

「平成25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）

2015年1月
国際協力機構
総務部

2014年8月に監事より提出された「平成25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25年度監事監査報告への対応について

「平成25事業年度監事監査報告」に関する対応について

項目	報告(抜粋)	対応策
<p>3 監査の結果 (3) 業務の状況</p> <p>1. 民間連携の進展 (p.7~8)</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>JICAは、国内に国際センター、支部などの拠点を有する特性を生かし、国内の多様な関係者(地方自治体、NGO、大学、民間等)との「結節点」として、連携を強化してきたが、中でも、近年特に顕著な進展を見せているのが民間連携である。平成25事業年度は、民間連携の8つのスキームが出そろい、その役割の整理や体制整備が進んだ。</p> <p>(ア) 中小企業を含む民間企業を対象とするスキーム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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) ・開発途上国の社会・経済開発のための民間技術普及促進事業 ・民間連携ボランティア <p>(イ) 中小企業を対象とするスキーム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業連携促進基礎調査 ・ニーズ調査 (外務省委託費) ・案件化調査 (外務省委託費) ・民間提案型普及・実証事業 <p>(注) これ以外に、地方自治体を通じて民間企業を支援する「草根技術協力『地域経済活性化特別枠』」が存在する。</p> <p>体制面では、平成25(2013)年4月に民間連携室が民間連携事業部に昇格し、人員の増強が図られたほか、中小企業関連業務について、海外拠点に企業の現地調査・事業展開を支援する要員14名、国内拠点に企業からの相談への対応や事業広報を行う要員16名が配置され強化されている。</p> <p>平成21(2009)年に開始された「協力準備調査 (PPPインフラ事業)」と「協力準備調査 (BOPビジネス連携促進)」は、過去の採択案件の累計がそれぞれ54件と86件にのぼっており、また後発のスキームについても、調査等が終了するものも出てきている。これらの終了案件の中には、他のODAスキームにつながったもの、現地での生産や取引、現地法人の設立や事務所の開設等ビジネス展開につながったものもあり、それなりの成果が見られるところであるが、調査型や実証事業型のスキームについては、できるだけODA案件化や、関係機関と連携しつつ本格的な事業化に向けた努力を行うとともに、本格的な事業化が見込まれる案件に対し、更なるフォローアップを行うといった工夫が期待される。</p>	<p>ODA案件化・連携強化に向けた取組は、以下のとおり。</p> <p>【全体的な取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・我が国のインフラシステム輸出戦略、健康・医療戦略等日本政府の重点施策に合致する提案や、各国の国別援助方針及び既存/終了済のODA事業との相乗効果が期待される提案を多く採択するよう募集及び審査精度向上を図っている。これらを通じ、政策的後押しやODA事業との連携を活かした事業展開を更に強化する。 ・平成25事業年度、実施中調査の案件監理を強化し、技術協力、有償資金協力、無償資金協力等ODA事業と連携強化及び事業化に向けた助言を事業提案者に行うよう改善した。今後は、関係部署間の連携を強化し、一層の向上を図る。 <p>【個別の取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「協力準備調査 (PPPインフラ事業)」に関しては、PPP制度整備支援、研修等を通じた先方政府関係者の理解促進、調査中間段階での事業化見通しの見極め強化など案件監理の強化、調査完了後の事業化実現に向けた支援の推進等を実施している。かかる取組を通じ、海外投融資及び円借款による事業化確度を強化する。 ・中小企業海外展開支援事業に関しては、中小企業ノン・プロジェクト無償での活用が見込まれる製品について外務省に提案し、活用を働きかけている他、国内機関に企業の製品・技術情報を提供し、専門家の活動等との連携とともに研修員受入事業との連携を図っており、ODA案件化・連携の実例が増えている。また、中小企業等の製品・技術と途上国の開発課題のマッチング精度向上のため、中小企業等有する製品・技術の国内調査を実施。活用が見込まれる分野/製品等を国に応じて選定し、募集要項等で積極的な提案を促すことで、より開発ニーズに則しODA連携・活用可能性が高い案件の選定を目指す。 <p>本格的なビジネス展開・事業化への取組は、以下のとおり。</p> <p>【全体的な取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス展開を通じた開発課題への貢献を強化するべく、終了案件に関して定期的に事業者の調査やモニタリング等を実施している。今後は必要に応じて事業化に向けたフォローアップを検討し、持続的な事業展開を側面的に支援する。 <p>【個別の取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「協力準備調査 (BOPビジネス連携促進)」に関しては、全ての調査完了案件について定期的なモニタリングを行っている他、平成25事業年度に実施したBOP調査案件のレビュー結果等に基づき、BOPビジネスの事業化に際しての教訓、留意点を民間企業と広く共有する努力を行っており、かかる取組を更に強化する。 ・「協力準備調査 (PPPインフラ事業)」に関しては、新たに制度化された現地通貨建て融資案件の形成や、PPP制度整備に係る技術協力の実施等他のODA事業と連携した総合的支援等を通じての事業化に努めており、今後これらを更に強化する。 ・中小企業海外展開支援事業に関しては、開発課題への貢献のために中小企業の持続的な事業実施を促すべく、関係機関との情報共有を行っている。これらを踏まえ、今後は各調査の助言・フォロー体制を強化する。

項目		報告(抜粋)	対応策
2. プログラム・アプローチの強化 (p. 9)	2) 中期計画や年度計画での重要事項の進捗状況	<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>JICAにとって「戦略的な事業の実施」は、極めて重要な課題であり、これまでに様々な努力が行われてきた。すなわち、開発途上国との政策協議や外務省が作成する国別援助方針、事業展開計画、更にJICA国別分析ペーパー (JICA Country Analysis Paper : JCAP)、「事業計画作業用ペーパー (Working Paper for Project Planning : WP)」等を通じ、国・地域別分析に基づき開発課題を明確にした上で、重要な開発課題の解決に向けて予算を「選択と集中」し、達成すべき具体的な開発目標とその達成までの協力シナリオを設定して事業を形成・実施していく「プログラム・アプローチ」が推進されてきている。</p> <p>この点で、平成25事業年度においても、いくつかの重要な進展が見られたところ、これらの方向性を引き続き推進していくことが期待される。</p> <p>(ア)平成25事業年度から、「地域別中期的予算計画」(いわゆる「予算の面積管理」)を導入し、3~5年程度の予見性を伴った案件の形成を行う機構内のルールを定め、運用を開始したこと。</p> <p>(イ)「事業計画作業用ペーパー (WP)」が上記の、「地域別中期的予算計画」と連動してJICA内での活用が活性化され、外務省が策定する「事業展開計画」を補完する将来の案件形成検討のツールとして、外務省とも共有が図られるルールが策定され、より予見性と実効性が高まりつつあること。</p> <p>(ウ)全世界で700以上ある協力プログラムの中から、優先的に戦略性を強化すべき200強の協力プログラム(「強化プログラム」)の候補を選定し、今後外務省との意見交換と合意形成につなげていくこと。</p>	<p>プログラム・アプローチの強化に関し、平成25事業年度の重要な進展として指摘のあった3点については、平成26年事業度においても引き続き関連する取組を推進している。具体的には、「地域別中期的予算管理」を前提とし、「事業計画作業用ペーパー (WP)」の作成・更新をJICA内関連部署での検討を通して行うことによって、事業展開に関する予見性の更なる向上を図っている。また平成26事業年度からは、上記「事業計画作業用ペーパー (WP)」を活用して外務省と開発課題や協力シナリオにかかるプログラム単位での意見交換を開始した。更に、優先的に戦略性を強化する「強化プログラム」については、JICAで219プログラムを選定し、上記の「事業展開計画検討会議」等の枠組みを通じて外務省と検討を行っており、現在までに約7割の「強化プログラム」の設置について、外務省と認識が共有されている。今後も上記の取組を継続して推進するとともに、JICA内においても地域部・課題部・在外事務所が一体となった案件形成・実施体制の構築を促進していく。</p>

項目	報告(抜粋)	対応策	
<p>3. ナレッジ・マネジメントの推進 (p. 9～10)</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>③ ナレッジ・マネジメントの推進</p>	<p>JICAでは、援助機関としての専門性や機動力を強化し、国内外の知識を動員して効果的な事業を構想できる力を充実すべく、事業の実施や調査研究等から得られた教訓・知見を分析し、ナレッジとして蓄積し活用を図る「ナレッジ・マネジメント (Knowledge Management: KM)」が推進されてきている。平成25(2013)年1月に策定された「ナレッジ・マネジメント推進計画」に基づき、平成25事業年度においては、いくつかの進展が見られた。</p> <p>(ア) ナレッジを蓄積し組織横断的に共有・活用するとともに、職員の専門能力を高めるための体制として、執務要領を改定し、新たに「ナレッジ・マネジメント・ネットワーク」が立ち上げられた。対象となる分野・課題の分類を見直して19に整理され、23の旧・課題タスクが、19のKMネットワークに改編された。また、KMネットワークの業務として人材育成機能を加えた。</p> <p>(イ) 課題別指針(協力の分野・課題ごとに、開発課題の全体像、業務実施上の留意点、協力の方向性などをまとめたもの)、ポジション・ペーパー(課題別指針の対象課題のうち、特に重要な分野・課題に係る具体的な協力方針をまとめたもの)、プロジェクト情報、KMネットワーク作成情報等を組織全体で活用するためのデータベースとして、「JICAナレッジ・サイト」を運用し、内外に公開されているが、平成25事業年度に新たに1,100件を超える情報が掲載され、累計で6,800件を超える情報が掲載されるに至った。</p> <p>(ウ) 職員に必要な基礎的能力・ノウハウ(コアスキル)を強化するための研修(「JICAアカデミー」)を新たに開設するとともに、ナレッジの対外発信の強化に努めた。</p> <p>なお、JICAが開発途上国で実施する案件は、日本とは異なる条件(気候風土、文化、組織・社会等)の中で、さまざまな試行錯誤を経ながら実施されており、必ずしもすべてが順調に行くとは限らない。評価部においては、投入金額が2億円を超える案件について案件終了後3年を目途に行う「事後評価」の結果を分析し、新たな案件への教訓として活用する努力を行ってきた。特に、平成25事業年度においては、テーマ別評価「プロジェクトのPDCAサイクルにおける教訓活用マネジメントの強化策の検討」を実施し、教訓の実用化及びPDCAサイクルの各段階における教訓の活用方法について、改善策を検討した。評価結果を次の案件の計画・実施にフィードバックすることは極めて重要であり、この試みは評価される。</p> <p>他方で、案件の課題や教訓を認識する機会としては、事後評価だけでなく、たとえば会計検査院による検査や各種監査などもその機会となる。順調に行かなかった過去の事例を分析・蓄積し、教訓化することは、JICAにおけるナレッジの根幹をなすものと考えられるところ、組織横断的に事例を集め、例えば「JICAナレッジ・サイト」等、職員が容易にアクセスでき、一覧できる媒体に集積していくことが期待される。</p>	<p>改編された各KMネットワークにおいて、各部署別の計画とも連動しながら、人材育成機能も強化しつつ、継続して活動を行っていく。またKMネットワークの強化と活性化のため、全KMネットワークを対象としたKMネットワーク連絡会を継続して実施し、KMネットワーク間の情報共有、ネットワーク強化にも努めていく。</p> <p>「JICAナレッジ・サイト」を運用し、内外に公開されているが、平成26事業年度に新たに240件を超える情報が掲載され、累計で7,050件の情報が掲載されるに至った。</p> <p>職員に必要な基礎的能力・ノウハウ(コアスキル)の強化については、2013年6月に立ち上げた「JICAアカデミー」を隔月で継続実施している他、組織のニーズを踏まえつつ、事業マネジメント、統計等の新たな研修項目の立ち上げに向けて準備中である。また、ナショナルスタッフの活用促進の一環として、2014年5月にナショナルスタッフ向けの「JICAアカデミー英語版」を立ち上げ、凡そ月1回1研修項目の頻度で研修を開催している。</p> <p>事業評価結果を事業の改善に結びつけるPDCAサイクルの改善支援のために、事業評価結果の事業部門への伝達を目的とした「事業評価結果の講評」を平成26事業年度より開始した。また、評価結果から得られた「教訓の一元管理体制(教訓情報管理データベース)」を構築中であり、個別案件の実施等を通じて得られる教訓もあわせて一元管理する計画である(平成26事業年度内に完成予定)。個別の教訓情報を類似案件等に活用しやすい形でナレッジ化(分析・加工)するために、4分野(灌漑、水産、森林自然及び防災分野)で「ナレッジ教訓」(重要教訓)の整理を行っている(平成26事業年度内に完成予定)。</p>

項目		報告(抜粋)	対応策
4. 有償資金協力事業のディスバースの促進 (p. 10~11)	2) 中期計画や年度計画での重要事項の進捗状況	<p>④ 有償資金協力事業のディスバースの促進</p> <p>平成25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7,498億円で当初計画9,150億円に対する執行率は81.9%であり、平成24事業年度実績(総額6,658億円1で事業規模8,800億円)に対する執行率は75.7%)を大きく上回り、JICA統合前も含めて14年ぶりの高い実績となった。</p> <p>これは在外事務所及び地域部をはじめとするJICA各部署の役員及び関係者が一丸となってディスバース促進に努め、また「業務の平準化」の観点から、年度当初より着実な執行に努めた成果といえる。さらに、前事業年度に引き続き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、承諾後の調達同意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。</p> <p>なお、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。ただし、海外投融資については、主要ターゲットであるPPPインフラ整備事業特有の困難性、具体的には、相手国政府の理解・経験不足や関連制度の未整備等による交渉の長期化、参加する民間企業のリスク及び資金負担能力の限界等の課題が存在しており、平成25事業年度に整備された関連リスクや投融資案件の事前審査及び事後管理の態勢を適切に運用することが必要である。さらに、開発途上国側の理解促進・制度改善を含むPPP成功モデルを早期実現し、また、環境省ファンド等事業性向上のため新制度の積極的活用を行うほか、政府間合意のフレームの下で官民一体による戦略性の高い事業への取組を推進する、といったJICAと関係機関が連携し、戦略的に事業を実施することが引き続き強く求められる。</p>	<p>有償資金協力事業のディスバース促進については、組織全体として効率的なディスバースの促進と業務の平準化の最適化を目指し、借入国の会計年度末に併せたディスバースの促進等を行っており、平成26事業年度においても2014年12月時点での円借款のディスバースは順調である。</p> <p>一方、海外投融資については、民間金融機関で対応できない分野について、JICAのリスクを慎重に検討しながら採算性を持つ案件を形成する必要がある。円借款に比べ案件形成の難易度が高い。このため、海外投融資の候補となりうる案件については、本部及び在外事務所等から民間企業へ積極的なヒアリング等による潜在的なニーズの発掘、本部における好事例ノウハウの蓄積及び他国への活用を通じて、質の高い案件の形成を行っている。</p> <p>特にPPPは海外投融資の主要なターゲットであることから、政府主導型のPPP案件はJICAが先方政府と協議等、適切にフォローしつつ案件形成し、民間主導型のPPP案件は、関連する法制度に留意するとともに途上国政府関係者のPPPに係る理解促進への取組を行いつつ、民間の投資意欲を最大限活用しうる案件の形成に努めている。また、PPP案件の形成には、関連する法制度整備が重要であるため、技術協力等を通じたPPPの法制度整備や人材育成を行い、優良PPP案件の発掘、形成を行っていく。</p>

項目	報告(抜粋)	対応策
5. 内部統制 (p. 12及び14)	<p>予算や定員管理等の制約から内部統制を専任で担当する部署の設置は困難であるため、従来から総務部法務課が内部統制に関する機構内調整に係る業務を担っており、相対的に「法令等の遵守(コンプライアンス)」と「リスクの評価と対応」に重点を置いた運用となっている。機構全体の観点から「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」である内部統制として運用してゆくためには、「JICAにおける内部統制」に記載されている内容がバランス良く実施されることが期待される。</p>	<p>内部統制については、総務部法務課のみならず、総務部全体として対応している。法務課の所掌範囲としては、主に「法令等の遵守」及び「リスクの評価と対応」に対応しているが、総務部全体として「JICAにおける内部統制」の記載内容全体が適切に運用されるよう努めている。なお、独立行政法人通則法の改正に伴い、内部統制強化が求められており、総務省等の関係通知も踏まえつつ、平成26事業年度内に内部統制強化の具体的方策を明確にして、順次実施する方針。</p>
	② 平成25事業年度計画における取組状況	<p>「JICAにおける内部統制」に記載のとおり、内部統制の基本的要素それぞれに対して、適切に対応するための規程・体制等を整備し対応している。重要事案についての経営陣への迅速な情報共有等、組織内における適時・適切な報告・指示がなされるよう、職員に対する注意喚起等も行っている。2014年12月に組織としての主要リスクの改訂を行っており、それを踏まえ、各部署のリスク項目表のモニタリングの更なる定着も図り、リスク管理意識を更に強化していく。</p> <p>有償資金協力勘定に関しては、同勘定リスク管理委員会にてヘッジ方針審議や半期毎に報告される定期リスク管理報告が行われ、内部統制の基本要素のうち、同勘定に内在する金融リスクの特定、評価、対応等が議論されている他、新手法導入時にもリスクの特定、評価、対応について検討を行い、結果について理事会に付議(必要に応じて同委員会でも審議)される態勢が構築されており、かかる枠組みを通じて経営陣への報告及び経営陣から担当部署への指示が行われている。</p> <p>今後、独立行政法人通則法の改正を受けた内部統制強化への対応を行う中で、更なる改善を図る。</p>
6. コンプライアンス委員会 (p. 14)	② 平成25事業年度計画における取組状況	<p>コンプライアンス委員会は平成25事業年度中に2回開催され、機構の法令遵守の状況及び体制等を確認してその強化を図っているが、例えば、コンプライアンス上の問題が指摘された案件について、事故報告の対象に該当するか否かの判断に多大な時間を要することなく、適時の開催による事実関係の確認や分析を基に適切な対応を講ずるといった、内部統制の一層の充実と機能向上に資する機動性の高い運用も期待される。</p>

項目	報告(抜粋)	対応策
7. 有償資金協力勘定リスク管理委員会 (p. 14)	<p>② 平成25事業年度計画における取組状況</p> <p>有償資金協力勘定リスク管理委員会は、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適切に行うため重要事項を審議しており、平成25事業年度中には前年度と同じく13回開催され、有償資金協力事業に係る重要なリスクを担当及び関連部署が把握し、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ている。政府保証外債の発行のような、重要な新規取引については、同委員会で資金用途や調達コストの詳細やリスクについて十分な議論が行われることが期待される。</p>	<p>統合的リスク管理規程において定められているとおり、有償資金協力勘定における金融手法のうち、「機構にとって新たな手法を用いた業務又は既存の金融手法の条件若しくは手続きの変更を伴うものであって、機構が負うリスクの特性若しくは程度に変更を伴う業務」については、当該手法の導入に先立って、統合的リスク管理の観点から検討し、リスク管理委員長が必要と認める場合は、リスク管理委員会での審議を行っていく。なお、平成26事業年度はリスク管理委員会にて計5件の新手法導入に係る審議を行っている。</p>
8. 情報システム統制 (p. 14～15)	<p>② 平成25事業年度計画における取組状況</p> <p>情報セキュリティ対策には多くの資源と労力が投入され、情報システム統制の全体レベルは毎年度向上しているが、他方、新規システム開発や基幹システムの更新から職員や関係者に貸与するPCヘルプデスクに至るまで、情報システム関連の業務は外部委託先に依存する業務が多く、その範囲も拡大傾向にある。運営資源や定員管理の制約上やむを得ない面もあるが、外部委託先の選定や管理には、機能やコストの検討のほか情報セキュリティ確保の観点での配慮も望まれる。</p>	<p>システム開発やデータセンタ、保守運用等の各種業務委託先の選定及び管理にあたっては、機能・コストに加え、契約における守秘義務の順守、委託先のセキュリティ対策やそのモニタリング状況等、様々な情報セキュリティ確保の観点からの確認も行っている。</p>
9. 国内拠点 (p. 18～19)	<p>② 保有資産の見直し</p> <p>国内拠点のうち、自前の施設を保有している国際センターと協力隊訓練所については、全体としては比較的良好に維持管理されているものの、老朽化が進んでいるものが多く、数年前には、沖縄国際センターの外壁が突然剥落する事態も生じており（幸いけが人等はなかった。）、早急な対策を要する施設については、適宜予算を得て、改修工事が実施されている。施設管理については、第一義的には不動産管理役たる各拠点の長が行うべきものではあるが、計画修繕や建物診断など施設管理のノウハウを持った職員がすべての拠点に配置されている状況にはないところ、本部において横断的にサポートする体制を構築することが期待される。</p>	<p>国内拠点の施設管理については、従来から、</p> <p>①建物管理、施設改修・設備整備に関する契約・調達支援、</p> <p>②管財に係る情報提供、研修セミナーの実施、等を本部にて行っており、国内拠点の要望を踏まえ、引き続き取り組む。</p> <p>施設管理に係る技術面での本部からの支援強化策について、新たに関係部署と協議、検討を行い、取りまとめられた支援強化策について国内機関長会議で説明を行った。</p> <p>具体的には、</p> <p>①国内拠点の資産・施設に関する情報の集約・管理、</p> <p>②全拠点の統合された中長期修繕計画案の策定、</p> <p>③国内拠点の施設管理・修繕に関する助言、を強化することとし、今後、具体的な支援体制の構築を行う。</p> <p>また、施設問題検討委員会の事務局機能を強化し、①関係各部による施設管理支援の全体調整、②中長期的な観点から適正な施設の運用管理、を行う。</p>

項目	報告(抜粋)	対応策
10. 海外拠点 (p. 19~20)	<p>② 保有資産の見直し</p> <p>平成25事業年度においては、在外事務所を対象に、3か年の「拠点運営計画」を試行的に導入(平成26年度から)することが決定された。これは、運営経費の効率化を図る必要がある中で、従来本部が行っていた支援要員やナショナル・スタッフ(NS)の定数管理を廃止し、事業展開の見込みや事務所運営上のニーズに基づき事務所に人員等のリソース配分を委ねることなどを目的としており、支援要員やNSなどの事務所の人員に係る経費や事務所の運営に係る経費について事務所側で計画を作成し、本部に承認されると計画の予算の範囲内で、その運用を事務所長の裁量に委ねるというものである。3年間の計画を本部と在外事務所の間で共有することで、人員配置を含む予算管理の予見性が向上すること、事務所長の裁量による現地の実情に沿った機動的な事務所運営が可能になることなどのメリットは認められるが、開発途上国に存在する在外事務所であるがゆえに政治状況、経済状況、治安状況などに変化が生じることが容易に想像されるところ、硬直的な運用を避け、事情の変化に柔軟に対応した運用が期待される。</p> <p>なお、海外拠点のうち支所については、この拠点運営計画の対象外となっており、引き続き本部と親事務所の管理下に置かれることとなるが、昨年度の監事監査報告にも記載したとおり、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。限られた予算を有効に活用し体制を強化する様々な工夫の検討を継続することが期待される。</p>	<p>「拠点運営計画」は2014年4月の試行導入以降モニタリングを実施中であり、右を踏まえた運用方法の見直しを継続的に検討していく。計画作成時に想定し得なかった事象については、拠点の実情に応じて柔軟に対応していく。</p> <p>支所をはじめとする小規模拠点の強化については、2014年9月に実施した在外事務所長会議において、支所長も参加の上、議論を行っており、同議論の中で確認された小規模拠点の現状・課題を踏まえ、引き続き対応策を検討していく。</p>

項目	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>11. 政府保証外債の発行手続き (p. 21~22)</p> <p>1) 政府保証外債の発行手続き</p>	<p>外債発行の諸手続は、類似する機関債発行の手続規程に準じて行われていた。ただし、外債発行は日本政府による保証を得て、多額の資金を海外資金市場より調達する手段であることから、発行目的や資金使途、調達コスト、発行規模及び償還期間、発行前提条件等を定めた執行方針を作成し、理事会での審議・報告を経たうえで理事長の決裁を受けるように関連手続が改定された。</p> <p>外債発行により調達した資金は海外投融資の原資とする旨の説明が為されており、外債発行額600億円(5億米ドル相当)は当面の海外投融資計画の外貨資金需要を満たすに十分な資金量となっている。外債発行の規模、頻度及び発行条件については、外貨資金需要及び「資産及び負債の総合的管理(ALM)」の観点から慎重な判断が行われることが望まれる。</p>	<p>平成26事業年度の外債発行に先立ち、政府保証外債を含む負債の調達方針は、理事会での審議を経て理事長により決裁が行われた。平成27事業年度予算においても政府保証外債は平成26事業年度と同規模の金額を要求しており、予算措置を受けた場合、政府保証外債を含む負債の調達方針については理事会における審議を経て決裁される手続きとしている。平成27事業年度は、発行に先立って外貨資金需要を確認すると共にALMの観点から検討を行い、所定の手続きに則って準備作業を進める予定。</p>
<p>12. 金利スワップ取引 (p. 22~23)</p> <p>2) 金利スワップ取引</p>	<p>平成25事業年度においては、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について、リスク量とヘッジ量及びヘッジの費用対効果の観点から検証が行われ、年度中に一部の超長期スワップ取引契約を解約した。</p> <p>金利スワップ取引は、「調達金利上昇リスクをヘッジするため」に行われているが、将来の調達金利上昇リスクをヘッジする手段としての効率性や有効性は常に検証する必要がある。</p> <p>昨年度の監事監査報告においても指摘したように、金利スワップ取引を必要とするリスク量を算出する際には自己資本の効果も引き続き十分に勘案すべきであるが、平成25事業年度を通じてこうした分析及び検討はさらに精緻化され、平成26(2014)年3月には有償資金協力勘定の資産・負債管理方針が理事会で報告された。それを受けて平成26事業年度に開催されたリスク管理委員会において審議・報告された「2014年度のヘッジ方針」では金利スワップ支払利息の見込みとともにヘッジ効果の数値目標が示されており、その適切な実行が期待される。</p>	<p>「2014年度のヘッジ方針」では、新たにポテンシャル・フューチャー・エクスポージャー(PFE)を用いてスワップ取引の効率性を検証した他、よりヘッジ効果の高いスワップ取引を行うべく、負債サイドスワップについても検討を行った。また、実際の取引においても、平成25事業年度に引き続き、中期年限に比べヘッジ効果が薄い超長期年限のスワップ取引の解約を行っている。</p> <p>引き続き、スワップ取引の利払いへの影響も考慮の上、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	報告(抜粋)	対応策
<p>13. 決裁文書の記載 (p. 23~24)</p> <p>3) 決裁文書の記載</p>	<p>決裁文書の記載については、文書管理規程に基づく適切な実施を確保する必要がある。特に、重要な決定に関する決裁書類（理事会における審議資料を含む）の記載については、その起案理由及び根拠について、事後的検証に耐え得る十分な記載を行うよう、意思決定の各レベルにおいて十分な配慮及び注意がなされることが望まれる。なお、事後的検証の過程で決裁文書の不十分な記載が指摘され、かつ、当該事案が、JICAの事故報告及びコンプライアンスに関する規程（平成20年規程（総）第24号）に定める「事故等（事故又は事故の恐れのある事実）」に該当する場合には、事故所管部（事故部から報告を受ける部署）による事故等の調査及び原因究明、さらに再発防止策の検討及び実施のために必要な指示等が迅速に行われ、事故部（事故等が発生した部署）が速やかに対策を講じる、とのサイクルを有効に機能させる必要がある。</p> <p>事故等への対応に係る仕組みに関しては、内部統制の目的を適切に達成するとの観点から、様々なレベルでの事故等の発見を契機とするサイクルが有効に機能する仕組みを構築し運用することが望ましい。</p>	<p>法人文書管理規程に定める文書主義の原則については、引き続き組織内で周知・徹底を図っていく。</p> <p>コンプライアンス委員会において、定期的に事故報告の提出状況・動向について確認・検討を行っており、潜在的な事故リスクの洗い出しに努めている。事故と認定されない可能性のある軽微な事案も含めて、今後の防止策の検討に役立てる教訓とすべく、各部署から速やかに報告がおこなわれるよう懇請していく。また、重大な事故が発生した場合には、全体部長会等の定期会議の場において事案を共有し注意喚起を促すこと等により、再発防止への取組を強化していく。</p>

項目	報告(抜粋)	対応策
<p>14. 施設建設事業の安全対策 (p. 24~25)</p> <p>4) 施設建設事業の安全対策</p>	<p>理事長以下組織を挙げて事故の防止に取り組んでいるところであるが、把握されている過去5事業年度(平成21年度~25年度)の事故発生件数(有償、無償、技協の合計)を見ると、32件、36件、30件、35件、48件であり、安全の意識の高まりとともに、これまで把握されていなかった部分まで把握されるようになり、むしろ件数が増加する傾向すらうかがえる。</p> <p>無償と技協については、何らかの形(コンサルタント、コントラクター、専門家等)で日本人が関与することが多いため、事故報告が行われる可能性が高く事故の把握が比較的容易であるが、アンタイドが基本である有償(円借款)の場合には日本人が全く関与しない場合も多いため、事故の把握にも困難が伴うものと考えられる。</p> <p>この問題の根底には、開発途上国と日本との人命尊重や安全確保のコストに対する意識の違いが存在する。しかしながら、事故が頻発したり、貴重な人命が失われることは、ODAやJICAのレピュテーション・リスクとなることを踏まえ、理事長メッセージにもあるように、日本の「安全文化」を浸透させるという地道な努力が必要である。</p> <p>今後は、安全対策委員会の委員長が指名することができる在外事務所における現地安全対策担当者を含む在外事務所員等がより積極的に建設現場を訪れ、安全対策に係る取組み状況を確認するとともに不十分と思われる場合には注意を喚起すること。万が一事故が発生した場合には、速やかに本部に報告し、その協力も得て事故原因を究明して再発防止に必要な方策を検討すること。本部においては、上述の安全対策委員会を中心に、事件事例を網羅的に集積・分析し、再発防止策を含めて共有化を図ること。粗雑業務によると判断される事故については措置等も含めた厳しい対応を行うことなど、きめ細かい方策が検討され、実施に移されることを期待したい。</p>	<p>ODAによる公共施設等の建設事業における労働災害及び公衆災害の防止を図るため、安全管理における基本方針及び具体的な安全施工に関する技術指針等を取りまとめた「ODA建設工事安全管理ガイドンス」を策定し、ガイドンスの周知・徹底を行っている。また、安全意識の向上を図るため、安全管理セミナー、在外事務所長会議等の機会において、現場訪問時のチェックポイントの説明及び参考資料配布を行い、在外事務所による積極的な工事現場訪問を勧奨している。同様に、実施状況調査を行って、工事現場における安全管理体制の確認の徹底を図っている。今後は、安全対策強化に関するキャンペーンの実施や現地安全対策担当者の更なる活用を行い、「安全文化」の浸透及びODA建設工事の事故の防止・低減を図っていく。</p> <p>事故の再発防止については、事故発生時には再発防止策など技術的なコメントを本部から在外事務所に連絡し、施主・コンサルタント・施工業者にフィードバックする取組を行っており、この取組を継続していく。また、粗雑業務への対応は措置による対応を含めて適切に対処していく。</p> <p>安全対策委員会を中心に事故の分析を行い、再発防止策等の安全管理の一層の徹底につながる取組を検討していく。また、これまでどおり、安全対策の取組状況について、適時適切に理事会に報告し、組織的な取組として安全対策に取り組んでいく。</p>

項目	報告(抜粋)	対応策
<p>15. 無償資金協力の柔軟な実施(予備的経費及び追加贈与の導入) (p. 26~27)</p>	<p>5) 無償資金協力の柔軟な実施(予備的経費及び追加贈与導入)</p> <p>「予備的経費」及び「追加贈与」の導入は、円安への対処のみならず、開発途上国において頻発する、政治的動向や治安の変化などによりもたらされる経済状況の急激な変化(物資の高騰、インフレの高進など)にも柔軟に対処でき、事業の迅速かつ円滑な実施に大きく寄与するものであり、その実現に向けて努力された関係者の労を多としたい。</p> <p>状況の変化に対応する迅速性の面では、閣議決定等の手続きを要しない「予備的経費」の方が優れているが、現状では対象国・案件を限定した試行導入との位置づけであり、業界団体等からは適用案件の拡大が強く要望されている。本邦企業の無償事業への参加を促進し、海外展開へのきっかけとなる機会を広く提供するとの視点からも、予備的経費の本格導入は急務であると思われる。例えば、国際協力機構法第35条第3項ただし書きに基づく前年度の残余金を活用するなどして、適用案件の拡大を早期に実現することを期待したい。</p>	<p>平成27事業年度閣議案件から「予備的経費」の適用拡大(本格導入)を実現すべく、方針決定と関連ガイドライン整備に関する外務省と調整中。</p>
<p>16. 業務推進改善委員会(技術協力の業務軽量化) (p. 27)</p>	<p>6) 業務改善推進委員会(技術協力の業務軽量化)</p> <p>第2小委員会で検討された技術協力の業務軽量化については、その背景に、課題部の恒常的な業務のオーバーフロー状態、本来最も力点を置くべき協力事業のクオリティの確保のための業務に十分な時間が割けない状況があって、検討が開始されたと考えられる。たとえば、平成15(2003)年の独立行政法人化(予算制度の変更により実施案件数の制限撤廃)と平成20(2008)年の組織統合(有償勘定技術支援の導入)などによって、技術協力の案件数が約1.65倍に増大したとのデータがある。</p> <p>課題部は、組織統合以前においては、技術協力の実施計画の作成とその実施にほぼ特化していた業務が、統合後は有償附带プロジェクト、無償資金協力の基本設計部分(統合以前は、無償資金協力部が担当)を担い、有償資金協力(円借款)の協力準備調査にも関与することとなったが、その人的体制は統合以前とほとんど変わっていない。また、近年は国際会議等への参加や当該会議等におけるサイドイベントの開催などの業務も増え、ますます多忙を極めている。この結果、恒常的に業務のオーバーフロー状態が続き、在外事務所等からの技術支援要請に対し一元的な窓口を設け積極的に対応しているものの、十分には応えきれない状態となっている。</p> <p>今回の技術協力業務の軽量化は野心的な試みであり、その方向に向け短期間に一定の道筋をつけたことは評価されるが、これにより従来からのオーバーフロー状態を根本的に解決できるまでに至るかどうかは予断を許さない。民間連携等に関連する新規業務も増えつつある中で、人的体制を強化することは厳しい状況にあることは理解できるが、協力事業のクオリティの確保というJICAにとって死活的に重要な部分を担う課題部の充実・強化に向けたさまざまな工夫が期待される。</p>	<p>これまで、①事業計画の戦略性向上と事業規模の適正化による案件数の削減、②1件あたりの事務量の削減、③人的能力の増大を3つの柱に技術協力業務の業務軽量化につながる各種取組を進めてきた。</p> <p>平成26事業年度以降も、平成25事業年度に選定した強化プログラムや案件の適正規模化にかかる執務参考資料を踏まえつつ、事業展開計画作業用ペーパーを活用した案件形成や要望調査を進め、事業規模の適正化と案件数の削減に向けた取組を推進している。また、技術協力業務の軽量化に向けた各種取組の効果発現のため、累次にわたる説明会、FAQの整備、執務要領の英文化等により技術協力の新しいモニタリング方法等の定着に努めた。</p> <p>加えて、課題部の業務体制について、よりスケールメリットを活用した柔軟な業務運営を確保し、緊急重要課題への即応及び業務量変化への柔軟な対応体制、並びに、グループ内知見の共有・活用促進を通じた習熟度向上を目指すべく、課題部における人材の適正化基本方針を策定するとともに、2014年8月に分野・課題グループ単位の業務体制を構築してきた。</p> <p>今後、業務改善に伴う技術協力業務の適正規模化や軽量化に向けた各種取組の効果をアンケート等を通じてモニタリングしていく。あわせて、課題部に設置された質の向上推進班等により協力事業の質の向上に向けた取組も引き続き実施する予定。事業の質の向上に向けた取組を推進しつつ、事業量の変動や業務のニーズに応えるために、更なる課題部の充実・強化策についても、検討して参りたい。</p>

項目	報告(抜粋)	対応策
<p>17. ボランティアに対する近隣国からの支援・管理 (p. 28)</p> <p>7) ボランティアの支援・管理体制</p>	<p>ア. 現状 管理体制の効率化のため、東カリブ地域（セントルシア、セントビンセント、ドミニカ）のボランティア事業の管理が、平成26事業年度からセントルシア支所に集約されることとなった。 ボランティア派遣国に拠点や企画調査員（ボランティア事業）を置かず、近隣国から支援・管理する方式は、レソト及びスワジランドのボランティアを南アフリカ共和国事務所が支援・管理するという先例が存在する。 セントビンセント及びドミニカの場合は、島嶼国であり、セントルシアからデイリーで商業便によるアクセスが可能で、かつチャーター機の確保も昼間は可能であるが、夜間のアクセスには制約があるため、緊急事態への対応には不確定要素が存在する。 レソト及びスワジランドの場合は、南アフリカ共和国の中に国が存在するため、緊急事態におけるアクセスは比較的容易であるものの、異なる国であり、国境も存在するため、やはり不確定要素が存在する。</p> <p>イ. 課題と提言 平成27事業年度に創設50周年を迎える青年海外協力隊事業を始めとするJICAボランティア事業においては、事業開始以来、ボランティア派遣国に拠点を置く、あるいは、企画調査員（ボランティア事業）（過去においては、「ボランティア調整員」）を配置してボランティアの支援・管理を行うことを原則としてきたが、両地域においては上述のとおりそれぞれ特殊な事情はあるものの、近年その原則が崩れてきていることが懸念される。 「現状」でも述べたように、緊急事態への対応の際に存在する不確定要素は、JICAにとって大きなリスクであり、ボランティアの健康管理及び安全管理のための現地契約要員等の確保・配置、募集時における（近隣国から支援・管理する体制であることの）明示など、慎重な運用が期待される。更に、経費の効率化が求められ、企画調査員（ボランティア事業）の配置人数にも制約がある中で、ボランティア派遣国の増加には限界があり、今後派遣国の選択と集中を検討する必要があると出てくるものと考えられる。</p>	<p>東カリブ地域やレソト・スワジランドの広域管理体制については、各国の状況を踏まえた例外的なものであり、ボランティア派遣国に拠点を置く、あるいは企画調査員（ボランティア事業）を配置してボランティアの支援・管理を行う原則は変更していない。</p> <p>当該国のボランティアの健康管理については、現地連絡員の配置（東カリブ）、あるいは南アフリカ共和国からの対応（レソト・スワジランド）を行っている。安全対策に関しては、安全対策アドバイザーやクランクとの契約を当該国において行っている。また、募集時には、当該国の要請において、ボランティアの支援を近隣国から行う旨、明記している。</p> <p>派遣国の選択と集中については、外交上の要請等を踏まえると短期的には対応困難であるものの、引き続き機動的な事業管理体制のあり方について検討していく。</p>