

国際機関等への拠出金等に対する評価 令和2年度 有識者からの御意見の聴取

外務省が行っている国際機関等への拠出金等に対する評価に関し、評価制度の一層の改善を目的として、令和3年2月24日、以下1の有識者の方々から御意見を聴取するための会合を開催しました。この会合では、以下2のとおり、幅広く御意見・御指摘を頂きました。これらの御意見、御指摘を参考としつつ、令和3年度(2021年年度)の評価を実施しました。

1. 御意見をいただいた有識者(氏名の五十音順、肩書は会合時のもの)

石原 直紀 立命館大学国際関係学部特任教授
岩崎 康子 岩崎公認会計士事務所公認会計士
城山 英明 東京大学公共政策大学院、大学院法学政治学研究科教授
仲 浩史 東京大学未来ビジョン研究センター教授
弓削 昭子 法政大学法学部国際政治学科教授

2. 有識者からは、評定の目安、基準1及び基準3の関係、政策評価とのリンケージ、評価シートの記述の改善などについて御意見をいただきました。議論の概要は以下のとおりです。

(1)外務省からの冒頭説明

冒頭、令和2年2月18日の前回会合で説明した内容を振り返りつつ、その後生じた、新型コロナウイルス感染症拡大を受けた令和2年度評価の実施見送りについて説明した後、次回評価をより良いものへと改善するために、前回会合で有識者の先生方から得た御意見・御指摘事項も参考とさせていただきながら、鋭意準備に取り組んできた旨述べた上で、どのような工夫をしたのか、あるいは、御意見のどの部分が引き続きの検討課題となっているのか等も含め、概要以下のとおり説明。

政策評価体系の組替え状況

(令和2年度政策評価の「事前分析表」において、具体的にどのような具合に各施策の中にそれぞれの分担金・拠出金が組み込まれたかについて説明。)

- 当方なりの取り敢えずの自己評価として、次のような印象をもっている。
 - 地域局主管の分担金・拠出金に関しては、それぞれの地域局の政策目標の達成手段としての位置づけが比較的明確化しやすく、結果としてそれぞれの地域局施策の中に相応に組込むことができている印象。
 - 一方で、特に機能局が主管する、マンデートが幅広く、組織規模も大きな政府間国際機関に対する、特に「分担金」(典型例:国連分担金)については、前回会合で頂戴した御意見・御指摘事項等に照らし、今後の取り扱いにつき更によく検討等していくことが望ましい印象。
 - 他方で、任意拠出金のうち、国際機関に対するコア拠出分については、(国連事務等との比較においては)機関のマンデートの範囲がある意味で適度に絞り込まれており、多くの場合には、主管

部局の施策の中にそれなりに組み込むことができている印象。

- また、任意拠出金のうち、国際機関に対するコア拠出以外の拠出（例：100%ジャパンファンド等）については、それぞれの主管部局の施策の中に概ねそれなりに組み込むことができている印象。
- なお、拠出先がいわゆる政府間国際機関でない拠出金については、前回会合で頂戴した御意見・御指摘事項との関係では、概ねご懸念には及ばないのではないかと感じている。
- ただし、今後も政策評価サイドにおいては、政策目標・施策目標と達成手段としての分担金・拠出金の結びつきについて、事前分析表において、より分かりやすい記述、より明確かつ具体的な記述としていけるよう、今後運用を重ねていく中でブラッシュアップに努めていくことが適当であろうと感じている。
- 前回会合で頂戴した御意見・御指摘事項（特に、事項「1～5」及び「17」）との関連で申し上げれば、本件評価の必要性や独自性は堅持しつつも、政策評価サイドとも更に適切に連携・連動させながら、それぞれの評価について、引き続き必要な検討や取組を深めていきたい。
- 政策評価サイドでは、「政策評価体系の組替え」のみならず、同時並行的に、評価サイクルの変更にかかる試行（3年サイクル化）等の改善取組みも進めており、また、政策評価制度導入20年を機に、この春には政策評価審議会から関連の御提言が出るものと承知。
- このような事情も踏まえ、前回会合で説明した「国際機関評価と政策評価のリンケージ」のうち、特に分担金・義務的拠出金の評価を政策評価サイクル（3年サイクル）に合致させることの取扱いについては、リンケージ元となる政策評価サイドの改革見通しや課題解決の在り方等を更に良く見極めていくことが適当かつ必要と考えられることから、令和3年度評価については、評価対象を「任意拠出金」に重点化することとした。

令和3年度評価の実施準備状況

- 令和3年度評価の概要について。
 - 「評価基準」や「評価決定方法・評定区分」の関連では、前回会合で頂戴した御意見も踏まえた改善取組として、基準毎の「評価の着目点」及び「評価の目安」を作成することとした。
 - 同様に、「評価決定方法・評定区分」の関連では、前回会合で頂戴した御意見も踏まえた改善取組として、総合評価のみならず基準毎の評価も5区分とした。
 - 「評価結果公表」の関連では、これも前回会合で頂戴した御意見も踏まえた改善取組として、従来からの総合評価に加えて、基準別評価も公表することとした。また、総合評価の決定方法についても公表することとした。
 - なお、省内との関係ではあるが、「評価手順」の関連で、関係課室への個別説明・意見聴取のプロセスを設けることとした。これは、主管課室とのコミュニケーションを深めることにより、評価の質を高めるため。
- 「評価の着目点・評価のチェックポイント」について。
 - 「評価基準2」の関連では、前回会合で頂戴した御意見等も踏まえた改善取組として、評価対象となる「活動」の範囲を明確化することとした。コア拠出、ジャパンファンド向け100%拠出等々、多種多様な拠出形態がある中、それぞれの拠出に応じて適切な「活動」範囲を設定する。
 - 「評価基準3」の関連では、従来と比べ、スコープを変更した。第一に、決算管理の関連部分。第

二に、内部統制の関連部分。御指摘も踏まえ、決算関連では、従来の数字羅列型から、ビジネスモデルに応じたナラティブ型へ。内部統制関連では、従来の決算報告書外部監査や監察査察的な面へのフォーカスから、「組織・行財政マネジメント」全体をより広角にカバーする方向へ。

- 「基準4」の関連では、前回会合で頂戴した御意見等も参考に、人数をベースとする定量指標を基本とした。同様に、N/A は引き続き適用することとした。

- 前回頂戴した御意見・ご指摘事項(全23事項)との関係について概ね次のように感じている。

- 「リンケージ」関連の事項「1～5」及び「17」については、本件評価の必要性や独自性は堅持しつつも、政策評価サイドとも適切に連携・連動させていながら、それぞれの評価について、引き続き必要な検討や取組を深めていきたい。
- 事項「6～21」については、事項「13」を除き、これまでのところで何らかの形で考慮・反映させていただいたのではないかと。
- 事項「13」については、評価シートに非公表の記入欄を別途設け、要すれば、その欄に評価部局コメントを記入し、拠出金主管課室にフィードバックすることを検討。
- 「評価の活用」に関連する事項「22」及び「23」については、ご指摘のような形も含め、評価ユーザーにより良い形で評価を御活用いただくためには、先ずもって評価の質を上げ、評価に対する信頼を得ていくことが重要であろうと考えており、評価部局として、引き続きそのように努めたい。

(2)意見交換

(有識者)

丁寧にわかりやすいご説明に感謝。前回のコメントをふまえて、様々な改善を導入して進められていることに敬意を表する。

ア 評定区分について、基準別評価を等分のウエイトで勘案して総合評価を決定することだが、組織全体の活動や成果などのマクロ的なものから、基準4の日本人職員の数やポストといったよりスペシフィックなものまで、異なるレベルの4つの項目が評価基準となっている中、これらを等分のウエイトで勘案して総合評価とする理由は何か。そのメリット、デメリットはどのようなものか。

イ 評定の目安については、s～dの5段階となり、それぞれに説明も付されており、以前よりわかりやすい標語を使ってひとつひとつ説明されているのは良い改善である。

ウ 評定区分について、bが標準とのことだが、同じbであっても、「悪くない」、「十分である」、「他の国際機関のsやaより劣っている」等、様々な考え方があろう。例えば、評価基準4「日本人職員・ポストの状況等」で見ると、拠出に見合ったレベルの日本人職員や幹部職員が既に十分おり、日本人職員増強に向けて日本側から強い働きかけをする必要はなく、現状維持でよい場合、定量的な状況に変動がないため、標準のb評価となる。反面、拠出金の規模と比して日本人職員が少ない又は幹部職員が少ないなど、望ましい状況でないため日本人職員増強が必要で、日本側からも働きかけているが定量的に増強されなかった場合、「概ね変動なし」で、これも標準のb評価となる。十分である場合、不十分で問題ありの場合、どちらも同じ評価となるため、何らかの説明が必要ではないか。評価基準4に関して言えば、定量的増減に加えて、日

本人の職員数とレベルが十分か不十分かといった要素も考慮しなければ、優秀な状況を維持している組織が常にb評価となってしまふ。これについてどう考えるか。

エ 評価基準3「国際機関等拠出先の組織・行財政マネジメント」におけるsの評定の目安が「抜本的改革取組等で極めて大きな成果を上げた」となっているが、国際機関では、総裁や事務局長の交代のタイミングや任期等に合わせて3年や5年に一度、改革が行われることがよくある。部署の改編や人員削減等の改革が行われれば、実際に、予算削減や職員数の適正化など成果が出てくるのは改革を行った次の年やさらにその次の年となる。今回の評価期間は2年とのことだが、例えばその2年目に改革が行われたが、まだ結果が出ていない場合、改革の実施そのものは評価されずsはもらえずbとなるのか、sがもらえるのは結果が出てから、つまり1、2年のずれが生じることとなるのか。また、先ほどのbが標準であることとの関連では、うまく運営されている好ましい状況であっても、s又は a 評価はもらえずb評価が続くことになり、sやaがないため全体としての評価が低くなってしまふと思うが、それをどう考えるか。

オ あくまで国際機関が評価の対象であるが、評価の着目点に日本側の取組状況が含まれている。日本側の取組が良くない場合、それが国際機関の評価に具体的にどのように影響を及ぼすのか。

カ コロナ危機の影響について考慮されるのは良い。評価基準2「国際機関等拠出先の活動の成果」に、真にやむを得ないと考えられるケースがある場合には「不可抗力による目標未達(評価不能)」の区分を設定されており、ネガティブな影響しか考慮されていないが、例えば、当初の国際機関の目標には含まれていなかったが、迅速に、イノベティブな対応をとったり、早急に新たな目標を見据えて良い方向に進んだり等ポジティブな状況も考えられるため、ポジティブなケースへの対応も含めた方がバランスがよいと考える。

(外務省)

ア 評価基準1～4を等分のウエイトで勘案して総合評価とすることについて、各基準ではそれぞれ着目点が異なり、「評価の目安」でも違いを出したものの、これらは数字化して足して割ればよいという単純なものではなく、非常に難しい。他方で何らかの総合評価を目印として出してほしいという評価ユーザーのニーズもある。1～4それぞれの評価基準の評定を公表し、総合評価を決定した方法を示し、評価ユーザーがそれぞれのニーズに応じて適宜ウエイトの置き方をアレンジできるという活用しやすい形で示すのが一番良いのではないかと考えて現在の案となった。メリット、デメリット両方あると思うが、加重平均についても検討したものの、なぜそのウエイトなのかの説明は難しく、評価ユーザー側で適宜対応していただくのが適当であると考え、均等で勘案する案となった。様々なご意見あると思うが、今回は公表することに重きを置き、ご指摘やご意見をふまえて更に改善をしていきたい。

イ 評価の目安をこのように設定することも勇気のいることであった。どのような書きぶりでも御批判はあると承知しているが、本日のような場を通じて、今後も改善すべきはしていく。

ウ bを標準とすることに関し、評定を記号化すれば、評価される側からbでは不満、なぜbなのか、といった反応がでてくることは自然であるものの、評価を実施する上でどこかに標準を設定しなければならない。政策評価でもbが標準とされているが、政府が実施する評価との並びにも合わせたいうえで、本件評価においてもbを標準に据えることとした。

評価基準4については、評価一般において、定性的よりなるべく定量的に測定せよと強く求められている中、4つの評価基準の中でも最も定量化しやすい基準であり、定量に基軸をおくこととした。

どの国際機関に日本人職員を増強すべきかは政策部門が担当する部分で、同部門で加味・判断するのが適切であり、評価部門が色をつけることは適切ではないと考える。

エ 御指摘のとおり、改革にはスパンがあり、大きな国際機関だと4年、5年等、総長や事務総長の任期に合わせた改革計画が実施されていることは承知している。そのような機関では、最終的な目標達成までのロードマップ等を策定することが多く、例えば5年目の最終年度の目標が出た時点だけではなく、途中2年目の達成水準はこうあるべしというロードマップにそって実施されているかについても見ていく。個別のケースに関し、どの程度エビデンスをもって説明できるかについては今回の実施を通じて見ていくことになる。

オ 日本側の取組状況について、「国際機関評価」という略称が誤解を生じさせている面があると思われる。本件評価では様々な拠出金を対象としているが、国際機関へのコア拠出の場合など、国際機関そのものが評価対象となる場合もあるが、そうでない場合、結局のところ拠出金そのものを評価することになる。その拠出金で日本が意図した目的が達成できているかという観点からは、日本側の取組状況も加味されてしかるべきであり、国際機関任せではなく、日本側も拠出の効果・成果を高めるべく努力すべしという考え方を各基準の中に織り込んだ。

カ コロナ関連の取組のポジティブな側面について、刷新的な取組については基準2ではなく基準3のマネジメントの項目で見るとを想定している。

(有識者)

通常、内部監査の結果として指摘事項があると、それを受けてマネジメント・サイドにおいて改善計画を作り、内部監査でフォローアップするというプロセスがある。しかし、外務省における本件評価の場合には人員の制約があってそこまでの体制を構築するのは困難であろう。そこで、評価シートの活用の仕方を工夫してはどうか。つまり、改善に向けた日本側の対応に係る記述を整理した上で、前回の評価でCやDが付いた項目について日本側の対応と国際機関側の取組を明確な形で主管課に記述してもらえれば、ある種のフォローアップ・プロセスが確立できるのではないかと。評価の結果としてグッド・プラクティスというものが出てくるが、そういうものを省内的に共有して、他の国際機関にも適用すればよい。日本人職員の関係で言えば、例えば、世銀などは、under-represented になっている国を指定して重点的に対処するという枠組みを持っている。評価の結果、そういう枠組みの存在を把握した場合には、他の機関にも適用するという方法もあり得る。国際機関評価室が蓄積したグッド・プラクティスを省内で共有し、他の国際機関における取組につなげてはどうか。

評価基準1と3の整理の関係についてであるが、日本には政策評価体系があるが、目標を決めて、それを達成できたかどうかをチェックするという単純な体系である。どのようにしたら目標を達成できるのかを「決める・考えさせる」という視点がなく、そこが日本の政策評価体系の弱い部分である。

他方、本件評価については、そうした視点が評価基準1又は3に入っており、評価できる。ただし、評価基準3については、評価の目的が必ずしも明確ではない。本件評価は、国際機関を使って日本の政策目標を達成するという枠組みである点に鑑みれば、評価基準3というのは、国際機関が日本の政策目標に対して適切に対処するというシステムやメカニズム、フレームワークを有しているかについて評価するという整理が必要なのではないかと。大きな成果を上げたかどうかという評価基準ではなくて、むしろ日本の政策目標を達成できるような組織・マネジメントになっているかどうかということが評価の対象になってくるのである。そ

うだとすれば、評価基準1の(2)や(3)は、評価基準3の中に位置付けられるのではないか。評価基準1で評価するのは、主として国際機関が日本の政策目標の達成に寄与するものになっているかどうかという理念的な部分であると整理できる。

評価基準3の関係では、例えば、世銀グループの中に IDA(国際開発協会)という機関があるが、IDA について、その目的を達成し得る組織・マネジメントが確保されているかどうかを内部監査部門によってチェックすべきであるといった要求もある。そういう意味で、例えば、コア拠出を行っている場合、コアの部分をかちんとしているか、あるいは、コア拠出ではないが日本の分担金・拠出金の比重が重い場合、日本の意向に沿って活動しているかどうかという点について、内部監査部門を活用してチェックしてしかるべしという要求が出てきても不思議ではない。

評価基準2の関係だが、拠出を決定する日本の政策目標に関わる戦略や事業の目標、すなわち KPI であるが、昨今はソーシャル・インパクト投資というのが話題になっており、要するに達成した成果をどのように評価するかということである。本件評価においては、アウトプットで評価するのか、それとも、その先のソーシャルな部分でインパクトを及ぼしたアウトカムで評価するのかによって KPI の立て方の難しさが変わってくる。そういった点を意識しながら設定した政策目標を把握してはどうか。

SDGs の達成というのは地球規模の課題であり、国連諸機関を見ると、様々なエージェンシーがそれぞれの目的に向かって活動しているが、国連システム全体として見たときに、果たして SDGs という共通のゴールを達成できる状態になっているかを見極めなければ、日本の政策目標の達成を評価することは難しい。今は、国際諸機関を個々に評価する枠組みになっているが、ある時点で国連システム全体が日本の政策目標の達成に資する形になっているかを評価する必要が出てくるのではないか。

(外務省)

PDCA サイクルの A の部分をきちんと回していくべきだという点については御指摘のとおりである。そうした観点から、主管課との対話を含め、改善点があれば指摘し、次のサイクルにつなげていくというプロセスを回していきたいと考えている。これは評価部局だけの問題ではなくて、評価ユーザーがどのように評価を使うのかという点と相関関係があり、「評価文化」、すなわち、評価を使っていくという文化を醸成するという大きな話であるので、評価部局として出来ることは取り組みたいと考えている。また、グッド・プラクティスの共有についても、評価結果の公表等を通じて取り組みたいと考えている。

御指摘いただいた評価基準1と3の関係については、整理学の問題でもあるが、国際機関において日本が望む成果が出せるような体制が構築されているかという点については、むしろ評価基準1の(2)や(3)において、日本の意思を反映できるかどうか、例えば、日本として確保すべき議席は押さえているか、理事国のポジションは持っているか等は、評価基準1の中で評価するという考え方である。これに対して評価基準3の方は、国際的に中立・公正であるべき国際公益を実現していくための組織体としての健全性という部分を評価するという整理とした。したがって、御指摘いただいた点については、評価基準1の方に盛り込んでいる。というのは、様々なビジネスモデル、例えば世銀のような MDBs の場合には出資比率に応じたレバレッジを持ち得るが、その他多くの国連関係機関においては、1国1票の世界であり、拠出がテコになり得るのかという実効性の問題も併せて勘案する必要があると個人的には考えている。

評価基準2について、アウトプットで見るのか、アウトカムで見るのか、ないしはインパクトで見るのかという点について、本件評価においては、アウトプットで見ていくことが多くなると考えている。つまり、5年とか1

0年といった中期で評価するのであれば、アウトカムやインパクトで評価することができるかもしれないが、実際には1年度単位のショート・サイクルでの評価であるところ、やはり設定した事業目標に対するアウトプットが出ているかどうかという点を主軸に評価していくことになる。

SDGs の達成に向けて、国連関係諸機関を横串的に評価すべきではないかという御指摘については、確かにそのような評価の在り方が求められることがあるかもしれない。他方、外務省が行っている拠出金に対する評価においては、それぞれの案件を個別に評価することが必要であり、御指摘の趣旨は理解するが、今の仕組みの中では難しいというのが率直なところである。

(有識者)

評価基準1と3の整理の問題は御説明で理解した。そうであれば、評価基準1(2)において、日本の政策目標に対応できるような組織・人員体制が整っているかという評価を明示的にいれた方がいい。「日本の意向を反映できる地位等の維持・確保の状況」の後に、日本の政策目標に関連した拠出先機関における組織・人員体制の整備の状況というような文言をいれれば国際機関が日本の政策目標を実行できるかという観点が明確になるのではないか。例えば 日本の拠出金で果たそうとしている目標について、担当官は誰で、その上に誰がいて、最終的には誰が判断するかなどプロセスが明確で、それなりの人数がそろっているかどうか、それがないと政策は実現せず、それをチェックすることが求められると思う。

(外務省)

例えば個別具体的な事業目的達成のための日本が100%の拠出金であれば、それにフォーカスした記述はあり得るが、コア拠出の場合には、日本の利益のためだけにそのための組織・人員体制を当該拠出で確保するという事はなかなか難しいのではないと思われる。御指摘の点は、ガバナンス構造の中で、例えば MDBs の例では組織内に日本理事室の設置が可能か、また、事務局とは別の加盟国の執行理事会のメカニズムにおいて執行理事国であるかどうかなど、組織・拠出の形態に応じ、我が国がどのようにガバナンスに関与できているかという整理の意味もあると思われ、現行の1(2)(拠出先の意思決定プロセスにおける日本の意思を反映できる地位等の維持・確保の状況)は、それを含めた意味で想定しており、その意味では評価基準の中に取り込んでいる。

(有識者)

3点程度確認も兼ねてお伺いしたい。

一点目は、今回政策評価とシンクロすることになったが、局又は審議官組織単位で、主管部局の施策に全ての拠出金を割り振り、結果として違和感のない姿となったということだと理解したが、それでよいか。整理をする段階で、主管部局の変更もあったのか。

もう一つは、例えば国連への分担金など、機能局所管のマンデートが広い組織については、どの施策に組み込むのかは困難であったが、地域局主管のものは比較的整理しやすかったということだが、その他の拠出金についてはどうだったのか。例えば、地球規模問題関連の拠出金に関しては、バイの拠出金は経済協力に、マルチの拠出金の相当部分、例えばコア拠出や個別目的の拠出金は地球規模問題審議官組織の施策に組み込み、先ほどのマンデートの広い機関の拠出金はそれ以外の部局の施策に、例えば国連本体であれば総合外交政策局の施策、FAO であれば経済局の施策に組み込むといったような対応になり、

例えば国際協力局と地球規模問題審議官組織の施策への組み込みは問題ない形であったということによいか。

二点目は、国際機関、特にマンデートの広い機関については、一つの部局の施策に収まりきらないものが結構あると思われ、そのようなものをどう評価するのが運用上大事ではないか。特に分担金の場合には、特定の主管課の施策に組み込まれていても、当該主管課の所掌事務に貢献しただけではなく、より広い目的に貢献したということが重要なのではないか。その意味で、例えば評価基準1においては、「日本の外交目標」に貢献したことが重要であり、「当該部局の所掌事務」に貢献したということではなく、この部分を広くとらえて、拾い上げることが重要であると思う。今の評価基準1でいえば、(3)(4)が、端的にその部局だけではなく、日本の取組や他の活動との連携などを拾い上げて評価をするという側面もあるということ強調するといいいのではないかと考える。その意味でこの記述は意味があると思う。

三点目は、先に述べられた先生のコメントに関連するが、若干少し違う点もあるかもしれない。評価基準3には、確かに評価基準1との連携、つまり日本の外交目標に貢献するために適切なマネジメントをしているかということが一つの側面であると思う。他方で、評価基準2と連携している側面もあり、評価基準2で国際機関自身が設定しているその目標を達成しているかと聞いているので、それに即したマネジメントができていくかについても聞いているのだと思われる。評価基準1、評価基準2どちらも関係があり、これはきれいに分けることはできないものであり、両方含めて包括的にみていくことになるのではないかと考える。単なる決算管理ではないということだと考える。

ただ、マネジメントについては、個別の拠出金などは、特に小さい単位のマネジメントを見るだけでなく、もう少し大きな意味での組織としてのマネジメントを見ざるを得ないという話があったと思うが、そうすると、対象となるミクロの目的の拠出金を評価しつつも、その拠出金が一部となっているコアの拠出金、あるいは分担金などの評価にも関連せざるを得ないのではないかと考える。

先に述べられた先生の最後のコメントに関連するが、同一の機関に複数の拠出金を出しており、例えばそれに対する分担金、比較的ジェネラルな拠出金、個別目的のミクロな拠出金の主管部局がいろいろな部局にばらばらに分かれている場合もあり得ると思う。例えば UNDP などがそうかもしれない。そのような場合、当該組織全体としてどう評価するのか、国際機関を横につなげて束ねて議論することも場合によっては必要かもしれない。そのようにすべきとまで申し上げるわけではないが、ばらばらになっている国際機関を束ねて評価する仕組みも場合によっては考えた方がいいのではないかとと思われる。

(外務省)

拠出金の施策への割振りに当たり、主管を変更した拠出金はなく、これまでの主管関係を維持し、そのまま局の施策に貼り付けた。特に任意拠出金は、総じて違和感がない印象はあるが、国連分担金のような大きな幅広いマンデートを有するものについては、いただいた御指摘も踏まえ、今後も取扱いを検討しなければならないと考えている。個人的には、国連分担金、ユネスコ、OECDなどは、特に色々取扱いを考える面があるのではないかと感じている。全くの個人的なイメージであるが、国連分担金等については、御指摘のとおり、評価基準1について、拠出金を主管している部局の所掌事務以外にも、省内の他の部局に関連する施策もあり、そういうことを踏まえ、ニュアンスをもって評価を考えていく必要があると思われる。

ミクロの拠出金の関係では、基準3で言えば、特に個別の用途の範囲の狭い拠出金については、組織全体のマネジメントというよりは、その拠出を適切に管理できているかという少し狭いスコープでの評価となる

と考えている。

(有識者)

1箇所だけ確認したい。

評価基準3については、特に、拠出金のターゲットがある程度限定されているものは、そこだけのマネジメントの評価でよいのではないかということで、評価基準3については了解した。

逆に、評価基準2については、特定の対象ミッションだけではなく、少し全体としてどう対応しているか見ざるを得ないとおっしゃったと思うが、評価基準2についての拠出先の対応を含めて加味するということは、特定のミッションに対応するためにも関連活動をみる必要があるという趣旨でよいか。

(外務省)

むしろ今回については、評価基準2では、特定のミッション達成についてフォーカスした記述にすることを念頭においている。例えば UNDP へのアフリカ PKO センター支援のための拠出金は、アフリカの PKO センターを整備するミッションに向けた達成度・成果にフォーカスして評価し、UNDP 全体については含めないことを想定している。

(有識者)

提示された評価シートの場合においては、記述を求める箇所も多い。前回会合でも指摘し、また、今回会合での配布資料も読んで確認したが、例えば、それぞれの国際機関又はファンドについて、我が国の貢献に「資する」、「寄与する」、「推進する」、「目指す」といった抽象的で一般的な記述が目立つように思われ、実態を把握できない隔靴搔痒感がある。様々な関係者に配慮した結果として現状のような書きぶりにならざるを得ないという事情は理解するが、評価というのは対外的に公表して説明するという目的があり、主管課室には強い覚悟と自信をもって評価シートを書いてもらう必要がある。必ずしも否定的な表現をする必要はなく、例えば UNDP に対する日本の拠出については、他国と比べてどのくらいの位置を占めているのか、あるいは、職員全員のうち日本人職員が何人いるのかといった事実関係も含める工夫をして評価シートを書くようにすれば、もう少し具体性のあるメッセージが伝わりやすくなるだろう。

難しいのは評価基準2と3である。拠出先国際機関が設定する戦略目標や事業目標については、SDGs がその典型だが、非常に大きな目標を掲げている。その中で、国際機関の具体的活動の目標設定にも、事務総長のリーダーシップによるもの、加盟国が意思決定をしているものがある。事務局が何かを実施しようとした場合、加盟国から十分なリソースが与えられているかどうかという点も考慮しなくてはならない。国際機関の活動又はその成果という点について評価する際には、そうした要素も念頭においた検討をしていただきたい。

(外務省)

評価シートの書き方については、引き続き改善していきたい。

例示のあった UNDP に対しては様々な形で拠出している。コア拠出もあれば、事前分析表で示したとおり、PKO 関係、TICAD 関係、パレスチナ開発支援関係といった多種多様な拠出を行っている。前回評価では、これらのどの評価シートにおいても、UNDP に対する全ての拠出金に関する共通した記述があり、御指摘

の点と関係するのだろうと思う。IOM についても同様である。しかし、今回の評価においては、国際機関に何をやらせているのかという点に焦点を当てて、それに関連する記述を出来るだけ具体的な事実関係に基づき、また、定量的に出来ないまでも可能な限り数値データを用いた定性的な説明を盛り込んでもらうという工夫をしたいと考えている。

評価基準2と3の難しい部分については、御指摘のとおりである。この点についても、どのように整理して評価シートを書くかということについて、省内での対話プロセスにおいて評価シートの書き方に関するニュアンスを伝えながら、改善できるよう取り組んでいきたい。

(有識者)

他の先生と重複していない一点のみ指摘させていただく。

基準別評価や評価の決定方法の公表や、関係各課と対話のプロセスをもつことを検討されている点について、自分が3、4年前に初めて参加したときから比して前進している、良い方向に行っていると感じる。先に述べられた先生の御意見のように、評価の悪かった点がどのように改善されたのかが分かるようになれば、なお良い。対話プロセスの中で改善点を明確にし、評価シートにも改善すべき点への対応等を記述することになれば良いと考える。

(外務省)

評価の悪かった点をどう改善していくか評価シート上でも見ていくことは、評価のあるべき姿である。今回評価基準等を変更し、改善に努めているところであるが、前回、前々回の評価と連続している部分とそうでない部分がある。改善を重ねていく中で、それらをつなげてサイクル化する制度を作っていく必要があると考える。

引き続き有識者の方々の御意見をいただき、できるだけ質の高い評価としていきたい。本日いただいた指摘については、令和3年度の次回評価に入れ込めることは入れ込めるように努力し、入れ込めきれなかったものは引き続き宿題として、次回評価実施後に次のサイクルに向けてレビューを行うので、参考とさせていただきたい。