

平成24事業年度  
国際協力機構 監事監査報告

平成25年9月

独立行政法人国際協力機構

監事 伊藤 隆文

監事 黒川 肇

## 目次

<b>1 監査の方法</b> .....	1
<b>2 監査の実施箇所（実施日）</b> .....	1
(1) 本部監査.....	1
(2) 海外監査.....	2
(3) 国内監査.....	2
<b>3 監査の結果</b> .....	2
(1) はじめに.....	2
1) 第3期中期計画.....	2
2) 平成24事業年度の概要.....	3
3) 事業財源の推移.....	4
(2) 財務の状況.....	5
(3) 業務の状況.....	6
1) 法令の遵守状況.....	6
2) 中期計画や年度計画での重要事項の進捗状況.....	6
3) 内部統制に関する事項.....	9
4) 事務・事業見直し等に関する事項.....	13
(4) その他留意すべき事項.....	18
1) 金利スワップ取引.....	18
2) 「新金融商品の開発」及び「貸付先の多様化」.....	20
3) コンサルタント型（民活方式）と専門家型（直営方式）.....	21
4) 海外移住資料館.....	24
5) 地球ひろば.....	24
6) 経理人材の育成・確保.....	25

平成 25 年 9 月 30 日

## 平成 24 事業年度監事監査報告

独立行政法人国際協力機構

監事 伊藤 隆文

監事 黒川 肇

独立行政法人通則法第 19 条第 4 項及び第 38 条第 2 項、独立行政法人国際協力機構法第 28 条第 1 項及び第 30 条第 1 項の規定等に基づき、平成 24 事業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

財務の状況については、財務諸表及び決算報告書等について、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。

業務の状況については、JICA の監事監査規程及び同実施要領に基づき、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て監査を実施したほか、海外実地監査・国内実地監査を実施した。

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

さらに、監査室とは定期的に意見交換を行い、監査業務の概要や監査計画及び監査結果について情報共有を行った。

#### 2 監査の実施箇所（実施日）

##### （1）本部監査

- 1) 定期監査（平成 25 年 2 月 7 日～3 月 29 日）
- 2) 臨時監査（特に必要と認められる状況がないため実施していない。）

なお、平成 24 年度中にフィリピン事務所管内において発覚した非違事案については、総務部及び監査室による初動並びに継続的な調査が実施されたほか、外部有識者を委員とする再発防止委員会も開催されたため、調査の進捗及び結果について適時に報告を受け、委員会にも委員として出席することで対処した。）

## (2) 海外監査

- 1) ベネズエラ、ウルグアイ、ペルー (平成 24 年 7 月 8 日～ 7 月 21 日)
- 2) パレスチナ、セネガル、トルコ (平成 24 年 7 月 29 日～ 8 月 10 日)
- 3) ボツワナ、ブルキナファソ、エチオピア (平成 24 年 12 月 9 日～12 月 21 日)
- 4) バングラデシュ、インド、ベトナム (平成 25 年 1 月 14 日～ 1 月 27 日)

## (3) 国内監査

- 1) JICA 四国 (高松) (平成 24 年 11 月 19 日～11 月 20 日)
- 2) JICA 中国 (広島) (平成 24 年 11 月 21 日～11 月 21 日)
- 3) JICA 北海道 (札幌) (平成 24 年 12 月 4 日～12 月 5 日)
- 4) JICA 北海道 (帯広) (平成 24 年 12 月 6 日～12 月 7 日)

## 3 監査の結果

### (1) はじめに

平成 24 事業年度は JICA の第 3 期中期目標・計画期間 (平成 24 年 4 月 1 日から平成 29 年 3 月 31 日まで) の初年度である。

#### 1) 第 3 期中期計画

第 3 期中期計画において、政府から示される政府開発援助に関する政策及び方針に基づく事業を効果的に実施するために、JICA は「『すべての人が恩恵を受け、ダイナミックな開発 (Inclusive and Dynamic Development)』をビジョンとし、グローバル化に伴う課題への対応、公正な成長と貧困削減、ガバナンスの改善といった課題に対し、人間の安全保障の視点に基づき、開発途上地域の人々に包括的な支援を迅速に実施する」とともに、「海外からの期待に応える協力を進めるとともに、開発途上地域に広く事業展開し、国内にも各地に拠点を有する数少ない公的機関である組織の特性を最大限に活かし、国内の課題や経験と海外の課題や経験をつなぎ、双方の課題解決に資する取組を行う」ことを表明している。

## 2) 平成 24 事業年度の概要

第 3 期中期計画期間の初日である平成 24 年 4 月 1 日付で、田中明彦・新理事長が就任し、「元気の出る国際協力」（開発途上国を元気にすることで、日本も元気になるような国際協力。具体的には、平和を構築する国際協力／市場を拡大する国際協力／知識を高める国際協力／友情の輪が広がる国際協力）という方向性が示され、新体制が発足した。

本報告は、第 3 期初年度の平成 24 事業年度の JICA の業務と会計に関する監査の結果を取りまとめたものであるが、新体制のもと順調な滑り出しをみせた 1 年であったと総括することができる。

### ① 政府の重要政策への貢献

平成 25（2013）年 6 月に開催予定の第 5 回アフリカ開発会議（TICAD V）に向け、政府の ODA 政策における重点課題のひとつである TICAD IV 公約の目標達成への貢献のほか、我が国官民挙げての支援対象となっているミャンマーへの協力の展開についても、体制整備を行いながら大きな進展が見られた。

また、外務省独立行政法人評価委員会からも高い評価を受けたフィリピンのミンダナオ和平プロセスに対する取組など、「平和の構築」に対する貢献も特筆される。

### ② 国内の多様な関係者との連携

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。特に民間企業との関係はこの 1 年間で飛躍的に拡大したと言える。なお、地味ではあるが、青年海外協力隊員 OB・OG が地域復興推進員として復興庁に採用され、東北地方の震災復興支援に力を発揮していることなども記憶に留めるべき事例であろう。

### ③ 国際社会におけるリーダーシップ発揮への貢献

重要な開発課題を扱う国際会合（IMF・世銀総会、世界防災閣僚会議、アフガニスタン支援東京会合など）における基調講演やパネリストとしての登壇、公式セミナー・サイドイベント開催などを通じて、新たな援助潮流の形成に向けた議論の形成に貢献した。

### 3) 事業財源の推移

「行政改革推進法」の施行以来、国の歳出縮減を図る見地から独立行政法人全般の財源は縮減傾向を示してきたが、JICAの平成24事業年度の一般勘定の事業財源は、対前年比でようやく増加に転じた。また、有償資金協力勘定の出融資残高の減少傾向にも歯止めがかかった。過去5年間の一般勘定及び有償資金協力勘定の主要財源や運営原資の推移は以下のとおりである。

#### ① 一般勘定

一般勘定における主要な事業は、運営費交付金を財源とする技術協力事業及び外務省より別途交付される資金を財源とする無償資金協力事業であり、その予算額の推移は次のとおりである。

運営費交付金収入・無償資金協力事業資金収入予算額 過去5年間推移【平成20年度～平成24年度】  
(決算報告書より) (単位：億円)

【一般勘定】	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
	(対前年度比)	(対前年度比)	(対前年度比)	(対前年度比)	(対前年度比)
運営費交付金収入 (期中増減割合)	1,538 98.8%	1,617 105.1%	1,517 93.8%	1,433 94.5%	1,497 104.5%
無償資金協力事業資金収入 (期中増減割合)	56 —	620 1107.1%	906 146.1%	834 92.1%	966 115.8%
為替レート (USD1=¥)	100.83	92.74	86.19	78.89	82.28

注) 無償資金協力事業は平成20年度より外務省からの移管を受けた。四捨五入により合計や増減が一致しないことがある。  
為替レートはJICA月次取引レートの単純平均。

前中期目標・計画期間においては、補正予算等により増加した平成21事業年度を除いて運営費交付金収入は毎年5%程度の減少傾向を示してきたが、平成24事業年度は中小企業をはじめとする民間企業や地方自治体等国内の多様な関係者の海外展開に資する協力事業の推進等に係る補正予算もあり前年比4.5%の増加に転じた。また、無償資金協力事業資金収入は外務省より移管されて以降ほぼ増加傾向にある。なお、第4四半期より為替レートが円安方向に転じたため、現地での活動や調達に際しての影響が顕在化しつつある。

#### ② 有償資金協力勘定

有償資金協力事業の出融資残高及び財源である財政融資資金借入金や政府出資金等の残高の推移は次のとおりである。なお、有償資金協力勘定の予算等は一般勘定とは異なり、中期目標・計画の対象外である。

有償資金協力勘定 運営原資 過去5年間推移【平成20年度～平成24年度】

(単位：億円)

【有償資金協力勘定】		平成20年度注)	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
		(対期首増減)	(対前期末増減)	(対前期末増減)	(対前期末増減)	(対前期末増減)
資産	出融資残高	111,106	111,976	111,943	111,600	111,694
	(期中増減額)	526	870	(34)	(345)	96
負債	債券 (JICA債)	300	800	1,400	2,000	2,600
	(期中増減額)	300	500	600	600	600
	財政融資資金借入金	30,034	27,302	24,598	22,200	19,797
	(期中増減額)	(111)	(2,732)	(2,703)	(2,399)	(2,403)
資本金	政府出資金	73,909	75,182	76,226	76,645	77,148
	(期中出資受入額)	833	1,273	1,044	419	503
合計		104,243	103,283	102,224	100,844	99,544
		1,022	(959)	(1,059)	(1,380)	(1,300)

注) 有償資金協力勘定は平成20年10月1日に旧国際協力銀行より承継された。四捨五入により合計や増減が一致しないことがある。

出融資残高は、貸付金、投資有価証券、関係会社株式、破産債権・再生債権・更生債権その他これらに準ずる債権の合計である(貸倒引当金控除前)。

平成 21 事業年度以降、外部調達による財源全体としては毎年度 900~1,400 億円の規模で収縮している。平成 22 事業年度以降毎年 600 億円の債券発行を行う一方、財政融資資金借入金は毎年 2,300~2,700 億円の純減額で推移しており平成 24 事業年度の純減額は 2,403 億円、また政府出資金受入額は 503 億円であった。一方で、貸付金の回収等による自己資金も活用し、出融資残高は 11 兆 1,000 億円台を維持している。

JICA はこのような環境のもとで、第 3 期中期目標・計画期間の初年度として平成 24 事業年度の事業を推進してきた。平成 24 事業年度の業務実績に対する外務省独立行政法人評価委員会の評価によれば、全評価項目について「中期計画等の実施状況が計画どおり順調である」以上の評価結果を得ている。

## (2) 財務の状況

1) 平成 24 事業年度の一般勘定にあっては、財務諸表(貸借対照表、損益計算書、損失の処理に関する書類(案)、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)及び決算報告書、有償資金協力勘定にあっては、財務諸表(財産目録、貸借対照表、損益計算書)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、JICA 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) 会計監査人である有限責任監査法人トーマツによる監査の方法、実施体制及び結果については、相当と認められた。

なお、有限責任監査法人トーマツは、独立行政法人通則法第40条の規定により主務大臣（外務大臣、財務大臣）が選任した監査法人であり、平成24年8月に新たに監査契約を締結した。

### (3) 業務の状況

JICAは平成24事業年度において技術協力、有償資金協力、無償資金協力等の援助を実施するための3スキームをニーズに応じて有機的に組み合わせることにより、政府の政策や国際公約の達成に貢献してきたと認められる。各項目の業務実施の状況は以下のとおりである。

#### 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認められなかった。

なお、フィリピン事務所の管内にて発生した非違事案については、「3) 内部統制に関する事項」を参照のこと。

#### 2) 中期計画や年度計画での重要事項の進捗状況

第3期中期目標・計画期間（平成24年4月1日から平成29年3月31日まで）の初年度に当たる平成24事業年度の監査においては、主に年度計画の達成状況について監査を行ったところ、年度計画については概ね達成したと認められる。年度計画の重要事項の進捗状況等は次のとおりである。

##### ① 多様な関係者の「結節点」としての役割の強化（民間連携の進展）

JICAは従来から、国内各地に国際センターや訓練所等の拠点を有する利点も生かしつつ、地方自治体、大学、NGO、民間企業等の多様な関係者との連携強化に努め、その知見や技術を生かして途上国に対する効果的な協力を実施するとともに、これら関係者の途上国への展開に係る関心・ニーズにも応えるという、双方にとって有益な関係を構築する「結節点」としての役割の強化に取り組んできた。

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。

## ② 戦略的な事業の実施（プログラム・アプローチの強化）

JICA は以前より、戦略的に事業を展開するために、開発途上国との政策協議や、「地域別事業展開の方向性」、国別分析ペーパーによって取り組むべき開発課題を明確化した上で、達成すべき具体的な開発目標を設定し、目標達成までの協力シナリオに基づき事業を形成・実施していくプログラム・アプローチを推進している。

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。

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。

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。

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場所である。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」<sup>1</sup>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。

### ③ 有償資金協力事業のディスバースの促進

平成24事業年度の有償資金協力事業のディスバース（貸付実行）実績は総額6,658億円で組織目標である事業規模8,800億円に対する執行率は75.7%であり<sup>2</sup>、昨年度実績（総額6,097億円で事業規模9,500億円に対する執行率は64.2%）を上回り、過去3年間にわたり継続して下落してきた実績が反転する結果となった。これは在外事務所及び地域部をはじめとするJICA各部署の役職員及び関係者が一丸となってディスバース促進に努めた成果といえる。また、事業規模に沿ったディスバースが実現するように各地域部が計画を策定

<sup>1</sup> 5年間の中期的予算（技術協力、有償資金協力、無償資金協力）の想定を機構内で共有し、これに基づく事業計画（国別の未採択案件を含む今後5年間の事業展開）を策定することにより協力プログラム及びプロジェクトの戦略性・予見性を高める取り組み。

<sup>2</sup> ミャンマー社会経済開発支援借款（1,989億円）を除く。同借款を含むディスバース（貸付実行）実績は総額8,646億円で事業規模8,800億円に対する執行率は98.3%。

した後に企画担当部局が中心となって再査定を行っており、独立行政法人において発生しうる「目標の達成を容易にするためにあえて高い目標を設定しない」といったリスクは適切に管理され高い目標設定がなされている。

他方、今後の課題も散見される。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。

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。

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」、また海外投融资の本格再開による「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 本来の取り組みを着実に達成することも引き続き強く求められるところである。

### 3) 内部統制に関する事項

平成 24 事業年度においては、新理事長のリーダーシップの下で JICA における内部統制への取り組みに大きな進展がみられた。

#### ① 内部統制への取り組み

第 3 期中期目標・中期計画において、JICA は「組織の目標を達成するために、適切な体制・制度整備及び運用（モニタリングを含む。）により、金融業務型のガバナンスが適用される有償資金協力の特性も踏まえた内部統制の充実・強化を図り、マネジメント及び業績管理を改善する」旨が明記された。

内部統制が中期目標・中期計画において言及されるのは初めてのことであ

り、平成 24 事業年度計画において中期計画に沿った具体的取り組みが示されるとともにその多くが実施された。

## ② 内部統制の基本的考え方の進展

こうした取り組みが進んだ背景としては、「法令等の遵守（コンプライアンス）」と、「リスクの評価と対応」に重点を置いた JICA の従来の内部統制に関する基本的理解から、「中期目標に基づき法令等を遵守しつつ業務を行い、独立行政法人のミッションを有効かつ効率的に果たすため、法人の長が法人の組織内に整備・運用する仕組み」との内部統制の定義（「独立行政法人における内部統制と評価について（平成 22 年 3 月 23 日）総務省」）に基づき、4 つの目的（業務の有効性・効率性、法令等の遵守（コンプライアンス）、資産の保全、財務報告等の信頼性）と 6 つの基本的要素（統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ICT への対応）からなる内部統制へと理解の再整理が行われたことが挙げられる。これらの概要については「JICA における内部統制」として HP 上でも公表されている。

## ③ 平成 24 事業年度計画における取組状況

内部統制に関する主な具体的取り組みの状況は以下のとおりである。

### （ア）統制環境の整備

理事会の定期的開催による年度計画、事業の方向性、予算・決算、個別案件実施のための審査等、組織運営・業務遂行上重要な事項の審議を通じてマネジメントの方向性を示し、組織・業務の運営状況に関する報告を行った。また、理事長は国内や海外の拠点長から各拠点の運営状況に関する報告を定期的に受けるとともに、国内機関長会議、在外事務所長会議等それぞれの長が一堂に会する会議を開催し、機構の運営方針を直接伝えるとともに事業効果の向上や効率化を目指して意見交換を行った。

### （イ）ミッションの周知徹底

機構のミッションやマネジメントの方針について、就任時や年頭挨拶、拠点長会議等において機構内外に向けた理事長メッセージを発信した。また、国内においては民間企業、NGO/NPO、大学、地方自治体等開発援助の関係者に対して、国外においては国際会議への出席や国際機関の長や外国政府要人との会見も積極的に行った。

#### (ウ) 重要リスクの評価と対応

JICA の重要リスクについては、法令等の遵守（コンプライアンス）、入札・契約、情報セキュリティ、安全管理、資産管理等の課題ごとに委員会等を設置し、リスクの把握やリスク対応計画の策定・モニタリングを行い、重要なリスクを理事長に報告する体制としている。

有償資金協力勘定については、有償資金協力勘定リスク管理委員会やコンプライアンス委員会の下で円借款事業や海外投融資事業に関する統合的リスク管理を行っている。

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必要がある。

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が行われ、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。

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。

#### （エ）情報セキュリティ

平成 23 事業年度における外部監査での指摘事項（管理責任者の役割・権限の明確化、USB メモリ等の電磁的記録媒体の管理不十分）を受け、部長、課長を対象とする研修を実施し、指摘事項を周知させたうえで各部署での対応を行った。その後、各部署における情報セキュリティに関する定期的な自己点検を行い、情報セキュリティ委員会を開催して点検結果の審議を行った。

#### （オ）モニタリング

内部統制のモニタリングについては、会計監査人による監査や監査室による内部監査等を適切に実施するとともに、監事監査報告における提言にも迅速に対応し、取組結果については、「『平成 23 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）」として取りまとめ公表した。

#### 4) 事務・事業見直し等に関する事項

##### ① 契約の競争性向上

JICA は、閣議決定「独立行政法人の契約状況の点検・見直しについて（平成 21 年 11 月 17 日）」を受け、機構内に「契約監視委員会」を設置して、契約の競争性を更に高めるため、「随意契約等見直し計画」（以下「新計画」という。）を新たに定め、競争性のある契約への更なる促進策を講じてきた。

##### (ア) 競争性のない随意契約の削減

競争性のない随意契約の削減については、平成 23 事業年度において、数値目標（金額ベースで 9.0%、件数ベースで 22.0%）がすでに達成されている。（金額ベースで 8.4%、件数ベースで 16.6%）

平成 24 年度についても、ほぼ前年度と同水準の割合が維持されており、競争性のない随意契約を減らす努力が継続されていると認められた。（金額ベースで 8.0%、件数ベースで 17.8%）

契約実績推移（平成21～24年度）

	平成21年度	平成22年度	平成22年度 *	平成23年度 *	平成24年度 *
競争入札	67億円	110億円	110億円	165億円	166億円
	5.8%	11.2%	11.6%	13.3%	15.9%
	306件	376件	370件	573件	417件
	5.4%	8.1%	8.4%	11.7%	10.4%
企画競争 ・公募等	879億円	750億円	748億円	968億円	797億円
	76.1%	76.2%	78.8%	78.3%	76.1%
	3,203件	2,985件	2,954件	3,523件	2,868件
	56.2%	64.5%	67.2%	71.7%	71.8%
競争性のない 随意契約	209億円	125億円	92億円	103億円	83億円
	18.1%	12.7%	9.7%	8.4%	8.0%
	2,192件	1,265件	1,070件	815件	712件
	38.4%	27.3%	24.4%	16.6%	17.8%
合計	1,155億円	984億円	949億円	1,236億円	1,046億円
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	5,701件	4,626件	4,394件	4,911件	3,997件
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

22年度\*：新定義による数値（在外研修など国際約束により相手方があらかじめ決まっているもの、及び雇用に準じた手当とみなされるものについて23年度から公表対象外と整理した。）

(イ) 一者応札・応募

一者応札・応募率については、さまざまな改善努力が行われているものの、ほぼ横ばい状態で、顕著な改善の兆しは見られていない。(平成23年度：33.5%、平成24年度：33.4%)。

一社応札・応募実績推移(平成21～24年度)

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
競争件数 <sup>(注)</sup>	2,795件	2,774件	3,560件	2,619件
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
一者応札・応募	1,082件	892件	1,194件	876件
	38.7%	32.2%	33.5%	33.4%

(注) 競争性のある契約(「競争入札」及び「企画競争・公募等」)から、「実質継続契約」を除いた件数

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。

② 保有資産の見直し

(ア) 保有資産の売却等

JICAは、保有財産の効率的な利用を基本とし、不要財産は売却する方針で取り組んできており、平成22事業年度における東京国際センター八王子別館、箱根研修所、保養所3件、区分所有職員住宅51戸の売却、平成23事業年度における区分所有職員住宅38戸、麻布研修所の売却に引き続き、平成24事業年度においては、すでに閉鎖が決定されていた大阪国際センターの現物による国庫納付を完了するとともに、駒ヶ根訓練所構外住宅、筑波構内・構外住宅、所沢住宅の廃止方針を決定した。

区分所有職員住宅については、既所有分189戸すべての売却の指示を受けており、平成22事業年度と23事業年度で処分済みの89戸を除いた残り100戸について、平成24事業年度から26事業年度までの3事業年度で全て売却する計画となっている。平成24年度においては、このうち



34 戸を売却し、売却収入のうち売却に要した手数料等を控除した額を平成 25 年 3 月に国庫納付した。

以上のように、計画に沿った売却・国庫納付等の手続が順調に進捗していると認められる。

#### (イ) 国内拠点の整理・統合

平成 24 事業年度においては、次の措置を講じており、計画どおり順調に推移していると認められる。

- i. 大阪国際センターと兵庫国際センターの統合（大阪国際センター施設の閉鎖）が平成 24 年 4 月 1 日をもって実施され、「関西国際センター」となった。
- ii. 札幌国際センターと帯広国際センターの組織統合が、平成 24 年 4 月 1 日をもって実施され、「北海道国際センター」となった。
- iii. 広尾センター施設の閉鎖に伴う地球ひろば機能の市ヶ谷ビルへの移転が、平成 24 年 9 月をもって完了した。

なお、JICA の国内機関は、歴史的には研修員受入事業の拠点としての機能に力点が置かれてきたが、近年では地方自治体、大学、NGO、民間企業など、国内の多様なパートナーとの連携を強化するための「結節点」としての機能がより重要となってきた。

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。

## (ウ) 海外拠点の配置適正化

### i. 拠点の配置について

平成 20 年 10 月の統合後、在外事務所、駐在員事務所、支所の 3 つの形態であった海外拠点を、平成 24 年 4 月 1 日付で規程改正を行い、駐在員事務所を在外事務所に一本化し、65 在外事務所、27 支所の体制となっている。

予算の制約の中で、拠点の改編を含めた効率化を図るべく、第 3 期中期計画期間中の海外拠点のあり方について、検討が行われていると承知している。

また、閣議決定「独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針（平成 24 年 1 月 20 日）」に盛り込まれた、他の国際業務型法人との海外拠点の機能的な統合については、3 省庁 4 法人による検討に参加し、平成 24 年 9 月に外務省・経済産業省・国土交通省による「国際業務型独立行政法人の海外事務所の機能的な統合について最終とりまとめ」の作成に貢献した。

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。

## ii. 拠点の人的体制について

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。

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。

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。

## ③ 人件費等の削減

事務・事業見直し基本方針及び独法合理化計画において示された人件費総額の削減目標（6年6%削減）は平成23年度までに達成され、平成24年度においては、削減の数値目標は存在しなかったが、さまざまな削減努力に加え、「国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律」に基づく給与水準の見直しを踏まえた減額を行った結果、対前年度比3.8%減の147.7億円となった。

更に、給与水準の適正化については、地域・学歴補正後のラスパイレス指数を平成23事業年度までに109.8まで引き下げることが目標となっていた

が、平成 22 事業年度にすでに目標を達成（109.3）し、更に平成 23 事業年度には、106.5 となった。平成 24 年度においては、職務限定制度及び勤務地限定制度の運用、役職定年制の本格的運用等の効果もあって 101.8 となり、更なる努力の跡が認められた。

他方、閣議決定「独立行政法人の事務・事業の見直し基本方針（平成 22 年 12 月 7 日）」で指摘された在勤手当に関しては、現行制度の検証と在勤手当のあり方について検討する第三者委員会が設けられ議論が行われた結果、「購買力補償方式」の考え方を導入することが適当との結論に達し、この考え方に基づく制度の詳細設計が進められている。

#### （４）その他留意すべき事項

その他、平成 24 事業年度における監事監査の過程で特に留意すべきこととして検討した事項は以下のとおりである。

##### 1) 金利スワップ取引

###### ア. 現状

JICA は平成 22 事業年度より、「資産及び負債の総合的管理（ALM）の観点から、金利変動による不利な影響を軽減させるべくデリバティブ取引を行って（注記事項 金融商品に対する取組方針）」いる。JICA が行っているデリバティブ取引は、調達金利上昇リスクをヘッジするための金利スワップ取引であり、民間金融機関との間で特定の円借款元本（想定元本）について受け取る利息を固定金利から変動金利へと交換（スワップ）する契約を締結している。過去 3 カ年の有償資金協力勘定の財務諸表に計上されている金利スワップ取引の関連項目は下表のとおりである。

金利スワップ関連項目 過去 3 年間推移【平成22年度～平成24年度】

（単位：億円）

【有償資金協力勘定】		平成22年度	平成23年度	平成24年度
		(対前期末増減)	(対前期末増減)	(対前期末増減)
貸借対照表 流動資産(負債)	差入保証金(預り金)	(4)	76	258
	期中増(減)額	(4)	80	182
	金融派生商品(デリバティブ取引)	40	(92)	(340)
	期中(増)減額	40	(132)	(248)
純資産	繰延ヘッジ損益 損失(利益)	(44)	84	327
	期中増(減)額	(44)	128	244
損益計算書 経常費用	金利スワップ支払利息	20	61	83
	期中増(減)額	20	41	22

注) 四捨五入により合計や増減が一致しないことがある。

平成 24 事業年度においては、新たに承諾済未実行与信残高の一部についてもリスク・ヘッジの対象としたため取引規模が拡大した。同事業年度の損益計算書の経常費用の部には、金利スワップ支払利息 83 億円が計上されている。貸借対照表の負債の部には金融派生商品（デリバティブ取引）の時価（割引現在価値）相当分 339 億円が計上され、純資産の部に繰延ヘッジ損失 327 億円が計上されているほか、流動資産の部に金融機関に対する差入保証金 258 億円が計上されている。

## イ. 課題と提言

有償資金協力勘定においては、平成 20 年 10 月の JICA 統合以前から、市場金利上昇局面における調達金利上昇による期間損益の悪化（逆ザヤ拡大）が中長期的に想定されるリスクとして認識されており、近年の行政改革の動向や厳しい財政状況に鑑み、政府による出資金や財政投融资借入金への依存を軽減する措置として調達金利上昇リスクをヘッジする目的で金利スワップ取引を行うことが検討されてきた。

平成 22 事業年度以降、JICA が実施してきた金利スワップ取引は、内部規程に定めた諸手続に準拠し、実施に先立っては各分野の専門家のアドバイスを受けつつ、内部統制における牽制機能にも配慮して実施されたものである。すなわち、有償資金協力勘定リスク管理委員会において、執行体制、内部規程の整備状況、市場環境動向についての報告を基に、ヘッジ方針として円金利スワップによる既往貸付債権の変動金利化及びそのヘッジ対象、想定元本規模、ポジションのモニタリング実施について審議され、所定の決裁手続きを経て当該方針に基づき実施されてきた。

実施準備に当たっては金融機関等をアドバイザーとし、基本契約書や各種文書について弁護士等の法律専門家に法的確認を依頼し、会計処理方法について公認会計士等の会計専門家に検討を依頼し万全を期するとともに、牽制機能については、フロント - ミドル - バックの牽制関係が保持されるよう配慮している。

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。

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。

## 2) 「新金融商品の開発」及び「貸付先の多様化」

### ア. 現状

有償資金協力の分野においては、変動金利型円借款の適用拡大、或いは外貨返済型円借款のような「新金融商品の開発」、また海外投融资の本格再開による「貸付先の多様化」がなされている。それらを円滑に推進するために、実施体制の構築やマニュアル等内部規程の整備のほか、人材育成や電算システムの大規模更新を含む準備が企画部、民間連携事業部、総務部金融リスク管理課その他の関係部により進められている。

### イ. 課題と提言

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。

また、海外投融资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、海外投融资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。

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。

「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。

### 3) コンサルタント型（民活方式）と専門家型（直営方式）

#### ア. 現状

JICA が職員以外の（外部）人材を専門家や調査団員として海外に派遣する場合、大きく言って 2 つの方法がある。「コンサルタント型」と「専門家型」である。

「コンサルタント型」は、海外での協力活動を業とする会社（個人コンサルタントの場合もある。）と契約を行い、対価（「報酬（フィー）」）を支払う。基本的には、短期の出張型の派遣が多く、家族の帯同は想定されておらず、安全管理や健康管理は契約の主体（相手方）である会社の責任で行われる。この「コンサルタント型」契約の手続きの入口が「公示」である。

「専門家型」は、様々な組織から人材の提供を受けて、JICA は個人と契約する。人材を提供する組織が給与を支払う（JICA は、国以外の組織に対しては人件費の所属先補てんを行う。）ため、JICA が本人に対して支払うのは、報酬ではなく、現地で活動するための経費（「手当」）である。派遣期間は様々であるが、1 年以上の場合は「長期専門家」として、家族の帯同が

可能である。派遣期間にかかわらず安全管理や健康管理については JICA の責任となり、JICA の管理下に入ることになる。この「専門家型」契約の手続きの入口が「公募」である。

歴史的に言えば、国（関係省庁）などから人材の提供を受けて開発途上国に技術移転・指導のために派遣する「専門家型」がまず始まり、その後開発途上国の開発の青写真を作る「開発調査」（現在の「開発計画調査型技術協力」の前身）という協力形態ができて、民間の会社を活用するために「コンサルタント型」が出来上がった。業務内容的には、業務指示書や特記仕様書による比較的明確な目標設定のもとで調査の完成を目指して業務を遂行する「請負契約」に近い「コンサルタント型」に対し、「専門家型」は、相手国政府からの要請内容に基づく目標設定はあるものの、一定の期間任地にとどまり、現地の実情への理解を深めつつ走りながら考え、目標設定も見直しながら技術の指導や移転を行うものであり、「請負契約」というより「準委任契約」に近いと言える。

過去においては、技術協力プロジェクトや個別専門家派遣は「専門家型」（いわゆる「直営方式」）、開発調査は「コンサルタント型」（いわゆる「民活方式」）という棲み分けが明確であった。（専門家型／直営方式においても、民間人材は活用されていたが、民間企業などから人材の提供を受け、人件費補てんは行うものの会社への「報酬」はなく、個人への「手当」によって派遣していた。）

平成 15 年の独立行政法人化をひとつの契機として、事業の質を更に高めるための方策として、国（関係省庁）にかなりの部分を依存していた「専門家型」の世界に民間の活力を導入する、すなわち技術協力プロジェクトの実施を民間企業に委託（直営方式から民活方式へ）し、「コンサルタント型」の専門家派遣を導入することが決定された。

当初は、協力に従事する人材の選定の幅を広げ、事業の質を高めることが目的であり、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を想定していたと思われるが、その後「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）」との方針が出された。これは民間活力の取り込みを進めることに大きく貢献したが、いくつかの矛盾を抱えることとなった。

そのうち最も大きな論点は、長期派遣である。上述のとおり、コンサルタント型／民活方式は、元来が短期間の現地調査を積み重ねて調査報告書を作成する短期出張型の業務が中心であったため、赴任型の長期派遣が想



定されていない積算体系となっていた。このため、1年以上の赴任型の長期派遣をすると、フィーが高くなり過ぎるという問題があり、この結果、コンサルタント型の専門家は、複数回の短期派遣を繰り返す「シャトル型派遣」が主流となった。時々現地に出かけて宿題を出し、何か月後かにその結果を確認する形で進めていける業務は「シャトル型派遣」で問題ないが、例えば参加型村落開発のように、現地に住み、現地の人とともに考え、現地の人々との信頼関係に基づき、日常的に試行錯誤しながら進める業務の場合には、「シャトル型派遣」では、成果を上げることが難しいという問題がある。また、「シャトル型派遣」では、処遇面から人材の選定の幅が狭くなる恐れもある。

海外監査の際に視察を行った技術協力プロジェクトの中にも、本来であれば、専門家が現地に住んで信頼関係を築き、試行錯誤しながら業務を進めるべき案件であるが、「シャトル型派遣」ではこれが難しいとの声を聞いた。

#### イ. 課題と提言

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。

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。

#### 4) 海外移住資料館

##### ア. 現状

横浜国際センター及び同センター及び資料館は、平成 14 年 10 月に設立・開館され、平成 24 事業年度には開館 10 周年を迎え、記念シンポジウムなどが行われた。加えて、内閣府に「歴史資料等保有施設」の認定申請を行い、平成 25 年 3 月に認定を受けた（官報掲載は 4 月 1 日付）。この資料館は、日本国内でも数少ない我が国の海外移住の歴史を紹介・展示する貴重な施設であり、JICA の資産であるだけでなく、我が国全体の財産であると言っても過言ではなく、平成 16 年には天皇・皇后両陛下の行幸啓も賜っている。

##### イ. 課題と提言

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。

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。

#### 5) 地球ひろば

##### ア. 現状

地球ひろばは、緒方理事長当時の国内事業改革の一環として、平成 18 年 4 月に広尾の地に開設された。当時の国内事業部、総務部（広報課）、東京国際センターなどから、市民参加協力事業（草の根技術協力、開発教育支援、NGO 等支援）の部分を分離して広尾に集めることにより、関東地方 1 都 6 県（神奈川県と茨城県を除き、山梨県と新潟県を含む）における同事

業の実施を担当するとともに、開発教育支援と NGO 等支援の本部機能も担ってきた。平成 24 年 9 月末の広尾センターの閉鎖に伴い、機能はそのまま JICA 市ヶ谷ビルに移転されている。

#### イ. 課題と提言

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。

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。

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。

### 6) 経理人材の育成・確保

#### ア. 現状

経理は、組織運営と事業運営の根幹をなす、極めて重要な業務である。旧 JICA においては、平成 10 年頃までは新規採用により、新卒者を採用し、経理人材として育成してきた。また、これと並行して、平成 4 年頃からは、社会人採用（経理職）によって、経理人材を採用し育成してきたところであるが、経理職としての社会人採用は近年行っておらず、社会人採用者の中には経理分野の経験者として公認会計士の資格を有する者も一部存在するが、将来的な人材不足が懸念されるところである。

#### イ. 課題と提言

経理人材には、2 グループあると考えられる。ひとつは、JICA 全体の経理（財務部や資金・管理部）を担う人材であり、もうひとつは、本部各部、

国内拠点、海外拠点の経理事務を担う人材である。前者は後者を兼ねることが可能であるが、その逆は必ずしも可能ではない。前者は後者に比べ、経理人材としてより決算事務など幅広い素養が求められるからである。

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。

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場所である。

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。

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。

以上