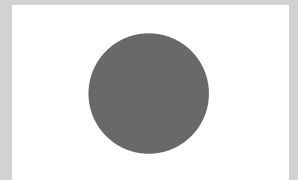


# 独立評価報告書



2010年2月

# 日本 IMFの特定活動に係る 日本管理勘定(JSA)



国際通貨基金 (IMF)  
技術支援管理室 (OTM)

IMF の特定活動に係る日本管理勘定(JSA)に関する  
独立評価報告書

2010 年 2 月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

(MURC)



## 目次

略語表	iii
エグゼクティブ・サマリー -評価結果と提言-	v
I. 評価結果	v
II. 提言	xiii
1章 独立評価のアウトライン	1
1.1 背景と目的	1
1.2 評価調査と活動内容	1
1.3 参考情報と関連データ	3
1.4 評価基準と検証方法	5
1.5 既存評価報告書のレビュー	7
2章 JSA および日本の ODA のアウトライン	13
2.1 JSA のアウトライン	13
2.2 日本の ODA 政策	21
2.3 JSA の技術協力と日本の ODA の整合性	23
3章 関連情報分析とアンケート調査による評価結果	27
3.1 JSA の報告・評価制度の現状	27
3.2 効率性およびコスト面からの評価	34
3.3 アンケート調査による評価結果	40
4章 現地調査を通じた評価結果	58
4.1 フィールド・インタビューの評価結果	58
4.2 グッド・プラクティス・ケースの概要	80
5章 総合的評価結果およびレーティング方式の提案	96
5.1 総合的評価結果	96
5.2 レーティング方式の提案	103
6章 IMF と財務省に対する提言	109
6.1 IMF に対する提言	109
6.2 財務省に対する提言	110

## 付 録 (Appendix)

- A. アンケート調査票:受益国 (Questionnaire Survey Sheet: Beneficiaries)
- B. アンケート調査票:専門家 (Questionnaire Survey Sheet: Experts)
- C. アンケート調査結果:受益国 (Results of Questionnaire Survey: Beneficiaries)
- D. アンケート調査結果:専門家 (Results of Questionnaire Survey: Experts)
- E. JSA 評価アンケート用紙(JSA ガイドラインの付属 IV) (JSA Evaluation Questionnaire (Attachment IV of JSA Guidelines))
- F. JSA 評価アンケートの集計結果 (Results of Collected JSA Evaluation Questionnaire)
- G. IMF 本部打合せの日程表 (Schedule of IMF Headquarter meetings)
- H. 現地調査の日程表 (Schedule of the Field Survey conducted)
- I. 評価対象期間の IMF/JSA TA 案件リスト (List of IMF/JSA TAs in the evaluation period)

## 略語表

ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
AfDB	African Development Bank	アフリカ開発銀行
AFRITAC	Africa Regional Technical Assistance Center	アフリカ地域技術支援センター
AML	Anti-Money Laundering	資金洗浄対策
APD	Asia Pacific Department	アジア太平洋局
BI	Bank Indonesia	インドネシア中央銀行
BOT	Bank of Tanzania	タンザニア銀行
CFT	Combating the Financing of Terrorism	テロ資金供与対策
DFID	Department for International Development (UK)	(英国)国際開発省
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
FAD	Fiscal Affairs Department	財政局
FDI	Foreign Direct Investment	海外直接投資
FY	Financial Year	会計年度
GBS	General Budget Support	一般財政支援
HQ	Headquarters	本部
IDB	Inter-American Development Bank	米州開発銀行
IEO	Independent Evaluation Office	独立評価機関
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
IT	Information Technology	情報技術
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JSA	Japan Administered Account for Selected IMF Activities	特定活動にかかる日本管理勘定
LEG	Legal Department	法律局
MCM	Monetary and Capital Market Department	金融・資本市場局
MOF	Ministry of Finance	財務省
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
MURC	Mitsubishi UFJ Research & Consulting	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
NBC	National Bank of Cambodia	カンボジア国立銀行
NIS	National Institute of Statistics	国家統計局
OAP	Regional Office of Asia and Pacific	アジア太平洋地域事務所
OED	Office of Executive Directors	理事室
OTM	Office of Technical Assistance Management	技術支援管理室
PFM	Public Financial Management	公共財政管理
PHRD	Policy and Human Resources Development Fund	日本開発政策・人材育成基金

PRGF	Poverty Reduction and Growth Facility	貧困削減・成長ファシリティ
RA	Resident Advisor	常駐アドバイザー
RAP	Resource Allocation Plan	資金配分計画
ROSC	Report on the Observance of Standards and Codes	国際基準の遵守状況に関する報告書
RSN	Regional Strategy Note	地域戦略ノート
SBV	State Bank of Vietnam	ベトナム国家銀行
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency	スウェーデン国際開発協力庁
STA	Statistics Department	統計局
SWAP	Sector Wide Approach	セクター・ワイド・アプローチ
TA	Technical Assistance	技術支援
TAIMS	Technical Assistance Information Management System	技術支援情報管理システム
TCAP	Technical Cooperation Assistance Program	技術協力支援プログラム
TOR	Terms of Reference	仕様書
UN	United Nations	国際連合
UNDP	United Nations Development Programme	国際連合開発計画
UNFPA	United Nations Population Fund	国際連合人口基金
WB	World Bank	世界銀行
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

## エグゼクティブ・サマリー

### - 評価結果と提言 -

以下に述べる評価結果および提言は、本調査チームによって実施された下記の調査活動の結果とその分析に基づくものである。

- IMF/JSA の各プロジェクトの報告と評価結果、即ち「プロジェクト・アセスメント報告書」(Project Assessment Report) および「JSA 評価アンケート」(JSA Evaluation Questionnaires) <sup>1</sup>の分析。
- JSA TA プロジェクトによって派遣された専門家と受益者(受益国政府)を対象として調査チームによって実施されたアンケート調査結果。
- 2009 年 7 月に IMF 本部にて実施したインタビュー調査結果。主として OTM、各 TA 担当局、地域局および日本理事室等を対象に実施。
- 2009 年 8 月に 4 か国 (カンボジア、インドネシア、ベトナムおよびタンザニア(East AFRITAC)) を対象に実施した現地調査結果。
- 日本国内で実施したインタビュー調査結果。IMF および JICA の TA によりアジアの中央銀行へ派遣された専門家および財務省、IMF アジア太平洋事務所 (OAP) を対象に実施。
- JSA 関連情報に関する机上分析。

## I. 評価結果

1. この報告書における評価においては、IMF/JSA TA の「受益国への有効性および便益」および「日本国民への説明責任」を評価するため設定した仕様書 (TOR) に定める基準 ((1) 活動の質、(2) 持続可能性、(3) 効率性、(4) 日本の ODA 政策との整合性、(5) ドナーとしての日本のビジビリティ、(6) IMFTA を支援する必要性)、及び開発援助に関する評価において一般的に活用されている OECD の「DAC 開発援助評価基準」(妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続可能性) を本評価報告書用にアレンジした 7 項目の基準 ((1) 妥当性、(2) 有効性 (インパクト)、(3) 効率性、(4) 持続可能性、(5) 透明性、(6) 日本の ODA との整合性、(7) 日本のビジビリティ。) の両方を用いて IMF/JSA TA プロジェクトの評価を実施する。

### 1. OECD 評価基準に基づいた評価結果

#### 1) 妥当性 (Relevance)

2. 調査チームによるアンケートの調査結果では、受益国と専門家の双方の評価において、IMF/JSA TA プロジェクトが受益国政府の優先事項および実施のタイミングが適切であることを明確に示した。受益国政府の政策と JSA による TA の整合性については、下記

---

<sup>1</sup> 各 JSA プロジェクトの完了後、5 週間以内に OTM により受益国側に送付・回収される 1 ページのアンケートであり、JSA ガイドラインに規定されている。



に示すとおり、Excellent(64%)、および Good(36%)と回答があり、Modest あるいは Poor との回答は無かった。

受益国政府の政策と JSA TA の整合性についての受益者の回答

回答	回答数	割合
Excellent	25	64.1%
Good	14	35.9%
Modest	0	0
Poor	0	0
No knowledge	0	0

3. また、現地調査結果からは、IMF/JSA TA プロジェクトが各国の事情および開発の優先課題に沿ったものであったことが示され、さらに IMF の開発戦略(地域戦略ノート (RSN) )の中で示されている)に適合していることを示している。

4. さらに、IMF 本部での各 TA 担当局とのインタビューによれば、IMF TA プロジェクトは高度に専門化された金融・財政政策、関連法制度を扱っており、各国の開発課題の中でも他ドナーの TA に比べ焦点を絞った高度な取組を実施していることが明らかとなった。

## 2) 有効性 (インパクト) (Effectiveness (Impact))

5. 評価調査の総合的結果では、IMF/JSA TA プロジェクトは基本的に有効性があり、期待された目標を達成していることを示した。各 TA 担当局による「プロジェクト・アセスメント」の結果によると、各 TA プロジェクトはターゲットとした目的に照らして有効であったと示されている。また、「JSA 評価アンケート」の結果では、80%の受益者が TA の有用性について Yes の回答している。

TA の有用性についての受益者の回答

回答	回答数	割合
Yes	25	80.6%
Partially Yes	6	19.4%

6. 受益国と専門家に対する調査チームによるアンケート調査によると、ほとんどの IMF/JSA TA プロジェクトは設定された目標を達成しており、その評価は、Excellent(39%)、Good(62%)と回答があり、Modest および Poor という回答は無かった。TA による成果は各受益国当局によって活用され、各組織の改革のための知識、意識および動機づけの向上に寄与した。さらに、TA の成果は受益国の政策と政策ツールのある程度の改善に直接結びついたと評価された。それらの有効性の主な理由として次の4点が挙げられた。1)専門家の専門知識、2)専門家の他国での経験、3)専門家の当該国の事情を理解する能力およびコミュニケーション・スキル、4)IMF 本部の後方支援。

7. 現地調査結果では、IMF/JSA の TA が具体的な成果を生む(あるいは成果を生むことに寄与する)ことに極めて有効であったことを示した。この有効性を果たした要因としては次の5点が挙げられた。1)専門家の専門知識、2)焦点を絞ったセクターへの取組、3)専門家の選定方法(登録システム)、4)専門家のコミュニケーション・スキル、5)IMF 本部による

後方支援。

### 3) 効率性 (Efficiency)

8. 現地調査結果によると、IMF/JSA の TA はその高い専門性と焦点の絞られた取組という観点から効率性は高いと見られ、全体の評価結果としても IMF/JSA TA プロジェクトは効率性の高い運営が行われていることが示された。

9. コスト面からの効率性に関しては、例えば専門家のロスター（登録）制度による選定、IMF 本部の後方支援機能に支えられた円滑な TA の実施などのコスト効率の高い手段によって、JSA は管理されている。また、過去の実績により能力が証明されている専門家の再活用も効率性に寄与する面があると見られた。JSA の長期専門家の派遣にかかる基準価格を日本の ODA および他の国際機関の TA と比較すると、その金額は低いか少なくとも適切なレベルにあることを示している。

10. JSA によって派遣された専門家への以下のアンケート調査結果によると、IMF/JSA による TA は他の国際機関による TA と比較して質が高いという回答が 92%を占めている一方、月額報酬が高いとの回答は 46%に留まり、TA の質とコスト面からは相対的に効率的であるとみることができる。

他の国際機関による TA との比較についての専門家からの回答

比較対象項目	“yes”との回答割合
Quality is higher for IMF/JSA	92%
Monthly remuneration is higher for IMF/JSA	46%

### 4) 持続可能性 (Sustainability)

11. 受益国および JSA 専門家の双方に対して行われたアンケート調査によれば、TA の成果の組織的な活用、スタッフの能力開発あるいは自立的な活動のための予算確保のような、TA の持続可能性に関連する主要要素については、ほとんどの受益国当局において達成されている。また、専門家の大半は、TA の持続可能性は受益国当局の能力改善への意欲によるとの認識を共有していることが判明した。

専門家による TA の持続可能性に関する評価

回答	回答数	割合
Excellent	21	25.6%
Good	42	51.2%
Modest	11	13.4%
Poor	1	1.2%
No knowledge	7	8.5%

12. 現地調査結果によると、対象国によってそのオーナーシップの度合いに違いがあることが明らかとなった。例えば高いオーナーシップ意識を持つ国としてベトナムが挙げられる。また、オーナーシップの弱い国に対しては、TA の効果が持続するよう、オーナー

シップの向上に取り組む必要がある。

13. IMFにおいてTAに充てられる財源の持続可能性に関しては、IMFの予算によるTAへの資金配分が減少される方向にあり、より多くを外部資金に頼らなければならないことが想定されている。IMF予算によるTAの実施に際しては、受益国による資金負担制度を導入しているが、この受益国負担制度は、資金量としては大きくないかも知れないが、受益国のオーナーシップを高める効果を持つと見られる。よってJSAへの適用についても今後検討の必要があると考えられる。

#### 5) 透明性 (Transparency)

14. IMF/JSA TA プロジェクトは、金融・財政における政策レベルかつ高度に専門化された分野での技術支援活動であるが、現地調査結果によると、日本を含む他のドナーとの情報共有において改善の余地があることが示された。

15. IMFのTAに登用する専門家の選定システムは、関連分野における有能な専門家の数が限られていることから、公募ではなく登録システムを採用している。現行の登録システムはその効率面においては合理的であると考えられるが、その制度の透明性を高める必要があると考えられる。

#### 6) 日本のODAとの整合性 (Consistency with Japanese ODA)

16. 日本のODA政策とJSAによるTAの整合性に関しては、日本政府のODA政策に関する文書(ODA大綱、ODA中期政策および国別援助計画)と照合した結果、IMF/JSA TAは日本のODA政策と整合的であることが確認された。

#### 7) 日本のビジビリティ (Visibility of Japan as a donor)

17. 全体的な評価結果として、IMF/JSAのTAのドナーが日本であることがどの程度認識されているか、という側面においては、他の評価項目、例えば有効性あるいは受益国の便益という側面において得られた高い評価と比較すると、相対的に低いことが示された。

18. アンケート調査結果によると、JSA TAにおける日本のビジビリティは受益国政府の高官レベルで71%が日本の財政負担による技術支援であることの認識を共有していた。他方、JSA専門家の回答では専門家の96%が日本の資金によるTAであることを認識していた。専門家による記述コメントでは、専門家がドナーとしての日本のビジビリティを高めることへの理解と必要性を示していることが明らかとなった。

19. 現地調査の結果によると、国によっては、例えばカンボジア政府での日本のビジビリティは極めて高いことが明らかとなった。これは同国へのIMF/JSAによるTAの量的なプレゼンスと2009年の初めに実施されたIMFと財務省(日本)の合同ミッションメンバーの訪問による効果もあるものと考えられる。しかしながら、現地調査で訪問した他の国々、例えばインドネシア、タンザニアおよびベトナムにおいては、受益国当局の認識は低く、この点は改善の余地があることを示唆している。

日本のビジビリティに関する受益者の回答

回答	回答数	割合
Yes, very much so	12	30.8%
Yes, relatively so	13	33.3%
Not so much	5	12.8%
Not at all	1	2.6%
No knowledge	8	20.5%

## 2. 仕様書の指定する評価基準に基づいた評価結果

### 1) 仕様書が定める評価の全体目的

20. 全体目的は次の3項目により示されている。

- (1) JSA が効果的なツールとして、技術支援受益国の能力強化に貢献してきたかについて、(a)TA の質、(b)持続可能性、(c)効率性、の観点を含む評価を行う。
- (2) JSA の管理の仕方や JSA に係る情報について説明責任を充足してきたか、また、JSA は投入資金に対して適切な価値を生み出してきたかについて、(a)日本の ODA との整合性、(b)ドナーとしての日本のビジビリティ、(c)IMF TA を支援する必要性、の観点を含む評価を行う。
- (3) 上記(1),(2)の観点から、JSA の目的の達成をより確実にするための改善に向けた提言を行う。

### 2) JSA が効果的なツールとして、技術支援受益国の能力強化に貢献してきたかについて

21. 評価チームによる調査の結果、各項目について下記の点が明らかとなった。

#### (a) JSA TA の質

22. JSA TA の技術的な高品質は、国際的なベストプラクティスに合致しているか、また加盟国の優先事項と一致しているか。

- 受益国カウンターパートのほとんどが JSA TA の品質は国際的に最高水準にあると認識している。
- 受益国カウンターパートのほとんどが JSA TA は受益国の優先課題と一致していると認識している。

23. 地域局の関与は、IMF のサーベイランスおよび融資活動を統合しながら加盟国の A 優先事項を決定し、品質管理を提供することに役立っているか。

- 最初のニーズ把握は地域局によって行われており、地域局の関与は有効に機能しており、かつ重要な役割を果たしている。地域局は、サーベイランス結果をモニターし、如何なる種類の TA 活動や支援分野が必要かを検討する。地域局は、地域戦略ノート(RSN)を策定し、そのなかで取り組むべき地域の問題や、各国の援助の優先事項および計画を明確にする。

24. TA 担当局においては、JSA TA がタイムリーに提供され高品質であることを確かにするため、どのような手段を取っているか？それらの手段は適切で有効であったか？

- TA 担当局は強い「後方支援者」として機能し、これが JSA や他の TA 活動の品質管理の鍵となっている。TA 担当部の本部スタッフ自らが、支援対象分野についての深い知識と経験を持っている専門家である。この後方支援機能が、IMF の TA と他ドナーとの違いである。他ドナーの場合には、TA 活動を管理しているのは専門家ではなくゼネラリストであることが多い。TA 供与のタイミングに関しては、他の外部財源による TA と比較して JSA は迅速に決定されるので、適切なタイミングでの TA の実施が可能である。

25. 現在の JSA 活動の評価は適切であり有効か？

- JSA TA の現在の評価システムは、「説明責任」および「マネジメントの改善」といった観点から改良の余地が大きいと思われる。

(b) JSA TA によって達成された結果の持続可能性

26. JSA は単体として、あるいは IMF の諸活動と共に、受益国において明確かつ持続的な成果を達成しているか？

- 受益国カウンターパートのほとんどが、JSA により目に見える成果もしくは（いくつかのケースでは）インパクトが発現したと認識している。ただし、JSA がカバーできた分野の範囲は、国によって大きな違いがある。

(c) 効率性とコストの検討

27. JSA TA は、各国にキャパシティー・ビルディングの支援を行ううえで、他の TA 形態と比較して、コスト効率の良い方法であったか？キャパシティー・ビルディングの便益の測定の難しさを踏まえたうえで比較が可能であればその答えは？

- 多くの(大部分の)受益国は、JSA TA の内容はユニークで単純な比較対象を見つけるのが難しいと考えており、他の開発機関との比較は適切でないように思える。
- しかし、あえて比較をすると、JSA 資金のコスト効率に寄与しているいくつかの要因がある。それは、第一に、専門家のロスター制による選考過程は、公開入札や公募制よりもコスト効率が高いこと、第二に、能力が証明された同一の専門家を繰り返し派遣することは、コミュニケーションや知識の面などからみても効率的であること、第三には、IMF 本部の機能局による強いサポート体制と品質管理が、JSA TA の円滑で効率的な実施に貢献している。IMF が専門家を派遣する際の標準コストも、少なくとも人件費に関する限り、日本の同様の TA スキームと比較して適切な範囲にある。

28. JSA TA のコストは他の比較可能な TA と比べて適切か？

- プロジェクト 1 件当たりの予算（約 15 万ドル）および、JSA ガイドラインで規定されている専門家派遣の際の標準月額報酬は、JICA など日本の技術援助の場合と比較して合理的な範囲にある。更に、予算のディスパース率も 1993 年から 2009 年までの平均が 96%と大変高く、このことも IMF による予算管理が健全であることを示している。

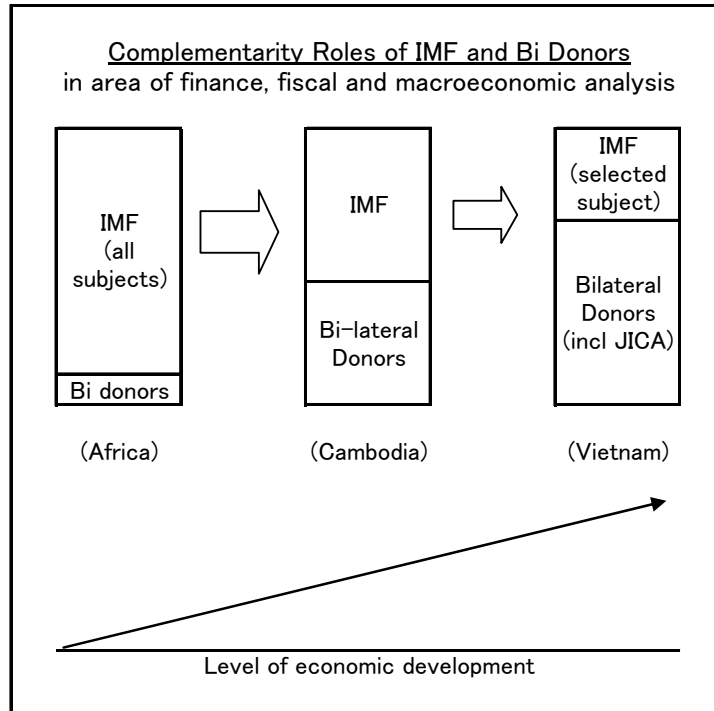
3) JSA の管理の仕方や JSA に係る情報について説明責任を充足してきたか、また、JSA は投入資金に対して適切な価値を生み出してきたかについて

(a) JSA と日本の ODA 政策との整合性

29. JSA 活動は日本の ODA 政策と整合しているか？
- 日本政府が策定し日本の ODA 政策を現している三種類の重要な文書が「ODA 大綱」「ODA 中期政策」「国別援助計画」である。これらの文書の内容を検討した結果、JSA による支援内容は、日本の ODA 政策と高い整合性を有している。
30. JSA 活動と他の日本の ODA イニシアチブ（二国間技術協力や他の国際機関での日本基金等）とは重複しているか？もし重複のある場合、その重複部分は如何になくすることができる、あるいは是正し得るか？
- 評価チームが調べた限りでは、JSA と日本の ODA による他の技術援助との間に重複は見当たらなかった。その要因の一つは、IMF と日本の ODA は、支援の対象とする専門分野が異なっていることがある。ただし、金融や財政分野での日本の将来の ODA の発展を考えると、IMF との相補的役割が必要かつ重要である。
- (b) ドナーとしての日本のビジビリティ
31. JSA は ODA ドナー国として十分な日本のビジビリティを発揮したか？
- 部分的には「はい」、部分的には「いいえ」である。特に受益国側にとって改善の余地がある。IMF と日本の当局による制度面での工夫が更に必要である。
32. JSA は、ODA ドナー国として日本のビジビリティを強化したか？
- 部分的には「はい」、部分的には「いいえ」である。日本は特にアジアでは大規模なドナーとして認められているため、JSA を通じたビジビリティの強化がもし適切に行われたとしても、その効果自体はマージナルなものに留まるであろう。しかし、日本の存在感が強い国、例えばアフリカにおいては、IMF の金融や財政セクターに与える影響が強いが故に、JSA を活用することによるビジビリティ向上の効果が期待できる。
33. JSA ガイドラインの広報に関する記述は適切か？もし適切でない場合、ODA ドナー国として日本のビジビリティを改善するためにどのような変更が可能か？
- 制度化のプロセスを経ることにより、広報活動を含めた日本のビジビリティを改善できる様々な可能性があると思われる。この点については、次章の提言のなかでさらに議論する。
- (c) 開発援助支援の他の手段と比較して、IMF の TA を支援する意義
34. 日本の ODA 資金による他の開発援助手段と比較して、特に IMF の TA をサポートする利点は何か？
- 日本にとって、金融制度、財政運営、マクロ経済分析といった分野で実際に TA のために派遣できる専門家の数は限られている。JSA を通じて IMF の TA を支援する利点は、IMF の専門家が JICA をはじめとする日本の ODA 機関や他の専門家と協力し補完し合う関係を築くことによって、日本の二国間 ODA の機会の拡大につながっていく、という点にある。アフリカの国々における IMF の TA をみると、例えばタンザニアでは日本の援助はパイオニア的な役割を果たしている。これに対してアジア、例えばベトナムにおいては中央銀行や財政分野にいたるまで既に JICA の TA が入っている。つまり、技術支援の経験の浅い国においては、JSA にパイオニア的な役割を持たせるという戦略を取ることが可能である。そして、(ベトナムの例に見られるように)日本が受益国に対して TA を直接供与できる程度にまで日本の援助が追いついた時点で、日本の二国間援助の比率を高めることが可能となる。(次の図表は、この概念を図で表したもので

ある。)

IMF の TA と二国間援助による TA との相補的役割



## II. 提言

### IMF に対する提言

#### 1. 透明性の改善 (Improvement in Transparency)

35. JSA の年次報告書において、案件ごとに回収されている JSA 評価アンケート (JSA Evaluation Questionnaire) の集計結果をより明確に掲載し、日本および他国に対して JSA の評価結果を明示することを提言する。

36. 現在の IMF/JSA の技術支援 (TA) に係る専門家の選定システムは公募方式でなく専門家登録制度にて実施されているが、その選定システムを出来る限り公開することを提言する。特に、専門家に求められる専門能力、キャリア、受益国および IMF での業務経験、コミュニケーションのスキルなどを明らかにすることが必要である。これによって、選定方法における透明性が高まり、他の援助機関とは異なる専門家への要求レベルも広く周知されることとなる。

37. TA の活動内容に関し、他の援助機関との情報共有をより組織的に取り組むことを提言する。これにより他ドナー、とりわけ JICA に対する透明性と補完性を高める効果が期待される。ただし、受益国に関する情報の他機関との共有については IMF としての制約があることも想定されるため、各国の事情および他の援助機関の関心の度合いなどを IMF 駐在スタッフが判断し、対応することが望まれる。

#### 2. マネージメントの改善 (Improvement of Management)

38. JSA プロポーザル (JSA Project Proposal) およびプロジェクト・アセスメント (Project Assessment) の記載内容および管理について、下記の点における改善を提言する。

- 記載される情報の整合性の確保。
- JSA ガイドラインにおいて、プロジェクト評価のための「検証可能な指標」の記載について、その意図と考え方を示す。
- プロジェクトのため前提条件の記述内容の改善。
- 中期目標のマトリックスへの記入内容の改善。
- プロジェクトの目標の達成についての記述内容の改善。
- 同一専門家の継続派遣の場合の承認条件の設定。

39. 有効性、インパクトおよび効率性を強化するために、対象国と対象分野によっては、長期専門家と短期(複数回派遣)専門家を組み合わせ、TA プロジェクトのプログラム化を下記の点に留意しつつ検討することを提言する。

- 対象とする国および分野を「IMF による必要性判断」および「各国のニーズ」の両面から焦点を絞ること。
- 受益国当局が一定期間の間に専門家からの技術移転を完了し、自立する方針 (exit policy) を示すこと。これによって、受益国側のオーナーシップを高めることに繋がる。この点は、長期専門家の「卒業」の必要性として 2005 年の IEO 報告書の中でも示される。

40. JSA プロポーザルおよびアセスメントにおいては、受益国当局における援助効果



の「持続可能性」(sustainability)と受益国当局の「オーナーシップ」(ownership)の強化に焦点をあて、その客観的評価手法の開発を行なうことを提言する。

41. 技術支援管理室(OTM)におけるJSAプロポーザル、アセスメントおよびJSA評価アンケートの文書管理システムの改善を提言する。特に電子媒体を活用しIMFのイントラネット上にデータを格納、整理、取出し、検索することが可能な、より効率的なシステムの確立が求められる。JSA評価アンケートの回収に関しては既に紙ベースから電子媒体化への改善がOTMによって行われているが、OTMにおけるマンパワーの制約もあり更なる継続的な改善が必要と思われる。

### 3.日本のビジビリティの強化 (Improvement of Visibility)

#### 1) シンボリック面の改善

42. JSAのロゴおよびその概念を、JSA関連の資料、文書、報告書および専門家の名刺に記載し、JSA関連文書において日本による資金援助によって行われていることを明確に示すことを提言する。

#### 2) 受益国での日本のビジビリティの強化

43. 調査結果によると、とりわけ受益国当局において、日本のビジビリティを高めることが必要であること確認された。従って、IMFを通じて受益国および受益国当局の複数レベルでの日本のビジビリティの周知を徹底することを提言する。

#### 3) 日本のJSAプロジェクトへの関与の強化

44. JSAプロジェクトへの日本人専門家の登用の機会を増やすため、一週間以内の短期のセミナー・ワークショップへの日本人専門家の活用を提言する。2009年6月時点での登録された専門家1,350名のうち、日本人の数は30名であるが、日本政府当局の協力を得てロスターをアップ・デートし、日本人専門家を増やす必要がある。

45. IMF/JSAの専門家、受益国政府、日本政府、ODA機関、日本人専門家、学者、民間部門およびマスメディアの関係者の参加による地域フォーラムを開催し、アジアおよび(または)アフリカにおけるJSA TAの活動の紹介を行う。これは次の点が強化されることが期待される。1)経験の共有のための情報の伝達、2)JSAの支援の広報、3)日本のODA関係者とのコミュニケーションの活発化。

### 財務省に対する提言

#### 1. 情報公開による透明性の改善 (Improvement of Transparency and Information Disclosure)

46. セミナー、フォーラム、ウェブサイト、ODA出版物中の各種記事および他のメディアを通じて、JSAプロジェクトの活動と成果を一般公衆、即ち納税者へ周知するための広報を強化することを提言する。

47. また、日本の ODA 関係者、学識者、専門家およびコンサルタントとの間で JSA のプロジェクト・レベルでの情報共有を図ることを提言する。これによって提案されている地域フォーラムでカバーされる関心事項の確認につながる事が考えられる。

48. 開発途上国の財政・金融分野における日本の ODA の役割を強化するために IMF の TA を活用するための戦略を下記の諸点に留意しつつ検討することを提言する。

- 財務省および外務省の ODA 政策に留意しつつ、日本の人的資源の活用と IMF の TA 活動との補完性を高めること。
- 日本の ODA を補足するツールとして、JSA を活用すること。
- 日本の財政・金融政策の歴史的経緯および政策の実施経験をドキュメントに整理し、開発途上国のための参考資料として開発する。
- 受益国の金融・財政分野の開発ニーズによっては、現地において JSA と JICA の専門家の活用の戦略をたて、日本の二国間援助による協力の可能性を検討する。

## 2. 日本のビジビリティの改善 (Improvement of Visibility)

### 1) シンボリック面の改善

49. IMF と協力し、IMF および専門家が使用する JSA 関連文書におけるシンボリック面の改善を図る。また、受益国側の認識を高めるため、日本の二国間チャネルの活用も有効と考えられる。

### 2) 日本の JSA プロジェクトへの関与の強化

50. IMF の専門家登録における日本人専門家の数は、これまでの IMF および財務省の努力に関わらず限定的であるが、求められる能力条件に適合した人材の選定をした上で日本人専門家をさらに増加させることを提言する。また、日本人専門家のより多くの参加を実現するために、日本国内の IMF/JSA TA に参加し得る人的リソースを抱える財務省、日本銀行および金融庁の協力を得られるような働きかけも有効と考えられる。

51. 日本国内の関係者の JSA に対する理解を深めるために、発展途上国の中でも日本の ODA 関係者にとって馴染みの薄い国々の財政・金融分野における JSA 専門家の活動についての情報を提供する「地域フォーラム」を組織することを提言する。

52. 各国に派遣されている JSA 専門家と JICA の本部あるいは地域事務所との間のコミュニケーション・チャネルを創設し、情報交換を図ることにより、現地における協力の可能性を図ることを提言する。

## 1章 独立評価のアウトライン

### 1.1 背景と目的

#### 背景

53. 1990年以來、日本政府はIMFが加盟各国の人材や組織および制度面の能力を強化し、政策決定の質やマクロ経済運営の効率性を改善するための技術支援を実施するための資金拠出を行なっている。日本による資金は「IMFの特定活動に係る日本管理勘定」(JSA)を通じて拠出され、日本はIMFの技術支援(TA)活動に対する最大の資金供与国となっている。

54. 2008年末の時点で、日本はこの技術支援活動に対して合計約2億7千9百万ドルの拠出を行っている。同資金は、短期および長期の技術支援専門家の人件費および旅費と、セミナーやワークショップの実施に関連する経費に充てられている。JSAによる技術支援の50%はアジア・太平洋および中央アジアの国々が対象となっている。JSA資金は柔軟に活用されており、主に低所得国や下位中所得国が経済成長促進政策を実施するために必要な制度の構築や能力強化を図るために技術支援が行われている。

#### 目的

55. 本評価は、JSAを管轄する日本の財務省の要請によりJSAに関する初めての第三者による評価を行なうものである。本評価の目的は以下のとおりである。

- (1) JSAが効果的なツールとして、技術支援受益国の能力強化に貢献してきたかについて、1)TAの質、2)持続可能性、3)効率性、の観点を含む評価を行う。
- (2) JSAの管理の仕方やJSAに係る情報について説明責任を充足してきたか、また、JSAは投入資金に対して適切な価値を生み出してきたかについて、1)日本のODAとの整合性、2)ドナーとしての日本のビジビリティ、3)IMF TAを支援する必要性、の観点を含む評価を行う。
- (3) 上記(1),(2)の観点から、JSAの目的の達成をより確実にするための改善に向けた提言を行う。

### 1.2 評価調査と活動内容

56. IMFは本独立評価を実施するコンサルタントとして三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社(MURC)を指名し、2009年6月8日に合意書番号1507によって契約を締結した。これにより、MURCは契約請負者として、調査計画の策定、関連データ/情報収集とその分析、現地調査の実施、アンケート調査の実施およびこれらの結果を報告すること

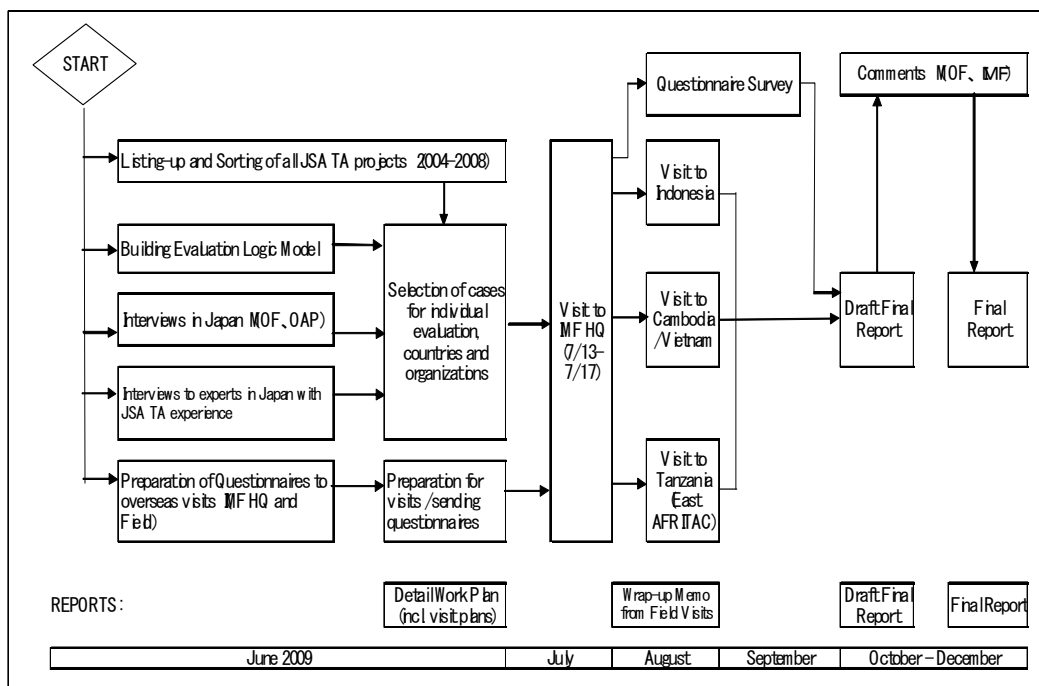
## 1. 独立評価のアウトライン

となった。MURC では、これらの活動を実施するための体制として、日本経済研究所(JERI)に所属するアドバイザー1名を加え、以下に記載する専門家チームを構成した。評価調査の実施フローを図表 1.1 に示す。また、実施した業務の概要を下記に述べる。

### 評価チーム・メンバー

- チーム・リーダー： 田中秀和 (MURC)
- プログラム評価エキスパート：荒川 潤 (MURC)
- プログラム評価エキスパート：左近靖博 (MURC)
- 財務管理専門家： 原 洋一 (MURC)
- 援助政策専門家： 島村真澄 (MURC)
- アドバイザー： 古川久継 (JERI)

図表 1.1、評価調査のフローチャート



### 日本での準備調査および国内インタビュー

57. OTM によって提供された JSA プロジェクト関連情報とともに IMF のウェブサイトから取得可能なデータを対象となる評価期間に関してリスト、整理することから開始した。同時に、各 JSA プロジェクトの年次報告、プロジェクトプロポーザルおよびプロジェクト・アセスメントのレビューを実施し、更に IMF でまとめられた TA に関する過去の評価報告書のレビューも実施した。また、東京においては関連機関および専門家へのインタビ

## 1. 独立評価のアウトライン

ューも実施した。関連機関としては、財務省、IMF アジア太平洋事務所 (OAP)、専門家としては IMF および JICA の技術協力によって、キルギス共和国国家銀行およびベトナム国家銀行に派遣された元専門家に面談した。これらのインタビューによって、調査チームは開発途上国および移行経済国における技術支援の内容、IMF がカバーする分野などに関する基礎的な知識および考え方を得ることができた。

### IMF 本部への訪問

58. MURC 評価チームは、5 人の調査メンバー全員で 2009 年 7 月 13 日から 17 日まで IMF の本部を訪問し、評価の具体的活動、関連情報に関し技術支援管理室(OTM)と協議を行い、IMF の関係部局である地域局、金融・資本市場局 (MCM)、財政局 (FAD)、統計局 (STA)、法務局 (LED)、独立評価機関 (IEO)、IMF 研修所(INS)および日本理事室などを訪問し、インタビューを実施した。これら IMF 本部でのインタビューの調整と関連情報の収集は OTM の下記メンバーによってサポートされた。

- Mr. Alfred Kammer, Director, Office of Technical Assistance Management (OTM)
- Mr. Harish Mendis, Senior Technical Assistance Officer, OTM
- Mr. Barrie Williams, Technical Assistance Officer, OTM

### 現地調査

59. JSA TA プロジェクトの成果、効果、効率性などの実態を確認するため、現地訪問調査を 2009 年 8 月 17 日～26 日にインドネシア、カンボジア、ベトナムおよびタンザニアで実施した。現地調査では、TA の効果と受益国側の評価、そしてドナーとしての日本のビジビリティに関する評価に焦点をあてた。現地訪問を通じて、良い事例として取り上げられる「グッド・プラクティス」のケースも訪問した各国で選定を行った。

### アンケート調査

60. アンケート調査は受益者および専門家の双方に対して、電子メールによって依頼を行い、ウェブ・ベースで回答の回収を実施した。アンケートの配布と回答の収集および集計は MURC による再委託先であるラピッド・アクセス・インターナショナル社(RAI)(ワシントン DC のコンサルタント)が担当した。

## 1.3 参考情報と関連データ

61. 評価チームでは、下記の JSA の活動関連文書、IMF および世界銀行による評価報告書のレビューを行なった。

1) JSA 年次報告(2004-2008) : IMF のウェブサイトを通して入手

## 1. 独立評価のアウトライン

- 英語版:<http://www.imf.org/external/pubs/ft/ta/index.asp>
- 日本語版:<http://www.imf.org/external/pubs/ft/ta/jpn/index.htm>

各年次報告 2004～2008 のうちの付属資料 (Annex) 1 の案件リストに関しては、エクセル・ファイルによって整理し、詳細の分析を行った。

### 2) JSA プロジェクトプロポーザルおよびプロジェクト・アセスメント：ファイルは OTM より入手

- FY 2004(2003 年 5 月～2004 年 4 月)
- FY 2005(2004 年 5 月～2005 年 4 月)
- FY 2006(2005 年 5 月～2006 年 4 月)
- FY 2007(2006 年 5 月～2007 年 4 月)
- FY 2008(2007 年 5 月～2008 年 4 月)

但し、プロジェクト・アセスメント報告書は、現在まで延長されているプロジェクトあるいは取り消されたプロジェクトについては含まれない。

### 3) JSA 評価アンケート

62. 各 JSA プロジェクトの完了後、OTM により「JSA 評価アンケート」(JSA Evaluation Questionnaires) が受益者(カウンターパート機関)宛に送付され、回収している。調査チームでは OTM より評価対象期間に該当する案件のアンケートを入手し、分析を実施した。

### 4) JSA プロジェクト関連文書

63. JSA のプロジェクト・レベルの文書として、出張報告書、ミッション報告書、プレゼンテーション資料および関連文書が TA 担当局から OTM 経由で評価チームへ提供された。

### 5) 評価報告書

64. IMF の TA に関する評価報告書等の中から、本評価業務に特に関連の強い下記のレポートについては、調査チームによって詳細なレビューを行った。これらのうち 3 件の評価報告書等のレビュー結果を 1.5 章で示す。

- “Enhancing the Impact of Fund Technical Assistance”, April 3, 2008, Office of Technical Assistance Management (In consultation with other Departments), IMF
- “Evaluation of the Technical Assistance Provided by the International Monetary Fund”, January 2005, Independent Evaluation Office, IMF

- “Evaluation of the Technical Assistance Subaccount for Iraq”, March 2008, Bruce Murray (Team Leader)
- “Independent Evaluation: African Regional Technical Assistance Center (AFRITAC), March 2009, Bruce Murray (Team Leader)

65. また、世界銀行の TA 活動のための日本の信託基金である PHRD の評価報告書についても参考とした。

- “Evaluation of the Policy and Human Resources Development Trust Fund”, January 2008, UNIVERSALIA

#### 1.4 評価基準と検証方法

66. 評価作業は、1) IMF/JSA TA 活動のレビュー、2) TA プロジェクトの評価、そして 3) 受益国への現地インタビュー調査により実施された。それぞれに適用された手法は、以下の通りである。

##### 1) TA 活動のレビュー

67. TA 活動に対する多様な視点からの全体的なレビューを実施した。年次報告書にて報告された内容に基づいて、過去に実施された JSA TA 活動の一般的な特色を、領域、国/地域、年により分析した。特に、下記図表に記された主要 3 領域における TA 受益国における活動を分析している。

図表 1.2 IMF TA の主要領域

領域	内容
財政政策および管理	租税政策、租税および関税行政、歳出政策、予算編成および歳出管理、財政管理、財政の地方分権
マクロ経済統計および金融統計	複数部門の統計、国際収支および対外債務統計、政府財務統計、通貨・金融統計、国民経済計算および物価統計、データ公表基準
金融政策と金融システム	中央銀行業務および通貨体制、通貨および為替政策の運用、公的債務の管理、通貨・国債および外国為替市場に特に重点を置いた金融市場開発、為替システムおよび通貨交換性、決済システム、銀行監督および規制、銀行再編および銀行のセーフティネットの整備
その他の領域	法的問題、研修、資金洗浄対策およびテロ資金供与対策

##### 2) IMF/JSA TA プロジェクトの評価基準

68. この報告書における評価においては、IMF/JSA TA の「受益国への有効性および便益」および「日本国民への説明責任」を評価するため設定した仕様書（TOR）に定める基準（(1) 活動の質、(2) 持続可能性、(3) 効率性、(4) 日本の ODA 政策との整合性、(5) ドナ

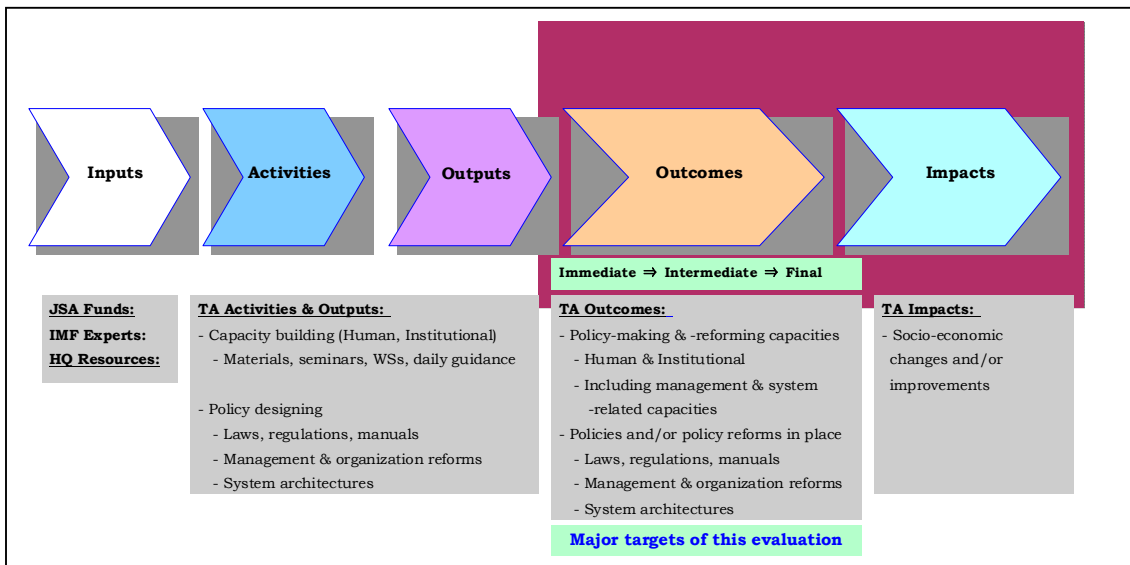
一としての日本のビジビリティ、(6) IMFTA を支援する必要性)、及び開発援助に関する評価において一般的に活用されている OECD の「DAC 開発援助評価基準」(妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続可能性)を本評価報告書用にアレンジした 7 項目の基準 ((1) 妥当性、(2) 有効性 (インパクト)、(3) 効率性、(4) 持続可能性、(5) 透明性、(6) 日本の ODA との整合性、(7) 日本のビジビリティ。)の両方を用いて IMF/JSA TA プロジェクトの評価を実施する。

図表 1.3 仕様書 (TOR) による IMF/JSA TA プロジェクトの評価基準

分類	視点
1) 受益国への有効性および便益	<p>(1) <u>活動の質</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 受益国の優先事項への整合性、および質</li> <li>● 地域局の有効性</li> <li>● 機能局の質および時宜性</li> <li>● JSA TA プロジェクトに対する現行評価の適切性</li> </ul> <p>(2) <u>持続可能性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● TA を通じた事業の達成状況 (受益者への便益)</li> </ul> <p>(3) <u>効率性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● TA プロジェクトの効率性</li> <li>● TA プロジェクトの費用の適切性</li> </ul>
2) 日本国民への説明責任	<p>(4) <u>ODA 政策との整合性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本の ODA 政策との整合性</li> <li>● 日本による他の技術支援との重複</li> </ul> <p>(5) <u>ドナーとしての日本のビジビリティ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● JSA TA プロジェクトにおけるビジビリティの水準</li> <li>● JSA TA プロジェクトによるビジビリティの改善</li> <li>● ビジビリティ改善に向けたガイドラインの有効性</li> </ul> <p>(6) <u>IMF のスキームを活用する利点</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他のスキームに対する IMF スキームの利点</li> </ul>

69. 有効性の検証は以下の「ロジック・モデル」を参照して行った。

図表 1.4 IMF/JSA TA プロジェクトのための基礎的な「ロジック・モデル」





70. アンケート調査は、受益国政府の担当者および JSA プロジェクトにて派遣された専門家を対象として実施した。上記の視点をカバーする調査票を電子メールにより対象者に送付し、対象者からは本評価業務のために設けられた Web サイトへのアクセスによって回答を得る手法を採用した。アンケート調査票は、OTM との協議を踏まえて作成した。また電子メールのアドレスは、IMF の TA 提供部門から提供を受けた。

### 3) 受益国における現地インタビュー調査

71. 上記のような評価の範囲を踏まえて、IMF/JSA TA の実施状況、日本の二国間 ODA の実施状況および、現地調査期間中の先方担当者のスケジュール等を考慮して、訪問対象国を選定した。各国へは 2 名のチーム・メンバーが訪問し、各訪問国においては、受益国当局、IMF 現地駐在員、地域技術支援センター職員、JSA で派遣される専門家、日本や世界銀行を含む他ドナーを対象として、上記のような評価項目についてのインタビュー調査を実施した。

#### 1.5 既存評価報告書のレビュー

72. 評価の一環として、JSA の評価と密接な関連がある過去の評価報告書をレビューした。その概要は以下のとおりである。対象とした評価報告書は、1) IMF 独立評価機関 (IEO)による TA の評価、2) OTM による TA インパクト強化のための報告書、および 3)世界銀行の PHRD の評価、である。

##### 1) “Evaluation of The Technical Assistance provided by The International Monetary Fund” prepared by the Independent Evaluation Office of International Monetary Fund, January 31, 2005

73. 本評価は、IMF 内の独立評価機関(IEO)が、加盟国に対する技術支援(TA)を自ら評価したものである。評価方法は、選定された 6 カ国（カンボジア、ホンジュラス、ニジェール、ウクライナ、イエメンおよびザンビア）の詳細な事例研究と関連データの机上調査である。このうち、6 カ国の事例研究はフィールド調査、各国における政府関係者やドナーへのインタビュー、過去に行われた評価のレビュー、IMF スタッフと他のステイクホルダーへのインタビューに基づいて実施された。評価分析においては、TA のプロセスが次の 3 段階に分けて検討された。(1) 優先順位付け: 各国の TA ニーズの把握方法、IMF TA 活動の妥当性を増すための戦略的な方法は？(2) デリバリー・プロセス: 様々な TA デリバリー方法の有効性に影響を及ぼす要因は何か？(3) 進捗のモニタリングとインパクト評価: 進捗の

モニタリング方法と TA のインパクト発現に寄与する要因は何か？

74. 主な評価結果と提言事項は以下のとおり。

優先順位付けについて：IMF TA の 70 パーセントは一人当たり所得 1,000 ドル未満の国に提供されている。従って、IMF の TA 対象は低所得国向けによく焦点が絞られている。更に、報告書は、TA の優先分野と 4 条協議で指摘された重要な政策課題との間にどの程度の相関性があるかを分析している。この 4 条協議との相関性について、報告書は第 4 章において興味深い分析結果を載せている (45 ページの表 4.1)。

この表では、4 条協議と IMF TA の間の相関性の強さが 18 カ国分検討されており、その結果は図表 1.5 のとおりである。

図表 1.5 4 条協議と IMF TA との相関性の強さ

	公共支出管理と予算	歳入(税と関税)	通貨と為替レート政策	銀行監督とリストラクチャリング	統計	平均スコア
バングラデシュ	1	2	3	1	2	1.8
ベラルーシ	2	2	1	2	1	1.6
ブルガリア	2	3	3	2	2	2.4
ブルキナファソ	3	1	n.a	n.a	1	1.7
カンボジア	2	3	3	3	3	2.8
カメルーン	3	3	n.a	n.a	1	2.3
エクアドル	2	2	1	3	2	2.0
エチオピア	1	3	2	3	3	2.4
ホンジュラス	1	3	1	3	2	2.0
ジャマイカ	3	1	1	3	2	2.0
モロッコ	3	3	2	2	2	2.4
ニジェール	3	3	n.a	n.a	1	2.3
トンガ	2	1	3	3	2	2.2
トルコ	2	3	3	2	2	2.4
ウクライナ	3	3	3	3	3	3.0
ベトナム	1	1	2	3	2	1.8
イエメン	3	3	2	3	2	2.6
ザンビア	3	1	3	3	3	2.6
総平均スコア	2.2	2.3	2.2	2.6	2.0	2.3

出所: IMF資料  
相関性のレベル：1=弱い・明白でない；2=部分的；3=強い；n.a=適用不可(これらの国では、対象分野の実施責任が、国ではなく地域の複数国を管轄する地域中央銀行(Banque Centrale des Etats d'Afrique del'Oeust)にあるため、適用不可とした。)

(出所: "Evaluation of the Technical Assistance provided by The International Monetary Fund", IMF 独立評価機関 (IEO)、2005 年、p.45)

75. 平均スコアをみると、相関性の強さは国によって異なり、最も低い国の 1.7 から最も高い国の 3.0 までのレンジ内にあり、総平均スコアは 2.3 であった。(3 ポイント制スケールの意味は以下のとおり。IMF のサーベイランス結果と TA 内容との関連に関し、1=相関性が弱い、あるいは明白でない、2=部分的な相関性がある、3=強い相関性がある。)

ここで注目すべき点としてカンボジアの結果がある。カンボジアは、JSA が重要な役割を

果たしている国であり、今般の JSA 評価においてもフィールド調査の対象としているが、平均スコア 2.8 を獲得しており、これはウクライナに次いで 2 番目に高い。2.8 点の内訳をみると、4 つの TA 分野（歳入、通貨と為替レート政策、銀行監督とリストラクチャリング、統計）で満点の 3.0、公共支出管理と予算で 2.0 を獲得した。この結果から、カンボジアでは、同国における JSA の重要性を考えると IMF の TA は大変適切に設計され、正しい優先順位で提供されていることが推定される。これに対し、ベトナムのスコアが平均 1.8 とやや低いことも注目される。ベトナムでは相関性の強さが TA 分野によって大きく異なっており、銀行監督では強い相関性を示しているが、その他の分野では弱いか部分的な相関性となっている。

76. 同報告書では、さらに TA の供与方法について短期派遣と長期派遣の比較分析を行っていることが興味深い。<sup>2</sup> この分析では、1999 年に IMF が行った評価において短期派遣の方がコスト効率が良い、と示唆されていることについて疑問を呈しており、長期派遣専門家（LTEs）の方が重要な役割を果たすことが可能で受益国に対して有用な価値をもたらすことができる、と論じている。その証拠として、同報告書はニジェール、カンボジア、ホンジュラスおよびウクライナのケースにおいて LTEs の仕事が受益国側のカウンターパートから高く評価されていることを紹介している。そして、組織能力や各国毎の個別事情の違いに応じて、長期専門家と短期専門家との適切な兼ね合いが存在するのだと結論づけている。

77. デリバリー・プロセス：受益国は、概して IMF によって派遣された専門家に満足しており、特に、専門家の研修やコーチングにおける実践的役割、アクセスの容易さ、チームワーク重視の姿勢などを高く評価している。同報告書は、専門家に対する業務の仕様書（TOR）の策定にあたって受益国側の関連当局が一層強く関与することを提言しており、これによって、オーナーシップの強化や、TA の最終目的について当局と IMF とが期待を共有することができる指摘している。

78. 進捗モニタリングとインパクト評価： IMF が支援する機関の技術能力の向上に進捗がみられた。同報告書は、TA の最終目的達成に向けた進捗状況の段階を把握するため、進捗を示す明確な指標を TA 開始段階で定めて IMF のドキュメンテーションや報告を改善するよう勧告している。さらに、同報告書は、結果の連鎖（リザルト・チェーン）の異なる段階を捕捉することのできる短期・中期の指標を分ける必要があり、そうすることによって TA 実施や将来の TA に関して決定する際の手がかりとなる、と提案している。

---

<sup>2</sup> この分析の詳細は IEO による同報告書中、“B. Short-Term Versus Long-Term Modalities for Providing TA” (pp.73-75)および “C. Attributes of a Good Long-Term Expert” (pp.76-77) を参照。

79. 結論として、重要な勧告事項は以下のとおりであった。

- IMF は、TA の優先順位を定めるための中期国別政策フレームワークを開発するべきである。そこには各国特有の戦略の方向性を組み込み、過去の実績の基礎を成す要因の系統立った評価と関連付けられるべきである。
- IMF は、各国がそれぞれの中期的なキャパシティー・ビルディングのニーズを IMF の責任分野や PRSP に沿って明確に表現できるように支援する必要がある。
- IMF は、主な TA 活動の進捗を把握し、また不足する点があればその背後にある理由を識別できるような系統立ったアプローチを開発すべきである。
- オーナーシップやコミットメントの証として、TA 活動の設計段階での当局およびカウンターパートによるより深い関与、フォローアップのためのアレンジメントが強調されるべきである。

80. 同報告書は、本編のほか、特定の国々の事例研究、および提言事項からなる。例えば、カンボジアに関しては以下のような提言がされている。

- 受益国が TA 「中毒」になることを避けるため、政府当局が独力で TA からの「卒業」ができるように、TA からのフェーズアウト計画を策定することが必要である。その方策の可能性の一つは、能力構築が成功し一定の水準を超えた段階で、長期専門家から巡回専門家に転換することである。
- (TA の提言事項を実施しフォローアップを行う資金の不足は、TA の大きなインパクトが発現するうえでの障害となった。) フルパッケージでの TA を供与するために国際援助機関との綿密な連携が望ましい。この場合のフルパッケージとは TA の提言内容がそのドナーからの資源によって実行されることである。TA の提言内容の実行には資金的な裏付けがある、ということを経済段階で確かにするために、ドナーから提供される資源をプールしておくことが望ましい。

## **2) “Enhancing the Impact of Fund Technical Assistance” prepared by the Office of Technical Assistance Management (In consultation with other Departments), April 3, 2008**

81. 本ペーパーは、IMF TA の有効性を向上させ、TA のリソースが効率的に配分され、TA が受益国や他の支援機関、開発パートナーとより調整された形で供与されることを目的として作成された。中期戦略および独立評価機関(IEO)では、情報管理や情報開示を含め IMF の業務のやり方を大きく変更するよう提言を行っている。本ペーパーには、「技術支援情報の普及」(SM/08/97)という名称の付属文書がある。当該文書の論点(優先順位付け、モニタリング、評価、TA コストについて)は、以下のとおりである。

- TA、サーベイランス、および融資の連携を強化すること
- TA を受益国の戦略目標と整合させ、他の TA 供与機関との調整を図ることで TA の優先順位付けを強化すること
- 優先事項の変化に伴い TA を柔軟に対応させること
- TA の優先順位付けを促進するため、IMF の中期予算との整合性を図ること
- TA の透明性を向上させ、説明責任を果たすよう、IMF 内に横断的なパフォーマンス指標を導入すること(TA プロジェクトの成果主義管理への移行)
- 効率的な資源配分、IMF マネジメントによる決定内容の周知、説明責任の強化を確保するため、TA プロジェクトの見積もりと請求を精緻化すること
- 外部資金を積極的に活用する観点から他ドナーとのパートナーシップを強化すること

**3) “Evaluation of the Policy and Human Resources Development (PHRD) Trust Fund” was prepared by UNIVERSALIA, January 2008.**

82. 世界銀行の PHRD 信託基金は、世界銀行による技術支援(TA)活動のための日本の財務省による拠出金によるものであり、国際機関への拠出という類似性から、JSA 評価の参考になると考えられる。

PHRD TA の有効性

83. PHRD TA の有効性に関して、報告書は次のように説明している。「PHRD TA は、ほぼすべての分野で質の高い成果を上げてきた。同プログラムは、投入された資源に対し高水準のアウトプットと良質な成果をもたらした。PHRD 技術支援は、特に世界銀行の融資プロジェクトの準備調査の質の高さから、世界銀行および政府高官の双方から高く評価されている。PHRD のグラントは、他の政府開発援助(ODA)との重複は見られない。」<sup>3</sup>

提言

84. 報告書は次の 6 項目を提言している。<sup>4</sup>

- (1) 世界銀行内でプロジェクト準備への出資に関するポジションペーパーを作成することと、PHRD TA の実績を世界銀行の投資家に更に幅広く周知することを目的として、世界銀行全体での討議を、可能ならば業務政策・国別サービス担当副総裁(OPCS)主導で、開始すべきである。
- (2) 世界銀行と日本政府は、今後プロジェクト準備の支援に対する需要が増大して供給を上回るという前提に立って、より戦略的な優先順位を確立して、PHRD TA が利用可能な

<sup>3</sup> Final PHRD Synthesis Report, UNIVERSALIA, January 2008 (ページ xiii)

<sup>4</sup> Final PHRD Synthesis Report, UNIVERSALIA, January 2008 (ページ xv-xvii)

## 1. 独立評価のアウトライン

資源を最も費用対効果の高い方法で管理できるようにする必要がある。提言 2 には IDA 適格国/非 IDA 適格国の間の資金配分を改訂することと、気候変動グラントに関してはより広範に緩和プロジェクトを促進することが含まれている。

- (3) 日本政府および 信託基金オペレーション(TFO)は、日本が PHRD TA を通じて十分にプロジェクト準備を支援していることを広く認識してもらうための手段とプロセスを特定すべきである。提言 3 には次の事項が含まれている。すなわち、PHRD TA 文書に日本の国旗を載せるようなシンボリック面の変更、スポンサーとしての日本の認識を高めるためのプロセスの変更、案件の選定段階における日本大使館と世界銀行現地事務所との調整活動に戦略性を持たせること、である。
- (4) TFO と日本政府は、グラント・プログラムの有効性を高めるため、PHRD TA グラントの条件に限定的かつ補足的な柔軟性を与えることを検討すべきである。
- (5) 世界銀行と日本政府は、完了まで 6 ヶ月から一年以上かかることもあるプロセスの無用な遅れを避けるため、PHRD TA グラント承認プロセスの効率性向上のための方法を検討すべきである。
- (6) TFO は、PHRD TA 報告システムの監視を強化して、グラントの報告およびモニタリング(GRM)報告書が完全なものであり、それらが、PHRD TA グラントの効率性と有効性をモニター・評価するための十分なデータを提供することを確認すべきである。

## 2 章 JSA および日本の ODA のアウトライン

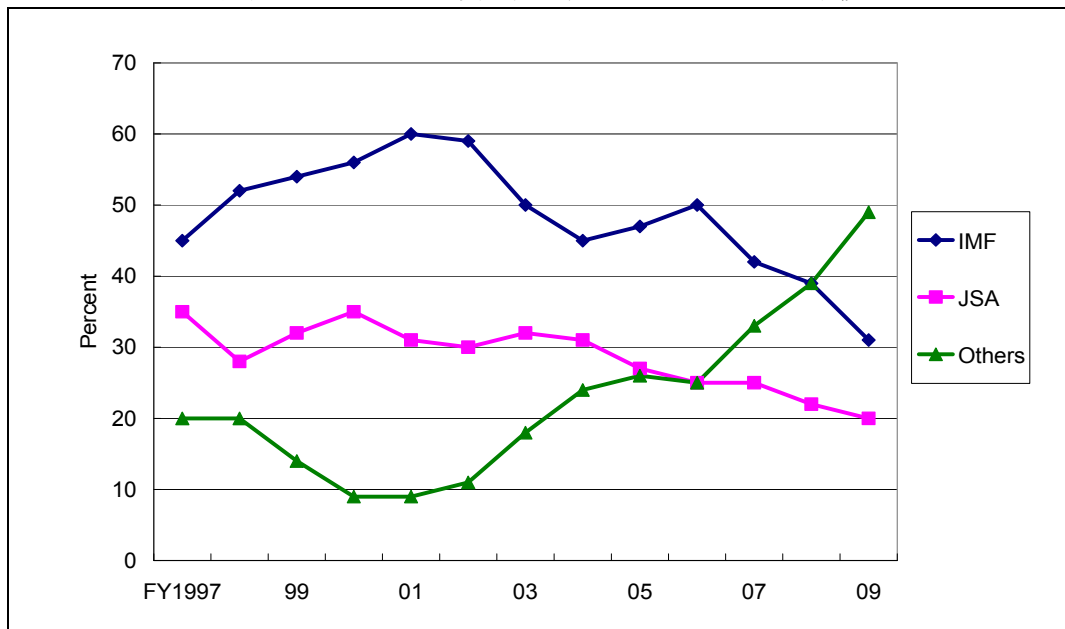
### 2.1 JSA のアウトライン

#### 2.1.1 背景および目的

##### 1) 背景

85. JSA の歴史は 1990 年にさかのぼる。当時、日本は IMF の加盟国への技術支援を支援するために Grant 拠出を開始した。IMF の TA を構成する外部財源資金のうち、JSA は主要な資金源の 1 つである。1990 年以来、日本は IMF の技術支援 (TA) 活動に対する最大の拠出国となっている。<sup>5</sup> 2009 年度 (会計年度) では、バイおよびマルチのドナーから拠出された外部財源による TA は、フィールドで実施された TA 全体のうちの 70 パーセント近くを占めており、その残りは IMF の内部財源によりまかなわれている。バイおよびマルチのドナーから拠出される外部財源は増加傾向にあるが、そのなかでの日本のシェアは最大の地位を維持している。2009 年度では、JSA からの資金は外部財源全体のおよそ 3 分の 1 を占めており、IMF TA を支援するうえで支配的な役割を果たしている。図表 2.1 では、2000 年から 2009 年 (会計年度) にかけてフィールドで供与された TA に占める JSA のシェアの推移を示している。

図表 2.1 IMF TA の資金源に占める JSA のシェア推移

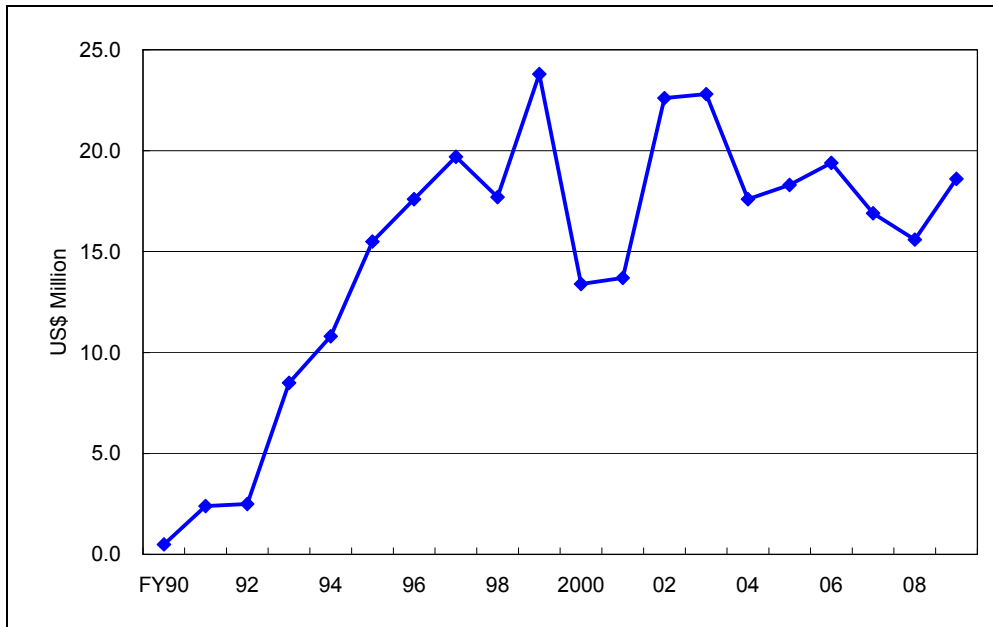


(出所: JSA Annual Report 2009 他)

<sup>5</sup> 日本以外の IMF TA への資金拠出国はオーストラリア、オーストリア、ベルギー、カナダ、中国、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、インド、アイルランド、イタリア、韓国、クウェート、ルクセンブルク、オランダ、ニュージーランド、ノルウェー、オマーン、ポルトガル、カタール、ロシア、サウジアラビア、スペイン、スーダン、スウェーデン、スイス、アラブ首長国連邦、英国、米国。(さらに、IMF 研修所の地域研修センターにはシンガポール、ブラジル、アラブ通貨基金、アフリカ開発銀行が拠出。)

86. 次に、図表 2.2 は、1990 年の開始以来、JSA の「技術支援」部分に充当された毎年の拠出額の推移を示す<sup>6</sup>。これによれば、1990 年以来、日本は JSA に対して合計 3 億 500 万ドルを拠出、そのうちの 2 億 7890 万ドルが、アジア太平洋地域事務所の活動を含む TA プロジェクトに充当された。

図表 2.2 日本による JSA 拠出額の推移 (1990 年～2009 年)



(出所:JSA Annual Report 2009)

87. 日本の拠出額と JSA の内訳を図表 2.3 に示す。

図表 2.3 日本の拠出額と内訳 (1990 年～2009 年)

(単位:百万ドル)

	FY1990 -2000	FY 2001	FY 2002	FY 2003	FY 2004	FY 2005	FY 2006	FY 2007	FY 2008	FY 2009	合計 FY1990 - FY2009
JSA	138.5	15.1	25	25.5	20.4	20.8	22.1	19.3	18.2	20.9	325.9
技術支援	131.9	13.7	22.6	22.8	17.6	18.3	19.4	16.9	15.6	18.6	297.5
アジア奨学金プログラム	6.6	1.4	2.3	2.7	2.7	2.6	2.7	2.4	2.6	2.3	28.4
Advanced Scholarship	5.6	1.4	1.4	1.5	1.5	1.5	1.6	1.5	1.5	1.6	19.2

注:「技術支援」は、アジア太平洋地域事務所の活動を含む。

(出所: JSA Annual Report 2009)

<sup>6</sup> JSA は、東京のアジア太平洋地域事務所 (OAP) の活動、および OAP が管理するアジア向け日本-IMF 奨学金プログラム (JISPA) のための活動も支援している。今回の評価対象は、JSA が支援した TA 活動のみに限定するものとし、OAP の活動や奨学金プログラムは評価対象としない。



## 2) 目的

88. JSA TA の主な目的は低所得国および低位中所得国に対して、経済成長を持続させるための制度構築支援やキャパシティー・ビルディングの援助を行うことにある。支援の対象分野は、一般に IMF の技術支援全体の優先事項を反映している。JSA TA は主として通貨・金融、財政、予算管理、資金洗浄・テロ資金供与対策などに対して供与されてきた。

89. 資金の使用法に関しては、JSA は短期・長期専門家の派遣コストや、セミナーおよびワークショップ関連の費用に使用することができる。TA 専門家の選定は、要請のあった分野における国際的なベストプラクティスを満たしていることが条件となる。対象地域に関しては、JSA 資金は世界中で使用することが可能だが、アジア太平洋地域、中央アジアに高いプライオリティが置かれている。この点について IMF のガイドラインは、JSA 資金のおよそ半分がアジア太平洋地域と中央アジアで使用されるべきであるとの規定を設けている。

90. さらに、日本の政府当局は、経済改革政策の実施面で十分な努力と実績を示した国に対する援助に高い優先順位を置く、としている。<sup>7</sup>

### 2.1.2 IMF における JSA の制度的枠組み

91. 他の IMF の TA と同様、JSA TA の提供においては、財政局 (FAD)、金融資本市場局(MCM)、統計局(STA)といった機能局が、プロジェクト形成、専門家の選定などにおいて主要な役割を果たす。一方、地域局は主に初期のニーズの把握段階において重要な役割を果たしている。技術支援管理室(OTM)は、様々な地域局や日本理事室のような他の IMF の部局とのコンサルテーションを通じて JSA の政策や手続きの調整を行う。OTM は、さらに日本の政府当局との連絡窓口としても機能する。

#### 1) JSA プロジェクトの準備および形成

92. JSA で支援されるプロジェクトは、他の IMF TA と同様に、年次サイクルで計画され準備される。次の図表 2.4 は、IMF 内の準備プロセスを示している。

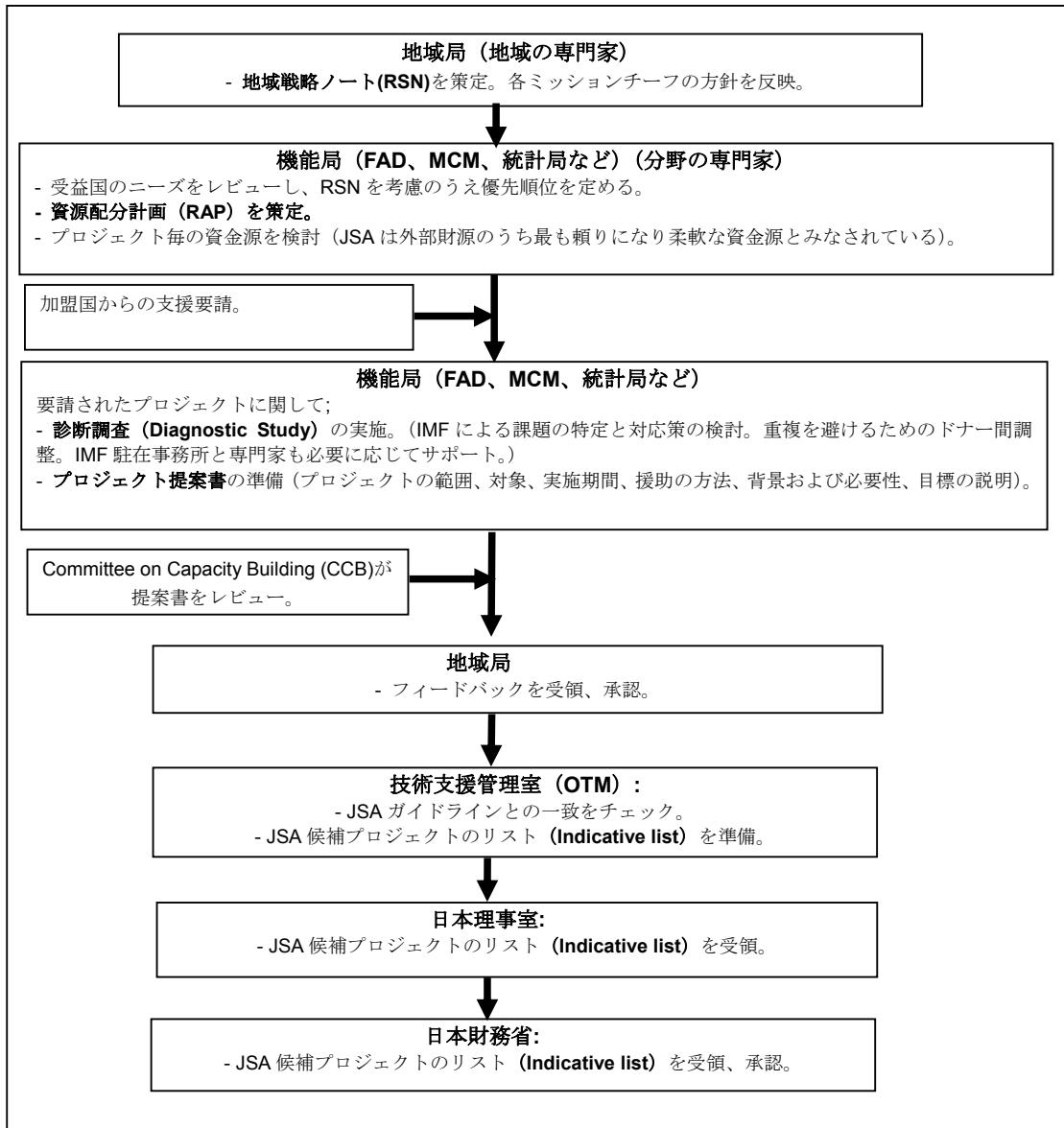
93. まず、地域局が、サーベイランス結果や TA ニーズを考慮して、管轄する地域や国々のニーズを把握し明確化する役割を担う。各地域局は地域戦略ノート (Regional Strategy Notes: RSN) と呼ばれる基本文書を策定し、この中で、地域や国が取り組むべき問題、援助政策、援助計画や将来の方向性を提示する。その後、機能局が各国のニーズのレビューを行い、RSN を考慮しながら優先順位を定める。そして、資源配分計画 (Resource Allocation Plan: RAP) と呼ばれるもう一つの重要な文書を作成する。RAP には、内部財源および外部財源による TA (JSA を含む) の地域的な配分予測が示される。この RAP は、地域局、機

<sup>7</sup> この方針については、JSA の年次報告書 2009 年版 (英語版、p.7) の段落「Technical Assistance Funded by the JSA」の中で述べられている。

能局、および OTM の間の広範な議論を経て合意に至る。このような、RSN と RAP をめぐる策定と合意のプロセスを通じて、各国の TA ニーズや優先事項が吟味され議論される仕組みとなっている。

94. 各会計年度の初めに、IMF は、日本の財務省に対してその年に提出することを計画しているプロジェクト・リストを提供する。このリストは **indicative list** と呼ばれる。その後は、IMF の日本理事室を通じ、個別プロジェクトが月次ベースで、日本財務省に対して承認を求めて提出される。

図表 2.4 JSA プロジェクトの準備と形成のワークフロー



(出所: IMF 本部のインタビューに基づき MURC 作成)

## 2) プロジェクト評価とモニタリング

95. プロジェクトの終了後、TA の実施担当局のプロジェクト・マネージャーは、プロジェクト評価報告書を準備する。プロジェクト・マネージャーは、受益国に対して簡単なアンケート票を配布し JSA プロジェクトの評価を集計。将来の IMF TA の改善に向けた教訓の抽出を行う。

96. さらに、JSA プロジェクトの評価のため、日本財務省と IMF による共同ミッションが組成され、毎年、2～3 カ国を訪問して調査を行う。日本財務省は、JSA 資金が各国で有効に使用されているかどうかに関してこれらのフィールド調査から一次情報を得ることができる。さらに、IMF と日本財務省との間では、ガイドライン<sup>8</sup> の規定によると半年毎にコンサルテーション・ミーティングが開催されることになっている。この会合では、JSA の有効性、JSA 資源の期待される使途、共同ミッションの計画、その他の関連イシュー、等が議論される。

### 2.1.3. 過去の活動実績

#### 1) JSA の金額（コミットメント額とディスバース額）の推移

97. FY1993～FY2009: 図表 2.5 のとおり、1993 年から 2009 年間の、JSA の累積コミットメント額は 2 億 6250 万ドルで、プロジェクト件数は 1,852 件。このうち、2 億 5190 万ドルがディスバースされた。

98. FY2004～FY2008: 図表 2.6 のとおり、2004 年から 2008 年間に、累積コミットメント額は 8840 万ドル、件数は 560 件。累積ベースで 9090 万ドルがディスバースされた。

#### 2) JSA 資金の地理的分布

99. FY1993～FY2009: 現在まで、JSA は 124 か国の加盟国および 13 の地域技術支援センターおよび研修機関をカバーした。1993 年から 2008 年間に、アジアおよび太平洋地域の国々は 9070 万ドル相当の TA を受け取り、これは同期間に承認された TA プロジェクトの 37%にあたる。2 位のアフリカ地域は合計 5950 万ドル相当の TA を受領、これは承認数の 24%にあたる。2009 年度を含む詳細な地理的分布は、図表 2.7 に示すとおり。

<sup>8</sup> 2006 年 7 月付けの IMF によるガイドライン “Guidelines for the Use of Resources for Technical Assistance Activities from The Administered Account for Selected Fund Activities-Japan” で規定。

## 2. JSA および日本の ODA のアウトライン

図表 2.5 JSA の年間コミットメントとディスバース額 (1993 年～2009 年)

	コミットしたプロジェクト の数	コミットメント額 (百万ドル)	ディスバース額 (百万ドル)
FY1993	68	5.7	2.9
FY1994	98	8.8	7.1
FY1995	143	13.1	12.2
FY1996	128	15.1	13.9
FY1997	116	14.5	15.5
FY1998	96	13.6	10.8
FY1999	112	20.7	16.8
FY2000	106	17.3	18.5
FY2001	110	16.4	15.7
FY2002	103	16.7	14.6
FY2003	108	17.3	16.3
FY2004	114	18.2	19.4
FY2005	119	17.4	18.9
FY2006	120	18.8	19.7
FY2007	122	20.7	19.4
FY2008	85	13.3	13.5
FY2009	104	14.8	16.5
<b>合計</b>	<b>1,852</b>	<b>262.5</b>	<b>251.9</b>

(出所: JSA Annual Report 2009)

図表 2.6 JSA コミットメント額とディスバース額の合計 (2004 年～2008 年)

FY	プロジェクト数	コミットメント計 (百万ドル)	ディスバース計 (百万ドル)
2004-2008	560	88.4	90.9

(出所: JSA Annual Report 2009)

図表 2.7 地域別の JSA コミットメント (1993 年～2009 年)

(単位: 百万ドル)

	FY1993	FY	FY	FY	FY	FY	FY	FY	FY	FY1993 -		FY2009	
	-2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	合計	シェア	合計	シェア
アフリカ	20.7	4.1	4.8	4.9	5.1	4.8	4.6	6	4.7	59.5	24%	4.2	28%
アジアと太平洋	37.1	4.7	6.2	6.6	7	7.6	7.9	8.3	5.3	90.7	37%	5.9	40%
ヨーロッパ	6	1.4	1.6	1.2	1	0.7	1.4	1.3	0.5	15.1	6%	2	13%
東ヨーロッパと中 央アジア	528.2	2.7	1.4	1.5	1.4	0.6	1.4	1.8	0	38.9	16%	0	0%
中東と中央アジア	2.5	0.7	0.4	1.1	1.6	1.2	2.1	2.4	1.7	13.6	5%	2.1	14%
ラテンアメリカとカ リブ海	6.9	1.1	0.6	0.6	0.6	0.9	1	0.9	0.9	13.4	5%	0.7	5%
複数の地域	6.8	1.8	1.7	1.3	1.6	1.7	0.5	0.2	0.2	15.7	6%	0	0%
合計	108.1	16.4	16.7	17.3	18.2	17.4	18.8	20.7	13.3	247	100%	14.8	100%

(出所: JSA Annual Report 2009)

100. FY2004～FY2008: 2004年から2008年の地域分布の結果は図表 2.8 に示すとおり。5年間のコミットメント合計金額は8840万ドルであり、これは合計560件のプロジェクトに対して承認された。また、実際のディスバース額は9090万ドルであった。

## 2. JSA および日本の ODA のアウトライン

図表 2.8 地域別の JSA コミットメント (2004 年～2008 年)

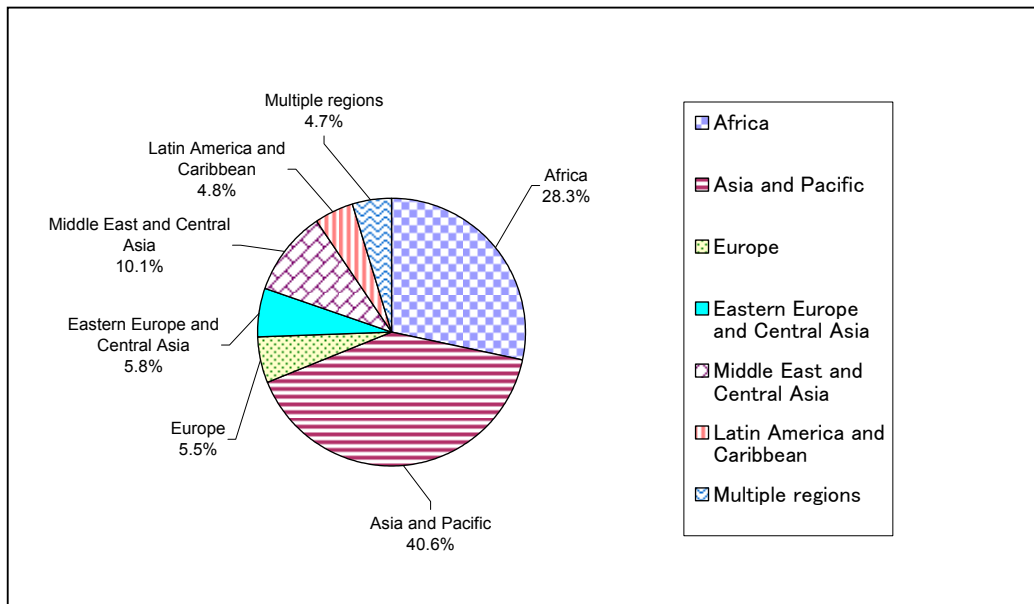
(単位：百万ドル)

地域	FY 2004	FY 2005	FY 2006	FY2007	FY2008	FY2004 - 2008	FY2004 - 2008 年(%)
アフリカ	5.1	4.8	4.6	6.0	4.7	25.2	28.3%
アジアと太平洋	7.0	7.6	7.9	8.3	5.3	36.1	40.6%
ヨーロッパ	1.0	0.7	1.4	1.3	0.5	4.9	5.5%
東ヨーロッパと中央アジア	1.4	0.6	1.4	1.8	-	5.2	5.8%
中東と中央アジア	1.6	1.2	2.1	2.4	1.7	9.0	10.1%
ラテンアメリカとカリブ海	0.6	0.9	1.0	0.9	0.9	4.3	4.8%
多数の地方	1.6	1.7	0.5	0.2	0.2	4.2	4.7%
合計	18.2	17.4	18.8	20.7	13.3	88.4	100.0%

(出所: JSA Annual Report 2009)

101. 同期間中、アジア太平洋地域に対するコミットメント額は 3610 万ドルであり、シェアにすると 40.6%であった。この比率は先にみた長期的傾向と比べて高い。第 2 位はアフリカ地域で、合計 2520 万ドル (28.3%のシェア) がコミットされた。図表 2.9 は、2004 年から 2008 年までの地理的分布のグラフである。

図表 2.9 地域別の累積コミットメントの割合 (2004 年～2008 年)



(出所: JSA Annual Report 2009 のデータに基づき MURC 作成)

102. 2004 年から 2008 年の 5 年間における傾向では、アジア太平洋地域が引き続き JSA の最大の受取地域であり、「アジア太平洋」および「アフリカ」を併せたシェアは 68.9%であった。この「アジア太平洋」および「アフリカ」を合算したシェアは 1993 年から 2008

年までの期間では 61%であった、という事実を考えれば、これらの地域が JSA の全体ポートフォリオのなかで、近年になってより大きな優先度を与えられてきている、ということを示している。

### 3) 対象分野別の JSA 資金配分

103. FY1993～FY2009: 図表 2.10 のとおり、1993 年から 2008 年の間には、JSA 資金は、「金融資本市場」分野に 9550 万ドルが充当された。これは全体の 39%を占め、6 つの対象分野の中では最大のシェアを占める。2 番目に大きな分野は「財政」で、計 6660 万ドル、27%のシェアであった。続いて、「マクロ経済統計」が 4110 万ドル (17%)、「研修」が 2880 万ドル (12%) であった。2009 年度のみについて見ると、「財政」が 580 万ドルで全体の 40%と最大のシェアを占めた。続いて、「金融資本市場」が 400 万ドル (27%) で 2 番目に位置している。

図表 2.10 JSA の分野別コミットメント (1993 年～2009 年)

(単位：百万ドル)

対象分野	FY1993 -2000	FY 2001	FY 2002	FY 2003	FY 2004	FY 2005	FY 2006	FY 2007	FY 2008	FY1993 - FY2008		FY2009	
										合計	シェア	合計	シェア
財政	31.4	4.7	4.7	3.3	4.3	4.3	4.5	6.0	3.5	66.6	27%	5.8	40%
金融資本市場	41.6	6.5	6.6	6.7	6.9	6.6	7.8	8.2	4.7	95.5	39%	4.0	27%
マクロ経済統計	16.8	2.7	2.7	3.7	3.3	2.8	3.1	3.7	2.3	41.1	17%	2.8	19%
研修	12.6	1.9	2.1	2.1	2.2	2.0	2.0	2.1	1.8	28.8	12%	2.0	13%
法務	1.6	0.1	0.2	1.2	1.2	1.2	0.9	0.7	1.0	8.2	3%	0.2	1%
その他	4.1	0.6	0.5	0.3	0.2	0.6	0.6	0.0	0.0	6.9	3%	0.1	0%
合計	108.1	16.4	16.7	17.3	18.2	17.4	18.8	20.7	13.3	247.1	100%	14.8	100%

(出所: JSA Annual Report 2009)

104. FY 2004～FY2008: 図表 2.11 は、2004 年から 2008 年度における分野別の JSA 資金配分である。

図表 2.11 JSA の分野別コミットメント (2004 年～2008 年)

(単位：百万ドル)

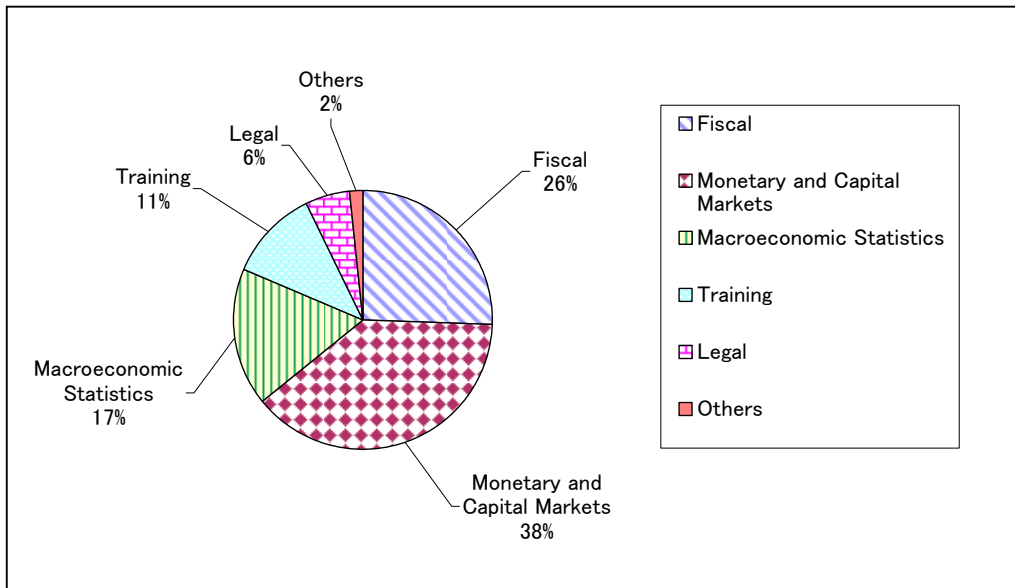
対象分野	FY 2004	FY 2005	FY 2006	FY2007	FY2008	FY2004 - 2008	FY2004 - 2008 (%)
財政	4.3	4.3	4.5	6.0	3.5	22.6	25.5%
金融資本市場	6.9	6.6	7.8	8.2	4.7	34.2	38.6%
マクロ経済統計	3.3	2.8	3.1	3.7	2.3	15.2	17.2%
研修	2.2	2.0	2.0	2.1	1.8	10.1	11.4%
法務	1.2	1.2	0.9	0.7	1.0	5	5.6%
その他	0.2	0.6	0.6	0.0	0.0	1.4	1.6%
合計	18.2	17.4	18.8	20.7	13.3	88.4	100.0%

(出所: JSA Annual Report 2009)

105. 1993 年から 2008 年にかけての 16 年間の長期的傾向と、2009 年度における直近の分野別順位を比較した場合、顕著な違いは「財政」分野が「金融資本市場」よりも優先

度が高くなってきていることである。2009 年度には、「財政」の占めるシェアは 40%で、これは「金融資本市場」の 27%よりも相当に高い水準となっている。「財政」と「金融資本市場」を合わせた場合、この 2 つの対象分野は 2004 年から 2008 年まで常に上位を占めており、同期間中の合算シェアは総コミット額の 64.1%であった。また、2009 年のみを見た場合の合算シェアは 67%であった。次の図表 2.12 は、2004 年から 2008 年までの分野別シェアをグラフで表したものである。

図表 2.12 JSA の累積コミットメント額に占める分野別シェア (2004 年～2008 年)



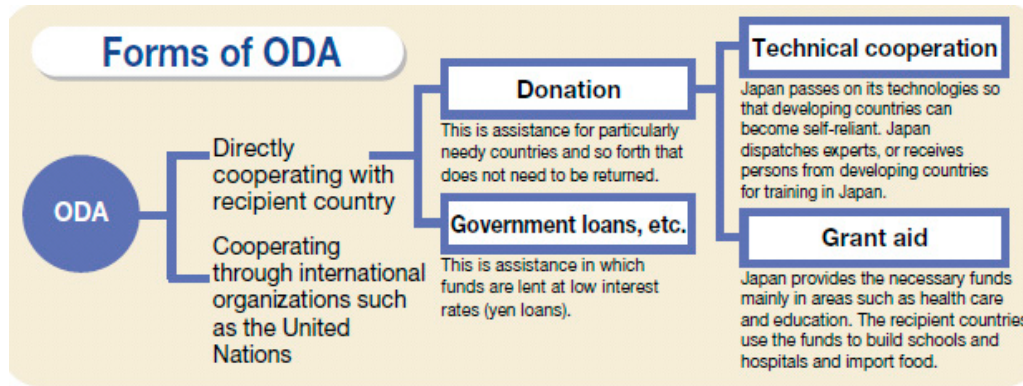
(出所:JSA Annual Report 2009 のデータに基づき MURC 作成)

106. このグラフが示すように、最近の 5 年間を通してみると「金融資本市場」が 38%で最大のシェアを占め、これは 1993 年から 2008 年にかけての長期傾向 (39%) とほとんど同じ水準である。続いて「財政」が 26% (これも長期傾向と同等のレベル)、「マクロ経済統計」が 17%、「研修」が 11%、「法務」が 6%となっている。

## 2.2 日本の ODA 政策

107. 日本の政府開発援助(ODA)の種類は、図表 2.13 のように分類される。援助の方法は大きく分けて次の 2 つの主要カテゴリーに分かれる；(A)二国間援助 (受益国との直接の協力)、および(B)国際機関に対する出資・拠出 (IMF、世界銀行、国連のような国際機関への出資や拠出)。日本政府による JSA への支援はこのうちのカテゴリー(B)に属する。受益国との直接の協力は「二国間 (バイラテラル)」の協力であり、国際機関への協力は「多国間の (マルチラテラル)」と言い換えることができる。

図表 2.13 日本の ODA の分類



(出所：「日本の国際協力ー世界と地球の未来のために」外務省)

108. 二国間援助は、さらに(a)二国間の贈与、および(b)政府貸付（JICA による円借款）に分類される<sup>9</sup>。また、二国間の贈与は(i)技術協力、と(ii)無償資金協力からなる。日本政府が専門家を海外へ派遣する場合、これは「技術協力」のカテゴリーに含まれる。

109. 2004 年から 2008 年までの日本の ODA 実績（ネット・ディスバースメント）の推移は、図表 2.14 のとおり。

図表 2.14 日本の ODA 形態別の実績（2004 年～2008 年）（暦年）

(ネットディスバース額、単位：百万ドル)

種類	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年 <sup>10</sup>
贈与（二国間）	7,235	9,274	7,734	6,046	5,556
技術協力	2,909	2,749	2,684	2,630	3,614
無償資金協力	4,326	6,525	5,050	3,416	1,941
ローン <sup>11</sup>	(1,281)	1,210	(251)	(206)	2,277
国際機関への出資・拠出	3,048	2,799	3,878	1,907	2,557
ネットディスバース合計	9,002	13,283	11,361	7,747	10,389

(出所：ODA 白書 2004 年～2008 年、外務省)

110. 2004 年から 2007 年の間、技術協力は、様々な省庁によって年間 26 億ドルから 29 億ドルの規模で供与されてきた。国際機関への拠出額は変動しているが、図表 2.3 でも示したように JSA に対する拠出額は約 2000 万ドル程度の規模で推移しており比較的安定している。まず、ローン（円借款）は、グロス額でみた場合には ODA 予算の約半分を占める主要な援助形態となっている。

111. 日本の ODA の金額の推移を見る際に、日本の ODA が異なる財源によってまかな

<sup>9</sup> 日本の ODA ローンは現在、日本円のみで行われている。

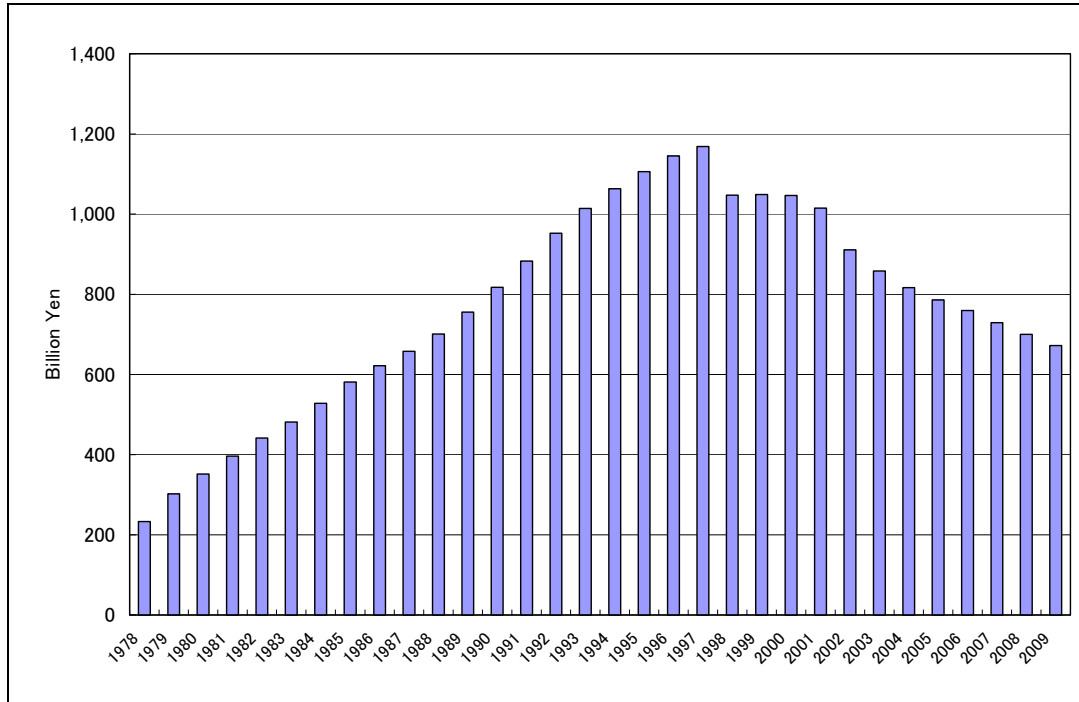
<sup>10</sup> 2008 年の数値はネットディスバースの予算であり、実績値ではない。

<sup>11</sup> 「ローン」の金額はネットベースで表記（借手からの返済や回収を含んだ数値）。



われていることに注目すべきである。財源には、(1) 一般会計予算、(2) 特別会計予算、(3) 国債、(4) 財政投融资、がある。例えば、ローンの大部分は財政投融资を財源とする。技術協力の財源については、2009 年度の ODA 予算計画では、合計金額の 84% は一般会計、11% は財政投融资、5% は特別会計からまかなわれる計画である。このことは、一般会計予算の重要性とインパクトを示している。一般会計に基づいた ODA 予算の推移を、図表 2.15 に示す。

図表 2.15 一般会計 ODA 予算の推移



(出所：外務省)

112. 図表 2.15 が示すとおり、一般会計による ODA 予算は 1997 年にピークに達し、その後は急激に減少している。減少率は 1997 年から 2008 年までの 11 年間で約 40% に達している。現在の日本の厳しい財政状況から判断して、一般会計からの ODA 予算は今後も減少傾向が続くものと予測される。

### 2.3 JSA の技術支援と日本の ODA の整合性

#### 1) 日本の ODA との整合性

113. 日本の ODA 政策は、主に「ODA 大綱」「ODA 中期政策」および「国別援助計画」によって表わされる。ODA 大綱の初版は、1992 年に閣議決定され、それ以来 10 年以上にわたり日本の援助政策の基礎となった。この大綱（初版）は、その後の環境変化や国際社会の新しい挑戦を反映するため 2003 年 8 月に改訂され、現在まで日本の援助戦略の指針と

なっている。

IMF によって供与される技術支援に関しては、ODA 大綱の次のポイントが関連し整合している。(1)被援助国の自助努力への支援、(2)人的資源開発への協力、法務および経済分野での制度構築、(3)国際機関との協力の促進。これらの関連条項の詳細は下記の表で示すとおりである。

図表 2.16 ODA 大綱における関連条項

項目	該当する条文
基本方針(1)	我が国は以下の基本方針の下、ODA を一層戦略的に実施する。 (1) 開発途上国の自助努力支援 <u>良い統治(グッド・ガバナンス)に基づく開発途上国の自助努力を支援するため、これらの国の発展の基礎となる人づくり、法・制度構築や経済社会基盤の整備に協力することは、我が国 ODA の最も重要な考え方である。このため、開発途上国の自主性(オーナーシップ)を尊重し、その開発戦略を重視する。その際、平和、民主化、人権保障のための努力や経済社会の構造改革に向けた取組を積極的に行っている開発途上国に対しては、これを重点的に支援する。</u>
基本方針(5)	(5) 国際社会における協調と連携 国際社会においては、国際機関が中心となって開発目標や開発戦略の共有化が進み、様々な主体が協調して援助を行う動きが進んでいる。我が国もこのような動きに参加して主導的な役割を果たすよう努める。 <u>同時に、国連諸機関、国際開発金融機関、他の援助国、NGO、民間企業などとの連携を進める。特に、専門的知見や政治的中立性を有する国際機関と我が国の ODA との連携を強化するとともに、これらの国際機関の運営にも我が国の政策を適切に反映させていくよう努める。</u>

(出所：「政府開発援助 (ODA) 大綱」外務省)

114. 次に、2005 年に制定された「政府開発援助 (ODA) 中期政策」に関しても、IMF の TA は高い整合性を有する。中期政策は IMF の技術支援方針と一致している 3 つ点がある。それは、(1) 貧困の防止策として適切な財政金融政策を実施することにより、マクロ経済の安定化を実現すること、(2) 持続的成長に必要な政策立案と制度構築、(3) 持続的成長を促進するための人材育成支援、である。詳細は以下の図表に示すとおりである。

図表 2.17 ODA 中期政策における関連条項

項目	該当する条文
3. 重点課題について (1) 貧困削減	(d) 貧困削減のための制度・政策に関する支援 (iii) 経済危機やインフレーションなどによる貧困層への影響を回避する観点から、 <u>適切な財政・金融政策を通じたマクロ経済の安定化は不可欠である。そのために、専門家派遣等を通じて政府関係者の能力強化を支援する。</u>
3. 重点課題について (2) 持続的成長	(b) 政策立案・制度整備 マクロ経済の安定化に関しては、 <u>適切かつ持続可能な財政・金融政策、公的債務管理、経済政策の立案・実施に向けた支援を行うとともに、貿易・投資の拡大を見据えた産業政策、地方分権化を受けた地方振興策等の立案に向けた支援を重視する。具体的には、財務管理、金融、税務、税関分野の制度構築、人材育成のための支援を行い、また、地場産業や裾野産業の振興を支援する。特に市場経済移行段階の開発途上国に対しては、政策、制度構築、法整備、人材育成を含めた市場経済化支援を行う。(中略)</u>

	汚職の撲滅、法・制度の改革、行政の効率化・透明化、地方政府の行政能力の向上は、民主的で公正な社会の実現のためにも、また、投資環境の改善のためにも重要であることから、 <u>ガバナンス分野で政府の能力向上を支援する。</u>
--	---

(出所：「政府開発援助（ODA）中期政策」外務省)

115. 上記のような ODA の一般政策に加えて、「ODA 大綱」および「中期政策」に基づき、各国毎に「国別援助計画」が策定される。「国別援助計画」は、ODA 大綱および中期政策という上流に位置する二つの戦略文書の哲学や方針に従って策定されるため、IMF の TA は、この「国別援助計画」が定める優先事項とも整合性が取れていると推定できる。IMF の TA をすべての「国別援助計画」と比較することは難しいため、今般の評価においては、現地調査の対象としたインドネシア、カンボジアおよびベトナムの「国別援助計画」の内容を検討対象とした。その結果は下表のとおりである。IMF の TA はそれぞれの国の「国別援助計画」と高い整合性を有している。

図表 2.18 国別援助計画における関連条項

国名	国別援助計画の記述
インドネシア	<p>2004 年の国別援助計画では、「財政の持続可能性の確保」のため以下の方針を打ち出している。(別紙 1.(1)(b))</p> <p>1. 「民間主導の持続的な成長」実現のための支援</p> <p>(1)財政の持続可能性の確保</p> <p>(b)我が国としては、インドネシア政府が独自に策定した「経済政策パッケージ」の内容を尊重しつつ、歳入強化などの財政改革、開発計画機能の強化、適正な開発計画に基づいた歳出の適正管理などに関して、政策助言や人材育成を始めとする体制・システム造りを支援する。」</p> <p>さらに、金融セクター改革にも言及している。(別紙 1.(5)(a))</p> <p>(5)金融セクター改革</p> <p>(a)インドネシアにおいては、<u>金融機関のガバナンス、リスク審査能力等が十分ではなく、金融仲介機能が弱い。また、発行規模・流通規模ともに資本市場が未発達であり、民間企業が投資活動を活発化させるために必要な資金を円滑に調達できない状況にある。インドネシア政府としても、i) 金融機関の財務体質の強化、ii) 金融部門における監督機構の整備、iii) 中小企業金融の育成、iv) 貿易金融の整備、v) 健全な資本市場の育成、に取り組んでいるところである。</u></p> <p>(b) 我が国としても、<u>これらのインドネシア政府による取組に対して、制度構築や人材育成の面で支援を行う。</u></p>
カンボジア	<p>2002 年の国別援助計画では、<u>日本は次の 5 つの分野における改革とガバナンスの支援を行うとしている。(1)行政、(2)財政運営、(3)兵員削減、(4) 自然資源管理、(5)社会セクター。</u></p>
ベトナム	<p>2004 年の国別援助計画では、「制度整備」「法制度整備」「行政改革」が対ベトナム援助における重点分野・重点事項として挙げられている。司法改革支援や行政改革支援の重要性が強調されており、特に、行政改革については、「<u>公務員制度改革、財政改革（税務、税制、政策と資源配分メカニズムの關係強化などの公共支出管理）に係る支援に重点的に取り組む</u>」と記述されている。</p>

(出所：各国の「国別援助計画」外務省)

116. 上記の検討結果から、JSA による IMF の技術支援は、日本の ODA 政策と高い整合性を有している。

2) 日本の他の技術協力との重複

117. 日本政府全体による技術協力は、既に述べたように年間 26 億ドルから 29 億ドルの規模で実施されている。この協力の主要な対象分野としては、運輸、農業、保健医療、教育といった分野があげられるが、これらの分野と比較すると財政や通貨、金融といった分野で派遣される専門家の数は限られている。現地調査の結果によれば、JSA と他ドナーによる TA は補完的な関係にあることが判明した。JSA と日本の他の TA との間に重複は見られなかった。JSA と日本の他の TA は重なっておらず、各々が異なる役割を担っているか、あるいは、同じ国の同じセクター内で両者が活動しているケースであっても補完関係にある。例えばインドネシアの金融セクターでは、インドネシア中央銀行 (BI) の銀行監督の TA は IMF の専門家が支配的で、JICA は BI に専門家を派遣しておらず、重複はしていなかった。ベトナムにおいては、TA の重複はドナー間調整の努力によって意図的に回避されている。

### 3章 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

#### 3.1 JSA の報告・評価制度の現状

##### 3.1.1 「JSA プロジェクト・アセスメント」

118. JSA ガイドライン(2006)に基づいて、TA を提供する部門は、プロジェクト完了後4週間以内に、各 IMF/JSA TA プロジェクトの書面アセスメントを特定の様式にて提出することになっている。OTM によれば、実際上も、すべての IMF/JSA TA プロジェクトにてプロジェクト・アセスメントが作成され提出されている。

119. プロジェクト・アセスメントの現在のテンプレートでは、次のような情報が要求されている。

- 一般的な情報： プロジェクト名、プロジェクト番号、国、会計年度、担当局、地域局、プロジェクト・データ、プロジェクト・マネージャー、専門家および予算
- プロジェクト内容の記述
- 進捗状況の概要（プロジェクトの目的、プロジェクトの成果）
  - プロジェクトの目的： 目的、確認可能な指標、達成状況（1～4にて数値化）および、実施段階
  - プロジェクトの成果： 優先順位、成果の記述、完了日、達成状況（1～4にて採点）および、達成状況に関するコメント
- 今後のプロジェクトのための注意事項

120. 本評価調査では、これらの「IMF/JSA TA プロジェクト・アセスメント」を、さらにメタ評価のために分析した。分析は、次の2点の目的に照らして実施した。1) 評価されたプロジェクトに対する総合的な評価および、2) 評価システム自体の評価。分析からより深い洞察を得るために、対象とするプロジェクト・アセスメントは、現地調査の実施国（つまりカンボジア、ベトナム）にて、実施されたプロジェクトに対するものとする。

#### 1) 評価されたプロジェクトの総合評価

##### (1) 事前分析

121. プロジェクト・アセスメントでは、以下の図表に示されるように、プロジェクトの成果に対する評価に関して、複数の種類の構造が存在している。最近の TA プロジェクトでは、『「プロジェクト目的」－「プロジェクト成果」』の構造が使用されているように見える。またより古いプロジェクトでは、「プロジェクト目的」もしくは「プロジェクト結果」のみの構造が使用されている。複数の「目的」をもつプロジェクトも、何本か存在している。更にいくつかのプロジェクトについては、「プロジェクト目的」「プロジェクト成果」あるいは「結果」などのコンポーネントの下に、サブ・カテゴリーが設定されている。本評価調査の対象国・期間にて最も多かったのは、『「全体的な目的」－「目的」－「結果」』という構造で評価しているプロジェクトである。

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

図表 3.1 成果を評価する構造の種類

(単位:プロジェクト数)

構造の種類	カンボジア	ベトナム
「プロジェクト目的」－「プロジェクト成果」	4	0
「全体的な目的」－「目的」－「結果」	7	4
「目的」－「結果」	1	0
「プロジェクト目的」のみ	1	2
「(プロジェクト)結果」のみ (「目的」は記述されているが評価されていない)	3	0
<b>プロジェクト総数</b>	<b>16</b>	<b>6</b>

図表 3.2 評価対象となっているコンポーネント数  
(サブ・コンポーネントを含む)

(単位:コンポーネント数)

コンポーネント	カンボジア (16プロジェクト)	ベトナム (6プロジェクト)
「プロジェクト目的」	17	15
「全体的な目的」	7	4
「目的」	14	6
「プロジェクト成果」	20	0
(プロジェクト)「結果」	71	25

#### (2) 試行評価(数値化)の手法

122. プロジェクト・アセスメントにて対象 TA プロジェクトの成果達成状況がどのように評価されているのかを把握するために、対象国の対象 TA プロジェクトについて、コンポーネント(「プロジェクト目的」「全体的な目的」「目的」「プロジェクト成果」および「(プロジェクト)結果」)を、すべて別々に分析して数値化した。具体的には、これらそれぞれの欄の記述(説明)内容を基にして、達成状況に関する 4 段階の数値化を行った。数値化の基準は、以下のとおりである。

- 4点： 完全に達成。
- 3点： ほぼ達成。
- 2点： 部分的に、達成。
- 1点： 達成されず。

123. 近年のプロジェクト・アセスメントでは、それ自体の中で、上記と同様の手法にて達成状況についての数値化(1~4点)が実施されている。しかしながら、それらの得点と具体的な記述との間に矛盾がみられるため、したがって後者(記述)だけがこの試行評価の中にて使用されている。更に、いくつかのプロジェクトでは、プロジェクト実施中に仕様書が変更されているため、試行対象から外している。

124. なお、この試行評価においては「判断」によって採点していること、および下記

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

にても言及するようにプロジェクト・アセスメント報告書への記述において一貫していない記述動向がいくつかあることなどにより、この試行的な数値化の結果は、プロジェクトの達成状況についての客観的な証拠と見なすことはできない。

#### (3) 試行結果

125. 試行的な数値化の結果は、ほとんどの TA プロジェクトが、その目的、結果、および成果に関する目標を少なくともある程度まで達成していることを示している。また国によって共通の傾向はないように思われる。さらに、この数値化の結果と、受益者政府および専門家(3.3 章を参照)へのアンケート調査の結果、ならびに受益者政府責任者への「JSA 評価アンケート」(3.1.2 参照)の結果との間に、わずかな違いが見られる。それらのアンケート調査の結果では、回答者はほとんど異口同音に TA プロジェクトが有効な(目標が達成された)ものとして、回答している。しかし、この試行的な数値化の結果は、達成の程度が比較的多様であることを示している。これは、必ずしもそれらの間の実際上の違いを示しているとは限らず、試行的な数値化における判断的な特徴および、プロジェクト・アセスメント実施上の多様な実施慣行によって引き起こされているものとも考えられる。さらに、このプロジェクト・アセスメントが IMF 内部にてかつ詳細に実施されたという事実も、評価結果に多様性をもたらしているものとする。

図表 3.3 試行的な数値化の結果 (コンポーネントを単位として)

#### カンボジア:16 プロジェクト

(単位:コンポーネント数)

コンポーネント	全数値化数	4 点	3 点	2 点	1 点
「プロジェクト目的」	17	8	3	6	0
「全体的な目的」	7	2	4	1	0
「目的」	14	8	3	2	1
「プロジェクト成果」	20	4	8	8	0
(プロジェクト)「結果」	71	26	19	17	7 (未数値化:2)

#### ベトナム:6 プロジェクト

(単位:コンポーネント数)

コンポーネント	全数値化数	4 点	3 点	2 点	1 点
「プロジェクト目的」	15	4	5	3	3
「全体的な目的」	4	1	1	1	1
「目的」	6	1	3	1	1
「プロジェクト成果」	0	0	0	0	0
(プロジェクト)「結果」	25	7	9	3	6

## 2) 評価システムの評価

### (1) 評価技術および実践

126. 分析（試行的な数値化）を踏まえると、IMF/JSA TA プロジェクトに用いられるプロジェクト・アセスメントのシステムは、よりよい説明責任およびプロジェクト・マネジメントの観点から、改良の余地があるように思われる。以下は、主要な発見事項である。

### (2) 達成状況に関する一貫しない説明

127. プロジェクトの達成状況（「プロジェクト目的」「全体的な目的」「目的」「プロジェクト成果」「(プロジェクト)結果」）についての記述方法およびスタイルが、プロジェクトによって多様であり一貫していない、という全般的な傾向が見られる。ある場合には、「否定的な記述」が、必ずしもプロジェクト目的および目標に照らした評価結果としてではなく、今後の更なる援助の必要性を示すために使用されている。これらは、プロジェクト・アセスメントを行なうにあたっての基準（標準）が共有されていないことにより、生じているものと思われる。

(例)

<p>プロジェクト目的： さらに政府の xxxx を改善すること。</p> <p>達成状況： 2</p> <p>ほとんどの xxx について、新しい xxx は適切に使用されているが、xxx は不完全である。</p> <p>プロジェクト目的：</p> <p>達成状況： 4</p> <p>目的は達成した。</p> <p>XXX は、XXX により、まだ xxx されていない。</p> <p>XXX は、XXX の分野にて訓練される必要がある。</p>
--

### (3) 「結果」と「成果」の混同（あるいは一貫しない使用）

128. 「結果 (Output)」と「成果 (Outcome)」の用法が一貫していない。さらに、「成果」については、短期成果、中間成果、最終成果が混在している。

(例)

<p>プロジェクト目的： アドバイザーは xxx 研修を提供する。</p> <p>プロジェクト目的： 日々の助言を与える。</p> <p>……………プロジェクト目的として「結果」が記述されている。</p> <p>全体的な目的： 歳入の増加 …………… これは「最終成果」。</p> <p>成果：xxx が xxx を強化するのを支援する。 ……… これは「結果」。</p> <p>成果：アドバイザーの援助により、xxx スタッフは xxx 報告書を作成する。</p>
---



### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

成果：新しいxxxの使用。……………これらは「短期成果」。
成果：適切な法的なフレームワーク。
成果：改善されたxxxマネジメント。……………これらは「中間成果」。

#### (4) 長く冗長な指標

129. 「確認可能な指標」欄に記載されている「指標」の多くにおいて、その記述が長くかつ冗長であり、プロジェクトの進捗状況あるいは達成状況を明確に測定するための適切な指標とすることが難しい。

#### (5) 曖昧なプロジェクト目的および成果

130. 表のタイトルが「プロジェクト目的」および「プロジェクト成果」であるにもかかわらず、「中期的な目的および成果」が書かれているケースがある。

131. また、プロジェクトの達成状況が、1年毎のプロジェクト目的に照らしてではなく、中期的な目的を考慮して書かれているケースがある。このような実務は、各プロジェクトの達成状況を決定することを困難にしている。

(例)

プロジェクト目的： xxxxxx マネジメントを近代化する。
達成状況： 2
xxxの近代化は、そのプロセスが進行中である。2006-2008年計画の重要な目的について、良い進捗が見られたが、今後まだ相当な作業がある。

#### (6) 抽象的な「前提条件」

132. 表の「前提条件」欄における記述が、一般的かつ抽象的であり、特定の年における特定のプロジェクトに固有の前提条件ではないケースが見受けられる。

(例)

受益国政府責任者による協力と支援、担当者の熱心な参加、および財政面・技術面からの支援が必要である。
---

#### (7) 理論モデルの弱さ

133. プロジェクト・アセスメントについての現在の実務には、上記のような改善点がある。これは全体的には、プロジェクト・マネジメント（および事業評価）についての理論モデルへの習熟度が低いという状況を示している。

#### (8) プロジェクト（プログラム）マネジメント

134. プロジェクトの実績評価は、より良いプロジェクト（またはプログラム）マネジ

メントに向けた PDCA サイクルの主要要素であるが、IMF/JSA TA プロジェクトにおける実務をみると、改善の余地があると思われる。評価チームが今般遭遇した状況を踏まえると、改善しうる事項はプロジェクト・マネジメントの実務、特にプロジェクト・アセスメントの実施方法および実施結果の蓄積にあると考える。後者については、アクセス可能なデータベースを構築することが、より良いプロジェクト・マネジメントに向けて評価情報をより積極的に活用していくことにつながる。さらに、このようなデータベースは、IMF/JSA TA プロジェクトのさらなる評価の前提となる。

### 3.1.2 IMF 「JSA 評価アンケート」

135. 「JSA 評価アンケート」は、「JSA ガイドライン」(2006)に基づいて実施される。ガイドラインによると、「プロジェクト完成後の5週間以内に、OTM は、TA 提供部門が実施したプロジェクト・アセスメント報告書上に示されている受益国政府責任者の元へ評価アンケートを送る」こととなっている。OTM によれば、受益国政府責任者の約3分の1がこのアンケートに回答している。

136. 本評価調査報告書では、JSA 資金により IMF が提供した TA プロジェクトに対する受益国政府責任者からの「JSA 評価アンケート」結果を、さらにメタ評価のために再検討する。上記と同様に、分析は次の2点の目的に照らして実施する。1) 評価されたプロジェクトに対する総合的な評価および、2) このような調査システム自体の評価。残念ながら、受益国からの回答率が低かったため、本評価調査のために OTM から提供された回答結果数は限定的なものである(31件)。しかし、ここではその全てを分析する。

137. 評価アンケートでは、以下の10の質問が設定されている。

#### JSA 評価アンケート

- Q1: 専門家の TOR は、あなたのニーズを反映しているか。
- Q2: 専門家の到着前に、その TOR に関してあなたは相談を受けたか。
- Q3: あなたの見解として、専門家の資格および経験は適切なものであったか。
- Q4: 専門家は、カウンターパートとよく協力したか。
- Q5: 専門家の助言は、改革を支援するとの観点から有用であったか。
- Q6: 専門家は、研修および能力強化に十分な注意を払ったか。
- Q7: 専門家によって取扱われなかった重要な問題等があったか。(はいの場合、特定してください。)
- Q8: あなたの知っている範囲で、専門家は IMF 本部により適切に監督されていたか。
- Q9: あなたは、事業の全体的な進捗をどのように評価するか。
- Q10: 追加コメント (もしあれば)。

## 1) アンケートへの回答を基にした評価

138. 回答数(つまりプロジェクト数)は比較的少ないが、それらの答えは、IMF/JSA TA プロジェクトが、受益国の政府責任者によって一般的に高く評価されることを示している。図表に示されているように、殆どの設問において、受益者国政府責任者の80%以上が、IMF プロジェクトに最も好意的な選択肢を選んでいる。このアンケートが、個別プロジェクトの妥当性、有効性、並びにプロセスの適切性に関する設問から構成されていることを踏まえると、このような回答傾向は、受益国政府責任者が、基本的に JSA による TA プロジェクトが極めて妥当かつ有効で、プロセスも適切であると認識していることを意味する。

139. しかし受益国政府責任者は、いくつかの質問では、下記図表にて示されるように、このような傾向とは異なる認識も示している。例えば、Q6(専門家は、研修および能力強化に十分な注意を払ったか。)への回答は、「はい」「部分的に」という見解にほぼ二分されている(はい: 58.1%、部分的に: 41.9%)。アンケートが簡易な構成であることから、このような回答結果の理由は必ずしも明らかではない。本評価調査の他の結果等も踏まえると、IMF/JSA TA プロジェクトの専門家(特に長期専門家)は、受益国の担当者の人的資源の能力開発によってではなく、自ら、政策および制度上の問題を直接解決する傾向がある、という仮説が成り立つかもしれない。さらに、Q9(あなたは、事業の全体的な進捗をどのように評価するか。)への回答は、回答者(43.3%)の約半数がプロジェクトに「高度に満足」でなく、「満足」と評価したことを示している。この回答傾向についての一つの仮説は、この結果が受益国の TA プロジェクトに対する不満を必ずしも意味するのではなく、同様(類似の)政策や制度上の問題に関する更なる IMF TA プロジェクトの実施への期待を示している、ということかも知れない。

図表 3.4 「JSA 評価アンケート」の回答結果

問い	はい (Q9:高度に満足)	部分的に (Q9:満足)	いいえ (Q9:不満足)
Q1	31 (100%)	0	0
Q2	25 (83.3%)	3 (10%)	2 (6.7%)
Q3	28 (93.3%)	2 (6.7%)	0
Q4	31 (100%)	0	0
Q5	25 (80.6%)	6 (19.4%)	0
Q6	18 (58.1%)	13 (41.9%)	0
Q7	5 (16.7%)	-	25 (83.3%)
Q8	26 (89.7%)	2 (6.9%)	1 (3.4%)
Q9	17 (56.7%)	13 (43.3%)	0

## 2) 調査システムの評価

### (1) 評価技術および実践

140. 「JSA 評価アンケート」調査にて使用されている設問は、TA プロジェクトの全体的な結果の理解に必要となる情報を得るために極めて適切である。アンケートは、TA プロジェクトに関する「妥当性 (TOR、専門家)」「有効性 (有用性、満足度)」並びに「プロセス (協力、注意、後方支援) の適切性」に関する質問から構成されている。これらは、この報告書の 1 章にて示される「ロジック・モデル」を踏まえると、TA プロジェクトを評価する際の適切な基準となる。

141. 各設問における選択肢は、「はい」「いいえ」もしくは「はい」「いいえ」「部分的に」というものであり、受益国の政府責任者が回答しやすいものである。またこれら選択肢は、アンケート調査の選択肢に求められる「MECE (モレなく、ダブリなく)」の基準を明確に満たしている。

### (2) プロジェクト (プログラム) のマネジメント

142. 評価チームが今回直面した状況を踏まえると、プロジェクト・マネジメントのために情報(「JSA 評価アンケート」の評価結果)を利用する点において、いくつかの本質的な課題があるように思われる。特に、実施と文書化のプロセスは改善しうる。第 1 に、今回の評価対象としているプロジェクトの「JSA 評価アンケート」(FY2004-FY2008)の回収率は限定的であった。評価アンケート回答率(31 プロジェクト(約 30%))は、全ての IMF/JSA TA プロジェクトが評価対象であるとの JSA ガイドラインの要求に基づくと、不十分であろう。第 2 に、記入された評価アンケートシートは、以前はファックスにより回収されていた。最近になり回答(評価結果)の電子化(デジタル化)が進められた。しかしこれらの評価結果は極めて有用な情報であり、例えば、(個別のデータではなく集計データであっても、また必要な修正を施した後でも)日本国民への説明責任を高めるために有用な情報である。したがって、JSA の年次報告の中でより詳しく報告することなど、より有効な活用が検討されるべきと考える。

## 3.2 効率性およびコスト面からの評価

### 1) IMF の TA の効率

143. JSA を他ドナーの TA と比較する過程で、IMF のいくつかの重要な特徴が観察された。それらの特徴は IMF TA の効率的な実施に寄与している。本項では、専門家の選定手続き、専門家の高い専門性、および本部による後方支援機能、の 3 つの面での特徴を検討

する。これらの特徴をレビューした結果、IMFのTAは合理的なコストの範囲内で実施されていると判断できる。

#### (1) 専門家の選定

144. 専門家を選ぶ際に、IMFは登録簿（ロスター）に基づいた選考システムを取っている。このシステムは、JICAや世界銀行を含む他の主要な援助機関によって典型的に採用されている公募制と比べて事務的な負担が少ないと思われる。厳密なコスト比較は難しいが、公募制（公示、申込書の募集とその評価、契約交渉および承認）に費やされる時間と手間は、ロスター制に比べて大きいと思われる。IMFが競争入札手続きを取っていない理由としては、IMFが自らを、公開入札を義務付けられた援助機関とはみなしていないこと、また、JSAの予算規模が小さいため必ずしも公開入札に適合しないこと、が挙げられる。

#### (2) 専門家の高い専門性

145. ロスター制は、専門家に要求される高い専門性と、実際にフィールド勤務が可能な専門家が不足していることに鑑みればIMFのTAに適している制度である。IMFのTA活動は、銀行監督、予算計画・管理、国庫、税制、金融資本市場、統計などの特化された分野における十分な国際的ベストプラクティスの知識や実地体験を備えた高度な専門家でなければ務まらない。これらの専門家は通常、省庁、中央銀行および税務当局のような政府および公的機関から供給される。そのような資格を有する専門家の数は限られており、現在、IMF全体では合計1,350名程度がロスターに登録されている。<sup>12</sup> 専門家に要求される専門性の高さや専門家数の不足により、いったん、専門家がIMFの本部によって有能であると判断されれば、同じ専門家が同一の組織や他国の類似組織に繰り返し派遣されるケースがある（例えば、同じ銀行監督専門家が異なる国の中央銀行に派遣されるなど）。コスト検討の観点からは、同一専門家を繰り返して派遣することは、専門家として新しい人材を派遣する機会費用を考えると、IMF TAの利点となっていると考えられる。

#### (3) 本部の後方支援機能

146. さらにIMF TAの高品質と効率性に寄与し、他ドナーとの差別化の要因となっている特長がある。IMF本部は強い「後方支援」および品質管理機能を有し、これがプロジェクトの効率的な実施に結びついている。IMFおよび他ドナーの一般的な特徴を図表3.5に示す。

<sup>12</sup> この情報は、2009年7月14日に実施したIMFの金融資本市場局(MCM)とのインタビューに基づく。MCMのみのロスターに限定した場合、登録専門家数は550名、そのうち10名が日本国籍を持つ。また、IMF全体では、ロスターに登録されている日本人は30名である。

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

図表 3.5 IMF と他機関の一般的な違い

IMF	他機関
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 後方支援機能を有する本部スタッフ自身が TA 対象分野における専門家であること。</li> <li>- 本部スタッフ自身が TA のアドバイス業務を直接監督し指導することができ、高度な品質管理が可能。</li> <li>- 本部の強い後方支援機能が TA の効率的な実施に寄与。</li> <li>- 専門家を選ぶ際には、機能局が強い権限を持っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TA 活動の多くが、コンサルタントおよび専門家自身の裁量に任されている。その場合 TA の品質管理も含めて任されている可能性もある。</li> <li>- 多くの場合、本部スタッフは事務管理の専任者であり、TA 分野における専門家ではない。</li> </ul>

(出所: MURC が実施したインタビューより抽出)

147. 本部スタッフは、後方支援業務や管理、様々な事務支援などを含む TA デリバリーに時間を割いている。これらの活動に費やされた投入時間は記録されるがプロジェクト・コストに反映するまでには至っていなかった。この状況に対処するため、2008年4月に OTM は、報告書“Enhancing the Impact of Fund Technical Assistance”において改善のための提言を行った。同報告書では、本部スタッフのコストを測定するために、スタッフが投入した時間を含む全てのプロジェクト関連コストのデータを集める計画を提示した。これは、本部スタッフが TA デリバリーに費やした時間コストをプロジェクト・コストに反映させ、また提案された課金システム (charging system) を確立するための重要なステップである。IMF のこれらの努力は、コスト効率改善のためのコミットメントの証左と見なすことができる。

上記の観察から、IMF の TA は、概して効率的に実施されている。

## 2) コストの検討

### (1) プロジェクト当りの予算とその執行率

148. プロジェクトの予算を検討するため、プロジェクト 1 件当りのコミットメント額およびディスバース額を計算し、図表 3.6 に示した。

149. この図表によれば、2009 年の最新データでは、プロジェクト 1 件当りのコミットメント額は 14 万 2300 ドル、ディスバース額は 15 万 8700 ドルであった。1993 年から 1999 年まで、プロジェクト 1 件当りの金額は増加傾向を示した。また、2000 年以降は 14 万ドルから 17 万ドルの範囲内で比較的安定していてよくコントロールされているとの印象を受ける。最近の 3 年間ではコミットメント額とディスバース額の両方が減少傾向にある。さらに、予算の執行率 (図表中の「ディスバース比率」によって表わされる) は高く、総平均 96% を示している。これは、計画された予算がよく利用されていることを示す。

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

図表 3.6 JSA の TA における年間コミットメント額およびディスバース額  
(1993 年～2009 年) (会計年度)

会計年度	プロジェクトの数	コミットメント額 (100万ドル)	ディスバース額 (100万ドル)	1プロジェクト当たりのコミットメント額 (1000ドル)	1プロジェクト当たりのディスバース額 (1000ドル)	ディスバース比率(%)
	(A)	(B)	(C)	(B)/(A)	(C)/(A)	(C)/(B)
1993	68	5.7	2.9	83.8	42.6	50.9%
1994	98	8.8	7.1	89.8	72.4	80.7%
1995	143	13.1	12.2	91.6	85.3	93.1%
1996	128	15.1	13.9	118.0	108.6	92.1%
1997	116	14.5	15.5	125.0	133.6	106.9%
1998	96	13.6	10.8	141.7	112.5	79.4%
1999	112	20.7	16.8	184.8	150.0	81.2%
2000	106	17.3	18.5	163.2	174.5	106.9%
2001	110	16.4	15.7	149.1	142.7	95.7%
2002	103	16.7	14.6	162.1	141.7	87.4%
2003	108	17.3	16.3	160.2	150.9	94.2%
2004	114	18.2	19.4	159.6	170.2	106.6%
2005	119	17.4	18.9	146.2	158.8	108.6%
2006	120	18.8	19.7	156.7	164.2	104.8%
2007	122	20.7	19.4	169.7	159.0	93.7%
2008	85	13.3	13.5	156.5	158.8	101.5%
2009	104	14.8	16.5	142.3	158.7	111.5%
<b>計</b>	<b>1,852</b>	<b>262.5</b>	<b>251.9</b>	<b>141.7</b>	<b>136.0</b>	<b>96.0%</b>

(出所: JSA Annual Report 2009)

150. 2004 年から 2008 年までの 5 年間で、IMF/JSA TA プロジェクトの総数は 560 件、1 年当たりの平均件数は 112 件、ディスバース額は 9,090 万ドル、1 件当たり平均額は 16 万 2000 ドルであった。同じ国の同じイシューがいくつかのケースによってカバーされることから、ニーズと目標が明確に定義される場合には、一連の TA 活動をより大きな TA プログラムにパッケージ化することで効率性は向上するであろう。プログラム化の利点は選択されたアプローチを使って主要な課題に対して焦点を当てることができる点にある。プログラム化のアプローチは既に試みられており、例えば、500 万ドルの TA パッケージである西アフリカでの財政運営プログラムが挙げられる。

#### (2) 二国間援助とのユニットコスト比較

151. IMF では内部マニュアルである“Guidelines for the Use of Resources for Technical Assistance Activities from The Administered Account for Selected Fund Activities-Japan”において、専門家派遣の標準コストを定めている。2006 年 7 月付けの同ガイドラインによれ

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

ば、2007 会計年度の標準コストとして、長期派遣専門家の月額を 21,700 ドル、短期派遣専門家の月額を 28,600 ドルとしている。従って 6 か月の派遣であれば計 130,200 ドル、12 か月では 260,400 ドルになる。なお、これらのコストは宿泊費、旅費等のベネフィットを含んでいる。

152. 上記の IMF の標準コストは日本の二国間技術援助と比較しても合理的なレベルにあると考えられる。IMF の専門家と同等の資格を有する JICA の長期専門家の場合には、人件費単価月額が約 11,000 ドルでありこれには社会保険や間接費が含まれない。社会保険、退職年金関連のコストおよび間接費は 7,000 ドルから 8,000 ドル程度である。これに、宿泊費、日当および交通費を加算すると、JSA 長期専門家の標準月額である 21,700 ドルを軽く超える。

#### (3) 専門家へのアンケート調査の結果

153. 本報告書の第 3 章で述べている専門家へのアンケート調査（「3.3 アンケート調査による評価結果」のうち「3.3.2 専門家アンケート調査」を参照）で、専門家は IMF による月額報酬単価の水準について回答している。IMF/JSA の月額報酬と他との比較について、回答者の過半数（54.2%）が IMF の報酬は他機関より低いと回答、残りの 45.8% は IMF は他機関より高いと回答した。専門家は、以前に働いた他機関の事例として世界銀行、ADB、国連、EBRD、および IDB を挙げており、回答はこれらの機関との比較に基づいていると推測できる。この結果から、IMF 専門家に払われる月額は適切なレベルにある、もしくは少なくとも特に高いものとは考えられない。

#### 3) 財務省および IMF にとっての JSA および課金システムの必要性

154. JSA 資金は財政、金融、金融市場、マクロ経済統計といった分野に充当されてきたが、これらの分野では、金融市場のグローバル化の影響で、受益国による TA の需要が今後も継続していくものと予想される。JSA が主として支援するのは低所得国から中所得国であり、これらの国では、マクロ経済と財政管理の改善や金融市場の安定化に対する需要はまだ高い。従って、JSA がこれらの分野への支援を継続することが期待される。

155. 日本の財務当局にとっては、国家予算の引き締めの中、予算執行における効率改善を図ることがますます求められている。予算の資金使途を整理、合理化して納税者にその予算の価値や適切性を説明することが必要である。日本政府としてどのようにこの要求に応え、また、この厳しい環境下で JSA 資金の拠出を正当化するべきであろうか。前述の図表 2.2 からわかるように、1996 年以降、JSA は約 20 百万ドル前後の規模で推移してきた。財務省が JSA に関する支援を継続し国民への説明義務を果たすために、JSA に「課



### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

金システム (charging system)」を導入することは、検討に値する選択肢である。OTM による 2008 年 8 月の報告書“Policy for Country Contributions for Capacity Building” は、このスキームの必要性について説明している。その仕組みは図表 3.7 に示すとおりである。

図表 3.7 非プログラム国向けの課金システム提案 (コストのパーセント)

所得グループ	
- 低所得国:	10%
- 低中所得国:	30%
- 高中所得国:	50%
- 高所得国:	100%
(注) 所得グループは、「一人当たり GNI」に基づき、毎年更新。	

(出所: Policy for Country Contributions for Capacity Building,、OTM、2008 年 8 月)

156. 課金システムは国の所得水準を考慮に入れたものである。現在、このスキームは IMF の内部財源による TA にのみに適用されており、JSA を含む外部財源による TA には適用されていない。今後、課金システムを外部財源による TA にも適用していくことは検討に値する。

図表 3.8 2008 年～2011 年の TA コスト配分 (会計年度)

(百万ドル)

	FY2008	予算		
		FY2009	FY2010	FY2011
TA コスト (2008 年価格に基づく)	107.3	106.4	102.2-110.6	100.1-111.6
外部財源によるもの	34.2	44.7	42.4-50.7	42.5-54.0
内部財源によるもの	73.2	61.7	59.8	57.6

(出所: "The FY2009-FY2011 Medium-Term Administrative, Restructuring, and Capital Budgets", OBP)

157. IMF の予算企画室 (OBP) による TA コスト配分の将来計画によれば、内部財源による TA は減少し外部財源による TA が増加する見込みである。次の図表 3.8 は、OBP によって示された予算計画の内訳である。<sup>13</sup>

158. この予算計画は、IMF の TA が外部財源への依存度を高めていくことを示している。また、OTM から得た情報によれば、理事会から本格的に TA を拡張するように指示があり、その財源としてはドナーからの新規あるいは強化されたパートナーシップ・プログ

<sup>13</sup> 詳細は、OTM による報告書 “Enhancing the Impact of Fund Technical Assistance, April 2008” のうち、“V. Financing of TA” (26 ページ) を参照。

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

ラムが充当される予定とのことである。また、外部財源は、年間 4000 万ドルをベースラインとして、中期的には 3 倍になることが予想される。このような状況下、JSA TA に対する課金システムがもたらす総収入の見込みは年間 4~6 百万ドル程度と小さく、たとえ JSA TA に対して課金システムを導入したとしてもその効果は限定的である、と予想されている。財源の乏しい低所得国に対する課金システムの適用に関しては、二国間援助でよく行われているようにカウンターパートによる執務スペースや事務的支援の提供など現物供与による支払いも可能、とすることで対応ができる。この課金システムの適用をめぐる問題については、今後さらに議論を深める必要がある。

#### 3.3 アンケート調査による評価結果

159. この調査は IMF の特定活動に係る日本管理勘定 (JSA) による技術支援活動および研修事業の実績、有効性およびインパクト等の評価を行なうことを目的として行なった。このアンケート調査の結果は今後の IMF の技術援助および人材育成の将来の改善に資することを想定している。

160. このアンケート調査では受益国当局に対しての質問票と IMF/JSA の TA プロジェクトで雇用された専門家に対する質問票と 2 種類のターゲット・グループに対して実施された。回答者の典型的な例としては、受益国の中央銀行の総裁や受益省庁の局長であり、また専門家としては、短期派遣および長期派遣の専門家が調査対象となった。(アンケートの質問票は Appendix A, B を参照)

161. 評価チームは、アンケート質問票の送付先として IMF の協力により合計 201 の調査対象者アドレスを確認することができた。これらの送付先のうち受益者は 77 名、専門家は 124 名であり、各送付先には電子メールにより協力依頼が送付された。その結果、プロジェクト対象各国の受益者からは 39 の回答 (50%) を得ることができ、専門家からは 83 の回答(67%)を得ることができた。

162. アンケート票は選択式の質問に加えて、受益者と専門家いずれにも特定のテーマに関する記述コメントを求めており、結果として記述コメントも JSA の評価への有用な関連情報となった。

163. アンケート調査は、電子ツールによる回答・集計機能を持ったネット企業 (Survey Monkey) によってウェブサイトを準備し回答の回収と集計が行なわれた。同システムでは回答を複数回集めて分析することが可能である等の利点があるので、複数の候補のなかから選ばれた。このシステム・サポートと解析ツールに加えて、情報セキュリティ面におい

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

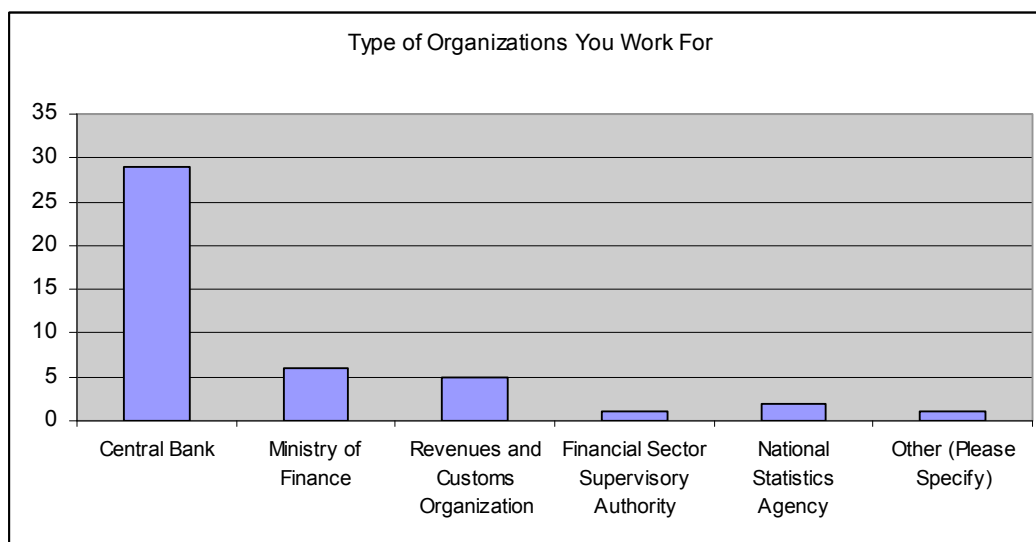
でも受益者および専門家双方のユーザー名およびパスワード、そして回答情報の保護により、安全な環境を提供した。

#### 3.3.1 受益者アンケート調査

164. 受益者アンケート調査は、12 か国の受益国の機関から 39 の質問票の回収ができた。アジア-太平洋地域ではインドネシア、ベトナム、フィリピン、タイ、カンボジアおよび東チモールより回答を得た。また、アフリカ地域からはリベリアとエジプト、ヨーロッパ地域はマケドニアとコソボ、そして南アジア地域ではアフガニスタンとネパールからの回答を得た。

#### 1) 調査対象組織に関する情報

図表 3.9



#### 対象組織：質問 No.2 への回答

165. アンケートに回答を寄せた受益者の組織の構成については、大多数の回答者(70.7%)は当該国の中央銀行との回答であり、次いで財務省(14.6%)、歳入・税関組織(12.2%)であった。(図表 3.9 参照)

#### 対象分野の特定：質問 No.3 への回答

166. 技術支援の対象とした専門分野は主として次の 3 分野から構成された：金融政策・金融制度、財政政策・政策運営、マクロ経済・金融統計。55.8%の回答者は、金融政策および金融制度の分野に該当した。次に 32.3%が財政政策・政策運営分野との回答を得た。ま

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

た、マクロ経済・金融統計との回答は 20.5%であった。さらにこれらの分野のうちの特定テーマについて問いかけた結果、下記の回答を得た。

- 金融政策・金融制度(55.8%-19人)の回答者のうち13人は銀行監督と規制分野であった。
- 財政政策・政策運営(32.3%-11人)の回答者のうち8人は予算編成および公共支出管理であった。
- マクロ経済学・金融統計(20.5%-7人)の回答者のうち貨幣および金融統計が最も多かった。

#### 2) 評価に関する回答

##### トピック 1) IMF/JSA TA の妥当性(回答者数: 39)

政策の優先順位との整合性：質問 No.4 への回答

167. 当該国政府の政策優先事項と IMF/JSA TA との整合性に関する回答は"Excellent"または"Good"であり、"Modest"または"Poor"との回答は無かった。

回答	回答数	割合
Excellent	20	64.5%
Good	11	35.5%
Modest	0	0
Poor	0	0
No Knowledge	0	0

関連する記述コメントを下記ボックスに記載した。

エジプト中央銀行 - 特に強調したい点としては、実際の TA プログラムの着手の前に行なわれた準備期間の重要性がある。この準備期間には、TA の内容、エキスパートの選択、関連資料の分析および他のすべての詳細にわたる IMF との広範な議論を含んでいた。エキスパートは要請された内容を正確に理解した上で着任した。また、私たちと TA の活動内容が当初の予定通りに実施されているかどうかについて IMF との間に恒常的なコミュニケーションが確保されていた点がある。

インドネシア財務省 - 2005 年 3 月に IMF/JSA によって提供された TA は、インドネシアの新しい金融および国庫制度の実施の時期であったため、非常にタイムリーであった。2005 年 3 月の TA による助言は、特に国庫管理分野の財務管理システムの改善を進めようとしていたインドネシア政府を支援する、一連の IMF/JSA によるアドバイスの始まりであった。IMF/JSA の専門家は、財務省の多くの改革事業の実施において最も強力なサポートになった。特に国庫勘定の口座の統一(TSA: Treasury Single Account)および現金管理上の改善について高い効果を上げた。

トピック 2) IMF/JSA TA の有効性 (回答者数: 39)

168. IMF/JSA TA の成果の達成度については前の質問と同様に”Excellent”または”Good”という回答を得た。

計画された成果の達成度：質問 No.6 の回答

回答	回答数	割合
Excellent	16	41.0%
Good	23	59.0%
Modest	0	0
Poor	0	0
No Knowledge	0	0

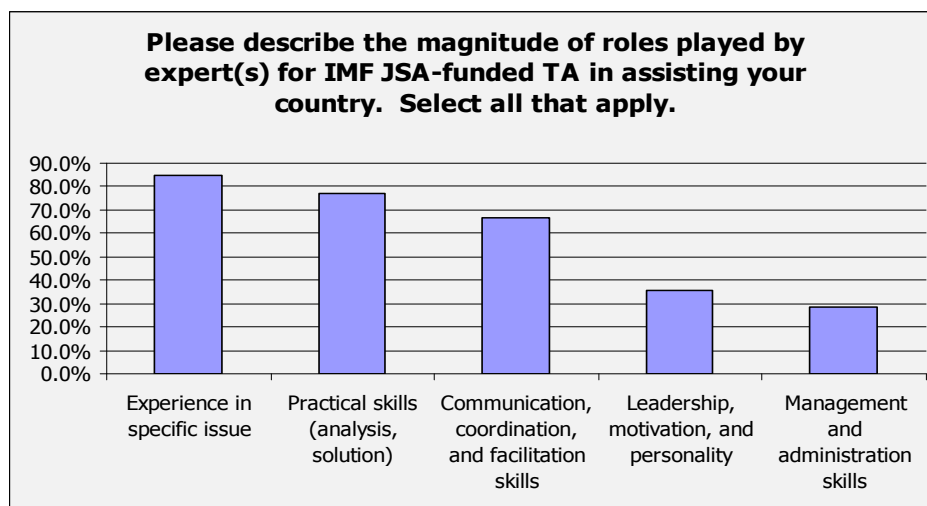
TA の成果の活用:質問 No.7 の回答

回答	回答数	割合
Excellent	19	48.7%
Good	18	46.2%
Modest	2	5.1%
Poor	0	0
No Knowledge	0	0

有効性の要因:質問 No.10 の回答

169. 専門家の能力の観点から IMF/JSA TA が有効であったと考えられる要因について、受益者からは下記とおり回答を得た。

図表 3.10



### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

#### 各要因の割合と回答者数 (複数回答)

- 84.6%(33 人の回答者) - 特定の課題について経験
- 76.9%(30 人の回答者) - 実用技術(分析、解決)
- 66.7%(26 人の回答者) - コミュニケーション、調整能力
- 35.9%(14 人の回答者) - リーダーシップ、動機づけの巧みさと個性
- 28.2%(11 人の回答者) - 管理と経営手腕

エキスパートの能力に関する関連するコメントは次のとおり。

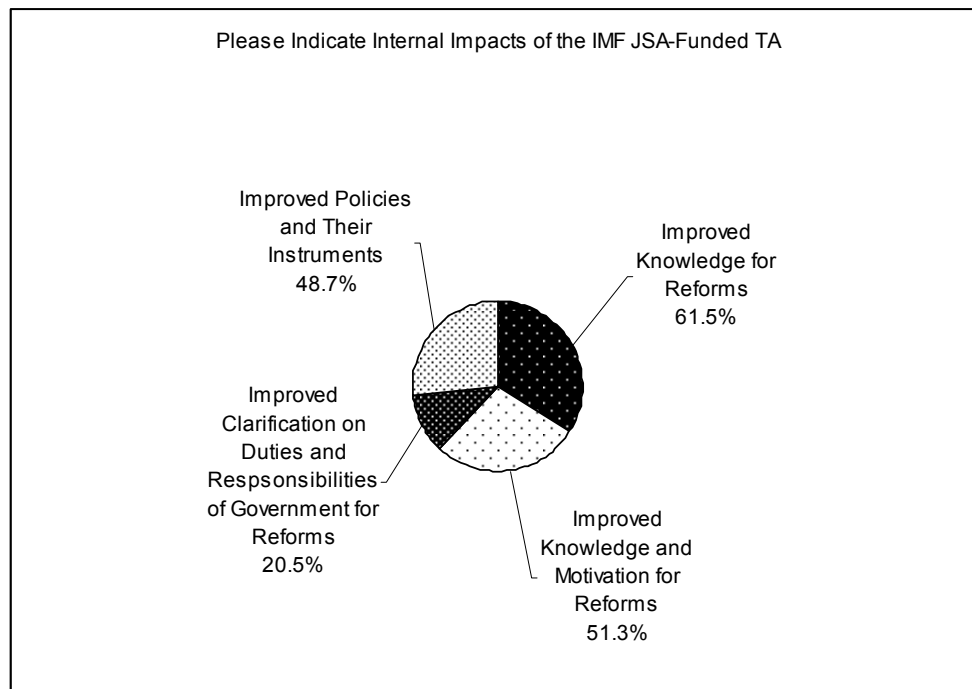
カンボジア中央銀行 - JSA TA が提供された結果、内部監査局を銀行内に設置するなどの機能の強化の点において進歩が見られた。また、新たに採用した監査員などの職員に対する監査方法、監査マニュアルの作成および研修の実施により、これらの機能強化をはかることができた。しかしながら、準備金の監査、紙幣印刷、IT 化および銀行監督については、まだ不十分であり、一層の援助を必要としている。

#### トピック 3) IMF/JSA TA のインパクト(回答者数 : 35~39)

組織内へのインパクト:質問 No.11(1)への回答

170. IMF/JSA TA の受益組織内へのインパクトについて下記の回答が寄せられた。

図表 3.11



### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

- 61.5%(24人の回答者) - 組織改革のための知識の改善
- 51.3%(20人の回答者) - 改革のための意識および動機づけの改善
- 20.5%(8人の回答者) - 改革のための政府の役割と責任の明確化
- 48.7%(19人の回答者) - 政策とそれらの実施手段の改善

関連する記述コメントとしては以下の回答が寄せられた。

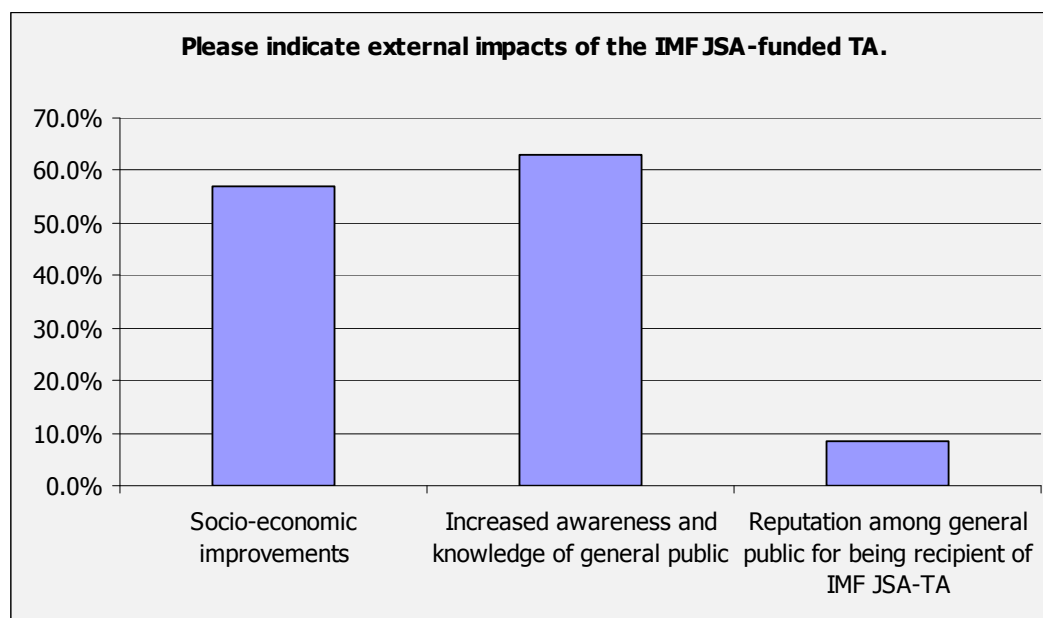
東チモール中央銀行 - 東チモール中央銀行では組織機能（ビジネスプロセス）分析を通じて政策設計および実施のための組織内の能力の開発を進めることが可能となった。

カンボジア中央銀行 - 新しい内部監査と内部統制の考え方を銀行内に普及させる点で TA が重要な役割を果たした。これにより内部監査の役割および機能に関する情報を全ての部局で共有・適要されることが、職員に周知することができた。さらに、手続き等の改訂については、関連事項の変更を同時に行い、リスクを最小に抑えることに繋がった。

外部へのインパクト：質問 No.11(2)への回答

171. IMF/JSA TA の組織外へのインパクトについて下記の回答が寄せられた。

図表 3.12



- 57.1%(20人の回答者) - 社会経済面の改善
- 62.9%(22人の回答者) - 一般市民の意識および知識の高度化
- 8.6%(3人の回答者) - IMF/JSA TA の受益国であることを高く評価

関連する記述コメントとしては以下の回答が寄せられた。

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

カンボジア中央銀行 - 内部監査機能の重要性を認識して、金融業界の健全性を確保するためにそれらの日常業務を監視する内部監査組織を設置することを全ての市中銀行および他の金融機関に要求した。

#### トピック 4) IMF/JSA TA の持続可能性(回答者数: 37~39)

##### 組織内の知識の共有：質問 No.12(1)への回答

172. IMF/JSA TA によってもたらされた知識、ノウハウなどが組織内で共有されているか、についての回答では、“Excellent”が 33.3%(13 人の回答者)、“Good”が 64.1%(25 人の回答者)であり、“Modest”は 1 名、“Poor”あるいは“no knowledge”との回答はなかった。

##### スタッフのキャパシティー・ビルディング：質問 No.12(2)への回答

173. スタッフのキャパシティー・ビルディングの側面について、IMF/JSA TA の持続可能性の評価への回答としては、“Excellent”が 38.5%(15 人の回答者)、“Good”が 53.8%(21 人の回答者)、“Modest”(partially satisfactory)との回答は 7.7% (3 人の回答者)であり、“Poor”あるいは“no knowledge”との回答はなかった。

関連する記述コメントとしては以下の回答が寄せられた。

ベトナム歳入・関税局 - 課税総局(GDT)のより良い納税者サービスのための機能強化とともに、GDT はいくつかの税制改革に着手した。IMF/JSA TA は、GDT に対して貴重なアドバイスと提言を提供し、その価値は多くの関係者によって認識される場所である。

カンボジア中央銀行 - 内部監査機能の強化は TA により果たされたが、IMF/JSA の財源の制約から専門家派遣が監査期間中に終了、あるいは派遣が遅れた場合があった。

#### トピック 5) IMF/JSA TA の比較優位(回答者の数: 37~39)

##### 質問 No.13 への回答

174. IMF/JSA TA が財政、金融および統計分野において、他の多国間あるいは二国間の技術援助と比較して優位性があるかどうかについて、45.9% (17 人の回答者) が“**Yes, very much so**”と答えている。

回答	回答数	割合
Yes, very much so	17	45.9%
Yes, relatively so	10	27.0%
Not so much	1	2.7%
Not at all	0	0
No Knowledge	9	24.3%



### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

関連する記述コメントとしては以下の回答が寄せられた。

エジプト中央銀行 – IMF/JSA TA の優位性は、IMF 本部の後方支援が提供されるので、実際のニーズに基づいた TA が実現し、かつ十分な柔軟性と質を保つことに繋がっていることである。また、TA プロジェクトの成否には受益国当局が IMF 本部との間のコミュニケーションをリードすることにより、専門家との考えの行き違いが防げると考えられる。

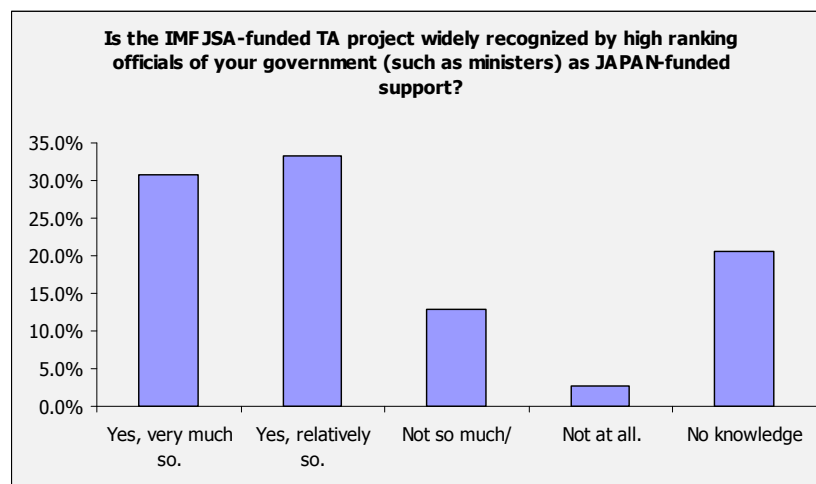
ネパール財務省 – IMF/JSA TA は、ADB/UNCTAD の資金による TA である ASYCUDA（自動関税データシステム）プロジェクトの推進をサポートした。さらに、TA は改革計画に他のドナーを動員する役割を果たした。とりわけ関税管理の分野に関しては、改革計画の促進のためのドナーの支援は将来さらに必要と思われる。

#### トピック 6) 日本のビジビリティ（回答者数：39）

大臣レベルのビジビリティ：質問 No.14 への回答

175. 受益国の政府高官（大臣）レベルで、IMF/JSA TA が日本の援助によるものであることへの認識については、下記のとおりのおり回答であった。

図表 3.13



- 30.8%（12人の回答者） - 極めて高い認識がある。
- 33.3%（13人の回答者） - 比較的認識がある。
- 12.8%（5人の回答者） - それほど認識していない。
- 2.6%（1人の回答者） - 全く認識していない。
- 20.5%（8人の回答者） - （政府高官レベルでの認識について）回答できず。

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

#### 大使館または JICA とのコンタクト：質問 No.17 への回答

176. IMF/JSA TA の実施段階において、現地の日本大使館および(または)日本の援助機関である JICA とのコンタクトがあったかどうかについては、ほとんど (78.9%) は「ない」(30 人の回答者)との回答であった。

回答	回答数	割合
ある	8	21.1%
ない	30	78.9%

#### IMF/JSA と JICA の重複の有無：質問 No.18 への回答

177. IMF/JSA TA が JICA によって実施されている日本の技術支援プロジェクトとの間に活動の重複があったかどうかについては、ほとんどのレスポンスは「あまりない」23.1%(9 人の回答者および「全くない」51.3%(20 人の回答者)であった。

回答	回答数	割合
Yes, very much so	0	0%
Yes, relatively so	1	2.6%
Not so much	9	23.1%
Not at all	20	51.3%
No knowledge	9	23.1%

関連する記述コメントとしては以下の回答が寄せられた。

インドネシア中央銀行 - 他の TA では、同じ銀行監督分野でも検査などの異なったテーマに取り組んでいる。

ベトナム歳入・関税局 - 一般に、IMF からの課税総局(GDT)に提供される TA について、その TA の財源が日本によって援助されていることを知らされず、よって日本の協力であることの認識はなかった。

#### 受益者アンケート調査結果の結論

178. 全体として、受益者は、IMF/JSA TA の実績、有効性およびインパクトについて高く評価している。また、専門家の役割および能力も受益者に役立つこととして評価され、JSA TA に対する認識も TA プロジェクトの実施とともに高まったと見られる。しかし、日本のビジビリティについては高くなく、また日本大使館および JICA とのコンタクトについてもほとんどあるいは全くないという回答であった。このテーマについては、今後改善を図る余地があると考えられる。

### 3.3.2 専門家アンケート調査

179. IMF/JSA 専門家へのアンケート調査は主要 3 分野（金融・資本市場、財政、統計）で業務実績のある専門家 83 名から回答を回収することができた。

#### 1) 回答者の雇用ステータスおよび IMF との契約形態に関する質問への回答

##### 雇用ステータス：質問 No.1(1)への回答

180. 回答者のうち 88%(73 人の回答者)は政府、民間セクター或いは大学に所属先があり IMF と案件毎の契約により雇用されている専門家であり、10%（8 人の回答者）は所属先のない契約ベースの専門家であり、2%（2 人の回答者）は IMF のスタッフであった。

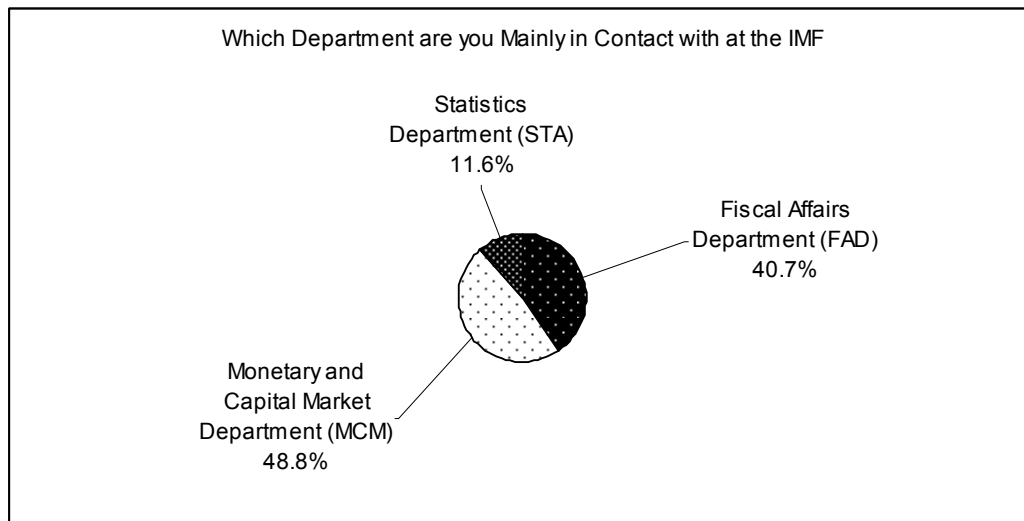
##### 長期派遣あるいは短期派遣：質問 No.1(2)へ回答

181. 専門家の派遣期間は 40%（34 人の回答者）が長期プロジェクトであり、60%（51 人の回答者）が短期プロジェクトであった。但し、長期および短期派遣双方に回答した専門家 2 名を含む。

##### 関連している IMF の TA 部局：質問 No.1(3)へ回答

182. 下記は各専門家が主としてコンタクトを持っている IMF の部局である。

図表 3.14



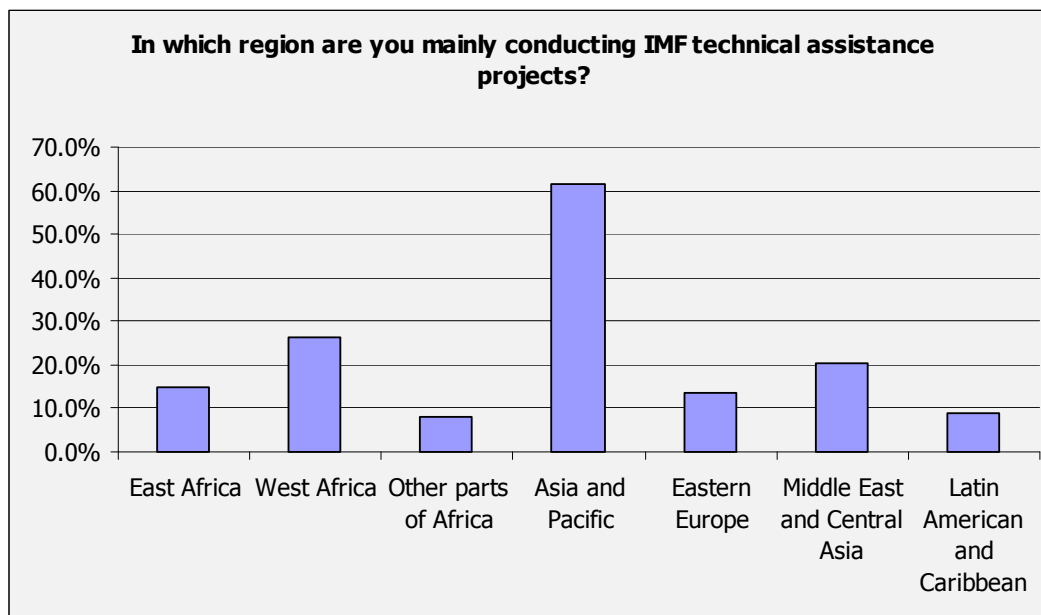
- 40.7% - 財政局(FAD)
- 48.8% - 金融・資本市場局(MCM)
- 11.6% - 統計局(STA)

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

#### 地域経験：質問 No.1(4)への回答

183. 各専門家が主としてIMF/JSA TAプロジェクトに従事した地域は次のような構成であった。

図表 3.15



- 48.9% - アフリカ
- 61.4% - アジアと太平洋
- 13.6% - 東ヨーロッパ
- 20.5% - 中東と中央アジア
- 9.1% - ラテンアメリカとカリブ諸国

#### 他の国際機関での経験：質問 No.1(5)へ回答

184. 各専門家が過去5年間にIMF/JSA TA以外の国際機関との契約案件に関わった経験があるかとの質問に対して、回答者のおよそ半分(51.1%)は経験があると答え、残りの回答者(48.9%)は経験はないと回答した。

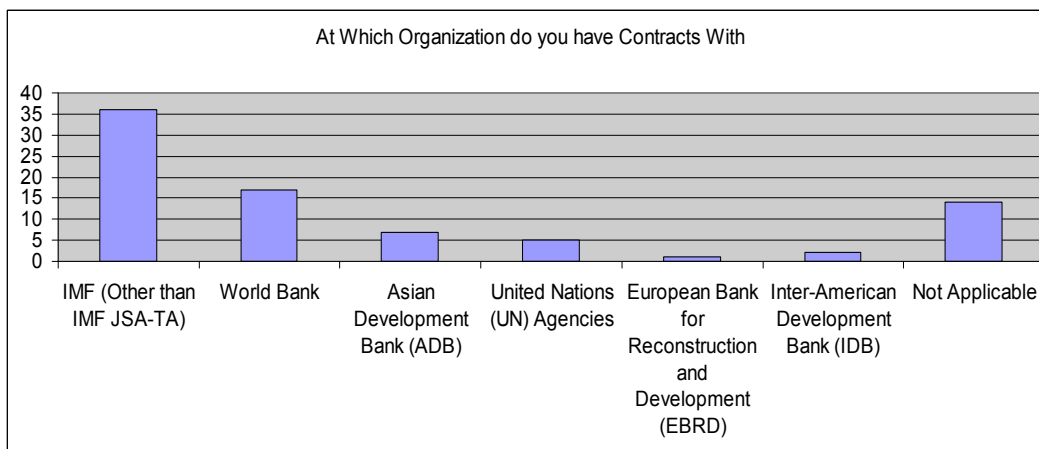
185. 上記の経験のある専門家がどの機関の案件での経験を持っているかについては、下記の回答が寄せられた。

- 56.3% - IMF (JSA/TA 以外の TA)
- 26.6% - 世界銀行
- 10.9% - アジア開発銀行(ADB)
- 7.8% - 国連機関(UN)
- 1.6% - 欧州復興開発銀行(EBRD)

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

- 3.1% - 米州開発銀行(IDB)
- 21.9% - その他

図表 3.16



#### IMF/JSA と他の国際機関との比較：質問 No.1(7)へ回答

186. 設問では下記の 5 つの側面について Yes/No の回答を求めたところ、下記のとおりであった。

比較・相違点	“Yes”と答えた割合
TOR は、IMF/JSA のほうが詳細である	77%
TA の質は IMF/JSA のほうが高い	92%
毎月の報酬は IMF/JSA のほうが高い	46%
契約は IMF/JSA のほうがより詳細である	31%
現地事務所のサポートは、IMF (JSA) のほうが良い	87%

関連する記述コメントとしては以下の回答が寄せられた。

アルメニアへの専門家 (統計)
A) IMF/STA TA 管理システムは私の知る限り最良である。とりわけ次の点において優れている: a) 専門家の選定方法は技術的評価によっており、派遣前のブリーフィングは非常に価値があり有用な支援であった。 b) 派遣中の後方支援：常に最高の品質を目指し、非常に有用なサポートが得られる。 c) 本部とのコンタクトと手続き：例外なく極めて協力的である。 d) 業務の完了：上記と同様、最高の品質である。 e) 報告:業務期間中(月例報告、あるいは四半期ごとの報告): 品質への要求は高い。 f) 最終報告および事後ブリーフィング: 品質の要求と確立されたシステム、HQ の後方支援

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

による品質審査を経てTA 被援助国へ送付される。

g) 受益機関との関係: 専門家に対する高い倫理・専門性の要求があり、専門家に対しては、比較的独立した地位が与えられ、プロジェクトの成功のためのフル・サポートが得られた。

h) 現地IMF 駐在員およびIMF カントリーミッション: 専門家および受益機関に対して常に高いレベルのサポートが提供された。

i) ロジスティックとセキュリティ: 極めて適切であった。

B) 最後のコメント: IMF の TA プロジェクトに受益者負担方式を導入することについては、それが部分的であっても、IMF の TA 専門家の独立した地位を弱め、プロジェクト実施中の報告の負担を増やし、手続きを複雑にする恐れがあることを申し添えたい。

## 2) 評価に関する回答結果

### トピック 1) IMF/JSA TA の妥当性(回答者の数: 83)

政府の政策との整合性: 質問 No.2 へ回答

187. 受益国当局の政策優先事項と IMF/JSA TA との間の整合性については、ほとんど(68.7%)の回答者は"Excellent"との回答を寄せた。

回答	回答数	割合
Excellent	57	68.7%
Good	23	27.7%
Modest	2	2.4%
Poor	0	0
No Knowledge	1	1.2%

他の TA との重複の有無: 質問 No.4 へ回答

188. 他の多国間あるいは二国間のドナーによる技術協力と IMF/JSA TA プロジェクトとの間の重複はあったかとの問いかけに対しては、50 人の回答者(60.2%)が、重複は無いと回答した。

回答	回答数	割合
Yes	21	25.3%
No	50	60.2%
No Knowledge	12	14.5%

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

関連する記述コメントとしては以下の回答が寄せられた。

#### IMF スタッフ (統計局)

プロジェクトの目的は被援助国との緊密なコンサルテーションで議論され、それは、各国のニーズに沿った活動内容の妥当性につながる。統計分野(AFRISTAT、西アフリカの経済通貨同盟、アフリカ開発銀行、フランスの統計オフィスの委員会)では他の TA ドナーとの協力もある。

#### 国民統計専門家 (アルメニア財務省)

1 つの事例であるが、前回のリベリアでの業務(2009 年 2 月- 2010 年 2 月)では、リベリアの 2004-2007 の国際収支統計は 1987 年以来始めて作成され、2008 年 11 月にウェブサイト (CBL(<http://www.cbl.org.lr/doc/major/bop2004-2007nov202008.pdf>)) で公表された。同サイトでは次のメッセージが添えられている。「CBL は、リベリア政府に国際収支統計の長期的な技術援助を供給した IMF および IMF 統計局、ならびにプロジェクトに資金を援助した日本政府に特別の謝意を表す。さらに、この謝意はリベリアへの駐在の国際収支統計アドバイザーにも及ぶものである。これは、標準化された BOP および外国貿易統計を集めて、分析し、コンパイルし、かつ作成する CBL 研究開発部の能力のキャパシティーに新たな能力を与えた。BOP 統計が 1987 年以来初めて作成されたことに対し、CBL はデータ供給者の協力に感謝したい。」

#### IMF コンサルタント (アジア・太平洋局)

IMF/JSA TA は特に途上国の金融セクターの課題の核心である銀行監督行政の規制の強化において、極めて重要な役割を果たしている。この意味から IMF/JSA TA は銀行監督行政において、より広い金融システムの安定化を図るだけでなく、実体経済の安寧という意味において重要である。最近のグローバルな金融危機は、規制と監視の枠組みを強化することによって正常な金融システムを維持する必要性を高めているといえる。

#### トピック 2) IMF/JSA TA の有効性(回答者の数: 83)

##### 目標の達成状況：質問 No.5 への回答

189. IMF/JSA TA が初期の目標を達成したかどうかについては、大多数(85.6% - 71 人の回答者)が“Excellent”または“Good”と回答した。

回答	回答数	割合
Excellent	39	47.0%
Good	32	38.6%
Modest	11	13.3%
Poor	0	0
No Knowledge	1	1.2%

##### 質問 No.6 への回答

190. IMF/JSA TA の成果の活用について、活用レベルへの専門家の評価は、52.4%(43

### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

人の回答者が”Excellent”と回答し、”Good”との回答は 35.4%(29 人の回答者)であった。

回答	回答数	割合
Excellent	43	52.4%
Good	29	35.4%
Modest	7	8.5%
Poor	0	0
No Knowledge	3	3.7%

関連する記述コメントとしては以下の回答が寄せられた。

<p><u>専門家 (フィリピン)</u></p> <p>一般に TA プログラムが有用であるためには、適切なタイプのドナー、TA リソースと支援メカニズムの有効な組み合わせが必要である。私の観察では、IMF は概して良い人選ができ、よい後方支援のメカニズムを提供しているとみられる。</p> <p><u>専門家 (カナダ)</u></p> <p>私の担当においては、受益国との役割分担(TOR)を取り決める局面で、TA が焦点をあてる一マに関する見解の相違があった。しかし、この点に合意したあとの実施においては、提供された TA が高度に適切で有用だった、と評価できる。</p> <p><u>専門家 (東チモール)</u></p> <p>東チモールのように、特に政府の中のキャパシティーが非常に低い状況では、TA で期待された目標と成果は1年や2年のTA活動によって達成することは困難である。制度改革に伴う新しい考えの受入は短期に可能なものではない。キャパシティーが非常に低い国々の技術援助への資金援助のコミットメントは、長期であるべきである。</p>
---

#### トピック 3) IMF/JSA TA の持続可能性

キャパシティー・ビルディング：質問 No.8(2)への回答

191. 受益機関のカウンターパート・スタッフなど組織内部のキャパシティー・ビルディングの点について、IMF/JSA TA の評価を質問したところ、大多数の回答者(72.9% - 59 人の回答者)は、”Excellent”または”Good”との回答を寄せた。

回答	回答数	割合
Excellent	17	21.0%
Good	42	51.9%
Modest	15	18.5%
Poor	1	1.2%
No Knowledge	6	7.4%



### 3. 関連情報分析とアンケート調査による評価結果

関連する記述コメントとしては以下の回答が寄せられた。

#### IMF のスタッフ (アジア・太平洋局)

持続性の鍵は、受益機関のスタッフが新たな取組について明確な理解をしているか、にかかっている。これは、しばしば事例を示すことによる説明と研修を必要とする。一般に、スタッフが新しい概念を理解していれば、持続可能性は確保される。

#### 専門家 (英国)

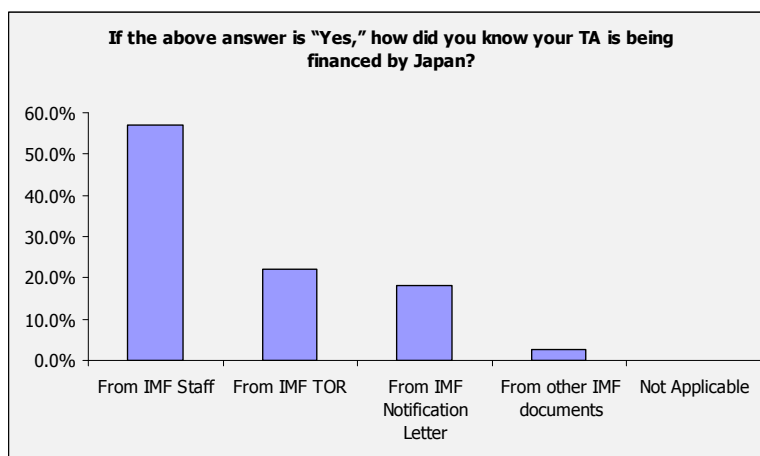
日本は世界各国における IMF の TA を支援するという著しい貢献をしている。とりわけ、日本が派遣される専門家の国籍に制限を設けていないことを評価する。

#### トピック 4) 日本のビジビリティ

##### 専門家による日本のビジビリティ：質問 No.9& 10 への回答

192. IMF/JSA TA が日本政府からの財政的支援によっていることについては、96.3% (79 人) の専門家が認識している、と回答した。次いで、回答者に対して、TA が日本の援助によることを認識したルートについては、下記の回答を得た。

図表 3.17



- 57.1% - IMF スタッフから
- 22.1% - IMF の TOR から
- 18.2% - IMF の通知文書から
- 2.6% - 他の IMF の文書から
- 0.0% - 不明

関連する記述コメントとしては以下の回答が寄せられた。

#### IMF のスタッフ (アジア・太平洋局)

資金が JSA によって提供された場合、TA の契約にその資金が日本政府からグラントによって提

供されていることを明白に示してある。

専門家（東チモール）

事前調査の段階でIMFのスタッフは、日本政府によってTAの資金が提供されていることを特に説明した。また、IMF ミッションのリーダーがDeliの日本大使館を訪問し、私を紹介したことから、その認識は明確にもたれた。

受益者による日本のビジビリティ：質問 No.11 への回答

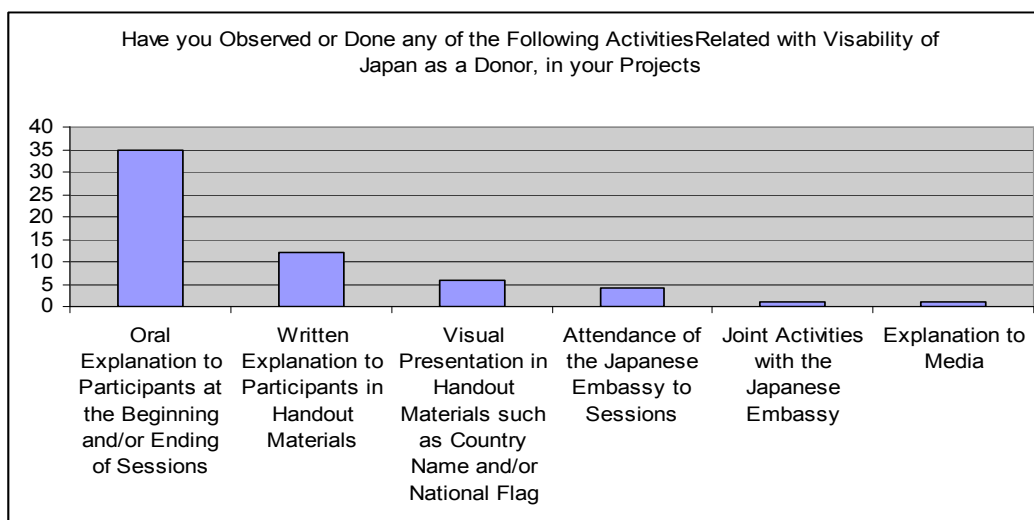
193. IMF/JSA TA プロジェクトが日本政府からの財政的支援によるものであることが、受益国当局が認識しているかどうかについて。専門家は83.6%(61人の回答者)が、“Yes”と回答した。他方、16.4%（12人の回答者）は認識されていないと回答した。

日本のビジビリティを高めるための活動：質問 No.12 への回答

194. 日本のビジビリティを高めるための活動を専門家が取ったかどうかについて質問したところ、下記の回答が寄せられた。

- 94.6%(35人の回答者)は、(ワークショップなどの)セッションの始めおよび(または)終わりに参加者に対して口頭で説明をした、と回答した。
- 32.4%(12人の回答者)は、参加者への配布資料のなかに記述されていると回答した。
- 16.2%(6人の回答者)は、参加者への配布資料のなかに国名または国旗のような視覚的なプレゼンテーションをした、と回答した。
- 10.8%(4人の回答者)は、(ワークショップなどの)セッションに日本大使館の関係者の出席があったと回答した。
- 2.7%(1人の回答者)は、(セッションを)日本大使館と共催で開催したと回答した。
- 2.7%(1人の回答者)は、マス・メディアに対して説明を行ったと回答した。

図表 3.18



日本のビジビリティを高めるためのアイデア：質問 No.14 への回答

195. より高い日本のビジビリティを確保するための専門家の記述コメントとしては以下の回答が寄せられた。

IMF のコンサルタント (カナダ)

私は日本政府および日本の納税者が JSA を通じて寛大な援助を提供していることがより強く認識されるべきと考える。しかし、受益国側に対して日本のビジビリティを高めるための行動をとるような措置は適切で無いかも知れない。よって、その手段については、適切なかつ配慮のなされた方法を探ることを薦めたい。例えば現地政府とのハイレベルの会合などの機会に日本大使館のプレゼンスを示すことは適切な方法の一つと思う。

IMF のコンサルタント (ブラジル)

日本のビジビリティを高めることは、被援助国の国民にとっても重要な情報であり、どこの外国が善意による援助を行っているかを彼らは知るべきであると思う。また、これは日本の納税者にとっても必要なことで、自分達の納めた税金がどのように活用されているかを知るようになるからだと思う。

IMF のコンサルタント (リベリア)

開発途上国への貢献には様々なニーズと可能性があり、そのために財源を提供し協力活動をサポートする国・政府に対してその認識を高めることは否定されることではない。これをどのような方法で行うかは一考を要する。例えば、TA の実施を決定しスタートする段階で、援助国が受益国当局に知らせることが考えられる。あるいは、IMF と被援助国政府および援助国政府の間の合同会合を持ち、ビジビリティを高める方法について検討することも考えられる。

日本との公式コンタクト：質問 No.15 への回答

196. IMF/JSA の専門家が TA の実施段階で現地の日本大使館あるいは国際協力機構 (JICA) との公式なコンタクトを持ったかについて、89.0% (73 人の回答者) はそのようなコンタクトはなかったと回答した。

専門家アンケート調査結果の結論

197. 全体として、専門家の回答では IMF/JSA TA プロジェクトの有効性について高く評価しており、TA の効果の持続可能性についても高く評価している。また、日本のビジビリティに関しては、専門家の認識は高く、またビジビリティを更に高めることに対してもアイデアを提示した。しかし、実際に現地における日本とのコンタクトという点では、日本大使館および JICA とのコンタクトが極めて限定的であるという点も明らかになった。

## 4章 現地調査を通じた評価結果

## 4.1 フィールド・インタビューの評価結果

## 4.1.1 カンボジア

## 1) カンボジアのJSA活動の概観

198. カンボジアは、APDの管轄国のうち、最も多くのTA資源配分を受けている3か国<sup>14</sup>のうちの1か国である。地域戦略ノート(FY2009-2011)によると、カンボジアは年間11.74人(FY2006-2008)、年間10.10人(FY2007-2009)相当の支援を受けており、APDの管轄国33か国のうち、各々トップおよび2位の援助受益国となっている。実際、マルチ・ドナーによる技術協力支援プログラム(TCAP)<sup>15</sup>の実施により資源配分が急増したFY2003には、カンボジアは、全世界のIMF支援国の中で最大のTA受益国となっていた。今までカンボジアは、IMF/JSA TAを集中的に受けてきており、JSAは同国で実施されているIMFのTAの唯一の資金源となっている。カンボジアにおいてJSA資金により供与されるTAは、次のとおり包括的な改革分野をカバーしている：(i) 銀行監督、(ii)中央銀行業務/監査、(iii)税務および関税行政、(iv)公共支出管理および(v)複数部門統計。

図表 4.1 カンボジアにおける IMF/JSA TA プロジェクト:2004-2008

セクター	案件数	承認額	特記事項
銀行監督/中央銀行業務(銀行監督関連)	7	\$1,165,050	長期アドバイザー 短期専門家
中央銀行監査/中央銀行業務(内部監査関連)	5	\$491,850	グッド・プラクティス・ケース 短期専門家 巡回専門家
関税行政/税務・関税行政	5	\$1,111,750	グッド・プラクティス・ケース 短期専門家 巡回専門家
公共支出管理	4	\$800,000	長期アドバイザー 短期専門家
複数部門統計	3	\$611,900	長期アドバイザー
合計	21	\$4,180,550	

<sup>14</sup> 他の2か国はインドネシアと東チモールである。

<sup>15</sup> TCAP は、貧困削減・成長ファシリティ：PRGF(1999-2003)の実施を支援するための3年間の中期的な技術支援計画である。2000年5月にカンボジア政府および全ての関係開発パートナー(IMFを含む)によって合意・形成され、2003年10月に開始した。

199. しかし、カンボジアへの集中的な資源投入を正常化させ、より効率的な資源活用を図るため、上記の傾向は今後数年間にわたって軌道修正が行われる予定である。今後は、マクロ経済分野での主要な課題に絞ってTAが供用される見込みで、カンボジアへの資源配分は著しく減少することとなる。TCAPの実施年(2001-2003)を主な対象期間として行われた、IEOによる評価(2005)の結果を踏まえて、今後、TAの資源配分は減少することとなる。

## 2) 全体的な評価

200. 評価チームは、プノンペンにおいて、カンボジア国立銀行(NBC)、税務総局(GDCE)、国家統計局(NIS)、経済財政省(MEF)の各関係者、および世界銀行、アジア開発銀行(ADB)および国際協力機構(JICA)関係者へのインタビューを行った。インタビュー結果の概要は以下のとおりである。

### (1) 有効性

201. 受益国側は総じて、IMF/JSA TA はかなり有効であると認識している。専門家は、カンボジアの国およびグローバルな文脈の双方を考慮に入れつつ、TORに基づき現実的なアプローチでTAを供与している。また、受益国側のオーナーシップは強いと感じられる。受益国側より、実際の支援ニーズに鑑みて、巡回専門家による支援期間は短いと指摘する声があったが、IMFによる専門家の選定は適切であると認識されており、専門家によるカウンターパートへの支援の取り組み姿勢や努力は、非常に良く受け入れられている。同一専門家を求める支援要請が繰り返しなされている事実を踏まえると、受益国側が専門家の質を評価していることが伺える。

### (2) インパクト

202. IMFのTAを通じて、NBCの内部監査制度の整備、関税法およびその関連規則の制定、国民会計および生産者物価指数(PPI)の導入など目に見えるインパクトが発現している。今まで、IMFのTAおよび他のドナーからの支援により、カンボジアのWTO加盟<sup>16</sup>を見据えた形で、関税法、統計法および関連する規則などの法的枠組みや規則が整備されてきた。

### (3) 日本のビジビリティ

203. 日本のビジビリティは、受益国側関係機関の上級管理職レベルで確認できたものの、業務担当レベルでは必ずしも認識されていないようである。ビジビリティを高める方策として主に次の2点が考えられる：1. 象徴的なものを目立たせること、2. 例えばJICAプロジェクトとの相乗効果を生み出すような、日本の他の支援スキームとの連携・協力に

---

<sup>16</sup> カンボジアは2004年10月にWTOに加盟した。

貢献することである。(一般的に、相乗効果や相互補完効果を狙って他ドナーと協調することで、IMFのTAの有効性が強化されると考えられる。)

(4) グッド・プラクティス・ケース

204. 中央銀行監査(NBC)および関税行政の各分野でグッド・プラクティス・ケースがあげられる。

3) 主要セクター毎の評価

205. プノンペンでのインタビュー調査および関係資料のレビューを踏まえて、主な評価結果を以下のとおり示す。なお、評価においては、次の2点を前提とした。IMF/JSA TAの支援範囲が広範にわたり、かつ、関連分野で他の開発パートナーの支援が進行中であることから、改革の進捗は、IMFと関係ドナーの共同の支援努力を反映したものといえること。したがって、因果関係を抽出することは困難である。そして、改革プロセスが、カンボジア政府当局と開発パートナー側双方の継続的な努力によるものであるため、「追加的な」進捗を客観的な形で測定するのは必ずしも容易ではないこと、である。

(1) 銀行監督

206. NBCは、1996年以降継続的に、銀行監督分野で長期の駐在アドバイザー(RA)から技術支援を受けている。NBCが今まで受け入れてきたRAは、皆、同一組織(フランス銀行)から派遣されており、歴代のRAは、銀行分野の急速な発展に対応するため、NBCの巨大な支援ニーズに対応してきている。RAは、銀行監督に係る事項について柔軟に対応し、効果的な支援を行ってきている。他方、短期専門家は、オンサイトおよびオフサイト監督の強化支援を行っており、NBCの組織強化および監査機能の強化支援を担うRAの業務を補完している。

207. 受益国側の改革ニーズ、優先事項および資源の効率的な活用に鑑み、本分野におけるTAの供与量およびRAの活用は、今後も安定的に推移するものと思われる。決済システムの強化に関しては、主に世界銀行とADBが主要な支援を行っていくことが期待されている。

208. インタビュー調査では、銀行改革分野でIMF/JSA TAがNBCに対して非常に有用な支援である旨、カンボジア政府当局は非常に高い評価を示していた。また、IMF/TAのスポンサーである日本の貢献に対して謝意が示されたことから、日本のビジビリティは高いと考えられる。カンボジア側からは、長期のRAによる実地の支援は「不可欠」であり「グッド・プラクティス」に該当すると考えているとの発言があり、IMFは質の高い支援が提供で

きる唯一の機関であることを強調していた。また、カンボジア政府当局より、IMF/JSA TAが金融セクター・ブループリント(2001-2010)および金融セクター開発戦略(2006-2015)と整合的であるとの指摘があった。

209. カンボジア政府当局より、TAの様式、すなわち、長期のRAによる支援はニーズに対して適切であるとの意向が示された。また、オンサイトおよびオフサイト監督の強化を支援する短期専門家の役割もRA同様に重要であるとの認識が示された。しかし、銀行システムが複雑化する中、カンボジア政府当局は、短期専門家の支援期間は短いと感じているとの指摘があった。

210. NBCへの支援を実施している他の主な開発パートナーは、世界銀行、ADBおよびIFCである。これらのTAに係る必要な情報は全てRAに集約されることから、RAは異なるTAの重複を回避し、相乗効果が発現されるよう、包括的な観点からNBCに助言を行うことができる立場にある。

211. 歴代のRAによる銀行監督分野への支援のアウトプットおよびアウトカムとして、カンボジア政府当局は以下の事項をあげている。1) NBCの組織に関する法律(1996)、外為法(1998)および銀行法(1999)の起草、2) 銀行システムの改編、3) マイクロファイナンス組織の設立、4) 銀行救済のための資本増強、5) 民間銀行規則の発布。

#### (2) 中央銀行業務/監査(銀行監査)

212. 上述のとおり、NBCの内部監査機能の強化に向けたTAは、グッド・プラクティス・ケースとしてあげられる。本項目は、後述のセクション「4.2 グッド・プラクティス・ケースの概要」で詳述する。

#### (3) 税務・関税行政

213. 上記と同様、本項目は「4.2 グッド・プラクティス・ケースの概要」で詳述する。

#### (4) 公共支出管理

214. 公共支出管理分野におけるIMFのTAは、IMF、世界銀行、ADB、UNDPおよびDFIDを含むマルチ・ドナー・プログラム：TCAPに由来している。FADは、長期のRAによる支援の形で、MEFに対してTCAPの公共支出管理部門への支援を行っている。2004年に、SWAPs<sup>17</sup>枠組みの下、包括的な公共財務管理(PFM)改革プログラム(PEMRP)<sup>18</sup>の首相承認

<sup>17</sup> セクターワイドアプローチ(SWAPs)はTCAPの後続の枠組みとして、関係者間の調整のためのプラットフォームとして機能している。SWAPsは、より包括的かつ、調和的な援助アプローチを実現するために導入された。実際、TCAPのボトルネックとして、開発パートナー間の調整不足が指摘されており、IMFのTA実施にも支障を来たしていた。

がおりており、IMFは本分野で継続的に重要な役割を果たしている。実際、TAの結果、2007年度予算より、新勘定表が導入されている。

215. 本分野におけるTAは、より良い資源の管理を目指して、今後徐々に減少していく予定であり、2006年以降は巡回専門家によるTAの供与が行われている。JICAを含め、多くの開発パートナーが本分野での支援を行っていることから、TAの目的を達成するためには関係ドナーとの調整が鍵となる。

216. インタビュー調査では、カンボジア政府当局から、開発パートナーが派遣してくる全ての専門家の中で、IMFの専門家が質の面で突出しているとの指摘があった。TAの様式に関して、カンボジア側より、国の歳入・歳出管理という幅広い改革に直結する、支出管理に係る支援ニーズは膨大であることから、現在の巡回専門家よりも長期のRAによる支援を希望しているとの発言があった。<sup>19</sup>

#### (5) 複数部門統計整備

217. IMF(STA)は2001年以降、統計に必要な基盤整備、国民経済計算、国際収支、政府財政、通貨および消費者物価統計への支援を行っている。また、統計データの集計者の能力強化を図るためのトレーニングが実施されている。

218. 主な援助受入機関は、国家統計局(NIS)、計画省、MEFおよびNBCである。一般データ公表システム(GDDS)の活用により、受入側関係機関間の調整が行われている。地域戦略ノートによると、RAによる支援が2008年に終了し、従来の広範な複数部門統計支援から、能力開発に焦点をあてた短期の支援に切り替わっている。NISは短期専門家による継続的な支援を期待している。JICA、SIDA(スウェーデン)、UNDPおよびUNFPAを含む他の開発パートナーは、本分野での支援を展開していることから、支援内容の重複や非効率を回避するため、綿密な調整が求められる。

219. 現地インタビュー調査で、カンボジア政府当局は、国の改革プロセスに鑑み、IMF/JSA TAによる統計能力強化支援の重要性を強調していた。カンボジア側は、統計に必要な基盤整備、国民経済計算、国際収支、政府財政、通貨および消費者物価統計など、改革の中核となる分野への複数部門統計専門家を通じた支援により、改革プロセスが成功裏

---

<sup>18</sup> 開発パートナー側で中心的な役割を果たしているフォーカル・ポイントは世界銀行である。

<sup>19</sup> FADによると、MEF内で異なる見解がある模様。(本報告書には、インタビュー調査で不在であった国庫局(National Treasury)局長の見解は反映されていない。FADによる支援の多くは国庫局に対するものであるが、FADによると、キャパシティおよびTAの成果発現の観点から、MEF内で最も機能が弱い国庫局向けのTAには多くの課題があるとのこと。インタビュー調査で、同局局長の見解がヒアリングできたならば、有用なインプットとなったと思われる。)



に進んでいるとの指摘があった。JSA専門家はカンボジアの文脈を理解し、NIS職員との良好な関係を維持しつつ適切な助言を行っているとのことである。専門家によるインプットや助言を踏まえつつも、カンボジア側自身が最終決定を行っている点に関しては、国のオーナーシップが確保されていると考えられる。

220. カンボジア政府当局は、NIS職員の能力が強化されてきており、統計データを自力で収集・分析・公表するために必要なスキルを習得していると指摘している。最近の、長期のRAから巡回専門家への支援様式の変更は、日常業務に大きな影響は及ぼしていないとのことだった。NISは、専門家からの支援を得ることなく年次報告、四半期のGDP予測、物価統計などの作成ができるようになってきている。職員数は130人(1998年)から305人(2009年)まで増加しており、これは国の統計システムの強化を示唆するものである。

#### 4) 日本のビジビリティ

221. NBC職員の間で日本のビジビリティは高かったが、これは2009年1月に行われた財務省(日本) - IMFによるNBCへの合同ミッションメンバーの訪問による効果と考えられる。カンボジア側の他の組織に関しては、日本のIMF TAへの資金的な貢献の認知度は、管理職レベルに限定されているようである。しかし、インタビューを受けたカンボジア政府関係者は、皆、国の改革プロセスへのIMF/JSA TAの重要性に鑑み、ビジビリティの強化を図るという日本の立場に理解と協力の意を示した。ある組織からは、地方に配属されているチーフ・マネージャーが一堂に会する月例会の場を利用して、日本の、IMF/JSA TAへの貢献をアピールし、組織内での日本のビジビリティ強化に協力する意思があるとの反応があった。

#### 5) 結論

222. カンボジア政府当局は、IMF/JSA TAを通じた有効な支援に対して感謝の意を示した。政府当局は、国の改革プロセスを支援する専門家の業務の高い質と、適切な支援内容を高く評価している。概して、IMF/JSA TAは、カンボジアの改革戦略と整合的であり、国のオーナーシップを尊重しているといえる。他方、カンボジア側は、改革の全体的な方向性についての双方の合意は得られているものの、改革の順序や速度についてIMFと見解の差異が生じている点を指摘していた。TAの援助様式については、能力強化や組織強化への支援ニーズの増大に鑑みて、長期のRAによる支援を求める声があった。開発パートナー間の調整はうまく行っているようである。

## 4.1.2 インドネシア

## 1) インドネシアのJSA活動の概観

223. APDが管轄する33か国のうち、インドネシアはTA資源配分の受益国としてトップ層に位置している。地域戦略ノートによれば、インドネシアは2006年～2008年(会計年度)に年間11.33人の専門家を受け入れたが、これはカンボジアに次いで2番目に多かった。また、2007年～2009年では年間14.42人であり、これはランキング中のトップであった。フィリピン、タイおよび中国など他の東南アジアの国々と比較して、インドネシアの場合、2009年に財政、金融セクター改革の実施を促進するためのTAが急増した点が注目される。

224. IMFのインドネシアに対する支援では、政府の改革アジェンダに向けたTAが重要な位置を占めている。同国は、JSAの活発なユーザーでありJSAが技術支援の財源のうちでも支配的な位置を占めている。これまでインドネシアでJSAによって提供されたTAは、以下のような分野の改革を支援してきた。(i) 銀行監督と規制、(ii) 公共財政管理、国庫管理、(iii) 市場リスク監督、(iv) 中央銀行オペレーション、(v) 資金洗浄対策(AML)およびテロ資金供与対策(CFT)。

図表 4.2 JSAによるインドネシア向けプロジェクト(2004年～2008年)

分野	プロジェクトの数	コミットメント額の合計(ドル)	備考
銀行監督と規制	5	\$740,700	グッド・プラクティス・ケース 長期専門家、短期専門家
公共財政管理、国庫管理	5	\$521,100	グッド・プラクティス・ケース 短期の巡回専門家
市場リスク監督	1	\$179,400	短期の巡回専門家
中央銀行オペレーション	1	\$155,100	短期専門家
資金洗浄対策(AML)およびテロ資金供与対策(CFT)	1	\$330,000	短期専門家
合計	13	\$1,926,300	

225. RSNによる最近のマクロ経済環境の分析では、政策実施と良好な外的環境により公共部門の負債比率は低下し、加えて企業および銀行の財務状況は健全に推移している。経済成長は安定しておりインフレも比較的抑えられている。外貨準備が大きく増加したことにより、2006年10月にはIMFに対する債務の早期返済が実現した。FDIを含む投資はまだ低水準で、他のアジアの国々と比較して金融セクターの規模はまだ小さい。RSNは、インドネシア経済は投資家の心理変化に対してはまだ脆弱である、と指摘している。政府当局

は広範囲の構造改革アジェンダを実施しながら健全なマクロ経済政策フレームワークの維持を行うことを意図している。経済成長を持続させるために、インフラストラクチャーへの投資をさらに促進する必要がある。さらに、経済組織の強化、マクロ経済運営の改善、腐敗の追放、透明性とガバナンス確保のため改革努力を継続するべきである。インドネシアに対するTAの優先順位は上記に述べたようなRSNの観察に基づいて決定されている。

## 2) 全体的な評価

226. 評価チームは、主なTA対象機関であるインドネシア中央銀行（BI）および財務省（MOF）とのインタビューを実施した。加えて、IMFの現地駐在事務所、IMFからJSA資金でBIに派遣されている銀行監督分野の長期派遣専門家、世界銀行、国際協力機構（JICA）とのインタビューも行った。

### (1) 有効性

227. 受益国側によれば、BIとMOFに専門家を派遣したJSAの技術支援は大変有効であり、成果があがっているとのことである。両方のケースにおいて、対象となった分野は銀行監督や国庫の現金管理など専門性の高い分野であった。専門家から与えられた助言は、彼らの前職で蓄積された十分な専門知識や実地経験によって裏付けられた有用なものであった。IMF本部による専門家の選定は適切であり、また、専門家自身によるカウンターパートを支援する際の努力振りや姿勢がインドネシア側によく受け入れられた。インドネシア側からの要請によって同じ専門家が繰り返し派遣されたという事実は、専門家が提供してきたサービスの質が受益国から高く評価されたことの証でもある。

### (2) インパクト

228. BIにおいてIMFのTAは、銀行監督と政策レベル課題に対するアドバイスという点で主要な役割を担う。IMFの存在は支配的な位置を占めており、BIに対する政策面での技術支援のなかで他ドナーが果たす役割は大変限られている。他方、MOFをカウンターパートとする公共財政管理（PFM）の分野では、5機関のドナー<sup>20</sup>によって組成された「PFMマルチドナー信託基金」がPFMにおける制度改革のTAをカバーしている。この信託基金はPFM分野のリストラクチャリング全般をカバーしており、その全体像のなかで、IMFのJSAは国庫部分の機能、具体的には現金管理や国庫単一勘定（Treasury Single Account:TSA）の構築の部分を対象としている。MOFの国庫総局によれば、国庫単一勘定の構築は、限られたインプットと比較して、その実現がもたらす便益とインパクトは大きいとのことである。

---

<sup>20</sup> EU、オランダ、スイス、オーストラリア、日本（世銀の開発政策人材育成基金(PHRD)への拠出を通じた参加）。

(3) 日本のビジビリティ

229. BIとMOFの両方のケースで、今回の評価調査が実施されるまで、受入機関側はIMFのTAが日本の拠出金を財源とするJSAによって実施されていることを認識していなかった。日本の二国間援助機関であるJICAも、JSAによって派遣された専門家の存在は知らされていなかった。将来の、IMF/JSAとJICAとの交流の可能性を視野に入れ、現在インドネシアのMOFに派遣されているJICA日本人専門家とJSA専門家との間の意見交換を検討することが望ましい。

(4) グッド・プラクティス・ケース

230. これまで述べてきた上記の2つのケース、すなわちBIにおける銀行監督、およびMOFにおける国庫アドバイザーの事例をグッド・プラクティスとして選択した。両事例ともに、インドネシアのカウンターパート機関によってよく受け入れられており、成功事例とみなすことができる。

3) 主要セクター毎の評価

231. ジャカルタで実施したインタビューや、RSNを含む関連資料の検討の結果、各分野に関しては以下の評価となった。

(1) 銀行監督および規制

232. 銀行監督と規制の分野でBIへ供与された広範囲な支援は、最優先事項の一つとして位置づけられている。BIでは銀行監督分野の長期駐在アドバイザー（RA）を2004年から受け入れている。助言対象となる主な事項は、リスクに基づいた銀行監督、連結ベースの銀行監督、およびバーゼルII規制への対応の実施などである。さらに、関連支援として、リスクに基づいたモデリング（バーゼルII対応のため）に関して、巡回専門家も投入された。

233. BIに派遣された長期駐在アドバイザーの前職は、米国の銀行監督官であり、カリフォルニア州で連邦預金保険公社（FDIC）に勤務していた。その後は、ブルガリアとタイの中央銀行で専門家として勤務しており、このうち、タイ中銀での業務もIMF/JSAによって派遣されたものであった。インドネシア政府当局へのインタビューでは、BIに対するIMF/JSAの支援に関して、銀行監督能力の強化の点で高品質、実践的、かつ有用な支援であるとして高い評価を受けていた。

234. TA供与の形態に関して、BIの幹部は長期駐在アドバイザーの存在を重視している。アドバイザーがいつもBIのスタッフの周りに居て、問題や疑問が生じた際には、いつでもアドバイスを受けたり相談に応じてもらえる体制を維持しておくことが重要だと考えている。

235. ドナー間の調整に関して、銀行監督と規制の分野では、BIはIMF以外の援助を受けていないため、IMFが独占的な位置を占めている。<sup>21</sup>

(2) 公共財政管理と国庫管理

236. 国庫改革および財政の透明性の確保もIMF支援の優先分野である。MOFでは、国庫単一勘定（TSA）の全面的な運用、および現金勘定の予測と計画能力の向上という目標を掲げていた。IMFは巡回専門家を派遣してこれらの努力を支援してきた。その結果、これまでに、政府勘定や現金残高の管理において著しい成果があがっている。その成果には効率的な現金管理を目的としてMOFとBIが締結した覚書（MOU）の締結も含まれている。

237. ドナー間の調整に関して、RSNは、IMFと世界銀行が2008年12月に派遣した資産負債管理に係る共同ミッションについて述べている。この共同ミッションは現金管理と債務管理間の調整を強化する等の提言を行ったことから、IMFにとっても世界銀行と共同でインドネシア政府全体の予算改革戦略を主導することは優先事項の一つとして位置づけられた。この予算改革戦略には、中期支出フレームワーク（MTEF）やプログラム予算改革、予算執行などが含まれる可能性がある。

(3) 市場リスク監督および中央銀行オペレーション

238. 市場リスクの監督能力を強化するために、BIに対して巡回専門家が派遣された。中央銀行オペレーションのTAでは、BIの支店網の再編成のための支援が行われた。

(4) 資金洗浄対策（AML）およびテロ資金供与対策（CFT）

239. IMFは、AMLおよびCFTを支援してきた。この分野では、さらに、外部財源による複数年プログラムの実施を通じ、法の起草や送金などを含む様々な分野の監視機関に対するキャパシティー・ビルディングを行う予定である。

(5) 他の分野

240. 上記の分野に加えて、最新のRSNは以下について述べている。

241. 財政：徴税額の向上とビジネスに好意的な税体系の構築のため、税務行政は引き続き優先事項である。この分野では、富裕個人層対策と徴税の執行のため、税務当局による戦略構築を支援し、長期駐在アドバイザーの派遣や巡回訪問を行ってきた。その他の分野では、「スタンダードおよびコードの遵守に関する報告(ROSC)」の改良を支援しており、

---

<sup>21</sup> BIには、IMFの他にドイツのGTZなどのドナーが技術援助しているが、GTZの支援分野は中小企業支援やマイクロファイナンスである。

そのための方策として、公企業や地方自治体に対する監督改善、監査手続きの強化、財政リスクの公開がある。

242. 統計：この分野での優先項目は、財政データ統計の改善で、これには政府資金統計（GFS）の報告や、地方分権を反映して地方自治体の勘定に関する統計などが含まれる。また、国民勘定の統計データ整備も重要であり、統計誤差の排除や輸出入デフレーターとの測定などが課題である。

#### 4) 日本のビジビリティ

243. JSA支援の主要な受け手であるMOFおよびBIの両機関ともに、IMFのTAが日本の拠出金を財源とするJSA資金により実施されていることを認識しておらず、今回の評価調査団の訪問の直前に事実を知ったとのことであった。銀行監督の長期駐在アドバイザーである専門家は、IMFと雇用契約を結ぶ際に、その契約のなかでTAの財源が日本政府の拠出によるJSAであることが明記されていたため、日本が資金源であることを当初から知っていた。ただし、インドネシア赴任後に、日本人専門家や日本政府の関係者と交流したり意見交換をしたりする機会は残念ながら得られなかった。将来的に、彼が仕事を通じて得た経験や専門知識を日本のODA関係者と共有するアイデアに関しては大変肯定的であり、そのようにしたいとの希望を持っている。

244. IMFの専門家とJICAとの間の情報交換はほとんど行われていない。日本のビジビリティを改善するために、ジャカルタにおけるインタビューの場でいくつかの対応策の可能性が議論された。インタビュー対象となった当局や個人は、これまでにIMF/JSAが果たした重要な役割に鑑みて、日本がドナーとしてビジビリティを強化したいとする立場に理解と支援の姿勢を示した。IMFのインドネシア駐在事務所も、JSAおよび日本のビジビリティは更に強化されるべきであると考えており、その実現のためにはいくつかの方策があるという点について確認することができた。

#### 5) 結論

245. インドネシアのカウンターパートは、IMFのTAについて、資金源の認識はしていなかったが、高品質であり成功しているものと評価している。専門家によって提供されてきた専門知識や実地経験に根ざした実践的アドバイスが賞賛されている。カウンターパートの職員の一人は、IMF TAの高品質は、専門家自身の専門知識だけではなくIMF本部による品質管理によるところも大きく、IMF機能局のスタッフ自身が十分な知識と経験を備えていることを指摘した。この点でIMF本部の持つ後方支援機能が高く評価された。

246. 主要対象分野（銀行監督および国庫改革）に関する限り、IMF/JSAのTAは対象が適切であり、インドネシア政府の優先課題とも一致している。インドネシア政府側のオーナーシップも高く、尊重されている。他方、前述のとおり日本が資金源との認識はなかった。このため、今後の課題としては、IMFおよびインドネシア政府の共同努力によって日本のビジビリティを向上させていく必要がある。

#### 4.1.3 ベトナム

##### 1) ベトナムのJSA活動の概観

247. APDの多様な管轄国の中で、ベトナムは、IMFより相当量のTA支援を受ける新興市場国の1つと認識されている。地域戦略ノート(FY2009-2011)によると、ベトナムはFY2007-2009の間、年間3.35人の支援を受けており、これはAPDが管轄する33カ国のうち10番目に多い支援である。実際、ベトナムへは、FY2009に財政および金融部門へのTA供与が急増している。ベトナムにおいて、IMF/JSA資金により供与されたTAの主な分野は次のとおりである。(i) 税務行政、(ii)銀行監督および規制、(iii)金融政策およびオペレーション。IMFのTAは、世界銀行が運営するマルチ・ドナー信託基金(MDTF)からも資金提供を受けている。多くの開発パートナーがこの分野へのTAを供与しており、IMFのTAは包括的な政策レベルへの支援に特化する傾向にある。

図表 4.3 ベトナムにおける IMF/JSA TA プロジェクト:2004-2008

セクター	案件数	承認額	特記事項
税務行政	6	\$872,200	グッド・プラクティス・ケース 巡回専門家
銀行監督および規則*	1	\$77,550	巡回専門家
金融政策およびオペレーション	1	\$232,650	巡回専門家
合計	8	\$1,182,400	

\* 本分野の長期のRAの要請は、FY 2009のプロジェクト提案書で確認済である。

##### 2) 全体的な評価

248. 評価チームはハノイにおいて(2009年8月24-26日)、税務局(GDT)およびベトナム国家銀行(SBV)の銀行監査局と金融政策局関係者へのインタビューを行った。また、他の開発パートナー関係者として、世界銀行の職員、国際協力機構(JICA)職員と専門家、およびIMF

所長とのインタビューを実施した。インタビュー結果の概要は以下のとおりである。

(1) 有効性

249. インタビューを受けた受益国側関係者は、ベトナムにおいては支援規模と支援対象分野が比較的絞られているものの、IMF/JSA TAが有効な支援であると指摘している。受益国側は、専門家の助言を選択的に活用しており、これはベトナム側の強いオーナーシップの現れと理解することができる。TAの様式に関しては、ベトナム国家銀行の職員は、銀行監督分野での長期のアドバイザーによる堅実な貢献に謝意を示していた。また、別の職員から、資源の有効活用の観点から、短期および巡回専門家による支援に賛意を示す声もあった。IMFによる専門家の選択は適切であり、専門家によるカウンターパート機関への支援努力と取組姿勢は好意的に受け止められている。

(2) インパクト

250. IMFのTA支援により、GDTの戦略計画の策定、全国のGDT税務署への自己評価の実施拡大、GDTの組織改編、銀行監査の強化、オフサイトおよびオンサイト監督、決定493号(ローンの分類と供与に係る規定)および457号(銀行が遵守すべき自己資本比率に係る規定)を含む、銀行監査システム改革に向けたロードマップの策定が実施されており、税務行政の近代化に関して具体的なインパクトが発現している。IMF/JSA TAは、市場経済化の確立を目指すベトナムの全般的な目的と整合的である。

251. ベトナム側から、外部要因が改革プロセス促進の追い風となったとの指摘があったことは注目に値する。具体的には、強い政治的意思とリーダーシップをもってベトナム政府がWTO加盟<sup>22</sup>に向けて努力を行ったこと、および、加盟後に予見される様々な問題に対処するための直接的・間接的な圧力が(外部要因として)改革の追い風となったと考えられる。一方、ベトナム政府当局は、金融分野における環境の変化に対応するための能力強化が喫緊の課題であると認識している。経済統合の深化と共に増大する課題に直面し、IMFおよび同TAの役割は一層重要になってきている。

(3) 日本のビジビリティ

252. 日本のビジビリティは、上級の管理者レベルと、日常のオペレーションでIMF TAに携わる関係者に限定されていると思われる。ビジビリティを高める方策として主に次の2つが考えられる：1) 象徴的なものを目立たせること、2) 例えばJICAプロジェクトとの相乗効果を生み出すような、日本の他の支援スキームとの連携・協力に貢献することである。

(4) グッド・プラクティス・ケース

---

<sup>22</sup> ベトナムは2007年1月にWTOへの加盟を果たした。



253. グッド・プラクティス・ケースとして、税務局(GDT)向け支援があげられる。詳細は、IMFおよび(または)関連の専門家からの情報収集が必要となる。

### 3) 主要セクター毎の評価

254. ハノイでのインタビュー調査および関係資料のレビューを踏まえて、主な評価結果を以下のとおり示す。なお、評価においては、次の2点を前提とした。1) IMF/JSA TAの支援範囲が広範にわたり、かつ、関連分野で世界銀行や他の開発パートナーの支援が進行中であることから、改革の進捗は、IMFと関係ドナーの共同の支援努力を反映したものといえること。したがって、因果関係を抽出することは困難である。そして、2) 改革プロセスが、ベトナム政府当局と開発パートナー側双方の継続的な努力によるものであるため、「追加的な」進捗を客観的な形で測定するのは必ずしも容易ではないこと、である。

#### (1) 税務行政

255. 上述のとおり、GDTへのIMF/JSA TAにより、自発的な規則遵守の促進および納税者サービスの向上を通じて税収の増加を実現したことは、グッド・プラクティス・ケースと考えられる。本項目は、後述のセクション「4.2 グッド・プラクティス・ケースの概要」で詳述する。

#### (2) 銀行監督および規制

256. 銀行監督と規制および金融政策オペレーションの分野で、SBVは巡回専門家の支援を受けている。IMFとSBV間の関係は、IMFとベトナム政府間の3年融資プログラムであるPRGFが2004年4月に終了して以来、疎遠になっていた。<sup>23</sup> その原因として、SBVの銀行監査および会計措置について、ベトナム政府側は、IMFの全般的な方針に合意することができなかったことがあげられる。

257. しかし、銀行規制および監査の強化に向けた課題が山積する中、SBVはIMF/JSA TAを受ける意思を示すようになり、また、IMF事務所長による積極的な対応と相まって、IMFは2008年に、SBVの組織内部に銀行監督支援を担う長期の駐在アドバイザー(RA)を配置することができた。ベトナム政府当局による改革プロセスへの強固で、広く認知されたオーナーシップの下、他の開発パートナーは、政策レベルでの極めて重要な意思決定プロセスに関与することはできていない。この点からも、このことはIMFにとって、SBVとの関係構築に向けた重要なステップであると考えられる。

258. ベトナム側は、2008年より開始した長期RAによるTAが、他の開発パートナーには

---

<sup>23</sup> PRGF 下でのディスバースは、2002年以降行われていない。

提供できない、大変質の高い支援であることに賛意を示した。当該RAは、移行国(ソ連の旧共和国)に対して広範かつ実践的な支援を行った経験がある。ベトナム側より、RAの貢献、とりわけオンサイト監督および銀行監督システム改革に向けた戦略/ロードマップ策定への支援を高く評価する声があがった。RAがベトナム側に良く受け入れられているという事実は、SBVが置かれている変化の激しい財政状況において、当該RAが、制度上のニュアンスを含む現在のベトナムの文脈を理解し、かつ、支援ニーズに柔軟に対応できる能力があることを示している。

259. ベトナム側は、過去に、開発パートナー間で支援の重複があったことを認めたが、現在は解決しているとのことだった。銀行監督支援を担当するJICA専門家からは、支援の重複はなく、RAの支援業務との相乗作用を期待しているとの発言があった。CIDA(カナダ国際開発庁)は、2020年まで、銀行監督改革支援を主眼とした支援を実施している。RAのTORの1つは、開発パートナー間の支援の調整である。このため、RAは、包括的な観点から本分野におけるさまざまな支援のマッピングを行い、SBVの真の支援ニーズに応えるための効果的な支援の実施に向けてSBVに助言する立場にある。

260. 銀行監督分野について、ベトナム側は、インタビュー時点でのRA支援のアウトプットとして次の事項を示した。ベトナム側は、業務の一部はRAのTOR外ではあるものの、SBVの戦略および支援ニーズに整合しており、RAの柔軟な対応に感謝しているとの意向を示した。アウトプットは以下の事項を含む：

- 銀行監督システムの見直しとロードマップの策定(オンサイトおよびオフサイト監督を含む)
- 決定493号(ローンの分類と供与に係る規定)および決定457号(銀行が遵守すべき自己資本比率に係る規定)の改定支援
- SBVへの銀行報告(サンプル)の整備
- 銀行のソルベンシー指標の整備、および
- SBV職員へのトレーニング・プログラムの実施

261. ベトナム側は、IMFからの継続的な支援を強く求め、現在の長期のRA支援と、それを補完する巡回専門家による支援への期待を示した。

### (3) 金融政策およびオペレーション

262. ベトナム政府当局は、2005年以降、流動性予測およびコアインフレ対策の分野で有用なTAを受けていると指摘した。変化の激しい金融市場に直面して、政府当局は、巡回専門家と密な連携を図りながら、その時々で最も適切と思われる解決策を採用してきたとのことである。政策枠組みレベルで熟考された事項を、ベトナムの現状に則して適用して

いる専門家の能力をベトナム側は高く評価している。

263. ベトナム政府当局は、IMFがアレンジした国際ワークショップを活用して、他の国々の具体事例(フィリピン、タイおよびインドネシア)も学んでいるとのことである。ベトナム側は、専門家による、地に足のついた、現実的な助言に満足しているとのことであった。世界銀行およびアジア開発銀行(ADB)は、金融オペレーション分野で支援を継続しているが、いずれも具体的な問題(例えばマネーロンダリングや決済システム)に特化しているため、支援の重複はない模様である。

264. 急速に変化する金融市場環境に直面する中、ベトナム政府当局は、本分野では巡回専門家による支援が適切な支援様式と考えている。効率性の観点から、ベトナム側は、新たな問題が生じて、問題解決に向けて外部からの支援が必要になった際に、専門家から断続的に支援を得るほうが良いと考えている様子であった。

265. ベトナム政府当局は、本分野のTAのアウトカムとして、次の事項を指摘している。  
1) 公開市場操作が日常的なオペレーションとなったこと、2) 銀行間取引市場がより活発になったこと、3) 流動性予測の強化に向けて、SBVとMOFの間でより緊密な調整と情報共有が行われるようになったこと。

266. ベトナム政府当局は、本分野の改革には多大な時間を要し、ベトナムの実情に見合った、柔軟かつ思慮深い金融政策が採用されるべきだと強調した。ベトナム側は、未成熟な金融市場において、国際基準を遵守するためには長い道のりが必要だと考えている。銀行間取引市場のマネジメントの問題は、本件指摘を露呈するものである。

267. 他方、ベトナム政府当局より、IMFのスタンスが時間とともに変わってきていると認識しているとの指摘があった。すなわち、ベトナム側は、IMFが、ベトナム固有の問題に対する理解を深め、支援ニーズの変化に柔軟に対応するようになってきたと考えている。ベトナム側は山積する課題に対応するため、SBV職員の能力開発が急務であると認識しており、IMFからの支援を期待している。

#### 4) 日本のビジビリティ

268. 上述のとおり、日本のビジビリティは一部の関係者に限られている。ベトナム政府当局は、TAの質により関心を示しており、多くの面談者は、効果的な支援を受ける限り、TAの資金源にはあまりこだわらないとの発言があった。ベトナム側より、IMFにてTAの資金源に係る情報を開示してはどうかとの提案があった。ベトナムでは毎年、各省庁が外国

ドナーから受ける支援の内容(資金源、期間および人月を含む)の情報を計画投資省(MPI)に報告することが規則で義務付けられている。したがって、IMF側からこうした情報開示があれば日本を含め全てのスポンサーのビジビリティが高まるのではないかとの指摘があった。

## 5) 結論

269. ベトナム政府当局より、IMF TAへの全体的な満足と専門家による際立った支援活動に賛意が示された。ベトナム側は、TAの支援様式も適切と認識しており、今後の更なる支援を期待している。支援の重複を回避し、相乗効果の発現を目指して、開発パートナー間の調整が慎重に行われている。

270. カンボジアと比較して、ベトナムでは、IMF/JSA TAは、IMFの比較優位のある、限られた改革分野をカバーしていると見受けられる。面談者より、ベトナム政府の改革プロセスへの強固なオーナーシップと、確固とした意思決定および調整の体制が、IMFのTAの援助量や支援分野に影響を及ぼしている可能性があるとの指摘があった。ベトナム政府当局からは、IMF側の支援のスタンスの変化、具体的には、国ベースで、実際的で、緊密な関係構築に基づいた支援を展開してきているとの指摘があった。

### 4.1.4 タンザニア(East AFRITAC)

#### 1) タンザニアの JSA 活動の概観

271. 評価対象期間である 2004～2008 の間には下記の 4 件の JSA プロジェクトが承認・実施された。これらの中にはタンザニアの銀行法の見直し、エチオピアおよび東アフリカの国々の関税制度、タンザニアに置かれている東アフリカ技術支援センター (East AFRITAC) への PFM アドバイザーの派遣が含まれる。これらのプロジェクトに加えて、IMF/JSA により主として銀行監督および関税管理の分野で、東アフリカ諸国での 11 案件を支援した。現地調査ではこれらのうち、タンザニア中央銀行に対する銀行法プロジェクト 1 件、East AFRITAC を通じた案件として PFM の長期専門家派遣およびエチオピアおよび東アフリカ諸国の関税制度支援の 2 案件について、訪問インタビューを実施した。

図表 4.4 タンザニアおよび East AFRITAC への IMF/JSA プロジェクト(2004-2008)

セクター	案件数	承認額	特記事項
金融法	1	\$51,700	グッド・プラクティス・ケース タンザニア中央銀行：銀行法

#### 4. 現地調査を通じた評価結果

税務・財務行政	2	\$438,900	グッド・プラクティス・ケース East AFRITAC:PFM 長期アドバイザー
	1	\$155,100	エチオピアと東アフリカ: 関税制度
合計	4	\$645,700	

図表 4.5 他の東アフリカの国々の IMF/JSA のプロジェクト(2004-2008)

セクター	案件数	承認額	特記事項
金融・資本市場	8	\$1,472,450	ルワンダ(5)・ウガンダ(3): 銀行監督
税務・財務行政	2	\$257,400	ケニア: 関税制度、ウガンダ: 税務管理
金融法	1	\$25,850	ケニア: 金融法
合計	11	\$1,755,700	

272. アフリカ部による地域戦略ノート(RSN, 2008-2010)によれば、アフリカ地域の戦略的な優先事項は公的資金管理、金融部門の発展と貿易自由化であるとされている。財務行政の分野では、紛争後で脆弱な国々に対し優先的に East AFRITAC の駐在アドバイザーによるアドバイスが提供される。タンザニアでは金融制度改革が引き続き IMF の TA の焦点であり、国内金融市場の深化、金融安定のオペレーション、外国為替管理および金融安定のための報告システムの能力強化などがテーマとして挙げられている。PFM の分野では、TA は、East AFRITAC によって引き続き取り組まれ、タンザニア財務省の組織強化に重点が置かれている。

## 2) 全体的な評価

273. 現地調査ではダルエスサラームにおいて 2009 年 8 月 24 日～26 日の間、調査チームによって訪問インタビューが実施され、以下にその評価結果を示す。調査チームは East AFRITAC、タンザニア中央銀行(BOT)、財務省(MOF)および他の関連ドナーとして世界銀行および JICA を訪問した。また、East AFRITAC では、コーディネーターおよび銀行監督と PFM 分野の常駐専門家に面したほか、IMF のタンザニア駐在員も訪問した。

### (1) 有効性

274. 受益者である BOT および MOF とのインタビューによると、East AFRITAC によって行われている TA は極めて有効であると認識されている。これは主として East AFRITAC の立地の優位性、専門家の質および実務的な TA の内容、によるものと考えられる。とりわけ、East AFRITAC がタンザニアに設置されているため、常駐専門家によりホームドクターのように随時、様々な内容のコンサルテーションが受けられる点の優位性は高い。East AFRITAC の駐在アドバイザーは東アフリカ各国を訪問し、周辺地域の状況に精通している

点は、出張ベースで自国から派遣されてくる他のドナーの専門家に比べより有効な協力が可能となる。

(2) インパクト

275. タンザニア中央銀行（BOT）に対して支援された銀行法の改訂に係る IMF/JSA TA は、二人の短期専門家による1ヶ月の滞在による協力ではあったが、木分けて高いインパクトをもたらした。このTAの専門家として、IMFは、米国の法律専門家とスウェーデンの前中央銀行総裁を登用した。この国際的な専門家チームはタンザニアの銀行法の改訂作業に対して、IMFならではの国際的ベストプラクティスとしてのTAを提供することができた。

(3) 効率性

276. East AFRITAC の事務所スペースはタンザニア中央銀行の新しい建物内に設置されており、サポート・スタッフも BOT によって提供されている。<sup>24</sup> これはタンザニア政府による East AFRITAC への拠出として勘定されているが、オフィスの立地条件と設備としては、TA サービスを提供する長期および短期の専門家が近隣諸国を頻繁に訪問することを考えれば、極めて効率性の高い業務環境をもたらしているといえる。

(4) 持続可能性

277. East AFRITAC は 2002 年の設立以来、東アフリカ地域に設置された IMF の TA 活動拠点としての実績を積んでおり、今後もより広範な活動を展開することを期待させている。2009 年 3 月に公表された評価報告書<sup>25</sup>では、East AFRITAC が 3 つの AFRITAC(東アフリカ、西アフリカおよび中央アフリカ)の中で中心的な役割を占めていると報告されており、East AFRITAC の総括的評価結果としては、3.1 という得点を得ている。これは 3 つの AFRITAC の中で最も高く、また高い格付けに位置している。これは East AFRITAC の持続可能性を、その TA の質の高さと地域立地の優位性によって示す結果となっている。

(5) グッド・プラクティス・ケース

278. 現地調査の結果、次の 2 つのプロジェクトが、JSA 評価報告書に記述されるのに適切な成功事例として取り上げる。

- East AFRITAC:PFM 長期アドバイザー(2006/2007)
- タンザニア:中央銀行への銀行法支援(2005)

<sup>24</sup> 東 AFRITAC は 2007 年 11 月に現在の位置へ移動した。

<sup>25</sup> Independent External Evaluation for AFRITACs by Bruce Murray and Team, March 2009, IMF

### 3) 主要セクター毎の評価

#### (1) 金融と資本市場セクター

279. IMF の TA は、タンザニア中央銀行（BOT）の銀行監督と金融政策の分野において主たるアドバイザーとしての役割を担っており、他の外国ドナーはこの分野での技術協力をおこなっていないため、IMF の立場は独占的といえる。2005 年の IMF/JSA による銀行法改訂のための 2 名の専門家派遣は有効な実績として高く評価されており、銀行法の改訂は JSA の専門家の提言に基づいて実現した。東アフリカ地域共通の課題は East AFRITAC の専門家によって対応することができるが、BOT としてはタンザニアに特有の課題である場合は IMF/JSA の TA を要請することに関心を持っていることが判明した。

280. East AFRITAC が BOT の建物の中に立地していることもあり、BOT は IMF の駐在アドバイザーを頻繁に利用している。BOT が特に関心をもつテーマは銀行監督および金融市場開発であるが、最近のテーマとしては東アフリカ地域のいくつかの国でも共有されるイスラム金融の規則のあり方である。現地での BOT の副総裁へのインタビューでは、East AFRITAC による IMF の TA は極めて実務的であり有効であるとコメントした。

#### (2) 財務行政セクター

281. 財務省が所管する公的財政管理（PFM）の分野では、世界銀行および一般財政支援（GBS）を行っている他ドナーがタンザニアの PFM 改革計画を行なうために PFM 開発パートナーグループを形成している。これら複数のドナー・グループのなかで、IMF の TA の役割は上流の政策レベルのアドバイス、法的フレームワーク、現金管理、会計報告、予算分類および予算プログラムのような高度に専門性の高い分野である。

282. タンザニアの PFM 開発パートナー・グループ<sup>26</sup>のリーダー的役割を担っている世界銀行のスタッフによると、East AFRITAC は、財務行政のうちでも現金管理、予算および公的会計システムなどの特定のテーマで IMF の技術協力の優位性が発揮されている、と評価している。さらに、多数に分散した国の銀行口座の統合の問題も IMF が関与する重要テーマと考えられている。しかし、この問題は政策レベルというよりは技術的な問題ではあるが、IMF がその立場と経験を活かすことができる分野と考えられる。

283. 日本は財政支援グループの 14 개국<sup>27</sup>の 1 つであり、JICA の関連技術協力としては、JICA タンザニア事務所に PFM の担当者を 1 名配置し、地方財政管理の専門家を 1 名派遣

<sup>26</sup> グループは日本を含む 13 のドナーから構成されている。

<sup>27</sup> AfDB、カナダ、デンマーク、EC、フィンランド、アイルランド、日本、ドイツ、オランダ、ノルウェー、スウェーデン、スイス、英国、世界銀行

している。

#### 4) 日本のビジビリティ

284. East AFRITAC は 16 のドナー<sup>28</sup>によるバスケット方式による資金供出によって運営されているため、特定のドナーの資金を特定の活動への貢献として位置づけることはできない。JSA による長期派遣専門家の費用負担も他のドナーと同様の資金協力の位置づけであるので、日本は 16 のドナーのひとつと認識されている。日本を含む 16 のドナー名は、East AFRITAC によって作成され配布されるすべての文書とウェブサイトにも明示されている。<sup>29</sup>

285. 2005 年の銀行法改革のために BOT に派遣された IMF/JSA の短期の専門家の場合に関しては、BOT 側が資金の出所が日本であるとの認識を持っていなかった。しかし、今回の訪問によりその認識は改められ、BOT は JSA の活用による専門家派遣によるタンザニア固有の問題への取組に関心をしめした。

286. JICA と East AFRITAC との協力の可能性について、JICA がケニアを中心に調査を実施しているワン・ストップ・ボーダー・ポスト(OSBP)の国境における税関手続きの簡素化のテーマがある。JICA では従来の物理的なインフラ整備支援に加え、輸送コストを下げするための物流を円滑にする目的で東アフリカ地域の国境の物流の円滑化を調査しており、そのなかに通関問題があり、その実現には隣国との協力が必要となる。JICA タンザニア事務所での調査インタビューでは、JICA 事務所では East AFRITAC を含む IMF TA 活動に関する情報が極めて限定的にしか得られていないため、IMF の TA が JICA に関心のあるテーマであるか判断できないとのことであった。同様の意見は世界銀行のタンザニア事務所においても述べられている。この点、他のドナーとの間の現地における情報の流れを改良する余地があるものと思われる。

287. 他方、日本の政府あるいは ODA 関係者と East AFRITAC との間のこれまでのコンタクトとしては、2007 年 11 月に JICA のミッションが East AFRITAC を訪問し、意見交換をしており、2009 年 3 月に開催された East AFRITAC の運営委員会 (Steering Committee) に日本の財務省の代表者がオブザーバー参加している、などの実績がある。

288. East AFRITAC への 16 ドナーの一員として「日本」の国名は他の 15 ドナーと同様に East AFRITAC の関係資料に示されている。図表 4.6 は、2006 年から 2009 年までの 3

<sup>28</sup> AfDB、カナダ、中国、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、イタリア、日本、ルクセンブルク、ノルウェー、ロシア、スウェーデン、スイス、オランダおよび英国

<sup>29</sup> WWW.Eastafritac.org



年間の East および West AFRITAC への各ドナーの拠出金額とシェアを示している。これによると上位のドナーは英国、AfDB、スイス、オランダ、イタリアであり、日本は JSA を通じた East AFRITAC への協力だけで、6 番目、7%というレベルにある。

図表 4.6 East/West AFRITAC への各ドナーの拠出金とシェア

Contribution to East/West AFRITAC by country, Phase II (May 2006 - October 2009)		
Country	\$'000s	Share
UK	\$3,455	15%
AfDB	\$3,000	13%
Switzerland	\$2,410	11%
Netherlands	\$2,172	10%
Italy	\$1,645	7%
Japan	\$1,579	7%
Other 10 countries	\$8,558	38%
<b>Total<sup>1</sup></b>	<b>\$22,818</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Total excludes remaining funds from Phase I rolled-over into Phase II

出所:OTM

## 5) 結論

289. 現地調査の対象となった JSA TA プロジェクトはタンザニアおよび East AFRITAC に限定されたが、調査対象の JSA プロジェクトは極めて有効性が高く成功例であると評価しうる。次のセクションでは「グッド・プラクティス」としてこのうち 2 つのプロジェクトの詳細を紹介する。しかしながら、「ドナーとしての日本への認識」の側面については、タンザニア中央銀行のための TA プロジェクトの場合、その評価は高くない。また、East AFRITAC の場合には、日本が 16 ドナーのひとつとして明確に位置付けられている。今後の JSA TA の関与の可能性としては、タンザニア政府への直接の TA と東アフリカ地域を対象とした TA を East AFRITAC を通じて実施する TA への協力による可能性の双方があると見られる。

290. 日本の二国間技術協力事業と JSA 案件との間の重複という問題はない一方、現地における JICA と East AFRITAC との間の活発なコミュニケーションは見られない。JICA が他のドナーと協調する形で参加している PFM の分野は主として世界銀行によって調整されている。今後の JICA と East AFRITAC との間のコミュニケーションの活発化によって相互の利益を達成する可能性を検討する必要があると思われる。

291. 東アフリカ地域での協力に関しては、East AFRITAC による税関管理への協力が、JICA で取り組んでいる域内の商品および製品の国境通過を円滑にするためのワン・ストップ・ボーダー・ポスト(OSBP)案件との関連で接点がある可能性がありうる。JICA は既に OSBP の実現についてケニアと近隣諸国との間の調査を実施しており、このテーマに関する情報交換と今後の協力の可能性が関心の高いトピックとなり得るであろう。

#### 4.2 グッド・プラクティス・ケースの概要

292. 効果をあげているプロジェクトを具体的に示すため、現地訪問時のインタビュー調査を踏まえて、グッド・プラクティス・ケースを抽出した。本項では、下記の 7 プロジェクトについて概要を示す。

図表 4.7 グッド・プラクティス・ケース一覧

	プロジェクト名	国
1	中央銀行監査/中央銀行オペレーション(内部監査関連)	カンボジア
2	関税行政/税務および関税行政	カンボジア
3	銀行監督アドバイザー	インドネシア
4	国庫アドバイザー	インドネシア
5	税務行政	ベトナム
6	中央銀行および銀行法の改訂	タンザニア
7	East の AFRITAC への PFM 常駐アドバイザー派遣	東アフリカ地域

##### 4.2.1 カンボジア

グッド・プラクティス・ケース—カンボジア(1)

会計年度(コスト):2008年(59,800ドル)、2007年(114,400ドル)、2006年(162,600ドル)、2005年(77,550ドル)、2005年(77,500ドル)

IMF TA 部:MCM

プロジェクト名:中央銀行監査/中央銀行オペレーション(内部監査関連)

カウンターパート:カンボジア国立銀行(NBC)内部監査局

##### 1) 背景および当該国事情

293. 2005年以降、巡回専門家がNBCの内部監査分野への支援を行っている。銀行業務の脆弱性と非効率性を診断するために実施された調査(セーフガード・アセスメント)を踏まえて、中央銀行業務の強化を図る一環として、NBC内に内部管理および内部監査に係る新

たな機能が導入された。それまで、MCMではNBC業務の監査分野の強化に向けて累次にわたって支援を行ってきた。しかし、同アセスメントの結果、NBCの内部管理および内部監査に係る著しい脆弱性が指摘され、NBCの機能強化が喫緊の課題として認識されていた。こうしてNBCに内部監査局が新たに創設され、同局が自立的に有効に機能するようIMF/JSA TAによる支援が行われてきている。

294. JSA TAは、この分野でNBCが国際基準に到達するために有用である。現在、内部監査局は13名の職員(監査官1名、副監査官1名、会計検査官10名)を擁しているが、これはNBC職員全体の1%に過ぎない。カンボジア政府当局は、当該職員が金融セクターにおける「グッドガバナンス」を支える屋台骨として重要な役割を果たしていることを認識している(透明性向上、リスクの軽減等)。カンボジア政府当局は、更なる能力強化と監査業務を担う職員の拡充を図ろうとしている。IMFはその強みや比較優位を活かして、本分野での唯一の支援機関であり、他の開発パートナーは、本分野の支援は行っていない。

## 2) TA 活動およびアウトプット

295. 歴代の専門家は、銀行監査能力強化を図るため、次の分野での支援を行ってきた：1) 監査計画の作成から報告書の完成に至る内部監査プロセスについて、内部監査職員に集中的に OJT 指導を行うこと、2) 内部監査職員が、NBC 内の次の諸業務を管理監督するための監査プログラムの策定支援を行うこと：(i)NBC の支店運営、(ii)発券部における紙幣の印刷、(iii)発券部における汚れた紙幣の対応、(iv)外国為替業務、そして、3) 内部監査職員が、NBC の内部管理および監査業務(枠組み)の強化を図るための適切な提案が行えるように指導を行うこと。

296. IMF TA による具体的なアウトプットとして最も注目すべき事項として、カンボジア政府当局は、NBC の(全国 24 ある支店のうちの)14 の支店に対して自力で監査が行えるようになったことをあげている。通貨および銀行業務についてもプロフェッショナルな基準に基づいて自力で監査が実施されている。したがって、全ての監査対象について詳細な監査報告書が作成され、知事および上級管理職職員に提出されている。その一方で、外国為替管理、IT および紙幣の印刷のより複雑な部門における監査はまだ実施されておらず、カンボジア側は、かかる分野での監査手順マニュアルの策定と職員のトレーニングが必要である旨、指摘している。この観点から、カンボジア政府当局は、職員数の拡充と内部監査局強化の必要性を強調した。課題はあるものの、徐々に結果が出始めており、今後、一層 IMF TA の支援を受けたいとの意向が示された。

### 3) ヒアリング結果および受益国側からのコメント

#### (1) IMF/JSA TA に関する全体的なコメント

297. カンボジア政府当局は、2005 年以降、NBC の監査機能の設置と強化に向けて協力してきた巡回専門家の質の高い支援に賛意を示した。銀行監査は NBC にとって新たな役割・機能であったことから、職員の能力強化は現在も大きな課題であり、IMF の支援は、NBC にとって不可欠な一要素となっている。政府当局は、IMF TA は金融セクター開発戦略(2006-2015)と統合的で、TA プロセスを通じてカンボジアのオーナーシップが尊重・醸成されてきているとの認識を示した。そして、専門家派遣に係る IMF の対応に関して、カンボジア政府当局から、専門家が必ずしもタイムリーに派遣されてきているわけではない点、指摘があった。また、TOR の全てをカバーするため、専門家のカンボジア滞在がより長くなることを希望している旨、指摘があった。能力強化に向けて支援ニーズが増大する中、巡回専門家による支援は派遣期間が短いと考えているようである。

#### (2) 専門家の資質について

298. カンボジア政府当局は、専門家に必要な資質として、次の要件をあげている。カンボジアを含むアジアの国において豊富な実務経験があり、かつ、技術的専門知識があること、「カンボジア固有の状況」を十分理解していること、カンボジアのオーナーシップを尊重し、新たな支援ニーズや状況の変化に対して柔軟に対応できること。この要件をベースにして、カンボジア側と専門家の間で持続可能な相互信頼関係が構築されることが鍵であると強調した。カンボジア政府当局は、専門家の支援業務に満足しており、同一専門家が繰り返し派遣されている。現在の専門家もNBC職員に良く受け入れられており、職員のトレーニングや支援業務が効果的に行われている模様である。カンボジア側から、今後とも同一の専門家から支援を受けたいとの意思表示があった。

### 4) 日本のビジビリティ

299. カンボジア政府当局は、IMF/JSA TA の資金源が日本からであることを認識しており、日本に対して謝意が示された。

---

#### グッド・プラクティス・ケース—カンボジア(2)

会計年度(コスト):2008 年(239,200 ドル)、2007 年(143,000 ドル)、2006 年(216,800 ドル)、2005 年(387,750 ドル)、2004 年(125,000 ドル)

IMF TA 部:FAD

プロジェクト名: 関税行政/税務および関税行政

カウンターパート:税務総局(GDCE)

---

### 1) 背景および当該国事情

300. マルチ・ドナーTCAPの会計のコンポーネントは、租税政策、税務管理、関税行政および予算管理(財務を含む)をカバーしている。TCAPは、カンボジアがWTO加盟の便益が享受されるよう、先進的な取り組みとなっている。TCAPの目的および改革の実施を支援するため、2003年以前から、RA、短期専門家およびIMF本部からのミッション(FAD)がGDCEの税務および関税行政の分野に派遣されている。IT専門家は、ITシステムの強化を通じて近代化を促進するため、巡回専門家の形態で派遣されている。

301. プロジェクト・アセスメント報告書の中で示されているとおり、近年のTAは、次の事項を含め、関税近代化・改革計画(2003-2008年)の重要目的に絞った形で支援が行われている：1) 関税法実施のための規則および指示書の作成、2) Asycuda(関税データ管理自動システム)コンピュータ・システムの供用前準備<sup>30</sup>、3) 政府のボーダーリスク管理方針を実施するためのリスク管理事務所の設立、4) カンボジアがWTOメンバーシップの義務を果たすためのWTO査定基準の施行、5) 2009-2013年の新戦略計画の策定、6) IT戦略の策定、および、7) 2009-2010年のAsycudaシステムの全面実施による国家貿易統計システムの強化。

302. TAの様式は、資源のより効率的な活用のため、2003年以降は、長期のRAから短期の巡回専門家に切り替わっている。したがって、今後徐々に支援量が減少していく見込みである。RSNによると、この減少傾向は、今までの本分野への大量の支援により結果が発現してきたこと、および世界銀行を含む他の開発パートナーによる支援の増加を反映しているものと見られる。JICAは、個別案件の形で、本分野への支援を行っている。<sup>31</sup>

### 2) TA 活動およびアウトプット

303. 上記の背景に鑑みて、歴代の専門家は、関税近代化・改革計画(2003-2008年)に則り、次のとおり戦略的に重要な分野への支援を行ってきた：1) 適切な法的枠組の制定(改訂関税法および関連規則を含む)、2) 効果的な戦略計画プロセスの開発、3) 手続きおよび組織改編の段階的な実施(Asycudaの実施、本部機能および地方事務所への業務移譲を含む)、

<sup>30</sup> 世界銀行の民間セクター開発および貿易促進プロジェクトでは、カンボジア政府の貿易促進改革と共に、UNCTADの税関Asycuda世界コンピュータ・システム設置への資金支援を行っている。しかし、当該プロジェクトは、実施面でのTAを行っていないため、カンボジア政府当局はIMFに支援を求めてきたもの。

<sup>31</sup> 「メコン地域における関税リスクマネジメントプロジェクト」(2008年2月-2011年3月)、および「国税局人材育成プロジェクトフェーズ1(2004年1月-2007年1月)および同フェーズ2(2007年6月-2010年6月)」。

4) 適切な技術能力取得のためのトレーニングの実施(特に査定、監査、分類およびリスク評価)、5) IT 開発戦略の策定、および、6) 全ての関係機関との調整を通じた効果的なリスクマネジメント。

304. 世界銀行(UNCTAD の Asycuda プロジェクトへの資金供与)および JICA を含む他の開発パートナーとの補完的な TA が実施されている。フランスは、税関職員のトレーニングを中心に支援を行っている。

### 3) ヒアリング結果および受益国側からのコメント

#### (1) アウトカム

305. IMF/JSA TA による最も大きな貢献の 1 つとして、カンボジア政府当局は、2007 年に国会で承認された関税法を挙げた。策定プロセスにおいて、政府内に特別な委員会が設置され、専門家が起草プロセスに深く関与した。関税法の策定を受けて、現在、IMF/JSA TA により、全ての関連規則・実施細則の策定作業が進められている。カンボジア側は、その他の成果および今後の課題として、IT 戦略の策定、2009-2013 年の新戦略計画の策定、関税業務のパフォーマンスに係る計画・モニタリング・評価手法の開発、および、新組織機構と移行戦略の策定をあげている。

#### (2) IMF TA に関する全体的なコメント

306. カンボジア政府当局から、IMF/JSA TA の支援内容・様式について満足しているとの発言があった。他の開発パートナーが個別のプロジェクト・レベルの、より技術的なイシューに対する支援を行っているのに対して、IMF/JSA TA は全般的な政策レベルへの支援に特化している。GDCE 職員と歴代の専門家は信頼関係を構築してきており、カンボジア側は、信頼関係の構築こそが TA 成功のための必要条件であると指摘した。現場での専門家の技術的・実務的な能力が証明され、かつ、専門家とカンボジア側の相互信頼関係がひとたび構築されれば、カンボジア政府当局は「継続性」を重視し、同一の専門家から繰り返し支援を受けることを選好する。カンボジア政府当局は、TA の様式にも満足している。本分野は、対処すべき課題や具体的なアクションが明らかであることから、問題が発生するごとに巡回専門家から支援を得ることで十分と感じているようである。

#### (3) 専門家の資質について

307. カンボジア政府当局が最優先で求めるのは専門家の仕事の質であり、これは理論面での知識のみならず、現場における実際的な経験があることおよび GDCE 職員と良好な関係を構築できる能力があることを指す。(関税法や関連規則のような)法律および規則の起草支援については、カンボジア側は、法体制への熟知度の観点から、欧州の専門家に比較

優位があると考えている。

#### 4) 日本のビジビリティ

308. カンボジア政府当局は、TAの資金源がJSAであることを認識しており、日本への謝意が示された。加えて、JICAの日本人専門家に対しては、共通の文化的ニュアンスおよびアジア的考え方を持つという観点から、親近感を覚えることも事実であるとの指摘があった。したがって、仮に、IMF専門家としての資質が同程度高い(国籍が唯一の違いである)場合、日本人専門家を選好するとの発言があった。これは、ビジビリティへの示唆を与えるものである。

#### 4.2.2 インドネシア

---

グッド・プラクティス事例：インドネシア (1)

会計年度(コスト)：2008年(260,400ドル)、2008年(89,700ドル)、2006年(81,300ドル)、2004年(228,000ドル)

IMF TA 担当部：金融資本市場局(MCM)

プロジェクト・タイトル：銀行監督アドバイザー

ローカルのカウンターパート：インドネシア中央銀行(BI) 副総裁および銀行監督局

---

##### 1) 背景および当該国事情

309. インドネシアにおいて、その銀行セクターは、1997年から1998年までアジア金融危機の影響を受けて危機に直面していた。それ以来、金融当局は、銀行部門とその規制の強化を図り相当の進捗をみせた。この進捗の重要な要素となったのは、国際基準(特に「効果的な銀行監督に関するバーゼルコア原則」に近い銀行監督や規制を実施したことである。ただ、それにもかかわらず、同国では重要な改革が更に必要とされている。地域におけるインドネシア経済の重要性、および経済・金融・政治の安定というリンケージを考えれば、銀行監督と規制を強化するための技術支援の優先順位は高い。

##### 2) TA 活動およびアウトプット

310. 銀行規制と監督の様々な分野について助言するために、IMFの専門家がインドネシア中央銀行(BI)に派遣された。BIとの合意により、米国連邦預金保険公社(FDIC)での勤務経験のある専門家が派遣され、銀行規制と監督に関する諸問題について広範囲にわたり助言を行うことになった。その際に重点が置かれたのは、(a)リスクに基づいた銀行監督、(b)バ

ーゼルⅡ問題、(c)バーゼルコア原則(BCP)に合わせた銀行監督、(d) BI におけるストレステストを更に発展させること、であった。

311. 全体目標としては、BI による銀行規制と監督体制を改善することが定められた。特に、銀行監督と規制の重要分野において BI の方法論と実務面を強化すること、また、バーゼルⅡの実施に向けた準備の強化が図られた。専門家の任期の終了時には、上記に述べた分野で測定可能な進捗があることが期待される。

### 3) ヒアリング結果および受益国側からのコメント

312. 受益国側へのインタビュー結果によれば、専門家は、BI が直面した重要分野の方法面や実践面において、非常に有用かつ意義のある助言を行った。全体評価として、リスクに基づいた銀行監督、バーゼルコア原則(BCP)とのコンプライアンス、バーゼルⅡに向けた準備、において明瞭な進捗がみられ、これはインドネシア中銀の銀行監督および規制の重要分野の強化につながった。専門家によって実施された業務内容は以下のとおりであった。

- リスクに基づいた銀行監督の実施についての助言
- バーゼルⅡの実施に向けた助言
- 効果的な銀行監督のための 25 のバーゼルコア原則に対するコンプライアンスについての助言
- 銀行業界に対して出されるプルデンシャル規制について、必要に応じた助言の提供
- 銀行監督職員に対する研修
- BI が要請する他の業務、例えば BI の理事会に対する各種の特定目的のための助言、理事会および銀行監督担当役員に対するハイ・レベルのプレゼンテーション。

313. 他ドナーとの調整に関して、中央銀行の政策やオペレーションに係る他ドナーからの援助は行われておらず、IMF は BI の中で独占的な地位を維持している。AusAID が、MOF に対してガバナンスと国営銀行の民営化支援の TA を供与しているが、BI における IMF の TA との重複はしていない。

314. 評価チームが行なったインタビューによれば、これまで専門家と緊密に仕事を共にしてきた BI の役員および中間管理職は、専門家の仕事と実績を高く評価している。専門家の高度な技術能力、専門知識、コミュニケーションの方法、実践的助言に満足している。BI の副総裁は、将来も現在と同じ専門家に継続して残ってもらい、同専門家の役割と責任を拡大していきたいとの考えを示唆した。具体的には、銀行監督におけるコンピューター化の進展や調査機能を備えた研修センターの設立などについて支援を得たいと望んでいる。



315. インタビュー調査からいくつかの成功要因が抽出された。第一の要因は、専門家が米国連邦預金保険公社の銀行監督官として、広範囲かつ深い職務経験を有していたことである。さらに、インドネシア赴任前には、ブルガリアとタイの中央銀行のアドバイザーとして働いていたことから、異文化の環境において如何にカスタマイズした有効な助言を与えるか十分に訓練されていたこと、が挙げられる。金融当局者のコメントによれば、専門家の助言は常によく考え抜かれており、インドネシアの状況にも適合している、とのことであった。第二の要因は、専門家のパーソナリティおよび BI スタッフとのコミュニケーション能力であり、専門家のバランスの取れた親しみやすい性格が、インドネシアのカウンターパートによってよく受け容れられた点が挙げられる。

#### 4) 日本のビジビリティ

316. JSA TA の資金源は BI 側には認識されていなかった。専門家は、IMF との雇用契約の記述により、プロジェクトの開始時には日本の支援であることを知っていた。しかしながら、TA の活動中に資金源について周知する機会や特段の努力はなかった。専門家は、将来的に、彼の経験を日本の ODA コミュニティーと共有するために日本を訪問するなどして、JSA をプロモートすることに賛成している。

---

グッド・プラクティス事例：インドネシア (2)

会計年度 (コスト)：2008 年 (119,600 ドル)、2006 年 (81,300 ドル)、2006 年 (216,800 ドル)、2005 年 (51,700 ドル)

IMF TA 担当部： 財政局 (FAD)

プロジェクト・タイトル： 国庫アドバイザー

ローカルのカウンターパート： 財務省 国庫総局

---

#### 1) 背景および当該国事情

317. 2003 年 12 月にインドネシアが IMF との拡大アレンジメントを完了した後で、インドネシア政府当局と政策対話を維持するために、IMF スタッフがポストプログラム・モニタリングを行った。2002 年から 2004 年の間に、インドネシア当局は、予算と国庫に関する新しい法律を制定したり財務省 (MOF) の再編を行うなど積極的な施策を実施した。2004 年には当時の大蔵大臣が、国庫総局に対する TA を要請した。その内容は、政府と銀行との取極めの合理化、現金管理能力の向上、そして国庫単一勘定 (Treasury Single Account: TSA) の確立であった。その目的のために、IMF の財政局 (FAD) は、国庫総局に巡回専門家を派遣した。国庫総局にとっての優先事項は以下のとおりであった。(i) 予算執行手続きの改善、

(ii)政府と銀行間での取極めの合理化、(iii)オフバジェット基金の統合、(iv)国庫単一勘定 (TSA) を含む効率的な現金管理能力の確立、および、(v)債務管理能力の強化。さらに、より長期的には、業績予算 (performance budgeting) と発生主義会計に向けた動きが計画されていた。

## 2) TA 活動およびアウトプット

318. 専門家は、国庫総局における政府と銀行間の取極めの改革を支援することが期待された。そのアプローチは 2 段階からなる。最初は、国庫総局の管理下にある銀行口座の合理化であり、これには 178 の地方国庫オフィス (KPPN) も含まれる。次に、長らく国庫総局の管理から外れていた銀行口座を TSA に統合すること。

TA の全体目標は、TSA を含む効率的な現金管理能力の確立によって、インドネシアの政府と銀行間取極めの合理化を図ることである。期待される結果としては、予算執行手続きの改善、政府銀行勘定の合理化、予算外の資金と国庫オペレーションとの統合、支払いおよび収入送金システムの単純化、および債務管理に統合された資金計画などがあり、これらの成果の実現を支援することが TA の狙いである。

319. TA の下で行われる主要な活動は以下のとおりである。

- 予算執行手続きの改善
- 銀行口座の合理化
- 政府勘定のゼロ・バランス化
- 政府と銀行間の業務取極めについて新しい法的根拠の導入
- 銀行の流動性の吸収
- 事前の資金計画
- 国庫のコンピューター化についての戦略アドバイス
- 国庫地方支部の合理化

320. ドナー調整に関しては、IMF の TA は、世界銀行の「統合財務管理情報システム」(インドネシア語の略称で「SPAN」) プロジェクトと密接な関係があり、これは国庫総局における予算と国庫勘定システムのコンピューター化を支援するものである。SPAN は、公共財政管理の改革において全体を見渡す傘のような役割を果たす。IMF の専門家の仕事は、この国庫総局のコンピューター化全体のなかで重要かつ補完的な役割を担っており、そのマイルストーンとして TSA の設立が含まれている。MOF において、世界銀行は AusAID とともに、債務管理の TA を供与しており、全体的な債務管理戦略の開発や、有価証券のオペレーションの開発の支援を行っている。

### 3) ヒアリング結果および受益国側からのコメント

321. 評価チームが行なったインタビューによれば、専門家と緊密に協力してきた国庫総局のカウンターパートは専門家の仕事と実績に大変満足している。IMF の TA は本部の品質管理機能の支援によって高品質なものであると評価している。専門家は優れた技術知識と能力、優れたコミュニケーション能力および交渉能力を発揮した。

322. インドネシアに赴任する前は、専門家はインド財務省で働いており、インドネシアのカウンターパートを満足させるのに十分な専門知識と経験を得ている。国庫総局が述べたところによれば、専門家は単に深い知識を持っているだけでなく交渉能力が大変優れており、その交渉力が、MOF と他機関との間で覚書 (MOU) を締結する際に重要な役割を果たした。SPAN プロジェクトの傘のもとで、IMF の T/A は、政府銀行勘定の合理化や政府勘定のゼロ・バランス化など大変特化された領域を対象としてきた。専門家はこれらの特化された領域において非常に有用な助言を提供することができた。

### 4)日本のビジビリティ

323. 国庫総局とのインタビューによれば、カウンターパートは IMF TA の資金源が JSA、すなわち日本の拠出金であることについて承知していなかった。

#### 4.2.3 ベトナム

グッド・プラクティス・ケース—ベトナム

会計年度(コスト):2008年(239,200ドル)、2007年(114,400ドル)、2006年(108,400ドル)、2005年(206,800ドル)、2004年(103,400ドル)、2003年(100,000ドル)

IMF TA 部:FAD

プロジェクト名:税務行政

カウンターパート:税務局(GDT)

#### 1) 背景および当該国事情

324. ベトナム政府当局は、JSA TA の 3 つの主要な支援分野のうち、巡回専門家および後方支援機能の観点から IMF 本部(FAD)からのミッション派遣を通じて租税政策および歳入管理の分野で多くの支援を受けている。プロジェクト評価報告書に記されているとおり、過去、本分野の TA はそれほど有効ではないと考えられていた。このことは、ベトナム政府当局が 1999 年に導入した VAT が、IMF の提案から著しく乖離していた事実からもわかる。

325. しかし、IMF 側の取り組み姿勢が変わってきており、パイロットプログラムの実施を通じた、近代的技術や手続きの段階的な導入に見られるような、漸進的な改革アプローチに変わってきた。2005 年にはベトナム政府当局は、IMF の提言に全面的に合意し、更なる支援を要請した。GDT 職員および IMF 所長が指摘するとおり、こうした経緯は、改革に向けての現実的なアプローチをベースに、学習プロセスを経て、関係者間の信頼構築と相互理解を促進することの重要性を示唆するものである。

## 2) TA 活動およびアウトプット

326. GDT は、歳入管理分野において相当の TA 支援を受けている： 1) いくつかのパイロット事務所での税務行政に係る新たな様式の試験的導入、2) 2010 年までに GDT 全体の近代化を図るための 5 ヶ年戦略計画の策定。FAD ミッションは、2006 年 6 月の現地調査において、パイロット的な改革が良好な結果をもたらしていること、および、戦略計画が基本的に適切であることを確認している。改革の全国展開を支援するため、FAD ミッションは以下の取り組みに対して広範な提案を行っている。1) GDT 全体の組織改編、2) 低額納税者、普通納税者、高額納税者それぞれを対象とした、行政戦略の策定(高額納税者オフィス(LTO)の設立を含む)、3) GDT の管理能力の強化、4) 税務管理法案の改定。巡回専門家がコンセプトペーパー、行動計画およびタイムテーブルの策定支援を行い、上述の GDT の改革促進に貢献している。

## 3) ヒアリング結果および受益国側からのコメント

### (1) アウトカム

327. ベトナム政府当局は、アウトカムとして、IMF TA による税務行政の近代化への貢献と深く関わりのある事項について次のとおり指摘している： 1) 2009 年 1 月に発効した新個人所得税(PIT)法の制定、2) GDT 戦略計画(2005-2010)の策定、3) 国際基準に基づく近代的な自己評価手続きのパイロット的实施と全国展開の推進<sup>32</sup>、4) GDT 組織の、コアとなる税務管理機能ベースによる改編、5) 低額納税者、普通納税者、高額納税者それぞれの税徴収に係る決定の施行、6) LTO 設置のための準備とそれに伴う組織改編、7) GDT の 2020 年までの次期長期戦略策定のためのワーキンググループの設置。開発パートナーへのインタビューでは、ベトナムの WTO 加盟および同ルールの遵守に係る諸般の外部要因が本分野の進捗を促したと思われるとの指摘があった。

---

<sup>32</sup> 世界銀行によると、世銀が管理するマルチ・ドナー基金(MDTF)からも IMF TA に資金提供が行われているとのこと。

(2) IMF/JSA の TA に関する全体的なコメント

328. インタビュー調査において、ベトナム政府当局より、IMF/JSA TAが国を越えた、包括的な観点(グッド・プラクティスや教訓の普及を含む)から質の高い支援を行っていることについて謝意が示された。IMFの強みが、実地経験、技術面での深い知識、および信頼関係の構築をベースにベトナム側関係者と密接に連携して業務を遂行できる能力を備えた専門家を動員できることであると指摘した。ベトナム側は、資源の効率的な活用の観点から、TAの様式(巡回専門家)は適切であると考えている。専門家がハノイ不在の際は、電子メールを全面的に活用して専門家の助言を求めており、遠隔アクセスによって必要な助言を得ることに満足しているようである。

(3) 改革に向けてのアプローチに係る指摘

329. ベトナム政府当局は、改革プロセスに対して実用的なアプローチを採用することの重要性を指摘している。税務行政の近代化に向けた、全般的な方向性については、基本的には、IMFの方針に賛同している。同時に、改革の速度と順序については、現実的なアプローチをとることの重要性を指摘している。ベトナムの側の能力の制約に照らして、政府当局は、慎重かつ段階的なアプローチ、すなわちパイロット的な実施後の全国展開、を採用することの適切性を訴えている。

330. ベトナム政府当局は、LTO の導入が段階的に進められることを求めている。LTO の導入・実施の順序は、世界銀行の支援の下に進められている IT システムの整備動向の影響も受ける。ベトナム政府当局からのこうした指摘は、改革に向けての彼らのオーナーシップの強さを象徴するものと考えられる。ベトナム側が運転席に座り、明確なビジョン、戦略、および具体的なアプローチをもって改革を進めている。

(4) 他の開発パートナーとの調整

331. IMF は改革プロセスにおける新たな政策および枠組みの開発支援を行ってきているのに対して、他の開発パートナーは、個別のプログラムやプロジェクトを通じて、主に「下流部分」への具体的な技術支援を行っている。例えば JICA は、納税者サービス支援、監査の技術支援および職員へのトレーニングを通じて GDT の組織強化を図っている。EC の最近完了したプロジェクトでは、主要な税収源を対象に、国の税収をあげるための能力強化支援を行った。世界銀行は、GDT の組織改編、租税政策分析、および税務管理法策定に係る支援を行っており、IMF の TA を、自身の取り組みと補完するものと見ている。

332. 上述のとおり、世界銀行は IT 分野の強化を支援しており、MDTF を通じてコアプログラムの支援、および自己評価の導入を促進している。ベトナム政府当局は、IMF 専門家からの助言を参考にしつつ、5 年戦略に基づいて、どのような支援をどのドナーに要請す

るか決定している。したがって、GDT は、各開発パートナーが実施する支援の調整を図るフォーカル・ポイントであり、GDT の戦略計画との整合性の確保に努めている。

#### 4) 日本のビジビリティ

333. ベトナム政府当局は、IMF TA の資金源が日本であることを認識していた。他方、IMF の TA 業務に関与しない GDT 職員はその事実を認識していないだろうとの発言があった。

#### 4.2.4 タンザニア

---

グッド・プラクティス・ケース：タンザニア(1)

会計年度:2005、案件番号：3049、IMF 担当 TA 部: LEG

プロジェクト・タイトル:中央銀行法および銀行法のレビュー、コスト: 51,700 ドル

受益者:タンザニア政府

カウンターパート:タンザニア中央銀行総裁

---

##### 1) 背景および当該国事情

334. 2004 年 1 月に、タンザニア中央銀行総裁は、タンザニア中央銀行法(1995)および銀行および金融機関法(1991)の包括的な見直しを行なうことをタンザニア当局が決定したと発表した。当局は、金融部門の法的なフレームワークが国際基準に合致した、最新の制度とすることを目的として従来法律を修正することとし、IMF に対しこれらの 2 つの法律のレビューと修正案の作成に係る技術援助を要請した。この技術援助のため JSA の資金を適用することとない、2 名の短期専門家の派遣を内容とするプロジェクトが承認された。

##### 2) TA 活動およびアウトプット

335. 2004 年 7 月、IMF は 2 名の JSA TA による専門家と 1 名の IMF 本部スタッフから構成される技術援助(TA)チームを現地に派遣し、中央銀行法および金融機関法の改訂のための作業に着手し、1 ヶ月間にわたり滞在した。2 名の JSA TA エキスパートは、Robert Sparve 氏(スウェーデンの中央銀行の元顧問、中央銀行法のレビューを担当)および Ms. Virginia Rutledge (銀行監督と銀行業法に詳しい米国の弁護士、金融機関法のレビューを担当)から構成された。

336. タンザニア政府と TA チームとの議論では、最も集中的な議論が中央銀行法の改訂

内容のひとつである、中央銀行および理事会の独立性に関する事項であった。TA チームは1ヶ月の作業の結果、タンザニア中央銀行法(1995)の修正案をドラフトし、銀行および金融機関法(1991)の改定案のドラフトは、TA チームの帰国後タンザニア政府に送られた。

### 3) ヒアリング結果および受益国側からのコメント

337. JSA TA チーム・エキスパートによるレビュー作業は、国際的ベストプラクティスと国際基準に沿って金融部門の法的なフレームワークをもたらす極めて重要な貢献をしたと評価されている。2005年には、タンザニア政府当局が、IMF-JSA TA によって提案された修正の大部分を反映した改正法を議会に提出し、議会は同年修正案を承認した。

338. 2009年8月の調査チームとのインタビューでは、タンザニア中央銀行の副総裁である Mr. Juma Reli は、この JSA TA がタンザニアの中央銀行および金融部門の法的なフレームワークの近代化に寄与し、極めて有効だったとコメントした。同氏は、IMF の TA によってのみ、国際的なベストプラクティスのレベルの能力の専門家（スウェーデンの前中央銀行総裁および米国の弁護士）をタンザニアに派遣することができた、ともコメントした。

---

グッド・プラクティス・ケース：タンザニア(2)

会計年度:2006、案件番号：3655、IMF 担当 TA 部: FAD

プロジェクト・タイトル:PFM 常駐アドバイザー、コスト: 142,500 ドル

受益者:East AFRITAC

カウンターパート:東アフリカ各国の財務行政担当省

---

### 1) 背景および当該国事情

339. IMF の東アフリカ技術支援センター(East AFRITAC)は2002年10月に設立され、公的財政管理(PFM)、マクロ経済政策、歳入政策/管理、経済および金融統計、金融監督等の分野の技術援助を提供している。所掌地域は、東アフリカのエリトリア、エチオピア、ケニア、ルワンダ、タンザニアおよびウガンダである。

340. 近年、East AFRITAC では、所掌諸国の PFM 改革計画への技術支援および戦略支援への協力が増加傾向にある。この背景には、各国へのドナー支援が一般財政支援を通じての協力の増大の結果とみることができる。

341. このプロジェクトは East AFRITAC に常駐する2名の PFM アドバイザーのうちの

1名の派遣費用を負担することにより、下記に挙げる PFM 分野の問題についての技術支援を可能にするものである。

- 予算編成および実行プロセスの改善
- 歳出管理とモニタリングの改善
- 現金と債務管理の手続きの改善を通じて国庫システムの改善を図り、財務会計と報告制度の合理化を図る
- 近代国家財務管理立法の策定
- 財政制度の地方分権化に伴う制度支援
- 財務省の組織改善

## 2) TA 活動およびアウトプット

342. JSA による PFM アドバイザーである Mr. Vijay Ramachandran は East AFRITAC において下記の TA 活動を実施した。

- エリトリア：財務会計マニュアルの作成、2006 年度のよさ策定にあたり、GFS 2001 分類の適用調査、現金管理機能の改善の検討。
- エチオピア：East AFRITAC から複数回派遣される短期専門家によって提供されている予算計画に関する TA および国庫現金管理の改善。
- ケニア：政府関係機関と予算外資金の報告制度の確立と外国援助資金の管理の向上。
- ケニア：開発パートナーグループによるケニアの「PFM 改革戦略」への AFRITAC の参加者。
- ルワンダ：金融規制案の最終版についての助言。これは監督当局と銀行との間の詳細指示についての検討事項を含む。

343. East の AFRITAC の 2名の駐在アドバイザーによる PFM 分野の TA 活動の拡大は、これまでの EAST AFRITAC の TA の実績と支援ニーズに応えるべく実現した。JSA 専門家である Mr. Ramachandran は East AFRITAC に配属された他の専門家と知識・経験を共有し、組織への経験の蓄積に貢献した。

## 3) ヒアリング結果および受益国側からのコメント

344. 2009 年 8 月に調査チームは East AFRITAC を訪問し、センター・コーディネーターである Mr. Mario Zamaroczy、PFM 分野のアドバイザーである Mr. Stephen Mayes にインタビューを行なった。East AFRITAC は 16 のドナーによって運営資金が提供されており、日本以外のドナーは直接資金拠出を行っており、日本は長期専門家の派遣費を供出している。従って、JSA の評価を行なうとしても特定の専門家の評価を行なうというより、East



AFRITAC の活動全体の評価を行なうことが適切であると考えられる。

345. AFRITAC に関する独立評価は最近行われており、報告書が 2009 年 3 月に公表されている<sup>33</sup>。この報告書によれば、AFRITAC の活動は一般に高く評価されており、East AFRITAC はその中でもリーダー的役割として位置づけられ、AFRITAC の中で最も高い効果を上げていると評価されている。特に East AFRITAC の TA の中では歳入管理の機能が同報告書では高い評価を受けている。

346. East AFRITAC の TA の受益者の一人であるタンザニア財務省の副官房長 Mr. John Michael Haul によると、East AFRITAC による TA としては、歳入管理、PFM の法的側面、予算制度改善、マクロ経済分析、財政監督および統計の分野において有用であると評価している。タンザニアにとって、East AFRITAC が至近距離にあるため、随時発生する様々な問題のコンサルテーションが可能であるため、駐在アドバイザーの価値は特に高いと評価されている。

---

<sup>33</sup> “Final Report of the Independent Evaluation of the African Technical Assistance Centers”, by Bruce Murray (Team Leader) and three other members, published by OTM, IMF

## 5 章 総合的評価結果およびレーティング方式の提案

### 5.1 総合的評価結果

347. このセクションでは、アンケート調査、受益者調査、アセスメントレポートおよびフィールド訪問でのインタビューから、IMF/JSA TA の評価調査結果の全体像を示す。

#### 5.1.1 OECD 評価基準に基づいた評価結果

##### 1) 妥当性 (Relevance)

348. 調査チームによるアンケートの調査結果では、受益国と専門家の双方の評価において、IMF/JSA TA プロジェクトが受益国政府の優先事項および実施のタイミングが適切であることを明確に示した。受益国政府の政策と JSA による TA の整合性については、下記に示すとおり、Excellent(64%)、および Good(36%)と回答があり、Modest あるいは Poor との回答は無かった。

受益国政府の政策と JSA TA の整合性についての受益者の回答

回答	回答数	割合
Excellent	25	64.1%
Good	14	35.9%
Modest	0	0
Poor	0	0
No knowledge	0	0

349. また、現地調査結果からは、IMF/JSA TA プロジェクトが各国の事情および開発の優先課題に沿ったものであったことが示され、さらに IMF の開発戦略(地域戦略ノート (RSN) の中で示されている)に適合していることを示している。

350. さらに、IMF 本部での各 TA 担当局とのインタビューによれば、IMF TA プロジェクトは高度に専門化された金融・財政政策、関連法制度を扱っており、各国の開発課題の中でも他ドナーの TA に比べ焦点を絞った高度な取組を実施していることが明らかとなった。

##### 2) 有効性 (インパクト) (Effectiveness (Impact))

351. 評価調査の総合的結果では、IMF/JSA TA プロジェクトは基本的に有効性を持ち、期待された目標を達成していることを示した。各 TA 担当局による「プロジェクト・アセスメント」の結果によると、各 TA プロジェクトはターゲットとした目的に照らして有効であったと示されている。また、「JSA 評価アンケート」の結果では、80%の受益者が TA の有用性について Yes の回答している。

## 5. 総合的評価結果およびレーティング方式の提案

### TAの有用性についての受益者の回答

回答	回答数	割合
Yes	25	80.6%
Partially Yes	6	19.4%

352. 受益国と専門家に対する調査チームによるアンケート調査によると、ほとんどのIMF/JSA TA プロジェクトは設定された目標を達成しており、その評価は、**Excellent(39%)**、**Good(62%)**と回答があり、**Modest** および **Poor** という回答は無かった。TA による成果は各受益国当局によって活用され、各組織の改革のための知識、意識および動機づけの向上に寄与した。さらに、TA の成果は受益国の政策と政策ツールのある程度の改善に直接結びついたと評価された。それらの有効性の主な理由として次の4点が挙げられた。1)専門家の専門知識、2)専門家の他国での経験、3)専門家の当該国の事情を理解する能力およびコミュニケーション・スキル、4)IMF 本部の後方支援。

353. 現地調査結果では、IMF/JSA の TA が具体的な成果を生む(あるいは成果を生むことに寄与する)ことに極めて有効であったことを示した。この有効性を果たした要因としては次の5点が挙げられた。1)専門家の専門知識、2)焦点を絞ったセクターへの取組、3)専門家の選定方法(登録システム)、4)専門家のコミュニケーション・スキル、5)IMF 本部による後方支援。

### 3) 効率性 (Efficiency)

354. 現地調査結果によると、IMF/JSA の TA はその高い専門性と焦点の絞られた取組という観点から効率性は高いと見られ、全体の評価結果としても IMF/JSA TA プロジェクトは効率性の高い運営が行われていることが示された。

355. コスト面からの効率性に関しては、例えば専門家のロスター（登録）制度による選定、IMF 本部の後方支援機能に支えられた円滑な TA の実施などのコスト効率の高い手段によって、JSA は管理されている。また、過去の実績により能力が証明されている専門家の再活用も効率性に寄与する面があると見られた。JSA の長期専門家の派遣にかかる基準価格を日本の ODA および他の国際機関の TA と比較すると、その金額は低いか少なくとも適切なレベルにあることを示している。

356. JSA によって派遣された専門家への以下のアンケート調査結果によると、IMF/JSA による TA は他の国際機関による TA と比較して質が高いという回答が **92%**を占めている一方、月額報酬が高いとの回答は **46%**に留まり、TA の質とコスト面からは相対的に効率的であるとみることが出来る。

### 他の国際機関による TA との比較についての専門家からの回答

比較対象項目	“yes”との回答割合
Quality is higher for IMF/JSA	92%
Monthly remuneration is higher for IMF/JSA	46%

## 4) 持続可能性 (Sustainability)

357. 受益国および JSA 専門家の双方に対して行われたアンケート調査によれば、TA の成果の組織的な活用、スタッフの能力開発あるいは自立的な活動のための予算確保のような、TA の持続可能性に関連する主要要素については、ほとんどの受益国当局において達成されている。また、専門家の大半は、TA の持続可能性は受益国当局の能力改善への意欲によるとの認識を共有していることが判明した。

専門家による TA の持続可能性に関する評価

回答	回答数	割合
Excellent	21	25.6%
Good	42	51.2%
Modest	11	13.4%
Poor	1	1.2%
No knowledge	7	8.5%

358. 現地調査結果によると、対象国によってそのオーナーシップの度合いに違いがあることが明らかとなった。例えば高いオーナーシップ意識を持つ国としてベトナムが挙げられる。また、オーナーシップの弱い国に対しては、TA の効果が持続するよう、オーナーシップの向上に取り組む必要がある。

359. IMF において TA に充てられる財源の持続可能性に関しては、IMF の予算による TA への資金配分が減少される方向にあり、より多くを外部資金に頼らなければならないことが想定されている。IMF 予算による TA の実施に際しては、受益国による資金負担制度を導入しているが、この受益国負担制度は、資金量としては大きくないかも知れないが、受益国のオーナーシップを高める効果を持つと見られる。よって JSA への適用についても今後検討の必要があると考えられる。

## 5) 透明性 (Transparency)

360. IMF/JSA TA プロジェクトは、金融・財政における政策レベルかつ高度に専門化された分野での技術支援活動であるが、現地調査結果によると、日本を含む他のドナーとの情報共有において改善の余地があることが示された。

361. IMF の TA に登用する専門家の選定システムは、関連分野における有能な専門家の数が限られていることから、公募ではなく登録システムを採用している。現行の登録システムはその効率面においては合理的であると考えられるが、その制度の透明性を高める必要があると考えられる。

## 6) 日本の ODA との整合性 (Consistency with Japanese ODA)

362. 日本の ODA 政策と JSA による TA の整合性に関しては、日本政府の ODA 政策に関する文書(ODA 大綱、ODA 中期政策および国別援助計画)と照合した結果、IMF/JSA TA は日本の ODA 政策と整合的であることが確認された。

## 7) 日本のビジビリティ (Visibility of Japan as a donor)

363. 全体的な評価結果として、IMF/JSA の TA のドナーが日本であることがどの程度認識されているか、という側面においては、他の評価項目、例えば有効性あるいは受益国の便益という側面、において得られた高い評価と比較すると、相対的に低いことが示された。

364. アンケート調査結果によると、JSA TA における日本のビジビリティは受益国政府の高官レベルで 71%が日本の財政負担による技術支援であることの認識を共有していた。他方、JSA 専門家の回答では専門家の 96%が日本の資金による TA であることを認識していた。専門家による記述コメントでは、専門家がドナーとしての日本のビジビリティを高めることへの理解と必要性を示していることが明らかとなった。

365. 現地調査の結果によると、国によっては、例えばカンボジア政府での日本のビジビリティは極めて高いことが明らかとなった。これは同国への IMF/JSA による TA の量的なプレゼンスと 2009 年の初めに実施された IMF と財務省(日本)の合同ミッションメンバーの訪問による効果もあるものと考えられる。しかしながら、現地調査で訪問した他の国々、例えばインドネシア、タンザニアおよびベトナムにおいては、受益国当局の認識は低く、この点は改善の余地があることを示唆している。

日本のビジビリティに関する受益者の回答

回答	回答数	割合
Yes, very much so	12	30.8%
Yes, relatively so	13	33.3%
Not so much	5	12.8%
Not at all	1	2.6%
No knowledge	8	20.5%

## 5.1.2 仕様書の指定する評価基準に基づいた評価結果

## 1) 仕様書が定める評価の全体目的

366. 全体目的は次の 3 項目により示されている。

- (1) JSA が効果的なツールとして、技術支援受益国の能力強化に貢献してきたかについて、(a)TA の質、(b)持続可能性、(c)効率性、の観点を含む評価を行う。
- (2) JSA の管理の仕方や JSA に係る情報について説明責任を充足してきたか、また、JSA は投入資金に対して適切な価値を生み出してきたかについて、(a)日本の ODA との整合性、(b)ドナーとしての日本のビジビリティ、(c)IMF TA を支援する必要性、の観点を含む評価を行う。
- (3) 上記(1),(2)の観点から、JSA の目的の達成をより確実にするための改善に向けた提言を行う。

**2) JSA が効果的なツールとして、技術支援受益国の能力強化に貢献してきたかについて**

367. 評価チームによる調査の結果、各項目について下記の点が明らかとなった。

**(a) JSA TA の質**

368. JSA TA の技術的な高品質は、国際的なベストプラクティスに合致しているか、また加盟国の優先事項と一致しているか。

- 受益国カウンターパートのほとんどが JSA TA の品質は国際的に最高水準にあると認識している。
- 受益国カウンターパートのほとんどが JSA TA は受益国の優先課題と一致していると認識している。

369. 地域局の関与は、IMF のサーベイランスおよび融資活動を統合しながら加盟国の A 優先事項を決定し、品質管理を提供することに役立っているか。

- 最初のニーズ把握は地域局によって行われており、地域局の関与は有効に機能しており、かつ重要な役割を果たしている。地域局は、サーベイランス結果をモニターし、如何なる種類の TA 活動や支援分野が必要かを検討する。地域局は、地域戦略ノート(RSN)を策定し、そのなかで取り組むべき地域の問題や、各国の援助の優先事項および計画を明確にする。

370. TA 担当局においては、JSA TA がタイムリーに提供され高品質であることを確かにするため、どのような手段を取っているか？それらの手段は適切で有効であったか？

- TA 担当局は強い「後方支援者」として機能し、これが JSA や他の TA 活動の品質管理の鍵となっている。TA 担当部の本部スタッフ自らが、支援対象分野についての深い知識と経験を持っている専門家である。この後方支援機能が、IMF の TA と他ドナーとの違いである。他ドナーの場合には、TA 活動を管理しているのは専門家ではなくゼネラリストであることが多い。TA 供与のタイミングに関しては、他の外部財源による TA と比較して JSA は迅速に決定されるので、適切なタイミングでの TA の実施が可能である。

371. 現在の JSA 活動の評価は適切であり有効か？

- JSA TA の現在の評価システムは、「説明責任」および「マネジメントの改善」といった観点から改良の余地が大きいと思われる。

**(b) JSA TA によって達成された結果の持続可能性**

372. JSA は単体として、あるいは IMF の諸活動と共に、受益国において明確かつ持続的な成果を達成しているか？

- 受益国カウンターパートのほとんどが、JSA により目に見える成果もしくは（いくつかのケースでは）インパクトが発現したと認識している。ただし、JSA がカバーできた分野の範囲は、国によって大きな違いがある。

**(c) 効率性とコストの検討**

373. JSA TA は、各国にキャパシティー・ビルディングの支援を行ううえで、他の TA 形態と比較して、コスト効率の良い方法であったか？キャパシティー・ビルディングの便益の測定の難しさを踏まえたうえで比較が可能であればその答えは？

## 5. 総合的評価結果およびレーティング方式の提案

- 多くの(大部分の)受益国は、JSA TA の内容はユニークで単純な比較対象を見つけるのが難しいと考えており、他の開発機関との比較は適切でないように思える。
- しかし、あえて比較をすると、JSA 資金のコスト効率に寄与しているいくつかの要因がある。それは、第一に、専門家のロスター制による選考過程は、公開入札や公募制よりもコスト効率が高いこと、第二に、能力が証明された同一の専門家を繰り返し派遣することは、コミュニケーションや知識の面などからみても効率的であること、第三には、IMF 本部の機能局による強いサポート体制と品質管理が、JSA TA の円滑で効率的な実施に貢献している。IMF が専門家を派遣する際の標準コストも、少なくとも人件費に関する限り、日本の同様の TA スキームと比較して適切な範囲にある。

### 374. JSA TA のコストは他の比較可能な TA と比べて適切か？

- プロジェクト 1 件当たりの予算 (約 15 万ドル) および、JSA ガイドラインで規定されている専門家派遣の際の標準月額報酬は、JICA など日本の技術援助の場合と比較して合理的な範囲にある。更に、予算のディスバース率も 1993 年から 2009 年までの平均が 96%と大変高く、このことも IMF による予算管理が健全であることを示している。

### 3) JSA の管理の仕方や JSA に係る情報について説明責任を充足してきたか、また、JSA は投入資金に対して適切な価値を生み出してきたかについて

#### (a) JSA と日本の ODA 政策との整合性

##### 375. JSA 活動は日本の ODA 政策と整合しているか？

- 日本政府が策定し日本の ODA 政策を現している三種類の重要な文書が「ODA 大綱」「ODA 中期政策」「国別援助計画」である。これらの文書の内容を検討した結果、JSA による支援内容は、日本の ODA 政策と高い整合性を有している。

##### 376. JSA 活動と他の日本の ODA イニシアチブ (二国間技術協力や他の国際機関での日本基金等) とは重複しているか？もし重複のある場合、その重複部分は如何になくすことができる、あるいは是正し得るか？

- 評価チームが調べた限りでは、JSA と日本の ODA による他の技術援助との間に重複は見当たらなかった。その要因の一つは、IMF と日本の ODA は、支援の対象とする専門分野が異なっていることがある。ただし、金融や財政分野での日本の将来の ODA の発展を考えると、IMF との相補的役割が必要かつ重要である。

#### (b) ドナーとしての日本のビジビリティ

##### 377. JSA は ODA ドナー国として十分な日本のビジビリティを発揮したか？

- 部分的には「はい」、部分的には「いいえ」である。特に受益国側にとって改善の余地がある。IMF と日本の当局による制度面での工夫が更に必要である。

##### 378. JSA は、ODA ドナー国として日本のビジビリティを強化したか？

- 部分的には「はい」、部分的には「いいえ」である。日本は特にアジアでは大規模なドナーとして認められているため、JSA を通じたビジビリティの強化がもし適切に行われたとしても、その効果自体はマージナルなものに留まるであろう。しかし、日本の存在感が強くない国、例えばアフリカにおいては、IMF の金融や財政セクターに与える影響が強いが故に、JSA を活用することによるビジビリティ向上の効果が期待できる。

##### 379. JSA ガイドラインの広報に関する記述は適切か？もし適切でない場合、ODA ドナ

一国として日本のレジリエンスを改善するためにどのような変更が可能か？

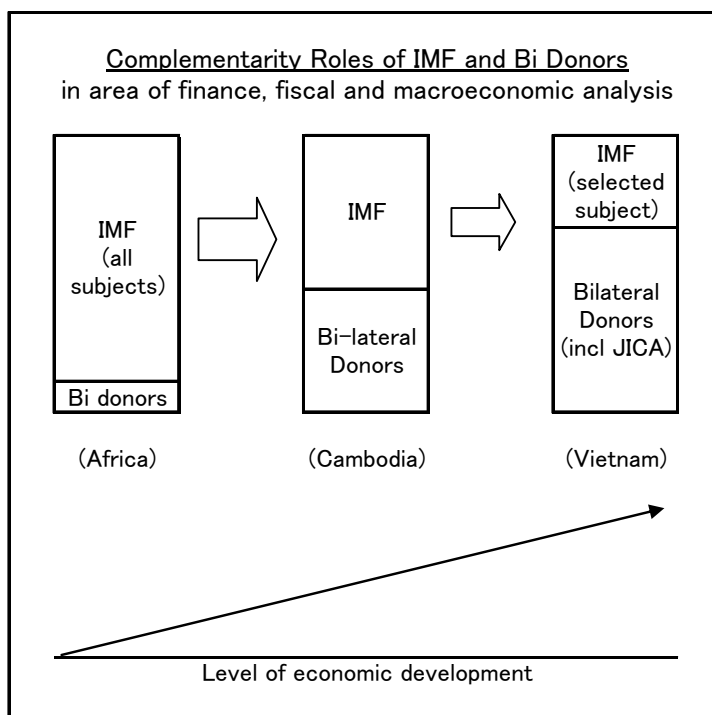
- 制度化のプロセスを経ることにより、広報活動を含めた日本のレジリエンスを改善できる様々な可能性があると思われる。この点については、次章の提言のなかでさらに議論する。

(c) 開発援助支援の他の手段と比較して、IMF の TA を支援する意義

380. 日本の ODA 資金による他の開発援助手段と比較して、特に IMF の TA をサポートする利点は何か？

- 日本にとって、金融制度、財政運営、マクロ経済分析といった分野で実際に TA のために派遣できる専門家の数は限られている。JSA を通じて IMF の TA を支援する利点は、IMF の専門家が JICA をはじめとする日本の ODA 機関や他の専門家と協力し補完し合う関係を築くことによって、日本の二国間 ODA の機会の拡大につながっていく、という点にある。アフリカの国々における IMF の TA をみると、例えばタンザニアでは日本の援助はパイオニア的な役割を果たしている。これに対してアジア、例えばベトナムにおいては中央銀行や財政分野にいたるまで既に JICA の TA が入っている。つまり、技術支援の経験の浅い国においては、JSA にパイオニア的な役割を持たせるという戦略を取ることが可能である。そして、(ベトナムの例に見られるように) 日本が受益国に対して TA を直接供与できる程度にまで日本の援助が追いついた時点で、日本の二国間援助の比率を高めることが可能となる。(次の図表は、この概念を図で表したものである。)

図表 5.1 IMF の TA と二国間援助による TA との相補的役割





## 5.2 レーティング方式の提案

### 5.2.1 提案するレーティング方式の概要

381. 評価チームは、今後の実施を想定して、IMF/JSA TA プロジェクトの「レーティング」方式を提案する。潜在的な用途としては、外部評価者が事後評価において適用することなどが考えられる。提案する方式は、2006年にADBにより作成されたTA評価用ガイドラインおよび、IMFにおけるTA評価事例(2008年のイラクおよび2009年のAFRITAC)を参照しつつ開発したものである。これらの中で、イラクに関する評価事例が本評価調査に似ているため、基本的な考え方として参照した。

#### 1) レーティングの基準、サブ基準およびウェイト

382. レーティングに用いる基準は、OECD「DAC 開発援助評価基準」に基づいて、基本的に「妥当性」「有効性」「効率性」および「持続可能性」から構成されている。「インパクト」に関する視点は、「有効性」の中に含まれている。参照した先例およびガイドラインにおいても、これらと同じ基準を採用している。これらの基本的な基準に加えて、ドナー関心事項についての基準も追加されている。

383. レーティングの各基準におけるサブ基準およびそれらのウェイトは、参照した事例との比較を行って分析した。「妥当性」では、サブ基準およびウェイトは、IMF イラク(2008)評価報告書と同じである。「有効性」については、サブ基準は、基本的にIMF TA プロジェクトを対象として実施された2種の評価報告書と同様である。評価チームとしては、更に1項目のサブ基準を追加することを提案する。TA プロジェクトの有効性にとっての重要な要素であり、IMF/JSAのTAプロジェクトに関するデータが存在している「受益者満足度」である。受益国の経済状況へのインパクトをもたらず観点からは、いずれのサブ基準も同様に重要であるため、これら4項目のサブ基準は同じウェイトにて評価することを提案する。「効率性」に関しては、イラクの事例からのサブ基準を基本的に採用するが、客観的評価の相対的な難しさを踏まえて「プロセスおよび実施の効率性」を除外する。これら全てが高い効率性を維持するために等しく必要であるので、3つのサブ基準はほぼ同じウェイトにしている。最後に「持続可能性」については、「オーナーシップ」の概念をいくつかのサブ要因に分割しているADBガイドラインから2つのサブ基準を使用することを提案する。これらは判断を下すのが比較的容易である。これらのサブ基準に加えて、外部要因に関連するサブ基準が含まれている。オーナーシップが持続可能性の鍵であるので、相対的に高いウェイトが最初の2つのサブ基準に設定されている。

384. 評価チームは、ドナーの関心事項についての基準を追加することを提案する。具体的には、「ドナーにとっての妥当性」および「ドナーにとっての有効性」である。「ドナーにとっての妥当性」のサブ基準は、「ドナー優先事項との整合性」であり、また「ドナーにとっての有効性」のサブ基準は、「ドナーのビジビリティ」である。

385. このレーティング方式を試行的に適用した上で、TAプロジェクトの正確な状況を適切に反映しているか否かを見定めて、サブ基準およびそれらのウェイトに対して、必要な修正を行うことが重要である。

5. 総合的評価結果およびレーティング方式の提案

図表 5.2 基準、サブ基準、およびウェイト

<妥当性>

サブ基準	ウェイト
政府優先事項および特定のニーズとの整合性	30%
IMF の優先事項との整合性(「地域戦略ノート」)	30%
「事前分析」の質	20%
他の開発パートナーとの連携	20%

<有効性>

サブ基準	ウェイト
「望ましい結果」対「実際の結果」	25%
「TA アウトプット」の活用	25%
主要な経済機能開発および組織能力の向上への貢献度合い	25%
受益者満足度	25%

<効率性>

サブ基準	ウェイト
時宜性	35%
資源の効率的な使用 (当初予算への超過がないこと)	35%
関与の一貫性	30%

<持続可能性>

サブ基準	ウェイト
パートナー組織における継続的なオペレーションを保証するための適切な政策・ 手続・財政措置の採用状況	40%
パートナー組織における求められる人的資源の維持を保証するための適切な措置 の採用状況	40%
相手国固有の状況(外部要因)	20%

<ドナーにとっての妥当性>

サブ基準	ウェイト
ドナー優先事項との整合性	—

<ドナーにとっての有効性>

サブ基準	ウェイト
ドナーのビジビリティ	—

5. 総合的評価結果およびレーティング方式の提案

図表 5.3 参照した他の事例およびガイドラインとの比較

<妥当性>

ADB(2006)	IMF イラク(2008)	IMF-AFRITAC(2009)	JSA(2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 問題と機会についての事前分析</li> <li>- 政府の優先事項および戦略との整合性</li> <li>- ADBの組織目標、対象国への戦略・プログラムとの整合性</li> <li>- TAの形成/デザイン</li> <li>- 相手国政府のオーナーシップ/参加の根拠</li> <li>- 他の開発パートナーの活動との補完性および連携の程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 事前分析の質(20%)</li> <li>- イラクにおけるIMF活動との整合性(30%)</li> <li>- 政府の優先事項との整合性(30%)</li> <li>- IMFと開発パートナーとの調整(20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 政府優先事項との整合性(60%)</li> <li>- 開発パートナーとの調整(20%)</li> <li>- IMF本部活動との整合性(20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 政府優先事項および特定のニーズとの整合性(30%)</li> <li>- IMFの優先事項との整合性(「地域戦略ノート」)(30%)</li> <li>- 「事前分析」の質(20%)</li> <li>- 他の開発パートナーとの調整(20%)</li> </ul>

<有効性>

ADB(2006)	IMF イラク(2008)	IMF-AFRITAC(2009)	JSA(2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- TA管理の有効性</li> <li>- TA成果の達成状況(必要に応じて、組織能力の開発を含む)</li> <li>- 帰着</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 結果の活用(30%)</li> <li>- 「望ましい結果」対「実際の結果」(30%)</li> <li>- オフサイトのデリバリー方法の有効性(10%)</li> <li>- 主要な経済機能開発および組織能力の向上への貢献度合い(30%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AFRITACのアウトプットの活用(40%)</li> <li>- 「計画上の達成」対「実績」(30%)</li> <li>- 主要な経済機能開発および組織能力の向上への貢献度合い(30%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 「望ましい結果」対「実際の結果」(25%)</li> <li>- アウトプットの活用(25%)</li> <li>- 主要な経済機能開発および組織能力の向上への貢献度合い(25%)</li> <li>- 受益者満足度(25%)</li> </ul>

<効率性>

ADB(2006)	IMF イラク(2008)	IMF-AFRITAC(2009)	JSA(2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- インプットの効率的な活用によるTAアウトカムの達成</li> <li>- プロセスの効率性</li> <li>- アウトカムの時宜性</li> <li>- 実施途中の修正および対話の質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- プロセスおよび実施の効率(30%)</li> <li>- 関与の一貫性(30%)</li> <li>- 資源の効率的な使用(30%)</li> <li>- 時宜性(10%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- プロセスおよび実施の効率(40%)</li> <li>- 資源の効率的な使用(40%)</li> <li>- モニタリングおよび報告(20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 時宜性(35%)</li> <li>- 資源の効率的な使用(当初予算への超過がないこと)(35%)</li> <li>- 関与の一貫性(30%)</li> </ul>

<持続可能性>

ADB(2006)	IMF イラク(2008)	IMF-AFRITAC(2009)	JSA(2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- パートナー組織における継続的なオペレーションを保証するための適切な政策・手続・財政措置の採用状況</li> <li>- パートナー組織における求められる人的資源の維持を保証するための適切な措置の採用状況</li> <li>- 政策、組織、市場および規制条件、および変化の危険性に対する適切性</li> <li>- 政府・組織によるTAアウトカムへの関与、およびオーナーシップ確保についての政治的な意思</li> <li>- TAアウトカムの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- イラク固有の状況(20%)</li> <li>- IMFの継続的な関与(30%)</li> <li>- TAアウトプットに対する政府のオーナーシップ(30%)</li> <li>- 参加者が獲得した知識を業務にて活用する可能性(20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 政治経済の状況(25%)</li> <li>- 実施機関のオーナーシップの発揮およびアウトプットの活用(40%)</li> <li>- アフリカの専門知識の活用(15%)</li> <li>- センターの財政面での維持可能性(20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- パートナー組織における継続的なオペレーションを保証するための適切な政策・手続・財政措置の採用状況(40%)</li> <li>- パートナー組織における求められる人的資源の維持を保証するための適切な措置の採用状況(40%)</li> <li>- 相手国固有の状況(外部要因)(20%)</li> </ul>

5. 総合的評価結果およびレーティング方式の提案

ADB(2006)	IMF イラク(2008)	IMF-AFRITAC(2009)	JSA(2009)
を支える適切な法制度の存在 - 重要な利害関係者の支援を維持するための政府側の政治的な意思			

2) 数値化

386. サブ基準を、それぞれ1~4点で数値化する。次に、それらを各サブ基準に割り当てられたウェイトを使用して基準ごとに集計する。数値化の方法は、イラクとAFRITACにおけるTA評価と同様である。

図表 5.4 数値化の方法

<妥当性>

- 高度に妥当・素晴らしい： >3.5 点
- 妥当・良い： 2.5-3.5 点
- 部分的に妥当・適切： 1.5-2.5 点
- 妥当ではない・適切でない： <1.5 点

<有効性>

- 高度に有効・素晴らしい： >3.5 点
- 有効・良い： 2.5-3.5 点
- 部分的に有効・適切： 1.5-2.5 点
- 有効でない・適切でない： <1.5 点

<効率性>

- 高度に効率的・素晴らしい： >3.5 点
- 効率的・良い： 2.5-3.5 点
- 部分的に効率的・適切： 1.5-2.5 点
- 効率的でない・適切でない： <1.5 点

<持続可能性>

- 高度に持続可能・素晴らしい： >3.5 点
- 持続可能・良い： 2.5-3.5 点
- 部分的に持続可能・適切： 1.5-2.5 点
- 持続可能でない・適切でない： <1.5 点

<ドナーにとっての妥当性>

- 高度に整合・素晴らしい： >3.5 点
- 整合・良い： 2.5-3.5 点
- 部分的に整合・適切： 1.5-2.5 点
- 整合していない・適切でない： <1.5 点

<ドナーにとっての有効性>

- 高度にビジブル・素晴らしい： >3.5 点
- ビジブル・良い： 2.5-3.5 点
- 部分的にビジブル・適切： 1.5-2.5 点
- ビジブルではない・適切でない： <1.5 点

## 5.2.2 適切なレーティングのための情報/データソースおよび求められる改善点

387. 下記図表は、「レーティング」を実施するにあたっての仮説的な情報/データソースを示している。適切にレーティングを実施するためには、いくつかの改善が求められる。3.1章にて議論したように、TAプロジェクトの報告・評価制度における改善を行うことで、将来的に、安定した評価およびレーティングの実施が可能になる。

図表 5.5 「レーティング」方式のための情報/データソース

レーティングのサブ基準	情報/データソース	改善のためのインデックス
<b>&lt;妥当性&gt;</b>		
政府優先事項および特定のニーズとの整合性	プロジェクト提案、 プロジェクト・アセスメント	
IMFの優先事項との整合性(「地域戦略ノート」)	地域戦略ノート	
「事前分析」の質	プロジェクト・アセスメント	(B)
他の開発パートナーとの連携	プロジェクト提案、 プロジェクト・アセスメント	
<b>&lt;有効性&gt;</b>		
「望ましい結果」対「実際の結果」	プロジェクト・アセスメント	(C)
「TAアウトプットの活用」	プロジェクト・アセスメント、 (次期)プロジェクト提案	
主要な経済機能開発および組織能力の向上への貢献度合い	プロジェクト・アセスメント、 (次期)プロジェクト提案	(C) (B)
受益者満足度	JSA 評価アンケート、 プロジェクト・アセスメント	(C) (B)
<b>&lt;効率性&gt;</b>		
時宜性	プロジェクト・アセスメント	(C)
資源の効率的な使用 (当初予算への超過がないこと)	プロジェクト・アセスメント	(B、C)
関与の一貫性	プロジェクト・アセスメント	(B)
<b>&lt;持続可能性&gt;</b>		
パートナー組織における継続的なオペレーションを保証するための適切な政策・手続・財政措置の採用状況	プロジェクト・アセスメント、 (次期)プロジェクト提案	(B) (B)
パートナー組織における求められる人的資源の維持を保証するための適切な措置の採用状況	プロジェクト・アセスメント、 (次期)プロジェクト提案	(B) (B)
相手国固有の状況(外部要因)	プロジェクト・アセスメント、 (次期)プロジェクト提案	(B、C) (B)
<b>&lt;ドナーにとっての妥当性&gt;</b>		
ドナー優先事項との整合性	ドナー政府によって準備された 政策と戦略文書	(A)
<b>&lt;ドナーにとっての有効性&gt;</b>		
ドナーのビジビリティ	JSA 評価アンケート、 プロジェクト・アセスメント	(B) (B)

## 5. 総合的評価結果およびレーティング方式の提案

388. 情報/データソースに関して求められる改善には、一般的に、下記のような 3 種類があると思われる。図表中の情報/データソースの右側の列に付けられた文字(A)(B)(C)が、それらの 3 つの種類をそれぞれ表わしている。

- (A) 利害関係者が重要な政策であると考えられる場合、適切な文書それ自体が必要となる。
- (B) 特定の文書はそれ自体既に存在する。しかしこれらサブ基準の評価に必要な情報を確実に得られるようにするために、文書内の項目等として明確に組込まれるべきである。
- (C) サブ基準の内容も含んでいる特定の文書は既に存在する。しかしながら、その実施に際して、一貫性や普遍性を確保することが求められる。その結果、レーティングのための必要な情報/データが、安定した質および量にて常に利用可能となる。

## 6 章 IMF と財務省に対する提言

### 6.1 IMF に対する提言

#### 6.1.1 透明性の改善 (Improvement in Transparency)

389. JSA の年次報告書において、案件ごとに回収されている JSA 評価アンケート (JSA Evaluation Questionnaire) の集計結果をより明確に掲載し、日本および他国に対して JSA の評価結果を明示することを提言する。

390. 現在の IMF/JSA の技術支援 (TA) に係る専門家の選定システムは公募方式でなく専門家登録制度にて実施されているが、その選定システムを出来る限り公開することを提言する。特に、専門家に求められる専門能力、キャリア、受益国および IMF での業務経験、コミュニケーションのスキルなどを明らかにすることが必要である。これによって、選定方法における透明性が高まり、他の援助機関とは異なる専門家への要求レベルも広く周知されることとなる。

391. TA の活動内容に関し、他の援助機関との情報共有をより組織的に取り組むことを提言する。これにより他ドナー、とりわけ JICA に対する透明性と補完性を高める効果が期待される。ただし、受益国に関する情報の他機関との共有については IMF としての制約があることも想定されるため、各国の事情および他の援助機関の関心の度合いなどを IMF 駐在スタッフが判断し、対応することが望まれる。

#### 6.1.2 マネージメントの改善 (Improvement of Management)

392. JSA プロポーザル (JSA Project Proposal) およびプロジェクト・アセスメント (Project Assessment) の記載内容および管理について、下記の点における改善を提言する。

- 記載される情報の整合性の確保。
- JSA ガイドラインにおいて、プロジェクト評価のための「検証可能な指標」の記載について、その意図と考え方を示す。
- プロジェクトのため前提条件の記述内容の改善。
- 中期目標のマトリックスへの記入内容の改善。
- プロジェクトの目標の達成についての記述内容の改善。
- 同一専門家の継続派遣の場合の承認条件の設定。

393. 有効性、インパクトおよび効率性を強化するために、対象国と対象分野によっては、長期専門家と短期(複数回派遣)専門家を組み合わせ、TA プロジェクトのプログラム化を下記の点に留意しつつ検討することを提言する。

- 対象とする国および分野を「IMF による必要性判断」および「各国のニーズ」の両面から焦点を絞ること。
- 受益国当局が一定期間の間に専門家からの技術移転を完了し、自立する方針 (exit policy) を示すこと。これによって、受益国側のオーナーシップを高めることに繋がる。この点は、長期専門家の「卒業」の必要性として 2005 年の IEO 報告書の中でも示される。

394. JSA プロポーザルおよびアセスメントにおいては、受益国当局における援助効果の「持続可能性」(sustainability)と受益国当局の「オーナーシップ」(ownership)の強化に焦点をあて、その客観的評価手法の開発を行なうことを提言する。

395. 技術支援管理室 (OTM) における JSA プロポーザル、アセスメントおよび JSA 評価アンケートの文書管理システムの改善を提言する。特に電子媒体を活用し IMF のイントラネット上にデータを格納、整理、取出し、検索することが可能な、より効率的なシステムの確立が求められる。JSA 評価アンケートの回収に関しては既に紙ベースから電子媒体化への改善が OTM によって行われているが、OTM におけるマンパワーの制約もあり更なる継続的な改善が必要と思われる。

### 6.1.3 日本のビジビリティの強化 (Improvement of Visibility)

#### 1) シンボリック面の改善

396. JSA のロゴおよびその概念を、JSA 関連の資料、文書、報告書および専門家の名刺に記載し、JSA 関連文書において日本による資金援助によって行われていることを明確に示すことを提言する。

#### 2) 受益国での日本のビジビリティの強化

397. 調査結果によると、とりわけ受益国当局において、日本のビジビリティを高めることが必要であることが確認された。従って、IMF を通じて受益国および受益国当局の複数レベルでの日本のビジビリティの周知を徹底することを提言する。

#### 3) 日本の JSA プロジェクトへの関与の強化

398. JSA プロジェクトへの日本人専門家の登用の機会を増やすため、一週間以内の短期のセミナー・ワークショップへの日本人専門家の活用を提言する。2009 年 6 月時点での登録された専門家 1,350 名のうち、日本人の数は 30 名であるが、日本政府当局の協力を得てロスターをアップ・デートし、日本人専門家を増やす必要がある。

399. IMF/JSA の専門家、受益国政府、日本政府、ODA 機関、日本人専門家、学者、民間部門およびマスメディアの関係者の参加による地域フォーラムを開催し、アジアおよび（または）アフリカにおける JSA TA の活動の紹介を行う。これは次の点が強化されることが期待される。1) 経験の共有のための情報の伝達、2) JSA の支援の広報、3) 日本の ODA 関係者とのコミュニケーションの活発化。

## 6.2 財務省に対する提言

### 6.2.1 情報公開による透明性の改善 (Improvement of Transparency and Information Disclosure)

400. セミナー、フォーラム、ウェブサイト、ODA 出版物中の各種記事および他のメディアを通じて、JSA プロジェクトの活動と成果を一般公衆、即ち納税者へ周知するための広報を強化することを提言する。



401. また、日本の ODA 関係者、学識者、専門家およびコンサルタントとの間で JSA のプロジェクト・レベルでの情報共有を図ることを提言する。これによって提案されている地域フォーラムでの関心テーマの確認につながる事が考えられる。

402. 開発途上国の財政・金融分野における日本の ODA の役割を強化するために IMF の TA を活用するための戦略を下記の諸点に留意しつつ検討することを提言する。

- 財務省および外務省の ODA 政策に留意しつつ、日本の人的資源の活用と IMF の TA 活動との補完性を高めること。
- 日本の ODA を補足するツールとして、JSA を活用すること。
- 日本の財政・金融政策の歴史的経緯および政策の実施経験をドキュメントに整理し、開発途上国のための参考資料として開発する。
- 受益国の金融・財政分野の開発ニーズによっては、現地において JSA と JICA の専門家の活用の戦略をたて、日本の二国間援助による協力の可能性を検討する。

### 6.2.2 日本のビジビリティの改善 (Improvement of Visibility)

#### 1) シンボリック面の改善

403. IMF と協力し、IMF および専門家が使用する JSA 関連文書におけるシンボリック面の改善を図る。また、受益国側の認識を高めるため、日本の二国間チャンネルの活用も有効と考えられる。

#### 2) 日本の JSA プロジェクトへの関与の強化

404. IMF の専門家登録における日本人専門家の数は、これまでの IMF および財務省の努力に関わらず限定的であるが、求められる能力条件に適合した人材の選定をした上で日本人専門家をさらに増加させることを提言する。また、日本人専門家のより多くの参加を実現するために、日本国内の IMF/JSA TA に参加し得る人的リソースを抱える財務省、日本銀行および金融庁の協力を得られるような働きかけも有効と考えられる。

405. 日本国内の関係者の JSA に対する理解を深めるために、発展途上国の中でも日本の ODA 関係者にとっても馴染みの薄い国々の財政・金融分野における JSA 専門家の活動についての情報を提供する「地域フォーラム」を組織することを提言する。

406. 各国に派遣されている JSA 専門家と JICA の本部あるいは地域事務所との間のコミュニケーション・チャンネルを創設し、情報交換を図ることにより、現地における協力の可能性を図ることを提言する。

# IMF の特定活動に係る日本管理勘定（JSA）に関する

## 独立評価報告書

### 付録（APPENDIX）

- A. アンケート調査票：受益国（Questionnaire Survey Sheet: Beneficiaries）
- B. アンケート調査票：専門家（Questionnaire Survey Sheet: Experts）
- C. アンケート調査結果：受益国（Results of Questionnaire Survey: Beneficiaries）
- D. アンケート調査結果：専門家（Results of Questionnaire Survey: Experts）
- E. JSA 評価アンケート用紙（JSA ガイドラインの付属 IV）  
（JSA Evaluation Questionnaire (Attachment IV of JSA Guidelines)）
- F. JSA 評価アンケートの集計結果  
（Results of Collected JSA Evaluation Questionnaire）
- G. IMF 本部打ち合わせの日程表（Schedule of IMF Headquarter meetings）
- H. 現地調査の日程表（Schedule of the Field Survey conducted）
- I. 評価対象期間の IMF/JSA TA 案件リスト  
（List of JSA-funded TAs in the evaluation period）



付録 (Appendix) A

アンケート調査票：受益国

Questionnaire Survey Sheet: Beneficiaries

**受益者調査****回答者情報****【国】**1. 国名

➤ ( )

**【回答者】**2. 組織の種類をチェックしてください。

- 中央銀行
- 財務省
- 歳入・税関組織
- 金融部門監督官庁
- 統計局
- その他 ( )

**【IMF/JSA TA の主たる対象分野】**3. IMF/JSA の TA の対象の大分野及び小分野をチェックしてください。

- 財政政策・政策運営
  - ◇ 租税政策
  - ◇ 租税および関税行政
  - ◇ 歳出政策
  - ◇ 予算編成および公共支出管理
  - ◇ 財政運営
  - ◇ 連邦国家財政
- マクロ経済・金融統計
  - ◇ セクター別統計整備
  - ◇ 国際収支および対外債務統計
  - ◇ 財政統計
  - ◇ 貨幣および金融統計
  - ◇ 国民会計と物価統計
  - ◇ 統計データ公表基準
- 金融政策・金融制度
  - ◇ 中央銀行業務および通貨管理

- ◇ 貨幣および為替政策運営、並びに公的債務管理
- ◇ 資本市場整備、特に金融債、公的債券および外国為替市場整備
- ◇ 為替制度と通貨の兌換性
- ◇ 決済システム
- ◇ 銀行監督および規則
- ◇ 銀行再編と銀行セーフティーネット

## 評価に関する質問

以下の質問は、IMF/JSA によって実施された TA プロジェクトについての評価に関するものです。あなたの経験に基づいた全体的な評価から下記の質問にお答えください。

### 【IMF/JSA TA の妥当性(Relevance)】

妥当性とは IMF/JSA による TA が、どの程度あなたの政府の政策とニーズと合致していたかを評価します。

#### 4. あなたの政府の政策優先事項との整合性の観点からの IMF/JSA TA の評価。

- 優れている (Excellent)
- 良い (Good)
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
- 不十分 (Poor)

-----

- 不明 (No Knowledge)

#### 5. あなたの政府にとってのタイミングの適切さの観点からの IMF/JSA TA の評価。

- 優れている (Excellent)
- 良い (Good)
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
- 不十分 (Poor)

-----

- 不明 (No Knowledge)

IMF/JSA による TA の妥当性に関して特にご意見があればコメントしてください。

### 【IMF/JSA TA の有効性 (Effectiveness)】

有効性とは、IMF/JSAによるTAの相対的重要性に鑑みその目的は達成されたか、あるいは達成されると期待されるかを評価します。

6. IMF/JSA TA の「計画された成果」が達成されたかを評価してください。

- 優れている (Excellent)
- 良い (Good)
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
- 不十分 (Poor)

- 
- 不明 (No Knowledge)

7. IMF/JSA TA の成果の「活用」を評価してください。

- 優れている (Excellent) : 例えば成果が受益機関によって活用され、成果に基づいて政策・制度の変更がなされている。
- 良い (Good) : 例えば、成果が受益者機関によって定期的に活用される。
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) ) : 例えば、成果が受益者機関によって時々活用される。
- 不十分 (Poor) : 成果は活用されていない。

- 
- 不明 (No Knowledge)

8. IMF/JSA TA の「期待された結果」が達成されたかについて評価してください。

- 優れている (Excellent)
- 良い (Good)
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
- 不十分 (Poor)

- 
- 不明 (No Knowledge)



9. IMF/JSA TA によって派遣された専門家が果たした役割について記述してください。

- 専門家は重要かつ指導的な役割を果たした (Expert(s) played important and leading roles)
  - 専門家は重要な役割を果たしたが指導的ではなかった (Expert(s) played important but not leading roles)
  - 専門家はいくつかの役割を果たした (Expert(s) played some minor roles)
  - 専門家は重要な役割を果たさなかった (Expert(s) did not play any important role)
- 
- 不明 (No Knowledge)

10. IMF/JSA TA によって派遣された専門家の有効性に関連する能力要因を示してください。

<重複回答可>

- 特定の分野における経験 (Experience in specific issue)
- 実用的なスキル(分析、解決) (Practical skills (analysis, solution))
- コミュニケーション、調整および促進能力 (Communication, coordination, and facilitation skills)
- リーダーシップ、動機づけ能力および個性 (Leadership, motivation, and personality)
- 管理と経営手腕 (Management and administration skills)
- その他 (Others) ( )

IMF/JSA TA の「有効性」に関してご意見があればコメントしてください。

### 【IMF/JSA TA のインパクト (Impacts)】

インパクトとは IMF/JSA TA によってもたらされたプラス方向あるいはマイナス方向の影響、直接的あるいは間接的な影響、短期的および長期的な影響を示し、意図された・されなかった影響も含まれます。

11. IMF/JSA TA の (内部および外部への) インパクトを示してください。<重複回答可>

《組織内へのインパクト》

- 組織改革のための知識の向上 (Improved knowledge for reforms)
- 改革への準備および動機づけの向上 (Improved awareness and motivation for reforms)

- 改革のための政府の役割と責任の明確化 (Improved clarification on duties and responsibilities of government for reforms)
- 政策および政策ツールの改善 (Improved policies and their instruments)
- その他 (Others) ( )

《外部へのインパクト》

- 社会経済面の改善 (Socio-economic improvements)
- 一般市民の意識および知識の高度化 (Increased awareness and knowledge of general public)
- IMF/JSA TA の受益国であることを高く評価
- その他 (Others) ( )

IMF/JSA TA の「インパクト」について特にご意見があればコメントしてください。

**【IMF/JSA TA の持続可能性 (Sustainability)】**

持続性とは、プロジェクトが完了した後もIMF/JSA TAの利点が継続する可能性を意味しません。

12. IMF/JSA TA について、特に組織内での知識の共有、キャパシティー・ビルディングの持続性、継続性確保のための予算配分の点から持続可能性のレベルを評価してください。

《組織内の知識の共有》

- 優れている (Excellent)
- 良い (Good)
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
- 不十分 (Poor)

-----

- 不明 (No Knowledge)

《スタッフのキャパシティー・ビルディング》

- 優れている (Excellent)
- 良い (Good)
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )

- 不十分 (Poor)

- 不明 (No Knowledge)

≪組織への予算配分≫

- 優れている (Excellent)
- 良い (Good)
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
- 不十分 (Poor)

- 不明 (No Knowledge)

IMF/JSA TA の「持続可能性」について特にご意見がありましたらコメントしてください。

**【IMF/JSA TA の比較優位 (Advantage/Strength)】**

13. IMF/JSA TA は、他の二国間および多国間のドナーの支援に比べ、財政、金融、統計等の分野で利点・強みがあると思いますか？

- そう思う (Yes, very much so)
- 比較的そう思う (Yes, relatively so)
- そうは思わない (Not so much)
- 全く思わない (Not at all)

- 不明 (No knowledge)

あなたの答えが「非常にそう思う」あるいは「比較的そう思う」の場合、利点・強みについて記述してください。

## 【日本のビジビリティ】

14. IMF/JSA TA はあなたの政府高官(大臣レベル)によって日本の資金による支援であると広く認識されてましたか？
- 極めて高い認識がある (Yes, very much so)
  - 比較的認識がある (Yes, relatively so)
  - それほど認識していない (Not so much)
  - 全く認識していない (Not at all)
- 
- 不明 (No knowledge)
15. IMF/JSA TA はあなたの組織のトップマネジメント(局長レベル)によって日本の資金による支援であると広く認識されてましたか？
- 極めて高い認識がある (Yes, very much so)
  - 比較的認識がある (Yes, relatively so)
  - それほど認識していない (Not so much)
  - 全く認識していない (Not at all)
- 
- 不明 (No knowledge)
16. IMF/JSA TA はあなたの組織の管理職員によって日本の資金による支援であると広く認識されてましたか？
- 極めて高い認識がある (Yes, very much so)
  - 比較的認識がある (Yes, relatively so)
  - それほど認識していない (Not so much)
  - 全く認識していない (Not at all)
- 
- 不明 (No knowledge)
17. IMF/JSA TA の実施段階で、日本大使館または JICA のような援助実施機関との公式なコンタクト(あるいは連携)を持ちましたか？
- はい (Yes, I do)
  - いいえ (No, I don't)
18. IMF/JSA TA と日本の国際協力機構(JICA)のような援助実施機関との間で技術支援活動の重複はありましたか？

- 非常にあった (Yes, very much so)
- 比較的あった (Yes, relatively so)
- それほどはなかった (Not so much)
- 全くなかった (Not at all)

-----

- 不明 (No knowledge)

あなたの答えが「非常にあった」あるいは「比較的あった」場合、重複した活動を記載してください。

--

付録 (Appendix) B

アンケート調査票：専門家

Questionnaire Survey Sheet :Experts

**JSA の TA の専門家調査****回答者情報**1. 回答者についての情報を提供してください。

## (1) IMF とのあなたの雇用ステータスは？

- IMF のスタッフ (IMF Staff)
- 契約による IMF のコンサルタント(自国では政府に勤務)(IMF Consultant on contract basis (Government official at home country))
- 契約による IMF のコンサルタント(自国では民間に勤務)(IMF Consultant on contract basis (Private sector at home country))
- 契約による IMF のコンサルタント(自国では大学に勤務)(IMF Consultant on contract basis (Academician at home country))
- 雇用ステータスなし (No employment status)

## (2) あなたの専門家アサインメントは？

- 短期専門家 (Expert -short term)
- 長期専門家 (Expert -long term)
- その他 (Others) ( )

## (3) あなたが主としてコンタクトをとる IMF 部局は？

- 財政局 (Fiscal Affairs Department: FAD)
- 金融・資本市場局 (Monetary and Capital Market Department: MCM)
- 統計局 (Statistics Department: STA)
- その他 (Others) ( )

## (4) 主としてどの地域の IMF 技術援助プロジェクトに従事していますか？

- 東アフリカ (East Africa)
- 西アフリカ (West Africa)
- アフリカの他の地域 (Other parts of Africa)
- アジア・太平洋 (Asia and Pacific)
- 東ヨーロッパ (Eastern Europe)
- 中東と中央アジア (Middle East and Central Asia)
- ラテンアメリカ・カリブ諸国 (Latin American and Caribbean)
- 複数の地域 (Multiple regions)

(5) 過去 5 年に IMF/JSA TA 以外の国際機関との契約がありましたか？

- はい (Yes, I do)。
  - ◇ プロジェクトの数：(            )
  - ◇ 機関：<重複回答可>
    - IMF(JSA 以外の TA)
    - 世界銀行
    - アジア開発銀行(ADB)
    - 国連機関 (UN)
    - 欧州復興開発銀行(EBRD)
    - 米州開発銀行(IDB)
    - 該当なし
- いいえ (No, I don't)。

(6) (5)の答えが「はい」である場合、IMF/JSA TA と他の国際機関での経験と間に違いがありますか？

- 非常にあった (Yes, very much so)
  - 比較的あった (Yes, relatively so)
  - それほどはなかった (Not so much)
  - 全くなかった (Not at all)
- 
- 不明 (No knowledge)

(7) (6)の答えが「非常にあった」あるいは「比較的あった」の場合、主な違いは何ですか？  
<重複回答>

- 仕様書 (TOR) :
  - ◇ IMF/JSA TA のほうが詳細である。
  - ◇ IMF/JSA TA のほうが詳細ではない。
- 品質要求 (Quality requirement) :
  - ◇ IMF/JSA TA のほうが品質要求が高い。
  - ◇ IMF/JSA TA のほうが品質要求が低い。
- 月額報酬のレート (Monthly rates) :
  - ◇ IMF/JSA TA のほうがより高い。
  - ◇ IMF/JSA TA のほうがより低い。
- 契約手続き (Contract procedure) :



- ◇ IMF/JSA TA のほうがより複雑である。
- ◇ IMF/JSA TA のほうがより複雑でない。
- IMF 本部または現地事務所からの支援 (Assistance from Headquarters and or regional offices) :
  - ◇ IMF/JSA TA のほうが支援があった。
  - ◇ IMF/JSA TA のほうが支援はなかった。
- その他 (Others) :
  - ◇ IMF/JSA TA は( )

## 評価に関する質問

下記は、IMF/JSA によって実施された TA プロジェクトについての評価に関する質問です。あなたの経験に基づいた全体的な評価から下記の質問にお答えください。

### 【IMF/JSA TA の妥当性(Relevance)】

妥当性とは IMF/JSA による TA が、どの程度あなたの政府の政策とニーズと合致していたかを評価します。

2. 受益国政府の政策優先事項との整合性の点からの IMF/JSA TA の評価。
  - 優れている (Excellent)
  - 良い (Good)
  - 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
  - 不十分 (Poor)
  - 
  - 不明 (No Knowledge)
  
3. 受益国政府にとってのタイミングの適切さの観点からの IMF/JSA TA の評価。
  - 優れている (Excellent)
  - 良い (Good)
  - 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
  - 不十分 (Poor)
  - 
  - 不明 (No Knowledge)
  
4. IMF/JSA TA と他の二国間あるいは多国間技術支援援助プロジェクトとの間に重複があると認識しましたか？
  - あった (Yes, I do)
  - なかった (No, I don't)
  - 
  - 不明 (No knowledge)

IMF/JSA TA の「妥当性」に関してご意見がある場合はコメントしてください。

### 【IMF/JSA TA の有効性 (Effectiveness)】

有効性とは、IMF/JSA による TA の相対的重要性に鑑みその目的は達成されたか、あるいは達成されると期待されるかを評価します。

#### 5. IMF/JSA TA の初期の目標が達成されたかを評価してください。

- 優れている (Excellent)
- 良い (Good)
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
- 不十分 (Poor)

- 
- 不明 (No Knowledge)

#### 6. IMF/JSA TA の成果の「活用」を評価してください。

- 優れている (Excellent) : 例えば成果が受益機関によって活用され、成果に基づいて政策・制度の変更がなされている。
- 良い (Good) : 例えば、成果が受益者機関によって恒常的に活用される。
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) ) : 例えば、成果が受益者機関によって時々活用される。
- 不十分 (Poor) : 成果は活用されていない。

- 
- 不明 (No Knowledge)

#### 7. IMF/JSA TA の「期待された結果」が達成されたかについて評価してください。

- 優れている (Excellent)
- 良い (Good)
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
- 不十分 (Poor)

- 
- 不明 (No Knowledge)

IMF/JSA TA の「有効性」に関しご意見がある場合はコメントしてください。

**【IMF/JSA TA の持続可能性 (Sustainability)】**

持続性とは、プロジェクトが完了した後もIMF/JSA TAの利点が継続する可能性を意味します。

8. IMF/JSA TA について、特に組織内での知識の共有、キャパシティー・ビルディングの持続性、継続性確保のための予算配分の点から持続性のレベルを評価してください。

《組織内での知識の共有》

- 優れている (Excellent)
- 良い (Good)
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
- 不十分 (Poor)

-----

- 不明 (No Knowledge)

《スタッフのキャパシティー・ビルディング》

- 優れている (Excellent)
- 良い (Good)
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
- 不十分 (Poor)

-----

- 不明 (No Knowledge)

《組織への予算配分》

- 優れている (Excellent)
- 良い (Good)
- 適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory) )
- 不十分 (Poor)

-----

- 不明 (No Knowledge)

IMF/JSA TA の「持続性」について特にご意見がありましたらコメントしてください。

**【日本のビジビリティ】**

9. あなたは、IMF/JSA TA プロジェクトが日本政府の財政的支援によることを認識していますか？
- はい (Yes, I am)
  - いいえ (No, I am not)
10. 上記の答えが「はい」である場合、どのようにして TA が日本によって支援されていることを知りましたか？
- IMF のスタッフから (From IMF Staff)
  - IMF の仕様書から (From IMF TOR)
  - IMF の通知文書から (From IMF Notification Letter)
  - 他の IMF の文書から (From other IMF documents)
  - その他 (Others) ( )
11. IMF/JSA TA プロジェクトが日本政府からの財政的支援によることを受益国政府は認識していますか？
- はい (Yes, they are)
  - いいえ (No, they aren't)
12. あなたのプロジェクトにおいて、以下にあげるような日本のビジビリティを高める活動がありましたか？<重複回答可>
- セッションの始めおよび(または)終わりの参加者への口頭の説明 (Oral explanation to participants at the beginning and/or ending of sessions)
  - 参加者への配布資料への記載による説明 (Written explanation to participants in handout materials)
  - 参加者への配布資料に国名および(または)国旗によるイメージ表示 (Visual presentation in handout materials, such as country name and/or national flag)
  - 日本大使館のセッションへの出席 (Attendance of the Japanese Embassy to sessions)
  - 日本大使館の協力による活動の実施 (Joint activities with the Japanese Embassy)

- メディアへの説明 (Explanation to media)
- その他 (Others) ( )

13. 日本の納税者に対する説明責任を改善するために、日本政府は IMF/JSA TA でのより高いビジビリティを求めています。これについてのご意見は？

- 良く理解できる (Quite understandable)
- 比較的理解できる (Relatively understandable)
- あまり理解できない (Not so understandable)
- 全く理解できない (Not understandable at all)

14. 質問 13 のあなたの答えが「良く理解できる」あるいは「比較的理解できる」の場合、日本のビジビリティを高めるためのアイデアはありますか？

15. IMF/JSA TA の実施段階で、日本大使館および(または)JICA のような援助実施機関との公式なコンタクト(あるいは連携)はありましたか？

- はい (Yes, I do)
- いいえ (No, I don't)



付録(Appendix) C

アンケート調査結果：受益国

Results of Questionnaire Survey: Beneficiaries



## JSA TAに関する受益国アンケート調査結果

### 質問 No.1

1) 回答者数: : 39 人 (うち 38 人はすべて回答したが、1 人は調査対象組織に関する情報を回答していなかった。)

2) 対象国数: : 12 カ国

アジア - 太平洋地域: インドネシア、ベトナム、フィリピン、タイ、カンボジア、東チモール

南アジア地域: アフガニスタン、ネパール

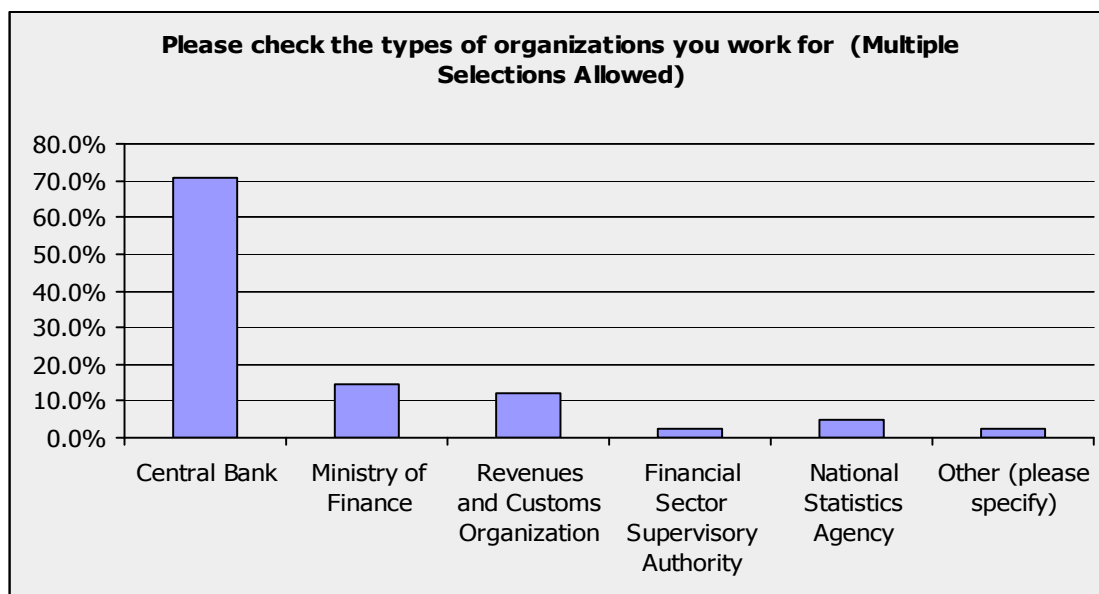
アフリカ地域: リベリア、エジプト

ヨーロッパ地域: マケドニア、コソボ

### 調査対象組織に関する情報

質問 No.2 - あなたの組織について選択してください。(複数回答可)

(回答数 41 件、複数回答 3 件、記述回答 1 件)



### 回答

中央銀行  
70.7% (29 件の回答)

財務省  
14.6% (6 件の回答)

歳入・税関組織  
12.2% (5 件の回答)

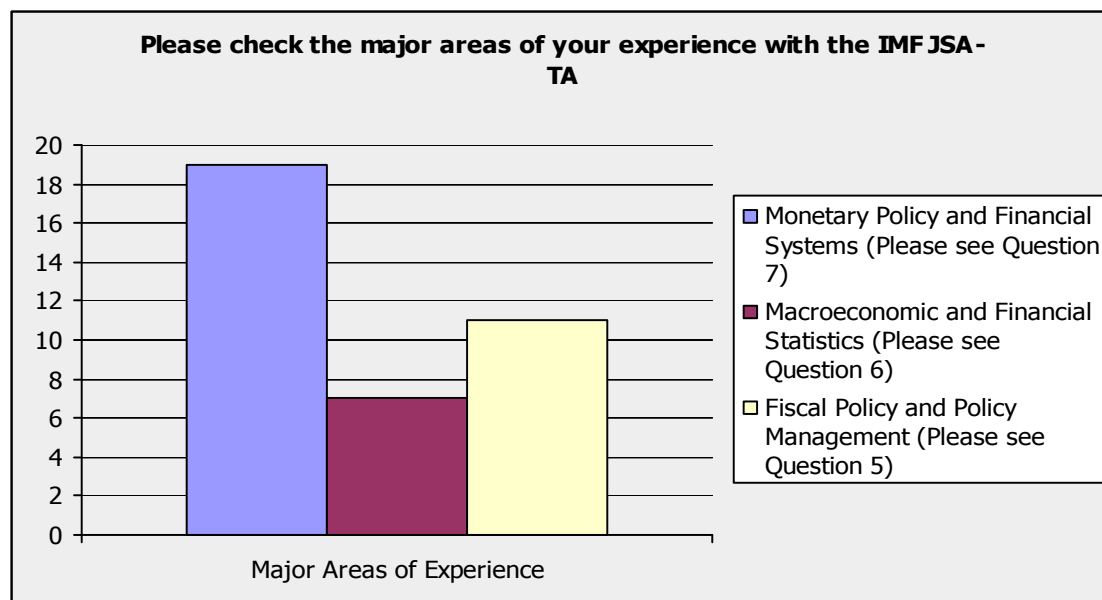
金融部門の監督官庁  
2.4% (1 件の回答)

統計局  
4.9% (2 件の回答)

その他  
2.4% (1 件の回答)

その他 (記述)  
国税局

**質問 No.3 - IMF/JSA TA の対象とした主な専門分野を選んでください。**  
(回答者数 34 人、複数回答 3 件)



回答

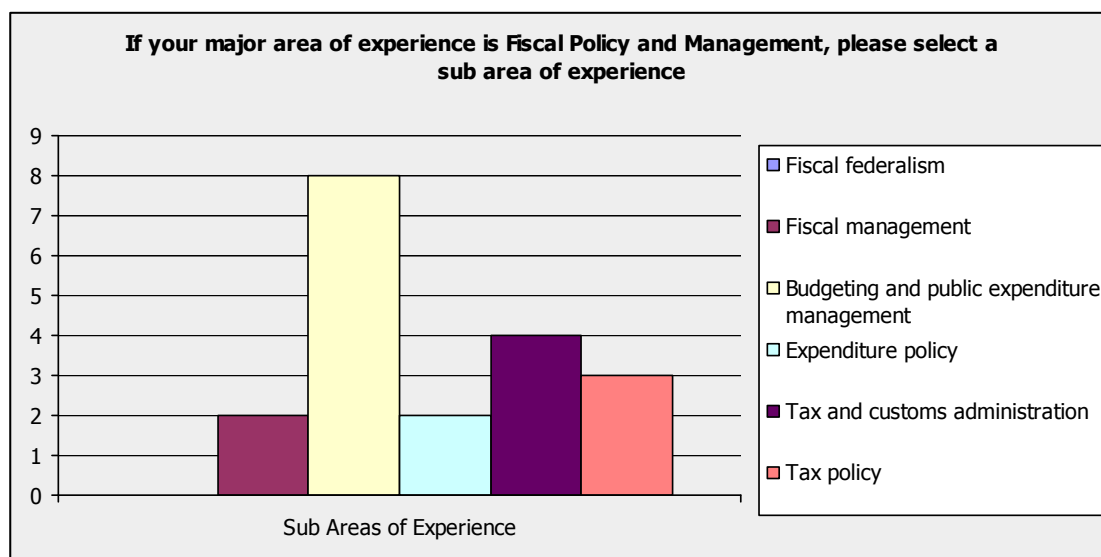
財政政策・政策運営  
32.3% (11 件の回答)

マクロ経済・金融統計  
20.5% (7 件の回答)

金融政策・金融制度  
55.8% (19 件の回答)

質問 No.3(1) –あなたの専門分野が財政政策・政策運営であれば、その中で対象としたテーマを選択してください。

(回答者数 11 人、複数回答 8 件)



回答

租税政策

27.3% (3 件の回答)

租税および関税行政

36.4% (4 件の回答)

歳出政策

18.2% (2 件の回答)

予算編成および公共支出管理

72.7% (8 件の回答)

財政運営

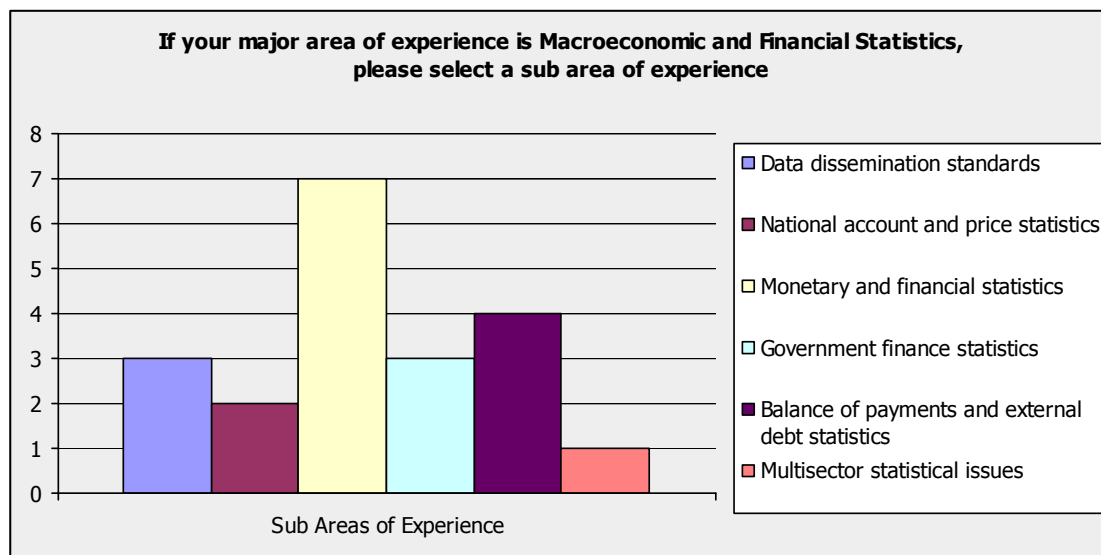
18.2% (2 件の回答)

連邦国家財政

0.0% (0 件の回答)

質問 3(2) - あなたの専門分野がマクロ経済・金融統計であれば、そのうちどのテーマを対象としましたか。

(回答者数 9 人、複数回答 11 件)



回答

セクター別統計整備  
11.1% (1 件の回答)

国際収支および対外債務統計  
44.4% (4 件の回答)

財政統計  
33.3% (3 件の回答)

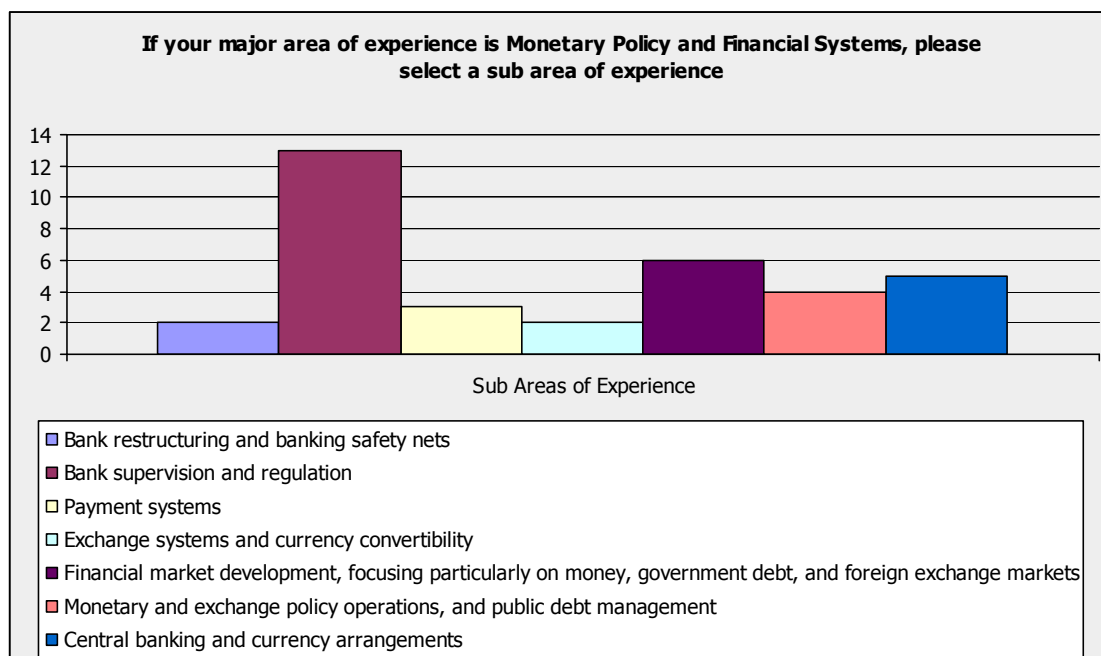
貨幣および金融統計  
77.8% (7 件の回答)

国民会計と物価統計  
22.2% (2 件の回答)

統計データ公表基準  
33.3% (3 件の回答)

質問 No.3(3) - あなたの専門分野が金融政策・金融制度であれば、そのうちのテーマを対象としましたか。

(回答者数 22 人、複数回答 13 件)



### 回答

中央銀行および通貨管理

22.7% (5 件の回答)

貨幣および為替政策運営、並びに公的債務管理

18.2% (4 件の回答)

資本市場整備、特に金融債、公的債券および外国為替市場

27.3% (6 件の回答)

為替制度と通貨の兌換性

9.1% (2 件の回答)

決済システム

13.6% (3 件の回答)

銀行監督および規制

59.1% (13 件の回答)

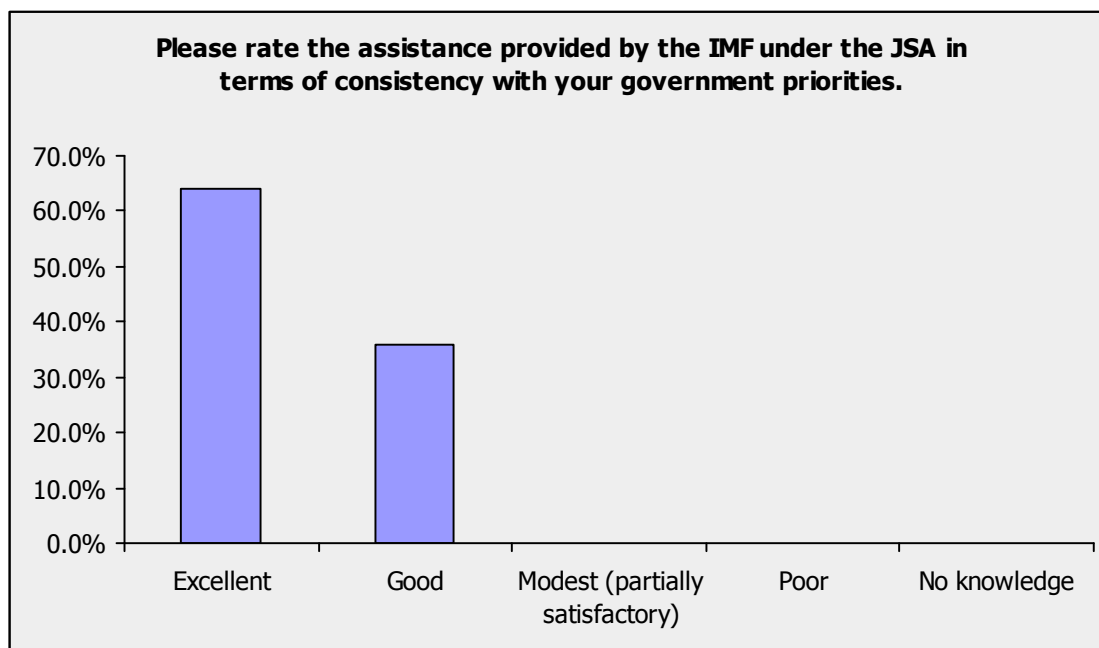
銀行再編と銀行セーフティーネット

9.1% (2 件の回答)

### 評価に関する回答

質問 No.4 - IMF/JSA TA をあなたの国の政府の政策の優先順位との整合性の観点から評価してください。

(回答者数 39 人)



### 回答

優れている (Excellent)

64.1% (25 件の回答)

良い (Good)

35.9% (14 件の回答)

適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory))

0% (0 件の回答)

不十分 (Poor)

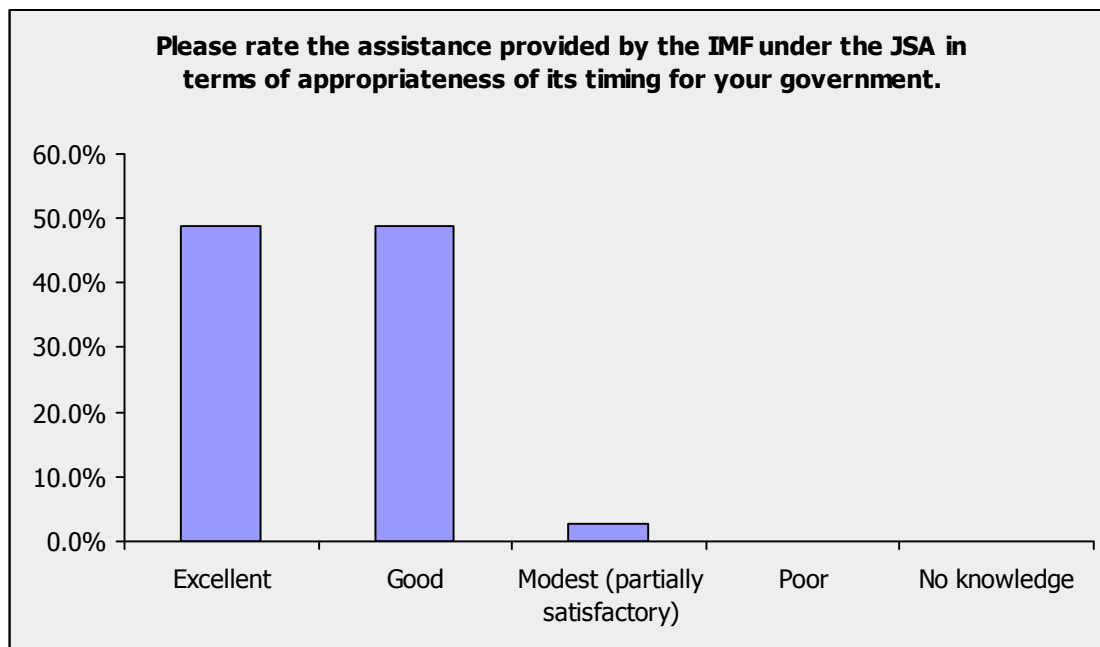
0% (0 件の回答)

不明 (No knowledge)

0% (0 件の回答)

質問 No.5 - IMF/JSA TA を、あなたの国の政府にとってのタイミングの適切さの観点から評価してください。

(回答者数 39 人)



回答

優れている (Excellent)  
48.7% (19 件の回答)

良い (Good)  
48.7% (19 件の回答)

適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory))  
2.6% (1 件の回答)

不十分 (Poor)  
0% (0 件の回答)

不明 (No knowledge)  
0% (0 件の回答)

**質問 No.5 (コメント) - IMF/JSA TA の妥当性に関して特にご意見があればコメントしてください。**

(回答数 8 件)

- IMF/JSA TA は、キャパシティー・ビルディング、予算手続きおよび政策の制度化を助け、リベリアにとって妥当であった。
- 銀行監督業務スタッフをリスク・ベースのより厳格な監督ためのキャパシティー・ビルディング・プログラムに BSP<sup>1</sup>が着手したときに、TA は重要なインプットを提供した。
- 貨幣および財政制約を分析する強力なツールを持つ優れたプログラムである。
- 特に強調したい点としては、実際の TA プログラムの着手の前に行なわれた準備期間の重要性がある。この準備期間には、TA の内容、エキスパートの選択、関連資料の分析および他のすべての詳細にわたる IMF との広範な議論を含んでいた。エキスパートは要請された内容を正確に理解した上で着任した。また、私たちと TA の活動内容が当初の予定通りに実施されているかどうかについて IMF との間に恒常的なコミュニケーションが確保されていた点がある。
- 2005 年 3 月に IMF/JSA によって提供された TA は、インドネシアの新しい金融および国庫制度の実施の時期であったため、非常にタイムリーであった。2005 年 3 月の TA による助言は、特に国庫管理分野の財務管理システムの改善を進めようとしていたインドネシア政府を支援する、一連の IMF/JSA によるアドバイスの始まりであった。IMF/JSA の専門家は、財務省の多くの改革事業の実施において最も強力なサポートになった。特に国庫勘定の口座の統一(TSA: Treasury Single Account)および現金管理上の改善について高い効果を上げた。
- 我々のスタッフのキャパシティー・ビルディングを向上する必要性と密接に関係していた。
- TA は関税の近代化の青写真であった関税局の 4 年越しのプログラムを終了させる助けとなった。

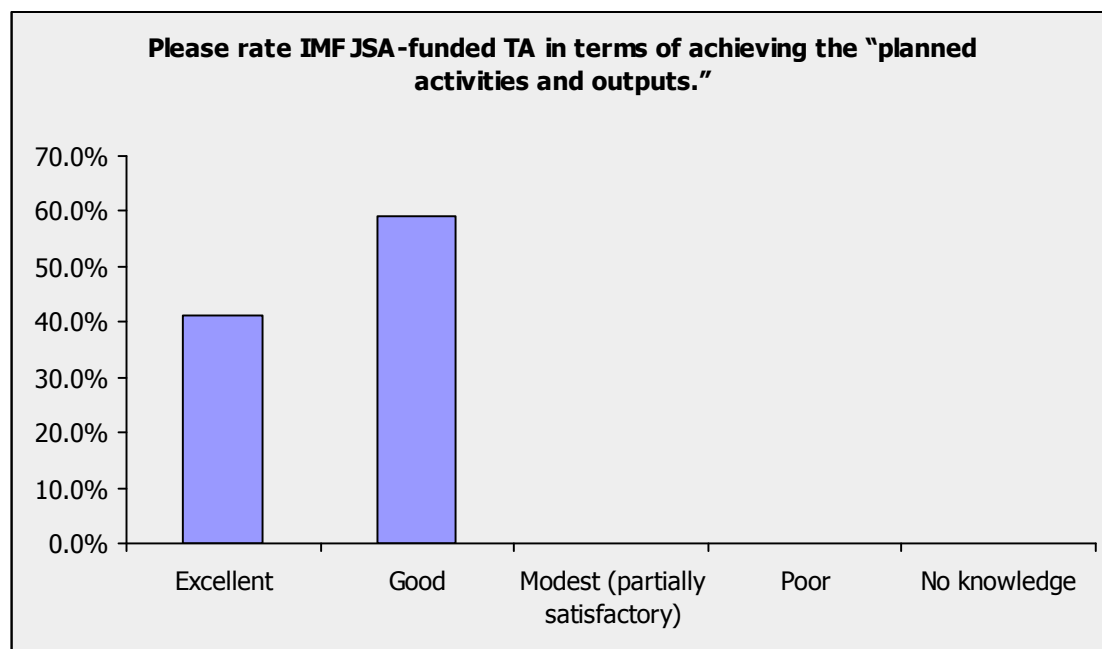
---

<sup>1</sup> フィリピン中央銀行 (訳注)



質問 No.6 - IMF/JSA TA を、「計画された成果」が達成されたかについて評価してください。

(回答者数 39 人)



回答

優れている (Excellent)

41.0% (16 件の回答)

良い (Good)

59.0% (23 件の回答)

適度 (部分的に満足) (Modest(partially satisfactory))

0% (0 件の回答)

不十分 (Poor)

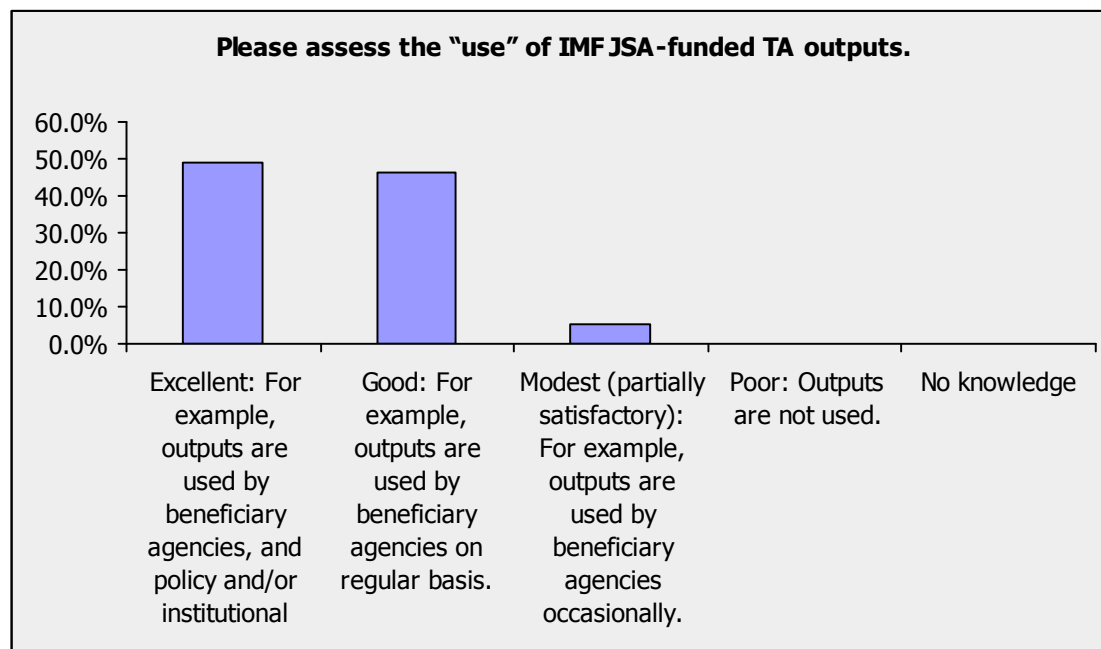
0% (0 件の回答)

不明 (No knowledge)

0% (0 件の回答)

## 質問 No.7 - IMF/JSA TA の成果の「活用」を評価してください。

(回答者数 39 人)

回答

優れている (**Excellent**) :たとえば、成果は受益機関によって活用され、成果に基づいて政策・制度の変更がなされた。

48.7% (19 件の回答)

良い (**Good**) :たとえば、成果は受益機関によって定期的に活用された。

46.2% (18 件の回答)

適度 (部分的に満足) (**Modest (partially satisfactory)**) : 成果は受益機関によって時々活用された。

5.1% (2 件の回答)

不十分 (**Poor**) : 成果は活用されなかった。

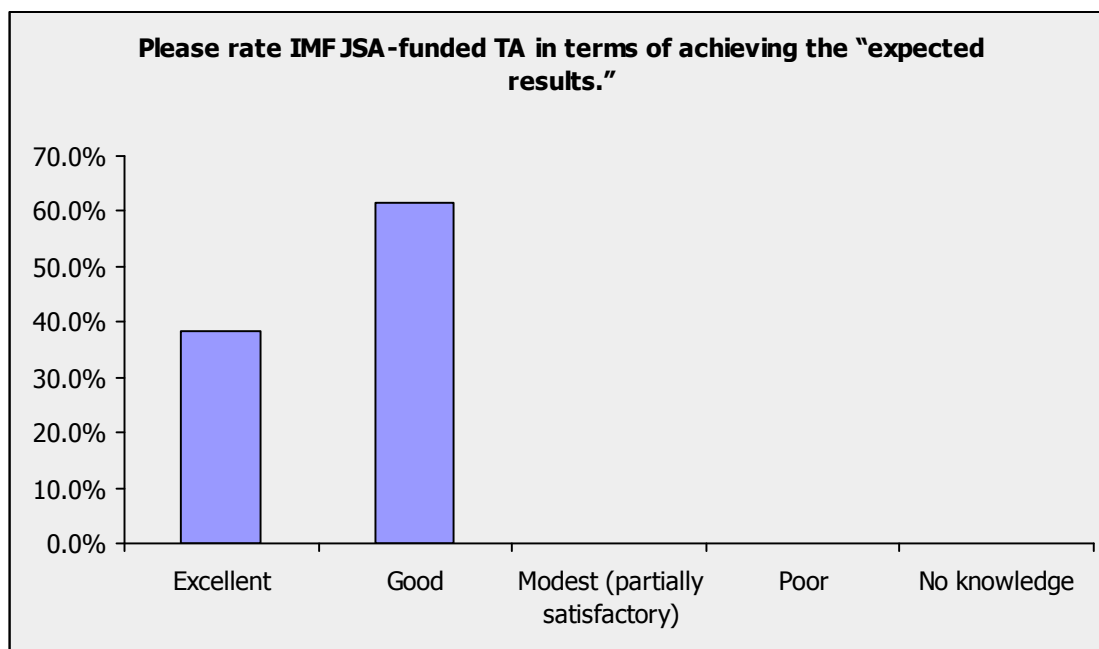
0% (0 件の回答)

不明 (**No knowledge**)

0% (0 件の回答)

質問 No.8 - IMF/JSA TA を、「期待された成果」が達成されたかについて評価してください。

(回答者数 39 人)



#### 回答

優れている (Excellent)

38.5% (15 件の回答)

良い (Good)

61.5% (24 件の回答)

適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory))

0% (0 件の回答)

不十分 (Poor)

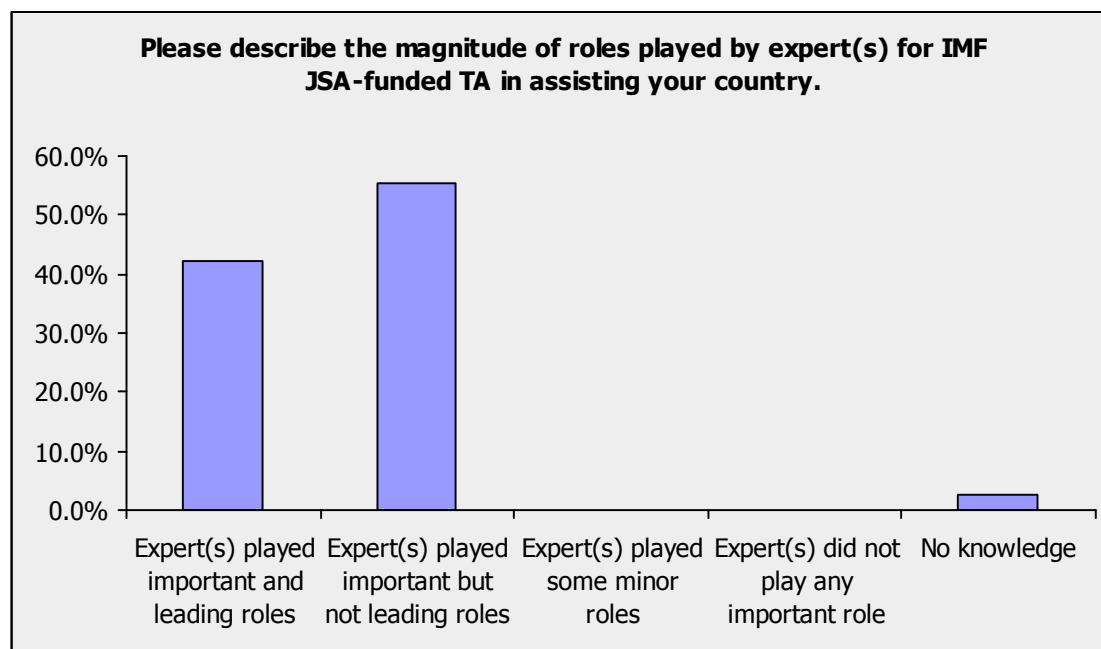
0% (0 件の回答)

不明 (No knowledge)

0% (0 件の回答)

質問 No.9 - IMF/JSA TA によって派遣された専門家が果たした役割について記述してください。

(回答者数 38 人)



#### 回答

専門家は重要かつ指導的な役割を果たした  
42.1% (16 件の回答)

専門家は重要な役割を果たしたが指導的ではなかった  
55.3% (21 件の回答)

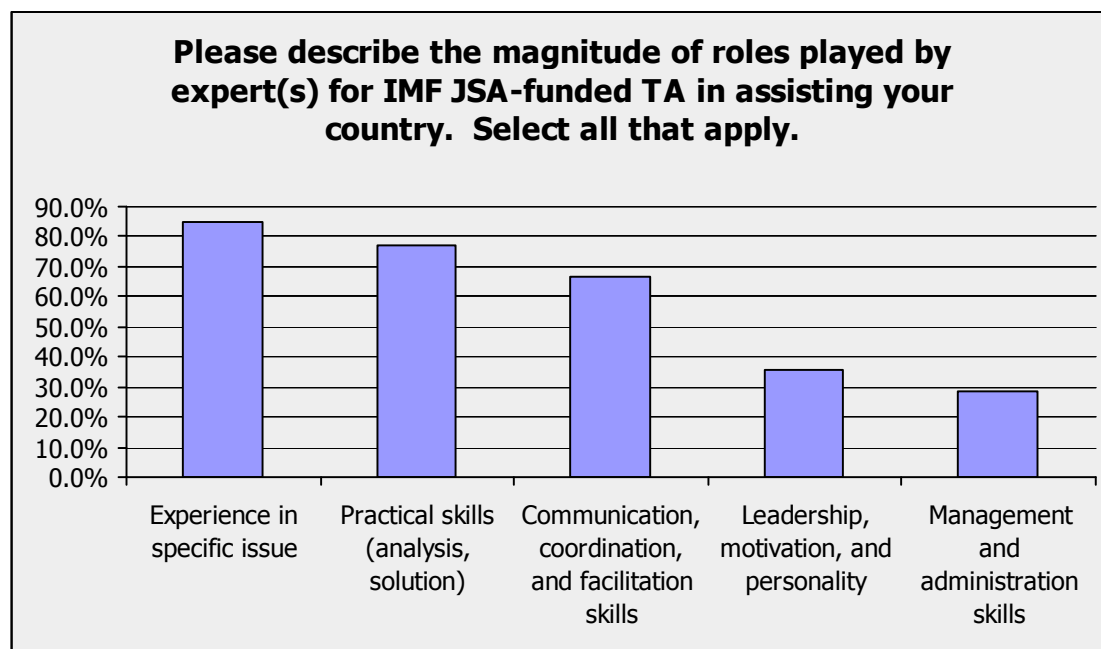
専門家はいくつかの役割を果たした  
0% (0 件の回答)

専門家は重要な役割を果たさなかった  
0% (0 件の回答)

不明  
2.6% (1 件の回答)

質問 No.10 - IMF/JSA TA によって派遣された専門家の有効性に関連する能力要因を示してください。

(回答者数 39 人、回答数 75 件 - 記述 4 件)



#### 回答

特定の分野における経験

84.6% (33 件の回答)

実用的なスキル (分析、解決)

76.9% (30 件の回答)

コミュニケーション、調整および促進能力

66.7% (26 件の回答)

リーダーシップ、動機付け能力と個性

35.9% (14 件の回答)

管理と経営手腕

28.2% (11 件の回答)

記述回答

- 経営陣を動かす能力
- 特定課題の経験に加えて、彼らはこの TA を他の国々にも適用した。
- 専門家はタスクへの取り組み方を示し、また結果の達成に向けて経営ツールを用いる方法を示した。
- 共有した知識と経験が効率的に実施されるか、少なくとも受入国の組織内改革のモチベーションを向上させるように、専門技術は受入国の文化と環境を反映するべきである。

質問 No.10 - IMF/JSA TA の「有効性」に関して何か特に意見があればコメントしてください。

(回答数 11 件)

- より有効な財務報告システムの設立を助けた。
- TA は BSP<sup>2</sup>によるリスク・ベースのより厳格な銀行監督の実施に関して有効な結果をもたらした。我々は、国際的なベスト・プラクティスを踏まえて、関連する変化を規制フレームワークに取り込んだ。
- いかなるコンサルタントの有効性も、そのフィールドでの関連課題に取り組んだ経験や技術と自身の考えを明確に伝え、他者の発言に耳を傾ける能力に大きく依存している。
- GDT<sup>3</sup>は TA を IMF から受入れているが、それらの TA が日本の資金拠出によっているとは知らされない。したがって、「有効性」はアドバイザーのクオリティと TA の成果に関連しており、またベトナムの実態に合わせて関連性の高い TA の実施がなされれば有効である。
- 長期のプロジェクトでは、既にその国固有の背景に詳しくなっている同一人物を再任命（継続任命）することは、より効果的である。
- TA は関税行政の改革への準備ができているという意識を向上させた。
- 当政府の財政管理に対する IMF/JSA の技術協力は、他の二国間あるいは多国間の支援によって得られる協力に比べても最善のものである。
- TA が提供されてから、内部監査局、内部監査手続きマニュアルの確立および監査をプロフェッショナルにこなせるようにするための新規採用の監査人の訓練によっ

---

<sup>2</sup> フィリピン中央銀行（訳注）

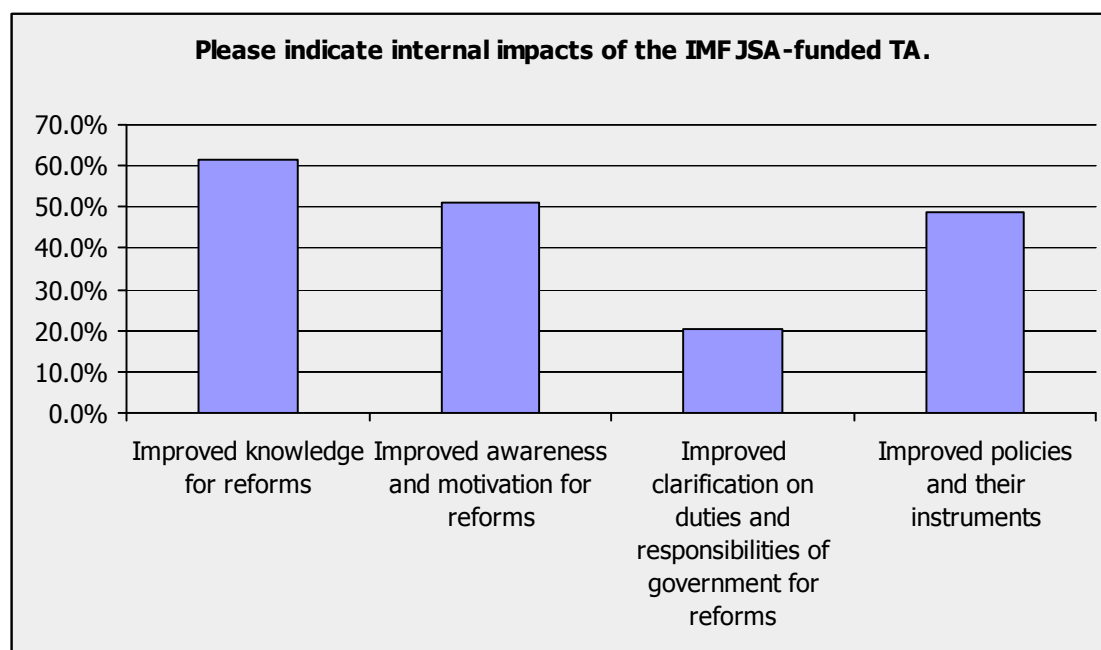
<sup>3</sup> 国税局（訳注）

て、銀行の内部監査機能の強化が進められてきた。しかしながら、積立金の監査、紙幣印刷、IT および銀行監督などの領域では、更なる支援が必要である。

- JSA TA が提供された結果、内部監査局を銀行内に設置するなどの機能の強化の点において進歩が見られた。また、新たに採用した監査員などの職員に対する監査方法、監査マニュアルの作成および研修の実施により、これらの機能強化をはかることができた。しかしながら、準備金の監査、紙幣印刷、IT 化および銀行監督については、まだ不十分であり、一層の援助を必要としている。
- IMF/JSA TA はその目的を達成するのに有効であったが、もし支援スケジュールを我々にオープンにして作成できていれば、インドネシアに割り当てられた時間の中で、より多くのプロジェクトを立ち上げることができ、より有効な協力にできたと思われる。
- より効果的にするには、技術的ノウハウの移転を増やす必要がある。

**質問 No.11(1)–IMF/JSA TA の組織内へのインパクトを述べてください。**

(回答者数 39 人、複数回答 32 件、記述 3 件)



#### 回答

組織改革のための知識の向上  
61.5% (24 件の回答)

改革への準備および動機付けの向上  
51.3% (20 件の回答)

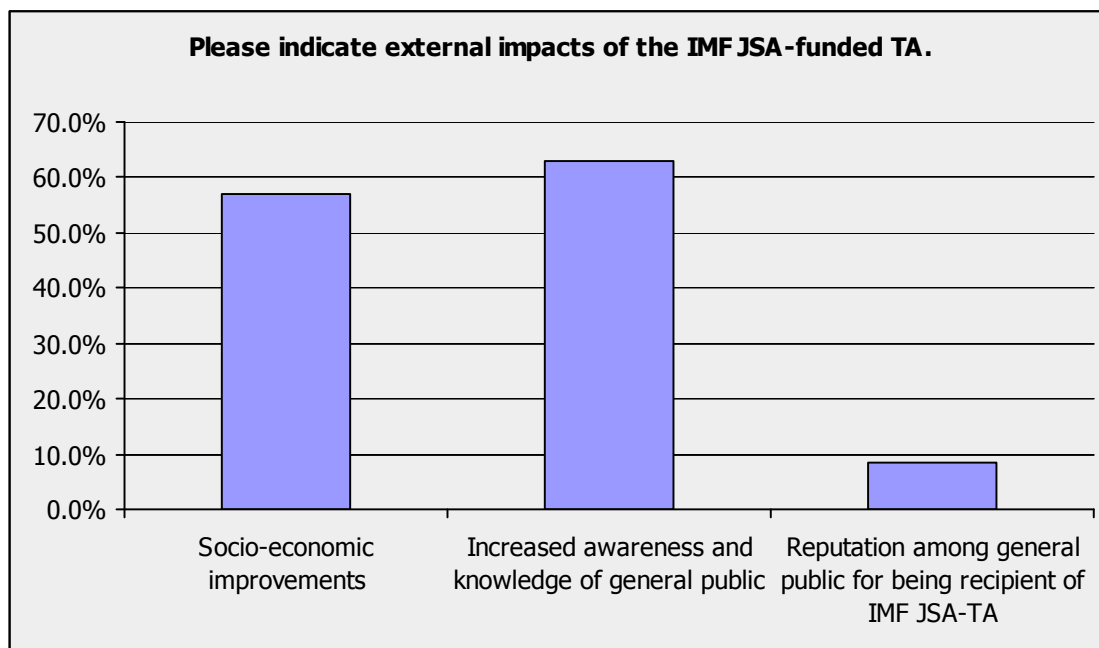
改革のための政府の役割と責任の明確化  
20.5% (8 件の回答)

政策および政策ツールの改善  
48.7% (19 件の回答)

記述回答

- 東チモール中央銀行では組織機能（ビジネスプロセス）分析を通じて政策設計および実施のための組織内の能力の開発を進めることが可能となった。
- 新しい内部監査と内部統制の考え方を銀行内に普及させる点で TA が重要な役割を果たした。これにより内部監査の役割および機能に関する情報を全ての部局で共有・適要されることが、職員に周知することができた。さらに、手続き等の改訂については、関連事項の変更を同時に行い、リスクを最小に抑えることに繋がった。
- 新しい内部監査と内部統制の考え方は、全ての行員に知られることとなった。TA による勧告によりリスクの最小化、情報やデータの信頼性を高めることと資源の有効活用を図るべく、業務の改善と変更が進められている。

質問 No.11(2) - IMF/JSA TA の組織外へのインパクトを述べてください。  
(回答者数 35 人、複数回答 10 件、記述 5 件)





回答

社会経済面の改善  
57.1% (20 件の回答)

一般市民の意識および知識の高度化  
62.9% (22 件の回答)

IMF/JSA TA の受益国であることを高く評価  
8.6% (3 件の回答)

記述回答

- 組織外へのインパクトについてはわからない。
- 国際基準の遵守の増加。
- 限られた財源の最適で透明な管理。
- 内部監査機能の重要性を認識して、金融業界の健全性を確保するためにそれらの日常業務を監視する内部監査組織を設置することを全ての市中銀行および他の金融機関に要求した。
- 内部監査機能の重要性に鑑み、NBC は商業銀行および他の金融機関に対して、内部監査ユニットの設立を求めた。（重複回答）

**質問 No.11 (コメント) - JSA に資金拠出された IMF の TA のインパクトについて、特に意見があればコメントしてください。**

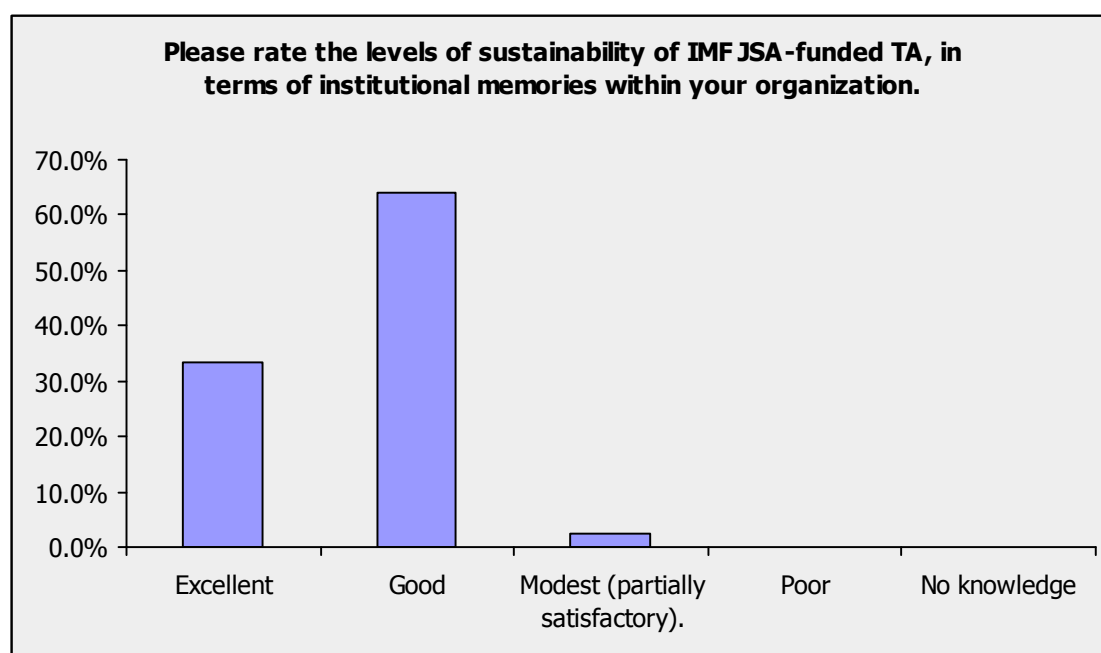
(回答数 7 件)

- 紛争終結後のリベリアの経済改革プロセスを助けた。
- IMF-JSA のサポートで財政改革が進み、そのインパクトは政府歳入を増やし汚職を減らすという点で政府に大きな利益をもたらした。それは間接的に公共サービスの改善につながるが、IMF-JSA にサポートされた分野は多数の改革分野の一つに過ぎないため、市民はその変化を IMF-JSA の直接の恩恵であると認識できないかもしれない。
- インパクトは漸進的で、長期間にわたって大きくなるものであり、短期的なものではない。
- 専門家は、運用政策を設計・実施し、重要な中央銀行および石油基金管理能力の機能を果たすための制度インフラの構築に中心的な役割を担う。
- TA は改革プログラムの強化を必要とするが、TA のインパクトは将来の改革プログラムへの道を開くために維持されるべきである。

- 政府の財政管理における IMF/JSA TA のインパクトは、TA の受益国では大きく、また長続きしてきた。現在はインドネシアで TA にかかわっておりこれまでアルバニアとキルギス、またネパールにもかかわる。

**質問 No.12(1) - IMF/JSA TA によってもたらされた知識、ノウハウなどが組織内で共有されているか。**

(回答者数 39 人)



回答

優れている (Excellent)  
33.3% (13 件の回答)

良い (Good)  
64.1% (25 件の回答)

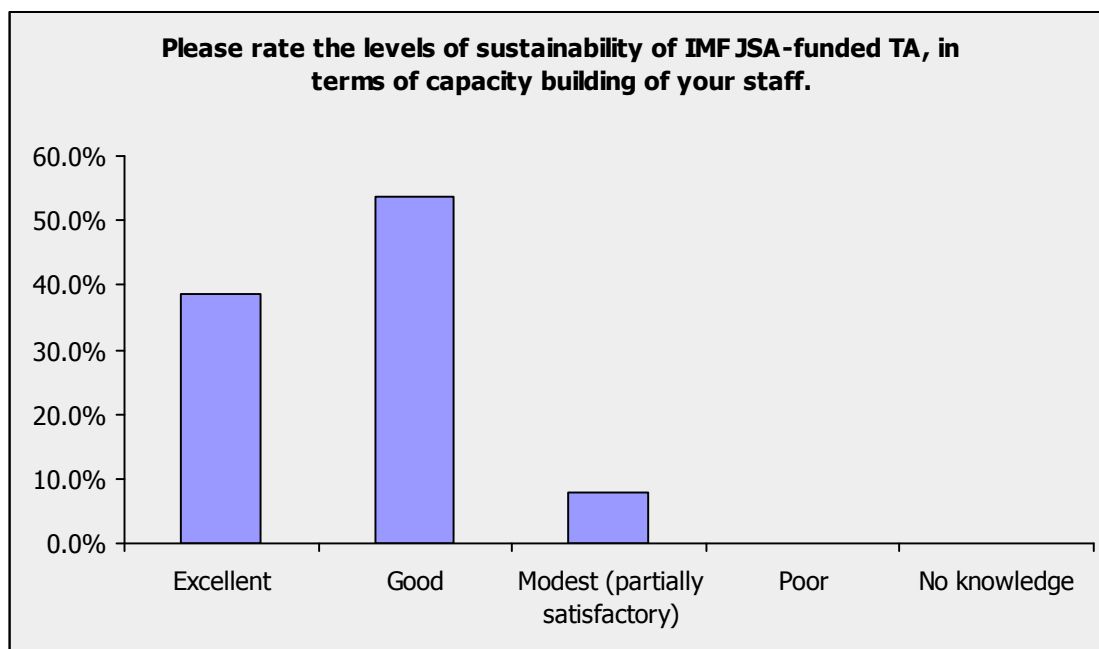
適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory))  
2.6% (1 件の回答)

不十分 (Poor)  
0% (0 件の回答)

不明 (No knowledge)  
0% (0 件の回答)

質問 No.12(2) - スタッフのキャパシティー・ビルディングの側面について、IMF/JSA TA の持続可能性を評価してください。

(回答者数 39 人)



#### 回答

優れている (Excellent)

38.5% (15 件の回答)

良い (Good)

53.8% (21 件の回答)

適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory))

7.7% (3 件の回答)

不十分 (Poor)

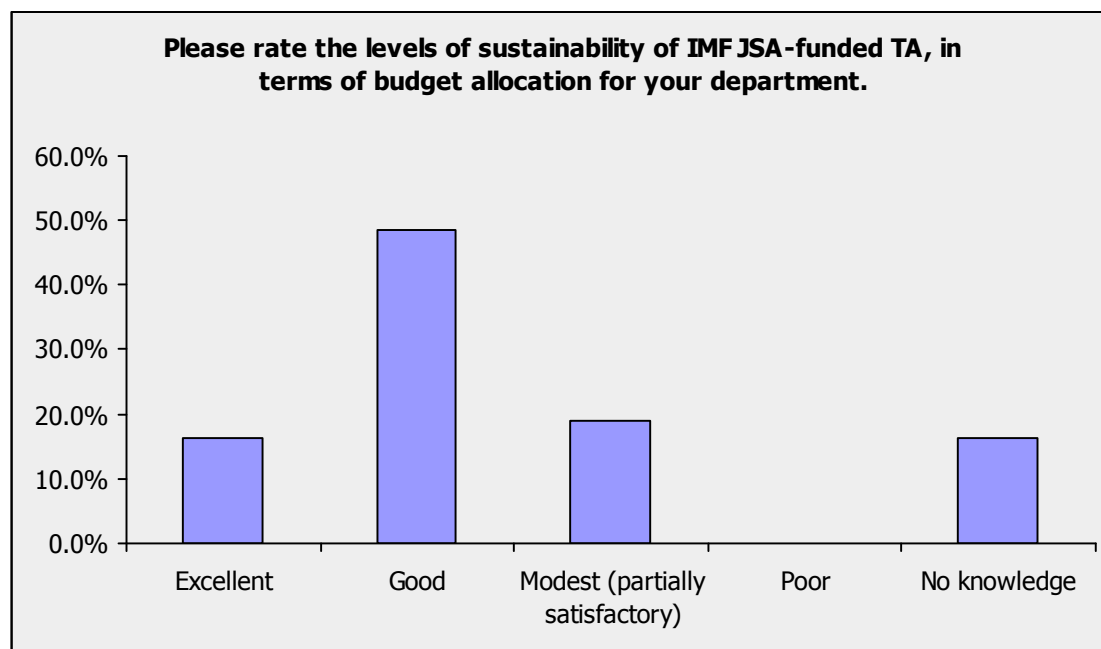
0% (0 件の回答)

不明 (No knowledge)

0% (0 件の回答)

質問 No.12(3) - 部門への予算配分の側面について、IMF/JSA TA の持続可能性を評価してください。

(回答者数 37 人)



#### 回答

優れている (Excellent)

16.2% (6 件の回答)

良い (Good)

48.6% (18 件の回答)

適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory))

18.9% (7 件の回答)

不十分 (Poor)

0% (0 件の回答)

不明 (No knowledge)

16.2% (6 件の回答)

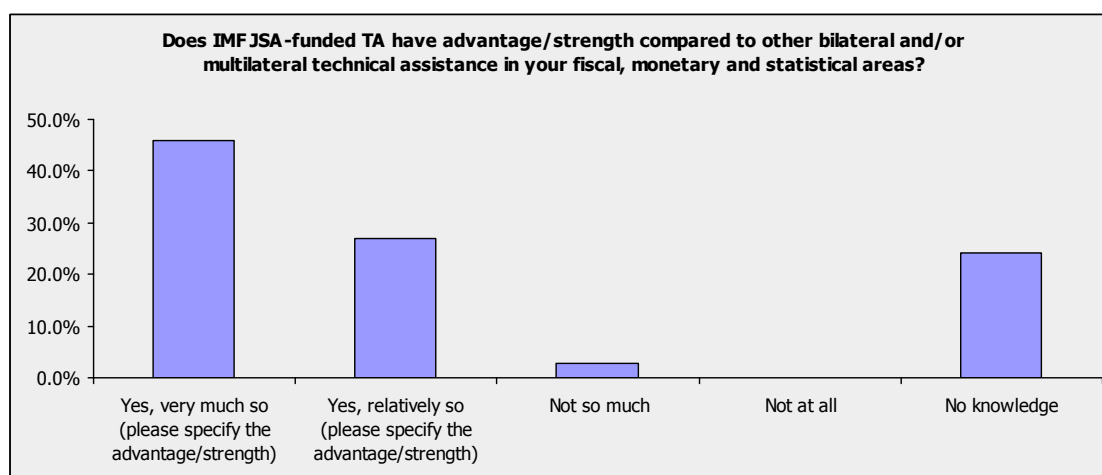
質問 No.12 (コメント) - IMF/JSA TA の持続可能性について、ご意見があればコメントしてください。

(回答数 8 件)

- キャパシティの拡大という側面で持続可能である。
- 公共財政運営の分野でのその他の IMF/JSA TA については知らないが、財政改革の事例は、法律と政府の規制によって支えられた改革イニシアティブなので、それらの持続可能性には大きな自信を持っている。
- 課税総局 (GDT) のより良い納税者サービスのための機能強化とともに、GDT はいくつかの税制改革に着手した。IMF/JSA TA は、GDT に対して貴重なアドバイスと提言を提供し、その価値は多くの関係者によって認識される場所である。
- キャパシティー・ビルディングは、アドバイザーの委任事項において中心的な項目ではなかった。それにもかかわらず、アドバイザーはジェネラル・マネージャーの要請に応じて、再検討やセカンドオピニオンを提供して、全体的なトレーニング政策の設計と実施、BPA のイニシアティブを支援した。
- 質問 No.12 のコメントと同じ。
- 内部監査機能の強化は TA により果たされたが、IMF/JSA の財源の制約から専門家派遣が監査期間中に終了、あるいは派遣が遅れた場合があった。
- インドネシア国内で事業を行っている IMF/JSA TA のための資金の配分に関する情報はないため持続可能性についての意見はない。

**質問 No.13 - IMF/JSA TA が財政、金融および統計分野において、他の多国間あるいは二国間の技術援助と比較して優位性があるか？**

(回答者数 37 件 - 記述 18 件)



回答

そう思う (Yes, very much so)

45.9% (17 件の回答)

比較的そう思う (Yes, relatively so)

27.0% (10 件の回答)

そうは思わない (Not so much)

2.7% (1 件の回答)

全く思わない (Not at all)

0% (0 件の回答)

不明 (No knowledge)

24.3% (9 件の回答)

記述回答

- 金融分野、国際収支、予算管理や統計分野における強みは、支援のスピードと継続的な関与である。
- 他の研修コースと比較して、IMF の提供するコースはとても使いやすい。実施するのに適したツールが統合されている。
- IMF/JSA TA の優位性は、IMF 本部の後方支援が提供されるので、実際のニーズに基づいた TA が実現し、かつ十分な柔軟性と質を保つことに繋がっていることである。また、TA プロジェクトの成否には受益国当局が IMF 本部との間のコミュニケ

ーションをリードすることにより、専門家との考えの行き違いが防げると考えられる。

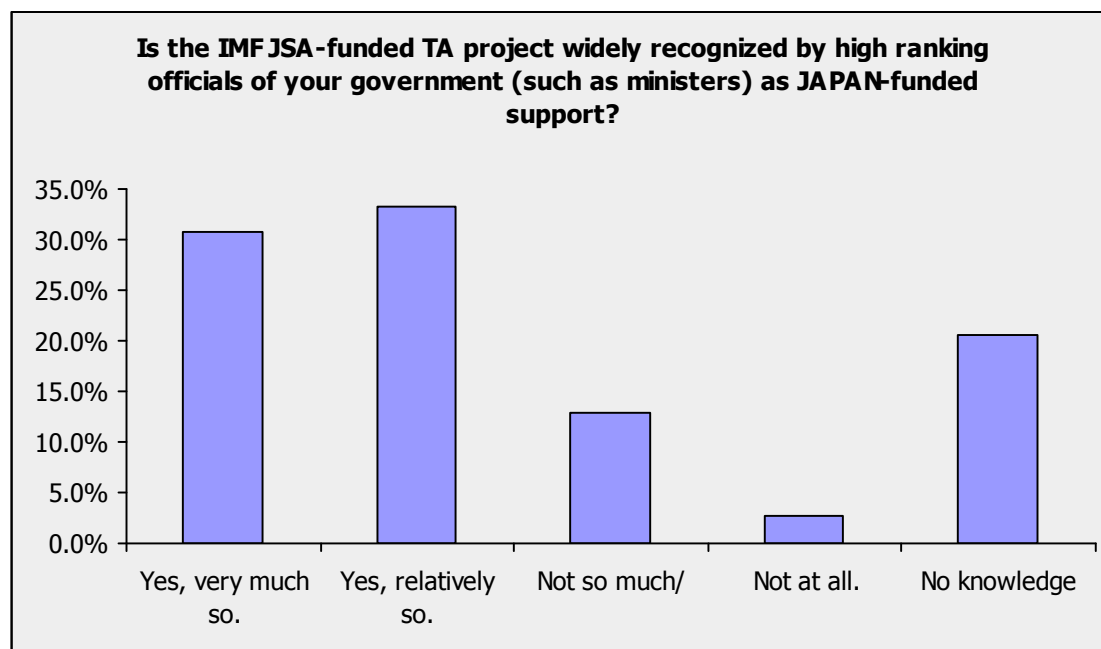
- 強みは、計画通りの実施と TA の提供における柔軟性という我々の要求に合わせられていたことである。
- 経験とデータを比較して優位性があった。
- 国際収支統計を作成し公表することができた。
- TA の選定に直接関わったので、その背景、スキル、キャパシティ、能力は、我々のニーズを満たし、ときには上回っていた。
- IMF は専門家の関与に支えを提供していた。
- IMF/JSA TA は、ADB/UNCTAD の資金による TA である ASYCUDA<sup>4</sup>プロジェクトの推進をサポートした。さらに、TA は改革計画に他のドナーを動員する役割を果たした。とりわけ関税管理の分野に関しては、改革計画の促進のためのドナーの支援は将来さらに必要と思われる。
- 支援の中で専門家の一貫性を確保するのを容易にする。
- IMF TA の優れた専門知識と背景。開発における課題に関する知識。
- カンボジア税関に対して、ほどよいスピードで、重要なベスト・プラクティスを適切に巧みに移転した。
- 法律や規制の課題に関する意思決定や承認を行う前に、関係団体のほとんどを参加させた。
- マクロ経済分析の改善。たとえば、国民統計計算、国際収支、金融統計の分野で強みを発揮。
- 財政運営や税務管理のような IMF-FAD における技術的専門知識は、最高品質であると認識されている。
- TA は知識に優れているだけでなく、銀行監督の分野での経験を深化させた。
- 現状では、銀行監督の分野での二国間／多国間 TA はない。

---

<sup>4</sup>自動関税データシステム（訳注）

質問 No.14 - 受益国の政府高官（大臣）レベルで、IMF/JSA TA が日本の援助によるものであることは認識されているか？

(回答者数 39 人)



#### 回答

極めて高い認識がある (Yes, very much so)

30.8% (12 件の回答)

比較的認識がある (Yes, relatively so)

33.3% (13 件の回答)

それほど認識していない (Not so much)

12.8% (5 件の回答)

全く認識していない(Not at all)

2.6% (1 件の回答)

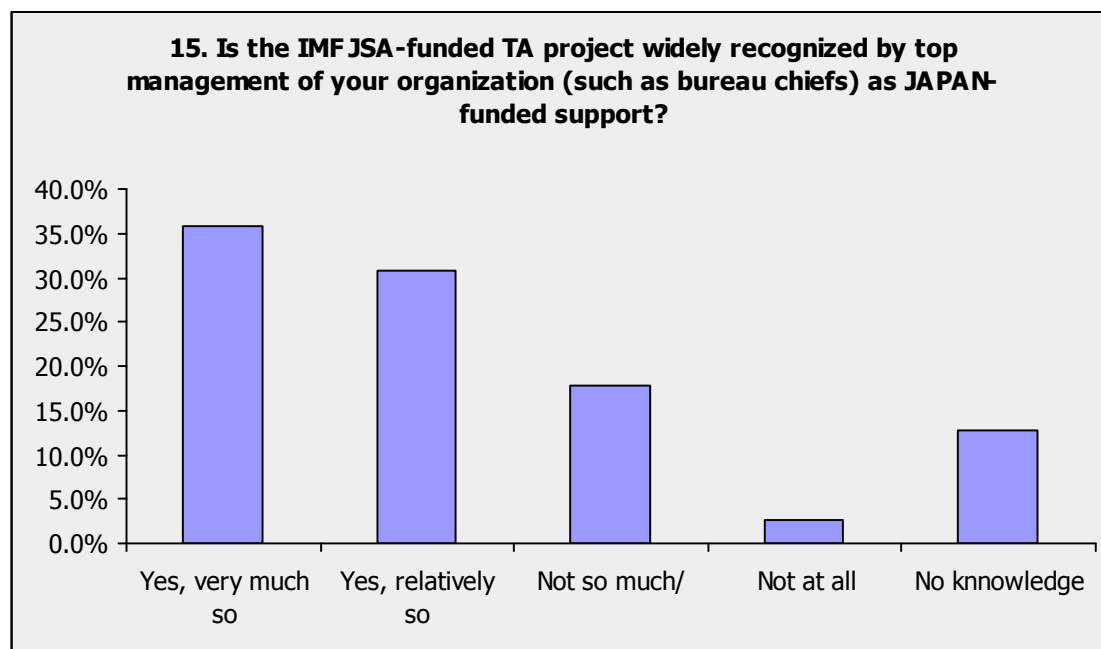
不明 (No knowledge)

20.5% (8 件の回答)



質問 No.15 - 組織の幹部（局長）レベルで、IMF/JSA TA が日本の援助によるものであることは認識されているか？

（回答者数 39 人）



#### 回答

極めて高い認識がある（Yes, very much so）

35.9% (14 件の回答)

比較的認識がある（Yes, relatively so）

30.8% (12 件の回答)

それほど認識していない（Not so much）

17.9% (7 件の回答)

全く認識していない（Not at all）

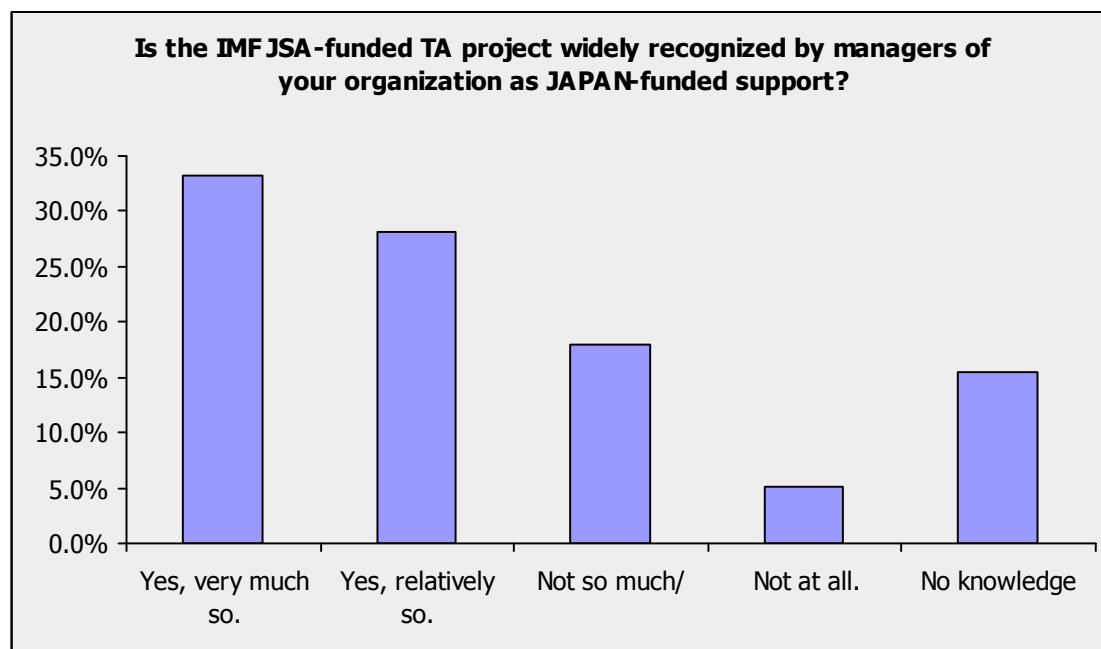
2.6% (1 件の回答)

不明（No knowledge）

12.8% (5 件の回答)

質問 No.16 - 組織の管理者レベルで、IMF/JSA TA が日本の援助によるものであることは認識されているか？

(回答者数 39 人)



#### 回答

極めて高い認識がある (Yes, very much so)

33.3% (13 件の回答)

比較的認識がある (Yes, relatively so)

28.2% (11 件の回答)

それほど認識していない (Not so much)

17.9% (7 件の回答)

全く認識していない (Not at all)

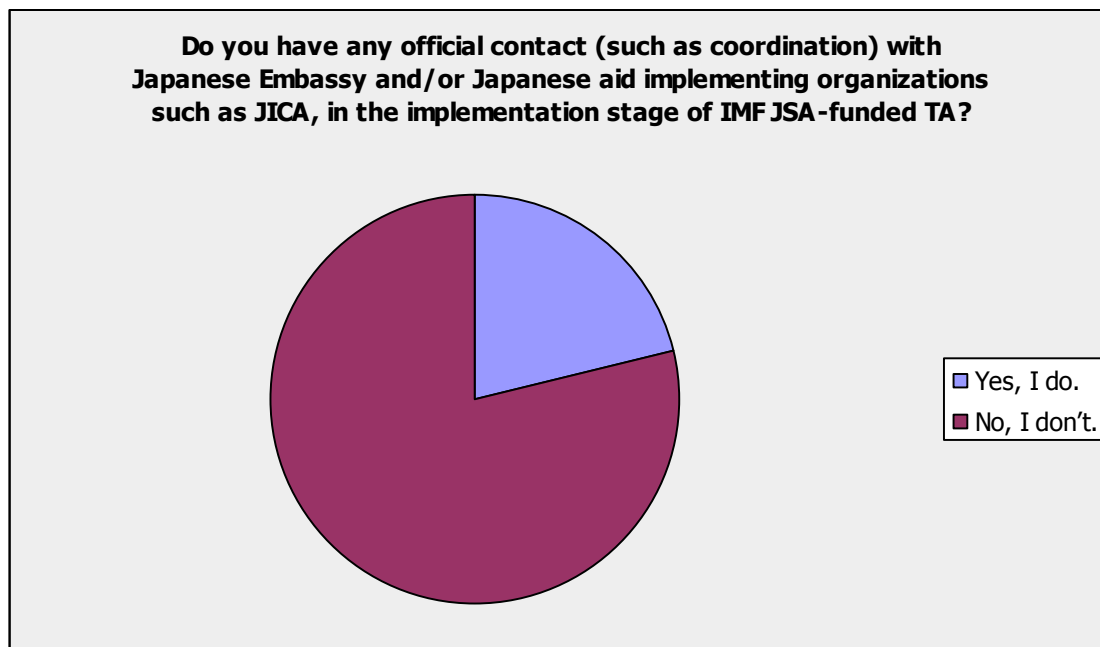
5.1% (2 件の回答)

不明 (No knowledge)

15.4% (6 件の回答)

質問 No.17 - IMF/JSA TA の実施段階において、現地の日本大使館および(または)日本の援助機関である JICA とのコンタクトがあったか？

(回答者数 38 人)



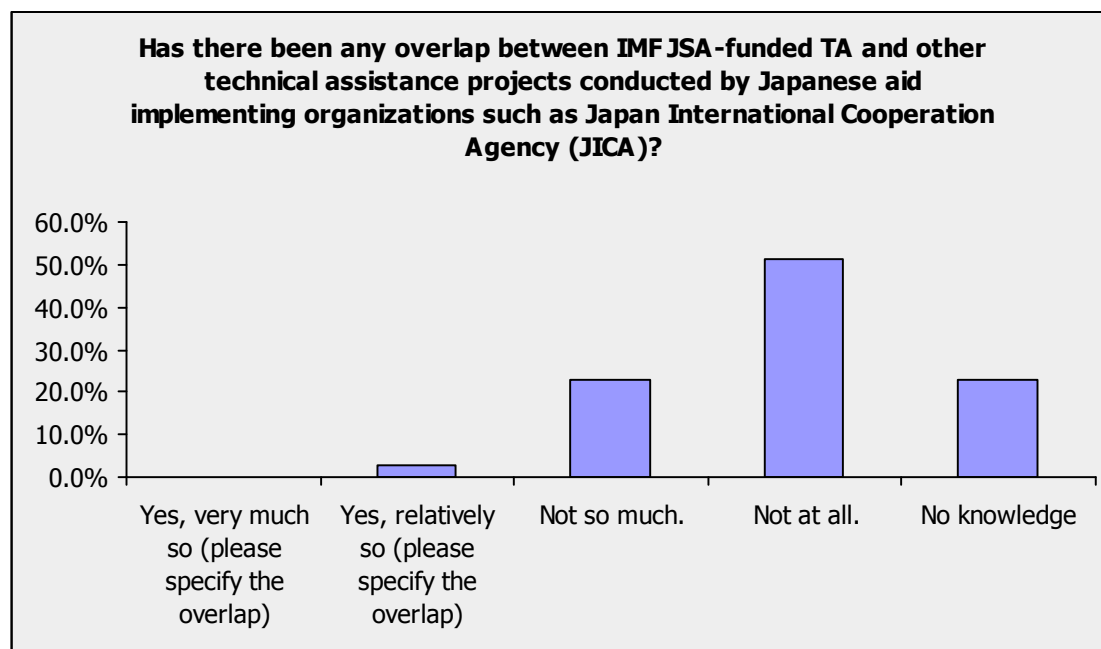
回答

はい (Yes, I do)  
21.1% (8 件の回答)

いいえ (No, I don't)  
78.9% (30 件の回答)

**質問 No.18 - IMF/JSA TA が JICA によって実施されている日本の技術支援プロジェクトとの間に活動の重複があったか？**

(回答者数 39 人 - 記述 1 件)



回答（選択）

非常にあった (Yes, very much so)  
0% (0 件の回答)

比較的あった (Yes, relatively so )  
2.6% (1 件の回答)

それほどはなかった (Not so much)  
23.1% (9 件の回答)

全くなかった (Not at all)  
51.3% (20 件の回答)

不明 (No knowledge)  
23.1% (9 件の回答)

記述回答

- 他の TA では、同じ銀行監督分野でも検査などの異なったテーマに取り組んでいる。



付録 (Appendix) D

アンケート調査結果：専門家

Results of Questionnaire Survey: Experts

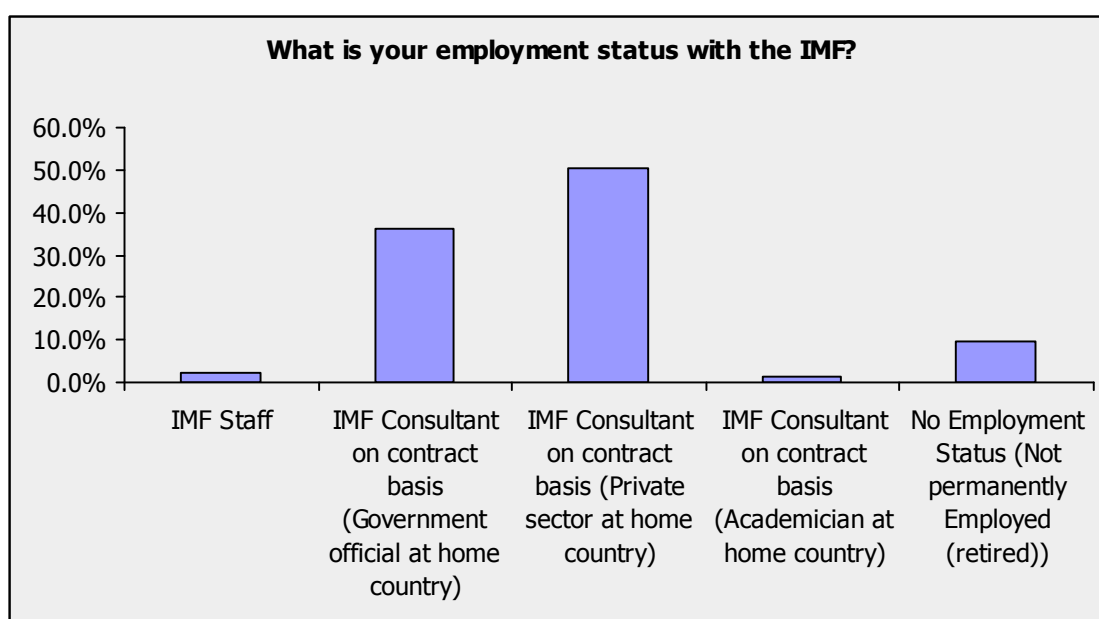
## JSA TA に関する専門家アンケート調査結果

回答者数：83 人

### 回答者に関する情報

#### 質問 No.1 (1) –IMF との雇用ステータスは？

(所属先あり 75 件、所属先なし (リタイア) 8 件、コメント 19 件)



#### 回答

##### IMF 職員

2.4% (2 件の回答)

契約ベースの IMF コンサルタント (自国では政府に勤務)

36.1% (30 件の回答)

契約ベースの IMF コンサルタント (自国では民間に勤務)

50.6% (42 件の回答)

契約ベースの IMF コンサルタント (自国では大学に勤務)

1.2%(1 件の回答)

雇用ステータスなし

9,6% (8 件の回答)

コメント

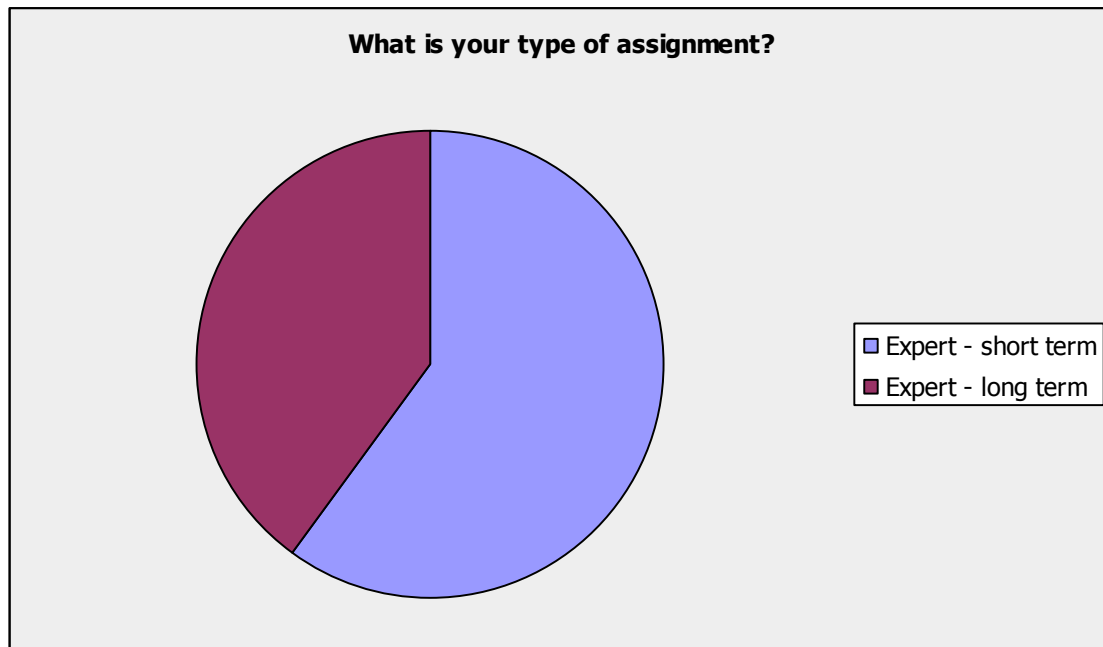
- 私は連邦準備銀行<sup>1</sup>勤務経験者だが、退職して IMF に勤務しており現在は次のアサインメント待ちである。
- 自国では公務員を退職し、現在は IMF コンサルタントである。
- 常駐統計アドバイザーである。
- IMF のミッションのときはフランス銀行から派遣されていたが、現在は退職し個人コンサルタントとして活動している。
- 巡回指導に従事する IMF コンサルタントである。
- 2003 年 12 月に IMF を退職するまで統計局で国際収支および対外債務統計を担当していた。
- 2008 年 2 月 10 日－2009 年 2 月 9 日、1999 年 3 月 22 日－2005 年 9 月 30 日それぞれの間契約ベースで統計専門家として IMF 統計局に勤務した。それ以前の 1981 年 12 月－1998 年 6 月まで本国（アルメニア）の公務員であった。
- 中央銀行に勤務しているが、公務員ではない。
- 短期専門家である。
- 私はアメリカ連邦準備銀行の人事部門に勤務していたが退職し、現在は時々 IMF において組織・マネージメントの専門家として従事している。私は日本で勤務或いは日本のプロジェクトに関わったことはないが、私の IMF における業務の一部または全ては日本の資金によったのかも知れない。もし私が従事したプロジェクトのうちどれに日本の資金提供があったかを事前に知っていれば、私の回答はよりのを得たものであったかもしれない。
- 質問の意味が不明確であるが、私はバルバドスに設置されているカリブ諸国を対象とした IMF 地域研修訓練センターに契約ベースで勤務する IMF コンサルタントである。
- 質問の意味について、これは現在の勤務先について答えれば良いのか、それとも 2004-2005 年の私の IMF における雇用について答えれば良いのか不明確である。
- 私はインド政府に 30 年間勤務したが任意退職し、現在は東ティモールでの任務に就いている。
- IMF 本部に勤務する契約コンサルタントである。
- 自国ではインド政府に勤務していたが退職した。
- 自国から離れ IMF コンサルタントとして勤務している。
- 契約ベースの IMF コンサルタント（個人、組織に所属していない）
- 契約ベースの IMF コンサルタント（自国外の政府に勤務）
- 以前は政府高官だったが現在は個人ベースの契約者である

---

<sup>1</sup> 米国の Federal Reserve Bank（訳注）



質問 No.1(2) - あなたの専門家アサインメントはどれですか？  
(回答数 85 件、記述回答 11 件)



#### 回答

短期専門家  
60.0% - 51 件の回答

長期専門家  
40.0% - 34 件の回答

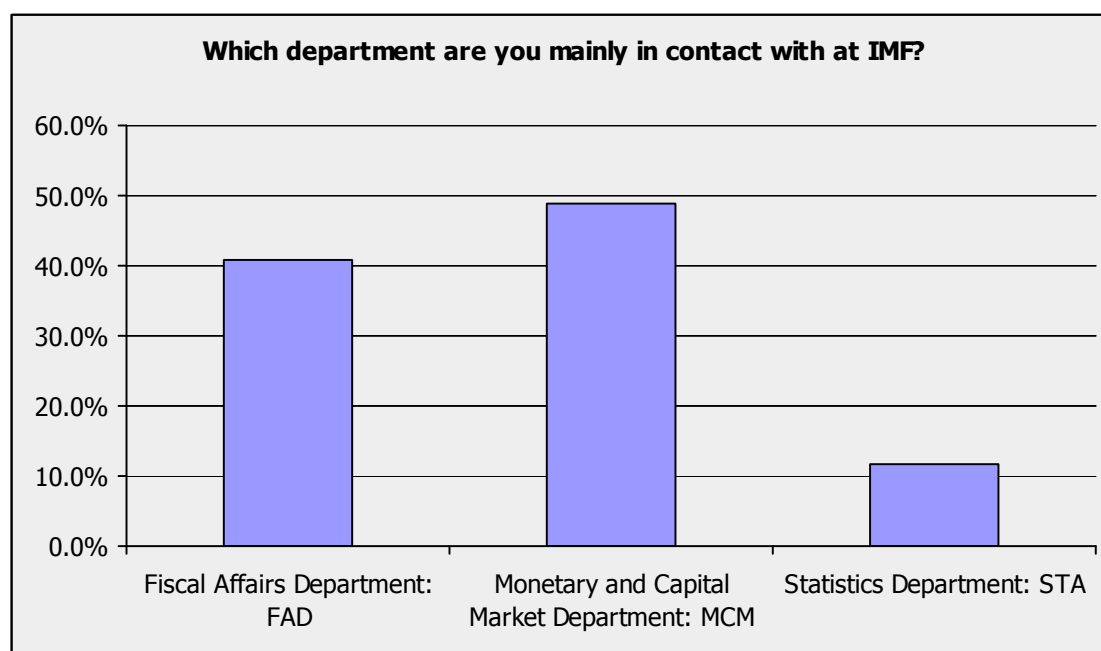
#### その他記述回答

- 2008 年 8 月 31 日までタイ中央銀行の長期専門家として勤務した。
- 短期専門家、長期専門家ともに務めたことがある。
- 当初は東ティモールでの長期専門家であったが、最近では短期専門家である。
- 直近ではソロモン諸島での短期専門家だが過去には長期専門家も務めた (例、PNG、ラオス、トルクメニスタン、ソロモン諸島の日本の資金支援案件、およびカンボジアでのスウェーデンの資金支援案件)。太平洋の発展途上諸国に対する技術支援に引き続き従事したい。また最近 (2008/2009 年) 世界銀行シドニー事務所による太平洋諸国 (フィジー、キリバチ、PNG、ソロモン諸島、バヌアツ) への持続可能なエネルギー問題に関する短期任務があった。

- ネパールでの業務では、私はネパールラストラ銀行に対する金融事業アドバイザーとして勤務した。
- 長期、短期両方の専門家として働いた。
- IMF Institute (INS)の研修コースに従事した。
- 現在は長期専門家だが、2004-2005年は短期専門家であった。
- 2-3年間に2、3箇所への訪問を行なう契約である。
- 長期専門家に加え、ここ一年はナイジェリアへの短期専門家としても勤務。
- 巡回指導コンサルタントとして勤務。

**質問 No.1(3) – 主として IMF のどの部局にコンタクトをとりますか？**

(回答数 86 件、複数回答 1 件、「その他」との回答 3 件)



回答

財政局 (FAD)

40.7% - 35 件の回答

金融・資本市場局 (MCM)

48.8% - 42 件の回答

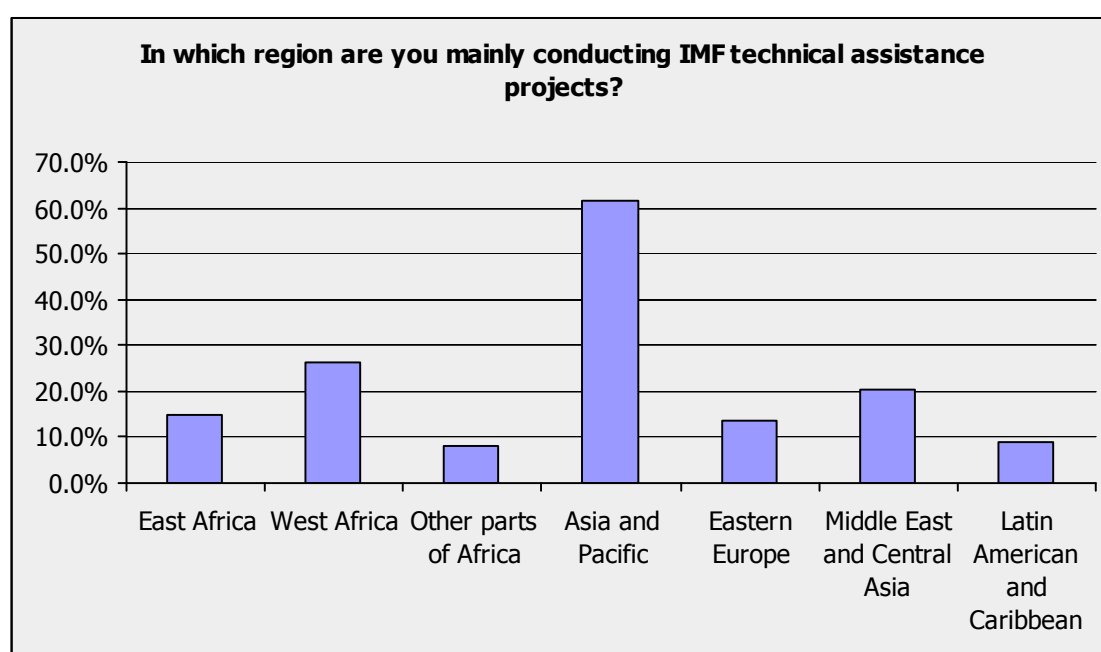
統計局 (STA)

11.6% - 10 件の回答

その他

- IMF 研修所
- IV 条コンサルテーション任務を通じ IMF アジア太平洋部門、IMF/世界銀行年次会議の参加、中央銀行法改訂業務においては IMF 法律局とも関係がある。また、IMF のアジア太平洋技術研修所（PFTAC）の所長および専門家とも頻繁にコンタクトを持っている。
- IMF 研修所（INS）

質問 No.1(4) – どの地域で主に IMF 技術支援プロジェクトに従事していますか？  
(回答数 88 件、複数回答 47 件、その他回答 7 件)



#### 回答

東アフリカ  
14.8% - 13 件の回答

西アフリカ  
26.1% - 23 件の回答

アフリカの他の地域  
8% - 7 件の回答

アジア、太平洋  
61.4% - 54 件の回答

東ヨーロッパ

13.6% - 12 件の回答

中東と中央アジア

20.5% - 18 件の回答

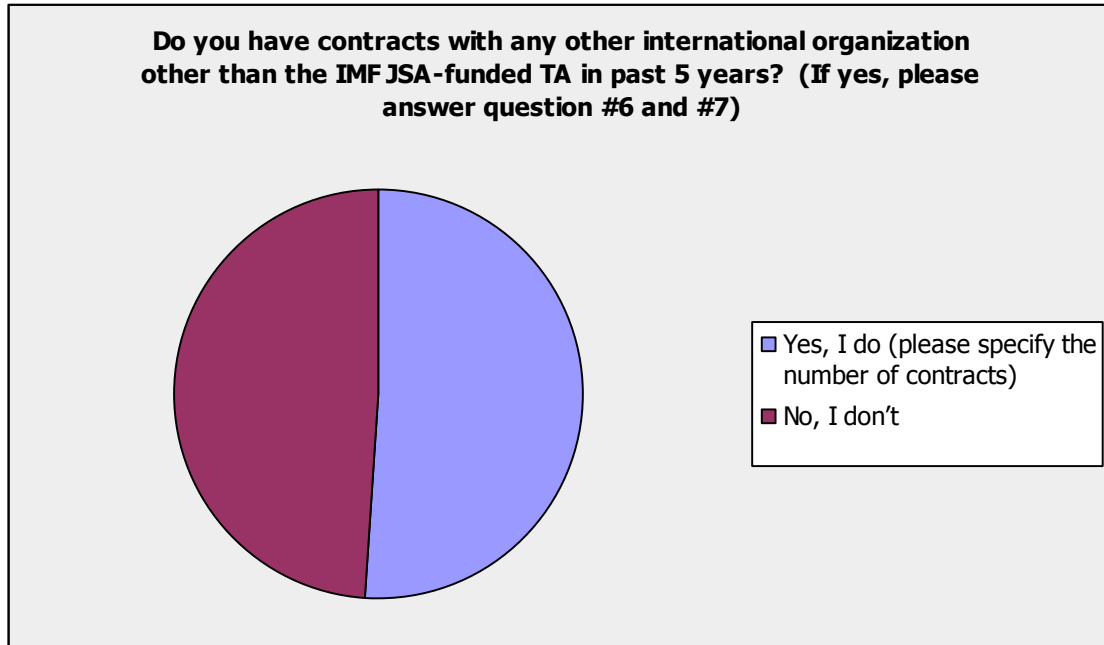
ラテンアメリカ・カリブ諸国

9.1% - 8 件の回答

その他の回答

- 私はアフリカで国際金融業務を通じて広く経験を持ち、最近ブルンジを訪問したが今後のアサインメントの可能性もある。オマーンでは IMF 駐在アドバイザーとして 3 年勤務したのち、オマーン中央銀行副会長/副社長として勤務し、同国には 1974 年から 1982 年まで滞在した。
- 2004 年に IMF を退職後、私の任務はケニア、ネパール、エチオピア、最近ではエリトリアに集中している。またリビア中央銀行への技術支援のための”back stopper”としても仕えている。
- 南アジア地域。
- リベリア：2008 年 2 月 10 日－2009 年 2 月 9 日；  
コソボ： 2003 年 10 月 1 日－2005 年 9 月；  
モンゴル：1999 年 3 月 22 日－2003 年 9 月 30 日。
- 現在は西アフリカにいるが、2004 年から 2005 年の間、中央アフリカでの IMF/JSA TA プロジェクトに携わったことがある。
- ヨーロッパ。
- 中央アフリカ共和国。

質問 No.1(5) – 過去 5 年間に IMF/JSA TA 以外の国際機関との契約はありましたか？  
(回答数 88 件、うち 34 件は複数契約)



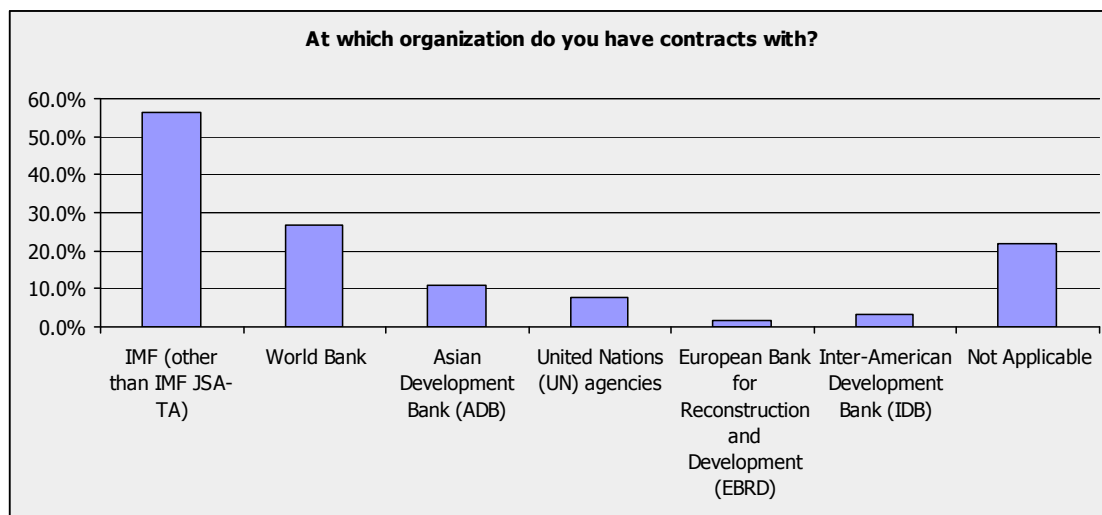
回答

はい。  
51.1% - 45 件の回答

いいえ。  
48.9% - 43 件の回答

**質問 No.1(5 続き) – どの機関と契約がありましたか？**

(回答数 64 件、複数回答 18 件 – その他回答 17 件)



回答

**IMF (JSA 以外の TA)**

**56.3% - 36 件の回答**

**世界銀行**

**26.6% - 17 件の回答**

**アジア開発銀行(ADB)**

**10.9% - 7 件の回答**

**国連機関 (UN)**

**7.8% - 5 件の回答**

**欧州復興開発銀行(EBRD)**

**1.6% - 1 件の回答**

**米州開発銀行(IDB)**

**3.1% - 2 人回答**

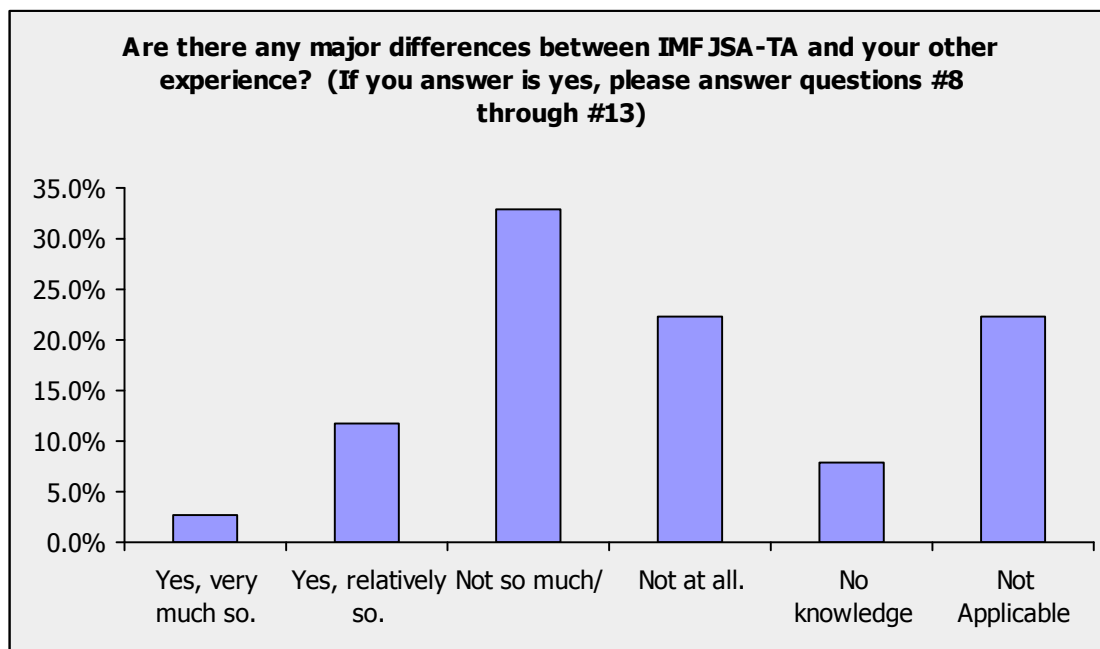
**該当なし**

**21.9% - 14 件の回答**

その他回答

- 米国財務省技術支援部 (Office of Technical Assistance)。
- 米国国際開発庁および財務省。
- **Joint Vienna Institute** ウィーン共同研究所 (JVI)
- 私は国際連合(UN)および国連開発計画(UNDP)とも同じ分野 (東ティモール金融当局) で勤務した。
- EU 委員会、フランス銀行監督委員会。
- 1) 2009 年 4 月 15 日ー現在 : 世界銀行のプロジェクト (Planning and Financial Management Capacity Building Programme (PFMCBP)) で東ティモール財務省に勤務、1 年契約であるが 5 年間まで延長が可能。  
2) 2006 年 8 月 : タイ・バンコクで UN-ESCAP との短期契約コンサルタントとして国民経済計算の講義、および日本・千葉で開催された SIAP (Statistical Institute for Asia and Pacific) での国民経済計算の研修会の講義を担当した。  
3) 2006 年 6ー9 月/レバノン・ベイルートにて UNESCWA (UN Economic and Social Commission for Western Asia) の短期契約コンサルタントとして域内 5 カ国 (オマーン、バーレーン、サウジアラビア、ヨルダン、シリア) の海外直接投資 (FDI) プロジェクトの外部評価を担当した。
- 現在は IMF/JSA TA の案件に従事している
- 米国財務省技術支援部、米国国際開発庁
- カリブ地域技術支援センター(CARTAC)
- 米国財務省技術支援部、国際事業活動
- アフリカ開発銀行
- オーストラリア開発庁 (AUSAID)
- 欧州委員会 (EC)
- 経済協力開発機構 (OECD)
- オーストラリア・キャンベラ大学・関税税務研究センター。
- コモンウェルス事務局、USAID、AUSAID、NZAID

質問 No.1(6) – IMF/JSA TA と他の国際機関での経験との間に違いはありますか？  
(回答数 76 件)



### 回答

非常にあった。  
2.6% - 2 件の回答

比較的あった。  
11.8% - 9 件の回答

それほどはなかった。  
32.9% - 25 件の回答

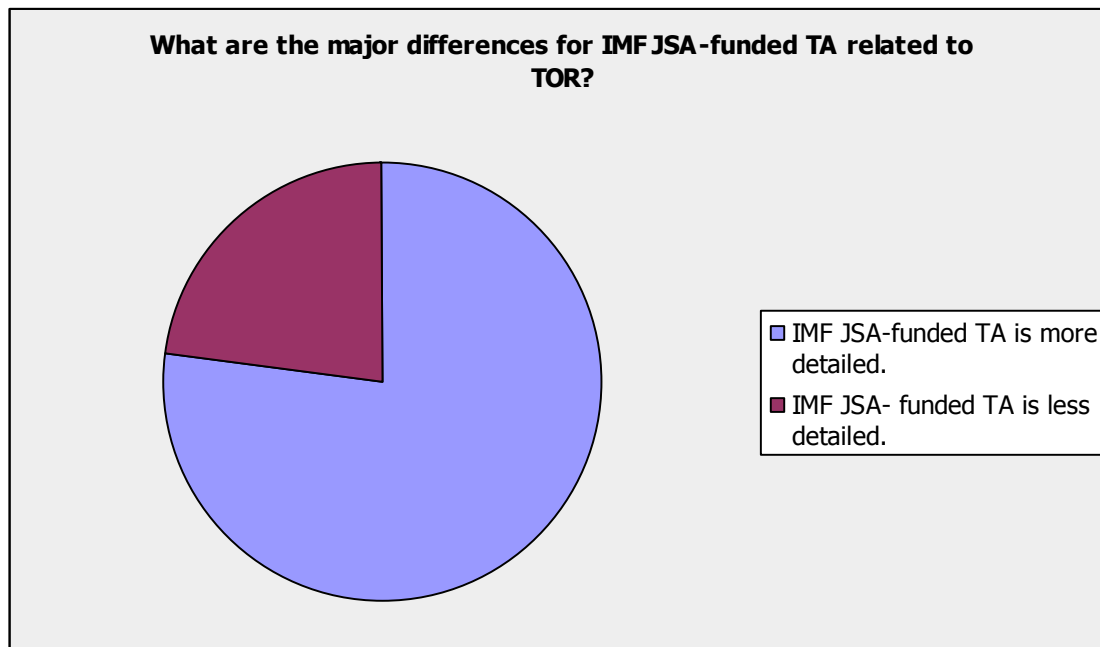
全くなかった。  
22.4% - 17 件の回答

不明  
7.9% - 6 件の回答

その他  
22.4% - 17 件の回答



質問 No.1(7-1) -仕様書に関して IMF/JSA TA との違いはありますか？  
(回答数 26 件)

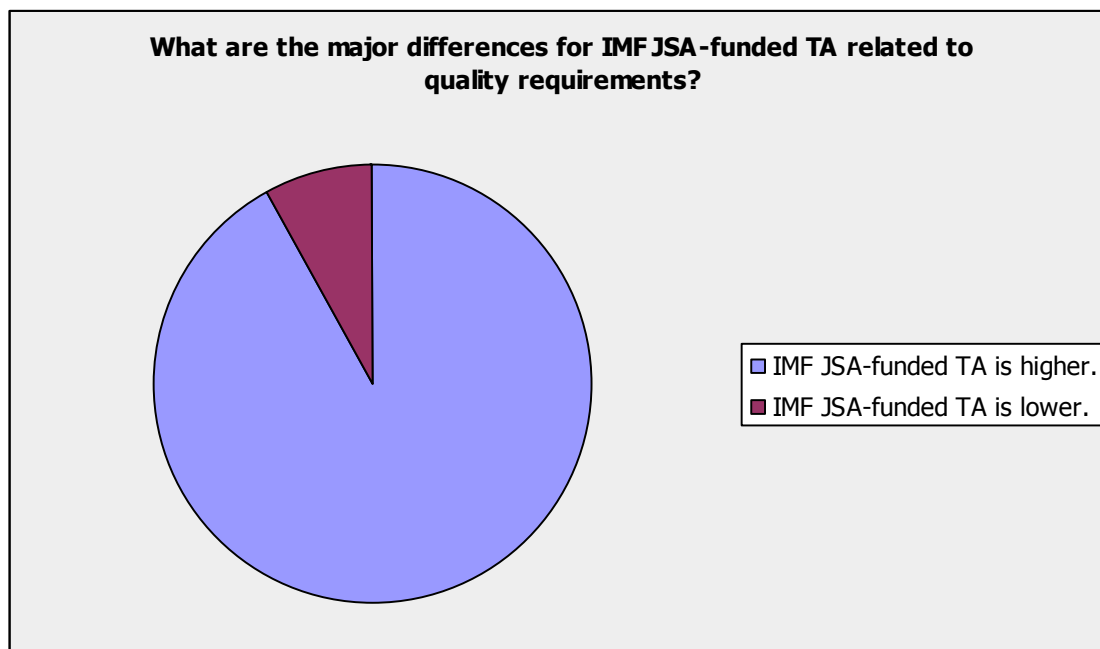


回答

IMF/JSA TA のほうが詳細である。  
76.9% - 20 件の回答

IMF/JSA TA のほうが詳細でない。  
23.1% - 6 件の回答

質問 No.1(7-2) - 品質要求に関して IMF/JSA TA と他の機関で違いがありますか？  
(回答数 25 件)

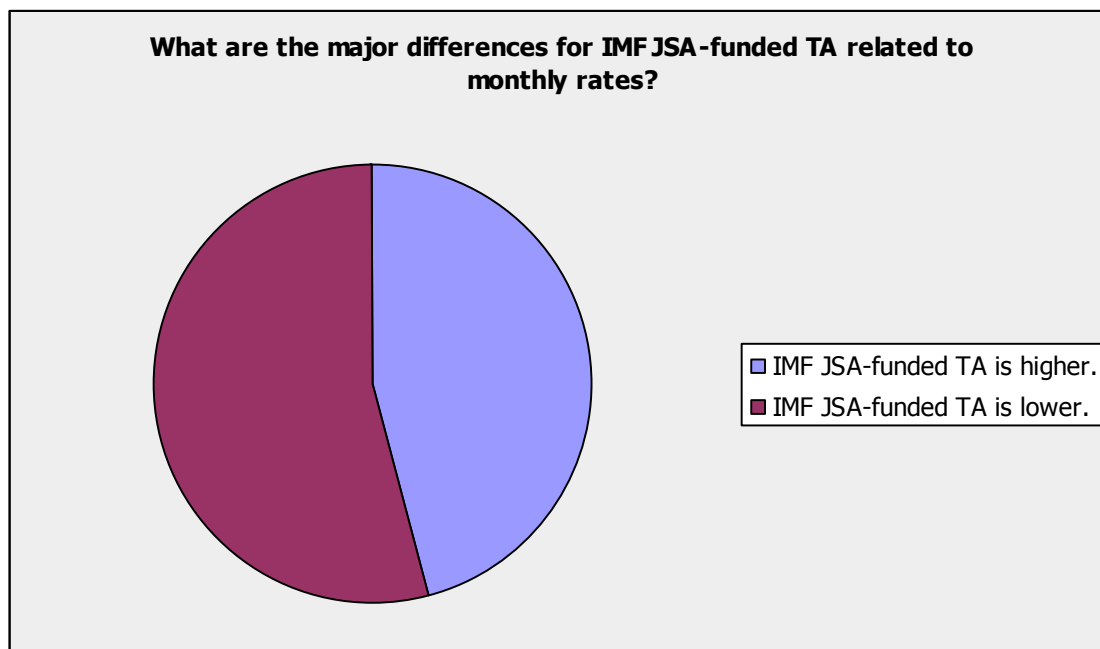


回答

IMF/JSA TA のほうが品質要求が高い。  
92.0% - 23 件の回答

IMF/JSA TA のほうが品質要求が低い。  
8.0% - 2 件の回答

質問 No.1(7-3) –月額報酬のレートに関して IMF/JSA TA との違いはありますか？  
(回答数 24 件)

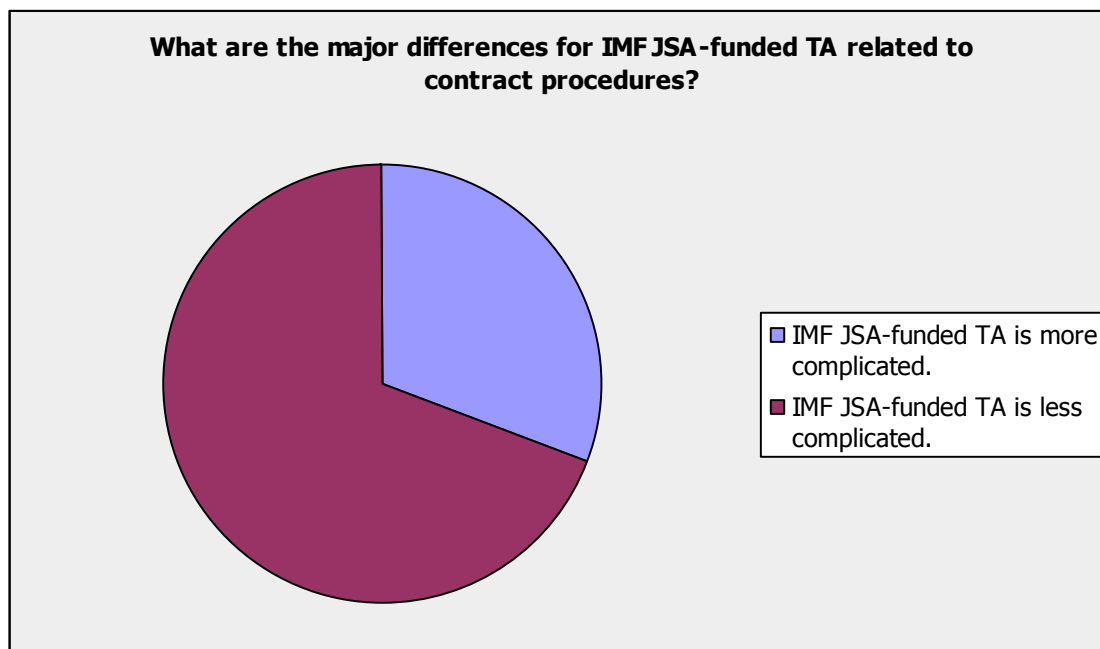


回答

IMF/JSA TA のほうがより高い  
45.8% - 11 件の回答

IMF/JSA TA のほうがより低い  
54.2% - 13 件の回答

質問 No.1(7-4) – 契約手続きに関して IMF/JSA TA との違いはありますか？  
(回答数 26 件)



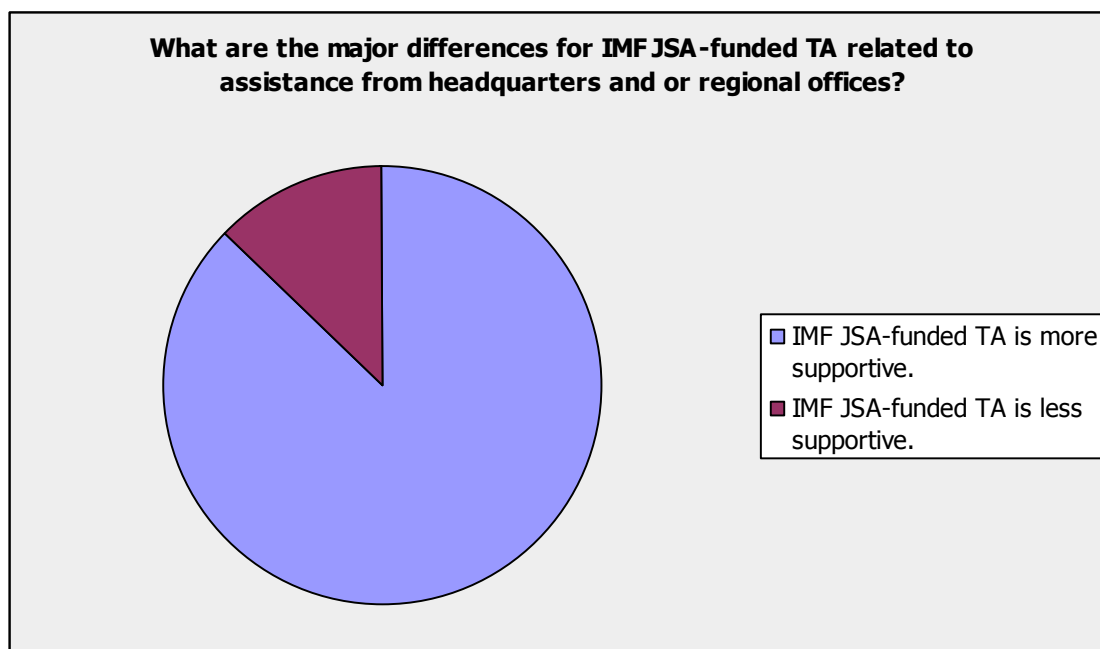
回答

IMF/JSA TA のほうがより複雑である。  
30.8% - 8 件の回答

IMF/JSA TA のほうがより複雑でない。  
69.2% - 18 件の回答

質問 No.1(7-5) – 本部または現地事務局からの支援について IMF/JSA TA と違いがありますか？

(回答数 31 件)



回答

IMF/JSA TA のほうが支援があった。  
87.1% - 27 件の回答

IMF/JSA TA のほうが支援はなかった。  
12.9% - 4 件の回答

**質問 No.1(7-コメント) – IMF/JSA TA とその他の機関との主な違いについて述べてください。**

(回答数 28 件)

- 上記設問は限定的であるが回答をより適切にすべきではないか。IMF の契約手続きについて、私は現在の新しい契約制度で働いたことはないが、以前のシステムはとても柔軟で他の機関に比べやりやすかった。とりわけ迅速さとペーパーワークや再検討を少なくする一方、契約者に対して高い品質が求められていた。カウンターパートであった（フィリピン<sup>2</sup>）中央銀行でもこれらの点について前向きなコメントを示していた。
- これらの点については、IMF/JSA TA のほうがより制限があるように思える。
- これらの点については、IMF/JSA TA のほうがより制限があるように思える。（同じ内容の回答）
- 私が主にコンタクトをとっているのは資金提供機関というよりも IMF や世界銀行の業務担当部門であるので、IMF/JSA TA と他の機関に関して比較することができない。一般的に言えば月額報酬は米ドルが対ユーロで大きく下がっているために低いといえる。日本の資金による事業であるにも関わらず、なぜ米ドルで支払われるのかについて疑問がある。米ドル、ユーロ、日本円のような国際的な通貨から選択させても良いのではないか。大幅に下落し乱高下する米ドルのために IMF/JSA TA の質は下がる傾向にある。
- 質問 No.10-14 について、IMF/JSA TA と IMF におけるほかの仕事とでは違いはないと思われる。支払われる報酬は同じであり、任務の条件や評価も同様にこなされている。
- IMF/JSA TA は IMF の他の技術支援と変わらない。
- これまで多くの国で IMF の業務に従事してきたが、その財源がどの資金提供者か、どの国かは知らない。東ティモールでは JSA の案件だと知りましたが、他の資金によっても業務に違いはなく区別もしていない。
- 私の経験では IMF 本部および現地事務所による支援は JSA の資金かどうにかかわらず違いはない。コンサルタントから見ても IMF 本部および現地事務所の支援は TA の資金源に関わらず同様に適用されている。
- 質問 No.10-14 は白黒をつけるような回答を求めているが、適切な回答はその間にある。
- 質問 No.12 の回答での月額報酬は他と比較しての回答であるが、IMF/JSA TA による報酬について不満は何もない。金融・資本市場局によるサポートは積極的であり大変助かっている。IMF による業務管理は全般によいが最近の IMF へのサービス需要増加に対して人員削減が行なわれたため幾分レスポンスが鈍くなっている。
- IMF/JSA の契約による活動は生産性が高く、モニターされており有益である。
- 統計局での技術支援業務に関しては資金が JSA によるかどうかによる違いは見られなく、同じ手順である。
- IMF/JSA TA 管理システムは私の知る限り最良である。とりわけ次の点において優れている。
  - a) 専門家の選定方法は技術的評価によっており、派遣前のブリーフィングは非常に価値があり有用な支援であった。
  - b) 派遣中の後方支援：常に最高の品質を目指し、非常に有用なサポートが得られる。
  - c) 本部とのコンタクトと手続き：例外なく極めて協力的である。
  - d) 業務の完了：上記と同様、最高の品質である。

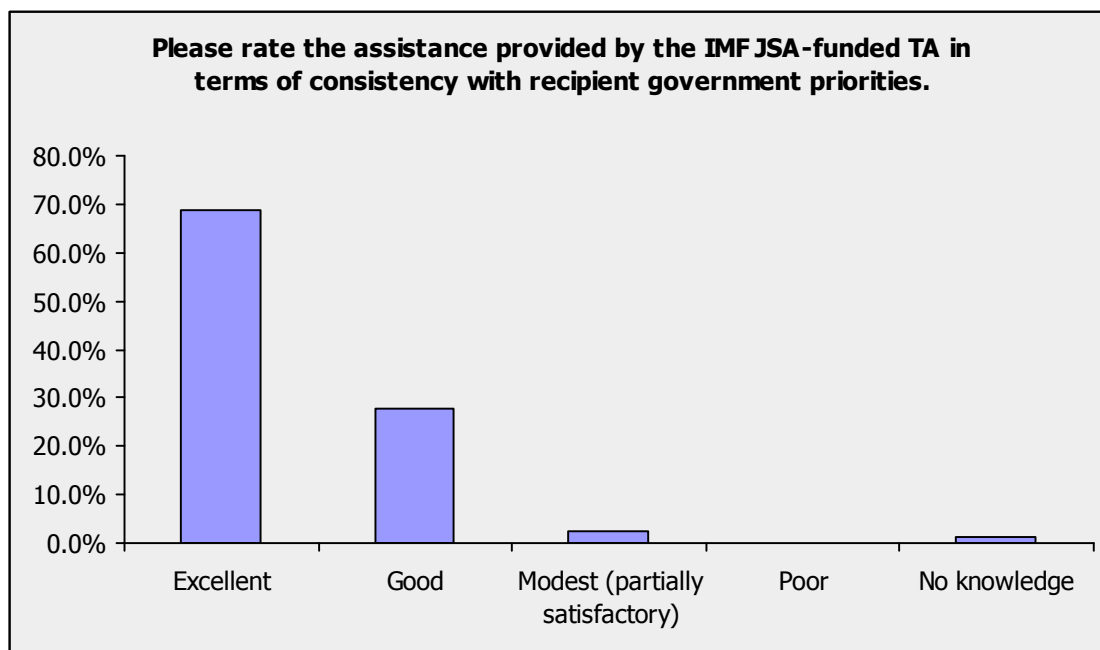
<sup>2</sup> 訳注

- e) 報告:業務期間中(月例報告、あるいは四半期ごとの報告): 品質への要求は高い。
- f) 最終報告および事後ブリーフィング: 品質の要求と確立されたシステム、HQ の後方支援による品質審査を経て TA 被援助国へ送付される。
- g) 受益機関との関係: 専門家に対する高い倫理・専門性の要求があり、専門家に対しては、比較的独立した地位が与えられ、プロジェクトの成功のためのフル・サポートが得られた。
- h) 現地 IMF 駐在員および IMF カントリーミッション: 専門家および受益機関に対して常に高いレベルのサポートが提供された。
- i) ロジスティックとセキュリティ: 極めて適切であった。
- IMF の TA プロジェクトに受益者負担方式を導入することについては、それが部分的であっても、IMF の TA 専門家の独立した地位を弱め、プロジェクト実施中の報告の負担を増やし、手続きを複雑にする恐れがあることを申し添えたい。
  - 私は様々な国における短期金融セクター評価プログラムのために IMF に雇用された。同プログラムは IMF と世界銀行の共同ミッションであった。また金融セクター評価プログラムのために世界銀行にも雇用されたが、業務の進め方などに関して違いはなく、相違についてコメントすることは難しい。
  - IMF/JSA TA によって IMF はより長期的な支援を提供することを可能にしている。よって短期的でまれに行なわれる TA による介入よりも持続的な開発効果は高まる。
  - 契約手続きについては違いがないがこの点は質問に含まれていなかった。技術支援に関する質問は良く理解できず、また中間的な選択肢が欠如している。
  - 資金源以外には違いはみられない。
  - コメントなし。
  - IMF と米国財務局の仕事に関しては違いは少ない。
  - IMF 支援は迅速で信頼できる。
  - IMF は日当宿泊費の前払いをしてくれるのでとても良い。他の機関ではこれがないのでコンサルタントにとっては資金面で苦しい。
  - JSA に関する業務管理や資金は常に後方支援任務に責任のある IMF 職員によって扱われている。
  - 受益国が持つ期待感を除いては特に違いは見られない。JSA による TA は受益国当局にとってリスク軽減につながるとも良いプロジェクトである。
  - 月額報酬は多様で IMF のレートは他より高かったり低かったりする。非課税のステータスはありがたい。
  - IMF/JSA TA はそれぞれの受益国の TA ニーズの特異性を考慮している。
  - 大きな違いはない。
  - IMF/JSA TA の契約をしたが、まだミッション/業務を完了してないので比較し得る経験がない。

評価に関する回答**【妥当性】**

質問 No.2 – 受益国政府の政策優先事項と IMF/JSA TA との間の整合性について評価してください。

(回答数 83 件)

回答

優れている (Excellent)

68.7% (57 件の回答)

良い (Good)

27.7% (23 件の回答)

適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory))

2.4% (2 件の回答)

不十分 (Poor)

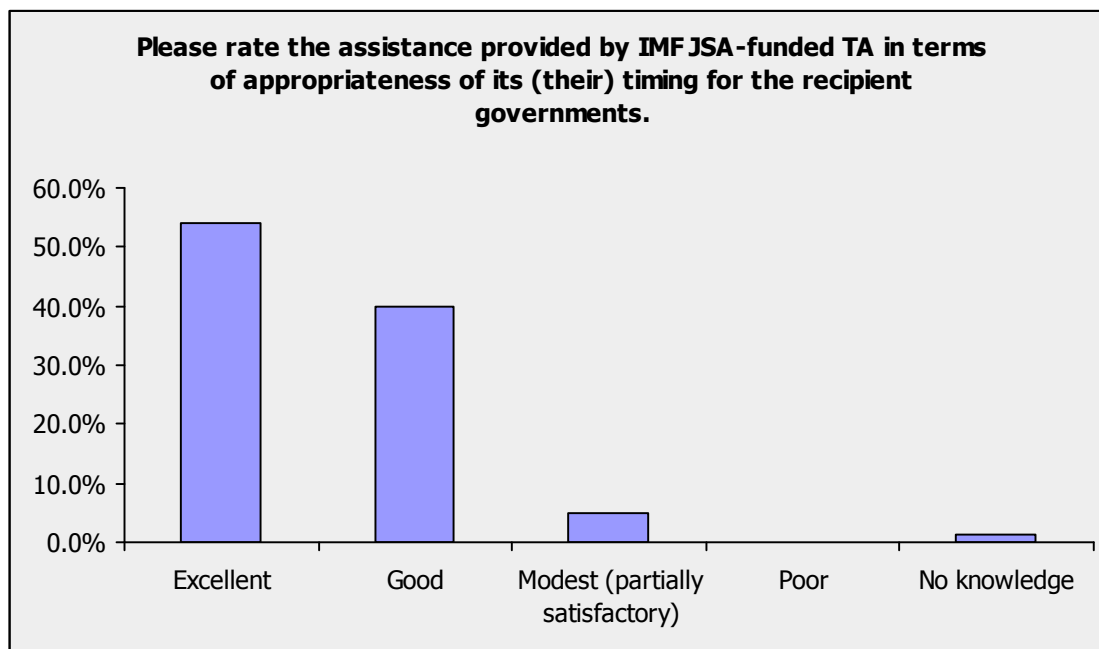
0% (0 件の回答)

不明 (No knowledge)

1.2% (1 件の回答)



質問 No.3 – 受益国政府にとってのタイミングの適切さの観点から評価してください。  
(回答数 83 件)



#### 回答

優れている (Excellent)  
54.2% (45 件の回答)

良い (Good)  
39.8% (33 件の回答)

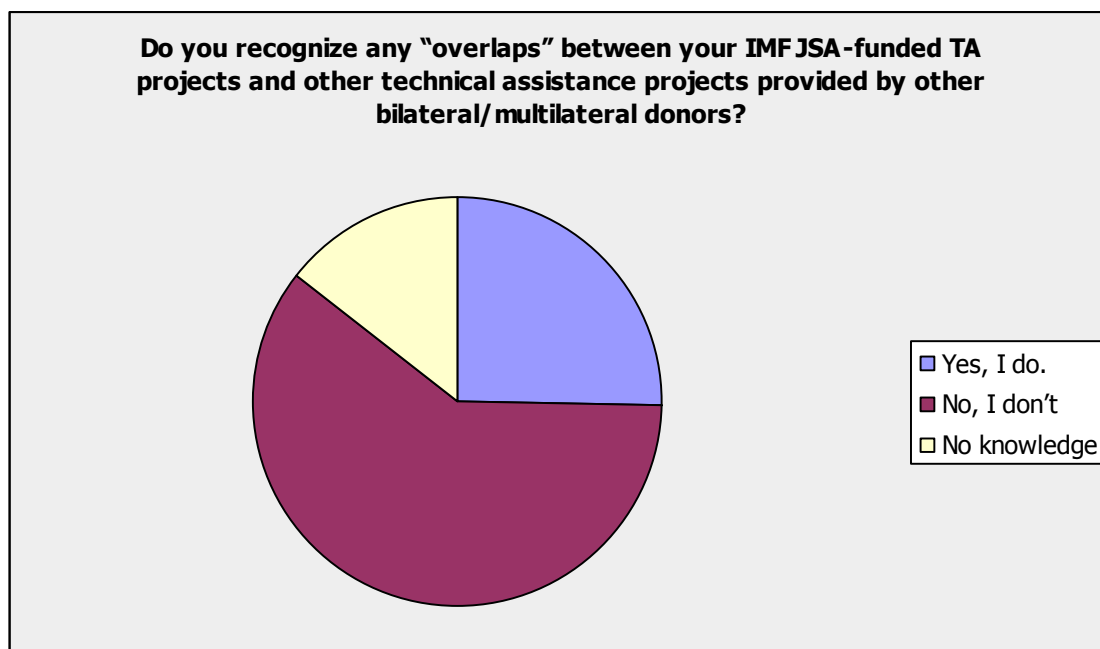
適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory))  
4.8% (4 件の回答)

不十分 (Poor)  
0% (0 件の回答)

不明 (No knowledge)  
1.2% (1 件の回答)

質問 No.4 – IMF/JSA TA と他の二国間あるいは多国間技術支援プロジェクトとの間に重複があると認識しましたか？

(回答数 83 件)



回答

あった (Yes, I do)  
25.3% (21 件の回答)

なかった (No, I don't)  
60.2% (50 件の回答)

不明 (No knowledge)  
14.5% (12 件の回答)

質問 No.4 (コメント) - IMF-JSA TA の「妥当性」に関して意見がある場合はコメントしてください。

(回答数 36 件)

- タイミングの適切さの問題は受益国政府側の責任である。
- 全てのプロジェクトは必要であり関係当局によって良く受入れられた。私に関わったすべての任務において目的は達成された。
- 質問 3 に関して、BSP<sup>3</sup>のカウンターパートはプロジェクト間の重複を減らすために積極的に動いていた。
- 私がこれまでで見聞した範囲では、銀行監督の統合やバーゼル II 規制への対応への協力が進められていた事例があるが、その中には銀行システムが発達していないため、高度な監督制度を導入するまでもない国がいくつかあった。
- 私が関わった案件はいずれも妥当性が高く、従事した業務には達成感があった。
- プロジェクトの目的は被援助国との緊密なコンサルテーションで議論され、それは、各国のニーズに沿った活動内容の妥当性につながった。統計分野(AFRISTAT、西アフリカ経済通貨同盟、アフリカ開発銀行、フランス統計局等)では他の TA ドナーとの協力もあった。
- 私の個人的な経験では IMF/JSA TA の妥当性は高く、実際に極めて有効であった。
- 重複問題は DRC<sup>4</sup>の特殊な状況が原因である。
- 東ティモールへのミッションでは国の権限による独立監督官庁の設立をすることが重要であった。先方スタッフは政治的な干渉なく法令に沿った決定を彼らが下すことを確認することができた。
- 特に紛争後の国々への技術協力はとてもタイムリーで妥当性が高く、能力開発における必要性、適切な政策ツールの準備や政府の政策計画、監督、評価の支援に取り組んだ。
- カンボジアの銀行監督に対する TA は同国の優先事項（将来の重大リスク回避を含む）であり、能力開発が必要な主要分野である。よってこれは長期にわたるプロジェクトである。
- コソボの全ての金融機関の管理を統括する中央銀行の設立は、同国にとって極めて重要なことでありその妥当性は高かった。
- 私の経験では IMF/JSA TA は受益国の発展段階において極めて妥当性が高かった。
- アジア開発銀行のプロジェクトに時々関わっている。
- IMF/JSA がなければ統計局 (STA) による TA はより少ない国しかカバー出来なかっただろう。
- 私の知っている限りでは、プロジェクトは受益国と何度も協議がなされ、そして各国事情に沿って計画が作成されている。
- 1つの事例であるが、前回のリベリアでの業務(2009年2月-2010年2月)では、リベリアの2004-2007の国際収支統計は1987年以来始めて作成され、2008年11月にサイト (CBL<sup>5</sup> (<http://www.cbl.org.lr/doc/major/bop2004-2007nov202008.pdf>)) に公表された。同サイトでは次のメッセージが添えられている。「CBLは、リベリア政府に国際収支統計の長期的な技術援助を供給した IMF および IMF 統計局、ならびに

<sup>3</sup> フィリピン中央銀行 (訳注)

<sup>4</sup> コンゴ民主共和国 (訳注)

<sup>5</sup> リベリア中央銀行 (訳注)

プロジェクトに資金を援助した日本政府に特別の謝意を表す。さらに、この謝意はリベリアへの駐在の国際収支統計アドバイザーにも及ぶものである。これは、標準化された BOP および外国貿易統計を集めて、分析し、コンパイルし、かつ作成する CBL 研究開発部の能力のキャパシティーに新たな能力を与えた。BOP 統計が 1987 年以来初めて作成されたことに対し、CBL はデータ供給者の協力に感謝したい。」

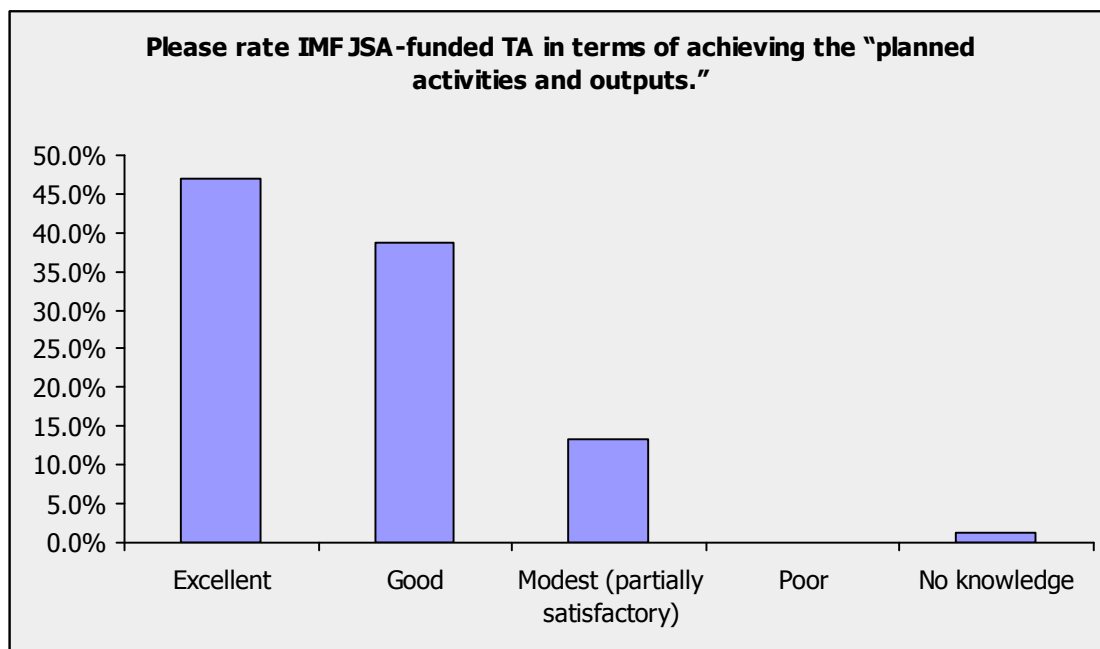
- 内部監査は極めて妥当性の高いトピックで、多くの国ではいまだに内部監査に関する指導が必要である。多くの IMF 業務では中央銀行で最初の内部監査部の設立に関わった。
- 中央銀行への TA は中央銀行による金融セクターの統治と管理に有効である。
- IMF の TA は他の機関に比べはるかに妥当性が高い。他の機関では現地のニーズや関心と関係なく TA を提案しているように見受けられる。
- IMF/JSA TA は受益国にとって極めて妥当性が高い（東ティモールのケース）。しかし当局による IMF TA の提言や提案に対するコミットは極めて限定的である。
- 東ティモールの事例では、TA の活動は（当初の）国庫に関連した活動を超えており、財務大臣は予算やその他の政策問題を含む財務省以外の問題においても TA の専門知識を求めてきた。
- しばしば TA がカバーする業務分野以外での関連事項の見落としが TA の持続可能性に影響を及ぼすことがある。
- 発展途上国の多くは自助努力の能力に限界があるために外部からの援助を受けることができないことがある。JSA による TA はこのギャップをある意味で埋めることが出来るので、受益国は感謝していると思う。
- IMF の援助は世界銀行（WB）の援助より妥当性が高い。特に IT 案件の場合、WB は当該国の準備状況に関係なく融資を押し付ける傾向がある。
- ネパールで私は DANIDA<sup>6</sup> 代表と税務行政に対する協力に関して調整を行い問題はなかった。
- IMF の技術支援は常に受益国の要請に応じているので自ずと妥当性のある協力となる。さらに、IMF の短期支援は目的が絞られており特定の財政課題に対応する傾向にある。しかし他の機関ではより広い範囲の課題を短期支援で応える傾向がある（時々これらの目的が広範すぎて専門家が目的を達成することが困難になる）。他方、長期に亘る支援は一般に技術的解決を超えた内容を含み、考え方や価値感の変革が求められる。この場合は妥当性を評価することは困難である。
- 財務省に派遣されている長期技術支援アドバイザー（TA）は私だけである。また、JSA による TA は世界的な経済危機の間にも提供された。経済危機は鉱物価格に依存するモンゴルにとりわけ深刻な影響を及ぼした。
- IMF/JSA TA は他の機関に比べ、その時のニーズに応じているためより妥当性が高い。例えば、本当のニーズが適切な上位の戦略的枠組みを構築し実施することになりながら、他の機関は下位レベルの限定的なプロジェクトを支援していることがある。このような取り組みは妥当性に欠け無駄であるということになる。より詳細の技術支援が IMF JSA によってタイムリーに提供されれば妥当性はより高まるだろう。
- 私の参加した IMF/JSA TA プロジェクトはタイムリーで妥当性が高かった。
- 財務省ではマクロ経済課を開設したところであり、このような新たな分野に携わる技術スタッフの育成が必要であり、技術支援が求められる。

<sup>6</sup> デンマーク政府の国際開発援助活動（訳注）

- 中央アフリカ共和国バンガイで、フランスの TA による新しい財務会計システムの設置のための協力が 3 年間実施された。この支援は IMF/JSA TA の一部でもあった。IMF/JSA TA ではフランスが 3 年かけたことを 1 年でできたのでより有益で助けになった。2) 同国で EU の TA も財務、予算管理、会計管理をカバーするはずであったが取り消され、当局は EU による TA よりも IMF/JSA TA の実施とフォローアップをより高く評価している。
- 私の IMF FAD の仕事はラオスであった。ラオス政府は組織改革プログラムや WTO への加盟、WCO の目標（例、京都議定書）を達成しようとしている。JSA による技術支援は政府のプログラムの早期達成への関連性が高い。
- IMF/JSA TA は特に途上国の金融セクターの課題の核心である銀行監督行政の規制の強化において、極めて重要な役割を果たしている。この意味から IMF/JSA TA は銀行監督行政において、より広い金融システムの安定化を図るだけでなく、实体经济の安寧という意味において重要である。最近のグローバルな金融危機は、規制と監視の枠組みを強化することによって正常な金融システムを維持する必要性を高めているといえる。

## 【有効性】

質問 No.5 - IMF/JSA TA の初期の目標が達成されたかについて評価してください。  
(回答数 83 件)

回答

優れている (Excellent)  
47.0% (39 人回答)

良い (Good)  
38.6% (32 人回答)

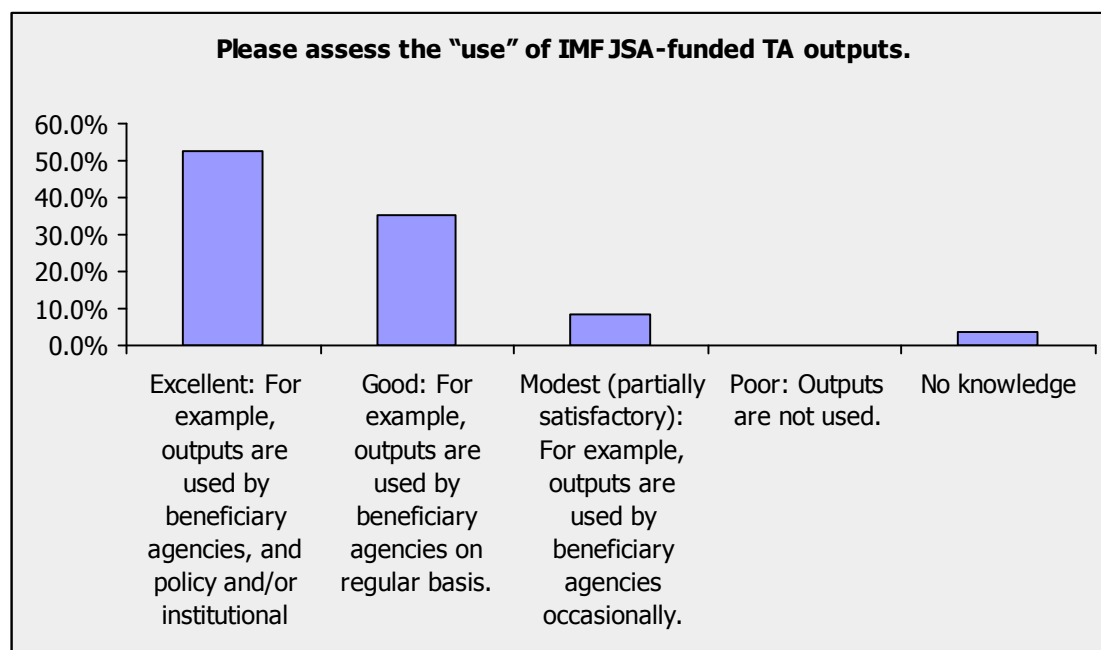
適度 (部分的に満足) (Modest(partially satisfactory))  
13.3% (11 人回答)

不十分 (Poor)  
0% (0 人回答)

不明 (No knowledge)  
1.2% (1 人回答)

質問 No.6 - IMF/JSA TA の成果の「活用」を評価してください。

(回答数 82 件)



#### 回答

優れている (**Excellent**) : たとえば、成果は受益機関に活用され、それに基づき政策や制度の変更が行われた。

52.4% (43 件の回答者)

良い (**Good**) : たとえば、成果は受益機関に定期的活用された。

35.4% (29 件の回答者)

適度 (部分的に満足) (**Modest (partially satisfactory)**) : たとえば、成果は受益機関に時折活用された。

8.5% (7 件の回答者)

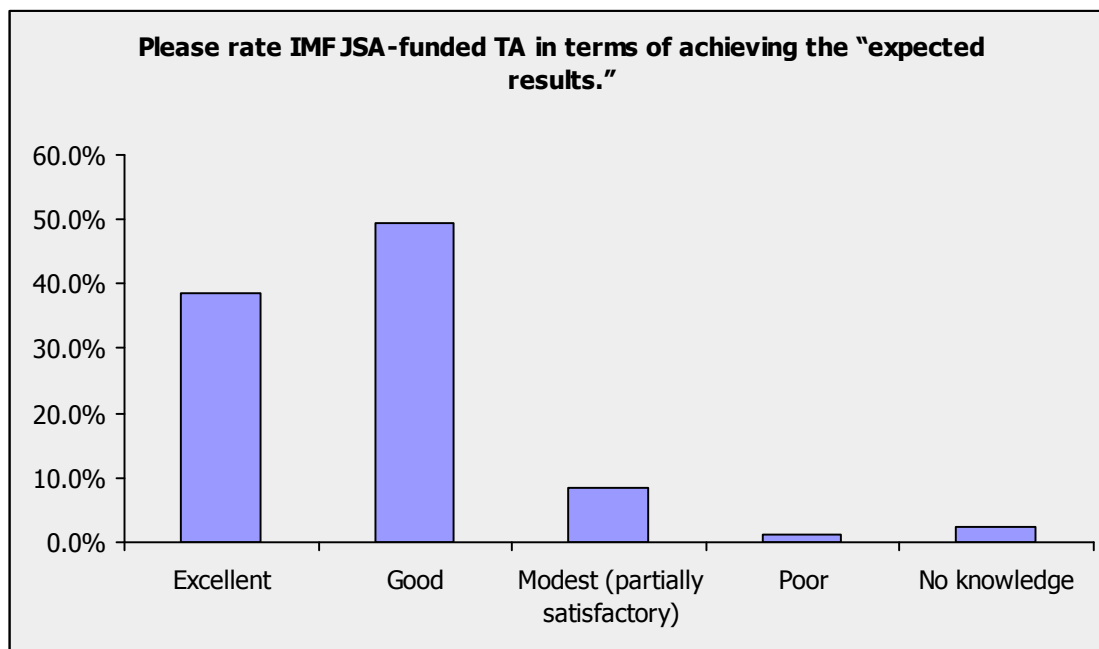
不十分 (**Poor**) : 成果は活用されなかった。

0% (0 件の回答者)

不明 (**No knowledge**)

3.7% (3 件の回答者)

質問 No.7 - IMF/JSA TA を「期待された成果」の達成度の観点から評価してください。  
(回答数 83 件)



#### 回答

優れている (Excellent)  
38.6% (32 件の回答者)

良い (Good)  
49.4% (41 件の回答者)

適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory))  
8.4% (7 件の回答者)

不十分 (Poor)  
1.2% (1 件の回答者)

不明 (No knowledge)  
2.4% (2 件の回答者)



**質問 No.7 (コメント) - IMF/JSA TA の有効性に関して意見があればコメントしてください。**

(記述 32 件)

- 有効性は、TA 自体よりも受益国側の姿勢（及びローカル・スタッフ）に依存している。
- 一般に TA プログラムが有用であるためには、適切なタイプのドナー、TA リソースと支援メカニズムの有効な組み合わせが必要である。私の観察では、IMF は概して良い人選ができ、よい後方支援のメカニズムを提供しているとみられる。将来的に、こうした能力が組織再編後も存続するか関心を持っている。
- TA の提供者として、受益者の直面する実践的な課題が多くあることを正しく認識することは重要である。本当の変化には長い時間がかかる。しかし、私が受益者から受けたフィードバックによれば、IMF は高く評価されており、受益者はできる限りのことを実施しようとしている。
- 私は各国における 1993 年の国民経済計算システムの実施を支援している。これは長期的なプロセスである。現在の成果は満足のものだが、各国はプロセスを完了するためにさらなる TA を必要としている。
- 私の担当においては、業務内容 (TOR) を取り決める局面で、TA が焦点をあてるテーマに関する見解の相違があった。しかし、この点に合意したあとの実施においては、提供された TA が高度に適切で有用だったと評価できる。
- 有効性は、関係当局が勧告を実施し得ないことにより、しばしば限定されている。
- TA の有効性と用途は、資金の出处ではなく、TA 期間中に提案された勧告を受け入れる受益者の意志に依存している。DRC<sup>7</sup>では、タイミングを除いて、成果はとても優れていた。TA の勧告の実施は予想よりも長い時間がかかり、そのことでもって TA を無駄だと評価されることがある。しかし、長期的には成果は達成される。
- TA によって受益国の統計制度のフレームワークを設置、発展、強化するために必要な基盤を構築した。
- どのような TA もそうであるように、有効性は勧告を検討し実施するための受益国の受容力に大きく依存している。
- カンボジア国立銀行は、銀行を監督する能力の構築について、IMF/JSA TA に大きく依存している。
- JSA TA がどれほど良く提供されても、「有効性」は究極的には受益者当局の勧告を実施する意思と適時性に依存している。それゆえ、本調査の対象となった特定の TA の有効性は満足できるレベルにはない。
- TA の有効性は、第一義的に 2 つの要因に依存している：第一に専門家の提供する TA の品質であり、第二に TA を実施する当局の意思と能力である。
- 受益国との適切な意思の疎通は、TA をより効果的にする。
- IMF/JSA TA やその他の IMF TA の有効性は、我々の勧告を実施するという受益国の政治的意志に依存している。
- この質問に答えるのは難しい - JSA TA は、短期あるいは長期のミッションで実施されたことを各国自身がフォローアップすることによってのみ有効でありうる。TA が本当に有効になる可能性は大きいですが、それはプロジェクトを継続するために各国が提供できる資源に依存している。

---

<sup>7</sup> コンゴ民主共和国 (訳注)

- 目標が短期間に達成されても、長期的には継続的な改善のプロセスを確保するためにさらなるインプットが必要である。
- IMF TA は的を射た意味のあるものだった - したがって、必然的により有効である。
- 我々はインフラを発展させるための支援を提供した。その結果、他の全てのシステムが依存するコアがつくられた。
- しばしば専門家は調査ミッションのリーダーを務め過大な役割を果たすことがあるが、経費摘要ルールの硬直性により IMF は（多額ではない）費用の支出を認めず、現地政府の活動の活用が制限されたことがある。
- TA から期待される目標と成果は、一般的には1年や2年の短期間では完全に達成できない。特に政府の中のキャパシティーが非常に低い状況では、TA で期待された目標と成果を完全に達成することは困難であり、制度改革に伴う新しい考えの受入は短期間には可能なものではない。キャパシティーが非常に低い国々の技術援助への資金援助のコミットメントは、長期であるべきである。
- より有効であることが望ましいが、受益国が大きな変化を吸収する能力を考慮に入れなければならない。
- 景気の低迷は世界中の改革への努力を妨げた。ペルーも深刻な影響を受けておりこれには JSA の努力も含まれる。
- ネパールにおける技術支援の有効性は、政府が職員を2年毎に異動させなければよりよくなった。だろ。
- 各国は、必要な改革を吸収する能力に差がある。ラテンアメリカの場合、その吸収するスピードは、たとえば東欧諸国よりもはるかに遅い。したがって、有効性は特定の国の文化的時間軸に沿って測定されなければならない。たとえば、ペルーの場合、短期間で終わった改革もあるが、いくつかの改革は、将来的に省庁の環境が改善し、職員が専門家と過ごす時間を増やし、必要な変革を理解し、意思決定の地位に着いたときに始めて実施されるだろう。
- 重要な要素は現地事情である。政治的、経済的、インフラの条件が支援の成果の活用と特に時期を決定するだろう。実際の時間枠は、当初の想定よりもしばしば長くなるが、長期的には「有効性」は成果に現れるだろう。
- IMF/JSA TA プロジェクトの有効性は、とても優れていた。アフガニスタンの財政改革の優れた成果にもかかわらず、安全保障上の懸念と政府の全般的な脆弱さのため、有効性は最大限の可能性を達成できなかった。
- 技術アドバイザーからの働きかけにもかかわらず、受益国のシニア・マネジメントからの技術支援へのサポートは全般的に欠如しており、技術アドバイザーとの間のコミュニケーションも著しく少なかった。対応する新組織のメンバーは技術アドバイザーが現地に到着するわずか数日前に配属された。彼らの多くは当初、自分のデスクもコンピューターも持ち合わせていなかった。公的部門でよくあることだがメンバーのほとんどは、新しい任務に必要な技術的スキルに欠けていた。しかし、彼らは受けている支援をとて高く評価しており、その経験は有益であると考えられていた。技術支援活動は、二度目の派遣がキャンセルされ、シニア・マネジメントによる他の「緊急」事態への対応によって妨げられた。シニア・マネジメントは技術支援が期待していたほど有用でないと感じていたようだが、作成された予算書には提案された変更が多く盛り込まれていた。
- 私はこれまで2年間に亘ってある国の関税法改正プログラムに深く関与し、その結果、法令と規制の両面で新しい法制度を完了させることができた。また、改正法に合わせて私が起案した運用マニュアルは、関税サービスを各地域で展開させる際に

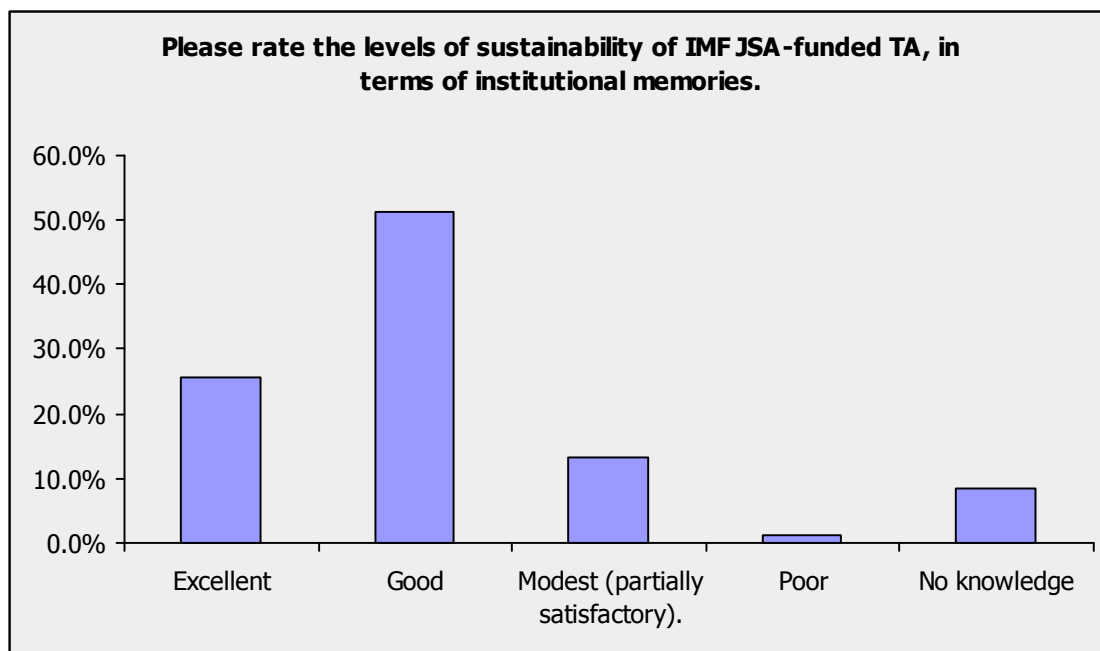
使用が義務づけられている。

- 「有効性」は以下に述べる2つの重要な要素による機能によると考える。
  - (a) 専門家の質（技術的スキルおよび「ソフト」スキルの両面と状況に合わせたアドバイスを提供しようとする意志が必要）。最も重要な属性は、受益組織の全階層にアクセスできること、現場スタッフに対して技術指導を行う能力を持つこと、またシニア・マネージメントに対しては幅広い政策的解釈を示すことである。
  - (b) TA の勧告を受益国に利用／実行させる能力。受益国は制度的な制約のために、TA による提案に賛成だとしても、迅速に動けるわけではない。また「計画されたTA 活動」は、想定外の出来事によって変更される場合がある。たとえば、2008 年前半から 2009 年にかけて、私のカウンターパートは私の仕事の優先事項を金融危機に関連した規制と監督の実施への支援に移した。これは、本来の「計画された活動と成果」には記載されていないが、TA が意味のある介入をし得ることが明らかなテーマであった。

## [持続可能性]

質問 No.8(1) - IMF/JSA TA の持続可能性について知識が組織内で共有されているかという観点から評価してください。

(回答数 82 件)

回答

優れている (Excellent)  
25.6% (21 件の回答者)

良い (Good)  
51.2% (42 件の回答者)

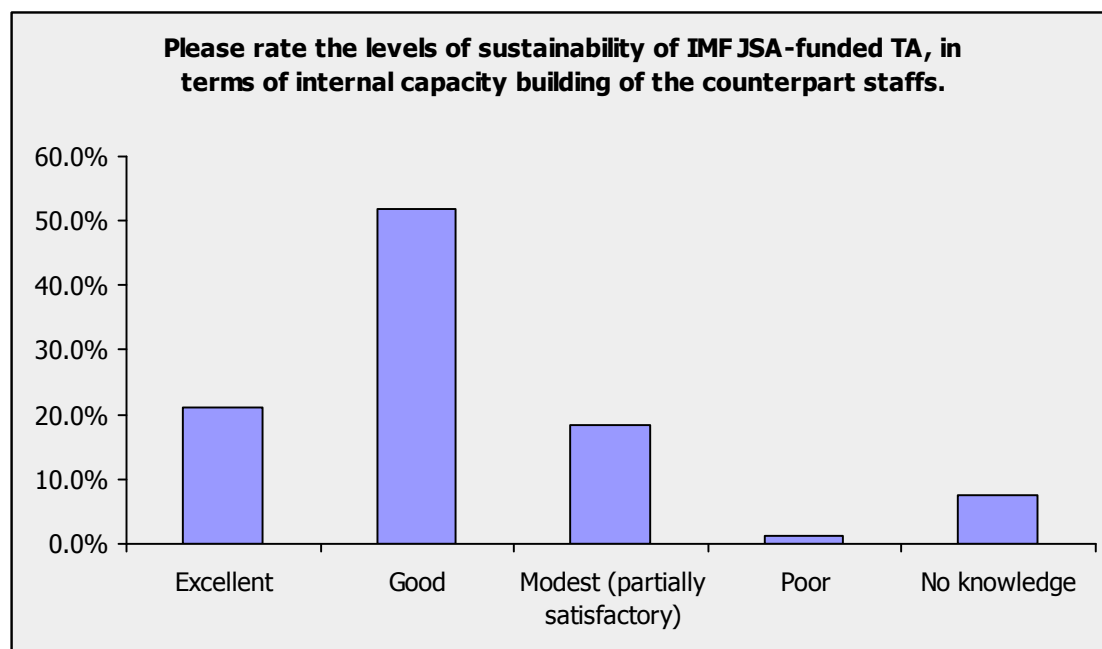
適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory))  
13.4% (11 件の回答者)

不十分 (Poor)  
1.2% (1 件の回答者)

不明 (No knowledge)  
8.5% (7 件の回答者)

質問 No.8(2) - IMF/JSA TA の持続可能性のレベルを、スタッフのキャパシティー・ビルディングの側面から評価してください。

(回答数 81 件)



#### 回答

優れている (Excellent)  
21.0% (17 件の回答者)

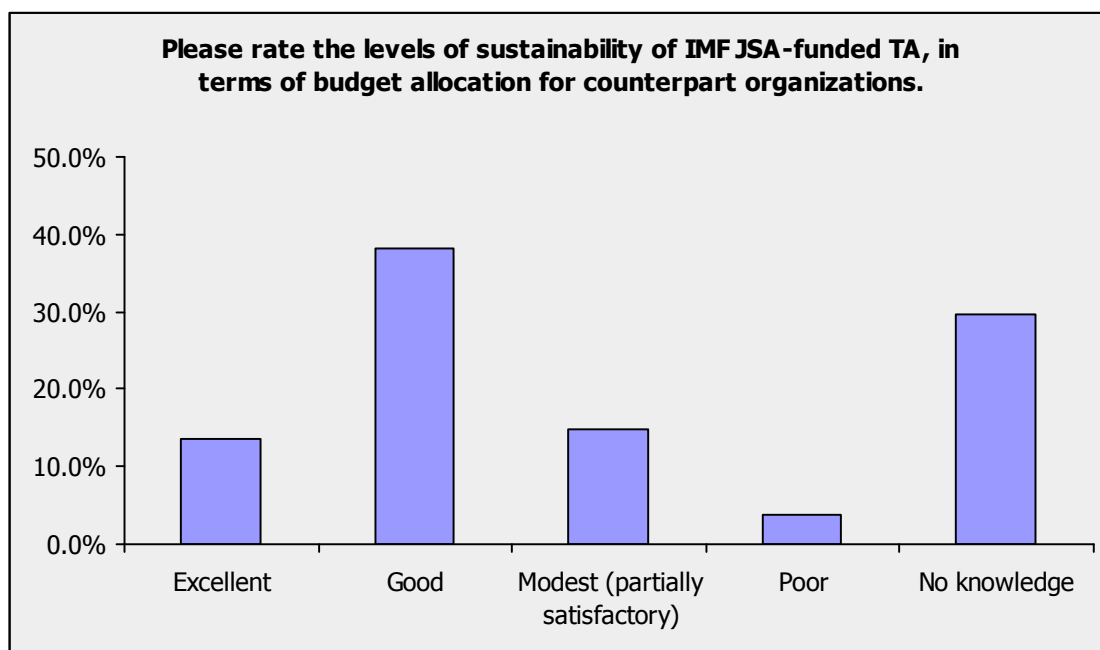
良い (Good)  
51.9% (42 件の回答者)

適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory))  
18.5% (15 件の回答者)

不十分 (Poor)  
1.2% (1 件の回答者)

不明 (No knowledge)  
7.4% (6 件の回答者)

質問 No.8(3) - IMF/JSA TA の持続可能性について予算配分の点から評価してください。  
(回答数 81 件)



#### 回答

優れている (Excellent)  
13.6% (11 件の回答者)

良い (Good)  
38.3% (31 件の回答者)

適度 (部分的に満足) (Modest (partially satisfactory))  
14.8% (12 件の回答者)

不十分 (Poor)  
3.7% (3 件の回答者)

不明 (No knowledge)  
29.6% (24 件の回答者)

**質問 No.8 (コメント) - IMF/JSA TA の持続可能性について意見があればコメントしてください。**

(回答数 29 件)

- 私は JSA TA プロジェクトは 2 件しか関わっていないが、ビジビリティはあった。
- すべての TA と同様に、持続可能性は、スタッフのレベルの適切性と資質、そしてアドバイスを聞き入れるシニア・マネージメントの能力に関連している。
- TA は長い時間がかかる変革のプロセスの一部に過ぎず、受益国にとっては挑戦であることを改めて強調しておく。私は、持続可能性のレベルによって TA の努力が評価されることは適切だと思う。
- ほとんどの国の統計局の労働環境は厳しいため、最高のスキルを持つスタッフは退職してしまう。
- 受益国側のコミットメント／政治的意志とサポートは TA の持続可能性に貢献する要素である。TA をフォローアップする必要性も、持続可能性をさらに確保するために再検討されるべきだろう。
- 持続可能性の鍵は、受益機関のスタッフが新たな取組について明確な理解をしているか、にかかっていると思う。これは、しばしば事例を示すことによる説明と研修を必要とする。一般に、スタッフが新しい概念を理解していれば持続可能性は確保される。
- カンボジア国立銀行は、IMF/JSA TA の提供するインプットを真剣に考慮している。しかしながら、ときどき、改革は当初期待していたよりも時間がかかる。
- TA プログラムが完了したあと、専門家への成果のフィードバックはほとんど或いは全くない。
- 持続可能性は、受益国の担当者が同じポジションに継続的にいることにかかっており、また担当者の TA を実施する意志と能力に依存しているように見受けられる。
- 日本は、日本の直接の国益が及ぶ領域とは無関係に、世界各国における IMF の TA を支援するという著しい貢献をしている。とりわけ、日本が派遣される専門家の国籍に制限を設けていないことを評価する。
- TA の実施効果は、コンサルタントが受益国に滞在しているときに最も高く、逆に相互のコンタクトが頻繁でないときと低下する。
- リベリアでは全般的にシステム、政策および手続きの構築が誠実に障害なく実施されており、(受益国側の) 自らの関心による推進が高いレベルにあった。
- 現地のスタッフをより多く関わらせる。
- 質問 8 の選択回答と同様。
- 私の経験では現地の人的資源が問題だった。研修／キャパシティー・ビルディングに十分なスタッフが提供されず、TA が完了するとスタッフは以前の地位に戻ってしまうという心配があった。持続可能性に貢献（もしかすると保証）したであろう、十分な人数の上級の経験豊富なスタッフをプログラムに提供する意志がなく、シニア・スタッフにも参加の意志がなかった。
- 持続可能性は、プロセスと手続きが適切に実施・維持されることを担当するスタッフを必要とする。同スタッフは、実施に必要なタスクを理解する必要があるが、多くの場合スタッフの能力はいくらか欠如していた。
- すでに述べたように、キャパシティーが非常に低い国では、キャパシティーが非常に低い国々の技術援助への資金援助のコミットメントは、長期であるべきである。

さもなければ、中期的に達成されたであろう進歩は簡単に消失してしまう。

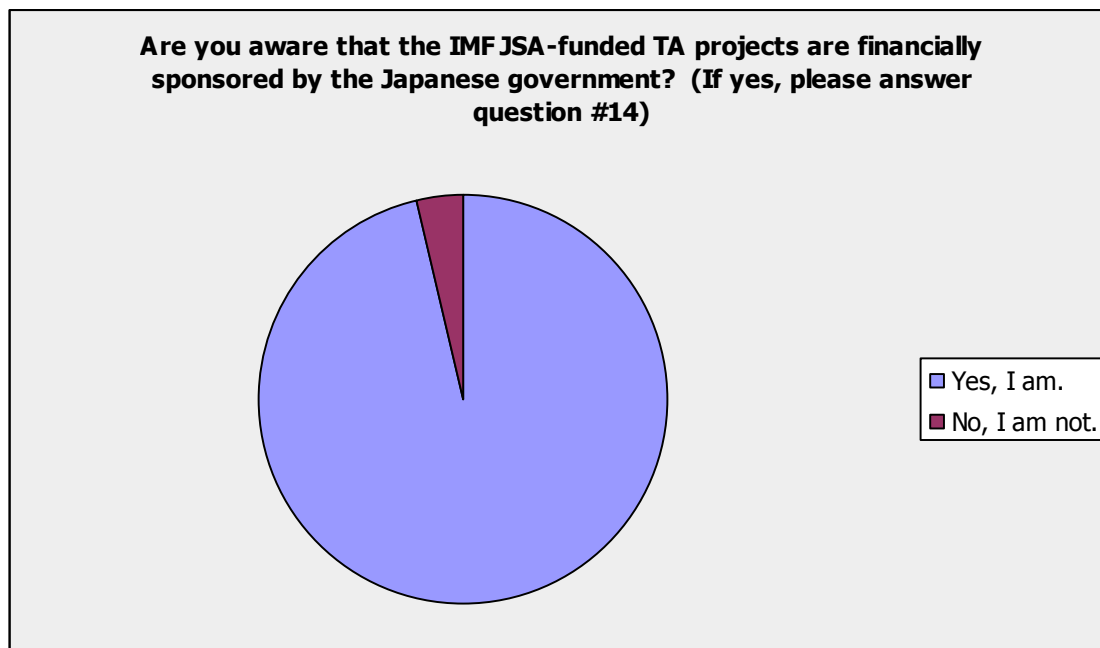
- コメントなし。
- 世界的な経済の低迷による危機対応に、(技術支援のための) 財政的・時間的なコミットメントがとられた。
- 汚職と利益供与が当然であるアフリカではとても(持続性の確保は) 困難である。しばしば適切な経験のない者が重要な地位についている。
- ノーコメント。
- ネパールでは職員が2年毎に異動するため、技術支援の持続可能性に問題を引き起こす。しかし直近の異動では、4名の監査官が高額納税課に留まることを許され、新しい監査官の育成業務を助けてくれた。
- 上記のコメントに続いて、技術支援の多くの時間はスタッフの育成に使われている。これらのスタッフはその時点では意思決定を行うポジションについてはいないが、研修の効果はいずれ成果をもたらす。したがって、改革の持続可能性は時間とともに向上すると思われる。
- 質問 No.10 と関連して、カウンターパートのスタッフのキャパシティーは構築できるが、質問 No.8 で触れたような現地の状況のため、最大限活用されることはないだろう。
- 技術支援のインプットは期待される成果を達成しさらに持続性を発揮するには、しばしば不十分である。
- バングラデシュを二度訪問したが、多くの緊急優先事項が発生しスタッフとの接点が限られたため技術支援の量は制限された。また、スタッフのほとんどは、専門分野の予備知識を持っていなかったうえ、同国の政府部門ではスタッフ交代が頻繁にあった。最新の予算書には、多くの提案された変更が盛り込まれたものの、(IMF) ミッションがそれだけのインパクトを与えたかどうかは疑わしい。
- コメントなし。
- 過去2年間、私は自分の業務から派生した立法及び手続きの改革の実現を確認し、研修活動も実施した(例: 京都議定書)。しかし、今後地方分権化が進展し国全体で共通の手続きが導入され、持続して行くまでの道のりはまだ長い。
- 持続可能性は国ごとに大きく異なり、一般的な結論を導くことはできない。私は2つの新興国で働いたが、どちらも資金的にも人的能力的にも、改革を維持するために十分なリソースがあった。



[日本のビジビリティ]

質問 No.9 - IMF/JSA TA が日本政府からの財政的支援によっていることを認識していますか？

(回答数 82 件)



回答

はい (Yes, I am)

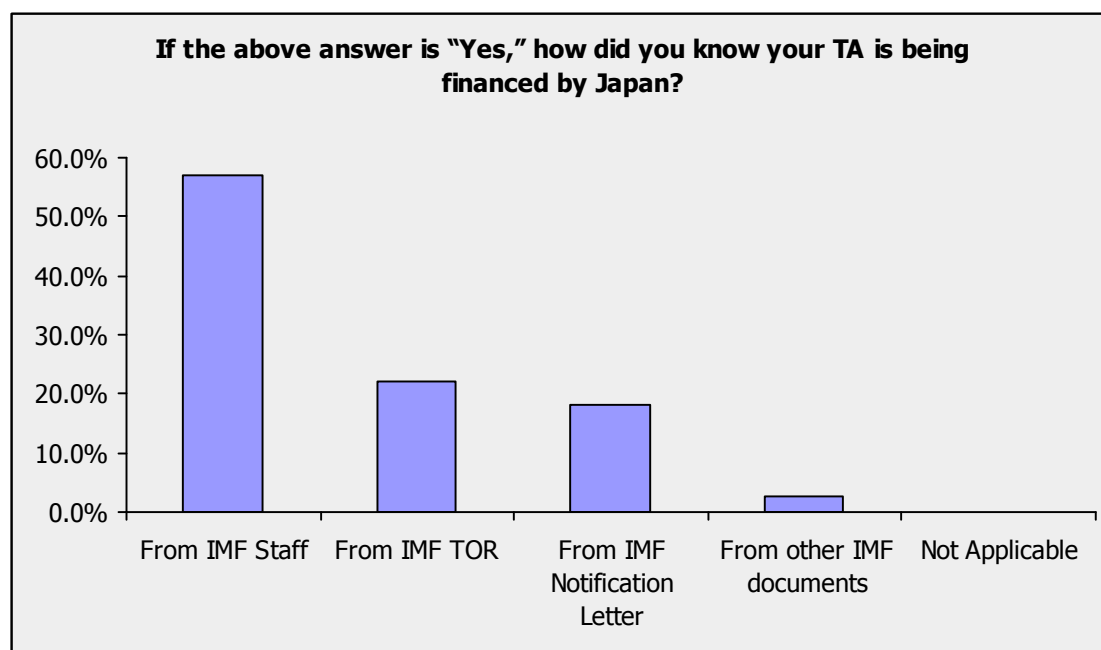
96.3% (79 件の回答数)

いいえ (No, I am not)

3.7% (3 件の回答数)

質問 No.10 - 上記の答えが「はい」である場合、どのようにして TA が日本によって支援されていることを知りましたか？

(回答数 77 件、14 件の記述回答)



#### 回答

IMF スタッフから  
57.1% (44 respondents)

IMF TOR から  
22.1% (17 respondents)

IMF の通知文書から  
18.2% (14 respondents)

他の IMF 文書から  
2.6% (2 respondents)

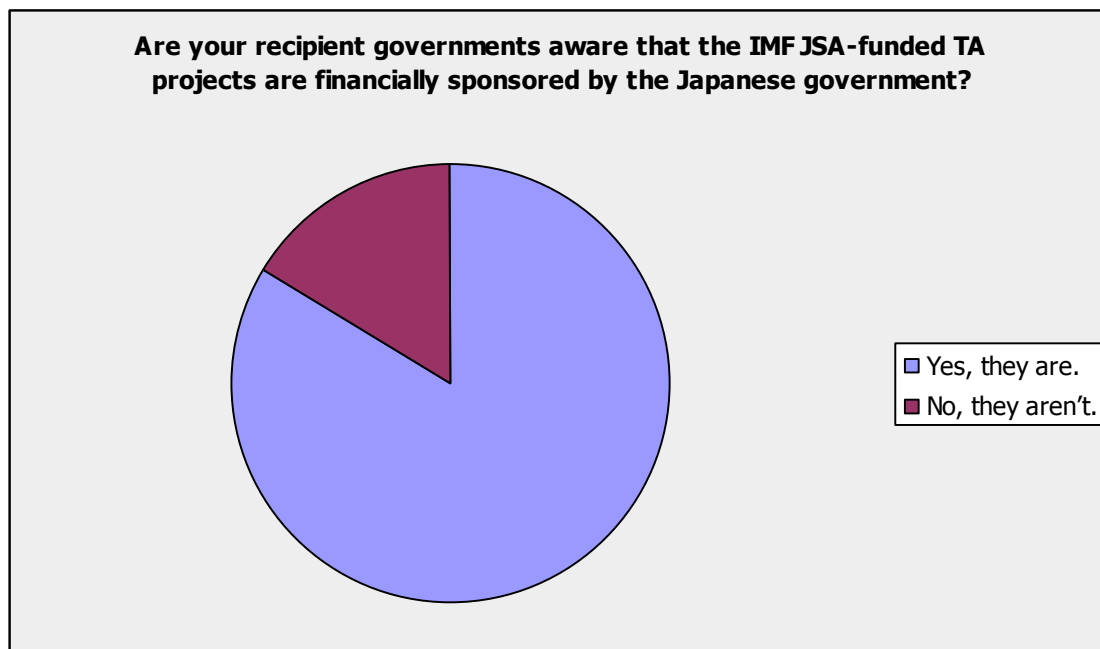
不明  
0.0% (0 respondents)

その他の回答

- IMF スタッフ及び TOR から知った。
- プロジェクト評価のために東ティモールを訪問した日本の代表者及び日本大使館から知った。
- JSA の TA の契約書は明確かつ顕著に、活動資金が日本政府の支援で成り立っていると示している。
- 私は元 IMF 統計局のスタッフだが、私が関わった TA ミッションのほとんどは JSA の財政的支援を受けていた。
- 日本政府が多くの IMF が運営／管理するプロジェクトに資金を拠出していることを認識している。しかし、リベリア・プロジェクト（及び他に私が関わった案件）が日本政府に支援されていることは明確には知らなかった。
- カンボジア政府当局が、私が担当する TA が日本からの資金によっていることを明示した。（プレゼンテーション、TOR、通知文書、TA レポートなどを通じて）
- 最初の導入ミッションの際、IMF スタッフが TA は日本政府の資金拠出によると明言した。また、ミッション・リーダーがディリの日本大使館員に私を紹介した際にも TA が日本政府の資金拠出によることを述べた。
- TOR から知った。
- IMF スタッフ、IMF TOR、IMF 通知文書、ウランバートルの日本大使館員から知った。
- 正直なところ、このアンケート調査を知られるまで、TA が日本政府からの資金によることを知らなかった。したがって、質問 No.13 への私の回答は今は「はい」であり、質問 No.15 については、よくわからないが、一度も言及されなかった。
- 上記のいくつかは重要な情報源である・・・IMF スタッフ、IMF TOR、IMF 通知文書、それらすべてが TA は日本の資金によることを強調していた。
- いろいろな時点で上記のすべての情報源から知らされたが、最初の情報は IMF スタッフから得た。
- 私のミッション参加は昔のことで、そのミッションに関して該当事項を思い出すことができない。しかし、通常は契約や TOR で言及されていることだと思う。
- IMF スタッフ、私の最初と現在の雇用契約、IMF TOR を含め、複数のソースから TA が日本の資金拠出を受けていると知った。

質問 No.11 - IMF/JSA TA プロジェクトが日本政府からの財政的支援によるものであることを、受益国政府は認識していますか？

(回答数 73 件)



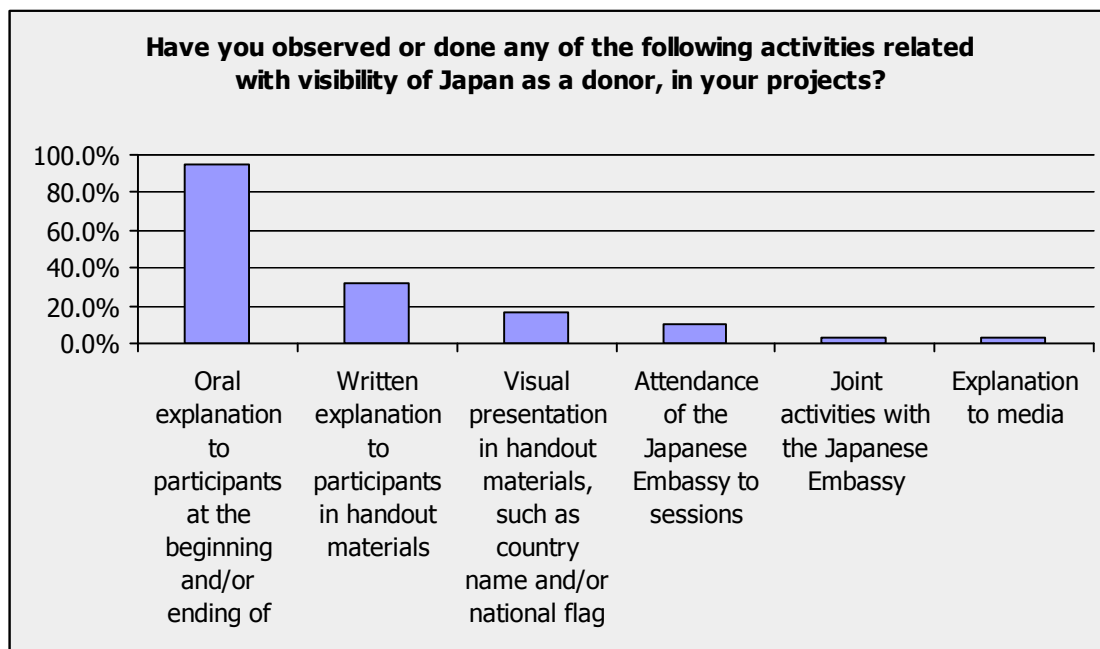
回答

はい (Yes, they are)  
83.6% (61 件の回答者)

いいえ (No, they aren't)  
16.4% (12 件の回答者)

質問 No.12 - あなたのプロジェクトにおいて、以下に挙げるような日本のビジビリティを高める活動がありましたか？

(回答数 37 件、複数回答 22 件、その他回答 33 件)



### 回答

セッションの始めおよび(または)終わりに参加者への口頭の説明。

94.6%(35 件の回答者)

参加者への配布資料のなかに記述されている。

32.4%(12 件の回答者)

参加者への配布資料のなかに国名または国旗のような視覚的なプレゼンテーションをした。

16.2%(6 件の回答者)

ワークショップなどの) セッションに日本大使館の関係者の出席があった

10.8%(4 件の回答者)

セッションを) 日本大使館と共催で開催した

2.7%(1 件の回答者)

マス・メディアに対して説明を行った

2.7%(1 件の回答者)

## その他の回答

- IMF は各国に駐在代表と駐在アドバイザーを配置している。私は駐在アドバイザーが日本のカウンターパートと連絡をとっていると知っていたが、実際にどのようにしていたのかは知らない。
- 私は受益国側の代表との打ち合わせの際にこのことに言及した。
- 受益国の代表とスポンサーが出席した AFW 運営委員会の間、私の活動が IMF/JSA の下で日本政府に支援されていることに言及された。
- 私は TA の資金源について述べたことはない。
- 私は TA チームのリーダーではなかったため、受益国がどのように日本政府の財政的支援についての情報を得たのか知らない。
- 質問 No.15 は受益国政府が回答することだが、彼らはそれを認識していたと思う。
- TOR は TA の資金源を（専門家が）説明するように求めているので、そのようなイニシアティブはとらなかった。それが有用だと考えるのであれば、専門家に説明すべきだと思う。
- 私の契約は IMF との契約に含まれていた。
- ミッションの最中に IMF スタッフのコメントがあり、日本大使館からのコメントもあった。しかし、この質問が意図しているほどには明示的ではなかった。
- 契約ベースのコンサルタントにとって、TA の資金源は関心事ではない。しかし、現在私は IMF PFTAC の金融部門監督アドバイザーであるが、PFTAC のすべての文書や覚書には「JSA 日本」が明示されている。PFTAC のドナーはトレーニングワークショップ／セミナーで日常的に認識／公表されている。日本は PFTAC の5つのドナーの一つである。駐フィジー日本大使は、2009年6月にフィジーのナディで開かれた最近の PFTAC 三者会合に出席しており、PFTAC の活動に対する日本政府の援助は高く評価され感謝されている。
- 私の知る限り、私の雇用期間中に日本のドナーとしてのビジビリティはなかった。
- 受益国政府は日本の資金拠出を知っていたと思う（質問 No.15 にあるような分類はできないが）。しかし、私の業務においては資金ソースに関する話題はなかったし、それについての正式な情報もなかった。
- 日本大使館との定期的な連絡、管理、調査、4条コンサルテーション・ミッションなどの機会を通じて日本大使館が連絡先に含まれるようになっている。
- 特に何もしなかったし何もなかった。
- そのような指示は受けなかった。
- なし。
- 上記のいずれも私の責任範囲外であり、IMF の各国常駐代表者によってなされていると思われる。
- 上記のいずれも私の責任の範囲外であり、IMF の各国常駐代表によってなされている。<sup>8</sup>
- いいえ。
- TOR の条項でも日本の資金拠出が示されていた。
- TA 業務で日本のビジビリティを積極的に示すものはなかったが IMF のビジビリティはあった。
- 東ティモール政府の財務大臣は、ディリの日本大使に対して財務省に派遣された IMF

---

<sup>8</sup> 同じ内容の回答（訳注）

- 財務アドバイザーの仕事が完了し、日本の資金拠出に感謝する手紙を書いた。
- JICA 職員へのブリーフィングがあった。
  - なし。
  - 上記の活動はどれも行われなかった。
  - 国税庁職員との議論であった。
  - 通常、開会のミーティングの際に、財務大臣や国税庁長官など最高幹部が出席する場で説明されている。
  - これまではなかったが、私は将来この事実に言及する機会を持つ。
  - JSA の役割に関する出版物や口頭で受益者に示した。
  - 全くなかった。
  - 上記のものはなかった。
  - 何もなかった。
  - 質問 No.16(12)<sup>9</sup>に関して、私の場合は該当することはなかった。私は単独で税関の上級スタッフと一緒に仕事をし、最後に関税局長に勧告を渡したが、彼らは IMF の提供する技術支援が日本の資金拠出によることを知っていた。
  - No.15 の項目<sup>10</sup>（政府高官による認識）は、私の場合インドネシア中央銀行の理事会が相当したが、彼らは TA が JSA の資金であることを認識していた。しかし、担当レベルの技術スタッフが日本政府がプロジェクトの資金源であると知っていたかどうかはわからない。

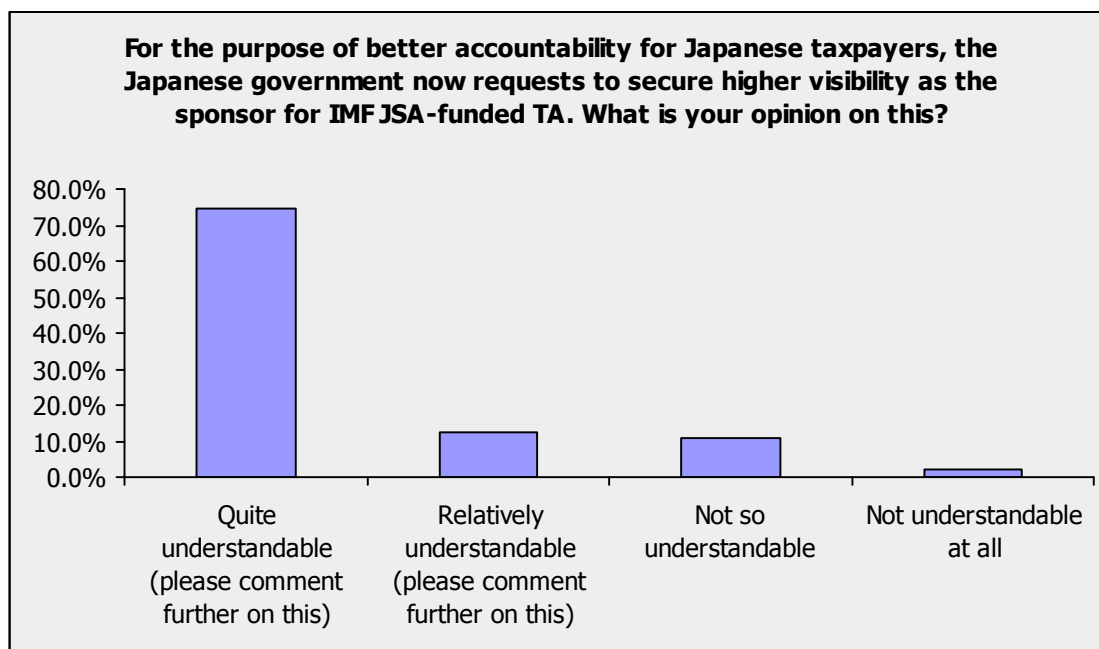
---

<sup>9</sup> 質問 No.12 に該当（訳注）

<sup>10</sup> 受益国アンケート（訳注）

質問 No.13 - 日本の納税者に対する説明責任を改善するために、日本政府は IMF/JSA TA でのより高いビジビリティを求めています、これについてのご意見は？

(回答数 82 - 記述 59)



#### 回答

良く理解できる (Quite understandable)

74.4% (61 件の回答者)

比較的理解できる (Relatively understandable)

12.2% (10 件の回答者)

あまり理解できない (Not so understandable)

11.0% (9 件の回答者)

全く理解できない (Not understandable at all)

2.4% (2 件の回答者)



質問 No.14 - 質問 No.13 で「良くも理解できる」か「ある程度理解できる」の場合、日本のビジビリティを高めるためのアイデアはありますか？

- IMF というより日本の援助と呼ばれてもよかったかもしれないが、後者が強調される傾向にある。
- 受益国当局は、プロジェクトが日本政府から資金提供を受けていることを、公式ミッションにおいて知らされてもよい。
- 日本政府が自国の貢献の利益を見たいというのは全面的に理解できる。
- 事実をそのまま述べることに問題はない。
- 少なくとも受益国政府は資金の出处を知っているべきだ。
- 受益国は資金源について知るべきであり、資金の使い道にも責任を負うべきである。これは、資金がどこから来ているのかを受益国に公式に通知することで実現できるが、すでに行われているかもしれない。
- 資金源を確認するための IMF と TA の受益者との間での情報交換が必要（現在それが行われていない場合）。
- 私の意見では、日本政府と日本国民は、その寛大なスポンサーシップのビジビリティを求めるにふさわしい。しかし、受益国のなかにはこのような支援を必要としていることを恥ずかしいと感じるかもしれないので、多少の配慮が必要である。したがって、スポンサーシップは目に見えるものであるべきだが、そのビジビリティは謙虚に扱われるべきである。例えば、日本大使館の上級職員が最初の会合に参加するというようなことが考えられる。
- TOR とレポートはプロジェクトが日本の資金によるものだと強調するべきだ。
- 口頭での説明と、おそらく日本大使館の関わりも有用かもしれない。支援を受けている現場に掲示版を設置することも想定される。
- 主旨は理解できるが、ビジビリティを向上させる努力が効果的な TA の実施に不利益となるかもしれない。
- アジア地域からの研修コース参加者は日本の貢献を知っているべきだ。
- スポンサーの高いビジビリティを確保することに問題はないと思う。
- IMF JSA/TA による統計関連の出版物であれば、そこに記述されるべきである。
- プロジェクトは通常、IMF の資金提供によるものと理解される。日本がプロジェクトへの資金ドナーであることを各国に知らせることは透明性を高め、プロジェクトと日本のイメージの向上に繋がるだろう。

- TA の受益国の発展に対して IMF JSA/TA がどれだけのインパクトを与えたかを知ることは、日本の納税者にとって良いことだろう。
- 現在の(PFTAC における)ビジビリティのレベルは、十分すぎるくらいだと思う。JSA Japan は各ミッションの終わりに TA の受益国に渡される PFTAC 文書と覚書に明確に示されている。トレーニングのセミナー／ワークショップは、定期的に全ドナーに言及している。
- 受益国の国民にとって、どの国が善意を提供しているのかを知ることは重要である。また、日本の納税者にとっても自分たちのお金がそれを必要とする国の支援のために生産的に使用されていることを知るのには、有益なことであると考えている。
  - (専門家の) 名刺には JSA のスポンサーが記載されてもいいかもしれない。
  - 他の日本の援助によるプロジェクトとの正式な連携（例えば法的アドバイス）はプロジェクトの効率性を高めることに繋がるだろう。
- 日本のビジビリティが IMF の活動に対する日本の貢献のレベルで確保されるべきなのか、あるいは受益国政府への協力のレベルで確保されるべきか疑問がある。後者の場合、受益国と日本との二国間の協力を過小評価することになるかも知れない。
- TA を実施している専門家として、高いビジビリティを確保する視点はない。
- 受益国に対して TA が日本によって資金提供されているとを明確に示すことだろう。
- クライアント（受益機関）と大使館の外では、IMF TA に対する日本の支援はあまり知られていない。
- 日本政府と納税者が、受益国に TA 資源の出処を知ってもらいたいというのは合理的である。受益国はそれを知るべきだし、知れば感謝するだろう。
- TOR に日本からの資金であることを記載し、受益国政府の関連刊行物には資金と資金の目的を盛り込んでもよい。
- 日本が資金を提供したプロジェクトについてセミナーを開催し、日本政府が支援したプロジェクト一覧とともに、短いレポートを発表して受益国政府に配る。
- 日本大使館は受益者当局に情報を提供するべきだ。しかし、IMF は国際機関なので、特定加盟国のスポークスマンのように振舞ってはならない。
- IMF の専門家の四半期レポート（ワシントンに送られる前に受益組織の上層部スタッフに読まれる）の冒頭において資金の出処を認識する。専門家の名刺に日本／国旗を載せる。
- 発展途上国に対する貢献の意味は極めて大きく、資金を提供している国／政府が行なっている貢献が認識されるべきでない理由はない。しかし、それがどのようになされるかは別の問題だ。TA が決定された段階でドナー国は受益国に対して知らせるべきであり、IMF、受益国政府、ドナー国政府の合同会議ではドナー国のビジビリティ

ィのために必要性とそれを達成する最良の方法を議論するべきだ。

- 質問 No.16(12)<sup>11</sup>の回答の選択肢 1 - 3 と 4 - 6 で示されたことはすべて、適切な場合は常に実施されなければならない。また 4 - 6 は、その国に日本大使館がある場合には可能だがそうでないこともある。その場合は、IMF 常駐代表と担当省庁と連携しつつ彼らの全面的なサポートの下で、専門家自身によって主導されなければならない。
- 質問 No.16(12)の項目は既に行われているかもしれない。
- 私の現在の業務は、日本が TA 活動を支援しているドナーであることを、承認通知書、TOR、報道資料、活動報告、発表において明確にすることだ。PFTAC では、すべての公式文書、報告などに JSA のロゴが付いている。このロゴの考えは他の TA 活動にも拡大できるかもしれない。
- 私は、受益者が、資金がどこから来たのかを知り、TA に対する支援のための資金の重要性を評価することは重要であると考えている。
- 仕事を遂行している人々と受益者に、スポンサーシップを強く認識させることは重要である。
- 資金のビジビリティは常に理解されてきたが、より高いビジビリティは TA をドナーの考えに従属させるような恐れを抱かせるかもしれない。
- プロジェクトの終了時に、すべての関係クライアント（受益者）、ドナーなどが参加するセレモニーにおいて、クライアントがプロジェクトに対する見解や考えを述べてはどうか。
- 受益国政府は、日本政府に対して毎年日本大使館を通じて、IMF JSA/TA の援助の質を知らせるように要請することが考えられる。
- このことは慎重に扱われる必要がある。すべての受益者がものもらいであることを指摘されたいわけではない。
- 日本の代表者は IMF 常駐代表事務所を通じて、TA 活動を知らせるために公式なプレゼンテーションに出席したり、スポンサーとしての紹介や、可能であれば支援の動機や内容を説明する機会を設ければよいと思う。
- 援助を提供するプロセスに対する日本大使館や他の公的関与を大きくすると良い。
- 納税者は彼らの国内で財政難に直面しているときに、海外への支援がなぜ有用なのか、わかりやすい説明を求めている。日本の資金支援がサクセスストーリーとして説明されるならば、有用性を証明出来るかもしれない。

---

<sup>11</sup> 質問番号は 12 に該当（訳注）

- 日本の貢献に対して受益者による感謝表明があるべきであり、専門家/FAD から提出される 6 カ月ごとのレポートのコピーを配布するのも良いかもしれない。
- TA の受益者に対して日本の役割に関する説明を文書で提供する。  
TA が作成した印刷物に視覚的な表示（国名と国旗）を行う。
- 政府やその他の国の組織との公式文書に「IMF - 日本」を一緒に載せる。
- 日本政府は TA に資金を拠出しているので、高いビジビリティが保証されるべきであり、TA の受益国政府は資金が日本政府から提供されていることを知らされるべきだ。
- 私は、途上国に対する技術支援における日本の世界への貢献に感銘を受けている。研修コースの配布資料に IMF の援助が日本からの資金提供でなされていることを記載したい。また、大使館が研修クラスのオープニングなどに出席を希望する場合は、私に連絡してもらいたい。
- 通常の謝辞の他に、日本大使館は国内にプロジェクトを紹介することで、援助を支持することができるのではないかと。
- モンゴル・ウランバートルの日本大使館の代表者と、私のカウンターパートである国家予算局長、財務副大臣、財務大臣との間で、日本政府に支援された事業についての会合を持つことは効果的だと考えている。IMF 常駐代表も参加しその会合の重要性を示すべきである。
- 専門家の仕事に関する情報は受益国にある日本大使館に伝わるべきであり、大使館は専門家を招いて職員と会合を持つべきである。また、ホスト国（HC）は進捗状況の評価するために同国政府と専門家による合同会議を要請することもよいのではないかと。
- 日本の貢献は重要であり、受益国は自国の発展に日本人が貢献していることを知らされるべきである。IMF の報告書の見出しページに記載することでビジビリティを高める。
- 印刷物のへの繊細な表示や脚注によってできるのではないかと。
- 日本の納税者の気持ちは理解できるが、特定の援助とドナー国の直接的な関係・リンクを強調することが、IMF の国際協力の精神に馴染むのかどうか疑問を感じる。場合によっては（私の仕事とは関わりないが）、逆効果になるかもしれない。ドナー国と一緒に働き、合意されたアジェンダと優先事項の達成に資源を注いでいるイメージの方が好ましいと思う。
- 日本大使館の出席と日本大使館や JICA を巻き込んだ共同活動が、より高いビジビリティを確保するのにとても役立つだろう。
- IMF TA が独立していて、いかなる国益とも結びついていないとされているという事実は価値がある。もし、資金の出处が強調されすぎると、この見かけ上の独立性

が損なわれるリスクがある。とはいえ、資金が全部 JSA から来ている場合は、資金の出处を表示するのは適切だろう。

- 日本大使館や領事館の日本代表者は、現地政府高官との初回のプロジェクト会合に参加すべきである。また、日本の当局者は IMF/技術アドバイザーの定期レポートを通じて、プロジェクトの展開についての関心を維持すべきである。
- 日本の納税者は、IMF JSA/TA の受益国政府に対する資金の有効性を知らされるべきである。IMF は、すべての発展途上国のすべてのニーズと必要条件に関する幅広い知識を持っているので、援助をふさわしい政府にニーズに合わせて提供するのに適切な立場にある。
- 私が知る限り、JSA の活動は IMF の通常の活動として実施されてきた。これは現在の実施方法の強みだと思う。
- 日本の外務省は、納税者に対する定期的な公式刊行物等を通じて、各国政府に対する個別の支援を紹介することができる。例えば、私は自分が関わってきた(JSA の)業務に関する記述を喜んで提供することができる。
- 主要なドナーとして、日本の納税者は自分たちのお金がどのように活用されたのか知る権利がある。これはまったく合理的である。それはそうだが、カウンターパートとの JSA TA の仕事の秘密保持に反することなく、このマニフェストを満たす最適な方法を考える必要がある。私は、中央銀行の特に慎重に扱うべき領域（銀行政策と監督）で仕事をしているが、ここでは、我々が政策に影響を与える能力は、主要な政策立案者からの信頼・信頼の獲得（と維持）にかかっている。日本政府が説明責任を改善するための情報を提供しつつも、「信頼されたアドバイザー」という関係は我々の仕事の有効性と一体なので、維持されるべきである。

質問 No.15 - IMF JSA/TA の実施段階で、日本大使館および（または）国際協力機構（JICA）のような日本の援助機関との公式なコンタクト（あるいは連携）はありましたか？

（回答数 82 件）



回答

はい (Yes, I do)  
11.0% (回答数 9)

いいえ (No, I don't)  
89.0% (回答数 73)



付録 E

JSA 評価アンケート用紙（JSA ガイドラインの付属 IV）

JSA Evaluation Questionnaire (Attachment IV of JSA Guidelines)



## ATTACHMENT IV (日本語訳)

## JSA 評価アンケート

国名：	プロジェクト番号： (添付)
専門家業務： [プロジェクト・プロポーザルのタイトルを 記載]	専門家氏名： 期間：

1. 専門家の仕様書 (TOR) はあなたのニーズに適していましたか？  
 はい (Yes)                       部分的に (Partially)                       いいえ (No)
2. 専門家の仕様書について専門家の赴任の事前に相談がありましたか？  
 はい (Yes)                       部分的に (Partially)                       いいえ (No)
3. 専門家の専門性と経験はあなたから見て適切でしたか？  
 はい (Yes)                       部分的に (Partially)                       いいえ (No)
4. 専門家はカウンターパートと良く協力しましたか？  
 はい (Yes)                       部分的に (Partially)                       いいえ (No)
5. 専門家のアドバイスは改革を進めるのに役立ちましたか？  
 はい (Yes)                       部分的に (Partially)                       いいえ (No)
6. 専門家は研修やキャパシティー・ビルディングに十分な配慮をしましたか？  
 はい (Yes)                       部分的に (Partially)                       いいえ (No)
7. 専門家が担当した業務以外に関連課題やタスクがありましたか？  
 はい (Yes) (記述してください)                       いいえ (No)

- -----
8. 専門家は本部から十分な監督を受けていたと思われませんか？  
 はい (Yes)                       部分的に (Partially)                       いいえ (No)
  9. 専門家の任務の全体的進捗をどう評価しますか？  
 大変満足                       満足                       不満  
 (Highly satisfactory)                      (Satisfactory)                      (Unsatisfactory)
  10. 追加コメントがあれば記載してください。

付録 F

JSA アンケートの集計結果

Results of Collected JSA Evaluation Questionnaire

JSA 評価アンケートの集計結果

No.	国名	プロジェクト番号	1	2	3	4	5	6	7	「はい」の場合、その詳細	8	9	追加コメント
1	ベトナム	JSA 1578	はい	はい	はい	はい	はい	はい	いいえ		はい	大変満足	
2	ネパール	JSA 1607	はい	いいえ	はい	はい	はい	部分的に	はい		部分的に	満足	
3	バングラデシュ	JSA 1609	はい	部分的に	はい	はい	はい	部分的に	いいえ		はい	満足	
4	モルディブ	JSA 1611	はい	はい	はい	はい	はい	はい	いいえ		はい	大変満足	
5	ラオス	JSA 1617	はい	部分的に	部分的に	はい	はい	はい	いいえ		はい	満足	
6	ロシア	JSA 1618	はい	はい	はい	はい	はい	はい	いいえ		はい	満足	
7	ブルンディ	JSA 1621	はい	はい	はい	はい	はい	部分的に	はい	為替管理の改善 財務記録監督の改善	はい	満足	
8	シリア	JSA 1627	はい	No	部分的に	はい	部分的に	はい					
9	ギニア	JSA 1631	はい	はい	はい	はい	はい	部分的に	はい		はい	満足	
10	ソロモン諸島	JSA 1632	はい	はい	はい	はい	はい	はい	No		はい	大変満足	
11	ブータン	JSA 1634	はい	部分的に	はい	はい	部分的に	部分的に	No		はい	大変満足	
12	タイ	JSA 1647	はい	はい	はい	はい	はい	はい	No		はい	満足	
13	モルディブ	JSA 1653	はい	はい	はい	はい	はい	はい	No		はい	大変満足	
14	グルジア	JSA 1665	はい	はい	はい	はい	はい	部分的に	No		部分的に	大変満足	
15	ウガンダ	JSA 1685	はい	はい	はい	はい	はい	部分的に	はい	統合的監督フレームワークは未完	No	満足	ウガンダ銀行によるNo.8のコメントあり。
16	カンボジア	JSA 1695	はい	はい	はい	はい	はい	はい	いいえ		はい	大変満足	
17	インドネシア	JSA 1696	はい	はい	はい	はい	はい	はい			はい	大変満足	
18	東チモール	JSA 1708	はい	はい	はい	はい	部分的に	部分的に	いいえ		はい	満足	
19	マセドニア	JSA 2642	はい	はい	はい	はい	はい	部分的に	いいえ		はい	大変満足	
20	アフガニスタン	JSA 2645	はい	はい	はい	はい	はい	はい	いいえ		はい	大変満足	
21	中国	JSA 2664	はい	はい	はい	はい	部分的に	はい	いいえ		はい	大変満足	
22	カンボジア	JSA 2667	はい	はい	はい	はい	はい	部分的に	いいえ		はい	満足	
23	シェラレオーネ	JSA 2675	はい	はい	知らない	はい	部分的に はい	部分的に	はい	納税者番号制度の 導入ガイドラインに より納税者を小規模、 中規模、大規模に分類	知らない	満足	
24	モルディブ	JSA 2702	はい	はい	はい	はい	はい	部分的に	いいえ		はい	満足	
25	カンボジア	JSA 2703	はい	はい	はい	はい	はい	部分的に	いいえ		はい	満足	
26	中国	JSA 2704	はい	はい	はい	はい	部分的に	はい	いいえ		はい	大変満足	
27	バブア・ニューギニア	JSA 2710	はい	適用なし	はい	はい	はい	はい	いいえ		はい	大変満足	添付あり
28	中国	JSA 4274	はい	はい	はい	はい	はい	はい	いいえ		はい	大変満足	
29	コンボ	JSA 4283	はい	はい	はい	はい	はい	はい	いいえ		不明	大変満足	
30	ロシア	JSA 4309	はい	はい	はい	はい	はい	はい	いいえ		はい	大変満足	
31	モザンビーク	JSA 4321	はい	はい	はい	はい	はい	はい	いいえ		はい	大変満足	
合計	「はい」の数		31	25	28	31	25	18	5		26	17	大変満足
	「部分的に」の数		0	3	2	0	6	13	--		2	13	満足

付録 G

IMF 本部打ち合わせの日程表

Schedule of IMF Headquarter meetings

## ワシントン DC における評価チーム訪問実施日程

日付	時間	訪問先組織	場所・備考
2009年 7月13日(月)	AM	09:30-10:30 BTMU	Mr. Oku, Chief Representative
		<b>11:00-13:00 IMF Kick-off Meeting</b> at Office of Technical Assistance Management (OTM)	HQ2 11B-359 Mr. Alfred Kammer, Director Mr. Harish Mendis
	PM	<b>2:00 3:30 IMF Fiscal Affairs Dept</b>	HQ2 06B-073 Mr. Carlo Cottarelli, Director
		<b>4:00-5:00 IMF Area Departments</b> - Asia and Pacific Department - African Department	HQ2 11B-359 Mr. Houg Lee, AAP Mr. Tsidi Tsikata, African Dept
	18:30 Meeting with Rapid Access International (Washington based consultant)	At Hotel	
7月14日(火)	AM	<b>10:30-12:30 IMF Monetary and Capital Market Departments (MCM)</b>	HQ2 11B-359 Mr. Christopher Towe, Deputy Director
	PM	<b>2:00 -3:00 IMF Office of Executive Director for Japan</b>	HQ1 11-518B Mr. Yamaoka, Alternate ED
		<b>3:30-5:00 IMF Statistics and Strategy &amp; Policy Review (STA)</b>	HQ2 11B-073 Mr. Charles Enoch, Deputy Director
7月15日(水)	AM	<b>9:30-10:30 IMF Legal Department (LEG)</b>	HQ1 4-428 Mr. Victor Thuronyi, Senior Counsel
		<b>11:30-12:30 IMF Institute (training)</b>	HQ2 11B-359 Mr. Donogh McDonald, Senior Advisor
	PM	<b>2:00-3:00 IMF Independent Evaluation Office (IEO)</b>	HQ2 11B-359 Mr. John Hicklin, Deputy Director
		<b>3:30-4:30 IMF FAD Revenue Administration</b>	HQ2 06B-073 Mr. Graeme Ludlow, Deputy Division Chief
		<b>4:30-5:00 IMF FAD Organization and Administration</b>	HQ2 06-141 Ms. Adrienne Cheasty, senior Advisor, FAD
7月16日(木)	AM	10:00 JICA USA Office	Mr. Yamamoto, RR
	PM	2:00 The World Bank (H bld.)	Mr. David Potten, Ms. Wahida Huq, PHRD, Room H3-433
		<b>4:00-5:00 IMF Fiscal - PFM</b>	HQ2 06B-073 Mr. Marco Cangiano, Advisor
7月17日(金)	AM	<b>10:00-12:00 IMF Wrap-up Meeting (OTM)</b>	HQ2 11B-359 Mr. Alfred Kammer, Director Mr. Harish Mendis
	PM	<b>Internal Team Meeting</b> with Rapid Access International	IMF Office

付録 H

現地調査の日程表

Schedule of the Field Survey conducted

## カンボジアにおける評価チーム現地調査実施日程

日付	訪問先組織	場所・備考
8月18日 (火)	10:00 <b>IMF Resident Mission</b> (Kick-off)	IMF meeting room <b>Mr. John Nelmes</b> , IMF Resident Representative
	14:00 <b>National Bank of Cambodia, NBC</b> (Banking Supervision)	NBC conference room <b>H.E. Ms. Neav Chanthana</b> , Deputy Governor <b>H.E. Dr. Sum Sannisith</b> , Assistant Governor <b>H.E. Ms. Tal Nay Im</b> , Assistant Governor, Director General <b>Ms. Kim Vada</b> Deputy Director General In Charge of Bank Supervision
	16:00 <b>National Bank of Cambodia, NBC</b> (Banking Inspection)	NBC Conference room <b>H.E. Mr. Pal Buy Bonnang</b> , Inspector General <b>Mr. Nuon Sam Ean</b> , Deputy Inspector General <b>Ms. Mam Mary, Director</b> , Internal Audit Department
8月19日 (水)	9:00 <b>General Department of Customs and Excises (GDCE)</b>	GDCE conference room <b>H.E. Dr. Pen Siman</b> , Delegate of the Royal Government of Cambodia in charge of General Department of Customs and Excises <b>Mr. Kun Nhem</b> , Deputy Director General <b>Mr. Nuon Chanrith</b> Director of Department of Planning, Technique, and International Affairs <b>Mr. Pen Sam Ath</b> , Director of Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
	14:00 <b>World Bank Cambodia Country Office</b>	World Bank meeting room <b>Mr. Qimiao Fan</b> , Country Manager <b>Mr. Peter F. Murphy</b> , Sr. Public Sector Management Specialist
8月20日 (木)	9:00 <b>National Institute of Statistics (NIS), Ministry of Planning</b>	NIS conference room <b>H.E. Mr. San Sy Than</b> , Director General <b>Mr. Khin Song</b> , Deputy Director General <b>Mr. Nor Vandy</b> , Deputy Director, Department of National Accounts
	10 : 30 <b>JICA Experts</b>	NIS meeting room <b>Mr. Atsushi Otomo</b> , Technical Advisor <b>Mr. Akira Takagi</b> , Consultant
	16:00 <b>JICA Cambodia Office</b>	JICA meeting place <b>Mr. Yukiharu Kobayashi</b> , Senior Representative <b>Ms. Masayo Terakado</b> , Representative
8月21日 (金)	9:00 <b>Ministry of Finance and Economy (MEF)</b>	Mr. Naron's office <b>H.E. Dr. Hang Chuon Naron</b> , Secretary General
	11:00 <b>Asian Development Bank Cambodia Resident Mission</b>	ADB meeting room <b>Mr. Eric Sidgwick</b> , Senior Country Economist
	16:00 <b>IMF Resident Mission</b> (Reporting)	IMF meeting room <b>Mr. John Nelmes</b> , IMF Resident Representative

チームメンバー：荒川、島村

## インドネシアにおける評価チーム現地調査実施日程

日付	訪問先組織	場所・備考
8月18日 (火)	09:00~10:00 <b>IMF Resident Mission</b> (Kick-off)	IMF meeting room <b>Mr. Milan Zavadjil</b> , Senior Resident Representative
	10:00~11:00 <b>IMF Resident Mission</b> <b>(IMF/JSA Expert)</b>	IMF meeting room <b>Mr. Raihan Zamil</b> , Senior Advisor, Banking Regulation and Supervision
	14:45~15:40 <b>Bank Indonesia (Bank Supervision)</b>	Bank Indonesia meeting room <b>Mr. Dudy Iskandar</b> , Deputy Director, Directorate of Bank Supervision 2 <b>Ms. Tutty Kustiadi</b> , Deputy Director, Directorate of Bank Supervision 1 <b>Ms. Anggar Nuraini</b> , Deputy Director, Directorate of Bank Supervision 3 他3名
	15:45~16:45 <b>Bank Indonesia (Risk Management)</b>	Bank Indonesia <b>Ms. Francisca Hastuti</b> , Head of Risk Management Team, Office of the Governor <b>Mr. Noviyanto</b> , Risk Management Team
	17:00~17:00 <b>Bank Indonesia (Deputy Governor)</b>	Bank Indonesia <b>Mr. Muliaman D. Hadad</b> , Deputy Governor
8月19日 (水)	14:00~15:30 <b>The World Bank</b>	The World Bank Office <b>Mr. Frank Jenkins</b> , Senior Public Sector Specialist <b>Mr. Hari Purnomo</b> , National Financial Management Specialist
	16:00~17:30 <b>Ministry of Finance</b>	Ministry of Finance <b>Mr. Tata Suntura</b> , Director, Directorate of Cash Management <b>Mr. Rionald Silaban</b> , Director, Secretariat General
8月20日 (木)	10:30~11:30 <b>JICA Indonesia Office</b>	JICA meeting room <b>Mr. Ogawa</b> , Senior Representative <b>Ms. Kawanishi</b> , Senior Representative
8月21日 (金)	10:00~11:00 <b>IMF Resident Mission</b> <b>(wrap-up)</b>	IMF Resident Mission <b>Mr. Milan Zavadjil</b> , Senior Resident Representative
	11:00~11:30 <b>IMF Resident Mission</b> <b>(Expert)</b>	IMF Resident Mission <b>Mr. Raihan Zamil</b> , Senior Advisor, Bank Indonesia

チームメンバー：田中、原



## ベトナムにおける評価チーム現地調査実施日程

日付	訪問先組織	場所・備考
8月24日 (月)	10:00 <b>IMF Resident Mission</b> (Kick-off)	IMF meeting room <b>Mr. Benedict Bingham</b> , Senior Resident Representative <b>Ms. Ha Thi Kim Nga</b> , Senior Economic Officer <b>Mr. Nguyen Danh Hao</b> , Senior Economic and Operations Officer
	14:00 <b>General Department of Taxation (GDT)</b>	GDT Conference room <b>Ms. Le Thu Anh</b> , Deputy Director, Tax Modernization Department <b>Ms. Nguyen Thanh Heyes</b> , Expert <b>Ms. Hoang Thanh Linh</b> , Expert
8月25日 (火)	10:00 <b>State Bank of Vietnam (SBV), Banking Supervision Department</b>	SBV Conference room <b>Mr. Duong Quoc Anh</b> , Director General of Banking Supervisory Agency <b>Mr. Hoang Dinh Thang</b> , Deputy Director General of Banking Supervisory Agency <b>Mr. Tran Dang Phi</b> , Deputy Director of Off-Site Supervision Department <b>Mr. Vu Duy Tin</b> , Manager of Personal Division – Office of Banking Supervisory Agency
	14:00 <b>State Bank of Vietnam (SBV), Monetary Policy Department</b>	SBV Conference room <b>Ms. DUBY THI THANH BINH</b> , Deputy Head of Division, Monetary Policy and Liquidity Division <b>Ms. Nguyen Ngoc Quynh</b> , Officer, Credit and Interest Rate Mechanism Division
	16:00 <b>JICA Experts (Advisors to the SBV)</b>	Press Club meeting room <b>Mr. Takeshi Hachimura</b> , JICA Chief Advisor <b>Ms. Tsuzuri Sakamaki</b> , JICA Advisor <b>Mr. Kenji Okamura</b> , JICA Representative
8月26日 (水)	10:00 <b>World Bank Vietnam Country Office</b>	World Bank meeting room <b>Mr. Martin Rama</b> , Lead Economist <b>Mr. Sameer Goyal</b> , Senior Financial Sector Specialist <b>Mr. Pham Minh Duc</b> , Senior Economist
	14:00 <b>JICA Expert (Tax Administration Reform Ph2)</b>	JICA Project Office in General Department of Taxation <b>Mr. Takanori Hasegawa</b> , Chief Advisor/Tax Administration <b>Mr. Akira Nishikori</b> , Coordinator
	16:50 <b>IMF Resident Mission</b> (Reporting)	IMF meeting room <b>Mr. Benedict Bingham</b> , Senior Resident Representative <b>Ms. Ha Thi Kim Nga</b> , Senior Economic Officer <b>Mr. Nguyen Danh Hao</b> , Senior Economic and Operations Officer

チームメンバー：荒川、島村

## タンザニアにおける評価チーム現地調査実施日程

日付	訪問先組織	場所・備考
8月24日(月)	10:00 East AFRITAC Mr. Mario de Zamaroczy, Coordinator Mr. Ian de Vere Carrington Mr. Stephen Mayes	Bank of Tanzania North Tower 10 <sup>th</sup> floor
	14:00 IMF Resident Mission Mr. David Robinson, Senior Resident Representative	International House 4 <sup>th</sup> floor
8月25日(火)	10:00 Ministry of Finance and Economic Affairs Mr. John Michael Haule, Deputy Permanent Secretary	Madaraka Avene
	14:00 Bank of Tanzania Mr. Juma Reli, Deputy Governor	Bank of Tanzania South Tower 14 <sup>th</sup> floor
	16:00 The World Bank Mr. Parminder Brar, Lead Financial Management Sopecialist	50 Mirambo Street
8月26日(水)	14:00 JICA Tanzania Office Mr. Retsu Hagiwara, Programme Advisor	3 <sup>rd</sup> Fl Barclay's House, No.1008/1, Ohio Street
	16:00 East AFRITAC (reporting) Mr. Mario de Zamaroczy, Mr. Stephen Mayes	Bank of Tanzania North Tower 10 <sup>th</sup> floor

チームメンバー：田中、左近



## 付録 I

評価対象期間の IMF/JSA TA 案件リスト

List of JSA-funded TAs in the evaluation period

No.	年度	受益国	分野	承認金額
1	2008	アフリカー複数国	公的財政管理	301,400
2	2008	アフリカー複数国	歳入管理	209,300
3	2008	アフリカー複数国	税務行政	149,500
4	2008	アフリカー複数国	銀行監督	179,400
5	2008	アフリカー複数国	通貨・金融統計	93,750
6	2008	アフリカー複数国	中央銀行/銀行法令	119,600
7	2008	アフリカー複数国	マクロ経済運営及び債務	93,750
8	2008	アフリカー複数国	対外債務及び外貨準備高管理	93,750
9	2008	アフリカー複数国	実態経済セクター統計	298,400
10	2008	アフリカー複数国	実態経済セクター統計	280,400
11	2008	ブルンジ共和国	公的財政管理	179,400
12	2008	ブルンジ共和国	中央銀行業務	260,400
13	2008	中央アフリカ共和国	公的財政管理	130,200
14	2008	コンゴ民主共和国	公的財政管理	130,200
15	2008	ギニア共和国	中央銀行業務	260,400
16	2008	ギニア共和国	中央銀行業務	130,200
17	2008	リベリア共和国	決済システム	260,400
18	2008	リベリア共和国	銀行監督	260,400
19	2008	リベリア共和国	中央銀行業務	260,400
20	2008	リベリア共和国	国際収支	260,400
21	2008	ナイジェリア	公的財政管理	130,200
22	2008	ルワンダ	金融セクター監督	260,400
23	2008	シエラレオネ	中央銀行業務	59,800
24	2008	シエラレオネ	銀行監督	89,700
25	2008	南アフリカ共和国	税制法令	179,400
26	2008	アジア太平洋一複数国	歳入政策及び管理	310,400
27	2008	アジア太平洋一複数国	データ公表基準	50,000
28	2008	アジア太平洋一複数国	政府財政統計	30,000
29	2008	アジア太平洋一複数国	複数部門統計	305,400
30	2008	アジア太平洋一複数国	マクロ経済運営及び構造調整	500,000
31	2008	アジア太平洋一複数国	マクロ経済及び財政管理	260,400
32	2008	アジア太平洋一複数国	マクロ経済及び財政管理	260,400
33	2008	アジア太平洋一複数国	マクロ経済運営	350,000
34	2008	バングラデシュ	資本市場整備	89,700
35	2008	バングラデシュ	中央銀行業務	29,900
36	2008	カンボジア	関税行政	239,200
37	2008	カンボジア	銀行監督	89,700

38	2008	カンボジア	中央銀行業務	260,400
39	2008	カンボジア	中央銀行会計監査	59,800
40	2008	中国	税務行政	29,900
41	2008	中国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	50,000
42	2008	中国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	59,800
43	2008	中国	通貨・金融統計	50,000
44	2008	インドネシア	公的財政管理	119,600
45	2008	インドネシア	銀行監督	260,400
46	2008	インドネシア	市場リスク監督	179,400
47	2008	インドネシア	銀行監督	89,700
48	2008	ラオス人民民主共和国	関税行政	59,800
49	2008	モルジブ	公的財政管理	119,600
50	2008	モンゴル	金融政策	29,900
51	2008	ネパール	公的財政管理	29,900
52	2008	パプアニューギニア	中央銀行会計監査	89,700
53	2008	フィリピン	公的財政管理	119,600
54	2008	サモア	金融政策及びオペレーション	59,800
55	2008	タイ	銀行監督	260,400
56	2008	東ティモール	公的財政管理	272,400
57	2008	東ティモール	中央銀行業務	130,200
58	2008	東ティモール	中央銀行業務	179,400
59	2008	東ティモール	銀行監督	89,700
60	2008	ベトナム	税務行政	239,200
61	2008	ヨーロッパ複数国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	30,000
62	2008	アルバニア	銀行法令	93,750
63	2008	コソボ	銀行及び金融セクター監督	179,400
64	2008	IMF-複数地域	金融健全性指標 (FSI)	70,000
65	2008	IMF-複数地域	一般データ公表システム (GDSD)	70,000
66	2008	IMF-複数地域	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	93,750
67	2008	IMF-複数地域	JSA年次報告書	10,000
68	2008	中東及び中央アジア-複数国	公的財政管理	317,400
69	2008	中東及び中央アジア-複数国	中央銀行業務	308,400
70	2008	中東及び中央アジア-複数国	対外セクター統計	285,400
71	2008	中東及び中央アジア-複数国	国民経済計算統計	276,400
72	2008	中東及び中央アジア-複数国	銀行法令	93,750

73	2008	中東及び中央アジア複数国	JSA支援プロジェクトへの現地視察	15,000
74	2008	アフガニスタン	金融及び政府財政統計	89,700
75	2008	アフガニスタン	マクロ経済運営及び財政政策	93,750
76	2008	アゼルバイジャン	税務行政	59,800
77	2008	シリア・アラブ共和国	税務行政	59,800
78	2008	シリア・アラブ共和国	銀行監督	260,400
79	2008	西半球一複数国	複数部門統計	93,750
80	2008	西半球一複数国	政府財政統計	59,900
81	2008	エクアドル	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	149,000
82	2008	パラグアイ	関税行政	59,800
83	2008	ペルー	公的財政管理	136,600
84	2008	ペルー	公的財政管理	142,200
85	2008	ペルー	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	229,400
<b>2008年度合計</b>				<b>13,182,600</b>
1	2007	アフリカ一複数国	税務行政	260,400
2	2007	アフリカ一複数国	税務・関税行政	200,200
3	2007	アフリカ一複数国	決済システム	260,400
4	2007	アフリカ一複数国	国際収支	93,750
5	2007	アフリカ一複数国	銀行監督	85,800
6	2007	アフリカ一複数国	実態経済セクター統計	280,400
7	2007	アフリカ一複数国	実態経済セクター統計	330,400
8	2007	アフリカ一複数国	ファイナンシャル・プログラミング	93,750
9	2007	アフリカ一複数国	ファイナンシャル・プログラミング	93,750
10	2007	アフリカ一複数国	マクロ経済運営及び債務	93,750
11	2007	アフリカ一複数国	マクロ経済運営及び債務	93,750
12	2007	アフリカ一複数国	マクロ経済運営及び債務	93,750
13	2007	アフリカ一複数国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	30,000
14	2007	アフリカ一複数国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	93,750
15	2007	ブルンジ共和国	公的財政管理	281,100
16	2007	ブルンジ共和国	中央銀行業務	260,400
17	2007	中央アフリカ共和国	公的財政管理	260,400
18	2007	コンゴ民主共和国	公的財政管理	260,400
19	2007	コンゴ民主共和国	中央銀行業務	27,100
20	2007	コンゴ民主共和国	中央銀行業務	143,000
21	2007	東アフリカ技術支援センター(East AFRITAC)	公的財政管理	296,400

22	2007	ケニア共和国	関税行政	171,600
23	2007	リベリア共和国	税務行政	57,200
24	2007	リベリア共和国	税務・関税行政	171,600
25	2007	リベリア共和国	中央銀行業務	260,400
26	2007	リベリア共和国	銀行再編	114,000
27	2007	マダガスカル	公的財政管理	57,200
28	2007	モーリシャス共和国	金融政策及び財政セクター戦略	130,200
29	2007	ナイジェリア	歳出管理	260,400
30	2007	ルワンダ	金融政策及び外為業務	114,400
31	2007	シエラレオネ	税務行政	57,200
32	2007	ウガンダ	税務行政	85,800
33	2007	ウガンダ	銀行監督	260,400
34	2007	西アフリカ経済通貨同盟(WAEMU)	公的財政管理	171,600
35	2007	西アフリカ技術支援センター(West AFRITAC)	実態経済セクター統計	295,400
36	2007	アジア及び太平洋諸国	マクロ経済運営及び構造調整	500,000
37	2007	アジア及び太平洋諸国	マクロ経済分析及び政策	260,400
38	2007	アジア及び太平洋諸国	マクロ経済分析及び政策	130,200
39	2007	アジア及び太平洋諸国	公的財政管理	85,800
40	2007	アジア及び太平洋諸国	税制法令	286,000
41	2007	アジア及び太平洋諸国	金融セクター監督	118,400
42	2007	アジア及び太平洋諸国	金融セクター監督	260,400
43	2007	アジア及び太平洋諸国	対外セクター統計	93,750
44	2007	アジア及び太平洋諸国	データ公表基準	50,000
45	2007	アジア及び太平洋諸国	マネーロンダリング及びテロ資金対策(AML/CFT)	93,750
46	2007	アジア及び太平洋諸国	JSA支援プロジェクトへの現地視察	20,000
47	2007	バングラデシュ	中央銀行会計監査	114,400
48	2007	ブータン	金融政策及びオペレーション	260,400
49	2007	ブータン	金融政策及びオペレーション	85,800
50	2007	カンボジア	公的財政管理	200,200
51	2007	カンボジア	関税行政	143,000
52	2007	カンボジア	銀行監督	260,400
53	2007	カンボジア	中央銀行会計監査	114,400
54	2007	カンボジア	複数部門統計	265,400
55	2007	中国	租税対策	28,600
56	2007	中国	国際収支統計	50,000
57	2007	中国	対外セクター統計	50,000



58	2007	中国	マクロ経済運営及び財政問題	50,000
59	2007	中国	マクロ経済運営及び財政問題	50,000
60	2007	中国	ファイナンシャル・プログラミング	50,000
61	2007	中国	ファイナンシャル・プログラミング	70,000
62	2007	中国	金融政策	50,000
63	2007	フィジー	マクロ経済運営	57,200
64	2007	ラオス人民民主共和国	関税行政	114,400
65	2007	モルジブ	金融セクター監督	243,900
66	2007	モンゴル	中央銀行業務	200,200
67	2007	モンゴル	実態経済セクター統計	114,400
68	2007	ネパール	税務・関税行政	143,000
69	2007	ネパール	金融セクター監督	114,400
70	2007	パラオ	マクロ経済分析および政策	114,400
71	2007	パプアニューギニア	銀行監督	114,400
72	2007	パプアニューギニア	外為業務及び準備金管理	228,800
73	2007	太平洋金融技術支援センター(PFTAC)	租税政策及び税務・関税行政	296,400
74	2007	太平洋金融技術支援センター(PFTAC)	複数部門統計	305,400
75	2007	太平洋金融技術支援センター(PFTAC)	実態経済セクター統計	143,000
76	2007	太平洋金融技術支援センター(PFTAC)	通貨・金融統計	143,000
77	2007	フィリピン	税務行政	257,400
78	2007	フィリピン	銀行監督	249,000
79	2007	フィリピン	銀行監督	260,400
80	2007	ソロモン諸島	金融政策及びオペレーション	166,000
81	2007	ソロモン諸島	金融政策及びオペレーション	171,600
82	2007	スリランカ	金融セクター監督	200,200
83	2007	タイ	銀行監督	260,400
84	2007	東ティモール	中央銀行業務	130,200
85	2007	ベトナム	税務行政	114,400
86	2007	ボスニア・ヘルツェゴビナ	実態経済セクター統計及び国際収支	270,400
87	2007	中欧および西欧一複数国	金融政策	267,000
88	2007	中欧および西欧一複数国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	93,750
89	2007	コソボ	中央銀行業務	260,400
90	2007	コソボ	中央銀行業務	264,000
91	2007	マケドニア旧ユーゴスラビア	銀行監督	260,400
92	2007	東欧及び中央アジア一複数国	公的財政管理	306,400
93	2007	東欧及び中央アジア一複数国	税務行政	149,000
94	2007	東欧及び中央アジア一複数国	通貨・金融統計	93,750

95	2007	東欧及び中央アジア一複数国	国際収支	93,750
96	2007	東欧及び中央アジア一複数国	対外セクター統計	275,400
97	2007	東欧及び中央アジア一複数国	実態経済セクター統計	295,400
98	2007	グルジア	銀行監督	260,400
99	2007	グルジア	公的財政管理	89,400
100	2007	ウクライナ	マクロ経済運営	282,400
101	2007	IMF一複数地域	マクロ経済運営	359,000
102	2007	IMF一複数地域	通貨・金融統計	286,000
103	2007	IMF一複数地域	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	50,000
104	2007	IMF一複数地域	JSA年次報告書	20,170
105	2007	アフガニスタン	国際収支	114,400
106	2007	アフガニスタン	実態経済セクター統計	143,000
107	2007	アルジェリア	銀行監督	260,400
108	2007	エジプト	税務行政	85,800
109	2007	エジプト	金融政策及びオペレーション	257,400
110	2007	中東地域技術支援センター(METAC)	公的財政管理	296,400
111	2007	中東地域技術支援センター(METAC)	銀行監督	148,200
112	2007	中東地域技術支援センター(METAC)	中央銀行業務	148,200
113	2007	モロッコ	金融セクター監督	143,000
114	2007	シリア・アラブ共和国	中央銀行業務	130,200
115	2007	ヨルダン川西岸及びガザ地区	中央銀行業務	343,200
116	2007	パラグアイ	関税行政	85,800
117	2007	パラグアイ	関税行政	114,400
118	2007	トリニダード・トバゴ	金融セクター監督	260,400
119	2007	西半球一複数国	税務行政	303,300
120	2007	西半球一複数国	ファイナンシャル・プログラミング	50,000
121	2007	西半球一複数国	通貨・金融統計	30,000
122	2007	西半球一複数国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	30,000
<b>2007年度合計</b>				<b>20,644,970</b>
1	2006	アフリカ一複数国	歳出管理	142,500
2	2006	アフリカ一複数国	歳出管理	285,000
3	2006	アフリカ一複数国	税務行政	294,000
4	2006	アフリカ一複数国	税務行政	285,000
5	2006	アフリカ一複数国	決済システム	249,000
6	2006	アフリカ一複数国	政府財政統計	93,750
7	2006	アフリカ一複数国	実態経済セクター統計	269,000

8	2006	アフリカー複数国	実態経済セクター統計	279,000
9	2006	アフリカー複数国	実態経済セクター統計	108,400
10	2006	アフリカー複数国	JSA支援プロジェクトへの現地視察	15,000
11	2006	中央アフリカ諸国中央銀行	マクロ経済運営及び債務	93,750
12	2006	西アフリカ諸国中央銀行(BCEAO)	マクロ経済運営及び金融政策	249,000
13	2006	ブルンジ共和国	中央銀行業務	249,000
14	2006	中央アフリカ共和国	歳出管理	124,500
15	2006	コンゴ民主共和国	歳出管理	249,000
16	2006	コンゴ民主共和国	中央銀行業務	124,500
17	2006	コンゴ民主共和国	中央銀行業務	249,000
18	2006	コンゴ民主共和国	通貨体制	108,400
19	2006	東アフリカ技術支援センター(East AFRITAC)	歳出管理	142,500
20	2006	ガボン	不正行為対策	30,000
21	2006	ハンガリー	銀行監督	108,400
22	2006	ナイジェリア	歳出管理	124,500
23	2006	ナイジェリア	税務行政	81,300
24	2006	シリア・アラブ共和国	中央銀行業務	124,500
25	2006	ウガンダ	銀行監督	228,250
26	2006	西アフリカ金融経済運営研究所(WAIFEM)	ファイナンシャル・プログラミング	93,750
27	2006	西アフリカ技術支援センター(West AFRITAC)	実態経済セクター統計	284,000
28	2006	アジア及び太平洋諸国	マクロ経済運営及び構造調整	500,000
29	2006	アジア及び太平洋諸国	マクロ経済分析及び政策	249,000
30	2006	アジア及び太平洋諸国	マクロ経済分析及び政策	249,000
31	2006	アジア及び太平洋諸国	マネーロンダリング及びテロ資金対策(AML/CFT)	70,000
32	2006	アジア及び太平洋諸国	マネーロンダリング及びテロ資金対策(AML/CFT)	93,750
33	2006	アジア及び太平洋諸国	複数部門統計	259,000
34	2006	バングラデシュ	中央銀行会計監査	81,300
35	2006	バングラデシュ	中央銀行会計監査	108,400
36	2006	バングラデシュ	外国為替業務	54,200
37	2006	バングラデシュ	金融市場整備	108,400
38	2006	ブータン	中央銀行業務	124,500
39	2006	ブータン	中央銀行会計監査	54,200
40	2006	カンボジア	歳出管理	122,800
41	2006	カンボジア	税務・関税行政	216,800
42	2006	カンボジア	銀行監督	249,000

43	2006	カンボジア	中央銀行業務	162,600
44	2006	中国	税務行政	135,500
45	2006	中国	税務政策及び歳出管理	279,000
46	2006	中国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	70,000
47	2006	中国	外国為替業務	50,000
48	2006	中国	通貨・金融統計	70,000
49	2006	中国	対外債務統計	70,000
50	2006	中国	金融統計	30,000
51	2006	フィジー	金融セクター監督	108,400
52	2006	インドネシア	歳出管理	81,300
53	2006	インドネシア	歳出管理	216,800
54	2006	インドネシア	銀行監督	81,300
55	2006	インドネシア	銀行監督及び規制	81,300
56	2006	ラオス人民民主共和国	関税行政	81,300
57	2006	ラオス人民民主共和国	銀行監督	243,900
58	2006	モルジブ	金融セクター監督	243,900
59	2006	モルジブ	債務管理	216,800
60	2006	ネパール	金融政策及びオペレーション	81,300
61	2006	ネパール	中央銀行会計監査	108,400
62	2006	ネパール	中央銀行会計監査	108,400
63	2006	パプアニューギニア	中央銀行会計監査	108,400
64	2006	太平洋金融技術支援センター(PFTAC)	租税政策及び税務・関税行政	285,000
65	2006	太平洋金融技術支援センター(PFTAC)	複数部門統計	279,000
66	2006	ソロモン諸島	金融セクター監督	108,400
67	2006	ソロモン諸島	準備高管理	325,200
68	2006	ソロモン諸島	金融政策及びオペレーション	166,000
69	2006	スリランカ	金融セクター監督	162,600
70	2006	タイ	銀行監督	62,250
71	2006	東ティモール	中央銀行業務	249,000
72	2006	東ティモール	複数部門統計	249,000
73	2006	バヌアツ	中央銀行会計監査	108,400
74	2006	ベトナム	税務行政	108,400
75	2006	アルバニア	金融政策	186,750
76	2006	ボスニア・ヘルツェゴビナ	実態経済セクター統計	259,000
77	2006	中欧および西欧一複数国	金融政策	255,600
78	2006	ハンガリー	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	50,000
79	2006	コソボ	中央銀行業務	239,000

80	2006	コソボ	実態経済セクター統計	249,000
81	2006	マケドニア旧ユーゴスラビア	税務行政	108,400
82	2006	マケドニア旧ユーゴスラビア	銀行監督	249,000
83	2006	東欧及び中央アジア－複数国	歳出管理	125,750
84	2006	グルジア	銀行監督	249,000
85	2006	キルギス共和国	銀行規制及び監督	93,750
86	2006	キルギス共和国	決済システム	162,600
87	2006	ロシア	歳出管理	249,000
88	2006	ロシア	銀行監督	249,000
89	2006	ロシア	通貨・金融統計	50,000
90	2006	ウクライナ	財政及びマクロ経済運営	317,000
91	2006	IMF－複数地域	関税行政	135,500
92	2006	IMF－複数地域	税制法令	162,600
93	2006	IMF－複数地域	資本市場の監視	81,300
94	2006	IMF－複数地域	資本市場の監視	81,300
95	2006	IMF－複数地域	マクロ経済運営	500,000
96	2006	IMF－複数地域	金融監督	35,500
97	2006	IMF－複数地域	通貨・金融統計	93,750
98	2006	IMF－複数地域	国民経済計算統計	70,000
99	2006	IMF－複数地域	JSA年次報告書	24,000
100	2006	アフガニスタン	歳出管理	249,000
101	2006	アフガニスタン	通貨・金融統計	81,300
102	2006	アフガニスタン	ファイナンシャル・プログラミング	93,750
103	2006	アフガニスタン	複数部門統計	216,800
104	2006	アルジェリア	銀行監督	216,800
105	2006	エジプト	金融政策及びオペレーション	249,000
106	2006	モーリタニア	中央銀行業務	108,400
107	2006	中東－複数国	税務・関税行政	275,000
108	2006	中東－複数国	金融政策及びオペレーション	101,300
109	2006	シリア・アラブ共和国	中央銀行業務	249,000
110	2006	シリア・アラブ共和国	中央銀行業務	124,500
111	2006	アルゼンチン	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	50,000
112	2006	コロンビア	資本市場リスクマネジメント	27,100
113	2006	ペルー	資本市場整備	27,100
114	2006	ペルー	資本市場整備	54,200
115	2006	トリニダード・トバゴ	金融監督	249,000
116	2006	ウルグアイ	債務管理	27,100

117	2006	西半球一複数国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	50,000
118	2006	西半球一複数国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	269,000
119	2006	西半球一複数国	通貨・金融統計	30,000
120	2006	西半球一複数国	通貨・金融統計	271,000
<b>2006年度合計</b>				<b>19,253,350</b>
1	2005	アフリカー複数国	金融政策及びオペレーション	257,000
2	2005	アフリカー複数国	決済システム	273,000
3	2005	アフリカー複数国	歳出管理	273,000
4	2005	アフリカー複数国	税務行政	310,200
5	2005	アフリカー複数国	関税行政	155,100
6	2005	アフリカー複数国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	93,750
7	2005	アフリカー複数国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	93,750
8	2005	アフリカー複数国	データ公表基準	462,100
9	2005	アフリカー複数国	複数部門統計	257,000
10	2005	アフリカー複数国	データ公表基準	70,000
11	2005	アフリカー複数国	ファイナンシャル・プログラミング	93,750
12	2005	アンゴラ	金融関連法案	51,700
13	2005	ボツワナ	マクロ経済運営及び金融政策	129,250
14	2005	中央アフリカ共和国	税務行政	180,950
15	2005	中央アフリカ共和国	歳出管理	118,500
16	2005	中部アフリカ諸国金融委員会(COBAC)	銀行監督	136,500
17	2005	コンゴ民主共和国	中央銀行業務	237,000
18	2005	コンゴ民主共和国	中央銀行業務	118,500
19	2005	コンゴ民主共和国	歳出管理	237,000
20	2005	ガボン	不正行為対策	70,000
21	2005	ケニア共和国	金融関連法案	25,850
22	2005	東南アフリカ・マクロ経済研究所(MEFMI)	ファイナンシャル・プログラミング	93,750
23	2005	ルワンダ	中央銀行業務	118,500
24	2005	ルワンダ	中央銀行業務	118,500
25	2005	タンザニア	銀行及び中央銀行関連法案	51,700
26	2005	西アフリカ金融経済運営研究所 (WAIFEM)	ファイナンシャル・プログラミング	93,750
27	2005	西アフリカ金融経済運営研究所 (WAIFEM)	ファイナンシャル・プログラミング	93,750
28	2005	西アフリカ技術支援センター(West AFRITAC)	マイクロファイナンス(小口金融)監督	273,000
29	2005	アジア太平洋一複数国	AML/CFT Methodology	93,750

30	2005	アジア太平洋一複数国	税務行政	115,000
31	2005	アジア太平洋一複数国	税務・関税法令	155,100
32	2005	アジア太平洋一複数国	銀行及び中央銀行関連法案	258,500
33	2005	アジア太平洋一複数国	国際収支及び対外債務統計	70,000
34	2005	アジア太平洋一複数国	データ公表基準	70,000
35	2005	バングラデシュ	中央銀行業務	77,550
36	2005	バングラデシュ	銀行再編	25,850
37	2005	バングラデシュ	金融市場整備	103,400
38	2005	バングラデシュ	中央銀行業務	25,850
39	2005	ブータン	為替法令	25,850
40	2005	カンボジア	中央銀行業務	77,550
41	2005	カンボジア	銀行監督	25,850
42	2005	カンボジア	銀行監督	51,700
43	2005	カンボジア	中央銀行業務	77,500
44	2005	カンボジア	歳出管理	240,000
45	2005	カンボジア	税務・関税行政	387,750
46	2005	カンボジア	歳出管理	237,000
47	2005	カンボジア	複数部門統計アドバイザー	118,500
48	2005	中国	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	308,500
49	2005	中国	外国為替・金融オペレーション	70,000
50	2005	中国	ファイナンシャル・プログラミング	50,000
51	2005	中国	財政及びマクロ経済運営	50,000
52	2005	フィジー	金融セクター監督	77,550
53	2005	インドネシア	中央銀行業務	155,100
54	2005	インドネシア	歳出管理	51,700
55	2005	インドネシア	財政管理	51,700
56	2005	ラオス人民民主共和国	銀行監督	155,100
57	2005	モルジブ	金融政策及びオペレーション	51,700
58	2005	モンゴル	歳出管理	155,100
59	2005	ネパール	金融政策及びオペレーション	77,550
60	2005	ネパール	中央銀行業務	25,850
61	2005	ネパール	中央銀行業務	51,700
62	2005	ネパール	金融関連法案	25,850
63	2005	太平洋島嶼国	データ公表基準	358,200
64	2005	太平洋金融技術支援センター(PFTAG)	租税政策及び税務・関税行政	273,000
65	2005	太平洋金融技術支援センター(PFTAG)	複数部門統計	273,000
66	2005	太平洋金融技術支援センター(PFTAG)	税務行政	70,000
67	2005	フィリピン	銀行監督	237,000

68	2005	フィリピン	国際収支及び対外債務統計	25,850
69	2005	スリランカ	金融セクター監督	237,000
70	2005	スリランカ	銀行監督	258,500
71	2005	シンガポール地域研修所 (STI)	マクロ経済分析及び政策	237,000
72	2005	シンガポール地域研修所 (STI)	マクロ経済分析及び政策	118,500
73	2005	タイ	銀行監督	237,000
74	2005	東ティモール	中央銀行決済	59,250
75	2005	東ティモール	中央銀行業務	77,550
76	2005	東ティモール	中央銀行業務	237,000
77	2005	東ティモール	中央銀行決済	118,500
78	2005	東ティモール	銀行監督	77,550
79	2005	東ティモール	金融セクター監督	51,700
80	2005	東ティモール	中央銀行組織	51,700
81	2005	東ティモール	財政管理	237,000
82	2005	バヌアツ	金融政策及びオペレーション	77,550
83	2005	バヌアツ	銀行監督及び規制	77,550
84	2005	ベトナム	金融政策及びオペレーション	232,650
85	2005	ベトナム	税務行政	206,800
86	2005	ベトナム	税務行政	103,400
87	2005	アルバニア	金融政策	237,000
88	2005	コソボ	中央銀行業務	237,000
89	2005	コソボ	複数部門統計	237,000
90	2005	アゼルバイジャン	国民経済計算統計	51,700
91	2005	東欧及び中央アジア複数国	財政管理	133,500
92	2005	東欧及び中央アジア複数国	歳出管理	136,500
93	2005	東欧及び中央アジア複数国	国民経済計算統計	70,000
94	2005	グルジア	銀行監督	237,000
95	2005	モルジブ	価格統計	103,400
96	2005	ロシア	予算管理	39,500
97	2005	ウズベキスタン	歳出管理	39,500
98	2005	IMF-複数地域	国際収支及び対外債務統計	30,000
99	2005	IMF-複数地域	データ公表基準	70,000
100	2005	IMF-複数地域	国際資本市場へのアクセス	77,550
101	2005	IMF-複数地域	資本市場の監視	259,700
102	2005	IMF-複数地域	マクロ経済運営及び構造調整	500,000
103	2005	IMF-複数地域	マクロ経済運営	500,000
104	2005	アフガニスタン	複数部門統計	237,000
105	2005	ヨルダン	税務行政	103,400



106	2005	中東地域技術支援センター(METAC)	銀行監督	273,000
107	2005	中東地域技術支援センター(METAC)	税務・関税行政	273,000
108	2005	中東地域技術支援センター(METAC)	資本市場整備	136,500
109	2005	中東地域技術支援センター(METAC)	マネーロンダリング及びテロ資金対策 (AML/CFT)	50,000
110	2005	シリア・アラブ共和国	銀行監督	98,750
111	2005	ベリーズ	銀行監督及び規制	118,500
112	2005	中米通貨会議(CAMC)	データ公表基準	103,400
113	2005	中米通貨会議(CAMC)	国際収支及び対外債務統計	50,000
114	2005	東カリブ中央銀行(ECCB)	金融セクター監督	206,800
115	2005	ニカラグア	税務行政	237,000
116	2005	西半球一複数国	通貨・金融統計	70,000
117	2005	西半球一複数国	通貨・金融統計	93,750
118	2005	ベネズエラ	債務管理	25,850
		<b>2005年度合計</b>		<b>17,050,500</b>
1	2004	アフリカー複数国	税務行政	258,000
2	2004	アフリカー複数国	対外債務統計	93,750
3	2004	アフリカー複数国	地域のAML/CFT問題	264,000
4	2004	アフリカー複数国	実態経済セクター統計	50,000
5	2004	アフリカー複数国	国民経済計算	93,750
6	2004	アフリカー複数国	ファイナンシャル・プログラミング	70,000
7	2004	アフリカー複数国	データ公表基準	428,000
8	2004	アフリカー複数国	金融政策及びオペレーション	248,000
9	2004	アフリカー複数国	マクロ経済運営及び金融政策	93,750
10	2004	中部アフリカ諸国金融委員会(COBAC)	銀行監督	263,000
11	2004	コンゴ民主共和国	複数部門統計	228,000
12	2004	コンゴ民主共和国	中央銀行業務	57,000
13	2004	コンゴ民主共和国	中央銀行業務	228,000
14	2004	コンゴ民主共和国	歳出管理	114,000
15	2004	コンゴ民主共和国	歳出管理	57,000
16	2004	コンゴ民主共和国	税務行政	114,000
17	2004	コンゴ民主共和国	税務行政	228,000
18	2004	コンゴ民主共和国	中央銀行業務	114,000
19	2004	エリトリア	銀行監督	228,000
20	2004	ガボン	不正行為対策	75,000
21	2004	ガボン	不正行為対策	70,000
22	2004	ガーナ	歳出調整及び管理	114,000

23	2004	西アフリカ政府間マネーロンダリング対策グループ(GIABA)	AML/CFT Methodology	50,000
24	2004	東南アフリカ・マクロ経済研究所(MEFMI)	通貨・金融統計	93,750
25	2004	ナイジェリア	歳出管理	228,000
26	2004	ルワンダ	銀行監督	114,000
27	2004	ウガンダ	銀行監督	258,000
28	2004	西アフリカ経済通貨同盟(WAEMU)	マクロ経済運営及び金融政策	70,000
29	2004	西アフリカ経済通貨同盟(WAEMU)	実態経済セクター統計	144,000
30	2004	西アフリカ経済通貨同盟(WAEMU)	実態経済セクター統計	288,000
31	2004	西アフリカ技術支援センター(West AFRITAC)	マイクロファイナンス(小口金融)監督	264,000
32	2004	ザンビア	歳出管理	114,000
33	2004	アジア太平洋一複数国	銀行監督	150,000
34	2004	アジア太平洋一複数国	中央銀行業務	150,000
35	2004	アジア太平洋一複数国	政府財政統計	93,750
36	2004	アジア太平洋一複数国	JSA支援プロジェクトへの現地視察	15,000
37	2004	バングラデシュ	中央銀行の会計管理	100,000
38	2004	カンボジア	複数部門統計	228,000
39	2004	カンボジア	AML/CFT法令立案	30,000
40	2004	カンボジア	中央銀行業務	228,000
41	2004	カンボジア	関税行政	125,000
42	2004	中国	政府財政統計	50,000
43	2004	中国	ファイナンシャル・プログラミング	70,000
44	2004	中国	マクロ経済政策及び運営	70,000
45	2004	中国	為替システム	70,000
46	2004	中国	金融市場	50,000
47	2004	中国	マクロ経済運営及び金融政策	50,000
48	2004	中国	マクロ経済統計	50,000
49	2004	インドネシア	銀行監督	228,000
50	2004	インドネシア	AML/CFT制度及び法的枠組み	330,000
51	2004	ラオス人民民主共和国	銀行監督	150,000
52	2004	ラオス人民民主共和国	関税行政	75,000
53	2004	モルジブ	中央銀行法令	75,000
54	2004	モルジブ	銀行監督	150,000
55	2004	モンゴル	予算・財政管理	57,000
56	2004	モルジブ	AML/CFT法令立案	30,000
57	2004	太平洋島嶼国	銀行規制及び監督	50,000

58	2004	太平洋島嶼国	財政管理	125,000
59	2004	太平洋島嶼国	AML/CFT制度及び法的枠組み	138,000
60	2004	パプアニューギニア	金融政策	57,000
61	2004	パプアニューギニア	銀行監督及び規制	150,000
62	2004	太平洋金融技術支援センター(PFTAC)	租税政策及び税務・関税行政	264,000
63	2004	太平洋金融技術支援センター(PFTAC)	複数部門統計	154,000
64	2004	フィリピン	金融セクター監督	225,000
65	2004	フィリピン	銀行監督	228,000
66	2004	フィリピン	国際収支統計	100,000
67	2004	フィリピン	銀行および中央銀行関連法令	125,000
68	2004	ソロモン諸島	金融政策	150,000
69	2004	スリランカ	銀行監督	300,000
70	2004	スリランカ	決済システム法令	125,000
71	2004	スリランカ	銀行及び中央銀行関連法案	150,000
72	2004	シンガポール地域研修所(STI)	マクロ経済分析及び政策	228,000
73	2004	シンガポール地域研修所(STI)	マクロ経済分析及び政策	228,000
74	2004	タイ	銀行監督	228,000
75	2004	東ティモール	複数部門統計	285,000
76	2004	東ティモール	マクロ財政管理	228,000
77	2004	東ティモール	中央銀行業務及び銀行監督	264,000
78	2004	東ティモール	中央銀行の決済、会計、管理業務	228,000
79	2004	バヌアツ	銀行監督	228,000
80	2004	ベトナム	税務行政	100,000
81	2004	クロアチア	歳出管理	228,000
82	2004	ヨーロッパ複数国	金融政策調査	258,000
83	2004	ヨーロッパ複数国	歳出管理	75,000
84	2004	コソボ	国民経済計算及び国際収支統計	228,000
85	2004	セルビア・モンテネグロ	銀行監督	228,000
86	2004	アゼルバイジャン	決済システム	75,000
87	2004	ヨーロッパ複数国	歳出管理	264,000
88	2004	ヨーロッパ複数国	財政管理	248,000
89	2004	キルギス共和国	決済システム	100,000
90	2004	キルギス共和国	銀行監督及び改革	228,000
91	2004	ロシア	予算管理	228,000
92	2004	ウズベキスタン	歳出管理	228,000
93	2004	IMF-複数地域	マクロ経済運営及び構造調整	500,000
94	2004	IMF-複数地域	マクロ経済及び金融政策	93,750
95	2004	IMF-複数地域	マクロ経済運営	500,000

96	2004	IMF-複数地域	JSA関連情報の公表	12,000
97	2004	IMF-複数地域	CFT法令案	237,500
98	2004	IMF-複数地域	JSA年次報告書-関連情報	10,000
99	2004	IMF-複数地域	通貨・金融統計	93,750
100	2004	IMF-複数地域	データ公表基準	50,000
101	2004	アフガニスタン	財政管理	228,000
102	2004	アフガニスタン	複数部門統計	170,000
103	2004	イラン	AML/CFT 法令	50,000
104	2004	ヨルダン	国際収支統計	300,000
105	2004	ヨルダン	財政及びマクロ経済運営	228,000
106	2004	中東-複数地域	マネーロンダリング対策法令案	50,000
107	2004	中東-複数国	金融統計	50,000
108	2004	中東-複数国	データ公表基準	70,000
109	2004	モロッコ	銀行監督	228,000
110	2004	シリア・アラブ共和国	銀行監督	228,000
111	2004	ポリビア	関税行政	75,000
112	2004	ニカラグア	税務行政	228,000
113	2004	パラグアイ	関税行政	228,000
114	2004	西半球-複数国	通貨・金融統計	93,750
<b>2004年度合計</b>				<b>18,207,500</b>

**技術支援管理室**

700 19th Street NW  
Washington, DC 20431  
USA

Tel.: 1-202-623-7646

Fax: 1-202-623-7106

Email: [GlobalPartnerships@imf.org](mailto:GlobalPartnerships@imf.org)