

第1章 評価のまとめと提言

1-1 評価のまとめ

<政策の妥当性>

- 日本の対マレーシア援助政策である「対マレーシア国別援助計画」は、マレーシアの状況(課題、ニーズ)と整合する政策として策定されている。
 - 経済成長に伴うゆがみの是正などについて、先方の新たなニーズを掘り起こすという日本らしい援助を実施しうる計画となっている。そのような「気づきの促し」に対する謝意も、マレーシア政府から示されている。
 - そのことが、クリーンエネルギー等の新たな重点分野での取組みに対する日本の援助への新たな期待(ニーズ)にもつながっている。
- 2009年策定の現政策は、その後のマレーシア側の状況変化(新政権による諸計画の策定)や現在の国際潮流(環境等のグローバル・イシューの急速な展開など)を、ある意味で先取りしているものと考えられ、現時点において、中進国としてのマレーシアへの援助政策の方向性を大きく変更する必要性は生じていない。
- その一方で、現行の政策にて示されている「中進国支援のモデル・ケースとすること」(ある程度の経済発展段階にある国々とのパートナーシップのあり方、開発支援のモデルとすること)については、その具体的な位置づけや、それを踏まえた具体的な取組みには、まだ至っていない。その位置づけを改めて明確にすると共に、今後は実践の面からさらに強化していくことが課題である。
- マレーシアに対する援助政策を基にした実施施策・案件の「プログラム化」については、実施案件数が限定的であることから実態としてその構築が難しい状況にあり、そのような状況を踏まえた方策が検討されることが望ましい。その際、援助の現場における柔軟性を高めるという意味でのプログラム化は、マレーシアのような国での実施にふさわしい。
- 上記「モデル・ケース」や下記「卒業プロセス」の観点とも関連して、今後、ODAを越えた日本・マレーシアのより広範な関係の強化を日本の政策として志向していくためには、日本の援助政策がカバーしうる対象範囲が、現状のものでは少し狭くなる懸念がある。広範な関係強化の礎となりうる援助政策とはどのようなものか、そのあり方の検討が課題となる。

<結果の有効性>

- 日本の現行政策の下で、マレーシアの状況(課題、ニーズ)への応答性の高い「ピンポイント型」の案件が形成され実施されている。中進国ならではの、特定分野へのきめ細かい支援が実施されている。

- 日本によるこれまでの支援の結果として、明らかに「成果」を上げてきていると判断しうる「セクター」が複数ある。税務・税関、労働安全、高等教育、環境・エネルギー、障害者の社会参加、海上安全・テロ対策、職業訓練、社会インフラ、などである。またこれらのセクターでは、政策面での成果およびマレーシアの経済・社会へのインパクトも生まれている。 <図表 1を参照>

- なお、人材育成については、その卒業生・修了生達が、日系企業・外国企業を含めた産業界の幹部人材として育ちつつある一方で、日本の人材育成が理工系の学生に力点をおいてきたことの帰結として、企業のエンジニアとしての成長が主であり、企業経営者や政府の幹部人材の養成の面では弱さがあることも指摘された。あわせて後者については、中国・韓国等の存在感が強まる中で、また、東方政策は依然として維持されてはいるもののマハティール時代よりはその重要性が薄れて日本の存在感が相対的に薄まりつつある中で、日本を経験した企業経営者及び政府の幹部人材が少ないことへの危惧も、日本の産業界から聞かれた。

<プロセスの適切性>

- 日本とマレーシアの間の、政府間協議の枠組みが確立されており、機能している。

- 「ピンポイント型」の案件を更に有効に機能させていくためには、案件採択及び実施にかかる効率性(機動性)の向上に向けた改善が必要となっている。
 - 案件採択(意思決定)、専門家人選の期間の短縮
 - 最適な人材の確保

- 政策の実施プロセスにおけるマレーシア側の強固なオーナーシップの存在が、一般的に確認された。日本側の多様な主体(外務省・大使館、実施機関、日本人専門家、業務実施請負企業)及びマレーシア側(政府、実施機関)に対するヒアリング調査において、その点が一様に示された。案件実施に要する費用負担の面でも、日本のみの経費負担ではなく、マレーシアとの費用分担やマレーシア側の費用負担にて実施している案件もある。このことは、マレーシア自身が先進国入りを目指すことへの重要な礎となると共に、日本にとっても「卒業プロセス」の検討・実施や、南南協力の強化などを通じて「中進国支援のモデル・ケース」として対マレ

ーシア援助を位置づけていくことの、貴重な基盤として機能すると考える。

- いわゆる「卒業プロセス」に関しては、日本側・マレーシア側の双方において、マレーシアがその段階にあることは十分に認識されているものの、その具体的な道筋や到達点、そしてプロセスを進めていく方策やタイミングなどについては、日本・マレーシアの双方にてまだ具体化され共有される段階には至っていない。中国・韓国などの存在感が向上していること、マレーシア側の要請がより一層明確かつ「ピンポイント」になっていること、現在実施中の主要案件の終了時期が迫っていること、それらにおいてキーパーソンである日本人専門家の存在感も強い案件が多いことなどを踏まえると、ここ 1～2 年の内にいわゆる「卒業プロセス」の内容を具体化することが重要となっている。
- 日本による長期かつ深度のある支援の結果、日本－マレーシア協力の「資産 (Assets)」と認識しうる価値が醸成されている。しかし、それらは資産として、まだ十分には活用されていない。また、何が資産として認識しうるのかについても、共通の理解がまだ形成されていないようである。案件の実施がどんどん難しくなっていく状況の中、日本として、また日本の ODA として、このような「資産 (Assets)」をどのように位置づけていくかは、大きな戦略的な課題となりつつある。表現は不適切かもしれないが、「案件の切れ目が縁の切れ目」とならないような、戦略的な対応が必要となっている。上記「卒業プロセス」を実施していくプロセスの中で、この「資産 (Assets)」をいかに活用していくかが重要な視点となる。日本の援助案件が、一般市民には十分に認識されていない状況を打破していくためにも、この点が重要である。
- マレーシア側の強固なオーナーシップの存在が確認できた一方で、現在進行中の主要案件について、日本人専門家の熱意と能力にも依って成果を上げていると思われるものが複数見られることから、そのような案件での自立発展性を如何に確保していくかが、重要な課題である。

図表 1 成果・インパクトの総括

計画の重点分野	セクターにもたらされた成果	政策レベルの成果／インパクト	
国別援助計画2009年	【援助重点分野(新)】 日・マレーシア相互利益の増進		
	ア 日マレーシア経済連携協定(JMEPA)推進 (経済連携協定推進プログラム)	<ul style="list-style-type: none"> 税務・税関、職業安全、中小企業振興の案件が目標を達成し、マレーシア側の能力向上につながっている。 その結果、例えば「税務調査」「査察」件数の増加(数倍の規模に)、制度改革、ガイドライン整備、組織・体制の整備、導入制度の全国展開、南南協力の実施、「通関所要時間」の短縮(19 時間)、「リスク貨物申告件数」の増加、などの成果がセクターに生まれている。 	<ul style="list-style-type: none"> 左の結果、制度整備支援や人材育成支援を通じて、制度構築・運用に資するという日本の援助政策の目的の達成に貢献している。 更に、税務能力、関税収入及び税収の向上、労働安全向上(10,000 人あたり労働災害発生数が 1/2 以下に)という社会経済状況の改善にも貢献している。
	イ 人的交流の促進・人材育成 (高等教育プログラム)	<ul style="list-style-type: none"> 20 年で合計 1,000 名以上の理工系学生が日本の大学・大学院で学習し、卒業生の多くがその専門能力を活かした就職をするなど、理工系人材の育成に寄与。 医学に関する教育・研究・医療サービスの何れの面でも、案件が目標を達成すると共に、これらの面での成果をマレーシア社会に提供している。(毎年 1,000 名以上の在学学生、1 日 1,000 名以上の外来患者など) 	<ul style="list-style-type: none"> この結果、人的な交流を通じた日本・マレーシア間の理解促進という日本の援助政策目標への達成に貢献している。 また、高等教育機関への入学増加、医療格差の是正という、マレーシア政府の開発課題の解決にも貢献している。
	【援助重点分野(新)】 急激な成長に伴う問題の克服		
ア 環境・エネルギー ①環境	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性・生態系保全に関する案件がその目標をほぼ達成し、上位目標への貢献も見込まれている。 生物多様性・生態系保全に関して、技術移転、政策策定支援、政策実施支援を継続的かつ発展的に実施す 	<ul style="list-style-type: none"> マレーシア全体の残存森林面積が減少する中で、自助努力では克服困難な課題、国際社会の利益に資する課題に対する貢献、という日本の援助政策の目的に沿った成果を産み出している。 	

計画の重点分野	セクターにもたらされた成果	政策レベルの成果／インパクト
	<p>ることで、保全に向けた枠組みの構築及びその実施という成果がセクターにもたらされている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> また、ラムサール条約への登録という非常に分かりやすくかつ説得力のあるインパクトも産み出されている。
<p>ア 環境・エネルギー ②エネルギー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ガスパイプライン、発電所に関する案件がいずれも目標を達成している。 完成したガスパイプラインを通じて供給されたガス量は、国内全発電所に供給された重油総量の約 92%に相当する等、発電エネルギーの石油代替が進んだ。 また発電所では、地域の電力需要に対応しつつ、さらに環境面での技術移転も含めて成果をあげている。 	<ul style="list-style-type: none"> この結果、日本の高い技術を活かし環境に配慮した協力を行うという日本の援助政策の目的達成に貢献。 特に、円借款で建設した発電所の発電量がマレーシア全体の発電量の約 25%を占め(2007)、また大気汚染物質の排出抑制にも貢献するなど、マレーシア社会、経済に非常に大きな貢献。(火力発電所建替え案件では案件前後で、NOxは60%減、CO2は30%減。)
<p>イ 格差是正</p>	<ul style="list-style-type: none"> マレーシアの重要課題である格差是正(障害者の社会参加)に対する案件がその目標をほぼ達成。 新手法の獲得、政策変更という質的な成果に加え、民間企業での障害者雇用が実際に始まる(数百名の規模)など、量的な面でも具体的成果が産み出される。 	<ul style="list-style-type: none"> これらの点において、障害者の社会参加の向上という日本の援助政策の目的達成に向けて、具体的な貢献が確認できる。
<p>【援助重点分野(新)】 地域的課題の克服</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> 海上安全・テロ対策という地域的な課題に関する案件は、その目標をほぼ達成し、海上保安機関の職員能力の向上、組織能力の向上、制度整備、組織整備等の成果が産み出されている。 	<ul style="list-style-type: none"> その結果、マレーシアの海上法令執行能力・テロ対策の強化という日本の政策目標の達成に貢献している。 また、海上における、実際の「立入検査」「検挙」件数の増加という具体的なインパクトも発生している。
<p>【援助重点分野(新)】 援助実施能力の強化と日マ間の援助協調の推進</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> 日本・マレーシア両国の協力により第三国の政府職員・企業関係者等に研修を行う「第三国研修」は、9割 	<ul style="list-style-type: none"> その結果、日本の二国間援助との相乗効果を目指すという日本の援助政策目的に貢献している。

計画の重点分野	セクターにもたらされた成果	政策レベルの成果／インパクト
	以上のコースで受講生が 8 割以上の習熟度を示すなど、高い成果をあげている。	<ul style="list-style-type: none"> またこれらの研修を通じ、援助国としてのマレーシアの能力開発にも貢献していることが確認されている。
旧 国 別 援 助 計 画 2 0 0 2 年	【援助重点分野(旧)】 経済の競争力強化のための支援	
	<ul style="list-style-type: none"> ア)製造業の高度化・効率化、イ)IT 分野支援、ウ)マレーシアの賦存資源を活かした経済セクターの育成・強化の各分野にて、案件が一定の成果を上げる。 	<ul style="list-style-type: none"> その結果、デジタル化の進展、賦存資源の活用といった日本の援助政策目標への貢献に結びついている。また、中小企業の振興への貢献も確認できる。
	【援助重点分野(旧)】 将来のマレーシアを担う人材の育成 ー 高度な知識、技能を備えた人材の育成	
	<ul style="list-style-type: none"> 将来のマレーシアを担う人材育成に資する先端技術分野の職業訓練の案件にて、「日本・マレーシア技術学院」は、一定水準以上の技術を持つ人材の継続的な輩出に貢献している。 	<ul style="list-style-type: none"> その結果、高度な職業訓練の充実という日本の援助政策目標の達成に向けた貢献が確認できる。 この目標は、マレーシア政府も同様に重視するものであり、この達成への貢献も果たしている。
	【援助重点分野(旧)】 環境保全等持続可能な開発のための支援	
	<ul style="list-style-type: none"> 「食品衛生」「ニパ・ウイルス」「新国際空港」「マラヤ国鉄」「高速道路料金徴収」など、多岐にわたる案件はいずれもその目標をほぼ達成。 空港は離着陸数、利用者満足度も順調に推移。国鉄は運行本数が6倍、旅客数は年間2,100万人規模に。 	<ul style="list-style-type: none"> これらの結果として、急激な成長に伴って生じたゆがみの是正への協力として、社会インフラの整備や担当部局の人材育成や能力向上に対する協力を通じて、生活環境の改善に対する支援を行うという日本の政策目標の達成に貢献している。
【援助重点分野(旧)】 格差是正に対する支援		
<ul style="list-style-type: none"> 貧困撲滅に関する案件を実施。対象の内、3村落での調査にて住民の年収が向上。多世帯が貧困レベルを脱するなど、受益者の生活水準向上の成果があがる。 	<ul style="list-style-type: none"> これは、貧困撲滅・所得間及び地域間格差の是正を図るという日本の援助政策の目標の達成に貢献するものである。 	

1-2 日本の今後の対マレーシア援助政策への提言

上記のような評価結果を踏まえて、本項では本評価としての提言の検討を行う。

国別評価の提言は、下図表のような4象限で構成することが求められているため、本評価でもそれに沿った提言の構成としている。同様に、各提言案については、「評価結果の根拠」「対応の方向性」「具体的な対応行動」に分けて整理することが求められているため、その構成を本評価でも採用している。

なお、図表中に(共通)とある項目は、「本部対応レベル」「現場レベル」に共通する提言であることを示している。

図表2 提言の全体像と分類

	本部対応レベル	現場レベル
政策・戦略の方向性 レベル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中進国援助の「モデル・ケース」化 ■ 「資産(Assets)」のフル活用(共通) ■ 「卒業プロセス」の明確化(共通) ■ 政策対象範囲の拡大 ■ 日マ関係深化の枠組み構築 ■ レーティングの試み 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「資産(Assets)」のフル活用(共通) ■ 「卒業プロセス」の明確化(共通)
援手法法・援助手続 レベル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 案件採択・開始期間の短縮(共通) ■ プログラム化の考え方 ■ 日本の案件発掘力、マレーシアの自立発展性強化の仕組み(共通) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 案件採択・開始期間の短縮(共通) ■ 人材育成の考え方 ■ 日本の案件発掘力、マレーシアの自立発展性強化の仕組み(共通)

以下、各提言について、具体的に言及する。

■ 「中進国支援のモデル・ケース」としての位置づけの明確化

- 卒業プロセスを含めた支援・協力のモデル・ケースとしての位置づけの明確化、及びその上での(1~2年という短期間での)試行錯誤。

<評価結果>

対マレーシア支援を、日本の「中進国支援のモデル・ケース」として位置づけることは、マレーシア国別援助計画(新)に明記されている。但し、その具体的な方策については、明確なものとして確立されるにはまだ至っていない。

<対応の方向性>

対マレーシア援助を越えて、日本の ODA 全体として、マレーシアに対する援助をそのモデル・ケースとして明確に位置づけて、その下で様々な試行錯誤を実施することが、日本の ODA 全体にとってメリットがある。

<具体的な対応行動>

外務省国際協力局の方針として、マレーシアを、日本の中進国支援のモデル・ケースとして位置づけることが重要である。

その上で、モデル・ケースとしての成果を十分に発揮しうるように、様々な試行錯誤を早期に(ここ 1~2 年の内に)展開して、その状況を日本の ODA 全体として共有することが重要と考える。ここで言う試行錯誤には、例えば以下のような内容が含まれる。

- 「資産(Assets)」の活用方策の検討及び具体化、
- 「卒業プロセス」の検討及び具体化、
- 南南協力の強化、
- 対象国における援助実施機関の育成、
- 案件採択期間の短縮に向けた制度面での対応、
- より広範な対マレーシア関係強化政策の検討、等

なお、このようにマレーシアへの援助をモデル・ケースとして位置づけると、外務省や JICA を中心として対マレーシア ODA に関与する主体にとっては、マレーシアに対する援助にて引続き成果をあげていくことに加えて、日本の ODA 全体への貢献という点でも活動して成果をあげることが求められるようになる。その意味で、より一層踏み込んだ関与が求められる。

■ 「卒業プロセス」の考え方

➤ 案件分類ごとの対応の方向性

- ◇ 途上国支援型の案件：厳選。基本的にマレーシア政府が自ら実施。
- ◇ 中進国型の案件：「Vision2020」実現に向け高度・ピンポイントで継続。
- ◇ 相互協力型の案件：重視。南南協力、グローバル・イシュー、等。
- ◇ 相互利益型の案件：重視。EPA、テロ、日系企業の事業円滑化にもなる案件等。

<評価結果>

上記と同様に、マレーシアをどのようなプロセスにてODAから卒業させていくかといういわゆる「卒業プロセス」に関して、その具体的な道筋や方策等は明確になっていない。

マレーシア政府側も、自らが「卒業プロセス」にのっていることは理解しておりつつも、具体的にどのように卒業していくことにするのか、日本の対応、自らの対応の双方の点で明確になっていない。

<対応の方向性>

中国・韓国などの存在感が向上していること、マレーシア側の要請がより一層明確かつ「ピンポイント」になっていること、現在実施中の主要案件の終了時期が迫っていること、それらにおいてキーパーソン（日本人専門家）の存在感が強い案件が多いことなどを踏まえると、ここ1～2年の内にいわゆる「卒業プロセス」の内容を具体化することが重要となっている。このようなマレーシアを取り巻く環境や、日本の実施案件の終了のタイミングを勘案した上で、案件分類ごとにその方針を早期に明確にすることが重要である。

<具体的な対応行動>

ロードマップを策定して、国際機関にて設定される基準も十分に勘案しつつ、卒業に向けた具体的な道筋や到達点、そしてプロセスを進めていく方策やタイミング（目指す終期を含む）などについて、明確に定めると共に、日本・マレーシアにて共有することを提案する。

その上で、案件分類ごとに今後の実施方針を明確にすることを提案する。以下のような案が考えられる。

- 途上国支援型の案件： 厳選する。例えば国内の地域格差是正に関してなど、先進国による対途上国支援の範疇に入るテーマは、基本的にマレーシア政府が自ら実施する。

- **中進国型の案件：** 高度なかつピンポイントでの実施を継続する。「Vision2020」の実現に向けて、その障害となり、またマレーシアが自分だけでは解決が困難なテーマについては、日本が高度なかつピンポイントでの案件の実施を継続する。
- **相互協力型の案件：** より一層、重視する。南南協力、グローバル・イシュー、等がこの範疇に入ると考える。
- **相互利益型の案件：** より一層、重視する。EPA、テロ、日系企業の事業円滑化につながる案件、等がこの範疇に入ると考える。

■ 「資産(Assets)」のフル活用

- 「資産(Assets)」の体系的な把握、整理及び共有。幹部人材、修了生、同窓会組織、政府系組織、施設・設備、など。場合によっては、意図的に構築。
- 「日マ・サクセス・ストーリー」：日本のODAを国内外にアピールするツール
- 「日マ・モデル」の水平展開(南南協力での第三国研修を越えた技術協力の実施)
 - ◇ 「ベンチマークとしてのマレーシア」「到達目標としての日本」を確立

<評価結果>

日本による長期かつ深度のあるマレーシア支援の結果として、日本－マレーシア協力の「資産(Assets)」と認識しうる価値が醸成されている。しかし、それらは日本・マレーシアの双方において、資産(資源)として、まだ十分には活用されるには至っていない。また、何が資産として認識しうるのかについても、共通の理解はまだ形成されていない。案件の実施がどんどん難しくなっていく状況の中、日本として、また日本のODAとして、このような「資産(Assets)」をどのように位置づけていくかは、大きな戦略的な課題となりつつある。

<対応の方向性>

何が資産(Assets)になるのかを、早期かつ体系的に把握した上で共有して、活用の可能性を広範に追求することが求められる。

<具体的な対応行動>

まず、何がこれまで形成されてきた「資産(Assets)」とみなしうるのかを、早期かつ体系的に整理して把握するとともに、日本・マレーシアの双方において共有することが求められる。また援助成果を重視する観点からは、意図的に「資産(Assets)」と認識しうるものを構築していくような姿勢も重要である。現時点にて資産(Assets)として認識しうるものとしては、卒業生・修了生(特に官民の幹部となっている人材)、同窓会組織、政府系組織、施設・設備等が考えられる。

その上で、その活用可能性を広範に追求していくことが求められる。

日本の援助を通じて日本・マレーシア間に形成されてきた資産(Assets)は、日本・マレーシア関係を超えて、日本のODA全体としても活用可能である。例えば、以下のような活用の可能性があるのではないか。

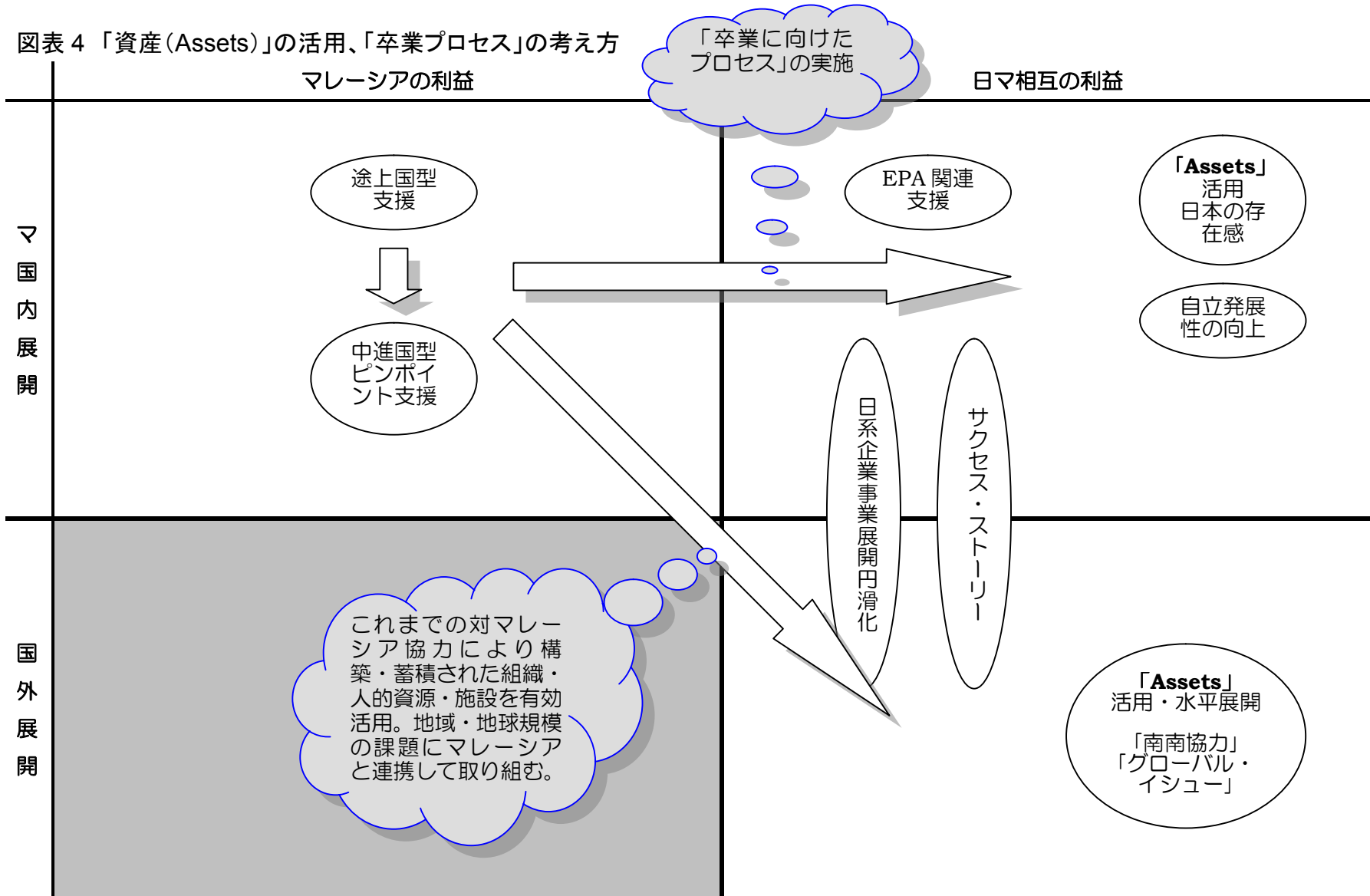
図表 3 「資産 (Assets)」の活用の可能性 (例示)

対象	活用の可能性 (例示)
日本国内	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の ODA の「有効性」の説明根拠。ODA が対象国の発展に貢献してきていることの、政権、財務省、国会、メディア、国民、などに対する説明の根拠として。 ・ 対マレーシア ODA の「卒業論」の裏付け。 ・ マレーシアを介した「南南協力」の推進の裏付け。 ・ 援助による「資産 (Assets)」活用モデル・ケースとしても活用。
マレーシア	<ul style="list-style-type: none"> ・ (個別案件を越えた)システムとしての「自立発展性」の確立。 ⇒ 育成人材の活用など ・ 日本(日本の ODA)の存在感の維持・確保。
第三国	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「日マ・モデル」として南南協力(研修、技術協力案件)を推進。 ・ 日本(日本の ODA)の存在感の維持・確保。

日本による対マレーシア援助を「日本・マレーシアのサクセス・ストーリー」として構成することで、日本の ODA とその成果を、日本の国内外に示す資料として活用することが可能となる。

また、日本による対マレーシア援助を「日本・マレーシア・モデル」として位置づけることで、日本の ODA とその成果を、第三国の途上国に水平展開する等、積極的な南南協力を展開することが可能となる。その際には、(現在既に実施されている)第三国研修を越えた技術協力案件の実施が期待される。そのような活動を通じて、「短期・中期のベンチマークとしてのマレーシア」「長期的な到達目標としての日本」を、途上国の共通認識として確立していくことが期待できる。

図表4 「資産(Assets)」の活用、「卒業プロセス」の考え方



■ 案件採択・開始期間の短縮

- 「中進国用ファスト・トラック」「適時の案件採択」「現地での案件採択」「ファン
ド化」「裁量プログラム化」など、より柔軟な案件形成・採択方法の検討

<評価結果>

日本の援助に対して、その案件形成(専門家派遣)に時間を要する点についての指摘が複数あり、改善が望ましい状況にある。また、最適な専門家の迅速な選定が困難であるケースの発生や、最適ではない専門家が派遣されたケースの発生も指摘されている。

<対応の方向性>

案件採択・開始の期間について、それを短縮する具体策を早期に講じることが重要である。その際には、マレーシアが中進国として強固なオーナーシップを有している国であること、これまでの日本による援助案件もその多くを成功させてきている国であることを踏まえた柔軟な仕組みが望まれる。

つまりここでは、現行制度の下で日本側の対応処理の速度を上げることに加えて、制度面でも試行錯誤してみることを提案したい。これは、上で触れた「中進国支援のモデル・ケース」化にも関わる点であり、そこから得られた教訓は、対マレーシア援助を超えて日本の ODA 全体で共有しうる。

<具体的な対応行動>

具体的に、案件の採択(およびそれを踏まえた開始)について、その「プロセス」「タイミング」「権限」「予算」を柔軟にすることで、期間を短縮しうるような制度の検討が可能であろう(下図表を参照)。

図表 5 柔軟性強化の例

考え方	概要
中進国用ファスト・トラック	<ul style="list-style-type: none"> ・ 案件採択の「プロセス」の柔軟性を強化。 ・ 一定の条件を満たす中進国には、より簡潔な案件形成・採択プロセスを設定すること。例えば要望調査など共通かつ統一的な枠組みを適用しないなどの簡素化を行うことなど。
適時の案件採択	<ul style="list-style-type: none"> ・ 案件採択の「タイミング」の柔軟性を強化。 ・ 一定の案件の形成・採択を、年央であっても随時可能にすること。例えば、要望調査を行う場合はその回数を増やすこと、行わない場合には随時の要請受付を行うことなど。

考え方	概要
現地での案件採択	<ul style="list-style-type: none"> ・ 案件採択の「権限」の柔軟性を強化。 ・ 一定の(援助分野・スキーム・事業規模の)案件の採択権限を現地ODAタスクフォースに委ねるなど、現地在が採択権限を持ち実施すること。
ファンド化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 案件採択の「予算」の柔軟性を強化。 ・ 一定目的の案件用資金を予めファンドとして確保しておき、その枠内での案件採択は柔軟にできるようにすること。
裁量プログラム化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の統合版。案件採択のプロセス、タイミング、権限、予算の柔軟性を強化。 ・ 特定分野の支援を「協力プログラム」として組成。その枠組みの中では、現地 ODA タスクフォースに裁量権を付与し、案件形成～採択～実施を現地在が責任を持ち実施すること。

このうち、最後の裁量プログラム化については、例えば、日本の自治体の「枠予算」制度、ドナーでは米国の米国国際開発庁の案件形成などの例があり、それらも参考にした制度のあり方の検討が可能である。

■ 「人材育成」の考え方

- 将来、マレーシア政府・ビジネス界の中枢を担う人材の戦略的な育成
 - ◇ 上記「資産(Assets)」の活用(同窓生への再教育、中枢とのパイプの構築)
 - ◇ EPP 研修、課題別研修等の活用
 - ◇ 社会科学系大学・大学院への留学の枠組み、両国の将来を担う若者の交流プログラムの枠組み、などの構築

<評価結果>

人材育成については、その卒業生・修了生達が、(日系企業・外国企業を含めた)産業界の幹部人材として育ちつつあることが指摘される一方で、日本の人材育成が理工系の学生に力点をおいてきたことの帰結として、企業経営者や政府の幹部人材の養成の面では弱さがあることも指摘された。また、そのことによる日本の存在感の低下に対する危惧も聞かれた。

<対応の方向性>

将来、マレーシアの産業界や政府の中枢を担う幹部人材を、戦略的に育成していくことが重要である。

<具体的な対応行動>

具体的には、①現在実施中の案件及び今後も実施しうる案件を通じて、また②これまでの実施案件による「資産(Assets)」の活用を通じて、そのような人材を育成することが考えられよう。

前者については、EPP 研修、課題別研修など、短期研修ではあるが将来の政府・企業の幹部候補層が参加する機会のある枠組みの活用が考えられる。そして、既存の案件や今後の形成可能な案件の活用によって、日本の社会科学分野(経済、経営、国際関係等)の大学・大学院への留学や、日本とマレーシアの将来を担う若者の交流プログラムなどの枠組みを構築することも重要である。

また後者については、ルック・イースト留学生や HELP などの同窓生への再教育の機会の構築、及びこれら同窓生と政府・産業界の中枢とのパイプ作り支援、などが考えられる。具体的に、例えば毎年開催される日・マ経済協議会のマレーシア側の主体であるマレーシア・日本経済協議会(MAJECA)のメンバーに、これら同窓生を参加するようにすることなどが可能ではないか。

■ 「プログラム化」の考え方

- 途上国とは異なる位置づけ。相手国の詳細なニーズに基づいてその解決に的確に貢献しうるピンポイントの案件を適切に実施でき、かつそれが適切に評価できる枠組みであることが重要。
- 同時に、「裁量プログラム」の導入を検討。

<評価結果>

マレーシアに対する援助政策を基にした実施施策・案件の「プログラム化」については、実施案件数が限定的であることから実態としてその構築が難しい状況にあり、そのような状況を踏まえた方策が検討されることが望ましい。

<対応の方向性>

日本の援助方針として、プログラム化を重視する方針を堅持していくことは、成果重視のマネジメントの観点からも、今後も重要である。その観点からは、中進国や日本の援助が少ない国など一定の対象国に、一定の要件（例えば1プログラム1プロジェクトとなるプログラムが複数存在する場合）の下で、プログラム構築の要請、またはその構成要件などを緩和することが現実的である。

同時に、裁量プログラムの形成については、むしろ中進国の方が、オーナーシップの強さなどから進めやすい環境にある。中進国援助のモデル・ケースとしての試行錯誤にも適し、また案件採択期間の短縮というマレーシア側の要請にも応えうる。

<具体的な対応行動>

プログラムの体系図を構築することは、マレーシアにおいても依然として重要である。例え1プログラム1プロジェクトという構成が多くても、この点は当てはまる。個別の実施案件（プロジェクト）が、それが如何に高度なかつピンポイント型の案件であったとしても、単にプロジェクト単体として存在するのではなく、より高次の目標を実現するための手段として実施されていることを国内外に示すとともに、その観点から評価することを可能とするためには、体系図の構築は必須だからである。

マレーシアの状況を踏まえれば、1プログラム1プロジェクトは決して不適切な姿ではないことは強調しておく必要があると考える。

一方で、プロジェクトの評価の際には、体系図に照らしたプログラムの成果目標への貢献を過度に強調しすぎることなく、個々のプロジェクトが達成した成果と、相手国の課題・ニーズの状況とを比較することで有効性を評価することが現実的と考える。

また、裁量型の案件形成という観点からのプログラム化（裁量プログラムの導入）については、例えば実施機関など援助の現場の裁量権を高めて、一定規模のプログラムを一定の目的の下に柔軟に組成しうる枠組みを試行錯誤することが検討できよう。

■ 「案件を越えた自立発展性」向上／日本の「案件形成能力」向上

- 「日常的な相談指導および案件の発掘形成」要員派遣の検討
 - ◇ 「人からシステムへ」の高度化
 - ◇ 適切な自主努力／案件形成、早期の案件情報入手
 - ◇ 首相府(EPU、他)、外務省 MTCP 担当局など

<評価結果>

マレーシアの強固なオーナーシップの存在が確認できた一方で、現在進行中の主要案件においては、日本人専門家の熱意と能力にも依って成果を上げていると思われるものが複数見られる。したがって、そのような案件での自立発展性を如何に確保していくかが重要な課題となる。

また、上記のように、案件形成・採択の時間を短縮することが要請されている。

<対応の方向性>

マレーシア政府内部にて指導・人材育成や早期の案件ニーズの入手を担う人材を日本から派遣することを検討してはどうか。そのことで、特定の人材(日本人専門家)に依存するマネジメント体制から現地の人材やシステムによるマネジメント体制への脱皮や、案件形成期間の短縮を目指せるのではないか。

<具体的な対応行動>

日本の立場からは、日本を含めたドナーとの窓口である首相府(EPU)、外務省 MTCP 担当局、JPA などがその候補先の機関として想定しうるのではないか。マレーシア側のニーズ状況も踏まえつつ、日本としての戦略的な行動のあり方を検討することが望ましい。

なおこの提言は、必ずしも日本側に現時点で存在している人材派遣の仕組みに則ったものではなく、場合によってはそのような派遣が可能とする仕組みの構築も視野に入れたものである。

■ 中進国に対する援助政策の対象範囲の考え方

➤ 他省庁協力／非援助案件(研究協力等)も対象範囲に

<評価結果>

「モデル・ケース」や「卒業プロセス」の観点とも関連して、今後、ODAを越えた日本・マレーシアのより広範な関係の強化を日本の政策として志向していくためには、マレーシアに対する日本の援助政策の対象範囲は、現状のものでは少し狭くなる懸念がある。広範な関係強化の礎となりうる援助政策とはどのようなものか、そのあり方の検討が課題となる。

また、「資産(Assets)」活用の項でも言及したように、案件の実施がどんどん難しくなっていく状況の中、日本として、また日本のODAとして、両国関係の深化のための戦略的な対応が必要となっている。特に、日本は依然として重要な国であると認識されているものの、マハティール時代とは異なる状況と考えられ、また中国、韓国の存在感の向上も見られる中、このような懸念を払拭しうる方策が必要となっている。

<対応の方向性>

日本の他省庁によるマレーシアへの協力や研究協力等、ODAには含まれないものも視野に入れ込んだ、より包括的な対マレーシア政策が検討されることが望ましい。

この検討は、モデル・ケース化による試行錯誤の一環としても位置づけられるものである。

<具体的な対応行動>

例えば、現在の対マレーシア国別援助計画を、ODAに加えて、他省庁によるODAではない協力や、大学などの研究機関の連携等も含めた対マレーシア・パートナーシップ計画などへと発展させていく試みが検討しうる。この計画は、ビジョン2020の達成に向けた協力はもちろんのこと、日本とマレーシアの相互の利益、共通の利益を追求していくための枠組みとして機能することが期待される。次項で述べるような関係深化の仕組みも、このような計画の下で構築されることが望まれる。

このような計画の策定や実施に当たっては、外務省、協力を実施している他省庁JICA、JETRO、国際交流基金、日本人商工会議所、大学など、現在マレーシアに対する支援やマレーシアとの事業を行っている多様な主体の参加が期待される。

そこでは、外務省は計画(政策)策定の中心として、またJICAは現場におけるその実施の中心として機能することが望ましく、かつ現実的である。両者は、これまでの日本とマレーシアとの公的関係の関係構築、及び資産(Assets)醸成の中心的な存在であると共に、日本とマレーシアとの関係の全体像を相対的に見やすい立場にあるためである。

■ ODA を越えたオール・ジャパンでの日本・マレーシア関係深化の仕組み構築

- 「産学官」各主体の独自展開、連携の枠組み（研究協力、共同開発など）

<評価結果>

前の頁と同じ。

<対応の方向性>

ODA 及びそれ以外の取組みも含めた、広範なオール・ジャパンでの日本・マレーシア関係の深化が重要な視点であり、そのための枠組みを構築することが重要である。経済協力の分野では、すでに MAJAICO など、日本の他省庁や産業界も参画した関係強化の枠組みの実績が出始めている。それをさらに広範なものにしていくイメージである。

この検討も、モデル・ケース化による試行錯誤の一環としても位置づけられるものである。

<具体的な対応行動>

日本とマレーシアの関係を構成する主たる主体である「産学官」のそれぞれの取組みに加えて、それら主体間の連携の枠組み（例えば研究協力、共同開発など）が検討され、公のものとして位置づけられていくことが望ましい。上記のような、より広範な政策が検討される際には、この項にて述べているような主体間の連携の枠組みもその対象として含められることが望ましい。

なお、例えば MAJAICO のように、ニーズや必然性の明確なものは既に実施されうる状況にある。ここでの提言は、そのような自発的かつ必然的な関係強化の取組みを越えて、意図的な関係強化の枠組みの構築を模索することを主眼としている。

■ レーティングの試み

- 国民に対する分かりやすさの観点からは、レーティングの導入も有効ではないか

<評価結果>

最後に、「レーティング」の試みについて提言する。これは、これまで述べたような評価結果から得られた提言ではないが、本評価（及び日本の国別評価全体）に対して求められている「分かりやすさ」の確保の観点から提言するものである。

日本の国別援助政策である国別援助計画が今後大きく変わろうとしている中で、また外務省による国別評価の在り方自体が見直されている中で、この提言を実施する意義は慎重に検討されるべきであろう。しかしその一方で、本評価の結果自体を少しでも分かりやすくするために、また対マレーシア援助のような特徴あるODAの評価結果を踏まえて今後の叩き台を提供するために、このようなレーティングの素案を提案することには意味があろう。

<対応の方向性>

既に世界銀行やアジア開発銀行では、国別評価の一環としてレーティングを行っている。このような取組みを参考に、叩き台の土台を検討している。

<具体的な対応行動>

具体的に、「政策の妥当性」「結果の有効性」「プロセスの適切性」という国別評価の3視点をういたレーティング手法(素案)を次頁に示している。各視点とも2つの評価項目を設定している。政策レベルの評価では定性的な分析・評価も多くなるため、判断基準においては、それを定量化する方策を試みた。

政策の妥当性については、政策の整合性に問題があるケースは少ないと考えられる一方で、政策はあっても実施案件がないケースは現実に想定されるため、それに関する評価項目を設定した。何らかの案件や活動が実施されない限り、その分野での政策的な成果は発生しないからである。また結果の有効性については、国別援助計画に設定されているセクター(重点分野)を介して、案件(事業レベル)と政策レベルとをつなぐことを試みた。セクター(重点分野)の代わりに、協力プログラムを用いることも可能であろう。政策レベルの評価としてどちらがより適切かという観点から、今後の検討課題とすべき点である。プロセスの適切性については、コミュニケーションの質が政策の形成・実施の質にも大きく影響すると考えられることから、コミュニケーションを特出しして評価項目を設定した。

今般のこのような提案は議論の叩き台としてのものであり、今後も更なる検討や試行を踏まえて、より適切なものへと改良していきたい。

図表 6 「レーティング」に向けた検討(素案)

視点	評価項目	判断基準
妥当性	国別援助計画は、相手国のニーズ・変化を踏まえているか。	3:十分に踏まえられている。 2:ギャップはあるが軽微である。 1:重大なギャップがある。
	国別援助計画に沿った案件が実施されているか。	3:全てのセクター(重点分野)で主要な案件(研修以外)が実施されている 2:主要な案件が実施されていないセクター(重点分野)があるが半数未満である 1:主要な案件が実施されていないセクター(重点分野)が過半数ある
有効性	国別援助計画のセクター(重点分野)のうち、構成する主たる実施案件がすべて案件目標を達成しているセクター(重点分野)がどの位あるか。	3:過半数のセクター(重点分野)が該当する 2:該当するセクター(重点分野)はあるが半数未満である 1:該当するセクター(重点分野)はない
	国別援助計画のセクター(重点分野)のうち、セクター全体の課題解決に貢献できていると判断できるセクター(重点分野)がどの位あるか。	3:過半数のセクター(重点分野)でそう判断できる 2:そう判断できるセクター(重点分野)はあるが半数未満である 1:そう判断できるセクター(重点分野)はない
適切性	相手国(政府・実施機関)とのコミュニケーション上の齟齬がないか。	3:齟齬はない。 2:齟齬はあるが軽微である。 1:重大な齟齬がある。
	政策遂行プロセス上の障害がないか。	3:障害はない。 2:障害はあるが軽微である。 1:重大な障害がある。

<スコア>

◆ 全体レーティング(18点満点)

12-18点: A	7-11点: B	1-6点: C
-----------	----------	---------

◆ 「視点」ごとのレーティング

5-6点: a	3-4点: b	1-2点: c
---------	---------	---------

<評価方法>

評価チーム各人(主たるメンバー、3者以上)が独立して採点。その単純平均値を得点とする。