

0. 要旨

本事業は、インドネシアにおいて、業績に基づく予算編成（Performance-Based Budgeting 以下、PBB という）に関する関係者の理解向上、及び国家予算の要求・査定の一環の改善を通じて、国家開発計画庁（以下、BAPPENAS という）とパイロット省庁において、PBB 及び中期支出枠組み（Mid-Term Expenditure Framework 以下、MTEF という）に沿った予算策定プロセスの実践を目的に実施された。PBB の実施促進をめざす本事業の方向性は、事業計画時から完了時まで、インドネシアの政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、妥当性は高い。事業完了時までの PBB に関する関係者の手法理解はおおむね高かったものの、予算要求・査定に関する仕組みの改善に関するアウトプットは達成されず、中程度にとどまった。このためプロジェクト目標である BAPPENAS とパイロット省庁における改善された方法論に沿った予算策定プロセスの実践についても、達成度は中程度となった。事後評価時においては、上位目標の達成度も中程度となったが、負のインパクトは見られない。よって、有効性・インパクトは中程度と判断する。本事業の事業費及び事業期間は、ともに計画を上回った。よって、効率性は中程度である。本事業による効果の継続については政策・政治的関与、制度・体制、財務のいずれも問題なく、技術もほぼ問題ないことから、本事業によって発現した効果の持続性は高い。以上より、本事業の評価は高い。

1. 事業の概要



パイロット4州と2県



行政官を対象としたセミナーの様子¹

1.1 事業の背景

インドネシアは1997年のアジア金融・経済危機以降、適切なマクロ財政運営を行ってき

¹ 事業実施中の「開発計画策定セミナー」。インドネシアの行政官を対象として実施された。2014年12月、BAPPENASにて。

たこともあり、安定的な経済成長を続けてきた。他方、さらなる雇用機会創出と貧困削減の進展のために不可欠とされている、年率7%の成長には届いていなかった。その一因として民間投資の低迷が挙げられるが、これは、公的機関の政策実現可能性の低さが民間投資の予見可能性に影響し、投資リスクを懸念したとも考えられる。その背景として、公的機関による財政・予算管理能力の低さ、透明性の欠如や予算執行における無駄があると言われてきた。具体的には、これまで中期国家開発計画と年度予算編成が有機的にリンクする枠組みが無い中で予算策定を行ってきたことから、目的志向でなく、予算策定・管理がプロセスに囚われがちで戦略的な資源配分が行われないため、計画に基づいた結果を出しづらい状況となっていた。また、法律面では「財政法」（2003年）および「国家システム開発法」（2004年）に基づき、計画と予算、業績のリンクを明確にした MTEF-PBB の枠組みに沿って計画立案・予算策定をすることが求められており、PBB の実施が喫緊の課題となっていた。

1.2 事業の概要

表1 事業概要【フェーズ1】

上位目標	インドネシア政府において、業績に基づいた予算編成および中期支出枠組みのシステムのもとで、BAPPENAS による予算案の策定が適切になされるようになる。	
プロジェクト目標	BAPPENAS 職員が、中期支出枠組みのもとで、業績評価結果と国家優先課題に基づく各省庁への開発予算案の策定に関して具体的手法を獲得する。	
成果	成果 1	BAPPENAS 職員が、業績評価結果と国家優先課題に基づいた予算編成のノウハウを習得する。
日本側の事業費	320 百万円	
事業期間	2010 年 5 月 ～ 2014 年 2 月（3 年 9 カ月） （うち延長期間：2013 年 6 月 ～ 2014 年 2 月）	
事業対象地域	インドネシア	
実施機関	BAPPENAS	
その他相手国 協力機関など	地方自治体、中央政府等	
わが国協力機関	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング	
関連事業	【円借款】 ・第5次開発政策借款（L/A 締結 2009 年） 【その他国際機関、援助機関】 ・世界銀行（以下、「世銀」という）「公共財政管理プログラム」 ・オーストラリア国際開発庁（AUSAID）専門家派遣	

表2 事業概要【フェーズ2】

上位目標	インドネシアにおいて業績予算の実施がより一層促進される。	
プロジェクト目標	国家計画・予算策定改革に関する枠組みがより一層強化される。	
成果	成果1	パイロット省庁において、リザルト・チェーンと KPI の質が向上する。
	成果2	予算要求書の質の向上のための仕組みが強化される。
	成果3	BAPPENAS と財務省 (MOF) において予算査定の質の向上のための仕組みが強化される。
	成果4	予算配賦及び予算執行の効率性の改善に係る経験及び教訓が関係者間で共有される。
	成果5	業績予算の更なる実施のための枠組み作りが促進される。
日本側の事業費	328 百万円	
事業期間	2014 年 9 月 ～ 2017 年 11 月 (3 年 3 カ月) (うち延長期間: 2017 年 8 月 ～ 2017 年 11 月)	
事業対象地域	インドネシア全域	
実施機関	BAPPENAS 開発予算配賦局	
その他相手国 協力機関など	MOF、内務省、パイロット省庁 ² 、パイロット地方政府 ³	
わが国協力機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ (株) 国際開発センター ・ 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) 	
関連事業	<p>【技術協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ インドネシア国「業績評価に基づく予算編成能力向上支援プロジェクト」(フェーズ1)(2010年～2014年) <p>【円借款】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「開発政策借款」(2004年～2013年) <p>【その他国際機関、援助機関】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 世銀「政府財政管理および歳入行政向上プロジェクト」(Government Financial Management and Revenue Administration Project: GFMRAP)(2004年～2015年) ・ 世銀及び European Union (以下、EU という)、オランダ政府「マルチドナー・トラストファンド」(Public Financial Management Multi-Donor Trust Fund: PFM-MDTF) ・ オーストラリア政府「政府パートナーシップ基金」(Government 	

² パイロット省庁は、教育・文化省、保健省、農業省、公共事業・住宅省、環境・林業省、法務・人権省、海洋・水産省の7省庁。海洋・水産省は2016年3月以降(業務完了報告書 P4)

³ パイロット地方政府は、北スマトラ州、ジョグジャカルタ特別州(以上、第1年次に選定)、西ヌサテンガラ州、中スラウェシ州、ワカトビ県、ビマ県の4州2県(業務完了報告書 p4)

	Partnership Fund: GPF) ・オーストラリア政府「オーストラリア・インドネシア経済ガバナンス・プログラム」(Australian Indonesia Partnership for Economic Governance: AIPEG)
--	--

1.3 終了時評価の概要

フェーズ1の終了時評価調査の概要は以下のとおりであった。なお、フェーズ2の終了時評価調査は実施されていない。

1.3.1 終了時評価時のプロジェクト目標達成見込み

プロジェクト目標はおおむね達成されたと評価された。具体的には、本事業の主な対象である BAPPENAS 予算配賦局及び評価局の職員については PBB 手法に関する理解が向上したと判断された。一方、PBB の実行と上位目標達成のためには、各省庁の窓口となるセクター一局職員の能力向上が不可欠と判断された。

1.3.2 終了時評価時の上位目標達成見込み（他のインパクト含む）

上位目標の達成に向けて順調に取り組みが進められており、BAPPENAS が計画しているセクター部局に対する PBB 実践普及等に関する計画を有しており、その過程で継続的に PBB 運用に係る取り組みが実践されることによって、より効果的に PBB が実践されることが期待できると判断された。

1.3.3 終了時評価時の提言内容

以下の提言がなされた。

- (1) PBB の本格的導入促進に係る中長期的ロードマップの必要性と地方政府の巻き込み
- (2) PBB 本格的導入をふまえた政策自己評価ガイドライン案の試行的実践(短期的取り組み)
- (3) 関係者の継続的な能力向上の必要性 (BAPPENAS セクター部局職員及びセクター省庁職員)
- (4) 研修員選定の改善 (本事業が継続される場合、国外研修機会の有効活用のために人選方法に関する改善の必要性)
- (5) 業績評価結果の公表 (PBB の導入にあたり評価結果を広く公開することによる政府のアカウンタビリティ向上)

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

濱田 真由美 (一般財団法人 国際開発機構)

2.2 調査期間

今回の事後評価にあたっては、以下のとおり調査を実施した。

調査期間：2020年10月～2021年11月

現地調査：2021年2月8日～4月23日、2021年7月22日～8月13日

2.3 評価の制約

新型コロナウイルスの感染拡大により、予定していた現地調査は、第一次・第二次とも渡航中止を余儀なくされ、現地調査補助員を通じた遠隔調査に切り替えることとなった。現地関係者も在宅勤務が増加し、対面での聞き取り調査の約束取付けが難しい場面や、面会に陰性証明書を求められるため複数回に亘り検査を受ける必要が発生する等、情報収集に通常より多くの期間を要した。なお、一部の地方政府では政府の規制により現地調査補助員の受け入れも困難となったため、オンラインでのインタビューに切り替えて対応した。

3. 評価結果（レーティング：B⁴）

3.1 妥当性（レーティング：③⁵）

3.1.1 開発政策との整合性

MTEF-PBBの流れは、インドネシア政府とドナー22機関が開発におけるオーナーシップと関係者間の開発支援効果向上コミットメントを確認した「ジャカルタ・コミットメント」（2009年）の方向性と一致していた。また、インドネシアの「計画・予算策定システム改革」は3つのフェーズ（2005年～2009年 導入段階、2010年～2014年 枠組み強化、2015年～2019年 枠組み改善）で構成され、MTEF及びPBBの導入において、中期及び年次の開発計画立案と予算策定・管理を連動させようとするものである。従って、計画時において、MTEF及びPBB推進のインドネシアの政策との整合性は高い。

2017年の大統領令No.17/2017により、開発計画策定と予算策定は“Money Follows Function”（機能/部署ベースの予算配賦）から”Money Follows Program”（プログラム/事業ベースの予算配賦）に変わったが、PBBに基づく点に変わりはない。

上記により、PBBの実施促進をめざす本事業の方向性は、事業計画時から完了時までインドネシアの政策と合致している。

3.1.2 開発ニーズとの整合性

インドネシアでは、「財政法」（2003年）、「国家システム開発法」（2004年）等に基づき、計画と予算、業績のリンクを明確にしたMTEF-PBBの枠組みに沿った計画立案・予算策定が求められており、PBBに基づく予算編成が喫緊の課題となっていた。BAPPENASは、政府予算案作成にあたり、中期国家開発計画における国家優先課題と国際的なコミットメントは年次計画・予算編成に反映していたものの、過去の業績評価や成果目標を組み込んだ業績

⁴ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁵ ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

ベースの予算策定は行われていなかった⁶。

事業完了時において、前述の「財政法」及び「国家システム開発法」に変更は無かった⁷。また、本事業実施中の政府の事業計画と予算策定のリンケージ強化に関するニーズの高さについて事後評価時にパイロット省庁に5段階で尋ねたところ、7省庁のうち3省庁が5（非常に高い）、4省庁が4（高い）と回答した。

よって、事業計画時から完了時まで、計画と予算、業績のリンクを明確にした MTEF-PBB の枠組みに沿った計画立案・予算策定が求められており、開発ニーズとの整合性は高い。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

「対インドネシア国別援助計画」（2004年）では、援助の重点である「民間主導の持続的な成長」のため、「財政の持続性の確保」及び BAPPENAS の「総合調整機能強化」のための支援を行う方針となっていた。よって、財政の持続性の確保にむけて BAPPENAS の総合調整機能強化を行う本事業は、計画時の日本の援助政策と合致している。

3.1.4 事業計画やアプローチ等の適切さ

フェーズ2では、新規事業予算要求書の質の改善のための仕組み強化（成果2）と、予算査定 of 仕組み強化（成果3）に焦点をあてて設計されていたが、2015年以降、歳入不足等の理由からインドネシア政府は新規事業の実施ができなくなり、BAPPENAS が新規事業予算要求書を受理することはなくなった。2016年から2017年にかけて、開発予算配賦をめぐる仕組みにつきインドネシア政府の試行錯誤⁸が続いた。JICA 専門家チームは、当初想定された活動に業務を限定せず、各活動を幅広く解釈し、C/P からの要請に臨機応変に対応するよう努めた⁹。

フェーズ2の成果3では、BAPPENAS に加え MOF への支援も想定されていた。しかし、2015年10月以降、MOF の本事業への参加を得ることが困難となったため、MOF の協力を前提に計画されていた積算の質の向上、費用便益分析に係る活動は停止された。これにより、成果2及び成果3は達成されず、事業完了時のプロジェクト目標の達成についても、これらに関連する指標（2、3及び4）達成の阻害要因となり、事業完了時までのプロジェクト目標の達成度は中程度にとどまった¹⁰。

しかしながら、以下により、計画・アプローチに重大な問題があるとはいえない。当初計画は内部文書の共有等、MOF の協力が不可欠な活動を複数含んでおり、MOF と BAPPENAS の従来との関係性を考えると若干チャレンジングな計画であったと言えるかもしれない。し

⁶ フェーズ1 事業事前評価表 P1

⁷ フェーズ2 事業完了報告書 P1

⁸ BAPPENAS は、2016年に国家優先事項(National Priority)の概念を導入し、新規・既存を問わず省庁の全事業を国家優先事項への貢献見込みに応じて査定することを決定した。さらに、2017年から国家優先事項とリンクする「国家優先プロジェクト」が導入され、セクター省庁の計画書・予算書は同プロジェクトとのつながりを示すことが求められることとなった。

⁹ フェーズ2 業務完了報告書 P12-13, 36

¹⁰ フェーズ2 業務完了報告書 P12-15, 33-34, 43-44

かし、持続性の「発現した効果の持続に必要な制度・体制」（3.4.2）で後述するとおり、2017年の大統領令 No.17/2017により両省庁の関係は改善されてきており、非現実的な計画とも言えない。

なお、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）及び完了報告書のアウトプットとその活動部分では上記の MOF 関連の活動が明示されていないが、成果レベルでは BAPPENAS に加え MOF においても査定の仕組みの強化が謳われていた。当時の JICA 関係者によれば、MOF の仕組み作りへの反映は実際には意図されていなかった。計画時の PDM 策定において実際に意図しない対象を成果に含めて記載したことは混乱を招くため適切とは言えないものの、効果発現に大きな影響を及ぼす程の問題ではなかった。

本事業実施中は、インドネシアの政策の変化や MOF の参加度低下等により当初計画の変更を余儀なくされた。しかし専門家は臨機応変に実施機関のニーズに対応するよう努めており、実施中の対応に問題はなかった。

以上より、本事業の実施はインドネシアの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、事業計画やアプローチ等の適切さにも大きな問題はないことから、妥当性は高いと判断する。

3.2 有効性・インパクト¹¹（レーティング：②）

3.2.1 有効性

フェーズ1・フェーズ2を一体的に評価するにあたり、フェーズ1のプロジェクト目標がフェーズ2のプロジェクト目標達成の手段の一つと捉えられることから、全体計画の中ではフェーズ2の成果の一つとして捉えて評価した。

一方、フェーズ1及びフェーズ2のPDMのロジックに、以下のような課題が見られる。1) フェーズ1のプロジェクト目標と成果が「手段－目的（または因果）関係」になっておらず、同じ内容を異なる表現で示している可能性がある。2) フェーズ2のプロジェクト目標と成果が「手段－目的（または因果）関係」になっておらず、プロジェクト目標が成果のまとめ（各成果をまとめて一文で表したもの）となっている可能性がある。3) 両PDMとも、測るべき目標に照らしレベルが不適切な指標が散見される。

このため、両PDMの一部につき再整理を行ったうえで、両フェーズを一体評価するためのPDMを以下のとおり整理した（指標は表4～6のとおり）。再整理においては、可能な限り既存のPDMを尊重し、変更はロジックに不備があり評価に必要な修正にとどめた。ロジックに留意しながら計画の意図と類推される内容を追記し、評価方針策定段階でJICA関係部署の同意を得た。

¹¹ 有効性の判断にインパクトも加味して、レーティングを行う。

表3 一体評価用 PDM (プロジェクトの要約)

上位目標	インドネシアにおいて業績予算の実施がより一層促進される。
プロジェクト目標	BAPPENAS とパイロット省庁等において、業績に基づいた予算編成および中期支出枠組みのシステムのもとで、改善された方法論に沿って予算策定プロセスが実践される。
成果 1	中期支出枠組みのもとでの、業績評価結果と国家優先課題に基づく各省庁への開発予算案策定の具体的手法に関し、BAPPENAS 職員の理解が向上する。
成果 2	パイロット省庁において、リザルト・チェーンと重要業績評価指標 (KPI) の理解が向上する。
成果 3	予算要求書の質の向上のための枠組みが強化される。
成果 4	BAPPENAS と MOF において、予算査定の質の向上のための仕組みが強化される。
成果 5	予算配賦及び予算執行の効率性の改善に係る経験及び教訓が、関係者間で共有される。
成果 6	MTEF-PBB 実施体制確立のための課題に対する解決策が提供される。

3.2.1.1 成果

事業完了時までの成果の達成度に関し、指標とその達成状況は表4のとおりである。

成果1 (BAPPENAS 職員の手法理解) の達成度は中程度で、成果2 (パイロット省庁におけるリザルト・チェーンと KPI の理解) の達成度は高い。また、成果5 (経験及び教訓の関係者間での共有) 及び成果6 (課題に対する解決策の提示) も達成された。一方、成果3 (予算要求書の質の向上のための枠組み強化) 及び成果4 (予算査定の質の向上のための仕組みの強化) の達成度は低かった。

手法理解 (成果 1、2) についてはおおむね達成されたものの、これを踏まえた仕組みづくり (成果 3、4) は十分達成されなかったといえる。未達成の原因は、政策の変化 (財政的理由による新規事業予算要求差し止め、及び国家優先プロジェクトの導入) や MOF の参加度低下により一部の活動 (積算の質の向上、必要に応じた適切な費用便益分析実施のための活動等) が実施できなくなったこと、BAPPENAS と MOF 間での予算要求書の標準化に関する調整が頓挫した¹²ことが大きいと考えられる。

なお、成果3に関連し、2016年に国家優先事項、2017年に国家優先プロジェクトが新たなフレームワークに追加され、省庁は事業と国家優先プロジェクトのつながりを明示するため、計画書及び予算書に各事業とアウトカム指標とのつながりを的確に示すことが求められることとなった。これを可能とするため省庁の事業策定と査定に関する「国家優先プロジェクトガイドライン」の開発が要請され、2017年10月に草案が提出された¹³。成果3で計画していたガイドラインの作成、予算要求プロセス、フォーマット、予算要求書に記載さ

¹² 実施機関質問票

¹³ フェーズ2完了報告書 P12-13、43、実施機関質問票

表4 成果の達成状況（事業完了時）

成果	指標	実績	達成度
成果1: 中期支出枠組みのもとでの、業績評価結果と国家優先課題に基づく各省庁への開発予算案策定の具体的手法に関し、BAPPENAS職員の理解が向上する。 (中)	1-1 a) 業績指標・目標設定、b) 評価手法・実態、c) 業績評価結果に基づいた予算編成、d) 新規事業提案評価、にかかる具体的手法に関するBAPPENAS職員の理解度の変化	・フェーズ2開始時点で、依然として理解不十分な者が見られることから、BAPPENASが職員のPBB枠組についての理解を徹底させることをJICAチームに求めた(フェーズ2完了報告書P7)。このため、フェーズ1完了時点での理解度は不十分であったと考えられる(フェーズ2完了報告書P7)。本来はフェーズ1完了時までに達成されるべき目標であったが、達成のタイミングは遅れた。 ・フェーズ2完了時(2017年)までの理解度に関しては、a)業績指標・目標設定、b) 評価手法・実態、c) 業績評価結果に基づいた予算編成、d) 新規事業提案評価ともに7割程度の理解度と捉えられている(実施機関質問票)。	中
成果2: パイロット省庁において、リザルト・チェーンとKPIに関する理解が向上する。 (高)	2-1 パイロット省庁関係職員のリザルト・チェーン及びKPIに関する理解度の変化	・パイロット省庁職員は複数のMTEF-PBBセミナーに参加し、PBBガイドライン案へのコメント提供、計画書改善のための方法論検討作業等を通じ、PBBフレームワークに関する理解を深めた(フェーズ2完了報告書 P39)。	高
成果3: 予算要求書の質の向上のための仕組みが強化される。 (低)	3-1 新規事業予算要求のガイドラインが改訂される。	・JICAチームは計画されていた新規事業予算要求書作成のためのガイドライン改訂に関する提言書を2015年4月に提出したが、BAPPENASはその後改訂を進めなかった。この理由は、財政難等の理由からインドネシア政府が2015年以降、新規予算要求書を受理しない決定を下したためである(フェーズ2完了報告書P12)。 ・当初計画にはなかったが、2017年にBAPPENASは、省庁によるプロジェクトの策定及びその査定に関する「国家優先プロジェクトガイドライン」の新たな作成を要請した。これを受けて、プロジェクト期間が2017年10月まで延長された。草案は2017年10月に開発予算配賦局に作成・提出された。同局が事業完了後にガイドラインを最終化し、標準化されたアウトカム指標リストを添付して省庁に配布する予定となっていた(フェーズ2事業完了報告書 P13-14, 48)。	中
	3-2 パイロット省庁の予算要求プロセスが、関連規則・細則に従い標準化される。	・上記3-1の事情により、本事業の活動によるパイロット省庁の予算要求プロセスの標準化は行われなかった(フェーズ2事業完了報告書P12-14)。	低
	3-3 パイロット省庁の予算要求フォーマットが、関連規則・細則に従い標準化される。	・上記3-1の事情により、本事業の活動によるパイロット省庁の予算要求フォーマットの標準化は行われなかった(フェーズ2事業完了報告書P12-14)。	低
	3-4 パイロット省庁において、予算要求書に記載される情報の種類や記述が、関連規則・細則に従い標準化される。	・予算書のアウトプット、アウトカムに関する標準的な記述方法設定の重要性に鑑み、2015年に財務省のオーストラリア人専門家と協議を重ね、アウトプットの標準化リスト案を作成し、第3回MTEF-PBBセミナーで提示したが、事業完了時までにリストの使用には至らなかった(フェーズ2完了報告書P42)。	低
成果4: BAPPENASとMOFにおいて予算査定書の質の向上のための仕組みが強化される。 (低)	4-1 BAPPENASの予算査定プロセスが、関連規則・細則に従い強化される。	・国連が定める政府の機能分類(COFOG)に整合したアウトカム分類枠組を実現できるよう、オーストラリアのAIPEGプロジェクトによる予算ソフトウェア開発の支援が行われた(フェーズ2完了報告書 P14)。	中
	4-2 BAPPENASセクター部局及び開発予算配賦局職員のための、予算査定書の要点をまとめたガイドラインが開発される。	・予算査定に係る討議資料が作成・配布されたが、予算査定書の要点をまとめたガイドラインの策定には至らなかった(フェーズ2完了報告書)。	低
成果5: 予算配賦及び予算執行の効率性の改善に係る経験及び教訓が関係者間で共有される。 (高)	5-1 予算配賦及び予算執行の効率性に係る経験及び教訓を共有する機会が継続的に持たれる。	・中央政府を対象にMTEF-PBBに関し第三国の経験知見を学ぶ中央経験共有セミナーが4回(ジャカルタ)実施された。また、中央政府におけるMTEF-PBBの変遷の理解と州政府の中央政府の政策優先課題の一貫性を確保するためのパイロット州での経験共有セミナーがのべ6回(北スマタラ州、ジョグジャカルタ特別州、西ヌサテンガラ州、南東スラウェシ州ワカトビ県、ニヌサテンガラ州ビマ県)実施され、経験共有の一連の機会が提供された(各半日~1日)(フェーズ2完了報告書P15-20)。	高
	5-2 上記①において適切なテーマ(例: 財政規律の保持、資源配分の効率性、予算執行の効率性)が選ばれる。	・上記経験共有セミナーのテーマ選定はBAPPENAS開発資金配賦局の求める方向性に沿っており、適切であったと捉えられている(実施機関質問票)。	高
成果6: MTEF-PBB実施体制確立のための課題に対する解決策が提供される。 (高)	6-1 解決策が提供された課題の数	・業績評価、基本的データレビュー、新規予算要求案に対する予算の決定、国家優先事項に基づく配賦の4つのテーマに沿ってPBB促進に係る課題を検証し、解決策が提供された(実施機関質問票)。	高
	6-2 提示された解決策の有益度	・提示された解決策は有益で、BAPPENASセクター局に伝達され、indicative ceiling 取り纏めの参考情報として活用された(実施機関質問票)。 ・アウトカムの標準化についてNOICIS(National Outcome Indicator Classification System)が作成され、2016年12月の第7回MTEF-PBBセミナーで披露された。その後BAPPENASのSISDURが引き継ぎ予定となっていた(フェーズ2完了報告書P42)。 ・BAPPENAS大臣は計画とモニタリング・評価プロセスの統合を求めており、JICAチームはこれを支援してきたが、完了時までに目に見える成果はなかった(フェーズ2完了報告書 P45)。	高

出所: 実施機関質問票、フェーズ2完了報告書

注: 達成度の表記の目安は次のとおり。

高 (80%程度以上の達成) 中 (50%~79%程度) 低 (50%程度未満)

れる情報の種類や記述の標準化（指標 1～指標 4）は達成できなかったものの、追加された上記「国家優先プロジェクトガイドライン」は成果 3 の目的に適ったものであった。このため、指標 1 の達成度は中程度と判断する。同草案は BAPPENAS 開発予算配賦局により最終化・普及され、2019 年度の省庁の年間活動計画（Renja）作成に活用される見込みとなっていた¹⁴が、事業完了時には完成に至らなかった¹⁵。

成果 4 に関し、積算の質の向上、必要に応じた適切な費用便益分析の実施のため、MOF の協力を前提とした活動が成果 3¹⁶の活動として想定されていた。しかし、事業実施中に MOF の参加が得られなくなったことから、これらの活動は実施できず、達成度の低さに繋がった。「国家優先プロジェクトガイドライン」は省庁の事業策定のみならず査定にも活用されることを目的としていた。よって、査定の質の向上に資するものと捉え得る。なお、フェーズ 2 の PDM における成果 3 には BAPPENAS とともに MOF の名も記載されているが、指標に MOF の記載はない。当時の JICA 関係者への確認の結果、想定されたガイドラインの使用者に MOF は含まれておらず、査定の仕組み作りの強化に MOF は含まれていなかった。このため、MOF での査定の仕組みの強化状況は分析の対象としない。但し、計画時の PDM 策定において実際に意図しない対象を成果に含めて記載したことは混乱を招くため適切だったとは言えない。

他ドナーとの連携として、事業実施中にオーストラリアの AIPEG 専門家と密接な連携がなされた。具体的には、成果 3 に関連して予算書のアウトプット、アウトカムに関する標準的な記述方法の設定にあたり、2015 年に財務省のオーストラリア人専門家と協議を重ね、これを反映してアウトプットの標準化リスト案が作成された。また、成果 4 に関連し、国連が定める政府の機能分類（COFOG）に整合したアウトカム分類枠組を実現できるよう、AIPEG プロジェクトによる予算ソフトウェア開発の支援を行った¹⁷。MOF を支援する AIPEG 専門家チームと BAPPENAS を支援する JICA 専門家チームは、いずれもインドネシアの計画予算改革を支援しているうえ、インドネシア側から提供されたプロジェクトオフィスが同じ一軒家だったこともあり、改革の進捗状況等につき日常的に協議し情報を共有する等、極めて良好な関係を構築していた¹⁸。このことが、上記の実践的な協働に繋がったと考えられる。

以上より、事業完了時までの成果の達成状況は中程度と判断する。

3.2.1.2 プロジェクト目標達成度

事業完了時までのプロジェクト目標の達成度に関し、指標とその達成状況は表 5 のとおりである。

¹⁴ フェーズ 2 完了報告書 P48

¹⁵ 実施機関質問票

¹⁶ フェーズ 2 の PDM の成果 2

¹⁷ フェーズ 2 完了報告書 P14, 42

¹⁸ フェーズ 2 完了報告書 P33

表 5 プロジェクト目標の達成状況（事業完了時）

プロジェクト目標	指標	実績	達成度
BAPPENASとパイロット省庁等において、業績に基づいた予算編成及び中期支出枠組みのシステムのもとで、改善された方法論に沿って予算策定プロセスが実践される。 (中)	1	・事業完了時までに、リザルト・チェーン及びKPIともに、8割程度が適切に設定された(実施機関質問票)。 ・アウトプット、アウトカム of 適切な記述、KPIの改善に向けて様々な活動を行った結果、2017年までに中央省庁全体の業績測定の枠組みは刷新され、パイロット省庁におけるこれらの記述には改善が見られた(フェーズ2完了報告書P44)。 ・パイロット7省庁のうち、農業省及び法務・人権省(各1パイロット総局)で行われた実務コンサルテーションの効果測定のため実施された年次活動計画書(Renja)の分析を通じて、アウトプットの提示が向上した。但し、業績指標については改善の余地がある(「量、質、適時性、資金」の求められる4つの項目すべてを満たしていない)と指摘されている(フェーズ2完了報告書P40-41)。	高
	2	パイロット省庁とBAPPENASにおいて、本事業により標準化されたプロセス、フォーマット、記述方法に沿って作成された予算要求書の割合	低
	3	BAPPENAS(セクター部局及び開発予算配布局)において、開発された予算査定 of 要点をまとめたガイドラインに沿って予算査定が行われた割合	低
	4	[参考]選定されたライン省庁が作成する予算要求書の質が、業績予算の観点から改善される。具体的には以下のとおり。 (1) 新規事業提案書の必要性が適切に理屈づけられている(例:リザルト・チェーンを用いた新規事業の必要性の正当化、そのためのKPIの活用法、新規事業の想定される事業目的、想定される活動等)。 (2) 積算の質が向上する(財務省作成の標準単価が適切に使用される、積算において投入量が適切に計上されている等) (3) 必要に応じて、費用便益分析が適切に実施される。	[参考] (1) 事業完了時におけるセクター省庁の予算要求書の質の改善については、殆ど達成していないとの報告がなされている(フェーズ2事業完了報告書P43)。 (2)及び(3)の積算の質の向上、費用便益分析は財務省の協力を前提とした活動から期待されるものであったが、同省の参加取りやめにより当該活動は行われなかった(フェーズ2事業完了報告書P43)。このため、本事業による改善はなかった。

出所：実施機関質問票、フェーズ2完了報告書

注：達成度の表記は次のとおり。 高（目標値の80%以上） 中（50%～79%） 低（50%未満）

プロジェクト目標（BAPPENASとパイロット省庁等において、業績に基づいた予算編成及び中期支出枠組みのシステムのもとで、改善された方法論に沿って予算策定プロセスが実践される）は、成果レベルで標準化・改善された方法論をBAPPENASとパイロット省庁が実践することであった。3つの指標のうち、指標1（適切に設定されたリザルト・チェーンとKPIの割合）の達成度は高いものの、指標2（本事業により標準化されたプロセス、フォーマット、記述方法に沿って作成された予算要求書の割合）及び指標3（開発された予算査定 of 要点をまとめたガイドラインに沿って予算査定が行われた割合）は達成されず、参考指標（パイロット省庁が作成した予算要求書の質の向上）の達成度も低い。これらの達成度が低かった主な原因は、仕組み作りに関する成果3及び4が達成されなかったためである。

以上より、事業完了時までのプロジェクト目標の達成度は中程度と判断する。

上記のとおり、事業完了時までの達成状況は、プロジェクト目標、成果ともに中程度であった。プロジェクト目標の指標の達成状況を見ると、達成状況の低かった仕組みづくりに

関する成果（3、4）に起因する効果が発現せず阻害要因となったものの、達成状況のおおむね高かった手法理解に起因する成果（1、2）に関連する効果は促進要因となった。

以上より、有効性は中程度と判断される。

3.2.2 インパクト

3.2.2.1 上位目標達成度

(1) 上位目標達成度

事後評価時における上位目標の達成度に関し、指標とその達成状況は表 6 のとおりである。

表 6 上位目標の達成状況（事後評価時）

上位目標	指標	実績	達成度
インドネシアにおいて業績予算の実施がより一層促進される。 (中)	1 MTEFと業績予算(以下、PBB)の連携がより強化される(財政的余力の継続的な拡大、予算配賦におけるPBBの適用)	・事後評価時において、MTEFとPBBの連携の方向性はより強化されている。計画予算策定改革の第2フェーズがPlanning and Budgeting System Redesignとして2021年に実施されているが、PBB強化はその目的の一つに含まれている(実施機関質問票)。 ・財政的余力は、予算活用の質の向上(優先事項への配賦)により継続的に拡大しているとの回答を得た(実施機関質問票)が、データは得られなかった。但し、予算活用の質の向上はMTEFとPBBの連携強化によるものとは限らず、PBBの促進も必ずしも意味しないことから、この指標は判断に用いないこととする。 ・予算配賦におけるPBBの適用は進んだとの回答を得た(実施機関質問票)が、データは得られなかった。 以上より、MTEFとPBB連携の方向性は強化され、予算配賦におけるPBBの適用は進んだとの実施機関の回答は得られたものの、データの裏付けは得られず、どの程度配賦が進んだかについては確認できなかった。	中
	2 [参考] ・インドネシア政府において業績評価結果及び国家優先課題に基づいて予算の増減が決定された全事業プログラムの数・割合	・2018年度(数値が得られた最新)の各省のプログラムの64%にあたる272プログラムにつき、業績評価結果と国家優先課題に基づいて予算の増減が決定された。金額は446,803,286百万ルピアで、各省の支出の57.2%を占めた(実施機関回答)。	中

出所：実施機関質問票、インタビュー

注：達成度の表記は次のとおり。 高（目標値の80%以上） 中（50%～79%） 低（50%未満）

上位目標（インドネシアにおいて業績予算の実施がより一層促進される）には指標が一つと、参考指標が二つ設定されている。但し、指標1（MTEFとPBBの連携がより強化される）は具体性が不十分で、より具体的な内容として「財政的余力の継続的な拡大、予算配賦におけるPBBの適用」とされていた。事後評価時において、MTEFとPBB連携の方向性は強化され、予算配賦におけるPBBの適用は進んだとの実施機関の回答は得られたものの、データの裏付けは得られず、どの程度PBBを適用した配賦が進んだかについては確認できなかった。このため、事後評価時における上位目標の達成度は中程度と判断する。

また、参考指標（新規事業予算枠が毎年創出される、業績評価結果が予算配賦に活用される等の変化が政府公式文書で確認される）について検討した結果、以下の理由から分析に加味しないこととした。

- 1) 「新規予算枠が毎年創出される」は、必ずしもMTEF-PBBの連携により引き起こされるとは限らない。
- 2) 「業績評価結果が予算配賦に活用される」は、指標1に既に含まれている。

3) 「政府公式文書で確認される」は指標データの入手手段であり、独立した指標とは言えない。

参考指標 2 (インドネシア政府において業績評価結果及び国家優先課題に基づいて予算の増減が決定された全事業プログラムの数・割合) については、2018 年度 (数値が得られた最新年度) の各省のプログラムの 64%にあたる 272 プログラムの予算の増減が、業績評価結果と国家優先課題に基づいて決定された。金額は 446,803,286 百万ルピアで、各省の支出の 57.2%を占めた¹⁹。よって、同参考指標の達成度は中程度と判断する。

2016 年に BAPPENAS の大臣がモニタリングデータベースと計画データベースの統合を指示し、同データ情報センターがその作業を担うこととなった²⁰。事後評価時において、両データベースは完全には統合されておらず、作業中である²¹。この点も上位目標達成に向けた阻害要因となり得ると思われるが、その影響の度合いについての十分な情報は得られなかった。

以上より、2つの指標の達成度がいずれも中程度であることから、上位目標の達成度は中程度と判断する。

(2) 成果・プロジェクト目標の継続状況

事業完了時から事後評価時までの成果の継続状況は以下のとおりである。

実施機関職員の手法理解 (成果 1) は 8 割程度²²で、リザルト・チェーンと KPI に関するパイロット省庁の理解 (成果 2) とともに高いと考えられる²³。成果 3 (予算要求書の質の向上のための仕組み作り) については、実施中に本事業が草稿を作成した「国家優先プロジェクトガイドライン」が、事業完了の 1 年後 (2018 年) に最終化され、同年、優先プロジェクトの管理手続き (Procedure in Managing Prioritized Projects) に関する BAPPENAS の省令 No.13/2018 で正式なガイドラインとして位置付けられた。文書フォーマットの改善は大統領令 No.17/2017 及び上記省令 No.13/2018 を経て進められたと²⁴のことであるが、どの程度が本事業による効果と考えられるのかについては明確な情報を得られなかった。但し、BAPPENAS は、No.17/2017 の起草には本事業のカウンターパートが関わっており、本事業を通じて得た PBB に関する理解が政策に反映されたことから関連性は高いとしている²⁵。

一方、2021 年より開始された Redesign of the Planning and Budgeting System (RSPP)により PBB がさらに強化され、プログラム形成と活動計画、計画文書と予算関連文書のアラインメント促進を求める BAPPENAS と MOF の連名による通達が関連省庁に出されている。こ

¹⁹ 実施機関インタビュー

²⁰ フェーズ 2 完了報告書 P47

²¹ 実施機関質問票

²² 実施機関質問票

²³ 実施機関への質問票で、リザルト・チェーンと KPI に関するパイロット省庁の理解度につき 5 段階で尋ねたところ、5 段階中上から 2 番目との回答を得た。

²⁴ 実施機関質問票

²⁵ 実施機関インタビュー

の中で、2020年6月に作成されたガイドラインが示され、このガイドラインの使用が2021年度より関係省庁に求められている。本事業と直接の連関を示す文書はないが、これらの基本的な考え方は本事業が進めてきたPBBの考え方に沿っていると考えられる。よって、成果3の事業完了後の継続状況は高い。中央から地方への経験共有セミナー実施は継続されていないが、通常の指導の一環として知識の共有が行われており²⁶、成果5の継続状況は中程度と判断される。成果4の査定向上の枠組み作りにおいて作成されたDiscussion Paperの活用状況、及び成果6の事業完了後の具体的な状況については、明確な情報は得られなかった。よって、事業完了後の成果の継続状況は中程度と判断する。

事業完了後のプロジェクト目標の継続状況について、適切に設定されたりザルト・チェーンの割合（指標1）は70%~90%とパイロット省庁は認識しており²⁷、事業完了年の2017年時点より向上していると回答した省庁もある。KPIについても同様に70%~90%との回答であり、事業完了年と同様または向上したとしている²⁸。標準化されたプロセス、フォーマット、記述方法に沿って作成された予算要求書の割合（指標2）について、パイロット省庁は5段階評価で5（5段階中最高）または4と回答²⁹している。ガイドラインに沿った予算査定の実施（指標3）については、当初計画されたガイドラインは事業実施中に作成されなかったが、事業完了後の作成状況については具体的な情報が得られなかった。必要性が適切に位置付けられている新規事業提案書の割合（指標4（参考指標））については、パイロット省庁間でばらつきがあり、一定の傾向が見られなかった³⁰。よって、事後評価時におけるプロジェクト目標の継続状況は中程度と考えられる。

以上より、事後評価時における成果及びプロジェクト目標の継続状況は中程度と判断される。既述のとおり、仕組みづくりに関する成果（成果3及び4）が実施中に達成されなかったことが事業完了時までのプロジェクト目標の達成を阻害する要因となったが、上位目標の達成状況にも一部影響を与えていると考えられる。

3.2.2.2 その他のインパクト

本事業による自然環境へのインパクトは見られず、住民移転・用地取得も発生していない。その他の間接的効果について、負のインパクトは見られなかった。

以上述べたとおり、MTEFとPBBの連携の方向性は強化され、予算配賦におけるPBBの適用は進んだとの実施機関回答は得られたものの、データの裏付けは得られず、どの程度配賦が進んだかについては確認できなかった。また、業績評価結果と国家優先課題に基づき予算の増減が決定された各省のプログラムは約6割であった。よって、事後評価時における上

²⁶ パイロット州政府インタビュー

²⁷ パイロット省庁質問票

²⁸ パイロット省庁質問票

²⁹ パイロット省庁質問票

³⁰ パイロット省庁質問票において、5段階の5（最高レベル）と回答した省庁が2、4が1省庁、3または4との回答が1省庁、3が1省庁、新規事業予算提案書は未作成として回答不能とした省庁もあった。なお、新規事業提案書数自体が限られているとコメントした省庁が2省庁あった。

位目標の達成度、及び事業完了後の成果とプロジェクト目標の達成・維持状況は中程度である。自然環境へのインパクト、住民移転・用地取得に関するインパクトは見られず、その他の負のインパクトは確認されなかった。よってインパクトは中程度と判断する。

以上より、事業完了時までの達成状況はプロジェクト目標、成果ともに中程度であることから、有効性は中程度である。また、事後評価時における上位目標の達成度、及び事業完了後の成果とプロジェクト目標の継続状況は中程度である。よって、有効性・インパクトは中程度である。

3.3 効率性（レーティング：②）

3.3.1 投入

本事業実施にあたっての投入計画と事業完了時の実績は、表7のとおりであった。

表7 本事業の投入

投入要素	計画	実績（事業完了時）
(1) 専門家派遣	(フェーズ1) ・長期専門家（もしくは長期滞在型短期専門家） 1名（予算編成能力育成） ・短期専門家 必要に応じ (フェーズ2) ・専門家（総括/PFM 改革、業績予算、業績評価、予算策定/査定等）（長期・短期の別の記載なし）	(フェーズ1) ・7名（総括/予算編成1名、業績評価2名、PBB2名、行政評価/行政マネジメント2名） 計 48.5M/M ・短期専門家 5名（PBB 他） (フェーズ2) ・6名（総括/PFM 改革、業績予算、業績評価、予算策定/査定等）（長期・短期の別の記載なし） 合計 71.56M/M
(2) 研修員受入	(本邦研修) ・フェーズ1・フェーズ2（人数記載なし） (第3国研修) ・フェーズ1・フェーズ2（人数記載なし）	(本邦研修) 84名 ・フェーズ1：59名 ・フェーズ2：25名 (第3国研修) 43名 ・フェーズ1：20名（米国、カナダ） ・フェーズ2：23名（ニュージーランド、インド、スリランカ）

(3) 機材供与	<ul style="list-style-type: none"> ・フェーズ1・フェーズ2:(専門家用) オフィス機器、PC (金額記載なし) 	<ul style="list-style-type: none"> (フェーズ1) ・オフィス機器 (PC1台、ルーター1台、ファクシミリ機1台、プリンター1台、スキャナー1台、プロジェクター1台) (フェーズ2) ・PC1台(他はフェーズ1の機器を使用)
(4) ローカルコスト	<ul style="list-style-type: none"> ・フェーズ1・フェーズ2:金額記載なし 	<ul style="list-style-type: none"> (フェーズ1) 約36百万円(中間レビュー時点) (フェーズ2) 金額記載なし
(5) ローカル専門家	<ul style="list-style-type: none"> ・フェーズ1:人数記載なし。 ・フェーズ2:記載なし 	<ul style="list-style-type: none"> (フェーズ1) ・現地専門家:5名(PBB、公共財政管理、モニタリング・評価) ・ローカルコーディネーター:2名 (フェーズ2) ・なし
日本側の事業費合計	<ul style="list-style-type: none"> 合計560百万円 ・フェーズ1:260百万円 ・フェーズ2:300百万円 	<ul style="list-style-type: none"> 合計648百万円 ・フェーズ1:320百万円 ・フェーズ2:328百万円
相手国の事業費合計	<ul style="list-style-type: none"> (フェーズ1・フェーズ2共通) ・カウンターパート配置 ・執務スペース提供、事務機器の維持管理費、 ・光熱費、通信費 ・カウンターパート国内旅費等 	<ul style="list-style-type: none"> (フェーズ1・フェーズ2共通) ・カウンターパート配置(プロジェクト・ディレクター1名、プロジェクト・マネージャー1名、テクニカル・カウンターパート1名(フェーズ1のみ)) ・事務担当要員 ・執務スペース、電気代

3.3.1.1 投入要素

日本側の主な投入として、専門家の派遣、研修員受入、機材供与の質・量・タイミングについて5段階(5が最高)で実施機関に尋ねたところ、量については専門家と研修員受け入れは3、タイミングについては研修員受け入れが3であった以外は、全て4または5との回答³¹であり、日本側の投入に問題はなかったと考えられる。インドネシア側の投入は計画に

³¹ 実施機関質問票

沿って実施され、質・量・タイミングに特に問題は見られなかった。

3.3.1.2 事業費

日本側協力金額実績は 648 百万円（フェーズ 1：320 百万円、フェーズ 2：328 百万円）で、計画比 116%（フェーズ 1 は 123%、フェーズ 2 は 109%）と計画を上回った。

3.3.1.3 事業期間

事業期間は計 6 年 11 カ月であった。フェーズ 1 は 3 年 8 カ月、（うち、延長期間 8 カ月）、フェーズ 2 は 3 年 3 カ月間（うち、延長期間 3 カ月）であり、計画比 115%（フェーズ 1 が 122%、フェーズ 2 が 108%）と計画を上回った。

協力期間延長の目的は、フェーズ 1 のスコープのうち残された課題（次期中期開発計画における業績指標設定、公共支出の質の向上、本邦研修）への対応、及びフェーズ 2 での国家優先事項及び国家優先プロジェクトの導入をふまえた新たなガイドラインの草案作成支援であった。なお、フェーズ 2 でスコープの追加（国家優先事項及び国家優先プロジェクトをふまえた、省庁によるプロジェクトの策定と査定に関するガイドライン草案作成）はあったものの、活動が実施できず達成されなかった成果が複数あることから、スコープの追加が事業費・事業期間の超過分に見合うとは判断できない。

以上より、本事業は事業費・事業期間ともに計画を上回ったため、効率性は中程度である。

3.4 持続性（レーティング：③）

3.4.1 発現した効果の持続に必要な政策・政治的関与

PBB の推進及び国家開発計画と予算策定プロセスのシンクロナイゼーション推進を掲げた 2017 年の大統領令 No.17/2017 は、事後評価時点でも有効である³²。また、2020 年 6 月の Guidance of Planning and Budgeting System Redesign に関する Joint Circulation Letter において、PBB 及び Money Follows Program Policy 等の強化が指示されている。PBB は予算策定における唯一の基準ではなく、国家優先事項、Holistic, Integrated, Thematic, and Spatial（HITS）等とともに複数の視点の一つとして位置付けられている³³ものの、PBB と MTEF の連携強化の方向性は事後評価時においても維持されており、この傾向は今後も続くものと予想されている³⁴。よって、政策・政治的関与面の持続性は高い。

3.4.2 発現した効果の持続に必要な制度・体制

インドネシアの計画予算プロセスは、BAPPENAS と MOF により実施されている。計画

³² 実施機関質問票。正式名称は、Government Regulation no. 17 of 2017 concerning Synchronization of the National Development Planning and Budgeting Process

³³ 実施機関インタビュー

³⁴ 実施機関質問票、インタビュー

プロセスは BAPPENAS の、予算プロセスは MOF の職責である³⁵。計画時において、この計画プロセスと予算プロセスは協調しきれておらず、省庁は BAPPENAS に対し年次活動計画書 (Renja K/L) を、MOF に対し年次予算計画書 (RKA K/L) を提出していた。両ドキュメントの構成は類似しているが論理構成は一致していなかった。特に MOF が 2015 年に Architecture and Performance Information (ADIK) を導入して以降、両者の相違が明確となり、省庁の計画担当職員の混乱と不満を招いた³⁶。

しかしながら、前出の大統領令 No.17/2017 により、事後評価時には BAPPENAS と MOF の関係も改善され、計画プロセスと予算プロセスの協調が進んでいる³⁷。また、事後評価時における BAPPENAS の役割は、従来の役割に加え、MOF とともに budget ceiling 策定を担っている (上記大統領令の発令前は indicative ceiling のみ)³⁸。なお、実施機関の人員配置の変化につき具体的なデータを得ることはできなかったが、BAPPENAS によれば、事後評価時における人員数は十分確保されている³⁹。よって、制度・体制面の持続性は高い。

3.4.3 発現した効果の持続に必要な技術

本事業を通じ BAPPENAS 担当部局の PBB 運用にかかる理解は向上した。但し、同部局の職員は比較的若手が多く、研修受講や実務経験が十分でないことから、シニア層に比べると MTEF-PBB の概念を十分理解しているとはいえない⁴⁰。事後評価時におけるパイロット省庁の知識はおおむね保たれている一方、シニアと若手の能力差を懸念する指摘も見られた。よって、技術面の持続性は中程度と判断する。

3.4.4 発現した効果の持続に必要な財務

事後評価時における BAPPENAS の予算面の推移は以下のとおりである⁴¹。2020 年度を除き毎年増加している。2020 年度の減少の原因はインドネシア政府の新型コロナウイルス対策のためであった。PBB 推進の中核を担う開発予算配賦局では、一部資金援助も受けているものの、通常の活動経費は確保できている⁴²。よって、財務面の持続性は高い。

³⁵ 政府規則 No. 44/2006、同 No. 90/2010。フェーズ 2 業務完了報告書 P47

³⁶ フェーズ 2 業務完了報告書 P47

³⁷ BAPPENAS、MOF、パイロット省庁質問票

³⁸ 実施機関質問票

³⁹ 実施機関質問票

⁴⁰ 実施機関質問票、インタビュー

⁴¹ BAPPENAS

⁴² 実施機関質問票

表 8 BAPPENAS 担当部局の財務状況

(単位：ルピア)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Budget	3.672.803.000	3.359.003.000	6.534.000.000	11.879.778.117	6.215.610.000	12.922.705.000
Expenditure	2.854.892.304	3.302.324.209	5.296.199.028	9.139.340.592	6.051.709.871	5.973.025.763*
Balance	817.910.696	56.678.791	1.237.800.972	2.740.437.525	163.900.129	6.949.679.237

出所：BAPPENAS

注：2021 年は、2021 年 6 月までの数値を示す。

MTEF-PBB 推進の方向性は事後評価時においても維持されており、政策・政治的関与面の持続性は高い。2017 年の大統領令 No.17/2017 により BAPPENAS による計画プロセスと MOF による予算プロセスの協調が改善され、制度・体制面の持続性は高い。BAPPENAS 担当部局の職員及びパイロット省庁の MTEF-PBB に関する知識は若手職員を除きおおむね保たれていることから、技術面の持続性はおおむね高く、実施機関の財務状況は高い。

以上より、本事業は、政策・政治的関与、制度・体制、財務のいずれも問題なく、技術もほぼ問題ないことから、本事業によって発現した効果の持続性は高い。

4. 結論及び教訓・提言

4.1 結論

本事業は、インドネシアにおいて、PBB に関する関係者の理解向上、及び国家予算の要求・査定の仕事の改善を通じて、BAPPENAS とパイロット省庁において、PBB 及び MTEF に沿った予算策定プロセスの実践を目的に実施された。PBB の実施促進をめざす本事業の方向性は、事業計画時から完了時まで、インドネシアの政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、妥当性は高い。事業完了時までの PBB に関する関係者の手法理解はおおむね高かったものの、予算要求・査定に関する仕事の改善に関するアウトプットは達成されず、中程度にとどまった。このためプロジェクト目標である BAPPENAS とパイロット省庁における改善された方法論に沿った予算策定プロセスの実践についても、達成度は中程度となった。事後評価時においては、上位目標の達成度も中程度となったが、負のインパクトは見られない。よって、有効性・インパクトは中程度と判断する。本事業の事業費及び事業期間は、ともに計画を上回った。よって、効率性は中程度である。本事業による効果の継続については政策・政治的関与、制度・体制、財務のいずれも問題なく、技術もほぼ問題ないことから、本事業によって発現した効果の持続性は高い。以上より、本事業の評価は高い。

4.2 提言

4.2.1 実施機関などへの提言

BAPPENAS は、関連部局若手職員の PBB に関する実践的な知識を強化するための研修を

定期的に実施することが望まれる。可能であれば、中央省庁の若手職員に対しても同様の研修を提供することが望ましい。

4.2.2 JICA への提言

BAPPENAS による上記研修の実施が困難な場合は、上記研修の実施または講師派遣を JICA が支援することが望ましい。

4.3 教訓

複数の省庁の協調関係を前提とするプロジェクトの計画

本案件は一国の国家予算のシステム改善にかかる高い目標を掲げたチャレンジングな案件であった。成功のためには、実施機関以外の省庁の協力が不可欠な計画であったが、実施途中から当該省庁の参加が得られなくなった。このため、一部のアウトプットとこれに起因するプロジェクト目標、さらには上位目標の達成度に負の影響を与えた。必ずしも十分な協調関係にない複数の省庁の協調関係を前提とするプロジェクトの計画立案において、特定関係省庁の協調が成功に不可欠となる計画を立案する場合は、計画時点でプロジェクトにおけるそれぞれの具体的役割につき十分に調整と確認を行うこと、当該関係省庁を R/D の先方署名者に含め、双方の役割を R/D に明確に記すことが肝要である。