

第3節

新たな国際協力機構の基盤整備

1 組織の変遷と体制の強化

◆組織編制と本部移転

2008年10月1日、新JICA発足時の本部組織は33部署（26部2事務局5室）と研究所、国内機関は17ヵ所（広尾センター、11国際センター、3支部、2協力隊訓練所）、在外拠点は96ヵ所（56在外事務所、40支所）であった。

同じ機能を果たす部署は一つに統合するとの原則のもと、組織の早期一体化および組織運営管理の効率性・適正性を確保すべく、管理部門等の共通する部局の一本化を図り、JICAの24部署、JBIC（海外経済協力業務関連）の20部署を、新JICAでは33部署に合理化した。部署の編制にあたっては、無償部、有償部などといった援助手法別の縦割りの体制ではなく、地域部（7部）が業務の司令塔となり、課題部（6部）が専門的見地から業務の質の確保を行うことで、技術協力、有償資金協力、無償資金協力の3つの援助手法を一元的に運営する体制を実現した。また、JICAとJBICがそれぞれ在外事務所を設置していた19ヵ国すべてにおいて、統合に際し事務所を一本化した。

新JICA発足時には、本部のうち、竹橋合同ビルに、総務部法務課、情報政策部、財務部決算課、資金・管理部管財課と在外事務所課、国内事業部、審査部、債権管理部、評価部、青年海外協力隊事務局、国際緊急援助隊事務局が置かれた。約1年後の2009年9月24日、新宿マインズタワービルと竹橋合同ビルに

分かれていた本部機能を、千代田区麹町の二番町センタービルに集約した。緒方理事長は、職員へのメッセージの中で、「本部の皆さんは名実ともに一体となり、心機一転、新たな気持ちで仕事に取り組んでくださっていることと思います」と述べている。

2010年12月14日の理事会で、「組織のあり方見直し（改革の方向性とアクションプラン）」が承認された。このアクションプランに基づき、本部の戦略性向上を目的として、2011年4月、まずは①東南アジア第一・大洋州部と東南アジア第二部を統合し、東南アジア・大洋州部を設置、②公共政策部、産業開発部、経済基盤開発部の3部を2部に再編、③総務部と情報政策部を再編、の組織改編を行った。次いで2013年7月、資金協力支援部での円借款事業の技術審査（設計・積算）機能の強化を図ったうえで、同部を資金協力業務部に改称した。さらに2017年4月、財務部、資金・管理部、債権管理部の3部の業務を整理し、財務部と管理部の2部に再編した。

この間、2011年11月15日の理事会で承認された「JICA改革の方向性（2015年に向けた行動計画）」を踏まえ、2013年4月、民間連携室を民間連携事業部



JICA本部の執務室 2009年

column »

あの日を忘れない ——ダッカ襲撃テロ事件

2016年7月1日、ダッカ市内のレストラン（Holey Artisan Bakery）を武装集団が襲撃、人質を殺害するというテロ事件が発生した。この事件で、JICAが発注した「ダッカ都市交通整備事業（1号線及び5号線）準備調査」に従事していた日本人コンサルタント7人の尊い命が失われ、1人が重傷を負った。日本人以外にもイタリア人9人、インド人1人、バングラデシュ人7人（うち1人は米国との二重国籍）の計24人が犠牲となり、多数の負傷者を出した。

JICAは、この痛ましいテロ事件の教訓をもとに、国際協力事業関係者に対する安全対策の抜本的な見直し

と強化を進めてきた。

JICA内において事件の経験や教訓を組織として受け継いでいくために、バングラデシュ事務所では、所内に7人の犠牲者を決して忘れないとの意思を示したメモリープレートを設置した。本部でも、当時テロ事件のオペレーションに携わった有志が「あの日を忘れない～同じ悲しみを二度と起こさない～会」を結成し、2018年7月2日に「語り継ぐ会」をJICA内で働く職員・関係者向けに開催、ご遺族とともにダッカに渡航した事件発生当時の経験や安全対策への思いなどを共有し260人以上が議論に参加した。

今後も、ダッカ襲撃テロ事件で家族を失ったご遺族の気持ちに寄り添いながら、あの日のことを忘れず、同じ悲しみを味わう人が二度と生まれないよう、安全対策の不断の見直しと強化を、強い意志を持って続けていく。

に拡充した。また、2016年7月にバングラデシュで発生した「ダッカ襲撃テロ事件」のような痛ましい事態を二度と繰り返さぬよう、総務部に置かれていた安全管理室を大幅に拡充し、2016年9月、安全管理部を新設した。2017年4月には、資金協力業務部から、有償資金協力案件の技術審査、実施監理や調達監理に対する技術的な検討および助言を行う機能を独立させ、インフラ技術審査部を新設した。

2018年9月末現在、本部組織は31部署（25部2事務局4室）と研究所から構成されている。

国内機関は、2協力隊訓練所を青年海外協力隊事務局の附属機関としたほか、事業仕分け（p.94参照）の結果を受け統廃合を行い、2018年9月末現在、12センターとなっている。

在外拠点については、2010年10月に在外事務所の下部機構であった支所を機構直轄とした。また、2012年4月には、10駐在員事務所（統合後、支所に職員を配置する際に名称変換し、機構直轄としたものなど）を在外事務所に振り替えた。その他、新設・改廃などを行った結果、2018年9月末現在、95ヵ所（70在外事務所、25支所）となっている⁵³。

◆資本金、予算、人員

新JICA発足時の資本金の額は、JBICからの資産承継後に、一般勘定が833億3286万6850円、有償資金協力勘定が7兆3075億6578万5510円で、合計7兆3928億9865万2360円であった。2018年3月末現在の資本金の額は、一般勘定が不要財産や回収金の国庫納付により減少して624億5244万2661円、有償資金協力勘定が政府からの追加出資により増加して8兆374億784万510円、合計8兆998億6028万3171円である。なお、日本政策金融公庫が承継した国際協力銀行既発債券（財投機関債1兆2000億円、政府保証外債84億ドル、12億5000万ユーロ、30億バーツ）について、同公庫と連帯して債務を負ったが、その後の償還が進んだことにより、2018年3月末現在の連帯債務は、財投機関債1000億円のみとなっている。

初年度は10月以降の半年間の予算となるため、通年となる2009年度の予算を記すと、運営費交付金が1558億4989万円、有償資金協力部門交付金が70億円、有償資金協力部門出資金が1273億円であった。また、無償資金協力は、外務省実施分を含む全体で1608億円、うちJICA実施分の贈与契約締結額は1020億円となった。有償資金協力の事業規模は8200億円

●53 2018年度中に開設予定のシエラレオネ支所については、2018年9月末現在未設置のため上記数値から除外している。

表 1-3 職員数の推移

(単位：人)

年度	統合前JICA	JBIC	年度	統合後JICA
1999	1,218	889	2008	1,620
2000	1,218	888	2009	1,620
2001	1,217	886	2010	1,620
2002	1,215	883	2011	1,783
2003	1,323	878	2012	1,798
2004	1,328	872	2013	1,798
2005	1,327	869	2014	1,801
2006	1,326	865	2015	1,810
2007	1,326	861	2016	1,828
			2017	1,855
			2018	1,865

※統合前JICA：2002年度までは定員、2003年10月の独立行政法人化以降は常勤職員数
 JBIC：予算定員（ただし、国際金融等業務の定員を含む）
 統合後JICA：予算定員

を見込んだ。

2018年度の予算は、運営費交付金が1497億6433万円、施設整備費補助金が7億902万円、有償資金協力部門出資金が460億1000万円となった。無償資金協力は全体で1605億円、2017年度はJICA実施分の贈与契約締結額が1151億円となった。有償資金協力の2018年度の事業規模は、1兆3630億円を見込んでいる。

職員定数は、統合時の1620人から、研修監理業務と専門家等派遣業務の内製化を行ったことや、2014年度以降の増員査定により、2018年度予算ベースで1865人まで増加した（表1-3）。

◆予算の拡充

(1) 無償資金協力

条約その他の国際約束に基づく無償資金協力のうち、開発途上国の開発ニーズにあわせたプロジェクトを形成・実施するにあたり、専門的・技術的知見が必要なものについては、2008年10月1日以降に閣議決定されたものから、JICAが実施することになった。一般プロジェクト無償、水産無償、人材育成支援無償がその代表例であって、金額規模としては、無償資金協力予算全体の7割弱に相当した。

一方、条約その他の国際約束に基づく「機動的な実施の確保その他外交政策の遂行上の必要に基づき、外務大臣がその実施のために必要な業務」を「自ら

行うものとして指定するもの」（国際協力機構法第13条による）については、引き続き外務省が実施することになった。外務大臣による指定は、外務省告示により行われ、ノン・プロジェクト無償、テロ対策等治安無償と環境・気候変動対策無償の一部、食糧援助（2010年5月1日以降の閣議決定案件）というサブスキームが外務省による実施の対象となった。

無償資金協力のJICAへの移管により、①政府間の国際約束である交換公文（E/N）に基づく実施機関間での贈与契約（G/A）の締結、②無償資金の管理および支払い、③事後評価の各業務が、従来の実施促進業務に加わった。

それまで技術協力の一環として実施してきた基本設計調査などの事前の調査は、協力準備調査に統合され、課題部が実施の主体となった。また、G/Aの締結は地域部が担い、案件の実施監理は資金協力支援部が行う体制となった。

(2) 有償勘定技術支援

有償勘定技術支援は、2008年度の新JICA発足に伴い、円借款事業の迅速・円滑実施促進や開発効果増大のために実施機関等を支援するものとして導入されたものである。有償勘定技術支援は、有償資金協力事業のための協力準備調査（フィージビリティ調査〈F/S〉等）の実施、有償資金協力の実施に関連する研修員の受け入れ、専門家の派遣等に充てられる。

「質の高いインフラパートナーシップのフォローアップ」（2015年）や「質の高いインフラ輸出拡大イニシアティブ」（2016年）等において、有償勘定技術支援の積極的活用が掲げられたことを受け、有償勘定技術支援の計画規模の拡充が進められた。タイド型円借款の詳細設計の拡大等による円借款のさらなる迅速化やPPP⁵⁴ F/Sなどの海外投融資の案件形成促進、完成後の運営管理、人材育成支援など開発効果増大のために有償勘定技術支援が活用されている。

(3) 中小企業海外展開支援

ODAを活用した中小企業海外展開支援事業は、2011年度予算要求プロセスを経て、外務省事業である政府開発援助海外経済協力委託費による事業（以下、「外務省委託費事業」）として2012年度に予

●54 Public-Private Partnership

算措置された。閣議決定時は民主党政権であったが、予算成立時は自民党政権に移行していた。

この事業が開始されることとなった背景には、主として2つの理由があげられる。第一は、開発途上国の抱える開発課題の解決に、日本の中小企業の有する製品・技術を活用し、開発インパクトを高める目的があったこと、第二は、当時本邦企業が六重苦（過度な円高、高い法人税率、貿易自由化の遅れ、労働規制、環境規制、不安定な電力事情）を抱え、経済的・経営的に非常に厳しい状況に置かれていた一方で、途上国・新興国は、経済成長によりそのマーケット規模を急激に拡大していたことである。このため、政府としては、中小企業も含めた日本の企業がこれらのマーケットを獲得することをオールジャパンで支援しようという政策をとった。

予算措置と並行して、2012年3月には「中小企業海外展開支援大綱」が改定され、JICAも支援実施団体のメンバーとなった。その後、日本再興戦略等でも中小企業支援事業の重要性が示され、また、2015年2月の開発協力大綱においても、中小企業を含む企業などとの連携強化が明記されるに至っている。

事業開始当初は、JICA職員の中には本事業をODAとして実施することについてさまざまな考えもあったが、事業の有用性や特に地方におけるインパクトの大きさもあり、組織内部で徐々に存在感を増してきたといえる。現在では、自治体やNGO、大学との連携事業と並び、国内事業の大きな柱となっている。

2012年度の開始時は、外務省委託費事業として「ニーズ調査」「案件化調査」（「途上国政府への普及事業」を含む）の2スキームのみが実施され、JICAは外務省から委託調査業務の契約関係事務支援業務を受託するという形で実施した。その後2013年2月に成立した補正予算により、JICAに対して「民間提案型普及・実証事業」のために必要な経費20億円が新たに措置された。

これを受けて、JICAは2013年4月から中小企業支援担当特命審議役を置くとともに、企画部に中小企業支援調査課と中小企業支援事業課の2つの課を新設し、業務実施の体制を整えた。2014年1月からは組織再編により国内事業部にこれらの課を集約し、さらには国内機関や在外事務所への担当者の配置も行われ、徐々に体制が強化されて現在に至っている。

2014年度からは、「案件化調査」と「途上国政府

への普及事業」が外務省委託費からJICAの運営費交付金に移管された。2014年5月には、それまで民間連携事業部で実施していた中小企業連携促進基礎調査も、国内事業部に集約した。

中小企業海外展開支援事業を実施することにより、特に地域におけるJICAと産業界や商工会議所等との関係が強化され、地方自治体の窓口も、これまで国際交流を担当する部署が窓口であったものが、産業関連の部署にまで拡大されている。さらには、地方銀行との連携も進められて、2018年9月末現在で、46行との間で連携協力にかかる覚書が締結されている。また、他のODA事業との連携の重要性が、本部だけではなく、在外事務所や国内機関を含むオールJICAで認識されるようになり、今後もさらなる発展が期待されている。

(4) JICA債（有償財源）

JICAは、有償資金協力業務に充当する資金を調達するため、財投機関債と呼ばれる政府保証のない国内公募債を、統合後初年度から毎年発行してきた。

第1回の国際協力機構債券（JICA債）は、2008年12月に、機関投資家向けとして償還期間20年で300億円を発行した。

2011年12月には、個人を対象とするリテール向け債券を償還期間4年（第10回）と10年（第11回）とでそれぞれ100億円、初めて発行した。リテール向け債券は、その後、それぞれ100億円ずつ、2012年12月に償還期間6年（第16回）と10年（第17回）、2013年12月に償還期間5年（第22回）、2014年12月には償還期間5年（第28回）で発行している。

機関投資家向けのJICA債の償還期間については、2011年9月の第8回債および第9回債をそれぞれ15年と30年としたほかは、2012年6月の第12回債を初



リテール向け債券（JICA債）発行に向けた個人投資家向け説明会 2011年

めて10年とした以降、2016年9月の第38回債の30年を除き、10年もしくは20年となっている。2018年9月までに46回発行し、総額5950億円の資金を市場から調達し、有償資金協力の実施に役立てたことになる。

JICA債は、国際資本市場協会（ICMA）の定義するソーシャルボンドの特性に従うものとして、2016年8月に第三者機関からセカンドオピニオンを取得して、同年9月発行の第37回債および第38回債は国内市場初の「ソーシャルボンド」となった。以降JICAは、2018年9月までに累計1450億円の財投機関債を「ソーシャルボンド」として発行し、投資家層の多様化や拡大による起債の安定化が図られた。また、ソーシャルボンド発行体としての各種メディアへの露出や、ESG投資（環境、社会、ガバナンスに配慮した投資）およびSDGsへの貢献に関心の高い投資家によるJICA債への投資表明を通じ、組織全体の広報効果やレピュテーション向上もあった。2018年6月発行の第44回債および第45回債は、日本政府が推進している「アジア債券市場育成イニシアティブ」や東京都が推進している「国際金融都市・東京」構想に貢献することを目指し、東京証券取引所が運営するTOKYO PRO-BOND Marketに初めて上場した。あわせて同Market内のグリーンボンド・ソーシャルボンドプラットフォームへの登録を行い、登録第1号の債券となった。

米ドル建ての有償資金協力の原資とするため、政府保証付きの外債（米ドル建て）を発行している（第1回は2014年11月、償還期間は5年、発行額は5億米ドル）。2016年10月、2017年4月、2018年6月にも、それぞれ償還期間10年、発行額5億米ドル



「グリーンボンド・ソーシャルボンドプラットフォーム登録第1号」を記念して 2018年

で発行しており、起債により調達したドルを、海外投融資のモンゴル「ツェツィー風力発電事業」等の貸付に使用している。

2 事業仕分け等への対応

◆事業仕分け

2009年8月の衆議院総選挙で過半数を獲得し政権交代を果たした民主党政権は、国の予算や制度の見直しのため、同年9月、内閣府に行政刷新会議を設置した。

行政刷新会議は、公開の場で外部の視点を取り入れて事業の要否を議論し判定する事業仕分けの手法を導入した。事業仕分けの第一弾は、事業の廃止を含む抜本的な見直しによって2010年度予算の財源を捻出するため、2009年11月、政府予算による事業を対象として行われた。JICA関連では、運営費交付金について、①技術協力、研修、調査研究、政策増等の経費、②人件費、旅費、事務費、業務委託費等、③国内施設の運営費の3テーマが、無償資金協力について、ハコモノ無償と各案件の選定方法の2テーマが、それぞれ仕分けの対象となった。

事業仕分けに出席した外務省とJICAの担当者は、事前に準備した資料をもとに、仕分け人と呼ばれた評価者からの質問に対し回答したが、与えられた時間では的確な説明ができず、十分な理解を得られなかった事項もあった。評価結果は、いずれも「見直しを行う」あるいは「予算要求の縮減」という厳しいものであった。

事業仕分け第一弾の評価結果は、2010年度予算編成に反映された。政権交代後の改要求において前年度比約50億円の減で概算要求していた運営費交付金では、調査研究予算を30%削減することや航空運賃をエコノミークラスとすることにより、さらに約50億円が削減された。NGO支援や地球規模課題対応国際科学技術協力で約21億円の増額があったため、全体としては前年度比約79億円の減となった。同様に前年度比約37億円の減で概算要求していた無償資金協力では、一般プロジェクト無償と水産無償のいわゆるハコモノの予算を3分の1（約100億円）削減

してその一部を人間の安全保障や環境・気候変動分野の無償資金協力で充当し50億円が純減された。コミュニティ開発支援無償と日本NGO連携無償で20億円の増額があったため、全体としては前年度比約67億円の減となった。

2010年4月には、独立行政法人が行う事業を対象とした事業仕分け第二弾（前半）が実施され、JICAでは、①前回仕分け結果のフォローアップ、②有償資金協力、③取引契約関係および職員宿舍の3テーマが仕分けの対象となった。

外務省とJICAは、事業仕分け第一弾の経験を踏まえ、概要を表などにまとめたパネルを事前に用意し、よりわかりやすく説明するよう努めた。評価結果は、上記①については、「事業規模の縮減」とされ、「見直しは不十分」との意見が付記された。②については、「ガバナンスの強化」とされ、「審査機能の強化」を求める意見が付記された。③はいずれも「事業規模の縮減」と評価され、このうち、取引契約関係では関係法人との契約に関する情報公開の義務づけが、職員宿舍では「事業の廃止を含めた検討」が、それぞれ意見として付記された。

2010年5月の事業仕分け第二弾（後半）は、政府系の公益法人が行う事業が対象とされ、ODA関連では、日本国際協力センター（JICE）、国際開発高等教育機構、国際協力推進協会の行う事業が仕分けの対象となった。このうち、JICEの研修監理業務と専門家等派遣業務を対象とする仕分けでは、外務省とJICAから、これらの業務の多くをJICAが直接実施する、いわゆる内製化を検討していることを説明し、「実施機関を競争的に決定（事業規模は縮減）」「年度内に見直しを行うべき」という結論が出された。

行政刷新会議の指導に基づき、各府省が自らの予算執行状況に関し自己点検する、行政事業レビューが制度化された。レビューは全予算を対象とするが、あらかじめ選定された予算については、外部の視点を入れ公開で議論する、公開プロセスが行われる。外務省では2010年6月に初めて公開プロセスを実施した。この中で、無償資金協力で技術協力に関し、①平和構築・テロ対策、②ミレニアム開発目標の達成・人間の安全保障の推進、③環境・気候変動分野における途上国支援の3テーマがその対象となった。いずれも「抜本的改善」としてコスト縮減のための見直しが必要とされ、外務省は2011年度予算概算要

求に反映させることとした。2011年度予算は、対前年度比で運営費交付金、無償資金協力ともそれぞれ約23億円の減となった。

事業仕分け第三弾は、前半（2010年10月）に特別会計の制度を対象として、後半（同年11月）に事業再仕分け（第一弾と第二弾の仕分け判定後の実施状況の点検）を目的としてそれぞれ実施され、JICA関連では、後半の事業再仕分けにおいて、青年海外協力隊事業と取引契約関係が対象となった。

青年海外協力隊事業については、派遣規模・体制や青年海外協力協会との契約の見直し、国内積立金の位置づけ等の抜本的な検討の必要性が指摘され、評価結果は「見直しを行う」となった。取引契約関係では、一般競争入札への移行、契約単位の細分化などの一層の努力が求められ、これも「見直しを行う」という評価結果となった。

一連の事業仕分けによって、事業に関し国民の理解を深め支持を得ることが不可欠であることや、JICAが公正で効率的なプロセスを自ら主体的に創り出し、効果的に事業を実施することの重要性を、改めて認識させられた。

◆事務・事業の見直し

2010年12月7日、「独立行政法人の事務・事業の見直しの基本方針」が閣議決定された。この基本方針は、独立行政法人のすべての事務・事業と資産・運営について、効率化の徹底とより高度な行政サービスの提供を実現する観点から、基本的な考え方や取り組みを示したうえで、個別の法人ごとに講ずべき措置を定めたものである。

JICAに関しては、国際協力機構法上のすべての業務と、資産・運営の見直しに関し、効率化と透明性の観点から講ずべき措置があげられており、2009年からの事業仕分けプロセスの総まとめのような文書となっている。具体的には、以下のとおり、JICAが講ずべき措置がそれぞれの実施時期とともに記載されている。

〈事務・事業の見直し〉

- ①研修員受入の抜本の見直し（研修コースを協力プログラムに基づくものに限定、学位取得を目的とした長期の研修の廃止、短期の日本語研修と国内研修旅行の縮減、国別研修のコストシェア拡大など）

- ②技術協力、協力準備調査での一般競争入札の実施
- ③有償資金協力と無償資金協力での適正な案件形成と事後評価の質の向上
- ④ボランティア事業の抜本的な見直し（資格、専門的知識・能力または実務的経験が不要な案件や効果が小さい文化交流的な案件の募集の停止、派遣国の見直し、募集広報・説明会・選考等に要する経費の縮減、国内積立金の見直し）
- ⑤草の根技術協力の効果的な実施
- ⑥海外移住者支援での、日系人への日本語教育支援事業の移管、営農普及事業の廃止、日系個別研修の見直し
- ⑦国際緊急援助隊派遣の迅速かつ効果的な実施
- ⑧人材養成確保事業での長期研修の制度運用の厳格化、ジュニア専門員のOJT研修の廃止
- ⑨研究活動の第三者評価と外部研究機関等の活用
の推進、援助実績の対外発信、評価で得られた課題の新規事業への反映
- ⑩広報事業の効率的実施
〈資産・運営等の見直し〉
- ①不要資産の国庫返納（区分所有の宿舍、勝浦・石打保養所、箱根研修所、東京国際センターハ

王子別館、広尾センター、施設整備資金、JICEの内部留保)

- ②事務所等の見直し（ODA卒業国事務所の廃止、その他の海外事務所の見直し、麻布分室の処分、大阪・兵庫の国際センターの統合、札幌・帯広の国際センターの管理部門の統合とその後の両センター統合のための調整、東京・横浜の国際センターの統合を検討）
- ③取引関係の見直し（契約情報公開の徹底、関連法人の利益剰余金等のうち不要なものを国庫返納、一般競争入札への移行）
- ④人件費の見直し（ラスパイレス指数の低減、在勤手当の見直し）
- ⑤組織体制の整備（研修監理業務と専門家派遣支援業務の実施）
- ⑥業務運営の効率化等（本部事務所・研究所の全体規模の縮減、訓練所業務の効率的な実施）

JICAは、これらの措置について着実な実現に取り組み、その結果、2016年度末までにすべての項目について措置済みとなった。組織や資産に関係するところでは、広尾センターを2012年9月に閉鎖し（市民による国際協力を推進するための拠点機能「JICA地球ひろば」はJICA市ヶ谷ビルに移転）、2014年12

column »

広尾の慰霊碑

1968年、当時の日本青年海外協力隊庁舎が広尾に完成し、あわせて広尾訓練所も開設された。用地については、日本赤十字社が宮内庁から譲渡された土地の分譲を受けたものであった。その後、青年海外協力隊全国OB会（現在の公益社団法人青年海外協力協会）が、協力隊経験者からの募金を集め、任期中に亡くなった隊員のための慰霊碑が広尾の敷地内に建立され、1982年11月23日に除幕式が行われた。

広尾の施設は、1996年からはボランティアの訓練専用の施設として、2006年からは市民参加による国際協力の拠点として活用されてきたが、2009年11月の事業仕分け第一弾の結果を受け、土地・建物を国庫納付することが決定した。その際、協力隊経験者をは

じめとする幅広い関係者から慰霊碑存続の要望があり、政府部内で調整した結果、慰霊碑が設置されているスペースについては分筆して引き続きJICAが保有することとなった。

慰霊碑では、今も献花が行われ、志半ばにして逝去した隊員の思いを引き継ぐ場所となっている。



広尾の慰霊碑

月に土地・建物を国庫へ現物納付した。大阪・兵庫の国際センターは、2012年4月から機能を統合し、兵庫において関西国際センターとして組織を改編した。旧大阪国際センターの土地・建物は、2013年3月に現物により国庫に納付した。札幌・帯広の国際センターは、地元との調整を経て、2012年4月に北海道国際センターとして組織を改編した。東京・横浜の国際センターは、第三者による検証を経て検討した結果、統合せず両拠点を有効活用していくこととした。

3 事業実施基盤の強化と発信力の強化

◆援助事業における戦略性向上の取り組み ——統合効果の発揮

JICAでは、国別・課題別のアプローチを強化するなかで、1999年に「協力プログラム」の考え方を導入し、既存の同セクターのプロジェクトをまとめて運営していくことにした。2006年からは、協力プログラムの戦略としての質を高める試みを始めている。新JICAの発足にあたって変更された第2期中期目標で、統合効果の発揮のために、「機構は、技術協力、有償資金協力、無償資金協力を一体的に運用し、(中略)援助事業のプログラム化を進め、3つの援助手法の相乗効果を最大限に発揮させるよう取り組む」とされ、ここで、事業の「プログラム化」の方針が、初めて公式文書にされた。これに従い、変更後の第2期中期計画において、JICAは協力準備調査を導入し、優良な協力プログラムを形成していくこととした。なお、プログラム化については、第3期以降の中期目標・中期計画においても、「プログラムアプローチの推進」などの文言で、引き続き掲げられている。

協力準備調査は、それまで技術協力、有償資金協力、無償資金協力のそれぞれの援助手法で独自に実施していた案件形成のための調査プロセスを、集約・統合したものである。国際協力機構法第13条第1項第8号に規定する「調査及び研究」を根拠とす

る業務であって、条約その他の国際約束に基づく必要はないので、外務省と協議のうえ、すみやかに実施を決定できる。また、適当と認められる場合は、協力プログラムと個別案件の形成を一つの調査で実施できることから、機動性・迅速性の面で改善が図られた。さらに、3つの援助手法の特色を生かして最適な援助投入の組み合わせを検討し、その後の展開を図ることが可能となったため、相乗効果が発揮され、開発効果の高い協力を実施することができるようになった。協力準備調査は、初年度の2008年度(下半期)で179件が着手された。

協力プログラムは、個別のプロジェクトだけでは達成が困難な高次の開発目標の達成を目指し、各プロジェクトを一体的に計画・管理するものである。新JICA発足後は、開発効果の高い協力を効率的に実施していくために、各援助手法の最適な運用を念頭に置いて協力プログラムを計画することが、ますます重要となった。JICAは、戦略性を強化するため、協力プログラムの策定・見直し、実施・モニタリング・評価のそれぞれの手法について、検討と改善を重ねてきた。

業務改善推進委員会での検討結果を受け(p.102参照)、2014年度以降、技術協力プロジェクトの業務工程の簡素化が行われたとともに、外務省の確認も得て、優先的に戦略性を強化していく協力プログラム(強化プログラム)を選定しており、JICAは在外事務所や関係部等が協同して、その内容の充実を図っている。

従来作成していたJICA国別援助実施方針にかわり、2010年11月からはJICA国別分析ペーパー(JCAP)^{●55}を作成することとした。JICAが開発途上国に対する協力を効果的に実施していくにあたり、対象国の開発の現状などを整理・分析し、協力の実施に関する考え方や方向性を論理的に示すことを目的とするものである。JCAPは、JICAにおいて協力プログラムの作成や新規案件の検討、日本政府による国別開発協力方針への情報提供に活用されている。また、相手国政府や、他ドナーをはじめとする外部関係者への情報共有にも役立っている。2012年度からの第3期中期計画と2017年度からの第4期中期計画においても、国別分析ペーパーの策定や活用が、組織的に

●55 当初はJICA Country Analytical Workという英文名称であり、AWないしJAWと略称されていた。

重要な取り組みであるとされている。JCAP第一号の国は、2011年8月に完成した、モンゴルである。2018年9月末現在、52の国と地域についてJCAPを作成済みである。

こうした戦略性向上のための取り組みを通じて、技術協力と資金協力の一体的運用の成果が蓄積され、その成果は多様化・複雑化・広範化する開発課題に対応した事業効果の向上に貢献し^{●56}、さらに、日本政府の政策実施への貢献や日本のODAの国際社会でのプレゼンス向上にも寄与している^{●57}。

また、事業面における統合の効果は、開発協力のパートナーの拡大^{●58}や革新的な案件の形成・実施^{●59}、3スキームの統一的な評価手法の適用^{●60}といった成果にも現れている。

◆ナレッジマネジメント推進計画の策定

2011年11月に策定された「JICA改革の方向性(2015年に向けた行動計画)」の中で、2020年の世界情勢予測とJICAの中期的事業の方向性から、「変わりゆく国内外の環境の中、途上国の政策・制度までを見据えた中期的・持続的な問題解決をパートナーとして共に創り上げること」がJICAの持つべき優位性であると指摘された。そのためには、ナレッジの集積・活用・分析・概念化・発信を一層強化すべきであることが提言され、「ナレッジマネジメントの推進」が、取るべき中核的なアクションの一つと位置づけられた。

この提言を受け、組織内でのタスクフォースやワークショップでの議論を経て、2013年1月に「JICAナレッジマネジメント推進計画」がまとめられた。推進計画では、①職員の基礎力の向上・専門性の向上、②JICAのナレッジの創造・共有・活用、③JICAのナレッジの対外発信強化、コンプライアンス、④ナレッジマネジメント推進のための組織マネジメント強化、の4つの具体策が示された。

◆ナレッジマネジメントの4つの具体策の推進

(1) 職員の基礎力の向上・専門性の向上

職員研修体系を見直したうえで、海外赴任対象者のみであった赴任前研修を改編し、すべての職員が参加できる「JICAアカデミー」として、2013年6月に開講した。JICAアカデミーは、2ヵ月に一度開催され、事業スキームを理解するための講座や財務・会計、調達、法務等のコアスキルの研修機会が用意されている。2017年度には、46講義が行われ、受講者数は年間3342人となっている。

JICAアカデミーの講座数は年々拡充されており、また、理事長を含む役員からの講義も増えている。JICAアカデミーの内容を時間・場所を問わず受講できるよう、Web based Training (WBT) への移管も少しずつ進められており、JICAアカデミーとWBTが職員の基礎的な能力向上の機会を提供している。なお、WBTは2010年に情報セキュリティ研修から開始され、その後、コンプライアンス、財務・会計研修等の講座が追加されてきている。

職員向けのキャリアコンサルティングも拡充された。新卒採用職員については入構7年目から10年目に、社会人採用職員については入構3年目から5年目に、自らの知識・経験を振り返り、今後のキャリア開発の方向性を複数のメンターと議論する機会を設けている。メンターは、職員との複数回の面談のほか、周辺からのヒアリングも実施している。また、2017年度から試行された「社内インターン」は、若手・中堅職員に幅広い業務経験を提供する機会を増やしている。

学位取得を目的とした海外・国内研修に加えて、世界銀行や国連機関等、他機関で1年程度の実務経験を積む実務経験型専門研修も開始され、職員の専門性を高めるための研修機会が新設されている。

(2) JICAのナレッジの創造・共有・活用

2013年には、それまでの23の分野・課題の分類を見直し、「ナレッジマネジメントネットワーク執務

●56 事業効果向上の具体例については、第2章第4節「開発課題への挑戦と貢献」(p.107)の「1 質の高い経済成長」「2 人間中心の開発」「3 普遍的価値の共有、平和で安全な社会の実現」「4 地球規模課題への対応」を参照。特に「1 質の高い経済成長」に詳しい。

●57 日本政府の政策実施への貢献および日本のODAの国際社会でのプレゼンス向上への貢献の具体的な事例については、第2章第4節「開発課題への挑戦と貢献」(p.107)の「1 質の高い経済成長」「2 人間中心の開発」「3 普遍的価値の共有、平和で安全な社会の実現」「4 地球規模課題への対応」を参照。特に、UHCと防災の分野で日本のプレゼンス向上に貢献した。

●58 第2章第4節「5 多様な担い手との連携強化」(p.140)参照

●59 ゲイツ財団と連携したパキスタン・ポリオ撲滅の円借款事業は、技術協力の実績のうえに形成された。

●60 第2部IX「事業評価・広報」(p.205)参照

要領」に基づいて、19の分野・課題別のKnowledge Management Network (KMN) を創設した。それぞれの分野・課題を所掌する部署が各KMNの事務局を担い、各分野・課題に専門性や経験を有する職員らが広くメンバーとして任命される。課題別アプローチの強化に資するため、分野・課題ごとに情報収集・分析を行うとともに、課題別指針やポジションペーパーの作成・更新・対外発信等を行うことがKMNの主要な業務の一つである。また、2014年から企画部主催のKMN連絡会を定期的に開催し、各KMN間の横断的な情報交換を実施している。このようにKMNは、部署を超えたナレッジの共有や人材活用の基盤となり、さらに外部とのネットワークの強化に努めている。KMN以外の自発的な勉強会も複数立ち上げられており、その活動を活性化させるため、2013年6月から講師招聘費用のサポート等も開始した。こうした勉強会から、研究所が編集するナレッジレポートにその成果を発表する例も生まれている。

部署を超えた職員間のナレッジの共有や情報交換を促進するため、KMNや勉強会に加えて、電子電話帳の備考欄に職員が自らの経験、関心分野等を記載することも始められ、2015年4月に全体部長会で改めて推奨された。職員のプロフィール、経験、関心分野の情報掲載は、現在は、機構内イントラネットの職員ごとのページに引き継がれている。

ナレッジの活用事例としては、事後評価の教訓情報の教訓検索システム上での共有が可能となり、また、年度ごとの事後評価結果は、機構内部へのフィードバック説明会で情報共有されるようになっている。

(3) JICAのナレッジの対外発信強化

研究所が、職員の研究能力の涵養のために設立したリサーチネットワークでは、論文の書き方セミナーの実施やリサーチプロポーザルの募集等を通じて、職員の論文作成能力の強化と研究ナレッジの蓄積・対外発信の強化を進めてきた。研究所の対外発信の例としては、フィールドレポート、ワーキングペーパー、開発協力文献レビュー等の発刊、また英文書籍や英文報告書等の発刊のほか、アフリカ開発

会議 (TICAD) やアジア開発銀行 (ADB) 年次総会等の国際的な会合においてのサイドイベント開催等があげられる。

2010年から協力案件のプロジェクト・ヒストリーシリーズの書籍化を進めており、2018年9月末現在20巻が刊行されている。また、2013年からインフラ開発のセクター別ナレッジ (「JICA途上国開発の潮流」) を日刊建設工業新聞に毎月掲載している⁶¹。さらに技術協力プロジェクトについては、「開発課題別の指標・教訓レファレンス」を21分野で作成し、ホームページにて公開した。

(4) ナレッジマネジメント推進のための

組織マネジメント強化

いわゆる社内表彰制度として、理事長による表彰が2013年度から開始された。優れた事業や業務改善等の取り組みを行った個人および部署を表彰するものである。その取り組みを機構内で共有することで、互いに学び合う組織文化づくりにも貢献している。

また、部署別年間計画に各部署の「ナレッジの蓄積・活用、対外発信」を記載するようにしたほか、職員が人事部に提出する自己申告書においてナレッジ蓄積・活用状況に関する記載を追加するなど、職員のナレッジマネジメント意識の強化を制度化してきている。自己研鑽をサポートする制度の紹介や対外発信の事例等を継続的に機構内イントラ経由で発信することにより、制度の周知や事例共有を図っている。

◆研究機能の強化——JICA研究所の設立

JICAの国際協力総合研修所とJBICの開発金融研究所の海外経済協力業務の研究機能を統合して、JICA研究所が設立された。

研究所では、開発援助機関として蓄積してきた経験とノウハウを生かし、「開発途上国における開発課題の分析とJICA事業戦略への貢献」と「国内外への発信強化と開発援助潮流のリード」を主要な目的として、研究業務を行ってきた。研究活動の基本方針としては、①統合的視点、②過去と未来の融合、③日本およびアジアの経験の発信、④世界への発信と開かれた活動の4つを掲げている。重点研究領域

⁶¹ この成果は『新興国のインフラを切り拓く 戦略的ODAの活用』(日刊建設工業新聞社、2015年)、『インフラビジネス最前線』(日刊建設工業新聞社、2018年)として刊行されている。

は、①平和と開発、②成長と貧困削減、③環境と開発／気候変動、④援助戦略の4つである。

研究成果は論文にまとめ、ワーキングペーパーや書籍として発行するほか、学術誌への掲載が行われている。また、国内外の研究機関との共同研究にも積極的に取り組み、特に米国のブルッキングス研究所とは、4フェーズ目の共同研究を実施中である。

2014年3月には、文部科学省科学研究費助成事業（科研費）の応募資格を有する研究機関として文部科学大臣から指定を受けた。2014年度以降、科研費の交付を受けた研究も行っている。

◆環境社会配慮ガイドライン

2010年7月1日、新しい環境社会配慮ガイドラインと、新しい異議申立手続要綱が施行された。これによって、それまでは旧組織のルールに基づいて実施していたJICAの環境社会配慮業務の、統一と強化が図られることになった。新ガイドラインの検討は、統合前の2008年2月から、学識経験者、NGO、産業界、日本政府関係者の16名からなる有識者委員会を設置して開始された。2010年3月まで、計33回にわたる有識者委員会での議論と、パブリックコメントなどを踏まえて策定作業が進められた。

新ガイドラインの特色は以下のとおりである。

- ①有償資金協力、無償資金協力、技術協力に共通の手続きを設定したこと
- ②確認すべき環境社会配慮要件が強化され、世界銀行のセーフガード政策との整合性が高まったこと
- ③環境社会配慮助言委員会が、協力準備調査（調査段階）、環境レビュー（審査段階）、モニタリング（実施段階）において、JICAからの報告に対して必要に応じ助言を行うことになり、関与が拡大したこと
- ④情報公開の対象に、相手国政府の環境許認可証明書、住民移転計画、先住民族計画、モニタリング結果が加わり、拡充されたこと

環境社会配慮助言委員会は、公募で選ばれた24名の外部専門家からなる常設の委員会で、JICAに対し、環境社会配慮の支援と確認に関する助言を行っている。必要に応じて、臨時委員も任命される。委員全員が参集する全体会合のほか、全体会合で任命された委員が個々の助言対象案件について検討を行う

ワーキンググループ会合も頻回に行われている。

異議申立手続きは、ガイドライン不遵守によって被害を受けた、あるいは被害を受けるおそれのある被援助国の住民またはその代理人が、JICAに異議を申し立てることができる制度である。異議の内容は、JICAの事業担当部局から独立した「異議申立審査役」によって審査される。異議申立審査役は、ガイドラインの遵守・不遵守に関する事実関係を調査し、その結果を理事長に報告する。ガイドラインの不遵守を理由とした問題や紛争が確認された場合には、当事者である申立人と相手国政府との対話の促進を図る役割も担う。JICAはこれまで、2014年度に3件、2015年度に2件、2017年度に1件の異議申立を受領し、異議申立審査役による審査が行われた。

◆コーポレート・ガバナンス

(1) 中期計画と業績評価

JICAは独立行政法人通則法の規定に従い、主務大臣が定める中期目標を達成するため、中期計画および年度計画を作成し、業務を遂行している。また、年度終了時と中期目標期間終了時には、業務実績の評価が行われている。この枠組みを通じて、JICAはPDCAサイクルを確保した効果的・効率的な業務運営を目指している。

新JICAが発足した2008年10月には、新たに統合効果の発揮などを盛り込むなどの第2期中期目標・中期計画の変更が行われた。第2期中期目標期間（2007～2011年度）の業績評価は、外務省独立行政法人評価委員会により実施された。評価対象の21項目すべてで中期目標を達成したと評価され、うち、2項目については「大きく上回って」、6項目については「十分に」達成したとの評価であった。

第3期中期目標期間（2012～2016年度）の業績評価は、2015年4月の改正独立行政法人通則法の施行に伴い、主務大臣によって行われた。総合評定は、「B：法人の活動により、全体として中期目標における所期の目標を達成していると認められる」で、評価対象の32項目中、Sが1、Aが13、Bが17、Cが1という評価であった。

2017年度から2021年度を対象とする第4期中期目標は、政府開発援助大綱を改定して2015年2月に定められた開発協力大綱の内容に沿って構成されるとともに、各目標について成果（アウトプット）

を主とした定性・定量指標を設定しているのが特徴である。

(2) 内部統制

独立行政法人整理合理化計画（2007年12月24日閣議決定）において、独立行政法人の内部統制・ガバナンスの強化に向けた体制整備を行うべきとされた。この間、2006年には会社法が、2008年には金融商品取引法が施行され、企業には、内部統制システムの整備が義務づけられている。JICAは、総務省の「独立行政法人における内部統制と評価に関する研究会」報告書（「独立行政法人における内部統制と評価について」2010年3月）で示された、内部統制の4つの目的（①業務の有効性および効率性、②事業活動にかかわる法令等の遵守、③資産の保全、④財務報告等の信頼性）と6つの基本要素（①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥ICTへの対応）について、JICAとしての考え方を示した「JICAにおける内部統制」を作成し、2013年7月に公表した。また、改正独立行政法人通則法の2015年4月施行に伴い、業務方法書を改正し、同法第28条第2項に規定する内部統制システムの整備に関する事項を記載するとともに、関連規程の整備を行った。「JICAにおける内部統制」についても、主として統制環境について加筆するなどの改訂を行い、2015年10月に公表した。

新JICAは発足時から、理事長の直属部門として監査室を設置し、業務が適正かつ効率的に遂行されるように内部監査を実施している。また、監事監査や会計監査人監査を受け、それらの監査結果を着実にフォローアップすることで、ガバナンスの質を確保してきた。

情報セキュリティについては、委員会を設置して情報セキュリティの確保に関する対策を検討してきた。2017年度中に、情報セキュリティ関連規程を順次改正し、「政府機関等の情報セキュリティ対策のための統一基準群」に準拠した対策基準とした。個人情報保護については、委員会の設置による対策検討のほか、独立行政法人等個人情報保護法（2017年5月施行）に準拠して2017年に関連規程を改正し、個人情報保護を強化するとともに、非識別加工情報の提供に対応した。なお、独立行政法人等情報公開

法に基づき、ホームページなどで情報公開を行っている。

支出予算に関しては、地域レベルおよび案件レベルで執行状況および計画額を確認し、適切に執行を管理してきた。しかしながら、2015年度から2016年度にかけて後年度負担を伴う技術協力事業実施を促進した結果、2017年度において一般勘定の予算執行見込みが予算額を上回りかねない状況となり、事業計画見直しの過程で契約相手先等関係者との間に一部混乱が生じた。この経緯を踏まえ、2018年7月に予算執行管理室を設置^{●62}するなどして予算執行管理体制を強化した。

(3) コンプライアンス強化

新JICA発足時に、旧JBICのコンプライアンスに関する規程等をもとに、「事故報告及びコンプライアンスに関する規程」を制定した。この規程に基づき、副理事長を委員長として、コンプライアンスに関する重要事項について審議・検討する、コンプライアンス委員会を設置している。また、法令・内部規程違反などを未然に防止し、組織全体として適切に対処するとともに、再発を防止することを目的とする、事故報告制度と内部通報制度を設けている。さらに、2015年6月の同規程の改正により、JICAの業務に関する違法行為等の早期発見と是正に資するため、外部通報受付制度を開始した。

なお、2009年5月には、コンプライアンス・マニュアルを作成し、この中で、旧JBICのものをおおむね継承して、新JICAとしての行動理念であるコンプライアンス・ポリシーを定めている。2016年3月には、コンプライアンス・マニュアル第2版を作成した。

ODA事業における不正腐敗の防止に関しては、相手国政府や企業関係者等とも協力して、さまざまな取り組みを行ってきた。2008年8月、ベトナムでのODA事業に関し、贈収賄事件が発覚したことを受け、再発防止策の一環として、2009年4月に不正腐敗情報受付窓口を設置した。しかし2014年3月、インドネシア、ベトナム、ウズベキスタンにおけるODA事業に関して、受注企業による贈賄事案が発覚した。JICAはこれを重く受けとめ、再発防止策をさらに強化した。具体的には、同年7月から不正腐敗情報受

●62 予算執行管理担当特命審議役を設置し、同特命審議役に予算執行管理室長の名称を付与した。

付窓口を不正腐敗情報相談窓口に改め、未然の防止に役立つよう、企業からの相談を積極的に受け付けることにした。同年9月には規程改正により、贈賄に関する措置期間を原則として18ヵ月に固定するなど、措置を強化した。同年10月には、不正腐敗の定義、不正腐敗防止のための制度、関係者が講ずべき取り組みについて解説した不正腐敗防止ガイダンスを作成し、企業、相手国政府・実施機関に対して配布した。2016年以降も、随時、再発防止策を強化しており、2016年4月には、不正腐敗防止の取り組みへの理解を促進し、また、不正な要求を受けた場合等に提示するための携行用カードとして、「Anti-Corruption Policy Guide（不正腐敗防止ポリシーガイド）」を外務省とJICAの連名で作成し、関係者に配布している。

このほか、2012年1月、いわゆるインサイダー取引にJICA役職員等が関与することを未然に防止するため、「内部者取引の管理等に関する規程」を制定した。2012年6月には、法令や都道府県の条例を踏まえ、JICAが反社会的勢力との一切の関係を排除することにより、被害の防止と社会的責任を果たすことを目的として、「反社会的勢力への対応に関する規程」を整備した。JICAが締結する契約書等にも、その内容を反映させた。

◆業務改善の取り組み

統合と同時に、旧JICAで2005年度から設置していた「業務軽量化推進委員会」を改めて設置した。この委員会では、業務上の課題の改善、業務の工程数削減と標準化、外部委託事務の軽量化によるコスト効率化、業務の標準化を踏まえたコンピュータシステムの最適化に取り組むこととした。広く職員から業務改善のための提言を募集し、それぞれの担当部署が提言への対応を検討して、可能な方策から実行に移していった。提言内容、対応案、実施後のモニタリング結果について、その都度内部で公表された。

2009年6月、委員会事務局である総務部が、委員会での議論や統合後モニタリング、在外事務所長会議の結果を踏まえ、業務改善のための優先10項目の洗い出しを行った。10月以降は、社内公募により設置された若手職員12名からなる業務改善検討チームからのインプットも受け、担当部署による改善の取り組みに関するモニタリングが行われた。2010年5

月の理事会において、業務改善のための優先10項目のモニタリング結果と、フォローが必要な重要課題が報告された。その後のモニタリング結果については、部署別年間業務計画の中間レビューや年次評価にあわせて、半期ごとに理事会に報告されることとなった。

2013年3月、田中明彦理事長を委員長とする「業務改善推進委員会」が設置された（本委員会の設置に伴い、業務軽量化推進委員会は正式に廃止された）。委員会には、「横断的な事務合理化とコーポレート機能の強化に関する小委員会」（小委員長：総務部担当理事）と、「事業の業務工程の簡素化と業務手順の標準化に関する小委員会」（小委員長：経済基盤開発部担当理事）が置かれ、各小委員会において、「強いJICA」を目指して、全体最適の考え方で事務を合理化するための検討を行った。検討結果や改善策については、7月に中間報告、9月に最終報告がなされ、実施に移された。2014年3月と2015年3月に改善策の実施状況のモニタリング報告が行われた。2016年4月には成果の取りまとめがなされ、委員会は解散した。

横断的な事務合理化とコーポレート機能の強化に関する小委員会での検討に基づく成果は以下のとおり。

内部統制に係る体制整備、金融マネジメント強化、ナショナルスタッフの人材育成指針策定、旅費手続きの簡素化・効率化、専門家派遣手続きおよび研修員受け入れ手続きの合理化、本部による国内機関の支援拡充（施設管理・調達支援体制強化）、国内機関および在外事務所の経理事務と調達関連手続きの合理化、業務主管システムの最適化、など。

事業の業務工程の簡素化と業務手順の標準化に関する小委員会での検討に基づく成果は以下のとおり。優先して戦略性を強化する「強化プログラム」の設定・更新、国別で重点とする課題・分野（「重点区分」という）の選定と更新、事業計画作業用ペーパー（WP）の活用枠組み構築、技術協力プロジェクトの中間レビューや終了時評価に代わるモニタリング手法の導入、実施計画書などの文書の合理化、課題部の分野・課題グループ単位の業務体制構築、重要課題への対応や事業の計画性の強化など質の向上のための方策実施、など。

2015年から、部署ごとのアイデアに基づく取り組みによって、働き方を見直し、業務の効率化と労働時間の短縮を目指す、SMART JICA PROJECTを開始した。2017年度からは、これをSMART JICA 2.0としてスケールアップし、多様な人材の多様な働き方の促進、個人の能力強化と生産性向上、業務の合理化・効率化の推進の3つの柱のもとで施策に取り組んでいる。

◆経営諮問会議、国際助言委員会

2016年2月から、北岡理事長が主催し白石隆政策研究大学院大学学長^{●63}を座長とする「JICAの中長期的なあり方に関する有識者懇談会」が、同年10月まで8回にわたって開催された。懇談会は10名の有識者から構成され、JICAからは事務局として若手課長レベル12名、理事長室、総務部、人事部、企画部から14名が議論に参加した。

懇談会の議論を踏まえた取り組みの一つとして、JICAの経営戦略について民間の経営者等から助言を得るための「経営諮問会議」と、JICAの事業戦略について開発途上国を含む国際的な有識者から助言を得るための「国際助言委員会」(International Advisory Board)の設置が検討されることとなった。

経営諮問会議は、企業経営に関する専門性を有するか、開発援助機関等の運営に知見がある委員6名^{●64}から構成され、上記懇談会の有識者のうち、2名が含まれている。

第1回の会合は2017年5月11日に開催され、事業展開上の戦略、国の発展を担う人材育成の強化、質の高いインフラ投資、JICA職員の育成および職場環境の整備などについて議論された。なお、委員から「10年程度を見据えた長期計画を策定しては」との意見があったことが後押しとなり、2030年の日本とJICAを考える「長期経営戦略」の検討が2017年7月から始まった。

第2回の会合は2018年1月11日に開催され、人事

制度の課題と改革の方向性、自由で開かれたインド太平洋戦略と一帯一路構想、策定中の長期経営戦略に関し、意見交換が行われた。

第3回の会合は、2018年5月30日に開催され、多様な国内アクター（民間企業・大学・NGO等）との連携強化と、策定中の長期経営戦略に関し、意見交換が行われた。

国際助言委員会は、国際社会で活躍する国内外の有識者9名（2018年7月現在）^{●65}から構成され、上記懇談会から引き続いて白石隆氏が参加している。

第1回の会合は、2017年6月29日と30日に開催され、JICA事業の概要と戦略についての説明後、「質の高い成長」と地域の安定化に向けたアジアの地域戦略、平和と安定への協力とリスク管理、中南米の地域戦略、アフリカの地域戦略と健康（UHC、栄養を含む）のテーマで意見交換が行われた。

第2回の会合は、2018年7月10日と11日に開催された。SDGsとイノベーション、知見／経験の共有、自由で開かれたインド太平洋のテーマで意見交換する全体会合が初日に行われ、翌日には6グループに分かれての地域別セッションののち、全体総括が行われた。



国際助言委員会第2回会合の出席者 2018年

●63 2017年度まで政策研究大学院大学学長・教授、2018年度熊本県立大学理事長就任

●64 飯島彰己三井物産代表取締役会長、石野博関西ペイント代表取締役社長、更家悠介サハラ代表取締役社長、富山和彦経営共創基盤代表取締役CEO、堀井昭成キヤノングローバル戦略研究所理事特別顧問、弓削昭子法政大学法学部国際政治学科教授

●65 Jean-Marie Guéhenno Centre for Humanitarian Dialogue シニア・アドバイザー、Ginandjar Kartasasmita インドネシア赤十字社臨時総裁・政策研究大学院大学教授（2018年2月～）、勝茂夫ナザルバエフ大学学長、T. K. A. Nair Citizens India Foundation理事（2017年11月～）、二宮正人サンパウロ大学法学部教授、Ngozi Okonjo-Iweala Gavi議長、白石隆熊本県立大学理事長、Joseph Stiglitzコロンビア大学教授、XUE Lan 清華大学公共政策研究院院長・教授

4 危機管理と安全対策

◆東日本大震災時の対応と東北復興支援

2011年3月11日、宮城県沖を震源として、M9.0という未曾有の大地震が発生した。JICAは地震発生当日に緒方理事長を本部長とする安全対策本部を設置し、海外からの研修員等関係者の安否確認を行うとともに、研究所、広尾センター、JICA東京で、帰宅困難者を受け入れた。また、JICA東京では透析が必要な患者を、JICA大阪では海外からの留学生とその家族を受け入れた。

福島県からの要請を受けて、JICA二本松で福島原発周辺地域からの避難者を受け入れるとともに、職員のほか青年海外協力隊員やシニア海外ボランティアなどの要員を派遣し、避難者への支援を継続的に実施した。JICA二本松への避難者は、最も多いときには453人に達した。

海外からの国際的な支援を調整するために日本政府が受け入れた国連災害評価調整（UNDAC）チームや国連人道問題調整事務所（UNOCHA）のチームに対して、有資格のJICAの要員をメンバーとして派遣した。また、イスラエルからの医療チームにも要員を同行させ、活動を支援した。これまで国際緊急援助の現場で培った知見とネットワークが生かされた。

防災・復興に限らず、多様な分野のJICA研修に、東日本大震災被災地での視察や講義を組み込み、多数の開発途上国関係者（2015年度末までで3703人）が被災地の復興の取り組みを学んだ。

日本の被災・復興経験を開発途上地域と共有するとともに、国内復興にも貢献する互恵的な事業として、被災した地域の自治体とともに草の根技術協力事業を展開した。特に宮城県東松島市とは、2004年のスマトラ沖大地震・インド洋津波災害の被災地であるインドネシアのバンダ・アチェとの間で相互復興を目指す事業を実施した。東松島市は、2013年11月にフィリピン中部を襲った台風ヨランダによる被災からの復興支援にも、東日本大震災の経験を生かした助言などで協力している。また、青年海外協力

協会と連携し、被災地の自治体に対するボランティア経験者の派遣による復興支援を継続している。

2015年3月に仙台で開催された第3回国連防災世界会議では、JICAは、災害を契機に教訓を活用して災害前より強靱な社会となるような復興を行う「Build Back Better（より良い復興）」に関する議論に貢献した。

◆エボラ出血熱流行時の対応

2013年12月に、ギニアで発熱や嘔吐の症状を示した幼児が死亡し、2014年1月には近親者や医療従事者にも、同様の症状での死亡が相次いだ。3月になって初めてエボラ出血熱であるとの確定診断がなされたが、感染はギニア国内に広まり、その後は国境を接するリベリアとシエラレオネからも確定例が報告されるようになった。

JICAでは、WHOの公表情報に基づき、4月15日の時点で国際協力人材部健康管理課が関係部局に対し注意喚起し、今後の対応措置の必要性を検討するとした。

その後、ギニア、シエラレオネ、リベリアの3ヵ国で、過去最大規模の蔓延となった。JICAは、8月5日時点では、感染経路が明確でありリスク管理可能であるとして、感染リスクを理由とする関係者の退避や継続中案件の中断は検討せず、治安悪化等のリスクが懸念される場合に必要に対応を検討する方針であった。また、関係者には、水・食料の備蓄を推奨し、状況に応じ航空券の事前手配を検討するよう指示していた。

ところが、8月8日、WHOはエボラ出血熱の蔓延状況を「国際的な公衆衛生上の緊急事態」と認定するに至った。日本政府は同日付で3ヵ国に「感染症危険情報」を発出し、渡航者には不要不急の渡航の延期を、在留邦人には早めの退避の検討を呼びかけた。

JICAは、専門家や調査団等の3ヵ国滞在者計24人に可及的速やかな退避を指示、無償資金協力の本体事業関係者105人（第三国籍の関係者74人を含む）にも早期の国外退避を促した。また、3ヵ国からの研修員の受け入れも、当面見合わせることにした。専門家や調査団等の現地滞在者は8月14日までに国外退避を完了した。無償資金協力の本体事業関係者は、段階的に退避を進め、8月28日までに全関係者



コートジボワールでのエボラ出血熱対策研修 2014年



JICAで実施したテロ対策を重点とする安全対策研修 2016年

の国外退避を完了した。

なお、エボラ出血熱の流行に対し、JICAは以下のような緊急支援を実施した。

①緊急援助による物資供与

シエラレオネ：テント、毛布、プラスチック・シート、スリーピングパッド、発電機、コードリール、ポリタンク、簡易水槽

リベリア：テント、毛布、プラスチック・シート、スリーピングパッド、発電機、コードリール、ポリタンク、簡易水槽、浄水器ほか

ギニア：非接触型体温計、スリーピングパッド、ポリタンク、簡易水槽、浄水器、発電機、コードリール

②緊急援助による物資の輸送（東京都より寄附を受けた個人防護具）

シエラレオネ、リベリア、ギニア：各23万セット
マリ：3万セット

③WHOを通じた専門家の派遣（延べ16人）

2015年末までに、WHOは3ヵ国それぞれにエボラ出血熱流行の終息を宣言した。

❖安全管理

2016年7月1日、バングラデシュの首都ダッカ市内で、武装グループによるレストランへの襲撃テロ事件が発生し、JICAの調査団員7人が死亡、1人が重傷を負った。7月13日には、南スーダンの首都ジュバにおいて治安状況が著しく悪化したことにより、手配したチャーター機で無償資金協力の本体事業関係者を含むJICA関係者等93人が国外に退避した。JICAは1991年7月、ペルーで農業技術協力専門家3人が反政府ゲリラ組織に射殺された事件や、1999年

8月、キルギスで武装勢力により資源開発調査団員が誘拐・拉致された事件を踏まえ、これまで安全管理体制の充実を図ってきた。それに加えて、外務省とJICAが設置した「国際協力事業安全対策会議」が上記2事案を踏まえて2016年8月に公表した最終報告に従い、さらなる安全対策の強化に取り組んでいる。

最終報告では、「組織のトップ自らが安全確保に関する問題意識を強く持って不断に対策を進めることが不可欠になっている」との認識が示された。また、「外務省及びJICAとしては、多種多様な事業関係者やNGOの職員等の安全をあまねく確保することを目指して可能な限りの措置をとるべきものである」とされ、外務省やJICAと直接の契約関係にない関係者も、安全対策の対象とされた。

具体的な安全対策については、以下のような強化を図っている。

①脅威情報の収集・分析・共有の強化

地域情勢、危機管理、治安分析に関する外部情報リソースの拡充

安全対策専用サイトをJICAのホームページ上に開設（2017年11月）、など

②事業関係者およびNGOの行動規範

国別安全対策措置等の情報を提供

派遣前安全ブリーフィングの対象国を13ヵ国に拡大、など

③ハード・ソフト両面の防護措置、研修・訓練の強化

本邦および在外における安全対策研修・訓練の実施

防弾車の配備、事務所・宿舎等の安全防護強化、

など

④危機発生後の対応

資金協力事業を含むJICA関係者向け海外旅行保険の新設（2016年10月）

国外退避支援サービスの対象を資金協力事業関係者まで拡大、など

JICAの体制面の強化としては、2016年9月30日付で、安全対策統括役を指名するとともに、それまで総務部に置かれていた安全管理室を安全管理部に格上げし、安全企画課と安全情報対策課の2課を置き、人員も拡充した（2018年9月時点で約3倍増）。脅威度の高い国を中心に、在外拠点において、安全管理業務専任の職員や企画調査員の配置を進め、2018年9月末現在では23拠点に配置済みである。なお、2016年12月1日には、安全対策統括役を理事に就任させ、安全対策担当の役員が配置されることになった。

2017年11月1日、北岡理事長は安全対策宣言を発表し、JICAとして国際協力事業関係者の安全確保のため、以下の取り組みを推進することを改めて宣言した。

- ①危機管理意識を高め、脅威を未然に回避する
- ②ハード・ソフト両面の防護能力を強化する
- ③危機発生時に迅速かつ的確に対応する

◆建設工事安全の取り組み

開発途上国で行われている施設建設等の工事現場では、日本に比べて安全対策が十分とはいえず、人命が失われる事故も多く発生している。JICAは、途上国における経済・社会の開発を支援する組織であり、その協力事業での建設工事においても、人命や安全を最優先して実施することが求められる。

新JICA設立に際して、2007年から設置されていた旧JBICの「円借款事業の安全対策委員会」を継承する形で、「施設建設事業等の安全対策委員会」が設置された。本委員会では、技術協力、有償資金協力、無償資金協力で行われる施設建設等事業の安全確保の強化を図ることを目的として、安全対策の取り組み状況の確認、安全対策強化に向けた改善策の検討、事故が発生した事業への対応策の検討を行っている。また、委員長名により、在外拠点における工事安全担当者を指名している（2016年3月1日現在82拠

点）。

工事安全確保のための具体的な取り組みとして、技術アドバイザーを本部および在外事務所に配置し、技術相談へ対応するとともに、施工中の資金協力案件に対して、安全管理・品質・進捗の強化を目的とした実施状況調査を行っている。また、現場における問題点、工事特有の留意点を指摘したり、日本の安全対策の事例を説明したりして、安全対策の知識向上および安全意識啓発を図っている（安全朝礼、安全パトロール、整理整頓、事故の予測活動等）。

労働災害防止に関するデータの科学的分析、労働安全衛生行政執行手法の向上や、大規模インフラ建設を中心とした建設事業の品質管理・安全管理の強化を支援する、技術協力プロジェクトや課題別研修も実施している。

2011年度には、「ODA事業の建設工事の安全管理に関する調査研究」により、事故・災害の傾向を分析し、工事安全管理に関する問題点、課題と改善のための取り組みについて取りまとめるとともに、安全対策事例集、作業員向け危険予知トレーニング教材を作成した。

2012年度から2013年度にかけての調査研究では、建設工事安全管理ガイドライン（素案）、安全施工マネジメント・ツール事例集を作成した。前者については、その後のさらなる検討を経て、「ODA建設工事安全管理ガイダンス」として2014年度から3つのスキームにおける適用が順次開始されている。ガイダンスは、総則、安全管理の基本方針、建設工事の受注者が作成すべき「安全対策プラン」と「安全施工プラン」の内容、安全施工技術指針（作業別及び災害タイプ別）から構成されている。ガイダンスの内容や運用の仕方については、不断の見直しを行っている。

2015年3月30日、田中理事長は、「施設建設等を伴うODA事業の工事安全方針」を公表した。ここで、JICAが協力事業の建設工事における事故・災害の防止・低減に努め、安全対策を行うことで防止できる事故の撲滅を目指すことを宣言するとともに、関係者に安全を最優先する日本の「安全文化」を定着・浸透させることを、JICAの重要な役割として位置づけた。