(2) 競争性のない随意契約の削減、透明性及び競争性の向上、新規参入の拡大への取組の実施状況

- 契約監視委員会における点検を継続して実施した（各年度）。2017年度から2021年度まで、2回連続で一者応札・応募となった契約累計67件の個別点検を行い、一者応札・応募に至った理由の確認、削減努力について確認した（各年度）。コンサルタント等契約において企画競争説明書等をウェブ掲載として直接閲覧できるようにし、プレ公示段階での質疑応答制度を導入し、競争参加者の応募障壁を下げた（2021年度）。
- 競争性のない随意契約は、ガイドラインに沿った運用状況のモニタリングを行うとともに、契約監視委員会における継続的な点検を実施した（各年度）。2017年度から2021年度まで、2019年度に点検対象として加わった変更契約も含め、累計38件を抽出し、契約変更の理由、予見性等の観点から点検を行った。また、2017年度から2021年度にかけて、新規締結された競争性のない随意契約全3,703件を15種類の調達種別に分類し、その上で、規程等に照らして競争性のない随意契約とするために特別の理由を要するコンサルタント等契約、ローカルコンサルタント契約、各種業務委託契約等から、各委員が、契約金額、契約内容及び分野の多様性を考慮しつつ、特別な理由を再確認すべきと判断した44件に対する個別点検を行った（各年度）。
- 契約実績の定期的モニタリング、分析、契約監視委員会等における点検を継続的に実施した。案件の特性による業務の分割や発注規模拡大等の工夫の検討、仕様書の精度向上、説明会開催等の応募勧奨拡大等の審議結果を受け、機構内での周知を実施した（各年度）。
- 公示予定案件の公表を継続し、公示時期の平準化を促進した。新規参入の拡大を図るために、コンサルタント向けセミナー、経済情報研究所主催の調達セミナー、（一社）海外コンサルタンツ協会（ECFA）との分科会等の各種説明会（累計31回）を通じ、意見交換、意見招請等を継続的に実施した（各年度）。応札者拡大の取組及び本邦コンサルタントの国際的な競争力強化に向けた取組として、外国籍企業・外国籍人材活用に係る競争参加資格や配置上限数に関する制限を大幅に緩和した（2018年度）。また、ダイバーシティ推進を促進するため、一つの担当業務を2名で行う枠を設定し、突然の事情による従事者交代を避けることで、多様な人材の活用を行う制度を導入した（2018年度）。
- 「競争性・公正性の向上に向けてのアクションプランへの取組結果総括報告書」を完成させ、機構ウェブサイトで公開した（2018年度）。

(3) 適正な調達を継続的に行うための実施基盤の確保

- 海外及び国内拠点の調達適正化及び実施体制の整備と強化への支援として、海外拠点の調達手続きに関する参考資料を整備するとともに（2018年度）、短期在外調達支援要員を派遣したほか（累計56件、内訳：2017年度25拠点、2018年度18拠点、2019年度13拠点、2020、21年度はコロナ禍のために現地派遣実績なし）、テレビ会議による地域別・テーマ別セミナーを累計29回（2017年度1回、2018年度1回、2019年度2回、2020年度7回、2021年度18回）、機構の調達をとりまく潮流及び契約実務に関するTV会議セミナーを累計31回（2017年度は開催実績なし、2018年度5回、2019年度26回、2020、21年度は開催実績なし）国内における巡回指導や調達支援セミナー等を通じ、調達リテラシーに関する能力の向上と調達体制の強化を図った。全在外拠点からの問合せにも随時対応し、在外調達支援体制を維持した（各年度）。海外拠点支援の一環としてChatbot導入検討や各種ひな型の作成及び周知徹底を行った。更に支所を含む小規模の海外拠点に対し、調達実施方針決裁（案）

の代理起案を開始した（2021年度）。

- 「調達手続きの適正な実施に関する執務要領」を制定・施行した。また、本執務要領に基づく違反行為の報告を受ける対外窓口を設置した。また、コンプライアンス・入札談合防止セミナーを開催した（2019、2020年度）。コンプライアンス規程に基づく契約事故レビューセミナーを開催した（2021年度）。
- 国内拠点調達に係る相談・巡回指導、調達情報提供、調達支援セミナー、調達部内の支援体制整備、問合せ専用メールアドレスの設置（2018年度）を通じて国内拠点への支援を強化した（2017、2018年度）。2020年度からは国内拠点支援方針を策定し、同方針に従って全国内拠点向けセミナー（1回）及び個別セミナー（4拠点）を実施した。また、国内拠点調達担当者との情報交換を円滑にするためコミュニケーションツールの活用を強化したほか、調達関連文書（決裁、入札図書の雛型等）の定型化を進めた。また、民間連携事業については、新規着任者向け契約セミナー全5回のシリーズを全国内機関に対して実施した（2021年度）。
- 調達業務のDX推進に向けて、プロポーザルの電子授受、電子入札を導入した。また、契約書及び精算書類の電子化の導入に向けた議論をECFAとの合同タスクを設立して継続した（2020、21年度）。電子入札をコンサルタント等契約の総合評価落札方式及びQCBS、機材調達で全件導入した。RPA導入により事務処理を自動化、効率化した（2021年度）。契約相手方、潜在的な契約相手方含む業界団体との対話を実施した（各年度）。

(4) コンサルタントの海外事業展開を支援する契約制度の改善

- 日本の開発コンサルタントの国際競争力の向上と規模の拡大を確保する意味から、他の主要国・国際機関が行うプロポーザルの質と価格を加味したQCBSを一部導入（技術協力プロジェクトを除く）し、対象案件については、価格評価点が加味されるようにした（2019年度）。QCBSの導入に際し、航空賃も価格競争に含めて、価格競争対象費目を拡大した。また、QCBSでは、航空賃を合意単価とし、受注者発注者の精算の簡素化を図った。こうした取組により、同じ案件を従来方式で実施した場合に比して精算書類が少なくとも37%削減され、コンサルタントからも経理手続きの改善としては前向きな評価が挙がった（2021年度）。
- コンサルタント等契約制度の質の向上について、コンサルタント等の実績評価を次回以降のコンサルタント選定に係る技術点評価に反映する具体的かつ明確なルールを設定し、実績評価の質の向上に努めた。また、特定の技術移転に重点を置く案件は、必要に応じ、当該分野の実績を資格要件とすることとした（2019年度）。
- 2019年に実施したコンサルタント等契約経費実態調査の結果に基づき、2020年4月より、新たな積算基準を導入し、適用を開始した（2020年度）。
- 2019年度以降、有償資金協力に係る詳細設計業務については確定支払（Lump-sum）を行う部分を設定し、2020年度は同設定を継続するとともに海外リソースの活用余地を拡大した（2020年度）。また、ランプサム方式の拡大に向けて複数のコンサルタントと意見交換を実施した（2021年度）。
- 2019年度から調査業務に導入したQCBSについて、これまでのQCBS実績の分析を踏まえ、技術協力プロジェクトへの導入可否について複数のコンサルタントと意見交換を実施した（2021年度）。
- 開発途上国に迅速に開発協力のサービスデリバリーをすることを目的に、JICAグローバル・アジェンダ、クラスター戦略に基づく契約、新規事業に対応できる契約等を推進するため、調達事務合理化・簡素化の検討を行った。2022年度から上記業務にさらに機動的に対応すべく、事業部門

と共同で調達改善ワーキング・グループを結成し、意見交換を通じ調達推進室設置の準備を進めた（2021年度）。

- ECFAと合同で設置したタスクを通じ、機構の契約制度についての改善に係るアンケートを実施した。回答内容を精査したうえ、今後の制度改善に取り組むたたき台を作成した（2021年度）。

(5) 新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

- 海外拠点の調達に関する知識の向上と実施体制の強化を目指し、東・中央・南アジア地域フォローアップセミナー、中米地域フォローアップセミナー、所員（特に調達担当所員）向けテーマ別（機材調達、工事契約、ローカルコンサルタント契約等）オンラインセミナーを実施した（2020年度以降）。
- コロナ禍でも機構事業の継続を最優先とし、コンサルタント等契約における海外業務の国内業務振替等柔軟な変更対応を実施した（2020年度以降）。
- コンサルタント等契約について、コロナ禍における遠隔業務に係る対応整理、変更手続きの柔軟化・迅速化、契約に含めることのできる機材の上限額等、基準の一部緩和を実施し、説明会等を通じて周知した（2020年度）。
- コロナ禍における渡航再開の方針を踏まえ、コンサルタント等契約で渡航再開にあたり必要となる経費の整理を行った上説明会を実施し、資料を受注者にも共有した（2020年度）。渡航再開及び開発途上国での業務環境の変化に応じ、業務推進を後押しするための柔軟な経費支弁の制度整備を行い、渡航再開により事業を促進した。現地におけるコロナ対策機材等の調達の急増に応じ、選定方法の柔軟な運用や、英語及びスペイン語版の新型コロナウイルス感染対策用機材に係る調達関連書類の雛型整備を実施した（2021年度）。

(6) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

変遷する開発協力のニーズに対して機動的に対応すべく、事業メニューや、これに合わせた調達制度を整備し、また、調達合理化の観点から改善を進めてきた。一方、2019年度末から影響が発生した新型コロナウイルスの世界的な感染拡大で事業実施に制約を受けたことにより、当該局面で適切かつ柔軟な調達業務の方法論を検討、導入してきた。

次期中期目標期間では、様々な事業形態やアクターの参入に即して制度改革を進めるとともに、調達の原則である「競争性」、「公正性」、「透明性」を確保しつつ、新型コロナウイルス新常態を想定した各種制度整備、新規参入拡大、デジタル技術を活用した業務の更なる合理化、簡素化、迅速化を推進する。

また、2022年4月に設置予定の調達推進室と契約各課が協力して、更なる調達改革や新規契約形態への対応を実施できるよう、2021年12月に事業部門と共同で調達改革ワーキング・グループを設置し、同ワーキング・グループを通じて、打合簿の量的削減と標準化・簡素化、特記仕様書の標準化等、課題の洗い出しや優先順位を整理した内容を踏まえ、2022年に設置した調達推進室で引き続き調達改革に向けた対応を進める。

３－３．中期目標期間評価に係る自己評価
＜評定と根拠＞ 評定：B

根拠：
【中期目標達成状況】
　一般管理費及び業務経費の効率化に係る定量指標は、目標値を達成した。調達の合理化・適正化に係る定量指標に関し、2018 年度及び 2020 年度は以下【定量的指標】に詳述のとおり目標値未達となった。一方、各未達の年度においても中期計画・年度計画に対して質的な成果や成果の最大化に向けた取組で所定の成果を上げていることから、中期目標における所期の目標は達成したと評価する。

【定量的指標】
　一般管理費及び業務経費の効率化に係る定量指標は、目標値を達成した。調達の合理化・適正化に係る定量指標に関し、2018 年度の件数減は、2017 年度の運営費交付金事業の予算執行状況の影響を受けて、外部審査の対象となるコンサルタント等契約の新規公示数そのものが想定より少なかった（2018 年度の機構の契約件数全体は 496 件と、前中期目標最終年度である 2016 年度の 906 件よりも 4.5 割少ない）ことによるものである。このため、案件選定時の審査に加え、公示数の影響を受け難い、選定後審査（※過去一定期間に公示された案件のうち、一定数を選んで審査を行うもの）について対象件数を追加して実施したものの、目標値達成には至らなかった。しかしながら、機構のコンサルタント等契約の一部の案件において選定プロセスの一環に外部者を参加させるという実質的な目的は達成していると認められる。
　また、2020 年度は、従来は対面形式で実施していた内部の選定委員会に外部審査委員が参加する形で実施していた一方、2020 年 4 月の緊急事態宣言発出以降、選定委員会は対面での実施が困難となり、公示案や特記仕様書案にコメントを付す形でデータをやり取りする方式にせざるを得なくなった。そこにどのタイミングでどのように外部審査委員にかかわってもらうかの実施方法の検討が必要となった。また、コロナ禍でも開発途上地域における機構事業の継続を行うべく、選定方式の暫定的な変更や遠隔での事業に対応する仕様の検討を含む「コロナ下での契約の実施方針」についての検討も必要となった。加えて、コロナ禍によるコンサルタント等からの多数の照会・要望対応のほか、大量の契約変更事案への対応、各種制度再検討に時間・資源を割く形となった。そのため、コロナ禍における外部審査の新たな実施方針や遠隔による実施方法等の検討に充てる時間が限定的となり、2020 年度の外部審査実施件数は限定的なものとならざるを得なかった。
　2021 年度はコロナ禍での選定手続きの運用が定着し、外部審査で見るべき観点も明確化され、さらに、オンラインやメールを活用した外部審査の実施方法も確立し、選定過程と選定後の案件について年度当初より計画的に外部審査を実施することができており、目標値を達成した。

【質的成果】
ア．経費の効率化：
- 各年度とも固定的経費の削減等の取組により、運営費交付金を充当する物件費の前年度比率 1.4％の効率化を達成。

イ．人件費管理の適正化：
- 安全管理体制の強化、民間連携事業の推進、新型コロナ対応、外国人材受入支援、DX、アフガニスタン対応等各種国際社会への貢献や日本政府・社会からの期待に応えるべく、重点分野への人的資源配分を柔軟に実施。
- 人事院勧告を参考にしつつ、国家公務員に準じた給与水準の改定を実施するとともに、役職定年制度、勤務地限定制度等を継続適用し給与水準の適正化を実施。
- 各事業年度の給与水準及びその合理性・妥当性について公表。

ウ．保有資産の見直し：

- 決算公告にて毎年度資産情報を公表するとともに、資産保有の必要性について見直しを実施。
- 保有資産の実態把握に基づき、2020年度に相武台職員住宅の売却手続き及び国庫納付を実施。
- 竹橋合同ビルの区分所有部分については、主務省他と協議の上、執務室等として有効に利活用する方針を決定し、国内連携機能の集約・強化を目的とした利活用を実施。

エ．調達の合理化・適正化：

- 機構の事務・事業の特性を踏まえた調達等合理化計画を策定し、これに基づく取組を確実に実施。
- 契約監視委員会における競争性のない随意契約についての点検を各年度実施し、一社応札・応募に至った理由の確認、削減努を通じ改善への取組を実施。
- 契約の透明性向上に向けた外部審査を各年度実施したほか、一部契約への質と価格による選定（QCBS：Quality-and Cost- Based Selection）の導入等の制度改善やコンサルタント向けセミナー等の開催を通じ、新規参入の拡大や競争性の向上に向けた取組を実施。技術協力プロジェクトへの適用を検討。
- 国内拠点及び海外拠点の調達体制及び事務能力強化に向けて、遠隔研修や巡回指導、参考資料整備等を実施。
- コロナ禍でも機構事業の継続を最優先に、コンサルタント等契約における海外業務の国内業務振替等、柔軟な変更対応を実施。
- 調達業務のDX推進として、プロポーザルの電子授受を導入。また、一般契約の一部、コンサルタント等の契約の総合評価落札方式及びQCBS、機材調達の全件に電子入札を導入。さらに、契約書及び精算書類の電子化の導入に向けた議論を継続。

３－４．主務大臣による評価

評定：B

＜評定に至った理由＞

（定量的実績）

【指標 10-1】「一般管理費及び業務経費の効率化」は毎年度目標値（1.4%以上）を達成しており、中期目標期間において着実に指標を達成している。【指標 10-4】「有識者による外部審査を行った対象契約件数」については、2017 年度・2019 年度・2021 年度は目標値を達成した一方、2018 年度は契約件数そのものが限定的だったこと、2020 年度は新型コロナを受け従来どおりの外部審査が実施できなかった一方で契約関係の緊急対応が多数生じ新たな仕組みの構築が困難だったことから、それぞれ目標値を下回る結果となった。

（定性的実績）

１．経費の効率化

中期計画の取組を着実に実施した。

２．人件費管理の適正化（【指標 10-2】「給与水準適正化の取組状況」）

中期計画の取組を着実に実施した。

３．保有資産の見直し

中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の実績が認められた。

・竹橋合同ビル内区分所有部分の利活用に係る方針を検討、調整するとともに、本部機能を有す

る３施設（麹町・市ヶ谷・竹橋）の施設・部署の一体的な再配置を行い、保有資産の有効利用を進めた。

４．調達の合理化・適正化（【指標 10-3】「契約監視委員会、外部審査等の実施状況と審査結果への対応状況」）

中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の実績が認められた。

・QCBS（Quality- and Cost- Based Selection）の導入等の制度改善やプロポーザルの電子授受、電子入札の一部導入を行った。

（結論）

以上により、定量指標のうち「一般管理費及び業務経費の効率化」は毎年度目標値を達成していること、「有識者による外部審査を行った対象契約件数」は 2 回目標未達の年度があるものの、契約件数そのものが少なかったことや新型コロナへの緊急対応が求められる中でやむを得ない結果であると考えられること、中期計画において予定されていた取組を着実に実施していることから、中期目標における所期の目標の達成が得られていると認め、「Ｂ」評価とする。

＜指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策＞

引き続き調達制度の更なる改善等を進めることを期待する。また、施設整備補助金の執行に関しては、運営費交付金との性質の違いにも留意し、今後円滑な執行が確保されるよう対応を徹底されたい。

＜その他事項＞　（有識者からの意見聴取等）

特になし。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 11	財務内容の改善
業務に関連する政策・施策	―
当該事業実施に係る根拠（個別法条文等）	独立行政法人国際協力機構法第 13 条
当該項目の重要度、難易度	―
関連する政策評価・行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号： 無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ							
評価対象となる指標	達成目標	基準値	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
該当なし	－	－	－	－	－	－	－

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標
中期目標： 5.財務内容の改善に関する事項 運営費交付金を充当して行う業務については、「4. 業務運営の効率化に関する事項」で定めた事項に配慮した中期計画の予算、収支計画及び資金計画を作成し、当該予算等に基づき事業の質の確保に留意し、適正な予算執行管理を行う。また、毎年の運営費交付金額の算定については、各年度期末の運営費交付金債務残高の発生要因等を分析した上で、厳格に行うものとする。また、引き続き自己収入の確保とその適正な管理・運用に努める。
中期計画： 3.財務内容の改善に関する事項 運営費交付金を充当して行う業務については、「2. 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置」で定めた事項に配慮した中期計画の予算、収支計画及び資金計画を作成し、当該予算等に基づき事業の質の確保に留意し、適正な予算執行管理を行う。また、毎年の運営費交付金額の算定については、各年度期末の運営費交付金債務残高の発生要因等を分析した上で、厳格に行うものとする。また、引き続き自己収入の確保とその適正な管理・運用に努める。

３－２．業務実績

(1) 運営費交付金を充当して行う業務に関する予算執行管理の状況

- 開発協力に対する支援ニーズの増加及び迅速化への対応のため、2015年度から2016年度にかけて、後年度負担を伴う技術協力事業実施を促進した結果、2017年度の予算執行見込みが予算額を上回る状況となった。これにより、2017年10月以降、技術協力プロジェクト、各種調査事業を中心に事業計画の見直しを行ったが、この過程で契約相手先等関係者との間で一部混乱を招いた。再発防

止として、技術協力事業の後年度負担管理上の課題を改めて確認し、運営費交付金事業の予算執行管理体制及び業務フローの見直し等を含め統制強化に着手した（2017年度）。

- 同予算執行管理問題の原因究明と再発防止策の検討のため、理事長の下に、外部有識者から成る「予算執行管理強化に関する諮問委員会」を2018年6月に設置し、9回にわたる委員会での議論を経て、2018年12月に最終報告書を受領した。事態の早期正常化に向けて、同委員会の提言を踏まえ、予算執行管理や報告・統制に関する体制及び制度を含めたガバナンスを強化するとともに、2018年度の予算執行状況及び2019年度以降の予算執行の見通しを常時分析し、予算執行計画を踏まえ、必要な調整を実施した（2018年度）。
- また、同諮問委員会は2017年度の事態を招いた直接原因として4点（運営費交付金債務管理に関する理解不足、事前統制の弛みと中期的予算管理枠組みの未定着、年度当初での抑制的予算配分と繰越予算の追加配分という運用、案件ごとの予算見積もりの変動を適切に把握し管理する意識の不足）、上記を招いた根本原因として3点（不明確な責任関係、予算執行管理の動機づけが不十分、事業全体の投入の最適配分を追求する視点が不十分）を指摘した。同諮問委員会による再発防止に向けた具体的改善策の提示を踏まえ、機構は事業費と管理的経費を組織横断的に一元管理・統制する明確な権限と責任を持つ部署として予算執行管理室を新設し、予算執行状況及び後年度負担の予算見通しを常時分析・調整。理事会に定期報告を行い、理事会による予算執行統制を強化した（2018年度以降各年度）。
- 自律性を重視した合理的な予算管理手法の確立に向け、内部規程等の改正により各部門の予算執行管理責任を明確化するとともに、予算執行管理に係るマニュアル作成と職員研修を通じ、予算管理・財務に関する職員の知見の向上に努めた。予算執行管理に関する職員職階別の責任と成果を人事評価に反映する体制を構築することにより予算執行管理の意識向上等、取組を強化した（2018～2021年度）。
- 予算統制を強化するため、中期的な資源配分の方針及び予算要求に際して事項別の予算積算書を作成し、理事会審議を経て概算要求及び年度計画予算策定に反映する体制を構築し、事前統制の弛みを是正した（2018年度）。また、予算執行管理を強化するためのシステム改善として、各部署に配分された予算額内に契約や支出を統制する機能を強化し、予算を超過した支出を防ぐ仕組みを構築し、適切に実施した（2018～2021年度）。
- 地域別の中期的な予算管理に係る基本的方針を再整理した。同方針に基づき適切な予算規模の新規案件を検討し理事会で審議・決定するとともに、継続案件の事業規模の変動を把握・管理することにより、中期的な予算管理を適切に行うフローが構築された。これらを通じ、同委員会の提言に基づく概算要求及び年度計画の予算策定を適切に行い、予算統制の強化・定着を図った（2019年度）。
- 予算執行管理の基本的事項に関するウェブベース研修、案件担当者や予算管理担当者等の実務者向け研修、赴任前研修、階層別研修、初級者研修等の実施を通じて、予算執行管理に係る職員の能力向上に取り組んだ。また、予算執行管理に係るマニュアルを作成し関係部署へも周知した（2019～2021年度）。
- 新型コロナの予算執行管理への影響に対しては、外的要因による支出年度のズレを踏まえた予算の繰越や複数年度予算管理の精緻化等を通じて対応した（2020、2021年度）。
- DXに向けた取組として各事業部門の予算執行状況を分かりやすく表示できる各種ツールを試行導入し、予算執行管理の即応性を更に向上させた（2021年度）。

- 中期計画及び年度計画別表（予算、収支計画及び資金計画）を踏まえ支出予算編成を行うとともに、事業の質の確保に留意しつつ、年度計画予算の範囲内で適正な予算執行管理を推進した（各年度）。
- 2021年度末時点の運営費交付金債務残高は、675.9億円となっており、その内訳及び過年度実績は下表11-1のとおり。

表11-1　運営費交付金債務残高

（単位：億円）

	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
運営費交付金の残	84.5	125.2	212.1	655.0	447.5
前渡金	116.0	187.3	194.2	213.1	228.1
前払費用、長期前払費用等	0.4	0.6	0.4	1.1	0.3
運営費交付金債務残高	210.0	313.0	406.7	869.3	675.9

（注）四捨五入の関係上、合計が一致しないことがある。

- 各年度予算の未使用額のうち、外的要因により支出年度が翌年度にずれ込まざるを得ないものについては、事象の起きた案件にひもづけて必要な財源を確保し、翌年度に繰り越して執行した（2017年度以降各年度）。
- 年度末時点の運営費交付金債務の未収益化の発生理由は、相手国側機関の事由や新型コロナウイルス感染症の影響等により、事業の遅延が生じたため（2018～2021年度）。

(2) 自己収入の確保に向けた取組と管理・運用の状況

- GCFの認証機関に機構が認定され、2020年度末に同基金の1,000万ドルの資金を活用するプロジェクトが承認された。また、米州開発銀行と中南米地域における地場中小零細企業の競争力強化等のための行動調査の受託に係る収入300万円を得た（2017年度）。
- 「ラオスにおけるニコン・JICA奨学金制度」は、使途特定寄附金の受入を4年間継続することを決定した（2018年度）。
- りそな銀行の「SDGs推進ファンド」の寄附先として新たに機構が追加され、定期的に一定額の寄附金を確保できる枠組みを構築した。また、2019年度から新たに「ミャンマーインレー湖の統合流域管理の強化」及び「日越大学奨学金・研究奨励金制度」での寄附金の受入を開始した（2019年度）。
- 事業収入は、2017から2021年度で約21.6億円（いずれも消費税の還付等を除く）。各年度の内訳は下表11-2のとおり。

表11-2　事業収入実績

（単位：億円）

年度	実績額	計画額	計画額からの増減要因
2017	5.4	2.5	海外拠点の移転に伴う差入保証金の戻入等の雑収入の増
2018	4.9	2.6	施設利用収入等の雑収入の増
2019	4.7	2.7	施設利用収入等の雑収入の増

2020	3.2	2.7	施設利用収入等の雑収入の減
2021	3.4	2.8	物品売却収入等の雑収入の増

- 寄附金収入は、2017～2021年度で計1億9,218万円。各年度の内訳等は下表11-3のとおり。

表11-3　寄附金収入実績

年度	実績額	寄附金使途
2017	3,600 万円	「世界の人びとのための JICA 基金」を通じた支援事業（新規 15 件、継続 11 件）、使途特定寄附金事業による「ラオスにおけるニコン・JICA 奨学金制度」及び「アマゾン保護区における自然環境分野の研究・教育関連施設建設事業」に使用。
2018	2,100 万円	「世界の人びとのための JICA 基金」を通じた支援事業（新規 10 件）を実施
2019	1 億 1,000 万円	一般寄附金事業として「世界の人びとのための JICA 基金」を通じた支援事業（新規 7 件採択）を実施。 また、特定寄附金事業として「ラオスにおけるニコン・JICA 奨学金制度」を継続するとともに、新たに「ミャンマーインレー湖の統合流域管理の強化」及び「日越大学奨学金・研究奨励金制度」での寄附金の受入を開始。
2020	1,218 万円	「世界の人びとのための JICA 基金」を通じた支援事業（新規 10 件）を実施。特定寄附金事業として「ラオスにおけるニコン・JICA 奨学金制度」及び「ミャンマーインレー湖の統合流域管理の強化」を継続した。
2021	1,300 万円	「世界の人びとのための JICA 基金」を通じた支援事業（新規 16 件）を実施。特定寄附金事業として「ラオスにおけるニコン・JICA 奨学金制度」及び「ベトナム日越大学山本奨学金・研究奨励金制度」を継続し、新規に「ブラジルフジタニノミヤチェアへの長岡文庫設置プロジェクト」を開始した。

- 海外開発計画調査事業、海外経済協力事業等からの受託事業として、2017～2021年度で計9.2億円の収入が生じ、各年度で当該事業の実施費用に充当した（内訳：2017年度2.9億円、2018年度4.3億円、2019年度0.4億円、2020年度0.3億円、2021年度1.3億円）。

(3) その他財務内容の改善や開発資金の動員等に資する取組

- 本中期目標期間中に下表11-4のとおり国際協力機構債券を発行し、国内外の民間資金を成長市場である開発途上国のために動員した。投資家が社会貢献性に着目し国際協力機構債券への投資を行った旨を対外的に公表（投資表明）した件数は顕著に増加傾向し、今中期目標期間の累計数は264件に達した（2017年度7件、18年度28件、19年度49件、20年度78件、21年度102件）。

表11-4　国際協力機構債券の発行状況

年度	発行内容
2017	財投機関債（ソーシャルボンド）600 億円、政府保証外債 5 億ドル
2018	財投機関債（ソーシャルボンド）計 600 億円、政府保証外債 5 億ドル
2019	財投機関債（ソーシャルボンド）計 600 億円
2020	財投機関債（ソーシャルポンド）計 600 億円、政府保証外債 5 億ドルを発行
2021	財投機関債（ソーシャルボンド）計 600 億円、政府保証外債 5.8 億ドル

- ㈱東京証券取引所が運営するTOKYO PRO-BOND Marketに国際協力機構債券を上場し、同MarketがESG債市場を促進するために設置したグリーンボンド・ソーシャルボンドプラットフォームに初めて登録された（2018年度）。
- 機構の重点取組を広く対外発信するため、特定のテーマ・地域に資金使途を限定するテーマ債を2019年度から年1回の頻度で発行した。2019年度はTICAD7の開催に合わせ、アフリカ地域での事業に資金を充当する「TICAD債」を発行した。2020年度は新型コロナ危機に対応し、保健医療体制・公衆衛生強化や経済的影響緩和を目的とした事業に資金充当する「新型コロナ対応ソーシャルボンド」を発行した。2021年度は、国内発行体として初めて、ジェンダー平等・女性のエンパワメントを推進する事業に調達資金を充当する「ジェンダーボンド」を発行した。いずれのテーマも、テーマ性に共感する幅広い投資家から注目・需要を集めた。
- 市民によるSDGsの取組推進を目的として、個人投資家向けリテール債を7年ぶりに発行。SDGsや国際協力に関心を持つ多くの市民が購入した（2021年度）。
- コンゴ民主共和国「国家森林モニタリングシステム運用・REDD+パイロットプロジェクト」について、CAFIの基金による事業の受託が2017年度に決定した。2018年度には同事業の受託契約（約400万ドル）を締結し、外部資金との一体的な運用を行った（2019年度）。
- SATREPS事業「チリにおける持続可能な沿岸漁業及び養殖の確立に資する赤潮早期予測システムの構築と運用」の社会実装に係る追加の活動部分の受託について、本邦企業（三井物産㈱）が有するCSR基金からの資金を得て事業効果を拡大させた（2018年度実績2,380万円）。
- アンゴラ政府から要請があった「自動車整備人材育成プロジェクト」について、現地日系企業（トヨタ・デ・アンゴラ社）からの資金を得て過去の機構事業で協力した職業訓練校等を活用しつつ協力を開始した（2019年度）。
- 東ティモール「重点流域における森林減少抑制及び気候変動に対する地域レジリエンス強化のための住民主導型ランドスケープ管理プロジェクト」がGCFによる機構提案事業として初めて承認された（1,000万ドル）（2020年度）。
- GCFの資金活用として、新たにモルディブ「気候変動に強靭で安全な島づくりプロジェクト」が承認された（2021年度）。

【参考情報】「独立行政法人における経営努力の促進とマネジメント強化について」

（平成30年3月30日付、総管査第10号）に基づく「目的積立金等の状況」について

（単位：百万円、％）

	2017年度末（初年度）	2018年度末	2019年度末	2020年度末	2021年度末
前期中期目標期間繰越積立金	19,509	7,013	2,416	1,382	755
目的積立金	0	0	0	0	0
積立金	0	4,304	3,121	1,615	12,208
うち経営努力認定相当額				0	

その他の積立金等	0	0	0	0	0
運営費交付金債務	20,101	31,300	40,669	86,927	67,591
当期の運営費交付金交付額（a）	154,316	152,364	150,476	156,025	150,660
うち年度末残高（b）	8,758	12,378	21,383	44,745	64,958
当期運営費交付金残存率（b÷a）	5.7％	8.1％	14.2％	41.6％	29.7%

(4) 新型コロナ感染拡大を受けた取組

新型コロナの予算執行への影響に対しては、諮問委員会の提言も踏まえて、外的要因による支出年度のズレを踏まえた予算の繰越の活用、複数年度予算管理の精緻化等を通じて対応した。

(5) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

自律性を重視した合理的な予算管理手法の定着・改善に向けた取組を推進する。経費効率化を進めつつ、各年度末の運営費交付金債務残高の発生要因を分析して次年度の運営費交付金額を算定する。

３－３．中期目標期間評価に係る自己評価

＜評定と根拠＞

評定：B

根拠：

【中期目標達成状況】

2017 年度に発生した、機構運営費交付金の予算執行管理問題の原因究明及び再発防止策検討のため外部有識者から成る「予算執行管理強化に関する諮問委員会」再発防止に向けた具体的改善策に着実に取り組むとともに、各年度中期計画及び年度計画別表（予算、収支計画及び資金計画）を踏まえ、事業の質の確保に留意しつつ、年度計画予算の範囲内で適正な予算執行管理を推進するとともに、自己収入の確保とその適正な管理・運用がなされたことから、中期目標における所期の目標は達成したと評価する。

【定量的指標】

中期目標で定量的指標は設定されていない。

【質的成果】

- 2017年度に発生した機構運営費交付金の予算執行管理問題の原因究明及び再発防止策検討のため外部有識者から成る「予算執行管理強化に関する諮問委員会」を設置。事態の早期正常化に向けて、同諮問委員会の再発防止に向けた具体的改善策の提示を踏まえ、予算執行管理強化のため以下の取組を実施（一部の取組は諮問委員会の最終提言に先立ち実施）。
  - ① 事業費と管理的経費を横断的に一元管理・統制する明確な権限と責任を持つ部署として予算執行管理室を新設し、予算執行状況及び後年度負担の予算見通しを常時分析・調整。理事会に定期報告を行い、理事会による予算執行統制を強化。
  - ② 自律性を重視した合理的な予算管理手法の確立に向け、内部規程等の改正により各部門の予算執行管理・財務に関する職員の知見を向上。予算執行管理に関する職員職階別の責任

と成果を人事評価に反映する体制を構築することにより予算執行管理の意識向上等、取組を強化。

③ 法人予算の予算統制を強化するため、中期的な資源配分の方針及び予算要求に際して事項別の予算積算書を作成し、理事会審議を経て概算要求及び年度計画予算策定に反映する体制を構築し、事前統制の弛みを是正。

④ 予算執行管理を強化するためのシステム改善として、各部署に配分された予算額内に契約や支出を統制する機能を強化し、予算を超過した支出を防ぐ仕組みを構築。

- 上記取組の結果、2018年度以降、全体的な予算執行を計画どおり実施。
- DXに向けた取組として、機構の各事業部門の予算執行状況を分かりやすく表示できる各種ツールを試行導入し、予算執行管理の即応性が更に向上。
- GCF基金を活用したプロジェクトの承認、「ラオスにおけるニコン・JICA奨学金制度」の使途特定寄附金の受入、りそな銀行の「SDGs推進ファンド」寄附先としての機構の追加、「世界の人々のためのJICA基金」等、自己収入の確保に向けた取組を実施。
- ソーシャルボンド（本中期目標期間累計2,300億円）、政府保証外債（本中期目標期間累計15億ドル）の発行、三井物産㈱が有するCSR基金の資金を通じた事業拡大、アンゴラでのトヨタ自動車現地法人からの資金を活用した人材育成プロジェクト等を実施。
- ソーシャルボンドのうち、2019年度に発行した120億円分は機構初のテーマ債「TICAD債」として発行し、投資家需要を受け当初予定の100億円から増額。2020年度に発行した150億円分は、調達資金は開発途上地域の保健医療・公衆衛生改善や、コロナ禍における経済影響緩和支援（中小企業向けツーステップローン等）に使途を限定するテーマ債「JICA新型コロナ対応ソーシャルボンド」として発行。2021年度に発行した200億円分は、国内発行体として初めて、ジェンダー平等・女性のエンパワメントを推進する事業に調達資金を充当する「ジェンダーボンド」として発行。
- 投資家が社会貢献性に着目し、国際協力機構債券への投資を行った旨を対外的に公表（投資表明）した件数は顕著に増加し、今中期目標期間では、累計264件の投資家が投資表明。

３－４．主務大臣による評価

評定：B

＜評定に至った理由＞

（定量的実績）

設定なし

（定性的実績）

以下の実績が認められた。

・2017 年度に発生した機構運営費交付金の予算執行管理問題に際し、外部有識者から成る「予算執行管理強化に関する諮問委員会」の提言に基づく対策を実施し、2018 年度以降の予算執行を正常化した。

・GCF を活用したプロジェクトの承認、「ラオスにおけるニコン・JICA 奨学金制度」の使途特定寄附金の受入、りそな銀行の「SDGs 推進ファンド」寄附先としての機構追加、「世界の人々のための JICA 基金」等、自己収入の確保に向けた取組を実施した。

・ソーシャルボンド（本中期目標期間累計 2,300 億円）を発行し、そのうち 2019 年度に発行した 120 億円分は機構初のテーマ債「TICAD 債」として、2020 年度に発行した 150 億円分はテーマ債「JICA 新型コロナ対応ソーシャルボンド」として発行。2021 年度に発行した 200 億円分は、国内発行体として初めて、ジェンダー平等・女性のエンパワメントを推進する事業に

調達資金を充当する「ジェンダーボンド」として発行した。

（結論）

以上により、2017 年度には予算執行管理に係る問題を踏まえD評価としているものの、その後改善に向けた取組が確認できていること、その他の特筆すべき実績も認められることから、中期計画における所期の目標の達成さていると認め、「B」評価とする。

＜指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策＞

2017 年度に発生した予算執行管理問題を過去のものとせず、改めて深刻な問題として十分に受け止めた上で、引き続き予算執行に関する不断の見直し・改善に取り組むことを期待する。特に、新型コロナの影響により運営費交付金の執行管理が難易度を増していると考えられること、予算執行管理問題は中期目標期間を跨ぐタイミングで発生したことも踏まえ、改めて機構内の予算執行管理体制及び運用の強化に留意されたい。

また、債券発行や自己収入の確保については、引き続き積極的な取組を期待する。

＜その他事項＞　（有識者からの意見聴取等）

特になし。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 12	安全対策
業務に関連する政策･施策	―
当該事業実施に係る根拠（個別法条文等）	独立行政法人国際協力機構法第 13 条
当該項目の重要度､難易度	【重要度：高】【難易度：高】関係者の安全の確保は機構事業を安定的に実施する上での大前提となる要因であること。また、不確実性が高く、目標の達成が機構の努力だけではコントロールできない外部の要因に左右され､かつこれまでに比べて業務の対象の拡大や、大幅な取組の強化を伴うこと。
関連する政策評価･行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号：無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ

主要なアウトプット情報（定量指標）	達成目標	目標値/ 年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
事業関係者等の安全対策研修の受講者数/ うち、テロ対策研修受講者数	1.5 万人/3,600 人 [135]	3,000 人/600 人	6,924 人/3,872 人 [136]	3,890 人/902 人 [137]	3,998 人/1,277 人	5,426 人/31 人	6,140 人/115 人

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標

中期目標：

（12）安全対策に関する事項

我が国政府とともに特に現地で開発協力に携わる多種多様な関係者の安全をあまねく確保すべく、平成28年8月30日に発表された、国際協力事業安全対策会議の最終報告に基づき安全対策を着実かつ迅速に実施する。

また、施設建設等の工事に関わる事業関係者の安全確保に係る支援の仕組みを強化する。

中期計画：

（12）安全対策に関する事項

国際協力事業安全対策会議最終報告（平成 28 年 8 月 30 日外務省及び独立行政法人国際協力機構）を踏まえ、国際協力事業関係者の安全確保のため、脅威情報の収集・分析・共有の強化、現地における行動規範の遵守・徹底、ハード・ソフト両面の防護措置及び研修・訓練の強化、危機発生後の対応の強化及び危機管理意識の向上等の態勢強化を図る。

また、施設建設等の工事にかかる関係者の安全確保のために、開発途上地域の政府、事業実施機関、コンサルタント、コントラクター等の関係者による安全対策を支援する仕組みを強化する。

主な評価指標（定量的指標及び実績は 2. 参照）

- 海外における事業関係者の武力紛争、テロ、一般犯罪、交通事故、自然災害等による被害の低減

135 前中期目標期間の実績から約 25%増として設定する。前中期目標期間実績平均 2,381 人/年

136 2017 年度集計値に誤りがあり 2019 年度訂正

137 2018 年度集計値に誤りがあり 2019 年度訂正

に向けた取組状況 ● 工事事故の低減に向けた取組状況

３－２．業務実績

No.12-1 海外の事業関係者の安全対策に係る取組状況

関連指標	基準値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
安全確認調査及び安全巡回指導調査国数	30か国[138]	44か国	27か国	25か国	0か国	2か国

(1) 脅威情報の収集・分析・発信態勢の強化、情報共有の徹底

- メディアや安全対策アドバイザー等多様な情報ソースから世界各国・地域の治安動向に係る安全情報を常時収集・分析を行い、事業関係者に迅速な情報提供と注意喚起を実施した（各年度）。
- 国連安全保安局（UNDSS）、世銀等と役員レベルでの意見交換、世銀への機構職員派遣等の人事交流を実施し、脅威情報の交換、分析手法の改善に取り組んだ（人事交流は2017年度及び2018年度。脅威とリスクの評価手法の体系化については2021年度まで継続して実施。）。また、地域別安全情報収集体制強化を図り、安全確認調査等を通じた現地ベースでの国連安全保安局、欧米ドナー等とのネットワーク強化を進めた（各年度）。
- 本部及び海外拠点の安全管理担当者向け「情報収集/分析ハンドブック」の作成（2018年度）、機構事業関係者向け「海外における緊急事態対応マニュアル」の改訂を行った。また、一般犯罪やテロ、暴動や交通事故等の具体的ケーススタディを網羅した「海外安全対策ハンドブック」を作成（2019年度）し、同ハンドブックに感染症対策情報を追記した「JICA海外安全ハンドブック」を作成した（2020年度）。2021年度は「JICA海外安全ハンドブック」を改訂し、感染症対策情報の充実化や全体的な見直しを図り、電子書籍版の導入に向けた準備を進めた（2021年度）。
- 2017年から機構ウェブサイトに安全対策専用ページを開設し、「海外安全対策ハンドブック」等の安全対策マニュアル、安全対策研修（ウェブ版含む）の案内、宗教行事や年末年始に係る各地域・国別の注意喚起情報や新型コロナウイルス感染症対策情報等、各種安全対策情報を一元的に確認できるよう整備した（各年度）。
- 安全確認調査及び安全巡回指導調査についてはコロナ禍の影響で2020年度実績は0件ではあるものの、海外拠点と協働し、「対コロナウイルス国別対応要領」を107か国で検討・99か国で作成した。また、感染症予防策に係る説明会・講習会、コロナ禍における渡航関連説明会を開催し、機構内外関係者（累計4,400人超）の感染リスクの低減及び安全・安心確保の推進に貢献した（2020年度）。2021年度は「対新型コロナウイルス国別対応要領」を新たに20か国で作成し（累計120か国）、新型コロナウイルスの感染拡大状況等に応じ、随時渡航可能地域の拡大を図った。また、安全確認調査及び安全巡回指導調査をそれぞれ2か国で実施するとともに、4,639人に対して在外拠点向けコロナ講習会やECFA向けセミナー、海外拠点における安全対策連絡協議会等を実施した（2021年度）。
- コロナ禍においては、感染予防情報の提供に加え、新型コロナに係る行動規範及び海外渡航に係る同意書を安全対策専用ページに掲載し、事業関係者への周知徹底、注意喚起等を行った（2020、

138 前中期目標期間（2012-2015）実績平均

2021年度）。

(2) 行動規範の徹底

- 機構の「JICA安全対策宣言」において、二度とダッカ襲撃テロ事件のような犠牲者を出さないことを明記した点を踏まえ、「重大事案発生ゼロ」の目標を機構内で共有し、国ごとに定めたJICA安全対策措置（渡航措置及び行動規範）の遵守を周知徹底した。在留届及び「たびレジ」への登録を関係者に周知徹底するとともに、コンサルタント等との契約で登録を義務化した（各年度）。海外派遣予定の事業関係者に対し、渡航前から海外拠点の最新の安全対策情報がメールにて周知される仕組みを構築した（2018年度）。特に脅威度の高い13か国への全渡航者を対象に派遣前及び到着時個別ブリーフィングを実施し、行動規範の徹底に取り組んだ（2019年度）。
- 全ての海外拠点において、交通安全意識啓発のための「海外交通安全キャンペーン」を実施し、各海外拠点の優良ドライバー表彰や現地マスメディアとコラボした交通安全キャンペーン等を実施する等、各拠点における交通事故事案ゼロ達成に向けた具体的取組の実施を促進した（2019年度）。
- 新型コロナ感染予防の観点から世界共通の行動規範を別途新型コロナ用に新たに策定の上、新規渡航者・再渡航者には同行動規範の遵守に係る同意書の提出を条件として（再）派遣を行った（2020年度）。ワクチン接種の進展や各国における疫学的状況を踏まえ、同行動規範は2021年度に改訂を行った（2021年度）。

(3) 新型コロナウイルスのワクチン接種

- 機構は、2021年6月～2022年3月、開発コンサルタントや資金協力事業関係者を含め計1万2,978回（約7,600人）を対象に職域接種を実施し、ワクチン接種の機会提供を通じて、新型コロナウイルス感染症のリスク削減及び関係者の安心・安全な渡航の推進に大きく貢献した（2021年度）。
- 新型コロナウイルスのワクチンが利用可能になったことを踏まえ、ワクチン接種を推奨する方針を定めるとともに、JICA海外協力隊は2021年11月より当面の間、接種完了者を派遣することとし、事業関係者に対して周知を行った。また、任国、本邦、第三国（米国等）でワクチン接種をする際の制度を整備した。

(4) 海外拠点等での防護措置の強化

- 特に脅威度の高い国24か国を対象に安全評価調査を実施した（2017年度）。セーフルーム整備等ハード対策を講じ、海外拠点の防護策強化を図った（10か国）。さらに、高脅威度国に所在する小規模な海外拠点において安全管理体制を点検し、強化を図った（2018年度10か国、2019年度4か国）。
- 各事業で案件形成段階から適切な安全対策を検討するため、脅威度や事業形態に応じた安全対策の参考資料「安全対策ガイダンス」を制定し、適用（2019年度18か国45件、2020年度9か国25件、2021年度5か国13件）を行い、海外の事業サイトの防護策を強化した（2019～2021年度）。
- コロナ禍の影響を受け、事業関係者が再渡航するに当たり、事業サイト・住居の防護策の再確認を求めるとともに、新型コロナ対策を優先する一方で、防犯対策が疎かにならないように注意喚起を行った（2020年度以降）。また、新型コロナの流行長期化に伴う経済情勢の悪化により、一般犯罪の増加及び凶悪化の傾向が見られるため、犯罪被害事案の事例をプロファイル化し、事業関係者に対する注意喚起を各種説明会、研修、メール等の手段により行った（2021年度）。

（5）研修・訓練機会の整備と拡充危機発生時の対応能力の強化

- 事業関係者を対象とした安全対策研修を実施した。渡航者向け、管理者向け、テロ対策実技訓練は2017から2021年で累計参加者7,429人であった。また、現地安全対策研修は2017から2021年で累計参加者4,493人であった。
- 2017年度：渡航者向け研修を1,023人、テロ対策実技訓練を769人に対して実施したほか、渡航者向け研修（オンライン研修）は1万3,073アクセスとなった。また、前中期目標期間の実績平均（30か国）を上回る44か国を対象とした現地安全対策研修等を実施した。
- 2018年度：渡航者向け研修を外部759人、内部1,933人、テロ対策実技訓練を372人、に対して実施したほか、渡航者向け研修（オンライン研修）は3,561アクセスとなった。また、企業・団体の安全管理担当者向けの管理者向け研修を新たに開講し、合計257人の参加を得た。
- 2019年度：渡航者向け・管理者向け研修を776人、テロ対策実技訓練を417人に対して実施したほか、渡航者向け研修（オンライン研修）は3,210アクセスとなった。また、海外18拠点においてもテロ対策実技を含む現地安全対策研修を実施し、合計860人の参加を得た。
- 2020年度：コロナ禍の影響により、安全対策研修の実施を一時中止したが、オンライン形式への変更や人数を制限し必要な対策を講じた上で実施する等の工夫をして再開した。多くの事業関係者が一時帰国したこと、また海外からもオンラインで研修に参加可能であるため、2020年度の現地安全対策研修は中止した。2020年度の研修受講者数は、1,026人（内訳：渡航者向け・管理者向け研修（外部555人、内部471人受講）、テロ対策実技訓練（外部31人が受講））（2020年度）。
- 2021年度：2020年度に引き続き、一部の研修をオンライン形式で実施した。2021年度の研修受講者数は、1,501人（内訳：渡航者向け/管理者向け研修554人（外部502人、内部52人受講）、テロ対策実技訓練115名、直営人材向け研修832人）。
- 安全管理部の人材能力強化を目的として、国際機関（世銀や国連安全保安局）への機構職員4人の短期実務研修派遣、治安情報分析能力の向上を目的とした国際的セキュリティ対策専門の民間企業による専門研修への職員8人の派遣を実施した（2018年度）。また、機構とUNHCRが共催する高脅威度国の事業関係者や安全管理担当者向けSRM（Security Risk Management）研修に参加した（2019年度19人、2020年度3人、2021年度3人）。
- ウェブ上で受講可能なインタラクティブ形式の安全対策研修（オンライン研修）を開始し、遠隔地の事業関係者も研修が受講可能な体制を整備し（2019年度）、理解度テストや動画閲覧機能を追加する等コンテンツを拡充させた。研修参加者は4,999人（2019～2021年度）。
- 在外拠点向けコロナ講習会、ECFA向けセミナー等も事業関係者向けに実施し、参加者は692人であった。
- 機構内の安全管理人材の育成・強化の取組としてUNHCRより研修運営を受託している安全対策コンサルタントと個別に契約し、機構独自のSRM研修を実施し（2019年度35人、2020年度35人、2021年度43人が参加）、国際機関と同水準の安全対策に係る知見の強化を図った（2019～2021年度）。

（6）危機発生時の対応能力の強化

- 初動対応マニュアルを改訂するとともに、海外拠点や本部関係部を対象として海外緊急事態対応机上訓練を行い、基本動作の確認、徹底、演練を行った（各年度）。
- 理事長以下、組織全体を動員した海外緊急事態対応シミュレーション訓練を行い、重大事案発生の際の初動手順、関係部所管の連携体制、報告連絡系統等の確認を行った（2017～2019年度）。

- ケニア（2017年度）、エジプト（2018年度）での具体的な有事発生を想定した海外緊急事態対応シミュレーション訓練を実施した（2019年2月には南スーダンの国外退避訓練を実施するとともに、これら訓練で得られた教訓等を踏まえて、緊急事態対応マニュアルも改訂し、機構職員の危機管理意識の維持・向上を図った（2018年度）。
- テロ・騒擾等に伴う国外退避支援サービス（チャーター機手配含む）について、機構と直接契約関係にない資金協力事業関係者も含む契約とした。また、事件・事故発生時の直接・間接被害者に対するメンタルケア強化の一環として、内部向けのウェブベース研修（WBT：Web-Based Training）「JICA関係者の緊急（重症傷病発生）時の対応」を導入した（2017年度）。
- インドおよびインドネシアにおいては、コロナの深刻な感染拡大と医療施設の逼迫が継続する見込みであったことを踏まえ、非基幹要員の帰国や帰国勧奨により、事業関係者の軽量化を図った（2021年度）。
- ミャンマー、アフガニスタン、エチオピア、スーダン、ウクライナ等において、国家の秩序を揺るがす非常事態や軍事侵攻が発生し、ミャンマー、エチオピア、スーダン、ウクライナではすべてないし一部の関係者を一時帰国させる措置を講じた。アフガニスタンにおいては、脅威から逃れるために同国からの出国を希望するアフガニスタン人スタッフ等の出国を支援した（2021年度）。
- 首都圏での大規模災害発生時における海外緊急事態対応訓練（BCP訓練）として机上訓練を行った（2021年度）。

(7) 新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

- 新型コロナウイルスの世界的な流行拡大が深刻化するなか、事業関係者の避難一時帰国を行った。約1か月間に、約6,000人の事業関係者を本邦に帰国させるオペレーションを統括・実施した。これにより、事業関係者の死亡事案、重篤化事案等を回避することができた（2020年度）。
- また、新型コロナの世界的流行を受け、派遣中全JICA海外協力隊員2,044人を帰国させ、国内で一定期間の健康モニタリングを行うことで、JICA海外協力隊員全員の安全と健康を守ることができた。ウィズコロナ・ポストコロナでの渡航再開に向け、医療アクセスや活動上の制約等の調査及びリスク検討を実施し、2020年11月以降40か国446人の再渡航を実現した（2020年度～2021年度）。
- 各国の出入国の高い障壁や航空便途絶が継続するなか、2020年7月以降、新型コロナウイルス流行下においても、リスクを抑制しながら、徐々に渡航を伴う事業を再開していく方針を決定した。渡航先国における出入国や検疫措置、現地における医療サービスへのアクセス、国外緊急移送体制等、関係者防護策と渡航安全のため必要な対策を国ごとに検討し、体制を整えた国から渡航再開を決定し、順次渡航を進めた。
- 当該国の感染拡大状況、出入国や検疫の情報、医療サービス状況等の情報にかかる緊急モニタリングを年2回実施し、継続的にモニタリングを実施した。これにより、感染時に迅速かつ適切な対応が困難となった国は新規渡航を見合わせ、状況の改善が確認された国は渡航見合わせを解除する等、機動的な措置の発動・解除を行った（2021年度）。
- 事業関係者のうち、役職員や専門家等の希望者に対してコロナワクチン接種（職域接種）を行うとともに、渡航先国での感染拡大状況等を踏まえて迅速に渡航一時見合わせ措置や一時帰国措置を行った。また、ワクチン接種の進展や各国における疫学的状況を踏まえ、新型コロナウイルス感染症対策としての「行動規範」を改訂した（2021年度に2回）。

(8) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

ウィズコロナのなかで、事業関係者の安全を確保した上での事業継続のため、渡航者への感染予防策の徹底を図っているが、従前からのデモ、テロ、一般犯罪、および交通事故などリスクは引き続き存在している。特に、一般犯罪については増加、凶悪化の傾向が顕著であるため、新型コロナ感染予防と併せ、これらリスクに係る注意喚起等の情報提供や研修等を強化していく。

No.12-2 工事安全対策に係る取組状況

関連指標	基準値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
事故事案報告件数 （事業規模1兆円当たり）*	23件[139]	13件	36件	32件	20件	41件
実施状況調査、安全管理セミナー、円借款事業（STEP）施工安全確認調査の件数	137回[140]	135回	147回	161回	5回	37回

* 事故報告案件数（基準値38件、2017年度実績29件、2018年度実績56件、2019年実績55件、2020年度実績34件、2021年度実績55件）

(1) 指針文書の適切な運用

- 円借款事業の工事安全対策の強化に向け、工事契約に適用できる包括的な労働安全衛生の仕様書を作成し、機構内外へ周知した（2019年度以降）。また、相手国政府及び事業関係者等に対して、研修・セミナー等の機会を通じ「施設建設等を伴うODA事業の工事安全方針」を適切に運用・周知し、関係者の知見と意識の向上を図った（各年度）。企画調査員（資金協力）及び本部専門員による実施状況調査にて、安全対策プラン・安全施工プランの作成状況をモニタリングするとともに、必要に応じ「ODA建設工事安全管理ガイダンス」の見直すべき項目等を検討した上で、同ガイダンスの適切な運用を図った（各年度）。
- 施設建設を含む技術協力事業のモニタリング（2017年18件、2018年22件）及び有償資金協力、無償資金協力を対象とした工事安全の実施状況調査を各年度において実施した。実施状況調査の各年度の実績件数は下表12-1のとおり。

表12-1　施設等建設を伴う有償資金協力、無償資金協力を対象とした工事安全実施状況調査

	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
有償資金協力	25 件	39 件	43 件	0 件	8 件
無償資金協力	71 件	67 件	80 件	5 件	18 件

- 現場関係者や事務所員を対象とした安全管理セミナーを実施した（2017年度38件、2018年度40件、2019年度38件、2020年度0件、2021年度10件）。

139 前中期目標期間（2012-2015）実績平均

140 前中期目標期間（2012-2015）実績平均

(2) 施工現場の安全対策の強化

- 事故件数の多い国（インド、バングラデシュ等）を中心として、在外事務所等からの要望に基づき、企画調査員（資金協力）、国際協力専門員等が工事の品質と安全確保の見地から確認を行う「実施状況調査」を実施した（各年度）。また、安全パトロールを通じコンサルタント・コントラクターからの事故報告に対して原因や再発防止策に向けた技術的な確認と助言を行ったほか、安全管理セミナーを実施した（各年度）。
- 「施設建設等事業の安全対策委員会」において、施設建設等事業の工事安全に係る重点国に指定された6か国（2021年度よりバングラデシュ、インド、インドネシア、ベトナム、ミャンマー、フィリピン）のうち、3か国に対して企画調査員（資金協力）を配置し、当該国の工事安全に係る基本法令の概要の把握、当該国の資金協力事業における工事の品質と安全の状況確認のための「実施状況調査」の実施、当該国で発生した工事事故の原因分析と得られる教訓の蓄積、上記を基にした相手国政府を中心とした工事関係者との対話を通じた工事安全に係る意識の醸成に取り組んだ（各年度）。
- ベトナムでは、「建設事業における積算管理、契約管理及び品質・安全管理能力向上プロジェクト」（技術協力プロジェクト）を実施し、プロジェクト期間中に標準安全計画書が法令化された（2017～2018年度）。事業終了後も同プロジェクトで提案したロードマップに基づき、ベトナム側は自国予算でプロジェクトを立ち上げ、必要な工事安全対策措置等を含めた積算の基準の法令化等を進めた（2018年度）。モンゴル、ミャンマーでも労働及び工事安全に関係する技術協力プロジェクトを実施し、本邦研修や現地セミナー等を通じて、行政官・民間建設会社の労働安全担当者等に対し労働安全衛生サイクルやリスクアセスメント等の日本の実例・ノウハウ等を提供した（2018～2020年度）。その他、課題別研修、第三国研修、現地セミナーを通じて労働安全衛生や安全対策、事故防止等に関する講義を行った（2017～2019年度）。
- 海外拠点による安全対策強化キャンペーンとして現場パトロール（工事の安全対策状況の確認）を実施した。同キャンペーンに当たっては、現場視察における着目点等について「現場の見方」の講義をテレビ会議で行う等、海外拠点に対して本部による支援も提供した（各年度）。
- 日常的に、工事事故発生の都度、事故の分析と結果の工事関係者へのフィードバックを行い、同種の事故の防止に向けた注意喚起・事故予防に努めた（各年度）。

(3) 戦略的な取組及び成果

- 国際建設技術協会との共催により、「ODA建設工事におけるコンサルタントの工事安全管理能力コース（初級編）」、「ODA建設工事におけるコンサルタントの工事安全管理能力コース（中級編）」を開催し、資金協力事業に従事するコンサルタントの安全管理能力の向上に取り組んだ（2017、2018年度）。
- 工事の労働安全衛生に関する一定の基準を満たすべく作成に取り組んできた「JICA安全標準仕様書（JICA Standard Safety Specification）」を完成させ、機構内外への周知を行った。開発援助業界で世界先駆けとなる本仕様書は、労働安全衛生法制が十分に整備されていない蓋然性の高い開発途上地域における工事安全推進に大きく貢献するものであり、欧州復興開発銀行の求めに応じて詳細を2022年度に講演すべく準備を進めた（2019年度以降）。

(4) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

施設建設等の工事については、事故・災害の防止・低減に向け、次期中期目標期間においても調査・セミナーの開催を通じた適切な工事安全対策を推進する。

３－３．中期目標期間評価に係る自己評価
＜評定と根拠＞ 評定：B 根拠： 【中期目標達成状況】 中期目標期間全体で定量的な目標を達成した。質的な観点からも、成果の最大化に向けた取組で所定の成果を上げていることから、中期目標における所期の目標は達成したと評価する。 【定量的指標】 中期目標にある定量指標の目標値は達成した（対目標値比 176%）。 【質的成果】 ● 海外事業関係者の安全対策について、国際協力事業安全対策会議最終報告を踏まえ、国際協力事業関係者の安全確保のため、脅威情報の収集・分析・発信、各種安全管理・危機管理態勢を強化。 ● 機構の「JICA安全対策宣言」において「重大事案発生ゼロ」の目標を機構内で共有し、国ごとのJICA安全対策措置（渡航措置及び行動規範）の遵守を周知徹底するとともに、脅威度や事業タイプに応じた参考資料「安全対策ガイダンス」の運用、各種安全対策マニュアルやハンドブック類の整備、各種研修・訓練の実施。 ● 新型コロナの感染拡大が深刻化するなか、機構の事業関係者の健康及び安全・安心確保に向けた各種取組の一環として、2020年度には感染予防の観点を踏まえた行動規範や「対コロナウイルス国別対応要領」を新たに策定（99か国）したほか、4,400人を超える対象者への感染予防や渡航関連の説明会・講習会等を実施。2021年度は4,639人に感染予防や渡航関連の説明会・講習会等を実施。行動規範も必要に応じ2度改訂（2021年度）。 ● コロナ下、事業関係者の退避一時帰国及び再渡航に向けたオペレーションを実施し、事業関係者の死亡事案、重篤化事案を回避。渡航先国における出入国や検疫措置、現地における医療サービスへのアクセス、国外緊急移送体制等、関係者防護策と渡航安全のため必要な対策を国ごとに検討、体制を整えた国から渡航再開を決定し、渡航支援を実施（2020年度）。 ● コロナ下、派遣中全JICA海外協力隊員2,044人を帰国させ、国内で一定期間の健康モニタリングを行い、JICA海外協力隊員全員の安全と健康を確保。ウィズコロナ、ポストコロナでの渡航再開に向け、医療アクセスや活動上の制約等の調査及びリスク検討を実施し、2020年11月以降、40か国336人の渡航を実現。 ● 開発コンサルタントや資金協力事業関係者を含め計1万2,978回（約7,600人）を対象とした新型コロナウイルスワクチンの職域接種を実施、機構事業関係者の安心・安全な海外渡航の推進に貢献。 ● 全ての海外拠点において、2019年度には交通安全意識啓発のための「海外交通安全キャンペーン」を実施し、各拠点における交通事故事案ゼロ達成に向けた具体的取組の実施を促進。 ● 工事安全対策について、施設建設等の工事に係る関係者の安全確保のために、関係者による安全対策を支援する仕組み（安全管理セミナーの実施、「ODA建設工事安全管理ガイダンス」の運用等）を強化。

- 在外事務所による安全対策強化キャンペーンとして現場パトロール（工事の安全対策状況の確認）の実施強化。
- 資金協力事業に従事するコンサルタントの安全管理能力の向上を図るべく、国際建設技術協会共催による各種能力強化研修実施。
- 工事の労働安全衛生に関する一定の基準を満たすべく作成に取り組んできた「JICA安全標準仕様書（JICA Standard Safety Specification）」を完成させ、機構内外へ周知。国際援助業界で世界先駆けとなる本仕様書は、労働安全衛生法制が十分に整備されていない蓋然性の高い開発途上国における工事安全推進に大きく貢献。

３－４．主務大臣による評価

評定：B

＜評定に至った理由＞

（定量的実績）

【指標 12-3】「事業関係者等の安全対策研修の受講者数（テロ対策 研修受講者数を含む）」が目標値（15,000 人）を上回る 26,378 人、またうち「テロ対策実地研修」が目標値（3,600 人）を上回る 6,197 人となっており、中期目標期間において着実に指標を達成している。

（定性的実績）

１．海外の事業関係者の安全対策に係る取組（【指標 12-1】「海外における事業関係者の武力紛争、テロ、一般犯罪、交通事故、自然災害等による被害の低減に向けた取組状況」）

中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の実績が認められた。

・新型コロナの世界的感染拡大を受け、JICA 海外協力隊の全隊員 2,044 人を含む、約 6,000 人規模の事業関係者の避難一時帰国オペレーションを統括・実施するとともに、「対コロナウイルス国別対応要領」を 120 か国で作成。機構内外関係者 9,000 人超が参加した感染症予防策に係る説明会・講習会や事業関係者向けの渡航関連説明会など、関係者の感染リスクの低減及び安全・安心確保の推進に貢献した。その上で、40 か国 336 人の協力隊員を含め事業関係者の渡航再開を状況に応じて進めた。

・開発コンサルタントや資金協力事業関係者を含め計 1 万 2,978 回（約 7,600 人）を対象とした新型コロナウイルスワクチンの職域接種を実施し、安心・安全な海外渡航の推進に貢献した。

２．工事安全対策に係る取組（【指標 12-2】「工事事故の低減に向けた取組状況」）

中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の実績が認められた。

・国際援助業界で世界的な先駆けとなる「JICA 安全標準仕様書」を作成し、機構内外へ周知。労働安全衛生法制が充分に整備されていない開発途上地域における工事安全推進に貢献することが期待されている。

（結論）

以上により、定量指標が 120%を越える結果を得ていること、中期計画において予定されていた取組を着実に実施していることから、中期目標における所期の目標の達成が得られていると認め、「B」評価とする。

＜指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策＞

「国際協力事業安全対策会議最終報告」に基づく各種強化策の着実な実施を評価する一方で、バングラデシュ・ダッカ襲撃テロ事件及び同最終報告から 5 年が経過したことを踏まえ、関係者の安

全対策に係る意識が希薄化することのないよう、改めて各種対策や関係者の意識向上に留意されたい。
　また、新型コロナの状況を注視しつつ、関係者の安全を第一に、派遣・避難等のオペレーションを迅速・確実に実施されたい。

＜その他事項＞　（有識者からの意見聴取等）
　特になし。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 13	効果的・効率的な開発協力の推進
業務に関連する政策･施策	開発協力大綱
当該事業実施に係る根拠（個別法条文等）	独立行政法人国際協力機構法第 13 条
当該項目の重要度､難易度	―
関連する政策評価･行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号：無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ							
主要なアウトプット情報（定量指標）	達成目標	目標値 / 年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
SDGs への貢献の一層の明確化を含む戦略性の強化が図られ、国際的に対外発信された協力プログラム等の数	30 件[141]（2017-2021）	6 件	12 件	15 件	12 件	12 件	8 件

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標

中期目標：

（13）効果的・効率的な開発協力の推進

我が国の外交政策、開発協力の重点課題や開発ニーズ等を踏まえ、開発途上地域の経済社会の発展及び平和と安定に最大限に貢献する。そのために、我が国の持つ強みや機構が有する開発協力に関する経験、専門的知見や教訓を蓄積・活用し、方針策定や事業展開に適切に反映する。また、機構が有する様々な援助手法を柔軟に組み合わせつつ、開発計画策定や制度構築支援から人材育成、資金協力までの一体的な協力を実施する。さらに、開発途上地域政府、関係機関、民間企業等の様々な開発パートナーや帰国研修員同窓会等の現地の人的ネットワークが有する知見、経験、資金等を活用した連携と学び合いを重視し、その力を積極的に動員するとともに、迅速性の向上等のニーズに対応して制度やその運用方法を改善する。

中期計画：

（13）効果的・効率的な開発協力の推進

ア　予見性、インパクトの向上

戦略的な事業展開を行うために、JICA 国別分析ペーパーや課題別指針等の地域・国・課題等に関する開発協力方針の策定・改訂を行う。また、それらを通じ、我が国の政策策定プロセスへの情報提供や提言、開発途上地域の政府を含む様々な開発パートナーへの発信にも取り組む。加えて、様々な協力手法を組み合わせ、SDGs への貢献を明確にする等した戦略的なプログラム・アプローチを推進し、事業の予見性、インパクトの向上を図る。

イ　効果・効率性の向上

開発協力事業の効果、効率性を向上させるために、研修を含む技術協力、海外投融資を含む有

141 各年度、全世界で 6 件以上を基準として設定する。

償資金協力、無償資金協力等において、迅速化にも留意しつつ、様々な開発パートナーのニーズに対応した諸制度・運用の改善等に取り組む。その際、帰国研修員等ネットワークの強化や、我が国自身の発展の歴史を含む我が国の強みや機構が蓄積してきた経験・教訓及び多様な担い手が有する知見・資源等の活用や、政府、関係機関、民間企業等との有機的連携にも留意する。
主な評価指標（定量的指標及び実績は 2.参照） ● 機構の専門的知見や教訓を反映させた地域・国・課題等に関する協力方針の策定・改定・活用状況上流政策から事業レベルまでの支援を展開する協力プログラム等のうち、SDGsへの貢献の一層の明確化を含む戦略性の強化が図られた協力の実施状況 ● 迅速性、効率性、事業の質の向上等の様々な開発パートナーのニーズに対応した諸制度・運用の改善及び事業への活用状況

３－２．業務実績

No.13-1 予見性、インパクトの向上

関連指標	基準値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
地域・国・課題別の協力方針（JICA国別分析ペーパー（JCAP）、事業計画作業用ペーパー、課題別指針、ポジションペーパー）の新規策定・改定数	146件[142]	142件	147件	144件	147件	161件

(1) 戦略的な事業展開に向けた国別・地域別及び課題別の対応力強化

- JCAPを累計57か国、事業計画作業用ペーパーを累計139か国対象に策定した。今中期目標期間分に関し、各年度のJCAP新規策定及び改定実施国は下表13-1のとおり（各年度）。

表13-1　JCAP新規策定・改定実施国

年度	新規策定国	改定国
2017 年度		モンゴル、インド、ケニア、タンザニア
2018 年度		インドネシア、タジキスタン、バングラデシュ、マラウイ、ガーナ
2019 年度	ザンビア、マダガスカル、コンゴ民主共和国	キルギス、スリランカ
2020 年度		ベトナム、フィリピン、ネパール、ホンジュラス、セネガル、カメルーン
2021 年度	キューバ、カリブ共同体	グアテマラ

- 国際的に著名な国内外の有識者の助言を得て、事業の戦略性を向上することを目的としたIABを開催した。IABの助言を踏まえ、一例として、「『自由で開かれたインド太平洋』を踏まえたJICA事業の方向性」の策定や新規事業アイデアの社内公募制度の立ち上げにつなげた（2017、2018年度）。
- SDGsの達成を見据え、既存の考え方にとらわれない事業の提案を機構内で募集・実施する新規事業アイデアの社内公募制度を立ち上げ、計25件の新規事業を採択し、①開発効果の最大化に向けた革新的技術の導入、②国際協力の多様なパートナーとの共創、③日本が抱える課題への貢献に

142 前中期目標期間実績（2012-2015）584 件

も資する事業等を推進した。本取組はカカオ・プラットフォームの立ち上げ等に繋がった（2018～2021年度）。

- 民間企業等との共創により、開発途上国のSDGs達成に貢献し得るDX事業を推進すべく、（一社）日本経済団体連合会（経団連）と共同でメニューブック「Society 5.0 for SDGs国際展開のためのデジタル共創」を作成・公表し、日本企業が有する65件の優れたデジタル技術・手法を紹介した（2020年度）。
- 「人間の安全保障」の今日的な意義を「新時代の人間の安全保障」として整理し、機構の協力の特徴を示しつつ、開発協力大綱の基本方針かつ機構のミッションである「人間の安全保障」に資する協力を国際社会に呼びかけ、多くの国際機関から賛同・支持を得た（2019年度）。また、コロナ禍により世界で国、社会、人々のぜい弱性が深刻化する中、重要となった人間の安全保障の概念について、JICA緒方研究所レポート『今日の人間の安全保障』を発刊した（2021年度）。
- 課題ごとの事業の集合体として中・長期的な成果・インパクトを実現・発信するための単位であるクラスター（現在のJICAグローバル・アジェンダ（課題別事業戦略）及びクラスター事業戦略）の概念を導入し、「開発協力事業の新たなマネジメント方式に関する検討会」を立ち上げ、効果的なJICAグローバル・アジェンダの運用方法について検討を進めた（2019～2021年度）。
- 外交政策上のニーズへの機動的な対応、案件形成の予見性向上と事業戦略強化の促進のため、外務省・機構間の事業展開の体制と検討フローを再整理して外務省との連携メカニズムを強化した。それを踏まえ、外務省と地域毎の意見交換を実施した（2021年度）。

（2）SDGsへの貢献に向けた取組

- インドネシアでのSDGs国家行動計画の策定等への技術支援、インドでのSDGsプログラム円借款事業の形成（2019年1月L/A調印）、SDGs指標の統計分析に関する本邦研修（39か国117人）、機構発意によるアフリカ初のSDGs相互連関分析に係る研究等を通じ、各国でのSDGsの達成推進に取り組んだ（各年度）。
- 日本政府SDGs推進本部下の円卓会議や幹事会等の会合に参加し、「SDGs実施指針改定版」及び「SDGsアクションプラン」策定に貢献した（各年度）。
- SDGsの達成を明確化した機構独自のプログラム等（UHC、IFNA等）を新たに選定し、各種国際会議等を通じて、累計59件発信した（各年度）。
- 「国連ハイレベル政治フォーラム2021」で日本政府が発表した自発的国家レビュー報告書では、機構の取組が20か所以上で言及され、人間の安全保障の理念を基に世界150か国以上で貧困削減、人間開発、持続可能なグリーン成長に取り組みながら、SDGsゴール17のもと日本のイノベーションや技術を活かすべく、民間企業やNGOとも連携して国際協力を実施していることを、機構上級審議役が発表用のメッセージ動画に出演し発信した（2021年度）。
- SDGsビジネスの推進及び「社会貢献債（JICA債）」（累計3,000億円）の発行等を通じ、企業・投資家によるSDGsへの貢献を支援した（各年度）。
- 民間企業、NGO・NPO、大学・研究機関、自治体・政府機関が参画する日本初の地域プラットフォーム「関西SDGsプラットフォーム」（加盟団体：1,365団体）を設置・運営し、SDGs推進に向けた産学官民連携を推進した（各年度）。
- SDGsへの貢献に向けた機構の具体的な取組方針に係る理解促進のため、SDGsポジション・ペーパー（全17 SDGsゴール分）を策定・公表した（2017年度）。

- 日経SDGsフォーラムや京都経済団体協議会総会等の各種イベント、日経ビジネス電子版「池上彰と考える『SDGs入門』」（全7回）の掲載、就職ウォーカーや日刊建設工業新聞等のSDGs特集、各大学と連携した講義・講演、UNICEF・外務省による教師向けSDGs副教材への作成協力、JICA地球ひろばでの企画展示「SDGsのコト、本気で考える展」の開催、機構職員採用サイト内のSDGsへの取組紹介ページの新設等を通じて、SDGs推進に向けた機構の取組を広く周知した（各年度）。
- コロナ禍の影響により本邦一時帰国中及び派遣前待機中のJICA海外協力隊員等を対象としたSDGsゴール別オンラインセミナーを17回（参加者：延べ4,379人）実施するなど、機構関係者のSDGs関連知識の向上と活用を促進した（各年度）。

（3）新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

コロナ禍を受け、開発途上地域のニーズに迅速かつ適切に応える新たなアプローチを検討の上、CEP（スタンド・アローン型）の試行を開始した。ウズベキスタンでの現地教員に対するオンライン研修の遠隔研修や、ヨルダンでの難民女性に対する布マスク縫製の職業訓練及び国際機関を通じた難民等への配布等、機構内での公募を経て27か国36件の事業を迅速に採択・推進した（2020年度）。試行結果を踏まえて、CEP（スタンド・アローン型）が機動的な事業推進に資することを確認し、新たに12か国、17件を採択・推進した（計32か国、53件）（2021年度）。

（4）事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

戦略・事業のSDGsへの貢献度の測定・発信：2019年12月のDAC本会合で開発協力の評価基準にSDGsへの対応が組み込まれたことを機に、DACメンバーは今後SDGsへの貢献度の測定・広報を本格化する見込みである。これを受け、機構は事業規模（件数・金額）と開発効果（策定された20分野のJICAグローバル・アジェンダの達成度）に関する説明責任を果たし、好意的世論形成に向けた広報、将来の事業へのフィードバックを行うことが求められる。戦略・事業のSDGsへの貢献度を、より的確に測定・広報するための検討に着手しており、これを加速化する。

No.13-2 効果・効率性の向上

関連指標	基準値[143]	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
技術協力、有償資金協力、無償資金協力事業の実績額（億円）	技協：1,783億円 有償：13,723億円 無償：1,200億円	技協：1,923億円 有償：18,883億円 無償：1,151億円	技協：1,901億円 有償：12,661億円 無償：985億円	技協：1,751億円 有償：15,232億円 無償：856億円	技協：1316億円 有償：15,666億円 無償：839億円	技協：1,918億円[144] 有償：12,747億円 無償：704億円

（1）開発協力事業の効果・効率性の向上

① 横断事項

- 国内外の関係者との戦略的パートナーシップを強化の上、課題ごとの事業の集合体として中・長期的な成果・インパクトを最大化・発信するため、クラスター（現在のJICAグローバル・ア

143 前中期目標期間（2012-2015）実績は、技協 7,132 億円、有償 5 兆 4,893 億円、無償 4,803 億円

144 暫定値

ジェンダ（課題別事業戦略）及びクラスター事業戦略）の概念を導入した（2019年度）。また、「開発協力事業の新たなマネジメント方式に関する検討会」を通じ外部有識者からの提言を受け、20分野におけるJICAグローバル・アジェンダを検討・策定した。これらの取組は、外部有識者からも機構における業務の取組態勢の変革であるとの評価を受けた（2020、2021年度）。

② 技術協力

- 予算執行状況の可視化と理事及び理事会の役割の明確化において、個別事業単位での実施状況を理事レベルで審議する仕組みである「技術協力事業委員会」を設置・運営した（2018年度以降）。
- 関係17部門約30人の分科会メンバーの協力の下、部署横断検討会を設置し、機構が行うべき事業マネジメントを改めて定義の上、事業改善の方策検討、新たなガイドライン策定、機構職員の役割の強化、計画と評価の枠組みの見直し等に係る提言を取りまとめた。またこの動きに引き続き、JICAグローバル・アジェンダ/クラスター単位での事業マネジメントの在り方について検討会を設置し、提言等を取りまとめた（2019～2021年度）。同提言を受けJICAグローバル・アジェンダによる目標達成を効果的・効率的に目指す重点的な取組としてクラスター事業戦略を位置づけ、同戦略の実装及び事業マネジメントの見直しに向けた検討を開始し、18件のクラスター事業戦略のドラフトを作成した（2021年度）。
- 組織としての事業・予算管理の効率化及び戦略的な事業実施の一層の促進を狙いとし、業務主管部門の選定基準を見直し、海外拠点主管案件の選択と集中を推進した（2019年度）。
- 外国籍人材の活用に係るコンサルタント契約条件の緩和を行い、業務従事者のうち外国籍人材の活用制限を廃止し、業務主任者についても制限を設けないこととした。逼迫する従事者の確保とコンサルタント調達の競争性を高めた（2018年度）。
- 留学生の就学管理及び教育研究支援を大学に委ねる方式を導入して留学生受入手続きの一元化を図り、受入大学用の執務参考資料を作成した（2017年度）。
- JICA開発大学院連携について、2017年度には、関係大学と2018年度開講に向けた協議を実施するとともに、関係者の共通理解促進に向けて実施要領を作成した。2018年度には、JICA開発大学院連携の推進に向けた留学生受入事業の方針を整理した。2019年度には、執務参考資料を策定の上、人選における戦略性の強化、教育プログラムの充実、帰国後の知日派人材との関係性の維持・発展について機構と受入大学との協働関係の強化に取り組んだ。2020年度には、コロナ禍において、オンラインでの留学生との事業実施を進めるとともに、開発途上地域への講師派遣、ビデオ教材や関連図書の提供、日本研究講座事業の実施を柱としたJICAチェアの取組を開始した。2021年度末までにJICAチェアは累計49か国に展開した（各年度）。
- 帰国後の支援体制の強化に向け、海外拠点を通じた各国の同窓会活動に係る事例の収集と蓄積を行った。その結果、ABEイニシアティブの帰国研修員がインターン先企業の現地代理店を立ち上げる等ネットワークの拡大がみられた（2017年度）。
- 創立30周年となるトルコ研修員同窓会では、設立以来の活動主導者が、旭日双光章を受賞する等、帰国研修員とのネットワーキングに係る機構の成果が対外的に高く評価された（2018年度）。
- これまで五つの援助手法に分かれていた企業提案型事業を、民間企業からみた分かりやすさを重視した新援助手法「中小企業・SDGsビジネス支援事業」として整理・設定し、執務要領を制定した（2018年度）。

- 多様な資金ソースの動員に向けた取組を行い、GCFとの包括的認証取極めの締結及び東ティモール、モルディブでの事業受託、CAFIの基金によるコンゴ民主共和国での事業受託が実現した（2018年度～2021年度）。

③ 有償資金協力

ア）円借款

- 応札者による調査期間等の短縮化提案を評価に加味して設計や調達関連手続きの短縮化、及びそれに伴う事業開始から着工までの期間短縮を実現した。一例として、インドネシア「パティンバン港開発事業」では事業化調査開始から約2年間で着工（2021年12月に本格運営開始）、マダガスカル「トアマシナ港湾拡張事業」ではL/A調印後約1年強で着工した（各年度）。
- 案件実施のより早い段階にコントラクターが参画し、設計・施工リスクの提言と迅速化を可能とする「包括的建設サービス」を導入し、インド高速鉄道建設事業で第1号契約を締結した（2018年度）。
- 重要インフラ案件における相手国政府の最大限の協力を前提とした標準的な事業化スケジュールを策定し、案件形成の初期段階における相手国政府への働きかけを強化した（2019年度）。
- ドル建て借款は、2019年度にフィリピン「ミンダナオ紛争影響地域道路ネットワーク整備事業」（2.02億ドル）、エクアドル「電源構成転換促進支援事業」（7,000万ドル）の借款契約を締結。また、2020年度にはモロッコ「新型コロナウイルス感染症対応支援プログラム・ローン」（2億ドル）の借款契約を締結した。2021年度には、トルコ「小零細企業迅速支援事業」（3億ドル）、ウズベキスタン「開発政策支援プログラム」（1.95億ドル）、ドミニカ「COVID-19による保健衛生・経済的危機対応のための公共政策及び公共支出管理強化プログラム」（2億ドル）の借款契約を締結した（2019年度、2020年度、2021年度）。
- インフラ輸出新制度等への対応として、ハイスペック借款の第1号案件（ウズベキスタン「ナボイ火力発電所近代化事業（フェーズ2）」）の借款契約を締結したほか、O&Mビジネス拡大に向けた公的金融の活用に資する案件（ウズベキスタン「電力セクター能力強化事業（フェーズ2）」）の借款契約を締結した（2019年度）。
- インフラ輸出への具体的貢献として、例えばモンゴルでは、新ウランバートル国際空港での複数援助手法の組合せ及び財政支援借款によるあと押しを通じて、日本企業による同空港の事業運営権契約の締結が実現した。また、バングラデシュでは、エクイティバックファイナンスの第1号案件である「外国直接投資促進事業」を通じて、経済特区開発に係る同国政府と日本企業の合意形成に貢献した（2015、2019年度）。
- 「インフラシステム輸出戦略（平成30年度改訂版）」に資する制度改善として、応札者の増加を通じた不調・不落や1者応札の回避等に向けて、本邦技術活用条件（STEP）部材の本邦調達比率への算入や主契約者条件の緩和等を実施した（2018年度）。
- 協力準備調査等の技術面での検証を第三者の外部機関等に委託しチェックする「プルーフ・エンジニアリング」制度を新しく導入した。また、ランプサム化を想定した有償勘定技術支援の詳細設計の調達、外国籍人材の拡大を前提とした調査の調達、コンサルタントの業績評価における国内公共事業基準の試行導入等、新たな施策を開始した（2018年度）。
- 業務拡大や高度化に対応すべく、案件形成時の相手国政府との協議議事録に係るひな形作成、

案件の定量的な効率性を分析する内部収益率の算出手引きの策定、案件形成の上流段階から積算及び技術仕様について共通認識を構築するプロセスの本格運用、日本での国際仲裁の活性化に向けた円借款事業の標準入札書類の改訂、協力準備調査等における競争性向上に向けたコンサルタント契約における質と価格による選定（QCBS）の導入等を実施した（2019年度）。

- 2020年度はコロナ禍の影響により海外渡航の制約があるなか、新型コロナウイルス感染症危機対応緊急支援借款等の案件形成・審査に取り組み、国際機関向けを除けば、中期目標期間中では前年の実績と同等以上の過去最高水準に近い承諾実績を達成した。2021年度は、新型コロナウイルス感染症対応緊急支援借款について2021年5月に開催されたG7外務・開発大臣会合では供与枠を最大5,000億円から7,000億円に拡充することが表明されたことを踏まえ、前年度に続き形成・審査に取り組んだ結果、2020年度と合わせて2021年度末までに14か国3,795億円の承諾（約6,300億円を事前通報済）を行った（2020年度、2021年度）。
- コロナ禍において円滑な業務遂行に制約が大きいなか、2021年度は、円借款及び海外投融資において2020年度に次ぐ過去二番目の規模（約1.4兆円）に及ぶ貸付実行が達成された。緊急支援借款の早期ディスバースに向け取り組んだ結果、プログラム型案件の貸付実行が促進され、現地進出の本邦企業や地場企業のビジネスの下支えに貢献すると共に当該国の経済の活性化支援につながった。コロナ禍で進捗に影響が生じているプロジェクト型案件においても、実施機関・受注者との緊密に連携し事業を継続した結果、執行が伸長した（2020年度、2021年度）。
- 日本政府が2020年12月に策定した「インフラシステム海外展開戦略2025」は、2021年6月の経協インフラ戦略会議においてポストコロナを見据えてカーボンニュートラルや展開地域の経済的繁栄・連結性向上への貢献などが機構関連の施策を含む形で追補として示された（2021年度）。

イ）海外投融資

- 海外投融資として、機構初となる現地通貨建て融資、及び民間金融機関との協調融資をフィリピンで実施した（2017年度）。
- 自己資本増強を企図した事業会社向けの資本性劣後融資及び事業性向上を企図した特定事業向け劣後融資を導入し、初の劣後融資案件を承諾した（2019年度）。
- 第22回日・ASEAN首脳会議での首相発表を踏まえて、ASEAN地域を中心に女性・低所得者・中小零細企業の金融アクセス改善に迅速に対応するため、海外投融資初となる特定開発課題に対する融資枠（5億ドル上限）を設定した（2019年度）。
- 「G7 2Xチャレンジ : 女性のためのファイナンス」イニシアティブに参加し、「日本ASEAN女性エンパワーメントファンド（増資）」や「金融アクセス向上マイクロファイナンス事業」等の17件の海外投融資事業を承諾した（2019～2021年度）。
- 国際金融公社（IFC）とは、質の高いインフラ案件への投融資のため、2017年度に業務協力に係る覚書及び人事交流に向けた覚書を締結し、計9件の協調出融資案件の調印に至った。また、2019年度には、IFCが策定したインパクト投資の運用原則に署名し、アジアにおいて初めての署名機関となり、民間金融機関等からのインパクト投資や同原則に関する相談に対応した（各年度）。

- ADBとは、ADB内に設立された信託基金も活用し、計24件の協調出融資を実施した（各年度）。
- IDB Investとは2017年度に業務協力に係る覚書を締結し、2件の協調出融資を実施した（各年度）。
- 米国民間投資公社OPIC（現USDFC）とは2018年9月に覚書を締結。機構初の二国間DFIとの覚書で、自由で開かれたインド太平洋の実現に向けた同志国との連携という観点でも重要な成果となった（2018年度）。これまでに計5件の協調出融資を実施した（各年度）。
- PPP事業の採択数増加及び事業化に資するため、協力準備調査（PPPインフラ事業）の制度改善を実施した。2018年度には、提案企業向けの調査後アンケート結果を踏まえ、提案企業の事業化意思の要件緩和、共同提案者への外国籍法人の容認等を改善した。2019年度には、本格調査の実施を前提とせず、提案企業による事業化意思の確認も不要とする予備調査（単独型）を導入した（各年度）。
- 産業界の意向も踏まえつつ、JBIC先議運用の見直し・改善を日本政府とともに検討し、機構の海外投融資に関する案件選択の指針を改訂・公表の上、運用を開始した（2020年度）。民間金融機関27社が署名した「インパクト志向金融宣言」にも賛同機関として参加し、国内インパクト投資市場の発展に貢献していく姿勢を明確にした（2021年度）。

④ 無償資金協力

- 2018年7月に外務省から免税口上書導入に係る外務公電が発出されたことを受けて、免税口上書締結の基礎情報となる免税情報シートが延べ59か国で作成された。同シートを外務省・大使館と共有する等、免税口上書締結に係る協議の側面支援を行い、2021年度末までに延べ20か国で免税口上書が締結された（2018～2021年度）。
- 先方負担事項の履行徹底に向け、モニタリング体制の強化、品質管理会議の実施、銀行取極め及び支払授権書手続きに係る説明資料の整備を実施した（2017年度）。
- 日本企業の事業権・運営権の獲得を促進し、民間企業の技術・ノウハウを活用して施設建設から運営・維持管理までを包括的に実施する事業・運営権対応型無償資金協力の制度整備を行い、機構実施第1号案件となるカンボジア「タクマウ上水道拡張計画」のG/Aを締結した。また、事業・運営権対応型無償資金協力にて適用する調達ガイドラインの整備を行った（2020年度）。
- 一定条件の案件で実施されている企業説明会に、関係団体である中堅・中小建設業海外展開推進協議会（JASMOC）を通じて案内を出し、中堅・中小企業（建設関連分野等）の参加を促した（2018年度）。
- 無償資金協力事業をより効果的・効率的に遂行するため、無償資金協力委員会を設置し、事業の戦略的方針にかかる審議を実施した（2021年度）。
- 外務省から交付を受け先方政府に支払を行うまでの間に機構で管理している無償資金協力資金（支払前資金）について、2021年10月の財政制度等審議会において支払前資金が多額に上っている点について問題視する旨の指摘があった。外務省が発表した支払前資金の削減に向けた「改善策」も踏まえ、一部案件の中止や事業の進捗促進等により2020年度末の1,960億円から、1,783億円に減額（177億円の削減）した（2021年）。

(2) 事業から得られた知見や教訓の活用状況

- 各KMNによる事例共有・意見交換のための連絡会を累計54回開催し、革新的でSDGs達成に資する

多様な協力事例、様々な外部アクターとの連携・共創事例、DX関連の取組事例や教訓等を共有しナレッジを蓄積した。また、「ナレッジマネジメントネットワーク執務要領」を累次にわたり改訂し、機構のナレッジマネジメント体制の基盤整備を図っている（各年度）。

- 各KMNが有するナレッジの蓄積・発信・活用促進のため、機構内ポータルサイトに「ナレッジポータル」を新設・稼働させ（2019年度）、掲載・活用状況を毎週モニタリングし、利便性を高めた（2020～2021年度）。DACによる開発協力対日相互レビューにおいて、ナレッジマネジメント推進の優良事例として高い評価を得た（2019～2020年度）。
- GDIの運営委員会共同議長及び助言委員会共同議長に機構職員が就任し、事務局である世銀とGDIの運営委員会をリードした（2019年度～2021年度）。

(3) 新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

- コロナ禍のなか、事業を継続・推進するために、案件の立ち上げに際して案件効果指標等の詳細内容等決定を保留し、案件の早期開始を促進した（全体の約32%は同対応で案件開始）。また、現地渡航が困難ななか、開発途上国の課題解決を推進するため、遠隔での技術支援及び資機材供与を中心とした緊急的支援として技術協力プロジェクトの機動的な事業の形成・実施について外務省とともに取り組んだ。また、課題別研修は、当初コロナ禍の影響を受けて来日研修実現が不可となったが、遠隔研修を導入し、約8割の研修を実施した（2020年度、2021年度）。
- アジア・大洋州を中心とする開発途上地域に対して、「新型コロナ危機対応緊急支援借款」制度を令和2年度補正予算の国会承認（2020年4月）に伴い、2020年度末までに12か国に供与した。その後、2021年5月に開催されたG7外務・開発大臣会合では供与枠を最大5,000億円から7,000億円に拡充することが表明されたことを受け、気候はアジア・大洋州以外にも積極的に案件形成を行い、2021年度末までに事前通報を完了する必要がある時限措置である本制度において約6,300億円の事前通報に貢献した。また、2020年3月に世銀及びIMFがコロナ禍の影響を受ける一部開発途上国の流動性支援を目的とした一時的な債務支払猶予を求める書簡を公表（債務支払猶予イニシアティブ）したことを受け、機構も同イニシアティブに基づく債務支払猶予に全面的に協力し、対象円借款債権の債務支払猶予を行った（2020、2021年度）。
- 「COVID-19新興国中小零細企業支援ファンド」に出資を行い、同ファンドを通じて開発途上地域のマイクロファイナンス機関へ融資を行い、コロナ禍の影響を受けて資金繰りが課題となっている開発途上国の中小零細企業や女性事業者への支援を実施した（2020年度）。

(4) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

- 策定したJICAグローバル・アジェンダの目標を達成するための取組を進展させる必要がある。ドラフト中のクラスター事業戦略を早期に完成させるとともに、クラスター事業戦略の進捗によるJICAグローバル・アジェンダ全体の成果発現への貢献について定期的にモニタリングし、中・長期的な成果・インパクト目標の達成を目指す。
- 特に、技術協力においては、クラスター事業戦略を踏まえた具体的な事業の形成、実施、モニタリング、評価に係るサイクルを構築し、実行段階に移行する。
- 無償資金協力の支払前資金については、新規案件の年度前半の閣議請議、支払実行の促進、終了の見通しが立たない案件の中止などの対応により、更なる削減に取り組む。

３－３．中期目標期間評価に係る自己評価

＜評定と根拠＞
評定：A
根拠：
【中期目標達成状況】
　過年度の定量的実績から、中期目標全体の定量目標を大きく上回った。質的な観点からも、成果の最大化に向けた取組で、中期目標における所期の目標を上回る成果が達成されたと評価する。

【定量的指標】
　中期目標で設定された定量的指標を大きく上回り達成した。

【質的成果】
ア. 予見性、インパクトの向上：

- JICA国別分析ペーパーを累計57か国、事業計画作業用ペーパーを累計139か国対象に策定。
- 「国連ハイレベル政治フォーラム2021」におけるSDGs達成に向けた取組の戦略的な国際発信。
- 国際的に著名な国内外の有識者を招いたIABを開催。また、IABの助言を踏まえた「『自由で開かれたインド太平洋』を踏まえたJICA事業の方向性」策定や新規事業アイデアの社内公募制度の立ち上げを実現。
- 社内公募制度を新設して、既存の考え方にとらわれない各種新規事業（①開発効果の最大化に向けた革新的技術の導入、②国際協力の多様なパートナーとの共創、③日本が抱える課題への貢献にも資する事業等）を推進。
- 課題ごとの事業の集合体として中・長期的な成果・インパクトを実現・発信するための単位であるクラスターの概念を導入。
- 「人間の安全保障」の今日的な意義を「新時代の人間の安全保障」として整理し、「人間の安全保障」に資する協力を国際社会に呼びかけて多くの賛同・支持を獲得。コロナ禍により世界で国、社会、人々のぜい弱性が深刻化する中、重要となった人間の安全保障の概念について、JICA緒方研究所レポート『今日の人間の安全保障』を発刊。
- DX事業を推進すべく、（一社）日本経済団体連合会（経団連）と共同でメニューブック「Society 5.0 for SDGs国際展開のためのデジタル共創」を作成・公表し、日本企業が有する65件の優れたデジタル技術・手法を紹介。
- インドネシアでのSDGs国家行動計画の策定等への技術支援、インドでのSDGsプログラム円借款事業の実施、SDGs指標の統計分析に関する本邦研修（39か国117人）、機構発意によるアフリカ初のSDGs相互連関分析に係る研究等を実施。
- 日本政府の「SDGs実施指針改定版」及び「SDGsアクションプラン」策定に貢献したほか、SDGsの達成を明確化した機構独自のプログラム等（UHC、IFNA等）を各種国際会議等で発信。
- SDGsビジネスの推進及び「社会貢献債（JICA債）」（累計3,000億円）の発行等を通じ、企業・投資家によるSDGsへの貢献を支援したほか、日本初の地域プラットフォーム「関西SDGsプラットフォーム」（加盟団体：1,365団体）を設置・運営し、SDGs推進に向けた産学官民連携を推進。
- 新型コロナウイルス感染拡大を受けた対応として、開発途上地域のニーズに迅速かつ適切に応える新たなアプローチを検討の上、CEP（スタンド・アローン型）の試行を開始。ウズベキスタンでの現地教員に対するオンライン研修の遠隔研修や、ヨルダンでの難民女性

に対する布マスク縫製の職業訓練及び国際機関を通じた難民等への配布等、機構内での公募を経て計32か国、53件の事業を迅速に採択・推進。

イ. 効果・効率性の向上：

- 複雑化する開発課題の解決に向け、多様なアクターと目的・目標を共有するプラットフォームを構築し、インパクトの最大化を目指すため、20分野でJICAグローバル・アジェンダ（課題別事業戦略）を策定。機構における業務の取組態勢の変革であるとの評価。「開発協力事業の新たなマネジメント方式に関する検討会」で、効果的なJICAグローバル・アジェンダの運用方法を検討、提言。
- 技術協力、有償資金協力、無償資金協力等の各援助手法において、迅速化を含めた諸制度・運用の改善に着実に取り組むとともに、事業から得られた知見や教訓の活用を促進。
- 技術協力では、個別事業単位での実施状況を理事レベルで審議する「技術協力事業委員会」の設置・運営、部署横断の事業マネジメント検討会の設置及び同検討会の提言取りまとめ、逼迫する業務従事者の確保等に向けた外国籍人材の活用に係るコンサルタント契約条件の緩和、JICA開発大学院連携及びJICAチェアの立ち上げ、民間企業のニーズを踏まえた新しい援助手法「中小企業・SDGsビジネス支援事業」の立ち上げ、多様な資金ソースの動員に向けた取組を通じたGCFとの包括的認証取極めの締結及び事業受託、CAFIの基金による事業受託等を実現。
- 帰国研修員等とのネットワーク強化にも取り組み、ABEイニシアティブの帰国研修員がインターン先企業の現地代理店を立ち上げる等のネットワークの拡大がみられたほか、創立30周年となるトルコ研修員同窓会では、設立以来の活動主導者が旭日双光章を受章。
- 有償資金協力のうち円借款では、応札者の評価方法の工夫による着工までの期間短縮化（インドネシア、マダガスカル等）、より早い段階でのコントラクターによる設計・施工リスクの提言と迅速化を可能とする「包括的建設サービス」の導入、ドル建て借款の導入、インフラ輸出新制度等を踏まえたハイスペック借款の導入及びO&Mビジネス拡大に向けた公的金融の活用に資する案件の実施、モンゴルやバングラデシュ等でのインフラ輸出への具体的貢献、「インフラシステム輸出戦略（平成30年度改訂版）」に資する制度改善、技術面での検証を第三者の外部機関等に委託しチェックする「プルーフ・エンジニアリング」制度の導入等を実現。
- 海外投融資では、現地通貨建て融資の導入、事業性向上を企図した特定事業向け劣後融資の導入、ASEAN首脳会議での首相発表を踏まえた特定開発課題に対する初の融資枠設定、「G7 2Xチャレンジ：女性のためのファイナンス」イニシアティブに資する事業の承諾、IFC（5件）、ADB（24件）、IDB Invest（2件）との協調融資、二国間開発金融機関（DFI）のなかでも最大規模の事業量を誇る米国民間投資公社OPICとの覚書締結、産業界の意向も踏まえたJBIC先議運用の見直し・改善等を実現。
- 無償資金協力では、免税情報シート（延べ59か国で作成）の外務省・大使館への共有等を通じた免税口上書締結に係る協議の側面支援（延べ20か国で免税口上書が締結）、先方負担事項の履行徹底に向けた説明資料の整備等を実施。また、民間企業の技術・ノウハウを活用して施設建設から運営・維持管理までを包括的に実施する事業・運営権対応型無償資金協力の制度整備を行い、機構実施第1号案件をカンボジアで実現。更に、無償資金協力事業をより効果的・効率的に遂行するため、無償資金協力委員会を設置。外務省から交付を受け先方政府に支払を行うまでの間に機構で管理している無償資金協力資金（支払前資金）について、一部案件の中止や事業の進捗促進等により2020年度末の1,960億円から、1,783億円に減額　（177億円の削減）。
- 事業から得られた知見や教訓の活用に向けて、ナレッジマネジメントネットワーク（KMN：

Knowledge Management Network）による事例共有・意見交換のための連絡会を累計54回開催したほか、「ナレッジマネジメントネットワーク執務要領」を累次にわたり改訂し、機構のナレッジマネジメント体制の基盤を整備。

- 各KMNが有するナレッジの蓄積・発信・活用促進のため、機構内ポータルサイトに「ナレッジポータル」を新設・稼働させた結果、DACによる開発協力対日相互レビューにおいて、ナレッジマネジメント推進の優良事例として高い評価を獲得。
- Global Delivery Initiative（GDI）の運営委員会共同議長及び助言委員会共同議長に機構職員が就任し、事務局である世銀とGDIの運営委員会をリード。
- 新型コロナウイルス感染拡大を受けて、柔軟な対応による案件の早期開始を促進（全体の約32％は同対応で案件開始）。また、課題別研修は、遠隔研修の導入で約8割を実施。さらに、機構の主体的な働きかけを通じて、経済対策等に要する資金を機動的に供給する「新型コロナ危機対応緊急支援借款」制度を創設。

３－４．主務大臣による評価

評定：A

＜評定に至った理由＞

（定量的実績）

【指標 13-3】「SDGs への貢献の一層の明確化を含む戦略性の強化が図られ、国際的に対外発信された協力プログラム等の数」が目標値（30 件）を上回る 59 件となっており、中期目標期間において着実に指標を達成している。

（定性的実績）

１．予見性、インパクトの向上（【指標 13-1】機構の専門的知見や教訓を反映させた地域・国・課題等に関する協力方針の策定・改定・活用状況）

中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の特筆すべき実績が認められた。

・国毎の戦略的な事業展開に向け JICA 国別分析ペーパー（JCAP）を 57 か国で策定するとともに、課題ごとの事業の集合体として中・長期的な成果・インパクトを実現・発信するための単位であるクラスターの概念を導入し、課題別の事業戦略強化に取り組んだ。

・「人間の安全保障」の今日的な意義を「新時代の人間の安全保障」として整理し、「人間の安全保障」に資する協力を国際社会に呼びかけた。また、政府の「SDGs 実施指針改定版」及び「SDGs アクションプラン」策定への協力や、「関西 SDGs プラットフォーム」の設置（加盟団体：1,365 団体）、SDGs ビジネスの推進及び「社会貢献債（JICA 債）」（累計 3,000 億円）の発行など、国内での SDGs 推進に積極的な貢献を果たした。

２．効果・効率性の向上（【指標 13-4】迅速性、効率性、事業の質の向上等、我が国の民間企業等を含む様々な開発パートナーのニーズに対応した諸制度・運用の改善及び事業への活用状況）

中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の特筆すべき実績が認められた。

・JICA 開発大学院連携及び JICA チェアの立ち上げ、円借款におけるドル建て借款やハイスペック借款、運営・維持管理（O&M）借款の導入、海外投融資における現地通貨建て融資や劣後融資の導入、特定開発課題に対する融資枠設定、「G7 2X チャレンジ：女性のためのファイナンス」に資する事業の承諾、事業・運営権対応型無償資金協力の制度整備など、各スキームにおいてニーズに応じた制度改善等を着実に実施した。また、多様な資金ソースの動員に向け緑の気候基金（GCF）や中央アフリカ森林イニシアティブ（CAFI）の基金による事業受託等を実現させた。

・特に新型コロナを受けた対応として、「新型コロナ危機対応緊急支援円借款」制度を創設、機動的な技術協力の立ち上げ、遠隔研修の実施、現地リソース活用型事業の試行といった様々な取組を迅速に行った。
・20 分野で JICA グローバル・アジェンダ（課題別事業戦略）を策定し、機構における業務の態勢の変革に取り組んでいることが評価できる。

（結論）
以上により、定量指標が 120%を越える結果を得ていること、中期計画において予定されていた取組を着実に実施しているほか特筆すべき定性的な成果が多数見られることから、中期目標における所期の目標を上回る成果が得られていると認め、「A」評価とする。
具体的には、「人間の安全保障」や SDGs の達成に貢献する取組を多数実施したことは、我が国の開発協力における主要政策への重要な貢献と認められる。また、開発協力事業の効果・効率性の向上に向け、各スキームにおいて新たな取組を多数導入するとともに、特に新型コロナを受けた制度的対応を迅速に進めたことは高く評価される。

＜指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策＞
上記評価を踏まえ、引き続き事業の戦略性の向上及び制度の改善に尽力するとともに、SDGs や人間の安全保障等の推進に資する取組を展開することを期待する。また、国別・課題別等の各種方針・戦略が実際の事業展開に円滑に反映され、具体的な成果として発言するよう、方針と実施の連動の強化にも十分留意されたい。さらに、GCF や CAFI に係る取組に代表されるように、外部資金の活用に向けた取組にも引き続き成果を挙げることを期待する。
特に、2020 年度に発生した無償資金協力の支払前資金の管理問題は、2021 年度末で減少しているが、継続して適切な管理に努め、機構内の支払前資金の管理体制及び運用の強化に留意されたい。

＜その他事項＞　（有識者からの意見聴取等）
特になし。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 14	国際的な議論への積極的貢献及び国際機関・他ドナー等との連携推進
業務に関連する政策･施策	開発協力大綱
当該事業実施に係る根拠（個別法条文等）	独立行政法人国際協力機構法第 13 条
当該項目の重要度､難易度	【重要度：高】外部主体との連携の強化を通じて開発成果の向上を図ることは業務・組織の見直しで指摘している重要項目のため。
関連する政策評価･行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号：無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ							
主要なアウトプット情報（定量指標）	達成目標	目標値 / 年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
参加・発信した国際会議の数	330 件[145]（2017-2021）	66 件	79 件	80 件	116 件	98 件	109 件

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標
中期目標： (14) 国際的な議論への積極的貢献及び国際機関・他ドナー等との連携推進 貧困撲滅と持続可能な開発という国際的合意の実現に向けて、我が国が重視する質の高い成長、普遍的価値の共有及び平和で安全な社会の実現、並びに持続可能で強じんな国際社会の構築への取組や我が国の開発協力の実践から得られた知見・経験を通じて、国際的な開発協力の規範・潮流の形成に関する議論に貢献する。また、地球規模課題と開発途上地域の開発ニーズや、開発の担い手が多様化するなか、対外発信や事業の戦略的推進における相乗効果を実現するため、国際機関・他ドナー等との連携を推進する。
中期計画： (14) 国際的な議論への積極的貢献及び国際機関・他ドナー等との連携推進 ア　国際的な議論への参加と発信 開発協力の規範・潮流の形成に影響がある国際的な議論の枠組みや国際会議等において、我が国の考え方を踏まえ機構の知見・経験等を発信する。 イ　国際機関・他ドナー等との連携推進 国際的な議論への効果的な共同発信や、事業の共同実施・補完等の戦略的な推進に向けて、本部レベルの協議等を通じ、国際機関・他ドナー等と連携する。また、国際的な開発協力の枠組みのアウトリーチを推進するため、新興ドナーとの連携（三角協力を含む）や経験共有を強化する。
主な評価指標（定量的指標及び実績は ２．参照） ● 開発協力の規範・潮流に係る国際的な議論への貢献状況 ● 対外発信や事業の戦略的推進に係る国際機関・他ドナー等（新興ドナー含む）との連携状況

145 2016 年度の年度目標値と同水準として設定する。2016 年度目標値 66 件

３－２．業務実績

No.14-1 国際的な議論への参加と発信

関連指標	基準値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
日本政府への情報提供等を通じて機構が貢献した国際会議の数	19件[146]	20件	19件	16件	17件	15件

(1) 主要国際会議の議論への参画

- IMF・世銀春季会合・年次総会、ADB年次総会、持続可能な開発のための国連ハイレベル政治フォーラム（HLPF）、G20関連会合、TICAD7、UHCフォーラム、世界防災フォーラム、Global Refugee Forum等、主要な国際会議への役員等の参画やスピーチ・登壇を、2017年度から2021年度まで累計482件実施した。これら会議を通じ、質の高いインフラ、UHC、気候変動、難民、栄養等における機構の経験・知見を幅広く発信した（各年度）。
- TICAD7では、過去最多となるバイ会談78件（うち首脳級22件）、TICAD V（横浜開催）の1.5倍以上のサイドイベント31件、協力覚書10件の署名を実現した。また、TICAD7成果文書の一つ「TICAD7における日本の取組」の検討過程で機構の貢献策を提案した結果、約83％が機構関連の取組（TICAD VIでは約64％が機構関連の取組）となり、同成果文書の策定に大きく貢献した（2019年度）。
- PALM8では、日本政府が表明した主な協力・支援策の策定に貢献した（2018年度）。第9回太平洋・島サミット（PALM9）では、日本政府が表明した「太平洋キズナ政策」における具体的行動計画の重点分野策定に貢献し、なかでも、人的交流・人材育成分野をはじめとした機構事業へ高い期待が示される内容となった（2021年度）。
- UNFCCC第25回締約国会議（COP25）等にて、機構職員が「気候変動の悪影響に伴う損失及び損害」に係る日本政府の交渉官として従事し、協議の進展に貢献したほか、サイドイベントを6件主催・共催し、機構事業の成果・教訓等を発信した（2019年度）。
- 新型コロナの世界的流行を受け、第75回国連総会における首相演説の検討に対し、機構から人間の安全保障の理念に立脚し、UHCの達成に向け、病院建設を含む治療体制、研究・警戒体制、予防の強化への取組の重要性を提案し、その旨が同演説を通じ表明された。また、機構理事長が、人間の安全保障の実現の重要性、水と新型コロナ、水と防災について、コロナ禍の水防災に関する国際オンライン会議で、また、スポーツと開発等の課題及び機構の取組事例等について開発銀行サミット等で発信した（2020年度）。
- 第2回世界防災フォーラムでのセッション主催や「気候変動×防災」国際シンポジウムにおける機構役員等の登壇を通じ、人間の安全保障の理念に基づいた事前防災投資や「より良い復興（Build Back Better：BBB）」等の重要性について発信した。また、仙台防災枠組の達成に関する開発途上国政府との議論において、機構が提唱する「8ステップ（地方防災計画策定の実践的方法）」の有効性の確認も行った（2019、2020年度）。
- OECD-DAC対日開発協力ピアレビューが実施され、平和構築、SDGs推進、南南・三角協力、防災等の取組が高く評価された（2019、2020年度）。

146 2015年度実績

- IMF・世銀年次総会で、機構の人的資本に対するこれまでの取組が評価され、機構理事長が唯一の日本人としてHuman Capital Championsの一人に任命された（2018年度）。
- COP26にて6件のサイドイベントにオンライン参加し、開発途上国が脱炭素を含む気候変動対策を実施する上での人材育成・能力強化の必要性を発信した。さらに、会場内のジャパン・パビリオン内にバーチャル・パビリオンを出展し、機構の気候変動分野のJICAグローバル・アジェンダや事業の取組を紹介した（2021年度）。
- 東京栄養サミット2021のハイレベルサイドイベントにて、機構理事長が栄養改善に関する基本的考え・取組方針をまとめた「JICA栄養宣言」を発表し、「人間の安全保障」への貢献、保健・農業・水衛生・教育など分野横断的な取組の継続・強化、日本の経験を活用、アフリカ・インド太平洋地域に重点、国際パートナーとの連携等の重要性を発信した（2021年度）。

(2) 開発資金の議論への貢献

- 機構はOECD-DAC統計作業部会の副議長を務め、民間セクターツール（Private Sector Instruments：PSI）、債務救済、SDGs、新型コロナウイルス感染症関連活動への貢献等の各種統計の計上方法に関する専門的議論をリードした。2020年7月のDAC本会合にて、債務救済を適切にODA計上することにつき日本政府の方針を反映し承認された（各年度）。
- OECD-DACによるブレンディッド・ファイナンス原則ガイダンス（2020年9月承認）の作成作業に貢献した。

(3) 開発シンクタンクとの共同発信

- G20サミットの政策研究ネットワークであるThink 20（T20）において、機構は「SDGs」と「アフリカ協力」の二つのタスクフォースを運営し、海外のシンクタンクや大学等の著名な研究者間の議論を共同議長としてリードした。同タスクフォースに関連して、17本のポリシーブリーフを策定（うち6本を共著）し、本会合におけるSDGsと教育、UHC、アグリビジネスと食料安全保障等9つのセッション及び2つのサイドイベントを開催した（2019年度）。
- 各国シンクタンク関係者が集うグローバルシンクタンクサミット、フランス国際問題研究所及び英国王立国際問題研究所主催の政策会議やセミナーにおいて、機構のアフリカ支援策や、インド太平洋地域における日本のODAの役割等について発信をした（2017年度）。
- 世界経済フォーラム、世銀及び国際開発研究所が主催する“A New Vision for Development”において、民間分野のカイゼンを公的病院運営に取り入れた5S-KAIZEN-TQMの事業が革新的ビジョンに基づく開発の取組として評価された（2017年度）。
- 機構とブルッキングス研究所の共同研究「サミットから解決策へ：グローバル目標達成のためのイノベーション」、「Leave No One Behind：Time for Specifics on the Sustainable Development Goals」を発刊し、発刊記念イベントやローンチセミナーを開催し、共同研究内容について発信した（2018、2019年度）。
- 国際共同研究「東アジアにおける人間の安全保障の実践」の成果である書籍及びポリシーノートを、第4回世界社会科学フォーラムのパラレルセッションへの機構研究所長ほかの登壇や、機構主催のシンポジウム「ASEAN+3における人間の安全保障の実践：研究と実務からの提言」の開催を通じて、発表した（2018年度）。

(4) 新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

- (1) に記載のとおり、第75回国連総会における首相演説の検討に貢献したほか、各種国際会議で新型コロナに対する機構の様々な取組事例や方針を発信した。
- 外部有識者と実施した「新型コロナウイルス対策に関する比較・実践的研究」の実施や、新型コロナに関する研究や発信を開発シンクタンクと共同で実施した。

No.14-2 国際機関･他ドナー等との連携推進

関連指標	基準値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
国際機関・他ドナー等との連携件数/うち、新興ドナーとの連携数	11件/4件[147]	31件/9件	35件/10件	32件/8件	28件/7件	28件/5件
国際機関・他ドナー等幹部と機構役員との面談数/うち、新興ドナーとの面談数	104件/8件[148]	139件/21件	105件/13件	101件/9件	61件/2件	83件/10件
新興ドナーとの対話促進や連携のための国際会議・ワークショップ等への参加	16件[149]	22件	16件	20件	27件	16件

(1) 重要課題における連携強化

- 自由で開かれたインド太平洋（FOIP）の推進に向け、欧米等の関係国との協議を実施した。特に米国とは、地政学上重要なエネルギー及びデジタル分野等に係る協議・知見共有を行い、ベトナムでの連携事業、ビジネスフォーラム開催、日米型スマートシティの展開等に合意した（2018、2019年度）。また、インド太平洋に関する日仏FOIP作業部会が両国政府間で開催された際、開発におけるフランスとの連携強化の議論に貢献した（2020年度）。
- 質の高いインフラの推進に向け、世銀グループ及びADBとの議論を主導し、インフラ、ガバナンス、ジェンダー平等等に係る具体的連携案に合意した（2019年度）。また、全世界の約450の開発銀行が一堂に会した初の開発銀行サミット（Finance in Commonサミット）の共同宣言にも「質の高いインフラ投資に関するG20原則」の言及を提案し反映された（2020年度）。
- 世界共通の目標であるSDGsは「人間の安全保障」の考えに基づく「誰一人取り残さない」等の重要な要素を包含しており、「人間の安全保障」の今日的な意義を「新時代の人間の安全保障」として再整理し、和英のパンフレットにまとめ、機構役職員が数多くの国際会議や各国高官との会合・面談等で精力的に発信した（2019年度）。また、国連総会での総理スピーチ検討において、人間の安全保障の理念に立脚した新型コロナ対策の重要性の提案を通じて貢献したことに加え、UNDPが作成する人間の安全保障に関する特別報告書に、機構は有益なインプットをすべく、UNDPと関連の議論を継続することで合意した（2020年度）。さらに、UNDPが人間の安全保障に関する特別報告書作成の一貫として主催したシンポジウム「A New Generation of Human Security」に、機構研究

147 2015年度実績
148 2015年度実績
149 2015年度実績

所副所長がパネリストとして登壇し、機構が恐怖と欠乏からの自由だけではなく尊厳にも焦点を当てていることや、民間セクターとの連携やデジタル技術の活用等、平和構築における新しいアプローチの必要性について発信した。また、UNDPからの依頼で、同特別報告書のピアレビューに、機構研究所副所長及び平和構築室長が参加した（2021年度）。

- UHCの達成に向け、UHCフォーラム、グローバルヘルス・リーダー会議、UHCファイナンス会議、世銀総会・ハイレベル会合等の機会をとらえて、UHCの有用性や機構の取組を発信し、関係機関等との連携を強化した（各年度）。
- 世銀主催の大臣級会合「Human Capital Conclave」や、世銀及び機構で共催したパキスタンでのHuman Capital Summitにおいて、機構理事長がHuman Capital形成に資する機構の取組についてスピーチを行い、また、世銀ハイレベル対話において、実践的な連携案について合意した（2019～2021年度）。
- 栄養改善に資する取組として、NEPAD等と連携して「食と栄養のアフリカ・イニシアティブ（IFNA）」を推進した。また、機構の同分野における取組が評価された結果、機構理事長が栄養分野のグローバルリーダーで構成される「Scaling Up Nutrition Movement(SUN)Lead Group」の東アジア唯一のメンバーに就任した（2019年度）。
- 食料安全保障に関し、関係機関との協働により、TICAD Vの公約である10年間でアフリカのコメ生産量倍増が達成見込みとなったほか、CARDフェーズ2の枠組みに合意した（2018年度）。
- 「ASEAN-JICAフードバリューチェーン」の事業構想案を、日ASEAN技術協力協定の締結を見据えて起草の上、ASEAN+3農林大臣会合特別高級実務者会合にて、ASEAN加盟国から賛同を得た（2018年度）。
- 難民支援に関し、世銀と連携した取組をザンビア、ウガンダで行うとともに、その取組・成果を発信し、包括的難民支援枠組み（CRRF）の策定にも貢献した。また、UNHCRと連携の上、留学制度を活用した長期研修員としてシリア難民を累計67人受け入れた（各年度）。
- ジェンダー平等を推進すべく、G7シャルルボワ・サミット（2018年）で発表された「2Xチャレンジ」に参加し、G7各国の開発金融機関と連携して、2020年までにジェンダー主流化に資する30億ドルの民間資金を含む資金動員を目指すことに合意し、45億ドルが動員された（2018年度）。2021年、機構は、他の開発金融機関とともに、2Xチャレンジを通じて今後2年間（2021年～2022年）の新フェーズにおいて150億ドルの資金を動員することを目標とすると発表した（2021年度）。
- 新型コロナ危機への対応として、人間の安全保障を理念に掲げ、「JICA世界保健医療イニシアティブ」を立ち上げ、推進した。世銀、ADB、国連等に対して、開発途上地域で予防・警戒・治療に対応できる包括的な保健医療システムの構築の重要性を訴え、理解・賛同を得た。また、新型コロナ対策のため、世銀やADB等国際機関との協調融資を促進した（2020、2021年度）。さらに、緒方貞子元機構理事長追悼記念シンポジウム「With/Postコロナ時代のグローバルな課題と人間の安全保障」を開催し、「新時代の人間の安全保障」を主要テーマとして取り上げ、関係機関との共通理解を深める機会とした（2020年度）。
- UNDPとの共催オンラインセミナーシリーズ「AFRI CONVERSE」において、「JICA世界保健医療イニシアティブ」を通じて、アフリカ諸国のパンデミック対策の取組を支援していることを発信した（2021年度）。

(2) 国際機関や伝統的ドナーとの連携の推進

- 国際機関や伝統的ドナー等との連携件数は2017年度から2021年度まで累計115件となった。また、国際機関・他ドナー等幹部と機構役員との面談数は累計489件となった。
- 世界銀行グループとは、機構理事長・世界銀行グループ総裁間のハイレベル対話を毎年開催したほか、TICAD7を機に、アフリカの教育開発を加速させるべく業務協力に係る覚書を締結した。また、2017年度よりIFCとの定期協議を新規に開始した（各年度）。
- IMFとは、東南アジア及び南アジア諸国の財務省及び中央銀行閣僚・局長級（計12か国22人）の参画を得て、健全な財務管理に資する合同国際会議を開催した（2019年度）。
- UNDPとは、毎年の定期協議や特別セミナーの開催に加え、治安の不安定な地域でも現地活動を行っているUNDPの特性をいかした現場レベルの連携を進展させた（各年度）。
- 国際開発金融クラブ（IDFC：International Development Finance Club）では、運営委員会メンバーとして活動を牽引した。特に、気候変動に関する取組に積極的に貢献するとともに、SDGs全体の達成に向けた開発金融機関の役割について有益な議論が行われるフォーラムへの発展を促進した（2017、20192021年度）。
- その他、ADB、フランス開発庁（AFD）とは定期協議等を通じて連携を促進したほか、AFD、欧州投資銀行（EIB）、米国海外民間投資公社（OPIC。2019年以降は国際開発金融公社：USDFC）、アフリカ開発銀行（AfDB）との間で、協調融資等の連携促進に向けた覚書を締結し、AfDBとはガーナ、IDB-Investとはブラジルでの連携事業を開始した。

(3) 新興ドナー等との連携の推進

- 新興ドナーとの連携件数は2017年度から2021年度までで累計39件となった。また、新興ドナー幹部と機構役員との面談数は累計55件となった。さらに、新興ドナーとの対話促進や連携のための国際会議・ワークショップ等への参加数は累計101件となった。
- 中国輸出入銀行・韓国輸出入銀行対外経済協力基金（EDCF）・NEDA・JICA合同会合（アジアドナー4者協議）を毎年開催している（2017～2020年度）。
- 中国国家国際発展合作署とは、開発協力分野の情報交換・分析や今後の日中協力の方向性に係る協議を継続的に実施した（2019年度～2021年度）。
- タイ国際開発協力機構（TICA）とは、パートナーシップ協定を締結し、「日メコン連結性強化イニシアティブ構想」を踏まえた連携を深めたほか、NEDAとは、パートナーシップ協定に基づき、カンボジアにおける円借款事業とNEDA事業との連携に合意した（2017、2018年度）。
- アフリカ地域持続可能な開発センター（SDGCA：Sustainable Development Goals Center for Africa）とは、アフリカのSDGs達成促進のため、連携協定に署名した（2017年度）。
- OIEと、アフリカにおける人獣共通感染症対策に向けて、機構の積極的な働きかけを通じて、協力趣意書の署名交換に至った（2019年度）。
- 「第2回国連南南協力ハイレベル会合（BAPA+40）」に向けた複数の国際会議及び、BAPA+40合意文書に係る日本外務省を通じた交渉プロセスへの参加、国連南南協力事務所（UNOSSC）及びイスラム開発銀行等との「南南・三角協力に関する局長級フォーラム」共催等を通じ、南南・三角協力の付加価値やSDGs時代における南南・三角協力の共通規範形成等の議論に貢献した（各年度）。
- その他、メキシコ国際協力庁、アラブ通貨基金（AMF：Arab Monetary Fund）等との協議、セミナーの共催、人材交流等に取り組んだ。加えて、カザフスタンの援助実施機関設立の支援を継続、

ODA関係者を本邦に招へいし、研修を通じて人材育成を行ったほか、インドネシア、マレーシア、エジプト、トルコ等の援助実施機関との第三国研修等を実施した（各年度）。

(4) 新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

- (1) 記載のとおり、新型コロナ対応を重要課題として位置づけ、各機関に機構の方針や取組事例を発信し、理解を得た。また、一部機関とは協調融資等具体的な連携につながったほか、新興ドナー含め各機関との連携の実現に向けた意見交換を実施した（2020年度）。

(5) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、国際会議は、2020年度に軒並み延期または中止となったが、2021年度にはオンラインやハイブリッドでの開催が常態化された。今後も新型コロナの動向を見ながら、更なる国際的な議論への貢献及び国際機関・他ドナー等との連携推進に向けて、効果的な連携方法を模索していく。

国際的な影響力・アジェンダ設定のためには、他ドナーや国際機関等との連携・共創が必要であり、このためには、機構の各部署・拠点それぞれが、国際的なパートナーシップの促進を基幹業務としてより一層取り組むことが重要である。引き続き、他ドナーや国際機関との連携に関する優良事例等について機構内で情報共有を行い、対応を促進する。

３－３．中期目標期間評価に係る自己評価
＜評定と根拠＞ 評定：A 根拠： 【中期目標達成状況】 過年度の定量的実績から、中期目標全体の定量目標を大きく上回った。質的な観点からも、成果の最大化に向けた取組で中期目標における所期の目標を上回る成果が達成されたと評価する。 【定量的指標】 中期目標で設定された定量的指標を大きく上回るものと認められる。 【質的成果】 **ア. 国際的な議論への積極的貢献：** ● 累計 482 件の各種国際会議等に参加して日本の考え方や機構の知見・経験を発信し、開発協力の規範・潮流の形成に貢献。 ● TICAD7 では過去最多となるバイ会談（78 件、うち首脳級 22 件）、サイドイベント 31 件（TICAD V 時の約 1.5 倍）、協力覚書 10 件の署名を実現したほか、TICAD7 の成果文書「TICAD7 における日本の取組」では、約 83%が機構関連の取組となり同成果文書の策定に大きく貢献。 ● PALM8 及び第 9 回太平洋・島サミット（PALM9）では、日本政府が表明した主な協力・支援策の策定に貢献。 ● UNFCCC 第 25 回締約国会議（COP25）では、機構職員が「気候変動の悪影響に伴う損失及び損害」に係る日本政府の交渉官として従事したほか、サイドイベントを 6 件主催・共催。同 COP26 では、ジャパン・パビリオンで機構の気候変動対策分野の JICA グローバル・アジェンダや取組を紹介。開発途上国政府関係機関等の参加者からも高く評価され、機構

の取組への理解を促進。

- 東京栄養サミット 2021 での「JICA 栄養宣言」発表及び世銀、UNICEF、FAO 等関係開発機関からの賛同。
- DAC 統計作業部会では、機構職員が副議長として議論をリードし、債務救済を適切に ODA 計上するという日本政府の方針が反映される形で承認。
- 世界経済フォーラム、世銀及び国際開発研究所が主催する“A New Vision for Development”では、民間分野のカイゼンを公的病院運営に取り入れた 5S-KAIZEN-TQM の事業が革新的ビジョンに基づく開発の取組として評価。
- IMF・世銀年次総会では、機構の人的資本に対するこれまでの取組が評価され、機構理事長が唯一の日本人として Human Capital Champions の一人に任命。
- 新型コロナの世界的流行を受け、第 75 回国連総会における首相演説では、機構が提案した取組が国際社会に表明されたほか、国連ハイレベル政治フォーラムのサイドイベントや、天皇皇后両陛下もご聴講されたコロナ禍の水防災に関する国際オンライン会議等を通じ、新型コロナに対する機構の協力方針・事例をハイレベルに対して発信。

イ. 国際機関・他ドナー等との連携推進：

- 世銀とのハイレベル対話や ADB、UNDP、AFD 等との定期協議等を通じ、国際的な議論への効果的な共同発信や、事業の共同実施・補完等の戦略的な推進に係る取組を実施。
- 機構理事長が「ポスト・コロナの世界における国際協力」に関する研究及び発信を主導。同研究も踏まえ、「JICA 世界保健医療イニシアティブ」を形成・推進し、世銀、ADB、国連等の理解・賛同を得るとともに、新型コロナ対策のため、世銀や ADB 等国際機関との協調融資を実施（2020 年度の協調融資実績は、計 17 件、約 4,673 億円でデータ集計開始以来最高額）。
- 機構が整理した「新時代の人間の安全保障」を各国要人及び各ドナーとの協議で精力的に発信して理解を得たほか、UNDP との具体的な連携を推進。
- 自由で開かれたインド太平洋、質の高いインフラ、UHC 達成の推進等のテーマでも国際機関・他ドナーと積極的に議論を行い、具体的な連携事業を合意・推進。
- NEPAD 等と連携して「食と栄養のアフリカ・イニシアティブ（IFNA）」を推進した結果、機構理事長が栄養分野のグローバルリーダーで構成される「Scaling Up Nutrition Movement (SUN) Lead Group」の東アジア唯一のメンバーに就任。
- 関係機関と協働してアフリカの稲作振興に取り組んだ結果、TICAD V の公約である 10 年間でアフリカのコメ生産量倍増が達成見込みとなったほか、新たな枠組みに合意。
- 世銀と連携した難民支援の取組をザンビア、ウガンダで実施し、包括的難民支援枠組み（CRRF）の策定にも貢献したほか、UNHCR と連携の上、留学制度を活用した長期研修員としてシリア難民の受入を実施。
- G7 シャルルボワ・サミットで発表された「2X チャレンジ」に参加し、G7 各国の開発金融機関と連携して、ジェンダー平等推進に向けた資金動員に合意。
- 新興ドナーとの三角協力を含む連携や経験共有の強化に取り組んだことにより国際的な開発協力の枠組みのアウトリーチを推進。
- 中国輸出入銀行、韓国輸出入銀行（EDCF : Economic Development Cooperation Fund）、NEDA との4者協議及び各機関との定期協議を実施したほか、メキシコ国際協力庁、アラブ通貨基金等とのセミナー共催や人材交流、カザフスタンの援助実施機関設立支援、インドネシア、マレーシア、エジプト、トルコ等の援助実施機関との第三国研修等を実施。

３－４．主務大臣による評価
評定：A ＜評定に至った理由＞ （定量的実績） 【指標 14-2】「参加・発信した国際会議の件数」が目標値（330 件）を上回る 482 件となっており、中期目標期間において着実に指標を達成している。 （定性的実績） １．国際的な議論への参加と発信（【指標 14-1】開発協力の規範・潮流に係る国際的な議論への貢献状況） 中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の特筆すべき実績が認められた。 ・過去最多となるバイ会談 78 件（うち首脳級 22 件）、TICAD V（横浜開催）の 1.5 倍以上のサイドイベント 31 件、連携覚書 10 件の署名などの成果を挙げた TICAD 7 を始め、PALM8 での協力・支援策の策定への貢献、COP25 への機構職員の交渉官としての参画など、様々な国際会議等（中期目標期間に累計 482 件）において議論への参加や発信を通じた貢献が認められる。 ２．国際機関・他ドナー等との連携推進（【指標 14-3】対外発信や事業の戦略的推進に係る国際機関・他ドナー等（新興ドナー含む）との連携状況） 中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の特筆すべき実績が認められた。 ・世銀や ADB 等との協調融資を積極的に実施した結果、2020 年度の協調融資実績は合計 17 件、約 4,673 億円となり、データ集計を開始して以来最高額となった。 ・人間の安全保障や UHC といった、我が国の開発協力における政策を国際会議やドナー間の対話において発信したほか、2020 年度については新型コロナに係る取組を機構が推進する「JICA 世界保健医療イニシアティブ」も踏まえ発信した。 ・食と栄養のアフリカ・イニシアティブ（IFNA）を推進した結果、栄養分野のグローバル・リーダーで構成される「SUN Lead Group」の東アジア地域唯一のメンバーに機構理事長が就任した。 ・東京栄養サミット 2021 で「JICA 栄養宣言」を発表し、世銀、UNICEF、FAO 等関係開発機関からの賛同を得られた。 （結論） 以上により、定量指標が 120%を越える結果を得ると見込まれること、中期計画において予定されていた取組を着実に実施しているほか特筆すべき定性的な成果が多数見られることから、中期目標における所期の目標を上回る成果が得られていると認め、「A」評価とする。 具体的には、様々な国際会議等において積極的に議論に参加するとともに、国際機関・他ドナー等に対して日本の取組を積極的に発信し、我が国開発協力に対する国際社会の理解向上や国際援助潮流の形成に大きく貢献した。さらに、各年度とも協調融資を含む国際機関・他ドナーとの連携を推進し、特に新型コロナへの緊急対応を行った 2020 年度には過去最高額の協調融資実績を記録した。 ＜指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策＞ 上記評価を踏まえ、引き続き、主要国際会議への参加及び発信や，開発資金に関する議論への参画を通じた国際援助潮流の形成等に取り組むとともに、国際機関、他ドナーとの連携による開発効

果の最大化に取り組むことを期待する。その際、日本政府による分担金・拠出金との相乗効果も念頭においたバイ・マルチ連携に向けた機構の継続的な協力を期待する。

＜その他事項＞　（有識者からの意見聴取等）
特になし。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 15	開発協力の適正性の確保
業務に関連する政策・施策	開発協力大綱、我が国の人道支援方針、平和と健康のための基本方針、国際的に脅威となる感染症対策の強化に関する基本方針、日・ASEAN 防災協力強化パッケージ
当該事業実施に係る根拠（個別法条文等）	独立行政法人国際協力機構法第 13 条
当該項目の重要度、難易度	―
関連する政策評価・行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号： 無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ							
主要なアウトプット情報 (定量指標)	達成目標	目標値 / 年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
機構が実施するプロジェクト（技術協力、有償資金協力、無償資金協力）におけるジェンダー案件比率	40%以上[150]（中期目標期間実績平均）	40%	55%	81%	41%	72%	69%

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標
中期目標： (15) 開発協力の適正性の確保 開発事業が社会や経済に与える負の影響を最小限とし、かつ開発協力の包摂性、強じん性、持続可能性を確保するため、事業の計画、実施、完了後の各段階で環境社会配慮、ジェンダー配慮と女性の能力強化、不正腐敗の防止といった観点から開発協力事業の適正性を確保する取組を行う。また、機構内外の関係者に対する研修等を通じて理解を高めることで機構が自ら実施する事業に対して適切な配慮を行うとともに、事業の主体となる開発途上地域の政府の理解や自主的な取組を推進するための支援を行う。
中期計画： (15) 開発協力の適正性の確保 ア　環境社会配慮 開発協力事業の実施に伴う環境・社会への影響を回避・最小化するため、世界銀行等の他機関と連携を図りつつ、第三者の関与も得て、JICA 環境社会配慮ガイドラインに基づき環境及び社会に配慮した業務運営を行う。また、機構関係者を対象とした研修・セミナー等を通じて、より多くの関係者の環境社会配慮に関する理解を促進する。加えて、世界銀行のセーフガード政策の改定結果及び運用状況等を踏まえて、透明性と説明責任を確保したプロセスにより同ガイドライン

150　2013-2014 年の先進国の援助機関の実績平均 32%から約 20%高い水準として設定する。前中期目標期間（2012-2015）実績平均 22%

の包括的な検討と改定を行い、国際水準での環境社会配慮の実施を強化する。 イ　女性のエンパワーメントとジェンダー平等推進 　我が国政府の女性の活躍推進のための開発戦略等を踏まえ、事業の各段階においてジェンダー平等の視点に立った業務運営を進め、質と量の両面からジェンダー主流化を拡充する。また、紛争予防・解決プロセスや災害復興・防災支援事業における女性の参画及び紛争下での女性の保護・権利・特別のニーズに対応するための支援を促進し、国連決議 1325 号及び関連決議等に基づく我が国政府の女性・平和・安全保障に関する行動計画の実施にも貢献する。 ウ　不正腐敗防止 　開発協力事業における不正腐敗を防止するための環境を相手国とともに醸成していくために、不正行為等に対して法令、規程及びガイドラインに基づき厳正な措置をとるとともに、関係者への不正腐敗防止に係る啓発に努める。
主な評価指標（定量的指標及び実績は 2. 参照） ・　国際水準に基づく環境社会配慮ガイドラインの運用状況 ・　環境社会配慮に関する理解の促進に係る取組状況 ・　我が国政府の男女共同参画に係る政策への貢献を含む、ジェンダー主流化推進に係る取組状況 ・　不正腐敗を防止するための先方政府や関係者への啓発に係る実施状況

３－２．業務実績

No.15-1 環境社会配慮

関連指標	基準値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
ガイドラインに基づく環境レビュー結果の公開数	79件/年[151]	51件	39件	45件	27件	18件
機構内部関係者、コンサルタント及び開発途上国実施機関職員等に対する研修・セミナーの参加人数	756/年人[152]	1,118人	789人	385人	442人	740人

(1) 環境社会配慮ガイドラインの運用状況

- 支援要請等がなされた案件のカテゴリ分類を行い、案件検討から実施の各段階で環境社会面に与える影響に対する配慮状況を確認したほか、助言委員会全体会合、ワーキンググループ会合を開催し対象案件に対して助言を得て、緩和策の策定や事業の実施等に活用する等、ガイドラインの適切な運用と透明性の高い運営を実施した。各年度の実績は下表15-1のとおり。また、「円借款の迅速化」に留意するとともに、「質の高いインフラ投資の推進」に関連する難易度が高い大規模な案件についても、ガイドラインに則り環境・社会面での影響への対応を適切に実施した。助言委員会等で得た各種助言は環境社会配慮の実施等に適切に反映されており、全ての会合議題の公開、全体会合の逐語議事録の機構ウェブサイト上での公表等、透明性の高い運営を継続した（各年度）。

151 前中期目標期間（2012-2015）実績平均

152 前中期目標期間（2012-2015）実績平均

表15-1　環境社会配慮に係るカテゴリ分類、助言委員会等実施数

年度	カテゴリ分類	環境社会配慮助言委員会全体会合	ワーキンググループ会合	助言実施案件数
2017	386 件	10 回	22 回	20 案件
2018	340 件	12 回	21 回	20 案件
2019	407 件	11 回	23 回	17 案件
2020	291 件	11 回	14 回	14 案件
2021	365 件	12 回	14 回	13 案件

- 海外拠点を通じて相手国政府の環境社会配慮の実施状況を継続的に確認した。また、アフリカ諸国（2018、2021年度）、アジア諸国等（2019～2021年度）を対象とした案件監理調査を通じ、相手国の実施機関が行う実施段階での環境社会配慮状況を確認し、実施機関に対してモニタリング結果に基づく改善対応を求める等の環境社会配慮監理を強化した（各年度）。

(2) 環境社会配慮に関する理解の促進

- 環境社会配慮に関する各種説明・研修を実施し、環境社会配慮に対する理解促進に努めた。各年度別参加実績は下表15-2のとおり。

表15-2　環境社会配慮に関する研修等への参加実績

年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
コアスキル研修等内部向け説明	661 人	352 人	237 人	269 人	499 人
課題別研修等による協力相手国実施機関等向け説明	142 人	53 人	63 人	18 人	143 人
コンサルタント等向け研修	109 人	203 人	85 人	155 人	98 人
審査部職員海外出張時の協力相手国実施機関等向け説明	206 人	181 人	-	-	-
大学等教育機関向け研修	-	-	110 人	85 人	51 人
その他	-	-	120 人	316 人	220 人
合計	1,118 人	789 人	615 人	843 人	1,011 人

- 非自発的住民移転や生態系配慮等のテーマ別研修と監理段階の留意事項をまとめた研修の資料を改訂し、機構内関係者を対象としたWBTを実施した（2018年度33人、2019年度143人、2020年度112人、2021年度62人）。また、機構内関係者の環境社会配慮とジェンダー主流化に関するセミナーを開催した（2018年度）。
- 専門家能力強化研修では、大学等の外部専門家による講義とともに、演習を含める形で実施した（各年度）。また、課題別研修「開発事業における環境社会配慮実務」やコロナ禍においてはリモートにて過去の受講者へのフォローアップを実施した（各年度）。また、研修実施結果を踏まえて、世銀から職員を招へいして講義と演習を行う等の改善を行った（各年度）。
- 改正ガイドラインの説明を内外の関係者に対して実施した（2021年度）。

(3) 国際水準の環境社会配慮の実施の強化

- 環境社会配慮政策の運用面の調和化や相手国の能力強化のため、国際開発金融機関との会合に年に2回ほど参加し、機構の環境社会配慮に関する取組の発信や他ドナーとの情報交換を実施したほか、世銀やADB等と協議を実施した（各年度）。
- 2016年に世銀、ADB、オーストラリア外務貿易省と締結したアジア・太平洋諸国での環境社会配慮政策の効果的な適用に向けた取組を推進する趣旨の覚書を踏まえ、相手国の能力強化に向けた連携活動の一環として、世銀から講師を招いて課題別研修を実施した（各年度）。

(4) 環境社会配慮ガイドラインの改正

- 世銀等の国際機関の水準や国際的な動向を踏まえた内容にするべく、ガイドラインを改正した。改正にあたっては、NGO、有識者等を巻き込みつつ、資料や議事録の公開を行い、透明性を確保しつつ実施した（各年度）。
- 過去の案件についてレビュー調査を実施し、33の論点を抽出。この過程においては常設の助言委員会からコメントを得るとともに、パブリックコメントを募集した（2017、2018、2019年度）。
- 同論点に基づきガイドライン改定の包括的検討のための助言委員会ワーキンググループを8回開催し、67の助言を得た（2019、2020年度）。さらに、日本政府、NGOや企業、有識者等により構成される諮問委員会を12回開催し、それら助言に基づいてガイドラインの理念及び気候変動、情報公開、国際基準、環境社会影響評価、人権、労働、ジェンダー、生物多様性等の観点から改正に係る議論を実施した（2020、2021年度）。
- ガイドラインの改正案においては、パブリックコメントの募集を行い、国内外からの200を超えるコメントにすべて対応した（2021年度）。
- ガイドラインの改正を行うとともに、関連資料の改訂を行った。改正ガイドラインの説明を内外の関係者に対して行った（2021年度）。

(5) 新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

- 2020年度後半及び2021年度においては、助言委員会、諮問委員会及びそれらの委員選考は全てリモートにて行った。

(6) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

- 改正ガイドラインの普及とその適切な運用のため、マニュアルや参考資料等を作成しつつ、環境社会配慮及び改正ガイドラインに関する理解促進に向けた機構内外の関係者への説明・研修及びそれらのための資料の充実に取り組む必要がある。
- ガイドラインを適切に運用し、助言委員会の関与も得て、環境社会配慮面の審査とモニタリング結果の確認を確実に行う必要がある。
- ガイドラインの一層の運用改善のため、環境・社会フレームワーク（ESF）の運用状況、環境社会配慮に関する各種課題及び他機関の対応状況に関する情報を収集する。
- 改正ガイドライン2.10.2に「本ガイドラインの運用実態について確認を行い、関係者の意見を聞きつつ5年以内に運用面の見直しを行う。」とあるとおり、第5期中期目標期間の後半において、ガイドラインの運用実態について確認を行う。

No.15-2 ジェンダー主流化

関連指標	基準値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
女性行政官等の育成人数	1,666人[153]	4,323人	3,089人	3,184人	1,282人	2,509人

(1) 女性の活躍推進に係る開発戦略への貢献、女性の活躍促進に資する事業の形成

- 「女性の活躍推進のための開発戦略」の重点分野に沿う形で、鉄道や道路等インフラプロジェクトへのジェンダー視点の組込を積極的に進めた（各年度）。また、「質の高いインフラ投資に関するG20原則」を踏まえ、ガーナ、バングラデシュ、エスワティニ等でインフラ事業におけるジェンダー主流化を推進した（各年度）。
- 「仙台防災イニシアティブ」に掲げられた防災分野における女性のリーダーシップ推進のため課題別研修や「世界防災フォーラム・防災ダボス会議」で多様なアクターや女性の参画による災害レジリエンスを高める合意形成プロセスに関する公開パネルディスカッションの後援開催（2017年度）等を通じ、女性の健康や生活にやさしい環境の整備を推進した（各年度）。また、インドネシア、ネパールでは、地震からの復旧・復興から取り残されがちな人々を主な対象とし、女性や多様性の視点を復旧・復興に反映させるため住民参加型の計画策定等を行った（2019、2020年度）。
- 伊勢志摩サミットの貢献策（2016～2018でアジア・アフリカを中心に約5万人の女子の学習環境を改善する）に対し、機構の支援を通じ2018年度までに61,173人に達した。また、同期間に5,000人の女性行政官等の人材育成という目標も、2018年度までの2年間で7,400人以上に達した。
- 「G20持続可能な開発のための人的資本投資イニシアティブ」に基づき、女性のSTEM（科学・技術・工学・数学）分野における教育を推進する重要性を踏まえ、パプアニューギニア、ラオス、パキスタン等で事業に取り組んだ。また、同分野の女子教育推進に向けた執務参考資料を作成した（2018年度）。
- WAW!2019において、機構理事、機構オフィシャルサポーターの伊達公子氏が登壇し、ジェンダー平等と女性のエンパワーメントを支援する機構事業に関し発信した（2018年度）。また、DACジェンダーネットや国連女性の地位向上委員会において、機構のジェンダー主流化の取組や具体的な事例につき発信した（2018、2019、2021年度）。
- 「女性・平和・安全保障に関する行動計画」（2015年策定、2019年改訂）の実施状況のうち、2016年から2020年まで413案件（2016年：65案件、2017年：95案件、2018年：85案件、2019年：80案件、2020年：88件）を国連決議1325号国別行動計画に基づく取組実績として日本政府に報告した。
- 「G7 2Xチャレンジ：女性のためのファイナンス」イニシアティブに貢献する案件の形成を進めた。国際NGO「Women’s World Banking」へのファンドへの出資（Women’s World Banking女性の金融アクセス向上事業）や、五常・アンド・カンパニー㈱への出資（金融アクセス向上マイクロファイナンス事業）、日本ASEAN女性エンパワーメントファンドへの増資、インド金融機関への融資（女性金融包摂支援事業）等16件の事業を通じて、女性の金融サービスへのアクセス拡大及び貧困削減に貢献した（2019～2021年度）。
- ジェンダー主流化の推進に向けた事業を各国（アフガニスタン、インド等）で実施した（各年度）。タイでは、人身取引被害者の保護や社会復帰を目的に支援を行った技術協力の成果から機構がタ

153 伊勢志摩サミットにおける公約値（2016-2018 の 3 年間で約 5 万人の女子の学習環境改善）

イ政府より表彰を受賞した（2019年度）。ホンジュラスでも、女性を主とする最貧困層の金融アクセス及び生計向上のモデルについてインパクト評価を実施した結果、対象世帯の収入が非対象世帯を大きく上回ることが確認された（2019年度）。機構がタンザニア政府と協力して開催している女子陸上競技会「Ladies First」が安倍首相（当時）の国連一般討論演説でも言及されたほか、スポーツ誌「Number」でも特集記事になる等、機構の取組が国内外に発信された（2019年度）。アフガニスタンでは、ジェンダーに基づく暴力の課題に対するアフガニスタン国家警察の対応能力強化を進めた（2020年度）。

- 世銀及びADBとのハイレベル対話において、「質の高いインフラ投資に関するG20原則」に則り、協調融資案件におけるジェンダー分析や優良事例の共有等、具体的な連携を進めていく旨合意した。また、世銀と機構のジェンダー主流化の取組を発信するセミナーを共同開催した（2019、2021年度）。
- TICAD7の公式サイドイベント、「女性と少女が変えるアフリカの未来～ビジネスを通じた社会変革の可能性～」を横浜市及び外務省と共催した。また、「日アフリカ・ビジネスウーマン交流プログラム」（課題別研修）の実施により、日本とアフリカにおける女性起業家の交流を通じリーダーシップを育成した（2020年度5か国、10人の参加。2013年以来累計104人を受入）（2020年度）。
- ベトナムで「ジェンダーの視点に立った金融包摂促進支援プロジェクト」（技術協力プロジェクト）を通じて現地の金融機関を支援し、低所得者層の女性向けの金融教育や商品開発に向けた協力を行った。さらに同技術協力で支援した実績を持つ現地金融機関に対し「中小零細事業者向け女性金融包摂支援事業」（海外投融資）を通じて融資を行い、女性が経営する中小零細事業者に対する金融アクセス改善を図った（2021年度）。

(2) ジェンダー主流化の推進に向けた取組

- 円借款事業のジェンダー主流化促進、各種業務マニュアルの改訂、重点モニタリング案件の選定等を通じて、ジェンダー案件の量的拡大及び質の向上に取り組んだ結果、定量指標である「機構が実施するプロジェクトにおけるジェンダー案件比率」は、各年度で目標値40%を上回る（特に2018年度81%、2020年度72%、2021年度69%）結果となった（各年度）。
- 理事長メッセージ「ジェンダーの視点に立った行動改革」を発信し、ジェンダーの視点の組織内への浸透を図った。セミナー等の登壇者のジェンダーバランス検討に関する指針や長期研修、課題別研修への女性研修員の参加促進を促すべく、ジェンダーバランスに配慮する執務参考資料を作成し、機構内に周知した（2018年度）。また、外部有識者を招いた講演会を2回実施し、さらに組織ジェンダーに関する経営層向けの研修を1回実施し、機構内の意識啓発を進めた（2019年度）。
- 機構内部署責任者を対象としたジェンダー責任者会議、本部・国内拠点・海外拠点の担当者を対象としたジェンダー担当者会議を通じ、ジェンダーの視点に立った事業実施の重要性及び事例を共有した（各年度）。ジェンダー懇談会を開催し、事業ジェンダーの取組を外部有識者委員へ説明し、今後の取組の改善に向けてジェンダー平等を主目的とする案件の形成等について意見交換した（2017、2018年度）。
- 円借款事業のジェンダー主流化を促進すべく、審査段階における各種決裁に対するジェンダー視点の確認を強化した。また、ジェンダー視点に立った活動を取り入れることの重要性について機構内で説明会を実施した。円借款事業の形成・審査を主管する地域部の案件担当者に対して、ジェンダー主流化に係るセミナーを実施し、ジェンダー主流化の意義及び開発効果に関する理解を促

進した（2018年度）。

- ジェンダー主流化に関する研修を実施した。年度別の実績は下表15-3のとおり。その他、国内機関及び海外拠点向けジェンダーセミナー、PCM（Project Cycle Management）研修におけるジェンダー主流化の講義（英語）等を実施した（各年度）。機構が行うインフラ事業におけるジェンダー主流化を推進するための新たな取組として、インフラ事業に関わる全部署を対象に個別の研修を実施した（計10回）（2019年度）。また、試行的に、スリランカで円借款の相手国実施機関を対象としたジェンダー研修を実施した（2019年度）。

表15-3　ジェンダー主流化研修の受講者数

年度	2017	2018	2019	2020	2021
専門家派遣前研修	12 回/282 人	12 回/227 人	-	-	-
コンサルタント等向け研修	34 人	289 人	422 人	943 人	1,373 人
機構職員研修	6 回/43 人	46 回/641 人	23 回/525 人	17 回/875 人	15 回/523 人

- ジェンダー視点の組込や同視点に立った活動推進のため、事業事前評価表やコンサルタント等契約の業務指示書記載事項のひな型、相手国実施機関との合意文書や事業のモニタリングフォーマットのひな型等を改訂した（2017、2019、2020年度）。また、事業形成段階のジェンダー視点に係る協議が漏れなく行われるよう、機構の決裁合議基準表を一部改訂した（2019年度）。各種執務参考資料の改訂や、一部英訳を行うことで、機構内でのジェンダー視点の定着に取り組んだ（各年度）。草の根技術協力事業について、採択案件の実施団体に対してジェンダーの視点に係るコンサルテーションを導入した（2018年度）。
- 「ジェンダーと開発」ナレッジマネジメント会議を開催し、機構におけるジェンダー主流化推進の方策や課題別指針の改訂について議論した（各年度）。
- JICAグローバル・アジェンダ「ジェンダー平等と女性のエンパワメント」を策定し、機構の同分野における事業実施方針を定めた（2021年度）。

(3) 新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

- 外出自粛・ロックダウンで家族が家にいる時間が長くなったことによるドメスティック・バイオレンス（DV）の増加等、新型コロナウイルス感染拡大により世界的に女性により大きな負の影響が出ていることを受け、ガイダンスノート「ジェンダーの視点に立ったCOVID-19対策の推進」を策定し、日本語版を2020年6月に、英語版を7月に機構内外に公開した。さらに、海外拠点と連携して、国営放送を通じたDV防止の啓発ムービーの放映やDV被害者向けのシェルター運営支援等の実施（ブータン）、ジェンダーに基づく暴力（SGBV：Sexual and Gender Based Violence）に対応する帰国研修員による電話相談のホットライン開設（パレスチナ）を支援、「新型コロナウイルス感染拡大下における女性・女児への影響及び対応にかかる情報収集・確認調査」、「アフリカ地域ジェンダーに基づく暴力への対応に係る情報収集・確認調査」を通じたパイロット活動に取り組んでいる（2020年度）。
- 女性医療従事者・ソーシャルワーカー向け衛生研修、女性農家向け農産物販売のためのデジタル

プラットフォームの活用、DV等ジェンダーに基づく暴力対策等に関して10か国で11の対策事業をパイロットとして実施した（2021年度）。

（4）事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

- 主要3事業（技術協力、有償資金協力、無償資金協力）の実施機関との合意文書でのジェンダー主流化の項目の導入、組織内外に対する研修の実施、執務参考資料の整備を進めたことで、質・量ともにジェンダー主流化を進める制度・体制を整備してきている。第5期中期目標期間においてはこれらが適切に活用されていくよう組織内外に働きかけを行っていく。
- 次期中期目標では最終年度にプロジェクト（技術協力、有償資金協力、無償資金協力）の40%以上をジェンダー案件（件数ベース）とすることと、研修員・留学生事業の女性割合を40%以上とすることを目標としている。ジェンダー主流化の制度、体制整備を進めるとともに、研修等を通じ組織内外の人材育成を行っていく。

No.15-3 不正腐敗防止

関連指標	基準値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
職員向け研修、セミナーの参加人数	120人[154]	259人	134人	189人	162人	325人

（1）不正行為及び不正腐敗防止対応

- 不正腐敗情報相談窓口等を通じて幅広く不正腐敗に関する情報を受け付け、弁護士等外部有識者の参加を得て、受け付けた情報について適切に調査・対応した（各年度）。
- 有償資金協力の事業実施及び入札過程、無償資金協力事業に係るコンサルタント業務及び機材調達、中小企業海外展開支援事業に係る委託契約、研修員受入事業に係る運営支援業務委託契約、調査業務に係る企画競争に関し不正行為等が確認された、2017年度から2021年度までの累計10件の事案に対し、措置規程に基づき契約競争参加資格停止の措置を採った（2017、2019～2021年度）。

（2）相手国政府、関係者及び職員への啓発活動

- 技術協力を通じた公共調達及び不正腐敗防止に係る法制度整備支援により、相手国のガバナンス強化・不正腐敗防止に係る能力向上を支援した（各年度）。年度別の主な取組事例は、下表15-4のとおり。

表15-4　技術協力を通じたガバナンス強化・不正腐敗防止に係る能力向上支援の事例

年度	取組事例
2017 年度	・インドネシア「公正な競争のための事業競争監視委員会能力強化プロジェクト」、ベトナム「2020 年を目標とする法・司法改革支援プロジェクト」等、公共調達及び不正腐敗防止に関する法制度整備支援の実施

154 2015 年度実績

	・課題別研修「汚職対策（刑事司法）」の実施
2018 年度	・課題別研修「汚職対策（刑事司法）」の継続実施 ・課題別研修「社会基盤整備における事業管理」、「中南米・カリブ地域における円借款事業の迅速化促進研修」の実施
2019 年度	・課題別研修「社会基盤整備における事業管理」の継続実施 ・課題別研修「ODA ローンセミナー」の実施
2020 年度	・ベトナム「改正競争法に基づく競争政策施行能力強化プロジェクト」、タンザニア「内部監査能力強化プロジェクト」を通じて、競争法の実効的な執行や、内部監査の実施能力向上を支援 ・ペルーで、相手国政府、関係機関関係者向けに不正腐敗対策セミナーをオンラインで実施
2021 年度	・ベトナム「改正競争法に基づく競争政策施行能力強化プロジェクト」の実施 ・課題別研修「汚職対策（刑事司法）」の実施

- 不正腐敗事案に対する機構内の意識及び取組を強化するため、海外拠点に赴任する職員への研修を2017年度から2021年度まで累計59回実施した（各年度）。また、全部署を対象に不正腐敗防止を含むコンプライアンスに係るWBT（2017年度）、コンプライアンス・官製談合防止セミナー（2019年度）、新任の課長向けの研修内で不正腐敗防止に係る講義（2019年度）、中小企業・SDGsビジネス支援事業に係る不正腐敗防止研修（2021年度）等、機構職員の不正腐敗防止に係る意識及び取組を強化した。

(3) 戦略的な取組及び成果

- 重大な不正行為（不正請求、贈賄、談合、独禁法違反等）に対する契約違約金を、契約金額の10分の1から10分の2に引き上げた。また、業務が既に終了している案件についても同違約金を課せるように契約約款を改正した（2017年度）。さらに、ODA事業における過大請求等の重大な不正行為を繰り返した企業に対して、企画競争の評価点を減点（100点満点から6点を減点）する制度を導入した（2017年度）。
- ODA事業における現地再委託及び現地傭人契約の第三者検査の対象国を拡大した（3か国程度から10か国程度）（2017年度）。また、不正行為等の抑止効果を一層高める観点から、措置規程を改正し機構内外に周知した（2018年度）。
- 中小企業・SDGsビジネス支援事業に係る受注業者による過大請求等の不正の再発防止策として、経費実地検査の実施や減点審査制度の拡充を行い、不正腐敗防止対応の強化を図った（2019年度）。
- 海外投融資事業を対象に、投融資先の企業等がマネーロンダリングや反社会的勢力への関与等の非合法活動を行っていないか、背景調査を実施した（2019年度以降）。

(4) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

今後とも、不正腐敗の防止に向け不断に取り組んでいく。

３－３．中期目標期間評価に係る自己評価

＜評定と根拠＞

評定：B

根拠：

【中期目標達成状況】

過年度の定量的実績から、中期目標全体の定量的目標を上回り達成した。質的な観点からも、成果の最大化に向けた取組で、中期目標における所期の目標を達成したと評価する。

【定量的指標】

各年度の実績が中期目標で設定される定量的指標を上回った。

【質的成果】

ア. 環境社会配慮：

- 支援要請等がなされた案件のカテゴリ分類を行い、案件検討から実施の各段階で環境社会面に与える影響に対する配慮状況の確認を実施。環境社会配慮助言委員会（助言委員会）全体会合等の開催を通じ、第三者の関与も得て、機構環境社会配慮ガイドライン（ガイドライン）に基づく業務運営を行い、開発協力事業の実施に伴う環境・社会への影響回避・最小化に向けた取組を実施。
- 機構内で環境社会配慮に関する各種説明・研修を実施し、環境社会配慮に対する理解を促進。また、国際水準の環境社会配慮の実施を強化するため、環境社会配慮政策の運用面の調和化や相手国の能力強化に向けた世銀や ADB との協議、情報交換を実施したほか、世銀から講師を招き課題別研修を開催する等、他機関との連携に向けた取組を実施。
- 世銀等の国際機関の水準や国際的な動向を踏まえた内容にするべく、NGO、有識者等を巻き込みつつガイドラインを改正。
- ガイドラインの改正にあたっては、議論では資料や議事録の公開を行い、透明性を確保しつつ実施。2018 年から過去の案件についてレビュー調査を実施し、33 の論点を抽出。この過程においては常設の助言委員会からコメントを得るとともに、パブリックコメントを募集した。
- 2020 年からは、同論点に基づきガイドライン改定の包括的検討のための助言委員会ワーキンググループを 8 回開催し、67 の助言を得た。2020 年度から 2021 年度にかけて、日本政府、NGO や企業、有識者等により構成されるガイドライン改定に係る諮問委員会を 12 回開催し、それら助言に基づいてガイドラインの理念及び気候変動、情報公開、国際基準、環境社会影響評価、人権、労働、ジェンダー、生物多様性等の観点から改正に係る議論を実施。
- ガイドラインの改正案においては、諮問委員会に説明の上でパブリックコメントの募集を行い、200 を超える国内外からのコメントに全て対応。
- ガイドラインの改正とともに、ガイドラインに関するよくある問答集（FAQ）及び関連資料の改訂を行った。改正ガイドラインの説明を内外の関係者に対し実施。

イ. 女性のエンパワーメントとジェンダー平等推進：

- 「女性の活躍推進のための開発戦略」の重点分野に沿う形で事業の各段階においてジェンダー平等の視点に立った業務運営を実施。
- 機構が実施するプロジェクトにおけるジェンダー案件比率も各年度 40%以上となり、量の面からもジェンダー主流化を拡充。2018 年度に 81%、2020 年度 72%を達成。
- 伊勢志摩サミットの貢献策（2016～2018 年で 5 万人の女子の学習環境改善）に対し、6 万

1,173 人を達成。

- 「G7 2X チャレンジ：女性のためのファイナンス」イニシアティブに貢献する案件の形成を進め、国際 NGO「Women's World Banking」へのファンドへの出資等を通じて、女性の金融サービスへのアクセス拡大及び貧困削減に貢献。
- インドネシアやネパールでは、紛争予防・解決プロセスや災害復興・防災事業における女性の参画を促進したほか、アフガニスタンでの警察の体制強化に向けた協力を通じ、紛争下での女性の保護・権利・特別なニーズに対応するための支援を促進。
- タイで人身取引対策に対する協力に対し、機構がタイ政府より表彰を受賞。また、タンザニアでのスポーツを通じたジェンダー平等推進の協力として実施した「Ladies First」が、2019 年の安倍総理（当時）による国連一般討論演説でも言及。
- ベトナムで低所得者層の女性向けの金融教育や商品開発に向けた技術協力プロジェクトを通じて現地の金融機関を支援しつつ、同技術協力で支援した実績を持つ現地金融機関に対する海外投融資を通じて、女性が経営する中小零細事業者に対する金融アクセスを改善。
- 国連決議 1325 号等に基づく日本政府の「女性・平和・安全保障に関する行動計画」の実施状況として、2017 年度から 2020 年度まで累計 325 件を取組実績として日本政府に報告し、同計画の実施に貢献。
- 理事長メッセージ「ジェンダーの視点に立った行動改革」の発信やジェンダー責任者・担当者会議の開催、ジェンダー主流化研修等を通じ、機構内でのジェンダーの視点の浸透に向けた取組を実施。
- 機構の同分野における事業実施方針として JICA グローバル・アジェンダ「ジェンダー平等と女性のエンパワメント」を策定。

ウ. 不正腐敗防止：

- 不正行為等が確認された事案に対し、措置規程等に基づき厳正な措置を実施。
- 不正腐敗事案に対する機構内の意識及び取組を強化するため、在外赴任前研修、コンプライアンスに係る WBT、新任課長向け研修内での講義等を実施。
- 技術協力を通じた公共調達及び不正腐敗防止に係る法制度整備支援により、相手国のガバナンス強化・不正腐敗防止に係る能力向上を支援。

３－４．主務大臣による評価

評定：B

＜評定に至った理由＞

（定量的実績）

【指標 15-4】「機構が実施するプロジェクト（技術協力、有償資金協力、無償資金協力）におけるジェンダー案件比率」が毎年度目標値（40%）を上回っており、中期目標期間において着実に指標を達成している。

（定性的実績）

１．環境社会配慮（【指標 15-1】国際水準に基づく環境社会配慮ガイドラインの運用状況及び【指標 15-2】環境社会配慮に関する理解の促進に係る取組状況）

中期計画の取組を着実に実施し、以下の実績が認められた。

・NGO や有識者等の参加を得て JICA 環境社会配慮ガイドラインを改定したことは、世界銀行等の国際機関の水準や国際的な動向を踏まえた取組を実施した。

２．女性のエンパワーメントとジェンダー平等推進（【指標 15-3】我が国政府の男女共同参画に係る政策への貢献を含む、ジェンダー主流化推進に係る取組状況）

中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の実績が認められた。

・伊勢志摩サミットの貢献策である、2016 年から 2018 年で 5 万人の女子の学習環境改善という目標に対して、61,173 人の実績を達成したほか、G7 の開発金融機関とともに「G7 2X チャレンジ：女性のためのファイナンス」を立ち上げそれに貢献する案件の形成を着実に進めた。

・タイにおける人身取引対策に係る協力に関し、機構がタイ政府より表彰を受賞したほか、タンザニアでのスポーツを通じたジェンダー平等推進の協力として実施した「Ladies First」など、質の高い協力を展開した。

・機構職員向け研修が 2017 年度の参加者 43 人に対して 2021 年度は 523 人、コンサルタント向け研修は 2017 年度 34 人に対して 2021 年は 1,373 人など、ジェンダー主流化の取組に進展が見られた。

３．不正腐敗防止（【指標 15-5】不正腐敗を防止するための先方政府や関係者への啓発に係る実施状況）

中期計画の取組を着実に実施した。

（結論）

以上により、定量指標が毎年度目標値を上回っていること、中期計画において予定されていた取組を着実に実施していることから、中期目標における所期の目標の達成が得られていると認め、「B」評価とする。

＜指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策＞

上記評価を踏まえ、女性のエンパワーメントとジェンダー平等推進に繋がる活動に一層注力するとともに、引き続き環境社会配慮ガイドラインを適切に運用するとともに改定に向け取り組むこと、不正腐敗防止に適切に取り組むことを期待する。

＜その他事項＞　（有識者からの意見聴取等）

特になし。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 16	内部統制の強化
業務に関連する政策・施策	開発協力大綱、海外移住審議会最終意見書
当該事業実施に係る根拠（個別法条文等）	独立行政法人国際協力機構法第 13 条
当該項目の重要度、難易度	―
関連する政策評価・行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号： 無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ							
主要なアウトプット情報（定量指標）	達成目標	目標値/年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
内部統制のモニタリング実施回数	2 回/年 [155]	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標
中期目標： （16）内部統制の強化 独立行政法人通則法の一部を改正する法律（平成26年法律第66号）および業務方法書等に基づき内部統制を機能させるための規程や態勢を整備するとともに、有償資金協力の業務運営を含む機構の業務運営上のリスクの識別、分析及び対応、内部・外部通報への対応等、内部統制を確実に実施し、内部統制の実施状況についてモニタリング及びその結果を踏まえた態勢の強化を行う。また、事業が適正かつより効果的に実施されるよう、本部だけなく海外拠点においても、法令遵守体制を更に強化する。特に情報セキュリティに関しては、政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準（平成28年8月）等を踏まえ、情報セキュリティ規程等の改定を行なった上で、情報セキュリティ対策推進計画を策定・実施し、情報セキュリティにかかる組織的対応能力の強化に取り組む。また、PDCAサイクルに基づき情報セキュリティ対策推進計画を毎年度レビューして情報セキュリティ対策の改善を図るとともに、個人情報の保護を推進する。
中期計画： （16）内部統制の強化 ア　内部統制を実施するための環境整備 独立行政法人通則法の一部を改正する法律（平成 26 年法律第 66 号）及び業務方法書等に基づき内部統制を機能させるための規程等を整備し、必要に応じて改善するとともに、これら規程が確実に運用されるよう機構内で周知する。 イ　組織運営に関係するリスクの評価と対応 機構の業務運営上のリスクに適切に対応するために、リスクの識別、分析、評価を行い、リス

155　2015 年度実績を基に設定する。2015 年度実績 2 回

ク管理の徹底、本部及び国内外の拠点における法令遵守態勢の一層の整備を図る。また、有償資金協力に係る適正な業務運営を確保するために、有償資金に係るリスクを適切に識別・測定し、モニタリングを行う。

ウ　内部統制の運用

定期的な内部統制の実施状況のモニタリングを行うとともに、モニタリングの結果に基づいて必要に応じ内部統制の態勢を強化する。また、業務手順の整備状況を定期的に確認し、必要に応じこれを更改する。加えて、業務の効率性及び有効性を向上するため、業績評価を適切に実施する。

エ　機構内及び外部からの情報伝達体制の確保

機構内及び外部からの情報伝達体制を確保するため、内部通報及び外部通報制度を適切に運用する。

オ　内部監査の実施

適正な業務を確保するため、内部監査に関する国際的指針に従って内部監査を実施するとともに、監査結果のフォローアップを着実に実施する。

カ　ICT への対応

政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準（平成28年8月）等を踏まえ、情報システム委員会・情報セキュリティ委員会等の枠組みを活用し、情報セキュリティ規程等の改定を行うとともに、情報セキュリティ対策推進計画を策定・実施し、情報セキュリティにかかる組織的対応能力の強化に取り組む。また、PDCAサイクルに基づき情報セキュリティ対策推進計画を毎年度レビューして情報セキュリティ対策の改善を図るとともに、個人情報の保護を推進する。

主な評価指標（定量的指標及び実績は 2. 参照）

- リスク管理に係るモニタリングの実施及び強化状況
- 法令遵守強化に係る取組状況

３－２．業務実績

No.16-1 内部統制を実施するための環境整備

関連指標	基準値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
事務所管理における法務の知識に係る海外拠点赴任前研修回数	12回[156]	12回	12回	12回	11回	12回
コンプライアンスに係る専門家等赴任前研修回数	12回[157]	12回	12回	12回	9回	12回

(1) 内部統制関連規程の整備

- 業務の適正を確保するために必要な規程を改正した。また、内部統制を機能させるために、組織規程、情報セキュリティ管理規程、法人文書管理細則等の各種規程・細則を改正した（各年度）。
- 「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」等を改正し、性的搾取及び虐待について、セクシャルハラスメント同様に禁止であることを明記した（2020年度）。

156　2015 年度実績

157　2015 年度実績

(2) 内部統制の組織内への浸透

- 内部統制に関連する規程等の改正状況、内部統制関連委員会の実施状況、内部統制強化につながった主要な取組等の実施状況をモニタリングするとともに、内部統制上の主要課題を理事会に報告した（各年度）。
- 内部統制をテーマとしたWBTを実施し、全役職員の内部統制に係る一層の理解の促進及び意識の向上を図った。また、職員の内部統制を構成する個々の事項に係る一層の意識向上を図るため、予算執行管理、ハラスメント、情報セキュリティ、個人情報保護、障害者差別解消推進等に関するオンライン研修を実施するとともに、コンプライアンス・入札談合防止、調達制度、年度経営戦略、年度計画、業務実績評価等をテーマとしたセミナーを開催した（各年度）。
- 事業継続管理規程に基づき、対策本部訓練、緊急事態時優先業務の実施訓練、市ヶ谷ビル・国内拠点の災害対応態勢に係る点検を実施した。訓練結果を踏まえ、各部門のBCPマニュアル等を見直すことで、実効性の向上に努めるとともに、機構内で対策の好事例や今後の課題等を共有し、機構内の緊急対応能力強化を図った（2021年度）。

(3) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

機構の内部統制を継続的に機能させるべく、引き続き、必要に応じて関連規程の見直しを行うとともに、組織内の意識向上を図るため、内部統制に関連する各種セミナー・研修（WBTを含む）の実施に継続的に取り組む。

No.16-2 組織運営に関係するリスクの評価と対応

関連指標	基準値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
コンプライアンス/リスク管理委員会/有償資金協力勘定リスク管理委員会の開催回数	2回/2回/5回[158]	2回/2回/5回	2回/1回/5回	2回/1回/5回	2回/1回/5回	3回/1回/5回

(1) リスク評価と対応に係る取組

- 2017年度の予算執行見込みが予算額を上回りかねない状況となったことを受け、2017年10月以降、技術協力プロジェクト、各種調査事業を中心に事業計画の見直しを行ったが、この過程で契約相手先等関係者との間で一部混乱を招いた。本件に関して、主要リスク項目の「財務・会計リスク」の分析・評価を事前に十分行うことができなかった（2017年度）。
- リスク評価と対応態勢を強化するため、「コンプライアンス及びリスク管理委員会」から「リスク管理委員会」に改組した（2017年度）。また、リスク管理委員会にて、総務部による各部署・拠点における自己点検の分析結果（事故とリスク認識の関係性、リスク規模が高い主要なリスクの傾向、業務への影響を評価、リスク低減策等）、リスク主管部等による、リスクの自己点検結果の検証結果及びリスク対応態勢強化に向けた教訓を報告・審議し、それらを踏まえたリスク事案の未

158 前中期目標期間（2012-2015）実績平均

然・再発防止策を機構内に共有した（2019～2021年度）。

- DAC対日開発協力相互審査（ピアレビュー）において機構の内部統制を実施するための環境整備の現況について説明した結果、本国審査のKey Impressions文書において、前回のピアレビューから日本が確実な改善がみられた事項として、機構のリスクマネジメント体制が挙げられた（2019年度）。
- 有償資金協力勘定リスク管理委員会で、定期リスク管理報告（ポートフォリオ管理に関する定期リスク管理報告を半期ごとに実施）及び有償資金協力勘定の資産・負債管理（将来の収支分析や収支改善策に係る議論を半期ごとに実施）を行うとともに、金利リスクに関するヘッジ方針を策定した（各年度）。

(2) 新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

- リスクの自己点検において、新型コロナウイルス感染症対応態勢下におけるリスクについても検討を行うとともに、それらを踏まえたリスク事案の未然・再発防止策の審議を行った（2020、2021年度）。
- 新型コロナウイルス感染症拡大への対応として、同感染症拡大や20か国財務大臣・中央銀行総裁会議、パリクラブで合意された「債務支払猶予イニシアティブ（DSSI）」及び「DSSI後の債務措置に係る共通枠組」が有償資金協力勘定のリスク管理に及ぼす影響を分析。資産・負債管理、信用力の変化が与信関係費用に与え得る影響と損益水準の見通しについて複数のシミュレーションを実施し、有償資金協力勘定リスク管理委員会や理事会を通じて経営層へ報告するとともに、有償資金協力勘定への影響の可能性について対外的な情報開示等を行い、アカウンタビリティの確保を図った（2020、2021年度）。

(3) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

コンプライアンス違反や事故を未然に防ぐため、リスク事案に対するマニュアル類の点検、定期的な注意喚起、各種セミナー・研修（WBT含む）を引き続き実施していく。

No.16-3 内部統制の運用

(1) 内部統制実施状況のモニタリング

- 内部統制推進部門（総務部）が内部統制に関する実施状況（内部統制全般の強化につながった主要な実績、内部統制上の課題・対応、内部統制に関連する規程等の主要な改定実績及び取組実績、内部統制に関連する委員会の開催状況）を取りまとめ、内部統制担当理事へ報告し、その結果を理事会に報告した（各年度）。
- 監事による機構の業務に関する監査及び会計監査人による財務諸表に関する監査を受けるとともに、内部監査を実施した（各年度）。

(2) 年度計画に基づく業務実績等評価の実施

- 機構の中期計画及び年度計画に基づき、各年度の実績に係る業績評価を実施した（各年度）。なお、業績評価に当たり、自己評価過程で確認した業務上の課題等に関して、原因等の分析及び対処方

針等を業務実績等報告書に追記する等の改善を図った（2018年度）。また、各年度の業績に係る主務大臣による評価結果及び指摘事項等を、セミナー等を通じて機構内にフィードバックし、関係部署にて指摘事項を踏まえて適切な対応が確実に図られるようにした（各年度）。

(3) 事故発生時の対応

- 法令違反等のコンプライアンスに係る事故が発生した場合は、事故の発生部署がコンプライアンスに関する規程に基づく事故の所管部署に報告するとともに、事故への対応及び再発防止策を検討の上、実施した。また、事故の所管部署が、各部署・拠点における主要な事故の事案、件数、再発防止策を取りまとめ、コンプライアンス委員会へ報告した（各年度）。

(4) 新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

- コロナ禍での執務環境下において発生し得る事務手続き上の過誤について、機構内で基本動作を見直すよう注意喚起を行うとともに、内部統制（WBT）の内容・研修受講者の拡充を図った。また、内部統制の実施状況モニタリング結果を踏まえ、新型コロナウイルス感染症への対応について主な取組実績、課題、今後の対応策等を取りまとめ、理事会で報告を行った。コンプライアンス委員会においても、コロナ禍で執務態勢下におけるコンプライアンス違反事例の発生についてモニタリングを行った（2020、2021年度）。

(5) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

内部統制を適切に機能させることを目的として、引き続き内部統制上の重要事項及び適切な対応策について機構内で十分な検討・審議を行い、組織的な対応を図っていく。

No.16-4 機構内及び外部からの情報伝達の確保

(1) 外部通報制度及び内部通報制度の運用

- 外部通報窓口及び不正情報に係る相談窓口を通じた通報について、公益通報者保護法の趣旨に基づき通報者の保護を図りつつ、関係規程に基づき通報内容に応じて適切に対処した（各年度）。
- 内部通報受付管理者を置き、内部通報専用メールアドレス、専用ポスト、郵送等を通じて内部通報を受け付ける制度を設けている。内部通報の制度案内（日本語及び英語）を備え、機構内ポータルサイトへの掲載、機構内の研修や赴任前研修、各種配布物への掲載、機構の契約先への配布等を通じて、機構関係者及び機構の契約先に内部通報制度を周知した。また、通報があった場合には、通報者の保護を図りつつ、関係規程に基づき通報内容に応じて適切に対処した（各年度）。
- 消費者庁の「内部通報制度の整備・運用に関するガイドライン」の2016年12月の改正及び「公益通報者保護法を踏まえた国の行政機関の通報対応に関するガイドライン（外部の労働者等からの通報）」の2017年3月の改正を踏まえ、コンプライアンス規程を改正し、内部通報を行う者を退職者にも拡充したほか、内部通報・外部通報に基づく調査に対し、機構役職員等が誠実に協力し、妨害してはならないこと等を定めた（2018年度）。

（2）SEAHに関する取組の強化

- 性的虐待・搾取及びセクシャルハラスメント（SEAH）について、他の組織・企業ではあまり例のない取組として、SEAHに関する日本政府のコミットメントの実現と開発協力の現場におけるSEAHの根絶を強力に推進すべく、機構内に上級責任者を配置した。SEAHに対する「ゼロ・トレランス」の姿勢と機構の取組方針を理事長のメッセージ（和文・英文）として内外に発信し、組織を挙げた取組強化を明確化した。事案に係る情報を機構として適確に把握できるよう、既存の窓口・制度に加え「外部向けSEAH等相談窓口」を開設、これらを活用し、情報伝達体制を整備するとともに、対応に係る方針等を整理し、機構内で周知した（2019年度以降）。

（3）事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

次期中期目標期間においても、違法行為等の早期発見及び是正、機構の業務運営の公正性の確保のため、内部通報及び外部通報制度を適切に運用する。公益通報者保護法の改正を受け、通報制度の整備及び通報受領に係る対応に遺漏がないよう、引き続き制度の見直しを行う。

No.16-5 内部監査の実施

（1）内部監査の実施

- 内部監査基本計画に基づき、内部監査に関する国際的指針に則して、以下のとおり定例監査及び特定テーマ監査を実施するとともに、監査結果に基づく改善実施状況等のフォローアップを実施した（各年度）。
- 定例監査：以下のとおり実施した（各年度）。

年度	テーマ
2017	有償資金協力業務監査、情報システム/情報セキュリティ監査、個人情報管理監査、法人文書管理監査、国内拠点監査（東北支部、東京国際センター及び筑波国際センター）、海外拠点監査（ラオス、ザンビア、ジンバブエ、南アフリカ、ウズベキスタン、セントルシア、グアテマラ、ウガンダ及びマダガスカル）
2018	有償資金協力勘定信用リスク監査、情報システム/情報セキュリティ監査、個人情報管理監査、法人文書管理監査、国内拠点監査（横浜センター、関西センター、北陸センター及び北海道センター）、海外拠点監査（ケニア、カメルーン、フィジー、バヌアツ、パキスタン、ホンジュラス及びパラグアイ）
2019	有償資金協力勘定信用リスク監査、情報システム/情報セキュリティ監査、個人情報管理監査、法人文書管理監査、国内拠点監査（中部センター、中国センター、駒ヶ根青年海外協力隊訓練所）、海外拠点監査（フィリピン、モンゴル、キューバ、ドミニカ共和国、エジプト、ガーナ、シエラレオネ、ジョージア、リベリア）
2020	有償資金協力勘定信用リスク監査、個人情報管理/法人文書管理/情報セキュリティ監査、拠点監査（沖縄センター、九州センター、二本松青年海外協力隊訓練所）
2021	有償資金協力勘定信用リスク監査、情報セキュリティ監査、情報システム監査、個人情報管理監査、法人文書管理監査、国内拠点監査（東京センター、筑波センター）、海外拠点監査（フィジー、パプアニューギニア、パラオ、トンガ、バヌアツ、サモア、ソロモン、マーシャル、ミクロネシア及びキリバス）

- 特定テーマ監査：以下のとおり実施した（各年度）。

年度	テーマ
2017	長期研修員受入業務実施態勢、海外投融資実施態勢、国際協力共済会、市場リスク（金利リスク）管理
2018	予算執行管理態勢の改善実施状況、支援要員等の活用態勢、機構業務に関係する外部関係者（外部ステークホルダー）に対する機構の対応態勢
2019	予算執行管理態勢の改善実施状況、技術協力（業務実施契約型）における事業計画・コンサルタント選定・事業実施の段階における技術評価・管理の状況、民間企業との連携強化に伴う契約実施態勢
2020	新型コロナウイルス感染症対応態勢
2021	リスク評価・対応実施態勢、調達業務実施態勢

- 内部監査に関する国際的指針に則して5年ごとに実施している外部専門家による内部監査の品質評価を実施した（2020年度）。

(2) 新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

- 特定テーマ監査として、新型コロナウイルス感染症対応態勢をテーマとした監査を実施した（2020年度）。
- 一部の監査において、リモート監査手法を導入した（2020年度以降）。
- コロナ危機下において新規・特別に対応した事項等、新型コロナウイルス感染症の影響等を踏まえた監査を実施した（2021年度）。

(3) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

組織内外の事業の環境の変化によるリスクを踏まえて監査を実施する。

No.16-6 ICTへの対応

(1) ICTへの対応

- 「平成28年度政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準」等に基づき改定した情報セキュリティ管理規程・管理細則に沿って、情報セキュリティの強化対策を実施した。また、独法等個人情報保護法の改定等に対応すべく、機構の規程等の改定及び非識別加工情報提供の対応体制整備等を実施した（2017、2018年度）。「平成30年度版政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準」を踏まえ、情報セキュリティ規程等の改定（2019年度）を行ったほか、個人情報ハンドブックの改訂を行った（2020年度）。「政府機関等のサイバーセキュリティ対策のための統一基準群（令和3年度版）」（2021年7月7日）に合わせ、内部規程等の改正手続きを行った（2021年度）。
- 機構に送付される不審メールへの即時対応を可能とするため、ヘルプデスクを24時間対応とするとともに、海外拠点を含む機構内の関係者に対する情報セキュリティ研修を4言語（日、英、フランス、スペイン）対応とした（2017年度）。
- 情報セキュリティ事案発生時の緊急対応を強化するため、CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を設立し、訓練を3回実施する等、情報セキュリティに係る組織的対応能力の強化

に取り組んだ（2017、2018年度）。また、2019年度は機構の情報通信網内で稼働するシステムについて、緊急時に機構の指示に基づき即時に遮断隔離対応できる運用体制を整備する等、対応強化に取り組んだ（2019年度）。

- 年間を通じて実施するべき情報セキュリティ施策の内容を網羅した「情報セキュリティ対策推進計画」を情報セキュリティ委員会で審議の上策定し、計画に基づいて対策を実施した。サイバー攻撃による内部情報の外部への漏洩等、2017～2019年度に重大な情報セキュリティ事案は発生しなかったが、2020年度、機構事業の業務委託先が運営するポータルサイトにおける不正アクセスのほか、外部クラウド型システムへの不正アクセス事案が発生した。これらを受け、前者については、業務委託先が運営する当該ポータルサイトの閉鎖、不正アクセスの解析を行うとともに、全部署を対象とする情報セキュリティ・個人情報保護に関する自己点検を実施し、要保護情報を扱う外部委託等の有無及び管理状況の確認を行った。後者については、第三者からアクセスできないようクラウド型システムの設定変更、恒久対策として更新プログラムの適用、不正なアクセスの確認及び影響範囲の調査を行い、適切に同事案への対応を行った。これら一連の対応も踏まえ、2021年度中に機構の規程・執務要領等の改正を実施した。また、クラウド型システムを利用する場合のセキュリティ管理及び定期的な見直しを強化する等、情報セキュリティ事業への対応強化に努めた（2020年度）。
- 個人情報保護に関し、総務省行政管理局からの通知及びEU一般データ保護規則（GDPR：General Data Protection Regulation）に対応する機構の規程等の改正を実施した（2018年度）。また、EU域内拠点と本部を含む域外拠点の間でのデータ移転に必要となる標準契約条項（SCC：Standard Contractual Clauses）の締結を了した。次に、EU域内の個人データを処理している可能性のある業務のチェック対象の拡大を想定していたが、顧問弁護士と協議の結果、EU各国において監督機関やデータ主体（EUに所在する個人）からの問合せに対応する代理人の設置を行った（2019、2020年度）。このほかの個人情報保護関連については、日本国内法に基づいたファイル簿の公開等に対応した（2019年度）。「個人情報の保護に関する法律等の一部を改正する法律」（2020年6月12日公布）の施行（2022年4月1日）に合わせ、内部規程等の改正手続きを行った（2021年度）。
- コロナ禍を受けたリモートワーク拡大への対応として、セキュリティ強化及びネットワーク増強を含むクラウド環境整備を当初計画に比べて2年程度前倒し実施した（2021年度）。また、有償資金協力業務の外貨建て商品等への対応を目的とした金融基幹システムの改修（米ドル建借款対応、一部環境更改等）やシステム構築推進（新海外投融資システム検討）を行った（2021年度）。
- 2021年度より情報システム部にポートフォリオマネジメントオフィス（PMO）を開設し、各システムの横断的管理と各主管部署に対する技術的支援体制を強化した。また、業務自動化推進のため、RPAを安全かつ適切に活用するためのRPAガイドラインを策定し、2021年度より適用を開始した。RPA説明会開催等による機構内周知・普及活動や、各部署への技術的支援等の取組を本格的に開始した（2021年度）。

（2）新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

- コロナ禍における業務変化（リモートワークの増加等）への緊急対応として、外部接続増設やTeams等のコミュニケーションツールの導入、海外拠点からの一時帰国職員が使用するためのPCの調達等に対応し、これに伴うセキュリティ対策を見直した。また、リモートワーク環境整備の進捗に伴い、システムの監視方法やログ取得方法等が見直されることから、具体的なセキュリティ対策の

検討を進めた。

(3) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

ウィズコロナ、ポストコロナに対応していく必要があることから、新情報システム基盤や次期ネットワーク設計を通じ、サイバー攻撃等の情報セキュリティリスクに対する技術的対策充実の検討を進める。システム統制の在り方を見直し中。第5期中期目標期間においてはポートフォリオマネジメントオフィス（PMO）を通じたシステム横断的管理を一層強化する。

（会計検査指摘事項への対応）

平成27年度決算検査報告指摘事項（援助の効果が十分に発現していない事業として意見表示のあったODA案件5件、1事業）に関し、使用されていない機材や有効活用されていない施設を活用するよう働きかけたことにより、実施機関が機材の修理に着手したり、施設を活用して研修を実施したりしたこと、また、会計検査院により表示された意見に留意して事業を進めることを機構内の関係部署に周知したこと、加えて、研修員受入事業に関し、国内センターや海外拠点等に対して、帰国研修員の活動状況や研修効果の発現状況を的確に把握できる体制の整備、最終報告書から得られた教訓等の研修評価や企画・立案等への活用、帰国研修員名簿の定期的な更新や同窓会名簿の入手等により、帰国研修員が開発の中核を担う人材となっているか等を的確に把握できる体制の整備について指示したこと等をもって、平成28年度決算検査報告において処置済み事項となった（2017年度）。

平成28年度決算検査報告指摘事項（援助の効果が十分に発現していない事業として意見表示のあったODA案件1件）に関し、相手国との協議の結果、中断されていた施設整備に係る融資契約の再開に向けた手続きが進むとともに、新たな資金が確保され一部施設の整備が再開したこと、また、一部事業の遅れにより事業全体の効果の発現が不十分となっている場合の事業実施機関との協議等の実施について、機構内の関係部署に周知したことをもって、平成29年度決算検査報告において処置済み事項となった（2018年度）。

平成29年度決算検査報告指摘事項（援助の効果が十分に発現していない事業として意見表示のあったODA案件2件）に関し、故障した機材の修理が確実に行われるよう働きかけを行った結果、機材が修理され施設が稼働を開始したこと、機材が故障した際に速やかな対応が図られない場合の事業実施機関への支援や、事業実施能力に配慮を要する事業実施機関が大規模な事業を行う場合のモニタリングについて、機構内の関係部署に周知したことをもって、平成30年度決算検査報告において処置済み事項となった（2019年度）。

平成30年度決算検査報告指摘事項（援助の効果が十分に発現していない事業として意見表示のあったODA案件2件）に関し、類似の給水事業の事業設計時における送水量の十分な検討、事業実施機関等からの問題報告に対し改善のための助言を行った場合のその後の事業実施機関等との十分な協議・検討について、機構内の関係部署に周知したことをもって、令和元年度決算検査報告において処置済み事項となった（2020年度）。

令和元年度決算検査報告指摘事項（援助の効果が十分に発現していない事業として意見表示のあったODA案件1件）に関し、事業実施機関に対して働きかけを行い、機材の再設置や代替機材の調達がなされたこと、また、防災連絡システムにおいて機材を常に利用可能な状態にしておくことの重要性や適切な管理体制整備への助言、事業完了後に機材が利用可能な状態になっていないことを把握した場合の効果的な働きかけの実施について、機構内の関係部署に周知したことをもって、令和2年度決算検査報告

において処置済み事項となった（2021年度）。

３－３．中期目標期間評価に係る自己評価
＜評定と根拠＞ 評定：B 根拠： 【中期目標達成状況】 　過年度の定量的実績から、中期目標全体の定量的目標を達成した。また、質的な観点からも、下記のような一定の成果を上げていることから、中期目標における所期の目標が達成されたと評価する。 【定量的指標】 　各年度いずれも中期目標で設定される定量的指標を達成した。 【質的成果】 **ア. 内部統制を実施するための環境整備：** ● 各年度、関連規程等の改正・整備に取り組んだほか、各種研修・セミナー等を通じて本部のみならず国内外拠点への周知を実施。 **イ. 組織運営に関係するリスクの評価と対応：** ● 2017 年度「リスク管理委員会」の改組、各部署・拠点における自己点検の実施、リスク主管部等による検証等を通じて、各年度、リスク評価と対応態勢の強化に係る取組を実施。 ● 2019 年度に DAC 対日開発協力相互審査（ピアレビュー）において、機構のリスクマネジメント体制の確実な改善が高く評価。 ● 有償資金協力勘定に係るリスクについても、有償資金協力勘定リスク管理委員会にて、定期リスク管理報告及び有償資金協力勘定の資産・負債管理、金利リスクに関するヘッジ方針策定を通じた対応を実施。 ● 新型コロナウイルス感染症拡大への対応として、「債務支払猶予イニシアティブ（DSSI）」及び「DSSI 後の債務措置に係る共通枠組」が有償資金協力勘定のリスク管理に及ぼす影響を分析。有償資金協力勘定リスク管理委員会や理事会を通じて経営層へ報告するとともに、有償資金協力勘定への影響の可能性について対外的な情報開示等を行い、アカウンタビリティを確保。 **ウ. 内部統制の運用：** ● 定期的に内部統制の実施状況のモニタリングを行うとともに、その結果を踏まえた適切な態勢の強化を実施。 ● 業務の効率性及び有効性を向上させるため、各年度、業績に係る主務大臣による評価結果及び指摘事項等を、セミナー等を通じて機構内にフィードバックする等、業績評価への対応も適切に実施。 **エ. 内部通報及び外部通報制度の運用：** ● 公益通報者保護法や関係規程に基づき、不正情報に係る相談窓口を通じた通報に対処する等、機構内外からの適切な情報伝達体制を確保。 ● 性的虐待・搾取及びセクシャルハラスメント（SEAH）については、SEAH に関する日本政府のコミットメントの実現と開発協力の現場における SEAH の根絶を強力に推進すべく、他の組織・企業に例のない取組として機構内の上級責任者を配置。SEAH「ゼロ・トレラン

ス」の姿勢と機構の取組方針を理事長のメッセージとして内外に発信し、組織を挙げた取組を強化。

オ. 内部監査の実施：

- 内部監査基本計画に基づき、内部監査に関する国際的指針に則して、各年度定例監査・特定テーマ監査を実施するとともに、監査結果に基づく改善実施状況等のフォローアップを実施。

カ．ICT への対応：

- 政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準等を踏まえ、関連規程の改正や個人情報ハンドブックの改訂のほか、情報セキュリティ研修の拡充や緊急対応強化等、情報システム委員会・情報セキュリティ委員会等の枠組みを活用しつつ、組織全体の情報セキュリティ対策を強化。
- 情報システム部にポートフォリオマネジメントオフィス（PMO）を開設し、各システムの横断的管理と各主管部署に対する技術的支援体制を強化。

３－４．主務大臣による評価

評定：B

＜評定に至った理由＞

（定量的実績）

【指標 16-2】「内部統制のモニタリング実施回数」は毎年度目標値（2 回/年）を達成しており、中期目標期間において着実に指標を達成している。

（定性的実績）

１．内部統制を実施するための環境整備（【指標 16-3】法令遵守強化に係る取組状況）

中期計画の取組を着実に実施した。

２．組織運営に関係するリスクの評価と対応（【指標 16-1】リスク管理に係るモニタリングの実施及び強化状況）

中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の実績が認められた。

・2017 年度の予算執行管理問題を踏まえ、リスク評価と対応態勢を強化するため、「リスク管理委員会」を改組し、同委員会にて、自己点検の分析結果等を報告・審議し、それらを踏まえたリスク事案の未然・再発防止策を機構内に共有した。2019 年度に DAC 対日開発協力相互審査（ピアレビュー）において、機構のリスクマネジメント体制の確実な改善が高く評価された。

３．内部統制の運用

中期計画の取組を着実に実施した。

４．内部通報及び外部通報制度の運用

中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の実績が認められた。

・性的虐待・搾取及びセクシャルハラスメント（SEAH）について、SEAH「ゼロ・トレランス」の姿勢と機構の取組方針を理事長のメッセージとして内外に発信し、組織を挙げた取組を強化した。

５．内部監査の実施
　中期計画の取組を着実に実施した。

６．ICT への対応
　中期計画の取組を着実に実施した。

（結論）
　以上により、定量指標を毎年度達成していること、中期計画において予定されていた取組を着実に実施していること、2017 年度には予算執行管理に係る問題を踏まえＣ評価としているものの、その後改善に向けた取組が確認できていること、その他の特筆すべき実績も認められることから、中期目標における所期の目標の達成が得られていると認め、「Ｂ」評価とする。

＜指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策＞
　2017 年度に発生した予算執行管理問題を過去のものとせず、引き続き機構内のリスク管理強化に取り組まれたい。また、業務における ICT 活用の進展を踏まえ、改めて機構内での情報リスク管理体制の強化や個々人のリテラシー向上に留意されたい。加えて、引き続き会計検査指摘事項への対応については適切に取り組まれたい。

＜その他事項＞　（有識者からの意見聴取等）
　特になし。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 17	人事に関する計画
業務に関連する政策・施策	開発協力大綱、平成 31/令和元年度開発協力重点方針
当該事業実施に係る根拠（個別法条文等）	独立行政法人国際協力機構法第 13 条
当該項目の重要度、難易度	【難易度：高】独立行政法人等に対し平成 32 年度末までに女性管理職比率を 13.5%（平成 27 年度平均：機構は 12.8%）から 15%まで増やすことが政府方針で求められているが、これに比べ 33%高い目標達成水準を設定しており、これを達成するには機構独自の創意工夫を要するため。
関連する政策評価・行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表 1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号: 無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ

主要なアウトプット情報（定量指標）	達成目標	目標値 / 年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
女性管理職比率	20.0%*[159]（2021 年度末）	19.0%	14.5%	16.2%	18.6%	20.5%	22.2%

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標

中期目標：

(17) 人事に関する計画

開発協力の専門集団である機構の多様な人材の各々の能力を発揮し組織力を向上するため、女性職員がより一層指導的な役割を担い活躍できる環境の整備を含めた各種の人事施策を実施する。また、業務内容の高度化に対応する力を高めるべく、職員の能力強化、キャリア開発、人材確保に取り組み、職員の能力・適性に応じて、強みとする知見・経験を効果的に蓄積し活用する。

中期計画：

(17) 人事に関する計画

機構で働く一人ひとりが開発協力のプロフェッショナルとして潜在的な力を主体的かつ最大限に発揮し、生産性向上等を通じて業務の質の向上を図るための人事施策及び働き方改革を推進する。具体的には、女性職員がより一層指導的な役割を担い活躍できる環境の整備や、現地職員も含めた多様な人材の活用に引き続き取り組むとともに、働き方の選択肢の柔軟化、コミュニケーションの活性化やナレッジマネジメントの強化等に向けた制度設計と運用の徹底、執務環境の整備等を行う。

また、業務内容の高度化に対応するために、職員のキャリア開発支援及び他機関への出向も含めた研修機会の拡大と研修の質の向上等を通じ、職員の能力を強化するとともに、専門性の強化及び中核的人材の育成を行う。

159 政府の定める独立行政法人等における登用目標 15%（2020 年度末）を踏まえ、同目標の 1.3 倍の達成率として設定する。2015 年度末実績 12.8%

主な評価指標（定量的指標及び実績は 2. 参照）
• 現地職員を含む多様な人材の活躍に資する、人事に関する施策の実施状況 • 業務の高度化に対応し業務の質を高め、職員の主体的なキャリア開発を推進するための人材育成策の実施状況

３－２．業務実績

No.17-1 人事に関する施策の実施状況

関連指標	基準値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
現地職員向け研修の年間実施件数	228件[160]	452件	423件	447件	318件	433件

(1) 働き方の柔軟化、コミュニケーションの活性化に向けた施策の実施状況

- 働き方改革を経営層のリーダーシップの下で組織一丸となって取り組む経営課題として明確化し、新たに目標や取組範囲をスケールアップした「Smart JICA2.0」を策定し、理事会等の場で進捗を確認するPDCAサイクルを確立した（2017年度）。また、令和時代の幕開けを好機ととらえ、機構の働き方改革に係る方針「Smart JICA」を「2.0」から「3.0」にバージョンアップした。これにより、更なる働き方の柔軟化とイノベーションの創出、組織横断的なコミュニケーション活性化の促進を図った。また、性的搾取・虐待及びセクシャルハラスメント（SEAH）の根絶について、理事長からのメッセージを発信した（2019、2020年度）。
- 首都圏に所在する機構の拠点を活用したサテライトワークを導入（2017年度実績90件）したほか、2018年度には在宅勤務実施率では国家公務員の2017年度実績16.6％を大きく上回る30.3％と高い実績であったことから、2018年度総務省「テレワーク先駆者百選」に選ばれた（2018年度）。総務省等が実施した「テレワークデイズ」に当たって在宅勤務条件の緩和を試行したほか、新型コロナウイルス感染拡大防止策として更なる在宅勤務条件の緩和や就業時間弾力化を行った。2020年度は年間の平均在宅勤務実施率が、55％まで増加した（2019、2020年度）。柔軟な勤務の運用状況を踏まえ、組織としての成果発現を最大化することを目的として勤務時間の柔軟な運用の制度化（就業規則等の改正）を行った（2021年度）。なお、在宅勤務の柔軟な運用の制度化についても2022年度の導入に向けて制度設計を進めた。
- パソコンのログ記録を基に超勤時間を確認する仕組みの整備や管理職を対象とした研修等に取り組み、労働時間管理の推進や、注意喚起、手続きの徹底を通じて、時間外勤務時間の削減に取り組んだ（前年度比2017年度-11.7％、2018年度-4.2％、2019年度+2.6％、2020年度-17.5％）（各年度）。また、2019年度は在外事務所における労働時間の適正化にも着手し、勤務管理システムを海外拠点でも導入するとともに、海外拠点管理職に対する労働時間管理の意識づけを強化した（2019年度）。さらに、2019年4月の労働基準法改正により義務化された有給休暇の年間5日以上の取得について、四半期ごとのモニタリングや休暇取得促進に対する各部門長の意識づけを徹底し、該当者全員が義務日数分取得した（2019～2021年度）。

160 2015年度実績

- 第4期中期目標期間に対応する「次世代育成及び女性活躍推進に向けた行動計画」を策定し、女性管理職20％を指標としつつ、働き方改革と一体的な取組として推進した（各年度）。また、支援要員（事務スタッフ）の夏期休暇の付与や、育児休業等の拡充等、多様な人材が活躍できる環境づくりを推進した（2017年度）。育児に関しても、男性の育児参画を積極的に推奨し、男性の育児休業取得者数が2017年度から2021年度まで累計61人に達したほか、有期雇用者の育児との両立環境を整備し、有期雇用者の育児休業取得者数が2017年度から2021年度までで累計42人に達した。加えて、男性職員の育児休業取得推進の一環として、国家公務員に準じ、育児休業を取得した場合の賞与期間率の一部適用除外、月途中の通勤手当の全額返納不要措置を適用した。また、子連れでの海外赴任に係る負担を軽減すべく、海外でのベビーシッター代の補助制度を導入した（2020年度）。このほか、第5期中期目標期間に対応する「次世代育成及び女性活躍推進に向けた行動計画」について、育児・介護・病気・女性管理職といったテーマ別に機構内でヒアリングを実施し、次世代育成及び女性活躍行動計画推進委員会での検討や機構内パブリックコメントも経て、同行動計画を策定した（2021年度）。
- 毎年開催する「JICAファミリーデー」は、機構本部では、2018年度、2019年度ともに計300人以上が参加したほか、国内拠点、海外拠点においても実施された。内容も職場見学にとどまらず、職員等の家族がSDGsに対する理解を深める機会となるよう工夫した。2020年度及び2021年度はコロナ禍のためオンラインで実施した。
- 機構の女性管理職比率は2020年度に目標値である20％に対し、20.5％を達成、2021年度末時点で22.2%に達し、独法等の平均（15.4％、2020年4月1日時点）と比べても高い水準となっている（2020年度、2021年度）。また、女性活躍推進に係る先進的事例として日経電子版やYahoo!等で取り上げられた（2018年度）。このほか、民間企業の女性管理職や女性起業家を招き、女性のキャリア構築に関する勉強会を実施した（2021年度）。
- 組織の要となる課長等を対象とした「現職課長研修」で、2019年度、2020年度にコーチングやコミュニケーション、ティーチング、フィードバック等の技法に関する講義・演習を追加する等内容を拡充させ、2021年度はさらにチームビルディングにかかる講義・演習を加えた。また、従来新卒職員にのみ割り当てていた日常指導担当（メンター）を社会人採用職員にも割り当て、各部門での人材育成とコミュニケーション意識の強化を図った（2020、2021年度）。組織内の多様な人材リソースの一部を見える化し、部署を超えてキャリアや業務について職員同士が気軽に相談する環境支援として、メンタリング促進月間を10月と2月に開催した（2019、2020年度、2021年度は10月のみ開催）。
- 50代前後の職員を対象に、「キャリア」と「ライフ」の充実をテーマとした「50代前後セミナー」を開催した（各講義100人超が参加）。特に、「キャリア」の講義ではポストオフ後の多様な選択肢と機構OBの体験談を共有し、ポストオフ後のキャリア形成に向けた意識づけを強化した（各年度）。2020年度及び2021年度はWeb会議システムにより開催し、従来参加できなかった在外事務所の職員も参加が可能となった。
- 安全上の制約が大きくハードシップの高い国に勤務する職員の心身の健康維持のために、一定期間ごとに取得できる新たな休暇旅行制度（準特別健康管理旅行）を創設した（2019年度）。
- がん治療と仕事の両立に努める企業・団体を表彰する「がんアライアワード」のにおいて、公的機関唯一の受賞者として2019年度シルバー賞を受賞する等、機構の取組は外部からも評価された（2019年度）。

- 有期雇用者の福利厚生拡充策として、2019年度以降、職員の互助組織である厚生会の加入資格を職員以外の有期雇用者にも拡大することを決定した（2018年度）。
- 機構が実施した職員等意識定点調査の結果、機構が働きがいのある組織かを問う設問において高い値を複数年連続して維持、2021年度は評価点5点中3.88となり、大企業（3.08）や、公務員（3.18）、全国平均（3.03）との比較においても高い数値を記録した。
- 社内インターンを活用した調査・検討に基づき、講演等報酬の個人受領を国家公務員同様に2019年度に解禁した（2019年度）。

(2) 現地職員に関する施策の実施状況

- 現地職員の管理・育成に関する体制の強化として、人事部に在外支援班を設置し、現地職員の人事制度、育成方針、労務管理及び採用・退職等を一元的に所掌する体制に改善した（2017年度）。
- 能力強化の取組として、現地職員向け内部研修（JICAアカデミー英語版）を継続（2017年度7件357人、2018年度5件364人、2019年度6件208人実施・参加）した。また、現地職員累計12人の本部、国内機関への短期配置を試行した（2017～2019年度）。さらに、1年程度の期間、所属事務所を離れ、機構本部にて様々な援助手法や課題に取り組む研鑽機会を提供する制度整備を進め、1名の現地職員を受け入れた（2020年度）。
- 各海外拠点の現地職員の育成・評価実施を支援することを目的に、2017年度策定した「現地職員の育成・管理に関するガイドライン」を一部英文化し、参考資料として海外拠点に配布した。また、現地法に則った労務管理を徹底することを目的に各拠点の既存の内規と現地法の整合性の確認を行った（2018年度）。さらに、海外拠点の労務管理に係るリスク低減のために、現地職員の労務管理に関する過去のトラブル事例・教訓等を取りまとめた事例集を、労務管理の参考資料として新たに策定し全海外拠点に共有し、事例集を用いた労務管理研修を実施した（2020年度）。
- 現地職員と異なる契約形態である在外専門調整員の実態調査結果を取りまとめ、①海外拠点への注意喚起、②係争リスクがある海外拠点への個別対応、③2020年度以降の在外専門調整員制度の廃止を決定した。現地職員の一層の活用のために、他類似機関等の給与水準と乖離が大きい海外拠点については、各拠点からの相談を踏まえ、給与水準の引き上げといった処遇改善を行った（2019～2021年度）。
- 本邦及び域内において短期間で実施される各種研修（経理、調達、債権管理、環境社会配慮等）（オンライン含む）を拡充・整理し、次期拠点運営計画策定時の参考資料として全海外拠点に共有した（2019～2021年度）。

(3) 業務の質・効率の向上に向けた施策の実施状況

- ナレッジマネジメントに関する取組事例を紹介する「なれれぽ通信」の機構内配信（2017年度7回、2018年度4回）、研修・出向経験者による経験共有セミナー開催（2017年度5回、2018年度9回、2019年度9回、2020年度9回、2021年度6回）を継続するとともに、職員間の自発的なナレッジ共有・蓄積の推進を目的とした勉強会（2018年度3回、2019年度12回、2020年度17回、2021年度17回）、「JICAアカデミー」での講義（2017年度5回）を実施した。
- 既存の課長補佐制度を見直し、主に管理職登用間もない職員が組織マネジメントに対する意識を高め、研鑽を積める体制を構築した。また、登用後一定期間が経過した管理職を対象としたマネジメント能力向上研修を試行し（2018年度）、2019年度以降現職課長研修（2019年度以降）、現職次

長向け研修を実施した（2019、2020年度）。

- 特定職制度を拡充し、特定の分野に習熟した職員を確保する体制を構築するとともに、特定職に加えて総合職の内部登用を開始し、有期雇用職制を経験した即戦力人材を確保した（2018年度33人、2019年度22人、2020年度37人、2021年度26人※初の試みとしての外部からの採用4名を含む）。また、2018年度の検討を踏まえて、金融リスク管理に関して高い専門性を有する人材を嘱託として確保・配置した（2019年度）。
- 機構全体の取組の柱である「イノベーションの推進に向けた組織文化の醸成」に向けて、職員等の人事評価にイノベーションの推進に係る項目を追加するとともに、各人の個人目標にイノベーションの推進に資する具体的事項を含めるよう慫慂した（2019年度以降）。
- 海外拠点に配置する企画調査員について、開発協力に係る潮流の変化やコロナ禍に伴う環境の変化を踏まえて、より機動的かつ柔軟な対応を可能とする体制を構築すべく、上長の指揮命令下で一体的に業務を実施するため、2021年度から雇用契約とし、同年度中に204名の採用を行った（2021年度）。

（4）新型コロナ感染拡大を受けた取組

- 新型コロナの感染対策を取りつつ機構の事業を継続し、新たな課題への取組を推進していくために、働き方の抜本的な改革を進めた。具体的には、在宅勤務の上限日数や始業・終業時間の柔軟化等の弾力的な勤務体制を導入するとともに、IT環境の整備・拡充や各種業務のリモートでの実施体制を構築することにより、コロナ禍以前と変わらない業務パフォーマンスを発揮できる環境を整備した。また、リモート環境下におけるパフォーマンスやチームワーク向上のための各部署での取組の優良事例を収集し組織内で共有した。さらに、リモート化により複雑化した労務管理への適切な対応のため部署別の管理職コンサルテーションを実施し、労務管理のポイント指導、困りごとの聞き取り、優良事例の共有等を行った（2020年度）。
- 2020年2月以降、新型コロナ感染拡大防止策として、出勤人数の5割削減、在宅勤務日の回数制限の柔軟化や出勤・在宅勤務との併用承認等在宅勤務の更なる実施を促進したほか、通勤ピーク回避のための就業時間の弾力化等を実施した。緊急事態宣言下においては原則在宅勤務となったが、緊急事態宣言解除後も、引き続き出勤人数の目安を5割とし、柔軟な働き方の推進を継続した。機構内のアンケートにおいて9割以上が週1回以上在宅勤務を実施と回答しており、在宅勤務と出勤を組み合わせた勤務体制が定着してきていることが確認された（2020年度）。新型コロナの感染状況に応じて一時は出勤人数の目安を3割に引き下げる等の細かい調整を行いながら、各部署の業務特性を踏まえて在宅勤務を慫慂するとともに、在宅勤務時のコミュニケーション促進を呼びかけた。運用状況を踏まえ、組織としての成果発現を最大化することを目的として勤務時間の柔軟な運用の制度化（就業規則の改正等）を行った（2021年度）。なお、在宅勤務の柔軟な運用の制度化についても制度設計を進めており、2022年度に試行導入予定。

（5）事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

人事制度全体の見直しを行うなかで、働く職員等の多様性が高まるなか、個別の事情を抱える職員や、シニア人材も含めて、一人ひとりが潜在的な力を主体的かつ最大限に発揮し、業務の質の向上を図るための人事施策の検討・実施に引き続き取り組む。

No.17-2 人材育成策の実施状況

関連指標	基準値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
職員の外部機関との国際連携（長期・短期で国際機関・二国間援助機関等での業務を行う人事交流）の派遣件数	13件[161]	34件	35件	17件	14件	15件
キャリア・コンサルテーションの実施人数	42人[162]	48人	54人	36人	40人	6人

（1）職員の能力強化と中核的な人材を育成するための施策の実施状況

①キャリア開発に向けた研修等

- キャリア・コンサルテーションを実施した（2017年度48人、2018年度54人、2019年度36人、2020年度40人、2021年度6人）（各年度）。また、2017年度には実施年次を引き下げたプレ・キャリア・コンサルテーションを実施し、より早期からのキャリア形成への意識づけの強化に取り組んだ。2018年度には対象年次を拡大し、海外駐在中職員も対象に含め、メンターも増員した。
- 博士号、修士号取得を目的とした国内・海外研修に派遣し（2017年度13人、2018年度16人、2019年度15人、2020年度9人、2021年度17人）、働きながら学位取得を行う職員向け補助制度や職階別研修、語学研修等を継続した（各年度）。
- 所属部署以外の業務に従事できる機会の拡充に努め、機構内インターン制を導入し、若手・中堅職員の自立的なキャリア形成意識の向上に寄与した（2017年度7件、2018年度8件、2019年度14件、2020年度15件、2021年度15件）（各年度）。なお、社内インターンの活動は女性誌「Oggi」電子版に掲載され、他社人事部から問合せを受ける等、社外からの反響を得た（2019年度）。
- 職員の主体的なキャリア開発を支援すべく、社内公募ポストを導入した（2018年度9件、2019年度20件、2020年度19件、2021年度265件）。また、各職員の業務量の30％を上限として自らの発意で機構内の他部署の業務に従事できる制度を試行開始した（累計2件）（2019年度1件、2020年度1件）。
- 職階別研修において管理・財務リテラシーの向上及び予算管理マインドの醸成を目的とした講義を実施した。また、人事評価の面でも、各職員の目標設定において予算執行管理に関する取組項目を含めるよう慫慂するとともに、評価項目の一つに「予算執行管理の意識」に関する項目を追加した。安全対策の主流化に向けて、新入職員導入研修や管理職研修（新任管理職、執行職）で安全管理に関する講義の追加・拡充を図った（2018年度以降）。
- 2019年度の機構全体の取組の柱である「国内連携の一層の強化」を意識し、主任調査役・主事研修において外部パートナーとの関係強化及びそれを促進するための意識の醸成を目的とした講義を新設したほか、社内インターンの一部としてNGOで業務経験を積める機会を初めて確保した（2020年度1件、2021年度3件）。
- 人事院が実施している「女性管理職養成コース」に職員を累計3人派遣した（2019、2020、2021年度）。また、著名な民間企業幹部を招いた「ダイバーシティ推進に向けた経営セミナー」を開催し、理事長を含む役員、経営幹部及び中堅女性職員約70人が参加し、女性活躍推進のため

161 前中期目標期間実績（2012-2015）実績平均

162 前中期目標期間実績（2012-2015）実績平均

に具体的な示唆を得た（2019年度）。また、女性のキャリア形成をテーマにした自主的な勉強会を実施し、80名超の参加を得た。

②他機関への出向、外部研修への参加等

- 職員のキャリア形成と他機関等との連携促進のため、国際機関、省庁、大学、自治体等への職員派遣を継続した（2017年度80人、2018年度75人、2019年度65人、2020年度80人、2021年度74人）。2017年度はFAO（幹部ポスト）、世銀、ADB、IDB等への新規ポストを開拓した。また、2018年度は国際機関への出向を一層拡充し、OECD（幹部ポスト）、国際原子力機関（IAEA）、IMF、UNHCR等への新規ポストを開拓した（国際機関等長期派遣19件（うち新規ポスト4件）、長期受入2件、短期派遣4件、短期受入10件実施）。2019年度は国内連携の一層の強化に向けて自治体への出向を拡充し、岩手県陸前高田市、茨城県、埼玉県横瀬町、島根県海士町への新規ポストを開拓した。また、人事出向の戦略性を高めるために、出向先開拓等に係る関係部署との連携促進、出向者と関係部署とのコミュニケーション強化（出向前の意見交換、出向中の報告・評価の枠組み改善）に取り組んだ（各年度）。地方創生や外国人材受入に貢献する人材の育成に関する熊本県との連携協定に基づく出向や、民間企業との連携促進及び課題分析・解決策提案能力の向上の観点からコンサルティング会社への出向等、経営課題に即した新規出向を行った（2020年度）。地方創生や日本国内でのSDGs推進に資する日本民間公益活動連携機構への新規出向や、課題専門性強化のための大学への新規出向等、引き続き経営課題に即した出向ポストを開拓した（2021年度）。
- 実務経験型専門研修を実施し、民間企業を含む外部組織での研鑽機会を提供した（2018年度2件、2019年度4件、2020年度2件、2021年度4件）。
- 副業・兼業について、組織外における知の探索や外部での人脈拡大を通じたイノベーションの推進や、モチベーションの向上、優秀な人材の定着、セカンドキャリア形成支援といったメリットを踏まえて、機構内での周知に努めており、2021年度の兼業申請件数は前年比の約1.5倍となっている。適切な枠組みのなかで個人と組織の双方にとっての兼業のメリットを最大化するための制度見直しを行った（2021年度）。また、講演等報酬の個人受領を国家公務員同様に2019年度に解禁した（2019～2021年度）。

(2) 新型コロナウイルス感染拡大を受けた取組

- 新型コロナの影響を受け、例年7月～10月に実施している新入職員向け海外OJTの実施を見合わせ、初の試みとしてオンラインによる視察や意見交換を通じた海外OJTを実施した（カンボジア事務所と接続）（2020年度）。2021年度は、1年目で実施できなかった2021年度2年目職員に対し、実施時期・期間等制度を大幅に柔軟化したうえで順次実施した（2021年度）。

(3) 事業上の課題及び次期中期目標期間に向けた対応方針

人事制度全体の見直しを行うなかで、働く一人ひとりの潜在的な能力を引き出す日常的な育成・能力開発や、中長期的な人材強化・主体的なキャリア開発につながる施策を検討するとともに、能力強化の施策としての研修強化を実施する。

３－３．中期目標期間評価に係る自己評価
＜評定と根拠＞ 評定：A 根拠： 【中期目標達成状況】 過年度の定量的実績から、中期目標全体の定量目標を上回った。質的な観点からも、成果の最大化に向けた取組で、中期目標における所期の目標を上回る成果が達成されたと評価する。 【定量的指標】 中期目標で設定された定量的指標を達成した。 【質的成果】 ● 経営層のリーダーシップの下で機構の働き方改革に係る方針「Smart JICA」を策定し、働き方の柔軟化とイノベーションの創出、組織横断的なコミュニケーションの活性化を促進。 ● 新型コロナ流行以前からテレワークの導入に取り組み、2018 年度には総務省「テレワーク先駆者百選」に選出。在宅勤務実施率も 2020 年度に年間平均 55%まで上昇し、在宅勤務が常態の働き方に。 ● 新型コロナ感染拡大後も更なる在宅勤務条件の緩和や就業時間の弾力化を実施。柔軟な勤務の運用状況を踏まえ、組織としての成果発現を最大化することを目的として勤務時間の柔軟な運用の制度化（就業規則等を改正）した。なお、在宅勤務の柔軟な運用の制度化についても制度設計を進めており 2022 年度に試行導入予定。 ● 勤務システム改修による労働時間管理推進、時間外勤務の多い職員等への注意喚起等の取組により、目標期間を通じ時間外勤務時間を低い水準に維持（前年度比 2017 年度-11.7%、2018 年度-4.2%、2019 年度+2.6%、2020 年度-17.5%）。 ● 育児休業等の拡充を進め、男性の育児休業取得者数が累計 81 人に、有期雇用者も男女累計 48 人が取得。 ● 課長等を対象とした「現職課長研修」におけるコーチングやフィードバック、チームビルディング等の講義・実習の拡充、若手向け研修（調査役研修）における後進指導の追加、社会人採用職員へのメンターの配置、メンタリング促進月間の開催、内部講師向け研修による内部講師陣の研修スキルの向上等を通じ、機構職員が開発協力のプロフェッショナルとして潜在的能力を発揮し得るよう人事施策を実施。女性職員のキャリア形成を支援すべく研修やセミナー等の機会を継続して提供するとともに、女性管理職比率の目標値達成を意識した管理職登用を進め、2020 年度末時点で女性管理職の割合が 20.5%になり、目標を 1 年前倒しで達成。2021 年度末時点で 22.2%と引き続き目標を達成。 ● 機構が実施した職員等意識定点調査の結果、機構が働きがいのある組織かを問う設問において高い値を複数年連続して維持、2021 年度は評価点 5 点中 3.88 となり、大企業（3.08）や、公務員（3.18）、全国平均（3.03）との比較においても高い数値を記録。 ● 能力強化の取組として、現地職員向け内部研修を継続して実施したほか、国内機関への短期配置や機構本部での研修制度を整備。 ● ナレッジマネジメントの強化にも取り組み、ナレッジマネジメント連絡会の開催や研修・出向経験者による経験共有セミナー等実施。 ● 職員の専門性強化及び中核的人材育成の観点から、キャリア・コンサルテーションの実施を通じ職員のキャリア開発支援に取り組んだほか、学位取得を目的とした研修機会の提供、社内インターンや社内公募ポストの導入、他機関への出向・研修機会を拡大。

- 国際機関への出向では、新規ポストの開拓に取り組み、OECD 等幹部ポストを含め機構職員の派遣を実現。
- 自治体への出向では、熊本県との連携協定に基づく派遣等、機構職員が地方創生や国際化、外国人材受入等、地域が抱える課題解決に貢献。
- 海外拠点に配置する企画調査員について、開発協力に係る潮流の変化やコロナ禍に伴う環境の変化を踏まえて、より機動的かつ柔軟な対応を可能とする体制を構築すべく、上長の指揮命令下で一体的に業務を実施するため、2021 年度から雇用契約とし、同年度中に 187 名の採用を行った。
- 副業・兼業について、適切な枠組みのなかで個人と組織の双方にとっての兼業のメリットを最大化するための制度見直しを実施。

３－４．主務大臣による評価

評定：A

＜評定に至った理由＞

（定量的実績）

【指標 17-3】「女性管理職比率」が目標値（中期目標期間末に 20%）を上回る 22.2%となっており、中期目標期間において着実に指標を達成している。

（定性的実績）

１．人事に関する施策の実施状況（【指標 17-1】現地職員を含む多様な人材の活躍に資する、人事に関する施策の実施状況）

中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の特筆すべき実績が認められた。

・経営層のリーダーシップの下で機構の働き方改革に係る方針「Smart JICA」を策定し、働き方改革に積極的に取り組んだ。新型コロナ流行以前からテレワークに取り組み、2018 年度には総務省「テレワーク先駆者百選」に選出されたほか、2019 年度を例外として毎年前年度比で時間外勤務時間が減少している。また、育児休業等の拡充を進め、男性の育児休業取得者数が累計 81 人となり、有期雇用者も累計 48 人が取得した。

・職員等意識定点調査の結果、機構が働きがいのある組織かを問う設問において評価点 5 点満点中 3.88 となり、2019 年度（3.90）から横ばいで、他組織との比較においてもかなり高い水準を保っていることは重要な成果と言える。

２．人材育成策の実施状況（【指標 17-2】業務の高度化に対応し業務の質を高め、職員の主体的なキャリア開発を推進するための人材育成策の実施状況）

中期計画の取組を着実に実施したことに加え、以下の特筆すべき実績が認められた。

・機構内インターン制度の導入や、職員の業務量の 30%を上限に自らの発意で他部署の業務に従事できる制度の導入、社内公募の導入など、職員の主体的なキャリア開発に向けた新たな取組を導入した。

・国際機関への出向を一層拡充し、OECD、IAEA、IMF、UNHCR 等に新規ポストを開拓したほか、地方自治体のへの出向も拡充した。

（結論）

以上により、定量指標前倒しで達成していること、中期計画において予定されていた取組を着実に実施しているほか特筆すべき定性的な成果が多数見られること、それら成果を目標において難易度「高」とされた項目において達成していることから、中期目標における所期の目標を上回る成果

が得られていると認め、「A」評価とする。
　具体的には、政府の重要政策である働き方改革を積極的に推進し、時間外勤務の減少や育児休業の取得推進といった具体的な成果を得た。また、職員の主体的なキャリア開発に向けた新たな取組を展開するとともに、国際機関や地方自治体を含め、多層的な人事交流を行った。

＜指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策＞　（実績に対する課題及び改善方策など）
　上記評価を踏まえ、働き方改革や職員のキャリア形成支援を引き続き推進することを期待する。
　また、第5次男女共同参画基本計画においては、独立行政法人、特殊法人及び認可法人における役職員の各役職段階に占める女性の割合について、令和7（2025）年度末までに、部長相当職及び課長相当職を18%、役員を20%とする成果目標を掲げているところ、同計画を踏まえ更なる取組を期待する。

＜その他事項＞　（有識者からの意見聴取等）
　特になし。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 18	短期借入金の限度額
関連する政策評価・行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号： 無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ							
主要なアウトプット情報（定量指標）	達成目標	目標値 / 年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
該当なし							

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標
中期目標：定めなし。
中期計画： 7. 短期借入金の限度額 一般勘定670億円、有償資金協力勘定2,900億円 理由： 一般勘定については、国からの運営費交付金の受け入れ等が3ヶ月程度遅延した場合における職員への人件費の遅配及び事業費の支払遅延を回避するため。有償資金協力勘定については、借入金償還と貸付金回収の短期資金ギャップ、国際協力機構債券発行時の繋ぎ、貸付実行額の急激な変動等に機動的・効率的に対処するため。

３－２．業務実績

- 一般勘定については、中期目標期間を通じて短期借入金の実績はない。
- 有償資金協力勘定については、限度額の範囲内において、短期資金のギャップに対応するため、2019年度（11月3,070万ドル（33億円相当）、3月300億円）、2020年度（5月9,760万ドル（約104億円相当））、2021年度（2月1.4億ドル（157億円相当））の借入れを行い、いずれも借入年度内に返済した。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 19	不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産がある場合には、当該財産の処分に関する計画
関連する政策評価・行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号： 無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ							
主要なアウトプット情報（定量指標）	達成目標	目標値 / 年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
該当なし							

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標
中期目標：定めなし。
中期計画： 8. 不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産がある場合には、当該財産の処分に関する計画 相武台職員住宅については令和2年度末までに譲渡し、これにより生じた収入の額の範囲内で主務大臣が定める基準により算定した金額を国庫に納付する。

３－２．業務実績

- 2020年度に相武台職員住宅を売却し、主務大臣が定める基準により算定した金額2.18億円を、「独立行政法人通則法」第46条の2（不要財産に係る国庫納付等）及び「独立行政法人の組織、運営及び管理に係る共通的な事項に関する政令」第7条（中期計画に定めた不要財産の譲渡収入による国庫納付）の規定に基づき国庫納付した。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 20	施設及び設備に関する計画
関連する政策評価･行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号： 無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ							
主要なアウトプット情報（定量指標）	達成目標	目標値 / 年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
該当なし							

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標
中期目標： 定めなし。
中期計画： 11.（1）施設及び設備に関する計画 長期的視野に立った施設・設備の整備を行い、効果的・効率的な業務運営に努める。また、業務実施上の必要性の視点を踏まえた老朽化対策等、既存の施設・設備の整備改修等を実施する。

2017年度から2021年度の施設・設備の整備に関する計画

（単位：百万円）

施設・設備の内容	財源	予定額
本部及び国内拠点等施設整備・改修	施設整備費補助金等	3,796
	計	3,796

（注）施設整備費補助金等の具体的な額については、各事業年度予算編成過程等において決定される。

３－２．業務実績

- 国内機関等施設の経年劣化対策や防災力強化を目的として、北海道センター（帯広）、筑波センター、二本松青年海外協力隊訓練所に対する大規模改修工事ほか各拠点において整備工事を実施した。また、国内機関等施設の優先的な保全箇所や必要経費を中長期的な視野に立って調査し施設の中期整備計画を策定したほか、各拠点の図面電子化やアスベスト含有状況に関する情報の整理・集約を行った。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 21	剰余金の使途（有償資金協力勘定を除く。）
関連する政策評価・行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号： 無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ							
主要なアウトプット情報（定量指標）	達成目標	目標値 / 年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
該当なし							

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標
中期目標：定めなし
中期計画： 10．剰余金の使途（有償資金協力勘定を除く。） 剰余金が発生した際は、中期計画の達成状況を見つつ、事業の改善・質の向上に資する業務及び施設・設備の整備に必要な経費に充てる。なお、運営費交付金で賄う経費の節減により生じた利益に係る目的積立金の使途については、上記のうち運営費交付金で賄う経費に限る（別途措置される補助金等で賄う経費を除く。）ものとする。

３－２．業務実績

- 「独立行政法人通則法」第44条第3項により中期計画で定める使途に充てることができる剰余金（目的積立金）はない。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 22	積立金の処分及び債権等の回収により取得した資産の取扱い （機構法第 31 条第 1 項及び法附則第 4 条第 1 項）
関連する政策評価・行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号： 無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ							
主要なアウトプット情報 （定量指標）	達成目標	目標値 / 年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
該当なし							

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標
中期目標：定めなし
中期計画： 11.（3）積立金の処分及び債権等の回収により取得した資産の取扱いに関する事項（機構法第 31 条第 1 項及び法附則第 4 条第 1 項） 前中期目標期間の最終事業年度において、通則法第 44 条の整理を行ってなお積立金があるときは、主務大臣の承認を受けた金額について、直前の中期計画においてやむを得ない事由により中期目標期間を超える債務負担としている契約（有償資金協力業務を除く。）、前中期目標期間中に発生した経過勘定等の損益影響額に係る会計処理等に充てる。 前中期目標期間中に回収した債権又は資金については、機構法に基づき、適切に国庫に納付する

３－２．業務実績

(1) 前期中期目標期間繰越積立金の使途

- 第3期中期目標期間の最終事業年度の積立金（429.1億円）のうち348.8億円について、前中期目標期間繰越積立金として、やむを得ない事由により第3期中期目標期間中に完了しなかった業務の財源に充当することが2017年6月に主務大臣に承認された。2016年度予算で契約した業務の経過勘定等の損益影響額や未支出分等に341.3億円を充当した。

(2) 前期中期目標期間繰越回収金の使途

- 第3期中期目標期間中に回収した債権又は資金（28.2億円）は全額が第4期中期目標期間中の既存施設改修の資本的支出の財源に充当する計画として主務大臣から承認された。うち26.8億円を北海道センター（帯広）、筑波センター、二本松青年海外協力隊訓練所の施設・設備の改修に係る経費として支出した。

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 23	予算、収支計画及び資金計画（有償資金協力勘定を除く。）
関連する政策評価･行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号： 無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ							
主要なアウトプット情報（定量指標）	達成目標	目標値 / 年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
該当なし							

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標
中期目標：定めなし
中期計画： 6.予算、収支計画及び資金計画（有償資金協力勘定を除く。） 別表 1～3 のとおり。 なお、平成 29 年度補正予算（第 1 号）により追加的に措置された運営費交付金については、「新しい経済政策パッケージについて」（平成 29 年 12 月 8 日）において、生産性革命の実現を図るために措置されたことを認識し、中小企業の海外展開・生産性向上に資する事業等に係る技術協力に活用する。 平成 30 年度補正予算（第 2 号）により追加的に措置された運営費交付金及び施設整備費補助金については、中小企業・小規模事業者に対する支援及び災害復旧のために措置されたことを認識し、中小企業等の海外展開に資する事業等に係る技術協力及び平成 30 年に発生した北海道胆振東部地震等により災害を受けた研修施設等の復旧に活用する。 令和 2 年度補正予算（第 1 号）により追加的に措置された運営費交付金については、「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」（令和 2 年 4 月 20 日）において、感染国等への緊急支援及び強靭な経済構造の構築を図るために措置されたことを認識し、感染症拡大防止事業及び開発途上国との連携強化事業に係る技術協力に活用する。 令和 2 年度補正予算（第 2 号）により追加的に措置された運営費交付金については、新型コロナウイルス感染症対策の強化を図るために措置されたことを認識し、海外協力隊員支援事業に活用する。 令和2年度補正予算（第3号）により追加的に措置された運営費交付金及び施設整備費補助金については、「国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策」（令和2年12月8日）において、新型コロナウイルス感染症の拡大防止策の推進及び防災・減災、国土強靭化の推進を図るために措置されたことを認識し、感染症拡大防止事業及び研修施設等の整備に活用する。

３－２．業務実績

運営費交付金に関し、補正予算により以下の事業を実施した。

・平成29年度補正予算（第1号）：中小企業の海外展開・生産向上に資する事業

・平成30年度補正予算（第2号）：中小企業等の海外展開に資する事業

・令和2年度補正予算（第1号）：感染症拡大防止事業及び開発途上国との連携強化事業
・令和2年度補正予算（第2号）：海外協力隊員支援事業
・令和2年度補正予算（第3号）：感染症拡大防止事業

施設整備費補助金に関しては、以下の事業を実施した。

・平成30年度補正予算（第2号）：自然災害の被害を受けた北海道センター（札幌）及び関西センターの復旧工事

・令和2年度補正予算（第3号）：防災・減災、国土強靭化の推進を図るための横浜センターの消防設備改修、関西センターの天井改修等

１．当事務及び事業に関する基本情報	
No. 24	中期目標期間を超える債務負担
関連する政策評価・行政事業レビュー	平成29年度～平成29年度～令和3年度外務省政策評価事前分析表　1-VI-1 経済協力 平成29年度～平成29年度～令和3年度行政事業レビューシート番号： 無償資金協力（平成 29 年度： 127、平成 30 年度：139、令和元年度：143、令和 2 年度：144、令和 3 年度：未定）、独立行政法人国際協力機構運営交付金（平成 29 年度： 128、平成 30 年度：140、令和元年度：144、令和 2 年度：145、令和 3 年度：未定）

２．主要な経年データ							
主要なアウトプット情報（定量指標）	達成目標	目標値 / 年	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
該当なし							

３－１．中期目標期間の業務に係る目標、計画、主な評価指標
中期目標：定めなし
中期計画： 11.（4）中期目標期間を超える債務負担 中期目標期間を超える債務負担については、当該債務負担の必要性が認められる場合には、次期中期目標期間にわたって契約を行うことがある。

３－２．業務実績

商習慣上長期の複数年度契約が一般的な場合や、契約期間を分割することで事業が円滑に行われなくなるおそれや経費の増大が見込まれる場合等、機構として必要性を認める契約に関して中期目標期間を超える債務負担を行う契約を締結した。