

インドネシア共和国
国家開発計画庁

インドネシア共和国

業績評価に基づく 予算編成能力向上プロジェクト フェーズ2

業務完了報告書

平成29年10月
(2017年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社 国際開発センター
三菱UFJリサーチ & コンサルティング 株式会社

産 公
J R
17-096

インドネシア共和国
国家開発計画庁

インドネシア共和国

業績評価に基づく 予算編成能力向上プロジェクト フェーズ2

業務完了報告書

平成29年10月
(2017年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社 国際開発センター
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 株式会社

月次統制レート（2017年10月）

USD1=JPY112.716

IDR1=JPY0.008418

目 次

目 次

プロジェクト位置図

略 語 表

1	プロジェクトの概要	1
1.1	背景	1
1.2	プロジェクトの概要	1
1.3	実施体制	3
1.4	プロジェクトの対象地域及び裨益者	4
1.5	協力期間	4
2	プロジェクトの活動	5
2.0	各成果に共通する活動	5
2.1	成果1：業績評価	6
2.2	成果2：予算要求	12
2.3	成果3：予算査定	14
2.4	成果4：経験共有	15
2.5	成果5：枠組みの強化	20
2.6	本邦研修と第三国視察	21
3	プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓	33
3.1	豪 AIPEG プロジェクトとの協働	33
3.2	BAPPENAS と他のステークホルダーの調整	33
3.3	新規事業と国家優先事項	35
4	プロジェクト目標の達成度	39
4.1	PBB 枠組についての理解	39
4.2	リザルト・チェーン及び KPI の改善	40
4.3	予算要求書の枠組み	42
4.4	予算要求書の質の改善	43
4.5	予算準備関連文書の質の向上	43
4.6	予算準備関連文書の質の向上	44
4.7	総括	44
5	上位目標の達成に向けて	47
5.1	計画プロセスと予算プロセスの同調	47
5.2	モニタリングデータベースと計画データベースの統合	47
5.3	国家優先プロジェクトガイドラインの最終化及び普及	48
	添付資料	A-1
	添付資料 ① PROJECT DESIGN MATRIX	A-2
	添付資料 ② 活動計画	A-11
	添付資料 ③ 要員計画	A-13
	添付資料 ④ 実施されたセミナー・研修等	A-15

添付資料 ⑤ 研修員受入れ実績	A-18
添付資料 ⑥ 供与機材・携行機材実績	A-21
添付資料 ⑦ 合同調整委員会等議事録	A-22

プロジェクト位置図



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

略 語 表

略語	英語	日本語
ABC	Activity Based Costing	活動基準別費用計算
ABM	Activity Based Management	活動基準別管理
ADIK	Revised Performance Based Budgeting Framework (Architecture and Performance Information)	改訂業績予算枠組み (構成と業績情報)
AIPEG	Australia Indonesia Partnership for Economic Governance	オーストラリア・インドネシア経済パートナーシップ
APBD	Local Budget	地方予算
APBN	National Budget	国家予算
BAPPEDA	Regional Development Planning Agency	地方開発計画庁
BAPPENAS	National Development Planning Agency	国家開発計画庁
BSC	Balanced Score Card	バランスト・スコア・カード
COFOG	Classification of the Functions of Government	政府機能分類
C/P	Counterpart	カウンターパート
DAK	Specific Allocation Fund	特定地方交付金
DAU	General Allocation Fund	一般地方交付金
DPD	Peoples Representative Council	地方代表議会
DPR	House of Representative	国民議会
E-MONEV	Internet based monitoring and evaluation system	内部モニタリング評価システム
GOI	Government of Indonesia	インドネシア政府
GPF	Government Partnership Fund	豪インドネシア政府パートナーシップ基金
IAA	Incorporated Administrative Agency	独立行政法人
IDCJ	International Development Center of Japan	株式会社 国際開発センター
IDR	Indonesian Rupiah	インドネシアルピア (通貨単位)
IFMIS	Integrated Financial Management Information System	統合財政管理情報システム
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
KCC	Knowledge Co-creation	本邦研修
K/L	Line ministry and agency	省庁
KPIs	Key Performance Indicators	重要業績評価指標
LAKIP	Government Institution's Performance Accountability Report	政府機関の業績説明報告書
MenPAN	State Ministry of State Apparatuses and Bureaucratic Reform	国家機構・行政改革省
MOF	Ministry of Finance	財務省
MOHA	Ministry of Home Affairs	内務省
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
MTEF	Medium-Term Expenditure Framework	中期支出枠組
MURC	Mitsubishi UFJ Research & Consulting	三菱UFJリサーチ&コンサルティング

略語	英語	日本語
		ング株式会社
NI	New Initiatives	新規事業
NOICS	National Outcome Indicator Classification System	標準的アウトカム指標の分類システム
ORTALA	Planning Bureau of BAPPENAS	国家開発計画庁計画局
PBB	Performance-based Budgeting	業績予算
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリクス
PI	Performance Information / Performance Indicator	業績情報／業績指標
PO	Plan of Operations	実施計画
PPP	Pubic Private Partnership	官民連携
R/D	Record of Discussions	討議議事録
Renja-K/L	Ministry/Agency - Annual Work Plan	省庁年間活動計画
Renstra-K/L	Ministry/Agency - Five Year Strategic Plan	省庁中期戦略計画
RKP	Annual Government Work Plan	年間政府活動計画
RPJMN	National Medium Term Development Plan	国家中期開発計画
SIMU	Multilateral Information System	多角的情報システム
SISDUR	Directorate of System and Procedures of Development Funds	開発資金システム手続き局
SPAN	Treasury System and the State Budget	国家財政管理システム
WG	Working Group	ワーキング・グループ

1 プロジェクトの概要

1.1 背景

インドネシアは 1997 年のアジア金融・経済危機を教訓とし、適切なマクロ財政運営を行ってきた。その結果、近年は民間投資も回復し、年率約 6%前後の安定的な経済成長が続いている。また、インフラ投資が順調に拡大する中、更なる雇用機会創出と貧困削減のために必須とされる年率 6%台の持続的成長も、中期的には達成可能と見られている。しかし、この成長ペースを中長期的に支えるためには、中期国家開発と年度予算編成を有機的にリンクさせる予算策定の枠組みのもとで、国家開発計画を達成するための戦略的な資源配分を可能とする財政管理の仕組みづくりが強く望まれている。

インドネシアにおける国家開発計画は、長期国家開発計画（対象期間 20 年）に基づき、中期国家開発計画（対象期間 5 年、RPJMN）、海外借款需要計画（対象期間 5 年）、中期外国借款・無償援助計画リスト（通称ブルーブック：対象期間 5 年）で構成され、一連の中期計画は大統領の任期に合わせて作成されている。その中で、国家開発計画庁（BAPPENAS）は、開発計画立案及びセクター省庁への開発予算配賦案の策定を担う立場にあるが、予算策定にあたって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だけであり、成果目標を組み込んだ業績ベースの予算策定は十分に行われていない。また、インドネシアの予算執行には一部無駄が指摘されており、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（Medium Term Expenditure Framework: MTEF）、及び業績予算（Performance-Based Budgeting: PBB）の概念・手法を導入して、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んでいる。なお、この取組みについては、「計画・予算策定システム改革（Planning and Budgeting System Reform）」と称し、2005 年～2009 年（導入段階）、2010 年～2014 年（枠組み強化）、2015 年～2019 年（枠組み改善）の 3 フェーズで取り組まれている。

JICA も、2005 年以降、開発政策借款を 8 次にわたり供与し、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きた。また、2009 年から BAPPENAS を実施機関とした技術協力プロジェクト「業績評価に基づく予算編成能力向上支援プロジェクト（以下、フェーズ 1）」（2009 年 6 月～2014 年 2 月）を実施し、業績予算導入のための手法の提案、マニュアル/ガイドライン作成を支援してきた。

同プロジェクトの終了時評価（2013 年 3 月実施）の結果、BAPPENAS 側より PBB の本格導入に向け、プロジェクトの成果を踏まえた中長期的な支援の必要性が表明された。その後、BAPPENAS は JICA に対して、次期フェーズの実施を通じて、① 効果的・効率的な予算配賦の強化（開発予算の配賦基準）、② 中央・地方間調整（国家優先事項の達成に向けた中央・地方のシナジー）、③ アウトプット・ベースド・コストイング、④ PBB 活動における能力強化の支援について要請してきた。それを受け、2014 年 1 月、次期フェーズにかかる詳細計画策定調査を実施し、協力計画の基本枠組み（案）を具体化し、BAPPENAS 側と合意した。そして、フェーズ 2 実施に向けた R/D（Record of Discussion）が同年 5 月 19 日に締結された。

1.2 プロジェクトの概要

インドネシア側と当初合意した本プロジェクトの目標、上位目標、及び成果は以下の表 1.1 に示したとおりである。また各成果についての活動は表 1.2 に記載されたとおりである。

表 1.1 プロジェクト目標・成果及び指標（PDM1）

プロジェクトの要約	指標
上位目標： インドネシアにおいて業績予算の実施がより一層促進される。	中期支出枠組（MTEF）と業績予算（PBB）の連携がより強化される。（例：新規事業予算枠が毎年創出される、業績評価結果が予算配賦に活用される等の変化が政府公式文書で確認される）

<p>プロジェクト目標： 国家計画・予算策定改革に関する枠組みがより一層強化される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. BAPPENAS セクター部局とパイロット省庁において、PBB の枠組み（例：リザルト・チェーン¹と Key Performance Indicator（KPI））に関する理解が進むとともに、実践される。 2. パイロット省庁において、リザルト・チェーンがより適切に作成されるとともに、KPI が設定される。 3. 予算要求書とその査定の仕組みが強化される。 4. [参考] パイロット省庁が作成する予算要求書の質が、業績予算の観点から改善される。具体的には以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 新規事業提案書の必要性が適切に理屈付けられている。（例：リザルト・チェーンを用いた新規事業の必要性の正当化、そのための KPI の活用法、新規事業の想定される事業目的、想定される活動等） ▶ 積算の質が向上する。（財務省作成の標準単価が適切に使用される、積算において投入量が適切に計上されている等） ▶ 必要に応じて、費用便益分析が適切に実施される。 5. [参考] 予算要求書の質が、業績予算の観点から、改善される。（注：(i) パイロット省庁から BAPPENAS に提出される予算要求書と、(ii) BAPPENAS から財務省(MOF)に提出される予算要求書の両方を含む。） 6. セクター省庁・BAPPENAS・MOF 間の PBB 導入に向けた連携努力が継続的に行われる。
<p>成果 1： パイロット省庁において、リザルト・チェーンと KPI の質が向上する。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. パイロット省庁において、MTEF-PBB フレームワーク及び実例についての理解が向上する。 1-2. [参考] パイロット省庁のリザルト・チェーンの質が向上する。 1-3. [参考] パイロット省庁において、上記 1-2. のリザルト・チェーンにおける KPI の質が向上する。
<p>成果 2： 予算要求書の質の向上のための仕組みが強化される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2-1. 新規事業予算要求のガイドラインが改訂される。 2-2. パイロット省庁の予算要求プロセスが、関連規則・細則に従い標準化される。 2-3. パイロット省庁の予算要求フォーマットが、関連規則・細則に従い標準化される。 2-4. パイロット省庁において、予算要求書に記載される情報の種類や記述が、関連規則・細則に従い標準化される。
<p>成果 3： BAPPENAS と MOF において予算査定の質の向上のための仕組みが強化される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3-1. BAPPENAS の予算査定プロセスが、関連規則・細則に従い標準化される。 3-2. BAPPENAS セクター部局及び開発予算配賦局職員のための、予算査定の要点をまとめたガイドラインが開発される。 3-3. 開発されたガイドラインが、BAPPENAS セクター部局及び開発予算配賦局職員に使用される。
<p>成果 4： 予算配賦及び予算執行の効率性の改善に係る経験及び教訓が関係者間で共有される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4-1. 予算配賦及び予算執行の効率性に係る経験及び教訓を共有する機会が継続的に持たれる。 4-2. 上記 4-1. の機会において、適切なテーマ（例：財政規律の保持、資源配分の効率性、予算執行の効率性）が選ばれる。
<p>成果 5： 業績予算の更なる実施のための枠組み作りが促進される。</p>	<p>インドネシア側が必要とするアドバイザー・サービス、具体的には MTEF-PBB 実施体制を確立するに際しての課題に対する解決策、がプロジェクトから提供される。そのためには、(i) 様々なオプションが検討され、(ii) 各オプションに関するプロ・コンが吟味され、(iii) 各オプションの財政規律の保持、資源配分の効率性、予算執行の効率性への影響を個別に判断されなくてはならない。以下が現時点で想定されるテーマ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 説得力ある概算要求基準（シーリング）の設定方法 ▶ コスト・アプローチ ▶ 業績評価結果のタイムリーな利用 ▶ 業績予算のための外部監査及び内部監査との連携 ▶ ソーシャル・アカウンタビリティ

¹ 投入・活動と成果の因果関係を可視化する相関図

表 1.2 プロジェクトの活動 (PDM1)

<p>協力開始時：BAPPENAS 及び関係省庁の MTEF-PBB 実施能力の査定を目的としたベースライン調査</p>
<p>成果 1 に関する活動</p> <p>1-1. パイロット省庁にて合同ワーキンググループ (WG) を設置し、活動計画を作成する。</p> <p>1-2. MTEF-PBB フレームワーク及び実例につきセミナーを実施し、パイロット省庁に実務コンサルテーションを行う。</p> <p>1-3. ガイドラインとマニュアルに従い、リザルト・チェーンと KPI が設定・改訂される。</p>
<p>成果 2 に関する活動</p> <p>2-1. パイロット省庁にて合同ワーキンググループ (WG) を設置し、活動計画を作成する。</p> <p>2-2. PBB 手法に則った予算要求書作成の様々な事例 (例：他国事例) につき、検討を行う。</p> <p>2-3. インドネシアの既存の MTEF-PBB 関連規則・細則 (予算要求書) に関し、検討を行う。</p> <p>2-4. 選定された省庁における現状をレビューする。</p> <p>2-5. 新規事業予算要求のガイドライン改訂に係る提言書を作成する。</p> <p>2-6. BAPPENAS が新規事業予算要求のガイドラインを改訂する。</p> <p>2-7. 予算要求の研修プログラムを実施すると共に、選定された省庁に対し、実務コンサルテーションを行う。</p> <p>2-8. 選定された省庁の予算要求書に関するレビュー報告書を作成する。</p>
<p>成果 3 に関する活動</p> <p>3-1. 選定された BAPPENAS セクター部局と開発予算配賦局で合同 WG を設置する。</p> <p>3-2. PBB 手法に則った予算査定の様々な事例 (例：他国事例) につき、検討を行う。</p> <p>3-3. インドネシアの既存の MTEF-PBB 関連規則・細則 (予算査定関連) に関し、検討を行う。</p> <p>3-4. 選定された BAPPENAS セクター部局及び開発予算配賦局における査定作業の現状をレビューする。</p> <p>3-5. 予算査定手法の改善に関する提言書を作成する。</p> <p>3-6. 予算査定の研修プログラムを実施すると共に、選定された BAPPENAS セクター部局及び開発予算配賦局に対し、実務コンサルテーションを行う。</p> <p>3-7. 選定された BAPPENAS セクター部局及び開発予算配賦局の予算査定の質に関するレビュー報告書を作成する。</p>
<p>成果 4 に関する活動</p> <p>4-1. BAPPENAS、MOF、内務省 (MOHA) 間で共有すべきテーマにつき特定する (例：例：財政規律の保持、資源配分の効率性、予算執行の効率性)。</p> <p>4-2. BAPPENAS、MOF、MOHA 及び選定された州政府の間で、MTEF-PBB のフレームワークや経験・教訓を共有できるよう、選定されたテーマにつき継続的に意見交換を行う。</p> <p>4-3. 上記経験共有の結果につき、報告書を作成する。</p>
<p>成果 5 に関する活動</p> <p>5-1. 現地国内及び他国での活動 (研修、ワークショップ、セミナー等) を通して、日本や他国経験から選定されたテーマにつき活動オプションを検討し、リスト化する。</p> <p>5-2. 上記 5-1 のリストのオプションに関するプロ・コン、及び、インドネシアにおける財政規律、資源配分の効率性、予算執行の効率性の文脈での関係性を精査する。</p> <p>5-3. 上記 5-2 で精査したオプションにつき、インドネシアへの適用可能性を検討する。</p> <p>5-4. これらテーマに係るレポートを作成する。</p> <p>5-5. BAPPENAS セクター部局、セクター省庁における各テーマの取組み状況につき検証し、報告書にまとめる。</p>

出所：JICA 産業開発・公共政策部、インドネシア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フェーズ 2 詳細計画策定調査報告書、平成 26 年 2 月

1.3 実施体制

(1) BAPPENAS

- a) Project Director : BAPPENAS 開発予算配賦局 局長
- b) Project Manager : BAPPENAS 開発予算配賦局 次長

(2) JICA 専門家

専門家チームは、プロジェクト実施に付随するいかなる事柄についても、開発予算配賦局に、必要な技術的指導、助言及び提言を行う。

(3) 合同調整委員会

プロジェクトの円滑な実施のため、合同調整委員会（JCC）を設置し、少なくとも半期に1回開催する。R/Dに記載されているJCCの役割とメンバー構成は以下のとおり。

a) 役割

- ・ To approve the Annual Plan of Operation to be formulated in accordance with the R/D;
- ・ To review overall progress and achievement of the Project;
- ・ To monitor and evaluate the implementation of the Project;
- ・ To examine major issues arising from or in connection with the Project;
- ・ To work out the modification of the PDM and the PO as necessary; and
- ・ To recommend and request necessary actions to the organizations concerned.

b) メンバー構成

Chairperson	Director for Development Funding Allocation, BAPPENAS
Members	<Indonesian Side> <u>BAPPENAS</u> - Directorate for Development Funding Allocation - Directorate for Evaluation and Reporting System - Directorate for Sectors - Directorate for Autonomies for Region <u>MOF</u> - Suitable member from Directorate General of Budget <u>MOHA</u> - Directorate for Regional Finance/Developing Regions <Japanese Side> - Representative(s), JICA Indonesia Office - Expert(s) of the Project - Official(s) in charge, Embassy of Japan in Indonesia

Note: The JCC can invite other personnel and donors as necessary.

(4) ワーキング・グループ

プロジェクト活動の円滑な実施のため、成果1（業績評価）及び成果2（予算要求）に関するワーキング・グループ（BAPPENAS 開発予算配賦局・セクター部局、及びパイロット省庁）、並びに成果3（予算査定）に関するワーキング・グループ（BAPPENAS 開発予算配賦局・セクター部局）を設立する。

1.4 プロジェクトの対象地域及び裨益者

- (1) プロジェクトの対象地域：インドネシア国全体（但し、活動拠点はジャカルタ）
- (2) 直接受益者：BAPPENAS、MOF、MOHA、パイロット省庁²の職員
- (3) 間接受益者：全セクター省庁、全地方政府³

1.5 協力期間

変更前：2014年9月～2017年7月（3年間）

変更後：2014年9月～2017年11月（3年4ヵ月間）

² パイロット省庁は、次の7省庁である。教育・文化省、保健省、農業省、公共事業・住宅省、環境・林業省、法務・人権省、海洋・水産省。

³ 第1年次では、北スマトラ州、及びジョクジャカルタ特別州がパイロット州として選定された。第2年次には、西ヌサテンガラ州、中スラウェシ州、ワカトビ県、及びビマ県がパイロット地方政府として選定された。

2 プロジェクトの活動

プロジェクト開始から完了までの進捗は以下のとおりであった。

2.0 各成果に共通する活動

合同調整委員会(I)の開催

BAPPENAS は JICA と協力し、2014 年 10 月 15 日に第 1 回合同調整委員会を開催した。議長である、BAPPENAS 開発予算配賦局のエルウィン局長から本プロジェクト実施の背景及び期待する成果について説明があった。

合同調整委員会(II)の開催

第 2 回合同調整委員会はプロジェクト開始 6 ヶ月後の 2015 年 3 月 4 日に開催された。同会合では、専門家チームからプロジェクト全体の進捗報告と今後の活動計画が発表され、重要課題についての率直な意見交換が行われた。BAPPENAS 開発予算配賦局は、いくつかの省庁を選び、実際の省庁年次計画書を対象として現状分析することの必要性を指摘した。専門家チームに年次計画書のデータが提供されることが約束された。

合同調整委員会(III)の開催

第 3 回合同調整委員会 2015 年 11 月 25 日に開催された。同会合では、専門家チームから、プロジェクトの進捗及び成果についての報告、並びに今後の活動計画が発表され、続いて重要な課題についての率直な意見交換が行われた。BAPPENAS 開発予算配賦局からは、大統領の意向に基づき、BAPPENAS の役割強化に向けた法令が準備されている情報提供があった。さらに、専門家チームに対しては、プロジェクトのパイロット省庁に対するコンサルテーションを強化し、次期年次計画書の質の改善を図るよう要請があった。

JICA 運営指導調査団

2016 年 2 月 23 日から 26 日にかけて、JICA 産業開発・公共政策部富澤団長の率いる JICA 運営指導調査団が、プロジェクトの進捗確認を目的としてインドネシアを訪問した。調査団の滞在中、プロジェクトに関係する政府機関と協議を行った。その協議結果に基づき、専門家チームに対して、PDM の改訂を含む提言を行った。

合同調整委員会(IV)の開催

第 4 回合同調整委員会は、上記の運営指導調査団の帰国直後、2016 年 3 月 11 日に開催され、主要議題の一つとして PDM 改訂が議論された。運営指導調査団と BAPPENAS 開発予算配賦局との覚書を参照しながら、成果 3 の外部条件に一文を追記することが合意された。また、BAPPENAS モニタリング・評価及び開発管理システム報告局の職員である Graha 氏が、2016 年の 9 月から 10 月にかけて「評価サミット」を開催する計画があることを述べた。

第 2 次 JICA 運営指導調査団

2017 年 3 月 20 日から 24 日にかけて、坂野太一団長率いる第 2 次 JICA 運営指導調査団が、プロジェクトの進捗確認を目的としてインドネシアを訪問した。調査団はその滞在中に、財務省、大統領府、BAPPENAS を訪問し、プロジェクトの進捗について協議を行った。さらに、直前に実施された政府による計画予算フレームワーク改訂を受け、プロジェクト期間延長の可能性について BAPPENAS 開発予算配賦局と協議した。

合同調整委員会(V)の開催

第 5 回合同調整委員会が 2017 年 5 月 26 日に開催され、主要議題の一つとしてプロジェクト期間の延長について協議した。初めに専門家チームから、プロジェクトの進捗及び成果についての報告が行われた。続いて BAPPENAS 開発予算配賦局局長より、新たに公布された政府規則(PF

NO. 17/2017)について説明があった。この規則は計画と予算の一貫性確保に関するものである。同局長によれば、BAPPENASにはプロジェクト・プロポーザルの予算査定に関する明確な権限が与えられるとのことであった。プロジェクト・プロポーザルの査定は BAPPENAS にとって重要な職務であり、JICA にプロジェクト期間延長を申し入れた理由は、これへの支援を求めるためとの説明があった。これを受け、JICA インドネシア事務所の高樋次長は、プロジェクト期間延長に必要な手続きに向けて検討を進めると回答した。

合意、署名された一連の議事録については、付録④を参照されたい。

開発パートナーとの協働

豪 AIPEG プロジェクトとは、BAPPENAS 開発予算配賦局に対する支援活動に重複・齟齬がないよう、定期的に情報交換を行っている。とりわけ両プロジェクトは、総務的、及び専門的なアウトプット・アウトカムの標準化について緊密な協働を行ってきた。AIPEG の資金支援により開発された、ウェブ・ベースのアプリケーションを改良するための仕様書の共同策定はその最良の例である。これは、1) 計画・予算のアウトプット・アウトカムの統合、2) セクター省庁のアウトプット・アウトカム数の合理化、3) 細事業予算の省レベルまでの自動集積、4) アウトプット・アウトカムの業績指標の改善促進、を意図している。

加えて、豪 GPF の枠組みで財務省に派遣されている豪財務省職員との連絡・調整を行った。また、プロジェクトの前半には世銀の公共財政管理専門家と密に連絡を取り、開発パートナー定例会合に出席した⁴。

2.1 成果 1：業績評価

合同ワーキング・グループの設置

成果 1 に係る活動として、まず選定されたセクター省庁にて合同ワーキング・グループを設置し、活動計画を作成することが想定されていた。しかしながら、セクター省庁を交えたこの合同ワーキング・グループは正式には設立されなかった。代わりに、BAPPENAS セクター部局と開発予算配賦局によって、プロジェクトのタスクフォースが 2015 年 2 月に設立され、プロジェクトの活動に関与する体制となった。このタスクフォースのメンバーである BAPPENAS の部局には、以下が含まれる。

<タスクフォースメンバー>

- 開発予算配賦局 (DFA)
- 保健・公衆栄養局
- 教育局
- 国家機構局
- 法務・人権局
- 協同組合・中小企業局
- 貧困削減局
- 国庫・通貨分析局
- 工業・技術・観光・創造経済局
- 森林・水資源保全局
- 海洋・水産局
- 水路・灌漑局
- 運輸局
- 地域開発局
- 特定・条件不利地域局
- 開発資金・計画局
- 地域開発業績評価局
- 評価システム・開発業績報告局

⁴ 2015 年 6 月以降、世銀インドネシア事務所は中央政府に対する PFM 支援を縮小し、多くの international experts が離任した。そのため、世銀が朱さんしていた開発パートナー会合は開催されなくなった。

タスクフォース会合はプロジェクト期間中に度々開催され、ガイドライン作成等に係る活動計画についての議論が行われた。さらに、タスクフォースのメンバーはプロジェクトが主催する MTEF-PBB フレームワークセミナーに出席し、ガイドライン草案の作成過程に参加した。

プロジェクトの開始時点で、BAPPENAS がセクター省庁による合同ワーキング・グループを設立しなかった理由は2つある。第一は、専門家チームに対して、セクター省庁に対して実務のコンサルテーションを行う前に、ガイドラインをより実務的な内容に修正することを求めたからである。当初は、専門家チームは本プロジェクトの前フェーズで作成されたガイドラインやマニュアルを用いて、セクター省庁にコンサルテーションを行うことが想定されていた。だが BAPPENAS は、前フェーズのガイドラインやマニュアルは、PBB に関する理論的な整理には大いに役立ったものの、そのままでは実務のコンサルテーションには利用できないと判断し、その改訂作業をまず専門家チームに依頼した。改訂版のガイドラインでは、実際の計画文書から様々な事例を取り上げ、これらをどのように修正すべきか具体的な提案が記載されているべきと考えられた。そこで、専門家チームは、PBB ガイドラインの改訂作業にまず注力することになり、セクター省庁へのコンサルテーションは改訂作業がひと段落するまで先延ばしされることとなった。

第二の理由は、セクター省庁へ技術支援を行う前に、BAPPENAS 職員自身の PBB 枠組みについての理解を徹底させることを、BAPPENAS 側が専門家チームに求めたことである。前フェーズ期間中に PBB の枠組みについて様々なセミナーやワークショップが開催されたが、BAPPENAS 職員の中にも依然として理解が十分でない者がみられた。特にセクター部局の職員は、担当のセクターの省庁の職員に助言する上でも、PBB フレームワークについて正しく理解していることが不可欠であった。そこで、専門家チームは、セクター省庁の職員にコンサルテーションをする前に、まず BAPPENAS 職員を対象とした能力強化を進めることとなった。

タスクフォースメンバーとの数々の協議を経た後、2015年9月には PBB ガイドライン草案が取りまとめられ、セクター省庁を対象に披露する準備が整った。そこで、9月30日にパイロット省庁の計画局の職員を対象として第3回目の MTEF-PBB セミナーが開催され、同草案の内容が紹介された。セクター省庁からの参加者は、同草案の内容を吟味し、11月17日に実施される第四回目の MTEF-PBB セミナーの場で、コメントを提示することが求められた。セミナーでのコメントを受けて、専門家チームはガイドラインの最終案を作成した。

BAPPENAS はプロジェクトの支援対象となるセクター省庁として次の6省を選定した。選定基準は、第一に予算規模が大きいこと、第二に様々な業務形態が含まれていることであった。2016年3月に開催された第5回 MTEF-PBB セミナーからは、パイロット省庁に海洋・水産省を追加した。同省はプログラムの策定において大きな改革を実施していたため、パイロット省庁に追加して、その経験を共有してもらうことは有益であると判断したためである。専門家チームは、残りのプロジェクト期間中、これら7セクター省庁を対象に継続的に活動を実施することになった。

- 教育・文化省
- 保健省
- 農業省
- 公共事業・住宅省
- 環境・林業省
- 法務・人権省
- 海洋・水産省（2016年3月以降）

BAPPENAS 開発予算配賦局は2016年4月に、2017年度の各省年次計画書（Pedoman Penyusunan Renja-KL Tahun 2017⁵）作成に向けてガイドラインを公開した。PBB ガイドラインの主要部分が本公的文書において採用された。専門家チームは、PBB ガイドラインと BAPPENAS のガイドラインを用いて、パイロット省庁に実務コンサルテーションを提供した。

7つのパイロット省庁のうち農業省及び法務・人権省は、PBB ガイドラインに対してとりわけ強い興味を示した。そのため、両省から2つの総局が本プロジェクトの「パイロット総局」とし

⁵ <https://www.bappenas.go.id/files/Renjaki/2017/Pedoman%20Penyusunan%20Renja-KL%20Tahun%202017.pdf>

て選出された。農業省からは農業インフラ総局、法務・人権省からは矯正総局が選ばれた。専門家チームはこれら2総局に対して、2015年11月から集中的かつ継続的な支援を行った。

パイロット省庁にコンサルテーションを実施する前に、専門家チームは BAPPENAS 計画局 (ORTALA) に対しても実務コンサルテーションを提供した。ORTALA 職員との毎週のミーティングを通して、PBB ガイドラインの方法論に基づき、BAPPENAS の年次計画を改善する方策について協議した。その経験はORTALA 職員によって第四回 MTEF-PBB セミナーにて発表された。

MTEF-PBB フレームワークセミナーの実施

プロジェクト期間を通じて、MTEF-PBB フレームワークセミナーは7回実施された。セミナーでは参加者によって、PBB ガイドラインをより実務的なもの、政府職員にとって使い勝手の良いものにするにはどうすべきかについて議論された。第一回から第七回までのセミナーの内容と参加者については下記のとおりである。

第1回 MTEF-PBB セミナー

第1回 MTEF-PBB セミナーはプロジェクトが開始して4か月後の2014年12月に実施された。ここでは、「インドネシアの業績評価型予算編成フレームワークの中における業績指標の改善」をテーマに、基本用語を解説するとともに、演習を通じて基本概念についての議論を行った。BAPPENAS 開発予算配賦局及びセクター部局、国家機構・行政改革省、並びに開発パートナー（豪州及び世銀）から30名を超える参加があり盛況であった。なお、出席者の得られなかった財務省については、翌週に専門家チームが予算システム局を訪問し、同じ資料を用いた発表を行った。

こうしたワークショップでの議論を踏まえ、業績評価に基づく予算編成ガイドラインの作成を進めている。正式名称は「業績評価予算：省庁レベルのアウトプット、アウトカム、及び業績指標作成のためのガイドライン」である。2015年2月に、BAPPENAS 開発予算配賦局と財務省予算システム局に対して、第一草稿を提出した。両局からのコメントを踏まえ、第2草稿が作成され、2015年3月の第2回合同調整委員会にて参加者に提示された。

第2回 MTEF-PBB セミナー

MTEF-PBB セミナーの第2回目は2015年7月に開催された。参加者は BAPPENAS のタスクフォースメンバー及び、豪 AIPEG プロジェクトのコンサルタント等であった。このセミナーの主なテーマは、PBB ガイドラインの改訂版を検討すること、及び2016年版のセクター省庁の年次計画書 (*Renja*) のレビュー結果を報告することであった。専門家チームが改訂版の内容を紹介し、参加者からコメントを聴取した。コメントの中には、PBB ガイドラインと財務省の ADIK⁶、国家機構・行政改革省の LAKIP⁷の整合性を確保すべきというものがあった。

2016年版の年次計画書のレビューについては、教育・文化省、公共事業・住宅省、運輸省、環境・林業省、工業省、財務省の計画書が対象となって進められ、セミナーでその結果が報告された。特にアウトプット、アウトカム及び指標については是非が検討された。それぞれの記述の問題点が整理され、修正案が提示された。

⁶ ADIK: Arsitektur dan Informasi Kinerja (Architecture and Performance Information)

⁷ LAKIP: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Performance Accountability Report of Government Agencies)

Box 1 : セクター省庁の年次計画書におけるアウトプット、アウトカム及び指標記述の問題点

専門家チームは複数のセクター省庁の最新版年次計画書を入手し、アウトカムとアウトプット及びそれぞれの指標を分析した。こうした分析に基づき、記述上の問題点を整理し、対応策についてまとめ、第二回 MTEF-PBB セミナーでこれを発表した。例えば、アウトプット及びアウトプット指標に関し、次のように問題点と対応策を整理した。

(1) アウトプットの記述についての問題点と対応策

- 活動目的をアウトプットの記述に使っている
 - ガイドラインに従って記述を修正する。当該部門の外部者に対して提供される財やサービスのみをアウトプットとして簡素に記述すべき。
- インプットや事業内容をアウトプットとして使っている。階層的な混乱がある。
 - ガイドラインに従って記述を修正する。当該部門の外部者に対して提供される財やサービスのみをアウトプットとして簡素に記述すべき。
- 記述が長すぎる
 - 記述を短縮する。アウトプットの記述はせいぜい5～8語までが望ましい。
- 一つの記述に複数のアウトプットが混在している。
 - 中間(intermediate)アウトプット、内部向け(internal)アウトプットは含めない。同様のアウトプットは一つの記述としてまとめる。
- アウトプットの記述が明瞭でない。
 - 当該部門の外部者に対して提供される財やサービスのみを、アウトプットとして簡素に記述すべき。

(2) 業績指標の記述についての問題点と対応策

- 階層的な混乱がある。活動目的が指標の記述に混在している。中間(intermediate)アウトプット、内部者向け(internal)アウトプットに関する指標が含まれている。
 - 中間(intermediate)アウトプット、内部者向け(internal)アウトプットに関する指標は含めない。業績評価の対象となるのは、当該部門の外部者向けに提供される財やサービスのみである。
- 指標がアウトプット内容に関連していない、両者が論理的につながっていない。
 - アウトプットと明確につながる指標を記す。「quantity (量)」、「quality (質)」、「timeliness (適時性)」、「cost (コスト)」の観点から、指標を再検討する。
- 測定が難しい指標となっている。主観的な概念を測る指標が記されており、どのように業績を測るのか示されていない。
 - ガイドラインに従って指標を修正する。
- 複数の変数が一つの指標に混在している。
 - 一つの指標には変数は一つであるべき。変数が複数あるなら指標もそれぞれに分ける。
- 指標の記述が明確でない。何をどのように図る指標なのか理解できない。
 - 指標の定義を改めて検討する。
- 目標数値が指標の中に含まれている。
 - 目標数値は指標から取り除く

第3回 MTEF-PBB セミナー

2015年9月には、PBBガイドラインの草案の内容が確定した。そこで BAPPENAS は専門家チームに対して、この草案をセクター省庁に提示するための場を設けることを求めた。そこで 2015年9月30日に第3回目の MTEF-PBB セミナーが開催された。6セクターの省庁及び、財務省の計画局に対して招待状が送付され、保健省、教育文化省、公共事業・住宅省と、法務・人権省の代表者がセミナーに出席した。タスクフォースメンバーを含む BAPPENAS のセクター部局の職員も参加した。

セミナーでは PBB ガイドラインの最終草案の内容が参加者に対して提示された。さらに、年次計画書の総務的活動について標準的アウトプット仕様を導入する可能性について提案された。さらに、セクター省庁に固有の専門的、非総務的活動についても共通のアウトプットが適用できないかどうか専門家チーム側から問題提起があった。

セクター省庁からの参加者には、次回の第4回 MTEF-PBB セミナーまでに PBB ガイドラインについてのコメントを用意し、それをセミナーで発表して貰うことが求められた。さらに、保健省、教育文化省、法務・人権省からの参加者に対しては、ガイドラインに示された方法論に基づいて実際に年次計画書の一部を改訂してみることを要請された。その結果も第四回のセミナーで報告して貰うこととなった。



BAPPENAS と MenPAN による議事進行



専門家チームによる発表

第4回 MTEF-PBB セミナー

第4回目の MTEF-PBB セミナーは 11月17日に実施された。6セクター省庁の参加者から、PBB ガイドライン草案についてのコメントが提示された。さらに、教育・文化省、法務・人権省の参加者は、実際に同草案を利用して年次計画書の一部を改訂した経験について発表した。また、BAPPENAS の計画局 (ORTALA) も、同草案の試行した結果について局長から報告があった。



法務・人権省による発表



質疑応答と討議

Box 2： 第4回 MTEF-PBB セミナーの概要

まず BAPPENAS 開発予算配賦局の局長よりセミナー開会の挨拶があり、その後、BAPPENAS、法務・人権省、教育・文化省の三省庁の計画局より発表があった。

BAPPENAS の計画局 (ORTALA) からは局長が出席し、PI ガイドランに従って年次計画書を修正した経験について報告があった。同局長によれば、実践によって次の三点について理解が深まったとのことであった。

1. 省レベルでの業績の記述の簡素化
2. 標準的なアウトプットの使い方
3. 業績指標の記述の簡素化

また、BAPPENAS のアウトカムとアウトプットの記述について、修正前と修正後との比較対照があり、修正後の記述が如何に簡素化されたかが示された。アウトプットの記述に関しても、特に総務的業務を事例としながら、ガイドランに示された手法に従って、記述が如何に簡素化されたかが示された。

続いて法務・人権省は、アウトカム、アウトプットとその指標の修正状況について報告を行った。特に大臣官房、矯正総局、出入国管理総局の三つの総局を事例として、アウトカム、アウトプット及びそれぞれの指標がどのように修正されたかを示した。

教育・文化省も、新旧の対照表を用いながら、省レベルのアウトカムとアウトプットがどのように修正されたかを示した。記述が短縮され簡素化した事例が紹介された。だがこの省庁の場合、PBB ガイドラインの方法論が十分に活用されているとは見えなかった。

三省庁の発表を受けて、他省庁からの参加者もアウトカム、アウトプット及び指標の記述の修正方法について意見交換を行った。参加者の中からは、財務省により求められている予算書の構造 (ADIK) と BAPPENAS が求めている年次計画書の構造が異なっていることについて懸念が示された。これに対し JICA 専門家からは、PBB ガイドラインが財務省予算総局にも共有されていること、作成のプロセスで同局の見解が反映されていること、その結果、予算書、計画書の構造の間に不整合が無いことが示された。

第5回 MTEF-PBB セミナー

2016年3月に実施された第5回 MTEF-PBB セミナーには、BAPPENAS 及びパイロット省庁の職員が参加した。本セミナーでは海洋・水産省の計画局局長より、同省による 2016 年度年次予算作成方法が提示された。同省のプログラム及び組織再構築の経験が紹介され、参加者の間で議論された。その後、専門家チームが標準化されたアウトプットのリストを提示し、これを利用することでパイロット省庁がいかに年次計画書のアウトプットの記述を改訂できるかを説明した。さらに、海洋・水産省が本プロジェクトにおける 7 番目のパイロット省庁になることが決定された。

第6回 MTEF-PBB セミナー

第6回 MTEF-PBB セミナーは、特に海洋・水産省の職員を対象として 2016 年 8 月に実施された。同省は第5回 MTEF-PBB セミナーでパイロット省庁に選定されたばかりで、それ以前のセミナーに参加していないため、MTEF-PBB フレームワークに対する基本的な理解が不足していた。そのため、これまでに学んだ内容を共有する機会を設ける必要があると考えたものである。本セミナーで専門家チームは、PBB ガイドラインを用いて PBB の基本コンセプトを導入するとともに、同省の 2017 年度年次計画におけるアウトプットの記述に対して、所見と提案を示した。

第7回 MTEF-PBB セミナー

第7回 MTEF-PBB セミナーは、BAPPENAS 各局の計画担当職員向けに 2016 年 12 月に開催された。新たに設立された開発資金システム手続き局 (SISDUR) からセクター局に向けて、2017 年 1 月からの政府年次計画 (RKP) をいかに準備すべきが提示された。これまでの RKP から学んだことについても参加者の間で議論された。専門家チームは標準化されたアウトカム指標のリスト (NOICS) を提示し、これをセクター省庁から提出されたプロジェクト・プロポーザルの評価に活用する方法について説明した。

2.2 成果2：予算要求

新規事業予算要求書作成のためのガイドライン改訂

専門家チームは、予算づくりに関して、フィリピン、ニュージーランド、オーストラリア連邦政府及び州政府など、各国の取組みについて調査し、タスクフォース会合の場で提示及び協議した。加えて専門家チームは、現行の新規事業予算要求手続きに関する BAPPENAS 省令 (No. 1, 2011) についても精査した。さらに、省庁から BAPPENAS へ提出された新規事業予算要求書を数種類入手し、それらの問題点についても整理した。

新規事業予算要求書は BAPPENAS と財務省の双方が評価を行う。前者には新規事業案の開発目標達成における有効性を精査すること、後者には主に財務面の効率性を判断することが期待されていた。財務省は 2015 年以降、ADIK (Architecture and Performance Information) という新たな分析フレームワークを導入した。これは、予算書上の活動の論理構造を整理するフレームワークである。このフレームワークの導入により、予算書のパフォーマンス情報がより明確、妥当、かつ測定可能なものになることが期待された⁸。ADIK フレームワークの導入により、新規事業予算要求書の構成及び記述内容についても改訂することが必要となった。

専門家チームは新規事業予算要求書作成ガイドラインの改訂に関する提言書を作成し、タスクフォース会合にて協議した。BAPPENAS からは 2 種類の新ガイドライン作成の要請があった。一つは現行の新規予算要求規則を小幅に改訂したもので、もう一方は大幅に改訂し、PBB を全面的に包含したものである。専門家チームは 2015 年 4 月にこの提案書を BAPPENAS に提出した。しかし、提言書を受け取った後も、BAPPENAS は新規予算要求ガイドラインの改訂を進めることはなかった。その理由の一つは、財政難等の理由から、2015 年以降、インドネシア政府は新規予算要求書を受理しないと決定を下したことである。結局、ガイドラインは予定通りに最終化されなかった。そのため、専門家チームは改訂されたガイドラインを使用した活動を実施できなかった。

この問題は BAPPEAS 開発予算配賦局と JICA 運営指導調査団の間で 2016 年 2 月に協議された。運営指導調査団は同ガイドライン案の最終化を BAPPENAS に求めた。

国家優先プロジェクトのためのガイドライン開発

BAPPENAS は 2017 年度年次計画への適用を目指して、2016 年に国家優先事項に関する新たなフレームワークを導入した。2017 年度計画における国家優先事項として、以下に示した 23 の開発アジェンダが挙げられている。各国家優先事項は国家優先プログラムと呼ばれる 125 のプログラムから成り、また国家優先プログラムは 511 の国家優先アクティビティで構成されている。

2017 年度計画における国家優先事項リスト

1	Food sovereignty
2	Energy sovereignty
3	Maritime and Marine
4	Mental revolution
5	Border area
6	Underdeveloped regions
7	Health services
8	Education services
9	Inter-group revenues
10	Villages and Rural Areas
11	Housing and Settlement
12	Stability of Security and Order

⁸ ADIK は、各省の年次予算書においてインプット、活動、アウトプット、アウトカムの四者のロジックモデルを明確に記述することを目的として導入された。予算書の中でインプットやアウトプットに概念に混乱が散見されたこと、雑多なアウトプットが提示される傾向があったことなどが、その導入の背景であった。

13	Regulatory reform, Certainty and Law Enforcement
14	Consolidation of Democracy and Effectiveness of Diplomacy
15	Bureaucratic Reform
16	Urban
17	Acceleration of Growth Industrial and Economic Zone (SEZ)
18	Tourism development
19	Improvement of Investment Climate and Business Climate
20	The increase in Non-Oil Exports
21	Development of National Connectivity
22	Fiscal reform
23	Agrarian reform

省庁の年次計画はプログラム、アクティビティ、コンポーネントで構成されていたが、この新フレームワーク導入により、各省はアクティビティと国家優先事項の論理的なつながりを示すよう求められることになった。新規、継続を問わず、省庁による全ての活動は、国家優先事項への貢献度合いによって評価されることになった。これら 23 の開発アジェンダは、2015 年に発表された大統領の公約と深く結びついている。そのため、当フレームワークを用いることで、BAPPENAS は省庁の活動が国家優先事項に効果的に貢献しているかどうかを、容易に判定できると期待された。

しかし、国家優先事項に貢献している省庁の活動を特定することは、予想したほど容易なことではなかった。国家優先事項やそのプログラム及びアクティビティは必ずしも明確に定義されておらず、しばしば省庁によって幅広く解釈されていた。また省庁は優先的な活動には多くの予算が付くと考え、多くの活動を国家優先事項と深く紐付いていると主張する傾向があった。さらに BAPPENAS も、省庁の活動と国家優先事項の関係を査定する明確なガイドラインを持っておらず、2016 年の予算策定及び評価には混乱と不明瞭さがあった。そのため、次年度の年次計画策定を前にして、プロセスの改善が求められた。

2017 年になると、BAPPENAS は国家優先事項とそのプログラム及びアクティビティの数を大幅に削減し、国家優先事項は 10 項目のみとなった。代わりに、新たなコンセプトとして国家優先プロジェクトがフレームワークに追加され、各国家優先アクティビティに複数の国家優先プロジェクトが紐づけられた。国家優先プロジェクトの数は全部で 600 以上あり、そのスコープやターゲットはより明確に定義づけられた。さらに、セクター省庁は計画書及び予算書にプロジェクトを明記し、国家優先プロジェクトとのつながりを示すよう求められた。

2018 年度計画における国家優先事項リスト

1	Education
2	Health
3	Housing and Settlements
4	Business Promotion and Tourism
5	Energy Security
6	Food security
7	Poverty Reduction
8	Infrastructure, Connectivity, and maritime
9	Regional development
10	Politics, Defense and Security

そして BAPPENAS は専門家チームに対し、省庁によるプロジェクトの策定及びその査定に関する新たなガイドラインの作成を要請した。これを受け専門家チームは、BAPPENAS 開発予算配賦局及び複数のセクター部局と幅広く協議し、2017 年 3 月に同ガイドラインに対する提言書を作成した。

更に BAPPENAS は、同提言書に基づくガイドライン草案作成を支援するよう専門家チームに要請した。本件は 2017 年 3 月の JICA 運営指導調査団に対しても提示された。その後 JICA は、ガイドライン草案作成支援のためにプロジェクト期間を 2017 年 10 月まで延長することで合意した。

2.3 成果 3：予算査定

予算査定のためのアウトカム及びアウトプット枠組みの構築

専門家チームは、これまでアウトプットとアウトカムの枠組みに関する支援を継続して行っており、それにより予算の査定も円滑に行うことが可能となると考えている。さらに、専門家チームは、特に現行のアウトプット及び業績指標の定義を精査するとともに、類似のアウトカムを目標とするアウトプット・プログラム間の比較を可能とする、アウトカム分類枠組みを構築してきた。

業績評価で重要となるこれら 3 つの要素（アウトカム、アウトプット、アウトプット指標）に関して、正確且つ首尾一貫した枠組みが用意されている必要がある。さもなければ、総合的で論理一貫した予算査定は難しい。そのため、専門家チームは UN 等が定める政府の機能分類（COFOG）に整合したアウトカム分類枠組みを実現できるよう、AIPEG による予算ソフトウェアの開発を支援した。アウトプットは、この枠組みによりまとめられ、成果指標が改善されることが期待された⁹。

さらに専門家チームは、予算査定に係る討議資料を作成した。本討議資料は、MTEF や Forward Estimates、新規予算要求、アウトカム指標、アウトプット指標等の予算査定に係る様々な要素について解説している。財務省、BAPPENAS、国家機構・行政改革省において、継続的に参照されるべきものである。本討議資料を参照することで、本プロジェクトによるこれまでの予算要求、リザルト・チェーンや KPI の改善に係る活動が強化されることが期待される。

Box 3: 予算査定に係る「討議資料」の概要

本討議資料は、予算査定に係る「予算準備」から「予算承認」、「予算執行」、「予算執行評価」までのステップを確認し、それぞれのステップにおける BAPPENAS と財務省の役割を整理している。予算査定プロセスにおける業績評価予算制度に関する基本的な概念も解説されている。また、予算査定の際に留意すべき事項として次が挙げられている。

- ・ 政府支出に政府の政策や優先度を反映させる。
- ・ アウトカム発現に向けて最大の効果を発揮できるように資金を配分する
- ・ 資金活用の効率性を重視する
- ・ マクロ経済目標の達成に留意する

また本資料は、国レベルでの包括的なアウトカム分類枠組みを構築することの重要性を改めて指摘している。こうした枠組みがあると、類似のアウトカムを目標とするアウトプットやプログラムの業績を比較することが容易になる。さらに、政府の優先度が変化するような際にも、各省庁のアウトカムと政府の優先課題とをリンクさせる上で好都合となる。

BAPPENAS は 2016 年 1 月より「SIMU (*Sistem Informasi Multilateral*)」と呼ばれる新しい計画手法を導入し、各省に提案事業と国家優先事項 (National Priorities) との間の因果関係をより明確に示すことを要求した¹⁰。専門家チームは、SIMU の導入により、BAPPENAS における予算査定のプロセスが変化すると受け止めたが、BAPPENAS 職員の多くは、同手法を実務に活用することに困難

⁹ AIPEG チームは年次計画書（及び年次予算書）の作成のための IT アプリケーションシステムを作成した。このシステムを用いると、セクター省庁は自らの活動に最も適したアウトプット、アウトカムをドロップダウンメニューの選択肢の中から選ぶことになる。専門家チームに対しては、このドロップダウンメニューの中のアウトプット、アウトカムの選択肢の記述を改善する支援が求められた。

¹⁰ 各省の年次計画書の添付資料として作成されたもの。各局の活動が国家優先事項のどれに貢献するものなのか整理した対照表である。国家優先事項そのものが広く定義されていたこと、「貢献」の解釈が関係者により様々であったことから、有意義に活用されることはなかった。

を覚えていることが分かった。そのため、専門家チームは2016年12月にSIMUの活用策について協議するワークショップを開催した。BAPPENASの開発予算配賦局、モニタリング・評価及び開発管理システム報告局の他に、新設の開発資金システム手続き局（*Sisdur*）職員も参加した。

同ワークショップでは、セクター省庁の事業をSIMUの枠組みの中で整理するアプローチが協議された。その方策として、国家優先事項を標準的なアウトカム指標と結びつける可能性が専門家チームより提案され、NOICS (National Outcome Indicators Classification System)¹¹の概念が紹介された。

2.4 成果4：経験共有

本プロジェクトの開始時点では、諸外国でのPBBの経験が中央政府関係者の間で十分に共有されていない、BAPPENASと州政府とのコミュニケーションが十分でなく、中央政府での取組みが地方政府に伝わっていないという課題が指摘されており、プロジェクト目標達成に向けた懸念の一つであった。この課題に対処するため、本プロジェクトでは中央政府及び州政府を対象に複数回の経験共有セミナーを開催し、前者ではインドネシアに適用すべきMTEF-PBBに関する第三国の経験・知見を学ぶこと、後者では、中央政府におけるMTEF-PBB改革の変遷について、また州政府の開発計画と中央政府の政策優先課題の一貫性を確保するための情報共有を行った。

中央経験共有セミナー

第1回経験共有セミナー（中央）

第1回経験共有セミナーは、2015年2月5日に、ジャカルタ市内サリパンパシフィックホテルを会場として開催された。BAPPENAS開発予算配賦局職員を招いたところ、招待者全員がセミナーへ出席し、出席者は24名であった。

セミナーは大きく2部で構成されており、前半では、業績評価予算と管理会計について、「業績予算1」担当の坂野専門家が発表を行った。公共セクターにおける管理会計に関して概念を紹介した後、「活動基準別費用計算 (Activity Based Costing: ABC)」や「活動基準別管理 (Activity Based Management: ABM)」、「バランスド・スコア・カード (Balanced Score Card: BSC)」等の管理手法、及び第三国における経験について発表した。セミナー後半では、専門家チームが作成したPBBガイドライン第一草稿の主要ポイントについて、総括の三井久明が発表・意見交換をした。

第2回経験共有セミナー（中央）

第2回経験共有セミナーは、2015年8月27日ジャカルタ市内アクマニホテルで開催された。セミナー開催の目的は、1) ニュージーランド視察参加者による発表、2) 専門家チームによるBAPPENAS 2016年年度計画書 (Renja) 分析結果についての報告、3) 専門家チームが作成したPBBガイドライン案の構成に関する発表を行うことであった。

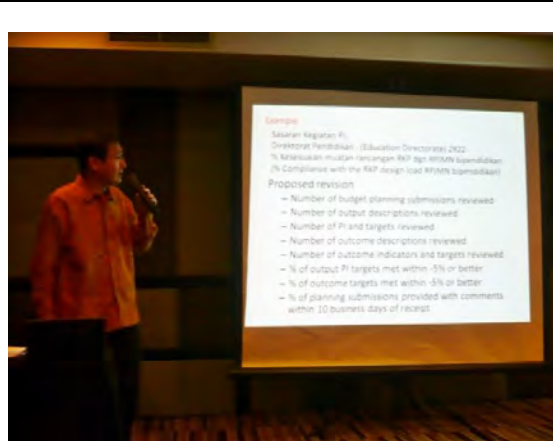
セミナーへは、BAPPENAS開発予算配賦局職員及びタスクフォースメンバー、またニュージーランド視察に参加したBAPPENAS、財務省、国家機構・行政改革省の職員が招待され、21名が出席した。セミナーの議題を以下の表に記す。

議題	発表者/ファシリテーター
1. 開式の辞	
2. ニュージーランド視察の振り返り	スマリヤンドノ (BAPPENAS) 坂野太一 (業績予算1)
3. BAPPENAS 2016年度年度計画書 (Renja) 分析結果	三井久明 (総括/PFM)
4. PBBガイドライン修正案	三井久明 (総括/PFM)
5. 閉会の辞	

¹¹ 国際的な行政機能の分類であるCOFOGの整理に基づき、行政政府のアウトカムとその指標を整理したもの。インドネシア政府の行政活動を精査したうえで、最終的に687個の指標を提案した。



ニュージーランド視察についての発表



ガイドライン修正案についての発表

第3回経験共有セミナー（中央）

第3回経験共有セミナーは、2016年12月13日午前、ジャカルタ市内ロイヤルクニンガンホテルで開催された。目的は、日本における計画策定、行政評価と官民連携等の経験を共有することであり、同年9月から10月にかけて実施された本邦研修（後述）に参加した職員の代表が、研修を通じて学んだ事柄を発表した。また、日本より国連地域開発センター（UNCRD）の山川氏を講師として招聘し、我が国のモニタリング評価実務についての講義をして頂いた。講義の後、参加者から数多くの質問があった。

本邦研修参加者を中心に、BAPPENASより開発予算配賦局、開発資金システム手続き局、開発資金計画向上局、並びに官民連携推進局、パイロット省庁より計画局職員の計14名が参加した。セミナーの議題を以下の表に記す。

議題	発表者
1. 開会の挨拶	
2. 研修成果1：計画策定と行政評価	Mrs. Wulandari (BAPPENAS 開発予算配賦局) 山川高英氏 (招聘講師、UNCRD)
3. 研修成果2：官民連携	Mr. Mohammad Taufiq Rinaldi (BAPPENAS 官民連携推進局)
4. 閉会の挨拶	



計画策定と行政評価についての発表



UNCRD 山川氏による講義

第4回経験共有セミナー（中央）

第4回経験共有セミナーは、2017年4月18日の午前、ジャカルタ市内ロイヤルクニンガンホテルで開催された。開催目的は、2016年10月に実施されたインドへの第三国視察の経験共有であり、参加者の代表が視察を通じて学んだ事柄を発表した。インドとインドネシアの計画・予算の仕組みが比較され、参加者からは数多くの質問が挙げられた。閉会の辞においては開発予算配賦局のエルウィン局長から、BAPPENASが東南アジア諸国のための計画・予算に係るナレッジセンターをインドネシアに設立する計画が発表された。

BAPPENAS より開発予算配賦局、開発資金システム手続き局、並びにモニタリング・評価局の職員、計 12 名が参加した。セミナーの議題を以下の表に記す。

議題	発表者
1. 開会の辞	Mr. Erwin Dimas, Director, BAPPENAS DFA
2. インド視察の振り返り	Mr. Tri Wibobo, BAPPENAS DFA Ms. Rina Asriyani, BAPPENAS DFA
3. 閉会の辞	Mr. Erwin Dimas, Director, BAPPENAS DFA



BAPPENAS によるインド視察についての発表

インド視察についての発表

パイロット州での経験共有セミナー

第 1 年次

北スマトラ州メダンでは、州政府各機関関係者（州知事オフィス、主要セクター局）を招き、2015 年 10 月 6 日と 11 月 10 日の 2 回、経験共有セミナーが実施された。本経験共有セミナーの目的は、1) 中央政府における計画予算改革についての経験共有、2) 地域開発戦略課題の精緻化を通じた中央-地方計画予算のより良い調和に向けた方策の提案、3) 州政府各機関の中期開発計画、年次計画を用いた 2) の実地演習、であった。参加者はそれぞれ 66 人と 42 人であった。

本セミナーのテーマについては、国家機構・行政改革省及び内務省も高い関心を示したことから、共同開催を企図していたが、業務多忙により両省からの参加を得ることはできなかった。

セミナーの議題は次のとおり。

議題	発表者/ファシリテーター
第 1 回セミナー（10 月 6 日）	
開式の辞	Pak Ismail Sinaga, Secretary of BAPPEDA Pak Sumariyandono, BAPPENAS DFA
中央政府における計画予算改革	Pak Tri Wibowo, BAPPENAS DFA
Discussion and Q&A	Pak Sumariyandono, BAPPENAS DFA
地域開発戦略課題の精緻化を通じた中央-地方計画予算のより良い調和に向けた方策提案	Pak Irianto, JICA Expert Team
Discussion and Q&A	Pak Sumariyandono, Pak Ismail Sinaga and Pak Irianto
閉会の辞	Pak Ismail Sinaga, Secretary of BAPPEDA

第 2 回セミナー（11 月 10 日）	
開式の辞	Pak Tri Wibowo, BAPPENAS DFA
中央-地方計画予算のより良い調和に向けた方策提案（前回の振り返り）	Pak Irianto, JICA Expert Team
グループ演習内容の説明	Pak Irianto, JICA Expert Team
グループ演習	Provincial Government Offices
閉会の辞	Pak Tri Wibowo, BAPPENAS DFA



北スマトラ州 BAPPEDA による開式の辞



北スマトラ州政府各機関からの参加者



北スマトラ州 BAPPEDA 局長への表敬訪問 (DFA 局長)



グループ演習

北スマトラ州と同様に、ジョグジャカルタ特別州もパイロット州に選定された。推薦した国家機構・行政改革省関係者によると、ジョグジャカルタ特別州は業績予算の地方政府への導入における好事例であり、高く評価しているとのことであった¹²。そのため、11月23日に開催された経験共有セミナーでは、北スマトラ州の第一回セミナーの議題に加え、ジョグジャカルタ特別州政府とスレマン県の事例紹介のセッションが追加された。州 BAPPEDA 局長を始め、ジョグジャカルタ州政府各機関とスレマン県 BAPPEDA から、総計 76 名が参加した。

中央政府からは、BAPPENAS 開発予算配賦局に加えて、同地域開発局 (e-Musrenbang 担当部局)、国家機構・行政改革省からの参加があった。

第 2 年次

専門家チームと BAPPENAS 開発予算配賦局は、2016 年 9 月 1 日に西ヌサテンガラ州マタラムにおいて、州政府各機関関係者を招いた経験共有セミナーを実施した。本経験共有セミナーの目的は、1) 中央政府における計画予算改革についての経験共有、並びに 2) 西ヌサテンガラ州政府の計画予算策定プロセスの共有、であった。参加者は 49 名であった。

同様に、中スラウェシ州パルーにおいても、2016 年 9 月 29 日に経験共有セミナーが開催され、同州政府各機関関係者 84 名が参加した。セミナーの目的、及び内容は西ヌサテンガラ州と同様であるが、当セミナーでは中スラウェシ州 BAPPEDA 局長自ら議長を務め、州政府の計画予算策定における取組みについての発表を行った。

セミナーの議題は次のとおり。

¹² 地方政府の中には、業績評価予算制度を独自で導入しているところもある。ジョグジャカルタ特別州はこの一例であり、その経験を他州に広めるためジョグジャカルタをパイロット州に含めることを、国家機構・行政改革省から提案された。

議題	発表者/ファシリテーター
西ヌサテンガラ州セミナー（2016年9月1日）	
開会の辞	Ibu Ratna Tunjungluwih, Head of Social Affairs of BAPPEDA West Nusa Tenggara Province
中央政府における計画予算改革	Pak Sumariyandono, BAPPENAS DFA
Discussion and Q&A	Pak Sumariyandono, BAPPENAS DFA
2017年度政府年次計画（RKP 2017）の構想と手法	Pak Tri Wibowo, BAPPENAS DFA
Discussion and Q&A	Pak Tri Wibowo, BAPPENAS DFA
2017年度政府年次計画（RKP 2017）の仕組みと過程	Pak Fikri Muslim, BAPPENAS DFA
Discussion and Q&A	Pak Fikri Muslim, BAPPENAS DFA
2017年度地方政府年次計画（RKPD 2017）の策定について	Head of Control and Evaluation of BAPPEDA West Nusa Tenggara Province
Discussion and Q&A	Head of Control and Evaluation of BAPPEDA West Nusa Tenggara Province
閉会の辞	Pak Sumariyandono, BAPPENAS DFA

中スラウェシ州セミナー（2016年9月29日）	
開会の辞	Pak Patta Tope, the Head of Bappeda Central Sulawesi Province
中央政府における計画予算改革	Pak Firmansyah, BAPPENAS DFA
中スラウェシ州地域開発における、活動の優先順位付けに関する取組み	Pak Patta Tope, the Head of Bappeda Central Sulawesi Province
Discussion and Q&A	Pak Patta Tope, the Head of Bappeda Central Sulawesi Province
2017年度政府年次計画（RKP 2017）の構想と手法	Pak Tri Wibowo, BAPPENAS DFA
Discussion and Q&A	Pak Tri Wibowo, BAPPENAS DFA
2017年度政府年次計画（RKP 2017）の仕組みと過程	Pak Fikri Muslim, BAPPENAS DFA
Discussion and Q&A	Pak Fikri Muslim, BAPPENAS DFA
閉会の辞	Pak Firmansyah, BAPPENAS DFA



西ヌサテンガラ州での経験共有セミナー



中スラウェシ州での経験共有セミナー



さらに、南東スラウェシ州ワカトビ県（12月1日）、及び西ヌサテンガラ州ビマ県（12月21日）においても、同様のセミナーが開催された。

専門家チームと BAPPENAS 開発予算配賦局は、2017年5月23日に西ヌサテンガラ州マタラムのサンティカホテルにおいて、同地での第2回経験共有セミナーを開催した。州政府各機関関係者40名が参加した本経験共有セミナーの目的は、1）中央政府における HITS アプローチ¹³及び PBB についての経験共有、並びに2）2018年度政府年次計画（RKP）のコンセプト紹介、であった。セミナーの議題を以下に示す。

議題	発表者/ファシリテーター
西ヌサテンガラ州セミナー（2017年5月23日）	
開会の辞	Mr. Mahjulan, Head of Social and Culture Division of BAPPEDA West Nusa Tenggara Province (on behalf of the Head of BAPPEDA West Nusa Tenggara Province)
中央政府の計画予算に関する経験についての発表：2018年度政府年次計画（RKP）策定における、国家開発優先事項の管理強化に関する問題	Mr. Tri Wibobo, BAPPENAS DFA
Discussion and Q&A	
閉会の辞	Mr. Istiyono, BAPPENAS DFA

2.5 成果5：枠組みの強化

標準的アウトカム指標（NOIGS）

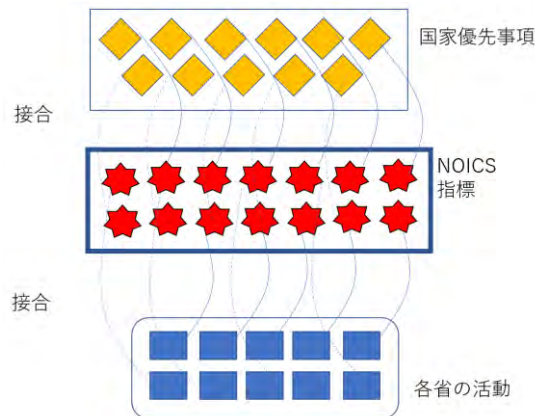
今日、インドネシアには様々な国家開発目標や優先事項・課題があり、それらは「*Nawa Cita*」、「中期国家開発計画（RPJMN）2015-20」、「大統領の公約」、「国家優先事項」¹⁴等に取りまとめられている。各省庁は自らのプログラムや事業がこうした優先事項等のどれに貢献するか、年次開発計画（*Renja K/L*）に示すことを求められている。ただ、こうした紐付けはさほど困難な作業ではない。というのも、こうした優先事項の多くは定義が曖昧であり、内容が重複しているからである。結果として、大半の事業が優先案件として分類されてしまう。もっとも、国家優先事項

¹³ HOLISTIC-INTEGRATIVE-THEMATIC-SPATIAL の頭文字をとったもの。特定地域のセクターが異なる複数の開発事業を、関係者が十分に調整しながら実施することを求めたもの。例えば、ある地域のプランテーション開発、道路建設、港湾整備等を整合的に実施し、農産物輸出を促進しようとする考え方。

¹⁴ *Nawa Cita* は現大統領が2014年の選挙時に公約として発表したものがベースである。九つの優先課題としてまとめられている。中期国家開発計画（RPJMN 2014-2019）は、2014年に BAPPENAS が各省と協議のもと、取りまとめたものである。大統領の公約（President's Promises）は2015年5月に大統領府から発表されたもので、*Nawa Cita* を実現するための100あまりのプロジェクトリストから構成されている。国家優先事項（National Priorities）は2015年末に BAPPENAS から発表された。各省の事業を査定する際の基準として、活用するのが狙いであった。

は流動的であり、年々変わりうるため、省庁は毎年のように、新たな国家優先事項とそれぞれの事業との因果関係を整理しなければならない。

各省庁の事業と国家のアウトカムとの因果関係を安定的なものとするため、専門家チームは標準的なアウトカム指標の分類システム（NOICS）の導入を提案している。同分類システムは、UNの政府機能分類（COFOG）に整合したもので、政府の全支出事業を網羅している。インドネシアの国家優先事項は、NOICS と繋がることになる。同様に、各省庁の全事業も NOICS とのつながりを明示することが求められる。



図：NOICS の指標を仲介した国家優先事項と各省の活動との接合

国家優先事項が改定された場合、新たな国家優先事項と NOICS とのつながりは、見直し作業が必要となる。他方、各省庁の事業と NOICS とのつながりは固定的なものであり、再検討する必要はない。NOICS の導入により、現在のような国家優先事項の改定度に各省庁の事業とのつながりを再設定する、という煩雑な作業が不要になるだけでなく、各省庁による恣意的な関連付けを排し、より論理的につながりを確認することが可能となることが期待される。

専門家チームは、NOICS のため標準的アウトカム指標案を用意するとともに、その有用性について、折に触れて BAPPENAS 及びパイロット省庁計画官に説明をした。標準的アウトカム指標の整備については、2016 年 12 月の第 7 回 MTEF-PBB セミナーの場において、BAPPENAS の開発資金システム手続き局（SISDUR）が引き取って進めることが確認された。現在は同局において検討作業中である。

実績の複数年度傾向分析

各省庁が作成する年次計画書（*Renja K/L*）には、個別事業のアウトプットと成果指標が提示されている。事業実績は、四半期毎に担当局から官房総局計画局に報告され、同計画局が e-MOVEV データベースを通じて、BAPPENAS に報告する仕組みである。このデータベースは、BAPPENAS のモニタリング・評価及び開発管理システム報告局が運営している。同局は、すべての中央省庁、地方政府から提出される実績情報を統合し、これを四半期毎、年度毎に報告書にまとめている。しかしながら、現状ではこうした各省庁の実績情報は、BAPPENAS セクター局と十分に共有されておらず、次期計画の策定過程において、詳細な検証がなされているようには見られない。

専門家チームは、実績情報を計画策定に有効活用するためには、複数年度の傾向分析が欠かせないと考えた。そのため、現行の年次計画書様式に、過去複数年の実績を記入する欄を追加した新たな様式を提案し、BAPPENAS と協議した。同手法は、日本の中央・地方政府で広く取り入れられている慣行であり、2016 年 9 月から 10 月にかけて実施した本邦研修においても、その有効性を研修員に示した。

2.6 本邦研修と第三国視察

インドネシア政府向け活動オプションをリスト化し、検証するために、インドネシア国外で 2

つの活動を行った。

第三国視察（ニュージーランド）

目的

本プログラムの目的は、ニュージーランドにおける公的部門の予算改革の具体的なプロセスと改革の成果・教訓を学ぶことである。詳細は以下のとおり。

1. PBB 向けの成果情報の開発手法と公的部門の成果の計測手法を理解すること
2. 成果情報を管理する方法を計画省とそれ以外の省庁それぞれの視点から理解すること
3. 国家レベル及び各省庁内での予算配分を決定するための成果情報の利用方法を理解すること
4. ニュージーランドの成果管理の経験からインドネシア全土に利用できる教訓を学ぶ方法を理解すること。さらにニュージーランド型の改革を既に導入している国々の経験を念頭に置くこと

プログラム

具体的な視察プログラムは以下のとおり。プログラムは大括りで 5 つに分けられる。1) ニュージーランドの成果管理の概要、2) ニュージーランドにおける地方政府の成果管理、3) ニュージーランドの政府執行機関における成果管理、4) 途上国の文脈におけるニュージーランドの改革経験、5) 成果管理にかかるワークショップ開催、である。

ニュージーランド第三国視察プログラム

Day	Activities	Stay
July 25 (Sat)	Leave Jakarta	In flight
26 (Sun)	Arrive in Wellington	Wellington
27 (Mon)	AM Program Overview Introduction to NZ Government Overview of performance information in practice PM Overview of performance information in practice (continued)	Wellington
28 (Tue)	AM Power, Roles Functions, Constitution of Local Government Local Government NZ Performance Uplift Programme Role of the Office of the Auditor-General PM Wellington City Council Site Visit •Financial planner presentation •Performance Framework presentation	Wellington
29 (Wed)	AM Performance Improvement Framework International Perspective of Performance Management Systems PM International Perspective of Performance Management Systems (continued) New Zealand Transport Authority Ministry of Health Statistic NZ	Wellington
30 (Thu)	AM Tour of New Zealand Parliament PM Workshop: Putting the Theory into Practice	Wellington
31 (Fri)	AM Workshop: Putting the Theory into Practice (continued) PM Final session – Te Herenga Waka Marae	Wellington
August 1 (Sat)	Free time	Wellington
2 (Sun)	Leave for Jakarta	

参加者

インドネシアからの参加者の構成は以下のとおりである。参加者選定にあたっては、BAPPENAS 開発予算配賦局と相談し、適切な参加者のレベル（職位）、参加する他省庁とその割当人数を決定した。その後、BAPPENAS から正式なレターを発出し、各省庁が枠に応じて推薦した参加者につき、BAPPENAS が最終的な判断を行った。

インドネシア参加者の構成（人数）

	BAPPENAS	財務省	国家機構・行政改革省	総計
次長クラス	3	1	1	5
一般職員	5			5
総計	8	1	1	10

結果

参加者が記入した評価シートによれば、ニュージーランドにおける第三国視察の結果は以下の様なものであった。

参加者 10 名全員が本視察全体について、「大変適切（6 名）」及び「適切（4 名）」と評価した。本結果より、本視察は参加者全員の期待を満たしたと考えられる。

上記で示した本視察の 4 つの目的全てにおいて、参加者は「十分に達成した」あるいは「達成した」を選択した。さらにほとんどの参加者が本視察で得られた情報と知識は彼らの業務にとって有効であると評価した。ここから 4 つの目的全てが期待しているレベルに到達したと考えて良いと思われる。

教訓

参加者は本視察を高く評価したが、一方で教訓として以下の 3 点が挙げられる。

(1) 技術スタッフの中にはより予算編成手法を学ぶことを期待していた参加者がいた。

本視察は期間が 5 日間と限られており、優先度の設定方法、データベースを利用した指標の管理方法等、ニュージーランドで実施されている、特に技術的手法を学ぶ機会を設定しなかった。この点については、参加者からそのような期待があったことを確認できたため、以降はより技術的な手法を学ぶ機会を提供することも検討した。

(2) ニュージーランド予算制度開発の大枠をもっとしっかりと学びたかったとの意見が多くの参加者から見られた。

ニュージーランドの計画、予算編成、評価過程の大枠についてもっと情報が欲しかったとの声が多く参加者から出た。本視察では半日のニュージーランドの予算慣行の進化に関する概論を学ぶ枠を設定した。しかしニュージーランドの予算制度は先進的であり、それを自らの経験に照らして理解するためにはより多くの情報が必要であったことは理解できる。しかし、他の項目も重要であり、同一期間の場合、必ずしも全体を説明する枠を時間的に増やすことが可能なわけではない。そのため、視察期間を若干延ばすことも必要である。また理想的には、ニュージーランドを訪れる前に、専門家チームの支援の下で一定の事前学習を行っておくことが望ましい。

(3) ニュージーランドの経験の他の途上国への適用例とその評価が多くの参加者から期待されていた。

専門家チームは、ニュージーランドの経験の他の途上国への適用に関する情報を提供しようとプログラムの中で予定していたが、講師はそれについて十分に触れることができなかった。ニュージーランドの経験の途上国への適用については 90 年代後半から様々に議論されてきたが、これまでに必ずしも十分に検討されていない課題であり、難度は高い内容である。しかし、学んだ結果の今後の応用に指針を与える重要な内容であり、今後の視察において先進国を訪問する場合、視察対象国の経験の途上国への適用のコマを含める必要がある。一方、参加者はニュージーランドの経験から今後の業務に関する多くの点を学んだと語っており、ニュージーランドの経験を参加者が消化できるよう、専門家チームがそれに関する情報提供を行うことは重要と考えられる。

本視察の成果

本視察自体について参加者の評価は高かった一方で、フェーズ 1 から続いた先進国から学ぶ限界を指摘する声もでるきっかけとなった。エルウィン局長は NZ 視察には同行しなかったが、視察結果の報告を受け、公共財政管理の経験において、よりインドネシアに近い第三国を視察し、経験を共有することでお互いに学ぶ、という以降の第三国視察の方針が生まれた。

第三国視察（インド）

目的

インドにおける成果予算（Outcome Budget）枠組みの理論及び実践を学び、インドネシアの業績予算改革の実践に資する政策的・戦略的な示唆を得ることを目的としたものであった。

プログラム

プログラムは講義と政府機関訪問で構成され、下記表のとおり実施された。具体的な講義内容は、同国における公共財政管理改革、成果予算改革、中央・地方政府間の計画・予算プロセス、官民連携、並びにインドの経験からの教訓等であった。政府機関訪問先は、インド政策委員会（NITI Aayog/前計画委員会）をはじめ、財務省、ラジャスタン州政府、国際環境監査・持続可能な開発センター、デリー・メトロ鉄道公社であった。本プログラムの立案と実施は、ファリーダバードにあるインド財務省管轄下の国家財政管理研究所（NIFM）に再委託された。

インド第三国視察プログラム

Day	Activities	Stay
19 Oct (Wed)	Jakarta/Bangkok/Delhi	Faridabad
20 (Thu)	AM Introduction & Overview of the Training Program Public Financial Management Reforms & Medium-Term Expenditure Framework Performance Indicators with Empirical Examples PM Performance Budgeting and Outcome Budgeting & Performance Measurement and Performance Indicators Sector Exposure: Ministry of Defense	Faridabad
21 (Fri)	AM Evaluation and Monitoring Techniques: Visit to the National Institute for Transforming India (NITI Aayog)/the former Planning Commission PM Overview of the Budget Process in India & Classification and Documentation: Visit to the Ministry of Finance (MOF)	Faridabad
22 (Sat)	Faridabad/Agra/Jaipur	Jaipur
23 (Sun)	Free Time	Jaipur
24 (Mon)	AM Visit to the Office of the State Government of Rajasthan Visit to the International Centre for Environment Audit and Sustainable Development (iCED) PM Jaipur/Faridabad	Faridabad
25 (Tue)	AM Private Public Partnerships PM Activity Based Costing	Faridabad
26 (Wed)	AM Sector Experiences: Migration to Outcome Budget in Indian Railways: Issues and Challenges PM PPP Project Site Visit: Delhi Metro Rail Corporation (DMRC)	Faridabad
27 (Thu)	AM Lessons so far from the Indian Experience Wrap Up, Feedback and Valediction PM Delhi/Bangkok	In flight
28 (Fri)	AM Bangkok/Jakarta	

参加者

今回の第三国視察には、開発予算配賦局のエルウィン・ディマス局長をはじめ、計6名のBAPPENAS職員が参加した。人数は同局長と相談した上、先方の意向を踏まえて決定した。参加者の構成は以下のとおり。

インドネシア参加者の構成（人数）

	局長	次長	一般職員	合計
BAPPENAS	1	1	4	6

結果

質問票による評価調査では、関連性、視察期間の長さ、講義の容易さ、視察材料・施設、管理支援、参加者の期待度について、いずれも「Excellent」または「Good」¹⁵という結果であった。成果予算など主要トピックの理解度においても、おおよそ「Good」の評価であったものの、1名が中央・地方政府間の関係について、他の1名が官民連携についてそれぞれ「Below Expectation」と評価した。各講義・訪問先の有用性については、インド政策委員会（前計画委員会）の訪問をはじめ、財務省の訪問、ラジャスタン州政府の訪問、インドの経験からの教訓に関する講義が最も人気が高かった。他方、活動基準原価計算に関する講義は極端に評価が低かった。BAPPENASの業務との関連性が余りない、と見做したからではないかと考えられる。事実、インドネシアの計画・予算策定過程においては、活動基準原価計算は財務省の担当分野である。しかしながら、専門家チームは、国家計画の質の向上を図るためには、BAPPENAS職員にもこうした知識やスキルは不可欠と考えており、両者には大きな認識の相違があることが明らかになった。

教訓

再委託先の NIFM は、外部講師招聘や政府機関訪問の手配も含め、全体的に質の高いプログラムを提供したと評価できる。一方で、本プログラムの狙いから外れた発表も複数あった。これは、準備過程において専門家チーム、NIFM、外部講師の三者間での意思疎通が不十分であったからではないか、と思料される。例えば、インド政策委員会では、モニタリング評価の手法に関する発表がなされたが、専門家チームの期待は、手法そのものではなく、得られた情報をいかに予算配分に活用するかにあった。このように、各コマの目的、内容、スコープに関し、専門家チームと再委託先が共同で事前確認することの重要性が改めて認識されたが、プログラムが最終化されたのは実施数日前であり、講義資料も各コマの直前に提供されたため、実際には困難であった。次回への教訓としたい。

本視察の成果

第三国視察は先進国で行われてきたが、今回、初めての試みとして、三角・南南協力の形を取り、途上国にて実施された。これは、昨年のニュージーランド視察後に寄せられた、インドネシアにより文脈の近い途上国の事例も有益ではないか、との意見を反映させた結果である。この観点からも、本第三国視察は、業績予算改革を進めている BAPPENAS のニーズを捉えたものであった。事実、インドネシアの参加者はインドの講師及び中央・地方政府関係者と活発な意見交換に満足した様子であった。例えば、エルウィン局長はアナンド・グプタ氏の「インドの経験からの教訓」の講義に強く共感し、講義後に、「インドネシアに招聘するので、BAPPENAS で講義をしてもらえないか」と打診するほどであった。

また、視察の成果は、BAPPENAS 開発予算配賦局のエルウィン局長により、2017年4月18日の第四回経験共有セミナーにて発表された。インド政府が採用する政策や改革の賛否両論に関し取りまとめが発表された。これを、今後どのようにプロジェクトを通じて同局にて反映させていくかが議論された。



アナンド・グプタ氏の講義（於：NIFM）



インド政策委員会（前計画委員会）訪問時の様子

¹⁵ 評価尺度は「Excellent」、「Good」、「Below Expectation」、「Poor」の4つから構成。

第三国視察（スリランカ）

目的

2017年9月11日から16日まで、スリランカにて第三国視察プログラムを実施した。

第三国視察の目的は、三角・南南協力を通じて、スリランカの計画・予算枠組みの理論及び実践を学び、インドネシアの業績予算改革の実践に資する政策的・戦略的な示唆を得るとともにインドネシアの経験を共有することにあった。

開発途上国のスリランカを訪問先として選び、三角/南南協力の形式で行われた第三国視察は、前回のインドに続き2回目であった。これは、インドネシアの文脈により類似性・関連性の高い開発途上国の計画予算改革を題材として取り上げることにより、適応性を高める狙いがあった。前回のインド訪問は、BAPPENAS関係者の間で評価が極めて高かったこともあり、今回のスリランカ視察もBAPPENAS局長の意向とBAPPENASのニーズを反映させる形で設計された。実際、インドネシア参加者は、スリランカ講師や中央・地方の政府関係者との活発な議論を通して、多くの知識・教訓を学んだ様子であった。特に、最後のセッションでは、BAPPENAS参加者が、財務省国家予算局の局長とSLIDAの事務総長に対し、インドネシア計画・予算改革に関するプレゼンテーションを行っており、ここでの両国の計画予算改革枠組みの比較や実践の経験に関する議論が行われた。

プログラム

本プログラムは、スリランカ行政省傘下のスリランカ開発行政研究所（SLIDA）へ再委託をして実施された。

プログラムは講義と政府機関訪問の二本立てで構成され実施された。具体的には、SLIDA講師によるスリランカの計画、予算、行政に関する基礎講義と、コロンボ大学講師による電子保健事業に関する講義であった。一方、政府機関訪問先は、国家政策・経済問題省（国家計画局、プロジェクト管理モニタリング局）、財務省（予算局、財政政策局）、教育省（質の教育局）、キャンディ市役所、キャンディ市開発事業（上水道事業、下水道事業<建設中>、体育館事業）であった。

プログラムの詳細は下記の表の通りである。

スリランカ第三国視察プログラム

Day	Duration	Activities
11/09/2017 (Monday)	8.30 am – 9.30 am	Registration /Welcome and Inauguration Vision 2025 of Sri Lanka Mrs. Wasantha Perera, Director General, SLIDA
	9.30 am – 10.30 am	Public Administrative Structure of Sri Lanka Mrs. K.M.S.D. Jayasekara, Additional Director General (Trg. & Lng.), SLIDA
	10.30 am – 11.00 am	<i>Group Photograph & Tea/ Coffee</i>
	11.00 am – 12.00 pm	National Policy and Economic Development in Sri Lanka Dr. Sepali Sudasinghe Additional Director General (Postgraduate) cover-up duties
	12.00 pm – 1.00 pm	<i>Lunch</i>
	2.00 pm – 3.00 pm	Cultural Site Visit- `Ape Gama` & Refreshments
	3.30 pm – 5.00 pm	Monitoring, Evaluation & Budgeting in Education Dr. M.M. Wehella, Additional Secretary, Educational Quality Development
12/09/2017 (Tuesday)	9.00 am – 10.30 am	Treasury Performance Based Budgeting (PBB) framework, strategies and its practices, Output-focused performance management and informed budgetary decision-making - Discussion with Mr. K.D.S. Ruwanchandra, Director General, Department of National Budget
	10.30 am – 11.00 am	<i>Tea/ Coffee</i>
	11.30 am – 1.00 pm	Lecture on Fiscal Policy outlook of Sri Lanka Mr. A.A. Sarankan, Director, Fiscal Policy
	1.00 pm – 2.00 pm	<i>Lunch</i>

	2.00 pm- 4.00 pm	National planning reforms, inter-governmental planning framework, and its practices Discussion with Mr. S. Mudalige, Director General, National Planning
	4.00 pm	Tea/ Coffee
13/09/2017 (Wednesday)	9.00 am-11.00 am	Central Bank of Sri Lanka Lecture on National mechanism on Project Monitoring Ms. Ayanthi De Silva, Director General, Department of Project Management and Monitoring
	12.30 pm – 1.30 pm	Lunch
	1.30 pm - 4.00 pm	Visit to Kandy, Temple of Tooth Relic and site seen Overnight stay at Kandy
14/09/2017 (Thursday)	09.00 am – 3.00 pm	Local Government Kandy General Overview On Local government and examples of Local government Project Management and Monitoring systems Mr. Chandana Tennakoon, Commissioner Ms. Dileepa Piyadasa, Deputy commissioner Municipal Council Kandy Back to Colombo
	3.00 pm onwards	
15/09/2017 (Friday)	9.00 am- 11.00 pm	Discussion on Digital Health applications in Sri Lanka Dr. A.U. Jayathilaka, SenioJr Lecturer, Postgraduate Institute of Medicine
	11.00 am – 01.00 pm	Experience-sharing by BAPPENAS (The National Development Planning of GOI) on Planning and Budgeting in Indonesia & Evaluation & Award of certificates
	01.00 am – 02.00 pm	Farewell Lunch by SLIDA End of the Programme

参加者

エルウィン開発予算配賦局長をはじめ、2名の副局長を含む計7名のBAPPENAS職員が参加した。人数は同局長と相談した上、先方の意向を踏まえて決定した。

結果

参加者のアンケート調査の結果によれば、第三国視察の関連性、視察期間の長さ、講義の容易さ、視察材料・施設、管理支援、参加者の期待度について、いずれも「非常に良い」または「良い」の評価を得た。また、計画・予算制度やその実践、政策・戦略的含意を含む主要トピックの理解度においても、おおよそ「良い」の評価を得ている。各講義・訪問先の有用性については、国家政策経済問題省のプロジェクト管理モニタリング局のモニタリング評価システムのパフォーマンスに参加者から高い関心と評価が示された。次に、キャンディ市役所のサービスデリバリーの取り組みと同事業サイト訪問のほか、財務省国家予算局や国家政策経済問題省国家計画局の訪問に関する評価が高かった。

教訓

再委託先のSLIDAは、政府機関の訪問手配や外部講師の招聘をはじめ、全体的に質の高いプログラム策定・管理をしており評価できる。特に、SLIDAは中央省庁や地方政府の公務員研修を実施している関係上、政府機関との太いパイプを持っていることがプログラム策定に有利に働いた。一方で、本プログラムの狙いからやや外れたコマも一部散見した。例えば、財務省財政政策局（税制度・税務管理）やコロombo大学公衆衛生研究所（電子保健事業）などは、講義の質は高かったものの、本来の意図からはずれておりやや残念であった。これは、準備過程において専門家チームとSLIDAとの間の情報共有の改善の余地は十分にあったかと考えられる。

本視察の成果

今回の大きな収穫のひとつとして、上述したように財務省国家予算局の局長とSLIDAの事務総長に対するBAPPENASによるインドネシア計画・予算改革の経験共有が挙げられる。これまでは時間の制約上、訪問先の話を中心に聞いて終わることが多かったが、今回は経験・知見の共有する形へさらに踏み込むことができたと考える。



SLIDA プログラム開会式（於：SLIDA）

スリランカ財務省予算局訪問時の様子

第 1 回本邦研修「中央省庁及び地方自治体における行政評価」

目的

2015 年 10 月 12 日(月)から 24 日(土)まで約 2 週間、「中央省庁及び地方自治体における行政評価」研修が実施された。

研修は、日本の中央省庁及び地方自治体における行政評価の経験を学ぶことを目的にプログラムが構成され、具体的には以下の項目を研修で取り上げた。

1. 日本の中央省庁における政策評価の取り組み及び課題について学ぶ
2. 地方自治体における行政評価の経験と活用方法について理解する
3. 地方自治体がこれまでにシステム運用上のような試行錯誤を続けてきたかを理解する。
4. インドネシアにおける業績評価の現状をレビューし、日本の経験から学んだ内容を活かして改善策を検討する。

プログラム

研修のプログラムを以下の表に示す。研修の冒頭において、「日本の政治・行政」についてのジェネラルオリエンテーション、加えて地方自治体における行政評価の全体像を把握するための概論の講義を設定した。また、総務省行政評価局及び JICA 総務部から講師を招き、中央省庁における政策評価について、また独立行政法人における業務実績評価への取り組みについて講義を実施した。さらに、秩父市、豊橋市、名古屋市、厚木市を訪問し、各地方自治体における行政評価の取り組み及び課題について実務者から説明をして頂いた。

本邦研修プログラム

日付	研修内容	宿泊先
10/11 (日)	ジャカルタ出発	機内
10/12 (月)	来日	東京
10/13 (火)	午前 JICA 規定ブリーフィング 午後 ジェネラルオリエンテーション「日本の政治・行政」 プログラムオリエンテーション	東京
10/14 (水)	午前 ジェネラルオリエンテーション「日本の社会と文化」 午後 「地方自治体における行政評価の経験」 - MURC 主任研究員	東京
10/15 (木)	午前 「中央省庁における政策評価の取り組み及び課題」 - 総務省行政評価局政策評価課 午後 「独立行政法人における業務実績評価の実例」 - JICA 総務部	東京
10/16 (金)	午前 移動（東京→秩父） 午後 「秩父市の行政評価システムに係る経験」	秩父市
10/17 (土)	午前 秩父市の観光開発事業視察 （まつり会館、長瀬市） 午後 移動（秩父→東京）	東京
10/18 (日)	休日	東京

日付	研修内容	宿泊先
10/19 (月)	午前 移動 (東京→豊橋) 午後 「豊橋市の行政評価システムに係る経験」 移動 (豊橋→名古屋)	名古屋市
10/20 (火)	午前 資料整理 午後 名古屋城視察 「名古屋市の行政評価システムに係る経験」	名古屋市
10/21 (水)	午前 ワークショップ「地方自治体における行政評価の経験の活用」 午後 移動 (名古屋→東京)	東京
10/22 (木)	午前 移動 (東京→厚木) 午後 「厚木市の行政評価システムに係る経験」	東京
10/23 (金)	午前 研修総括、報告 午後 評価会、閉講式	東京
10/24 (土)	離日	東京

参加者

研修員は11名で、BAPPENASより9名、国家機構・行政改革省より1名、内務省より1名の参加があった¹⁶。当初は15名の参加を予定していたが、財務省からの参加予定者3名が業務多忙により参加を取り止め、また、BAPPENASからの参加予定者1名が健康上の理由により参加を辞退した為、11名で研修を実施した。

結果

研修全体を通して講義に対する研修員の関心は非常に高く、各講義において制度設計から実務に関する内容まで大変活発な質疑応答が展開された。研修員を対象に行った質問票では、視察や実習など直接的な経験を得る機会が十分あったとの声が多く、講義に対する満足度は概ね高い結果となった。

教訓

研修の参加者の選定に難があった。開発予算配賦局からの依頼により、関係省庁の部局が人選を行った。そのため、プロジェクト活動には直接に係ってこなかった職員が選ばれるケースがあった。こうした職員はPBBの基本知識が欠けており、研修時の議論がかみ合わないことがあった。研修参加者の人選にも、開発予算配賦局及び専門家側に係るべきと考えた。

本研修の成果

日本の行政評価の経験に関する研修員の理解は深まり、多くの学びや気づきがあったことが確認された。加えて、今後インドネシアで業績評価予算を推進する上での課題について議論が行われ、研修員間で課題及び対応策が共有された。また、財務省からの参加は今回取り止められたものの、BAPPENAS、国家機構・行政改革省及び内務省といった主要な関係省庁の職員が本研修で顔を合わせて議論を行ったことの意義は大変大きい。本研修のワークショップや報告会において、インドネシアで業績評価予算を推進する上での大きな課題として、複数の関係省庁が重複してライン省庁へ業績報告を依頼している点が確認された。関係省庁間の連携調整は業績評価予算推進にあたり大変重要な要素であり、本研修を通じて各関係省庁のコンタクトパーソンを確保できたことは大きな成果の一つであったと考えられる¹⁷。

¹⁶ JCCを構成する3省及び、省庁の業績評価に主導的な役割を担う国家機構・行政改革省に対して参加者を募った。BAPPENASからはDFA、評価システム局、及び主要セクター局からの参加が多かった。

¹⁷ セクター省庁からの参加者は各省の計画局職員であった。本邦研修終了後の省庁に対して実務コンサルテーションを提供する上で、各省の計画局は直接のカウンターパートとなる。本邦研修時に培ったネットワークはコンサルテーションを進める上で役に立った。



秩父市による発表



ワークショップ

第2回本邦研修：インドネシア国別研修「中央省庁及び地方自治体における行政評価」

目的

第2回本邦研修は2016年9月27日から10月8日にかけて実施された。同研修は、下記事項について研修員が学ぶことを目的としていた。

1. 日本の地方政府でいかにPBBが実践されているか
2. 開発予算はどのようにセクター間に配分されているか
3. 地方政府と中央政府の開発計画の整合性は確保されているのか
4. 官民連携事業は地方政府においてどう進められているか

プログラム

研修では、行政評価の分野での研究者に加え、地方政府の企画部、評価部等の職員から講義を受けた。研修の最終日前日には、研修員を一同に会したミニワークショップが開催され、研修成果の確認とインドネシアへの適用可能性が議論された。とりわけ、日本で広く実施されている複数年度実績の傾向分析が注目を集め、モニタリング・評価結果を計画策定に反映させる有効な手段としてインドネシアでも活用できるかが話し合われた。

研修プログラムを下記に示す。

本邦研修プログラム

期日	活動	滞在地
9月26日(月)	ジャカルタ発	機中
27(火)	名古屋着	名古屋
28(水)	午前：ブリーフィング 午後：プログラムオリエンテーション	名古屋
29(木)	午前 「日本の地方行政」講義 午後 「地方自治体における行政評価の経験」講義。	名古屋
30(金)	午前 豊橋市の行政評価及び地域開発に係る経験 午後 豊橋市内の開発事業視察	名古屋
Oct. 1(土)	資料整理	名古屋
2(日)	休日	名古屋
3(月)	午前 愛知県の開発計画策定、行政評価、及び地域開発に係る経験 午後 愛知県内の開発事業視察	名古屋
4(火)	午前 豊田市における行政評価及び地方自治体制度に係る経験 午後 同市足助支所での地域開発計画策定に係る経験	名古屋

期日	活動	滞在地
5 (水)	午前 東郷町の行政評価に係る経験、施設視察 午後 豊田市エコフルタウン視察	名古屋
6 (木)	午前 ミニワークショップ 研修成果の確認 「日本の地方行政と地域開発」講義 午後 「中央省庁での行政評価」講義	名古屋
7 (金)	午前 研修総括、検討会、報告会、修了式	名古屋
8 (土)	名古屋発	

参加者

研修員の総数は14名であった。そのうち3名はパイロット州職員、3名はパイロット省庁の計画局職員、残り8名はBAPPENAS職員であった¹⁸。

結果

前回の本邦研修の教訓を活かし、参加者の人選を慎重に進めた。その結果、関係各機関からPBBの実践に深くかかわりのある職員が選ばれた。そのため、講義や自治体視察の際の議論が活発になった。研修員を対象に行った質問票でも、プログラムに対する満足度は概ね高かった。

教訓

当初のプログラムには予定していなかったが、最終日前日にミニワークショップを開催した。ここで、日本の経験を踏まえ、モニタリング・評価結果をいかに計画策定に反映させるかが集中的に議論された。短期間の研修では、一方的な情報の収集になりがちである。また参加者は所属が異なるので、本国に戻った後は互いに議論をする機会に限られる。研修期間中に、こうしたワークショップを設け、討論の機会を設けるのは効果的であると感じた。

本研修の成果

本研修の位置づけは、プロジェクト活動を通じて普及させてきた計画策定と予算編成の考え方が、実際にどのように現場で実践されているかを確認することであった。インドネシアの課題は、計画策定、予算編成、モニタリング・評価のそれぞれが有機的につながっていないことである。BAPPENASの組織内の縦割り構造、BAPPENASと財務省との間の権限争いが、三者の有機的な結合の阻害要因となっている。これの改善に向けた一歩として、上述のように複数年度実績の傾向分析が有効であると、本研修を通じて確認された。現状では、省庁年次計画書の成果指標の多くは、省庁側の都合で毎年のように改変されている。毎年同じ指標に基づいてモニタリングするのでなければ、業績が改善しているのか悪化しているのか判断が難しい。複数年度の実績を横並びで提示することは、成果指標の頻繁な改変を阻むことにつながる。特に、成果3の予算査定の実質の向上を実現するうえで大きな効果が期待される。研修後、年次計画書のフォーマットの中に複数年度実績を記載し、傾向分析が可能となるような仕組みを提案した。

¹⁸ 研修参加者の人選にあたっては、関係各省・各局から複数名の推薦を受け、最終的にDFAが決定するというステップをとった。その結果、プロジェクトの実施上でキーパーソンとDFAが判断する人材が選ばれることになった。だが、こうした人選には反発もあり、国家機構・行政改革省からの参加は見送られることになった。



愛知県庁訪問



JICA 中部センターでの修了式

3 プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓

3.1 豪 AIPEG プロジェクトとの協働

インドネシアの計画予算改革は、様々な開発パートナーのプロジェクトによって支援を受けてきた。とりわけ世界銀行、オーストラリア政府、JICA は、公共財政管理分野の主要な開発パートナーである。本プロジェクトのフェーズ1の実施中、これらの開発パートナーは毎月ミーティングを開催し、情報共有ならびに重大な問題についての協議を積み重ねてきた。

専門家チームはこれら開発パートナーとの協働の重要性を十分に理解し、2014年9月のフェーズ2開始後すぐに、世界銀行オフィスにて開催されていた同ミーティングに参加した。このミーティングは2014年の終わりまで毎月開催されたが、2015年の初頭以降は開催されなくなった。これは世界銀行が、財務省への SPAN (IFMIS¹⁹) 導入支援プロジェクト完了を受け、公共財政管理分野での支援の終了を決定したためである。これにより2015年以降 BAPPENAS 及び財務省への改革支援を実施するのは JICA と豪 AIPEG のみとなった。そのため、専門家チームは AIPEG チームに定期的かつ非公式の二者間ミーティング開催を提案した。

JICA プロジェクトオフィスにあてがわれた BAPPENAS 近隣の家屋は、AIPEG プロジェクトチームとの共有であった。そのため、両チームが改革の進捗状況について日々協議することは非常に容易であった。加えて、専門家チームのメンバーの一人はオーストラリア人コンサルタントであり、数年前にはオーストラリア長期専門家としてインドネシア財務省で働いていた。そのため彼は本分野におけるオーストラリアによる支援の枠組みを完全に理解しており、これが両チームのコミュニケーションを円滑にし、実践的な協働の実現につながった。

例えば、アウトプットの標準化の推進は協働の成果の一つである。両チームは、予算策定及び評価の質改善において、アウトプット表記を標準化することの重要性を共に認識した。まず初めに JICA 専門家チームが PBB ガイドライン案の中で標準アウトプットのリストを作成し、2015年9月の第3回 MTEF-PBB セミナーにおいて提示した。このリストは両チームによって頻繁に精査された。AIPEG チームは同チームのコンサルタントが常駐している保健省及び公共事業・住宅省において、JICA はパイロット省として選択した法務・人権省及び農業省にて、同リストをそれぞれ試験的に導入した。その成果を受けてリストを最終化した後、2016年に AIPEG チームはこれを財務省に提出し、承認を受けた。BAPPENAS においても、第7回 MTEF-PBB セミナーで開発資金システム手続き局 (SISDUR) により提示され、セクター部局の参加者から承認を得た。2018年度の計画書及び予算書には、セクター省庁によって本リストに従ったアウトプットが表記されることになる。

アウトプットの記述の改善に続いては、これが国家の優先課題にどのように貢献するかを示すロジックモデルの記述の改善が求められる。そのためには、まず国家の優先課題と接合するアウトカムを確認し、これの標準化を進めることが必要となる。専門家チームは国家優先プロジェクトガイドラインのドラフトに、アウトカムの標準化の試案を添付し、ロジックモデルの確立方法を示した。

3.2 BAPPENAS と他のステークホルダーの調整

本プロジェクトのカウンターパートは BAPPENAS のみであるが、計画予算改革については BAPPENAS と財務省の両者を支援するようデザインされていた。PDM にはプロジェクトの主要受益者として財務省予算総局の名前が明記され、同省局長は JCC ミーティングのメンバーである。

しかし、プロジェクト開始当初から、財務省は本プロジェクト活動への参加に消極的であった。局長は2014年10月の第1回 JCC ミーティングこそ参加したものの、その後は一度も参加していない。同様に財務省職員は、MTEF-PBB セミナー開催時には都度招待してきたが、一人の参加者も

¹⁹ Integrated Financial Management Information System

得られなかった。2015年7月のニュージーランド第三国視察にこそ職員が一人参加したものの、2015年10月の本邦研修は直前で全員がキャンセルし、以降は国外で開催した研修には一切参加していない。

財務省職員のプロジェクト活動への限定的な参加は、2016年2月のJICA運営指導調査団訪問の際に協議事項となった。調査団とBAPPENAS開発予算配賦局は、専門家チームによる財務省へのコンサルテーション提供の可能性は、「財務省からの公式な要請」が前提条件であるとして合意した。加えて、PDMを改訂し、プロジェクトのアウトプット実現における重要な前提要件として「BAPPENASと財務省がガイドラインのフレームワークについて合意すること」という文言を追加することが提案された。

財務省職員の消極的な姿勢は、プロジェクト活動への興味のなさが原因ではなく、政治的要因と考えられ、専門家チームによる解決は困難であった。2014年10月からの新たな政治体制のもと、計画及び予算策定プロセスにおけるBAPPENASと財務省の役割の棲み分けは、不明瞭かつ不安定なものになった。そうした状況の中、財務省はBAPPENAS主催で実施される計画及び予算フレームワークに関するセミナーに参加することに対して、次第に慎重な姿勢を示すようになっていった。

専門家チームは、計画予算改革にはBAPPENASと財務省が同じ見解で臨むことが不可欠であるとの考えのもと、両者の調整のために取り得る方策は全て行なってきた。まず、2014年に定年退職した財務省予算システム局の前局長に、ローカルコンサルタントとしてチームに加わってくれよう要請した。前局長は実際にチームメンバーに加わり、予算プロセスに関する情報の提供や、財務省との意思疎通において、チームに多大な貢献をもたらした。しかし残念ながら、プロジェクト開始後一年を待たずに突然逝去してしまった。

また、専門家チームはプロジェクト活動の進捗に関する協議のため、財務省への非公式の訪問を頻繁に行なった。MTEF-PBBセミナー開催後にはセミナーの内容を財務省職員にも発表し、全てのガイドライン案も提示して非公式にコメントを収集している。財務省からのコメント²⁰を受け、「PBBガイドライン」の名称を「PI (Performance Information) ガイドライン」に変更したこともあった。

上述したAIPEGチームとの協働も、その方策の一つである。AIPEGはBAPPENAS及び財務省両者のもとで実施されたプロジェクトであったが、2015年以降は徐々に財務省の予算プロセス改革支援にその注力をシフトし、2016年からは財務省予算総局に二人のコンサルタントを駐在させていた。そのためJICA専門家チームはAIPEGを通じて、予算改革に関する最新情報を入手できた。これと同時に、財務省に対してAIPEGチームを通じて、BAPPENASによる計画改革の進捗を伝えることができた。BAPPENASと財務省の意思疎通における溝を、AIPEGチームとの協働によりいくらか埋めることができたと考えている。

2016年の終わりには、政府は2省の調整の重要性を認識し始め、2017年に新たな大統領令としてPP 17/2017を発令した。これは計画及び予算プロセスの同調を求めるものであり、今後、計画予算改革におけるBAPPENASと財務省の調整が、効率的かつ持続的なものになることが期待される。

Box 4: PP 17/2017について

PP17/2017は、2017年に公布された大統領令である。「国家開発計画策定と予算編成プロセスの同期 (シンクロナイゼーション)」がテーマになっている。これまで国家開発計画の策定は2004年に制定された国家開発計画システム法 (Law Number 25) 及び政令 40号 (PP40/2006) によっ

²⁰ 財務省予算局は、BAPPENASがBudgetという単語を表題に使うガイドラインを作成することに、抵抗があった。Budgetという単語をガイドラインの表題に使わないことを、専門家チームに非公式に求めた。

て規定されていた。そして予算編成は 2003 年の国家予算法 (Law Number 17) 及び指令 90 号 (PP90/2010) によって別々に規定されていた。別々の規定によりプロセスの不整合や、作業の重複が発生していたことを、この大統領令では認めている。そして国家の開発目的を達成するためには、二つのプロセスを同期することが必要であると結論づける。さらに、国家の開発の方向性を示す概念として、「国家優先事項 (National Priorities)」と、それに付随する優先プログラム、優先活動、優先プロジェクトの概念を提示し、それぞれを定義している。

なお、この大統領令の登場により、計画策定と予算編成のプロセスはどのように変化するかについて、BAPPENAS は下記の資料で説明している。BAPPENAS と財務省の業務のうち色塗りされた部分に変更された箇所である。BAPPENAS と財務省がベースラインの共同で取り組む業務である。両者が共同で予算の概算要求基準の検討などを行うが明示されている。



図：PP17/2017 による BAPPENAS と財務省の業務プロセスの変更

出所：“KEY POINTS OF GOVERNMENT REGULATION NO. 17 YEAR 2017 SYNCHRONIZATION OF PLANNING AND BUDGETING FOR NATIONAL DEVELOPMENT PROCESS”, Directorate for Budget Allocation, BAPPENAS, June 2017

3.3 新規事業と国家優先事項

2003 年制定の国家財政法により、開発予算配賦の権限が BAPPENAS から財務省へ実質的に移行

した。BAPPENAS は新規事業(New Initiatives)についてのみ、財務省とともに予算書を査定することになっていた。そのため、本プロジェクトは、各省庁から提出される新規事業予算要求書の質の改善(成果2)と、BAPPENAS での同要求書査定能力の向上(成果3)に焦点を当て設計されていた。ところが、本プロジェクトの開始後、歳入不足等の理由から、新規事業を実施する財政的余裕がなくなり、BAPPENAS は2015年度から、新規事業予算要求書を受理することがなかった。そのため、新規事業の予算要求を前提としていた本プロジェクトは、協力の方向性を見直すことを余儀なくされた。

一方BAPPENAS は、2016年から、新大統領²¹の公約に基づいた「国家優先事項(National Priority)」という概念を新たに導入した。そして、新規、既存を問わず全ての事業を、国家優先事項への貢献見込みに応じて、査定することが決定された。これに合わせて同年、BAPPENAS 地域開発局が中心となり、SIMU (Multi User Information System) ²²という枠組みが考案され、国家優先事項に合わせて、省庁の事業を整理することになった。さらに、2017年からは国家優先事項とリンクする「プロジェクト」という概念が、新たに年次計画書に導入されることになった。

このように、専門家チームは2016年から2017年にかけて、開発予算配賦をめぐる仕組みを試行錯誤する過程に、直面することになった。このような状況において、当初に想定させた活動に業務を限定するのではなく、それぞれの活動を幅広く解釈することにつとめた。BAPPENAS のおかれた状況を直視し、カウンターパートからの要請に臨機応変に対応することに努めた。

こうした専門家チームの柔軟な姿勢には、BAPPENAS 側からは一定の評価があった。プロジェクト開始当初は、BAPPENAS 支援を先行させていた豪州の AIPEG プロジェクトの補完的な位置づけであったが、次第にカウンターパートが直面する課題へ直接に貢献することを求められるようになった。未公開情報の提供を受け、政策アドバイザー的な役割を期待されることもあった。プロジェクト期間を延長し、国家優先プロジェクトガイドラインの起草が要請されたのも、こうした専門家チームの対応が高く評価されていたためであると考えられる。

Box 5: 国家優先プロジェクトガイドライン(案)について

2016年度から各省庁は年次計画書の中で、各々の活動が国家優先事項(National Priority)にどの程度貢献するのかを明示することを求められた。また、2017年度からは、年次計画書に「プロジェクト」という新たな概念が導入され、各省庁の「活動」の下に位置付けられることとなった。そしてBAPPENAS の開発予算配賦局は、各省庁のプロジェクトを精査し、これがどの程度国家優先事項に貢献するかを判断し、開発予算配賦の参考にすることになった。国家優先事項に基づく予算査定や、プロジェクト単位の予算要求は、インドネシアにとって新しい仕組みである。そのため、その方法を規定するガイドラインの作成が早急に求められた。専門家チームは2017年の3月に、ガイドラインの方向性に関する提言書を作成した。そして同年10月にはガイドライン草案を作成し、これを開発予算配賦局に提出した。草案の目次構成は次のとおりである。

目次

- 1 Introduction
- 2 Project Submissions and Data Requirements
 - 2.1 Project Submission
 - 2.2 Data Requirements
- 3 Steps for Assessment and Prioritisation
 - 3.1 Call for proposals
 - 3.2 Assessment of the Proposal Quality
 - 3.3 Assessment of the Project Contribution
 - 3.4 Allocation of funds to prioritized projects

²¹ 2014年10月に就任。

²² 各省の年次計画書の添付資料として作成されたもの。各局の活動が国家優先事項のどれに貢献するものなのか整理した対照表である。国家優先事項そのものが広く定義されていたこと、「貢献」の解釈が関係者により様々であったことから、有意義に活用されることはなかった。

Annex 1: Proposed Outcome Indicators for Program Prioritas Nasional

このガイドライン案の特徴は次のとおりである。

- ・ プロジェクトのプロポーザルの標準フォーマットを提示した
- ・ プロジェクトの査定は BAPPENAS のセクター局が一次査定を行い、その結果を開発予算配賦局に提出し、同局が財務省予算総局と共に最終判断を行うというステップになる。
- ・ プロジェクトの査定を、「プロポーザルの質」、「国家優先事項への貢献度」の二つの観点から行うアプローチをとる。
- ・ 「プロポーザルの質」については、10 項目について 5 段階評価を行う。
- ・ 「国家優先事項への貢献度」については、各プロジェクトはその貢献度に応じてランキングされる。このステップは次のとおり
 1. それぞれの国家優先事項に所定のアウトカムを設定する。
 2. 各アウトカムの指標を定める（国家中期開発計画等から抜粋する）。
 3. 各指標の現状の目標値を確認する。そして当該アウトカムが国家優先事項として位置付けられることを通じて、目標値がどれだけ改善されるのか想定する。
 4. 各省庁は提案するプロジェクトが、目標値の改善にどの程度まで貢献するかを提示する。
 5. BAPPENAS セクター局はこの貢献度をチェックし、アウトカムごとに、プロジェクトのランキングを行う。

4 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標：国家計画・予算策定改革に関する枠組みがより一層強化される。

R/Dに添付されているPDM上の「客観的に検証可能な指標(Objectively verifiable indicators)」にそって、プロジェクト目標の達成状況について報告する。

4.1 PBB 枠組についての理解

1. 選定されたセクター省庁において、リザルト・チェーンとKPIの質が向上する。
達成度：一部達成した

MTEF-PBB セミナーへの参加

PBB フレームワークについて協議する目的で、専門家チームはプロジェクト期間内に、複数のMTEF-PBB セミナーを開催してきた。BAPPENAS のセクター部局職員がそのほとんどに招待され、PBB フレームワーク改善に多大な貢献をしてくれた。その結果がPBB ガイドラインの最終化である。

海洋・水産省を含む7つの省の職員も複数のMTEF-PBB セミナーに参加し、PBB ガイドラインにコメントを提供してくれた。加えて、彼らには計画書の質改善に向けて、その方法論を検証することが期待された。これらの活動を通じて、彼らもまたPBB フレームワークについて理解を深めている。

年次活動計画における方法論の検証

PBB ガイドラインの方法論は、BAPPENAS 計画局 (ORTALA) においても検証された。専門家チームは第3回MTEF-PBB セミナーにおけるタスクフォースメンバーからの提案を受け、BAPPENAS の年次計画書 (Renja) に記載されたアウトプット及びアウトカムの質を精査した。さらに2015年9月から10月にかけてORTALA 職員との毎週ミーティングを開き、PBB ガイドラインの方法論をBAPPENAS の年次計画に適用する方策について協議した。その経験はORTALA 職員によって第四回MTEF-PBB セミナーにて発表された。同様の活動は、パイロット省庁に対しても2015年11月から実施された。

BAPPENAS セクター部局及びパイロット省庁の職員は、MTEF-PBB セミナーへの参加及び年次活動計画書策定における方法論の検証を通して、PBB フレームワークを十分に理解したと考えられる。

BAPPENAS ガイダンスの普及

専門家チームによって作成されたPBB ガイドライン草案は、2015年の終わりまでにBAPPENAS に提出された。同省開発予算配賦局は2017年度の年次計画書にその方法論を取り込むことに合意し、2016年4月には、2017年度Renja K/L作成ガイドライン (Pedoman Penyusunan Renja-KL Tahun 2017) を公開した。本ガイドラインの第2章「事業のアウトプットと業績指標」の大部分は、プロジェクトが提供したPBB ガイドラインから参照されたものであった。BAPPENAS のガイドラインを活用することにより、PBB フレームワークが省庁に適用されることが見込まれる。



Pedoman Penyusunan Renja-K/L Tahun 2017, BAPPENAS (2016)

4.2 リザルト・チェーン及び KPI の改善

2. セクター省庁のリザルト・チェーンと KPI がより実用的なものに改善される。
達成度：一部達成した

パイロット総局への実務的コンサルテーションの効果

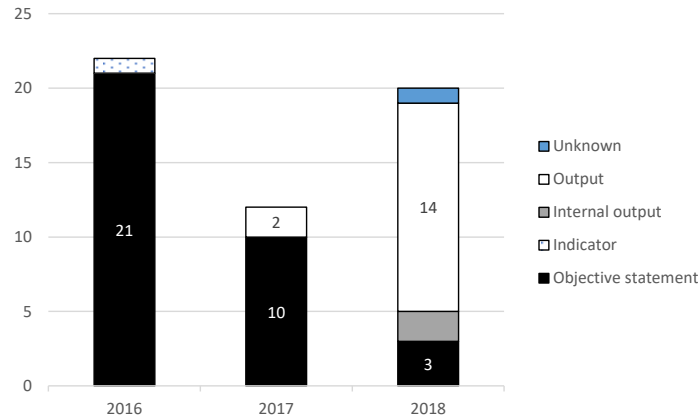
7つのパイロット省庁のうち農業省及び法務・人権省が、PBB ガイドラインの方法論の試行を申し出たため、両省からそれぞれ一つずつの総局がパイロット総局として選出された。農業省からは農業インフラ総局、法務・人権省からは矯正総局である。専門家チームは2016年3月から7月にかけてこれらの総局を訪問し、実務コンサルテーションを行なった。具体的には、2016年度年次事業計画に記載されたアウトプットやアウトカム、それらの指標を精査し、2017年次度事業計画の作成に向けた提案を行った。

その後、これら総局へのコンサルテーションの効果を測るために、専門家チームは彼らの策定した2016年度、2017年度、2018年度の年次活動計画書（Renja）を入手し、アウトプット及び指標の表記を比較した。その調査結果は以下のとおりである。2016年度 Renja では、両総局ともほとんどの局のアウトプットには「目標（Objective statements）」が記述されていた。矯正総局は6つの局で22のアウトプットが、農業インフラ総局は5つの局で6つのアウトプットがあったが、それぞれ一つを除き全て「目標」の記述となっていた。例えば、「安全管理の質向上」、「利用可能な灌漑用水の増加」などである。

こうした誤りが生じる要因の一つとして、Renjaにおける「Sasaran」という用語の不明確な使い方が挙げられる。「Sasaran」は目標ないし目的という意味を持つ単語であるが、「Sasaran Kegiatan」は局のアウトプットを意味し、「Sasaran Program」はプログラムのアウトカムを示した。この単語の二つの異なる使い方は、計画職員を混乱させる原因となっており、MTEF-PBBセミナーでもBAPPENAS、パイロット省庁両方の職員からたびたび指摘されてきた。そうした指摘を受けて、専門家チームは局のアウトプットを表す用語として「Sasaran Kegiatan」に代わる単語の使用を提案した。

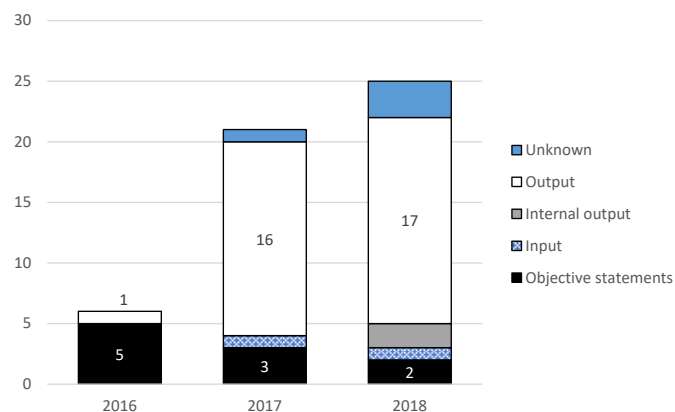
BAPPENAS はこれらのコメントを深刻に受け止め、2017年度 Renja の様式を変更した。2018年度 Renja では、各局は「Sasaran Kegiatan」と「Output」という2つの異なる項目と、それぞれに紐づく「Indicator Sasaran Kegiatan」、「Indicator Output」という2つの指標を提示することが求められるようになった。この変更に伴い、各局はその「目標」を「Sasaran Kegiatan」として記述するとともに、提供されるサービスを明確化し、それを「Output」として提示する必要が生じた。

この変更は、2つのパイロット総局の Renja におけるアウトプットの記述に多大な影響をもたらした。2018年度 Renja では「目標」の記述はごくわずかとなり、大半の局が適切にアウトプットを提示している。プロジェクト期間を通じて開催してきた MTEF-PBB セミナー及び実務的コンサルテーションでの協議が、総局による適切なアウトプットの提示に貢献したものである。(以下図表参照)



出所: JICA 専門家チーム

図 4-1: 矯正総局の年次計画におけるアウトプット記述の構成



出所: JICA 専門家チーム

図 4-2: 農業インフラ総局の年次計画におけるアウトプット記述の構成

業績指標についてはまだ改善の余地がある。PBB ガイドライン及び BAPPENAS の「‘Guidelines of Renja 2017 Preparation’」は、業績指標は可能な限りにおいて、量、質、適時性、資金の4つの項目で構成されるべきであると述べている。しかし、パイロット総局の業績指標は量または質の側面しか考慮されておらず、アウトプットの提供を完全に測るために必要な4項目を全て満たしている局は一つもない。

例えば矯正総局の業績指標の多くは、「基準を満たして実施された活動の数」を基準としている。このような指標は、基準に沿った事例の数を示すことでサービス提供の質を測るものであるが、事例の総数が示されていないため、基準を満たしていない事例がどの程度あるのか把握できず、サービス提供を量の側面から測ることができない。

矯正総局へのコンサルテーションの際に、なぜ質のみを測る指標を提示するのか尋ねたところ、職員からは、例えば囚人の数を調整できないように、矯正局ではサービス提供の量をコントロールするのは難しい場合が多いと説明を受けた。職員は目標不達を恐れ、自身で管理できない項目

を指標に使うのを避けたい様子であった。

その後の矯正総局や他のパイロット省庁での各局との協議を通じ、一般に計画職員は、業績の低い局は予算削減や局の格付けランク低下といったペナルティを受けると考え、容易に達成可能な業績指標を使用する傾向があることが分かった。しかし、もし多くの局がほとんどの目標を達成していると主張すれば、業績評価はサービス提供の実態に関する情報をもたらさないことになる。BAPPENAS にとって何の価値もない情報となってしまう。専門家チームは MTEF-PBB セミナーにおいてこの問題を取り上げ、BAPPENAS や財務省、国家機構・行政改革省とたびたび協議したが、計画職員のこうした意識を変えるには時間を要しそうである。

4.3 予算要求書の枠組み

3. 予算要求書の質の向上のための枠組みが強化される

達成度：一部達成した

標準化されたアウトプット及びアウトカムリストの使用

プロジェクト開始時点で、政府は予算書に載せるアウトプット及びアウトカムについて標準的な記述方法を設けていなかった。BAPPENAS は 2014 年に、省庁による中期計画において総務的または非技術的なアウトプットを標準化したリストを作成したが、ほとんどの省庁はこれを使用しなかった。標準化されたリストの欠如は、省庁や局に独自のアウトプットやアウトカムの提示を許し、計画書や予算書において、同じような内容が違った形で表記される結果につながった。

このことは財務省と BAPPENAS による予算書の精査に悪影響をもたらした。似たようなアウトプットが異なる形で記載されるため、それらの経済効率の良し悪しを比較できない。さらに、新たなアウトプットにはより多くの予算が付くと期待する省庁に、多くのアウトプットを創出させる傾向を招いた。もしアウトプットの記述が標準化されれば、各局より提供される類似のアウトプットを経済効率の面で比較することができ、さらにアウトプットの冗長や重複等を容易に看取することが可能になる。

さらに、アウトカムの標準化の欠如によって、BAPPENAS は国家優先事項の達成に対する有効性を精査するのが困難になるという問題が生じる。一つの国家優先事項には各省庁の複数のプログラムが寄与しているため、各省庁が独自のアウトカムを作成してプログラムに紐づけると、BAPPENAS はどのプログラムが国家優先事項に貢献しているか判別しにくくなる。省庁が標準化されたアウトカムを使用すれば、BAPPENAS は省庁のプログラムと国家優先事項の論理的なつながりを容易に精査することができ、各プログラムの国家優先事項に対する有効性を把握できる。

アウトプット及びアウトカム表記の標準化の重要性を認識した専門家チームは、2015 年に財務省のオーストラリア専門家と頻りに協議を重ねてアウトプットの標準化リスト案を作成、同年 9 月の第三回 MTEF-PBB セミナーで披露した。

豪 AIPEG チームの働きかけにより、2016 年には同リストが財務省によって最終化され、財務省令 (PMK Nomor 163) に提示された。さらに同年 12 月の第 7 回 MTEF-PBB セミナーにおいて、標準化リストが、開発資金システム手続き局 (SISDUR) から BAPPENAS セクター部局に提示された。2017 年度以降の計画書及び予算書には、この標準化されたアウトプットリストが使用され、予算書精査作業の効率化が大きく進むことが見込まれる。

アウトプット表記の標準化に続き、専門家チームはアウトカム表記の標準化にも取り組んだ。2016 年には新たなコンセプトとして NOICS (National Outcome Indicator Classification System) を作成し、BAPPENAS 開発予算配賦局及び SISDUR と協議を重ねた。2016 年 12 月の第 7 回 MTEF-PBB セミナーでは BAPPENAS セクター局に NOICS が披露され、本活動を SISDUR が引き継ぐことが確認さ

れた。

標準化されたアウトカムのリストは、国家優先プロジェクトを評価するツールとしても重要である。2017年10月に開発予算配賦局に提出された国家優先プロジェクトガイドライン案に、リストが添付された。本リストも、同ガイドラインの一部として BAPPENAS によって最終化されることが期待される。

なお、予算要求書の質の向上のためには、概算要求基準の設定方法の改善、新たなコスト・アプローチの導入などの取り組みに向けた活動も、本プロジェクトでは想定されていた。しかしながら、財務省予算総局からの参加が得られない状況下では、こういった活動を進めるのは困難であった。そのため、BAPPENAS の所掌分野である計画策定のプロセスに、専門家の活動を集中させることになった。

4.4 予算要求書の質の改善

4. セクター省庁の予算要求書の質が PBB の枠組みに沿った形で改善する。

達成度：ほとんど達成していない

- ・ 新規事業提案書及び国家優先プロジェクトの必要性が適切に理屈付けられている。(例：リザルト・チェーンを用いた新規事業及び国家優先プロジェクトの必要性の正当化、そのための KPI の活用法、新規事業の想定される事業目的、想定される活動等)
- ・ 積算の質が向上する。(財務省作成の標準単価が適切に使用される、積算において投入量が適切に計上されている等)
- ・ 必要に応じて、費用便益分析が適切に実施される。

前述のように、BAPPENAS は新規予算要求ガイドライン案を最終化しなかった。加えて予算制約により、2016年以降インドネシア政府は新規事業予算要求書を採用していない。そのため専門家チームは、プロジェクト期間中に新規予算要求書の質の精査を実施できなかった。

代わりに専門家チームは、2017年10月に国家優先プロジェクトガイドライン案を提出しており、BAPPENAS が同ガイドラインの最終化を進める予定となっている。これが適切に正当化されるかどうかを現時点で判断するのは時期尚早である。

専門家チームは、財務省からの正式な要請がなかったため、同省へのコンサルテーション提供を停止する決定を下した。これは2016年2月の BAPPENAS と第一次 JICA 運営指導調査団の合意を受けての決定である。そのため専門家チームは、積算の質改善に関与する立場ではなくなった。同様の理由から、費用便益分析についても関与していない。

4.5 予算準備関連文書の質の向上

5. (i) セクター省庁から BAPPENAS に提出される、さらに(ii) BAPPENAS から財務省に提出される予算準備関連文書の質が向上する。

達成度：ほとんど達成していない

前セクションで述べたとおり、2016年以降インドネシア政府は新規事業予算要求書を受理していないため、専門家チームはこれを精査できなかった。

継続中の活動に関する支出については、Renja K/L 及び RKA K/L の二つが予算準備関連文書と位置付けられる。Renja K/L の質については、パイロット総局である農業省の農業インフラ総局及び法務・人権省の矯正総局の文書を精査した。その調査結果については本章内にて前述のとおりである。一方、各省の RKA K/L については、財務省から分析に必要なデータを入手することが

できなかった。

4.6 予算準備関連文書の質の向上

6. 関係機関との調整が継続的に行われる。

達成度：一部達成した

BAPPENAS、財務省、国家機構・行政改革省が PBB フレームワークと関わっており、専門家チームはこれら3省の関係強化に努めてきた。プロジェクト活動の進捗報告のため、チームメンバーは財務省及び国家機構・行政改革省を頻繁に訪れ、セミナー開催時には職員を招待した。財務省職員がセミナーを欠席した際には、開催後に同様の内容を財務省職員にも発表し、情報を共有した。

専門家チームは他の開発パートナーが派遣した専門家チームとも頻繁に接触してきた。特に PBB フレームワーク改善に深く関わりのある活動をしていた豪 AIPEG 及び GPF との協働は不可欠と考え、関係づくりに努めた。前セクションでも述べたとおり、AIPEG とは計画書及び予算書での共通利用を目指して標準化されたアウトプットリストを共同で作成した。そして、この結果を専門家チームが BAPPENAS へ、AIPEG チームが財務省へそれぞれ伝えた。こうした活動により、BAPPENAS と財務省の意思疎通を間接的に改善してきたと考えている。

4.7 総括

「業績評価に基づく予算編成」が実現するには三つの要件がある。第一に各行政機関の業績が適切にかつ正確に測定されること（成果1）、第二に業績の測定結果が計画策定に反映されること、そして第三に策定された事業計画が予算編成に反映されること（成果2と3）である。本件業務は2009年から実施されたプロジェクトのフェーズ2という位置づけであったが、開始した時点で上記の三要件はどれも十分に揃っていなかった。

三つの要件の中では、第一の要件が後の二つの前提であり、本件業務では行政機関の業績測定能力の向上に正面から取り組んだ。アウトプット、アウトカムの適切な記述、業績評価指標（KPI）の改善に向けて、ガイドラインの作成、セミナーの開催、現場のコンサルテーションなど、様々な活動を展開した。その結果、2017年までに中央省庁全体の業績測定の枠組みは刷新され、パイロット省庁における記述には改善がみられた。

一方、第二の要件については、目に見える成果は出ていない。業績測定能力が向上したといっても、行政機関の各業績が実際に測定されてから、それが計画策定に反映されるまでには時間的なズレがある。2017年に策定されたのは2018年度の年次計画であり、その業績測定結果がでるのは2019年になる。すなわち、これまでに計画当局に届いているのは、従来の不適切な枠組みの中で作られた業績測定結果となる。これに基づいて、計画策定に業績測定結果を反映させるメカニズムを提案するのは難しかった。

第三の要件については、開発予算の配賦をめぐる BAPPENAS と財務省との所掌が不明瞭という難しい状況があった。しかしながら、財務省を CP とする豪州プロジェクトと密に協働することを通じて、計画策定と予算編成の枠組みを揃えることは、ある程度実現した。さらに、計画策定と予算編成のプロセスの統合を求める大統領令が、2017年に公布されたことも追い風となった。

また本件業務では、中央政府における業績評価に基づく予算編成の実務的経験を、地方政府に紹介して普及させることも目指されていた（成果4）。しかしながら、中央政府において導入が進んでいない手法を、地方政府に普及させることには自ずと限界があった。

表：プロジェクト実施前と実施後の変化

	プロジェクト実施前	プロジェクト実施後
成果 1: パイロット省庁において、リザルト・チェーンと KPI の質が向上する。	パイロット省庁の年次計画書では、アウトプット、アウトカムの意味が十分に理解されておらず、各省によって表記がバラバラであった。リザルト・チェーンを確認するレベルに至っていなかった。また、KPI の設定も不適切であった。	財務省がアウトプット記述の標準化を進め、BAPPENAS がこれを踏襲したことから、パイロット省庁の年次計画書におけるアウトプット表記は大幅に改善された。アウトカム記述の標準化については、専門家チームの提案に基づいて、BAPPENAS 内で作業中である。KPI の設定方法については、専門家チームのガイドラインに基づいて、BAPPENAS が 2016 年に公的文書を発表した。
成果 2: 予算要求書の質の向上のための仕組みが強化される	財政難等の理由から新規事業 (New Initiatives) 予算要求が停止された。だが、これに代わって事業の予算要求を行う仕組みが確立されておらず、試行錯誤の状態にあった。	国家優先事項 (National Priorities) への貢献度を示しながら省庁がプロジェクトの予算要求を行う仕組みが構築された。専門家チームが作成したガイドライン案がこれに貢献した。
成果 3: BAPPENAS と MOF において予算査定の質の向上のための仕組みが強化される。	新規事業予算査定の停止に代わる、新たな仕組みが作られていなかった。BAPPENAS と MOF の関係は疎遠であり、新たな仕組みを構築するための協議は途絶えていた。	計画策定と予算編成プロセスの統合を進める大統領令 (PP17 2017) が発表され、両省間の協議が再開した。専門家チームが起草した国家優先プロジェクトガイドライン案が、新たな予算査定手法の検討に貢献した。
成果 4: 予算配賦及び予算執行の効率性の改善に係る経験及び教訓が関係者間で共有される。	諸外国での PBB の経験が中央政府関係者の中で十分に共有されていなかった。BAPPENAS と州政府とのコミュニケーションが十分でなく、中央政府での取組みが地方政府に伝わっていなかった。	諸外国の PBB の経験や教訓が中央政府の関係者に伝えられた。PBB は中央政府でも試行段階にあったため、これの州政府への普及には限界があった。
成果 5: 業績予算の更なる実施のための枠組み作りが促進される	業績のモニタリングは定期的に行われていたが、その結果が計画策定プロセスで活用される仕組みにはなっていなかった。	BAPPENAS 大臣は、計画とモニタリング・評価プロセスの統合を求めており、専門家チームは様々な機会を通じて、これを支援してきたが、プロジェクト期間中には目に見える成果がなかった。

5 上位目標の達成に向けて

上位目標：インドネシアにおいて業績予算の実施がより一層促進される。

5.1 計画プロセスと予算プロセスの同調

インドネシアの計画予算プロセスは二つの省庁、すなわち BAPPENAS と財務省によって実施されている。計画プロセスは政府規則 No. 44/2006 で規定され、BAPPENAS がその責務を担う。一方、予算プロセスは同 No. 90/2010 に明記され、財務省の職責となっている。

両プロセスは協調しきれておらず、省庁は BAPPENAS に対して年次活動計画書 (Renja K/L) を、財務省に対して年次予算計画書 (RKA K/L) を提出している。両ドキュメントは似通った構成にも関わらず論理構成は必ずしも一致していない。特に財務省が 2015 年に ADIK²³ (Architecture and Performance Information) を導入して以降は、両ドキュメントの違いは明白になった。このことは省庁の計画担当職員の間にも混乱と不満を招き、一つの局が提示したアウトプットがそれぞれのドキュメントで異なる場合も散見された。

こうした計画と予算の不調和は、同国の PBB システム強化に悪影響を及ぼしており、専門家チームはこの改善が必須であると考え、MTEF-PBB セミナーで指摘し続けてきた。加えて財務省の AIPEG 及び GPF のオーストラリア人専門家とも協議して、問題点を共有し、良好な協力関係を築いてきた。

政府もこの問題の重大性を認識し始め、2017 年 5 月には計画及び予算プロセスの相乗作用を目指して新たな大統領令が作成された。日本とオーストラリアの専門家チームの良好な関係と両省への働きかけが、本大統領令の作成につながる前向きな状況の醸成に貢献したと思われる。この大統領令のもたらす影響を見るのはこれからになるが、両省の関係改善が計画と予算書作成の枠組み改善につながることを期待される。

5.2 モニタリングデータベースと計画データベースの統合

BAPPENAS モニタリング・評価局は、政府機関から業績情報を毎年収集し、国家中期開発計画の進捗を監視している。この情報は BAPPENAS セクター局にも提供されているが、業績指標の質が低く、各省庁との次年度計画立案に向けた協議には利用されていないようである。このことから、モニタリングと計画のプロセスがうまく同調できていないことが分かる。

業績評価の質の低さの問題は、MTEF-PBB セミナーやパイロット省庁へのコンサルテーションの際にも頻繁に取り上げられてきた。こうした議論を通じて PBB ガイドライン、及び 2017 年度 Renja 作成ガイドライン作成された。これらが省庁に配布され利用されるのに伴い、業績情報の質も改善が期待される。

加えて 2016 年には、BAPPENAS の大臣がモニタリング用データベースと計画データベースの統合を指示し、BAPPENAS データ情報センター (PUSDATIN) がその作業を担うことになった。モニタリングと計画プロセスの同調は PBB 運営にとって必要条件であり、このデータベース統合がそれを加速することが期待される。

²³ ADIK の導入は、BAPPENAS と十分に調整することなく行われたため、年次予算書と年次計画書の構成が整合しなくなるという問題が発生することになった。例えば、年次計画書では省庁レベルと総局レベルではアウトカム、局レベルではアウトプットが提示される。だが、ADIK では省庁、総局レベルでもアウトプットを提示することが求められた。省庁や総局レベルのアウトプットはどのように記述されるべきなのか、各省の計画官の間で混乱が見られた。

5.3 国家優先プロジェクトガイドラインの最終化及び普及

専門家チームは2017年10月、BAPPENAS 開発予算配賦局に国家優先プロジェクトガイドライン案を提出した。本ガイドラインはPBBにおける予算作成及び精査プロセスの戦略的運用にとって重大な一歩となることが期待される。同局がセクター部局に諮ってガイドラインを最終化し、さらに標準化されたアウトカム指標リストをガイドラインに添付する予定となっている。その後、同ガイドラインは省庁へ配布され、2019年度 Renja の作成に活用される見込みである。

添付資料

- | | |
|--------|-----------------------|
| 添付資料 ① | Project Design Matrix |
| 添付資料 ② | 活動計画 |
| 添付資料 ③ | 要員計画 |
| 添付資料 ④ | 実施されたセミナー・研修等 |
| 添付資料 ⑤ | 研修員受入れ実績 |
| 添付資料 ⑥ | 供与機材・携行機材実績 |
| 添付資料 ⑦ | 合同調整委員会等議事録 |

添付資料 ① Project Design Matrix

①.1 Project Design Matrix 1

以下は 2014 年 5 月 19 日に R/D が署名された際の PDM である。

ANNEX1: Logical Framework

Project Design Matrix (PDM₁: Tentative Version)

Project Title: Project for Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based

Project Period: Tentatively May/June 2014 to May/June 2017

Budgeting (PBB) System Implementation in Indonesia (Phase 2)

Target Areas: Indonesia

Target Group: Directorate of Development Funding Allocation, BAPPENAS etc.

Date : May XX, 2014

Narrative summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>Overall Goal: Performance-based budgeting (PBB) is further operationalized in Indonesia.</p>	<p>[Reference] MTEF-PBB linkage is enhanced more (i.e. continued progress of creating fiscal space; use of PBB for budget allocation).</p>	<p>Diagnostic assessment based on the matrix, interviews</p>	<p>Continued motivation for further accelerating PFM reform at various levels in Indonesian Government.</p>
<p>Project Purpose: Framework of planning and budgeting reform is further enhanced.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. PBB framework (e.g. operational result-chain and KPIs) is understood and applied in BAPPENAS sector directorates and the selected line ministries. 2. More operational result-chain and KPIs are developed by the selected line ministries. 3. Guiding framework of budget preparation documents and budget scrutiny are enhanced. 4. [Reference] The quality of budget proposal is improved in the selected line ministries in PBB context. <ul style="list-style-type: none"> · The new initiatives are justified properly (e.g. how to justify the necessity of the new initiatives in the relevant result-chains, how to use KPIs to justify the necessity, what the expected achievements by the new initiatives are, what the expected activities to achieve those goals are, etc.) · The quality of costing is improved (e.g. the cost standard designated by MOF is used properly. The quantity for input is set more appropriately, etc.) · Cost benefit analysis is conducted properly 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnostic assessment based on the matrix and Interviews 2. Ditto 3. Ditto 4. Ditto 	<ul style="list-style-type: none"> · MTEF is operationalized more substantially. · Budget classification is properly applied in PBB context. · Public Expenditure Review (PER) are conducted in a strategic and systematic manner under the established framework. · Performance management and performance culture is improved. · Internal and external audit are improved.

Narrative summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
	<p>when necessary.</p> <p>5. [Reference] The quality of budget preparation documentation submitted (i) from the selected line ministries to BAPPENAS, and (ii) from BAPPENAS to MOF are improved.</p> <p>6. Coordination efforts are made continuously.</p>	<p>5. Ditto</p> <p>6. Ditto</p>	
<p>Output 1 The quality of result-chain and KPIs is improved in the selected line ministries.</p>	<p>1-1. Understanding on the MTEF-PBB framework and its practices is improved in the selected line ministries.</p> <p>1-2. [Reference] The quality of result chain is improved in the selected line ministries.</p> <p>1-3. [Reference] The quality of the KPIs is improved in the result-chains of indicator 1-2. in the selected line ministries.</p>	<p>1-1. Diagnostic assessment based on the matrix, interview</p> <p>1-2. Ditto</p> <p>1-3. Ditto</p>	
<p>Output 2 Guiding framework for improving the quality of budget preparation documentation is enhanced.</p>	<p>2-1. The guidelines on new initiatives are revised.</p> <p>2-2. Budget preparation process is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations.</p> <p>2-3. Budget preparation format is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations.</p> <p>2-4. Type of information and description in the documents is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations.</p>	<p>2-1. Guidelines, project report</p> <p>2-2. Diagnostic assessment based on the matrix, interview</p> <p>2-3. Ditto</p> <p>2-4. Ditto</p>	
<p>Output 3: Guiding framework for improving the quality of budget scrutiny is enhanced at BAPPENAS and MOF.</p>	<p>3-1. Budget scrutiny process is standardized in BAPPENAS in accordance with the relevant rules and regulations.</p> <p>3-2. Guidelines of checkpoints of budget scrutiny for BAPPENAS officers (sector directorates and the Directorate of Development Funding Allocation) are developed.</p> <p>3-3. The developed checkpoints of budget scrutiny are used by BAPPENAS (sector directorates and Development Funding Allocation).</p>	<p>3-1. Description of budget scrutiny process, project report</p> <p>3-2. Guidelines, project report,</p> <p>3-3. Guidelines, project report</p>	
<p>Output 4: The experiences and lessons learnt for improvement of allocation and operational efficiency are shared by</p>	<p>4-1. Opportunities for sharing experiences and lessons learnt are continuously arranged in the areas of allocation and operational efficiency.</p>	<p>4-1 Reports on seminars and workshops</p>	<p>4 & 5. Importance of introducing PBB in the PFM is understood by</p>

Narrative summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
stakeholders.	4-2. Topics are covered in 4-1 opportunities properly (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, allocation efficiency, and operational efficiency).	4-2 Ditto	wider audiences and opinion leaders, e. g. media, lawmakers, general public, etc.
<p>Output 5: A framework development for further elaborating PBB implementation system is facilitated.</p>	<p>Advisory services are provided by the Project. More specifically, solutions of critical topics for further elaborating PBB implementation system are explored; (i) various options are explored; (ii) pros and cons of each option are examined; (iii) implication of options on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency are examined respectively, etc. List of prospective topics is as follows:</p> <p>(1) How to set the ceiling in a more persuasive manner, (2) Cost approach (e.g. full cost approach), (3) Availability of performance assessment results in a timely manner , (4) Use of internal and external audits etc., and (5) Social accountability etc.</p>	Project activity reports	
<p>Activity 0 To conduct capacity assessment of BAPPENAS and the other related ministries for implementing the MTEF-PBB</p> <p>Activity for output 1, "The quality of result-chain and KPIs is improved in the selected line ministries" 1-1. To set up joint working group (s)(*) in the selected line ministries and prepare the work plan, 1-2. To conduct seminar (s) on the MTEF-PBB framework and practices and provide practical consultation opportunities to the selected line ministries, and 1-3. To develop/refine result-chain and KPIs in accordance with the relevant guidelines and manuals.</p> <p>(*)Working groups (s) consist of representatives from (i) Directorate of Development Funding Allocation, (ii) the relevant sector directorates, and (iii) selected line ministries.</p>	<p>INPUT</p> <p>[Indonesia side]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personnel <ol style="list-style-type: none"> (1) Project Director (2) Project Manager (3) Counterpart personnel 2. Provision of the project offices and facilities in BAPPENAS DFA necessary for the project implementation 3. Administrative and operational expenses (e.g. electricity, water, communication, financial incentives for the Indonesian side official, etc.) 4. Others as necessary <p>[JICA side]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experts <ol style="list-style-type: none"> (1) Long-term and/or short-term experts from Japan and/or third countries (2) Trainings of counterpart personnel in Japan and/or third countries 3. Provision of machinery and equipment <ol style="list-style-type: none"> (1) Machinery and Equipment (if necessary) 		

ke


Narrative summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
	(2) Other equipment used by the experts 4. Local expenses for the project activities 5. Others as necessary		
<p>Activity for output 2, "Guiding framework for improving the quality of budget preparation documentation is enhanced.</p> <p>2-1. To set up joint working group (s) in the selected line ministries and prepare the work plan, 2-2. To discuss various practices of budget preparation documentation to meet the PBB requirements e.g. the practices of other countries, 2-3. To discuss the current relevant rules and regulations in Indonesia on the MTEF-PBB, 2-4. To review the current practices in the selected ministries, 2-5. To prepare recommendation papers to revise the guidelines for the new initiatives, 2-6. For BAPPENAS to revise the guidelines for the new initiatives, 2-7. To deliver training programs and provide practical consultation opportunities to the selected line ministries, and 2-8. To produce review reports on quality of budget preparation documentations in the selected line ministries.</p>			<p>Precondition The following issues on the fiscal planning and allocation in Indonesia shall be explained clearly:</p> <p>(1) Annual procedures, schedule of the budget cycle, (2) Demarcation of the roles and responsibilities of provincial fiscal allocation, (3) Process of determining budget ceiling, (4) Criteria for accepting new initiatives, (5) Process of scrutinizing budget proposals</p>
<p>Activity for output 3, "Guiding framework for improving the quality of budget scrutiny is enhanced at BAPPENAS and MOF".</p> <p>3-1. To set up joint working group (s) in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA, 3-2. To discuss various practices of budget scrutiny to meet the PBB requirements e.g. the practices of other countries, 3-3. To discuss the current relevant rules and regulations in Indonesia MTEF-PBB, 3-4. To review the current practices in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA, 3-5. To prepare recommendation papers to improve budget scrutiny, 3-6. To deliver training programs and provide practical</p>			

Narrative summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>consultation opportunities to the selected BAPPENAS sector directorates and DFA, and</p> <p>3-7. To produce review reports on the quality of budget scrutiny in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA.</p> <p>(*) Main beneficiaries of these activities will be both BAPPENAS and MOF (DG of Budget).</p>			
<p>Activity for output 4, "The experiences and lessons learnt for improvement of allocation and operational efficiency are shared by stakeholders".</p> <p>4-1. To identify the issues to be shared among BAPPENAS, MOF and MOHA (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, resource efficiency, operational efficiency),</p> <p>4-2. To hold dialogues (*) continuously on selected topics for sharing framework, experiences, and lessons learnt among BAPPENAS, MOF, MOHA and selected provincial governments, and</p> <p>4-3. To prepare reports on the results of those dialogues.</p> <p>(*) Dialogues will be organized in Jakarta and provinces.</p>			
<p>Activity for output 5, "A framework development for further elaborating PBB implementation system is facilitated."</p> <p>5-1. To explore and list various options on selected topics from the experiences of Japan and other countries through in-country and outside country activities,</p> <p>5-2. To examine (i) pros and cons of the options listed and (ii) implications on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency in the Indonesian context,</p> <p>5-3. To discuss the possibility of applying those options to Indonesia,</p> <p>5-4. To produce reports on those topics,</p> <p>5-5. To assess the status of the practices on the topics in each BAPPENAS sector directorate line ministry and produce status report.</p>			

Note: DFA=Directorate of Development Funding Allocation, BAPPENAS

DG of Budget= Directorate General of Budget

RPJMN= Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (National Medium Term Development Plan)

①.2 Project Design Matrix 2

PDM は、2016年3月11日に開催された第四回合同調整委員会において成果3の外部条件が追加され、改訂された。本改訂は2016年2月26日付のJICA運営指導調査団とBAPPENAS開発予算配賦局との協議議事録に基づくものである。

Project Title: Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based Budgeting (PBB) System Implementation Phase Two

Implementing Agency: BAPPENAS

Target Group: Directorate of Development Funding Allocation, BAPPENAS, etc.

Period of Project: September 2014–August 2017

Project Site: Whole country

Model Site: None

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal Performance-based budgeting (PBB) is further operationalized in Indonesia.	MTEF-PBB linkage is enhanced more (i.e. continued progress of creating fiscal space; use of PBB for budget allocation).	Diagnostic assessment based on the matrix, Interviews	Continued motivation for further accelerating PFM reform at various levels in Indonesian Government.
Project Purpose Framework of planning and budgeting reform is further enhanced.	1. PBB framework (e.g. operational result-chain and KPIs) is understood and applied in BAPPENAS sector directorates and the selected line ministries. 2. More operational result-chain and KPIs are developed by the selected line ministries. 3. Guiding framework of budget preparation documents and budget scrutiny are enhanced. 4. [Reference] The quality of budget proposal is improved in the selected line ministries in PBB context. * The new initiatives are justified properly (e.g. how to justify the necessity of the new initiatives in the relevant result-chains, how to use KPIs to justify the necessity, what the expected achievements by the new initiatives are, what the expected activities to achieve those goals are, etc.) * The quality of costing is improved (e.g. the cost standard designated by MOF is used properly. The quantity for input is set more appropriately, etc.) * Cost benefit analysis is conducted properly when necessary. 5. [Reference] The quality of budget preparation documentation submitted (i) from the selected line ministries to BAPPENAS, and (ii) from BAPPENAS to MOF are improved. 6. Coordination efforts are made continuously.	1. Diagnostic assessment based on the matrix and Interviews 2. Ditto 3. Ditto 4. Ditto 5. Ditto 6. Ditto	• MTEF is operationalized more substantially. • Budget classification is properly applied in PBB context. • Public Expenditure Review (PER) are conducted in a strategic and systematic manner under the established framework. • Performance management and performance culture is improved. • Internal and external audit are improved.
Output 1: The quality of result-chain and KPIs is improved in the selected line ministries.	1-1. Understanding on the MTEF-PBB framework and its practices is improved in the selected line ministries. 1-2. [Reference] The quality of result-chain is improved in the selected line ministries. 1-3. [Reference] The quality of the KPIs is improved in the result-chains of indicator 1-2. in the selected line ministries.	1-1. Diagnostic assessment based on the matrix, interview 1-2. Ditto 1-3. Ditto	
Output 2: Guiding framework for improving the quality of budget preparation documentation is enhanced.	2-1. The guidelines on new initiatives are revised. 2-2. Budget preparation process is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations. 2-3. Budget preparation format is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations. 2-4. Type of information and description in the documents is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations.	2-1. Guidelines, project report 2-2. Diagnostic assessment based on the matrix, interview 2-3. Ditto 2-4. Ditto	
Output 3: Guiding framework for improving the quality of budget scrutiny is enhanced at BAPPENAS and MOF.	3-1. Budget scrutiny process is standardized in BAPPENAS in accordance with the relevant rules and regulations. 3-2. Guidelines of checkpoints of budget scrutiny for BAPPENAS officers (sector directorates and the Directorate of Development Funding Allocation) are developed. 3-3. The developed checkpoints of budget scrutiny are used by BAPPENAS (sector directorates and Development Funding Allocation).	3-1. Description of budget scrutiny process, project report 3-2. Guidelines, project report, 3-3. Guidelines, project report	3. The central agencies (BAPPENAS and MOF) acknowledge the guiding framework for improving the quality of budget scrutiny.
Output 4: The experiences and lessons learnt for improvement of allocation and operational efficiency are shared by stakeholders.	4-1. Opportunities for sharing experiences and lessons learnt are continuously arranged in the areas of allocation and operational efficiency. 4-2. Topics are covered in 4-1 opportunities properly (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, allocation efficiency, and operational efficiency).	4-1 Reports on seminars and workshops 4-2 Ditto	4 & 5. Importance of introducing PBB in the PFM is understood by wider audiences and opinion leaders, e. g. media, lawmakers, general public, etc.
Output 5: A framework development for further elaborating PBB implementation system is facilitated.	Advisory services are provided by the Project. More specifically, solutions of critical topics for further elaborating PBB implementation system are explored; (i) various options are explored; (ii) pros and cons of each option are examined; (iii) implication of options on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency are examined respectively, etc. List of prospective topics is as follows: (1) How to set the ceiling in a more persuasive manner, (2) Cost approach (e.g. full cost approach), (3) Availability of performance assessment results in a timely manner, (4) Use of internal and external audits etc., and (5) Social accountability etc.	Project activity reports	

Activities	Inputs		Important Assumption
	The Japanese Side	Indonesian Side	
<p>1-1. To set up joint working group(s)(*) in the selected line ministries and prepare the work plan</p> <p>1-2. To conduct seminar(s) on the MTEF-PBB framework and practices and provide practical consultation opportunities to the selected line ministries</p> <p>1-3. To develop/refine result-chain and KPIs in accordance with the relevant guidelines and manuals. (*)Working group(s) consists of representatives from (i) Directorate of Development Funding Allocation, (ii) the relevant sector directorates, and (iii) selected line ministries.</p>	<p>1. Experts</p> <p>(1) Long-term and/or short-term experts from Japan and/or third countries</p> <p>2. Trainings of counterpart personnel in Japan and/or third countries</p> <p>3. Provision of machinery and equipment (1) Machinery and Equipment (if necessary) (2) Other equipment used by the experts</p> <p>4. Local expenses for the project activities</p> <p>5. Others as necessary</p>	<p>1. Personnel (1) Project Director (2) Project Manager (3) Counterpart personnel</p> <p>2. Provision of the project offices and facilities in BAPPENAS DFA necessary for the project implementation</p> <p>3. Administrative and operational expenses (e.g. electricity, water, communication, financial incentives for the Indonesian side official, etc.)</p> <p>4. Others as necessary</p>	<p>Precondition</p> <p>The following issues on the fiscal planning and allocation in Indonesia shall be explained clearly:</p> <p>(1) Annual procedures, schedule of the budget cycle, (2) Demarcation of the roles and responsibilities of provincial fiscal allocation, (3) Process of determining budget ceiling, (4) Criteria for accepting new initiatives, (5) Process of scrutinizing budget proposals</p>
<p>2-1. To set up joint working group(s) in the selected line ministries and prepare the work plan</p> <p>2-2. To discuss various practices of budget preparation documentation to meet the PBB requirements e.g. the practices of other countries</p> <p>2-3. To discuss the current relevant rules and regulations in Indonesia on the MTEF-PBB</p> <p>2-4. To review the current practices in the selected ministries</p> <p>2-5. To prepare recommendation papers to revise the guidelines for the new initiatives</p> <p>2-6. For BAPPENAS to revise the guidelines for the new initiatives</p> <p>2-7. To deliver training programs and provide practical consultation opportunities to the selected line ministries</p> <p>2-8. To produce review reports on quality of budget preparation documentations in the selected line ministries</p>			<p>Pre-Conditions</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;"><issues and countermeasures></p>
<p>3-1. To set up joint working group (s) in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>3-2. To discuss various practices of budget scrutiny to meet the PBB requirements e.g. the practices of other countries</p> <p>3-3. To discuss the current relevant rules and regulations in Indonesia MTEF-PBB</p> <p>3-4. To review the current practices in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>3-5. To prepare recommendation papers to improve budget scrutiny</p> <p>3-6. To deliver training programs and provide practical consultation opportunities to the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>3-7. To produce review reports on the quality of budget scrutiny in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA (*) Main beneficiaries of these activities will be both BAPPENAS and MOF (DG of Budget)</p>			
<p>4-1. To identify the issues to be shared among BAPPENAS, MOF and MOHA (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, resource efficiency, operational efficiency)</p> <p>4-2. To hold dialogues (*) continuously on selected topics for sharing framework, experiences, and lessons learnt among BAPPENAS, MOF, MOHA and selected provincial governments</p> <p>4-3. To prepare reports on the results of those dialogues. (*) Dialogues will be organized in Jakarta and provinces.</p>			
<p>5-1. To explore and list various options on selected topics from the experiences of Japan and other countries through in-country and outside country activities</p> <p>5-2. To examine (i) pros and cons of the options listed and (ii) implications on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency in the Indonesian context</p> <p>5-3. To discuss the possibility of applying those options to Indonesia</p> <p>5-4. To produce reports on those topics</p> <p>5-5. To assess the status of the practices on the topics in each BAPPENAS sector directorate line ministry and produce status report</p>			

Note: DFA=Directorate of Development Funding Allocation, BAPPENAS
 DG of Budget= Directorate General of Budget
 RPJMN= Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (National Medium Term Development Plan)

①.3 Project Design Matrix 3

PDM は、国家優先事項に関する新たなフレームワークの導入を受けて再び改訂された。BAPPENAS は専門家チームに対し、プロジェクト目標である「国家計画・予算策定改革に関する枠組みがより一層強化される」の達成に向けて、国家優先プロジェクトに関する新たなガイドライン案の作成を支援するよう要請した。本改訂は 2017 年 7 月 13 日付の JICA 運営指導調査団と BAPPENAS 開発予算配賦局との協議議事録に基づくものである。

Project Design Matrix1

Project Title: Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based Budgeting (PBB) System Implementation Phase Two

Implementing Agency: BAPPENAS

Target Group: Directorate of Development Funding Allocation, BAPPENAS etc.

Period of Project: September 2014~November 2017

Project Site: Whole country

Model Site: None

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal Performance-based budgeting (PBB) is further operationalized in Indonesia.	MTEF-PBB linkage is enhanced more (i.e. continued progress of creating fiscal space; use of PBB for budget allocation).	Diagnostic assessment based on the matrix, interviews	Continued motivation for further accelerating PFM reform at various levels in Indonesian Government.
Project Purpose Framework of planning and budgeting reform is further enhanced.	1. PBB framework (e.g. operational result-chain and KPIs) is understood and applied in BAPPENAS sector directorates and the selected line ministries. 2. More operational result-chain and KPIs are developed by the selected line ministries. 3. Guiding framework of budget preparation documents and budget scrutiny are enhanced. 4. [Reference] The quality of budget proposal is improved in the selected line ministries in PBB context. • The new initiatives guideline for National Priority projects are justified properly (e.g. how to justify the necessity of the new initiatives for National Priority projects in the relevant result-chains, how to use KPIs to justify the necessity, what the expected achievements by the new initiatives are, what the expected activities to achieve those goals are, etc.) • The quality of costing is improved (e.g. the cost standard designated by MOF is used properly. The quantity for input is set more appropriately, etc.) • Cost benefit analysis is conducted properly when necessary. 5. [Reference] The quality of budget preparation documentation submitted (i) from the selected line ministries to BAPPENAS, and (ii) from BAPPENAS to MOF are improved. 6. Coordination efforts are made continuously.	1. Diagnostic assessment based on the matrix and interviews 2. Ditto 3. Ditto 4. Ditto 5. Ditto 6. Ditto	• MTEF is operationalized more substantially. • Budget classification is properly applied in PBB context. • Public Expenditure Review (PER) are conducted in a strategic and systematic manner under the established framework. • Performance management and performance culture is improved. • Internal and external audit are improved.
Output 1: The quality of result-chain and KPIs is improved in the selected line ministries.	1-1. Understanding on the MTEF-PBB framework and its practices is improved in the selected line ministries. 1-2. [Reference] The quality of result-chain is improved in the selected line ministries. 1-3. [Reference] The quality of the KPIs is improved in the result-chains of indicator 1-2. in the selected line ministries.	1-1. Diagnostic assessment based on the matrix, interview 1-2. Ditto 1-3. Ditto	
Output 2: Guiding framework for improving the quality of budget preparation documentation is enhanced.	2-1. The guidelines on new initiative for National Priority projects are revised. 2-2. Budget preparation process is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations. 2-3. Budget preparation format is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations. 2-4. Type of information and description in the documents is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations.	2-1. Guidelines, project report 2-2. Diagnostic assessment based on the matrix, interview 2-3. Ditto 2-4. Ditto	
Output 3: Guiding framework for improving the quality of budget scrutiny is enhanced at BAPPENAS and MOF.	3-1. Budget scrutiny process is standardized in BAPPENAS in accordance with the relevant rules and regulations. 3-2. Guidelines of checkpoints of budget scrutiny for BAPPENAS officers (sector directorates and the Directorate of Development Funding Allocation) are developed. 3-3. The developed checkpoints of budget scrutiny are used by BAPPENAS (sector directorates and Development Funding Allocation).	3-1. Description of budget scrutiny process, project report 3-2. Guidelines, project report, 3-3. Guidelines, project report	3. The central agencies (BAPPENAS and MOF) acknowledge the guiding framework for improving the quality of budget scrutiny.
Output 4: The experiences and lessons learnt for improvement of allocation and operational efficiency are shared by stakeholders.	4-1. Opportunities for sharing experiences and lessons learnt are continuously arranged in the areas of allocation and operational efficiency. 4-2. Topics are covered in 4-1 opportunities properly (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, allocation efficiency, and operational efficiency).	4-1 Reports on seminars and workshops 4-2 Ditto	4 & 5. Importance of introducing PBB in the PFM is understood by wider audiences and opinion leaders, e. g. media, lawmakers, general public, etc.
Output 5: A framework development for further elaborating PBB implementation system is facilitated.	Advisory services are provided by the Project. More specifically, solutions of critical topics for further elaborating PBB implementation system are explored; (i) various options are explored; (ii) pros and cons of each option are examined; (iii) implication of options on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency are examined respectively, etc. List of prospective topics is as follows: (1) How to set the ceiling in a more persuasive manner, (2) Cost approach (e.g. full cost approach), (3) Availability of performance assessment results in a timely manner, (4) Use of internal and external audits etc., and (5) Social accountability etc.	Project activity reports	

Activities	Inputs		Important Assumption
	The Japanese Side	Indonesian Side	
<p>1-1. To set up joint working group(s)(*) in the selected line ministries and prepare the work plan</p> <p>1-2. To conduct seminar(s) on the MTEF-PBB framework and practices and provide practical consultation opportunities to the selected line ministries</p> <p>1-3. To develop/refine result-chain and KPIs in accordance with the relevant guidelines and manuals.</p> <p>(*)Working group(s) consists of representatives from (i) Directorate of Development Funding Allocation, (ii) the relevant sector directorates, and (iii) selected line ministries.</p>	<p>1. Experts</p> <p>(1) Long-term and/or short-term experts from Japan and/or third countries</p> <p>2. Trainings of counterpart personnel in Japan and/or third countries</p> <p>3. Provision of machinery and equipment</p> <p>(1) Machinery and Equipment (if necessary)</p> <p>(2) Other equipment used by the experts</p> <p>4. Local expenses for the project activities</p> <p>5. Others as necessary</p>	<p>1. Personnel</p> <p>(1) Project Director</p> <p>(2) Project Manager</p> <p>(3) Counterpart personnel</p> <p>2. Provision of the project offices and facilities in BAPPENAS DFA necessary for the project implementation</p> <p>3. Administrative and operational expenses (e.g. electricity, water, communication, financial incentives for the Indonesian side official, etc.)</p> <p>4. Others as necessary</p>	<p>Precondition</p> <p>The following issues on the fiscal planning and allocation in Indonesia shall be explained clearly:</p> <p>(1) Annual procedures, schedule of the budget cycle,</p> <p>(2) Demarcation of the roles and responsibilities of provincial fiscal allocation,</p> <p>(3) Process of determining budget ceiling,</p> <p>(4) Criteria for accepting new initiatives,</p> <p>(5) Process of scrutinizing budget proposals</p>
<p>2-1. To set up joint working group(s) in the selected line ministries and prepare the work plan</p> <p>2-2. To discuss various practices of budget preparation documentation to meet the PBB requirements e.g. the practices of other countries</p> <p>2-3. To discuss the current relevant rules and regulations in Indonesia on the MTEF-PBB</p> <p>2-4. To review the current practices in the selected ministries</p> <p>2-5. To prepare recommendation papers to revise the guidelines of the new initiatives for National Priority projects</p> <p>2-6. For BAPPENAS to revise the guidelines of the new initiatives for National Priority projects</p> <p>2-7. To deliver training programs and provide practical consultation opportunities to the selected line ministries</p> <p>2-8. To produce review reports on quality of budget preparation documentations in the selected line ministries</p>			<p>Pre-Conditions</p>
<p>3-1. To set up joint working group (s) in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>3-2. To discuss various practices of budget scrutiny to meet the PBB requirements e.g. the practices of other countries</p> <p>3-3. To discuss the current relevant rules and regulations in Indonesia MTEF-PBB</p> <p>3-4. To review the current practices in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>3-5. To prepare recommendation papers to improve budget scrutiny</p> <p>3-6. To deliver training programs and provide practical consultation opportunities to the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>3-7. To produce review reports on the quality of budget scrutiny in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>(*) Main beneficiaries of these activities will be both BAPPENAS and MOF (DG of Budget)</p>			<p><Issues and countermeasures></p>
<p>4-1. To identify the issues to be shared among BAPPENAS, MOF and MOHA (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, resource efficiency, operational efficiency)</p> <p>4-2. To hold dialogues (*) continuously on selected topics for sharing framework, experiences, and lessons learnt among BAPPENAS, MOF, MOHA and selected provincial governments</p> <p>4-3. To prepare reports on the results of those dialogues.</p> <p>(*) Dialogues will be organized in Jakarta and provinces.</p>			
<p>5-1. To explore and list various options on selected topics from the experiences of Japan and other countries through in-country and outside country activities</p> <p>5-2. To examine (i) pros and cons of the options listed and (ii) implications on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency in the Indonesian context</p> <p>5-3. To discuss the possibility of applying those options to Indonesia</p> <p>5-4. To produce reports on those topics</p> <p>5-5. To assess the status of the practices on the topics in each BAPPENAS sector directorate line ministry and produce status report</p>			

Note: DFA=Directorate of Development Funding Allocation, BAPPENAS
 DG of Budget= Directorate General of Budget
 RPJMN= Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (National Medium Term Development Plan)

List of activities	Year	2014					2015					2016					2017														
	Month	Actual	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3-5. To prepare recommendation papers to improve budget scrutiny	Plan																														
	Actual																														
3-6. To deliver training programs and provide practical consultation opportunities to the selected BAPPENAS sector directorates and DFA	Plan																														
	Actual																														
3-7. To produce review reports on the quality of budget scrutiny in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA	Plan																														
	Actual																														
Output 4. The experiences and lessons learnt for improvement of allocation and operational efficiency shared by stakeholders.	Stage		Preparation					Practice										Wrap up													
4-1. To identify the issues to be shared among BAPPENAS, MOF and MOHA (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, resource efficiency, operational efficiency)	Plan																														
	Actual																														
4-2. To hold dialogues continuously on selected topics for sharing framework, experiences, and lessons learnt among BAPPENAS, MOF, MOHA and selected provincial governments	Plan																														
	Actual																														
4-3. To prepare reports on the results of those dialogues	Plan																														
	Actual																														
Output 5. A framework development for further elaborating PBB implementation system is facilitated.	Stage		Preparation					Implementation										Wrap up													
5-1. to explore and list various options on selected topics from the experiences of Japan and other countries through in-country and outside country activities	Plan																														
	Actual																														
5-2. to examine (i) pros and cons of the options listed and (ii) implications on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency in the Indonesian context,	Plan																														
	Actual																														
5-3. to discuss the possibility of applying those options to Indonesia	Plan																														
	Actual																														
5-4. to produce reports on those topics	Plan																														
	Actual																														
5-5. to assess the status of the practices on the topics in each BAPPENAS sector directorate, line ministry and produce status report	Plan																														
	Actual																														
Major events																															
Training in Japan (Country focused)	Plan																														
	Actual																														
Third country training	Plan																														
	Actual																														
JCC meeting	Plan																														
	Actual																														

* The Indonesian fiscal year is as same as the calendar year.


* The timing of JCC meeting and review will be set bearing in mind the Indonesian fiscal year and the budgeting process.

* K/L: mass type of training for maximum 15 K/L (e.g. organizing seminars/WS), intensive consultation for 2 K/L per year (e.g. setting WGs, consultation) total 6 K/L in the project period.

* Province: 6 provinces in total in the project period.

** PO may be modified depending on the budget situations of both sides.

*** If the necessity confirmed and budget allowed

 Actual  Planned

添付資料 ③ 要員計画

Assignment Area	Name	First Term																Person/Month																
		2014					2015											1st Term																
		Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Indonesia	Japan														
1. Team Leader□ PFM	Hisaaki Mitsui	7 (12)	18	7 (75)		20	18		7 (49)			3		20 (49)		9		8 (61)	6	28 (23)	8.97	0.00												
2. Performance-Based Budgeting 1	Taichi Sakano	8 (7)	14		□	□	□	23 (14)	6	□	□	1 (5)	14 (14)	15	28 (14)		24 (13)	5	□	□	□	□	24 (5)	2	24 (10)	8 (16)	□	□	□	□	16 (5)	1 (16)	3.47	1.00
3. Performance-Based Budgeting 2	Shuhei Oguchi	7 (41)		17							1		29 (60)			2		8 (38)	7		9	25 (33)									1 (38)	7.00	0.00	
4. Performance Evaluation	Yukie Mori	7 (49)		25			18		21 (35)			16		16 (31)	15		10 (26)	□	□	18 (1)	19 (1)	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	5.80	0.80
5. Budget Preparation/Scrutiny	Peter Fane			12	8	10	20		1		1			10		10 (62)			23		11	25	14	21 (50)									8.87	0.00
																																	34.11	1.80
	Submission Due (Name of Report)		□ (I/W)								□ (PR)																				□ (C)			
	JCC		○								○												○											
	Training Abroad																							□ (T3)							□ (T)			



Legend Work in Indonesia:  Work in Japan:  W : Work Plan T : Training in Japan PR□ Progress Report T3 : Third Country Visit C : Completion Report

図 A.1 要員計画 (1 年次)

Assignment Area	Name	Second Term																				Person/Month				
		2016												2017								1st Term	2nd Term		Total	
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct		Indonesia	Japan
1. Team Leader/ PFM	Hisaaki Mitsui	21 (59)		19		8 (28)	4	10 (21)	30	21 (28)	17	16 (10)	15 (61)		19 (42)	1	1 (39)	8			1-14 (14)	8.97	9.73	0.50	19.20	
2. Performance- Based Budgeting 1 (Predecessor)	Taichi Sakano		15 (17)	2																		4.47	0.57	0.00	5.04	
2. Performance- Based Budgeting 1 (Successor)	Tomohide Uchida					22-31 (10)	5	17 (5)	30 (14)	9 (5)	5 (28)				27 (13)	8			17 (45)	30	0.00	3.67	0.75	4.42		
3. Performance- Based Budgeting 2	Shuhei Oguchi	13 (36)	19			6 (27)	2	19 (44)	31	19 (18)	5 (24)	21	14	13 (41)	25			16 (23)	8		2-8 (6)	7	7.00	7.33	0.30	14.63
4. Performance Evaluation	Mitsuhiro Ishida	21 (31)	20			29 (20)	17		29 (35)	2					5 (28)	1		5 (16)	20		13-31 (19)	6.60	4.97	0.00	11.57	
5. Budget Preparation/Scrutin y	Peter Fane		21 (62)	22		28 (32)	28	23 (44)	4	11 (54)	2	16	16	19-27 (15)	3-8			4-13 (10)	31	13 (14)		8.87	7.70	0.13	16.70	
	Submission Due (Name of Report)		△ (W,MS)					△ (MS)				△ (PR)		△ (MS)							△ (C)					
	JCC			○										○				○				○				
	Training Abroad								◇ (T)	◇ (T3)											◇ (T3)					

Legend Work in Indonesia: W : Work Plan PR : Progress Report C : Completion Report
Work in Japan: T : Training in Japan T3 : Third Country Visit MS : Monitoring Sheet

図 A.2 要員計画 (2 年次)

添付資料 ④ 実施されたセミナー・研修等

本プロジェクト期間中に実施されたセミナーや研修は以下の通り。

表 A.2 実施されたセミナー・研修一覧（2014年9月～2017年10月）

No.	Date	Title	Participants	Venue
1	16 Oct-14	JCC1	BAPPENAS (DFA, M&E), MOF, JICA, Expert team	BAPPENAS
2	3 Dec-14	MTEF-PBB Framework Seminar	BAPPENAS (DFA, M&E, Sectors), MenPAN, WB, AIPEG, Expert team: 30	BAPPENAS
3	9 Dec-14	MTEF-PBB Framework Seminar (follow-up)	MOF (DG Budget), Expert team	MOF
4	5 Feb-15	Experience-sharing Seminar	BAPPENAS (DFA), AIPEG, Expert team: 24	Sari Pan Pacific Hotel, Jakarta
5	4 Mar-15	JCC2	BAPPENAS (DFA, M&E), JICA, Expert team	BAPPENAS
6	17 Mar-15	Workshop on Budget Scrutiny	BAPPENAS (DFA, Sectors), Expert team	BAPPENAS
7	2 July-15	Workshop on Draft PBB Guidelines (MTEF-PBB Framework Seminar)	BAPPENAS (DFA, M&E, Sectors), AIPEG, Expert team: 19	Sari Pan Pacific Hotel, Jakarta
8	25 July to 2 Aug-15	Third Country Visit: A New Zealand Perspective on Performance-based Budget Reform	BAPPENAS (8), MOF (1), MenPAN (1): total 10	Victoria University of Wellington, New Zealand
9	27 Aug-15	Experience-sharing Seminar 2	BAPPENAS (DFA, Sectors), MOF, MenPAN, AIPEG, Expert team: 20	Akmani Hotel, Jakarta
10	30 Sep-15	Socialization of PBB Guidelines to Pilot Ministries (MTEF-PBB Framework Seminar)	BAPPENAS (DFA, M&E, Sectors, Planning), MenPAN, MOF (Planning), Pilot Ministries (Law, Education, Health, Public Works) AIPEG, Expert team: 42	Hotel Borobudur, Jakarta
11	6 Oct-15	Experience-sharing Seminar in North Sumatra Province	BAPPENAS (DFA), North Sumatra Provincial Offices, Expert team: 66	Grand Swiss-Belhotel Hotel, Medan
12	12 to 24 Oct-15	Knowledge Co-Creation (KCC) Program on Performance Measurement in Central and Local Governments in Japan	BAPPENAS (9), MenPAN (1), MOHA (1): total 11	Tokyo, Chichibu, Toyohashi, Nagoya, Atsugi
13	10 Nov-15	Experience-sharing Seminar in North Sumatra Province (follow-up)	BAPPENAS (DFA), North Sumatra Provincial Offices, Expert team: 42	Grand Swiss-Belhotel Hotel, Medan
14	17 Nov-15	Workshop on How to Use PBB Guidelines in Practice (MTEF-PBB Framework Seminar)	BAPPENAS (DFA, M&E, Sectors, Planning, IBKK), MOF (Planning), Pilot Ministries (Law, Education, Health, Public Works, Agriculture) AIPEG, Expert team: 40	Hotel Borobudur, Jakarta

15	23 Nov-15	Experience-sharing Seminar in Yogyakarta Special Province	BAPPENAS (DFA), Yogyakarta Provincial Offices, Expert team: 76	Melia Purosani Hotel, Yogyakarta
16	25 Nov-15	JCC3	BAPPENAS (DFA, M&E), MOHA, JICA, Expert team: 17	BAPPENAS, Jakarta
17	1 Mar-16	Sharing the Results of Renja 2016 Review (MTEF-PBB Framework Seminar)	BAPPENAS (DFA, Sectors, Planning, IBKK), MenPAN, Pilot Ministries (Marine & Fisheries, Law, Public Works, Agriculture, Environment), AIPEG, Expert team: 43	Hotel Borobudur, Jakarta
18	11 Mar-16	JCC4	BAPPENAS (DFA, M&E), JICA, Expert team: 14	BAPPENAS, Jakarta
19	11 Aug-16	Review on Preparation of 2017 Performance Information of Min. Marine and Fisheries (MTEF-PBB Framework Seminar)	BAPPENAS (DFA, Marine & Fisheries Sector), Pilot Ministry (Marine & Fisheries), Expert team: 28	Hotel Sofyan Betawi, Jakarta
20	30 Aug-16	Workshop to Review the Role and Structure of SIMU (MTEF-PBB Framework Seminar)	BAPPENAS (DFA, System and Procedures, Regional Development, M&E, Sectors, Data, Policy Analysis), Expert team: 38	Hotel Borobudur, Jakarta
21	1 Sep-16	Experience-sharing Seminar in West Nusa Tenggara Province	BAPPENAS (DFA), West Nusa Tenggara Provincial Offices, Expert team: 54	Santika Hotel, Mataram
22	29 Sep-16	Experience-sharing Seminar in Central Sulawesi Province	BAPPENAS (DFA), Central Sulawesi Provincial Offices, Expert team: 90	Best Western Plus, Palu
23	26 Sep to 8 Oct-16	Knowledge Co-Creation (KCC) Program on Performance Measurement System in Central and Local Government in Japan	BAPPENAS (8), Pilot Ministries (3), BAPPEDA (3), Expert team (Mitsui): 15	JICA Chubu, Aichi Pref., Toyohashi, Toyota, Togo-cho
24	19 to 28 Oct-16	Third Country Visit: Performance-based Budget in India	BAPPENAS (6), Expert team (Uchida, Oguchi): 8	National Institute of Financial Management, Faridabad, India
25	1 Dec-16	Experience-sharing Seminar in Kabupaten Wakatobi	BAPPENAS (DFA), Wakatobi District Offices, Expert team: 60	Hotel Wisata Beach, Wakatobi
26	13 Dec-16	Experience-sharing Seminar 3	BAPPENAS (DFA, System and Procedures, Planning & Enhancement, PPP), Pilot Ministries (Agriculture, Law, Marine & Fisheries), UNCRD, Expert team: 22	Hotel Royal Kuningan, Jakarta
27	21 Dec-16	Experience-sharing Seminar in Kabupaten Bima	BAPPENAS (DFA), Bima District Offices, Expert team: 36	Hotel Mutmainah, Bima
28	23 Dec-16	Coordination Meeting for Renja 2018 (Budget Scrutiny)	BAPPENAS (System and Procedures, Planning, M&E, DFA, Regional Development,	Hotel Borobudur, Jakarta

			Sectors) , Expert team: 71	
29	18 Apr-17	Experience-sharing Seminar 4	BAPPENAS (DFA, System and Procedures, M&E), Expert team: 14	Hotel Royal Kuningan, Jakarta
30	23 May-17	Experience-sharing Seminar in West Nusa Tenggara Province	BAPPENAS (DFA), West Nusa Tenggara Provincial Offices, Expert team: 45	Santika Hotel, Mataram
31	26 May-17	JCC5	BAPPENAS (DFA, M&E), JICA, Expert team: 12	BAPPENAS, Jakarta
32	11 to 16 Sep-17	Third Country Visit: Planning and budgeting framework and its practices in Sri Lanka	BAPPENAS (7), Expert team (Uchida): 8	Sri Lanka Institute of Development and Administration (SLIDA), Sri Lanka
33	26 Oct-17	JCC6	BAPPENAS (DFA, System and Procedures, M&E), JICA, Expert team: 17	BAPPENAS, Jakarta

添付資料 ⑤ 研修員受入れ実績

研修員受入れ実績は以下の通り。

表 A.3 第三国視察参加者一覧（ニュージーランド：2015年7月25日～8月2日）

	Name	Position
1	Sumariyandono (Mr.)	Deputy Director, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
2	Taufiek Bawazier (Mr.)	Deputy Director, Directorate of Industry, Science and Technology, and Tourism and Creative Economy, BAPPENAS
3	Setyawati (Ms.)	Deputy Director, Directorate of Marine and Fishery, BAPPENAS
4	Yonathan Setianto Hadi (Mr.)	Deputy Director, Directorate of System and Budgeting, MOF
5	Agus Uji Hantara (Mr.)	Deputy Director, Directorate of Policy Formulation for Bureaucratic Reforms, MenPAN
6	Angga Ekanata (Mr.)	First Planner, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
7	Yanuar Adiantoro (Mr.)	First Planner, Directorate of Development Funding and Planning, BAPPENAS, BAPPENAS
8	Lilis Widyawati Dwi Lestari (Ms.)	First Planner, Directorate of Evaluation System and Reporting of Development Performance, BAPPENAS
9	Rina Asriyani (Ms.)	Planning Staff, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
10	Istiyono (Mr.)	Administration/Secretariat Staff, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
11	Taichi Sakano (Mr.)	Member (Performance-Based Budgeting 1), JICA PBB2 Team
12	Shuhei Oguchi (Mr.)	Member (Performance-Based Budgeting 2), JICA PBB2 Team

表 A.4 本邦研修 研修員一覧（2015年10月12日～24日）

	Name	Position
1	Sumariyandono (Mr.)	Deputy Director, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
2	Firmansyah (Mr.)	Deputy Director, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
3	Inda Monita (Ms.)	Deputy Director, Directorate of Evaluation for Regional Development Performance, BAPPENAS
4	Akhmad Hasmy (Mr.)	Head of Monitoring Evaluation and Reporting Division, Bureau of Planning and Performance Management in Ministerial Secretariat, MenPAN
5	Rina Asriyani (Ms.)	Junior Planner, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
6	Jayadi (Mr.)	Junior Planner, Directorate of Regional Autonomy, BAPPENAS
7	Mohamad Firda Fauzan (Mr.)	Junior Planner, Directorate of Bilateral Foreign Funding, BAPPENAS
8	Rosianna Sianipar (Ms.)	Planning Staff, Directorate of Multilateral Foreign Funding, BAPPENAS
9	Moehamad Nawaludin (Mr.)	Junior Planner, Directorate of International Development Cooperation, BAPPENAS
10	Majeda Tri Utami (Ms.)	Planning Staff, Legal Bureau in Ministerial Secretariat, BAPPENAS
11	Adriani Achmadi Lelong (Ms.)	General Administration Staff, Directorate of Planning, Evaluation and Information of Local Development, MOHA

表 A.5 本邦研修 研修員一覧（2016 年 9 月 26 日～10 月 8 日）

	Name	Position
1	Mukhtiali (Mr.)	Deputy Director, Directorate of Planning and Enhancement of Development Funding, <u>BAPPENAS</u>
2	Firman Edison (Mr.)	Secondary Planner, Directorate of System and Procedure of Development Funding, <u>BAPPENAS</u>
3	Mohammad Taufiq Rinaldi (Mr.)	Secondary Planner, Directorate of Public Private Partnership and Design, <u>BAPPENAS</u>
4	Lilis Widyawati Dwi Lestari (Mrs.)	Elementary Planner, Directorate of System and Reporting of Monitoring, Evaluation and Development Control, <u>BAPPENAS</u>
5	Wulandari (Mrs.)	Elementary Planner, Directorate of Allocation of Development Funding, <u>BAPPENAS</u>
6	Istiyono (Mr.)	Staff, Directorate of Allocation of Development Funding, <u>BAPPENAS</u>
7	Eko Agung Wibowo Paeran (Mr.)	Staff, Directorate of Allocation of Development Funding, <u>BAPPENAS</u>
8	Anang Budi Gunawan (Mr.)	Staff, Directorate of International Development Cooperation, <u>BAPPENAS</u>
9	Siddiq Pratomo (Mr.)	Head of Division, Bureau of Planning, <u>Ministry of Marine and Fisheries</u>
10	Maria Rosalin (Mrs.)	Head of Section, Bureau of Planning, <u>Ministry of Agriculture</u>
11	Putra Hendarwan Sudarsono (Mr.)	Staff, Bureau of Planning, <u>Ministry of Law and Human Rights</u>
12	Mohamad Wahyudi (Mr.)	Secondary Planner, <u>BAPPEDA West Nusa Tenggara</u>
13	Amar Maruf (Mr.)	Head of Social Culture Division, <u>BAPPEDA Bima District</u> , West Nusa Tenggara
14	La Ode Muhammad Aswinuddin (Mr.)	Head of Investment Division, <u>BAPPEDA Wakatobi District</u> , Sulawesi Tenggara

表 A.6 第三国視察参加者一覧（インド：2016 年 10 月 19 日～28 日）

	Name	Position
1	Erwin Dimas (Mr.)	Director, Allocation of Development Funding, BAPPENAS
2	Riza Hamzah (Ms.)	Deputy Director, Directorate of Planning and Enhancement of Development Funding, BAPPENAS
3	Tri Wibowo (Mr.)	Secondary Planner, Directorate of Allocation of Development Funding, BAPPENAS
4	Rina Asriyani (Ms.)	Secondary Planner, Directorate of Allocation of Development Funding, BAPPENAS
5	Moehammad Nawaluddin (Mr.)	Elementary Planner, Directorate of System and Procedures of Funding Allocation, BAPPENAS
6	Aprindra Wardhana (Mr.)	Project Manager, Secretariat of Strategic Coordination of Planning and Budgeting Reform, BAPPENAS
7	Tomohide Uchida (Mr.)	Performance-Based Budgeting 1, JICA PBB2 Team
8	Shuhei Oguchi (Mr.)	Performance-Based Budgeting 2, JICA PBB2 Team

表 A.7 第三国視察参加者一覧（スリランカ：2017年9月11日～16日）

	Name	Position
1	Erwin Dimas (Mr.)	Director, Allocation of Development Funding, BAPPENAS
2	Anantyo Wahyu Nugroho (Mr.)	Head of Division, Allocation of Central Government Funding, Economic, Maritime and Natural Resources, BAPPENAS
3	Uthami Sary (Ms.)	Head of Division, Bilateral Funding of United States, Pacific and Middle East, BAPPENAS
4	Aprindra Wardhana (Mr.)	Project Manager, Secretariat of Strategic Coordination of Planning and Budgeting Reform, BAPPENAS
5	Yudhie Hatmadji Sudjarwo (Mr.)	First Planner, Directorate of System and Procedures of Funding Allocation, BAPPENAS
6	Eko Agung Wibowo Paeran (Mr.)	First Planner, Directorate of Allocation of Development Funding, BAPPENAS
7	Angga Ekanata (Mr.)	First Planner, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
8	Tomohide Uchida (Mr.)	Performance-Based Budgeting 1, JICA PBB2 Team

添付資料 ⑥ 供与機材・携行機材実績

本プロジェクトに係る機材実績は以下の通り。案件終了に当たり全て供与済み。

表 A. 8 機材リスト

No.	Item	Qty.	Condition	Date of Handover	Recipient	Description
1	Desktop PC with display and keyboard (Compaq Presario CQ4168L)	1	-	16 October 2014	BAPPENAS	Procured and handed over in Phase 1
2	PDF Scanner (EPSON GT-2500)	1	-	16 October 2014	BAPPENAS	
3	Color Printer (FUJI XEROX DocuPrint C1110B)	1	Good	31 October 2017	BAPPENAS (DFA)	Procured in Phase 1
4	LCD Projector (EPSON H-490)	1	Good	31 October 2017	BAPPENAS (DFA)	
5	Fax (Samsung SCX-4521F)	1	Good	31 October 2017	BAPPENAS (DFA)	
6	Laptop (TOSHIBA)	1	Good	31 October 2017	BAPPENAS (DFA)	Procured in this project