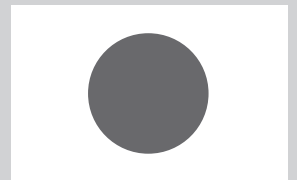


# 独立評価報告書



2014年10月

# 日本



IMFを通じた日本の技術支援活動に関する  
年次報告書

日本が資金拠出しIMFが全世界で実施する  
技術支援活動に関する報告書

# 技術支援に対する プログラム別 アプローチへの転換

IMFを通じた日本の技術支援活動に対する第3回独立評価報告書  
(2010～2012年度、および2013年度に承認されたプログラムの  
暫定的審査)

提出先:日本財務省国際局国際機構課  
国際通貨基金能力開発局Global Partnership課

作成:Rideau Strategy Consultants Ltd.(カナダ・オタワ)

2014年10月



© 2014 International Monetary Fund

Cover design and production: IMF Multimedia Services Section

International Monetary Fund  
700 19th Street, N.W., Washington, DC 20431, U.S.A.  
Internet: [www.imf.org](http://www.imf.org)

日本国財務省とIMFは長年にわたり、低所得国および中所得国のマクロ経済政策とその実務を改善すべく、技術支援 (TA) における協力を続けてきた。

2011年以降、これまでの評価調査にも報告されているJSA資金によるTAの成功例を増やすべく、IMFは成果主義型管理 (Results-Based Management; RBM) システムの重視、およびプロジェクト別アプローチからプログラム別アプローチへの転換の2点で展開がみられた。このプログラム別アプローチは、複数の国を対象とした複数年度一貫型の技術支援プログラム作成を目的として設計された。独立評価チームによる本レポートは、この点がいかに達成されたかを評価するものである。

本調査には多くの方々に関与した。IMF日本理事室代表理事の門間大吉氏からは、評価対象に関する指針に加え、評価の独立性の重要性について後押しをいただいた。また同理事室の渡邊和紀審議役および松谷真人理事補には、評価チームへの情報提供および照会事項に丁寧に対応いただいた。日本理事室には本評価調査に関する日本財務省との連絡役をご担当いただいた。

同評価への着手と管理を担当したIMF能力開発局 (ICD) のGlobal Partnership課 (GPD) からは、同課のXiangming Lee課長補佐より評価の総括をいただいた。Harish Mendis氏には牧野正春氏の監督の下、設計、契約、審査まで本業務の全段階を通じた管理、およびIMFの各部局からの情報提供の調整をご担当いただいた。Sylwia Szczepanek氏をはじめとするICD局員には、Simiso Kabo氏のサポートの下、評価チーム員へのブリーフィング、データ提供、ミーティング手配、ロジ支援、本報告書のデータチェックをご担当いただいた。

IMFの各部局の職員・専門家、また評価チーム員が現地視察を行った国 (シンガポール、インドネシア、フィリピン、カンボジア) の現地駐在員および事務所員には多大なご協力をいただいた。シンガポール地域研修所のSunil Sharma氏とMangal Goswami氏および所員にも大変お世話になった。

関係者への評価アンケート調査は高い回答率を得ることができた。アンケートご協力者には、JSAプログラムに対する貴重な意見をいただき深謝する。

本評価業務では、主幹パートナーであるRideau Strategy Consultants Ltd. (カナダ・オタワ) のKenneth Watsonがチームリーダーを務めた。元カナダ予算庁職員のToru Unoは、日本語の文書の確認、また低所得国および中所得国への技術支援に関連する日本の政府開発援助 (ODA) と優先課題についての執筆を主導した。カルガリー大学公共政策大学院エグゼクティブ・フェローで元カナダ統計局長のMunir Sheikhは、国家統計分野での技術支援に対する評価を主導した。元カナダ歳入庁および予算庁職員のFred O'Riordanは、財政分野での技術支援に対する評価を主導した。元カナダ財務省国際貿易金融部長で元米州開発銀行理事会メンバーのVinita Watsonは、金融資本市場分野での技術支援に対する評価を主導した。Anne Perkinsは、関係者アンケート調査の実施とデータ分析の管理を担当した<sup>1</sup>。

エグゼクティブ・サマリー (要旨) の前に、評価に関する問題提起、手法、結果、および結論と提言からなる本報告書の組み立てについて説明する。

<sup>1</sup> 本報告書に記載した見解は、著者である外部コンサルタントによるものであり、必ずしも日本政府、国際通貨基金、あるいはJSAプログラムに参加した各国政府の見解や政策を反映したものではない。また、本報告書に記載したインタビュー対象者や評価アンケート回答者の見解や意見は、各個人によるものであり、著者はこれを保証しない。

本報告書の本文は、まず第2章で、長年にわたる日本とIMF間のパートナーシップ、および評価期間の関係について記述する。次に、財政（第3章）、金融政策および資本市場（第4章）、国家統計（第5章）、シンガポール地域研修所（STI）（第6章）、および法規制整備支援（第7章）の分野におけるIMFの技術支援のレビューと成果について述べる。

そして最後に、第8章でJSAの業務パフォーマンス（妥当性、効率性、有効性、インパクト、および持続可能性）、および日本と受益国にもたらされる相互利益について記述し、第9章では評価チーム員からの提言を述べる。

本報告書に記載した見解は、著者である外部コンサルタントによるものであり、必ずしも日本政府、国際通貨基金、あるいはJSAプログラムに参加した各国政府の見解や政策

を反映したものではない。また、本報告書に記載したインタビュー対象者や評価アンケート回答者の見解や意見は、各個人によるものであり、著者はこれを保証しない。

## 略語リスト

AML/CFT	資金洗浄・テロ資金供与対策	METAC	中東技術支援センター (IMF)
ADB	アジア開発銀行	MOF	日本財務省
AfDB	アフリカ開発銀行	MOFA	日本外務省
AFR	アフリカ局 (IMF)	ODA	政府開発援助
APD	アジア太平洋局 (IMF)	OECD	経済協力開発機構
BEAC	中部アフリカ諸国中央銀行	OEDJA	日本理事室 (IMF)
CCB	能力開発委員会 (IMF)	OIA	内部監査室
COIs	公的協力機関	PFM	公的財政管理
DAC	開発援助委員会 (OECD)	PFTAC	太平洋金融技術支援センター (IMF)
FAD	財政局 (IMF)	RAP	資金配分計画
FSAP	金融セクター評価プログラム	ROSC	国際基準の遵守状況に関する報告書
FY	会計年度	RSN	地域戦略ノート
GDDS	一般データ公表システム	RTAC	地域技術支援センター (IMF)
G-20	主要20カ国	STA	統計局 (IMF)
ICD	能力開発局 (IMF)	STI	シンガポール地域研修所 (IMF)
IDB	米州開発銀行	STX	短期専門家
IEO	独立評価機関	TA	技術支援
IIP	鉱工業生産指数	TAIMS	技術支援情報管理システム
JPN	日本	TTF	テーマ別信託基金
JSA	IMFの特定活動にかかる日本管理勘定	UFR	IMF資金利用
IMF	国際通貨基金	WHD	西半球局 (IMF)
LEG	法律局 (IMF)		
LTX	長期専門家		
MCD	中東中央アジア局 (IMF)		
MCM	金融資本市場局 (IMF)		

## エグゼクティブ・サマリー (要旨)

本書は、外部資金管理のための新規枠組みアカウントの下に設置された「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定」(JSA)より資金拠出され、IMFにより提供される技術支援(TA)と研修に対する第3回目の独立評価である。

本報告書は、日本財務省の出資、およびIMF能力開発局(ICD) Global Partnership課による評価プロセスの管理の下で作成された。

評価の対象期間は、2010～2013年度(IMF年度)にかけての4カ年度であり、日本財務省はIMFの特定活動にかかる日本管理勘定(JSA)への拠出金を通じて、同期間に約152人年に相当するIMFの技術支援活動に出資した。1990年以降の日本のJSAへの拠出総額は、名目ドルベースで4億6,400万ドル、インフレ調整後ベースで約6億2,000万ドル(2014年基準)にのぼる。2013年度の拠出額は3,040万ドルだった。

日本は低・中所得国のマクロ経済管理の改善を支援するうえで、複数の目標を設定している。日本は経済・貿易大国として、投資・貿易、国際経済システムの安定と効率性の強化、および友好・親善の醸成に関心を持っている。

## 本評価の目的

外部評価では以下を目的としている。

- JSA資金によるプログラムが受益国の能力育成において妥当、効率的、有効、および持続可能であったかどうかを判断する。
- 技術支援の計画において「プログラム別アプローチ」を従来のプロジェクト別アプローチと比較した場合の違いを評価する。

- 提言を行い、今後のJSAプログラムの資金拠出を受けたプログラムの設計、実施、管理、および評価に役立つ。

## 手法

本評価では、以下の出所より情報を収集・分析した。

- **データの編集・分析**: IMFの文書およびデータベース(プログラムの成果評価、およびプログラムのコスト・活動に関するデータを含む)
- **現地視察、インタビューおよび所見**: IMF本部および受益国4カ国(シンガポール(シンガポール地域研修所(STI))、インドネシア、フィリピン、およびカンボジア)における職員・専門家に対するインタビュー
- **関係者へのアンケート**: 以下の複数の関係者グループを対象にアンケート調査を実施した。日本理事室のスタッフ、受益国の職員(各JSAプログラムにつき通常5名の職員)、JSAプログラムおよびプロジェクトにおける直接の業務経験のある専門家、IMF職員(管理職およびプロジェクトおよびプロジェクト責任者)。回答率は非常に高かった<sup>1</sup>。

## 主な評価結果

全体的には、日本とIMFの長年にわたるパートナーシップは、関係者に高く評価されており、妥当かつ効率的、有効なプログラムが実施されたとの結果となった。その他の主要な評価結果としては、以下が挙げられる。

<sup>1</sup> JSA資金によるプログラム18件の各々について5～6名の関係者を層化抽出し、合計約100名を対象とした。評価チーム員によるEメールや電話を用いたフォローアップを通じて、回答率は実質100%となった。回答者の内訳は、IMFのプロジェクト/プログラム責任者20名、いずれかのJSAプログラムで契約された専門家43名、受益国政府の職員34名となった。



- JSA資金によるプログラムは日本、IMF、および受益国に大きな利益をもたらす。JSAは受益国の能力強化に大きく貢献している<sup>2</sup>。
- JSA資金による技術支援と研修は質が高く、成果は「とても良い」から「極めて良い」の間となった。
- プログラム別アプローチへの変更により、効率性と有効性が向上した。
- 今後数年間で重要なマクロ経済の転換を迎える国々に対し、資金拠出が拡大するとの議論がある。

JSAプログラムの成果得点は非常に高いが、以下の改善すべき点が挙げられる。

- エントリーワークショップをより一貫的に活用することにより、計画策定（プログラムロードマップ）の改善、参加国のコミットメント促進、国家間におけるプログラム策定の強化、早期段階でプログラム実施への推進力発揮をもたらす。（4.8：JSA資金による技術支援プログラムの成果、および8.7c 連携の項を参照）
- 効率的かつ有効な場合は、パートナー機関との協働による技術支援と研修を実施する。（8.7c 連携 および8.8 能力構築と持続可能性の項を参照）
- すべての政策分野において適正な統計データを用いるべきとするIMFのアドボカシーを継続・強化する。（第5章：国家統計分野での日本の支援を参照）
- JSAプログラムのモニタリングに用いる成果指標を改善する。（8.10 レビュー、評価、および成果モニタリング指標の項を参照）

- IMFの研修技術をいくつかの点において刷新する。（第6章：シンガポール地域研修所（STI）に対する日本の支援を参照）
- JSAプログラム／プロジェクトの規模および期間、承認手続き、プログラム予算管理の側面、および専門家の採用手続きをより柔軟に運用する。（8.6 効率性と有効性の項を参照）
- 継続的な取り組みなどを通じて、IMFの技術支援および／または研修の成果の持続可能性を向上させる。

## 日本の利益

表1に示したとおり、JSAは受益国だけでなく日本にとっても少なからぬメリットをもたらした。第一に、日本の各国政府政策決定者へのアクセスと影響力が向上した。第二に日本への友好・親善の醸成にプラスの効果をもたらされた。第三に各国のマクロ経済枠組みや貿易投資の安定化により日本に利益がもたらされた。

## JSAの成果評価

評価チームはOECD開発援助委員会（DAC）の開発援助評価基準に基づき、JSAプログラムの成果を評価した。評価項目には妥当性、効率性、有効性、持続可能性が含まれ、DACは各項目について標準的な定義を定めている<sup>3</sup>。

2010～2013年度におけるJSA資金による技術支援は、すべての基準項目において関係者および評価チームから全般に高い評価を得た。（表1参照）

<sup>2</sup> 日本理事は能力構築への貢献の評価において「良い」を選択した（同設問の段階評価には「とても良い」がなかったため）。「極めて良い」というほどではないという評価。

<sup>3</sup> [www.oecd.org/DAC/evaluation](http://www.oecd.org/DAC/evaluation) 「DACの開発援助評価基準」を参照。

表1: JSA資金によるプログラムの成果 (2010～2012年度)

	関係者による成果評価		評価チーム員による成果評価
	IMFプロジェクト責任者および 専門家(長期・短期)による 平均評価点	参加国政府職員による 平均評価点	評価チーム員による プログラム成果評価
評価基準	7点満点	7点満点	評価段階: 「極めて良い」、「良い」、「普通」、「悪い」
妥当性	6.4	6.3	極めて良い
効率性	5.7	6.0	良い～極めて良い
有効性	5.6	5.8	とても良い
持続可能性 <sup>1</sup>	5.2	6.2	ばらつきあり: 普通～極めて良い
連携	例外も相当あるが うまく連携できている <sup>2</sup>	うまく連携できている	一部の例外および制約を除き、うまく連携でき ている <sup>3</sup>
日本のドナー国とし ての認知度	5.3	6.0	良い <sup>4</sup> ～極めて良い

出所: 関係者アンケート調査 (2014年1月)、および同アンケート調査を含む情報ソースに基づいた評価チームによる定性的評価。評価チーム員による評価は陳述式である。参加国政府職員およびIMF職員による数値評価を直接変換したのではなく、同数値評価を勘案しつつ、評価担当者の見解やインタビュー、解釈も盛り込まれている。

<sup>1</sup> 持続可能性の評価におけるIMF職員と参加国政府職員の評価の実質的な隔たりは、ほとんど説明されていない。この点は本報告書の本文でも議論されているが、今後事後調査すべきといえる。

<sup>2</sup> 関係者による評価では、回答者の15%が「極めて良い」、65%が「うまく連携できている」、20%が「あまりうまく連携できていない」となった。

<sup>3</sup> 「連携」にあたっての主な制約としては、IMF以外の技術支援／研修の実施機関との合同プロジェクトが存在しない点がある。

<sup>4</sup> 他に根拠がある場合はそれにも左右されるが、一般的に7点満点の評価における5.0～5.5点は「良い」と解釈される。最終的に評価チーム員の判断は中立的で根拠に基づいている。

参加国政府職員はドナーに対する評価ゆえに、平均評価点は7点満点中5.8～6.3点と甘めとなった。

IMFのプロジェクト責任者および専門家はむしろ自己批判的で、特に技術支援／研修の成果の持続可能性においてその傾向が強かった。これは、今後の調査すべき点といえる。

本評価書を執筆した独立評価チーム員は、IMF/JSAプログラムの成果を高め評価しているが、「持続可能性」においては例外的に評価がばらついており一般化ができなかった。なお、評価チーム員によるプログラム成果評価(上記表の4列目)は、IMF職員および参加国政府職員による評価(上記表の2、3列目)だけに基

いているわけではなく、関係者の評価、評価チーム自体によるプロジェクト・レビュー(書類審査)、およびインタビューや現地視察も考慮している。

### プログラム別アプローチへの変更

評価チームは、JSAがプロジェクト別支援からプログラム別アプローチへと変更したことを有益と評価した。IMF職員と受益国政府はこの変化を強く支持しており、その効果に満足している。日本理事室は評価チーム員に対し、プログラム別アプローチへの変更により同理事室から意見を出す機会が拡大したうえ、効率性、有効性、および持続可能性が向上したと考えていると述べた。

**表2：プログラム別アプローチは小規模なプロジェクトよりも優れていたか。**

OECD基準	平均評価点 (7点満点)		評価数
	IMF職員および 専門家	参加国政 府職員/ 当局	
より妥当	6.4	N/A	96
より効率的	5.8	N/A	94
より有効	5.7	N/A	95
より持続可能	5.5	N/A	92

出所：関係者アンケート調査（2014年1月）設問7.1～7.4

プロジェクト別からプログラム別のアプローチへの移行が行われて間もない初年度は、不慣れなため遅延が生じた。次年度および第3年度には、移行に伴う問題は解消された。

## 連携と協力

IMF/JSAプログラムは全般に、プロジェクト責任者と現地の長期専門家が対象国の全体的ニーズに対応し、支援の重複を避けるべく、同一国で活動する他の開発援助機関に事業計画を連絡する形でうまく連携されている。

一方、国際的な開発コミュニティは2003年以降、複数のハイレベル協議を通じて連携強化を推進している。こうしたハイレベル協議を通じて、開発効果向上に関するパリ宣言（2005年）、アクラ行動計画（2008年）、および効果的な開発協力のための釜山パートナーシップ（2012年）が採択され、IMFも調印している。パリ、アクラ、および釜山原則<sup>4</sup>により、実施可能な場合は合同での技術支援と研修が推進された。

<sup>4</sup> 主体性と相互説明責任（地域化）、調整と整合性（ホスト国政府との間、および国際援助機関間）、および成果の原則。

IMFはサーベイランス活動により完全に独立かつ全責任を負うよう求められるため、ある意味特別なケースといえる。とはいえ、IMFの独立性を失うことなく、他の技術支援・研修実施機関と合同でJSA資金を活用した活動に取り組む機会はある。（第9章：提言8参照）

連携のもう一つの側面としては、日本の他の政府開発援助（ODA）活動との連携がある。JSAの受益国における日本側当局との連携は、比較的良いが、状況によるようだ。

JSAと日本のより広範なODA優先課題との調整は極めてうまくいっているようだが、日本財務省職員がより頻繁にJSAエントリーワークショップやIMFのJSAプログラム受益国へのミッションに参加すれば、連携、調整、およびドナー国としての認知向上に一層貢献できるだろう。日本理事室は、評価質問書への回答において、日本財務省や同理事室のスタッフのIMFとJSAの合同ミッションへの参加は不十分だが、これは優先度が低いわけではなく、人材・予算面での制約によると述べた。IMFと日本財務省は、JSAプログラムの日本人の職員および専門家の関与を促すための取り組みを引き続き行う。

## 提言

最後に評価チームは以下の提言を行う。

**提言1：日本とIMFとのパートナーシップを通じた技術支援と研修の提供を継続し、低・中所得国の行政能力向上を支援する。**

関係者からの報告や評価チーム員による評価では、同パートナーシップは「とても良い」から「極めて良い」間の評価であり、過去の実績からみてもその継続は妥当で

ある。これまで日本、受益国、そしてIMFの三者に大きな利益がもたらされている<sup>5</sup>。

**提言2：新たなプログラム別アプローチの技術支援および研修を確立する。**

2010～2013年度は、JSA資金によるTAが初めてプロジェクト別ではなく、数カ国を対象とした3カ年度プログラムの形で実施され、この変更はおおむね成功を取めた。したがって、プログラム別アプローチは継続されるべきである。ただし、より小規模な短期プロジェクトが適切な場合にはそれを承認できるようにすべきである<sup>6</sup>。

**提言3：日本と受益国の双方にとっての利益を最大限に追求する。**

日本と受益国の相互利益を拡大するべく、あらゆる機会を生かす（これを達成するための具体的示唆については本文を参照）。

**提言4：既存の優れた研修手法をさらに改善する。アジア諸国の経済や最新の研修技術は急速に変化を遂げており、シンガポール地域研修所（STI）は今後3～5年間の戦略計画を策定すべきである。**

同戦略計画は、能力の低い国にどのようにアプローチし、どのような支援を行うかというニーズ分析に基づくべきである。また、研修と能力構築のための新技術への投

資、同時放送設備の開発による講義のマルチサイト化、妥当な料金徴収による費用回収を通じたSTIの財務持続性の改善といった新たな取り組みを導入すべきである<sup>7</sup>。

**提言5：成果に関する情報収集を改善し、JSA資金によるプログラムにおける成果主義の管理システムを促進する。**

それぞれのプログラムの開始段階においてエントリーワークショップを実施し、参加者が（活動面だけでなく）成果面で明確かつ測定可能な目標を伴ったロードマップを作成することにより、「成果データ」を改善することが可能である。

そのためには各参加国のベースライン調査がある程度必要とされる。また、成果指標も具体的成果を追跡できるように改善することも考えうる。例を挙げると、STIと各国内での研修は、研修対象者の知識と技能に関する事前・事後テストを実施することにより効果が高まる。

さらに評価チームはJSA資金を活用したプログラムのモニタリング指標の改善や、今後のJSAプログラムの評価とIMFが提供するすべての技術支援と研修に関する独立評価との調整も提案している（8.10の項を参照）。

**提言6：JSA資金によるプログラムごとにエントリーワークショップを開催する。**

JSA資金を活用したプログラムの有効性を向上させる方法としては、エントリーワークショップを、複数の新規プログラムについてまとめて実施するのではなく、プログラムごとに開催することでも十分に効果があると評価チームは思料する。また各国単位のワークショップを何回も実

<sup>5</sup> 評価チームが今回訪問した受益国のニーズを考慮すると、今後数年間に支援を拡大することは妥当であると考えられる。同様に米州（太平洋岸）など、JSA資金を活用した活動の地域間でのバランスをとるうえで、追加資金拠出が必要となる可能性がある。また、本報告書で述べた提言のいずれかが実施された場合も追加拠出が必要となるだろう。

<sup>6</sup> 法律局（LEG）に対し、より規模が大きく頻度の低いプログラムだけでなく、小規模プロジェクトへのJSA資金要請を認めるべきである。他のIMF部局によるJSA資金によるプログラムの提案の法的側面を特定するためにも、より体系的な取り組みをすべきである。また、JSA資金によるある年度のプログラムのごく一部（例えば10%）を事前には特定されていない小規模プロジェクトに活用することができれば、すべてのパートナーにとって有益であろう。

<sup>7</sup> STIは将来的に研修サービス料の徴収を含む持続的な財務モデルを導入していくことが適切である。STIの支出をカバーすべき研修料収入の割合は、ニーズ分析や支払い意思額の調査に基づいて検討する必要がある。例えば研修コストの20～50%を料金収入で賄う可能性が検討可能である。

施するよりも、全参加国からの代表者を集めた1回のワークショップの方が有効であると考え（ただし、各国単位で実施する方が望ましいケースもある）。

エントリーワークショップを通じて、各参加国の政府職員の参加と、コミットメントを引き出すことができる。ワークショップにより、分野および戦略面での一貫性を向上させ、早期段階でプログラム実施への推進力を発揮させることが可能となる。

一部（おそらく多く）のエントリーワークショップは、IMFの法律や統計分野の専門家が出席することにより、プログラム・ロードマップに対する意見を得られる。

エントリーワークショップにはもちろん追加コストが伴うが、これまでの経験則上プログラムの有効性向上はそのコストを上回る利益をもたらす場合がほとんどである。

#### 提言7： JSA資金によるプログラム管理の一層の改善を図る。

IMFが日本の同意を得て実施可能な活動として考えられるのは、効率性の向上である。この手段としては、プログラムの承認手続きの柔軟化、プログラム期間のある程度柔軟な運用、専門家の公募を通じた競争調達<sup>8</sup>の活用拡大<sup>9</sup>などが挙げられる<sup>9</sup>（効率性向上のための個別提案に関する9.2.4項を参照）。

<sup>8</sup> IMF金融資本市場局（MCM）によると、新たな専門家の求人はほとんどの場合、競争調達（公募）で行うとのこと。

<sup>9</sup> 受け入れ機関は長期専門家採用の全段階において、一定の役割を果たすべきである。また、IMFの登録専門家リストだけでなく公募型競争をある程度活用することにより、日本出身および（または）タイやトルコなどの地域の中央銀行や財務省での経験を持つ専門家をより多く確保することにつながるのではないかと評価チームは考えている。

#### 提言8： パートナーとの協働<sup>10</sup>を促進し、効率的かつ有効な場合は合同または緊密な調整の下での技術支援と研修を実施する。

IMFは開発効果向上に関するパリ宣言（2005年）、アクラ行動計画（AAA、2008年）、および効果的な開発協力のための釜山パートナーシップ（2012年）に調印している。IMFがこれらの国際合意で約束したプログラム別アプローチの活用を拡大するというコミットメントはJSAにおいても実現されている。

またIMFはプログラムの実施とモニタリングにおいてパートナーシップを重視することを約束している<sup>11</sup>。アクラ行動計画では、（他のドナーとの）「合同による研修提供を通じて教訓を共有し、プラクティス・コミュニティを構築する」（第32項）、また「必要に応じて、主導的なドナー<sup>12</sup>にプログラム、活動、および業務の遂行権限を委任する」（第35項）と定めている。IMFはサーベイランスをはじめとする他の役割も持っているため、特殊なケースといえる。IMFの独立性が明らかであることが不可欠である。IMFは少なくとも専門分野においては通常、主導的ドナーとなる。とはいえ、他の技術支援／研修実施機関との緊密な連携は可能かつ望ましく、それはIMFの独立性と両立させることが可能であると調査チームは考えている。IMFと他の技術支援／研修実施機関との協働は、国・地域単位の能力構築に全体としてプラスの効果をもたらすだろう。

<sup>10</sup> IMFは他の国際金融機関や開発機関とパートナーシップを結ぶ際、通常は主導的な立場となり、各パートナーがそれぞれのコストを負担する。その他の大学や研修機関といった機関とのパートナー関係においては、場合に応じて適切な関係を検討する必要がある。

<sup>11</sup> アクラ行動計画では、パートナーシップ成果指標として「合同で実施する国別分析業務の割合」と「合同ミッションの割合」が定められている。

<sup>12</sup> 例外がないわけではないが、IMFは主な専門分野では通常「主導的ドナー」となる。

**提言9：持続可能性の目標を各プログラム文書で明確に規定し、持続可能性についての明確な戦略を立て、持続可能性を強化するためのリソース配分を行うべきである。この点に関する議論については、3.4 JSA資金によるプログラム／持続可能性の成果の項を参照<sup>13</sup>。**

---

<sup>13</sup> 上記9つの提言を実施するにあたっての示唆をまとめた本文9.2項を参照。

## 目次

序文	3
免責事項	5
略語リスト	6
エグゼクティブ・サマリー (要旨)	7
<b>1.0 はじめに</b>	<b>19</b>
1.1 はじめに	19
1.2 評価対象と手法	19
1.3 日本のJSAへの拠出状況	19
1.4 日本の技術支援における優先課題	20
1.5 日本の目的	20
1.6 JSA資金によるプログラムの計画・予算サイクル	21
<b>2.0 技術支援における日本とIMFのパートナーシップ</b>	<b>25</b>
2.1 これまでのIMF技術支援への日本の拠出	25
2.2 IMFの技術支援資金に占める日本の割合	25
2.3 JSAによる技術支援の地域別コミットメント状況	25
2.4 JSAによる技術支援の分野別コミットメント状況	27
2.5 JSA資金によるプログラム (2010～2013年度)	27
2.6 日本財務省とIMF能力開発局 (ICD) の年次協議	28
2.7 日本財務省とIMFの合同現地視察	28
2.8 ミャンマーの統治構造および行政能力の近代化移行支援のための協調的取り組み	29
<b>3.0 財政分野における日本の支援</b>	<b>32</b>
3.1 IMF財政局 (FAD) による技術支援	32
3.2 FADの技術支援戦略	32
3.3 FADの技術支援に対する日本の支援 (2010～2013年度)	33
3.4 JSA資金によるFADプログラムの成果	37
3.5 成果ベースライン (2010年度以前に承認されたプロジェクト)	45
3.6 これまでの独立評価	45
3.7 プロジェクト別からプログラム別アプローチへの変更による改善点	46
3.8 FADの技術支援に対する日本の支援の2014年度見通し	47
<b>4.0 金融資本市場分野における日本の支援</b>	<b>51</b>
4.1 IMF金融資本市場局 (MCM)	51
4.2 MCMの技術支援戦略	51
4.3 MCMの技術支援に対する日本の資金支援 (2010～2013年度)	51

4.4	プログラム別アプローチ	54
4.5	MCMの技術支援の地域別成果(2010～2013年度)	55
4.6	成果ベースライン(2010年度以前に承認されたプロジェクト)	59
4.7	2010年および2011年の独立評価	60
4.8	日本の資金提供によるMCM TAプログラムの成果(2010～2013年度)	61
4.9	日本の資金提供によるMCM TAプログラムによる能力構築の成果	65
4.10	日本の利益	65
4.11	MCMの技術支援に対する日本の支援の2014年度見通し	66
<b>5.0</b>	<b>統計分野における日本の支援</b>	<b>68</b>
5.1	統計局(STA)による能力開発	68
5.2	STAの技術支援戦略	68
5.3	STAの技術支援に対する日本の資金支援(2010～2013年度)	69
5.4	STAのTAプログラムの概要(2010～2013年度)	70
5.5	STAのTAプロジェクトの成果	71
5.6	STAのTAプログラムの成果	73
5.7	妥当性、効率性、有効性、持続可能性、および説明責任	76
5.8	国家統計分野における日本の支援の2014年度見通し	81
<b>6.0</b>	<b>IMFシンガポール地域研修所(STI)に対する日本の支援</b>	<b>84</b>
6.1	STIの概要	84
6.2	STIに対するJSAの資金支援	85
6.3	評価基準に基づくSTIの評価	86
6.4	STIの成果の概要	90
6.5	STIに関する所見	91
6.6	STIに対する日本の支援の2014年度見通し	97
<b>7.0</b>	<b>法律分野における日本の支援</b>	<b>98</b>
7.1	法律局(LEG)による技術支援	98
7.2	LEGの技術支援戦略	98
7.3	LEGの技術支援(2010～2013年度)	98
7.4	成果ベースライン(2010年度以前に承認されたプロジェクト)	99
7.5	プロジェクト別からプログラム別アプローチへの変更による改善点	101
7.6	LEGのTAプログラムに対する所見	102
<b>8.0</b>	<b>JSA資金によるプログラムの成果</b>	<b>104</b>
8.1	日本の利益	104
8.2	成果の概要	106
8.3	リソース	107
8.4	プロジェクト別からプログラム別アプローチへの変更による改善点	108



8.5 JSA資金を活用した活動の妥当性	108
8.6 効率性および有効性	109
8.7 プログラム成果のその他の側面	110
8.8 能力構築および持続可能性への影響	113
8.9 当局によるプログラムの戦略、ロードマップ、およびコミットメント	115
8.10 レビュー、評価、および成果指標	116
<b>9.0 上記提言の実施にあたっての提案と示唆</b>	<b>117</b>
9.1 提言	117
9.2 提言の実施	119
<b>添付資料</b>	<b>124</b>
1. 評価の範囲と手法	125
2. JSA資金を活用した活動：データ表	128
3. 参加国のインタビュー対象者	145
4. 政府職員（受益国）への質問書	147
5. IMF/JSAプロジェクト責任者および専門家への質問書	151
6. 日本理事および理事室スタッフへの質問書	156
<b>表</b>	
<b>エグゼクティブ・サマリー（要旨）</b>	
JSA資金によるプログラムの成果（2010～2012年度）	9
プログラム別アプローチは小規模なプロジェクトよりも優れていたか	10
<b>本文</b>	
1.5-1 JSAドナー国として日本にもたらされ得る利益	21
1.6-1 JSA資金によるTAプログラムの年間計画サイクル	23
2.2-1 IMF/JSA資金によるプログラムに対する日本の拠出金（1990～2013年度）	26
2.3-1 JSAによる技術支援の地域別コミットメント額	27
2.5-1 JSAによる技術支援の分野別コミットメント額（2008～2013年度）	28
3.1-1 JSAによる技術支援の分野別コミットメント額（2008～2013年度）	32
3.3-1 FADの技術支援（人年）にJSA資金が占める割合（2010～2013年度）	34
3.3-2 FADの技術支援支出（外部資金のみ）にJSA資金が占める割合（2010～2013年度）	34
3.3-3 2013年9月時点までにほぼ完了したJSA資金によるプログラム	38
3.4-1 JSA資金によるFADプログラムのうち既に完了した5件の成果評価（2010～2013年度）	38
3.4-2 JSAの資金提供を受けたFADプログラムの成果（2010～2013年度）	42
3.4-3 FADと他のTA実施機関との連携	42
3.4-4 FADプログラムのドナー国として日本にもたらされる利益	43
3.4-5 受益国の能力向上におけるFADの貢献度（関係者アンケート調査の回答）	43
3.5-1 2010～2013年度に完了したFADプロジェクトの成果評価	44

3.6-1 FADのTAプロジェクトに対する2011、2013年度の評価比較.....	46
4.3-1 日本が資金提供したMCMプログラム（2010～2013年度）.....	52
4.3-2 JSAが資金拠出したMCMプログラム予算の地域別内訳（2010～2013年度）.....	53
4.4-1 JSA資金によるMCMのTAプロジェクト／プログラムの実施状況（人年）（2010～2013年度）.....	54
4.4-2 MCMプロジェクト／プログラムによるJSA資金支出（2010～2013年度）.....	54
4.4-3 日本が資金提供したMCMの技術支援の分野別支出（2011～2013年）.....	55
4.6-1 2010～2013年度に完了・中止されたJSA資金によるMCMの プロジェクトのサンプルのプログラム責任者による成果評価.....	60
4.7-1 JSA資金によるMCMのTAプロジェクトの定性的成果評価（2011・2013年度）.....	61
4.8-1 JSA資金によるMCMのプロジェクト／プログラムの成果（2010～2013年度）.....	62
4.8-2 技術支援の対象が複数国であることに対する認識.....	63
4.8-3 プログラム別アプローチと小規模なプロジェクト別アプローチの比較.....	63
4.8-4 MCMと他のTA実施機関との連携.....	64
4.9-1 受益国の能力向上に対するMCMの貢献度（関係者アンケート調査の回答）.....	65
4.10-5 MCMプログラムのドナー国としての日本にもたらされる利益.....	65
5.3-1 JSA資金によるSTAプログラム5件の予算.....	69
5.3-2 STAの技術支援合計（2010～2013年度、人年ベース） （自己財源および外部資金）.....	70
5.5-1 STAプロジェクトの達成評価（IMFによる評価）.....	72
5.6-1 プロジェクト別およびプログラム別アプローチの比較評価.....	73
5.6-2 JSA資金によるプログラムの成果に対する関係者の評価.....	74
5.6-3 JSA資金によるプログラムに対するIMF職員／専門家の評価（2014年アンケート調査）.....	74
5.6-4 プログラム別アプローチの改善可能性.....	75
5.6-5 プログラムの対象が複数国であることに対する認識.....	75
5.6-6 プログラムと他の活動との連携.....	75
5.6-7 STAのTAプログラムへの資金拠出を通じて日本にもたらされる利益.....	75
5.6-8 能力構築の成功度.....	76
5.7-1 STAの技術支援における支出（金額・人年ベース）（2010～2013年度）.....	79
6.1-1 STIの実績（2010～2013年度）.....	85
6.2-1 STIの支出のうちJSAが負担した部分（2010～2013年度）.....	86
6.2-2 STIの支出のうちJSAとその他IMF資金の負担割合（2013年度）.....	86
6.4-1 STIの成果評価の比較（2011年、2013年）.....	90
7.3-1 LEGの技術支援支出とJSA資金による技術支援（AML/CFT信託基金への日本の資金拠出は除く）.....	99
7.3-2 AML/CFT信託基金によるLEGの技術支援支出（2010～2013年度）.....	100
7.4-1 2010～2013年度に完了したLEGのTAプロジェクトに対するIMFの自己評価.....	101
7.4-2 LEGのTAプロジェクトに対する評価比較（2011年度および2013年度）.....	101
8.1-1 JSAプログラムのドナー国として日本にもたらされる利益.....	105
8.2-1 JSA資金によるプログラムの成果（2010～2012年度）.....	107

8.6-1 受益国の能力向上に対する貢献度	109
8.7-1 技術支援の対象が複数国であることに対する認識	111
8.7-2 他のTA実施機関との連携	111

図

図2.1-1 IMFの能力構築支援に対する日本の年間拠出金（1990～2013年度）	25
図2.2-2 日本と他のドナーとの拠出比較（2009～2013年度）	26
図2.3-1 JSAによる支援の地域別実施状況（2009～2013年度）（人年）	26
図2.4-1 JSA支援の分野別コミットメント（2013年度）	27
図3.3-1 FADのTA活動に占める日本の資金拠出	34
図5.3-1 予算執行率（2013年4月30日時点）	69
図5.3-2 JSAプログラム／プロジェクトの地域別支援状況（2010年度と2013年度の比較）	70
図5.7-1 JSA資金によるSTAプログラム5件のプログラム1カ国あたりの支出額（2010～2013年度）	78
図6.1-1 2013年度の研修コースの分野別内訳	84
図6.1-2 参加者の出身国（2013年度）	84

Box

3.1 南東欧諸国における税務行政の改善により政府歳入が増加（JPN103）	36
3.2 西アフリカ英語圏における財政規律の改善（JPN101）	37
4.5-1 革新的な分野横断型TAにより銀行規制当局の能力を改善（しかし最も大変な難題はこれから）	57
4.5-2 資源再配分とサバイバーバイアス	58
5.4-1 国民経済計算および経済物価指数の向上は政府と企業にとって極めて重要	71
6.1-1 アジア太平洋諸国の中央銀行・財務省を対象とした3年ごとの管理職研修会議への日本の資金拠出	85
7.1-1 ミャンマーにおける資金洗浄・テロ資金供与対策	100

## 技術支援に対するプログラム別アプローチへの転換

### 1.1 はじめに

本書は、IMFの外部資金管理のための新規枠組みアカウントの下に設置された「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定（JSA）」より資金拠出される技術支援と研修に対する3回目の独立評価である<sup>1</sup>。評価の対象期間は、2010～2013年度にかけての4カ年度である<sup>2</sup>。

### 1.2 評価の目的と手法

この外部評価では以下を目的としている。

- JSA資金によるプログラムが受益国の能力構築において妥当、効率的、有効、および持続可能であったかどうかを判断する。
- 技術支援の計画において「プログラム別アプローチ」を従来のプロジェクト別アプローチと比較した場合の違いを評価する。
- 今後のJSAの資金拠出によるプログラムの設計、実施、管理、および評価を改善するための提言を行う。

本評価の評価手法は以下に基づいている。

- **データの編集・分析**：IMFの文書およびデータベース（プログラムの成果評価、およびプログラムのコスト・活動に関するデータを含む）

<sup>1</sup> IMFの外部資金管理のための新規枠組みアカウントの下に設置された「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定（JSA）」は、2010年4月にIMF理事会によって承認された。日本のIMFへの資金拠出は、従来は「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定」および「博士号取得のための日本-IMF奨学金プログラム勘定」の2つのアカウントを通じて行われてきたが、現在はJSAに一本化された。（「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定」、2013年度年次報告（ワシントンDC、IMF、2013年）、4ページ）

<sup>2</sup> IMFの会計年度は5月1日から翌年4月30日までである。

- **現地視察、インタビューおよび観察**：IMF本部および受益国4カ国（シンガポール（シンガポール地域研修所）、インドネシア、フィリピン、およびカンボジア）における職員・専門家に対するインタビュー
- **関係者へのアンケート**：以下の複数の関係者グループを対象にアンケート調査を実施した。日本理事室のスタッフ、受益国の職員（通常、各JSA資金によるプログラムにつき5名の職員）、JSA資金によるプログラムおよびプロジェクトにおける直接の業務経験のある専門家、IMF職員（管理職およびプロジェクト責任者）。回答率は非常に高かった<sup>3</sup>。

### 1.3 これまでの日本のJSAへの拠出状況

日本のJSAへの拠出は、日本政府と世界銀行やIMFなどの国際金融機関との関係を所管する財務省が担当している。2013年度の拠出額は3,040万ドルとなった。これまでのJSAおよびその前身への累積拠出額は4億6,400万ドルにのぼる。

2013年度における日本のJSAへの拠出額は例年より少なかった。2012年度の日本のODA全体は約106億ドルにのぼり、うち42億ドルが多国間国際機関への無償資金援助に充てられる<sup>4</sup>。

<sup>3</sup> JSA資金によるプログラム18件の各々について5～6名の関係者を層化抽出し、合計約100名を対象とした。評価チーム員によるEメールや電話を用いたフォローアップを通じて、回答率は実質100%となった。回答者の内訳は、IMFのプロジェクト/プログラム責任者20名、いずれかのJSA資金によるプログラムで契約された専門家43名、受益国政府の職員34名であった。

<sup>4</sup> 日本外務省、ODA白書、2012年、第3部。  
<http://www.mofa.go.jp/policy/oda/white/2013/html/index.html>  
 以下リンクも参照。[http://www.mof.go.jp/english/international\\_policy/reference/financial\\_flows\\_to\\_developing\\_countries/index.htm](http://www.mof.go.jp/english/international_policy/reference/financial_flows_to_developing_countries/index.htm)

## 1.4 日本の能力開発への技術支援における優先課題

日本の技術支援（TA）上の優先課題は2003年の政府開発援助（ODA）大綱<sup>5</sup>に示されている。ODA大綱は2005年にODA中期政策によって改定された。これらの文書では、貧困削減、平和と安全保障への投資、および持続的成長への支援が強調されている。

日本外務省は2010年にODA政策の見直しを行った。この見直しおよびその後の白書においては、国連ミレニアム開発目標（MDGs）の達成のための戦略の一環である安定的かつ持続的な経済成長を支えるうえで、良好なマクロ経済枠組みの重要性が述べられている。またこの見直しでは、低・中所得国支援において日本の資金と同時に日本の人的資源、知的資源、技術資源を動員する意向が示された<sup>6</sup>。

IMFのTAに対する日本の支援は財務省国際局を通じて行われている<sup>7</sup>。同省は世界銀行、およびアジア開発銀行（ADB）やアフリカ開発銀行などの地域開発銀行を含む多国間金融機関の支援を担当している<sup>8</sup>。財務省からの拠出額が最も多いのは世界銀行で、それにADBとIMFが続く<sup>9</sup>。

日本はJSA資金によるTAに対して、様々な経路で優先課題を伝えている（表1.6-1 JSAの計画・予算サイクルを参照）。日本政府、財務省、およびIMF能力開発局（ICD）グローバルパートナーシップ課との間で開催される年次協議では、翌年のTAに関する優先課題について議論を行う。財務省は毎年覚書<sup>10</sup>を作成し、優先課題を定めている<sup>11</sup>。この覚書では、特に重視する分野および受益国が示される。最終的にJSA資金を申請する各プログラムは日本政府の承認に付される。

## 1.5 日本の目的

低・中所得国に対する技術支援と研修における日本とIMFのパートナーシップは、双方の目的に資するものとなっている。日本がJSA受益国のマクロ経済管理の改善を支援する背景には複数の目的がある。投資と通商、国際経済システムの安定と効率性の強化、および日本に対する友好・親善の醸成に関心を持っている。受益国の政府職員に実施したアンケート調査（以下の章で後述）によると、日本の利益を測る基準となるこれらの点についていずれも良好な結果となっている。JSA支援により日本にもたらされ得る利益についての回答は、7点満点中6点を上回っている。

<sup>5</sup> 1993年に閣議承認された対外援助政策と優先課題の見直しに基づく。

<sup>6</sup> 「開かれた国益の増進—世界の人々とともに行き、平和と繁栄をつくる：ODAのあり方に関する検討最終とりまとめ」（東京、外務省、2010年6月）以下リンク参照。

[http://www.mofa.go.jp/policy/oda/reform/pdfs/review1006\\_report.pdf](http://www.mofa.go.jp/policy/oda/reform/pdfs/review1006_report.pdf)  
<sup>7</sup> 日本のODA支出には外務省および16省庁が関与している。以下リンク参照。[http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/sonota/k\\_kikan\\_24/24\\_1.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/sonota/k_kikan_24/24_1.html)（日本語）

<sup>8</sup> 同上

<sup>9</sup> 同上

<sup>10</sup> 優先課題として以下が挙げられている。(1) 同様の課題を抱える国々へのTA提供を通じて支援の効率性と相乗効果を向上させ、相互協力を促進する。(2) 複数年度にわたる継続的支援を通じて、改革の成功可能性を向上させる。また同覚書には、日本固有の短期的なTAに関する優先課題も含まれている。

<sup>11</sup> 2010年度以降は日本財務省からのインプットが反映され、過去2年間の同覚書はより定型かつ正式なものとなっている。

**表1.5-1：JSAドナー国として日本にもたらされ得る利益**

日本にもたらされ得る利益	回答数 (63人)	回答率	平均評価点 (7点満点)
国際的安定性、繁栄、および開放的な貿易システム	46	73%	5.3
IMFや多国間システムにおける政策決定者、および受益国政府への日本の影響力	39	62%	5.3
日本に対する友好・親善	51	81%	5.5

出所：JSA関係者へのアンケート調査（2014年1月）

JSA資金によるプログラムに関与するIMFのTAプログラム責任者と専門家を対象としたアンケート調査を通じて、日本にとって大きな利益があったことが確信された。同アンケートでは、日本の利益は7点満点中平均5.5～5.8と評価された。（表1.5-1）

長年にわたる日本とIMFのパートナーシップが関係者に高く評価されていることは明らかである。

2012年に東京で開催されたIMFと日本による合同セミナー「能力開発：持続可能な成長のためのパートナーシップ」において、財務省高官は日本がIMFに支援する理由として次のように述べた。

「第一に、IMFはマクロ経済管理においてトップレベルの知識と専門性を有しており、加盟国に必要とされる政策変更についても理解しているという点だ。サーベイランスミッションや参加国とのその他の対話手段を通じて、国を越えた経験を抱負に蓄積している。これはIMF独自の資産である。第二に、IMFのTAを通じた政策・制度に関する助言は、各国からの要請に基づき、サーベイランスの過程において形成されることから、極めて有効であると

いう点。IMFの資金支援と結び付けられる場合もある。第三に、IMF職員と受益国の当局職員の間には通常協力関係があるという点だ。これにより、参加国によるIMFの提言への理解や、その効率的な実施が進む。」<sup>12</sup>

## 1.6 JSA資金によるプログラムの計画・予算サイクル

JSA資金の枠組みの第一歩は、日本政府のODA予算決定である。財務省はIMFなどの特定の国際機関に関する予算で主導的な役割を担う。財務省が所管するODA予算のうち、通常最も多く配分されるのは世界銀行で、これに次いでアジア開発銀行であり、IMFへの支援額は3番目に多い。IMF日本理事室（OEDJA）はIMF内および東京の財務省との連携および連絡を行う。

日本がJSA資金によるプログラムの実施の方針を決める段階としては、主に 1) 覚書による日本の優先課題の提示、2) 「コンセプトノート」の検討、3) 各年度に提出されるプログラムの参考リストの承認、4) ICDと日本財務省の間で開催されるJSA年次協議がある。また、日本理事室とICDの間では定期的に連絡が行われている。

IMFではJSA資金によるTAプログラムの年間計画・予算サイクルをIMFのすべての財源からの全体的なTA計画策定の枠組みに合わせる。2014年度の計画サイクルの主な予定は表1.6-1のとおりである。

JSA資金によるTAプログラムの実施期間は一部の例外を除き、通常3年間にわたる。各予算は計画当初に承認され、毎年改定される。したがって毎年、進行中のプログラムと新規に承認されたプログラムの両方が存在する。

<sup>12</sup> 能力開発業務に関するIMFセミナーの議事録、東京、2012年10月12日、14～15ページ。「能力構築：日本とIMFのパートナーシップ」（ワシントンDC、ICD、2012）、1ページの安住淳 元財務相の同様の趣旨の発言も参照。

全体的には、毎年約15～20件のプログラムが進行中で、うち5～7件が完了し、ほぼ同数の新規プログラムが承認されている。

TA計画はIMFの地域戦略ノート (RSN) を基に策定されている。RSNはIMFの各地域局が技術支援を行う各局との協議の下、毎年改訂している。

TAの計画策定と予算編成は切れ目なく行われている<sup>13</sup>が、このプロセスは毎年10月に開催されるIMF年次総会から始まると考えてよい。IMFは同総会において、翌年度のTA活動の計画や予算編成を開始する。年次総会の時期は、関係者間でTAの検討を含む多くの協議が行われる。日本とは方針や優先課題を決定する冒頭協議に加え、毎年日本 (および他のドナー)、加盟国、およびIMFの部局との協議が実施される。

こうした協議は、IMFの技術支援を行う各局が実施した診断調査に基づいて行われる。JSA資金を活用した活動の場合、協議や各部局の分析の主要成果が翌年のプログラム提案としてコンセプトノートにまとめられる。

ICDがIMFの優先度に従ってとりまとめたコンセプトノートは、日本政府 (財務省が外務省、TAが提案される国の日本大使館、国際協力機構 (JICA) と協議する) によって検討される。財務省はその成果を覚書にまとめ、ICDに送付し、日本が翌年度に資金支援を希望する分野や国を示す。

毎年1月までにIMFの地域戦略ノートは改訂が行われ、日本は新規のJSA資金によるプログラム提案であるコンセプトノートについて意見を述べる。IMFの技術支援を行う

各局は2月までにこのコンセプトノートに基づき、最終提案を作成する。ICDはプログラム案の参考リストを日本に送付し、JSA資金の承認を受ける。

4月にIMFのTA資金配分計画 (RAP) が能力開発委員会 (CCB) <sup>14</sup>に送付され、承認を受ける。CCBは、分野、地域、および国の間におけるTA資金配分が最適かどうかを主に検討する。その後、ICDは加盟国の省庁や当局に新規TAプログラムに割り当てられた資金額について通知する。

新規プログラムの実施は、年度明けの毎年5月1日に開始される。JSA資金によるプログラムは技術支援情報管理システム (TAIMS) において財政モニタリングを受ける<sup>15</sup>。IMFはプログラム支出を立替負担し、約1カ月後にIMFの特定活動にかかる日本管理勘定から立替分を引き出す。

JSAのプロジェクト別からプログラム別アプローチへの移行期においては当初遅れがみられた。2010年度は8件のプログラム提案が承認されたが、承認が年度末までずれ込んだ。2011年度は3件の新規プログラムが承認され、前年ほどではなかったが相当の遅れが生じた。2012年度は承認までのタイムラグが約3カ月であった。しかし、現地に専門家を派遣するのにさらに時間がかかるため、TAプログラムを承認後すぐに開始することはほとんどない。長期専門家を派遣し、業務開始可能となるまで承認後4カ月はかかる。

<sup>13</sup> 例えば、IMFはTA活動の予定詳細となる資金配分計画 (RAP) の作成と改訂を行う。これには現在進行中のプログラムと提案されている新規プログラムの両方が含まれる。重要性の低い変更については、IMFが日本政府に通知し、異議がなければ着手する。重要な変更については日本政府の承認に付す。

<sup>14</sup> 能力開発委員会 (CCB) は四半期ごとに協議を行う。CCBはIMFの副専務理事が議長を務め、IMF地域局、技術支援を行う各局、およびICDの局長や次長で構成される。

<sup>15</sup> TAIMSは4つの主要支出項目 (一般支出、長期専門家 (LTE)、短期専門家 (STE)、IMF職員の時間費用 (サポート、プロジェクト管理)) をモニタリングする。

表1.6-1：JSA資金によるTAプログラムの年間計画サイクル

スケジュール	加盟国	日本政府	IMFの部局	IMF能力開発局 (ICD)
10月	IMF年次総会でIMFの地域局／技術支援を行う各局とニーズおよび優先課題について協議。	日本政府（財務省）と日本理事室代表理事がIMF年次総会の際に、IMF加盟国およびIMF職員その他関係者との協議に参加。	<ul style="list-style-type: none"> <li>IMF地域局がサーベイランスの結果を考慮して、TAニーズを検討。</li> <li>IMFの現地駐在員および長期専門家意見を提供。</li> </ul>	ICDが翌年度のTAニーズの分析を支援（既存TAプロジェクト／プログラムの分析、TAについてのコンセプトノートの編集、JSA資金を必要とする国について日本に報告）。
11月		財務省がICDからコンセプトノートの提出を受け、外務省およびJSA資金によるTAが提案される受益国の日本大使館と協議。	<ul style="list-style-type: none"> <li>IMF技術支援を行う各局がTAニーズに関する診断ミッションおよび診断調査を完了。</li> <li>IMF技術支援を行う各局が協議を基に、TAについての順位付けしたコンセプトノートを作成。</li> </ul>	ICDグローバルパートナーシップ課が順位付けしたコンセプトノートを日本財務省の検討用に日本理事室代表理事に送付。
12月／1月		財務省がICDグローバルパートナーシップ課に覚書を送付し、翌年度のTA支援に関する優先課題や希望を提示。同覚書には、特に重視する分野および国を記載。	技術支援を行う各局が翌年度の資金配分計画（RAP）（5月末から開始）の第1案の準備を5月末より開始。RAPは計画された活動の詳細な予定。	
1月から4月			IMF地域局が地域戦略ノート（RSN）を準備。RSNはTA資金の利用頻度の高い国を中心にTAニーズを検討したもの。	
2月／3月			IMF技術支援を行う各局がJSA資金による新規TAプログラムについての最終提言を準備。	ICDが新規プログラム提案の参考リストを日本政府の検討用に送付。
4月		日本政府がJSA資金による新規プログラム提案を承認。	能力開発委員会（CCB）が翌年度の資金配分計画（RAP）を承認。	
7月	実施段階にあるJSA資金によるプログラムに新規プログラムを追加。			
8月				
9月				

出所：IMF ICD（2014年1月）



プログラム別の新アプローチ導入後の当初の2年度はJSA資金によるプログラムの承認に時間がかかり、現在もタイムラグが解消されていない。

JSA資金によるプロジェクトはIMF理事会では議論されない。これは、「特定活動にかかる日本管理勘定」が完全に二国間の問題であるためだ。これは、一方では日本ドナー国としての認知を高める機会、もう一方ではIMFの技術支援・研修活動において重要な部分を占めるJSAを理事会が検討する機会を失うことにつながっていると評価チームは考える。

日本理事室へのインタビューによると、JSAコンセプトノートは綿密なものとなっており、プログラム資金配分に関する決定は以前より迅速化された、また新たなプログラム別アプローチにより、日本理事室は以前に比べて十分に情報を得て戦略を立てることができるようになったという。

## IMFの技術支援における 日本とIMFのパートナーシップ

### 2.1 これまでのIMF技術支援への日本の拠出

日本は1990年以降、IMFの技術支援・研修活動における最大のドナー国となっている。日本の拠出総額は、名目ドルベースで約4億6,400万ドル、インフレ調整後ベースで約6億2,000万ドル（2014年基準）にのぼる。図2.1-1より、2002年度以降は年間拠出金が2,000万～2,500万ドルの間となっていることが分かる。評価対象期間の2010～2013年度における年間拠出金は2,500万～3,100万ドルの間であった。

過去3年における日本のJSA拠出額は毎年平均3,000万～3,100万ドルの間となっている。世界金融危機が発生した2008年以降、拠出金の増加がみられた。実質ドルベースでは、年間拠出額は長期にわたりおおむね安定している。

### 2.2 IMFの技術支援資金に占める日本の割合

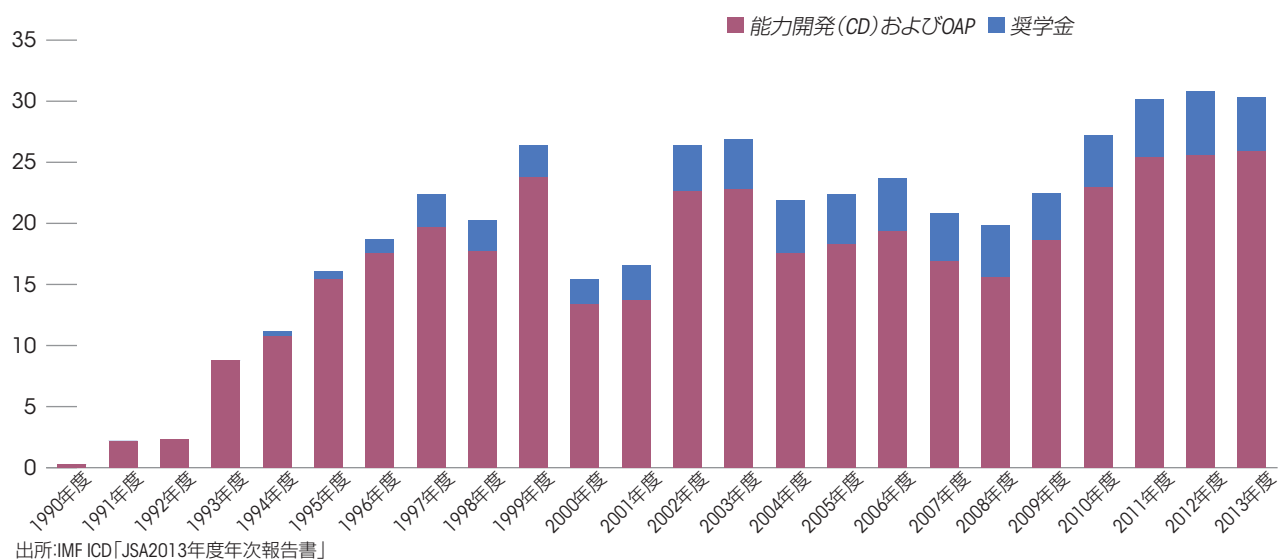
1990～2013年度におけるIMFの技術支援に対する日本の累積拠出額は、外部ドナーからの拠出金全体の約43%を占めている。近年その割合は縮小傾向にあるが、依然として相当部分を占める。（図2.2-2）

### 2.3 JSAによる技術支援の地域別コミットメント状況

JSAの地域別コミットメントは長年を通じて安定している。アフリカ地域向けのコミットメント額は全体の約4分の1を占める。またアジア太平洋地域は、近年は全体の約半分を占めている。その他の地域のコミットメント額はこれまでそれほど大きくない。（表2.3-1）

JSAは世界全体のIMF加盟国130カ国に恩恵をもたらした。

図2.1-1: IMFの能力構築支援に対する日本の年間拠出金(1990～2013年度)  
(100万米ドル)



**表2.2-1：IMF/JSA資金によるプログラムに対する日本の拠出金（1990～2013年度）**

（100万米ドル）

	1990～ 2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	1990～ 2013年度 合計
JSA <sup>1</sup>	345.3	27.2	30.2	30.8	30.4	463.9
能力開発 <sup>2, 3</sup>	297.5	23.0	25.4	25.6	25.9	397.4
内：						
IMFアジア太平洋地域事務所 奨学金	15.8	1.6	2.5	2.7	2.9	25.4
日本-IMFアジア奨学金プログラム	47.7	4.2	4.8	5.2	4.5	66.4
博士号取得のための日本-IMF奨学金プログラム <sup>4</sup>	28.4	2.9	3.8	4.2	3.5	42.8
	19.4	1.3	1.0	1.0	0.9	23.6

出所：IMF ICD「JSA 2013年度年次報告書」表1を編集。

<sup>1</sup> 2010年度まで「JSA」および「博士号取得のための日本-IMF奨学金プログラム」への拠出金は、それぞれは、「Japan Administered Account for Selected IMF Activities (JAA)」および「Framework Administered Account for Selected IMF Activities (FAA)」の下で管理されていた。現在は「外部資金管理のための新規枠組みアカウント (IMF Framework Administered Account for Selected Fund Activities : SFA)」の下で一元管理されている。

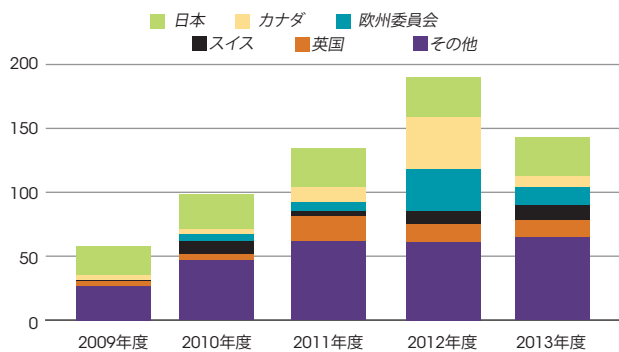
<sup>2</sup> 2010年度、2011年度、2012年度、2013年度の各年度に、資金洗浄・テロ資金供与対策 (AML/CFT) 信託基金の活動支援に振り替えられた拠出金、年額40万ドルを含む。

<sup>3</sup> 2011年度に、IMF日本理事室の業務の支援資金に振り替えられた15万4,603ドルを含む。

<sup>4</sup> 2010年度までは、「博士号取得のための日本-IMF奨学金プログラム」はFAAの下にあったが、その後SFAの下に移管された。

**図2.2-2：日本と他のドナーとの拠出比較（2009～2013年度）**

（100万米ドル）

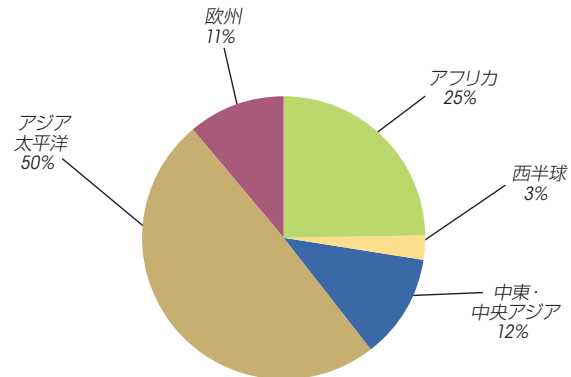


出所：IMF ICD「JSA2013年度年次報告書」

注：これらの数値は資金のみの拠出であり、物品の拠出は含まない。

**図2.3-1：JSAによる支援の地域別実施状況（2009～2013年度）**

（人年）



出所：IMF ICD「JSA2013年度年次報告書」図5

表2.3-1：JSAによる技術支援の地域別コミットメント額

(1) 1990～2007年度 (18年間) および (2) 2008～2013年度 (6年間)

(100万米ドル)

地域	1993～2007年度	%	2008～2013年度	%
アフリカ	54.8	23%	27.3	23%
アジア太平洋	85.4	37%	60.3	51%
東欧・中央アジア <sup>2</sup>	38.9	17%	5.0	4%
欧州	14.6	6%	7.4	6%
ラテンアメリカ・カリブ諸国	12.5	5%	3.0	3%
中東・中央アジア <sup>2</sup>	11.9	5%	10.8	9%
複数地域	15.5	7%	4.4	4%
<b>合計</b>	<b>233.8</b>	<b>100%</b>	<b>118.2</b>	<b>100%</b>

出所：IMF ICD

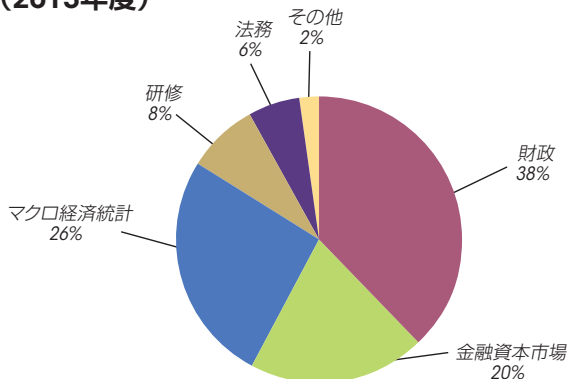
1 2010年度、2011年度、2012年度、2013年度の各年度については、日本からの資金洗浄・テロ資金供与対策 (AML/CFT) 信託基金への年額40万ドルの拠出金は含まない。

2 2008年度以降、中央アジア諸国に関するデータは中東諸国のデータと集計されている。

## 2.4 JSAによる技術支援の分野別コミットメント状況

2013年度、最もコミットメント額が大きかった分野は財政、続いて統計、金融資本市場となっている。その他の分野の割合は比較的小さかった。

図2.4-1：JSA支援の分野別コミットメント (2013年度)



出所：IMF ICD「JSA2013年度年次報告書」図6

## 2.5 JSA資金によるプログラム (2010～2013年度)

2010～2013年度は、26件のJSA資金によるプログラムが承認された。いずれも複数の国を対象とした複数年度プログラムであり、約半分は7カ国以上を対象とし、最も多いもので12カ国を対象とするものもあった<sup>1</sup>。添付資料2の表1にJSA資金によるプログラムのセクター、承認年、予算額、2013年4月30日時点の予算執行率を示したリストを掲載した。

財政局 (FAD) は12件のプログラムを実施した (うち3件は、IMFの他部局との合同管理)。金融資本市場局 (MCM) は6件を実施した (うち1件は統計局 (STA) との合同管理)。STAは5件を実施した。ICDが実施した2件は、いずれもSTIに関するプログラムである。法律局 (LEG) はミャンマーの資金洗浄・テロ資金供与対策に関するプログラム1件を実施した。年度末時点 (2013年4月30日) におけるプログラム予算の平均執行率は47%となった。

<sup>1</sup> データ出所：IMF ICD

**表2.5-1：JSAによる技術支援の分野別コミットメント額（2008～2013年度）**

（100万米ドル、%）

分野	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度 金額 (%)	1993～2013年度 (金額)	1993～2013年度 (%)
財政	5.8	7.1	11.5	13.4	9.6 (38%)	114.1	32%
金融資本市場	4.0	3.9	6.6	6.2	5.0 (20%)	121.2	34%
統計	2.8	1.3	1.7	4.6	6.7 (26%)	58.2	17%
研修	2.0	1.5	2.7	2.4	2.1 (8%)	39.4	11%
法務	0.2	0.1	0.0	0.0	1.4 (6%)	9.9	3%
その他	0.1	0.7	0.5	0.4	0.6 (2%)	9.2	3%
<b>合計</b>	<b>14.8</b>	<b>14.6</b>	<b>22.9</b>	<b>27.2</b>	<b>25.4 (100%)</b>	<b>351.9</b>	<b>100%</b>

出所：「JSA2013年度年次報告書」

1993～2008年度においては、金融資本市場分野がJSA資金の39%を占め、最大分野となっており、財政分野は27%を占めていた<sup>2</sup>。しかし2009年度以降、財政分野がIMFの技術支援への年間拠出額の最も大きな割合を占めるようになった。1993～2013年度を通じてみると、財政および金融資本市場分野の割合はそれぞれ約3分の1ずつとなっている。（表2.5-1）

## 2.6 日本財務省とICDの年次協議

財務省とICDは毎年協議を行い、翌年度のJSA資金の活用について検討する。同協議はワシントンDCまたは東京で開催される。直近では2013年10月にワシントンDCで開催された。また2012年10月には東京で、財務省とIMFが「能力開発に関するセミナー：持続可能な成長のためのパートナーシップ」を共催した。

日本理事室は、今後の同年次協議ではより上級の財務省の管理職や幹部の参加を得られるよう期待を寄せ

た。同理事室とICDは、年次協議に同省の上級幹部の参加を得るための方策を検討する必要がある。

## 2.7 日本財務省とIMFの合同現地視察

日本財務省とIMFは不定期にJSAによる技術支援の対象国への合同視察を実施している。こうした訪問は、JSA資金の活用状況やJSA資金によるTA事業に対する現地当局の評価、参加国のマクロ経済枠組みの持続的改善におけるTAの貢献について知る良い機会となっている。

本評価対象期間においては、フィリピンおよびフィジー（2010年5月）、ベトナムおよびネパール（2011年5月）、カンボジア（2012年6月<sup>3</sup>）へのIMF、日本理事室、および財務省による合同現地視察が実施された。

<sup>2</sup> 「JSA2009年度年次報告書」

<sup>3</sup> 出所：IMF ICD 「JSA2009年度年次報告書」添付資料3（185ページ）も参照。

## 2.8 ミャンマーの統治構造および行政能力の近代化移行支援のための協調的取り組み

ミャンマーが国際的孤立から脱却し経済と統治の近代化を始める過程で、日本は大きな支えとなってきた。この日本の支援において「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定（JSA）」は重要な支援手段である。ミャンマーの行政制度やその運用は数十年にわたり国際的なベストプラクティスから断絶されてきたため、技術支援と研修が極めて重要である。また、ミャンマーが中国、南アジア、東南アジアの中心に位置していることから同国の重要性は高い。

こうした新たな統治環境の中で、ミャンマー政府は重要な課題に直面している。公共行政における多くの側面で近代化が必要である。また、急速に拡大するドナー活動の官民連携（PPP）、および変化する公営企業からの要求もある。ミャンマーの制度面の枠組みは、経済の変化や、役割や関係の変容に対応しなければならない。技術支援は改革の設計と持続にとって不可欠である。中期的にはプロセスの近代化と情報通信技術（ICT）の導入を行う必要がある。

JSAのミャンマーにおける支援活動は2014年度より前から既に行われていた。2013年度にはミャンマーにおいて以下3件のJSA資金によるプログラムが承認されている。各プログラムの詳細については後述する。

- 財政管理と金融システム近代化（財政-JPN 601）
- 資金洗浄・テロ資金供与対策（法律-JPN 301）
- 中央銀行の近代化（金融資本市場-JPN 406）

2014年度に日本はミャンマーにおいて以下3件の新規プログラムを承認した。

- ミャンマーにおける公的財政管理システムの改善
- ミャンマーにおけるマクロ経済管理能力の強化

- ミャンマーにおける国家統計分野の駐在専門家の派遣

上記6件のプログラムにより、ミャンマーが技術支援を最も必要としている分野を十分カバーすることができる。

### ミャンマーにおける公的財政管理システムの改善

ミャンマーにおける公的財政管理（PFM）改革（財政-アジア太平洋-2014-01）の支援は、法的枠組みの構築、適正な予算管理プロセスの確立、財政機能の近代化を中心とした財政管理全般の能力向上を目的としている。

予算・財政管理の改善は、政府が資本流入（ドナーの無償資金や公的債務）の管理を行い、より広い経済改革を下支えするうえで不可欠である。

ミャンマーにおけるこうした重要な移行を支援すべく、IMFの巡回専門家が同国で比較的長期間にわたり業務に取り組んだ。FADは、同プログラムの初年度の政府財政制度（GFS）に関する業務担当の駐在アドバイザーをヤンゴンに派遣した。

ミャンマーのPFMプログラムの開始段階においては、IMF本部から財政ミッションが2度派遣された。第1回ミッションでは様々な分野における持続的な改革の必要性が明らかになった。PFMの法的枠組みには2008年憲法の新規定を反映させるための見直しが必要であるほか、予算編成はトップダウン式の性質が強く、戦略的な財源配分をするには柔軟性を高めるための改善が必要である。これまで同国の財務歳入省は財政管理機能をまったく有しておらず、資金と公的債務の管理は中央銀行とミャンマー経済銀行の所管となっていた。また、会計・財政報告機能においては適切なテクノロジーツールが欠如していた。

第1回ミッションにおいては、IMF職員がミャンマー財務歳入省の幹部と職員向けに予算編成と財政管理の向上に関する基礎的なセミナーを実施した。第2回ミッションでは、政府の財政機能の確立と強化、および今後の財政改革のための行動計画の策定に重点が置かれた。

ミャンマーにおける主な優先課題は、財務アドバイザー支援を通じた、基礎的な財務業務（支払い処理、予算会計、資金と公的債券の管理、ドナー無償資金管理、および財政報告）の確立、予算編成の改善、PFM法的枠組みの強化、およびSTAとの協力の下で財政・GFS報告を改善するための組織能力強化である。

2014年度末の時点で、ミャンマーは引き続き政府業務の近代化をゆっくりではあるが着実に進めている。ミャンマー当局は改革への持続的なコミットメントを示している。日本の資金協力によるIMF支援により、同国財務歳入省はPFM改革戦略の策定を完了し、内閣の承認を得た。これにより改革に弾みがつくことが期待される。

IMFのミャンマー財政技術支援ミッション（2014年1月）は、予算編成に関する主要提言の一つとして、中期的財政枠組み（MTFF）の大筋作成を挙げた。ミャンマー政府は予算部に財政政策戦略課を新設することを決定した。財政政策戦略課は既に業務を開始しており、特にMTFFの策定などを担当している。ミャンマー政府は多くの課題を抱え、財務歳入省の能力にも限界があることから、この取り組みを支援するためにはフォローアップ支援が必要となるだろう。

### ミャンマーにおけるマクロ経済管理能力の強化

このプログラムでは、基礎的なマクロ経済および金融セクターの分析と政策立案に関する研修をIMFのシンガポール地域研修所（STI、第6章参照）とともに提供する。ミャンマーが市場経済へと移行する中で効率的で安定したマクロ経済の枠組みを確立することに重点が置かれる。

このプログラムはバンコクのラオス／ミャンマー向け技術支援事務所（TAOLAM）に2013年10月より常駐する長期専門家（LTX）が調整役を務めており、主に以下の3項目で構成される。

- 毎年約2週間にわたり実施される全3～4回のマクロ経済コースを開設。教材はSTI（ファイナンシャル・プログラミングと財政政策が中心）およびMCM（金融政策）のものを使用する。通常、こうしたコースにはミャンマーとラオスから25～30名が参加する。
- ハイレベルワークショップ／セミナーを2～3回開催。各回1～2日間にわたり10～15名のシニアレベルの政府職員が現在の課題について扱う。
- 各国別のマクロ経済枠組みを構築し、それを維持し予測に活用できるよう、国別のマクロ経済プログラムの策定を含む技術支援研修を実施する。

ミャンマーでのプログラム開始当初4カ月の主要成果としては、中央銀行業務の近代化、および金融政策や銀行監督などのマクロ経済・金融セクター問題に関するセミナーの開催が挙げられる。このセミナーにはミャンマー中央銀行やその他政府機関の職員30名が参加した。参加者による評価は5点満点中4.7点と高かった。

マクロ経済分析と政策の役割について知るためのきっかけを、同国における有効なマクロ経済政策の立案につなげるには、特にミャンマーのマクロ経済の枠組みなどのミャンマー独自のマクロ経済分析を実施するためのツール開発が求められる。マクロ経済分析の実施と分析手順の確立のために、各機関間で責任担当を割り当てることも必要となる。

### ミャンマーの統計専門家

2014年度<sup>4</sup>、日本は統計分野の現地専門家2名分の資金を拠出した。うち1名は対外部門統計（ミャンマーとラオスを担当）、もう1名は実体経済セクター統計（バングラデシュとラオス<sup>5</sup>を担当）の専門家である。統計能力に弱点があり、改革の指針となる適正なデータのニーズがあるこうした国々へのIMFの支援能力がこうした専門家により向上している。

ミャンマーでの取り組みは、JSAがミャンマー国内で同時並行的に実施している他の取り組みと相互に補完し合うだろう。ミャンマーは現在のところ行政能力が低く、プログラム受容度も高いため、IMF/JSA資金によるプログラムではSTAの長期専門家による支援の80%が同国に配分されている。対外部門統計専門の駐在アドバイザーは現在バンコクを拠点として、ミャンマーとラオスを効率的に担当している。

<sup>4</sup>3カ年度プログラム

<sup>5</sup>IMF統計-アジア太平洋-2014~2020年、実体経済セクター統計



## 財政分野における日本の支援

### 3.1 IMF財政局 (FAD) に対する技術支援

財政局 (FAD) はIMF加盟国に対し、以下の4分野で財政制度と財政管理の強化のための技術支援を提供している。

1. **公的財政管理 (PFM)** : 法律や規制の枠組み、予算管理、中期歳出枠組み、資金管理、会計、報告、および債務管理
2. **租税政策** : 租税政策全般のレビューおよび個別の租税政策に関する助言 (特に所得税、付加価値税、石油・ガスなどの天然資源課税)
3. **歳入行政** : 租税および関税行政、社会保険料の徴収、および主要な税政策変更の実施
4. **歳出政策** : 短期的な歳出合理化、社会保障改革・行政、およびIMF支援プログラムへの費用対効果の高い社会的セーフティネットの組み込み

また、マクロ財政管理、官民連携 (PPP)、財政リスク、財政規則、財政の透明性、および財政の分権化に関する支援も行っている。

FADによるJSA資金の利用は徐々に増加してきた。1993～2008年度において最も多くJSA資金を活用した局は金融資本市場局 (MCM) (39%) であり、FADの割合は27%

であった<sup>1</sup>。しかし、2009年度以降は毎年FADがIMFの技術支援の最大部分を占めるようになってきている。1993～2013年度を通じた長いスパンで見ると、JSA資金の利用割合はFADとMCMがそれぞれ約3分の1ずつとなっている (表3.1-1)。

### 3.2 FADの技術支援戦略

FADの技術支援 (TA) 活動は様々な形態で、支援対象国の状況に応じて実施されている。JSA資金は長期駐在アドバイザー、短期専門家、IMF本部からのミッション、およびセミナーやワークショップなどの様々な活動に利用されてきた<sup>2</sup>。専門家は駐在、視察、巡回 (複数視察) 専門家、あるいはIMFの地域技術支援センター (RTAC) の現地専門家のいずれの形をとってもよい (ただし、RTACの駐在アドバイザーの業務はJSA資金で賄うことはできない)。専門家は受益国当局 (場合によっては世界銀行などの他のTA実施機関も加わる) とともに、財政政策・制度の問題点の原因を分析し、これを是正するためのアクションプランを作成する。IMFは助言を行い、当局

<sup>1</sup> 「JSA2009年度年次報告書」

<sup>2</sup> 財政分野における技術支援としては、JSA資金のほか、複数ドナーによるTA資金拠出である「租税管理と政策 (TPA)」および「天然資源からの富の管理 (MNRW)」の2つのテーマ別信託基金 (TTF) がある。これらの信託基金を通じた支援はIMFのTAインフラおよび専門知識でサポートされる。また、これらの分野でのドナーの協調や委託型の政策策定も提供する。

表3.1-1 : JSAによる技術支援の分野別コミットメント額 (2008～2013年度)

(%表示以外、100万米ドル)

分野	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度 (ドル かっこ内は%)	1993～2013年度 (%)
財政 (FAD)	5.8	7.1	11.5	13.4	9.6 (38%)	32%
合計 (JSA全体)	14.8	14.6	22.9	27.2	25.4 (100%)	100%

出所 : 「JSA2013年度年次報告書」

による財政改革の立案、実施、モニタリングを支援する。ミッションの場合は通常、成果物として結果および提言に関する報告書を作成し、当局に提出する<sup>3</sup>。

JSA資金による活動も含め、FADが提供する技術支援全般は、2007～2008年の世界金融危機の影響を受けた国々にとって重要となっている。各国政府の危機対応と回復にとって不可欠な複数の政策分野について、以下のような集中的技術支援が行われた。

- 政府歳出の合理化および年金制度の強化（例：キプロス、ギリシャ、ポルトガル）
- 中期的財政枠組みの策定を通じた予算執行、歳出管理、資金管理の改善（例：ギリシャ、アイスランド、ポルトガル、ルーマニア、セルビア）
- 租税政策の選択肢の特定（例：ギリシャ、ポルトガル、ルーマニア）
- 危機による歳入減を受けた税務行政の強化（例：ギリシャ、ラトビア、ポルトガル）

### 3.3 FADの技術支援に対する日本の支援（2010～2013年度）

JSAは、2010～2013年度の4年間において、FADによる現地での技術支援（本部からのTAは含まない）<sup>4</sup>の約17.4%（人年ベース）について資金拠出した（表3.3-1参照）。「現地で実施される技術支援（人年）」には、自己財源と外部資金の両方による技術支援が含まれる。

<sup>3</sup> この報告書は受益国当局への提出用に作成されるが、IMF理事会は当局からの反対がない限り、これを公表するよう奨励している。IMFは受益国当局に対しても、報告書をできる限り広く公表するよう勧めている。

<sup>4</sup> これにはIMF本部が実施するTA業務は含まれない。

表3.3-1：FADの技術支援（人年）にJSA資金が占める割合（2010～2013年度）

年度	FADの技術支援合計（人年） （自己財源と外部資金）		JSA資金支 援の占め る割合
		うちJSAの資金拠出 による支援（人年）	
2010年度	83.1	14.47	17.4%
2011年度	97.9	18.81	19.2%
2012年度	122.4	19.54	16.0%
2013年度	149.6	25.84	17.3%
合計	453.0	78.67	17.4%

出所：IMF能力開発局（ICD）（2013年12月）

同期間において、日本は外部資金の拠出によるFADの技術支援の29%を占めた（3,580万9,065ドル）<sup>5</sup>。これは78.67人年分<sup>6</sup>の技術支援のコストに相当する<sup>7</sup>。1人日あたりの総費用（旅費や生活費、通信関連費などすべての支出を含む）は約1,743ドルとなっており、民間事業者による同等のサービスと比較して安価であると思われる<sup>8</sup>。

FADの支援活動は、同期間におけるJSA資金全体の約半分（52%）を占めた<sup>9</sup>。2013年度にFADが実施したJSAの資金拠出による技術支援の恩恵を受けた国は50カ国以上にのぼる。

FADは11件のJSA資金によるプログラムを実施した。うち5件は2010年度に承認され、評価対象期間の間におおむね完了した<sup>10</sup>。本章ではこの5件のプログラムを主に扱う。各プログラムは複数の分野（例：公的財政管理と歳

<sup>5</sup> 添付資料2表5.1B参照。

<sup>6</sup> 1の位に四捨五入

<sup>7</sup> 添付資料1表5参照。

<sup>8</sup> このコストには7%の管理費が含まれるが、その他の間接費用は含まれない。

<sup>9</sup> 添付資料1表5および6参照。

<sup>10</sup> JPN101、JPN102、JPN103、JPN104、およびJPN105。

**表3.3-2：FADの技術支援支出（外部資金のみ）にJSA資金が占める割合（2010～2013年度）**

年度	FADの技術支援支出合計 （外部資金のみ）	うちJSAの資金 拠出による支援 <sup>5</sup>	JSA資金支 援の占め る割合
2010年度	\$16,111,564	\$5,710,818	35%
2011年度	\$14,612,737	\$7,807,125	53%
2012年度	\$30,634,798	\$9,494,936	31%
2013年度	\$48,112,636	\$12,796,186	27%
合計	\$123,138,391	\$35,809,065	29%

出所：IMF能力開発局（ICD）（2013年12月）

<sup>5</sup> 添付資料2 表5.1B参照。

入行政）に対応しているが、FADが公的財政管理、またMCMが銀行の破たん処理／銀行監督／問題資産への対処を担当するJPN104のように、2つの部局でそれぞれ異なる分野を支援するプログラムもある（表3.3-3参照）。

本評価の作成時点では、他に4件<sup>11</sup>のFADのTAプログラムが本格的に進行中であり、評価チームはそれらのプログラムのこれまでの成果に関する裏付けをいくらか収集したものの、その有効性や持続可能性を判断するには不十分であった。また、2件のプログラムが2013年度に承認され実施の初期段階にあった<sup>12</sup>。

### JSAが資金拠出したFAD TAプログラム<sup>13</sup>

#### 「西アフリカ：戦略的財政管理の整備（JPN101）」に対する日本の支援

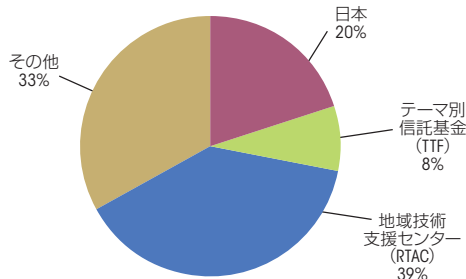
このプログラムは西アフリカ10カ国における財政管理の強化を目的とし、受益国政府の予算編成および執行の改善、プログラムおよび業績ベースの予算編成の強化、付加価値税（VAT）の徴収効率の改善、中規模納税者からの税徴収とコンプライアンス改善、小規模・零細事業者に対するより効率的な課税制度の整備を支援した。

このプログラムでは、短期専門家（STX）の派遣、IMF本部主導の視察、セミナー、リベリアを拠点とする地域公的財政管理（PFM）アドバイザー、およびガーナを拠点とする税務行政アドバイザーに対し、資金を拠出した。これらの地域アドバイザーはブルキナファソ、コートジボワール、ガンビア、ガーナ、リベリア、マリ、ニジェール、ナイジェリア、セネガル、シエラレオネに対して支援を行った。

**図3.3-1：FADのTA活動に占める日本の資金拠出**

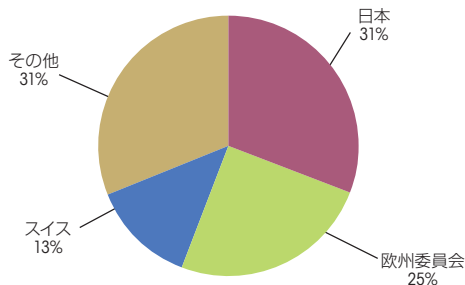
#### 外部資金全体の5分の1

FADによるTA活動の外部資金（2013年度）



#### 外部資金全体の5分の1

FADによるTA活動の二国間パートナーシップ資金（2013年度）



出所：IMF能力開発局

<sup>11</sup> JPN106、JPN107、JPN108、およびJPN109。

<sup>12</sup> JPN110、およびJPN111。

<sup>13</sup> 「JSA2013年度年次報告書」添付資料2A、137～153ページ。

表3.3-3：2013年9月時点までにほぼ完了\*したJSA資金によるプログラム

担当局	分野	承認年度	プログラム名	予算額	執行額*	執行率 (%)	受益国
FAD	公的 財政管理	2010年度	JPN101 西アフリカ:戦略的財政 管理の整備	5,330,764	4,665,019	88%	西アフリカ10カ国
FAD	公的 財政管理	2010年度	JPN102 アジア太平洋地域:効果 的かつ効率的な公的財政管理	5,891,968	5,492,259	93%	バングラデシュ、カンボジア、 ラオス、ネパール、 東ティモール
FAD	公的 財政管理	2010年度	JPN103 南東欧州:財政管理の 強化	6,000,902	4,933,824	82%	アルバニア、ボスニア・ヘル ツェゴビナ、ブルガリア、クロ アチア、コソボ、マケドニア旧 ユーゴスラビア、モルドバ、モ ンテネグロ、ルーマニア、セル ビア、スロベニア
FAD	公的 財政管理	2010年度	JPN104 中東中央アジア:中央ア ジア諸国における財源の保護	4,277,228	3,769,120	88%	アルメニア、アゼルバイジャ ン、ジョージア、カザフスタン、 キルギス共和国、タジキスタ ン、トルクメニスタン、ウズベ キスタン
FAD	TAX	2010年度	JPN105 財政管理の充実化:財政 管理、財政報告、および税務監 査の強化	1,365,240	1,271,633	93%	ボリビア、コロンビア、パラグ アイ、ペルー

出所：IMF能力開発局（ICD）（2014年1月）

\*注：本表におけるプログラムの「完了度 (%)」は「予算執行度 (%)」に基づいており、業務の完了度または目標の達成度を示すものではない。

支援対象国間で成果にばらつきがあるものの、大部分の国々においておおむねのプログラム成果が得られた。

#### 「南東欧州：財政管理の強化 (JPN103)」に対する日本の支援

このプログラムは、南東欧の11カ国に対して、中期予算編成や歳入行政の国際的なベストプラクティスやEU要件への適合に重点を置いた予算・財政改革の実施に関する技術支援を提供した。このプログラムは財政健全化の達成、財政管理と財政規律の実践、予算編成を通じた財源配分の改善、税法に対する納税者コンプライアンスの向上、公平かつサービス重視の税務行政の提供を支援した。

このプログラムでは、短期専門家 (STX) の派遣、IMF 本部主導の視察、セミナー、およびスロベニアを拠点とする地域公的財政管理アドバイザーと地域税務行政アドバイザーの2名に対し、資金を拠出した。これらの地域アドバイザーはアルバニア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、ブルガリア、クロアチア、コソボ、マケドニア旧ユーゴスラビア、モルドバ、モンテネグロ、ルーマニア、セルビア、スロベニアに対して支援を行った<sup>14</sup>。

<sup>14</sup> なおこのJSA資金によるプロジェクトでは、ボスニア・ヘルツェゴビナ、ブルガリア、コソボ、マケドニア、セルビア、スロベニアへの税務行政面の技術支援は実施されていない。ブルガリアを除くこれらの国に対するFADの技術支援はスイス経済省経済事務局 (SECO) が資金拠出

### Box 3.1. 南東欧諸国における税務行政の改善により政府歳入が増加 (JPN103)

IMFはJSA資金を活用し、南東欧州(SEE)各国の政府に税務行政制度の国際標準化、一貫的かつ公平な税務行政、およびコンプライアンス違反の減少に関する助言を行っている。

受益国はコンプライアンス・リスクモデルを段階的に導入している。モルドバ、コソボ、セルビアでは、コンプライアンス面で大きな改善を示す指標がみられる。例えばモルドバでは、新たなアプローチの下で管理した納税者層からの税収が2011年は前年比で36%増となった。

改革はOECDの加盟国への勧告に基づき、的を絞ったリスク重視の監査アプローチに合わせて実施されている<sup>1</sup>。

アルバニアとセルビアは現在、税務行政を支援する最新の情報技術(IT)の導入段階にあり、モルドバとコソボでも同様の計画がある。JSAが資金拠出する協調技術支援を通じて、公平で効率的な課税に対する政府のコミットメントが地域全般で大幅に高まった。

<sup>1</sup> 「JSA2013年度年次報告書」16ページ。

<sup>2</sup> OECD税務行政フォーラム(FTA)、インフォメーションノート 租税行政一般原則：コーポレートガバナンスと税務リスク管理、2009年7月などを参照。  
(<http://www.oecd.org/ctp/administration/43239887.pdf>)。

このプログラムの公的行政管理(PFM)の部分については十分な前進がみられ、作業計画は多くの国々のPFM改革に重大な影響をもたらした。また、税務行政改革へのコミットメントも大幅に高まり、顕著な成功例もみられた。

した。ブルガリアはいずれのプロジェクトにおいても同分野での支援は受けていない。

### 南米4カ国の財政管理、財政報告、税務監査に対する日本の支援 (JPN105)

このプログラムでは、ボリビア、コロンビア、パラグアイ、ペルーの中期戦略・政策を中心に据えた歳入行政と予算管理のための制度・枠組みの構築に関する技術支援を提供した。

このプログラムは、資金・債務管理および統合財政管理システム(IFMIS)の改善を通じて、財政機能におけるコンプライアンス管理と問題点に対処する。地域的要素を盛り込むことで、受益国間の経験の共有が促進された。

### 「中東・中央アジア：中央アジア諸国における財源の保護 (JPN104)」に対する日本の支援

このプログラムは、中央アジア地域の8カ国における財源の保護と財政制度の強化を支援した<sup>15</sup>。このプログラムでは、カザフスタンおよびウズベキスタンの駐在アドバイザーに対して資金を拠出した。これらのアドバイザーはアルメニア、アゼルバイジャン、ジョージア、カザフスタン、キルギス共和国、タジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタンの政府に対して支援を行った。また同プログラムはFADとMCMの2つにより実施された。

<sup>15</sup> このプログラムは以下を目的とする。(i) 金融に対する監視の強化、および危機管理・危機解決メカニズムと金融セーフティネットの構築、(ii) 中期戦略・政策を中心に据えた予算管理のための制度・枠組みの構築、および世界的金融危機への対応として求められる財政健全化に対する支援、(iii) 財政報告の改善および中期予算枠組み(MTBF)の導入に重点を置いた予算・財政改革の実施の一層の強化、(iv) 銀行セクターの規制・監督の強化、および問題を抱える銀行に対する改善措置の実施、(v) ストレステストと早期警戒システムをはじめとする監督業務の強化を挙げている。

### Box 3.2.西アフリカ英語圏における財政規律の改善 (JPN101)<sup>1</sup>

IMFは日本の資金拠出により、2011年以降ガンビア、ガーナ、リベリア、およびシエラレオネを支援し、これらの国々が持続可能な中期予算枠組み(MTBF)を支えるうえで必要な条件整備において大きな前進を遂げるのを支えた。MTBFの信頼性向上により、財政規律を確立し、財源配分を改善するとともに歳出を効率化することができる。

ガンビアとリベリアでは、予算枠組文書が毎年作成されるようになり、政策担当者が中期マクロ経済見通し、財政面での課題やリスク、是正措置、ならびに各国の中期マクロ経済お

よび財政目標に沿った歳出計画と優先課題について協議し合意を形成するたまたき台となっている。

JSAの資金拠出による公的財政管理分野の長期アドバイザーは、これらの改革の導入に取り組む当局への支援において大きな役割を果たしたほか、当局による新規ガイドラインや予算編成の工程表の策定も支援した。

<sup>1</sup> 「JSA2013年度年次報告書」、9ページ。

### 「アジア太平洋諸国：効果的かつ効率的な公的財政管理 (JPN102)」に対する日本の支援

このプログラムでは、アジア太平洋地域の7カ国に対し、公的財政管理(PFM)および税務行政分野における技術支援(TA)の提供を通じて、近代的な予算・財政管理および健全な歳入徴収構造を確立するためのマクロ経済政策・システムの整備を支援した。

このプログラムは、短期専門家(STX)の派遣、IMF本部主導の視察、セミナー、カンボジアを拠点とする地域PFMアドバイザー、およびネパールを拠点とし、バングラデシュ、カンボジア、インドネシア、ラオス、ネパール、東ティモール、ベトナムへの支援も行う税務行政アドバイザーに資金を提供した。これらすべての国について支援業務が完了し、程度に差はあるがおおむね成功した。本評価の段階では、全体的に成果の一部が達成されている。

### 3.4 JSA資金によるFADプログラムの成果

本項では、上記で検討した5件の既に完了したFADのTAプログラムについて、評価チームの結論を述べる。評価

項目は妥当性、効率性、有効性、持続可能性、連携、および説明責任からなる。結論は書類審査、IMF本部および受益国での抽出インタビュー、IMF職員(プログラム責任者)、専門家、および受益国政府職員を対象としたアンケート調査に基づく。

総合的な評価では、3つの回答者カテゴリーですべての評価項目においてこれらのプログラムの成果に満足しているとの結果となった。(表3.4-1参照)

平均的には、これらのプログラムの妥当性と効率性については、受益国の政府職員、専門家、IMF職員の順で高い評価を付けている。有効性と持続可能性については、IMF職員と専門家の評価は接近しており、このいずれの評価項目においても受益国の政府職員の評価が最も高かった。

複数の回答者より、効率性などの分野での改善提案があった。例えば効率性の分野では「国際コンサルタントに加えて、現地コンサルタントがフォローアップにあたれば効率性が大幅に向上しただろう」との提案があった<sup>16</sup>。

<sup>16</sup> 回答者番号：107

**表3.4-1：JSA資金によるFADプログラムのうち既に完了した5件の成果評価（2010～2013年度）**

評価基準	IMF職員による平均評価点 (プログラム責任者)	専門家による平均評価点 (長期・短期)	受益国の政府職員による平均評価点
	7点満点	7点満点	7点満点
妥当性	5.0	5.9	6.2
効率性	4.5	5.1	6.3
有効性	4.8	4.7	5.9
持続可能性	5.0	4.6	5.9
説明責任（日本のドナー国としての認知度）	5.3	4.7	5.2

出所：「JSA資金によるプログラムの関係者へのアンケート調査」（2014年1月）  
 回答者数：20名（うちIMF職員4名、専門家9名、受益国政府職員7名）。回答率は80%。

**表3.4-2：JSAの資金提供を受けたFADプログラムの成果（2010～2013年度）**

評価基準	IMF職員による平均評価点 (プログラム責任者)	専門家による平均評価点 (長期・短期)	受益国の政府職員による 平均評価点
	7点満点	7点満点	7点満点
妥当性	5.9	6.3	6.4
効率性	5.1	5.6	6.0
有効性	5.6	5.8	5.6
持続可能性	5.6	4.9	5.9
	うまく連携できている～ とても良く連携できている	うまく連携できている～ とても良く連携できている	うまく連携できている～ とても良く連携できている
説明責任（日本のドナー国 としての認知度）	表3.4-4を参照	表3.4-4を参照	5.7

出所：「JSA資金によるプログラムの関係者へのアンケート調査」（2014年1月）  
 回答者数：47名（うちIMF職員10名、専門家20名、受益国政府職員17名）。回答率は84%

すべてのFADのTAプログラムの全担当者から、合計46件（IMF職員9名、専門家20名、および受益国政府職員17名）の回答が得られた（これらの回答には上記の詳細結果が含まれている）（表3.4-2参照）。

FADのTAプログラム全体についてのIMF職員および専門家の評価は、いずれの評価基準においても既に完了した5件のプログラムよりも高かった。この評価結果から結論を導き出すのは時期尚早かもしれないが、今後プログラ

ム別アプローチの経験が蓄積されれば、プログラム成果に対する平均的評価も改善される可能性がある。

### 妥当性

JSA資金によるFADのTAプログラムのうち既に完了した5件は、妥当性の面で関係者に高く評価された。7点満点中、IMF職員は平均5.0点、専門家は5.9点、および受益国の政府職員は6.2点となった。進行中のプログラムも含むJSA資金によるFADプログラム全体では、IMF職員は5.9

点、専門家は6.3点、および受益国の政府職員は6.4点と、さらに高い評価となった。

「プログラムの妥当性は改善の余地があった」との回答は、IMF職員では4分の1に留まったのに対し、専門家では大部分（65%）を占めたほか、受益国政府職員ではさらに多く（75%）を占めた。

FADのプログラムの妥当性についてより精緻な評価を行うには、妥当性だけでなく、各政策・行政分野においてその技術支援が最も妥当であったかどうかを尋ねる必要があるだろう。例えば、歳入行政の分野では、債務管理の強化や徴収、不服申し立ての問題よりも、問題の根源といえる監査機能の対象設定の改善が差し迫った問題となっている可能性もある。

また別の例では、付加価値税（VAT）を重視するのは妥当かもしれないが、より大局的にみれば、法人所得税の徴収強化の方が重要である可能性もある。その場合、VATのコンプライアンスや徴収よりも法人所得税に関するTAの方が、受益国にとって妥当ということになる。

先進国であるか開発途上国であるかを問わず、法人所得への課税は議論的となることが多い。これを受け、OECDと国連は先般、モデル租税条約と移転価格ガイドライン・コメンタリーの強化に着手した<sup>17</sup>。また、主要20カ国（G20）とOECDも最近、多国籍企業による不適切な法人税節税や移転価格行為に関連する税源浸食と利益移転のリスクを相当重視するようになっている<sup>18</sup>。

<sup>17</sup> OECD（2012年）所得および資本に対する二重課税回避のための条約（2010年版）、OECD出版。<http://www.oecd-ilibrary.org/taxation/model-tax-convention-on-income-and-on-capital-2010-9789264175181-en> 国連、先進国と開発途上国間国連モデル租税条約、2011年。[http://www.un.org/esa/ffd/documents/UN\\_Model\\_2011\\_Update.pdf](http://www.un.org/esa/ffd/documents/UN_Model_2011_Update.pdf)。

<sup>18</sup> OECD、税源浸食と利益移転にかかる行動計画、OECD出版、2013年。<http://www.oecd.org/ctp/BEPSActionPlan.pdf> 20カ国財務大臣・中央銀行総裁会議声明（2014年2月22～23日、於：シドニー）

このようにFADのプログラムがドナーまたは受益国にとっての「機会費用」を測る基準に関して妥当であるかを検討することは、今回の評価範囲を超えるため、行っていない。しかし、こうした動向は、技術支援の重点を、間接税よりも法人所得税をはじめとする直接税、特に移転価格、既存の二国間租税条約ネットワークの拡大、および二重課税を防止・軽減し外国からの直接資本投資を促す管轄当局の設置といった分野に置くことの必要性を指し示している。

### 効率性

前述したとおり、既に完了した5件のプログラムの効率性については、受益国職員（6.3点）の評価点がIMFプログラム責任者（4.5点）や専門家（5.1点）よりも大幅に高かった。FADのTAプログラム全体に関する評価についても、それほど差はないものの、受益国政府職員（6.0点）の評価点がIMF職員（5.6点）や専門家（5.1点）を上回った。この結果についてはさらなる調査が望ましい<sup>19</sup>。

FADのTAプログラムの効率性の評価は、3つの回答者グループすべてにおいて妥当性の評価を下回る傾向がみられた。また妥当性の評価とは逆に、IMF職員（69%）の大多数がプログラムの実施効率は「改善の余地があった」と回答しているのに対し、受益国職員は回答が半々に分かれた。専門家の過半数（58%）は「改善の余地があった」と回答した。

[https://www.g20.org/sites/default/files/g20\\_resources/library/Communique%20Meeting%20of%20G20%20Finance%20Ministers%20and%20Central%20Bank%20Governors%20Sydney%2022-23%20february%202014\\_0.pdf](https://www.g20.org/sites/default/files/g20_resources/library/Communique%20Meeting%20of%20G20%20Finance%20Ministers%20and%20Central%20Bank%20Governors%20Sydney%2022-23%20february%202014_0.pdf)。

<sup>19</sup> 第3章で述べたとおり、2009年3月に設置された「外部資金管理のための新規枠組みアカウント（SFA）」制度では、ドナーの資金はTAを実施する専門家およびIMF職員の給与コスト（総負担費用ではなく）を負担する。間接費用を賄う管理費も負担するが、その割合は以前の13%から7%に引き下げられた。これは北米の民間企業サービス企業が同等の目的で請求する間接費用の比率（約11%）よりも低い。



この点では、IMF職員および専門家より興味深い意見や見識が得られた。例えば、IMFのあるプログラム責任者は、「プログラムの設計の当初段階において法律局（LEG）が（FADと）連携していなかった。LEGが関わっていれば、早期に受益国の能力的問題点を特定でき、TAの実施も異なるアプローチとなったかもしれない」と回答した<sup>20</sup>。

また、「TA実施における非効率性の原因は、TA責任者が各プログラム／国につき1人ずつ配置され、何人もいることだ。また、異動要件や内部の配置替えにより複数の責任者が局を変った。明確な筆頭管理職（1名）を任命し、各プログラムの対象国を減らす、あるいは優先国にしぼるなどすれば、複数の職員の異動もうまく管理できたはずである」との声もあった<sup>21</sup>。

中心的職員の交代や一貫した人事配置に関わる課題はIMF職員等だけでなく、いくつかの受益国政府職員についても同様に指摘されるテーマのようだ。ある専門家は、「よくある問題としては、政府任命の職員、財務省、および税務当局の中心的職員の交代がある。これに対しては、人事交代について把握し、意見の一致を見だし、必要な法改正案を推し進める必要があった」<sup>22</sup>との指摘もあった。

## 有効性

有効性については、FADのTAプログラムのうち既に完了した5件ではIMF職員が4.8点、専門家が4.7点、受益国政府職員が5.9点と、良好な評価となったものの、他の基準項目と比較すると低い結果となった。JSA資金によるFADのTAプログラム全体（進行中および完了したものの両

方）についての評価は、完了済プログラムのみに対する評価よりも高かった。また、IMF職員が5.6点、専門家が5.8点、受益国政府職員が5.6点と、すべての回答者グループで同じ傾向がみられた（これは「今のところは順調」という現象かもしれないが）。

他方、有効性の改善余地については、回答に顕著な差異が出た。受益国政府職員のほとんど（87.5%）が「ある」と回答したが、専門家は67%、またIMF職員にいたっては37.5%と低かった。

所期の目標達成におけるプログラムの有効性は、可能な限り定量および定性的基準で評価すべきである。基本的にFADのプログラムは、税徴収の増加など、多くの目標が定量的であるため、このアプローチに適している。もちろん、定性的情報はそのインパクトを理解するうえで常に重要である。

その一方で、プログラム成果に関する信頼性の高いデータの入手が課題となっている。本評価の対象となった受益国の多くは、国際標準に基づく比較可能な形式での国民経済計算、財政および金融データの収集と報告を改善すべく、IMFより国家統計に関する技術支援も受けている。

信頼性の高いデータが入手可能な場合でも、要因分析が問題となる可能性もある。例えば歳入徴収についていえば、FADの技術支援は歳入徴収の増減に貢献できる方法の一つにすぎない。TAプログラム「JPN102」の中間評価では、

「カンボジアでは2012年度に税収が前年比25%増となり目標を達成した。しかし、この達成の主な要因は、実質的な行政改善よりも、むしろ経済成長といえる」と述べられている。

<sup>20</sup> 回答者番号：104

<sup>21</sup> 回答者番号：111

<sup>22</sup> 回答者番号：85

### 持続可能性

持続可能性の評価については、FADのTAプログラムのうち既に完了した5件が7点満点中、IMF職員が5.0点、専門家が4.6点、受益国政府職員が5.9点となった。進行中のJSA資金によるFADのTAプログラム全体では、IMF職員が5.6点、専門家が4.9点、受益国政府職員が5.9点と、より高めの評価となった。

持続可能性は現地当局や現地の状況によるところが大きい。専門家からは、「実際に前進はみられる。その後の(持続可能性)は、受益国の意欲(改善維持)や、政策、変化する状況次第だ。予算・財政管理において達成された進展は明白ながら、政治・経済状況の変化により、その後成果が上昇したり低下したりする可能性がある」との意見があった<sup>23</sup>。

また、「受益国はモニタリングを拡大し、客観的で測定可能な成果達成への正式なコミットメントを行う必要がある。フォローアップ支援は、成果の継続に対する正式なコミットメントと結び付けて行うとよい」との意見もあった<sup>24</sup>。

アンケート対象となった受益国政府職員の3分の2は、IMFによる技術支援および(または)研修成果の持続可能性は「改善の余地があった」と感じており、その大部分が「かなり」(60%)または「大いに」(22%)改善の余地があったと回答している。この点については、さらなる調査が必要である。その一方でコメント欄からは、受益国政府職員はIMFの取り組みへの意見というよりも、受益国政府の期待を述べているように受け取れた。アンケート対象となった専門家の持続可能性に対する意見は、受益国政府職員とかなり類似していた。4分の3以上が持続可能性には「改善の余地があった」と回答している。うち約

4分の1は「大いに」、また4分の1は「かなり」改善の余地があったと回答した。またIMFのプロジェクト責任者は、半分弱(43%)が「改善の余地があった」と回答しており、受益国政府職員や専門家ほどではないが、かなりの割合となった。

つまり、持続可能性についてはさらなる調査が必要であることが明確となった。少なくとも、IMF内の技術支援を実施する各局によるTA戦略は、持続可能性の改善のための戦略や取り組みを盛り込むべきであるということになる。

### 連携

関係者による評価では、FADのTAプログラムのうち既に完了した5件は、他のTA実施機関の活動と「極めて良く連携できている」、または「うまく連携できている」となった。

2010～2013年度におけるFADのTAプログラム全体についての結果詳細は表3.4-3のとおり。

IMF職員からは、「同プログラムの下で実施された改革は、受益国政府の戦略・改革計画との連携が図られており、他の援助機関と一体的な取り組みも進んだ」との意見があった<sup>25</sup>。

専門家からは、「全体的な国際ドナー連携は良好であったが、特定のドナーについては専門分野のTA計画における取り組みの重複防止の面で改善の余地がある。また、歳入予測のような専門分野に関するTAについても、中心的な税務当局職員が適切な大学のプログラムを受講するための資金拠出を行うなど、改善できたはずだ」との意見があった<sup>26</sup>。

<sup>23</sup> 回答者番号：109

<sup>24</sup> 回答者番号：86

<sup>25</sup> 回答者番号：89

<sup>26</sup> 回答者番号：85

表3.4-3：FADと他のTA実施機関との連携

連携	回答者の割合				
	FAD			FADプログラムに参加した 受益国政府職員／当局	IMFの全部局 (職員および専門家)
	IMF職員	専門家	全体		
極めて良く連携できている	43%	20%	27%	43%	29%
うまく連携できている	57%	73%	68%	50%	60.5%
あまりうまく連携できていない	0%	7%	5%	7%	10.5%
回答者数	7	15	22	14	100%

出所：関係者アンケート調査（2014年1月）質問5

表3.4-4：FADプログラムのドナー国として日本にもたらされる利益

(IMF職員および専門家のみ)	平均評価点 (7点満点)				
	FAD			FADプログラムに 参加した受益国 政府職員／当局	IMFの全部局 (職員および 専門家)
	IMF職員	専門家	全体		
国際的安定、繁栄、開放的な貿易体制	5.0	4.7	4.8	N/A	5.3
IMFおよび受益国に対する日本の影響力	5.0	5.4	5.3	N/A	5.3
友好・親善の醸成	5.4	5.1	5.2	N/A	5.5
回答者数	IMF職員：5名、専門家：14名			17名中11名	
日本にもたらされる利益全体 (受益国政府職員のみ)	N/A			5.6	5.9

出所：関係者アンケート調査（2014年1月）、質問6.1、6.2、および6.3

### 説明責任（日本の利益）

説明責任の評価基準は、JSAの活動と日本のODA政策との整合性、JSAの活動による日本のドナー国としての認知度の向上やJSA資金による活動の管理についての日本政府への情報提供、そして日本の納税者への説明責任という点に関連している。

日本の利益に関する項目については、関係者を2つに分けて異なる形で質問を行った。受益国政府職員に対しては、JSA資金によるFADのTAプログラムが日本にもたらした利益の度合いについての印象のみを尋ねた。評価は比較的高かった（7点満点中、平均5.6点）。これはTAを通じて政府職員と日本の友好・親善が深まったことを反映していると思われる。（表3.4-4参照）

IMF職員と専門家に対しては、IMFの技術支援に対するJSA資金拠出は、(1) 国際経済の安定と繁栄をもたらす日本にとって恩恵のある開放的な貿易体制、(2) 日本がIMFの技術支援を支えることにより、IMFおよび受益国の政府当局内における日本の影響力、(3) ドナー国としての認知向上による日本との友好・親善の進展の3つの側面について、日本に利益をもたらしているかという形でより具体的な質問を行った。いずれの側面においても受益国政府職員の場合と同様、かなり良好な評価となったが、全体的にはFADの評価は、IMFの全部局の評価よりも、やや低めであった。（表3.4-4参照）

情報面における連携は良好だった。通常、FADはプログラムの開始およびミッションを予定する際に、受益国の

表3.4-5：受益国の能力向上に対するFADの貢献度（関係者アンケート調査の回答）

能力向上に対する貢献度	回答者の割合		
	FADのIMF職員	FADの専門家	FADのTAプログラムに参加した 受益国政府職員／当局
極めて高い	30%	39%	58.8%
高い	40%	33%	23.5%
普通	30%	22%	17.7%
低い	0%	6%	0%
回答のばらつきが大きく、平均値を取ることが不可能	0%	0%	0%
回答者数	10	18	17

出所：関係者アンケート調査（2014年1月）質問8

日本大使館に連絡を行う。また、現地の日本大使館職員との協議やTAを実施するドナーなど他の関係者との緊密な連携も日頃から行われている。FADは連携の一層強化を図るため、JSA資金によるプロジェクトの視察への日本国財務省職員の参加を求めている。これに関する試験的取り組みはうまくいったとみられる。2013年初めに、FAD副局長が東京にて同局のTAおよびJSAの資金拠出がもたらす利益について講演を行った。2013年10月には東京で公共財政管理に関する会議と租税をテーマとした共同年次セミナーを開催した。FADのTAプログラムのうち既に完了した5件の説明責任についての評価は、IMF職員が5.3点、専門家が4.7点、受益国政府職員が5.2点となった。

日本にとってのもう一つの利益は、日本の投資家により明確かつ確実な見通しを提供できることだ。例えば、FADの東南アジアにおける業務は、税務行政、租税政策、および公的財政管理制度の強化に重点が置かれており、これは日本の投資家に利益をもたらす可能性がある。具体的には、税務行政当局の高額納税者部門への技術支援を通じて、支援対象国への日本の投資を促進できる。日本の関係省庁および当局との連絡には改善の余地があるだろう。FADのTAプログラムの責任者からは以下のような回答があった。

「日本が支援の資金源であることを我々が組織的に強調したほか、日本当局との協議も実施したことにより、日本のドナー国としての認知向上には成功した。しかし、協議相手の日本当局関係者はTAについて十分に把握できていない（ことが多かった）」<sup>27</sup>。

#### JSA資金によるFADのTAプログラムによる能力構築

アンケート調査回答者約4分の3は、2010～2013年度におけるFADのTAプログラムは受益国の能力強化に高い～極めて高い貢献を行ったと答えている。（表3.4-5参照）

複数のIMF職員が能力開発の主な障害要因として、受益国政府の職員人事交代が頻繁にありすぎる点を挙げた。例えば、次のような回答がみられた。「能力開発において常に課題となっているのは、公共セクターや機関では定期的な人事交代が一般的となっていることである。これにより場合によっては研修の効果が失われ、研修を繰り返さなければならないことが多い」<sup>28</sup>。「税務行政管理にあたる部署が頻繁に人事交代や配置換えを行うことが成功の障害となっている。それでも、プログラムによる能力構築は多くの面でうまくいった」<sup>29</sup>

<sup>27</sup> 回答者番号：81

<sup>28</sup> 回答者番号：89

<sup>29</sup> 回答者番号：217

表3.5-1：2010～2013年度に完了した30件のFADプロジェクトの成果評価

JSA番号	プロジェクトID	分野	国/地域	目標達成	成果
2783	FAD_AFG_2009_03	歳入行政	アフガニスタン	4.0	3.3
2757	FAD_AFR_2009_02	地域公的財政管理 (PFM) アドバイザー	アフリカ	2.0	2.6
2754	FAD_ALB_2009_01	税務行政	アルバニア	1.0	1.0
2763	FAD_BDI_2009_01	歳入行政	ブルンジ	3.0	3.0
2759	FAD_BFA_2009_02	プログラム予算編成	ブルキナファソ	2.0	1.3
2784	FAD_CAF_2009_01	歳入行政	中央アフリカ共和国	2.0	2.8
2724	FAD_CHN_2008_04	歳入行政	中国	2.3	3.3
2776	FAD_GAB_2009_01	歳入行政	ガボン	1.5	3.0
2773	FAD_GHA_2010_02	税務行政	ガーナ	2.5	3.0
2747	FAD_MDA_2009_01	国家税務調査	モルドバ	3.0	2.8
2762	FAD_MNG_2009_05	予算計画アドバイザー	モンゴル	3.0	2.9
2792	FAD_MNG_2009_05	予算計画アドバイザー	モンゴル	3.0	2.9
2777	FAD_MNG_2010_01	高額納税者事務所	モンゴル	2.0	3.0
2786	FAD_MNG_2010_01	高額納税者事務所	モンゴル	2.0	2.0
2778	FAD_MTA_2009_01	歳入行政	中東地域技術支援センター (METAC)	3.0	3.0
2760	FAD_NPL_2008_01	公的財政管理	ネパール	3.0	3.2
2727	FAD_NPL_2008_02	歳入行政	ネパール	2.0	2.1
2779	FAD_NPL_2008_02	高額納税者事務所	ネパール	2.0	2.2
2774	FAD_NPL_2010_01	租税および関税行政	ネパール	3.0	2.4
2770	FAD_PER_2008_01	財政管理	ペルー	4.0	4.0
2711	FAD_PER_2008_01	財政管理	ペルー	3.0	3.2
2745	FAD_PFT_2009_02	歳入行政	太平洋金融技術支援センター (PETAC)	2.0	3.2
2716	FAD_PHL_2008_01	公的財政管理	フィリピン	2.0	2.0
2766	FAD_PRY_2009_03	公共投資	パラグアイ	4.0	3.8
2709	FAD_TMP_2008_01	財務アドバイザー	東ティモール	3.0	2.3
2730	FAD_TUR_2008_01	歳入行政	トルコ	3.5	3.3
2768	FAD_UGA_2009_01	歳入行政	ウガンダ	3.0	2.7
2769	FAD_WHD_2009_04	歳入行政	コロンビア、ペルー	3.0	2.0
2780	FAD_ZMB_2009_01	歳入行政	ザンビア	2.0	3.0
2789	FAD_ZMB_2010_01	会計、報告、および資金管理	ザンビア	3.0	4.0
				2.6	2.8

出所：年間プロジェクト評価および最終プロジェクト評価、FAD、2013年12月

この意見はIMFの専門家の一部でもみられた（「適切な組織内研修プログラムがある場合は別だが、受益国の多くが採用している人事交代方針は、主要分野における長期的な能力構築を阻害している。」<sup>30</sup>）。

<sup>30</sup> 回答者番号：122

### 3.5 成果ベースライン (2010年度以前に承認されたFADプロジェクト)

評価対象期間において新たに承認されたのはプログラムのみでプロジェクトはなかったが、それ以前に承認されたプロジェクトが財務局によって本格的に実施された。評価チームは、ここから無作為抽出した30件について成果評価を行った。IMFのプロジェクト責任者の平均点は4点

満点中(1が「達成されなかった」、4が「完全に達成された」)、目標達成については2.6点、成果達成については2.8点となった。

この自己評価は、他の部局によるプロジェクトの評価と同様であった。例えば、MCMによる目標および成果達成の平均評価点(表4.6-1参照)は2.4点となっている。

### 3.6 これまでの独立評価

#### 「JSAに対する第1回独立評価報告書」(2010年度)<sup>31</sup>

2010年2月に報告された第1回独立評価報告書の結果と提言は、今回の評価の裏付けとして用いたのと同様の情報ソース(IMF職員の自己評価レビュー、インタビュー、受益国および関係者に対するアンケート調査の所見)に基づいている。また、MCM、FAD、統計局(STA)のIMFの3つの部局による技術支援が評価対象となった。

同評価では、JSA資金によるTAプロジェクト全体について、定められた各評価基準について評価点が付けられたが、結果に記載されている事例の言及以外では、FADについての個別の結論を導くことは困難である。例えば現地でのアンケート調査を通じた評価結果には、調査対象4カ国それぞれの「主要分野」別の内訳が示されていたが、これは調査全般がそのような方向性であったわけではなく例外的であった。

評価基準は、今回の評価でも用いたOECD開発援助委員会(DAC)の基準の調整版を使用している。評価結果は良好であった。例えば、DACの「妥当性」にあたる基準である「TAプロジェクトの「政府の政策との整合性」に

関する質問については、受益国および専門家を対象としたアンケート調査の回答者の64.1%が「非常に良く」、また35.9%が「良く」整合していると回答した。「有効性」では「所期の活動や成果の達成度」について、回答者の62%が「高い」、また39%が「非常に高い」と回答した。

#### 「JSAに対する第2回独立評価報告書」(2011年度)<sup>32</sup>

2011年6月に報告された「JSAに対する第2回評価」は、2008年5月から2010年4月の間に完了した151件のJSA資金によるプロジェクトを検討している。これらの評価対象には、57件のFADプロジェクトも含まれている。同調査は、今回の評価と同じ評価基準(妥当性、有効性、持続可能性、効率性、説明責任)を用いている。

FADのTAの妥当性に関する評価は全体的に「良い～極めて良い」となった。有効性は、「普通～良い」となっており、FADの目標および成果達成に対する自己評価と一致している。プロジェクト規模が比較的小さく、全般に期間も短かったため、中期的成果の面では限定的となった可能性がある。そうだとすれば、これもプロジェクト別からプログラム別TAへと変更した決定の正しさを裏付けることとなる。

FADプロジェクトの持続可能性に対する評価は、全般に「普通～良い」となった。しかし、これらのプロジェクトの持続可能性については情報が大きく不足していた。多くのプロジェクトが比較的小規模で短期間であったこと、また現地での活動実施の資金を他のドナーに依存する必要があったことが重なって、潜在的かつ持続的なインパクトが限定されてしまった。このことも、プログラム別TAへの変更決定の正しさを裏付けている。

FADプロジェクトの効率性についての全体的な評価は

<sup>31</sup> 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2010年2月)、「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定(JSA)に関する独立評価報告書」([http://www.eastafritac.org/images/uploads/documents\\_storage-Evaluation-Japan\\_Administered\\_Account\\_for\\_IMF\\_Activities\\_.pdf](http://www.eastafritac.org/images/uploads/documents_storage-Evaluation-Japan_Administered_Account_for_IMF_Activities_.pdf))

<sup>32</sup> Philipsen, F.・Petrie, M.・P. Ugolini(2011年6月)、「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定に関する独立評価報告書」

**表3.6-1：FADのTAプロジェクトに対する  
2011、2013年度の評価比較**

評価基準	2011年版評価 <sup>1</sup>	2013年版評価 <sup>2</sup>
妥当性	良い～極めて良い	良い～極めて良い
有効性	普通～良い	良い
持続可能性	普通～良い	普通～良い
効率性	良い	良い～極めて良い
説明責任	良い（他のIMF部局 と同様）	良い

出所：「JSAIに対する第2回評価書」（2011年度）、および今回の評価書（2014年度）

<sup>1</sup> Philipsen, F.・Petrie, M.・P. Ugolini（2011年6月）、「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定に関する独立評価報告書」9.1.2項FADプロジェクトに対する評価概要、12ページおよび112～113ページ。

<sup>2</sup> 「2013年版評価」は本報告書を執筆した評価チーム員がプロジェクト文書と関係者インタビューに基づいて作成した。

「良い」であった。日本政府は、JSAの費用負担対象ではない本部TAミッションやその他のインプットを通じてJSA資金によるアドバイザーを支援するアプローチによりJSA資金によるアドバイザーの効率向上につながったとみている。IMF職員は一般的に、専門家リストの活用は質の高い専門知識を妥当なコストでタイミングよく調達するうえで効率的とみなしている。評価チームはこれには完全には同意しておらず、FADには日本での募集広告など、専門家リストを補完するものとして公募をより一貫して活用するよう提案したい。

説明責任については、2011年度の評価では技術支援を実施した各局によるJSA活動は日本のODA政策に沿っていたと結論付けている。JSAプロジェクトの説明責任面での全体的評価は「良い」であった。今回（2013年）の評価は、2011年度の外部評価と同じ評価基準を使用しているが、いずれの評価項目においても「良い」以上の評価となっている。

### 3.7 プロジェクト別からプログラム別アプローチへの変更による改善点

IMF本部FADのシニアスタッフへの体系的なインタビューを通じて、TAの実施をプロジェクト別からプログラム別アプローチへと変えたことにより、パフォーマンスが向上したことが確認された。当初はIMFと日本政府の両方ともプログラム別アプローチの経験が乏しかったため、JSAの第1号プログラムの承認には1年近くかかるなど、新たなアプローチへの適応の問題が生じていた。現在ではプログラム承認スピードはかなり迅速になっている。

プログラム別アプローチにより、FADはJSA資金による複数年度プログラムと公共財政管理分野の標準的な支援ツールや枠組み（公的支出財政評価（PEFA）や債務管理パフォーマンス評価ツール（DEMPA）など）の実施を結び付けることが可能となった。また進捗の定期的評価のための主要な取り組みも補完している。この例としてはPEFAの姉妹ツールとして開発され、現在はJSA資金により支援されている税務行政診断評価ツール（TADAT）が挙げられる。また、IMFの歳入行政ギャップ分析モデル（RA-GAP）や歳入行政財政情報ツール（RA-FIT）もある。こうしたツールはより明確なベースラインの確立や進捗度の測定を支援する。

プログラム別アプローチにより、予算権限を課長レベルに委任し、効率向上と成果重視の強化を図ることが可能となった。FADの長期的なJSA展望では、視察をより頻繁に行い、技術支援報告書をより体系的に審査することを求めている<sup>33</sup>。JSAのプログラム別アプローチへの変更を通じて、FADの技術支援は様々な形で強化された。

<sup>33</sup> 徹底的な内部審査プロセスと課長レベルの承認に加え、現在はFADの助言の質の監督を向上させるべく、四半期ごとのTA報告書から数件を無作為に選び、徹底した審査を行うことが標準的な手続きとなっている。

- 対象期間が延びたことにより、FADは受益国政府との連携を深めることができた。持続的連携は極めて重要である。
- 通常、プログラムの目標はプロジェクト目標よりも多く、時間をかけて目標達成をフォローアップすることが可能である。
- プログラム責任者の業績評価が旧システムによるプロジェクト責任者の業績評価よりも戦略的に行われる。現在、監督は通常年2回（以前は月1回のモニタリング）行われ、戦略的目標や成果に重点が置かれている。
- JSA資金によるプログラムは通常数カ国を対象としているため柔軟性があり、必要な場合にIMFは準備状況に応じて対象国間で資源を融通できる。これに対し、他のドナーによるIMFの技術支援への資金拠出は対象とする用途や国が細かく定められているため、より制約的である。

プログラム責任者からも以下のような回答がみられた。「（プログラム別アプローチでは）より長期的なスパンで現実的な期間の枠内で計画、設計、試験、評価、および実施が可能であり、それと同時に進行段階においてプログラムのニーズに合わせてプログラムの中で柔軟に調整することができる。このことは、実施主体の成長や自信にも表れ、専門家も『仕事が進めやすく』なる。また、より長期的なプログラム支援により、受益国当局の複数年戦略や改革計画の実施との連携や支援がやりやすくなった」<sup>34</sup>

### 3.8 FADの技術支援に対する日本の支援の2014年度見通し

本評価調査は、JSA資金による2013年度末までの技術支援を対象としているが、今後の方向性を示すうえで、2014年度に承認されたプログラムを概観したい。2014年度は、以下3件の日本の資金提供（JSA）によるFADのTAプログラムが承認された。同年度は以下の3つの地域の小国に重点が置かれている。

- アジア（ミャンマー、ブータン、モルディブ、スリランカ）
- 南東欧（アルバニア、ブルガリア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、クロアチア、モルドバ、モンテネグロ、ルーマニア、セルビア）
- コーカサス・中央アジア（アゼルバイジャン、アルメニア、ジョージア、カザフスタン、キルギス共和国、タジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタン）

能力開発に対するニーズの大きい小国に的をしぼるのは適切と思われる。しかし、今回のIMFの独立評価機関（IEO）によるTA評価では、JSA資金を用いたFADの支援の対象範囲が全体的に適切であるかを評価すべきである。アンケート回答では、2014年度はアフリカおよび西半球地域でJSA資金による新規のFAD案件が1件もないとの指摘もあった。FADが他のドナーを通じてこれらの地域の支援を十分カバーできていれば問題ないともいえるが、日本のドナー国としての認知向上は妨げられてしまう。ただ、こうした財源配分の問題に十分対処するには、IMFの技術支援全体の中で日本の支援を評価する必要がある。

上記の新規プログラムではIMF本部による戦略的助言と現地での能力構築の組み合わせが一般的であり、これは妥当といえる。もっとも、今回のJSA独立評価では、IMFの戦略的助言はJSA資金を用いた能力構築による相乗効果を得たか、またTAは政策戦略にうまく沿ったものとなっ

<sup>34</sup> 回答者番号：89



たか、など両者間の連携がどの程度うまくいったかを評価する必要があるだろう。

これらの新規プログラムの形態は妥当と思われるが、本部からのミッションと長期駐在専門家と短期専門家の派遣という従来の組み合わせに頼るに留まっている。この組み合わせはこれまで効果があったが、今回のJSA評価では、2014年度のJSA支援対象となったような実務能力の未発達な小国をはじめとした技術支援と研修の実施において、IMFが十分革新的な取り組みを行ったかについて評価すべきであろう。

#### ミャンマーをはじめとするアジア地域の4カ国における公的財政管理改革への支援

本報告書の2.8項でも、技術的能力が未発達または特別なニーズのあるアジア地域4カ国における公的財政管理（PFM）改善を目的とした3カ年度と同プログラムに対する日本の支援について触れている。同プログラムはミャンマーを重点国としているが、同国以外にブータン、モルディブ、およびスリランカも支援する。予算額は479万3,755ドルで、債務管理やマクロ経済・予算管理を含む政府財政管理の改善を目的としている。

ミャンマーについては、同プログラムは全体的な財政管理能力の強化を目的とし、特に、法的枠組みの整備、健全な予算管理プロセスの確立、財政機能の近代化に重点を置いている。これと並行して、STAが同国の政府財政統計（GFS）の改善を支援する。また、FADはJSA資金によるプログラム「ミャンマーとラオスにおける財政管理の整備と政府会計」の資金支援を通じて、長期財務アドバイザーを派遣する。

ブータン、モルディブ、およびスリランカでは、同プログラムは財務・予算管理改革の第2フェーズ、財政報告、およびマクロ財政における能力構築に重点が置かれている。

ブータンはJSA2（FAD\_APD\_2011\_01）プログラムの下でマクロ財政見通し、予算計画策定・分析、および資金管理に関する技術支援を受けている。

スリランカは、金融規則・規制の見直しが順調に進み、国有企業に対する監督が強化された。予算編成プロセスを改善するための中期アクションプランも実施されている。

モルディブでは、政治不安により進捗が遅れた。同国政府は2014年初めにFADに対し、新たな改革取り組みのための基準点とするための公的支出財政評価（PEFA）の実施を要請した。

#### コーカサス・中央アジア諸国の政府会計制度に対する日本の支援

2014年度、日本はコーカサス・中央アジア諸国における予算編成システム・運用の近代化、財政管理、およびマクロ財政見通し・報告の改善を通じた政府財政計画策定・管理の安定化能力の向上への支援プログラムを承認した。

同支援には、アゼルバイジャン、アルメニア、ジョージア、カザフスタン、キルギス共和国、タジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタンの8カ国が参加している。

ここでも幅広い進捗がみられた。予算執行システムは比較的良く整備され、強化・改善されている。うち数カ国では、国際公会計基準に準じた財政会計・報告システムの整備が完成間近である。政府財政統計（GFS）システムも改善された。

以下に達成事項の例を挙げる。

- ・アルメニア、ジョージア、およびカザフスタンで中期財政枠組み（MTFF）が確立された。また、タジキスタンとキルギス共和国でも整備段階にある。


- アルメニア、ジョージア、およびカザフスタンでプログラム予算編成が導入された。
- ウズベキスタン、カザフスタン、アゼルバイジャン、アルメニア、ジョージア、キルギス共和国、およびタジキスタンで財務適用範囲が拡大し、キルギスとタジキスタンでは一層の拡大を目指している。カザフスタン、タジキスタン、キルギス共和国、アゼルバイジャン、ウズベキスタン、ジョージア、およびアルメニアでは、国庫単一勘定 (TSA) システムが整備され、タジキスタンとキルギス共和国では一層の拡大を目指している。
- カザフスタン、タジキスタン、キルギス共和国、アゼルバイジャン、ウズベキスタン、ジョージア、およびアルメニアで国際公会計基準 (IPSAS) 導入のための改革が進行中である。
- アルメニアでは資金管理システムの整備が進み、カザフスタンでは比較的良好な資金計画システムが確立、キルギス共和国とタジキスタンではキャッシュフロー予測の改善が進められている。
- アルメニアはマクロ財政リスクの特定および管理の枠組みを整備し、その改善を進めている。ジョージアは財政リスクの特定および管理全体のシステム化を準備中である。タジキスタンは財務省内に国有企業 (SOE) の財政監督部門を設置した。
- カザフスタン、タジキスタン、キルギス共和国、アゼルバイジャン、ウズベキスタン、ジョージア、およびアルメニアで国庫単一勘定 (TSA) システムが整備され、タジキスタンとキルギス共和国では一層の拡大を目指している。

### FADの南東欧地域の小国向け技術支援に対する日本の支援

2014年度、日本は南東欧地域における公的財政管理 (PFM) および歳入行政の改善を支援するプログラムを承認した。予算額は100万ドルで期間は1年度強にわたり、進行中の地域プログラムを補強する。同プログラムでは、ガバナンス改革と租税に関する情報技術の近代化などの管理改善を推進している。IMF本部からのミッションが戦略的助言を提供するほか、同プログラムを通じて実施を支援するための能力構築を進めている。

FADはアルバニア、ブルガリア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、クロアチア、コソボ、マケドニア、モルドバ、モンテネグロ、ルーマニア、セルビア、スロベニアにおいて、PFMの制度面の枠組みの構築を通じた持続可能な中期予算枠組み (MTBF) および関連制度・手順の確立と運用化を支援している。PFM改革は順調に進捗している。以前に比べて効果的なTAが実施しやすい環境であったが、これは一部の国における予算および財務当局の人事交代やEU加盟への政治的思惑の強まりなどが理由となっている。

FADはその一方で、これらの小国が税務行政改革を加速し、同地域の税務行政を徐々に新たなEU基準に近づけ、税務行政実務上の運用においても整合性を確保できるよう支援している。大多数の国は、国際標準に準拠した税務行政のための方針や手法、取り組み、およびスケジュールを定めた改革のための戦略的事業計画を整備済みである。多くの国の税務当局にとって、改革の成功は中期的な主要ITシステムの入替えにかかっている。税務行政改革はこれまでも多くの課題に直面してきた。2014年度のJSA資金によるプログラムにおける歳入行政に関する活動の多くは、アルバニアの税務行政ITシステムの崩壊を回避するための緊急支援に重点が置かれている。システムが崩壊した場合、歳入徴収や政府の安定性に大きな影響が出る。



このプログラムはJSAが資金拠出した駐在アドバイザー（長期専門家）が拠点としているスロベニアの金融研究所（CEF）から、一般施設やその他ロジスティクスに関する支援、研修施設について手厚い協力を受けている。

## 金融資本市場分野における日本の支援

### 4.1 金融資本市場局

IMFの金融資本市場局（MCM）は加盟国に金融システムの安定化と適正な機能を促進するための技術支援（TA）を提供する<sup>35</sup>。同局の技術支援における主要な目的は次のとおり。

- 金融監督・規制の強化
- 制度的枠組み・能力の強化
- 問題を抱える銀行の早期特定と破たん処理
- 効果的なシステミック・リスクの監視、適切な政策措置の実施、および危機対応への対策
- 健全かつ市場重視の金融政策・業務の確立
- 各地域内における金融政策の調和
- 効果的な債務管理の戦略・運用の支援
- 各国金融セクターの能力拡充<sup>36</sup>

金融資本市場は各国の中央銀行および財務省との協力の下で、経済に関する分析と助言の提供、改革実施の支援、制度的枠組みの構築や能力構築に対する支援業務を行う。

### 4.2 MCMの技術支援戦略

本評価の対象期間が始まる直前の2011年2月、MCMは「変わりゆく世界におけるMCMの効果的な技術支援（TA）に向けた中期戦略」を承認した。同戦略の柱は以下のとおり。

- 各国当局の関与と主体性の向上
- 日本をはじめとするドナー国と他のIMF部局および技術支援や研修を実施する他の多国間機関とのパートナーシップの強化と緊密な連携
- 優先課題に沿った分野でのTA、およびその同局主要業務への統合
- TA形態の効率的な新技術への適応、および新たなニーズに対する専門家の対応能力強化
- TAのプロセス強化（プロジェクト管理の改善や評価の厳密化など）を通じた品質管理、効率性、有効性、持続可能性の確保

MCMの技術支援戦略は、技術支援とサーベイランスや政策助言といったIMFの他の主要業務の間の相乗効果の拡大を目指している。2014年度、同局は2015～2017年度の技術支援戦略の見直しを行った。

### 4.3 MCMの技術支援に対する日本の資金支援（2010～2013年度）

日本はMCMの技術支援に対する最大の外部資金拠出国となっている。2013年度は、同局による現地での技術支援のコスト<sup>37</sup>の40%についてJSAが資金拠出した。2010～2013年度の4年間にJSAが承認した同局プログラムは8件にのぼる。うち3件はIMFの他部局と共同で実施された。2件はFAD、1件はSTAとの共同プログラムである（表4.3-1参照）。

MCMが他のIMF部局とともに活用したJSA資金の総額は約3,400万ドル（同期間のJSA資金総額の約23%を占める）。うち約1,340万ドルはFADまたはSTAと共同実施したプログラムに充てられた（表4.3-1 および添付資料2の表2を参照）。

<sup>35</sup> MCMの担当分野は次のとおり：金融政策、中央銀行業務、システミック・リスク分析、公共資産負債管理、金融システム規制・監督、金融危機への対策と管理。

<sup>36</sup> MCMによる2013年10月14日の発表「JSAとMCMの技術支援」。

<sup>37</sup> IMF本部による技術支援活動は含まれない。

表4.3-1: 日本が資金提供したMCMプログラム<sup>1</sup> (2010~2013年度)<sup>2</sup>

部門	承認年度 <sup>3</sup>	プログラム <sup>4</sup>	予算額 (ドル) <sup>5</sup>	執行額 (ドル) <sup>6</sup>	執行率(%)
<b>MCMが他のIMF部局と共同で実施したJSA資金によるプログラム</b>					
FAD	2010年度	財源の保護:中央アジア諸国	2,414,394	2,322,905	96%
MCM			1,862,833	1,318,820	71%
FAD	2013年度	財務・金融システムの近代化:ミャンマー、ラオス	1,625,792	—	
MCM			2,513,108	1,905	
MCM	2012年度	東アフリカ共同体における通貨統合実現に向けた準備	3,999,018	567,557	14%
STA			994,030	17,716	2%
<b>小計</b>			<b>13,409,176</b>	<b>4,228,903</b>	
<b>全体に占める割合</b>			<b>39%</b>		
<b>MCMが単独で実施したJSA資金によるプログラム</b>					
MCM	2010年度	地域金融機関:中部アフリカ (CEMAC)	3,260,612	2,059,390	63%
MCM	2010年度	銀行監督:東南アジア (ASEAN)	4,632,980	3,894,273	84%
MCM	2011年度	銀行規制・監督、危機管理:貧困削減:成長トラスト (PRGT) 対象国 (アジア太平洋地域)	4,904,304	2,111,228	43%
MCM	2013年度	銀行監督:東南アジア (ASEAN)	5,102,315	386,916	8%
MCM	2013年度	中央銀行の近代化:ミャンマー	2,989,286	509,577	17%
<b>小計</b>			<b>20,889,497</b>	<b>8,961,385</b>	
<b>全体に占める割合</b>			<b>61%</b>		
<b>合計</b>			<b>34,298,673</b>	<b>13,190,288</b>	

出所: IMF能力開発局

注:

青色の部分は複数の部局で実施されたプログラムを示す。

<sup>1</sup> 本表は進行中のプロジェクトではなく、2010~2013年度に承認されたプログラムのみを含む。

<sup>2</sup> すべての金額には7%の信託基金管理手数料が含まれる。

<sup>3</sup> 「承認年度」は日本国財務省がプログラムを承認した会計年度を指す。

<sup>4</sup> プログラム名/対象国・地域

<sup>5</sup> 2013年度末時点のプログラム予算総額を指す。調整により当初予算額と異なる場合がある。

<sup>6</sup> 2013年度末時点の執行総額。

MCMにとって、日本の支援は特にアジアおよびアフリカ地域における技術支援において重要な部分を占めた。2010~2013年度に同局プログラムに割り当てられたJSA資金の63%はアジア太平洋地域向け、また24%がアフリカ向けであった。残りは中東・中央アジア向けで、欧州や西半球には割り当てがなかった(表4.3-2参照)。

表4.3-2: JSAが資金拠出したMCMプログラム予算<sup>1</sup>の地域別内訳 (2010～2013年度)<sup>7</sup>  
(JPNID<sup>4</sup>については添付資料2を参照)

地域	部門 <sup>2</sup>	承認年度 <sup>3</sup>	プログラム <sup>5</sup>	予算額 (ドル) <sup>6</sup>	構成比
アフリカ	MCM	2010年度	金融当局:中部アフリカ経済通貨共同体 (CEMAC)	3,260,612	
	MCM	2012年度	東アフリカ共同体における通貨統合実現に向けた準備	3,999,018	
	STA			994,030	
			小計	8,253,660	24%
アジア太平洋	FAD	2013年度	財政管理と金融システム:ミャンマー、ラオス	1,625,792	
	MCM			2,513,108	
	MCM	2010年度	銀行監督:東南アジア諸国連合 (ASEAN)	4,632,980	
	MCM	2011年度	銀行監督:規制、危機管理:貧困削減:成長トラスト (PRGT) 対象国	4,904,304	
	MCM	2013年度	銀行監督による金融安定化:ASEAN	5,102,315	
	MCM	2013年度	中央銀行の近代化:ミャンマー	2,989,286	
			小計	21,767,785	63%
欧州			なし		
			小計	-	
中東・中央 アジア	FAD	2010年度	中東・中央アジア: 財源の保護:中央アジア	2,414,394	
	MCM			1,862,833	
			小計	4,277,228	12%
西半球			なし		
			小計	-	
複数地域			なし		
			小計	-	
			合計	34,298,673	100%

出所:IMF能力開発局

注:

青色の部分は複数の部局で実施されたプログラムを示す。

<sup>1</sup> すべての金額には7%の管理料が含まれる。

<sup>2</sup> 実施部門。研修は能力開発局が実施。

<sup>3</sup> 「承認年度」は日本国財務省がプログラムを承認した会計年度を指す。

<sup>4</sup> 「JPNID」はJSA資金によるプログラムの識別番号を指す。

<sup>5</sup> プログラム名/対象国・地域

<sup>6</sup> 各プログラムに想定される予算総額であり、承認済み/実行中予算ではない。2013年度のプログラムについては1カ年度分しか承認されていなかったため、実際の予算総額を下回る。プログラム全体の規模を示すには、3カ年度分の予算額の方が適切である。

<sup>7</sup> 2013年度末時点の執行総額。

**表4.4-1: JSA資金によるMCMのTAプロジェクト/プログラムの実施状況(人年)<sup>1</sup>(2010~2013年度)**

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計
<b>MCM</b>					
プログラム	0.61	6.24	10.65	11.31	28.80
プロジェクト	9.42	2.46	1.66	-	13.53
<b>小計</b>	<b>10.02</b>	<b>8.69</b>	<b>12.30</b>	<b>11.31</b>	<b>42.33</b>

出所: IMF能力開発局

<sup>1</sup>TAの実質人年の1単位は、IMF職員または専門家の年間勤務日数260~262日(2010年は261日、2011年は260日、2012年は261日、2013年は262日)で計算される。

**表4.4-2: MCMプロジェクト/プログラムに対するJSA資金支出(2010~2013年度)**

部門	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	総計
<b>MCM</b>					
プログラム <sup>1</sup>	-	2,764,444	4,168,401	3,916,821	10,849,667
プロジェクト <sup>2</sup>	2,849,972	946,508	716,809	294,252	4,807,541
<b>合計</b>	<b>2,849,972</b>	<b>3,710,952</b>	<b>4,885,210</b>	<b>4,211,073</b>	<b>15,657,208</b>

出所: IMF能力開発局

<sup>1</sup>金額はすべて実際原価ベースで7%の信託基金手数料を含む。支出は2013年度末までのもので、2013年度プログラムを含む。

<sup>2</sup>金額はすべて標準原価ベースで13%の間接管理費を含む。支出は2013年度末までのもの。

#### 4.4 プログラム別アプローチ

日本政府は2010年度に、JSA資金による技術支援のアプローチをプロジェクト別からプログラム別支援へと変更した。それ以降の新規プログラムは通常、数カ国を対象とし、実施期間は3カ年度となった。表4.4-1(人年)と表4.4-2(支出額)では、MCMのJSAプロジェクトについては、2010年度以前に承認されたプロジェクトの完了により年間支出額が減少したことが見て取れる。その一方でプログラムの年間支出額は、新規プログラムが承認され実施に移されたことから増加している。

2010~2013年度の4カ年の間に、8件のJSA資金によるMCMプログラムが承認された。うち3件は2013年度に承認され、現在は初期実施段階にあるため、本評価では詳細にわたる検討は行わない。なお、そのうちの1件(ASEAN対象、銀行監督分野)は以前のプログラムを3カ年度に延長したものである。本評価ではこれらを除く5件の同局プログラムを検討する。うち2件はアフリカ

地域、2件はアジア太平洋地域、1件は中央アジアにおけるプログラムとなっている。各地域の対象国は以下のとおり。

- **アジア太平洋:** ミャンマー、ラオス、カンボジア、インドネシア、フィリピン、ベトナム、およびバングラデシュ、モルディブ、ネパール
- **アフリカ:** 中部アフリカ経済通貨共同体 (CEMAC) を構成するカメルーン、中央アフリカ共和国、チャド、コンゴ民主共和国、赤道ギニア、ガボン
- **中央アジア:** アルメニア、アゼルバイジャン、ジョージア、カザフスタン、キルギス共和国、タジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタン

MCMのJSA資金によるプログラムには、アフリカ地域のCEMACや東アフリカ共同体(EAC)などの既存の地域共同体を考慮して対象国がグループ化されたものもある。また、共通の経済構造や経験を持つ国を一つのグループにする場合もあった。その例としては、FADとの中央アジア

表4.4-3：日本が資金提供したMCMの技術支援の分野別支出（2011～2013年）

	2011年度	2012年度	2013年度	合計	%
<b>MCM</b>					
銀行監督	2,390,811	3,170,675	2,510,646	8,072,132	74%
金融政策	-	7,428	-	7,428	0%
会計	74,727	43,396	-	118,123	1%
その他	298,907	946,902	1,406,175	2,651,984	24%
内訳					
その他の監督	-	22,285	-	22,285	0%
通貨・為替	27,415	189,615	61,254	278,284	3%
<b>小計</b>	<b>2,764,444</b>	<b>4,168,401</b>	<b>3,916,821</b>	<b>10,849,667</b>	<b>100%</b>

出所：IMF能力開発局

パーセントは小数第1位を四捨五入してある。

アでの共同実施プログラムにおける移行経済国のグループ分けが挙げられる。アジア太平洋地域における2件の同局プログラムの対象国グループ分けは、受益国政府の金融セクター整備が同程度の段階にあり、技術支援ニーズも類似していることが根拠となっている。

すべての対象国がプログラムのすべての項目に参加したわけではなく、ごく一部に参加した場合やまったく参加しない場合もあった。例えば中央アジア地域では、MCMの戦略は「プロジェクト当初は限られた国（情報がより完全または更新されている国）のみで開始し、その経験から得られた教訓を他の国に応用する」<sup>38</sup>とされている。

JSA資金によるMCMの技術支援は、アフリカ地域では地域金融・通貨統合、アジア太平洋地域では主に銀行監督とリスク・モニタリング、また中央アジアでは問題を抱える銀行の破たん処理のための枠組み・戦略の強化に重点が置かれた。全体では、同局によるJSA支援の約4分の3が銀行監督の改善に充てられた。

## 4.5 MCMのTAプログラムの地域別成果（2010～2013年度）

### MCMの中央アジア地域へのTAに対する日本の支援

中央アジアにおけるMCMとFADの共同プログラム（JPN 104）は、銀行監督の強化と公的財政管理の改善を通じて財源の保護を目的としている。銀行監督強化はすべての対象国において前進がみられたものの、一部の国では作業が遅れ、一様な成果とはならなかった。これは、受益国の改革スピードやそれまでのIMFとの関係の度合いに差があったことなどが原因となっている<sup>39</sup>。最も明確な成果が出たのはキルギス共和国である。MCMは同国での取り組みを2009年より続けている<sup>40</sup>。具体的な成果としては、公的管理下にあった4行のうち2行の再建、また「受け皿銀行」の売却が挙げられる。IMF職員は、キルギス共和

<sup>39</sup> 例えば、同プログラムでは一部の国は金融セクター評価プログラム（FSAP）に参加していない。また、同プログラム以前にMCMによる技術支援を受けたことがなく、同局との取り組みの実績がない国もあった。

<sup>40</sup> 金融機関の監督能力向上への取り組みには、規制文書についてのガイダンス、監督戦略の整備、オンサイト検査官とオフサイト分析官への実地研修の提供、および破たん銀行への対処戦略・枠組みの整備が含まれる。

<sup>38</sup> 「中央アジア諸国における財源の保護」（FAD-MCD 2010）プロジェクト案。



国におけるこのプロジェクトの成功要因として、同国に長期アドバイザーがいたことが大きかったと述べている。

JSAは同プログラムにおけるカザフスタン国立銀行の問題資産への対処枠組みの再編と強化への追加支援を行う駐在アドバイザーの派遣を支援するカザフスタン向けのプロジェクトを2014年度まで延長した。なお、日本政府は同プログラム全体の延長は承認しておらず、現在、MCMによるプログラムのキルギス共和国における部分はスイスの支援により継続されている。

#### MCMのアフリカ地域へのTAに対する日本の支援

JSAは2010～2013年度のアフリカにおける同局のプログラムのうち地域通貨・金融統合に関する技術支援2件に資金を拠出した。「中部アフリカ経済通貨共同体 (CEMAC)<sup>41</sup>: 地域金融機関の強化 (JPN 401)」は2010年度に承認されたが<sup>42</sup>、ガバナンスの欠陥によりスタートが遅れ、実施に1年の遅延が生じた。TAの対象範囲がガバナンスにまで拡大され、長期アドバイザー1名が派遣された<sup>43</sup>。初期段階に遅れが生じた結果、同プログラムは2014年まで延長された。このような問題にもかかわらず、同プログラムはいくつかの具体的な成果をもたらした<sup>44</sup>。

<sup>41</sup> 主な目的は、地域通貨統合の管理向上のための政策、手段、メカニズムの整備、および中部アフリカ諸国金融委員会 (COBAC) の金融機関監督を実施するうえでの組織・業務能力の強化への支援を通じて、金融セクターの地域統合を支援することである。

<sup>42</sup> CEMACを対象としたJPN 401は、(2006年度) 地域金融セクター評価プログラム (FSAP) 後のIMFとCEMACの取り組みが前身となっている。2007～2009年におけるMCMとCEMACとの取り組みの一部にはJSAの資金拠出によるものもある。

<sup>43</sup> MCMの職員が挙げたその他の課題としては、中部アフリカ諸国中央銀行 (BEAC) およびCOBACの主要部門に訓練された職員が不足していることや、適切な専門家を見つけるのが困難であることがある。これがプログラム実施の遅れにつながった。また、上級管理職の交代や組織改編、情報システムの変更もあった。

本評価で検討するもう1件の同地域におけるMCMのJSA資金によるプログラムは、STAと共同実施した「東アフリカ共同体 (EAC) における通貨統合実現に向けた金融政策および統計分野の準備支援 (JPN404)」である。同プログラムは2012年度に承認されたが、スタートが遅れたことから、現在は実施の初期段階にある。アンケート調査では、「意義のある成果 (例えば、金融安定化に関する共同取り組みに当局の関与を得られた) がみられたが、目標達成は計画や期待したものよりも遅れている。これはEAC当局がEUで生じたユーロ不安を受けて、EAC自体の通貨統合に不安を抱いたことが一因となっている。(中略) 適切な専門家を特定するうえで困難が生じたことも原因となった」との回答があった。

#### MCMのアジア太平洋地域へのTAに対する日本の支援

本項ではアジアでのJSA資金によるMCMのTAプログラム2件について述べる。また、第6章ではシンガポール地域研修所がJSA資金を活用して実施する金融資本市場分野に関する研修コースについて述べる。

JSAの資金拠出による初めてのMCMプログラムは、ASEAN地域のカンボジア、インドネシア、フィリピン、ベトナムの4カ国で2010～2012年度に実施された「銀行監督の改善による金融の安定性の強化 (JPN 402)」プログラムである。同プログラムはベトナム以外では成功を取めた。カンボジアは、コンプライアンス重視からリスク重視の監督への変更で前進し、問題を抱える銀行の破たん処理と危機管理枠組みを強化した。インドネシアは、リスク重視の金融セクター監督を導入し、監督・規制部門の職員に研修を実施した。また、金融サービス機構 (FSA) に該当

<sup>44</sup> 銀行監督規制の改正・見直し、オンサイト銀行検査の実施・報告の改善、リスク重視の監督と資金洗浄対策に関するワークショップ、国庫に関する研修会、外国資産管理戦略の改正、中部アフリカ諸国中央銀行 (BEAC) 理事会で承認された研究プログラムを通じた経済研究部の強化、人事管理における能力主義の正式な導入が含まれる。

### Box 4.5-1. 革新的な分野横断型TAにより銀行規制当局の能力を改善（しかし最も大変な難題はこれから）

フィリピン中央銀行(BSP)は銀行から小規模な農村金融まで約700の金融機関の監督にあたっている。同行には、専門銀行監督官約600名を含む1,400名の検査官がいる。IMF専門コンサルタント3名からなる分野横断型チームは、BSPの監督・検査部門(SES)のリスク重視の監督業務を行うための能力向上を支援してきた。過去3年間にわたり、SES職員の検査スキルおよび職員の業務支援システム・運用に大きな前進がみられた。これらの変化の背景にあるのは能力重視の人材開発計画や研修カリキュラムだ。SESは検査官認証手続きの制定を目指しており、これが実現すればフィリピンでは初、またASEAN地域における模範となるだろう。しかし、SESの能力は金融危機の防止や改善で本格的に試されたことはまだない。

また、IMFの専門家の取り組みは「上流」部分であるSESに的がしばられており、規制を受ける金融機関との接触はあまりない。その他の国では、駐在アドバイザーが銀行検査官

チームにオブザーバーとして随時同行しており、かなり状況が異なる。フィリピンは一般レベルでは、能力的問題点やガバナンスの問題、規制実施のギャップが往々にしてあることから、これは重要である。

この経験を通じて得られた教訓として、次の2つが挙げられる。(1)分野横断型専門家チームが長期にわたり主要機関と相互に関与することは非常に効果が高く、おそらく専門家が1名の場合よりも効果があると思われる。(2)IMFの専門家が国際的なベストプラクティス以上のことを提供する場合、その助言は現地での経験に根ざしたものでなければならない。もちろん、これは当局の希望／同意にもよる。IMFの専門家は、たとえ単なるオブザーバーとしてもオンサイト検査に常に参加できるとは限らない。

する銀行監督機関も設置した。フィリピンは、問題を抱える銀行を中心に金融機関のリスク・プロファイリングを完全に実施し、破たん処理問題を抱える銀行への対処を迅速化した。2009年から2013年の間に、問題を抱える約160行の破たん処理が行われた。

MCMの支援の妥当性については、次のようなアンケート回答があった。

「1998年に初めてアドバイザーが派遣されて以来、(我が国との)関係は(15年以上)続いている。駐在の総合アドバイザーは(中央銀行の)シニアスタッフらの隣にオフィスを構えるなど明らかに密接な関係を築いており、(同中銀より)必要とされていることは明白だ。また、(我が国は内戦により)教育を受けた(国民の)世代全体が損なわれるという特殊な状況にあった。したがって、新卒の公務員は本来なら上の世代から受けられるはずの監督や指導

がないため、外部からの指導を非常に必要としている。」  
(回答者37)

### 低所得国の銀行監督および危機管理の改善に対する日本の支援

JSA資金によるプログラム「アジア太平洋地域の特定(低所得) 貧困削減・成長トラスト (PRGT<sup>45</sup>) 諸国の銀行監督・規制および危機管理の改善」では、バングラデシュ、モルディブ、およびネパールが対象国となった。

2009年の金融セクター評価プログラム (FSAP) 改訂<sup>46</sup>は、バングラデシュに対して大手国有銀行をはじめとした銀行セクターの脆弱性について警告した。ネパールでは、

<sup>45</sup> PRGTは貧困削減・成長トラストを指す。

<sup>46</sup> 「バングラデシュ：金融システム安定性評価」、IMF国別レポート No. 10/38、2010年2月。

### Box 4.5-2. 資源再配分とサバイバーバイアス

JSA資金によるプログラムの形態は、ある分野では進捗が見込まれなさそうだが別の分野では有望だと思われる際にIMFが資源の再配分を行うことを可能としている。その一例として、MCMのベトナムにおける銀行監督プログラムがある。ベトナムでは、金融セクター改革プログラムに対する当局の消極性、人材面での制約とスキルギャップ、データおよびデータ共有面での制約が課題となっていた。ベトナム政府によるIMFのプログラムへの取り組みが限定的であった背景には、ベトナムの銀行規制・監督に対する技術支援の資金源が他にもあったことも関係しているだろう。他の資金源は、JSA資金によるプログラムよりも規模が大きかった<sup>1</sup>。その結果、IMFは第1フェーズでベトナムにおいて対象としていた活動を続行せ

<sup>1</sup>例えば、カナダ国際開発庁（CIDA）は銀行監督に関するTAに1,400万ドルを提供した。

ず、同国は銀行監督に関するJSA資金によるプログラムの現フェーズには参加していない。

ニーズ主導型のJSA資金によるTAにとって、これは当然の結果といえる。しかし、これが成果指標に及ぼす影響について注目すべき点がある。MCMプログラムの一部がある特定の国で進行を断念した場合、複数国プログラムの平均的な成果評価には影響しない。たとえ労力と資源を再配分し当初の目的を追求しないというIMFの決定が正しく、それを日本政府が支持したとしても、ある対象国で実施できなかったことは成果評価で考慮すべきであろう。プログラムは当初の目的に基づいて評価されるべきだ。成果を達成しなかったプログラム構成要素が全体的な評価から排除されてしまうと、評価における「サバイバーバイアス」に陥るおそれがある。（この点に関するさらなる議論については、添付資料1 評価の対象範囲、目的、および手法を参照）

不動産セクターへの急速な信用拡大による銀行のシステム・リスクが懸念となっていた<sup>47</sup>。モルディブはIMFとのスタンドバイ・アレンジメント、および外生ショック・ファシリティの下での取り決めを結んだ。

IMFのプロジェクト評価では、資源（人材および資金）および能力面の制約、データの整合性とデータの制約、放棄傾向、組織・法的要因による阻害、政治環境の難しさを強調している。

同時に、こうした課題により技術支援の差し迫った必要性和支援提供の困難さが浮き彫りとなる。プログラムの初期段階で、より強力かつ基本的な戦略を講じれば効果的だった可能性がある。アンケート調査では、その強みと問題点を以下のように説明する回答<sup>48</sup>がみられた。

<sup>47</sup>「ネパール：特定問題」、IMF国別レポートNo. 10/184、2010年7月。

<sup>48</sup>IMF職員による回答（回答者番号：A2.7）

「同プログラムの長所は、駐在アドバイザーを支援する短期専門家が派遣される点だ。短期視察も受益国当局とTAプログラムに対するIMFの支援態勢とコミットメントを表明するものとなっている。（中略）しかし、目標達成のためのTA実施戦略計画の策定はプログラムの初期段階で策定すべきであると考え。こうした戦略計画はMCMが受益国当局と共同で策定（すべきであり）、それにより受益国の賛同やコミットメントを促進し、選任された駐在アドバイザーが業務に適切な人材であるかを確認できる」

「持続可能性」については以下のような回答があった。

「このTAプログラムは、イニシアティブが持続するよう設計され、BOT方式（建設－運営－譲渡）のような3フェーズにわたり実施された。このスキームにより、（中央銀行が）TAプロジェクトを自身の監督・規制枠組みに組

み込み、自立能力向上を促進するための業務改善プロセスを制度化することができた」(回答者番号:31)

#### 4.6 成果ベースライン (2010年度以前に承認されたMCMプロジェクト)

今回の評価対象期間(2010～2013年度)に進行中だったJSA資金によるプロジェクトは20件であった。表4.6-1にプロジェクト一覧を示した。これらのプロジェクト予算総額は約400万ドルにのぼった。1件を除くすべてが同期間に完了した。例外となった1件は、ギニアの中央銀行に長期駐在アドバイザーを派遣するプロジェクトで、2013年度以降まで延長された。

評価チームは、これら20件のプロジェクトについてIMFの最終評価報告書における成果評価(目標達成度)をレビューした。評価は4段階(4点満点)で、「完全に達成」が4(点)、「おおむね達成」が3(点)、「一部は達成」が2(点)、「まったく達成されず」が1(点)となっている<sup>49</sup>。

困難な背景を持つ国々におけるプロジェクトであることから予想されるように、プロジェクト責任者の自己評価で目標が「完全に達成」されたと評価されたプロジェクトは1件もなかった。しかし、2件は満点に近い結果となった(平均点は4点満点中3.7点)。全体としては20件のプロジェクトのうち7件は平均点が3点以上、4件は平均点が2.5点となった。したがって、20件中11件程度はプロジェクト目標が十分達成されたといえる。5件のプロジェクトは目標の「一部は達成」された。4件(全体の20%)は目に見える形の目標達成がまったくなかった<sup>50</sup>。

<sup>49</sup> 基本的に非連続の名義尺度や、最低値を「0」ではなく「1」に固定した場合の評価尺度の平均評価には限界がある。同手法の議論については、本報告書の添付資料1を参照。

<sup>50</sup> この評価尺度は上記プロジェクト全体の平均点を計算するうえでは、あまり適切に設計されておらず、この点は重大な限界といえる。最低値が「0」に設定されていない尺度での平均評価は誤った認識を与えるおそれがある。「1」が「まったく達成されず」であるのなら、それは

表4.6-1では2つの方法で評価を示した。

- 1つは、各段階の点数評価の単純平均
- もう1つは、目標達成度目安、つまり1を「達成されず」、2を「3分の1を達成」、3を「3分の2を達成」、4を「完全に達成」とした。この方法により計算したプロジェクト目標/成果の達成度は約54%であった。

評価尺度が曖昧であり、評価者が連続尺度あるいは分類尺度のいずれを前提としたかが不確かであるため、どちらの方法も十分とはいえない。

ただし、曖昧な分類尺度において平均を求めることの困難さを考慮しなければ、4点満点(4段階)中2.4点の平均点は、前述の目標達成度54%と大差がなく、評価の全体像はある程度明確であるといえる。つまり、IMFの自己成果評価は有効だが、独立評価チームによる評価ほどではないということだ。

平均的には、2010年度以降のJSA資金によるプログラムは、それ以前のプロジェクトよりも評価が高く(表4.7-1)、プロジェクト別からプログラム別アプローチへの変更は有益であったと結論付けられる<sup>51</sup>。

本質的には「0」に該当し、そこから1、2、3と増分する4段階となる。評価は第1段階から第2段階、第2段階から第3段階、第3段階から第4段階へと上がる。あるプログラムがこの尺度において「3」と評価された場合、これは上から2番目の増分における最高評価となる。したがって、この評価は4分の3ではなく、3分の2が達成されたと解釈できる。しかし、この尺度自体が明確でないため、この解釈が回答者の意図したものであるかは不明である。

<sup>51</sup> 評価チームが得た回答の中には、プログラムの方が規模が大きく期間も長い場合、成果が現れるのに十分時間があるため、評価も高いとの見方があった。評価チームは、プログラムの成果評価の方が良かったのは評価時期が人為的に操作されたためとは考えていない。プロジェクトは必ずしもプログラムよりも短い期間で評価が行われたわけではない。

**表4.6-1: 2010～2013年度に完了・中止されたJSA資金によるMCMのプロジェクト20件<sup>1</sup>のプログラム責任者による成果評価**

JSA番号	プロジェクトID	国/地域	自己評価	
			数値尺度 (4=「完全に達成」～ 1=「まったく達成されず」 の4段階)	尺度: 4 = 「100%達成」～1 = 「0%達成」
1744	MCM_BDI_2009_03	ブルンジ	3.7	90%
1751	MCM_BEA_2010_01	中部アフリカ	2.5	50%
1742	MCM_EUR_2009_02	欧州諸国	1.0	0%
1713	MCM_GIN_2008_06	ギニア	3.0	67%
1749	MCM_IDN_2009_08	インドネシア	2.0	33%
1748	MCM_KGZ_2009_02	キルギス共和国	2.0	33%
1739	MCM_LBR_2009_04	リベリア	3.0	67%
1754	MCM_LBR_2010_02	リベリア	3.0	67%
1755	MCM_MDA_2010_02	モルドバ	3.7	90%
1760	MCM_MDA_2010_05	モルドバ	1.0	0%
1732	MCM_MDG_2009_01	マダガスカル	2.0	33%
1745	MCM_MDG_2009_02	マダガスカル	1.0	0%
1752	MCM_MDV_2009_03	モルディブ	2.9	63%
1753	MCM_MDV_2009_04	モルディブ	2.6	53%
1737	MCM_PHL_2009_04	フィリピン	1.0	0%
1750	MCM_PHL_2009_07	フィリピン	2.0	33%
1741	MCM_PNG_2009_02	パプアニューギニア	2.7	57%
1757	MCM_RWA_2010_01	ルワンダ	3.2	73%
1740	MCM_THA_2009_04	タイ	2.8	60%
1747	MCM_WBG_2009_03	西岸・ガザ地区	3.0	67%
		<b>平均</b>	<b>2.4</b>	<b>54%</b>

出所: IMF能力開発局 (ICD) (2013年12月) に、本評価書執筆者が計算した平均値を加えた。

<sup>1</sup> この20件には、2010～2013年度に完成または中止されたJSA資金によるMCMプロジェクトのうち、MCM\_MTA\_2010\_01を除く大部分が含まれている。同プロジェクトを除いても同表における平均点に重要な違いは生じない。

## 4.7 2010年および2011年の独立評価

JSA資金によるプロジェクトについては、これまでに2回の評価が実施されている。第1回(2009～10年)はプロジェクトの数値評価ではなく、インタビューやアンケート調査

の回答、机上分析、現地視察に基づく定性的評価を行った。第2回は表4.7-1のような評価を行った。同表には比較のため、今回の評価結果も示した。

表4.7-1：JSA資金によるMCMのTAプロジェクトの定性的成果評価（2011・2013年度）

評価基準	2011年版評価 <sup>8</sup>	2013年版評価 <sup>9</sup>
妥当性	良い～極めて良い	極めて良い
有効性	普通～良い	良い。ただし、実施内容にばらつきあり（政治リスクおよび能力が主な決定要素）
持続可能性	普通～良い	普通～良い（最終的な評価には時期尚早）
効率性	良い	良い（技術、地域専門家の活用、およびその他のTA実施機関との連携拡大を通じて、効率性を拡大する余地あり）
連携	評価なし	良い～極めて良い（表5.7-4参照）
日本のドナー国としての認知度	良い（他のIMF部局と同様）	良い（表5.7-1参照）

出所：2011年版独立評価調査、および本評価調査

<sup>8</sup> Philipsen, F.・Petrie, M.・P. Ugolini (2011年6月)、「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定に関する独立評価報告書」9.1.5項MCMプロジェクト評価の概要、113ページ。

<sup>9</sup> 「2013年版評価」は本報告書を執筆した評価チーム員がプロジェクト文書のレビューと関係者インタビューに基づいて作成した。

第2回（2011年）独立評価<sup>52</sup>は、プロジェクト評価にOECD開発援助委員会（DAC）が用いる妥当性、有効性、効率性、持続可能性の基準について4点評価を行った。また、同評価では、透明性、日本のドナー国としての認知向上、日本のODA政策との整合性、およびJSA資金による活動の管理についても検討した。それぞれの評価数値（1～4）には、「極めて良い」、「良い」、「普通」、「悪い」の定性的記述が付けられている。第2回評価の評価チームはIMFの評価尺度は基本的に連続的な数値尺度というよりも分類尺度とみなしていたと思われるが、前述のとおりこの点は不明確である。

<sup>52</sup> Philipsen, F.・Petrie, M.・and Ugolini・P. (2011年6月)、「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定に関する独立外部評価報告書」、ワシントンDC、IMF。

今回評価では、2011年評価調査と同じ分類尺度に加え、7点満点の評価尺度を用いた。分類尺度の面では、今回の評価は持続可能性を除き、前回よりもやや高い結果となった。（表4.7-1）

#### 4.8 日本の資金提供によるMCMのTAプログラムの成果（2010～2013年度）

上記ではプロジェクトの成果について検討した。一方、2010～2013年度における日本が資金提供したMCMのプログラムの成果評価では、おおむね「良い」から「極めて良い」となった。平均評価点は基準によって5.4点から6.5点（7点満点中）となった。表4.8-1ではアンケート調査回答者および評価チームによるMCMプログラムの成果評価を示した。

表4.8-1: JSA資金によるMCMのプロジェクト/プログラムの成果 (2010~2013年度)

評価基準	関係者評価		評価チームの評価
	IMFプロジェクト責任者および専門家 (長期・短期)の平均評価点	受益国政府職員の平均評価点	分類尺度に基づくプログラム成果評価
	7点満点	7点満点	評価段階: 「極めて良い」、「良い」、 「普通」、「悪い」
妥当性	6.5	6.4	極めて良い
効率性	5.6	6.4	良い~極めて良い
有効性	5.4	6.1	良い~極めて良い
持続可能性	4.9	6.7	良い
連携	一部の例外を除いて 良く連携できている	良く連携できている	一部の例外を除いて良く連携できている <sup>1</sup> 評価: 極めて良い (15%)、良い (65%)、 あまりできていない (20%)
日本のドナー国と しての認知度	5.3 (表5.7-5参照)	6.0	良い~極めて良い

表注: 評価チームは分類評価を行った。これは受益国政府職員とIMF職員の数値評価による数値評価をそのまま解釈したものではなく、これらの数値評価を考慮したうえで、評価チーム員の所見、インタビュー、および資料にも基づいた評価を行った。

<sup>1</sup>一般的に良好なコミュニケーションがなければ連携は進まない。その他の機関と共同で実施する技術支援/研修活動はほとんどない。

評価チームの成果評価 (4列目) は、IMF職員および受益国政府職員 (2列目および3列目) による評価だけに基づいているわけではなく、チームによるプロジェクト・レビュー (書類審査)、現地でのインタビューや所見、また関係者の様々な評価も考慮している。

### 妥当性

金融資本市場局MCMのJSA資金によるプロジェクトおよびプログラムは妥当性が高いとされ、関係者による評価は、7点満点中、6.4点および6.5点となった。

### 効率性・有効性

IMFのプロジェクト責任者は効率性と有効性について、それぞれ7点満点中5.4点、5.6点と評価した。これは「良い」

から「とても良い」にあたるが、妥当性の評価よりも明らかに低い。

### 持続可能性

持続可能性については、IMFのプロジェクト責任者と受益国政府職員の評価には大きな隔たりがあった。受益国職員の評価はIMFプロジェクト責任者よりも楽観的となっている。

### 技術支援の対象が複数国であることに対する認識

同局プログラムに関するアンケート調査に回答した受益国職員/当局の4分の1は、技術支援が複数国を対象としたプログラムの一部であることを認識していなかった。このことを認識している回答者はより高い評価となった。

表4.8-2: 技術支援の対象が複数国であることに対する認識

(受益国職員/当局のみ)	回答者の割合		
	はい	いいえ	回答数
複数国対象プログラムであることを認識していた	71%	29%	7
複数国アプローチへの評価 (7点満点)	6.8	N/A	5

出所: 関係者アンケート調査 (2014年1月)、質問7 (受益国職員/当局のみ)

表4.8-3: プログラム別アプローチと小規模なプロジェクト別アプローチの比較

OECD基準	平均評価点 (7点満点)		
	IMF職員および専門家 (MCMのみ)	受益国政府職員/ 当局	IMF職員・専門家 (全部局)
より妥当か	5.6	N/A	6.1
より効率的か	5.6	N/A	6.0
より効果的か	5.8	N/A	6.0
より持続可能か	5.3	N/A	5.6
回答者数	61	N/A	209

出所: 関係者アンケート調査 (2014年1月)、質問7.1~7.4

### プロジェクト別からプログラム別アプローチへの変更による改善点

2010年度以降に承認された同局のJSA資金によるプログラムは、同期間に進行中のプロジェクトよりも成果評価が高かった (表4.8-3参照)。

プロジェクト別からプログラム別アプローチへの変更に対する肯定的な見方は同テーマについての直接的な質問への回答からも明らかであった。MCMの職員、専門家、および受益国政府職員からのアンケート調査の回答やIMF職員との面談結果も、このJSAのアプローチ変更は有益であったとのトーンであった (表4.8-3)。

他方、面談した同局の職員はプログラム別アプローチへの変更は試行錯誤であると認識している。プログラムによっては、当初目標があまりにも広範な範囲をカバーしていたものもあった。またプログラムの全体的戦略が常に一貫して実施されていたわけではなく、プログラムの構成要素の構成や順序が変化することもあったという。

アンケート調査の回答者からは以下のような声も聞かれた<sup>53</sup>。

<sup>53</sup> 回答者番号: A39 (IMF職員)



**表4.8-4：MCMと他のTA実施機関との連携**

連携	回答者の割合		
	IMF MCMの職員および専門家	同局プログラムに参加した 受益国政府職員／当局	IMF全部局 (職員・専門家)
極めて良く連携できている	20%		29%
良く連携できている	53%	100%	60.5%
あまり良く連携できていない	27%		10.5%
回答者数	15	5	76

出所：関係者アンケート調査（2014年1月）、質問5

「プログラム別アプローチの開始当初は、MCMは明確なプログラム戦略を採用したというよりも、むしろ個別のプロジェクトとしても実施できそうな活動ごとにグループ分けする傾向があった。(中略)より長い期間にわたる計画の策定・設計という意味でのプログラム別アプローチの意義を理解するまでそれなりの時間がかかった。(中略)したがって、MCMのTAの(プログラム別アプローチの)効果はやっと現れ始めたというところだ」。

IMFのその他の部局についての評価と同様にMCMプログラムについても、有効性と効率性、持続可能性に対する評価は、受益国政府職の方がIMFのプロジェクト責任者および専門家よりも高かった。

## 連携

金融資本市場局MCMプログラムの他のTA実施機関との連携ぶりは全般に良好であった(質問書への回答では一部例外もみられた)。

他方、表4.8-4を見ると、同局プロジェクトの責任者および専門家の3分の1近くがプログラム連携には改善の余地があったと回答していることが分かる。この割合は、JSA資金によるプログラム全体に対する評価よりも高い割合となった。これはおそらく、単に他機関にIMFが実施する活動内容を伝えたりロードマップ策定(存在する場合)において他機関の計画を考慮したりするだけで

なく、もっと実質的な連携という意味での改善が必要ということだと思われる。その他のTA実施機関と共同で実施された活動はほとんどなかった。

連携改善の一つの手段としては、エントリーワークショップの開催がある。これは一般的には、受益国のうち1カ国が開催し、その他の国が参加するという形で実施される。関係者を集めることにより、現状報告や支援実施戦略、特定分野におけるすべてのTA実施機関の取り組みを網羅した業務ロードマップを作成することができる。

アンケート調査への回答には次のような意見がみられた。「資源の散在や能力面の問題、法的枠組みの問題点が広くみられたことから、プロジェクトの初期段階でTA実施戦略の計画を作成(IMF本部での作成または駐在専門家と[受益国銀行]との合同作成)しておくべきであった。同プログラムの過程で3名の駐在アドバイザーが入れ替わったことも考えれば、戦略計画があればTAの流れを円滑にできたと思われる。また、戦略計画があれば受益国当局に対しても、様々なテーマにおけるTAのペースや順序の根拠が明確となったと思われる(オンサイトおよびオフサイト監督で業務の流れを並行させることや監督手続きの進行にあたっての業務順序など)」<sup>54</sup>

<sup>54</sup>回答者番号：34

表4.9-1：受益国の能力向上に対するMCMの貢献度（関係者アンケート調査の回答）

能力向上に対する貢献度	回答者の割合		
	MCMのIMF職員・専門家	MCMプログラムに参加した 受益国政府職員／当局	MCMプログラムに対する すべての回答者
極めて高い	41%	57%	45.9%
高い	35%	43%	37.5%
普通	12%	0%	8.3%
低い	0%	0%	0%
回答のばらつきが大きく、平均値を取ることが不可能	12%	0%	8.3%
回答者数	17	7	24

出所：関係者アンケート調査（2014年1月）、質問8

表4.10-5：MCMプログラムのドナー国としての日本にもたらされる利益

(IMF職員および専門家のみ)	平均評価点 (7点満点)		
	MCMのIMF職員・ 専門家	MCMプログラムに参加し た受益国政府職員／当局	すべての回答者 (すべての JSA資金によるプログラム)
国際的安定、繁栄、および開放的な貿易体制	5.4	N/A	5.3
IMFおよび受益国に対する日本の影響力	5.2	N/A	5.3
日本への友好・親善	5.4	N/A	5.5
回答者数	44	N/A	
日本にもたらされる利益全体 (受益国職員のみ)	N/A	6.0	5.9

#### 4.9 日本の資金提供によるMCMのTAプログラムによる能力構築の成果

アンケート調査回答者の間では、2010～2013年度における同局プログラムの受益国の能力強化への貢献度は全体的に「高い」「極めて高い」との意見の一致がみられた（表4.9-1参照）。受益国政府職員は特に評価が高く、「極めて高い」が57%、「高い」が43%を占めた。

#### 4.10 日本の利益

日本の利益に関する項目については、関係者を2つに分けて2通りの質問を行った。受益国政府職員に対しては、

日本にもたらした利益の度合いのみについて尋ねた。評価は極めて高く、7点満点中6.0点となった。これは日本への友好・親善が醸成されたことを反映していると思われる（表4.7-5参照）。

IMF職員と専門家に対しては、日本の利益の内容についても尋ねた。回答はいずれの側面においても良好な評価となった（7点満点中5.2点および5.4点の評価、表4.8-5参照）。ただし、回答者の相当割合（17%）は無回答であった。

## 4.11 IMF財政資本市場局の技術支援に対する日本の支援の2014年度見通し

2014年度の日本によるMCMの技術支援への資金拠出は、南アジアおよび東南アジアの4カ国、ミャンマー、ラオス、カンボジア、インドネシアが中心となっている。

このうちカンボジア、ミャンマー、およびラオスの3カ国は、平均所得が低く特別な能力開発ニーズがある。残りのインドネシアは人口が多く、同地域の金融安定化において重要な国である。

### 「カンボジアにおける金融安定化の枠組み強化」と「インドネシアにおける金融市場の深化」

2014年度、日本はMCMのカンボジアおよびインドネシアにおける新規プログラム2件に資金を拠出した。これは、以前のカンボジアにおける金融セクター評価プログラム（2010年）および合意済みのインドネシアに対するアクションプランにおいて特定されたマクロ経済不安定化リスクを管理するための制度および実務を整備することを目的としていた。これらのプログラムは、東南アジアにおけるIMFのその他のイニシアティブを補完するものである。

### カンボジアにおける金融安定化の枠組み強化

カンボジアは1970年代後半の大量虐殺により教育を受けた層の大部分が失われるなど、能力面で大きな制約がある中で、近代的なマクロ経済の枠組みの構築を目指している。日本はリスク重視の金融セクター監督など、複数のIMF技術支援プログラムに資金を拠出した。

2013年、MCMは3カ年度プログラム「カンボジアにおける金融安定化の枠組み強化」を開始した。同プログラムは本部からのIMF専門家による支援サービスに加え短期専門家18名の派遣を想定し、予算額は151万5,122ドルにのぼった。

IMFはカンボジア中央銀行（NBC）との協力の下、危機の管理・対応能力の向上、リスク評価スキルの改善、および金融安定性指標（FSI）の作成に取り組んでいる。これにより金融安定性に関する分析・報告を実施するためのNBCの組織能力が強化される。

以下の点については短期間で能力向上がみられた。

- 金融安定性に関する分析・報告を担当する金融安定化ユニット（FSU）が新規に設置された。
- 金融セクターのデータの質が向上し、情報の完全性が大幅に改善された。
- 金融セクターのリスク評価および金融安定性分析のためのツールが導入され、アナリストがその使用のための研修を受けた。
- 情報共有、および複数の規制当局や政府省庁間の連携のための体制を含む、危機の管理・解決のための枠組みが整備された。
- 職員の能力が全般的に向上し、質の高い金融安定性報告を定期的に作成できるようになった。

長期的には、金融安定性分析の向上を通じて、政策担当者が脆弱性を特定し、効果的かつタイムリーな政策対応の対象範囲を改善できるようになることが期待される。それは金融セクターの安定化と経済成長にも貢献する。

中間評価では、第一に取り組むべき問題としてデータの完全性と質が指摘されている。これらの分野における目標はおおむね達成されているが、所期の予想よりも進展がやや遅い。これは同国では、日本が支援しているいくつかのものを含む多くのイニシアティブが進行中であるが、それらを同時に進行する能力に限界があるためである。

### インドネシアにおける金融市場の深化<sup>55</sup>

インドネシアにおけるマクロ金融安定化と経済成長には、金融市場の深化と金融商品の多様化が必要である。これは国内貯蓄を投資資金に動員するうえで不可欠であるが、同国では2007～2008年の金融危機の結果、市場低迷が長期化し、政策および規制面での制約がある。

このプログラムを開始するにあたり、IMFは財務省、インドネシア中央銀行（BI）、インドネシア金融庁（OJK）との間で3カ年度アクションプランについて合意した。このアクションプランは金融市場、資本市場、および外国為替市場に重点を置いている。これらの優先分野は、IMFの専門性、および世界銀行とアジア開発銀行などインドネシアの金融セクターに技術支援を行う他の機関が担当する分野を考慮に入れている。同アクションプランの予算額は117万5,572ドルで、18名の短期専門家を派遣する。IMF本部からの専門家ミッションも予定されている。

### ラオスおよびミャンマーを支援する金融業務アドバイザー

MCMは、ミャンマーとラオスへの支援向けにバンコクを拠点とする地域金融業務アドバイザーを派遣した。

<sup>55</sup> IMF MCM: 金融市場の深化 (MCM-IND-2014-01)

## 国家統計分野における日本の支援

### 5.1 IMF統計局による能力開発

統計局 (STA) は、IMF、加盟国および国際社会の分析および政策ニーズ面での技術支援と研修を提供している<sup>56</sup>。能力開発 (技術支援と研修) 関連支出は2013年度の同局の予算の約半分 (54%) を占めている<sup>57</sup>。

2010～2013年度において、同局は以下の重要な技術支援目標を達成した。

- 国民経済計算および物価統計の大幅な改善 (バングラデシュ、ブータン、モルディブ、モンゴル、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モルドバ、ベトナムなど)
- 対外セクター統計の改善 (ブータン、フィジー、モンゴル、ネパール、スリランカなど)
- 一般データ公表システム (GDSD) への参加 (イラン、パラオ、パプアニューギニア、ミャンマー、サモア、東ティモール、ツバル)
- 政府財政統計の作成および発表の改善 (サモア、キリバス、バングラデシュ、ネパール、スリランカ、バヌアツ)

### 5.2 STAの技術支援戦略

STAの戦略は、各国別と地域全体の両方に関するマクロ経済統計手法を改善することを重視している。適正なデータはIMFの技術支援と研修の土台となる。STAはIMFの地域戦略ノート、診断的ミッション、および国際基

<sup>56</sup> STAの活動には以下が含まれる：データギャップへの対応、データの管理と公表、データ公表基準、統計手法、能力構築 (技術支援と研修)、サーベイランス支援、統計の国際的な調整と協力。

<sup>57</sup> STAのTAプログラムの特徴としては、国際的に認知された統計手法と編纂方法の推進、地域プロジェクトの重視および地域機関との連携、他のドナー・TA実施機関との協力が挙げられる。

準の遵守報告 (ROSC) を基にして支援を行っている<sup>58</sup>。

STAの技術支援は以下の4種類に分けられる。

- データを作成するための適切な基盤の整備。これにはデータを収集、編集、編纂、算出、公表するための専門的能力が求められる。
- これまで存在しなかった統計シリーズの新規作成。
- 欠陥のあるデータの改善
- 質が高く用途に適したデータの作成

2013年度、STAはJSA資金を活用して長期専門家5名を派遣した。うち3名は国民経済計算統計の専門で欧州におけるJSA資金によるプログラムを担当し、また1名は国際収支統計を専門 (アジア太平洋地域諸国)、もう1名は政府財政統計を専門 (アジア) としている。

同局は地域および国別のセミナーやワークショップを通じて研修を提供している。同局が直接あるいは能力開発局の地域研修センターを通じて開催する研修コースやイベントもある<sup>59</sup>。同局の技術支援は加盟国間の連携強化を目的とした地域的アプローチを取ることが多く、IMFの5地域のそれぞれにTAプログラムを統括する地域責任者を配置している。

<sup>58</sup> STAは国民経済計算、物価、政府財政 (公的債務を含む)、金融統計、国際収支、対外債務、外国直接投資、およびデータ公表などの統計分野におけるTAを提供している。

<sup>59</sup> STAは原則としてシンガポール地域研修所 (STI) とは連携していない。STIは相当割合のJSA資金の拠出を受けている (第6章参照)。アンケート調査に回答したIMF職員からは以下のようなコメントがあった。「日本政府はJSAプログラムの指針において、受益国のうち最も費用効率の高い国で地域研修/ワークショップを実施することが望ましいとしている。研修に参加する国グループによっては、STIは必ずしも費用効率が最も高い場所ではない場合もある。STAがSTIでJSAプロジェクト資金によるワークショップを開催したのは一度だけである (1週間にわたる対外セクターワークショップ。バンコクで実施予定だったが2013年の政治混乱によりSTIに変更された)」

### 5.3 STAの技術支援に対する日本の資金支援 (2010～2013年度)

STAは2013年度まで以下5分野を中心としたJSA資金によるプログラムを進めてきた。

- 国民経済計算および国際比較プログラム：アジア太平洋地域
- 実体経済セクター統計：東欧地域
- 政府財政統計：アジア太平洋地域
- 一般データ公表システム：パプアニューギニア、イラン
- 対外部門統計：アジア太平洋地域

2010～2013年度に承認されたJSAの資金拠出によるTAプログラムの総額1億1,310万ドルのうち、STAプログラムは2,156万ドル（18%）を占めた。2013年4月30日までに、同局はこのうち700万ドル（34%）を執行済みである<sup>60</sup>。同期間における他局のJSA資金によるプログラムの予算執行率50.2%と比べると低いが、これはSTAによるプログラム別アプローチの導入が1年遅れたことが大きく反映されている。

図5.3-1に、STAプログラム5件それぞれの2013年度末時点における予算執行率（累積）を示した。平均執行率は34%である。STAプログラムの実施率は、期間3カ年の実施計画に対して全般に遅れ気味となっている。5件のプログラムのうち4件は進捗が不十分であるため、最終的な成果評価ができない状態であり、予算執行率は重要な問題だ。

図5.3-2は、STAの技術支援に対するJSAの支援（人年）を示している。

<sup>60</sup> 2014年度に入り執行が加速した。STAは執行率が同年度末までに70%に達したと述べている。

表5.3-1: JSA資金によるSTAプログラム5件の予算<sup>1</sup>

STAプログラム	予算額	構成比
JPN 505	\$4,954,606	24%
JPN 501	\$4,654,394	23%
JPN 504	\$1,299,603	6%
JPN 503	\$4,959,450	24%
JPN 502	\$4,715,490	23%

出所：添付資料2、表1参照

<sup>1</sup> JPN501＝国民経済計算システムおよび国際比較プログラムの実施：アジア太平洋地域

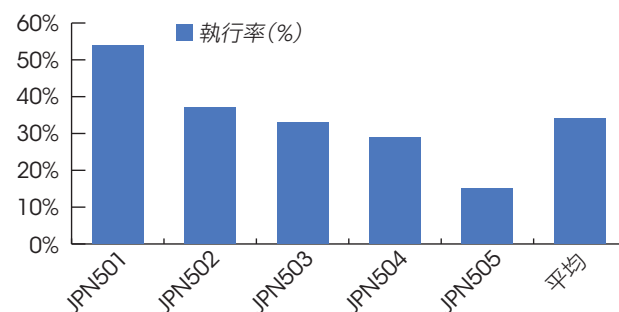
JPN502＝実体経済セクター統計：東欧地域

JPN503＝地域政府財政統計：アジア太平洋地域

JPN504＝一般データ公表システム：パプアニューギニア、イラン

JPN505＝対外部門統計：アジア太平洋

図5.3-1: 予算執行率(2013年4月30日時点)  
(JSA資金によるSTAプログラム)



出所：添付資料2、表1参照

注：JPN501＝国民経済計算システムおよび国際比較プログラムの実施：アジア太平洋地域

JPN502＝実体経済セクター統計：東欧地域

JPN503＝地域政府財政統計：アジア太平洋地域

JPN504＝一般データ公表システム：パプアニューギニア、イラン

JPN505＝対外部門統計：アジア太平洋

**表5.3-2：STAの技術支援合計（2010～2013年度、人年ベース）  
（自己財源および外部資金）**

年度	STAの技術支援合計 （自己財源および外部資金）	うちJSAの資金拠出による支援（人年）	JSA支援の占める割合（%）
2010	27.33	5.82	21.3
2011	24.26	2.03	8.4
2012	28.64	2.34	8.2
2013	37.03	9.27	25.0
合計	117.26	19.46	16.6

出所：添付資料2、表4Aおよび7A

JSAによるプログラム別アプローチへの変更以降、STAのTAプログラムへの支援は伸び悩み、2013年度になって増加に転じた（表5.3-2）。

同表より、JSA資金による支援（人年）が2010年度から2011年度の間大幅に減少したことが見て取れる。この低調は2012年度まで続いた。同期間においては、IMF5地域のうち3地域がJSA資金による支援を実質的に受けていない。しかし、2013年度は同局に対するJSA資金支援（人年ベース）が大幅に増加した。

## 5.4日本の資金提供によるSTAのTAプログラムの概要（2010～2013年度）

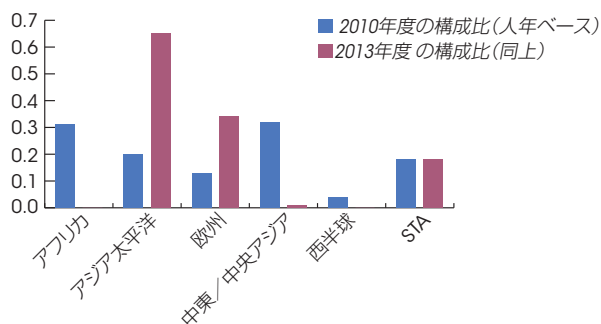
### 国民経済計算システムおよび国際比較プログラムの実施（ICP）：アジア太平洋地域<sup>61</sup>

このプログラムは支出項目別のGDP推計および物価指数を中心とし、ブータン、カンボジア、フィジー、インドネシア、ラオス、モルディブ、モンゴル、ネパール、フィリピン、スリランカ、タイ、ベトナムを対象としている。

### 実体経済セクター統計：東欧<sup>62</sup>

このプログラムの目的は、年次GDP推計の正確性および整合性向上、信頼性の高い四半期国民経済計算、消費者・生産者物価指数の質改善、輸出入価格指数の正確性、商品貿易統計の対象範囲の改善、および一般データ公表システム（GDDS）または特別データ公表システム（SDDS）への参加である。

**図5.3-2：JSAプログラム／プロジェクトの地域別支援状況  
（2010年度と2013年度の比較）**



出所：添付資料2、表4B参照

<sup>61</sup> 本項は、STAの「国民経済計算システムおよび国際比較プログラムの実施」を参考にした。

<sup>62</sup> 本項は、STAの「東欧における実体部門統計の継続的な作成のための能力構築」を参考にした。

### Box 5.4-1. 国民経済計算および経済物価指数の向上は政府と企業にとって極めて重要

対象国の経済の適正な機能において不可欠であるマクロ経済データの確立および向上において、日本からの資金は重要な役割を果たした。

#### 成果事例

バングラデシュは消費者物価指数(CPI)および国民経済計算の主要セクターの対象範囲を改善した。

- ブータンは、2012年6月に初めて生産者物価指数、また2013年6月に初めて月次CPIを発表した。
- モルディブは、2012年7月に新たな消費者物価指数を発表した。

- モンゴルは、2012年中頃に四半期GDPデータを発表した。
- ボスニア・ヘルツェゴビナおよびモルドバは四半期国民経済計算(QNA)を初めて発表した。
- ベトナムは2012年に改善版四半期GDP推計を発表し、QNA推計の改善に引き続き取り組んでいる。
- 統計分野での発展が進んだ国々では、セクター別勘定およびバランスシートの開発に着手した。

**受益国:**バングラデシュ、ブータン、カンボジア、フィジー、インドネシア、ラオス、モルディブ、モンゴル、ミャンマー、ネパール、フィリピン、スリランカ、タイ、ベトナム

受益国にはアルバニア、ベラルーシ、ボスニア・ヘルツェゴビナ、マケドニア、コソボ、モルドバ、モンテネグロ、セルビア、ウクライナが含まれる。

#### 地域政府財政統計 (GFS) : アジア太平洋地域<sup>63</sup>

このプログラムは、財政管理の改善における重要なリソースである政府財政統計 (GFS) の向上を支援しており、26カ国を対象としている。

#### 一般データ公表システム (GDDS) <sup>64</sup>

日本はイランとパプアニューギニアの2カ国を対象として支援し、一般データ公表システム (GDDS) の作成および参加を目的としている。

<sup>63</sup> 本項は大部分についてSTA、日付なし、「地域政府財政統計」を参考にした。

<sup>64</sup> 本項は大部分についてSTA、日付なし、「一般データ公表システムプログラム」を参考にした。

#### アジア太平洋地域の対外部門統計の向上<sup>65</sup>

このプログラムは、アジア太平洋地域の対外部門統計の正確性、入手の容易さ、比較可能性、適時性を向上させることを目的としている。受益国には、バングラデシュ、カンボジア、ミャンマー、ネパール、ブータン、ラオス、モルディブ、モンゴル、スリランカ、ベトナム、フィジー、キリバス、マーシャル諸島、ミクロネシア、パラオ、パプアニューギニア、サモア、ソロモン諸島、東ティモール、トンガ、ツバル、バヌアツ

### 5.5 STAのTAプロジェクトの成果

今回の評価対象期間よりも前に承認され、まだ実施が完了していないプロジェクトの成果について検討し、現在のプログラムと比較することにより、プログラム別アプローチへの変更が成功であったかどうかを知ることができる。

<sup>65</sup> 本項はSTA、日付なし、「アジア太平洋地域の対外部門統計の向上」を参考にした。



**表5.5.-1：STAプロジェクトの達成評価（IMFによる評価）**

評価	評価件数	構成比
1(まったく達成されず)	25	11%
2	75	34%
3	84	38%
4(完全に達成)	36	16%
平均評価点	4点満点中2.59点	

出所：上記データは、JSA資金によるSTAプログラム5件のうち23のプロジェクトの年次評価を基に得た。

これまでの独立評価は2010年および2011年に実施されている。今回の評価では、この際のプロジェクト評価に用いられたOECD開発援助委員会（DAC）評価基準を使用しており、比較がしやすくなっている。

#### これまでの独立評価チームによるプロジェクト成果評価

第1回JSA独立評価<sup>66</sup>（2010年）では、STAのプロジェクトの個別評価は行われなかった。同局プロジェクトについては、カンボジアにおける支援業務の関連で触れられていたのみで、評価チームと受益国政府職員との協議に基づくものであった<sup>67</sup>。

第2回JSA評価<sup>68</sup>（2011年）では、統計分野のプロジェクト

の評価が含まれていたものの、STAプログラムは開始されていなかったため対象に入らなかった<sup>69</sup>。JSA資金によるSTAのTAプロジェクトの妥当性は、「良い」から「極めて良い」の間となった<sup>70</sup>。STAのプロジェクト責任者が業務時間の約4分の1をTAプロジェクト／プログラムの管理とサポートに充てており、妥当性は維持された。効率性と有効性は「良い」と評価された。持続可能性は「普通」から「良い」の間となった。評価チーム員は、取り組みや成果の継続には他のドナーの資金支援による後続プロジェクトによって達成された場合もあったと述べている。

平均して、複数国または地域プロジェクトに対する評価は、単一国を対象としたプロジェクトよりも低めであった。

#### IMFプロジェクト責任者によるプロジェクト成果評価<sup>71</sup>

今回は、評価対象期間におけるIMFプロジェクト責任者によるプロジェクト評価も検討した。プロジェクト責任者が評価した23件のSTAプロジェクトの成果（219の目標お

<sup>66</sup> 本項はIMFのGlobal Partnership課からの以下情報（2010年2月）に基づいている。

「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定（JSA）に関する独立評価報告書」、ワシントン

<sup>67</sup> 2010年の独立評価報告書では、カンボジアについて次のように言及している。「カンボジア当局は、同国の統計能力の強化における改革プロセスへのIMF/JSAによる技術協力の重要性を強調した」また、次のように記述されている。「JSAの専門家はカンボジア計画省統計局（NIS）の職員と良好な関係を保ち、同国の状況を理解して適切な助言を行っている。最終決定は専門家の情報提供や助言にかかわらずカンボジア当局が自ら行うなど、受益国の主体性も確保された。」

<sup>68</sup> 本項はIMFのGlobal Partnership課からの以下情報（2011年6月）に基づいている。

「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定（JSA）に関する独立評価報告書」、ワシントン

<sup>69</sup> 同プロジェクトは、OECD開発援助委員会（DAC）がプロジェクト評価に用いる妥当性、有効性、効率性、持続可能性の基準について4点評価を行った。また「説明責任」の基準（主に受益国および日本への相互利益）についての評価も実施した。

<sup>70</sup> プロジェクトの対象となったのは受益国の最優先ニーズであった。ニーズの最も高い国のTAにうまく的がしぼられた。一般データ公表システム（GDDS）に未参加の国や標準報告様式（SRF）が未整備の国も対象に含まれた。

<sup>71</sup> このデータは、STAが準備したプロジェクト23件の評価を基に得た。

表5.6-1：プロジェクト別およびプログラム別アプローチの比較評価

評価基準	2011年版プロジェクト評価 (IMF)	2013年版プログラム評価 独立評価チームによる評価
妥当性	良い～極めて良い	極めて良い
有効性	良い	良い
効率性	普通～良い	極めて良い
持続可能性	良い	普通～良い
連携	良い	良い
日本のドナー国としての認知度	良い	良い～極めて良い

注：「連携」については明確な評価はなく、2011年評価書の68ページ脚注9に示された全体評価の一部である。

出所：「2011年JSA独立評価報告書」の脚注9参照

よび結果についての評価)は、4点満点(4=「完全に達成」、1=「まったく達成されず」)で評価されており、平均点は2.59点、また形態は3.0点となった。

目標／結果の約16%は完全に達成された。プロジェクト目標および結果目標の約3分の2はおおむね達成された。活動10件中約1件は進行しなかったため、まったく達成されなかった(評価点1)の評価となった。この結果は2011年の独立評価と同様である<sup>72</sup>。多くのプロジェクトが厳しい状況で実施されていたことを考慮すれば、これは良好な結果であると思われる。

## 5.6 STAのTAプログラムの成果

今回の評価では、2010～2013年度に承認されたJSA資金によるプログラムが評価対象となっている。まず、IMFプログラム責任者による成果評価をレビューしたが、完了したプログラムが1件もなく、完了したプロジェクトの達成評価との公平な比較ができなかったため、あまり有益とはいえなかった。当然のことながら、STAのプログラムはいず

れもまだ完了していなかったため、その中間評価は完了したプロジェクトと比べて低かった。

今回の評価では、現在の新規プログラムが完了した場合の評価予測を行い、表5.6-1に以前のプロジェクトとの比較を示した。この総括評価は、評価対象期間に進行中であったプロジェクトのレビュー、および次項の「関係者評価」で述べるアンケート調査評価を基に行った。

### JSA資金によるプログラム成果の関係者評価

評価チームは、IMFのプログラム責任者・専門家、および受益国政府職員に質問書を配布し、妥当性、有効性、効率性、および持続可能性の4つの基準についてのプログラム評価、およびJSAによるプロジェクト別からプログラム別へのアプローチ変更による改善の有無の2点について意見を得た。

STAプログラムについては、12名のIMF職員および専門家と受益国政府職員6名が質問書に回答した。同アンケート調査では7段階評価が用いられた。表5.6-2に示したとおり、回答による評価は良好で、いずれのグループも同様の評価だったが、持続可能性、およびIMFと他のドナーとの連携についてはIMF職員・専門家の評価は低めだった。

<sup>72</sup> 評価方法は2011年と異なるものだったが、結果はおおむね同様であった。2011年の評価は「普通」から「極めて良い」の間であった一方、その後の2011年のIMFによるプロジェクト評価は「達成されず」から「完全に達成」の間であったが、いずれも4点評価を用いており、結果はかなり似ていた。

表5.6-2：JSA資金によるプログラムの成果に対する関係者の評価

評価基準	平均評価点 (7点満点)	
	IMF職員・専門家	受益国当局／職員
妥当性	6.5	6.3
有効性	5.8	5.5
効率性	6.0	6.0
持続可能性	5.3	6.0
連携	4.7	7.0
日本にもたらされる利益	5.9	6.5
プログラム別アプローチは以前のプロジェクト別アプローチよりも妥当であったか	6.8	n.a
プログラム別アプローチは以前のプロジェクト別アプローチよりも有効であったか	6.7	n.a
プログラム別アプローチは以前のプロジェクト別アプローチよりも効率的であったか	6.7	n.a
プログラム別アプローチは以前のプロジェクト別アプローチよりも持続可能な成果につながり得るか	6.6	n.a

出所：独立評価関係者アンケート調査（2014年1月）：IMF職員・専門家によるアンケート回答

注：(1) 評価は7点満点。(2) 「連携」面の質問への回答は「極めて良く連携できている」、「良く連携できている」、「あまり良く連携できていない」の3種類。これを7点評価に変換し、「極めて良い」には7点、「良く連携できている」には4点、「あまり良く連携できていない」には1点を付けた。(3) 「日本にもたらされる利益」については、「国際的安定、繁栄、および開放的な貿易体制」、「政策担当者へのインパクト」、および「日本への友好・親善」への評価の単純平均を取った。

表5.6-3：JSA資金によるプログラムに対するIMF職員／専門家の評価（2014年アンケート調査）

基準	平均評価点 (7点満点)			評価チームの評価
	IMF職員・専門家	受益国政府職員	全体	
妥当性	6.5	6.3	6.4	極めて良い
有効性	5.8	5.5	5.7	良い
効率性	6.0	6.0	6.0	極めて良い
持続可能性	5.3	6.0	5.5	良い

出所：IMF職員・専門家のアンケート回答（2014年1月）、および表5.5

IMFの職員および専門家には、新たなプログラム別アプローチは以前のプロジェクト別アプローチよりも望ましいかどうかについて直接質問した結果、「はい」との回答が得られた。

IMFの職員・専門家、受益国政府職員、および評価チームの3種類の評価比較を表5.6-3に示した。ここでも、回答ぶりは同様であった。ただし、持続可能性についての評価チームの評価はIMFの職員・専門家と同様であったが、受益国職員よりも低めであった。

プログラム別アプローチに改善の余地があるかどうかに関する複数の質問への回答を表5.6-4にまとめた。回答者は6つの基準のうち、有効性、効率性、持続可能性、および能力構築の面で改善の余地があると回答した。残り2つの妥当性と革新的手法については、現在のやり方で十分期待どおりであるとの意見となった。

STAプログラムが複数国を対象としている場合に受益国の政府職員はそのことを認識しているが、IMFの他の局のプログラムでは必ずしもそうではない。この違いは

そらくSTAが各プログラムについて地域エンタリーワークショップを実施していることを反映している。

情報共有レベルでは、STAの技術支援は他のドナーやその他のIMF活動と良く連携できていたと思料される(表5.6-6)。

回答者の大部分は、STAプログラムは能力向上に極めて高く貢献したと述べている。

回答では以下のような意見がみられた。

「いくつかの理由により、実質的かつ持続的な成功を取めるにはサポートを拡大する必要があると思う。大半の国は、より実用的な指針を得ることに関心があるようだ。(中略) IMFが提供する研修や指針は有益ではあるものの、概念レベルに留まっていることが多い。一部の国にとっては、要件を満たすための実用的な支援が役に立つと思われる。(中略) 概念的な助言だけでなく、実施方法の情報収集や共有を各国間で行うようにすれば、データの質の向上につながるだろう」

受益国政府職員からは、プログラム成果について以下のような意見があった。

「ミッションが1回しか実施されなかった。フォローアップがない一度だけのミッションは効率性に欠ける。もっと多くのリソース投入が必要であり、一度のミッションでは持続的な効果は得られない」

また次のような声もあった。

「受益国は人材不足である」

受益国政府職員からは、モニタリング分野について次のような意見があった。

「統計システム全体を評価するために、いくつか(成果を測定できる指標)を開発する必要がある」

**表5.6-4: プログラム別アプローチの改善可能性**

改善可能な項目	多数派の回答
妥当性	いいえ
有効性	はい
効率性	はい
革新的手法	いいえ
持続可能性	はい
能力構築	はい

出所: IMF職員・専門家のアンケート回答(2014年1月)

**表5.6-5: プログラムの対象が複数国であることに対する認識**

	回答者数: (該当回答者7名中)		
	はい	いいえ	全回答者数
(受益国職員/当局のみ)	5		5

出所: IMF職員・専門家のアンケート回答(2014年1月)

**表5.6-6: プログラムと他の活動との連携**

連携	回答者の割合		全回答者
	IMF職員・ 専門家	受益国職員 /当局	
極めて良く連携	33.3%		23.10%
良く連携	55.6%	100%	69.20%
あまり良く 連携できていない	11.1%		7.70%
合計	100%	100%	100%
回答者数	9	4	13

出所: 関係者アンケート調査(2014年1月)、質問5

**表5.6-7：STAのTAプログラムへの資金拠出を通じて日本にもたらされる利益**

(IMF職員および専門家のみ)	平均評価点 (7点満点)		
	IMF職員・専門家	受益国政府職員／当局	全回答者
国際的安定、繁栄、および開放的な貿易体制	5.8	6.5	6.2
政策担当者への影響力	5.6	6.5	6.1
日本への友好・親善	6.2	6.5	6.3
回答者数	12	2	14
日本にもたらされる利益全体 (受益国政府職員のみ)	5.9	6.5	6.2

注：受益国政府職員は利益全般についての評価のみを回答した。全回答者の評価点は単純平均。

出所：関係者アンケート調査（2014年1月）、質問6.1、6.2、および6.3（IMF職員・専門家）、および質問6（受益国政府職員）

**表5.6-8：能力構築の成功度**

能力構築に対する貢献度	回答者の割合		
	IMF職員・専門家	受益国政府職員／当局	全回答者
極めて高い	50.0%	80%	59%
高い	41.7%		29%
普通	8.3%		6.0%
低い		20%	6.0%
ばらつきあり			
合計	100%	100%	100%
回答者数	12	5	17

出所：関係者アンケート調査（2014年1月）、質問8

## 5.7 JSA資金によるSTAプログラムの妥当性、効率性、有効性、持続可能性、および説明責任

JSA資金によるSTAプログラム5件はまだ完了していないため、今回は中間評価となる。

### 妥当性

統計の妥当性は、複数の視点から見極めることができる。第一に、作成されたデータは受益国が最も必要としているものであったか。第二に、それは正確性、適時性、および一貫性の面で質の高いデータであったか、という点

である<sup>73</sup>。データの質は、適切なデータの抽出や収集、編集、補定、突合、重み付け、調整に左右される。これらすべての要因が妥当性に影響する。

JSA資金による技術支援の対象、データの質、およびアクセス性と用途の強調という面で、妥当性は明らかに高い。国民経済計算およびその作成に必要なデータは普遍的な重要性を持つ。これはJSA資金による技術支援の主要分野の一つである。また、JSAは実体経済セク

<sup>73</sup> これに関するより詳細な議論については以下等を参照。

Sheikh, Munir (2011)、Good Data and Intelligent Government. In "New Directions for Intelligent Government in Canada: Papers in Honour of Ian Stewart", Centre for the Study of Living Standards, Ottawa.

ター統計や対外部門統計、地域政府財政統計（GFS）といった統計報告への重要な情報提供にも資金を拠出した。2014年度には、金融セクター統計に関する新たなJSA資金によるプログラムが承認された。IMFはデータの質向上に多大な貢献を行った<sup>74</sup>。さらに、一般データ公表システム（GDDS）の形式によるデータ公表への資金拠出も行った。

他方、妥当性における一つの問題点としては、JSA資金による同局の技術支援を受けたのは5地域のうち2地域だけであるという点が挙げられる。アフリカや西半球向けのプログラムが1件もないほか、中東・中央アジアでのJSA資金によるプログラムは縮小された。アジア太平洋地域と東欧向けは大幅に増加されている。最もニーズの大きい地域にTA資金を支出するという観点から妥当性をみれば、この財源配分は最適ではなかったかもしれない。アジアに対する日本の関心が高いのは当然ながらも、経済的にも重要な大国の一つとして日本は他の地域にも関心を向けているはずだ。IMFのSTAは当然アジア以外の地域でも業務を行っているが、そこではJSA資金は利用されていない。そのため、JSAの妥当性や日本のドナー国としての認知度は低めであった。

<sup>74</sup> 妥当性の判断についてやや検討を要するものとして、一部の国における四半期国民経済計算（QNA）の作成が挙げられる。QNAの作成に関しては善い面と悪い面があり、最新の動向を知ることは重要であり、QNAは実体経済の動向の全体的な姿を知ることができる反面、リソースの制約により作成されるQNAの質をめぐり大きな問題がある。国民経済計算がどのようなものであるかを念頭に置くと良い。これは、独立したデータソースではなく、実体経済全体における巨大なインプットデータソースを用いて、これらの様々なデータベース間の整合性を取りつつ国全体のデータを集計したものである。したがって、国民経済計算の質はインプットするデータの完全性とその質に左右される。そこに大きな欠陥があると、国民経済計算の質が低下してしまう。そのため、リソースの制約がある場合、それを重要なインプットデータに割くか、それとも四半期国民経済計算の作成に割くかで難しい選択となる。周期的な変動のない経済で、情報データが乏しく、本格的なQNAを用いずに周期変動を指し示す何らかの指標がある場合など、インプットデータの向上の方が望ましい場合が多い。

評価チームからみれば、STAが2010～2013年度に実施した5件のJSA資金によるプログラム自体の妥当性は高い。しかし、その対象地域が限定されているため、全体としては「極めて良い」には届かず、「良い」に留まったといえる。

今回の評価調査の対象からは完全に外れているが、2014年度は分野および地域の配分バランスは改善されているかもしれない<sup>75</sup>。

### 有効性

有効性を判断するにあたっては、達成点および利用したリソースの2つの指標に注目した。STAが発表した複数の達成報告<sup>76</sup>によると、以下のような成功事例がある。

- フィジーは、国際収支および国際投資ポジション（IIP）に関するデータを公表し、データ公表の適時性を向上させた。また、当局は国際収支関連の複数の調査を再編した。
- モンゴルは直接投資共同サーベイ（CDIS）に初めて参加した。
- スリランカは、鉱工業生産指数（IIP）の速報値のとりまとめが順調に進んだ。
- ネパールは、国際収支における外国為替取引の分類の改善、およびIIPの推計とりまとめが順調に進んだ。

<sup>75</sup> 日本理事室は評価チームの質問書に対し、2014年度は分野（IMFの部局）および地域間の資金拠出バランスは最適または最適に近づいたと考えていると回答した。

<sup>76</sup> IMF STA（2013）：「アジア太平洋地域の対外部門統計の向上」、「アジア太平洋地域：国民経済計算システムおよび国際比較プログラムの実施」、「南東欧：実体経済セクター統計の継続的な作成に向けた能力構築」、「一般データ公表システム（GDDS）への参加の大幅拡大プログラム」、「アジア太平洋地域：政府財政統計の作成・公表能力の構築」、「アフリカ向けデータ公表強化イニシアティブ（EDDI）」、「アジア太平洋およびアフリカ向け金融安定性指標（FSI）の作成・公表能力の構築」。

- イラン、パラオ、パプアニューギニア、サモア、東ティモール、およびツバルは一般データ公表システム（GDDS）への参加を開始した。
- サモアはGFS年間および四半期シリーズおよび公共部門債務データの改定版を発表した。キリバスはIMF公表用のGFSデータ提出を開始した。またバングラデシュ、ネパール、スリランカ、およびバヌアツはIMFへのGFSデータ報告を再開した。
- ブルンジは2011年8月にGDDSに参加した。モーリシャスは2012年2月に特別データ公表システム（SDDS）に加入した。
- ガーナは国際投資ポジション統計の発表を開始した。
- ガーナ、ケニア、ナミビア、ナイジェリア、ルワンダ、タンザニア（ザンジバルを含む）、およびウガンダは現在、実質価格の四半期国民経済計算を発表している。ボツワナ、モーリシャス、モザンビーク、タンザニア、およびウガンダは現在、ナショナル・サマリー・データページ（NSDP）を発表している。ボツワナ、モーリシャス、ルワンダ、ウガンダは、現在、公表カレンダーを発表している。
- ケニア、モーリシャス、セーシェル、およびウガンダは現在、金融安定性指標を発表している。
- 東アフリカ共同体の5カ国（ブルンジ、ケニア、ルワンダ、タンザニア、ウガンダ）は、通貨統合を達成するうえで重要なステップとなる金融統計の調和化の枠組みに合意した。

成功事例は多いものの、目標を達成するには一層の取り組みが可能であったはずである。3カ年度の予算執行率34%は、当初の期待や実現予測と比較されるべきであろう。大部分のプログラムが3カ年にわたり平準的に予算を消化すれば、同局のプログラム実施の遅れを考慮しても、予算の約3分の2（66%）、つまり実際に使われた額の倍を2013年度末までに消化できたはずである。

進捗がいまひとつであったのは、TAが各国のニーズ主導型であり、様々な要因により同局の技術支援に対する各国の需要が低調だったことが主な理由である。受益国の主体性は重要だが制約原因にもなり、政府が統計にしかるべき重点を置いていないと思われる。しかしながら、IMFにも責任の一端はある。IMFはJSA資金を各国に再配分する柔軟性を持っている。一部の国で進捗が遅れていても、より進んでいる国もあって良いはずである。

今回は、相当の進捗がみられたものの、望ましい水準には達していなかったという評価になる。STAはJSA資金によるプログラムの開始に手間取り、その実施にも時間がかかっている。

評価チームは、JSA資金による技術支援の有効性について、改善の余地はあるものの良好と評価した。これは関係者アンケート調査のIMFの職員・専門家、および受益国の政府職員からの回答結果とも一致している。

**図5.7-1: JSA資金によるSTAプログラム5件のプログラム・1カ国あたりの支出額 (2010~2013年度)**  
(単位:1,000ドル/国)

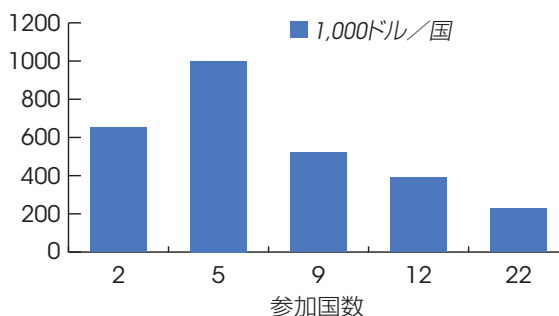


表5.7-1 : STAの技術支援における支出(金額・人年ベース) (2010~2013年度)

年度	プログラム支出額 (1,000ドル)	プログラム 人年換算	プロジェクト支出額 (1,000ドル)	プログラム 人年換算
2010			2070	5.82
2011	156	0.1	947	1.93
2012	1650	2.15	556	0.2
2013	5198	9.27		
合計	7003	11.51	3573	7.95
人年あたり平均支出(1,000ドル)	608.43		449.43	

出所: IMF STA (2014年)

### 効率性

STAプロジェクトの効率性を判断するうえで有益な方法は、インプットに対するアウトプットを特定することである。評価チームは効率性を把握するべく、5件のプログラムの1カ国あたりのプログラム予算額、および配置された統計専門家(人年)別のプログラム支出額の2つの指標を開発した。

多数の国を対象とするJSA資金によるプログラムでは、1カ国あたりの平均予算は低い傾向にある。

財務データと人年ベースのデータの比較にはいくつか問題があるものの、それはプログラムおよびプロジェクトのデータに全体的に異なる影響を及ぼす原因にはならないと思われる。ただし、2009年のIMF原価計算システムの変更は、すべてのプログラムに適用された一方、同年以前に承認され、今回の評価対象期間中も進行中であったプロジェクトは適用外となっている<sup>77</sup>。結論としては、新た

なJSA資金によるプログラムの下で配置された専門家1名あたりの平均年間コストは、プロジェクトにおける平均コストを上回っている。プログラムでは人年あたり60万8,430ドル、また専門家1名・1日あたり2,331ドルとなっているのに対し、プロジェクトでは人年あたり44万9,430ドル、また専門家1名・1日あたり1,721ドルであった。なお、この増加には、旅費(同項目はプログラム、プログラムのいずれにも含まれている)の変動が反映されているほか、過去3年間ににおける一般価格上昇も含まれているとみられる。

STAは、各プログラムについて地域・国別のエントリーワークショップを開催しており、これが効率的なプログラム実施に役立ったようである。

JSA資金によるSTAプログラムの効率性に対する評価チームの評価は、「良い」から「極めて良い」の間となっており、IMF職員・専門家および受益国の政府職員のアンケート調査での評価と一致している。

### 持続可能性

STAプログラムの持続可能性はプロジェクト別アプローチの時よりも向上しているという見方は信頼できる。しかし、

は、これまで様々な提案があったが合意に至っていない。また、助言によるTAと異なり、研修プログラムには専門家の業務時間や旅費以外の原価が多く含まれている。

<sup>77</sup> 財務データは、ドナーによるTA資金拠出のみを反映し、内部で賄われたコストは必ずしも含んでいない場合もある。この取り扱いには各局によって異なる。プロジェクト/プログラム責任者はIMF職員が提出したタイムシートを基に、JSA資金による各プログラムで管理/サポート業務にあたった時間を正確に計算する。一方、IMF本部以外の職員や本部の上級職を含むその他職員は同業務による業務時間の細かな増加分の記録が難しく、JSA資金による個別のプログラムについての業務時間は記録していないこともある。業務時間と直接費用の算定において間接費用の一般管理費(G&A)をどう考慮するかという問題について



同局のTAプログラムはいずれも完了していないため、持続可能性の評価は難しい。

評価チームは持続可能性の見込みは「良好」と評価しており、これはIMF職員・専門家の所見と一致しているものの、「極めて良好」とした受益国の政府職員ほど楽観的ではない。

## STAの技術支援に対する所見の概要

### プログラム別アプローチの継続

評価チームは、受益国の統計技能レベルを考慮すると、統計能力構築にとって重要な分野に重点を置いたプログラム別アプローチはプロジェクト別アプローチよりも優れているという結論に達した。しかし、プログラム別アプローチの初期段階では望ましくない効果もみられた。例えば、STA向けのリソースが2つの地域に集中してしまい、他の地域には投下されなかった点が挙げられる。「包括的」なプログラムの準備ができていないために潜在的に質の高いプロジェクトに資金が拠出されないのは、残念なことである。

プログラム別アプローチは全般に成功しており、STAはJSA以外の資金支援においても同アプローチを用いるべきであるが、プロジェクト形態が適切な場合はこれを生かすべきである。STAのTAプログラムは、主要分野における統計の向上を短期的に達成するための必要に応じたデータ収集活動を通じて補完することが可能である。

### 効率的かつタイムリーなアウトプット

有効性の面では、これまで「良い」から「極めて良い」の間となっている。しかし、進捗は見込みよりも遅れており、プログラム予算の執行率も予定の約半分となっている。STAプログラムは策定と承認だけでなく、その後の実施も遅れ

た。受益国の主体性が問題点となったが、IMFにも責任の一端はある。

IMFのSTAは信頼の高い助言者として、結果を出すべくある程度の責任を取るべきである。IMFは受益国にデータ向上を促し、経済成長と社会開発にとっての適正なデータの重要性を強化するうえで、最も信頼される意見役であることが多い。したがって、受益国にデータ作成とその利用に真剣に取り組むよう促すうえで、IMF（機能局および地域局）が一段と大きな役割を果たすことが重要である<sup>78</sup>。

プログラム別アプローチはより持続可能性の高い成果に結び付くという見方は信頼できる。しかし、JSA資金によるSTAプログラム予算の平均執行率が34%に留まり、5件のプログラムのうち完了したのは1件もないため、最終的な判断を行うのは難しい。とはいえ、持続可能性は中長期的にプログラム別アプローチの強みとなると評価チームはみている。

### データの質の重要性を引き続き重視

JSA資金によるSTAプログラム5件はいずれも妥当性が高かった。しかし、妥当性はデータの質に影響される。各プログラムは、各国が作成するデータの質に左右される。データの抽出、編集、補定、収集、突合、正確性など、データの質において重要とされる技術的側面は多い。したがって、STAが各支援対象について最新の国家統計の状況や

<sup>78</sup> IMF専門家から以下のような鋭い意見も寄せられた。

「現在STAでは(1)手法、(2)データとサーベイランス、(3)能力開発を柱として再編が進められており、今後は同分野においてより構造的なアプローチとなるだろう。STAは今後すべてのテーマ分野で国別スコアカードを作成し、それを加盟国との対話にあたっての情報として用い、TAに関する意思決定を改善するために使う予定だ。同様に、成果重視型管理(RBM)の枠組みの下で統計目録業務も相当前進しており、データの編集・公表側のニーズを含むTAの成果に現在よりも大きく重点が置かれるはずだ」

基礎的分野における改善点などを文書化することが有益と思われる（これはおそらく国家統計分野の方が他のIMF機能局の分野よりも実施しやすいだろう。同局は2016年度までに国別スコアカードの導入を計画している）。

## 5.8 国家統計分野における日本の支援の2014年度見通し

2014年度、JSAはSTAの新規プログラム3件、および同局とFADが共同で実施するプログラム1件に資金を拠出した。うち1件は金融安定性指標（FSI）プログラム、2件はミャンマー、ラオス、およびバングラデシュの主要部門統計の支援のための駐在アドバイザー派遣に関するプログラムである。

統計分野の技術支援に対する日本の支援の地理的対象範囲は、理論上は非常に幅広い。例えば金融安定性指標（FSI）では、STAは同分野での統計向上を必要としているアフリカ地域の20カ国（英語圏およびフランス語圏各10カ国）、およびアジア太平洋地域の11カ国を対象としている。アジア地域では、ミャンマー、バングラデシュ、およびラオスに重点が置かれている。しかし、西半球を対象とした取り組みは1件もなく、太平洋諸島諸国のみを対象としたものもない。

広範な国際的課題との関わりは良好といえる。2007～2008年の世界的な金融危機においては、政策の指針となる経済統計の大幅向上に対するニーズが浮き彫りとなった。その結果、G20によるデータ・ギャップ・イニシアティブでは、慎重なモニタリングを行うために金融セクター統計を改善する必要性が大きく取り上げられた<sup>79</sup>。

<sup>79</sup> STAの専門家からは以下のような指摘があった。「この記述には同意するが、G20のデータ・ギャップ・イニシアティブは金融部門統計以外も対象となっている。同取り組みには、(1) 金融セクターのリスクの積み上げ、(2) クロスボーダーの金融面でのつながり、(3) ショックに対する経済の脆弱性、(4) 公式統計のコミュニケーション改善の4分野における情報ギャップ改善に対応するための20の提言が含まれている。これらの提言は、ここで述べられている金融セクター統計の改善だ

2014年度、STAは駐在アドバイザーの活用強化に取り組んだ。本評価報告書では、IMFは可能な範囲内で、能力面で制約がある国や、JSA資金によるプログラム期間中に制度およびその運用の大幅な変更が予定されている国を対象に、駐在アドバイザーを派遣すべきであると提言している。

IMFのSTAの取り組みで評価すべき点としては2つ挙げられる。第一に、同局が国際標準化を目指して論理的に策定した構造的でモジュール化された作業計画の下で支援を提供している点であり、第二に、地域ワークショップおよび（または）国別の単発エントリーワークショップを活用している点だ。エントリーワークショップの活用はグッドプラクティスの一つといえ、IMFの他の部局でも可能な限り導入すべきと評価チームは考えている（第8章、7 d項参照）。

### 金融安定性指標の改善

日本はアジア太平洋地域およびアフリカ地域を対象とした金融安定性指標（FSI）の改善のための3カ年度プログラムに資金を拠出した。同プログラムの内容は以下のとおりである。

- アフリカおよびアジア太平洋地域におけるニーズと対象国の特定。
- エントリーワークショップを開催し、国別のコミットメントおよびアクションプランを確立。
- 主要拠点に駐在アドバイザーを派遣（現在のところ南アジアおよび東南アジア）。

けでなく、国民経済計算、価格、地域政府財政統計（GFS）、金融安定性指標（FSI）、対外部門統計、および債務を含むすべての統計テーマ分野を対象としている」

- 統計専門家を対象にTAの手順や手法について研修を実施し、参加国にこれらの専門家によるTAサービスを提供。
- 統計ツール（ソースデータからの金融安定性指標の算出を簡易化するための標準スプレッドシートなど）を提供。

STAは同プログラムの初年度に、ワークショップを3回開催した。バリで開催されたワークショップは、予定よりも3カ国多いアジア太平洋地域13カ国から政府職員が集まった。モーリシャスでのワークショップでは、英語圏からは予定より2カ国多い12カ国が参加したが、フランス語圏からは10カ国の予定が実際には3カ国からしか出席がなかった。

ワークショップへの参加国はそれぞれアクションプランを作成し、本国の上層部と技術支援のニーズを協議することを約束した。アクションプランは、各国におけるFSIの進捗を成果重視の観点でモニタリングするための枠組みを提供する。

STAはその後、バングラデシュ、ギニア、ルワンダ、ナイジェリア、レソト、スワジランド、タンザニアより技術支援要請を受け、アクションプランの初年度予定に従ってバングラデシュ、レソト、およびスワジランドへのミッションを実施した。同局職員はタンザニアも訪問し、東アフリカ共同体（EAC）事務局およびマクロ・プルーデンス統計作業部会と加盟国のFSIの作成と公表の手法的側面における能力構築について協議した。前年の集中的取り組みの結果、ナミビア、ナイジェリア、ルワンダ、タンザニア、およびベトナムはIMFのウェブサイトにはFSIを掲載し、バングラデシュ、ボツワナ、ブルンジ、レソト、タイ、およびスワジランドはFSIをSTAのレビュー用に提出した。

## STAの取り組み：能力が未発達な国における駐在アドバイザー

2014年度<sup>80</sup>、日本は新たに3名の統計専門家に資金を拠出した。うち1名は実体経済セクター統計（バングラデシュとラオス向け<sup>81</sup>）、1名は対外部門統計、そしてもう1名は政府財政統計（後二者はミャンマーとラオス向け）を専門とする。これらの駐在アドバイザーは能力強化サービスの提供を通じて、統計作成の能力が特に不足して開発の指針となるデータ改善に関して幅広いニーズを持つ国の支援に関わった。

ミャンマーでの取り組みは、JSA資金による同時並行的イニシアティブを補完するものである。同国は技術的能力が未発達であり、支援の受け入れに現在積極的であるため、IMFはSTAの長期専門家によるサポートの大部分を同国に投入した。現在、対外部門統計を専門とする駐在アドバイザーが、ミャンマーとラオスの両国で一定程度効率的に業務を行えるよう、バンコクを拠点としている。

## マクロ経済管理のための統計の改善—バングラデシュおよびラオス

2014年度、日本政府はバングラデシュとラオスの実体経済セクター統計の作成改善の技術支援に対する資金拠出を承認した。JSA資金によるプログラムは期間3カ年度で、予算額は138万2,498ドルにのぼる。この新プログラムではダッカに駐在アドバイザーを派遣し、頻繁な巡回ミッションを通じてラオスに技術支援を行う。アドバイザーは定期的にラオスを訪問する。

<sup>80</sup> 3カ年度プログラム。

<sup>81</sup> IMF STA-APD 2014-20、実体経済セクター統計。

技術支援は3つの分野を対象としている。

- 国民経済計算
- 物価統計（消費者・生産者物価指数）

2012年まで、バングラデシュは日本が資金提供するIMFの地域TAプログラムの一貫として、巡回アドバイザーより統計支援を受けていた。IMFはバングラデシュ統計局（BBS）との連携のため、複数のミッションを実施した。あまり大きな成果は得られなかったが、これは主に同国の技術的能力が非常に未発達であったことに加え、専門家とバングラデシュ統計局の間の継続的な取り組みがなかったことによる。新プログラムでは、同国政府が抱える2つの優先課題である国民経済計算の作成と消費者物価指数（CPI）の改訂に対処する。物価統計に関する技術支援は、本部からの巡回ミッションを通じて行われる。

ラオスは「国民経済計算システムおよび国際比較プロジェクトの実施（SNA-ICP）」に関するプロジェクトに参加した14カ国のうちの一つである。同プロジェクトは2010年初めに承認され、2015年4月に完了する予定だ。同プロジェクトの資金は日本政府がJSAを通じて拠出した。ラオスは技術的能力が非常に未発達であるため、特に集中的かつ息の長い取り組みが必要とされる。例えば国際標準やベストプラクティスを反映した物価指数の開発はラオス当局にとって重要な優先課題だが、その進捗は遅れている。

## IMFシンガポール地域研修所に対する日本の支援

日本はIMFの専門的な技能研修を様々な形で支援してきた。これはIMFの専門分野における受益国の能力構築を目的としている。今回の評価調査では、2つの形態の研修について検討した。一つは2010～2013年度におけるJSAの研修支援において、最も大きな部分を占めたIMF能力開発局(ICD) 付属のシンガポール地域研修所(STI) である。本章ではこの点を中心に扱う。

もう一つは、各機能局のJSAプログラムにおいて多く活用された研修ワークショップだ。この活動については、本報告書の各機能局に関する章で検討している<sup>82</sup>。

JSAは「日本-IMFアジア奨学金プログラム」や「博士号取得のための日本-IMF奨学金プログラム」をはじめ、その他の形態の研修にも資金を拠出しているが、これらは本評価書の対象には含まれていない。

### 6.1 STIの概要

STIは、アジア通貨危機後の1998年にIMFとシンガポール政府の共同事業として設立された。運営資金は、日本、共同事業パートナー、および割合は小さいがオーストラリアが拠出している。

STIはマクロ経済や財政管理、および関連する法務や統計に関する研修を実施している。アジア太平洋地域37カ国の政府職員がSTIの研修に参加する資格を持っている。2013年度はシンガポール国内のSTI施設で研修イベントを19件、またシンガポール国外で国別研修コース1件および地域研修コース2件を実施した。各国の中央銀行や財務省を中心とする569名の政府職員が、のべ

<sup>82</sup> ICDは2012年5月1日に、IMF研修所と技術支援管理室の統合により新設された。STIはICDに付属する部署である。

図6.1-1:2013年度の研修コースの分野別内訳

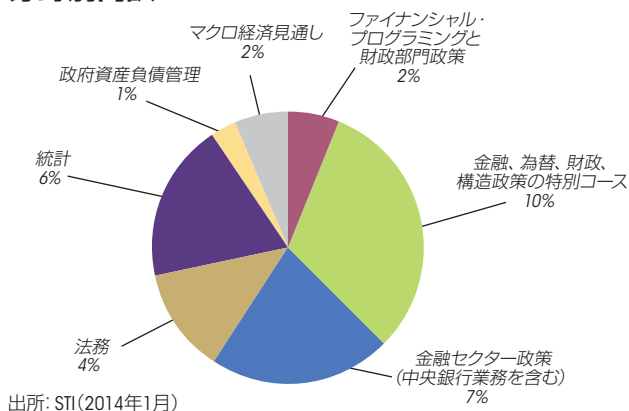
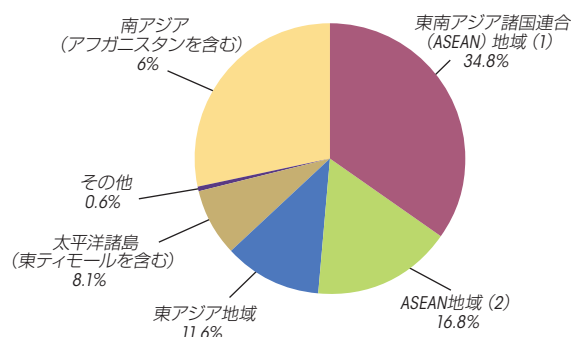


図6.1-2:参加者の出身国(2013年度)



出所: STI(2014年1月)  
注:地域別国グループ  
南アジア: アフガニスタン、バングラデシュ、ブータン、インド、イラン、モルディブ、ネパール、パキスタン、スリランカ  
ASEAN(1):ブルネイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ  
ASEAN(2):カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム  
東アジア:中国、香港特別行政区、韓国、マカオ特別行政区、モンゴル  
太平洋諸島: フィジー、キリバス、マーシャル諸島、ミクロネシア、パラオ、ババニューギニア、サモア、ソロモン諸島、東ティモール、トンガ、ツバル、バヌアツ  
その他: オーストラリア、チェコ、IMF

### Box 6.1-1. アジア太平洋諸国の中央銀行・財務省を対象とした 3年ごとの管理職研修会議への日本の資金拠出

2013年1月、STIは日本の支援の下、同地域の中央銀行や財務省、その他の機関の管理職を対象に3年ごとに実施する第3回研修会議を開催し、36名の上級職が出席した。同研修会議はSTIが初めて導入した取り組みであり、主要な人事責任者が能力開発ニーズについて協議し、そのニーズや優先課題に関する方向性をSTIに示す重要な場となった。同会議の出席者からは次のような意見が寄せられた。

- 中央銀行や財務省の多くでは、今後数年の間にエコノミスト枠の拡大や入れ替えが増加するため、採用や研修の必要性が高まる。
- 独自の能力開発戦略を持つ国もあるが、組織内での研修プログラムのある国はわずかで、外部研修で補完している。
- IMFの助言、技術支援、および研修をうまく連携させるためのサポートがあった。

- 従来の対面型学習を補完するeラーニングの活用可能性について幅広い合意がみられた。
- 研修責任者は、STIによるマクロフィナンシャルサーベイランス、早期警戒指標、および金融包摂に関する新研修コースの導入を歓迎し、幅広い経済・財政分野についての研修ニーズを表明した。
- JSA資金を活用してSTIが実施した研修コースについては、「極めて良い」との評価で一致した。これは研修後アンケートや研修前後の知識技能テストにおいて各機関がIMF研修コースの有効性について独自に行った評価に基づく。多くの場合、IMFの研修コース参加者は帰国後に所属部署でセミナーを実施し、学習内容を共有するため、研修の効果は何倍にも拡大される。

表6.1-1: STIの実績 (2010～2013年度)

活動	2010年(暦年)	2011年	2012年	2013年	合計
シンガポール国内における研修コース	26	26	31	29	112
シンガポール国外における研修コース	4	5	4	3	16
研修コースの合計件数	30	31	35	32	128
研修コースの期間(週)	50.6	54.4	56.6	51.4	213
参加者数	944	909	1042	957	3852
参加者数×週	1563	1597	1702	1549	6411

出所: シンガポール地域研修所 (2014年1月)

981人週の研修を受けた。過去4年間に128の研修コースが実施され、のべ3,852名の政府職員が参加した(表6.1-1参照)。また、上級職を対象としたセミナーも毎年開催している。

## 6.2 STIに対するJSAの資金支援

本評価の対象期間において、日本政府(JSA)は2件のSTI支援プログラムを承認した。うち1件は2010年度で予

**表6.2-1：STIの支出のうちJSAが負担した部分（2010～2013年度）**

（単位：米ドル）

STIの支出	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計
JSA資金による負担額	884,935	3,095,579	2,297,833	2,478,913	8,757,260
参加者費用	487,222	941,696	772,415	734,875	2,936,208
長期専門家費用(旅費を含む)	309,434	298,175	436,115	565,429	1,609,154
短期専門家費用(旅費を含む)	88,279	322,411	322,141	234,452	967,283
専門職員費用(旅費を含む)	-	1,470,355	750,909	932,807	3,154,072
施設費					-
サポート・管理費	-	62,942	16,253	11,350	90,544
その他					-
合計	884,935	3,095,579	2,297,833	2,478,913	8,757,260

出所：IMF能力開発局（ICD）（2014年2月）

注：2010年度と2011年度は、新旧管理勘定における支出項目（それぞれ13%および7%の信託基金管理費）を含む。

**表6.2-2：STIの支出のうちJSAとその他IMF資金の負担割合（2013年度）**

（単位：シンガポールドル）

STIの支出	2013年度		合計
	JSA	その他	
参加者費用	734,875	687,463	1,422,337
長期専門家費用(旅費を含む)	565,429		565,429
短期専門家費用(旅費を含む)	234,452		234,452
専門職員費用(旅費を含む)	932,807		932,807
施設費			-
サポート・管理費	11,350	71,931	83,281
その他		2,854	2,854
合計	2,478,913	762,247	3,241,160

出所：IMF能力開発局（ICD）（2014年2月）

想定為替レートは1シンガポールドル=0.79935米ドル。

2013年度はオーストラリアより短期専門家に7万902ドルの資金拠出があった<sup>85</sup>。

### 6.3 評価基準に基づくSTIの評価

評価チームは、妥当性、効率性、有効性、持続可能性、パートナー機関との連携、日本のドナー国としての認知度の基準に基づき、STIの評価を行った。評価には、シンガポールのSTIにおける所見、IMFの職員・専門家および研修コース参加者へのインタビュー、IMFの現地駐在員・専門家および受益国3カ国の政府職員（インドネシア、フィリピン、カンボジア）とのインタビューを反映させた。また、JSA資金による技術支援と研修の関係者を対象としたアンケート調査も実施した<sup>86</sup>。

算額609万5,058ドル<sup>83</sup>、もう1件は2013年度で予算額690万ドル<sup>84</sup>のプログラムである。これらはSTIが提出した中期作業計画に基づいて承認された。

<sup>83</sup> INS STI 2010 02。

<sup>84</sup> INS STI 2013 01。

<sup>85</sup> この数値には13%のIMFの管理費が含まれる。

<sup>86</sup> なお、同アンケート調査は2010～2013年度に実施された28件のJSA資金によるプログラムを対象としているが、STIを支援対象としたものは2件しかない。したがって、STIについての回答率が100%であっても回答者の絶対数は7名と少ない。

### STIの研修コースの妥当性

STIの研修コースの参加者は毎年多いことから、引き続き妥当性が高いことは明らかである。研修を無料とし、旅費をIMFが負担するのではなく有料として価格テストを行えば、妥当性の高さをより裏付けることができるだろう。とはいえ、妥当であることは数カ国の中央機関の職員へのインタビューやアンケート調査の回答からも明白である。STIの研修コースの妥当性について、受益国政府職員、専門家、およびIMF職員はいずれも7点満点中6.5点以上と評価した。

アンケート回答者からは以下のような意見があった。

「同プログラムは全体的には、極めて多様な参加者グループにうまく対応できている。毎回、研修コースの後に研修の成果が出ていると正直に思える。例えば2週間のファイナンシャル・プログラミング研修コースでは、当初はマクロ経済政策について鋭い議論を交わすには能力が不足していた参加者が、コースの最後にはグループ発表で自発的イニシアティブを取って議論を主導している。

同プログラムの最大の強みはスタッフである。自分は複数の機関でエコノミストとして勤務したが、IMFのエコノミストのレベルは非常に高く、単に学問的知識だけでなく、政策に関する見識も持ち合わせており、STIは優秀な講師陣をそろえている。また、参加者から学ぼうとする態度もみられ、相互関係が成り立っているほか、コースの内容や教材を改良しようと継続的努力がなされている。またSTIのサポートスタッフは膨大な数のコースの管理に精通している」(回答者番号03)

STIは様々な点で妥当性が高い。STIおよびIMFの各地域局と機能局は、IMF年次総会および春季総会で各国の駐在員事務所長と会って、研修ニーズを含む様々な点について協議している。STIも、域内加盟国の中央銀行および財務省の管理職を対象とした研修会議を3年ごとに

開催している。同会議は研修ニーズについて協議する場となっている。3年ごとの頻度で十分かもしれないが、コストの問題を別にすれば、隔年開催だとさらに良いと思われる。大学や世界銀行、アジア開発銀行などの専門研修の実施機関やドナー機関からも出席者を得るのも有益であろう<sup>87</sup>。

2013年の研修会議では、研修責任者が、中央銀行および財務省の職員数が近年急激に増加し、職員の入れ替えも増えているため、新規入行・入省者レベルの研修の規模を拡大する必要があると指摘した。このニーズは今回評価の現地調査でも複数聞かれた。例えばカンボジア政府は、中央機関におけるエコノミスト枠を今後数年で大幅に拡大しようと計画しており、そのための研修ニーズがある。しかし、STIが同会議で述べたように、同研修所にはすべての入行・入省者レベルの研修需要に対応できるリソースはない。また、IMFの研修の効果は、ある程度専門分野での技術技能を身に付け、政策面でも経験基盤のある職員について最も発揮される。

アンケート調査では、研修責任者より頻繁に連絡できることが望ましいとの提案があった。

「有望な効率改善策としては、参加者の研修申請プロセスが考えられる。STIはこのプロセス改善のために、3年ごとにすべての国の研修責任者を対象とした会議を開催している。研修責任者はSTIに申請者リストを提出するが、申請者があまり適合していないケースもままある。したがって、各国当局とのコミュニケーションが依然重要といえる」(回答者番号03)

<sup>87</sup> 世界銀行とアジア開発銀行は、研修実施においてIMFと競合しているともみられる場合もあるが、独立評価チームとしては、受益国の観点からみれば協調的なアプローチの方が効率的かつ有効であると思われる。しかしこれらをまとめるのは難しいだろう。



参加者個人のレベルでの妥当性は、域内加盟国間の状況の違いや参加者の経歴によって左右される<sup>88</sup>。

この問題を最小限に抑えるには、申請や推薦に関して集中的なレビューや研修責任者との随時の協議、IMF現地駐在員やIMF駐在事務所員への助言要請を通じた選定プロセスを活用すれば良い<sup>89</sup>。

カリキュラムの妥当性については、アンケート調査の回答者のうち2名が、主力研修コースである「ファイナンシャル・プログラミングと財政部門政策」で主要事例として紹介されている1997年のアジア通貨危機は既に時代遅れの感があると指摘している。実際、STIも事例教材の改訂を進めている<sup>90</sup>。

## STI運営の効率性と経済性

「効率性」をみるにはいくつかの方法がある。エコノミストなら「効率性」は主に配分効率であり、リソースが可能な限りうまく活用されたかについて判断する。配分効率は、価格メカニズムや需要と供給を均衡させる市場がなければまず達成されない。STIの研修コースは受講料が無料であるだけでなく、IMFが参加者のシンガポールへの旅費と滞在費を負担しており、配分効率が完全に達成されているかどうかは疑問だ。

<sup>88</sup> アンケート回答者からは以下のような意見があった。「多くの教材は初心者レベルであり(中略)、これよりも技能レベルの高い参加者には適していない」(回答者番号78)。「多くの教材は初心者レベルであり(中略)、自分には適しているが、技能レベルの高い他の参加者には適していない」(回答者番号04)

<sup>89</sup> アンケートに回答した研修申請者は次のように述べている。「経験の浅い者には研修前により多くの準備課題を要求すべきである。STIに(研修実施日より)数日早く来てもらうのもいいだろう」(回答者番号78)

<sup>90</sup> アンケート回答者は次のように述べている。「1997年のアジア通貨危機における主なケーススタディはタイであったがこれは昔の話だ。欧州債務危機などを扱ってみてはどうか」(回答者04)。「事例(アジア通貨危機)は興味深かったものの、やや時代遅れであった」(回答者65)。

もう一つは運営面での「効率性(経済性)」だが、この方が判断は容易である。評価チームは現地においてSTIの運営を視察し、その効率性に感銘を受けた。評価チームの印象は、アンケート回答者の効率性に対する評価が7点満点中6点という高得点であったことによっても裏付けられている。

「効率性」のもう一つの見方としては、受講者1人あたりのコストを、ベンチマークとなる研修事業と比較する方法がある。しかし、これを厳密に行うことは本評価の対象から外れる。

効率性について以下に検討をまとめた。

### (A) 研修施設の効率性と経済性

STIの設立以降、16年の間にシンガポールは物価の高い国となった。研修は域内でより物価の低い都市で行うことも可能である。しかし、シンガポールは同国政府からの手厚いサポート、また効率的な輸送インフラを持つ交通ハブであることから移動時間が節約されるなど、研修の中心的拠点として多くの利点がある。

### (B) 研修コースのモジュールの効率性

もう一つの効率的側面としては、STIの研修コースで一般的な集中研修のモジュールがある。これにより参加者は時間を有効に使える。参加者の所属部署の視点からみれば、研修で不在となる期間として、1~2週間程度は一般的に許容範囲内である。また、STI側にとっても、バランスの取れた内容の講義やワークショップを実施するためには、この長さのモジュールが効率的である。

### (C) 事前準備のための要件の効率性

アンケート調査では項目がなかったが、複数の回答者が、研修前の大量の読書課題(必読ではなく、読了したかどうかの確認テストもない)につい

て疑問を呈した。参加者の1人は以下のように述べている。

「研修前に多くの読書課題が出されるが、これを読み込むことは困難である。1つか2つの課題の方が有用と思われる」

評価チームの意見としては、参加者にSTIでの研修コース前にオンライン式の理解度テストを受けてもらうことが妥当な事前要件と思われる。あまりにも幅広い事前学習や経験を参加者に要求するのは難しい。

#### (D) プロジェクト別の資金拠出と比較したおよびプログラム別の資金拠出における効率性

JSAのプロジェクト別の資金拠出からプログラム別の資金拠出への変更はSTIにとって有益であった。これで妥当な期間にわたり、より多くの資金が確保されたほか、講師である駐在エコノミストにとっても見通しが持てるようになった。契約期間は今年も1年間であり、これは採用の面からは最善とはいえないが、中期的な資金確保は保証されている。

#### STIの研修コースの有効性

各研修コースの最後に、講師と参加者はコースについて話し合う。同時に参加者はコースの様々な側面について5点満点の評価を行う。評価は内容、授業方法、研修コースの価値、事務的サポートの4グループの基準（合計14の基準）について行われる。

評価チームは、2010～2012年度における研修コース62件に対する参加者の評価を検討した。同期間中の平均評価の最低点は5点満点中4.3点、最高点は4.8点となった。ほとんどの研修コースは、平均4.5～4.7点の間となっており、これは極めて良い評価といえる。

アンケート回答者も有効性について高く評価した（7点満点中6点以上）。

#### STIの持続可能性

今回の評価調査においては、少なくとも2つの点での持続可能性が関わってくる。一つはSTIが組織として持続可能かどうかという点だ。これは複雑な状況であり、一方ではドナー国である日本やシンガポール、また規模は小さいがオーストラリアのコミットメントは盤石なものの、その一方でSTIは数少ないドナー国の資金に完全に依存しており、自己収入がない。したがって、評価チームはSTIの組織としての持続可能性を「普通」と判断した。

もう一つは、STIの研修コースは持続的なインパクトを及ぼしているかという点だ。アンケート回答者はこの基準について高い評価を付けた（7点満点中5.5点以上）。能力開発局（ICD）の調べでも既に同様の結果となっている。ICDは3年ごとにIMF研修コースの参加者の所属組織に対するアンケート調査を委託実施している。直近のアンケート調査は2012年初めに行われた<sup>91</sup>。同調査への回答は好意的であり、持続可能性は高い結果となった。回答者の97%は、IMF研修は業務の役に立ったと述べた。ほぼすべての回答者が研修コースの成果に満足していると答え、77%は非常に満足していると答えた。また、2012～2016年度のIMF研修コースに対する需要は増加する可能性が高いと回答した。

ICDの全体アンケート調査の回答者の約4分の1はアジア太平洋地域出身であり、STIの利用層にほぼ該当する。同地域の回答者グループが示した満足度は、世界各地の所属組織からの回答と一致している。興味深いことに、所属組織の約4分の3が研修コース参加者はIMF研修の結果、職務を拡大または昇進したと回答している。

<sup>91</sup> Harris Interactiveの報告書「2012年IMF研修所の研修評価：参加者所属機関を対象としたアンケート調査（3年ごと）」（2012年5月21日）を参照。同アンケートには579機関が対象となり、回答率は42%であった。

これはSTIの研修コースを高く評価するものであるが、2週間の研修コースでの1回（または数回であっても）が若い政府職員のキャリアに及ぼした効果としては若干誇張があると思われる。むしろ、IMF研修に選定された政府職員は特に能力が高いグループであり、昇進は多くの要因によるという可能性が高い。とはいえ、受益国の感謝ゆえの誇張を考慮しても、STIの研修コースには持続的な効果があったことを示す強力な根拠である。

IMFがよりニーズに対応した研修を実施するにはどうすべきかとの質問に対し、研修責任者が挙げたニーズのうち最も多かったのは以下の3つであった。

- 国別の研修
- 特別コースの拡大
- オンライン研修コース（一部対面式研修を含む）

## 6.4 STIの成果の概要

評価チームによるSTIの業務に対する全体的評価のポイントは以下のとおりである。

- STI研修の質は極めて高い。STIの研修コースは妥当性、効率性、有効性、持続可能性のすべての成果指標において、一貫して高い評価を得た（表 6.4-1 参照）。

表6.4-1：STIの成果評価の比較（2011年、2013年）

評価基準	評価2011年版 <sup>1</sup> (極めて良い(高い)、良い(高い)、普通、悪い(低い))	評価2013年版 <sup>2</sup> (極めて良い(高い)、良い(高い)、普通、悪い(低い))
妥当性	高い～極めて高い	Exce極めて高い <sup>3</sup>
有効性	高い	極めて高い <sup>4</sup>
持続可能性	評価なし	組織としての持続可能性は「普通」：研修コースによる収入はないが、外部ドナーによる強いコミットメント（日本、シンガポール） 研修コースのインパクトの持続可能性は「極めて高い」 <sup>5</sup>
効率性	評価なし	配分効率性は「普通」（需要と供給の均衡のための価格メカニズムが存在しない） 運営効率は「極めて高い」 <sup>6</sup>
連携	評価なし	良い <sup>7</sup>
日本にもたらされる利益	高い	極めて高い <sup>8</sup>

<sup>1</sup> Philipsen, F.・Petrie, M.・P. Ugolini (2011年6月)、「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定に関する独立評価報告書」、9.1.5項研修所および法律局プロジェクト評価の概要、115ページ。同評価では「極めて良い」、「良い」、「普通」、「悪い」の4段階（4点満点）評価を用いた。同報告書の添付資料1「評価のアプローチと手法」を参照。

<sup>2</sup> [2013年版] 評価は本報告書を作成した評価チームが、プロジェクト文書のレビュー、関係者へのアンケート調査およびインタビューへの回答を基に実施した。

<sup>3</sup> 評価チームの調査では、受益国当局（職員）は「妥当性」について7点満点中5.5点、IMF職員および契約専門家は7.0点と評価した。

<sup>4</sup> 評価チームの調査では、受益国当局（職員）は「有効性」について7点満点中6.0点、IMF職員および契約専門家は6.7点と評価した。

<sup>5</sup> 評価チームの調査では、受益国当局（職員）は「持続可能性」について7点満点中6.5点、IMF職員および契約専門家は6.7点と評価した。

<sup>6</sup> 評価チームの調査では、受益国当局（職員）は「効率性」について7点満点中5.5点、IMF職員および契約専門家は6.7点と評価した。

<sup>7</sup> 評価チームの調査では、すべての受益国当局（職員）および1名を除くすべての専門家がSTIの業務は「良く連携できている」と評価した。

<sup>8</sup> 評価チームのアンケート調査では、受益国の政府職員は「日本への友好・親善」および「貿易体制の安定・効率化と貿易相手国のガバナンス向上を通じた間接的な利益」について、極めて高い評価を付けた。

- 生産性は極めて高く、投入したリソースに比較して高い成果（研修参加者×週ベース）が得られた。
- 地域ニーズへの認識と対応は極めて良いとの評価となった。協議プロセスがうまく機能している。受益国はSTIを高く支持している。
- 理論と実践の両面で技能の高いIMF職員を研修で活用することは有効である。
- STIの事業は、日本の拠出に見合う価値を生み出すとともに、日本のドナー国としての認知向上にも有益である。

改善の余地があった点としては、研修の実施方法における新しい技術や媒体の活用が挙げられる。

- 財政研修コース以外でのIMFの技術支援とのつながり拡大（研修ニーズ分析はTAプログラム向けのそれぞれのエントリーワークショップ<sup>92</sup>の一環として実施すべき）
- 一部カスタマイズが可能なマルチサイト研修（国際的なベストプラクティスを中心として、国別事例を組み合わせる）
- 経済的志向、財政分野の英語、エクセル操作などの事前技能要件
- 上記については、以下でさらに検討する。

<sup>92</sup> 本報告書で前述したとおり、「エントリーワークショップ」とは、JSA資金によるプログラムの開始時にすべての受益国の代表者、IMF職員、専門家、その他関係者を集め、ベースライン状況や政策、実施にあたっての問題、プログラムの目標、実施の方針となるロードマップについて検討するイベントである。

## 6.5 STIに関する所見

### (A) STIの今後にとってイノベーションが不可欠

**STIの従来の研修コースの授業は極めて良いが、将来的には現在の対面式を中心とする研修から、オンライン型の研修（一部対面式研修を含む）へと切り替えていくべきである。**

アンケート回答者からは次のような意見がみられた。

「研修はTAと異なり、進化するテクノロジーの活用が可能である。IMF能力開発局（ICD）は本部におけるファイナンシャル・プログラミングと財政部門政策（FPP）研修コースを、従来の通信教育からeラーニング研修に既に切り替え済みである（この形式では期間1週間のFPPがある）。このeラーニング・プラットフォームは近いうちに地域研修センター、また他の研修コース（債務持続可能性など）にも拡大される予定である。最終的には、この研修コースは4分野、相互関係、および基礎的経済分析の項目に関して大規模公開オンライン研修（MOOC）となる可能性がある」（回答者番号98）

参加者と対面して1～2週間の集中研修を行うのであれば、STIの従来の対面研修モデル（講義、事例研究、グループ実習）は極めて良い。専門研修はマルチメディアやインターネットを利用した研修などの新たなテクノロジーの導入へと急速に進化しており、そうした中でICDとSTIは革新に取り組んでいる。しかし、オンラインと対面型の折衷コースを開発するにはより多くの投資が必要となると考えられる。また、従来の対面式では2週間の期間を要していた研修コースを1週間に再編することなども可能である。

IMFによるイノベーションの一例としては、最近試験的に導入された<sup>93</sup>、ファイナンシャル・プログラミングと財政

<sup>93</sup> IMFは以前、コンパクトディスク（CD）を用いた研修を実施したことがある。同研修は、10週間の通信教育と2週間の対面式研修を組み合

部門政策 (FPPX) のオンライン版研修がある。STIは、今後シンガポールでの対面式研修を受講しようとする者に対し、事前にオンライン研修の受講義務を課すことを検討している。これが実施されれば、STIはすべての研修参加者の知見を強化することができ、対面式研修の開始時点における参加者の能力を均等化するうえで大きく役立つだろう。すべての参加者が事前にFPPXのオンライン研修を受講していれば、対面式研修における議論のレベルは向上するだろう。しかし、これにより参加者は事前準備に多くの時間を割かなければならなくなる。対面式研修の前に約100時間の事前学習を要求することの実現性については、試してみないと分からない。研修コース参加者の間で、マクロ経済や関連分野における事前学習のレベルに差があることは難しい課題である。

研修の質とコストを大きく向上させる技術としては、テレビ会議もある。最新型のテレビ会議設備は高価だが、教室を変える可能性を持つ。テクノロジーの活用により、講師が移動する必要なく、最新式の講義をシンガポールの教室に、またはシンガポールから域内の他の都市に供給することが可能となる。これはアクセス、コスト、および有効性の面でより優れているといえる。

テレビ会議の重要な活用方法としては、STIの研修コースにおいて同時進行によるマルチサイト授業が可能となるという点がある。完全に同時進行の録画と送受信により、研修の受講者と講師間の交流が可能となる。シンガポールで録画された授業を、他都市で同時放送することも可能であり、多くの可能性がある。研修は一部をオンライン、一部を同時放送、そして一部を対面式 (各地のチューターを活用) とすることもできる<sup>94</sup>。国別研修という形で、一部を各国の教員が国別事例の教材を用いて講義

わせたものであった。

<sup>94</sup> チューターは質を維持するためIMF職員が務めるべきとの意見も一部にある。評価チームはこれには同意しない。全般に主要講師はIMFの最新の政策的立場を代表するIMF職員でなければならないとい

を行い、一部をシンガポールと接続して国際的なベストプラクティスに関する双方向的授業を行うことも可能だ。

当然ながら、IMF本部の職員を活用した講義を行うにあたり、ワシントンDCとアジア地域の時差という制約要因はある。完全に同時進行とはいかないにせよ、ワシントンDCで講義を録画し、その後STIや各国都市で放送し、実質的な同時性を担保しつつ、IMF本部の講師ではなく各国のチューターと研修コース参加者との間で質疑応答の場を設けることもできる。

他方、新たなテクノロジーの革新的活用という点ではSTIの施設には限界がある。アンケート回答者からは次のような意見があった。

「実際にはテクノロジーはまったく利用していない」  
(回答者番号04)。同様の指摘は回答者番号162、65でもみられた。

STIは、専門研修の分野における急速な技術の進歩のペースに追いつくべく、新技術 (ハードウェア、ソフトウェア、設備) に投資する必要が出てくるだろう。STIが中核的な研修実施モデルを補完する新たなツールや性能を購入するうえで、中期戦略計画の策定が役立つだろう。また新技術導入の実施にあたっては、研修テクノロジー最高責任者を配置する必要がある。こうした変革のためにはリソースの拡大が必要となる可能性が高い。

## (B) 研修をIMFサーベイランス活動とより密接に結び付けることが可能

IMFの研修は、二国間および多国間のサーベイランス活動や各国政府への助言と結び付いている。

アンケート回答では次のような意見がみられた。

う強い主張はあるが、その前提は正しくないと思われる。マクロ経済に強い講師やチューターは数多くいる。

「研修とTAをさらに統合して提供する必要がある。これは幹部も良く理解しており、実際にSTIの優先課題に挙げられている。この方向でいくつかの取り組みが行われている。自分も太平洋地域（太平洋金融技術支援センター（PETAC）がフィジーにて実施）、およびミャンマー（バンコクのラオス／ミャンマー向け技術支援事務所（TAOLAM）が実施）の合同研修／技術支援活動に参加した」回答者03

研修とTAを結び付ける手段としては、地域戦略ノート（RSN）が挙げられる。IMFは年次総会および春季総会における加盟国、ICD、IMFの各地域局・機能局間における協議に基づき、この2つを結び付けている。

技術支援への資金支援をプログラム別アプローチへと変更したことで、エントリーワークショップの充実が研修と助言を結び付ける新たな手段となるだろう。JSA資金によるプログラムは以前のプロジェクトベースよりも長期化かつ大規模化している。したがってJSA資金によるTAプログラムの開始段階でエントリーワークショップを開催することは、小規模プロジェクトに資金拠出していた頃にはあまり実用的でなかった各プログラムに関連した研修ニーズを模索する良い機会となる。

また、JSA資金によるプログラムのエントリーワークショップは、研修ニーズ分析を提案されたTAと結び付ける良い機会となる。

### (C) STIでの研修経験者は開発を一層推進するうえで の大きなリソース

STIが過去4～5年間にSTIで研修を受けた参加者数は約5,000人にのぼる。この研修経験者はさらに研さんを積み、STIの研修コースに適した受講候補者のサポートやその特定に関する助言など様々な役割を果たすことができる。また、この層の継続的な技能開発もSTIの戦略の重要な要素となり得る。

STIは、以前は新規参加者の数に重点を置いていた。今後は、研修経験者の能力開発を支援する研修コースやイベントも重視することになるだろう。この戦略には、連続コースや再研修コースなどを含める可能性もある。研修を受講したことのある者のデータベースを最新の状態に維持することにより（容易ではないが）、STIは定期的にニュースレターを配信し、主にIMF研修の中堅職員向け研修、また適切な場合はより広範な研修機会について案内することができる。

### (D) 研修対象国グループと国／地域別研修コース

STIの研修コースの多くはシンガポールで実施されており、管轄加盟国37カ国を対象としている。2013年度、STIが実施した「国別」研修コースは1件のみである。しかし、今回の評価調査で評価チームが訪問した国々において、より多くの政府職員が参加できるよう国別研修コースの拡大を提言して欲しいとの要請を受けた。これは妥当なようだが、テクノロジーの活用により複数の都市で研修の同時進行が可能となっている中、「国別」、「地域別」というのはあまり実用的な区別ではないと思われる。各研修コースは、国別、地域別、そして数カ国間の比較が可能な国際モジュールを組み合わせて実施することができるだろう。

STIが管轄37カ国のそれぞれで3年に1回国内研修を実施するとすると、年間10回の国外研修が必要となる。マルチサイト研修であれば3回で同目標を達成できる。この戦略は多くの資金やSTI職員の動員を必要とするが、研修対象を広げ、効率や効果を上げることが可能となる。STI職員はリソースを大幅に拡大しなければ、これは実現不可能であると考えている<sup>95</sup>。

<sup>95</sup> アンケート回答者からは次のような意見があった。「STIの管轄加盟国の一つ一つについて国別研修コースを実施するのは以下の2つの理由で実現不可能である。まず、小国が各研修コースに適した、技能的要件を満たす30名の参加者を特定することは難しい。次に、年10回の国別研修コースを実施するためのリソース（職員と資金）がない。そのような研修の開催には、STIの事務職員とエコノミスト職員の増員が

## 研修対象国グループ

複数国を対象としたSTIのアプローチは今後も適切であろう。しかし、将来的にはある程度の差別化や目標設定を行うことが適切となる場合も出てくると思われる。上記の国別授業に加え、「小国」や「低所得国」といったサブ・グループの研修シリーズも有益であろう。マルチサイト・同時放送による研修コースの場合、中核的な教材よりも各グループに応じた事例教材の開発が必要となる。

### (E) 地域的なパートナーシップとマクロ経済研修

IMFが開発しIMF以外の機関が実施する研修コースは、IMF職員が自ら提供する研修よりも効果が低い可能性がある。IMF職員の実務体験は他の人による再現が容易ではないリソースである。しかし、その違いは誇張されるべきではない。IMF以外のマクロ経済専門家による質の高いカリキュラムであれば効果的となり得る。また、大学をはじめとする他の機関とのパートナーシップはアジア太平洋地域におけるIMFの研修のインパクトを増幅する方法となり得る<sup>96</sup>。研修機関の中には、同地域において短期の専門研修コースを提供している大学など、パートナーとなる可能性のある機関が多くある。

STIが2013年にシンガポールの施設以外で実施した国別研修コースは1件、地域別研修コースは2件のみとなっている<sup>97</sup>。評価チームが訪問した国々では、政府職員よ

必要である。さらに重要な点としては、参加者は同じ地域内の各国カウンターパートとの交流や意見交換の機会として地域別研修を高く評価しているということがある

<sup>96</sup> アンケート回答者からは次のような意見があった。「我々はIMF職員の知見は再現するのが難しいリソースであることに同意する。『研修講師の研修』を一部の国で試みたことがあったが、うまくいかなかった。大学とのセミナーや研究プロジェクトを通じた協力は大いに歓迎しているが、『IMF』の研修を実施するうえでは、比較優位のあるIMF職員が最も適していると考えている。これにより、質も維持できる」

<sup>97</sup> STIは2013年、国別研修コースを1件（タイ）、地域別研修コースを2件（タイ、スリランカ）実施した。STIは、シンガポール国外では例年、（東南アジア諸国中央銀行グループ（SEACEN）の後援の下で）「国

り各国での研修コースやワークショップを増やして欲しいとの要望があった<sup>98</sup>。

シンガポール国外の加盟国でのSTIの研修コースやワークショップ開催の要望は多い。同時放送を用いたマルチサイトでの研修コースをIMFの施設、あるいはむしろ開催国の政府施設で実施することができるかもしれない。あるいは大学とのパートナーシップを活用することもできる。JSAあるいはそれ以外を通じて日本のドナー機関（財務省）あるいは日本の著名なマクロ経済専門家の名を冠した施設への資金支援を行うことも検討する価値があるだろう。

### (F) 受講料徴収による財政的持続性と配分効率

STIの年間予算規模は業務に比較して小さい。新たな取り組みを行う前にコスト調査が必要である。場合によってはJSA資金のSTIへの配分を大幅に増やす必要が出てくるだろう。

1997年のアジア通貨危機の翌年にSTIが設立された際、中央銀行および財務省の能力強化は緊急を要する課題であった。そのためIMFとドナー国はすべての費用を負担した。それから16年が過ぎ、アジア太平洋諸国は一部

別研修コース」を1件、「地域別研修コース」を2件実施している。STIへの聞き取りによると、需要があればリソースを動員し、国外で5～6件のコースを実施することは可能という。2014年（暦年）においては、STIはシンガポール国外の地域内で5～6件の研修コースの実施を予定している。STIはシンガポール国外で2012年に地域別研修コース4件、2011年は地域別研修コース4件および国別研修コース1件を実施している。

<sup>98</sup> アンケート回答者からは次のような意見があった。「IMFアジア太平洋局は、地域戦略ノート（RSN）などによって、必要とされる能力の全体像をみている。ICDとアジア太平洋局（APD）は近年、能力評価プログラム（カンボジア）を試験的に導入している。STIは、太平洋金融技術支援センター（PETAC）（2012年のフィジーにおける研修コース）、およびIMFのその他の部局との連携・協力の下、特定の研修コース（FADとの「財政分析および見通し」コース、MCMとの「金融規制改革」コースなど）を実施している。また、STIはSEACENセンターなどのIMF以外の機関と定期的協力、またアジア開発銀行との随時協力も行っている」（回答者番号98）

の例外を除き、中央機関の職員の研修費用の相当部分を負担できるようになった。しかし、加盟国の受講料支払い意思と能力を明確にするためにはさらなる調査が必要である<sup>99</sup>。

なおICDがIMF本部で受講料を試験的に導入したことがあったが、現在は料金の徴収は行っていない。

原則的に、研修を無料で提供することは配分効率のうえでは最善の方法ではない。一般的に無料提供よりも価格シグナルの方が有効である。価格を付けることによって、各研修コースで最も受講の成果を得られる参加者を特定することができる。また一般的に、無料の研修の参加者よりも、受講料を支払って研修を受ける参加者の方が、事前の準備もできており要求度も高い。このことは研修コースの設計や実施にも良い効果を及ぼす。

今後のSTIにとって適切な方向性は、研修サービスの対価の支払いを含む持続的な財政モデルである。STIのコストに占める受講料の妥当な割合は、ニーズ分析や支払い意思調査に基づいて検討すべきである。各国政府の負担率を例えば20～50%の間の範囲で設定する方法を分析する方法もある。

### (G) 参加者のエクセルおよび英語能力

複数のアンケート回答者が、一部の参加者の英語力が不足していると指摘した。参加者はビジネス英語だけでなく、複雑な金融やマクロ経済用語の英語にも通じていなければならない。英語能力は参加者の研修コースにおける積極的参加や研修によって受ける恩恵の大きさを左右

する。また、参加者は大半のSTIの研修コースでエクセルの操作能力が必要である<sup>100</sup>。

STIの研修コースに参加するには、少なくとも基礎的な経済知識、外国語としての英語能力（特に金融・マクロ経済用語）、および表計算ソフト（エクセル）の操作知識が必要である。しかし、STIはこれらの技能習得を申請者に任せざるを得ない。

### (H) 日本のドナー国としての認知度

STIに対する日本の資金支援は各研修コースの最初と最後に周知されるため、研修コース参加者に認知されている。また、現在のSTIの駐在エコノミスト2名のうち1人は日本人である。

アンケート回答者からは次のような意見があった。「日本からの資金拠出については研修コースの開会式と閉会式でしかるべく言及されているが、プログラムの中には日本のドナー国としての認知度は高くない」（回答者番号40）

また次のような意見もあった。「日本の貢献に対する認知度は高い。各研修コースの開会式と閉会式において、STI所長は参加者に対し、日本の資金支援によって同研修コースを開催することができたと明示的に説明し、STIは非常に感謝していると述べている。自分は個人的には能力構築の力を強く信じており、全般的には、受益国と日本などのパートナー国に長期的な利益をもたらすことのできる開発援助の効率的な形態であると考えている」（回答者番号03）

<sup>99</sup> アンケート回答者からは次のような意見があった。「域内の低所得（および低位中所得）国の多くが研修費用の一部を負担できるかについては不明だ。調査を実施し、『一部自己負担』に関する提言を用意するのが良いと思う。我々は、先進国が開発途上国に補助金を提供すべきと考えており、現在IMFの無料の研修を通じて、これが実現されていると理解している」

<sup>100</sup> アンケート参加者からは以下のような意見があった。「プログラムは、基礎的な経済的思考、エクセル技能および英語をはじめとする必要な背景知識を持つ参加者には効果があると思う。しかし、研修ニーズの最も高い国々をはじめ、一部の参加者は往々にしてこうした前提となる技能を身に付けていないことがある。参加者の研修内容に対する吸収力をさらに高めるには、参加者が基礎的なエクセルや英語の研修を受けられる方法を見いだすべきである」（回答者番号03）



日本のドナー国としての認知度は様々な方法で高めることが可能である。例えば、日本が相当の資金拠出を行っていることを考慮すれば、執行委員会の委員ポストなどを通じてSTIのガバナンスに参加することが適切ともいえる。STIが所属するIMFとシンガポール政府の取り決めでは、原則的に執行委員会の任命は十分な期間にわたり大規模な拠出金を提供しているドナーであれば誰に対しても開かれている。例えば、民間の基金や大手企業の参加は革新的といえるだけでなく、ガバナンス向上（外部役員は役員会の重要な特徴となっている）や専門研修へのアプローチに対する多様な視点といった利点もある。

アンケート回答者からは以下のような意見もあった。

「日本がドナー国としての認知度を高めるには、日本で地域別研修コースを開催すると良い」（回答者番号40）

#### (I) 研修コースの評価手法は要改善

現在、研修コースの評価は参加者の自己報告と、数は少ないが参加者の上司による後日の評価により行われている。この自己報告は研修、時期を問わず、ほぼ例外なく好意的であり、重要な情報ではあるものの、STIにとって参考となるものはあまり多くない。研修の直接的なインパクトをより厳密に評価する方法は、研修の開始時と終了時に知識と技能について試験を行うことである。

しかし、これらは中堅職員向けの研修コースであり、STIが各国政府に代わって職員の試験機関となるのは適切とはいえない。したがって、研修の参加時と終了時における参加者のレベルはSTIと本人限りの極秘情報としてはどうかと評価チームは考えている。重要なのは、STIと各参加者の双方にとって参考になるデータを得ることであり、参加者にとっては達成度の明確かつ即時のフィードバックを得ることである。参加者にとって最良のフィード

バックは、参加者が研修の全参加者の中でのパーセンタイル順位であろう<sup>101</sup>。

#### (J) STIの戦略、構造、運営、および成果は定期的評価が必要

STIの組織は複雑かつ規模が大きいため、JSA資金によるIMFプログラム全体を対象とした本評価調査ではSTIのごく一部の評価しかできない。本評価は2010～2013年度に進行中であった28件のJSAプログラムおよび約100件のプロジェクトを対象としている。したがって、STIという1つのプログラム単位だけに着目することには限界がある。STI単独でさらに詳細な評価を行う余地があるといえる。

STIは各研修コースのレベルでは、参加者およびその本国所属組織からのフィードバックを得るための十分な評価手段を有している。しかし、STI自体の自己評価（戦略および組織能力）は行ったことがない。STIの戦略、構造、運営、および成果を定期的に評価すること有益であろう。一つの方法としては、ICDまたはIMFの独立評価機関（IEO）がIMFの監督下にあるSTIを含むすべての研修機関および活動の評価を実施することである。その他には、IMF内部または外部のその他の研修機関の長による視察団が来訪し、定期的なピア・レビューを行うという方法も考えられる。

#### (K) STIの研修コースの評価手法

前述したとおり、現在、研修コースの評価は参加者の自己報告と、数は少ないが参加者の上司による後日の評価により行われている。この自己報告は研修、時期を問わず、ほぼ例外なく好意的であり、重要な情報ではあるものの、STIにとって参考となるものはあまり多くない。研

<sup>101</sup> 回の研修コースだけでは集団としては小さい（30名以下）ほか、何らかの理由で特異な集団となっている場合もあるため、パーセンタイル順位は、当該研修だけでなくそのコースの以前の参加者も含めて示すのが最も良いだろう。

修の直接的なインパクトをより厳密に評価する方法は、研修の開始時と終了時に知識と技能について試験を行うことである。

## 6.6 STIに対する日本の支援の2014年度見通し

### ミャンマーとラオスにおける能力構築に対する協調的アプローチ

2014年度、日本はマクロ経済分析およびファイナンシャル・プログラミングの技術的能力が比較的未発達なラオスおよびミャンマーの2カ国を対象に、マクロ経済管理能力の強化プログラムに資金を拠出した。

このプログラムは2014～2016年度にわたる2年間をかけて実施される予定であり、予算額は209万8,054ドルである。

このプログラムの下で提供される研修の目的は、透明性がある市場重視型の組織、制度および実務を促進することであり、以下3つの柱からなる。

- STI (特にファイナンシャル・プログラミングと財政政策) およびMCM (金融政策) の教材を使って、期間約2週間の段階的なマクロ経済研修コースを年3～4回実施する。通常、ミャンマーとラオスから約25～30名が参加する見込みである。
- 2～3回のハイレベルワークショップ/セミナーを実施する。いずれも期間は1～2日間で、10～15名のシニアレベルの政府職員が現在の課題について取り組む。
- 各国に応じたマクロ経済の枠組みを構築し、マクロ経済プログラムの策定に関する国別の技術支援を含む、その維持と予測の活用について研修を実施する。

STIは3～4件の研修コースを準備する。各コースはヤンゴンとバンコクで2～3回提供される。同プログラムには、

ラオスとミャンマーでのファイナンシャル・プログラミングおよび財政部門政策に関するワークショップ、およびバンコクでの財政分析・予測に関するワークショップが含まれる。

このプログラムの調整は、2013年10月よりバンコクのラオス/ミャンマー向け技術支援事務所 (TAOLAM) を拠点とする長期専門家が行う<sup>102</sup>。この長期専門家は、ミャンマーおよびラオスに即したマクロ経済の枠組みを作成している。この枠組みに沿って研修を組み立てる。ミャンマーでは、「ファイナンシャル・プログラミングおよび財政部門政策」コースはIMFのスタッフモニタープログラムをサポートし、研修プログラムはIMFのサーベイランスチームの訪問で調整されている。ラオスでは、「マクロ経済分析能力の強化」により、IMFのサーベイランスチームが指摘したマクロ経済脆弱性に対する理解増進が進んでいる。

ミャンマーにおけるこのプログラムの実施開始より4か月時点での主な成果は、金融政策と銀行監督を含む、近代的な中央銀行業務、およびマクロ経済・金融セクター問題に関するセミナーである。このセミナーにはミャンマー中央銀行やその他政府機関から30名が参加した。研修参加者によるこのコースの評価は5点満点中平均4.7点と高かった。

ミャンマーにおいて、マクロ経済分析および政策の役割に関する知識習得を有効なマクロ経済政策の立案につなげるには、マクロ経済の枠組みをはじめとした同国に応じたマクロ経済分析を実施するためのツール開発が必要となる。マクロ経済分析の実施と分析手順の確立を行うための組織内での責任分担も必要となる。

<sup>102</sup> このプログラムは、APDとSTIが合同で運営している。IMFは、このプログラムと世界銀行およびアジア開発銀行がこれらの国々で展開する支援との積極的な連携を図っている。

## 法律分野における日本の支援

本章では、法律局 (LEG) の技術支援に対する日本の支援について検討するが、評価対象期間の大部分を占める2010～2012年度において、LEGの主導によるプログラムは1件もなかった。同期間において初めて実施されたプログラムは、2013年度に承認された「ミャンマーにおける資金洗浄・テロ資金供与対策 (AML/CFT) 枠組みの強化」(JPN 301) である。

したがって本章では、2010年度以前に承認され、今回の評価対象期間においても進行中であったプロジェクト、およびIMFの他部局が実施を主導しLEGが補助したJSA資金によるプログラムの成果、ならびにミャンマーにおける資金洗浄・テロ資金供与対策 (AML/CFT) についてのLEGプログラム (IMF法律局金融完全性グループ) の初期段階の指標について扱う。

### 7.1 法律局 (LEG) による技術支援

IMFの法律局 (LEG) は、経営陣、理事会、および職員に対して適用可能な法規に関する助言、決定やその他法的手段の準備のほか、以下の分野において加盟国に対する技術支援を行っている。

- 主に金融・財政問題、租税、国家予算、外国為替、破たん等に関する立法
- 主にその国の中央銀行業務および金融セクターに関する規制とガイドライン
- 資金洗浄・テロ資金供与対策、外国為替法

### 7.2 LEGの技術支援戦略

これまでLEGは、多くの場合、単年度で決定し完了する比較的小規模のプロジェクトに短期専門家を派遣する形の支援を行ってきた。LEGのプロジェクトの多くは、IMFの

他部局による各加盟国政府に対する助言提供・支援業務に密接に付随する形となっていた。

LEGはFADやMCMと異なり、文書化された技術支援戦略がない。LEGの技術支援は、一方で受益国の法案作成能力の向上を目指し、もう一方で専門家による法律面の助言提供と法案作成のサポートを行ってきた。

### 7.3 LEGの技術支援 (2010～2013年度)

LEGが2010～2013年度の間に提供した技術支援は、すべての資金拠出源を合計すると約63人年<sup>103</sup>、金額ベースで総額3,392万6,797ドルにのぼり、専門家1人の1日あたりのコストは約2,067ドルとなった (業務時間コストに加え、旅費および関連費用を含む)。うちJSA資金によるTAは1.49人年<sup>104</sup>で金額では92万7,261ドル、専門家1人の1日あたりのコストは約2,384ドル (業務時間コストに加え、旅費および関連費用を含む) となった<sup>105</sup>。LEGへの資金拠出はJSA資金全体の約3%であった<sup>106</sup>。

LEGは2010年度より前は法律分野のプロジェクト実施に相当のJSA資金を利用していた。2010年度以降、プロジェクトは新規のJSA資金の拠出を受けられなくなったが、既に実施されていたものは完了まで承認された条件の下でそのまま継続された。LEGは2010～2013年度の間に、それ以前に承認された7件のプロジェクトを完了した。これらのプロジェクトの一覧は表7.4.1にある。

これら7件のプロジェクトの予算総額は68万314ドルにのぼり、その大半は2010年度に執行された。同年度のJSA資金によるプロジェクト拠出額は53万4,744ドルとなった。

<sup>103</sup> 2009年度 (8.5人年)、2010年度 (12.3人年)、2011年度 (17.9人年)、2012年度 (17.6人年)、2013年度 (15.2人年)。出所：IMF ICD (2013年12月)、添付資料2 表7A参照。

<sup>104</sup> 添付資料2 表5参照。

<sup>105</sup> 添付資料2 表6参照。

<sup>106</sup> 添付資料2 表5参照。

**表7.3-1: LEGの技術支援支出とJSA資金による技術支援 (AML/CFT信託基金への日本の資金拠出は除く)**

年度	LEGの技術支援支出合計 <sup>1</sup>	うちJSAの資金拠出による支援 JSA資金支援の占める割合 (%)	% JSA
2010年度	\$7,412,575	\$534,744	8%
2011年度	\$10,739,566	\$0	0%
2012年度	\$7,759,281	\$82,052	1%
2013年度	\$8,015,374	\$310,465	4%
<b>合計</b>	<b>\$33,926,797</b>	<b>\$927,261</b>	<b>3%</b>

出所: IMF ICD (2013年12月)

<sup>1</sup> 添付資料2 表8参照。

LEGは大部分の地域で支援業務を行い、各案件での支出は小規模なものであった。各プロジェクトの予算は3万ドルから22万9,400ドルの間となった。支出額が少ないからといって、支援の重要性が低かったわけではない。LEGのプロジェクトは、支出額に比して大きなインパクトをもたらす場合や、より大規模なプロジェクトの成功に不可欠となることもある。

2011年度は前年度から一転してLEGによるJSA資金の利用はまったくなかった。プロジェクトはJSAによる資金拠出の対象外となったうえ、LEG主導案件、他局主導案件の法律関連部分の実施を問わず、LEGが関わるJSA資金プログラムは1件もなかった。

しかし、JSA資金の拠出を受けられなかったことによるLEGの支援資金の目減りは、JSA以外の資金源によって十分補われたようだ。実際、LEGによる技術支援（人年ベース）は2010年（12.3人年）から2011年（17.9人年）の間に大幅に増加した<sup>107</sup>。翌2012年度は、初めて実施されたIMFの他部局によるJSAプログラムの法律関連部分について、小規模ながら資金拠出を受けた。

<sup>107</sup> 2009年度（8.5人年）、2010年度（12.3人年）、2011年度（17.9人年）、2012年度（17.6人年）、2013年度（15.2人年）。出所: IMF ICD（2013年12月）。

2013年度に初のLEG主導のJSAプログラムである「ミャンマーにおける資金洗浄・テロ資金供与対策（AML/CFT）枠組みの強化」が承認された。同プログラムは126万9,557ドルの3カ年度予算が割り当てられ、うち約20%は同年度末までに執行された。同年のLEGによるJSA資金の支出額は31万465ドルにのぼり、その大部分<sup>108</sup>はAML/CFTプログラムに拠出された。

#### 資金洗浄・テロ資金供与対策 (AML/CFT) 信託基金

日本はJSA資金によるAML/CFTへの支援に加え、2010～2014年度（5年間）に実施されたAML/CFT信託基金に200万ドルを拠出した。同基金にはドナー12カ国が合計2,720万ドルを拠出した。日本の年間支出は、予算総額に占める拠出総額に比例した割合であるといえる。

#### 7.4 成果ベースライン（2010年以前に承認されたプロジェクト）

2010年度以前に承認され、2010～2013年度に完了したLEGの技術支援プロジェクトは7件ある。IMFによる最終プロジェクト評価では、成果達成度の評価は1点（まった

<sup>108</sup> ミャンマーにおけるAML/CFTプログラムには24万2,759ドルが拠出された。

### Box 7.1-1. ミャンマーにおける資金洗浄・テロ資金供与対策

日本の資金支援により、ミャンマー連邦政府が資金洗浄・テロ資金供与を防止するための手段がもたらされた。IMFはミャンマー中央銀行(CBM)および同国政府の金融情報機関の職員の研修を実施した。これと併せて、ミャンマー政府当局によるリスク管理に用いるツールや手順の改善をIMFの専門家が支援した。「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定

(JSA)」は今後2年間にミャンマー政府および中央銀行が資金洗浄の防止とテロ資金供与の撲滅のための規制を確立するうえで、重要な財源と見込まれる。もともと2014年は、開発したリスク管理手順の運用を実現するためにかなり多くの作業が必要である。

表7.3-2: AML/CFT信託基金によるLEGの技術支援支出 (2010～2013年度)

年度	AML/CFT信託基金によるTA
2010年度	\$ 2,419,910
2011年度	\$ 7,039,022
2012年度	\$ 6,614,830
2013年度	\$ 6,025,691
2013年4月30日までの合計	\$22,099,453

出所: IMF ICD (2013年12月)

く達成されず) から4点 (完全に達成) の4点満点中、平均2.9点となった。つまり、平均達成度は75パーセントマイルであるということになる (表 7.4.1参照)。

定量的な成果評価を行うのは望ましいことであり、プロジェクト評価自体も達成した事柄を記録するという意味で総じて適切といえる。しかし、全般にその評価はIMFの他部局による同様の自己評価と比べて高く、一部は特に高い評価となっている。例えば、対象国8カ国のうち4カ国にしか支援を実施しなかったうえ、ミッションの目的達成度も当初のプロジェクト目標と比べると相当低かったにもかかわらず、「完全に達成」されたと評価しているケースもあった。

### 独立評価チームによる評価

JSAに対する第1回独立外部評価 (2010年2月に報告)<sup>109</sup> は、現在のMCMおよびFADにあたる2部局のみを評価対象としており、LEGによる技術支援については評価を行わなかった。

JSAに対する第2回独立評価 (2011年6月に報告)<sup>110</sup> では、LEGによる技術支援が評価対象となり、3件のTAプロジェクトについて表7.4.2に示す評価が行われた。

今回の評価報告書では、2010～2012年度に完了したJSA資金によるLEGプロジェクトを評価した。今回の評価は、「持続可能性」を除き、全体的に以前と同様かやや高めの評価となった。持続可能性リスクは大きくなる傾向があり、長期的な成果に対するIMFの関与は限られているため、この基準での「普通」という評価は適切と思われる。

<sup>109</sup> 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2010年2月)、「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定に関する独立評価報告書」。

<sup>110</sup> Philipsen, F.・Petrie, M.・P. Ugolini (2011年6月)、「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定に関する独立評価報告書」。

表7.4-1：2010～2013年度に完了したLEGのTAプロジェクトに対するIMFの自己評価

プロジェクトID	対象地域／国	LEGによる自己成果評価の平均点
		(4=「完全に達成」～1=「まったく達成されず」の4段階)
LEG_AFR_2007_07	アフリカ諸国	4.0
LEG_APD_2009_02	アジア太平洋諸国	3.3
LEG_BGD_2010_01	バングラデシュ	1.5
LEG_LBR_2009_01	リベリア	2.0
LEG_MWI_2009_01	マラウイ	3.0
LEG_PER_2008_01	ペルー	3.3
LEG_ZAF_2007_02	南アフリカ	3.3
	平均	2.9

出所：IMF ICD (2013年12月)

表7.4-2：LEGのTAプロジェクトに対する評価比較 (2011年度および2013年度)

評価基準	2011年版評価 <sup>1</sup> (極めて良い(高い)、良い(高い)、普通、悪い)	2013年版評価 <sup>2</sup> (極めて良い(高い)、良い(高い)、普通、悪い)
妥当性	高い～極めて高い	極めて高い
有効性	高い	高い
持続可能性	高い	普通 (LEGは持続可能性リスクの高い状況で情報提供を行うケースが多い)
効率性	評価不可能 <sup>3</sup>	極めて高い (低コストで潜在的に高い利益)
連携	評価なし	普通 (連絡は密だが共同取り組みはあまりない)
日本のドナー国としての認知度	高い (他のIMF部局と同じ)	低い (活動が急減したため)

<sup>1</sup> Philipsen, F.・Petrie, M.・P. Ugolini (2011年6月)、「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定に関する独立評価報告書」。9.1.5項 研修所およびLEGプロジェクト評価の概要、115ページ。同評価では「極めて良い」、「良い」、「普通」、「悪い」の4段階(4点満点)評価を用いた。同報告書の添付資料1「評価のアプローチと手法」を参照。

<sup>2</sup> 「2013年版」評価は本報告書を作成した評価チームが、プロジェクト文書のレビュー、関係者へのアンケート調査およびインタビューへの回答を基に実施した。

<sup>3</sup> LEGのTA評価サンプルが小さすぎるため、評価チームは効率性の評価は控えた。

## 7.5 プロジェクト別からプログラム別アプローチへの変更による改善点

LEGの職員と専門家からの回答によると、個別に資金拠出を受けた同局の小規模プロジェクトと「包括的な」プログラムに組み込まれた同様のプロジェクトとの間にほとんど違いがないという意見であった。プログラム別アプローチへの変更によりJSA資金によるLEGの技術支援の妥当性、効率性、有効性、持続可能性が必ずしも改善された

わけではない。アンケート回答者からは次のような意見があった。

「法案作成に関するプロジェクトでは、包括的なプログラムの下での実施かプログラムの枠外での実施かで大きな違いはない。」<sup>111</sup>

<sup>111</sup> 回答者番号104。

2013年度以前は、JSAの資金によるLEGのプログラムは1件もなかったが、2013年度に特別な案件があった。それは「ミャンマーにおける資金洗浄・テロ資金供与対策（AML/CFT）プログラム」である。これはIMFおよび日本を含むドナー国にとって特に優先度の高い分野であったが、実施が遅れたことから明らかなようにミャンマー政府にとっては、必ずしも最優先課題ではなかったようだ。同プログラムの評価は、AML/CFT信託基金全体の評価の一部として実施されるだろう。

プログラム別アプローチへの変更により、JSAはLEGのニーズに合わなくなっている。単独の大型プログラムは、LEGが従来重点または得意とする分野ではなかった。そのため、プログラム別アプローチへの変更により、JSA資金によるLEGの技術支援活動は急激に減少した。この変更が行われる前は、JSA資金による支援は比較的低予算ながらも、重要な法律分野のプロジェクトが多く、受益国における幅広い技術支援の成功にとって不可欠となっていた。

## 7.6 LEGのTAプログラムに対する所見

プロジェクト別からプログラム別への変更により、JSA資金を活用したLEGの活動は予想外の急減を示し、4年後にようやく回復の兆しをみせている。2011年度はLEGによるJSA資金の利用はまったくなかった。プロジェクトはJSAによる資金拠出の対象外となったうえ、LEG主導案件、他局主導案件の法律関連部分の実施を問わず、LEGが関わるJSAプログラムはまだ1件もなかった。JSA資金の拠出を受けられなかったことによる支援資金の目減りは、JSA以外の資金源によって十分補われたようだ。LEGによる技術支援（人年ベース）は2010年（12.3人年）から2011年（17.9人年）の間に大幅に増加した<sup>112</sup>。一方、JSAの方針

<sup>112</sup> 2009年度（8.5人年）、2010年度（12.3人年）、2011年度（17.9人年）、2012年度（17.6人年）、2013年度（15.2人年）。出所：IMF ICD（2013年12月）。

変更により、法律という重要分野における日本のドナー国としての認知向上は低迷したといえる。

これまで、JSA資金による法律分野のプロジェクトは、小規模ながらもIMFの各国に対するより広範な技術支援における重要なカギとなっていた。法律分野のTAには、法規制案の作成などの法的枠組みの近代化支援などがある。JSAのプログラム別アプローチは従来のLEGの役割にはうまく適合していないようだ。

JSA資金による「ミャンマーにおけるAML/CFTプログラム」の2013年度末時点における3カ年度予算の執行率は11%となっており、計画より大幅に遅れている。2013年度におけるLEGのJSA資金の利用度は、その3年前の水準を大幅に下回っている。同プログラムの予算執行が遅れた原因としては、ミャンマーにおける能力面の制約、および（または）同国政府が抱えるその他優先課題が挙げられる。監督枠組みの要件が満たされない場合、ミャンマーが措置対象国リストに載る可能性が高いため、2014年度は進捗が加速するとみられる。

評価チームは本報告書において、各JSAプログラムについてエントリーワークショップを実施することを提言している。こうしたワークショップは、LEGによる支援の可能性を早い段階で検討するための適切な場となるだろう。アンケート回答者からは次のような意見があった。

「〇〇プログラム（ここでは具体名は伏せる）の策定の初期段階において、LEGの関与はなかった。この段階で関与していれば、対象国の能力面での問題点を早期に特定し、TAの実施においても違ったアプローチが可能となったかもしれない」<sup>113</sup>

<sup>113</sup> 回答者番号104。

## その他の所見

### A. LEGにとって技術支援戦略を文書化することが有益

LEGが技術支援戦略を策定することにより、受益国政府における能力構築と直接的な助言提供・法案作成支援の間の適正なバランスをはじめとする、いくつかの問題に対処することができるだろう。

### B. LEGには頻度の低いプログラムだけでなく、小規模なプロジェクト別のJSA資金拠出が必要

これまでLEGは、金融セクター改革の重要部分である法規制案の作成支援において、JSA資金を利用して専門家の短期派遣を行っていた。その支出額は通常それほど多額ではなかったが、より広範な改革における重要な要素であることが多かった。実際、この支援はよりIMFの広範な取り組みの成功にとって必要不可欠であった。この小規模ながら重要なLEGプロジェクトへのJSA支援が失われたのは残念なことである。この問題に対応するための方法は複数ある。

- (1) LEGは、進行中の他のJSAプログラムを支援する小規模プロジェクトに対して資金を拠出する包括的なJSA資金によるLEGプログラムを提案することができる。
- (2) IMFの他部局のJSAプログラム提案における法律関連部分を特定するべく、例えば、コンセプトノートや、承認されたプログラム、エントリーワークショップ予定について、LEGが定期的に情報提供を受けるなどの形で、体系的な取り組みを行うことも可能だ。

- (3) JSAのプログラム資金のごく一部（例えば10%）について、事前の特定や個別の承認がなくても資金を利用できる恒常的な権限を、日本政府がIMFのICDに委ねるといった選択肢もある。

### C. LEGは法律分野の関わるJSAプログラムのエントリーワークショップに参加すべき

LEGはJSA資金によるプログラムのコンセプトノートや、承認されたプログラム、エントリーワークショップ予定について承知しておく必要がある。LEGの技術支援が必要となる可能性のあるプログラムと見込まれる場合は、LEGの代表者がワークショップに出席するための予算をJSA資金から拠出できるようにすべきである。これにより、必要に応じてプログラムのロードマップに法律面の検討事項を含めることが可能となる。

上記を踏まえた提言として以下の2つが挙げられる。第一に、JSAは大規模なプログラムだけでなく、小規模な法律関連案件にも必要に応じて資金を拠出すべきである。第二に、ICDに対し適切な承認権限を限定的に委ね、小規模な案件の実施を円滑にできるようにすべきである。



## JSA資金によるプログラムの成果

ここまでの章では、IMFの各部局によるJSA資金を用いたプログラムの成果について概覧した。本章では、すべての部局や関係者の間におけるJSA資金によるプログラムの成果を概覧する。

成果評価は、関係者へのアンケート調査結果や文書レビュー、インタビュー、現地での所見、IMFの技術支援の中心的分野に関する評価チームの知見に基づいている。なお、アンケート調査結果は確かなデータである。アンケートの質問に回答したのは、IMFの技術支援または研修に直接関わった関係者のみであり<sup>114</sup>、回答率も非常に高かった。評価手法は添付資料1で説明している。

### 8.1 日本の利益

日本が得た利益は多く、特に受益国の政策担当者へのアクセスと影響力の点で顕著であった。日本への友好・親善に相当プラスの効果をもたらされた。また国際経済や投資・貿易の安定化も日本の利益となった。

関係者は3つの分野における相互利益を重要と評価し、各分野におけるJSAの貢献を「とても良い」から「極めて良い」と評価した。以下、この3つの分野について述べる。

#### 日本と周辺国、世界全体における相互の繁栄と安定

- 関連行政分野（公的財政管理、租税、金融政策、資本市場および銀行業務、関税および物品税、統計などを含む）におけるIMFの技術支援がもたらす有益な影響により、まずは周辺国、次に世界全体が繁栄

<sup>114</sup> JSA資金を用いたプログラムを管理したIMF職員や、そのプログラムの一部を実施するために雇用された専門家、およびJSA資金によるIMF技術支援を受けた政府職員を含む関係者。

- IMF技術支援の影響で、より開放的な国際貿易体制が実現
- IMFの技術支援によるマクロ経済政策・アプローチ（IMFの技術支援とサーベイランス活動のリンク）を通じて国際経済が安定化

#### 日本のアクセスと影響力の向上

- 日本政府にとりIMFの知見への横のつながりを通じたアクセス性が向上（合同ミッション、ワークショップ、IMFチームにおける日本人専門家の活用）
- 技術支援をサポートする重要なドナーとして理事会等における日本の影響力が拡大し、IMFの政策やアプローチへの影響力も向上
- 他国政府の政策や目的に関する情報へのアクセスが向上（合同ミッション）
- 技術支援における協力を通じて、IMFの知見との緊密なつながりという名声を確立

#### IMFの技術支援への日本の貢献に対する認知度上昇による日本に対する友好・親善の醸成

- 受益国政府や公共政策担当者からの認知向上。受益国政府の政策担当者へのアクセスや、日本による共同支援であることの政策担当者からの認知。
- JSA資金を用いたイベント（セミナーやワークショップ、研修など）の参加者からの日本の資金支援に対する認知向上
- 受益国の一般国民からの認知向上

評価チームはJSAによる資金支援の関係者に対し、日本にもたらされる利益について質問した。まず受益国政府職員に対しては、日本の利益について1問のみを尋ね

**表8.1-1：JSAプログラムのドナー国として日本にもたらされる利益**

(IMF職員および専門家のみ)	平均評価点 (7点満点)		
	IMF職員・専門家	受益国政府職員／当局	回答者数
国際的安定、繁栄、開放的な貿易体制	5.3	N/A	46
IMFおよび受益国の政策担当者に対する日本の影響力	5.3	N/A	39
日本への友好・親善	5.5	N/A	51
日本にもたらされる利益全体 (受益国政府職員のみ)	N/A	5.9	18

出所：関係者アンケート調査（2014年1月） 質問6.1、6.2、および6.3

た。日本にもたらされ得る利益の評価は極めて高かった（7点満点中平均5.9点）。

IMF職員・専門家に対しては、第一にJSAを通じた支援が国際経済の安定、繁栄、および開放的な貿易体制における日本の利害に貢献しているかどうかについて尋ねた。第二に、IMFの技術支援に対する日本の支援はIMFや受益国の政策担当者への影響力向上に資するかどうかにについて尋ねた。第三に、JSAを通じた支援は日本への友好・親善を醸成するかどうかにについて尋ねた。回答はすべての項目で良好な結果となった（7点満点中平均5.3～5.5点、表8.1-1参照）。ただし、相当数の回答者（全体の17%）は無回答であった。

すべての関係者グループは、JSAの受益国にある日本の大使館や機関に駐在する日本外務省やJICAの職員は、JSAプログラムについてもっと知り、JSA関連活動に関与すべきであると考えている。この点については今まで財務省主導で行われてきたが、今後も関与の必要性を強調していく必要があるだろう。

日本はJSAへの資金拠出を通じて重要な成果を達成し、IMFの技術支援プログラム28件のドナー国として59カ国で実質100以上の支援活動に関わり、受益国政府からの認知度も向上した。一般国民からの認知は、各国政府の政策担当者からの認知度ほど高くはなかった。政策担当者からの評価は、「良い」から「極めて良い」の間で

あった。日本はJSAへの資金拠出を通じて重要な成果を達成し、IMFの技術支援プログラム28件のドナー国として59カ国で実質100以上の支援活動に関わり、受益国政府からの認知度も向上した。一般国民からの認知は、各国政府の政策担当者からの認知度ほど高くはなかった。政策担当者からの評価は、「良い」から「極めて良い」の間であった。

日本のODA政策の基本方針の一つとして、能力開発プログラムの策定において日本の知見をリソースとして活用するという点が挙げられる。日本人の専門家を関与させることは、相互に学ぶ機会など、受益国だけでなく日本にもたらされる利益も多い。実際、日本の知見は一部のJSA資金によるプログラム（例えばSTI）で活用されており、多額の資金を拠出するドナー国としての日本の認知度は総じて良好となっている。とはいえ、この点について継続的に配慮していく必要がある。そのための選択肢としては以下が挙げられる。

**日本政府の職員によるエントリーワークショップへの参加と計画策定の支援：**各JSAプログラムのエントリーワークショップは日本が認知度を高め、新たなプログラムの計画策定に参画する最適な機会である。日本政府からの参加があれば、プログラムの専門性ニーズと日本のリソースのマッチングを手助けすることが可能となる。

**JSA資金によるプログラムで採用される長期専門家(LTX)および短期専門家(STX)としての日本人の参加の拡大:**日本人の専門家の活用は、IMFの登録専門家リストにおける日本人の割合を増やす、LTXやSTXの空きポストが出た際に日本で専門家の公募を行う、などの方法で推進することができるだろう。徐々により多くの日本人専門家がJSA資金によるプログラムにおける経験を蓄積し、IMFのプログラム責任者にも知られるようになれば、その専門知識を生かすことができるだろう。これを完全に実現するには、ある程度時間が必要である。

**IMFのJSA受益国ミッションへの日本からの参加:**受益国へのミッションに日本財務省の専門家がIMF職員と共に参加したことはあり、これは継続すべきである。もちろん、日本財務省の専門家が多忙な中、常に時間を割いてJSA資金を活用した活動に参加できるわけではなく、また業務を進めるうえでの専門的な英語力も要求される。

日本はイニシアティブと取るべきである。IMF日本理事および理事室スタッフはミッションの予定について通知を受け、日本人の職員または専門家がこうしたミッションに参加する機会を見つけるべきである。

**JSA資金を用いたプログラムのガバナンスへの日本の参加:**日本がプログラムの運営委員会や理事会でJSA資金によるプログラムのガバナンスにも関与する機会があると思われる。シンガポール地域研修所(STI)において共同事業パートナー(シンガポール政府とIMF)から要請があれば、日本は同研修所のガバナンスにおいて役割を担うことができるだろう。

## 8.2 成果の概要

JSA資金による技術支援は、全般に関係者から非常に高く評価されている。プログラムの成果は大部分の指標において「良い」から「極めて良い」の間で評価されている。

ただし、「普通」から「良い」の間で評価された「持続可能性」のような例外もある。

表8.2.1に示したとおり、関係者による成果評価の平均点は5.2~6.5点(7点満点中)となっている。プログラムが厳しい状況で実施されていたことを考慮すれば、これ以上の評価は考えにくい。興味深いことに、有効性、効率性、および持続可能性において受益国政府職員の評価はIMFのプロジェクト責任者および専門家を上回っていた。

JSA資金によるプログラムの妥当性と効率性については、すべての関係者グループから「極めて良い」と評価された。有効性は「とても良い」との評価であったが、持続可能性の評価にはばらつきがあった。受益国の政府職員は、日本の貢献に対する認知度は極めて高いと考えている。IMFの職員および専門家は、認知度は高いが改善の余地があったと考えている。プログラムはおおむね「良く連携」できており、一部は「極めて良く連携」できているとの評価だが、TA実施機関の間における合同取り組みの拡大など、より緊密な連携の余地もあったと考えている。

JSA資金によるTAプログラムの全体的な成果の評価において、アンケート回答者から以下のような概要評価があった。

「自分の意見では、これまで十数カ国のTAプロジェクトの監督に関わってきた経験から、本TAは大きな成功を収めたと思われる。これは変革を主導するうえで、副総裁が改革志向であったことや、同セクターが全般に改革を支持する環境にあったこと、また実質的に改革専門のリソースが割り当てられたこと(前述の〇〇グループ(具体名は削除))による。本プロジェクトは、長期専門家3名のいずれもが(受益国政府)職員と何年間も築いてきた密接な人脈による後押しも非常に大きかった。同分野では

表8.2-1：JSA資金によるプログラムの成果（2010～2012年度）

評価基準	IMFのプロジェクト責任者・専門家 (長期・短期)の平均評価点	受益国政府職員の 平均評価点	評価チームによる分類尺度に基づく プログラム成果の評価
	7点満点	7点満点	評価段階：「極めて良い」、「良い」、「普通」、「悪い」
妥当性	6.4	6.3	極めて良い
効率性	5.7	6.0	極めて良い
有効性	5.6	5.8	とても良い
持続可能性	5.2	6.2	ばらつきあり：普通～極めて良い
連携	一部の例外を除いて 良く連携できている	良く連携できている	普通～良い（他のTA実施機関との連絡は密だが 共同取り組みはあまりない）関係者の評価： 極めて良く連携できている（15%）、良く連携できている （65%）、あまり良く連携できていない（20%）
日本のドナー国と しての認知度	5.3（表 8.1-5参照）	6.0	良い～極めて良い

出所：関係者アンケート調査（2014年1月）、および同アンケート調査を含む複数の情報源に基づいた評価チームによる定性的評価。評価チームによる評価は陳述式である。評価チームの評価は、受益国政府職員およびIMF職員による数値評価を直接置き換えたものではなく、同数値評価を勘案しつつ、評価担当者の所見やインタビュー、文書レビューも考慮されている。

完全というものはないと思われ、改善の余地は「ややあった」という評価に留めておく。」<sup>115</sup>

JSAへの資金拠出は日本のODAの目標や優先課題に沿っており、費用対効果も高い。JSAへの年間拠出は小規模（日本のODAの予算約105億ドルに対し、約3,000万ドル<sup>116</sup>）であるが、日本は重要な目標をいくつも達成している。

### 8.3 リソース

JSA資金の技術支援と研修に対する拠出額は、2010年度に1,248万3,000ドルに落ち込み、その後2013年度には2,508万5,000ドルまで回復した。2013年度の水準でも、1カ国・1プログラムあたりの拠出額は小規模である。一部関係者からの話では、一部の案件は予算の制約に

より承認されなかったとのことであるが、評価チームはむしろ対象地域により格差があり、一部地域ではより多くの資金が必要であったとみている。TAの形態（長期アドバイザー、またはより低コストの短期ミッション）が予算の制約により左右されるケースもみられた。したがって、IMFは場合によっては他の資金源を活用することで対象国のニーズを満たすケースもあった。

複数国を対象とした3カ年度のJSA資金によるプログラムの予算は通常500万ドル前後であるが、200万ドルを下回る場合もある。これらの予算は1カ国・1プログラムあたりで見ると少ない。

2010～2013年度の財源配分は、バランスの面でも最適とはいえなかった。例えばSTAはプログラム別アプローチへの適応が遅れた。LEGには（プロジェクト別の資金拠出と異なり）プログラム別アプローチはニーズに適合していないとの結論となった。また、一部地域（西半球など）ではJSA資金を活用した活動が比較的少なかった。

<sup>115</sup> 回答者番号29。

<sup>116</sup> OECD開発援助委員会（DAC）の統計によると、日本の2011年におけるODAの純支出額は104億9,000万ドルであった。

全体としては、JSAによる資金拠出の拡大の必要性がみられる。2013年度は、過去4年間で初めてJSA資金の支出が新規拠出金を上回った。評価チームによる実地調査やアンケート調査回答では、受益国政府職員がTAの拡大を要望している。さらに、本報告書で示す提言の中にはSTIによる研修コースのマルチサイト化や新しいテクノロジーの導入など、予算増額を必要とするものもある。対象地域間のバランスを取るのにも、より多くの資金が必要だ。プログラム予算が拡大すれば、プログラム期間全体にわたり、すべての対象国において計画されたあらゆる活動をより高頻度で実施することとなる。評価チームは、一般的に、JSAによるプログラムの資金は受益国のニーズを満たすには不足しているとの結論に達した<sup>117</sup>。

上記をまとめると、日本がJSAへのコミットメントを拡大することが望ましい理由として以下が挙げられる。

- 妥当かつ重要なニーズで未対応のものがある。
- 受益国のIMFの技術支援と研修に対する受益国の需要は供給を上回っている。
- ミャンマーやカンボジアなど一部の国では重要な経済の近代化移行の支援を受けるため、今後数年間に資金ニーズが急増する。
- 本評価報告書の提言を実行する場合、新たな資金を必要とするものもある。

これは必ずしも永続的に資金拠出の拡大を続けなければならないというわけではなく、緊急のニーズにより今後3～5年間に資金拠出を拡大し、その後は見直しを行うという形にすれば日本にとっても良いと考えられる。

<sup>117</sup> IMFによる能力構築（技術支援と研修）に対する加盟国当局の需要は、供給を大幅に上回っている。低所得国の政府が重要なマクロ経済政策、制度および運用の移行をうまく遂行するための能力を開発するというIMFの中核的業務の範囲内でも、対応しきれていないケースは多い。

## 8.4 プロジェクト別からプログラム別アプローチへの変更による改善点

JSA資金によるプログラムの成果は、以前のJSA資金によるプロジェクトよりも高い評価となった。これは実地でのインタビューや所見によっても確認できた。プログラム別アプローチへの変更により、効率性および有効性が向上した。

## 8.5 JSA資金を活用した活動の妥当性

評価チームは、JSA資金による技術支援と研修の妥当性は受益国、日本の政策目標、およびIMFにとって高いとの結論に達した。受益国はJSA資金によるTAの妥当性を非常に高い（7点満点中平均6.3～6.4点、表 8.2-1参照）と評価した。これは、評価チームの実地調査での所見やインタビューによっても確認できた。

妥当性は、IMFの技術支援戦略タスクフォースが2011年10月に発表した提言を通じて改善されたとみられる。IMFは翌2012年、新たな「能力開発戦略～組織・制度強化を通じた政策改善」を導入している<sup>118</sup>。

また、日本財務省がJSAの優先課題について毎年覚書の作成を開始したことも、同期間における妥当性の改善につながったであろう。

### 日本の目的および優先課題に対する妥当性

評価チームは、日本語と英語の文書、およびIMF日本理事および理事室スタッフへのインタビュー、現地の日本人の専門家へのインタビューを下に、JSA資金拠出における日本の目的をレビューした。また、関係者アンケート調査においても日本の利益に関する質問を盛り込んだ。2010年に見直されたODA政策および日本財務省が作成するJSAの指

<sup>118</sup> IMFの2部局（MCMおよびFAD）もTA戦略を策定した。

針に関する覚書に示された日本の目的と照らしても、JSAプログラムの妥当性は高いと結論付けた。日本側の視点では、技術支援プログラムの支援におけるIMFとのパートナーシップ継続には極めて妥当な理由がいくつもあるといえる。

### IMFの目的および優先課題に対する妥当性

IMF側の視点でも、日本とのTAにおけるパートナーシップは妥当かつ非常に重要である。IMFの技術支援プログラムにおける日本のウエートは近年微減（2012年度の46%から2013年度は43%）となっているものの、依然として国単位で最大のドナー国である。

## 8.6 効率性と有効性

有効性は、おおむね受益国の能力向上によって判断することができる。アンケート回答者の間では、2010～2013年度におけるJSAプログラムは、受益国の能力向上において「高い」～「極めて高い」貢献を行ったという意見の一致がみられる（表 8.5-1参照）。受益国政府職員は特に評価が高く、全体の67%がその貢献度は「極めて高い」、また21%が「高い」と回答した。

### 効率性

資金拠出をプログラム別に変更したことにより、効率性でプラスの効果がもたらされた。プログラムという新たなコンセプトは、中期戦略に基づいた一貫した技術支援活動をニーズが共通した数カ国を対象に行うという構想に基づいている。

この新たなプログラム別アプローチのもう一つの利点として、日本財務省がIMFと対話できる場が整えられ、優先課題に関する指針を示す機会が広がったという点がある。

「JSA運用指針」（2013年）によっても、日本の貢献が適切に認知されるようになった。

評価チームは、プログラム別アプローチへの変更は良い結果をもたらしたと結論付けた。この変更により、中期的な視点や成果主義の管理が促進され、一国別ではない地域的な視点が強化され、プログラム設計が改善され、承認手続きがより効率化され、プログラムの対象国間における財源配分にも有益な柔軟性がもたらされた。

しかし、特殊な条件下のプロジェクトなどにおいては、さらなる柔軟性の拡大が適切と思われる。LEGの要望にあったように、プログラムの枠組みの外で小規模プロジェクトを承認するなど、ある程度の柔軟性を求めるニーズが

表8.6-1: 受益国の能力向上に対する貢献度

能力向上に対する貢献度	回答者の割合		
	IMF職員・専門家	受益国政府職員/当局	全回答者
極めて高い	43%	67%	52%
高い	35%	21%	30%
普通	17%	9%	14%
低い	2%	3%	2%
回答のばらつきが大きく、平均値を取ることが不可能	3%	0%	2%
回答者数	60	33	93

出所：関係者アンケート調査（2014年1月）、質問8

ある。LEGのTAは本質的に短期で低予算のものが多いため、プログラムとプロジェクトの両方でJSA資金の申請が可能となるようにすべきである。

IMFのプログラム責任者の意見では、プロジェクトと比較した場合のJSAプログラムの大きな利点として、複数国を対象とした複数年度の設計であるため、柔軟性が向上し、結果として効率が改善されるという点が挙げられている。ほとんどの場合、効率性が制約されるのはIMFの力の及ばない要因によってのみ起こるようだ。

効率性について、アンケート回答者からは次のような意見があった。

「実施にあたっての効率性は適切だったと思われる。しかし、駐在アドバイザーとして直面した難しい問題点として、TAを受ける側の吸収能力と新規に実施し習得すべき知識、技能、概念的アプローチを自分のものにするペースに実施のペースを合わせる事が挙げられる。効果的な支援とするには、より多くの受益国(対象国数ベース)が『足並みをそろえる/ペースに付いていく』よう考えるべきであるが、それが常に可能とは限らない。さらに指摘しておく点として、自分の任期中は比較的多くの(政府職員の)離職があり、将来的に研修講師と嘱望されていた貴重な人材の一部が組織から去った。この点では、より長期的な視野から『変革を管理』するために必要とされる人材の引き止めを行うために、受益国の機関に対し強い関与を求めるべきである」<sup>119</sup>

別の回答者からは次のような意見もあった。

「TA実施機関と補佐役であるIMFの側からみれば、非常に効率的であった。しかし、効率性は、駐在アドバイザーの持つ総合的技能、また策定した法律のレビューから規制に関するコメント付与、研修、監督業務の支援ま

でカウンターパートからの多岐にわたる要請に対応する能力にもっぱら依存している。アドバイザーが当局の要請に積極的に対応可能な範囲内では、非常に効率的となり得る。また、現地のアドバイザーを『サポート』するためにIMFが派遣するスタッフの数は非常に限定的であるため、効率性がさらに高くなっているといえる。その一方で、受益国当局がTAを吸収するうえでの組織的対応ができていないかという面から効率性をみれば、改善の余地は大きい」<sup>120</sup>

## 8.7 プログラム成果のその他の側面

### (A) 技術支援の対象が複数国であることに対する認識

JSA資金によるプログラムに関するアンケート調査に回答した受益国政府職員/当局のうち約3分の1は、技術支援が複数国を対象としたプログラムの一部であることを認識していなかった。これは好ましいとはいえない。プロジェクト別からプログラム別アプローチに変更した重要な根拠の一つは、対象国間の相乗効果を見込めることである。参加者が他にもプログラムに参加している国があることを認識していなければ相乗効果は生まれない(表8.7-1)。

### (B) 連携

JSA資金によるプログラムは、一般的に連絡面では他のTA実施機関と良く連携できていたが、共同取り組みや直接的な協調活動での連携はあまりできていなかった。これには例外もあったが、ごくわずかである。JSAのプロジェクト責任者および専門家の7人に1人が、プログラムはあまり良く連携できていないと評価した(表8.7-2)。これは単

<sup>119</sup> 回答者番号32。

<sup>120</sup> 回答者番号08。

表8.7-1：技術支援の対象が複数国であることに対する認識

(受益国職員／当局のみ)	回答者の割合 (%)		回答率	
	はい	いいえ	回答数	無回答数
複数国対象プログラムであることを認識していた	71%	29%	31	3
複数国アプローチへの評価 (7点満点)	6.3	N/A	13	21

出所：関係者アンケート調査（2014年1月）、質問7（受益国職員／当局のみ）

表8.7-2：他のTA実施機関との連携

連携	回答者の割合		
	IMF職員・専門家	受益国政府職員／当局	全IMF部局（職員および専門家）
極めて良く連携できている	25%	37%	29%
良く連携できている	61%	59%	61%
あまり良く連携できていない	14%	4%	10%
回答者数	49	27	76

出所：関係者アンケート調査（2014年1月）、質問7（受益国職員／当局のみ）

にIMFの意向を他機関に連絡するだけでなく、より実質的な連携という形での改善が必要であることを示している。

連携を改善するための一つの方法として、関係者すべてを集めたエントリーワークショップの開催が挙げられる。関係者を一堂に集め、現状報告、支援実施戦略、および特定分野におけるすべてのTA実施機関の取り組みを網羅した業務ロードマップを作成することができる。

アンケート回答者からは次のような意見があった。「リソースや能力の問題、法的枠組みの問題点が広くみられたことから、プログラムの初期段階でTA実施戦略の計画を作成（IMF本部での作成または駐在専門家と受益国（銀行）との合同作成）しておくべきであった。同プログラムの過程で3名の駐在アドバイザーが入れ替わったことも考えれば、戦略計画があればもっと円滑にTAを実施できたと思われる。また、戦略計画があれば受益国当局に対しても、様々なテーマにおけるTAのペースや順序の根拠を明確化できたと思われる（オンサイトおよびオフサ

イトの監督について同時並行的に作業することや監督手続の策定にあたっての業務順序など）」<sup>121</sup>

### (C) 柔軟性

評価チームは、財源配分において柔軟性を一層高めることは全関係者にとって有益であると考えている。柔軟性の向上により、小規模プロジェクトの機会やニーズにも対応できるようになる。

### (D) エントリーワークショップ

各JSAプログラムにつき、エントリーワークショップの開催は有益となるだろう。評価チームは、エントリーワークショップはプログラムの一貫性向上、地域的視点の強化、より成果重視型のJSAプログラム設計など、相当の潜在性を持つとみている。エントリーワークショップにより、

<sup>121</sup> 回答者番号34。



早期段階でプログラム実施への推進力を発揮させ、ドナー国としての日本を認知させることが可能となる。

プログラムの「キックオフ」としてエントリーワークショップが開催できれば、TAプログラムの承認後すぐにプログラム責任者（IMF本部）はワークショップを計画・開催し、TAプログラムの専門家募集に取り掛かることができる。エントリーワークショップにおいて、現状報告（対象となる地域や準地域、国別のSitRep）、各受益国のアクションプラン、およびIMFの技術支援プログラムに関する作業計画といった主要文書を作成することができるだろう。プログラムの対象となる国々から代表者が出席することで、何らかの相乗効果（作業部会などの形で）が期待できる。他のドナーや市民社会団体の参加も良いだろう。IMFは短期専門家を招いて資料を提出してもらうこともできるだろう。日本から財務省の代表者や、外務省からプログラム受益国の大使館職員などが出席し、会議に貢献するとともに、日本の優先課題を周知し、資金拠出への認知度を高めることが可能となるだろう。TAプログラムの初めにエントリーワークショップを開催し、3カ年の実施期間の方向性を定めることは効率的であると思われる。大規模なプロジェクト／プログラムについては、終了ワークショップも開催することができるだろう。IMF理事会は現在、各局長に最終助言を公表する権限を委ねている。あるプログラムの後続として新規プログラムを開始する場合も、その新規プログラムについてエントリーワークショップを開催すれば、前プログラムについて公表を行う機会となるだろう。

### (E) 多様な形態

IMFが新規のJSA資金によるプログラムを策定する際に、いくつかの点について技術支援と研修の実施の見直しを行うよう提案したい。考慮すべき点としては以下が挙げられる。

- **2週間のミッションが一般的だが、受益国政府職員**の多くはそれを最も有効なTAとはとらえていない：2013年度のJSAによる専門家への資金拠出は、人年ベースでは短期、長期専門家でほぼ同様であったが、人数では短期専門家が大幅に多かった（短期専門家185名に対し、長期専門家35名）<sup>122</sup>。評価チームの調査により、多くの受益国政府職員は2週間ミッションについて、長期アドバイザー（特に駐在アドバイザー）と比較すると妥当性、効率性、有効性、持続可能性の点で劣っていると考えていることが分かった。
- **専門家が現地に関する経験基盤を築くには時間とサポートが必要である。**これは適切に助言を行っていくうえで不可欠な条件といえる。助言サービスは国際的なベストプラクティスの知識だけでなく、**現地に関する知識ニーズも踏まえたものであるべきだ**：場合によっては、現地での経験に強く根ざした技術支援が必要なこともある。例えば、銀行監督に関するTAを提供するアドバイザーは現地の状況を詳細に調査する必要がある。それは銀行検査チームに付き添い、監視することにつながるが、現時点ではあまり実施されていない。
- **研修形態は進化すべきである**：新たな研修技術への投資は高コストかもしれないが、効率性と有効性の向上をもたらす。シンガポール地域研修所（STI）が各国内で一部カスタマイズ可能な研修コースを実施するには、新たなテクノロジーが必須となる。新技術の導入は投資に見合った利益をもたらす可能性が高い（STIに関する後述の提言を参照）。

<sup>122</sup> 2013年度のJSAが資金拠出した短期専門家は185名で総業務量は18.85人年、また長期専門家は35名で同22.79人年であった。

## 8.8 能力構築および持続可能性への影響

評価チームは、JSA資金を活用した活動が2010～2013年度のIMFの中心的分野における受益国の能力構築に極めて高い貢献を行ったとの結論に達した。技術支援の実施は一貫して「良い」から「極めて良い」との評価となった。JSA資金によるTAの質は、すべての関係者グループから高く評価された。多くの評価基準において、7点満点中6点以上の評価となり、5点以下の評価はほとんどみられなかった。

非常に良好な成果評価ながら、これに2つ但し書きを付けるとするならば、第一に、IMFによる年次自己評価では、それぞれのJSAプログラムの目標は達成されたとの良好な評価となったものの、アンケート調査結果ほど良い評価ではなかった。

第二に、すべての成果評価にはサバイバーバイアスによる手法的限界があった。つまり、実施に至った活動のみが評価されたという点だ。当初は提案されていたものの最終的に実施されなかった活動は評価対象から外れているが、これはもともとのプログラム構想では重要であった可能性もある。また、IMFが用いた成果評価の尺度は原則的に陳述式であるため、成果の平均評価のモニタリング（各プログラムのすべての目標およびJSAが支援する全プログラムに対する平均的な成果評価を含む）よりも、個別のプログラムの目標達成の進捗の報告に適している。

上記のような但し書きはあるものの、評価チームはJSA資金によるTAの質は非常に高いと確信している。IMFによる技術支援は、加盟国の政府職員（シニアレベルの政府職員と実務レベルのカウンターパートの両方）から「極めて良い」と評価され、また他の機関によるTAとの比較でも「極めて良い」と評価されている。これは評価チームによる所見によっても確認された。しかし、だからといってインパクトと持続可能性についても良好な評価であるとは

限らず、この両方には配慮が必要だ。以下の項では、この面を改善するための措置について述べる。

### プログラムの所要期間

現在のプログラム期間は3年間となっている。新たなプログラム別制度の導入が全体的に遅れたため、2010年度に承認されたプログラムはいずれも1年間延長された。日本財務省はプログラム延長により利点がある場合は、延長に前向きであった。しかし、たとえ延長の可能性があっても、インパクトと持続可能性の面からみれば3カ年度のプログラム期間はやや短いようだ。3カ年のプログラムサイクルは、新たな能力および（または）政策、法規制、および行政制度・運用の改革の持続可能性を確保するには短すぎる場合が多い。

また、IMFの技術支援のテーマ自体が複雑であり、高い能力を持った人材や最新の手法、先進技術によるデータの収集や管理インフラ、高度な政策や規制枠組み・運用、および専門家によるサポートが必要となる。受益国の文化・歴史的経緯も、技術支援のスピードや成功を左右する要因となる。これらは無形だが重要な要因である。

こうした点から技術支援や研修のプログラムの期間に柔軟性を持たせる必要がある。プログラム期間に柔軟性を持たせる、あるいはTAを現実的に達成可能な形で段階的に策定することにより、有効性や持続可能性の向上につながるだろう。場合によっては、中間レビューを伴う5カ年プログラムとすれば、TAの完全実施と成果追求の両立を図ることができだろう。

### パートナーシップ

全般にIMFと他機関は現地において良好な連絡関係を維持している。しかし、他のTA・研修実施機関とプログラム策定における連携を築き、良好な連絡関係から、緊

密な連携や共同取り組みへと踏み出す必要がある<sup>123</sup>。IMF自体も様々なハイレベル協議におけるパートナーシップの活用拡大を目標およびコミットメントとしており<sup>124</sup>、同様の目的を持ち技術的に対応可能なその他機関との協力の下でTAや研修を実施するための方策をさらに見いだすことの必要性を示している（この点における詳しい議論については提言8を参照）。同様の目的を持ち技術的に対応可能なその他機関との協力の下でTAや研修を実施するための方策をさらに見いだすことの必要性を示している（この点における詳しい議論については提言8を参照）。

IMFは他機関との協働においては、いくつかの制約を抱えているものの、IMFのより広範な目標を損なわない形で他のドナーと共同でTA活動を行う機会はあると思われる。

## 透明性

「IMF職員の技術支援（TA）情報公開に関する業務ガイドライン」（2013年6月10日付IMF政策文書）では、理事会へのTA最終助言に関する回覧文書の承認を各局

長に委任している<sup>125</sup>。これはTAに関する情報を以前よりも広く公開すべきとの意図による。

TA情報を正当な関心があるドナーや他のTA実施機関とより積極的に共有することにより、連携を向上させ、すべての関係者が相乗効果を得られることが見込まれる。透明性の向上を通じて、IMFは限られたTA資金のインパクトを拡大することができる。また、TA情報の認知向上は、日本の納税者や立法者への説明責任という観点からも特に望ましい。

## 継続的な取り組み—長期専門家

受益国当局は長期専門家をより強く希望していることが分かった。駐在アドバイザー（LTX）は、受益機関との連絡を一手に引き受け、短期専門家（STX）やIMF本部によるミッションからの助言提供を調整する重要な役割を果たすことができる。駐在アドバイザーは当該国におけるIMFの現地駐在員および本部の補佐役の支援の下、受益機関との関係維持も行う<sup>126</sup>。

評価チームは、LTXが受益機関に「出向」していた複数の事例を検討した。この場合は、IMFの地域技術支援センター（RTAC）で勤務、または1カ国を拠点として複数の国や政府機関を担当するなど、受益機関と一定の距離を置いて働く関係とは異なる。

出向型の長期アドバイザーは、受益機関に改革をもたらすうえで大きな潜在力を持っているが、リスクもある。LTXと受益機関の良好な関係を構築するには、関係者す

<sup>123</sup> 現地での連携は良好だが、共同取り組みという意味でのパートナーシップはほとんどない。IMF/JSAプログラムと他のTA実施機関の間の連携は、すべての関係者グループが「良い」と評価しているが、連絡や非公式な形での業務分担以上の連携はほとんどみられない。他のTA実施機関との共同取り組みはめったにない。JSAの承認プロセスを変更することにより、パートナーシップに基づくプログラム策定が促進される可能性もある。

<sup>124</sup> IMFは開発効果向上に関するパリ宣言（2005年）、アクラ行動計画（AAA、2008年）、および効果的な開発協力のための釜山パートナーシップ（2012年）に調印している。これによりIMFはプログラムの実施とモニタリングにおいてパートナーシップを重視することを約束している。アクラ行動計画では、署名者は（他のドナーとの）「合同による研修提供を通じて教訓を共有し、プラクティス・コミュニティを構築する」（第32項）、また「必要に応じて、主導的なドナーにプログラム、活動、および業務の遂行権限を委任する」（第35項）と定めている。

<sup>125</sup> IMF文書「IMFの技術支援のインパクト強化」で定められているように、一定の状況下において一定の種類TA情報の公開について、TA受益国の明示的な反対がなければ公開への同意が得られたとみなされる。

<sup>126</sup> MCMは、IMF職員による分析、助言、研修、短期専門家（STX）による短期ミッション、1年ごとの契約で通常約3年の任期の長期専門家（LTX）による駐在または巡回といった様々な形態でTAを行っている。

すべての多大な努力が必要とされる。主体性を持ってLTXとの関係を構築できるシニアレベルの政府職員を含む強力なカウンターパートチームの存在が不可欠である。IMFプログラムの成功には関係性が重要であり、受益機関はLTXの選定やカウンターパートチームの編成に深く関与する必要ある。

持続可能性においては、継続的な取り組みも重要である。LTXと受益機関との関係は特に重要である。LTXの契約や契約におけるインセンティブの条件により柔軟性を持たせることが有益な場合もある。また、重要なTAであり予算が許す場合、IMFは単一の機関に複数のLTXを派遣することを検討し、専門家の一人が帰任しても長期の支援空白期間が生じないよう、任期が重なるようにすることができる。

LTXが複数の国のカウンターパート機関と相当期間にわたり支援業務を行う必要がある場合は、巡回形態が適切であろう。JSAが資金を拠出する巡回LTXは、RTACを基盤とした勤務ではなく、通常1カ国に拠点を置いて数カ国を担当する。ただし、RTACを基盤とする勤務もより検討されてしかるべきである。単一プログラムの下では、複数の国に複数のLTXを派遣、または長期にわたりLTXを派遣することとなる。一般的に、専門家は1人よりもチーム体制の方が有効である。したがって、単一プログラムにおける複数のLTXの間での相互サポートやLTXの交代計画について考える必要があるといえる。

専門家の派遣（LTXおよびSTX）は受益国政府職員から高く評価されているが、評価チームはその選定やサポート面で改善の余地があると考えている。

## 8.9 プログラムの戦略、ロードマップ、および当局のコミットメント

複数の国や分野を対象とした複数年のTAプログラムは本質的に複雑なものである。TAの受益国だけでなく実施

機関にも多くのことが要求される。プログラム期間中に、予期せぬ変化や優先課題の変更、政治リスクなどが生じる可能性は避けられない。これは、JSA資金による支援を最も多く受けているMCMのプログラムでみられた。こうしたリスクを排除することは難しいが、リスクを緩和し、持続的な関与を促進する形でプログラムを策定できるかどうか検討する価値はある。

前述したとおり、各JSAプログラムにつきエントリーワークショップを開催することが望ましい。エントリーワークショップはロードマップを共同作成する良い機会となり得る。これはプログラムの影響や成功に必要な事柄に対する理解を深めることができる。現地のカウンターパートがIMFと共にプログラムの様々な要素に取り組むうえで、「全体像」を見極め、自身の活動がプログラムの中で占める位置について理解を深める手助けになる。プログラムを共同で作成することにより、コミットメントを引き出すこともできる。

次に検討すべきは、プログラムの最初の時点で受益国当局から明確なコミットメントを引き出すという点だ。当局のコミットメントは、TAの正式または非正式な条件として、現物による貢献やその他の約束などの形で示すことができる。こうしたコミットメントは具体的かつスケジュールを伴ったものである必要がある。例えば、銀行監督者の追加採用の取り決め、職員の数日間の研修参加の許可、データ開発のためのリソース提供の約束、一定の期限内における合意された枠組みの実施、といったものである。理想としては、コミットメントは正式化してプログラム戦略に盛り込み、エントリーワークショップの際のプログラム文書化に盛り込むことができると良い。

評価チームは、今後JSA資金によるTAプログラムの多くは実施前段階を設け、開始時点でエントリーワークショップを開催することになると予想している。この事前段階は、当局と共同でプログラムのロードマップの作成、

主要職員の関与、コミットメントの確保に充てることができる。

インタビューでの議論やアンケート調査回答では、多くの関係者から各プログラムについて詳細な中期戦略（ロードマップ）が必要であるとの指摘があった。評価チームもこの考え方を支持する。複数国を対象とした多面的なプログラムの複雑さを考慮すると、TA計画の設計や作成において一貫したロードマップは不可欠である。戦略というよりも活動を羅列した「リスト」にすぎないプログラム提案となってしまう場合もみられる。

IMF側からは、プログラムのロードマップはTAの様々な要素の優先順位付けや調整の指針となる効果的な方法となり得るとみている。複数のアンケート回答者が、この点についてIMF内部においても他のTA実施機関との間においても、連携改善の必要性を指摘した。

ロードマップには、地域の複数国に共通の部分と国別の部分を盛り込むことができるだろう。これにより、各受益国の能力や準備状況に応じた段階的な実施が行われ、前提条件やリスクを明確化し考慮に入れることができるだろう。

## 8.10 レビュー、評価、および成果モニタリング指標

JSA資金によるTAに関する本評価では、当然ながらIMFの技術支援活動のごく一部しか対象となっていない。このことは評価チームの分析にとっての制約となった。戦略的にはIMFはすべてのTAを資金源にかかわらず一貫したポートフォリオとして管理しなければならない。JSA資金が一つの地域や活動のみで利用され、その他の地域や活動では他の財源を用いている場合もある。そのため、JSAのみの戦略や財源配分について判断を行うのが難しくなっている。また、IMFの複数の部局がそれぞれ独自のTAアプローチを構築しており、相互に学ぶべきことは多い。

こうした問題に対応するには、IMFの技術支援と研修活動について部局全体を網羅した包括的な評価を行う必要がある。IMFの独立評価機関による直近の包括的な評価は2006年のものである。IMFのTA全体に関する新たな包括的な評価が望まれる。

また、成果指標の改善も可能である。プログラム単位、およびJSAのプログラム全体の平均評価を詳細にモニタリングすべきである。これは既存の指標では評価尺度が分類尺度となっており、最低値が「0」ではなく「1」となっていることから、容易ではない。こうした評価の平均値は計算や解釈が難しい。

また、JSAプログラムの年次中間評価における「目標達成」評価は、どちらかといえば成果や質、結果よりも業務の完了度を測定するものとなっている。

IMF日本理事室は評価チームからの質問書に対し、JSAプログラムの主な問題点は各プログラムの有効性に関する受益国からのフィードバックが不足している点であると回答した。

本評価の時点において、IMF独立評価機関はIMFの自己評価システムの有効性を明確にするための調査を実施中であった<sup>127</sup>。同評価は「IMFの教訓に学ぶ：独立評価機関（IEO）による自己評価システム」という題名の報告書となっている。同報告書が発表されれば、調査の結論や提言はIMFによるJSAプログラムの自己評価にも適用すべきであろう。

<sup>127</sup> (2014年時点では作成中) IMF独立評価機関（IEO）、「IMFの教訓に学ぶ：独立評価機関（IEO）による自己評価システム」

## 提言およびその実施にあたっての示唆

### 9.1 提言

以下に評価チームの提言をまとめる。

**提言1:**日本とIMFとのパートナーシップを通じた技術支援と研修の提供を継続し、低・中所得国の行政能力向上を支援する。

関係者からの報告や評価チーム員による評価では、同パートナーシップは「とても良い」から「極めて良い」の間の評価であり、過去の実績からみてもその継続は妥当である。これまで日本、受益国、そしてIMFの三者に大きな利益がもたらされている<sup>128</sup>。

**提言2:**新たなプログラム別アプローチの技術支援および研修を確立する。

2010～2013年度は、JSA資金によるTAが初めてプロジェクト別ではなく、数カ国を対象とした3カ年度プログラムの形で実施され、この変更はおおむね成功を収めた。したがって、プログラム別アプローチは継続されるべきである。ただし、より小規模な短期プロジェクトが適切な場合にはそれを承認できるようにすべきである<sup>129</sup> (9.2.2項「JSAプログラムの設計の改善」を参照)。

<sup>128</sup> 評価チームが今回訪問した受益国のニーズを考慮すると、今後数年間に支援を拡大することは妥当であると考えられる。同様に米州（太平洋岸）など、JSA資金を活用した活動の地域間でのバランスを取るうえで、追加資金拠出が必要となる可能性がある。また、本報告書で述べた提言のいずれかが実施された場合も追加拠出が必要となるだろう。

<sup>129</sup> LEGに対し、より規模が大きく頻度の低いプログラムだけでなく、小規模プロジェクトへのJSA資金要請を認めるべきである。他のIMF部局によるJSA資金によるプログラムの提案の法的側面を特定するためにも、より体系的な取り組みをすべきである。また、JSA資金によるある年度のプログラムのごく一部（例えば10%）を事前には特定されていない小規模プロジェクトに活用することができれば、すべてのパートナーにとって有益であろう。

**提言3:**日本と受益国の双方にとっての利益を最大限に追求する。

日本と受益国の相互利益を拡大するべく、あらゆる機会を生かす (9.2.1項「日本の利益向上」を参照)。

**提言4:**既存の優れた研修手法をさらに改善する。アジア諸国の経済や最新の研修技術は急速に変化を遂げており、シンガポール地域研修所 (STI) は今後3～5年間の戦略計画を策定すべきである。

同戦略計画は、研修と能力構築のための新技術への投資、同時放送設備の開発による講義のマルチサイト化、妥当な料金徴収による費用回収を通じたSTIの財務持続性の改善といった新たな取り組みを導入すべきである<sup>130</sup>。

**提言5:**成果に関する情報収集を改善し、JSA資金によるプログラムにおける成果主義の管理システムを促進する。

それぞれのプログラムの開始段階においてエンタリワークショップを実施し、参加者が（活動面だけでなく）成果面で明確かつ測定可能な目標を伴ったロードマップを作成することにより、「成果データ」を改善することが可能である。研修は研修対象者の知識と技能に関する事前・事後テストを実施することにより効果を高めることのできる特別なケースである。また、JSAの各プログラムに対するIMF責任者の定期的自己評価にも一部改善の余地がある (9.2.5項「成果主義の管理システムにおける評価の活用」を参照)。

<sup>130</sup> STIは将来的に研修サービス料の徴収を含む持続的な財務モデルを導入していくことが適切である。STIの支出をカバーすべき研修料収入の割合は、ニーズ分析や支払い意思額の調査に基づいて検討する必要がある。例えば研修コストの20～50%を料金収入で賄う可能性が検討可能である。

## 提言6：JSA資金によるプログラムごとにエントリーワークショップを開催する。

エントリーワークショップを、複数の新規プログラムについてまとめて実施するのではなく、プログラムごとに開催することでも十分に効果があると評価チームは思料する。(9.2.3項「エントリーワークショップを活用したプログラム設計の改善、成果主義の管理システムの準備、早期段階における推進力発揮」を参照)

## 提言7：JSA資金によるプログラム管理の一層の改善を図る。

IMFが実施可能な活動として考えられるのは、効率性の向上である。この手段としては、プログラムの承認手続きの柔軟化、プログラム期間のある程度柔軟な運用、専門家の公募を通じた競争調達の活用拡大(日本での公募を含む)<sup>131</sup>などが挙げられる(9.2.4項「JSA資金プログラムの適正な管理構築」を参照)。

## 提言8：パートナーとの協働<sup>132</sup>を促進し、効率的かつ有効な場合は合同または緊密な調整の下での技術支援と研修を実施する。

IMFは開発効果向上に関するパリ宣言(2005年)、アクラ行動計画(AAA, 2008年)、および効果的な開発協力のための釜山パートナーシップ(2012年)に調印している。IMFがこれらの国際合意で約束したプログラム別ア

プローチの活用を拡大するというコミットメントはJSAにおいても実現されている。

またIMFはプログラムの実施とモニタリングにおいてパートナーシップを重視することを約束している<sup>133</sup>。アクラ行動計画では、(他のドナーとの)「合同による研修提供を通じて教訓を共有し、プラクティス・コミュニティを構築する」(第32項)、また「必要に応じて、主導的なドナー<sup>134</sup>にプログラム、活動、および業務の遂行権限を委任する」(第35項)と定めている。IMFはサーベイランスをはじめとする他の役割も持っているため、特殊なケースといえる。IMFの独立性が明らかであることが不可欠である。とはいえ、他の技術支援／研修実施機関との緊密な連携は可能であり、対象国の能力構築を行ううえで費用効率と有効性の向上に貢献するだろう。

## 提言9：持続可能性の目標を各プログラム文書で明確に規定し、持続可能性についての明確な戦略を立て、持続可能性を強化するためのリソース配分を行うべきである。この点に関する議論については、3.4項「JSA資金によるプログラム／持続可能性の成果」を参照のこと。

<sup>131</sup> 受け入れ機関は長期専門家採用の全段階において、一定の役割を果たすべきである。また、IMFの登録専門家リストだけでなく公募型競争をある程度活用することにより、日本出身および(または)タイやトルコなどの地域の中央銀行や財務省での経験を持つ専門家をより多く確保することにつながるのではないかと評価チームは考えている。

<sup>132</sup> IMFは他の国際金融機関や開発機関とパートナーシップを結ぶ際、通常は主導的な立場となり、各パートナーがそれぞれのコストを負担する。その他の大学や研修機関といった機関とのパートナー関係においては、場合に応じて適切な関係を検討する必要がある。

<sup>133</sup> アクラ行動計画では、パートナーシップ成果指標として「合同で実施する国別分析業務の割合」と「合同ミッションの割合」が定められている。

<sup>134</sup> 例外がないわけではないが、IMFは主な専門分野では通常「主導的ドナー」となる。

## 9.2 提言の実施

### 9.2.1 日本の利益向上

JSAのドナー国としての日本の利益を向上する方法としては、以下が有益であると思われる。

- JSA資金による新規プログラムの各エントリーワークショップに、日本財務省および（または）IMF日本理事室の代表者が出席する。
- STIの共同事業パートナーであるIMFとシンガポール政府の間で、同研修所のガバナンス（執行委員会）への日本の参画の可否を検討する<sup>135</sup>。
- JSA資金によるプログラムの参加機関が集まるイベントを、財務省が日本国内でより頻繁に開催することもできるだろう。
- 公募の拡大（日本国内での公募も含む）やIMFの登録専門家リストにおける日本人の割合を増やし、より多くの日本人を短期・長期専門家として採用する。
- 日本財務省がIMF能力開発局（ICD）に示すJSA資金の優先拠出分野・地域に関する年次指針は様々な方法を通じて改善できる。指針書には既存のJSAの案件ポートフォリオと今後数年間の各国のニーズに関する分析を盛り込むとよいだろう。IMFの主要な専門分野における顕著な問題を協議し、JSA資金の配分が各地域間でバランスの取れたものになるよう検討可能と史料する（アジア向けの拠出を縮小しない場合は、JSA予算の拡大が必要となる）。

<sup>135</sup> これが実現するかは、STIの共同事業パートナーであるIMFとシンガポール政府の決定次第である。

### 9.2.2 JSAプログラム設計の改善

JSA資金による技術支援と研修の形態を多様化することは、それなりの利点がある。長期専門家のチーム派遣<sup>136</sup>など、やや高コストではあるが特に効果的と思われる形態もある。重要なのは、現地に関する知識に立脚し、新技術を活用しつつ、散発的ではなく継続的な関与を行うことである。

JSAプログラムでは、最善策と判断する場合は長期専門家（LTX）を採用すべきであり、関係者も明確にそう考えている。また予算の制約があるからといってLTXの採用を見送るべきではない（つまり、日本は必要な場合はJSA拠出額の増額を検討すべきである）。評価チームの所見では、長期専門家の派遣は常に最善策とは限らないが、受益国政府が今後数年の間に重要な変更／改革を予定している場合は多くの利点がある。一例として、所得税や消費税の導入が挙げられる。ただし、長期専門家を要望する受益国に対しては、LTXが受け入れ機関の業務能力向上をサポートするためではなくその業務を代行するために当然派遣されるものだとみなされないよう留意する必要がある。

次項の「エントリーワークショップ」に関する部分では、大部分のプログラムにとってLEGおよびSTAからの助言が有益であると述べている。IMFはその権威ゆえに、法律と統計の両分野において大きな影響を及ぼすことができる。特に、評価チームの所見では、IMFならば受益国が適正な法規制枠組みの整備や良質なデータの作成と利用をより一層重んじるよう働きかけることが可能である。

<sup>136</sup> チーム体制による専門家サービスはTAの実施において特に有効であったとの所見を得た。IMFのチーム体制の一例としては、IMF本部の補佐役、対象国に駐在する長期専門家（LTX）、時々短期専門家の訪問という形態がある。また、補完し合う技能を持つ3名のLTXによる巡回も有効だったようだ。



### 9.2.3 エントリーワークショップを活用したプログラム設計の改善、成果主義の管理システムの準備、早期段階における推進力発揮

IMFチームはエントリーワークショップを通じて、重要だがプログラム開始後では実施が難しくなる作業を行うことができる。こうした作業の例としては、タイムリーな実施に向けた早期段階での推進力発揮、関係者の意識刺激、コミットメントの確保、複数国・地域の視点醸成、プログラムの「ロードマップ」完成、技術支援の提案に関する研修ニーズ分析の組み込みと枠組み改善に必要な法規制措置の特定、およびテーマ分野における良質な統計データの作成促進などがある。

エントリーワークショップは、各国単位で何回も開催するよりも、対象国をまとめて1回のみ実施する方が利点が多いと評価チームは考える。ただし、各国単位で実施する方が望ましいケースもある。

エントリーワークショップには、プログラムの全対象国の代表者、IMF職員・専門家が参加すべきである。また必要に応じて大学や他のTA実施機関、市民社会組織、民間企業などその他の関係者も出席すべきである<sup>137</sup>。日本財務省および（または）日本理事室は可能な範囲内で各エントリーワークショップに代表者を出席させるべきである。こうした取り組みによりワークショップのコストは相当増加するものの、評価チームは、これは効果の高い投資であると考えている。

### 9.2.4 JSA資金プログラムの適正な管理構築

日本はJSAの計画策定および承認プロセスをより柔軟に運用し、効率性を上げるべきである。例えば、IMFがJSA資金を用いたプログラムを提案する際、状況に応じてその

期間を3～5年間の間で選択できるようにするのも一案。IMFの関与が3年以上続くことが明らかな場合は、一般的に、より大きな予算を伴う長期間のプログラムの方が、段階的または後続プログラムよりも効率的といえる。

承認済みのプログラムの延長について、期間が1年以内で予算増額がない場合は、特別な承認を経ることなく最長1年間延長できる権限を日本財務省からIMFに委任できると効率的だろう。当初予算の10%までをIMFが特別な承認の必要なく再配分することができれば、管理事務の時間が節約されるだろう（同一プログラム内であらかじめ明示されていない別の活動、または進行中の他のJSA資金によるプログラムの支援に再配分することができる）。

各JSAプログラムに受益国の政府職員がアクセス可能な専用ウェブサイトがあれば、策定や承認の文書、ワークショップ議事録・手続き、業務計画、予定表、成果データ・技術プログラム報告書、および中間・最終評価などの文書を閲覧することができ、関連透明性や学習の点で有益となるだろう。その場合、こうしたウェブサイト自動的に掲載されるIMF文書と、掲載にあたり特別の承認が必要な文書を定めたガイドラインが必要となるだろう。複数の国が対象となっているプログラムですべての対象国がそのプログラムのウェブサイトアクセスできるような場合は、当然ながら、ある国が別の国の業務に関する文書にアクセスする場合はしかるべき承認を必要とするなど慎重に管理する必要がある。これによりプログラム責任者の業務負担が大幅に増えるが、時間をかける価値はあり、費用もそれほどはかからないと思われる。各プログラムの専用ウェブサイトの資金は、JSAの拠出対象とすべきである<sup>138</sup>。

<sup>137</sup> エントリーワークショップはどの場合においても実施する価値がある。案件によっては、終了セミナーも有益である。

<sup>138</sup> プログラムのウェブサイトとドナーゲートウェイとの適切な関係も今後調査する必要がある。

また管理面では、一部の専門家より、LTXのサポートにはその専門的能力の維持のためのある程度の投資を含めるべきとのもっともな意見があった。専門家がJSAプログラムの下でIMFに1年を超える期間雇用された場合、並行して行われる専門的能力の開発（知識や技能の維持）にかかる費用もJSAの拠出対象としてもよいと思われる。これは少ないコストで大きな利点を得られるだろう。

## 9.2.5 成果主義の管理システムにおける評価の活用

### (A) 独立評価

JSA資金によるプログラムは様々な方法で評価されている。第一に、プログラム責任者が各プログラムの目標達成度について毎年評価している。この情報はJSAの年次報告書で公表されている。

第二に、ICDはJSA資金を活用した活動全般に対する定期的な独立評価を委託により行っている。評価チームは、IMF独立評価機関（IEO）がIMFの技術支援活動の全体評価の一部として5年ごとにJSAの評価も実施するのであれば、ICDの独立評価は5年ごとの間隔で十分であると考えている。これらを適切な間隔で行えば、2～3年ごとにJSAの独立評価が行われる形になるだろう。

ただし、JSA資金によるプログラムのうち、少なくともシンガポール地域研修所（STI）は、個別の追加評価を確保する必要がある。これはIMFの研修全般に対する評価の一部として評価が可能だろう<sup>139</sup>。同評価を研修成果に関する強固なデータの収集でサポートするために、STIは

<sup>139</sup> STIの戦略、構造、運営、および成果について定期的な評価を行うべきである。一つの可能性としては、ICDまたはIEOがIMFの監督下で、STIを含むすべての研修機関および活動の評価を実施することができるだろう。その他、IMF内部または外部のその他研修機関の長による評価団が来訪し、定期的なピア・レビューを行うという可能性も考えられる。

各研修コースの最初と最後に参加者の知識と技能に関するテストの実施を検討すべきであろう。このテスト結果はSTIと参加者本人限りの極秘情報とし、各人に得点とパーセンタイル順位を渡すようにするとよい<sup>140</sup>。これは、参加者からの主観的なフィードバックやその監督者からの事後報告よりも、研修コースの効果をより良く示すデータとなる。

### (B) IMFによる自己評価

IEOによるIMFの自己評価システムに対する評価（2014年）の結果はまだ出ていないが、IMF各部署はプログラム責任者の自己評価をレビュー・討議するより強固なシステムを構築することができる。これにより、プログラムの具体的成果を当初目標に照らして客観的かつ厳密に評価することができるようになるだろう。

自己評価を強化するための方法としては、以下が考えられる。まず、「サバイバーバイアス」を可能な限り排除する必要がある。プログラムの一部がうまく実施されなかった場合も、これを評価対象に入れるべきである。つまり、実施されたものの質だけを見るのではなく、実施されなかったものも達成評価に含めるということである。プログラムの一部が中断された場合、それが状況に照らして適正な判断であったことを認識するための方法も見いだすべきである。

JSAプログラムの年次自己評価においては、以下のような変更を行うのが有益である。

- 評価においては連続的な数値尺度の最低値を「0」に固定し、より現実的な平均点を計算できるようにする

<sup>140</sup> 1回の研修コースだけでは集団としては小さい（30名以下）ほか、何らかの理由で特異な集団となっている場合もあるため、パーセンタイル順位は、当該研修だけでなく以前の研修コースの参加者も含めて示すのが最もよいだろう。

(単一プログラムの様々な目標の平均、および同じ分野や国、IMF部局のプログラム間の平均)。

- プログラムの成果評価に受益国の意見をより良く反映できるようにする。ICDは毎年、JSA受益国の当局を対象に同プログラムの調査を行っている。受益国の視点はIMFのプログラム責任者とは異なる可能性もある。例えば、今回のアンケート調査に回答した政府職員は、妥当性と効率性についてはIMFの職員および専門家と同様の評価を付けたが、有効性と持続可能性については評価がかなり分かれた。こうした差異を特定し、その理由を検討することが重要である。
- プログラムの目標達成度は、ほとんどの場合おそらく年1回のレビューで十分であろう。ただし、比較的短期間のプロジェクトやプログラムなど、場合によってはそれでは十分な頻度とはいえない。レビューはその頻度を問わず、成果主義型管理システム (RBM) の指針となる指標に基づいて自動的に「赤信号」が点灯するシステムでなければならない<sup>141</sup>。
- IMFのプロジェクト責任者によるプロジェクト達成度自己評価については、レビュー・討議をより厳密に行うことが可能であろう。そのための方法は複数ある<sup>142</sup>。その一つとしては、IMFのIEOがプロジェクト責任者による自己評価を確認する方法が考えられる。IEOは世界銀行独立評価グループ (IEG) のように、プロジェクト/プログラム評価をレビューしてとりまとめを行うことができるだろう。

<sup>141</sup> 世界銀行とアジア開発銀行は年2回のプロジェクト・レビューを実施し、ポートフォリオ全体で集計可能な成果評価方式を用いて、RBMツールとして赤信号システムを運用している。

<sup>142</sup> その一つとしては、IMFのIEOがプロジェクト責任者による自己評価を確認する方法が考えられる。IMFのIEOは世界銀行の独立評価機関のように、プロジェクト/プログラム評価をレビューしてとりまとめを行うことができるだろう。

## 9.2.6 専門技能研修のメリット拡大

STIの外部資金の大半は日本から拠出されている。STIのパフォーマンスはこれまで極めて良い状況となっている。しかし、専門技能研修の分野は急速に変容しており、STIは研修技術の変化の活用による恩恵を受けられるだろう。STIは、対面式の研修、対面式の研修の前か後に参加者が自国で受講可能な同時放送による研修、およびテレビ会議システムを用いたオンライン式のプログラム学習をバランスよく組み入れることができるようになるだろう<sup>143</sup>。

また、STIがより多くの連続コースを開発することにもメリットがある。STIはこれまで新規参加者の数に重点を置いていた。今後は、研修経験者の能力開発を支援する研修コースやイベントも重視することができる。この戦略には、連続コースや再研修コースなどを含める可能性もある。研修経験者のデータベースを最新の状態に維持することにより (容易ではないが)、STIはソーシャルメディアを用いた一般的戦略を使いつつ、定期的なニュースレターなどの意識向上サービスを通じて、中堅職員向けのIMFのコースを中心に、IMFについての情報や、適切な場合はより広範な研修機会について案内することができる。

STIによる各国での研修の拡大については加盟国から常に強い要望がある。このための手段の一つとしてはマルチサイト型の同時放送による研修を、単独でまたはシンガポールでの対面式研修を伴うコースの一部として行

<sup>143</sup> オンラインによるプログラム学習モジュールは様々な点で利点がある。例えば、IMFはこれまでSTI研修の申請要件としている外国語としての基礎英語能力の証明に加え、オンラインの自己学習による金融英語コースを提供し、申請前にその修了を義務付けて、実際の研修で使用される用語の知識についての自己管理式のオンラインテストを行い、その成績を提出するようにすることも可能である。また、STIの研修コースの多くではエクセルの中級知識が必要とされるため、申請にあたって能力証明書または研修前のテストを義務付けるべきである。

うという形がある<sup>144</sup>。この形態の研修は、研修コースの中核的教材を補完する国別事例教材を開発することにより、各国にある程度対応させた研修を行うことができる。STIが事例研究作成プログラムに少額の補助金を出す選択肢もある。

---

<sup>144</sup> STIはシンガポール国外の加盟国において研修コースやワークショップの開催をより積極的に行うことができるだろう。マルチサイトによる同時放送の研修コースをIMFの施設、あるいはむしろ開催国の政府施設で実施することが可能である。または大学とのパートナーシップの活用の可能性もある。JSAなどを通じて日本のドナー機関（財務省）あるいは日本の著名なマクロ経済専門家の名を冠した施設への資金支援を行うことも検討する価値があるだろう。



## 添付資料

## 評価の対象範囲、目的、および手法

本書は、JSAより資金拠出されたプログラムおよびプロジェクトの第3回目の独立評価である。これまで、2010年と2011年に同様の評価書が作成されている<sup>1</sup>。評価にあたっての作業要綱は本書とは別に提出する。

本評価では、IMFがJSAの資金拠出により2010～2012年度に実施した技術支援と研修プログラム18件の成果、および2013年度に資金拠出されたその他のプログラムの妥当性および効率性（成果はまだ出ていないため）について評価を行っている<sup>2</sup>。また、2010年度以前に承認され、今回の評価対象期間も継続中であったJSAプロジェクトも評価している。新たに導入されたプログラム別アプローチと以前のプロジェクト別アプローチの比較を行っている。

評価チームは、OECD開発援助委員会（DAC）の開発援助評価基準に基づき、JSA資金によるプロジェクトおよびプログラムを評価した。評価項目は、妥当性、効率性、有効性、持続可能性である。DACは各項目について標準的な定義を定めている<sup>3</sup>。

評価チームは評価において、IMF本部および一部受益国におけるインタビューや所見、IMFプロジェクト責任者が毎年行う定量的評価、ならびに本調査にあたって実施したアンケート調査で得られた関係者による定量的評価を考慮している。

<sup>1</sup> Philipsen, F.・Petrie, M.・P. Ugolini (2011年6月)、「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定に関する独立評価報告書」

<sup>2</sup> 今回の評価では、(a) 東京のIMFアジア太平洋地域事務所（OAP）、(b) 日本-IMFアジア奨学金プログラム（JISPA）（OAPが管理）、(c) 博士号取得のための日本-IMF奨学金プログラム（JISP）といった、JSA資金によるその他の活動は対象外となっている。

<sup>3</sup> [www.oecd.org/DAC/evaluation](http://www.oecd.org/DAC/evaluation) 「DACの開発援助評価基準」を参照。

## 本評価の目的

本外部評価では以下を目的としている。

- JSA資金によるプログラムが受益国の能力構築において妥当、効率的、有効、および持続可能であったかどうかを判断する。
- 技術支援の計画において「プログラム別アプローチ」を従来のプロジェクト別アプローチと比較した場合の違いを評価する。
- 今後のJSA資金拠出を受けるプログラムの設計、実施、および評価に役立てるための提言を行う。

本評価では上記に加え、JSAが資金拠出したIMFの技術支援と他のTA実施機関（日本のその他ODA取り組みを含む）との間の連携における改善余地の有無、またJSAの活動が日本と受益国政府の双方にもたらした利益の有無など、日本にとって特に関心のある事項についても検討した。

## ガバナンス

この独立外部評価は、IMF/JSAへの拠出金の所管省庁である日本財務省の出資を受けて作成され、IMFと日本政府間の基本合意書の第3条（b）に沿っている。評価チームと日本財務省とのコンタクトは、IMF日本理事室（OED-Japan）を通じて調整された。

評価プロセスは、ICDのGlobal Partnership課が評価委員会（EC）<sup>4</sup>との協議の下で管理した。

<sup>4</sup> ECは具体的には、作業要項案のレビューと承認（関係者に関連する事項がカバーされているかを確認）、評価チームによるインセプションノートのレビューと見解、および評価報告書案の査読と見解を担当した。ECは、IMF地域局から3名、TAを実施するIMFの機能局から3名、ICDから2名の合計8名のメンバーで構成された。

## 手法

### プロジェクト別からプログラム別アプローチへの変更によるTAの改善の有無の評価

評価チームはJSA資金を用いた活動を2つにグループ分けて比較した。

- (A) JSA資金によるプロジェクトの成果：以前の2回の独立評価におけるJSAプロジェクトの成果評価を検討した。また、今回の評価対象期間に継続中であったJSAプロジェクトのサンプルを評価した。
- (B) JSA資金によるプログラムの成果：2010～2012年度に承認された18件のプログラムについて検討したほか、2013年度に承認された10件のプログラムの事前評価も行った。

### プロジェクトおよびプログラムの成果評価

評価チームは、OECD開発援助委員会（DAC）の基準および説明責任について、JSAが資金拠出したプロジェクトおよびプログラムを評価した。これらの基準は、妥当性、効率性、有効性、持続可能性、および説明責任（日本のドナー国としての認知度）である。

## 情報ソース

評価にあたっては、以下の6つの情報ソースを用いた。

- **文書レビューおよびデータの編集**：2010～2013年度に実施されたJSA資金によるプロジェクトおよびプログラムの文書およびデータをレビューした。
- **IMFの目標達成度自己評価**：IMFのプログラム責任者が年次中間評価および最終評価で付けた達成点数を集計した。2010～2012年度に完了したJSAプロジェクトのサンプル85件の文書レビューを行い、こ

れらのプロジェクトに対するIMF職員の評価（目標および指標の成果評価）を表にまとめた。

- **費用および活動データ**：ICD職員の支援を得て、JSAが資金を拠出した活動について概要表を作成した<sup>5</sup>（添付資料2参照）。
- **本部および現地におけるIMF職員・専門家に対するインタビュー**：ワシントンDCのIMF本部<sup>6</sup>およびアジア太平洋地域4カ国の両方で、事前に送付した質問書に基づき、一部単独、主にグループ討議での体系的なインタビューを実施した。
- **受益国4カ国の政府職員へのインタビューおよび所見**：シンガポール（シンガポール地域研修所）、インドネシア、フィリピン、およびカンボジアの4カ国<sup>7</sup>。
- **関係者アンケート調査**：従来のJSA独立評価と同様、今回も抽出した関係者を対象に、JSAプログラムに関するアンケート調査を実施した。

### 関係者アンケート調査

JSA資金を用いた活動に関わった複数の関係者グループを対象に以下のアンケートを実施した。

<sup>5</sup> ICDより、2010～2013年度のJSA活動を分野、地域、期間別にまとめる作表支援を受けた。

<sup>6</sup> 2013年11月12～14日にかけて、評価チームのメンバー2名（Toru Uno、Kenneth Watson）がIMF本部を訪問し、初回ブリーフィングとしてICD、日本理事および理事室スタッフ、IMF機能局のシニアレベルの職員と協議を行った。同年11月20～28日にかけて、評価チームのメンバー全員（Kenneth Watson、Toru Uno、Mike O'Riordan、Munir Sheikh、Vinita Watson）がIMF本部を訪れ、JSAに関わるすべての部局（ICD、MCM、FAD、LEG、STA）と詳細な協議を行った。その後、確認および議論用に主要面談報告書を配布した。

<sup>7</sup> 2014年1月13日から2月3日にかけて、評価チームのリーダーであるKenneth Watsonがフィリピン、インドネシア、シンガポール、カンボジアを訪問し、JSA資金によるプログラムの参加者や受益機関に対しインタビューを実施した。

- (A) 日本理事および理事室スタッフに対するアンケート調査：日本理事に質問書を送付し、記入・返送を受けた。
- (B) IMFプログラム責任者に対するアンケート調査：2010～2012年度に承認されたJSAプログラム18件のIMFの責任者に質問書を送付した。
- (C) 専門家アンケートに対するアンケート調査：上記のプログラム18件の責任者から、各プログラムに関与し熟知していると思われる専門家2名の紹介を受け、質問書を送付した（2014年1月）。質問書の内容は、IMFのプログラム責任者用と基本的に同じである。
- (D) プログラム参加国（受益国）の政府職員に対するアンケート調査：上記のプログラム18件の責任者から、各プログラムに関与し熟知していると思われる受益国政府職員2名の紹介を受け、質問書を送付した。質問書の内容は、IMF

のプログラム責任者および専門家用の簡略版となっている。

#### 関係者サンプルと回答率

JSA資金によるプログラム18件の各々について5～6名の関係者を層化抽出し、合計約100名を対象とした。プログラムによっては、複数の要素からなるため、プログラム責任者が複数いるケースもあった。回答者が連絡不可能、または回答を辞退（政府職員を退職した場合など）した場合には、代替回答者を確保し、Eメールや電話を用いたフォローアップを通じて、回答率は実質100%となった。回答者の内訳は、IMFのプロジェクト／プログラム責任者20名、いずれかのJSA資金によるプログラムで契約された専門家43名、受益国政府の職員34名となった。



添付資料2

表1: JSA資金によるTAプログラム<sup>1</sup> (分野、承認年度、予算<sup>2</sup>) (2013年4月30日時点)

部門	承認年度 <sup>3</sup>	プログラム 番号 <sup>4</sup>	プログラム名 <sup>5</sup>	予算 (ドル) <sup>6</sup>	執行額 (ドル) <sup>7</sup>	執行率 (%)
FAD	2010年度	JPN101	戦略的財政管理の整備:西アフリカ	5,303,993	4,643,948	88%
FAD	2010年度	JPN102	公的財政管理:アジア太平洋	5,805,754	5,401,513	93%
FAD	2010年度	JPN103	財政管理:南東欧	5,823,132	4,740,393	81%
FAD	2010年度	JPN104	財源の保護:中央アジア諸国	2,414,394	2,322,905	96%
MCM				1,862,833	1,318,820	71%
FAD	2010年度	JPN105	財政管理、財政報告、および税務監査の強化:西半球	1,341,641	1,119,720	83%
FAD	2011年度	JPN106	財政管理および行政組織の能力強化:アジア太平洋	4,101,695	2,950,907	72%
LEG				232,276	80,877	35%
FAD	2012年度	JPN107	予算管理および税関行政の強化: 中部アフリカ経済通貨共同体 (CEMAC)	5,009,501	1,862,114	37%
FAD	2012年度	JPN108	予算・財政管理:東南アジア	4,993,940	2,001,278	40%
FAD	2012年度	JPN109	税務行政改革:東南アジア	3,625,930	471,553	13%
FAD	2013年度	JPN110	予算管理、財政報告、および租税行政の近代化: 西アフリカ諸国経済共同体 (ECOWAS)	4,125,653	949,669	23%
FAD	2013年度	JPN111	税務行政:コーカサス・中央アジア諸国	2,621,500	635,972	24%
FAD	2013年度	JPN601	財政管理と金融システム近代化:ミャンマーおよびラオス	1,625,792	-	0%
MCM				2,513,108	1,905	0%
			小計	51,401,143	28,501,573	55%
			構成比	45%		
LEG	2013年度	JPN301	資金洗浄・テロ資金供与対策 (AML/CFT) 枠組みの強化: ミャンマー	2,296,355	242,759	11%
			Subtotal	2,296,355		11%
			% of Total	2%		
MCM	2010年度	JPN401	地域金融機関の強化:中部アフリカ経済通貨共同体 (CEMAC)	3,260,612	2,059,390	63%
MCM	2010年度	JPN402	銀行監督:東南アジア諸国連合 (ASEAN)	4,632,980	3,894,273	84%
MCM	2011年度	JPN403	特定PRGT諸国における銀行規制・監督、および危機管理の改 善:アジア太平洋	4,904,304	2,111,228	43%
MCM	2012年度	JPN404	通貨統合実現に向けた準備:東アフリカ共同体	3,999,018	567,557	14%
STA				994,030	17,716	2%
MCM	2013年度	JPN405	銀行監督:東南アジア諸国連合 (ASEAN)	5,102,315	386,916	8%
MCM	2013年度	JPN406	中央銀行の近代化:ミャンマー	2,989,286	509,577	17%
			小計	25,882,545	9,546,658	37%
			構成比	23%		

表1: JSA資金による技術支援プログラム1 (分野、承認年度、予算2) (2013年4月30日時点)

部門	承認年度 <sup>3</sup>	プログラム 番号 <sup>4</sup>	プログラム名 <sup>5</sup>	予算 (ドル) <sup>6</sup>	執行額 (ドル) <sup>7</sup>	執行率 (%)
STA	2011年度	JPN501	国民経済計算システムおよび国際比較プログラムの実施: アジア太平洋	4,654,394	2,506,362	54%
STA	2012年度	JPN502	実体部門統計:東欧	4,715,490	1,722,584	37%
STA	2012年度	JPN503	地域政府財政統計:アジア太平洋地域	4,959,450	1,647,723	33%
STA	2012年度	JPN504	一般データ公表システム:バブアニューギニア、イラン	1,299,603	380,481	29%
STA	2013年度	JPN505	対外部門統計の向上:アジア太平洋	4,954,606	728,485	15%
<b>小計</b>				<b>20,583,543</b>	<b>6,985,635</b>	<b>34%</b>
<b>構成比</b>				<b>18%</b>		
ICD	2010年度	JPN201	マクロ経済運営(SRI):アジア太平洋 <sup>8</sup>	6,085,098	6,052,199	99%
ICD	2013年度	JPN202	マクロ経済運営(SRI):アジア太平洋 <sup>8</sup>	6,900,001	2,074,710	30%
<b>小計</b>				<b>12,985,099</b>	<b>8,126,909</b>	<b>63%</b>
<b>構成比</b>				<b>11%</b>		
<b>合計</b>				<b>113,148,686</b>	<b>53,403,533</b>	<b>47%</b>
<b>構成比</b>				<b>100%</b>		

出所:IMF ICD

注:

青色の部分は複数の部局で実施されたプログラムを示す。

<sup>1</sup> 本表は進行中のプロジェクトではなく、2010~2013年度に承認されたプログラムのみを含む。

<sup>2</sup> すべての金額には7%の信託基金管理手数料が含まれる。

<sup>3</sup> 「承認年度」は日本財務省がプログラムを承認した会計年度を指す。

<sup>4</sup> 「JPNID」は「IMFの特定活動にかかる日本管理勘定(JSA)」の資金拠出を受けたプログラムの識別番号を指す。

<sup>5</sup> プログラム名/テーマ

<sup>6</sup> 2013年度末時点のプログラム予算総額を指す。調整により当初予算額と異なる場合がある。

<sup>7</sup> 2013年度末時点の執行総額

<sup>8</sup> シンガポール地域研修所

表2:JSA資金による技術支援プログラムの地域別一覧<sup>1</sup>(2010~2013年度)

地域	部門 <sup>2</sup>	承認年度 <sup>3</sup> JPNID <sup>4</sup>	プログラム名 <sup>5</sup>	予算 (ドル) <sup>6</sup>	構成比	
アフリカ	FAD	2010年度 JPN101	戦略的財政管理の整備:西アフリカ	5,303,993		
	FAD	2012年度 JPN107	予算管理および税関行政の強化:中部アフリカ経済通貨共同体 (CEMAC)	5,009,501		
	FAD	2013年度 JPN110	予算管理、財政報告、および租税行政の近代化:西アフリカ諸国経済共 同体(ECOWAS)	4,125,653		
	MCM	2010年度 JPN401	地域金融機関の強化:中部アフリカ経済通貨共同体(CEMAC)	3,260,612		
	MCM	2012年度 JPN404	通貨統合実現に向けた準備:東アフリカ共同体	3,999,018		
	STA			994,030		
				<b>小計</b>	<b>22,692,807</b>	<b>20%</b>
アジア 太平洋	FAD	2010年度 JPN102	公的財政管理:アジア太平洋	5,805,754		
	FAD/ LEG8	2011年度 JPN106	財政管理および行政組織の能力強化:アジア太平洋	4,101,695		
	FAD	2012年度 JPN108	予算・財政管理:東南アジア	232,276		
	FAD	2012年度 JPN109	税務行政改革:東南アジア	4,993,940		
	FAD	2013年度 JPN601	財政管理と金融システム近代化:ミャンマーおよびラオス	3,625,930		
	MCM			1,625,792		
	LEG	2013年度 JPN301	資金洗浄・テロ資金供与対策(AML/CFT)枠組みの強化:ミャンマー	2,513,108		
	MCM	2010年度 JPN402	銀行監督:東南アジア諸国連合(ASEAN)	2,296,355		
	MCM	2011年度 JPN403	特定PRGT諸国における銀行規制・監督、および危機管理の改善 (PRGT=貧困削減・成長トラスト)	4,632,980		
	MCM	2013年度 JPN405	金融の安定化のための銀行監督:東南アジア諸国連合(ASEAN)	4,904,304		
	MCM	2013年度 JPN406	中央銀行の近代化:ミャンマー	5,102,315		
	STA	2011年度 JPN501	国民経済計算システムおよび国際比較プログラムの実施: アジア太平洋	2,989,286		
	STA	2012年度 JPN503	地域政府財政統計	4,654,394		
	STA	2013年度 JPN505	対外部門統計の向上:アジア太平洋	4,959,450		
	ICD	2010年度 JPN201	マクロ経済運営:アジア太平洋	4,954,606		
	ICD	2013年度 JPN202	マクロ経済運営:アジア太平洋	6,085,098		
				<b>小計</b>	<b>70,377,285</b>	<b>62%</b>
欧州	FAD	2010年度 JPN103	財政管理の強化:南東欧	5,823,132		
	STA	2012年度 JPN502	実体部門統計:東欧	4,715,490		
				<b>小計</b>	<b>10,538,622</b>	<b>9%</b>
中東・中央 アジア	FAD	2010年度 JPN104	中東・中央アジア:中央アジアにおける財源の保護	2,414,394		
	MCM			1,862,833		
	FAD	2013年度 JPN111	税務行政:コーカサス・中央アジア	2,621,500		
				<b>小計</b>	<b>6,898,728</b>	<b>6%</b>

表2:JSA資金による技術支援プログラムの地域別一覧<sup>1</sup>(2010~2013年度)

地域	部門 <sup>2</sup>	承認年度 <sup>3</sup> JPNID <sup>4</sup>	プログラム名 <sup>5</sup>	予算 (ドル) <sup>6</sup>	構成比
西半球	FAD	2010年度 JPN105	財政管理、財政報告、および税務監査の強化:西半球	1,341,641	
				小計	1,341,641 1%
複数地域	STA	2012年度 JPN504	一般データ公表システム	1,299,603	
				小計	1,299,603 1%
				合計	113,148,686 100%

出所:IMF ICD

注:

青色の部分は複数の部局で実施されたプログラムを示す。

1 すべての金額には7%の管理手数料が含まれる。

2 実施部門。研修はICDが実施。

3 「承認年度」は日本財務省がプログラムを承認した会計年度を指す。

4 「JPNID」はJSAプログラムの識別番号を指す。

5 プログラム名/テーマ

6 各プログラムに想定される予算総額であり、承認済み/実行予算ではない。2013年度のプログラムについては1か年度分の予算しか承認されていなかったため、実際の予算総額を下回る。プログラム全体の規模を示すには、3か年度分の予算額の方が適切である。

7 2013年度末時点の執行総額。

8 同金額には日本が2010~2014年度(5年度間)にAML/CFT信託基金に拠出した200万ドルは含まれない。

表3:JSA資金による技術支援プログラム 地域・国別一覧(2010~2013年度)

地域	部門 <sup>1</sup>	承認 年度 <sup>2</sup>	JPNID <sup>3</sup>	プログラム名 <sup>4</sup>	対象国 <sup>5</sup>
アフリカ	FAD	2010年度	JPN101	戦略的財政管理の整備:西アフリカ	西アフリカ10カ国
	FAD	2012年度	JPN107	予算管理および税関行政の強化: 中部アフリカ経済通貨共同体 (CEMAC)	カメルーン、中央アフリカ共和国、コンゴ民主共和国、ガボン、チャド、赤道ギニア
	FAD	2013年度	JPN110	予算管理、財政報告、および租税行政の近代化: 西アフリカ諸国経済共同体 (ECOWAS)	ブルキナファソ、カーボヴェルデ、コートジボワール、ガンビア、ガーナ、リベリア、マリ、ニジェール、ナイジェリア、シエラレオネ、セネガル
	MCM	2010年度	JPN401	地域金融機関の強化:中部アフリカ経済通貨共同体 (CEMAC)	カメルーン、中央アフリカ共和国、チャド、コンゴ民主共和国、赤道ギニア、ガボン
	MCM	2012年度	JPN404	通貨統合実現に向けた準備:東アフリカ共同体	ブルンジ、ケニア、ルワンダ、ウガンダ、タンザニア
	STA				
アジア 太平洋	FAD	2010年度	JPN102	効果的かつ効率的な公的財政管理:アジア太平洋	バングラデシュ、カンボジア、ラオス、ネパール、韓国、東ティモール
	FAD	2011年度	JPN106	戦略的な財政管理および行政組織の能力強化: アジア太平洋	ブータン、インドネシア、モルディブ、モンゴル、フィリピン、スリランカ
	LEG				
	FAD	2012年度	JPN108	予算・財政管理:東南アジア	バングラデシュ、カンボジア、インドネシア、ラオス、ネパール、フィリピン、東ティモール、ベトナム
	FAD	2012年度	JPN109	税務行政改革:東南アジア	バングラデシュ、カンボジア、ラオス、ネパール
	FAD	2013年度	JPN601	財政管理と金融システム近代化: ミャンマーおよびラオス	ミャンマー、ラオス
	MCM				
	LEG <sup>6</sup>	2013年度	JPN301	資金洗浄・テロ資金供与対策 (AML/CFT) 枠組みの強化: ミャンマー	ミャンマー
	MCM	2010年度	JPN402	銀行監督:東南アジア諸国連合 (ASEAN)	カンボジア、インドネシア、フィリピン、ベトナム
	MCM	2011年度	JPN403	特定PRGT諸国における銀行規制・監督、および危機管理の改善:アジア太平洋	バングラデシュ、モルディブ、ネパール
	MCM	2013年度	JPN405	銀行監督:東南アジア諸国連合 (ASEAN)	カンボジア、インドネシア、フィリピン
	MCM	2013年度	JPN406	中央銀行の近代化:ミャンマー	ミャンマー
	STA	2011年度	JPN501	国民経済計算システムおよび国際比較プログラムの実施:アジア太平洋	ブータン、カンボジア、フィジー、インドネシア、ラオス、モルディブ、モンゴル、ネパール、フィリピン、スリランカ、タイ、ベトナム
STA	2012年度	JPN503	地域政府財政統計	ツバル、サモア、東ティモール、カンボジア、フィリピン	

表3:JSA資金による技術支援プログラム 地域・国別一覧(2010~2013年度)

地域	部門 <sup>1</sup>	承認 年度 <sup>2</sup>	JPNID <sup>3</sup>	プログラム名 <sup>4</sup>	対象国 <sup>5</sup>
	STA	2013年度	JPN505	アジア太平洋地域の対外部門統計の向上	複数国(優先対象国:バングラデシュ、カンボジア、ミャンマー、ネパール、ブータン、ラオス、モルディブ、モンゴル、スリランカ、ベトナム、フィジー、キリバス、マーシャル諸島、ミクロネシア、パラオ、パプアニューギニア、サモア、ソロモン諸島、東ティモール、トンガ、ツバル、バヌアツ)
	能力開発	2010年度	JPN201	マクロ経済運営:アジア太平洋	複数国(IMFシンガポール地域研修所(STI)を通じて実施された研修コース)
	能力開発	2013年度	JPN202	マクロ経済運営:アジア太平洋	複数国(IMFシンガポール地域研修所(STI)を通じて実施された研修コース)
欧州	FAD	2010年度	JPN103	財政管理の強化:南東欧	アルバニア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、ブルガリア、クロアチア、コンボ、マケドニア旧ユーゴスラビア、モルドバ、モンテネグロ、ルーマニア、セルビア、スロベニア
	STA	2012年度	JPN502	実体部門統計:東欧	アルバニア、ベラルーシ、ボスニア・ヘルツェゴビナ、マケドニア、コンボ、モルドバ、モンテネグロ、セルビア、ウクライナ
中東・中央アジア	FAD	2010年度	JPN104	中央アジア諸国における財源の保護	アルメニア、アゼルバイジャン、ジョージア、カザフスタン、キルギス共和国、タジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタン
	MCM				
	FAD	2013年度	JPN111	税務行政:コーカサス・中央アジア諸国	アルメニア、ジョージア、タジキスタン、ウズベキスタン
西半球	FAD	2010年度	JPN105	財政管理、財政報告、および税務監査の強化:西半球	ボリビア、コロンビア、パラグアイ、ペルー
複数地域	STA	2012年度	JPN504	一般データ公表システムプログラム	パプアニューギニア、イラン

出所:IMF ICD

注:

青色の部分は複数の部局で実施されたプログラムを示す。

<sup>1</sup> 実施部門。研修はICDが実施。<sup>2</sup> 「承認年度」は日本財務省がプログラムを承認した会計年度を指す。<sup>3</sup> 「JPNID」はICDのGlobal Partnership課が日本の参照用に割り当てたJSAプログラムの識別番号を指す。<sup>4</sup> プログラム名/テーマ<sup>5</sup> プログラムの対象国<sup>6</sup> 同金額には日本が2010~2014年度(5年間)にAML/CFT信託基金に拠出した200万ドルは含まれない。

表4A:JSAの資金拠出によるTA(プログラム/プロジェクト)2010~2013年度、部門別・人年ベース<sup>1,2</sup>

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計	%
<b>FAD</b>						
プログラム	-	12.54	18.89	25.84	57.27	
プロジェクト	14.47	6.27	0.65	-	21.40	
<b>小計</b>	<b>14.47</b>	<b>18.81</b>	<b>19.54</b>	<b>25.84</b>	<b>78.67</b>	<b>52%</b>
<b>LEG</b>						
プログラム	-	0.08	0.28	0.40	0.76	
プロジェクト	0.73	-	-	-	0.73	
<b>小計</b>	<b>0.73</b>	<b>0.08</b>	<b>0.28</b>	<b>0.40</b>	<b>1.49</b>	<b>1%</b>
<b>MCM</b>						
プログラム	0.61	6.24	10.65	11.31	28.80	
プロジェクト	9.42	2.46	1.66	-	13.53	
<b>小計</b>	<b>10.02</b>	<b>8.69</b>	<b>12.30</b>	<b>11.31</b>	<b>42.33</b>	<b>28%</b>
統計						
プログラム	-	0.10	2.15	9.27	11.51	
プロジェクト	5.82	1.93	0.20	-	7.95	
<b>小計</b>	<b>5.82</b>	<b>2.03</b>	<b>2.34</b>	<b>9.27</b>	<b>19.46</b>	<b>13%</b>
<b>能力開発</b>						
プログラム	-	2.19	2.83	3.11	8.14	
プロジェクト	0.60	0.19	-	-	0.79	
<b>小計</b>	<b>0.60</b>	<b>2.38</b>	<b>2.83</b>	<b>3.11</b>	<b>8.93</b>	<b>6%</b>
その他	0.14	0.19	0.33	0.38	1.04	1%
<b>合計</b>	<b>31.79</b>	<b>32.18</b>	<b>37.63</b>	<b>50.32</b>	<b>151.91</b>	<b>100%</b>

出所:IMF ICD

<sup>1</sup> TAの実質人年の1単位は、年間勤務日数260~262日(2010年は261日、2011年は260日、2012年は261日、2013年は262日)で計算される。

<sup>2</sup> AML/CFT信託基金のLEGの担当部分に対して日本が資金拠出したTAは除く。

表4B:JSA資金によるTAプログラム／プロジェクトの地域・部門別内訳(2010～2013年度、人年ベース<sup>1)</sup>)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計	全体に占める割合
<b>アフリカ</b>						
FAD	4.16	5.30	6.06	6.65	22.16	
LEG <sup>2</sup>	0.38	–	–	–	0.38	
MCM	2.01	1.17	4.20	3.62	11.00	
STA	1.79	0.26	–	–	2.04	
その他			0.07		0.07	
<b>小計</b>	<b>8.33</b>	<b>6.73</b>	<b>10.33</b>	<b>10.26</b>	<b>35.65</b>	<b>23%</b>
<b>アジア太平洋</b>						
FAD	6.12	7.35	7.62	11.34	32.41	
研修	0.60	2.27	2.83	3.11	8.82	
LEG <sup>2</sup>	0.08	0.08	0.28	0.40	0.84	
MCM	5.65	5.11	6.96	6.18	23.89	
STA	1.17	0.83	1.79	6.03	9.82	
その他	0.14	0.17	0.26	0.32	0.89	
<b>小計</b>	<b>13.76</b>	<b>15.80</b>	<b>19.73</b>	<b>27.37</b>	<b>76.67</b>	<b>50%</b>
<b>欧州</b>						
FAD	1.07	2.77	3.06	4.48	11.38	
MCM	1.58	1.01	–	–	2.59	
STA	0.75	0.18	0.43	3.13	4.49	
その他	–	–	–	0.06	0.06	
<b>小計</b>	<b>3.40</b>	<b>3.95</b>	<b>3.50</b>	<b>7.67</b>	<b>18.52</b>	<b>12%</b>
<b>複数地域</b>						
FAD	–	–	–	0.09	0.09	
LEG <sup>2</sup>	0.02	–	–	–	0.02	
MCM	–	–	0.04	–	0.04	
STA	–	0.07	–	–	0.07	
その他	–	0.02	–	–	0.02	
<b>小計</b>	<b>0.02</b>	<b>0.08</b>	<b>0.04</b>	<b>0.09</b>	<b>0.23</b>	<b>0.2%</b>



表4B:JSA資金によるTAプログラム／プロジェクトの地域・部門別内訳(2010～2013年度、人年ベース<sup>1)</sup>)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計	全体に占める割合
<b>中東・中央アジア</b>						
FAD	2.42	2.57	2.27	2.22	9.48	
ICD(研修)	-	0.11	-	-	0.11	
MCM	0.78	1.40	1.15	1.48	4.81	
STA	1.86	0.70	0.12	0.11	2.78	
<b>小計</b>	<b>5.06</b>	<b>4.78</b>	<b>3.53</b>	<b>3.82</b>	<b>17.18</b>	<b>11%</b>
<b>西半球</b>						
FAD	0.71	0.83	0.53	1.07	3.15	
LEG <sup>2</sup>	0.25	-	-	-	0.25	
STA	0.26	-	-	-	0.26	
<b>小計</b>	<b>1.22</b>	<b>0.83</b>	<b>0.53</b>	<b>1.07</b>	<b>3.65</b>	<b>2%</b>
<b>合計</b>	<b>31.78</b>	<b>32.18</b>	<b>37.67</b>	<b>50.28</b>	<b>151.91</b>	<b>100%</b>

出所: IMF ICD

<sup>1</sup> TAの実質人年の1単位は、年間勤務日数260～262日(2010年は261日、2011年は260日、2012年は261日、2013年は262日)で計算される。

<sup>2</sup> AML/CFT信託基金のLEGの部分において日本が資金拠出したTAは除く。

表4C:IMFの技術支援の財源内訳(2010～2013年度、人年ベース<sup>1,2</sup>)

財源	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計	構成比
IMF	53.62	53.42	55.47	50.35	212.86	23%
日本 <sup>3</sup>	31.78	32.18	37.64	50.32	151.92	16%
欧州委員会	0.00	1.16	9.04	23.10	33.30	4%
英国国際開発省	3.17	5.50	10.57	11.34	30.58	3%
スイス	3.04	6.19	9.83	8.22	27.28	3%
世界銀行	4.43	3.61	7.97	8.61	24.63	3%
その他 <sup>2</sup>	97.06	110.02	118.33	132.09	457.50	49%
<b>合計</b>	<b>193.10</b>	<b>212.08</b>	<b>248.85</b>	<b>284.04</b>	<b>938.07</b>	<b>100%</b>

出所:ICD

<sup>1</sup> このデータはIMF年次報告と異なり、ICDが提供した技術支援と研修も含む(2013年度以前はIMF研修所)。<sup>2</sup> 「その他」の資金源には、その他の二者間勘定、信託基金、および地域技術支援センターが含まれる。<sup>3</sup> AML/CFT信託基金の下でのLEGのTAIは除く。表4D:JSAによる技術支援の上位11受益国・機関(2010～2014年度、人年ベース<sup>1,2</sup>)

受益国・機関	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計	構成比
カンボジア	1.83	2.15	2.02	3.36	9.36	6%
IMFシンガポール地域研究所	0.60	1.89	2.53	3.03	8.05	5%
ネパール	1.33	1.36	2.19	2.86	7.73	5%
フィリピン	1.08	1.48	1.94	1.57	6.06	4%
モンゴル	1.12	1.47	1.87	1.41	5.87	4%
インドネシア	1.33	1.15	0.88	1.22	4.58	3%
バングラデシュ	0.29	0.15	1.36	2.24	4.04	3%
ベトナム	1.39	1.09	1.02	0.49	3.98	3%
東ティモール	1.09	1.25	1.11	0.31	3.75	2%
モルディブ	1.31	0.39	1.31	0.49	3.50	2%
キルギス共和国	0.15	0.67	1.28	1.01	3.12	2%
その他	20.27	19.14	20.14	32.32	91.87	60%
<b>合計</b>	<b>31.78</b>	<b>32.18</b>	<b>37.63</b>	<b>50.32</b>	<b>151.91</b>	<b>100%</b>

出所:ICD

<sup>1</sup> このデータはIMF年次報告と異なり、ICDが提供した技術支援と研修も含む(2013年度以前はIMF研修所)。<sup>2</sup> AML/CFT信託基金の下でのLEGのTAIは除く。

表5.A:JSAのプログラム支出額の地域別内訳(2010～2013年度)<sup>1,2,3</sup>

地域	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計	構成比
アフリカ	1,968	2,084,353	3,822,573	4,191,500	10,100,394	19%
アジア太平洋	362,237	7,057,211	9,432,768	14,210,049	31,062,265	58%
欧州	-	1,164,166	1,682,083	3,616,728	6,462,977	12%
中東・中央アジア	-	759,578	1,721,114	1,797,005	4,277,697	8%
西半球	-	255,973	276,417	587,330	1,119,720	2%
複数地域			188,218	192,263	380,481	1%
<b>総計</b>	<b>364,205</b>	<b>11,321,280</b>	<b>17,123,174</b>	<b>24,594,873</b>	<b>53,403,533</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> 金額はすべて13%の間接管理費を含む。支出は2013年度末までのもの。

<sup>2</sup> 空欄は該当地域・分野・年に支出がなかったことを示す。

<sup>3</sup> AML/CFT信託基金のLEGの部分において日本が資金拠出したTAは除く。

表5.B:JSAのプログラム支出額の分野別内訳(2010～2013年度)<sup>1,2,3</sup>

分野	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計	構成比
FAD	1,968	5,413,263	8,958,743	12,725,997	27,099,971	51%
LEG	-	-	48,265	275,370	323,636	1%
MCM	-	2,764,444	4,168,401	3,916,821	10,849,667	20%
STA	-	155,648	1,649,931	5,197,772	7,003,350	13%
研修	362,237	2,987,926	2,297,833	2,478,913	8,126,909	15%
<b>総計</b>	<b>364,205</b>	<b>11,321,280</b>	<b>17,123,174</b>	<b>24,594,873</b>	<b>53,403,533</b>	<b>100%</b>

出所:IMF ICD

表5A-5Bに関する注:

<sup>1</sup> 金額はすべて7%の信託基金手数料を含む。支出は2013年度末までのもので、2013年度プログラムを含む。

<sup>2</sup> 空欄は該当地域・分野・年に支出がなかったことを示す。

<sup>3</sup> AML/CFT信託基金のLEGの部分において日本が資金拠出したTAは除く。

表5.C:JSAのプロジェクト支出額の地域別内訳(2010～2013年度)<sup>1,2,3</sup>

地域	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	総計	構成比
アフリカ	3,281,557	947,187	853,981	434,580	5,517,305	29%
アジア太平洋	4,995,242	1,611,874	446,987	35,094	7,089,199	38%
欧州	1,256,745	492,966	233,437	-	1,983,148	11%
中東・中央アジア	1,797,409	1,242,662	172,464	20,834	3,233,369	17%
西半球	592,501	100,812	135,624	-	828,936	4%
複数地域	195,454	-	-	-	195,454	1%
<b>総計</b>	<b>12,118,908</b>	<b>4,395,502</b>	<b>1,842,492</b>	<b>490,508</b>	<b>18,847,411</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> 金額はすべて13%の間接管理費を含む。支出は2013年度末までのもの。

<sup>2</sup> 空欄は該当地域・分野・年に支出がなかったことを示す。

<sup>3</sup> AML/CFT信託基金のLEGの部分において日本が資金拠出したTAIは除く。

表5.D:JSAのプロジェクト支出額の分野別内訳(2010～2013年度)<sup>1,2,3</sup>

分野	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	総計	構成比
FAD	5,708,850	2,393,862	536,193	70,189	8,709,094	46%
LEG	534,744	-	33,787	35,094	603,626	3%
MCM	2,849,972	946,508	716,809	294,252	4,807,541	26%
STA	2,070,475	947,478	555,704	90,973	3,664,630	19%
研修	954,867	107,653	-	-	1,062,520	6%
<b>総計</b>	<b>12,118,908</b>	<b>4,395,502</b>	<b>1,842,492</b>	<b>490,508</b>	<b>18,847,411</b>	<b>100%</b>

出所:IMF ICD

<sup>1</sup> 金額はすべて13%の間接管理費を含む。支出は2013年度末までのもの。

<sup>2</sup> 空欄は該当地域・分野・年に支出がなかったことを示す。

<sup>3</sup> AML/CFT信託基金のLEGの部分において日本が資金拠出したTAIは除く。

表5.1A:JSAによるTAプログラム／プロジェクトの地域別支出内訳(2010～2013年度)<sup>1,2,3,4</sup>

地域	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計	構成比
<b>アフリカ</b>						
プログラム <sup>1</sup>	1,968	2,084,353	3,822,573	4,191,500	10,100,394	
プロジェクト <sup>2</sup>	3,281,557	947,187	853,981	434,580	5,517,305	
<b>小計</b>	<b>3,283,525</b>	<b>3,031,540</b>	<b>4,676,554</b>	<b>4,626,079</b>	<b>15,617,699</b>	<b>22%</b>
<b>アジア太平洋</b>						
プログラム <sup>1</sup>	362,237	7,057,211	9,432,768	14,210,049	31,062,265	
プロジェクト <sup>2</sup>	4,995,242	1,611,874	446,987	35,094	7,089,199	
<b>小計</b>	<b>5,357,479</b>	<b>8,669,085</b>	<b>9,879,755</b>	<b>14,245,143</b>	<b>38,151,463</b>	<b>53%</b>
<b>欧州</b>						
プログラム <sup>1</sup>	-	1,164,166	1,682,083	3,616,728	6,462,977	
プロジェクト <sup>2</sup>	1,256,745	492,966	233,437	-	1,983,148	
<b>小計</b>	<b>1,256,745</b>	<b>1,657,133</b>	<b>1,915,520</b>	<b>3,616,728</b>	<b>8,446,125</b>	<b>12%</b>
<b>中東・中央アジア</b>						
プログラム <sup>1</sup>	-	759,578	1,721,114	1,797,005	4,277,697	
プロジェクト <sup>2</sup>	1,797,409	1,242,662	172,464	20,834	3,233,369	
<b>小計</b>	<b>1,797,409</b>	<b>2,002,239</b>	<b>1,893,578</b>	<b>1,817,840</b>	<b>7,511,066</b>	<b>10%</b>
<b>西半球</b>						
プログラム <sup>1</sup>	-	255,973	276,417	587,330	1,119,720	
プロジェクト <sup>2</sup>	592,501	100,812	135,624	-	828,936	
<b>小計</b>	<b>592,501</b>	<b>356,785</b>	<b>412,041</b>	<b>587,330</b>	<b>1,948,656</b>	<b>3%</b>
<b>複数地域</b>						
プログラム <sup>1</sup>	-	-	188,218	192,263	380,481	
プロジェクト <sup>2</sup>	195,454	-	-	-	195,454	
<b>小計</b>	<b>195,454</b>	<b>-</b>	<b>188,218</b>	<b>192,263</b>	<b>575,935</b>	<b>1%</b>
<b>総計</b>	<b>12,483,113</b>	<b>15,716,782</b>	<b>18,965,667</b>	<b>25,085,382</b>	<b>72,250,944</b>	<b>100%</b>

出所:IMF ICD

<sup>1</sup> 金額はすべて実際原価ベースで7%の信託基金手数料を含む。支出は2013年度末までのもので、2013年度プログラムを含む。

<sup>2</sup> 金額はすべて実際原価ベースで13%の間接管理費を含む。支出は2013年度末までのもの。

<sup>3</sup> 空欄は該当地域・年に支出がなかったことを示す。

<sup>4</sup> AML/CFT信託基金のLEGの部分において日本が資金拠出したTAIは除く。

表5.1B:JSAによるTAプログラム／プロジェクトの部門別支出内訳(2010～2013年度)<sup>1,2,3,4</sup>

分野	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計	構成比
<b>FAD</b>						
プログラム <sup>1</sup>	1,968	5,413,263	8,958,743	12,725,997	27,099,971	
プロジェクト <sup>2</sup>	5,708,850	2,393,862	536,193	70,189	8,709,094	
<b>小計</b>	<b>5,710,818</b>	<b>7,807,125</b>	<b>9,491,936</b>	<b>12,796,186</b>	<b>35,809,065</b>	<b>50%</b>
<b>LEG</b>						
プログラム <sup>1</sup>	-	-	48,265	275,370	323,636	
プロジェクト <sup>2</sup>	534,744	-	33,787	35,094	603,626	
<b>小計</b>	<b>534,744</b>	<b>-</b>	<b>82,052</b>	<b>310,465</b>	<b>927,261</b>	<b>1%</b>
<b>MCM</b>						
プログラム <sup>1</sup>	-	2,764,444	4,168,401	3,916,821	10,849,667	
プロジェクト <sup>2</sup>	2,849,972	946,508	716,809	294,252	4,807,541	
<b>小計</b>	<b>2,849,972</b>	<b>3,710,952</b>	<b>4,885,210</b>	<b>4,211,073</b>	<b>15,657,208</b>	<b>22%</b>
<b>STA</b>						
プログラム <sup>1</sup>	-	155,648	1,649,931	5,197,772	7,003,350	
プロジェクト <sup>2</sup>	2,070,475	947,478	555,704	90,973	3,664,630	
<b>小計</b>	<b>2,070,475</b>	<b>1,103,126</b>	<b>2,205,635</b>	<b>5,288,745</b>	<b>10,667,980</b>	<b>15%</b>
<b>研修</b>						
プログラム <sup>1</sup>	362,237	2,987,926	2,297,833	2,478,913	8,126,909	
プロジェクト <sup>2</sup>	954,867	107,653	-	-	1,062,520	
<b>小計</b>	<b>1,317,104</b>	<b>3,095,579</b>	<b>2,297,833</b>	<b>2,478,913</b>	<b>9,189,429</b>	<b>13%</b>
<b>合計</b>	<b>12,483,113</b>	<b>15,716,782</b>	<b>18,965,666</b>	<b>25,085,382</b>	<b>72,250,944</b>	<b>100%</b>

出所:IMF ICD

<sup>1</sup> 金額はすべて実際原価ベースで7%の信託基金手数料を含む。支出は2013年度末までのもので、2013年度プログラムを含む。<sup>2</sup> 金額はすべて実際原価ベースで13%の間接管理費を含む。支出は2013年度末までのもの。<sup>3</sup> 空欄は該当地域・年に支出がなかったことを示す。<sup>4</sup> AML/CFT信託基金のLEGの部分において日本が資金拠出したTAは除く。

表6:JSA資金によるTAプログラムの部門(部局)・テーマ別支出内訳(2010~2013年度)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計
<b>FAD</b>					
公的財政管理	-	3,120,036	5,236,939	7,050,421	15,407,396
租税政策・歳入行政	1,968	2,293,227	3,721,804	5,675,576	11,692,575
<b>小計</b>	<b>1,968</b>	<b>5,413,263</b>	<b>8,958,743</b>	<b>12,725,997</b>	<b>27,099,971</b>
<b>MCM</b>					
銀行監督	-	2,390,811	3,170,675	2,510,646	8,072,132
金融政策	-	-	7,428	-	7,428
会計	-	74,727	43,396	-	118,123
その他	-	298,907	946,902	1,406,175	2,651,984
うち					
その他監督	-	-	22,285	-	22,285
通貨・為替	-	27,415	189,615	61,254	278,284
<b>小計</b>	<b>-</b>	<b>2,764,444</b>	<b>4,168,401</b>	<b>3,916,821</b>	<b>10,849,667</b>
<b>LEG<sup>1</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>48,265</b>	<b>275,370</b>	<b>323,636</b>
<b>STA</b>					
実体部門統計	-	155,647	1,138,429	2,935,109	4,229,185
通貨・金融統計	-	-	-	17,475	17,475
国際収支統計	-	-	-	728,485	728,485
政府財政統計	-	-	323,283	1,324,440	1,647,723
一般データ公表システム	-	-	188,218	192,263	380,481
<b>小計</b>	<b>-</b>	<b>155,647</b>	<b>1,649,931</b>	<b>5,197,772</b>	<b>7,003,350</b>
<b>研修</b>	<b>362,237</b>	<b>2,987,926</b>	<b>2,297,833</b>	<b>2,478,913</b>	<b>8,126,909</b>
<b>合計</b>	<b>364,205</b>	<b>11,321,281</b>	<b>17,123,174</b>	<b>24,594,873</b>	<b>53,403,532</b>

出所:IMF ICD

<sup>1</sup> AML/CFT信託基金のLEGの部分において日本が資金拠出したTAは除く。

注:7%の信託基金管理手数料が含まれる。2013年度は年間を通じての支出であり、同年度プログラムを含む。空欄は該当部門・年に支出がなかったことを示す。

注:2009年3月までの「Framework Administered Account for Selected IMF Activities (FAA)」の規則の下では、技術支援を行う外部専門家の業務時間コストは、IMFが「標準原価ベース」でドナー資金から回収していた。標準原価とは、基本的に同様の業務にかかる平均コストを指す。セミナー施設コストなどのその他費用は、実際原価ベースで回収されていた。IMF職員の業務時間についてのコスト回収は行われていなかった。また、13%の間接管理費が回収対象コストに適用されていた。2009年3月以降、「外部資金管理のための新規枠組みアカウント(SFA)」の下で新たな原価計算モデルが導入され、技術支援を行う専門家およびIMF職員の実際の給与コストがドナー資金から回収されるようになった。さらに従来の管理費(13%)に代わり、別の算定ベースにより信託基金管理手数料(7%)が適用されるようになった。本表のすべての金額(ドル)には、プログラムの承認時点における7%の信託基金管理手数料が含まれている。専門家の給与コストにはIMFの間接費用コストは適用されない。

表7A:IMFの技術支援の部門別内訳(2010~2013年度、人年ベース<sup>1,2,3</sup>)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計	構成比
FAD	83.06	97.95	122.44	149.61	453.05	48%
研修	0.60	2.38	2.83	3.11	8.93	1%
LEG	12.17	17.92	17.59	15.25	62.92	7%
MCM	60.83	58.11	65.39	65.11	249.44	27%
STA	27.33	24.26	28.64	37.03	117.26	12%
その他	9.11	11.47	11.96	13.93	46.46	5%
<b>合計</b>	<b>193.10</b>	<b>212.08</b>	<b>248.85</b>	<b>284.04</b>	<b>938.07</b>	<b>100%</b>

出所:IMF ICD

<sup>1</sup> TAの実質人年の1単位は、IMF職員または専門家の年間勤務日数260~262日(2010年は261日、2011年は260日、2012年は261日、2013年は262日)で計算される。<sup>2</sup> AML/CFT信託基金のLEGの部分において日本が資金拠出したTAIは除く。<sup>3</sup> 同データは、IMF年次報告とは異なり、ICD(2013年度以前はIMF研修所)による技術支援と研修も含む。表7B:JSA資金による技術支援(プログラム/プロジェクト)の部門別内訳(2010~2013年度、人年ベース<sup>1,2,3</sup>)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計	構成比
FAD	14.47	18.81	19.54	25.84	78.67	52%
研修	0.60	2.38	2.83	3.11	8.93	6%
LEG	0.73	0.08	0.28	0.40	1.49	1%
MCM	10.02	8.69	12.30	11.31	42.33	28%
STA	5.82	2.03	2.34	9.27	19.46	13%
その他	0.14	0.19	0.33	0.38	1.04	1%
<b>合計</b>	<b>31.79</b>	<b>32.18</b>	<b>37.63</b>	<b>50.32</b>	<b>151.91</b>	<b>100%</b>

出所:IMF ICD

<sup>1</sup> TAの実質人年の1単位は、IMF職員または専門家の年間勤務日数260~262日(2010年は261日、2011年は260日、2012年は261日、2013年は262日)で計算される。<sup>2</sup> AML/CFT信託基金のLEGの部分において日本が資金拠出したTAIは除く。<sup>3</sup> 同データは、IMF年次報告とは異なり、ICD(2013年度以前はIMF研修所)による技術支援と研修も含む。



表8:FAD、LEG、STAによる外部資金支出総額

FAD	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計
FAA <sup>1</sup>	(13,666,656)	(15,013,640)	(7,665,212)	(785,698)	(191,060)	(37,322,267)
SFA <sup>2</sup>	-	(1,097,924)	(6,947,525)	(29,849,100)	(47,921,576)	(85,816,124)
<b>合計</b>	<b>(13,666,656)</b>	<b>(16,111,564)</b>	<b>(14,612,737)</b>	<b>(30,634,798)</b>	<b>(48,112,636)</b>	<b>(123,138,391)</b>
LEG	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計
FAA <sup>1</sup>	(2,108,022)	(3,446,621)	(3,890,516)	(426,223)	(819,118)	(10,690,501)
SFA <sup>2</sup>	-	(3,965,954)	(6,849,050)	(7,333,058)	(7,196,256)	(25,344,318)
<b>合計</b>	<b>(2,108,022)</b>	<b>(7,412,575)</b>	<b>(10,739,566)</b>	<b>(7,759,281)</b>	<b>(8,015,374)</b>	<b>(36,034,819)</b>
STA	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	合計
FAA <sup>1</sup>	(6,369,124)	(4,930,762)	(1,837,049)	(606,558)	(90,973)	(13,834,466)
SFA <sup>2</sup>	-	(659,377)	(4,873,573)	(8,718,678)	(12,998,384)	(27,250,012)
<b>合計</b>	<b>(6,369,124)</b>	<b>(5,590,139)</b>	<b>(6,710,622)</b>	<b>(9,325,236)</b>	<b>(13,089,357)</b>	<b>(41,084,478)</b>

出所:IMF ICD

<sup>1</sup> 金額はすべて実際原価ベースで13%の間接管理費を含む。

<sup>2</sup> 金額はすべて実際原価ベースで7%の信託基金手数料を含む。

注:2009年3月までの「Framework Administered Account for Selected IMF Activities (FAA)」の規則の下では、技術支援を行う外部専門家の業務時間コストは、IMFが「標準原価ベース」でドナー資金から回収していた。標準原価とは、基本的に同様の業務にかかる平均コストを指す。セミナー施設コストなどのその他費用は、実際原価ベースで回収されていた。IMF職員の業務時間についてのコスト回収は行われていなかった。また、13%の間接管理費が回収対象コストに適用されていた。2009年3月以降、「外部資金管理のための新規枠組みアカウント(SFA)」の下で新たな原価計算モデルが導入され、技術支援を行う専門家およびIMF職員の実際の給与コストがドナー資金から回収されるようになった。さらに従来の管理費(13%)に代わり、別の算定ベースにより信託基金管理手数料(7%)が適用されるようになった。本表のすべての金額(ドル)には、プログラムの承認時点における7%および13%の信託基金管理手数料が含まれている。専門家の給与コストにはIMFの間接費用コストは適用されない。

## 受益国のインタビュー対象者

国名	組織	氏名
カンボジア	IMF現地駐在員事務所 経済財務省 経済・公的財政政策総局	Faisal Ahmed (IMF現地駐在員)
		Phan Phalla (総局長)
		Lay Sopheak (エコノミスト)
		Tep Phiyorin (マクロ経済・財政政策局長)
	経済財務省 予算局	Pen Thirong (予算編成局副総局長)
		Ratanak Hav (予算編成部長)
		Houl Bonnaroth (多国間協力課長)
		Keo Vibol (多国間協力課長補佐)
		Chhuon Samrith (債務管理部長)
		Phkarnavy Gerard (アドバイザー(フランス銀行))
		Neav Chanthana (カンボジア国立銀行副総裁)
	カンボジア国立銀行	Chea Serey (技術局長)
		Kim Vada (銀行監督局長)
		Tann Sokhann (統計部長)
		Nget Sovannarith (オフサイト監督部長)
		Khou Vouthy (経済調査・インターネット協力部長)
		Ponn Dalyn (統計副部長)
		Arnaud de Villepoix (IMFジェネラルアドバイザー)
	財務総局	Hari Nayer (IMF会計駐在アドバイザー)
		Vong Bunintreavuth (財務総局長)
		Ming Bansovanmatishasila (副総局長)
		Khfav Sina
		Chea Socheat
San Sokheda		
関税消費税総局	Bun Somenbu	
	Pen Sam Ath (副総局長)	
	Kun Nher (副総局長)	
	Sang Sinavith (副部長)	
租税総局	Um Seiha (副総局長)	
	部長および職員11名(クメール語で表記のため)	
国家統計局	Keo Chettra (国民経済計算部長)	

## 受益国のインタビュー対象者（続き）

国名	組織	氏名
インドネシア	財務省 租税総局	Tekad Widodo Setiawan (副局長)
		Aditya Wibisono (担当官)
	財務省 財政政策庁	Bambang PS Brodjonegoro (財務次官)
		Andin Hadiyanto (財政政策庁理事)
		Kunta W.D. Nugraha (多国間協力局副局長)
		Adi Cahyadi, Head (世界銀行・IMF担当課)
		Freddy R. Saragih (財政政策管理センター長)
		Robert Pakpahan (債務管理総局長)
	インドネシア中央統計庁	Dr. Suryamin (主席統計官)
		Dr. Kecuk Suhariyanto (次席統計官)
		Yunita Rusanti (物価統計部長)
		Sai Soelistyowati (国民経済計算部長、支出)
	インドネシア金融サービス庁 (OJK、金融セクター監督機関)	Nelson Tampubelan (理事)
		K. Englang (副理事)
		M. E. Siregar (副理事)
		F. Mansyah (部長)
		Henry R. Hamid (副部長)
	インドネシア銀行	Perry Warjijo (インドネシア銀行副総裁)
		Aryana Abubakar (マクロブルーデンス政策部副部長)
Iss Savitri Hafid (国際部副部長)		
Jeffrey Kairupan (国際部統括理事)		
Ita Rulita (マクロブルーデンス政策部)		
フィリピン	IMF現地駐在員事務所	Shanaka Jayananath Peiris
		Raymundo Talento (経済統計部長)
	国家統計調整委員会	Rick Fisher (税務行政長期専門家)
	税務行政専門駐在シニアアドバイザー	Restituto Cruz (マネージング・ディレクター)
	フィリピン中央銀行	Maria Theresa Bangalan (監督検査部門 (SES) 業務管理グループ副室長)
		Marlene G. Tiquia (統合監督部副部長)
		Dindo Santos (統合監督第2部副部長)
		Gracielle M. Cruz (業務管理グループ)
		Teresa Habitan (次官補)
	財務省	Marcela S Salazar (資産管理第3部部長)
財務局	Sharon P. Almanza (財務副局長)	
シンガポール	IMF現地駐在員事務所	Geoffrey Heenan
	STIエコノミスト (長期専門家)	中林伸一
	STIエコノミスト (長期専門家)	Itai Agur
	Sunil Sharma	STIセンター長
	Mangal Goswami	副STIセンター長

## 添付資料4

## 政府職員への質問書 (受益国)

本アンケート調査の質問書への回答は評価コンサルタント限りで極秘に取り扱います。集計結果のみについて表やテキストの形でIMFに報告する予定です。質問書は記入後、コンサルタントに直接お渡しください。

以下の各項目の度合いについて点数を付けてください。また、各点数を付けた理由を記述してください。

質問1: 貴国政府の目標や優先課題に対してこのIMFプログラムは妥当でしたか。

1      2      3      4      5      6      7      妥当ではない   
 非常に妥当      回答なし

1.1 このプログラムの妥当性において改善の余地はありましたか。

- いいえ  はい (その場合は以下から選択)
- 妥当性はやや改善の余地があった
- 妥当性はかなり改善の余地があった
- 妥当性は大いに改善の余地があった
- 上記のとおり評価した理由を記述してください。

質問2: IMFはこのプログラムを効率的に実施しましたか。

1      2      3      4      5      6      7      妥当ではない   
 効率的ではない      非常に効率的

2.1 このプログラム実施の効率性において改善の余地はありましたか。

- いいえ  はい (その場合は以下から選択)
- 効率性はやや改善の余地があった
- 効率性はかなり改善の余地があった
- 効率性は大いに改善の余地があった
- 上記のとおり評価した理由を記述してください。

2.2 このプログラムはテレビ会議やコンピューター学習などの革新的な技術支援手法をもっと多く用いることができたと思いますか。

いいえ  はい (「はい」の場合は理由を記述):      回答なし

---

質問3: このIMFプログラムは所期の目標・成果達成においてどの程度有効でしたか。

1      2      3      4      5      6      7      回答なし   
有効ではない      非常に有効

3.1 このプログラムの有効性において改善の余地はありましたか。

いいえ    はい (「はい」の場合は以下から選択)

- やや改善の余地があった
- かなり改善の余地があった
- 大いに改善の余地があった

上記のとおり評価した理由を記述してください。

---

質問4: このIMFプログラムの成果は持続すると思いますか。

1      2      3      4      5      6      7      回答なし   
持続する  
可能性は低い      持続する可能性は  
非常に高い

4.1 このプログラムの持続可能性において改善の余地はありましたか。

いいえ    はい (「はい」の場合は以下から選択)

- 持続可能性はやや改善の余地があった
- 持続可能性はかなり改善の余地があった
- 持続可能性は大いに改善の余地があった

上記のとおり評価した理由を記述してください。

質問5: このIMFプログラムは他の関連活動とどの程度連携していましたか (IMFの他の活動、他のドナーによる活動、受益国当局の能力構築の取り組みとの連携)。

- 極めて良く連携できている 回答なし   
 良く連携できている  
 あまり良く連携できていない

5.1 その他の活動との連携において改善の余地はありましたか。

- いいえ  はい (「はい」の場合は理由を記述)

質問6: このIMF技術支援により、資金拠出国である日本と受益国にどの程度の利益がもたらされましたか。

- |          |   |   |   |        |   |   |                               |
|----------|---|---|---|--------|---|---|-------------------------------|
| 1        | 2 | 3 | 4 | 5      | 6 | 7 | 回答なし <input type="checkbox"/> |
| 日本にとって   |   |   |   | 日本にとって |   |   |                               |
| ごくわずかな利益 |   |   |   | 大きな利益  |   |   |                               |
- 上記のとおり評価した理由を記述してください。

質問7: 貴国における技術支援活動が複数国を対象としたプログラムの一部であることを認識していましたか。

- はい  いいえ (「いいえ」の場合、質問8に進んでください)

7.1 「はい」の場合、複数国を対象とした複数年のTAプログラムは、貴国のみを対象とした小規模なプロジェクトよりも良いアプローチだと思いますか。

- |         |   |   |   |       |   |   |                               |
|---------|---|---|---|-------|---|---|-------------------------------|
| 1       | 2 | 3 | 4 | 5     | 6 | 7 | 回答なし <input type="checkbox"/> |
| あまり良くない |   |   |   | とても良い |   |   |                               |

質問8: このIMFプログラムは全体的に貴国の能力構築において、どの程度貢献しましたか。

- 能力構築における貢献度は極めて高い 回答なし   
 貢献度は高い  
 貢献度は普通  
 貢献度は低い

8.1 能力構築において改善の余地はありましたか。

- いいえ  はい (「はい」の場合は理由を記述)

---

質問 9: このIMFプログラムの主な強みと問題点についてお答えください。

9.1 このプログラムの主な強みについて記述してください。

9.2 このプログラムの主な問題点について記述してください。

---

質問 10: その他、このプログラムの評価に関連してご意見がありましたらご記入ください。

## 添付資料5

## IMF職員・専門家への質問書

本アンケート調査の質問書への回答は評価コンサルタント限りで極秘に取り扱います。回答から個人名やプログラム名が特定されることはありません。アンケート調査を通じて収集された情報は匿名で報告されます。集計結果のみについて表やテキストの形でIMFに報告する予定です。質問書は記入後、コンサルタントに直接お渡してください。

以下の各項目の度合いについて点数を付けてください。また、評価チームの参考用に各点数を付けた理由をスペースの制限なく記述してください。これらの記述はコンサルタントにとり重要な情報となる場合があります。

**質問1: このIMFプログラムは妥当でしたか。**

(受益国政府、資金拠出国である日本、実施機関であるIMFの目標や優先課題に対する「妥当性」)

1       2       3       4       5       6       7                          回答なし   
妥当ではない    非常に妥当

**1.1 このプログラムの妥当性において改善の余地はありましたか。**

- いいえ    はい (「はい」の場合は以下から選択)  
 妥当性はやや改善の余地があった  
 妥当性はかなり改善の余地があった  
 妥当性は大いに改善の余地があった  
上記のとおり評価した理由を記述してください。

**質問2: このプログラムは効率的に実施されましたか。**

(成果達成やリソース利用における「効率性」。経済性の考え方を含む。)

1       2       3       4       5       6       7                          回答なし   
効率的ではない    非常に効率的

**2.1 このプログラム実施の効率性において改善の余地はありましたか。**

- いいえ    はい (「はい」の場合は以下から選択)  
 やや改善の余地があった  
 かなり改善の余地があった  
 大いに改善の余地があった  
上記のとおり評価した理由を記述してください。



2.2 このプログラムでは革新的な技術支援形態をもっと多く用いることができたと思いますか。

いいえ  はい（「はい」の場合は理由を記述）  回答なし

質問3: このIMFプログラムは所期の目標・成果達成においてどの程度有効でしたか。

（「有効性」は、状況および利用可能なリソースの範囲内で期待できる有意義な成果を達成できたかを意味する。）

1          2          3          4          5          6          7          回答なし   
効率的ではない          非常に効率的

3.1 このプログラムの有効性において改善の余地はありましたか。

いいえ  はい（「はい」の場合は以下から選択）

- やや改善の余地があった
- かなり改善の余地があった
- 大いに改善の余地があった

上記のとおり評価した理由を記述してください。

質問4: このIMFプログラムの成果は持続すると思いますか。

（技術支援の成果が「持続する」とは、新規に得られた能力が維持され、改革が実施されることを指す。この両方を実現するには、当局のリソースと政治的意思が必要とされる場合が多い。）

1          2          3          4          5          6          7          回答なし   
持続する          持続する可能性は  
可能性は低い          非常に高い

4.1 このプログラムの持続可能性において改善の余地はありましたか。

いいえ  はい（「はい」の場合は以下から選択）

- 持続可能性はやや改善の余地があった
- 持続可能性はかなり改善の余地があった
- 持続可能性は大いに改善の余地があった

上記のとおり評価した理由を記述してください。

質問5: このIMFプログラムは他の関連活動（IMFの他の活動、他のドナーによる活動、受益国当局の能力構築の取り組み）とどの程度連携していましたか。

- 極めて良く連携できている 回答なし   
 良く連携できている  
 あまり良く連携できていない

5.1 その他の活動との連携において改善の余地はありましたか。

- いいえ  はい（「はい」の場合は理由を記述）

質問6: このIMF技術支援により、日本と受益国にどの程度の利益がもたらされましたか。

6.1 国際経済の安定と繁栄により日本にもたらされる開放的な貿易体制

- |                       |   |   |   |   |   |                    |                               |
|-----------------------|---|---|---|---|---|--------------------|-------------------------------|
| 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                  | 回答なし <input type="checkbox"/> |
| この技術支援による<br>貢献はごくわずか |   |   |   |   |   | この技術支援により<br>大きく貢献 |                               |

6.2 IMFおよび受益国当局に対する日本のアクセスと影響力

- |                       |   |   |   |   |   |                    |                               |
|-----------------------|---|---|---|---|---|--------------------|-------------------------------|
| 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                  | 回答なし <input type="checkbox"/> |
| この技術支援による<br>貢献はごくわずか |   |   |   |   |   | この技術支援により<br>大きく貢献 |                               |

6.3 技術支援のドナー国としての認知向上による日本への友好・親善

- |                       |   |   |   |   |   |                    |                               |
|-----------------------|---|---|---|---|---|--------------------|-------------------------------|
| 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                  | 回答なし <input type="checkbox"/> |
| この技術支援による<br>貢献はごくわずか |   |   |   |   |   | この技術支援により<br>大きく貢献 |                               |

上記のとおり評価した理由を記述してください。

質問7:この質問書に対応するプログラムは、小規模なプロジェクトとして実施した場合と比べて、より妥当、有効、効率的、持続可能であったと思いますか(以下の各項目について点数を付けてください)。

(このプログラムは技術支援に対するJSAのプログラム別アプローチの一例です。通常、プログラムは3カ年の予算で数カ国を対象として、特定のセクターについて一貫した活動を行うものです。このアプローチは2010年度に、以前のプロジェクト別アプローチに代わって導入されました。)

7.1 プログラム別アプローチは小規模なプロジェクトよりも妥当性が向上しましたか。

1	2	3	4	5	6	7	回答なし <input type="checkbox"/>	
妥当性が 向上せず							妥当性が 大幅に向上	

7.2 プログラム別アプローチは小規模なプロジェクトよりも有効性が向上しましたか。

1	2	3	4	5	6	7	回答なし <input type="checkbox"/>	
有効性が 向上せず							有効性が 大幅に向上	

7.3 プログラム別アプローチは小規模なプロジェクトよりも効率性が向上しましたか。

1	2	3	4	5	6	7	回答なし <input type="checkbox"/>	
効率性が 向上せず							効率性が 大幅に向上	

7.4 プログラム別アプローチは小規模なプロジェクトよりも持続可能性が向上しましたか。

1	2	3	4	5	6	7	回答なし <input type="checkbox"/>	
持続性が 向上せず							持続性が 大幅に向上	

上記のとおり評価した理由を記述してください。(プログラム別TAとプロジェクト別TAの比較)

---

質問 8: このIMFプログラムは全体的に受益国の能力構築において、どの程度貢献しましたか。

- 受益国の能力構築における貢献度は極めて高い 回答なし
- 貢献度は高い
- 貢献度は普通
- 貢献度は低い
- ばらつきがあり平均値を取ることが不可能

8.1 プログラム実施前と比べて能力は向上しましたか。

- いいえ  はい (「はい」の場合は理由を記述)

---

質問 9: このIMFプログラムの主な強みと問題点についてお答えください。

9.1 このプログラムの主な強みについて記述してください。

9.2 このプログラムの主な問題点について記述してください。

質問 10: その他、JSA資金によるTA全般、および本質問書の対象となったプログラムの評価に関連してご意見がありましたらご記入ください。

## 添付資料6

### 日本理事室への質問書

質問1: IMFは過去3年間にわたり、プロジェクト別アプローチに代わりプログラム別アプローチによる技術支援にJSA資金を活用してきました。新たなプログラム別アプローチの下での技術支援活動は、以前のプロジェクト別アプローチよりも有効、効率的、および持続可能と思われませんか。

(以下の各項目の度合いについて点数を付けてください。また、各点数を付けた理由をスペースの制限なく記述してください。)

[1A] プログラム別アプローチにより有効性が向上しましたか。

1	2	3	4	5	6	7	回答なし <input type="checkbox"/>
大幅に						それほど	
向上						向上せず	

上記のとおり評価した理由を記述してください。

[1B] プログラム別アプローチにより効率性が向上しましたか。

1	2	3	4	5	6	7	回答なし <input type="checkbox"/>
大幅に						それほど	
向上						向上せず	

上記のとおり評価した理由を記述してください。

[1C] プログラム別アプローチにより持続可能性が向上しましたか。

1	2	3	4	5	6	7	回答なし <input type="checkbox"/>
持続可能性は						持続可能性は	
大幅に向上						それほど向上せず	

理由を記述してください。

---

質問2: プログラム別アプローチの導入により、日本理事室からJSA活動に情報・助言を提供する機会は増加しましたか。それとも減少しましたか。

- 情報・助言の機会は増加
  - 機会はあまり増加せず
  - 機会は減少
- 理由を記述してください。

---

質問3: JSA資金によるプログラムの設計・管理・実施、および自己評価は今後改善の余地があるでしょうか。

**[3A] JSAプログラムの設計**

1	2	3	4	5	6	7	回答なし <input type="checkbox"/>
ほとんど改善の 余地なし						大いに改善の 余地あり	

理由を記述してください。

**[3B] JSAプログラムの実施**

1	2	3	4	5	6	7	回答なし <input type="checkbox"/>
ほとんど改善の 余地なし						大いに改善の 余地あり	

理由を記述してください。

**[3C] IMFによるJSAプログラムの自己成果評価**

1	2	3	4	5	6	7	回答なし <input type="checkbox"/>
ほとんど改善の 余地なし						大いに改善の 余地あり	

理由を記述してください。

---

質問4: 日本にとって、JSA資金による現地での活動において日本が資金提供する他のODAイニシアティブと連携する

ことは優先度の高い事項です。

[4A] 過去3年間におけるJSAプログラムと日本の他のODA活動との連携はどの程度だったと思われますか。

極めて良く連携できている 回答なし

良く連携できている

あまり良く連携できていない

連携を改善するにはどうすれば良いでしょうか。記述してください。

[4B] 日本との連携の程度は、IMFの技術支援分野、TAプログラムの種類、または地域によって異なりますか。

いいえ 回答なし

はい

「はい」の場合は記述してください。

[4C] 特に日本との連携のあり方で重要なものは何ですか。

[4D] 良い連携の例を挙げてくださいますか。

いいえ

はい

「はい」の場合は記述してください。

[4E] 連携が不足している例を挙げてくださいますか。

いいえ

はい

「はい」の場合は記述してください。

[4F] IMF側で連携確保に取り組むべき担当者は誰ですか。

[4G] 日本理事室側で連携確保に取り組むべき担当者は誰ですか。

[4H] 日本政府側で連携確保に取り組むべき担当者は誰ですか。

[4i] 連携向上のためにできる主な事柄を挙げてください。

質問5: 日本政府にとって、JSA資金を用いたプログラムによる相互利益は優先度の高い事項です。以下の相互利益の重要度、およびそれに対するJSA資金によるプログラムの貢献度をお答えください。

[5A] 日本にとって周辺国および世界全体の相互の繁栄と安定

関連行政分野におけるIMFの技術支援がもたらす有益な影響により、まずは地域周辺国、次に世界全体が繁栄  
(公的財政管理、租税、金融政策、資本市場および銀行業務、関税および物品税、統計などを含む)

IMF技術支援の影響で、技術支援がなかった場合よりも開放的な国際貿易体制が実現

IMFの技術支援によるマクロ経済政策・アプローチ (IMFの技術支援とサーベイランス活動のつながり) を通じて  
国際経済が安定化

1	2	3	4	5	6	7	回答なし <input type="checkbox"/>
重要性が 最も高い						重要性が 最も低い	

1	2	3	4	5	6	7	回答なし <input type="checkbox"/>
IMF/JSA 技術支援による 貢献度は 極めて高い						IMF/JSA 技術支援による 貢献度は 極めて低い	

理由を記述してください。



**[5B] 日本にとってのアクセスと影響力の向上**

日本政府のIMFの専門家との横のつながりを通じたアクセスが向上 (合同ミッション、ワークショップ、IMFチームにおける日本人専門家の活用)

技術支援をサポートする重要なドナーとしての日本のIMFの理事会等における影響力が拡大し、IMFの政策やアプローチへの影響力も向上

他国政府の政策や目的に関する情報へのアクセスが向上 (合同ミッション)

技術支援における協力を通じて、IMFの専門家との緊密なつながりという名声を確立

1      2      3      4      5      6      7      回答なし   
重要性が      重要性が  
最も高い      最も低い

1      2      3      4      5      6      7      回答なし   
IMF/JSA      IMF/JSA  
技術支援による      技術支援による  
貢献度は極めて高い      貢献度は極めて低い

理由を記述してください。

**[5C] IMFの技術支援への日本の貢献に対する認知を通じた日本に対する友好・親善の醸成**

受益国政府や公共政策担当者からのドナー国としての認知向上。受益国政府の政策担当者へのアクセスや、日本による共同支援の政策担当者からの認知。

JSA資金を用いたイベント (セミナーやワークショップ、研修など) の参加者からの日本の資金支援に対する認知

受益国の一般国民からの認知向上

1      2      3      4      5      6      7      回答なし   
重要性が      重要性が  
最も高い      最も低い

1      2      3      4      5      6      7      回答なし   
IMF/JSA      IMF/JSA  
技術支援による      技術支援による  
貢献度は極めて高い      貢献度は極めて低い

理由を記述してください (また、上記の3種類の認知度の評価が異なる場合は、その点をご指摘ください)。

質問6：IMFにおけるJSAの管理プロセスはあなたから見てうまく機能していると思いますか。

いいえ

はい

理由を記述してください（改善の余地のある点がありますか）。

[6A] 日本理事室にはJSAへの情報・助言の連絡および管理を中心的に行う機能はありますか。

いいえ

はい

「はい」の場合は、それはうまく機能していますか。

回答なし

[6B] IMF能力開発局（ICD）と日本政府の間における年次協議はうまく機能していますか。

いいえ

回答なし

はい

改善できる方法がありますか。

[6C] IMFの部局と日本理事室の間のJSAに関する連絡は適切に行われていますか。

いいえ

回答なし

はい

改善できる方法がありますか。

[6D] JSAに提案されるプログラムの設計について、日本理事室が理事会での検討前に意見を表明する適切な機会はありますか。

いいえ

回答なし

はい

プロセスを改善する方法がありますか。

[6E] IMF職員と日本政府職員との合同ミッションの頻度は十分、かつうまく機能していますか。

いいえ

回答なし

はい

改善する方法はありますか。

[6F] IMFにおけるJSAの管理を改善する方法はありますか。

いいえ

回答なし

はい

「はい」の場合は、JSAの管理はどのように改善できますか。

---

質問 7: JSAのリソースは分野、地域、国ごとにうまく配分されていますか。

[7A] IMFのTA分野間 (FAD、MCM、STA、LEG、および研修所) のJSA資金の配分は最適と思われますか。

いいえ

回答なし

はい

「はい」の場合、TA分野間の財源配分を改善するにはどのような方法がありますか。

[7B] JSAのTA資金の地域・国別の配分は最適と思われますか。

いいえ

回答なし

はい

地域・国別の財源配分を改善する方法はありますか。

記述してください。

質問8：日本のJSA資金拠出は全体的にどの程度重要であり、JSAの目標達成はどの程度と思われますか。

1      2      3      4      5      6      7      回答なし   
重要性が      重要性が  
最も高い      最も低い

1      2      3      4      5      6      7      回答なし   
目標を      目標を  
完全に達成      達成できず  
記述してください。

質問9：JSA資金によるTAプロジェクト／プログラムは全体的に受益国の能力構築においてどの程度貢献していますか。

- 極めて高い
- 高い
- 普通
- 低い
- ばらつきがあり平均値を取ることが不可能  
改善できる方法がありましたか。

質問10：JSA資金による技術支援の主な強みと問題点についてお答えください。

主な強みについて記述してください。

主な問題点について記述してください。

