

# 独立行政法人国際協力機構の第2期中期目標期間の業務実績 に関する総合評価

## I. 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）の第2期中期目標期間の業務実績は、統合を機に掲げたビジョン、「全ての人々が恩恵を受ける、ダイナミックな開発（Inclusive and Dynamic Development）」に沿って、グローバル化に伴う課題への対応や公正な成長と貧困削減、ガバナンスの改善、人間の安全保障の実現を使命とし、中期目標・中期計画の達成に向けた取組を着実に実行するとともに、更なる自己改革を精力的に進めてきた。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全て達成されたほか、中期目標期間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) 「統合効果の発揮」について

統合効果の発揮に関しては、具体的な取組が進められ、以下（イ）～（ハ）の通り実績が上がっていると評価できる。

- (イ) 20年10月の旧国際協力銀行（海外経済協力業務）との統合を経て、技術協力、有償資金協力、無償資金協力を一元的に実施する機関となったことを踏まえ、援助効果の最大化を図るべく、組織運営及び事業実施の両面における統合効果の発揮に努めてきた。
- (ロ) 統合効果を発揮するにあたっての基盤となる組織運営面については、共通部局の一本化による一体的な組織運営を図りつつ、国・地域の課題に応じて3つの援助手法を一元的に扱う体制を構築した。海外拠点については、統合前に両機関が事務所を有していた19カ国の拠点を一本化して重複を解消し、援助機関としての窓口を一元化したことにより、相手国との対話が深まり、支援ニーズに対して、より戦略的な対応が可能となった。また、統合に際して人事・給与制度についても一本化し、統合効果の発揮につながる一体的な人事管理が定着した。
- (ハ) 事業の実施においては、開発途上国の開発課題により戦略的に対応すべく、開発課題の解決に向けた中長期的なプログラム目標を設定し、その達成に向けて、3つの援助手法を一体的かつ有機的に運用していくプログラム・アプローチを推進してきた。

#### (2) 「業務の質の向上」、「業務運営の効率化」について

中期計画の柱である「業務の質の向上」及び「業務運営の効率化」については、全般的に中期計画の達成に向けて、具体的な取組が進められ、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) 業務の質の向上については、以下のとおり、事業に関する横断的事項、国民等の協力活動、災害援助等協力、調査及び研究において、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。
- 政府の開発援助政策及び援助方針に対応し、3つの援助手法の特性をいかし、MDGs達成に向けた取組、新成長戦略の実現に向けた取組、アフリカ支援、平和構築等の国際公約の達成に寄与

した。

- 日本のODAの特徴である、総合的能力開発（キャパシティ・ディベロップメント）や、南南協力の有用性について積極的に発信し、新たな援助潮流の形成に貢献した。
- 22年度から導入された新環境社会配慮ガイドラインでは、3つの援助手法のガイドラインを一本化し、第三者による環境社会配慮助言委員会の関与を拡大するとともに、環境社会配慮に関する情報公開を推進し、透明性の高い運営を行った。また、世界銀行のセーフガードポリシーとの整合性を確保し、他機関との調和化を進めた。
- 国民等の協力活動について、ボランティア事業と機構の他事業及び他機関との連携が進み、戦略的運用が可能となった。また、草の根技術協力事業をはじめとする、NGO・大学・地方自治体等のODA参画機会が拡大され、事業効果の向上に繋がった。
- 災害援助等協力について、開発途上地域等における大規模災害による被災者救援のため、国際緊急援助隊の派遣、国際緊急援助隊救助・医療チームの研修・訓練、緊急援助物資供与に関し、迅速かつ効果的な対応を行ない、21年度より国際搜索救助諮問グループが格付けを行う都市型搜索救助の国際的な能力検定のうち最高レベルのIEC「重（ヘビー）」級の認定を得ている。
- 調査及び研究について、研究所を基盤とした研究実施体制を整えたうえで、機構事業へのフィードバックと国際開発潮流への働きかけを目指しつつ、研究成果の着実な発現に取り組み、対外発信を強化した。

(ロ) 業務運営の効率化については、組織運営の機動性向上に向けて本部組織の見直しを進め、統合効果の発揮と業務の効率化・迅速化を目指して、部室課の削減や分掌見直し等に継続的に取り組んだ結果、20年10月の統合時の35部・室・局168課体制から、4部・室・局23課削減し、23年度末時点で、31部・室・局145課体制への改編を実現した。また、業務運営全体の効率化として、運営費交付金を充当する業務経費について、業務委託、旅費制度、研修制度、随意契約、各種手当の見直し等に取り組み、目標としている毎事業年度1.3%以上の効率化を達成したほか、運営費交付金を充当する一般管理費について、総人件費改革の着実な実施等を図り、21年度において18年度比14.5%減として前倒しで目標を達成するなど、着実な成果を上げている。

(ハ) その他、「予算、収支計画および資金計画」、「不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産がある場合には、当該財産処分に関する計画」、「重要な財産を譲渡し、又は担保に供しようとするときは、その計画」、「人事に関する計画」等においては、それぞれ下記Ⅱ.の「項目別評価の総括」で記載した業務実績が認められた。

## 2. 今後の業務において特に考慮すべき事項

第2期中期目標期間の評価に基づき、第3期中期目標期間（平成24年度～28年度）以降は、以下の諸点について特に考慮しつつ、JICAの業務のさらなる向上と成果を期待する。

- 第3期中期目標の下では、途上国の開発課題及び国際協力の主流が、ハードからソフトへ、プロ

プロジェクト型からプログラム型へと軸を移しつつある中で、日本の強みを生かしながらさらに効果的な協力を進めるための組織のありかたを引き続き検討していく必要がある。そのため、本部における業務所掌と人材配置の最適化、職員能力の向上、現場機能の強化に向けた更なる取組、これらの成果のモニタリング等が求められる。

- 第3期中期目標の下では、「独立行政法人の事務・事業の見直しの基本方針」等の外部からの指摘等により引き続き適切に対応するとともに、法人が実施する業務の特性を踏まえ、合理的な範囲で更なる業務運営の適正化及び効率化を推進することが必要である。他方、人件費の抑制については、モラルの低下、人材の流出に繋がらないよう、適切な配慮を併せて行う必要がある。
- 効果的な事業の実施のため、政府の方針に沿った案件の形成・実施に引き続き取り組むとともに、民間企業、NGO、大学、地方自治体からの期待に応える取組の強化、また、多様な関係者の資源・ノウハウを活用していく工夫が求められる。
- 第3期中期目標の下では、プログラム・アプローチを一層進め、より高度・多様な開発課題に対応できるように、国別分析の質の向上、事業構想力の向上、案件採択・事業予算の予見性の向上等に取り組むことを期待する。また、国別分析ペーパーを着実に完成させ、知見の蓄積を図るとともに、多様な関係者との共有を期待する。
- 調査及び研究について、政策実施機関としての優位性を発揮し、国際的な援助潮流に影響を与えるべく対外発信を更に強化していくとともに、事業形成・実施へのフィードバックを一層推進し、将来の事業や他国の参考にもなる調査や研究を行うことを期待する。

## Ⅱ. 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、事務手続きの効率化及び経費の効率化については、上記Ⅰ. 1. のとおり。
- 調達・契約制度については、企画競争の審査の透明性向上や一者応募の改善に向けて、引き続き組織的に取り組んでいくことが期待される。

### 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

- 統合効果の発揮、効果的な事業の実施については、上記Ⅰ. 1. のとおり。
- 技術協力で蓄積された現場レベルでの経験・教訓を政策・制度支援にいかすとともに、資金協力との連携、プログラム支援の推進に積極的に活用することを期待する。また、キャパシティ・ディベロップメントの質の向上に努めるとともに、具体的な成果を広く共有するためのさらなる取組を期待する。
- 無償資金協力について、東日本大震災発生後間もない段階から、この経験を踏まえた日本ならではの防災・災害復興のための支援を迅速に行ったことを高く評価したい。併せて、支援事例の国内外への早期公表・広報をさらに進めていただきたい。
- 有償資金協力については、海外投融資での有効な案件作り、卒業移行国向け融資、外貨建て商品開発、ゲイツ財団との連携など、新たな手法を積極的に活用して開発ニーズに対応している。
- NGO等との連携強化については、人材育成・強化に引き続き取り組むとともに、NGO-JICA協議会での議論も踏まえ、より一層の連携強化に向けた具体的な方策について検討を進めるこ

とが必要である。

### 3. 予算、収支計画及び資金計画

- 自己収入の確保、固定的経費の節減、予算の効率的執行による適切な財務内容の実現を図った。
- 内閣府からの委託により JICA が募金口座の管理業務を行う「野口英世アフリカ賞基金」について、累計 491,696 千円の寄付を受け入れた。また、国際協力に対する国民の参画機会を広げる等の観点から、広く国民から寄付金を受け入れる活動を行うべく、「世界の人びとのための JICA 基金」を実施しており、累計 62,665 千円の寄付金を受け入れ、適切に運用した。

### 4. 短期借入金の限度額

- 限度額の範囲内において、借入と返済を行っている。

### 5. 不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産がある場合には、当該財産処分に関する計画

- 22 年度以降に売却した 94 物件について、その売却収入から売却に要した手数料等を控除した 1,151 百万円を適切に国庫納付した。

### 6. 前号に規定する財産以外の重要な財産を譲渡し、又は担保に供しようとするときは、その計画

- 保有資産の譲渡・売却については、中期計画に沿って売買契約を締結するなど、土地・建物の効率的な活用を促進するよう見直しを行った。第 2 期中期目標期間中に処分した具体的な物件は以下のとおり。
  - ・ボリビア国農牧技術センター建物：事業継続を念頭に、21 年度に日系団体に無償譲渡
  - ・パラグアイ国農業総合試験場土地・建物：事業継続を念頭に、21 年度に日系団体に無償譲渡
  - ・中部国際センター土地・建物：21 年度に売却
  - ・旧タイ国事務所土地・建物：22 年度に売却
  - ・麻布分室（麻布研修所）：23 年度に売却、売却収入は資本金準備金として積立

### 7. 剰余金

- 実績がないため、評価対象外とした。

### 8. その他

- 23 年度の本部・国内機関施設整備・改修工事については 1,596 百万円を予定していたが、入札を踏まえた契約金額が計画額を下回ったこと等から、実際の執行額は 907 百万円となった。
- 人事に関する計画については、今後もワークライフバランスに向けた努力が求められる。また、在勤手当については、早急な検討が求められる。
- 海外拠点におけるコンプライアンスへの対応が認められる他、震災対応において理事長のリーダーシップが特に認められる。会計監査人の監査、内部監査、監事監査を含めたコンプライアンス・内部統制の取組みについても特に問題はないと思われる。

(了)