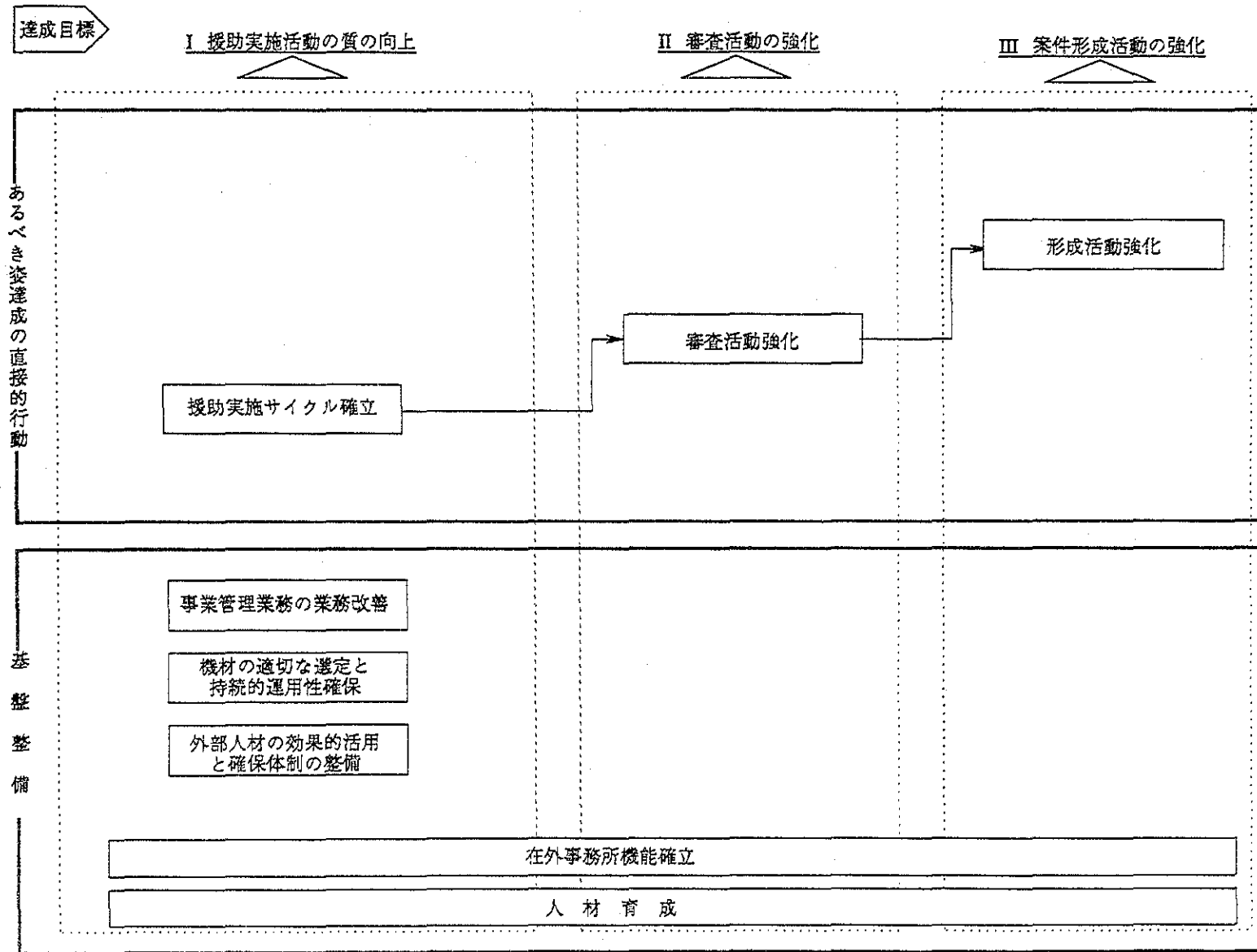


IV. 実行計画

1. 全体計画

1.1 実行計画相関図



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

	アクション	効果	実施方法	成果物	解決すべき課題
援助 実施 サイ クル 確 立	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る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。	- 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、効率的かつ効果的に実施計画が策定できる。	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。 <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[情報整備] --> B((モデルプロジェクト実施による整備)) B --> C[手法の開発] B --> D[分析力の向上] C <--> D </pre> </div>		
	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。	- 次に、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。		

(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

	アクション	効果	実施方法	成果物	解決すべき課題
援助実施サイクル確立	<p>実施計画のレビュー</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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。 	<ul style="list-style-type: none"> - 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。 	<ul style="list-style-type: none"> - 実務者レベルのクロスレビュー委員会、もしくはそれと同等の機能の導入を検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> - レビュー体制案 	<ul style="list-style-type: none"> - 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>収集情報の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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。 	<ul style="list-style-type: none"> - 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。 	<ul style="list-style-type: none"> - 対象別開示情報試案 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
事業管理業務の業務改善	<p>実行予算管理方法の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> - プロジェクト単位に予算の執行状況と予実差異額がタイムリーに把握可能な体制を築く。 <p>管理・実績情報の精度向上と整合性の確保。</p> <p>事務手続きの見直し改善</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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。 	<ul style="list-style-type: none"> - 予実差異額を正確、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。 	<ul style="list-style-type: none"> - 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。 	<ul style="list-style-type: none"> - 業務改善案 - 事業管理トータルシステム 	<ul style="list-style-type: none"> - 事業運営上の基盤を組織的に整備する。

(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 (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
機材の適切な選定と持続的運用性確保	<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"> - 機材を選定する際、用いる情報項目の整備 - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 援助終了後も被援助国側で使用、保守可能な機材が供与できるようになる。 <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"> - 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。 - 収集した情報が有効活用できるよう、情報システム化を検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> - チェックリスト - 供与済機材リスト - 機材リスト <p>- 機材情報管理システム</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - 適切な機材の選定
	<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"> - 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。 <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 上記プロジェクトが検討する。 		<ul style="list-style-type: none"> - 適切な機材の選定

(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

	アクション	効果	実施方法	成果物	解決すべき課題
外部人材の効果的活用と確保体制の整備	コンサルタント選定プロセスの見直し - 選定基準と選定方式の見直し - 実績評価方法の見直しと、選定活動へのフィードバック コンサルタントとの契約方式の見直し - 検討課題 ・ コンサルタントの自由裁量の幅の拡大 ・ 責任の付加	- 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。 - 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。	- プロジェクトチームを発足させ検討を行う。 - 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。	- コンサルタントシステム	- 有能かつ適切な専門家、コンサルタントの選定 - 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
	専門家の能力発揮を促進する方法整備 専門家の確保体制強化方法検討	- 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。 - 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。	- 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。 - 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。 - 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。		- 有能かつ適切な専門家、コンサルタントの選定 - 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

(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>在外事務所の機能確立</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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。 ・ 本部と在外の機能分担の大枠設定 ・ 途上国分類方法の検討（発展段階、JICA との関係） ・ 国分類別事務所機能の検討 ・ 資源制約に即した強化策の構築と着手 	<ul style="list-style-type: none"> - 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。 - 特にロジスティックス機能強化の必要性と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。 - 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。 	<ul style="list-style-type: none"> - 所管部署が中心となり枠組み、分類等の素案を作成、作業全体をコーディネートし、結論を導く。 - 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。 - 内部人材投入の実現可能性について、検討を加える。 	<p>在外事務所強化マスタープラン</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 事業運営上の基盤を組織的に整備する。
<p>人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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。 - 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。 - 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。 	<p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p> <p>（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）</p>	<p>人材育成マスタープラン</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 事業運営上の基盤を組織的に整備する。

(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 (6/7)

達成目標Ⅱ：審査活動の強化

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な否か、事業成果を持続的に発揮可能かな否かを基準に、JICA が審査し、援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、外務省の意思決定を支援するものである。

審査活動強化の観点	効果
・被援助国との対話環境の整備 ・途上国の情報の取集体制の整備	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。
・他の援助機関の援助動向情報の活用	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。
・国別援助全体計画の作成	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。
・要請書の JICA の受付部署を一元化 ・援助形態コーディネイト機能設置	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。
・インパクト分析の実施	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。
・運営可能性分析の充実	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。
・コストベネフィット分析の充実	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。
・審査分析シートの作成	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。
・審査に関する方法論の確認	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。

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

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
 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い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。

形成活動強化の観点	使命実現の為の課題との対応
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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 ・ 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 ・ 中長期国別援助全体計画による日本側の方針の確立 ・ 他の援助機関の援助との調整 ・ 途上国に関する情報の整備 ・ 案件形成支援の方法論の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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

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。

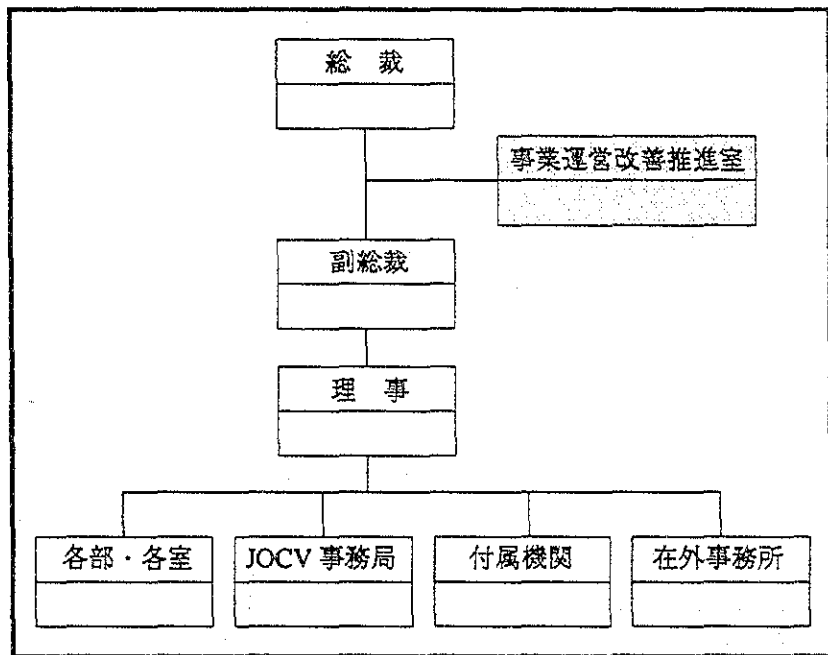
→ の期間はシステム開発を示す。

1.4 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）する能力よりも、彼らをリード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こうとする力のことであり、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を提言する。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。

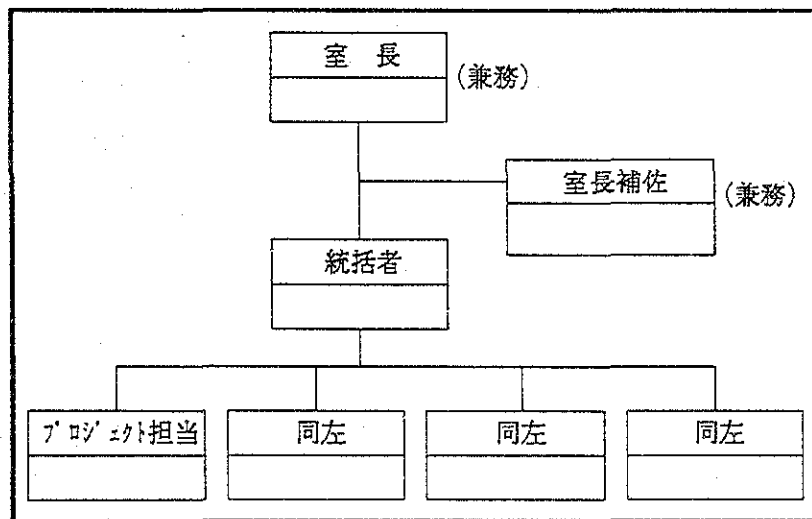
組織図上の位置づけ



事業運営改善推進室の役割

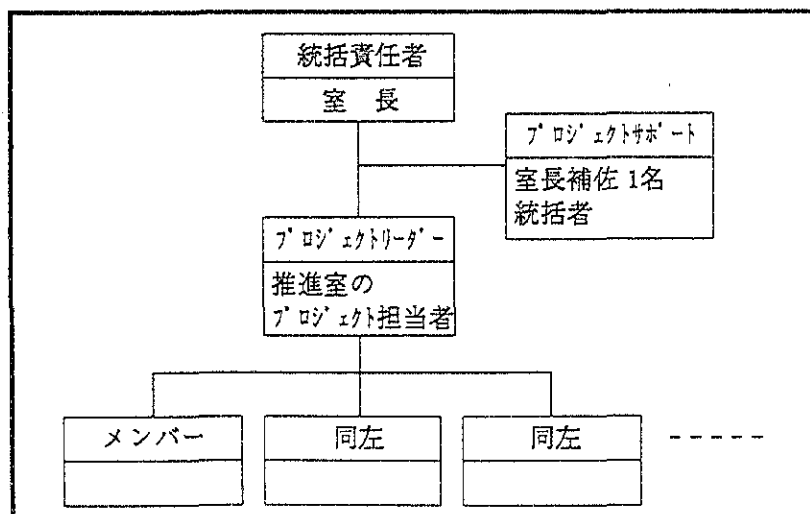
- ・ 様々な啓蒙活動を行い、JICA のめざす援助、及び JICA がどう変革しなければならぬかを、全役職員に浸透させる。
- ・ 室員が、個々のプロジェクトのプロジェクトリーダーとなり、プロジェクトチームを組織し、プロジェクトの目的を達成させる。
- ・ 個々のプロジェクトが、JICA 全体の事業改善計画と整合することを確保する。
- ・ 現在、官房部門及び各種委員会が事業改善のために様々な活動を実施している。これらの活動と、提言した個々のプロジェクトの活動が、整合性を持ちつつ、相互補完的な活動を行わなければならない。
 - 官房部門が実施する事業改善のための活動との総合調整。
 - 各種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

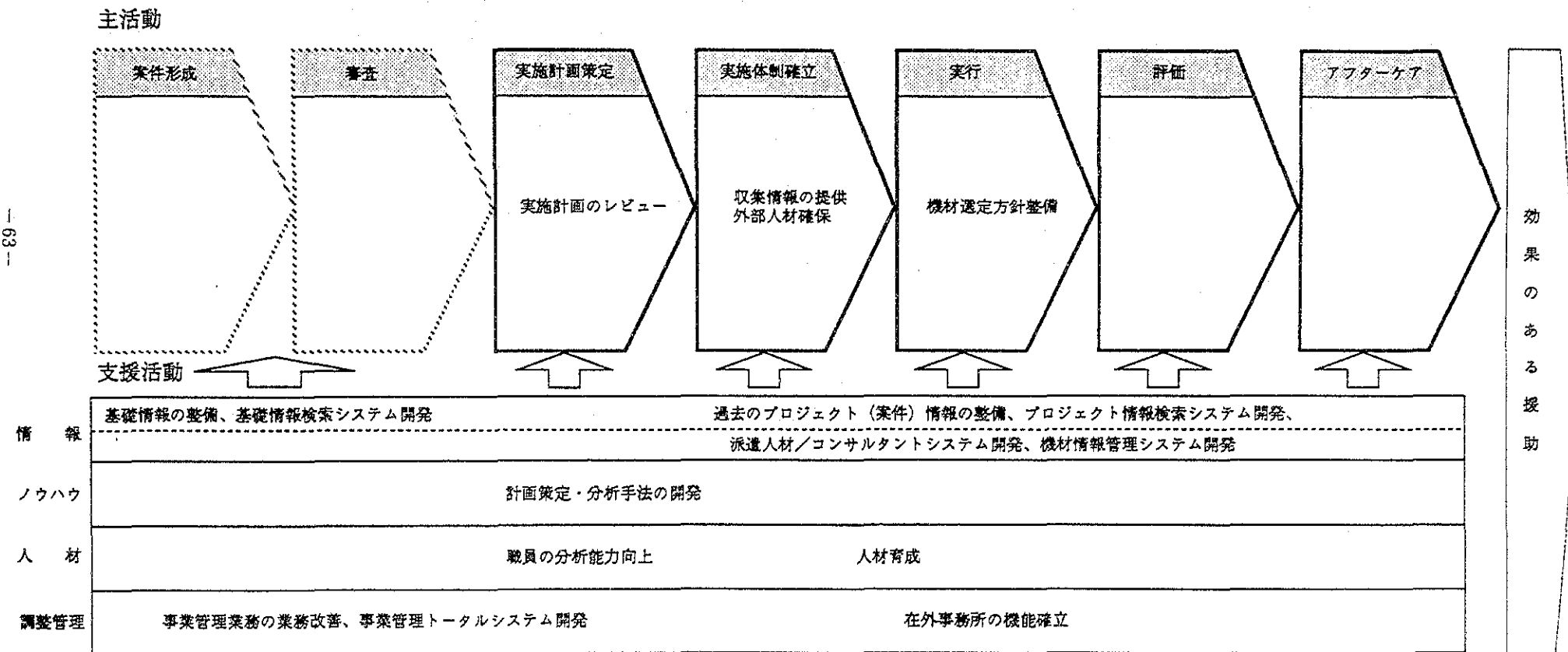
- 改善案の立案
- 実施計画の策定
- 改善案の実施
- 各部門への連絡・広報

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迄）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。



2.1.1 援助実施サイクル確立

2.1.1.1 要約

(1) 援助実施サイクル確立の目的

- ① 実施計画と評価の質の向上
実施段階における援助の質を向上させるため、主に、実施計画策定活動と評価活動の質を向上させる。
- ② インフラ整備
効果的な援助を実現するには、まず JICA のインフラを組織的に整備しなければならないと提言した。そこで、実施計画策定活動と評価活動の質を向上させる過程で、JICA のインフラを整備する。整備すべきインフラは以下の3項目である。
 - 情報
 - ノウハウ（分析手法等）
 - 人材（分析力）

(2) 援助実施サイクル確立の背景

- ① 現状の問題点
実施計画は、実施段階において最上流に位置する。そこで、実施計画の内容（質）によって実施段階の質が大きく左右されることとなる。
しかし現状においては、基礎的な情報が整備されていない、分析手法が確立されていない、実施計画策定作業に十分な時間が費やされていない等の理由により、十分な質を有した実施計画が策定しにくい環境にある。
- ② 使命実現のための課題の解決
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。
この課題を解決するには、十分な情報と、その情報に基づき'被援助国に対して何をすればよいのか'を考察する分析力が必要である。
この課題は、JICA が行なうすべての活動に対してあてはまる。この課題を解決できる能力は、実施計画策定の活動を通して整備・蓄積することが最も効率的かつ効果的である。従って、実施計画の質を向上させる過程で、インフラの整備を行う。

③ 審査活動強化の前準備

また、情報整備や分析力の向上により、審査活動の強化（達成目標Ⅱ）を実施するための基礎が確立される。

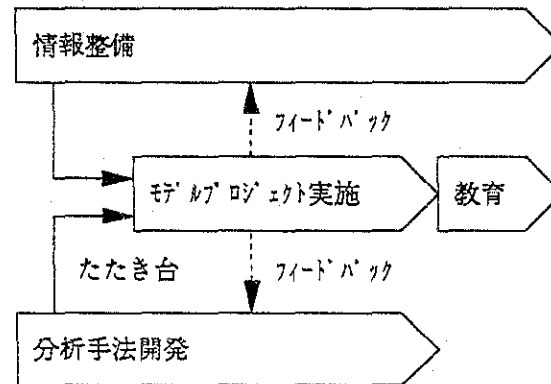
(3) とるべき行動の概略

情報整備	基礎的情報の整備 - 国別基本情報 - 国別分野別基本情報
分析手法開発	過去のプロジェクト（案件）情報の整備 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リング方式開発
分析力向上	職員の分析力向上 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。
情報整備	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。

(4) 実施方法の概略

- ① 三昧一体となった情報整備、手法開発、分析向上の必要性
情報整備、分析手法開発、分析力向上の3課題をそれぞれ単独で解決することは可能である。しかし、個々ばらばらに整備開発を行った場合、もたらされる効果は極めて薄いものとなる。というのは、これら3課題は、おたがいに相互作用を及ぼしあう関係にあるため、1つのまとまりとして系統的に統合されて、はじめて十分な効果を生み出すことが可能となるからである。
- ② モデルプロジェクトを選定し、パイロットアプローチによる実践的な整備開発を行う。
三昧一体となった整備・開発を行うには、実際に援助を実施していく過程の中で、試行錯誤を繰り返しながら最終成果物を作り上げていくパイロットアプローチが有効である。
 - ・ 当年度実施する案件の中から複数のモデルプロジェクトを選定する。
 - ・ モデルプロジェクトの担当者が事前に作成されたロジカルフレームワーク等のたたき台を実際の援助活動で使用する。
 - ・ 実際の援助活動で使用するにより、不備な点、改良すべき点等が明確になる。明確になった改良点等をたたき台に反映させるプロセスを繰り返し、実用に耐え得る成果物を作成する。
- ③ モデルプロジェクトの担当者が修得したノウハウを他の職員に教育する。

実施方法の概念図



2.1.1.2 基礎的情報・プロジェクト（案件）情報整備

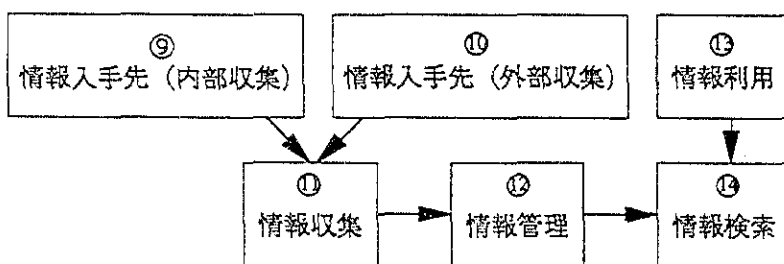
概要： JICA が、あるべき姿を実現する上での基礎となる要因を整備するものである。そのための成功要因となる情報項目を抽出し、該当する情報を収集・整理するものである。

- 対象：
- ・ 国別基本情報
 - ・ 国別分野別基本情報
 - ・ 各国援助動向・状況
 - ・ 援助案件情報

情報体系： 情報収集・整理を行う上での体系は、検索しやすさを考慮して、下図の様な階層構造とする。

全事業									基本情報（国別）
α分野			β分野			γ分野			基本情報（国別分野別）
援助形態 a	援助形態 b	援助形態 c	援助形態 a	援助形態 b	援助形態 c	援助形態 a	援助形態 b	援助形態 c	案件情報（プロジェクトタイプ別）

(2) 基本・プロジェクト情報管理体制整備
整備手順：



⑨ ⑩ 情報入手先

情報	主な入手先
・ 国別分野別 基本情報	・ 外部データベース ・ 在外事務所
・ 国別援助 動向・状況	・ 外部データベース ・ 他機関との情報提携
・ 援助案件 情報	・ 在外事務所 ・ プロジェクト

⑪ 情報収集体制

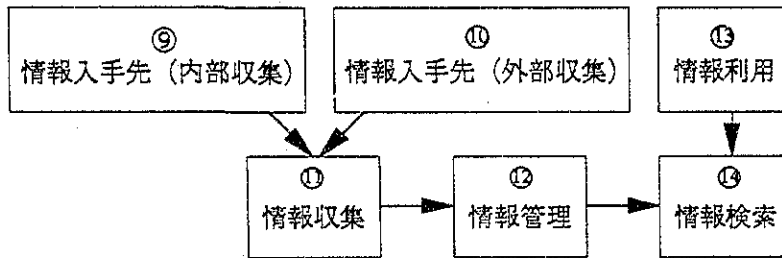
情報

収集方法

- ・ 国別分野別基本情報
 - ・ 外部データベースの端末を十分な台数だけ敷設し、自由に情報収集可能とする
 - ・ 外部データベースの使用方法を職員に徹底させる
 - ・ 外部データベースでは、十分な情報収集が出来ない項目（被援助国の窓口情報等）は、情報収集表を作成し、在外事務所が、情報収集し記入する
- ・ 各国援助動向・状況
 - ・ 外部データベースの端末を十分な台数だけ敷設し、自由に情報収集可能とする
 - ・ 外部データベースの使用方法を職員に徹底させる
 - ・ 援助他機関との情報交換の場を設定し、情報を収集する

注) 外部データベースの導入に際しては UNIENET 等が考えられる

(2) 基本・プロジェクト情報管理体制整備
整備手順：



⑨ ⑩ 情報入手先

情報	主な入手先
・ 国別分野別 基本情報	・ 外部データベース ・ 在外事務所
・ 国別援助 動向・状況	・ 外部データベース ・ 他機関との情報提携
・ 援助案件 情報	・ 在外事務所 ・ プロジェクト

⑪ 情報収集体制

情報

収集方法

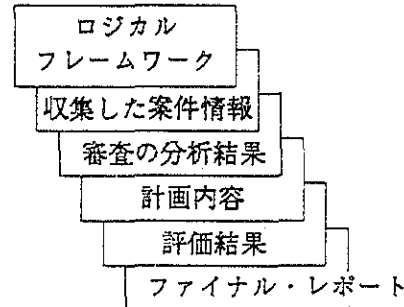
- ・ 国別分野別基本情報
 - ・ 外部データベースの端末を十分な台数だけ敷設し、自由に情報収集可能とする
 - ・ 外部データベースの使用方法を職員に徹底させる
 - ・ 外部データベースでは、十分な情報収集が出来ない項目（被援助国の窓口情報等）は、情報収集表を作成し、在外事務所が、情報収集し記入する
- ・ 各国援助動向・状況
 - ・ 外部データベースの端末を十分な台数だけ敷設し、自由に情報収集可能とする
 - ・ 外部データベースの使用方法を職員に徹底させる
 - ・ 援助他機関との情報交換の場を設定し、情報を収集する

情報

収集方法

- ・ 援助案件情報
 - ・ 援助実施計画書（含要請書）をプール
 - ・ 援助実行活動の情報収集表をプロジェクトが記入・定期的に報告
 - ・ 援助実行上の定期的レポートをプロジェクトが作成し報告（第二段階では、定期レポートの項目を標準化）
 - ・ 援助終了時評価レポートを評価調査団または在外事務所が作成し報告

セントラル・ファイル



④ 情報管理体制

- ・ 情報管理責任者を任命し、情報管理に対する責任と権限を明確化
- ・ 情報収集表を国別プロジェクト・タイプ別会計年度順に新宿三井ビルに保管し、検索可能な状態保持
- ・ その他の収集蓄積する情報は、内容によりランク付けし、重要なもの（以下に例示）は、新宿三井ビルに保管し、その他のものは図書館に保管する。
 - ・ 一定期間のプロジェクトの事前の調査の報告書
 - ・ 一定期間のプロジェクトの実施計画書等

⑤ 情報利用体制

JICA 職員が、必要とする情報（援助の成功要因）の多くは、以下の形で、新宿三井ビルでアクセス可能な状態を保持

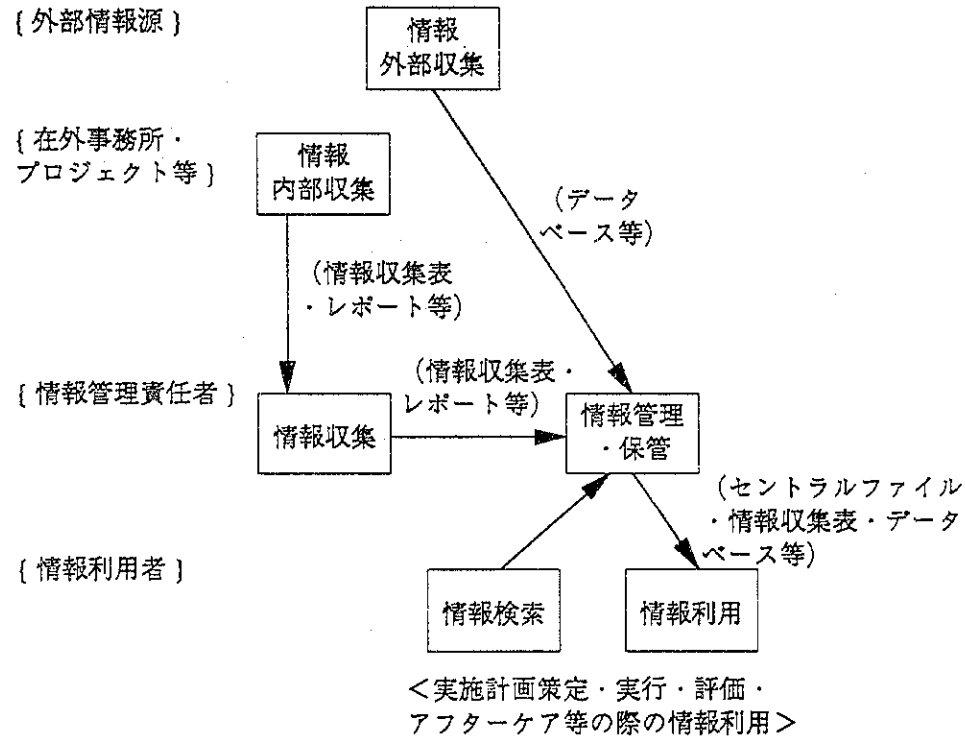
- ・ 基本情報は、外部データベース
- ・ ノウハウ的な情報は、情報収集表

上記の情報を整備することで、特に審査活動、実施計画作成活動を支援

⑥ 情報検索体制

- ・ 外部データベース：アクセス方法の説明書を端末毎に付ける
- ・ 情報収集表：国別プロジェクト・タイプ別暦年順の索引を情報管理責任者の責任下で作成
- ・ その他の蓄積される情報：情報収集表と同様とする

(3) 活用方法：以上が達成された際の情報の収集・利用の姿は、情報収集者と情報利用者の間を情報管理者がコーディネートする様な組織的なもの、即ち、以下の図の様になると考えられる。



(注) : 業務 \longrightarrow : 情報の流れ () : 情報の流れ
 { } : 業務実施者 < > : 業務実施者

モデルプロジェクト選定： OJT を実施するためのプロジェクトを分野別・援助形態別に片寄らないように選定する

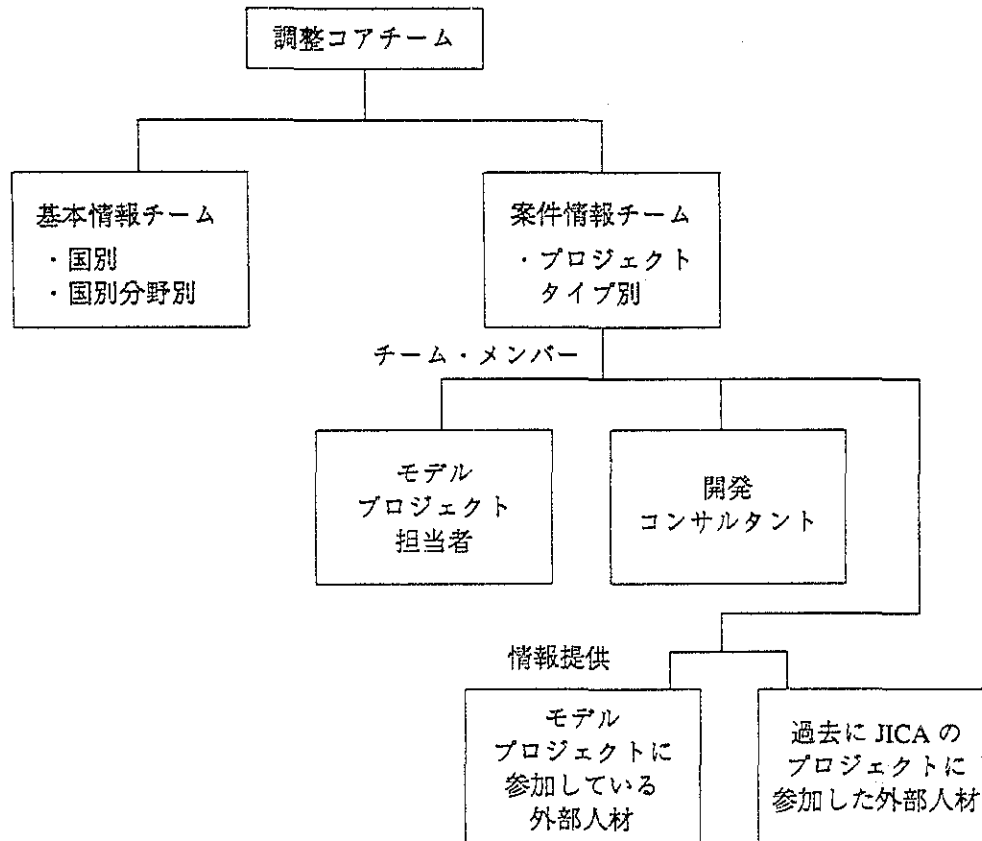
情報体系：

全事業									基本情報（国別）
α分野			β分野			γ分野			基本情報（国別分野別）
援助形態 a *	援助形態 b	援助形態 c	援助形態 a	援助形態 b *	援助形態 c	援助形態 a	援助形態 b	援助形態 c *	案件情報（プロジェクトタイプ別）

(注) *：モデルプロジェクト

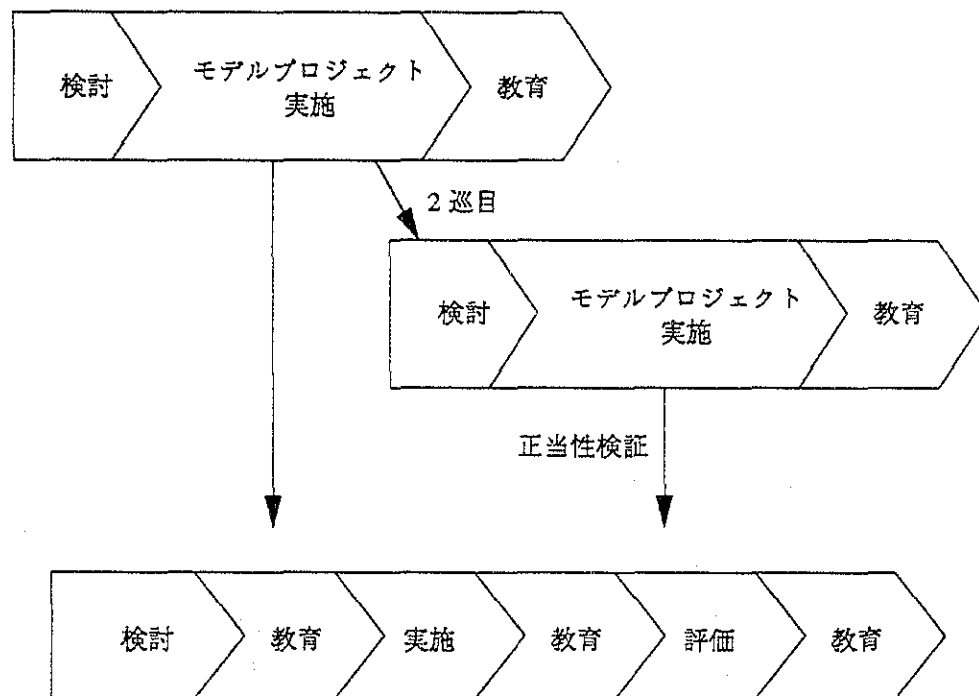
- ・ あらかじめ分野別にモデルプロジェクトを選定
- ・ モデルプロジェクトは、各分野から援助形態が重複しないように選定
- ・ 実施すべきモデルプロジェクトの数は4～5プロジェクトが適切である。
- ・ モデルプロジェクトの実施にあたっては、専任の担当者を置く。

プロジェクト実施体制：



モデルプロジェクトの進め方：モデルプロジェクトは、ノウハウの汎用性を複数のケースにより確認するため同一タイプについて3回実施する。また成果は、その都度、他職員に対して教育を行い、事業団全体に還元する

1 巡目



2.1.1.3 実施計画策定・評価活動の強化

概要：アクション・プランとしての実施計画をプロジェクト毎に作成し、援助目的の明確化・計画的援助の実施を通じて、質の確保・援助実施の効率の向上を達成するものである。
実施計画に明示される援助目的・援助計画を基礎として、援助効果の測定を実施するものである。

整備手順 (1) 実施計画策定活動

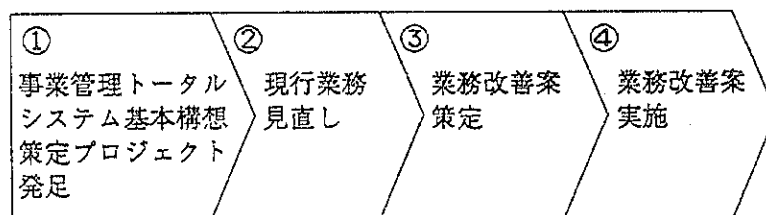
- ① “情報整備”の結果から、実施計画作成の成功要因を抽出
- ② JICA が、実施計画に関与する範囲を決定
- ③ 実施計画策定時の注意項目設定
- ④ モデル・プロジェクトでの実施計画策定
- ⑤ ④の結果を承けての実施計画策定時のチェックリストの標準化
- ⑥ 実施計画策定チェックリストの活用

(2) 評価活動

- ⑦ “実施計画策定検討”の結果から、実施計画作成の成功要因を抽出
- ⑧ JICA が、評価に関与する範囲を決定
- ⑨ 評価の注意項目設定
- ⑩ “実施計画策定検討”のモデル・プロジェクトでの評価を実施
- ⑪ ⑩ の結果を承けての評価活動のチェックリストの標準化
- ⑫ 評価チェックリストの活用

2.1.2 事業管理業務の業務改善

- (1) 目的 プロジェクト単位の予実差異額を正確かつタイムリーに把握することにより、予算の有効活用および、質の高いプロジェクト管理が可能な業務内容と体制を確立する。
また、職員の大幅な人員増大が望めない状況の中で、不要な業務を削減することにより、案件数の増大に対応することを可能とし、さらには、JICA職員が援助の質的向上をはかるために工数をさける環境を整える。
- (2) 内容
- ・管理情報の精度および、把握の迅速性の向上
 - ・正確かつタイムリーなプロジェクト単位の予実差異額の把握
 - ・プロジェクト単位の詳細情報の把握
 - ・正確かつ迅速な実行予算の作成
 - ・正確かつタイムリーな予算執行状況の把握
 - ・単年度および、プロジェクトライフサイクルでの予実績の把握
 - ・正確かつ迅速な国別、分野別、形態別等多くの角度からの事業実績および、統計数値の把握
 - ・管理業務の事務作業の省力化
 - ・会計管理業務の省力化
 - ・予算執行管理業務の省力化
 - ・事業実績管理業務の省力化
 - ・実行予算作成事務の省力化
 - ・概算要求作業の省力化
- (3) 改善手順



手順

- ① 業務改善案基本構想策定プロジェクト発足

- ② 現行業務見直し

留意点

- ・事業管理業務の精度および迅速性の向上のためには、コンピュータシステムの利用が効果的である。よってシステム化を前提としたプロジェクト体制を発足することが必要である。
- ・事業管理業務は部門横断的業務である。ゆえに業務改善もまた、部門横断的ものとなる。よって、部門横断的な改善案を実施可能とする、プロジェクト体制が必要である。
- ・今回おこなった内部業務調査を基礎とし、事業管理業務に焦点を絞って業務の見直しを行う。
- ・管理目的に照らして検討課題、問題点を導出する。
 - ・管理すべき項目の適切性
 - ・予算見直し時期の適切性
 - ・管理項目の見積の適切性
- ・事務作業の効率性に照らして検討課題、問題点を導出する。
 - ・データの二重投入
 - ・事務作業のボトルネック

手順

③ 業務改善案策定

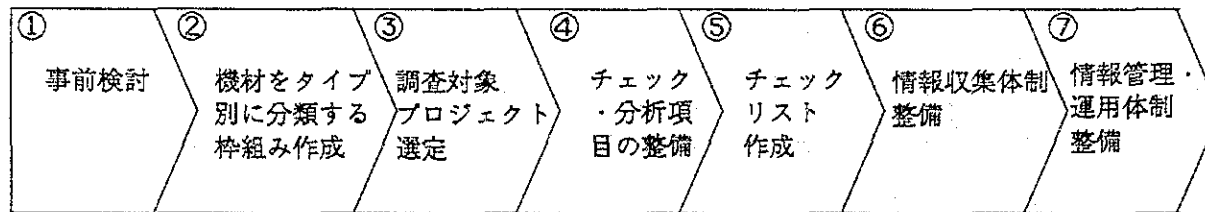
留意点

- ・ JICA全体の業務効率を向上させるためには、各部の事業管理業務を可能な限り、標準化することが必要である。
 - ・ 優先順位を考慮した改善案の策定が重要である。
 - ・ システム化を伴う業務改善と、システム化を伴わない業務改善とを明確にしなければならない。
 - ・ システム化を伴う業務改善に関しては、システム化基本構想を策定し、システム開発が、業務改善と整合性を取れるようにしなければならない。
 - ・ システム化を伴わない業務改善に関しては、改善案策定後直ちに改善実施可能なように、実施計画を作成しなければならない。しかし、現行業務との兼合から、期中における実施時期については、慎重な検討が必要である。
-
- ・ システム化基本構想を受けて、システム開発を開始する。システム開発の詳細な内容に関しては、後述の情報システム開発計画において述べる。

④ 業務改善案実施

2.1.3 機材の適切な選定と持続的運用性の確保

- (1) 目的 JICAが実施する機材供与が被援助国の環境に適応し、効果を発揮すること（適切性）および、援助活動終了後も持続的に運用されること（持続的運用性）を確保する。
- (2) 内容
- ・適切な機材選定のためのチェック・分析項目の整備
 - ・チェック・分析に必要な情報を収集可能な環境・体制の整備
 - ・収集された情報の管理・運用体制整備
- (3) 改善手順



手順

- ① 事前検討
- ② 機材をタイプ別に分類する枠組み作成
- ③ 調査対象とするプロジェクト選定
- ④ チェック・分析項目の整備
- ⑤ チェックリスト作成

留意点

- ・ タスク、スケジュールを検討する。
- ・ 以下の事項を考慮し、タイプの分類を行なう。
 - ・ 国別
 - ・ 分野別
 - ・ 案件タイプ別
 - ・ 機材の種別
- ・ 上記のタイプを考慮し、以下の分析項目整備に適したプロジェクトを選定する。
- ・ 成功要因および失敗要因を抽出し、機材選定の際に、適切性を判断しうる基準となる項目を整備する必要がある。
 - ・ 適切性
 - ・ 環境への適応性
 - ・ 効果の妥当性
 - ・ 安全性
 - ・ 持続的運用性
 - ・ 国別の機材・部品の調達可能性
 - ・ 国別の機材のメンテナンス能力

手順

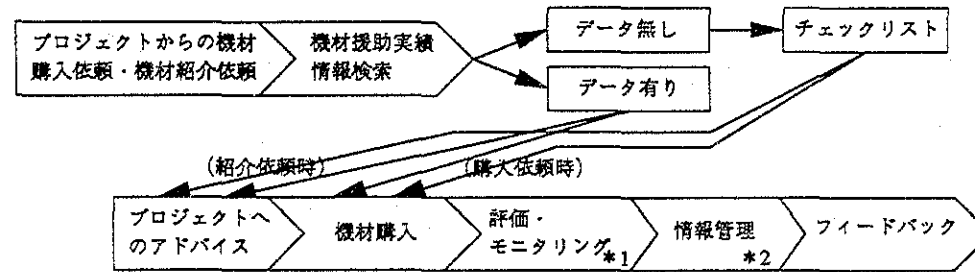
⑥ 情報収集体制整備

⑦ 情報管理・運用体制整備

留意点

- ・ 供与後の機材の情報を収集することにより、稼働状況の認識および、適切な機材選定へのフィードバックが可能となる。そのために、援助実施中さらに、援助終了後も情報収集可能な体制が必要である。
- ・ プロジェクトからの評価情報を収集する体制を整備する。
 - ・ 効果妥当性
 - ・ 問題点
- ・ 在外事務所が供与機材に関して、以下の観点からモニタリングする。しかし、在外事務所の業務量を考慮し、援助効果にインパクトの大きい機材から優先順位を付け実施する。
 - ・ 稼働状況
 - ・ 現地でメンテナンスされているか
 - ・ 修理等アフターケアの必要性
- ・ 収集された評価・モニタリング情報を機材援助実績情報として保管し、今後の選定にフィードバック可能な体制を整備する。
 - ・ 容易に検索可能とする
 - ・ 供与済機材リストの作成
 - ・ システム化を検討
 - ・ 新宿三井ビルで検索可能とする
- ・ 実際の機材選定にチェックリストを使用することにより、チェックリストのブラッシュアップをはかり、適切な機材選定を行うことを可能とする。
- ・ 機材選定に関するノウハウをJICA内に蓄積することを留意しながら、選定後のロジスティクス業務の省力化をはかる。
 - ・ 外部化もしくは一元化
 - ・ システム化を検討

活用法：体制整備後の運用例



- *1 ・主な情報入手先
- ・ 在外事務所
 - ・ プロジェクト
- ・ 内容
- ・ 供与した機材の被援助国での環境適合性をプロジェクトが評価し、レポートする。
 - ・ 援助終了後の供与機材の稼働状況を以下の観点から、在外事務所がレポートする。
 - ・ 稼働しているか否か
 - ・ 現地でメンテナンスされているか否か
 - ・ 修理等アフターケアの必要がないか否か
- *2 ・ 情報管理責任者が管理
- ・ 新宿三井ビルに保管し、検索可能な状態保持

2.1.4 外部人材の効果的活用と確保体制の整備

- (1) 目的 JICA の援助実施上、必要な外部人材の効果的な利用および、確保を可能とする制度・体制を整備するものである。
- (2) 内容
- ・ 援助実施上最適なコンサルタントの確保可能な制度、体制の整備
 - ・ 選定の際の公正さと援助実施上の効果とのトレードオフの見直し
 - ・ コンサルタントの能力を最大限に発揮しうる制度、体制の整備
 - ・ 自由裁量の幅の拡大
 - ・ 責任の付加
 - ・ 最適な外部人材の確保および養成のための情報項目の整備

① コンサルタントの有効活用と確保体制、制度の見直し

検 討：以下の点に留意して、コンサルタントの選定方式・役割分担・契約方式等を検討する。

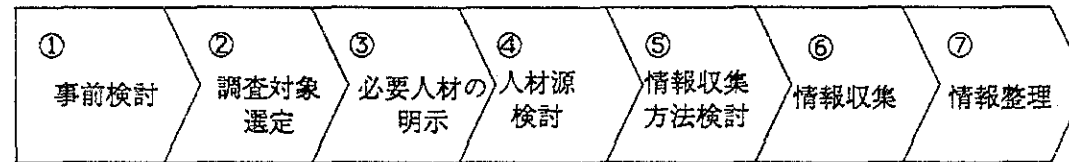
- ・ JICA の援助事業に参画するコンサルタントの量的拡大により競争原理を働かせ質の向上をはかる。
 - ・ コンサルタント選定基準・選定方式の見直し
 - ・ 選定基準の見直しと同時に実績評価方法の見直しを行い、選定活動へのフィードバックをはかる。

- ・ 援助事業における JICA とコンサルタントの役割分担を明確化し、注力すべき業務を明らかにする。
 - ・ JICA がコンサルタントに委託する範囲
 - ・ コンサルタントの事前調査への積極的活用を検討

- ・ コンサルタントのノウハウを最大限に生かすために、計画段階から実施段階までの一貫した契約方式を検討する。

② 外部人材の確保および養成のための情報項目の整備

整備手順



手 順

留意点

① タスク、スケジュールの検討

② 調査対象とする期間の決定と対象となるプロジェクトの明確化

③ 援助実施の上で、必要な外部人材の専門分野及び参加を要する活動を明確化し、一覧表にまとめる。

・ 近年の援助の傾向分析

・ 外部人材の利用の範囲

・ 実行のみ、含実施計画等

手 順

- ④ 必要な人材を求めるリソースを検討

- ⑤ 上記で検討したリソースに関する情報収集方法の検討

- ⑥ 収集すべき情報項目を設定し、情報収集表を作成し、情報収集

- ⑦ 人材の分類毎に収集した情報を整理

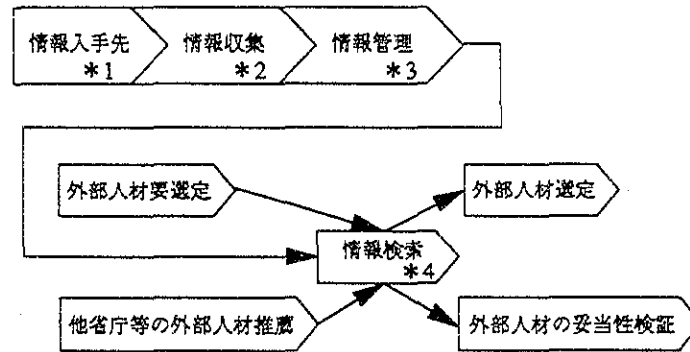
留意点

- ・ 各省庁
- ・ 地方公共団体との連携強化
- ・ 民間会社
- ・ 募集による登録（専門家登録制度の見直し）
- ・ 現存している外部の人材源との提携等

- ・ 過去情報の整理
- ・ 地方公共団体との提携交渉
- ・ 民間会社との交渉
- ・ 募集広告
- ・ 既存の外部人材源への加入

- ・ 人材の分類（専門分野・派遣形態等）
- ・ 住所
- ・ 履歴
- ・ 過去の評価
- ・ 派遣前研修における研修項目

活用方法：体制が整備された場合の利用例



*1 ・主な情報入手先

- ・他機関（地方公共団体等）との情報提携
- ・プロジェクト
- ・内製
- ・外部リソース

*2 ・情報収集方法

- ・地方公共団体と人材に関するデータを共有
- ・派遣した外部人材に関するデータ（基本的な人材情報、援助履歴、評価等）をプール
- ・公募登録
- ・その他の外部リソース利用

*3 ・情報管理

- ・ 情報管理責任者が一元管理
- ・ 外部人材データは、新宿三井ビルに保管

*4 ・情報検索

- ・ 該当プロジェクトを担当する外部人材の選定の基礎資料とする。
- ・ 推薦されてきた外部人材の妥当性を過去の JICA プロジェクトでの経歴で検証する。

2.1.5 在外事務所の機能確立

定義：

被援助国にとって、JICA の一元的な窓口であり、最も身近に位置する存在である在外事務所の機能を効果的な援助を全うする上で不可欠な被援助国との接点として活用することを目的とする。

このために在外事務所の機能を本部との分担の上で明確化し、更に被援助国の特性に従って必要な機能を分類することで、多数の被援助国に対して限られた人材を効率的に配置する在外事務所の強化計画を策定する。

効果：

- 任国の特徴により在外事務所の必要な機能が区別されるため、限られた人材による有効な在外事務所の活動が可能となる。
- 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が区分されるため、各人材の有する強味を無駄なく発揮できる人員構成を組める。
- 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。

内容：

(1) 検討の対象

① 在外事務所への機能委譲範囲の設定

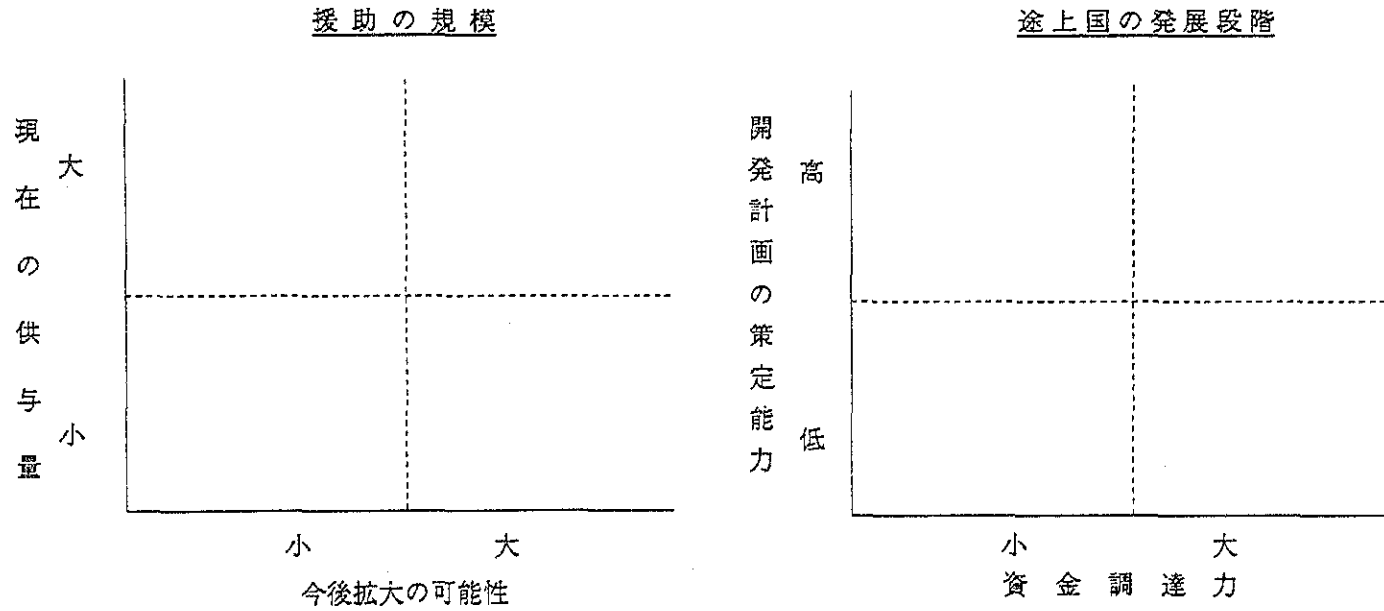
本部と在外事務所の効率的な機能分担を図るため、在外事務所に委譲すべき機能と将来的にも本部に残すべき機能の大枠を設定する。

在外事務所と本部の機能分担の大枠（カナダの分権化方針の例）

本部に残すべき機能	在外事務所に委譲すべき機能
<ul style="list-style-type: none"> - 援助全体計画の策定とセクター別・国別の調整機能 - 国家政策に係わる課題の対応と省庁との折衝 - 国内における広報・啓蒙活動 - コンサルタントなどの選定及び契約、機材の調達 - 人事・総務・法務機能 - 全体予算の管理、等 	<ul style="list-style-type: none"> - 国別援助計画の策定（国別・分野別研究） - 案件確認 - 案件形成・設計 - 実施監理及びモニタリング - 案件実施予算の管理 - 評価活動 - 限定された範囲の予算承認及びローカルコンサルタント契約、等

②被援助国分類方法の設定

個々の在外事務所の必要機能を検討するための被援助国の分類方法の設定。JICAによる援助供与の大小により最低限必要な事務所の規模を想定し、被援助国の発展段階を分類することにより、事務所が持つ必要のある機能の違い（ロジスティクス機能とサブスタンシャル機能など）を示唆する。



③在外事務所配置案の立案

現在、在外事務所が設置されていない国を含めて、JICA にとってのすべての被援助国を効率的に網羅するための事務所の配置、及び事務所間の協力・補完関係を考慮した機能分担を検討する。この結果、個々の事務所の開設・撤収・統廃合、増強・縮小及び必要な権限とそれに応じて配置されるべき人材像に関して長期的な計画が立案される。

④在外事務所人員計画

上記の検討により、JICA 全体での在外事務所の機能とそれに応じた必要人材が明確になる。これに従い、必要な人材を供給するための人材育成計画を策定する。（次項、人材育成参照）

(2) 検討の進め方

- 所管部署が中心となり、枠組み、分類等の素案を作成、作業全体をコーディネートし、結論を導く。
- 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）を取りまとめる。
- 必要とされる人材については JICA 全体の人員計画の一環として在外事務所への追加的な内部人材投入の実現可能性について、検討を加える。
- 以上の検討の総括として在外事務所強化マスタープランを作成する

2.1.6 人材育成

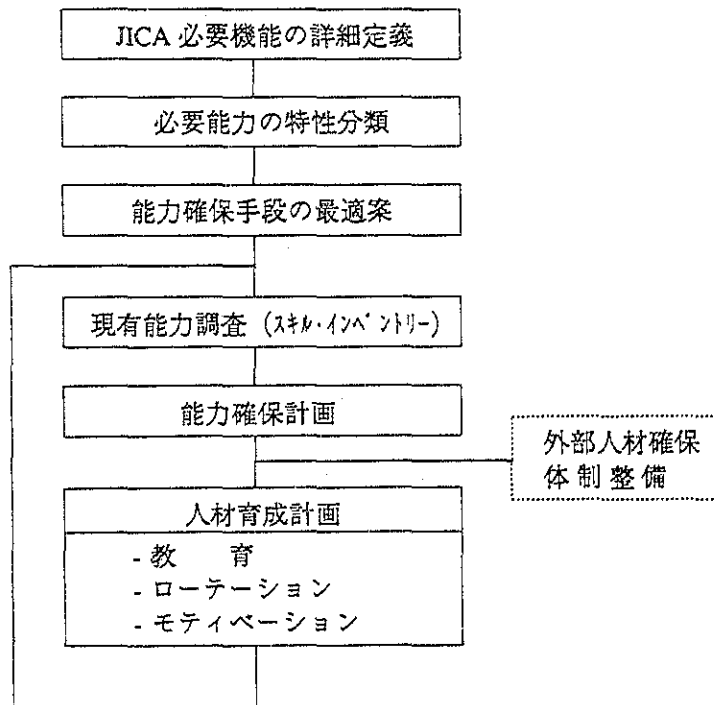
定義：

JICA が効果的な援助を行う上で、最も重要な経営資源である人材の育成方法に関する中長期的な計画策定を目的とする。JICA の果たすべき機能に対応した必要能力の要件を明らかにし、これを確保する方法を外部人材の確保と内部での人材育成に区分し、内部人材の育成方法を確立する。

効果：

- 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。
- 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。

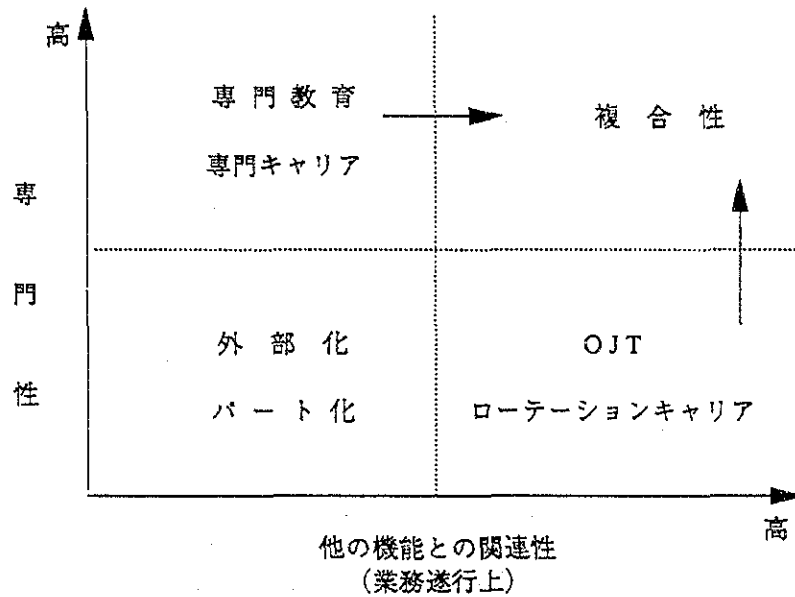
内容：人材育成計画の方法論の確立



- JICA が今後将来にわたって推進する業務の拡充に即して必要な機能を明らかにする。

- この機能を果たすために必要となる個別の能力に関して特性による分類を行う。

特殊な技術の習得や長期間に及ぶ専従体制の必要性等を示唆する専門性の観点や、他の機能との協力の必要性や前後の工程となる機能との密接な関連性の有無といった観点から整理することにより、各能力を確保する手段が絞り込まれる。

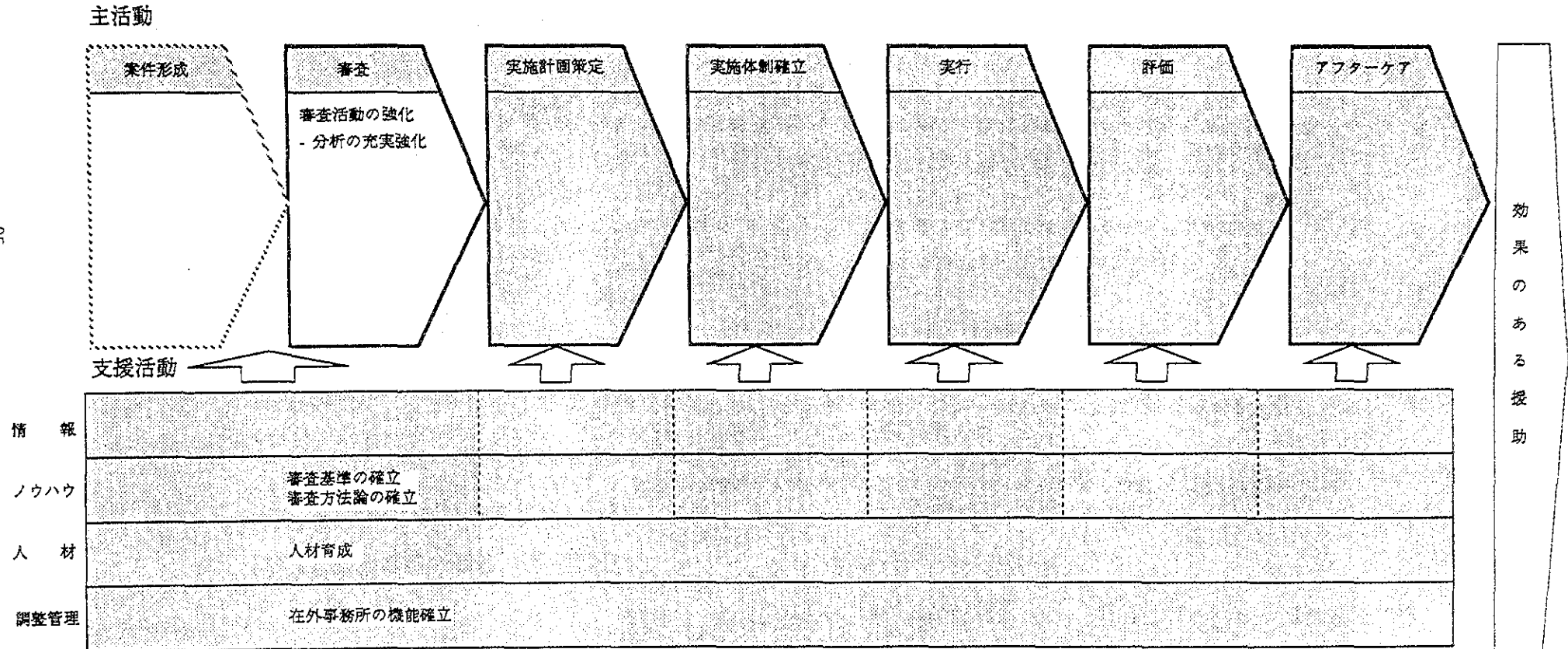


- 現在のJICAが保有する人材及びその能力について調査を行い、JICAが将来保有すべき能力との差異、および既存の人材の後継として補充が必要な能力の領域を抽出する。
- 新規又は補充のため必要とされる能力の確保方法を能力の特性分類に応じて検討する。大きくは外部人材として調達すべきものと内部人材として育成すべきものに区分される。
- 内部人材の育成方法に関しては単に必要能力の確保という観点のみでなく、能力を最大限に活用できる環境を整備すべくモチベーションやモラル維持という人事政策的な観点を含めた検討を行う。
- この結果として、採用、教育、ローテーションといった一連の人材育成活動に関するマスタープランをまとめる。

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な否か、事業成果を持続的に発揮可能かな否かを基準に JICA が審査し、援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当であったり、要請内容が不完全である場合、不適当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が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トと計画

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策に着手）

- ・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。

(1) 審査活動強化詳細計画

目的：審査活動強化の計画を具体化し、必要な資源（人材、情報）の確保と推進への支援体制を確立すること。

内容：JICAの審査活動の強化に関して、下記の内容の計画を策定する。

- ・審査能力の開発（審査に必要な分析手法の確立）作業手順
- ・審査体制の整備（要請受付から分析、フィードバックに至る実行体制の整備）作業手順
- ・スケジュール（着手時期、成果のアウトプット時期）
- ・推進チーム（タスクフォース）の陣容：担当作業別人員及び関与部署
- ・必要情報・資料及びその確保方法

成果物：審査活動強化詳細計画書

前提条件：援助実施サイクル上の管理要諦（成功要素、隘路管理経験の集大成）が整理されていること。
JICAの実施に適する案件の条件が確立されていること。
上記を支える情報管理体制が整備されていること。

(2) 審査能力の開発

目的：途上国の自立発展に貢献する度合、実施段階での隘路の管理可能性、援助の終了後も被援助国自身により持続的な効果の発現が確保される可能性等を判定するために必要な分析手法を確立し、更にそれらの分析に必要な情報を明らかにする。

内容：以下の分析項目は最低限包含されるべき観点として指摘する。

① インパクト分析：

途上国の自立発展に対する貢献度を判定する分析。

要請書を始めとする案件に関する資料を用い、ロジカルフレームワークなどの手法を適用することで、援助の目的を明確にする。

そして、この目的がより上位の目標の達成に貢献する度合を、論理的整合性、途上国の現状との適合性、定量的な経済効果の大きさ、等の観点から分析する。同時に、援助目的を達成する上での JICA（日本）に対して要請された案件及びその成果物の貢献度について同様の分析を行い、目的達成に不可欠な途上国自身の事業、他の援助機関による援助案件があれば、それらと JICA の担当する案件の関連を明らかにし、目的を達成する仕組みが揃っていることを確認する。

② 実現可能性分析：

a. 日本側対応可能性分析

インパクト分析を経て、その有効性が確認された案件について日本(JICA)が担当するに適するか否かを判定する分析。日本に供与可能な専門性がある事（専門家や受け入れ機関の存否及びその質的適合性等）の確認や技術移転の方式として最適の形態を選定していることの確認、又は形態を組み合わせるなどの改善の必要性の有無の判断を行うための分析。

b. 被援助国側受け入れ体制分析

被援助国側の義務の履行確実性を判定するための分析。第一に JICA の関与中のカウンターパートの質と量（時間を含む）及びローカルコスト負担の確実性に関する判定。第二に JICA 関与後の被援助国による事業運営の持続に必要な負担の確実性に関する判定を内容とする。

この分析の要点は、要請書などの記載されている表面的なコミットメントのみに頼らず周辺情報による裏付け、特に過去における当該国の対応例の参照にあると思われ、これらの情報の JICA 自身による蓄積・管理・更新が不可欠である。

c. その他の運営可能性分析

上記二つの観点からの分析で網羅できない要請案件毎に、固有の技術的条件等に対応した援助実施可能性、及び援助後の運営可能性に関する分析。

被援助国の対象地域が備える社会インフラ・ストラクチャーの水準による供与可能な機材の制約、派遣専門家に求められる専門外の対応力等について予備的な分析を行い、実施段階での対応が可能か否かを判断する。同様に日本側の手を離れた後、被援助国独力による運営の継続可能性を判断する。

d. コスト・ベネフィット分析

日本からの援助供与額に対し、被援助国でどれだけの経済的效果を生み得るかを定量的に算定し、要請案件間の相対的な比較の参考指標とする。

現状では経済的波及効果の測定方法の完全な標準化は困難なため、単独の指標として絶対視することはできないが、被援助国の産業連関上の位置付けや、JICAの援助実施結果のフィードバックをもとに収斂することにより客観的な分析が可能となる。

e. 標準化された審査分析シートの作成

多数の要請案件に対し、効果の高い案件を選定するという観点で相対的な優先順位を付すために、上記分析を初めとして、標準化された審査項目が定型の様式にまとめられる必要がある。

また、JICAとして審査の経験を蓄積し、将来の参照に堪える情報とする要件も満たした様式とする必要がある。

(3) 審査体制の整備

目的：審査活動を効率的に行うために、要請の受付、分析に必要な情報の収集、分析作業、分析結果のフィードバックに至る業務運営の体制を整備する。

内容：①要請受付体制の整備

a. JICAの要請書受付部署の一元化

要請案件に適した分野、援助形態を選択するため、または、分野、援助形態横断的プロジェクトを設置するため、要請書を受付、各事業部に振り分ける部署を一元化するものである。

b. 要請書の早期入手方法の確立

十分な分析の時間を確保し、且つ実施の時宜を逸しないため、JICAが早期に要請書入手する方法を確立する。（被援助国との対話環境の整備参照）

②情報収集体制の整備

a. 基礎的情報の整備（国別情報ファイルの充実を含む）

フェーズ1の“援助実施サイクル確立”の内容として開始される国別および国別分野別の情報整備

b. 要請背景情報の収集体制の整備

要請書とその添付資料およびJICA保有の基礎的情報では分析に必要な情報が網羅しきれない場合の個別的な情報収集体制を確立する。（被援助国との対話環境の整備参照）

c. 過去の案件情報の整備

フェーズ1で開始される、JICAの過去のプロジェクト（案件）情報の整備に加えて、JICA以外の内外の援助機関の案件情報についても参照できる体制を整備し、当該被援助国が享受した援助とその効果を把握する。

d. “国別援助実施指針”及び“国別事業実施基本計画”の充実促進（既着手内容の継続）

インパクト分析における、個々の案件の当該国開発計画全体のなかでの位置付けの把握や、他の援助機関の援助との調整を図る上で重要な資料となるのが標記“指針”および“計画”である。

これらを実際の審査活動で活用することで内容の充実を繰り返す。

③ 被援助国との対話環境の整備

a. 要請の窓口としての対話機能

要請の内容と被援助国のニーズを速やかに且つ正確に把握するための対話を促進する。
途上国が速やかに且つ十分な内容で要請書を作成するために要領を伝える機能や、正式な要請に至る以前であっても、要請の概要を把握するための対話を行う。

b. 背景情報把握・確認のための対話機能

個別案内毎に収集又は確認する必要の生じた情報を入手するための対話。

c. 分析結果フィードバックのための対話機能

JICAによる分析の結果として改善や補足が求められる案件について、途上国側の対応を促すための対話。

上記の各機能を果たすための途上国との対話環境について下記の検討を行う。

d. 対話方法の確立

定期の会合として設定すべきか否か、対話の頻度、等について想定される国や案件、充実を要する内容等の条件により、妥当な対話方式を検討する。

e. 対話実施者の検討

本部と在外事務所の機能分担上の位置づけ、在外事務所のない途上国の場合の対応方法も含め、想定される案件の条件により、必要となる対話実施者の要件及び人員構成を検討する。

④ 他の援助機関の援助との調整

JICAの実施する援助と関係する他の援助機関の援助と調整を可能にするために以下を検討する。

- ・ 援助調整の窓口及び実施者
- ・ 援助調査に関する途上国を含めた対話環境の整備

⑤ JICA内での援助形態コーディネート機能の設置

分析の結果として援助効果を最大とするために複数の援助形態の組み合わせが必要と判断された場合、調和のとれた実施計画の策定と実行が行なわれるための調整を司る機能を設置する。

⑥ 審査ガイドラインの開発

前述した各分析およびそれらを含めた審査手順の方法論が確立された段階で審査ガイドラインをまとめる。

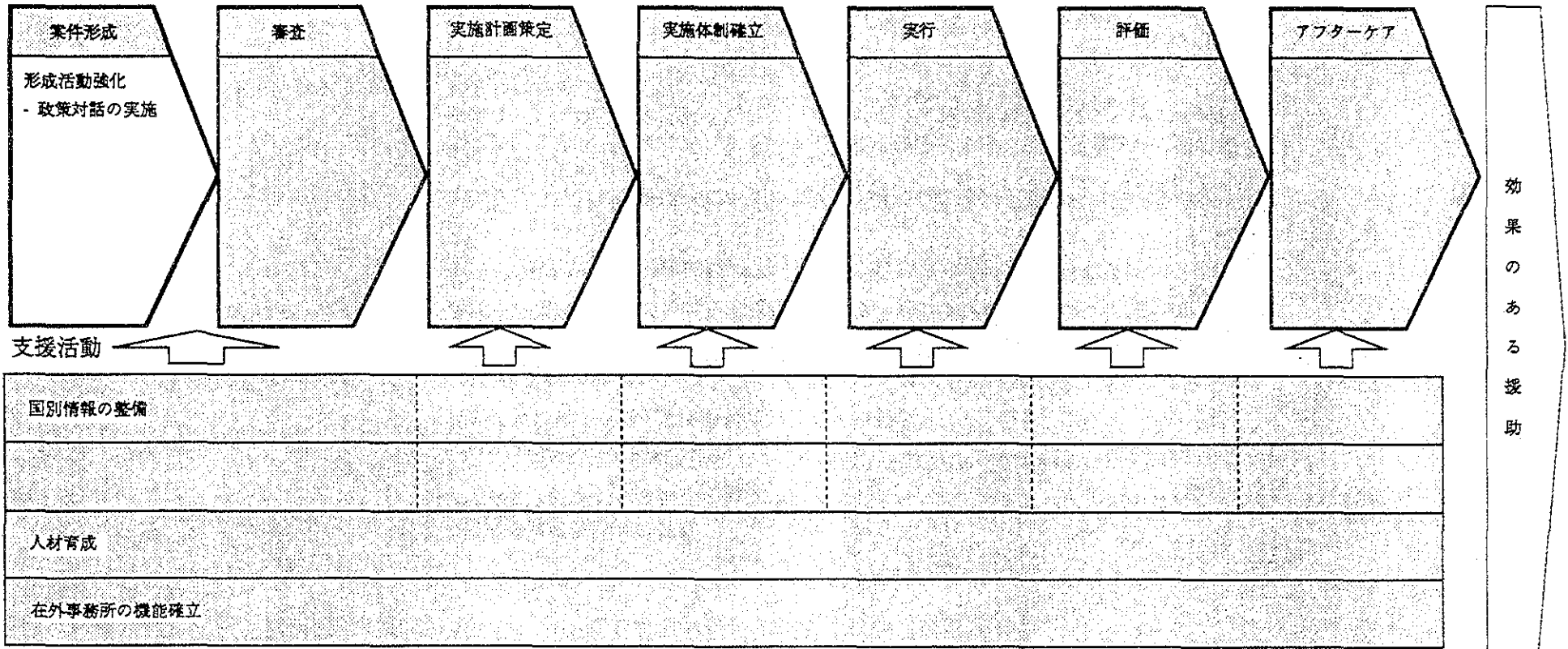
審査方法を標準化することにより、審査活動が実施者の個人差に左右されず質の高いものとなる。また、効率的に行なわれることにより、実施着手に至るリードタイムの短縮にもつながる。

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、及び在外事務所の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い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、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、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・ファイナンス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、実施上の要諦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当と情報支援が不可欠となる。これらの点に関しては、全事業团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。

(1) 形成活動強化詳細計画

目 的：形成活動強化の計画を具体化し、必要な資源（人材、情報）の確保と推進への支援体制を確立すること。

内 容：JICA の案件形成活動の強化に関して、下記内容の計画を策定する。

- ・強化対象別作業手順（形成充実支援、発掘・形成支援、開発計画作成支援）
- ・スケジュール（着手、成果アウトプット）
- ・推進チーム（タスクフォース）陣容：担当作業別人員及び関与部署
- ・必要情報・資料及びその確保方法

成 果 物：形成活動強化詳細計画書

前提条件：援助実施サイクル上の管理要諦が整理されていること。

審査活動内容が明確化されていること。

JICA の実施に適する案件の条件が確立されていること。

上記を支える情報管理体制が整備されていること。

(2) 形成充実支援

目 的：審査において、要請書に記載された案件の熟度が低いために、即時の実施は困難と判断された案件であっても、途上国の発展計画上、重要な役割を果たす可能性が大きいと認められる場合には、実施への可能性を高めるため、JICA が案件形成を支援し得る体制を確立すること。

内 容：①支援対象案件の選定方法の確立

- a. 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

審査活動の下記各分析及び各分析結果の相対比較を通じて、案件形成支援の対象とすべき途上国の発展に寄与する度合の高い要請案件を絞り込み、案件形成支援へフィードバックする方法を確立する。

- インパクト分析
- 実現可能性分析（運営可能性分析、実施可能性分析）
- 日本側対応可能性分析
- コスト・ベネフィット分析

b. JICA による案件形成支援実行可能性の確認方法の確立

被援助国の特性、分野・技術的特性、案件固有の特性等により、JICA による案件形成支援に馴染まない場合や、JICA の保有するノウハウや人材では対応できない場合を選別し、被援助国へのフィードバックや他の援助機関との援助調整につなげる方法を確立する。（一切の干渉を拒む国、国際機関のガイドラインで指定された分野等の場合）

c. 支援対象案件の選定に利用し得る必要情報の検討とその整備

審査活動時の判断やその前提となる情報の再確認を含めて、案件形成支援の対象案件を選定する上で必要となる情報項目を抽出し、その整備を進める。

② 案件形成に対する途上国との対話環境の整備

JICA が案件形成支援に着手する前提として、途上国側の JICA による支援を受け入れる意志を確認する必要がある。また、審査段階及び JICA が蓄積した情報により認識された途上国側のニーズ、発展の指向性を再確認し、その方向性の下で JICA の実施に適する案件として形成するための協議の環境を整える。

a. 対話方法の確立

定期の会合として設定すべきか否か、要請の提出以後どれだけの期間に開催すべきか、等について想定される国や案件、充実に要する内容等の条件により、妥当な対話方式を検討する。

b. 対話実施者の検討

本部と在外事務所の機能分担上の位置づけ、在外事務所のない途上国の場合の対応方法も含め、想定される案件の条件により、必要となる対話実施者の要件及び人員構成を検討する。

③ “国別援助実施指針”及び“国別事業実施基本計画”の充実促進（既着手内容の継続）
要請書の記載内容および途上国との対話によって、途上国自身が認識する現状や援助要請の意志は確認されている。一方、日本（JICA）としての当該途上国の現状や援助の必要性に関する認識をまとめ、今後の援助の方向性を示すものとして標記“指針”と“計画”が位置付けられる。途上国の現状に関する蓄積情報、日本を含む援助機関全体の援助動向、日本の過去の援助の経緯等に立脚した日本の認識として、途上国との対話や他の援助機関との調整の拠り所として活用する。

④ 他の援助機関の援助との調整

JICAの実施する援助と関係する他の援助機関の援助との調整を可能にするために、以下を検討する。

- ・ 援助調整の窓口及び実施者
- ・ 援助調整に関する途上国を含めた対話環境の整備

⑤ 形成充実の直接的支援体制の整備

途上国との対話環境の整備及び他の援助機関の援助との調整に加えて、案件毎の個別直接的な支援について必要な体制を整備する。

- ・ 恒常的な支援体制（在外事務所又は本部に置かれる機能）の検討
- ・ 案件ベースでの支援チーム編成の検討
- ・ 上記を行う予算処置の検討

(3) 発掘・形成支援

目的：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内容について、JICAが発掘支援することにより顕在化させ、更に速やかな要請に移れるよう、具体的な案件への形成を支援し得る体制を確立すること。

- 内容：① 要望の発掘及び案件形成に対する途上国との対話環境の整備
形成充実支援の内容で示した、途上国との対話環境の整備の観点に加えて、途上国が開発計画を案件レベルに具体化する過程で、JICAに対して相談を持ち掛ける、あるいは援助に関する疑問や質問を問い合わせることを容易にする環境を整備する。
- ・ 途上国に対する JICA 窓口機能の再検討
本部と在外事務所の機能分担を確立し、途上国との日常対話を可能にする。
 - ・ 対話方法の確立
政策対話、年次協議等、途上国との対話機会についての機能を確立し、途上国からの質問等に対し適宜返答を与えられる体制を確立する。
- ② “国別援助実施指針”及び“国別事業実施基本計画”の充実推進（既着手内容の継続）
形成充実支援の内容で示した観点に加えて、標記“指針”及び“計画”の作成及び更新について、途上国自身が深い関与を持つか、或いは JICA による途上国との日常対話の結果が適宜反映される維持体制を確立する。この結果として、上記“指針”に沿った発掘支援及び案件形成支援により“計画”の内容が更新される流れが確立される。
- ③ 他の援助機関の援助との調整
JICA が途上国に対し、発掘支援を行う段階になると、他の援助機関との調整、協調がより重要な機能となる。即ち、途上国のニーズを正確に把握するのみでなく、各援助機関の長所を活かした分担と協力を行い、重複による特定分野の偏重や投入資源の効率低下（同一地域への類似専門家の過剰投入や他地域での枯渇等）を防ぎ、途上国がバランスのとれた発展を遂げるための援助の組み合わせを図る必要がある。
このため、援助機関は定期的に国別の援助調整の会合を持ち、その中でイニシアティブを握れるだけの情報装備をすることが必要となる。

(4) 開発計画作成支援

目 的：適切な開発計画を策定する能力が乏しい途上国に対して、開発計画の立案・策定を支援し得る体制を確立すること。これにより、当該国の自立的発展を実現するための全体構造を明らかにし、必要な援助案件の形成を円滑にすると共に自助努力の計画的遂行を促進するものである。これは現在の開発調査が包含し得る領域と考えられるが、より国別の視点を強調した支援内容を想定している。

内 容：効果的な援助を実現する上で最上流の機能であり、期待される便益は他の機能以上に大きい。しかし、途上国の発展の方向性自体に影響を及ぼす領域であり、途上国の自主性を損なわない慎重な対応と、周辺地域や世界経済との調和をも勘案できる支援体制の検討が必要である。

① 途上国との対話環境の整備

案件レベルでの対話と異なり、長い時間的尺度の上での抽象性の高い議題に関して意思の疎通が必要であり、且つ、JICAとしても責任のある対応が求められる。このため、事務レベル及び政策レベルの面から頻度、出席者、公式／非公式 等の対話方法の設定を検討する。

② 情報活用体制の整備

国別情報及び国別実施案件情報、開発調査を中心とする計画策定経験の総合的な活用は、途上国との円滑な対話進行の前提条件となる。

③ 他の援助機関との調査及び協力体制の確立

途上国の意志に基づく開発計画と国際機関を初めとする援助機関の見解の擦り合わせは、策定された計画の実現の上で援助機関の積極的な協力(援助)を獲得するためにも重要な機能である。JICAが途上国の開発計画の策定支援を行うに際しては他の援助機関の国別援助方針を理解し、また調査を行えることが必要である。

④ 開発計画策定支援体制の整備

途上国の自主性を前提としながら、JICAがどこ迄開発計画の策定支援において主体性を持った関与をするかの方針を明確にする必要がある。また、途上国の意志、JICA(日本)としての見解、他援助機関の見解が一致していない場合、JICAの調整機能が確立され、強い指導性が備わっている必要がある。以上の点からも、JICAによる開発計画策定支援に関しては、長期に亘る諸機能の充実を待って着手を検討すべき領域と認められる。

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わないにかかわらず、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。…………… TYPE-II
 - 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。
- (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。…………… TYPE-III
 - 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。
- (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。

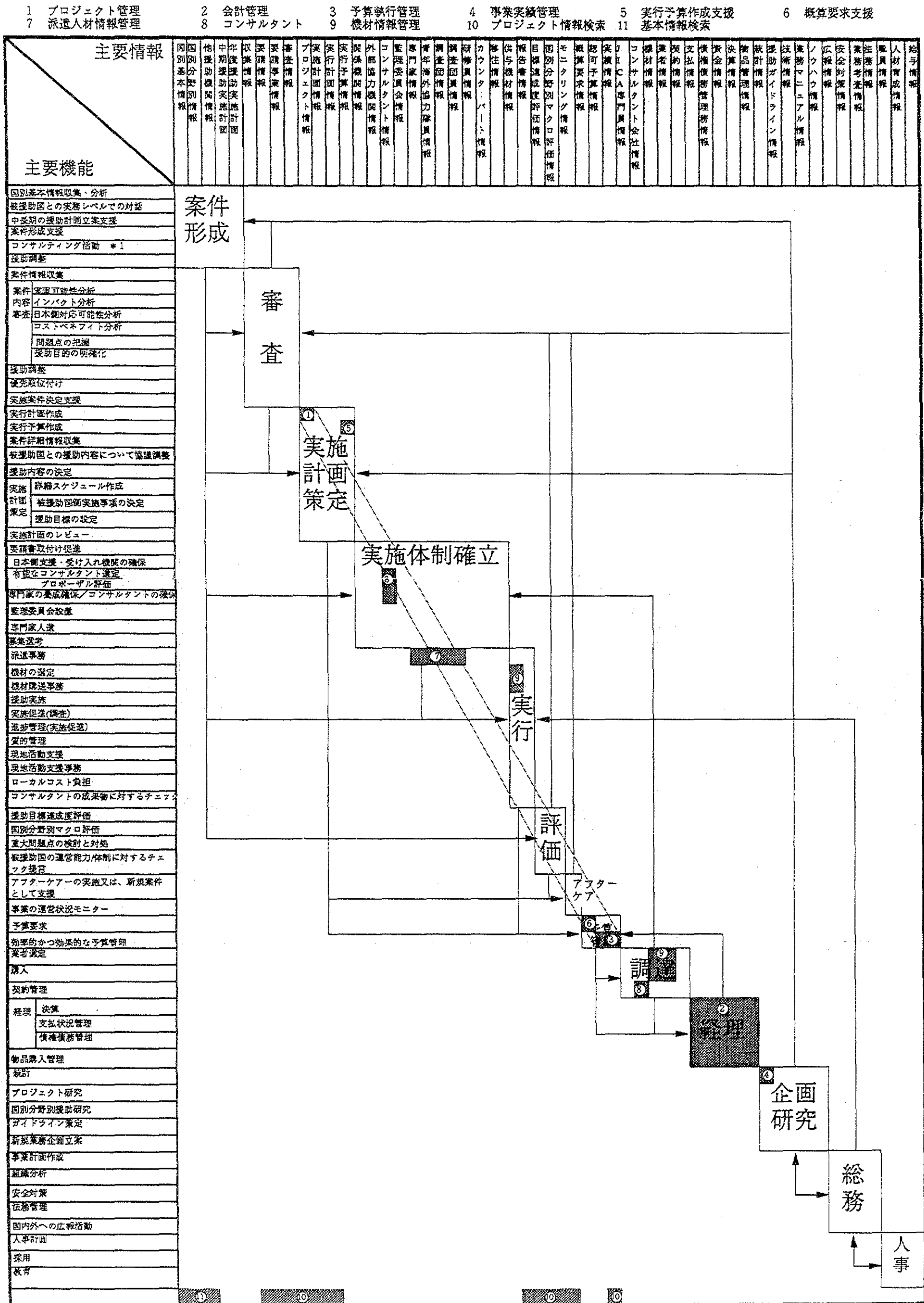
システム名	目的と概要	期待効果	目的と対応	優先順位
事業管理トータルシステム	有機的に結合された6システムで構成され、プロジェクト管理、会計管理、予算管理、事業実績管理を統合的に支援する。	- データの二重投入等が不要となり、管理業務が大幅に効率化される。 - データの正確性と整合性が確保される。	-	-
プロジェクト管理システム	プロジェクト（案件）に関する計画・実績情報を一元管理する。 なお、プロジェクトの総支出額を単年度、及びライフサイクルで把握可能とする。 - 案件登録 - 実績値入力、インターフェイス - 計画値入力	- プロジェクト単位に数量化された予実データを正確に把握することにより、プロジェクト管理の質が向上する。	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	- 会計管理業務の省力化	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。	- 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。 これにより、予算の有効活用と業務の平準化が図れる。	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	さまざまな角度（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"> - 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。 - 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。 	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"> - 実行予算作成事務の省力化 	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ェージビリティースタディーを実施すること。	<ul style="list-style-type: none"> - 概算要求作業の負荷軽減 	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"> - 派遣手続き作業の省力化 	TYPE-II	B
コンサルタントシステム		コンサルタント選定、契約、精算等のコンサルタントに関わる業務を一貫サポートする。 [留意点] 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。そこで、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。	<ul style="list-style-type: none"> - 最適なコンサルタントの選定を支援する。 - コンサルタント契約手続き等の省力化 	TYPE-I TYPE-II	B

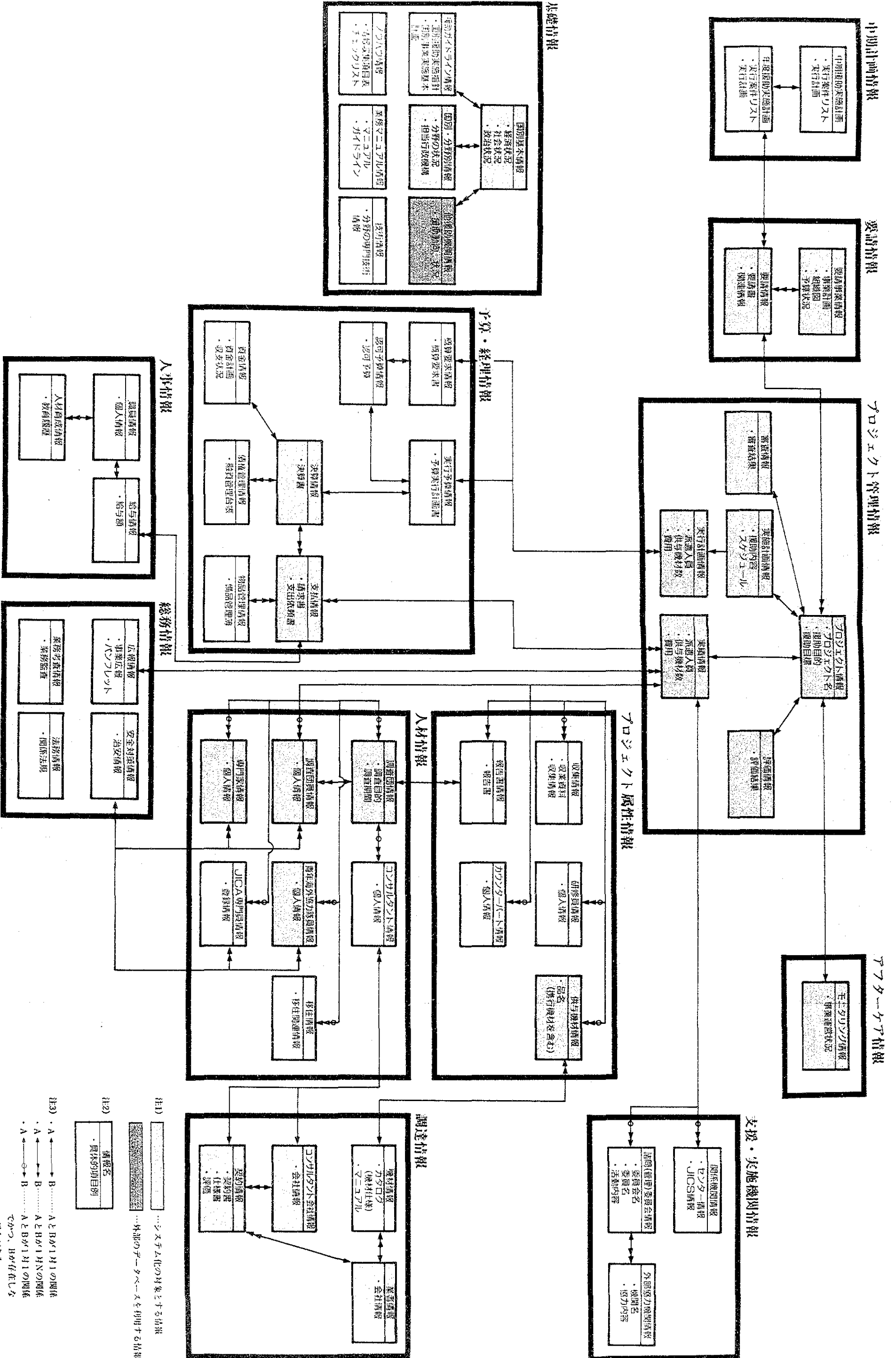
システム名	目的と概要	期待効果	目的と対応	優先順位
機材情報管理システム	<p>援助の目的に最も適合した機材の供与を可能にするための支援システム</p> <p>[留意点] 機材情報管理システムは、効果的な援助の実現に対して大きなインパクトを与える可能性が高いシステムであるが、内容の具体化については今後十分な調査、検討が必要である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 最適な機材の選定を支援する。 - 機材選定及び購送業務などの省力化 	<p>TYPE-I TYPE-II</p>	B
プロジェクト情報検索システム	<p>審査結果、評価結果等を含め、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"> - 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。 - これにより、それぞれの活動の質が向上する。 	<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"> - 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。 	<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11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"> - システム開発の生産性向上 - 開発期間の短縮化 - プロトタイプによる開発が可能となる。 - 開発後のメンテナンス効率が向上する。 		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



注1) システム化の対象とする情報
..... 外部のデータベースを参照する情報
注2) 情報名
..... 具体的な項目例

注3) A AとBが1月1日の関係
A AとBが1月1日の関係
A AとBが1月1日の関係
A AとBが1月1日の関係
A AとBが1月1日の関係
A AとBが1月1日の関係
A AとBが1月1日の関係
A AとBが1月1日の関係
A AとBが1月1日の関係
A AとBが1月1日の関係

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"> ・ 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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ので、高度に統合化されたシステムが構築できる。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。 ・ 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。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。なお、分析はデータ中心のアプローチにより行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 次の事項を、情報を体系化する上での基本コンセプトとする。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。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務の効率化と標準化が図れる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基本構想策定プロジェクトが業務改善案を策定する。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。 	

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ない技術的事項がある。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。

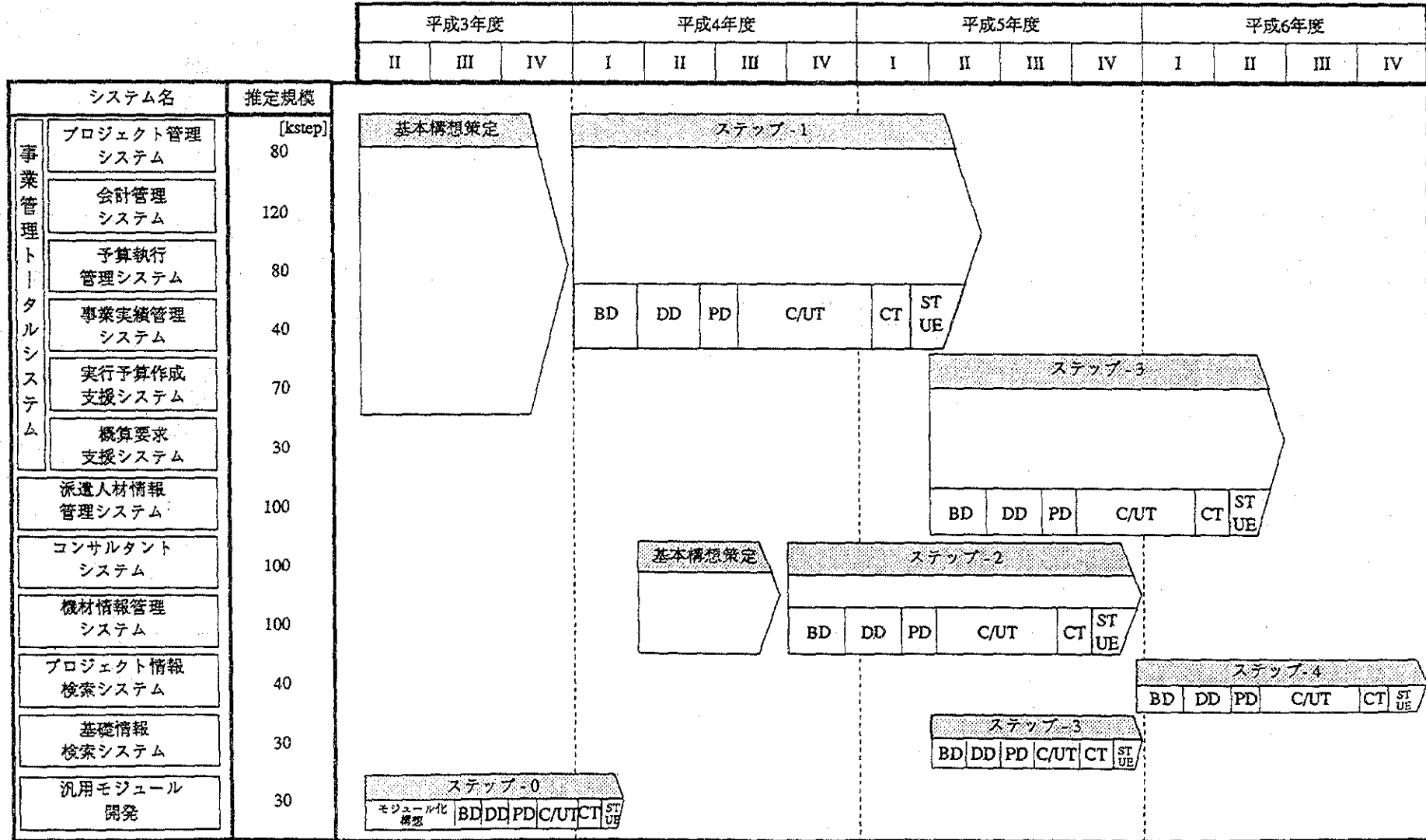
データ管理者の役割は、データの全体像を把握し、データ項目の追加、修正、削除が全体との整合性を有するように、JICA全体のデータ項目と構造を管理することである。

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



(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。

3.9 情報システム開発工数概算

開発対象システム	推定規模 (Kstep)	平成3年度		平成4年度		平成5年度		平成6年度		総計		
		JICA担当 要員(人月)	外部要員 (人月)	JICA担当 要員(人月)	外部要員 (人月)	JICA担当 要員(人月)	外部要員 (人月)	JICA担当 要員(人月)	外部要員 (人月)	JICA担当 要員(人月)	外部要員 (人月)	
事業管理 トータルシステム	基本構想策定	420	65	167						65	167	
	システム開発				32	512	36	250	7	25	75	787
	計		65	167	32	512	36	250	7	25	140	954
派遣人材情報 管理システム	基本構想策定	100										
	システム開発					27	193	7	25	34	218	
	計					27	193	7	25	34	218	
コンサルタント システム	基本構想策定	100			17	43				17	43	
	システム開発				10	60	7	125		17	185	
	計				27	103	7	125		34	228	
機材情報管理 システム	基本構想策定	100			17	43				17	43	
	システム開発				10	60	7	125		17	185	
	計				27	103	7	125		34	228	
プロジェクト情報 検索システム	基本構想策定	40										
	システム開発							13	87	13	87	
	計							13	87	13	87	
基礎情報 検索システム	基本構想策定	30										
	システム開発					10	66			10	66	
	計					10	66			10	66	
汎用モジュール 開発	基本構想策定	30	5	13						5	13	
	システム開発		3	48	2	8				5	56	
	計		8	61	2	8				10	69	
年度計			73	228	83	726	87	759	27	137	275	1850

注) 事業管理トータルシステムは、以下の6システムで構成される。

- 1) プロジェクト管理システム
- 2) 会計管理システム
- 3) 予算執行管理システム
- 4) 事業実績管理システム
- 5) 実行予算作成支援システム
- 6) 概算要求支援システム

JKIF