

戦略的な開発協力の実施体制に関する有識者会議

変化の激しい外部環境に対応するための開発協力の実施体制 組織・ガバナンス・人材・カルチャーの構造転換への一考察

2026年5月20日

小笠原 由佳

複眼的実務家としての一考察

官側・民側・投資側・現場実施側の四象限を横断してきた経験を基盤に、双方の論理から考察

政府・国際機関経験

JBIC/JICAでの業務経験。本部機能・官僚的硬直性とその構造的理由を熟知。（但し官房・事務所経験なし）

民間ビジネス経験

コンサル・食品・半導体商社・個品割賦の取締役。「スピード・利益・説明責任」の実感。

インパクト投資・地方創生

非財務的価値の計測、ステークホルダー資本主義の実装をプラットフォーム運営で経験。

この会議での独自性

営利・非営利を越境し、実務（執行）と監督を経験。外務省・JICA双方への外部者として発言出来る立場

「ODA実施体制の最適解」を分解する



※「体制変更」は手段であり目的ではない。変化に適応し成果を出すために何を变えるかを常に問う。

国際環境の変化 × 国内環境の変化

国際・国内環境両方の変化が同時に押し寄せており、新たな時代に対応する必要が生じている

国際環境の変化

地政学リスクの常態化（米中対立・ウクライナ・中東）

グローバルサウスの変容：援助受け手→戦略的パートナー化

中国の途上国インフラ攻勢・新興ドナー競争

SDGs2030の達成困難性と先進国の援助予算の削減

国内環境の変化

経済立ち位置の低下、財政逼迫下でのODA予算の正当性危機

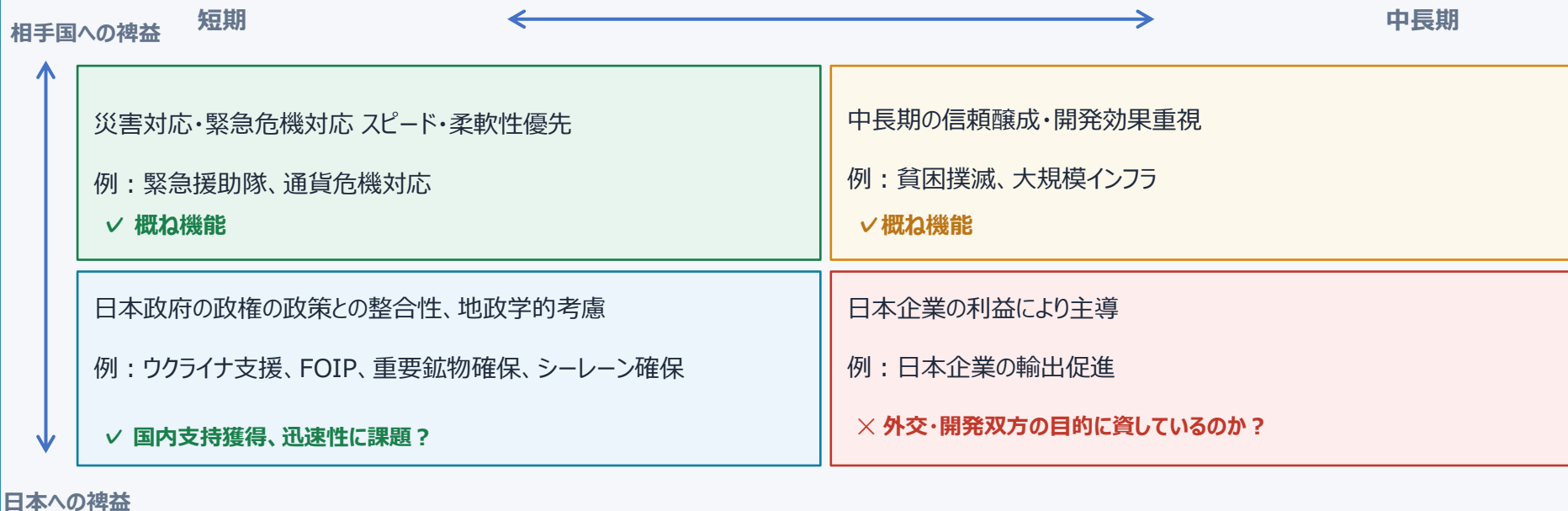
海外援助に対する国民支持の低迷

少子化・労働力不足と海外展開の連動ニーズ

インパクト投資・ESGとの競合・補完関係の深化

国益 x 相手国裨益 x 時間軸のマトリクス

四象限でどこがこれまでうまく行っており、どこに課題があるのか？



達成：Trustの確立

相手国の裨益の観点 海外からの評価は高い —— 代替困難な戦略資産

外務省実施の一次調査（2023～2025年）。60年超の開発協力が積み上げた「信頼」を数値で確認

97%

インド「友好的」
(2023年)

96%

インド「信頼できる」
(2023年)

89%

アフリカ「友好的」
(2025年)

示唆：アフリカでは2017年（87%）→2025年（89%）と中国影響力拡大期にも評価が維持・微増。「信頼」は最大の戦略資産。

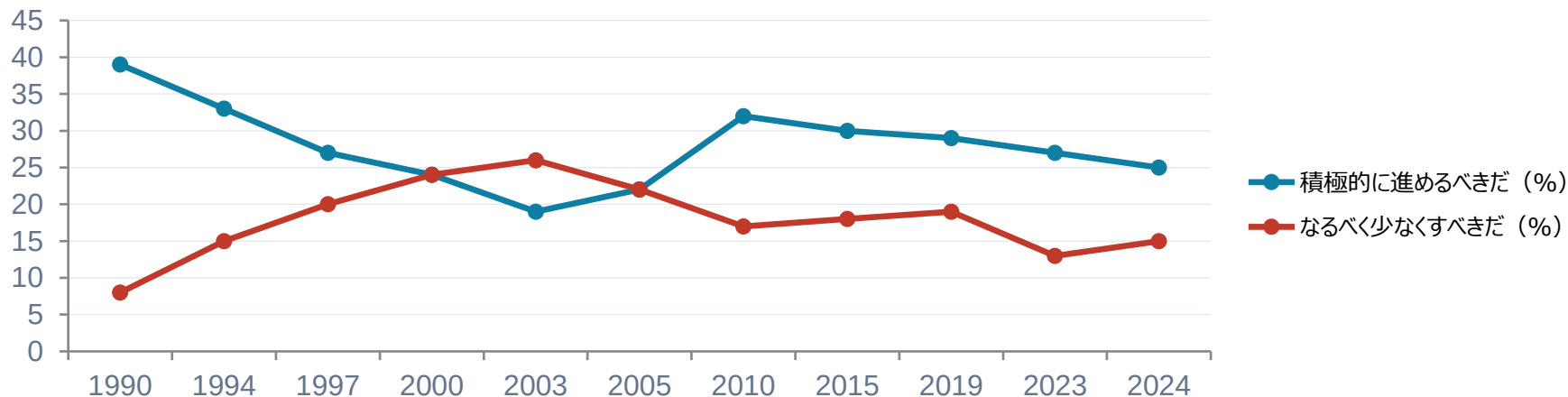
The State of Southeast Asia 2026 Survey Report日本は、ASEAN において2026 年も「最も信頼できる主要国」とされ「8 年連続で首位」を維持。

未達成：国内支持の低迷

「積極的に進めるべきだ」—低迷するODAへの支持

海外からの支持に対し、国内支持の低迷が並立する構造的矛盾。

国内支持と海外高評価の乖離こそが課題



2003年：調査史上初めて「削減派」が「積極派」を逆転

様々な計画文書が存在。緊急的なニーズへ対応する仕組み・スキームと なっていない可能性

①地域別・分野別戦略ペーパー（外務省作成、5年程度）、②国別開発協力量針（事業展開計画）（外務省作成、5年）、③JICA国別分析ペーパー（JICA作成、5年）、④事業計画作業用ペーパー（WP）（JICA作成、年2回）の文書作成

戦略ペーパー、事業計画作業用ペーパー（WP）について、「（事業）支援開始」まで最短1～2年。
大規模インフラ事業の場合は、フィージビリティスタディが必要であり、数年以上かかる案件が多い。（但し大規模案件については十分な調査・配慮が必要である点もまた事実）

1～4月	案件形成・準備：候補案件の洗い出し、外務省・JICA・現地事務所の初期調整。WP初稿作成。
4～5月	WP作成・内部精査：JICA内各部署（財務・総務・地域部・課題部）による協議。外務省と協議。
6～7月	外務省協議・JICA内審査：外務省国際協力局・地域局・在外公館との擦り合わせ。修正・差し戻しが発生しうる。
8月～	要望調査締切
11～12月	最終承認：外務省・財務省・各省庁との最終調整を経て承認。翌年度予算に反映。

対モルドバ共和国 国別開発協力方針

2020 年 10 月

1 対モルドバ開発協力のねらい

モルドバは、一人当たり GNI が 3,930USD（2018 年）と一般国民の生活水準は低いレベルに留まっている。このため、雇用とより高い所得を求めて、若い世代を中心に労働力の海外流出に歯止めがかからない状況が続いており、海外からの労働者送金は、GDP 比 16%（2019 年）にも達する。また、天然資源の対外依存や分離独立を主張する地域が存在などの不安定要因を抱えており、深刻な汚職やオリガルヒ（新興財閥）による政治的影響力の拡大も大きな問題となっている。

そのような中、モルドバ政府は、欧州統合路線を維持しており、民主主義、法の支配、市場経済といった普遍的価値に基づく国づくりを進めることを目指している。同国は、EU 及び NATO の外縁に位置し、同国の安定は欧州地域の安定にとって重要であることから、我が国として、対モルドバ開発協力を通じて、国際社会と協調してモルドバの国づくりを支えることには大きな意義がある。

また、モルドバには日系企業が複数社進出しており、自動車関連部品の製造等を行っている。モルドバが EU との間で深化した包括的自由貿易協定（DCFTA）を締結していること、比較的安価で質の高い労働力を有すること、また、EU と近接する地理的優位性があることを踏まえて、日系企業が今後更に進出する可能性も十分想定されるところ、日系企業支援の観点からも、同国の支援は有意義である。

2 我が国の ODA の基本方針（大目標）：持続可能な経済発展及び国民の生活水準の向上

モルドバ政府は、汚職を撲滅して民主主義の更なる定着を目指しつつ、ビジネス環境の整備を通じて国内外の投資を促進し、国内の雇用を創出して経済の活性化を図ることによって、国民生活水準の向上に繋げることを政策の中心に据えている。我が国としては、モルドバ政府が取り組む民主主義の更なる定着に向けた努力を後押ししつつ、我が国の高い技術と知見を活用できるような分野を中心に、ポスト・コロナの状況も踏まえつつ、モルドバの持続可能な経済発展及び国民生活水準の向上に繋がる支援を行っていく。

3 重点分野（中目標）

（1）持続可能な経済発展の促進

国内外の投資促進に向けたビジネス環境の整備や産業人材の育成等を通じて、国内の産業振興、産業の多角化を支援する。基幹産業である農業・食品加工業については、国際競争力や生産性等の向上に資する支援を行う。

また、モルドバはエネルギー供給の 70%以上をロシアからの天然ガス等に依存

しており、安定的な経済成長にとっての不安定要因及び自国産業の国際競争力低下の要因となっていることから、エネルギー利用の効率化や、よりクリーンなエネルギーの利用促進、環境に配慮した都市整備等に資する支援を行う。

（2）国民の生活水準の向上

モルドバでは中央・地方政府ともに慢性的な財政難を抱えており、公共サービスの質と効率性が低下している。そのため、保健・医療、教育、防災等の分野における制度構築・人材育成・資金協力等の支援を通じて、公共サービスの質と効率性の改善、ひいてはモルドバ国民の生活水準の向上に向けた支援を行う。特に、我が国の高い技術と知見が活用可能な分野を中心に人材育成等の支援を行う。

（3）ガバナンスの強化

モルドバ政府は、汚職の撲滅、民主主義の更なる定着に向け、司法分野を始めとする国内諸改革を進めているところ、我が国としても、かかる政府の取組を後押しするため、ガバナンスの強化に資する支援を実施する。

（了）

別紙： 事業展開計画

対モルドバ共和国 事業展開計画

2024年 4月 現在

基本方針 (大目標)		持続可能な経済発展及び国民の生活水準の向上												
重点分野 1 (中目標)		持続可能な経済発展の促進												
開発課題 1－1 (小目標) 持続可能な経済発展の促進	【現状と課題】 モルドバは、従来から汚職の蔓延等により、ビジネス環境の整備が遅れ、健全な経済の成長が滞っていたが、2020年以降の新型コロナウイルス拡大、2022年以降のロシアによるウクライナ侵略の影響により、さらに多くの困難に面しており、一般国民の生活水準は低いレベルに止まっている。このため特に若い世代を中心に労働力の流出に歯止めが掛からない状況が続いている。農業部門は同国の全労働人口の約2割を占める主要産業であるが、国際競争力及び生産性の低さ、天候不順への脆弱性等の課題を有する。また、非農業部門においても、産業横断的に存在する中小企業への投資・人材不足の問題が存在している。加えて、同国はエネルギー供給の多くをロシアに依存しているが、安定的な経済成長のためには、非農業部門の振興を通じた産業の多角化、エネルギー供給源の多様化、環境に配慮した都市整備が課題となっている。					【開発課題への対応方針】 対内直接投資の拡大に向けたビジネス環境の整備、産業人材の育成等を通じて産業振興に向けた支援を行う。同時に主要産業である農業振興に取り組む。また、エネルギー利用の効率化や、よりクリーンなエネルギーの利用促進、環境に配慮した都市整備等に資する支援を行い、安定的な経済成長の基盤を確保する。								
	協力プログラム名	案件名			スキーム	実施期間						支援額 (億円)	SDGs	備考
					2023 年度 以前	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度	2028 年度				
	持続可能な経済発展プログラム	経済復興開発政策借款			有償							135.00	1,3,8,10,16	
		農業機械・設備近代化計画			有償							20.59	2,8	
		持続可能な農業開発アドバイザー			個別専門家								2,8	
		農産加工品のマーケティングに係る情報収集・確認調査			基礎情報収集								8	
		中小企業振興アドバイザー			個別専門家								8	
		農業、中小企業振興、環境・エネルギー分野の課題別研修			課題別研修他								2,7,9,12,13	
		経済社会開発計画(肥料供与)			無償							3.00	1,2,8,10	

重点分野 2 (中目標)	国民の生活水準の向上												
開発課題 2－1 (小目標) 国民の生活水準の 向上	【現状と課題】 ウクライナ情勢の悪化及びこれに伴う供給網の寸断等の影響によりエネルギー価格を始めとする物価が高騰し、国民の実質所得は低下している。また、モルドバ政府では、中央・地方政府とともに慢性的な財政難及び人手不足を抱えており、公共サービスが不足している。			【開発課題への対応方針】 保健・医療、教育、防災等の分野において、制度構築・人材育成・資金協力等の支援を通じて、公共サービスの質と効率性の改善に向けた支援を行う。公共サービスの質向上により、モルドバ国民の生活水準の向上に寄与する。									
	協力プログラム名	案件名		スキーム	実施期間						支援額 (億円)	SDGs	備考
				2023 年度 以前	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度	2028 年度				
	国民の生活水準向上プログラム	経済社会開発計画(医療・保健関連機材供与)	無償								1.00	3	
		消防機材整備計画	無償								15.49	11,13	
		医療体制強化計画	無償								10.00	3	
		医療機材維持管理能力強化	個別専門家									3	
		保健・医療、教育、上下水道分野の草の根人間の安全保障無償資金協力	草の根無償								0.74	3,4,6,11	
		教育分野の草の根文化無償資金協力	草の根文化								0.08	4	
		保健・医療、教育、防災、デジタル化分野の課題別研修	課題別研修他								3,4,9,11		
重点分野 3 (中目標)	ガバナンスの強化												
開発課題 3－1 (小目標) ガバナンスの強化	【現状と課題】 モルドバでは、国内の深刻な汚職やオリガルヒ（新興財閥）による政治的影響力が大きな問題となっている。同国政府は、2030年のEU加盟を目指し、汚職の撲滅、民主主義の更なる定着を目的とした司法分野を始めとする国内諸改革を進めている。			【開発課題への対応方針】 日本のガバナンスに係る経験・知見の共有を通じ、立法・行政・司法機関の能力強化を図り、民主主義の回復に資する支援を実施する。									
	協力プログラム名	案件名		スキーム	実施期間						支援額 (億円)	SDGs	備考
				2023 年度 以前	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度	2028 年度				
ガバナンス強化プログラム	国際公法分野の中核人材		長期研修								16		
	ガバナンス、ジェンダー、評価分野の課題別研修		課題別研修他								5,6		

【凡例】 「協定」(＝全ての協力準備調査)、「詳細設計」(＝詳細設計)、「基礎情報収集・確認調査」(＝基礎情報収集・確認調査)、「技術協力」(＝技術協力プロジェクト)、「開発計画」(＝開発計画調査型技術協力)、「個別専門家」(＝個別専門家)、「個別機材」(＝個別機材)、「個別研修」(＝課題別研修他)、「課題別研修及び青年研修、長期研修」(＝長期研修)、「JOCV」(＝JICA海外協力隊)、「第三国専門家」(＝第三国専門家)、「現地国内研修」(＝科学技術)、「科学技術」(＝科学技術協力(技術型及び個別専門家型、SATREPS))、「草の根技術」(＝草の根技術協力)、「OO省技術」(＝外務省・JICA以外の省庁及び独立行政法人等が実施している技術協力)、「民間連携型技術」(＝民間連携型技術)、「経済開発のための民間技術普及促進事業」(＝SDGs調査)、「途上国の課題解決型ビジネス(SDGsビジネス)調査」(＝調査)、「無償」(＝以下に特記するサブ・スキームを除く全ての無償資金協力)、「資機援助」(＝資機援助)、「一般文化」(＝一般文化無償資金協力)、「草の根文化」(＝草の根文化無償資金協力)、「緊急無償」(＝緊急無償資金協力)、「日本NGO」(＝日本NGO連携無償資金協力)、「草の根無償」(＝草の根・人間の安全保障無償資金協力)、「草の根」(＝円借款、海外投資助成)、「マルチ」(＝国際機関等を通じた多国間協力スキーム)、「基礎調査」(＝中小企業・SDGsビジネス支援事業「基礎調査」)、「中小企業・SDGsビジネス支援事業(基幹化調査)」(＝中小企業・SDGsビジネス支援事業)、「普及・実証・ビジネス化事業」(＝中小企業・SDGsビジネス支援事業「普及・実証・ビジネス化事業」)、「ビジネス化実証事業」(＝中小企業・SDGsビジネス支援事業「ビジネス化実証事業」)、「実証」(＝実証期間)、「継続」(＝実証予定期間) ※この凡例にない略語を使用する場合は凡例に当照略語を記載したうえで使用する。

【SDGsゴールの総称】 1「貧困」、2「飢餓」、3「保健」、4「教育」、5「ジェンダー」、6「水・衛生」、7「エネルギー」、8「経済成長と雇用」、9「インフラ、産業化、イノベーション」、10「不平等」、11「持続可能な都市」、12「持続可能な消費と生産」、13「気候変動」、14「海洋資源」、15「陸上資源」、16「平和」。

【SDGsの総称】 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/SDGs_pamphlet.pdf

インド
JICA 国別分析ペーパー
JICA Country Analysis Paper

独立行政法人 国際協力機構
2025 年 3 月

内容

略語表	3
執筆者リスト	6
1. インドの開発政策・計画及び主要開発課題、セクターの分析	8
(1) インドの開発政策・計画 (SDGs、NDC との関係性を含む)	8
(2) インドの主要開発課題・セクター	9
2. JICA が取り組むべき主要開発課題・セクターの導出	17
(1) インドへの協力意義	17
(2) JICA が取り組むべき主要開発課題、セクター	19
①過去の国別援助方針の下での協力の振り返り	19
②現状の課題認識に基づく協力の方向性に関する見直しの必要性	19
③今後の協力の方向性	20
3. 協力実施上の留意点	30

案件形成に時間がかかる他の理由

官邸・霞が関・JICA間の複層的なレポートライン。複層的に実質的な拒否権が存在する構造。

官邸・霞が関（外務省・財務省をはじめ他の省庁）	JICA
官邸	各部署
財務省主計局等	財務部（予算・財務管理）
外務省国際協力局政策課・総括課（総務・人事・法務）	総務部（組織運営）・企画部（案件統括）
外務省国際協力局 国別課	地域部
外務省 地域局	地域部
在外公館	在外事務所
各省庁（農水・経産・厚労等）	課題部（分野別・技術協力）

一つのラインで「待った」がかかれば全体が止まる。最終段階で取りやめになる案件も。JICAの現場での疲労感に繋がっている

「株主なき法人」—— 純粋な外部規律の不在と 詳細な「守りオンリー」のコンプライアンス

外務省が「監督者」と「協働者」を兼ねており、外部規律の回路が曖昧

項目	民間上場企業	JICA（現状）
最終受益者	株主（分散・匿名）→利益最大化の圧力が常時機能	日本国民・納税者→政治→ 外務省→ JICA プレッシャーの回路が曖昧
監督主体	取締役会（社外取締役含む）→経営陣と独立した外部の目	外務省（監督官庁）→同時に 執行の協働者 でもある
独立取締役	社外取締役が過半数（東証PBR改革以降加速）	理事会に独立した外部委員の制度的位置付けがない
業績評価	株価・ROE→市場が即時フィードバック	中期目標・評価委員会→フィードバックが遅く困難な評価
経営者規律	解任リスク・報酬連動→緊張感の制度的担保	任期・処遇についての明確なルール不在。業績との連動が弱い

同時に、JICAは、国会、会計検査、主務省検査（財務省・外務省）、金融庁検査、予算執行調査、行政事業レビュー、独法評価、政策評価、行政監察、契約監視委員会、情報セキュリティ監査等に対応



「攻め」のガバナンスが効かない構造に？

2008年以降17年間、基本骨格は変わっていない

地域部・課題部・財務系・管理部門の四層並列構造が固定。新課題は「横に追加」であり漸進的

地域部



課題部 (5)



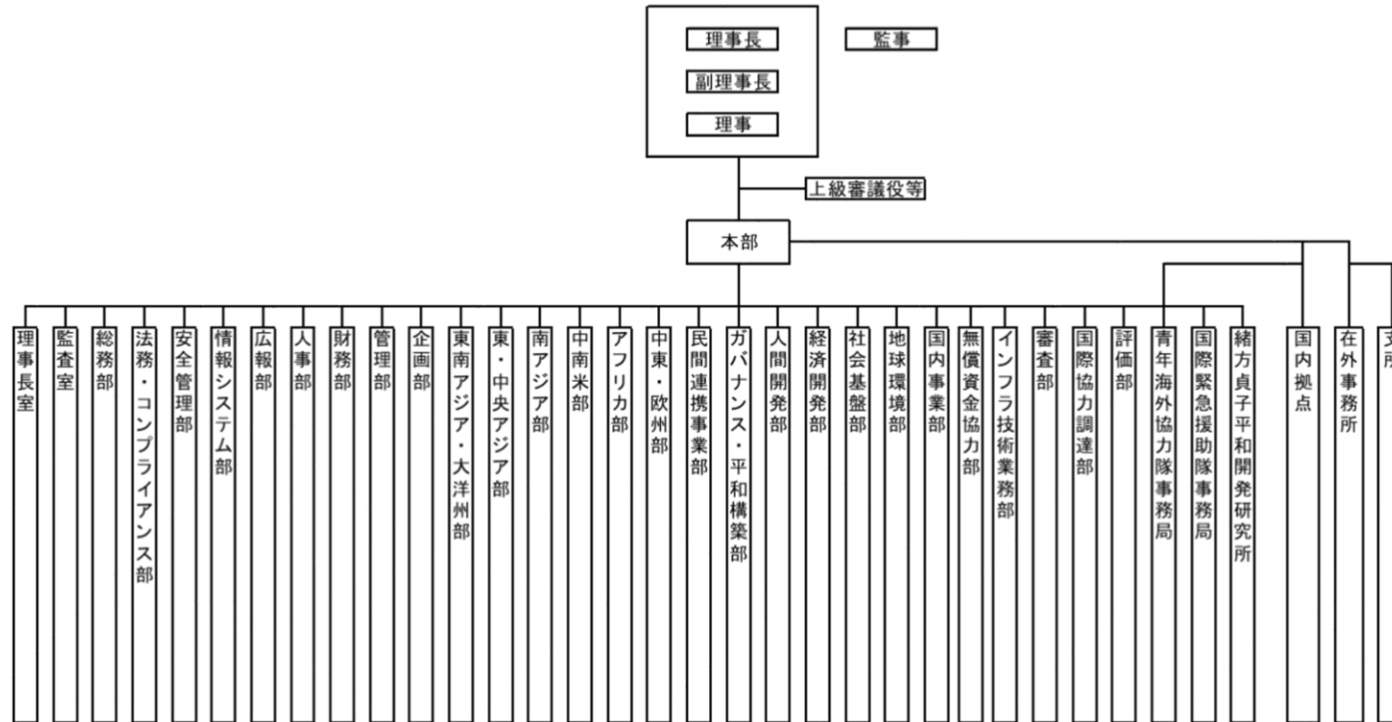
金融・財務系



近年「横に追加」された部署—



独立行政法人国際協力機構の機構
(2026年5月1日)



(組織図上は) 本部の部がすべて横並び。「横軸を通す」機能が
どれほど埋め込まれているのか？

「ミッションで引きつけ、制度で消耗」

業界上位2% 士気ランキング業界5位

OpenWork 社員評価スコア（466人）



“すべての案件に、①外交的意義、②相手国の開発ニーズ、③日本裨益（日本企業受注）、④特定国排除、⑤国内外のルールの遵守、⑥健全な財務”の説明が求められている”

JICA職員

統合報告書の不在情報

× 人材投資額（1人あたり・総額）

× エンゲージメントスコアの数値

× 離職率・定着率

× 探索型人材の在籍数・目標数

× 民間出身者・越境人材の比率

× 将来人材ポートフォリオ

× CHROに相当する責任者



十分な人財投資がなされているか？

組織文化の問題

現場の声①：スキーム外は動けない

「予算がつかないんですよ」「本業じゃないんです」

—— 人の紹介・ネットワーク接続・「場」の提供など、予算ゼロでできることが山ほどある。しかし「事業」「スキーム」以外は動けないというメンタルモデルが組織を縛っている。

現場の声②：外部接触への見えないプレッシャー

民間投資動員・インパクト投資の文脈で「イベントに忙しすぎて来られない」「なぜそんなものに行くの？」という見えないプレッシャー。外部との接触が「本業外」とみなされる文化が根付いている。

JICAのアセット

【海外人材・ネットワーク】

60か国超の海外拠点、途上国政府・民間との関係、案件ストラクチャリング能力

【知見・データ】

社会・環境データ、課題分析、90年代蓄積の事業評価ノウハウ、IMMノウハウ

【信頼・ブランド力】

「お金のニオイがしない」公的機関の中立性、途上国での長年の信頼

民間金融機関の「お悩み解決法」

民間金融機関が海外インパクトファイナンスで直面する課題：投資可能案件の発掘困難、現地リスクの見極め、データ・人材不足。JICAのアセットはまさにこれらの「お悩み解決法」となる。しかし今の制度・文化ではその提供ができていない。

「本業」思考のカルチャーと組織制度が、新たな付加価値の創出に必要な時間・リソース・制度を奪っている。アセットを十分に活用できていないのではないか

6つの構造的な壁

①迅速性の欠如

計画フェーズだけで12ヶ月以上（スキーム上の制約）。
様々な突発的なニーズにアジャイルに対応できていない可能性あり

②複層レポートライン

官邸・外務省・財務省・各省庁との多重拒否権構造。一つの「待った」が全体を止める。

③ガバナンスの欠陥

「株主なき法人」。監督者と協働者が同一（外務省）で明確な外部規律がない一方、現場レベルでの膨大な監督・調整が発生している

④組織構造の硬直性

2008年以降17年間、基本骨格不変。新課題は「横に追加」し、抜本的な構造変革は起きていない

⑤人的資本への投資不足

ミッションで引きつけ、全体としてのスコアは高いが、制度や処遇により消耗

⑥本業思考の文化

「予算がなければ動けない」「外部接触は本業外」。上記5つの壁が文化として固着。

→ 6つの壁が重なることで、JICAのアセット（信頼・ネットワーク・知見）が十二分には活用されていないのではないか

スキーム・事業を超えたアセット活用と組織の再設計

「事業予算」を用いない分野でも「付加価値」を出せる仕組みへ。

① スキームにとらわれないアセット活用型支援

予算・事業化を前提としない支援形態。
人の紹介・ネットワーク接続・「場」の提供・情報共有をJICAの正式な業務として認める。
民間投資動員・インパクト投資との連携もこの枠組みで実施。
外部との混ざり合いに時間とリソースを制度的に割り当てる。

② JICAに委ねる：種まき型支援の自律的運営

中長期の信頼醸成・開発効果重視案件はJICA権限で完結。
「戦略的先行投資枠」を予算・制度上に明示し、外務省の短期承認ラインを外れて動ける裁量を付与。
5～10年後評価を前提とし失敗も学習資産とする。

③ 外務省と協働；「新規事業担当部署」をJICAに設置

短期・政策的ニーズへの全力対応、新規スキーム・民間連携の並行開発、「戦略的投資枠」の運営。比較優位のない事業を廃止して捻出したリソースをここに集中投下。
単に横並び部署とせず、真の横軸機能の発揮が重要

④ 比較優位のない事業は原則廃止

過度な「日本企業支援オンリー」からの脱却。
他ドナーが優位な分野・相手国ニーズが低い分野・案件は撤退基準を事前設定しフェーズアウト。浮いたリソースを①②③に集中投下する。
「やめる」「削減する」を悪としない制度を組み込む。

外務省とJICAの役割を明確に分離 政策主導案件に対する「新規事業担当部署」をJICAに設置

外務省は戦略設計と戦略案件に関与。それ以外は、JICAの監督に特化し、JICAは種まき型支援を自律的に実施できる裁量を得る。

外務省が担う領域

地政学的優先順位の明示と国内合意形成

短期的政治判断が必要な案件の執行

JICAへの監督機能（執行はルールに基づき限定的に）

JICAに委ねる領域（自律的運営）

「JICAに委ねる（種まき型）」象限

技術・知識の長期移転・現場との信頼構築

インパクト評価と教訓の蓄積・公開

「種まき型」については、大きな方向性・予算枠のみを外務省の承認事項とし、JICAが裁量権を持ち実施できる中長期・実験的案件枠を予算・制度上に明示。5～10年後評価を前提とし失敗も学習資産とする仕組み。

短期 x 日本の政策ニーズ象限と中長期 x 相手国政府ニーズ象限の 役割分担のイメージ

外務省が担う領域

①

- 政策的・外交的重要性から国別・分野別の予算大枠と方向性（ガイダンス）を決定
- 「日本企業裨益枠」「開発枠」が必要であれば決定の上、各案件の詳細には立ち入らない

②

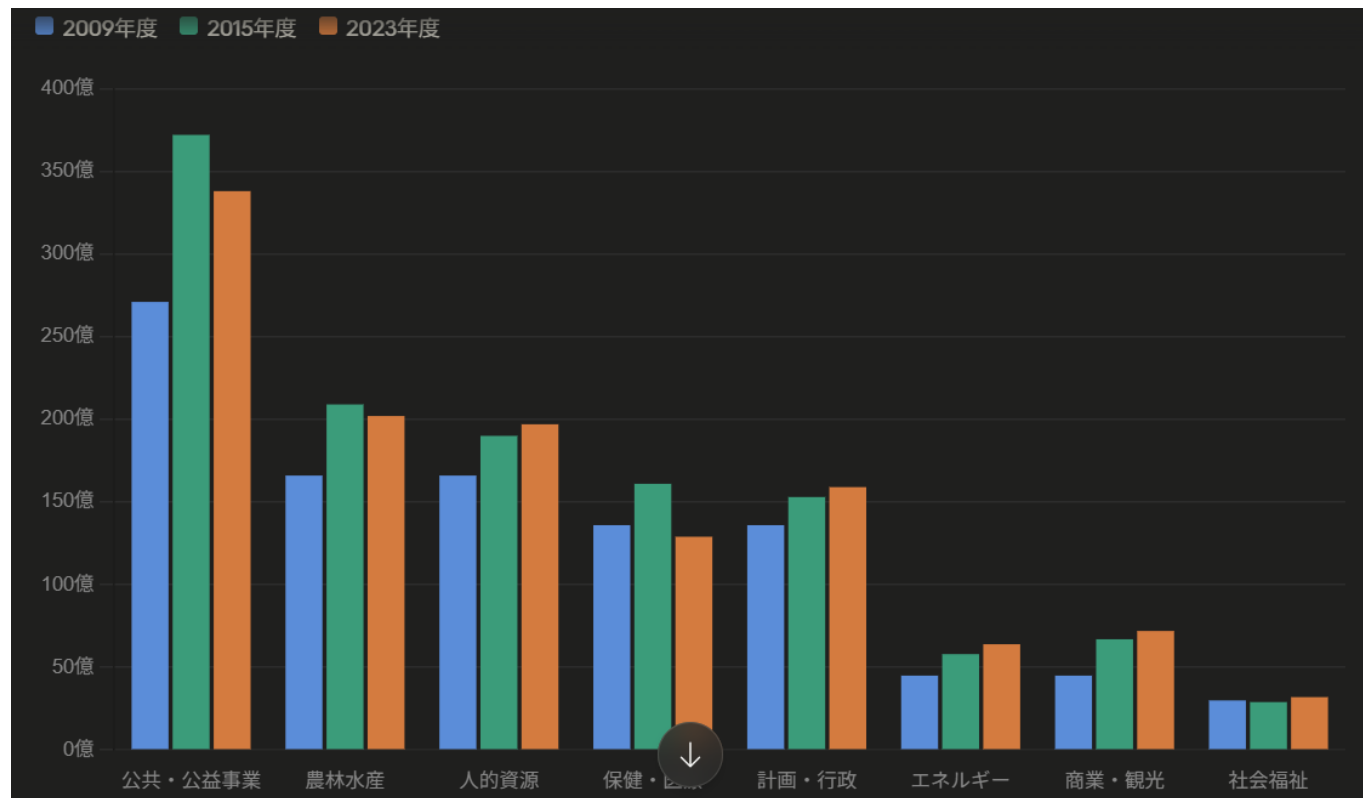
③

- 外務省を中心とした政策ニーズに対し、上流から省庁と協業して案件を形成する（この場合、案件とは、伝統的な「無償資金協力」「技術協力」「有償資金協力」以外も存在）
- JICAに新規部署を立ち上げ、リソース・予算を振り分ける。JICA各所に散らばるアセットを利用できるだけの権限を持たせる

JICAに委ねる領域（自律的運営）

- 政府のガイダンスを踏まえ、基本的には開発効果の高く質の高い案件を形成・実施

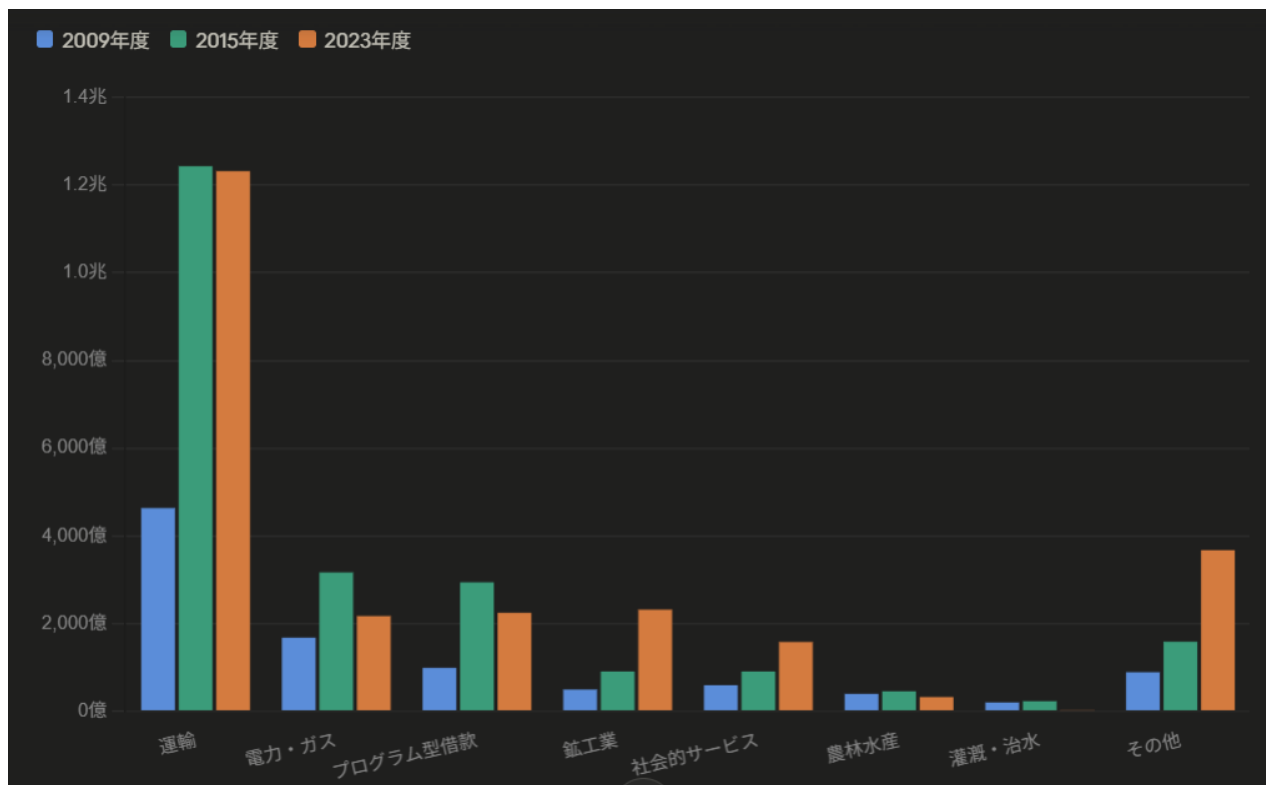
参考：技術協力予算の分野別推移



全体として大きな分野別割合の変更は見られない

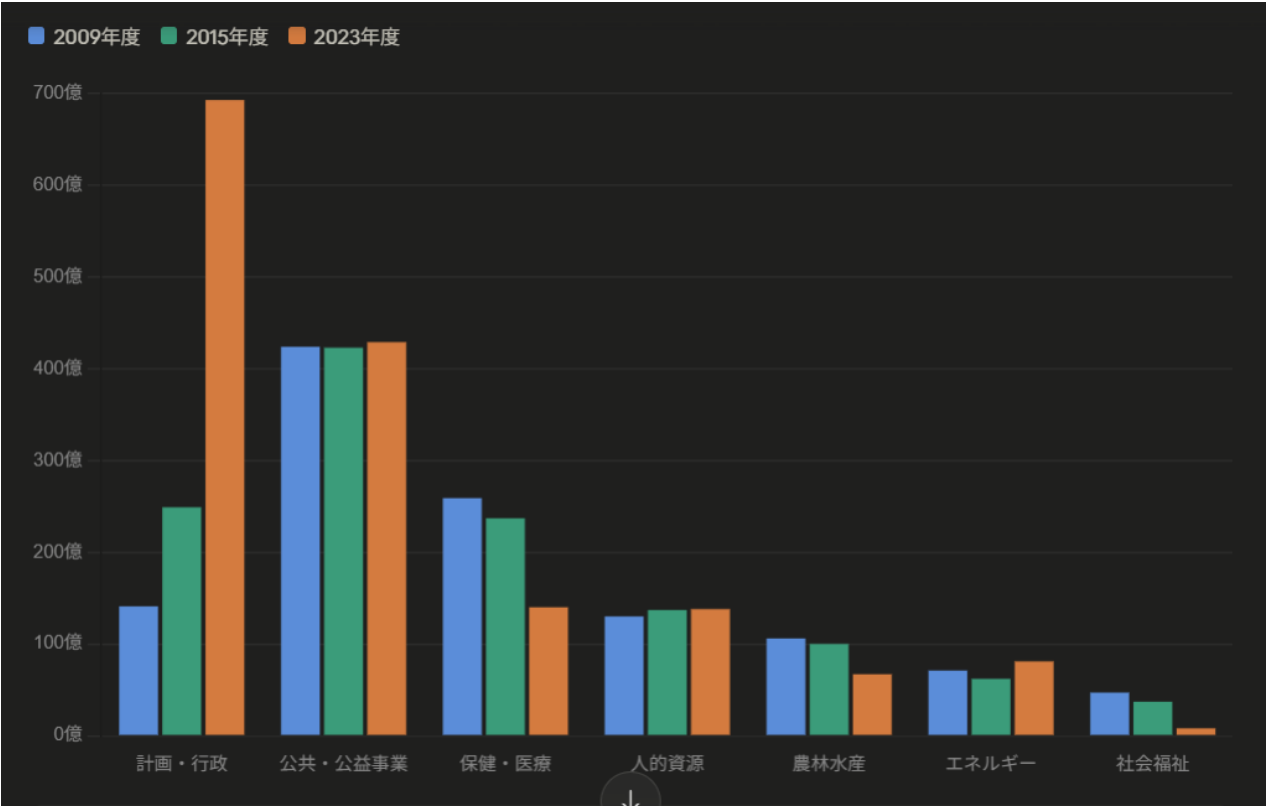
(公共・公益事業と農林水産が一貫して上位、保健・医療は比率が低下、エネルギー・商業は微増傾向)

参考：有償資金協力承諾額の分野別推移



運輸は一貫して最大シェアを占める一方、鉱工業は2023年度に急増（4%→9.4%）、灌漑・治水は大幅に縮小するなど、技術協力と比較し変動が大きい

参考：無償資金協力承諾額の分野別推移



最大の構造変化は計画・行政の急拡大。これは2023年度に無償資金協力がウクライナ支援の急増により欧州向けが44.4%を占めたことが主因

出典： Claude Codeによる検索データ

モルドバ：外務省の「反対」を越えて実現した初の円借款

2012～2013年。省庁関係者がすべて反対するなかで、10ヶ月でプレッジ。
その後、ウクライナ紛争時に重要なアセットとして機能

長年の無償援助という「種」

1998・2000年の医療機材供与から10年以上経過しても「よく維持管理し使用し続けている」信頼の蓄積。

省庁説明20回以上の粘り強さ

部長クラスが直接打ち込み。「とにかくあきらめず粘り強く」

「英雄譚で終わらせない」

制度（JICAに委ねられた裁量）があれば、この消耗は不要だった。再現性のあ
る仕組みが必要。

医療サービス改善事業

Project for Improvement of Medical Care Service

終了案件



国名
モルドバ
事業
有償資金協力
課題
保健医療
借款契約（L/A）調印
2013年6月
借款契約額
59.26億円

「変わる組織」へ：カルチャー改革と人事制度の同時改革

カルチャー改革

① マインドセットの転換

「本業」「本業以外」という区分を廃し、JICAの使命に資するすべての活動を「本業」と捉えるマインドセットへ転換

② 外部との接触・連携のメインストリーミング

JICAのアセットを正しく認識するため、外部機関・民間・有識者との接触・連携を特例ではなく標準の働き方として制度化

③ 新規取組への後押し文化

新たな挑戦を評価し失敗を学習資産とする組織文化を醸成。心理的安全性の確保により、現場からのボトムアップ提案を促進する

人事施策の拡充

① 成長機会の拡充

越境学習・民間出向・大学院派遣など多様なキャリアパスを拡充し、現場力と戦略眼を兼ね備えた人材を組織的に育成する

② マーケットレベルの報酬体系

民間・国際機関と競争力のある報酬水準を設定し、コア人材の流出を防ぐとともに、外部から優秀な人材を獲得できる体制を構築する

③ コア人材に納得感の高い人事制度へ

貢献・専門性・成果に連動した評価制度を整備し、年功序列からの脱却と、コア人材が長期的にJICAに貢献し続けられる人事制度を実現する