

平成21年度  
国際協力機構 監事監査報告

平成22年9月

独立行政法人国際協力機構

監事 金丸 守正

監事 中澤 健

監事 松尾 庄一



# 目 次

1	監査の方法	1
2	監査の視点	1
3	監査の実施箇所（実施日）	2
4	監査の結果	2
	（1）財務監査	2
	（2）業務監査	3
5	提言	
	（1）「独立行政法人の抜本的見直しについて」等に基づく事項	5
	1）随意契約の見直し等	5
	2）保有資産の見直し	8
	3）人件費の削減等	9
	4）内部統制	10
	5）関連公益法人との関係	13
	（2）その他の重要事項	14
	1）事業の迅速化の促進	14
	2）事業の執行率の低下	17
	3）安全管理の強化	18
	4）新たな在勤手当制度の導入	20
	5）事業評価指標の改善と統計手法の活用	22



平成 22 年 9 月 22 日

## 平成 21 年度監事監査報告

独立行政法人国際協力機構

監事 金丸 守正

監事 中澤 健

監事 松尾 庄一

独立行政法人通則法第 19 条第 4 項及び第 38 条第 2 項、国際協力機構法第 28 条第 1 項及び第 30 条第 1 項の規定等に基づき、平成 21 年度における独立行政法人国際協力機構（以下「JICA」という。）の業務及び財務の状況について、監査を実施した結果は下記のとおりである。

### 記

#### 1 監査の方法

理事会その他の重要な会議に出席するとともに、定期監査において JICA 本部の全部局から業務の実施状況を聴取し、必要な文書等の提出及び閲覧を求めたほか、海外実地監査・国内実地監査を実施した。

財務諸表及び決算報告書等の財務監査については、財務担当部局から説明を聴取するとともに、会計監査人から監査結果の報告等を受け、監査を実施した。

なお、監査の実施に当たっては、職務を効率的に遂行するため、監事室参事役等を補助者とした。

#### 2 監査の視点

##### (1) 財務の健全性

財務諸表及び決算報告書は適正に作成され、財務の健全性は確保されているか。

##### (2) 法令の遵守状況

各種業務は、関係諸法令等に従って適正に実施されているか。

### (3) 中期計画及び年度計画

中期計画・年度計画に基づき作成された部門ごとの計画と目標は適切に設定され、各種業務は適正に実施され、目標を達成しているか。

### (4) 「独立行政法人の抜本的見直し」等に基づく措置について

「独立行政法人の抜本的見直しについて」(21年12月閣議決定)等に基づき独立行政法人に関して取組を進めることとされた事項について、適切に実施されているか。

## 3 監査の実施箇所(実施日)

### (1) 本部監査

- 1) 定期監査(平成22年2月1日~3月3日)
- 2) 随時監査

### (2) 海外監査

- 1) 中国、モンゴル (平成21年7月5日~7月11日)
- 2) ニジェール、ブルキナファソ、ベナン(平成21年7月25日~8月6日)
- 3) インドネシア、東チモール、マレーシア(平成21年8月9日~8月20日)
- 4) スーダン、ルワンダ、ガーナ (平成22年1月12日~1月22日)
- 5) ヨルダン、サウジアラビア (平成22年3月13日~3月19日)
- 6) パラグアイ、コロンビア、グアテマラ(平成22年3月6日~3月20日)

### (3) 国内監査

- 1) JICA 中部、JICA 中国 (平成21年8月19日~8月21日)
- 2) JICA 二本松、JICA 東北 (平成21年11月18日~11月20日)
- 3) JICA 札幌、JICA 帯広 (平成21年12月8日~12月10日)

## 4 監査の結果

### (1) 財務監査

- 1) 平成21年度の財務諸表(貸借対照表、損益計算書、利益の処分に関する書類、キャッシュ・フロー計算書、行政サービス実施コスト計算書及びこれらの附属明細書)、事業報告書及び決算報告書は、関係法令、業務方法書その他の規程に従い適正に作成され、機構の財政状況及び運営状況を正しく示していると認められた。
- 2) 会計監査人である新日本監査法人の監査方法、体制及び結果については、

相当と認められた。

## (2) 業務監査

### 1) 法令の遵守状況

本部監査、海外監査、国内監査において、不正の行為又は関係諸法令に違反する重大な事実は特に認められなかった。

### 2) 中期計画及び年度計画の達成状況について

我が国の開発援助は「慈善活動」ではなく、我が国を含む世界の共通利益追求のための「手段」であるとの認識の下、JICA は国際的課題解決の最前線で各種の事業に取り組んでいる。

特に、21年度は旧 JICA と旧 JBIC の統合2年目であり、事業面で統合効果を発揮し効果的な開発援助を推進すること、及び、行政刷新会議等の指摘も踏まえ公正かつ効率的な組織・業務運営を目指すことが主な課題であった。これらの課題への取組みは概ね順調に進んでいると認められる。

#### ア. 国際的課題解決手段としての事業の効果的な推進

統合後、事業面の新たな取組みとして、有償・無償・技術協力の3つの援助手法を組み合わせた協力プログラムを本格的に作成している。あわせて、事業展開計画を活用しつつ協力準備調査を開始し、優良案件の発掘及び形成を迅速に行うとともに案件の有効性等を確認することとしている。

この援助手法の組合せは、アフガニスタン支援、アフリカ支援、気候変動対策、金融危機支援等の政府の重要課題への取組みに取り入れられており、これらの課題における優良案件の選定のため、協力準備調査等が活用されているところである。

また、国際援助協調の中で、他の援助機関にこれらの情報を発信し連携を強化しており、最近実施された DAC の対日援助審査においても、援助手法の組合せ、援助協調への参画事例等が高く評価されている。

これらの統合の成果等により、開発効果の向上が進んでいると認められる。なお、協力準備調査等については、行政刷新会議の指摘を踏まえ平成22年度予算が削減されているが、必要な事業に対する調査を重点的に行うことなどにより、国際的課題に対応するよう努力することを期待したい。

#### イ. 公正かつ効率的な組織・業務運営

効率的な運営の面では、予算管理の改善が進められている。統合時に関

係部署間の予算配分の調整が複雑となったが、機動的な配分方式への変更により、事務手続きの簡素化と事業の円滑な執行を図る方向で検討が進められている。

公正な運営の面では、統合に伴い、JICA は新環境社会配慮ガイドラインを策定しているが、案件形成、審査、モニタリングの各段階で、第三者機関から必要に応じ助言を受ける仕組みとなっており、他の援助機関と比較しても透明性の高い仕組みが定められている。

また、随意契約の見直しの一環として、従来、業務委託していた業務の一部を内製化することにより、JICA のコア業務のノウハウを流出することを防止すると同時に、コスト削減を目指すため検討が進められている。なお、この内製化に伴い JICA 内にこの業務を担うための人的資源の確保、コンプライアンス等に支障がない体制整備等の対応が必要となる。

このほか、現地のナショナルスタッフの活用による効率化の事例もみられる。例えば、現地事務所に権限が委譲された円借款の貸付事務については、研修を受けたナショナルスタッフが円滑に事務処理を行っている。

なお、昨年度の監事監査報告で、課題として記載した、①旧組織にとられない人事配置、②決算に係る作業負担増加に応じた人材の適正配分については、いずれも対応が進んでいると評価できる。

#### ウ. 今後の課題

事業面の課題として、次の点について検討いただきたい。

第一は、開発効果の維持向上である。個別案件の開発効果は、案件実施中及び事後の監理によってモニタリングされている。モニタリングにあたっては、対象案件や期間等にメリハリをつけながら、開発効果が持続しているか、問題点が今後の改善に活かされているか等の項目について、引き続き監理していく必要がある。

また、この個別案件監理のほかに、前述の協力プログラムに関するマネジメントが加わることになる。プログラム・ベースでは、よりマクロ的な視点であるプログラム目標の達成度でモニタリングを行うことにより、開発効果の確認が容易になるほか、プログラム目標達成のために必要なプロジェクトの形成等につながることを期待される。また、これによって得られた JICA の知見について、国際的な場で発信していくことも重要である。

第二は事業の効率性の改善である。円借款においては、既に迅速化等に取り組んでいるが、業務量の平準化についても一層の取り組みが必要と考え



られる。

また、技術協力においては、プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM: プロジェクトの目標・アウトプット・活動・指標等を一つにまとめた表) により、プロジェクトのマネジメントを行っている。JICA では、この PDM に加え、プロジェクトとプログラムとの整合性を確保し質の改善を図るため、プログラム&プロジェクト マネジメント [P2M] (注1) の考え方を取り入れ、プログラム形成からマネジメントまでの取組方法を整理し、職員・専門家への研修等を開始した。また、プロジェクトの特性に応じて、ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー [WBS] (注2) を採用し、日々の技術協力の活動の中で目標達成に向けた修正ができるよう試行しているところである。

これらのマネジメント手法は、事業の問題点を早期に発見し、ボトルネックの解消等に活用が可能であり、効率性の改善に資するものであることから、手法の普及が進むことを期待したい。

(注1) P2M は日本発のプログラム・マネジメント手法で、複雑化、複合化した課題を複数のプロジェクトに分割し、統合して全体の最適化を図るもの。JICA では、プログラム目標の達成度を管理することにより、個々のプロジェクトの持つ価値を再認識し、プロジェクトの変更等を柔軟に行うため活用。

(注2) WBS は、プロジェクトの目標達成のために、作業項目などの全ての作業について、効果的な計画や管理を行うのに必要なレベルまで階層状に分割、細分化した後、体系的に階層組織化し、相互関係を表したもの。

## 5 提言

### (1) 「独立行政法人の抜本的見直しについて」等に基づく事項

「独立行政法人の抜本的見直しについて」(21年12月閣議決定)等に基づき独立行政法人に関して取組を進めることとされた事項について、機構は、①随意契約、②保有資産の管理・運用、③人件費管理、④内部統制、⑤関連公益法人の各項目に関して以下の措置を実施しており、おおむね適切であったと認められる。今後とも、国民の期待に応える組織業務運営を実現するため、これらの措置を推進していくことを期待したい。

#### 1) 随意契約の見直し等

##### ア. 21年度契約実績と新旧随意契約の見直し計画

JICA の契約には、海外事業の発掘・形成・調査を行うコンサルタント契約、国内において来日研修員に技術移転する本邦研修委託契約、国外にお

いて相手国実施機関が第三国の研修員に技術移転する第三国研修契約等、JICA に特有なものに加え、国内外における建物賃貸借・各種工事、物品調達、広報、システム整備などの一般的なものがある。

これら契約を締結するに当たっては、JICA は閣議決定（平成19年8月10日）を踏まえ、平成23年度を目標達成年度として、JICA が定めた「随意契約見直し計画」（以下、「旧計画」という。）に沿って、一般競争入札等への移行を進めた。また、新たな閣議決定（平成21年11月17日）を受け、JICA 内に契約監視委員会を設置して、契約の競争性を最大限高めるため、「随意契約等見直し計画」（以下、「新計画」という。）を新たに定めて、競争性のある契約への更なる促進策を講じた。

### 随意契約見直し計画の進捗状況

(表1)

(単位：件、億円)

	19年度実績		20年度実績		21年度実績		(当初見直し計画) 23年度目標値		(新見直し計画) 22年度目標値		
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	
一般競争入札等	競争入札等	3.4%	6.0%	5.0%	4.2%	5.4%	5.8%	/		/	
	企画競争・公募等	51.4%	70.5%	57.3%	75.1%	56.2%	76.1%				
	小計	54.9%	76.5%	62.3%	79.3%	61.6%	81.9%				
競争性のない随意契約	45.1%	23.5%	37.7%	20.7%	38.4%	18.1%	38%	17%	23.9%	12.2%	
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	/		/		

かかる状況を踏まえて、まず、21年度の実績を見ると、「旧計画」においては、23年度までに全契約のうち、競争性のない随意契約を件数ベースで38%、金額ベースで17%に引き下げることを目標としていたが、件数で38.4%、金額で18.1%となり、前年度比で、件数は0.7ポイント増加したものの、金額では2.6ポイント減となり、競争性のある契約への移行は改善されているといえる。次に、「新計画」との関連を見ると、「新計画」は、総合評価落札方式の拡大および委託業務の内製化を通じ、21年度実績に比して、競争性のない随意契約を件数ベースで14.5ポイント、金額ベースで5.9ポイント引き下げることを目指すなど、抜本的な改善を図ろうとしている。監事としては、これら競争性向上に向けた取組みを評価したい。また、この新目標を達成するには、従来の業務委託を前提とした業務の流れを変更することが必要になると思われることから、今後は、新計

画の達成度だけでなく、改善策の進捗状況と業務の質の確保について見守っていききたい。

なお、随意契約の見直しにおける課題について付言したい。

JICA の契約の中には、当初からの協力手法や投入等の定型化に馴染まないコンサルタントのノウハウに着目した競争を行うコンサルタント契約、地方公共団体、研究機関、大学等の受託先が有する特定の技術やノウハウに着目して契約を締結する本邦研修委託契約、両国政府が合意した実施機関で行なう第三国・現地国内研修の委託契約や途上国の経済・社会事情から競争に付すことに制約がある調達契約など、一概に、一般競争に付すことは適当ではない、または不可能な契約がある。

これらについては、まず、JICA 内で認識を共有した上で、随意契約を締結する必要性に関し、各方面の理解を得る必要がある。この双方の取組があって初めて、契約における競争性の導入と業務の質の確保が実現できるものとする。今後、随意契約を締結することの必要性、妥当性に関し、契約監視委員会の場などを通じて、審議されることを期待したい。

#### イ. 一者応札・応募

一者応札・応募は、契約の競争性を確保するうえで大きな課題となっている。そこで、21 年度の一者応札・応募の実績を見ると、表 2 のように、昨年度に比して約 470 件増加しており、その改善が求められている。その一者応札・応募において、コンサルタント契約（海外開発コンサルタント業界が有する知見や経験を活かして、相手国の開発に資する案件形成や調査等を行なうための契約）が、そのうちの約 70% を占めている。平成 21 年度において一者応札・応募の件数が増えたことについては、補正予算への対応によりコンサルタント契約が増加したとの背景等が挙げられる。

#### 一者応札・応募の推移

(表 2)

(単位：件、百万円)

	20 年度		21 年度		増減	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
一者応札応募 ①	1,147	47,887	1,620	66,214	473	18,327
うちコンサルタント契約 ②	705	32,918	1,038	45,902	333	12,983
割合：②／①	61.5%	68.7%	64.1%	69.3%	70.4%	70.8%

\*在外での契約を除く

\*平成 21 年度実績は、暫定値。

コンサルタント契約が一者応募・応札となる理由としては、①JICA の制度に起因するもの（ア．入札公示の時期が第 4 四半期に集中する傾向にあること、イ．JICA 独自の登録制度が存在していたこと、ウ．前広に公示情報が開示されていないケースがあったことなど）、および②コンサルタント側の事情に起因するもの（ア．案件の小型化や要員貼付け期間の縮小から企業収益が減少していること、イ．海外経験・知見を有する人材が不足していることなど）があるといわれている。

これら状況を踏まえて、「新計画」においては、JICA は、制度改善に着手し、実施予定案件情報の前広な開示や登録制度の廃止などを行なったところである。監事としては、これら講じられた改善策を評価したい。

なお、一者応札・応募が年々増加している背景には、前述②のように、コンサルタント側の事情から、コンサルタント各社は確実に落札できそうな案件に絞り込んで応札する傾向があることもある。については、今後、コンサルタントの事情の改善に資する施策、具体的には、案件規模の大型化、要員の稼働率が上がる貼付け期間の設定、国内作業期間の拡充及び（コンサルタント会社が業務の質を担保したうえで）総括要員の国内作業に係る配置の規制緩和を図るなどを検討する必要があると考えられる。

## 2) 保有資産の見直し

保有資産は効率的な利用を基本とし、不用な財産を売却する方針である。既に処分の方針が決定している施設については、例えば八王子の施設が売却準備中であるほか、職員住宅 46 戸を平成 23 年度末までに処分を行う方針が決定されている。職員住宅の今後の処分計画については、行政刷新会議において検討が予定されている職員住宅に係る方針等を踏まえつつ、見直しを行うこととされている。

また、国内拠点については、行政刷新会議の指摘等を踏まえ、統廃合等を検討しているところであるが、これらの拠点では、国内のネットワーク及び知見を活用した開発援助及び市民参加協力事業が実施されている。これらの機能の一層の活用を図るため、第三者の参加も得て、果たすべき機能・利用状況等を検証している。第三者からは、地方の活性化、市民と JICA のネットワーク、NGO と企業 CSR とのマッチング等にも配慮すべきといったコメントを得ている。国内拠点を更に有効活用し、開発効果を向上させるため、国内ネットワーク活用及び市民参加協力等に対する JICA の新たな取組みを期待したい。

なお、国内拠点の保有施設については、平成20年度に保有と賃借の比較等に関する調査を実施し、中長期的な土地保有等の機会費用、維持管理費を含めたコストを試算したところである。中長期の保有コスト等については、民間や公的機関で導入されているファシリティ・マネジメント（注）等も参考としつつ、今後も適切にコスト管理を行い、効率化を図っていく必要があると考えられる。

（注）施設・設備等の財産を経営資源としてとらえ、経営的視点に基づき、総合的・長期的観点からコストと便益の最適化を図りながら、財産を戦略的かつ適正に管理・活用していく手法。（青森県庁ホームページ）

賃借により使用する施設については、所要面積を官庁営繕基準に基づき算定したりしているが、行政刷新会議の指摘等を踏まえ、そのあり方につき不断に検討しているところである。

施設の有効活用については、既に課題に対応した検討が進められているところであるが、今後、国際的課題解決手段としての開発援助事業の必要性及びそのための経営資源の確保について、国民の理解を得るよう努めることを期待したい。

### 3) 人件費の削減等

独法合理化計画においては、①人件費総額を削減（6年6%削減）すること、②役職員の給与に業績評価を反映すること、③給与水準について適正化することなどが求められている。

平成21年度においては、①人件費総額の削減については、早期退職の勧奨、人事院勧告を踏まえた給与の引き下げなどから、削減目標（対17年度実績比3.67%減）を上回る削減（8.4%減、人事院勧告を踏まえた補正值では6.7%減）となり達成されている。②業績評価の反映については、統合以前から行なわれているが、21年度においても、引き続き給与・賞与及び昇格に反映されている。③給与水準の適正化については、ラスパイレス指数が対前年度比2.7ポイント（地域・学歴勘案では3.3ポイント）低下する実績を示している。これは統合後に導入した、職務限定制度および給与水準が高かった旧国際協力銀行からの移行職員に対する給与引き下げ効果等が出た結果と思われる。なお、22年度には勤務地限定制度が導入された他、現在、新人事制度改革が組織内で検討されており、①役職定年年齢の前倒し、②給与制度改革、③新再任用制度の導入などを通じて、23年度までにラスパイレス指数を109.8まで低下させると共に23年度以降も更に引き下げる努力が行な

われているところである。

なお、今後の課題としては、この動きを促進させる一方で、職員の組織に対する貢献意識を高揚させるような取り組みを講じる必要があるのではないだろうか。例えば、プロフェッショナルとしての専門性を高めるためのキャリア開発制度の導入とその明確化、またその専門性に見合った処遇、更には役職定年制度の前倒しを踏まえた、シニア職員のやる気を維持・向上させるような人事制度の構築が必要と考えられる。

最後に、総務省行政管理局から法定外福利厚生 of 適正化が求められている。JICA はクラブ補助、給食費補助、職場親善補助などは行なっていないものの、互助会（国際協力機構厚生会）を通じて、弔慰金や文化・体育・レクレーションに対する一部補助が行なわれているところである。互助会への事業主負担を含めて、国費を財源とするレクレーション経費を厳しく見直すことが求められている現状と他の独立行政法人や地方自治体の多くが互助会への事業主負担の一部削減または廃止を行なっていることを踏まえ、JICA として、平成 22 年度より互助会への事業主負担を廃止したことは適切な判断であったと思われる。

#### 4) 内部統制

活動としては、機構法の設置目的や中期目標をベースにした各種計画と業務実績モニタリング等により、能動的、効果的な業務の推進に努めているほか、事業の特質に合ったコンプライアンス・マニュアルの策定、多角的な情報収集等に基づいた安全管理、組織の実態に即した経理業務の事故防止等が行われるなど、JICA における内部統制の整備及び運用は着実に行われている。

本年 1 月には各部室の管理職等に対して内部統制に関する研修を実施したほか、契約の見直し、業務プロセスの見直し、案件レビュー、予算管理の最適化等、内部統制に関するイノベーション施策が進められている。

監事としては、本年の 2 月と 3 月の本部監査において全部室に対して内部統制の取組み状況を監査した。その結果、総じて適切に取り組まれていることが判明したが、ここでは、今後の内部統制の進め方の基本について提言するとともに、組織的に対応すべき課題数点及び金融リスク管理上の課題について取り上げるので、検討いただきたい。

##### ア. 内部統制の方向性

内部統制は現に取り組まれているので、今後の進め方については、これ

までの蓄積にスポットを当てることで再点検し、不足等があればそれを補うという簡便な方法により、内部統制の実効性、効率性等を強化するという基本方針で臨むことが適当と思われる。

具体的には、既に内部統制の仕組みがある経理・会計事務、情報セキュリティ、有償勘定の統合的リスク管理等の業務については、効率性、実効性等をチェックし、必要があれば改善するようにする。

これら以外の業務については、組織内部の様々なディスカッションの機会等を通じて、プロセスに潜在する重要リスクの可視化(見える化)を進め、リスク評価、モニタリングがより体系的に実施できるようにする。

なお、内部統制を進めるに当たっては、統制事項ばかり増やすと効果は上がらず、規則等が上滑りするので、やってよいこと、やってはならないことなどを役職員の意識に内在化させることに留意する。

## イ. 組織的対応上の課題

### (ア) 統制の権限と責任の明確化

内部統制は理事長の最終責任の下、副理事長及び理事が理事長を補佐する形で、委員会等を通じて取り組まれているが、合議体である委員会という責任組織は活動に機動性が欠ける場合もある。このため、統制活動のうち、特に迅速性を必要とする事故、クレーム等のリスク情報、安全管理等の対応については、従来より総務部担当理事等が中心となって対応しているが、それぞれの統制活動に係る担当理事を明定するとともに、重要な事案の対応は、当該理事の下、関係部長等からなるタスクフォースを編成するなどして機動的に対応することを検討する。

さらに、執行部門においても、総括としての総務部に加え、統制の仕組みを所管する財務部等の部室を内部統制所管部署に指定することを検討する。

### (イ) 統制環境の整備

一部の職員等の間に、内部統制といえば「文書漬け、ルール漬け」にすることとの認識がみられた。これに対しては、引き続き、理事等がリーダーシップを発揮して、全員参加型のディスカッション等による内部統制意識の向上や内在化を図り、職員等の創意工夫を阻害しない内部統制を構築するようにさらに努める。合わせて、JICA が取り組んでいる内部統制を内外に正しく説明するために、内部統制の全体像を JICA 内で共有することが必要である。

#### (ウ) リスク情報の対応強化

リスク情報のうち、外部からの苦情、批判、要望等のクレームは、内部統制に特に有効なものである。これらのクレームは主として国内外の事務所等や本部の部課で適切に対応されているが、よりシステマティックな対応を強化すべく、最高幹部への伝達を徹底するとともに、組織的なクレーム情報のデータ蓄積、フィードバックや活用等、クレーム対応の方法等についての統一的な要領等の整備を検討する。

また、クレーム情報や「ヒヤリ・ハット」情報（注）等のリスク情報の伝達については、必要な情報が必要な者に適時に伝わるようにするため、職制上の報告、コンプライアンス規程による事故報告等のメインラインと、直屬上司を介在させない内部通報による報告等のサブライン（バイパスライン）の相互連携にこれまで以上に配慮する必要がある。

（注）自動車を運転する時に、事故にはならなかったものの、ひやりとしたり、はっとしたりすることがあるが、このように危害には至らなかったがそのおそれがある事象に関する情報を「ヒヤリハット」情報という。特定のプロセスに「ヒヤリハット」情報が蓄積されることで、リスク量は増えていき、重点を置いて対応する必要が生じる。

#### ウ. 金融リスク管理体制に関する内部統制の課題

金融リスクについては、「有償資金協力勘定統合的リスク管理規程」に基づき、信用リスク・市場リスク等のリスク管理方法を定めるとともに、リスク管理委員会を設置し重要事項を審議しており、総じて適切な取組みが進められているところである。

特に重要なリスク管理は、運用資産の大部分がソブリン（外国政府等）向けの長期固定金利の円借款であるため、ソブリン債務者の格付等による信用リスク管理、固定金利による資産運用における市場金利上昇時の金利リスク管理の2点である。

ソブリン債務者のリスクについては信用格付制度を設けている。この格付制度では、GDP 成長率、デットサービスレシオ、物価上昇率等の15項目のデータを基に、過去のデフォルト事象に対し説明力の高い推計式（注1）を求めるとともに、定性的な要因や債務履行状況等を勘案し格付しており、原則として1年ごとの審査で格付を更新している。また、信用リスク計量とそのストレステスト（注2）も定期的実施されている。

（注1） 企業の信用リスク評価等で主流となっているロジットモデルによる回帰分析を使用して、推計式の係数を推定している。



(注2) ストレステストとは、リスクに関連した大きなショックが発生した際に、損失を吸収するためにどの程度資本が必要になるかを示すもの。

固定金利の金利リスク管理は、「資産・負債の元利金の平均残存年数」(デュレーション計算の基礎となる数値)の把握により行われる。市場金利上昇による損失は、固定金利資産の残存年数が、同額の固定金利負債の残存年数より長い場合に発生する(注3)。したがって、固定金利の資産・負債の残存年数を動かすこと等により、金利上昇時の損失を減少させることができる。JICAでは、負債サイドは期間の長い調達を増やし、残存年数の長期化を行っている。資産サイドは、固定金利資産そのものの圧縮を行う方針であり、金利スワップ取引による一部の資産の変動金利化を平成22年度から実施しているほか、変動金利貸付の本格的な導入に備えシステム整備等を計画しているところである。

(注3) 市場金利が上昇したとき、固定金利資産には、概ね「平均残存年数×金利上昇幅」だけ実質的な損失が発生し、固定金利負債には逆に利益が発生する。金利リスクは、この考え方にに基づき簡略に試算できる。例えば、貸付金1億円・残存年数10年、借入金1億円・残存年数6年とすると、市場金利が1%上昇したとき、概ね100万円×4年間の損失発生という試算になる。

金融リスクについては、民間金融機関で管理手法の標準化が進んでおり、JICAにおいても標準的方法が導入されている。今後の課題としては、こうした管理手法の実効性を継続的に確保するため、引き続き専門知識のある職員層を育成するとともに、モニタリングを行う関係者等に対し理解しやすい情報を提供することが重要である。

また、信用格付の基礎となる推計式については、専門知識をもった要員により算定方法等の妥当性を中立的な立場から定期的にモニタリングすること等が必要と考えられる。

## 5) 関連公益法人との関係

青年海外協力協会(JOCA)、協力隊を育てる会(育てる会)、日本国際協力センター(JICE)、日本国際協力システム(JICS)といったJICAの関連公益法人について、JICAとの関係は、JOCA及び育てる会は青年海外協力隊員の派遣業務の支援を、JICEは海外からの研修員受入業務や専門家等の海外への派遣業務の支援を、JICSは技術協力での機材等の調達業務の支援や環境プログラムなどの特殊な無償資金協力の協力準備調査等の一部を契約に基づき実施することが主なものである。

これらの法人はJICAにとって重要なパートナーであるとの認識の下、次の

点に配慮して関連公益法人との関係のさらなる透明性を確保することで、有効かつ適正な関係を維持することを期待する。

まず、関連公益法人へのOBの再就職について、JICAはこれまでも斡旋はしてこなかったが、今後は単なる紹介も取りやめることとしている。なお、関連公益法人側が、業務・財務等に関する情報をインターネットのホームページでより積極的に開示することを期待する。

次に、関連公益法人との契約においては、競争性のない随意契約を21年度までに、金額では4%、件数では3%まで減少させることを目標としていたが、21年度の実績を見ると、下表の通り、金額では達成できたものの、件数では達成できていない結果となった。については、今後、委託業務の内製化および総合評価落札方式への一部移行を通じて、関連公益法人との随意契約をゼロとすることを期待したい。また、この結果については監事としても見守っていくこととする

なお、内製化については、本来業務に影響を与えない定員管理、内製化された業務に携わる者についての労働法上の適切な処遇、新たに負担することになる経費の中長期的な削減等、JICAにとっても検討すべき課題があることを認識する必要がある。

(表3) 関連公益法人との競争性のない随意契約の推移

	19年度実績		20年度実績		21年度実績(暫定)	
	件数	金額 (百万円)	件数	金額 (百万円)	件数	金額 (百万円)
競争性のない 随意契約	31.2%	24.7%	10.2%	3.5%	12.8%	2.7%
	43	2,779	12	316	14	327

\*平成21年度実績は、暫定値。

## (2) その他の重要事項

### 1) 事業の迅速化の促進

JICAの事業については、特に資金協力事業の迅速化に取り組むことが各方面から求められている。ところで、迅速化の定義としては次の二つがある。一つは予定通りに事業を終了(完成)して開発効果の早期実現を図ること、経済活動にたとえると納期を守ることである。二つは事業の個々の工程が計画に従って進捗すること、また、ある工程の進捗が遅れた場合、その影響が最小限になるように措置すること、一言でいうと、適時適切な事業進捗のことである。逆

に迅速でないとは、事業が長期化して効果発現の時期が遅れることである。

ここでは適時適切な事業執行という意味での迅速化に着目する。また、JICA 事業は、外国の実施機関と協働して一から案件を発掘形成するものが多いこと、及び、事業の実施決定に当たってはわが国政府内の諸手続きが必要だということなどが一般の経済活動とは異なり、そこに難しさもあることから、事業管理のフローの内、案件形成から実施決定までの前工程を視野に記述することにする。事業の実施開始から終了（完成）までの後工程は、事業毎に内容、条件等に幅があり、また、資金協力事業では相手国にオーナーシップがあるなどの理由から迅速化の課題を一般化しにくいという事情もある。

#### ア. 有償資金協力事業（有償事業）

有償事業についてはここ数年、政府においても検討が進められ、迅速化の対策が打ち出されていることに加え、期間目標を定めて管理しており、迅速化の促進は概ね良好な状況にある。

具体的には、まず、最長で 7 年以上かかっている事前調査開始から工事開始までの期間の半減をめざす、つまり、事前調査開始から工事開始までの期間を長くても 3 年半とすることを目標として、サブの期間目標を定めている。サブの期間目標の達成状況は次のとおりである。

円借款要請から L/A 調印まで 9 ヶ月で処理するとの目標については、平成 21 年度の達成率は 48.4%で過半数に達していない。その理由は、相手国の都合や関係省庁における手続きの遅れが主たるものである。

なお、平成 20 年度には旧 JICA と旧 JBIC との統合があり、一時的に達成率が低下したが、21 年度には統合前の状態に回復しつつある。

（注）統合前の 17、18 年度の 2 年平均の達成率は 57.5%である。

ちなみに、毎年案件がある年次国での達成率は、例年、非年次国のその 2 倍程になっている。非年次国の案件については慎重な検討がわが国政府により行われていることが主たる原因であるが、相手国を含めた関係者の慣れ・不慣れも達成率に影響していると推測される。

L/A から 2 年以内にコンサルタント及び本体工事の契約を締結するとの目標の達成状況は、平成 19 年度 L/A 調印案件のうち期間内に調達を完了した案件の比率が、コンサルタント雇用手続から本体調達までにもともと 2 年以上を要する案件がある中で、66.7%であり、迅速策導入前の 17 年、18 年平均の 39.9%と比べて大幅に改善し、迅速化が図られている。

ほとんどの案件で遅くとも事前調査開始から 3 年半までに工事を開始するという目標を達成するためには、定められた迅速化策を徹底するほか、JICA とし

て案件の実施監理・執行促進を強化し、これまで以上に先方実施機関へ積極的にスケジュール遵守の懇請を行うとともに、執行促進のために有償技術支援等を有効に活用する必要がある。

#### イ. 無償資金協力事業（無償事業）

無償事業では、二国間関係向上の配慮等から閣議請議の時期等を含め、JICAの判断だけでは期間設定ができないことがあるなどの特殊な事情はあるものの、迅速化の促進状況は概ね良好である。特に、案件形成段階では、協力準備調査の導入で迅速化が図られている。

従前は、8月末日の要望調査締切後、原則として翌年度になるまでの7ヶ月間は事前の調査（基本設計調査等）を行えなかったが、協力準備調査制度の導入で要望調査と同じ年度に実施決定手続等を進めることができるようになった。監査に当たり実施状況を調査したところ、要望調査締切から実施決定のための政府協議実施（外務省における案件計画会議）までに要する期間は約31週（8ヶ月弱）となっている。これは年度が変わる7ヶ月の間に多くの案件が調査実施決定の入口に達していることを示しており、事業の迅速化に貢献している。

また、政府協議実施から実施決定までの外務省での手続に要する期間は平均で約8週であるが、この期間は外務省の機構改革や3週間ルール(注)の導入で、協力準備調査制度導入直後の20年11月協議案件では約20週かかっていたものが1年後の21年11月協議案件では約1週と劇的に改善された。

(注) 3週間ルールとは、政府協議日の3週前にJICAから案件計画書を外務省に提出すれば、協議当日に実施の可否につき回答を得られるというもの。ただし、調査採択（公電発行）の省内決裁には別途期間を要する。

ただし、先方政府の要請内容が未熟なため在外事務所で見事に確認を求めるなどにより精査したり、また、新規のコンサルタント契約では年末に公示が増加して適当なコンサルタントと契約できなかつたり、案件の集中で一部事務所や本部担当課がオーバーフローになったりして事業の進捗が遅れることが一部にあるので、JICAとしては案件形成段階の精度の向上、変更管理の徹底に加え、コンサルタント契約の順調な締結や年度末に重要な決定が集中しないための事業の平準化に向けてさらに努力する必要がある。

#### ウ. 技術協力事業（技プロ等事業）

事業性が強い技術協力プロジェクト及び開発計画調査型技術協力（以下、技プロ等）を対象にして迅速化の状況を見ることにするが、ここでも迅速化の促進状況は概ね良好である。

今回の監査に当たり、技プロ等の案件採択（政府の意思決定）からR/D・S/W

署名、及び案件開始までの所要期間の傾向を確認した。その結果、採択から R/D・S/W 署名までの期間（注）は 21 年度は約 4.1 週であり、統合前の 19 年度のそれとほとんど変わりなかった。

（注）なお、19 年度採択案件の R/D、S/W 署名から案件開始までの期間は平均で約 1.3 週である。

地域ごとにみると、アフリカ地域の案件の所要期間が大きく改善している。その理由について、担当部では TICAD IV 目標達成に向け、採択協議の随時化、調査団派遣の迅速化等が図られたこと、外務省、課題部ともにアフリカ案件を優先したことが期間の大幅短縮に貢献したと説明している。

各工程に要する平均所要期間を見る場合、技プロ等は事業毎に相当のばらつきがあり、長期間を要する特定の案件が全体の足を引っ張っている傾向が他の二つの援手法以上強いことに留意する必要がある。

技プロ等で一部の案件が案件開始までに長期化する一般的要因は、①先方政府の関係機関の役割分担が不明確なため実施体制が整わないこと、②先方経費や先方負担事項の準備が不足していること、③プロジェクトの成果や活動内容の精査・調整のために複数回の現地調査が必要となることなどである。これらを解決して迅速化をさらに促進するためには、案件形成段階の精度の向上に加え、外的及び内的要因の変化に適時適切に対応し、かつ、適切に事業の進捗管理が行える手法の浸透を図る必要がある。

## 2) 事業の執行率の低下

平成 21 年度の JICA 事業のトピックスの一つは、有償事業における執行率の低下である。その状況を見ると、計画額に対する貸出額の比率（執行率）は、80.5%で前年を大きく下回った。この原因としては、金融経済危機からの回復に伴う相手国の事情の変化により要請に至らない案件があったこと、及び、協調融資先の承諾スケジュールの見直し、調達手続の遅延等で執行が伸び悩み、年度内に執行できなかった案件があったことがある。

関連して、無償事業の資金交付済額に対する支払い実績の比率は 51.7%であった。この原因としては、制度上、外務省からの資金交付と相手国政府への支払いの間には 3 ヶ月程度のタイムラグがあり、また、一定の次年度支払いが認められているという中で、一括支払いを求められる環境プログラム無償等の案件の資金交付が補正予算との関係もあって年度末に集中したこと、また、予算執行の都合等から、22 年度第 1 四半期に執行が見込まれる金額についても年度内に交付されたことが大きかった（これが未支払額の 5 割強を占めている。）。

なお、無償事業の大部分が JICA に移管されたのが 20 年 10 月であるために年度全体の実績が判明したのは 21 年度が初めてである。

この外に、相手国政府がコンサルタント等の業者、銀行等とのやり取りに時間を要し、契約締結や支払い作業が遅れ、年度を繰り越したことなどの原因もある。

技協事業の通知予算額に対する支出決議済額の比率は 93.0%と 9 割を超える高率であるが、20 年度に比べ、2.3 ポイントの減、19 年度に比べ 4.1 ポイントの減となっている。

未執行の原因としては、21 年度は全体として事業予算が増加したことから、一部の案件で新規立上げ、調整に時間を要し、22 年度に繰り延べされたことが大きな原因としてあげられるが、この外には、法人委託型の技協事業に携わる開発コンサルタント側の要員繰り（人材の流動性）が公示案件の集中により難しくなった結果、一部の案件の調達手続が翌年度に繰り延べされたこともある。

3 援助手法に共通して、運用上の原因で年度内に執行できなかったことに対しては、適切な変更管理や予算管理の最適化、契約の平準化にさらに努める必要がある。また、無償事業については、構造的なものを含めてその原因を関係者に説明して理解してもらう必要がある。

### 3) 安全管理の強化

リスクテイキングして積極的に事業を推進する上で JICA として重視すべきリスクのひとつは、職員等の安全に対する危険（以下、「危害」と称する。）である。これに対して JICA は事業の特殊性と安全管理の重要性を十分認識し、安全対策マニュアル等を整備して、必要な安全対策措置を講じているところである。

しかし、復興支援等、危険と背中合わせの業務が増える中で、職員等に対する危害の予防に関する JICA の安全管理は、ますます精緻化・高度化することが求められており、その際、留意すべき点と対応策について提言する。

一般論として、職員等に対する危害の発生を回避するためには、危害の発生及びその原因となる危険な状態の発生を予見するために情報収集を行うことが必要である。その結果、職員等に危害が及ぶおそれがある地域で業務を行わせる場合、JICA は危険の程度に応じて危害の発生を防止する措置をとる必要がある。

一方、危険地での事業の実施に当たって、安全に過剰な重点を置いて消極的な対応になれば、JICA の目的を完全に達成することができない。かなりの危険

が存在する地域であっても、防弾車両で移動したり、現地警察に警備を要請したり、何かあった場合の避難措置の準備をしたりすれば安全に活動でき、目的を達成することができる。職員等の安全確保と積極的な業務推進の調和に向けた真剣な検討を行う必要がある。そのためには、これまで以上に、一般的な安全情報だけではなく、事業の活動地等についてきめ細かく、かつ、部室の枠を越えて多面的に安全情報を収集して危害の発生を予見する。そして、安全のレベルに応じ、事業や職員等の任務の重要性、緊急性、代替手段の有無、コスト等を総合的に判断し、また、必要かつ十分な安全対策措置を施して事業をめりはりをつけて実施することに留意する。

このほか、安全管理については細かな課題が数点ある。その1は、契約関係にある企画調査員等のスタッフ、専門家、ボランティア、コンサルタント関係者等への安全配慮義務の内容については、JICA 職員の安全対策措置に準拠しているが、他方、JICA とは契約関係がなく、相手国に安全配慮義務がある有償や無償事業での関係者の安全にJICA がどのように義務を負うのか、また、コンサルタント等が企業の場合にその社員に対してJICA がどこまで義務を負うのかなどの課題がある。

これらの者については、JICA との関係の度合いや活動地の危険度等に応じて、相手国のオーナーシップやJICA のコストの負担等を勘案しながら合理的な安全配慮の基準等を策定して明示することを検討する。また、法人コンサルタントの社員については、業務を委託する契約で定められているJICA 事務所に対する代表者による定時報告、事業者による社員の安全教育の実施等の安全管理措置を徹底することを検討する必要がある。

その2は、外務省の渡航情報等を参考にして総務部長通知や安全管理室の内規等で退避等の安全対策措置を定めていることである。これらの部長通知等は、文書管理規程上、規程として制定するのと比べ、拘束性や持続性に欠ける面があるため、安全管理の重要性を考慮して規程として制定し、その下で体系的な要領等を整備することを検討する必要がある。その際、画一的な対応になって職員等に過剰な負担感を与えないように、状況に応じた適切な実施を期待したい。

なお、以上のように部室の枠を越えて情報を収集したり、事業の実施を総合的かつ機動的に決定したり、JICA 全体を拘束する規程等を制定したりするなど、組織的に安全管理に取り組むために、安全管理を担当する理事を指定することを検討する必要がある。

その3は、安全対策を状況に応じてより精緻化することである。危険地への

旅行等については渡航情報等による移動の制限を行うことに加え、事前届けにより旅行等の是非を検討した上で、移動の前後に事務所への連絡をとるようにしている事例や、危険地域における職員等の日常的な安全確認について、何かあれば事務所等に速報するようにするだけでなく、毎日定時に関係者が電話やメールで連絡するようにしている事例があるが、他の事務所でも状況により採用することを検討してはいかがか。

いずれにしても、安全対策が上滑りしないようにすることが肝要である。定められた規程等のルールや要領等の必要性等を納得した上、職員等が自分のこととして守るようにする安全対策の内在化を推進する必要がある。

#### 4) 新たな在勤手当制度の導入

事業仕分けの場において、JICA 職員の在勤手当の適切性と透明性についての指摘がなされた。それは在勤手当の水準が高いのではないか、またその算出根拠が外務公務員に準拠している理由が不透明であるとの指摘であったことから、現在、JICA において、その適切性と透明性についての検討が進められており、監事としても、その動きを見守っているところである。

在勤手当額の適切性については、最近、外務人事審議会(注1)が作成した「在勤手当の改定に関する勧告」において、外務公務員の在勤手当の適切性について検証がなされている。その結果では、在外公館によっては若干の調整を要するものの、民間企業との比較を含め、ほぼ適切なものであるとの検証がなされたところである。かかる結果を踏まえれば、JICA の在勤手当が外務公務員の約8割であることを考えると、一概に、高すぎるとの指摘は当てはまらないのではと思われる。

他方、JICA 在勤手当が外務公務員在勤手当に準拠していることについては、しっかり説明責任を果たす必要があると思われる。

では何故、従来から、外務公務員準拠としてきたかと言えば、その背景のひとつとして、JICA が独自に適切な在勤手当を算出するには、各国の物価調査を常に行い、それを分析・調整したうえで、財務当局に対して予算要求を行なう人的体制や事務的成本が必要となるが、このことを考慮すると外務省が独自で作成する外務公務員在勤手当に準拠した方がより効率的であると判断してきたためではないかと考える。確かに、途上国各国の物価調査などを行なう民間機関が存在しなかった過去においては、その方が合理的であったともいえる。

しかし、昨今、海外に進出している多くの民間企業は、彼らの在勤手当の算出に当たって、委託契約を結んだコンサルタント企業から提供される各国の



物価データ等を基に、購買力補償方式（注2）による在勤手当制度（以下、民間方式という。）を導入する傾向にある。については JICA としても、海外進出企業の約 80% が導入している、この民間方式による在勤手当制度を検討してはどうかと考える。

なお、この方法を導入することは、物価データ等の情報を得るための民間コンサルタント企業との委託契約に要する経費並びに分析と財務当局への予算要求にかかる事務負担に留意する必要がある。いずれにせよ、このような取組を進めることは、同手当の適切性、透明性や国民に対する説明責任を向上させることにつながるものであり、かかる検討を期待したい。

更に、この外務公務員準拠から民間方式への移行において、今まで外務公務員準拠であるが故に十分対応できなかった改善に取り組んではどうかと考える。それは特に、勤務地環境の厳しい赴任国の増加や職員と家族を取り巻く環境の変化等（職員個々の家族事情や家族構成の変化および社会の変化）により、従来の外務公務員在勤手当の制度では対応できず、在外職員に個人負担を強いていたものについての改善である。具体的には、①日本人子女が就学できる学校に制限があるため、高額な自己負担を強いられている事例の多い、子女教育手当については、一定以上の差額を公費で支援する制度の導入、②単身赴任が増えている現状を踏まえ、国内転勤では認められているが在外転勤では認められていない単身赴任手当制度の導入などを検討してはどうかと考える。このような改善を図ることは、JICA として、在外職員に職務と責任に応じた役割を十分に果たさせるための環境づくりであるとも考える。

最後に、これまでに述べた民間方式への移行の検討に当たっては、以下の点を十分に考慮することが必要である。すなわち、①わが国の厳しい財政状況において、人件費の毎年 1% 削減の範囲において、JICA の新たな在勤手当を制度化すること、②各国にある在外公館職員の在勤手当とのバランスに留意することなどである。

（注1）外務人事審議会は、「在外公館の名称及び位置並びに在外公館に勤務する外務公務員の給与に関する法律」において、「たえず在勤手当の額を検討し、その改訂の必要があると認めた場合には、外務大臣に勧告することが出来る。」と規定している。

（注2）購買力補償方式は「国内と同等の購買力を赴任先でも補償する」ために、外部コンサルタントから提供される各国の物価データを基準に、国内給与との調整を客観的に決める方式で、不公平感が排除でき説得力があり、管理しやすいなどの利点があるとされている。

## 5) 事業評価指標の改善と統計手法の活用

### ア. 事業評価指標の改善

事業評価については、JICAは、本年6月に新事業評価ガイドラインを作成公表し、3つの援助手法全体として整合性のある評価手法を整備するとともに、指標設定の標準化に取り組んでいる。

JICAの指標設定は、アウトカム指標（プロジェクト等のアウトプットを通じて起こる社会経済状況の変化）を重視している。ガイドラインでは、アウトカムに関する定量指標作成のグッドプラクティスを示し、客観性のある指標設定及び達成度測定の改善を進めているところである。

JICAの事業マネジメントは、概ね事前、中間、終了時の各段階で事業評価の形で行われている。プログラムのマネジメントも、このプロジェクト評価を踏まえて行われる。客観性のあるアウトカム指標を活用していくことが、事業マネジメントの面でも重要な課題であると考えられる。

援助手法別の定量指標をみると、円借款については、主なセクター毎に運用・効果指標にまとめられている。上水道では給水量や水道普及率等、道路では交通量や走行費用・走行時間等が、アウトカム指標とされており、定量指標が多い。無償資金協力のプロジェクトも、定量効果と定性効果という観点で指標設定が行われる。

一方、技術協力のアウトカム指標は、キャパシティ・デベロップメント（カウンターパート等への技術移転）の視点をもってみるのが重要であり、カウンターパートである個人・機関の能力向上、受益者の能力向上、地域における能力向上、地域における状況改善、という類型が参考として設定されている。

このように指標設定の相違するのは、援助手法の扱う領域が異なるためである。円借款は、貨幣価値の計算、費用便益分析が可能な分野が多く、財務的内部収益率（FIRR）の形で計算できるプロジェクトもある。一方、技協は、人や組織に対する技術移転が成果であり、保健・教育等でアウトカム指標の貨幣価値が計算できない分野も多い。このため、定量指標の設定が難しいプロジェクトもあるとされている。

プログラム化等を行う際には、性質の異なるアウトカム指標を整合的にまとめ、客観性のある指標を行うための方法を検討する必要がある。その場合の留意点として次の3点が考えられる。

第一は、過去に実施されたマスター・プラン調査の成果を指標設定に活用することである。同調査では、インフラ等（道路、港湾、上下水道、廃棄物処理、電気通信等）の分野において、従来から定量指標が用いられている。

このマスター・プランについては、プログラム化によりプロジェクトを形成する際の課題を整理するための評価が行われている。その中で、援助手法の最適な運用とは、キャパシティ・デベロップメント型プロジェクトと、サービス・デリバリー型プロジェクト（受益者へのサービス提供を支援するもの）の双方による効果の向上を求めることであるとされている。サービス・デリバリー型は、プロジェクトの受益者が得るサービスの量に着目するため、定量指標を設定しやすい。今後は協力準備調査等を活用し、プロジェクト形成の段階で、キャパシティ・デベロップメント型の指標とサービス・デリバリー型の指標とを組み合わせ、定量的客観的な指標を拡充していくことを期待したい。

第二は、客観的なデータの収集方法として、統計調査を活用することである。統計調査としては、既に受益者調査等が行われている。受益者調査は、有効性やインパクトを評価するため、事業終了後に実施される簡易な定量的・定性的手法であり、受益者の中からサンプリング（標本の無作為抽出等）で標本を決め、質問・アンケート調査を行うものである。こうしたサンプリングは、統計学の初歩的な知識により簡単に実施でき、コストをかけず、客観的なデータ収集が可能となる（標本数25～30があれば、統計的有意性がある程度確保できる）。また、インフラの分野では、大量のデータを統計処理し便益の算定等が行われている。こうした統計調査については、事業マネジメントの中で幅広く活用するとともに、データ・問題点を蓄積し、事業の改善につながることを期待したい。

第三に、より厳密で精度の高い方法としてインパクト評価研究がある。この研究は、事業が引き起こした変化を精緻に計測し、外部要因を除去したプロジェクトの純粋な効果を検証する評価手法とされており、導入に向けた取組が開始されているところである。現時点では、みんなの学校プロジェクト等について、研究所・評価部により作業が進められているが、貨幣的評価が難しい保健、教育等の分野においては、効果を検証する上で有力な手法とされる。インパクト評価については、コスト等を勘案しつつ、各分野の代表的事例を選定し有効性等の評価を進めるとともに、その成果を今後の事業にフィードバックし、活用する方法を検討すべきである。

事業の改善と説明責任の向上という事業評価の二つの目的が達成できるよう、統計手法の活用を含め様々な改善策を検討していただきたい。

#### イ. 統計手法の活用のための人材育成

事業評価手法を改善する上で、必要になるのが統計処理の手法である。

受益者調査で使用されるサンプリングの統計手法については、統計学初級レベルでの研修が行われており、業務面では、統計処理作業等の実務経験のある職員もいる。しかし、プロジェクトの事業評価等で活用するには、より多くの職員等に対し、研修やOJTによる訓練等を行い、統計処理能力を向上させる必要があると考えられる。調査のノウハウ等についても、本部等からのアドバイスが求められることになる。

また、インパクト評価の研究は、統計学・計量経済学の分野の知識及び実務ノウハウが必要である。実務的能力がある人材は一部の研究者等に限定されているが、今後、インパクト評価を事業の一環として実施するには、職員・専門家等の中に、一定程度の専門性をもった人材を育成する必要がある。また、金融リスク管理においても、信用リスク・金利リスクの管理には、同じ分野の実務知識が求められる。組織横断的な視点で、統計分野の専門性のある職員等を育成する必要性が高まっている。

なお、こうした統計手法は、事業評価だけでなく、様々な業務分野で業務の有効性・効率性等を向上させるために活用できる。例えば、ITシステムに保管された大量の業務データをサンプリング等の手法で処理することにより、業務プロセスの全体像を効率的に把握し、業務のマネジメントの改善を図ること等が考えられる。

以上のとおり、統計手法については、幅広い分野でマネジメントのツールとして活用することが求められている。それに対応した人材育成を行うため、研修等の体制を整えるとともに、統計調査等の実務的な経験を積む機会を増やし、組織全体としてノウハウの蓄積を進めることを期待したい。