

「平成24事業年度 国際協力機構監事監査報告」  
に関する対応について（報告）

平成26年1月  
国際協力機構  
総務部

平成25年9月に監事より提出された「平成24事業年度 国際協力機構 監事監査報告」について、別紙の通り機構として対応しているところ、右報告する。

以上

別紙：平成24年度監事監査報告への対応について

「平成24事業年度監事監査報告」に関する対応について

項目	監事監査報告(抜粋)	対応策
<p>3 監査の結果 (3) 業務の状況</p> <p>民間連携の進展 一事業化の重要性</p> <p>2) 中期計画や年度計画での重要事項の進捗状況</p>	<p>①多様な関係者の「結節点」としての役割強化(民間連携の進展)</p> <p>平成24事業年度においては、第1回大学・JICA連携会議の開催や、沖縄県や北九州市との包括的連携協定など、大学や地方自治体との連携についても一定の進展があったが、最も顕著な進展があったのは民間企業、就中、中小企業との連携に係る取組みである。これらは、政府が平成23年6月に策定し、24年3月に改訂・強化を図った「中小企業海外展開支援大綱」に基づく施策であり、政権交代後も継続・強化されている。事業実施前の調査段階の支援としては、従来からの「協力準備調査(PPPインフラ事業)」、「協力準備調査(BOPビジネス連携促進)」に加え、「中小企業連携促進調査(F/S支援)」が試行的に実施された。また、外務省「ODAを活用した中小企業等の海外展開支援のための委託事業による調査業務」として「ニーズ調査」、「案件化調査」、「途上国政府への普及事業」の3スキームが制度化され、JICAは契約関係事務支援業務を外務省から受託し、調査監理支援を行った。更には、草の根技術協力事業における「地域経済活性化特別枠」の創設や、ボランティア事業における「民間連携ボランティア」の本格実施など、民間企業(就中、中小企業)に対する直接的・間接的支援策が目白押しであった。JICAは、こうした動きに対し、本部のみならず国内機関も含めて組織を挙げて取り組み、短期間の準備で、具体的な案件の形成を推進してきた。民間企業の海外展開に関する関心は高く、JICAの持つ情報やノウハウにも高い期待が示されており、平成24年度補正予算(平成25年度当初も予算措置済み)からは運営費交付金による民間提案型普及・実証事業も実施することになる。これらの取り組みは、従来JICAがあまり関与してこなかった民間ビジネスに直結する部分であり、事業化にどれだけ結び付けられるかが重要となろう。</p>	<p>民間連携における事業化にかかる取り組みについては、以下のとおり対応してきている。</p> <p>○「協力準備調査(PPPインフラ事業)」について、調査が完了した案件のうち、ベトナム国ロンアン省における「環境配慮型工業団地ユーティリティ運営事業」が、本調査制度を活用してJICAの海外投融資による事業化が決定した初めての事例となった。その他の案件についても、官民の適切な役割分担にかかる相手国側の理解を促しつつ、円借款や海外投融資を活用した事業化に向けて取り組んでいる。</p> <p>○「協力準備調査(BOPビジネス連携促進)」について、調査完了した29件のうち、7件が具体的な事業化の段階に移行しており、その他の案件についても事業化に向けた検討状況のモニタリングを実施している。</p> <p>○中小企業による民間ビジネスに直結する部分の取り組みについては、上記「協力準備調査(BOPビジネス連携促進)」に加え、平成24年度に試行的位置付けで開始した「中小企業連携促進調査(F/S支援)」を中心とした支援を行っている。これらの調査では、提案法人が開発課題解決(BOP調査の場合は貧困層の抱える課題解決)に資する事業を計画していることを前提として、現地の法制度や商習慣の知識習得、現地パートナーの確保、現地政府機関関係者とのネットワーク構築、販路開拓等海外進出にあたって必要となる情報等の収集と、これらを踏まえたビジネス計画の策定を支援している。</p> <p>また、これら調査終了後の事業化に向けては、JICAの海外投融資の活用可能性を検討するとともに、受託企業の情報を本邦の金融機関・支援機関(地銀・信金・組合・政府系金融機関・中企庁・JETRO・中小機構等)へ繋げることで、海外でのビジネス展開を後押しする取り組みも行っている。具体的には、様々な中小企業支援機関(民間含む)の集まる中小企業海外展開支援会議において、長年民間ビジネスを支援してきた機関と情報交換を行い、JICA事業に携わった企業の事業化に向けて他支援機関との協力強化を図っている。</p> <p>○外務省から委託を受けて実施している「ニーズ調査」、「案件化調査」、「途上国政府への普及事業」及び平成25年度から開始された「普及・実証事業」は一義的には中小企業の製品を開発課題の解決に活用することが目的であり、調査・事業実施後に更なる開発効果の発現のために、地域部・課題部・国内事業部・在外事務所・国内機関等とも進捗状況の共有を図るとともに、ODAによる協力案件としての形成に向けて、随時検討を行っている。また、外務省が実施する中小企業と連携した無償資金協力や草の根無償資金協力の形成に向けた協議を行っている。</p>

項目	監事監査報告(抜粋)	対応策
プログラム・アプローチの強化	<p>②戦略的な事業の実施(プログラム・アプローチの強化)</p> <p>平成24事業年度においては、6地域部ごとに「地域別事業展開の方向性」を定めるとともに、国別分析ペーパーについては、新たに10か国分を作成し、累計で20か国・地域分が完成した。これ以外に16か国分について完成に向けた最終的な手続き段階にあり、併せて36か国・地域について国別分析ペーパーの内容を実質的に固めるに至った。</p> <p>平成21事業年度に策定された「協力プログラムの戦略性強化に係るガイドライン」の改訂も完了し、協力プログラム化の視点が明確に整理されるとともに、「既存の協力プログラム」の整理の方針も定められたことは前進であり、評価できる。</p> <p>一方で、外務省との間で検討されてきた「パイロット・プログラム」については、第1バッチの5件に加え、第2バッチの候補として推薦した45の協力プログラムの中から14件について優先的に検討を進めたいとの意向が外務省から示され、協議が進んでいる。</p> <p>こうした地道な努力を積み重ねていくことは必要であるが、重要なことは、いくつ協力プログラムを作り、いくつ協力プログラム計画書を作成したかということではない。その国の開発課題を分析し、これを解決するために高い目標を設定して、これを達成するために「選択と集中」で予算を投入していくこと、すなわち「プログラムの観点から、戦略的に事業を実施していくこと」こそが、主たる目的である。その意味で、プログラム化と並行して企画部が一層の活用を促進(平成25年1月11日付指示文書)している「事業計画用作業ペーパー(Working Paper for Project Planning)」は、国ごとの開発課題を俯瞰して、案件形成を戦略的に発想する上で、極めて重要なツールであり、より一層の活用促進が期待されることである。平成25年度からの導入が予定されているいわゆる「事業予算の面積管理」と合わせて事業の戦略性が一段と高まることを期待したい。</p>	<p>協力プログラムを活用した事業戦略性の向上については、「事業予算の面積管理」を踏まえた「事業計画用作業ペーパー(Working Paper for Project Planning)」の充実により推進している。この取り組みを加速させるため、さらに以下を実施している。</p> <p>○業務改善推進委員会(平成25年3月に理事長をヘッドとして設置)の報告に基づき、地域部、課題部が共働して充実を図る「強化プログラム」の選定を進めている。現在、形式上協力プログラムとされている約700プログラムの中から、地域・国の視点と課題・分野の視点から戦略性を充実させるプログラムを選定し、「事業計画用作業ペーパー(Working Paper for Project Planning)」を活用して積極的な案件形成を進められるようにする予定。</p> <p>○「事業計画用作業ペーパー(Working Paper for Project Planning)」について、政府との間で議論を充実させることにより、案件採択の予見性が高まるよう取り組んでいる。具体的には、年2回の「事業計画用作業ペーパー(Working Paper for Project Planning)」の改定時期に合わせ、外務省と内容について議論し調整を行っている。</p>

項目	監事監査報告(抜粋)	対応策
有償資金協力事業のディスバース促進 - 案件成熟による遅延要因排除	<p>③有償資金協力事業のディスバース促進</p> <p>例えば、平成24年度の第4四半期でのディスバースは2,739億円で年間執行額の41.1%に当たる。特に平成25年3月のディスバースは1,963億円でこれは年間執行額の29.5%に当たる。すなわち、ディスバース促進の結果として、年度ディスバース全体の4割以上が第4四半期に、さらに3割近くが年度末の3月に集中し、その中には翌年度貸付予定の前倒分も一部含まれているため、翌年度の第1四半期のディスバースが低調となっている。過去においても指摘されてきたことではあるが「業務の平準化」についてさらなる工夫が望まれる。</p> <p>また、ディスバース促進策として、相手国の実施機関との緊密な連携によるディスバース遅延要因の排除や関連事務の簡素化といった対応に加え、承諾後の調達プロセスが不要で直ちに貸付実行が行われる一般財政支援を対象としたプログラムローンの承諾促進、プロジェクトの短期的将来の資金ニーズに迅速に対応するディスバース方式であるアドバンス方式の導入等、より効率的な事業進捗を可能としたこと等が奏功しているのも事実である。</p> <p>変動金利型、或いは外貨返済型円借款のような「新金融商品の開発」、また海外投融資の本格再開による「貸付先の多様化」に向けた有償資金協力分野での努力は高く評価されるが、開発途上国の政策的優先度及び開発ニーズの高い事業の実施、及び優良な案件を形成・審査して案件の成熟度を高めディスバースの遅延要因を排除するといった、地味ではあるがJICA本来のミッションを着実に達成する観点での取り組みも引き続き強く求められるところである。</p>	<p>有償資金協力のディスバース促進は組織全体として取り組むべき課題であるとの認識の下、「業務の平準化」の観点も踏まえ、以下の取り組みを行っている。</p> <p>○業務の平準化の観点から年度末のディスバースの集中を可能な限り回避し、年内の円滑なディスバースにつなげるための取り組みを組織全体で実施中。具体的には、既往案件の全契約ロットの現状確認及び問題点の洗い出しを行った上で、先方政府とのレビューミーティング等の開催、有償資金協力専門家や中間監理ミッションの派遣等を通じ、遅延要因の解消を図るなどディスバースの促進に資する案件監理の強化を行っている。</p> <p>○相手国の制度改善につながり、かつ迅速なディスバースが見込まれるプログラム・ローンの形成状況について、日本政府と密に情報共有を行うことを通じて、早期案件形成、早期ディスバースを図っている。</p> <p>○平成24年度より導入したアドバンス方式による貸付実行の定着・推進のために、新規承諾案件における同方式の採用に加え、既往案件におけるL/Aのアmendによる同方式の導入を図っており、これも通じディスバース促進を行っている。</p> <p>○貸付申請書類の精度向上のために借入人向けDisbursement Handbookを制定、繁忙期の貸付処理の平準化及び効率化の諸施策も導入している。</p>

項目	監事監査報告(抜粋)	対応策
内部統制－有償資金協力勘定のリスク管理態勢	3) 内部統制に関する事項 ③平成24事業年度における取組状況 (ウ)重要リスクの評価と対応 特に有償資金協力勘定リスク管理委員会については、平成24事業年度に13回開催され(平成23年度は4回)、有償資金協力事業に係る重要なリスクを担当部署が把握し、委員会の出席者に周知し、審議を経て対応策を検討する場として機能しつつある。他方、例えば、海外投融資のうちプロジェクト・ファイナンス(Project Finance)のような新たな貸付スキームについて、統合的リスクの観点から審議を行い、或いは金利リスクのヘッジ手段としての金利スワップ取引のように、JICAの財務収支に直接の影響を与える案件の方針審議を行っているが、前者についてはプロジェクト・ファイナンス導入後のリスク管理体制の構築状況、後者については金利スワップに係る費用と効果の関係について、担当部により詳細な説明を求めるなど、決定事項のフォローアップを行い、その実効性を確保していくことも必要である。 一般勘定及び有償資金協力勘定はともに、内部統制の基本的要素のうち、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、の具体的方法を明確にし、担当部署から経営陣へ適時かつ適切に報告がなされ、経営陣から担当部署へと適切な経営判断に基づく指示がなされるよう、組織全体として十分なリスク管理意識を持って業務が実施されることが必要である。	有償資金協力勘定リスク管理委員会においては、担当部署からリスク管理委員への適時・適切な審議・報告を行うとともに、審議の結果フォローアップが必要なものについては、適宜委員会に報告を行っている。 プロジェクト・ファイナンスについては、今後プロジェクト・ファイナンスの第1号案件の審査完了前に必要な内部規程・マニュアル等を整備した上で、先行する2案件の融資審査・承諾が完了した時点で内部プロセス・実施体制の適切性にかかるレビューを行い、その結果も踏まえて、必要な対応(実施体制の見直しや関連内部規程の改定等)を行うこととしている。 金利スワップについては、利払実績を含む各種モニタリング項目について四半期毎にリスク管理委員会事務局会合で協議するとともに、リスク管理委員会でもヘッジ執行状況について中間報告と年度報告を行う態勢としている。

項目	監事監査報告(抜粋)	対応策
	<p>なお、外部人材のコンプライアンスに関しては、「独立行政法人国際協力機構関係者の倫理等ガイドライン」を制定し、その遵守を求めるとともに派遣前研修においてその周知を図っているが、平成24事業年度中にフィリピン派遣中の業務調整員による技術協力案件の運営経費の横領事案が12月に発覚した。直ちに事実関係を調査し、当該業務調整員との契約を解除するとともに法的措置を講ずる一方、外部有識者による再発防止検討委員会において再発防止策等の検討を行い、その結果は報告書として理事長に提出されるとともにHPでも公開されている。</p> <p>本件は、技術協力プロジェクトにおいて、プロジェクトリーダーを補佐し経理処理を含む事務手続き等を行う業務調整員(兼臨時会計役)が運営経費の一部を横領したものであった。こうした案件においては、再発防止検討委員会の報告書にも言及され一部は既に試行されているように、業務調整員に対する内部牽制の強化や非違行為発見のメカニズムの構築が必要である。横領の対象となった2案件のうち1案件は、我が国の研究機関と開発途上国の研究機関との国際共同研究を推進することによって、開発途上国の人材育成及び研究能力の向上を図ることを目的とする、「地球規模課題対応国際科学技術協力(SATREPS)」の案件であったが、個々の案件の状況に応じて、在外事業強化費の日本側代表研究機関への交付・執行委託を導入することも含めて最適な実施方法を検討することを期待したい。</p>	<p>再発防止検討委員会の提言10項目のうち、8項目については既に対応済みあり、残り2項目についても、平成25年度中に対応すべく、作業中である。とりわけ、技術協力プロジェクト事業における業務調整員に対する内部牽制を強化し、非違行為発見のメカニズムを強固なものにするため、各関係者の役割・責任範囲の再確認を行った上で、相手国カウンターパートも含めた関係者間の情報共有を密にし、相互の確認行為を徹底することによって内部牽制を強化すべく、具体的に以下の対応を行った。</p> <p>○相互牽制機能向上のための取り組み 業務調整員に対する在外事務所の牽制強化を図るため、銀行残高証明書等の原本及び証拠書類の提出を求めることとした。また、本部関係部、在外事務所担当者との連絡・情報共有体制を強化する。さらにSATREPS事業に関しては、研究代表者の現地不在期間には、供与機材の納品、検収の際に相手国のカウンターパートの立会いを求めるなどにより相互牽制の機能向上を図る。</p> <p>○業務調整員に対する研修内容の充実 赴任前研修等において、通常の研修内容に加え、業務調整員の責任範囲等の説明を行い、コンプライアンスに対する意識醸成を強化する。職員向けにも臨時会計役の講義を新規に導入し、事故事例の紹介、会計報告の具体的なチェックポイントを指導している。</p> <p>○技術協力プロジェクト内での情報共有の促進 チームリーダーと業務調整員、専門家相互間の情報共有の重要性につき、赴任前研修等を通じて周知し、情報共有の促進を図る。SATREPS事業に関しては、業務調整員の役割や情報共有の重要性に関し、公募要領への記載や研究代表者説明会等の機会を活用して、研究代表者の理解向上を図る。</p> <p>なお、SATREPS事業における在外事業強化費の日本側研究機関への交付・執行委託については、海外とりわけ途上国における公金支出を伴う事業実施経験や経理処理能力、受託する意思の有無など、個々の研究機関側の状況や実施体制をまずは確認する必要があるとあり、個々の案件の内容も踏まえた上で、個別に適用の可否を検討していくこととしたい。</p>

項目		監事監査報告(抜粋)	対応策
契約の競争性向上 一者応札・応募	4) 事務・事業見直し等に関する事項	①契約の競争性向上 (イ)一者応札 昨年度の監査報告でも言及したとおり、コンサルタント契約の場合には受注する業界側の人材の層の薄さ、研修委託契約の場合には委託経費の低さなど、様々な要因が絡み合った結果であるので、注意深い要因分析ときめ細かい対策の検討を行うとともに、十分な公示期間の確保、契約相手方が交代する場合に備えた十分な準備期間の確保、民間企業がペイする業務従事者の作業量の貼付けなど、競争の土台となる契約条件の整備には、引き続き意を用いる必要がある。	契約の競争性の向上について、契約監視委員会において、連続して一者応札・応募になった案件の点検を行い、要因を分析のうえ、委員会の提言も踏まえつつ、十分な公示期間の確保や応募しやすい業務内容の設定などに継続的に取り組んでいる。特にコンサルタント等契約については、平成24年度に策定された「競争性・公正性向上のためのアクション・プラン」に基づき、新規参入者向け説明会の定期的な開催、契約に関する各種ガイドラインの策定／改訂・公開、プロポーザル評価における若手育成加点の導入、実績評価の質の向上等、多面的に取り組んでいる。
国内拠点 適切な体制の保持	②保有資産の見直し (イ)国内拠点の整理・統合	特に、平成24事業年度においては、既述のとおり、民間連携、就中、中小企業等海外展開支援関連の予算や草の根技術協力事業(地域経済活性化特別枠)の予算が大幅に増加し、国内の民間企業・中小企業との接点・窓口として、国内機関の果たす機能・役割が増大しており、そのための業務量も顕著に増加している。他方では、管理的経費の逼迫に伴う効率化・合理化の要請も強まっており、単純に人的体制を強化するのは難しい状況にもある。 このような時期に、総務部を中心として「研修及び4号業務の実施体制見直しの検討会」が設置され(平成24年10月)、課題別研修を、より途上国のニーズを反映したものとすべく企画・計画業務を本部(課題部)に移管することが提言される(それが目的ではないが、結果的に、研修員受入事業に係る国内機関の業務負担の軽減につながる)など、時宜を得た見直しが行われていることは評価できる。なお、移管に当たっては、途上国のニーズの把握ができる本部(課題部)と研修実施のためのリソースを有する国内機関が協働して、初めて優れた課題別研修が成立することを踏まえ、国内機関側の主体性の維持にも留意願いたい。 こうした見直しも行いつつ、上述の新たな業務量の増加にも対処し、これまで営々と築き上げてきた国内機関に対する地元からの信頼が揺らぐことのないよう、適切な体制を保持し続ける必要がある。	課題別研修の企画・計画業務にかかる課題部への本格的移管(平成26年度から)に向けて、試行的に分野を選定して具体的な取り組みを実施中であり、国内機関が主体性をもって各地域のリソースを発掘・活用し、課題部との協働により、一層質の高い研修を実施できる体制を構築することとしている。 また、従前から取り組んできた、課題体系・協力プログラムに沿った研修コース(数)の絞り込み、評価・モニタリング体系の合理化、研修員受入業務の集約化等を通じ、業務の効率化を一層進めたことで、民間連携等新たな業務への対応も適切に行えている。平成26年1月以降は、中小企業の海外展開支援業務を国内事業部が一元的に担う体制となるため、中小企業、大学、自治体、NGO等各国内機関が有するネットワークの拡充と連携が高まり、結節点としての国内機関の価値の高まりが期待できる。

項目	監事監査報告(抜粋)	対応策
海外拠点の配置適正化	<p>(ウ) 海外拠点の配置適正化</p> <p>i. 拠点の配置について</p> <p>なお、昨年度の監査報告でも言及したとおり、海外拠点のうち支所は、体制が脆弱なところが多く、様々なリスク要因を抱えている。脆弱性とリスクを払拭する努力、これに必要な予算面の配慮について関係省庁の理解を得る努力を求めるとともに、これが難しい場合には支所のあり方も含めた議論の必要性も問題提起したところである。現在設置されている支所の中には、たとえば中米・カリブのジャマイカやアフリカのボツワナのように、ほとんどボランティア事業のみの事業運営となっている支所が存在する。こうした支所については、かつて存在した「協力隊(ボランティア)調整員事務所」のような形で、オールJICAの出先(ブランチ)ではなく、ボランティア事業のための海外拠点として整理することも一案ではないかと思われる。</p> <p>ii. 拠点の人的体制について</p> <p>海外拠点の中には、開発が進み所得も向上して、援助から卒業する国もある一方で、かつてはボランティア事業のみの事業運営であったが、たとえば近年資源の探査が進み、一躍「資源国」となって、我が国外交政策上の「重点国」として技術協力や無償資金協力が多様に展開されるようになった国も存在する。こうした状況の変化に、海外拠点の体制が追いついておらず、ボランティア事業のみの事業運営の時代の体制のまま継続している事例が見られたので、早急な改善を期待したい。</p> <p>JICAの場合、職員に加えさまざまな支援スタッフが存在し、その費用の出所も人件費、物件費、事業費と予算科目が異なり、予算を管理する部署も多岐にわたっている。したがって、上記のような状況の変化に機敏に対応するためには、全体を見渡して関係各部に対応を促す「司令塔」の機能が重要であるが、総務部、人事部、資金・管理部、地域部などの間で司令塔の機能が分散しているきらいがあるので、今一度の整理を期待したい。</p> <p>なお、現在検討が進められていると承知している、在外事務所運営に係る「拠点運営計画」については、現場を預かる事務所長の裁量拡大という観点からは、大いに歓迎すべきものであるが、支出予算の一貫した右肩下がりの状況の中で、無理のないバランスの取れた海外拠点の体制づくりのためには、上に述べたところの全体を見渡す「司令塔」の視点も不可欠であると思われるところ、関係各部の留意を促しておきたい。</p>	<p>海外拠点のあり方については、平成24年度より継続的に見直しを行っているところ。現在は、先行して、在外事務所の運営体制の新たな枠組み(「拠点運営計画」)の導入を進めているところであるが、支所のあり方についても、監査報告の内容も踏まえて検討を継続していく。</p> <p>海外拠点のうち、事務所については「拠点運営計画」の導入過程で引き続き体制の検討を行い、支所については、本部によるサポート体制の強化とあわせ、そのあり方・体制を検討していく。</p> <p>在外事務所運営の予算管理については、「拠点運営計画」の枠組みにおいて簡素化を図り、支援スタッフを含む予算管理機能を、原則として資金・管理部に集約する。加えて、総務部は組織・定数、人事部はナショナルスタッフの人材育成、資金・管理部は予算管理の観点から、相互に連絡を図りつつ、海外拠点の運営を支えることとした。</p> <p>なお、海外拠点の組織・人員体制全般の管理は、引き続き総務部にて行う。</p>

項目	監事監査報告(抜粋)	対応策
<p>3 監査の結果 (4) その他留意すべき事項</p> <p>金利スワップ取引 - 費用対効果の観点</p> <p>1) 金利スワップ取引</p>	<p>イ. 課題と提言</p> <p>このように、入念な準備と体制のもとで実施されてきた金利スワップ取引であるが、その評価については効率性 (Efficiency ; 結果 / 投入資源の結果指標) や有効性 (Effectiveness ; 成果 / 投入資源の成果指標) の観点も加味して慎重に行うべきである。例えば、平成24事業年度末時点では金利スワップ取引開始当初の平成22・23事業年度において締結された20年超の長期ヘッジ契約も多く見られる。これは、当時金利リスクが大きいとみなされた長期償還の財政投融资資金借入に対応するため、残存期限の長い円借款貸付債権の長期固定金利を短期変動金利と交換 (スワップ) することによりデュレーション・ギャップ (現在価値ベースの平均残存期間の差異) を解消するヘッジを行ったことによるが、このような超長期の契約については、ヘッジのコストが効果に比して割高となっていないかとの観点から、特に費用対効果の検証を適切に行う必要がある。JICAの自己資本比率は平成24事業年度末で8割に近い高い水準にあり、金利スワップ取引を行う際にはこのような自己資本の効果も十分に勘案することが望ましい。</p> <p>こうした状況は平成25事業年度に開催されたリスク管理委員会において既に検討され「平成25年度のヘッジ方針」に反映されており、その適切な実行が期待される。</p>	<p>長期スワップの解約による利払いへの効果も分析した上で、平成25年度ヘッジ方針では長期スワップの解約を行うこととした。平成25年度第2四半期より実際に解約取引を実施しており、引き続き費用対効果も考慮の上、効率的かつ効果的なスワップ取引の実施に努める方針である。</p>

項目		監事監査報告(抜粋)	対応策
<p>「新金融商品の開発」及び「貸付先の多様化」一リスク管理と実施体制</p>	<p>2) 「新金融商品の開発」及び「貸付先の多様化」</p>	<p>イ. 課題と提言</p> <p>外貨返済型円借款は米ドルや自国通貨建ての返済を求める円借款の借入国の要望に応えるものであるが、米ドル建てのみに絞っても為替リスクをヘッジするための通貨スワップの導入のほか、外貨建ての債権管理に対応するため電算システム全体を再構築する必要があり、長い工期と多大な導入コストを要する。</p> <p>また、海外投融資の本格再開にあたっては、政策金融の実施機関として求められる出融資の審査及びリスク管理、実施体制の整備が必要である。すなわち、海外投融資は民間金融機関では対応困難なリスクが高い開発事業を対象にするものであり、近年開発途上国でニーズが高まっているPPPインフラ実現の支援ツールとして期待されているほか、官民連携によるインフラ海外展開は我が国の重要政策に位置付けられており、このような政策目的の実現に向けて引き続き体制整備に努め、リスクを適切に見極めながら海外投融資制度を着実に運用することが求められている。</p> <p>平成24年11月のリスク管理委員会において、管理体制の検討課題等が改めて確認され、その後リスク管理体制の改善・強化についての中間報告等を経て、平成25事業年度中には必要な体制が整備されることが期待される。</p> <p>「新金融商品の開発」及び「貸付先の多様化」は、JICAのミッションを効果的に達成するための有効な手段の一つである。平成24事業年度においては、外貨返済型円借款の導入や海外投融資の再開といった大きな前進が見られた。他方、海外投融資管理会計の詳細検討のほか、外貨返済型借款の導入に伴う電算システムの更新や、専門知識や経験を有する人材の確保など、費用対効果を勘案しながら必要な管理体制の整備を計画的に進める必要がある。平成25事業年度には更なる新商品導入が検討されており、政策目標と運営方針を効果的かつ効率的に実現するために必要な体制の整備・運用が不可欠である。各部局がそれぞれの役割を明確にしつつ新規商品等の完成度を高めてゆくアプローチも期待される。</p>	<p>外貨返済型円借款について、平成24年11月に制度導入し、現在、これに対応するシステムの開発を進めているところである。今後の新規案件については、貸付完了にはある程度の期間を要するところ、基本的にコンバージョン申請はシステム完成後になることが見込まれる。既往案件もしくは新規案件についてシステム完成前に貸付実行が完了する案件への対応が必要となった場合は、人員体制等も考慮し、慎重に対応を行う。</p> <p>海外投融資業務については、平成24年のリスク管理委員会等での議論を踏まえ、必要な債権保全策を講じるほか、関係各部の牽制機能の整理等を実施すると共に、海外投融資業務に特化した管理勘定を設けポートフォリオ管理を行っている。途上国の開発においても民間資金の活用が重視され、政策的な観点からも海外投融資業務への期待が高まっている中、今後も適切なリスク審査・管理体制を維持すべく、実施体制面についてさらなる強化を行っていく。</p> <p>借入人の債務管理方針や新しい事業スキームに対応すべく、現地通貨建て海外投融資等の新金融商品の開発を進めている。また、平成24年の海外投融資の本格再開、現在検討中のサブソブリン向け円借款を通じて、民間向け融資、地方自治体・公社への融資といった貸付先の多様化を進めている。これらは政府のインフラシステム輸出戦略等に合致するものであり、関連部署の人員体制、新商品開発プロセスの整理含め新商品の開発、貸付先の多様化に対応するための体制構築を進めている。</p>

項目		監事監査報告(抜粋)	対応策
コンサルタント型(民活方式)と専門家型(直営方式)	3) コンサルタント型(民活方式)と専門家型(直営方式)	イ. 課題と提言 <p>こうした状況を改善するため、関係部による努力が続けられている。フィーがかかり過ぎて長期派遣が難しい状況を改善するため、コンサルタント契約におけるフィーの積算基準を改定し、部分的ではあるが、派遣期間に従った逡減率を導入して長期派遣に伴うフィーの増加を抑制する方式が導入された。また、専門家は「原則公示により人選する(つまりコンサルタント型/民活方式を原則とする)」との方針も緩和され、これも部分的ではあるが、事業担当部の判断で「公示」と「公募」を選択できる仕組みが試行的に導入されている。</p> <p>いずれにしてもこの問題は、業務の内容や期待される成果に応じて専門家型/直営方式の長所と、コンサルタント型/民活方式の長所をうまく使い分けることによって、協力に従事する人材の選定の幅を広げ、より良い人材を確保することによって事業の質を高めることにその本質がある。柔軟で、事業実施に支障がなく、かつ説明責任も果たせるより良い仕組みの構築に向け、これまで続けられてきた改善の努力が継続されることを期待したい。</p>	<p>よりよい事業の実施に向けて、専門家の選定・確保方法の改善に取り組んでおり、平成25年度上半期に、コンサルタント等契約による人選・人材確保が可能な民間人材については、公示により人選するとのこれまでの原則は変更しないものの、案件の主管部署が当該案件の特性や国際協力人材の需給状況に応じて専門家の人選方法(公示または公募)を選択できる範囲を拡大した。具体的には、基本的に公募対象とする専門家を、長期派遣となる①援助調整及び政策アドバイザーの専門家、②技術協力プロジェクトのチーフアドバイザー、③技術協力プロジェクトの業務調整専門家とし、それ以外の専門家は必要に応じて個別に、公示または公募の別を選択できるようにした。今後、運用状況をモニタリングしつつ、適切な専門家の人選・確保方法について継続的に検討していく。</p>
海外移住資料館の運営	4) 海外移住資料館	イ. 課題と提言 <p>海外移住資料館の運営については、横浜国際センター所長(海外移住資料館館長)を委員長とし、JICAの関係部長等から構成される「運営委員会」と、この下部組織として、学術的及び専門的な見地から検討を行うため飯野正子・津田塾大学長を委員長とする「学術委員会」が設置されている。学術面では、設立当初より国立民族学博物館関係者の協力も得て、一定の質が担保されてきているが、大きな課題は運営予算の確保である。委託契約分(約7千万円)を含め年間約1.3億円の経費が必要であるが、運営費交付金の海外移住関係費は年々逡減してきており、平成24事業年度は3.33億円で、同資料館の運営経費が約4割を占めるまでになっている。</p> <p>開館10周年を過ぎた現時点で、この予算確保の問題も含め、今後この資料館の運営をどうしていくのか、JICA全体として検討する時期に来ていると思われる。運営委員会の委員長を役員に引き上げるなど高いレベルでの内部検討体制を構築するとともに、外務省等の関係府省の協力も得られる体制づくりが望まれる。</p>	<p>内閣総理大臣が指定する「歴史資料等保有施設」としての認定を得たことにより対外的なステータスを確保するとともに、海外移住資料館運営委員会の関連規程及び内規を改訂して、役員の関与や実施体制についても平成25年度中に明文化する。また、平成25年度中に運営委員会を開催し、平成26年度計画及び中長期的な運営方針・計画を検討する予定である。</p> <p>外務省等との協力のあり方・体制については、運営委員会における議論や役員レベルとの協議を行った上で、関係省庁等と調整し、将来にわたる安定的な運営基盤や予算の確保を図っていく。</p>
地球ひろば機能の維持	5) 地球ひろば	イ. 課題と提言 <p>広尾の地にあった6年半の間に、関係者の努力により、来場者約87万人(市ヶ谷移転後の平成25年1月には90万人を突破)、NGO等施設利用登録団体数約650団体、全国から修学旅行等の機会を利用した国際理解教育のための施設視察件数のべ約2,700件(約5万6千人)などの実績に加え、在京大使館とタイアップした月ごとの国別展示や、在京アフリカ外交団連絡会議の毎月開催など、当初の予想を大きく上回る発展を遂げてきたと言える。</p> <p>特に、NGO関係者、開発教育・国際理解教育の関係者、在京大使館関係者からの評価は高いものがあり、「開かれたJICA」のイメージにも大きく貢献してきたと考えられる。</p> <p>平成25年度中に、今後の組織体制などを検討する予定と聞いているが、検討に当たっては、分散していた機能を集約したことにより大きな成果が生み出されたこと、仮に機能が縮小されるような場合、これまで築いてきたNGO関係者等からの信頼関係にも影響が出かねないことなどを十分考慮することが望まれる。</p>	<p>平成26年度以降は、これまで地球ひろばが担ってきた機能・業務を、本部機能(開発教育支援に係る企画・調整、全国のJICAプラザ支援、その他市民の理解・促進にかかる業務等)と実施機能(草の根技術協力やNGO等向け研修の実施等)に区別した上で、各機能の維持・質の向上を図る体制整備を検討中である。また、NGO関係者をはじめとする多くの関係団体、関係者からの評価や信頼を維持できるよう、十分な配慮を行っていく。</p>

項目		監事監査報告(抜粋)	対応策
経理人材の育成・確保	6) 経理人材の育成・確保 イ. 課題と提言	<p>財務部や人事部においても、経理人材の育成について、問題意識が共有されている。人材の採用と育成が、近年手薄になっていることへの対策として、後者、特に海外拠点への対策として、経理支援課の設置、在外経理指導の強化、会計役事務所化、企画調査員(広域経理)の配置など本部からの指導・支援機能が強化されている。すなわち、各拠点に対する指導体制を構築するとともに、できるだけ経理業務(複式簿記による記帳等)を本部(財務部)に集中させ、各拠点での経理事務負担を軽減する方策であると言える。この方策は、それなりに効果をあげており、各拠点における人材の薄さを補っている。ただし、こうした努力は行われているものの、監査を行った海外拠点の中には、(特に小規模な拠点において、)経理事務の取扱いに脆弱性を抱えている所が散見された。</p> <p>また、JICA全体の経理(財務部や資金・管理部)を担う人材については、現状においては特段の問題はないものの、上述の採用の状況等を考えると、将来的な人材の不足が懸念されるところである。</p> <p>経理業務をJICA職員のコアスキルと位置付けて、研修の充実等によりJICA職員全体の経理リテラシーの向上を図ることは重要である。他方で、本部各部、国内拠点、海外拠点において経理事務を担う人材や、JICA全体の経理(財務部や資金・管理部)を担う人材になるためには、それなりの育成の枠組みが必要であり、特に後者の人材育成には時間がかかると考えられる。また、海外拠点においては、ナショナル・スタッフを含めた検討の必要があろう。こうした観点から、中・長期的な経理人材の確保と育成のあり方について、一度総合的な点検を行う必要があるのではないかと思われる。</p> <p>なお、経理人材と併せて組織として確保すべき人材に金融人材があり、すでに採用の重点分野と位置付けられ知識・経験のある人材の採用が積極的に行われている。</p>	<p>監事監査報告及び平成24年度フィリピン不正事案にかかる再発防止検討委員会における議論(「海外、国内の各拠点においては職員が経理事務を行い、臨時会計役等を指導・監督する体制を確保することが重要」との指摘)等も踏まえ、いかに効率的、効果的に経理人材の育成・確保を図っていくべきかについて、職員全体の経理リテラシー向上策と併せて、財務部、人事部を中心に、中長期的な視点を踏まえた検討を進め、年度内を目途に方針を決定する。現時点で検討すべき施策は以下のとおり。</p> <p>○必要数の経理人材を確保するべく、特定職(経理・契約関連業務)制度を活用するとともに、勤務地や勤務時間に制限のある職員も経理スキルを強化の上、経理事務担当者の支援要員から職員への移行を含め、主要な在外事務所、国内拠点及び本部経理担当部署へ計画的に配置。</p> <p>○JICAアカデミー、赴任前研修等の経理研修の充実により、経理リテラシーの向上、経理人材候補の育成を図るとともに、実務を通じて経理や財務諸表分析等の知見を付与する機会も検討。また、JICA職員が習得すべき経理に関する基礎的実務能力として、資格取得(日商簿記3級等)を奨励。</p> <p>○経理人材の計画的な育成及び配置の観点から、財務部その他の経理人材の配置が必要な部局における経理人材ニーズ(短期及び中長期)の把握。</p> <p>なお、経理事務フロー等の見直し(経理事務と既存マニュアルの見直し、アウトソースの活用等)についても、効率的かつ効果的な経理業務実施体制の整備に向け、部署別年間業務計画を踏まえ着実に推進している。</p>