

3. 効果・効率性と迅速性の追求



カンボジアのコミュニティ・エンパワメント・プログラムで支援しているNGOの活動

制度や手続きの見直し

独立行政法人となったJICAの中期目標と中期計画には、2003年10月から2007年3月までの3年6カ月の間に達成すべき業務内容について定められています(中期目標と中期計画の全文は214~221頁)。さらに、中期計画に基づくその事業年度の業務運営に関する計画を年度計画として定め、具体的な取り組みを進めるとともに、その年度の終了時には業務実績の評価を行い、組織運営に反映させるしくみとなっています。

JICAの業務運営の効率化では、意思決定の迅速化、事務手続きの効率化、事業の主要な経費の効率化、一般管理費の効率化などに取り組んでいます。また、こうした効率化を行う一方で業務の質をより高めるため、効果的に事業を実施するための案件形成支援の強化、情報公開の推進、環境・社会への配慮の強化、事業評価の充実、国民の参加と理解の促進のための取り組みなどを推進しています。

1. 意思決定の迅速化

意思決定の迅速化のため、2004年4月の組織改編で組織階層をシンプルにするチーム制を導入し、従来の課長代理以上のポスト数を約1割削減しました。

また、チーム制に基づき決裁基準を改定し、意思決定に要する時間のいっそうの短縮をはかりました。

2. 事務手続きの効率化

専門家派遣手続きに要する日数の短縮、コンサルタント契約の手続き日数の短縮、調達関連情報などのホームページでの迅速な公表、決裁や連絡文書に関連する電子化の推進、事務についての外部委託の推進などに、2004年度から取り組む具体的な方策を策定しました。

3. 業務経費の節減

各種事業の実施に必要な投入^{*}(専門家派遣、研修員受入、機材調達、調査団派遣など)にかかる単位あたりの経費を2007年までに10%程度削減するため、具体的な方策を検討しました。2003年度については長期専門家派遣人数、研修員滞在費の削減などが進んでいます。

4. 一般管理費の節減

機構本部の管理経費は、2002年度に比べて10%程度を効率化する目標を掲げており、そのため人件費、事務所借料、公用車経費、パソコン経費、内外通信

費、派遣要員にかかる経費などの具体的な削減策を検討しました。2003年度については事務所の借料やパソコン経費などについて、すでに経費削減の成果が現れています。

組織の再編

2003年10月、JICAは独立行政法人として生まれ変わり、よりいっそう効果的・効率的な事業の実施をはかるため、組織・業務の両面での改革を進めています。独立行政法人に求められる責任が明確な実施体制を構築するため、また、効果的・効率的な事業を柔軟で迅速に実施するため、2004年4月に本部・国内機関の組織改編を行いました。

今回の組織改革の柱として「現場主義」を掲げ、途上国のさまざまな開発問題によって、的確で迅速に対応できるよう体制を強化していくことを目的としています。その一環として、本部の組織・体制の抜本的な見直しを行い、意思決定過程の簡素化と迅速化をはかりました。この組織改編により、国内から事業現場への支援効率が高まり、技術協力の実施機関として援助現場における体制の基盤が強化されるものと考えています。

1. 「チーム制」の導入

これまでの課長、課長代理を廃止し、本部と国内機関にチーム制を導入しました。責任と権限を移譲することで意思決定の質とスピードを高めます。

本部に46グループ・146チーム、国内機関には5グループ・56チームを設置し、チーム制導入にともなう合理化などによる、本部定員の削減にあわせて、従来の課長代理以上のポストを1割削減し、組織をシンプルにしました。

2. 課題別の実施体制に移行

ミレニアム開発目標^{*}などの開発課題へのアプローチを強化するため、スキーム・セクター別体制から課題別の実施体制に移行しました。

技術協力プロジェクトを担当する5部と開発調査を担当する3部を、課題別5部に再編し、課題への対応力を強化しました。

今後は、1つの部のなかで技術協力プロジェクト、開発調査などを組み合わせることにより、調整コストの削減とともに、柔軟で結果に対する責任を明確にした実施運営を行います。

また、課題部内に分野・課題ごとの知見やノウハウを蓄積し、在外への技術支援を強化していきます。

3. 国別・地域別アプローチの強化

日本の援助政策に基づき、各国・各地域のニーズにきめ細かくこたえるため、現行の地域4部を地域5部体制に再編し（「アフリカ部」「中東・欧州部」を新設）、国別・地域別の実施体制をいっそう強化します。

これまで地域部が担当していた業務の実施は、基本的には課題部へ移管します。

新しい地域部は、国別・地域別の援助計画策定を行い、在外事務所や現地ODAタスクフォースへの支援を通じて、在外と一体となった協力プログラムの発掘形成を推進します。

4. 改革にともなう部署の新設

独立行政法人として、自立的で責任ある組織運営を行うために必要な部署を新設しました。

- 業績評価チーム(中期計画などのモニタリングの強化)
- 広報室(透明性、説明責任機能の強化)
- 環境・社会配慮審査室(環境・社会配慮審査機能の強化)



独立行政法人化へのキャンペーンポスター



テレビ会議システムによる在外事務所への研修

- ・経理支援グループ(在外・国内機関などの経理事務サポートの強化)
- ・ジェンダー平等推進グループ(ジェンダー問題への取り組みの強化)

また、国際協力機構法にあらたに明記された国民参加協力事業や復興事業への取り組みを強化するため、以下の部署を新設しました。

- ・市民参加協力室(草の根技術協力事業、開発教育支援の強化)
- ・平和構築支援室(平和構築支援の統合調整機能の強化)

在外事務所の評価体制拡充

開発途上国のニーズにより的確にこたえる効果的な協力を実施するうえで、在外事務所の事業に果たす役割が拡大しています。在外事務所が行う評価は、以前は在外で行う研修の終了時評価が中心でしたが、こうした役割の拡大にともない、在外事務所が実施する評価も増えています。

その一例として、2002年度から、「事前から事後までの一貫した評価体制確立」の一環として、案件別の事後評価制度を導入しました。この評価は、評価結果の案件発掘・形成への活用を目的に、在外事務所が実施主体となっています。さらに、在外事務所の事業実施体制をより強化する流れのなかで、在外事務所が主管するプロジェクトの増加にともない、

在外事務所が事前から一貫した評価を実施する事例が増えています。

JICAでは、より質の高い評価を行い、評価結果を活用して効果的な事業を実施するために、評価体制の強化に取り組んできていますが、以上のように、在外事務所が行う評価が急速に増えるなか、在外事務所の評価体制の拡充が重要な課題となっています。このため、その強化に向けてさまざまに取り組んでいます。

まず体制面では、2003年度に、事業の実施をになう各部署に、評価の質の監理と評価結果のフィードバック推進に携わる「評価主任」を配置しました。さらに、本部とともに、全在外事務所にも「評価主任」を配置しています。これらの評価主任は、ITを活用したネットワークを通じて、事業評価グループ(本部の評価担当部署)やほかの評価主任と結ばれています。在外の評価主任はこのネットワークを活用して、事業評価グループに技術的助言を求めたり、ほかの主任と知識共有(ナレッジ・シェアリング)を行ったりしています。

また、在外事務所での評価能力の向上を目的として、2003年度からテレビ会議システムを活用した遠隔研修を行っています。この研修では、世界銀行開発研究所(World Bank Institute : WBI)と共同で、英語によるカリキュラム・教材開発を行い、さらに研修プログラムについても、日本、米国、研修対象国を結んで共同で配信しています。初年度は、インドネシア、フィリピン、タイ、マレーシア、ベトナムの各事務所を対象として開催し、JICA在外事務所の職員のほか、JICA事業に携わる開発途上国側も多数参加しました。こうした遠隔研修の実施に加え、在外事務所が評価を行う際のツールとなるガイドラインやマニュアルを整備しており、2004年2月に改訂した事業評価ガイドラインの英文化や、案件別事後評価の実施要領(英語版)の作成を進めています。

なおJICAでは、評価結果の客観性を高めるため、外部評価の拡充に取り組んできていますが、在外事務所が行う評価についても、同様の取り組みをしています。具体的には、途上国の外部機関や有識者が直接事業を評価する方式の外部評価(1次評価)に加え、在外事務所が実施した評価に対して、外部有識

者が「評価の評価」(2次評価)を行う方式を、2003年度から導入しています。この2次評価では、対象国の大学教授や研究者をはじめ、国会議員などの有識者が、外部からの第三者として参加しています。

調査結果のフィードバック強化

より効果的な事業を実施するためには、過去の教訓に学び、事業を改善していくことが大切です。JICAは事業評価を事業改善の重要なツールとして位置づけており、評価結果の事業へのフィードバック強化に取り組んでいます。

その一環として2003年度から、評価結果の活用をさらに促進することを目的として、案件開始前に作成する事業事前評価表の様式を改定し、あらたに「過去の類似案件からの教訓の活用」について記載する項目を設けました。現在、新規案件の開始にあたっては、類似の分野や対象地域で実施した過去の案件で得られた教訓を、案件形成の段階から活用し、より効果的な事業を計画・実施していくことにしています。

たとえば、2004年度に開始された「フィリピンIT人材育成プロジェクト」では、過去のIT関連プロジェクトの評価結果から得られた教訓をふまえ、計画策定にあたって次のような対応を行っています。

技術進歩にともなう機材の陳腐化(旧式化)が早い分野であることを考慮し、案件の進行にあわせて段階的に機材を導入する、技術動向の変化に柔軟に対応するため短期専門家を活用し、プロジェクトの全体的な運営は長期専門家が、各種分野の技術移転*は短期専門家が行う体制とする、実施機関の自立発展性確保

のために、研修機関の運営と産学連携に関する技術移転を担当する専門家を配置する。

このような計画段階での教訓をさらに活用する取り組みに加えて、JICAでは、評価結果を活用して事業の改善を試みた事例を集め、毎年の事業評価年次報告書への掲載を通じ、共有しています。

「事業評価年次報告書2003」で紹介した「マリ・セグー地方南部砂漠化防止計画調査(1999~2003年度)」では、砂漠化防止のための計画策定にあわせ、計画の妥当性を検証するために実証事業(住民主体による生活改善、自然資源管理プロジェクト)を行いました。その際に、過去のさまざまな事業から得られた「自立発展性の確保を見ずえた計画策定が必要」という教訓をふまえ、プロジェクトの自立発展性確保のために対応しています。具体的には、相手国側の運営経費の不足が懸念されたため、あらかじめ対象住民から実施経費の一部を徴収し、事業運営の資金とするしくみを導入しました。この資金は、住民による収入創出活動のための融資(小規模金融)にも活用されており、プロジェクトは、協力終了後も住民側によって円滑に運営されています。

JICAでは、より効果的・効率的な事業の実施に向けて、評価結果の事業へのフィードバックをさらに強化していく予定です。そのために、組織全体として取り組んでいきます。



マリ・セグー地方の「南部砂漠化防止計画調査」で話し合う住民たち