

# 独立行政法人国際協力機構の平成24年度の業務実績評価 に関する総合評価

平成25年8月22日

## I. 業務実績全体の評価

独立行政法人国際協力機構（JICA）の平成24年度業務実績については、田中明彦新理事長の下、政府開発援助（ODA）大綱等で政府の重点課題に掲げられている「貧困削減」、「持続的経済成長」、「地球規模課題への対応」及び「平和の構築」に対する、技術協力、有償資金協力、無償資金協力を活用した包括的な支援、国内の多様な関係者との連携と国際社会におけるリーダーシップの発揮への貢献を通じた、多様な関係者との結節点としての役割の強化、事業の戦略性の向上に向けた取組により、戦略的かつ効果的なODAの実施をなし高い成果を上げたと評価できる。また、公正かつ効率的な組織・業務運営に着実に取り組み、計画通り順調に実施していることを確認した。

一方、下記2. に述べる諸事項については、今後の業務運営における課題として、適切な対応を求める。

### 1. 全般的評価

#### (1)「政府の重要政策課題への貢献」について

政府の重要政策課題への貢献に関しては、「より戦略的な事業の実施」として、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) 貧困削減については、教育や保健分野をはじめとする2015年（平成27年）のミレニアム開発目標の達成に向けた取組を推進した。特にニーズの大きいアフリカ地域に対して、平成20年の第4回アフリカ開発会議（TICAD IV）で日本政府が掲げた公約に沿った取組を進め、理数科教員の養成（目標10万人に対し79万人の実績）、住民参加型学校運営モデルの普及（目標1万校に対し2万校の実績）、保健・医療人材の育成（目標10万人に対し21万人の実績）や病院・保健センターの改善（目標1,000箇所に対し3,844施設の実績）、安全な水の供給（目標650万人に対し約930万人）や水管理技術者の育成（目標5,000人に対し、13,200人）等の公約を上回る達成に大きく貢献した。
- (ロ) 持続的経済成長については、2015年の統合を目指すASEAN諸国の連結性向上に資するインフラ整備支援（25案件）を展開したほか、7件の都市開発計画を新規に策定し、案件実施対象都市（圏）の裨益人口は合計4,360万人に達した。

インドネシア・ジャカルタ首都圏投資促進特別地域(MPA)では、産官学の連携により、運輸交通や都市開発分野でのインフラシステム輸出にもつながるマスタープランを策定するなど、最上流の計画策定に向けた取組を推進した。民主化の進展に伴い、急激な発展と投資の拡大が見込まれるミャンマーに対しては、ヤンゴンの都市圏開発支援等を実施した。これらの取組等を通じ、開発途上国の持続的な経済成長に我が国民間企業が積極的に貢献し、政府の政策課題に大きく貢献した。

- (ハ) 平和の構築については、ミンダナオ和平に係る枠組み合意やミャンマー新政権の少数民族武装勢力との停戦合意など紛争後の早い段階から当該国の環境に即した支援に着手し、人道支援から開発支援への途切れのない支援の実施と紛争再発の低減に貢献した。平和構築支援のより戦略的・効果的实施に向けて、紛争の背景や紛争終結後の状況を適確に把握するための平和構築ニーズ・アセスメント(PNA)をミャンマー、ソマリア、スーダン(ダルフル南部)で新たに実施したほか、アフガニスタン、ミャンマー、南スーダンにおいて平和の定着のための具体的な開発支援等を実施した。

## (2)「業務の質の向上」、「業務運営の効率化」について

「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、以下(イ)、(ロ)の通り実績が上がっていると評価できる。

- (イ) 業務の質の向上については、以下のとおり、事業マネジメントと構想力・情報発信力の強化、事業実施に向けた取組、国民の理解と参加の促進、多様な関係者の「結節点」としての役割の強化、において優れた実績を挙げている。
- 5年間の中期的予算と連動した事業計画を策定することにより、協力プログラム及びプロジェクトの戦略性・予見性を高める取組を開始した。
  - 援手法を効果的に組み合わせながら開発課題の解決に戦略的に取り組むプログラム・アプローチについては、ガイドラインの改訂等を通じて戦略性の強化に努めた。
  - ミャンマーにおいては、延滞債務解消に向けた取組を、日本政府と密接に連携しつつリードしたほか、産官学からなる広範な日本側リソースと、幅広いミャンマー側ステークホルダーによる重層的な対話を実施し、技術協力と資金協力を組合せた大規模かつ包括的な支援策を短期間でまとめた。
  - 国・地域毎に開発課題を分析して協力の方向性を検討する JICA 国別分析ペーパー(AW)については、24年度は10カ国分を策定して累計20カ国分を完成させ、36カ国・地域分を最終化の段階まで進めた。
  - 研究成果の発信強化に努め、ワーキングペーパー16本、書籍8冊、英文報告書

5冊、和文1冊を刊行したほか、研究成果に基づく論文が海外の学術誌に5本掲載されるなど、海外に向けた英文の成果物を中心に、前年度を上回る発信を行った。ワーキングペーパーのダウンロード実績も前年度から4割近く増加した。

- 円借款の借款契約(L/A)承諾額が過去2番目の規模となる12,229億円に達したほか、無償資金協力も、機構実施分の閣議決定額が1,380億円、贈与契約(G/A)締結額が1,416億円に達して、平成20年10月の改正機構法の施行以降最大の規模となる中、各スキームにおいて着実に事業を実施した。また、海外投融資については、本格再開後初の融資契約を平成25年1月に調印した。
- PDCAサイクルの強化として、ODA見える化サイトは、前年度と同規模の704案件を新規に掲載し、累計で1,508案件となった。また、24年度のアクセス数(ページビュー:PV)は707,053となり、前年度比で1.2倍となった。
- 民間企業、地方自治体、大学等、NGO等の多様な関係者との連携については、中小企業連携促進調査(F/S 支援)、ODAを活用した中小企業等の海外展開のための委託事業(外務省事業)も踏まえた提案型普及・実証事業、草の根技術協力事業(地域経済活性化特別枠)等の連携相手方のニーズや提案に柔軟に応え得る新しい制度の創設や試行的実施等に迅速かつ積極的に取り組み、途上国と我が国の双方に有益な関係構築を促進した。
- ミレニアム目標年以降の新たな援助潮流の形成に向けた議論が活発化する中、IMF・世界銀行総会やアジア開発フォーラムなど、ハイレベルの国際会議に積極的に参加し、組織全体で知的発信に努めた。特に、IMF・世界銀行総会では、公式セミナー3件とサイドイベント4件を世界銀行等と共催もしくは開催に協力した。また、理事長自ら、国際機関や各国政府代表とのトップ面談を精力的に行った。これらの取組もあり、国連事務総長に提出されたハイレベルパネルの報告書において、我が国が推進した人間の安全保障の重要性や防災を念頭に置いた強靱な社会構築の必要性等が明記されることとなり、ポスト2015を巡る議論の形成において、日本政府が主導する援助政策やアプローチを広めて日本の存在感を高めることに貢献した。

(ロ) 業務運営の効率化については、以下のとおり、組織運営の機動性向上、適正かつ公正な組織・業務運営の実施、経費の効率化・給与水準の適正化等、保有資産の見直し、において取組が計画通り着実に進展していることを確認した。

- 本部組織については、開発課題により効果的・戦略的に対応する観点から、中小企業等海外展開支援のための体制構築などを迅速に行った。国内拠点については、閣議決定を踏まえて、大阪国際センターの閉鎖及びその機能の兵庫国際センターとの統合(関西国際センターの発足)並びに札幌国際センターと帯広国際センターの管理部門の統合(北海道国際センターの発足)、広尾センターの

閉鎖に伴う地球ひろば機能の市ヶ谷への移転等を適切に実施した。

- 競争性のない随意契約の割合については、第2期中期目標期間を通じて大幅な改善を達成しているが、平成24年度も前年度とほぼ同様の低水準を維持した（件数ベースで17.8%、金額ベースで8.0%）。
- 経費の効率化は、中期計画に定める削減目標に沿って、一般管理費及び業務経費（特別業務費及び特殊要因を除く。）の合計について、ベースライン（平成23年度予算）に対して3.1%減の125,806百万円となり、前年度予算比1.4%以上の効率化を達成した。
- 人件費については、平成24年度のラスパイレス指数（地域・学歴勘案）は、平成23年度の106.5から、101.8に推移した（総人件費に係る支出実績（給与・報酬部分）は14,771百万円）。

## 2. 今後の業務において特に考慮すべき事項

一般の業務実績評価の結果、JICAが今後取り組むべきと考えられる措置、及び本委員会として来年度以降の評価のために注視する点の主なものは以下の通りである。

- 技術協力で有効性が実証されたモデルの全国展開のために必要となる取組の強化が望まれる。こうした取組を重ねることでプログラム・ベースド・アプローチ（PBA）や援助の有効性を高めるための国際的取組にも積極的に貢献・発信することを期待する。
- 課題別指針やポジションペーパーの整備、活用等を通じ、事業の質の向上及び知的発信の更なる強化につなげるよう期待する。
- 民間企業との連携を促進し、中小企業も含めた民間企業の有する技術や能力も踏まえつつ、マスタープランの策定から事業運営までを視野に入れた協力の展開を期待する。
- 災害援助の現状と機構の取組が国民に周知されるよう、時宜を得た効果的な広報活動・情報発信に引き続き取り組んで頂きたい。
- プログラム・アプローチなどにも対応しうる実践力のある人材の育成については、相手国政府やドナーとの政策レベルの協議や新規案件形成への参画等を通じて行っていくことが期待される。
- 若者の内向き志向の傾向が見られる中で、ボランティアの新規派遣の減少が今後も続くことのないよう、積極的な対策を講じることが求められる。また、新たな制度の導入に際しては、一定期間を経た上で効果のモニタリング等も必要と考えられる。
- 地球ひろばについては、広尾から市ヶ谷への移転に伴い利用実績が前年度を下

回っており、市民、NGO、企業、自治体等の多様な関係者が出会う場としての機能の強化や広報の推進等、引き続き利用の拡大に向けた取組が求められる。また、他の国内機関においても、上述の機能の強化に取り組み、引き続き利用者の増加及び拡大に期待する。

- 経費の効率化には引き続き取り組むべきではあるが、そのことにより、JICA本来の事業に対し、マイナスの影響が生ずることのないようにすべきである。
- 複雑化、多様化する開発課題に適切な対応が図られるよう、地域部、課題部、現地事務所の連携をこれまで以上に強化し、現地機能の強化を一層進めていくことが求められる。

## **Ⅱ. 項目別評価の総括**

### **1. 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置**

- より戦略的な事業の実施、事業マネジメントと構想力・情報発信力の強化、事業実施に向けた取組、開発人材の育成(人材の養成及び確保)、国民の理解と参加の促進については、上記Ⅰ. 1. のとおり。
- 途上国支援に軸足を置きつつ、多様な関係者の比較優位を引き出す仕組み作りを一層進展させることを期待する。
- 国際会議への積極的参加とトップ面談を通じた知的発信、新興国との連携強化は大きな成果をもたらし、JICAの国際的な役割の拡大と周知に役立ったと思われる。引き続き、国際的な開発に関する議論においてリーダーシップを発揮するためにも、日本やJICAが豊富な知見を有する分野において、事業、研究、広報と有機的に連動させながら、組織全体での知的発信を強化することが望まれる。
- 環境社会配慮ガイドラインなどの適切な運用により協力対象地域の文化的多様性や社会事情等に留意し、社会的弱者に十分配慮した支援が実施されるよう期待する。また、他の援助国や国際機関との連携の強化も引き続き期待する。
- 事業評価については、過去の類似案件の教訓を新規案件に反映させる取組の強化を期待する。
- 安全対策については、外部の知見の活用、関係者に対する派遣前の研修や派遣中の指導、特に安全対策に配慮が必要な地域での協力に従事する関係者に対する安全確保や待遇面での配慮等、引き続き不断の取組が求められる。

### **2. 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置**

- 組織運営の機動性向上、適正かつ公正な組織・業務運営の実施、経費の効率

化・給与水準の適正化等、保有資産の見直しについては、上記Ⅰ. 1. のとおり。

- 契約の透明性向上に向けた取組状況については、平成24年度には外部審査制度を本格導入したことによって透明性の更なる改善が図られた。JICAの契約の特徴として企画競争が多い点があげられるが、企画競争の選定過程を明確にする意味においても外部審査を拡大する努力が継続されるべきであろう。

### 3. 予算(人件費の見積を含む。)、収支計画及び資金計画(有償資金協力勘定を除く。)

- 運営費交付金債務残高の内容は特に問題はない。また、セグメント情報の開示の改善等改善が図られている。

### 4. 短期借入金の限度額

- 適正に実施されている。

### 5. 不要財産の処分に関する計画

- 不要財産の処分実績については、政府方針などに従い、区分所有の保有宿舎34戸の売却と国庫納付、大阪国際センターの現物納付が行なわれており、着実な進展が認められる。

### 6. 重要財産の譲渡等の計画

- 実績がないため、評価対象外とした。

### 7. 剰余金の使途(有償資金協力勘定を除く。)

- 実績がないため、評価対象外とした。

### 8. その他主務省令で定める業務運営に関する事項

- 個人の能力強化を組織の能力強化に繋げうるような取組を期待する。また、海外拠点における人事については引き続き現地のニーズへの配慮を期待する。

(了)