

国名	税務局人材育成システム向上プロジェクト
キルギス	

I 案件概要

事業の背景	キルギス共和国（以下「キルギス」）の税務分野では、2015 年のユーラシア経済同盟（Eurasian Economic Union: EAEU）への加盟に伴い、税制の大幅な変更や頻繁な税制変更に対応する地方職員の能力向上は緊急の課題であった。しかし、首都ビシュケクにある税務局（State Tax Service: STS）の職員研修室には、本事業開始時は 2 名の職員と 1 名のアシスタントしかおらず、研修カリキュラムの開発、教材開発、効果的な研修実施などの人材育成を推進する能力は極めて限られていた。また、キルギスの大部分は山岳地帯であるため、多くの地方へのアクセスは容易ではない中、遠隔地の職員に研修機会を提供することを目的に、「STS 開発戦略（2015 年～2017 年）」においては、遠隔学習システムを利用した研修システム・体制の構築が掲げられ、さらに、将来の納税者に対する税教育の推進も強調されていた。このように、人材育成のための研修システムの確立に加えて、納税者に対する効果的な税教育を推進するための戦略を実施することが求められていた。		
事業の目的	本事業は、キルギスにおいて、STS の人材育成計画の策定、遠隔教育システムを含む STS 職員向け研修モジュールの開発、パイロット研修の実施を通じて、STS 職員の業務能力の向上を図り、もって、同国の税務行政の改善に向けて自立的な人材育成システムの継続運用・展開に寄与することをめざす。		
	1. 上位目標：STS が自立的に人材育成システム ¹ を継続運用・展開する 2. プロジェクト目標：STS の人材育成システムが構築され、STS 職員の業務能力が向上する		
実施内容	1. 事業サイト：キルギス全土（ビシュケクの本庁と 62 の税務署） 2. 主な活動：(1) 既存の人材育成計画のベースライン調査 (2) パイロット研修活動に基づく人材育成計画の作成、実施、改訂 (3) 既存の職員研修カリキュラムと教材のベースライン調査 (4) パイロット研修コースの作成 (5) 遠隔教育システムの確立 (6) 納税者の意識向上を含むパイロット研修活動の実施 3. 投入実績 日本側 (1) 専門家派遣：11 人 (2) 研修員受入：25 人 (3) 機材：通信教育システム用サーバー、コンテンツ制作スタジオ設置用機材（ビデオレコーダー、オーディオミキサー、サーバー、ストレージ、ラック等） 相手国側 (1) カウンターパート配置：29 人 (2) 施設：プロジェクトオフィス		
事業期間	(事前評価時)2017 年 7 月～2020 年 11 月 (41 カ月) (実績)2017 年 8 月～2020 年 11 月 (40 カ月)	事業金額 (日本側のみ)	(事前評価時) 376 百万円 (実績) 338 百万円
相手国実施機関	税務局 (State Tax Service: STS) (協力機関：公営企業 Salyk service 社)		
日本側協力機関	一般社団法人金融財政事情研究会、株式会社パクサ、株式会社デジタル・ナレッジ		

II 評価結果

【留意点】 ＜プロジェクト目標の継続状況の評価方針＞ プロジェクト目標の継続状況を検証するにあたり、当初設定された 3 つの指標には、どのようにしてそれらを検証するべきかについて明確な説明や目標値が設定されていない。したがって、本事業の意図する目標の達成までの道筋を考慮し、各指標を以下のように定義した。 ➤ 指標 1「STS の人材育成システムの実施体制」に関しては、望ましい体制が具体的にどのようなものであるか、また何を検証するべきかが不明確である。このため、事業完了時にプロジェクトから出された以下の 3 つの研修制度にかかる提言事項を補足情報として活用する。 1. STS は、管理職向け研修と業種別の専門研修のニーズを調査し、その結果に基づいて研修開発計画を作成し、研修モジュールを策定することを提言する。 2. 職員研修室による研修の実施・運営や、関係部署との新たな研修モジュールの開発などの活動をモニタリングし、適切な対応ができるよう、職員研修室と関係部署との連携を支援する体制を構築することを提言する。 3. 研修教材の開発を改善するため、職員研修室と研修テーマを担当する部署との間で、それぞれの責任、役割、分担業務、及び連携方法を明確にすることを提言する。 ➤ 指標 2「STS 職員研修への参加職員数」に関しては、目標値が設定されていないため、事業完了後に適正な研修実施回数が毎年継続的に実施されているかを確認するために、事業完了以降の年間の研修修了者数を確認する。事業完了時の評価判断は、「STS 開発戦略（2019 年～2021 年）」で設定された研修参加者数の目標値に基づいて行われているため、事後評価時の評価判断も「STS 開発戦略」に示された研修参
--

¹ 人材育成システムとは、人材育成計画を策定し、PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルに沿って、同システムを実現するものである。

加者数の目標値を基に行う。

- 指標3「職員研修の有効性²⁾」については、研修参加者によるアンケート調査結果と評価を通じて検証することとされている。したがって、事後評価時には、この指標をSTSとのインタビューを通じて検証し、参加者が税務管理業務における研修の効果やその実施の効率性についてどのように評価したかに焦点を当てる。

<上位目標の評価方針>

- ・ 上位目標の3つの指標については、目標値が設定されていなかったため、達成度の検証が困難であった。
- ・ 本事業の意図する目標の達成までの道筋を考慮すると、本事業が想定していた課題は、税務管理における人材育成システムが、ニーズアセスメントから始まり、研修開発計画の準備、研修モジュールの策定、研修の実施、研修の評価、及び次年度計画への反映を経て、PDCAサイクルの中で継続して発展していくべきであるというものであった。このシステムが機能しているかを確認するために、「税務管理サービスの人材育成システムは、ニーズアセスメントから始まり、研修開発計画の準備、研修モジュールの策定、実施、評価、そして次年度計画への反映というPDCAサイクルに沿って継続的に実施されているか」を補足情報4として活用する。

1 妥当性/整合性

<妥当性>

【事前評価時のキルギス政府の開発政策との整合性】

本事業は、事前評価時点におけるキルギスの開発政策と整合性が高い。キルギス政府は「キルギス共和国の持続可能な国家開発戦略（2013年～2017年）」を策定し、税制・税務行政に関する優先目標として、(1)効果的で安定した税制の確立、(2)税制・税務行政の簡素化、(3)透明性の向上と汚職の撲滅を掲げた。この戦略を受け、STSは「STS開発戦略（2015年～2017年）」を策定し、税務行政の課題克服に向けて、(1)STSの機能と業務プロセスの改善、(2)STS職員の能力向上、(3)納税者のコンプライアンスの促進、(4)徴税能力の向上、の4つの優先的な取り組み（分野）を挙げた。

【事前評価時のキルギスにおける開発ニーズとの整合性】

本事業は、事前評価時点におけるキルギスの開発ニーズと整合性が高い。EAEU加盟に伴い、頻繁に変更される税制に対応するための地方職員の能力強化が喫緊の課題となっていた。加えて、STSの研修システムとリソースの強化、遠隔地での研修提供のための遠隔学習システムの確立、将来の納税者に対する効果的な税教育の促進などの開発ニーズが確認された。

【事業計画/アプローチの適切性】

本事業の計画/アプローチは、非常に適切である。特筆すべき点として、研修教材を受講者のモバイルデバイスにダウンロードできるようにしたことが挙げられる。これにより、受講者がいつでも自由に研修教材を視聴できるようになり、日常の本来業務と研修受講時間を両立して確保するという課題を解消し、教材の効率的な活用を促進した。とりわけ、国土の98%が山岳地帯であり、こうした地域へのアクセスが限られている同国では、このアプローチは重要であった。また、本事業では、新型コロナウイルス感染症の拡大により、対面の研修指導者養成研修（ToT）が実施できず、オンライン形式に切り替える必要が生じたことを機に、当初はSTSの職員に限定されていたToTの対象が、大学などの教育機関の講師にも拡大されたことで、将来の納税者となる学生に対する租税リテラシーの普及につながった。さらに、パイロット研修を通じて、当初作成された映像/スライド型の研修コンテンツと職員のニーズとの間に大きなギャップがあることが判明したため、一部コンポーネントを音声/スライド型に改定し、さらにアニメーションを追加することで教材のわかりやすさを向上させた。加えて、研修生メモの作成により研修体験をさらに向上させるなど、受講者のニーズに基づき、利用しやすく効果的な研修教材の開発が実現された。このような、状況に応じた柔軟な対応は、事業効果を最大限に引き出すために、非常に適切なアプローチであったといえる。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は③³⁾と判断される。

<整合性>

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

本事業は、事前評価時の日本の対キルギス援助方針と整合している。2012年12月に策定された「対キルギス共和国国別援助方針」では、「民主主義の定着を後押しする持続的かつ均衡のとれた経済成長への支援」を基本方針とし、優先分野には、「運輸インフラ維持管理と地域間格差の是正」が掲げられている。また同方針を踏まえて2017年に策定された「対キルギス共和国 事業展開計画」では、開発課題の1つに「ガバナンス・政策立案能力向上」を挙げ、「人材育成を通じた政策立案能力の強化プログラム」を協力プログラムの1つに位置づけた。

【JICA他事業・支援との連携/調整】

事前評価時及び事業実施中において、本事業とJICAの他の事業との連携/調整は、明確に計画されていなかった。なお、本事業実施前に実施された案件のため評価対象にはならないが、本事業とJICAの他の事業「政府機関職員の能力向上のための学習管理システム（LMS）の導入にかかる案件化調査」（2016年）との連携/調整により事後評価時に正の効果が確認された。同案件化調査では、株式会社デジタル・ナレッジが開発したeラーニングのためのLMSの導入に向けた情報収集や実証調査が行われ、同調査の結果を踏まえ、本事業の詳細計画策定調査が実施された。本事業はLMSを採用し、遠隔地教育システム機材設計・調達・整備・構築や、システムの運用のための研修やマニュアル作成を実施した。このように、2つの事業が連携することにより、日本の技術を活用した遠隔地教育システムの導入が実現し、遠隔地に勤務している職員に対する研修機会提供を通じた、効率的なSTSの人材育成の促進につながった。

【他機関との連携/国際的枠組みとの協調】

事前評価時に計画された本事業と国際金融公社（International Finance Corporation：IFC）が支援する中央アジア3カ国（タジキスタン、キルギス、ウズベキスタン）を対象とした「中央アジア税務プロジェクト」（2012年～2018年）との連携/調整については、IFCのプロジェクトにおいて本事業で構築された遠隔学習システムを利用した職員能力強化を実施するなどの連携が実施されたが、事後評価時において正の効果は確認されなかった。

【評価判断】

²⁾ 和文の事業完了報告書では、「Effectiveness of the staff training」を「職員研修の効率性」と訳しているが、本事後評価では、原文に忠実に「職員研修の有効性」と訳することとする。

³⁾ ④：「非常に高い」、③：「高い」、②：「やや低い」、①：「低い」

以上より、本事業の整合性は②と判断される。
【妥当性・整合性の評価判断】 以上、本事業の妥当性及び整合性は③と判断される。
2 有効性・インパクト
【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】 事業完了時まで、プロジェクト目標は、おおむね計画どおりに達成された。人材育成システムの実施は、2018年に承認された「遠隔教育による研修に関する手続規程」に定められた。また、職員研修室は職員が3名から4名に増員され、遠隔教育システムの体制が強化された（指標1）。「STS開発戦略（2019年～2021年）」において、2021年までに300人の職員が研修を受講することが目標に設定されていたが、2020年8月までに585人の職員が研修を修了し、目標進捗率は195%に上った（指標2）。研修を修了した職員のうち、研修のコンポーネント1におけるテストの正解率は81%、コンポーネント2では84%であり、高い理解度が示された。さらに、スマートフォンアプリが導入されたことにより、パソコンを持たない職員も受講可能となり、研修対象者の拡充と研修の有効性の向上につながった（指標3）。
【事業効果の事後評価時における継続状況】 事後評価時点で、本事業の効果は継続している。人材育成システムの実施体制は維持され、研修に関する手続規程に従い、計画的に研修が実施されている（指標1）。遠隔教育システムに関しては、さらなる能力開発、パフォーマンス評価や昇進などの人事の決定にも活用される可能性を考慮し、事業完了時に日本人専門家から不正防止対策のために個人認証システムの導入が提案された。しかし、リソースの制約や他の優先事項との競合など、様々な要因により個人認証システムの導入には至っていない。新規採用職員、中堅及び上級管理職、及び納税者への啓発担当職員向けの研修は、包括的なニーズアセスメントに基づき実施されている（補足情報1）。2023年12月以降、人事管理部の一部となった職員研修室は、関係部門と協力し、ニーズアセスメントと研修を行った後、アンケートを通じて研修の質をモニタリングし、継続的な改善を図っている（補足情報2）。さらに、職員研修室と関係部門の間では明確な役割と責任が確立され、効果的な連携と研修の充実が図られている（補足情報3）。STSによると、研修を修了した職員数は、2022年は1,069人、2023年は1,196人であり、2024年の事後評価時点は、901人の職員が研修を修了した。なお、戦略文書には研修参加者数の目標値が明記されていないため、指標の達成度の確認することは困難であるが、事業完了以降、研修の参加職員数は増加傾向にある（指標2）。STSは、研修参加者の理解度を測るために本事業で実施されたアンケート調査は行っていないが、研修内容、質、教材、講師のパフォーマンスに関する調査を研修後に実施し、同調査からのフィードバックは、研修の質の継続的な向上のために活用されている（指標3）。
【上位目標の事後評価時における達成状況】 事後評価時点までに、上位目標は、おおむね計画どおりに達成された。本事業で開発されたすべての研修モジュールは更新され、継続的に使用されている。これらは新任職員研修に毎月、また再教育研修に毎年使用されている（指標1）。事業完了後、STSは様々な税務分野をカバーする8つのモジュールを開発した（指標2）。プロジェクト目標の指標2の継続状況において既述のとおり、事業完了以降も多くの職員が研修を受講している（指標3）。上位目標の3つの指標には目標値が設定されていないため、その達成度を判断することが困難であるが、研修の内容と教材の更新にはPDCAサイクルが適用されており、研修の有効性の維持と変化するニーズへのタイムリーな対応が確保されている（補足情報4）。
【事後評価時に確認されたその他のインパクト】 本事業のその他のインパクトとして、「STS開発戦略（2023年～2025年）」への貢献が挙げられる。同戦略は、税務リテラシーの向上を含む7つの優先分野に焦点を当てている。STSは、2022年以降毎年ナショナルタックスフォーラムを開催し、学生などの潜在的納税者向けに数多くの研修イベントを実施している。また、本事業で作成された動画はSTSの研修で活用されているが、YouTubeでも公開されているため、すべての市民がアクセス可能となっている。さらに、国際通貨基金（IMF）の報告書によると、税収は2020年の104,702百万ソムから2023年には289,811百万ソムに大幅に増加している。この増加には、職員向け研修及び納税者向けの啓発が間接的に寄与している可能性がある。
【評価判断】 以上より、本事業の有効性・インパクトは③と判断される。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績	情報源
プロジェクト目標 STS の人材育成システムが構築され、STS 職員の業務能力が向上する	(指標 1) STS の人材育成システムの実施体制 補足情報 1: STS は、管理職向けの研修と業種別の専門研修のニーズを調査し、その結果に基づいて研修開発計画を作成し、研修モジュールを策定する必要がある 補足情報 2: 職員研修室による研修の実施・運営や、関係部署との新たな研修モジュールの開発などの活動をモニタリングし、適切な対応ができるよう、職員研修室と関係部署との連携を支援する体制	達成状況（継続状況）：おおむね計画どおり達成（継続） (事業完了時) 指標 1： 2018 年 9 月に承認された「遠隔教育による研修に関する手続規程」に研修実施のフローが記載された。人員体制に関しては、本事業開始当初は、職員研修室の人員はアシスタント含めて 3 名であったが、IT 担当職員が増員され、4 名体制となった。よって、遠隔地教育の実施体制が強化された。 (事後評価時) 指標 1： 人材育成システムを実施するための体制は事業完了後も維持されており、研修に関する手続規程に基づいて研修が計画され、実施されている。 補足情報 1： STS は、研修のニーズアセスメントと研修開発計画に包括的なアプローチを導入して、1) 新規採用職員向け、2) STS の中堅及び上級管理職向け、3) 学生や一般市民の納税者に啓発する関係部門の職員向けの研修を計画・実施している。ニーズアセスメントと計画策定プロセスには、1) 法改正や組織変更から生じるニーズアセスメント、2) 特定されたニーズに基づく研修計画の策定、3) 講師主導型セッションやe ラーニングなどの研修モジュールの開発が含まれる。 補足情報 2： 2023 年 12 月以降、職員研修室は人事管理部の一部となり、研修の管理を行っている。職員研修室は、関係部署の部門長、監督者、専門家などを巻き込んで、ニーズアセスメントや研修を実施している。また、職員研修室は研修を適切にモニタリングしており、研修の質を向上させるため、各研修セッションの終了時	事業完了報告書、STS

	を構築する必要がある 補足情報 3: 研修教材の開発を改善するために、職員研修室と研修テーマを担当する部署との間で、それぞれの責任、役割、分担業務、及び連携方法を明確にする必要がある	に研修内容、研修の質、研修教材、講師の評価にかかるアンケートを実施している。アンケート結果は分析され、研修の改善に向けた対応が取られている。 補足情報 3: 職員研修室と研修テーマを担当する部署の間で、それぞれの責任、役割、分担業務、及び連携方法は明確化されている。例えば、職員研修室は、研修プログラムやアンケートの作成、研修生、講師のリストや研修スケジュールの準備、研修の運営、研修の改善に向けた研修評価などを担っている。一方、研修テーマを担当する部署は、講師の選定、配布資料やテストの準備、担当するテーマの研修実施、アンケート分析と法改正に基づく研修資料の補充と改善を担っている。																																																																									
	(指標 2) STS 職員研修への参加職員数	達成状況（継続状況）：計画を超えて達成（継続） (事業完了時) 2019 年に承認された「STS の発展戦略(2019 年～2021 年)」において、研修への参加職員数は、2020 年に 100 人、2021 年に 200 人（計 300 人）と目標値が設定されていた。2020 年 8 月 31 日時点で、研修を修了した職員の数 は 585 人に達しており、この時点での進捗率は 195%であった。 (事後評価時) 戦略文書には、研修に参加する職員の目標人数は示されていないが、研修を受講した職員総数は以下のとおり。2022 年には 1,069 人、2023 年には 1,196 人、2024 年の事後評価時点で 901 人が研修を修了した。研修の参加職員数は、事業完了以降増加傾向を示している。 <table><tr><th colspan="6">研修を修了した参加者数</th></tr><tr><th>研修の種類</th><th>2020 年</th><th>2021 年</th><th>2022 年</th><th>2023 年</th><th>2024 年</th></tr><tr><td>STS 開発戦略における職員参加目標人数</td><td>100</td><td>200</td><td>—</td><td>—</td><td>—</td></tr><tr><td>第 1 回新入職員研修（コンポーネント 1）</td><td colspan="2">118</td><td>—</td><td>69</td><td>—</td></tr><tr><td>第 1 回中堅職員研修（コンポーネント 2）</td><td colspan="2">86</td><td>317</td><td>375</td><td>375</td></tr><tr><td>納税者 ToT 研修（STS 職員）（コンポーネント 3）</td><td colspan="2">108</td><td>—</td><td>—</td><td>—</td></tr><tr><td>納税者 ToT 研修（大学教員）</td><td colspan="2">40</td><td>—</td><td>—</td><td>—</td></tr><tr><td>第 2 回新人研修</td><td colspan="2">102</td><td>—</td><td>—</td><td>—</td></tr><tr><td>第 2 回中堅職員研修</td><td colspan="2">66</td><td>752</td><td>752</td><td>526</td></tr><tr><td>STS 職員向けキルギス語・英語研修</td><td colspan="2">31</td><td>—</td><td>—</td><td>—</td></tr><tr><td>人事担当者向け E-Kyzmat（人事管理システム）</td><td colspan="2">34</td><td>—</td><td>—</td><td>—</td></tr><tr><td>合計</td><td colspan="2">585 *</td><td>1,069</td><td>1,196</td><td>901</td></tr></table> * 2020 年 8 月時点	研修を修了した参加者数						研修の種類	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	STS 開発戦略における職員参加目標人数	100	200	—	—	—	第 1 回新入職員研修（コンポーネント 1）	118		—	69	—	第 1 回中堅職員研修（コンポーネント 2）	86		317	375	375	納税者 ToT 研修（STS 職員）（コンポーネント 3）	108		—	—	—	納税者 ToT 研修（大学教員）	40		—	—	—	第 2 回新人研修	102		—	—	—	第 2 回中堅職員研修	66		752	752	526	STS 職員向けキルギス語・英語研修	31		—	—	—	人事担当者向け E-Kyzmat（人事管理システム）	34		—	—	—	合計	585 *		1,069	1,196	901	事業完了報告書、STS
研修を修了した参加者数																																																																											
研修の種類	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年																																																																						
STS 開発戦略における職員参加目標人数	100	200	—	—	—																																																																						
第 1 回新入職員研修（コンポーネント 1）	118		—	69	—																																																																						
第 1 回中堅職員研修（コンポーネント 2）	86		317	375	375																																																																						
納税者 ToT 研修（STS 職員）（コンポーネント 3）	108		—	—	—																																																																						
納税者 ToT 研修（大学教員）	40		—	—	—																																																																						
第 2 回新人研修	102		—	—	—																																																																						
第 2 回中堅職員研修	66		752	752	526																																																																						
STS 職員向けキルギス語・英語研修	31		—	—	—																																																																						
人事担当者向け E-Kyzmat（人事管理システム）	34		—	—	—																																																																						
合計	585 *		1,069	1,196	901																																																																						
	(指標 3) 職員研修の有効性（パイロット研修参加者へのアンケート調査結果と評価）	達成状況（継続状況）：計画どおり達成（継続） (事業完了時) パイロット研修を修了した職員数は 585 人にも達したことから、遠隔学習を活用することで、より多くの職員が参加できる効率的な研修が提供されたといえる。アンケート調査によると、研修を修了した受講者の正解率は、コンポーネント 1 では平均 81%、コンポーネント 2 では平均 84%であり、研修の高い理解度を示している。さらに、本事業では、スマートフォンで受講可能なシステムが開発され、スマートフォンアプリが導入されたことで、パソコンでの遠隔教育の受講が困難であった職員が受講研修を受けることができるようになった。研修対象者のさらなる拡充と研修の有効性の向上につながった。 (事後評価時) STS は本事業で実施された研修参加者の理解度を測るためのアンケート調査を行っていないものの、各研修の終了時に、研修内容、研修の質、研修資料、講師の評価にかかる調査を行い、そのアンケート分析の結果に基づいて研修の質の継続的な向を図っている。また、類似の調査は、世界銀行の「税務行政・統計システム近代化プロジェクト（2020 年～2026 年）」の枠組み内でも実施されている。	事業完了報告書、STS																																																																								
上位目標 STS が自立的に人材育成システムを継続運用・展開する	(指標 1) プロジェクトにより策定され継続的に提供される職員研修モジュールの数	達成状況：おおむね計画どおり達成 (事後評価時) 本事業で開発されたすべての職員向け研修モジュールは、継続的に使用され更新されている。モジュールは、新任の事務職員の研修に毎月使用され、全職員向けの再教育研修には毎年使用されている。また、STS はモジュールの更新プロセスを確立しており、局内の税務専門家と研修企画担当者で構成される専任チームが、最新の税法や受講者からのフィードバックを反映させるため、定期的にモジュールを見直している。	STS																																																																								
	(指標 2) STS により新たに開発された研修モジュールの数	達成状況：おおむね計画どおり達成 (事後評価時) STS は事業完了後に 8 つのモジュール（1. 一般税制、2. 特別税制、3. 法人所得税、4. 地下資源利用税、5. 付加価値税、6. 間接税、7. 物品税、8. 国家社会保	STS																																																																								

		険)を開発した。これらの8つのモジュールは2024年1月に新規採用職員向けの研修のために作成され、事後評価時点で研修参加者435人に利用された。	
	(指標3) 職員研修への参加職員数	達成状況：おおむね計画どおり達成 (事後評価時) プロジェクト目標の指標2に記載のとおり、2022年と2023年にはそれぞれ1,069人と1,196人の職員が研修を修了した。2024年の事後評価時点で901人の職員が研修を修了した。	STS
	補足情報4： STSの人材育成システムは、ニーズアセスメントから始まり、研修開発計画の準備、研修モジュールの策定、実施、評価、そして次年度計画への反映というPDCAサイクルに沿って継続的に実施される	(事後評価時) 補足情報4：STSは、PDCA(計画・実行・確認・改善)サイクルと呼ばれる継続的改善サイクルを導入することで、徹底した人材育成を推進している。これにより、変化するニーズに対応する研修プログラムを確保し、効果的な研修を維持している。PDCAサイクルは、以下のとおり。 計画(Plan)：毎年初めに包括的な研修計画が策定される。この計画は、徹底的なニーズアセスメントプロセスを経て形成される。 実行(Do)：特定されたニーズに基づき、研修開発、教材準備、日程調整等を通じて、研修計画を実施する。 確認(Check)：研修プログラムの効果は、研修後の定着度やスキルの習得度の評価、受講者のフィードバック、研修の有効性及び効率性に関するパフォーマンスデータなどから、年間を通じて随時評価される。 改善(Act)：評価結果は、研修の改良、モジュール開発、四半期ごとの包括的な研修計画の見直し等を通じて、人材育成システムを継続的に改善するために活用される。	STS

3 効率性		
事業費及び事業期間は計画内に収まった（計画比：それぞれ90%、98%）。アウトプットは計画どおり産出された。		
	事業金額（日本側の支出のみ、円）	事業期間（月）
計画（事前評価時）	376 百万円	41 カ月
実績	338 百万円	40 カ月
割合（%）	90%	98%
以上より、効率性は④と判断される。		

4 持続性		
【政策面】 「STS開発戦略（2023年～2025年）」には、税務管理の近代化とサービスの向上を図るための複数の取り組みが含まれている。本事業に関連する主な取り組みとして、「納税者教育」及び「人材育成」が挙げられる。これらの取り組みは、事業効果の持続性を確保することを後押し、キルギスにおいてより効率的で透明性が高く、納税者が利用しやすい税務管理システムの確立をめざすものである。		
【制度・体制面】 2023年12月以降、職員研修室は人事管理部の一部となり、5名の職員に拡充された。それぞれの役割は次のとおり明確に定義されている。室長（部門の業務計画、指導及び調整等）、主任専門官（研修スケジュール、研修生や講師の構成、会場の設定を含む研修計画の策定、研修の実施監督等）、上級専門官（研修生からのフィードバックの管理、研修実施後のアンケートの準備及び実施等）、専門官（研修資料や配布資料の作成及び研修の実施の支援）、及び事務員（研修スケジュールのモニタリング、研修生の登録、研修を受けた職員と講師のデータベースの更新等）。一方、STS職員の総数が増加しているため、さらなる人員の補充が必要とされている。		
【技術面】 一部の職員は、本事業に関連する活動を円滑に進めるために必要なスキルと知識を維持しているものの、研修担当者の頻繁な入れ替わりが本事業の効果を維持するうえで課題となっている。本事業で開発された研修資料については、継続的に使用されている。法制度の変更に対応するために、研修システムや資料は定期的かつタイムリーに更新する必要があることから、STSは研修資料の改訂を積極的に行い、講師に最新情報を伝達している。また、STSは世界銀行プロジェクトの支援を受け、テレビシステムなどの研修機器のアップグレードを通じて研修実施能力を強化している。しかし、STSによれば、継続的な専門技術と技術支援のための資金がなければ、研修システムの有効性を維持することは困難とのことである。さらに、本事業で導入されたサーバーが稼働していないことが確認された。STSは、本事業実施以前からサーバーを所有していたが、ストレージ容量の不足に対応するため、本事業において追加のサーバーが導入された。しかし、この新しいサーバーが機能していないため、職員は研修資料へのアクセスに支障をきたし、人事部門ではデータの効率的な管理が妨げられている。そのため、STSはサーバーの運用を早急に再開させる予定である。また、コンテンツ作成及び研修動画の撮影用に設計された施設である「グリーンルーム」が使用されていないことが確認されている。		
【財務面】 STSによると、遠隔教育システムの促進と普及のための財源は確保されている。これは、STSがその目的のために特定の資金を割り当てる強い意向を示していることから裏付けられる。STSは、研修担当者としてSTS部門内の職員を活用することで人件費を最小限に抑え、彼らの専門知識を生かしたコスト効率の高い研修の提供を行っている。一方で、将来的な研修の規模拡大と長期的な持続性を確保するために、STSは「税務専門家協会」などの外部組織との連携を模索しており、これにより費用を大幅に増やさずに研修を拡大しようとしている。これらの連携を通じて、STSは過度な財政的負担をかけずにリソースを活用することをめざしている。		

【環境・社会面】
環境・社会面の問題は確認されず、対応策を講じる必要はなかった。
【評価判断】
以上より、制度・体制面、技術面、財務面に軽微な問題があるが、本事業によって発現した効果の持続性は③と判断される。
5 総合評価
本事業は、STS 職員の業務能力の向上（プロジェクト目標）をおおむね計画どおりに達成し、税務行政の改善に向けた自立的な人材育成システムの継続運用・展開（上位目標）もおおむね計画どおりに達成した。上位目標の3つの指標には目標値が設定されていなかったため、達成度の判断は困難であったが、PDCA サイクルを活用して研修内容や教材が更新され、研修の効果が持続し、進化するニーズに対応できる体制が確保されている。 以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は非常に高いといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：
1) サーバーが稼働しておらず、コンテンツ作成及び研修用に設計された施設である「グリーンルーム」が使用されていないことが確認されている。事業の持続性を最大限に高め、リソースを適切に活用するためには、サーバーの機能を妨げている技術的な問題に対処することが強く推奨される。この問題を解決することで、コンテンツ作成、研修実施、進捗状況の監視においてシステムを十分に活用できるようになり、職員研修のプログラムの有効性が向上する。 2) 実施機関が日本人専門家による提言や提案を一部のみ実施している状況が確認されている。例えば事業完了時に提案された個人認証システムの導入は、リソースの制約や他の優先事項の影響により未だ実現に至っていない。このことが本事業の持続性や有効性に影響を及ぼす可能性がある。事業完了報告書に記載された提言や提案を改めて精査し、その実施状況を確認することが求められる。特に、見落とされている可能性のある事項を精査することが重要である。提言や提案を包括的かつ柔軟に実施し、必要な調整を行うことで、本事業の長期的な成功をさらに確かなものとする事ができる。
JICA への教訓：
・事業の持続性と事業完了後におけるカウンターパート組織の継続的な発展を確保するためには、JICA は事業完了後も定期的な報告システムの導入を検討することが求められる。例えば、事業完了後3年間にわたり、簡易なテンプレートを使用してカウンターパートに年1回の報告を求めることで、活動状況をより詳細に把握することが可能となり、JICA は進捗を密にモニタリングしながら、必要に応じた適切かつタイムリーな支援や調整を提供することが可能になる。なお、この報告の頻度やテンプレートは、各プロジェクトの特性やニーズに合わせて調整されるべきである。この報告システムは、事後評価の実施プロセスを効率化し、情報収集に要する時間やリソースの削減にも寄与する。さらに、カウンターパートに対し、専門家からの提言を着実に実施し、責務を果たす必要性を再認識させる貴重な機会ともなり得る。



統合型学習（オンラインと対面の併用）（職員向け研修）



研修動画撮影用のグリーンルーム