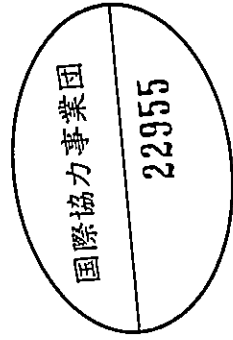




情報システム基本計画策定調査  
報告書  
(要約版)

平成3年3月

国際協力事業団



## 序

国際情勢は新しい国際秩序の構築にむけて模索の時期を迎えており、最近の援助を取巻く環境にも変化が生じてきております。そのなかで我が国はいかに国際社会に貢献していくかという課題があらためて問われる時期に来ていると思えます。かかる状況において開発途上国を対象に長年業務に携わってきた我々がこれから果たす役割は大きく、関係省庁をはじめとする関係者各位と手を携えて、我々の業務の一層の充実・発展を図っていくことは、まさに日本がこれから進むべき方向と一致していると確信します。

こうしたなかで昨年10月から半年の月日をかけて実施してきた「情報システム基本計画策定調査」の調査結果がまとまったことは大きな喜びであり、この報告書が国際協力事業団の今後の発展の一助となることを願う次第です。

本調査の実施にあたっては、外部のコンサルタントを活用して国際協力事業団という組織を客観的に分析するとともに、内部にもプロジェクト・チームを編成し、両者の共同作業を進める体制をつくりまりました。検討課題としては総合的な情報システム開発のためのマスター・プランの策定にとどまらず、実施機関として効果的・効率的実施をすすめるための基本方針および事業団の事業実施体制のあるべき姿についても考察しております。

事業団としては、この報告を受けて、どうすれば内外の様々な批判や期待に応えられる事業の実施体制が構築できるか検討を加えつつ、業務改善および情報システム構築を進めていきたいと思えます。つきましては各位の忌憚のない意見とご協力を切望する次第です。

平成3年3月

国際協力事業団  
総裁 柳谷謙介

JICA LIBRARY



1090760(8)

22 955

## 目 次

I. 調査概要	1
II. 本調査の基本的考え方	5
1. JICAの使命	5
2. 基本方針	9
3. 使命実現のための課題	11
4. あるべき姿	13
III. あるべき姿実現のための実行方針	21
IV. 実行計画	29
1. 全体計画	29
2. フェーズ別詳細計画	31
2.1 フェーズ1 実行計画	31
2.2 フェーズ2 実行計画	37
2.3 フェーズ3 実行計画	42
3. 情報システム開発計画	47

# I. 調査概要

## 1. 目的と背景

### 目的

国際協力事業団（以下 JICA という）の援助事業の効率的な実施及び質の向上を目差し、JICA の到達すべき目標を明らかにする。そして、現在の事業運営の見直しを行い目標達成のための事業運営の改革案を提示し、これを踏まえた情報システムの整備のための情報システム基本計画を策定する。

### 背景

我が国の政府開発援助の急速な拡大に伴い、JICA の実施する事業も拡大・多様化の一途を辿っている。しかしながら JICA では、発足以来毎年度予算規模が拡大しているにもかかわらず、組織の定員は殆ど変化していない。また、今後もこうした状況に対応した人員の速やかな増加は現在の環境では極めて困難であり、この結果業務量の伸びに対し、業務の質の向上が追い付かない状況にある。

一方では、開発途上地域に対する援助事業には、国際機関、他の先進国の援助機関、民間援助団体など多くの組織が参入し、JICA の実施する事業はこれらの組織の援助事業と常に比較されており、JICA としても、より良い案件の発掘・確保より高い質の援助の提供などの事業の質の改善に努力し続けなければならない状況である。

この様な厳しい環境の中で、JICA を運営し発展させていくには組織の所期の目的である開発途上地域に対する技術協力を効果的かつ率的に推進するために、業務の効率化、質の向上を図る必要がある。

このためには、業務の OA 化による事業効率の向上、情報整備による事業の質の向上、前記をもっとも合理的に実現するための事業運営の改革等を包括的に実施する必要があると、そのための計画策定が急務となっている。

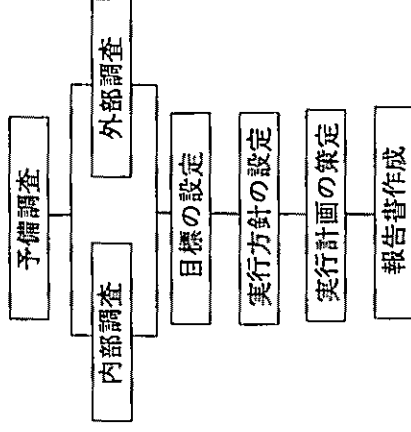
## 2. 調査方法

### 調査全体の流れ

1990年10月より1991年3月迄の約半年間に亘り、右図の調査手順に従い最終提案をまとめた。

予備調査：コンサルタントによる JICA 事業の概要把握及び詳細な調査内容の決定。JICA 諸資料の精査により過去の推移を把握し、これに補足的インタビューを加えて現状と将来の方向性を確認した。この認識に基づき、引き続き行われる内部調査と外部調査の内容を補正し、詳細な調査項目を決定した。

### 調査手順



**内部調査** JICA の各部門レベルの業務とその統合としての JICA 全体の業務を把握するための資料の作成。

JICA の全部門に対して現行業務調査を行った。各部門が業務を行う上で必須の機能と情報及び業務体制を明確にし、さらに、各部の機能を業務遂行の流れの上に位置付けることにより、部門固有の機能と部門横断的機能を区別した。業務調査は各担当者による調査資料の作成とそれを補完するインタビューから構成され、成果物として各種資料は JICA のあるべき姿の導出とこれを実現するための業務改善実行の際の基礎資料となる。

**外部調査** JICA による援助の受益者としての被援助国、および JICA をとり巻く環境として、内外の援助関係諸機関の現状を把握するための資料精査および面接調査。被援助国調査、先進国調査、国内関連機関調査の3調査からなる。

被援助国調査は、JICA の援助が効果的に被援助国の開発に貢献するための示唆を得る目的で、被援助国政府側に対する面接調査を行った。また、可能な範囲で他の先進国援助機関の被援助国における活動の特徴の把握にも努めた。

但し、被援助国への質問、特に他の先進国援助機関との対比に関するものは、JICA の援助というよりはむしろ日本の援助全体としての印象として返答された傾向が強い（他の先進国では援助実施の主体が一元化されている例が支配的なためと思われる）。先進国調査では、欧米の援助機関を訪問し、面接調査を実施した。主として各援助機関の援助事業の進め方とそれに係わる情報システムの利用方法に関する調査を行い、援助事業における成功要因を抽出することを目的とした。

国内外関連機関調査は関係省庁、地方自治体、および ODA 関連諸機関の一部を対象に面接調査を行った。JICA 現行業務との関係と効果的な援助を行うという観点からの協力補完関係の可能性について調査した。

**目標の設定** 内部調査および外部調査の結果を資料として分析し、JICAの使命の再定義、この使命を実現するためのJICA強化の基本方針設定、そして使命を実現する上でJICAが抱える課題の抽出を行った。さらに、JICAが機能強化を実行した結果として到達すべきJICAのあるべき姿をその機能、情報という側面から示した。

使命の再定義に際しては、JICAに指示を与える主体としての日本国政府、援助の受益者である被援助国、さらに、ODA源資である税金の負担者である日本国民に対する使命を検討した。

基本方針の設定については、使命の達成を最終目的と設定し、外部調査からの示唆としてJICAが行うべき業務範囲とその流れを定めた。さらに、各業務機能の相互関連を調査した内部調査の資料であるデータフロー（業務処理手順の調査書）、E-Rモデル（業務遂行上の各実体間の関係の調査書）等の分析結果から抽出された使命達成に不可欠な機能の関連について重要な点をまとめた。使命実現のための課題は内部調査の内、主にインタビュの結果として抽出された現状の隘路や課題の中で、特に使命実現に際して重要な影響のある領域、および使命実現のために今後JICAが備えるべき業務体制を築く上で重要な領域に関して抽出している。

**JICAのあるべき姿** 再定義されたJICAの使命を実現する上で必須の機能、各機能の関連、および機能遂行上必須の資源（情報、ノウハウ、人材）を使命実現（価値創造）のための連鎖構造として考える価値連鎖分析（Value Chain Analysis）を用いることによって導き出した。この結果の姿を表すために、1. 重要な機能を位置付けた価値連鎖構造図、2. 情報体系概念図、そして、3. 機能情報マトリックスを用い、多面的にJICAのあるべき姿を示した。

**実行方針の設定** JICAのあるべき姿を実現するための実行計画の策定に先立ち、あるべき姿を確実に実現するための方法論を確立し、実行方針として示した。従来の価値観や業務運営方法を踏まえ、円滑かつ確実な変革を実行するために段階的アプローチ（Phased Approach）の採用を片方の柱とした。もう一方の柱として継続的な改革運営を可能にするための推進体制の確立を据え、この2つを実行方針として設定した。

**実行計画の策定** 実行すべき改善案の対象領域としては使命実現のための課題に示された対象領域を中心とし、実行の方法については、実行方針に設定された原則に従って実行計画の各論を立案した。あるべき姿の確立迄の過程を8年間に亘る期間とし、これを3段階のフェーズに区分した。第2、第3フェーズは従来は重点が置かれていなかった審査と案件形成活動の強化のフェーズとし、直近の第1フェーズで実施機能の充実と第2、第3フェーズを支える基盤（インフラストラクチャ）整備を目的とする業務改善およびシステム開発を行う全体計画を設定した。情報システムの開発については、使命実現のための課題領域を中心に、JICAの機能情報マトリックスを分析することによってシステム化の対象領域を特定した。これを当該システムの重要度、緊急度、開発可能順序による優先順位に従って段階的に開発する計画を策定した。また、内部調査で既に作成している諸調査資料はシステム化の実行時の基礎資料として用いられる。システム化以外の領域については、局所的な対応に留まる弊害を避けるため、改善領域を援助サイクルの上に位置付け必要な基盤の整備と量的な負荷の解消に高い優先度を置き、実行方法についても実際の業務活動の上での試行と改善の繰り返しによる定着を重視した計画を策定した。





## II. 本調査の基本的考え方

### 1. JICAの使命

#### 1.1 JICAの使命の定義

JICAの使命：「日本国の外交政策に即して効果的援助を行う。」

この援助は、被援助国の自主性の尊重に立脚し、自助努力による自立を支援するものでなければならぬ。

#### JICAの使命の明確化

今回の調査の最終的目的はJICAにとって望ましい情報システム基本計画を策定することにある。しかし、いうまでもなく望ましい情報システムを策定するためにはまず業務のあるべき姿が定義されなければならない。また、業務のあるべき姿を定義するためにはJICAの基本的使命は何であるかが明らかでなければならぬ。従って、この調査を進めるにあたっては、まず、JICAが何のための組織であるのか、何を目指して事業を進めるべきなのかという基本的なポイントを押さえることが必要である。

#### 組織の目的と使命

JICAの基本的定義は援助の実施機関であるということにある。この点は国際協力事業団法第1条の規定にも明らかであり、またそのような認識はJICA内部および関係政府官庁（外務省等）にも広く共有されているといえる。しかし、JICAが今後何を目指しどのような事業を行ってゆくべきかという問題を考えるに当たっては、そのようなJICAの目的だけを考えるだけでは不十分であり、組織目的に付随するJICAの使命をも明確に認識しておく必要がある。

#### JICAの使命

それでは、JICAの使命とは何であろうか。おそらく、JICAの使命には三つの側面があると考えられる。それらは第一に政府（援助政策決定省庁）に対する使命、第二に途上国に対する使命、そして第三に国民に対する使命である。

#### ・政府に対する使命

JICAは実施機関として、外務省を初めとする政策決定機関（ODA関係官庁）に対して責任を有する機関である。その責任の内容は、一義的には政策決定機関の指示を忠実に履行するということである。しかし、実施機関の政策決定機関に対する責任は必ずしもそれに留まるものではないと思われ。政策決定機関が適切な政策決定を行うために、実施レベルで得られた情報・経験を有効利用すべきであることはいまでもない。したがって、政府決定機関に対して現場レベルで蓄積した情報を提供し、政策決定の質の向上に貢献することが、実施機関としてのJICAが政府に対して有する重要な使命であるということができる。

#### ・途上国に対する使命

いまでもなく、援助の実施はそれ自体が究極の目的ではなく、途上国の発展という上位目標に対する手段の一つに過ぎない。したがって、JICAが援助の実施に責任を負う機関であるということは、とりもなおさず、途上国の発展のために効果的な援助を実施することに対して責任を負う機関であることを意味する。すなわち、効果的援助の実施を通じて途上国の自立発展に貢献することこそがJICAの基本的使命の一つである。

このことは自明のことのようにも思われよう。しかし、援助の実施に対して責任を持つということが援助の実施に対してのみ責任を負うということにすりかわってしまう危険性は常に存在するのである。したがって、「案件を実施することこそがJICAの責任である」といった限定的な考え方が内部に芽生え一般化する危険性に対してJICAは自戒を怠ってはならない。その意味で、途上国に対するJICAの使命をここで十分に強調しておきたい。

#### ・国民に対する使命

第三の使命は国民に対するものである。JICAは監督官庁に対して責任を負い、監督官庁は国民に対して責任を負うというのが基本的図式である。しかし、援助事業が国民の税金で行われていることを考えると、JICAが国民に対して責任を負わないということはありません。JICAも国民に対して間接的に責任を負っているということはあきらかである。特に、援助事業が国民各層の広範な理解なしには実行しえないことを考えれば、援助事業の実施に携わる機関として、援助事業の効果的・効率的実施に努めるとともに、その意義と重要性について広く日本国民の理解を求めめるための活動を行うことはJICAの重要な使命であるといえよう。

冒頭に挙げた「JICAの使命」とは、これらのJICAの「使命」の三つの側面を一言で要約して表現したものである。なお、このように、組織の定義をその目的からだけでなく使命をふくめた観点から整理し直すことは、組織メンバーの行動規範をより高い観点から整理しなおすことにつながる。そのことはJICA職員の意識の統合と士気の昂揚を図ってゆく上でも必須の要件であるといえる。

さらに前提として、JICAが関与する個々の援助案件は、上位の援助目的、および途上国の開発目標に対して当然の事として整合性が保たれている事が、JICA自身によって確認されていないといけない。

要請主義は、途上国が自ら自国の自立発展のために正当かつ妥当な国家発展計画を策定できる事を前提としている。しかし、現実には多くのアフリカ諸国のように、自ら明確な方向性のもとに国家発展計画を策定できない国々もある事を忘れてはならない。これらの諸国は、援助がもたらす経済上の正の効果、負の効果を慎重に検討する事なく、援助があるがままに受入れ、時によっては個々の援助案件が当該被援助国の自立にとって必ずしも有益であるとは限らないという事を認識していない場合もある。

極論すれば、必要外の援助を供与する事は、被援助国が援助に頼ってゆかざるを得ない状況を構造化してゆく可能性があり、自立支援という援助の原点に反する結果をもたらしかねない。世界の経済秩序の維持を担う世銀は、被援助国の経済活動を律する計画を策定し\*、先進各国に対してもこの計画に示されている分野別のプロジェクトに含まれていない援助をしないよう勧告もしている。

JICAもこの世銀を初めとする各援助機関の動向に最大の注意を払うと同時に、少なくとも被援助国単位で整合性のある援助計画を持つべきであろう。そういった確たる国別開発目標に基づいて、個々の開発援助案件の目的が設定され、個々の成果物の設定ができる。この途上国の自立支援といった観点から見た効果的な援助を実施するためには、こうした一貫性のある国別の視点は不可欠であり、それに基づく的確な行動がとれる体制が必要である。

\* 世銀は国家計画の策定能力が不足している国々に対して、PIP (Public Investment Program) 或いは、PER (Public Expenditure Review) を作成し、特に構造調整対象国に必要な計画を提言している。

## 援助効果と JICA の活動領域

ここで、効果的援助とは何かを考慮しておく必要がある。開発援助の究極的目標は途上国の自立的発展であり、本来援助とはそのために行なわれているはずである。しかしながら、自立発展に対する貢献度というレベルでは抽象的すぎて、効果を具体的基準で判断するのは困難である。より具体的レベルでは、途上国が自ら策定した開発計画の実現に対する貢献度が考えられる。通常、多くの欧米の援助機関は年次協議の場等を通じて、途上国の開発計画を参考に途上国に対する自国の国別援助目標を設定し、具体的な案件発掘・形成のもとに行っている。個々の案件の効果については、こういった国別目標、開発目標に対しての貢献度が考慮されるべきである。すなわち、個々の案件の構成要素としての投入資源（機材、技術、人材等）がもたらす直接的な成果物（技術移転を受けた人材等）が、有機的により上位の目的達成のために効果を発揮してゆかねばならない。例えば、途上国に機材を贈送することは、個別案件としては完結しても援助の目的を達成する上では一部分を構成するに過ぎない。そういった機材の選定が、途上国のニーズに基づき正しく選定された仕様を備えており、また途上国において十分に使いこなされていかねばならない。

こういった視点から現在の JICA の活動領域をみると、個別の先進事例は別として、総じて直接的な成果物の確保までに比重が置かれており、限定的である。JICA は、自らが投入する外部資源（外部人材や機材）や被援助国自身の投入（ローカルコストの負担、カウンターパート）を初めとして、目的に影響を及ぼすあらゆる対象に対し、必要な対応（管理、調整、情報収集等）を行なうことが必要である。

### 定義

究極目標： 途上国の自立発展（抽象概念）

国別目標： 開発目標のバランスを示す、国としての全体目標

開発目標： セクター或いはテーマ毎の達成点

目的： 案件成果物を被援助国が運営する結果としてもたらされる成果

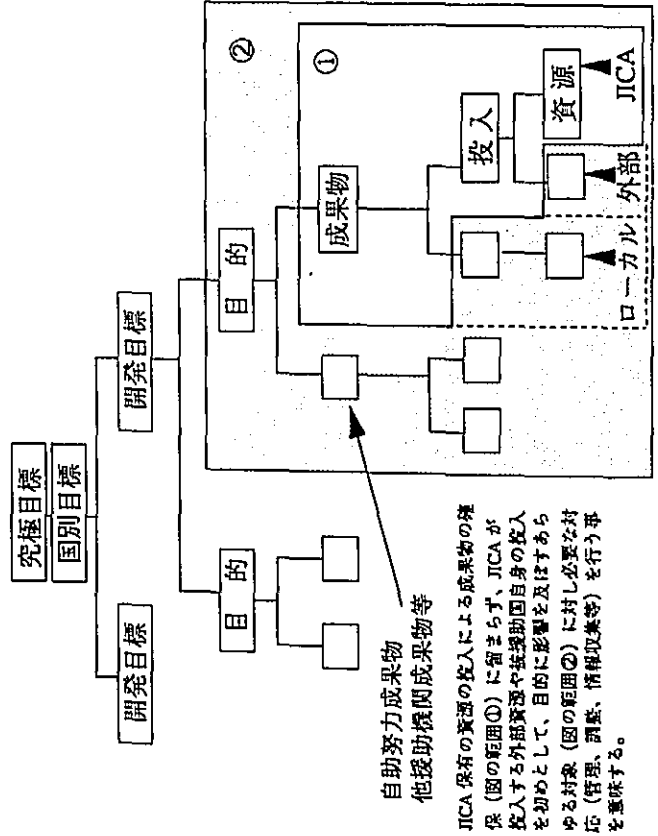
成果物： 案件の直接的成果としての産物  
設置された機材、教育された人等

投入： 案件に対する諸資源投入形態及び管理手法

資源： 研修員受入、機材供与などの援助形態とその手法

資源： 案件に対し投入する諸資源

機材、技術、人材、教育、資金、サービス等



## II-2. 基本方針

### 2.1 基本方針 4 つの観点

JICA はその使命として、常に援助効果の最大化を実現することが求められている。ここでは JICA が誰に対し、何を如何に行うのかを再確認しその上で JICA が、更に強化すべき方向性を基本方針として示す。

このことは民間企業が企業運営を効率的に行い、より付加価値の高い製品、サービスを顧客に提供し、その中から自社の利益を増やしていこうとするところと通じる点がある。但し、JICA は国の特殊法人であり、営利組織である民間企業と一線を画する。しかしながら、被援助国を受益者として把握、援助を最も効果の高いサービスとして提供するという事業運営の基本においては同様であると考える。また、事業内容を正しく国民に開示し、広く国民の理解を得るために広報活動をしていく必要があるのは、企業の事業内容の公開性に対する要求と同様である。

JICA の事業運営の質の向上、効率化が、JICA の使命である援助の効果を最大のものとする。この観点から基本方針として以下の 4 項目を挙げる。

#### ・ 被援助国の視点

援助の受益者として途上国が何を求めているのかを知ることは事業運営の基本である。国の自立支援という援助の原点に立脚し、援助の効果を考えたいことが必要である。

JICA は、分野別の専門性に秀でた各省庁との連携の下、分野別の専門家、コンサルタントを活用し、技術専門的な機材の仕様設定に対しても、被援助国の特性を加味した選定を行わなければならない。この点で JICA は、国別の観点の専門性を一層充実しなければならない。

#### ・ 援助事業の最適化

援助の効果最大化のためには、必要とされるニーズに適合した援助分野において、最適の援助事業が、最適の形態又はその組み合わせとして提供される必要がある。

過去の援助実施の経験を活かし、援助の目的を達成するために最も効果の発揮できる援助を設計することは、JICA のみが可能である。

#### ・ 一貫した援助サイクルの確立

事業成果とその持続のために援助事業は最も効率のよい方法で運営されるべきである。そのためには正しい開発目標のもとに、正しく設定された援助目的を効率的効果的に実現していくための一貫した事業の流れを JICA が確保する仕組みが必要である。

まず、援助の目的を確認する段階から、目的達成のためのアフターケアまでのサイクルを明確にし、従来からの重点領域である実施機能の充実と上流及び下流への機能拡充に着手する。

#### ・ 事業運営基盤の強化

援助サイクルが一貫して効率的に運営されるための基盤（インフラ・ストラクチャー）を整備する。特に人材の確保・能力の向上、情報の整備、援助実施に関する技術の研究・開発などが相互に機能し効果を発揮できる。

上記の基本方針のもと、JICA の事業運営の理想像を「あるべき姿」として次項で整理した。

## 2.2 基本方針 - あるべき姿の枠組み

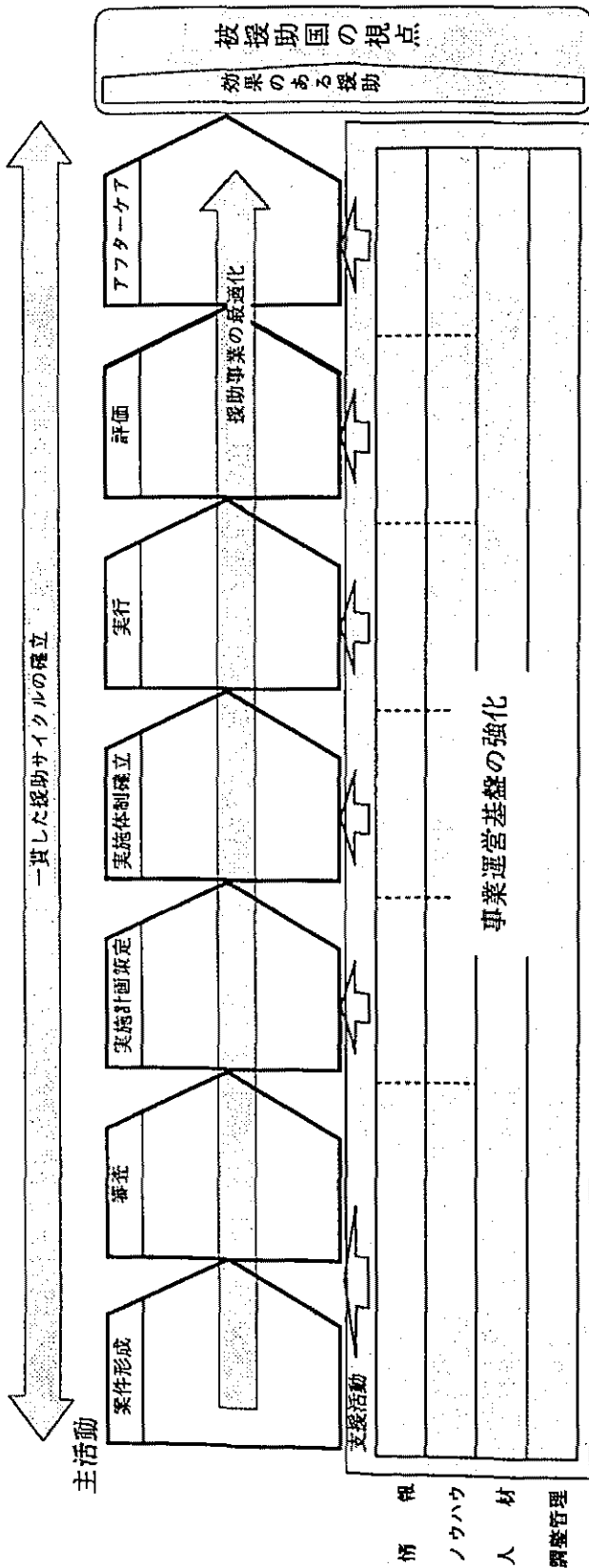
被援助国の視点とは、あらゆるレベルにおいて援助の効果というものを意識し、活動するという事に他ならない。開発援助は、究極的には発展途上国、または地域の自立のために行なわれるものであり、そのために個々の援助事業が持続的に効果を発揮するものでなくてはならない。JICAのあらゆる活動は、直接、間接的にこの効果持続のために注力されるべきものである。

対象となる途上国・地域は、それぞれ固有のニーズを持ち、実施の段階においても特有の環境条件を考慮する事が効果持続のために不可欠である。援助実施の現場におけるあらゆる工程での正確な情報収集・分析と柔軟な対応が必須である。

また、援助の効果は最大のものとす。JICAは援助目的の明確化と目的達成のために最適な援助事業を提供する事が求められる。このためには事業形態の選択や投入資源が目的に照らして適切である事が要求される。勿論、場合に応じてそれらを複合的に組み合わせて提供することの必要性を常に考慮し、設計して行かねばならない。途上国・地域の自立発展のためには個々の援助事業及びその構成要素としての投入物が一過性の効果だけでなく、継続的に効果が発揮される最適の状態を提供するべきである。この事を実行するには、上記の援助効果を実現するため、途上国の真のニーズが何かを正確に把握され、それに適合する最適の条件が形成され、審査基準をクリアし、実施されていく事が必須である。

この途上国・地域の自立発展に有効な案件が、目的通り正しく実行に移され、効果が継続されるためには一貫した援助サイクルの確立が不可欠である。この上流から下流までのいずれかの過程における非効率、過剰が援助の効果発現を阻害する要因となることは、論を待たない。

そして、最後に直接的な活動（主活動）や直接的な投入物だけではなく、それらを支える経営資源を効率的に整備する事業運営基盤の強化がなくてはならぬ。直接的な主活動のサイクルと間接的な支援活動が有機的に相俟って援助効果が高められ、援助の質が向上する。



## II-3. 使命実現のための課題

### 使命実現のための課題

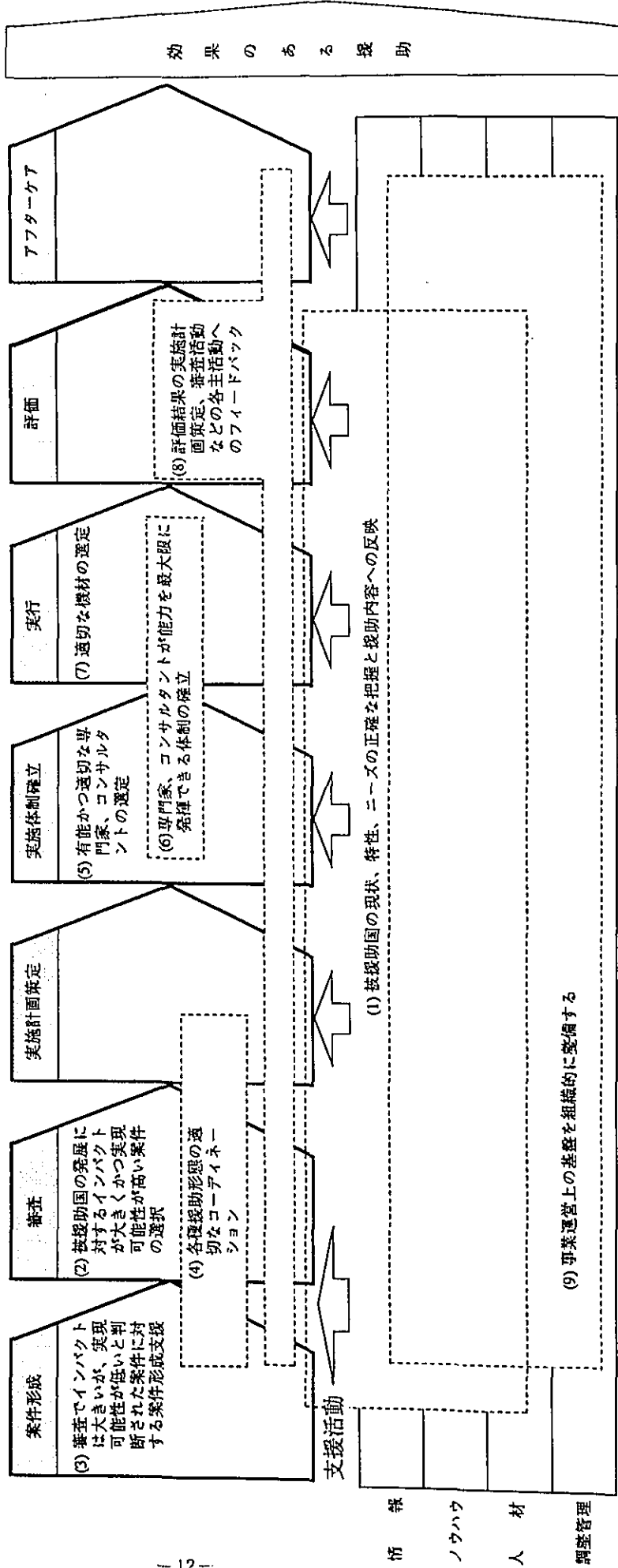
JICA の現場と日本の援助システムを分析した結果から、以下の9つの課題を抽出し、それらに対する解決策を実行計画の中で提案している。

- 1) 被援助国の現状、特性、ニーズの正確な把握と援助内容への反映
- 2) 被援助国の発展に対するインパクトが大きく、かつ実現可能性が高い案件の選択
- 3) 審査でインパクトは大きいが、実現可能性が低いと判断された案件に対する案件形成支援
- 4) 各種援助形態の適切なコーディネート
- 5) 有能かつ適切な専門家、コンサルタントの選定
- 6) 専門家、コンサルタントが能力を最大限に発揮できる体制の確立
- 7) 適切な機材の選定
- 8) 評価結果の実施計画策定、審査活動等の各種活動へのフィードバック
- 9) 事業運営上の基盤を組織的に整備する

前頁までに説明されたように下図に示した項目は、JICAのあるべき姿実現の上で重要であり、かつ現状において改善の余地があると認められるものである。これらは下記の特徴を持つ。

1. 従来は、JICAの主たる機能とされず部分的な充実に留まっていたもの（審査、案件形成）
  2. JICAが外部の資源を用いるため十分な管理が及んでいなかったもの（専門家、コンサルタント、機材）
  3. 主活動相互間や主活動と支援活動の連携が必要なもの、および支援活動全体の組織的な整備（四角の破線で囲んだ項目）
- JICAの現場と日本の援助システムを分析した結果から、以下の9つの課題を抽出し、それらに対する解決策を実行計画の中で提案している。

主活動





## II-4. あるべき姿

JICAの使命を実現するには、JICAが最終的にどのような姿にならなければならないのか。この問に対する答えをJICAのあるべき姿として示す。これはまた、使命実現のための課題が実現された時のJICAの姿である。このあるべき姿により全役職員がJICAの最終ゴールを共有できる。最終ゴールを全役職員が共有することは、変革を行なう上で極めて重要なことである。なぜなら変革に向けるのさざまざまな活動が、最終ゴールを見ながら実施されることにより、全体としての整合性が確保されるからである。これにより最終ゴール（あるべき姿）が実現される確実度が飛躍的に向上する。なお、あるべき姿は以下の3方向から多面的に描く。

### (1) 価値連鎖分析によるあるべき姿

本調査では、価値連鎖分析という手法を用いJICAのあるべき姿を描いた。その結果を価値連鎖分析によるあるべき姿の頁で示す。この図では、効果的な援助を実現するために、JICAが果たさなければならない機能と、その機能を果たすために必要となる経営資源（情報、ノウハウ、人材）を示す。なお、次頁で示す価値連鎖分析の考え方は、このあるべき姿を作成する上での基本的な考え方であり、かつ本調査の根拠をなす考え方であるので十分理解していただきたい。

### (2) 情報体系概念図

情報は、JICA(援助)にとって極めて重要な資源である。

この情報という資源は、体系的に整備されて始めて有効活用することができる。  
有効活用とは、情報の持つ価値を援助内容に転化し、結果として援助の質を向上させることである。

そこで我々は、JICAが蓄積すべき情報と、蓄積されたそれらの情報が、JICA全体としてどう体系化されるべきかを分析した。その結果を、情報体系概念図として、価値連鎖分析によるあるべき姿の次に示す。

これは、情報によって表現したJICAのあるべき姿であり、今後の情報整備、情報システム化の青写真となるものである。

### (3) 機能情報マトリックス

価値連鎖分析によるあるべき姿で示した機能と、情報体系概念図で示した情報は、適切に組み合わせられることにより最大の価値を生み出す。また、十分な価値を生み出すには、機能間を情報が適切に流れることが必要である。

そこで、JICAの使命を実現する上で遂行しなければならない主要な機能と情報をマトリックス化し、その中で情報と機能の間のあるべき連鎖関係と、主要な情報の流れを示す。

#### 4.1 価値連鎖分析の考え方

JICA の援助活動を分析する手法として、事業体が行なうすべての活動と、それら活動間の相互関係を体系的に検討することに適した価値連鎖分析という手法を用いた。この価値連鎖分析の基本的な考え方は、以下の2点である。

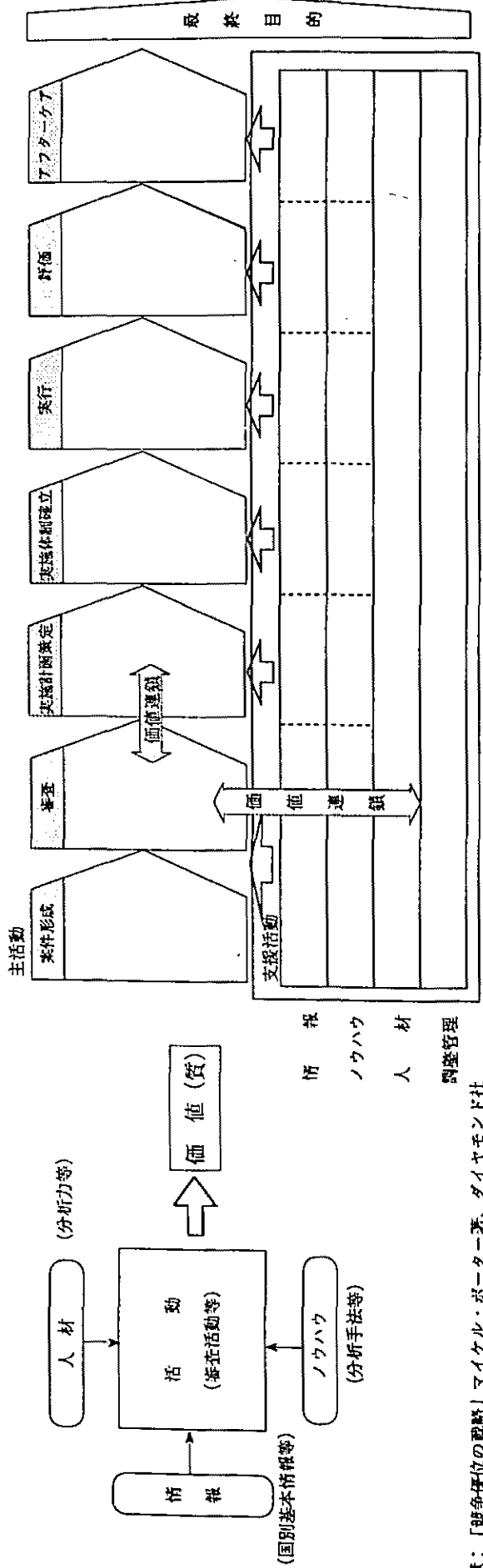
- (1) 各活動が生み出す価値（質）を高めるには、インフラが整備されなければならない。各活動生み出す価値（質）を高めるには、それらの活動のインプットとなる基礎的な3つの資源が整備・蓄積されていなければならない。基礎的な3つの資源とは以下の3項目である。

- ・情報（国別基本情報等）
- ・ノウハウ（分析手法等）
- ・人材（分析力等）

これらの資源は逆に実際に活動を行なうことにより整備・蓄積される部分もある。そこで、これらの資源を整備・蓄積する上で重要な活動（機能）は外部化せず、事業体自身を実施しなければならない。

さらにもう1つ重要なインフラがある。それは、最終目的の実現に向け事業体全体の活動を総合調整する調整管理である。価値連鎖分析では、以上の情報・ノウハウ・人材・調整管理を支援活動と呼び、最終目的の実現のための直接的な行動である主活動と対比される。

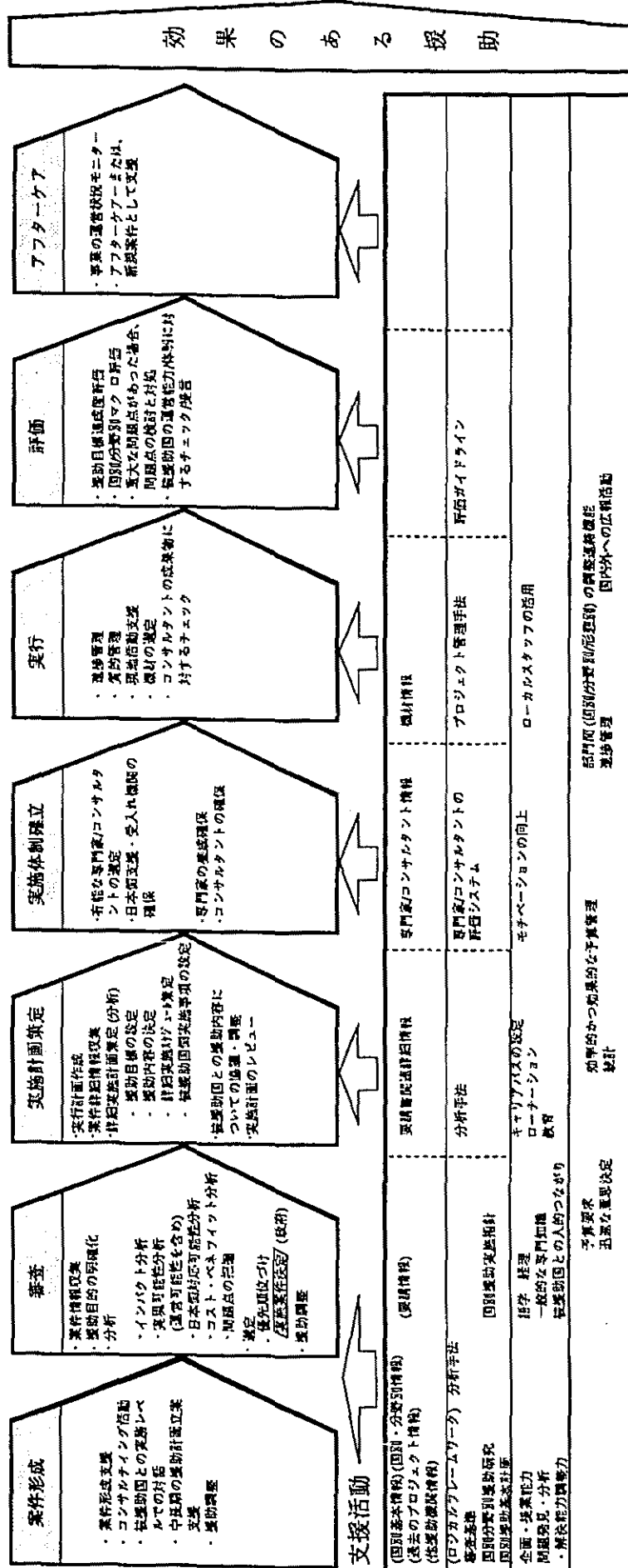
- (2) 各活動が生み出す価値が、相互に連鎖されることにより最終目的は実現される。個々の活動は、相互に連鎖されるための手段として実行される。個々の活動は、それ自体を行なうことが目的のではない。個々の活動はあくまで最終目的を実現するための手段である。そして、個々の活動が相互に価値を連鎖しあい、全体として有機的に連携することにより、最終目的が実現できる。



## 4.2 価値連鎖分析によるJICAのあるべき姿

下記の図は、JICAが援助の効果を最大限に高めるために必要とされる活動を図示したものである。すなわち、主活動において、列挙された各業務は、使命を達成するために重点的に強化してゆくべき業務である。また、支援活動においては、必須情報を整備し、ノウハウの充実に有機的に連携する事によって効果のある援助が達成される。そもそも、事業体における各構成員が行なう活動は、それぞれが個別に事業目的達成のために行なわれる主活動において、上流から下流へと諸活動が有機的に連鎖してゆく必要がある。つまり、各活動によって生み出される付加価値が次の工程で、その付加価値を継承し、増大させてゆかねばならない。また、主活動を支える支援活動が主活動と有機的に連鎖してゆくことが、より多くの付加価値、つまり最終の目的を達成することにつながる。

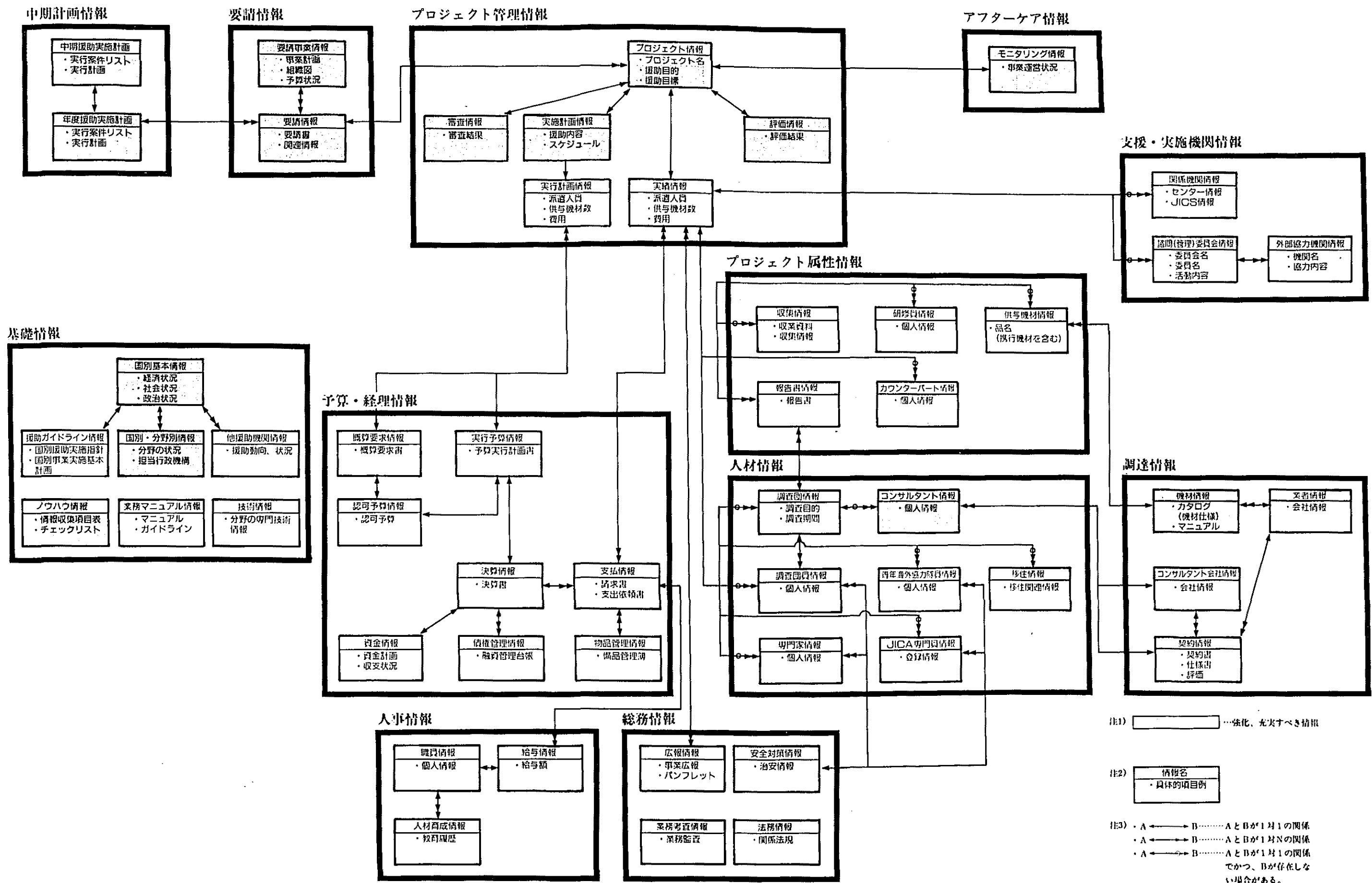
### 主活動



注) ( )・・・全活動を支援する。



### 4.3 情報体系概念図







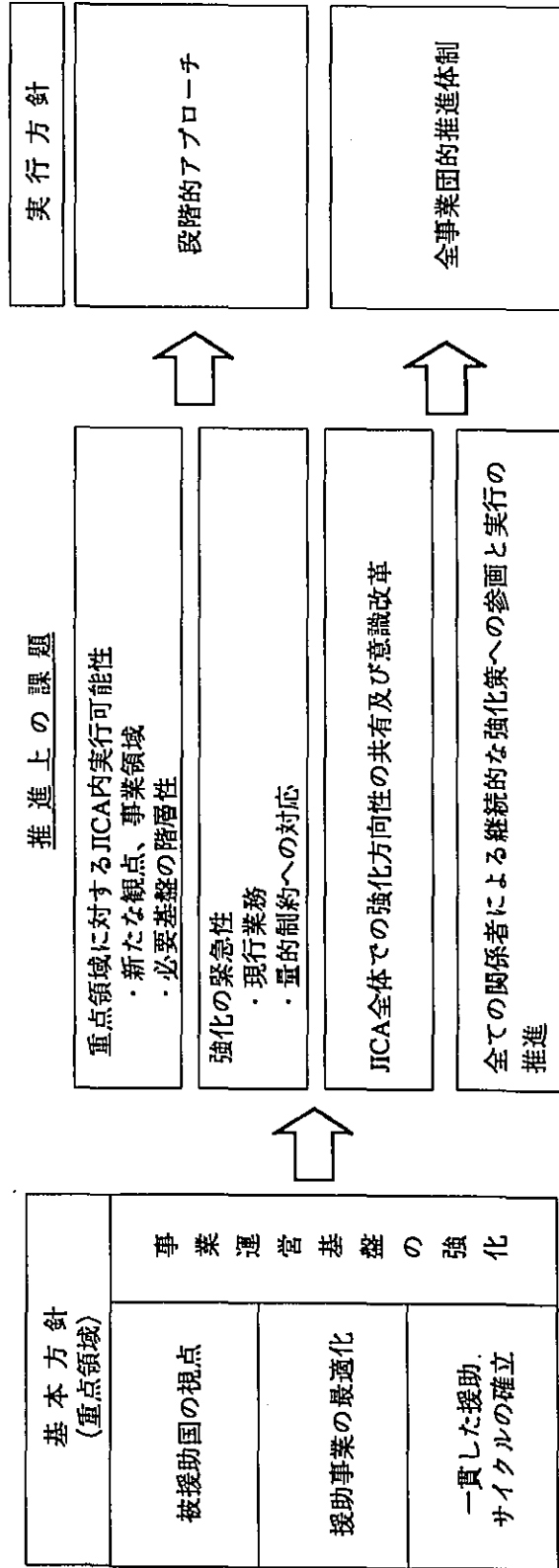




### III. あるべき姿実現のための実行方針

#### III-1. 実行方針

基本方針として設定された強化重点領域は、現在のJICAにとって価値観に及ぶ変化を求めらるる内容と考えられる。このため、一連の強化策が確実に実行され、成果を確保するための方法論について慎重な検討が必要である。この結果、個々の重点領域に対応して強化の緊急性と共に実行可能性を考慮した”段階的アプローチ”及び事業団全体での方向性の共有と意識改革を確保し、変化により影響を受ける全ての関係者の参画により継続的な強化を実現するための”全事業団的推進体制”の二点を実行方針として定め、各論の実行計画策定の原則とする。



### III-2. 段階的アプローチ

今回調査の主目標は、JICAの援助事業の効率的な実施および質の向上であり、この目標達成のために、情報システム整備と業務体制の整備を直接の目的としている。

本調査の基本方針において主として中長期的視点に立って効果の高い援助実施のために実現していくべき経営課題は何かを概観した。そして次に、援助サイクルの流れとしての主活動における主要機能とそれのための必要支援機能を整理しこれを援助の効果を高めるためのありべき姿とした。

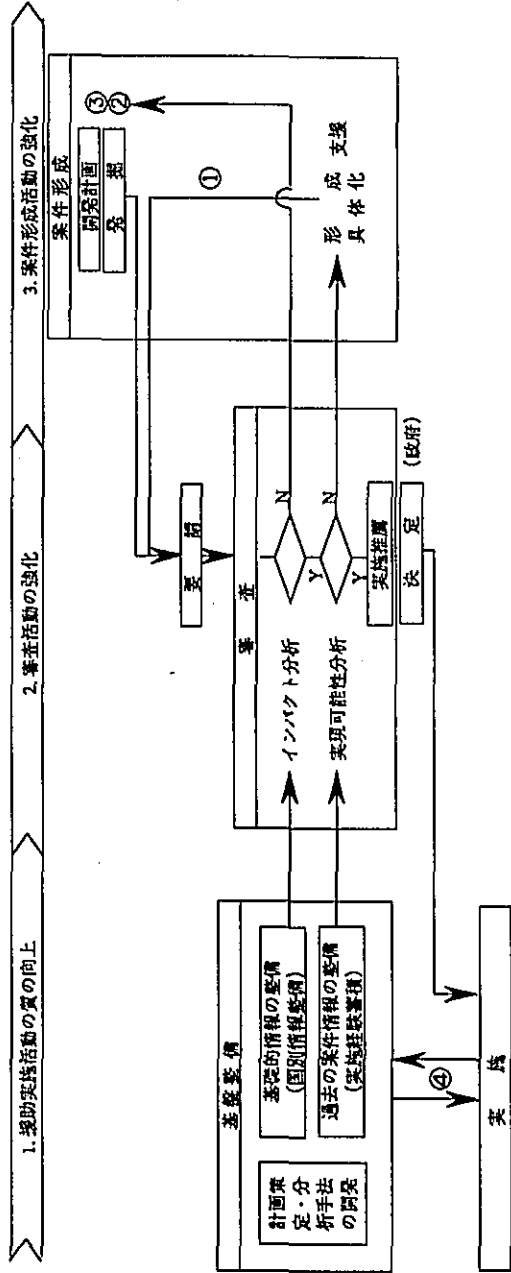
援助サイクル上、案件形成という上流における質を確保することが、取りも直さず援助の効果を最大限に引き出すための前提となる。いくらか実施段階を充実したとしても、途上国の自立支援にとつて効果の低い案件しか形成されないのでは、援助全体の効果は上がらない。また、審査の段階においても、形成された案件の実施可能性や期待効果という観点からチェックされ、案件形成の段階で見落とされたい点が残る場合、もしくは不適格とされた案件は、実施に移されず次年度以降での再度の検討が求められる。このように実施に至るまでの上流の段階で、援助効果を最大にするための努力が十分にはらわれ、初めて実施の段階で万全を期す意義がある。実施の前の段階で何らかの瑕疵が存在する場合、実施の段階でそれを補正することは難しく、また、補正するにしても限界がある。

しかしながら、援助サイクルの上流の機能を果たすためには、そのために必要な情報、経験、技法が要求される。特に次頁に示すように審査の質を高めるには、援助効果の判定基準となるべき国別の基礎的情報や実現可能性の判定基準となるべき過去の援助案件の情報が必要であり、また、それらを有効に駆使し、審査していく技法の確立が必要である。さらに、審査段階での分析結果として不備が指摘された内容に応じて案件形成の支援能力を高める必要がある。すなわちJICAの実施経験の蓄積から導かれるところの実現可能性分析で不備が指摘された場合は、途上国の計画を尊重した上で案件内容の具体化の支援が求められる(図中①のサイクル)。一方、国別情報の充実により強化されることのある途上国の自立発展に対するインパクトの判定で不十分と見なされた場合は途上国の自主性を損なわない範囲で案件の実施過程(同②)あるいは開発計画自体の策定(同③)段階への支援を行なう必要がある。そして、実施に移された案件の実施過程において今後の課題が分析され、更に次の案件の審査及び案件形成に反映することによって完成度が高められていくものである。(図中④の双方向の矢印)

現在のJICAの業務範囲は、既に形成された案件を実施していくという段階に業務の比重が置かれており、JICAの職員のなかにもそれだけで事足りるとする風潮すらある。また、前記のように援助の上流部分の充実を図るための努力が、JICAの内部でも必要であり、今後の課題であると自覚はしていても上流を一挙に充実していくだけの余裕がないのが現状である。

事実、予算額の増加、案件数の増加にも拘わらず人員数はほぼ横這い状態であり、JICAの業務は多忙を極めていとされる環境において、現行の業務を行いつつながら、質の向上をいかに目指すかは実行計画立案に際し、考慮すべき点である。

段階的アプローチによる一貫した援助サイクルの確立



また、実施段階においても、今後国内外での日本の開発援助への関心の高まりに対する対応として、政府機関への報告、情報の開示を正確にかつ迅速に行っていく必要性がある。そして、援助についての国民の理解を得るための広報活動の充実とそのために必要な情報の整備は必要である。その意味において実施過程における情報面での一層の強化も課題である。このように実施段階における質の向上のための対応と援助サイクルの上流部への強化のためのメカニズムが、まず第一に行われなければならない。

このように、JICAの現状に照らし緊急性のみでなく実行可能性をも考慮した実行計画の策定を行うことが必要である。特に情報面及び援助に関する技術の開発の充実度を考慮し、以下のフェーズ区分により実行していくことを提言する。

[フェーズ1：実施活動の質的向上]

実施は援助の具現化のための活動であり、援助案件の発掘・形成及び審査の過程を経て確認された援助案件の効果を最大限に引き出すための直接的な工程である。ここでは、援助サイクル上で実施活動の各機能の位置づけを明らかにし、この遂行に不可欠な情報の整備と共に、量的な対応力の向上を優先させた実行計画案を提言する。

JICAが実施した案件の情報と経験の蓄積は、援助の質の向上に資するJICA固有の強味である。しかし、業務の多忙さと互いに独立性の強い業務分担がこの強味を個人や部門内に留めさせてきた。現行業務の負荷軽減により経験蓄積とその活用への時間を創る。これと同時に体系的な情報整備を行うことによって国別を中心とする情報および経験の共有化を支援することに最も高い緊急性が見出される。

一方、援助実施の過程で種々の問題が発生し、対応が必要となってくる。直接的にはアフターケア機能の充実により事後的に対応することが可能なものもある。しかし、長期的に援助サイクルを把握すると、こういった問題を分析・蓄積することが今後の援助案件形成、審査のための判断基準として重要な情報となる。そして実施した案件の内容と位置付け更に評価・アフターケアにおける情報の整備は今後、当該途上国・地域における援助ニーズ把握のための有用な情報源となる。

したがって、現在 JICA において重要な比重を占める実施活動を確実なものとするのは、それ自体が第一義的な意味を持つと共に、そこにおいて蓄積される情報及び経験は案件形成、審査をより完全な形で行なうために不可欠なものである。実行可能性を考えると、JICA にとって実施段階での強化・充実が次の段階へ進むに際しての前提となる。そして、かなりの比重を占める実施段階での効率化により業務負荷を削減し、案件形成、審査の充実のために実施から案件形成支援、審査に経験者を投入している。ここにフェーズ 2 および 3 への着手以前の期間としてフェーズ 1 を設定する理由がある。

#### [フェーズ 2：審査活動の強化]

審査活動は、要請された援助案件が被援助国にとって裨益効果が大いにか否か、また、事業成果を持続的に発揮しているか否かの判断をすることである。そのために論理的に確立された審査手法と、期待される裨益効果が発現するかどうかを判断するために十分な国別・地域別特性を踏まえた援助分野別の情報の蓄積が必要である。JICA が果たすべき審査機能は、実施の可否をというよりむしろ、何が不備であるかを明らかにし、被援助国に対して、より充実した要請を促すものでなくてはならない。このための審査基準確立には、仮説的に設定された基準が研究開発された時点から、実際の案件に試験的に適用を始め、実施の過程において実証的に検証されていくことが必要である。それと共に、実施の過程で収集・分析・蓄積された情報が判断のための支援情報として活用されることにより審査の質が向上される。

#### [フェーズ 3：案件形成活動の強化]

案件形成とは途上国にとって有用な援助事業を形成するものである。その支援のためには、途上国および対象地域の社会・経済の基礎情報と潜在的ニーズの発掘手法、また、それらを論理的に事業化するための手法が必要である。また、情報に因しては、公表されたデータのみでなく、相手国政府の意見を的確に聴取する能力及び援助実施の場における生の情報の収集力と、それらを総合的に分析する技術・能力が求められる。JICA にとって案件形成機能の第一の役割は審査によって不備が明示された点に対する解決策の策定を、被援助国に対して支援することにある。このため審査活動と同様、案件形成のために必要とされる情報の蓄積は、それ自体が時間を要するものだが、必要とされる手法は試験的に適用実施に着手し、結果として実証的に検証されていくことが必要である。

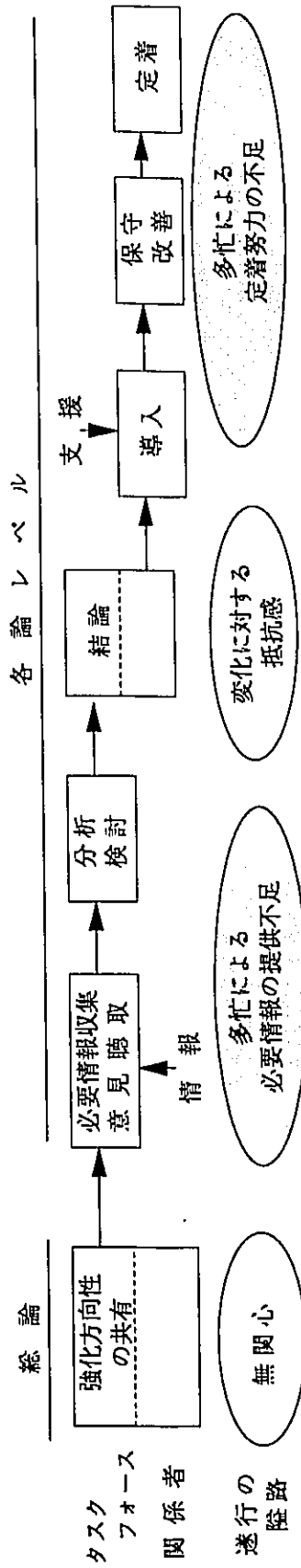
上記 3 段階のフェーズを経ることによって効果的な援助を全うするために、JICA が備えるべき一貫した援助サイクル上の機能が段階的に整備される。

### III-3. 全JICA推進体制

JICAは既に多くの領域に関して改善努力に着手してきた。しかしその内の重要な改善策が未だ効果をあげるに至っていない。変革の実行に様々な隘路がある事はJICAに限った事ではないが、各事業単位の独立性が強い組織では変革の推進体制が変革の成否を左右する度合いが大きい。JICAにとつて全事業団的推進体制の確立は、一方で隘路自体の解消を優先的に着手する段階的アプローチと相俟って各論遂行の前提となるべき課題である。

最も主要な点は、上層管理者がこの推進体制の構築と絶えざる改善を長期に亘り、継続的に過去から未来へと引き継ぐことをコミットメントし、JICAの使命/基本方針を全員に周知徹底すると共に、経営資源の投入を通じて実現を促進することである。

#### 強化策遂行の流れ



JICAでは、これまで、種々の強化策、改善策が検討され、そのために多くの調査が行なわれてきた。しかしながら、必ずしも全てが具現化されていないのが現状である。今後も、JICAの効率推進が行なわれるに際し、隘路が依然として存在し、JICA総体としての質の向上が効率的に図られない可能性がある。今後共想定される例として、以下のような場合があげられる。

- 強化策検討の企画、立案が実施部署とは別で、両者が密な連携なしで遂行され、共通した問題意識がない場合。
- 検討過程において、直接の受益部署或いは関係部署の巻き込みが十分ではなく、それらの部署の意見・要望が反映されていない場合。また、関係部署が自分たちの意見を十分に出すくという意識がない場合。こういった場合、実行可能性そのものに対する不安から実行に移れない場合が多い。

- 最終案として提案されたものが、大きな変化を伴うもの、とりわけ、自己の業務運営に大きな変化が起こると予想される改善案、強化案に対しては心理的抵抗感が大きい。場合によっては提案内容がある程度、合理的にみえても、自己の仕事が根底から変わるような案に対しては具体的な改善内容、特に当事者にとつてのメリットがみえない限り当該部署からの賛同を得難い。
- 改善案、強化案が受け入れられなくても、いざ実行の段階になると当該部署が多忙のため実行に移れない場合もある。実行のための中心となるべき部署の現行業務量の軽減を前提としないと質の向上を求めても、なかなか実行には移れない場合がある。
- 実行の直接の担当部署に対して、複数の部署から強化策、組織改編の提案が整合性なく出てきた場合、当該部署としては優先付けの基準がなく、日常業務に流されて実行に移されない。
- 事業主体の方向性が何をめざすのか不明確な場合、改善案、強化案といっても、個々の案の位置付けがわからず、実行に移すだけの思い切りがつかない。その変化が大きければ大きい程具体的な方向付けがないと抵抗感も大きい。
- 実行に際し、複数の部門間での調整を行なわなければならない場合、各部門の個別の都合が前面に出て調整がつかない場合がある。

上記のような隘路を避けるために、全事業団的に、個々のプロジェクトを管理し、推進していく体制が不可欠である。その推進体制において特に重要であるのが、核となる推進機能を備えた組織である。この核となる組織が個々のプロジェクトを推進してゆく際に見失われがちな全体計画における位置付けを常に明確にし、全体の整合性を図り全体の効果を最大化する。

また、この推進母体を創設すること自体が、全事業団に対して統一した思想のもとに強化策を推進する意志の表明となる。この公約なくしては、強化策は、求心力を欠いたままの局所的な対処案の集積でしかなく、そこから得られる効果も部分極大化を目指すものとなり、内部矛盾をきたす恐れすら残される。

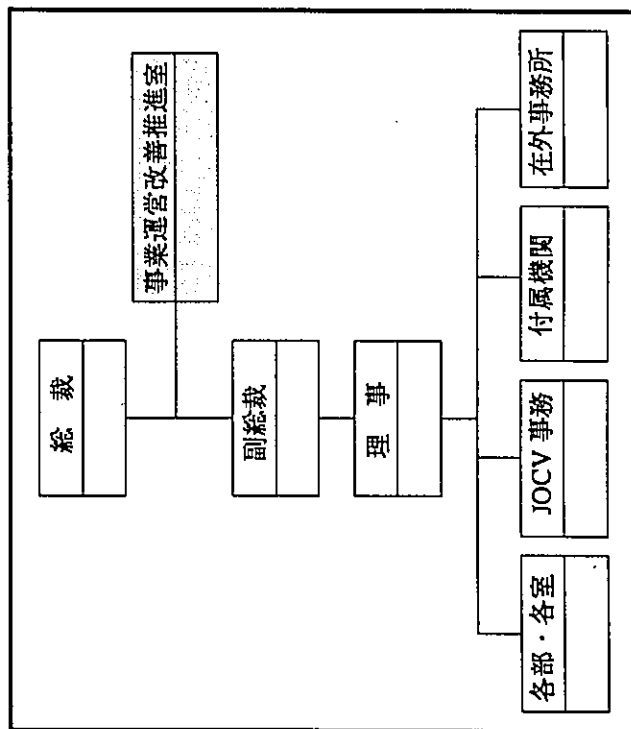
今回の調査の過程を通じても個々の援助事業の効果の持続性がいかに重要であるかが再認識された。この事は、今回の調査の主目的である事業の効率化強化策についても同様に重要な点である。今後、JICAの事業効率化の要求が高まるにつれ、各種の強化策が、その緊急性に従って打ち出されてくる可能性がある。しかしながら、強化策を実行していく部門の人数が限られていたり、実行する当該部署の意識、時間的制約、その他の環境上の制約といった前述の隘路が原因で、実行に移されない場合も出てくると想定される。

すなわち、個々の強化策は、二一ズと、それを許容する環境があつて初めて、実行に移され効果が発揮されるものである。緊急的な課題であっても単に一過性のものではない、継続性のある効果をもたらす方策が、他の方策との相乗効果をも考慮して実行に移される事が必要である。この意味において、全体の調整機能を強いリーダーシップをもって果たす仕組み作りが必要である。

## 推 進 体 制

我々は、プロジェクトチーム方式により、個々の課題を解決することを提言する。一般的に、物事を革新的に変えるには、チームをマネージ（管理）する能力が必要である。リードする能力（リーダーシップ）とは、自らが率先して物事を推進していくこととあり、また、目標達成に向けて他人に影響を及ぼすプロセスのことである。今一番 JICA が必要とするものは、JICA 全体を巻き込んでリーダーシップが発揮できる人材と体制である。そこで、プロジェクトの目的実現に向けて、強力なリーダーシップが発揮できる推進母体を総裁直属のもとに設置すること提言する。総裁直属とするのは、各部門からの中立性と権限を確保する必要があるからである。本報告書では、この推進母体を事業運営改善推進室と呼ぶこととする。

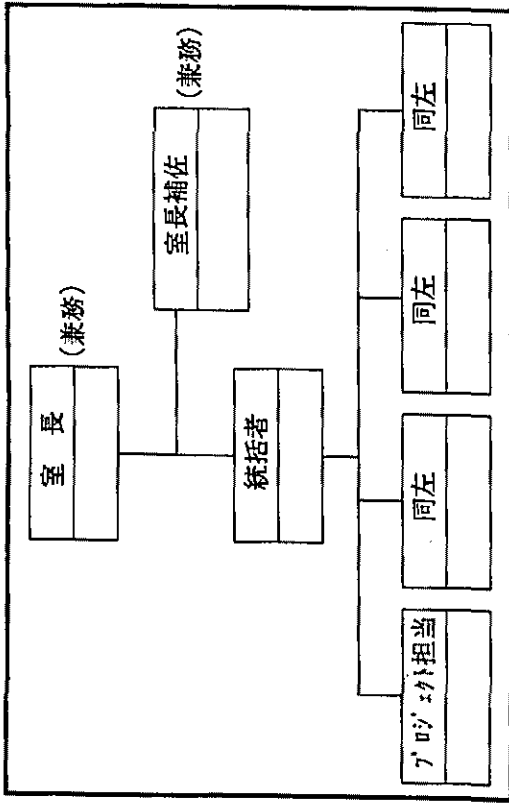
### 組織図上の位置づけ



### 事業運営改善推進室の役割

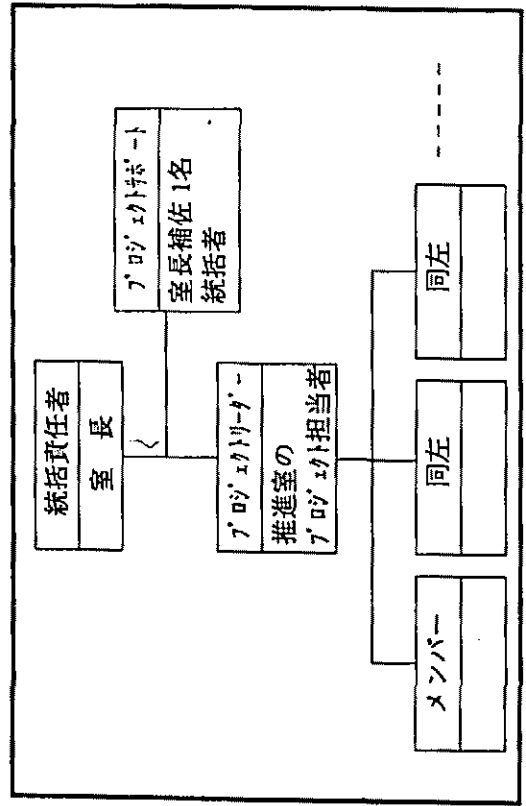
- ・ 様々な啓蒙活動を行い、JICA のめざす援助、及び JICA がどう変革しなければならぬかを、全役職員に浸透させる。
  - ・ 室員が、個々のプロジェクトのプロジェクトリーダーとなり、プロジェクトチームを組織し、プロジェクトの目的を達成させる。
  - ・ 個々のプロジェクトが、JICA 全体の事業改善計画と整合することを確保する。
  - ・ 現在、官房部門及び各種委員会が事業改善のために様々な活動を実施している。これらの活動と、提言した個々のプロジェクトの活動が、整合性を持ちかつ、相互補完的な活動を行わなければならない。
- 官房部門が実施する事業改善のための活動との総合調整。
  - 各種委員会の統廃合を検討。

事業運営改善推進室の体制図



プロジェクト担当者は、平成3年度4名  
平成4年度6名とする。

各プロジェクトの基本体制図



各担当者の役割

職名	役割
室長	- 推進室、及び個々のプロジェクトの全般統括
室長補佐	- 官房部門の活動と、個々のプロジェクトの活動が整合し、かつ相互補完的な活動となるよう総合調整する。
統括者	- 個々のプロジェクトが、全体改善計画と整合すること を確保する。 - 個々のプロジェクトに対する支援、統括 - 啓蒙活動の推進
プロジェクト担当	- 担当プロジェクトのプロジェクトリーダーとなり、担当プロジェクトが目的を達成することに責任を持つ。

各プロジェクトの役割

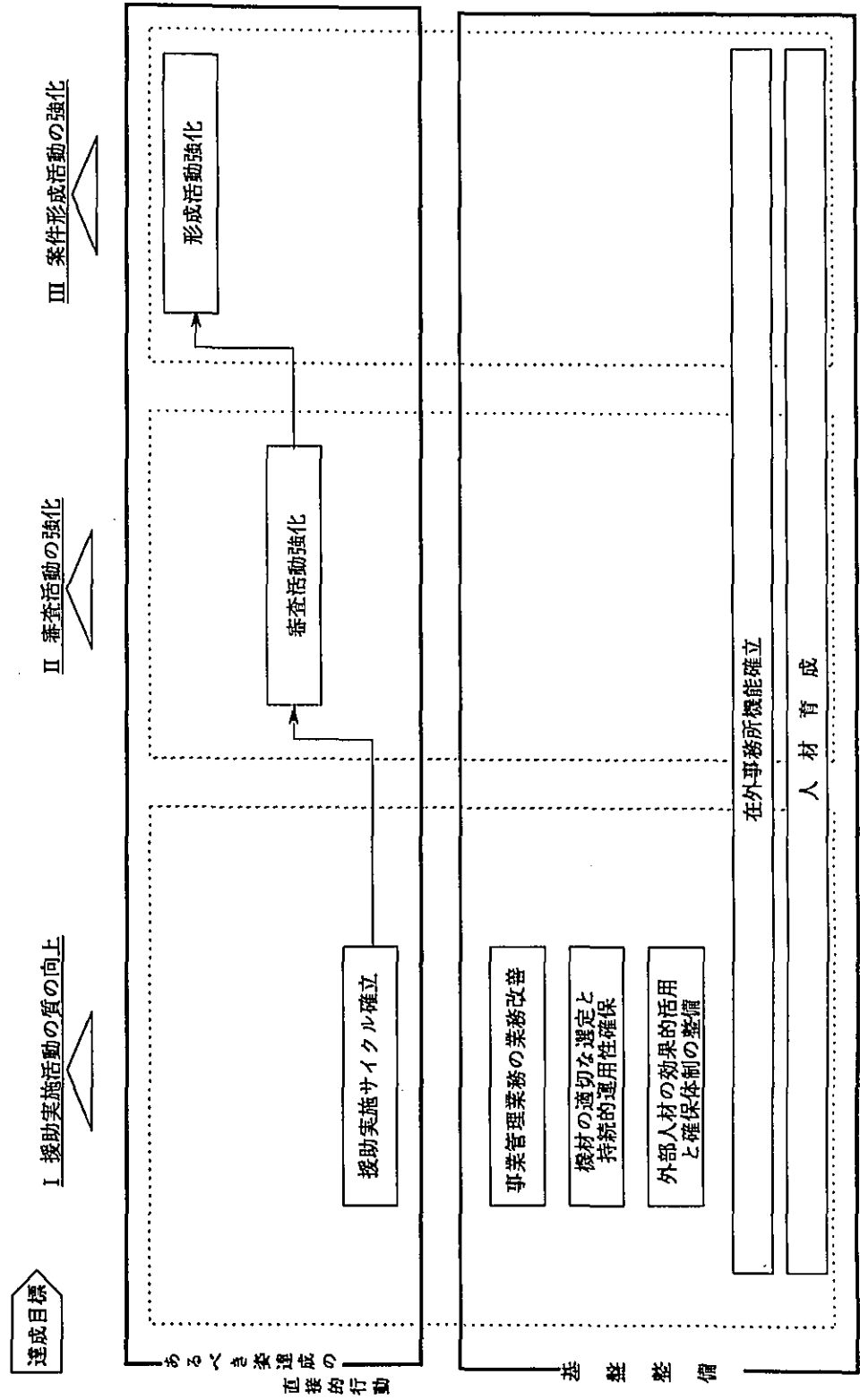
- 改善案の立案
- 実施計画の策定
- 改善案の実施
- 各部門への連絡・広報



# IV. 実行計画

## 1. 全体計画


### 1.1 実行計画相関図



### 1.3 実行計画マスタースケジュール

	フェーズ1			フェーズ2			フェーズ3	
	平成3年度	平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
援助実施活動の質の向上								
援助実施サイクル確立								
事業管理業務の業務改善								
機材の適切な選定と持続的運用性の確保								
外部人材の効果的活用と確保体制の整備								
審査活動強化								
形成活動強化								
その他の基盤整備関連システム開発								

尚、在外事務所機能確立および人材育成については、各フェーズ段階で果たすべき機能に対応して全フェーズにわたり継続的に実行される。

 の期間はシステム開発を示す。

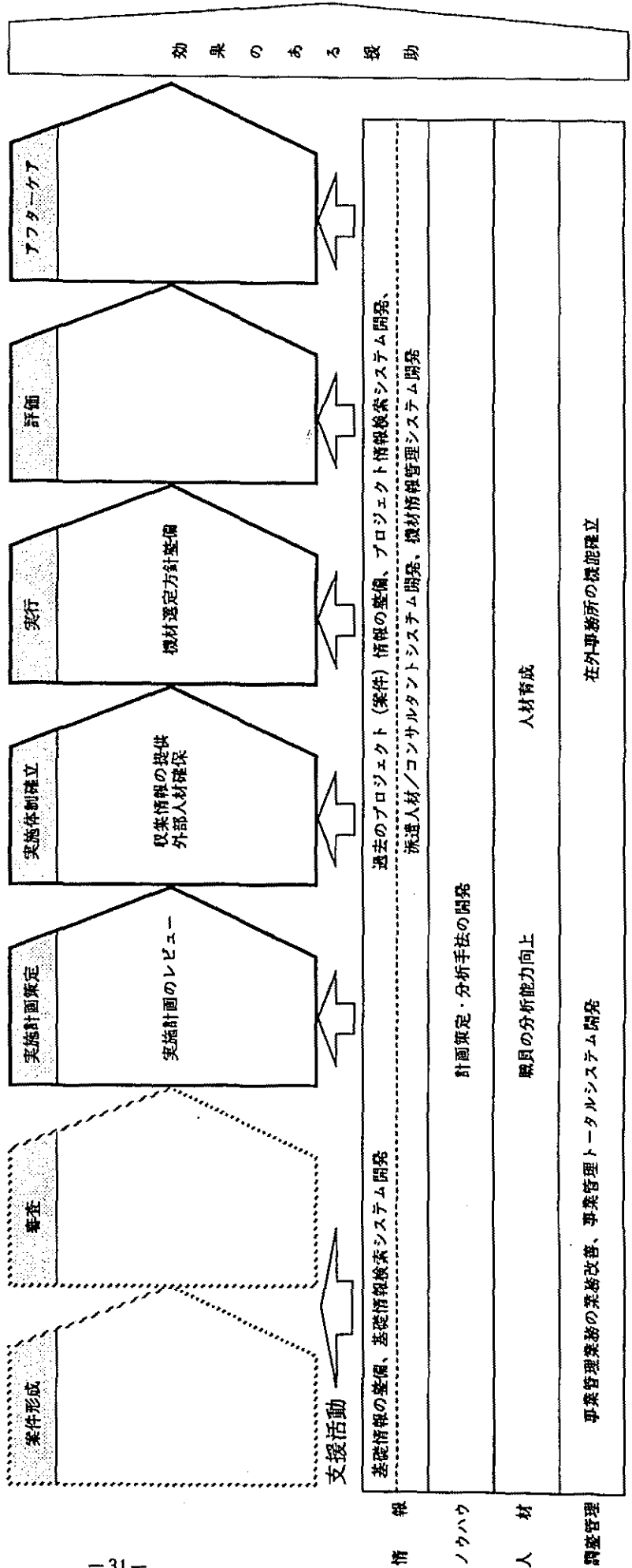
## 2. フェーズ別詳細計画

### 2.1 フェーズ1 実行計画

達成目標：援助実施活動の質の向上

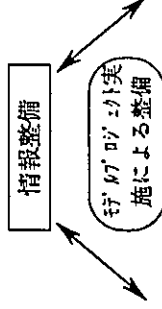
現行の重点領域である実施（実施計画策定からアフターケア）のサイクルを確立し、各主活動が果すべき役割を明確にする。同時に業務改善及びシステム化による効率化から現行業務の負荷を軽減し、質的強化への時間を生み出す。  
 実施活動に必要な支援活動の強化策が中心となるが、これは審査及び案件形成機能強化への共通の基盤整備でもある。

主活動



## 1.2 実行のための提言一覧 (1/7)

### 達成目標1：援助実施活動の質の向上

援助実施サイクル確立	アクション	効果	実施方法	成果物	解決すべき課題
	基礎的情報の整備 - 国別基本情報 - 国別分野別基本情報 過去のプロジェクト(案件)情報の整備	- 十分な情報に裏付けされた計画策定と効果的な分析ができる。これにより、被援助国のニーズに合致した援助が実施できる確実度が向上する。	- パイロットアプローチによる実現。 情報整備、手法の開発、分析力の向上は相互に関連を持っていくので三位一体となった整備方法が効果的かつ効率的である。 モデルプロジェクトを選定し、その計画策定の過程を通じ、実践的に情報整備、手法の開発、分析力の向上を図る。 	- 本部内の情報センター - 基礎情報 - 国別分野別情報 - 過去のプロジェクト情報 - ロジカルフレームワーク - 情報収集項目リスト - 分析方法の教育資料 - プロジェクト情報管理ファイル - 理想的な計画策定サンプル	- 被援助国の現状、特性、ニーズの正確な把握と援助内容への反映 - 事業運営上の基盤を組織的に整備する。
	計画策定・分析手法の開発 - ロジカルフレームワークの開発 - 計画策定時に、収集・分析すべき情報項目リストの作成 - プロジェクト情報の標準的ファイルリング方式開発	- 分析手法を確立することにより、計画の質が個人に左右されず均一化される。 - 標準が定まることにより、効率のかつ効果的に実施計画が策定できる。	手法の開発 次、実施成果をもとにモデルプロジェクトの担当者が、計画策定方法を他職員に教育する。 分析能力の向上については、実行経験の多いコンサルタント等からの技術移転をモデルプロジェクトで行う他、長期研修など体系的な知識習得方法を検討する。		
	職員の分析能力向上	- JICA 職員自身が分析力を身につけることにより、援助の質が向上する。 - 審査活動において必要とされる分析力の基礎が確立される。	分析力の向上 分析能力の向上については、実行経験の多いコンサルタント等からの技術移転をモデルプロジェクトで行う他、長期研修など体系的な知識習得方法を検討する。		

(注) 解決すべき課題：使命実現のための課題の節で明記した課題に対応する。

実行のための提言一覧 (2/7)

達成目標①：援助実施活動の質の向上

援助実施サイクル確立	アクション	効果	実施方法	成果物	解決すべき課題
<p>実施計画のレビュー - 担当部署が作成した実施計画(R/D等)を、組織的にレビューする体制を確立する。</p>	<p>- 計画担当者の個人の能力を問わず、実施計画の質が向上する。</p>	<p>- 実務者レベルのクロスレビュー委員会、もしくははそれと同等の機能の導入を検討する。</p>	<p>- レビュー体制案</p>	<p>- 被援助国の現状、特性、ニーズの正確な把握と援助内容への反映</p>	
<p>収集情報の提供 - 現地で実際に援助を実施する専門家、コンサルタントに対しJICAが収集した情報を可能な範囲で提供する。 - 開示情報例 - 国別基本情報 - 国別・分野別情報 - 要請情報 - 収集した要請関連情報</p>	<p>- 分野別技術及び知識に秀でた専門家やコンサルタントに国別の情報及び当該案件の特徴を効率的に理解させることにより実施段階での援助の質が向上する。</p>	<p>- 開発コンサルタント協会等と協議し、開示すべき情報を明確にする。 - これをもとに、JICA内部で個々の情報の開示を検討する。</p>	<p>- 対象別開示情報試案</p>	<p>- 被援助国の現状、特性、ニーズの正確な把握と援助内容への反映 - 専門家、コンサルタントが能力を最大限に発揮できる体制の確立</p>	
<p>実行予算管理方法の見直し - プロジェクト単位の予算の執行状況と予算差異額がタイムリーに把握可能な体制を築く。 管理・実績情報の精度向上と整合性の確保。 事務手続きの見直し改善 - 実行予算管理方法の見直しと合わせて、事業管理業務全体の事務手続きを見直し改善する。</p>	<p>- 予算差異額を正確、かつタイムリーに把握することにより、予算が有効活用できる。 - 事務処理に要する時間が大幅に削減される。 これにより、職員が質を向上させるための活動に取り組むことが可能となる。</p>	<p>- 事業管理トータルシステム基本構想策定プロジェクトを発足させる。 - このプロジェクトが現行業務の見直しを行い、業務改善案を策定する。 - 改善案の中でシステム化を必要としないものは、即刻実施する。 - システム開発が必要となるものは、この改善案を受けてシステム開発を行う。</p>	<p>- 業務改善案 - 事業管理トータルシステム</p>	<p>- 事業運営上の基盤を組織的に整備する。</p>	

(注) 解決すべき課題：使命実現のための課題の節で明記した課題に対応する。

実行のための提言一覧 (3/7)

達成目標①：援助実施活動の質の向上

アクション	効果	実施方法	成果物	解決すべき課題
<p>援助の目的に最適の機材調達を可能にする方法を確立する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 機材を選定する際、用いる情報項目の整備</li> <li>- 供与済みの機材の使用、保守を可能にするための情報整備</li> </ul>	<p>- 援助終了後も被援国側で使用、保守可能な機材が供与できるようになる。</p> <p>これにより、機材そのものの有用性の向上、専門家や協力隊員の活動効率の向上を図り、更に援助終了後も援助成果が、持続的に発揮可能となる。</p> <p>また、JICA がメンテナンスを実施する必要が少なくなるので、援助自体の効率が向上する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- プロジェクトを発足させ、機材選定方法の検討、実施を行う。</li> <li>- 収集した情報が有効活用できるように、情報システム化を検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- チェックリスト</li> <li>- 供与済機材リスト</li> <li>- 機材リスト</li> <li>- 機材情報管理システム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 被援助国の現状、特性、ニーズの正確な把握と援助内容への反映</li> <li>- 適切な機材の選定</li> </ul>
<p>機材選定ノウハウはJICA 内部に留保し、選定後のロジスティクス業務の一部外部化、もしくは一元化することを検討する (携行機材を含む)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 現在、各部門で機材の購送業務に多くの時間を要している。外部化、もしくは一元化することにより、この作業に要する時間が大幅に削減される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 上記プロジェクトが検討する。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 適切な機材の選定</li> </ul>

(注) 解決すべき課題：使命実現のための課題の節で明記した課題に対応する。

実行のための提言一覧 (4/7)

達成目標①：援助実施活動の質の向上

外部人材の効果的活用と確保体制の整備	アクション	効果	実施方法	成果物	解決すべき課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルタント選定プロセスの見直し               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 選定基準と選定方式の見直し</li> <li>- 実績評価方法の見直しと、選定活動へのフィードバック</li> </ul> </li> <li>コンサルタントとの契約方式の見直し               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 検討課題</li> <li>- コンサルタントの自由裁量の幅の拡大</li> <li>- 責任の付加</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 対象案件に対して、最も適切なコンサルタントが選定可能となる。</li> <li>- コンサルタントの能力を最大限に引き出すことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- プロジェクトチームを充足させ検討を行う。</li> <li>- 情報の有効活用、及び事務の合理化を行うため、情報システム化を検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- コンサルタントシステム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 有能かつ適切な専門家、コンサルタントの選定</li> <li>- 専門家、コンサルタントが能力を最大限に発揮できる体制の確立</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>専門家の能力発揮を促進する方法整備</li> <li>専門家の確保体制強化方法検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 国別や案件の特性に左右されず専門家の分野別能力を発揮し技術移転が行われる。</li> <li>- 派遣可能な専門家の裾野が広がることにより、ニーズに合致した援助が可能となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 実績情報から、専門家にとって能力発揮の阻害要因となる項目を抽出。</li> <li>- 最適専門家の要件定義のための項目設定化、派遣前研修の充実など解決策を検討する。</li> <li>- 公募登録の強化、地方公共団体との連携による強化方法を検討する。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 有能かつ適切な専門家、コンサルタントの選定</li> <li>- 専門家、コンサルタントが能力を最大限に発揮できる体制の確立</li> </ul>	

(注) 解決すべき課題：使命実現のための課題の節で明記した課題に対応する。

実行のための提言一覧 (5/7)

フェーズ共通課題

アクション	効果	実施方法	成果物	解決すべき課題
<p>アクション</p> <p>在外事務所の機能確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 在外事務所が果たすべき機能を分類し、任国の環境に適した機能の組み合わせの上に各事務所を位置づける。</li> <li>- 本部と在外の機能分担の大肆設定</li> <li>- 途上国分類方法の検討（発展段階、JICA との関係）</li> <li>- 国分類別事務所機能の検討</li> <li>- 資源制約に即した強化策の構築と着手</li> </ul>	<p>効果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 任国の特徴により、在外事務所の必要な機能を区別し、限られた人材による有効な在外事務所強化が可能となる。</li> <li>- 特にロジスティクス機能強化の必要性和サブスタンス機能強化の必要性を区分し、人材を中心とする必要な強化ポイントが明確になる。</li> <li>- 在外事務所に必要な人材と外部化可能な業務が明示され、本部を含めた人材育成計画にフィードバックされる。</li> </ul>	<p>実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 所管部署が中心となり枠組み、分類等の案を作成、作業全体をコーディネートし、結論を導く。</li> <li>- 任国の特徴把握は、在外事務所を中心とする情報（含、国別研究）をとりまとめる。</li> <li>- 内部人材投入の実現可能性について、検討を加える。</li> </ul>	<p>成果物</p> <p>在外事務所強化マスタープラン</p>	<p>解決すべき課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 事業運営上の基盤を組織的に整備する。</li> </ul>
<p>人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 各フェーズ段階に於ける JICA の必要機能の詳細を人材の能力として確保するための育成計画を策定する。</li> <li>- 必要能力の特性を専門性、ほかの機能との関連性等により分類し、これを効率的に確保する手段として内部の人材育成と外部人材確保に区分する。</li> <li>- 内部人材の育成に関し、ローテーション、モチベーション等を考慮した上で計画を策定する。</li> </ul>	<p>効果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- JICA が内部で育成すべき人材、及びその能力を明確に絞り込むことにより、外部人材の活用と相俟って限られた人的資源の有効活用が可能となる。</li> <li>- 人材育成プロセスの確立により内部人材のキャリアプランのよりどころが示され、内部人材のモラル維持に貢献可能。</li> </ul>	<p>実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 所管部署が中心となり、設置が提言されている事業運営改善推進室（仮称）の調整機能を通じて必要な情報を基に実行する。</li> <li>- (フェーズ1)における JICA 職員（フェーズ1）における JICA 職員の分析能力向上については前述内容を参照</li> </ul>	<p>成果物</p> <p>人材育成マスタープラン</p>	<p>解決すべき課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 事業運営上の基盤を組織的に整備する。</li> </ul>

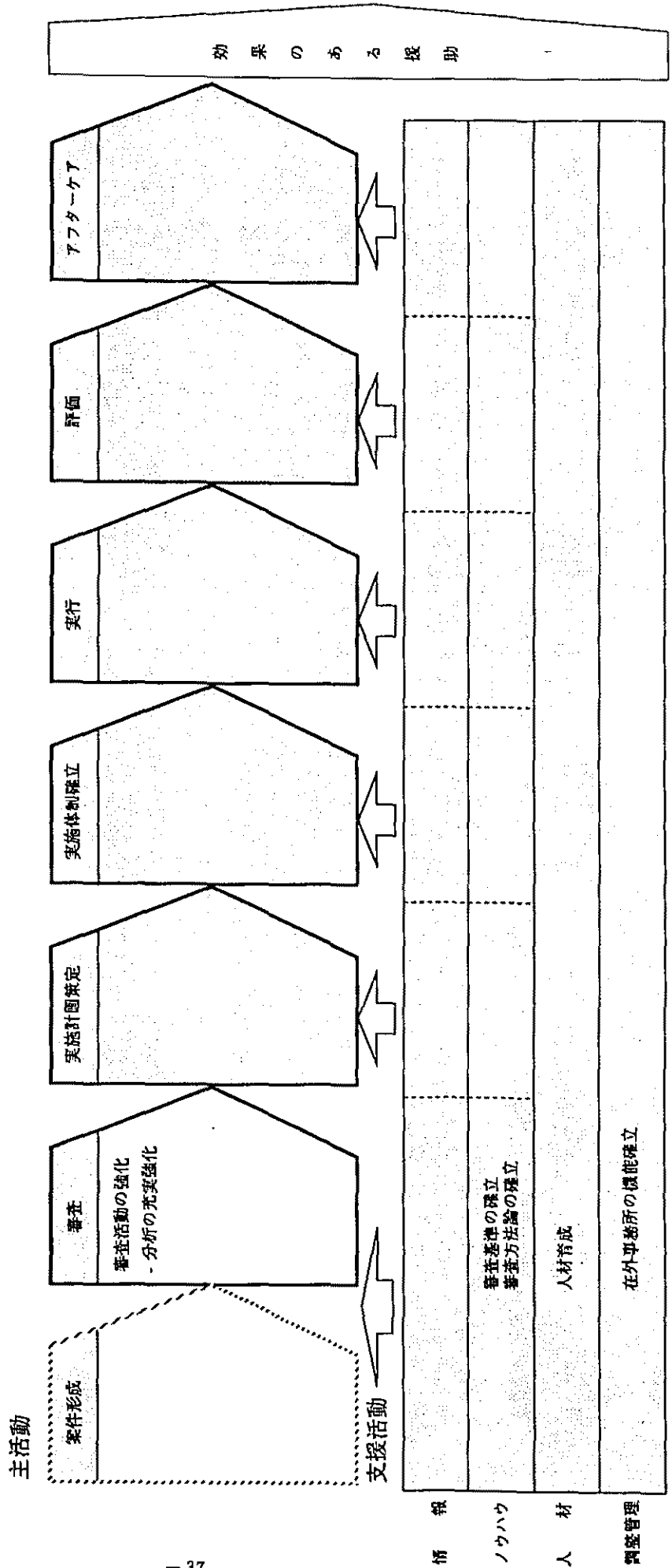
(注) 解決すべき課題：使命実現のための課題の節で明記した課題に対応する。



## 2.2 フェーズ2 実行計画

達成目標：審査活動の強化

主活動としての審査活動の強化を行ない、より効果の高い案件の実施を可能にする。フェーズ1から行なわれる基盤整備は審査活動に対する支援活動の強化として引き続き推進される。



## 2.2.1 審査活動の強化（達成目標Ⅱ）

### JICA の審査活動とは：

途上国から寄せられる要請書の内容を、裨益効果が大きいか否か、事業成果を持続的に発揮可能か否かを基準に JICA が審査し、採助実施の優先順位を付すものである。そして、それによって、政府（外務省等）の意思決定を支援するものである。また、要請の内容が JICA の援助対象として不適當であったり、要請内容が不完全である場合、不適當とされる理由や不備な点を明確にし、途上国に対してフィードバックを行なうことも併せて JICA の審査活動の範囲とする。これにより、途上国が日本に対し従前より充実した要請を行なうことを促進できる。

### 審査活動強化の背景：

途上国の自立を支援する上で効果的な援助を行なうべき JICA にとって、成功裏に案件を実施することと併せて、大きな効果を生むべく位置付けられた案件を優先的に実施することが重要である。また、実施時に直面する多くの問題点は、要請時に所与の条件に起因すると見られ、これらの改善を待って実施に移すか、対応策を計画に織り込むことにより円滑な実施を画す必要がある。即ち、要請の量的増大と共に要請内容の多様化と高度化が進む中で、JICA がより効果の高い援助を実現するためには、審査の段階で優良案件を選択する方法論の確立と期待効果が小さい案件や実施上の問題点を内在する案件に対しては実施を見送り、改善を促すための方法論の確立が必要である。

### 審査活動強化の目的：

JICA が効果的な援助を全うするために充実に求められている課題のうち、以下の点に対応して審査活動強化が必要となる。

- ・ 被援助国の発展に対するインパクトが大きく、かつ実現可能性が高い案件の選択
- ・ 被援助国の現状、特性、ニーズの正確な把握と援助内容への反映
- ・ 各種援助形態の適切なコーディネーションと計画

#### 審査活動強化の進め方：

審査の対象となる要請案件の目的を明らかにし、途上国の自立発展に貢献するインパクトの大きさを測るためのインパクト分析、援助機関による関与の終了後も被援助国自身が運営を継続できる可能性を調査・分析する。運営可能性分析等、効果的な援助を実現するために必要な分析手法を確立し、この遂行に必須の情報を明らかにする（審査能力の開発）。

これと同時に、要請の受付から情報収集・分析、そして分析結果のフィードバックに至る一連の審査活動を効果的に遂行する体制を整備する（審査体制の整備）。

上記に先立ち、これら強化活動を JICA 全体として推進するために詳細な計画を設定する（審査活動強化詳細計画）。

尚、審査における各分析が果たすべき高い効果を発揮し得る案件の選定のためには、JICA が援助実施サイクル上で経験し、蓄積したノウハウの活用が不可欠であり、フェーズ1の“援助実施サイクル確立”の成果を継承した上に審査活動の強化が可能と判断される。

以上の内容に従い、“審査活動強化”は“審査活動強化詳細計画”と“審査能力の開発”及び“審査体制の整備”から構成される。

#### 現行業務との関係：

従前から、各事業部は外務省年度計画策定支援といった形で、その専門分野に関する要請案件について実質的な審査に関与してきた。これは、主として要請書及びその添付資料をもとに案件の熟度を判定するものであり、既に日本としての案件実施の決定過程で大きな役割を果たしてきたと認められる。今後も JICA 独自の情報整備の進展に伴い、この機能の充実が可能である。

しかし、本調査の提案として JICA の案件審査の役割は、単に要請の採否の判断材料を提供するのみでなく、要請の示唆する援助目的を明確にし、この目的自体を審査した上でこれを実現する最適の援助を供与するために行うものと位置づけている。

この審査活動を可能にするために、JICA 自身の援助実施経験に根差した情報蓄積を活用して、円滑な実施を可能にするための分析を行う。これに加えて、途上国固有の環境条件の中での援助の位置づけとその効果発現の確実性を確認するための分析を行い、更に途上国との双方方向の対話環境を整備し、案件形成活動との間にフィードバックの流れを確立する必要がある。

このため、フェーズ1の“援助実施サイクル確立”で示される一連の強化策と情報整備からもたらされる成果の上に審査活動強化を図る事を提言する。

検討内容：

“審査活動強化”は、フェーズ1の“援助実施サイクル確立”の成果を基盤として検討を加え、最終的にはガイドラインを作成（方法論、手法の確立）するものである。

現状のJICAにおける審査活動に関しては、下記の如く認識される。

- ・ 案件の要請書の受入れが、分野もしくは援助形態別の専門性を有する事業部単位であり、JICAとして、或いは途上国別に一元化されていない。更に、途上国単位での情報の共有や交換は、制度的には行なわれていない。（新規案件リストの国別集積に着手）
- ・ 案件の熟度を判定するための資料は、要請書及びその添付資料中心であり、背景情報の入手には個別の調査の設定が必要である。（国別情報の集積体制及び在外事務所への専門員の派遣等の改善に着手）
- ・ 現在のJICAによる審査活動の目的は、政府（外務省等）の意思決定に資することが中心であり、JICA自身としての経験蓄積はこれまで重視されてこなかった。更に、要請書の作成者である途上国に対し、案件形成や要請書の充実を促すためのフィードバックに関しては、方法論が確立されていない。
- ・ JICAは援助実施サイクル上に未だ多くの改善すべき点を抱えており、実施が成功裏に進められるための要点を整理し、審査における分析の観点として反映するに至っていない。
- ・ このため、効果的な援助を実現するための一貫した援助サイクルの入口を司る機能としてJICAの審査活動を位置付けるためには、JICAの実施経験の蓄積から導き出される援助実施上の隘路や成功のための要点が集大成され、必要な情報の蓄積体制が整備されることを待つ必要がある。

以上の点から、実行すべきタスク、詳細な実施体制、詳細なスケジュールなどに関しては、前記フェーズ1の進展を待って作成可能となる。そこで、本報告書では“審査活動強化”に関して実行すべき概要を記述する。（本編参照）

## 実行のための提言一覧 (6/7)

### 達成目標Ⅱ：審査活動の強化

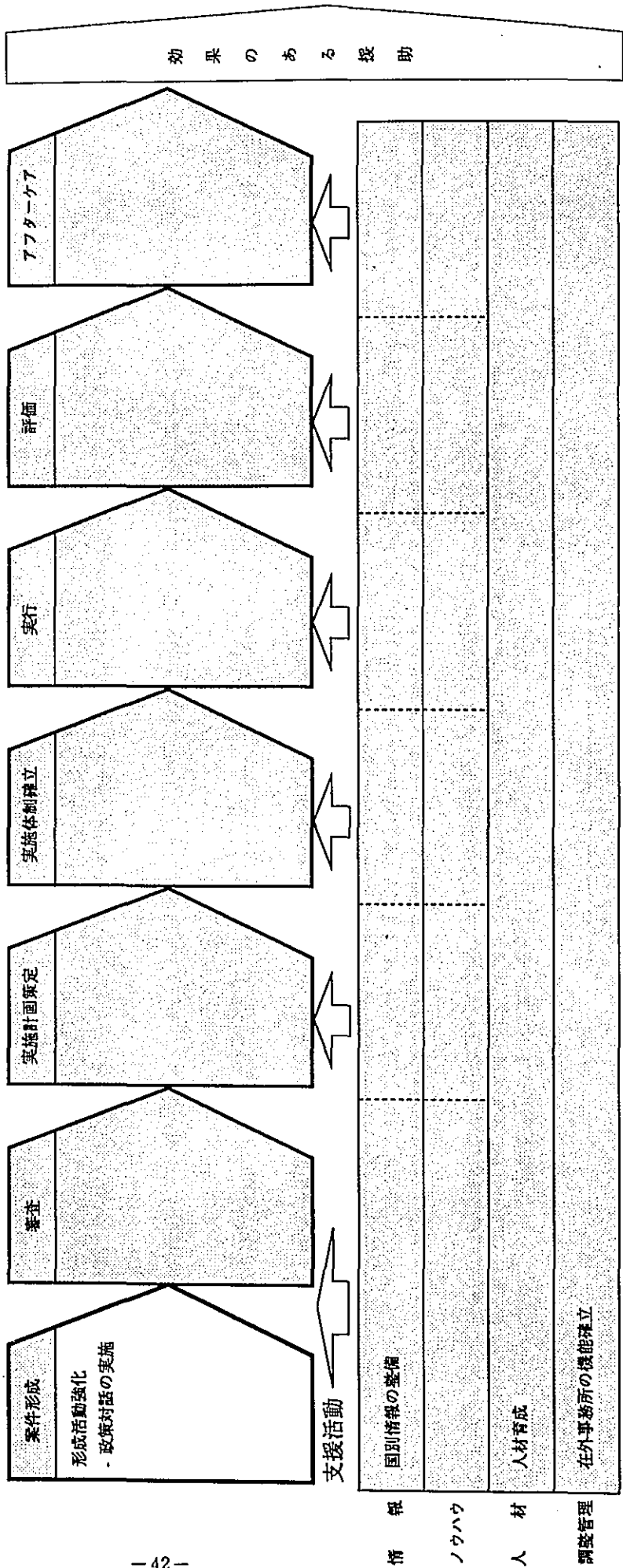
審査活動強化の観点	効果
<ul style="list-style-type: none"> <li>・被援助国との対話環境の整備</li> <li>・途上国の情報の収集体制の整備</li> <li>・他の援助機関の援助動向情報の活用</li> </ul>	<p>途上国の現状とニーズを把握することで、JICAの分析結果としての途上国の発展へのインパクトと途上国の要望としての優先度の調整をする。</p> <p>他の先進国や国際機関の援助との相乗効果により、効果性の高い援助案件を選択し得る。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・国別援助全体計画の作成</li> </ul>	<p>同一国に対する分野別・形態別の援助案件間の関係を把握することで、効果的援助を達成する。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・要請書の JICA の受付部署を一元化</li> <li>・援助形態コーディネイト機能設置</li> </ul>	<p>援助の目的に適した分野・援助形態の選択、又は分野・援助形態横断的プロジェクト化を容易にし、効果的援助への選択肢が広がる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・インパクト分析の実施</li> </ul>	<p>途上国の発展に貢献度の大きい案件に対し、高い優先順位を付すことができる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・運営可能性分析の充実</li> </ul>	<p>援助終了後も、被援助国自身により援助効果が持続的に発揮し得る案件に対し、高い優先順位を付すことができる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コストベネフィット分析の充実</li> </ul>	<p>資金の効率的利用により、同じ予算額に対する効果の最大化を図る。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・審査分析シートの作成</li> </ul>	<p>重要審査項目を網羅し、審査案件間の比較を容易にすることで審査を効率的に行う。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・審査に関する方法論の確認</li> </ul>	<p>短い時間で充実した審査を行うことにより、実施までの期間を短縮する。</p>

## 2.3 フェーズ3 実行計画

達成目標：案件形成活動の強化

主として審査の結果、JICA に対して求められる案件形成活動の強化を行なう。  
 案件形成で必要とする支援活動は審査以後のサイクルと共通の基盤に加えて、被援助国情報の整備、及び在外事務所機能充実が中心である。

主活動



### 2.3.1 案件形成活動の強化（達成目標Ⅲ）

JICAの案件形成活動とは：

適切な案件を形成する能力の乏しい国に対して、案件形成を支援するものである。  
また、適切な開発計画を作成する能力の乏しい国に対して、開発計画の作成をコンサルティングするものである。

JICAにとっての案件形成活動は以下の3様態に分類され、第一義的に審査からのフィードバックへの対応力を備える必要がある。

- ・審査から案件形成へのフィードバック（形成充実支援）  
要請書上、プロジェクトの内容に関する記述は十分でないが、途上国の発展に与えるインパクトが大きき場合に案件形成を支援する。
- ・要請書として記載するに至らないものからの案件形成（発掘・形成支援）  
途上国が、要請書を記載するに至っていない段階で、JICAが相談相手となることで、案件形成支援を実施する。
- … 開発計画策定支援  
途上国からの要請に基づき、途上国の開発計画立案を支援する。

形成活動強化の背景：

現状 JICA は、援助案件に関して、主に要請書の内容を吟味して、優先順位を付すことで、外務省への選定支援を行っている。

この方法では、途上国側に、プロジェクトの内容について要請書に反映できる（換言するならば、熟度の高い要請書を作る）能力が、最低限必要となる。

しかし、これをすべての途上国に望むことは困難であり、また、要請書の熟度は、当該案件が途上国の発展に与えるインパクトの大小とは関連がないことを考えると、“途上国の自立支援”を目指す JICA にとって、優良な案件を逃している可能性があるとともに援助対象を狭めることとなる。

また、今後更に多くの途上国に対して JICA の援助を供与するに際しては、従来以上に案件形成の能力が不十分な対象国が増えることが予想され、JICA として統一的な案件形成支援の方針と方法の確立が必要となっている。

#### 形成活動強化の目的：

JICA が効果的な援助を全うするために充実が求められている課題のうち、以下の点に対応して形成活動強化が必要となる。

- ・ 被援助国の現状、特性、ニーズの正確な把握と援助内容への反映
- ・ 審査でインパクトは大きいが大きいが、実現可能性が低いと判断された案件に対する案件形成支援

#### 形成活動強化の進め方：

要請書の熟度は低いが途上国の発展にインパクトのありそうな案件を、JICA の支援によって充実し、実施につなげることは、途上国の自主性を重視し、効果的な援助を実現するために不可欠な機能である（形成充実支援）。また、要請書として記載するに至っていない段階での途上国側の要望についても、JICA が案件形成を支援することによって、他の援助機関に先駆けて効果の高い案件を実施することが可能になる点で有用であり、それを検討する必要がある（発掘・形成支援）。

更に、途上国の中で、開発計画の実現のために有効な案件形成ができない国に対しては、援助の一形態として、開発計画作成のコンサルティングを行うことが有用であり、それを検討する必要がある（開発計画作成支援）。

そして、これらの検討に先立ち、JICA 全体として如何に形成活動強化を推進するかについて、詳細な計画を設定すること（形成活動強化詳細計画）を要する。

また、形成活動で形成される案件は、JICA の審査基準を満たすものである必要がある。そのため、“審査活動の強化”の結果を承けて、検討に反映させる必要がある。

以上の内容に従って、“形成活動強化”は、“形成活動強化詳細計画”と“形成充実支援”、“発掘・形成支援”及び“開発計画作成支援”から構成される。



#### 現行業務との関係：

現在、既にJICAの業務として行っているプロジェクト・ファイディングやプロジェクト形成活動及びその強化策に関しては、継続的な充実努力が可能である。しかしながら、審査からのフィードバックに対し、実施上の要請を加味した案件形成支援を実現するためには、前段階の充実を待つ必要がある。又、被援助国との恒常的な対話環境の維持や先進諸国との援助調整等の重要機能に関しては、現行業務の効率化を前提とした人材の充実と情報支援が不可欠となる。これらの点に関しては、全事業団的推進体制の下で実現可能な計画化が必要と考えられる。

#### 検討内容：

“形成活動強化”は、フェーズ1の“援助実施サイクル確立”及び“フェーズ2：審査活動強化”の成果を基盤として、検討を加え、最終的には、ガイドラインを作成（方法論、手法の確立）するものである。

ただし、JICAにおける案件形成に関しては、以下の点が現状の認識である。

- ・ 案件形成に関する活動を一部で始めているが、要請主義の下にある実施機関としてJICAがどこ迄を範囲として案件形成を行うべきかについて明確な指針が確立されていない。
- ・ 援助実施サイクルに多くの改善すべき点を抱えており、実施が成功裏に進められるための要点が案件形成のために整理されていない。
- ・ 審査活動に関する多くの課題を抱えており、要請案件について充実の必要な点を明確にし、案件形成にフィードバックする体制が確立されていない。

このため、JICAは、案件形成活動に関して、十分な経験を持っていない。援助実施サイクルの実施方法が、完全には確立されていない状態では、案件形成で、案件実施のために必要な条件を具備させることが困難である。また、案件形成後の案件は、審査活動における案件選定基準を満たすものであるべきであり、審査活動が確立している必要がある。

以上の点から、実行すべきタスク、詳細な実施体制、詳細なスケジュール等に関しては前記フェーズ1及びフェーズ2の進展を待って作成可能となる。そこで、本報告書では、“形成活動強化”に関する重要な検討項目について提言する。（本欄参照）

実行のための提言一覧 (7/7)

達成目標Ⅲ：案件形成活動の強化

形成活動強化の観点	使命実現の為の課題との対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 審査活動における、案件形成を支援すべき要請の選 択基準の明確化。</li> <li>・ 案件形成に対する途上国との対話を通じて、真の ニーズを把握できる体制整備</li> <li>・ 実施の対象とする援助案件として不備な点を明らか にし、それを補足しえる体制の整備</li> <li>・ 中長期国別援助全体計画による日本側の方針の確立</li> <li>・ 他の援助機関の援助との調整</li> <li>・ 途上国に関する情報の整備</li> <li>・ 案件形成支援の方法論の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 被援助国の現状、特性、ニーズの正確な把握と援助 内容への反映</li> <li>・ 審査でインパクトは大きいですが、実現可能性が低いと 判断された案件に対する案件形成支援</li> </ul>

### 3. 情報システム開発計画

#### 3.1 システム開発計画概要

情報システム開発計画は、JICA の使命を実現する手段として、情報システムを長期にわたって、どう構築・活用していくべきかを明らかにする。

昨今、戦略情報システム (SIS) が大きな話題となっている。戦略情報システムとは、企業の事業目標に対して直接的に貢献することができるコンピュータシステムのことである。本基本計画においては、事業目標 (JICA の使命実現) に対して直接的に貢献するものは当然のこと、間接的に貢献する領域をもコンピュータシステム化の対象としている。これは、間接的な支援機能が、JICA がこれから行う大きな変革を実行・推進していく上で、必須であるからである。

提言の中で記述している情報整備と、コンピュータシステム化とは異なる意味であるので注意されたい。情報整備は、すべてコンピュータシステムによって実現されるものではない。情報整備とは、コンピュータシステムを使う使用わなにかかわらず、紙ベースで整備するものを含め、情報そのものを整備していく活動のことである。これに対して、コンピュータシステム化とは、情報整備等により整備された情報のある部分を、有効活用するためにコンピュータ化することである。

#### 3.2 システム化の目的

JICA が、あるべき姿実現のためにおこなう行動を直接的、または間接的に支援することを目的として情報システムを構築する。具体的には、以下の4点をシステム化の主要な目的とする。

- (1) JICA のあるべき姿、達成目標の実現を直接的にサポートする。…………… TYPE-I
- (2) システム化により業務の省力化を行う。
  - 高度に統合化されたシステムにより、事務作業に要する時間を大幅に削減する。これにより、職員が質の向上への活動に取り組むことを可能とする。
  - 職員数を大幅に増員できないという制約条件下で、案件数の増大に対応可能とする。…………… TYPE-II
- (3) 情報の検索性を向上させることにより、情報を有効活用できるしくみを構築する。
  - 蓄積された情報の持つ価値を、援助内容に反映する。
  - 情報システムを媒体とし、職員の業務上の有機的連携を促進する。…………… TYPE-III
- (4) 情報の精度、及び情報間の整合性を向上させる。…………… TYPE-IV

### 3.3 開発対象アプリケーションシステム

JICA全体を対象として検討した結果、次の12システムが情報システム化すべきエリアとして抽出された。この12システムを、同時平行的に開発することは不可能である。そこで、個々のシステムに優先順位をつけ、段階的に開発、導入を行うこととする。

優先順位の設定基準は、重要度、緊急度、開発可能順序の3項目とし、これら3要素を総合的に評価し優先順位をつけた。

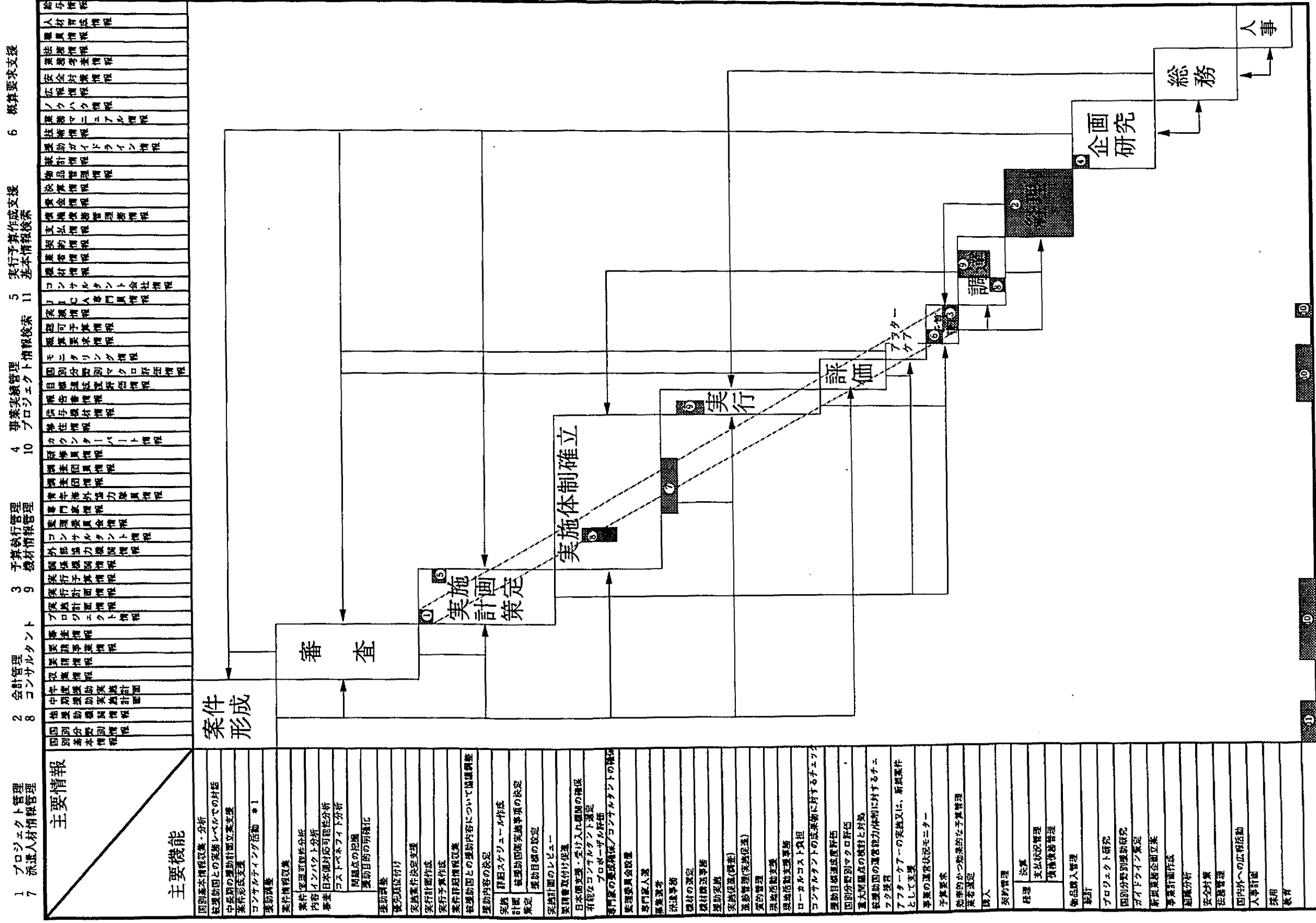
システム名	目的と概要	期待効果	目的と対応	優先順位
事業管理トータルシステム	有機的に結合された6システムで構成され、プロジェクト管理、会計管理、予算管理、事業実績管理を統合的に支援する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>データの二重投入等が不要となり、管理業務が大幅に効率化される。</li> <li>データの正確性と整合性が確保される。</li> </ul>	-	-
プロジェクト管理システム	プロジェクト(案件)に関する計画・実績情報を一元管理する。 なお、プロジェクトの総支出額を単年度、及びライフサイクルで把握可能とする。 - 案件登録 - 実績値入力、インターフェイス - 計画値入力	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト単位に数量化された予算データを正確に把握することにより、プロジェクト管理の質が向上する。</li> </ul>	TYPE-I TYPE-II TYPE-IV	A
会計管理システム	入出金等の会計情報を一元管理する。 - 入出金情報入力 - 決算書作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計管理業務の省力化</li> </ul>	TYPE-II	A
予算執行管理システム	プロジェクト単位に予算の執行状況をタイムリーに把握し、予算執行率、予算と実績の差異額を要求に応じ随時報告する。 なお、報告にあたっては、各管理レベルに応じてデータを集約し報告する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>予算と実績の差異額を正確かつタイムリーに把握することにより、差異額分が他プロジェクトに早い段階で配分可能となる。</li> <li>これにより、予算の有効活用と業務の平準化が図れる。</li> </ul>	TYPE-I TYPE-II TYPE-IV	A

システム名	目的と概要	期待効果	目的と対応	優先順位
事業管理トータルシステム	事業実績管理システム	さまざま角度（国別、分野別、形態別等）から、事業実績や統計数値を取得する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>- プロジェクト管理システムから、一元管理されたデータを抽出するので、正確かつ整合性が確保された実績値が把握できる。</li> <li>- さまざまな角度からの実績把握により、審査活動の基礎資料が得られる。</li> </ul>	TYPE-II TYPE-IV  A
	実行予算作成支援システム	プロジェクト管理システムに入力された計画値（専門家の人数等）をもとに予算額を自動計算する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 実行予算作成事務の省力化</li> </ul>	TYPE-II  B
	概算要求支援システム	概算要求時に必要な定型的計算を行う。 [留意点] 概算要求自体が複雑かつ非定型的な処理なので充分なフィードバックを実施すること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 概算要求作業の負荷軽減</li> </ul>	TYPE-II  C
派遣人材情報管理システム	調査団、調査団員、専門家、協力隊員等の派遣情報を一元管理する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 派遣手続き作業の省力化</li> </ul>	TYPE-II  B	
コンサルタントシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切なコンサルタントを選定することは、開発調査、無償資金協力における重要な成功要因である。</li> <li>ここで、選定に関わる機能、情報については、今後充分な調査、検討を重ねることが必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 最適なコンサルタントの選定を支援する。</li> <li>- コンサルタント契約手続き等の省力化</li> </ul>	TYPE-I TYPE-II  B	

システム名	目的と概要	期待効果	目的と対応	優先順位
機材情報管理システム	<p>援助の目的に最も適合した機材の供与を可能にするための支援システム</p> <p>[留意点] 機材情報管理システムは、効果的な援助の実現に対して大きなインパクトを与えうる可能性が高いシステムであるが、内容の具体化については今後充分な調査、検討が必要である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 最適な機材の選定を支援する。</li> <li>- 機材選定及び購送業務などの省力化</li> </ul>	<p>TYPE-I TYPE-II</p>	B
プロジェクト情報検索システム	<p>審査結果、評価結果等を含め、プロジェクトに関する一連の情報を、さまざまな角度から検討可能とするシステム。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 案件形成、審査、実施計画策定等の活動に過去の実績情報が有効活用できる。</li> <li>- これにより、それぞれの活動の質が向上する。</li> </ul>	<p>TYPE-I TYPE-III</p>	C
基本情報検索システム	<p>国別基本情報、国別・分野別基本情報をさまざまな角度より検索可能とするシステム</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 基本情報を有効活用することにより、案件形成、審査、実施計画策定、実行の活動の質が向上する。</li> </ul>	<p>TYPE-I TYPE-III</p>	B
汎用モジュール開発	<p>システムの開発効率を向上させるため、上記IIシステムの開発に先立ち、汎用的に使用できるモジュールを開発する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- システム開発の生産性向上</li> <li>- 開発期間の短縮化</li> <li>- プロトタイプによる開発が可能となる。</li> <li>- 開発後のメンテナンス効率向上する。</li> </ul>		A

3.4 開発アプリケーション対象領域

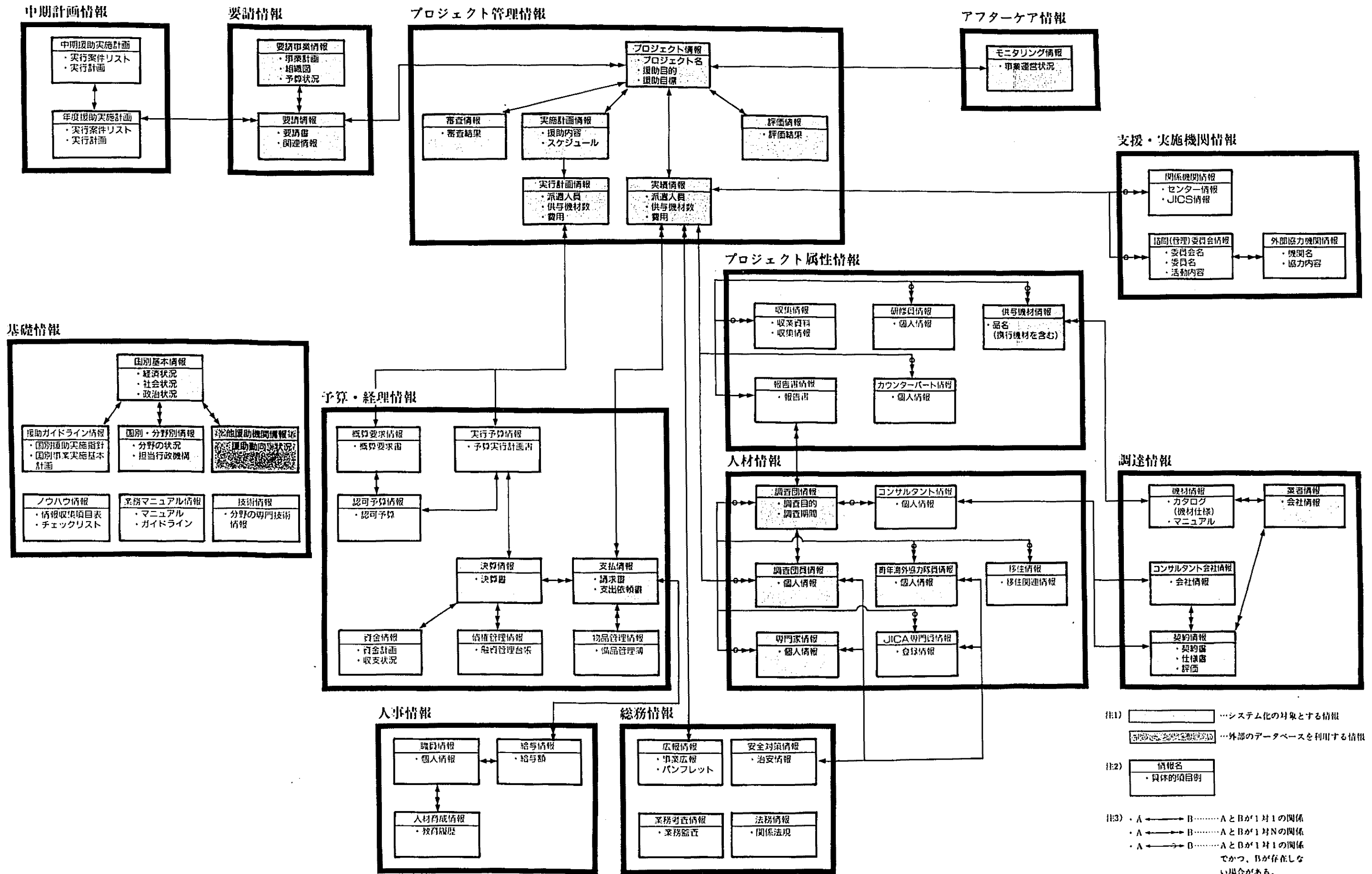
機能情報マトリックス上に、開発対象となるアプリケーションの領域を示す。







### 3.5 システム化の対象とする情報





### 3.6 システム化の方針

システム化の目的を実現し、さらに将来的な情報ニーズの変化に耐え得る情報システムとするため、以下の方針によりシステムを構築する。

方 針	効 果	実 現 方 法	コ ン セ プ ト
<ul style="list-style-type: none"> <li>JICA 全体の情報体系に合致したデータベースを構築する。これにより長期の変化に柔軟に対応できる情報基盤を整備する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>体系化された情報基盤の上にアプリケーションシステムを構築することで、高度に統合されたシステムが構築できる。</li> <li>統合化のメリットは、人間系と情報システム系、両者をあわせたシステムが、最大の効率と効果を発揮することである。</li> <li>将来の情報システムに対する新たなニーズに柔軟に対応できる。また、その時、それまでに蓄積した情報資産がそのまま活用できる。</li> <li>業務の効率化と標準化が図れる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム開発に先立ち、基本構想策定プロジェクトを発足させる。</li> <li>このプロジェクトが、あるべき姿で示した情報体系概念図をガイドラインとし、データベースの論理設計を行う。</li> <li>なお、分析はデータ中心のアプリケーションにより行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次の事項を、情報を体系化する上で基本コンセプトとする。</li> <li>プロジェクト(案件)を情報管理の基本単位とし、プロジェクト管理情報データベースにより、プロジェクトに対する情報を一元管理する。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>現行の業務を単に情報システムに乗せかえるのではなく、情報システム化により業務改善を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本構想策定プロジェクトが業務改善案を策定する。</li> <li>システム化に関わらない部分は、順次改善を実施し、システム化により実現可能となる部分は、システムの導入により改善を行う。</li> </ul>		

### 3.7 技術方針

システムを構築するには、前もって規定しなければならぬ技術的事項がある。この技術的事項を、アプリケーション開発方針、ハード・基本ソフトウェア方針、組織方針に大別し設定する。なお、ここに設定する技術方針は、システム化の目的や方針と整合性を有するものである。

#### (1) アプリケーション開発方針

##### ① 開発方式

・システムの開発方式には、自社開発とパッケージの導入による開発の二方式がある。  
パッケージ導入による開発方式は、開発期間が短く、低コストでシステムを構築できるというメリットがある。しかしパッケージは既製品であるがゆえ、独自の情報体系を持っている。そのため、データ中心のアプローチにより、JICA全体として体系化され情報基盤を整備するという、システム化の方針が崩される危険性が高い。そこで基本的には、自社開発によりアプリケーションを構築することとする。

しかし、他の情報グループに影響を与えない独立した分野においては、パッケージの導入を検討する。

・自社開発にあたっては、エンドユーザーが実際に使用することになる画面を使用しながら、試行錯誤的に要件定義が行えるプロトタイプの開発手法を用いることとする。

##### ② 開発言語

COBOLなどの第3世代言語だけでなく、第4世代言語やデータベースの簡易言語などを積極的に利用する。  
これにより、開発の生産性と保守の容易性を高める。

##### ③ 処理形態

処理形態は、大きく集中処理と分散処理に分けられる。

画一的に、どちらかの処理形態に統一するのではなく、それぞれのアプリケーションの特性やサービス範囲などを考慮し、両方式を適切に組み合わせた形態をとる。

分散処理には、次の2形態がある。

第1形態：ハードウェアは各部門に分散させるが、システム開発と管理は中央で行う。

第2形態：ハードウェアを各部門に分散させ、なおかつ、システム開発と管理も各部門が行う。

分散処理を行う場合は、JICA全体として整合性を持ったシステムとするため、第1形態の方式を採用する。

##### ④ ユーザーインターフェイス

一般職員が容易に操作できるよう、ユーザーフレンドリーなインターフェイスを提供する。

なお、可能であればGUI等の使用も検討する。

## (2) ハード・基本ソフトウェア方針

### ① ハードウェア

第4世代言語やデータベースの簡易言語等を駆使できるだけの能力を持ったハードウェアを調達する。

一般的に、第4世代言語やデータベース言語を使用した場合、ハードウェアの処理能力は大きなものが要求される。しかし、これらの言語の使用によりソフトウェアの開発費用は大幅に低下するので、全体としてのコストパフォーマンスは向上する。

### ② データ通信方式

将来、在外事務所との間でデーター通信を行う可能性が高い。さらに、他援助機関との間で、援助情報が広くやりとりされることも考えられる。そこで、データ通信方式には、国際標準のプロトコルを採用することとする。

### ③ データベース

データベースには、階層型、ネットワーク型、リレーショナル型の3種類がある。

体系化された情報基盤を整備し、その上にアプリケーションシステムを構築するというシステム化の方針は、リレーショナル型データベースを使用しなければ実現不可能である。これは、リレーショナル型データベースでなければ、さまざまな条件を組み合わせた検索が容易にできないからである。よって、データベースはリレーショナル型データベースを採用する。

リレーショナル型データベースは、現在様々な製品が提供されているが、データベースの機能、能力によりシステム化の成否が大きく左右される。従って、選定にあたっては以下の事項を十分検討することとする。

- ・ リレーショナル機能のフルサポート
- ・ ユーザーフレンドリーな簡易言語の提供
- ・ 標準 SQL の提供
- ・ 複数のインデックス検索において十分なレスポンスが得られる処理能力

### ④ セキュリティー

将来、基本情報検索システム等が、外部に対して情報提供を行うことが考えられる。そこで、セキュリティー対策としては、アクセス可能レベルに応じたアクセスコントロールが必要となる。このアクセスコントロール機能を、データベースのオプション機能、もしくはセキュリティーパッケージにより実現することとする。

### (3) 組織方針

#### ① 開発体制

システム構築にあたっては、以下の理由により全JICA的な取り組み体制が必要である。

- システムの利用者が全部門におよぶ。
- システム化により業務改善が行われる。
- 情報基盤整備には、部門横断的な意思決定が必要である。

従って、開発にあたっては全部門より担当者が参画する体制をとる。特に基本構想策定段階では、部門間の調整、及び部門横断の意思決定が必要となるので総裁直属の体制が必要である。

また、業務改善等には、外部の第三者的視点からの分析が重要である。そこで、外部コンサルタントやソフトウェアハウスが参画する体制をとる。

#### ② データ管理者

体系化された情報基盤を将来にわたって維持・メンテナンスするには、情報体系を一元的に管理するデータ管理者が必須である。

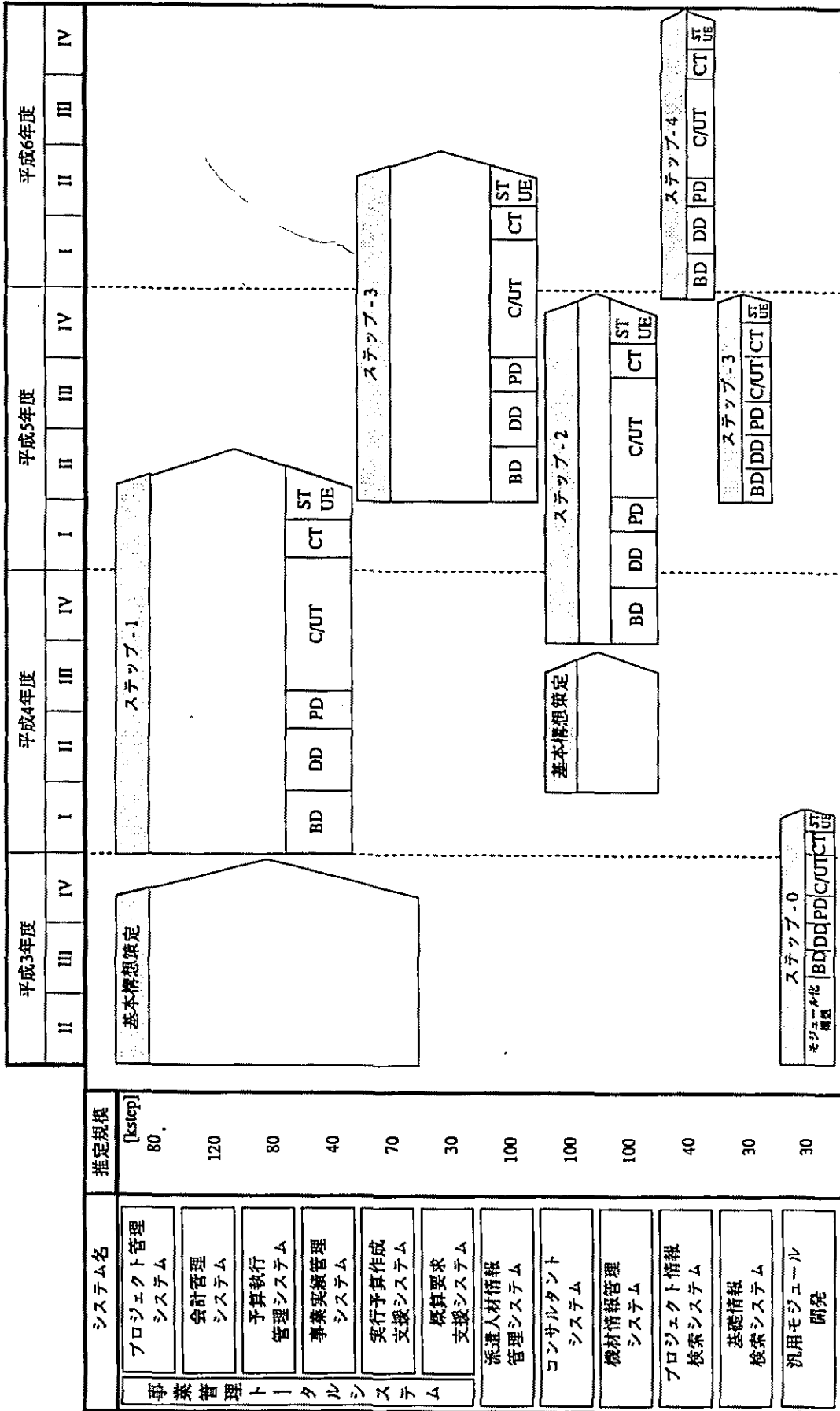
データ管理者の役割は、データの全体像を把握し、データ項目の追加、修正、削除が全体との整合性を有するように、JICA全体のデータ項目と構造を管理することである。

この役割は非常に重要である。そこで、情報管理課内に専任のデータ管理者を置くこととする。

#### ③ ユーザー教育

システム化により業務の流れが変わる可能性が高い。また、全職員がシステムの利用者となるので、導入にあたっては事前に十分なユーザー教育を実施することとする。

### 3.8 開発マスタープラン



TOTAL 820

(注1) BD --- 基本設計 PD --- プログラム設計 CT --- 結合テスト UE --- ユーザー教育  
 DD --- 詳細設計 C/UT --- コーディング/単体テスト ST --- 総合テスト

(注2) 開発方式等の技術的事項により、スケジュールが変更される場合がある。

