

# 独立行政法人国際協力機構の平成25年度の業務実績評価 に関する総合評価

平成26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25年度業務実績については、フィリピン台風30号災害に対する迅速かつシームレスな課題横断的な支援や、民間企業・自治体・大学・NGO等、国内における国際協力における多様なパートナーとの連携の拡大・深化において特に優れた実績を上げたと評価できる。また、JICAの知見を活かしたミレニアム開発目標（MDGs）の達成、ポスト2015年開発アジェンダへの貢献や第5回アフリカ開発会議（TICAD V）の成功等、日本政府の重要な政策課題に対しても大きな貢献を果たすとともに、契約の競争性・透明性拡大や事務の合理化・適正化にも優れた実績を挙げ、公正かつ効率的な組織・業務運営に着実に取り組んで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」及び「事業実施に向けた取組」、「多様な関係者の「結節点」としての役割の強化」として、具体的な取組が進められ、以下（イ）～（へ）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、MDGsおよびTICAD V公約の達成やユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）実現を念頭に、教育、保健、水、ならびに貧困削減・格差是正の各分野で高い成果を出しており、支援対象国において協力成果の全国展開が強化されるなど、プログラム・アプローチが着実に実績を上げている。
- (ロ) 持続的経済成長については、持続的経済成長を支えるインフラ整備、法制度整備、人材育成、最上流の計画策定等の支援で高い実績を挙げる中で、日本の企業、自治体の持つ専門的な知識・技術が生かされ、日本のインフラ輸出の進展に貢献すると同時に、被支援地域の格差是正や社会的弱者の立場も配慮されている。特に、対ミャンマー支援が多面的に充実した。
- (ハ) 地球規模課題への対応については、防災、気候変動、自然環境、環境管理、食糧安全保障の分野において地球規模の課題解決に向けた優良案件の形成および実施、国際会議等を通じた知見の発信がされている。特に、防災については、フィリピン台風災害復興支援における日本の震災復興の経験の活用や災害復旧スタンバイ借款の供与等、高い成果を挙げている。
- (ニ) 平和の構築については、フィリピン・ミンダナオの和平合意締結への貢献、自治政府設立への支援の実績は日本の国際的信頼を高める重要な貢献であり、今後のモデルになり得る。また、ヨルダンに対する難民ホストコミュニティ支援等も時宜にかなった重要で画期的な実績と高く評価される。
- (ホ) 災害援助等協力については、フィリピン台風災害に対する迅速かつシームレスな支援活動は、

平時からの体制強化が成果につながった特に優れた実績として評価できる。東日本大震災の経験を生かし、国内外機関との連携の進展もめざましかった点や緊急支援から中長期的な復興までの支援に取組がなされたことも評価できる。

- (へ) NGO、民間企業等の多様な関係者との連携については、民間企業（新規連携事業数の大幅増、中小企業支援の強化）、自治体（草の根技術協力等）、大学（資源の絆プロジェクト）、NGO（協議会を通じた草の根技術協力の10年間振り返りの実施）との連携レベルを格段に引き上げたことが特に優れた実績として評価できる。また、東日本大震災復興支援と復興経験の共有において国内における関係者との連携が進められたことは特筆すべき成果である。

## (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、特に、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、において優れた実績を挙げている。
- 事業マネジメントと構想力の強化については、フィリピン台風災害復旧・復興支援や、ミャンマーの国づくりについて、戦略性の高いプログラム形成と運営の実績が高く評価される。また、国別分析ペーパーの拡充、現地 ODA タスクフォースにおける情報共有の強化、JICA 内のナレッジの蓄積・活用も評価される。
  - 研究については、開発効果の向上やアフリカ開発に資する研究、国際機関との共同研究、及びそれらの事業への活用、対外発信の強化（研究成果のダウンロード数を約7倍に増加）、ポスト2015年開発アジェンダへの取組等の点において進展がみられ、二国間援助機関の研究機関として、国際協力の実績に根差した国際レベルの学術的成果を上げている。
  - 技術協力、有償資金協力、無償資金協力については、実績ならびにその効果向上に向けた取組状況が、中期計画を上回って順調である。有償資金協力における新手法等の検討・導入や迅速化の取組、技術協力における民間企業との連携推進に関する制度整備の実績、無償資金協力における人道・災害対策支援の実績等が評価される。
  - ボランティアについては、派遣実績が減少傾向から反転したことは高く評価されるとともに、他スキームとの連携、自治体・大学・民間企業等との連携、現地活動に対する支援体制の整備、研修方法の改善、ウェブサイト等の発信強化の実績、帰国隊員の社会貢献等、効果の向上に向けた全体的な取り組みが評価される。
  - 広報については、重要な会議の機会を捉えた戦略的な広報活動において、優れた実績を残すとともに、多様な広報手段の活用、広報誌のリニューアル、メディア連携、JICA ウェブサイトや SNS 発信の強化、理事長によるトップ広報等によって、認知度が上昇した。
  - 国際社会におけるリーダーシップの発揮への貢献についてはポスト2015年開発アジェンダに関する議論において、防災の主流化等、日本の強みを活かした提案を行い、国際会議等をリードする活動を行っていることが評価できる。
  - 安全対策については、治安情勢が悪化する国においても関係者全員の安全確保に所定の成果を上げているとともに、24時間体制での各国の情報収集・分析・共有、内部で関係者への講習会等の

開催を通じた安全対策、理事長から日本水準の安全レベルを目指すことの周知、建設工事の案件への安全管理ガイドラインの運用の開始等を通じ、頻発する安全リスク事案に対し、専門家、ボランティア、職員等 JICA 関係者ならびにコントラクター等に対する安全対策の強化・徹底について進展が見られる点が評価される。

- (ロ) 業務運営の効率化については、以下のとおり、適正かつ公正な組織・業務運営の実施において取組が計画を上回って順調に進展していることを確認した。
- 契約の競争性・透明性の拡大については、一者応礼・応募割合の減少、特にコンサルタント等契約での一者応礼・応募割合の大幅減少、コンサルタント等契約にかかる外部審査制度に関する外部審査委員の増員や若手育成加算、新実績評価制度、総合評価落札方式の試行などによって、契約の競争性・透明性の向上が図られている点が評価できる。
  - 事務の合理化・適正化については、理事長主導での業務改善推進委員会が設置され、調達事務などの合理化・適正化が推進されていることを評価する。また、契約取引先の選定やその他の関連事務、機材調達事務、援助要員関連業務等の事務手続きの効率化において、計画を上回って順調に進められている。

## 2. 今後の業務において特に考慮すべき事項

今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。

- 今後、ポスト 2015 年開発アジェンダに向け、達成困難な分野への総合的な取組の強化、発信力の強化、技術協力で確立されたモデルを全国展開するにあたっての制度構築・実施能力強化にも力を入れるとともに、セクター開発計画策定の段階から政策協議等の上流部分での参画の強化、新しく意欲的な取組についての有効性のモニタリングも期待される。
- 今後も都市と農村の格差是正にも配慮しつつ、持続的経済成長に向けた継続的な取組の一層の強化を期待する。また、アセアン連結性向上の取組の強化、アジア支援の経験のアフリカでの活用、国によっては有償による技術協力の検討、「成果の実績」が単純なアウトプット指標に偏らないような配慮にも期待する。
- 我が国は災害が多い環境先進国であり、地球規模課題への対応に対する国際社会からの期待も大きいところ、事業から得られた成果や各自治体も含めた日本の知見を国際的に発信し、より高い目標を掲げて、実績を積み上げていくことを期待する。
- 人間の安全保障の視点に基づく平和構築支援を推進することを期待する。
- 研究成果の JICA 内部での共有等を通じて人材育成の充実に貢献すること、研究成果を適時に事業にフィードバックすること、科研費を獲得すること等を通じて、引き続き質の高い研究実績を上げ、日本ならではの援助潮流への貢献を強化するとともに、研究成果の JICA 事業へのフィードバックや内部の研究人材育成を測るベンチマークを設定することを期待する。
- 草の根技術協力事業においては、新規案件(申請団体、対象国)の開拓、制度、事務手続きの簡略化の検討を期待する。市ヶ谷地球ひろばについては、更なる利用者増加に向けた努力を期待する。

- 民間企業等と連携した開発援助は今後も拡大すると想定されることから、一過性の努力に終わらせることなく、今後も引き続き、民間との連携レベルを引き上げることを通じ、事業効果を向上させ、日本の活力を盛り上げることにつながる活動を行うとともに、今後も途上国及び民間企業等のニーズに即したスキームを活用し、ODA 実施機関である JICA の活動として国民に対して分かりやすい説明を行うことを期待したい。
- ポスト 2015 年開発アジェンダ策定プロセスへのインプットの努力が、2014 年度に結実するよう粘り強い努力を期待する。日本が蓄積した、現場における成果を国際社会にもより一層発信するとともに、そうした日本の取組・知見を生かすことで事業実施におけるリーダーシップをも発揮することを期待する。加えて、今後も、開発途上国の援助受け入れ状況を見据えながら、より持続的な支援ができるように、中国・韓国等との対話・連携・協力を根気強く進めることが期待される。
- 今後ジェンダー主流化の具体的なあるべき姿を明示した活動への進化とともに、ジェンダーの視点に立った案件の増加、ジェンダー主流化に資する制度構築、個別支援の強化、ジェンダー視点の事業等の広報の強化等を期待する
- 現場における適切かつ十分な安全配慮を行うとともに、特に紛争地・遠隔地や職員が少ない地域での在外職員やボランティアへの精神面でのサポートの一層の強化が期待される。
- 本部におけるプログラム・アプローチに対応するための取り組みの強化が期待される。海外拠点の機能的統合の更なる検討を進め、現状維持の場合その理由、共用化又は近接化を目指す場合には、具体的な実行の時期を明確にしておく必要がある。また、英国事務所の開鎖後は、連携協力調査員配置を通じた英国との密接な関係の維持が期待される。現場機能の強化については、在外への人員シフトと人件費の抑制の両立が困難な点は理解するが、長期的には海外拠点の人員増を可能にする方途も検討すべきである。また、海外事務所の権限の拡大、就労環境の整備等の現地職員の活用への取組や、海外と本部との支援業務の事務的な協力体制や業務のスリム化による効率性向上により海外事務所の機能強化が図られることを期待する。国内拠点については、東京国際センターと横浜国際センターの役割分担の明確化に留意しつつ、各国内拠点の地域の特色を生かしたプログラムの展開を期待する。また、ODA の果たす役割の重要性がますます高まっている中、その実施機関である JICA については、各独法に共通して求められる効率化に然るべく対応をしつつも、人員・予算については横並びで整理せず、相応の配慮が不可欠であり、人事制度改革なども一層進めながら、しっかり体制強化を図っていくことが求められる。
- 今後も、業務改善の計画の実効性を高め、合理化が達成されているかどうかを検証する取組を期待する。また、従来業務の合理化・適正化に加え、業務形態が革新的に変容し、また事業の関係者の多様化が進むことが予想されるなか、事務の合理化・効率化がリスクを高めることのないように十分留意する必要がある。
- JICA の事業を効果的・効率的に実施するためには一定程度の給与水準の維持が必要と考えられ、その理由の対外的な説明に一層努めるべきである。ラスパイレス指数の低下に関し、モラルの低下、人材の流出につながらないよう、引き続き適切な配慮が求められる。また、経費の効率化には引き続き取り組むべきではあるが、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。

## 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

- 海外移住については、助成金交付事業の重点化、移住債権の回収、海外移住・日系人社会に対する国民の理解を深めることを目的とした資料館の強化、高齢者福祉や人材育成を含む日系社会ボランティアへの注力等において、成果が見られる。
- 開発人材の育成(人材の養成及び確保)については、国際協力人材センターの情報発信機能強化(PARTNERの訪問者数が約40万人以上となった運営状況)、また、開発援助人材の能力強化研修等(受講生の約76%がJICA事業に従事)の実施状況については計画通り実施されている。
- 市民参加協力については、草の根技術協力事業や開発教育の質や効果向上および効率化に向けた取組状況、NGO等に対する研修プログラム等の実施状況において、計画通りに事業が進められている。
- 環境社会配慮については、環境社会配慮ガイドラインの運用ならびに環境社会配慮に関する理解の促進に向けた取組(研修等)、国際機関との調和化に向けての情報交換、2015年に向けての運用面における見直しの開始等、着実に進んでいる。
- 男女共同参画については、JICA内でのジェンダー取組事例の共有、BOPビジネス推進促進の応募奨励分野における「女性の社会進出及び活躍支援」の追加、関係者への研修の実施、「見える化」の促進等、各案件におけるジェンダー視点の強化とそれに沿った案件の運営がされていることが確認できる。
- 事業評価については、PDCAサイクルに基づく事業評価(事前・中間・事後)が実施されるとともに、評価結果の共有・公開の推進、教訓を活用するための参考資料の作成において進展が見られる。

### 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については、本部組織の改編、国内外拠点の配置適正化に向けた取組、現場機能の強化に向けた取組について、全体として計画通り順調に実施されているが、引き続き本部スリム化に取り組むことが望ましい
- ガバナンス強化と透明性向上については、業務遂行上のリスクに対する適切な対応のための取組、会計監査、内部監査、監事監査に対する対応、情報セキュリティ対策等において、計画通り、順調に進められている。
- 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、経費の効率化、ラスパイレース指数の減少、総人件費の適正化、保有資産の公表と見直しについて、計画通り順調に進められている。

### 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。)

- 自己収入の確保およびその適正な管理・運用、運営費交付金の計画的な執行管理および財務諸表におけるセグメント情報の充実化について、計画通り順調であることを確認した。また、現地事情を事由とする当初計画の変更により次年度への予算の繰越が発生し、運営費交付金債務に残高

が生じたが、財務諸表へのセグメント区分など改善、補正予算を受けての業務の対応など含め、全体としては評価できる。

#### 4. 短期借入金の限度額

➤ 計画通り、適正に実施されている。

#### 5. 不要財産の処分に関する計画

➤ 区分所有の保有宿舍 39 戸を売却し、417 百万円を国庫納付しており、着実に実施されている。

#### 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

➤ 人事に関する計画について、勤務成績の評価の実施と給与への反映、適切な人事配置に向けた取り組み、職員の能力開発や専門性の活用、現地職員活用推進のための人事・人材育成方針の作成、海外拠点勤務と家庭生活の両立や心の健康をはじめとするワークライフバランスへの配慮等が適切に行われている。

(了)