

## 平成18年度決算と事業について（要旨）

2007年7月20日

監事 桜井悌司

監事 吉田靖男

### 1. はじめに

ジェットロは、平成15年10月1日に独立行政法人に移行し、19年3月に、3年半にわたる第一期中期計画を終了した。そして新たに19年度から22年度の4年間の第二期中期計画を迎える。18年度及び第一期中期計画中の活動はスムーズに進められた。しかしながら、実施事業の多様化や大型化等により、戦線が拡大し過ぎた感がある。一方独立行政法人を取り巻く環境は、一段と厳しさを増している。第二期中期計画では、まさにジェットロの真価が問われることになる。役職員一体となり、与えられた使命である「21世紀の日本経済の課題解決の第一線を担う組織」として、着実かつ果敢にチャレンジしていくことが望まれる。

### 2. 平成18年度決算

18年度のジェットロ予算は、運営費交付金、国庫補助金、国及び民間企業等からの受託収入、共同事務所運営に関わる収入等で構成され、決算ベースでは総額375億3,700万円であった。この内運営費交付金は、239億2,200万円で、予算総額の63.9%を占める。国庫補助金は、26億6,000万円(7.1%)で、大半が中小企業国際化対策費補助金であった。受託収入は、71億5,000万円(19.3%)でその内、64億5,500万円が国からの受託であり、残りの6億9,400万円が民間等からの受託であった。業務収入は、36億2,700万円(9.7%)である。

独立行政法人化以降、年度の決算報告は、事業年度終了後3ヶ月以内(特殊法人時代は6ヶ月以内)に提出し、主務大臣の承認を得なければならないことになっている。それゆえ、経理報告の期限を厳守することを海外事務所にさらに徹底させるとともに海外赴任者研修でも経理研修をより一層充実させるよう要請した。またこのような状況変化に伴って、経理の専門家の養成・採用も検討すべき時期になっている。

会計監査人であるあずさ監査法人からは、ジェットロから提出した貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書、行政サービス実施コスト計算書、事業報告書、決算報告書等の監査の結果、無限定適正意見の報告がなされており、監事としても同意見である。

### 3．経費の節約と業務の効率化

18年度は、中期目標に定められた効率化目標(14年度予算比で一般管理費10%減、業務経費3.5%減)に対し、一般管理費12.1%減(速報値)、業務経費4.0%(速報値)の効率化を達成した。効率化目標の達成等により、18年度は第一期中期目標期間開始の前年度である14年度と比べて運営費交付金25.9億円を節約したことになる。今後も一般管理費については、毎年度平均で前年度比3%以上の効率化を行うとともに、業務経費について毎年度平均で前年度比1%以上の効率化を行うことになっている。今後一層のコスト意識を持って業務を行う必要がある。

### 4．各部事業の取り組み

18年度の各部事業は、17年度と同様、対日投資事業、中小企業等の輸出促進支援策を中心として、目標を上回る成果をあげた。

昨年度の監事監査報告では、顕著な特徴として下記の5点を指摘した。

- より一層成果オリエンテッドになってきた
- 顧客を大切にするという発想が定着してきた
- 受託事業の比率が高まってきた
- 東アジア広域経済圏に向けた各種事業の展開が強化された
- B R I C S 諸国に対する事業が強化された

第1点の成果志向については、昨年度より開始された「アウトカム向上委員会」により四半期ごとに各部のアウトカムが議論されるようになり、ストーリー性のあるアウトカムを出す環境が整ってきた。各部のアウトカムを具体例としてまとめることにより、さらに成果マインドの向上を期待したい。

第2の顧客志向はさらに一層定着しつつある。

第3の点である受託事業の比重の高まりも昨年度に比べ、さらに進んでいる。但し、受託事業の選択に当たっては、ジェットロの活動や機能の強化に役立つかどうかを常に考えなければならない。

第4の東アジア広域経済圏構想は、今や広く日本中の官界、経済界、学界に浸透しつつある。その面でジェットロが果たした役割は重要である。

第5のBRICS諸国に対する取り組みをみると、従来の中国に加えて、インド向けの体制・事業の強化が図られた。ニューデリー・センター内のビジネス・サポート・センターの設置、バンガロール事務所の開設等々である。19年度は、新規にデリー - ムンバイ産業大動脈構想にも関与することになっている。ロシアについても、19年度上半期に、サンクトペテルスブルグ市に新事務所を設置した。ブラジルには、19年8月下旬にエタノール・ミッションを派遣することになっている。その他ネクスト11に入っているベトナムとインドネシアについても18年度中に国別戦略を策定した。

上記の17年度からの継続に加え、指摘しておきたいのは、下記の3点である。

#### 東アジア・アセアン経済研究センター（ERIA）設立支援

経済産業省の「グローバル経済戦略」の第一歩として、東アジア経済統合についての研究を推進するため、海外の研究機関・大学等の研究を行う「東アジア・アセアン経済研究センター」（ERIA）の設立の提案が18年4月になされ、7月に閣議決定が行われた。その後、準備が進み、国内に「ERIA支援室」、海外にはバンコクに「研究センター」が設置されることになった。

#### 海外でのジェットロ・ステータスの高まり

18年度1年間にジェットロを訪問した、あるいはジェットロの役職員が面談した国家元首級は、24カ国に達した。アジアでは、インド、フィリピン、インドネシアの大統領、タイ、インド、モンゴル、ベトナムの首相の合計7名、中南米では、チリ、ボリビア、ドミニカ共和国、コスタリカ、ニカラグアの大統領の計5名、中近東・アフリカでは、ヨルダン国王、ナイジェリア、タンザニア、モザンビーク、リベリア、ルワンダの大統領の合計6名、その他南太平洋諸国の大統領5名、欧州のラトビア首相である。国家元首級の要人がジェットロを訪問するようになったことは、ジェットロの活動が大いに認められ評価されるようになったことを意味しよう。

#### 大型化するイベント

国内外でのイベントの規模は、年々大型化する傾向にある。例えば、従来セミナーと例えば、50名から150名程度であったのが、今や200～300名規模、場合によっては、600名の規模になりつつある。また種々のイベントを有機的に組み合わせるようになっており、インパクトも大きなものになってきている。

アジア経済研究所については、前述のERIA設立準備作業の進展に尽力した。また「世界水準の研究所」を目指すという目標に向けて、世界への発信を強化している。英文によるディスカッション・ペーパーも18年度には44本刊行した。刊行開始から3年で合計102本に達し、本年度中に150本になる見込みである。またマクミラン社からの出版も18年度5点で合計16点になった。英文機関誌「Developing Economies」は、18年度から電子版もブラックウエル社を通じて刊行を開始した。

大阪本部も活発な活動を行った。対日投資関連事業は、案件数、成功案件数も十分な実績を上げたし、I B S Cの利用率も大いに高まっている。中小企業の輸出促進についても、専門家による機械部品、繊維を中心とする発掘、海外見本市への参加、各種商談会を行った。18年7月に京都で開催された「伝統産品輸出シンポジウム」も関西のみならず全国的なひろがりを持つ大規模イベントであった。その他日中経済討論会も関西財界の協力を得てさらに大規模なイベントに発展した。ベトナムの首相を迎えての「ベトナム投資セミナー」の組織、「ものづくりサミット」への協力等々、関西地区の活性化に役立つ事業を多数展開し、地元自治体・財界からも評価されている。

## 5 . 人事評価制度と人材育成

各部との監査で判明したことは、いずれの部門でも人員不足の問題を抱えていることである。この状況を解決する方法は、業務量を減らす、思い切って、選択と集中を進め、より必要とされる部門に人的資源を投入する、職員の能力を高めるのいずれかである。この問題は、極めて重要であるので、早急に取り組むことが望まれる。

人事評価制度は、15年度後半に導入され、18年度は、4期目を迎えた。評価基準も相当定着してきたし、評価者の判断基準の設定も改善された。不服申し立て件数は、16年度は5件、17年度は1件、18年度は0件と減少している。職員の評価制度に対する理解度も進み、慣れてきたといえよう。しかしながら、評価に関わる膨大なエネルギー、目標設定、評価者に対する一層の教育の必要性等いくつかの課題が残っている。職員の意見も参考にしながら、より良い制度としていく必要がある。

ジェトロの人材育成は、企業のR & Dにあたる。職員の人材育成は、総務部門の基礎的研修に加えて、各部、各課、各班におけるOJTやOff the Job Trainingが必須である。18年8月に人事課が各部に対して行ったOJT実施状況調査をみるとよくやっていると言えるのは、海外調査部、展示事業部、対日投資部、情報システム課等である。また、最近注目すべき動きが出てきたので、そのいくつかの例を紹介する。

産業技術部では、19年4月に入構した新入職員3名に対するOJTの一環として、入構後3～4年の職員が自発的にチューターになり新入職員を指導するという新しい方法を開始した。農水産セクションでも展示会実施に当たり、マンツーマンで、新人職員を教育し、2回目は、従から主担当にするという方法をとっている。海外投資課では、海外派遣ミッションに関連して、参加者勧誘も兼ね、自主企画セミナーを担当職員に実施させており、18年度には、ロシア、ベトナム等4回行った。対日投資部では、外国企業誘致研修を基

礎パスの一環として実施しているほか、自治体向けの企業誘致担当者育成研修に職員を参加させ、スキルアップしている。アジア大洋州課では、各課長代理が1名の課員につき、仕事や日常的な事項に関する相談にのるという体制を敷いている。今後、このような事例が増加することを期待したい。

## 6．内部統制、個人情報保護

米国のエンロン社等の問題を契機として米国でSOX法が施行され、内部統制の構築の義務が等が図られた。日本でも、同様に日本版SOX法が話題になっており、新聞・雑誌にも大きく取り上げられるようになってきている。このような時期こそ、ガバナンス、コンプライアンスの再徹底を行うべきである。日常業務に忙殺される現場に対し、研修、啓蒙を繰り返し行い、役職員全員に浸透させることが望まれる。また監査室の強化も重要であり、監査室と各部間の定例的な意見・情報交換の場をつくることを検討すべきである。

**倫理規程** 倫理規程は、独立行政法人に移行した15年10月に作成され、16年7月、17年3月に改正された。倫理規程に関する内規は、16年7月に大幅改訂、最新改訂は、18年4月である。職員に対しては、わかりやすい「ジェットロ倫理コンプライアンスハンドブック」を発行するほか、新人研修、赴任者研修にて研修を行っている。倫理ヘルプラインもより一層機能するように環境づくりに留意する必要がある。

**個人情報保護** 独立行政法人等個人情報保護法は、17年4月に施行された。サービス機関としてのジェットロには数多くの個人情報が存在するが、それらが遺漏することがないよう、しっかり管理することが必要である。総務部では、個人情報保護の重要性を徹底するために、平成17年度に25回、18年度に21回、19年度6月までに5回の説明会を行った他、個人情報に関わる自己点検を17年度に46部門、18年度に98部門で実施した。

**情報公開** 情報公開法は、14年10月に施行され、現在にいたっている。外部からの開示請求に対して適切な対応がなされてきた。過去3カ年度の開示請求をみると、16年度、6件、17年度、4件、18年度、1件で、19年度は6月末時点で1件となっている。

## 7．契約事務の適正化

18年度の「競争入札」は、17年度の235件（契約金額26.8億円）から243件（契約額、19.4億円）と8件増加した。一方、「その他の随意契約」は、前年度の4

27件（契約金額35.3億円）から345件（43.3億円）と82件の減少をみた。

契約関連は、毎年度ごとに契約件数、金額も変化すること、ジェットロの場合、見本市の出展契約、特定技術や設備、知見・ノウハウを必要とする契約も多く存在することもあり、すべてを競争入札化することは困難であるが、職員の努力によって、随意契約から競争入札の方向に確実に進んでいる。昨今の独立行政法人における随意契約の適正化に関する強い要請を真剣に捉え、随意契約から競争入札にできるものはすべてそうするように一層の努力を払うべきである。現在検討中の職員向け競争入札ガイドラインや業務マニュアルの策定も待たれるところである。

なお、国に則した随意契約の公表基準を公表し、19年4月以降の随意契約状況の公表を行うことになっており、4月分は6月29日に、5月分は7月10日に公表されている。

## 8. その他の課題とコメント

### (1) 超過勤務

18年度の監査では、減少させた部門と増加させた部門が明確化になった。総じて、17年度並みかやや上回っている。19年度は、国等から行政ニーズに基づく受託案件等各種業務の増加、規制改革会議等による独立行政法人の整理・合理化調査等に関連する各種調査の増大が考えられるので超勤も増加することが予想される。各部の管理職は、職員の超勤の実態につき、常に着目し、職員の健康管理に留意しなければならない。

### (2) ナレッジマネジメント

ジェットロが組織として重点的に取り組んでいるナレッジ・マネジメントは、「中国貿易投資相談」、「対日投資」、「知的財産」の3分野である。「中国貿易投資相談」については、18年4月より、在中国のアドバイザーもインプットを開始した他、「中国ビジネス相談メーリングリスト」(45名、18年度、165件)や「EPA相談メーリングリスト」(55名、121件)を開始した。現在、ASEAN、インド在住のアドバイザーの相談案件もインプットすることを準備中である。海外投資課の「アドバイザーだより」も充実している。「知的財産」分野ナレッジポータルは、18年だけで40回の改訂を行った他、従来から発行している月刊「アドバイザー通信」も情報共有に大いに役立っている。「対日投資」については、イントラを積極的に活用する他、IBSCでは、IBSCナレッジマネジメントを毎週1回開催し、職員の知識の向上、サービスの均一化に努めている。

また、輸出促進・農水産部が四半期に1回発行する「輸出促進だより」も興味深い。部員が、外部から入手した有益な情報を取りまとめ情報共有するというものである。また産業技術部では、事業実施前に、工程管理表を作成し、事業担当者間で共有したり、良かった点や今後の改善点をレビューしている。今後、このようなナレッジシェアリングの動きが活発化することを期待したい。

19年4月より、海外から帰国したジェットロ職員の話を目事室で聞く機会を設けた。駐在員は、駐在中に得られた貴重な経験、ノウハウを持っているはずである。しかしながら、帰国後、その経験、ノウハウ等の財産が組織にうまく伝わっているかというところ必ずしもそうではない。また、国内でも、直前のポストで得た経験や人脈も別の部門に異動すれば自然と消滅するケースが少なくない。キャリア、情報、人脈の断絶現象を防ぐには、本人の自覚に加え、上司の配慮や職員相互の思いやりが必要であろう。

### (3) 顧客に対するサービス

独立行政法人化以降、従来にも増して顧客志向の発想が必要になっているが、職員間の中で顧客中心の考え方が大いに浸透してきた。

#### ビジネスライブラリー

ビジネスライブラリーでは、来館者の利便性向上のため、専用受付を新たに設置、サービス向上に努めた結果、11%増の34,155人の来館者があった。1日あたりの来館者は、147人となった。

ジェットロ・ウェブサイトのアクセス件数は、内容や体裁が改善された結果、1億1,347万件に達した。16年度の6,824万人、17年度の1億331万件に比較して、大きく伸びた。日経BPコンサルティングが18年12月に行った独立行政法人のウェブサイトの使いやすさに関する「独立行政法人 Web サイトユーザビリティ調査2006 - 2007」において、ジェットロが調査対象の104サイトの中で、第2位になったことは喜ばしいことである。

#### 貿易投資相談

18年度の貿易相談件数は、50,111ポイントで対前年度比3.6%増であった。中国案件はやや減少したが、アジア、欧米、中東・アフリカ地域の相談は増加した。

#### 海外ミニ調査サービス、海外ブリーフィングサービス

ビジネス・サポート・サービスの一環であるミニ調査サービスの18年度実績は、前年度比12%増の1,598ユニットであった。また、海外に出張する日本企業のための海外ブリーフィングサービスは、セミナー、展示会等で広報を行ったこともあり、前年度比17%増の1,598件となった。

#### 顧客からのクレーム

18年度の顧客からのクレームの状況と処理について各部での状況を調査したが、ほとんどの部門でクレームを受けたことがないか、小さなクレームのみという回答であった。

通常のクレーム対応については担当者 課長代理 課長 部長という連絡ラインが確立されている。しかし、クレームの中には、想定していなかったような内容のものも想定される。ジェットロには、職員に加えて、国内には、多数のアドバイザー、派遣職員、海外にもかなりの数のアドバイザーが勤務しているため、クレーム対応マニュアルの作成が望まれる。

#### (4) 機構改革(資源区分長と事業担当部との関係)

19年4月1日に機構改革が行われた。経済分析部、市場開拓部、産業技術・農水産部がなくなり、装いを新たにし、輸出促進・農水産部、在外企業支援・知的財産部、産業技術部が誕生した。この改革により、外部から見てわかりやすくなった。組織やネットワークは常に見直す必要があり、どうすれば筋肉質の組織を構築できるかを考えるべきであろう。

#### (5) 国内・海外広報

##### 国内広報

18年度における「ジェットロ」の新聞報道件数は、1,405件(ELネット検索、全国紙、地方紙の一部及び専門紙)で前年度比12%の伸びを示した。地方紙での報道件数は、1,285件で、2%増であった。特筆すべきは、テレビによる報道数の増加で、85件、対前年度比21%の増を記録した。ジェットロの事業を広く国民に知ってもらうことが重要であり、今後とも広報活動には、力を入れていく必要がある。週刊東洋経済誌の19年1月20日号に「学生が選んだ就職したい会社BEST 300社」という特集が掲載されているが、それによるとジェットロは、120位にランクされており、前年の調査時の175位から一気に人気度が高まっている。その後同誌の6月23日号では、「就活して変わった就職ブランドランキング300」でも、122位をキープしている。優秀な人材を採用する上でも、マスコミに取り上げられることが重要である。

戦略的広報活動の強化も大切である。広報課の担当者のみならず、ジェットロの役職員全員が広報パーソンとしての自覚を持ち、常に外部発信を心がけることが必要である。

##### 海外広報

日本は、世界のGDPの1割を超える経済大国であるにも拘らず、海外情報発信は十分ではない。ジェットロは、この分野で大いに実力を発揮できる組織であり、人材もそろっている。海外広報戦略を立案し、日常ベースで、海外センター・事務所の所長や所員が現地でのマスコミに対し、情報提供を行ったり、外部機関からの講演・スピーチの依頼に対し、積極的に応えるようにしたいものである。海外広報を積極的に展開する職員を評価するシ



システムも必要である。

#### (6) 自己収入の拡大

ジェットロの定義では、自己収入を「受託収入(政府以外)」+「業務収入」+「その他収入」の合計としている。「受託収入(政府以外)」は、民間企業、業界団体等の政府以外からの受託収入、「業務収入」は、「ジェットロ・ビジネス・サポート・サービス」(BSS)、受益者負担収入、ジェットロ・メンバーズ等会員収入、オンライン講座受講者収入、共同事務所や貿易情報センター等の負担金等収入を指す。また、「その他の収入」は金利収入等の事業活動外の収入を指すことになっている。18年度の自己収入総額は、45億1,299億円になる見込みである。その内訳は、「受託収入(政府以外)」が、7億1,278万円、業務収入、36億8,833万円、「その他収入」が1億、1,188万円である。自己収入の増大は、評価委員会からも求められており、今後とも自己収入の拡大に努力すべきである。とりわけ受益者負担増は強く求められている。受益者負担の増加はサービス機関にとって極めて重要な点であり、積極的に取り組まなければならない。受益者負担増を行った結果、参加者や出展社が減少する場合は、それら事業に対するニーズが大きくないと判断し、廃止ないしは縮小すべきであろう。

一方政府からの受託も年々増加の一途を辿っている。18年度は64億円を超えている。政府からの受託事業はジェットロにとってますます重要になっている。しかしながら、政府受託事業を受けるに当たって、いくつかの点を考慮すべきである。第1の点は、ジェットロの活動にとって、役に立つ事業であるかどうかである。ジェットロのコアコンピテンスに適合しているかどうかという点も重要である。受託事業を遂行するためには、15%程度の一般管理費を受け取ることができるというのが前提となろう。第2の点は、業務実施上、会計処理上、大きな負担にならないかどうかである。現在、5000万円以上の受託を受けるに当たって審議するハイレベルの委員会が設置されているが、小額の受託事業をも含めて、受託事業のあり方、受託事業の内容、業務量の審査、一般管理費のパーセンテージ、随意契約の妥当性、受託に当たっての条件、体制等を審議するようにすべきである。

また、自己収入の拡大にあたっては、自己収入の内容を職員全員が把握し、自己収入増大の必要性につき、強固なコンセンサスをつくとともに、それを実行に移すために何をどのように進めるかという方向性を議論することが望まれる。受益者負担についても、ジェットロのサービスに自信を持ち、ユーザーに負担増を求めていく必要がある。

#### (7) 国内・海外事務所ネットワーク

##### 国内事務所ネットワーク

17年度の監査報告で国内事業推進主幹の必要性につき記述したが、同主幹は18年8月に設置された。その後、9月から毎月「国内事業推進通信」というニューズレターが発

行され、本部と国内事務所とのコミュニケーションが密接になった。18年度下半期に、地方貿易情報センターの所員数を現在の3名体制から2名体制することが決定され、地方庁からも概ね理解を得られつつある。今後、第二期中期計画中に徐々に実行していくことになる。これらの動きに対応して、国内事業推進主幹、国内事務所運営課、貿易情報センターのイニシアティブにより、「貿易情報センター業務効率化検討委員会」が開催された。19年1月から4～5回にわたり会議を行い、2月に中間報告を発表した。委員会は、経理分科会、総務・管理分科会、フロントオフィス分科会に分かれ、各種提言を行うことになっている。このような自発的な業務改善のための試みは評価したい。

本来、ジェット口の地方貿易情報センターの運営に当たっては、ジェット口と地方庁が折半で行うことが原則である。引き続き、粘り強く地方庁に負担金の増額を求めていくべきである。

#### 海外事務所ネットワーク

18年度は、フランクフルト事務所を閉鎖する一方、インドに対するビジネスニーズの高まりに答えるため、バンガロール事務所を新設した。19年度は、リスボン事務所の閉鎖、サンクトペテルスブルグ事務所の新設が行われた。今後とも海外事務所の開設・廃止は、明確な基準に従って行う必要がある。

#### (8) 業務・システムの最適化

17年度の監査報告では、「独立行政法人等の業務・システム最適化実現方策」(18年6月発表)による指示に従い、早急にCIO補佐を任命するように要請したが、18年8月にCIO補佐を公募、19年3月に「ジェット口共通システム基盤の最適化計画」を策定し、ホームページに掲載した。第二期中期計画中に、業務・システムの最適化を計画策定、実行、評価、改善といったPDCAサイクルに基づき、継続的に実施することになっている。

今後人事・給与管理システムを中心として、財務・会計・予算管理を含めた経営管理統合システムを早期に再構築することが望まれる。再構築にあたっては、システム担当部署と現場との連携を緊密にし、将来の統合システム像を全職員が共有し、参画意識を持つようにすべきである。

#### (9) 部内・課内コミュニケーション

17年度の監査と比較すると、部内・課内コミュニケーションの度合いは、かなり進んでいる。ほとんどすべての部・課・班で週1回の会議が開催され、連絡事項、スケジュールについての情報交換がなされている。会議に要する時間は、ほとんどの場合、1時間以内で効率的に進められている。17年と比べ、意思決定や意見交換、さらには部下からの意見を吸い上げるためのブレインストーミング的なことを行う部が増加したことは喜ばし

い。海外調査部の場合、地域別の会議のみならず、「エネルギー・環境 WG」、「情報発信 WG」、「官邸情報 WG」、「成果普及 WG」、「WTO グループ」等テーマ別の会議も開催している。若い職員からの提案、意見をいかに吸い上げ事業に反映させること、現場の若手職員が伸び伸びと業務を推進できる環境をつくることがジェトロ発展のカギを握ることを理解しなければならない。

#### (10) 中小企業海外展開等支援事業費補助金（中対費）の使用方法

従来より、中対費は、中小企業のみを対象とするため、大企業が参加する事業については、厳しい制限が課され、そのために効果的な事業運営に支障をきたすことがあった。しかし、19年度から、「中小企業内需依存型産業販路拡大展示事業」が開始された。同事業は、商業ブースでの参加企業数において大企業が1/3以下、商業ブースでの面積比において、大企業が1/2以下の条件を満たせば補助事業として認められることになった。大企業が参加することにより、中小企業にとっての成果が出ることも多いので、今後とも必要に応じて主張すべきであろう。

#### (11) 協賛金、協力金について

博覧会等では、通常、民間企業から寄付金、現物供与、展示品、資材の供給等の企業協力を受けているが、通常のジェトロ業務については、従来、企業等への協力要請は極めて少ないのが現状であった。しかし、厳しい予算状況にあつて、事業をより成功に導くためには、企業の協力が必要になってくる。ジェトロ内にも徐々にではあるが、企業に協賛金、協力金をお願いするという動きがでてきたのは喜ばしいことである。

#### (12) モチベーションアップのために

予算の削減、人件費の削減、業務の増大等々で第二期中期計画の4年間もジェトロを取り巻く環境は、非常に厳しいのが実情である。このため、職員のモチベーションを低下させないような配慮が望まれる。今回の監査で、職員の自発的なイニシアティブにより、業務の改善が進められた例を2つ紹介したい。1つは、産業技術部のタスクフォース・プロジェクトの立ち上げである。これは、職員の斬新なアイデアを迅速に具体的活動に結びつける試みである。18年11月に開始されて以来、若手職員から5つのプロジェクトが提案された。その中には、Tiger Gate Project ホームページ改訂案の作成、コストバスターズ(コピー紙、プリント用紙、タクシー代等の節約キャンペーン)、有識者ネットワークのデータベースの共有、メンタルヘルスの基礎の啓蒙、新入職員バックアップである。上記の内、4つは既に終了している。第2の例は、貿易投資相談センターが行っている職員からの提案システムである。ビジネスサポートに関連して、国内事務所を含めたコンペを行い、3種類の新規サービスが採択された。海外調査部が行っている企画出張制度も興味ある試みである。海外調査を前提とした調査シナリオのアイデアを若手職員から

募集し、内容がよければ出張させるというプログラムである。現在の貿易実務のEラーニングも若手職員からのアイデアから出たものであり、このような提案を今後とも期待したい。これらの2つの例は、職員のモチベーションを高めるために効果のある方法と考えられる。

#### (13) 職員全員のキャリアパスの推進

キャリアパスに関する基本的考えが、人事部門より示されている。実行に移すには、人事部門の強いイニシアティブと各事業部の管理職の理解とサポートが要求されよう。職員すべての要望をかなえることは、困難ではあるが、少しでも多くの職員が自分の考えたキャリアパスにそった業務、研修を行えるようにしたいものである。

#### (14) 決裁文書の迅速な決裁と文書の書き方

17年度第1四半期に比較して、18年度第1四半期の文書決裁日数と決裁者数は相当の改善を見ているが、それでもまだ決裁に時間がかかりすぎている。各部、各課で、決裁先の選定、決裁文書の内容、書き方につき、十分な意見交換を行うことが必要である。文書の内容についても、若手職員の間で、必要事項を簡潔明瞭に書く習慣が浸透していない。総務部が17年11月にまとめた「決裁手続きガイドライン」も必要に応じ、改定版を作成したり、若手職員に対し、起案文書の書き方につき、研修を行ったりすることが望まれる。同ガイドラインをもとに、貿易投資相談センターでは自部署の具体的な業務に落とし込み決裁手続きのマニュアルとして、センター内に周知徹底を図っている。各部での同様の試みを期待したい。

## 9. 最後に

特殊法人から独立行政法人に移行したことによって、いくつかの点で大きな変化が生じた。独立行政法人通則法により規定された事項は、下記のとおりである。

主務省に独立行政法人評価委員会が設置されることによって、外部評価制度が導入され、コスト・パフォーマンスが一層問われるようになった。

主務大臣が独立行政法人に対し、中期目標を提示し、独立行政法人は、中期目標に基づき、中期計画を作成し、認可を受けるようになった。

年度計画制が導入された。

企業会計原則が導入され、会計報告は、6月末までと大幅に短縮された。

会計監査人の選任等

さらに独立行政法人に対し、一律に

一般管理費、業務経費とも削減義務が課されるようになった。

また省庁、独立行政法人を問わず、  
随意契約から一般競争入札による契約方式の転換  
内部統制、コンプライアンスのより一層の遵守  
さらにジェットロ内部の業務の進め方として、  
事業別資源配分区分長制度の導入による権限委譲

上記のような大きな変化に一気に対応することが必要になってきた。3年半の第一期中期計画中に職員は、これらの変化に少しずつ対応してきたが、まだ十分とは言えない。今後下記のような視点で発想転換を進めていくことが望まれる。

部分最適から全体最適の発想転換

中核戦略機能の強化　ジェットロ全体の経営企画を考える上で、経営戦略、経営資源・予算、人材、情報の有機的連携が必要である。

役員会機能の充実　ジェットロの戦略を議論するような方向が望まれる。

経営課題検討委員会の設置　政府の各種評価委員会、委員会の指摘事項を解決するために、ジェットロ部内に経営課題検討委員会が、19年6月に設置された。委員会では、国内・海外ネットワークの見直し、民間への移管事業の早期実現、受託事業の総点検、受益者負担の徹底などにつき議論し、実行に移していくことが期待される。

以　　上