

# 独立行政法人国際協力機構の平成16年度の業務実績に関する総合評価

## 業務実績全体の評価

### 1. 全般的評価

独立行政法人国際協力機構（JICA）の平成16年度業務実績は、理事長のリーダーシップにより引き続き改革に精力的に取り組むとともに、平成15年度の業務実績評価において指摘された諸点を組織全体として真摯に受け止め、改善に向けた取組を精力的に実施した結果、中期計画の多くの項目において具体的な改善が現れているといえる。平成15年度はガイドライン・体制等の諸条件の整備・強化が中心であったが、平成16年度はこれらの諸条件に基づき具体的な取組の実行を開始し、実績も確認された。今後はかかる取組の結果が業務にいかなる効果をもたらすかが重要であり、これを不断に注視しつつ把握及び説明に努め、同時に進捗状況や環境変化に応じた年度計画の策定及び実施に心がけることが求められる。

#### (1) JICA改革

平成16年度は、平成15年度末に打ち出した「JICA改革プラン」の着実な実施を開始し具体的な成果を上げ始めるとともに、年度末には国内事業に現場主義を浸透、徹底することを目的とする改革プランの第2弾を発表するなど、引き続き自己改革に向けた強い意欲を示している。「JICA改革プラン」は、中期目標及び中期計画に掲げる達成目標よりもさらに高い目標を自主的に定め、効率的で質の高い業務の実施を目指すものであり、スマトラ沖地震津波災害への対応においても結果として現れているといえる。

- (イ) まず、「現場主義」、「人間の安全保障」及び「効果・効率性と迅速性」という3つの視点からJICAの改革の方向性を提示するものとして平成15年度末に打ち出した「JICA改革プラン」（第1弾）について、JICAはその実施に着手し、次のとおり具体的な成果も現れてきている。
  - (i) 「現場主義」については、6つの地域支援事務所を設置するとともに、在外へ125名の人員をシフトすることにより在外事務所の体制を強化したほか、在外主管案件の8事務所における試行を実施し平成17年4月からの本格導入に向けて準備を整えるなど在外事務所への権限委譲も進展した。
  - (ii) 「効果・効率性と迅速性」については、本部組織の改編や事業形態別予算の統合により事業の総合的運用を開始し、組織のスリム化・フラット化により意思決定の迅速化が行われたほか、経費の効率化も進展し、新人事制度、人事評価制度を本格的に導入した。
  - (iii) また、「人間の安全保障」については、専管部署のチームを設置し、案件検討等における要諦として「7つの視点」を整理・導入し、これらを踏まえた案件形成を開始したほか、平和構築支援分野の事業実施体制を一層強化し、アフガニスタンやアフリカに対する支援への積極的な取組を行った。
- (ロ) また、平成16年度末には、途上国のニーズを確実に受け止め、的確且つ迅速に応えるために国内の実施体制の強化を図るとの観点から、(イ) 研修員受入事業、市

民参加協力事業等の国内事業を改革すること、(ii) 全国を10ブロックに分けて地域ごとのリソースや施設を踏まえて国内機関の機能と配置を見直すことを骨子とする「JICA改革プラン」(第2弾)を発表し、JICA八王子の閉鎖を含む方針を打ち出すなど、引き続き改革に向けた並々ならぬ意欲を示している。

- (ハ) さらに、JICAは、平成16年末に発生し未曾有の被害をもたらしたスマトラ沖地震津波災害への緊急援助活動として1つの救助チーム、7つの医療チーム、4つの専門家チームの計12チーム248人派遣するなど、過去最大規模のオペレーションを迅速かつ効果的に実施した。また、復興支援については、緊急援助の段階で専門家チームを派遣するとともに、各在外事務所の主導でニーズアセスメントを実施し、本部においても契約準備期間の短縮等を行うなどの取組を行った結果、迅速な復旧・復興支援を実質的に開始し、国際社会からも大きな評価を受けた。このような顕著な取組が可能となったのは、中期計画の該当項目にある備蓄体制の整備、緊急援助隊員の訓練・研修の充実を着実に実施したことのみならず、「現場主義」、「効果・効率性及び迅速性」、「人間の安全保障」という「JICA改革プラン」の3つの視点の関係者の意識に着実に浸透している結果であるともいえよう。

## (2) 「業務運営の効率化」、「業務の質の向上」等

中期計画の柱である「業務運営の効率化」と「業務の質の向上」においては、平成15年度の業務実績が中期計画の達成のためのガイドライン、マニュアル、組織・体制などの諸条件の整備が中心であったのに対し、平成16年度の業務実績においては、全般的に、中期計画の達成に向けてかかる体制整備を引き続き着実に実施するとともに、多くの項目で具体的取組が実施され、改善の実績がみられたといえる。

- (イ) 「業務運営の効率化」においては、現場主義を実践するために在外事務所への権限委譲及びその体制強化を着実に推進したほか、本部の組織改編等を実施した結果事務手続きの迅速化・合理化で具体的な成果が認められた。経費の効率化については、各種経費削減のための施策を実施した結果、相当程度取組が進捗しており、一部の経費については計画を上回る削減を達成している。また、機構の保有する施設、設備についても利用者数が順調に増加し、効率的利用が図られている。一方、本部管理経費の効率化については、平成16年度の支出実績は削減計画を下回っているものの、中期計画の達成のためには平成17年度以降の大幅な削減が必要であり、その取組を引き続き注視する必要がある。
- (ロ) 「業務の質の向上」においては、優良プロジェクトの形成支援、国際援助協調、平和構築支援、情報公開や広報の充実、NGOとの連携推進、環境・社会配慮、男女共同参画及び事業評価の充実について、体制のより一層の整備を含む具体的取組がさらに進捗した。また、技術協力事業、無償資金協力の実施促進、国民等の協力活動の促進・助長、移住者支援、災害援助等協力、人材養成確保の各事業についても具体的な取組を進めた結果、相当数の項目において実績となって現れている。とりわけ、前述したスマトラ沖地震・津波災害に対する過去最大規模のオペレーションへの対応のほか、平和構築支援等の分野におけるアフガニスタンやアフリカに対する支援への積極的な取組は、顕著な実績といえよう。

一方、後述するとおり、各々の取組が事業改善という目的にどのような効果をもたらしているのかについて、より一層把握して説明する努力が求められる。

(八) その他、「予算、収支計画及び資金計画」、「重要な財産の譲渡、担保」、「施設・設備の整備」、「人事に関する計画」等においては、それぞれ下記 . の「項目別評価の総括」や中項目で記載した業務実績が認められた。特に前述のとおり、国内機関の機能の集中と合理化を推進するために JICA 八王子の閉鎖を含む国内機関の見直しの方針を打ち出したことは重要な改革であるといえ、残る見直しについても着実に実施することを期待する。

### (3) まとめ

総じて、平成 16 年度は平成 15 年度の業務実績評価における指摘事項等を踏まえ、中期計画の達成に向けた体制整備を引き続き着実に実施するとともに、具体的取組についても積極的に実施した結果多くの項目で改善がみられており、中期計画の達成に向けて順調な状況であるといえる。ただし、以下の諸点については考慮する必要がある。

## 2. 今後の業務において特に考慮すべき事項

- (1) 「JICA 改革プラン」について、諸施策が積極的に実施されていることは高く評価されるが、他方において、今後はプラス及びマイナスの両面において改革の効果に常に注意を払いつつ、的確に把握し説明するよう努めることが必要である。
- (2) 「業務の効率化」のうち経費削減目標については、各種経費削減のための施策を実施した結果相当程度取組が進捗しているが、中期計画を上回る削減をすでに達成している一部の経費についても、引き続き効率化に向け取り組むことが必要である。ただし、効率化はそれ自体が目的であってはならず、少なくとも「業務の質の向上」が妨げられることのないよう留意する必要がある。
- (3) 「業務の質の向上」については、各々の取組が事業改善という目的にどのような効果をもたらしているのかが重要である。この点、そのような効果を測定し表現することは容易ではない面があり、また機構としても平成 16 年度の業務実績報告において具体例を用いて分かりやすい説明を行うよう努力したことは認められる。しかし、国民への説明責任の観点からは、そのような効果についてよりの確に把握して説明するための一層の努力が求められる。このため、フォローアップやモニタリングの手法の検討、データや指標の整備を引き続き行うことを求めたい。

## 3. その他

なお、平成 16 年度は「業務運営の効率化」において取組が相当程度進捗したことは前述したとおりであるが、スリム化を進めるあまり本来拠って立つべき体制が弱まり、「業務の質の向上」が妨げられるようなことがあってはならない。今次中期計画に基づく業務実績の評価とは直接関連しないが、例えば、職員一人当たりの予算額が他国の援助機関よりも大幅に大きいことにも鑑みれば、現場のニーズに応えたよりきめ細かい JICA 事業の実施という観点からは人員数が不足しているという事情が看取されるところ、今後はこのような点についても精査していきたい。

## ．項目別評価の総括

### 1．業務運営の効率化に関する事項

在外強化と組織運営における機動性の向上に関し、在外強化のための体制整備、在外事務所への権限委譲、本部の組織改編等による意思決定の迅速化など、体制の改革は相当程度進捗していることが認められた。また、在外強化の方針の下、技術協力等の効果的、効率的実施のためにふさわしい体制となっているかどうかの検討のため、機構が有する在外事務所についても説明を受けた。今後は新しい諸制度の定着、改革の効果の慎重なレビューが必要である。事務手続きの迅速化についても具体的な改善が認められ、今後ともそれが逆戻りしないよう留意する必要がある。事業実施に必要な主要な投入に係る単位当たり経費の削減に関し、具体的な成果が現れており、一部においては目標を上回る削減を達成しているが、コスト削減がパフォーマンスに悪影響をもたらさないよう留意することが必要である。一般管理費の削減について、平成16年度の支出実績は削減計画を下回っているものの、中期計画の達成のためには平成17年度以降の大幅な削減が必要であり、そのための取組とその効果を引き続き注視することが必要である。

### 2．国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上

政府の援助方針に則り、技術協力等の業務を効率的に実施していくため、優良なプロジェクトの形成支援、調査研究の質の向上への取組が行われ、援助協調等への対応、NGO等や資金協力との連携強化にも一定の実績が認められる。

平和構築支援の体制整備・強化が図られたほか具体的案件が開始された。環境・社会への配慮、男女共同参画についても引き続き体制の強化が行われ、取組が積極的に実施されている。今後は事業実施における具体的成果を明らかにするよう努めるべきである。

情報公開、広報の充実について、着実な取組が認められる。一般国民向けの広報については、より積極的な実施が求められる。

事業評価について、体制の一層の整備、評価対象の拡大、評価結果のフィードバックの促進のための取組等が行われている。今後は、評価結果の事業への反映について一層の説明を求めたい。

技術協力事業、無償資金協力の実施促進、国民等の協力活動の促進・助長、移住者支援、災害援助等協力、人材養成確保等において具体的な取組を進めた結果、相当数の項目において実績となって現れている。一方、各々の取組が事業改善という目的とにどのような効果をもたらしているのかについて、より一層把握して説明する努力が求められる。

附帯業務については、プロジェクト形成支援や調査研究については事業の改善にどのように反映されているのかについて明らかにするよう努めるべきである。

### 3．予算、収支計画及び資金計画

平成15年度と比較して平成16年度は繰越金の全体額が縮小し、適切な繰越及び不適切な繰越の概念も整理されていると認められた。

自己収入の確保及び固定経費の節減も行われており、債権回収も予定どおり進んで

いる。

#### 4．短期借入金の限度額

実績がないため評価対象外とした。

#### 5．重要な財産の譲渡、担保

アルゼンチン国園芸総合試験場の処分が完了した。ドミニカ共和国サント・ドミンゴ学生寮の土地・建物についても必要な情報収集が行われており、今後は着実な実施が重要となる。

#### 6．剰余金

実績がないため評価対象外とした。

#### 7．その他

施設・設備の工事は計画どおり行われた。また、「JICA改革プラン」第2弾の一つとして国内機関の再編の方針を打ち出し、その第一段階としてJICA八王子の閉鎖を含む見直しの具体策が決定された。国内機関について、施設毎の事業実績及び財政情報を用いて機構から活用状況等について説明を受けたが、今後、再編の第二段階の検討が行われる予定であり、地元自治体の国際交流・協力事業との連携や調整の観点も含め、その方針と結果を確認していく必要がある。

人員の勤務評価、適正配置等について、新人事制度の導入と定着のための取組が行われ、在外事務所への人員シフトも進んでいる。今後、右人員シフトの具体的な効果を検証することが重要である。

常勤職員数、人件費とも概ね予定どおりに進行している。また、新人事・給与制度の導入等人件費総額を削減する取組を導入しているが、役職員の報酬・給与等の水準については今後とも業務に見合うものとなるよう注視していくことが必要である。監査についてはその充実が図られ、業績評価についても制度の運用に向けた取組が行われている。業績評価については、今後、制度に関する一般職員の認識向上に努めるとともに、業績評価結果を予算へフィードバックする可能性についても検討することが望まれる。

(了)