２１．　標準的指標例及び代表的教訓（財政（公共財政管理））

本レファレンスに記載のモデルと対応する開発戦略目標／中間サブ目標

開発課題	モデル名	対応する開発戦略目標／中間サブ目標
歳入強化	モデル①国税「税制度の確立」	税務行政能力の向上／税制の分析力向上と税務の改善
	モデル②国税「国際課税」	税務行政能力の向上／国際課税
	モデル③国税「税務行政基盤の整備」	現代的税務行政の基礎の確立／税制の分析力向上と税務の改善
	モデル④国税「税務行政の人材育成」	現代的税務行政の基礎の確立／税制の分析力向上と税務の改善
歳入強化・物流の円滑化	モデル⑤税関「通関（リスクマネジメント）」	歳入強化、貿易円滑化、安全・安心な社会の実現／リスクマネジメント（システム開発）
	モデル⑥税関「事後調査」	歳入強化、貿易円滑化、安全・安心な社会の実現／事後調査
	モデル⑦税関「税関行政の人材育成」	歳入強化、貿易円滑化、安全・安心な社会の実現／研修プログラムの整備・関税分野指導員育成
	モデル⑧税関「OSBP」	歳入強化、貿易円滑化、安全・安心な社会の実現／ワン・ストップ・ボーダー・ポスト導入
	モデル⑨税関「通関システム」	歳入強化、貿易円滑化、安全・安心な社会の実現／通関電子化

なお、最新の開発課題体系図は、産業開発・公共政策部 行財政・金融チームから入手してください。

（注１）参考までに、関連する国連SDGグローバル指標、日本政府SDGs実施指針指標、JICA第4期中期計画の指標を青字で追記している。

（注２）国連SDG指標日本語版出所：総務省仮訳　http://www.soumu.go.jp/main_content/000470374.pdf

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標／国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
税務行政能力の向上	歳入強化	Tax revenue (% of GDP) 【参考】 国連SDG指標：17.1.1 GDPに占める政府歳入合計の割合（収入源別） 国連SDG指標：17.1.2 国内予算における、自国内の税収が資金源となっている割合 【参考】 日本政府SDGs実施指針指標：SDGsへの貢献を明確化して形成された新規案件の数	税制の分析力向上と税務の改善	（モデル記載案） 税制・税務行政の現状が明確になることにより、 （アウトプット） 〇●国歳入・国税庁職員の税務調査に係る能力が向上することを図り、 （アウトカム） 〇●国歳入・国税庁の申告納税制度に係る体制が整備されることに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①納税者数（課税網拡大） ②納税者コンプライアンスが向上する。			税務研修所講師及び税務調査官の調査能力が向上し、税務調査に係る研修教材（ガイドライン、業務資料集等）が改善され、より効果的に税務広報、租税教育が実施されることにより、 マ国内国歳入庁職員の税務調査及び広報・租税教育に係る能力が向上することを図り、 マ国内国歳入庁の申告納税制度に係る体制が整備されることに寄与する。 税制・税務行政の現状が明確になり、現状の問題点が抽出され、分析され、問題点の解決策が提言書としてまとめられ、財政政策研究所（Center for Fiscal Policy）の調査、分析、そして提言作成能力が向上することにより、 税制・税務行政の改善のための提言書がウズベキスタン政府に提出されることを図り、 最適な税制・税務行政制度が確立されることに寄与する。	5. マレーシア 税務人材能力向上プロジェクト（協力期間：2003年10月～2007年6月） 18. ウズベキスタン　税制・税務行政改革のための共同調査研究（協力期間：2003年10月～2004年9月）
		【参考】 JICA第4期中期計画の指標：財政運営及び金融に係る研修実績数		2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①〇●国歳入・国税庁により実施される実地調査件数 ②税務調査件数が増加する。 ③税務調査官の質が向上する。 ④申告漏れの摘発件数が増加する。 ⑤申告漏れの再申告による課税額が増加する。 ⑥税務調査官の作成するレポートの質が向上する。		JICA の国税総局に対する支援は、大きな成果を残し、国税総局内外から高い評価を得てきた。今後も、国税総局は、次期プロジェクトについて①徴収、②査察、③不服申し立てに係る新規の支援を日本政府に対して要請している。このうちの「異議」については、納税者の不服申し立てから最長で計27ヶ月の時間を処理に要しその間当該納税者は不安定な立場に置かれるとともに、一旦納付した税金や裁判手続きのための費用等資金的、時間的な負担も強いられており、投資環境整備の観点から当該分野の改善は大きな課題である。 本プロジェクトでは、国税総局が職員育成の重要性を認識し、その手段としてOJT の導入やe-ラーニング・モジュールによる職員研修の実施、当該結果の職員配置への活用等、能力主義に基づく適材適所の人材配置の実施に向けた目に見える具体的な成果が出ている。国税総局としては、今後、プロジェクトの成果を踏まえた継続的な取組みが必要であり、そのためには現在の人的資源管理面での改革が、国税総局幹部のリーダーシップの下で中長期的な組織の方針として定着していくことが必要である。今後のJICAの協力においては現行プロジェクトの成果が国税総局の中長期的な取組みとして定着するための支援を行い、成果を資産として活用し、成果が新たな成果を生み出すような事業の展開を目指していくべきである。 （右記レファレンスプロジェクト19. より）	適切な能力主義に基づく適材適所の人材配置等を目的とする新たな人材管理が実施され、租税教室等が国税局等主導で実施されるようになり、また、国税総局のウェップサイト等から納税者が必要とする情報が容易に入手でき、国税総局と税理士（会）との連携が強化されるとともに、税理士制度が改善されることにより、 人材管理、広報事務の改善及び税理士制度の確立等を通じて、税務行政に係る納税者の信頼が向上することを図り、 税務行政等の近代化により適正・公平で効率的な税務行政を実現することに寄与する。	19. インドネシア 税務行政近代化プロジェクト（協力期間：2006年12月～2009年12月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標／国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
						本プロジェクトは長期専門家不在（業務調整員なし）での状況で実施したが、当初は事務所ナショナルスタッフの陣容が十分で無かったこともあり、連絡調整に時間を要した。フェーズ2についても協力先の事情により同様の実施形態となるが、ナショナルスタッフを有効に活用し、効率的なプロジェクト実施体制を組むことが重要である。 （右記レファレンスプロジェクト9. より）	税務調査官110名がカンボジアの新会計基準に則った簿記会計の知識を習得し、税務調査を行うにあたって必要な知識とスキルを習得することによって、税務調査官110名の税務調査能力が向上し、税務調査官の人材育成・人事管理を適切に行うための計画が策定され、実施されることにより、 税務調査官の能力が向上し、税務調査が効率的に行われるようになることを図り、 税務行政が改善することに寄与する。	9. カンボジア 国税局人材育成プロジェクト（協力期間：2004年1月～2007年1月）
							歳入局の担当職員が、複雑化した経済取引を理解した上で、かかる取引に関る課税手続を理解し、このような取引に関する納税者向けのサービスについて、日本における事例・手法を理解することにより、 複雑化した経済取引に関して、歳入局職員が適正に課税できるような技術・知識を身につけるとともに、こうした取引に対する納税者コンプライアンスを向上させるための納税者サービス制度を理解することを図り、 歳入局が、複雑化した経済取引に対し適正・公平に課税し、あわせて納税者に対し適切なサービスを提供できるよう体制が整備されることに寄与する。	8. タイ 税務コンプライアンス向上プロジェクト（協力期間：2007年7月～2010年6月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（財政（公共財政管理））　　モデル②国税 「国際課税」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標/国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
税務行政能力の向上	歳入強化	Tax revenue (% of GDP) 【参考】 国連SDG指標：17.1.1 GDPに占める政府歳入合計の割合（収入源別） 国連SDG指標：17.1.2 国内予算における、自国内の税収が資金源となっている割合	国際課税	（モデル記載案） 国際的な運用基準に基づく国際課税制度（特に移転価格税制や事前確認制度など）の運用・実務に係る理解を深めることにより、 （アウトプット） 円滑な国際課税制度の実施体制構築に向けた税務行政面での執行体制が強化されることを図り、 （アウトカム） 多国籍企業等に対する国際課税の実施体制が改善されることに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①国際課税・事前確認制度の適応実施件数 ②国際課税問題の減少（国際協議の減少） （補助） ①納税者数 ②税徴収額が基準年と比較してXX%改善する。		事前確認制度について、現実の事例に基づき相当実務に近い詳細な条件設定を行ったケース・スタディ及びロールプレイング方式を多く取り入れたことが、現地セミナー参加者の理解を深めることに大きく貢献していることから、実務に関する研修を活動内容の一部とするプロジェクトでは、より現実の設定に近い状況の中で研修・技術移転を行うことが有効であると考えられる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト14. より）	国家税務総局、地方国家税務局、及び地方税務局職員が日中租税条約に基づく国際課税制度の運用に関する日本側の現状、実施体制にかかるノウハウ、過去の経験を習得し、国際的な運用基準に基づく国際課税制度（特に移転価格税制や事前確認制度など）の運用・実務に係る理解を深めることにより、 中国側の税務行政当局者が国際課税制度に関する国際的な運用基準への理解を深め、円滑な国際課税制度の実施体制構築に向けた税務行政面での執行体制が強化されることを図り、 中国において多国籍企業等に対する国際課税の実施体制が改善され、日中間を初めとして中国と外国企業との経済交流が促進されることに寄与する。	14. 中華人民共和国 税務行政改善支援プロジェクト（協力期間：2004年4月～2007年3月）
		【参考】 日本政府SDGs実施指針指標：SDGsへの貢献を明確化して形成された新規案件の数					本事業は、インドネシア政府に対し、国税総局の能力強化を行うことにより、 国際化・多様化する税務行政に対応する国税総局の人材育成、リスク管理能力の強化等を図ることにより、 インドネシアの税務行政に係る今後の円滑な業務実施能力の強化を目的とするものである。	47. インドネシア 税務紛争未然防止及び人材育成・組織改善による税務執行向上プロジェクト（協力期間：2014年11月～2018年6月）
		【参考】 JICA第4期中期計画の指標：財政運営及び金融に係る研修実績数		2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①納税者（多国籍企業や非居住者含む）の国税職員に対する印象 ②国際課税に関する研修・セミナーに参加した職員の人数・満足度 ③国際課税の分野で能力強化された国税総局職員がX%以上になる。			内国歳入庁（IRBM）の税務行政担当者が、①国境を越える資金移動に関する調査手法、②電子商取引と物理的取引を伴わないビジネスに対する調査手法、③金融商品等特殊産業および組織に対する調査手法の知見を向上させ実務に活用する技能が身につくことにより、 国際課税、電子商取引、金融機関等の特殊な業種に対する税務調査に係る実践的行政能力が強化されることを図り、 申告納税制度が更に普及し、特に国際課税、電子商取引および特殊業種において、申告納税制度が適切に運用されることに寄与する。	31. マレーシア 税務行政改善および人材育成プロジェクト（協力期間：2010年7月～2013年7月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（財政（公共財政管理））　　モデル②国税 「国際課税」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標/国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
							税務研修所講師及び税務調査官の調査能力が向上し、税務調査に係る研修教材（ガイドライン、業務資料集等）が改善され、より効果的に税務広報、租税教育が実施されることにより、 マ国内国歳入庁職員の税務調査及び広報・租税教育に係る能力が向上することを図り、 マ国内国歳入庁の申告納税制度に係る体制が整備されることに寄与する。	5. マレーシア 税務人材能力向上プロジェクト（協力期間：2003年10月～2007年6月）
							歳入局の担当職員が、複雑化した経済取引を理解した上で、かかる取引に関る課税手続を理解し、このような取引に関する納税者向けのサービスについて、日本における事例・手法を理解することにより、 複雑化した経済取引に関して、歳入局職員が適正に課税できるような技術・知識を身につけるとともに、こうした取引に対する納税者コンプライアンスを向上させるための納税者サービス制度を理解することを図り、 歳入局が、複雑化した経済取引に対し適正・公平に課税し、あわせて納税者に対し適切なサービスを提供できるよう体制が整備されることに寄与する。	8. タイ 税務コンプライアンス向上プロジェクト（協力期間：2007年7月～2010年6月）
							マレーシア内国歳入庁、税務大学校職員および税務職員において、税務一般調査における情報収集、情報管理、情報活用方法が理解され、査察における情報収集、情報管理、情報活用方法が理解され、事前確認制度の運用手法が理解され、徴収手法が理解され、審査請求制度が理解され、実施のための体制が整備されることにより、 マレーシア税務研修所、税務調査研修所、税務監査研修所の講師の能力が向上し、内国歳入庁職員の税務行政に関する専門性が向上することを図り、 納税自己申告制度が円滑に、かつ、租税法に基づいて遵法的に運用されることに寄与する。	22. マレーシア 税務人材能力向上プロジェクトフェーズ２（協力期間：2007年7月～2010年6月）

（注）近年、国際課税分野ではBEPS（Base Erosion and Profit Shifting）プロジェクトへの取り組みが主流となっている。最新の事例や用語については行財政・金融チームに照会のこと。

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標／国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
現代的税務行政の基礎の確立	歳入強化	Tax revenue (% of GDP) 【参考】 国連SDG指標：17.1.1 GDPに占める政府歳入合計の割合（収入源別） 国連SDG指標：17.1.2 国内予算における、自国内の税収が資金源となっている割合 【参考】 日本政府SDGs実施指針指標：SDGsへの貢献を明確化して形成された新規案件の数 【参考】 JICA第4期中期計画の指標：財政運営及び金融に係る研修実績数	税制の分析力向上と税務の改善	（モデル記載案） プロジェクト実施体制が確立し、税務行政の現状が把握・分析されることにより、 （アウトプット） 個別の業務（税務調査、納税者サービス、徴収）が改善されることを図り、 （アウトカム） 〇●国における税務行政が適正かつ公正に執行されることに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） 1. 上位目標の指標例 （基本） ①登録納税者数の増加 ②期限内収納割合の改善 ③滞納処分率（前年度の滞納額に対する納付額） ④納税者の相談件数の増加 ⑤法令に基づく効率的な税務調査の実施 ⑥納税者コンプライアンスが向上する。		本協力プロジェクトでは、日本人専門家は短い派遣期間の中で、カウンターパートの意見や自発性を尊重し、現地コーディネーターを通じて効率的に業務を遂行してきたことが、その後のモンゴル側による技術の継承につながったと思われる。このようなシャトル型短期専門家派遣においては、有能な現地コーディネーターを確保する、現地コーディネーターを効率的に活用しながらカウンターパートとの共同作業方法を工夫する等の要素を含めることで、高いレベルでの成果達成と持続性を高めることができる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト15. より）	（1）人材育成・研修に関し、「税務教育システム構築調査」で策定した短期行動計画の実施に関する助言と進捗管理を行い、（2）徴税（検査、課税・徴収）業務に関し、マニュアル等の整備により、納税者の登録漏れが減少し、（3）納税者サービスに関し、国税庁職員のサービスマインドの向上や、納税者の利便性が改善されることにより、 1）国税庁における人材育成体系および研修システムが、「税務教育システム構築計画 」で策定した短期行動計画の遂行により改善され、国税庁職員の業務能力が向上し、2）徴税(課税・検査)業務が改善され、3）納税者サービスが向上することを図り、 モンゴル国における税務行政が適正かつ公正に執行され、納税者のコンプライアンスが改善され申告水準が向上することに寄与する。	15. モンゴル 税務行政強化プロジェクト（協力期間：2005年8月～2008年7月）
				2. プロジェクト目標の指標例 （基本） ①検査対象納税者件数に対する追徴税額の増加 ②職員による情報システム活用機会の増加 ③モデル納税者サービスセンターの利用者による満足度の改善 ④ITを活用した納税者サービスの増加 ⑤〇●国歳入庁により実施される実地調査件数 ⑥税務調査件数が増加する。 ⑦税務調査官の質が向上する。 ⑧申告漏れの摘発件数が増加する。 ⑨追徴課税による課税額が増加する。 ⑩税務調査官の作成するレポートの質が向上する。		（1）プロジェクトデザイン策定段階における十分な調査 プロジェクトデザインの策定段階において、該当分野の現状や課題、制約条件等の把握に必要な調査が十分ではなかったと考えられる。このため、プロジェクト開始後に、既存教材が想定以上に存在しないこと等プロジェクト活動に影響を与えるような事実が判明し、都度計画変更を余儀なくされた。プロジェクトデザインの策定段階において、該当分野の現状や課題、制約条件等に係る調査精度の向上が求められる。 （2）プロジェクトの柔軟な実施 プロジェクトは、人材育成プログラムの一連のプロセス改善及びそれによるC/Pの能力向上を通じて、間接的に税務行政の改善に貢献することを企図していた。一方、プロジェクト実施の過程で、現状の税務行政の改善に資する多くの提言がなされ、それを踏まえてC/Pは業務改善のための施策を順次導入するとともに既存の業務の改善に取り組みつつある。こうした成果は特筆すべきものであり、プロジェクトの実施段階において、上位目標の発現に向けて柔軟かつ効果的に活動を実施するという柔軟な対応はインパクト発現に良い効果をもたらしたと考えられる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト20. より）	プロジェクト実施体制が確立し、税務行政の現状が把握・分析され、タックス・アカデミー、及びタックス・カレッジにおける、納税者サービス及び税務調査に関する人材育成プログラムが改善され、改善された人材育成プログラムが実施され、改善された人材育成プログラムの評価を行い、人材育成プログラムが再改訂され、納税者による税理士制度の認知度が上がることにより、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジ教員がカリキュラム・シラバス・教材を改善する能力を習得することを図り、 納税者サービス及び税務調査に係る国家税務委員会（STC）当局の専門技術と知識が向上することに寄与する。	20. ウズベキスタン 税務行政改善プロジェクト（協力期間：2008年5月～2011年3月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標/国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
							広報・納税者サービス局が、納税者サービスに関し、改善計画を策定し、税務調査局が、税務調査実施に関し、改善計画と基本的調査手法を策定し、職員研修センターが、職員研修の改善に関する計画と、基本的研修カリキュラムを策定することにより、 税務総局の職員研修に関する能力が向上し、かつ、税務総局が各地方省税務局及び地方税務署に対し適切な指示を行う能力が向上することを図り、 税務総局が、各地方省税務局及び地方税務署に対し、適切な指示及び監督を行うことが出来ることに寄与する。	13. ベトナム 税務行政改革支援プロジェクト（協力期間：2005年8月～2008年7月）
						（1）キャパシティ・ディベロプメント 組織の能力強化を達成するためには、個人の能力強化と、個人の能力強化を組織的な強化に昇華させるためのアプローチ、すなわち技術移転の成果の共有や日常業務への適用、体系的な人材育成制度の構築など、制度構築や環境整備を支援する具体的な活動を組み込んだプロジェクトデザインが必要である。 （2）プロジェクト達成目標の明確化と共有 プロジェクト形成の段階において、プロジェクトが目指す達成目標や期待される事業効果、案件コンセプト、成果達成度の判断基準を明確化し、カウンターパート機関と共有することが重要である。同様に、活動レベルにおいても、研修等を実施するにあたり、研修の達成目標や研修受講性の学習目標を明確化することが重要である。カウンターパートと共通の問題意識をもち、達成目標を共有することで、プロジェクトの効果的な活動展開が可能となる。 （3）具体的な成果の提示 本プロジェクトでは、テレビ会議での日本人専門家からの提案や、運営指導調査の際に具体的な成果品の作成（ガイドラインやマニュアルなど）の意義や必要性が明示されたことにより、その後租税総局での取り組みが加速された。このように、具体的な活動改善提案は、カウンターパートのプロジェクト活動への取り組みを促進する要因にもなり、行動変容につながることが期待できる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト11. より）	租税総局職員として税務行政に必要とされる知識や技術が、セミナーやトレーニングにより習得され、税務行政に必要となるトレーニングプログラムやカリキュラムが、税務研修所にて確立され、トレーニングが実施されることにより、 カンボジア租税総局の能力が向上することを図り、 カンボジア租税総局の税務行政能力が強化され、税務業務がより効率的かつ効果的に実施できるようになることに寄与する。	11. カンボジア 国税局人材育成プロジェクトフェーズ2（協力期間：2007年6月～2010年6月）
							税務研修所講師及び税務調査官の調査能力が向上し、税務調査に係る研修教材（ガイドライン、業務資料集等）が改善され、より効果的に税務広報、租税教育が実施されることにより、 マ国内国歳入庁職員の税務調査及び広報・租税教育に係る能力が向上することを図り、 マ国内国歳入庁の申告納税制度に係る体制が整備されることに寄与する。	5. マレーシア 税務人材能力向上プロジェクト（協力期間：2003年10月～2007年6月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標/国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
						事前確認制度について、現実の事例に基づき相当実務に近い詳細な条件設定を行ったケース・スタディ及びロールプレイング方式を多く取り入れたことが、現地セミナー参加者の理解を深めることに大きく貢献していることから、実務に関する研修を活動内容の一部とするプロジェクトでは、より現実の設定に近い状況の中で研修・技術移転を行うことが有効であると考えられる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト14. より）	国家税務総局、地方国家税務局、及び地方税務局職員が日中租税条約に基づく国際課税制度の運用に関する日本側の現状、実施体制にかかるノウハウ、過去の経験を習得し、国際的な運用基準に基づく国際課税制度（特に移転価格税制や事前確認制度など）の運用・実務に係る理解を深めることにより、 中国側の税務行政当局者が国際課税制度に関する国際的な運用基準への理解を深め、円滑な国際課税制度の実施体制構築に向けた税務行政面での執行体制が強化されることを図り、 中国において多国籍企業等に対する国際課税の実施体制が改善され、日中間を初めとして中国と外国企業との経済交流が促進されることに寄与する。	14. 中華人民共和国 税務行政改善支援プロジェクト（協力期間：2004年4月～2007年3月）
							納税相談システムの強化・改善、PR活動に関する能力向上と国税総局の透明性向上、国際課税の知識向上により、 PR活動・納税相談・税務調査の改善を通じて、国税総局の職員の能力・透明性・信認が向上することを図り、 国税総局職員の能力を向上させ、適正で公正な税務行政を実現することに寄与する。	3. インドネシア 税務行政向上プロジェクト（協力期間：2003年 12月～2007年3月）
							税制・税務行政の現状が明確になり、現状の問題点が抽出され、分析され、問題点の解決策が提言書としてまとめられ、財政政策研究所（Center for Fiscal Policy）の調査、分析、そして提言作成能力が向上することにより、 税制・税務行政の改善のための提言書がウズベキスタン政府に提出されることを図り、 最適な税制・税務行政制度が確立されることに寄与する。	18. ウズベキスタン 税制・税務行政改革のための共同調査研究プロジェクト（協力期間：2003年 10月～ 2004年9月）
						本プロジェクトは長期専門家不在（業務調整員なし）での状況で実施したが、当初は事務所ナショナルスタッフの陣容が十分で無かったこともあり、連絡調整に時間を要した。フェーズ2についても協力先の事情により同様の実施形態となるが、ナショナルスタッフを有効に活用し、効率的なプロジェクト実施体制を組むことが重要である。 （以上、右記レファレンスプロジェクト9. より）	税務調査官110名がカンボジアの新会計基準に則った簿記会計の知識を習得し、税務調査を行うにあたって必要な知識とスキルを習得することによって、税務調査官110名の税務調査能力が向上し、税務調査官の人材育成・人事管理を適切に行うための計画が策定され、実施されることにより、 税務調査官の能力が向上し、税務調査が効率的に行われるようになることを図り、 税務行政が改善することに寄与する。	9. カンボジア 国税局人材育成プロジェクト（協力期間：2004年1月～ 2007年1月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標／国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
						JICA の国税総局に対する支援は、大きな成果を残し、国税総局内外から高い評価を得てきた。今後も、国税総局は、次期プロジェクトについて①徴収、②査察、③不服申し立てに係る新規の支援を日本政府に対して要請している。このうちの「異議」については、納税者の不服申し立てから最長で計27ヶ月の時間を処理に要しその間当該納税者は不安定な立場に置かれるとともに、一旦納付した税金や裁判手続きのための費用等資金的、時間的な負担も強いられており、投資環境整備の観点から当該分野の改善は大きな課題である。 本プロジェクトでは、国税総局が職員育成の重要性を認識し、その手段としてOJT の導入やe-ラーニング・モジュールによる職員研修の実施、当該結果の職員配置への活用等、能力主義に基づく適材適所の人材配置の実施に向けた目に見える具体的な成果が出ている。国税総局としては、今後、プロジェクトの成果を踏まえた継続的な取組みが必要であり、そのためには現在の人的資源管理面での改革が、国税総局幹部のリーダーシップの下で中長期的な組織の方針として定着していくことが必要である。今後のJICAの協力においては現行プロジェクトの成果が国税総局の中長期的な取組みとして定着するための支援を行い、成果を資産として活用し、成果が新たな成果を生み出すような事業の展開を目指していくべきである。 （以上、右記レファレンスプロジェクト19. より）	適切な能力主義に基づく適材適所の人材配置等を目的とする新たな人材管理が実施され、租税教室等が国税局等主導で実施されるようになり、また、国税総局のウェップサイト等から納税者が必要とする情報が容易に入手でき、国税総局と税理士（会）との連携が強化されるとともに、税理士制度が改善されることにより、 人材管理、広報事務の改善及び税理士制度の確立等を通じて、税務行政に係る納税者の信頼が向上することを図り、 税務行政等の近代化により適正・公平で効率的な税務行政を実現することに寄与する。	19. インドネシア 税務行政近代化プロジェクト（協力期間：2006年12月～2009年12月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（財政（公共財政管理））　　モデル④　国税 「税務行政の人材育成」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標／国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
現代的税務行政の基礎の確立	歳入強化	Tax revenue (% of GDP) 【参考】 国連SDG指標：17.1.1 GDPに占める政府歳入合計の割合（収入源別） 国連SDG指標：17.1.2 国内予算における、自国内の税収が資金源となっている割合 【参考】 日本政府SDGs実施指針指標：SDGsへの貢献を明確化して形成された新規案件の数 【参考】 JICA第4期中期計画の指標：財政運営及び金融に係る研修実績数	税制の分析力向上と税務の改善	（モデル記載案） 税務行政に必要となるトレーニングプログラムやカリキュラムが、税務研修所にて確立されることにより、 （アウトプット） 税務職員に施される研修制度全般（職階研修、専門研修など）が改善することを図り、 （アウトカム） 税務行政が改善することに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） 1. 上位目標の指標例 （基本） ①登録納税者数の増加 ②期限内収納割合の改善 ③滞納処分率（前年度の滞納額に対する納付額） （補助） ①税務総局職員による、地方省税務局等の職員に対する、納税者サービス及び税務調査に係るワークショップ・セミナー等が、プロジェクト開始前に比べ、より多く開催される。 ②納税者サービス及び税務調査に関し、研修を受けた税務総局職員が、地方省等の職員を適切に指導できる。		(1)キャパシティ・ディベロプメント：組織の能力強化を達成するためには、個人の能力強化と、個人の能力強化を組織的な強化に昇華させるためのアプローチ、すなわち技術移転の成果の共有や日常業務への適用、体系的な人材育成制度の構築など、制度構築や環境整備を支援する具体的な活動を組み込んだプロジェクトデザインが必要である。 (2)プロジェクト達成目標の明確化と共有：プロジェクト形成の段階において、プロジェクトが目指す達成目標や期待される事業効果、案件コンセプト、成果達成度の判断基準を明確化し、カウンターパート機関と共有することが重要である。同様に、活動レベルにおいても、研修等を実施するにあたり、研修の達成目標や研修受講生の学習目標を明確化することが重要である。カウンターパートと共通の問題意識をもち、達成目標を共有することで、プロジェクトの効果的な活動展開が可能となる。 (3)具体的な成果の提示：本プロジェクトでは、テレビ会議での日本人専門家からの提案や、運営指導調査の際に具体的な成果品の作成（ガイドラインやマニュアルなど）の意義や必要性が明示されたことにより、その後租税総局での取り組みが加速された。このように、具体的な活動改善提案は、カウンターパートのプロジェクト活動への取り組みを促進する要因にもなり、行動変容につながることが期待できる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト11. より） 本協力プロジェクトでは、日本人専門家は短い派遣期間の中で、カウンターパートの意見や自発性を尊重し、現地コーディネーターを通じて効率的に業務を遂行してきたことが、その後のモンゴル側による技術の継承につながったと思われる。このようなシャトル型短期専門家派遣においては、有能な現地コーディネーターを確保する、現地コーディネーターを効率的に活用しながらカウンターパートとの共同作業方法を工夫する等の要素を含めることで、高いレベルでの成果達成と持続性を高めることができる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト15. より）	租税総局職員として税務行政に必要とされる知識や技術が、セミナーやトレーニングにより習得され、税務行政に必要となるトレーニングプログラムやカリキュラムが、税務研修所にて確立され、トレーニングが実施されることにより、 カンボジア租税総局の能力が向上することを図り、 カンボジア租税総局の税務行政能力が強化され、税務業務がより効率的かつ効果的に実施できるようになることに寄与する。 （1）人材育成・研修に関し、「税務教育システム構築調査」で策定した短期行動計画の実施に関する助言と進捗管理を行い、(2)徴税（検査、課税・徴収）業務に関し、マニュアル等の整備により、納税者の登録漏れが減少し、(3)納税者サービスに関し、国税庁職員のサービスマインドの向上や、納税者の利便性が改善されることにより、 1）国税庁における人材育成体系および研修システムが、「税務教育システム構築計画 」で策定した短期行動計画の遂行により改善され、国税庁職員の業務能力が向上し、2）徴税(課税・検査)業務が改善され、3）納税者サービスが向上することを図り、 モンゴル国における税務行政が適正かつ公正に執行され、納税者のコンプライアンスが改善され申告水準が向上することに寄与する。	11. カンボジア 国税局人材育成プロジェクトフェーズ2（協力期間：2007年6月～2010年6月） 15. モンゴル 税務行政強化プロジェクト（協力期間：2005年8月～2008年7月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標／国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
				2. プロジェクト目標の指標例 （基本） ①税務調査官の質が向上する。 ②申告漏れの摘発件数が増加する。 ③追徴課税による課税額が増加する。 ④通信教育受講者数の増加 ⑤研修受講者数の増加 ⑥改善された導入教育が実施される。 ⑦納税者サービス、税務調査に関するリカレント研修プログラムが実施される。 （補助） ①税務調査件数が増加する。 ②税務調査官の作成するレポートの質が向上する。 ③税務総局における納税者サービス担当職員が、プロジェクトにおいて作成されるパンフレット等の資料を使用して、申告納税制度について適切に説明することができる。 ④税務総局における税務調査担当職員が、税務調査実施方針について説明することができ、かつ税務調査手法について理解している。 ⑤税務総局における税務担当職員が、適切な研修カリキュラムを開発し、アップデートすることができる。			広報・納税者サービス局が、納税者サービスに関し、改善計画を策定し、税務調査局が、税務調査実施に関し、改善計画と基本的調査手法を策定し、職員研修センターが、職員研修の改善に関する計画と、基本的研修カリキュラムを策定することにより、 税務総局の職員研修に関する能力が向上し、かつ、税務総局が各地方省税務局及び地方税務署に対し適切な指示を行う能力が向上することを図り、 税務総局が、各地方省税務局及び地方税務署に対し、適切な指示及び監督を行うことが出来ることに寄与する。	13. ベトナム 税務行政改革支援プロジェクト（協力期間：2005年8月～2008年7月）
						JICA の国税総局に対する支援は、大きな成果を残し、国税総局内外から高い評価を得てきた。今後も、国税総局は、次期プロジェクトについて①徴収、②査察、③不服申し立てに係る新規の支援を日本政府に対して要請している。このうちの「異議」については、納税者の不服申し立てから最長で計27ヶ月の時間を処理に要しその間当該納税者は不安定な立場に置かれるとともに、一旦納付した税金や裁判手続きのための費用等資金的、時間的な負担も強いられており、投資環境整備の観点から当該分野の改善は大きな課題である。 本プロジェクトでは、国税総局が職員育成の重要性を認識し、その手段としてOJT の導入やe-ラーニング・モジュールによる職員研修の実施、当該結果の職員配置への活用等、能力主義に基づく適材適所の人材配置の実施に向けた目に見える具体的な成果が出ている。国税総局としては、今後、プロジェクトの成果を踏まえた継続的な取組みが必要であり、そのためには現在の人的資源管理面での改革が、国税総局幹部のリーダーシップの下で中長期的な組織の方針として定着していくことが必要である。今後のJICAの協力においては現行プロジェクトの成果が国税総局の中長期的な取組みとして定着するための支援を行い、成果を資産として活用し、成果が新たな成果を生み出すような事業の展開を目指していくべきである。 （以上、右記レファレンスプロジェクト19. より）	適切な能力主義に基づく適材適所の人材配置等を目的とする新たな人材管理が実施され、租税教室等が国税局等主導で実施されるようになり、また、国税総局のウェップサイト等から納税者が必要とする情報が容易に入手でき、国税総局と税理士（会）との連携が強化されるとともに、税理士制度が改善されることにより、 人材管理、広報事務の改善及び税理士制度の確立等を通じて、税務行政に係る納税者の信頼が向上することを図り、 税務行政等の近代化により適正・公平で効率的な税務行政を実現することに寄与する。	19. インドネシア 税務行政近代化プロジェクト（協力期間：2006年12月～2009年12月）
						本プロジェクトは長期専門家不在（業務調整員なし）での状況で実施したが、当初は事務所ナショナルスタッフの陣容が十分で無かったこともあり、連絡調整に時間を要した。フェーズ2についても協力先の事情により同様の実施形態となるが、ナショナルスタッフを有効に活用し、効率的なプロジェクト実施体制を組むことが重要である。 （以上、右記レファレンスプロジェクト9. より）	税務調査官110名がカンボジアの新会計基準に則った簿記会計の知識を習得し、税務調査を行うにあたって必要な知識とスキルを習得することによって、税務調査官110名の税務調査能力が向上し、税務調査官の人材育成・人事管理を適切に行うための計画が策定され、実施されることにより、 税務調査官の能力が向上し、税務調査が効率的に行われるようになることを図り、 税務行政が改善することに寄与する。	9. カンボジア 国税局人材育成プロジェクト（協力期間：2004年 1月～2007年1月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標/国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
						(1)プロジェクトデザイン策定段階における十分な調査 プロジェクトデザインの策定段階において、該当分野の現状や課題、制約条件等の把握に必要な調査が十分ではなかったと考えられる。このため、プロジェクト開始後に、既存教材が想定以上に存在しないこと等プロジェクト活動に影響を与えるような事実が判明し、都度計画変更を余儀なくされた。プロジェクトデザインの策定段階において、該当分野の現状や課題、制約条件等に係る調査精度の向上が求められる。 (2)プロジェクトの柔軟な実施 プロジェクトは、人材育成プログラムの一連のプロセス改善及びそれによるC/Pの能力向上を通じて、間接的に税務行政の改善に貢献することを企図していた。一方、プロジェクト実施の過程で、現状の税務行政の改善に資する多くの提言がなされ、それを踏まえてC/Pは業務改善のための施策を順次導入するとともに既存の業務の改善に取り組みつつある。こうした成果は特筆すべきものであり、プロジェクトの実施段階において、上位目標の発現に向けて柔軟かつ効果的に活動を実施するという柔軟な対応はインパクト発現に良い効果をもたらしたと考えられる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト20. より）	プロジェクト実施体制が確立し、税務行政の現状が把握・分析され、タックス・アカデミー、及びタックス・カレッジにおける、納税者サービス及び税務調査に関する人材育成プログラムが改善され、改善された人材育成プログラムが実施され、改善された人材育成プログラムの評価を行い、人材育成プログラムが再改訂され、納税者による税理士制度の認知度が上がることにより、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジ教員がカリキュラム・シラバス・教材を改善する能力を習得することを図り、 納税者サービス及び税務調査に係る国家税務委員会（STC）当局の専門技術と知識が向上することに寄与する。	20. ウズベキスタン 税務行政改善プロジェクト（協力期間：2008年5月～2011年3月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標/国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
歳入強化、貿易円滑化、安全・安心な社会の実現	適切な関税の徴収、効率的な通関業務の実施、取締能力の強化	平均通関所要時間 【参考】 国連SDG指標：17.10.1 世界中で加重された関税額の平均 【参考】 日本政府SDGs実施指針指標：SDGsへの貢献を明確化して形成された新規案件の数 【参考】 JICA第4期中期計画の指標：財政運営及び金融に係る研修実績数	リスクマネジメント（システム開発）	（モデル記載案） 効果的なリスクマネジメント手法が確立され、リスクマネジメントに係る認識が向上することにより、 （アウトプット） 〇●国税関の通関及び事後調査においてリスクマネジメントコンセプトが一貫して実施されることを図り、 （アウトカム） ハイリスク貨物に審査、検査を集中し、ローリスク貨物の通関を迅速化することにより、税収入を確保しかつ貿易を促進することに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①平均通関所要時間 （補助） ①徴収税額 2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①平均通関所要時間 ②不法貿易検知数（Number of detected illicit trades） ③リスク管理担当官のレベル ④Time Release Surveyの改善結果レベル （補助） ①システムが稼動すること		（1）リスクマネジメント分野の技術協力の形成にあたっては、各対象国のリスクマネジメント導入度合いに応じて、守秘義務が発生することを考慮に入れることが望ましい。つまり、リスクマネジメントの手法やユニーバサルでも、各国で取り扱う情報は機密情報であり、複数国支援で行う場合にはその点留意した上で技術移転を行う必要がある。 （2）複数国を対象とする広域案件では、本邦研修や第三国セミナーなどを共通して開催することにより、当該分野における参加国の経験からも相互に学ぶ利点がある。 （3）個々の能力がそれぞれ異なる国を対象として広域案件を実施する場合、各対象国におけるプロジェクト内での位置づけや、役割分担を当初から明確にしておくことが望ましい。 （4）（カンボジアとベトナムでの経験から）広域案件において長期専門家が短期訪問ベースで技術移転を行う場合、専門家とC/P間で協力内容に関する十分な共通理解を十分に得られない可能性がある。相互理解の不足は、プロジェクトの活動内容とC/P側のニーズとの間に温度差をもたらしかねない。特に、研修やセミナーを中心とする技術移転を行うにあたっては、C/P側の研修ニーズを的確に把握したうえでそれに見合った人材を投入するなど、ニーズとのマッチングを慎重に判断することが肝要である。 （5）（日本側への教訓として）異なる状況にある複数国を対象とする広域案件の計画・立案にあたっては、プロジェクト開始時点における各国のスタート地点を十分に把握したうえで各アウトプットとプロジェクト目標、並びにそれらの指標を明確に設定することが重要であり、プロジェクト開始前の詳細な現状把握や、調査の効果的実施が望まれる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト23. より）	効果的なリスクマネジメント手法が確立され、リスクマネジメントに係る認識が向上することにより、 マレーシア税関の通関及び事後調査においてリスクマネジメントコンセプトが一貫して実施されることを図り、 ハイリスク貨物に審査、検査を集中し、ローリスク貨物の通関を迅速化することにより、税収入を確保しかつ貿易を促進することに寄与する。 リスクマネジメントアクションプランが作成され、中央レベルのリスクマネジメント実施体制が整備され、地方モデルサイトのリスクマネジメント実施体制が整備され、リスクマネジメント情報データベースが開発されることにより、 カンボジア国、タイ国及びベトナム国の税関が、国際基準に合致した税関リスクマネジメントを効率的、効果的に実施する能力を獲得することを図り、 カンボジア国、タイ国及びベトナム国の税関が、税関リスクマネジメントを導入することに寄与する。	24. マレーシア 通関および事後調査における税関リスクマネジメントプロジェクト（協力期間：2008年9月～2011年6月） 23. タイ メコン地域における税関リスクマネジメントプロジェクト（協力期間：2008年2月～2011年3月）
						プロジェクト開始当初の課題として、マレーシア関税庁におけるリスクマネジメントシステム構築を主導する部門が不明確であり、情報システム部門を協力先としたものの、同部門の所掌はシステム開発の側面であり、リスクマネジメントの中味を検討する部門が明確ではなかった点が挙げられる。この件については、マレーシア側がリスクマネジメントシステム担当部門の必要性を感じてタスクフォースを設立し、現在に至っては、組織内の部門として位置づけるための組織改変・予算要求も行われている次第である。 以上から、同様の案件を実施する際には、技術協力を行うカウンターパートが組織内で如何なる権限を有しているのかに留意し、権限が各部門へ跨っている場合については、その統括方法と見通しについてプロジェクト開始に先立って検討しておく必要がある。 （以上、右記レファレンスプロジェクト58. より）	輸入貨物のリスク（検査の必要性）を自動的に判定するシステムが開発され、同判定システムの開発により、検査貨物の絞込み（ターゲティング）を実現し、より一層効率的な税関職員の配置（検査部門から他の部門への配置）が可能になり、リスク管理システムを含む、通関システムの近代化・高度化を実現することで、ASEAN各国等、近隣の諸国の税関に対するベストプラクティス（最適事例）として活用されることにより、 リスク管理システムの導入により、輸入貨物のリスクが迅速に判断されるようになることを図り、 迅速な通関により、貿易が円滑化し、経済活動が活発になることに寄与する。	58. マレーシア 関税システムの高度化：リスクマネジメントシステム開発プロジェクト（協力期間：2006年7月～2008年7月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標/国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
						本プロジェクトにおいて、カウンターパート側の実施体制が確立した後、プロジェクト後半で比較的順調な進捗が見られた理由として、以下の要因も大きかったものと考えられる。 （1）現代の税務業務においては、国際基準に基づく世界共通のオペレーションがその多くを占めており、個別の国の事情によってこれが大きく左右されることは少ないため、技術移転の内容を標準化しやすいこと。 （2）税関リスクマネジメントという専門的な知識・技術が問われる分野であり、技術移転の範囲が明確であること。 （3）実務官庁（税関、国税等）における業務のノウハウについては、日本が先進的な取り組みを行っているケースが多く、日本のリソースに比較的優位性があること。 （4）今回派遣された専門家は、税関リスクマネジメントの専門家で豊富な実務経験を有していることに加え、税関システムも含めた幅広い関連知識を有しており、カンボジア関税消費税局（CED）に対して熱心かつ的確なアドバイスを行った結果、CED職員から厚い信頼を得るに至ったこと。 税関リスクマネジメントについては、その枠組みについてカンボジア政府のコミットメントやドナーによる協議の枠組みが存在していたことに加え、ここに述べたプロジェクト固有の要因が相まって、結果的に十分な成果を挙げることが出来たものと判断される。 （以上、右記レファレンスプロジェクト10. より）	カンボジア関税消費税局（CED）において、リスクマネジメントの実施に必要な知識や技術を持った専門家が育成され、カンボジアにてリスクマネジメント導入に必要となる各種データが整理され、リスクマネジメントに必要となるリスク・インディケーター案が特定されることにより、 CEDにおいて、リスクマネジメント手法の導入に向けた基本環境を向上させることを図り、 関税の適切かつ効率的な徴収により、国家財政の歳入増に寄与し、国際基準に沿った近代的で透明性の高い税関制度・手続きの整備を通じ、輸出入手続きの効率化が図られ、貿易の円滑化に資することに寄与する。	10. カンボジア 税関リスクマネジメントプロジェクト（協力期間：2005年12月～2007年10月）
							現在、財務省関税局（BOC）内各部局が個別に保有している税関関連情報が、関係部署間で適切に共有・活用され、BOC内関係部署職員のデータ分析技術が向上し、 フィリピン税関情報システム（PCIS）が持つべき機能について、BOC内部の合意が形成されることにより、 PCISのようなデータウェアハウスが効果的に活用されるための環境がBOC内に整備されることを図り、 BOCの税関業務実施能力及び政策立案能力が向上することに寄与する。	59. フィリピン 税関情報システム利用環境整備・人材育成プロジェクト（協力期間：2007年7月～ 2011年6月）

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（財政（公共財政管理））　　モデル⑥税関 「事後調査」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標/国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
歳入強化、貿易円滑化、安全・安心な社会の実現	適切な関税の徴収、効率的な通関業務の実施、取締能力の強化	①徴収税額 ②平均通関所要時間 【参考】 国連SDG指標：17.10.1 世界中で加重された関税額の平均 国連SDG指標：17.11.1 世界の輸出額シェアに占める開発途上国と後発開発途上国の割合	事後調査	（モデル記載案） 関税局の事後調査部門の組織体制が強化され、事後調査官の能力が強化されることにより、 （アウトプット） 〇●国内の主要税関において事後調査制度が標準化された方法にもとづき実施され、輸入業者の法令順守度合いが向上することを図り、 （アウトカム） 関税局及び主要税関で事後調査制度が定着し、徴税額が増加し、事後調査の適正かつ迅速な実施による輸入通関手続の迅速化が実現することに寄与する。 （インパクト）			フィリピン関税局（BOC）の事後調査部門（PEAG: Post Entry Audit Group）の組織体制が見直され、強化され、過去の事後調査の経験がPEAG事後調査官の間で共有され、今後の事後調査にフィードバックされるためのメカニズムが構築され、事後調査官の能力が強化され、輸入業者の法令順守度合いが向上することにより、 フィリピン国内の主要税関において事後調査制度が標準化された方法にもとづき実施されることを図り、 BOC及び主要税関で事後調査制度が定着し、徴税額が増加し、事後調査の適正かつ迅速な実施による輸入通関手続の迅速化が実現することに寄与する。	61. フィリピン 税関事後調査制度導入支援プロジェクト（協力期間：2008年6月～2011年3月）
				（標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①徴収税額 ②事後調査による徴税額の増差（*）がある。 ③輸入通関所要時間が短縮する。	（*）増差税額＝課税額-申告税額		効果的なリスクマネジメント手法が確立され、リスクマネジメントに係る認識が向上することにより、 マレーシア税関の通関及び事後調査においてリスクマネジメントコンセプトが一貫して実施されることを図り、 ハイリスク貨物に審査、検査を集中し、ローリスク貨物の通関を迅速化することにより、税収入を確保しかつ貿易を促進することに寄与する。	24. マレーシア 通関および事後調査における税関リスクマネジメントプロジェクト（協力期間：2008年9月～2011年6月）
		【参考】 日本政府SDGs実施指針指標： SDGsへの貢献を明確化して形成された新規案件の数				(1)本プロジェクトは、主に事後調査（PCA)分野において、進展は遅延したものの、本格導入に向けた基盤が効果的に整備されたといえる。今後、実質的な事後調査の始動と定着をフェーズ2にて支援していく予定である。2008年7月にはフェーズ2にて技術指導を行うことが想定されている短期専門家を交えて、PCAプロジェクトチーム（ラホール税関）及びパイロットプロジェクトチーム（カラチ税関）と活動計画を協議しており、フェーズ1の成果がスムーズにフェーズ2に引き継がれていくことが期待される。 (2)パキスタン歳入庁（FBR）の組織体制として、本部（イスラマバード）は政策・企画業部が中心であり、税関業務は地方税関が担っている。本プロジェクトでは、カウンターパートは本部のMember（Customs）となっていたが、技術的な問題を協議する実質のカウンターパートは主にカラチ、ラホールなどの地方税関であった。よって、本庁と地方税関の間で専門家が調整を行う必要があり、FBR内の連携は必ずしも十分であるとはいえなかった。これらの事項を勘案して、専門家の配置を戦略的に行うこと、またJICA事務所としてFRB本部および地方税関と密に連絡をとりながら両者間の連携を確保することが必要である。 (3)関税評価、事後調査等の実質的な取り組みは、カラチ、ラホールで実施される体制となっていたが、専門家の配属地と一致せず、業務・調整をスムーズに行うことが必ずしも容易でなかった。一方、プロジェクト中盤から長期専門家がカラチに配属されたことは、研修所の改善のみならず、事後調査の取り組みを加速させることにつながった。 (4)関税評価で核となっていた職員の異動後引き継ぎが適切になされなかった、事後調査を担う人材が本来業務に忙殺されプロジェクト業務に専念できなかった、といったFRB内の人事上の課題によって、プロジェクト進捗が妨げられた点は否めない。また、カラチ研修所長をカウンターパートとしていたところに、より上位のDirector Generalがイスラマバードからカラチに配置となり、カウンターパートのレベルに歪みが生じた。研修、人材育成に関しては直接のカウンターパートではないMember（Human Resource Management）から指示がなされた。これら、FBRの人事・体制上の課題について、留意し申し入れるとともに、予想可能な点については、予め協議をしていくことが必要である。 （以上、右記レファレンスプロジェクト62. より）	関税評価及び事後調査業務の分野において、国際的な基準に準拠した制度面の整備が図られ、迅速且つ適正な徴税業務を実施するための機構、組織改善が行われ、関税評価及び事後調査業務の適正な運用を図るための教材、マニュアルが整備され、関税評価及び事後調査業務の迅速な運用のための計画及びこれを実現する研修プログラムの計画が見直されることにより、 関税評価及び事後調査業務の分野において、国際的な標準に合致した制度構築並びに運用が図られ、これを通じて通関の迅速化と関税徴収の適正化が図られ、 関税制度、運用面の見直し、その適正な運用のための税関職員に対する研修を通じて、関税評価及び事後調査業務の適正化が図れることに寄与する。	62. パキスタン 税関キャパシティビルディングプロジェクト（協力期間：2005年12月～2008年9月）
		【参考】 JICA第4期中期計画の指標： 財政運営及び金融に係る研修実績数		2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①平均通関所要時間 ②不法貿易検知数（Number of detected illicit trades） ③一件あたりの事後調査が事後調査マニュアルに基づく所要の日数で終了する。 ④事後調査マニュアルに基づき実施される事後調査件数が増加する。 ⑤事後調査実績（実施件数） ⑥事後調査実績（事後調査における不足申告価格（申告漏れ）） ⑦事後調査実績（事後調査における非違の割合）				

技術協力プロジェクト／開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓（財政（公共財政管理））　　モデル⑥税関 「事後調査」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標/国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	協力プログラムが対応する開発課題レベル	相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性	個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル	～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例	指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント	当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報
							既実施6カ国における税関事後調査制度が、標準化の観点から改善され、未実施4カ国において、税関事後調査制度実施のための制度が完備され、税関行政の近代化にむけた中期実施計画（PIWP）の事後調査分野の調整国であるインドネシア税関の調査能力及び他のASEAN9カ国への技術移転能力が向上し、他のASEAN9カ国において税関事後調査制度の指導者が養成されることにより、ASEAN10カ国全てにおいて、標準化された税関事後調査制度が導入・実施されることを図り、 ASEAN10カ国における円滑かつ着実な税関事後調査制度の実施を通じた、効率的かつ適正な歳入の確保及び輸入通関手続の迅速化が実現することに寄与する。	1. インドネシア ASEAN税関事後調査制度改善プロジェクト（協力期間：2004年4月～2006年9月）
							VNACCSの利活用をより強化するための今後の方向性が特定され、事後調査の実施が効率化・強化され、リスク管理（Risk Management）に関する税関職員の能力が向上することにより、 VNACCSの有効活用によって税関業務が改善されることを図り、 税関手続きの更なる近代化により、貿易円滑化が促進されることに寄与する。	61. ベトナム VNACCSによる税関行政近代化プロジェクト（協力期間：2015年8月～2018年6月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標/国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
歳入強化、貿易円滑化、安全・安心な社会の実現	適切な関税の徴収、効率的な通関業務の実施、取締能力の強化	①徴収税額 ②平均通関所要時間 【参考】 国連SDG指標：17.10.1 世界中で加重された関税額の平均 国連SDG指標：17.11.1 世界の輸出額シェアに占める開発途上国と後発開発途上国の割合 【参考】 日本政府SDGs実施指針指標：SDGsへの貢献を明確化して形成された新規案件の数 【参考】 JICA第4期中期計画の指標：財政運営及び金融に係る研修実績数	研修プログラムの整備・関税分野指導員育成	（モデル記載案） 地方税関の現場に国際標準に準拠した手続きを導入するための教材及び指導要領が整備され、選定された地方税関において、指導員による実地研修が定期的に実施されることにより、 （アウトプット） 「関税評価」「事後調査」「国際商品統一分類（HS）分類(含む分析)」分野において、国際標準に準拠した実務研修を行う指導員が育成され、地方税関で実施される職員研修の講師として活動することを図り、 （アウトカム） 選定された地方税関において、「関税評価」「事後調査」「HS(含む分析)」分野の適切な職員研修が定期的に提供されることに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①選定された地方税関において、関税評価・事後調査・HS分類手続きの各現場担当官の約○割が、国際標準に準拠した内容の研修を●回以上受講している。 ②選定された地方税関の職員が、プロジェクトで作成した指導員育成計画に基づき指導員として適切な人数養成され、現場で指導している。 ③プロジェクトが作成した教材、指導要領、カリキュラムが職員研修を通じて、▲△国税関により定期的に改訂される（■年に一度程度）。 2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①プロジェクト終了までに地方指導員の知識・技能能力テスト(あるいはケーススタディ)の正答率がほぼ××%となる。 ②実地地方研修における指導内容（教材・指導要領・研修カリキュラム）が、常時更新され、国際標準に準拠した修正が施されている。 ③プロジェクト終了までに実地地方研修を受講した職員が××名に達する。 ④ワーキンググループのメンバーが▲△国税関における指導員として位置づけられることが公式文書に明記される。		（1）プロジェクト実施にあたり、ワーキング・グループを組成し活動を展開することにより、プロジェクトの資源を、対象であるワーキング・グループに集中的に投下することができた。これにより効果的な技術移転が可能となり、有効に機能した。 （2）同じ短期専門家をシャトル形式で累次にわたり派遣することは、プロジェクトの円滑かつ効果的な実施に大きく貢献した。特に、日本人専門家とワーキング・グループ・メンバーの間での良好な人間関係を構築することに寄与したことに加え、日本人専門家が、ワーキング・グループ・メンバーの能力習得状況を適時モニタリングすることが可能となった。 （3）本プロジェクトでは、ベトナム国内の多様な活動場所（全9 箇所）において、多くの実地研修が行われ、その過程でのべ数十人の短期専門家派遣を受け入れたため、1人の長期専門家とベトナム側事務局がその対応に忙殺される結果となった。今後同様のアプローチによるプロジェクトが展開される際には、日本人専門家及びベトナム側が研修活動の実質的な内容に十分関与する時間を確保できるよう、双方のさらなる人員配置が望まれる。 （4）PMU のより効果的な関与のために、PMUとワーキング・グループとの間の調整役としてのファシリテーターを任命することが望まれる。また、本プロジェクトのPMUメンバーが通常業務で多忙を極めたことを踏まえ、PMU 設置に際しては、プロジェクトの適切な運営管理を行えるような適切な人選が望まれる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト12. より）	指導員育成のための活動計画が整備され、地方税関の現場に国際標準に準拠した手続きを導入するための教材及び指導要領が整備され、選定された地方税関において、指導員による実地研修が定期的に実施され、「後継者育成計画（＝プロジェクト終了後にプロジェクトで養成した指導員と同様の能力を有する指導員をベトナム側自身が育成するための計画）」が整備されることにより、「関税評価」「事後調査」「国際商品統一分類（HS）分類(含む分析)」分野において、国際標準に準拠した実務研修を行う指導員が育成され、3地方税関で実施される職員研修の講師として活動することを図り、選定された地方税関において、「関税評価」「事後調査」「HS(含む分析)」分野の適切な職員研修が定期的に提供されることに寄与する。 既実施6カ国における税関事後調査制度が、標準化の観点から改善され、未実施4カ国において、税関事後調査制度実施のための制度が完備され、税関行政の近代化にむけた中期実施計画（PIWP）の事後調査分野の調整国であるインドネシア税関の調査能力及び他のASEAN9カ国への技術移転能力が向上し、他のASEAN9カ国において税関事後調査制度の指導者が養成されることにより、ASEAN10カ国全てにおいて、標準化された税関事後調査制度が導入・実施されることを図り、 ASEAN10カ国における円滑かつ着実な税関事後調査制度の実施を通じた、効率的かつ適正な歳入の確保及び輸入通関手続の迅速化が実現することに寄与する。	12. ベトナム 税関行政近代化のための指導員養成プロジェクト（協力期間：2004年8月～2007年7月） 1. インドネシア ASEAN税関事後調査制度改善プロジェクト（協力期間：2004年4月～2006年9月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標／国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
歳入強化、貿易円滑化、安全・安心な社会の実現	適切な関税の徴収、効率的な通関業務の実施、取締能力の強化	①徴収税額 ②平均通関所要時間 【参考】 国連SDG指標：17.10.1 世界中で加重された関税額の平均 国連SDG指標：17.11.1 世界の輸出額シェアに占める開発途上国と後発開発途上国の割合 【参考】 JICA第4期中期計画の指標：財政運営及び金融に係る研修実績数 【参考】日本政府SDGs実施指針指標：SDGsへの貢献を明確化して形成された新規案件の数	ワン・ストップ・ボーダー・ポスト導入	（モデル記載案） OSBPが対象国境において効率的に運営され、域内における税関能力が向上し、通関業者の能力が向上し、域内資格認定制度枠組みが整備されることにより、 （アウトプット） 対象国境における効率的な国境手続きのための能力が改善することを図り、 （アウトカム） 対象域内において、貿易円滑化が促進されることに寄与する。 （インパクト） （標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①OSBPを導入している国境数が増加する。 ②OSBPを導入した国境において、貨物及び人の国境通過に要する時間が平均でX%短縮される。 ③域内における貨物の移動にかかる時間及び費用が減少する。 ④域内の通関士資格認定制度にかかる法的枠組みが施行される。 （補助） ①通関時間分析のため、輸出入申告データが履歴として保存される。 ②正規の輸出入申告書について申告からリリースまでの平均時間がプロジェクト開始前と比較して削減される。		（1）ワン・ストップ・ボーダー・ポスト（OSBP）導入に向けて 1）プロジェクトの有効性及び効率性確保のため、プロジェクト開始前に、前提条件及び外部条件を精査することが必要である。 a. 国境を接する両国のOSBP導入に向けた明確なコミットメントなしには、技プロ期間中の法的枠組みの整理、及び国境を接する両国間の業務手続の調和化には至らないため、コミットメントの確保はプロジェクト実施の前提条件となる。 b. ICTを含むインフラ整備が、手続き面の開発に影響を及ぼす外部条件として認識する。 c. 国境をまたぐため、両国同時のプロジェクト開始が望ましい。 2）既存のコーディネーションメカニズムを活用する形で、戦略（中央省庁）レベル及び現場（国境）レベルの双方において政府関係機関と民間セクターの巻き込みが必須である。 3）新たなOSBP概念の理解を得るために、既存のOSBPサイトの視察が有効である。 4）他の支援プログラムやプロジェクトとの連携することによって有効性、効率性が向上する。 （2）プロジェクトマネジメントの側面 1）明確なコミュニケーション体制が構築されていることが不可欠である。円滑なコミュニケーションに加え、技術移転を図るうえでも、プロジェクトにフルタイムベースのC/P職員の配置が考慮されることが望ましい。 2）プロジェクトマネジメントのためにPDMが活用されることが必須である。JICA専門家とC/Pがともに、指標の進捗状況をモニタリングすることが必要である。 3）有効性を確保するために、問題分析を通して上位目標達成までに必要となるコンポーネント（目的と手段）を明確にし、プロジェクト目標を定める。そのうえで、プロジェクト目標の共通認識を図り、PDMの用語を明確に定義し、指標にも反映されることが不可欠である。 4）プロジェクトによる能力向上効果を図るためにも、研修開始及び終了時にキャパシティアセスメントが実施されることが重要である。 5）将来的にどのように研修成果を組織化するかを念頭に、研修参加者の選出基準を設定することが望ましい（フィードバックセミナー、国内研修、該当専門部門からの参加、マムノ/トランス・カラハリ国境のようにターゲットエリアからの参加等）。 6）C/Pとの信頼関係構築及びオーナーシップ醸成、特に2カ国をまたぐ多様な関係者の巻き込みを要するOSBPプロジェクトでは、専門家の配置を工夫することが求められる。 7）OSBP事業の経験者を望む先方に対して、どの分野に日本の優位性があり、能力を発揮できるか慎重に検討することが、より効果的な支援につながる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト34. より）	本事業は、東部アフリカ地域において、東アフリカ共同体（EAC）5カ国を対象として、対象国境におけるワン・ストップ・ボーダー・ポスト（OSBP）の運用化、税関の能力向上、通関業者協会の能力向上及び域内通関士制度の枠組みの構築を通じて、 国境手続きの効率化を図り、 もって当該地域における貿易円滑化の促進に資する。 マムノ／トランス・カラハリ国境施設のためのワン・ストップ・ボーダー・ポスト(OSBP)業務モデルが開発され、入国管理局、公安、検疫、運輸交通省等政府関係機関及び通関業者協会等関係する民間機関を含むステークホルダーと共有され、関係する税関職員とステークホルダーがOSBPを適切に運営するための知識を習得し、税関業務に必要な技術分野と運営制度を適切に実施するための税関職員の能力が向上することにより、 OSBPをシステムとして適切に運用できるようにするため、ボツワナ・ナミビアの税関組織と国境通関関係者の能力が向上することを図り、 マムノ/トランス・カラハリ国境施設に、OSBPが導入され適切に運用されることに寄与する。	45. ケニア 東部アフリカ地域における国際貿易円滑化のための能力向上プロジェクト（協力期間：2013年12月～ 2017年 12月） 34. ボツワナ マムノ／トランス・カラハリ国境OSBP導入プロジェクト（協力期間：2010年10月 ～ 2013年 10月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標／国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
				2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①・対象陸路国境において OSBP の運用が実現した後、貨物及び人の国境通過に要する時間（一国の国境ゲート到着から他国国境ゲート出発までの所要時間）が平均でXX%短縮される。 ②対象陸路国境における OSBP の運用化実績が、域内の他の対象陸路国境における OSBP 化推進の参照事例として活用される。 ③国境管理において、リスクベース・アプローチがさらに適用される。 ④域内の通関士資格認定制度にかかる法的枠組み案の上程のため、関係者間で合意される。 （補助） ①OSBPの業務手順等が導入され、ガイドラインに基づき適切に実施される。ガイドラインが税関職員によって活用・参照される。 ②税関が通関業者協会に対して提供した助言、官報やその他必要な情報の実施回数 ③通関業者から提出された申告書類から見つかったエラー比率が減少する。 ④OSBPにおいて生じた違反や争議の件数比率 ⑤研修を通じて習得した手続きあるいは技術を日常の税関業務に適応している職員数		・OSBP の導入に向けて （1）本プロジェクトにおいては、ナマンガの施設建設の遅れが、プロジェクト活動の進捗にも影響を及ぼす結果となった。また共同国境監視/共同水上監視（JBS/JWS）の実施においても、法的枠組みの担保が必要な側面もあるなど、ワン・ストップ・ボーダー・ポスト（OSBP）の導入にあたっては、法制度、インフラ、手続き、ICT等多くの要素を勘案する必要があり、プロジェクトの有効性及び効率性確保のため、プロジェクト開始前に、前提条件及び外部条件を精査することが必要である。 （2）また、プロジェクト実施段階においても、外部環境の進捗を踏まえながら、柔軟な活動計画の見直しが求められる。 ・プロジェクト管理 （1）プロジェクト計画段階においてPDMの達成指標とスコープの明確化を行うとともに、特に広域にまたがる大規模案件を実施する際には、ベースラインの実施等による補足的な情報を含めプロジェクト計画を関係者間で適切に共有する必要がある。 （2）プロジェクト実施段階において、PDMをモニタリングツールとしての活用を徹底できるよう、C/Pの理解促進と日本側とC/P側双方でのモニタリング体制の充実化が必要である。 （3）機材供与については、供与検討段階で先方の活用、維持管理に係る体制を慎重に検討するとともに、供与後の稼働状況を適切にモニタリングすることが求められる。 （以上、右記レファレンスプロジェクト53. より）	税関行政の能力が向上し、通関業者組合の機能強化を通じて、通関業者のコンプライアンス・レベルと通関手続きにかかる能力が向上することにより、 ワン・ストップ・ボーダー・ポスト（OSBP）の概念に基づき、また税関と通関業者の建設的な関係構築を通じて、国境における迅速かつ効率的な通関手続きが強化されることを図り、 OSBPの適切な運用を通じて効率的・効果的な通関手続きが実施されることに寄与する。	53. ケニア 東部アフリカ地域税関能力向上プロジェクトフェーズ2（協力期間：2009年9月～ 2013年9月）
						（1）関係国はプロジェクトの申請書を遅滞なく提出してR/Dを適時締結し、プロジェクトの実施に遅延を生じさせないよう留意することが求められる。 （2）プロジェクトでは当初、ワン・ストップ・ボーダー・ポスト（OSBP）運営をナマンガとマラバにおいて導入することを計画していたが、前提となる施設の建設などが予定通り実施されなかったため、計画の変更を余儀なくされた。プロジェクトの計画時には前提条件の実現性の検証・確認を十分に行うと共に、予定通り進まない場合は、プロジェクト活動が柔軟に対応できるように配慮することが必要である。 （3）JICAがOSBPを取り扱ったのは本プロジェクトが初めてであり、当初は特定技術のhands-onの技術移転といった協力形態を想定していた。そのため当初は多岐に渡る数多くの活動を予定していた。しかし、OSBP運営そのものは業務フローを示したコンセプト、政策提言であり、プロジェクト期間中に、プロジェクトとしてのOSBPの関与が徐々に変わっていったことが指摘される（結果的にPDMの変更に至った）。プロジェクトの事前評価調査にあたっては、当該プロジェクトがhands-onの技術移転を目指しているものなのか、コンセプトの確立と導入を目指しているものなのか（あるいは両方）、はっきり区別したうえで活動計画と投入計画を策定すべきである。 （以上、右記レファレンスプロジェクト51. より）	ワン・ストップ・ボーダー・ポスト（OSBP）の運用モデルを適切に運営するための然るべき知識が各国の税関組織とステークホルダーに対し移転され、各国税関の組織能力が向上し、ナマンガとマラバにおいて、OSBP運用モデルのパイロット事業が実施されることにより、 ケニア、タンザニア、ウガンダの税関組織の能力が向上し、OSBPシステムを適切に運用できるようになることを図り、 ケニア／タンザニア国境およびケニア／ウガンダ国境におけるOSBPが効率的かつ効果的に運営されることに寄与する。	51. ケニア 東部アフリカ地域税関能力向上プロジェクト（協力期間：2007年9月～2009年9月）

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標レベルの指標／国連SDG指標等（青字）	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト目標と指標例	指標作成の方法・方針	代表的な教訓	事業目標例（プロジェクトのイメージ）	レファレンスプロジェクト
開発戦略目標	**協力プログラムが対応する開発課題レベル**	**相手国政府のセクター・地域開発計画における目標年・指標との関連性**	**個別のプロジェクトで解決すべき課題レベル**	**～により（アウトプット） ～を図り（アウトカム） ～に寄与する（インパクト） 指標の例**	**指標の設定に当たっての考え方、留意点やポイント**	**当該「中間サブ目標」に対応するプロジェクト実施の際に、必ず活用・反映すべき教訓・リスクを、 1）計画段階 2）マネジメント の視点から記載。**	**事業目標例（プロジェクトのイメージ）**	**参照すべきグッドプラクティスを有するプロジェクト情報**
歳入強化、貿易円滑化、安全・安心な社会の実現	適切な関税の徴収、効率的な通関業務の実施、取締能力の強化	①徴収税額 ②平均通関所要時間	通関電子化	（モデル記載案） 必要な人材の育成や業務・制度設計や法規程の整備を行うことにより、 （アウトプット） 我が国が使用している輸出入・港湾関連情報処理システム(NACCS)及び通関情報総合判定システム(CIS)技術を活用した〇●国における通関ITシステムが円滑に運用・維持管理されるための人材面・体制面の整備を図り、 （アウトカム） もって同国における貿易円滑化に寄与する。 （インパクト）			本事業は、ミャンマーにおいて、必要な人材の育成や業務・制度設計や法規程の整備を行うことにより、 我が国が使用している輸出入・港湾関連情報処理システム(NACCS)及び通関情報総合判定システム(CIS)技術を活用したミャンマーにおける通関ITシステム（MACCS/MCIS）が円滑に運用・維持管理されるための人材面・体制面の整備を図り、 もって同国における貿易円滑化に資する。	46. ミャンマー 通関電子化を通じたナショナル・シングル・ウィンドウ構築及び税関近代化のための能力向上プロジェクト（協力期間：2014年2月～2018年2月）
		【参考】 国連SDG指標：17.10.1 世界中で加重された関税額の平均 国連SDG指標：17.11.1 世界の輸出額シェアに占める開発途上国と後発開発途上国の割合					本事業は、ベトナムにおける輸出入・港湾関連情報処理システム（VNACCS）および通関情報総合判定システム（VCIS）導入にあたって、法規程の整備及びベトナム税関総局（GDVC）の人材育成や体制整備を行うことにより、 当該システムの円滑な運用維持管理を図り、 もって通関手続きの迅速化・効率化に寄与するものである。	37. ベトナム 通関電子化促進プロジェクト（協力期間：2012年4月～2015年7月）
		【参考】 日本政府SDGs実施指針指標：SDGsへの貢献を明確化して形成された新規案件の数		（標準的指標例） 1.上位目標の指標例 （基本） ①通関所要時間が簡易審査でX秒（申告から許可まで（ただしマニュアルによる納付を除く））、書類審査でY分（書類審査開始から書類審査終了まで）になる。 ②貿易手続きの効率化指標（注）が改善する。 （補助） ①税関手続きの近代化と貿易円滑化に関する企業の評価 ②複数の省庁がシングル・ウィンドウに参加する。	（注）世界銀行が隔年公表しており、各国の通関手続きの効率性に関する評価値が示されているロジスティクス・パフォーマンス・インデックス（LPI）を活用する。		VNACCSの利活用をより強化するための今後の方向性が特定され、事後調査の実施が効率化・強化され、リスク管理（Risk Management）に関する税関職員の能力が向上することにより、 VNACCSの有効活用によって税関業務が改善されることを図り、 税関手続きの更なる近代化により、貿易円滑化が促進されることに寄与する。	61. ベトナム VNACCSによる税関行政近代化プロジェクト（協力期間：2015年8月～2018年6月）
		【参考】 JICA第4期中期計画の指標：財政運営及び金融に係る研修実績数		2.プロジェクト目標の指標例 （基本） ①対象税関における輸出入申告件数のうち当該国版NACCSを通じた申告件数の割合がX%になる。 ②税関当局に対する税関手続き処理に係るクレームが減少する。 ③当該国版NACCS/CISが適切に維持管理され、目標の稼働率Y%が達成される。 ④通関所要時間が短縮される。 ⑤通関手続きに関する利用者の満足度が向上する。				