

マラウイ国財務経済計画開発省

マラウイ国

公共投資計画（PSIP）能力向上

プロジェクト

フェーズ II

業務完了報告書

（通年）

平成 29 年 9 月

（2017 年）

独立行政法人

国際協力機構（JICA）

株式会社 コーエイリサーチ&コンサルティング

産公

JR

17-086

マラウイ国財務経済計画開発省

マラウイ国

公共投資計画（PSIP）能力向上

プロジェクト

フェーズ II

業務完了報告書

（通年）

平成 29 年 9 月

（2017 年）

独立行政法人

国際協力機構（JICA）

株式会社 コーエイリサーチ&コンサルティング

## 第一期（2013年3月～2014年4月）

2013年5月 PSIP ユニットオフィスでの説明会



2013年10月 第2回JCC



2013年12月 PSIP 審査手法セミナー



## 第二期① (2014年6月～2015年6月)

2014年8月～12月 関係機関への訪問・調査・協議と説明



労働省との協議 (2014年8月)



ハンズオン指導 (2014年11月)

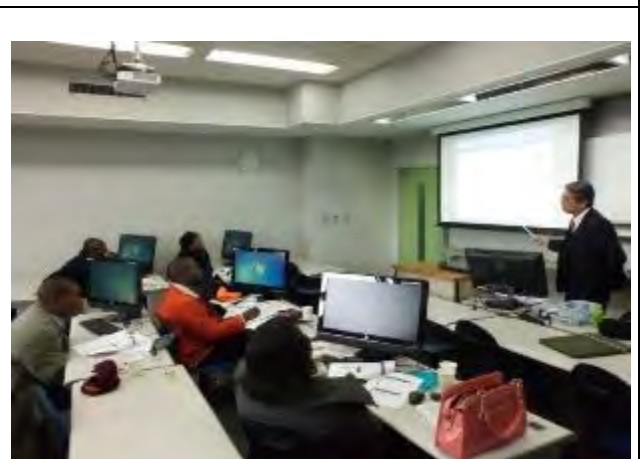


予算局との協議 (2014年11月)



IMFとの協議 (2014年12月)

2015年1月 本邦研修 (ITセキュリティ) (京都)





## 第二期② (2015年7月～2016年6月)

2015年7月 本邦研修 (公共財政管理) (東京)



2015年9月 IT技術移転



2015年9月 ハンズオン指導



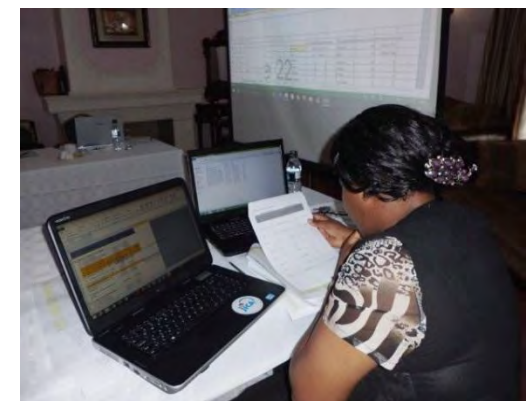
2015年12月1日 第6回JCC



2016年2月～3月 PSIP審査 (準備、ワークショップ)

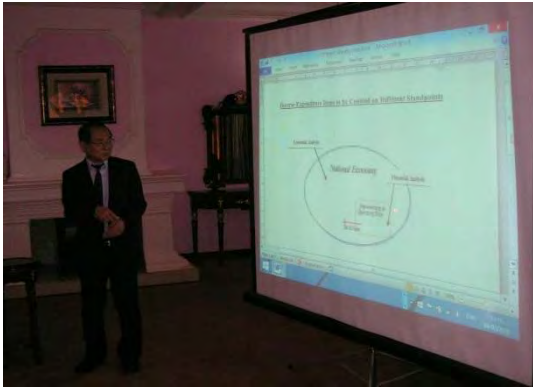


2016年4月29日 第7回JCC



## 第二期③ (2016年7月～2017年9月)

経済財務分析講義 (2016年7月4日)



PSIP Template 講師養成研修 (2016年9月1～2日)



IT 研修・情報セキュリティ指導 (2016年8月～2017年8月)



第8回 JCC (2016年11月2日)



第9回 JCC (2016年8月24日)



## 目 次

<b>1. 要 約</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. 背景及びプロジェクト概要</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. 活動実績</b> .....	<b>2</b>
1.2.1. 第一期（2013年3月～2014年4月）.....	6
1.2.2. 第二期①（2014年6月～2015年6月）.....	6
1.2.3. 第二期②（2015年7月～2016年6月）.....	7
1.2.4. 第二期③（2016年7月～2017年9月）.....	8
<b>1.3. プロジェクト実施運営上の課題と工夫</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4. プロジェクト完了時の達成状況</b> .....	<b>10</b>
<b>1.5. 成果の持続性を保つための提言、長期的課題、及び教訓</b> .....	<b>10</b>
1.5.1. 終了時評価提言のフォロー.....	10
1.5.2. 本プロジェクトの成果の持続性を保つための提言.....	11
1.5.3. 中長期的課題.....	11
1.5.4. 類似案件への教訓・提言.....	11
<b>2. プロジェクトの概要</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1. 背景</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2. プロジェクトの目的と概要</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3. PDMの変遷</b> .....	<b>15</b>
2.3.1. PDM Ver.1 と指標の目標値設定、変更.....	15
2.3.2. PDM Ver.2 への変更.....	16
2.3.1. PDM Ver.3 への変更.....	16
<b>2.4. 業務の実施体制</b> .....	<b>18</b>
<b>3. 第一期（2013年3月～2014年4月）の活動実績</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1. プロジェクト全体に係る活動と実績</b> .....	<b>23</b>
3.1.1. インセプションレポート、事業進捗報告書、業務完了報告書の作成・提出.....	23
3.1.2. ベースライン調査の実施.....	23
3.1.3. 合同調整委員会の開催.....	24
3.1.4. 本邦研修、第三国研修の実施.....	28
3.1.5. PSIP プロセスのモニタリング.....	28
<b>3.2. 成果1に係る活動と実績</b> .....	<b>28</b>
3.2.1. PSIP データベース.....	29
3.2.2. PSIP 準備ハンドブック.....	31
3.2.3. PSIP 審査マニュアル.....	32
<b>3.3. 成果2に係る活動と実績</b> .....	<b>32</b>
3.3.1. 公共財政経済管理改革のレビュー.....	33
3.3.2. PSIP プロセス最適化.....	35
3.3.3. PSIP と予算書.....	36
3.3.4. PSIP ユニットと予算局の調整.....	38
<b>3.4. 成果3に係る活動と実績</b> .....	<b>38</b>



3.4.1.	セクター省庁の課題、研修の計画と実施 .....	39
3.4.2.	PSIP データベースに係る能力の課題、研修の計画と実施 .....	40
3.4.3.	PSIP ユニットの課題、研修の計画と実施 .....	41
<b>4.</b>	<b>第二期①（2014年6月～2015年6月）の活動実績 .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.</b>	<b>プロジェクト全体に係る活動と実績 .....</b>	<b>43</b>
4.1.1.	ワークプラン、事業進捗報告書の作成・提出 .....	43
4.1.2.	合同調整委員会の開催 .....	43
4.1.3.	中間レビューへの協力 .....	45
4.1.4.	本邦研修、第三国研修の実施 .....	52
4.1.5.	PSIP プロセスのモニタリング .....	54
<b>4.2.</b>	<b>成果1に係る活動と実績 .....</b>	<b>56</b>
4.2.1.	PSIP データベース .....	56
4.2.2.	PSIP 準備ハンドブック .....	58
4.2.3.	PSIP 審査マニュアル .....	59
<b>4.3.</b>	<b>成果2に係る活動と実績 .....</b>	<b>60</b>
4.3.1.	公共財政経済管理改革のレビュー .....	60
4.3.2.	PSIP プロセス最適化 .....	61
4.3.3.	PSIP と予算書 .....	63
4.3.4.	PSIP ユニットと予算局の調整 .....	64
<b>4.4.</b>	<b>成果3に係る活動と実績 .....</b>	<b>64</b>
4.4.1.	セクター省庁の課題、研修の計画と実施 .....	64
4.4.2.	PSIP データベースに係る能力の課題、研修の計画と実施 .....	69
4.4.3.	PSIP ユニットの課題、研修の計画と実施 .....	70
<b>5.</b>	<b>第二期②（2015年7月～2016年6月）の活動実績 .....</b>	<b>72</b>
<b>5.1.</b>	<b>プロジェクト全体に係る活動と実績 .....</b>	<b>73</b>
5.1.1.	事業進捗報告書の作成・提出 .....	73
5.1.2.	本邦研修の実施 .....	73
5.1.3.	合同調整委員会の開催 .....	73
5.1.4.	終了時評価への協力 .....	75
5.1.5.	PSIP プロセスのモニタリング .....	79
<b>5.2.</b>	<b>成果1に係る活動と実績 .....</b>	<b>80</b>
5.2.1.	PSIP データベース .....	80
5.2.2.	PSIP 準備ハンドブック .....	82
5.2.3.	PSIP 審査マニュアル .....	83
<b>5.3.</b>	<b>成果2に係る活動と実績 .....</b>	<b>84</b>
5.3.1.	公共財政経済管理改革のレビュー .....	85
5.3.2.	PSIP プロセス最適化 .....	86
5.3.3.	PSIP と予算書 .....	87
5.3.4.	PSIP ユニットと予算局の調整 .....	87
<b>5.4.</b>	<b>成果3に係る活動と実績 .....</b>	<b>88</b>
5.4.1.	セクター省庁の課題、研修の計画と実施 .....	88
5.4.2.	PSIP データベースに係る能力の課題、研修の計画と実施 .....	92
5.4.3.	PSIP ユニットの課題、研修の計画と実施 .....	94



5.4.4.	能力強化に係る行動計画の検討	94
<b>6.</b>	<b>第二期③（2016年7月～2017年9月）の活動実績</b>	<b>95</b>
<b>6.1.</b>	<b>プロジェクト全体に係る活動と実績</b>	<b>96</b>
6.1.1.	進捗報告書、業務完了報告書の作成・提出	96
6.1.2.	合同調整委員会の開催	96
6.1.3.	PSIP のエンドライン調査	100
6.1.4.	PSIP プロセスのモニタリング	100
<b>6.2.</b>	<b>成果 1 に係る活動と実績</b>	<b>102</b>
6.2.1.	PSIP データベース	102
6.2.2.	PSIP 準備ハンドブック	105
6.2.3.	PSIP プロセス管理・審査マニュアル	105
<b>6.3.</b>	<b>成果 2 に係る活動と実績</b>	<b>106</b>
6.3.1.	公共財政経済管理改革のレビュー	106
6.3.2.	PSIP プロセス最適化	107
6.3.3.	PSIP と予算書	109
6.3.4.	PSIP ユニットと予算局の調整	109
<b>6.4.</b>	<b>成果 3 に係る活動と実績</b>	<b>110</b>
6.4.1.	セクター省庁に係る課題、研修の計画と実施	110
6.4.2.	PSIP データベースに係る能力の課題、研修の計画と実施	114
6.4.3.	PSIP ユニットの課題、研修の計画と実施	116
6.4.4.	本プロジェクトによる最終 PSIP セミナー、オリエンテーションワークショップ（2017年8月）	117
6.4.5.	能力強化の行動計画	119
<b>7.</b>	<b>プロジェクト実施運営上の課題と工夫</b>	<b>121</b>
<b>7.1.</b>	<b>プロジェクト実施運営上の課題と対応</b>	<b>121</b>
7.1.1.	受入機関に関する課題	121
7.1.2.	事業関連分野の課題	124
<b>7.2.</b>	<b>プロジェクト実施運営上の工夫</b>	<b>132</b>
7.2.1.	研修手法に関する工夫	132
7.2.2.	データベースと Excel を用いた技術面の工夫	134
<b>8.</b>	<b>本プロジェクト完了時の達成状況</b>	<b>140</b>
<b>8.1.</b>	<b>終了時評価提言の達成状況</b>	<b>140</b>
<b>8.2.</b>	<b>プロジェクト目標と各成果</b>	<b>142</b>
8.2.1.	成果	143
8.2.2.	プロジェクト目標	144
<b>8.3.</b>	<b>上位目標</b>	<b>145</b>
<b>8.4.</b>	<b>結論</b>	<b>145</b>
<b>8.5.</b>	<b>最終成果品</b>	<b>146</b>
<b>9.</b>	<b>成果の持続性を保つための提言、長期的課題、及び教訓</b>	<b>147</b>
<b>9.1.</b>	<b>終了時評価提言のフォロー</b>	<b>147</b>
<b>9.2.</b>	<b>成果の持続性を保つための提言</b>	<b>147</b>

9.3. 長期的課題.....	148
9.4. 類似案件への教訓・提言.....	149

## 目 次

表 1：PDM 要約.....	1
表 2：カウンターパート機関.....	1
表 3：カウンターパート機関内のプロジェクト職責.....	2
表 4：期毎の主な活動成果.....	3
表 5：CEPSIP II のプロジェクト目標体系.....	14
表 6：CEPSIP II のプロジェクト活動.....	15
表 7：PDM Ver.1 指標部分.....	16
表 8：PDM Ver.2 指標部分.....	17
表 9：PDM Ver.3 指標部分.....	18
表 10：カウンターパート機関.....	18
表 11：合同調整委員会メンバー.....	20
表 12：予算局カレンダー（2013年8月）に基づく PSIP プロセスの実際.....	28
表 13：第一期のデータベース改善課題への対応と成果物.....	30
表 14：PFEM-RP コンポーネント 1-計画と政策と PSIP.....	33
表 15：PSIP プロセス課題 20 点.....	35
表 16：セクター省庁の PSIP プロセス課題と最適化提案.....	35
表 17：PSIP に関する研修関係イベント（第一期）.....	38
表 18：中間レビュー評価調査団員.....	45
表 19：中間レビューにおける成果の達成状況の評価（2015年2月）.....	45
表 20：中間レビューにおけるプロジェクト目標達成度の評価（2015年2月）.....	48
表 21：中間レビューにおける上位目標達成見込みの評価（2015年2月）.....	49
表 22：本邦研修「公共投資計画のための IT セキュリティ研修」概要.....	52
表 23：第三国研修「プロジェクト審査コース」研修概要.....	53
表 24：第三国研修「PPP プロジェクトコース」概要.....	53
表 25：第三国研修「プロジェクト審査テクニックコース」概要.....	54
表 26：2014/15 年度 PSIP の作業プロセスとモニタリング結果.....	55
表 27：第二期①のデータベース改善課題への対応と成果物.....	57
表 28：第二期①のデータベース改良による成果.....	57
表 29：本プロジェクトに関連する活動のレビュー（第二期①）.....	61
表 30：多様なアプトプット・指標.....	63
表 31：セクター省庁向けの研修計画、準備会議.....	65
表 34：本邦研修「公共投資計画策定と政策・事業評価」概要.....	73

表 35：終了時評価調査団員 .....	75
表 36：終了時評価による成果の達成状況の評価（2016 年 4 月） .....	76
表 37：終了時評価によるプロジェクト目標の達成状況の評価（2016 年 4 月） .....	76
表 38：終了時評価による上位目標の達成見込みの評価（2016 年 4 月） .....	77
表 39：終了時評価の結論と提言 .....	78
表 40：2015/16 年度 PSIP の作業プロセスとモニタリング結果 .....	79
表 41：第二期②のデータベース改善課題への対応と成果物 .....	81
表 42：第二期②のデータベース改良による成果 .....	82
表 43：本プロジェクトに関連する活動のレビュー（第二期②） .....	85
表 44：PSIP データベース Ver.2.0 普及セミナー及びフォローアップ会議詳細 .....	93
表 45：開催した審査関連ワークショップ .....	94
表 46：延長期間開始にかかる各種会議 .....	96
表 47：2016/17 年度（及び 2017 年 7 月～8 月）PSIP の作業プロセスとモニタリング結果 .....	101
表 48：第二期③のデータベース改善課題への対応と成果物 .....	103
表 49：第二期③のデータベース改良による成果 .....	104
表 50：本プロジェクトに関連する活動のレビュー（第二期③） .....	107
表 51：延長期間終了までを視野に入れた提言の達成状況 .....	140
表 52：中長期的な観点からの提言の達成状況 .....	142
表 53：最終成果品一覧 .....	146

## 目 次

図 1：本プロジェクトの実施体制（2015 年 2 月以降） .....	20
図 2：マラウイの開発管理サイクルとプロセス .....	37
図 3：PSIP 改善のための 3 つの協力機関とその役割 .....	62
図 4：プロジェクト管理の調査における枠組み .....	108
図 5：申請提出状況 .....	136
図 6：PSIP プロポーザル Auto Upload の仕組み .....	137
図 7：PSIP データベースによる三段階の審査状況可視化 .....	138

## 別添資料

- 1) プロジェクト延長合意議事録 (2016年6月20日付、R/D・PDM当初版・修正版含む)
- 2) 全期間活動計画表 (計画と実績)
- 3) 専門家派遣実績 (要員計画・実績)
- 4) 購入資機材実績
- 5) 現地業務費実績
- 6) 研修実績
- 7) 最終合同調整会議議事録
- 8) PSIP データベース開発スケジュール変遷
- 9) PSIP データベースソフトウェア開発研修と開発実践 - 研修報告書
- 10) 最終成果品一式 <CDのみ>

[1]	Endline Survey Report	2017年6月
[2]	PSIP 準備ハンドブック	2017年6月
[3]	PSIP プロセス管理・審査マニュアル	2017年6月
[4]	PSIP Database Version 4 Change Request Format and Detailed Design Document	2017年6月
[5]	PSIP Database System Version 4 Manual for MDA /GUEST users	2017年7月
[6]	PSIP Database System Version 4 Manual for PSIP staff	2017年7月
[7]	PSIP Database System Version 4 Manual for Administrator	2017年7月
[8]	Server Setup Manual	2017年8月
[9]	Maintenance Manual	2017年7月
[10]	Database Specification	2017年8月
[11]	PSIP Database Framework Design Document Symphony Manual	2017年7月
[12]	Loader/Generator Design Document	2017年7月
[13]	Testing Specification	2017年8月
[14]	Template Development Manual	2017年7月
[15]	Technical Report 3	2017年8月

月次統制レート (2017年9月)

USD1=JPY 108.976

MWK1=JPY 0.151410



## 略語集

AGD	Accountant General Department（会計総局）
AMP	Aid Management Platform（援助管理プラットフォーム）
BD	Budget Division（予算局）
CEPSIP	（The Project of）Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming（公共投資計画能力向上＜プロジェクト＞）
CIAU	Central Internal Audit Unit（中央内部監査ユニット）
COA	Chart of Account（勘定科目）
C/P	Counterpart（カウンターパート）
CS-DRMS	The Commonwealth Secretariat Debt Recording and Management System（英連邦本部債務記録管理システム）
DCS	Development Cooperation Strategy（開発協力戦略）
DAC	Development Assistance Committee（開発援助委員会）
DAD	Debt and Aid Management Division（MFEPD）（債務・援助管理局＜財務経済計画開発省＞）
DD	Development Planning Division（MFEPD）（開発計画局＜財務経済計画開発省＞）
DEAP	Development Effectiveness & Accountability Programme（開発効果アカウンタビリティ・プログラム（注：UNDP 主導の支援））
DP	Development Partners（開発パートナー）
EP&D	Economic Planning and Development（Department）（経済計画開発当局）（注：統合により独立省庁から財務経済計画開発省の一部となる）
ERP	Enterprise Resource Planning（企業資源計画）
FROIP	Financial Reporting and Oversight Improvement Project（財務報告監督改善プロジェクト）
FY	Fiscal Year（財政年度）
GFEM	Group of Financial and Economic Management（財政経済管理グループ）
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit（ドイツ国際協力公社）
GWAN	Government Wide Area Network（政府内ネットワーク）
IFMIS	Integrated Financial Management Information System（統合財政管理情報システム）
IMF-AFRITAC	International Monetary Fund - African Regional Technical Assistance Center（国際通貨基金 - アフリカ地域技術協力センター）
IPMIS	Integrated Performance Management Information System（統合業績管理情報システム）
IT	Information Technology（情報技術）
JCC	Joint Coordination Committee（合同調整委員会）
JICA	Japan International Cooperation Agency（国際協力機構）
LAN	Local Area Network（ローカル・エリア・ネットワーク）

MDAs	Ministries, Departments and Agencies (省庁)
M&E	Monitoring and Evaluation (モニタリング評価)
MEPD	Ministry of Economic Planning and Development (経済計画開発省) (注: 2014年6月の省庁統合前)
MGDS II	Malawi Growth and Development Strategy II (マラウイ成長開発戦略 II)
MoF	Ministry of Finance (Treasury) (財務省) (注: 2014年6月の省庁統合前)
MOU	Minutes of Understanding
MFEPD	Ministry of Finance, Economic Planning and Development (財務経済計画開発省)
MTEF	Medium Term Expenditure Framework (中期支出枠組み)
NAO	National Audit Office (国家監査室)
OBG	Output Based Budget (アウトプット基準予算)
OJT	On the Job Training (実施訓練)
OPA	Organizational Performance Assessment (組織業績評価)
OPC	Office of President and Cabinet (大統領内閣府)
OPC-PED	Office of President and Cabinet – Performance Enforcement Department (大統領内閣府–業績執行局)
ORT	Other Recurrent Transactions (その他経常的活動) (注: マラウイ財政における経常支出の一部)
OS	Operating System (オペレーティングシステム)
PBB	Programme Based Budgeting (プログラム基準予算)
PC	Personal Computer (パソコン)
PDCA	Plan, Do, Check, Action (計画、実行、評価、改善)
PDM	Project Design Matrix (プロジェクトデザインマトリクス)
PED	Performance Enforcement Department (業績執行局<大統領内閣府>)
PFEM (-RP)	Public Financial and Economic Management (-Reform Programme) (公共財政経済管理 (-改革プログラム))
PFM	Public Financial Management (公共財政管理)
PFM-IT	Project Financial Management Information Tool (プロジェクト財務管理情報ツール)
PFMRP	Public Finance Management Reform Programme (公共財政管理改革プログラム)
PIU (PMU)	Project Implementation Unit (Project Management Unit) (プロジェクト実施ユニット (プロジェクト管理ユニット))
PPP	Public Private Partnership (公民連携)
PS	Principal Secretary (次官)
PSIP	Public Sector Investment Programme (公共セクター投資計画)
R/D	Record of Discussions (協議議事録)
ST	Secretary to the Treasury (財務次官)
UPC	Unified Project Code (統一プロジェクトコード)



# 1. 要 約

## 1.1. 背景及びプロジェクト概要

JICA は公共投資計画（Public Sector Investment Programme。以下「PSIP」という。）策定プロセスにおける経済計画開発省職員の能力強化及び情報管理システムの強化を目的として、2009年7月から2011年7月までの2年間「公共投資計画（PSIP）能力向上プロジェクト」を実施し、新規案件を対象にした PSIP 業務手順の改善、ウェブを利用したデータベースの構築、各種マニュアル作成、関連省庁との連携強化等に取り組んだ。しかしながら、PSIP の 8 割を占める継続案件の審査において、その実施パフォーマンスを適切に把握するための情報と手法が不十分であったため、2013年3月から2016年9月までの予定で「公共投資計画(PSIP)能力向上プロジェクトフェーズ II」（以下、本プロジェクト）を開始した。その後、2016年4月の終了時評価提言に基づき、プロジェクト期間は2017年9月まで延長された。<sup>1</sup>

本プロジェクトの PDM は 3 回改訂されたが、最後の PDM の要約は下表のとおり。

表 1：PDM 要約

期間	2013年3月～2017年9月（4年6ヵ月）
上位目標	開発プロジェクトサイクルが効率的、効果的になる。（2015年中間レビュー協議で変更）
プロジェクト目標	公共財政経済管理の枠組みの中で PSIP がより効率的かつ調和的に運用される。
成果	1. PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）が改善される（特に、継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して）。 2. PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。 3. PSIP ユニットとセクター省庁が、改善された PSIP に係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。

本プロジェクトの C/P は次のとおりで、実施サイトは首都のリロングエである。

表 2：カウンターパート機関

実施機関	財務経済計画開発省（MFEPD）開発計画局（DD）の PSIP ユニット
ターゲット	(1) PSIP ユニット
グループ	(2) PSIP 申請をする各省庁 (3) PSIP に関連する政府機関（MFEPD-予算局・債務援助管理局・M&E 局・経済計画局・会計総局・中央内部監査ユニット、国家監査室、大統領内閣府業績執行局、情報省 E-Government 局）

<sup>1</sup> 2014年5月の総選挙による新政権誕生に伴い、同年6月に財務省とMEPDは統合され、財務経済開発省（Ministry of Finance, Economic Planning and Development：以下「MFEPD」）となった。統合前に連携対象となっていた財務省予算局は財務当局予算局となっている。



カウンターパート機関内のプロジェクト職責は下表のとおり。

**表 3 : カウンターパート機関内のプロジェクト職責**

プロジェクト職責	政府職責
プロジェクト・ディレクター	MFEPD チーフディレクター
プロジェクト・マネジャー	MFEPD 開発計画局 局長
プロジェクト副マネジャー	MFEPD 開発計画局 副局長
上級プロジェクトオフィサー	MFEPD 開発計画局 チーフエコノミスト

## 1.2. 活動実績

本プロジェクトの延長期間を含めた活動成果は下表のとおり。

表 4：期毎の主な活動成果

プロジェクト 契約期間、 予算年度、 及び PSIP 審査・ 形成対象年度	第一期	第二期(2014年6月-2017年9月)			
	第一期 (2013年3月-2014年4月)	第二期① (2014年6月-2015年6月) 中間レビュー(2015年2月)	第二期② (2015年7月-2016年6月) 終了時評価(2016年4月)	第二期③ (2016年7月-2017年9月)	
	2013/14 予算年度	2014/15 予算年度	2015/16 予算年度	2016/17 予算年度	2017/18 予算年度
	PSIP 審査・形成対象 2014/15 年度	PSIP 審査・形成対象 2015/16 年度	PSIP 審査・形成対象 2016/17 年度	PSIP 審査・形成対象 2017/18 年度	PSIP 審査・形成対象 2018/19 年度
成果 1 PSIP 情報管理 システム改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 改訂 PSIP データベース・プロトタイプを作成</li> <li>▶ Word ベース PSIP 案件申請テンプレートの見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 改訂データベース Ver.1.5 導入</li> <li>▶ Excel ベースの PSIP 案件申請テンプレートを導入</li> <li>▶ Word ベースの四半期進捗報告フォーマットを導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 改訂データベース Ver.2.0 導入</li> <li>▶ Excel ベースの PSIP 案件申請テンプレートの改訂版、及び Excel ベースの四半期進捗報告フォーマット、プロジェクト財務管理情報ツール (PFM-IT) を新規に導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 改訂データベース Ver.3.0 導入</li> <li>▶ Excel ベースの PSIP 案件申請テンプレート、四半期進捗報告フォーマット、PFM-IT の改訂版を導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 改訂データベース Ver.4.0 導入</li> <li>▶ Excel ベースの PSIP 案件申請テンプレート、四半期進捗報告フォーマット、PFM-IT の改訂版を導入</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ PSIP 準備ハンドブック及び審査マニュアルの改訂版(2014年3月作業ドラフト)作成、導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ PSIP 準備ハンドブック及び審査マニュアルの改訂版(2014年10月)作成、導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ PSIP 準備ハンドブック及び審査マニュアル(一次・最終審査の導入)の改訂版(2016/17年度 PSIP 案件用)作成、導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ PSIP 準備ハンドブック及びプロセス管理・審査マニュアルの改訂版(2017/18年度 PSIP 案件用)作成、導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ PSIP 準備ハンドブック及び PSIP プロセス管理・審査マニュアルの改訂最終版(2017年6月)作成、導入、普及</li> </ul>

プロジェクト 契約期間、 予算年度、 及びPSIP審査・ 形成対象年度	第一期	第二期(2014年6月-2017年9月)			
	第一期 (2013年3月-2014年4月)	第二期① (2014年6月-2015年6月) 中間レビュー(2015年2月)	第二期② (2015年7月-2016年6月) 終了時評価(2016年4月)	第二期③ (2016年7月-2017年9月)	
<b>成果 2</b>  <b>PSIP プロセスと セクター省庁・ BD の予算開発 事業の計画・予 算プロセスの調 和</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 他の PFEM 活動(IFMIS, PBB, AMP, PER)との調整</li> <li>➢ PSIP 概念の再定義(テクニカルレポート1)と、開発パートナー(DP)を含む関係者への普及</li> <li>➢ PSIP プロセスのレビューと改善点の実施</li> <li>➢ PSIP 申請と予算申請におけるアウトプット指標の分析</li> <li>➢ セクター省庁による PSIP、BD, PED, M&amp;E 局への報告内容分析</li> <li>➢ PSIP-BD 会合の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ キャッシュゲート事件対応で作成された PFM アクションプランへのインプット</li> <li>➢ 他の PFEM 活動(IFMIS, GWAN, AMP, DCS, PBB, M&amp;E, 会計マニュアル改訂)との調整</li> <li>➢ PSIP 概念の分析・深化とセクター省庁におけるプロジェクト管理の重要性、3 パートナー機関の役割分析</li> <li>➢ セクター省庁のプロジェクト管理強化のためPFM-ITを3省4プロジェクトで試行</li> <li>➢ PSIP、予算書、組織業績契約(OPA)、M&amp;E 報告に記載される成果指標の比較と分析</li> <li>➢ PSIP-BD 協力関係の奨励とモニタリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 他の PFEM 活動 (IFMIS, GWAN, AMP, IPMIS, PFM 法改定, PBB, MGDS II レビュー) との調整</li> <li>➢ セクター省庁のプロジェクト管理強化のため PFM-IT を 4 省庁で試行</li> <li>➢ NAO 実施のプロジェクト監査のアセスメント</li> <li>➢ PSIP 審査結果のセクター省庁へのフィードバック</li> <li>➢ PSIP、PBB、業績契約に関する報告義務と成果指標の分析</li> <li>➢ 4 桁の共通プロジェクトコード採用について PSIP、BD、AGD 間で合意</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 他の PFEM 活動(新 IFMIS, PFM 法改定、PBB)との調整、PFM Rolling Plan 案及び MGDS III 案へのインプット</li> <li>➢ PFM 法改定時に PSIP 遵守を含める案のインプット</li> <li>➢ PSIP 申請と共に第一四半期進捗報告書提出の義務付け</li> <li>➢ パート 1 コミット金額情報を予算書から取り込むプロセスの確立</li> <li>➢ PSIP 案件(1件)のプロジェクト監査を実施</li> <li>➢ MDA への十分なエコノミスト配置を JCC で確認</li> <li>➢ MFEPD 部局との PSIP プロセスレビュー・戦略会議(2016年8月)</li> <li>➢ MFEPD 部局との PSIP テクニカル会合:作業カレンダーの確認(2017年2月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 本プロジェクトの成果と情報管理システムを DP に共有。</li> <li>➢ プロジェクト監査結果の 3 機関との共有・PFM-IT の普及</li> <li>➢ MFEPD 部局との PSIP プロセスレビュー・戦略会議(2017年7月)</li> </ul>
<b>成果 3</b>  <b>PSIP 情報管理 システム活用能 力の獲得</b>	<b>セクター省庁対象:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 計画局長対象 PSIP キックオフセミナー(2013年8月)</li> <li>➢ PSIP 担当者とのレビューオリエンテーションワークショップ(2013年8月)</li> </ul> <b>PSIP ユニット対象:</b>	<b>セクター省庁対象:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ PSIP 担当者とのレビュー・オリエンテーションワークショップ(2014年11月)</li> <li>➢ 計画局長対象 PSIP セミナー(2014年11月)</li> <li>➢ ハンズオン指導 (2014年11月)</li> </ul>	<b>セクター省庁対象:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ データベース Ver.2.0 普及セミナー及びフォローアップ(2016年3-4月)</li> <li>➢ 計画局長対象 PSIP セミナー(2015年8月)</li> <li>➢ PSIP プロセスレビュー・ワー</li> </ul>	<b>セクター省庁対象:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ PSIP 指導者研修(2016年9月)</li> <li>➢ 計画局長対象 PSIP セミナー(2016年9月)</li> <li>➢ PSIP オリエンテーションワークショップ(2016年9月)</li> </ul>	<b>セクター省庁対象:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 計画局長対象 PSIP セミナー(2017年8月)</li> <li>➢ PSIP オリエンテーションワークショップ(2017年8月)</li> </ul> <b>PSIP ユニット IT 職員・</b>

プロジェクト 契約期間、 予算年度、 及びPSIP審査・ 形成対象年度	第一期	第二期(2014年6月-2017年9月)			
	第一期 (2013年3月-2014年4月)	第二期① (2014年6月-2015年6月) 中間レビュー(2015年2月)	第二期② (2015年7月-2016年6月) 終了時評価(2016年4月)	第二期③ (2016年7月-2017年9月)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ PSIP 審査手法セミナー (2013年12月)</li> <li>➢ PSIP 審査手法フォローアップワークショップ(2014年1-2月)</li> <li>➢ PSIP 準備ハンドブック・審査マニュアルレビューワークショップ(2014年3月)</li> </ul>	<p>月)</p> <p><b>PSIP ユニットIT職員対象:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ データベース開発及び維持管理に係る技術研修(2014年7月-2015年4月)</li> </ul> <p><b>PSIP ユニット対象:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ PSIP 準備ハンドブックの改訂準備会合(2014年10月)</li> <li>➢ PSIP 枠組み準備会合(2014年10月)</li> <li>➢ PSIP セミナー及びオリエンテーション開催準備ワークショップ (2014年10月)</li> <li>➢ PSIP 審査準備ワークショップ(2015年1月)</li> <li>➢ PSIP 審査ワークショップ (2015年2月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クシヨップ (2015年8月)</li> </ul> <p>➢ ハンズオン指導 (2015年9-10月)</p> <p><b>PSIP ユニットIT職員対象:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ データベース開発及び維持管理に係る技術研修(2015年7月-2016年6月)</li> </ul> <p><b>PSIP ユニット対象:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 一次審査ワークショップ(2015年11-12月)</li> <li>➢ 最終審査テクニック研修(2016年2月)</li> <li>➢ 最終審査ワークショップ(2016年2月)</li> <li>➢ 最終審査結果レビューワークショップ (2016年2月)</li> <li>➢ PSIP 準備ハンドブック及び審査マニュアル最終化ワークショップ (2016年4月)</li> <li>➢ PSIP 審査手法最終化ワークショップ(2016年4月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ハンズオン指導 (2016年9-10月)</li> </ul> <p><b>PSIP ユニット対象 IT 職員対象:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ データベース開発及び維持管理に係る技術研修(2016年7-8月)</li> </ul> <p><b>PSIP ユニット IT 職員・e-Government 局対象:</b></p> <p>PSIP データベース及び Excel テンプレート開発集中研修 (2016年9月-2017年6月)</p> <p><b>PSIP ユニット対象:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 最終審査及び予算割当ワークショップ(2017年1月)</li> <li>➢ PSIP IT ツールレビューワークショップ(2017年2月)</li> <li>➢ PSIP 準備ハンドブック及びPSIP プロセス管理審査マニュアルのレビューと最終化ワークショップ(2017年3月)</li> <li>➢ PIMA ツール研修 (2017年3月)</li> </ul> <p><b>EP&amp;D 対象:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 経済財務分析基礎研修 (2016年7月)</li> </ul>	<p><b>e-Government 局対象:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ PSIP データベース及び Excel テンプレート開発集中研修 (2017年7月-8月)</li> <li>➢ データベースの技術的引継会合(2017年8月)*</li> </ul> <p><b>PSIP ユニット対象:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ データベース Ver.4 最終指導(2017年8月)</li> </ul> <p><b>EP&amp;D 対象:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ EP&amp;D との引継会合(2017年8月)*</li> </ul> <p>*能力強化の行動計画を協議</p>



### 1.2.1. 第一期 (2013年3月～2014年4月)

第一期は、PDMに規定の活動に従ってPSIPツールやPSIPプロセスの見直しを行い、カウンターパートと共に改善提案を形成し、関係者の承認を得て、提案の実現に着手した。その一方で、プロジェクト目標「公共財政経済管理(PFEM<sup>2</sup>)の枠組みの中でPSIPがより効率的かつ調和的に運用される。」を実現するために、PFEM関係者との議論を通じて、マラウイ国の公共セクターにおけるPSIPの役割を再定義し、PSIPのあるべき姿を構築した。

マラウイ国のPSIPはインフラ事業だけではなく全ての開発事業をプロジェクト化して多面的かつ包括的に管理する国家のマネジメント・ツールであり、そのツールとしての任務を果たすためには、(i) 全ての開発活動がプロジェクト化されPSIPに取り込まれなければならないという「包括性」と同時に、(ii) PSIPに含まれる全プロジェクトは開発を目的とするものでなければならないという意味での「純粋性」が求められる。

しかし、(i) 包括性要件については、必ずしも全ての開発活動がプロジェクト化されてPSIPにとりこまれておらず、(ii) 純粋性要件については、一部の経常的活動がPSIPの中に含まれている、というのがプロジェクト開始当初の現状であった。これらの二つの要件を担保するためには、①全ての開発活動がプロジェクト化される、②開発と経常を明確に峻別する定義付け、③セクター省庁によるPSIPの審査に足る情報の提出、④PSIPユニットによる全案件情報のタイムリーな収集と体系的な整理、の4つを満たすことで、効率的な審査手続の実施に備えることが必要との結論になった (Technical Report 1 2014年4月 参照)。

PSIPツールやPSIPプロセスの改善提案については、2013年8月にセクター省庁の計画局長対象セミナーやPSIP担当者とのワークショップで合意形成を行い、2013年10月に開始された2014/15年度PSIP形成サイクルで、次の主要な改善提案を実行に移した:PSIP申請用Wordテンプレートの内容見直し、新規案件・継続案件の審査レーティング導入、PSIP申請用Wordテンプレートをデータベースに取り込むローダの開発。

またPSIPユニット職員を対象にPSIPの位置づけや審査の在り方、実際のプロポーザルの見方を指導した。

そしてPSIPツール及びプロセス両方の改善提案を反映したPSIPデータベースのプロトタイプ、PSIP準備ハンドブック(2014年3月作業ドラフト版)、PSIP審査マニュアル(2014年3月作業ドラフト版)を作成した。

### 1.2.2. 第二期① (2014年6月～2015年6月)

第二期の開始時点で、本プロジェクトの残り期間で実施可能なPSIPの「制度化=仕組みづくり」は、PFMの上流部分でPSIPの位置づけを確保しつつ、下流部分=足元で審査に足る情報を収集して審査

<sup>2</sup> Public Financial and Economic Management (以下「PFEM」という。)

の基礎を築くこと、これを法制度化に頼らず、実務を通して実現すること、と焦点を定めた。

第二期①では、2015/16 年度 PSIP 形成サイクルを支援した。前回のサイクルで、PSIP 申請用 Word テンプレートは収集情報に漏れが多く、情報の質も悪かったことから、このサイクルでは Excel テンプレートを導入し、必須項目への未記入カウント数の表示を始め、入力データ型 (数字・文字等) の自動チェックや選択式の入力方法などを実装した。その結果、情報項目の未記入の大幅減少、また情報の質の飛躍的改善につながった。セクター省庁向け年次ワークショップで Excel テンプレートを実地で記入するセッションを設けたこと、またその後訪問型ハンズオン指導を行ったことも功を奏した。一方、Excel テンプレートの導入後、PSIP ユニットも、省庁担当者が初めて意識的に情報項目の記入の有無や記載内容をチェックしながら、統一審査レーティング表に従って審査を実施した。審査の質を向上させるため、このサイクルではチーフエコノミストや副局長が審査結果を吟味する段階を追加したことで前年度より時間がかかったが、担当者毎の審査結果のばらつきは減った。また、この期は 6 名のカウンターパート (Counterpart。以下「C/P」という。) を第三国研修 (タンザニア) の審査手法研修に派遣したが、これが審査レーティング表の理解と活用につながったと思われる。

2014 年 10 月の PSIP 形成サイクル開始時に、プロポーザルの提出状況一覧が掲載されたデータベース Ver.1.5 を導入した。また、Excel テンプレートと審査基準表、Word の四半期進捗報告フォームを盛り込んだ PSIP 準備ハンドブックが上層部の承認を得たので関係者と共有した。一方、データベースは Ver.2.0 の開発も併行して進め新開発フレームワークへの焼き直し (リファクタリング) を実施した。審査レーティング表は前回サイクルで見直したものを PSIP 審査マニュアルに差し替えた。

また、Technical Report 1 作成以後も PSIP を支える制度や周辺環境の分析を続けた結果、国家の開発活動の管理装置としての PSIP の機能強化、特にセクター省庁での管理体制の強化のために、会計総局 (Accountant General Department。以下「AGD」という。)、国家監査室 (National Audit Office。以下「NAO」という。)、中央内部監査ユニット (Central Internal Audit Unit。以下「CIAU」という。) の 3 機関 (後に体制強化パートナー機関と呼称) との連携が必要であると判明した。手始めにセクター省庁でのプロジェクト会計強化のため、Excel フォーマットのプロジェクト財務管理情報ツール (Project Financial Management Information Tool。以下「PFM-IT」という。) を作成し、3 省庁でパイロット運用した。

2015 年 2 月に中間レビューが入り、以下の提言がまとめられた。① 3 機関を含む関係機関との関係強化、② PSIP プロセスのコンプライアンス強化、③ 開発予算の効率的な配分、④ 3 機関を通じたセクター省庁のプロジェクト管理体制の改善、⑤ IT 職員の確保、⑥ 援助管理プラットフォーム (Aid Management Platform。以下「AMP」という。) に先んじた PSIP データベースの IFMIS への連携。また PDM の上位目標が「開発プロジェクトサイクルが効率的、効果的になること」となり、成果指標の一部が削除、差替えとなった。

### 1.2.3. 第二期② (2015 年 7 月～2016 年 6 月)

2016/17 年度 PSIP 形成サイクルでは、Excel テンプレートに Logframe と予算の積算マトリックスを追加、Logframe に沿ったパフォーマンス情報も情報項目として追加した。セクター省庁対象の年次ワークショップでは、各省の参加人数を前年度の 3 名から、案件管理に関わる 6 名に増やし、追加の情報

項目を実地で記入させ、講評を通じて相互の学習を促進した。またその後には各省を訪問しハンズオン指導でフォローアップを行った。その結果、案件情報の論理構造に飛躍的な改善が見られた。審査では、これまでの審査レーティング表を省庁会議前の一次審査用基準とし、同会議後の審査は予算配賦を目的とする最終審査レーティングを導入した。

PSIP ツールとしては、2016/17 年度 PSIP 形成サイクルでは、改訂版 PSIP テンプレート (Excel) に対応したデータベース Ver.2.0β を 2015 年 9 月の Circular No.1 (案件申請の提出指示) 発出時に導入、更に審査用プロジェクト情報サマリーやセキュリティ改善の機能を加えた Ver.2.0 を 2016 年 3 月にリリースし、セクター省庁など関係者を招待してその場でアクセスしてもらった大規模な普及セミナーを開催した。一方、2016 年 1 月にはデータベースに連動した Excel の四半期進捗報告フォームも導入した。

2015 年にプロジェクト管理体制改善の一環として導入された PFM-IT のパイロット結果もセクター省庁と共有された。3 機関との情報共有・意見交換を重ね、その分析結果を Technical Report 2 (2015 年 10 月) にまとめたが、それに先だって要旨を年次ワークショップでセクター省庁とも共有した。

2016 年 4 月に終了時評価が入り、結果はプロジェクト目標と成果 2 が一部達成、それ以外は達成、上位目標達成の見込みは中程度であった。評価調査団はプロジェクト完了後の成果の定着、実施機関による継承の道筋をつける観点から PSIP ユニットの自立的・持続的な運営体制を確立させるために PSIP プロセスをもう 1 サイクル回すべく、プロジェクトを 1 年間延長することを提言した。また延長期間終了までを視野に入れた提言は：①PSIP プロポーザルの質・期限遵守率向上のため PSIP とセクター省庁との更なる緊密なコミュニケーション、②更新された PSIP データベースの PSIP ユニットによる自立的運用及びセクター省庁向け指導、③ドナー事業 (Part I) 情報の PSIP への反映、そして中長期的な観点からの提言は：④PSIP プロセスの制度化 (法制化)、⑤PSIP データベースと New IFMIS との連携であった。

#### 1.2.4. 第二期③ (2016 年 7 月～2017 年 9 月)

この期は終了時評価の提言に取り組むことを最優先に活動した。2017/18 年度 PSIP 形成サイクルでは 2016 年 9 月の Circular No.1 発出と同時に、各省 6 名の参加を得てオリエンテーションを実施したが、終了時評価提言①及び②を実現するため、C/P が全てリードし、JICA 専門家は後方支援に徹して行った。PSIP テンプレートはプロポーザルの記載内容に重点を置いた指導が行われた。その後の各省への訪問ハンズオン指導も C/P によって行われた。2017/18 年度 PSIP 形成サイクルでは、予算局 (Budget Division。以下「BD」という。) が急なカレンダー変更を行い、PSIP ユニットはその影響を受け、通常最終審査を行う前に PSIP として推奨する開発予算割当金額を BD に提出せざるを得なかったが、その時点で PSIP ユニットによる推奨金額と、BD からセクター省庁に通知されたマラウイ政府歳入による Part II 開発予算シーリングは一致していた。

また終了時評価提言②で提言された、PSIP データベースの自立的運用を強化するため、経済計画開発当局 (Economic Planning and Development (Department)。以下「EP&D」という。) と e-Government 局の間で Minutes of Understanding (MOU) を締結させ、PSIP ユニットの IT 職員を維持管理チーム、e-Government の IT 職員を開発チームとして立ち上げ、両チーム・メンバーを対象とした集中研修を

2016年9月から2017年8月まで行った。同メンバーは併行してデータベース Ver.4.0 の開発も担当した。一方、PSIP エコノミスト職員には、PSIP データベースに搭載する情報更新を進めるため、2018/19年度 PSIP 形成サイクルの開始前に必要となる2017/18年度承認予算やプロジェクトステータスの更新を主導させた。

ドナー事業情報の PSIP への反映という 終了時評価提言③については、PSIP としては、まず一次審査、最終審査の段階でドナー事業情報、特にコミットメント金額を把握できるのが理想だが、債務・援助管理局（Debt and Aid Management Division。以下「DAD」という。）の AMP を通じて、多くのドナーが定期的な情報更新を行わないため、Part I（ドナー財源による支援部分）情報をタイムリーに収集することが難しいことが判明した。DAD はこれを打開するため、年次予算案作成前に別途ドナー宛て質問票を通じてドナーの開発予算 Part I のコミットメント情報を収集してきたが、今サイクルでは DAD も BD のカレンダー変更の影響を受け、PSIP が BD に開発予算割当金額を提出する2-3月の段階で、同情報を収集出来ていなかった。DAD はドナー支援情報の効率的な把握について、PSIP ユニットも巻き込んだ戦略を引き続き策定している。本プロジェクトとしては2016年7月より、年次予算と補正予算承認後に、予算書から後付けで PSIP データベースにドナー支援情報を捕捉するプロセスを導入した。また、中期的な対応としては、新 IFMIS との連携後に PSIP データベースが発番するプロジェクトコードを、新 IFMIS と共通で用いることになっているため、新 IFMIS との連携後は、各ドナー案件の予算・配賦・支出金額を新 IFMIS に入力する前に、コードを採番するために PSIP データベースに Part I 案件情報が登録されることになる見通しである。

但し、終了時評価提言⑤にもある新 IFMIS との連携は、プロジェクト終了までに新 IFMIS の調達が終わらないため、e-Government 局との MOU に従って、その IT 職員に連携作業を委ねることとした。

PSIP プロセスの法制化という 終了時評価提言④については、進行中の PFM Act の改定で PSIP プロセスを入れるよう PSIP ユニットとしての意向を担当の PFEM 局に示している。また一時廃案になった PSIP 政策の策定も着手されている。これらが策定されかつ執行されれば、セクター省庁やドナー、政治家によるプロセス遵守率が向上し、また一定比率の国家予算が開発予算に配賦される見通しである。

この期間は Technical Report 2 で提言した3パートナー機関との活動の一環として、合同プロジェクト監査を水産局の一プロジェクトで行い、その結果を同機関と共有した。この内容については、Technical Report 3（2017年8月）にまとめている。

PSIP ツールは、PSIP ユニット用にプロポーザル提出状況の詳細が分かり、審査や省庁会議の議事録をオンラインで記録し、予算割当を検討できるプロセス管理画面を搭載した Ver.3 を2017/18年度 PSIP サイクル開始時の2016年9月に導入し、その後 C/P による開発を反映した Ver.4 を2017年8月にリリースした。PSIP 準備ハンドブックはカレンダーの変更を盛り込んだ最終版が完成し、2017年8月のセクター省庁局長向け PSIP セミナー、担当者向け年次 PSIP オリエンテーションで配布された。同じ場で、執務用内部資料である PSIP プロセス管理・審査マニュアルについてはそのエッセンスが共有され、データベース Ver.4 も発表された。

### 1.3. プロジェクト実施運営上の課題と工夫

プロジェクト期間を通して、受入機関の課題には、C/P の配置、C/P の能力、プロジェクト費用の負担とキャッシュフロー、機材の環境、ステークホルダーの特定と巻き込みに関するものがあつた。事業関連分野の課題には、データベース関連、PSIP コンプライアンス関連、効果的な開発予算の割当、セクター省庁のプロジェクト管理能力関連、PSIP と MGDS のつながり、他の PFEM 改善事業(IFMIS、AMP、M&E データベース、PBB、PER)との調整に関するものがあつた。いずれも JCC で現状を確認し、解決策を協議し、対応してきた。

工夫に関しては、研修を効果的に行うための工夫と、データベースや Excel を用いた技術面の工夫を行ってきた。後者については、事業の自立発展性を高めるための工夫と、事業の効率を高めるための工夫を行った。

### 1.4. プロジェクト完了時の達成状況

本プロジェクト開始前は、PSIP プロセスの根幹となる PSIP 案件審査に必要な案件情報がセクター省庁から集まっていなかったが、上記の活動を通じて毎年一定の質が確保された案件情報が PSIP データベースに保管され、この情報に基づいて一定基準での審査が行われるようになった。

PDM 上では、PSIP 案件情報の期限までの提出率（PSIP コンプライアンス）を測るプロジェクト目標指標 2 が 81%と、目標値の 90%に今一つ追い付かなかったが、案件情報の質が格段に向上し、セクター省庁とのコミュニケーションも緊密になっているので、PSIP プロセス全体としては大きな流れが出来た。

一方、上位目標の「開発プロジェクトサイクルが効率的、効果的になること」については、その指標である終了見込みのプロジェクトで延長を要するものが 17.7%と、終了時評価時点の 20%から目標値の 15%に近づいている。PSIP に振り向けられる総予算の年度ごとの増減予測が不可能な点は、PSIP ユニットのコントロールの及ばない事象であることを考慮すると、本プロジェクトが上位目標を達成する可能性は中程度である。

### 1.5. 成果の持続性を保つための提言、長期的課題、及び教訓

2017 年 8 月 24 日の最終 JCC にて以下の提言を行い承認された。

#### 1.5.1. 終了時評価提言のフォロー

- (1) Part I（DP 支援プロジェクト）の予算情報のタイムリーな補足
- (2) 新 IFMIS と PSIP データベースとの連携

### 1.5.2. 本プロジェクトの成果の持続性を保つための提言

財務経済計画開発省上層部のコミットメントとリーダーシップで、以下の提言を遂行してほしい。

- (1) PSIP ユニットへの人員の配置
- (2) PSIP ユニットの審査能力維持
- (3) セクター省庁との場の継続
- (4) フィードバックによるコンプライアンス強化
- (5) PSIP データベース内情報のタイムリーな更新
- (6) 四半期進捗報告書の活用
- (7) PSIP データベースの維持管理・開発責任と能力の維持

### 1.5.3. 中長期的課題

PSIP を巡る中長期的な課題は次のとおり：

- (1) PSIP ユニットの更なる能力強化（経済・財務分析）
- (2) 開発管理装置としての PSIP が機能するために

本プロジェクト（CEPSIP II）は、マラウイ政府全体の PSIP サイクルの内、PSIP ユニットが担うプロジェクト情報の収集・管理、PSIP 案件審査、予算割当、進捗管理の部分を担当した。しかし、PSIP が開発管理装置として機能するためには、以下のとおり他機関の改革を待たなければならない。

- ドナー支援案件を PSIP の枠内で形成（DAD 改革、セクター・ワーキング・グループの活用）
- 予算局資金管理ユニットによる承認予算のタイムリーな資金配賦
- M&E 局による PSIP 案件評価と国家開発中期計画へのフィードバック
- 個々の案件の実施主体であるセクター省庁のプロジェクト管理体制の強化のため、3 パートナー機関による恒常的な働きかけ、特にプロジェクト会計、プロジェクト監査の実施

これらの全てが機能して、公共開発事業全体の管理ができる体制となる。

### 1.5.4. 類似案件への教訓・提言

本プロジェクトの経験から導かれる類似案件への教訓・提言は次のとおり：

- (1) 第三国研修を C/P のニーズに合わせて視察型から研修型に変更
- (2) 先方政府の予算規模に合わせた活動形態の調整
- (3) 先方政府の自助努力の引き出し方

- (4) システム導入と受入能力のアセスメント
- (5) 出口戦略を念頭に置いた技術移転と C/P 主導へのシフト
- (6) データベースの利活用深化に合わせた I T 専門家の要員計画
- (7) 他の JICA 協力（セクター省庁派遣専門家・技術協力プロジェクト）との連携による相乗効果
- (8) JICA 協力終了後の事業継続性持続性と PSIP
- (9) PFM 協力とプレゼンス確保の重要性



## 2. プロジェクトの概要

### 2.1. 背景

2006年に5カ年の中長期国家開発計画であるマラウイ成長開発戦略 (Malawi Growth and Development Strategy。以下「MGDS」という。)を策定したマラウイ国 (以下、「マラウイ」)は、MGDS II (2011-2016年)では、6つの重点テーマである1) 持続的成長、2) 社会開発、3) 社会的保護・災害リスク管理、4) インフラ開発、5) ガバナンスの改善、6) 横断的課題を掲げて開発に取り組んできた。この内、「ガバナンスの改善」のサブテーマである経済的ガバナンスが本プロジェクトに関わる公共財政管理の主要戦略<sup>3</sup>を示すものとなっている。

財政・人的資源に制約を持つマラウイは、国家予算をMGDSに沿って効率的に配分するツールとして公共投資計画(PSIP)を導入している。PSIPは翌年度以降の5カ年間に予定される開発事業 (新規、継続、パイプライン)を審査・承認する機能を有し、承認結果は、国家予算、借款・無償による資金協力による公共投資事業の投資計画となる<sup>4</sup>。また、PSIPには中期支出計画枠組み (Mid-Term Expenditure Framework。以下「MTEF」という。)において開発予算の概算をインプットする役割がある<sup>5</sup>。

PSIPは、旧経済計画開発省 (Ministry of Economic Planning and Development。以下「MEPD」という。)より2014年6月以降は旧財務省と統合された「財務経済計画開発省 (Ministry of Finance, Economic Planning and Development。以下「MFEPD」という。)の開発計画局 (Development Planning Division。以下「DD」という。)の管轄であるが、PSIPに公共投資事業を提出する各省庁 (Ministries, Departments and Agencies。以下「MDAs」という。)及びPSIPが承認された後にそれをベースに予算書及びMTEFを作成するBDと密接に連携することが想定されている。

しかしながら、PSIPは開発事業の計画管理ツール、また、予算化の基礎としても、期待された機能を効果的には発揮してこなかった。その原因は、DD、BD、及び各省庁の間での調整・連携不足などからPSIPが十分に機能しないことで、特にPSIPと予算書で同じプロジェクトにも関わらず用いられる成果指標が異なる<sup>6</sup>、PSIPの承認を得ない開発事業が予算化されるなどのコンプライアンスの欠如もあり、政府の実施するプロジェクト・プログラム管理能力の低さが指摘されていた<sup>7</sup>。

<sup>3</sup> PFMに係る主要戦略には、開発優先戦略にリンクした国家予算及び地域及びセクター計画の策定、資産管理の改善、国家戦略・プログラム実施のモニタリング評価、根拠に基づいた公共政策策定、公共調達、監査、報告 (会計) システムの改善等が含まれる。

<sup>4</sup> PSIPは「開発予算」のみを扱うことになっているが、それを構成する個々の「開発事業」の実施のために必要な事業費は、建設費等の投資支出 (または資本支出) のほかに人件費、燃料費等の経費をも当然含むべきものであり、それらが活動に基づいて積算された「開発予算」を構成する。これに対して「開発事業」として括られた以外の一般公共サービス提供のために経常的に支出される項目が「経常予算」として取り扱われ、それらをあわせて国家全体の中期 (3年) 支出枠組みに基づくMTEF予算を形成する。このような全体構成の中で本プロジェクトが対象とするのは上記「開発予算」と、それに対応するPSIPということになる。

<sup>5</sup> 2014年5月の総選挙による新政権誕生に伴い、同年6月に財務省とMEPDは統合され、財務経済計画開発省となった。

<sup>6</sup> フェーズIIの調査で、Outputの設定は予算書では各省政策レベルのそれ、PSIPでは各プロジェクトのそれが主要枠組みであり、全体的に焦点が異なっていることがわかった。

<sup>7</sup> 詳細計画策定調査報告書 (2012年12月案)からの抽出及び本プロジェクトの分析による。

これを受けて、国際協力機構 (JICA) は PSIP の機能強化を目的に 2009 年 7 月から 2011 年 7 月まで「PSIP 能力強化向上プロジェクト」(以下、CEPSIP I) を実施し、PSIP 業務手順の改善、データベースの構築、各種マニュアル作成、関連省庁との連携強化等に取り組んだ。その結果、各省からの事業プロポーザルの内容及び提出期日に改善が見られたほか、PSIP の承認を得ない開発予算が減少するなど PSIP は開発事業の準備、計画、予算化のプロセスとしてより適切に機能するようになった<sup>8</sup>。

しかしながら CEPSIP I の終了後にも次のような課題が見られた。

- PSIP の 8 割を占める継続案件 (以降「Ongoing 案件」) の実施パフォーマンスを把握する情報が不十分
- Ongoing 案件の実施パフォーマンスを把握する手法が不十分
- 予算化が決定しても実際の予算配分の見通しが正確でない

このため、公共財政経済管理改革プログラム (Public Financial and Economic Management- Reform Programme。以下「PFEM-RP」という。) の枠組みの中で PSIP 及び PSIP プロセスを更に改善することを目的に、マラウイ政府は JICA に対して「公共投資計画 (PSIP) 能力向上プロジェクトフェーズ II」(以下、CEPSIP II) を要請した。CEPSIP II 形成にあたっては、特に継続案件のパフォーマンスが次年度審査の際に十分フィードバックされていないこと、Ongoing 案件の継続承認基準が十分確立されていないこと、そして、財務経済計画開発省 (DD と BD) と各省庁の間で手順を調和化させるべきこと、を改善することが重視された<sup>9</sup>。

## 2.2. プロジェクトの目的と概要

「マ」国政府と合意されたプロジェクトの目標及び成果は次表の通りである。

表 5: CEPSIP II のプロジェクト目標体系

期間	2013 年 3 月～2017 年 9 月 (4 年 6 カ月) *当初は 2016 年 9 月、延長により 2017 年 9 月まで
上位目標	開発プロジェクトサイクルが効率的、効果的になる。(2015 年中間レビュー協議で変更)
プロジェクト目標	公共財政経済管理の枠組みの中で PSIP がより効率的かつ調和的に運用される。
成果	1. PSIP 情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) が改善される (特に、継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して)。
	2. PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。
	3. PSIP ユニットとセクター省庁が、改善された PSIP に係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。

出所) Record of Discussions (22nd October 2012)、Minutes of Meeting on the 5<sup>th</sup> JCC for Mid-Term Review (12<sup>th</sup> February 2015)、及び Minutes of Meeting (20<sup>th</sup> June 2016)。

<sup>8</sup> 事業事前評価表

<sup>9</sup> 協議議事録 (2012 年 10 月 22 日)

なお、プロジェクト成果を実現するために想定されている活動は次の通り。

**表 6：CEPSIP II のプロジェクト活動**

成果 1： PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）が改善される（特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して）。	1-1	PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）の利用状況をレビューし、改善課題を確認する。
	1-2	PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）について、利用者から運用状況に関するフィードバックを得る。
	1-3	1-2 で得られたフィードバックを反映しデータベースを修正する。
	1-4	1-2 及び 2-2 で得られたフィードバックを反映してマニュアル、ハンドブック及び PSIP プロセスを修正する。
成果 2： PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。	2-1	公共財政経済管理改革の政策、プログラム、活動をレビューする。
	2-2	セクター省庁における PSIP プロセスをレビューする。
	2-3	2-2 で確認されたプロセスを最適化する提案を作成する。
	2-4	2-3 の提案を実施して検証する。
	2-5	PSIP と予算書のアウトプット指標の適切さとその策定・報告のメカニズムをレビューする。
	2-6	2-5 で確認された課題を改善するための対策を提案する。
	2-7	2-6 の提案を実施して検証する。
	2-8	PSIP ユニットと予算局の効果的な調整メカニズムのための対話を強化する。
成果 3： PSIP ユニットとセクター省庁が、改善された PSIP に係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。	3-1	PSIP ユニットおよびセクター省庁の研修ニーズと組織体制上の課題を精査する。
	3-2	改良された PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）および PSIP プロセスについての研修プログラムを作成する。
	3-3	3-2 の研修プログラムを実施する。
	3-4	研修結果を評価し、PSIP の運用と今後の研修にフィードバックする。
	3-5	研修の最終的な成果を評価しプロジェクト終了後の能力強化の行動計画を作成する。

### 2.3. PDM の変遷

本プロジェクトでは PDM が 3 回変更された。なお、活動部分に変更は無かった。

#### 2.3.1. PDM Ver.1 と指標の目標値設定、変更

2013 年 3 月の本プロジェクト開始時は、R/D 上で合意された PDM Ver.1（表 7）であったが、2013 年 9 月のベースライン調査を経て、最初の PSIP サイクルが一巡した 2014 年 3 月の第三回合同調整委

員会 (Joint Coordination Committee。以下、「JCC」という。) で R/D で指定された指標の目標値を設置、また一部指標の削除・差替えを承認した。これは中間レビューが入るまでの暫定という扱いで Ver.は付与されなかった。

### 2.3.2. PDM Ver.2 への変更

2015年2月の中間レビューの結果、PDM Ver.2に変更された。Ver.1からの変更箇所は表8のとおり、上位目標の記述と指標の変更、プロジェクト目標指標4の変更、成果指標旧2-2の削除と旧2-3, 2-4の新2-2, 2-3への繰り上げ、成果指標3-3と3-4の変更であった。

### 2.3.1. PDM Ver.3 への変更

2016年4月の終了時評価提言を受けて、PDMの指標及び目標値の見直しが行われ、2016年6月22日のM/MでPDM Ver.3 (表9) が承認された。

表7: PDM Ver.1 指標部分

プロジェクト名: 公共投資計画能力向上プロジェクトフェーズII (CEPSIP2) 実施機関: 経済計画開発省 (MEPD) / 協力機関: 財務省 (MOF)		Version 1	
ターゲットグループ: MEPD 計画局PSIP セクション、MOF 予算局、セクター省庁 (開発事業の実施省庁) 計画局			
プロジェクト期間: 2013年-2016年			
プロジェクトサイト: リロングウェ			
要約	指標	データ入手手段	外部条件
<b>上位目標</b> 開発予算が戦略目標 (MGDS II) に沿って配分され、プログラム及びプロジェクトが実施される。	1. MGDS IIの優先分野に対する予算配分率増加 2. 開発予算の執行率	予算書 MGDS IIレビュー報告書	
<b>プロジェクト目標</b> 公共財政経済管理の枠組みの中で、PSIPがより効率的かつ調和的に運用される。	1. PSIPの審査に利用される情報の量の増加と質の向上 (新規案件と実施中案件の両方) 2. PSIPセクション及びセクター省庁のPSIPプロセスの締切遵守率が##%(2011#/1#年) から##%(2011#/1#年) まで向上する。 3. PSIPの運用効率についての関係者の評価の向上 4. PSIP最終審査結果が財務省に送付された後の修正件数の減少	1. PSIPデスクオフィサーへのインタビュー 2. PSIPセクションのコミュニケーション記録 3. デスクオフィサー、省庁、財務省他への質問事項 4. PSIPセクションのコミュニケーション記録	* 開発予算の財源が予測通り利用できること。 * 各省庁が適切な事業実施能力を持つ。 * 政府省庁の組織体制に劇的な変化がない。 * PSIPの役割に変化がない。
<b>成果</b>			
1. PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) が改善される (特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して)	1-1 修正されたデータベース、マニュアル、ハンドブック等とその改善課題 1-2 データベースにより利用できる情報の増加 (審査結果、事業進捗状況等) 1-3 データベース、マニュアル、ハンドブックの有用性についての利用者の評価の向上	1-1 データベース、マニュアル/ハンドブックにて行った修正や課題のレビュー 1-2 PSIPデータベースのユーザー (PSIP、省庁、財務省) へのインタビューのレビュー 1-3 PSIP、財務省、省庁に対する調査 (Survey)	* 公用財政経済管理プログラム (PFEM-RP) が計画通り実施される。
2. PSIPプロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。	2-1 修正されたPSIPプロセスとその内容 2-2 予算額及び成果に関し、同一事業にも関わらず、PSIPと予算書において記載されている情報が異なる開発事業の数/比率の低下 2-3 PSIPを経由せずに配分された開発事業の予算額が開発予算総額に占める比率の低下 2-4 PSIP、予算化、モニタリングのプロセスにおける報告・コミュニケーションの重複の減少	2-1 プロセスにて行った修正、課題のレビュー 2-2 PSIPと予算書の変更前後の比較 2-3 PSIPと予算書のレビュー 2-4 各省庁のコミュニケーションスタイル及びレポートのレビュー	
3. PSIPユニットとセクター省庁が、改善されたPSIPに係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。	3-1 PSIPユニットとセクター省庁においてデータベース、マニュアル、ハンドブックを十分に活用できる知識と技能を備えた人材の数 3-2 データベースのアクティブな登録ユーザー数の増加 3-3 データベースを通じて作成されたオンライン・レポート作成数の増加 3-4 不完全または不適切な情報を含む事業プロポーザルの数/比率の減少	3-1 トレーニングプログラムの評価レポート 3-2 PSIPデータベースの記録 3-3 PSIPデータベースの記録 3-4 PSIPデスクオフィサーの判断 (PSIPデスクオフィサーの記録)	

活動	投入	マラウイ側	外部条件
1-1 PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) の利用状況をレビューし、改善課題を確認する。	日本側 * 専門家 - 公共財政 - プランニング管理 - IT (システムプログラミング)	* カウンターパート (CP) * プロジェクトオフィサー * 機材 (PC、プリンター他)	
1-2 PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) について、利用者から運用状況に関するフィードバックを得る。	* 本邦研修あるいは第三国研修		
1-3 1-2にて得られたフィードバックを反映してマニュアル、ハンドブック、およびPSIPプロセスを修正する。			
1-4 1-2および2-2で得られたフィードバックを反映しデータベースを修正する。			
2-1 公共財政経済管理改革の政策、プログラム、活動をレビューする。			
2-2 セクター省庁におけるPSIPプロセスをレビューする。			
2-3 2-2で確認されたプロセスを最適化する提案を作成する。			
2-4 2-3の提案を実施して検証する。			
2-5 PSIPと予算書のアウトプット指標の適切さとその策定報告のメカニズムをレビューする。			
2-6 2-5で確認された課題を改善するための対策を提案する。			
2-7 2-6の提案を実施して検証する。			

表 8 : PDM Ver.2 指標部分

サマリー		指標		入手段		外部要因	
上位目標							
開発プロジェクトサイクルが効率的、効果的になること。		1	終了しつつあるプロジェクトで年15%を超えない延長が見込めるもの。	予算レポート	MGDS-II レビューレポート		
		2	n/a				
プロジェクト目標		指標		入手段		外部要因	
公共財政経済管理の枠組みのなかで、PSIPがより効率的かつ調和的に運用される。		1	PSIP の審査に利用される情報の量の増加と質の向上 (各セクター省庁から提出されるプロポーザルの誤記入、空欄の減少等を想定している)	PSIP デスクオフィサーへのインタビュー。		* 開発予算の財源が予測通り利用できること	
		2	PSIP セクション及びセクター省庁のPSIP プロセスにおける業務スケジュール順守率の向上	PSIP 課のコミュニケーション記録		* 各省庁が適切な事業実施能力を持つ。	
		3	PSIP の運用効率についての関係者の評価の向上 (PSIP の利便性に関し、財務省やセクター省庁等に対しアンケート調査の実施を想定している。)	デスクオフィサー、省庁、財務省ほかへの質問事項		* 政府省庁の組織体制に劇的な変化がない。	
		4	予算書の開発予算コンポーネントにおけるプロジェクト数とPSIPデータベースにおけるプロジェクト数の間で差異がないVoteの数が5から#まで増加する	PSIP 課のコミュニケーション記録		* PSIP の役割に変化がなく、さらに同国制度上の位置づけが明確にされる。	
成果		指標		入手段		外部要因	
1	PSIP 情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) が改善される (特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して)	1-1	修正されたデータベース、マニュアル、ハンドブック等とその改善点	データベース、マニュアル/ハンドブックにて行った修正や課題のレビュー。		* PFEM-RP が計画通り実施される。	
		1-2	データベースにより利用できる情報の増加 (審査結果、事業進捗状況等)	PSIP データベースのユーザー (PSIP、省庁、財務省) へのインタビューのレビュー			
		1-3	データベース、マニュアル、ハンドブックの有用性についての利用者からの評価の向上	PSIP、省庁、財務省への調査。			
2	PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。	2-1	修正された PSIP プロセスとその内容	プロセスにて行った修正、課題のレビュー			
		2-2	n/a	PSIP と予算書の修正前後における比較。			
		2-3	PSIP を経由せずに開発予算が配分された事業の予算額が開発予算総額に占める比率の低下	PSIP と予算書のレビュー			
3	PSIP セクションとセクター省庁が、改善されたPSIPに依るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。	3-1	PSIP セクションとセクター省庁においてデータベース、マニュアル、ハンドブックを十分に活用できる知識と技能を備えた人材の数	各省庁のコミュニケーションスタイル及びレポーティングのレビュー	トレーニングプログラムの評価レポート		
		3-2	データベースのアクティブな登録ユーザー数の増加	PSIP データベースの記録			
		3-3	データベースを通じて作成されたオンライン・ページビュー数の増加	PSIP データベースの記録			
		3-4	情報の適切さについては、カウンターパートスタッフが次の項目をチェックして判断する。すなわち、 ・新規プロジェクト・積算表 ・継続プロジェクト・モニタリング指標	PSIP デスクオフィサーの判断 (PSIP デスクオフィサーの記録)			
活動		投入		日本側		前提条件	
注) 1-4 PSIP 情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) の利用状況をレビューし、改善課題を確認する。		マラウイ側		日本側			
1-2 PSIP 情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) について、利用者から運用状況に関するフィードバックを得る。		・C/P ・プロジェクトオフィサー ・機材 (PC、コンピューターほか)		・専門家 ・公共財政 ・プランニング管理 ・IT (システムプログラミング)			
1-3 1-2 で得られたフィードバックを反映しデータベースを修正する。				・本邦研修あるいは第3国研修			
1-4 1-2 及び 1-3 で得られたフィードバックを反映してマニュアル、ハンドブック及びPSIP プロセスを修正する。							
2-1 公共財政経済管理改革の政策、プログラム、活動をレビューする。							
2-2 セクター省庁におけるPSIPプロセスをレビューする。							
2-3 2-2 で確認されたプロセスを最適化する提案を作成する。							
2-4 2-3 の提案を実施して検証する。							
2-5 PSIP と予算書のアウトプット指標の適切さとその策定報告のメカニズムをレビューする。							
2-6 2-5 で確認された課題を改善するための対策を提案する。							
2-7 2-6 の提案を実施して検証する。							
2-8 PSIP セクションと予算局の効果的な調整メカニズムのための対話を強化する							
3-1 PSIP セクション及びセクター省庁の研修ニーズと組織体制上の課題を精査する。							
3-2 改良された PSIP 情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) 及び PSIP プロセスについての研修プログラムを作成する。							
3-3 3-2 の研修プログラムを実施する。							
3-4 研修結果を評価し、PSIP の運用と研修にフィードバックする。							
3-5 研修の最終的な成果を評価しプロジェクト終了後の強化の行動計画を作成する。							

表 9 : PDM Ver.3 指標部分

実施機関: 財務経済計画開発省 (MEFPD)経済計画開発局/PSIPユニット		Dated 2016/6	
ターゲットグループ:(1)PSIP ユニット、(2)PSIP申請をする各省庁、(3)PSIPに関連する政府機関			
プロジェクト期間: March 2013 - September 2017			
プロジェクトサイト:リロングウェ			
要約	指標	データ入手手段	外部条件
上位目標 開発プロジェクトが効率的、効果的になる。	終了見込みのプロジェクトで延長を要するものが毎年15%以下である。	PSIPデータベース 延長申請フォーム	
プロジェクト目標 公共財政経済管理の枠組みの中で、PSIPがより効率的かつ調和的に運用される。	1. PSIPの審査に利用される情報の量の増加と質の向上 (各セクター省庁から提出されるプロポーザルの誤記入、空欄の減少等を想定している) 2. プロジェクト終了までにPSIPユニット及びセクター省庁のPSIPプロセスに於ける業務スケジュール順守率が90%まで向上する。 3. PSIPの運用効率についての関係者の評価の向上 4. 当該年度の予算書にあるすべての採択案件がPSIPデータベースによって把握されているVoteの数が5 (2013/14年度) から8 (2017/18年度) まで増加する。	1. PSIPデスクオフィサーへのインタビュー 2. PSIPユニットのコミュニケーション記録 3. デスクオフィサー、省庁、財務省他への質問事項 4. PSIPユニットのコミュニケーション記録	* 開発予算の財源が予測通り利用できること。 * 各省庁が適切な事業実施能力を持つ。 * 政府省庁の組織体制に劇的な変化が起る。 * PSIPの役割に変化が少なく、さらに同国制度上の位置づけが明確になる。
成果 1. PSIP情報管理システム(データベース、マニュアル、ハンドブック等)が改善される(特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して)	1-1 修正されたデータベース、マニュアル、ハンドブック等とその改善課題 1-2 データベースにより利用できる情報の増加(審査結果、事業進捗状況等) 1-3 データベース、マニュアル、ハンドブックの有用性についての利用者の評価の向上	1-1 データベース、マニュアル/ハンドブックにて行った修正や課題のレビュー 1-2 PSIPデータベースのユーザー(PSIP、省庁、財務省)へのインタビューのレビュー 1-3 PSIP、財務省、省庁に対する調査(Survey)	* 公用財政経済管理プログラム(PFEM-RP)が計画通り実施される。
2. PSIPプロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。	2-1 修正されたPSIPプロセスに確認された課題が組み込まれた度合 2-2 PSIPを経由せずに配分された開発事業の予算額が2017/18年度には全体の20%未満になる。 2-3 PSIPに係るレポートとコミュニケーションおよびプロジェクトモニタリングの重複削減	2-1 プロセスにて行った修正、課題のレビュー 2-2 PSIPと予算書のレビュー 2-3 各省庁のコミュニケーションスタイル及びレポートのレビュー	
3. PSIPユニットとセクター省庁が、改善されたPSIPに係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。	3-1 PSIPユニットとセクター省庁においてデータベース、マニュアル、ハンドブックを十分に活用できる知識と技能を備えた人材が101人(2013/14)から250人(2016/17)に増加する。 3-2 データベースのアクティブな登録ユーザー数が37人(2013)から56人(2017)に増加する。 3-3 データベースを通じて作成されたオンライン・ページビュー数が496(2012/13)から1200(2016/17)に増加する。 3-4 規定のフォーマットを用いて申請している割合が2016/17年度で7割となる。	3-1 トレーニングプログラムの評価レポート 3-2 PSIPデータベースの記録 3-3 PSIPデータベースの記録 3-4 PSIPデスクオフィサーの判断(PSIPデスクオフィサーの記録)	

注) ハイライト部分及び赤字部分が Ver.2 からの改訂箇所である。

#### 2.4. 業務の実施体制<sup>10</sup>

本プロジェクトの C/P は下表のとおりで、実施サイトは首都のリロングウェである。

表 10 : カウンターパート機関

実施機関	財務経済計画開発省 (MEFPD) 開発計画局 (DD) の PSIP ユニット
ターゲット グループ	(1)PSIP ユニット
	(2)PSIP 申請をする各省庁
	(3)PSIP に関連する政府機関 (MEFPD-予算局・債務援助管理局・M&E 局・経済計画局・会計総局・中央内部監査ユニット、国家監査室、大統領内閣府業績執行局、情報省 E-Government 局)

2012年10月22日付の協議議事録(R/D)によれば、本プロジェクトの実施機関である(旧)MEPD内のプロジェクトチームはProject Director(経済計画開発次官)、Project Manager(DD局長)、Deputy

<sup>10</sup> ここでの記載内容は、R/Dをベースに、2014年6月の省庁統廃合の結果、またこれまでのJCCでの確認事項を反映させている。

Project Manager（DD 副局長、或いは PSIP ユニットチーフエコノミスト）、実働部隊の DD/PSIP ユニット職員から成る。プロジェクトの受益者は、当初 PSIP の予算化プロセスで密接に連携することが必要である BD であり、PSIP プロセスの要である PSIP 案件申請書の作成・提出を担う各省庁の計画局であるとされた。

2014 年 5 月の総選挙後、同年 6 月に政府の組織改編が行われ、MEPD と財務省が統合されて財務経済計画開発省(MFEPD)となって DD と BD は同じ省の傘下となった。

2014 年 12 月の第 4 回 JCC で、PSIP を外部から強化する機能を本来的に有する三政府機関との関係性が確認され、それらをプロジェクトの関係機関に加えることが決議された。これらは (i) 会計総局 (AGD。当初は IFMIS 連携のために JCC メンバーに加えられたが、新たにプロジェクト会計強化の観点からも、その役割発揮が求められている)、(ii) NAO (プロジェクト監査をそのマンドートの一つとしており、PSIP との接点がある)、及び (iii) CAIU (各省庁に配置している内部監査人がプロジェクト管理体制の助言・強化機能を有する) である。同決議については 2015 年 2 月の中間レビュー時にも確認された。

M&E 局については、かねてより PSIP の継続案件のモニタリングについて、DD のマンドートとの重複が疑問視されてきたが、第 4 回 JCC において、プロジェクトレベル、特にアウトプットのモニタリングについては DD のマンドートにする提案を行い、その後、2015 年 2 月の中間レビュー前に次官代行より、プロジェクトのモニタリングについては DD と M&E 局の両方で行う旨、省の経営会議で確認された旨が伝えられた<sup>11</sup>。

また、DAD とは、ドナープロジェクトの PSIP プロセス遵守について協力体制にある他、ドナープロジェクトの情報源である Aid Management Platform (AMP) データベースとの連携を図る計画であったが、2015 年 2 月の中間レビュー提言で、PSIP データベースとの連携は、まず IFMIS と行い、その後 AMP と行うという順番になった。その後、2016 年 4 月の終了時評価を受けて、実質的に AMP との連携は行わず、新 IFMIS との連携のみを視野に入れることとなった。

2016 年 6 月に承認された PDM Ver.3 では、上記を反映し、プロジェクトの実施機関は MEPD の PSIP ユニット、ターゲット・グループは (i) PSIP ユニット、(ii) PSIP 申請をする各省庁、(iii) PSIP に関連する政府機関と整理された (表 10 参照)。多様な関係機関、協力機関を含んだプロジェクトの実施体制図は以下のとおり。

<sup>11</sup> 2015 年 2 月 3 日に開発計画局長と M&E 局長も同席して協議・確認された。

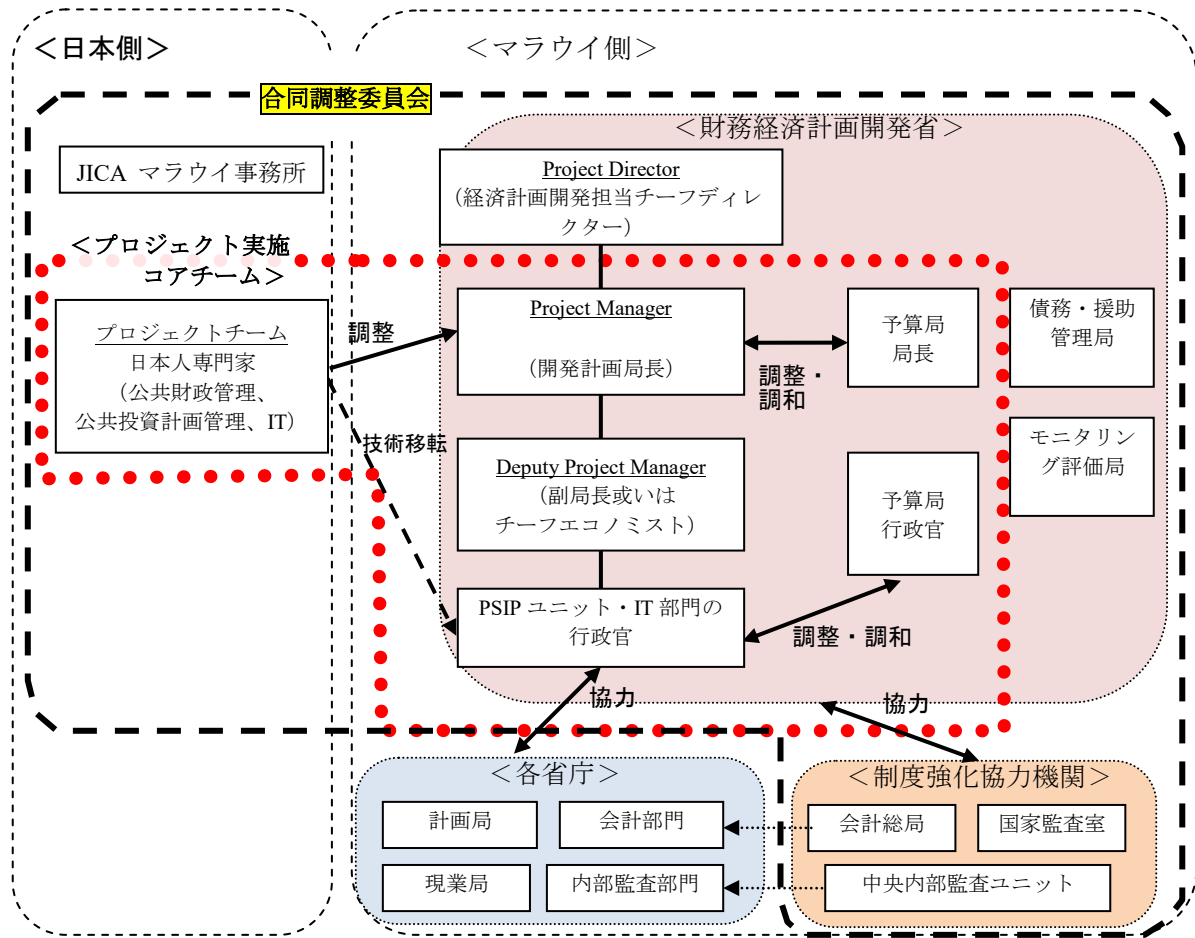


図 1：本プロジェクトの実施体制（2015年2月以降）

本プロジェクトのJCCのメンバーについては、2013年6月の第1回JCC以降、2014年12月の第4回JCC、2015年2月の中間レビューを経て、次表の通りとなった。

表 11：合同調整委員会メンバー

合同調整委員会（JCC）		
議長		MFEPD 経済計画開発当局チーフディレクター
マラウイ側	MFEPD	DD 局長
		M&E 局 局長
		経済計画局局長
		BD 局長
		DAD 局長
		会計総局
		中央内部監査ユニット
		情報省
OPC	業績執行局	
DEAP	UNDP	
NAO	国家監査室	
	MFEPD によって関係者と認められた者	
日本側	JICA	JICA マラウイ事務所長



合同調整委員会（JCC）	
	JICA 専門家
	JICA マラウイ事務所によって指名された関係者

なお、2016年12月の国会でその設立が承認された、大統領直轄の国家計画委員会（National Planning Commission。以下「NPC」という。）が、今後は国家開発計画の策定及び管理を統括していく。一時はNPC設立に伴いMFEPD傘下部局の改編があると言われていたが、プロジェクト完了時点で改編の有無、内容は未定。

### 3. 第一期 (2013年3月～2014年4月) の活動実績

本プロジェクトの第一期 (2013年3月～2014年4月) の活動計画 (2012年10月22日付の協議議事録による実施計画) に対する実績 (矢印部分) の比較は下表の通り。

	Y2013												Y2014			
	Mar	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR		
*PSIPプロセス	1st Round												2nd Round			
これまでのPSIPプロセスのレビュー																
Circular # 1																
各省庁によるプロポーザル提出																
プロポーザル審査																
省庁会議																
PSIP第一ドラフト																
PSIP第二ドラフト																
PSIP承認																
成果1																
PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) が改善される。(特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して)																
1.1. PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) の利用状況をレビューし、改善課題を確認する。																
1.2. PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) について、利用者から運用状況に関するフィードバックを得る。																
1.3. 【1-2】で得られたフィードバックを反映しデータベースを改良する。																
1.4. 【1-2】及び【2-2】で得られたフィードバックを反映してマニュアル、ハンドブック及びPSIPプロセスを改良する。																
成果2																
PSIPプロセスとライン省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。																
2.1. 公共財政経済管理改革の政策、プログラム、活動をレビューする。																
2.2. ライン省庁におけるPSIPプロセスをレビューする。																
2.3. 【2-2】で確認されたプロセスを最適化する提案を作成する。																
2.4. 【2-3】の提案を実施して検証する。																
2.5. PSIPと予算書のアウトプット指標の適切さとその策定・報告のメカニズムをレビューする。																
2.6. 【2-5】で確認された課題を改善するための対策を提案する。																
2.7. 【2-6】の提案を実施して検証する。																
2.8. PSIPユニットと予算局の効果的な調整メカニズムのための対話を強化する。																
成果3																
PSIPユニットとライン省庁が、改善されたPSIPに係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。																
3.1. PSIPユニット及びライン省庁の研修ニーズと組織体制上の課題を精査する。																
3.2. 改良されたPSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) 及びPSIPプロセスについての研修プログラムを作成する。																
3.3. 【3-2】の研修プログラムを実施する。																
3.4. 研修結果を評価し、PSIPの運用と今後の研修にフィードバックする。																
3.5. 研修の最終的な成果を評価しプロジェクト終了後の能力強化の行動計画を策定する。																
第三国研修/本邦研修																
合同調整委員会 (JCC)																
その他																

### 3.1. プロジェクト全体に係る活動と実績

#### 3.1.1. インセプションレポート、事業進捗報告書、業務完了報告書の作成・提出

2013年4月9日にインセプションレポート案をJICA本部に提出し、同12日にJICAマラウイ事務所、マラウイ側カウンターパートにそれぞれ提出、説明した。関係者からコメントを得て最終化した同レポートは6月12日の第1回合同調整委員会 (JCC-1) において合意され、7月にJICA及びマラウイ政府に提出した。第一期の事業進捗報告書は2013年9月に提出し、業務完了報告書は、2014年3月26日の第3回合同調整委員会での報告・協議を経て、同年4月に提出した。

#### 3.1.2. ベースライン調査の実施

ベースライン調査は2012年10月22日付R/Dで合意されたPDMで規定された11指標について2013年4月から8月の期間で実施した。ベースライン調査報告書は『第一期プロジェクト事業進捗報告書(2013年9月)』の別添資料7として提出している。その要旨は次のとおり。

<b>Box 1: ベースライン調査結果の要約</b>	
<b>(1) プロジェクト目標:</b> 公共財政経済管理の枠組みの中でPSIPがより効率的かつ調和的に運用される。	
<b>指標</b>	<b>ベースライン</b>
2. PSIP課及びセクター省庁のPSIPプロセスにおける業務スケジュール順守率の向上: ## (201#/1#年) から ## (2015/16年) へ	申請提出期限までの提出 45% 省庁会議出席率 76%
4. PSIP最終審査結果が財務省に送付された後の修正件数の減少: ## (201#/1#年) から ## (2015/16年)へ	PSIP最終審査結果と予算書で同じ案件名、案件数であったVote (予算議決権を持つ省庁単位) は5であった。
<b>(2) 成果 1:</b> PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) が改善される (特に、継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して)。	
<b>指標</b>	<b>ベースライン</b>
1-1 確認された課題が、修正データベース、マニュアル、ハンドブック等に組み込まれた度合	確認された課題は14点 (3.2.1参照)。組み込みは無し。
<b>(3) 成果 2:</b> PSIPプロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。	
<b>指標</b>	<b>ベースライン</b>
2-1 確認された課題が修正PSIPプロセスに組み込まれた度合。	確認された課題は20点 (3.2.2参照)。プロセスへの組み込みは無し。

2-2 PSIP と予算書の予算金額とアウトプットの差異 (数/割合) が、## (201#/1#年) から ## (2015/16年)へと縮小する。	PSIP と予算書で同じ案件名、案件数であった Vote (予算議決権を持つ省庁単位) は 5 であった。 (プロジェクト目標指標 4 と同じ)
2-3 PSIP を経由しない開発事業の比率が ##% (201X/1X年) から ##% (2015/16年)となる。	PSIP を経由しない開発事業数は 61 件 (全開発事業数の 27.9%)。金額ベースでは PSIP を経由しない開発事業は 800 億クワチャ(全開発予の 45.4%)であった。
2-4 PSIP にかかるレポートとコミュニケーションおよびプロジェクトモニタリングの重複削減。	セクター省庁は(i) PSIP プロセスと予算プロセス別々に予算申請し、(ii) OPC, 予算局、M&E 局にモニタリング報告書を提出している。

#### (4) 成果 3:

PSIP ユニットとセクター省庁が、改善された PSIP に係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。

指標	ベースライン
3-1 PSIP ユニットとセクター省庁においてデータベース、マニュアル、ハンドブックを十分に活用できる知識と技能を備えた人材の数: ## (201#/1#年) から ## (2015/16年)に。	10 省庁でデータベース研修受講者がおらず、17 省庁でプロポーザルのオンライン提出経験が無かった。
3-2 データベースのアクティブな登録ユーザー数の増加: ## (201#/1#年) から ## (2015/16年)に。	アクティブな登録ユーザー数 37 (全登録ユーザー数 94)
3-3 データベースで生成されたオンラインレポート数: ## (201X/1X年) から ## (2015/16年)に。	2012年7月から2013年6月のオンラインレポート生成数 602 (内インターネット経由 365、イントラネット経由 237)
3-4 十分な情報が記載されていない案件申請数/割合の減少 (代替指標として、PSIP デスク・オフィサーから省庁への申請内容に関する平均問い合わせ数): ##% (201X/1X年) to ##% (2015/16年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>規定の申請フォーマットを用いない省庁: 31%</li> <li>申請書の情報が不十分な省庁: 66%</li> <li>データベースでプロジェクト申請を行わない省庁: 42%</li> <li>PSIP ユニットから申請書に関する問い合わせを 5 回以上行った省庁: 62%</li> </ul>

### 3.1.3. 合同調整委員会の開催

JCC は、第一期に計 3 回開催した。

#### (1) 第 1 回合同調整委員会 (JCC-1)

2013 年 6 月に開催された JCC-1 会合では、JICA 本部からのミッション同席のもと、インセプションレポートを説明し、承認を得た。概要は次の通りである。

【日時】 2013 年 6 月 12 日	【場所】 経済計画開発省会議室
【マラウイ側出席者】	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr. Ben Botolo 経済計画開発省 第二次官 (兼 Project Director)</li> <li>■ Mr. Jollam Banda 経済計画開発省 DD 副局長 (兼 Project Manager)</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経済計画開発省 DD/PSIP ユニットの C/P</li> <li>■ 経済計画開発省 M&amp;E 局</li> <li>■ 財務省 BD、DAD</li> </ul>
<p>【日本側出席者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本大使館 小林参事官 他</li> <li>■ JICA 本部 吉田職員 川北専門員</li> <li>■ JICA マラウイ事務所 下田次長 他</li> <li>■ JICA プロジェクト専門家</li> </ul>
<p>【議事次第】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introduction of Participants</li> <li>2. Opening Remarks by the Chairperson</li> <li>3. Remarks by EOJ</li> <li>4. Remarks by JICA Malawi Office</li> <li>5. Presentations             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Draft Inception Report and Annual Work Plan &lt;by JICA Expert&gt;</li> <li>(2) Progress up to date &lt;by PSIP Counterpart and JICA Expert&gt;</li> <li>(3) Activity Schedule up to August &lt;by JICA Expert&gt;</li> </ol> </li> <li>6. Discussion and way forward</li> <li>7. Remarks by JICA HQ</li> <li>8. Closing Remarks by Chairperson</li> </ol>
<p>【内容】</p> <p>インセプションレポート草稿と年次計画の説明はJICAプロジェクト総括がC/Pのコメントを反映したバージョンを発表した。協議の結果、JCCのメンバーにe-Government局、経済計画局、DEAPプロジェクトを追加する点、PSIPと予算プロセスのカレンダーを調和させる点、PSIPは閣議で承認される点を確認された。</p> <p>活動進捗の説明はC/Pと本プロジェクト副総括が発表した。PSIPと開発予算に関して用語の定義に違いがあることが提起され、PSIP自体及びPSIPに係る用語の定義について更なる調査と協議が必要であることが確認された。</p> <p>続いて、8月までの活動予定がJICAプロジェクトチーム総括より発表された。次回のGFEM会合でプロジェクト概要を発表する点、8月にPSIPキックオフセミナー及びセクター省庁との研修を開催する点を確認された。</p> <p>JICA本部より、Project ManagerにあたるDD局長を早急に任命する点、及びITオフィサーの配置する点、PSIPサーバーのGWANサーバーームへの移設する点を申し入れた。</p>

## (2) 第2回合同調整委員会（JCC-2）

2013年10月に開催された第2回JCC会合では、主にベースライン調査結果の報告と、PSIPプロセス及びデータベース改善提案の発表・承認、課題の協議を行った。概要は次のとおりである。

【日時】 2013年10月17日	【場所】 経済計画開発省会議室
<p>【マラウイ側出席者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr. Ben Botolo 経済計画開発省 第二次官（兼 Project Director）</li> <li>■ Mr. Hetherwick Njati 経済計画開発省 DD 局長（兼 Project Manager）</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経済計画開発省 DD/PSIP ユニットの C/P (IT 職員含む)</li> <li>■ 経済計画開発省 M&amp;E 局</li> <li>■ E-Government 局 次官、他</li> <li>■ 財務省 AGD</li> <li>■ 財務省 BD</li> <li>■ UNDP の DEAP 担当官</li> </ul>
<p>【日本側出席者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本大使館 小林参事官 他</li> <li>■ JICA マラウイ事務所 下田次長 他</li> <li>■ JICA プロジェクト専門家</li> </ul>
<p>【議題】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opening Remarks by the Chairperson</li> <li>2. Introduction of Participants</li> <li>3. Adoption of Agenda</li> <li>4. Remarks by Embassy of Japan (Mr. Kobayashi, Chargé de Affairs, Embassy of Japan)</li> <li>5. Remarks by JICA Malawi Office (Mr. Shimoda, Deputy Resident Representative)</li> <li>6. Presentations             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Project Progress Report and Baseline Survey Results</li> <li>(2) PSIP process and database improvement plan</li> <li>(3) CEPSIP II plan of activities up to April 2014</li> <li>(4) Issues to be considered for smooth operation</li> </ol> </li> <li>7. Discussion and way forward</li> <li>8. Closing Remarks by Chairperson</li> </ol>
<p>【内容】</p> <p>日本大使館及び JICA マラウイ事務所より、キャッシュゲート事件捜査のため IFMIS 停止が長期化している点への懸念が表明された。</p> <p>プロジェクトの進捗とベースライン評価の要点を JICA プロジェクト総括が発表した。PSIP プロセスを通過しない開発プロジェクトの比率が大きい点などから、予算プロセスと調和させる必要性が認識された。</p> <p>PSIP プロセスと PSIP データベース改善計画を、C/P と JICA プロジェクトチームの IT 専門家が発表した。</p> <p>2014 年 4 月までの活動計画を JICA プロジェクトチーム総括が発表した。</p> <p>以下を協議し、合意した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 次回の JCC 会合で PDM 指標のターゲット値を決める</li> <li>● PSIP データベースのリファクタリングを行う</li> <li>● PSIP データベースと現行 IFMIS との連携を進める</li> <li>● PBB と PSIP の関係を明確にする</li> <li>● AGD と大統領府を JCC メンバーに含める</li> <li>● R/D に記載のコストシェアリング方針の再確認</li> <li>● フルタイム IT Officer の配置・増員要請</li> <li>● PSIP サーバ安全確保のため GWAN サーバルームに移設する必要性</li> </ul>

### (3) 第3回合同調整委員会（JCC-3）

2014年3月に開催された第3回JCC会合では、活動の進捗報告とPDM指標の目標値設定を協議した。概要は次の通りである。

【日時】2014年3月26日	【場所】経済計画開発省会議室
<p>【マラウイ側出席者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr. Ted Simitawina 経済計画開発省次官（兼 Project Director）</li> <li>■ Mr. Hetherwick Njati 経済計画開発省 DD 局長（兼 Project Manager）</li> <li>■ Mr. Jollam Banda 経済計画開発省 DD 副局長</li> <li>■ 経済計画開発省 DD/PSIP ユニットのカウンターパート（IT オフィサー含む）</li> <li>■ 経済計画開発省 M&amp;E 局、経済計画局</li> <li>■ 財務省 BD</li> </ul>	
<p>【日本側出席者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本大使館 大島専門調査員</li> <li>■ JICA マラウイ事務所 斉藤所長 他</li> <li>■ JICA プロジェクト専門家</li> </ul>	
<p>【議題】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opening Remarks by the Chairperson</li> <li>2. Introduction of Participants</li> <li>3. Adoption of Agenda</li> <li>4. Remarks by JICA Malawi Office (Mr. Saito, Resident Representative)</li> <li>5. Matters arising from previous minutes</li> <li>6. Presentations             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Project Progress from October 2013 to March 2014</li> <li>(2) Activities</li> <li>(3) Outputs</li> <li>(4) Target setting for 11 indicators</li> <li>(5) Activity Plan</li> <li>(6) Issues to be considered for smooth operation</li> </ol> </li> <li>7. Discussion and way forward</li> <li>8. Any other business</li> <li>9. Closing Remarks by Chairperson</li> </ol>	
<p>【内容】</p> <p>本プロジェクトの進捗と PDM 指標の目標値について、JICA プロジェクト総括が発表した。内、データベース部分については JICA プロジェクトチームの IT 専門家が発表した。本プロジェクトの活動計画、PSIP の課題については JICA プロジェクト総括が発表した。</p> <p>以下の点について協議、合意した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● PDM 指標の一部差替え、目標値の設定を承認。</li> <li>● PSIP データベースと IFMIS、AMP との連携を進める。</li> </ul>	

- 新規に開発予定の M&E データベースと PSIP データベースの調整を図る。
- PSIP プロセスを開発協力戦略に含める。
- PBB と PSIP の関連を引き続き確認する。
- 地方のセクター省庁がセミナー等に参加する場合の旅費は当該省庁が負担する。
- パソコンの追加購入要請を JICA マラウイ事務所が受けた。
- 将来のサーバの買い替え予算を中期的な予算に反映させる。
- IT オフィサーの全ポジションへの配置を急ぐ。

### 3.1.4. 本邦研修、第三国研修の実施

本邦研修及び第三国研修とも第一期では、それぞれ C/P と協議・検討を重ねた。本邦研修は、上級職者を参加対象に日本の公官庁、大学関係者を訪問すること、第三国研修では、アフリカ域内の研修機関でプロジェクト審査と公民連携（PPP：Public Private Partnership）に係る研修コースを受講する方針となった。

### 3.1.5. PSIP プロセスのモニタリング

2013 年 8 月以降の PSIP プロセスについては、2013 年 8 月の PSIP-BD 会議で協議した予算カレンダーにしたがうことが合意された。以下の表は予定と実際を対比させたものである。

表 12：予算局カレンダー（2013 年 8 月）に基づく PSIP プロセスの実際

PSIP プロセス	予定	実際
PSIP Circular No.1 発出前会議	2013 年 8 月	同年 8 月 29 日
PSIP Circular No.1 の発出	2013 年 9 月	同年 10 月 9 日
PSIP 案件申請締切	2013 年 9 月	同年 10 月 25 日：11 月の省庁会議前段階で 38 省庁中 16 省庁のみ提出確認あり。
PSIP 案件審査	設定なし	第一次審査を省庁会議前に終える計画であったが、実際には 2014 年 1-2 月までずれこんだ。
省庁会議	2013 年 12 月	2013 年 11 月 15 日～2014 年 1 月：2013 年 12 月 13 日までに 41 省庁（関係政府機関含む）の内 31 省庁と実施。
PSIP 第一ドラフト	2014 年 1 月	第一期終了の 2014 年 4 月時点で未完
予算シーリング	2014 年 2 月	第一期終了の 2014 年 4 月時点で最終段階だが未完。予算申請フォーマットは 1 月にセクター省庁に回付された。

このサイクルでは 2014 年の予算国会の直前に総選挙が予定されており、予算編成は選挙運動に奔走する政権の影響を受けた。なお、PSIP プロセスのモニタリング支援の一貫として、プロジェクトスタッフを短期雇用し、PSIP プロジェクトの提出状況の把握とデータベースの更新を行った。

## 3.2. 成果 1 に係る活動と実績

第一期では成果 1 に係る以下の活動【1-1】～【1-4】を実施した。



【成果 1】 PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）が改善される。（特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して）	
活動番号	活動内容
【1-1】	PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）の利用状況をレビューし、改善課題を確認する。
【1-2】	PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）について、利用者から運用状況に関するフィードバックを得る。
【1-3】	【1-2】 で得られたフィードバックを反映しデータベースを修正する。
【1-4】	【1-2】 及び 【2-2】 で得られたフィードバックを反映してマニュアル、ハンドブック及び PSIP プロセスを修正する。

### 3.2.1. PSIP データベース

フェーズ I で開発された既存システム、マニュアル類を確認した。また、2013 年 4 月、5 月、8 月に、PSIP ユニット及び省庁の利用者へのインタビュー、アンケートを実施し、利用状況を分析した。結果、以下の改善課題を確認した。

#### <データの質の問題>

- ✓ 財務省 AGD の承認予算情報や DAD が管理するドナー情報との連携機能がなく、データを手入力する必要があるが、案件によって未入力だったり、入力されていても不正確だったり、データの信頼性が低い。
- ✓ PSIP で承認されて継続案件となったにも拘わらず、予算配賦されず、何も実施されないまま案件実施期間を終えてしまうケースがある。
- ✓ 案件審査に必要な情報がデータベースで不足している。例えば、継続案件では財務的進捗状況と今後の資金需要等の情報入力が必要だが、必ずしもそれらがデータベースに反映されているわけではない。また実施上の問題やその解決方法など、詳細情報の記載欄がない。
- ✓ PSIP データベースに接続できない省庁のために用意されている Word 版 PSIP テンプレートの利用者の誤記入や未記入が多く、入力データの質が低い。

#### <セキュリティの問題>

- ✓ PSIP データベースサーバは停電対策やセキュリティ対策が不十分である。

#### <ユーザビリティの問題>

- ✓ サーバやネットワーク障害によりシステムが利用できないことが多い上、一時的に利用できても、障害により申請案件の入力内容がサーバに保存されずに消失する、といった問題が多発している。
- ✓ プロジェクト申請は一度入力が終わったら、情報更新が困難かつほぼ不可能である
- ✓ 既存の PSIP データベースは、案件情報を 1 世代分しか保持できず、例えば予算計画やモニタリング指標などの重要な情報が変更されても、以前と比較して何が変わったのかを知ることが

できない上、ユーザーが誤って編集して保存しても元に戻せないという使い難さがある。

<機能不足>

- ✓ 各事業の状況や、実施履歴、モニタリング評価などの結果を登録する機能がなく、各事業の進捗管理が困難。
- ✓ 既存の PSIP システムは、大統領内閣府（Office of President Cabinet。以下、「OPC」という）などから求められる四半期報告書に対応しておらず、PSIP データベースの内容が十分に活用されていない。

<持続性の問題>

- ✓ 既存の PSIP データベース及びプログラムはそのデータ及びプログラム構造上、プログラム保守や改良に非常に時間がかかる（開発効率が悪い）。

<システム連携にかかる問題>

- ✓ IFMIS 及び AMP と PSIP データベースの連携にあたり、それぞれのシステムで用いるプロジェクトコードが異なり、それぞれ登録されているプロジェクトを同一であるとみなすキーが存在しないという問題が存在しており、システム間のデータ連携が困難。

<その他の問題>

- ✓ データベース研修の継続的な実施がない。
- ✓ GWAN の問題があるにも関わらず、本プロジェクトの関係者に GWAN 課が含まれていない。

上記改善課題に基づき、PSIP データベース改善方針及び改善案を作成し、関係者の合意を得た。作業スケジュール<sup>12</sup>は別添資料 8：PSIP データベース開発スケジュール変遷、のとおり。

作成した改善案から重要度、緊急性が高い要件を優先的に含め、次期 PSIP データベース Ver.2.0 開発のための要件定義からプロトタイプ製作までを実施した。詳細は以下表のとおり。プロトタイプに含まれた機能は、1) 新規操作画面及びレポートフォーマット、2) IFMIS 及び AMP 連携機能、3) テンプレートローダ（PSIP テンプレートの入力情報を PSIP データベースへ自動入力する機能）の 3 つであった。

表 13：第一期のデータベース改善課題への対応と成果物

時期	改善業務	成果品
2013 年 4 月～ 11 月	➤ PSIP データベースシステムの方針・改善案に関する関連部署との協議と承認	■ 要件定義書(Ver.2.0) ■ 基本設計書(Ver.2.0)

<sup>12</sup> 開発スケジュールは 2013 年に合意を得た後状況に応じて改定を重ね最終化したものである。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 要件定義書作成とレビュー</li> <li>➤ 要件定義の承認</li> <li>➤ 基本設計</li> <li>➤ プロトタイプ詳細設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プロトタイプ詳細仕様書</li> </ul>
2013年12月 ～2014年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ プロトタイプ製作・テスト</li> <li>➤ プロトタイプマニュアル作成</li> <li>➤ プロトタイプリリース・評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PSIP データベース Ver.1.1 (CEPCIP1 改良版)</li> <li>■ ユーザマニュアル (Ver. 1.1 用改訂版)</li> <li>■ プロトタイプ (プログラム)</li> <li>■ プロトタイプ版マニュアル</li> <li>■ (テンプレートローダ)</li> </ul>

ところが、Ver.2.0 開発に先立ち、これまで主に PSIP ユニットのデータ入力を行ってきた IT 担当職員が異動することとなり、入力作業の目的が立たなくなった。この問題に対処するため、急遽、2013 年 12 月、テンプレートローダのみを先行開発し、Word 版 PSIP テンプレートの PSIP データベース自動入力を可能とした。

2014 年には、IFMIS 及び AMP 連携では各システムの案件情報を対応させるための共通プロジェクトコードの導入を提案・協議を開始した。

### 3.2.2. PSIP 準備ハンドブック

PSIP 準備ハンドブックは、PSIP データベースと共に DD/PSIP ユニットを含む全省庁が利用対象者になる。各省の計画局関係者は、PSIP 準備ハンドブックを PSIP プロジェクト申請時期に確認し、PSIP プロセス等の内容も理解した上で作業していると想定されていたが、ハンドブックの実際の活用率は 3 割程度（2013 年 8 月に担当者 32 人中 10 名が活用していると回答）であり、手元に持っていない者もいる様子だった。

同ハンドブックの内容をレビューしたところ、予算マニュアル等と比較しても PSIP の定義や機能の整理に齟齬があったため、ハンドブックでこれらの点を明確にし、関係者間で基本的な理解を共有する必要性が認められた。

この状況を踏まえ、PSIP 準備ハンドブックの改良のために、まず CEPSIP I で作成された 2011 年 6 月版を基に、2013 年 8 月の省庁訪問によるヒアリング、また PSIP レビュー・オリエンテーションワークショップでも関係者全体からヒアリングを実施した。その後、DD/PSIP ユニットが BD 他と協議を重ねて改訂を加え、2014 年 3 月に上級管理職の検討を待つ「PSIP 準備ハンドブック」改訂版作業ドラフトの完成に至った。主な改訂点は次のとおり。

- ① 異なる定義や理解が見られた PSIP の概念を整理し、PSIP の目的と範囲、PSIP の役割再設定。  
(この詳細は Technical Report 1 で記述。)
- ② PSIP プロセスの改善案を作成・承認内容を次のように反映：
  - (i) 2014/15 年度 PSIP 申請で使われる Word 版の申請フォームの内容の見直し。具体的には、

事業目的の記載方法の事例や項目の追加による論理性の強化、また活動と費用の関係を記載する等の改訂。

- (ii) 「PSIP 年次カレンダー」を改訂して「PSIP 作業カレンダー」とし、フェーズ I の 8 つの作業ステップに対しマラウイ財政年度である 7 月以降 30 の作業ステップを新たに設定。各ステークホルダーの作業を区分。カレンダーを PSIP プロセスのモニタリングの基礎とする。

### 3.2.3. PSIP 審査マニュアル

PSIP 審査マニュアルは、PSIP ユニット職員に限定して利用されており、CEPSIP I の終了後、PSIP ユニットで独自に審査項目の改訂に取り組んで 2012 年 5 月版が作成されていた。同マニュアルはそもそも新規の PSIP 案件を想定していたが、CEPSIP I の終了後は開発予算の制約もあって新規案件が減少し、実際の審査対象は限られていた。その結果、同マニュアルの改訂取り組みも実用には供されなかった。

一方、CEPSIP I から CEPSIP II 開始までに継続案件が増大したため、これらを対象とした審査手法を取り入れる必要が生じていた。他方で、CEPSIP II 開始後の調査では、セクター省庁から提出される PSIP 案件の申請内容には、審査に足るべき情報が不足しているという課題が見られたため、これを改善する必要性も確認された。

上記を踏まえて PSIP 審査マニュアルの改訂については、2013 年 8 月に特定された PSIP プロセスの改善提案の内、審査に関わるプロセスを採用して、2014/15 年度 PSIP の審査プロセスで試行した。審査手法については、2013 年 12 月の審査手法に係る協議を経て、2014 年 1 月下旬から 2 月にかけて実施した審査手法ワークショップで新たに審査レーティング表を作成・導入し、それを試行しながら審査した。

上記の試行結果を踏まえて、2014 年 3 月には以下の改善を盛り込んだ PSIP 審査マニュアル改訂案作業ドラフトが完成した。

- ① PSIP 準備ハンドブックの改訂に合わせ、改訂版 PSIP 作業カレンダーを含めた。
- ② 審査手法を見直して、継続案件用の審査基準を開発し、新規案件の審査基準もコンセプトの説明に終始していた内容を拡充した。新規案件は審査 5 項目に沿って厳しく審査することで、計画段階での質を確保する一方、継続案件に対する審査は、実施後の継続の許諾に進捗情報の確認を必要とする方法を、詳細な審査レーティング表にまとめた。これを 2014/15 年度用 PSIP プロジェクト審査で試行し、その結果を踏まえて改訂した。
- ③ PSIP ユニット職員によるプロジェクト審査後、DD の上級職員がその審査結果をレビューするという審査手順を新たに加えた。

### 3.3. 成果 2 に係る活動と実績

第一期では、成果 2 に係る以下の活動【2-1】～【2-8】を行った。第一に、PSIP がかわる公共財政

経済管理改革と関係ドナーの活動を分析した（【2-1】）。第二に、セクター省庁側の視点で PSIP プロセスをレビューし、最適化のための提案と実施・検証を行った（【2-2】～【2-4】）。第三に、PSIP の役割と成果・指標の設定枠組みを検討して予算書のそれと併せて改善対策を提案・検証した（【2-5】～【2-7】）。第四に、PSIP ユニットと BD の調整に取り組んだ（【2-8】）。

【成果 2】 PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。	
活動番号	活動内容
【2-1】	公共財政経済管理改革の政策、プログラム、活動をレビューする。
【2-2】	セクター省庁における PSIP プロセスをレビューする。
【2-3】	【2-2】 で確認されたプロセスを最適化する提案を作成する。
【2-4】	【2-3】 の提案を実施して検証する。
【2-5】	PSIP と予算書のアウトプット指標の適切さとその策定・報告のメカニズムをレビューする。
【2-6】	【2-5】 で確認された課題を改善するための対策を提案する。
【2-7】	【2-6】 の提案を実施して検証する。
【2-8】	PSIP ユニットと予算局の効果的な調整メカニズムのための対話を強化する。

### 3.3.1. 公共財政経済管理改革のレビュー

PSIP の改善を含めた公共財政管理（Public Financial Management: PFM）強化の必要性は、「マ」国政府も重要視し、MGDS II の重点テーマ-5:ガバナンスの改善、サブテーマ：経済ガバナンス改善を実現するためのセクター計画として、2011年7月-2014年7月の公共財政経済管理改革（PFEM-RP）を策定した。PFEM-RP には1) 計画と政策、2) リソースの調達、3) 予算、4) 調達制度、5) 会計、6) キャッシュ管理、7) 公社財政、8) モニタリング報告、9) 監査、10) PFEM-RP プログラム・マネジメントのコンポーネントがあり、本プロジェクトは上記の内1)と3)の実施を支援していることになる。特に1)の PSIP に係る活動計画は次表のとおりで、成果及び活動は本プロジェクトと同様である。

表 14：PFEM-RP コンポーネント 1-計画と政策と PSIP

目的 3	PSIP プロセスのコンプライアンスを強化し、PSIP の質を向上する。
成果	PSIP 事業全てを対象とした情報管理システムの改善
	PSIP 課行政官の PSIP 事業管理にかかる知識とスキルの向上
	セクター省庁の PSIP 事業管理能力の向上
活動	PSIP 課行政官対象研修の実施
	PSIP 情報管理システムで網羅する PSIP 事業の情報の質を改善
	PSIP レビューの実施

出所) Ministry of Finance, Malawi Government (2011) “Public Financial and Economic Management Reform Programme (PFEM-RP)”より抜粋

PFEM-RP の取り組みで、PSIP と特に関連が深いものは次のとおりである。

**(1) 財務報告監督改善プロジェクト (Financial Reporting and Oversight Improvement Project、以下 FROIP という。2013 年 3 月から実施。)**

マラウイ政府予算と DFID、EU、GIZ、ノルウェー政府拠出のマルチドナー信託基金（世銀が信託事務）でマラウイ政府が実施。PFEM-RP の内、上記の 5)会計、9)監査、10)プログラム・マネジメントに取り組んでいる。

FROIP は IFMIS 改善を実施しているため、本プロジェクトは IFMIS の支出情報を PSIP データベースに連携する可能性を検討するため、当時の経済計画開発省から AGD に連携検討依頼の公式文書が発出した。しかし、2013 年 9 月の公金横領事件（キャッシュゲート事件）が IFMIS の不正使用によるものであることが発覚し、バージョンアップの改善計画が頓挫、連携方針の決定に影響が出た。

**(2) 開発効果アカウンタビリティ・プログラム (Development Effectiveness & Accountability Programme。以下「DEAP」という。)**

UNDP を中心とする国連グループと EU が支援。計画と評価に係る支援が CEPSIP II と類似しており、UNDP を JCC のオブザーバー、CEPSIP II を DEAP のプログラム管理調整委員会メンバーとすることで相互に補完・調整しながら実施することになった。DEAP は債務管理援助局（Dead and Aid Management Division。以下「DAD」という。）を通じ、AMP を支援しており、PSIP データベースとの連携が調整課題となった。また DEAP では、新たに M&E データベースを構築する計画が打ち出され、これも PSIP との調整を要するとの共通認識を確認した。

**(3) プログラム基準予算 (Programme Based Budgeting。以下「PBB」という。) 移行支援**

旧来の成果基準予算から PBB への移行に当たり、IMF-AFRITAC が技術支援やマラウイ国内外での研修を実施した。本プロジェクトは、PBB における PSIP プロジェクトの扱いについて IMF と協議を行い、また PSIP ユニット及び BD とも、PBB のプログラムの枠組みと PSIP プロジェクトの関係につき問題整理を行った。PBB は、DEAP が IMF から引き継いで支援することになった。

**(4) 公共支出レビュー (Public Expenditure Review。以下「PER」という。)**

世銀の支援でマラウイ政府が PER を実施した。PER 報告書案には PSIP に係る課題や提言がまとめられており、本プロジェクトもそれを踏まえて予算カレンダーの調整・管理などを改善案に反映した。

なお、2013 年 9 月のキャッシュゲート事件により、事件の捜査解明・汚職危機対応のアクションプランが作成され、多くのドナーの支援は、PFEM から同プランの実施にシフトした。その結果、FROIP を中心に推進されていた PFEM-RP の実施が滞る事態となり、PFE-RP の期間延長の必要性が言及されるようになった。

### 3.3.2. PSIP プロセス最適化

#### (1) PSIP プロセスのレビューと改善提案

本プロジェクト開始後の2013年5月から6月にかけてDD/PSIPユニット職員との協議を重ね、まずは3つの段階に分けて、現行のPSIPプロセス自体に見られる課題20点が洗い出された。その概要はつぎのとおり：

表 15：PSIP プロセス課題 20 点

時期	課題
PSIP 案件提出時	<p>【省庁側の課題】</p> <p>PSIP 申請提出の遅れ、規定の申請書フォーマットの不使用、PSIP データベースのオンライン提出機能未使用、必要情報の欠落（継続案件の場合は進捗情報の欠落）、省庁会議の欠席、ドナー案件未提出</p>
事業審査時	<p>【PSIP ユニット側の課題】</p> <p>データベースでの完了事業の管理不十分</p> <p>【省庁側の課題】</p> <p>政策と整合性のない事業、経常的活動の申請、非現実的な予算案、ドナー案件のマラウイ政府負担根拠の未提出、プロジェクトとプログラムの区別不明、案件の優先順位不明</p>
事業実施時	<p>【PSIP ユニット、BD の課題】</p> <p>予算審議情報のフィードバックなし、予算配賦不足で契約に支障</p> <p>【省庁側の課題】</p> <p>技術面で実施能力のない部局によるプロジェクトの実施、調達遅れ、事業実施スケジュールの遅れ、進捗管理能力の弱さ、進捗報告の未提出</p>

他方、セクター省庁における PSIP プロセスのレビューは、ベースライン調査も踏まえ、2013年8月12日から19日にかけては9省庁へのインタビュー、同月27日と28日のPSIPレビュー・オリエンテーションワークショップでインタビュー実施のなかったセクター省庁には質問票を配布し、15省庁から回答を得た。ここで判明した主要な課題と最適化提案を併せて下表にまとめた。

表 16：セクター省庁の PSIP プロセス課題と最適化提案

段階	主要な課題	主要な最適化提案
PSIP 案件申請段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ プロジェクトとプログラムの同一化による取扱い上の混乱がある。</li> <li>➤ 優先順位がつけられない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PSIP に係るオリエンテーションを年次で行う。</li> <li>■ PSIP テンプレートの再設計によるプログラムとプロジェクトの区別のほか、申請情報の質向上を図るべく項目を追加・整理する。</li> </ul>
案件申請・審査段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PSIP データベースの活用による直接入力あるいはテンプレート送付等による</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ より良い申請方法の検討、提案をする。</li> <li>■ 経済計画開発省と財務省の定期会合を</li> </ul>



段階	主要な課題	主要な最適化提案
	<p>申請方法論の違い、また対応可能な技術が省庁毎に異なる。</p> <p>➤ 予算がないままで継続ステータスとされる案件がある。</p>	<p>開催し、シーリングを共に承認する。</p> <p>■ 非生産的、経常的な案件を排除する。</p>
予算編成段階	<p>➤ PSIP の予算情報と承認予算とが不一致で、それ以前のシーリングや PSIP 承認自体の信ぴょう性に疑念がある。</p> <p>➤ PSIP へのプロジェクト申請数と予算要求の申請数が異なっている。</p>	<p>■ PSIP レビュー会合を DD/PSIP ユニットと BD で開催し、セクター省庁に案件の調整及び予算情報を共有する。</p>
案件実施、モニタリング評価段階	<p>➤ オフバジェットのドナー支援プロジェクトが PSIP でカバーされない。</p> <p>➤ 未払い契約が発生している。</p> <p>➤ 多様な組織の多様な報告形態の要請がある。</p>	<p>■ AMP 情報との連携によるデータ共有を行う。</p> <p>■ PSIP データベースで案件の進捗情報を示し、多様な組織へ共有する。</p>

上記二つの課題検討を経て、PSIP プロセスの改善項目として、14 項目（予算化すべきまたは排除すべき開発案件の選定、オリエンテーションの実施、テンプレートの改訂、予算局との調整、省庁会議の上級職員の参加、IFMIS や AMP との連携、進捗情報の確認会議とデータベースでの管理、等）の提言にまとめられた。2013 年 8 月 20 日 PSIP セミナー、同年 8 月 27 日、28 日の PSIP レビュー・オリエンテーションワークショップを通じ、関係者にこの提言が共有されて合意を得たので、同年 10 月の JCC-2 で正式に PSIP プロセス改善計画を協議し、承認を得た。その後、2014/15PSIP 形成サイクルで、早速改善提案の実施、検証にあたった。検証の結果は、2014 年 3 月の JCC-3 で協議し、更なる改善提案は PSIP 準備ハンドブック、及び PSIP 審査マニュアルの改訂版作業ドラフト(2014 年 3 月版)に反映された。

### 3.3.3. PSIP と予算書

PSIP 申請と成果基準予算書に掲載されている成果指標を分析したところ、異なっていることを確認した。PSIP では、各案件が計画する年次の個々の成果目標に対応して指標を設定させるが、予算書では各案件について計画している年次の成果をまとめて一つに概要記述している省庁が多かった。

上記問題への対応を検討する前に、まず PSIP が上記の各種報告に示されるように、マラウイの開発管理サイクルのどのプロセス及びサイクルにおいてどのような位置を占め、役割を有しているのか、そもそも PSIP の個々の案件が国家政策とどのように論理的に結びついているか（結びつくべきか）の構造を確認する必要があった。

実際、開発管理プロセス及びサイクルにおける PSIP の位置や役割・機能は、下記の図の政策から計画、予算、実施、評価、フィードバックにおいて、フィードバックを除いた全プロセス及びサイクルに関係している。

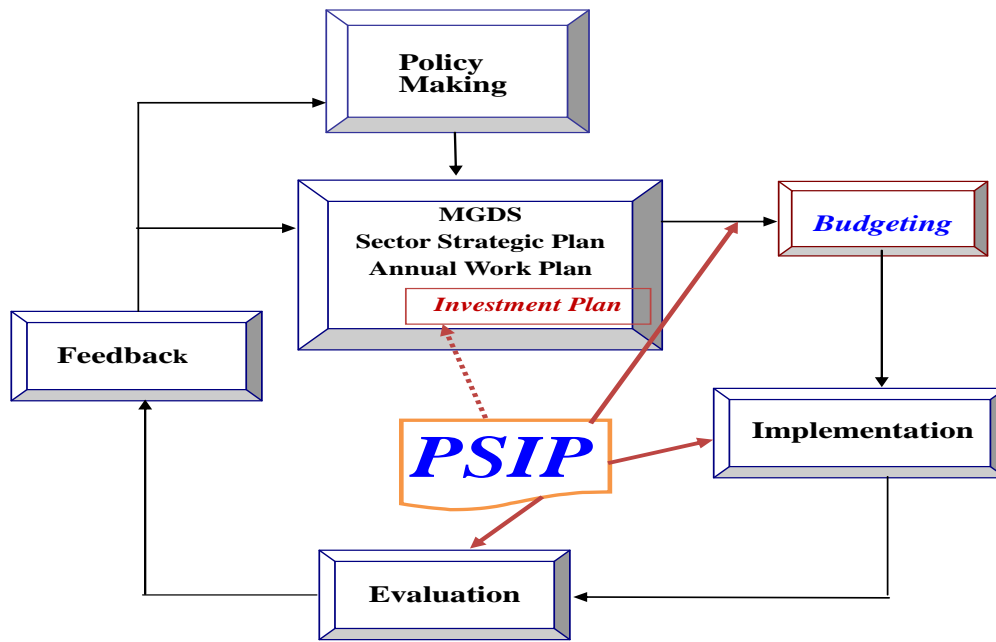


図 2：マラウイの開発管理サイクルとプロセス

政策の中心である国家開発計画（Malawi Growth and Development Strategy。以下「MGDS」という。）は、いくつかのテーマと優先分野で分類されているが、それを基に、セクター計画、年次計画、プログラムが策定され、全体の論理構造の中で PSIP 案件が計画されると想定される。PSIP で扱う案件はこうした政策を基とする論理構成を所与としつつ、案件自体の計画の論理性（成果と活動の構造）も求められる。つまり、PSIP 個々の案件の成果は、案件自体が内包するものとなる。他方、上述の通り、予算書で示されるアウトプット指標は同じ案件においても示し方に違いがある。今後全面的に導入が検討されている PBB においては、プログラムの成果を基準にされ、位置づけが変わっていくことも予想された。

他方、セクター省庁が関わる報告メカニズムについては、複数の組織が異なる報告を求めていることを確認した。BD は組織別あるいは要すれば案件別の四半期支出状況を報告させ、M&E 局は MGDS の大枠に対する進捗を四半期で報告させており、案件毎の進捗情報は参考として扱っていた。OPC においては、アウトプット指標は案件内部に細分化して求めてはならず、複数の案件を含めた組織的成果を評価単位としているため、各省庁の部局毎に組織別の業績報告を求めていた。このように異なる組織による多様な情報ニーズから端を発した報告要請であったが、セクター省庁の業務が対応できず、結果として報告自体がほとんどなされないことが分かった。

よって、異なる組織の求める成果指標は、PSIP の求める案件毎の成果指標とは次元が異なっている、異なる報告ニーズは、これらの異なる情報要請に基づくことが判明したため、PSIP 側で対応し得る調整の方途を引き続き検討することになった。

### 3.3.4. PSIP ユニットと予算局の調整

2013年3月から9月までにPSIPユニットとBDを交えて9回の会合を持った。同年10月以降もPSIPユニットとBDは連携し、2回のJCC、またPBBに関する調整会議も行った。また2013年11月以降の省庁会議にもBDから例年以上に積極的な参加があった。他方、AMPとPSIPデータベースの連携を想定してDADと協議し、同様にIFMISとの連携ではAGDと協議する等、BDに留まらず他の財務省関係機関とも対話強化を推進してきた。

### 3.4. 成果3に係る活動と実績

第一期では、成果3に係る以下の活動のうち【3-1】～【3-4】までを行った。まず、PSIPデータベースの利用やPSIP実務上の課題を調査、検討し、研修プログラムを計画、実施した。併せて、参加者評価から研修方法の妥当性を確認した。

<b>【成果3】PSIPユニットとセクター省庁が、改善されたPSIPに係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。</b>	
活動番号	活動内容
【3-1】	PSIPユニットおよびセクター省庁の研修ニーズと組織体制上の課題を精査する。
【3-2】	改良されたPSIP情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）およびPSIPプロセスについての研修プログラムを作成する。
【3-3】	【3-2】の研修プログラムを実施する。
【3-4】	研修結果を評価し、PSIPの運用と今後の研修にフィードバックする。
【3-5】	研修の最終的な成果を評価しプロジェクト終了後の能力強化の行動計画を策定する。

以下は、第一期に実施された研修に該当するイベントと、その内容及び日程である。

表 17：PSIPに関する研修関係イベント（第一期）

日程	イベント	内容	参加者
2013年 8月20日	PSIP開始セミナー	PSIPに係るセクター省庁の作業手順、予算プロセス、求められるM&E情報の説明（局長向け）	54名（経済計画開発省：13名、財務省：3名、セクター省庁：31名、JICAマラウイ事務所：3名、JICAプロジェクト専門家：4名）
2013年8月 27日、28日	PSIPレビュー・オリエンテーションワークショップ	同上（担当者向け）	60名（経済計画開発省：10名、財務省：12名、セクター省庁35名、JICAプロジェクト専門家：3名）
2013年 12月9日、 11日	PSIP審査手法セミナー	PSIPの役割、案件タイプと費用、審査手法（DAC5項目、費用便益分析、指標設定）	15名（DD：12名、JICAプロジェクト専門家：3名）
2014年1月 28日～2月 12日	PSIP審査手法フォローアップワークショップ	審査レーティングマトリクス作成と実践	14名（DD：11名、JICAプロジェクト専門家：3名）

日程	イベント	内容	参加者
2014年3月 11日～12 日、24日～ 25日	PSIP 審査マニュアル、 PSIP 準備ハンドブッ クのレビューにかか る EP&D のワークシ ョップ	PSIP 案件審査のレビューと審 査マトリクスの見直し。PSIP 準備ハンドブックとカレンダ ーの見直し。データベース更新 作業の訓練。	11名（DD：6名、JICA プロジェクト専門 家：2名、JICA プロジェクトスタッフ：3 名）

### 3.4.1. セクター省庁の課題、研修の計画と実施

各省の計画部門は、人員が少ない上、予算作成や案件モニタリングや各種進捗報告等の作業を担っている。したがって、申請される PSIP 事業内容には十分な情報が記載されておらず、また提出時期が遅れがちで、PSIP の審査を経ずに予算要求される案件もあった。PSIP に係る作業は、PSIP オリエンテーションや各種通知、PSIP 準備ハンドブック等を通じて PSIP ユニットからセクター省庁に周知されているが、課題は PSIP の正しい理解の不足であり、その前提として PSIP の要件を明確に定義し、関係者間での共通理解の促進作業を必要とした。マラウイでは全ての開発活動が PSIP に含まれ（包括性）、PSIP 案件はいずれも開発を目的とする（純粋性）が、実際には乖離があった。この課題整理は、Technical Report 1 としてまとめられた。他方、手順、手続きに係るコンプライアンスの遵守も課題であった。いずれもオリエンテーションでの理解普及を要する課題とされた。

JCC-1 を踏まえて、2013 年 8 月 16 日には BD との準備会合を設け、2013 年 8 月 20 日には、以下のとおり全省の計画局長を招へいた「プロジェクト開始セミナー」をプロジェクト指導の下、C/P 主導で開催した。

【会議名】 PSIP 開始セミナー	
【開催日】 2013 年 8 月 20 日	【場所】 Crossroads Hotel, Lilongwe
【出席者】 55 名 ■マラウイ側：経済計画開発省第二次官、各省計画局長及び代理者 32 名（24 省庁）、BD：3 名、DD：12 名 ■日本側：JICA マラウイ事務所：3 名（齋藤所長含む）、プロジェクト専門家：4 名	
【議事次第】	
時間	内容
09:00	開会の辞（JICA マラウイ事務所、経済計画開発省（当時））
09:50	プレゼン①：開発予算（BD）
10:45	プレゼン②：PSIP 改善と開発予算プロセス（DD）
11:15	質疑応答
11:45	プレゼン③：CEPSIP II の概要（JICA プロジェクト総括）
12:00	閉会の辞（DD 局長）
【内容】	
■ 開会の辞では、JICA マラウイ事務所の齋藤所長より CEPSIP II の実施にあたってのマラウイ側への期待、開発計画省の Botolo 第二次官（PS2）からは PSIP プロセスにおける各省の計画局の役割を期待する旨述べられた。	
■ BD のプレゼン①では、2013/14 年度の開発予算の概要、プロセスが説明された。	

- DD のプレゼン②は、PSIP の実務プロセスの説明、2014/15 年度の申請手続きが周知された。
- プロジェクトの概要はプレゼン③で行い、目的や成果及び今後の活動計画が紹介された。
- 質疑応答では、PSIP の全般的な改善要望、具体的には予算と計画の調整、継続案件の優先化、データベースの改善、フィードバックの実施、PSIP と IFMIS の連携、などが議論された。
- 閉会の辞では、システムの改善と関係機関の役割と業務の調整の必要性が強調された。



PSIPセミナーの様子



CEPSIP IIの発表



DD及びBDの発表者

PSIP の要件と申請手順については、セミナーに続いて 2013 年 8 月の PSIP レビュー・オリエンテーションワークショップを開催し、既存の PSIP 準備ハンドブックを基にしながらも、PSIP の包括性、純粋性については新たなインプットとしてセクター省庁に説明した。同年 10 月には、PSIP Circular No.1 に PSIP ガイドラインを添付してセクター省庁に配布する際、改訂した PSIP 案件申請用のテンプレートを含めた。

#### 3.4.2. PSIP データベースに係る能力の課題、研修の計画と実施

PSIP データベースの研修は二つの対象を分けて計画・実施した。まず PSIP データベースのユーザーを対象とした PSIP データベース活用に関する研修、そして PSIP ユニット IT 職員を対象とした技術強化研修である。

前者については、セクター省庁に PSIP データベースの利用方法に係る周知を図るべく、2013 年 5 月 3 日と 8 日にデータベース・ユーザ会議を開催した。プロジェクト開始当初、17 省庁から PSIP データベース活用状況についてヒアリングした結果、64%が PSIP データベースを利用しておらず、うち、46%は利用方法がわからない、38%はネットワークに問題がある、と回答していた。そのため、同会議では、PSIP データベースの接続方法、各種資料のダウンロード方法、プロジェクトや予算情報頁の確認方法等、ヒアリング結果で指摘されたシステムの問題点と照合しつつ、PSIP データベースの簡単な操作方法を説明した。これにより PSIP データベースに対するユーザーの理解が促進された。また 2013 年 8 月 20 日に実施した PSIP 開始セミナーの中で、PSIP データベースの改善課題と今後の開発作業に係る計画を周知し、理解を得た。

後者については、OJT を通して IT 職員の技術能力を向上させる試みを行った。具体的には、PSIP データベース・プロトタイプ作成過程で、IT 職員の開発用 PC セットアップ、PSIP データベース開発環境の構築、ソフトウェアレビジョン管理・開発・導入、及び PSIP データベース改定作業を共に実施した。

### 3.4.3. PSIP ユニットの課題、研修の計画と実施

PSIP ユニットでは、セクター省庁から提出された案件申請が個人で管理されていて、組織的な管理になっておらず、データファイルも共有化を前提とした整理がなされていなかった。他方、案件申請提出の遅れもあって、審査がきちんと実施されておらず、本来、申請案件の審査を踏まえてヒアリングを行うべき省庁会議が、申請提出の場となっていて、そこではじめて申請内容を確認するという実態であった。加えて、審査手順や方法が確立していないという実践上の課題も見られた。既存の PSIP 審査マニュアルはこうしたプロセスの問題に見られる審査実態を踏まえつつ改訂する必要があった。

このような実態を踏まえ、PSIP 案件審査プロセスの強化を目的に、PSIP ユニット向けの審査手法に係るセミナーを 2013 年 12 月に開催した。続く 2014 年 1 月から 2 月にかけてはフォローアップワークショップを設けて審査レーティング表を作成、実際に同表を用いて審査を行った。実際に提出された申請を事例として審査のポイントを確認するなど、いずれも実務に沿った研修方式とした。参加者は、有益かつ新たな見識を得たと評価しつつも、セミナー日程が短すぎる、審査に係る一層の研修が必要との意見も出た。

ここでの審査レーティング表の試行結果を振り返って詳細を調整した上、2014 年 3 月には PSIP 審査マニュアル改訂版に反映させた。



## 4.1. プロジェクト全体に係る活動と実績

### 4.1.1. ワークプラン、事業進捗報告書の作成・提出

本プロジェクトの第二期に係るワークプランを作成してマラウイ側に説明・協議の上、2014年7月23日に Project Director の最終合意を得て、2014年7月24日 JICA 及びマラウイ側関係機関に提出した。事業進捗報告書はマラウイ財政年度にほぼ沿うように半期毎の活動をまとめ、2014年12月と2015年5月にそれぞれ提出した。

### 4.1.2. 合同調整委員会の開催

第二期①では JCC を2回開催した。

#### (1) 第4回 JCC

2014年12月2日に、中間レビュー前の達成状況及び課題を確認する第4回 JCC 会合を次のとおり開催した。

【日時】 2014年12月2日	【場所】 財務経済計画開発省 EP&D 会議室
<b>【マラウイ側出席者】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr. Hetherwick Njati 財務経済計画開発省 DD 局長（兼 Project Manager）</li> <li>■ Mr. Jollam Banda 財務経済計画開発省 DD 副局長</li> <li>■ 財務経済計画開発省 DD/PSIP ユニットの C/P</li> <li>■ 財務経済計画開発省 M&amp;E 局、経済計画局、BD、DAD</li> <li>■ 情報省 E-Government 局</li> <li>■ OPC-PED</li> <li>■ UNDP DEAP 担当</li> </ul>	
<b>【日本側出席者】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ JICA マラウイ事務所 下田次長 他</li> <li>■ JICA プロジェクト専門家</li> </ul>	
<b>【議題】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opening Remarks by the Chairperson</li> <li>2. Introduction of Participants</li> <li>3. Adoption of Agenda</li> <li>4. Remarks by JICA Malawi Office</li> <li>5. Matters arising from previous minutes</li> <li>6. Presentations               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Progress from June to December 2014, issues, and recommendation</li> <li>(2) Activity Plan from January to June 2015</li> <li>(3) Preparation for Mid-Term Review (February 2015): results of performance indicators, issues, and recommendations</li> </ol> </li> <li>7. Discussions and way forward</li> <li>8. Any other business</li> </ol>	



9. Closing Remarks by Chairperson

【内容】

本プロジェクトの進捗を JICA プロジェクト総括及び副総括が発表した。PSIP の審査に必要な案件情報の質を向上させるため、セクター省庁の案件管理体制を調査し、そこから必要な対応策を取ってきた点を説明。また、本プロジェクトの活動予定を JICA プロジェクト総括が発表した。

中間レビューの準備として PDM 指標の目標値と現時点での達成状況を、JICA プロジェクト総括が発表した。

以下の点について協議、合意した。

- セクター省庁でのプロジェクト管理（会計含む）強化のため、AGD、NAO、内部監査ユニットの三機関をプロジェクトのパートナー機関とする。
- PSIP プロセス、及びデータベース改善のために必要な環境整備・アクションの確認。
- 達成状況が芳しくない PDM 指標を達成するために必要なアクションの確認。

(2) 第 5 回 JCC

中間レビュー評価報告書を協議するための第 5 回 JCC 会合を次のとおり開催した。

【日時】 2015 年 2 月 12 日	【場所】 財務経済計画開発省 AGD 会議室
【マラウイ側出席者】	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr. Y. Kamphale 財務経済計画開発省次官代行（兼 Project Director）</li> <li>■ Mr. Hetherwick Njati 財務経済計画開発省 DD 局長（兼 Project Manager）</li> <li>■ 財務経済計画開発省 DD/PSIP ユニットの C/P</li> <li>■ 財務経済計画開発省 DD、PFEM 局、DAD、AGD、内部監査ユニット</li> <li>■ NAO</li> <li>■ OPC-PED</li> <li>■ UNDP DEAP 担当</li> </ul>	
【日本側出席者】	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ JICA 本部中間評価調査団（川北専門員、吉田職員、菊川コンサルタント）</li> <li>■ JICA マラウイ事務所 矢崎所員 他</li> <li>■ プロジェクト専門家</li> </ul>	
【議題】	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introduction of Participants (5 minutes)</li> <li>2. Opening Remarks by the Chairperson (5 minutes)</li> <li>3. Remarks by Mission Team Leader (5 minutes)</li> <li>4. Presentation of Results of the Mid-Term Review by Mission (30 minutes)</li> <li>5. Discussion (40 minutes)</li> <li>6. Closing Remarks by Chairperson (5 minutes)</li> </ol>	

上記第 5 回 JCC で協議された評価報告書の内容については次項にまとめた。

### 4.1.3. 中間レビューへの協力

#### (1) 概要

本プロジェクトは、2015年2月2日から13日まで、中間レビュー調査団を受け入れた。中間レビューは、プロジェクトの進捗状況・成果を確認し、DAC 評価 5 項目に沿って中間時点での評価を行うとともに、プロジェクト終了に向けて課題の整理を行い、対応策について協議することを目的として実施された。中間レビュー調査団の団員構成は下表のとおり。

表 18：中間レビュー評価調査団員

日本側	氏名	担当	所属	日程
1	川北 博史	団長/総括	JICA 国際協力専門員	4/24-5/1
2	吉田 亮介	評価企画	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融 チーム主任調査役	4/24-5/1
3	菊川 武	評価分析	センティノス・インコーポレイテッド	4/16-5/1
マラウイ側	名前	担当	所属	
1	Mr. Hetherwick Njati	プロジェクト・ マネジャー	MFEPD 開発計画局 局長	
2	Mr. Jollam Banda	プロジェクト・ 副マネジャー	MFEPD 開発計画局 副局長	
3	Mr. Charles Mtonga	上級プロジェクト オフィサー	MFEPD 開発計画局 チーフエコノミスト	

#### (2) プロジェクトの達成状況

成果の達成状況は次のとおりであった。

表 19：中間レビューにおける成果の達成状況の評価（2015年2月）

成果 1	成果に係る実績
成果 1 PSIP 情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) が改善される(特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して)	PSIP データベース(V1.5 新テンプレートに対応したもの)、マニュアルが運用されている。現在 V2.0 を開発中。 PSIP 審査マニュアルと PSIP 準備ハンドブック (2014年10月版) が出された。
指標	指標に係る実績
指標 1-1 修正されたデータベース、マニュアル、ハンドブック等とその改善点	PSIP データベースに係る 14 課題と PSIP プロセスに係る 20 課題が指摘された。
指標 1-2 データベースにより利用できる情報の増加(審査結果、事業進捗状況など)	PSIP データベース (V1.5) の情報数が新規案件については 89 から 144 に、継続案件については 107 から 190 に増加した。 四半期進捗報告の情報は PSIP(V2.0)に追加され、2015年9月にリリース

	される予定である。
指標 1-3 データベース、マニュアル、ハンドブックの有用性についての利用者の評価の向上	<p>各省庁とのインタビュー及び質問票から、PSIP ツールは高く評価されていることが確認できた。</p> <p>2014年11月に実施されたPSIPオリエンテーションワークショップでは、82パーセントの参加者からPSIP準備ハンドブックは有益であると評価が得られている。なお、このハンドブックには2015/16年度用のエクセルのテンプレートとテンプレートマニュアルが補助文書として添付されている。</p>
成果 2	成果に係る実績
成果 2 PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。	<p>PSIP プロセスに係る支援については、各省庁のPSIP計画担当のマネジメントに係る調査をもとに実施された。</p> <p>予算当局とのPSIPや予算ヒアリングに係る議論を通じてコミュニケーションが図られた。</p> <p>PFEM-RP のフォローや他のプロジェクトとの調整についても実施された。</p>
指標	指標に係る実績
指標 2-1 修正された PSIP プロセスとその内容	PSIP プロセスに係る 20 の課題について、対応策が実施された。
指標 2-2 予算額及び成果に関し、同一事業にもかかわらず、PSIP と予算書において記載されている情報が異なる開発事業の数/比率	<p>(代替指標)</p> <p>予算書の開発予算コンポーネントにおける案件の数とPSIPデータベースにある案件数の違いがないVoteの数が5から#に増加する。</p> <p>この指標は本プロジェクト目標の第4番目の指標に移動する。</p>
指標 2-3 PSIP を経由せずに開発予算が配分された事業の予算額が開発予算総額に占める比率の低下 (ターゲット：FY2016/17において2%以下)	<p>PSIP プロセスを通過しなかった案件への予算配分額と全体案件の予算額は、それぞれMK80,182 mil.と176,629 mil.であった。</p> <p>予算データについては、国会承認前に2015/16年度の予算推定値として入手可能。</p>
指標 2-4 PSIP、予算化、モニタリングのプロセスにおける報告・コミュニケーションの重複の減少	<p>M&amp;E局との調整は、案件の進捗モニタリングの実施と四半期進捗報告のフォームを用いることで実施された。</p> <p>BDともこのフォームを用いてモニタリング結果を用いることを合意。</p> <p>本プロジェクトは四半期進捗レポートの情報をを用いることをOPC-PEDとも協議を開始している。</p> <p>(代替指標)</p> <p>PSIPに係るレポートとコミュニケーション及び案件進捗モニタリングの重複削減</p>
成果 3	成果に係る実績
成果 3 PSIP ユニットとセクター省庁が、改善されたPSIPに係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用す	<p>本プロジェクトはすでにワークショップやトレーニングを実施済みである。</p> <p>PSIPユニットと各省庁のPSIP担当者はある一定の専門知識を修得してい</p>

る能力を獲得する。	る。
指標	指標に係る実績
指標 3-1 PSIP ユニットとセクター省庁においてデータベース、マニュアル、ハンドブックを十分に活用できる知識と技能を備えた人材の数 (ターゲット:すべてのセクター省庁が対象)	ハンズオン指導; 農業省 9 名、観光省 7 名、教育省 1 名、保健省 1 名、運輸省 1 名、土地建物省 1 名、総トレーニング対象者数; 270 名 PSIP データベース・ユーザ会議 (各省庁、PSIP 課) 2013 年; 20 名 IT カウンターパート研修 (EP&D、PSIP ユニット) 2014 年 7 月~12 月; 4 名 PSIP オリエンテーションワークショップ: 2013 年 57 名、2014 年 90 名 PSIP 計画ユニット長向けセミナー: 2013 年 48 名、2014 年 40 名 PSIP 評価マニュアル及び作成ハンドブックレビューワークショップ (PSIP 課): 2014 年 2~3 月; 11 名、8 月~10 月; 7 名 PSIP 準備ハンドブック、プレゼンテーションマネジメント会議: 2014 年 12 名
指標 3-2 データベースのアクティブな登録ユーザー数の増加 (ターゲット: 2016 年 4 月において 56 ユーザー)	2014 年 11 月において、26 ユーザーがアクティブ。(登録済みの 149 名中)
指標 3-3 データベースを通じて作成されたオンラインレポート作成数の増加 (ターゲット: 2015 年 4 月から 2016 年 3 月において 1000 ビュー)	2013 年~ 2014 年 7 月: 544 レポート 2014 年 7 月~ 2014 年 11 月: 243 レポート 2013 年 4 月~ 2014 年 4 月: 1076 ページビュー 2014 年 4 月~ 2014 年 11 月: 783 ページビュー PSIP ユニットは V2.0 システムでは評価のためにレポートは頻繁に使用することはないと思われるため、ページビュー数のほうが適切であると考えられる。 GWAN の信頼度が PSIP データベースの Availability にとって極めて重要であるため、ページビュー数に影響を与える。プロジェクトでは GWAN はコントロールできないため、外部要因として認識している。
指標 3-4 不完全または不適切な情報を含む事業プロポーザルの数/比率の減少 (ターゲット: FY2016/17 において 70%)	2014 年 11 月にはすべての省庁が所定のフォームにてプロポーザルを提出した。 情報の適切さについては、C/P 職員が次の項目をチェックして判断する。 すなわち、新規案件: 積算表、継続案件: モニタリング指標。 「PSIP ユニット職員による各省庁へのプロポーザルの情報の質に係る問い合わせの平均回数」については協議を行い削除することとする。

プロジェクト目標の達成状況は次表のとおり、PDM Ver.1 のプロジェクト目標である「公共財政経済管理 (PFEM) の枠組みの中で PSIP がより効率的かつ調和的に運用される。」は、ほぼ順調に達成されつつあると評価された。

表 20：中間レビューにおけるプロジェクト目標達成度の評価（2015 年 2 月）

プロジェクト目標	プロジェクト目標に係る実績
公共財政経済管理の枠組みのなかで PSIP がより効率的かつ調和的に運用される。	PSIP 準備ハンドブックが作成済みである。 V1.5 の PSIP データベースが運用されるようになった。 トレーニングとハンズオン指導が効果的に成果を挙げている。 本プロジェクトは概ね効率的な運営に向けた成果が見られる。
指標	指標に係る実績
<b>指標 1</b> PSIP の審査に利用される情報の量の増加と質の向上（各セクター省庁から提出される PSIP テンプレートの誤記入、空欄の減少等を想定している）	[2014/15 年度] PSIP 案件申請の作成では古いテンプレートバージョンを用いたが、省庁のなかには標準のフォームを用いないところもあった。110 の申請案件は所定のフォームが使用されていない状況であった。 2013/14 年度の予算に計上されていた継続案件の内、74 の申請がなかった。 [2015/16 年度] PSIP データベース用の新しいバージョンのフォームが導入された。 情報項目は新規案件が 89 から 144 項目に、継続案件は 107 項目から 190 項目に増加された。 すべての申請は新規テンプレートに従って提出され、空白欄は約 60% から 20% に低減された。 2015/16 年度の継続案件については、前年度予算と比べて分析がされているところであり、2015 年 3 月には明らかになる予定である。
<b>指標 2</b> PSIP ユニット及びセクター省庁の PSIP プロセスにおける、業務スケジュール順守率の向上 （ターゲット：2016/17 年度申請において 90% が提出締め切りを順守）	2014/15 年度 PSIP：PSIP 関連の Vote のうち半数（16/38）は、2013 年 10 月 25 日までに少なくともひとつの PSIP テンプレートを申請した。約 76% の省庁（31 省庁のうち）各省会議に参加した。 2015/16 年度 PSIP：PSIP 関連の Vote のうち 41%（14/34）は、2014 年 11 月 28 日までに少なくともひとつの PSIP テンプレートを申請した。最新のデータは 2015 年 2 月 10 日現在で 88%（30/34）となっている。約 97% の省庁（33/34）が各省会議に参加した。 2014/15 年度 PSIP においては、約 30% の申請案件が標準フォームを用いていなかった。2015/16 年度 PSIP では新しいテンプレートで 100% プロポーザルの作成がされていた。 PSIP ユニットは 2015/16 において各省庁と緊密なコンタクトを行っている。 アクションリサーチやハンズオン指導が 6 省庁において実施され、省庁に出向いて直接指導も実施した。また PSIP ユニット職員は出席を確保するため、レターだけでなく、電話メールで再確認を行った。
<b>指標 3</b> PSIP の運用効率についての関係者の評価の向上（PSIP の利便性に関し、財務省やセクター省庁等に対しアンケート	C/P 職員とのインタビューから、PSIP プロセスのスケジュールに合わせて実施できるようになったことが効率性向上の要因のひとつと推測される。 各省庁の PSIP 担当者は案件申請をするにあたり、PSIP ユニット職員から支援を受けた。PSIP ユニット職員のインプットによって、申請までの時

<p>調査の実施を想定している。)</p>	<p>間が短縮された。</p> <p>PSIP ユニット職員は、新しい PSIP テンプレートは空欄を減らすことに役立ち、各省庁から PSIP テンプレートの申請を受領するときの効率性向上に役立った、と認識している。</p> <p>2015/16 年度の PSIP プロセスにおいて、BD の職員が PSIP の各省会議や PSIP オリエンテーションワークショップに出席した。一方、PSIP ユニット職員は予算ヒアリング会議に出席している。</p> <p>PSIP ユニットは各省庁に評価結果や課題事項をフィードバックすることになっている。これによって、次年度以降の PSIP プロセスや予算プロセスを改善することが期待できる。</p> <p>2015/16 年度の PSIP プロセスにおいて農業省や観光省などいくつかの省庁は、省内の職員を教育するために内部ミーティングを行ったが、この時も PSIP ユニット職員がミーティングに参加し、各省庁の理解を深めた。</p> <p>終了時評価は、PSIP 策定、評価、フィードバックなどに係る時間や人的資源などの要素を評価することになると思われる。</p>
<p><b>指標 4</b> PSIP 最終審査結果が財務省に送付されたあとの修正件数の減少</p>	<p>この指標のみによるモニタリングは有効性に課題があると考えられるため、代替指標を採用する。</p> <p><b>(代替指標)</b></p> <p>予算書の開発予算コンポーネントにおけるプロジェクト数と PSIP データベースにおけるプロジェクト数の間で差異がない Vote の数が 5 から #まで増加する。</p>

なお、指標 4 については上記のとおり代替指標が提案され、中間レビュー時の JCC で承認された。この指標については、2014/15 年度予算書に混乱があつて比較が難しいため、2015/16 年度以降の予算書で測定していくこととなった。

PDM Ver.1 では上位 目標の達成見込みを判断するために 2 つの指標が用いられることになっていた。中間レビューの結果、この上位目標はプロジェクト目標の達成のインパクトから判断するのが困難であると考えられた。なぜなら予算配分はある一定のレベルで優先分野に配分されており、予算が配分された後の予算執行率もほぼ 100% となっていると判断されたからである。従って、それ以降、上位目標と指標については代替を採用することとなった。

**表 21 : 中間レビューにおける上位目標達成見込みの評価 (2015 年 2 月)**

上位目標	上位目標に係る実績
<p>指標 1 MGDSII の優先分野に対する予算配分率の増加 (代替上位目標) 開発プロジェクトサイクルが効率的、効果的になること。</p>	<p>現行の上位目標は本プロジェクト目標達成のインパクトを適切に計測できないと思われる。なぜなら予算配分はある一定のレベルで優先分野に配分されており、予算が配分された後の予算執行率もほぼ 100% となっているからである。</p> <p>従って、上位目標と指標については代替のもので置き換えることとする。</p>

指標	指標に係る実績																																
<p>指標 1</p> <p>MGDSII の優先分野に対する予算配分率の増加 (代替指標)</p> <p>終了しつつあるプロジェクトで年 15%を超えない延長が見込めるもの。</p>	同上																																
<p>指標 2</p> <p>開発予算の執行率</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Part 1</th> <th colspan="3">mil. MK</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Approved</th> <th>Revised</th> <th>Outturn</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012/13</td> <td>100%</td> <td>155%</td> <td>189%</td> </tr> <tr> <td>2013/14</td> <td>100%</td> <td>63%</td> <td>63%</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Part 2</th> <th colspan="3">mil. MK</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Approved</th> <th>Revised</th> <th>Outturn</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012/13</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>2013/14</td> <td>100%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source) Budget Division Data (2014)</p>	Part 1	mil. MK				Approved	Revised	Outturn	2012/13	100%	155%	189%	2013/14	100%	63%	63%	Part 2	mil. MK				Approved	Revised	Outturn	2012/13	100%	100%	83%	2013/14	100%	40%	40%
Part 1	mil. MK																																
	Approved	Revised	Outturn																														
2012/13	100%	155%	189%																														
2013/14	100%	63%	63%																														
Part 2	mil. MK																																
	Approved	Revised	Outturn																														
2012/13	100%	100%	83%																														
2013/14	100%	40%	40%																														

### (3) 提言

中間レビュー調査の提言は次の 6 点であった。

#### (i) パートナリシップを強化する (妥当性拡大のため)

プロジェクト目標を効率的に達成するためには、次に示すような組織との連携を図ることが極めて重要である: BD, DAD, M&E 局、業績執行局 (大統領・内閣府所管)、AGD、CIAU、NAO。

#### (ii) PSIP プロセスのコンプライアンスを強化する (有効性拡大のため)

本プロジェクトは PSIP の年間活動の強化を行い、PSIP 申請案件をあるべき姿で効果的に評価することを企図している。各省庁が PSIP プロセスで実施すべき重要なアクションは、(i) PSIP 案件申請を期間内に提出すること、(ii) PSIP の各省会議に出席し四半期進捗報告を提出すること、(iii) PSIP に関して包括的で正確な情報を提供すること、等である。

PSIP のコンプライアンスを強化するため、次のようなアクションを提言する。

- i) C/P が PSIP の法的根拠を整備すること (PFM に係る現行法規制の改正あるいは PSIP に係る新規法律の制定) を勧める。これは PSIP システムの利害関係者によるプロセスと手順を決めるコンプライアンスを強化することになると考える。
- ii) プロジェクトでは PSIP プロセスにおいてコンプライアンス違反があった場合、罰則を考慮する。

- iii) プロジェクトはPSIPユニットと各省庁との間の相互信頼関係を強化するよう効果的なコミュニケーションを勧める。

**(iii) 開発予算の効果的配分を戦略的に実施する（効率性拡大のため）**

マラウイの将来的な経済財務状況には不透明な点があるため、各省庁の主な課題は開発案件の予算を確保することである。PSIPユニットにおいても同様の認識を持っている。

各省庁は限られた予算枠から開発予算を戦略的に引き出すことを考える必要がある。開発投資の成果実現を加速させるため、PSIPユニットは各省庁を指導し、案件の優先順位付けを実施する必要がある。またPSIPユニットは申請されたPSIP案件を選別するための透明性の高い基準を整備し、各省庁が効果的な予算計画を立てることができるよう勧めていかなければならない。

**(iv) コスト積算、会計、M&Eに係る能力強化を支援する（インパクト拡大のため）**

各省庁の案件管理の弱点を強化することができれば本プロジェクトの有効性はかなり改善することと思われる。いくつかの省庁では案件管理に係るシステムができているが、多くの省庁では体系的な管理がなされていない。この管理システムの有無は省庁からのPSIPデータ取得の時期、質に影響を与える。よって、PSIPの提出資料の質を向上させ、またPSIPユニットの仕事を低減するため、さらに省庁に対して案件の事前選別と優先順位付けについての支援が必要と思われる。従って、本プロジェクトはAGD、CIAU、NAO、OPC-PEDなど関連部署と協議を開始すべきである。そして、プロジェクト積算、会計、モニタリング評価などについて省庁レベルの能力強化と案件管理システムの強化を図るべく、支援を実施すべきである。

**(v) ITスタッフの確保と強化を実施する（持続性拡大のため）**

PSIPユニットでは、PSIPデータベースの運用保守は持続的な業務実施に必要不可欠であり、それに適した資質を有するIT専門家が2名以上必要である。しかしながら、現時点ではその運用保守を管理する質の高いIT職員を確保できるかどうか不透明であるため、MFEPDはデータベースの運用保守のため2人のIT職員を確保すること、そのスタッフに必要な研修、能力開発を行うことを提言する。

**(vi) PSIPデータベースをIFMIS及びAMPと連携させる（有効性拡大のため）**

現在、PSIP実績を基にした継続案件の評価を進めており、PSIPデータベースには信頼できる予算上の数値情報が必要と考えられる。これには各々の案件の承認予算額、予算配賦額、執行額が含まれる。これらの情報はPSIPデータベースとIFMISを連携させることで取得が可能と考える。従って、PSIPデータベースとのデータ融通については段階を経て、まずIFMISと連携し、それからAMPと連携することを提言する。



#### 4.1.4. 本邦研修、第三国研修の実施

##### (1) 本邦研修（ITセキュリティ研修）

IT 専門の C/P の IT セキュリティに係る能力開発を行うことでセキュリティマネジメントを強化し、将来的に PSIP データベースの安定した維持管理を実現することをねらいとして本邦研修「公共投資計画のための IT セキュリティ研修」を実施した。研修概要は、以下のとおり。

表 22：本邦研修「公共投資計画のための IT セキュリティ研修」概要

期間	2015 年 1 月 19 日～2015 年 1 月 28 日（移動日含まず）
参加対象・数	IT オフィサー 5 名（開発計画局から 4 名、E-Government 局から 1 名）
場所	京都コンピュータ学院
研修内容	<p>(1) 情報セキュリティ                  (2) ハッキング・アタックについて                  (3) セキュアコーディング                  (4) サーバーセキュリティ</p> <p>&lt;講義&gt; Linux コマンド、情報セキュリティにおける考慮事項、脅威、対策、セキュリティに対する組織体制の整備・脆弱性対応、セキュアコーディングにおけるルール、ISMS のコンセプト等</p> <p>&lt;実習&gt; Linux におけるハッキング演習、Windows におけるセキュリティの設定実習、PHP でのセキュアコーディング方法等</p>

研修員は帰国後、研修成果を取り纏めた研修報告書を提出した。また本研修で得た知見を PSIP データベースのプログラムの見直しに生かす等、PSIP データベースセキュリティ改善に貢献した。

##### (2) 第三国研修

2014 年から 2015 年までの間に、以下 3 つの第三国研修実施に係る支援を行った。

###### (i) プロジェクト審査コース

プロジェクト審査を主眼に置いたプロジェクト形成からモニタリング・評価までのサイクルを PSIP 課エコノミストに学んでもらい、研修で得た新たな知識を PSIP 業務及び PSIP 準備ハンドブックや審査マニュアル改訂に還元してもらうことをねらいとして、第三国研修「プロジェクト審査コース」を実施した。概要は以下のとおり。なお、同研修はプロジェクト側から Eastern and Southern African Management Institute（以下、ESAMI）に研修デザイン、実施を委託する形で行った Tailor made の研修である。

表 23：第三国研修「プロジェクト審査コース」研修概要

期間	2014年9月8日～9月19日（移動日含まず）
参加対象・数	PSIP ユニット職員4名（エコノミスト3名、主任エコノミスト1名）
派遣国	タンザニア
実施機関	ESAMI
研修内容	(1) プロジェクトデザイン、ロジカルフレームワーク、プロジェクト形成 (2) 開発プロジェクトの審査と指標の開発・審査テクニック (3) データ収集方法・分析方法 (4) モニタリング計画策定とモニタリング技術 (5) PPP 案件のコンセプトと審査 (6) 審査ツールのレビュー・アクションプランの作成

本研修では、プロポーザル提出に至るまでに必要なプロジェクト形成プロセス（活動のシーケンシングやスケジューリングと、各活動の予算積算等）を疑似体験した。これにより研修員は、プロジェクトが実施可能・現実的なものであるかを確認する視点が重要であると実感するに至り、各省にプロポーザル作成指導を行っていく前段階として大きな収穫となった。また、研修員が提言した「全ての申請案件にログフレームを追加する事」及び「持続性の観点を審査マニュアルに追加すること」は、PSIP 準備ハンドブック及び PSIP 審査マニュアルに実際に反映された。

## (ii) PPP プロジェクトコース

PSIP に加えられる PPP 案件分析、開発、管理を推進するための基礎能力を培うこと、また PPP 案件管理のベストプラクティスに係る知識を深めることをねらいとして、第三国研修「PPP プロジェクトコース」を実施した。概要は以下のとおり。なお、同研修は ESAMI の既存の研修プログラムである。

表 24：第三国研修「PPP プロジェクトコース」概要

期間	2014年10月20日～10月24日（移動日含まず）
参加対象・数	PSIP ユニット職員3名（副局長、チーフエコノミスト2名）
派遣国	ケニア
実施機関	ESAMI
研修内容	(1) PPP ポリシーとリーガル・フレームワーク (2) PPP ユニット設立のための必要条件・PPP ユニットの役割 (3) 戦略的コンテキストからの PPP コンセプト理解 (4) PPP プロジェクトの評価・選択・管理 (5) PPP プロジェクト推進戦略

研修後、PPP 案件準備調査を行うための Project Development Fund の設立、また PPP 案件のプロファイ

ル・テンプレート及び案件形成ガイドライン作成の必要性について研修員<sup>13</sup>が提言した。マラウイでの PPP 案件は the Public Private Partnership Commission (PPPC) や財務当局と協議をしながら進める必要があり、これらの即時実現は難しかったが、PPP の目的、利点、方法論、成功のための必要条件等をカバーした本研修は、研修員が PPP 案件形成促進に寄与するために必要な知識獲得に貢献した。

### (iii) プロジェクト審査テクニックコース

より高度なプロジェクト審査に必要な知識と技術を学ぶことで、開発プロジェクトの管理と、開発課題への対応に必要な戦略的思考と決断能力を向上させ、より効果的、効率的な PSIP プロジェクト審査の実現に寄与することをねらいとして、第三国研修「プロジェクト審査テクニックコース」を実施した。概要は以下のとおり。なお、同研修はプロジェクト側から Institute of Rural Development Planning Lake Zone Centre (以下、IRDPLZC) に研修デザイン、実施を委託する形で行った Tailor made の研修である。

表 25：第三国研修「プロジェクト審査テクニックコース」概要

期間	2015年3月9日～3月20日(移動日含まず)
参加対象・数	PSIP ユニット職員2名(副局長及びチーフエコノミスト)
派遣国	タンザニア
実施機関	IRDPLZC
研修内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) プロジェクト計画・プロジェクトサイクルの管理・ロジカルフレームワーク</li> <li>(2) プロジェクト審査のコンセプト・審査プロセス・方針・審査のアクションプラン</li> <li>(3) プロジェクト審査のクライテリアと技術</li> <li>(4) プロジェクト・キャッシュフロー分析・費用便益分析</li> <li>(5) プロジェクト審査手法・セクター分析</li> <li>(6) プロジェクト審査レポートの作成</li> <li>(7) フィールドワーク</li> </ul>

研修後に研修員が作成した報告書及びアクションプランには、PSIP 審査マニュアルをレビューする際の具体的な Review Questions が記載され、それを用いた PSIP 審査マニュアルの改善について具体的な提案があった。同提案は PSIP 審査マニュアルの実際の改訂に生かされた。

#### 4.1.5. PSIP プロセスのモニタリング

第一期で改訂し、2014年10月に承認された PSIP 準備ハンドブックでは、PSIP 作業カレンダーも改訂されている。PSIP 作業プロセスは新たに8つの作業が追加され、計38の項目が PSIP の年次作業とな

<sup>13</sup> 研修員の一名は、派遣前に Malawi Investment Projects Compendium 2014 に掲載する PPP 案件候補を既存の PSIP 案件から選択、プロジェクト概要をまとめる経験も経ており、このような具体的なアクションプランの提案につながった。

った。それら作業項目を踏まえ、下段の表では四半期毎に大きく区分し、その間のプロセスとモニター結果を概観する。今後、この結果を踏まえてカレンダー内容が調整され、改善プロセスが提案される。

表 26 : 2014/15 年度 PSIP の作業プロセスとモニタリング結果

時期	プロセス概要	実際
2014 年 7月～9月 (第1四半期)	■ (6月に国会で予算承認後、)7月には承認予算書が纏められる。	● 6月の総選挙や省庁統廃合のため、2014/15年度は暫定予算で開始、予算の承認は9月まで遅れ、承認後の予算書は12月に印刷。
	■ 8月、前年度のPSIP四半期進捗報告を収集・取り纏め、会議、報告。年次進捗報告も作成。併せてPSIPレビュー会議、ドナー情報を更新。	● 四半期報告は提出、取りまとめ等なし。 ● 予算承認の遅れを受け、PSIPレビューを行うセミナーやオリエンテーションは11月に実施。 ● ドナー情報は入手されなかった。
	■ 9月にはPSIP Circular No.1が回付され、オリエンテーション会議を開催。	● 上記影響で2015/16年度PSIPのCircular No.1は2014年10月に回付。オリエンテーションは、11月にレビュー会議と同時に開催。
10月～12月 (第2四半期)	■ 10月はPSIP案件の申請。第1四半期の進捗報告の収集・とりまとめ、会議、報告。	● 申請を11月に設定し、14省庁 (Voteでは23%)が期限までに提出。四半期報告は代替情報の入手に留まる。
	■ 11月はPSIP案件の一次審査、省庁会議開始。	● PSIP審査はこの時期行わず、省庁会議後に実施。
	■ 12月は省庁会議	● 省庁会議は2014年12月から2015年1月まで実施。
2015 年 1月～3月 (第3四半期)	■ 1月は、最終審査。PSIP委員会報告、BDとの会議、省庁へのフィードバック、第2四半期進捗報告を収集・取り纏め、会議、報告。	● 最終審査は2月20日まで実施。結果はEP&Dの経営会議に報告。BDとは頻繁に協議。省庁へのフィードバックはなかった。第3四半期報告は一部省庁が提出したが、取りまとめ等はなかった。
	■ 2月は予算枠組みと概算シーリングが設定。	● いずれも5月まで設定されなかった。
	■ 3月は、予算ヒアリング。最終予算シーリング、次官会議を経て閣議ペーパーの作成。	● 予算ヒアリングはBDが予定どおり実施するもシーリングは未設定・未公表。次官会議はなく、閣議ペーパーは5月に財務大臣に提出。
4月～6月 (第4四半期)	■ 4月は、第3四半期進捗報告を収集・取り纏め、会議、報告。閣議承認。	● 四半期報告は提出、取りまとめ等はなかった。PSIP閣議承認の有無は不明。
	■ 5月は、PSIPドラフトを国会提出。予算書案の印刷。	● PSIPドラフト案は準備され、予算書案も印刷された。
	■ 6月は予算の国会承認。	● 予定どおり承認された。

## 4.2. 成果 1 に係る活動と実績

第二期①では成果 1 に係る以下の活動【1-1】～【1-4】を実施した。第一期で改訂あるいは作成した成果物の運用状況をレビューし、改善課題の確認と改定案の作成作業を行った。

【成果 1】 PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）が改善される。（特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して）	
活動番号	活動内容
【1-1】	PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）の利用状況をレビューし、改善課題を確認する。
【1-2】	PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）について、利用者から運用状況に関するフィードバックを得る。
【1-3】	【1-2】で得られたフィードバックを反映しデータベースを修正する。
【1-4】	【1-2】及び【2-2】で得られたフィードバックを反映してマニュアル、ハンドブック及び PSIP プロセスを修正する。

### 4.2.1. PSIP データベース

第一期時点の予定では、開発した PSIP データベースプロトタイプレビュー会議で PSIP ユニット職員からフィードバックを得て、2014 年 6 月から PSIP データベース Ver.2.0 開発を開始する予定であった。しかし、PSIP ユニットの強い要望を受け、2015/16 年度の PSIP 形成から改善データベースを使えるようにする必要があるとの結論に至り、PSIP データベース Ver.2.0 に先立ち、2014 年 9 月に PSIP Ver.1.5 をリリースすることとなった。Ver.1.5 で主に対応することとなった改善課題は以下のとおりである。

- (i) Word 版 PSIP テンプレートはユーザーが自由に編集できるため、書式が大幅に崩されたり、日付や金額が様々な形式で記入されたりしている。結果、テンプレートローダを使用しても、データ読み取り精度が低い（データの質が悪い）。
- (ii) Word 版 PSIP テンプレートをデータベースに読み込むテンプレートローダは、Word のデータ構造や文脈を頼りにデータ位置を特定していたため、プログラムが複雑で保守が難しい。
- (iii) Word 版の継続案件用 PSIP テンプレートでは、既に PSIP データベースに存在している情報であるにも拘わらず、ユーザーは毎年ブランクのフォーマットから入力を始めなければならず、ユーザーの入力作業の負荷が大きい上、入力ミスの可能性も大きい。

なお、上記課題に加えて、データベース保守性・セキュリティに係る以下の課題にも併せて対応することとした。

- (iv) PSIP ユニットオフィス内のネットワークは GWAN（政府内広域ネットワーク）の影響を強く受ける構成になっており、GWAN のトラブルが起こると同オフィス内から同オフィス内設置の PSIP データベースのみならず、プリンターまでもが利用できない。また、PSIP データベースにアクセスする方法として、GWAN からは IP アドレス（<http://10.1.104.16>）を用い、インタ

ーネットからは名前 (<http://psip.malawi.gov.mw>) と使い分けており、混乱が生じやすい。

- (v) 既存の PSIP システムを構成する Web サーバとデータベースサーバ(それぞれ Windows 7 Home Ultimate 及び Windows Server 2003) はサポート期限が 2015 年内に終了することから、保守性及びセキュリティに問題がある。またサーバに接続されている UPS には、停電が起こったことをサーバに伝える機能がなく、長時間の停電で UPS から電源が供給できなくなった際にサーバの電源が落ち、サーバのハードウェアにダメージを与える可能性がある。

上述した改善課題に対して実施した PSIP データベース Ver.1.5 開発及び保守・セキュリティ向上対策とそれに伴う成果物は以下表のとおり。

**表 27 : 第二期①のデータベース改善課題への対応と成果物**

データベース開発 (Ver.1.5)	成果物	
	プログラム	ドキュメント・マニュアル
課題(i): Excel 版 PSIP テンプレート仕様作成及び開発	2015/16 年度プロポーザル用 Excel 版 PSIP テンプレート	テンプレート・ユーザマニュアル (Ver.1.5)
課題(ii): テンプレートローダ仕様作成及び開発	テンプレートローダ・プログラム (Ver.1.5)	テンプレート開発マニュアル (Ver.1.5)
課題(iii): テンプレートジェネレータ仕様作成及び開発	テンプレート・ジェネレータ・プログラム (Ver.1.5)	テンプレートローダ・ユーティリティ・ユーザマニュアル (Ver.1.5)
上記対応事項に伴うデータベース改造仕様作成及び実施	PSIP データベースプログラム (Ver.1.5)	PSIP データベース Ver.1.5 データベーススキーマ詳細仕様
データベース保守・セキュリティ向上策	プログラム	ドキュメント・マニュアル
課題(iv): PSIP ユニット内ネットワークの再構築 課題(v): PSIP データベース Ver.1.5 搭載用サーバ及び UPS の調達とセットアップ		サーバ・セットアップマニュアル (Ver. 共通)

\*PSIP データベース Ver.1.5 は 2015/16 年度 PSIP 形成用としてのみ使用されるため、マニュアルは次年度以降も引き続き使用されるテンプレートマニュアル及びテンプレートローダのみに絞って開発

上記開発の成果として、以下の改善が見られた。

**表 28 : 第二期①のデータベース改良による成果**

各課題に対する対応事項	改善事項
課題(i) Excel 版 PSIP テンプレート仕様作成及び開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excel 関数及びマクロ機能を活かして、データフィールドに自動計算やエラーチェック機能を仕込むことで誤記入の可能性が大幅に減った。</li> <li>✓ 未入力エラーをエラー数として可視化することで審査に必要な情報入力を義務付けた。</li> </ul>

各課題に対する対応事項	改善事項
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 入力フォーマットの制限をすることで (例えば、実績フィールドでは数値以外の入力を排除する) データの精度が高まった。</li> </ul>
課題(ii) テンプレートローダ仕様 作成及び開発	Word とは異なり Excel ではシート上のデータフィールドをラベル名で定義できるため、データベースとのフィールド名との対比がしやすくなった。また、Excel 上でデータ形式や整合性チェックを行うことで、テンプレートローダ・プログラムのデータチェック量を大幅に削減した。これにより、プログラム保守が容易になった。
課題(iii) テンプレートジェネレー タ仕様作成及び開発	テンプレートジェネレータの開発により、既存のプロジェクトについてはデータベースの情報を出力した Excel 版 PSIP テンプレートを自動生成できるようになった。これにより既存の全案件のテンプレート事前配布が可能となり、ユーザーの入力ミス及び入力負荷を低減させた。
課題(iv) PSIP ユニット内ネットワ ークの再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PSIP 課内に小規模な LAN を構築し、従来 GWAN に直接繋がっていたサーバ、PC 及びプリンター等の機器をこの LAN 内で稼働できるようにした。結果、GWAN 停止中もサーバやプリンターを使用できるようになった。</li> <li>✓ インターネットへの接続経路としてルータ経由での経路を追加し、GWAN 経由にするか否かを切り替えられるようにした。結果、GWAN 停止中もインターネット接続が可能となった。</li> <li>✓ PSIP データベースへのアクセス方法改善について GWAN オフィスに提案し、いずれのネットワークからも共通の名前 (<a href="http://psip.malawi.gov.mw">http://psip.malawi.gov.mw</a>) でアクセスできるようになった。</li> </ul>
課題(v) PSIP データベース Ver.1.5 搭載用サーバ及び UPS の 調達とセットアップ	新しいサーバ機及び UPS を調達し、OS も従来の Windows Server から Linux へ変更してシステムの新サーバへの全面移行を完了させた。結果、PSIP データベースの保守性及びセキュリティが向上した。

Ver.1.5 開発とそのリリース以後、要件定義書 (Ver.2)、基本設計書 (Ver.2.0)、詳細設計書 (Ver.2.0) を改訂し、PSIP データベース Ver.2.0 の開発を実施した。Ver.2.0 開発課題と改善結果については第二期②の項を参照のこと。

#### 4.2.2. PSIP 準備ハンドブック

2014年8月～9月に実施した14省庁に対するヒアリングによれば、セクター省庁側の主要関心事項は、PSIP テンプレートに何を記載すべきかであり、その説明が求められていることが判明した。全省を対象としたオリエンテーションを開催しても各省からの参加者は限定的であり、また参加者から、申請に係る作業を実際に行う多くの省内関係者への伝達が十分行われず、PSIP 準備ハンドブックを有しない者も多い。結果的に PSIP テンプレートで求められる案件情報の共通理解が不十分であることが分かった。

2014年10月6日までに追加改訂を行った PSIP 準備ハンドブックは、経済計画開発省の経営会議にて

承認を得たもので、その主要ユーザーをセクター省庁とし、PSIP プロセスもセクター省庁の作業的を絞って記載内容が見直された。本文では、PSIP の役割やプログラム等の概念規定を充実させた。また、Excel で作成された PSIP 申請テンプレートを導入したほか、これを補完するものとして、案件計画の枠組み構造を論理的に示すログフレームと、活動毎の費用を積算して要求金額の妥当性を示すことができる活動別積算表のフォームを別途用意した。そして PSIP ユニットの審査の際にセクター省庁から提出される申請の何を確認するかを理解してもらうため、審査基準もハンドブックの添付資料に加えた。さらに、ハンドブックの別冊として、PSIP テンプレート作成用ユーザマニュアルも作成した。これらは全て 2014 年 11 月に開催した 2015/16 年度 PSIP 形成のためのオリエンテーションで全省庁に配布された。

PSIP ハンドブックは、2015/16 年度 PSIP での試行結果を踏まえて、2015 年 3 月 27 日～28 日には更なる改訂案の協議を行い、その後も改訂作業が続けられた。

#### 4.2.3. PSIP 審査マニュアル

PSIP 審査マニュアルの改訂については、2014 年 8 月 13 日から 14 日の PSIP ユニットのレビュー会議を踏まえ、同年 10 月 6 日に最終化ワークショップで協議された。そこで、2014 年 3 月作業ドラフトを基に、データベース・ユーザの区分と設定、審査目的と手法、案件審査レーティング表、審査レポートの規定等が追記されることとなり、2014 年 10 月に改訂版が準備された。

同マニュアルは EP&D の執務用内部資料という位置づけのままにする結論になったが、審査基準については、セクター省庁と共有した方が審査に資する案件情報の提出につながるとの意見があり、審査レーティング表から配点内容を伏せた内容を PSIP 準備ハンドブックに添付してセクター省庁向けに共有することとなった。2014 年 11 月の PSIP オリエンテーションで、同ハンドブックの説明の際に、審査項目が含まれているのはこのためである。

PSIP 審査マニュアル（2014 年 10 月版）は、2015/16 年度 PSIP 形成サイクルで、省庁会議議事録フォーマット、最終審査結果決裁フォーマット、DAC 審査 5 項目の説明部分が参照され、また 2015 年 1～2 月の審査では、案件審査目的と手法、審査レーティング表が活用された。審査レーティング表の活用はこの改訂版で 2 回目となる。

審査レーティング表を適用したこれまでの 2 回の作業経験をベースに、また、2015 年 3 月のタンザニアでの第三国研修「プロジェクト審査テクニックコース」で得られた知見も合わせ、2015 年 6 月 24 日に PSIP ユニットの審査プロセスをレビューし、審査マニュアルの改訂点を協議した。協議の主なポイントは以下の通り。

- (i) 案件情報の質はまだ低く、充実のためには、個別のガイダンス等の支援を要する。
- (ii) 各省への審査結果のフィードバックをすとしたが、実現できていない。省庁会議前に第一次審査を行って省庁会議で最初のフィードバックを行いつつ、審査に必要な追加情報を求める。
- (iii) 提出期限を守らせるため、新規の PSIP 案件は年間いつでも相談を受け付けること、また継続



案件は四半期進捗報告があれば審査可能なので、同報告書の提出を求める。

- (iv) PSIP 政策が必要。
- (v) 開発予算の割り当てに PSIP 審査結果やパフォーマンスが活用されない、予算承認された案件に資金が配賦されない、ドナーのプロジェクトでマラウイ予算を要するのに PSIP にその申請がない案件がある、といった課題への対応を要する。
- (vi) ドナー支援プロジェクトの多くが PSIP プロセスを経っていないので、DAD との協働が必要。

なお、上記(i)の対応として、2015年6月のPSIPユニット内部、続く7月の6代表省庁とのPSIP準備ハンドブックのレビューワークショップにおいて、審査で直面する各種事例の良し悪しを講義した。

### 4.3. 成果2に係る活動と実績

第二期①では、成果2に係る以下の活動【2-1】～【2-8】を行った。第一に、PSIPに係る公共財政経済管理改革と本プロジェクトに係る活動を分析した。第二に、セクター省庁側の視点でPSIPプロセスをレビューし、最適化のための提案と実施・検証を行った。第三に、PSIPが求めるアウトプット指標の設定と予算書のみならず関係機関の指標に関し比較分析の上、課題改善の提案を行った。第四に、PSIPユニットとBDの調整に取り組んだ。

【成果2】PSIPプロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。	
活動番号	活動内容
【2-1】	公共財政経済管理改革の政策、プログラム、活動をレビューする。
【2-2】	セクター省庁におけるPSIPプロセスをレビューする。
【2-3】	【2-2】で確認されたプロセスを最適化する提案を作成する。
【2-4】	【2-3】の提案を実施して検証する。
【2-5】	PSIPと予算書のアウトプット指標の適切さとその策定・報告のメカニズムをレビューする。
【2-6】	【2-5】で確認された課題を改善するための対策を提案する。
【2-7】	【2-6】の提案を実施して検証する。
【2-8】	PSIPユニットと予算局の効果的な調整メカニズムのための対話を強化する。

#### 4.3.1. 公共財政経済管理改革のレビュー

2014年までを期限としたPFEM-RPの後継計画のため、MFEPDは2014年にIMFのTechnical Assistanceを要請したが、同年11月17日段階でも計画は示されず、IMFからは現状把握と共に、会計、内部監査といった優先課題を示すにとどまった。

2015年2月11日に、公共セクター改革プログラムが発表され、IFMIS、内部監査、GWANなどを含むアクションが示された。これを受けて、2015年4月10日に公共財政管理改革プログラム(Public Finance Management Reform Programme。以下「PFMRP」と呼ぶ。)が発表され、「国庫と資金管理」、「コンプライアンス」、「会計と内部監査」、「監視と監査」について、2016年6月までに取り組むアクション

ンを示している。

なお、第二期①において実施された公共財政経済管理に係る活動で、本プロジェクトと関連するものは以下のとおり。

**表 29：本プロジェクトに関連する活動のレビュー（第二期①）**

a)	IFMIS	IFMIS は改善委員会で PSIP データベースとの連携が協議されることとなり、本プロジェクトも参加。IFMIS 改善については、ソフトウェアの更新やセキュリティの脆弱さへの対応が求められている。2015 年 2 月に、Enterprise Resource Planning のパッケージを新たに購入する方針に FROIP が合意した。
b)	GWAN	接続性改善のため、各政府機関へのケーブル延長や敷設、またネットワーク接続のためのスイッチの調達を USAID が支援することになった。2015 年 2 月以降の接続性向上が期待される。
c)	AMP	本プロジェクトは、DAD を通じ、AMP 開発を行う Development Gateway と協議。AMP 自体も他システム連携のため改善が必要とされている。
d)	DCS	開発協力戦略（Development Cooperation Strategy、以降「DCS」という。）は、UNDP-DEAP が支援する、開発協力の在り方を示す文書。本プロジェクトからはドナープロジェクトも PSIP を通過すべきとする記述を求め、主な PSIP プロセスが同文書に反映された。PSIP 作業カレンダーも DCS の添付資料に含まれた。
e)	PBB	IMF から UNDP-DEAP が引継いで PBB 導入をリードすることとなった。2014/15 年度に 3 省庁が PBB 予算書を作成・試行した。本プロジェクトは、2014 年 11 月 20 日に MFEPD の BD 局長と、また 2015 年 4 月 23 日には PBB コンサルタントと、PBB における PSIP の位置づけについて協議し、PSIP 案件及び PSIP の役割は PBB においても一層重視される点を確認した。
f)	M&E データベース	UNDP-DEAP が、MGDS II レベルのモニタリング評価を行う目的で、統合業績管理情報システムの構築を計画。本プロジェクトは、2014 年 8 月、11 月の関係者会議に参加し、PSIP では案件レベルのモニタリングを行うことから、同システムの対象レベルの設定に係る確認等を行った。
g)	会計マニュアル	FROIP 支援による AGD のマニュアル改訂作業に対し、本プロジェクトからはプロジェクト会計に係る第 14 章へインプットした。

#### 4.3.2. PSIP プロセス最適化

Technical Report 1 で指摘したように、PSIP テンプレートで申請される案件情報の質に問題があった。これから、各省の新規案件の計画段階に課題があること、また継続案件についてはその管理体制に課題があることが想定された。このため 2014 年 8 月～9 月の期間に 15 省庁を訪問、ヒアリングを行い、案件管理体制が多様であること、また管理上の課題を確認した。これを PSIP 側から改善するため、申請案件で情報不備が多い費用積算面に着目し、この対処として、計画論理構成を強化しつつ自動計算される活動別積算表を作成・導入し、計画段階のプロセスを改善する案を検討した。

他方、この省庁訪問を通じて、PSIP データベースに掲載されている案件ステータスの多くが正確ではないことが判明した。さらに、保健省で各案件の状況を細かく聞いていくと、PSIP で想定するよりも多様なステータスに区別できることが分かった。同時に、当時の PSIP データベースには省庁からの申請時の案件ステータスがそのまま残され、更新されていないことが分かった（例えば、データベース

では継続案件となっているが、実際には何年も承認予算がつかずに中断している案件があった)。実際のステータスが不明では、PSIP データベースを用いて次年度の PSIP を計画するのに十分役立たない。このため、PSIP データベースで案件ステータスを毎年更新、管理できるようにする必要性が確認された。

2014 年 11 月～12 月にかけては、15 の省庁の管理体制情報を基に、PSIP 案件の申請段階へのハンズオン指導を試行する計画を立て、6 つの部局を選定した (農業、運輸、環境、教育、保健、土地住宅、の各省・局)。

上記の取り組みもあって、前回の PSIP 案件申請の提出期限 (2013 年 10 月 25 日) の順守率は「ごく僅か」であったが、今期の期限 (2014 年 11 月 28 日) に対しては、29 日段階の確認で 14 省庁から提出があった。補足資料の提出が不十分であったものの、申請されたテンプレートは正しいバージョンのものが利用されていた。

各省での PSIP プロセスのレビューと並行して、こうした各省の管理体制強化に寄与すべき 3 つの協力機関 (AGD、NAO、CIAU) の役割を確認し、PSIP ユニットとの関係強化にも努めた。PSIP 案件管理を改善することが正しい実績も把握され、案件に係る情報の質を担保する。それらが PSIP データベースに正しく反映されることで PSIP が初めて全うに管理できる。この意味で、3 つの協力機関は、外部機関として各省の案件管理、さらには PSIP の改善のために果たすべき役割があり、それらは以下の図のようにまとめられる。

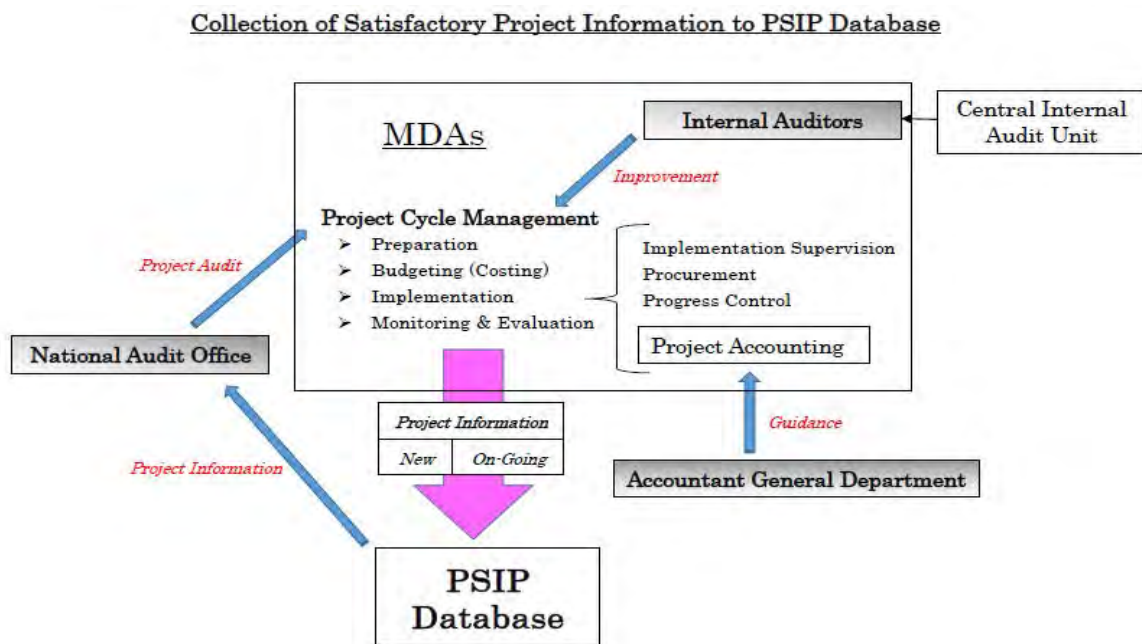


図 3 : PSIP 改善のための 3 つの協力機関とその役割

案件管理のレビューから、PSIP や BD に対して各省から報告されるべき支出情報は案件別に整理されていないケースがほとんどであった。これに関して、3 つの外部機関との協議、賛同も踏まえ、本プロジェクトでは、個々のプロジェクト会計に係る PFM-IT を Excel で開発した。PFM-IT は、農業省、

情報観光省の賛同を得て、会計担当者対象に対するワークショップを通じて試行され、個々のプロジェクトで検証された。両省の会計官から、PFM-IT の有用性を確認しつつ、フィードバックを得ながらツールを繰り返し改訂し、本プロジェクトは、部分的ながら個々の案件管理の改善まで踏み込んだ支援を試みた。

さらに個々の案件の進捗管理情報は、PSIP が求めるように四半期毎に提出されることがほとんどなかった。これは Word フォームで求められる記述内容が多かったことも理由の一つと考えられた。そこで、記述内容を減らし、作業負担が少ないフォームを Excel で開発することに着手した。これは成果及び活動の実績とそれに対応する支出情報を連結して四半期毎の進捗具合がほぼ 1 ページで示せる方式とした。案件の支出情報の詳細は上述の PFM-IT で作成されるので、その四半期毎の支出情報を転用すれば、案件の作業進捗と併せて「プロジェクト四半期進捗報告」が作成されるようにした。両ツールは、この意味でセット利用により案件管理が有効に行えるようにした。このフォームはこの段階でデータベースに連動していなかったが、農業省の一部案件で試行され、改善・実用に向けて作業が進められた。

以上のように、過去 2 年で確認された PSIP プロセスの課題に対して、一つ一つの対応策を打ち出し、検証していった。

#### 4.3.3. PSIP と予算書

アウトプット指標に関しては、その適切さ以前に、まず PSIP 案件に求められるものと例年の予算書で示されているものを比較すると同時に、OPC や M&E 局での扱いもより詳しく見る必要があった。それぞれの機関が各省に対して、類似の報告を別々に要請するため、各省側からは報告内容及び報告そのものの一元化が求められてきた。本プロジェクトでは、PSIP と予算書のアウトプット指標だけでなく、他の関係指標の調整可能性を含めて検討することとした。下表では、異なるアウトプット・指標を整理した。

表 30：多様なアウトプット・指標

政府機関	アウトプット・指標について	レベル・特性
PSIP (申請テンプレート)	ある案件を構成する複数のアウトプットを指し、各アウトプットを測定する複数の指標設定が想定される。なお、PSIP におけるアウトプット指標の課題は、指標設定が、案件がインフラ的なのかサービスのものなのかによって異なるため、適切な指標が選べるかどうかは課題である。それ以前に、指標を設定するためのアウトプットやその活動が未整備な案件への対応がまずもって必要である。	アウトプットは、案件内に設定されている。
予算局 (予算書)	アウトプット基準予算では、Vote 毎のミッションステートメント←目的と戦略←それを満たすアウトカム←アウトプット、という論理構造を有しており、複数の PSIP 案件がいくつかのアウトプットに貢献する要素となっていた。 他方、直近の予算書では、開発案件毎に年次のアウトプットが設定されているものも見られたが、PSIP のそれとは異なり、かつ省庁毎	アウトプットは、開発案件の結果あるいは外部に設定。 アウトプットの上位のアウトカムは Vote に付随して設定されている。 PBB 導入によって、アウトプ

	に統一的ではない。案件毎であれば、PSIP テンプレートのアウトプット指標を予算書に反映する方法が検討できるが、PBB の導入によって予算書及びアウトプットの構成変更が想定された。	ットもプログラムのアウトプットとして位置づけられる見込み。
OPC-OPA	予算書と類似であるが、2014 年段階で OPC が求めている Organizational Performance Assessment (2015/16 年度分として試行) は、各省の部門毎の四半期アウトプットとして設定されている。部門毎に担当する開発案件を確認し、該当部門のアウトプットに対し、PSIP が案件毎に収集する四半期進捗報告の情報がその貢献材料になると想定された。	アウトプットは開発案件の結果あるいは外部に設定。アウトプットの上位のアウトカムは組織・部局に付随して設定されている。
M&E 局	M&E 局は、MDGS II のモニタリング評価を実施する立場から、開発案件についてはアウトプットよりアウトカム指標の設定を重視する。PSIP テンプレートにアウトプットの指標を追加し、情報一元化を進めた。	開発案件においてもアウトカム指標を重視すると主張するが、その基本となるアウトプット情報も参考にしたいとのこと。

#### 4.3.4. PSIP ユニットと予算局の調整

PSIP ユニットと BD は、2014 年 10 月から同年 12 月の間に 7 回の会合を持ったが、その直前、BD の多忙な時期でも文書で要件を取り交わしてきた。2014 年 12 月から 2015 年 1 月の省庁会議には BD から参加が見られ、逆に、2015 年 3 月の予算ヒアリングには PSIP ユニットが参加した。これ以外にも、PSIP 案件の四半期進捗報告に係る構成内容の作成のため BD とは協議・確認を重ねている。

#### 4.4. 成果 3 に係る活動と実績

第二期①では、成果 3 に係る以下の活動のうち、計画どおり【3-1】～【3-4】までを行った。PSIP プロセスの実践から得た課題を踏まえて研修プログラムを計画、実施し、参加者評価を含め研修方法の妥当性を確認した

<b>【成果 3】 PSIP ユニットとセクター省庁が、改善された PSIP に係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。</b>	
活動番号	活動内容
【3-1】	PSIP ユニットおよびセクター省庁の研修ニーズと組織体制上の課題を精査する。
【3-2】	改良された PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）および PSIP プロセスについての研修プログラムを作成する。
【3-3】	【3-2】の研修プログラムを実施する。
【3-4】	研修結果を評価し、PSIP の運用と今後の研修にフィードバックする。
【3-5】	研修の最終的な成果を評価しプロジェクト終了後の能力強化の行動計画を策定する。

##### 4.4.1. セクター省庁の課題、研修の計画と実施

セクター省庁の PSIP 実務には、計画部門だけでなく、支出情報を把握している会計部門や、活動情報

を把握している現業部門など省内の異なる部門がかかわっている。PSIP テンプレートや進捗情報の取りまとめには、その情報源となるこれら関係者の理解と協働が不可欠であるため、それを見越した研修形態が検討された。

進捗情報に関し、案件自体の支出情報は確認できるとしても案件毎の支出管理がなされていない。故に案件の詳細、つまり支出内容と活動内容が分からない継続案件の管理体制自体に課題があると想定された。

セクター省庁内部の案件管理に対しては、CIAUが各省に配置する内部監査人がその実態把握を行い、内部的な助言機能を発揮することも求められる。他方、NAOはプロジェクト監査を通じて案件管理の課題を外部的に把握する立場にある。こうした機関との協力関係のもとで案件管理の課題対応が検討されていることを PSIP の研修でも指摘して、各省の案件管理の強化を促す必要があった。上記 4.3.2 で触れたとおり、一つの取り組みとして、これら外部機関の協力を得ながら、プロジェクト会計情報の整備支援も行った。

上記を踏まえ、セクター省庁に対する 2014/15 年度の各種研修プログラム作成を検討するために、まず以下の準備会議を順次開催した。

**表 31：セクター省庁向けの研修計画、準備会議**

準備会議	日時	概要
EP&D 経営会議 (PSIP 準備ハンドブック 2014 の発表)	2014 年 10 月 17 日	2014 年 10 月までに改訂を重ねた PSIP 準備ハンドブック配布版ドラフトを説明。コメントを反映する条件で同ドラフトは承認された。
PSIP 枠組み準備会合	2014 年 10 月 17 日	EP&D による独自開催で、前年度の PSIP 実施パフォーマンスをレビュー。継続案件の完了を優先させることとなった。
PSIP セミナー及びオリエンテーションワークショップに係る準備会合	2014 年 10 月 31 日	DD 内会議として開催。会議目的と方法、配布物の確認。プロポーザル申請の期限を 11 月 28 日に決定した。

#### (1) ライン省庁向け 2 つの PSIP 関連研修

上記を踏まえつつ、2014 年は計画していた a) PSIP セミナー、b) PSIP レビューワークショップ、c) PSIP Circular No. 1 オリエンテーションワークショップ、d) PSIP データベースセミナー、の内容を次の 2 つの研修に盛り込んで実施した。

<b>【会議名】 PSIP 2014 レビュー・PSIP 2015 オリエンテーションワークショップ</b>	
<b>【開催日】</b> 2014 年 11 月 4 日～5 日	<b>【場所】</b> Golden Peacock Hotel, Lilongwe
<b>【出席者】</b> 90 名 (Mr. Sitimawina, EP&D 次官、JICA プロジェクト専門家 5 名を含む)	
<b>【議事次第】</b>	
時間	内容
<b>第一日目</b>	
09:00	1) 開会の辞 (EP&D、JICA 専門家チーム)



09:30	2) プレゼン：2013/14 年度 PSIP 実績（PSIP ユニット）
10:45	3) プレゼン：2013/14 年度開発予算レビューと 2014/15 年度予算作成（BD）
11:30	4) 質疑応答
13:00	5) プレゼン：PSIP Circular No.1、PSIP ガイドライン及び資料の説明（PSIP ユニット）
13:30	6) プレゼン：PSIP 準備ハンドブック 2014（JICA 専門家チーム）
14:15	7) プレゼン：PSIP データベース改善（JICA 専門家チーム）
14:45	8) 質疑応答
15:45	9) ラップアップ（第一日目）
<b>第二日目</b>	
08:30	10) プレゼン：PSIP テンプレート、テンプレートマニュアル（PSIP ユニット、JICA 専門家チーム）
09:30	11) 質疑応答
10:45	12) グループ作業（PSIP テンプレート作成）
13:30	13) グループ作業（発表と協議）
15:30	14) ラップアップ
15:45	15) 閉会の辞



PSIPテンプレート実施訓練（1）



PSIPテンプレート実施訓練（2）



経済開発計画当局及びCEPSIP II

**【内容】**

- 閉会の辞では、EP&D 担当次官より、歳入不足による開発予算の減少に触れつつ、PSIP の改善取り組みについて説明。JICA 専門家チームは CEPSIP II の作業内容と進捗につき触れた。
- 前年度（2013/14 年度）の PSIP の実績と翌年度（2015/16 年度）の準備に関し、PSIP ユニットが説明。FY2013/14 は支出が承認予算の 39%にとどまり、未払い金の問題、支出実績の不備、プロジェクト管理の弱さ、モニタリング情報の不足といった課題を指摘。翌年に向けては、不適合プロジェクト（経常的な内容）の除去、契約義務の伴うプロジェクトの優先化と共に、PSIP 審査の充実化につき表明。
- BD より、前年度（2013/14 年度）の開発予算実績と、今年度（2014/15 年度）の予算作成に関し報告。2013/14 年度に承認した開発予算（マラウイ政府分）490 億クワチャに対し、実績は 196 億クワチャ。開発予算は年々増大しているが、ドナー支援凍結などで制約も想定されると指摘。
- PSIP ガイドライン、PSIP 準備ハンドブックについては、PSIP テンプレートが Excel フォームへの変更に係る説明と共に、各省がプロジェクトを優先化すること、省庁会議に参加することを要請。
- PSIP データベースは、現在の Ver. 1.5 から 2015 年には Ver. 2.0 に移行し、機能追加される点を説明。
- 質疑応答では、PSIP が扱う開発案件（プロジェクト）の定義、予算配賦のない案件の扱い、未払い金の扱い等の課題が示された。プロセスの過程で予算が実行されない、あるいは未払いの問題が発生する場合も PSIP テンプレ

レートや報告で示すといった対応方針が示された。

- 2日目は、主として、PSIP テンプレートを実際に活用して、各省参加者に申請内容を作成してもらい、内容的あるいは技術的な課題があればその場で助言・支援し、ツール利用が定着できるよう技能移転作業を行った。

**【研修評価と今後の研修のためのフィードバック】**

PSIP テンプレートが新たに Excel フォームとなり、その機能や使い方を実地研修する内容とした。実地研修によって操作や作業自体に関して参加者の多くが自信を示した（のちに実際申請された案件情報にも改善が見られた）。実地研修を含めたオリエンテーションとする方法を継続することが方針となった。

他方、PSIP テンプレートを作成する省庁側の関係者は、集団研修でカバーしきれない。さらに、今度は、案件管理の改善を含む実務演習とする場合、計画局担当者のみならず現業部門や会計部門にも参加対象を拡大する必要がある。よって、オリエンテーションは2分割して対象となる全省庁を半分ずつ招へいし、各省の参加者を増やす方向へ変換する案が構想された。（なお、後述するハンズオン指導は、このように参加対象を拡大してもカバーしきれない更に多くの対象者を想定し、各省毎にPSIP 作業を実地研修するもので、これにより、省庁側における参加者を拡大し、PSIP 作業ノウハウの一層の拡大と定着を図る手法と位置付ける。）

この年は、DD の意向により、各省計画局の PSIP 担当者に対する技術的なワークショップを先に実施し、それを踏まえて各省の計画局長を対象とした PSIP セミナーを開催するという順序に変更された。

**【会議名】 PSIP セミナー**

【開催日】 2014 年 11 月 7 日

【場所】 Golden Peacock Hotel, Lilongwe

【出席者】 40 名（日本側：JICA マラウイ事務所 2 名（下田次長含む）、JICA プロジェクト専門家 5 名

**【議事次第】**

時間	内容
09:00	1) 開会の辞（JICA マラウイ事務所、EP&D）
09:15	2) EP&D の今後の予定（EP&D）
09:30	3) プレゼン：2013/14 年度開発予算レビューと 2014/15 年度予算作成（PSIP ユニット、BD）
10:30	4) プレゼン：PSIP 準備ハンドブック 2014（JICA 専門家チーム）
11:15	5) プレゼン：PSIP データベース改善（JICA 専門家チーム）
11:45	6) 質疑応答
13:30	7) 閉会の辞





**【内容】**

- 開会の辞では、マラウイ事務所の下田次長より、CEPSIP II 支援の進捗と重要性、また国家開発における EP&D の主導性を期待する旨、伝えられた。EP&D 担当のシティマウイナ次官より、未払い金対応によって予算が縮小しており、採択できる新規案件に限られること、案件情報の充実や四半期進捗報告を充実したいとの意向を指摘。
- EP&D 担当次官は、続けて、MGDS II の終了に伴い、2015 年 4 月頃から MGDS の後継政策に係る作業を開始することを説明。
- BD、JICA 専門家チームの説明は、上記「2014 PSIP レビュー・2015 PSIP オリエンテーションワークショップ」と同様。
- 質疑応答では、経済官僚の人材確保による PSIP 対応強化、また複数の機関から、定期的な報告を求められるが類似内容に対して多様なフォーマットであるため、一元化を望む意見がセクター省庁側から示された。

**【セミナーに係る評価とフィードバック】**

セミナーの実施方法、内容、配布資料いずれも参加者評価は高かった。

ただし、政府予算等のスケジュールの遅れなどが影響し、PSIP の実作業に係る説明機会を先行し、担当者向けの PSIP のレビューとオリエンテーションを合わせて実施する必要があった。その後、オリエンテーションと内容趣旨が重複する局長向けセミナーを実施したが、局長の代理参加者の割合も多く、代理者はすでに先行したオリエンテーションに参加したことでセミナーの方は出席を見合わせる場合もあり、結果的に出席率が振るわなかった。

次回以降は、まず局長向けの PSIP セミナーを先行開催して PSIP に係る各種概要の理解を浸透させ、追って PSIP オリエンテーションを開催して PSIP 作業担当者のために実地研修を開催するというイベント順序とすることが望ましいと考えられた。これによりセミナーに代理者（作業担当者）が参加した場合も、実作業を含めたオリエンテーションに続けて参加する意義が確保される。

**(2) ハンズオン指導**

PSIP のオリエンテーションを踏まえ、省庁側作業への支援として巡回型のハンズオン指導を合わせて実施した。2014 年 11 月 12 日から PSIP テンプレートによる案件の申請期限である 11 月 28 日まで、6 つの省庁（農業、教育、保健、運輸、環境、土地・住宅の管轄省庁）にターゲットを絞り、合わせて計 16 回訪問し（これとは別に、省庁側から PSIP ユニットへの訪問回数も 6 件、電話での指導も 15 回まで記録あり）、PSIP テンプレートの操作方法や内容作成に係る助言指導を行った。これにより、セクター省庁側の PSIP 準備実態を確認しつつ、案件の計画内容の論理性など情報の質の改善指導と同時に、期限内の申請提出を促進した。結果として、新規案件はもとより、継続案件のロジックも変更・

改善される事例が見られた。ハンズオン指導は、その効果が認められ、2014年12月2日のJCC-4でも、議長のDD局長から今後も実施推進するとの表明があった。

#### 4.4.2. PSIP データベースに係る能力の課題、研修の計画と実施

##### (1) PSIP データベース開発及び維持管理に係る技術研修

PSIP ユニットの IT 職員の技術は PSIP データベースの軽微な修正さえ支障があるレベルであった。そのため、OJT を通してそれら IT 職員と共に PSIP データベースを開発すると同時に、PSIP データベース開発に必要な技術研修を実施することで能力開発を行うという結論に至り、下表に示すとおり、延べ 29 回の IT 技術研修を企画し、実施した。

<b>【研修名】 PSIP データベース開発及び維持管理に係る技術研修</b>	
<b>【開催日】</b> 2014 年 7 月～2015 年 4 月	<b>【場所】</b> PSIP オフィス
<b>【出席者】</b> PSIP ユニットの IT 職員：4 名(Mr. Brian Mchawi, Ms. Annie Malitoni, Ms. Shalom Ghambi, Mr. Gift Njoloma) CEPSIP II 雇用 IT スタッフ：1 名(Mr. Gresham Nhlane)	
<b>【内容】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Linux OS</li> <li>■ Web デザイン</li> <li>■ MySQL</li> <li>■ PHP (Symfony フレームワーク含む)</li> <li>■ Web アプリケーション</li> <li>■ 新 PSIP テンプレート構造</li> <li>■ プロポーザル提出手順</li> <li>■ 新 PSIP テンプレートローダ使用法</li> <li>■ PSIP データベース Ver.2.0 設計上の課題やポイントについての解説と共有</li> </ul>	
<b>【研修に係る評価とフィードバック】</b> PSIP オフィス内で全員が参加可能な時に声をかけて適宜開催した。同研修に加えてサーバのセットアップやトラブル対応などの日々の OJT を通したトレーニングを実施したことで、相乗効果を得ることができた。	

##### (2) PSIP ユニットの PSIP データベース活用に係る研修

2015/16 予算年度用の PSIP 案件申請の受付が始まって以降、PSIP ユニットの職員（各省担当者）による申請内容の確認と、IT 職員による「チェック済」<sup>14</sup>案件情報の PSIP データベースへのインポート作業を行った。しかし、2015 年 2 月 23 日時点でのインポート完了率は約 40%であり、PSIP データベース

<sup>14</sup> 2015 年に実施されていたデータアップロード手順は、デスク・オフィサーがチェックしたテンプレートを“Checked”フォルダに保存し、IT オフィサーが“Checked”フォルダのテンプレートデータをデータベースにアップロードするというものであった。2017 年現在、持続性の観点からこのプロセスはより簡易化されている。

を利用した審査を行う条件が整っていない状況であった<sup>15</sup>。インポートが進まない原因は、以下 2 点であった。

- チェックの基準が不明確で PSIP ユニット職員が必要以上に慎重になり「チェック済み」との判断ができなかった。
- チェック実施から完了までの手順を知らない（または忘れた）PSIP ユニット職員がいた。

そのため、PSIP ユニット職員に対する申請内容のチェック、PSIP データベースへの登録手順の再徹底と、チェック内容の明確化を目的とした研修を 2015 年 2 月 24 日と 25 日の両日に開催し、チェックとインポートの促進を図った。この結果、PSIP データベースへの申請内容のインポート完了率は 40% から 80% へ向上し、2015 年 3 月 15 日時点でほぼ 100% を達成することで審査時の PSIP データベース利用が可能となった。

#### 4.4.3. PSIP ユニットの課題、研修の計画と実施

本プロジェクトが本来 PSIP 審査能力の改善を重要な目的にしていた経緯も踏まえ、PSIP 審査に係る能力開発のため、以下のように実務と連動する方式で二段階のワークショップを計画し、実施した。

<b>【会議名】 PSIP 審査準備ワークショップ</b>	
<b>【開催日】</b> 2015 年 1 月 26 日～30 日	<b>【場所】</b> Wamkulu Palace
<b>【参加対象】</b> DD/PSIP ユニット	
<b>【目的・作業】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 申請のあった全案件の情報内容を確認しつつ、審査レーティング表を作成、協議、合意。</li> <li>■ 各案件の計画情報の不足内容の特定し、該当する省庁に追加提出を依頼。</li> <li>■ 審査基準に沿った実際の審査結果の取りまとめ。</li> </ul>	
<b>【会議名】 PSIP 審査ワークショップ</b>	
<b>【開催日】</b> 2015 年 2 月 2 日～20 日	<b>【場所】</b> Wamkulu Palace
<b>【参加対象】</b> DD/PSIP ユニット	
<b>【目的・作業】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 担当者毎に申請案件を審査レーティングに沿って採点した結果を PSIP ユニット全体で検討し、優先順位を確認しつつ開発予算の承認額を決定。</li> <li>■ 審査結果の検討にあたっては BD も交え、審査状況に係る情報を共有。</li> </ul>	
<b>【作業を通じて確認された PSIP 案件審査の改善点】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 審査中の申請案件の情報改善のために省庁に対してフィードバックすること</li> <li>■ 申請前にライン省庁内部で案件審査を実施すること</li> <li>■ 四半期進捗に係る情報を収集すること</li> <li>■ インフラ案件の場合、業者との契約情報の確認と未払い金に対する方針を決めること</li> </ul>	

<sup>15</sup> 審査作業は PSIP データベースにアップロードする前の Excel ファイルに基づいて行われた。

■ ドナー支援プロジェクト情報の把握とマラウイ政府負担分を確認すること

**【ワークショップを通じたフィードバック】**

本ワークショップは OJT 的要素が大きいものの、実作業を通じて審査方法のみならず、スケジュール配分などが見直され、PSIP プロセスの調整を行う機会になっている。いずれも、審査スケジュール面の PSIP 作業プロセスが改訂され、反映される。

他方、第三国研修の効果もあり、前年度のように、感覚的、機械的に審査レーティングをつけることが減り、案件内容を理解した上で審査できるようになった。審査後の振り返りセッションでは、PSIP ユニットとして、案件内容に応じた審査手法を見直す案が検討された。他方、PSIP テンプレートでライン省庁に情報として求める経済財務分析などは、その技術的手法を PSIP ユニット職員全員が習得しておく必要性が指摘された。

## 5. 第二期② (2015年7月～2016年6月) の活動実績

本プロジェクトの第二期② (2015年7月～2016年6月) の活動計画 (2012年10月22日付の協議議事録による実施計画) に対する実績 (矢印部分) の比較は下表の通り。

	Y2015						Y2016					
	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN
<b>*PSIPプロセス</b>												
これまでのPSIPプロセスのレビュー	→	→							→	→	→	→
Circular # 1			→									
各省庁によるプロポーザル提出					→	→	→	→				
プロポーザル審査						→	→	→				
省庁会議						→	→	→				
PSIP第一ドラフト									→	→		
PSIP第二ドラフト											→	→
PSIP承認												
<b>成果1</b>												
PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) が改善される。(特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して)												
1-1. PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) の利用状況をレビューし、改善課題を確認する。	→				→							
1-2. PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) について、利用者から運用状況に関するフィードバックを得る。	→				→							
1-3. 【1-2】で得られたフィードバックを反映しデータベースを改良する。						→	→	→	→	→	→	→
1-4. 【1-2】及び【2-2】で得られたフィードバックを反映してマニュアル、ハンドブック及びPSIPプロセスを改良する。						→					→	→
<b>成果2</b>												
PSIPプロセスとライン省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。												
2-1. 公共財政経済管理改革の政策、プログラム、活動をレビューする。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
2-2. ライン省庁におけるPSIPプロセスをレビューする。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
2-3. 【2-2】で確認されたプロセスを最適化する提案を作成する。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
2-4. 【2-3】の提案を実施して検証する。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
2-5. PSIPと予算書のアウトプット指標の適切さとその策定・報告のメカニズムをレビューする。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
2-6. 【2-5】で確認された課題を改善するための対策を提案する。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
2-7. 【2-6】の提案を実施して検証する。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
2-8. PSIPユニットと予算局の効果的な調整メカニズムのための対話を強化する。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
<b>成果3</b>												
PSIPユニットとライン省庁が、改善されたPSIPに係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。												
3-1. PSIPユニット及びライン省庁の研修ニーズと組織体制上の課題を精査する。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
3-2. 改良されたPSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) 及びPSIPプロセスについての研修プログラムを作成する。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
3-3. 【3-2】の研修プログラムを実施する。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
3-4. 研修結果を評価し、PSIPの運用と今後の研修にフィードバックする。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
3-5. 研修の最終的な成果を評価しプロジェクト終了後の能力強化の行動計画を策定する。	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
第三国研修/本邦研修	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
合同調整委員会 (JCC)	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
その他	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→

## 5.1. プロジェクト全体に係る活動と実績

### 5.1.1. 事業進捗報告書の作成・提出

2015年12月と2016年5月に本プロジェクトの進捗状況をまとめた報告書を作成し、提出した。

### 5.1.2. 本邦研修の実施

マラウイ国財務経済計画開発省及びセクター省庁で政策策定及び経営に携わる上級国家公務員を対象にした本邦研修「公共投資計画策定と政策・事業評価研修 (Training on Public Sector Investment Programming and Performance Measurement)」を実施した。これは、日本の経験・教訓からヒントを得て、短期・中期的なマラウイでの業務改善及び中長期的なマラウイでの政策決定に直接・間接に応用できることをねらいとしたものである。研修概要は下表のとおり。

表 32 : 本邦研修「公共投資計画策定と政策・事業評価」概要

期間	2015年7月16日(木)～25日(土)(移動日含まず)
参加者	財務経済計画開発省のEP&Dの次官代理など準高級クラスを中心に12名
場所	東京都・国土交通省・関西学院大学・福岡市、臼杵市、小値賀町、名古屋市
研修内容	<p>&lt;座学演習&gt;日本の国家政策策定、公共投資計画、政策評価に係る経験と実践：東京都</p> <p>&lt;意見交換&gt;国土交通省と事業採択に係る事前評価・再評価を主とした意見交換：東京都</p> <p>&lt;座学演習&gt;地方自治体の行政改革に係る経験：兵庫県西宮市-関西学院大学</p> <p>&lt;訪問学習&gt;地方自治体の行政改革に係る実践：福岡市、臼杵市、小値賀町、名古屋市</p> <p>&lt;意見交換&gt;地方自治体訪問後の振り返り：福岡市、名古屋市</p>

研修で得た内容を踏まえて、研修参加者は、評価、優先事業、予算と会計等に係る法整備などのアクションプランを作成し、2015年8月6日にJICAマラウイ事務所及びテレビ会議でJICA本部に報告された。

### 5.1.3. 合同調整委員会の開催

第二期②の期間中にJCCは2回開催された。

#### (1) 第6回JCC

2015年12月1日に第6回JCCが次のとおり開催された。

【日時】2015年12月1日	【場所】財務経済計画開発省 EP&D会議室
【マラウイ側出席者】	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr. Y. Kamphale 財務経済計画開発省次官代行 (兼 Project Director)</li> <li>■ Mr. Jollam Banda 経済計画開発省 DD 副局長</li> <li>■ 財務経済計画開発省 DD/PSIP ユニットの C/P (IT 職員含む)</li> <li>■ 財務経済計画開発省 BD、DAD、AGD、CIAU</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ NAO</li> <li>■ OPC-PED</li> <li>■ E-Government 局</li> </ul>
<p>【日本側出席者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ JICA マラウイ事務所 徳橋所長 他</li> <li>■ JICA プロジェクト専門家</li> </ul>
<p>【議題】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opening prayer</li> <li>2. Introduction of participants</li> <li>3. Opening remarks by the Chairperson</li> <li>4. Remarks by JICA Malawi Office</li> <li>5. Adoption of agenda</li> <li>6. Presentation             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Activity Progress from February to November 2015</li> <li>(2) Issues and Recommendations</li> <li>(3) Activity Plan from December 2015 to September 2016</li> <li>(4) Follow-up of mid-term review</li> <li>(5) Way forward and exit strategy</li> </ol> </li> <li>7. Discussion and Way Forward</li> <li>8. Remarks by JICA Malawi Office</li> <li>9. Closing remarks by Chairperson</li> <li>10. Closing prayer</li> </ol>
<p>【内容】</p> <p>本プロジェクトの進捗は、PSIP ツールの最新版に焦点を当てながら、JICA プロジェクト総括と IT 専門家が報告し、併せて、課題と提言について発表された。</p> <p>以下の点について、協議・合意した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● PSIP データベースは原則として現行 IFMIS ではなく新 IFMIS と連携させる。新 IFMIS の導入が遅れることを想定し現行 IFMIS と試験的な連携の実施を考慮するも、ベンダーから連携に係るフィーが請求されているため、これをフォローする。</li> <li>● GWAN の不安定性について（E-Government 局より対応状況の報告と併せて）</li> <li>● PSIP データベース内の案件情報の充実化とタイムリーな更新</li> <li>● PSIP 案件申請に係る提出の遅延について、法的措置を含めたコンプライアンス改善策</li> <li>● PSIP ユニットによるセクター省庁とのコミュニケーション強化、能力強化の必要性</li> <li>● PSIP 案件（プロジェクト）の資格要件の見直し</li> </ul>

## (2) 第7回 JCC

2016年4月29日に終了時評価報告書ドラフトを協議する第7回 JCC が開催された。その概要は次のとおりである。

【日時】 2016 年 4 月 29 日	【場所】 財務経済計画開発省 EP&D 会議室
<b>【マラウイ側出席者】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr. Y. Kamphale 財務経済計画開発省次官代行（兼 Project Director）</li> <li>■ Mr. Jollam Banda 経済計画開発省 DD 副局長</li> <li>■ 財務経済計画開発省 DD/PSIP ユニットの C/P</li> <li>■ 財務経済計画開発省 AGD、CIAU</li> <li>■ NAO</li> <li>■ OPC-PED</li> <li>■ UNDP の DEAP 担当官</li> </ul>	
<b>【日本側出席者】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ JICA 終了時評価調査団（川北専門員、木全職員、津曲コンサルタント）</li> <li>■ JICA マラウイ事務所 和田次長、他</li> <li>■ JICA プロジェクト専門家</li> </ul>	
<b>【議題】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Introduction of Participants</li> <li>(2) Opening Remarks by Chairperson</li> <li>(3) Remarks by Deputy Resident Representative of JICA Malawi Office</li> <li>(4) Presentation of Results of the Terminal Evaluation</li> <li>(5) Remarks by Mission Leader</li> <li>(6) Presentation by Evaluation Team</li> <li>(7) Discussion</li> <li>(8) Closing Remarks by Chairperson</li> </ol>	

なお、上記第 7 回 JCC で協議された評価報告書の内容については次項にまとめた。

#### 5.1.4. 終了時評価への協力

##### (1) 概要

2016 年 4 月 17 日から 30 日まで終了時評価の現地調査を受け入れた。終了時評価は、2016 年 9 月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績、成果を確認、評価するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導きだし、評価報告書に取りまとめ、合同調整委員会（JCC）で合意することを目的として実施された。終了時評価調査団の団員構成は下表のとおり。

表 33：終了時評価調査団員

日本側	氏名	担当	所属	日程
1	川北 博史	団長/総括	JICA 国際協力専門員（南ア専門家）	4/24-5/1
2	木全 洋一郎	評価企画	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム企画役	4/24-5/1
3	津曲 真樹	評価分析	(有) アイエムジー コンサルタント	4/16-5/1
マラウ	名前	担当	所属	



イ側			
1	Mr. Peter Simbani	プロジェクト・マネジャー	MFEPD 開発計画局 局長
2	Mr. Jollam Banda	プロジェクト・副マネジャー	MFEPD 開発計画局 副局長
3	Mr. Charles Mtonga	上級プロジェクトオフィサー	MFEPD 開発計画局 チーフエコノミスト

## (2) プロジェクトの達成状況

成果の達成状況は次のとおりであった。

表 34：終了時評価による成果の達成状況の評価（2016年4月）

<p><b>成果 1：PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル・ハンドブック）の改善 【達成】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● PSIP データベースの改善により、継続案件のログフレームや進捗モニタリング、コスト情報の質・量ともに向上し、利用者の評価も非常に高い（90%以上）。</li> <li>● データベース、マニュアル・ハンドブックの改善を通じて、IFMIS と PSIP データベースの連携、政府内ネットワーク（GWAN）の不安定性、データベースの計画的情報更新の問題が提起され、改善が取り組まれている。</li> </ul>
<p><b>成果 2：PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスの調和化 【一部達成】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● PSIP プロセスの改善を通じて、コンプライアンス違反、各省庁内のコミュニケーション・能力、PSIP ユニット職員の能力、PSIP の資格要件基準、計画時のプロジェクトのアウトプット基準といった問題が提起され、改善に向けて取り組まれている。</li> <li>● しかし、PSIP プロセスを経ない開発事業は、2015/16 年度で全体の 29.3%あり、うちドナー事業（Part1）は全体の 76.8%が PSIP を経ていない。</li> <li>● 会計局は、セクター省庁に対して四半期報告書等で求めている情報を PSIP データベースから派生して作られたプロジェクト財務管理情報ツール（PFM-IT）を通じて得ることができるようになった。</li> </ul>
<p><b>成果 3：PSIP ユニットとセクター省庁の PSIP 情報管理システム活用能力の向上 【達成】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2015/16 年度で研修を通じて 252 人の政府職員が PSIP データベース、マニュアル・ハンドブックの活用を習得し、41 人がデータベースを頻繁に活用。（2013/14 年度はそれぞれ 101 人、37 人）</li> <li>● PSIP データベースへのアクセスは 2015 年 4 月～2016 年 3 月には 1479 件（2012～2013 年は 496 件）。</li> <li>● 2016/17 年度向け PSIP 策定プロセスでは、指定フォーマットの活用率 100%を実現。</li> </ul>

プロジェクト目標の達成状況は次のとおりであった。

表 35：終了時評価によるプロジェクト目標の達成状況の評価（2016年4月）

<p>プロジェクト目標（公共財政経済管理の枠組みの中で、PSIP がより効率的かつ調和的に運用される）：一部達成</p>
<p><b>指標 1 PSIP ユニットが審査に利用できる情報量の増加と質の向上（新規ならびに継続プロジェクトとも）：達成</b></p> <p>申請書のテンプレートを再設定するに当たって、ロジック毎にコラムを設定することで論旨展開が明確になり、インプットを行うコラム数の（前バージョンのテンプレートに比しての）増加にも関わらず、コラム間の情報の繋がりが確保され、提案内容の質の向上をもたらした。</p>
<p><b>指標 2 PSIP ユニット及びセクター省庁の PSIP プロセスに於ける業務スケジュール順守率の、プロジェクト完了時点での 90%への向上：未達成であるが、達成を導くための対策済み</b></p>

FY2013/14 と FY2014/15 は、申請書の内容の如何に関わらず、期日までに提出された申請書の数で順守率を測っており、その数値は 45% と 50% である。FY2015/16 についてはルールが変更され、情報が正確に記された状況で提出されたもののみを対象として計測された。その結果、統計値は多少下がって 41% の順守率となった。2015 年 9 月に大幅に改定された、まだ慣れていないテンプレートでの提出となったことが数値の減少に関係している可能性が高い。変更自体は、重要な情報がより論理性を以って網羅されるための措置であることから、次年度の案件申請の提出までにより円滑な対応が可能になり、指標の好転が期待される。

**指標 3 PSIP の運用効率についての関係者 (PSIP ユニット職員やセクター省庁、予算局等) の評価の向上:** 達成  
PSIP ユニット職員と MDAs の PSIP 担当者等を対象とするアンケート調査 (2016 年 3 月実施) にて、2013 年から 2016 年の運用効率の改善状況について、回答者の 95% が「本プロジェクトが PSIP プロセスの改善をもたらせた」と考え、90% が「PSIP プロセスの要所要所での業務負荷 (業務時間) が減少した」と、PSIP の運用効率の向上について高い評価が示された。

**指標 4 予算書の開発予算コンポーネントにおける案件数と PSIP データベースにおける案件数の間で差異がない**  
**Vote の数が 5 から 3 まで増加する:** 未達成  
2014 年 5 月の省庁統廃合後も、同一もしくは類似案件が予算書の複数の Vote に紐づけられており、FY2015/16 の同数値は 3 であった。本プロジェクトが本指標を達成するためには、予算書側の Vote の統合が不可欠であるが、終了時評価の時点で、そのようなアクションの目途は立っていなかった。しかし本プロジェクトでは、統一プロジェクトコードを使って PSIP データベースと IFMIS (予算書のためのデータ源) を関係づけることで、齟齬を回避する方法を検討している。この試みは New IFMIS の導入時の対応とされているが、その具体的なスケジュールはまだ固まっていない。

上位目標の達成見込みは次のとおりであった。

**表 36 : 終了時評価による上位目標の達成見込みの評価 (2016 年 4 月)**

**上位目標 (開発プロジェクトサイクルが効率的、効果的になる):** 予め予測できない延長には、予算配分が予定通り行われなかったためにプロジェクト活動を計画通りに実施できず、翌年に繰り越すケース等がある。よって、本プロジェクトによる上記の措置は、突発的な延長による新規 (もしくは予定された継続) 案件用の予算に対する圧迫を軽減し、予測性を高めることに繋がる。しかし、PSIP に振り向けられる総予算の年度ごとの増減予測が不可能な点は、PSIP ユニットのコントロールの及ばない事象であることを考慮すると、**本プロジェクトが上位目標を達成する可能性は中程度である。**

**指標 (終了見込みの案件で延長を要するものが (毎年) 15% 以下である):** 数値は、**終了時評価の段階で 20% であった。**

本プロジェクト完了後、3~5 年間に本指標を満たすために、本プロジェクトで以下の措置を講じている。

- 1) 本プロジェクトは、多くの新規案件によって限りある予算が拡散することを防ぐために、直近 2 回の年次説明会にて、MDAs に対して新規案件を押すよりも継続案件の完了を主眼とするように指導してきた。
- 2) このような優先順位付けを MDAs に奨励し、PSIP ユニットが予測性を高めるために、本プロジェクトは四半期進捗報告のフォームに次年度延長の意向を記すセクションを設けることを計画している (施行は 2016 年 7 月の予定)。

### (3) 提言

終了時評価の結論と提言は次のとおりであった。

**表 37：終了時評価の結論と提言**

<p><b>結論：</b></p> <p>本プロジェクトは、国家開発のための公共セクター投資計画推進システムである PSIP の稼働能力を高める、という課題に着実に貢献した。しかし、本プロジェクトの功績の大きさゆえに、本プロジェクトがその完了後を見据えてどのようにこれらの成果を定着させるか、という問いが、解明されるべき事項として浮上したのも事実である。この問いは、実施機関による継承の道筋をつける観点から持続性の評価全般に関わるものであり、以下の提言を導いた。</p>
<p><b>提言：</b></p> <p>合同終了時評価チームは、PSIP ユニットの自立的・持続的な運営体制を確立させるために PSIP プロセスをもう 1 サイクル回すべく、本プロジェクトを 1 年間延長することを提言する。延長期間終了までを視野に入れたものと、中長期的な観点からの提言は次の通りである。</p> <p><b>(1)延長期間終了までの提言</b></p> <p>(i) PSIP プロポーザルの質・期限遵守率向上のため PSIP とセクター省庁との更なる緊密なコミュニケーション</p> <p>PSIP テンプレートの変更及びプロポーザルの質向上を追求したため、2016/17 年度における PSIP プロセスの期限遵守率は 29%に留まった。一方で PSIP ユニットは 2016/17 年度向け PSIP プロセスより全省庁に直接訪問指導を実施し、各省からは案件申請に必要な情報に関する理解が深まったとの声があった。そのため、PSIP 案件の質と期限遵守率双方を確保すべく、各省庁の案件準備段階からの PSIP ユニットが自立した形で訪問指導できるようになることが一層期待される。</p> <p>(ii) 更新された PSIP データベースの PSIP ユニットによる自立的運用及びセクター省庁向け指導</p> <p>2016/17 年度の PSIP プロセス終了後に PSIP データベースが更新される予定である。これまでの各省庁からの問い合わせのほとんどがデータベースにかかるものであることを考えると、次の PSIP プロセスにおいて PSIP ユニット自身が新たなデータベースの運用を理解し、それを自立的に各省に指導できるようになることが肝要である。</p> <p>(iii) ドナー支援プロジェクト（Part I）情報の PSIP への反映</p> <p>2015/16 年度における予算書と PSIP データベースにおける開発予算額のギャップは 29.3%であり、ドナー支援プロジェクトの 76.8%が PSIP プロセスの枠外で形成されている。そのため、財務経済開発省全体としてドナー支援プロジェクトの情報を集約する方策を確立し、それを次の PSIP プロセスで実行することを提言する。</p> <p><b>(2)中長期的観点からの提言</b></p> <p>(i) PSIP プロセスの制度化（法制化）</p> <p>PSIP プロセスのコンプライアンス強化のためには、法制化を含めた制度枠組みが必要である。財務経済開発省は現在 PSIP プロセスを含む公共財政管理法の改正を検討している。PSIP が公共財政経済管理と調和する形で強化されるために、PSIP ユニットを関与させる形での公共財政管理法改正の議論を一層進めることを提言する。</p> <p>(ii) PSIP データベースと New IFMIS との連携</p> <p>本プロジェクトでは、PSIP データベースと IFMIS との情報ギャップをなくすため、共通のプロジェクトコードを採用することを提起してきた。New IFMIS の開発が遅れているものの、双方の共通コード化に向けたプロセスを着実に進めていくことが期待される。</p>

### 5.1.5. PSIP プロセスのモニタリング

前年度のプロセスを確認しつつ、2015年9月の改訂版 PSIP 準備ハンドブックでは、PSIP 作業プロセスを計 28 にまとめ直した。2015/16 年度は新たな項目に沿ってモニタリングし、下記表にその結果を示す。

表 38 : 2015/16 年度 PSIP の作業プロセスとモニタリング結果

時期	プロセス概要	結果概要
2015 年 7月～9月 (第1四半期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (6月の国会予算承認後、) 7月には承認予算内容を PSIP データベースに更新。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 9月に承認予算をデータベースに更新。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 8月、2015/16 年度 PSIP を印刷。前年度の PSIP 四半期進捗報告を回収。</li> <li>■ PSIP レビュー会議、ドナー情報を更新。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 印刷は EP&amp;D 予算の関係で 12月に予定。前年度進捗報告は PSIP テンプレートに含め、記載を義務付けた。</li> <li>● レビューは PSIP セミナーとして 8月 18日に実施。ドナー情報は前年度分の情報を入手・更新。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 9月には PSIP Circular No.1 が回付。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 9月 10日に回付。</li> </ul>
10月～12月 (第2四半期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 10月は PSIP オリエンテーション会議</li> <li>■ PSIP 案件の申請。第1四半期の回収。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オリエンテーションは 8月に 2分割で 2週にわたり開催。9月にハンズオン指導。</li> <li>● 申請は、11月 2日までに Vote ベースで 29% (11月 27日までに 82%) の提出。→テンプレートの情報レベル、操作レベル高度化の影響あり。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 11月は PSIP 案件の一次審査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 予定どおり実施。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 12月は省庁会議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1月 26日まで続くも予定どおり実施。</li> </ul>
2016 年 1月～3月 (第3四半期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1月は、最終審査。第2四半期進捗報告を回収。</li> <li>■ PSIP 委員会報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 最終審査は再提出もあり 3月 7日まで実施。四半期報告書は 37件の提出あり。</li> <li>● PSIP の経営会議報告は 3月。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2月は BD と PSIP の会議、省庁フィードバック。</li> <li>■ 予算枠組みと概算シーリングの設定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● BD と EP&amp;D との会議は正式には 4月に実施。その他不定期な個別会議あり。省庁へのフィードバックは 3月になってから個別対応。</li> <li>● 予算枠組みは 4月まで修正が重なり、シーリングも変更。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3月は、予算ヒアリング。最終予算シーリング、閣議ペーパーの作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 予算ヒアリングは補正予算の遅れもあり、3月。最終予算シーリング、閣議ペーパーとも未作成。</li> </ul>
4月～6月 (第4四半期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4月は、第3四半期進捗報告の回収。</li> <li>■ 閣議承認。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第3四半期進捗報告は 10件回収。</li> <li>● PSIP は予定どおり 4月に閣議承認。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 5月は、PSIP ドラフトを国会提出。</li> <li>■ 予算書案の提出。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PSIP ドラフトは、PSIP データベース情報を更新して必要書類を準備。</li> <li>● 予算書は予定どおり 5月に提出。</li> </ul>

■ 6月は予算の国会承認。	● 予定どおり承認。
---------------	------------

## 5.2. 成果 1 に係る活動と実績

第二期②では成果 1 に係る以下の活動【1-1】～【1-4】を実施した。PSIP 情報管理に係るシステムのレビュー、フィードバック、改良について、PSIP データベース、PSIP 準備ハンドブック、PSIP 審査マニュアルに係るそれぞれの活動状況を述べる。

【成果 1】PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）が改善される。（特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して）	
活動番号	活動内容
【1-1】	PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）の利用状況をレビューし、改善課題を確認する。
【1-2】	PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）について、利用者から運用状況に関するフィードバックを得る。
【1-3】	【1-2】で得られたフィードバックを反映しデータベースを修正する。
【1-4】	【1-2】及び【2-2】で得られたフィードバックを反映してマニュアル、ハンドブック及び PSIP プロセスを修正する。

### 5.2.1. PSIP データベース

Ver.1.5 開発以後、Ver.2.0 で対応することとなった主な改善課題は以下のとおりである。

- (i) 実践的で複雑な Web アプリケーション開発では、開発効率の観点から、フレームワーク（予め用意されたプログラム群＝ライブラリ）を用いるのが通常である。他方、既存の PSIP データベース及びプログラムはそうしたフレームワークを用いずに、素の PHP を使ってゼロから作り上げられていた。加えて、データ及びプログラム構造が複雑で、プログラムの保守や改良に時間を要するものであった。
- (ii) 各省から提出される PSIP テンプレートで、各案件のアウトカム、成果、活動の整合性が取れておらず、活動、成果、アウトカム間の論理的な紐づきが不明確である。
- (iii) 各省から提出される PSIP テンプレートに記載されている案件総費用の根拠が不明確である。
- (iv) 四半期毎の進捗情報の報告・提出が各省に義務付けられているにも拘わらず、ほとんど提出がない。

なお、上記 Ver.2.0 開発に係る課題とは別に PSIP データベースの保守性・セキュリティに係る以下の課題にも併せて対応することとした。

- (v) PSIP データベースはインターネットからも利用できるようにつくられているが、ID やパスワードのログイン情報を始めとする全てのデータが暗号化されていない。

(vi) データのバックアップを手動で行う必要がある。

(vii) JICA プロジェクトの IT 専門家がマラウイに不在の場合、システム・トラブル等が発生すると保守サポートが困難である。

上述した改善課題に対して実施した PSIP データベース Ver.2.0 開発及び保守・セキュリティ向上策とそれに伴う成果物は以下表のとおり。なお、PSIP データベース Ver.1.5 から 2.0 への切り替えは 2015 年 12 月に行い、2016 年 1 月から運用を開始した。

表 39：第二期②のデータベース改善課題への対応と成果物

データベース開発（Ver.2.0）	成果物	
	プログラム	ドキュメント・マニュアル
課題(i)：リファクタリング（データベース及びプログラム構造改革）実施 課題(ii)：Excel 版 PSIP テンプレートにログフレームを採用 課題(iii)：Excel 版 PSIP テンプレートに積算表（コスト・マトリクス）を採用 課題(iv)：四半期進捗報告フォームを新規開発 課題(ii)～(iv)に対応した新データベース・テンプレートローダー・ジェネレーター的设计・開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PSIP データベースプログラム（Ver.2.0）</li> <li>■ テンプレートローダー・プログラム（Ver.2.0）</li> <li>■ テンプレート・ジェネレーター・プログラム（Ver.2.0）</li> <li>■ 2016/17 年度申請用 Excel 版 PSIP テンプレート</li> <li>■ 2015/16 年度用四半期進捗報告書フォーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要件定義書（Ver.2.0）</li> <li>● 基本設計書（Ver.2.0）</li> <li>● 詳細設計書（Ver.2.0）</li> <li>● PSIP データベース Ver.2.0 データベーススキーマ詳細仕様</li> <li>● PSIP データベース Ver.2.0MDA 向けユーザマニュアル</li> <li>● IFMIS-PSIP データ転送詳細仕様</li> <li>● テンプレート・ユーザマニュアル（Ver.2.0）</li> <li>● テンプレート開発マニュアル（Ver.2.0）</li> <li>● テンプレートローダー・ユーティリティ・ユーザマニュアル（Ver.2.0）</li> </ul>
データベース保守・セキュリティ向上策	プログラム	ドキュメント・マニュアル
課題(v)：SSL 技術の導入 課題(vi)：データ自動バックアップ機能実装 課題(vii)：リモート保守を考慮したネットワーク設計実施		<ul style="list-style-type: none"> <li>● PSIP ネットワーク詳細仕様</li> </ul>

上記開発の成果として、以下の改善が見られた。

表 40：第二期②のデータベース改良による成果

各課題に対する対応事項	改善事項
課題(i) リファクタリング（データベース及びプログラム構造改革）実施	普及度と規模を考慮し、Symfony という PHP フレームワークを採用し、これを使ったりリファクタリングを実施した。結果、プログラムの保守・改良がしやすい構造となり、開発効率と保守性を大幅に向上させた。
課題(ii) Excel テンプレートにログフレームを採用	Excel 版 PSIP テンプレートにログフレームを作成するための機能を組み込んだ。結果、PSIP テンプレートを入力する全ての担当者が、案件のアウトカム、成果、活動間で論理的な紐づきを持つ案件を計画できるようになった。
課題(iii) Excel テンプレートに積算表（コスト・マトリクス）を採用	Excel テンプレートに積算表（コスト・マトリクス）を組み込んだ。結果、PSIP テンプレートを入力する全ての担当者が、案件活動毎かつ決められた費目毎にコストを積算することが可能となった。
課題(iv) 四半期進捗報告書フォームを新規開発	四半期進捗報告フォームを開発し、各省に四半期毎に案件進捗について報告してもらう手が整った。
課題(v) SSL 技術の導入	e-Government 局が元々利用していた SSL サーバ証明書を活用し、PSIP データベースのデータ暗号化を実現することができた。本プロジェクト側の費用負担が発生しないため、今後、IT セキュリティ面の持続性が期待できる。
課題 vi) データ自動バックアップ機能実装	データ自動バックアップ機能を実装し、障害等でデータロスが発生した際も復旧できるよう対策を実施した。
課題 vii) リモート保守を考慮したネットワーク設計実施	リモート保守を考慮したネットワーク設計を実施し、保守経路を確保するためのインターネット接続及びファイアウォール設定変更を GWAN Officer に実施してもらった。結果、インターネット経由での PSIP データベースサーバへのログインが可能となったため、日本からプログラムの修正やデータベースの詳細な調査を行うことが可能となった。なお、この接続は SSH（Secure Shell）と呼ばれる暗号化された通信で行われ、セキュリティ上の問題とならないよう配慮した。

### 5.2.2. PSIP 準備ハンドブック

2015年6月26日の内部協議を経て、同年7月2日には、PSIP ユニットが6つの省庁（農業、教育、保健、情報・観光、土地・住宅、運輸）を代表として招へいし、PSIP 準備ハンドブックのレビュー会議を開催した。これはPSIP テンプレートのレビューも兼ねた。ハンドブック本文に係る意見は聞かれなかったが、PSIP テンプレートが要請する情報内容の詳細を確認する必要性が見出され、それらをハンドブックに追記する等の方針が検討された。また、これまで別途提出を求めてきた資料を、PSIP テンプレートに内部化する方針が検討された。

2015年9月14日にPSIP ユニットとPSIP 準備ハンドブックにかかる最終編集会合を開催し、改訂案を作成した（2015年9月版）。前バージョンとの主な変更点は以下の通り。

- (i) PSIP 作業カレンダーのプロセスを 28 項目に圧縮
- (ii) 添付の PSIP テンプレート（新規案件用）にログフレームと活動別費用積算表を内部化
- (iii) 提出資料一覧を本文にリスト化
- (iv) PSIP プロセスに係る各政府機関の役割、案件情報の重要性を明示
- (v) ハンドブック添付資料の整理縮小（PSIP テンプレート 2 種類、審査基準、延長申請書フォーム、四半期進捗報告フォーム、補助ツールである PFM-IT）

なお、上記は、2015 年 8 月に開催された PSIP プロセスレビュー・ワークショップで説明し、改訂版のテンプレートの利用方法に関する指導を行った。また、同年 9 月発出の Circular No.1 にも改訂版テンプレート他を添付して、説明した。

2016 年 4 月 14 日～15 日の両日には、PSIP 準備ハンドブックと審査マニュアルの改訂ポイント確認ワークショップを開催し、次回改訂案を協議した。

### 5.2.3. PSIP 審査マニュアル

PSIP 審査マニュアルは、2015 年 6 月までの改善案がまとまっていたが、C/P との協議を踏まえ、引き続き内部執務資料とし、その都度の改訂に基づいて活用するが、最終版のみ承認する対象とした。2015 年 6 月改訂版による提案・アクションは以下のとおりである。

- (i) 2015 年 8 月の PSIP プロセスレビュー・ワークショップでは、審査側の視点で求めるプロジェクト情報の整理、審査プロセスの共有、優先順位、ドナー支援プロジェクトの提出などを説明。
- (ii) 2015 年 9 月の PSIP Circular No.1 で、審査基準に基づく対象案件、手続きと期限の遵守に触れる等の工夫。
- (iii) 2015 年 9 月の M&E 局との会合では、同局の意向も踏まえて作成した四半期進捗報告フォームを共有し、今後の協力体制を確認した。
- (iv) 2015 年 10 月の個別省庁訪問ハンズオン指導での審査基準の説明、同年 11 月の一次審査実施、現地踏査結果の審査への反映。
- (v) 2015 年 11 月 22 日、12 月 4 日の PSIP ユニットによる内部会議、11 月 20 日と 11 月 30 日～12 月 3 日の審査ワークショップでは、一次審査のツールの確認と試行、審査内容を規定の報告方式にまとめ、省庁会議前に準備できるようにした。
- (vi) 2015 年 12 月から 2016 年 1 月の省庁会議で、上記を踏まえセクター省庁へのフィードバックを行い、直近の進捗など追加情報の質問を行った。



- (vii) 2016年1～3月は、予算配賦を目的とした最終審査を行い、PSIPユニットの提案により、新たに最終審査基準を導入した。重要情報の抽出・整理、ドナーの有無などを踏まえてPSIPユニットとして優先順位をつけなおし、予算シーリング予測に基づいた4つのケースで案件ステータスの付与と予算割り当てを行った。
- (viii) 2016年3月中旬にセクター省庁への最終審査結果のフィードバックレターを作成したが、発出に時間を要し、4月には開発予算の調整が行われた。

2016年4月14日～15日のPSIP準備ハンドブック・審査マニュアル改訂案協議ワークショップと、同年4月20日のPSIP審査手法最終化ワークショップでは、次の点を協議・合意した。

- (i) 審査プロセスが調整され、PSIP作業カレンダーに反映。
- (ii) 案件ステータスの区分の種類と定義を定めた。新規案件で審査上は良しとされても採択とならないものの扱いや、継続案件も一時停止や中止になる場合、適切に区分体系を確認。
- (iii) ドナー支援プロジェクトの分類とそれらのPSIP上での扱いを確認。
- (iv) PSIP案件の資格要件を見直し。
- (v) 一次審査と最終審査基準の更なる見直し。
- (vi) 案件完了に係る要件の確認。

さらに、審査能力として求められる経済財務分析手法に係る参考資料を本プロジェクトとして準備し、PSIPユニット職員に共有した。

### 5.3. 成果2に係る活動と実績

第二期②では、成果2に係る以下の活動【2-1】～【2-8】を行った。第一に、PSIPが関わる公共財政経済管理改革と本プロジェクトに係る活動を分析した。第二に、セクター省庁側の視点でPSIPプロセスをレビューし、最適化のための提案と実施・検証を行った。第三に、PSIPが求めるアウトプット指標の設定と予算書のみならず関係機関の指標に関し比較分析の上、課題改善の提案を行った。第四に、PSIPユニットとBDの調整に取り組んだ。

【成果2】PSIPプロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。	
活動番号	活動内容
【2-1】	公共財政経済管理改革の政策、プログラム、活動をレビューする。
【2-2】	セクター省庁におけるPSIPプロセスをレビューする。
【2-3】	【2-2】で確認されたプロセスを最適化する提案を作成する。
【2-4】	【2-3】の提案を実施して検証する。
【2-5】	PSIPと予算書のアウトプット指標の適切さとその策定・報告のメカニズムをレビューする。
【2-6】	【2-5】で確認された課題を改善するための対策を提案する。

【2-7】	【2-6】の提案を実施して検証する。
【2-8】	PSIP ユニットと予算局の効果的な調整メカニズムのための対話を強化する。

### 5.3.1. 公共財政経済管理改革のレビュー

2014年7月～2015年6月を対象としたPFMRPに沿って、マラウイ政府は、省庁別の銀行口座を開設し、資金管理委員会によるモニタリングを行っている。セクター省庁は、四半期毎の資金依頼、月次の執行管理を行うこととし、執行報告がないと予算局は資金配賦しない方式とすることが採用された。なお、過去から続く銀行勘定とIFMISの支出勘定の未調整分が残っていることから、当該年度の政府監査報告書の信憑性に疑義が示されている。

第二期②において実施された公共財政経済管理に係る活動で、本プロジェクトと関連するものは以下のとおり。

表 41：本プロジェクトに関連する活動のレビュー（第二期②）

a)	IFMIS 改善	FROIP で支援している新 IFMIS 調達は、2015 年 11 月に技術評価を終えて 3 社に絞られた。しかし、2017 年 7 月稼働というスケジュールも遅延が予想されている。PSIP データベースとの連携では、新 IFMIS の作業を踏まえつつ、プロジェクトコード共通化のため DD は AGD、BD とも協議を重ねてきた。マラウイ側は新 IFMIS の担当チームを設置した。FROIP は新 IFMIS の稼働支援のため 2016 年 6 月終了予定ところ、2018 年 4 月まで延長された。
b)	AMP 改善、及びドナー支援プロジェクト情報の捕捉	CEPSIP II は、2015 年 5 月までに、AMP の搭載情報のレビューを行った。AMP から IFMIS には、ドナーのコミットメントとディスパース情報をエクスポートする案で、その逆は想定していない。 2016 年 3 月 23 日に DEAP 支援で DAD 主催の会議が開催され、AMP で用いるドナー支援案件の分類を発表したが、PSIP の視点から是正を求めた。また、EP&D の DD 局長は、ドナー案件についても PSIP プロセスを尊重すべきと意見表明した。
c)	M&E データベース構築	DEAP が M&E 支援として統合実績管理に係る情報システム開発を支援中。 なお、2013 年開始の DEAP は、追加資金なしで支援期間を 1 年延長し、2017 年 12 月までとなった。
d)	GWAN 改善	FROIP 支援で 2016 年 7 月まで GWAN ネットワーク改善構築を行うほか、データ・センターの再建が計画されている。GWAN 経由で利用するインターネットサービスを、2015 年 12 月に SimbaNET に変更し、接続ルートの複数化による安定性確保の取り組みがあった。
e)	PFM 法改定	PFM 法改定作業は監査や PBB に限定した修正案で 2015 年 11 月の国会承認を目指したが、実現しなかった。
f)	PBB 導入	PFM 法改定を待たずに、全省にロールアウトされた。
g)	MGDS II レビュー及び MGDS III 策定	MGDS II が 2016 年 6 月で終了するため、DEAP 支援を得つつ MGDSIII 策定への教訓を念頭に置いたレビューが行われ、本プロジェクトからは、開発目標の絞り込みなどを意見した。

h)	国家計画委員会 (NPC)の設立	DEAP 支援のコンサルタントにより、新たに国家計画委員会（National Planning Commission。以下「NPC」という。）の設立案策定を支援している。2016年9月～10月 目途の設立が想定されている。
----	------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 5.3.2. PSIP プロセス最適化

#### (1) PFM-IT

PSIP のセクター省庁でのプロセスに係る問題と提案は、PSIP の概念整理による理解の深化を引き続き求めつつ、継続案件の管理を強化するための PFM-IT の開発と試行結果を踏まえて 2015 年 11 月に Technical Report 2 にまとめられた。

2015 年に PFM-IT を試行した 3 省庁の 4 案件では、PFM-IT を活用して実際にプロジェクト会計情報がまとめられた。配賦予算と支出を入力するだけで、月別・活動別の配賦予算・支出情報が自動で分析されて表が作成されるため、詳細なモニタリングが可能であると高く評価された（IFMIS では、費目毎の支出情報の把握にとどまり、活動毎の支出管理・分析はできない）。

2015 年 6 月段階で上記 3 省庁より PFM-IT を継続的かつ拡大して利用していく意向が示され、AGD から Part II 予算による開発案件の管理に活用すべしとの支持を得た。また NAO、CIAU もこれに賛同した。PFM-IT は、PSIP 準備ハンドブック（2015 年版）の添付資料ともなり、2015 年 8 月の PSIP セミナーやワークショップでも、3 省 4 案件のパイロット結果共有と併せて普及された。

2015 年 12 月には OPC も PFM-IT の導入意向を示し、自主的な研修機会を設けた。本プロジェクトは PFM-IT の導入を先行する農業省の会計官に講師を依頼し、マラウイ側のリソース活用による技能の定着を図った。こうして、2016 年 5 月までに 4 省庁において 41 案件中 22 件が PFM-IT を利用するに至った。

#### (2) プロジェクト監査

上記 PFM-IT にも関係することとして、NAO が実施するプロジェクト監査の内容を確認したところ、案件毎の資金使用の適切性、財務の適正性、会計や内部統制、モニタリング・評価、物理的な成果などの事項を見ていることが判明した。但し、NAO がプロジェクト監査を実施した案件は限られていた。NAO との協力関係で想定するのは、(a) PSIP の案件情報を起点に NAO も有効にプロジェクト監査を進められる点、(b) 監査によって案件管理側に改善が促される点、(c) 監査結果を PSIP 継続案件の実態情報として PSIP ユニットが逆に活用できる点、であることがわかった。

#### (3) PSIP 審査結果のフィードバック

2015 年 12 月～2016 年 1 月の一次審査のフィードバックをセクター省庁に行うことで、不足情報や再申請の依頼ができるようにした。ただし最終審査結果については、予算書作成の調整が繰り返されて一定せず、セクター省庁への正式なフィードバックはできなかったが、PSIP データベースのステータス画面を通して審査後のステータスのみ通知した。

### 5.3.3. PSIP と予算書

2014/15 年度のアウトプット基準予算書によれば、ある案件のアウトプット指標が年次で一つだけ設定され、翌年予算書ではその結果が示されるという報告形態になっている。他方、同じ案件は PSIP テンプレートでは 6 つのアウトプットから構成され、それぞれが年次の目標を複数指標化している。後者が前者に反映される方法は未定であるが、予算書作成のため各省がアウトプット指標を提示する際、PSIP テンプレートの情報を所与とすることが方法として想定された。ただ、この改善の可否は、セクター省庁と予算局間の調整に委ねられる。

他方、年央の補正予算によって開発案件毎の予算配賦額も変更される。これの予算の変更が、結果的に案件の年毎のアウトプットにどう影響するかを把握する必要もある。データベース Ver.2.0 では年次の承認予算と年央の補正予算を PSIP データベースにインプットすることが出来るようになり、また四半期進捗報告フォーマットでアウトプットへの影響を報告できるようになった。

IFMIS が管理する予算区分として設定するアウトプットは、既存のリストから選ぶものであり、案件に属していない。他方、PSIP の設定するアウトプットは案件毎に設定され、また例年の変更が想定される。両者の調整はなじまないため、IFMIS と PSIP のアウトプットは区別して扱われるべきである。

さらに、PBB の導入に際しては、PSIP 案件は、いずれも所与のプログラムの構成要素となる。PBB のアウトプットと指標は、PSIP のそれらとは同次元でないことが明らかである。

OPC が扱ってきた Organizational Performance Assessment は、2015 年 6 月に Performance Contract と名を変えて、2015/16 年度より全省に導入されることになった。組織を単位とした実績測定の基準は 6 つの項目からなっており、第四の項目である「Operation」の下部項目に PSIP 案件がリスト化される例が一部で見られた。つまり Performance Contract で扱われる組織の業務のアウトプットやその指標は、PSIP 案件とは設定基準が大きく異なっている。各省の PSIP 案件は、Performance Contract のアウトプット達成のための部分的要素になる。よって、PSIP のデータベースからの案件進捗情報を、その測定に活用できるが、Performance Contract のアウトプットそのものの代替するものにはなり得ない。

### 5.3.4. PSIP ユニットと予算局の調整

2014 年 6 月に、DD も BD と同じ財務経済計画開発省に属することになってから 1 年を経て、両局の連携強化は進んだ。省内の経営会議も 2015 年 2 月以降は一体化の上で開催されるようになった。両局は、PSIP セミナーやワークショップ、新 IFMIS のコーディング、省庁会議といった機会、また各種の協議課題を通じて協力関係を強化してきた。

2016 年 2 月 9 日及び同 11 日に AGD 主催で開催された新勘定体系に係る協議では、BD の支援もあり、PSIP が（ドナー支援案件を含め）開発案件の全てにプロジェクトコードを発番するという手続き、またそのコーディングの方式も採用され、これを含んで新勘定体系が作られることになった。新勘定体系は、新 IFMIS の導入と併せて使用されるが、その時点で、予算書、新 IFMIS、AMP、CS-DRMS（ローン管理）といった各種の政府システムも開発案件に関しては PSIP による共通のプロジェクトコードが使われることになる。これは、AGD、BD、DAD 等の旧財務省の各種部局との拡大対話の強化によ

って合意に至った。

さらに、より上位の PSIP 進捗管理メカニズムとして、2016 年 4 月 22 日には大統領が、開発案件に係る閣僚プロジェクト委員会、次官プロジェクト委員会を設置することを決定した。開発案件の進捗を後押しする趣旨の委員会であり、DD/PSIP ユニットはドナー支援プロジェクトも PSIP で把握できるよう協議に諮った。

#### 5.4. 成果 3 に係る活動と実績

第二期②では、成果 3 に係る以下の活動のうち【3-2】～【3-5】までを行った。第一に、PSIP プロセスの実践から得た課題を踏まえて研修プログラムを計画、実施し、参加者評価を含め研修方法の妥当性を確認した。第二に、能力強化の行動計画に係る素案を検討した。

【成果 3】 PSIP ユニットとセクター省庁が、改善された PSIP に係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。	
活動番号	活動内容
【3-1】	PSIP ユニットおよびセクター省庁の研修ニーズと組織体制上の課題を精査する。
【3-2】	改良された PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）および PSIP プロセスについての研修プログラムを作成する。
【3-3】	【3-2】の研修プログラムを実施する。
【3-4】	研修結果を評価し、PSIP の運用と今後の研修にフィードバックする。
【3-5】	研修の最終的な成果を評価しプロジェクト終了後の能力強化の行動計画を策定する。

##### 5.4.1. セクター省庁の課題、研修の計画と実施

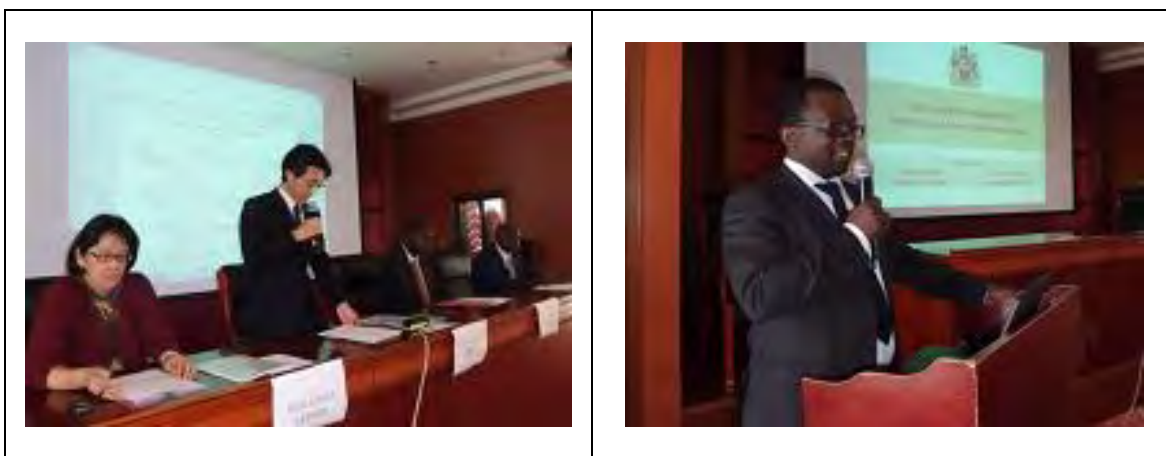
###### (1) PSIP セミナー

各省の計画局長を対象に、昨年度の PSIP プロセスの課題と改善案の共有と議論、次年度 PSIP の申請手続きを確認する場として開催した。

【会議名】 PSIP セミナー	
【開催日】 2015 年 8 月 18 日	【場所】 Golden Peacock Hotel, Lilongwe
【出席者】 60 名	
■マラウイ側：EP&D 担当次官代行（Mr. Kamphale）、各省計画局長及び代理者：35 名（26 省庁）、BD：4 名、DD：12 名 ■日本側：JICA マラウイ事務所：3 名（徳橋所長含む）、JICA プロジェクト専門家：5 名	

【議事次第】

時間	内容
09:00	1) 開会の辞（JICA マラウイ事務所、EP&D）
10:00	2) プレゼン：2014/15 年度開発予算の実績（BD）
10:30	3) プレゼン：2015/16 年度 PSIP の作成（DD）
11:00	4) 質疑応答
13:00	5) プレゼン：2015/16 年度用 PSIP 作業ツール（DD、JICA 専門家チーム）
14:00	6) プレゼン：PSIP データに求める情報と質（DD、JICA 専門家チーム）
15:00	7) 質疑応答
15:30	8) 閉会の辞



【内容】

- 開会の辞では、JICA 徳橋所長より、PSIP を国家の開発案件管理システムと捉え、各省の職員が案件データの質向上に努めることが PFEM の基盤になる、と指摘。EP&D 担当のカンパレ次官代行は、近年の財政改革取り組みに触れつつ、PSIP の課題は、未払い金、案件情報の不足と報告上の矛盾であるとし、それらの対応に CEPSIP II が重要な役割を果たしている、と指摘。
- BD：2014/15 年度の開発予算は政府全体予算の 27%（1960 億クワチャ）を占め、マラウイ政府予算分はその内 490 億クワチャを計上。ただし政府分の実際の支出は 50%に留まった（同様にドナー分は 80%に留まる）。2015/16 年度も開発予算は未払い金の累積もあり、マラウイ政府分も削減される、との指摘があった。
- DD：2015/16 年度 PSIP 申請が継続案件 218 件、新規案件 78 件。審査結果は、継続案件が 174 件、新規案件は 67 件となり、計 623 億クワチャを計上。
- JICA 専門家チーム：2015/16 年度の案件実施管理、モニタリングの意義づけ、案件毎の支出管理用ツールを紹介し、PSIP の機能と役割、予算や支出に係る用語を再確認。案件の論理性と必要情報も詳しく説明。
- 質疑応答では、予算の配賦額とタイミングが計画通りではない（BD が対応）、申請案件の採択状況が予算承認されるまでフィードバックされない（PSIP ユニットが対応）、未払い金の対応（予算や約束手形）といった質疑がなされた。

【セミナーに係る評価とフィードバック】

EP&D は個々の案件管理には直接関与しないため、セクター省庁の実情を確認するためセミナーのような協議機会を定期的開催する必要がある。他方、NAO、CIAU、AGD の機能を活用して、個々の案件管理（特にプロジェクト

会計)の改善を進めていくべきであり、これら機関にも PSIP に係る協議機会にかかわってもらい意義が認められた。

## (2) PSIP プロセスレビュー・ワークショップ

全省を招へいし、PSIP 作成のプロセスを振り返りつつ、次の PSIP 案件申請作業に係るオリエンテーションと実務的な研修を開催した。これは 3 日間にわたる会議を都合二回開催し、省庁は二つに分けて招聘し、それぞれ各省からは計画部門のほか、会計部門などからも併せて 6 名参加を可能とした。なお、参加できない関係者のために、全ての配布資料は PSIP のポータルサイトから入手できるようにもした。

<b>【会議名】 PSIP プロセスレビュー・ワークショップ</b>	
<b>【開催日】</b> 2015 年 8 月 19 日～21 日（第一回）、25 日～27 日（第二回）	<b>【場所】</b> Bingu International Conference Centre
<b>【出席者】</b> 第一回：91 名（21 省庁）、第二回：121 名（23 省庁）（日本側：JICA プロジェクト専門家：5 名）	
<b>【議事次第】</b>	
時間	内容
<b>第一日目</b>	
09:00	1) 開会の辞（JICA 専門家チーム、DD）
09:15	2) プレゼン：ワークショップの説明（JICA 専門家チーム）
09:30	3) プレゼン：2014/15 年度開発予算の実施（BD）
10:15	4) プレゼン：2015/16 年度 PSIP 作成レビュー（PSIP ユニット）
10:45	5) 質疑応答
11:30	6) プレゼン及び質疑応答：PSIP ツール（JICA 専門家チーム、PSIP ユニット）
13:30	7) プレゼン及び質疑応答：2015/16 年度 PSIP 継続案件の審査及び PFM-IT（PSIP ユニット、JICA 専門家チーム、参加 3 省庁〈農業、観光、土地・住宅〉、AGD、M&E 局）
14:45	8) プレゼン及び質疑応答：2015/16 年度 PSIP 新規案件の審査及びツール（JICA 専門家チーム、PSIP ユニット）
<b>第二日目</b>	
09:05	9) プレゼン：ログフレームと案件形成（PSIP ユニット、JICA 専門家チーム）
09:45	10) プレゼン：2016/17 年度 PSIP 継続案件用テンプレート、ログフレーム、グループワーク 1 の準備について
10:45	11) グループワーク 1：案件ロジックのレビューとログフレーム・シートの作成
13:30	12) プレゼン：案件実績、成果指標、グループワーク 2 の準備について
14:00	13) グループワーク 2：成果指標見直しと案件実績シートの作成
<b>第三日目</b>	
09:00	グループワーク 2（継続）
09:30	14) グループワークの発表
11:00	15) プレゼン：改訂版 PSIP ツール（JICA 専門家チーム）
13:30	閉会の辞





#### 【内容】

- 開会の辞では、JICA 専門家チームより、JICA 支援の経緯説明に続き、PSIP プロセス（審査）における案件情報の重要性につき指摘。DD より、案件の実績を測定するツールの重要性に触れつつ、ワークショップへの積極的参加を促した。
- JICA 専門家チームより、オリエンテーションの目的、2015 年末までの PSIP プロセスの予定が確認された。
- （開発予算実績、PSIP 作成レビューについては先の PSIP セミナーと同内容）
- PSIP テンプレート及び四半期報告フォームについて PSIP データベース開発計画と共に説明。また、PFM-IT の試行体験を 3 つの省庁が発表した。
- 実地研修は、PSIP テンプレートはじめ各種フォームを実際に利用し、実際の提出版を準備作成する方式とし、作業内容を参加省庁の一部が発表し、相互に確認した。
- PSIP 準備ハンドブックや審査基準などの文書についても説明が加えられた。
- 質疑応答（回答）では、契約義務違反への対応（案件の優先化）、承認の基準（価値付与）、案件のシーリング決定は実績ないしリソース基準（両者で見ると）、フィードバックの課題（PSIP ユニットで努力する）、案件削除の方法（省庁に相談する）、M&E 費用の確保（案件の予算内に含むべき）、等が議論された。

#### 【研修評価と今後の研修のためのフィードバック】

質問票への参加者回答から、ワークショップの方法、内容、配布物の量と質に対する評価は高かった。他方、時間配分については、もう少し長くしてほしいとの声（参加者の 30%）が聞かれた。ワークショップで、改訂テンプレートを用いて新たなログフレームのシートを使った案件の体系的な情報の作成に重点を置いた。新たな参加者（会計官など全体の 70%が初めての参加）も加わって実際のテンプレート作成に係るグループ作業を行った。PSIP テンプレートが求める情報量も前年より追加されたが、その後、提出された PSIP 案件情報の質はさらに改善された。実地研修と、かつ相互学習となるグループワークも併せて、参加者主体で研修を実施する意義が再確認された。

他方、GWAN やネットワーク環境に問題がある省庁が多い（80%）ことが分かり、PSIP データベース利用を制限する大きな要因になっている。

### (3) ハンズオン指導

オリエンテーションで案件情報を重視した実地研修を心がけるも、ツールの操作方法に時間を要することは多く、オリエンテーションに参加できない潜在的な関係者に対する追加支援が必要であった。これを、担当省庁に出向いて支援するハンズオン指導として、2014 年に JICA 専門家チームが主導して 6 省庁で行った実績が 2014 年 12 月の JCC-4 で認められ、今後も継続して実施する方針になった。これを受けて、2015 年 9 月から PSIP テンプレートの申請期限（同年 10 月 31 日）までの間、PSIP ユ



ニット職員と共に地方所在の政府機関を合わせて全省庁を対象に実施した。各省ではより多くの対象者を支援し、PSIP 申請作業の状況も確認しつつ、期限前までの提出促進も行った。他方、各省のコンタクト先などの基本情報が PSIP ユニット職員間で十分共有できていないことは、今後対応を要する課題であることが確認できた。

#### 5.4.2. PSIP データベースに係る能力の課題、研修の計画と実施

##### (1) PSIP データベース開発及び維持管理に係る技術研修

PSIP ユニットの IT 職員に対し、述べ 4 回の IT 技術研修を実施した。（2016 年 3 月に新たに専任の IT 職員 1 名が追加されたため、計 5 名を対象に実施。）

<b>【研修名】 PSIP データベース開発及び維持管理に係る技術研修</b>	
<b>【開催日】</b> 2015 年 7 月～2016 年 6 月	<b>【場所】</b> PSIP ユニットオフィス
<b>【出席者】</b> PSIP ユニット IT 職員 5 名 (Mr. Brian Mehawi, Ms. Annie Malitoni, Ms. Shalom Ghambi, Mr. Gift Njoloma, Mr. Chimwemwe Nyirenda)	
<b>【内容】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Linux OS</li> <li>■ Symfony フレームワークを用いたプログラミング実践</li> <li>■ PSIP データベース Ver.2.0 設計・開発にかかる技術研修（Ver.1.5 と Ver.2.0 の技術面での違い）</li> <li>■ PSIP データベース Ver.2.0 の構造とデータへのアクセス方法</li> <li>■ PSIP データベース Ver.2.0 のセットアップ及び保守研修</li> <li>■ PSIP データベース Ver.2.0 用サーバの構成とネットワーク</li> <li>■ ネットワーク設計</li> </ul>	
<b>【研修に係る評価とフィードバック】</b>	
研修では理解しているように見えても実質理解が低いこともあった。参加者の理解度は一緒に業務を行う中で確認し理解が追いついていない部分は随時 OJT で指導を行った。しかし、その理解度（能力の定着）には懸念が残った。	

##### (2) PSIP データベース Ver.2.0 普及セミナー

PSIP データベースの主な利用者は DD 副局長や PSIP ユニット職員である。PSIP データベースの Ver.2.0 をリリースする前にこれらユーザーからフィードバックを得ること、またその機能や使い方を周知し、セクター省庁にデータベース利用を普及できるよう以下のデータベース関連セミナーを開催した。

###### Ver.2.0 リリース前

PSIP ユニット職員を対象に 2015 年 8 月に PSIP データベース Ver.2.0 インTRODakションセミナーを実施した。そこで得たフィードバックを元にデータベース Ver.2.0 の最終調整を行い、セクター省庁を対象に実施する PSIP プロセスレビュー・ワークショップの中で PSIP データベース Ver.2.0 の機能紹介を行った。

PSIP データベース Ver.2.0 が 2015 年 12 月にリリースされる直前には、再度、PSIP ユニット職員を対

象としてデータベース Ver.2.0 の紹介、使い方についての研修を実施し、理解を得た。

### Ver.2.0 リリース後

PSIP データベース Ver.2.0 普及セミナー・フォローアップ会議を以下のように実施した。同セミナーは、PSIP データベース Ver.1.0 から Ver.2.0 に至るまでの変更履歴と Ver.2.0 の新規機能紹介を通じて、各省の PSIP 担当者に PSIP データベースを一層活用してもらうことを目的としたものである。

**表 42 : PSIP データベース Ver.2.0 普及セミナー及びフォローアップ会議詳細**

セミナー名	実施時期	対象者	参加人数	概要
PSIP データベース Ver.2.0 普及セミナー及びフォローアップ会議	2016年3月11日	財務経済計画開発省 DD/PSIP ユニット職員（IT職員含む）	20名	PSIP データベースの将来と PSIP テンプレート改定案についての協議
	2016年3月22日	MDAs 及び MFEPD	107名	
	2016年4月1日	3月22日に参加がかなわなかった MDAs	12名	

2016年3月22日に実施したセミナーの詳細は以下のとおり。

<b>【研修名】</b> PSIP データベース Ver.2.0 普及セミナー及びフォローアップ会議	
<b>【開催日】</b> 2016年3月22日	<b>【場所】</b> Golden Peacock Hotel
<b>【出席者】</b> セクター省庁及び財務経済計画開発省	
<b>【内容】</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CEPSIP II 及び PSIP ツールのレビュー</li> <li>■ PSIP データベース Ver.2.0 イントロダクション、開発経緯</li> <li>■ PSIP データベース Ver.2.0 デモンストレーション及び実践</li> <li>■ PSIP データベースにおける審査結果公開、MDAs のテンプレート及び四半期報告提出のコンプライアンス遵守、Funding Stage における PSIP 局と BD との連携強化の必要性等の議論</li> <li>■ PSIP テンプレート及び四半期報告書の再確認及び次年度改訂に向けての意見徴収</li> </ul>	
<b>【研修に係る評価とフィードバック】</b>	
<p>同セミナーの中で大きな議論となったことは PSIP データベースで他省庁の詳細な案件情報を参照できることである。これに対し、セキュリティの観点から自らの省庁の案件だけが参照できるよう制限すべきではないか、と問題提起がなされた。しかし、PSIP 案件は公的な事業であり、そもそも全ての人間に公開すべきであるとの強い意見が大学側からあった。協議の結果、1) 全案件を全省庁に公開すること、2) 各省はそのために信頼性の高い案件データを提出する責任を持つことが合意された。特に 2) が合意されたことは、CEPSIP II にとって大きな成果であった。</p>	

### (3) e-Government 局との PSIP データベース研修

これまでの研修を通じて徐々に判明した PSIP ユニット IT 職員の時間的・能力的な制約から、CEPSIP II 終了後の PSIP データベースの維持管理が適切に実施されるかどうか懸念された。そのため、2016

年 4 月 12 日に e-Government の IT 職員を対象とした PSIP データベース研修を実施した。この研修では e-Government 職員に対し PSIP データベースの紹介と技術解説を中心に行い、併せて、懸案事項であった GWAN の不安定性などの問題についても議論した。また CEPSIP II 終了後の PSIP データベース維持管理及び開発作業につき e-Government の協力を求め、大筋で合意を得た。

#### 5.4.3. PSIP ユニットの課題、研修の計画と実施

PSIP ユニットに対し、審査関連のワークショップを以下のとおり開催した。

表 43：開催した審査関連ワークショップ

会議名	開催日	概要
一次審査ツールの確認会合・ワークショップ	2015 年 11 月 12 日、 11 月 20 日、 11 月 30 日-12 月 4 日	省庁会議前の一次審査で使う審査ツールの確認、試行、改善 省庁会議の議題、進め方、配布資料の確認 省庁会議の予行演習、各省へのリマインド確認
最終審査基準案協議ワークショップ	2016 年 2 月 11 日 (PSIP ユニット主催)	最終審査基準の協議、作成
最終審査ワークショップ	2016 年 2 月 15 日～23 日 (CEPSIP II 主催)	最終審査の実施
最終審査結果レビューワークショップ	2016 年 3 月 1, 2, 4, 7 日 (CEPSIP II 主催)	最終審査結果の協議（優先化や予算案の妥当性確認）
PSIP ハンドブック・審査マニュアル改訂ポイント確認ワークショップ	2016 年 4 月 14～15 日 (CEPSIP II 主催)	PSIP 審査に関しては、以下を協議（審査プロセスの改訂、案件毎の年次詳細予算情報の要請、案件ステータスの整理・再定義、PSIP 管理対象のドナー支援プロジェクトの整理、PSIP 資格要件の整理、案件完了の要件定義、一次審査目的の再整理、最終審査の基準見直し） CEPSIP II から、経済財務分析の理解を補う資料を提供
PSIP 審査手法最終化ワークショップ	2016 年 4 月 20 日 (CEPSIP II 主催)	最終審査作業の振り返りと PSIP 審査マニュアル改訂案を協議

#### 5.4.4. 能力強化に係る行動計画の検討

2016 年 4 月の終了時評価では、ハンズオン指導の有効性が指摘された。マラウイ政府側も、PSIP ユニット職員の能力強化によって、他省庁の計画部門に対して、より効果的な指導、また能力強化支援を進める意向を表明している。PSIP ユニット職員が主体的に指導することを基本として、PSIP ツールの普及には各省関係者の中からツール利用の推進者を養成する。実践上の証拠から、いずれもマラウイ政府内に各種技能を内部化し、カスケード方式での小単位の研修実施などが能力強化に資する方法と想定された。こうした試行から効果が確認された方法を、行動計画の骨格とする方向で検討することとした。なお、PSIP データベースの開発は、作業対象者が特定されることもあり、E-Government 局も巻き込んで、別途能力強化計画を検討する。

## 6. 第二期③ (2016年7月～2017年9月) の活動実績

本プロジェクトの第二期③ (2016年7月～2017年9月) の活動計画 (1年の延長期間を反映した2016年6月20日付変更後実施計画) に対する実績 (矢印部分) の比較は下表の通り。この期間は延長を前提に協議された終了時評価提言の実現を念頭に活動した。

	Y2016					Y2017									
	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP
<b>PSIPプロセス</b>															
これまでのPSIPプロセスのレビュー															
Circular # 1			→												
各省庁によるプロポーザル提出				→											
プロポーザル審査					→										
省庁会議						→									
PSIP第一ドラフト							→								
PSIP第二ドラフト								→							
PSIP承認									→						
<b>成果1</b>															
PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) が改善される。(特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して)															
1-1. PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) の利用状況をレビューし、改善課題を確認する。	→														
1-2. PSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) について、利用者から運用状況に関するフィードバックを得る。	→														
1-3. 【1-2】 で得られたフィードバックを反映しデータベースを改良する。															
1-4. 【1-2】 及び 【2-2】 で得られたフィードバックを反映してマニュアル、ハンドブック及びPSIPプロセスを改良する。															
<b>成果2</b>															
PSIPプロセスとライン省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。															
2-1. 公共財政経済管理改革の政策、プログラム、活動をレビューする。															
2-2. ライン省庁におけるPSIPプロセスをレビューする。															
2-3. 【2-2】 で確認されたプロセスを最適化する提案を作成する。	→														
2-4. 【2-3】 の提案を実施して検証する。															
2-5. PSIPと予算書のアウトプット指標の適切さとその策定・報告のメカニズムをレビューする。	→														
2-6. 【2-5】 で確認された課題を改善するための対策を提案する。															
2-7. 【2-6】 の提案を実施して検証する。															
2-8. PSIPユニットと予算局の効果的な調整メカニズムのための対話を強化する。	→														
<b>成果3</b>															
PSIPユニットとライン省庁が、改善されたPSIPに係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。															
3-1. PSIPユニット及びライン省庁の研修ニーズと組織体制上の課題を精査する。	→														
3-2. 改良されたPSIP情報管理システム (データベース、マニュアル、ハンドブック等) 及びPSIPプロセスについての研修プログラムを作成する。	→														
3-3. 【3-2】 の研修プログラムを実施する。															
3-4. 研修結果を評価し、PSIPの運用と今後の研修にフィードバックする。															
3-5. 研修の最終的な成果を評価しプロジェクト終了後の能力強化の行動計画を策定する。															
第三国研修/本邦研修															
合同調整委員会 (JCC)															
その他															

## 6.1. プロジェクト全体に係る活動と実績

### 6.1.1. 進捗報告書、業務完了報告書の作成・提出

2017年1月に2016年7月から12月までの作業をまとめた進捗報告書を作成・提出した。また、2017年1月から9月の本プロジェクト完了までの作業を合わせ、プロジェクト開始からの全作業を通年で取りまとめた業務完了報告書案を作成し、最終 JCC でその概要を共有し、C/P のフィードバックを踏まえて最終化した（本報告書）。

### 6.1.2. 合同調整委員会の開催

第二期③の期間に JCC は2回開催されたが、それぞれの JCC の前に関係者と準備会合的な位置づけの会合を持った。

#### (1) 延長期間開始にかかる各種会議

当初、今期最初となる第8回 JCC を2016年7月に開催し、延長期間中のワークプラン確認を行う予定であったが、C/P の強い意向もあり、下記のとおり関係者グループ毎に協議する方法に代えた。結果として各関係者と深い協議を行うことができた。

表 44：延長期間開始にかかる各種会議

No.	会議名	開催日	議題
1	DD 局長・副局長との協議	2016年7月8日	延長期間のワークプラン 終了時評価提言の実現に係る対処方針
2	PSIP ユニット職員対象- 本プロジェクト延長期間の開始会議	2016年8月15日	終了時評価結果の共有 延長期間のワークプラン 終了時評価提言の実現に係る対処方針
3	財務省関係部局対象 PSIP プロセスレビュー・戦略会議	2016年8月17日	終了時評価結果の共有 延長期間のワークプラン 終了時評価提言の実現に係る課題と解決策 2017/18年度 PSIP 形成に向けての準備
4	PSIP 制度強化パートナー（AGD、 NAO、CIAU）対象 合同監査キックオフ会議	2016年8月30日	延長期間のワークプラン 今後の PSIP との協力関係構築 合同プロジェクト監査
5	PSIP ユニット IT 職員対象 IT チーム組織化会議	2016年9月9日	PSIP データベース維持管理チームの組成 研修計画

#### (2) 第8回 JCC

第8回 JCC 会合は、C/P とともに協議し、延長期間のワークプランの進捗確認のための会合と位置づけ、2017/18年度 PSIP 形成プロセスの中間に当たる2016年11月2日に次のとおり開催した。

【日時】 2016 年 11 月 2 日	【場所】 大統領内閣府会議室
<p>【マラウイ側出席者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr. Peter Simbani 財務経済計画開発省 EP&amp;D Acting Chief Director（兼 Project Manager）</li> <li>■ Mr. Jollam Banda 財務経済計画開発省 DD 副局長（兼 Deputy Project Manager）</li> <li>■ Mr. Brian Mchawi 財務経済計画開発省チーフシステムズアナリスト</li> <li>■ 財務経済計画開発省経済計画局、M&amp;E 局、人事課、AGD（新 IFMIS チーフディレクター、他）</li> <li>■ NAO</li> <li>■ e-Government 局</li> </ul>	
<p>【日本側出席者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ JICA マラウイ事務所 赤塚所員、他</li> <li>■ JICA プロジェクト専門家</li> </ul>	
<p>【議題】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opening prayer</li> <li>2. Introduction of participants</li> <li>3. Opening remarks by the Chairperson</li> <li>4. Remarks by JICA Malawi Office</li> <li>5. Adoption of agenda</li> <li>6. Presentation             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Progress of PSIP Tools</li> <li>(2) Progress of Terminal Evaluation Recommendations and Work Plan for the Remaining Period.</li> <li>(3) Issues arising from activities and recommendations</li> </ol> </li> <li>7. Discussion and Way Forward</li> <li>8. Remarks by JICA Malawi Office</li> <li>9. Closing remarks by Chairperson</li> <li>10. Closing prayer</li> </ol>	
<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ PSIP ツールの進捗について、PSIP データベース改善の進捗を JICA プロジェクト IT 専門家、その他を JICA プロジェクト総括が発表した。</li> <li>■ 終了時評価提言の取り組み、残り期間のワークプランについて、JICA プロジェクト総括が発表した。</li> <li>■ 本プロジェクト終了後の持続性も見据えた課題と提言について、JICA プロジェクト総括が発表し、内容について協議・合意された。この詳細は 9 章にまとめられている。</li> </ul>	

### (3) EP&D への引継会議

最終 JCC の前に EP&D とのテクニカルレベルの引継を次のとおり行った。

【日時】 2017 年 8 月 22 日	【場所】 EP&D 図書室
<p>【マラウイ側出席者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr. Jollam Banda 財務経済計画開発省 DD 副局長（兼 Deputy Project Manager）</li> <li>■ Mr. Peterson Ponderani 財務経済計画開発省 M&amp;E 副局長</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr. Idrissa Mwale 財務経済計画開発省経済計画副局長</li> <li>■ Mr. Brian Mchawi 財務経済計画開発省チーフシステムズアナリスト</li> <li>■ 財務経済計画開発省 DD/PSIP ユニットの C/P</li> </ul>
<p>【日本側出席者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ JICA プロジェクト専門家</li> </ul>
<p>【議題】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opening prayer</li> <li>2. Introduction of participants</li> <li>3. Opening remarks by the Chairperson</li> <li>4. Presentation of Completion Report             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Activity Summary and Outputs</li> <li>(2) Project Performance</li> <li>(3) Conclusion and Recommendations</li> </ol> </li> <li>5. Discussion and preparation for the final JCC meeting</li> <li>6. Closing remarks by Chairperson</li> </ol> <p>Closing prayer</p>
<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ JICA プロジェクト総括が完了報告書の要点を発表し、IT 専門家が PSIP データベース Ver.4 を紹介した。</li> <li>■ 同データベース・ユーザーマニュアル、PSIP 準備ハンドブックや PSIP プロセス管理・審査マニュアル、テクニカルレポート 3、エンドライン調査報告書を紹介・配布した。</li> <li>■ JICA が PFM-IT の普及支援を行う可能性について、C/P が JCC で協議するか、或いは別の機会に JICA と直接協議することとなった。</li> </ul>

#### (4) PSIP データベースに関する引継会合

最終 JCC の前に EP&D および E-Government と PSIP データベースに関してテクニカルレベルの引継を次のとおり行った。

【日時】 2017 年 8 月 23 日	【場所】 Wamkulu Palace
<p>【マラウイ側出席者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr. Maganiza Chipula 情報省 E-Government 局局长</li> <li>■ Mr. Victor Malewa, 情報省 E-Government 局副局長</li> <li>■ Mrs. Chrissie Mtonga 情報省 E-Government 局チーフシステムズアナリスト</li> <li>■ 情報省 E-Government 局の IT C/P</li> <li>■ Mr. Brian Mchawi 財務経済計画開発省チーフシステムズアナリスト</li> <li>■ 財務経済計画開発省 DD/PSIP ユニットの IT C/P</li> </ul>	
<p>【日本側出席者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ JICA プロジェクト専門家</li> </ul>	
<p>【議題】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opening session</li> </ol>	

<p>2. Summary and Conclusion of CEPSIP II with focus on PSIP Database</p> <p>(1) Summary of Performance</p> <p>(2) Conclusion and Recommendations</p> <p>3. Technical Handover based on MOU between EP&amp;D and E-Government</p> <p>(1) Recap of MOU</p> <p>(2) Confirmation of PSIP Database Ver.4 documentations and training manuals</p> <p>(3) Review of PSIP Database Ver.4 development process</p> <p>(4) Discussion on maintenance of expertise in the post-project period</p> <p>(5) Discussion on development schedule for the next PSIP cycle</p> <p>4. Additional topic of software development training</p> <p>(1) Linkage between PSIP Database and Excel templates</p> <p>(2) Development environment vs Production environment</p> <p>5. Closing Session</p>
<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ プロジェクト総括が CEPSIP II の結論及び提言を発表した。</li> <li>▪ IT 専門家が PSIP データベース Ver.4 と関連書類の紹介を行い、PSIP データベース Ver.4 開発プロセスのレビューと次期開発計画の際の留意点を確認した。また、MOU に基づき本プロジェクト終了後の PSIP データベース維持管理・開発体制を確認した。</li> <li>▪ e-Government 局は JICA 支援と今般のデータベースの引継に感謝し、JICA 型支援をモデルとして、今後他ドナーの IT 協力の際にも維持管理・開発に必要な技術移転、及び製品の引継を求めていく考えであると述べた。また、CEPSIP II から技術移転を受けた IT 職員を指導者として技術レベルを維持していくと述べた。</li> </ul>

## (5) 第9回 (最終) JCC

最終 JCC を次のとおり開催し、正式に CEPSIP II を完了し、マラウイ側に引き継いだ。

【日時】 2017年8月24日	【場所】 MFEPD 主会議室
【マラウイ側出席者】	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr. Brian Mchawi 財務経済計画開発省チーフシステムズアナリスト *議長代行</li> <li>■ 財務経済計画開発省 DD/PSIP ユニットの C/P</li> <li>■ 財務経済計画開発省 BD、DAD</li> <li>■ Mrs. Olive Chikankheni 財務経済計画開発省会計総局新 IFMIS 担当チーフディレクター</li> <li>■ Mr. Abel Mwambinga 財務経済計画開発省会計総局アシスタント会計総長</li> <li>■ Mr. D. E. Chunga 大統領府 PED-OPC チーフディレクター</li> <li>■ NAO</li> </ul>	
【日本側出席者】	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ JICA マラウイ事務所 木藤所長 他</li> <li>■ JICA プロジェクト専門家</li> </ul>	
【議題】	
1. Opening prayer	



2. Introduction of participants
3. Opening remarks by the Chairperson
4. Adoption of agenda
5. Presentation of Completion Report
  - (1) Project Outputs and Performance
  - (2) Conclusion and Recommendations
6. Discussion and Way Forward
7. Remarks by JICA Malawi Office
8. Closing remarks by Chairperson
9. Closing prayer

【内容】

- 議長が JICA による CEPSIP 協力の背景と一年延長の理由を説明。
- プロジェクト総括が完了報告書を発表。
- 全ての提言は、以下の意見を踏まえて合意された。
  - 4 桁の共通コードを用いて PSIP データベースと新 IFMIS の連携を実現することを約束する。(AGD)
  - アドミニストレーター用マニュアルがデータ管理に関するガイドラインをカバーすべき。(AGD)
  - CEPSIP II プロジェクトの指導を受けた職員が PSIP プロセスを推進するだろう。(PED)
  - JICA 専門家と 6 名の職員が参加した JICA 課題別研修『公共工事政府会計検査』を通じて多くの知識と技術を学んだ。感謝する。(NAO)
  - 現行 IFMIS からは取得できない、プロジェクト管理に必要な正確かつ詳細な活動・成果ベースの情報を提供する PFM-IT の活用を強化する。(AGD)
  - PSIP 案件申請に PBB 情報も入るようになった。予算局は今後も PSIP プロセスの継続に協力していく。(BD)
  - PSIP データベースには詳細なプロジェクト情報が掲載されているので、ドナーからのリソース動員ツールとして活用している。(DAD)
- JICA マラウイ事務所長はプロジェクトを成功としながら、プロジェクト終了後の PSIP ユニットとセクター省庁の良好なコミュニケーションの継続、予算局による予算配賦との協働・協力の強化と MTEF との連動、3 つのパートナー機関との協力を希望すると強調した。またプロジェクトチームの献身的な働きに謝意を表した。
- 議長は JICA のマラウイへのたゆみない支援を称えると共に、JICA による CEPSIP II への支援は有効に効率的に活用され続ける、国家の開発と言う目標のために PSIP と関連部局、セクター省庁との密接な関係を維持することで CEPSIP II を持続させていくと述べた。

### 6.1.3. PSIP のエンドライン調査

ベースライン調査と同じ PDM 指標を対象として、2017 年 6 月にエンドライン調査報告書をまとめた（別添資料 10-1 参照）。なお、調査結果の要約は「8. 本プロジェクト完了時の達成状況」にまとめた。

### 6.1.4. PSIP プロセスのモニタリング

2016 年 7 月以降からの PSIP 準備ハンドブック最終化作業のなかで、PSIP カレンダーも実態に即した修正・追加を行った。2016/17 年度中に、EP&D と BD との協議があり、2017/18 年度の第 1 四半期で

は大きな変更があった。

表 45 : 2016/17 年度 (及び 2017 年 7 月～8 月) PSIP の作業プロセスとモニタリング結果

時期	プロセス概要	実際
2016 年 7 月～9 月 (第 1 四半期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 7 月、予算の国会承認</li> <li>■ PSIP データベースに承認予算を反映。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 予定どおり、予算承認。</li> <li>● 予定どおり作業 (要請額→承認額に更新)。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 8 月、2015/16 年度 PSIP を印刷。</li> <li>■ 前年度の四半期進捗報告を回収。</li> <li>■ PSIP レビュー会議、ドナー情報を更新。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 印刷未定。</li> <li>● 四半期報告は 11 件回収。</li> <li>● PSIP レビューは 9 月 5 日に PSIP セミナーとして実施。DAD とドナー情報を確認して一部情報を更新。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 9 月には PSIP Circular No.1 が回付。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 9 月 1 日に回付。</li> </ul>
10 月～12 月 (第 2 四半期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 10 月は PSIP オリエンテーション会議</li> <li>■ PSIP 案件の申請。第 1 四半期進捗報告を回収。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 9 月にオリエンテーション、9-10 月にハンズオン指導を実施。</li> <li>● 期限内に 54% の Vote から申請あり。146 件中 20 件から第 1 四半期の進捗報告が提出。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 11 月は PSIP 案件の一次審査</li> <li>■ 予算戦略ヒアリング (11 月に判明)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 12 月までに 238 件中 123 件を審査。</li> <li>● BD 主催 11 月 21 日～12 月に実施。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 12 月は省庁会議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 12 月 5 日から 1 月にかけて実施。</li> </ul>
2017 年 1 月～3 月 (第 3 四半期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 月は、最終審査。第 2 四半期進捗報告を回収。</li> <li>■ PSIP 委員会報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 予算カレンダー変更のため、1 月 25-27 日に最終審査を短縮して行い、予算割当金額を決め、PSIP 推薦のプロジェクトステータスを省庁フィードバックとして PSIP データベースに入力。</li> <li>● PSIP 委員会報告無し。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2 月は BD と PSIP の会議、省庁フィードバック。</li> <li>■ 予算枠組みと概算シーリングの設定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 補正予算国会の会期中も、PSIP ユニットと予算局の間では補正予算及び 2017 年度開発予算配賦金額の調整を継続。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 月は、予算ヒアリング。最終予算シーリング、閣議ペーパーの作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PSIP データベースに補正予算金額及びプロジェクトステータスの入力。</li> <li>● 2017 年度開発予算配賦金額の調整を継続。</li> </ul>
4 月～6 月 (第 4 四半期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4 月は、第 3 四半期進捗報告の回収。</li> <li>■ 閣議承認。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 4 月に予算ヒアリング開催。PSIP ユニットも参加。</li> <li>● 2017 年度開発予算配賦金額の調整を継続。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 5 月は、PSIP ドラフトを国会提出。</li> <li>■ 予算書案の提出。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5 月に予算案を国会提出。(PSIP ドラフトは提出せず)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 6 月は予算の国会承認。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 6 月に 2017/18 年度予算承認。</li> </ul>
2017/18 年度 7 月～8 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 7 月、プロジェクト毎承認予算の確定</li> <li>■ PSIP データベースに承認予算を反映。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 7 月にプロジェクト毎の承認予算が確定され、PSIP データベースに反映させた。</li> </ul>

時期	プロセス概要	実際
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 8月 PSIP Circular No.1 発出（8月1日）</li> <li>■ PSIP 案件申請期限（8月31日）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 7月26日付 PSIP Circular No.1 が8月1日に発出され、PSIP 案件申請期限は8月31日とされている。</li> </ul>

## 6.2. 成果 1 に係る活動と実績

第二期③では成果 1 に係る以下の活動【1-1】～【1-4】を実施した。本プロジェクトとして開発、作成してきた成果物の運用状況をレビューし、改善課題を発掘し、PSIP データベース、PSIP 準備ハンドブック、PSIP 審査マニュアルそれぞれの改善作業を行った。

【成果 1】 PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）が改善される。（特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して）	
活動番号	活動内容
【1-1】	PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）の利用状況をレビューし、改善課題を確認する。
【1-2】	PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）について、利用者から運用状況に関するフィードバックを得る。
【1-3】	【1-2】で得られたフィードバックを反映しデータベースを修正する。
【1-4】	【1-2】及び【2-2】で得られたフィードバックを反映してマニュアル、ハンドブック及び PSIP プロセスを修正する。

### 6.2.1. PSIP データベース

Ver.2.0 開発以後、Ver.3.0 及び Ver.4.0（PSIP ユニット及び e-Government 局の IT 担当職員が開発する最終版）で対応することとなった主な改善課題は以下のとおりである。

- (i) Ver.2.0 では、案件審査などに必要な情報を Excel 等のフォーマットにまとめており、各職員の個別ファイルで情報が管理されていた。これに伴い、情報の消失、保存場所が不明で適切な時宜を得た情報抽出ができない、他者との情報共有が困難になるなど、情報が一元的に管理されていないことに伴う運用上の問題が発生していた。

なお、上記課題とは別に PSIP データベースの保守管理、セキュリティに係る以下の課題にも併せて対応することとした。

- (ii) PSIP データベース用サーバ機は停電対策、防火、冷却、セキュリティ及びネットワークの安全性等についての対策が施されていない PSIP ユニットのオフィスに設置されておりセキュリティの観点から非常に問題がある（CEPSIP II 開始当初からの課題）。
- (iii) 本プロジェクト終了後の、将来的な PSIP データベースの維持・保守管理に関して PSIP ユニット IT 職員の時間的・能力的な制約が懸念される。

(iv) PSIP データベースは、アカウント認証後にアクセスできる構成になっているが、関係者以外が不必要にデータにアクセスできる等セキュリティリスクが存在する。

上述した改善課題に対して実施した PSIP データベース Ver.3.0、Ver.4.0 開発及び保守・セキュリティ向上策とそれに伴う成果物は以下表のとおり。なお、PSIP データベース Ver.3.0 の開発は 2016 年 9 月に完了、Ver.4.0 の開発は 2017 年 7 月に完了し、続く 8 月より運用が開始された。

表 46：第二期③のデータベース改善課題への対応と成果物

データベース開発 (Ver.3.0 &4.0)	成果物	
	プログラム	ドキュメント・マニュアル
課題(i): 新規管理機能として主に以下の機能を実装 ◇ PSIP プロセス管理画面 ◇ サイト訪問記録機能 ◇ 一次審査機能 ◇ 省庁会議議事録機能 ◇ 最終審査機能 ◇ 案件ステータスと予算情報入力・一覧参照・管理機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PSIP データベースプログラム (Ver.4.0)</li> <li>■ テンプレートローダ・プログラム (Ver.4.0)</li> <li>■ テンプレート・ジェネレータ・プログラム (Ver.4.0)</li> <li>■ 2017/18 年度 PSIP 案件申請 Excel 版 PSIP テンプレート</li> <li>■ 2018/19 年度 PSIP 案件申請 Excel 版 PSIP テンプレート</li> <li>■ 2016/17 年度用四半期進捗報告フォーム</li> <li>■ 2017/18 年度用四半期進捗報告フォーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要件定義書 (Ver.4.0)</li> <li>● 基本設計書 (Ver.4.0)</li> <li>● 詳細設計書 (Ver.4.0)</li> <li>● テスト仕様書</li> <li>● PSIP データベース Ver.4.0 データベーススキーマ詳細仕様</li> <li>● PSIP データベース Ver.4.0 PSIP デスク・オフィサー向け・管理者向け・MDA 向けユーザマニュアル</li> <li>● テンプレートローダ/ジェネレータ・ユーティリティ・ユーザマニュアル (Ver.4.0)</li> </ul>
データベース保守・セキュリティ向上策	プログラム	ドキュメント・マニュアル
課題(ii): サーバ移設 課題(iii): E-Government と PSIP データベース開発に係る Memorandum of Understanding (MoU) を締結 課題(iv): PSIP データベースのユーザー権限とその役割について見直し		<ul style="list-style-type: none"> <li>● サーバ・セットアップマニュアル (Ver. 共通)</li> <li>● サーバ・メンテナンスマニュアル</li> </ul>

上記開発の成果として、以下の改善が見られた。

表 47：第二期③のデータベース改良による成果

各課題に対する対応事項	改善事項
課題(i) 新規管理機能を実装	必要な情報を必要な時に迅速に情報提供可能な新規管理機能を組み込んだ。結果、PSIP 管理において必要な情報の多くがデータベース上で一元管理できるようになり、審査状況の可視化・迅速化・作業ミスの低減・情報消失の懸念にも寄与した。
課題(ii) サーバ移設	PSIP データベース用サーバ機 2 台とサーバラックを含む付帯設備を停電対策、防火、冷却、セキュリティ等の対策が施された GWAN ネットワーク&サーバ室に移設した。移設後はサーバが停電の影響等により停止することがほぼなくなり、PSIP データベースの稼働が非常に安定したものになった。
課題(iii) E-Government 局と PSIP データベース開発に係る MoU を締結	PSIP データベースのソフトウェア開発部分を E-Government 局に委託する MoU を EP&D 及び E-Government 局間で締結し、将来的な PSIP データベース開発に係る対応人員の時間不足及び能力不足に対処した。この結果が、将来的な PSIP データベース持続性に寄与することが期待される。
課題(iv) PSIP データベースのユーザー権限とその役割について見直し	PSIP データベースのユーザー権限と役割を見直し、アクセス管理機能を強化した。またユーザー権限により利用できる機能や画面も制御した。ユーザー・グループは 1) ゲストユーザー、2) MDA ユーザー、3) PSIP ユーザー、4) 管理者の 4 つで、この権限と対象者を見直すことで、関係者以外が不必要にデータにアクセスするセキュリティリスクを低減した。

本プロジェクトの活動で、ハードウェア面ではサーバや周辺機器が一新されて性能が大幅に向上し、サーバ上のデータのバックアップ体制も確立した。ソフトウェア面ではリファクタリングが完了し既存データベースの多くの改善課題に対応した。セキュリティ面でも SSL 技術の導入や、ネットワーク再構築等により保守性が高まった。結果として、PSIP データベースシステムの飛躍的な改善を実現した。

本プロジェクト終了後の大きな課題は新 IFMIS との連携である。新 IFMIS の調達が遅れたため、本プロジェクト実施期間中に予算情報と連携までには至らなかった。しかしながら、本プロジェクト開始当初より提案してきた「共通プロジェクトコード」を新 IFMIS と PSIP データベースを含む他のサブシステム間で採用する旨、関係者間の基本合意を得ている。

具体的には、新 IFMIS の導入と併せて導入される 40 桁以上の新勘定科目コードの内、事業案件のコードを示す部分（4 桁の独立した識別番号）で、全政府共通のプロジェクトコードを採用する。ここで重要な事は、共通プロジェクトコードの発番と管理は PSIP ユニットに委ねられるということである。これにより新 IFMIS に登録される全ての開発案件は PSIP ユニットを通ることが担保される。このことは、PSIP データベースに登録される開発案件の捕捉率向上という大きなメリットがある。PSIP データベース Ver.4.0 ではこの共通プロジェクトコード発行・管理機能を実装済である。

将来的な PSIP データベースの改良、特に新 IFMIS との連携を含む開発作業のためには、C/P の IT 職員のみならず e-Government 局の全面的な協力が必要である。そのため、最終版の PSIP データベース Ver.4.0 の開発は、「集中的な技術移転研修」と並行して行い、C/P 及び e-Government 局の開発担当者

が同作業を担う形を採用した。残る開発作業で必要な技術移転は既に C/P に移転しているため、今後の仕様の詰めと開発を C/P が引き継ぐことで将来的に連携が実現されることを期待したい。

### 6.2.2. PSIP 準備ハンドブック

2015 年 9 月の修正版から、PSIP 作業プロセス時期も再三見直され、PSIP 準備ハンドブックも改訂が重なった。まず、2016 年 7 月から 9 月にかけて、DD/PSIP ユニットから変更案が示され、PSIP 準備ハンドブックの改訂案が作成された。変更追加は、a) 緊急援助も開発的要素なら PSIP に含むこと、b) どの PSIP プロジェクトも PBB のプログラム枠組みに基づくこと、c) BD の戦略会議日程を PSIP プロセスに反映したこと、d) DAD との協力関係を明記したこと、などである。PSIP テンプレートやツールなど毎年変更されるものは、PSIP ユニットが作成する「PSIP 年次ガイドライン」にまとめて添付する、あるいは PSIP データベースに掲載することとなった。PSIP 準備ハンドブックは中期的に変更のない文書と位置づけることが確認された。

2016 年 9 月段階の改訂版 PSIP 準備ハンドブックの内容は、セクター省庁への説明やワークショップで活用された。2016 年 11 月に EP&D Chief Director の署名を得た PSIP 準備ハンドブックを、PSIP データベースに掲載して共有することになったが、2017 年 2 月 22 日の BD と AGD との技術会議を経て、2017/18 年度の予算プロセスが早められたことから、PSIP 作業カレンダーに変更を加えて、2017 年 6 月に本プロジェクトとしての最終版が完成し、同年 8 月に関係者に印刷物として配布された。

### 6.2.3. PSIP プロセス管理・審査マニュアル

PSIP 審査マニュアルは、2016/17 年度にその位置づけを見直すことになった。つまり、これまでは申請案件の審査手法を中心としたマニュアルだったが、審査に足る案件情報を収集・更新・蓄積するといったプロセスを管理する意義を含め、「PSIP プロセス管理・審査マニュアル」とし、その位置づけを広くした。また、PSIP データベースに開発案件申請・進捗情報の提出状況や審査状況も管理できる機能が備わったことから、データベースを用いたプロセス管理を前提に含めた。

このマニュアルは、2016 年 8 月の財務省内次年度 PSIP 準備会合、及び同年 9 月の PSIP セミナーやオリエンテーションでその概要を説明し、2017 年 3 月以降、PSIP ユニットの最終インプットを得て同年 6 月に最終化した。PSIP の業務フローを理解し、セクター省庁と密接に連携を取りながら、いつどのような形でプロジェクト情報を収集し、それを PSIP データベースに格納しつつ、どのように審査をするのか、理解できるような内容になっている。最終版の目次は以下のとおりである。

#### PSIP プロセス・審査マニュアル (2017 年 6 月最終版)

##### 目次

第一章：目的、読者、構成

第二章：PSIP 年次業務フロー

第三章：審査の目的と審査で参照する情報 (目的、審査情報の種類、審査情報の収集プロセス)

第四章：審査手法

第五章：審査報告と PSIP データベース

内部用執務資料の位置づけなので、2017年7月の財務省内次年度 PSIP 準備会合、8月の EP&D との引継会合で最終成果品として配布する形で省内に共有した。但し、セクター省庁にも現物は配布しなかったものの、その要点は8月の PSIP オリエンテーションで C/P が発表・共有した。

### 6.3. 成果 2 に係る活動と実績

第二期③では、成果 2 に係る以下の活動【2-1】～【2-8】を行った。第一に、PSIP が係る公共財政経済管理改革と関係ドナーの活動を分析した。第二に、セクター省庁側の視点で PSIP プロセスをレビューし、最適化のための提案と実施・検証を行った。第三に、PSIP の役割と成果・指標の設定枠組みを検討して予算書のそれと併せて対策・提案・検証した。第四に、PSIP ユニットと BD の調整に取り組んだ。

【成果 2】 PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。	
活動番号	活動内容
【2-1】	公共財政経済管理改革の政策、プログラム、活動をレビューする。
【2-2】	セクター省庁における PSIP プロセスをレビューする。
【2-3】	【2-2】で確認されたプロセスを最適化する提案を作成する。
【2-4】	【2-3】の提案を実施して検証する。
【2-5】	PSIP と予算書のアウトプット指標の適切さとその策定・報告のメカニズムをレビューする。
【2-6】	【2-5】で確認された課題を改善するための対策を提案する。
【2-7】	【2-6】の提案を実施して検証する。
【2-8】	PSIP ユニットと予算局の効果的な調整メカニズムのための対話を強化する。

#### 6.3.1. 公共財政経済管理改革のレビュー

2016年7月22日の PEFM ドナー会議、また同年8月31日の PFEM 技術委員会にそれぞれ出席し、本プロジェクトからのインプットとして、新 IFMIS の導入と併せて新たに採用される勘定体系に、PSIP プロジェクトのコード4桁が共通化して取り入れられることになる等、関係者に必要な説明を行った。

また、2017年4月5日及び6日の PFEM 技術委員会で PFM Rolling Plan (2017-2020)の骨子が発表され、PFEM 局より、今後ドナーと共に同計画を策定していきたいとの意向が示された。CEPSIP II からは、同計画に EP&D の関係局を含めるようコメントしている。

2017年6月にドナーに共有された MGDS III の最終ドラフトでは、(PSIP から選定された) 主要優先セクターの旗艦プロジェクトの実施に全力を挙げ、その他の継続事業を見直して非効率性に対処すること、及び PSIP を実施モニタリングの根拠とすることが明記された。

なお、2017年8月31日の PFEM ドナー会議で CEPSIP II の結論共有と PSIP データベースを含む成果品の紹介を行い、大きな反響を得た。

第二期③において実施された公共財政経済管理に係る活動で、本プロジェクトと関連するものは以下のとおり。

表 48 : 本プロジェクトに関連する活動のレビュー (第二期③)

a)	IFMIS	新 IFMIS の調達を巡っては、そのもとなる FROIP の支出見合わせ、再開が議論されたが、調達手続きは 2017 年以降も進み、2017 年 7 月には PSIP 提案のプロジェクトコードを含んだ案で最終調整中。2018 年 7 月に新 IFMIS 導入のスケジュールとなっている。なお、新 IFMIS 調達資金を共同出資する FROIP の支援期間は 2018 年 4 月までである。
b)	PFM 法改定	2017 年 8 月末現在、PFM 法改定作業をリードするコンサルタント調達について、ドナーのアフリカ開発銀行による資金のリリース待ち。PSIP ユニットによる PFM 法改定作業へのコミットメントもある一方で、PSIP 政策の策定も検討されている (骨格案は CEPSIP II として提供済み)。
c)	MGDS III	MGDS III はドラフトが 2017 年 8 月 31 日の閣議で承認された。MGDS III の枠組みは、PSIP データベースや 2018/19 年度用申請テンプレートに反映済み。

### 6.3.2. PSIP プロセス最適化

#### (1) 四半期進捗報告

2017/18 年度 PSIP 案件申請から、セクター省庁が継続案件を継続申請する場合、申請を行う年度 (2016/17 年度) の第一四半期の進捗報告の提出を求め、併せて審査することになった。PSIP データベースから案件情報を含んだ四半期進捗報告フォームが提供できるようになっており、これに記入して提出された同報告フォームは、PSIP データベースに進捗情報として取り込まれる。提出の有無や内容の更新変更の状況はいずれも管理画面で把握されるようになった。セクター省庁からは、予算承認されても配賦されない場合もその事実を報告することの重要性が理解され、提出が定着するようになった。

BD と共通する支出情報の報告の一元化もこのフォームを通じて検討された。BD においても支出に係る四半期報告を条件に、次の四半期の予算配賦をするという方針になっている。セクター省庁からの四半期進捗報告の提出は不十分だったが、提出の必然性が増すことで、結果的に BD の手続きのみならず PSIP の審査や進捗管理など各レベルの管理全体の改善が期待される。

#### (2) PSIP テンプレート

PSIP テンプレートは、年々、使いやすさと同時に情報量を増やしている。2017/18 年度用のテンプレートでは、案件の費用積算 (予算要求の根拠) を全体期間だけでなく、申請年度分の費用計算が活動・費目単位で計画できるよう PSIP テンプレート機能とシートを追加した。2018/19 年度用では、MGDS III の枠組みも追加された。一方でテンプレートの理解は促進されたものの、類似の案件 (建屋建設) であっても省庁によって進捗指標の設定方式が異なっており、こうした内容面での標準化を要することも分かった。また、省庁によっては PSIP テンプレートによる計画立案と作業を担う部門体制が整っていない場合もあり、このためには OPC の人事局に組織体制の整備を働きかけてもらう必要があると JCC-8 (2016 年 11 月 2 日) で確認された。

#### (3) 案件管理強化に係る関係機関の協力

セクター省庁における PSIP プロセス最適化提案の一環として、2016 年 10~11 月にかけて、実際の水産



局の PSIP 案件を対象に、AGD、NAO、CIAU 合同でのプロジェクト監査作業を試行した。下記の図 4 に沿って、全作業プロセス（計画から評価までのヒストリー）を項目に区分して、各プロセスを細かく調査・分析し、案件管理の教訓を示した。これによって、AGD、NAO、特に内部監査人が、プロジェクト監査作業として事業案件をどう調べ、何を行うべきかを示し、それがどのように案件管理の質の改善につながるかを示す機会とした。

<b>Intensive Examination of Project Management</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Detailed and deep examination of each phase along Project Life Cycle Management (PLCM).</li> <li>➤ First, grasp actual method and procedures of project management being taken in field practices.</li> <li>➤ Then, identify missing elements for necessary project management with unfavorable consequences.</li> </ul>						
Project Life Cycle	Current Practice	Divisions in Charge	Responsible Managers	Method & Procedures	Managerial Records & Documents	Communication System
<b>Initiation/Preparation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inventory of prevailing problems</li> <li>● Prioritization to be tackled in light of mission</li> <li>● Problem analysis</li> <li>● Objective analysis</li> <li>● Project selection</li> <li>● Formulation of logical framework</li> </ul>					
<b>Planning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Work Breakdown Structure</li> <li>● Scheduling</li> <li>● Cost estimation</li> <li>● Communication plan</li> <li>● Risk management plan</li> </ul>					
<b>Implementation</b> (Implementation management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Progress management</li> <li>● Procurement management</li> <li>● Project accounting</li> </ul> <p>(Check/Action)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Monitoring current state of affairs</li> <li>● Identification of gaps against plan</li> <li>● Cause analysis</li> <li>● Preparation of countermeasures</li> </ul>					
<b>Self-evaluation</b>	DAC 5 criteria					

図 4：プロジェクト管理の調査における枠組み

監査の結果、水産局には優れたプロジェクト管理実態があることが明確となったが、プロジェクト会計など改善が望まれる分野の指摘に、その後改善につなげる行動がとられた。この監査作業結果とその後の改善行動は、まず 2017 年 8 月 10 日に全省庁参加の PSIP オリエンテーションで、水産局による発表と Technical Report 3 の要旨として共有された。その後、8 月 17 日に AGD 主催のプロジェクト管理改善セミナーでも水産局の発表も含めて共有された。なお、同セミナーには関係 3 機関、各省のプロジェクト会計担当および内部監査人、PSIP ユニットが招致されており、今後の関係 3 機関との協力体制についても協議された。本プロジェクトとしては、PSIP として国家レベルの持続的開発管理に不可欠なのは、これら機関が個々の事業案件の管理強化を行うことである点を指摘し、Technical Report 3 を共有した。また、水産局の改善行動である PFM-IT の活用事例を通じて、その有効性が指摘された。セクター省庁側のプロジェクト管理ツールとして導入が試みられてきた PFM-IT は、財務経済計画開発省経営陣の承認が待たれているが、AGD は Part II 予算による開発案件について全省庁でこれを用いることをこのセミナーで指示した。

<b>【会議名】</b> プロジェクト管理改善セミナー	
<b>【日程】</b> 2017年8月17日	<b>【会場】</b> Golden Peacock Hotel, Lilongwe
<b>【出席機関】</b> AGD, NAO, CIAU, and Project Accountant and Internal Auditor from MDAs EP&D, Fisheries Department, and JICA Project Team (3)	
<b>【議事次第】</b>	
時間	内容
09:00	1) 開会の辞 (AGD, EP&D, CEPSIP II)
09:25	2) プレゼン：プロジェクト管理 (EP&D) 3) プレゼン：プロジェクト管理分析—合同監査 (AGD) 4) プレゼン：プロジェクト管理分析—結果を受けての改善取り組み (水産局)
11:00	5) 質疑応答
13:15	6) プレゼン：管理ツールとしての PFM-IT (EP&D)
14:30	7) 協議、今後について
	

### 6.3.3. PSIP と予算書

2016/17年度から PBB が全省で本格導入された。PBB では、Vote 毎に 6 つまでのプログラムを設定している。そもそもマラウイ予算制度が当初から PBB を目指しており、関係するプログラムの中に開発プロジェクトが位置づけられるように検討してきたことが、BD 局長との協議 (2016 年 11 月 14 日) で確認できた。このため、PSIP テンプレートでもさっそく PBB の設定ができるように変更を加えた。プログラムの成果は、案件毎のアウトプットより高次元で設定されるが、逆に、アウトプット指標の位置づけの違いも明確になった。個々の PSIP 案件がプログラムの成果の基盤になるので、案件毎のアウトプットの充実と測定は一層重要になる。

### 6.3.4. PSIP ユニットと予算局の調整

2017 年 8 月段階で、新 IFMIS の調達はまだ完了していないが、PSIP 案件の共通コードの発番は PSIP ユニットで行うことで、連携した場合の両システムでの利用が確認されている。

他方で、新 IFMIS が稼働するまでは、PSIP を通過しない Part I ドナー支援プロジェクトの存在は、予算書から後付けで捕捉し、その情報は DAD から個々に直接入手して PSIP データベースに登録する必要がある。DAD とはそうしたやり取りと調整につき合意を得ており、折々に最新のドナープロジェクト情報を PSIP データベースに更新することになっている。こうした DAD が関係する PSIP 作業プロ

セスは、その手法も協議されており、PSIP カレンダーに記され、またデータベースの情報メンテナンス・プロセスにも含まれている。

2017年7月28日には、EP&D が BD、DAD、AGD を交えた 2018/19 年度 PSIP に係る戦略会議を開催し、PSIP 形成・予算カレンダーの確認、課題の確認と解決策の協議を行って、8月に予定される PSIP の各種会議に備えた。

#### 6.4. 成果 3 に係る活動と実績

第二期③では、成果 3 に係る以下の活動のうち【3-1】～【3-5】までを行った。まず、PSIP データベースの利用や PSIP 実務上の課題を調査、検討し、実践上の課題を踏まえて研修プログラムを計画、実施した。また、参加者評価から研修方法の妥当性を確認し、これまでの経緯を踏まえて能力強化の行動計画を策定した。

<b>【成果 3】 PSIP ユニットとセクター省庁が、改善された PSIP に係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。</b>	
活動番号	活動内容
【3-1】	PSIP ユニットおよびセクター省庁の研修ニーズと組織体制上の課題を精査する。
【3-2】	改良された PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）および PSIP プロセスについての研修プログラムを作成する。
【3-3】	【3-2】の研修プログラムを実施する。
【3-4】	研修結果を評価し、PSIP の運用と今後の研修にフィードバックする。
【3-5】	研修の最終的な成果を評価しプロジェクト終了後の能力強化の行動計画を策定する。

##### 6.4.1. セクター省庁に係る課題、研修の計画と実施

セクター省庁における研修ニーズは、多くの政府職員が PSIP ツールの利用に慣れてきたこともあるが、より多くの関係者に PSIP プロセスとツールを用いた必要情報に関する理解の深化に今後の焦点がある。

##### (1) PSIP トレーナー研修

PSIP ユニットの職員数に不足もあり、PSIP の理解を他の省庁の計画部門に所属する同じ経済官僚の中で別途普及する機会を検討した。ツールの利用方法も習得し、ツールの改善案に係るフィードバックも得る機会とした。PSIP ユニット職員がまず講師となることで、続くオリエンテーションの準備機会ともなる。他の省庁から参加した 14 名は、オリエンテーション時に補助講師の役目を担えるよう研修が実施された。本プロジェクトとしては、他の省庁参加者の講師養成を拡大 C/P として捉えて対応した。

<b>【会議名】 PSIP トレーナー研修</b>	
<b>【開催日】</b> 2016 年 9 月 1 日～2 日	<b>【場所】</b> Wankulu Palace
<b>【出席者】</b> EP&D : 12 名、8 省庁 11 部局 : 14 名 （日本側 : JICA プロジェクト専門家 6 名）	

【議事次第】	
時間	内容
<b>第一日目</b>	
09:30	1) 開会の辞（DD）
10:15	2) プレゼン：PSIP ツール（JICA 専門家チーム）
11:30	3) 質疑応答
11:30	4) プレゼン：2017/18 年度 PSIP Circular 1 及び PSIP ガイドライン（PSIP ユニット）
13:30	5) 演習：PSIP テンプレート（継続案件用）
15:15	6) 質疑応答
<b>第二日目</b>	
09:00	7) 第一日目作業の振り返り（PSIP ユニット）
09:15	8) 演習：四半期進捗報告、PFM-IT
10:15	9) 質疑応答
11:00	10) 演習：PSIP テンプレート（新規案件用）
11:45	11) 質疑応答
13:30	12) ラップアップ及び閉会

## (2) PSIP セミナー（2016 年 9 月）

昨年度の PSIP プロセスのレビューと併せた PSIP セミナーを各省の計画局長を対象に開催した。この機会は、PSIP の手続き、ツールを含めて理解の深化を図るとともに、各省側からの問題意識を求める場と位置づけられた。また、各省の計画局長のコミットメントを求めることで、直後に予定される PSIP オリエントーションに各省の PSIP 担当職員他を参加させ、その後の作業指示をリードし、省内で PSIP プロセスを適切に管理することを求める機会とした。

【会議名】 PSIP セミナー	
【開催日】 2016 年 9 月 5 日	【場所】 Golden Peacock Hotel, Lilongwe
【出席者】 53 名（27 省庁）、JICA 関係者 12 名（JICA マラウイ事務所 4 名＜徳橋所長含む＞、JICA プロジェクト専門家 6 名、JICA プロジェクトスタッフ 2 名）	
【議事次第】	
時間	内容
09:30	1) 開会の辞（JICA マラウイ事務所、EP&D）
09:45	2) プレゼン：2015/16 年度開発予算及び PSIP の実績、2016/17 年度 PSIP の作成（BD、DD）
10:45	3) 質疑応答
11:45	4) プレゼン：2017/18 年 PSIP 作成、Circular 1、PSIP ガイドライン及びスケジュール（DD）
13:30	5) 質疑応答
14:15	6) 閉会の辞



**【内容】**

- 開会の辞では、JICA 徳橋所長より、PSIP プロセスの改善を確認しつつも、更なる能力強化を期して CEPSIP II 支援を 2017 年 9 月まで延長する旨の報告があった。更なる改善のためにも不在ポストに経済官僚が充当されること、PSIP が国家開発の管理システムに含まれることを期待する意向が併せて示された。EP&D 担当次官代理（Mr. Kamphale）は、PSIP にとって適切な開発案件の申請と案件の優先順位を明確にすることが肝要であると指摘しつつ、案件（ドナー支援のものを含む）情報の不備、未払い金の累積、などの PSIP の取り組み課題にも触れた。
- BD：2015/16 年度の開発予算は、政府予算分が 440 億クワチャまで削減された。予算実行に遅れがあったが、これは案件に進捗がないこと等が理由とされた。未払い金も契約の実行の遅れから生じている。開発予算自体は、法定支出の影響を受けて制限される。
- DD：2016/17 年度 PSIP 作成を振り返ると、案件情報の不備、進捗情報の未提出、申請の遅れなどが引き続き課題になっている。各省の計画局長が、案件情報が審査基準に当たっているか確認し、時期に適った進捗情報が提出できるようにしてほしい。
- 質疑応答（カッコ内は回答）では、案件の審査状況のフィードバック対応（レター通知の対応をすることとする）、中断されていた案件を再度継続する方法（PSIP ユニットとの協議を重ねその必要を伝えること）、新規案件の再申請が必要な理由（案件の条件変化を例年見直すため）、についてやりとりがあった。

**【セミナーに係る評価とフィードバック】**

次期 PSIP 準備のため、各省の計画局長を招へいたセミナーで昨年度のレビュー、当該年度の開発予算と PSIP の実施、次期 PSIP テンプレート申請に係る作業の確認を行う機会は、引き続き必要であることが確認された。

**(3) PSIP オリエンテーションワークショップ（2016 年 9 月）**

PSIP データベースの最新機能、PSIP テンプレートをはじめとするツール類の改善内容や追加情報に係る要請、PSIP 準備ハンドブック（PSIP プロセス）及び審査基準などの更新情報をより多くの関係者に普及する機会として、集合研修の形態でワークショップを開催した。前年（2015 年）と同様に 3 日間のワークショップを都合 2 回開催し、セクター省庁につき 6 名までの参加者を招へいた。なお、全ての発表はマラウイ側 C/P が行い、ワークショップに係るマラウイ政府側の運営体制の確立も行った。

**【会議名】 PSIP オリエンテーションワークショップ**

**【開催日】** 2016 年 9 月 13 日～15 日（第一回）、20 日～22 日（第二回）

**【場所】** Golden Peacock Hotel, Lilongwe

**【出席者】** 第一回：134 名（22 省庁）、第二回：103 名（22 省庁）

（日本側：JICA マラウイ事務所 2 名、JICA プロジェクト専門家 6 名、JICA プロジェクトスタッフ 2 名）



【議事次第】

時間	内容
<b>第一日目</b>	
09:30	1) 開会の辞（JICA マラウイ事務所、DD）
09:45	2) プレゼン： 2015/16 年度開発予算実行に係るレビュー（BD） 3) プレゼン： 2016/17 年度 PSIP 作成と 2015/16 年度の実施レビュー（DD/PSIP ユニット）
10:30	4) プレゼン： PSIP ツール及び PSIP ガイドライン（DD/PSIP ユニット）
11:40	5) 質疑応答
13:30	6) プレゼン： PSIP データベースとポータルサイト（DD/PSIP ユニット）
14:45	7) ガイダンス／グループワーク： PSIP テンプレート（継続案件）作成
<b>第二日目</b>	
09:30	8) 第一日目作業の振り返り
09:45	9) ガイダンス／グループワーク： PSIP テンプレート（継続案件）作成（継続）
10:45	10) プレゼン： グループワーク（継続案件の PSIP テンプレート）
13:30	11) ガイダンス／グループワーク： 四半期進捗報告、PFM-IT
15:30	12) プレゼン： グループワーク（四半期進捗報告、PFM-IT）
<b>第三日目</b>	
09:30	13) 第二日目作業の振り返り
09:45	14) ガイダンス： PSIP テンプレート（新規案件）
10:45	15) 質疑応答
11:45	16) ハンズオン指導計画作成
13:00	17) ラップアップ、閉会の辞



【内容】

- 開会の辞では、JICA マラウイ事務所より、PSIP が国家計画管理のシステムとして経済開発に資する期待が述べられた。DD（Banda 副局長）は、国家計画に沿って開発案件を優先順位化し、期限までにしかるべく提出されることを訴えつつ、CEPSIP II を通じて PSIP の課題に取り組んできたことが伝えられた。
- （開発予算実績、PSIP 作成レビューは 2016 年の PSIP セミナーと同内容）
- PSIP ユニット： Circular No.1、PSIP 年次ガイドライン及び同ガイドラインに付属する PSIP テンプレートや四半期報告フォーム他のツールについてそれぞれ説明。PSIP 準備ハンドブックの改訂を踏まえた概要、PSIP データベースの新機能である申請案件の提出・審査・実施状況などプロセス管理、PSIP 審査基準なども紹介された。

- 質疑応答（回答）では、継続案件と新規案件の割合（決まっていない）、不採用案件のフィードバック（PSIP データベースで審査結果が分かるようにした）、Pipeline 案件の扱い（新規案件として翌年再提出するが Pipeline として把握される）、地方政府の PSIP（地方政府省の議論を踏まえるも、地方開発基金のプロジェクトは PSIP に含まれている）、承認されたが予算配賦されない案件の扱い（支出報告がないと予算の実施をしない BD の手続きもあり、確認作業が必要）、等。
- PSIP データベースをポータルサイトから利用する方法、また ID によってアクセスできる情報が区別され、保護される仕組み等も説明された。
- グループワークについては、ツールごとに 2 つ程度の省庁から、創意工夫を含めた作業結果を全体に共有し、作業上の課題を協議し、記入情報のレベルについても確認された。
- PSIP ユニット職員が担当省庁に訪問するハンズオン指導の日程計画を参加者に公開して計画した。

#### (4) ハンズオン指導

2015 年以降は、オリエンテーションの実施方法や内容について、PSIP テンプレート作成など実践的な作業をする形態に定まった。ここでもセクター省庁参加者の理解が実習や参加者相互のやりとりを通じて深まっている。他方、セクター省庁ではこうした研修に参加しない多くの関係者が申請書の作成や実際の案件の計画や進捗管理といった PSIP 関係業務に従事している実態もある。ハンズオン指導は、こうした実態に即して、PSIP ユニット職員がそれぞれ担当する省庁に出向き、該当する省内の作業関係者に広く支援する形態である。CEPSIP II では将来の予算上の制約も踏まえ、オリエンテーションという集団研修では参加者をこれ以上増やすことはせず、費用を抑えるという意味でもハンズオン指導をオリエンテーションの代替措置としても活用できるよう 2014 年、2015 年と 2 年に渡って試行していたが、2016 年以後も引き続き実施する方針となった。

ハンズオン指導の意義については、2016 年 9 月のオリエンテーションでの質問票調査結果でも認められている。この調査ではオリエンテーションという集団研修自体を評価する代わりに、今後の能力開発についてのニーズを参加省庁に問うたところ、約 7 割の参加者が、集団研修終了後も更なるフォローアップが必要である、と回答していることから、セクター省庁側も、集団研修後のハンズオン指導を望み、評価していることが判明した。2016 年のハンズオン指導はプロジェクト専門家の側面支援は限定的としつつ、C/P 側独自で広く実施された。

#### 6.4.2. PSIP データベースに係る能力の課題、研修の計画と実施

##### (1) PSIP データベース開発及び維持管理に係る技術研修

開発を行うには、ある程度の知識・技術・経験が必要となることから、同じような内容でも継続的に研修、OJT を実施した。

この機には、PSIP 内では WEB、ネットワークについて述べ 6 回の IT 技術教育を実施した。

【研修名】 PSIP データベース開発及び維持管理に係る技術研修	
【開催日】 2016 年 7 月～8 月	【場所】 PSIP ユニットオフィス

<p>【出席者】 PSIP ユニット IT 職員：4 名(Mr. Brian Mchawi, Ms. Shalom Ghambi, Mr. Gift Njoloma, Mr. Chimwemwe Nyirenda)</p>
<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Linux OS</li> <li>■ Web デザイン</li> <li>■ Symfony フレームワークを用いたプログラミング実践</li> <li>■ PSIP データベース Ver.3.0 設計・開発・保守に係る技術研修</li> <li>■ ネットワーク</li> </ul>
<p>【研修に係る評価とフィードバック】</p> <p>第二期①、②では、日本人専門家が主に講師となり研修を実施していたが、第二期③では既に研修を受けた IT 職員を講師として研修を実施することで、その職員の能力開発を行うと同時に主体性を育んだ。</p>

## (2) e-Government 局を含めた集中研修

第二期②で PSIP データベース開発に対して e-Government 局の協力を得られることが大枠合意されていたが、第二期③では正式に MoU を結び、e-Government 局も含めた PSIP データベース開発体制が組織された。これを受けて 2016 年 9 月～2017 年 8 月にかけて PSIP ユニットと e-Government 局の IT スタッフに対する PSIP テンプレート、四半期報告書、PFM-IT ツール、そして PSIP データベースの集中研修を行い、開発作業も並行的に行うことで、将来的な持続性担保を目指すこととした。

なお、e-Government 局以外の複数省庁の IT 職員も併せて研修受講の依頼があったため、これに対応することとした。延べ 71 日間の研修を実施し、その他の期間も課題を課したり、データベース Ver.4.0 の開発を分担したりしながら能力向上を支援した。

【研修名】 e-Government 局を含めた集中研修	
【開催日】 2016 年 9 月～2017 年 8 月	【場所】 Wamkulu Palace
<p>【出席者】</p> <p>PSIP ユニット IT 職員：4 名(Mr. Brian Mchawi, Ms. Shalom Ghambi, Mr. Gift Njoloma, Mr. Chimwemwe Nyirenda)</p> <p>e-government 局職員：7 名</p> <p>Ministry of Health, Ministry of Energy, Civil Service Commission 各 1 名</p>	
<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ PSIP テンプレート、四半期報告書フォーム、PFM-IT ツール開発・メンテナンス（12 日）</li> <li>■ Web デザイン（6 日）</li> <li>■ Java Script（3 日）</li> <li>■ PHP 及び Smarty プログラミング（8 日）</li> <li>■ PHP Symfony Framework（8 日）</li> <li>■ Database (MySQL)（7 日）</li> <li>■ オブジェクト指向プログラミング（1 日）</li> <li>■ ソフトウェア・テスト（2 日）</li> <li>■ ネットワーク&amp;コミュニケーション・テクノロジー（1 日）</li> </ul>	



- Linux OS（3日）
- Linux 補習（1日）
- 開発環境作成（1日）
- テンプレートジェネレータ/ローダ（1日）
- PSIP データベースプランニング（4日）
- PSIP データベース開発実践（7日）
- 情報セキュリティ（5日）
- メンテナンス（1日）

#### 【研修に係る評価とフィードバック】

ほとんどの研修参加者は Excel ツール及び PSIP データベース開発に係る技術について理解を深めたのと同時に、最後まで研修を受講した。研修参加者が提出した研修課題の中には、研修で学んだことを応用して機能を開発する参加者も見受けられた。研修の結果として、2018/19 年度の PSIP テンプレートや四半期報告書、PSIP データベース Ver.4.0 の多くの新機能が PSIP ユニット及び e-Government 局の IT 職員によって開発された。更に言えば、多くの受講者は、同研修で得た知見により、PSIP データベース以外の各自が関わっているシステム改善に係るアイデアを得ることもできたようである（ヒアリングによる情報）。このことから、同研修は PSIP ツール及びデータベース改善ができるようになる、という当初目的の範囲を超えてポジティブな効果が波及される可能性がある。

### (3) 情報セキュリティに係る研修

PSIP ユニット職員の情報セキュリティの意識啓蒙のため、本プロジェクトを通じて PC を貸与している各職員と、PC の取り扱いや外部持ち出し時の規定を定める形でリース契約を更新した。貸与 PC の持ち出しは、情報セキュリティ研修の事前受講を条件とすることを規定し、PSIP ユニットの IT 職員だけでなく、各省担当の職員も含めて 2016 年 11 月 23 日に情報セキュリティ研修を実施した。

#### 6.4.3. PSIP ユニットの課題、研修の計画と実施

PSIP ユニットは研修実施側の役割を有しているが、組織上、人員が不足しており、これは通常の業務にも支障が生じている。ただ、PSIP ユニット職員は研修実施側としての主体的役割を果たせる能力が、実践的な場に直面することで発現され強化されることも確認できた。2016 年には、PSIP ユニット側が全面的にリードしていく体制が構築された。

他方、PSIP ユニット自体が求める技能、また研修ニーズとして、ドナー支援で提案されるインフラ案件の審査を適切に行うための経済・財務分析の知識の深化があげられる。PSIP ユニット職員によって知識の濃淡があるため、この点を補う追加支援を新たに行うことになった。

#### (1) 経済・財務分析基礎研修

本プロジェクト専門家より、経済・財務分析の基礎に係る講義を 2016 年 7 月 4 日に開催した。PSIP ユニットの 6 名の職員、EP&D から他に 7 名が参加し、計 13 名が受講した。他国のインフラ案件事例も活用し、経済分析と財務分析それぞれの有効性を区別して説明した。有効な機会であると参加者が評しているが、経済・財務分析は経済官僚の基礎知識としてマラウイ政府としても優先的に研修機会を設ける必要がある。

## (2) PSIP 審査ワークショップ

2016年11月からの一次審査はワークショップを開催せず、PSIP ユニット職員がそれぞれ PSIP データベースを活用して各種の審査情報を入力し、その作業管理もできるようになったことから、本プロジェクトは職員の個々に対して作業支援を行った。審査自体の質も上がり、省庁会議でも事前に案件情報を把握した上で、追加確認事項などを求めるなど、適切な協議が進められるようになっている。

一方、予算カレンダーの急な変更により、2017年1月に省庁会議が終わると同時に2017/18年度開発予算の割当を求められ、1月25-27日の3日間で即席の最終審査・予算割当を検討する会議を開催し、その後、PSIP データベース上で最終審査のレーティングを入力した。

### 6.4.4. 本プロジェクトによる最終PSIPセミナー、オリエンテーションワークショップ(2017年8月)

本プロジェクトの終了前、8月1日にCircular No.1が発出された翌2日に、PSIP セミナーを開催した。各省の計画局長を対象とした同セミナーでは、CEPSIP II の完了に伴う結果の公表、最新のPSIP データベース (Ver.4) が JICA 専門家より説明された。この機に、最終化された PSIP 準備ハンドブック (2017年8月版) と MDA 用データベースマニュアル (2017年8月版) が配布された。JICA マラウイ事務所長 (木藤所長) は、EP&D と JICA 専門家チームによる過去数年の CEPSIP II への取り組みを評価し、PSIP が MGDS III の管理サイクルの軸となっていくこと、それぞれの事業案件は各セクターグループで共有されることを指摘した。EP&D のシンバニ主任局長からは、PSIP を国家開発の軸としながら、各省計画局長が、それぞれ PSIP の作業に適切に対応することを強調し、JICA 支援に感謝した。

<b>【研修名】 PSIP セミナー</b>	
<b>【開催日】</b> 2017年8月2日	<b>【会場】</b> Golden Peacock Hotel, Lilongwe
<b>【参加者】</b> EP&D 主任局長 (Mr. Simbani) 、MFEPD を含む 36 省庁より 59 名 木藤 JICA マラウイ事務所長他 1 名、JICA プロジェクトチーム 5 名、同スタッフ 2 名	
<b>【プログラム】</b>	
時間	内容
09:30	開会の辞 (JICA マラウイ事務所、EP&D)
09:45	プレゼン : CEPSIP II の終了内容とツール (JICA 専門家チーム) プレゼン : 2016/17 年度の開発予算 (BD)
11:00	プレゼン : 2016/17 年度 PSIP レビューと、2017/18 年度 PSIP の作成 Circular No.1 と 2018/19 年度作業 (DD)
13:00	閉会の辞
	

これに続き、2017年8月8日から10日にかけて各省からそれぞれ3名を招待し、PSIP オリエンテー

ションワークショップを開催した。JICA マラウイ事務所の和田次長からは、PSIP が MGDS III の基本となること、またオリエンテーションが建設的な機会であるよう期待を寄せた。EP&D のバンダ副局長は、各省が期日前に必要な情報を満たしたプロジェクト申請ができること、またこのために PSIP ユニットの各省を支援する旨、指摘した。

このワークショップは、DD/PSIP ユニットのより独自に運営して、個別の指導も含めて対応した。研修参加者は、PSIP プロセスやツール利用により自信を深める機会となった。ワークショップ 3 日目には、プロジェクト管理改善に係るセッションを設け、Technical Report 3 の概要説明を兼ねて、EP&D のチーフエコノミストが講義し、AGD はプロジェクト会計の視点から管理に有用な PFM-IT の利用を奨励する発表があった。水産局の代表からは、CEPSIP II、AGD、NAO、そして内部監査人によるプロジェクト管理の合同監査作業を経験したことを受け、PFM-IT の利用をするようになってプロジェクト管理が改善したと発表があった。

本オリエンテーションは、CEPSIP II による最後の支援機会となったことを踏まえ、EP&D の副局長から、JICA に対する感謝の意を述べて締めくくられた。

【研修名】 PSIP オリエンテーションワークショップ	
【開催日】 2017 年 8 月 8 日 ~ 10 日	【会場】 Golden Peacock Hotel, Lilongwe
【参加者】 46 省庁 : 120 名、MFEPD (EP&D, BD, AGD) : 14 名 JICA マラウイ事務所 : 2 名 (和田次長含む)、JICA プロジェクトチーム : 6 名、同スタッフ : 2 名	
【プログラム】	
時間	内容
第一日目	
09:30	開会の辞 (JICA マラウイ事務所、DD)
09:45	プレゼン : CEPSIP II 経過概要 (JICA プロジェクトリーダー)
10:45	プレゼン : 2015/16 年度開発予算 (BD) プレゼン : 2017/18 年度 PSIP の準備、2016/17 年度の実績レビュー (DD/PSIP ユニットの)
13:30	プレゼン : 2018/19 年度 PSIP のプロセス
第二日目	
09:00	第一日目の振り返り
09:15	プレゼン : PSIP データベース Ver.4 (PSIP ユニットの IT 職員)
10:45	プレゼンと作業 : 新規案件テンプレート (PSIP ユニットの)
13:30	プレゼンと作業 : 継続案件テンプレート (PSIP ユニットの)
15:15	プレゼンと作業 : 四半期進捗報告書、延長申請、完了報告 (PSIP ユニットの)
第三日	
09:00	第二日の振り返り
09:15	作業結果のプレゼン
11:30	プレゼン : PSIP とプロジェクト管理および PFM-IT
13:00	閉会



#### 6.4.5. 能力強化の行動計画

2017年8月22日のEP&Dへの引継会議、同年8月23日のEP&D及びE-Governmentとのデータベース引継会議で共有・協議した上で、その総括を8月24日の最終JCCで「成果の持続性を保つための提言」として共有し、それが承認された。

##### (1) PSIP ユニット

本プロジェクトでは、セクター省庁からPSIPユニットに、質の良いプロジェクト情報がタイミングよく提出され、PSIPユニットはその情報に基づいて一定の基準で審査を行い、予算カレンダーと同調しながら中期開発計画に基づいた予算割当を行うという「PSIPシステム」として機能するよう、PSIPプロセスや手法を改善し、それをPSIPデータベース、PSIP準備ハンドブック、PSIPプロセス管理・審査マニュアルに反映させてきた。

あいにく、セクター省庁側のPSIPデスク・オフィサーも、PSIPユニット側の担当も、エコノミスト共通職に属し、特定の省庁内に留まらず、各省を異動するエコノミスト集団である。このため、セクター省庁、PSIPユニット共に、毎年新たな職員が初めてPSIPを担当する可能性がある。そのため、プロジェクト終了後も「PSIPシステム」が機能するためには、PSIPユニットは最低限、次のプロセスを毎年繰り返す必要がある。

- (i) PSIPユニットは、PSIP Circular No.1 発出直後に、計画局長向けPSIPセミナーを開催し、当該年度のPSIP実施方針、次年度PSIP編成方針について協議し、共通認識を形成する場を持つ。
- (ii) PSIPユニットは、(i)の後、各省のPSIPデスク・オフィサーを対象に、PSIP Circular No.1 やガイドライン、申請テンプレートの使い方や記入方法のガイダンスを行う。毎年PSIPユニット側のデスク・オフィサーに入れ替えがあるので、担当者の紹介を兼ねた全省招待型のPSIPオリエンテーションと、それに続く個別訪問型ガイダンスの両方を行えば望ましいが、後者だけでも指導可能である。この際に、セクター省庁の理解を助けるのが「PSIP準備ハンドブック」と「セクター省庁用PSIPデータベース・マニュアル」であるが、ガイダンスはできるだけ目の前でパソコンを開けて申請書を一緒に見ながらの説明を行うのが望ましい。これまでの経験から、PSIPユニット職員が主体的に指導することを基本としながら、各省関係者の中にも講師を養成する心掛けで取り組むとよく、政府内に各種技能を内部化し、カスケード方式での小単位の研修実施が具体的な能力強化に結び付く。

(iii) PSIP ユニットの新たな職員が異動・入職してきた場合は、これまでのように経験のある職員がメンターとなり、初年度は OJT で指導する形が望ましい。その際の基礎となるのが上記セクター省庁向けの「PSIP 準備ハンドブック」であるが、PSIP ユニットの業務については「PSIP プロセス管理・審査マニュアル」に網羅されている。同マニュアルには年間を通じての PSIP ユニットのワークフロー、審査に必要なプロジェクト情報の集め方、審査の仕方、通年で必要になる通達やセミナープログラムなどの情報が満載されており、PSIP ユニットのルーティーンが理解できる形になっている。また、PSIP ユニットの情報収集及び審査の作業は PSIP データベース上に集約されるが、その作業は「PSIP ユニット用 PSIP データベース・マニュアル」を参照すれば理解できるようになっている。これらのツールを使い、メンターの指導を約一年間受ければ、新人もセクター省庁を指導できる能力がつく。

(iv) PSIP データベースの使い方について、セクター省庁及び PSIP ユニットのデスク・オフィサーが PSIP データベースで理解できない点があれば、PSIP ユニットの IT 職員が支援・対応する。

## (2) PSIP データベースの開発・維持管理

2016 年 11 月に EP&D と e-Government 局で締結した MOU に規定するとおり、PSIP ユニットの IT 職員で維持管理チームを組成、e-Government 局のアプリケーション開発課に開発チームを組成し、双方のメンバーに対して 2016 年 11 月から 2017 年 8 月まで以降、集中的な開発研修を実施し、彼らが実際の開発も手掛けた。

IT 職員も共通職に属し、各省を異動する集団である。辞職、異動、交代の場合、PSIP ユニットの IT 職員は、エコノミスト職のように初年度メンターがついての OJT を行うのが望ましい。e-Government 局の IT 職員の場合は、プロジェクト専門家が施した研修を、毎年他の職員に対して実施し、チームとしての能力を維持するのが望ましい。2017 年 11 月からの集中研修の教材は、そのような「研修の再生産」を想定して作成されており、専門家はこれを C/P に残していく。毎年の「研修再生産」が難しい場合でも、PSIP データベースを担当する IT 職員間でナレッジ共有がスムーズにいくよう、e-Government 局の配慮が求められる。2017 年 8 月 23 日のデータベースに関する引継ぎ会合では、局長より、上記集中研修を受けた職員を指導者として、他の IT 職員を対象に毎年研修を行い、再生産していくとの意志表明がなされた。

## 7. プロジェクト実施運営上の課題と工夫

### 7.1. プロジェクト実施運営上の課題と対応

プロジェクト実施運営上の課題についてはその都度 JCC 会合で状況を確認しながら解決策を協議し、対応してきた。プロジェクト開始から完了までに直面した課題と、それに対する対応について以下にまとめた。

#### 7.1.1. 受入機関に関する課題

##### (1) C/P の配置

###### (i) プロジェクト・マネジャーが空席

本プロジェクトの開始時、プロジェクト・マネジャーは空席であったが、同ポストへの就任を申し入れ続けたところ、2013年7月に開発計画局長が着任し、解決した。

###### (ii) IT C/P の不在

本プロジェクトの一年目に JICA プロジェクト IT 専門家が技術移転を行うべき IT C/P が不在であった。CEPSIP II は、少なくとも①データベースのプログラミングを JICA 専門家と共に行う職員、②データベースの運営維持管理を担当する職員、の二名の配置が必要であると訴えた。この二名は一定レベル以上の知識を持ち、専門家と共に取り組むことで能力を向上させることが期待されていた。しかし初年度は①については 2014 年 2 月に雇用期間が終了する臨時職員のみ、②は空席であった。IT 専門家は外部の IT ベンダーに再委託することも検討したが、期待したレベルと条件に合わなかった。二年目には職員の配置があったが、一部は期待したレベルに達していなかった。三年目には 4 名の IT 職員が配置になったが、1 名が異動となった。そこで、プロジェクト終了に向けて一定レベル以上の有資格 IT C/P の人数を増やすため、JICA 専門家は e-Government 局の IT 職員と協力関係を構築し、四年目には協力関係を公的に EP&D と e-Government 局間の覚書（MOU）の形でまとめた。

###### (iii) PSIP ユニットのデスク・オフィサーの不在

本プロジェクトの三年目、PSIP ユニットとセクター省庁との緊密なコミュニケーションと共同作業の必要性が高まったが、PSIP 業務のピーク時に一部のデスク・オフィサーが出張など異なる理由で不在となった。当時はデスク・オフィサーが各々の担当省庁の申請提出を個々人で管理しており互いに共有されていなかったため、その当人が不在になると他の職員が代理で業務を遂行することが困難な状況だった。そのため、ピーク時の職員不在が、セクター省庁による申請の質と提出タイミングに大きく影響することが危惧された。これを技術的に解決するため、本プロジェクトでは四年目に PSIP データベースにプロセス管理画面を搭載し、デスク・オフィサーはオンライン上で審査を行うようにした。この画面には審査結果、モニタリング結果、省庁会議議事録が記録され、申請を含む関連資料も格納できる。経営陣はこの画面でデスク・オフィサーの業務進捗を確認することが出来、またデスク・オフィサーが不在の場合は、他の職員が一時的に業務を肩代わりすることも可能になった。

四年目は異動や留学のため、PSIP ユニットの職員数が 4 名減少し、1 名留学から戻ったもののプロジェクト完了時点でも 2 名減のままであった。EP&D は通常担当省庁を持たないチーフエコノミストにも担当を持つデスク・オフィサーを兼任させる一方、一人当たりの業務量を緩和するため、またプロジェクト終了後体制への円滑な移行のため、2017 年 8 月には PSIP 業務経験のある本プロジェクトのスタッフ 2 名を臨時職員として雇用したい旨、人事局に申し入れを行っている。

## (2) C/P の能力

### (i) 第三国研修

当初、本プロジェクトでは第三国政府の PSIP と PFM を視察する形での研修を計画していたが、C/P による強力な要請を受けて、プロジェクト審査と管理の認定研修コースに職員を参加させる形に変更し、タンザニアとケニアの三コースに派遣した。

### (ii) PSIP ユニットデスクオフィサー間の能力の差

ハンズオン指導を通じて PSIP ユニットとセクター省庁のコミュニケーションが深化するにつれ、PSIP ユニットのデスク・オフィサー間で、能力や省庁への支援アプローチに差が目立ってきた。そこでこの差を縮小するため、PSIP ユニットと共に次の取り組みを行った。

- デスク・オフィサーを個別指導
- 新人は PSIP オリエンテーションで PSIP 準備ハンドブックやプロセス管理・審査マニュアルのプレゼンを担当させることで、内容を消化する機会を提供
- 新人にメンターを任命し、マンツーマンで OJT で指導
- 省上層部に審査結果を提出する前に管理職がデスク・オフィサーの審査結果を確認

## (3) プロジェクト費用負担とキャッシュフロー

### (i) 機材購入費

本プロジェクトの一年目に業務や技術移転に必要なコンピュータやサーバが特定されたが、財政状態が悪かったため、EP&D は JICA に支援を要請した。協議の結果、JICA がラップトップを調達し、EP&D が UPS を調達することで合意した。二年目には JICA がサーバ 2 台を調達し、EP&D には将来これらの機材を買い替える予算を確保することを求めた。

### (ii) セクター省庁の国内旅費

一年目は R/D 上の規定であるマラウイ政府と JICA のコスト負担合意がきちんと理解されておらず、セクター省庁がリロングエの研修に参加する際の国内旅費を（JICA の合意を得て）プロジェクトで負担せざるを得なかった。JCC での協議を経て、今後はリロングエの外から研修に参加するセクター省庁が自前で国内旅費を負担することを合意し、二年目以降はその合意に従って負担された。

### (iii) ハンズオン指導の必要経費

三年目のハンズオン指導のピーク時に国内旅費申請が遅れ、必要な時に資金がないという事態に陥った。JCC 会合での協議で、今後はピークに合わせて計画的に資金申請を行うことを合意した。

## (4) 機材の環境

### (i) サーバ機のセキュリティと環境

CEPSIP II 開始当初、PSIP データベースのサーバが職員の執務室に設置されており、物理的安全性が低いこと、また EP&D のネットワークルームにも電源バックアップ装置がないこと、そしてこれが、停電の度にネットワークが直ちに遮断される原因となっていることを JICA プロジェクト IT 専門家が指摘した。また、GWAN のネットワークは、配線の劣化のために断続的な接続不良を起こしていた。

これらの状況に対応するため、PSIP データベースの新サーバを調達後に、サーバ設置環境を備えた GWAN サーバルームに移設することが JCC で提案され、サーバルームを管轄する e-Government 局の合意を得た。一方、当面はサーバが設置されている執務室の鍵を付け替えて物理的な安全面を向上させることとなった。

二年目に新しいサーバ機が調達されたが、既存のサーバ機からのデータ移行が落ち着くまでモニタリングが必要であったことから GWAN サーバルームへの移設は見合わせた。同サーバルームの電源バックアップ装置が作動しなくなっていたことや、キャッシュゲート事件後に再発防止のためセキュリティ措置が厳しくなり、サーバ機に何かあっても即座にサーバルームに入室することが困難になることが予想されたことも見合わせの理由であった。また、IFMIS 側の改善計画が決まらない中、同サーバルームにサーバを置いている IFMIS と PSIP データベースとの連携計画が頓挫していたことも、移設を見合わせる理由となった。

三年目も引き続き PSIP データベースのサーバ機は執務室に設置されたままであったが、四年目の 2016 年 11 月に GWAN サーバルームの電源バックアップや物理的な安全面の確認が出来たため、同サーバルームへの移設を行った。

### (ii) ラップトップのセキュリティ

四年目に C/P の車から業務用ラップトップ一台が盗難にあった。本プロジェクトでは再発防止のため、C/P との業務用ラップトップ貸与契約を見直し、貸与者に求められる物理的な安全のレベルを改めて通達すると共に、貸与者に情報セキュリティ研修を実施した。

## (5) ステークホルダーの特定と取り込み

プロジェクトが進むにつれ、重要なステークホルダーが JCC のメンバーやプロジェクトのターゲットに含まれていないことが判明した。一年目の JCC では IFMIS との連携で共同作業を行う AGD と、GWAN の安定化やサーバ機のサーバルームへの移設を行う関係で e-Government 局、PSIP の継続案件の業績との関連で、各省の業績評価を行う業績評価局を JCC のメンバーに含めた。二年目には各省で



のプロジェクト管理強化の観点から、IFMIS 連携だけでなくプロジェクト会計強化の観点から会計ラインの AGD、プロジェクト情報の質を改善するための国家監査室、CIAU も JCC のメンバーに含めた。これら 3 つのパートナー機関は PDM Ver.3 で三次的ターゲット・グループと認定された。

### 7.1.2. 事業関連分野の課題

#### (1) PSIP データベース

##### (i) CEPSIPI で開発された PSIP データベース Ver.1.0 の構造

PSIP データベースを改善し自立発展性を高めるため二つの構造改造を行った。

まずデータベースのリファクタリングを行った。プロジェクトの一年目、データベース Ver.1.0 は PHP のみを用いてゼロから構築されたものであり、Web アプリケーション開発上必須の MVC<sup>16</sup>分離などの開発アーキテクチャが実装されておらず、今後機能の追加や保守をしていくことが困難であることが判明した。この問題を打開するため、インターフェースや機能の改善に取り組みながら、併行してリファクタリング（MVC 構造への改造する）を行うことを JCC で合意した。これを受けて、二年目に導入予定のデータベース Ver.2.0 では Web アプリケーションフレームワーク（以下「フレームワーク」と略す）を採用し、MVC はもとより、DI<sup>17</sup>や ORM<sup>18</sup>などの最新の開発アーキテクチャの利用を考慮する設計とした。フレームワークは複数の比較を行い、普及度と実績の点から Symfony を採用した。2015 年 3 月に Symfony による開発環境を整えた後、PSIP データベースの旧版である Ver.1.5 のプログラムを Symfony ベースの形に移行させるリファクタリング作業を実施し、同年 4 月に完了させた。通常なら数カ月かかる同作業を、環境構築も含めて約一カ月で完了できたことでフレームワークによる開発効率の高さを実証することができた。

第二に、データ全履歴保存を可能にした。従来の PSIP データベースでは、案件情報を 1 世代分しか保持できず、例えば予算計画やモニタリング指標などの重要な情報が変更されても、以前と比較して何が変わったのかを知ることができない上、ユーザーが誤って編集して保存しても元に戻せないという使い難さがあった。これに対し、Ver.2.0 ではデータベース構造を工夫し、プロジェクト情報の全履歴を保持できるように設計しなおし、開発した。

##### (ii) GWAN 不安定性

PSIP データベースは政府の GWAN ネットワーク基幹上で稼働するため、GWAN の稼働率や整備環境の影響を直接受ける。つまり、GWAN が稼働していないと PSIP データベースにアクセスが不可能（GWAN 上からも、インターネット上からもアクセスが不可能）となるため、PSIP データベースの利活用に大きな影響がある。

<sup>16</sup> MVC : Model, View, Controller の略で、Web アプリケーションの機能分離化による開発効率や保守性の向上を図ったアーキテクチャ

<sup>17</sup>DI: Dependency Injection の略。プログラムコンポーネント間の依存性をソースコードから排除し、統合管理する技術、または仕組み。

<sup>18</sup>ORM: Object-relational mapping の略。データベースの概念をオブジェクト指向プログラム内でシームレスに扱うことができるようにする技術、または仕組み。

GWAN 不安定性にはいくつかの要因があるが、根本要因はネットワーク機器とインフラの老朽化であり、これは e-Government 局がこれらを更新しない限り解決しない。本プロジェクトは一年目に e-Government 局に対して早急に更新するよう申し入れており、プロジェクトの二年目から四年目に USAID や FROIP の支援を得て、これらを更新する措置が取られた。

第二の要因は EP&D のサーバ設置環境であり、これについては上記 7.1.1 (4)の通り GWAN サーバルームへの移設により解決した。

一方、プロジェクト開始当初にユーザーから聞かれた苦情の内、不安定な GWAN の影響を受けたものに、a) 使いたい時にデータベースにアクセスできない、b) システムに直接オンラインで申請情報を記入し、提出ボタンを押しても反応が無く、せつかく入力した情報が失われる、というものがあつた。特に b)はユーザーが申請書を記入する努力を無に帰するものであり失望を生むため、プロジェクトにとっては深刻であつた。

ここでの問題は、ユーザーが入力途中の情報をシステムで保存し、ネットワークトラブル復旧後に継続入力できるような、操作中断の回復機能が実装されていないことであるが、このような仕組みは非常に複雑で実現が困難である。よってこの対策として、プロジェクトでは、ユーザーがシステムに直接入力する方法から、テンプレートへの入力により情報を提出する方法に転換し、テンプレートファイルの内容を読み込んでデータベースに自動入力する「テンプレートローダ」機能を開発することで、データベースへの人手による入力を省略する方法を導入した。一年目は Word テンプレートで入力内容の誤りが多すぎて実用にならなかったため、二年目の 2014 年 11 月に入力値検査が可能な Excel テンプレートを導入し、テンプレートローダを使ってデータベース Ver.1.5 に情報を読み込めるようにし、以降のバージョンでもこの方法を継続している。

### (iii) データベース搭載情報の計画的でタイムリーな更新

2013 年から二回の PSIP 形成サイクルでは、データベースに格納されている情報は基本的にはセクター省庁から提出された案件申請情報のままで、PSIP ユニットは承認予算を上書きするのみであつた。この方法では、省庁による申請金額は承認予算金額に上書きされるが、プロジェクトのステータスは予算国会を経ても更新されず、申請時のままとなつていた (例えば、継続案件として申請されたものが、実際には予算がつかず休眠状態であるにもかかわらず、継続案件のままとなつていた)。三回目の PSIP 形成サイクルでデータベース Ver.2 を導入後は、四半期進捗報告フォーマットを加え、各案件の承認予算を年次と補正予算の 2 回別途入力する画面を設け、ここでプロジェクトのステータスも更新することにした。Ver.3 では省庁による申請金額を同じ画面で見せることで、申請から承認までの金額の推移を追うことができるようにした。これが機能するためには、PSIP ユニット職員が承認予算の入力とプロジェクトステータスの更新を遅滞なく行う必要がある。そして、その正確な入力が次の PSIP 形成サイクルの基礎となる。

## (2) PSIP コンプライアンス(タイムリーな提出と申請の質)

### (i) PSIP プロセスへのコンプライアンス違反 -提出遅延と未提出

一年目のベースライン調査の結果、一部の省庁が期限までに PSIP 申請を提出していないことが判明した。その後、申請提出依頼の通達から提出期限までの期間を十分にとっても、提出手順を直接説明しても、その傾向は変わらなかった。提出が遅れると、PSIP ユニットが審査に割ける時間がなくなり、審査の質に影響する。JCC で協議された解決策の内、本プロジェクトでは PSIP ユニット共に次の点を実行に移した。

- 継続案件申請に、提出年度の前年度の四半期進捗報告を含めた。これによって、前年度タイムリーに四半期進捗報告を提出している省庁は、この部分に提出済み情報が埋まった形で申請書が配布されるため、それ以外のシートであるモニタリング評価計画と、申請金額のコスト表の入力に専念できる。これは省力化により、省庁の負担を減らす試みである。
- 新規案件の申請は、年一回ではなく年中受け付けることとし、次年度予算要求がある場合のみ、締切までの提出を要することとした。PSIP の資格要件である総予算金額については、PSIP セミナーやオリエンテーションで何度も周知され、また四年目には総額 100 百万米ドルを超える案件については、フィージビリティスタディを必ず科し、閣議承認を得た上で PSIP 申請を許すことが条件となった。
- PSIP ユニットは過去二回(2016 年 9 月と 2017 年 8 月)のオリエンテーションで、これまで以上に申請提出期限を守ることの重要性を省庁に対して訴えてきた。
- PSIP ユニットは PSIP 政策の策定に着手し、PFM 法改定では担当の PFEM 局に連絡し、PSIP コンプライアンスを盛り込みたい意向を示している。
- 提出遅延へのペナルティは、主に Part II 案件に適用される最終審査基準に盛り込まれた。但し、その比重はあまり大きくない。
- 提出遅延の案件の一部は政治案件である。2018/19 年度 PSIP 形成のための財務省内戦略会議では、政治案件の割り込みをなるべく避けるため、一次審査後、省庁会議の開始前に、大臣レベルプロジェクト委員会に提出済み案件を共有し、追加があればこの時点での提出を求める案が提出された。

上記に加え、全額ドナー支援による Part I 案件の申請が提出されない状況は、本プロジェクト開始当初から続いた。これは申請提出依頼の通達や、主席次官の通達を發出して注意を促しても改善されなかった。セクター省庁は、全額ドナー支援の Part I 案件に対してのオーナーシップが弱く、情報も持ち合わせていないため、多くの場合 PSIP ユニットが問い合わせると、プロジェクト実施ユニット (PIU/PMU) に回される。その一部は PSIP への情報共有に積極的ではなかった。案件申請が提出されない場合、データベースに情報がないため、PSIP ユニットでは当該案件の進捗も確認することができず、対処方針に関する提言を行うことも出来ない。JCC で解決策を協議した結果、本プロジェクトでは以下の対応を行った。

- DCS の中に PSIP を国家システムの一部と位置づけ、またドナーの開発協力カレンダーに PSIP カレンダーを掲載した。(2014 年)
- DP のみの PFEM 会合や、マラウイ政府と DP が出席する PFEM 会合でプロジェクトの進捗を共有した際に問題を共有し、コンプライアンスを促した。(通年)

- Part I 案件のコミットメント情報を年次予算と補正予算の予算書から捕捉し、PSIP データベースに登録するプロセスを導入した。案件情報は最低限の項目しか入らないが、次のサイクルで継続案件申請が自動的に作成されるため、そこで省庁に記入を促すことができる。（2016-2017 年）

#### (ii) PSIP ユニットとセクター省庁のコミュニケーション

一年目、PSIP デスク・オフィサーは各省への翌年度 PSIP 申請提出依頼の通達が発出された後、省庁からの提出を待つのみという態度であった。各省との年次ワークショップでは申請フォーマットの説明を行っていたが、その開催は通達の発出前であった。二年目の JCC 会合で、このデスク・オフィサーの提出待ちの態度を問題視し、通達発出後に各省を訪問し提出指導を行う必要性が話し合われ、この年は専門家がこのハンズオン指導をリードしたが、3 年目と 4 年目には C/P が自分たちで担当した。またハンズオン指導前のオリエンテーションも、テンプレートの説明と記入の現地研修を中心に C/P が自分たちで指導を担当した。オリエンテーション後も省庁が相談できるよう、デスク・オフィサーが担当省庁に紹介された。

#### (iii) 複数案件の優先順位付け

二年目に入って、申請提出時に省レベルでの案件の優先順位付けがなされていない点が指摘された。JCC では省レベルで優先順位付けを行うことの重要性を認め、そのためには EP&D が各省を支援すべきとの決議を行った。以降、PSIP ユニットは大原則として、終了が近い継続案件を優先するよう指導し、新規案件の提出はあまり推奨されないと各省に伝えてきた。また、PSIP ユニットで一次審査を通った案件に対する最終審査で予算割当のための優先順位付けをする基準を導入した（最終審査基準）。

#### (iv) セクター省庁の能力が不十分

省庁で案件申請を担当する職員の能力が不十分な点について、本プロジェクトは PSIP ユニットと共に以下の対応を取った。

- 申請の質と審査結果について省庁にフィードバックを返す。
- 計画部門がない省庁については部門を設立し、計画担当官を派遣することを人事局に提言する。
- 部局の統廃合で省庁側の担当者が不明な場合は、PSIP ユニットが部局を省レベルの担当者につなぐ労を取る。

#### (v) セクター省庁内のコミュニケーション

PSIP から省庁への公式な通達が省庁側の担当者に届くまで時間を要する場合があった。その要因は次のとおり：

- ハードコピーの通達の回付に時間がかかっている
- 省庁側で PSIP 案件を調整・優先順位付けを担当する職員が任命されていない。
- 省庁側の PSIP 担当者はいるが、調整役を務めていない。
- 省庁統廃合の結果、PSIP への案件提出を束ねる仕組みが出来上がっていない（担当者不在、或いは担当者はいるが、全ての部局をカバーしていない）。

JCC 会合での提言に基づき、本プロジェクトと PSIP ユニットは、公式通達発出後にデスク・オフィサーがメールや電話でフォローすること、また省庁を訪ねて指導すること、また各省の全ての部局が、PSIP 申請提出に関するオリエンテーションを受ける必要があることを伝達することで対応した。それでも問題が続く場合は EP&D からレターで改善要求を通知した。

この他、プロジェクトが PSIP ユニットと共に導入したコミュニケーション強化策に、省庁からの申請に対するフィードバックがある。2015 年に導入され、最初は申請提出状況と申請書に記載のプロジェクト情報の質について省庁会議でフィードバックを返した。2016 年にはデータベース Ver.2.0 を使って最終審査結果のフィードバックを返す試みを開始した。2017 年には 2017/18 年度予算策定のプロセスを最後に調和させ、PSIP の最終審査結果は、予算局が各省宛てに予算要求提出依頼を発出した際に掲載した案件毎のシーリングと同一であった。

### (vi) PSIP 資格要件

1 年目に PSIP の資格要件が定義され PSIP 準備ハンドブックに掲載された。3 年目に入ったところで、プロジェクトから会社に移行するケース、緊急救援活動、インフラ建設のためのフィージビリティ・スタディー、何年も休眠していた案件など、多様な案件が申請されるようになり、資格要件を再定義する必要が生じた。C/P との協議の結果、会社に移行するケースは、開発活動が PSIP 案件として残るが会社組織の経常経費は案件予算から支出しない、民間会社に移行する場合は、経常経費に政府資金を投入しないことになった。また、緊急救援活動は、防災準備やレジリエンス強化など、開発的な活動である場合のみ PSIP 案件としての申請を認めることになった。大規模案件のフィージビリティ・スタディーは、それが終わらないと本体案件の予算を含めた計画が立たないため、それ自体を個別の案件として申請することを認めることになった。休眠案件については、PSIP ユニットのデスク・オフィサーがデータベース内の案件情報をレビューし、省庁側のニーズを確認した場合のみ提出を認めるという原則となった。一方、省庁側にも休止されている案件についても、省庁として継続・完了まで実施する意志のある案件は、毎年必ず申請を提出するよう呼びかけてきた。また、CEPSIP II では、休眠案件と完了案件を明確に区別してプロジェクトステータスの精度を上げるため、2017 年 8 月に完了報告フォーマットを導入した。

### (3) 開発予算の有効な割当

将来の経済財政見通しが不透明な状況下であって、省庁の主な関心は開発プロジェクトへの予算配賦を確保することにある。2015 年 2 月の中間レビューでは、PSIP ユニットが、(a) 新規案件申請を限定し、(b) 継続案件の優先順位を上げ、(c) プロジェクトの重要性を考慮する、などで案件総数を限定し、継続案件を完了まで持つていくための方策が取られていることが確認された。しかし、省庁が開発予算という限られたパイの中から予算を確保するためには、これらの方策の精度を更に上げて、体系的な取り組みとすることが求められる。PSIP ユニットは、省庁に対して、投資結果の実現を加速化することを念頭にプロジェクトの優先順位をつけることを指導するよう、提言があった。

それ以来、PSIP ユニットはプロジェクトと共に上記の方策を継続しつつ、どの案件に予算を割り当てるかを定めるために最終審査基準を導入し (上記(2) (iii)のとおり)、既存の審査基準は一次審査の際に

用いることとなった。4 年目には延長申請書を導入し、省庁が案件の予算割当・配賦状況にしたがって実施期間を見直して更新するよう求めた。

#### (4) セクター省庁のプロジェクト管理能力

本プロジェクトで調査・分析を進めた結果、二年目にはごく少数の省庁を除き、多くの省庁でプロジェクトを体系的に管理する能力を持っていないことが判明した。プロジェクト管理を体系的に行うシステムを持たないと、省庁から PSIP に提出されるデータの質やタイムリーな提出に影響が生じる。一方、この弱点を克服すれば、プロジェクトの有効性も大いに改善されることが期待できた。

これを踏まえて、中間レビュー報告ではプロジェクト管理能力の強化に資する 3 つのパートナー機関である AGD, CIAU, NAO と PED 等との協議を開始し、プロジェクト予算の積算や会計、M&E を改善することが提言された。

本プロジェクトではこの提言を次の 5 つの方法で実現した。(a) 四半期進捗報告フォーマットの導入、(b) PFM-IT の開発と二年目から四年目の 4 省庁での試行 (四半期進捗報告に記載する情報が PFM-IT から生成される)、(c) 継続案件申請に申請予算の積算シートを導入、(d) 3 パートナー機関の役割を PSIP 準備ハンドブックに掲載、(e) PSIP の 1 案件でプロジェクト監査を試行し、その結果を全省庁関係者と共有した。

更に JICA マラウイ事務所のお陰で JICA 課題別研修『公共工事政府会計検査』について本プロジェクトにひもづけて募集をかけて頂き、NAO のプロジェクト監査部門から研修員を派遣するよう働きかけることで、プロジェクト管理システムの強化という PSIP 全体の強化に結び付けることができた。

PED とは、2015 年 11 月に PSIP と PED の関係、また PFM-IT の利活用について徹底的な議論を重ねた。

#### (5) PSIP と MGDS の明確なつながり

MGDS II は広範な優先分野が規定されており、省庁によって提出される案件のほとんどが優先案件にあてはまる状況であった。また MGDS II には投資計画がなかった。本プロジェクトは 2015 年の MGDS II レビュー時にも貢献したが、2016 年 11 月の JCC でも次の提言を行った。(a) MGDS III では優先分野を限定し; (b) PSIP と連動した財政の裏付けのある投資計画を添付し; (c) レビューの際には PSIP モニタリング結果を参照する。同会合に出席した、MGDS III 担当の経済計画局長代行は、PSIP と投資計画との連動については、既に優先分野毎に旗艦プロジェクトの指定という形で採用していると発言した。後に共有された MGDS III 最終ドラフトで、優先分野の数が減ったこと、また、PSIP を進捗モニタリングのベースとする、との記述があることを確認した。

#### (6) 他の PFEM イニシアチブとの調整

##### (i) IFMIS 及び新 IFMIS (MDTF が資金拠出している FROIP による支援)

本プロジェクトでは PSIP データベースと IFMIS、AMP との連携を計画していた。IFMIS との連携では、開発予算の承認金額、予算配賦金額、支出金額を IFMIS から取得する計画であった。一年目から

JICA プロジェクト IT 専門家は AGD と連絡を取り、EPICOR による IFMIS のバージョン更新を目的としたビジネスプロセスレビュー会合に出席していた。本プロジェクトは AGD の IFMIS 課と協議し、PSIP データベース・プロトタイプを開発して 2014 年 3 月に IFMIS との接続テストを実施することで合意していた。しかし、2013 年 9 月のキャッシュゲート事件後、IFMIS は捜査のために停止されていたため、IFMIS 課の提案で、接続テストは新しいバージョンの IFMIS を導入した後の 2014 年 7 月に行うことになった。その後、マラウイ政府の IFMIS 改善方針が既存の IFMIS のバージョン更新か、新 IFMIS の調達か、の間で揺れた。最終的には後者に決まったが、その決断が出るまで、IFMIS との連携方針を決めることができなかった。

2015 年 2 月の中間レビューでは、まず IFMIS との連携を優先し、その後 AMP と連携することが提言された。つまりオンバジェットの情報確保を優先し、その後信頼のおけるオフバジェット情報の取得を行う順番となった。

2016 年 4 月、連携は IFMIS とのみ、しかも新 IFMIS と行う方針となった。連携に必要なものが、複数のデータベースにまたがる案件を特定する、共通プロジェクトコード（後述(iii)参照）であるが、現行 IFMIS ではその採用ができないことが判明した。また、現行 IFMIS の改善を手掛けるコンサルタントが、連携に必要なインターフェースの開発に法外な手数料を課してきたが、AGD、EP&D 共に買い替えが決まっている現行 IFMIS のためにそれだけの負担は出来ないとの結論に至った。これらの状況を鑑み、連携は現行 IFMIS とではなく、新 IFMIS と行う結論となった。

その後、JICA プロジェクト専門家は、新 IFMIS の入札図書の仕様に連携インターフェース開発を含めるよう働きかけ、また新 IFMIS で採用される新たな勘定科目コードに 4 桁の共通プロジェクトコードを採用することを関係者と協議して合意を取り付けた。なお同コードは 2016 年 9 月より PSIP データベースで先行して発番・採用している。本プロジェクトの完了までに新 IFMIS の調達は完了していないが、EP&D と e-Government 局の覚書で立ち上げられた両局の IT 職員によるチームに、データベースの開発・維持管理に必要な知識を研修・実地で移転したため、連携は彼らに託すことになる。

## (ii) AMP (UN-DEAP による支援)

プロジェクト開始当初は、PSIP データベースを IFMIS と連携させると同時に AMP とも連携させ、AMP からはドナー支援案件の情報を取得する計画であった。AMP のコンサルタントと 2 年間協議し連携に必要なインターフェースのフォーマットも合意したが、そのための手数料が請求された。その後、AMP は新 IFMIS との連携を優先させるとの方針を打ち出し、本プロジェクトも中間レビューで IFMIS との連携を AMP よりも優先することが確認された。その後、AMP は連携に必要な共通プロジェクトコードの採用は不可能との見解を示した。本プロジェクトは AMP が新 IFMIS と連携するのであれば、AMP から PSIP が取得することを計画していたドナー支援情報は、AMP と連携しなくても、新 IFMIS との連携を通じて取得すればいいとも考えた。その後、終了時評価で AMP との連携計画は取りやめとなり、PSIP は新 IFMIS とのみ連携する方針となった。

**(iii) データベース間のプロジェクト特定**

PSIP、IFMIS、AMP は各々別個のプロジェクトコードを採用しており、これが連携時の大きな障害となることが考えられたため、本プロジェクトで連携に当たり統一プロジェクトコードの導入を提案した。同コードの導入は、異なるデータベース間で正確な情報の交換を効率的に行うために必須であった。

三年目に BD、AGD、PSIP で協議し、新 IFMIS で採用される新しい勘定科目コードに PSIP データベースが生成する 4 桁のプロジェクトコードを同コードの一部として採用することを合意した。

**(iv) M&E データベース(UN-DEAP による支援)**

本プロジェクトは一年目に AMP や PSIP データベースを統合するという M&E データベースの開発を DEAP が支援していることを知った。二年目に入って本プロジェクトとしての考えやインプットを DEAP と共有し、彼らのデータベースの構想根拠となる M&E 現状分析報告へのインプットも行った。結局 M&E データベースは MGDS の保健セクター指標を県レベルで測定し格納して行く形態に落ち着き、PSIP データベースは統合されなかった。

**(v) 開発協力戦略: DCS (UN-DEAP による協力)**

DCS は PSIP 案件でもあるドナー支援プロジェクトがどのように形成・承認され、実施されるべきかを規定する戦略である。本プロジェクトは、PSIP カレンダーや審査プロセスを含む PSIP プロセスを見直す中で、DAD や DEAP と共に、DP 支援案件を含む全ての案件は PSIP 審査を含む PSIP のサイクルを通過すべきであるとの共通認識を育んだ。開発計画局の代表が参加した DCS タスクフォースや DAD への書面による要請を通じて訴えたところ、2014 年 12 月に発行された DCS(2014 -18 年)の中で、PSIP は DP も従うべき国家の制度であると規定され、PSIP カレンダーも掲載された。

**(vi) プログラム基準予算: PBB (IMF 、米国および UN-DEAP による支援)**

本プロジェクトの一年目に PBB は 2014/15 年度予算策定時に 6 省庁で試行された。本プロジェクトはその導入当初から、PSIP 案件と PBB のプログラムとの関係について、予算局と協議を重ねてきた。PBB は 2016/17 年度予算策定で全省にロールアウトされ、2017/18 年度予算策定では公社にもロールアウトされた。本プロジェクトはその三年目に PBB が全省にロールアウトされる際に、予算局と次の点についての理解を共有・確認している。(a)各 PSIP 案件は PSIP より上位である PBB プログラムに属し、PBB の目的を達成するために形成される;(b) PBB プログラムの、PSIP 案件ではない残りの部分は、經常予算で対応する活動である;(c) PSIP 案件は引き続き PSIP ユニットによる審査・予算割当のプロセスを通過しなければならない;(d) 予算局は PBB 毎のシーリングを設定する際に、当該 PBB プログラムの傘下にある PSIP 案件のシーリングを考慮する。この合意を受けて、本プロジェクトは PSIP 申請書に PBB 欄を設け、セクター省庁が案件を申請する際、当該案件がどの PBB プログラムに属するか示すことができるようにした。



## (vii) 公共支出レビュー（世界銀行による支援）

本プロジェクトの一年目に 2013 年 PER 報告書ドラフトが回付され、その中に PSIP に関連する提言が 3 点あった：

- PSIP は資本投資プログラムに限定されるべきである。
- PSIP の計画と管理にはより戦略的なアプローチが必要である。
- 経常支出と開発支出予算の策定責任は予算局内に統合されるべきである。

この提言についての対応を JCC で協議した結果、C/P 開発計画局が 2013 年 11 月半ばに予定されている同報告書の普及ワークショップに出席し、提言の内、何が採択されるのかをフォローすること、本プロジェクトはその採択決定に従って、活動内容を調整することになった。しかし、同ワークショップは予定通り開催されず、提言についてアクションが取られたという話も聞かず仕舞いであった。

## 7.2. プロジェクト実施運営上の工夫

### 7.2.1. 研修手法に関する工夫

#### (1) 低コストで多くのセクター省庁職員を指導するハンズオン指導（アウトリーチ活動）

大規模ワークショップ方式は情報共有と意見交換に有効であるため、引き続き PSIP プロセスで採用されるべきである。しかし、PSIP 申請テンプレートに意味のある情報を入力する、といった実践的な技能やスキルを身につけさせるためには、ワークショップ方式の効果は限定的であるため、それを補完する方法としてセクター省庁を個別に訪問し、指導するハンズオン指導を導入した。この指導法は、申請書の記入を担当する職員一人一人をカバーし、個別のニーズに応じて指導するため、実践的なテクニックとスキルを指導するには多大な効果がある。また、この方法はコストもワークショップよりも安価で済むという効果もあり、プロジェクトからの財政的なインプットがなくても C/P で続けていくことができる方法である。

一方、異なる省庁に出向いてハンズオン指導を行う PSIP ユニットのデスク・オフィサーは、指導する内容についてより深い理解を得、またコミュニケーション及び指導スキルを持つことが必要になる。

#### (2) セクター省庁内に指導者を育成

本プロジェクトでは直接の C/P の PSIP ユニット職員のみをセクター省庁を指導できる指導者として育てるだけでなく、指導対象であるセクター省庁内にも指導者を育成することを意識して行った。例えば、PSIP テンプレートや四半期進捗報告フォーマットの指導の事例がある。2016 年に 100 名以上が参加するオリエンテーションワークショップで実践的な作業をさせることを計画したが、少数の PSIP ユニット職員で対応しきれない可能性があった。そのため、先年より PSIP 側の事情に通じていて、ツール利用にも詳しい省庁側の関係者（主として計画部門のエコノミスト）を選抜し、事前のトレーナー養成研修（9 月 1 日、2 日）では PSIP ユニット職員とともに PSIP 準備ハンドブックを復習し、PSIP プロポーザルや報告フォーマットを先んじて利用してもらった。それによって、オリエンテーションワークショップでは、ツール利用の実践訓練の際、周りへの指導役を果たしてもらい、場合によって

は事例紹介の役割も担ってもらうことを狙った。（実際のオリエンテーションでの事例紹介では、トレーナー以外の参加者が積極的に多く発表したため、トレーナーに頼らなくてもよいといううれしい誤算が生じたが、これも事前に PSIP ユニット職員にトレーナー研修を受けさせていた効果によるものと思われる。）その後のプロポーザル提出において、トレーナーがいる省庁の申請案件の質が充実するなど、技術移転や人材育成の範囲を広く見ることの意義が確認できた。

類似の手法は、PFM-IT の試行・普及でも行った。省庁ごとに PFM-IT の利用に長けた人材を発掘し、ツール利用のリーダーという関係者間の認知を経て、省内でのカスケード方式で技術移転を内部化できるよう諮った。かような人材は、さらに省庁間を越えて、他省の会計間に出張講義を行うまでに至った。そうしたリーダーの自覚も醸成されて、彼らが主体的な研修講師となり、同じ会計官により分かりやすく教授することで、利用者の拡大が一層進んだ。

### (3) IT 職員への段階的な業務移譲による技術移転

2015 年 12 月 1 日の JCC で技術移転に足る IT の C/P の不足を訴えたところ、2016 年 2 月に 1 名増員され、新しい IT 職員は IT 技術に対する向上心、知識の吸収意欲も旺盛であった。また、従来の 2 名の C/P にも取り組む業務の幅を広げてみたところ、継続的な取り組みも確保できる状態になった。この変化を受けて、C/P へ作業内容を移行し深化させた。

それまでデータベースの技術移転は、日本人専門家が開発済みのプログラムを IT スタッフに解説するという形をとってきた。しかし、2016 年 2 月以降は IT スタッフが主体的に開発経験や知識を得られると共にスタッフ間で共有できるような工夫をした。例えばある IT 職員に開発を任せ、担当する箇所のプログラムが一定程度できた時点で、他のスタッフに対して技術解説とデモを実施してもらい、全員が開発経験を共有するようになった。運用面においては、システムを修正・変更した際にサーバへの更新反映を確実に実施する必要があるが、この手順をマニュアル化するとともに実地訓練を通して C/P の運用能力を向上させた。ワークショップやセミナーでは、これ以降、IT スタッフがプレゼンする機会を増やし、専門家はバックアップに回った。

### (4) Excel ツール開発技術の移転方法

Excel 研修においては、技術移転・またその持続性の観点から以下の工夫を行った。

- (i) 研修では似たような技術や技法を研修の中に繰り返し取り入れ、参加者に繰り返し練習させることで技術の定着を狙った。
- (ii) 研修で元々計画していなかった内容でも、研修参加者が興味を持ちかつ重要だと判断された項目については、新しく研修項目に含め、モチベーション維持を狙った。結果として、ほとんどの研修参加者は Excel ツール・技術について、より理解を深めることができた。
- (iii) 研修では、その日の内容に焦点をあてた演習ファイルを毎回配布し、それをういていくつかの機能を完成させていく、という方式をとった。またその日の研修で完成させた演習ファイルを、次の研修の新しい演習ファイルとする、という方式をとったため、研修を通してひとつのツール（テンプレートの簡易版）を作成する、という一貫した経験を参加者に積み重ねる

ことができた。また、そのツールを見れば過去の研修内容も全て復習できるようになっていたため、研修効率を上げることができた。

- (iv) 毎回研修の最初に前回研修内容の重要事項について問う復習問題を配布し、参加者に答えてもらうようにした。そうすることで、研修前に問題に答えられるようしっかり復習する参加者の姿が見られ、研修効果が向上した。
- (v) 専門家が不在となる時期や研修最終日に向けて、課題を課した。専門家に頼らずに課題を自分で考えながら取り組んでもらい、試行錯誤を繰り返してもらうことで、更なる技術定着につなげられるよう工夫した。
- (vi) 研修参加者のモチベーションとなるよう、研修終了時に全研修の 80%以上の出席を満たした者には修了証を発行した。これについては研修開始前から参加者に伝えてあり、研修参加のひとつのモチベーションとなったようである（結果として7名中6名に修了証を発行した。）またそれとは別に、研修で特に素晴らしい結果を残した参加者2名には優秀賞を付与した。これには参加者もとても喜んだので、その後の開発研修でも同じ手法を踏襲し、モチベーションアップをはかった。
- (vii) 専門家がなくなった後でも必要に応じて C/P が参照できる資料として、復習問題や演習ファイル付きの「Excel ツールマニュアル」を用意した。これは、研修員が将来的に再利用可能なように作成してある。彼ら自身の知識定着、及び将来新しい担当者が着任した際に彼らを指導する際に活用されることを想定している。

## 7.2.2. データベースと Excel を用いた技術面の工夫

### (1) 自立発展性を高めるための工夫

#### (i) データベースの構造リファクタリング

上記「7.1.2 事業関連分野」の PSIP データベースに関する課題で採用した IT ソリューションは自立発展性を高める工夫である。GWAN 不安定性に対応するために採用した Excel テンプレートや、テンプレートローダ、ジェネレータや、データベースのリファクタリングがその例である。

#### (ii) 作成フォームの変更・利用に必要な技術レベルの考慮

本プロジェクト活動支援を通じて開発・デザインされたフォームのうち、案件毎の財務報告にかかる PFM-IT は、既存の政府フォームの電子化とともに、各種分析ができるよう Excel にて生成されているが、できるだけマクロ機能等を含まないようにして、フォーム開発が政府職員の技能レベルでも自主的に行われ、あるいは有効に参照されることを心がけている。その結果、別の用途で類似フォームの作成に取り組む政府職員からこれを参考にしようとの意向も示された。

PSIP テンプレート、四半期進捗報告フォーム、PFM-IT 等の各 Excel フォームにおいては、マスターデータや会計年度等の各種変更により、データ選択リスト、計算・集計の機能等のメンテナンス負荷が増えてしまうのを防ぐため、集計方法や使用関数は選別し、マスターデータそれ自体のみ変更すれば、全ての連動機能が自動的に変更されるよう作成している。これにより技術移転も簡単になったのと同時

に、将来的にマスタデータの変更等があった場合にも、簡単に対応が可能のため、フォームの持続性も確保できる。

## (2) 事業の効率を高めるための工夫

### (i) Excel のマクロ機能を用いた情報の質向上

二年目に Excel テンプレートを導入したことが、情報の質の大きな向上につながった。具体的には次のとおりである。

- (a) Excel の式およびマクロ機能を活かして、データフィールドに自動計算やエラーチェック機能を仕込むことで、誤記入の可能性を大幅に減らした。
- (b) 入力必須項目を大幅に増やし、未入力エラーをエラー数として可視化することで、審査やレポート出力に必須な情報の入力を義務付けた。
- (c) 自由に記述が可能な Word に比較して、Excel 上では入力フォーマットの制限が可能である。例えば予定・実績入力フィールドでは数値以外の入力を排除することで、データの精度を高めることができた。
- (d) プロジェクト期間に基づく予算年度自動表示や、通貨選択による換金レート自動表示など、従来ユーザーに委ねられ誤記入や未記入が多かった部分を自動化することで、データエラーを大幅に減らした。

しかし、マクロの使用に慣れないユーザーがマクロ機能を有効化せずにテンプレート作成を行ったり、予期していなかったフォーマット変更を行ったりしたことで、Excel 版テンプレートと PSIP データベースそれぞれに保管されるデータに不一致が生じるトラブルが発生した。それ以来、三年目はトラブルを軽減すべく Excel 版テンプレートを改善し、ユーザーにテンプレート使用前に必ずマクロ機能を有効化するよう指導した。

本プロジェクトの四年目に再度この問題について C/P と協議したところ、マクロ機能を強制する結論に達し、その機能開発は C/P への研修の一環として C/P 自身によって実行された。マクロ機能の強制によって、有効化を忘れることで引き起こされる混乱は全て回避することができるようになった。

### (ii) 各種テンプレート・フォームのデザイン統一によるメンテナンス工数や技術移転の簡易化、持続性の確保

PSIP 申請テンプレート（新規及び継続案件）、四半期進捗報告書フォーム、PFM-IT 等様々な Excel フォームを作成してきた。これらについては、同じ入力項目の場合はテンプレートおよび別のフォームであっても、統一的なデザイン及びその機能プログラムとなるよう工夫してきた。しかし、その開発過程から異なるデザインとなってしまったものもある。

具体的には、PSIP 申請テンプレートと PFM-IT ツールのプロジェクト・ログフレーム設定画面である。PSIP 申請テンプレートではテンプレートローダやジェネレータとの連携のために、プロジェクト・ロ

ログフレームを含め全ての入力項目に一意的フィールド名がつけられている。またテンプレートでは入力項目が多いことから、そのデータの種類により入力シートが分けられており、ログフレーム・シート自体も他入力項目からは切り離されて独立したシートに存在している。対して PFM-IT ツールでは、出費情報入力のために予め設定が必要な項目については一つにまとめるという趣旨から、ログフレームが他入力項目と併せて同一のシートに存在していたため、テンプレートのそれとはデザインが異なっていた。またデータベース連携も想定していなかったため、フィールドに名前をつける必要もなく、その点でテンプレート上のログフレームとは大きく異なっていた。

しかし 2015 年 7 月からの PFM-IT フォローアップの活動の中で、各省のプロジェクト・ログフレームの情報を各省プランナーが再度入力するのに時間をとられ、PFM-IT のコアとなる出費情報記録に至るまでの前段階に多くの時間を奪われてしまった経験から PFM-IT のプロジェクト基本情報及びログフレームデータに関しては予めデータベースから出力を行い、それを PSIP ポータルからダウンロードできるようにすることで省力化を図る方針となった。

これを受けて PFM-IT において、これまで 1 シートに納めていた設定画面をプロジェクト基本情報等の入力必須項目、プロジェクト・ログフレーム、任意入力項目の 3 つに分割し、プロジェクト・ログフレームの画面デザイン、フィールド名、動きについて PSIP テンプレートのそれと統一することとした。これにより、データベース連携も PSIP テンプレートと同様に行うことが可能となり、開発工数削減に繋がった。また、デザインを統一したことで、今後のメンテナンス工数や技術移転の簡易化、持続性の確保に繋がることが期待される。

### (3) 業務の可視化による作業効率の向上

#### (i) セクター省庁による申請提出状況

本プロジェクト二年目にセクター省庁が締切までに申請提出を行うことを奨励するため、各省庁のテンプレートの提出、PSIP ユニット職員による確認、データの保存の 3 つの状況を案件毎にオンラインで公開して、モニタリング機能を強化した。未提出の省庁が一目瞭然となるため、心理的に提出期限遵守を促進し、遵守率の向上に貢献したと判断される。

**PSIP**  
PSIP 2015/16  
PSIP Documents  
Appraisal Manual  
Preparation  
Handbook

**PSIP Database**  
PSIP Database  
DB User Manual

**Reports**  
MGDS  
MGDS Report  
Economic Report  
Poverty Analysis  
Technical Report

**Others**  
Announcement  
News Letter

### Actual status of 2015/16 Proposal Template submission by votes

The proposal templates submitted by votes are summarized in the following status:

- **submitted**; The proposal template is submitted to PSIP section
- **checked**; The proposal template has been checked by PSIP section
- **uploaded**; The proposal template is uploaded to the PSIP database

NO	Vote	Institution name	Submitted	Checked	Uploaded
1	010	The Presidency	0	0	0
2	020	Miscellaneous Other Statutory Payments	0	0	0
3	030	Pensions and Gratuities	0	0	0
4	040	Public Debt Charges	0	0	0
5	050	State Residences	7	0	0
6	060	National Audit Office	0	0	0
7	070	The Judiciary	4	0	0
8	080	National Assembly	0	0	0
-----					
56	472	Department of Mines	0	0	0
57	480	Ministry of Environment and Climate Change Management	7	7	6
58	490	Ministry of Energy	8	0	0
59	510	Anti-Corruption Bureau	0	0	0
60	550	Ombudsman	0	0	0
61	560	Law Commission	0	0	0
TOTAL			269	64	34

図 5：申請提出状況

提出からアップロードに至るまでの業務プロセスは以下のとおり。

- ① ライン省庁から PSIP 課に、メールで Excel 版テンプレートが送付される。
- ② PSIP 担当者が Excel 版テンプレートを受領する。その後、” Template\_Submitted” 共有フォルダに保管する。
- ③ PSIP 担当者が Excel 版テンプレートをチェックする。チェック終了後、修正したテンプレートを” Template\_Checked” 共有フォルダに保管する
- ④ PSIP 担当者または IT スタッフが” Template\_Checked” 共有フォルダに保管された Excel 版テンプレートをテンプレートローダにて PSIP データベースにアップロードする。

②③④の状況はサーバのプログラムによって自動的にモニターされ、Web 画面上に Vote 別件数として表示される仕組みである。しかし、上記業務プロセス②、③において、フォルダにファイルを入れ忘れる、個人の PC 環境で修正した修正バージョンを共有フォルダに保管せず、個人の環境で保管している、などのヒューマンエラーが発生することがわかった。その結果 Excel 版テンプレートの情報と、PSIP データベースの情報に不一致が生じる。データの信頼性と精度を向上するために導入されたシステムにもかかわらず、業務プロセス上のヒューマンエラーでデータの不整合の原因となるリスクが出現した。

そこでこれを解決するため、2016 年の 2017/18 年度用 PSIP 申請案件のデータベースへの登録作業について、人手によるファイル選択・エラー及び変更内容確認などを廃止し、自動化した。これは 2015 年に、PSIP ユニット職員が前述の「エラー及び変更内容確認」作業に予想以上のプレッシャーを感じ、作業を遅らせる要因になっていたとの分析に基づくものである。自動化された PSIP プロポーザル登録作業の様子を下図に示す。PSIP ユニット職員が PSIP テンプレートを Windows から見える共有フォルダ「50\_Auto @IN」にコピーするとシステムがそれを自動検知し、データベースに自動登録し、その結果（Success/Fail）に従ったフォルダに自動移動する仕組みである。これは登録作業の簡素化にもつながった。

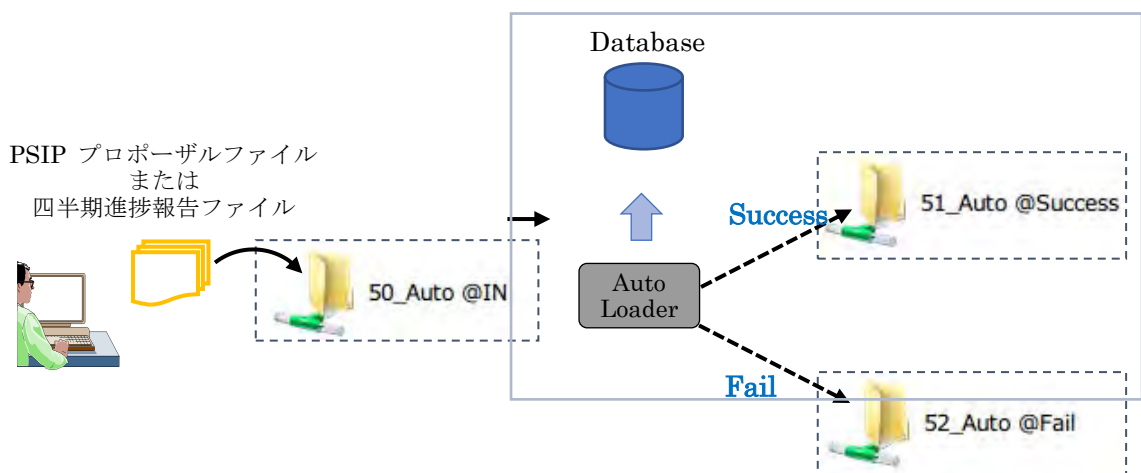


図 6 : PSIP プロポーザル Auto Upload の仕組み

(ii) PSIP ユニットの業務進捗状況

PSIP データベース Ver. 3 では、提出された PSIP テンプレートの関連情報を効果的かつ一覧把握が可能な管理画面を開発した。この機能の主目的は、前年度の各種報告書および翌年度用案件の申請状況やエラー状況を案件毎に一覧で比較表示することで、案件の前年度からの経緯と翌年度の申請状況を考慮した案件審査を強力に支援することである。また申請時、案件審査結果としての案件ステータス、その後の承認予算、補正予算決定後のステータスと四段階の変遷を把握できる。このツールには様々な可視化の工夫が盛り込まれており、PSIP 職員と管理者により有効活用されている。その工夫例を下記に示す。

- ① 継続案件は、前年度に最終決定した案件ステータスと四半期報告書の提出有無が可視化される。
- ② 翌年度の案件申請状況が確認できる。特に提出時のエラー件数表示より案件の質が審査の判断材料となり得る。
- ③ 三段階の審査状況（一次審査、省庁会議、最終審査）の進捗度合が可視化される。

No.	Project Title	Project Code	Approval Status in FY2017/18	Quarterly Report FY2017/18	Request for PSIP 2018 Submission	Latest Submission / Upload		Approval Progress		Project Status Transition									
						Submitted Date	Submitted Date	PK Approval	Province Meeting	Final Approval	PK Submission	PK Approved	Dr. Budget Approval	Revised in the MG Plan	Show Budget Transition				
1	Construction and Rehabilitation of State Houses and State Lodges	1001	ONGOING	Yes	2016-10-30	2016-10-31	0	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload
2	Construction of Security Fence at Kamuzu and Saigya Palaces	1002	ENDING	Yes	2016-11-02	2016-11-04	0	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload
3	Rehabilitation of Irrigation System at State Residences	1004	ONGOING	Yes	2016-11-05	2016-11-05	2	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload
4	Rehabilitation of Roads and Drive Ways at State Residences	1005	ONGOING	Yes	2016-10-27	2016-11-01	14	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload
5	Replacement and Rehabilitation of Plans and Equipment at State Residences	1006	NEW	Yes	2016-10-19	2016-10-20	1	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload
6	Construction Of Banquet Hall	1007	NEW	Yes	2016-10-15	2016-11-01	0	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload	Upload

図 7：PSIP データベースによる三段階の審査状況可視化

(4) データベース情報の有効活用を目的とした情報総括表の提供

Excel 版 PSIP テンプレートの項目見直しや必要項目の入力支援機能が強化され、より正確で信頼性の高い情報の収集と保存が可能となった。そこで情報を単にテンプレートと同様に提供するだけでなく、保存された情報を有効活用して正にユーザーが必要な時に、有益な情報に加工したアウトプットとして提供できるよう努めた。その一環として、保存された情報に直接アクセスしてデータを加工・抽出し Excel などの表形式で提供する方法や、既存プログラムを修正する方法などを C/P と検討し、採用した。また、よく参照する情報については総括表の形で出力できるようにし、プロジェクト情報の総括表は省庁の報告用に活用できるよう、また審査結果の総括表は PSIP ユニットデスクオフィサーが審査で活用できるようにしている。

(5) ネットワーク障害によるデータ損失の緩和を目的としたデータ保存間隔の短縮化

Ver1 では Web 画面上でプロポーザルの作成機能が MDA ユーザに提供されていた。しかしながら、一度に全てのプロポーザル項目を入力してデータを送信すると、ネットワーク障害等のトラブルが生じた場合にすべての入力データが消失して長時間の作業が無駄となるケースがユーザより指摘された。

これは一度に入力できる項目数が多いことと、保存のための送信のタイミングがユーザに任されていたことに起因する。この教訓を生かし、本プロジェクトではユーザーが一度に処理できる項目数を減らし、こまめに保存を促す機能を提供することで、データ保存のタイミングを極力短縮する工夫を凝らした。この改善により、急な停電などのネットワーク接続障害時に、データの損失を最小限にすることが可能となった。



## 8. 本プロジェクト完了時の達成状況

2016年4月の終了時評価の結果、本プロジェクトはPSIPユニットの自立的・持続的な運営体制を確立させるためにPSIPプロセスをもう1サイクル回すべく、期間が1年間延長され、またその間に取り組むべき5つの提言（延長期間終了までを視野に入れた提言と、中長期的な観点からの提言）を与えられた。これに従って、最後の一年間はこれら提言の実現に取り組むことに集中しながら、終了時評価時に未達成であったPDM指標の達成を目指した。

### 8.1. 終了時評価提言の達成状況

終了時評価であげられた提言の内、延長期間終了までを視野に入れた提言3点の達成状況は次表のとおりである。

表 49：延長期間終了までを視野に入れた提言の達成状況

延長期間終了までを視野に入れた提言	達成状況
<p><b>(1) PSIP プロポーザルの質・期限遵守率向上のため PSIP とセクター省庁との更なる緊密なコミュニケーション</b></p> <p>PSIP テンプレートの変更およびプロポーザルの質向上を追求したため、2016/17年度におけるPSIPプロセスの期限遵守率は29%に留まった。一方でPSIPユニットは2016/17年度向けPSIPプロセスより全省庁に直接訪問指導を実施し、各省からは案件申請に必要な情報に関する理解が深まったとの声があった。そのため、PSIP プロポーザルの質と期限遵守率双方を確保すべく、各省庁の案件準備段階からのPSIPユニットが自立した形で訪問指導できるようになることが一層期待される。</p>	<p>達成の見込み。</p> <p><u>期限遵守率</u></p> <p>PDM 指標で目標に掲げる 90%に対して、2015年にはJICAプロジェクト専門家と同プロジェクトスタッフが強力にリードして29%であったが、2016年にはJICAプロジェクト専門家と同プロジェクトスタッフが側面支援に徹し、PSIPユニット職員主導の上で47%まで改善された。提出期限を省庁会議開始までと想定した場合、2016年の遵守率は81%と、目標の90%に近づいた。</p> <p><u>プロポーザルの質</u></p> <p>2016年は申請数の早期把握を優先させるため、多少エラーが残っていても、とにかく提出させてデータベースにアップロードする方針とした。</p> <p>これは、2015年にエラーが残ったものをデータベースにアップロードしない方針にしたところ、提出自体が遅れ、またエラーが残ったままのプロポーザルは提出されてもデータベースにアップロードされず、申請数の把握に支障が出たことの教訓による。この方針転換で2016年は申請案件の捕捉率が上昇した。</p> <p>2015年よりもテンプレートに情報項目が増えたことにもあり、この方針変更の結果、初回提出ではエラーが残ったまま提出される申請も多かったが、アップロード後にPSIPユニット職員が担当省庁にエラー修正を指導し、最終審査前にできるだけ修正して再提出させた。</p>
<p><b>(2) 更新されたPSIPデータベースのPSIP</b></p>	<p>達成された。</p>

延長期間終了までを視野に入れた提言	達成状況
<p><b>ユニットによる自立的運用およびセクター省庁向け指導</b></p> <p>2016/17年度のPSIPプロセス終了後にPSIPデータベースが更新される予定である。これまでの各省庁からの問い合わせのほとんどがデータベースに係るものであることを考えると、次のPSIPプロセスにおいてPSIPユニット自身が新たなデータベースの運用を理解し、それを自立的に各省に指導できるようになることが肝要である。</p>	<p><u>自立的運用</u></p> <p>① IT職員がExcelテンプレートのトラブル・シューティングを手掛けるようになった。また、GWANの接続不良時には直ちにGWANセクションに連絡を入れ問題解決を促すようになった。</p> <p>② PSIPユニット職員がテンプレートの不具合などをIT職員に連絡し、修正を入れてもらうようになった。</p> <p><u>セクター省庁向け指導</u></p> <p>① 上記(1)のとおり、各省のプロポーザル作成指導はC/Pが主導、オリエンテーションではデータベースからテンプレートをダウンロードし、それに情報を入力する実践的な指導を行い、ハンズオン指導の際もテンプレートを開けて見せながら、何を書くべきか指導することが出来るようになった。</p> <p>② 省庁側も提出したテンプレートが正しくデータベースにアップロードされているか確認し、そうでない場合は連絡が入るようになった。</p>
<p><b>(3) ドナー支援プロジェクト（Part I）情報のPSIPへの反映</b></p> <p>2015/16年度における予算書とPSIPデータベースにおける開発予算額のギャップは29.3%であり、ドナー支援プロジェクトの76.8%がPSIPプロセスの枠外で形成されている。そのため、財務経済開発省全体としてドナー支援プロジェクトの情報を集約する方策を確立し、それを次のPSIPプロセスで実行することを提言する。</p>	<p>半ば達成。達成への道筋を残した。</p> <p>現状ではドナー支援プロジェクトのタイムリーな情報集約が難しいので、代替として、後付けで確実に捕捉するプロセスを確立した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2017/18年度における予算書とPSIPデータベースにおける開発予算額のギャップは28%であり、ドナー支援プロジェクトの70.4%がPSIPプロセスの枠外で形成されている。</li> <li>▪ 2016/17年度より年次予算承認直後、補正予算承認直後に、予算書をベースに、事後的にPSIPデータベースで捕捉するプロセスを導入した。</li> <li>▪ 2017-18年度PSIP申請から、Part Iのドナー支援プロジェクトの案件も提出されるようになった。また、Part I案件情報が欠落している場合は、省庁会議で提出を呼び掛けるようになった。</li> <li>▪ 中長期的には新IFMISで使われるChart of AccountsにPSIPデータベース発番の4桁の共通プロジェクトコードを組み入れることでIFMISに登録されるPart Iオンバジェットのドナー支援プロジェクトのPSIPプロセス通過を促す。</li> </ul>

また、中長期的な観点からの提言2点の達成可能性は次表のとおりである。

表 50：中長期的な観点からの提言の達成状況

中長期的な提言	達成可能性
<p><b>(4) PSIP プロセスの制度化（法制化）＜中長期＞</b></p> <p>PSIP プロセスのコンプライアンス強化のためには、法制化を含めた制度枠組みが必要である。財務経済開発省は現在 PSIP プロセスを含む公共財政管理法の改正を検討している。PSIP が公共財政経済管理と調和する形で強化されるために、PSIP ユニットの関与させる形での公共財政管理法改正の議論を一層進めることを提言する。</p>	<p>達成の見込み。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PSIP ユニットの公共財政管理法改正への参加表明を EP&amp;D より、担当の公共財政経済管理局に通知済み。</li> <li>▪ PSIP ユニットの PSIP 政策策定に着手した。</li> </ul>
<p><b>(5) PSIP データベースと New IFMIS との連携＜中長期＞</b></p> <p>本プロジェクトでは PSIP データベースと IFMIS との情報ギャップをなくすため、共通のプロジェクトコードを採用することを提起してきた。New IFMIS の開発が遅れているものの、双方の共通コード化に向けたプロセスを着実に進めていくことが期待される。</p>	<p>達成への道筋をつけた。</p> <p>新 IFMIS の調達について、マラウイ政府は 2018 年 7 月の運用開始を目指しているが、現状では同年の運用開始は難しい。（そのためには 2017 年 1 月には契約交渉・契約締結が終わり、2-3 月には詳細設計を開始する必要があったが、2017 年 3 月に第一位応札企業のデモンストレーション実施、その後不適格とされ、同年 6 月に第二位の応札者によるデモンストレーションが行われた。</p> <p><u>共通プロジェクトコード</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ New IFMIS で使われる Chart of Accounts の一部とすることを引き続き確認した。New IFMIS で使われる Chart of Accounts の最終化は調達の目途がつき次第行われる予定。</li> </ul> <p><u>New IFMIS との連携に必要なインターフェース開発</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ この開発を E-Government 局に任せるため、EP&amp;D-E-Government 局間の Memorandum of Understanding (MOU) on PSIP Database Software Development 締結を支援、同 MOU に従って 2017 年 1-7 月にソフトウェア開発研修を行い、その実践として PSIP Database Ver.4 の開発支援を行った。</li> <li>▪ 新 IFMIS の調達が終わり、詳細設計に至って初めて PSIP データベースとのインターフェース設計を行うことができる。</li> </ul>

## 8.2. プロジェクト目標と各成果

プロジェクト目標と成果の達成状況については、終了時評価時点で達成済みのものはその時点で達成済とし、延長期間中には 5 つの提言に取り組むと共に、終了時評価時点で未達成のものについて、取

り組んだ。その結果を以下にまとめる。

### 8.2.1. 成果

<b>【成果1】</b> PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）が改善される（特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して）。	
<b>成果1 指標</b>	<b>完了時点での達成状況</b>
1-1 データベース、マニュアル、ハンドブックの修正に伴って課題が改善された度合い。	終了時評価時点で達成済。 その後も継続的に課題があげられ、随時データベース、マニュアル、ハンドブックに反映しているが、本プロジェクト終了後も続く作業になる。
1-2 データベースにより利用できる情報の増加（事業進捗状況、計画の変更、モニタリング結果等）。⇒達成	終了時評価時点で達成済。
1-3 データベース、マニュアル、ハンドブックの有用性と操作性についての利用者の評価の向上	終了時評価時点で達成済。
<b>【成果2】</b> PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する	
<b>成果2 指標</b>	<b>完了時点での達成状況</b>
2-1 確認された課題が修正 PSIP プロセスに組み込まれた度合い。	終了時評価時点で達成済。
2-2 PSIP を経由しない開発事業の比率が 2017/18 年度で 20%以下	終了時評価時に未達成。 本プロジェクト完了時点で概ね達成。 2017/18 年度で 22%であった。
2-3 PSIP にかかるレポーティングとコミュニケーションおよびプロジェクトモニタリングの重複削減	終了時評価時点で達成済。

【成果 3】 PSIP ユニットとセクター省庁が、改善された PSIP に係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。													
成果 3 指標	完了時点での達成状況												
3-1 PSIP ユニットとセクター省庁においてデータベース、マニュアル、ハンドブックを十分に活用できる知識と技能を備えた人材の数が、101(2013/14 年)から 250(2016/17 年)に。	<p>終了時評価時に達成確済。</p> <p>終了時評価後の2016/17年度に幹部レベルのセミナー参加者、PSIP ユニット職員及び案件申請作成担当者のオリエンテーション参加者、ハンズオン指導対象者の人数は次のとおり：</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>2016/17 年度</th> <th>幹部レベル</th> <th>担当レベル</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>参加者数</td> <td>50</td> <td>228</td> <td>278</td> </tr> <tr> <td>参加 MDA 数</td> <td>29</td> <td>47</td> <td>52</td> </tr> </tbody> </table>	2016/17 年度	幹部レベル	担当レベル	計	参加者数	50	228	278	参加 MDA 数	29	47	52
2016/17 年度	幹部レベル	担当レベル	計										
参加者数	50	228	278										
参加 MDA 数	29	47	52										
3-2 データベースのアクティブな登録ユーザー数の増加 2013 年の 37 名から 2017 年の 56 名に。	<p>終了時評価時点で達成済。</p> <p>2017 年は 91 名であった。</p>												
3-3 データベースに計測された、オンライン・ページビュー数の増加（2012/13 年度の 496 から 2016/17 年度に 1200 に。）	<p>終了時評価時点で達成済。</p> <p>2016/17 年度のオンライン・ページビュー数は 1641 であった。</p>												
3-4 規定のフォーマットを用いた PSIP 案件の比率（2016/17 年度に 70%）	<p>終了時評価時点で達成済。</p> <p>2016/17 年度に 100%（PSIP データベースにアップロードされたプロジェクトは全て規定のフォーマットを用いている。）</p>												

### 8.2.2. プロジェクト目標

プロジェクト目標は一部未達成（指標 2）である。

【プロジェクト目標】	
プロジェクト目標（公共財政経済管理の枠組みの中で、PSIP がより効率的かつ調和的に運用される）	
プロジェクト目標指標	完了時点での達成状況
指標 1 PSIP ユニットが審査に利用できる情報量の増加と質の向上（新規ならびに継続案件とも）	終了時評価時点で達成済。
指標 2 PSIP ユニット及びセクター省庁の PSIP プロセスに於ける業務スケジュール順守率の、本プロジェクト	<p>終了時評価時点で未達成。本プロジェクト完了時点でも未達成だが、改善基調であることが確認された。</p> <p>PDM 指標で目標に掲げる 90%に対して、2015 年には専門家とプロジェクトスタッフが強力にリードして 29%であったが、</p>

ト完了時点での 90%への向上	2016 年には JICA プロジェクト専門家と同プロジェクトスタッフが側面支援に徹し、PSIP ユニット職員に任せた上で 47%まで改善された。提出期限を省庁会議開始までと想定した場合、2016 年の遵守率は 81%と、目標の 90%に近づいた <sup>19</sup> 。
指標 3 PSIP の運用効率についての関係者（PSIP ユニット職員やセクター省庁、BD 等の評価の向上）	終了時評価時点で達成済。
指標 4 予算書の開発予算コンポーネントにおける全プロジェクトが PSIP データベースで捕捉されている Vote 数が 5 から 8 に	終了時評価時点で未達であったが、プロジェクト完了時点で達成済。 終了時評価後の 2016/17 年度予算では 16 Votes、2017/18 年度予算では 14 votes において、予算書掲載の全プロジェクトが PSIP データベースで捕捉されていた。

### 8.3. 上位目標

【上位目標】 開発プロジェクトサイクルが効率的、効果的になること（2015 年中間レビュー協議変更後の目標）	
上位目標指標	完了時点での達成状況
終了見込みの案件で延長を要するものが（毎年）15%以下である	終了時評価時の判定「PSIP に振り向けられる総予算の年度ごとの増減予測が不可能な点は、PSIP ユニットのコントロールの及ばない事象であることを考慮すると、本プロジェクトが上位目標を達成する可能性は中程度である。」をそのまま維持。  2017/18 年度申請案件 304 件中、案件の期限が 2016/17 年度以前のもので、延長申請が出ていない案件の比率は 17.7%であった。  なお、終了時評価時の数値 20%と比較すると、目標の 15%に向かって改善されている。

### 8.4. 結論

本プロジェクト開始前は、PSIP プロセスの根幹となる PSIP 案件審査に必要な案件情報がセクター省庁から集まっていなかったが、上記の活動を通じて毎年一定の質が確保された案件情報が PSIP データベースに保管され、この情報に基づいて一定基準での審査が行われるようになった。

PDM 上では、PSIP 案件情報の期限までの提出率（PSIP コンプライアンス）を測るプロジェクト目標指標 2 が 81%と、目標値の 90%に今一つ追い付かなかったが、案件情報の質が格段に向上し、セクタ

<sup>19</sup>2016 年 12 月時点では、全 Vote 数 28 であったため、それぞれ 54%, 93%で目標値達成と捉えていたが、2017 年 5 月の予算書で確認したところ、開発予算のある全 Vote 数が 32 となり母数が増えたため、割合が落ちた。

一省庁とのコミュニケーションも緊密になっているので、PSIP プロセス全体としては大きな流れが出来た。

## 8.5. 最終成果品

最終成果品の一覧は下表のとおりである。

表 51：最終成果品一覧

番号	題名	発行年月
1	Endline Survey Report	2017年6月
2	PSIP 準備ハンドブック	2017年6月
3	PSIP プロセス管理・審査マニュアル	2017年6月
4	PSIP Database Version 4 Change Request Format and Detailed Design Document	2017年6月
5	PSIP Database System Version 4 Manual for MDA /GUEST users	2017年7月
6	PSIP Database System Version 4 Manual for PSIP staff	2017年7月
7	PSIP Database System Version 4 Manual for Administrator	2017年7月
8	Server Setup Manual	2017年8月
9	Maintenance Manual	2017年7月
10	Database Specification	2017年8月
11	PSIP Database Framework Design Document Symphony Manual	2017年7月
12	Loader/Generator Design Document	2017年7月
13	Testing Specification	2017年8月
14	Template Development Manual	2017年7月
15	Technical Report 3	2017年8月

## 9. 成果の持続性を保つための提言、長期的課題、及び教訓

2017年8月24日の最終JCCにて以下の提言を行い、承認された。

### 9.1. 終了時評価提言のフォロー

#### (1) Part I（DP支援プロジェクト）の予算情報のタイムリーな補足

マラウイ国の PSIP はインフラ事業だけではなく全ての開発事業をプロジェクト化して多面的かつ包括的に管理する国家のマネジメント・ツールであり、そのツールとしての任務を果たすためには、ドナー事業も PSIP に反映して包括的に開発事業を把握することが必要になる。Part I の予算情報は、年次予算および補正予算の予算書より、後付けで把握しているが、将来は PSIP 審査時に同情報が入手できていることが望ましい。PFM Act の改定による PSIP コンプライアンス強化や、新 IFMIS 連携のための共通プロジェクトコードの運用を通じて、この実現を目指してほしい。

#### (2) 新 IFMIS と PSIP データベースとの連携

新 IFMIS の調達後は、その設計段階から本プロジェクトで指導した PSIP データベース開発・運用チームを参画させ、連携仕様を確定させてほしい。また同時に PSIP データベース側の新 IFMIS 連携インターフェースの開発を行い、新 IFMIS 稼働と同時に連携を実現することが望まれる。

### 9.2. 成果の持続性を保つための提言

2017年8月24日の最終JCCにて以下の提言を行い承認された。成果の持続性を保つため、財務経済計画開発省上層部のコミットメントとリーダーシップで、以下の提言を遂行してほしい。

#### (1) PSIP ユニットへの人員配置

PSIP プロセスの運営に必要な人員の配置を望む。質の高い案件情報をタイムリーに提出してもらえよう、セクター省庁と連絡を取り、指導できる能力が再生産されるような条件を整えてほしい。また、これまで同様、新人にはメンターによるマンツーマン指導を続けてほしい。

#### (2) PSIP ユニットの審査能力維持

審査についてはこれまで4サイクル一緒に実施したので、ジェネリックな審査は基準に従って行うことができるようになった。この現在の PSIP 審査基準やレーティングを理解し、PSIP 業務を行うためには、少なくともプロジェクト管理サイクル、プロジェクト審査の基礎知識が必要となる。これらについては PSIP Portal にマラウイ政府によるプロジェクトマニュアルや PDM マニュアルを用意してダウンロード可能な状態にしてあるが、エコノミスト共通職の人事課は出来る限りこれらに関する基礎的な研修機会を PSIP ユニット及びセクター省庁の PSIP 担当に割り当ててほしい。また、PSIP ユニットの上位者は、デスク・オフィサーの審査結果を必ずチェックして品質保証につとめてほしい。



### (3) セクター省庁との場の継続

毎年 PSIP 形成サイクルの最初に PSIP セミナー、オリエンテーション、ハンズオン指導という流れでセクター省庁の上位者から実務者まで指導する形が、質の高い申請の提出に最も効果的だった。今後とも継続してほしい。

### (4) フィードバックによるコンプライアンス強化

これでセクター省庁からは PSIP 案件審査に必要な情報が入ってくる仕組みができた。コンプライアンスを上げるには、法制度に頼るのも一案だが、審査や予算割当に関するフィードバックや、継続案件の円滑な実施へのアドバイスなど、引き続き PSIP ユニットからセクター省庁への密なコミュニケーションを取って行ってほしい。それが、タイムリーな申請提出、正確な情報提出へのインセンティブになると思われる。

### (5) PSIP データベース内情報のタイムリーな更新

データベースは情報更新や維持管理を怠るとデータに矛盾が生じ情報の信頼性を失うため使い物にならなくなる。毎年セクター省庁から提出されるプロジェクト情報を受け入れるためのマスタデータの更新や、プロジェクトステータス、承認予算の入力は PSIP ユニットエコノミスト職員の責務であり、IT 職員の担当業務ではない。毎年忘れずに行ってほしい。

### (6) 四半期進捗報告の活用

これまで、四半期進捗報告フォーマットはあまり活用されず、多くの省庁が提出してこなかった。PSIP ユニットは省庁に対してこのフォーマットを使って財務面および物理面の案件進捗を EP&D に報告するよう指導してほしい。

### (7) PSIP データベースの維持管理・開発責任と能力の維持

PSIP データベースはマラウイ固有の状況に合わせて特別に開発されており、プロジェクト終了と同時にマラウイ政府に引き継がれる。その後は維持管理・開発責任もマラウイ政府に帰するようになる。データベースのソフトウェアとハードウェアの維持と改善には、十分なスキルをもった IT 職員の配置が不可欠である。本プロジェクトの後半部分では特に IT 職員（PSIP の IT スタッフと E-Government 局の開発要員）の人材育成に力を注いできたが、配置転換や離職などに備え、要員の確保と教育を継続してほしい。

## 9.3. 長期的課題

PSIP を更に発展させるための中長期的な課題は次のとおり：

### (1) PSIP ユニットの更なる能力強化（経済・財務分析）

今後の PSIP ユニットには費用便益分析（経済・財務分析）など大規模インフラ事業に対応することが多くなり、これらの審査に必要な、費用便益分析（経済・財務分析）など特定の審査テクニックの習

得が必要になる、本プロジェクトは、これらについて第三国研修や専門家によるセミナーで対応したが、実践で使えるようになるには更なる能力強化が必要であろう。

## (2) 開発管理装置としての PSIP が機能するために

本プロジェクト（CEPSIP II）は、マラウイ政府全体の PSIP サイクルの内、PSIP ユニットが担うプロジェクト情報の収集・管理、PSIP 案件審査、予算割当、進捗管理の部分を担当した。しかし、PSIP が開発管理装置として機能するためには、以下のとおり他機関の改革を待たなければならない。

- (i) ドナー支援案件も PSIP の枠内で形成するためには、DAD の改革を待つほか、セクター・ワーキング・グループの機動的な活用が待たれる。
- (ii) また、PSIP 案件が予定どおり終わり、開発効果が発現するためには、BD の資金管理ユニットによる承認予算の資金配賦がタイミング良く行われることが求められる。
- (iii) そして、PSIP 案件の評価と国家開発中期計画へのフィードバックは M&E 局に期待する。本プロジェクトで導入した PSIP のプロジェクト完了報告を起点とすることが可能である。
- (iv) 一方、個々の PSIP 案件は実施主体のセクター省庁が管理している。この部分でのプロジェクト管理体制の改善のためには、3 機関の恒常的な働きかけ、特にプロジェクト会計、プロジェクト監査の実施が鍵となる。

これらの全てが機能して、公共開発事業全体の管理ができる体制となる。

## 9.4. 類似案件への教訓・提言

本プロジェクトの経験から導かれる類似案件への教訓・提言は次のとおり：

### (1) 第三国研修を C/P のニーズに合わせて視察型から研修型に変更

当プロジェクトではアフリカの第三国での研修を視察型で実施する想定であったが、カウンターパートは視察型よりも、プロジェクト審査・プロジェクト管理に係る講習に参加したい、できれば人事局で実績と認められるような研修機関が開催する認定研修研修コースにしてほしい、と提案してきた。第三国研修も、カウンターパートの経歴やレベル、協力内容によって、視察型だけでなく、今回のように手法を学ぶ講習型も視野に入れた方が、プロジェクトの成果に寄与する度合いが大きいこともある。特にマラウイ政府の場合は以前に実施されていたエコノミスト職員の新人研修、中堅職員への研修の実施が途絶えていたこともあり、このような講習型研修へのニーズが高かった。プロジェクトでは、研修結果をプロジェクトの活動に結び付けてもらうため、第三国研修に派遣する C/P 個人と覚書を締結し、その中で研修目的の確認、研修成果を帰国後にプロジェクト活動にどう役立てるかをまとめた Action Plan の作成、研修報告書の提出を約束させるという工夫をした。

このように視察型ではなく、講習型の研修を実施する場合は、事前にカウンターパートの研修ニーズ・アセスメントを行うと共に、第三国の研修機関の情報を幅広く集めることが必要となる。

## (2) 先方政府の予算規模に合わせた活動形態の調整

プロジェクトの終了が近づいたら、持続性を考えて先方政府の予算規模に沿った形での作業に移行していくのが望ましい。例えば、研修等、特に予算規模が大きい作業は、回数を減らしたり、小規模化して既存の会議室を利用したり、訪問型ガイダンスに切り替えることで代替可能である。

## (3) 先方政府の自助努力の引き出し方

PFM-IT は、プロジェクトが扱う主要ツールではなく、補助ツールという位置づけでもあったので、あくまで興味を示した省庁に対して、プロジェクト専門家やスタッフが出張してお金をかけずに研修を行い、その範囲でできる普及をするという姿勢を保持してきた。その結果、ツールが当該組織に真に有効な装置であるかぎり、時間に余裕を持って辛抱強く働きかければ、プロジェクトが提供する技能・ツールの普及について、各省が研修開催費用を別途捻出してでもツール活用への道筋をつける、という自助努力につながることが分かった。PFM-IT の研修は、2015 年 12 月に OPC が自主開催したことを発端に、2016 年 3 月には農業省も次官の支持があって同省予算を支出して開催された。

## (4) システム導入と受入能力のアセスメント

IT 支援に関しては、C/P 個人の IT 技能レベル、政府全体で GWAN など IT 環境を維持管理できる能力・財務的な体力があるのかなど、総合的に評価した上で、どのレベルのツールを導入するかを判断することが重要である。例えば、マラウイ政府の場合、IFMIS という大きなソフトウェアは個人の IT 技能レベル、政府全体の IT 環境能力・財務的な体力を明らかに超えているもので、政府管理が困難であり、システム導入・カスタマイズに係る外注費用のみならず、その維持費用も継続的に発生する。また、そのシステムをフルに活用・定着させるには今後かなり長い時間を要すると思われる。一方、PSIP データベースは C/P 個人の IT 技能レベルは適正に評価して開発しているが、政府全体で共通に利用するネットワークインフラ GWAN は安定性や性能に問題があり、それを維持管理する能力・財務的な体力も不十分であることがわかってきた。本プロジェクトではその状況を見越した改善策を打ち出してきた（Excel テンプレートの導入など）が、GWAN の稼働率は予想以上に悪く、PSIP データベースを十分に利用することが困難になったことから、政府の GWAN 環境整備計画を加速化するよう、再三アピールしてきた。IT 支援でシステムを導入する場合は、政府管理体制を整え、実際的に必要となる技術レベルとのバランスも十分検討すべきである。大規模システムとは別に、会計等の個別管理に有効な作業ツール（例えば、PFM-IT）も、必要性和普及可能性の観点で採用の可否を判断することが肝要である。

## (5) 出口戦略を念頭に置いた技術移転と C/P 主導へのシフト

技術移転はプロジェクト前半では懇切丁寧に実施し、後半徐々に C/P 主導を念頭に置いた技術移転に切り替え、最後はプロジェクト終了に向け専門家はあくまで助言に徹することが理想である。とはいえ、実際にはプロジェクト終了後専門家不在となった場合を想定して、C/P が専門家に依存せず主体的に業務を行うことはやはり至難の業である。何故なら問題が発生した時、専門家に解答のみを得ることが最も容易であるためである。ただし背景や理由を伴わずに得た安易な解決法は、今後専門家不在の維持管理において問題が発生した時に応用が効かない。

解決法の1つとして、プロジェクト最終年度は技術移転やOJTにおいて、直接専門家が解答を示したり手を下す技術移転をなるべく改めて、参照すべきマニュアルの箇所を示したり、類似の不具合解消の事例を紹介するなどの直接的サポートから間接的な支援実施を心がけて行くことが有効である。

また完璧な成果を期待せず、失敗も含めて結果を許容し、業務に支障がある場合以外は次回の改善点として指摘するに留めるのが良い。C/Pが自ら失敗から得た教訓こそが、C/P主導の維持管理を実現する上でまさに貴重な知識と体験となるであろう。

#### **(6) データベースの利活用深化に合わせたIT専門家の要員計画**

マラウイ側はITシステムの利活用経験が極端に少ないこともあり、PSIPデータベースに対する改善要望を聞いても、当初はなかなか意見がなかったが、プロジェクトの終盤にようやくITシステムの利活用に関する意見が活発に提出されるようになった。これは実際に改善後のシステムを数年間利活用して、業務プロセスの改善や業務の質向上が実感された後に、ようやく改善のイメージが描けるようになったためだと思われる。ITシステム改善は、後半に専門家のアサインを厚くして、遅れて提出されるC/Pの要望にも答えられる体制にすることも検討すべきである。

#### **(7) 他のJICA協力（セクター省庁派遣専門家・技術協力プロジェクト）との連携による相乗効果**

当プロジェクト専門家は、特定セクターを支援する他のJICAプロジェクトに対して専門家連絡会議やJICAマラウイ事務所からの要請を受けて個別プロジェクト（シレ川中流域における農民による流域保全活動推進プロジェクト、ザラニヤマ森林保護区の持続的な保全管理プロジェクト）の専門家に対してPSIPやマラウイ政府予算プロセスの説明を行ってきた。

他方で、JICA専門家が所属する省庁が自らプロジェクト等の事業を形成・計画し、それを専門家が支援する場合には、同専門家がPSIPプロセスと計画方法、申請について理解しつつ支援することが必要であり有効でもある。

本プロジェクトでは農業灌漑水開発省の水開発局に属するJICAアドバイザー型専門家に対し、当プロジェクト専門家が連携して、詳細にPSIPプロセスを説明するのみならず、水開発局が作成するプロジェクト計画内容に対しても詳細に確認・助言する機会があった。これはJICAマラウイ事務所の担当職員の判断で両者を紹介したことから始まり、その後専門家間で連携を強化するに至ったものである。特にPSIPでは、申請される新規プロジェクトの情報の質がどうであるかが、その後に継続実施する際にも重要であることから、当プロジェクト専門家は特に新規の案件形成について支援してきた。水開発局の事例は、上述のとおり、既存案件を修正して新規案件として変更提案する作業であり、新規計画作成とは異なるものの、同様の意義があったため積極的に関与した。結果として、先方のアドバイザー型JICA専門家のPSIP理解が深まり、所属省庁に対する支援がPSIP理解に基づいて充実する様子が垣間見られた。本件は、JICA協力間のシナジー効果の好事例と史料される。

## (8) JICA 協力終了後の事業継続性持続性と PSIP

JICA がマラウイで実施する大半の開発協力事業は、終了後、相手国政府にその事業継続性を求めるものである。事業継続性を支える資金源は、二つに大別される。JICA プロジェクトで投入・技術移転されたものを相手国が維持・管理する場合は、相手国の経常予算によって行う。他方、JICA プロジェクトがパイロット事業を行い、その成果をプロジェクト終了後に全国展開・普及する場合は、開発事業自体の継続となるため、相手国の開発予算によって実施される。後者の場合、PSIP を抜きにして事業継続性は担保されないことになる。RD で持続的作業を求める場合、どのような開発援助事業でも、相手国予算プロセスに密接にかかわるため、それら諸事情を踏まえて、事業継続を担保する必要がある。特に開発的要素がある事業継続を相手国に求める場合は、PSIP プロセスを理解し、出来るだけ直接に関与して、当該省庁の予算策定プロセスを強化しておくことが、JICA 事業にとっても有効と考える。

## (9) PFM 協力とプレゼンス確保の重要性

個々の PFM 改善の取り組みは相互に関連がある事項が大きいので、PFM 協力を行う場合、関連する他の取り組みが当該協力で与える影響をフォローしつつ調整していく必要がある。時には相互に矛盾する取り組みが他のドナーによる協力で導入されることがあっても、受入国政府はそれに気がつかず、或いは調整する能力がないまま、受け入れていることがある。マラウイのように PFM 改善の取り組みで DP の意向が受入国政府に大きな影響を与える状況では、受入国政府側と一体となって協力を進めるプロジェクト専門家に、他ドナーが支援する他の取り組みとの調整を任せただけではなく、DP 間での JICA 協力のプレゼンスを確保し、他ドナーによる協力によって負の影響を受けないよう、ある意味で戦っていくことが必要になる。そのためには JICA 事務所の協力を得ながら、ドナー会合やセクター会合に参加して JICA 協力について発信することが重要になる。マラウイでの事例は次の三点である。

- (i) CEPSIP II の開始当初、PBB を導入するので PSIP は不要になるとの議論が予算局より投げかけられた。PBB 導入を支援するドナーはマラウイの予算策定の経緯や実態を分析しないまま、PBB という部分だけを持ち込もうとしていたので、プロジェクト専門家はこれらを調査し、PSIP と PBB の関連を提示しながら予算局と数年間議論し、PBB 支援のドナーや米国専門家とも協議を重ね、ドナー会合でも考えを発表した。その結果、PBB と PSIP 両者併存の形に落ち着いた（協議の詳細は 7.1.2 参照）。
- (ii) 2014 年に発行された、ドナーによる開発協力の原則を規定する DCS(2014-18)の中に、ドナー支援案件の PSIP コンプライアンスを高めるため、PSIP を国家の制度として位置づけ、PSIP カレンダーを盛り込みたいとの要望を DCS 事務局に伝えた。当初要望を伝えても無反応であった同事務局が、本プロジェクトでのテクニカルレベルの啓蒙と併行して、所長クラスが招待される DCG 会合での DCS ドラフト協議の際に、JICA 事務所長から PSIP を盛り込むことの重要性を訴えていただいた。その結果、無事に PSIP についての記述が盛り込まれ、PSIP カレンダーも DCS の添付資料としてフルに組み込まれることとなった。

- (iii) 本プロジェクトでは、プロジェクトの前半は専門家がマラウイ政府とドナー協議の場である PFEM Meeting に出席していた。他ドナーは財務大臣が議長を務める GFEM Meeting に所長クラスが積極的に参加していた。キャッシュゲート事件後、GFEM のみが開催され、PFEM は開催されない時期がしばらく続き、専門家が参加できずにいた後、財務省から共有された PFM 分野のドナー協力リストを確認したところ、本プロジェクトが掲載されていなかった。その時には JICA 事務所から財務省の次官にアポを取ってもらい、プロジェクトの説明を行って、プレゼンスを確保した。本プロジェクトの場合、元々別の省であった旧財務省と旧経済計画開発省の内、後者が直接の C/P である一方、PFM 分野のセクター協議は前者が中心、時には前者のみで進む場合が多いので、その影響を受けやすかったという要因もある。

## 別添資料 1

### プロジェクト延長合意議事録

（2016年6月20日付、R/D・PDM当初版・  
修正版含む）

**MINUTES OF MEETINGS**  
**BETWEEN**  
**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**  
**AND**  
**THE MINISTRY OF FINANCE, ECONOMIC PLANNING AND DEVELOPMENT**  
**FOR AMENDMENT OF THE RECORD OF DISCUSSIONS**  
**ON**  
**THE PROJECT FOR CAPACITY ENHANCEMENT**  
**IN PUBLIC SECTOR INVESTMENT PROGRAMMING PHASE II**

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and Ministry of Finance, Economic Planning and Development (hereinafter referred to as "MFEPD") hereby agree that the Record of Discussions on the Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II (hereinafter referred to as "the Project") signed on 22<sup>nd</sup> October 2012 will be amended as follows;

**1. Duration of the Project**

Original dated on 22 <sup>nd</sup> October 2012	Amended Version
<p><b>Shown as II OUTLINE OF THE PROJECT (page 4), 3. Duration is as follows;</b></p> <p>Three years and a half from the date of the first arrival of the Japanese expert in Lilongwe</p>	<p>Four years and a half from the date of the first arrival of the Japanese expert in Lilongwe</p>
<p>Reason of amendment:  Terminal Evaluation conducted in April 2016 recommends that the Project be extended one year in order to secure sustainable and self-reliant management function of PSIP Unit through conducting one more cycle of PSIP process.</p>	

**2. Project Design Matrix (PDM)**

PDM Version 2 (February 2015)	Amended Version
<p><b>Target Group</b>  MEPD, MOF, Planning Division of Line ministries</p>	<p><b>Target Group</b>  PSIP Unit as primary, PSIP submitting MDA units as secondary, and PSIP concerned government stakeholders as tertiary</p>
<p><b>Project Duration</b>  2013-2016</p>	<p><b>Period of Project</b>  March 2013 - September 2017</p>
<p><b>Means of Verification in Overall Goal</b>  Budget Report  MGDS-II Review Report</p>	<p><b>Means of Verification in Overall Goal</b>  PSIP Database  Extension Request Form</p>



<p><b>Objectively Verifiable Indicators (Project Purpose)</b></p> <p>2. Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and Line Ministries; from ## % (201#/1#) to ## % (2015/16)</p> <p>4. The number of the votes that have no discrepancies between the number of the projects in the development budget component of the budget book and that in the PSIP database will increase from 5 to ##.</p> <p><b>Objectively Verifiable Indicators (Output 2)</b></p> <p>2-2. Reduced percentage of development budget allocated to those projects which did not pass the PSIP process; ##% (201X/1X) to ##% (2015/16)</p> <p><b>Objectively Verifiable Indicators (Output 3)</b></p> <p>3-1. Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and manuals / handbook; from ## (201#/1#) to ## (2015/16)</p> <p>3-2. Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions); from ## (201#/0#) to ## (2015/16)</p> <p>3-3. Increased number of online page views generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions); from ## (201#/1#) to ## (2015/16)</p> <p>3-4. The adequateness of information will be assessed by the observation of the C/P by judging the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• New project; Costing matrix</li> <li>• Ongoing project; Monitoring indicators</li> </ul>	<p><b>Objectively Verifiable Indicators (Project Purpose)</b></p> <p>2. Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and line ministries to 90% by project completion.</p> <p>4. The number of votes of which all budgeted projects in the budget book in a given fiscal year are captured in the PSIP database will increase from 5 in FY2013/14 to 8 in FY2017/18.</p> <p><b>Objectively Verifiable Indicators (Output 2)</b></p> <p>2-2. Percentage of development projects which did not pass the PSIP process: Less than 20% in FY2017/18.</p> <p><b>Objectively Verifiable Indicators (Output 3)</b></p> <p>3-1. Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and Manuals/ Handbook: from 101 (2013/14) to 250 (2016/17)</p> <p>3-2. Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions) from 37 (2013) to 56 (2017)</p> <p>3-3. Increased number of online page views generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions) from 496 (2012/13) to 1200 (2016/17)</p> <p>3-4. Percentage of projects using the required formats: 70% in FY2016/17 PSIP</p>
<p>Reason of amendment: Numerical indicators as well as Target Group and Means of Verification have been clarified based on the Terminal Evaluation.</p>	

**3. Plan of Operation (PO)**

PO has been revised based on reflection of the necessary activities in the extension period. Amended PO is shown as Annex IV.

This amendment will become effective as of June 20 2016.

ANNEX I : Record of Discussions (signed on 22<sup>nd</sup> October 2012)

ANNEX II: Project Design Matrix Version 2

ANNEX III: Amended Project Design Matrix (PDM)

ANNEX IV: Amended Plan of Operation (PO)

Lilongwe, June 20, 2016



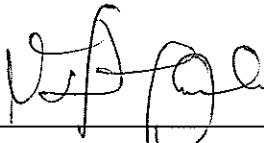
---

Mr. Kazuhiko Tokuhashi  
Resident Representative  
Malawi Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



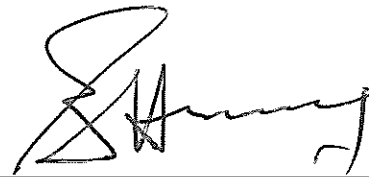
---

Dr. Ronald Mangani  
Secretary to the Treasury  
Ministry of Finance, Economic Planning and  
Development  
Malawi



---

Ms. Madalo Nyambose (Witness)  
Director of Debt & Aid Management Division  
Ministry of Finance, Economic Planning and  
Development  
Malawi

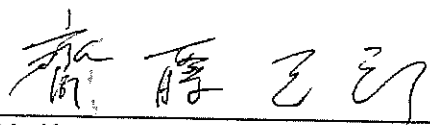


---

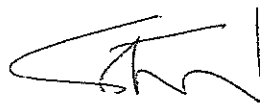
Mr. Chauncy Simwaka (Witness)  
Budget Director  
Ministry of Finance, Economic Planning and  
Development  
Malawi

**RECORD OF DISCUSSIONS**  
**ON**  
**THE PROJECT FOR CAPACITY ENHANCEMENT**  
**IN PUBLIC SECTOR INVESTMENT PROGRAMMING PHASE II**  
**IN**  
**THE REPUBLIC OF MALAWI**  
**AGREED UPON BETWEEN**  
**MINISTRY OF ECONOMIC PLANNING AND DEVELOPMENT**  
**AND**  
**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

Lilongwe, 22/10/2012



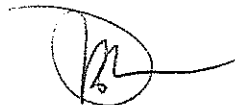
Mr. Katsuro SAITO  
Resident Representative  
Japan International Cooperation  
Agency Malawi Office  
Japan



Mr. Ted SITIMAWINA  
Secretary for Economic Planning and  
Development  
Ministry of Economic Planning and  
Development  
Malawi




Mr. Peter K. SIMBANI (Witness)  
Director of Debt & Aid Management  
Division  
Ministry of Finance  
Malawi



Dr. Dalitso KABAMBE (Witness)  
Director of Budget  
Ministry of Finance  
Malawi



nm



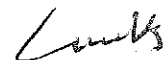
Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II (hereinafter referred to as "the Project") signed on June 28<sup>th</sup>, 2012 between Ministry of Economic Planning and Development (hereinafter referred to as "MEPD") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") held a series of discussions with MEPD and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

Both parties also agreed that MEPD, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the Republic of Malawi.

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on March 1<sup>st</sup>, 2006 (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbales to be exchanged between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and the Government of the Republic of Malawi (hereinafter referred to as "GOM").

Appendix 1: Project Description  
Appendix 2: Main Points Discussed



## PROJECT DESCRIPTION

Both parties confirmed that there is no change in the Project Description agreed on in the minutes of meetings on the concerning Detailed Planning Survey on the Project signed on June 28<sup>th</sup>, 2012.

**I. BACKGROUND**

The Republic of Malawi manages development projects which are on-going and scheduled in the next five years under Public Sector Investment Programme (hereinafter referred to as "PSIP") to effectively utilize limited development resources. The overall objective of PSIP is to act as a mechanism that screens development projects to ensure that they are in line with priority areas of the Malawi Growth and Development Strategy (hereinafter referred to as "MGDS") and that the implementation of such projects is conducted in a most effective and efficient manner. Right selection of development projects and the adequate distribution of development budget will be realized when PSIP is operated appropriately. MEPD had, however, limited capacity and experiences to operate PSIP and to manage the PSIP process while coordinating with the line ministries. On the other hand, there is a need to strengthen coordination between MEPD and the Ministry of Finance (hereinafter referred to as "MoF"). As a result, the quality of project proposals by the line ministries is low and not submitted on time with a small coverage of PSIP on the development budget. Because of the situation mentioned above, between July 2009 and July 2011, the Government of Japan (hereinafter referred to as "GoJ") carried out the Technical Cooperation Project "Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming (CEPSIP)" in order to enhance the capacity of PSIP section and PSIP database system. As a result of CEPSIP, the capacity of PSIP section staff has been strengthened and MEPD has been able to manage PSIP in line with a set schedule, time required for PSIP procedure has shortened, and all Ministries do submit PSIP proposals. Moreover, the gap between total amount of PSIP and budget document has shrunk from 30% in MFY2009/10 to 9.8% in MFY2010/11, which indicates that the coverage of PSIP on the development budget in Malawi has expanded.

However, in the terminal evaluation of CEPSIP, it was pointed out that the implementation performance of on-going projects is not adequately fed back to the appraisal in the subsequent year, the approval criteria for on-goings project in MEPD is not yet well established, and the process among MEPD and line ministries as well as MoF needs further harmonization.

Based on such context, GoM requested to GoJ for the second phase of CEPSIP. GoJ accepted the request and decided to implement the Project for the purpose of further improvement of comprehensive PSIP management.

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a signature on the left, a signature in the middle, and a signature on the right. Below these are the initials 'DM', 'JAF', and 'Lamb'.

## II. OUTLINE OF THE PROJECT

Details of the Project are described in Project Design Matrix: PDM (Annex 1).

### 1. Implementation Structure

The Project organization chart is given in the Annex 3. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

#### (1) MEPD

##### (a) Project Director

Principal Secretary for the Ministry of Economic Planning and Development will be responsible for overall administration and implementation of the Project.

##### (b) Project Manager

Director of Development Division will take responsibility for the managerial and technical matters of the Project.

##### (c) Deputy Project Manager

Deputy Director of Development Division or Chief Economist will take responsibility for daily operation of the Project and support for Project Manager.

#### (2) MoF

Director of Budget Division participates in implementation of the Project.

#### (3) JICA Experts

The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MEPD on any matters pertaining to the implementation of the Project.

#### (4) Joint Coordination Committee

Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex 4.

### 2. Project Site(s) and Beneficiaries

• Project Site: Lilongwe

• Direct Beneficiaries:

MEPD, MoF, Planning Divisions of Line Ministries

• Indirect Beneficiaries: Technical Divisions of Line Ministries

### 3. Duration

Three years and a half from the date of the first arrival of the Japanese expert in Lilongwe

### 4. Reports

Reports as listed below will be made:

DM

LM

- (1) Inception Report
- (2) Project Progress Reports
- (3) Project Completion Report

5. Environmental and Social Considerations

MEPD agreed to abide by "JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations" in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

**III. UNDERTAKINGS OF MEPD**

MEPD will take necessary measures to:

1. ensure that the technologies and knowledge acquired by the Malawi nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of the Republic of Malawi, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of the Republic of Malawi from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
2. grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in the Republic of Malawi.
3. provide, at its own expense, the following facilities and equipment, etc.
  - (1) Furnished office for Japanese Experts
  - (2) Domestic Telephone and Internet Service
  - (3) Other facilities mutually agreed upon as required
4. make financial contributions in the Project implementation in order to secure sustainable operations even after the Project. The financial arrangement is detailed in Annex 5.

**IV. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA**

In accordance with the laws and regulations in force in Japan as well as common procedures under the Technical Cooperation scheme of Japan, the Government of Japan will take, at its own expense, the following measures through JICA.

1. Dispatch of Japanese Expert(s)

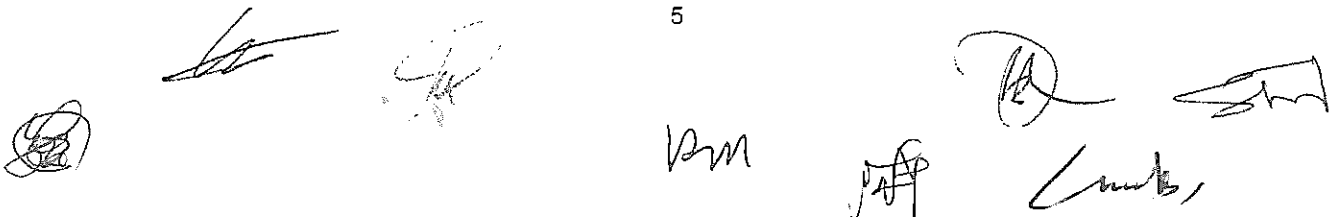
JICA will provide experts of Planning management, Public Finance, and IT.

2. Provision of Equipment

JICA will provide the necessary equipment for the implementation of the Project based on the mutual consultation between Malawi and Japanese Experts.

3. Training of Malawi Counterpart Personnel

JICA will provide training in Japan and/or a third country for Malawi counterpart



Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a circled signature on the left, several scribbles, and the initials 'DM', 'JAF', and 'Cumb'.

personnel selected upon recommendation by both MEPD and Japanese experts, to increase effectiveness of technical cooperation provided by the Japanese expert(s).

4. Necessary project activity costs

JICA will take necessary measures to support the GoM in some expenses necessary for the implementation of the Project (see details in Annex 5).

**V. EVALUATION**

JICA and MEPD will jointly conduct the following reviews and evaluations.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term

JICA will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons. The MEPD is required to provide necessary supports for them.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

**VI. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT**

For the purpose of promoting support for the Project, MEPD will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Republic of Malawi.

**VII. MUTUAL CONSULTATION**

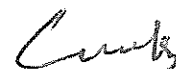
JICA and MEPD will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

**VIII. AMENDMENTS**

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and MEPD.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

- Annex 1 Project Design Matrix (PDM)
- Annex 2 Tentative Plan of Operation
- Annex 3 Project Organization Chart
- Annex 4 A List of Proposed Members of Joint Coordination Committee/ Steering Committee
- Annex 5 Budget co-financing arrangement table
- Annex 6 Terms of Reference (TOR) for Japanese Experts





## Appendix 2

### MAIN POINTS DISCUSSED

1. Capacity development for sustainability  
The nature of the Project is to develop capacity for efficient and sustainable operation of PSIP. Therefore, the strong ownership of Malawian side is very important for the sustainability of the Project achievements.
2. Assignment of the Project personnel  
The Director of Development Division in MEPD has been vacant since April 2012. The Director of Development Division, however, has an important role to lead and handle the Project. Therefore the Malawian side is strongly requested to assign new Director of Development Division before the Project starts.  
Regarding the Project staff, the Malawian side agreed to assign appropriate staff from PSIP Section of the Development Division in MEPD (including a Systems Engineer) and Budget Division in MOF.
3. Training in Japan and/or in third country training  
It is beneficial for the Malawian side to experience the real situation of public financial and economic management in advanced countries and exchange opinions with concerned authorities. Both sides agreed that if necessary training in Japan and/or in third countries would be arranged.
4. Public finance and economic management reform in Malawi  
The Public Financial and Economic Management Reform Programme (PFEM RP) has been developed by GoM to bring together the different aspects of public financial and economic management where improvements are planned from the Malawian fiscal year 2011/12 to 2013/14. The Project needs to be implemented with necessary adjustment considering the direction and progress of PFEM RP, and therefore requires close coordination with M&E Division and Budget Division in the context of PFEM RP.

Project Title: Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II

C/P; Ministry of Economic Planning and Development (MEPD)  
 Cooperation organisation: Ministry of Finance (MOF)  
 Target Group: MEPD, MOF, Planning Division of Line ministries  
 Target Area: Lilongwa

Project Duration: 2013~2016

Project Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumption
<b>Overall Goal</b> Allocation of development resources and implementation of projects and programs are in line with strategic priorities.	1 Increased rate of development resources allocation to key priority areas of Malawi Growth and Development Strategy 2 (MGDS2) 2 Rate of development budget implementation	Budget Report MGDS-II Review Report Budget Report MGDS-II Review Report	
<b>Project Purpose</b> PSIP is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework.	1 Increased amount and elevated quality of information (both on new projects and on-going projects) available for an appraisal by PSIP Section 2 Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and Line Ministries; from ## % (201#/1#) to ## % (2015/16) 3 Improved evaluation on the PSIP efficiency by the stakeholders (PSIP desk officers, Planning Section of Line Ministries, Budget 4 Smaller number of modifications after the PSIP is finalized and sent to MOF; from ## (201#/0#) to ## (2015/16)	Interviews to PSIP desk officers. Communication records of PSIP Section Questionnaire to desk officers, line ministries, MOF, etc. Communication records of PSIP Section	• Financial resources for development budget is available as projected. • Line ministries have capacity to efficiently implement projects. • Ministerial structure doesn't change drastically. • The role of PSIP doesn't change.
<b>Outputs</b>			
1 Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past implementation performance). 2 The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes of relevant ministries and the Budget Division. 3 The capacity to use improved Database and Manuals/Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries.	1-1 The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals / Handbook 1-2 Increased availability of information in the PSIP Database in such aspects as; implementation of on-going project, modifications in plans, results of monitoring activities, etc. 1-3 User's higher evaluation on usefulness and operability of PSIP Database, Manuals / Handbook 2-1 The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process 2-2 Reduced number/ratio of projects with discrepancies between PSIP and the Budget Document in terms of budget amount and outputs of the projects; from ## (201#/1#) to ## (2015/16) 2-3 Reduced percentage of development budget allocated to those projects which did not pass the PSIP process; ##% (201X/1X) to ##% (2015/16) 2-4 Reduction of duplications in reporting and communication for PSIP, budget preparation and monitoring of projects 3-1 Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and manuals / handbook; from ## (201#/1#) to ## (2015/16) 3-2 Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions); from ## (201#/0#) to ## (2015/16) 3-3 Increased number of online reports generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions); from ## (201#/1#) to ## (2015/16) 3-4 Reduced number/rate of project proposals of insufficient or inadequate information (alternative to discuss; Average number of inquiries by PSIP desk officers to line ministry on the quality of information in proposals.) ; from ## (201#/0#) to ## (2015/16)	Review of the issues and the modifications realized in Database, Manuals / Handbook. Review of database, Interview to the users (PSIP, line ministries, MOF, etc.) of PSIP Database. Survey with the PSIP, MOF, line ministries, etc. Review of the issues and the modifications realized in the process. Comparison of the two documents (PSIP and Budget Document); before and after the modifications were Review of PSIP and Budget Document Review of the reporting and communication practice of line ministries. Evaluation report of training program Records of PSIP Database Records of PSIP Database Judgement by PSIP desk officers (Records of PSIP desk officers)	• Public Financial and Economic Management Reform Program is implemented as scheduled.

Wm

CAF

Scots

Activities	Inputs		Precondition
	Malawian Side	Japanese Side	
1-1 To review the utilization of Database and Manuals/Handbook for PSIP, and identify issues for further improvement of PSIP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Counterpart personnel</li> <li>• Project office room</li> <li>• Equipment (PC, Printer, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts</li> <li>- Public Finance</li> <li>- Planning Management</li> <li>- IT(System Programming)</li> <li>• Training in Japan or third country</li> </ul>	
1-2 To obtain feedbacks by users of Database, Manuals/Handbook for PSIP and other issues through workshops and interviews etc.			
1-3 To reflect the feedbacks obtained in 1-2 to Database (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance).			
1-4 To reflect the feedbacks obtained in 1-2 and 2-2 to Manuals/Handbook and process for PSIP (especially for an appraisal of on-going projects considering their past			
2-1 To review the current public financial and economic reform policies, programs and activities.			
2-2 To review the process in PSIP in line ministries.			
2-3 To propose necessary measures to optimize the process identified in 2-2. (ex. Feedbacks for line ministries and PSIP review meeting etc.)			
2-4 To put into practice the proposals identified in 2-3 for validation.			
2-5 To review the appropriateness of the output indicators in PSIP and Budget Document and the mechanism to generate and report them.			
2-6 To propose necessary measures to improve the issues identified in 2-5. (ex. effective consultations and modification of the mechanism)			
2-7 To put into practice the proposal identified in 2-6 for validation.			
2-8 To enhance dialogue for effective coordination mechanism between PSIP Section and Budget Division.			
3-1 To identify the training needs and institutional issues for PSIP in PSIP Section and line ministries.			
3-2 To prepare a training program on the improved Database and Manuals/Handbook and the process for PSIP.			
3-3 To implement the training program prepared in 3-2.			
3-4 To evaluate the results of training and create feedbacks to trainings and operation for PSIP.			
3-5 To evaluate the overall results of training by the Project and develop an action plan on capacity development in future.			

Note : Numerical targets and baselines for the indicators 2,4(Project Purpose), 1-1, 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 3-1, 3-2, 3-3, 3-4 will be established during the first six months of the Project, and they will be approved in 1

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten signatures]*



Annex2 Tentative Plan of Operation

	Y2013												Y2014												Y2015												Y2016												
	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL						
<b>PSIP Process</b>	1st Round												2nd Round												3rd Round												4th Round												
Review of the previous PSIP Circular # 1																																																	
Proposal submission by Line ministries																																																	
Proposal evaluation result																																																	
Ministerial meetings																																																	
PSIP 1st draft																																																	
PSIP 2nd draft																																																	
Approved PSIP																																																	
<b>OUTPUT 1</b>																																																	
Database and Manuals Handbook for PSIP are approved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performances).																																																	
1-1 To review the utilization of Database and Manuals Handbook for PSIP, and identify issues for further improvement of PSIP																																																	
1-2 To obtain feedbacks by users of Database, Manuals Handbook for PSIP and other issues through workshops and interviews etc																																																	
1-3 To reflect the feedbacks obtained in 1-2 to Database (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performances)																																																	
1-4 To reflect the feedbacks obtained in 1-2 and 2-2 to Manuals Handbook and process for PSIP (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performances).																																																	
<b>OUTPUT 2</b>																																																	
The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget process of relevant ministries and budget division																																																	
2-1 To review the current public financial and economic reform policies, programs and activities																																																	
2-2 To review the process in PSIP in line ministries																																																	
2-3 To propose necessary measures to improve the issues identified in 2-2 (ex. Feedbacks for line ministries and PSIP review meeting etc)																																																	
2-4 To put into practice the proposal identified in 2-3 for validation																																																	
2-5 To review the applicability of the output indicators in PSIP and budget report and the mechanisms to generate and report them																																																	
2-6 To propose necessary measures to improve the issues identified in 2-5 (ex. Effective consultation and notification of the above mechanism)																																																	
2-7 To put into practice the proposal identified in 2-6 for validation																																																	
2-8 To enhance dialogues for effective coordination mechanisms to conduct official coordination meetings between PSIP section and Budget division.																																																	
<b>OUTPUT 3</b>																																																	
Line capacity to use Improved Database and Manuals Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries.																																																	
3-1 To identify the training needs and institutional issues for PSIP in PSIP section and line ministries																																																	
3-2 To prepare the training programs based on the Improved Database and Manuals Handbook and process for PSIP.																																																	
3-3 To implement training program prepared in 3-2.																																																	
3-4 To evaluate the results of trainings and create feedbacks to trainings and management for PSIP																																																	
3-5 To evaluate the overall results of training by the Project and develop an action plan on capacity development in future.																																																	
Training in Asian Third countries (the schedule will be determined after the Project starts)																																																	
Joint Coordination Committee (the schedule will be determined after the Project starts)																																																	

Wm

off

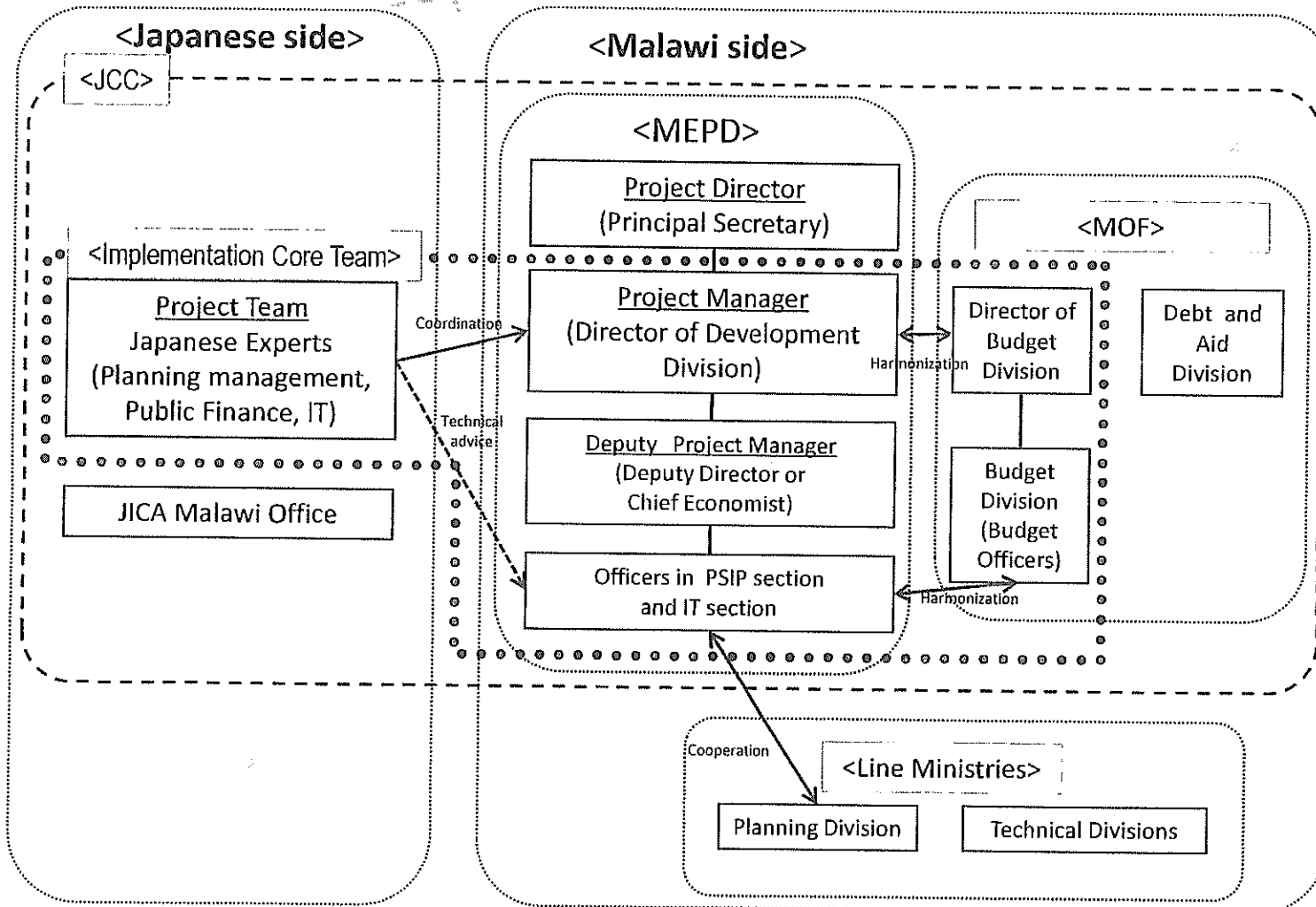
Smith

Handwritten signatures and initials at the bottom left of the page.

Mid-term review

Term-end Evaluation

# ANNEX 3: Project Organization Chart



PM  
 JICA  
 JICA  
 JICA

## Functions and Structure of the Joint Coordination Committee (JCC)

### JOINT COORDINATION COMMITTEE

#### 1. Functions

The Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established for the effective and successful implementation of the Project. The JCC will meet twice a year or whenever the necessity arises in order to fulfill the following functions:

- (1) To formulate and define the Annual Work Plan of the Project
- (2) To review the progress of the Annual Work Plan
- (3) To give advices when necessary, in order to improve the operational performance in attaining the objective and outputs of the Project
- (4) To review and exchange views on major issues arising from the implementation of the Project
- (5) To discuss any other issues pertinent to the smooth implementation of the Project

#### 2. Composition

- (1) Chairperson:  
Principal Secretary,  
Ministry of Economic Planning and Development (MEPD)
- (2) Members:  
Malawi side:
  - a) MEPD: Director of Development Division, Director of M&E Division
  - b) Ministry of Finance (MOF): Director of Budget Division, Director of Debt & Aid Management Division
  - c) Other personnel concerned to be assigned by MEPD and MOF, if necessary  
Japanese side:
  - a) Representatives of the JICA Malawi Office
  - b) Technical team of the Project (experts)
  - c) Other personnel concerned to be assigned by JICA, if necessary

The JCC can invite any related person to discuss specific issues.

Annex 5 Budget co-financing arrangement table

Items	1 <sup>st</sup> YEAR		2 <sup>nd</sup> YEAR		3 <sup>rd</sup> YEAR		4 <sup>th</sup> YEAR	
	GoM	JICA	GoM	JICA	GoM	JICA	GoM	JICA
Consultant fee		+		+	To be discussed in the period of 1 <sup>st</sup> year			
Database Development / Modification		+		+				
Database Maintenance	+		+					
Study / Survey		+		+				
Publication	Regular Publication	Project created Publication	Regular Publication	Project created Publication				
Seminar (※)		+		+				
Meeting	+		+					
Training (※※)		+		+				
Travel Cost (Domestic)	+		+					
Allowance (Domestic)	50%	50%	50%	50%				

\* The arrangement are subject to change.

※Excluding daily allowance for participants

※※Excluding daily allowance for participants in domestic training

Handwritten signatures and initials on the left margin, including a circled signature at the top and several vertical signatures below.

Annex 6 : Terms of Reference (TOR) for Japanese Experts

1. Public Finance (Team Leader)

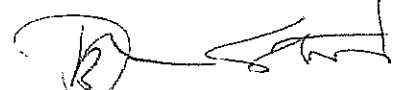
- (1) Take a responsibility of JICA team management and creation of necessary outputs in the Project
- (2) Advise on issues related to PSIP and budget process
- (3) Study and report policies, programs and projects related to Public Financial and Economic reform in Malawi
- (4) Study and report other donors programs and projects related to Public Financial and Economic reform in Malawi
- (5) Provide necessary reports to JCC by joint works with Malawian counter parts
- (6) Perform other necessary functions to achieve the Project purpose

2. Planning Management

- (1) Coordinate the relevant organizations and personnel in Malawi side (EX: PSIP Section, Budget division and M&E division etc), Project team and JICA.
- (2) To plan and review of operational work-plan and budget for the Project
- (3) Monitor and advise on issues related to operation of PSIP and budget process
- (4) Perform other necessary functions to achieve the Project purpose
- (5) Arrangement of the trainings in Malawi.

3. IT (System Programming)

- (1) Review PSIP Database
- (2) Upgrade PSIP Database
- (3) Revise manuals and handbooks related to PSIP Database
- (4) Support / Implement trainings related to PSIP Database
- (5) Analyse IFMIS and other network and database system in GoM
- (6) Report the result of analysis related to PSIP Database and (5)
- (7) Perform other necessary functions to achieve the Project purpose





Project Title: Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II

C/P; Ministry of Economic Planning and Development (MEPD)  
 Cooperation organization: Ministry of Finance (MOF)  
 Target Group: MEPD, MOF, Planning Division of Line ministries  
 Target Area: Lilongwe

Project Duration: 2013~2016

Project Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumption				
<b>Overall Goal</b>							
The development project cycle will be efficient and effective.	1 Projects due for completion but requiring an extension not more than 15 percent (every year) 2 Deleted	Budget Report MGDS-II Review Report Budget Report MGDS-II Review Report					
<b>Project Purpose</b>							
PSIP is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework.	1 Increased amount and elevated quality of information (both on new projects and on-going projects) available for an appraisal by PSIP Section 2 Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and Line Ministries; from ## % (201#/1#) to ## % (2015/16) 3 Improved evaluation on the PSIP efficiency by the stakeholders (PSIP desk officers, Planning Section of 4 The number of the votes that have no discrepancies between the number of the projects in the development budget component of the budget book and that in the PSIP database will increase from 5 to	Interviews to PSIP desk officers. Communication records of PSIP Section Questionnaire to desk officers, line ministries, MOF, Communication records of PSIP Section	*Financial resources for development budget is available as projected. *Line ministries have capacity to efficiently implement projects. *Ministerial structure doesn't change drastically. *The role of PSIP doesn't change.				
<b>Outputs</b>							
1 Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past implementation performance). 2 The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes of relevant ministries and the Budget Division. 3 The capacity to use improved Database and Manuals/Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries.	1-1 The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals / Handbook 1-2 Increased availability of information in the PSIP Database in such aspects as; implementation of on-going project, modifications in plans, results of monitoring activities, etc. 1-3 User's higher evaluation on usefulness and operability of PSIP Database, Manuals / Handbook 2-1 The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process 2-2 Deleted 2-3 Reduced percentage of development budget allocated to those projects which did not pass the PSIP process; ##% (201X/1X) to ##% (2015/16) 2-4 Reduction of duplications in reporting and communication for PSIP and monitoring of projects 3-1 Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and manuals / handbook; from ## (201#/1#) to ## (2015/16) 3-2 Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions); from ## (201#/0#) to ## (2015/16) 3-3 Increased number of online page views generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions); from ## (201#/1#) to ## (2015/16) 3-4 The adequateness of information will be assessed by the observation of the C/P by judging the following: •New project; Costing matrix •Ongoing project; Monitoring indicators	Review of the issues and the modifications realized in Database, Manuals / Review of database. Interview to the users (PSIP, line ministries, MOF, etc.) of PSIP Database. Survey with the PSIP, MOF, line ministries, etc. Review of the issues and the modifications realized in the Comparison of the two documents (PSIP and Budget Document); before and after the modifications were made. Review of PSIP and Budget Document Review of the reporting and communication practice of line ministries. Evaluation report of training program Records of PSIP Database Records of PSIP Database Judgement by PSIP desk officers (Records of PSIP desk officers)	*Public Financial and Economic Management Reform Program is implemented as scheduled.				
<b>Activities</b>		<b>Inputs</b>					
1-1 To review the utilization of Database and Manuals/Handbook for PSIP, and identify issues for further improvement of PSIP. 1-2 To obtain feedbacks by users of Database, Manuals/Handbook for PSIP and other issues through workshops and interviews etc. 1-3 To reflect the feedbacks obtained in 1-2 to Database (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance). 1-4 To reflect the feedbacks obtained in 1-2 and 2-2 to Manuals/Handbook and process for PSIP (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance). 2-1 To review the current public financial and economic reform policies, programs and activities. 2-2 To review the process in PSIP in line ministries. 2-3 To propose necessary measures to optimize the process identified in 2-2. (ex. Feedbacks for line ministries and PSIP review meeting etc.) 2-4 To put into practice the proposals identified in 2-3 for validation. 2-5 To review the appropriateness of the output indicators in PSIP and Budget Document and the mechanism to generate and report them. 2-6 To propose necessary measures to improve the issues identified in 2-5. (ex. effective consultations and modification of the mechanism) 2-7 To put into practice the proposal identified in 2-6 for validation. 2-8 To enhance dialogue for effective coordination mechanism between PSIP Section and Budget Division. 3-1 To identify the training needs and institutional issues for PSIP in PSIP Section and line ministries. 3-2 To prepare a training program on the improved Database and Manuals/Handbook and the process for PSIP. 3-3 To implement the training program prepared in 3-2. 3-4 To evaluate the results of training and create feedbacks to trainings and operation for PSIP. 3-5 To evaluate the overall results of training by the Project and develop an action plan on capacity development in future.		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Malawian Side</th> <th>Japanese Side</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Counterpart personnel</li> <li>•Project office room</li> <li>•Equipment (PC, Printer, etc.)</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Experts</li> <li>- Public Finance</li> <li>- Planning Management</li> <li>- IT(System Programming)</li> <li>•Training in Japan or third country</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>		Malawian Side	Japanese Side	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Counterpart personnel</li> <li>•Project office room</li> <li>•Equipment (PC, Printer, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Experts</li> <li>- Public Finance</li> <li>- Planning Management</li> <li>- IT(System Programming)</li> <li>•Training in Japan or third country</li> </ul>
Malawian Side	Japanese Side						
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Counterpart personnel</li> <li>•Project office room</li> <li>•Equipment (PC, Printer, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Experts</li> <li>- Public Finance</li> <li>- Planning Management</li> <li>- IT(System Programming)</li> <li>•Training in Japan or third country</li> </ul>						
<b>Precondition</b>							

**Annex 3**

**Project Design Matrix**

**Version 3**

**Project Title: Project for Capacity Enhancement in Public Investment Programming Phase II (CEPSIP2) Dated 2016/6**

**Implementing Agency: Ministry of Finance, Economic Planning and Development (MEFPD)**

**Department of Economic Planning and Development/Public Sector Investment Programme Unit (PSIP)**

**Target Group: PSIP Unit as primary, PSIP submitting MDA units as secondary, and PSIP concerned government stakeholders as tertiary**

**Period of Project: March 2013 - September 2017**

**Project Site: Lilongwe**

**Model Site: [location if any]**

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<b>Overall Goal</b>			
The development project cycle will be efficient and effective.	Projects due for completion but requiring an extension not more than 15 percent (every year)	PSIP Database Extension Request Form	
<b>Project Purpose</b>			
PSIP is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework.	1. Increased amount and elevated quality of information (both on new projects and on-going projects) available for an appraisal by PSIP Section. 2. Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and line ministries to 90% by project completion. 3. Improved evaluation on the PSIP efficiency by the stakeholders (PSIP desk officers, Planning Section of line ministries, Budget Division, etc.) 4. The number of votes of which all budgeted projects in the budget book in a given fiscal year are captured in the PSIP database will increase from 5 to 8.	1. Interviews to PSIP desk officers.  2. Communication records of PSIP Section  3. Questionnaire to desk officers, line ministries, MOF, etc.  4. Communication records of PSIP Section	* Financial resources for development budget is available as projected. * Line ministries have capacity to efficiently implement projects. * Ministerial structure doesn't change drastically. * The role of PSIP doesn't change.
<b>Outputs</b>			
1. Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past implementation performance).	1-1 The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals/Handbook. 1-2 Increased availability of information in the PSIP Database in such aspects as; implementation of on-going project, modification in plans, results of monitoring 1-3 User's higher evaluation on usefulness and operability of PSIP Database, Manuals/Handbook	1-1 Review of the issues and the modifications realized in Database, Manuals/Handbook  1-2 Review of database. Interview to the users (PSIP, line ministries, MOF, etc.)  1-3 Survey with the PSIP, MOF, line ministries, etc.	* Public Financial and Economic Management Reform Program is implemented as scheduled.
2. The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes of relevant ministries and the Budget Division.	2-1 The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process. 2-2 Percentage of development projects which did not pass the PSIP process: Less than 20% in FY2017/18. 2-3 Reduction of duplication in reporting and communication for PSIP and monitoring of projects.	2-1 Review of the issues and the modifications realized in the process. 2-2 Review of PSIP and Budget Document  2-3 Review of the reporting and communication practice of line ministries.	
3. The capacity to use improved Database and Manuals/Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries.	3-1 Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and Manuals/ Handbook: from 101 (2013/14) to 250 (2016/17)	3-1 Evaluation report of training program	

	3-2 Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions); from 37 (2013) to 56 (2017)	3-2 Records of PSIP Database
	3-3 Increased number of online page views generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions); from 496 (2012/13) to 1200 (2016/17)	3-3 Records of PSIP Database
	3-4 Percentage of projects using the required formats: 70% in 2016/17 PSIP	3-4 Records of PSIP Database

Activities	Inputs		Important Assumption
	The Japanese Side	The Malawi Side	
<p>1-1 To review the utilization of Database and Manuals/Handbook for PSIP, and identify issues for further improvement of PSIP.</p> <p>1-2 To obtain feedback by users of Database, Manuals/Handbook for PSIP and other issues through workshops and interviews, etc.</p> <p>1-3 To reflect the feedback obtained in 1-2 to Database (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance).</p> <p>1-4 To reflect the feedback obtained in 1-2 and 2-2 to Manuals/Handbook and process for PSIP (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance).</p> <p>2-1 To review the current public financial and economic reform policies, programs and activities.</p> <p>2-2 To review the process in PSIP in line ministries.</p> <p>2-3 To propose necessary measures to optimize the process identified in 2-2 (ex. Feedback for line ministries and PSIP review meetings, etc.)</p> <p>2-4 To put into practice the proposals identified in 2-3 for validation.</p> <p>2-5 To review the appropriateness of the output indicators in PSIP and Budget Document and the mechanism to generate and report</p> <p>2-6 To propose necessary measures to improve the issues identified in 2-5 (ex. effective consultations and modification of the mechanism.)</p> <p>2-7 To put into practice the proposal identified in 2-6 for validation.</p> <p>2-8 To enhance dialogue for effective coordination mechanism between PSIP Section and Budget Division.</p> <p>3-1 To identify the training needs and institutional issues for PSIP in PSIP Section and line ministries.</p> <p>3-2 To prepare a training program on the improved Database and Manuals/Handbook and the process for PSIP.</p> <p>3-3 To implement the training program prepared in 3-2.</p>	<p>* Experts  - Public Finance  - Planning Management  - IT (System Programming)</p> <p>* Training in Japan or third country</p>	<p>* Counterpart Personnel  * Project Office Room  * Equipment (PC, Printer, etc.)</p>	

3-4 To evaluate the results of training and create feedback to training and operation for PSIP.

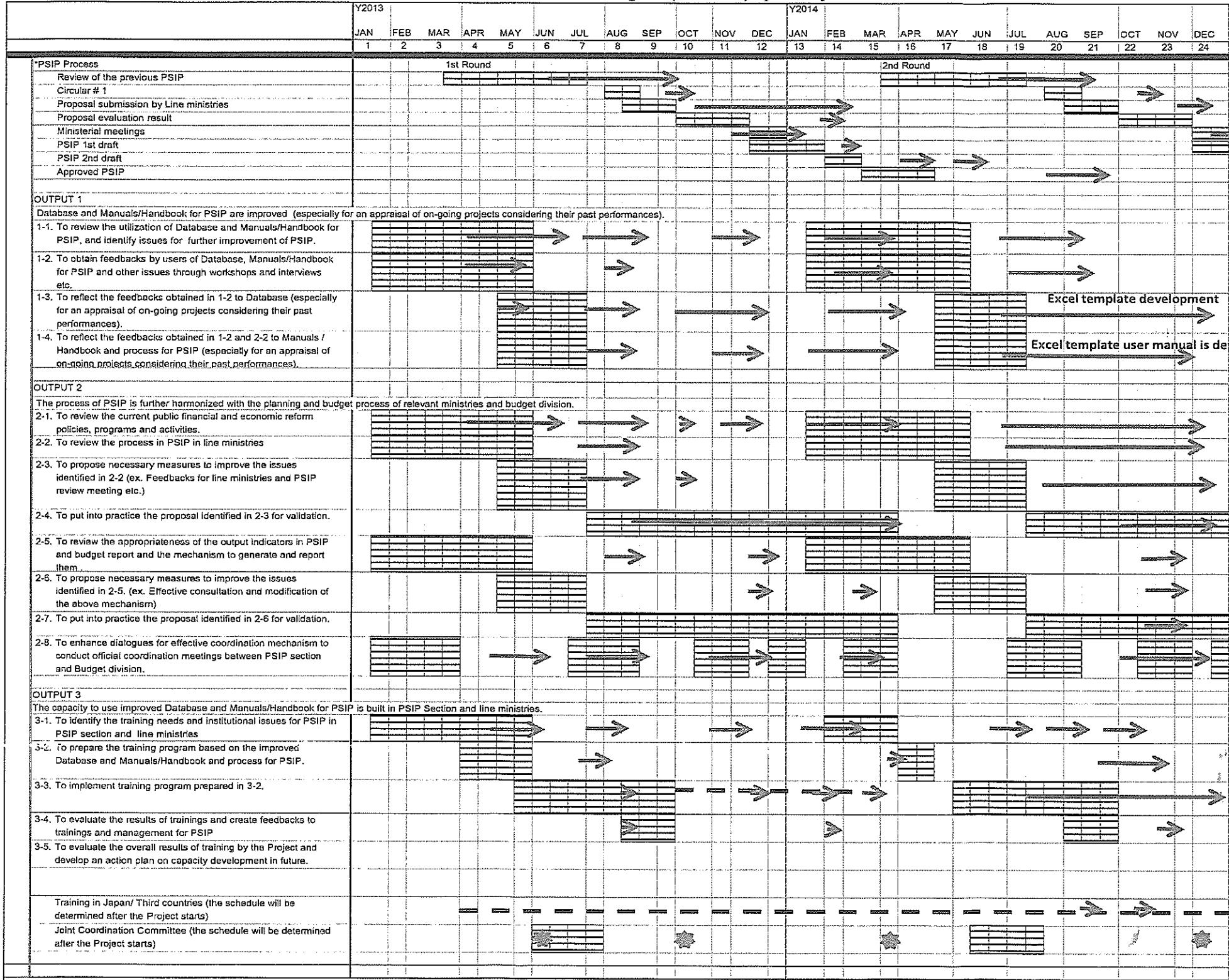
3-5 To evaluate the overall results of training by the Project and develop an action plan on capacity development in future.

Pre-Conditions

<Issues and

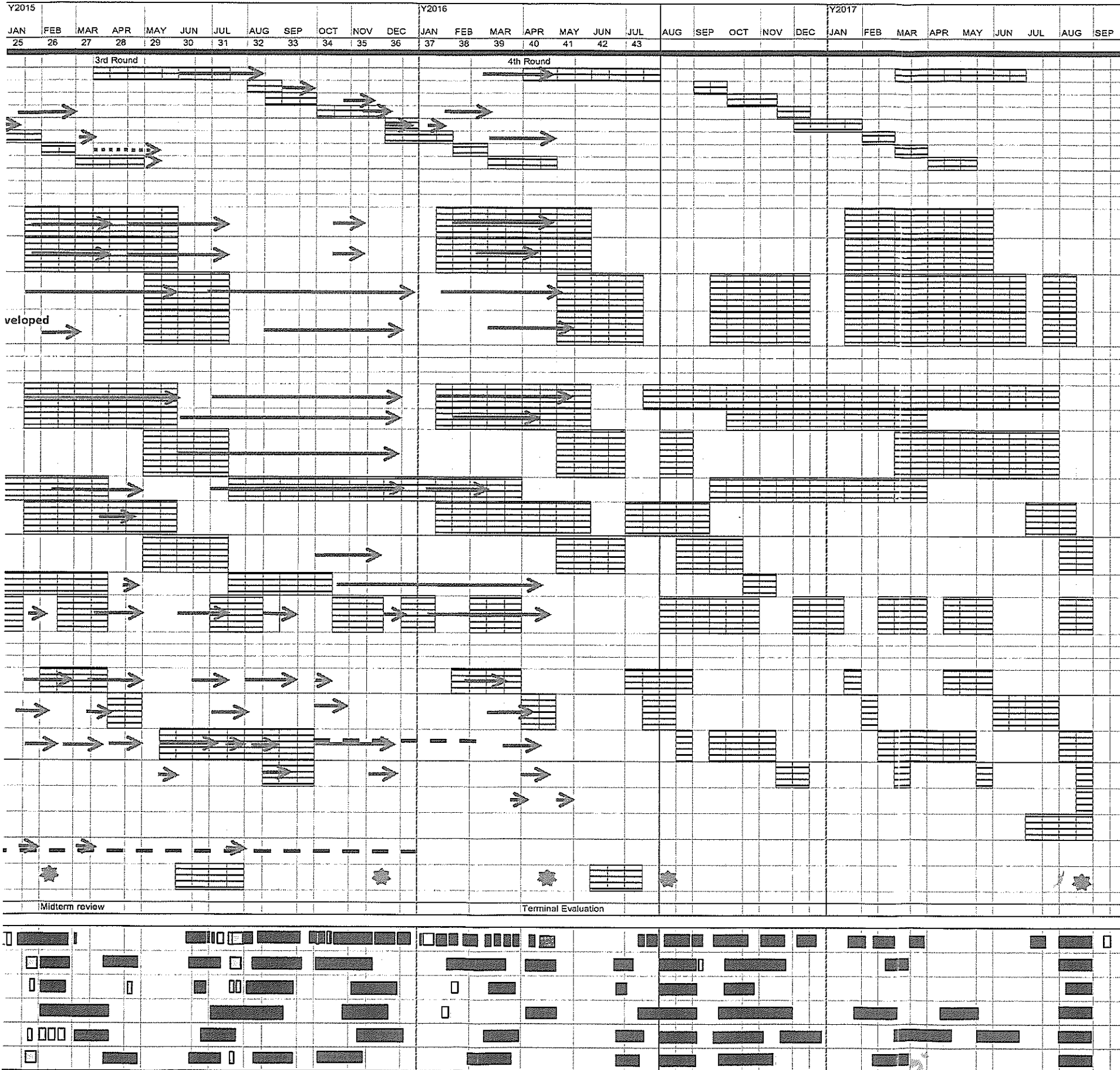
RM P. J. S.




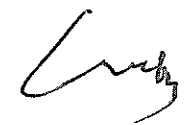
Revised Plan of Operation in Annex 2 of R/D signed on \*\* June 2016 with Actual Progress (red arrow) up to May 2016



Yuki Kobayashi	Team Leader / Public Finance	Activity bars for Yuki Kobayashi across the timeline.
Nobuyuki Hashimoto	Deputy Team Leader / Planning Management 1	Activity bars for Nobuyuki Hashimoto across the timeline.
Masami Sugimoto	Planning Management 2	Activity bars for Masami Sugimoto across the timeline.
Yasumitsu Ishikawa	IT (System Programming) 1	Activity bars for Yasumitsu Ishikawa across the timeline.
Yuko Shiraishi	IT (System Programming) 2	Activity bars for Yuko Shiraishi across the timeline.
Rena Mizuno	Coordinator/ Assistant IT (System Programming)	Activity bars for Rena Mizuno across the timeline.

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including 'MM', 'off', and 'CWS'.



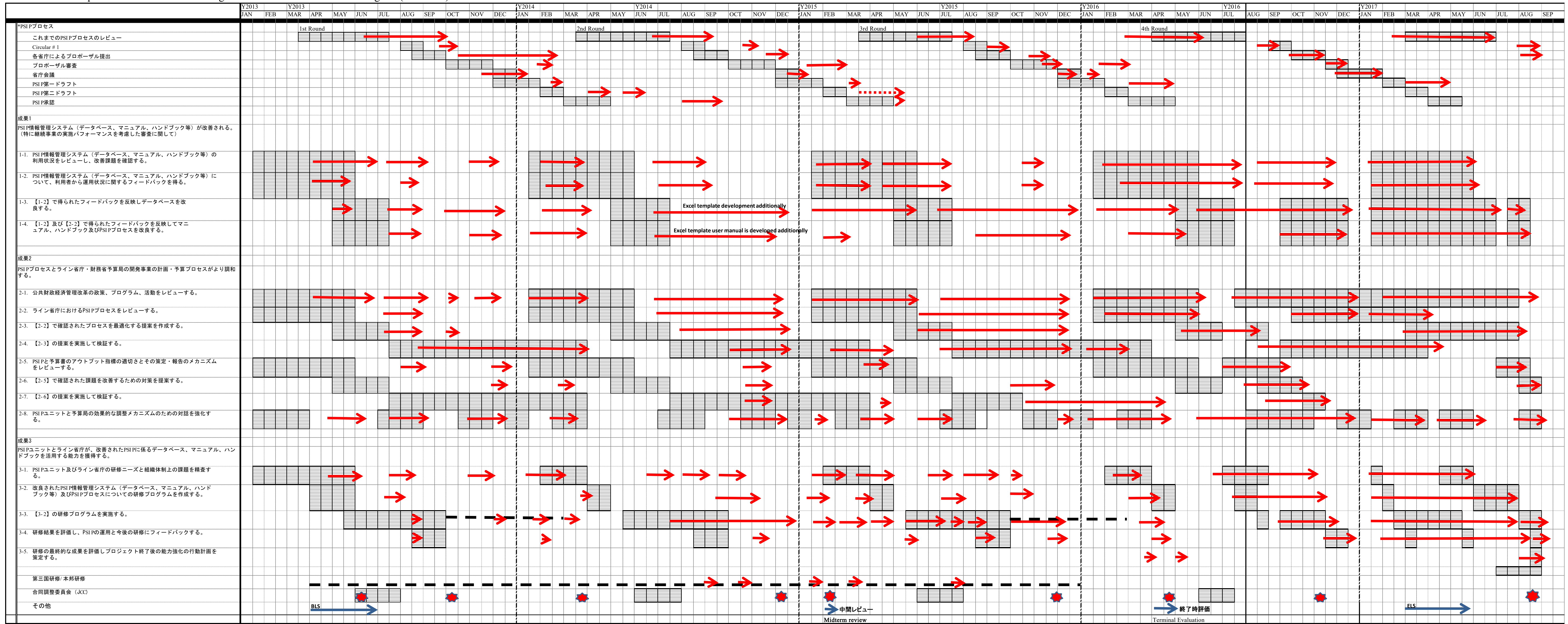





## 別添資料 2

### 全期間活動計画表（計画と実績）



Revised Plan of Operation in Annex 2 of R/D signed on June 2016 with Actual Progress (red arrow)





## 別添資料 3

### 専門家派遣実績（要員計画・実績）



## 別添資料 4 購入資機材実績

## マラウイ国公共投資計画(PSIP)能力向上プロジェクトフェーズII

## プロジェクト用購入資機材実績

#	物品名称	規格・品番	数量	単価 (MK)	合計金額 (MK)	配置場所	取得日	備考
1	コピー複合機	Sharp MX-2010U Colour Digital Copier	1	3,296,950.00	3,296,950.00	プロジェクトサイト	2013/5/20	
2	ラップトップ1台	Dell Vostro Laptop 3550	1	640,750.00	640,750.00	プロジェクトサイト	2013/8/21	
3	ラップトップ9台	DELL Vostro 2520	9	525,000.00	4,725,000.00	プロジェクトサイト	2013/8/23	単価はMS-Officeの金額含む
4	サーバー機 2台	Dell PowerEdge 720 Server	2	2,531,295.69	5,062,591.38	プロジェクトサイト	2014/8/18	
5	ラップトップ2台	Dell Vostro 2520	2	687,641.25	1,375,282.50	プロジェクトサイト	2014/8/18	単価はMS-Office及びKaspersky Anti-virus 2014の金額 含む
6	UPS2台	SOCOMEK Backup UPS (1000VA)	2	101,355.00	202,710.00	プロジェクトサイト	2015/2/13	
7	コピー複合機	Xerox Workcentre Multifunctional 7835 Colour Photocopier	1	4,601,750.00	4,601,750.00	プロジェクトサイト	2017/2/23	
8	ラップトップ1台	HP Probook 450 G3	1	978,600.00	978,600.00	プロジェクトサイト	2017/2/23	

※5万円以下の機材は消耗品扱いとなるので、リストからは除いている。

## 別添資料 5 現地業務費実績

**Total Operational Expenses in Malawi (CEPSIP II JICA Expenditure)**

**(1) Local Expenses**

	JICA 1st Period (Mar 2013 - April 2014)	JICA 2nd Period (June 2014 - Sep 2017) *2	Total (Yen)
	Actual Expenditure (Yen)	Actual Expenditure (Yen)	
Printing / Publication	¥28,729	¥2,000,764	¥2,029,493
Training / Seminar / Workshop	¥643,973	¥8,865,136	¥9,509,109
Monitoring Travelling Expenses	¥170,290	¥1,871,212	¥2,041,502
Office Equipment	¥2,487,834	¥2,642,962	¥5,130,796
Office Supply	¥751,632	¥3,260,393	¥4,012,025
Others	¥1,602,979	¥9,097,681	¥10,700,660
<b>Sub-Total</b>	<b>¥5,685,437</b>	<b>¥27,738,148</b>	<b>¥33,423,585</b>

**(2) External Training**

	JICA 1st Period (Mar 2013 - April 2014)	JICA 2nd Period (June 2014 - Sep 2017) *2	Total (Yen)
	Actual Expenditure (Yen)	Actual Expenditure (Yen)	
Training in Japan *1	¥0	¥2,504,000	¥2,504,000
Training in the third country	¥52,841	¥5,809,487	¥5,862,328
<b>Sub-Total</b>	<b>¥52,841</b>	<b>¥8,313,487</b>	<b>¥8,366,328</b>

<b>Total</b>	<b>¥5,738,278</b>	<b>¥36,051,635</b>	<b>¥41,789,913</b>
--------------	-------------------	--------------------	--------------------

\*1: Excluding travelling cost of Malawian trainees.

\*2: This is an approximate figure calculated as of September 2017.

## 別添資料 6 研修実績

## Training Conducted by the Project

Workshop/Seminar	Date	Participants	Particular
Database user meeting	2013/5/3 & 8	PSIP officers in Line Ministry -20 PSIP Unit officers (MEPD) - 6 JICA Experts - 4	*Explanation session for system operations such as the connection to the database, the download method for reference materials and the confirmation for budget information
PSIP Seminar (Kick-off seminar)	2013/8/20	Directors and leaders of Line Ministry Planning Units - 32 MOF (Budget Division) - 3 MEPD (PS, Director-DD, Deputy Director-DD, DD-9, M&E-1) - 13 JICA Malawi Office - 3 JICA Experts - 4	*Formulation of the Development Budget *Improvement of PSIP and Development Budget Process *Outline of CEPSIP2
PSIP review orientation workshop	2013/8/27-28	PSIP Desk Officers from Line Ministry Planning Units - 34 MOF Budget Division – 12 MEPD (Director-DD, Deputy Director-DD, DD-6, M&E-3) -11 JICA Experts - 3	*To review PSIP formulation process *Formulation of the Development Budget *PSIP monitoring, issues and challenges *Discussion on presentations and proposals for *Baseline Summary *Orientation for PSIP Proposal Submission *Improvement of PSIP and Development Budget - Process and Database *Discussion on Improvement of PSIP and Development
PSIP Database Division Meeting	2013/10/25	PSIP Unit officers (MEPD) JICA Experts - 2	*Detailed progress of PSIP database so far *Detailed improvement plan of PSIP database system *Discussion on new design of screen, template and report *Discussion on new business process involved
PSIP appraisal seminar	2013/12/9 & 11	PSIP Unit officers (MEPD) - 12 JICA Experts - 3	*Problem of PSIP from different perspectives *Role of PSIP and Public Management Cycle in Malawi *Type of Projects and Costs of Implementation *Appraisal Method *Ex-Ante Evaluation=Appraisal, Ex-Post Evaluation, and Policy Evaluation *DAC 5 Criteria for Evaluation *Cost-Benefit Analysis *Judgment on Evaluation applying DAC 5 Criteria *Output indicators *Case Study from Malawi PSIP proposals *Database Improvement – progress and plan *Discussion on Template: New Project, On-Going Project , and Programme Template *Discussion on Quarterly Progress Reporting Format
PSIP appraisal follow up workshop	2014/1/28 & 2/12	PSIP Unit officers (MEPD) - 11 JICA Experts - 3	*Appraisal Rating Matrix *Appraisal Rating Summary Sheet *Appraisal Exercise *Appraisal Decision
PSIP appraisal manual and preparation handbook review - Divisional Workshop and Meeting	2014/3/11-12 (Workshop) and 3/24-25 (Meeting)	PSIP Unit officers (MEPD) - 6 JICA Team - 5 (2 Experts, 3 Project Assistants)	*Review of FY 2014/15 PSIP process so far and revision of PSIP Calendar *Review and Revision of PSIP Appraisal Matrix *Revision of PSIP Appraisal Manual *Revision of PSIP Preparation Handbook *PSIP Database Updating Exercise
IT C/P training	2014/7/11 ~2014/08/18 13 times (3 hours)	IT staffs -2 Mr. Brian Mchawi Ms. Shalom Ghambi Temporary IT staff - 1 Mr. Gresham Nhlane	*Linux OS *Web Design *MySQL Database *PHP *Web Application *New Template Structure
IT C/P training	2014/10/14 ~2014/12/11 13 times (3 hours)	IT staffs -3 Ms. Annie Malitoni Ms. Shalom Ghambi Mr. Gift Njoloma	*Linux OS *Web Design *MySQL Database *PHP *Web Application *Proposal submission steps *Template Loader Operation
Third country training (Project Appraisal Course)	2014/9/8~19 ESAMI (Eastern & Southern African Management Institute), Tanzania	PSIP Unit officers (MEPD) - 4 Mr. Edward Kabwinja - Principal Economist Mr. Pempho Mwinjiilo - Economist Mr. Daudi Chinong'one - Economist Mr. Dan Gareta, - Economist	*Project Design *Logical Framework *Network Analysis *Project Selection Techniques *Appraisal of Development Projects *Developing Indicators *Project Appraisal Techniques *Data Collection and Analysis *Monitoring Techniques *Review of Appraisal Instrument
Third country training (PPP Project Course)	2014/10/20~24 ESAMI (Eastern & Southern African Management Institute), Kenya	PSIP Unit officers (MEPD) - 3 Mr. Jollam Banda, Deputy Director (DD) Mr. Isaac Dambula - Chief Economist Mr. Charles Mtonga - Chief Economist	*PPP Policy and Legal Framework *Prerequisites for Establishing the PPP Unit * Role of the PPP Unit * Understanding PPPs from Strategic Context *Evaluating Selecting and Managing PPP Projects *Strategies for Promoting PPP Projects



Workshop/Seminar	Date	Participants	Particular
PSIP orientation workshop 2014	2014/11/4~5	PSIP Officers in MDAs - 90	*Review of 2013 PSIP Performance and 2014 PSIP *Review of 2014 Development Budget Performance and 2014 Development Budget Formulation *Circular, PSIP Guidelines, and attachments for FY2015-16 PSIP Formulation *PSIP Preparation Handbook 2014 *PSIP DB Improvement *PSIP Template and Manual *Formulation of PSIP Proposal using new templates
PSIP seminar 2014	2014/11/7	Directors of Planning Dept (MDAs) - 40	*Update on upcoming activities *Review of 2014 Development Budget Performance and 2014 Development Budget Formulation *PSIP Preparation Handbook 2014 *PSIP DB Improvement
Hands-on Guidance for PSIP proposal preparation	2014/11/14~28	6 focused ministries (Agriculture, Education, Health, Transport, Tourism, and Lands&Housing)	*Hands-on training on preparation of PSIP proposals *Follow-up on preparation of PSIP proposal submission
Training in Japan (IT Security Training)	2015/1/19~28 Kyoto Computer Gakuin	IT staffs (MFEPD & E-government) -5 Mr. Moses Chiwoni Mr. Brian Mchawi Ms. Annie Malitoni Ms. Shalom Ghambi Mr. Gift Njoloma	*Outline of Information Security *Hacking and Secure Coding *Server Security * Information Security Measures
PSIP appraisal follow-up Workshop	2015/1/26~2/20	PSIP Unit officers (MFEPD) - 11 JICA Experts - 4 (During Mid-term review)	*Appraisal Rating Matrix *Appraisal Rating Summary Sheet *Appraisal Exercise *Appraisal Decision
Third country training (Project Appraisal Techniques Course)	2015/3/9~20 Institute of Rural Development Planning Lake Zone Centre (IRDP-LZC), Tanzania	PSIP Unit officers (MFEPD) - 2 Mr. Jollam Banda – Deputy Director Mr. Charles Mtonga – Chief Economist	*Concepts, techniques of Project Appraisal *Project analysis *Assessment methods *Appraisal reporting
IT C/P training	2015/3/17 ~2015/3/26 3 times (3 hours each)	IT staffs - 4 Mr. Brian Mchawi Ms. Annie Malitoni Ms. Shalom Ghambi Mr. Gift Njoloma	*Linux OS *Web Design *MySQL Database *PHP *Web Application *Proposal submission steps *Template Loader Operation
PSIP Template Review WS	2015/3/27, 3/31	PSIP Unit officers (MFEPD) - 4 JICA Experts - 4	Presentation and discussion on PSIP revised template for coming FY, Quarterly report form design
Hands-on Guidance for Project Financial Management Information Tool (PFM-IT) : discussion and orientation for trial use	2015/2~4 2/4, 13, 18, 20,23 3/17,24-27,30 4/1, 2, 7, 8, 9, 10,13,15,17,20-23	PSIP Unit & BD (MFEPD) , AGD, CIAU, NAO MDAs (Agriculture, Tourism, Lands)	Discussion on project related accounting exercise and proposed form. Hearing for the design of the tool from relevant institutions and assistance for focused MDAs to start trial use of the tool by individual visit.
Project Financial Management Information Tool (PFM-IT) : Orientation WS	2015/4/7	Project accountants of the Ministry of Agriculture, Ministry of Lands & Housing - 8	PFM-IT tool introduction and practice
PSIP Appraisal Review	2015/6/24	PSIP Unit officers (MFEPD) - 5 JICA Experts -4	Review of proposed projects and methods of appraisal
PSIP Handbook review	2015/6/26	PSIP Unit officers (MFEPD) - 5 JICA Experts -4	Discussion on proposals on Handbook (templates) revision
PSIP Handbook review (MDAs)	2015/7/2	MDAs (Education, Health, Agriculture, Tourism, Lands, Transport)	Discussion on proposals on Handbook (templates) revision
IT C/P training	2015/7/15, 9/1	IT staffs - 4 Mr. Brian Mchawi Ms. Annie Malitoni Ms. Shalom Ghambi Mr. Gift Njoloma	*Linux OS *Web Design *MySQL Database *PHP *Web Application *Proposal submission steps *Template Loader Operation

Workshop/Seminar	Date	Participants	Particular
Training in Japan (Public Sector Investment Programming and Performance Measurement)	2015/7/16~25	DD + PSIP Unit officers, EPD, BD, DAD, M&E. AGD (MFEPD), Education, Transport - 12 Mr. Y. Kamphale - Acting PS (EPD) Mr. Kayamba Banda - Deputy Secretary (EPD) Mr. Hetherwick Njati - Director (DD) Mr. Peterson Ponderani - Dep. Director (M&E) Mr. Dalitso Kalimba - Chief Economist Mr. Levison Chirwa - Dep Budget Director (M&E- BD) Mr. Alfred Kutengule - Ass Director Mr. John Bosco Phiri - Act Director, Planning (Transport) Mr. Edward Joshua - Chief Economist (PSIP Unit) Mr. Friday Likwinji - Ass Accountant General (AGD) Mr. Eric Chiwala Banda - Ass Accountant (AGD)	Experience of Japan in national plan, evaluation, infrastructure projects, local government lessons of reform efforts
PSIP Seminar	2015/8/18	Heads of Planning (MDAs) -56	Budget Performance PSIP review Introduction of new/revised PSIP tools
PSIP Process Review WS (including PSIP Database introduction)	2015/8/19-21, 8/25~27 2015/9/17	PSIP Unit, MDAs (Planning Section, Technical, Accounting officers) - LUANAR Lilongwe University of Agriculture and Natural Resources -10 interns)	Budget Performance PSIP review Introduction of new/revised PSIP tools Practical session for tools
PSIP Reflection WS	2015/9/7	JICA Experts - 6 (including 2 staffs)	Review of PSIP Seminar, PSIP Review WS
PSIP Hands on Guidance	2015/9~11	MDAs (including 12 institutions outside Lilongwe)	Guidance and practice for PSIP tools to prepare and submit the template
PSIP Appraisal WS	2015/11/20, 11/30~12/3	PSIP Unit officers (MFEPD) - 10 JICA Experts - 3 (including staffs)	
Project Financial Management Information Tool (PFM-IT) : Orientation WS & follow up	2015/12/10, 2016/2/4	OPC - 19 JICA Experts - 3 (including 1 staff)	PFM-IT tool introduction and practice
PSIP Database Seminar	2015/12/11	PSIP Unit officers + IT staffs - 14	Introduction of and discussion on PSIP Database ver.2.0
Hands on Guidance for Proposal re-submission and Quarterly Progress Report	2016/1~2	MDAs	Additional assistance for MDAs which needs to re-submit the proposal template, while guidance on preparation of newly developed Quarterly Progress Report form was conducted to MDAs
PSIP Final Appraisal WS	2016/2/15-2/23	PSIP Unit officers + IT staffs - 14 JICA Experts - 7 (including 3 staffs)	Compilation of and discussion on appraisal results with allocation and status
Project Financial Management Information Tool (PFM-IT) : Follow up meeting	2016/2/19	Ministry of Agriculture (Accountants) - 9	Follow up individual work to be done
Review WS on Final appraisal results	2016/3/1-3/7	C/P (DD) , MDAs	Review of final appraisal results
Project Financial Management Information Tool (PFM-IT) : Orientation/Follow up meeting	2016/3/7,8	Ministry of lands and Housing	Orientation to project accountants
Project Financial Management Information Tool (PFM-IT) : Orientation meeting	2016/3/10	Digital Migration project (Information Department)	Orientation to project accountant
PSIP Database Workshop	2016/3/11	PSIP Unit officers + IT staffs - 12 JICA Experts - 8 (including 3 staffs)	Image of the latest PSIP portal and discussion on PSIP database future and PSIP template revisions
IT C/P training	2016/3/12,23	IT Staffs - 3 Ms. Shalom Ghambi Mr. Gift Njoloma Mr. Chimwemwe Nyirenda	*Linux OS *Web Design *MySQL Database *PHP *Web Application *Proposal submission steps *Template Loader Operation
PSIP Database Workshop (MDAs)	2016/3/22	MDAs and MoFEPD - 107 participants	Image of the latest PSIP portal and discussion on PSIP database future and PSIP template revisions
PFM-IT Training for Project Accountants, Ministry of Agriculture,	2016/3/31	Ministry of Agriculture (Accountants) - 30	PFM-IT tool introduction and practice for preparation
Follow-Up for PSIP Database ver.2 Dissemination Seminar	2016/4/1	MDAs -12	Image of the latest PSIP portal and discussion on PSIP database future and PSIP template revisions
PSIP Database ver.2 Maintenance Training with e-Government	2016/4/12	10 IT officers from e-Government, 4 officers from EP&D	Introduction of PSIP Database Ver.2
PSIP Non-IT Tool Finalisation WS	2016/4/14, 15	Deputy Director and 6 Economists from DD - 7	Finalisation of PSIP Preparation Handbook and Appraisal Manual

Workshop/Seminar	Date	Participants	Particular
PSIP Appraisal Methods Finalisation	2016/4/20	Deputy Director and 7 Economists from DD - 8	Introduction of PSIP Appraisal Methods
Financial and Economic Analysis	2016/7/4	13 Economists from EP&D	Technique for Financial and Economic Analysis
IT C/P In-house Training	2016/7/11, 15, 18 2016/8/11, 18, 24	4 IT Staffs from PSIP and EP&D	*Linux OS *Symfony Framework *Web Design *Network *Maintenance
Kick Off & Process Review and Strategising for FY2017/18 Cycle	2016/8/17	Budget - 1 PSIP - 6 AGD - 1, DAD - 1, PFM - 1, M&E - 1 Total: 11	Allow key stakeholders in the Ministry, who are responsible for the programming and management of the PSIP to once again reflect on the PSIP process and provide suggestions for improvement.
PSIP Trainers Training	2016/9/1, 2	12 from EPD, 14 from 8 MDAs (11 Divisi	PSIP tools PSIP Circular 1 and PSIP Guideline for FY2017/18 Exercise Session
Excel Tools Design and Maintenance	2016/9/16, 23, 26, 28	4 IT officers from PSIP unit and DD, 3 IT officers from e-Government	PSIP Excel Template Development and Maintenance Training for PSIP IT C/P and e-Government IT officers
PSIP Seminar Heads of Planning Unit	2016/9/5	53 from 27 MDAs, 4 from JICA Malawi Office including Mr. Tokuhashi (Resident Representative), 6 JICA Project Experts, and 2 JICA Project Staff	Budget Performance PSIP Review Introduction of revised PSIP tools
PSIP Orientation Group A	2016/9/13-15	134 from 22 MDAs	FY2015/16 Development Budget Review FY2016/17 PSIP Preparation and FY2015/16 Performance Review PSIP Tools and Database Practical Session
PSIP Orientation Group B	2016/9/20-22	103 from 22 MDAs	FY2015/16 Development Budget Review FY2016/17 PSIP Preparation and FY2015/16 Performance Review PSIP Tools and Database Practical Session
Excel Tools Design and Maintenance Training Review Session	2016/10/19	4 IT officers from PSIP unit and DD, 3 IT officers from e-Government	Support for Review Session for Excel Training
Training for Information Security	2016/11/23	PSIP Desk Officers - 5	To raise awareness of Information Security for PSIP C/P
Intensive Training for PSIP Database Development (59 days excluding Excel training)	2017/1/17-19, 24-26, 31-2/1 2017/2/7-9, 14-16, 21-23 2017/3/10, 15, 16, 21, 23, 28, 30 2017/4/4, 6, 13, 18-20, 25-27 2017/5/3, 4, 5, 9, 11, 15, 16, 18, 23, 25, 30 2017/6/1, 6, 8, 13, 15, 20, 22, 27 2017/8/21 2017/8/4. 8/28	*4 PSIP Unit IT officers *7 e-Government IT officers *1 each from Ministry of Health, Ministry of Energy and Civil Service Commission	*PHP Programming *Smarty *MySQL *Software Testing *Web Design *Object Oriented Programming *PHP Symfony Framework *Network *Linux *Development Environment *JavaScript *Development Practice *Information Security *Development Follow-up *Maintenance
Final Appraisal Workshop	2017/1/25-27	EP&D - 8	• To finalize preliminary resource allocation of the projects to be sent to treasury for review and inclusion into the national development budget. • To identify projects that can be taken by DAD to lobby for resources.
PFM-IT Training for Project Accountants of Fisheries	2017/2/28	Fisheries - 4	* To train on how to use PFM-IT
FY2017/18 PSIP Process Review Workshop - Essential tools and DB Review	2017/2/28	EP&D - 12 e-Government - 2	To collect the ideas for requirement for PSIP Database Ver.4

Workshop/Seminar	Date	Participants	Particular
FY2017/18 PSIP Process Review Workshop - Handbook and Appraisal Manual	2017/3/1	PSIP - 7	To review and discuss the revision points for PSIP Handbook and Appraisal Manual
PSIP Excel and Database Development Plan for FY2018/19	2017/3/13, 14	4 IT officers from EP&D and 3 from e-Government	To make a Development Plan for Excel tools and PSIP Database Ver.4 based on the requirements obtained on 28th Feb 2017
IMF Public Investment Management Assessment (PIMA) Tool Training	2017/3/29	PSIP - 10	To share and practice the use of PIMA Tool
PSIP Database Development Plan and Change Request Format Meeting	2017/4/10, 11	3 IT officers from EP&D and 5 IT officers from e-Government	Discuss the development plan and schedule with IT officers from PSIP and e-Government
Strategising for FY2018/19 PSIP Workshop	2017/7/28	PSIP - 9 Budget - 1 Debt & Aid - 1 EP&D - 1 Accountant General - 2	*Review of FY2017/18 PSIP formulation *Prepare for FY2018/19 PSIP formulation *CEPSIP II Project Conclusion and PSIP Tools
PSIP Seminar	2017/8/2	Chief Director of EP&D (Mr. Simbani) and 59 from 36 MDAs including MFEPD	*CEPSIP II Project Conclusion and the tools (JICA Project Team) *FY2016/17 Development Budget *Review of FY2016/17 PSIP, preparation of FY2017/18 PSIP and Circular No. 1 for FY2018/19
PSIP Orientation Workshop	2017/8/8-10	120 from 46 MDAs and 14 from MFEPD (EP&D, BD, AGD)	*Summary and Conclusion of CEPSIP II *FY2017/18 PSIP preparation and FY2016/17 Performance Review *Introduction of PSIP Database Ver.4 and Template *Practical Sessions
Project Management Improvement Seminar	2017/8/17	AGD, NAO, CIAU and Project Accountant and Internal Auditor from MDAs - 52	Project Management (EP&D) Project Management Analysis - Joint Exercise (AGD) Project Management Analysis - Reaction after the analysis (Fisheries Department)
Technical Handover Meeting of PSIP Database	2017/8/23	Director, Deputy Director, 1 Chief System Analyst from e-Government and 1 Chief System Analyst from EP&D. 1 IT C/P from PSIP, DD and 3 e-Government Department	*Summary and Conclusion of CEPSIP II and PSIP Tools *Introduction of PSIP Database Ver.4 and Template, and Handover of Documentation Outputs *Linkage between PSIP Excel Template and Database

## 別添資料 7 最終合同調整会議議事録

**MINUTES  
OF  
THE FINAL (NINETH) JOINT COORDINATION COMMITTEE  
MEETING  
FOR  
THE PROJECT FOR CAPACITY ENHANCEMENT  
IN PUBLIC SECTOR INVESTMENT PROGRAMMING PHASE II  
(CEPSIP2)**

**HELD  
ON 24 AUGUST 2017**

**AT THE TREASURY MAIN CONFERENCE ROOM  
LILONGWE**

不原 耕一

---

**Mr. Koichi Kito**  
Resident Representative  
Japan International Cooperation Agency  
(JICA)  
Malawi Office



---

**Mr. Brian Mchawi**  
Chief Systems Analyst  
on behalf of  
Acting Chief Director for  
Economic Planning and Development  
Ministry of Finance, Economic Planning  
and Development, and  
Chairperson of the Joint Coordination  
Committee for the Project for Capacity  
Enhancement in Public Sector  
Investment Programming Phase II  
(CEPSIP2)

**The Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II (CEPSIP2)**

**The Final [Ninth] Joint Coordination Committee (JCC)**

**Meeting Minutes**

1. **Date:** 24th August 2017
2. **Venue:** Ministry of Finance Main Conference Room
3. **Participants**

No.	Ministry/Department /Division	Name	Designation
1	MoFEP&D (Development Planning)	Brian Mchawi	Chief Systems Analyst
2	MoFEP&D (Development Planning)	Daudi Chinong'one	Economist
3	MoFEP&D (Development Planning)	Chikondi Phiri	Economist
4	MoFEP&D (Development Planning)	George Nkhoma	Economist
5	MoFEP&D (Budget)	Winston Nyasulu	Assistant Director
6	MoFEP&D (Budget)	Chisomo Tsonga	Principal Budget Officer
7	MoFEP&D (Debt and Aid)	Moses Chirwa	Assistant Director
8	National Audit Office	A. Kalumbi	Principal Auditor General
9	OPC (Performance Enforcement Department)	D.E. Chunga	Chief Director
10	Accountant General Department	Olive Chikankheni	Chief Director-new IFMIS
11	Accountant General Department	Abel Mwambinga	Assistant Accountant General
12	JICA Malawi Office	Koichi Kito	Resident Representative
13	JICA Malawi Office	Shinpei Akatsuka	Assistant Resident Representative
14	CEPSIP II	Y. Kobayashi-Sangala	Team Leader
15	CEPSIP II	N. Hashimoto	Deputy Team Leader
16	CEPSIP II	M. Sugimito	Planning and Management
17	CEPSIP II	Y. Ishikawa	IT Programming
18	CEPSIP II	Rena Mizuno	Coordinator/ IT Programming Assistant
19	CEPSIP II	Afiske Nsini	Project Assistant

#### **4. Agenda**

- (1) Opening prayer
- (2) Introduction of participants
- (3) Opening remarks by the Chairperson
- (4) Adoption of Agenda
- (5) Presentation of Completion Report
  - (1) Project Outputs and Performance
  - (2) Conclusion and Recommendations
- (6) Discussion and Way Forward
- (7) Remarks by JICA Malawi Office
- (8) Closing remarks by Chairperson
- (9) Closing prayer

#### **5. Handouts**

- (1) JCC Agenda
- (2) Project Summary and Conclusion
- (3) Endline Survey Report
- (4) How to access PSIP Database
- (5) PSIP preparation Handbook- Final Version
- (6) PSIP Database (Ver.4) User Manual for MDAs
- (7) Technical Report 3

#### **6. Record of Presentation and Discussion**

##### **6.1 Opening**

The Chairperson called the meeting to order at 9:40AM. The meeting was opened with a prayer by an Economist from the Department of Economic Planning and Development. Then the chairperson welcomed the members and called for self-introductions. He indicated that this is the final JCC meeting and commended JICA for the support to the project which was to end September 2016 but further supported the project through to an extension period which is now ending in August 2017 to accomplish recommendations made in the 8<sup>th</sup> JCC meeting. He thus requested members to actively participate in the meeting.

##### **6.2 Adoption of agenda**

The agenda was adopted as presented.



## 6.3 Presentation and Discussion

### 6.3.1 Project Outputs and Performance

CEPSIP2 IT team leader made a presentation on the project outputs and how the project has performed since inception in 2013. The summary is as follows:

#### (1) Performance of Terminal Evaluation Recommendations

##### Recommendations to be achieved by the end of extended period:

- A) Closer communication between PSIP Unit and MDAs for upgrading quality and timeliness of PSIP proposals. - *Almost achieved.* (81% against the target of 90%)
- B) Self-help operation and guidance of the updated PSIP Database (version 3) by PSIP Unit – *Achieved.*
- C) Reflecting information of Part 1 (DP funded Project budget) into PSIP - *Partially achieved, provided a roadmap* (of DAD attending PSIP ministerial meetings and 4-digit common project code issued by PSIP Database which shall be used in the new IFMIS).

##### Recommendations to be achieved in the mid- and long term perspective

- D) Institutionalization of PSIP process – *Likely to be achieved.*
- E) System Linkage between PSIP and IFMIS - *Not yet achieved, provided a roadmap* (with a 4-digit common project code to be used for linkage, and established teams with IT officers and trained them for development so that they can be engaged in designing and developing the interface for the linkage).

#### (2) Performance of Project Design Matrix (Logical Framework)

##### A) Outputs

**Output 1:** Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past implementation performance) - *Fully Achieved.*

Final documentation outputs are as follows:

- (i) PSIP Database Version 4 User Manual for MDA users
- (ii) PSIP Database Version 4 User Manual for PSIP staff
- (iii) PSIP Database Version 4 User Manual for Administrator
- (iv) Server Setup Manual
- (v) Maintenance Manual

- (vi) Database specification
- (vii) PSIP Database Version 4 Change Request Format and Detailed Design Document
- (viii) PSIP Database Framework Design Document
- (ix) Loader/Generator Design Document
- (x) Testing Specification
- (xi) Template Development Manual
- (xii) PSIP Preparation Handbook (for all PSIP stakeholders)
- (xiii) PSIP Process Management and Approval Manual (for internal use of EP&D)
- (xiv) CEPSIP2 Technical Report 3
- (xv) Endline Survey Report

**Output 2:** The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes – *Almost achieved* (Percentage of development projects which did not pass the PSIP process: 22% for FY2017/18 against the target of 20%).

**Output 3:** The capacity to use improved Database and Manuals/Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries. - *Fully Achieved*.

**B) Project Purpose:** PSIP is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework. – *Partially achieved* (except for Indicator 2: MDA’s proposal submission by deadline 81% against the target of 90%).

**C) Overall Goal:** The development project cycle will be efficient and effective. - *Not yet achieved but the prospect of achieving it in mid- and long perspective is fare.* (Projects due for completion but requiring an extension: 17.7% for FY2017/18 PSIP, against the target of 15% every year.)

### 6.3.2 Conclusions and Recommendations for Post-Project Period

#### (1) Conclusions

- Before the Project commenced, not all the items in the proposal was filled and once the proposal was submitted, many of them were not updated every year by MDAs.
- After the Project streamlined the PSIP process and introduced an excel template as an information collection tool, MDAs have been submitting and updating their project information annually, which fulfills a set standard. The collected information is saved in the PSIP Database which is used by PSIP Unit for appraisal using a standard criteria and rating.

- It can be concluded that a solid flow of close communication between the PSIP Unit and MDAs to share and maintain quality project information has been established. The prospect of achieving the PSIP compliance target (MDAs' proposal submission rate before deadline) soon, which fell short by 9%, is fare.

## **(2) Recommendations for Post Project Period**

Following recommendations were made for post project period.

### **A) Follow-up of Terminal Evaluation Recommendations:**

#### **(i) Timely inclusion of Part 1 (DP supported project) budget information in PSIP.**

This is expected to be realised by enforcing PSIP compliance through the planned PFM Act amendment, and the utilisation of 4 –digit common project code granted by the PSIP Database in the new IFMIS. Thus, both need to be followed up.

#### **(ii) Linkage with new IFMIS**

It is recommended that the PSIP Database development and maintenance teams, who were trained by the Project, be involved in designing the linkage specification with the PSIP Database. At the same time, the team members are expected to develop the interface on the side of PSIP Database and realise the linkage at the commencement of the new IFMIS.

### **B) Recommendations for sustainability (to maintain the effect of the project)**

#### **(i) Maintaining the staff allocation of PSIP Unit**

- MFEPD is expected to allocate the adequate number of staff to PSIP Unit for PSIP operation and to maintain the basis for its capacity to communicate with MDAs and guide them for quality project information and timely submission.
- On-the-job system led by a mentor attached to the newly entrants to PSIP Unit be continued.

#### **(ii) Maintaining the capacity of PSIP Unit**

- PSIP appraisal has been conducted based on the generic appraisal criteria and rating for the past three cycles.
- In order to understand the criteria and rating, the basic project management and appraisal knowledge is required. To support the knowledge acquirement and enhancement, the GoM Project Manual and PDM Manual are made downloadable from PSIP Portal.
- Even then the technical backstopping within PSIP Unit is required, that is, the management is expected to verify appraisal results produced by Desk Officers.
- In addition, it is recommended that the human resource management section in charge of the economic common service provide as much as possible the

training opportunity to enhance the knowledge of project management and appraisal to those in charge of PSIP at EP&D and MDAs.

**(iii) Forum for PSIP Orientation**

- PSIP Seminar, Orientation and Hands-on-Guidance to MDAs shall be conducted as major annual events for PSIP to get start the PSIP formulation of new fiscal year with MDAs.

**(iv) Further PSIP compliance**

- The compliance is expected to be reinforced not only through PFM Act amendment but also giving feedback from PSIP Unit to MDAs on appraisal, budget allocation, and advice for smooth implementation of PSIP projects. This would enhance the incentive of MDAs to comply with PSIP process.

**(v) Contents maintenance of PSIP Database**

- The Database has to be maintained not only by IT Officers but also by Economists. The reviewing and updating of master data (eg. votes, PBB, donors), project status, annual and mid-year budget estimates are the responsibility of PSIP Economists before the new fiscal year (new cycle of PSIP) starts.

**(vi) Full Utilisation of Quarterly Progress Report**

- Currently Quarterly Progress Report forms are underutilized. Many MDAs do not submit the report. PSIP Unit can further guide MDAs to utilize these forms to share the financial and physical progress with EP&D.

**(vii) PSIP Database system, its operation and maintenance, and development**

- The PSIP Database is a stand-alone tailor-made software, which will be handed over to the GoM at the end of the Project. After that, the responsibility of operation and maintenance, and further development will solely rest in the GoM.
- It is strongly recommended that the expertise in the PSIP Database development team (e-Government) and the maintenance team (EP&D) be maintained and reproduced, even in case of the transfer and resignation of members.

**C) Recommendations in the mid- and long term perspective (to further improve PSIP system)**

**(i) Further capacity development of PSIP Unit**

- The PSIP Unit will require capacity of being able to apply more specific appraisal technique in big scale infrastructure projects, such as cost benefit analysis (economic and financial analysis). Although the Project provided the training opportunities to attend to this need, they may need further capacity building to apply the knowledge acquired in practice.

**(ii) The totality of PSIP as a development management device**

In order for the larger PSIP system to function in full, it is recommended that other related institutions and agencies to implement the followings:

- For formulation of DP funded projects within the framework of PSIP, coordination role by DAD and through Sector Working Group shall be improved
- For completion of projects as they are planned, improvement of funding amount allocation and timing of funding led by Cash Management Unit shall be improved
- Evaluation of projects and its feedback to national development plan shall be realised by M&E Division, who may refer to PSIP project completion report for monitoring and evaluation of MGDS III.
- For project management at MDA level, for satisfactory project information for PSIP's appraisal, the three institutions of AGD, Internal Auditors and NAO be improved and functioning in terms of project accounting and project audit.

**7. Discussion, Comments and way Forward**

The Meeting endorsed all the recommendations, and the following comments were taken note of:

- The Chief Director of AGD gave an assurance to incorporate PSIP through the 4-digit common code to new IFMIS. She indicated that the activity has been featured on the advanced draft of procurement of new IFMIS and that the technical committee overseeing the draft is aware of the development. She also indicated the project goal to be very ambitious which is good to make the coordinating institutions make aspirations in improving and ensuring sustenance of the project. She further highlighted that PSIP Database Ver.4 User Manual for Administrator should give a full guidance on data management. On the different note, she highlighted that staff attrition and transfers at EP&D and MDAs be taken care of in order to achieve the project goal.
- The Chief Director of Performance Enforcement indicated to have been pleased with the project and hinted that the trained officers should return and manage the PSIP process for sustainability.
- The Principal Auditor appreciated and commended the project for skills and knowledge transfer from JICA Expert and linking them to participate in JICA government infrastructure project audit training, which has built capacity of 6 officers.
- Assistant Accountant General indicated to enforce the use of the PFM-IT which provides detailed and precise information regarding project management unlike the current IFMIS which does not give report on the activity progression and outputs.

- Assistant Director from Budget Division commended the Project for featuring PBB in the project proposal template. He expressed continual collaboration in ensuring the PSIP process is sustainable.
- Assistant Director from the Debt and Aid Division commended the project and indicated that their division uses the PSIP Database as a resource mobilisation tool when submitting projects to donors because they can find detailed information in the PSIP database.

#### **8. Remarks by JICA Malawi Office**

JICA Resident Representative acknowledged the success of the project and emphasised on the three key points which are:

- PSIP should ensure maximum usage of human capital; thus, should ensure that there is good communication between PSIP and MDAs but also ensure that there is adequate staff.
- Strengthening Collaboration with the Treasury and Cash management committee so that there is funding and that projects be completed on time.
- Strengthening Internal project management in MDAs

#### **9. Closing Remarks.**

In his closing remarks, the Chairperson commended JICA for the untiring support to the project to the country. He gave an assurance that the financial capital which was invested towards the project would be used effectively and efficiently. He then indicated sustenance of the project by ensuring a closer working relationship with coordinating institutions of PSIP and maintaining a good interface with MDAs for the nation's development.

The meeting then closed with a prayer at 10:45AM.

## 別添資料 8

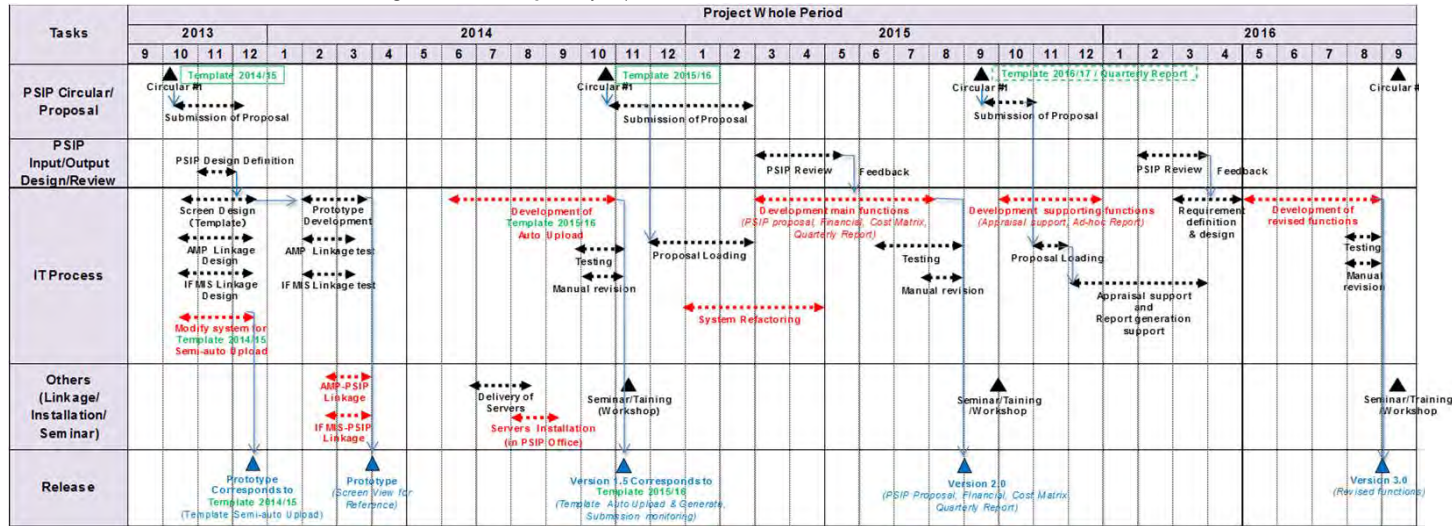
# PSIP データベース開発スケジュール変遷



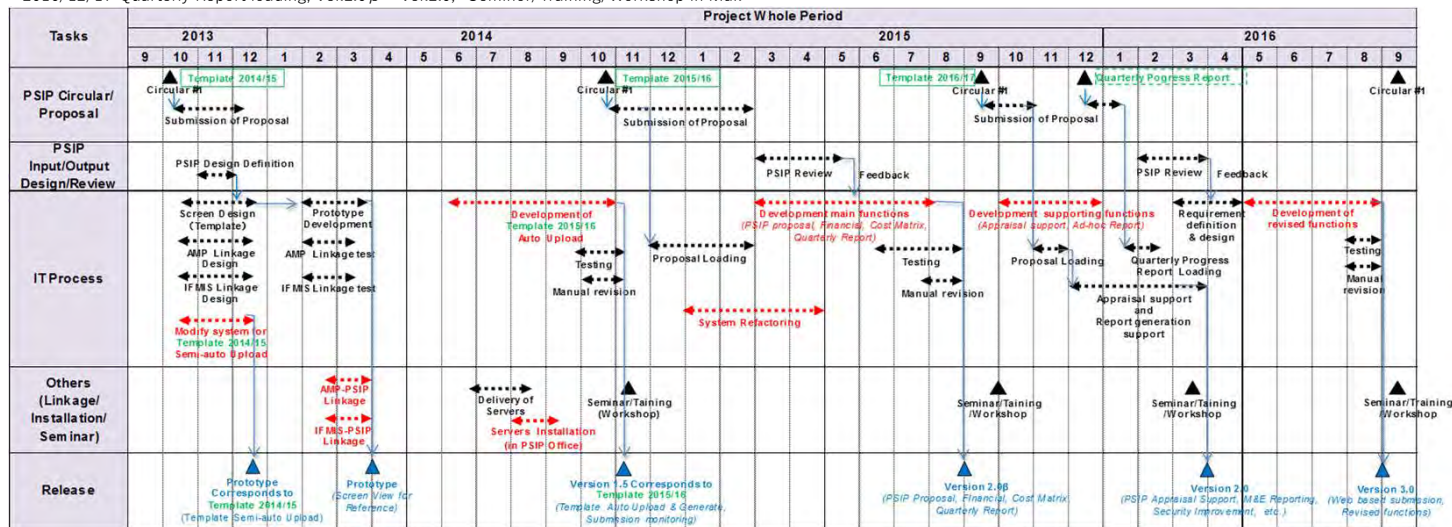


## PSIP Database Development Schedule Summary

2015/5/19 Ver.2 Concrete schedule, introducing CostMatrix and Quarterly Report



2016/12/17 Quarterly Report loading, Ver.2.0β + Ver.2.0, Seminar/Training/Workshop in Mar.





## 別添資料 9

### PSIP データベースソフトウェア

### 開発研修と開発実践 - 研修報告書



**Ministry of Finance, Economic Planning and Development  
(MFEPD)  
The Republic of Malawi**

**The Project for Capacity Enhancement  
in Public Sector Investment Programming Phase II  
(Second Period)**

**Report on  
PSIP Database Software Development  
Training and Development Practice**

**August 2017**

**Japan International Cooperation Agency  
(JICA)**

**Koei Research & Consulting Inc.**



## Table of Contents

<b>Chapter 1 Outline of the Training.....</b>	<b>1</b>
1.1 Background .....	1
1.2 Training Objective.....	1
1.3 Training Period.....	1
1.4 Training Participants .....	1
1.5 Training Venue.....	2
1.6 Training Contents.....	2
1.7 Training Methodology.....	3
1.8 Training Materials .....	3
<b>Chapter 2 Training Achievements .....</b>	<b>4</b>
2.1 Client Side Technology .....	4
2.1.1 HTML, CSS and BootStrap .....	4
2.1.2 JavaScript .....	4
2.2 Server Side Programming and Database .....	5
2.2.1 PHP and Smarty Programming .....	5
2.2.2 PHP Symfony Framework .....	5
2.2.3 MySQL.....	7
2.2.4 Linux OS .....	7
2.2.5 Template Loader & Generator .....	8
2.3 Software Development .....	8
2.3.1 Object Oriented Programming .....	8
2.3.2 Software Testing .....	8
2.4 Network and Security.....	9
2.4.1 Network and Communication Technology .....	9
2.4.2 Information Security .....	9
2.5 PSIP Database Development Process and Practice .....	11
2.5.1 Development Planning .....	11
2.5.2 Development Environment.....	12
2.5.3 Database Development Practice.....	12
2.5.4 Database Maintenance.....	12
<b>Chapter 3 Lessons Learnt .....</b>	<b>14</b>
<b>Chapter 4 Way Forward .....</b>	<b>15</b>

## List of Tables

Table 1 List of Participants .....	1
Table 2 Training Contents.....	2
Table 3 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (Web Design).....	4
Table 4 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (Java Script) .....	5
Table 5 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (PHP and Smarty Programming) .....	5
Table 6 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (PHP Symfony Framework) .....	7
Table 7 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (MySQL) .....	7
Table 8 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (Software Testing) .....	9
Table 9 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (Information Security) .....	10
Table 10 Summary of Development Planning .....	11

## List of Figures

Figure 1 Questionnaire Result for Level of Understanding: Web Design.....	4
Figure 2 Questionnaire Result for Level of Understanding: Symfony Framework .....	6
Figure 3 Usefulness of the Training for PHP Symfony Framework .....	6
Figure 4 Questionnaire Result for Level of Understanding: Information Security .....	10
Figure 5 Usefulness of the Training for Information Security .....	10

## **Appendix**

Appendix 1 Training Program Schedule

Appendix 2 PSIP Database Ver.4 Development Planning and Progress



## Abbreviation

CEPSIP	(The Project for) Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming
C/P	Counterpart
CSS	Cascade Style Sheet
EP&D	Economic Planning and Development (Department)
GoM	Government of Malawi
HTML	Hyper Text Markup Language
IT	Information Technology
JICA	Japan International Cooperation Agency
MDAs	Ministries, Departments and Agencies
MFEPD	Ministry of Finance, Economic Planning and Development
MoU	Memorandum of Understanding
PFEM-RP	Public Finance and Economic Management Reform Programme
PSIP	Public Sector Investment Programme

# Chapter 1 Outline of the Training

## 1.1 Background

Responding to the request from Government of Malawi (GoM), Japan International Cooperation Agency (JICA) has been implementing the Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II (CEPSIP-2) since March 2013. The aim of the Project is to improve PSIP and its process under the framework of Public Finance and Economic Management Reform Programme (PFEM-RP). One of the important components in the Project is to develop PSIP Database. The Project has made a great improvement and created new mechanism for the Database. To equip IT counterpart (C/P) with adequate capacities to maintain and develop the Database in the future, the Project implemented a series of intensive and systematic training sessions, targeting PSIP IT C/P as well as e-Government IT officers, based on the Memorandum of Understanding (MoU) agreed between e-Government and EP&D. The development of PSIP Database Ver.4 was incorporated into the training programme and its development was practiced in parallel with the training.

## 1.2 Training Objective

The objectives of the training were set as follows.

1. To equip IT C/P of PSIP and e-Government with adequate capacities to develop and maintain PSIP Database.
2. To let IT C/P experience and understand whole development processes of PSIP Database through the development of the Database Ver.4
3. To contribute to the sustainability of the Project through 1 and 2 above.

## 1.3 Training Period

The Training was implemented from one to three times a week during the period between 17<sup>th</sup> January 2017 and 28<sup>th</sup> August 2017 when Japanese experts in charge were in Malawi. The training schedule is attached with Annex 1.

## 1.4 Training Participants

Participants in the training are listed in Table 1. They are Chief System Analyst from Economic Planning and Development Department (EP&D), who played a managing role for others, three IT officers from PSIP unit, and six IT specialists from the Department of e-Government. Based on the request from e-Government, three IT specialists from another Ministry also joined.

**Table 1 List of Participants**

	Name	Ministry & Division	Position
1	Brian Mchawi	MFEPD, EP&D	Chief System Analyst
2	Shalom Ghambi	MFEPD, PSIP	System Analyst

	Name	Ministry & Division	Position
3	Gift Njoloma	MFEPD, PSIP	Programmer
4	Chimwemwe Nyirenda	MFEPD, PSIP	Programmer
5	James Mwaiponya	e-government	Principal Systems Analyst
6	Leviticus Madzi	e-government	Systems Analyst
7	Khumbo Mologo	e-government	Senior Programmer
8	Wezi Chinguwo	e-government	Programmer
9	Chisomo Kamata	e-government	Programmer
10	Anderson Mphimingo	e-government	Programmer
11	Sherrif Kawo	Ministry of Health	Systems Analyst
12	Yvonne Dziweni	Civil Service Commission	Programmer
13	Mileous Tembenu	Ministry of Energy	Programmer

### 1.5 Training Venue

For convenience and eases of training arrangements, a conference room in Wamkulu Palace was selected as training venue.

### 1.6 Training Contents

The training contents is summarized in Table 2. In each training, the specific contents for PSIP database was covered after general topics.

**Table 2 Training Contents**

	Training Contents	Training days
1	HTML and CSS (Web Design)	4 days
2	BootStrap (Web Design)	2 days
3	JavaScript	3 days
4	PHP and Smarty Programming	8 days
5	PHP Symfony Framework	8 days
6	MySQL	7 days
7	Linux OS	4 days
8	Loader & Generator	1 day
9	Object Oriented Programming	1 day
10	Software Testing	2 days
11	Network and Communication Technology	1 day
12	Information Security	5 days
13	Development Planning	4 days
14	Development Environment	1 day
15	Database Development Practice	7 days
16	Database Maintenance	1 day
	<b>TOTAL</b>	<b>59 days</b>

## **1.7 Training Methodology**

Each training was usually conducted in order of lecture, demonstration and exercise. Participants carried out exercises while utilizing the exercise file prepared by the Project. Each participant was asked to submit the assignments after the training, and was required to practice even outside the training.

## **1.8 Training Materials**

Training materials used are listed as follows.

1. Textbook
2. Sub-Textbook (if necessary)
3. Exercise file

These materials were prepared and provided with both hard and soft format so that the participants can reuse and refer to as necessary. They are expected to be utilized by C/P in the future to maintain the technical knowledge even after the training. If new personnel join the development and maintenance work for PSIP Database in the future, the participants can use these materials and conduct the same kind of training for the new personnel.

## Chapter 2 Training Achievements

### 2.1 Client Side Technology

#### 2.1.1 HTML, CSS and Bootstrap

Web Design training was held from 10<sup>th</sup> Mar 2017 to 28<sup>th</sup> Mar 2017 as 6 days training. This course includes the HTML (Hyper Text Markup Language), CSS (Cascade Style Sheet) and Bootstrap (design framework), which are the client side technology to show the contents on the browser. These technologies are essential for design view of the Web application. The principal training objective was to let the participants understand how to manage each technology, such as HTML tags or Style Sheet definitions. They learned new version of HTML5, CSS3 as well as Bootstrap which is CSS framework developed by the team at Twitter. The following figure illustrates the participants' level of understanding obtained by questionnaire conducted after the training. The number of respondents were 10.

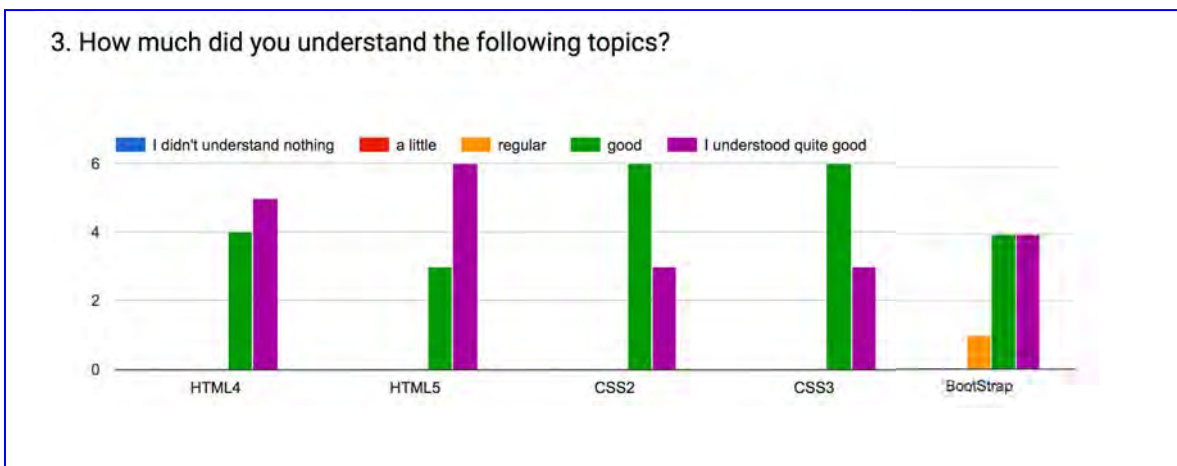


Figure 1 Questionnaire Result for Level of Understanding: Web Design

The result shows that the training achievements are quite high with "good" or "quite good" level of understanding. Table 3 shows the number of certificates and award of excellence given the Participants in the end of the training.

Table 3 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (Web Design)

Number of issued certificates	Number of award of excellence	Certificate condition
7	2	Higher than 80% of attendance

#### 2.1.2 JavaScript

JavaScript training was held from 30<sup>th</sup> May 2017 to 8<sup>th</sup> Jun 2017 as 3 days training. JavaScript is client side

script (short programming) language executed by user's browser engine. Nowadays JavaScript is requisite in almost all the Web Applications for input validation, quick response, or asynchronous communication with the server. In the training, the lecture of JavaScript basic grammar was skipped as it has similar structure as PHP language of which basic knowledge had been already captured in the PHP programming language course. Instead, more practical lecture and exercises were implemented. The jQuery (JavaScript Library to simplify the script) was also introduced in the training.

Table 4 shows the number of certificates and award of excellence given the Participants in the end of the training.

**Table 4 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (Java Script)**

Number of issued certificates	Number of award of excellence	Certificate condition
3	0	Higher than 80% of attendance

## **2.2 Server Side Programming and Database**

### **2.2.1 PHP and Smarty Programming**

PHP and Smarty Programming training was held from 17<sup>th</sup> Jan 2017 to 1<sup>st</sup> Feb 2017 as 8 days training. There were 3 regular participants from EP&D, 6 from e-Government and 1 from GWAN office. The practical exercises were inserted at the end of every section to ensure the understanding of participants. Ms. Shalom volunteered the lecturer of the basic topics and she taught first 2 days' classes. It is because she joined from former project CEPSIP-I since 2009 and she had experience not only in doing programming but also teaching PHP in a school. 7 out of 10 participants were certified as being completed the course and 5 were awarded as Excellence as shown in Table 5.

**Table 5 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (PHP and Smarty Programming)**

Number of issued certificates	Number of award of excellence	Certificate condition
7	5	Higher than 80% of attendance

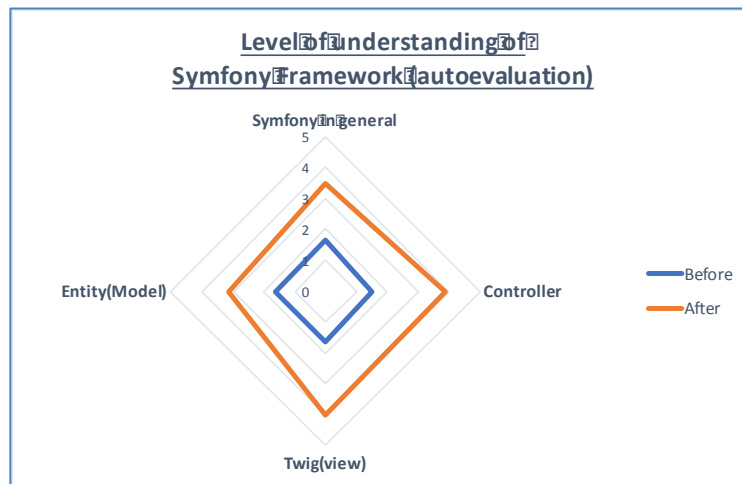
As the result of this course, all of them could acquire the knowledge of web application programming. The knowledge is essential for moving on to do development of PSIP Database.

### **2.2.2 PHP Symfony Framework**

PHP Symfony Framework training was held from 4<sup>th</sup> Apr 2017 to 15<sup>th</sup> Jun 2017 as 8 days training. To understand the mechanism of PHP Symfony Framework is essential because PSIP Database is developed

with the framework. The training was organized to obtain development skill with MVC (Model, View, Controller) pattern with which the framework is structured.

The result of questionnaire, which was collected from 8 participants after the training, is shown in Figure 2. This was conducted to analyze the training achievement.



**Figure 2 Questionnaire Result for Level of Understanding: Symfony Framework**

Participants were asked their level of understanding giving 5-rank evaluation (1: none, 2: a little, 3: regular, 4: good, 5: very good). They marked 3.6 points in average after the training. Although the level of understanding increased on all categories in Symfony Framework, the result represents that the participants were not confident enough in their skill. This may be because the framework development was the first time and they were not yet used to do programming with its method. They obtained deeper skills after the course by working hard with the development assignment of PSIP Database Ver.4.

Figure 3 shows usefulness of the training asked to the participants by the questionnaire. All of them showed positive answer in the given question.



**Figure 3 Usefulness of the Training for PHP Symfony Framework**

Table 6 shows the number of certificates and award of excellence given the Participants in the end of the training.

**Table 6 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (PHP Symfony Framework)**

Number of issued certificates	Number of award of excellence	Certificate condition
7	3	Higher than 80% of attendance

### 2.2.3 MySQL

MySQL training was held from 7<sup>th</sup> Feb 2017 to 16<sup>th</sup> Feb 2017 as a 6 days training. The number of regular participants was 9 (3 from EP&D, 5 from e-Government and 1 from GWAN office). The first 2 days were mainly spent for teaching the basic usage of MySQL, and SQL syntaxes and next 2 days were spent for teaching the advanced usage of MySQL such as View, Subqueries, Stored Procedure and administrative operations. The last 2 days was used to let them experience a real application development. The application name is “Attendance System” which can be used for attendance record of training classes. Based on the given requirements (by the lecturer), the participants made a database design and web pages design and started making database tables and program. Finally, only one attendee completed the development within 2 days and the rest were incomplete but had certain progress. Through this small development experience, they understood the simple procedure of web database application development. 3 out of 9 participants were certified as being completed the course and 3 were awarded as Excellence as shown in Table 7.

**Table 7 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (MySQL)**

Number of issued certificates	Number of award of excellence	Certificate condition
3	3	Higher than 80% of attendance

### 2.2.4 Linux OS

MySQL training was held from 18<sup>th</sup> Apr 2017 to 20<sup>th</sup> Apr 2017 as 3 days training. The number of regular participants was 8 (1 from EP&D, 6 from e-Government and 1 from GWAN office). The first 2 days were mainly spent for teaching the installation and basic configuration & operation of Linux and the last day was spent for the practical lesson of virtualization technology named “KVM”. The virtualization technology was requested by e-Government when the training was planned because it is a key technology of today’s server management. All of them got used to using Linux after this training course (Certificates were not issued for this training).



## **2.2.5 Template Loader & Generator**

Template Loader & Generator training was held on 27<sup>th</sup> Apr 2017. Template Loader & Generator is a component of PSIP Database which dramatically reduce the workload of PSIP proposal data registration work. This component must be modified at the same time the PSIP related Excel forms are modified. In this training, the structure and codes of Template Loader & Generator were explained and practical exercises were followed. Also, the usage of development environment with “git” utility was explained and practiced. The number of regular participants was 7 (1 from EP&D and 6 from e-Government). All of them could understand how the Template Loader & Generator works and how to modify it. Also, they could understand the efficient code management method under a team (Certificates were not issued for this training).

## **2.3 Software Development**

### **2.3.1 Object Oriented Programming**

Object Oriented Programming training was held on 30<sup>th</sup> Mar 2017. Object Oriented Programming(OOP) is the new programming method that the PHP Symfony Framework requires for the development. The training concentrated on the OOP characteristics mostly used in the PSIP Database system to be able to get the achievements of the following basic OOP concepts;

- Class (unit of the module) and method (function)
- Inheritance (parent-child relation of the modules)
- Access control of the property or method

The C/P successfully obtained the basic skill of the OOP in this course. They obtained higher ability in the practical process of the development of PSIP Database Ver.4 (Certificates were not issued for this training).

### **2.3.2 Software Testing**

Software Testing training was held on 22<sup>nd</sup> and 23<sup>rd</sup> of Feb 2017 as 2 days training. The number of regular participants was 8 (4 from EP&D, 3 from e-Government and 1 from GWAN office). 2 persons who temporarily employed to help our project work joined this training. Because they were supposed to make the test case of the latest PSIP Database.

The theory of software testing was taught in the 1<sup>st</sup> day and the actual test case design was practiced in the 2<sup>nd</sup> day. 7 out of 8 participants were certified as being completed the course as shown in Table 8.

**Table 8 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants  
(Software Testing)**

<b>Number of issued certificates</b>	<b>Number of award of excellence</b>	<b>Certificate condition</b>
7	Not given	Higher than 80% of attendance

## **2.4 Network and Security**

### **2.4.1 Network and Communication Technology**

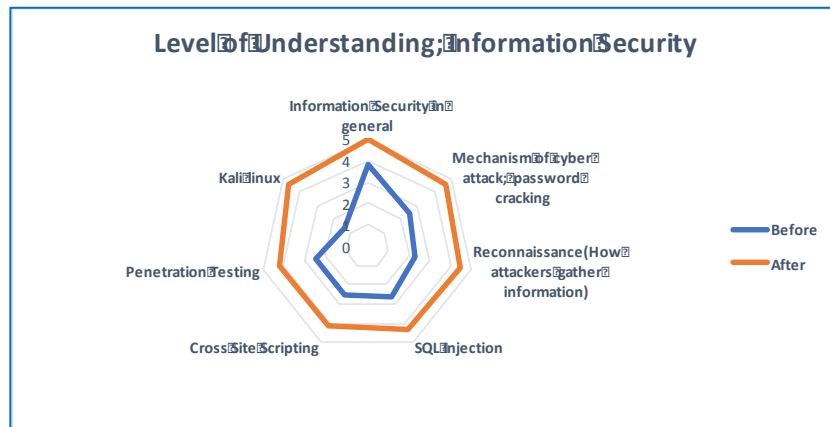
Network and Communication training was held on 13<sup>th</sup> Apr 2017. In this training, the basic theory of TCP/IP networking was taught and the router configuration practice was provided. These knowledge is essential for building new network environment as well as maintenance and troubleshooting of PSIP Database. The number of participants was 8 (2 from EP&D and 6 from e-Government). All of them could understand how the TPC/IP network works and how to configure the router (Certificates were not issued for this training).

### **2.4.2 Information Security**

Information Security training was held from 22<sup>nd</sup> June to 4<sup>th</sup> of Aug 2017 as 6 days training. Information Security training consists of the practical topics as follows;

- how the cyber-attacks break the security
- how the attackers gather information before attack
- what kind of security is often attacked in Web Application like PSIP Database, learning the cases of SQL Injection and Cross Site Scripting
- what counter measures can be taken against attacks
- how to conduct penetration testing to check if the network is secure or not using several tools in Kali Linux

The result of questionnaire, which was collected from 6 participants to analyze the training achievements, is shown in Figure 4. Participants were asked their level of understanding giving 5-rank evaluation (1: none, 2: a little, 3: regular, 4: good, 5: very good) comparing before and after the training. The result shows all of them are confident in understanding those topics.



**Figure 4 Questionnaire Result for Level of Understanding: Information Security**

Recently the importance of the Information Security is quite elevated. Especially, its knowledge is required for developers and network engineers to protect the system from any cyber-attacks against confidentiality and integrity of business assets such as PSIP Database. The knowledge obtained in the training are expected to be widely applied to their IT job, since its usefulness is shown in the answers for the questionnaire shown in Figure 5.



**Figure 5 Usefulness of the Training for Information Security**

Table 9 shows the number of certificates and award of excellence given the Participants in the end of the training.

**Table 9 The Number of Certificates and Award of Excellence given to the Participants (Information Security)**

Number of issued certificates	Number of award of excellence	Certificate condition
4	1	Higher than 80% of attendance

## 2.5 PSIP Database Development Process and Practice

### 2.5.1 Development Planning

#### [Development Planning Process]

First, all the improvement and new requirement proposals for the PSIP Database Ver.4 were collected by PSIP Desk officers, IT officers and JICA experts in February 2017. Then, two days intensive meeting was conducted on March in order to discuss how to deal with the requirements. The e-Government IT officers also joined this meeting, and some development requirements were agreed to be developed and registered to the development plan. On April and May, the development planning meetings were held where development requirements were assigned to each IT staff who started the development tasks under the support of JICA experts. Its progress and deadline were controlled based on the plan. The detail design such as screen design, database image, and detail procedure of the development were created by EP&D IT staff with support of JICA experts. Through this process of the development planning, the training participants learned not only the programming skill but also the whole process flow from planning until testing and evaluation regarding the development of the system. This experience is expected to be adopted in the next cycle of the development of the PSIP Database in 2018.

Table 10 shows summary of development planning.

**Table 10 Summary of Development Planning**

Development Category	Proposed Requirements	Decided to be Developed	Rejected to be developed	Remarks
Excel	9	7	2	
Database	6	5	1	
Smarty program	18	12	6	
Symfony program	20	19	1	
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>43</b>	<b>10</b>	

#### [What's new in Ver.4]

PSIP Database Ver.4 focuses on providing better feedback to the MDA users with the valuable information such as the result of the requested project extension. The submitted reports by MDA users such as Project Extension Request or Completion Report is displayed on the Web page with the same format as PSIP related Excel tools. The requested and approved budget amount can be traced on the Status & Budget screen for reference of MDA users. The powerful management tool is provided for PSIP Unit where all the PSIP process of each project can be managed from its submission until approval of the budget.

### **2.5.2 Development Environment**

Development Environment training was held on 26<sup>th</sup> Apr 2017. In this training, the management process of team development work based on “git” utility was taught. Also, a practical exercise which builds the “git” based development environment was provided. The number of participants was 7 (1 from EP&D and 6 from e-Government). All of them could understand how to use “git” utility well.

### **2.5.3 Database Development Practice**

The Development Practice was divided into 2 according to the technology used such as Smarty and Symfony. Smarty part was held from 3<sup>rd</sup> of May to 15<sup>th</sup> May 2017 (5 days). Symfony part was held from 4<sup>th</sup> April to 15<sup>th</sup> Jun (8 days) when the Symfony training was conducted, and additional 2 days development follow up for Symfony was also conducted to assist individual development. The purpose of Database Development Practice training is to let participants make use of their knowledge in real development work. In the practice, every staff was assigned 1 or 2 actual development items which discussed and agreed among PSIP unit and e-Government as new functions for PSIP Database Ver.4. During the development practice, they developed their assigned development items referring the detail design and manuals, and all of them are followed up based on the agreed schedule.

PSIP Database Ver.4 was finally released on August 2017. The summary of the result is shown below.

- Most of the development items couldn't complete by the planned deadline.
- 7 out of 7 Excel items have been completed (100%).
- 5 out of 5 Database items have been completed (100%).
- 12 out of 12 Smarty items have been completed (100%). Some items were 50% - 100% helped by the lecturer.
- 17 out of 19 Symfony items have been completed (90%).

Two Symfony items were not completed in the end and agreed to be developed in the next fiscal year. Through this practice, all of them could challenge the real development by gathering their knowledge learnt in the past training sessions and cooperate each other to solve the issues. They could also experience how difficult managing their daily works to align the progress to the ideal schedule. Believe that everything they experienced through this training will be utilized in next development cycle.

### **2.5.4 Database Maintenance**

Database Maintenance training was held on 28<sup>th</sup> Aug 2017. It was last minute of the onsite work because the latest information of PSIP Database was reflected to the textbook (Server Setup Manual and Database Maintenance Manual were used). In this training, the maintenance framework, annual maintenance

operations and backup & restore strategy were taught. Also, how to build & configure the server including virtual machines were explained. Such knowledge is widely applicable to daily/weekly/annual maintenance works and even building new server systems. This training was supposed to mainly be provided to EP&D IT staffs because they take charge of maintenance. But unfortunately, 2 out of 3 staffs were abroad due to donor supported training course, therefore only 1 staff took this training. As for e-Government staffs, they seriously took this training because they'd like to apply the knowledge to the existing server systems.

## **Chapter 3 Lessons Learnt**

### **3.1.1 Necessity of Internet Connection**

In the training, the participants installed the virtual server on their PCs and the central server connected through internal network was installed on the training PC. In this way, they could practice the development under the similar environment condition as the real PSIP Database server, however, unfortunately there was no internet connection. If the internet connection was available in the training venue, the training could be more effective. For example, the participants can practice a lot of exercises, test or quiz found on the web. They can also obtain richer and deeper knowledge from several sites which the manual cannot cover.

### **3.1.2 Successful key factors for long term training**

Availability of the participants is one of the keys for successful training achievements if the training is intensive, and long term. The participants were sometimes absent from the training as they had their usual business tasks and some of them had to attend to another training about one month. That is why the clear direction by the management is important to ensure their availability for the training. The visit of senior management to the training venue is also effective as the participants can demonstrate its development capacity and achievements to the management. The management acknowledgement would be an effective encouragement for the participants to maintain their motivation to engage in the long-term training.

## Chapter 4 Way Forward

All the essential trainings have been done as planned and the participants' level of understanding for each content necessary for PSIP Database development has been dramatically improved. The e-Government development team now has capability to develop not only PSIP Database but also other systems by applying similar technology as PSIP Database. EP&D IT team has capability to maintain PSIP Database to be always available and to help PSIP desk officers for improving the efficiency and accuracy of their work. It is believed that e-Government development team and EP&D IT team can start and handle the development cycle of PSIP Database from now on. Remaining challenge is "Sustainability" of such institutional arrangement. Once someone left without taking over his/her responsible part, or someone never practice his/her knowledge, either case may make the situation critical in terms of sustainability. To tackle this issue, the following actions are necessary as the way forward:

- Establish the structural (well manageable) and redundant (able to cover others part) organization and overcome the difficulties as a team. Help each other to solve the issues.
- Utilize and keep practicing the learnt knowledge in own work.
- Keep the manpower of the team. It means that, employ and train new staff to complement the insufficient manpower.
- Keep updating and sharing the technology within the team.



# PSIP Database Software Development Training Program Schedule Jan. - Aug. 2017

Lecturers	Mr.ishikawa	i
	Ms.Yuko S.	y

24-Jul-17

Ver. 1.07

January		February		March		April		May		June		July		Aug	
1 Su	New Year Holiday	1 We	PHP and Smarty Programming [8] i	1 We		1 Sa		1 Mo	Labour Day	1 Th	Development followup [1]	1 Sa		1 Tu	
2 Mo	New Year Holiday	2 Th		2 Th		2 Su		2 Tu		2 Fr		2 Su		2 We	
3 Tu	New Year Holiday	3 Fr		3 Fr	Martyrs's Day	3 Mo		3 We	PSIP Database development practice [1]	3 Sa		3 Mo		3 Th	
4 We		4 Sa		4 Sa		4 Tu	PHP Symfony Framework Introduction [1] y	4 Th	PSIP Database development practice [2] i	4 Su		4 Tu		4 Fr	Information security [5] y
5 Th		5 Su		5 Su		5 We		5 Fr	Linux supplemental training i	5 Mo		5 We		5 Sa	
6 Fr		6 Mo		6 Mo		6 Th	PHP Symfony Framework Introduction [2] y	6 Sa		6 Tu	JavaScript [2] y	6 Th	Independence Day	6 Su	
7 Sa		7 Tu	Database (MySQL) [1] i	7 Tu		7 Fr		7 Su		7 We		7 Fr		7 Mo	
8 Su		8 We	Database (MySQL) [2] i	8 We		8 Sa		8 Mo		8 Th	JavaScript [3] y	8 Sa		8 Tu	
9 Mo		9 Th	Database (MySQL) [3] i	9 Th		9 Su		9 Tu	PSIP Database development practice [3] i	9 Fr		9 Su		9 We	
10 Tu		10 Fr		10 Fr	Web design [1] y	10 Mo	DB_Development_Plan & Change Request Meeting	10 We		10 Sa		10 Mo		10 Th	
11 We		11 Sa		11 Sa		11 Tu	DB_Development_Plan & Change Request Meeting	11 Th	PSIP Database development practice [4] i	11 Su		11 Tu		11 Fr	
12 Th		12 Su		12 Su		12 We		12 Fr		12 Mo		12 We		12 Sa	
13 Fr		13 Mo		13 Mo	DB_Development_Plan Workshop	13 Th	Network and Communication Technology i	13 Sa		13 Tu	PHP Symfony Framework [5] y	13 Th		13 Su	
14 Sa		14 Tu	Database (MySQL) [4] i	14 Tu	DB_Development_Plan Workshop	14 Fr	Good Friday	14 Su		14 We		14 Fr		14 Mo	
15 Su		15 We	Database (MySQL) [5] i	15 We	Web design [2] y	15 Sa		15 Mo	PSIP Database development practice [5] i	15 Th	PHP Symfony Framework [6] y	15 Sa		15 Tu	
16 Mo	Chilembwe Day(Substitute for 15th Jan)	16 Th	Database (MySQL) [6] i	16 Th	Web design [3] y	16 Su		16 Tu	PHP Symfony Framework [1] y	16 Fr		16 Su		16 We	
17 Tu	PHP and Smarty Programming [1] i	17 Fr		17 Fr		17 Mo	Easter Monday	17 We		17 Sa		17 Mo		17 Th	
18 We	PHP and Smarty Programming [2] i	18 Sa		18 Sa		18 Tu	Linux OS i	18 Th	PHP Symfony Framework [2] Development_Plan and Schedule Meeting y	18 Su		18 Tu		18 Fr	
19 Th	PHP and Smarty Programming [3] i	19 Su		19 Su		19 We	Linux OS i	19 Fr		19 Mo		19 We		19 Sa	
20 Fr		20 Mo		20 Mo		20 Th	Linux OS i	20 Sa		20 Tu	Development followup [2] y	20 Th	Information security [3] y	20 Su	
21 Sa		21 Tu	Database (MySQL) [7] i	21 Tu	Web design [4] y	21 Fr		21 Su		21 We		21 Fr		21 Mo	
22 Su		22 We	Software Testing [1] i	22 We		22 Sa		22 Mo		22 Th	Information security [1] y	22 Sa		22 Tu	
23 Mo		23 Th	Software Testing [2] i	23 Th	Web design [5] y	23 Su		23 Tu	PHP Symfony Framework [3] y	23 Fr		23 Su		23 We	
24 Tu	PHP and Smarty Programming [4] i	24 Fr		24 Fr		24 Mo		24 We		24 Sa		24 Mo		24 Th	
25 We	PHP and Smarty Programming [5] i	25 Sa		25 Sa		25 Tu		25 Th	PHP Symfony Framework [4] y	25 Su		25 Tu	Information security [4] y	25 Fr	
26 Th	PHP and Smarty Programming [6] i	26 Su		26 Su		26 We	Development Environment i	26 Fr		26 Mo		26 We		26 Sa	
27 Fr		27 Mo		27 Mo		27 Th	Loader & Generator i	27 Sa		27 Tu	Information security [2]	27 Th		27 Su	
28 Sa		28 Tu		28 Tu	Web design [6] y	28 Fr		28 Su		28 We		28 Fr		28 Mo	Maintenance i
29 Su		29 We		29 We		29 Sa		29 Mo		29 Th		29 Sa		29 Tu	
30 Mo		30 Th		30 Th	Object Oriented Programming [1] y	30 Su		30 Tu	JavaScript [1] y	30 Fr		30 Su		30 We	
31 Tu	PHP and Smarty Programming [7] i	31 Fr		31 Fr				31 We				31 Mo		31 Th	

PSIP Database and Excel tools Development Plan & Progress

As of 11/Aug/2017

No	Discussion Points (Issues)	Measures from IT side	ID	Has Detail Design?	What to be developed	Necessary Days for Development	Party in charge	Priority	Person in-charge	PSIP in charge	Timing to be completed	Idea of implementation	Status as of 11/Aug/2017	Progress, Challenges, Recommendations as of 11/Aug/2017
5	summary of the progress need to be added on the template	Before the arear input button add Summary of the progress on template	5D	Yes	DB	1 week (or less than 1 week)	PSIP	High		Chimwemwe	Apr	New field --> progress_summary in finance_summary table FINANCE_SUMMARY table, add column PROGRESS_SUMMARY	Completed	Completed.
17	Need to add another status Not applicable as a PBB status	If that vote does not have PBB, the user should click Not Applicable. This applies only to subvented projects.	17D	Yes	DB	1 week (or less than 1 week)	PSIP	Normal		Chimwemwe	Apr	Add new code into tables: [mst_pbb_program]vote_code:275, pbb_program_code:99, name:99, not applicable [mst_pbb_subprogram]:vote_code:275, pbb_program_code:99, name:99, not applicable This does not involve structure change of tables. The change in template will be reflected to the database when master data uploading.	Completed	Completed.
21	Need additional field for PSIP desk officers for project progress.	Add new fields for PSIP desk officers to update about progress of the project in process management unit.	21D	Yes	DB	1 week (or less than 1 week)	PSIP	Normal		Gift	Apr	No.5 is for MDA users to write the progress. This is for PSIP desk officer to write the progress. New field in Project Table.--> Has been added (memo in project table)@ver:3:01:06: The "progress" must be divided into "Progress", "Challenges" and (maybe) "Recommendations". Therefore, those collesponding columns have to be added into project table instead of "memo".	Completed	The specification is being deisused. The necessary columns of the report are: Vote, NEW/ONGOING (FY2016/17 Status), Project Title, Project Purpose, Physical Progress as at 30th March 2017, Challenges Faced --> New table "project_progress" is added by Ishikawa.
22	Need project status completed	To add new project status completed.	22D	Yes	DB	1 week (or less than 1 week)	PSIP	High		Gift	Apr	Add new code to table Const1 This does not involve structure change of tables	Completed	The addition of COMPLETED status is held because the effect of the addition has to be examined. --> COMPLETED status can be added only in development environment. It will be done anytime during development period on the development server.
23	Another sheet to quartely progress format	To add another sheet to quarterly prograss format. To make MDAs users to write completion report.	23D	Yes	DB	1 week (or less than 1 week)	PSIP	Normal		Shalom	Apr	Start Date, End Date, Note for Completion Report, Person who write completion report Add new table COMPLETION_REPORT	Not Started	Completed.
5	summary of the progress need to be added on the template	Before the arear input button add Summary of the progress on template	5WM	No	Web -Smarty	1 week (or less than 1 week)	PSIP	High		Shalom	Apr	Add a difinition into loadspec.php Modify model and view of project detail screen	Completed	The feature has been added into Ongoing proposal template and Quarterly Progress Report, and also loader/generator + Ongoing view and Quarterly report view are confirmed working well.
13	Updating old template to the database does not counted as errors and uploaded as the one for the wrong years	When uploading a template the usr should specify that templates are for which year on the web before uploading, and if the template with wrong fiscal year tries to be updated, that should be rejected	13WM	Yes	Web -Smarty	2 weeks (or less than 2 weeks)	PSIP	Critical	Ishikawa	Chimwemwe	May	After the discussion, below is the idea. Implement year restriction in automatic upload (Shared folder and web-based). But not in manual upload. Because old year's upload is still needed for maintenance purpose. --> Issue: How to know that the upload is rejected	Ongoing	Design is ongoing by Ishikawa. Supposed to be completed by the End of May.
14	Need summary of minesterial minutes	System should be able to produce a summary of minesterial minutes	14WM	Yes	Web -Smarty	more than 2 weeks	e-government	High	Leviticus	Shalom	May	vote, vote code, overall comments, remarks Need new dsign screen with Excel output. --> How to reach this screen? --> Put a button "Ministerial Meeting Summary" on the top of PSIP Process Management screen	Completed	Completed.
15	Projects submitted need to be equal to automatically uploaded projects	Remove submitted project column	15WM	No	Web -Smarty	1 week (or less than 1 week)	PSIP	Normal	Ishikawa	Shalom	Apr	After the discussion, below is the conclusion. - Remove submission count - Remove Submission folder - Make vote folders in Auto@Success and Auto@Fail folders so that the templates are automatically stored into corresponding vote folders - All submitted templates are stored in Auto@Scuccess and Auto@Fail folders --> Ishikawa does	Ongoing	Design is ongoing by Ishikawa. Supposed to be completed by the End of May.
17	Need to add another status Not applicable as a PBB status	If that vote does not have PBB,show "Not Appl icable". This applies only to subvented projects.	17WM	No	Web -Smarty	1 week (or less than 1 week)	PSIP	Normal		Chimwemwe	Apr	Modification in general info. Maybe no modification required -> Yes it is	Not Started	Completed.
21	Need additional field for PSIP desk officers for project progress.	Add new fields for PSIP desk officers to update about progress of the project in process management unit.	21WM	No	Web -Smarty	more than 2 weeks	e-government	Normal	Khumbo	Shalom	May	No.5 is for MDA users to write the progress. This is for PSIP desk officer to write the progress. Add new window launched from PSIP Process management screen	Ongoing	Progress=70% - Buttons on the process management screenn completed. - Database modification completed. - Input window design and coding completed. - Doing debugging.
22	Need project status completed	To add new project status completed.	22WM	No	Web -Smarty	1 week (or less than 1 week)	PSIP	High		Gift	Apr	Just for testing (need to check ISHIKAWA) --> I think addition of COMPLETE status (code='C') into CONST1 table is enough. No modification is needed in program. By Ishikawa Appraisal Summary --> Statistics and Generator (status selection) have to be modified	Completed	Completed.
23	Another sheet to quartely progress format	To add another sheet to quarterly prograss format. To make MDAs users to write completion report.	23WM	No	Web -Smarty	more than 2 weeks	e-government	Normal	Wezi, Yvonne	Shalom	May	Attach Excel template Add COMPLETION_REPORT table, add completion report tab and contents in Quarterly Report view, add definition of COMPLETION_REPORT table in data.class.php, add loading spec of template info into loadspec.php	Ongoing	Completed.
24	How can we pay attention to ending projects.	label template indicating new,ongoing ,ending,pended,completed (when project is generated, need more appropriate project status)	24WM	No	Web -Smarty	1 week (or less than 1 week)	PSIP	Normal	Anderson	Gift	Apr	ONGOING (ENDING) --> Must be added to Template generator Modify the part in libTemplate.php, refer to the part which is making NEW(PIPELINE) indication.	Completed	Completed.



No	Discussion Points (Issues)	Measures from IT side	ID	Has Detail Design?	What to be developed	Necessary Days for Development	Party in charge	Priority	Person in-charge	PSIP in charge	Timing to be completed	Idea of implementation	Status as of 11/Aug/2017	Progress, Challenges, Recommendations as of 11/Aug/2017
29	Lack of project status information in the extension approval screen	Enable psip desk officers to change project status function in the extension approval screen (To jump from extension approval screen to project status screen when changing project status)	29WM	No	Web - Smarty	more than 2 weeks	e-government	High	(2)&(3):Ishikawa	Gift	May	*** Conclusion of discussion on 12 May *** (1) Add [Extension] button near the [Update] button at "Status & Approved Budget" screen if the extension request is available on the project. [Symfony] (2) Add [Extension] remark in a column "FY2017/18 Start-End (Revised)" of Project Summary screen if the extension request is available on the project. [Smarty] (3) Add notice "The project status should be edited because you've approved/withdrawn the extension request. You can reach the status edit function by: Project Status --> Status & Approved Budget --> Press Update button. [Smarty]	Completed	The specification has been confirmed among Kobayashi, Shiraishi and Ishikawa on 12 May 2017. The conclusion is written in left column. (1) Move to Symphony 0% (2) Assigned to Gift: Implementation done 90% (3) Assigned to Ishikawa: 0% (Complete by End of May)
37	We can not see how the project is changed from the past to recent.	See how the project is changed (from the previous version to latest version) and see what fields are changed and who change the field.	37WM	Yes	Web - Smarty	more than 2 weeks	e-government	Normal	James	Chimwemwe	May	Navigate from Top Page, PSIP Management->"Project comparison". Modify compare_projects.php to be general purpose. Accomodate get parameter such as: pc=1110&hn1=0&hn2=0&fy1=2016&fy2=2017	Completed	Completed. Addition of side menu is held because it's Symfony side issue.
41	Report for templates submission and work progress	Report for Deputy Director and Chief showing which ministry submitted how many templates and show those that hasn't submitted	41WM	Yes	Web - Smarty	2 weeks (or less than 2 weeks)	PSIP	Normal	Ishikawa	Shalom	Jun	Create a screen which shows the summary of submission status. Retrieve information from submission table. --> Pick up information from Process Screen?	Not Started	Requesting for the screen specification. --> Spec is provided by Yuki on 15 May. Start design & implementation. Supposed to be completed by the End of June.
5	summary of the progress need to be added on the template	Before the arear input button add Summary of the progress on template	5WH	No	Web - Symfony	1 week (or less than 1 week)	e-government	High	Wezi	Shalom	23-Jun	-Quarterly Progress Report format(ProjectPerformance) -Proposal Ongoing Template (ProjectPerformance)	Completed	
7	Need a comparison of the approved budget against the submission budget on the web (Status & Budget)	Analyse budget gap	7WH	Yes	Web - Symfony	more than 2 weeks	e-government	Low	Khumbo	Gift	9-Jun	Status & Approved Budget. Insert Part1, Part2 budget next to submission status. Can view all	Completed	
8	the template has to be saved from Web when you've made very small changes to the template	Make parts of the templat editable by Web ( project period, title...)	8WH	Yes	Web - Symfony	more than 2 weeks	PSIP	Normal	Shalom	Shalom	16-Jun	GeneralInfo Shalom to define the fields(Title, priority, summary of progress) Only PSIP and Admin can edit.	Completed	
10	MDA should know their desk officer upon before logging into the system	Show the responsible desk officer after before logging in on the announcement page	10WH	No	Web - Symfony	1 week (or less than 1 week)	PSIP	Low	Chim	Chimwemwe	2-Jun	For security reason, the information should be placed after login page.	Completed	Completed-
17	Need to add another status Not applicable as a PBB status	If that vote does not have PBB, show "Not Applicable". . This applies only to subvented projects.	17WH	No	Web - Symfony	1 week (or less than 1 week)	PSIP	Normal	Gift	Gift	May	No modification required	Completed	
22	Need project status "completed"	To add new project status completed.	22WH	No	Web - Symfony	2 weeks (or less than 2 weeks)	PSIP	High	Gift Shalom	Shalom	2-Jun	- Insert "Completed" status to Const1 table. - Determine if the "Completed" status should be shown in * Edit Appraisal Results of Proposals * Initial Appraisal * Final Appraisal * Project Status & Budget Transition (each project) * Approved Status & Budget Registration	Completed	
23	Add Completion Report new screen in quartely progress report	To add another sheet to quarterly progress format. To make MDAs users to write completion report.	23WH	Yes	Web - Symfony	more than 2 weeks	e-government	Normal	Leviticus James	Shalom	10-Jul	QtReport new tab for Completion Report Similar to No.31 Need to integrate into the tab if exists completion report. This program will be practiced during the training	Completed	
25	No condition for searching project using submission status in Project status screen	add the search condition using submission status	25WH	Yes	Web - Symfony	more than 2 weeks	e-government	Normal	Khumbo	Shalom	23-Jun	Status & Approved Budget. Similar program will be practiced during the training	Ongoing	
26	New search condition for Project status in the Project Quarterly Progress Report Status Screen	Project status will be included as a search condition in the Project Quarterly Progress Report Status screen	26WH	Yes	Web - Symfony	more than 2 weeks	e-government	Normal	Yvonne	Gift	16-Jun	Project Quarterly Progress Report Status. Similar program will be practiced during the training	Completed	
27	Recent project status missing in the result list QTproject report screen.	Add Project status column in the list in Project Quarterly Progress Report Status screen	27WH	Yes	Web - Symfony	more than 2 weeks	e-government	Normal	Yvonne	Gift	2-Jun	Project Quarterly Progress Report Status	Completed	
28	in project status & budget transition copy doesn't show where the copied figures are coming from	add in the project status & transition the case where the figure is copied eg Case A	28WH	Yes	Web - Symfony	more than 2 weeks	e-government	Normal	James	Gift	2-Jun	-Add additional field "copy_from" to app_decision_transition table - project status & budget transition	Completed	
31	There is no extension request sheet on quarterly report on the web	Add extension request in quarterly report on the web	31WH	No	Web - Symfony	more than 2 weeks	e-government	Normal	Leviticus James	Gift	10-Jul	Project Quarterly Progress Report (ExtensionRequest) Similar to No.23 Need to integrate into the tab if exists completion report.This program will be practiced during the training	Completed	
35	lack of project,purpose,progress report in PSIP report	Add PSIP report showing the project,purpose,progress (Summary report)	35WH	No	Web - Symfony	more than 2 weeks	e-government	Normal	Chisomo Khumbo	Chimwemwe	27-Jun	ProjectList Only project, purpose and progress will be inserted	Not Started	
36	There is lack of PBB information in quarterly report(Main tab) on Web	Add PBB Information on quartey report on Web	36WH	No	Web - Symfony	1 week (or less than 1 week)	PSIP	Normal	Gift	Shalom	16-Jun	Project Quarterly Progress Report (Main) Web-smarty is already done.	Completed	
38	Master data in PSIP Admin TOOL shows all the master data without considering fiscal year	Add search condition by fiscal year (Mst Ver num) to enable searching the master data with only corresponding fislca year in PSIP Admin Tool	38WH	No	Web - Symfony	2 weeks (or less than 2 weeks)	PSIP	High	Chim	Chimwemwe	23-Jun	AdminTool Chimwemwe will do	Completed	
40	Symphony Upgrade	Upgrade the Symphony from Ver. 2.6 to Ver. 2.8 (the latest version)	40WH	No	Web - Symfony	more than 2 weeks	e-government	Normal	Yuko/James	Chimwemwe	23-Jun	Version up to 2.8 (Long Support Version) Some deprecated method will be reviewed.	Completed	
42	No extension information(popup window) in Project Quarterly Progress Report Status	Add extension mark if the project has extension request InProject Quarterly Progress Report Status Screen	42WH	Yes	Web - Symfony	more than 2 weeks	e-government	High	Yvonne	Chimwemwe	27-Jun	Project Quarterly Progress Report	Completed	
43	Use PSIP2 database and integrate into the menu structure in Download Project Templates.		43WH	No	Web - Symfony	more than 2 weeks	e-government	High	James	Chimwemwe	23-Jun	form_ongoingOut.php	Completed	

# 別添資料 10 最終成果品一式＜CDのみ＞

## 最終成果品一覧

番号	題名	発行年月
1	Endline Survey Report	2017年6月
2	PSIP 準備ハンドブック	2017年6月
3	PSIP プロセス管理・審査マニュアル	2017年6月
4	PSIP Database Version 4 Change Request Format and Detailed Design Document	2017年6月
5	PSIP Database System Version 4 Manual for MDA /GUEST users	2017年7月
6	PSIP Database System Version 4 Manual for PSIP staff	2017年7月
7	PSIP Database System Version 4 Manual for Administrator	2017年7月
8	Server Setup Manual	2017年8月
9	Maintenance Manual	2017年7月
10	Database Specification	2017年8月
11	PSIP Database Framework Design Document Symphony Manual	2017年7月
12	Loader/Generator Design Document	2017年7月
13	Testing Specification	2017年8月
14	Template Development Manual	2017年7月
15	Technical Report 3	2017年8月

**Ministry of Finance, Economic Planning and Development (MFEPD)  
The Republic of Malawi**

**The Project for Capacity Enhancement  
In Public Sector Investment Programming Phase II**

# **Endline Survey Report**

**June 2017**

**Japan International Cooperation Agency  
(JICA)**

**Koei Research and Consulting Inc.  
(KRC)**



## Contents

1. Introduction .....	2
2. Methodology.....	6
3. Results of the Survey .....	7
3.1 Project Purpose: Indicator 2 .....	7
3.2 Project Purpose: Indicator 4 .....	8
3.3 Output 1: Indicator 1-1 .....	8
3.4 Output 2: Indicator 2-1 .....	9
3.5 Output 2: Indicator 2-2 (Output 2: Indicator 2-3 in PDM Ver.1) .....	11
3.6 Output 2: Indicator 2-3 (Output 2: Indicator 2-4 in PDM Ver.1) .....	13
3.7 Output 3: Indicator 3-1 .....	14
3.8 Output 3: Indicator 3-2 .....	16
3.9 Output 3: Indicator 3-3 .....	18
3.10 Output 3: Indicator 3-4 .....	19
4. Summary .....	20
Appendix 1: Project Design Matrix Ver.1 .....	21
Appendix 2: Project Design Matrix Ver.2.....	22
Appendix 3: Detailed Survey Report of Output 3 Indicator 3-2 and 3-3 (by Yuko Shiraishi) .....	23
1 Result Survey of Indicator 3-2 (Output3) .....	23
2 Result Survey of Indicator 3-3 (Output 3) .....	26
2.1 Source of the page view .....	26
2.2 Target period of the survey .....	26
2.3 Procedure of survey .....	26
2.4 Result of the survey .....	27
2.5 Server status and configuration.....	28
2.6 Observations .....	28
Appendix 4: Officers trained for utilisation of PSIP Tools from MDAs and PSIP Unit in 2016/17 .....	29



## 1. Introduction

This is an endline survey report for the Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II (CEPSIP II), which is jointly implemented by the Ministry of Finance, Economic Planning and Development (MFEPD) of the Government of Malawi (GoM) with the support from Japan International Cooperation Agency (JICA).

CEPSIP II started in March 2013 and was planned to end in September 2016, based on the Record of Discussion (R/D) signed on 22 October 2012. The R/D included the first project design matrix (PDM Ver.1, see Appendix 1) and it specifies certain indicators that needed a baseline survey at the beginning of the Project. These are indicators 2 and 4 of the Project Purpose, and indicators 1-1, 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 3-1, 3-2, 3-3, 3-4 for the Outputs. A baseline survey was conducted for these indicators and its results were summarised in the Baseline Survey Report in September 2013.

In February 2015, the PDM was revised to PDM Ver.2 (see Appendix 2) based on the recommendations made by the Mid-Term Review. In April 2016, recommendations were made by the Terminal Evaluation to extend the project for one year and to revise the PDM. Consequently, the project period of CEPSIP II was extended to September 2017 and the PDM Ver.3 (see Table 1) was agreed in the Minutes of Meeting (M/M) dated 20 June 2016.

An endline survey was originally scheduled to be conducted around June 2016, three months before the end of original project period, September 2016. After the project period was extended for one year, the timing of endline survey was postponed for one year to June 2017. The survey was conducted for the same indicators specified in the R/D of October 2012, for which baseline survey was conducted, but based on the PDM Ver. 3 of June 2016.

Out of the specified indicators for baseline, following are the revisions made as PDM was revised from Ver.1 to Ver.3:

- Project Purpose Indicator 2 (a target was set and means of verification were clarified)
- Project Purpose Indicator 4 (an indicator was modified and a target was set)
- Output 2 Indicator 2-2 (a numbering adjusted, an indicator was modified and a target was set)
- Output 2 Indicator 2-3 (a numbering adjusted)
- Output 3 Indicator 3-1 (a target was set)
- Output 3 Indicator 3-2 (a target was set)
- Output 3 Indicator 3-3 (an indicator was modified and a target was set)
- Output 3 Indicator 3-4 (an indicator was modified and a target was set)

The details of the revision are explained under 3. Results of the survey.

This report was authored by Yuki Kobayashi-Sangala and Yuko Shiraishi (in charge of Output 3 Indicator 3-2 and 3-3, and Appendix 3). Thokozani Bandawe and Afiske B. Nsini of CEPSIP II team took part in data collection and analysis.


**Table 1: PDM Ver.3**

Project Narrative Summary		Indicators		Means of Verification	Assumption
<b>Overall Goal</b>					
The development project cycle will be efficient and effective.		1	Projects due for completion but requiring an extension not more than 15 percent (every year)	PSIP Database Extension Request Form	
<b>Project Purpose</b>					
PSIP is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework.		1	Increased amount and elevated quality of information (both on new projects and on-going projects) available for an appraisal by PSIP Section.	Interviews to PSIP desk officers.	• Financial resources for development budget is available as projected.
		2	Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and line ministries to <b>90% by project completion.</b>	Communication records of PSIP Section	• Line ministries have capacity to efficiently implement projects.
		3	Improved evaluation on the PSIP efficiency by the stakeholders (PSIP desk officers, Planning Section of line ministries, Budget Division, etc.)	Questionnaire to desk officers, line ministries, MOF, etc.	• Ministerial structure doesn't change drastically.
		4	The number of votes of which all budgeted projects in the budget book in a given fiscal year are captured in the PSIP database will increase from 5 in FY2013/14 to 8 in <b>FY2017/18.</b>	Communication records of PSIP Section	• The role of PSIP doesn't change.
<b>Outputs</b>					
1	Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past implementation performance).	1-1	The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals / Handbook	Review of the issues and the modifications realized in Database, Manuals / Handbook.	• Public Financial and Economic Management Reform Program is implemented as scheduled.
		1-2	Increased availability of information in the PSIP Database in such aspects as; implementation of on-going project, modification in plans, results of monitoring activities, etc.	Review of database. Interview to the users (PSIP, line ministries, MOF, etc.)	
		1-3	User's higher evaluation on usefulness and operability of PSIP Database, Manuals/Handbook	Survey with the PSIP, MOF, line ministries, etc.	
2	The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes of relevant ministries and the Budget Division.	2-1	The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process	Review of the issues and the modifications realized in the process	
		2-2	Percentage of development projects which did not pass the PSIP process: <b>Less than 20% in FY2017/18</b>	Review of PSIP and Budget Document	
		2-3	Reduction of duplication in reporting and communication for PSIP and monitoring of projects.	Review of the reporting and communication practice of line ministries	
3	The capacity to use improved Database and	3-1	Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with	Evaluation report of training program	

	Manuals/Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries.		knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and Manuals/ Handbook: from 101 (2013/14) to <b>250 (2016/17)</b>		
		3-2	Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions) from 37 (2013) to <b>56 (2017)</b>	Records of PSIP Database	
		3-3	Increased number of online page views generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions) from 496 (2012/13) to <b>1200 (2016/17)</b>	Records of PSIP Database	
		3-4	Percentage of projects using the required formats: <b>70% in FY2016/17 PSIP</b>	Records of PSIP Database	

Activities	Inputs		Important Assumption
	The Japanese Side	The Malawi Side	
<p>1-1 To review the utilization of Database and Manuals/Handbook for PSIP, and identify issues for further improvement of PSIP.</p> <p>1-2 To obtain feedback by users of Database, Manuals/Handbook for PSIP and other issues through workshops and interviews, etc.</p> <p>1-3 To reflect the feedback obtained in 1-2 to Database (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance).</p> <p>1-4 To reflect the feedback obtained in 1-2 and 2-2 to Manuals/Handbook and process for PSIP (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance).</p> <p>2-1 To review the current public financial and economic reform policies, programs and activities.</p> <p>2-2 To review the process in PSIP in line ministries.</p> <p>2-3 To propose necessary measures to optimize the process identified in 2-2 (ex. Feedback for line ministries and PSIP review meetings, etc.)</p> <p>2-4 To put into practice the proposals identified in 2-3 for validation.</p> <p>2-5 To review the appropriateness of the output indicators in PSIP and Budget Document and the mechanism to generate and report them.</p>	<p>* Experts  - Public Finance  - Planning Management  - IT (System Programming)</p> <p>* Training in Japan or third country</p>	<p>* Counterpart Personnel  * Project Office Room  * Equipment (PC, Printer, etc.)</p>	

2-6 To propose necessary measures to improve the issues identified in 2-5 (ex. effective consultations and modification of the mechanism.)  
 2-7 To put into practice the proposal identified in 2-6 for validation.  
 2-8 To enhance dialogue for effective coordination mechanism between PSIP Section and Budget Division.  
 3-1 To identify the training needs and institutional issues for PSIP in PSIP Section and line ministries.  
 3-2 To prepare a training program on the improved Database and Manuals/Handbook and the process for PSIP.  
 3-3 To implement the training program prepared in 3-2.  
 3-4 To evaluate the results of training and create feedback to training and operation for PSIP.  
 3-5 To evaluate the overall results of training by the Project and develop an action plan on capacity development in future.

<b>Pre-Conditions</b>

<b>&lt;Issues and countermeasures&gt;</b>

Note) Highlighted indicators are specified for baseline survey although some of them were revised from the PDM Ver.1 which was utilised for baseline survey.

## **2. Methodology**

Since the project period was extended for one year up to September 2017, from the originally set September 2016, the measurement of the R/D specified indicators are conducted as follows:

- (1) The indicators which were confirmed as achieved at the time of April 2016 Terminal Evaluation: the result of measurement was taken from the Terminal Evaluation Report
- (2) The indicators which were confirmed not achieved at the time of April 2016 Terminal Evaluation: the measurement was taken from the latest available timing before the end of June 2017.
- (3) The indicators for which the specific timing is set for the target achievement: the measurement was taken at the set timing.

The detailed methodology is explained under the next chapter, 3. Results of the Survey, in the column of “means of verification in this survey” with some narrative statement where felt necessary.

### 3. Results of the Survey

The means of verification used and results are described in the following sections.

#### 3.1 Project Purpose: Indicator 2

The part which was revised for this indicator from PDM Ver.1 to Ver.3 is the target and the clarification of how to measure the observance ratio. The target was set in PDM Ver.3. and the method of measurement was defined clearer through the Mid-Term Review and Terminal Evaluation.

The indicator in Ver. 1 and the key results are in the Box below:

<b>Baseline Survey: Project Purpose: Indicator 2</b>		
<b>Indicator</b>	<b>Proposed means of verification in PDM</b>	<b>Means of verification in a baseline survey</b>
Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and Line Ministries	Communication records of PSIP Section	Questionnaire survey to PSIP Section
<b>Results:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 13 Ministries and Departments (45%) made all the proposal submission before the deadline set in the Circular Number 1, but others (51%) made submission after the deadline.</li> <li>➤ The collection of figures depended on the memory of PSIP Section Desk Officers, since there was no communication records about submission dates.</li> <li>➤ The quality of proposal was not good, there are many parts which were left unfilled.</li> </ul>		

The description of the indicator in PDM Ver.3 and the means of verification are as follows:

<b>Indicator</b>	<b>Proposed means of verification in PDM</b>	<b>Means of measurement in endline survey</b>
Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and line ministries to 90% by project completion	Communication records of PSIP Section	FY2017/18 PSIP proposal submission status screen at PSIP Database and e-mail communication from MDAs

The rate of PSIP proposal submission by line ministries (votes) at the time of deadline is deemed as an observance ratio here. The counting is made valid if a vote submits at least one proposal by the deadline.

The indicator was not achieved at the time of Terminal Evaluation which was held in April 2016. The result that time was 29% for proposal submission deadline in 2015, and a Terminal Evaluation Team concluded that it was not achieved but safeguarding arrangement was in place.

In 2016, two deadlines are considered for this indicator. The first deadline is the one set as a proposal submission deadline, 31 October 2017, in the Circular Number 1 for FY2017/18 PSIP issued on 1 September 2016. The second deadline is 5 December 2016, when ministerial meetings started, assuming that the last acceptable timing of PSIP proposal submission is before ministerial meetings start.

The result of the first submission deadline is 15 votes out of 32 votes (47%), while the one of the second submission deadline is 26 votes out of 32 votes (81%).

The target of 90% was not achieved by 43% for the first deadline, and by 9% for the second

deadline, although the result shows improvement from 2015.

### 3.2 Project Purpose: Indicator 4

This is the indicator which was revised from PDM Ver.1. The indicator in Ver. 1 and the key results are in the Box below:

<b>Baseline Survey: Project Purpose: Indicator 4</b>		
<b>Indicator</b>	<b>Proposed means of measurement in PDM</b>	<b>Means of measurement in a baseline survey</b>
Smaller number of modifications after the PSIP is finalized and sent to MFEPD	Communication records of PSIP Section	Comparison between 2013/14 PSIP List as of 29 April 2013 and Development Budget
<b>Results:</b>		
Only 5 votes have the same projects (number and name) in both PSIP and Development Budget Estimates, but budget amounts allocated for these projects differ to each other.		

Now the Project Purpose Indicator 4 is revised in PDM Ver.3 as below.

<b>Indicator</b>	<b>Proposed means of measurement in PDM</b>	<b>Means of measurement in an endline survey</b>
The number of votes of which all budgeted projects in the budget book in a given fiscal year are captured in the PSIP database will increase from 5 in FY2013/14 to 8 in FY2017/18	Communication records of PSIP Section	Comparison between FY2017/18 PSIP Database and FY2017/18 Draft Development Budget Estimates

The comparison between FY2017/18 PSIP Profiles in the PSIP Database and FY2017/18 Draft Development Budget Estimates proves that in 14 votes all the development projects which are budgeted appear in the Draft Estimates.

Thus the target of 8 is achieved by 175%.

### 3.3 Output 1: Indicator 1-1

There was no modification made on this indicator. The baseline survey results are as follows:

<b>Baseline Survey: Output Indicator 1-1</b>	
<b>Indicator</b>	<b>Proposed means of measurement in PDM</b>
The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals / Handbook	Review of the issues and the modifications realised in Database, Manuals/ Handbooks
<b>Results:</b>	
As a baseline, no modification is made to Database, Manuals/Handbook as of August 2013, except for very minor changes on database such as updating the name of MEPPD and flag. 14 Issues around PSIP were identified through discussion with PSIP Section, interview and questionnaire survey with line ministries.	

Since the time of Baseline Survey, every year issues have been tackled and renewed. The details of those were confirmed by the Mid-Term Review, and the Terminal Evaluation, which is taken here as below:

Indicator	Proposed means of measurement in PDM	Means of measurement in an endline survey
The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals / Handbook	Review of the issues and the modifications realised in Database, Manuals/ Handbooks	As is shown in the Terminal Evaluation Report

The indicator was achieved at the time of Terminal Evaluation which was held in April 2016. The following is an extraction from Terminal Evaluation Report (signed on 29 April 2016):

***Terminal Evaluation: Output Indicator 1-1***

Regarding “OVI 1-1. The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals/Handbook,” the Project responded to the issues that were presented and discussed at the 6th JCC meeting (December 2015) as follows:

- 1) On PSIP and IFMIS Interface: The Project approached and discussed with the donor funded IFMIS consultants and agreed on specification for experimental connection with the current IFMIS (to confirm the functionality of connection interface by using 10-20 pilot projects). However, the on-top fee demanded was not secured, resulting in no further action for now.
- 2) On technical problems with GWAN that arose from the replacement of fiber backbone and network switches, procurement delay for rehabilitation of Data Center, and glitch during migration to New Internet Service Provider: In preparation for March 2, 2016 seminar, the Project diagnosed the problems associated with connecting to PSIP Database from outside in cooperation with E-Government Department and acted on the identified routing configuration.
- 3) On Database update: The Project reviewed business process for cases of resubmission of proposals to avoid human errors at Database Workshop with PSIP Unit held on March 11, 2016 as well as during preparation process for the March 22, 2016 Database Seminar for MDAs. These reviews led to the arrangement that both management and desk officers will be responsible for updating Database information. In addition, in December 2015, trace of the users’ activities in the PISP Database was enabled by which one can track past changes.

**3.4 Output 2: Indicator 2-1**

There was no modification made on this indicator. The baseline survey results are as follows:



**Baseline Survey: Output Indicator 2-1**

Indicator	Proposed means of measurement in PDM
The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process	Review the issues and the modification realized in the process

**Results:**

As a baseline, no modification is made to PSIP process as of July 2013. 20 issues around PSIP process are identified through discussion with PSIP Section, interview and questionnaire survey with line ministries as summarised

Since the time of Baseline Survey, every year issues have been tackled and renewed. The details of those were confirmed by the Mid-Term Review, and the Terminal Evaluation, which is taken here as below:

Indicator	Proposed means of measurement in PDM	Means of measurement in an endline survey
The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process	Review the issues and the modification realized in the process	As is shown in the Terminal Evaluation Report

The indicator was achieved at the time of Terminal Evaluation which was held in April 2016. The following is an extraction from Terminal Evaluation Report (signed on 29 April 2016)

**Terminal Evaluation: Output Indicator 2-1**

On “OVI 2-1. The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process,” the following issues that were raised at the 6th JCC meeting (December 2015) have been discussed/consulted, and measures taken:

- 1) On violation on compliance with PSIP process<sup>1</sup>:
  - Template is modified to require submission of the progress reports for the renewal of on-going projects.
  - Compliance with Development Cooperation Strategy (Dec. 2014) (i.e. Part 1 funded projects should channel thorough both AMP and PSIP) was communicated at Development Cooperation Group meeting held on 23 March 2016, and it was confirmed that all the donor supported projects should pass through PSIP process (according to the Director of Development Planning).
  - In the newly introduced final appraisal criteria, PSIP compliance is given additional point.
- 2) On communication within MDAs:

<sup>1</sup> Revision of the timetable for new project proposal submission is being planned, in order to provide more time to scrutinize new project proposals. On the details to be incorporated in the PSIP Preparation Handbook Final version, further discussion with the C/P will be required. Further sensitization of the role of PSIP toward PSIP Policy and Law (or amendment of PFM Act) is yet to be undertaken, particularly in the environment where no progress has been made on the review of PFM Act.

- Desk Officers of PSIP Unit sends a copy of communication to their counterparts at MDAs in parallel to an official communication so that communication gap is minimized<sup>2</sup>.
  - Coordination problems among technical departments are reported and addressed during ministerial meeting as well as by writing, with the possibility of using official communication requesting improvements if necessary.
  - PSIP Unit visits MDAs to provide guidance with the intention of all the departments within the ministry is oriented for PSIP proposal preparation.
- 3) On limited capacity of MDAs:
- Feedback provision to MDAs on proposal quality initiated in December 2015 at ministerial meetings.
  - Intervention by PSIP Unit to link merged department with mother ministry desk officers so that MDAs can address PSIP matters within the network.
- 4) On uneven capacity of Desk Officers of PSIP Unit:
- Officers are encouraged and expected to explain not only on how to use templates and also on what is expected to be written, resulting in improvement in feedback provision on proposal at December 2015 ministerial meeting, final appraisal conducted from February to March 2016 aiming at communicating the results to MDAs, and PSIP Database ver.2 dissemination seminar held in March 2016.
- 5) On ambiguity of PSIP's eligibility criteria:
- Further defined PSIP eligibility, such as treatment of emergency relief projects, dormant projects, affiliated projects, companies, and feasibility studies.
- 6) On different levels used for planning "output" by different parties (i.e. PED for Performance Contract, BD for programmes in PBB, and PSIP for project outputs)
- PSIP template made to link projects to a programme under PBB<sup>3</sup>.

### **3.5 Output 2: Indicator 2-2 (Output 2: Indicator 2-3 in PDM Ver.1)**

The only part which was revised for this indicator from PDM Ver.1 to Ver.3 is the target, which was set in PDM Ver.3. Since the original Output 2 Indicator 2-2 in Ver.1 was deleted from PDM Ver.2 and onwards, the indicator has become Output Indicator 2-2. The indicator in Ver. 1 and the key results are in the Box below:

<sup>2</sup> Possibility of automatic e-mail reminder function to be considered for Database ver3 or later version.

<sup>3</sup> Description needs to be inserted into PBB Manual being drafted by DEAP consultants. Then MFEPD and OPC should furnish an official statement of the link between different levels.

**Baseline Survey: Output Indicator 2-3 (in PDM Ver.1)**

Indicator	Proposed means of measurement in PDM	Means of measurement in a baseline survey
Reduced percentage of development budget allocated to those projects which did not pass the PSIP process	Compare PSIP and Budget document	Comparison between 2013/14 PSIP as of 29 April 2013 and Development Budget sent to parliament

**Results:**

As shown in the table below, in the 2013/14 Budget Estimates, the proportion of projects which did not appear in the PSIP List but appear in the Development Budget Estimates is 27.9% (61 projects) of the total number of projects (219 projects), which comprises 45.4% (approximately MWK80 billion) of the total Development Budget (approximately MWK177 billion). Out of 61 projects, 43 (70.5%) are the projects which are funded only by development partners (Part 1 only project).

**Projects allocated Development Budget in 2013/14 Budget Estimates**

Budget Category	A Number of Projects that are in Budget Estimates and not in PSIP (which are allocated budgets)	B Total budget allocated for A	C Total Number of Projects in Budget Estimates (which are allocated budgets)	D Total Development Budget (Total budget allocated for C)	E Percentage of projects allocated budget without passing through PSIP (A/C)	F Percentage of development budget allocated without passing through PSIP (B/D)
Part 1 only	43	65,708,171,009	54	96,692,747,792	79.6%	68.0%
Part 2 only	16	9,930,250,000	150	46,546,241,464	10.7%	21.3%
Both Part 1 and Part 2	2	4,544,326,191	15	33,390,526,885	13.3%	13.6%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>80,182,747,200</b>	<b>219</b>	<b>176,629,516,141</b>	<b>27.9%</b>	<b>45.4%</b>

The description of the indicator in PDM Ver.3 and the means of verification are as follows:

Indicator	Proposed means of measurement in PDM	Means of measurement in a baseline survey
Percentage of development projects which did not pass the PSIP process: Less than 20% in FY2017/18	Review of PSIP and Budget Document	Comparison between FY2017/18 PSIP profiles in the PSIP Database and FY2017/18 Draft Development Budget Estimates

The indicator was not achieved at the time of Terminal Evaluation which was held in April 2016. The result that time was 29.3% for FY2015/16.

This time, as shown in the table below, the number of projects which did not pass through PSIP process for the consideration in FY2017/18 is 40 projects, out of all the 184 projects allocated development budget, which translates to 22%. Out of 40 projects, one Part I only project and two Part II only projects were registered in the PSIP Database in FY2016/17, but their proposals were not submitted for the consideration in FY2017/18. If we remove these three from 40, then the ratio becomes 20.1%.

Thus the target of 20% was almost achieved.

**Table 2: Projects allocated Development Budget in 2017/18 Estimates Budget.**

Budget Category	A	B	C	D	E	F
	Number of projects that are in Budget Estimates and not in PSIP Database ( which are allocated budgets)	Total budget allocated for A (MK)	Total number of projects in Budget Estimates (which are allocated budgets)	Total Development Budget ( Total budget allocated for C) (MK)	Percentage of projects allocated budget without passing through PSIP (A/C)	Percentage of development budget allocated without passing through PSIP (B/D)
Part 1 only	19	72,050,000,000	27	115,609,100,000	70.4	62.3
Part 2 only	18	15,180,000,000	132	103,982,000,000	13.6	14.6
Both part 1 and 2	3	6,350,000,000	25	115,460,000,000	12.0	5.5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>93,580,000,000</b>	<b>184</b>	<b>335,051,100,000</b>	<b>21.7</b>	<b>27.9</b>

### 3.6 Output 2: Indicator 2-3 (Output 2: Indicator 2-4 in PDM Ver.1)

There was no modification made on this indicator. Since the original Output 2 Indicator 2-2 in Ver.1 was deleted from PDM Ver.2 and onwards, the indicator has become Output Indicator 2-3. The indicator in Ver. 1 and the key results are in the Box below:

#### *Baseline Survey: Output Indicator 2-4 (in PDM Ver.1)*

Indicator	Proposed means of measurement in PDM	Means of measurement in a baseline survey
Reduction of duplications in reporting and communication for PSIP, budget preparation and monitoring of projects	Review the reporting and communication practice of Line Ministries	Interview to MEPD and Line Ministries

#### **Results:**

As for the PSIP budget preparation, for 2013/14 PSIP, general practices were that line ministries started communicating with PSIP Section from October to May, and then they communicated to Budget Division from February to May which most of the time PSIP Section Desk Officers were aware of.

Regarding PSIP monitoring of projects, similar but different purposes of monitoring reports are prepared by line ministries as follows:

#### **Types of Monitoring Report prepared by the Line Ministries**

Name of Monitoring Report	Submitted to	Contents and link with PSIP
Project / Programme Monitoring Report	Management of line ministries	According to the requirement of line ministry management. If the project/programme is PSIP project/programme, it is relevant.
Project / Programme Monitoring Report	Development Partners	According to the requirement of DPs. If the project/programme is PSIP project/programme, it is relevant.
Performance	Office of	Highlights of achievements, performance against the

Agreement Assessment Progress Report	President and Cabinet	target, funding, and activity progress set in the Annual Work Plan at the beginning of the fiscal year. Development activities are related to PSIP.
Budget Performance Monitoring Report	Budget Division	Actual expenditure against the quarterly expenditure plan for the Development Budget submitted beforehand. It is the budget and expenditure progress of PSIP.
Quarterly Progress Report	M&E Division	Summary of expected outcomes for MGDS II and ERP, funds used from both GoM and DPs, and output based performance review for each of the Medium Term Expected Outcomes, budget performance under each output / key strategy, challenges, lessons learnt and success story, monitoring mechanisms, ERP progress, and risks

The description of the indicator and the means of verification are as follows:

Indicator	Proposed means of measurement in PDM	Means of measurement in a baseline survey
Reduction of duplication in reporting and communication for PSIP and monitoring of projects.	Review of the reporting and communication practice of line ministries.	As is shown in the Terminal Evaluation Report

The indicator was achieved at the time of Terminal Evaluation which was held in April 2016. The following is an extraction from Terminal Evaluation Report (signed on 29 April 2016)

***Terminal Evaluation: Output Indicator 2-3***

On “OVI 2-3. Reduction of duplication in reporting and communication for PSIP and monitoring of projects,” from the stakeholders interviewed by the Terminal Evaluation Team, numerous comments were heard on the benefit of thorough data prepared for PSIP process, as such data in the system can be extracted easily for other reporting, analytical, and sharing needs within the respective organizations. The data prepared for PSIP can be used for preparing quarterly report for the Ministry as well as for passing on to the auditor. Also, the Project devised Project Financial Management Information Tool (PFM-IT) has been well accepted for its usefulness among the stakeholders. AGD agreed for piloting it at Ministry of Agriculture and Ministry of Information and Tourism whose feedback to AGD is so far positive. Later, Office of the President also joined bandwagon and the Terminal Evaluation Team received very positive remark from them. At the recent Accountant General session, AG remarked that in the 4th quarter of FY2016/17 he would like to launch the Tool in all the ministries by bringing up the issue to Secretary to Treasury. The next circular is anticipated to mention about it, the Terminal Evaluation was informed at one stakeholder meeting.

**3.7 Output 3: Indicator 3-1**

The only part which was revised for this indicator from PDM Ver.1 to Ver.3 is the target, which was set in PDM Ver.3. The indicator in Ver. 1 and the key results are in the Box below:

**Baseline Survey: Output Indicator 3-1**

Indicator	Proposed means of measurement in PDM	Means of measurement in a baseline survey
Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and manuals / handbook	Evaluation report of training programme	Questionnaire survey to PSIP Section

**Results:**

The number of PSIP Section officers who are equipped with knowledge and skill to fully utilise PSIP database and manuals /handbook is seven. As for line ministries, 17 ministries and departments (58%) had more than one officer trained on PSIP Database, and 10 ministries had none trained.

The description of the indicator in PDM Ver.3 and the means of verification are as follows:

Indicator	Proposed means of measurement in PDM	Means of measurement in a baseline survey
Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and Manuals/ Handbook: from 101 (2013/14) to 250 (2016/17)	Evaluation report of training program	Questionnaire survey to PSIP Section held in FY2015/16 and Attendance of Seminar/Workshop and Hands-On Guidance in FY2016/17

The indicator was achieved at the time of Terminal Evaluation which was held in April 2016. The following is an extraction from Terminal Evaluation Report (signed on 29 April 2016)

**Terminal Evaluation: Output Indicator 3-1**

In relation to “**OVI 3-1**. Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and Manuals/Handbook: from ## (201##/#) to ## (2015/16),” against the FY2013/14 figure of 101 persons that received intensive training organized by the Project to guide the participants to become proficient in PSIP process and tools, the FY2015/16 figure recorded a total of 252 persons, that is 2.5 times increase and FY2016/17 recorded a total of 2.7 times increase (Table 7) and If we look at the desk officer cohort who are direct counterpart of the PSIP Unit desk officers, the increase over the three years is 4 times. The numbers of MDAs represented (26 in FY2013/14 to 41 in FY15/16 and 51 in FY16/17) also shows that more MDAs have become proactive in learning about and mastering the PSIP procedure compared to three years back.

PSIP Process Review Workshop Participants Breakdown

FY2013/14	Managerial Level	Desk Officers	Total
No. of Participants	48	53	101
No. MDAs Represented	28	26	35 Excluding duplication

FY2015/16	Managerial Level	Desk Officers	Total
No. of Participants	52	200	252
No. MDAs Represented	25	41	41 Excluding duplication

From the PSIP side the number of PSIP staff trained and have the knowledge and skills to fully utilize the PSIP Database and Manuals/Handbook raised from seven to Twelve from previous years and over 100% of the officers across MDAs have been trained.

The training was facilitated by PSIP Unit staff with the support from JICA Experts, and covered contents including introduction and discussion of what are new in PSIP procedures, project logical structure, costing, appraisal method, and project management (financial reporting).

In addition to such group training, the Project has been conducting hands-on guidance visits to MDAs to respond to client specific needs. Thus, potentially, the actual total number of the trained is reflected together with the total number of the trained in the table

The stakeholders who were trained at Seminar/Workshop and Hands-On Guidance in FY2016/17 is summarised in the table below:

FY2016/17	Managerial Level	Desk Officers	Total
No. of Participants	50	228	278
No. MDAs Represented	29	47	52 Excluding duplication

### 3.8 Output 3: Indicator 3-2

The only part which was revised for this indicator from PDM Ver.1 to Ver.3 is the target, which was set in PDM Ver.3. The indicator in Ver. 1 and the key results are in the Box below:

#### **Baseline Survey: Output Indicator 3-2**

Indicator	Means of measurement
Increased number of registered active users of PSIP Database	Record of PSIP Database as of April 18 2013

#### **Results:**

The total users registered in the Database is 94, but 61% of them have not used the Database during 6 month. Some of them may have just registered and never used, others may have transferred to other position. As a result the 39% of them corresponding to 37users who have used the PSIP within 6 months are considered as number of registered active users of PSIP Database as of Apr. 18, 2013.

The following table shows the number of the registered users in the PSIP Database.

Number of PSIP Database Users		
Users	Number	Remarks
Total users	94	All Registered users in the PSIP Database
Inactive users	57	Users who have NOT used the PSIP Database in 6 months.
Active users	37	Users who have used PSIP Database within 6 months

The description of the indicator in PDM Ver.3 and the means of verification are as follows:

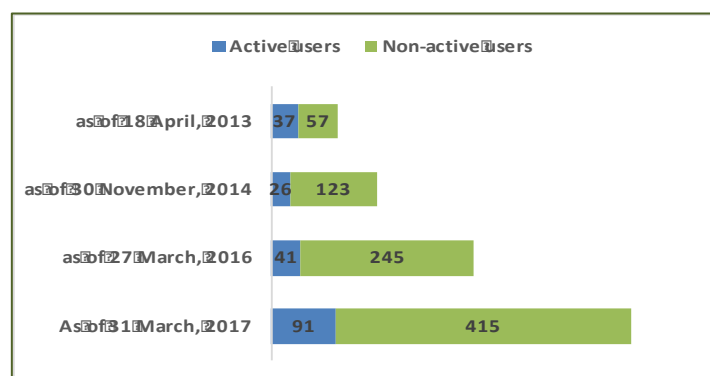
Indicator	Proposed means of measurement in PDM	Means of measurement in a baseline survey
Increased number of registered active users of PSIP Database from 37 (2013) to 56 (2017)	Records of PSIP Database	Records of MySQL database. See the number of registered users in the finalized form of PSIP

The following table shows the number of the registered users obtained from the PSIP Database during this target period

Users	Number	Remarks
Total users	506	All Registered users in the PSIP Database
Non-active users	415	Users who have NOT used the PSIP Database in 6 months.
Active users	91	Users who have used PSIP Database within 6 months

**[Note]** To define "active" users, the criteria of 6 months are applied. This is mainly because usually they are supposed to get some information within six months from the system, especially October, or November when it is an important period to monitor their submission information of the proposals for coming FY.

The following graph illustrates the history obtained in the past surveys of the registered users in the PSIP Database from the beginning of the project.



The detailed report on this indicator is included in Appendix 3.



### 3.9 Output 3: Indicator 3-3

This is the indicator which was revised from PDM Ver.1. The indicator in Ver. 1 and the key results are in the Box below:

#### *Baseline Survey: Output Indicator 3-3*

Indicator	Means of measurement
Increased number of online reports generated by PSIP Database	Record of PSIP Database

The following table shows number of online reports generated by PSIP Database by period and by each server. The "PSIP" in the table shows the online report number generated from the desktops in the PSIP section, while "Others" shows the report number excluding PSIP desktops access. "Others" includes all the case accessed through the Internet server as well as laptop PC with Wi-Fi connection from PSIP section, because the senders cannot be identified by IP address if they are from PSIP section. That means that the access number from the PSIP section may be higher than shown in the table.

#### Number of Online Reports generated by PSIP Database

Period	Intranet Server			Internet Server		
	PSIP	Others	Total	PSIP	Others	Total
2011/07/01~2012/06/30	273	763	1036	0	267	267
2012/07/01~2013/06/30	158	207	365	0	237	237
Total	431	970	1401	0	504	504

Now the indicator was revised in PDM Ver. 2 and given target in Ver.3 as below.

Indicator	Proposed means of measurement in PDM	Means of measurement in a baseline survey
Increased number of page views of PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions): from 496 (2012/13) to 1200 (2016/17)	Records of PSIP Database	Apache Log history

The result of the survey for this target year is shown in the following table.

Target Date	Total Access	Number of days	access/day	access number per month
<b>01/04/2016~31/03/2017</b>	19,690	365	54	<b>1,641</b>

The total access during one year was **19,690**. The total number was divided by 12 to get the access number per month of **1,641**.

The following table summarizes the number of access to the most visited pages from the past surveys. The last row highlighted in brown color shows the access per day and per month during this target period.

Target Date	Previous Intranet Server	Previous Web Server	Actual Web Server	Total	Number of days	Access /day	Access number per month
27/07/2011 - 30/03/2012	5,863	3765		9,628	248	39	1165
02/04/2012 - 27/03/2013	3,934	2102		6,036	365	17	496
01/04/2013 - 31/03/2014	12,381	707		13,088	365	36	1,076
01/04/2014 - 27/11/2014	5,955	410		6,365	244	26	783
01/04/2015 - 24/03/2016	1,025	675	4,696	6,396	218	49	1,479
<b>01/04/2016~31/03/2017</b>			<b>19,690</b>	<b>19,690</b>	<b>365</b>	<b>54</b>	<b>1,641</b>

The detailed report on this indicator is included in Appendix 3.

### 3.10 Output 3: Indicator 3-4

The indicator in Ver. 1 and the key results are in the Box below:

**Baseline Survey: Output Indicator 3-3**

Indicator	Proposed means of measurement in PDM	Means of measurement in a baseline survey
Reduced number/rate of project proposals of insufficient or inadequate information (alternative to discuss; Average number of inquiries by PSIP desk officers to line ministry on the quality of information in proposals.)	Judgement by PSIP desk officers (Records of PSIP desk officers)	Questionnaire survey to PSIP Section

This indicator was interpreted into four questions in the questionnaire survey as:

- (i) whether the proposal was submitted in a required format
- (ii) whether the submission contained necessary information
- (iii) proportion of how far the project profile in the PSIP database is completed
- (iv) number of enquiries made on proposal contents and information

Out of all the four above, (i) corresponds to the Indicator set in PDM Ver.3. The results of (i) is that 19 ministries and departments (66%) submit proposals in a required format and 4 ministries and departments (14%) submit some projects in a required format.

Now the indicator was revised in PDM Ver. 2 and given target in Ver.3 as below.

Indicator	Proposed means of measurement in PDM	Means of measurement in an endline survey
Percentage of projects using the required formats: 70% in FY2016/17 PSIP	Records of PSIP Database	As is shown in the Terminal Evaluation Report

The indicator was achieved at the time of Terminal Evaluation which was held in April 2016. The following is an extraction from Terminal Evaluation Report (signed on 29 April 2016)

**Terminal Evaluation: Output Indicator 3-1**

On “**OVI 3-4**. Percentage of projects using the required formats: 70% in 2016/17 PSIP,” through the step-by-step responses of the Project, the procedure has advanced with built-in error detective function where the Database will not accept submission without complete input. As the system arrangement mainstreamed, the awareness on the importance of full information provision has also elevated among the concerned, both at the receiving end of the project application (i.e. PSIP Unit) and the sending side of the data (i.e. MDAs). Thus, even for submission by excel file, both take the error message seriously and refinement communication smoothly take place for toward clean final submission. With such mechanism, by now, percentage of projects using the required format reached 100%.

Likewise this indicator was achieved 100% in FY2017/18 PSIP.

#### 4. Summary

The following table summarises achievement status of each indicator:

Indicator	Achievement Status
<p>Project Purpose Indicator 2: Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and line ministries to 90% by project completion</p>	<p>Not achieved. The ratio at the first submission deadline is 47%, while the one of the second submission deadline is 81% in 2016, although the ratio improved from 2015.</p>
<p>Project Purpose Indicator 4: The number of votes of which all budgeted projects in the budget book in a given fiscal year are captured in the PSIP database will increase from 5 in FY2013/14 to 8 in FY2017/18</p>	<p>Achieved with 14 votes in FY2017/18.</p>
<p>Output 1: Indicator 1-1: The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals / Handbook</p>	<p>Achieved.</p>
<p>Output 2: Indicator 2-1: The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process</p>	<p>Achieved.</p>
<p>Output 2: Indicator 2-2: Percentage of development projects which did not pass the PSIP process: Less than 20% in FY2017/18</p>	<p>Almost achieved with 22% in FY2017/18.</p>
<p>Output 2: Indicator 2-3: Reduction of duplication in reporting and communication for PSIP and monitoring of projects.</p>	<p>Achieved.</p>
<p>Output 3: Indicator 3-1: Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and Manuals/ Handbook: from 101 (2013/14) to 250 (2016/17)</p>	<p>Achieved with 278 in 2016/17.</p>
<p>Output 3: Indicator 3-2: Increased number of registered active users of PSIP Database from 37 (2013) to 56 (2017)</p>	<p>Achieved with 91 in 2017.</p>
<p>Output 3: Indicator 3-3: Increased number of page views of PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions): from 496 (2012/13) to 1200 (2016/17)</p>	<p>Achieved with 1,641 in 2016/17.</p>
<p>Output 3: Indicator 3-4: Percentage of projects using the required formats: 70% in FY2016/17 PSIP</p>	<p>Achieved with 100%.</p>

# Appendix 1: Project Design Matrix Ver.1

Project Title: Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II		C/P: Ministry of Economic Planning and Development (MEPD) Cooperation organisation: Ministry of Finance (MOF) Target Group: MEFD, MOF, Planning Division of Line Ministries Target Area: Lilongwe			
Project Duration: 2013~2016					
Project Narrative Summary		Indicators		Means of Verification	Assumption
Overall Goal					
Allocation of development resources and implementation of projects and programs are in line with strategic priorities.		1	Increased rate of development resources allocation to key priority areas of Malawi Growth and Development Strategy 2 (MGDS2)	Budget Report MGDS-II Review Report	
		2	Rate of development budget implementation	Budget Report MGDS-II Review Report	
Project Purpose					
PSIP is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework.		1	Increased amount and elevated quality of information (both on new projects and on-going projects) available for an appraisal by PSIP Section	Interviews to PSIP desk officers	*Financial resources for development budget is available as projected
		2	Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and Line Ministries, from ## % (2014/15) to ## % (2015/16)	Communication records of PSIP Section	*Line ministries have capacity to efficiently implement projects
		3	Improved evaluation on the PSIP efficiency by the stakeholders (PSIP desk officers, Planning Section of Line Ministries, Budget Division, etc.)	Questionnaire to desk-officers, line ministries, MOF, etc.	*Ministerial structure doesn't change drastically
		4	Smaller number of modifications after the PSIP is finalized and sent to MOF, from ## (2014/04) to ## (2015/16)	Communication records of PSIP Section	*The role of PSIP doesn't change
Outputs					
1	Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past implementation performance).	1-1	The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals / Handbook	Review of the issues and the modifications realized in Database, Manuals / Handbook	*Public Financial and Economic Management Reform Program is implemented as scheduled
		1-2	Increased availability of information in the PSIP Database in such aspects as: implementation of on-going project, modifications in plans, results of monitoring activities, etc.	Review of database. Interview to the users (PSIP, line ministries, MOF, etc.) of PSIP Database	
		1-3	User's higher evaluation on usefulness and operability of PSIP Database, Manuals / Handbook	Survey with the PSIP, MOF, line ministries, etc.	
2	The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes of relevant ministries and the Budget Division.	2-1	The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process	Review of the issues and the modifications realized in the process	
		2-2	Reduced number/ratio of projects with discrepancies between PSIP and the Budget Document in terms of budget amount and outputs of the projects, from ## (2014/15) to ## (2015/16)	Comparison of the two documents (PSIP and Budget Document), before and after the modifications were made	
		2-3	Reduced percentage of development budget allocated to those projects which did not pass the PSIP process, ##% (2014/15) to ##% (2015/16)	Review of PSIP and Budget Document	
		2-4	Reduction of duplications in reporting and communication for PSIP, budget preparation and monitoring of projects	Review of the reporting and communication practice of line ministries	
3	The capacity to use improved Database and Manuals/Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries.	3-1	Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and manuals / handbook, from ## (2014/15) to ## (2015/16)	Evaluation report of training program	
		3-2	Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions), from ## (2014/04) to ## (2015/16)	Records of PSIP Database	
		3-3	Increased number of online reports generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions), from ## (2014/15) to ## (2015/16)	Records of PSIP Database	
		3-4	Reduced number/rate of project proposals of insufficient or inadequate information (alternative to discuss; Average number of inquiries by PSIP desk officers to line ministry on the quality of information in proposals), from ## (2014/04) to ## (2015/16)	Judgement by PSIP desk officers Records of PSIP desk officers	
Activities		Inputs		Precondition	
1-1	To review the utilization of Database and Manuals/Handbook for PSIP, and identify issues for further improvement of PSIP.	*Counterpart personnel *Project office room *Equipment (PC, Printer, etc.)		*Experts - Public Finance - Planning Management - IT(System Programming)	
1-2	To obtain feedbacks by users of Database, Manuals/Handbook for PSIP and other issues through workshops and interviews etc.				
1-3	To reflect the feedbacks obtained in 1-2 to Database (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance).				
1-4	To reflect the feedbacks obtained in 1-2 and 2-2 to Manuals/Handbook and process for PSIP (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance).			*Training in Japan or third country	
2-1	To review the current public financial and economic reform policies, programs and activities.				
2-2	To review the process in PSIP in line ministries				
2-3	To propose necessary measures to optimize the process identified in 2-2 (ex: Feedbacks for line ministries and PSIP review meeting etc.)				
2-4	To put into practice the proposals identified in 2-3 for validation				
2-5	To review the appropriateness of the output indicators in PSIP and Budget Document and the mechanism to generate and report them				
2-6	To propose necessary measures to improve the issues identified in 2-5 (ex: effective consultations and modification of the mechanism)				
2-7	To put into practice the proposal identified in 2-6 for validation				
2-8	To enhance dialogue for effective coordination mechanism between PSIP Section and Budget Division				
3-1	To identify the training needs and institutional issues for PSIP in PSIP Section and line ministries				
3-2	To prepare a training program on the improved Database and Manuals/Handbook and the process for PSIP				
3-3	To implement the training program prepared in 3-2				
3-4	To evaluate the results of training and create feedbacks to trainings and operation for PSIP				
3-5	To evaluate the overall results of training by the Project and develop an action plan on capacity development in future				

Note: Numerical targets and baselines for the indicators 2.4(Project Purpose), 1-1, 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 3-1, 3-2, 3-3, 3-4 will be established during the first six months of the Project, and they will be approved in the first JCC

## Appendix 2: Project Design Matrix Ver.2

Project Title: Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II		C/P: Ministry of Economic Planning and Development (MEPD) Cooperation organization: Ministry of Finance (MOF) Target Group: MEPD, MOF, Planning Division of Line ministries Target Area: Lilongwe		
Project Duration: 2013~2016				
Project Narrative Summary		Indicators	Means of Verification	Assumption
Overall Goal				
The development project cycle will be efficient and effective.		1 Projects due for completion but requiring an extension are more than 15 percent (every year)	Budget Report MDS-II Review Report	
		2 Deleted	Budget Report MDS-II Review Report	
Project Purpose				
PSIP is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework.		1 Increased amount and elevated quality of information (both on new projects and on-going projects) available for an appraisal by PSIP Section	Interviews to PSIP desk officers	*Financial resources for development budget is available as projected
		2 Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and Line Ministries, from ## % (201#/1#) to ## % (2015/16)	Communication records of PSIP Section	*Line ministries have capacity to efficiently implement projects.
		3 Improved evaluation on the PSIP efficiency by the stakeholders (PSIP desk officers, Planning Section of Line	Questionnaire to desk officers, line ministries, MOF, etc.	*Ministerial structure doesn't change drastically
		4 The number of the votes that have no discrepancies between the number of the projects in the development budget component of the budget book and that in the PSIP database will increase from 5 to ##	Communication records of PSIP Section	*The role of PSIP doesn't change.
Outputs				
1 Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past implementation performance).	1-1 The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals / Handbook	Review of the issues and the modifications realized in Database, Manuals / Handbook	*Public Financial and Economic Management Reform Program is implemented as scheduled.	
	1-2 Increased availability of information in the PSIP Database in such aspects as: implementation of on-going project, modifications in plans, results of monitoring activities, etc.	Review of database, Interview to the users (PSIP, line ministries, MOF, etc.) of PSIP Database.		
2 The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes of relevant ministries and the Budget Division.	1-3 User's higher evaluation on usefulness and operability of PSIP Database, Manuals / Handbook	Survey with the PSIP, MOF, line ministries, etc.		
	2-1 The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process	Review of the issues and the modifications realized in the		
	2-2 Deleted	Comparison of the two documents (PSIP and Budget Document), before and after the modifications were made.		
	2-3 Reduced percentage of development budget allocated to those projects which did not pass the PSIP process, ##% (201x/1x) to ##% (2015/16)	Review of PSIP and Budget Document		
3 The capacity to use improved Database and Manuals/Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries.	2-4 Reduction of duplications in reporting and communication for PSIP and monitoring of projects	Review of the reporting and communication practice of line ministries		
	3-1 Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and manuals / handbook, from ## (201#/1#) to ## (2015/16)	Evaluation report of training program		
	3-2 Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions), from ## (201#/0#) to ## (2015/16)	Records of PSIP Database		
	3-3 Increased number of online page views generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions), from ## (201#/1#) to ## (2015/16)	Records of PSIP Database		
	3-4 The adequateness of information will be assessed by the observation of the C/P by judging the following: *New project, Costing matrix *Ongoing project, Monitoring indicators	Judgement by PSIP desk officers (Records of PSIP desk officers)		
Activities		Inputs		Precondition
1-1 To review the utilization of Database and Manuals/Handbook for PSIP and identify issues for further improvement of PSIP		<b>Malawian Side</b>	<b>Japanese Side</b>	
1-2 To obtain feedbacks by users of Database, Manuals/Handbook for PSIP and other issues through workshops and interviews etc.		*Counterpart personnel *Project office room *Equipment (PC, Printer, etc.)	*Experts - Public Finance - Planning Management - IT(System Programming)	
1-3 To reflect the feedbacks obtained in 1-2 to Database (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance).				
1-4 To reflect the feedbacks obtained in 1-2 and 2-2 to Manuals/Handbook and process for PSIP (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance).			*Training in Japan or third country	
2-1 To review the current public financial and economic reform policies, programs and activities.				
2-2 To review the process in PSIP in line ministries.				
2-3 To propose necessary measures to optimize the process identified in 2-2. (ex: Feedbacks for line ministries and PSIP review meeting etc.)				
2-4 To put into practice the proposals identified in 2-3 for validation.				
2-5 To review the appropriateness of the output indicators in PSIP and Budget Document and the mechanism to generate and report them.				
2-6 To propose necessary measures to improve the issues identified in 2-5. (ex: effective consultations and modification of the mechanism)				
2-7 To put into practice the proposal identified in 2-6 for validation.				
2-8 To enhance dialogue for effective coordination mechanism between PSIP Section and Budget Division.				
3-1 To identify the training needs and institutional issues for PSIP in PSIP Section and line ministries.				
3-2 To prepare a training program on the improved Database and Manuals/Handbook and the process for PSIP.				
3-3 To implement the training program prepared in 3-2.				
3-4 To evaluate the results of training and create feedbacks to trainings and operation for PSIP.				
3-5 To evaluate the overall results of training by the Project and develop an action plan on capacity development in future.				

## Appendix 3: Detailed Survey Report of Output 3 Indicator 3-2 and 3-3 (by Yuko Shiraishi)

### 1 Result Survey of Indicator 3-2 (Output3)

#### 1.1 Indicator 3-2 (Output3)

Indicator	Means of measurement	Points to set target value
Indicator 3-2 (Output 3)	Increased number of registered active users of PSIP Database Record of MySQL database	See the number of registered users in the finalized form of PSIP

#### 1.2 Detail of means of measurement

Means of measurement	Record of MySQL database
DB name	psip2
Target table name	User table
Date of the survey	As of 31 March, 2017

#### 1.3 Definition of a registered user for the survey

The top page of PSIP Database can be accessed just entering the URL address "http://psip.malawi.gov.mw/" from a browser without any login user authentication. The following figure shows the top page.

**Malawi PSIP Portal**  
Ministry of Finance, Economic Planning and Development

Welcome to Malawi PSIP Portal.

**General Information**

- PSIP Database 3.0 is now available! Click [\\*HERE\\*](#) to login.
- The 'guest' account is currently unavailable for login to PSIP Database. Please use your registered User ID and password.
- 2017/18 PSIP Circular is available! Click [\\*HERE\\*](#) to download.
- 2017-18 PSIP Guideline & Attachments.pdf under 2017/18 PSIP Circular contains 'Template', 'Progress Report Format' and 'PFM-IT Form' as attached. To submit required templates or formats, first please [login to PSIP Database ver.3](#), go to 'Download Forms' from the left menu and select the forms you want to download.
- If you have any question or concern, or you do not remember Login ID or password, please feel free to contact PSIP Section on 01-788-888 (Ext: 150/164) / 01-788-278(Direct) or psipsubmissions@gmail.com.

**Actual status of 2017/18 Proposal Template submission by votes**

The proposal templates submitted by votes are summarized in the following status:

- submitted:** The proposal template is submitted to PSIP section
- checked:** The proposal template has been checked by PSIP section
- uploaded:** The proposal template is uploaded to the PSIP database

NO	Vote	Institution name	Submitted	Checked	Uploaded
1	050	State Residences	8	0	4
2	060	National Audit Office	0	0	0
3	070	The Judiciary	8	0	3
4	080	National Assembly	6	0	4
5	081	Office of the Director of Public Officer's Declarations	0	0	0
6	090	Office of the President and Cabinet	4	0	2
7	093	Department of Human Resources Management and Development	2	0	1

To access to the PSIP Database, a user clicks on 'Login to PSIP Database ver3.0' from the left pane menu. Then the system requires user ID and password in the Login Form. A user who wants to use the Database should be registered previously by PSIP staff submitting a user registration form.



The image shows the login screen for the PSIP2 Database System. At the top, it says "PSIP2 Database System" and features the Government of Malawi coat of arms. Below that, it identifies the "Government of Malawi" and the "Ministry of Finance, Economic Planning and Development". The main section is titled "PSIP2 Database User Login" and contains a form with fields for "Login ID:" (containing "yuko") and "Password:" (containing "\*\*\*\*"). A red "login" button is positioned below the password field. At the bottom, it states "Supported by Japan International Co-operation Agency (JICA)" and includes the JICA logo and the flags of Malawi and Japan.

[Login Screen]

The image shows the "PSIP Database User Account Registration Form". It includes a header with the title and a note: "To obtain a user account, it is required to fill in the form below and hand it into the PSP Section or Email it to [psip@psip.gov.mw](mailto:psip@psip.gov.mw)". The form contains several input fields: Date, User ID (with a note "User ID is required"), First Name, Last Name, Ministry, Position, Office Location, P.O. Box, Email 1, Email 2, TBL 1, TBL 2, Fax, Cell 1, Cell 2, and Signature. Below these fields is a section for "Official Use only" which includes radio buttons for "Access Permission" (Guest (View Only), Line Ministry (ESD one's Ministry Data), PSP Section (ESD all Ministry Data), Administrator (All Accessible)), "Approved:" (Yes/No), "Initial Password:", "Approved By:", "Entered By:", and "Signature:".

[User Registration Form]

The registered user data is stored in the "User" table of the Database which is the target of this survey. On September 2016, the general user account “guest” that was used for those who did not have user ID was disabled. Now all the user is required to register to the system if they want to use PSIP Database application.

#### 1.4 Procedure of Survey

- 1) Obtain MySQL Dump data recorded at 01/Apr, 2017 00:54.
- 2) Count total registered user number excluding disabled users.

[Issued SQL command]

```
UPDATE user set status = 'E'
WHERE status is NULL;
SELECT count(*) from user
WHERE
status <>'D'
```

- 3) Extract **ACTIVE** registered users from "User" table of the PSIP database calculating the number of days from the last login date by issuing SQL command.

[Issued SQL command]

```
SELECT login_id, first_name, last_name, last_login_date, vote_code,
(to_days('2017/04/01') - to_days(last_login_date)) as dates_login , login_count
FROM user
WHERE login_count is not null
AND (last_login_date) > '2016-10-01'
AND status <> 'D'
ORDER BY dates_login desc ;
```

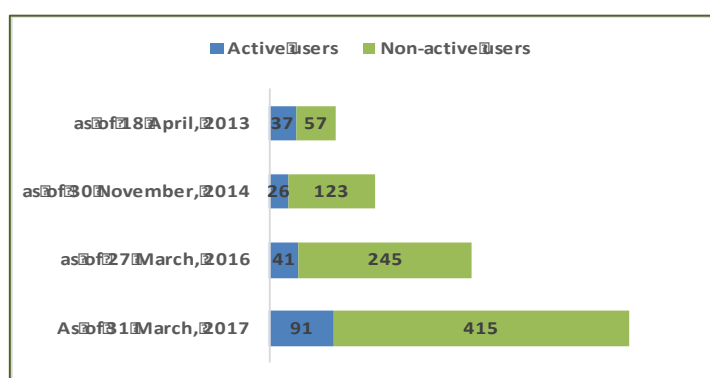
#### 1.5 Result of the survey

The following table shows the number of the registered users obtained from the PSIP Database during this target period

Users	Number	Remarks
Total users	506	All Registered users in the PSIP Database
Non-active users	415	Users who have NOT used the PSIP Database in 6 months.
Active users	<b>91</b>	Users who have used PSIP Database within 6 months

**[Note]** To define "active" users, the criteria of 6 months are applied. This is mainly because usually they are supposed to get some information within six months from the system, especially October, or November when it is an important period to monitor their submission information of the proposals for coming FY.

The following graph illustrates the history obtained in the past surveys of the registered users in the PSIP Database from the beginning of the project.



The percentage for Active/Non-active users number is shown in the following table inside the parenthesis. The last row highlighted in brown is the result of this target year.

	As of date	Active users	Non-active users	Total Registered Users
1	as of 18 April, 2013	37 (39%)	57 (61%)	94
2	as of 30 November, 2014	26 (17%)	123 (83%)	149
3	as of 27 March, 2016	41 (14%)	245 (86%)	286
4	<b>as of 31 March, 2017</b>	<b>91 (18%)</b>	<b>353 (82%)</b>	<b>506</b>

### 1.6 Observations

- (1) The active registered user number has been elevated until March 2017, more than twice than the last year. This indicates that the system utilization has drastically increased compared with the previous years of survey.
- (2) The removal of "guest" account may contribute to this increase of the number in the registered active users of PSIP Database, since they could not but use their own account.
- (3) However, the percentage of the active user is 20%, while 80% of registered users are inactive. This will be analyzed as follows;
  - Some users may have duplicate accounts with different user ID since they create new user ID each time they forget the password, remaining the old



- account as inactive.
- The participants of the seminar usually register the account once, but they do not use the system after the seminar.

One of the solutions to reduce the inactive users is to logically remove those who do not have access for certain period, for example more than one year.

Another solution is to let them reuse the same user ID in case they forget only the password, enabling to renew the password by themselves. For example, such function as the temporary password will be provided by mail, and they will change the first time they login from the temporary one to their own password.

## 2 Result Survey of Indicator 3-3 (Output 3)

### 1.7 Indicator 3-3 (Output3)

Indicator		Means of measurement	Points to set target value
Indicator 3-3 (Output 3)	Increased number of page views of PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions):	Apache Log history	

#### 2.1 Source of the page view

The page view information is obtained from the following two sources;

- (1) PSIP Database server

The log history was collected as of Mar.31, 2017

- (2) Local server temporarily installed for the Workshops or Seminars.

The log history was collected from the local server temporarily installed for the following Workshops and Seminars.

- 01~02 September 2017 (Training of PSIP Trainer)
- 05 September 2017 (Seminar for Heads of Planning Units)
- 11~13 September 2017 (PSIP Orientation Group A)
- 11~13 September 2017 (PSIP Orientation Group B)

The local server was set up for the Workshops and Seminars, because the Internet connection was not available to communicate directly to the PSIP database server in the venue.

#### 2.2 Target period of the survey

Period	Days
01 April 2016 to 31 March 2017	365

#### 2.3 Procedure of survey

- 1) Obtain the target period of user access logs in the Apache Web Server of PSIP Database (first source). This server has two ports to receive access from Internet and GWAN intranet connection. The URL of both connection that a user enters is;

<a href="http://psip.malawi.gov.mw">http://psip.malawi.gov.mw</a>
-------------------------------------------------------------------

The server log is captured monthly in different files.

- 2) Obtain the user access logs from local server installed for the seminar (second source), from where the corresponding log data was extracted according to the seminar's date. The extracted log data is incorporated into the above access logs of PSIP database. This process was done by executing the script (small program).
  - 3) Remove unnecessary access history from the log file through executing the script. The following files are examples of excluded records.
    - Report files
    - Manuals
    - Non-target period log
    - Top page frames
  - 4) Combine all the monthly log files into one containing all the clean access log history during one year.
  - 5) Generate statistics report using a tool.
    - Tool; WebLogExperLite ver.9.3
    - The reports such as PDF or Microsoft word file downloaded from the screen are not counted as the page access.
    - The most accessed top 50 pages are extracted by the tool.
  - 6) From the statistics report remove the top page (since users have not yet log in) or the page access that does not exist.
- [note]** The page access number is obtained from the pages that can be accessed **after Login** to analyze the usage of the PSIP Database system. Not only top page but the reports or manuals which reside on the top page of the PSIP portal were excluded from the target of the survey.

#### 2.4 Result of the survey

The result of the survey for this target year is shown in the following table.

Target Date	Total Access	Number of days	access/day	access number per month
01/04/2016~31/03/2017	19,690	365	54	1,641

The total access during one year was **19,690**. The total number was divided by 12 to get the access number per month of **1,641**.

The following table summarizes the number of access to the most visited pages from the past surveys. The last row highlighted in brown color shows the access per day and per month during this target period.

Target Date	Previous Intranet Server	Previous Web Server	Actual Web Server	total	Number of days	access /day	access number per month
27/07/2011 - 30/03/2012	5,863	3765		9,628	248	39	1165
02/04/2012 - 27/03/2013	3,934	2102		6,036	365	17	496

01/04/2013 - 31/03/2014	12,381	707		13,088	365	36	1,076
01/04/2014 - 27/11/2014	5,955	410		6,365	244	26	783
01/04/2015 - 24/03/2016	1,025	675	4,696	6,396	218	49	1,479
01/04/2016-31/03/2017			19,690	19,690	365	54	1,641

## 2.5 *Server status and configuration*

- The PSIP Database ver.2.0 was released on Dec. 11, 2015.
- In the past survey, the CEPSIP1 servers were still working and the access number was obtained from both the previous servers and new server from Ver.2
- The PSIP Database ver3 was released in Sep 2016. Therefore, during current target period, from April to August, the access represents to the Ver.2. From September 2016 to March 2017, the users accessed to the ver.3.

## 2.6 *Observations*

- The access number will show the tendency of the utilization of the system. However, comparing several periods does not represent exactly the increase or decrease of the utilization, since system function or page design is different depending on the several versions. For example, version 1.5 required more page transfers to get proposal information, while in the current version it is designed to get necessary information with minimum page transfer for the better user interface. This will cause the decrease of the page access. Another example is that in ver.3, some Web functions in the previous versions are improved to have it automated by the system without any human intervention. Those functions are not displayed in Web page neither counted as page access, which may reduce the access number compared with the previous target period. The better usability and user interface does not always increase the number of page view.
- During the Workshops and Seminars in the last September 2016, many MDA users practiced the use of the system in the demonstration session presented by C/P. Since they navigated several pages to try them, it considerably increased the page view. It was really a good opportunity to introduce the new functions in new version. Hopefully these events will be constantly or annually held to promote the utilization of PSIP Database.



**Government of Malawi**

# Public Sector Investment Programme (PSIP) Preparation Handbook

The Ministry of Finance, Economic Planning and Development  
Department of Economic Planning and Development  
P. O. Box 30136  
Lilongwe 3, Malawi

**June 2017**

**Supported by**

**Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming II  
(CEPSIP II)**

**Japan International Cooperation Agency**





**Government of Malawi**

# Public Sector Investment Programme (PSIP) Preparation Handbook

The Ministry of Finance, Economic Planning and Development  
Department of Economic Planning and Development  
P. O. Box 30136  
Lilongwe 3, Malawi

**June 2017**



## TABLE OF CONTENTS

ACRONYMS.....	1
Forward.....	2
CHAPTER 1. INTRODUCTION.....	4
1-1. Malawi's Key Development Planning Instruments .....	4
1-2. Purpose and Target Users of This Handbook.....	7
1-2-1. Purpose.....	7
1-2-2. Target users.....	7
1-2-3. Structure of the Handbook.....	8
CHAPTER 2. PRINCIPLES, SCOPE AND COVERAGE OF THE PSIP .....	9
2-1. Definition of PSIP.....	9
2-2. PSIP Objectives and Functions.....	9
2-3. PSIP Scope and Coverage .....	10
2-3-1. Eligibility of projects .....	10
2-3-2. Key PSIP Principles .....	11
2-4. "Project" in relation to "Program".....	12
2-5. PSIP - Budget Link .....	13
CHAPTER 3. PSIP PROJECT PROPOSAL FORMULATION .....	15
3-1. PSIP Calendar .....	15
3-2. Guidelines on undertaking key calendar events (for MDAs) .....	22
3-2-1. PSIP Circular No.1 (Calendar Events No.2 & No.3: September) .....	22
3-2-2. Proposal Submission (Calendar Event No.4: Submission Deadline is End-October).....	22
3-2-3. Quarterly Performance Reporting (Calendar Event No.5, 11, 18, and 27: October, January, April, and August) .....	26
3-2-4. Ministerial Meetings (Calendar Event No.8: December) .....	27
3-2-5. Feedback to MDAs (Calendar Event No.13: February) .....	27
3-2-6. Final Budget Ceilings (Calendar Event No.16: March).....	28
3-2-7. PSIP Annual Review Meeting (Calendar Event No.28: August) .....	28
3-2-8. Donor-funded project funding information update (Calendar Event No.9 and No.29: May and January) .....	28
Chapter 4 PSIP Formulation Process and Role of Different Institutions .....	29
4-1. Project Identification and Preparation .....	29
4-2. Project Appraisal .....	29
4-3. Authorisation for Implementation.....	30
4-4. Project Financing (Disbursement) .....	30
4-5. Project Implementation and Management .....	30
4-6. Monitoring and Evaluation.....	31
4-7. Coordination Framework .....	32



## ACRONYMS

AG	Accountant General
AGD	Accountant General's Department
BD	Budget Division
DAD	Debt and Aid Management Division
DD	Development Planning Division
EP&D	Economic Planning and Development
ERP	Economic Recovery Plan
GoM	Government of Malawi
MDAs	Ministries, Departments, and Agencies
MDGs	Millennium Development Goals
M&ED	Monitoring and Evaluation Division
MGDS	Malawi Growth and Development Strategy
MPRS	Malawi Poverty Reduction Strategy
MTEF	Medium Term Economic Framework
NDS	National Development Strategy
OPC	Office of President and Cabinet
PAP	Poverty Alleviation Programme
PPP	Public Private Partnership
PSIP	Public Sector Investment Programme
PSs	Principal Secretaries

## FOREWORD

The Public Sector Investment Programme (PSIP) translates national aspirations and plans in the Vision 2020 and MGDS into projectised activities implemented through the development component of the national budget. As a product, the PSIP is a five year rolling plan that provides details of Government's development projects with their estimated resource requirements.

The responsibility of managing the PSIP is, therefore, central in ensuring that publicly funded national development projects are not only effective and efficient but also in line with national development goals of the country. In fulfilling this role, the Department of Economic Planning and Development ensures that all project proposals submitted by ministries, departments and other implementing agencies are screened, verified and programmed for implementation through the PSIP system.

In a quest to improve and standardize the project preparation process, this Preparation Handbook has been developed to guide ministries, departments, and agencies (MDAs) to prepare sound development projects for appraisal and subsequent inclusion in the PSIP. The handbook sets out a standard for the PSIP formulation processes, primarily for MDAs of the Malawi Government. With the annual guidelines, which will be drafted and circulated annually, the handbook will facilitate a uniform approach in the formulation of projects throughout the public sector. The handbook further spells out the roles and responsibilities of the entities involved in the various stages of development planning and project cycle in line with the PSIP process.

I trust that this handbook will benefit all stakeholders involved in the PSIP formulation process.



Peter K. Simbani

Acting Chief Director for Economic Planning and Development  
Department of Economic Planning and Development



## CHAPTER 1. INTRODUCTION

### 1-1. Malawi's Key Development Planning Instruments

National Development Planning Frameworks in the country can be classified as long-term, medium-term, and short-term, based on the execution time horizon. The Vision 2020, Malawi Growth and Development Strategy II (MGDS II), and the National Annual Budget are examples of long-term, medium-term and short-term national development frameworks respectively. The PSIP serves as a planning, implementing as well as coordinating tool for the national development projects under Development Budget frameworks. The PSIP interfaces budgeting, implementation and evaluation phases of the entire development management cycle as illustrated in Figure 1.

#### Long Term Development Strategies

Long term development strategies give the long-run aspirations for Malawi and they provide broad guide into the direction of development and what has to be done. Vision 2020 is the current Malawi's long term development plan. It stipulates that *"By the Year 2020, Malawi, as a God-fearing nation will be secure, democratically mature, environmentally sustainable, self-reliant with equal opportunities for and active participation by all, having social services, vibrant cultural and religious values and a technology driven middle-income economy"*. It expresses both hope and determination in ridding the nation of poverty and attaining a middle-income status by World standards. The Vision 2020 proposes that investment should be made in addressing challenges in the following areas: good governance; achieving economic growth and development; achieving a vibrant culture; developing economic infrastructure; food security and nutrition; human resource development and management; achieving science and technology led-development; fair and equitable distribution of income; and natural resource and environmental management.

#### Medium Term Development Strategies - PAP, MPRS, MGDS I & II, ERP

In the medium term, typically of three or five years planning horizon, the Government of Malawi (GoM) puts up strategies and programs that have to be pursued in order to meet specific goals and objectives. This is presented in systematic pillars of themes

and priority areas of focus. Examples of Medium term strategies include the Malawi Poverty Reduction Strategy (MPRS), MGDS I, MGDS II and the Economic Recovery Plan (ERP). Medium term strategies prescribe the development trajectory for a given period and define the primary eligibility of programs, projects and activities that the GoM will undertake or support.

### **Public Sector Investment Programme (PSIP)**

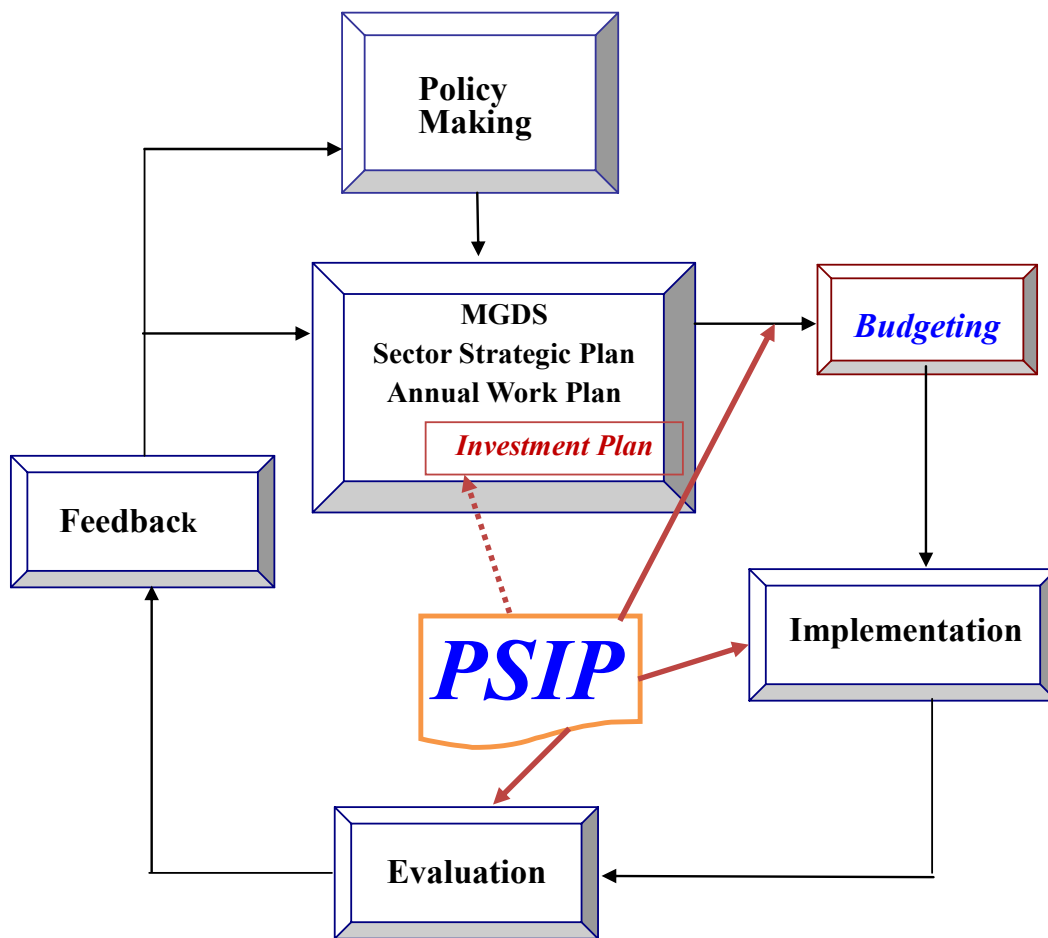
The development pathway as outlined in long term and medium term strategies are further translated into specific actions through the PSIP. The Medium Term Plan sets themes and priorities define the focus of planning and programming. The logical structure of the plan is to ensure that each development project which PSIP deals with is set to achieve goals under thematic areas in various sectors and/or priorities within national plan. In this regard, the PSIP serves as an implementing as well as coordinating tool for National Development Strategy. It provides details of the government's investment programme in a transparent form. It presents a statement of estimated financial resource requirements for new, ongoing and pipeline public sector projects. This supports Government to make the best utilisation of its domestic and externally provided development assistance resources in a cost effective way to attain optimum benefits to support the sustainable development of Malawi.

### **The National Budget**

All public expenditures are planned, authorized and controlled through the national budget in line with the Public Finance Management Act. The national budget consists of two components: (i) the Revenue and Grants which includes domestic revenue and grants, and (ii) the Expenditure which covers recurrent and development expenditures. The recurrent budget finances routine tasks to maintain the status quo, while the development budget finances development activities carried out to contribute toward specific progress or improvement on present status. The Development Budget is in two parts. Part I of the Development Budget reflects financing from foreign grants and loans. Part II comprises local counterpart funds to Part 1, and projects funded wholly from local resources.

The national budget is formulated within the context of the Medium Term Expenditure Framework (MTEF). MTEF is a multi-year approach to budgeting, typically covering a three-year period, that attempts to strengthen the links between planning, policy-making, and budgets. A well prepared Public Sector Investment Programme is an intermediate stage for MTEF.

**Figure 1: PSIP in the Development Management Cycle**



## 1-2. Purpose and Target Users of This Handbook

### 1-2-1. Purpose

This handbook has been prepared to help individuals responsible for PSIP in different institutions and sectors, design and successfully manage implementation of development projects.

The Handbook facilitates a uniform approach in planning, scheduling and presentation of projects by the various agencies of the government and thereby improving the quality of PSIP and its management. It further spells out the roles and responsibilities of the entities involved in the various stages of the project management cycle vis-à-vis the PSIP process. The handbook is a reference document, an instruction to be kept close at hand and referred to when necessary.

Specifically, the handbook should help in achieving the following objectives:

- To guide MDAs to crystallize their intended development activities into projects and to properly present the content and report progress to the PSIP management.
- To clarify roles and responsibilities within the PSIP management process so as to eliminate the duplication of activities and ensure involvement of all relevant participants.
- To streamline PSIP preparation processes to make them more effective and efficient.
- To ensure that the projects being proposed are aligned to national priorities.
- To provide guidance on appropriate techniques for use at different stages of the PSIP cycle.

### 1-2-2. Target users

The handbook provides standard guidelines for the entire PSIP formulation processes, including information production and collection processes of development projects, for MDAs and the Ministry responsible for the PSIP. It can essentially be useful to all stakeholders in the PSIP process with a focus on the following:

- Planning officers in MDAs responsible for the formulation and implementation of development projects;
- Project Managers in MDAs responsible for managing projects;
- Government institutions responsible for preparing PSIP and the Development Budget.

### **1-2-3. Structure of the Handbook**

The rest of the document is structured as follows: principles, scope and coverage of the PSIP follow in Chapter 2. Chapter 3 presents the different stages of the PSIP and how they should be carried out. Chapter 4 summarises institutional roles of different stakeholders in the PSIP process formulation and management.

The Handbook is supported by PSIP Annual Guidelines explaining how to fill in the proposals using special proposal and reporting formats.



## CHAPTER 2. PRINCIPLES, SCOPE AND COVERAGE OF THE PSIP

### 2-1. Definition of PSIP

The PSIP can be defined from the perspective of either a system or a product. As a system, the PSIP is a multi-functional and multi-stakeholder management device that translates development strategies and plans into implementation through approval of development projects for execution in the national budget. It also monitors and supervises performance of ongoing projects to track and guide their implementation. In this system, stakeholders have different roles and interests. The PSIP is useful in reconciling these often diverging interests in order to meet the overall national development objectives.

As a product, the PSIP is a rolling plan that provides details of Government's new, ongoing, and pipeline development projects, with estimated financial resource requirements for each project. It is thus reviewed annually, making provision for the first year and estimates for the subsequent four years. As a product the PSIP informs the development budget.

### 2-2. PSIP Objectives and Functions

Drawing from both perspectives, the PSIP is a multi-faceted tool that fulfils the following objectives and functions:

- **A screening mechanism:** to verify that proposed projects conform to Government priorities; and meet design standards.
- **A programming tool:** to facilitate the scheduling of investments for consistency with overall institutional expenditure ceilings and its absorptive capacity
- **A recording system:** providing data on past and projected levels of public investments by the public sector and on project-related donor assistance.
- **A planning framework** that helps formulate the development budget.

- **A planning tool:** to facilitate project preparation and implementation for harmonised and complementary investments; and – allows adequate lead-times for project design and funding.
- **A resource mobilisation tool:** It indicates the gap between investment needs and available financing.
- **A monitoring tool:** PSIP Database contains project progress information collected every quarter from MDAs undertaking Projects.

## 2-3. PSIP Scope and Coverage

The basic tenet of the PSIP is to facilitate the implementation of Government's development strategies as outlined in vision statement, medium term development strategy, sector strategies and programmes of work. The PSIP, in this respect, governs the procedures and processes for approving development initiatives proposed for implementation through the development budget and management of such initiatives.

### 2-3-1. Eligibility of projects

Eligibility of projects for the PSIP is determined by four basic factors namely; alignment to the overarching National Development Strategy (NDS), Development nature of the intervention, magnitude (size) of the intervention and source of the project.

Clear and direct linkage between a proposed project and NDS defines the relevance of the proposed intervention to Malawi's development agenda and is paramount in establishing the suitability of a project. In this regard the PSIP will dwell exclusively on the Government/ NDS based prioritised projects. Projects with inadequate or no linkage to the Government/ NDS priorities will be rejected. Project proposal should fall within the framework of established government and sector objectives. It must be clearly demonstrated that the objectives of the proposed projects are in line with these priorities, which are presented in the medium term strategy, macroeconomic framework and sector strategy documents.

Having been Government priority-compliant, the proposed intervention should be

judged development in nature as opposed to being recurrent, and projectised. A project is deemed development in nature if it aims at increasing future productivity or capacity. A development project intends to make improvements on quality or quantity or both of delivered public goods and services, referred to as “raising the bar”. To the contrast, recurrent intervention is intended to maintain the status quo, referred to as “maintaining the bar”.

The third eligibility factor is the size (scale) of intervention. In order to avoid proliferation to too many small-scale, unrelated projects, the PSIP will enrol only development activities with an total estimated cost of not less than an equivalent of **USD 1,000,000 for infrastructure projects and USD 500,000 for service projects**.

Eligibility will also be on the grounds of the source of the proposed project. The PSIP will accept projects submitted by a MDA mandated to fulfil the objectives in the proposed project. In this regard the PSIP does not include private sector projects (except for PPP projects). The controlling officer or his/her designate will make a formal submission of a proposal if a proposal has to meet this eligibility criterion.

Emergency relief projects which satisfies above definition shall also be included in PSIP as long as they are of development in nature such as disaster preparedness and resilience building<sup>1</sup>.

### **2-3-2. Key PSIP Principles**

Further to the eligibility factors laid out above, the following principles need to be followed when undertaking PSIP processes:

- Project identification will be characterised by high levels of consultation, making sure that those who are to be the targeted beneficiaries and who will be involved in the implementation of the project should be participants in the development of the project idea and its planning. Failure to ensure this significantly increases the chances of inappropriate or ill-conceived projects

---

<sup>1</sup> This does not include emergency response activities such as food distribution, which shall not be included in PSIP.

being initiated.

- The proposed projects should clearly address identified needs or seek to capitalize on identified new opportunities. Adequate supporting data and analysis are needed to verify either the problem or the opportunity in question and presented in appropriate formats as directed the responsible ministry.
- Projects should have firm logical structure in which activities clearly link to respective outputs as well as outcomes.
- The nature of the project must be clearly within the government's domain of interventions and not an activity better undertaken by the private sector. However, Government is promoting the use of Public-Private Partnership (PPP) as one of the means of procuring and financing infrastructure projects and service delivery, in the public sector.
- The availability of finance from a donor for a particular project should not be a determining factor in project identification.
- No project will be funded unless it has been duly appraised and approved through the PSIP process. The appraisal of projects will follow a systematic format, guided by the PSIP Appraisal Manual based on information as made available by the proposing MDAs.

#### **2-4. "Project" in relation to "Program"**

PSIP deals with projects. Where several projects are parts under a program, there must be a clear logical link between a project and a program. A project is an individual investment plan with a set of related activities to be implemented within a specific period and limited input to achieve a specific goal. It is not a routine task.

A program, on the other hand, is supposed to be a comprehensive scheme within a sector or geographic area, being comprised of related projects and other development activities that share the same goal. A program has a target within a certain scale of time, normally in medium-term or long-term and usually relate to upper strategies. A project is considered as an important means to fulfil the program objective. Since FY 2016-17, Program-based Budget (PBB) is adopted for whole central government; each

project should fall under a certain program under PBB structure.

## **2-5. PSIP - Budget Link**

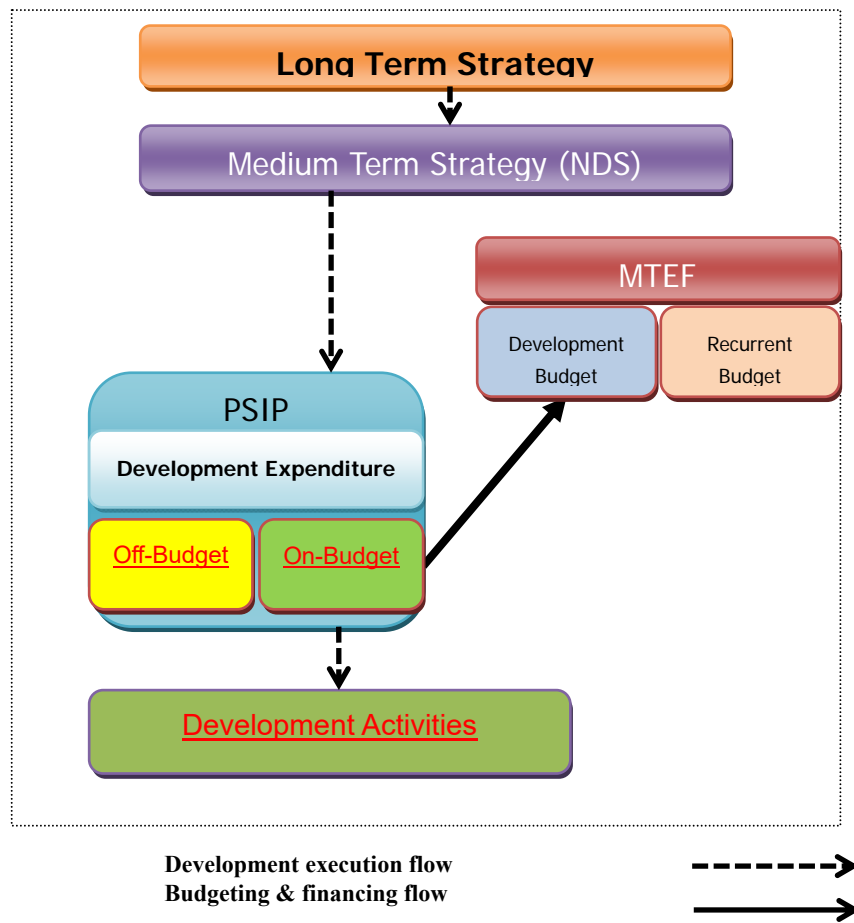
Figure 2 shows how the PSIP is used in informing the national budget. Drawing from the vision statement and the NDS, the MDAs identify project interventions as well as recurrent interventions that would be carried out over a given period. The PSIP facilitates the consolidation and programming of all project interventions to annual development expenditure. The Development activities as outlined by the PSIP may have donor support which could be on or off budget. The off-budget donor support refers to those projects whose financial management and reporting procedures are done outside Government of Malawi's own systems. Some projects will not have donor support thus fully funded by the Government of Malawi. The whole of Government of Malawi financing is obviously on-budget.

All on-budget expenditure of the PSIP will inform the Development Budget component of the MTEF hence providing the relationship between PSIP and the Budget.

In this framework, setting targets for the PSIP and the budget is done simultaneously guided by appropriate circulars. The draft PSIP recommends projects requiring financing and forms the basis of the development budget. Thus, appropriations as detailed in the development budget correspond directly with the allocations for the first year of the PSIP, while the first three years of the PSIP will inform the development component of the MTEF. The exceptions to this are the off-budget projects or partly off-budget projects which are funded by donors and in case of PPP projects funded by private sectors.

The interrelation between the development plans and budgets surrounding the PSIP is illustrated in Figure 2.

Figure 2: Relational Flow of Development Execution & National Budgets



## CHAPTER 3. PSIP PROJECT PROPOSAL FORMULATION

### 3-1. PSIP Calendar

The PSIP calendar is a list of sequenced activities conducted by different stakeholders in a year on planning and management of the PSIP. The calendar activities relate to both the PSIP under implementation as well as one being planned for. With respect to PSIP under implementation the focus is on progress monitoring and reporting while the quality of submission and requirement for inclusion in the budget is the focus for the planning year activities.

Efficient coordination of different PSIP-related activities requires that they should all be planned according to a single consolidated schedule in line with the Government business calendar. Table 1 below presents a detailed working calendar for the PSIP process.

The calendar is critical in ensuring that activities by the various stakeholders smoothly feed into each other. Of particular importance in this regard is ensuring that planning activities of the PSIP smoothly feed into the national budgeting process.

The PSIP calendar in Table 1 isolates events and activities which MDAs directly work on are highlighted in dark colour. Also highlighted are the budgeting process activities which are beyond control of PSIP Unit. Note that these events and activities undertaken by MDAs (which deal primarily with sector activities) are integrated into the single consolidated schedule. The MDAs ought to undertake such activities taken into consideration of their timeline and their relation with all other events and activities in the flow of PSIP Calendar schedule.

**Table 1: PSIP Working Calendar**

**F**= PSIP formulation for the following fiscal year

**I**= PSIP implementation for this fiscal year

No	Month	Event	Initiator	Institutions	Purpose	Activities	Output
1	End-Jul.	II Uploading approved budget to DB and updating project status	AG, DD	AG, DD	To update information in PSIP Database	Update approved budget and project status to PSIP Database	Update of DB
2	July.	<b>F</b> Pre-Circular 1 Meeting between DD and Budget Division	DD	BD, DAD	To discuss and agree on any emerging issues to be included in Circular No. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Review PSIP performance of previous FY</li> <li>- Review the previous appraisal process</li> <li>- Update /verify Part 1 Figures for current FY</li> <li>- Discuss guidelines, contents of Circular No. 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meeting Minutes (PSIP preparation guidelines and basic principles/policy)</li> </ul>
3	Aug.	<b>F</b> PSIP Circular No. 1	DD	<b>MDAs</b>	Requesting & guiding MDAs on submission of PSIP project proposal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepare and circulate Circular No. 1 which highlights concepts and principles with guidelines and templates (Note: Preparation of new project proposals can be started far in advance, and ongoing project proposals can be prepared by submitting quarterly performance report)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PSIP Circular No. 1</li> <li>- PSIP Guideline for the next FY</li> </ul>



No	Month	Event	Initiator	Institutions	Purpose	Activities	Output
4	Aug.	F PSIP Circular No. 1 Orientation and Hands-on Guidance to individual MDAs	DD	MDAs, BD, DAD	To orient MDAs on the improvement of PSIP project profiling and proposals	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DD PSIP Desk officers to visit MDAs if MDAs organize internal meeting to revisit development projects to prepare for submission</li> <li>- Explain contents of Circular No. 1 and PSIP Guidelines</li> <li>- Training using PSIP Preparation Handbook</li> <li>- Training on PSIP Database and prepare and submit proposals using excel template and quarterly reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PSIP Project proposal templates for submission drafts</li> <li>- PSIP Desk Officers and other relevant officers from MDAs are mainly oriented for finalizing Proposals (templates)</li> </ul>
5	End-Aug.	F Proposal Submission Deadline	MDAs	DD	To submit proposals to PSIP Unit for appraisal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MDAs submit all the proposals with necessary information</li> <li>- Projects can be submitted any time of the year but this deadline is for projects to be considered for the upcoming FY.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposals submitted using right template, and with sufficient information.</li> </ul>
6	Sep.	F Initial Appraisal	DD	(MDAs)	To appraise all new and ongoing project proposals	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appraise all the submissions in an appraisal template (used for Ministerial Meetings) with preliminary rating and feedback points to be given to MDAs at Ministerial Meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Project proposals are appraised.</li> <li>- Appraisal rating matrix filled in the template</li> </ul>

No	Month	Event	Initiator	Institutions	Purpose	Activities	Output
7	Oct.	1Q Performance Report (Each Project)	MDAs	DD	To access and analyse progress of PSIP implementation	- Analyse the quarterly financial disbursement, physical progress, and challenges and good practices of each PSIP project and produce a report	- 1st Quarter PSIP project progress report
8	Oct.	Ministerial Meetings with MDAs	DD	MDAs, BD, DAD	To clarify issues arising from 1 <sup>st</sup> appraisal as the 1 <sup>st</sup> feedback to submission	- Based on Initial appraisal (in a form of appraisal template), clarify unclear parts of all the projects and update information on ongoing projects - Mid-Year PSIP Implementation Review	- Meeting Minutes
9	Nov	Budget Strategic Meeting	BD	MDAs, DD,	To discuss with MDAs for budget issues for coming fiscal year	- Discuss budget with MDAs and DD to prepare budget ceiling	- Indicative Budget ceiling
10	Dec.	PSIP final appraisal	DD		Dev. Budget planning	- Screen eligible projects and allocate Dev. Budget for the coming year	Appraisal results
11	Jan	Donor-funded project funding info updates	Jan.	DAD, MDAs	To update the disbursement information of donor funded projects	- Desk Officers collect funding information from implementing agencies and AMP Reflect the funding information to PSIP Database	Disbursement information of Part 1 and Off-Budget of PSIP Database is updated

No	Month	Event	Initiator	Institutions	Purpose	Activities	Output
12	Jan.	F Meeting with Treasury	DD	BD, DAD,	To share the results of final appraisal for indicative Dev. Budget to prepare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- To share appraisal results and indicative allocations reflecting updates from Ministerial Meetings</li> <li>- To present appraisal updates to PSIP Management and Treasury</li> <li>- Update on ongoing projects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appraisal Note and Draft PSIP</li> <li>- Meeting Minutes</li> </ul>
13	Mid-Jan.	I 2Q Performance Report	MDAs	DD, BD	To access and analyse progress of PSIP project implementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse the quarterly financial disbursement, physical progress, and challenges and good practices of each PSIP project and produce a report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2nd Quarter PSIP project progress report</li> </ul>
14	Feb.	F Final Appraisal results feedback to MDAs	DD	MDAs	To share the results of final appraisal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allocate Dev. Budget and register recommended projects status on PSIP Database</li> </ul>	Letter to MDAs
15	End-Jan.	F Dev. Budget Allocation	BD	MDAs		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulation of indicative Dev. Budget to MDAs</li> </ul>	-
16	Feb.	F Budget Framework	BD, DAD, Revenue	--		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budget framework is drafted</li> </ul>	Budget framework
17	Feb.	F Budget Circular	BD	MDAs	To provide Indicative Budget Ceiling to MDAs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Together with PSIP appraisal results, the Budget Template is shared with MDAs\</li> </ul>	Budget Circular with Budget Template

No	Month	Event	Initiator	Institutions	Purpose	Activities	Output
18	Mar.	Budget submission	<b>MDAs</b>	BD	To request budget proposal to BD	- Budget template is filled and submitted to BD by MDAs	Filled Budget Templates
19	Mar.-Apr.	<input type="checkbox"/> Budget Hearing	BD	<b>MDAs</b> (DD)	To understand MDAs' strategies and resource needs	- Participates in the meeting to check if PSIP and Non-PSIP projects are included in Development Budget portion and recurrent implication of donor projects	
20	Apr.	<input type="checkbox"/> Final Budget Ceilings	BD	DD		Adjustment of Final Ceiling to submit Cabinet	Final Budget Ceiling
21	Apr.	<input type="checkbox"/> Cabinet Paper	DD	Cabinet	To get cabinet approval for PSIP	- -Submission of cabinet paper on the Draft PSIP - (i) Comprehensive PSIP - (ii) Resource gap analysis - (iii) Development Budget	PSIP Cabinet Paper
22	Apr.	<input type="checkbox"/> 3Q Performance Report	<b>MDAs</b>	DD	To access and analyse progress of PSIP project implementation	- Analyse the quarterly financial disbursement, physical progress, and challenges and good practices of each PSIP project and produce a report	- 3rd Quarter PSIP project progress report
23	End-Apr.	<input type="checkbox"/> Cabinet Approval	Cabinet	--	To approve PSIP	- Approve PSIP for budget estimates	- Final PSIP
24	Apr.	<input type="checkbox"/> Donor-funded project funding info updates	DD	DAD, <b>MDAs</b>	To update the disbursement information of donor funded projects	- Desk Officers collect funding information from implementing agencies and AMP - Reflect the funding information to PSIP Database	- Disbursement information of Part 1 and Off-Budget of PSIP Database is updated

No	Month	Event	Initiator	Institutions	Purpose	Activities	Output
25	Late-May	☐ Draft PSIP	DD	--	To distribute it as reference for budget session	- Print PSIP Booklet for presentation with Budget Documents at the Parliament	- Draft PSIP Documents
26	Late-May	☐ Budget Estimates Submission	BD	--		-	- Budget Document
27	End-Jun.	☐ Budget approval	Parliament	--			
28	Jul.	☐ Approved Budget	BD	--		Reflect discussion and adjustments made by Parliament and finalise the approved budget	- Approved Budget
29	Aug.	▮ 4Q/ Annual Performance Report	<b>MDAs</b>	DD	To access and analyse progress of PSIP project implementation	- Analyse the quarterly financial disbursement, physical progress, and challenges and good practices of each PSIP project and produce a report	- 4th Quarter PSIP project progress report
30	Aug.	☐ Printing of Final PSIP	DD	--	To disseminate PSIP	- Print PSIP with the approved Development Budget	- Printed PSIP Booklet
31	Aug.	▮ PSIP Annual Review Meeting	DD	<b>MDAs</b> , BD, DAD	To review previous FY's PSIP performance	- Review previous FY PSIP performance - Review previous PSIP process	- Meeting Minutes (PSIP Performance report) -
32	Aug.	▮ Donor-funded project funding info updates	DD	DAD, <b>MDAs</b>	To update the disbursement information of donor funded projects	- Desk Officers collect funding information from implementing agencies and AMP - Reflect the funding information to PSIP Database	- Disbursement information of Part 1 of PSIP Database is updated

## 3-2. Guidelines on undertaking key calendar events (for MDAs)

### 3-2-1. PSIP Circular No.1 (Calendar Events No.2 & No.3: September)

The PSIP Circular No.1 is an official communication through which the ministry responsible for the PSIP solicits project proposals from MDAs for consideration into the PSIP of each year. It may also contain PSIP indicative ceilings which give an indication to the MTEF (see Box 1).

#### **BOX 1: PSIP indicative ceiling and the MTEF**

The PSIP indicative ceilings give an indication of the expected resource allocation to sectors or ministries for a particular planning year. The efficacy of the ceiling is to prevent submission with unrealistic financial requirements that cannot be realised in a given financial year. The determination of ceilings for any institution is done by the Ministry responsible for PSIP based on financial resource projections in the PSIP database subject to the resource envelope and other policy directions at a given time. Furthermore, it should be noted that the first three years of the PSIP depicts the development component of the MTEF. In this case the ceilings will include projects whose implementation will start in the one or two years.

### 3-2-2. Proposal Submission (Calendar Event No.5: Submission Deadline is End-August)

#### (1) Proposal Templates<sup>2</sup>

There are two types of proposal templates that an MDA will have to use for making a submission to the ministry responsible for PSIP, for inclusion into the PSIP, depending on whether the project is new, ongoing or seeking extension. The proposal templates

---

<sup>2</sup> The design of project proposal templates may change from year to year depending on feedback from MDAs with regard to the user-friendliness of the templates and new information demand. The process of upgrading the database may also bring about a number of changes including the design of templates and MDAs should bear with these changes and comply where necessary.

will be revised every year and indicated in the annually circulated "PSIP Annual Guidelines". MDAs are expected to use the latest version of templates for their submission, not the ones from the previous years. The electronic files are made downloadable from PSIP Database (registered users can log in from PSIP Portal site <https://psip.malawi.gov.mw>).

MDAs are expected to update the information of projects every year using the template meant for PSIP for that particular fiscal year, if the project need to be considered for funding in that fiscal year. Without re-submission, even pipeline projects and ongoing projects will not be considered in the following year. This submission principle is applicable to all the projects including those which are financed by Part 1 funding.

Data as captured and presented in these templates are critical for a sound and fair appraisal of projects or submissions. Therefore, incomplete submission or templates giving erroneous information will not be processed. These will be referred back to the submitting authority for redress.

**i) New Project Proposals (Template for New Project)**

Projects being proposed for PSIP inclusion for the first time must use new project profile template. The new project template is designed to gather comprehensive project information for whole period of the project. Formerly submitted projects that have never received funding are supposed to be re-submitted every year if they are still relevant. This will be done by indicating that the project still forms the part of MDA submission in either its previous design or modified one.

**ii) Ongoing Project Proposals (Template for Ongoing Project)**

Projects that have ever been implemented through the PSIP must use the ongoing project template. These are referred to as Ongoing Projects and include: (a) "Project performance" sheet to indicate information of the previous fiscal year<sup>3</sup>, (b) "Annual

---

<sup>3</sup> This can be aggregation data from quarterly performance progress reports submitted

cost matrix" information for proposed FY, and (c) other information to form the proposal details. The ongoing project template focuses on the project's financial and physical performance to determine the need for continued inclusion of the projects in the national development budget.

## **(2) Guide on Preparation of Project Proposal Document**

The following processes and steps are considered necessary and recommendable as MDAs are preparing the PSIP submissions.

### **i) Identification and Project Development**

Identification is the earliest phase at which a development opportunity is conceived. Enough information must be contained in the submission documents for a decision to be made by the ministry responsible for the PSIP on whether or not the project should be included in the PSIP. The template must carry appraisable data (full and high quality data).

### **ii) Filling Templates**

The submitting ministry must comply with appropriate templates for submission of their projects. These have to be filled in full and with correct and sufficient information. After internal approval within the implementing agency is granted, templates for new, ongoing projects (and project extension form if applicable) must be submitted by the deadline as indicated in the PSIP Circular No. 1 if they are to be considered for funding in the subsequent financial year.

New projects are submitted initially in the form of new project profile for pre-appraisal by the ministry responsible for the PSIP. This may occur at any time of the year, however, as mentioned above, must be submitted by the deadline indicated by the PSIP Circular No. 1 if they are to be funded in the subsequent financial year.

All submitted projects will be subjected to an appraisal process guided by the PSIP Appraisal Manual. The brief of appraisal criteria would be found in PSIP Guidelines

---

during the year (Note: This is obliged to submit every quarter during the year)



annually circulated (or on the PSIP portal site). It is advisable for MDAs to refer to it and undertake a self assessment once the templates are filled in.

**iii) Prioritization/ reprioritization of the Project Proposals**

Submitting MDAs will indicate on each project submission template the priority of the project in relation to all their submissions. This information is important in guiding resource allocation in view of limited resources. While projects can be ranked against each other, priority must be given to ongoing projects over new projects.

**iv) Verifying Submission Compliance to PSIP Requirement**

Quality assurance of proposal is a responsibility of MDAs. MDAs should refer to specific guidelines provided from time to time in order to meet the PSIP requirement.

**v) Project Extension Request Form**

If for some reasons the implementing agencies want to extend the project period of some ongoing projects, the MDA will have to ask for request for project extension using the format downloadable from the PSIP Database (registered users can log in from PSIP Portal <https://psip.malawi.gov.mw>). The project extension request form should be submitted early enough, at least one year before the end-date of the project, by August every year, before another PSIP submission process starts in September.

**vi) Other Compulsory/ Supplementary information to accompany proposal**

Besides the proposal templates, MDAs are required to provide supplementary information depending on nature of the project. The list of supplementary documents is as follows:

**Table 2 : The supplementary documents for submission**

Type of Projects	Supplementary information documents	Submission is required for
New	• Project Implementation Plan	• All new projects
	• Project Appraisal Report (Donor’s)	• All new projects supported by Donor(s)
	• Project document produced by MDA or Donor	• A new project which has a project document
	• Memorandum of Understanding for an ODA project (Donors)	• All new projects supported by donor(s)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Results of Environment Impact Assessment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• All new projects which have construction components</li> </ul>
Ongoing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quarterly Performance Report (required by PSIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• All ongoing projects</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quarterly reviews by executing agencies (Agencies' own)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• All ongoing projects which issue agencies' own quarterly reviews</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donor and supervision missions' reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• All ongoing projects which are supported by donor(s)</li> </ul>

Once submitted, they will be saved with proposals in the PSIP Database.

**vii) Submission methods and procedure**

The Ministry responsible for PSIP will accept submissions of project proposals only in electronic excel version (PSIP proposal templates). However the rest of the documentation could be provided in any other format but electronically. The proposals should have internal approval before submission;

- a) The project profile templates in excel form should be properly named following the illustration indicated in PSIP proposal templates (if any changes, there will be a notification).
- b) Submission of PSIP template in excel format should be made by e-mail. The email address will be communicated by PSIP Circular No. 1 and/or PSIP Annual Guidelines.
- c) The electronic transmittal of submission will have to be accompanied by a signed letter of submission that simply lists all the projects submitted.

**3-2-3. Quarterly Performance Reporting (Calendar Event No.7, 13, 22, and 29: October, January, April, and August)**

MDAs are required to provide information with regard to implementation of projects on quarterly basis in line with calendar events number 5, 11, 18 and 27, in October, January, April, and August respectively. The performance reports for the first and second quarter will also form a basis for appraisal for the project inclusion in the following fiscal year. The quarterly reports will follow specially designed excel format which is downloadable from PSIP Database (registered users can log in from PSIP Portal <http://psip.malawi.gov.mw>) .

### 3-2-4. Ministerial Meetings (Calendar Event No.8: December)

Ministerial meetings to discuss PSIP are held in December. They involve BD, DD, and the implementing agencies. The main agenda of the ministerial meetings is reflected in Table 2 below.

**Table 2: Objectives and Expected Outputs of Ministerial Meetings**

<b>Objectives</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Agree on the list of submitted projects and their priority</li><li>➤ Enquiry on submitted project proposals</li><li>➤ Discuss the submission results, along with the provision of updated project information</li><li>➤ Discuss the project appraisal results for new projects.</li></ul>
<b>Expected Outputs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ The list of technically accepted projects as agreed with MDAs in which the total amount is ideally under the PSIP ceiling</li><li>➤ Minutes of the meeting, including agreement on the follow-up requirements for both the Ministry responsible for PSIP and the MDAs</li></ul>

### 3-2-5. Feedback to MDAs (Calendar Event No.14: February)

PSIP Unit conducts two-fold appraisal, the initial appraisal for checking the eligibility to PSIP and the final appraisal for inclusion in PSIP of the following year. The latter depends much on the ceiling or the resource envelope and the priority and urgency of the project. The Ministry responsible for PSIP will give feedback on their submissions in terms of project status.

The status of project submitted by MDAs changes as the time flows as follows:

#### a) New project

After the appraisal by PSIP and the development budget approval by the Parliament, a project may assume the following status:

- (i) New to be funded (inclusion in PSIP for the following year)
- (ii) Pipeline (the eligibility of the project to PSIP is confirmed but the priority is not high enough given the limited ceiling, it can be marketed to DPs)
- (iii) Rejected the project does not satisfy PSIP eligibility conditions)

#### b) Ongoing project

After the appraisal by PSIP and the development budget approval by the Parliament, for each stage, the project status can change to:

- (i) Ongoing (inclusion in PSIP for the following year)
- (ii) Pended (the eligibility of the project to remain in PSIP is confirmed but the priority is not high enough given the limited ceiling)
- (iii) Terminated (the eligibility of the project to remain in PSIP is not confirmed.)
- (iv) Ending (the project is expected to end in the year of submission so it should not be continued in the applied year of submission.)

### **3-2-6. Final Budget Ceilings (Calendar Event No.20: April)**

The Budget Division is expected to release the budget ceiling around April. The determination of ceilings on the development budget will be done in close consultation with the Development Division.

### **3-2-7. PSIP Annual Review Meeting (Calendar Event No.31: August)**

Annual review meetings will be organized in August to review previous PSIP process and performance. These will be attended by all MDAs and other key stakeholders particularly the Treasury and OPC.

### **3-2-8. Donor-funded project funding information update (Calendar Event No.11 and No.32: May and August)**

The PSIP Unit will update the database with confirmed Part I figures. These will be obtained from MDAs and confirmed with the Debt and Aid Division.

## **Chapter 4 PSIP Formulation Process and Role of Different Institutions**

PSIP formulation and management is a multi stakeholder process. Government agencies interact not only in various capacities but also with different interests. The ability to coordinate and synergise the efforts by these players will have a significant influence of the formulation and performance of the PSIP.

This chapter gives out the role assignment to the main stakeholders and a coordination framework for the PSIP processes.

### **4-1. Project Identification and Preparation**

The responsibility of identifying projects and developing them is for MDAs. In a normal scenario, the Planning Unit of MDAs will facilitate the formulation of project proposals. The Ministry responsible for the PSIP, nonetheless, provides guidance on development of a project to ensure that minimum standards for eligibility are met and formats for submission are adhered to.

MDAs will ensure that all requisite appropriate consultations and approvals are made before making a submission to the Ministry responsible for the PSIP.

### **4-2. Project Appraisal**

The appraisal for a new project aims at establishing the suitability and feasibility of a proposed project. This responsibility is split into two phases. The first phase, pre-feasibility, will have to be conducted by MDAs. The prefeasibility phase will ensure that consultations are conducted and all necessary questions on the feasibility of the project have been addressed in the design of the project. The second phase, appraisal, will be done by the Ministry responsible for the PSIP. The phase will dwell on relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability aspects of the proposed project. This process is guided by the PSIP Appraisal Manual. In the appraisal of projects, the responsible MDA will, where necessary, make consultations with relevant technical departments such as those in construction industry, judicial system, etc on a

case-by-case basis. On the other hand, the appraisal of an ongoing project aims at determining the need for continued inclusion of the project in the national development budget by checking the financial and physical performance.

### **4-3. Authorisation for Implementation**

Based on appraisal results, the Ministry responsible for the PSIP will recommend a list of approved projects in the PSIP database that will form part of a five-year rolling plan. This list of projects will be deliberated upon by Management of the Ministry responsible for PSIP, which will be presented to the Cabinet for final decision and approval of the PSIP.

### **4-4. Project Financing (Disbursement)**

Annual National Budget provides primary financing means for PSIP projects. In this case, financing is the responsibility of the Treasury, through the Budget Division. Disbursing of resources will be done by the Accountant General's Department (AGD). Treasury will provide monthly funding figures to the PSIP system as an input to the coordination role played by the PSIP Unit. As for the projects supported by the Development Partners, the Debt and Aid Management Division (DAD) facilitates resource mobilisation and compiles the commitment and disbursement information, which is shared with PSIP Unit.

### **4-5. Project Implementation and Management**

Implementation of a PSIP Project is the responsibility of MDAs. The submission of quarterly progress report is a way of quality assurance for proper and responsible project management. In particular, AGD can assist project accounting which enables MDAs to obtain accurate financial information of their projects<sup>4</sup>, and CIAU can assist through internal auditors stationed at MDAs to conduct project audit so that all aspect

---

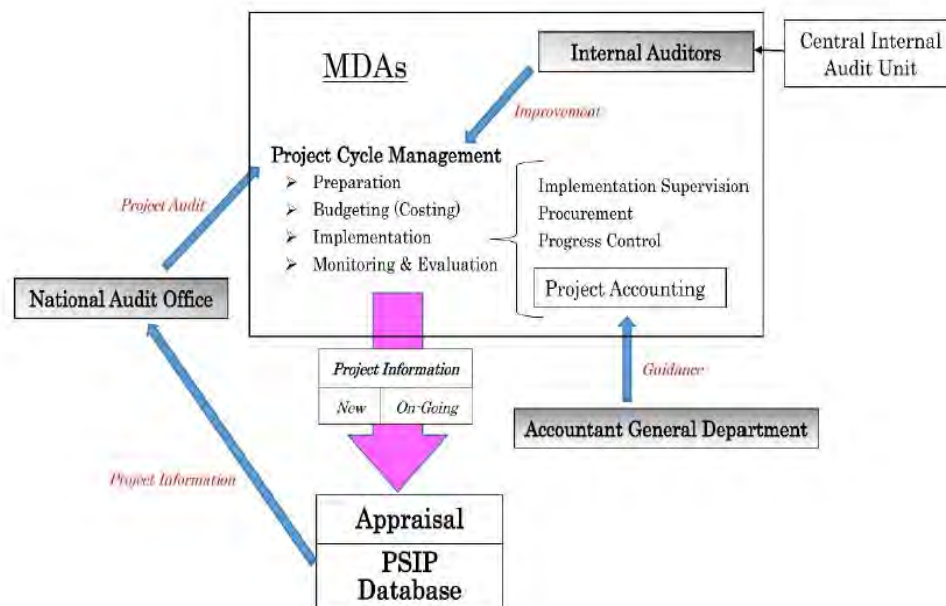
<sup>4</sup> PSIP Unit in collaboration with AGD developed an Excel based Project Financial Management Information Tool (PFM-IT), which will assist MDAs for project accounting and production of all the necessary financial information for project management. This tool is downloadable from the PSIP Database.

of project management can be corrected.

The importance of project information for management is presented in Box 2.

### BOX 2: Enhancing project management information

The “National Project Management” takes two-layered management structure. Primarily each project must be individually managed by a corresponding implementing agency (Individual Project Management). However, the “National Project Management” cannot be completed until all the individually managed projects have been centrally managed in an integrated way (Integrated Project Management at National Level). In the aspect of the “Individual Project Management” which is the duty of each implementing agency of the Government, improvement of the “Individual Project Management” is the key for proper information basis. It should be conducted by the government itself standing on a solid long-term basis. Three core institutions to lead and support this area of improvement are supposed to be the “National Audit Office,” the “Central Internal Audit Unit” and the “Accountant General's Department.” Better Project management and quality information are supposed to be encouraged to generate from MDAs by the requirement of the institutions.



### 4-6. Monitoring and Evaluation

The MDAs are expected to establish functional monitoring and evaluation (M&E) systems for their projects for ease of management and reporting.

Overall responsibility for M&E rests on the Ministry responsible for M&E. However, all MDAs are expected to monitor and evaluate PSIP processes and to produce quarterly progress report in line with PSIP calendar. After that, PSIP Unit will analyse and produce consolidated quarterly progress report. While M&E Division has a mandate to conduct project monitoring mainly for impact assessment, PSIP Unit has a mandate to validate project implementation progress for programming purpose.

#### **4-7. Coordination Framework**

The overall coordination role of the PSIP, both in its formulation and management is by the Ministry responsible for PSIP. The Ministry will have in place a dedicated PSIP Unit within its establishment for all the secretarial services. In undertaking the coordination role, the ministry responsible for PSIP will:

- Receive and appraise the proposals for the PSIP
- Provide backstopping services to planning units in project formulation and management
- Organise PSIP planning and review meetings
- Provide regular updates on PSIP project implementation to OPC and the Cabinet
- Develop and maintain PSIP database for development projects

Based on the PSIP calendar, there will be meetings for fact finding, information sharing and validation, and decision making. These will be conducted in the spirit of coordination, mutual accountability and partnership building.

Table 3 below summarises roles and functions of key stakeholders in the formulation and management of the PSIP, by indicating PSIP project phase on the first column and stakeholders from the second to ninth columns.



**Table 3: Roles and functions of key stakeholders in the formulation and management of the PSIP**

<b>PSIP project Phase</b>	<b>MDAs</b>	<b>Development Division</b>	<b>M&amp;E Division</b>	<b>Budget Division</b>	<b>Debt and Aid Division</b>	<b>Accountant General's Department</b>	<b>NAO, CIAU</b>	<b>OPC and the Cabinet</b>
Project Identification and Preparation	Identify project concept and formulate project design documents	Guides the formulation and project specification processes	Advises MDAs how to set indicators for project monitoring					
Project Appraisal	Conduct pre-feasibility assessments	Reviews submissions and conduct appraisals						
Authorisation for implementation		Produces project list for authorisation						Approve projects to include in the budget
Project Financing		Provides PSIP funding requirements for budget formulation  Ensures that projects are funded to plan		Formulates the budget based on PSIP  Ensures that projects are funded to plan	Facilitates mobilisation and disbursement of Part I funding	Accounts for resources made available and used		
Project Implementation and Management	Conducts all project management function including reporting	Identifies implementation bottleneck and facilitates consultations to addressing them	Flags out important implementation challenges and lessons			Establishing/enforcing project accounting procedure	Guidance on project management and accounting (Internal Audit)	
Monitoring and Evaluation	Compiles reports in required formats and reporting periods	Validates project performance reports for programming purpose Reviews reports in line with project objectives and on efficiency in implementation and reports to OPC	Validates consolidated report on PSIP performance Conducts field M&E Missions for impact assessment	Monitors Budget Performance	Facilitates donor missions on supervision, M&E	Facilitate the production of quality expenditure data	Project audit (NAO)	

