

独立行政法人国際協力機構の 第1期中期目標期間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

総じて、独立行政法人国際協力機構（JICA）の第1期中期目標期間の業務実績は、緒方理事長のリーダーシップにより打ち出された「JICA改革プラン（第1弾、第2弾）」に沿って、中期目標・中期計画の達成に向けた取組を着実に行うとともに、更なる自己改革を進めるとの方針の下、精力的に進められ、実績が上がっている。この結果、中期目標期間終了時において、中期計画で定めた目標は、数値目標が設定されている項目を含めすべて達成されたほか、中期目標期間終了を待たずして目標値を達成したものについても、さらに努力を継続したことは高く評価できる。

（1）JICA改革プランの策定・実行

（イ）JICAは、平成15年度末に発表した「JICA改革プラン（第1弾）」において「現場主義」、「人間の安全保障」、「効果・効率性と迅速性」の3つの柱を、16年度末の「改革プラン（第2弾）」において「国内事業の改革」、「国内機関の再編」の2つの柱を打ち出し、以後これらプランに沿って組織・業務全般にわたる改革を進めた。特に、開発途上国の多様化するニーズに的確かつ迅速に対応するために不可欠と位置づけた「現場主義」を具現化する手段として、在外主導の事業運営への転換に取り組み、本部から在外事務所への業務・権限の委譲を進めるとともに、人員のシフトを200名規模で実施するなど、在外体制強化の大胆な取組を敢行した。

（ロ）改革の進展により、事業面では、地域別・国別及び課題別の事業方針の策定による戦略性の強化、プログラム化による開発課題への総合的なアプローチの強化が進んだほか、「人間の安全保障」の考え方を強く反映する技術協力プロジェクトが19年度新規案件の要望調査においては約2割に上るなど、現場の案件形成機能の強化が事業に反映されてきている。

また、効果・効率性と迅速性の観点からも、ファスト・トラック制度の導入による案件実施までに要する時間の短縮などの成果が得られた。また、それらを支える組織運営、事務手続き面での見直し、改善も進められた。

（ハ）改革第2弾の主眼である国内機関の再編については、研修事業や市民参加協力事業を効果的・効率的に行うための機能と配置の見直しを行い、市民参加協力の拠点としてのJICA地球ひろばを開所（協力隊訓練所から改組）し、JICA八王子は閉鎖するなどの再編を行った。JICA地球ひろばは、18年度には利用者数が約66,500人に上るなど、市民の国際協力活動、交流、連携の場として有効に機能している。

（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」及び「業務の質の向上」について、全般的に、中期目標期間にわたり各種取組が具体的に実行され、その結果、中期計画で定めた目標は達成されたといえる。

（イ）「業務運営の効率化」について、主要な投入単位当たり経費の効率化及び本部管理費の効率化については、全ての項目において数値目標を達成するとともに、目標期間

中に目標を達成した項目については、削減努力を継続して維持、向上に繋げた。また、施設・設備の利用者の増加については、数値目標を大幅に上回って達成した。

(口)「業務の質の向上」については、研修員受入事業、開発教育、災害援助等協力、人材養成確保事業の充実について、中期計画で定めた目標を上回る取組を進め、事業の改善につなげるなど、実績を上げている。

研修員受入事業については、JICA改革第2弾に掲げられた国内事業改革の中核として、個別の研修コース評価のみならず、開発課題毎に途上国の研修ニーズを分析した「グランド・デザイン」を策定し、これらに基づくコース改廃を行うことで厳選化を進めるなど、中期計画を深掘りした取組を進めた。

開発教育については、自己目標を大幅に上回る取組が進められており、これらの取組が国際協力への参加志向の高まり、教育現場における意識向上に少なからず貢献していると推察される。今後、その教育的効果についても明らかにすることが重要である。

災害援助等協力事業については、国際緊急援助隊としてすべてのチームを自ら定めた目標時間内に派遣し、特に、未曾有の被害をもたらした16年12月のスマトラ沖地震・津波災害では、迅速かつ的確な派遣により被災国政府や被災者から高い評価を受けた。また、さらなる迅速性向上のため、18年度にはチャーター便の利用をも可能とする体制の確立や訓練・研修の充実など、平時の取組においても大きな実績を上げた。

人材養成確保事業については、技術協力事業全般の基盤を強化すると認識のもと、国際協力を志す人材をオールジャパンとして有効に活用する観点から、15年度に機構内に国際協力人材センターを設置し、専用ホームページ「PARTNER」の運用を開始し、専門家人材の公募の広がりや、情報提供件数の増加および利用者数の増加につながっている。また、専門家の養成に関しては、専門家に対する研修の抜本的見直しに取り組み、即戦力人材の養成を目指す能力付加型研修に改組したほか、受講アンケートや自己診断シートを通じ、期待される能力強化に繋がっているかを確認の上フィードバックし、研修の質を確保する仕組みの導入等、新たな試みも行われた。

2. 今後の業務において特に考慮すべき事項

平成20年10月に発足する新JICAは、技術協力、有償資金協力、無償資金協力を一元的に担う二国間援助機関としては世界最大の援助機関となるが、この統合・再編に際して、国内外機関の役割・機能・配置などについて効果的・効率的な整備を行なうべきである。更に以下の諸点について特に考慮しつつ、JICAがこれまで取り組んできた取り組みをさらに進めることで、新JICAにおける今後一層の成果を期待したい。

- (1) 現場主義を推進するため進めてきた在外機能の強化の取組により、どのような成果がもたらされたかをモニタリングし、その結果を組織体制や業務運営にフィードバックして、在外強化の効果を確実に発現することが重要である。
- (2) 経費の効率化については引き続き行っていく必要があるが、効率化が事業の質を損なうことに繋がらないようモニタリングを行い、効率性と事業の質のバランスの追求に努めるべきである。
- (3) 関連公益法人との随意契約について、原則として一般競争入札やプロポーザル契約等競争性のある契約にするとの方針を着実に実行するとともに、競争性のある契約への移行の計画や実施状況を第三者が客観的に検証できるようにすべきである。

- (4) アウトカム評価が独立行政法人評価の中でどう扱われるかを検討する必要があるものの、中期計画の下で各種取組を進める中で、事業の実施プロセスやアウトプットのみならず、全体として開発途上国にどのような効果（アウトカム）をもたらしているかの評価を行うことも求めていきたい。
- (5) 研修員受入事業については、評価システムの改善と評価結果の案件の改廃への反映、海外・国内別の実施基準の策定等に取り組む必要がある。
- (6) 無償資金協力事業における一層の透明性の向上に努めるべきである。
- (7) 海外移住事業における日本語教育については、国際交流基金を含む他機関との連携・協調の可能性をはじめ、そのあり方について検討すべきである。
- (8) 各国内機関の役割・機能等を踏まえ、不断の見直しを行う必要がある。

項目別評価の総括

1. 業務運営の効率化に関する事項

組織運営における機動性の向上及び経費の効率化については、上記 . 1 . のとおり。

施設・設備の効率的利用については、「JICA改革プラン（第2弾）」に則り、国内機関の機能と配置の見直しを推進するとともに、国内機関毎に利用者数向上のための計画を着実に実施した結果、中期計画で定めた目標値（5%増）を大幅に上回って達成した。

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

効果的・効率的な事業の実施については、上記 . 1 . (2) (ロ) で述べたほか、国民の支持や理解促進の観点から、情報公開への適切な対応、マスコミ等と連携した戦略的な広報活動を行うとともに、環境社会配慮、男女共同参画推進についても着実に取り組んだ。事業の事前から事後に至る客観的かつ体系的な評価体制の整備や評価内容の新たな事業へのフィードバック等を進め、事後評価については、外部有識者・機関等の参加割合が中期計画の目標値（50%）を上回った。

技術協力については、上記 . 1 . (2) (ロ) で述べた研修員受入事業における取組に加え、南南協力支援事業を充実させるとともに、民間や学識経験者、NGO等のノウハウ、知見の活用を進め、案件の投入要素を適切に決定する上で、事前調査や事前評価の改善、事業管理支援システムを軸とする一元的な情報管理及び活用が行える体制を整備した。

無償資金協力の実施が公正かつ円滑に行われることを支援する実施促進業務については、競争性、透明性を高めるための取組を実施するとともに、第三者による技術的監査を抜き打ちで実施した。次期中期目標の下で、事業者決定プロセスにかかる監査の実施の検討も含め、競争性・透明性の一層の向上を図ることが求められる。

国民等の協力活動について、ボランティア事業は、開発途上国側のニーズと応募者のマッチングに向けた取組が進み、中期目標期間の最終年度である18年度には、参加者数が14年度に比べ10%以上増加した。また、帰国後の進路対策支援として、地方公共団体職員や教員の採用試験における協力隊経験者の特別選考制度等の設置を実現した。草の根技術協力事業の国内外での支援体制を充実させた結

果、18年度の実施件数は、15年度に比べ約3割増となった。開発教育支援についても、上記 . 1 . (2) (口) のとおり、自己目標を大幅に上回る取組が進められた。

海外移住事業については、高齢者福祉及び日本語教育分野を中心とする人材育成事業への重点化を図るとともに、18年度はドミニカ共和国移住者への特別支援策を適切に実施した。

国際緊急援助隊派遣及び人材養成確保事業については、上記 . 1 . (2) (口) で述べたとおり、中期計画で定めた目標を大きく上回る実績が上げられた。

附帯業務については、プロジェクト形成調査や調査研究を引き続き推進した。次期中期目標の下で、調査研究の精度の向上とともに、開発途上国にとって先行モデルとなる日本やアジアの取組経験を含め、外部への発信が求められる。

3 . 予算、収支計画及び資金計画

固定経費の節減が図られるとともに、自己収入の確保に努めた。国内拠点については、16年度に全国内機関を対象とした「総合的あり方調査」を実施し、首都圏の3つの国内機関の再編を実行した。在外拠点についても、兼轄体制の見直しを含む在外体制の整理の方針を定めて実施に着手した。既に廃止が決定されている開発投融资及び移住融資については、計画に基づき回収業務を実施した。

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

16年12月にアルゼンチン国園芸総合試験場建物・施設をアルゼンチン国国立農牧技術院に譲渡（無償）し、19年1月にドミニカ共和国サント・ドミンゴ学生寮土地・建物をドミニカ日系人協会に譲渡（無償）し、中期計画に定められた施設の処分を完了した。

6 . 剰余金

実績がないため評価対象外とした。

7 . その他

16年度に全国内機関を対象とした「総合的あり方調査」及び「JICA改革プラン（第2弾）」に基づき、首都圏の3つの国内機関を再編し、JICA八王子の閉鎖ならびに市民参加協力推進の拠点としての「JICA地球ひろば」の開所を実行した。

新人事制度を導入し、18年度は全職員を対象に前年度の評価結果を賞与及び昇給に反映するとともに、新人事制度の定着のための各種研修も行っている。人員に関しては、常勤職員数及び人件費ともに中期計画で定めた範囲内となった。人件費については、18年度からの5年間で5%以上の削減を行うこととしており、18年度の支出実績は17年度決算額に対し1.1%減となった。次期中期目標の下で、人件費削減においては、業務の質の低下に繋がらないよう留意しつつ、政府方針に基

づく削減目標の達成に向け、計画的な削減を求めたい。

会計監査人による外部監査及び内部監査の結果や、毎年度の業務実績評価における当評価委員会による評価結果について、組織全体としてフォローアップを行い、具体的な措置を講じて業務の改善に努めた。無償資金協力事業については第三者による技術的監査も実施された。

III. 追記

相互依存関係がますます深まる国際社会の中で国民生活を守り、我が国の繁栄を確保していくためには、政府開発援助を重要な一つの柱とする外交の力を官民一体となってオールジャパンで一層強めていくことが求められている。他国が行っている同様の活動との比較においても、これは重要なことである。そのためには、例えば、JICAによる援助人材の一層効率的で合目的な育成が、ただ育成だけに終わってしまうのではなく、実際の活躍の場を与えられるようにすることが必要であろう。その際、関係団体や民間との協調、或いは南南協力を視野に入れた国際的な連携も一つの知恵となろう。また、市民参加の機会を拡充し、より一層、開発教育への参加を推進することも、JICAの行う国際協力活動の重要性と意義に対する幅広い国民からの理解と支持を一層強めることになるであろうし、さらには、国民各層からなるオールジャパンの国際協力への取り組みそのものを一層進めることになることを銘記する必要がある。

もとより、政府の厳しい財政状況を認識し、各独立行政法人が一層の効率化に継続的に取り組むことは必須であり、JICAにおいても引き続き徹底した効率化が求められる。

しかし一方で、独立行政法人一律の短期的な事業運営の効率化や経費削減効果が、我が国の安全と繁栄が依って立つ世界の平和と繁栄に寄与するかどうかを、個々の事業の性質を考慮しつつ、中長期的な経済合理性や国際貢献においてその事業が果たすべき役割及び成果を踏まえて総合的に考察する必要がある。

(了)