

インドネシア国共和国
業績評価に基づく
予算編成能力向上支援プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成24年6月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
J R
12-092

インドネシア国共和国
業績評価に基づく
予算編成能力向上支援プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成24年6月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

独立行政法人国際協力機構は、インドネシア共和国より技術協力の要請を受け、「業績評価に基づく予算編成能力向上支援プロジェクト」を、2010年5月から2013年6月まで、3年1カ月の計画で実施しています。

今般、プロジェクトが中間時点を迎えるにあたり、プロジェクト活動の進捗状況、実績を整理・確認をするとともに、プロジェクトについて評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行うため、2012年1月28日から2月12日まで、当機構 産業開発・公共政策部 辻一人技術審議役を総括とする調査団による中間レビューを行いました。

本報告書は、同調査団による協議結果及び評価結果を取りまとめたものであり、本プロジェクトの計画見直しや運営体制の改善に資するとともに、今後のインドネシアの財政予算分野の更なる発展を進めるうえでの指針となることを祈念します。

最後に、本調査にご協力とご支援を頂いた内外関係者の方々に深い謝意を表します。

平成24年6月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 桑島 京子

目 次

序 文

目 次

地 図

略語表

評価調査結果要約表

第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査日程	2
1-3 主要面談者	3
1-4 調査団構成	4
1-5 対象プロジェクトの概要	4
1-6 調査結果概要（団長所感）	4
第2章 中間レビューの方法	7
2-1 評価手順	7
2-2 評価5項目	7
第3章 プロジェクトの実績及び達成度	9
3-1 投入実績	9
3-2 活動実績	10
3-3 実施プロセスにかかる特記事項	12
第4章 評価5項目による評価結果	13
4-1 妥当性	13
4-2 有効性	13
4-3 効率性	13
4-4 インパクト	14
4-5 持続性	14
第5章 結論	15
第6章 協議・合意事項	16
第7章 提言	18

付属資料

1. 中間レビューに関する協議議事録（ミニッツ）	21
2. 評価調査結果要約表（英文）	42
3. 評価グリッド	46
4. 中間レビュー調査主要議事録.....	53
5. PDM 最終修正版	62

地 図



出所 : <http://www.eastedge.com/asia/indonesia/index.html>

略 語 表

略語	正式名	日本語
ASEAN	Association of South East Asian Nations	東南アジア諸国連合
BAPPENAS	Badan Perencanaan Pembangunan Nasional	国家開発計画庁
C/P	Counterpart	カウンターパート
DAK	Dana Alokasi Khusus	特別目的助成金
DPL	Development Policy Lending	開発政策借款
JCC	Joint Coordination Committee	合同運営委員会
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
MOF	Ministry of Finance	財務省
MTEF	Medium-Term Expenditure Framwork	中期支出枠組み
OJT	On-the-Job Training	実地研修
PBB	Performance-based Budgeting	業績評価予算
PO	Plan of Operations	活動計画
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
R/D	Record of Discussions	討議議事録

評価調査結果要約表

1. 要件の概要	
国名：インドネシア共和国	案件名：業績評価に基づく予算編成能力向上支援プロジェクト
分野：財政・金融	援助形態：技術協力プロジェクト
所管部署：産業開発・公共政策部 行財政・金融課	協力金額（評価時点）：約 2.9 億円
協力期間：(R/D)：2010 年 5 月～2013 年 6 月	先方関係機関：国家開発計画庁（BAPPENAS）
	日本側協力機関：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>インドネシア共和国（以下、「インドネシア」国と記す）では、1997 年のアジア金融・経済危機を教訓として適切なマクロ財政運営が行われてきた結果、民間投資も回復して年率 6% の安定的な経済成長が近年続いている。インフラ投資が順調に拡大するなか、更なる雇用機会の創出と貧困削減のために必須とされる年率 7% の成長も、中期的には達成可能とみられている。しかし高成長を中長期的に支えるには、国家開発計画達成に必要な戦略的な資源配分を可能とする効率的な財政管理が不可欠であり、中期国家開発計画と年度予算編成を有機的にリンクする予算策定の枠組みの構築が強く望まれている。</p> <p>このような状況の下、本プロジェクトは、業績評価予算（Performance Based Budgeting : PBB）に関する実務上のノウハウを提供することを目的に、国家開発計画庁（Badan Perencanaan Pembangunan Nasional : BAPPENAS）をカウンターパート（C/P）機関として、実施されている。プロジェクトは 2010 年 5 月に開始され、以来、5 名の専門家 / コンサルタント〔チームリーダー / 予算計画、業績評価（2 名）、PBB、予算・政策評価 / 行政管理〕が派遣されており、2013 年 6 月に終了予定である。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>インドネシア政府において、業績に基づいた予算編成及び中期支出枠組みのシステムのもとで、BAPPENAS による予算案の策定が適切になされるようになる。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>BAPPENAS 職員が、中期支出枠組みのもとで、業績評価結果と国家優先課題に基づく各省庁への補助金を含む開発予算案の策定に関して具体的手法を獲得する。</p> <p>(3) 成果</p> <p>BAPPENAS 職員が、業績評価結果と国家優先課題に基づいた予算編成のノウハウを習得する。</p>	

(4) 投入 (中間レビュー時点)			
【日本側】			
専門家派遣	5名	機材供与	約38万円
(実施契約コンサルタント)		現地活動費(2010/2～2012/3)	約36百万円
短期専門家派遣	4名		
研修員受入	計34名参加		
【相手国側】			
カウンターパート配置	3名	施設提供	プロジェクト・オフィス1室

2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属先
調査者	総括	辻 一人	JICA 産業開発・公共政策部 技術審議役
	協力企画	庄 智之	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課 特別嘱託
	評価分析	皆川泰典	(株)システム科学研究所 コンサルティング部 上席研究員
調査期間	2012年1月28日～2月12日		評価種類：中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) アウトプット

本プロジェクトでは、その活動にかかる4つの主要な課題である1) 業績指標/ターゲット設定、2) 評価手法/実践、3) 業績評価結果に基づく予算配分、4) 新規事業提案評価、のすべてにおいて順調な取り組みが行われ、その結果として成果が成功裡に達成されている。(表-1を参照。)例えば、主要な課題の各分野で、必要とされる評価基準・手法の開発やマニュアル技術資料の作成・公表がタイムリーに行われている。また、業績指標の選定やレーティング手法の説明、新規事業提案のレビューの試行のために、パイロット省庁を対象としたワークショップ/セミナーが適切に開催されている。加えて、本プロジェクトの一環として実施された本邦研修や米国での第三国研修は、何れも充実した内容であり、参加者の業績指標やレーティング手法に対する理解を深めることに貢献している。

インドネシア国側のPBBに関する理解や専門知識が高まっていることは、セミナーの実施状況の視察やインタビューを通して確認されており、本プロジェクトの成果は現時点で既にほぼ達成されていると認められる。

表-1 成果の達成状況

成果	BAPPENAS 職員が、業績評価結果と国家優先課題に基づいた予算配分のノウハウを習得する
指標	BAPPENAS 職員の、1) 業績指標/ターゲット設定、2) 評価方法/実践、3) 業績評価結果に基づく予算配分、4) 新規事業提案評価、に関わる理解度とその質

1) 業績指標 / ターゲット設定	<ul style="list-style-type: none"> ・業績指標の選定基準及び現行の指標に基準を適用するための指標選定フォーマットが開発され、マニュアルとしてまとめられた。 <i>“Development Program/Activity Key Performance Indicator Selection Manual, BAPPENAS, September 2011”</i> ・上記のマニュアルを用いて、パイロット 8 省庁*において業績指標選定が試行された。 ・同マニュアルを関係省庁へ普及させるため、2011 年 7 月～9 月に BAPPENAS 主催のワークショップ実施を支援するとともに、2011 年 12 月に第 2 回セミナーを主催した。 <p>*公共事業省、保健省、国家教育省、司法省、農業省、海洋水産省、国家開発計画庁 (BAPPENAS)、財務省</p>
2) 評価方法 / 実践	<ul style="list-style-type: none"> ・レーティング手法を開発し、下記の同手法の解説書を作成した。 <i>C/P と同手法の基本的内容についてのコンセンサスを得た。 “Performance-informed Budgeting : Rating methodology for performance evaluation and budgeting, 1 February, 2012”</i> ・同手法をパイロット省庁に導入するため、2011 年 9 月から 12 月にかけてワークショップ / セミナーを 4 回にわたり開催した。
3) 業績評価結果に基づく予算配分	<ul style="list-style-type: none"> ・レーティング結果に基づく予算配分の方法を提案した。
4) 新規事業提案評価	<ul style="list-style-type: none"> ・パイロット省庁が作成した 2012 年向け新規事業に関する提案書のレビューを実施し、下記のレポートを提出した。 <i>“Review of the New Initiative Proposals, 21 November, 2011”</i> ・新規事業の査定基準を開発し、下記の技術資料を作成した。 <i>“Technical Notes (draft) : Supplementary Documents for the “Guideline for New Initiative Proposals”, 21 November, 2011”</i>

(2) プロジェクト目標

本プロジェクトでは、手法の開発とマニュアルの作成、及びワークショップ / セミナーを通じた成果の関連省庁への普及が順調に行われており、プロジェクト目標の達成に向けて大きな進展が見られる。本プロジェクトの成果品（手法、マニュアル、セミナー等）の高い質やプロジェクトの各段階でインドネシア国側が積極的に参加している状況から判断されるように、プロジェクト活動にかかる各種取り組みは、成果の達成にとどまらず、プロジェクト目標の達成にも大きく貢献している（表－2 を参照）。

以上のようなプロジェクトの進捗にもかかわらず、プロジェクト目標を現行の指標で計測した場合、プロジェクト目標が達成されているか否かは、インドネシア側が提案された業績指標選定及びレーティング手法を採用し実行するか否かにかかってしまう。したがって、PDM のプロジェクト目標の指標を変更することとした（後述「3－6 協議内容」の「(3) PDM 及び PO の改訂」を参照）。

表-2 プロジェクト目標達成の見通し

プロジェクト目標	BAPPENAS 職員が、中期支出枠組みのもとで、業績評価結果と国家優先課題に基づく各省庁への補助金を含む開発予算の配賦に関して具体手法を獲得する。
指標	業績評価結果及び国家優先課題に基づいて予算の増減が決定された「国家優先開発事業プログラム」の数・割合
進捗状況	本プロジェクトでは、必要な活動すべてを実施しており、インドネシア国側が 2013 年向け予算編成に PBB を部分的に実施することができる状況となっている。したがって、本プロジェクトは、プロジェクト目標の達成に向けて十分な進展をみせていると判断される。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

妥当性は非常に高いと判断される。

本プロジェクトは、インドネシア国政府の政策目標と整合性が非常に高い。インドネシア国政府は、予算改革の実施を国の重要課題としており、本プロジェクトは PBB の導入に向けたインドネシア国政府の取り組みに不可欠なものとなっている。

また、本プロジェクトは、わが国の対インドネシア援助計画で重点分野とされている「民間主導の持続的な成長」のための「財政の持続性の確保」に関する援助政策に合致したものになっている。加えて、JICA は、2004 年よりインドネシアに対して一連の開発政策借款（Development Policy Lending : DPL）を供与し、世界銀行やアジア開発銀行と協力して政策改革を支援してきており、本プロジェクトが支援する PBB の導入は、同 DPL における政策アクション項目の 1 つとなっている。また、他のドナーが理論面に焦点を当てる傾向があるのに比べ、本プロジェクトは、PBB の実施レベルでの実践的側面への支援を中心としており、BAPPENAS や財務省（Ministry of Finance : MOF）及び関係省庁の真のニーズに合致するものになっている。

(2) 有効性

有効性は高いと判断される。

本プロジェクトは、当初計画した成果品の提供や活動をタイムリーに実施することを通じて成果を達成しており、また、これら成果の発現が直接的にプロジェクト目標の達成に貢献している。より具体的には、本プロジェクトで開発した評価基準・手法、作成したマニュアル・技術資料、実施したワークショップ等のすべての取り組みが、BAPPENAS 職員が PBB に基づく予算配分に関する知識と実践的な方法を習得することに大きく役立っている。

(3) 効率性

効率性は高いと判断される。

本プロジェクトでは、主要な 4 つの課題に関する活動のすべてが、1) ニーズ・アセスメント、2) 提言作成、3) ワークショップ／セミナーや研修を通じた実践的な試行、といった段

階的なプロセスを踏んで実施され、同時に、提言された評価基準や手法はマニュアルや技術資料として文書化されている。こうした、漸進的で一貫した活動の実施方式が、プロジェクトの進展を促進している。

また、2011年11月から漸次実施されたプロジェクト強化策によって、業績指標とレーティング手法に関する追加のワークショップ/セミナーが開催され、インドネシア国側のPBBに関する理解を大いに深めることを可能としたが、こうしたタイムリーな投入が本プロジェクトの効率性を高めた。

(4) インパクト

上位目標（インドネシア政府において、業績に基づいた予算編成及び中期支出枠組みのシステムのもとで、BAPPENASによる予算配分の設定が適切になされるようになる）の達成見通しは十分であると認められる。なぜならば、インドネシアでは、PBBのための法的及び政策的枠組みは確立されているため、いったんプロジェクト・チームの提案に基づいて、手法や手続きが根づいて、能力強化が進展すれば、プロジェクト目標が達成されたあと、その延長線として上位目標が中期的に自然に実現することが期待されるためである。

(5) 持続性

持続性は高いと判断される。

前述したように、インドネシア国政府はPBBを国の重要課題としており、2003年から2005年にかけて、予算編成・計画策定・会計処理・外部監査に関する新しい法律を採択し、PBBを含む行政管理のための新しい法的枠組みを構築している。その結果、C/Pの本プロジェクトへのオーナーシップは非常に高くなっている。さらに、本プロジェクトの対象グループ（BAPPENAS、MOF、その他の中央政府の関連省庁）は高い動機を有するのみならず、PBBの実施に必要とされる高い能力も備えている。これらの要因は、本プロジェクトの持続性に肯定的に寄与すると思われる。

今後、本プロジェクトによって提言され、作成されたマニュアルや技術資料にまとめられている内容が全関係省庁で実行に移されるよう、BAPPENASとMOFの協力の下で省令を發布することができれば、本プロジェクトの持続性は更に高まると思料される。

3-3 効果発現に貢献した要因

- ・BAPPENASやMOF及び関係省庁の真のニーズを把握したうえで、PBBの実施のために必要とされる実践的側面への支援を中心とした取り組みを行った。
- ・プロジェクト・チームとC/PであるBAPPENAS及びMOFとの間のコミュニケーションが十分。
- ・追加予算による活動強化策がタイムリーに実施された。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

- ・BAPPENASの評価局長が異動になり、作業が一時的に中断したが、大きな阻害要因にはならなかった。

3-5 結論

本プロジェクトは、評価基準・手法の開発、マニュアル/技術資料の作成、ワークショップ/セミナーの開催を当初の計画以上に行っており、これらの活動が BAPPENAS 職員による PBB に関するノウハウと具体的手法の獲得に大きく貢献している。今後は、以下の「協議内容」と「提言」に記載されている活動の実践を通して、インドネシア国への PBB 導入を支援する次期フェーズに進むことになる。

3-6 協議内容

(1) 現在の主要な課題に対する助言・支援活動

本プロジェクト活動にかかる4つの主要な課題、(1)業績指標/ターゲット設定、(2)評価手法/実践、(3)業績評価結果に基づく予算配分、(4)新規事業提案評価において、当初計画された支援活動は既にほぼ完了している。したがって、残りの期間における焦点は、2013年及びそれ以降の予算編成過程で、インドネシア国側がプロジェクトで提案された基準・手法の開発を如何に適用・活用していくかという点にある。プロジェクトチームは、PBBの導入・実施期間中、インドネシア国側が直面する課題やボトルネックを解決するために必要な実践的助言と支援を行っていく。

(2) 追加的活動

加えて、プロジェクトチームは、残された期間に、以下の追加的活動に従事することとする。

1) 州政府が PBB を導入することを支援する。PBB には、特定のセクターのために中央政府から地方政府へ移転される特別目的助成金 (Dana Alokasi Khusus : DAK) を含むものとする。

- ・プロジェクトチームは、パイロット州において DAK を含む PBB の実施を支援する。
- ・上記を達成するため、プロジェクトチームは州における計画・予算システムの現状に関する調査を実施し、諸外国での取り組み事例を紹介する。また、ワークショップ/セミナーを開催する。

2) 財務省がインプット/ラインアイテム・ベースの予算策定及び支払ベースのモニタリング体制から、アウトプット・ベースの予算策定・モニタリング体制へ移行するために、標準単価管理システムを導入することを支援する。

- ・財務省が標準単価を管理するのを支援するため、プロジェクトチームは、標準単価管理に関するベンチマークの提供を目的として、諸外国での取り組みと使用されているシステムについて調査する。プロジェクトの実施効率性の測定、特にそのために標準単価情報を活用することは PBB の必要不可欠な部分である。したがって、財務省でのアウトプット・ベースの原価算定の導入支援は、アウトプットの量・質・納入時間を総合的に考慮して予算の活用度を計測するという点も含め、PBB の質を大きく高めるものと期待される。

3) セクター間及び地域間での予算配分の問題、公平性と効率性、集権化と分権化、政府の介入と民間部門等のトレードオフの問題について支援する。

- ・具体的には、上記課題に関する諸外国での現状・取り組みについて調査を行い、その内

容の比較に基づく状況分析とベンチマークを提供する。

- 4) 次期中期開発計画の策定準備のため、必要とされる業績指標の作成・選定に関する BAPPENAS 及び関連省庁の能力向上を支援する。

(3) PDM 及び PO の改訂

なお、上記の追加的活動に関する変更は、PDM 及び PO に以下のとおり反映された。

- ・プロジェクト目標に関して、“including subsidies” という表現を除いた。これは subsidies が、インドネシアでは中央政府から地方政府への補助金ではなく、燃料補助金や農業補助金等と理解される傾向があり、誤解を防ぐためである。
- ・プロジェクト目標の指標を “Staff understanding on the concrete means of …” と改め、プロジェクト目標に一層適切に対応するようにした。より高い目標については、上位目標とその指標のところで維持されており十分達成は可能と見料する。また、成果の指標に “Staff understanding on the know-how of …” と “on the know-how” を加えて、プロジェクト目標の指標との違いを明確に示しつつ平仄を合わせた（なお、サイン済 M/M のプロジェクト目標指標の表現にミスタイプがあったため、成果の指標に合わせるよう修正する。別紙 4 の PDM 最終修正版を参照）。
- ・活動に関して、プロジェクトでは BAPPENAS の他、MOF や関連省庁も巻き込んだ活動が既に行われているので、実績を反映して “BAPPENAS” とあるところを “BAPPENAS, MOF and other related ministries” と改めた。
- ・新規事業提案評価の文言を、実際の活動に合わせて “the proposal assessment of new initiatives” から “the analysis and evaluation of new initiative proposals” に修正した。
- ・OJT に関して、当初は、ニーズ・アセスメント / 提言 / OJT という段階を通じた実施支援を想定していたが、実際にはニーズ・アセスメントや提言も共同作業・OJT として実施されているので、実態に合わせて表現を改めた。
- ・最後に、地方政府レベルでの PBB の導入支援については、どこまでできるか（現時点では延長をしないという前提に基づく）不透明な部分もあるので、PDM 本文に直接的に反映せずに、脚注に “Activities also include support to local governments in their introduction of PBB including DAK.” という表現を加えて対応した。

付属資料 1. 「中間レビューに関する協議議事録（ミニッツ）」の Annex3 ～ Annex6 までを参照のこと。

3-7 中間レビュー調査団による提言

本プロジェクトでは、順調に、当初想定されていた基準 / 手法が開発され、マニュアル / 技術資料が作成され、ワークショップ / セミナーが開催されている。したがって、残された期間では、4 つの主要な課題にかかる以下の活動がインドネシア国側によって実行に移されることが重要になる。

(1) 業績指標 / ターゲット設定

- ・業績指標選定に関するマニュアル / ガイドラインを全関係省庁に普及させる。
- ・2013 年度以降の予算編成の際に使用される、アウトプット及びアウトカム・レベルの業績指標を選定する。

この段階を完了することにより、PBB の次段階の活動及び新規事業提案評価が可能となることから、本段階における作業は極めて重要である。

(2) 評価方法 / 実践

- ・レーティング手法に関するマニュアルを全関係省庁に普及させる。
- ・2013 年度以降の予算編成の際、提案された手法をすべてのプログラムに適用する。

(3) 業績評価結果に基づく予算配分

- ・本プロジェクトの提案に基づいて、2013 年度以降の予算配分に如何に業績評価結果を反映させるかについて、インドネシア国にとって最適な方法を決定する。

(4) 新規事業提案評価

- ・新規事業提案の評価基準を最終的に決定する。
- ・新規事業提案の評価基準及び技術資料をすべての関係省庁に普及・徹底する。
- ・2013 年度以降のすべての新規事業提案の評価にあたって、評価基準と技術資料を活用する。

さらに、本プロジェクトによって提言され、作成されたマニュアルや技術資料にまとめられている内容が全関係省庁において実行に移されるよう、BAPPENAS と財務省の協力の下で省令が發布されることが不可欠である。

最後に重要な点として、州政府が PBB を導入するのを本プロジェクトが効果的に支援するためには、BAPPENAS・財務省・内務省を中核とした改革推進チームが早急に結成されるべきである。

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」国と記す）では、1997年のアジア金融・経済危機を教訓として適切なマクロ財政運営が行われてきた結果、民間投資も回復して年率6%の安定的な経済成長が近年続いている。インフラ投資が順調に拡大するなか、更なる雇用機会の創出と貧困削減のために必須とされる年率7%の成長も、中期的には達成可能とみられている。しかし高成長を中長期的に支えるには、国家開発計画達成に必要な戦略的な資源配分を可能とする効率的な財政管理が不可欠であり、中期国家開発計画と年度予算編成を有機的にリンクする予算策定の枠組みの構築が強く望まれている。

インドネシアでは伝統的に、国家開発計画庁（Badan Perencanaan Pembangunan Nasional : BAPPENAS）が、開発計画立案・予算策定にかかる権限を有しているが、これまで予算策定にあたっては、国家優先課題と国際的なコミットメントが年次計画・予算編成に反映されるのみで、業績評価や成果目標を組み込んだ業績ベースの予算策定は行われてこなかった。また、BAPPENASの予算管理には一部無駄が指摘されており、その財政・予算管理能力の向上と予算編成・執行プロセスの透明性の確保が喫緊の課題となっていた。

このような状況の下、インドネシア政府は、「財政法」（2003年）、「国家開発システム法」（2004年）、「地方自治法」（1999年、2004年）等の法令を整備するとともに、中期支出枠組み（Medium-Term Expenditure Framework : MTEF）及び業績予算（Performance-based Budgeting : PBB）の概念・手法を限定的に導入して、中期及び年次の開発計画立案と予算策定・管理を連動させる試みに取り組み始めている。JICAも、2005年以降「開発政策借款」を7回にわたって供与して財政運営改善を支援するとともに、PBB/MTEFにかかる政策アクションを設定し、そのモニタリングを実施している。

本プロジェクトは、予算編成におけるPBB/MTEFの具体的な運用ノウハウがまだ十分ではないBAPPENASの要望を受け、BAPPENASをカウンターパート（C/P）機関として、2010年5月より2013年6月までの3年間の予定で実施されており、現在、業務実施型のプロジェクトとして、2名の長期滞在型専門家（総括/予算編成、業績評価）と2名の短期派遣型専門家（業績予算、行政評価/行政マネジメント）が派遣されている。

今回、プロジェクトの中間時点を迎えるにあたり、これまでのプロジェクト活動の実績と成果及び目標達成見込みを確認し、同時にその要因を明らかにすることによって、プロジェクト期間後半の取り組みに対する建設的な提言を行うため、中間レビュー調査団を派遣した。

1-2 調査日程（2012年1月28日～2月12日）

No	日付	曜日	行程（評価分析）	行程（総括・協力企画）	宿泊先
1	1/28	土		04:40 ドバイ発（EK356）（辻） 15:45 ジャカルタ・スカルノハッタ着 11:20 東京・成田発（JL725）（庄） 17:20 ジャカルタ・スカルノハッタ着	ジャカルタ
2	1/29	日	11:20 東京・成田発（JL725） 17:20 ジャカルタ・スカルノハッタ着	（別案件懸案事項）	〃
3	1/30	月	AM 専門家チームと打合せ PM C/P ヒヤリング	（別案件懸案事項）	〃
4	1/31	火	AM 研修参加者ヒヤリング PM C/P ヒヤリング	（別案件懸案事項）	〃
5	2/1	水	AM 第三国セミナー PM 第三国セミナー、MOF ヒヤリング	（別案件懸案事項） （セミナー出席）	〃
6	2/2	木	AM 公共事業省ヒヤリング PM 書類整理	（別案件懸案事項）	〃
7	2/3	金	AM 世界銀行ヒヤリング PM 世界銀行ヒヤリング	（別案件懸案事項）	〃
8	2/4	土	書類整理		〃
9	2/5	日	引継ぎ・打合せ、ヒヤリング・調査内容の確認		〃
10	2/6	月	AM 専門家チームと打合せ、BAPPENAS 予算配賦局ウイスマナ次官表敬、シャフリル局長とミーティング PM M/M（案）作成		〃
11	2/7	火	AM MOF 予算局ラフマツト局長・マデ次長とミーティング、AusAID ヒヤリング（皆川） PM 保健省ヒヤリング（皆川）、M/M（案）作成		〃
12	2/8	水	AM BAPPENAS 評価局アリフ局長とミーティング、M/M（案）作成、専門家チームと M/M（案）協議 PM BAPPENAS 予算配賦局シャフリル局長・ドノ次長と M/M（案）協議、M/M 署名		〃
13	2/9	木	AM 書類整理 PM 書類整理		〃
14	2/10	金	AM 書類整理 PM JICA インドネシア事務所報告		〃
15	2/11	土	22:05 ジャカルタ・スカルノハッタ発（JL726）	11:30 ジャカルタ・スカルノハッタ発（SQ957）（辻） 14:05 シンガポール・チャンギ着（マニラへ） 22:05 ジャカルタ・スカルノハッタ発（JL726）（庄）	機中泊（皆川・庄）/マニラ（辻）
16	2/12	日	07:15 東京・成田着	07:15 東京・成田着	--

1-3 主要面談者

(1) インドネシア側

1) 国家開発計画庁 (BAPPENAS)

Mr. Syafril Basir, Director of Development Fund Allocation (Project Director)

Mr. Sumariyandono, Deputy Director, ditto (Project Manager)

2) 財務省 (MOF)

Mr. Made Arya Wijaya, Deputy Director of Budget System

3) 公共事業省

Mr. Panani Kesai, Head of Planning and Budgeting Division

4) 保健省

Mr. Andi Saguni, Staff of Bureau of Planning, Ministry of Health

5) 世界銀行 (WB)

Mr. Enda Ginting, Consultant, Public Financial Management (PFM) Specialist

Mr. Theo David Thomas, Task Team Leader, PFM, Senior Public Sector Specialist

Mr. Hari Purnomo, National PFM Specialist

6) オーストラリア国際開発庁 (AusAID)

Mr. John Ignatius, Senior Adviser, Department of Finance and Deregulation, Austrian Government

本邦研修参加者

Ms. Ellyna Chairani, Directorate System and Report of Development Performance Evaluation

(2) <日本側>

1) プロジェクト専門家

田中秀和 チーフアドバイザー / 予算編成

荒川 潤 業績評価

2) JICA インドネシア事務所

小川重徳 次長

田中伸一 職員

1-4 調査団構成

	担当分野	氏名	所属先
1	総括	辻 一人	JICA 産業開発・公共政策部 技術審議役
2	協力企画	庄 智之	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課 特別嘱託
3	評価分析	皆川 泰典	(株) システム科学研究所 コンサルティング部 上席研究員

(注) JICA ジャカルタ事務所より、田中職員(担当)が現地で支援。

1-5 対象プロジェクトの概要

上位目標	インドネシア政府において、業績に基づいた予算編成及び中期支出枠組みのシステムのもとで、BAPPENAS による予算案の策定が適切になされるようになる。
プロジェクト目標	BAPPENAS 職員が、中期支出枠組みのもとで、業績評価結果と国家優先課題に基づく各省庁への開発予算案の策定に関して具体的手法を獲得する。
成果	BAPPENAS 職員が、業績評価結果と国家優先課題に基づいた予算編成のノウハウを習得する。
活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中期国家開発計画(2010～2014年)と年次事業計画の関連文書、及びその作成過程を、1)業績指標/ターゲット設定、2)これまでの評価手法/実践、3)業績評価結果に基づく予算配分と、4)新規事業提案評価、の点から評価することにより BAPPENAS、財務省(MOF)及び他関連省庁の能力支援ニーズを測る。 2. 上記活動に基づき、(ターゲット設定を含む)業績評価指標、評価手法と適用、年次事業計画策定における予算編成のあり方に関する改善提言をまとめ、BAPPENAS、財務省及び他関連省庁職員に対して必要な研修内容を検討・準備する。 3. BAPPENAS、財務省及び他関連省庁が業績評価及び同結果に基づく予算配分の実習を行う際に支援する。 4. 上記活動1、2及び3をOJTとして実施する。加えて、必要なセミナー/ワークショップをインドネシアで開催するとともに、日本及び第三国での研修コースを準備・調整・実施する。
C/P 機関	国家開発計画庁(BAPPENAS) 開発資金局、開発資金配賦局
実施期間	2010年5月～2013年6月(3年間)

1-6 調査結果概要(団長所感)

本プロジェクトは、順調に進められており問題はない。「評価調査結果要約表」の「3. 評価結果の概要」の表3-1にプロジェクト成果の達成状況をまとめているが、表の1)「業績指標/ターゲット設定」、2)「評価手法/実践」、4)「新規事業提案評価」は、それぞれ、選定基準や手法等に関して専門家チームから提案された内容に対する先方の合意が既に取れている。残りの3)

「業績評価結果に基づく予算配分」についても、提案内容の考え方は合意されており、詳細はインドネシア側で決めるべきことである。

(1) 今後の取り組み

今後、一番大変なのは1)の「業績指標/ターゲット設定」であるが、先方に対する、選定基準の提案に加えて、パイロット省庁での一部の指標の選定作業が、専門家チームによって指導・実施されている。現行の中期開発計画で使われている指標を、専門家チームから提案のあった選定基準に基づいて各省が絞り込むことによって、2)の「評価手法/実践」、及び3)の「業績評価結果に基づく予算配分」といった次の業績評価予算(PBB)プロセスのインプットとして使用することが可能になる。インドネシア国側は、本プロジェクトの成果に基づいたPBBを、2013会計年度予算編成から導入・運用するとしているが、1)、2)、3)を含むすべてを2013会計年度予算に間に合わせることは難しいだろう。その意味で「部分」導入から始めることになると思う。ただし、インドネシア国側のオーナーシップが高いので、提案内容がそのまま実施される必要はなく、インドネシア国側が自分たちにとって適切なところを採用・実施していくことが見込まれる。

4)の「新規事業提案評価」については、BAPPENASが専門家チームと合意した評価10項目を維持しようとしているのに対して、財務省は3～4項目程度に絞込むことを望んでいる(これはBAPPENASと合意する前の専門家チーム案に近い)。調整が必要だが、インドネシア国側が決定すれば良いことである。

以上のように、インドネシア側で実施に移すことが可能な提案を既に行ったという意味で、当初想定されていた業務はほぼすべて実施済みである。したがって今後は、(1)提案内容をインドネシア側が実施する段階でのモニタリングと実施支援、及び(2)新しい分野での活動、の2つが主な取り組みとなる。

中央でのPBBに関して、フルコスト情報の整備やマネジメント・スコアカードの制度化等、PBBの精度を高める活動はまだいろいろある。しかし、一層精緻な応用問題に進むより、これまでの成果について実施官庁が追いつくことがまず肝心である。実施段階で出てくる現実の課題を、きめ細かく支援できるようにしておけばよいと思料する(その過程で応用問題への対応を求められるかも知れないが)。

(2) 新しい取り組み

新しい取り組みとしては、1)州政府レベルでのPBBの適用(中央政府から州政府に供与される特別目的助成金DAKを含む)の支援、2)財務省がインプット/ラインアイテム・ベースの予算策定/支払ベースのモニタリングから、アウトプット・ベースの予算策定・モニタリングへ移行するための、標準単価管理の実施支援、3)予算配分に関する、セクター間の配分の問題、公平性と効率性・集権化と分権化・政府の介入と民間部門等のトレードオフの問題などについての支援、4)次期中期開発計画策定の際、指標の作成・選定にあたって必要となる、BAPPENASや関連省庁の能力向上の支援、の4つの活動を想定している。

具体的には、1)に関しては、中央で実施したのと同じPBB導入支援を2～3のパイロット州で行い、法的には、地方レベルでも実施していることになっているPBBの地方での運用を支援する。そのために、まず、州政府レベルでの計画・予算管理システムの現状を調査

し、諸外国での取り組みを紹介する。その後、それらを踏まえて次の活動に進む。協議議事録（M/M）の原案では DAK に重点を置いた書き方にしてはいたが、BAPPENAS のコメントを踏まえて、州政府の PBB 一般としてある。DAK よりは広がるが、当面州政府から取り組むことで対応可能と判断した。

2) に関しては、諸外国の状況を紹介して、ベンチマークを提供し、「アウトプット・ベースの標準単価に基づく予算策定・モニタリングをどの程度厳格にやるのか」、「その過程で PBB の効率性評価の一環として、アウトプットの量・質・時間をどのように考慮するのか」といった疑問に対する判断材料を提供する。個々の標準単価の計算等、力仕事の部分は、これらを踏まえてインドネシア国側が行う。

3) に関しては、インドネシアの現在の発展段階からみて、PBB での予算配分結果が、諸外国の実績に照らして大きく外れていないことを、大統領や議会に簡潔に説明するための材料を、国際比較を通じたベンチマークの作成により提供する。

4) に関しては、現中期計画の下での PBB では、既に採用されている指標から数を絞り込んで選定しているが、次期中期計画策定のためには指標を新たに作成しなければならない。原案作成の過程で、新大統領候補の公約による新しいプログラムなどに対応することになるが、そこで必要とされる指標設定能力の向上を支援するため、各省を含むプログラムの立案者と評価者の双方に対してロジック・モデル等の研修を行う。

(1) 提言

提言に関して大事なものは、次の 2 点である。1 点目は、BAPPENAS と財務省が協力して、専門家チームからの提言内容を公認し、各省に対して省令を發布して指示してほしいというもの。BAPPENAS と財務省の省令が出されれば、プロジェクトの持続性に大きく貢献する。2 点目は、地方レベルでの PBB 支援を実施するために、BAPPENAS、財務省及び内務省が中心となって、「改革推進チーム」を結成してほしいというもの。地方政府レベルでの PBB への JICA 支援を効果的なものにするには、内務省を含め、新たな連携体制をインドネシア側に形成してもらうことが不可欠であるが、これには BAPPENAS のリーダーシップが重要である。

本件では、当初想定していた取り組みを専門家チームがすべて実施している。今後の最重要課題は、地方政府レベルでの PBB であるが、州政府への PBB 導入支援が軌道に乗っていけば、半年から 1 年程度の延長を考えてよいと思料する。

第2章 中間レビューの方法

本評価調査は、「新 JICA 事業評価ガイドライン」に基づき、評価の手法としてプロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management : PCM）を採用した。PCM 手法を用いた評価は、プロジェクト運営管理のための要約表である、1) PDM に基づいた計画達成度の把握（投入実績、活動状況、成果の達成度、プロジェクト目標の達成見込み）、2) 評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点に基づいた収集データの分析、3) 分析結果からの教訓・提言のまとめの 3 点で構成されている。

2-1 評価手順

(1) 資料レビュー、評価グリッドの作成

事前に事業進捗報告書及びプロジェクトが作成した参考資料情報を得て、現地での調査項目及び情報収集方法を検討し、評価デザインとして評価グリッドを作成した（付属資料 3. 「評価グリッド」を参照）。

(2) 質問票の作成・回収

現地調査に先立ち、評価分析団員が評価グリッドをもとに、カウンターパートに対する質問票を作成した。評価分析団員の派遣前に現地に送付し、評価分析団員の現地調査時に回答の回収・分析を行った。また、本質問票を補う形で、カウンターパート及びプロジェクト専門家に対してヒヤリングを行った。

(3) プロジェクト関係者との面談、インタビュー

本プロジェクトの達成度や成果を測るうえで、プロジェクト側からプロジェクト活動進捗にかかる詳細な報告を受けるとともに、相手国関係機関、日本人専門家、その他プロジェクト関係者等に対し、インタビューを実施した。

(4) 協議議事録への署名

上記の調査結果を調査期間中の 2 月 8 日にプロジェクト・ディレクターに報告し、協議のうえ、取りまとめられた協議議事録（M/M）への署名を行った（付属資料 1. 中間レビューに関する協議議事録（ミニッツ）」を参照）。

2-2 評価 5 項目

(1) 妥当性

プロジェクト目標や上位目標が、評価を実施する時点において妥当か（受益者のニーズに合致しているか、相手国の問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か等）を問う視点。

(2) 有効性

プロジェクト終了時までにはプロジェクト目標は達成されるか、アウトプットのプロジェクト目標への貢献度、目標達成の障害・貢献要因、外部条件は何かなどを問う視点。

(3) 効率性

プロジェクトのアウトプット産出状況の適否、アウトプットと活動の因果関係、活動のタイミング、コスト等とそれらの効果について問う視点。

(4) インパクト

上位目標達成の見込み、上位目標とプロジェクト目標の因果関係、正負の波及効果等を問う視点。

(5) 持続性

政策・制度面、組織・財政面、技術面、社会・文化・環境面、総合的持続性において、協力終了後もプロジェクトで発現した効果が持続する見込みがあるかを問う視点。

第3章 プロジェクトの実績及び達成度

3-1 投入実績

(1) 日本側の投入

1) 専門家

- ① 現在までに、5名の日本人専門家/コンサルタントがプロジェクトチーム・メンバーとして派遣されている。分野：予算計画、業績評価（2名）、PBB、予算・政策評価/行政管理

5 専門家の3年間の人/月	国内	14.43 MM 人/月
	海外	33.63 MM 人/月
	計	48.07 MM 人/月

- ② その他、PBBに関する短期専門家4名の派遣

- ③ PBB及び公共財政管理分野のローカル・コンサルタント3名

2) 供与機材

パーソナル・コンピュータ1台、ルーター1台、ファクシミリ機1台、コピー機1台（合計約37,899,000ルピア）

3) ワークショップ/セミナー

PBB及び関連トピックスに関する計13のワークショップ/セミナーを開催した。参加者計603名。詳細は、付属資料1.「中間レビューに関する協議議事録（ミニッツ）」のAnnex 7参照。

4) 本邦研修及び第三国研修

以下のカウンターパート研修（日本）と第三国研修（米国）が実施された。詳細は、付属資料1.「中間レビューに関する協議議事録（ミニッツ）」のAnnex 7を参照。

- ・カウンターパート研修；2010年11月20日～12月4日

BAPPENAS：12名、財務省：5名が参加

- ・第三国研修（米国）；2011年6月19日～7月3日

BAPPENAS：7名、財務省：3名が参加

- ・カウンターパート研修（日本）；2011年9月24日～10月8日

BAPPENAS：10名、財務省：5名、保健省：1名、公共事業省：1名参加

5) その他

プロジェクト経費は、ワークショップ/セミナーの開催等に関するもの約36百万円（2010年2月～2012年3月までの推計）

(2) インドネシア側からの投入

1) カウンターパートの配置

- ・プロジェクト・ディレクター
- ・プロジェクト・マネジャー

- ・テクニカル・カウンターパート
- 2) 事務担当要員
 - ・総務助手
 - ・支援スタッフ
- 3) オフィス・スペース等
 - ・日本人専門家、ローカル・コンサルタント用オフィス・スペース及び設備
 - ・プロジェクト実施のための作業ルーム等

3-2 活動実績

(1) アウトプットの達成度

本プロジェクトでは、その活動にかかる4つの主要な課題である1) 業績指標/ターゲット設定、2) 評価手法/実践、3) 業績評価結果に基づく予算配分、4) 新規事業提案評価、のすべてにおいて順調な取り組みが行われ、その結果として成果が成功裡に達成されている(表-1を参照)。例えば、主要な課題の各分野で、必要とされる評価基準・手法の開発やマニュアル・技術資料等の作成・公表がタイムリーに行われている。また、業績指標の選定やレーティング手法の説明、新規事業提案のレビューの試行のために、パイロット8省庁(公共事業省、保健省、国家教育省、司法省、農業省、海洋水産省、国家開発計画庁(BAPPENAS)、財務省)を対象としたワークショップ/セミナーが適切に開催されている。加えて、本プロジェクトの一環として実施された本邦研修や米国での第三国研修は、何れも充実した内容であり、参加者の業績指標やレーティング手法に対する理解を深めることに貢献している。

インドネシア国側のPBBに関する理解や専門知識が高まっていることは、セミナーの実施状況の視察やインタビューを通して確認されており、本プロジェクトの成果は現時点で既にほぼ達成されていると認められる。

表3-1 アウトプットの達成状況

成果	BAPPENAS 職員が、業績評価結果と国家優先課題に基づいた予算配分のノウハウを習得する
指標	BAPPENAS 職員の、1) 業績指標/ターゲット設定、2) 評価方法・実践、3) 業績評価結果に基づく予算配分、4) 新規事業提案評価、に関わる理解度とその質
1) 業績指標 / ターゲット 設定	<ul style="list-style-type: none"> ・業績指標の選定基準及び現行の指標に基準を適用するための指標選定フォーマットが開発され、以下のマニュアルとして公表された(下記マニュアルは、プロジェクト・チームが技術的アドバイスを提供しBAPPENASにて編集)。 <i>“Development Program/Activity Key Performance Indicator Selection Manual, BAPPENAS, September 2011”</i> ・上記のマニュアルを用いて、パイロット8省庁において業績指標選定が試行された。 ・同マニュアルを関係省庁へ普及させるため、2011年7月～9月にBAPPENAS主催のワークショップ実施を支援するとともに、2011年12月に第2回セミナーを主催した。

2) 評価方法 / 実践	<ul style="list-style-type: none"> ・レーティング手法を開発し、下記の同手法解説書を作成した。関係機関の間で同手法の基本的内容についてのコンセンサスを得た。 <i>“Performance-informed Budgeting : Rating methodology for performance evaluation and budgeting, 1 February, 2012”</i> ・同手法をパイロット省庁に導入するため、2011年9月から12月にかけてワークショップ/セミナーを4回にわたり開催した。
3) 業績評価結果に基づく予算配分	<ul style="list-style-type: none"> ・レーティング結果に基づく予算配分を提案した。
4) 新規事業提案評価	<ul style="list-style-type: none"> ・パイロット省庁が作成した2012年向け新規事業に関する提案書のレビューを実施し、下記のレポートを提出した。 <i>“Review of the New Initiative Proposals, 21 November, 2011”</i> ・新規事業の査定基準を開発し、下記の技術資料を作成した。 <i>“Technical Notes (draft) : Supplementary Documents for the “Guideline for New Initiative Proposals”, 21 November, 2011”</i>

(2) プロジェクト目標の達成状況

本プロジェクトでは、手法の開発とマニュアルの作成、及びワークショップ/セミナーを通じた成果の関連省庁への普及が順調に行われており、プロジェクト目標の達成に向けて大きな進展が見られる。本プロジェクトの成果品（手法、マニュアル、セミナー等）の高い質やプロジェクトの各段階でインドネシア国側が積極的に参加している状況から判断されるように、プロジェクト活動にかかる各種取り組みは、成果の達成にとどまらず、プロジェクト目標の達成にも大きく貢献している（表3-2を参照）。

以上のようなプロジェクトの進捗にもかかわらず、プロジェクト目標を現行の指標で計測した場合、プロジェクト目標が達成されているか否かは、インドネシア側が提案された業績指標選定及びレーティング手法を採用し実行するか否かにかかってしまう。したがって、PDMのプロジェクト目標の指標を変更することとした（後述「第6章 協議・合意事項」の「(3) PDM及びPOの改訂」を参照）。

表3-2 プロジェクト目標達成の見通し

プロジェクト目標	BAPPENAS職員が、中期支出枠組みのもとで、業績評価結果と国家優先課題に基づく各省庁への補助金を含む開発予算の配賦に関して具体的手法を獲得する。
指標	業績評価結果及び国家優先課題に基づいて予算の増減が決定された「国家優先開発事業プログラム」の数・割合

進捗状況	<ul style="list-style-type: none"> ・本プロジェクトでは、必要な活動すべてを実施しており、インドネシア側が2013年向け予算編成にPBBを部分的に実施することができる状況となっている。このことから、本プロジェクトは、プロジェクト目標の達成に向けて実質的に十分な進展をみせていると判断される。 ・しかしながら、プロジェクト目標の現行指標「増減を含んだ予算配分をしたプログラムの数」で計測した場合、プロジェクト目標が達成されるか否かは、今後インドネシア側が業績指標選定及びレーティング手法の採用し実行するか否かに一義的にかかってしまう状況となっている。
------	---

3-3 実施プロセスにかかる特記事項

(1) 効果発現に貢献した要因

- ・BAPPENAS や財務省及び関係省庁の真のニーズを把握したうえで、PBB の実施のために必要とされる実践的側面への支援を中心とした取り組みを行った。
- ・プロジェクトチームとC/PであるBAPPENAS及び財務省との間で緊密なコミュニケーションが図られた。
- ・追加予算による活動強化策がタイムリーに実施された。

(2) 問題点及び問題を惹起した要因

- ・BAPPENAS の評価局長が異動になり、作業が一時的に中断したが、大きな阻害要因にはならなかった。

第4章 評価5項目による評価結果

4-1 妥当性

妥当性は非常に高いと判断される。

本プロジェクトは、インドネシア国政府の政策目標と整合性が非常に高い。インドネシア国政府は、予算改革の実施を国の重要課題としており、本プロジェクトは、PBBの導入に向けたインドネシア国政府の取り組みに不可欠なものとなっている。

また、本プロジェクトは、わが国の対インドネシア援助計画で重点分野とされている「民間主導の持続的な成長」のための「財政の持続性の確保」に関する援助政策に合致したものになっている。加えて、JICAは、2004年よりインドネシアに対して一連の開発政策借款（Development Policy Lending：DPL）を供与し、世界銀行やアジア開発銀行と協力して政策改革を支援してきており、本プロジェクトが支援するPBBの導入は、同DPLにおける政策アクション項目の1つとなっている。また、他のドナーが理論面に焦点を当てる傾向があるのに比べ、本プロジェクトは、PBBの実施レベルでの実践的側面への支援を中心としており、BAPPENASや財務省（MOF）及び関係省庁の真のニーズに合致するものになっている。

4-2 有効性

有効性は高いと判断される。

本プロジェクトは、当初計画した成果品の提供や活動をタイムリーに実施することを通じて成果を達成しているが、これら成果の発現が、PBBに関する具体的な手法の獲得というプロジェクト目標の達成に、直接的に貢献している。より具体的には、本プロジェクトで開発した評価基準・手法、作成したマニュアル/技術資料、実施したワークショップ等のすべての取り組みが、BAPPENAS職員がPBBに基づく予算配分に関する知識と実践的な方法を習得することに大きく役立っている。

4-3 効率性

効率性は高いと判断される。

本プロジェクトでは、主要な4つの課題に関する活動のすべてが、1) ニーズ・アセスメント、2) 提言作成、3) ワークショップ/セミナーや研修を通じた実践的な試行、といった段階的なプロセスを踏んで実施され、同時に、提言された評価基準や手法はマニュアルや技術資料として文書化されている。こうした、漸進的で一貫した活動の実施方式がプロジェクトの進展を促進している。

また、2011年11月から漸次実施されたプロジェクト強化策によって、業績指標とレーティング手法に関する追加のワークショップ/セミナーが開催され、インドネシア国側のPBBに関する理解を大いに深めることを可能としたが、こうしたタイムリーな投入が本プロジェクトの効率性を高めた。

なお、本プロジェクトで供与した機材は、デスクトップ・コンピュータ1台、ワイアレス・ルーター1台、プリンター1台、ファクシミリ1台、コピー機1台であり、プロジェクト事務所にて全機器が有効に活用されている。

4-4 インパクト

上位目標（インドネシア政府において、業績に基づいた予算編成及び中期支出枠組みのシステムの下で、BAPPENAS による予算配分の設定が適切になされるようになる）の達成見通しは十分であると認められる。なぜならば、インドネシアでは、PBB のための法的及び政策的枠組みは確立されているため、いったんプロジェクトチームの提案に基づいて、手法や手続きが根づいて、能力強化が進展すれば、プロジェクト目標が達成されたあと、その延長線として上位目標が中期的に自然に実現することが期待されるためである。

なお、本プロジェクトの活動において、予期せぬネガティブなインパクトは確認されていない。

4-5 持続性

持続性は高いと判断される。

前述したように、インドネシア国政府は PBB を国の重要課題としており、2003 年から 2005 年にかけて、予算編成・計画策定・会計処理・外部監査に関する新しい法律を採択し、PBB を含む行政管理のための新しい法的枠組みを構築している。その結果、カウンターパートの本プロジェクトへのオーナーシップは非常に高くなっている。さらに、本プロジェクトの対象グループ（BAPPENAS、MOF、その他の中央政府の関連省庁）は高い動機を有するのみならず、PBB の実施に必要とされる高い能力も備えている。これらの要因は、本プロジェクトの持続性に肯定的に寄与すると思われる。

今後、本プロジェクトによって提言され、作成されたマニュアルや技術資料にまとめられている内容が全関係省庁で実行に移されるよう、BAPPENAS と財務省の協力の下で省令を發布することができれば、本プロジェクトの持続性は更に高まると思料される。

第5章 結 論

本プロジェクトは、基準・手法の開発、マニュアル/技術資料の作成、ワークショップ/セミナーの開催を当初の計画以上に行っており、これらの活動が BAPPENAS 職員による PBB に関するノウハウと具体的手法の獲得に大きく貢献している。今後は、以下の「第6章 協議・合意事項」と「第7章 提言」に記載されている活動の実践を通して、インドネシア国への PBB 導入を支援する次期フェーズに進むことになる。

第6章 協議・合意事項

(1) 現在の主要な課題に対する助言・支援活動

本プロジェクト活動にかかる4つの主要な課題、1) 業績指標/ターゲット設定、2) 評価手法/実践、3) 業績評価結果に基づく予算配分、4) 新規事業提案評価において、当初計画された支援活動は既にほぼ完了している。したがって、残りの期間における焦点は、2013年及びそれ以降の予算編成過程で、インドネシア国側がプロジェクトで提案された基準・手法を如何に適用・活用していくかという点にある。プロジェクトチームは、PBBの導入・実施期間中、インドネシア国側が直面する課題やボトルネックを解決するために必要な実践的助言・支援を行っていく。

(2) 追加的活動

加えて、プロジェクトチームは、残された期間に以下の追加的活動に従事することとする。

- 1) 州政府がPBBを導入するのを支援する。PBBには、特定のセクターのために中央政府から地方政府へ移転される特別目的助成金(DAK)を含むものとする。
 - ・プロジェクトチームは、パイロット州においてDAKを含むPBBの実施を支援する。
 - ・上記を達成するため、プロジェクトチームは州における計画・予算システムの現状に関する調査を実施し、諸外国での取り組み事例を紹介する。また、ワークショップ/セミナー開催する。
- 2) 財務省がインプット/ラインアイテム・ベースの予算策定及び支払ベースのモニタリング体制から、アウトプット・ベースの予算策定・モニタリング体制へ移行するために、標準単価管理システムを導入することを支援する。
 - ・財務省が標準単価を管理するのを支援するため、プロジェクトチームは、標準単価管理に関するベンチマークの提供を目的として、諸外国での取り組みと使用されているシステムについて調査する。プロジェクトの実施効率性の測定、特にそのために標準単価情報を活用することはPBBの必要不可欠な部分である。したがって、財務省でのアウトプット・ベースの原価算定の導入支援は、アウトプットの量・質・納入時間を総合的に考慮して予算の活用度を計測するという点も含め、PBBの質を大きく高めるものと期待される。
- 3) セクター間及び地域間での予算配分の問題、公平性と効率性、集権化と分権化、政府の介入と民間部門等のトレードオフの問題について支援する。
 - ・具体的には、上記課題に関する諸外国での現状・取り組みについて調査を行い、その内容の比較に基づく状況分析とベンチマークを提供する。
- 4) 次期中期開発計画の策定準備のため、必要とされる業績指標の作成・選定に関するBAPPENAS及び関連省庁の能力向上を支援する。

(3) PDM 及び PO の改訂

なお、上記の追加的活動に関する変更は、PDM 及び PO に以下のとおり反映された。

- ・プロジェクト目標に関して、“including subsidies” という表現を除いた。これは subsidies が、インドネシアでは中央政府から地方政府への補助金ではなく、燃料補助金や農業補助金等と理解される傾向があり、誤解を防ぐためである。
- ・プロジェクト目標の指標を “Staff understanding on the concrete means of …” と改め、プロジェクト目標に一層適切に対応するようにした。より高い目標については、上位目標とその指標のところで維持されており十分達成は可能と思料する。また、成果の指標に “Staff understanding on the know-how of …” と “on the know-how” を加えて、プロジェクト目標の指標との違いを明確に示しつつ平仄を合わせた（なお、サイン済協議議事録（M/M）のプロジェクト目標指標の表現にミスタイプがあったため、成果の指標に合わせるよう修正する。付属資料 5. 「PDM 最終修正版」を参照）。
- ・活動に関して、プロジェクトでは BAPPENAS の他、財務省や関連省庁も巻き込んだ活動が既に行われているので、実績を反映して “BAPPENAS” とあるところを “BAPPENAS, MOF and other related ministries” と改めた。
- ・新規事業提案評価の文言を、実際の活動に合わせて “the proposal assessment of new initiatives” から “the analysis and evaluation of new initiative proposals” に修正した。
- ・OJT に関して、当初は、ニーズ・アセスメント / 提言 / OJT という段階を通じた実施支援を想定していたが、実際にはニーズ・アセスメントや提言も共同作業・OJT として実施されているので、実態に合わせて表現を改めた。
- ・最後に、地方政府レベルでの PBB の導入支援については、どこまでできるか（現時点では延長をしないという前提に基づくと）不透明な部分もあるので、PDM 本文に直接的に反映せずに、脚注に “Activities also include support to local governments in their introduction of PBB including DAK.” という表現を加えて対応した。

付属資料 1. 「中間レビューに関する協議議事録（ミニッツ）」の Annex3 ～ Annex6 までを参照のこと。

第7章 提言

(1) インドネシア側が今後取り組むべき活動

本プロジェクトでは、順調に、当初想定されていた基準/手法が開発され、マニュアル/技術資料が作成され、ワークショップ/セミナーが開催されている。したがって、残された期間では、4つの主要な課題にかかる以下の活動がインドネシア国側によって実行に移されることが重要になる。

1) 業績指標/ターゲット設定

- ・業績指標選定に関するマニュアル/ガイドラインを全関係省庁に普及させる。
- ・2013年度以降の予算編成の際に使用される、アウトプット及びアウトカム・レベルの業績指標を選定する。

この段階を完了することにより、PBBの次段階の活動及び新規事業提案評価が可能となることから、本段階における作業は極めて重要である。

2) 評価方法/実践

- ・レーティング手法に関するマニュアルを全関係省庁に普及させる。
- ・2013年度以降の予算編成の際、提案された手法をすべてのプログラムに適用する。

3) 業績評価結果に基づく予算配分

- ・本プロジェクトの提案に基づいて、2013年度以降の予算配分に如何に業績評価結果を反映させるかについて、インドネシア国にとって最適な方法を決定する。

4) 新規事業提案評価

- ・新規事業提案の評価基準を最終的に決定する。
- ・新規事業提案の評価基準及び技術資料をすべての関係省庁に普及・徹底する。
- ・2013年度以降のすべての新規事業提案の評価にあたって、評価基準と技術資料を活用する。

(2) BAPPEMAS 及び財務省の更なるリーダーシップ

さらに、本プロジェクトによって提言され、作成されたマニュアル/技術資料にまとめられている内容が全関係省庁において実行に移されるよう、BAPPENAS と財務省の協力の下で省令が發布されることが不可欠である。

(3) 地方政府への PBB 導入に向けた改革チームの結成

最後に重要な点として、州政府が PBB を導入するのを本プロジェクトが効果的に支援するためには、BAPPENAS・財務省・内務省を中核とした改革推進チームが早急に結成されるべきである。

付 属 資 料

1. 中間レビューに関する協議議事録（ミニッツ）
2. 評価調査結果要約表（英文）
3. 評価グリッド
4. 中間レビュー調査主要議事録
5. PDM 最終修正版

1. 中間レビューに関する協議議事録（ミニッツ）

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN THE MID-TERM REVIEW TEAM OF
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE REPUBLIC OF INDONESIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR
PLANNING AND BUDGETING REFORM FOR THE PERFORMANCE-BASED
BUDGETING (PBB) SYSTEM IMPLEMENTATION
IN INDONESIA

The Mid-term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), had a series of discussions on the Japanese technical cooperation project named “Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based Budgeting (PBB) System Implementation in Indonesia” (hereinafter referred to as “the Project”) for the mid-term review of the Project.

During the meetings, the Team and the relevant authorities concerned exchanged views and jointly evaluated the progress and achievements of the Project.

As the result of the discussions, the relevant parties agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

The Minutes of Meetings shall not be legally binding on either side.



Mr. Kazuto Tsuji
Leader
Mid-term Review Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Jakarta, February 8, 2012



Mr. Syafril Basir
Director for Allocation of Development Funding
National Development Planning Agency
The Republic of Indonesia

CONTENTS

1. Introduction

1-1. Background of the Project

1-2 Objectives of the Mid-term Review

2. Progress and Achievements of the Project

2-1 Inputs to the Project

2-2 Project Achievements

3. Review based on Five Criteria

3-1 Relevance

3-2 Effectiveness

3-3 Efficiency

3-4 Impact

3-5 Sustainability

4. Conclusions

5. Matters Discussed

5-1 Revisions of the PDM and PO

5-2 Recommendations by the Team

Annex 1 Members of the Joint Mid-term Review

Annex 2 Schedule of the Review

Annex 3 Project Design Matrix (PDM) - Original -

Annex 4 Project Design Matrix (PDM) - Revised -

Annex 5 Plan of Operations (PO) – Original –

Annex 6 Plan of Operations (PO) – Revised –

Annex 7 List of Trainings, Seminars, and Workshops



THE ATTACHED DOCUMENT

1. Introduction

1-1 Background of the Project

The Indonesian economy has been managed prudently since the aftermath of the Asian financial crisis of 1997/98, and has been developing steadily in recent years with an annual economic growth rate of more than 6 percent. With the continued increase in infrastructure investment, even attaining an annual growth rate of 7 percent, which is regarded as essential for employment expansion and poverty reduction, may be achieved in the medium-run. However, to maintain high economic growth over the medium- and long- term, it is believed crucial to establish a solid budget framework, which links the country's medium-term national development plan and performance evaluation with its annual budget-making and implementation process, as Indonesia has had some issues of efficiency, transparency, and capacity in the areas of public finance and budget control.

Under these circumstances, Japan International Cooperation Agency (JICA) launched the technical cooperation project for "Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based Budgeting (PBB) System Implementation", with the National Development Planning Agency or Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) as the counterpart, for the purpose of providing practical operation know-hows in PBB. Since the start of the Project in May 2010, a project implementation team of five consultants/experts (team leader/budget planning, performance evaluation (2), PBB, and budget & policy evaluation/public management) has been dispatched and engaged in project activities. Aiming to accomplish the project purpose, those activities will continue until June 2013 when the cooperation period of the Project is scheduled to end.

1-2 Objectives of the Mid-term Review

The objectives of the Review are as follows:

- (1) To review the inputs, activities, and outputs of the Project jointly with the counterpart,
- (2) To evaluate the expected overall achievement of the Project so far, using JICA's standard project evaluation criteria of relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability,
- (3) To discuss the project implementation process and identify both promoting and inhibiting factors,
- (4) To revise the Project Design Matrix (PDM) and the Plan of Operation (PO), if necessary, and
- (5) To make recommendations regarding the measures to be taken for the remaining period of the Project.

- Members of the Joint Mid-term Review

see Annex 1

- Schedule of the Review

see Annex 2

2. Progress and Achievements of the Project

2-1 Inputs to the Project

Inputs from the Japanese side are as follows:

- (1) Experts/consultants:
 - A total of five consultants/experts in the implementation team in the areas of budget planning, performance evaluation (2), PBB, and budget & policy evaluation/public management



1



Man-Months for five consultants/ experts for 3 years	14.43 in Japan 33.63 in Indonesia, 48.07 in total.
---	--

- Four short-term experts on PBB
 - Three local consultants in the areas of PBB system and public finance management (2)
- (2) Equipment provided:
- One personal computer, one router, one printer, one fax machine, and one photocopy machine at a total cost of approximately Rp37,899,000.
- (4) Workshops/Seminars in Indonesia:
- 13 workshops and seminars on PBB and related topics (a total of 603 participants)
see Annex 7
- (5) Trainings in Japan and U.S.A.:
- One training course in Japan focusing on Japanese PBB-related practices (17 participants)
 - One training course in U.S.A. focusing on U.S. PBB-related practices (10 participants)
 - One training course in Japan focusing on performance measurement and rating methodology (17 participants)
see Annex 7
- (6) Others:
- Project expenses for workshops, seminars, etc.

Inputs from the Indonesian side are as follows:

- (1) Assignment of Counterpart personnel:
- Project Director
 - Project Manager
 - Technical Counterparts
- (2) Assignment of Administrative personnel:
- Administrative Assistant
 - Supporting Staff
- (3) Office space, working room, and facilities:
- Office space and facilities necessary for the Japanese/local experts
 - Working room and facilities necessary for the implementation of the Project

2-2 Project Achievements

(1) Achievement of Outputs

As summarized in Table 1, the Output of the Project has been achieved successfully through undertakings in each of the four major subjects of activity (i.e., performance indicators/target setting, evaluation methods/practices, budget allocation based on the performance evaluation results, and the proposal assessment of new initiatives) by the Project Team. In each of the subjects of activity, criteria/methodologies were developed, and manuals/technical notes were published in a timely manner. Moreover, a series of workshops and seminars were conducted to make a try-out of performance indicator selection, the dissemination of rating methodology, and a review of new initiative proposals, for eight pilot ministries (i.e., Ministry of Public Works, Ministry of Health, Ministry of National Education, Ministry of Justice, Ministry of Agriculture, Ministry of Marine Affairs and Fishery, BAPPENAS and Ministry of Finance). Furthermore, well-designed and well-executed training courses were offered in Japan and in U.S.A. and reinforced the understanding of participants on performance indicators and rating methodology. All those training

23

2

3/0


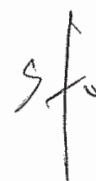
courses were highly evaluated by participants as useful and relevant.

The sophisticated level of understanding and expertise on the Indonesian side, which has been readily observed during a seminar and interviews, suggests that the Project has mostly achieved its Output.

Table-1 Summary of the Progress and Achievement of the Project (Output)

Output	BAPPENAS staff acquire the know-how on allocation of funding based on the performance evaluation results and national priorities.
Indicator	Staff understanding and quality of (a) performance indicators/target setting, (b) evaluation methods/practices, (c) budget allocation based on the performance evaluation results, (d) the proposal assessment of new initiatives based on national priorities.
(a) Performance Indicators / Target setting	<ul style="list-style-type: none"> • Criteria of selecting performance indicators and an indicator selection format, which helps apply the criteria to existing indicators, have been developed, along with the following manual. <ul style="list-style-type: none"> · <i>Development Program/Activity Key Performance Indicator Selection Manual</i>, BAPPENAS supported by JICA (September 2011) • A try-out of performance indicator selection with 8 pilot ministries was conducted using the above manual / guideline. • The Project Team supported BAPPENAS to hold workshops during July to September 2011, as well as hosting the second seminar in December 2011 for disseminating the contents of the manual to relevant ministries.
(b) Evaluation Methods / Practices	<ul style="list-style-type: none"> • Rating methodology and its manual below were developed, and the usage of this methodology was agreed upon. <ul style="list-style-type: none"> · <i>Performance-informed Budgeting: Rating methodology for performance evaluation and budgeting</i> (1 February, 2012) • The methodology was introduced to the pilot ministries through a series of seminars and workshops held four times during September to December 2011.
(c) Budget Allocation based on the Performance Evaluation Results	<ul style="list-style-type: none"> • Budget allocation based on the results of the rating methodology was proposed by the Project Team.
(d) Proposal Assessment of New Initiatives based on National Priorities	<ul style="list-style-type: none"> • A review of new initiative proposals made by pilot ministries for FY2012 was completed, along with the following report by the Project Team. <ul style="list-style-type: none"> · <i>Review of the New Initiative Proposals</i>, (21 November, 2011) • Criteria for assessing new initiatives and its technical notes were developed. <ul style="list-style-type: none"> · <i>Technical Notes (draft): Supplementary Documents for the "Guideline for New Initiative Proposals"</i> (21 November, 2011).

(2) Prospect of Achieving the Project Purpose

 3 

The Project has made significant progress toward the achievement of the Project Purpose. As mentioned above, the Project has already completed the development of methodologies and the preparation of manuals, as well as the dissemination of those products/outcomes through workshops and seminars. It appears all those undertakings of the Project contributed not only to the achievement of the Output but also to the Project Purpose, as suggested by the quality of the products (e.g., methodologies, manuals, seminars, etc.) and by the high level of involvement of the Indonesian side in this cooperative process.

However, when measured by the number of programs with increased/decreased budget allocation, the realization of the Project Purpose depends on the completion of performance indicator selection and the adoption of rating methodology by the Indonesian side. Therefore, the revision of the indicator of the Project Purpose has been made in the PDM (see Annex 4).

Table-2 Prospect of Achieving the Project Purpose

Project Purpose	BAPPENAS staff acquire concrete means to allocate funding, including subsidies, to line ministries, based on the performance evaluation results and national priorities under the MTEF.
Indicator	Number/Ratio of “selected priority programs” with increased/decreased budget allocation based on the performance evaluation results and national priorities
Progress	<ul style="list-style-type: none"> • The Project has made substantial progress toward the achievement of the Project Purpose in the sense that all the essential activities expected to be done have been already completed by the Project so that the Indonesian side could partly implement PBB in time for FY2013 budgeting. • However, when measured by the number of programs with increased/decreased budget allocation, the realization of the Project Purpose depends on the completion of performance indicator selection and the adoption of rating methodology by the Indonesian side.

3. Review based on Five Criteria

3-1 Relevance

Relevance of the Project is very high due to the following reasons:

First, the Project is highly consistent with the policy of the Government of Indonesia (GOI). The GOI has committed itself to budget reform, and the Project has been an integral part of GOI's efforts to introduce PBB. Moreover, the Project is highly relevant to the priority of Japan's foreign aid policy in terms of "Assistance to securing financial sustainability" under "Private sector driven sustainable growth." JICA has been offering Indonesia a series of Development Policy Lending (DPL) loans and assisting its policy reform efforts in collaboration with the World Bank and the Asian Development Bank since 2004. And the introduction of PBB is one of the policy action items in the DPLs, whose activities are directly assisted by this Project. Finally, the Project has been meeting the real needs of BAPPENAS, Ministry of Finance, and other concerned ministries by concentrating on the practical aspects of PBB on the operational level, which distinguishes the Project from those of other donors that tend to focus on the conceptual level.

3-2 Effectiveness

Effectiveness of the Project is high due to the following reasons:

As pointed out in the “Project Achievements” section, the Project has accomplished its Output


4


through the timely provision of all the planned products and activities, and this achievement of the Output in turn has directly contributed to a substantial progress toward the Project Purpose.

The Project has developed criteria/methodologies and prepared manuals/technical notes, as well as having conducted workshops and seminars to make a try-out of performance indicator selection, the dissemination of rating methodology, and a review of new initiative proposals for pilot ministries. All of the above undertakings contributed significantly to both the know-how and the concrete means acquired by BAPPENAS staff on budget allocation based on performance evaluation.

3-3 Efficiency

Efficiency of the Project is high due to the following reasons:

First, all the activities in the four major subjects of the Project have been conducted step-by-step from (1) conducting needs assessments, (2) making recommendations, and (3) giving practical exercises in seminars/workshops/trainings, while documenting the recommended criteria and methodologies as manuals and technical notes for reference. This logical and sequential way of conducting the activities have served as a roadmap of each activity and expedited the progress of the Project.

Additional financial support to the Project in November 2011 also enabled the Project to conduct much-needed follow-up workshops and seminars on performance indicators and rating methodology, and significantly improved the understanding of PBB on the Indonesian side. In short, those timely inputs greatly contributed to the efficiency of the Project.

As for electronic devices procured for this Project, one desktop computer, one wireless router, one printer, one fax, and one photocopy machine have all been efficiently utilized at the office of the Project.

3-4 Impact

The prospect of the Project to achieve the Overall Goal (“Budget allocation as an indicative ceiling by BAPPENAS is appropriately made under the performance-based budgeting (PBB) and the Medium-Term Expenditure Framework (MTEF) system”) is good. This is because once the Project Purpose is met, it is likely that the Overall Goal is also to be achieved in the medium-term, on the basis of a legal and policy framework established, methodologies and procedures proposed by the Project Team, and capacity development carried out also by the Project Team.

There have been no unexpected negative impacts generated by the activities of the Project.

3-5 Sustainability

Sustainability of the Project is high due to the following reasons:

As mentioned, the GOI has committed itself to PBB and laid out a new legal framework for public management, including for PBB, in 2003-05 by adopting new laws for budgeting, planning, treasury operations, and external audit. As a result, the ownership of the Project by the counterpart is very high. Furthermore, not only the motivation but also the capacity of the target group of this Project (i.e., BAPPENAS, MOF, and other concerned ministries in the central government) is sufficiently high. All those factors are likely to contribute to the sustainability of the Project in a positive way.

The sustainability of the Project would further increase if a government ordinance could be issued under the cooperation of BAPPENAS and MOF in order for all line ministries to adopt the recommendations made by the Project, as documented in the manuals and technical notes.

13 5 6

4. Conclusions

The Project has developed criteria/methodologies and prepared manuals/technical notes, as well as having conducted workshops and seminars, as more than originally planned. All of these undertakings contributed significantly to both the know-how and the concrete means acquired by BAPPENAS staff on PBB. In the latter half of the cooperation, the Project will move on to the next phase of supporting the introduction of PBB in Indonesia, as described in the “Matters Discussed” and “Recommendations by the Team” sections below.

5. Matters Discussed

5-1 Revisions of the PDM and PO

In the four major subjects of activity (i.e., performance indicators/target setting, evaluation methods/practices, budget allocation based on the performance evaluation results, and the proposal assessment of new initiatives), the Project has already completed most of the planned support activities. Therefore, the focus of the Project in the remaining project period will shift to the application and utilization of the proposed criteria/methodologies by the Indonesian side for FY2013 budget and beyond. During implementation, the Project Team will give necessary practical advice and will lend support in order to solve issues/bottlenecks/problems faced by the Indonesian side.

The Project Team will also engage in the following additional activities in the remaining period:

1. *Support for provincial governments for their introduction of PBB, including special-purpose grants (hereinafter referred to as “DAK”), which are made to local governments from the central government as transfers tied to special sectoral purposes:*
 - The Project Team will assist to implement PBB in pilot provinces including DAK.
 - For achieving the above, the Project Team will conduct surveys on the current conditions of planning and budgeting system in provinces and will introduce international practices, as well as holding seminars/workshops.
2. *Support for MOF in its transition from input/line-item-based budgeting and disbursement-based monitoring to output-based budgeting and monitoring through the introduction of standardized costing management :*
 - To help MOF manage the standardized costing, the Project Team will make a survey of international practices and systems for the purpose of providing benchmarks on standardized costing management. Since the operational efficiency, and efficient costing standard in particular, is an integral part of PBB, the introduction of the output-based costing at MOF is likely to improve the quality of PBB, which includes measurement of budget utilization in terms of output quantity, quality and timeline.
3. *Issues on budget allocation among sectors and among regions; a trade-off between equity and efficiency, between centralization and decentralization, and between government intervention and private sector:*
 - The Project will conduct a survey of international practices on those topics and provide better perspectives and benchmarks.
4. *Support for BAPPENAS and other related ministries in the form of capacity building in order to formulate and determine performance indicators for the preparation of the next*

13

6



MTDP.

Note that a study on *Involvement of the parliament in budget allocation* has recently been submitted to BAPPENAS as “Book-II Study on Political Influence in Budget Allocation” (March 2012).

To reflect those additional activities, necessary revisions are made in the PDM and PO.
see Annexes 3 and 4, and Annexes 5 and 6

5-2 Recommendations by the Team

Now that the Project has developed criteria/methodologies and prepared manuals/technical notes, as well as having conducted workshops and seminars, it is crucial for the following activities in each of the four major subjects of activity be done by the Indonesian side in the remaining period:

(a) *Performance Indicators / Target Setting:*

- Disseminate the manual/guideline of performance indicator selection to all concerned ministries.
- Determine performance indicators at the output and outcome levels for FY2013 budgeting and beyond.

The completion of this step is essential because it forms a basis for the following activities in PBB and the assessment of new initiative proposals.

(b) *Evaluation Methods / Practices:*

- Disseminate the manual of rating methodology to all concerned ministries.
- Get the methodology applied for all programs for FY 2013 budgeting and beyond.

(c) *Budget Allocation based on the Performance Evaluation Results:*

- Decide an optimal way of linking the results of performance evaluation to budget allocation for FY 2013 budgeting and beyond, based on the proposals made by the Project.

(d) *Proposal Assessment of New Initiatives based on National Priorities:*

- Decide on the criteria for assessing new initiatives.
- Disseminate the criteria and technical notes for assessing new initiatives to all concerned ministries.
- Utilize the criteria and technical notes for all new initiative proposals for FY2013 budgeting and beyond.

Moreover, it would be essential for a government ordinance to be issued under the cooperation of BAPPENAS and MOF in order for all line ministries to adopt the recommendations made by the Project, as documented in the manuals and technical notes.

The last but not at the least, to realize the effective support by the Project to provincial governments for their introduction of PBB, a core reform team, which includes BAPPENAS, MOF and Ministry of Home Affairs, should be formed immediately.



7



Annex 1 Members of the Joint Mid-term Review

Japanese Side

Name	Position
Mr. Kazuto Tsuji	Leader / Executive Technical Advisor to the Director General, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Mr. Tomoyuki Sho	Cooperation Planning / Special Advisor, Public Governance and Financial Management Division, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Mr. Yasunori Minagawa	Evaluation Analysis / Senior Consultant, Consulting Department, SKK Research & Consulting Inc.

Indonesian Side

Name	Position
Mr. Syafril Basir	Project Director / Director for Allocation of Development Funding National Development Planning Agency
Mr. Sumariyandono	Project Manager / Deputy Director, Directorate of Development Fund Allocation National Development Planning Agency



8



Annex 2 Schedule of the Review

	Date		Consultant	JICA
1	1/28	Sat		Arrival to Jakarta
2	1/29	Sun	Arrival to Jakarta	(Another project)
3	1/30	Mon	1000 Meeting with Project Team 1400 Interview with Mr. Syafril, Project Director and Mr. Dono, Project Manager, BAPPENAS 1500 Meeting with Project Team	(Another project)
4	1/31	Tue	1030 Interview with Ms. Ellyna Chairani, BAPPENAS (Training participant) 1300 Interview with Mr. Dono, BAPPENAS	(Another project)
5	2/1	Wed	AM Third Country Seminar 1230 Interview with Mr. Made, Ministry of Finance, (Training participant) PM Third Country Seminar	(Another project; Third Country Seminar)
6	2/2	Thu	1000 Interview with Mr. Panani, Ministry of Public Works (Pilot ministry) PM Document preparation	(Another project)
7	2/3	Fri	1000 Interview with Mr. Enda Ginting, World Bank 1330 Interview with Mr. Theo Thomas, World Bank	(Another project)
8	2/4	Sat	Document Preparation	
9	2/5	Sun	Review Team meeting, Preparation of review report	
10	2/6	Mon	0800 Meeting with Project Team 0900 Courtesy call to Mr. Wismana, Deputy Minister, BAPPENAS, joined with Mr. Syafril, BAPPENAS PM Document preparation	
11	2/7	Tue	0800 Interview with Mr. Rakhmat, MOF (JCC Member) joined with Mr. Made, MOF 1030 Interview with Mr. John Ignatius, AusAID 1300 Interview with Mr. Andi Saguni, Ministry of Health (Pilot ministry) PM Drafting M/M	
12	2/8	Wed	0900 Drafting and discussion of Minutes of Meeting (M/M) 1030 Discussion on M/M with Project Team 1500 Mr. Syafril Basir and Mr. Sumariyandono, BAPPENAS, Signing of M/M	
13	2/9	Thu	AM Making reports PM Making reports	
14	2/10	Fri	AM Making reports PM Report to JICA Indonesia Office	
15	2/11	Sat	Departure from Jakarta	

13

9

13

Annex 3 Project Design Matrix (PDM) - Original -

Project Title: Project for "Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based Budgeting (PBB) System Implementation in Indonesia"
 Target Group: Directorate for Allocation of Development Funding, Deputy for Development Funding Affairs, BAPPENAS and other related ministries
 Target Area: Indonesia
 Project Duration: May 2010 – June 2013

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal Budget allocation as an indicative ceiling by BAPPENAS is appropriately made under the performance-based budgeting (PBB) and the Medium-Term Expenditure Framework (MTEF) system.</p> <p>Project Purpose BAPPENAS staff acquire concrete means to allocate funding, including subsidies, to line ministries, based on the performance evaluation results and national priorities under the MTEF.</p>	<p>Number/Ratio of programs with increased/decreased budget allocation based on the performance evaluation results and national priorities</p> <p>Number/Ratio of "selected priority programs" with increased/decreased budget allocation based on the performance evaluation results and national priorities</p>	<p>Documents related to planning and budgeting</p> <p>BAPPENAS and Project references</p>	<p>- Relevant laws (Laws on State Finances, the National Development Planning System, and Regional Autonomy) are not replaced with other new laws in a way that affects the relevant offices' authorities in planning and budgeting.</p> <p>- Sufficient number of staff and budget are allocated for relevant offices of BAPPENAS and other related ministries in implementing the PBB/MTEF system.</p> <p>- Trained counterparts do not resign.</p>	
<p>Outputs BAPPENAS staff acquire the know-how on allocation of funding based on the performance evaluation results and national priorities.</p>	<p>Staff understanding and quality of (a) performance indicators/target setting, (b) evaluation methods/practices, (c) budget allocation based on the performance evaluation results, (d) the proposal assessment of new initiatives based on national priorities.</p>	<p>1. Interviews, achievement tests etc. 2. Assessment reports by the Project</p>		
<p>Activities 1. Conduct capacity needs assessment of BAPPENAS by reviewing the documents and processes of the Medium-Term National Plan (RPJM2010-2014) and the annual government work plan (RKP) in terms of (a) performance indicators/targets setting, (b) evaluation methods/practices that have been adopted, (c) how budget allocation is done based on the performance evaluation results and the proposal assessment of new initiatives. 2. Based on 1, make recommendations for improvement of applying the performance evaluation indicators (including target setting), evaluation methods/practices, budget allocation into RKP preparation, and design and prepare a training plan for BAPPENAS staff. 3. Assist BAPPENAS in conducting the performance evaluation and budget allocation exercise of "selected national priority programs" as an OJT activity.</p>	<p>Input Indonesian side - Allocation of counterpart : - Project Director - Project Manager - Technical Counterparts - Offices and basic logistic facilities for Japanese/local expert(s) - In-country travel fees and allowances for the staff of BAPPENAS and other related line ministry, and other necessary expenses Japanese side - Expert(s), Japanese/local - Long-term: Capacity development for budget allocation under the PBB/MTEF system</p>	<p>Preconditions - The direction of the planning and budgeting reform under the PBB/MTEF system in Indonesia does not change. - Organizational structures and</p>		

<p>4. Based on 2 and 3, organize and conduct necessary seminars and workshops in Indonesia as well as prepare and arrange training courses in Japan and/or other third countries.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Short-term: when necessity arises - Equipment: as required - Training in Japan and/or other third countries (mainly BAPPENAS, and other related ministries as needed) - Workshops and seminars - Project expense: necessary cost to implement the project 	<p>functions of BAPPENAS and other related ministries do not change in a way hindering the implementation of the project activities.</p>
---	---	--

Notes: (1) The Project mainly focuses on the allocative efficiency of the PBB/MTEF system; therefore, the main target group is BAPPENAS.
 (2) The Project is expected to coordinate well with the World Bank and AusAID supports extended for the PBB/MTEF system enhancement and its implementation.
 (3) The Project acknowledges that an initiative to facilitate the reform process is led by the Indonesian side; and therefore, the Project responds to the needs with flexibility in accordance with the progress of the reform process.
 (4) Both the ex-ante & ex-post evaluations of donor-funded projects are expected to be incorporated in this planning and budgeting reform process in the future.

13

SP

Annex 4 Project Design Matrix (PDM) - Revised -

Project Title: Project for "Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based Budgeting (PBB) System Implementation in Indonesia"
 Target Group: Directorate for Allocation of Development Funding, Deputy for Development Funding Affairs, BAPPENAS and other related ministries
 Target Area: Indonesia
 Project Duration: May 2010 – June 2013

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal Budget allocation as an indicative ceiling by BAPPENAS is appropriately made under the performance-based budgeting (PBB) and the Medium-Term Expenditure Framework (MTEF) system.</p> <p>Project Purpose BAPPENAS staff acquire concrete means to allocate funding to line ministries, based on the performance evaluation results and national priorities under the MTEF.</p>	<p>Number/Ratio of programs with increased/decreased budget allocation based on the performance evaluation results and national priorities</p> <p>Staff understanding on the concrete means of (a) performance indicators/target setting, (b) evaluation methods/practices, (c) budget allocation based on the performance evaluation results, (d) the proposal assessment of new initiatives based on national priorities.</p>	<p>Documents related to planning and budgeting</p> <p>1. Assessment by the Project</p>	<p>- Relevant laws (Laws on State Finances, the National Development Planning System, and Regional Autonomy) are not replaced with other new laws in a way that affects the relevant offices' authorities in planning and budgeting.</p> <p>- Sufficient number of staff and budget are allocated for relevant offices of BAPPENAS and other related ministries in implementing the PBB/MTEF system.</p> <p>- Trained counterparts do not resign.</p>	
<p>Outputs BAPPENAS staff acquire the know-how on allocation of funding based on the performance evaluation results and national priorities.</p>	<p>Staff understanding on the know-how of (a) performance indicators/target setting, (b) evaluation methods/practices, (c) budget allocation based on the performance evaluation results, (d) the analysis and evaluation of new initiative proposals.</p>	<p>1. Assessment by the Project</p>	<p>- The direction of the planning and budgeting reform under the PBB/MTEF system in Indonesia does not change.</p> <p>- Organizational structures and</p>	
<p>Activities</p> <p>5. Conduct capacity needs assessment of BAPPENAS, MOF and other related ministries by reviewing the documents and processes of the Medium-Term National Plan (RPJM2010-2014) and the annual government work plan (RKP) in terms of (a) performance indicators/targets setting, (b) evaluation methods/practices that have been adopted, (c) how budget allocation is done based on the performance evaluation results and the analysis and evaluation of new initiative proposals.</p> <p>6. Based on 1, make recommendations for improvement of applying the performance evaluation indicators (including target setting), evaluation methods/practices, budget allocation into RKP preparation, and design and prepare a training plan for the staff of BAPPENAS, MOF and other related ministries.</p> <p>7. Assist BAPPENAS, MOF, and other related ministries in conducting the</p>	<p>Input Indonesian side - Allocation of counterpart : - Project Director - Project Manager - Technical Counterparts - Offices and basic logistic facilities for Japanese/local expert(s) - In-country travel fees and allowances for the staff of BAPPENAS and other related line ministry, and other necessary expenses Japanese side - Expert(s): Japanese/local - Long-term: Capacity development for budget allocation under the PBB/MTEF system</p>	<p>Preconditions</p> <p>- The direction of the planning and budgeting reform under the PBB/MTEF system in Indonesia does not change.</p> <p>- Organizational structures and</p>	<p>1. Assessment by the Project</p>	

<p>performance evaluation and budget allocation exercise of programs. 8. Conduct above activities 1, 2, and 3 as OJTs. Besides, organize and conduct necessary seminars and workshops in Indonesia as well as prepare and arrange training courses in Japan and/or other third countries.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Short-term: when necessity arises - Equipment: as required - Training in Japan and/or other third countries (mainly BAPPENAS, and other related ministries as needed) - Workshops and seminars - Project expense: necessary cost to implement the project 	<p>functions of BAPPENAS and other related ministries do not change in a way hindering the implementation of the project activities.</p>
--	---	--

Notes: (1) The Project mainly focuses on the allocative efficiency of the PBB/MTEF system; therefore, the main target group is BAPPENAS.
 (2) The Project is expected to coordinate well with the World Bank and AusAID supports extended for the PBB/MTEF system enhancement and its implementation.
 (3) The Project acknowledges that an initiative to facilitate the reform process is led by the Indonesian side; and therefore, the Project responds to the needs with flexibility in accordance with the progress of the reform process.
 (4) Both the ex-ante & ex-post evaluations of donor-funded projects are expected to be incorporated in this planning and budgeting reform process in the future.
 (5) Activities also include support to local governments in their introduction of PBB including DAK.

19 ✓



Annex 5 Plan of Operations (PO) - Original -

Activities of the Project/Time Line	2011				2012				2013						
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Conduct capacity needs assessment of BAPPENAS by reviewing the documents and processes of the Medium-Term National Plan (RPJM2010-2014) and the annual government work plan (RKP) in terms of (a) performance indicators/targets setting, (b) evaluation methods/practices that have been adopted, (c) how budget allocation is done based on the performance evaluation results and the proposal assessment of new initiatives.															
Based on 1, make recommendations for improvement of applying the performance evaluation indicators (including target setting), evaluation methods/practices, budget allocation into RKP preparation, and design and prepare a training plan for BAPPENAS staff															
Assist BAPPENAS in conducting the performance evaluations and budget allocation exercise of "selected national priority programs" as an On-the-Job Training (OJT) activity															
Based on 2 and 3, organize and conduct necessary seminars and workshops in Indonesia as well as prepare and arrange training courses in Japan and/or other third countries															

14

[Handwritten signature]

Annex 6 Plan of Operations (PO) - Revised -

Activities of the Project/Time Line	2011												2012						2013									
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
1. Conduct capacity needs assessment of BAPPENAS, MOF, and other related ministries by reviewing the documents and processes of the Medium-Term National Plan (RPJM2010-2014) and the annual government work plan (RKP) in terms of (a) performance indicators/targets setting, (b) evaluation methods/practices that have been adopted, (c) how budget allocation is done based on the performance evaluation results and the analysis and evaluation of new initiative proposals.....																												
2. Based on 1, make recommendations for improvement of applying the performance evaluation indicators (including target setting), evaluation methods/practices, budget allocation into RKP preparation, and design and prepare a training plan for the staff of BAPPENAS, MOF, and other related ministries.....																												
3. Assist BAPPENAS, MOF, and other related ministries in conducting the performance evaluation and budget allocation exercise of programs.....																												
4. Conduct above activities 1, 2 and 3 as OITs. Besides, organize and conduct necessary seminars and workshops in Indonesia as well as prepare and arrange training courses in Japan and/or other third countries.....																												

Annex 7 List of Trainings, Seminars, and Workshops

Workshops and Seminars in Indonesia

Title	Date	Number of Participants	Site	Lecturer/Instructor
Workshop on four selected issues designated by counterpart and major findings in PBB	August 4, 2010	35	Bappenas	JICA TC Team
PBB Workshop in relation with Funding Allocation	September 24-25, 2010	14	Bogor (Hotel)	JICA TC Team
A Preliminary workshop on bridging Performance Evaluation to PBB	January 24, 2011	28	Jakarta(Hotel)	JICA TC Team
Workshop on Performance indicator selection I	June 15, 2011	45	Bappenas	Bappenas
Workshop on Performance indicator selection II	July 27, 2011	50	Bappenas	Bappenas
PBB Seminar	August 3, 2011	30	Jakarta(Hotel)	Expert from MOF, Japan (1)
Ghana Mission on PBB Implementation in Indonesia	August 8, 2011	30	Jakarta(Hotel)	Bappenas
Rating Methodology and Review New Initiative	September 19, 2011	40	Jakarta(Hotel)	JICA TC TEAM
Rating Methodology and Review New Initiative	November 21, 2011	35	Jakarta(Hotel)	JICA TC TEAM
Technical Workshop on Rating Methodology	November 30, 2011	36	Jakarta(Hotel)	JICA TC TEAM
Technical Workshop on Rating Methodology- Feedback from Participant	December 19, 2011	35	Jakarta(Hotel)	JICA TC TEAM
2nd JICA Seminar for PBB Implementation - Experiences of Japanese LG	December 22, 2011	75	Jakarta(Hotel)	Expert from Kwasei Gakuin University (1)
Third Country (USA) Seminar	February 1, 2012	150	Jakarta(Hotel)	USA Ex-OMB Experts (2)

3

Sp

Trainings in Japan and U.S.A.

Title	Period	No.	Name of Participant	Affiliation
Performance-based Budgeting (Training Course in Japan)	November 20 - December 4, 2010	1	Mr. Syafril Basir	Directorate of Allocation of Development Funding - BAPPENAS
		2	Mr. Erwin Dimas	Directorate of Allocation of Development Funding - BAPPENAS
		3	Mr. Aprinda Wardana	Directorate of Allocation of Development Funding - BAPPENAS
		4	Mr. Sugeng Wahyu Hendarto	Directorate of Planning and Development Funding - BAPPENAS
		5	Mr. Tatang Muttajin	Directorate of Education and Religious Affairs - BAPPENAS
		6	Mr. M. Zainal Fatah	Directorate of Water and Irrigation - BAPPENAS
		7	Mr. Wisnu Utomo	Directorate of Defence and Security - BAPPENAS
		8	Mr. Rohmad Supriyadi	Directorate for Special Area and Disadvantage Region - BAPPENAS
		9	Mr. Gatot Pambudi Poetranto	Centre of Data & Information for Planning & Development - BAPPENAS
		10	Ms. Eilyna Chairani	Directorate for the Evaluation of Regional Development Performance - BAPPENAS
		11	Mr. Lucky Firmandy Mayanto	Directorate of Manpower and Employment Creation - BAPPENAS
		12	Mr. Aryawan Soetiarso Poetro	Directorate of Transportation - BAPPENAS
		13	Mr. Made Arya Wijaya	Directorate of Budget System - Ministry of Finance
		14	Mr. Yonathan Setianto Hadi	Directorate of Budget System - Ministry of Finance
		15	Mr. Jati Wibowo	Directorate of Budget System - Ministry of Finance
		16	Mr. Cahya Agusono	Directorate of Budget System - Ministry of Finance
		17	Mr. Didik Pramusinto	Bureau of Planning - Secretariat General - Ministry of Finance
PBB Implementation	June 19 - July	1	Mr. Syafril Basir	Directorate of Allocation of Development Funding - BAPPENAS

in U.S.A. for Planning and Budgeting Reform in Indonesia (Third Country Training Course in U.S.A.)	3, 2011	2	Ms. Penny Kusumastuti Lukito	Directorate for System and Evaluation of Regional Development Performance - BAPPENAS
		3	Mr. Sumariyandono	Directorate of Allocation of Development Funding - BAPPENAS
		4	Ms. Rezia Mauliena	Directorate for System and Evaluation of Regional Development Performance - BAPPENAS
		5	Mr. Petrus Sumarsono	Directorate of Transportation - BAPPENAS
		6	Ms. Amalia Adininggar Widyasanti	Directorate of Commerce, Investment and International Economic Cooperation - BAPPENAS
		7	Mr. Suprpto Budi Nugroho	Directorate of Education and Religious Affairs - BAPPENAS
		8	Mr. Made Arya Wijaya	Directorate of Budget System - Ministry of Finance
		9	Mr. Dendy Koska	Directorate of Budget System - Ministry of Finance
		10	Mr. Didik Kusnaini	Directorate of Budget System - Ministry of Finance
		Performance-based Budgeting (Training Course in Japan)	September 24 - October 8, 2011	1
2	Mr. Lucky Firmandy Mayanto			Directorate of Manpower and Employment Creation - BAPPENAS
3	Ms. Maharani Putri Samsu Wibowo			Directorate of State Apparatus - BAPPENAS
4	Mr. Piyanto Rohmatulloh			Directorate of Administrative Development Funding - BAPPENAS
5	Mr. Kurniawan Ariadi			Directorate of State Funding Bilateral - BAPPENAS
6	Mr. Prakosa Grahayudiandono			Directorate for System and Evaluation of Regional Development Performance - BAPPENAS
7	Ms. Lilis Widyawati Dwi Lestari			Directorate for System and Evaluation of Regional Development Performance - BAPPENAS
8	Ms. Eka Riskyningtyas			Directorate of Allocation of Development Funding - BAPPENAS
9	Ms. Ravi Paramita			Directorate for Special Area and Disadvantage Region - BAPPENAS

2. 評価調査結果要約表（英文）

Evaluation Summary

I. Outline of the Project	
Country : : Indonesia	Project title : : “Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based Budgeting (PBB) System Implementation in Indonesia”
Issue/Sector : Economic Policy-Finance	Cooperation scheme : Technical Cooperation Project
Division in charge : Industrial Development and Public Policy Dept. Public Governance and Financial Management Division	Total cost :
Period of Cooperation (R/D) :May 2010 – June 2013 (3 years)	Partner Country’s Implementing Organization : National Development Planning Agency (BAPPENAS)
	Supporting Organization in Japan : Local/Central governments
Related Cooperation : Development Policy Loan	
<p>1 Background of the Project</p> <p>The Indonesian economy has been managed prudently since the aftermath of the Asian financial crisis of 1997/98, and has been developing steadily in recent years with an annual economic growth rate of more than 6 percent. With the continued increase in infrastructure investment, even attaining an annual growth rate of 7 percent, which is regarded as essential for employment expansion and poverty reduction, may be achieved in the medium-run. However, to maintain high economic growth over the medium- and long-term, it is believed crucial to establish a solid budget framework, which links the country’s medium-term national development plan and performance evaluation with its annual budget-making and implementation process, as Indonesia has had some issues of efficiency, transparency, and capacity in the areas of public finance and budget control.</p> <p>Under these circumstances, Japan International Cooperation Agency (JICA) launched the technical cooperation project for “Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based Budgeting (PBB) System Implementation”, with the National Development Planning Agency or Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) as the counterpart, for the purpose of providing practical operation know-hows in PBB. Since the start of the Project in May 2010, a project implementation team of five consultants/experts (team leader/budget planning, performance evaluation (2), PBB, and budget & policy evaluation/public management) has been dispatched and engaged in project activities. Aiming to accomplish the project purpose, those activities will continue until June 2013 when the cooperation period of the Project is scheduled to end.</p> <p>2 Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p>Budget allocation as an indicative ceiling by BAPPENAS is appropriately made under the performance-based budgeting (PBB) and the Medium-Term Expenditure Framework (MTEF) system.</p>	

(2) Project Purpose

BAPPENAS staff acquire concrete means to allocate funding, including subsidies, to line ministries, based on the performance evaluation results and national priorities under the MTEF.

(3) Outputs

BAPPENAS staff acquire the know-how on allocation of funding based on the performance evaluation results and national priorities.

(4) Inputs

Japanese side :

Long-term Expert	5 persons	Equipment	About 380 thousand Yen
Short-term Expert	4 persons	Local cost	About 36,000 thousand Yen
Trainees received	34persons in total		(Feb. 2010 – Mar. 2012)

Indonesian Side :

Counterpart	3 persons	Facilities	One Project Office
--------------------	-----------	-------------------	--------------------

II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Leader	Mr. Kazuto Tsuji, Executive Technical Advisor to the Director General, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Cooperation Planning	Mr. Tomoyuki Sho, Special Advisor, Public Governance and Financial Management Division, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Evaluation Analysis	Mr. Yasunori Minagawa, Senior Consultant, Consulting Department, SKK Research & Consulting Inc.
Period of Evaluation	29/January/2012 ~ 12/February/2012	Type of Evaluation : Mid-Term Review

III. Results of Evaluation

1 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance; Very high

- The Project is highly consistent with the policy of the Government of Indonesia (GOI). The GOI has committed itself to budget reform, and the Project has been an integral part of GOI’s efforts to introduce PBB. Moreover, the Project is highly relevant to the priority of Japan’s foreign aid policy described in the Country Assistance Program for the Republic of Indonesia.

(2) Effectiveness; high

- The Project has accomplished its Output through the timely provision of all the planned products and activities, and this achievement of the Output in turn has directly contributed to a substantial progress toward the Project Purpose.
- The Project has developed criteria/methodologies and prepared manuals/technical notes, as well as having conducted workshops and seminars for the dissemination. All of the above undertakings contributed significantly to both the know-how and the concrete means acquired by BAPPENAS staff

on budget allocation based on performance evaluation.

(3) Efficiency; High

- All the activities in the four major subjects of the Project have been conducted step-by-step from (1) conducting needs assessments, (2) making recommendations, and (3) giving practical exercises in seminars/workshops/trainings, while documenting the recommended criteria and methodologies as manuals and technical notes for reference.
- The follow-up workshops and seminars on performance indicators and rating methodology were conducted in the latter half of 2011 by the additional financial support to the Project. Those timely inputs greatly contributed to the efficiency of the Project.

(4) Impact

- The prospect of the Project to achieve the Overall Goal is good. This is because once the Project Purpose is met, it is likely that the Overall Goal is also to be achieved in the medium-term, on the basis of a legal and policy framework established, methodologies and procedures proposed by the Project Team, and capacity development carried out also by the Project Team.

(5) Sustainability; High

- In the policy aspect, the GOI has committed itself to PBB and will surely continue the policy.
- As a result, the ownership of the Project by the counterpart is very high. Furthermore, not only the motivation but also the capacity of the target group of this Project (i.e., BAPPENAS, MOF, and other concerned ministries in the central government) is sufficiently high. All those factors are likely to contribute to the sustainability of the Project in a positive way.

2. Factors that promoted realization of effects

- The Project had planned to produce practical outputs such as the method of performance indicator selection and the rating methodology from the beginning.
- Frequent communication among the Project Team, BAPPENAS and MOF contributed to the smooth implementation of the activities.
- The follow-up workshops and seminars by additional financial support were conducted timely.

3. Factors that impeded realization of effects

- A head of related Directorate in BAPPENAS was transferred and the activities was interrupted temporarily.

4. Conclusion

The Project has developed criteria/methodologies and prepared manuals/technical notes, as well as having conducted workshops and seminars, as more than originally planned. All of these undertakings contributed significantly to both the know-how and the concrete means acquired by BAPPENAS staff on PBB. In the latter half of the cooperation, the Project will move on to the next phase of supporting the introduction of PBB in Indonesia, as described in the “Matters Discussed” and “Recommendations by the Team” sections below.

5. Matters discussed and Recommendations

5-1 Revisions of the PDM and PO

1) Advice and support activities for the present major subjects

In the four major subjects of activity (i.e., performance indicators/target setting, evaluation methods/practices, budget allocation based on the performance evaluation results, and the proposal assessment of new initiatives), the Project has already completed most of the planned support activities. Therefore, the focus of the Project in the remaining project period will shift to the application and utilization of the proposed criteria/methodologies by the Indonesian side for FY2013 budget and beyond. During implementation, the Project Team will give necessary practical advice and will lend support in order to solve issues/bottlenecks/problems faced by the Indonesian side.

2) Additional activities

The Project Team will also engage in the following additional activities in the remaining period:

- (1) The Project Team will assist to implement PBB in pilot provinces including special-purpose grants (hereinafter referred to as “DAK”). For achieving the above, the Project Team will conduct surveys on the current conditions of planning and budgeting system in provinces and will introduce international practices, as well as holding seminars/workshops.
- (2) To help MOF manage the standardized costing, the Project Team will make a survey of international practices and systems for the purpose of providing benchmarks on standardized costing management.
- (3) As for issues on budget allocation among sectors and among regions; a trade-off between equity and efficiency, between centralization and decentralization, and between government intervention and private sector, the Project will conduct a survey of international practices on those topics and provide better perspectives and benchmarks.
- (4) The Project will support for BAPPENAS and other related ministries in the form of capacity building in order to formulate and determine performance indicators for the preparation of the next MTDP.

3) Revisions of the PDM and PO

To reflect those additional activities, necessary revisions were made in the PDM and PO.

5-2 Recommendations

1) Activities to be taken by Indonesian side

Now that the Project has developed criteria/methodologies and prepared manuals/technical notes and conducted workshops/seminars, it is crucial for the following activities in each of the four major subjects of activity to be done by the Indonesian side in the remaining period:

- (a) Performance Indicators / Target Setting:
 - Disseminate the manual/guideline to all concerned ministries, and determine performance indicators at the output/outcome levels for FY2013 budgeting and beyond.
- (b) Evaluation Methods / Practices:
 - Disseminate the manual of rating methodology to all concerned ministries, and get the methodology

applied for all programs for FY 2013 budgeting and beyond.

(c) Budget Allocation based on the Performance Evaluation Results:

- Decide an optimal way of linking the results of performance evaluation to budget allocation for FY 2013 budgeting and beyond, based on the proposals made by the Project.

(d) Proposal Assessment of New Initiatives based on National Priorities:

- Decide on the criteria for assessing new initiatives, disseminate the criteria and technical notes for assessing new initiatives to all concerned ministries and utilize the criteria and technical notes for all new initiative proposals for FY2013 budgeting and beyond.

2) Further leadership of BAPPENAS and MOF

It would be essential for a government ordinance to be issued under the cooperation of BAPPENAS and MOF in order for all line ministries to adopt the recommendations made by the Project, as documented in the manuals and technical notes.

3) Establishment of a core reform team for introduction PBB into local governments

To realize the effective support by the Project to provincial governments for their introduction of PBB, a core reform team, which includes BAPPENAS, MOF and Ministry of Home Affairs, should be formed immediately.

6. Lessons Learned

1) Effectiveness of the third country training in USA.

In the project, not only Trainings in Japan but the Third-country training in the U.S. were carried out and the practical information on PBB in Japan as well as the U.S. have been offered. It is effective, even in bilateral assistance, to offer an opportunity to get to know the example of foreign countries other than the two country, and the training participants evaluated highly these training courses as practical.

2) A timely additional inputs

The follow-up workshops and seminars on performance indicators and rating methodology were conducted in the latter half of 2011 by the additional financial support to the Project. Those timely inputs greatly contributed to the efficiency of the Project.

3. 評価グリッド

1) 実績の検証		評価設定	結果
大項目	小項目	必要なデータ(グレー部分は、特に留意する項目)	
投入実績	1)計画どおりに日本側からの投入はなされたか。 a. 専門家派遣	専門家の担当分野、M/M、A/サイナメント	現在、5名の日本人専門家がアサインされている。MMIは、国内14.43MM、海外:33.63MM、計48.07MM
	b.本邦/第三国研修 c.供与資機材	研修内容、参加人数、期間、費用 種類、数量、投入目的	以下のC/P研修(日本)と第3国研修(米国)が実施された。(添付資料のM/MのANNEX2参照) 1) C/P研修:2010年11月20日～12月4日、BAPPENAS12名、MoF5名が参加 2) 第三国研修(米国):2011年6月19日～7月3日、BAPPENAS7名、MoF3名が参加 3) C/P研修(日本):2011924 - 108、BAPPENAS10名、MoF5名、保健省1名、公共事業省1名参加。 ・購入機材は全て事務機器。 ・ワークショップ・セミナー開催費など
	d.現地活動費(セミナー/VWSを含む) 2)計画どおりにインドネシア側からの投入はなされたか。 a. C/Pの配置 b. 執務室 c. C/P予算	活動項目、金額 配置人数と役職、期間 広さ、設備、執務室の環境 予算項目、金額	・C/Pの配置:プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネージャー、テクニカル・C/P ・事務担当要員:総務助手、支援スタッフ ・BAPPENASより徒歩2分のビルにプロジェクトチーム用作業スペースが確保されている。 先方の負担なし
		「指標: BAPPENAS職員の、 (a) 業績指標・目標設定 (b) 評価方法・実態 (c) 業績評価結果に基づいた予算配賦 (d) 国家優先課題に基づいた新規事業プログラム の審査に関わる理解度とその質」の 実績データ	・本プロジェクトでは、C/PであるBAPPENAS職員の能力強化のニーズを以下に示す4点に分類し、支援活動を実施している。各項目の活動の進捗状況は以下のとおりである。 ・Output指標にある「理解度」の達成状況の測定方法については、現在までのところ未定であるため、中間レビュー時点ではアウトプットの達成度を計測することができない。 ・一方、各項目において作成されたマニュアル等は、2012年に実施する2013年向け予算編成での利用を想定して2011年内での作成をめざしたものであり、この意味から、計画どおりに成果品が産出されているといえる。終了時評価まで、このマニュアルが正確に利用されているか等の視点から理解度を計測する方法等をプロジェクトチームとC/P双方で協議し、PDMを変更する必要がある。
アウトプットの達成度	アウトプットは計画どおり産出されているか。 「BAPPENAS職員が、業績評価結果と国家優先課題に基づいた予算配賦のノウハウを習得する。」	(a) 業績指標・目標設定 次期中期開発計画(2015～2019)における業績 評価指標作成への取り組みの進捗状況及び成果	・2回にわたって実施したNeeds Assessments and Recommendationに基づき、本課題については現行の中期計画における業績指標の改善を経て次期中期計画における業績指標のあり方を決めていくという手順を踏んでいる。 現状の取組状況は、以下のとおりである。 ・ 現中期計画の業績指標の数を評価可能な数に絞り込むための選定方法についての整理 ・ 上記に関するマニュアルの作成支援(評価指標選定マニュアル(ドラフト)として2011年9月に完成): Development Program/Activity Key Performance Indicator Selection Manual, Sept. 2011, BAPPENAS, supported by JICA ・ 同マニュアルに記載されている指標選定方法を各省に普及させるため、2011年7月から9月におけるワークショップの開催支援及び2011年第2回現地セミナー(2011年12月)を実施した。 ・なお、次期中期計画における業績指標の設定に関しては、今後の中期計画の準備に伴ってGPであるBAPPENAS評価システム局への協力を行う予定であるが、同局の局長の交代が11月にあったため、業績評価指標をすべての省庁に開示するという作業に対してJICAチームがどのような協力をすべきかなどに関し、BAPPENAS側との協議が必要である。

<p>アウトプットの達成度 (つづき)</p>	<p>アウトプットは計画通り産出されているか。 「BAPPENAS職員が、業績評価結果と国家優先課題に基づいた予算配賦のノウハウを習得する。」 (つづき)</p>	<p>(b) 評価方法・実態 レーティング手法の開発強化に関する取組の進捗状況及び成果</p>	<p>○2011年9月から12月にかけて合計4回に亘って実施したOJTワークショップを通じて、JICAチームから提案したレーティング手法の考え方、内容、評価手法について、BAPPENAS、MOFおよびパイロット省から寄せられたコメントを参考に、以下の最終ドラフトをまとめた。 Performance-informed Budgeting: Rating methodology for performance evaluation and Budgeting, 1 Feb., 2012 その結果、レーティング手法に関しては、下記の点においてほぼコンセンサスを得ることができた。 ・レーティングは妥当性(Relevance)、効果(Effectiveness)、効率性(Efficiency)の3軸で行う。 ・上記の各評価軸面に関して合計10から15の設問を設定し、各設問の評価結果を点数で示す。 ・上記の合計点数をA、B、C、Dの4段階でレーティングを行い、結果として示す。 ○今後は、2013年度予算編成に向けて2011年度の予算執行の結果のレーティングをパイロット省で実施し、全省へ普及させるという手順になるので、具体的なタイミングについてBAPPENASとの協議が必要である。</p>
<p>プロジェクト目標の達成度(見込み)</p>	<p>アウトプットに関する指標の目標値は設定されているか。 プロジェクト目標の達成の見込みはあるか。 「BAPPENAS職員が、中期支出枠組みのもとで、業績評価結果と国家優先課題に基づき各省庁への補助金を含む開発予算案の策定に関して具体的な手法を獲得する。」</p>	<p>(c) 業績評価結果に基づいた予算配賦</p>	<p>○一般にCPBBの考え方として、Presentational, Performance-Informed, Direct Formulaの3つのタイプがあり、国によって取り入れ方に違いがあるが、JICAチームは英米等を取り入れられているPerformance-Informed方式を提案した段階である。今後は、2013年度予算編成に向けて2011年度の予算執行の結果のレーティングをパイロット省で実施し、全省へ普及させるという手順になるので、OJTとして技術支援をすることになる。</p> <p>○新規事業(New Initiative)プログラムの予算要求方式に関しては、AusAIDの支援を得て、BAPPENASが2011年1月にガイドラインを制定し、2012年予算における新規事業に関しては、各省に対して、新ガイドラインに沿った予算要求書の提示を求めた。その結果、200件以上の予算要求書が集まった。しかし、これらの予算要求書については、その記載内容が不十分であったり、その質の低さをBAPPENAS予算配賦局としては問題視しており、JICAチームに対して、1)提出されたプロポーザルのレビュー、2)ガイドラインの補足資料としてのテクニカルノート作成の依頼があった。 これに対して、チームでは新規予算要求書がすべてインドネシア語で記載されていることもあり、ローカルコンサルタントメンバーが中心となりそのレビューとテクニカルノートの作成を担当し、レビューは完了し2011年9月のワークショップでその内容を発表、またテクニカルノートに関してはドラフトがほぼ最終段階になったところである。作成した資料は、以下のとおりである。 Review of the New Initiative Proposals, 21 Nov., 2011 Technical Notes(draft): Supplementary Documents for the "Guideline for New Initiative Proposals", 21 Nov., 2011. ○テクニカルノートは、2012年(2013年向け)予算作成時に使う予定である。</p> <p>未設定</p>
<p>プロジェクト目標の達成度(見込み)</p>	<p>アウトプットに関する指標の目標値は設定されているか。 プロジェクト目標に関する指標の目標値は設定されているか。</p>	<p>(d) 国家優先課題に基づく新規事業プログラムの審査 新規事業プログラムの評価手法活用に関する取組の進捗状況及び成果</p>	<p>○プロジェクト目標の指標であるPBBによる予算の増減数については、PBBに基づく予算編成が実施されていないため、中間レビュー時点では「ゼロ」である。 ○PBB導入に必要な指標選定方法、レーティング手法に関するマニュアルなどは、プロジェクトチームからBAPPENASに既に提案されている。これらを活用した予算編成の実施が2012年に想定されているので、本指標であるPBBによる予算の数は増加することが期待される。終了時評価のためには、プロジェクトチームとC/P側で協議して目標値を設定する必要がある。</p> <p>未設定</p>

2) 実施プロセスの検証

評価段階		結果
大項目	小項目	必要なデータ
活動の進捗状況	活動は計画どおりに実施されているか。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの活動はInception Report, Work Plan for 2011に沿って、以下の通り、実施されている。 活動1 (BAPPENASの能力支援ニーズの査定)及び活動2(提言) <ul style="list-style-type: none"> - Needs Assessments and Recommendation, Sept. 2010 - The Second Needs Assessments and Recommendation, May, 2011 活動3(OJT) <ul style="list-style-type: none"> - OJTはPBBに基づく予算編成(2013年向け)から活動が開始されることを想定している。 活動4 (Seminars, Workshops, Trainings等) <ul style="list-style-type: none"> - Seminars/Workshops: 現在まで13のSeminars/Workshopsを実施。詳細はANNEX? 参照。 - Trainingsは、上記「投入実績」の「本邦・第三国研修」を参照のこと。
	技術移転の方法に問題はないか。	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトでは、技術移転として、本邦研修及び第三国研修(米国)を活用して、日本及び米国でのPBBに関する具体的な情報を提供しており、研修参加者からは実践的であるとの評価がでている。また、プロジェクトチームの専門家も同研修に同行したうえでインドネシアにおけるPBB導入の具体案を提示し、また特定のテーマに関するセミナー、ワーキングショップを開催することで、イ創関係者と情報を共有しなから効果的な技術移転をしている。
	実施過程で生じている問題はあるか、その原因は何か	<ul style="list-style-type: none"> 現時点では特になし。
	プロジェクト強化策は順調に実施されているか	<ul style="list-style-type: none"> セミナー等の追加実施により、PBB導入の準備を整えた
C/P等	C/Pのプロジェクト活動への参加度合いやプロジェクトのPDMIに対する理解は高いか。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトチーム及びC/P/Pによりは、C/P及びMoF、パイロット省庁はワーキングショップへ積極的に参加しており、2011年後半では、その他の省庁及び地方政府の参加も見られ、関係機関の参加は拡大しつつある。
プロジェクト・マネジメント	プロジェクトのマネジメント体制に問題はないか。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトチームとC/P及び関係する中央省庁との間のコミュニケーションは十分にとれている。

3) 評価5項目

(1) 妥当性 (Relevance)

大項目	評価段階		必要なデータ	結果
	小項目			
必要性	プロジェクト目標は、対象分野のニーズに合致しているか。 イ側の予算システム改革政策との整合性はあるか。	イ国の予算計画分野の課題 イ国の予算システム改革政策		○一連の予算改革の流れはインドネシア政府のコミットであり、世銀もロードマップを作成し、進捗を管理する体制にある。更に開発政策借款(DPL)でコミットしている事項でもあるため、政策に変更はなく、支援の必要性についても変更はない。 ○本プロジェクトは、我が国の対インドネシア援助計画の重点分野(「民間主導の持続的な成長」)のための「財政の持続性の確保」の支援に位置づけられ、支援の妥当性は高い。 ○我が国が供与している第5次開発政策借款等には、政策アクションの一つである「財政運営の改善と反汚職」の中に、「PBB/MTFEの全面導入」が含まれており、本案件は同政策アクションの達成を直接的に支援するものであり妥当性が高い。 ○本プロジェクトは、インド政府の予算システム改革という政策を具体的に実施することをサポートするものであり、日本や米国でのPBBの事例紹介、実践的なマニュアルの作成等の戦略は、インド側の支援ニーズに合致したものである。
優先度	日本の援助政策・JICA国別事業実施計画との整合性はあるか。	我が国国別援助計画、JICA国別事業実施計画、援助重点分野		○本プロジェクトは、インドネシア政府が決めた政策を実施するための実務的な支援であり、この点、世界銀行のPBBへの協力では果たせないレベルでの協力になっている。この点、PBBに関しては、世銀が予算改革全体の推進を見るなかで、ひとつのハートとしてPBB実施を担当しているように見ることが出来る。同様にAusAIDは中期財政支出フレーム(MTEF)の制度構築にオーストラリア財務省が直接協力する形態をとっている。この点、ドナー間の補完関係は適切であり、情報交換などの協調も行われている。
手段としての適切性	プロジェクトは、イ国の予算計画分野の課題に対する効果を上げる戦略として適切か。	イ国の予算計画分野の課題とプロジェクトのアプローチの関係、他ドナーとの援助協調の状況		○予算システム改革のもとで開発予算と経常予算を一元的にみるという流れの中で、BAPPENASが開発資金配賦の役割を担っており、BAPPENASを主要なC/Pとすることの妥当性は高い。
その他	対象グループの選定は適切か。 日本の技術、経験を生かせるか。 事前評価以降、プロジェクトを取り巻く環境(政治、経済、社会、自然)の変化があったか。	CP、ターゲットグループの選定根拠 * 我が国の過去の援助事業の実績・ノウハウを生かしている事例 * 我が国の業績評価、政策評価の経験・ノウハウを活用している事例 環境変化を示す情報		○本邦研修の応用で第三国研修を実現できたことは、援助事業のノウハウという側面からプロジェクトにとって大きな成果である。二国間援助でありながら第三国の経験も取り込んでベストプラクティスを提供するという試みは大きな効果を上げていると見られる。また、PBBの分野は先進国においても試行錯誤の途上であり、日本の経験は同じアジアの国々の制度経験という意味で参考になることから、本邦研修を通して、直接日本側関係者から事例の紹介をしてもらった。 ○大きな変化は確認されていない。

(2) 有効性 (Effectiveness)

大項目	評価段階		必要なデータ	結果
	小項目			
プロジェクト目標の達成予測	投入・成果の実績、活動状況に照らし合わせて、プロジェクト目標達成の見込みはあるか。	プロジェクト目標の達成度合い(実績の検証結果)		○PBB導入に必要な指標選定方法、レーディング手法に関するマニュアル等は、プロジェクトチームからBAPPENASに既に提案されている。これらを活用した予算編成の実施が2012年に想定されているので、今後、本指標であるPBBによる予算の数は増加することが期待される。ただし、目標値が設定されていないので、達成度を計測できるようにプロジェクト終了時点でプロジェクト目標の指標を改訂する必要がある。 ○専門家によれば、PBBの導入という目標は果たせると期待される。しかし、政府内での普及と効果的な運用体制の確立に関しては、まだまだ多くのハードルが残されている。同様に、C/P側も、現在PBBの導入に向けてstep by stepで進んでいる最中であるとの認識を持っている。
因果関係	プロジェクト目標の達成を阻害している要因はあるか。 アウトプットは、プロジェクト目標を達成するためには十分であるか。	阻害要因の事例 プロジェクト目標とアウトプットの関係		○専門家によれば、PBBの導入という目標に対し、阻害要因は今のところ確認できないが、イ側政府の予算編成の関係者及び議員等の理解を得ることが大きな阻害要因を作らないカギになるかもしれない。 ○アウトプットは、業績指標選定、評価手法などの予算配賦のPBB導入のための個別手法・ノウハウの習得を指している。一方、プロジェクト目標は、そうした個別手法・ノウハウを総合的に活用することで開発予算配賦の具体的手法を獲得すると述べており、計画されているアウトプットは、プロジェクト目標を達成するために十分である。
	アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件が満たされる可能性は高いか。	「PBB/MTFEシステムの実施に必要な職員と予算が、BAPPENAS及び関連省庁に割り当てられる」可能性		○この外部条件は、特に問題ない。
		「研修を受けたC/Pが離職しない」可能性		○現在までC/P側で幹部の人事異動はあったが、関係職員の離職はない。

(3) 効率性 (Efficiency)

大項目	評価疑問		必要なデータ	結果
	小項目			
アウトプットの達成度	アウトプットの達成度は適切か		アウトプットの達成度合い(実績の検証結果)	○Output指標にある「理解度」の達成状況の測定方法については、現在までのところ未定であるため、中間レビュー時点ではアウトプットの達成度を計測することができない。 ○一方、各項目において作成されたマニュアル等の成果品は、2012年に実施する2013年向け予算編成での利用を想定して2011年内での作成をめざしたものであり、この意味から、計画どおりに成果品が産出されていると言える。
	アウトプット達成に貢献している要因はあるか。		貢献要因の有無	○専門家によれば、BAPPENASとMoFの協力関係が良好である点、BAPPENASと各省の間の調整協力関係が有効である点が、アウトプットの産出に貢献している。
	アウトプット達成を阻害している要因はあるか。		阻害要因の有無	特になし
	アウトプットを産出するために十分な活動及び投入であるか。		実績の検証結果・日本側の投入(専門家、供与機材、本邦研修受入れ等) 実績の検証結果・イ国側の投入(CPの配置、プロジェクト運営コスト負担、提供機材等)	○日本側の投入では、2011年下期にてセミナー、ワークショップ等の追加開催、新規予算要求書のレビューのための経費を追加し、活動を強化した。この結果、PBBに基づく予算編成に必要なマニュアルが作成され関係機関へのマニュアルの普及活動が進んだ。 ○C/P側にて要求される予算は設定されていない。
タイミニング	投入と活動はタイミニングよく実施されているか。		実績の検証結果・過不足の発生事実と影響)	○2011年下期の活動強化策の実施は、PBBに基づく予算編成に必要なマニュアルの作成等にタイムリーに貢献した。
費用対効果	C/P予算は、遅れずに投入されているか		C/P予算の投入状況	○C/P側にて要求される予算は設定されていない。
	類似プロジェクトと比較して、アウトプットは投入に見合ったものか。		実績の検証結果	
費用対効果	類似プロジェクトと比較して、プロジェクト目標の達成度は投入コストに見合ったものか。		実績の検証結果	○プロジェクトでは、インドネシア側より要請のあった新規事業のレビュー作業においてパブリックマネジメントの経験があるローカルコンサルタントを2名雇用しており、インドネシア語での作業の効率化を図っている。

(4) インパクト (Impact)

大項目	評価疑問		必要なデータ	結果
	小項目			
上位目標の達成見込	投入、成果の実績、活動の状況に照らし合わせ、上位目標は達成される見込みがあるか。		上位目標の達成度合い(実績の検証結果)	○上位目標は、PBBに基づく予算編成が中央政府の中で定着することをめざすものであるが、長期を要することは容易に想定できる。また、PBBの導入には地方政府の理解と実践が必要であるが、地方政府のPBBへの取り組みはこれからの話である。 ○一方、PBB導入については、法的、政策的枠組みが既に確立されており、本プロジェクトで手法や手順を提案しており、関係者の能力強化が進んでいることから、いったんプロジェクト目標が達成されれば、上位目標の達成の可能性は高くなる。
	上位目標の達成を阻害する要因はあるか。		阻害要因の有無	○阻害要因ではないが、PBBの本格運用体制を整備するまでには5年～10年という期間が必要となる。また、政府内にPBB導入を反対する勢力が出てくるかも知れない。
因果関係	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか		実績の検証結果・上位目標とプロジェクト目標の実績の比較、外部条件の影響	○BAPPENASがPBBシステムに使う具体的な手法を獲得することがプロジェクト目標であり、獲得した手法を実際のシステムとして運用する状況になることが上位目標であることから、両者はかい離していない。
	プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件が満たされる可能性は高いか。		「本プロジェクト関連部署の計画・予算にかかる権限を規定する関連法(財政法、国家開発システム法、地方自治法等)が、他の新しい法律などによって変更されない」可能性 該当する事例の確認:インドネシア国内政策の立案、制度・基準の整備など	○上位目標達成のための外部条件(関連法が変更されない)は、インドネシア側で十分に認識されており、満たされる可能性が高い。
波及効果	プロジェクトの実施によるポジティブなインパクトはあるか。		該当する事例の確認:ジェンダー、人権、貧富など社会・文化的影響や、環境保護への影響等	○本プロジェクトの対象グループであるBAPPENAS、MoF、関係省庁以外の省庁及び地方政府が、ワークショップに積極的に参加しており、PBBに対する関心の高さを示している。
	プロジェクトの実施によるネガティブなインパクトはあるか。		該当する事例の確認	○特になし
	他のJICAプロジェクトへのインパクトはあるか。		該当する事例の確認	○特になし

(5) 持続性 (Sustainability)

評価段階		必要なデータ	結果
大項目	小項目		
政策・制度面	当該分野に関するインドネシア国政府の政策 (PBB/MTEF) は、協力が終了後も継続するか	インドネシア国政府の関連政策	PBB/MTEFはインドネシア政府の強いコミットメントであり、協力が終了後も継続すると思われる。また、新たな政策・制度の話は、今のところない。 本プロジェクトでマニュアルや技術資料として提言した内容を全省庁が採用するために、BAPPENASと財務省が協力して何らかの政府令を發布するのであれば、本プロジェクトの持続性はさらに高くなるであろう。
	上記政策に影響を与える新たな政策・制度は計画されているか	新たな政策・制度の内容と影響の度合い	・特になし
組織・財政面	本プロジェクトの効果を、全省庁、地方政府に普及させる取り組みが検討、確保されているか	全省庁、地方政府への普及に関するロードマップ	○ 国家優先課題に基づく新規事業 (New Initiative) プログラムの審査については、2013年向け予算編成作業 (作業自体は2012年に実施) から本プロジェクトの成果 (提案書作成ガイドラインの補足資料としてのテクニカル・ノート) を活用する計画である。 ○ BAPPENASは、地方政府への展開に着手予定であり、その支援を、本プロジェクトのフェーズ2として実施してほしいという要望を持っている。
	協力が終了後も効果を上げていくための活動を実施するに足る組織能力はあるか	C/P機関・部局の今後の組織改定計画など	○ 本プロジェクトの対象グループは、いずれも中央政府の省庁であり、インドネシア政府の政策 (PBB/MTEF) 遂行にあたって、組織・財政面での問題は無い。
技術面	インドネシア国関係機関のプロジェクトに対するオーナーシップは、十分に確保されているか	実施プロセスの検証結果、インドネシア国関係機関のプロジェクト活動への参加状況とオーナーシップの度合い	・PBB/MTEFはインドネシア政府の強いコミットメントであることから、関係機関のオーナーシップは非常に強い。
	その国の予算措置は十分に講じられているか	インドネシア国関係機関の予算措置に関する方針	・問題ない
社会・文化・環境面	PBBは、受容されつつあるか (地方政府への普及は可能か)	C/Pの能力レベル、地方政府の許容可能性、社会的・慣習的要因の有無	・専門家によれば、自分で実施する (技術を使う) までには時間がかかるが、PBBそのものは受容されると思われる。地方政府への展開が順調にいくかどうかは関係者の理解・協力をとこまめ得られるかにかかっている。
	真摯な維持管理は適切に行われているか (C/Pが単独で維持管理できようになっているか)	供与資機材の有無、これまでの維持管理状況	・事務機器の提供のみである。
社会・文化・環境面	地方政府への普及のメカニズムはプロジェクトに取込まれているか (独自に普及させる能力はあるか)	地方政府へのソーシャライゼーションの計画の有無	・BAPPENASは、地方政府への展開に着手予定であり、その支援を、本プロジェクトのフェーズ2として実施してほしいという要望を持っている。
	社会的弱者層 (貧困、女性等) への配慮不足により、本プロジェクト実施による効果を妨げる可能性はないか	阻害要因の事例	・特になし
社会・文化・環境面	環境への配慮不足により、本プロジェクト実施による効果を妨げる可能性はないか	阻害要因の事例	・特になし

4. 中間レビュー調査主要議事録

インタビュー先：BAPPENAS 予算配賦局（C/P）

日時：2012年1月30日（Mon）14：00～15：00

場所：BAPPENAS

面談者：① Mr. Syafril Basir,

Director of Development Fund Allocation（Project Director）

② Mr. Sumariyandono,

Deputy Director, ditto（Project Manager）

調査団：皆川（記）（プロジェクト）田中リーダー、荒川専門家

インドネシア側の C/P である BAPPENAS 開発予算配賦局長へのインタビュー。

<会議内容>

Q1（プロジェクト活動の進捗）

- ・本プロジェクトは能力開発タイプの協力であり、順調に進んでいるといえる。事前調査の中で、①業績指標の設定、②レーティング（評価手法）、③新規事業の査定の3点を主要な活動項目にすることで PDM を作成したが、これに追加するものとして、予算配賦のメカニズムに関する4つの観点（配賦とマクロ経済の関係、セクター間での予算配賦、中央と地方間での配賦、議会における配賦）に関するアドバイスをプロジェクトチームに期待している。（Dono 氏によれば、この4点は事前調査においてインドネシア側から提示しているとのこと。また、専門家によれば、インセプション・レポート会議においてインドネシア側から提示されたため、急ぎよ同レポートに「日本への期待」部分に記述した、という経緯があるとのこと）。
- ・（田中リーダー）予算編成における議会との関係については、日本と米国の事例を分析した資料をドラフト作成中であり、マクロ経済へのインパクトについては、今年分析レポートを作成する予定。

Q2（実施上の課題）

- ・特になし

Q3（プロジェクト管理）

- ・プロジェクトチームとは定期的に会合を持っており、コミュニケーションも十分とれており、問題ない。

Q4（国家政策との整合性）

- ・「MTFE/PBB」との整合性がある。

Q5（日本の経験）

- ・本邦研修等で情報を収集している。

Q6（ドナー協調）

- ・WB、AusAID とは協調関係を保っており、デマケも問題がない。

Q7（プロ目達成度）

- ・現在は、プロジェクト開始後1年半しかたっておらず、業績評価をどう実施するかを step by step で進めている最中であり、まだスタートの段階である。目標は2014年にPBBを実務の中に導入することにある。

<午後3時より、Syafril 局長に別件の用事があったことから、以下の質問事項は1月31日に Dono 氏に再度インタビューすることになった。>

Q9 (アウトプットの達成状況)

- ・1年目は課題の確認をし、2年目(現在)に関連手法の開発やPBB導入準備に取り組んでいる。今は成果を作り出す過程にある(成果の話はこれから、というニュアンス)。

Q10 (セミナー、WS等の開催)

- ・まだまだ指標設定、評価手法等に関する情報をライン省庁、BAPPENAS内に広げていくためのセミナー/ワークショップが必要である。

Q11 (上位目標)

- ・PBBの運用(上位目標)は、プロジェクト終了後5年後まで待たなくても、政府が決めれば即実施する。また、基本的にはパイロット事業(試行)は必要と考えており、できる限り試行のステップを踏んでから実運用に進みたい。

Q12/Q13 (インパクト)

- ・地方政府の関心が高くなっている。セミナーなどに招待すると積極的に参加している。前向きなところもあれば、保守的なところもある。

Q14 (持続性)

- ・MTFE/PBBは中央政府の政策なので、持続性に問題はない。

Q15 (今後の活動へのコメント)

- ・(プロジェクトの終了予定が2013年6月であり2014年予算編成支援に支障がでないか、という問いに対し)中央政府レベルへの支援はこの3年間のプロジェクトで十分であり、次期TCPとして地方政府へのPBB導入支援をぜひお願いしたい。このことは、本プロジェクトに関する提案書にも書いてある。もし、本プロジェクトの終了を6カ月延長(2013年12月末まで)とするなら、延長する6カ月は上記の次期プロジェクトの準備に使いたい。

インタビュー先：本邦研修参加者

日時：2012年1月31日(Tue) 10:30～11:15

場所：BAPPENAS

面談者：① Ms. Ellyna Chairani,

Directorate System and Report of Development Performance Evaluation (A participant to Training in Japan (2010))

調査団：皆川(記)

第1回本邦研修参加者へ、研修内容に関する質問を中心としたインタビュー。Ellna女史は名古屋大学へ留学経験あり。

<インタビュー内容>

Q1 (研修) 及び Q3 (日本の経験の活用)

- ・第1回本邦研修に参加。17名参加。トピックは特定化されており、全体としてのアレンジは良かった。訪問時は9月であり、日本の祝日が含まれていたが、研修が続けられた。BAPPENASの指示と聞いたが、できれば休みにしてほしい。
- ・地方自治体のPBB事例として広島市、京都市を現地訪問し、三重県(東京に招待)の事例も聞いた。PBB事例は中央政府のものより地方自治体の事例が参考になるので、次回の本邦研修ではその点を考慮してほしい。

- ・日本の PBB 事例をそのままインドネシア国に導入するのは難しい。なぜなら、当国の独自の慣習、システム、規則があるので、そうしたものを微調整・シンクロする必要がある。京都市の事例は違いが大きすぎたと感じている。特に、政治家の強いコミットメントが特徴だが、当国では望めない。

Q2（妥当性）

- ・エリナさんの部署は、C/P の開発予算配賦局が PBB をどうするのかを、特に指標設定の点でサポートすることになる。この作業は 2011 年に 8 つのパイロット省庁を対象に実施した。今後は、残りの省庁が対象になる。
- ・本邦研修では十分な情報、資料が入手できなかった。入手した指標のリストは役立った。現在関心が高いのは PBB のための評価手法であり、今後本邦研修がある場合、評価指標に関する総合的なセッションがあるなら、再度参加したい。

Q4（ドナー協調）

- ・WB、JICA は、どちらかが先んでいてではなく、同時に進んでいるとみている。

Q6（成果の達成度）

- ・現在進展中（具体的な成果がでていないわけではない）

Q5（プロジェクト目標の達成度）

- ・我々は PBB の導入に向けて進んでいるが、スタートしたばかりでもあるので、現段階での成果はない。開発予算配賦局の Dono 氏が回答する適任者だ。

Q7（インパクト）

- ・最近、ワークショップ等に地方政府が参加するようになった（東ジャワ、ジョグジャ、ジャカルタの各州）。

Q9（提言）

- ・同女史の局では最適な評価手法の導入をめざしており、評価手法の専門家がほしい。

インタビュー先：研修、ワークショップ等への参加者

日 時：2012 年 2 月 1 日（Wed）13：00～13：30

場 所：JICA Third Country Seminar の会場にて、Intercontinental Hotel

面談者：Mr. Made Arya Wijaya, Deputy Director of Budget System, MOF（本邦研修、第三国研修、セミナー/ワークショップ等への参加者）

調査団：皆川（記）

本邦研修/第三国研修等のプロジェクト活動に最も参加している同氏へのインタビュー。

- ・2 回の本邦研修と第三国研修（米国）へ参加しており、いずれの研修も内容が充実しており大変有益であった。
- ・第 1 回本邦研修（2010）では、PBB の導入事例を学ぶのが目的であり、財務省への訪問が多かった。日本では、地方自治体が PBB の導入に積極的であるとのことだったが、計画策定システムは中央政府レベルの方が優れていると感じた。第 2 回本邦研修（2011）では、インドネシア側で協議して視点を変えて評価システム（M/E system）を中心に学習した。日本では、ほとんどの組織が PDCA の考えを取り入れていることが分かった。
- ・第三国研修（米国, 2011）では、日本との違いを見ようとし 2 つのテーマ、PBB と M/E system

(PART) から研修プログラムを作成した。財務省の総局長にも結果報告をしてあり、成果が多かった。

- ・参加者の中では、Made 氏のみが 3 研修に連続参加した。これは、財務省も予算編成システム改革を担当しており、できる限りの情報収集をする必要があった。
- ・次期の本邦研修では、実施済みの 2 回の研修成果を踏まえ内容を改善する必要がある。PBB、MTFE、M/E という視点は同じであるが、追加的視点として中央と地方の統合 (consolidate) の要素を取り入れてほしい。例えば中央と地方の種類の報告書 (reporting) の統合の事例を見たい。また、第三国研修では、米国からカナダの事例の視察が提案されており、興味がある。また、要望としては、参加者数は BAPPENAS が多くなっているが、財務省も同数の参加者が望ましい。
- ・本プロジェクトで実施されたワークショップ/セミナー等は予算システムの担当者に情報収集の良い機会を与えている。特に、今回のように講師を海外 (米国) から招待すると、米国に行かずして多くのインドネシア人が米国の情報を入手することができる。また、これまで、財務省が協力してセミナーを開催したこともある。
- ・本プロジェクト全体の活動は PBB の導入、M/E システムの開発をいかに実施するかが大きなテーマになっているが、財務省の関心の 1 つは costing development への支援である。プロジェクトオフィスが BAPPENAS にあるので、専門家チームと上記関心事項について相談しにくい。
- ・プロジェクトのインパクトとしては、本年 (2012 年)、2013 年向け予算編成に事業仕訳 (budget screening) の仕組みを導入する予定である。事業仕訳については、第 2 回本邦研修で情報を入手した。

インタビュー先：パイロット省庁；公共事業省

日 時：2012 年 2 月 2 日 (Thu) 9：40～10：40

場 所：PU

面談者：Mr. Panani Kesai,

Head of Planning and Budgeting Division, PU (第 1 回本邦研修及び OJT ワークショップ参加者)

調査団：皆川 (記)

PBB 導入のパイロット省庁の 1 つ、公共事業省へのインタビュー

<インタビュー内容>

Q1 (本邦研修)

- ・本邦研修は大変有益であり、取得した情報は公共事業省にも重要なものだった。しかし、インドネシア国と比較すると、日本のように実施するのは容易ではない。日本では、地方政府の方が政治的に強いが当国は依然トップダウンである。また、日本では、住民が税を払うため PBB に関心が高いが、インドネシア国では中央から地方に資金が配賦されるので住民はその効率的使用に関心をもっていない。インドネシア国では、多くの省庁が独自にモニタリングシステムを持っているので、例えば、共通なアウトカムが設定できない。PU だけでも多くの総局 (DG) が独立しているので調整が難しい。
- ・本邦研修だけでなくワークショップ/セミナーについても、他の局も含めて多くの職員を招待してほしい。PBB などの新しいシステムの導入・定着には、現場レベルで同システムの知識をもった職員が必要である。移転された技術を組織内で内部化することが当面の課題である。

- ・PBB というタイトルではないにしろ、予算の M/E システムは既にあった。PBB 導入は 2007 年。しかし、改善は必要とみている。例えば、インフラ事業は複数年にまたがるのが通常であり、これをどう扱うかという問題がある。中期開発計画でも、政権が代わる可能性がある場合、両者にまたがる案件をどうするかなどのインドネシア国独自の問題がある。

Q6 (アウトプット)

- ・プロジェクトの成果としていくつかのマニュアルやテクニカルノートがあり利用しているが、現場がフォローするまでには時間がかかることが想定される。一般論として、今のシステムから新しいシステムに移行するには時間が必要であり、多くの関係者の理解が必要である。このためにも、セミナーなどに多くの関係者の参加が望まれる。

Q7 (インパクト)

- ・ワークショップ等への参加者は増えている。

Q8 (自立発展性)

- ・BAPPENAS のドノ氏にも依頼してあるが、PBB の導入促進・普及のためにライン省庁が PBB 導入させるための regulation を BAPPENAS が出す必要がある。UKP4 が PBB と違うが独自のモニタリングシステムを利用しており、関係機関で調整が必要である。

Q9 (要望等)

- ・PBB の導入・定着は、ライン省庁の職員が実施することになるので、ライン省庁からワークショップ/セミナー等へより多くの職員が参加できるようにしてほしい。

インタビュー先：世界銀行 (WB)

日 時：2012 年 2 月 3 日 (Fri) (1) 10 : 00 ~ 11 : 15 (2) 13 : 30 ~ 14 : 30

場 所：WB 事務所

- 面談者：(1) Mr. Enda Ginting,
Consultant, Public Financial Management (PFM) Specialist
(2) Mr. Theo David Thomas,
Task Team Leader, PFM, Senior Public Sector Specialist
(3) Mr. Hari Purnomo,
National PFM Specialist
(4) その他 1 名

調査団：皆川 (記) プロジェクトチーム：田中リーダー、荒川専門家

関係するドナーの 1 つである世界銀行 (WB) へのインタビュー。2 つのインタビューがセットされた。

(1) Mr. Enda へのインタビュー

- ・PFM グループは、MDTF (Multi Donors Trust Fund) を資金源として、いくつかの事業を実施中である。協力関係にあるドナーは JICA 及び GPF (Aus AID) である。活動内容は、毎年 Road Map Table として整理されている (2011 年版を入手した)。

Q1 (他ドナーとの共同事業)

- ・他ドナーとの共同事業の 1 つに、2011 年 12 月に実施した国際セミナー：Linking Performance Evaluation to Budgeting (5-6 December 2011) である。約 160 名の参加者があった。2 日目に、

4つのトピックスに関する分科会 (roundtable) を用意し、その1つとして“Monitoring and Incentives for Performance in Indonesia”をJICAが経費負担し、また運営を担当してもらった。興味深かったのは、JICAのテーブルは実践的な内容だったが、他はデザイン(コンセプト)の話が中心だったことである。ニワトリと卵の関係と似ている。

- ・ JICAが開催するワークショップ/セミナーにはできるだけ参加するようにしている。2011年8月のセミナーでは、日本の大学教授の講演で、教授自らレーティングした話があったが、大変実践的な内容であった。水曜日の第三国研修では、米国のPARTの事例紹介があったが、これも実践的な内容であった。実際の事例の話聞くのは大変有益である。

Q2 (協働化の可能性)

- ・ これまで、よく会合を開き活動情報のシェアをしていた。このなかで、JICAの活動は実践志向であると感じていた。今後について、共同事業の具体的な話はないが、情報の共有を続けていきたい。2011年11月以降は各ドナーとも忙しいため、ドナー会合はないが、通常なら1、2カ月に1度会合がある。

Q3 (インドネシア側の変化)

- ・ 例えば、職員の能力開発の必要性が分かってきた。

Q4 (ドナー間調整)

- ・ 各ドナーのこれまでの成果として、WBはSPAN、JICAはIndicator Selection、GPFはMTFEがある。これらの導入についての調整が必要と考えている。例えば、導入にあたり、今ある8つのパイロット省庁を、研修を受けたグループ4省、研修を受けないで取り組むグループ4省に分けるアイデアがあるので、関係機関との調整をする必要がある。

Q5 (PBBプロジェクトへの示唆)

- ・ 終了が2013年6月だが、12月まで延長できないのか(年度の中間で活動が終わることになる)。WBのファンドも2014年6月だが、同年12月まで延長が可能である。
- ・ 地方政府への展開は難しい。インドネシア国全体で540の州・県市があり、それぞれが個別の(財務管理の)デザインをもっているため、調整が大変である。

(2) Mr. Theo へのインタビュー

- ・ WBのPFMグループの活動はマルチドナーの信託基金を使っている。信託基金にはいろいろな形がある。
- ・ インドネシア国での事業で留意すべきは、1つのテーマの裏に多くの関係機関があることであり、その機関間での「調整」が重要な課題になってくる。また、capacityとcapabilityの違いに留意する必要がある。

Q1 (他ドナーとの協働)

- ・ インドネシア国の財政分野については、多くの関係機関及びドナーとの関係が重要と考えている。事業に実施にあたって、コストをシェアする方法も協働の1つである。

Q2 (協働化の可能性)

- ・ WBは、この1年はSPANの普及(socialization)を最重要課題だと考えている。したがって、JICA-PBBプロジェクトとの共同事業は今のところ計画されていない。2013年からの2年間はEvaluationのテーマに向かう。
- ・ PBBについては、議会の有力議員との関係に留意することが必要である。

インタビュー先：オーストラリア国際開発庁（AusAID）

日時：2012年2月7日（Thu）10：20～11：20

場所：財務省内 AusAID 専門家執務室

面談者：Mr. John Ignatius,

Senior Adviser, Department of Finance and Deregulation, Austlian Government

調査団：皆川（記）プロジェクトチーム：田中リーダー

PBB/MTEF に関する主要ドナーであるオーストラリア国際開発庁（AusAID）へのインタビュー

- ・この事業は、オーストラリア政府の Government Partnerships Fund（GPF）を用いて、2005年より実施されている。両国の関係する省庁間での2カ国間技術協力事業であり、実践的な技術・知識の交流を通して、長期の組織間連携をつくることを目的としている。現在、オーストラリア財務省から3名の出向で来ており（前任者と交代）、1名が予算総局、1名が財務局、リーダーが両者をカバーする体制。主要テーマはMTEFであり、この他にインドネシア側の要望に応じて（発生主義）会計報告、資金管理、資産管理を扱っている。現在の主要テーマは、MTEFと（JICAの活動とは関係ないが）会計報告（financial reporting）であり、どちらも大変チャレンジングなテーマである。活動は、JICAのPBBプロジェクトと同様に、（長期、短期）専門家派遣、ワークショップ/セミナーの開催、研修、視察研修等である。

Q1（本プロジェクトとの連携）

- ・PBBプロジェクトのワークショップ/セミナーに参加し、意見交換をするようにしている。そのほか、機会を見つけて相手側を訪問し、意見交換をしている。

Q2（JICAとの連携）

- ・これまでも、田中リーダーにAusAID主催のワークショップなどに招待しており、今後もあり得る。また、2011年12月のWB、JICA、AusAIDとの共催による国際ワークショップは、3ドナーが共催しており、ドナー連携がうまくいった事例。また、BAPPENASのDono氏はAusAID主催の豪州視察研修に参加しており、Dono氏にオーストラリアの事例を紹介するというアイデアもあり得る。

Q3（インドネシア側の変化）

- ・本事業を通して、インドネシア側C/Pが紹介するシステムの枠組みの理解力が深まっているとみている。

Q4（ドナー調整）

- ・公共財政管理の分野では、WBが大きなプレイヤーであり、JICAもAusAIDは小さいがやっていることは大変実践的だと考えている。今後は、オーバーラップを避けて（デマケ）、いい協力関係を保ちたい。

Q5（今後への示唆）

- ・PBBプロジェクトのターゲット・テーマは妥当である。しかし、一般的に複雑なシステムは動かないので、シンプルにすべきだ。PBBはチャレンジングなテーマであり、能力強化と実践的内容が重要である。

Q6（その他）

- ・地方政府向け協力について、現場があるのは地方政府であることから、財務省、BAPPENASも同じことを考えていると思う。しかし、まず国レベルでの改革を成功させる必要がある。

インタビュー先：パイロット省庁；保健省

日時：2012年2月7日（Thu）13：00～14：00

場所：保健省のワークショップ開催場所のホテルラウンジ、Hotel Akmani, Jakarta

面談者：Mr. Andi Saguni,

Staff of Bureau of Planning, Ministry of Health（第1回本邦研修参加者及びパイロット省）

調査団：皆川（記）プロジェクトチーム：田中リーダー

PBB導入のパイロット省庁の1つ、保健省で第1回本邦研修参加者へのインタビュー。Andi氏は、保健省の2013年度の活動計画策定ワークショップに参加中。

<インタビュー内容>

Q1（本邦研修）

- ・本邦研修では、PBBの概念から実例まで知識を得ることができた。通訳も非常によかった。PBBはインドネシアに導入すべきである。なぜなら、政府のそれが政策となっているからである。予算編成は業績評価とつながっている必要がある。問題は、業績をよくする方法、業績を査定する方法が難しいことだ。
- ・（2011年実施したパイロット省での指標セッティング作業に関連して）こうした試み・応用に関し、JICAではなく、BAPPENAS、財務省がもっと積極的にパイロット省をファシリテートする必要がある。PBBの導入には時間はかかるからこそ、BAPPENASが主導権をもってパイロット省間の調整・協議をする努力をすべきである。
- ・BAPPENASが作成した（JICAがサポートした）指標設定のマニュアルは、レファレンスとしてよくできている。

Q2（インドネシア国政策との関連性）

- ・MTEF/PBBはインドネシア国の政策であり、本プロジェクトはこの政策と方向性が一致している。

Q3（日本の経験の活用）

- ・本邦研修は、日本でのPBBの実例を紹介しており、有益である。ただし、日本とインドネシアでさまざまな条件が違うので、日本のやり方をそのままのインドネシアに導入するのは難しい。

Q4（ドナー間調整）

- ・ドナー支援が同じ内容になるケースが時々あるので、ドナー間の援助の調整を改善すべきである。PBB/MTEF分野での支援活動については、WBやAusAIDのものは非常に洗練されたものという印象がある。そうしたドナーはコンセプトの紹介が中心だが、JICAの場合はソリューションを提供している。保健省は、PBBの分野でWBやAusAIDとの協力プロジェクトはない。

Q5（プロジェクト目標） Q6（アウトプット）

- ・BAPPENASは調整能力が弱い。この能力の改善はBAPPENASがどれだけ時間をかけて取り組むかにかかっている。
- ・プロジェクトの成果品であるマニュアル類について、内容は非常によいが、実際での活用を通して改良することが大事である。

Q7（インパクト）

- ・本プロジェクトの実施に伴うインパクトについては、アンディ氏自身の能力強化につながったと考えている。同氏は計画局所属であり、PBBのコンセプトを活用して計画プロセスの改良に

取り組んでいきたいと考えている。

Q9（今後への示唆）

- ・本プロジェクトは大変有益であり、今後とも必要な活動である。今後は、これまでの成果（マニュアル等）をインドネシアの実際の状況・ニーズにアジャストする方法への支援が必要とされる。

Q10（田中リーダーより、DAKの扱いの質問）

- ・保健省では2012年予算で総額Rp.27trillionに対し、DAKはRp.3trillionになっており、非常に大きな割合だ。DAKを扱う場合は、内務省を入れて議論することが必要である。

Project Title: Project for "Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based Budgeting (PBB) System Implementation in Indonesia"
 Target Group: Directorate for Allocation of Development Funding, Deputy for Development Funding Affairs, BAPPENAS and other related ministries
 Target Area: Indonesia
 Project Duration: May 2010 – June 2013

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal Budget allocation as an indicative ceiling by BAPPENAS is appropriately made under the performance-based budgeting (PBB) and the Medium-Term Expenditure Framework (MTEF) system.</p> <p>Project Purpose BAPPENAS staff acquire concrete means to allocate funding to line ministries, based on the performance evaluation results and national priorities under the MTEF.</p>	<p>Number/Ratio of programs with increased/decreased budget allocation based on the performance evaluation results and national priorities</p> <p>Staff understanding on the concrete means of (a) performance indicators/target setting, (b) evaluation methods/practices, (c) budget allocation based on the performance evaluation results, (d) the analysis and evaluation of new initiative proposals.</p>	<p>Documents related to planning and budgeting</p> <p>Assessment reports by the Project</p>	<p>– Relevant laws (Laws on State Finances, the National Development Planning System, and Regional Autonomy) are not replaced with other new laws in a way that affects the relevant offices' authorities in planning and budgeting.</p> <p>– Sufficient number of staff and budget are allocated for relevant offices of BAPPENAS and other related ministries in implementing the PBB/MTEF system.</p> <p>– Trained counterparts do not resign.</p>
<p>Outputs BAPPENAS staff acquire the know-how on allocation of funding based on the performance evaluation results and national priorities.</p>	<p>Staff understanding on the know-how of (a) performance indicators/target setting, (b) evaluation methods/practices, (c) budget allocation based on the performance evaluation results, (d) the analysis and evaluation of new initiative proposals.</p>	<p>Assessment reports by the Project</p>	
<p>Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> Conduct capacity needs assessment of BAPPENAS, MOF and other related ministries by reviewing the documents and processes of the Medium-Term National Plan (RPJM2010-2014) and the annual government work plan (RKP) in terms of (a) performance indicators/targets setting, (b) evaluation methods/practices that have been adopted, (c) how budget allocation is done based on the performance evaluation results and the analysis and evaluation of new initiative proposals. Based on 1, make recommendations for improvement of applying the performance evaluation indicators (including target setting), evaluation methods/practices, budget allocation into RKP preparation, and design and prepare a training plan for the staff of BAPPENAS, MOF and other related ministries. Assist BAPPENAS, MOF and other related ministries in conducting the performance evaluation and budget allocation exercise of programs. Conduct above activities 1, 2 and 3 as OJTs. Besides, organize and conduct necessary seminars and workshops in Indonesia as well as prepare and arrange training courses in Japan and/or other third countries. 	<p>Input</p> <p><u>Indonesian side</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Allocation of counterpart: – Project Director – Project Manager – Technical Counterparts – Offices and basic logistic facilities for Japanese/local expert(s) – In-country travel fees and allowances for the staff of BAPPENAS and other related line ministry, and other necessary expenses <p><u>Japanese side</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Expert(s): Japanese/local – Long-term: Capacity development for budget allocation under the PBB/MTEF system – Short-term: when necessity arises – Equipment: as required – Training in Japan and/or other third countries (mainly BAPPENAS, and other related ministries as needed) – Workshops and seminars – Project expense: necessary cost to implement the project 	<p>Assessment reports by the Project</p>	<p>Preconditions</p> <ul style="list-style-type: none"> – The direction of the planning and budgeting reform under the PBB/MTEF system in Indonesia does not change. – Organizational structures and functions of BAPPENAS and other related ministries do not change in a way hindering the implementation of the project activities.

Notes: (1) The Project mainly focuses on the allocative efficiency of the PBB/MTEF system; therefore, the main target group is BAPPENAS.

(2) The Project is expected to coordinate well with the World Bank and AusAID supports extended for the PBB/MTEF system enhancement and its implementation.

(3) The Project acknowledges that an initiative to facilitate the reform process is led by the Indonesian side; and therefore, the Project responds to the needs with flexibility in accordance with the progress of the reform process.

(4) Both the ex-ante & ex-post evaluations of donor-funded projects are expected to be incorporated in this planning and budgeting reform process in the future.

(5) Activities also include support to local governments in their introduction of PBB including DAK.

