



都市と地方ではまだ貧富の差があるインドネシア。すべての人に開発の恩恵が行き届くよう、効果的な予算編成が求められている（撮影：今村健志朗）

## 国の予算を決める 新しい仕組み

今月の収入は20万円。家賃、食費、光熱費に10万円かかるから、残りのお金はこれに使う。毎月の家計をやりくりするとき、誰もが自分の収入に基づいて何をどこに支出するか考える。

規模は違えど、一定の期間内にどれくらいの歳入があり、政策を進めるにはどれくらいの予算が必要か、あらかじめ見積もった上で配分を考えるのは国の予算も同じ。通常、国会での審議を経て決められるが、「どのような基準で決められているのか見えにくい」といったイメージがあるのではないだろうか。

国の場合、歳入の大部分を占めるのは国民の税金。だからこそ、透明性を確保し、国民にとって分かりやすい予算編成をすべきなのは言うまでもない。民間企業が売上高や最終利益といった「指標」を基に次年度の経営計画を立てて予算配分をするように、国も解決すべき課題と数値目標を指標としてあらかじめ設定し、その達成度を評価した上で次年度の予算を編成すべきなのではないか。こうした「業績予算」という考え方がここ20年ほどで国際社会で主流になってきている。

海外からの民間投資が順調に伸

れ、2009年には業績予算制度のガイドラインが制定された。だが、予算策定作業を担当する国家開発計画庁の職員に具体的な運用ノウハウがないのが課題となっていた。

## 効率的な開発を支える 「縁の下の力持ち」

そこでJICAは、2010年から「業績評価に基づく予算編成



業績の評価手法について解説する田中専門家（中央奥）。国家開発計画庁や財務省の職員が参加

び、近年、年間6%の経済成長率を維持するインドネシアは、アジアの中でもいち早く業績予算制度を取り入れた国の一つ。政府は、2010年から2014年までの「国家中期開発計画」の中で、さらなる経済成長に加え、失業率低下と雇用機会の拡大、貧困率の低下といった目標を掲げているが、開発計画の達成に必要な資金配分が戦略的に行われておらず、開発計画と予算編成がうまくリンクしていなかった。こうした背景から、世界銀行などの支援を受けつつ予算制度改革が進めら

能力向上支援プロジェクト」を通じて、業績予算のノウハウを伝え、予算策定能力の向上を支援することになった。

まず着手したのが、評価を行うための「指標」づくりだ。例えば空港建設。この事業を評価するためには、「空港ができたことにより国民の生活や産業界にどんなインパクトがあったか」についての調査が必要となる。その指標とし

ては、空港の利用者数やフライトの乗降客数、就航便数、顧客満足度などが挙げられるが、「以前は、『建設した空港の数』が指標の一つとして設定されていました。これはあくまで『政府がどんな事業を行ったか』を示すものに過ぎず、業績の評価には適切ではありません」と、プロジェクトを総括する田中秀和JICA専門家（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）は振り返る。

そして、これらの指標の達成度をABCといったランクに分けて判定し、次年度の予算編成に反映させる仕組みになっている。ただし、達成度が高いからといって必ずしも次の予算が増えるわけではない。指標を達成できなかったときこそ、原因をきちんと分析し、予算不足によるものであれば次年度にその予算が増額されることもあり得るからだ。目指すのは、あくまでも開発計画を進めるために予算を効率的に配分できるようにすること。計画・評価・予算を「三位一体」として運用する。この基本的な考え方は、業績予算の仕組み、具体的な指標や評価の手法を伝えるべく、田中専門家たちは国家開発計画庁の職員と協議を重ねている。

実は、業績予算制度には、統一されたモデルはない。そこでプロジェクトでは、兵庫県川西市、札

## インドネシア from INDONESIA

# 国の将来を見据えた予算づくりを

国が開発を進める上でカギとなる予算づくり。透明性を維持しながら無駄なく効率的に予算を配分できるよう、JICAは順調に経済成長を続けるインドネシアで業績評価を取り入れた予算編成の能力向上を支援している。



インドネシアの急速な経済成長を象徴する首都ジャカルタの高層ビル群（撮影：谷本美加）



【上】日本での研修では札幌市を訪れ、市民が市の政策を評価する現場を視察  
【下】第三国研修として、独自の業績予算制度を実施しているカナダ連邦政府の財務審議会事務局を訪問し、その実践法を学ぶ

幌市、広島市など日本の地方自治体のほか、アメリカやカナダを訪れ、さまざまな国の実践例を学ぶ機会を設けている。「日本は業績予算の最新動向を教えてください」とインドネシア側から言われます。多様な例を知ってもらうことで、インドネシアに一番合った仕組みを生み出してほしい」と田中専門家は話す。

予算編成は、国の「経営」の根幹をなすもの。事業評価を踏まえた予算編成を根付かせ、国民への説明責任を果たしていけるよう、JICAはインドネシアの人々とともに奮闘している。