



理事長ヒアリング用資料

【説明資料】

- 資料 2 - 1 独法化による法人運営上の主たる改善点
- 2 - 2 JICAの新たな方向性
- 2 - 3 組織改革の概観（本部：部レベル）
- 2 - 4 現場（在外）の強化
- 2 - 5 人間の安全保障
- 2 - 6 業務運営効率化に向けた取り組み状況
- 2 - 7 人事制度改革
- 2 - 8 独法化後のJICAの位置付け
- 2 - 9 中期目標・中期計画のポイント

【共通資料】

- 資料 2 - 1 0 組織図
- 2 - 1 1 主要事業別の人員、支出、収入（財政支出・財投・自己収入等財源別）（16年度ベース）
- 2 - 1 2 主要事業と人員の関係

平成16年5月24日

独立行政法人国際協力機構

独法化による法人運営上の主たる改善点

項目	内容
業務運営全般	独法JICAの新たな方向性を示す「改革プラン」を策定・公表（本年3月）
組織面	上記改革プランの一環として、意思決定の迅速化とニーズへの柔軟な対応を可能とする本部組織の大幅な改編を実施（本年4月）
人事面	年功的色彩の強かった給与制度を職務内容と勤務成績をより適切に反映した給与制度に変更するなど、人件費を長期的に抑制しながら、職員の活力を向上させる人事制度改革を実施（本年7月から適用）
事業 / 予算面	<p>事前から事後にいたる一貫した評価活動の強化を通じ、事業の費用対効果に関する組織的なチェック体制を強化</p> <p>中期目標に基づき、効率化に関する具体的な目標を設定し、組織的・計画的な取り組みを開始。</p> <p>（事業費）質を維持しつつ、主要な投入に係る単位コストを原則10%削減</p> <p>（管理費）本部の人件費・物件費などについて10%削減</p> <p>政府との明確な役割分担を通じた責任ある事業の実施</p> <p>（例）技術協力専門家の人選</p> <p style="display: flex; justify-content: space-between;"> 政府の推薦に基づく人選 法人の責任の下でより競争的な制度に基づく人選 </p>

JICAの新たな方向性

1. 改革に向けた3つの視点

●現場主義

- ・開発途上国の多様化するニーズに的確かつ迅速に対応するためには現場主義が不可欠
- ・現場の目や現場のリソースを活かすシステム(在外主導の事業運営)を導入

●人間の安全保障

- ・「人間の安全保障」とは、「上」からアプローチして国民を守る国家と行政能力の強化、「下」からのアプローチとしてコミュニティや人々のエンパワーメント
- ・すべての国において「人間の安全保障」のアプローチの事業面での具体化を進める

●効果・効率性と迅速性

- ・独立行政法人の趣旨に則り、事業の一層の効果と効率性を追求する
- ・手続の簡素化による意思決定の迅速化を促進し、中期計画に従い合理化を図る

2. 実施体制強化の方策

【本部の再編】

- ・組織をフラット化(課長職の廃止とチーム制の導入)し、意思決定過程の簡素化と迅速化
- ・課題部を設置(スキーム別8部を課題別5部に統合)
- ・地域別の取組強化の観点から、地域部を拡充(アフリカ部を独立させ、地域5部体制に)

【現場(在外)の強化】

- 人員の在外へのシフト
- 在外事務所の再編強化(在外への権限委譲)

3. 現場の実践と経験を踏まえた開発課題への取り組み

- (1) 開発課題への取組
JICAは途上国の援助の現場、他のドナーの動き等のさまざまな経験や知見を蓄積し、途上国の開発をめぐる問題に対して、我が国政府とともに取り組んでいく。
- 【当面の課題】
- ・開発ニーズが膨大にあるアフリカ支援体制を強化
 - ・開発の進んだ国々(アジア、中南米)に対する新たな関係を構築
 - ・平和構築・復興支援への対応を強化
- (2) ODAに対する理解、共感と参加の促進

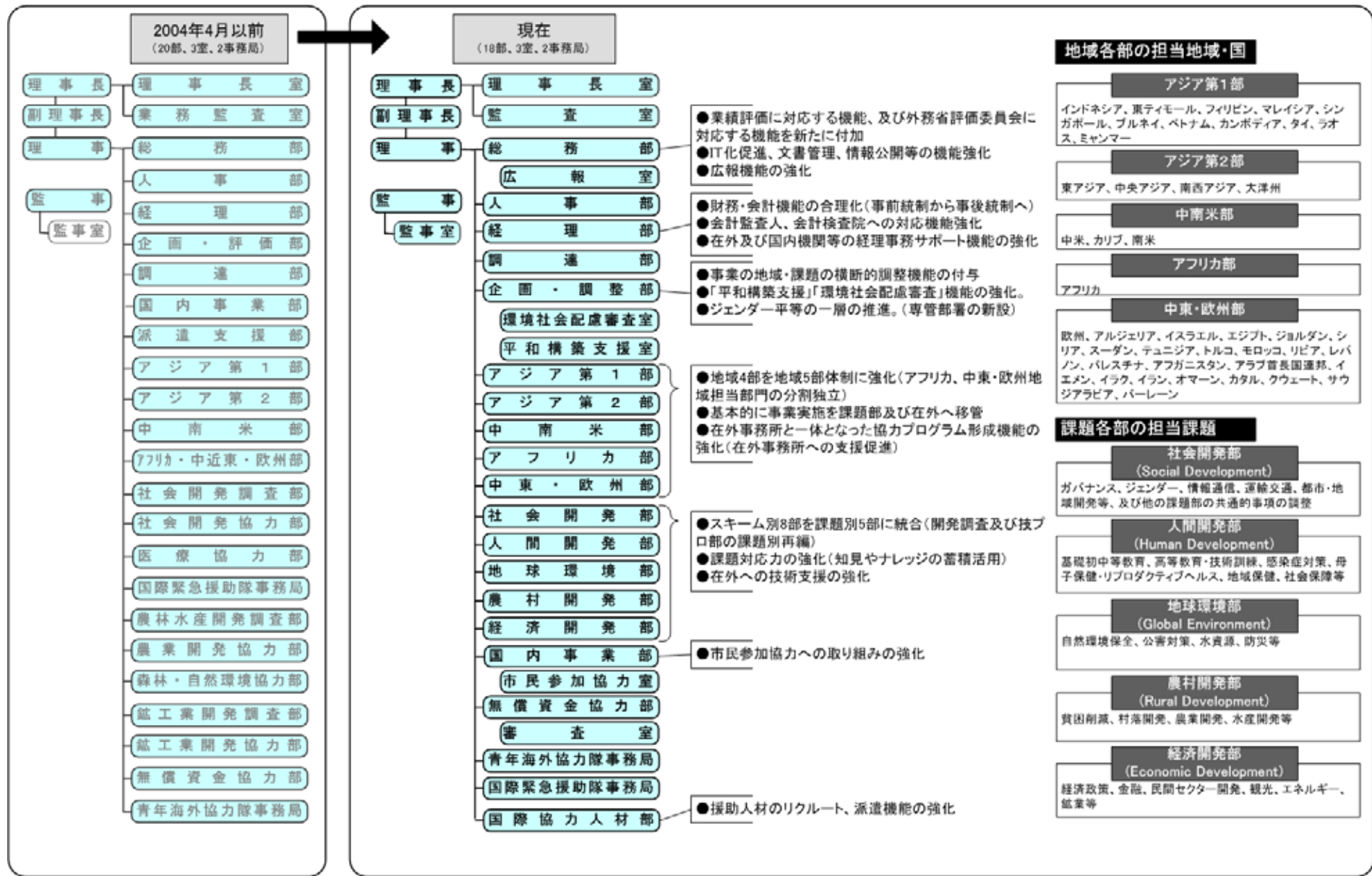
【中期目標・中期計画】

- 効率化
 - ・組織運営における機動性の向上(在外事務所への権限委譲)
 - ・単位当り経費の効率化
 - ・一般管理費の10%削減
- サービス・業務の質の向上
 - ・優良なプロジェクトの形成支援
 - ・援助国・機関との連携
 - ・事業形態の総合的運用
 - ・開発課題等に関する知識の蓄積
 - ・平和構築支援に向けた体制整備
 - ・質の高い専門家等の選定
 - ・環境、社会、ジェンダー等への配慮
 - ・体系的かつ効率的な評価
 - ・国際協力に対する国民の参加と理解の増進

【国の開発援助政策】

- 政府開発援助大綱(基本方針)
 - ・開発途上国の自助努力支援
 - ・「人間の安全保障」の視点
 - ・公平性の確保
 - ・我が国の経験と知見の活用
 - ・国際社会における協調と連携(重点課題)
 - ・貧困削減
 - ・持続的成長
 - ・地球的規模の問題への取組
 - ・平和の構築
- (援助政策の立案・実施)
 - ・政策の決定過程・実施における現地機能の強化
- 国別援助計画

JICAの組織改革の概観(本部:部レベル)



現場（在外）の強化

1. 現場強化の狙い

- 開発途上国のニーズに的確かつ迅速に対応できる協力プログラムの形成支援機能を強化すること
- 迅速かつ効果的な事業の実施を目指した実施運営機能を強化すること

2. 援助現場における体制の強化

- 国内から海外への事務所へ大幅に人員を移し、権限も移譲する。
- 2006年度末までに海外の事務所の人員を約200人増やし、国内と海外の人員比率を同規模にする。
- 手始めとして、2004年度中には海外の事務所の人員を約130人増強する。
- 世界各地の事業現場と事務所活動を強化するため、新たに「地域支援事務所」を6ヶ所に設置し、各地域共通の課題に効果的に取り組む。
- 本部組織再編により、意思決定過程の簡素化と迅速化を図り、国内から援助現場への支援の効率性を高める。
- JICAは政府開発援助を実施する機関として政府と密接な連携をとりながら、援助現場から得る経験や知見を活かして、政策立案にも提言していくことを目指す。

人間の安全保障

1. 人間の安全保障とは

- 近年、市場経済を基礎とするグローバル化と国際社会の相互依存性がこれまでになく高まり、テロや環境破壊、HIV/AIDSなどの国を超えた脅威と内戦や犯罪などの国内の脅威による人権、人道上の危機が増大。これらの脅威に対応していくには、国単位での対応や国家の安全保障という枠組みだけでは不十分ではないかという問題意識がある。
- 人間の安全保障とは、人間の生存、生活、尊厳に対する脅威から各個人を守り、それぞれの持つ豊かな可能性を実現するために一人一人の視点を重視する取組を強化しようとする考え。

2. 人間の安全保障の視点に基づいたJICAの事業

- 人間の安全保障の視点に基づいて、JICAは、これまで以上に協力の成果が「人々」に裨益するような援助プログラムの形成と実施を目指す。
- 具体的には開発プログラムを描くにあたって、「政府」レベルに対する事業と「地域社会・人々」レベルへの事業の結びつけを図るとともに、従来、教育、保健、農業など専門分野毎に個別に行われがちであった事業の連携を図り、人々の抱える問題に総合的に取り組む。
- また、「点」の成功を「面」に展開していくため、他のドナーや途上国の行政、地域共同体などとも幅広く連携し、より大きな開発目標への貢献を目指す。コミュニティー・レベルでの活動、日本および現地のNGOそして地方自治体などとの連携も重要。

業務運営効率化に向けた取り組み状況

中期計画上の目標	具体的な取り組み状況
業務経費： 主要な投入の単位当たり経費を平均10%削減	以下参照
長期専門家の10%削減	短期専門家派遣による代替の推進
研修員滞在経費（1人当たり）の5%削減	研修員受け入れ時期の平準化によるセンター泊の促進 カリキュラムの効果・効率的実施による受入日数の削減
専門家携行機材費（専門家1人当たり） 機材調達諸経費（案件1件当たり）の10%削減 供与機材（案件1件当たり）	携行機材の合理化策の検討 現地調達の推進のための制度・体制整備
機構が直接派遣する調査団経費（1件当たり）の10%削減	経費削減にかかるアクションプランの策定（IT活用、現地からの参団の推進等） 現地事務所への権限委譲・体制強化による、本邦調査団の現地代替の推進
コンサルタント調達経費（1件当たり）の10%削減	定型的な事業の契約相手先選定における価格競争の拡大方法の検討 現地コンサルタントの活用拡大等、人件費の削減方法の検討
： その他経費の節減（印刷製本費等）	各種印刷物の印刷部数の削減等の検討 業務委託契約単価の削減 専門家手当の見直し等
一般管理費：本部の管理経費の10%削減	人事制度改革の実施に伴う人件費単価の抑制 事務所賃借料の削減 公用車の削減 ウィンドウズ化によるパソコンのリース料の削減 電子メールの活用促進による国際電話代の削減

人事制度改革

- 組織のフラット化により、意思決定を迅速化。また、管理スパンの適正化を行い、責任権限を明確化することにより、管理職機能を強化。
- 年功的な給与制度を見直し、職務内容と勤務成績をより適正に反映した制度を実現。また、制度の適正な運営を図るため、評価制度を整備。
- 具体的には、
 - 昇給について、人事評価の結果に応じ昇給額を細かく増減できるように見直し。
 - 特別手当について、職務・役割の遂行度の評価を反映することができるように見直し。
 - 退職金について、退職月俸給額及び勤務年数により決定される方式から、毎年の貢献に応じ額を積み上げる方式の制度を導入。また、早期退職制度を充実。
 - 資格制度について、能力役割に応じた制度を導入し、当該制度にあわせた評価体系を整備。これにより、評価の制度を高め、より納得性の高い制度に改善。

長期的・戦略的視点に立脚した、人件費の削減、職員のインセンティブの向上を図る。

独立行政法人化後のJICA事業の位置づけ

政策（政府）

- ◎ 国の開発援助政策
政府開発援助大綱
政府開発援助に関する中期政策
国別援助計画 等



- ◎ 案件選定
- ◎ 国際約束の締結



JICA事業

実施（JICA）

◎ その他

◎ 災害援助等協力

◎ 海外移住

◎ 国民等の協力活動

- 青年海外協力隊
- シニア海外ボランティア
- 草の根技術協力
(NGO等の提案に基づく協力) 等

◎ 無償資金協力の実施促進

◎ 技術協力

- 専門家派遣
- 研修員受入
- 機材供与
- 調査団派遣 等

事業実施の実績に基づくフィードバック

独立行政法人 国際協力機構 (JICA) の 中期目標・中期計画のポイント

(中期目標期間：2003年10月～2007年3月)

中期目標

効率化

- ・機動的な組織運営
- ・業務運営全体の効率化

業務の質の維持・向上を図りつつ、各種事業の実施に必要な主要な投入（専門家派遣、研修員受入、機材供与、調査団派遣等）に係る単位当たり経費について効率化に努める。

⇒ 中期目標期間中、10%程度の効率化

一般管理費（退職手当を除く）について効率化

⇒ 中期目標期間中、10%程度の効率化

サービス・業務の質の向上

案件の効果的・効率的実施

- ・質の高い技術協力専門家等の選定
- ・青年海外協力隊等の人材確保
- ・幅広い国民の参加による協力の実施
- ・開発教育支援の充実
- ・国際協力人材の養成

評価の充実

- ・事前から事後までの評価
- ・外部評価の実施
- ・評価内容の情報提供
- ・評価内容の事業実施へのフィードバック

その他

人員の適正配置

中期計画

効率化

- ・在外事務所への権限委譲
- ・専門家の長期派遣人数等の合理化
- ・研修実施時期の調整による滞在経費の見直し
- ・機材調達経費の削減
- ・調査団員数の合理化や調査方法の改善
- ・コンサルタント契約方法の改善
- ・印刷製本費等の節減
- ・人件費、事務所借料、公用車に係る経費、パソコン経費、内外通信費、派遣要員に係わる経費の削減

サービス・業務の質の向上

案件の効果的・効率的実施のための具体策

- ・透明かつ適正な選定手続きの実施
- ・幅広い公募の実施
- ・国民にわかりやすい情報提供
- ・プログラムの充実
- ・人材育成研修の充実

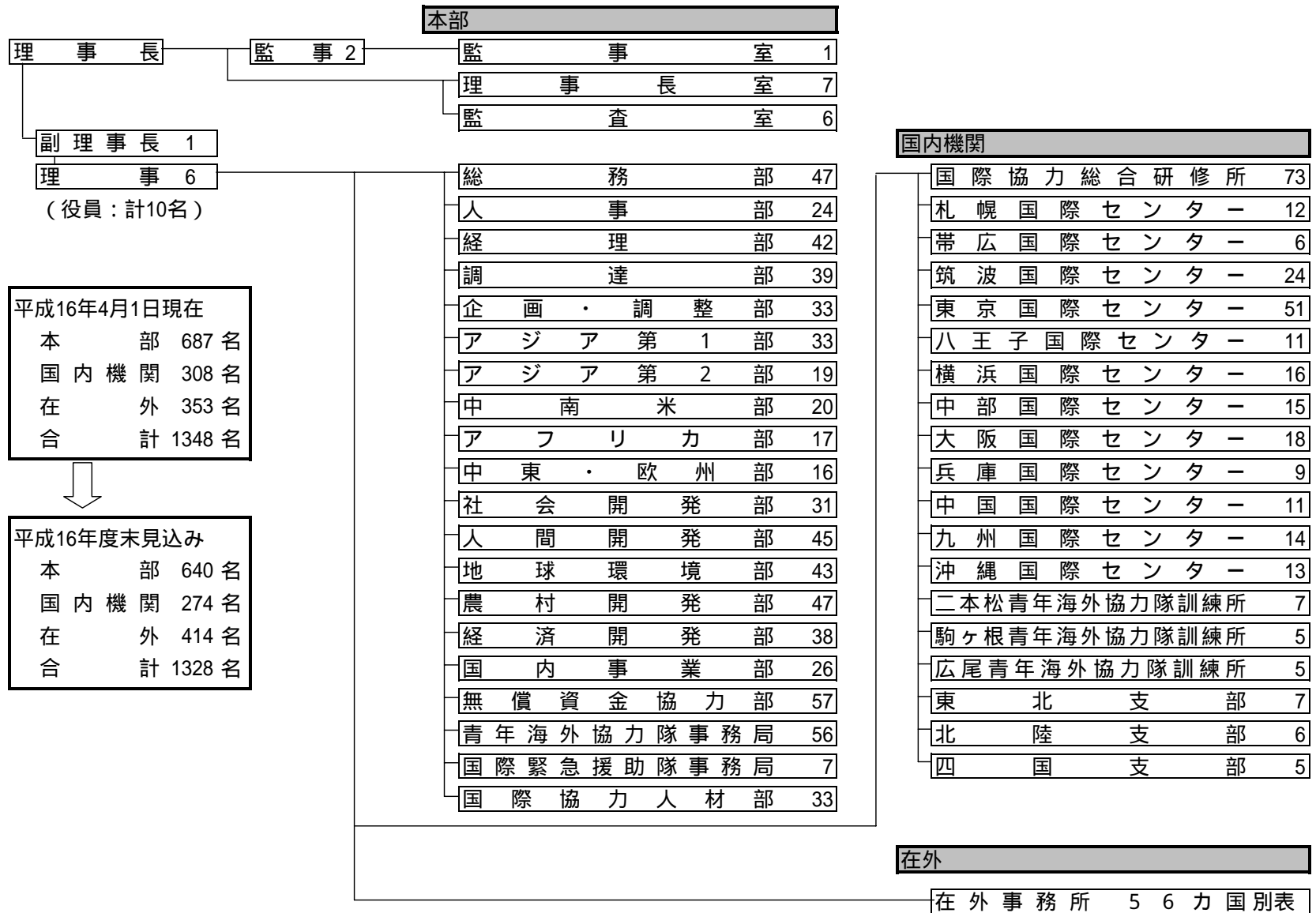
評価の充実の具体策

- ・事前から事後までの一貫した評価の実施
- ・外部有識者・機関等による評価の充実
- ・評価内容の迅速な公開
- ・評価内容の事業実施へのフィードバックの強化

その他

職員の能力開発と適材適所の人事配置

独立行政法人国際協力機構 組織図



独立行政法人国際協力機構 組織図（在外の体制）

別表

事務所（56カ国）

アジア地域 139

インド事務所	5
インドネシア事務所	17
ベトナム事務所	11
ウズベキスタン事務所	3
カンボジア事務所	8
スリランカ事務所	7
タイ事務所	11
中華人民共和国事務所	12
ネパール事務所	8
パキスタン事務所	6
バングラデシュ事務所	7
フィリピン事務所	16
マレーシア事務所	11
ミャンマー事務所	6
モンゴル事務所	4
ラオス事務所	7

大洋州地域 13

サモア事務所	2
パプアニューギニア事務所	4
フィジー事務所	7

北中米・カリブ地域 57

アメリカ合衆国事務所	4
アルゼンチン事務所	3
コロンビア事務所	2
チリ事務所	4
ドミニカ共和国事務所	3
パナマ事務所	3
パラグアイ事務所	6
ブラジル事務所	11
ペルー事務所	3
ボリビア事務所	7
ホンジュラス事務所	4
メキシコ事務所	7

アフリカ地域 56

エチオピア事務所	3
ガナ事務所	4
ケニア事務所	12
ザンビア事務所	5
ジンバブエ事務所	2
セネガル事務所	8
コートジボアール事務所	2
タンザニア事務所	7
ナイジェリア事務所	1
マラウイ事務所	5
南アフリカ共和国事務所	3
マダガスカル事務所	2
モザンビーク事務所	2

中東地域 33

アフガニスタン事務所	5
エジプト事務所	6
サウジアラビア事務所	2
ヨルダン事務所	5
シリア事務所	4
チュニジア事務所	3
トルコ事務所	4
パレスチナ事務所	1
モロッコ事務所	3

欧州地域 9

英国事務所	2
オーストリア事務所	3
フランス事務所	4

技術協力派遣職員 46

合計 353

主要事業別の人員、支出、収入（平成16年度ベース）

（単位：千円）

項目 / 人員	支出	収入（財源別）		
		財政支出	自己収入	自己資金
1 一般管理費 人件費（職員687人・役員10人） 物件費	11,333,084 7,872,555 3,460,529	7,558,098 3,151,277	309,252	
2 業務経費 国・課題別事業計画関係費 技術協力プロジェクト関係費 、のうち 技術協力派遣職員（46人） 無償資金協力関係費 国民参加型協力関係費 海外移住関係費 災害援助等協力関係費 人材養成確保関係費 事業評価関係費 事業附带関係費 国内機関経費 うち 人件費（259人） 在外事務所経費 うち 人件費（307人）	150,496,590 5,525,284 86,826,233 539,571 4,769,978 26,433,481 561,460 519,868 3,731,468 926,942 7,509,326 4,122,611 2,671,994 9,569,939 5,251,240	150,496,590		
3 業務支援経費 施設運営費 うち 事業費職員（49人） その他	2,847,434 2,495,056 467,876 352,378		2,847,434	
4 その他 受託経費 施設整備費	6,253,402 5,203,532 1,049,870	5,195,467	8,065	1,049,870
人員合計	支出合計	収入合計		
1,348人(その他役員10人)	170,930,510	財政支出 166,401,432	自己収入 3,164,751	自己資金 1,049,870

主要事業と人員の関係

	事業内容	人数	備考	合計
本部	技術協力事業	319	アジア第1部、社会開発部等	687
	無償資金協力の実施促進	57	無償資金協力部	
	国民等の協力活動の促進・助長	69	国内事業部(市民参加協力室) 青年海外協力隊事務局	
	海外移住に関する知識の普及、移住者への 相談・指導等	3	中南米部(移住チーム)	
	緊急援助のための機材・物資の備蓄・供与	7	国際緊急援助隊事務局	
	官房	127	総務部、人事部、経理部等	
	事業企画・事業サポート	105	企画・調整部、調達部、国際協 力人材部	
国内 機関	JICA業務全般	308		308
在外	JICA業務全般	353		353
合計				1348