

平成17年7月28日

日本貿易振興機構  
理事長 渡辺 修 殿

日本貿易振興機構  
監事 井口 忠雄  
監事 吉田 靖男

平成16年度監査報告書（要旨）

平成17年5月20日から6月8日にかけて本部およびアジア経済研究所において、平成16年度の事業に係わる監査を実施しました。その後、7月下旬までそのフォローアップのため、各部との個別ヒアリング等を行いました。その結果を、別紙の通りご報告します。

また、監査に際しては、随意契約の見直し、経理処理の重要性について各職員が十分自覚をして取組むと共に、伺い文書等の決裁についても、日頃からその内容をよく精査するよう各部管理職に要請しました。

以上

## 平成16年度決算と事業について

### 1. はじめに

平成16年度は、独立行政法人に移行（平成15年10月1日）後、2期目の年度であった。

事業は、当該年度の経営方針・目標に沿って鋭意、実施された。その結果、平成17年7月11日に開催された独立行政法人評価委員会第7回ジェットロ部会（以下、評価委ジェットロ部会）において、A評価が下された。初年度に次いで2年連続のA評価となり、役職員の努力が報いられたわけである。

他方、業務遂行の過程で、残業が増加するなど、職員の負担が目立つようになっている。これは一つには、受託業務など交付金以外にもジェットロに対する事業実施の要請が増えてきたことや、他方で、仕事の質を高め、顧客満足度を少しでも高めようとする職員の意識が業務への拘束時間をより長くすることに繋がっているようである。しかし、こうした状態が恒常化すれば、仕事に対して、高い意識を維持して取組むことが出来なくなるのみならず、職員の健康を害することにもなりかねない。

職場では現在、業務の「選択と集中」に向けた議論が開始されている他、5月の第三週目の水曜日（18日）から、毎週水曜日と第二及び最終金曜日の「早帰り勸奨日」に、各部課ローテーション方式で月2回一斉消灯日を夕刻6時半以降に実施するなど、残業の軽減に向けた取組みが開始されているが、これにより、残業の解消に、実効が挙がるよう期待したい。

### 2. 平成16年度決算

平成16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、共同事務所運営に係わる収入等から構成され、決算ベースで総額396億5,400万円であった。

このうち運営費交付金が予算総額の6割を占め、248億3,400万円であった。このうち非ODAが159億5,100万円、ODAが88億7,300万円であった。

国庫補助金は25億1,700万円で、そのうちの22億1,000万円と、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74億4,200万円であり、そのうち、52億9,500万円が国からの受託であり、残りの21億4,700万円は民間等からの受託であった。その他は共同事務所運営に係わる収入等である。民間等からの受託には、現在、開催中の「愛地球博」関連の受託12億円が含まれている。

運営費交付金は、6億強が使用残となり、次期に繰り越されることになった。また、補助金では、中小企業国際化対策費補助金が6,700万円の使用残となり、国庫に返納される。

16年度決算に見られる特徴の一つは、本部移転に伴うものである。ジェトロ本部は1966年9月5日以来、当事の赤坂葵町の共同通信に本部を構えて、事業活動を行ってきたが、2005年1月4日をもって、現在のアーク森ビルに移転した。

年度の財務諸表等は、独立行政法人化以降、主務大臣宛報告を事業年度の終了後三月以内（つまり6月末まで）に提出し、承認を得なければならぬ定めになっている（独立行政法人通則法第38条）。

特殊法人の時代にあつては、「事業年度終了後5カ月以内」に所管大臣に提出することになっていたものが、独法以降は2カ月短縮され、正味3カ月以内に処理をして報告しなければならなくなった。

こうした厳しくなった状況の中で、海外事務所の会計報告が遅れると決算作業に支障を来す。従来よりも短くなった決算作業が会計報告の遅延によりさらに短縮されたなかで処理せざるをえなくなり、担当の経理課職員の肉体的、精神的負担を強いることになっている。予算管理の徹底を図る観点からも報告期限を厳守するよう、海外赴任者研修等の場で厳しく伝える他、赴任に先立つ経理研修に、従来以上に時間を割くなど具体的な方策を講じるよう要請しておいた。

決算については、会計監査人から、適正に処理が行われている旨の文書による報告がなされている。

### 3. 経費の節約と業務の効率化

業務運営の効率化は「中期目標」及び「2004年度計画」において求められる主要課題の一つである。具体的には、一般管理費について中期目標期間の最後の事業年度において特殊法人比（平成14年度）で、少なくとも10%の効率化を図ること、運営費交付金を充当して行う業務経費についても3.5%の効率化を図ること、というものである。

こうした節約目標に対して、一般管理費については今年度6.1%の削減が、業務経費については5.2%の節約が、それぞれ図られた。

これらは、海外事務所の閉鎖、移転、縮小等による借館料の削減、業務についても輸入促進のために先進国に派遣していた長期専門家事業等を廃止するなど、費用対効果や外部ニーズの見直しを図るなどの努力が払われた結果として達成されたものである。中期目標期間終了時には、効率化目標を達成できる見通しをえたとのことである。

事業の展開にあたっては、費用対効果を勘案し、より効果的な予算執行を行う努力が窺われた。例えば、中期目標の中核事業である対日投資促進及び輸出促進、並びに重点地域である東アジア地域の事業に、事業予算の72.2%が重点的に投入

された。また、先進国からの輸入促進のために専門家派遣事業など、今日的な役割を終えたと考えられる事業が廃止された。

また、お客様に対して提供するサービスのうち、ジェトロが負担すべきものと受益者負担を求めるべきものとの整理し、提示するなど、考え方を具体的に整理をした上で、事業の遂行が行われた。このように、費用対効果や国が負担するものと、受益者負担をお願いするものとのきちんと整理して事業を行って行くことは、益々、重要になるであろう。

#### 4. 契約事務の適正化

平成16年度の契約額は、発注が160億1,300万円で、前年の164億8,000万円を2.8%下回った。H14年度の86億円に対して、H15年度、16年度と過去2年続けて大幅な増加となったが、15年度は大阪本部と名古屋事務所が移転をし、16年度は本部の移転が実施されたことなど、共々事務所の移転によるものである。

発注契約については、競争原理の活用に努めることが、経費の削減を図る観点から必要であることは言うまでもない。業務の発注に当たっては、従来同様、この点に一層留意するよう指導してきた所であり、現在もその方針に変わりはない。

総務部の契約担当責任者にあっては、経費の効率化を図り業務の透明性を高める観点から、競争入札の促進に努めるよう従来から各事業原課に対して指導を行っているが、改めて、その審査に厳正を期するよう求めた。また、当然のことながら、各原課においても、契約事務の適正化に対して一層の自覚をし、随意契約を一層減らすよう努力を求めた。

受注契約の大部分は、中央官庁、地方公共団体、業界団体からの受託契約である。これらの受託契約については、契約手続きに時間を要する場合が多いことなど、改善すべき問題点も見られるが、他方で交付金が増えにくい状況下にあっては、外部からの受託事業を行っていくなかで今後、経理処理を含む事務手続きの簡素化等に向けた工夫をするなどの対応が必要であろう。

#### 5. 各部事業の取組み

16年度の各部事業は、対日投資促進、中小企業等の輸出促進支援などを始め、それぞれ年度計画に基づいて、鋭意実施され、初期の目標を上回る成果をあげた。詳細は、本年4月25日に開催された独法評価委ジェトロ部会で報告された業務実績表及び16年度決算に関わる「事業報告書」に詳しく記述されている。

16年度も15年度に続いて独法評価委ジェトロ部会の評価はA評価であった。しかし、この部会で委員各位から出されたコメント、質問は今後の活動を進める上で踏まえておくべき事項である。即ち、事業展開において不十分であった点の説明が不足しているのではないか、対日投資促進事業に関連して、撤退した企業が何故撤退したのか、そういうケースを調べることも大切ではないか、あるいは、ジェトロのサービスに対して不満があると答えた利用者に対して、どういう対策をとった

のか、といったコメントや質問は、今後、事業を展開する上で、大いに参考にすべき点であろう。要は、成功したことだけではなく失敗例やマイナスの側面にも光を当てて考えることが大切だと云うことであろう。

アジ研については、研究会の最終報告書（20件）に対する査読評価は、独法評価委ジェトロ部会とは別に、外部専門家から構成する評価委員会の委員によって行われ、その結果、査読評価で、総合評価目標（5点満点の3.5点）を大きく上回る4.2点であった。また、16年度は、新たに英語によるデイスカッション・ペーパーの発行（23点）を手掛け、国際的な情報発信に取り組んだ他、任期付研究員の採用を開始するなど、今までになかった新たな試みがなされた点は、評価することができる。

他方、第7回独法評価委ジェトロ部会で、「アジ研については、マニフェストがはっきりしていない」、「IDEASの研修生が活躍しているという世評が聞こえてこない。もっと方向性をはっきりすべきではないか」、「アカデミックな方向を目指すのか、プラクティカルな方向を目指すのか、方向がはっきりしていない」といった意見が委員の方々から出されており、今後の方向性を議論するなかで、これらの質問に答えていく必要がある。

## 6. お客様に対するサービスの向上に向けて

### ①本部の移転とビジネスライブラリーの強化

お客様に対するサービスの向上についても様々な努力が払われた。そのなかで大きなものは、本部の移転である。独法評価委での承認を経て、本年1月に従来の虎ノ門共同通信会館から赤坂のオーク森ビル内に移転した。

今回の移転は、本部ビルであった共同通信会館が1966年に竣工されたビルで、すでに築38年が経過し、維持修繕経費が極めて割高であること、主要事業である対日投資促進のための施設であるIBSC等が入居している赤坂ツインタワーとの契約が2005年3月末で満了となり、早急にお客様に便利な場所に移設し、質の高い一元的サービスが提供できるようにすべきである、といったことが大きな理由であった。

ビジネスライブラリーは、移転を機に、入館手続きの簡素化（ライブラリーカードの導入）、セルフコピーの導入、リフレッシュコーナーの設置など、きめ細かくお客様サービスの向上が図られた。

また、ライブラリーの中に、アジ研図書館サテライトオフィスを開設し、アジ研所蔵文献の閲覧、複写サービス、所蔵資料の予約閲覧、開発途上国関係資料のレファレンスサービスなどが開始された。これは、アジ研が幕張に移転したため、アクセスに時間を要する現状に対して、改善を求める研究者等利用者の強い要請に応えたものである。この他、本部機能と分散していた対日投資ビジネスサポートセンターや展示場を、本部ビルのなかに一元集約し、お客様の利便性の向上が図られることになった。

本年1月の移転後、7ヶ月が経過したが、都内関係各所へのアクセス、執務環境、お客様へのサービス等の面で、特段の支障は感じられない。なお、当該ビルのセキュリティが厳しいことから、入館しづらいと指摘する向きもあるが、昨今の治安強化が求められる情勢を勘案すれば、それも、やむをえない。そうした理由を丁寧にご説明し、関係方面のご理解を仰ぐよう努力すべきであろう。今後とも、お客様から改善、要望等があれば、それを積極的に受け止めて、より利用し易いジェットロとするよう一層の努力を払う必要がある。

## ②海外事務所の見直し

海外事務所の見直しは、記述の経費削減の観点に加えて、ジェットロに対するニーズの変化に的確に対応する観点からも実施されたものである。具体的には、中国に対するニーズの拡大を受けて、広州、青島に事務所が新設された他、在中国事務所（北京、上海、大連、広州、青島及び香港）の人員が15年度末の32名から16年度末には43名に強化された。

さらには、中国進出日系企業の総合相談窓口となる「進出企業支援センター」が大連、広州、青島の各事務所の中に新設された。他方で、チューリヒ（スイス）、デンバー（米国）、モントリオール（カナダ）、アテネ（ギリシャ）の各事務所が16年度に閉鎖された。

## 7. 人事評価制度の導入と人材の育成

人事評価制度は導入後2年目を迎えた。導入初年度であった15年度（下半期）は、初年度であったため、制度自体の構築とその理解促進などに手間取り、各職場ともに相当の時間とエネルギーがそれに投入された。

16年度については、評価方法や反映方法など、一定の改善が図られた他、職員の理解も徐々に進み、馴染んできたようである。今後とも改善すべき諸点がでてくれば、着実に改善を加えながら、制度が真に職員のやる気を喚起するものに仕上げ、それを根付かせることが大切である。また、人事評価制度は職員研修や昇給、昇格制度と一体で考えられるべきものである。その点で、17年度に入って昇給、昇格、研修制度などが一体となった新しい人事制度の改革が提起され、決定されたことは非常に重要である。両様相俟って改善が図られていくことが望まれる。こうした制度は、人をネガティブに評価をするというのではなく、一人一人の職員の励みとなるものにしなければならない。

また、人事評価は制度の構築にも増して、評価者が被評価者から信頼されないことには制度は機能しない。それだけに評価者自身が、日常的に自己研鑽に勤めることによって、部下の信頼を得ることが極めて重要である。それによって、初めて、制度自体も根付いていくものだと思われる。管理職の責任は重い。

## 8. 倫理・コンプライアンスの取組み

昨年度、倫理規程の改訂を軸とした倫理体系の見直しが行われ、行動憲章、倫理規程、就業規則ともに、抜本的な見直しと改訂が行われた。そして、改訂案は外部の委員からなる検討委員会への報告を経て、2005年8月1日をもって施行された。これら一連の諸規則は、「ジェットロ倫理コンプライアンス・ハンドブック」として取り纏められ、本部はもとより、内外事務所の職員に配布された。また、本部から海外も含めて担当の職員が派遣され、説明が行われている。

それから一年が経過したが、倫理に関わる啓蒙活動が継続的に行われ、関連規程が遵守され、コンプライアンスの重要性がよりよく認識されていくことが重要である。そして、再び不祥事が生じることのないよう、適宜、啓蒙活動を継続していくことが大切である。

また、機構内の内部統制の枠組みとして、平成15年10月の独法移行に伴って副理事長直轄の組織として監査室が設置され、コンプライアンスの遵守や業務運営上のチェック機能が図られてきた。内部監査の定期的な実施や現場に対する注意喚起を引き続き行い、お客様の信頼を裏切ることのないよう日常業務の遂行にあたることが期待される。

## 9. 情報公開への取組みと個人情報保護法の施行

情報公開法は、平成14年10月1日に施行され現在に至っている。それ以降、開示対象となる文書の管理システムの開発・導入、既存文書の整理、法人文書管理規程を始め関連の諸規程の制定が行われ、外部からの開示請求に対しても、適切な対応がなされてきた。

今後とも、各方面からの開示請求を受けた場合に、迅速、的確に対応できるよう、日常的に準備を怠ることのないよう、万全を期することが必要である。

独立行政法人個人情報保護法は2005年4月1日に施行された。サービス機関としてのジェットロには、様々の個人情報が存在するが、それらが遺漏することのないよう、しっかりと管理をすることが必要である。また、当該の法律に違反するからということだけではなく、何よりも、ジェットロのお客様である各企業を始め関係方面に対して多大の迷惑をかけることになるということを肝に銘じて、その扱いに万全を期す必要がある。

## 10. その他当面の課題

### ①業務多忙への対応について

各職場とも非常に多忙になっているとのことである。特に、若手、中堅職員の残業が増えている。ジェットロの事業は、大半が手作りの仕事であり、自ら汗をかき仕上げていくものが、大半である。加えて、一つ一つの仕事について、各職員がどうすれば、お客様の評価と満足をえることができるか、熱心に考えながら取り組んでいる。そうしたことが、結果として職員に残業を強いることとなっている。

しかし、残業が恒常化すれば、仕事の質が落ち、長続きもしない。業務のプライオリティをつけるなど、何らかの改善を図る必要がある。

5月の連休以降、総務部と企画部の主導により、事業の「選択と集中」について、議論が交わされており、早晩、適切な業務量が決められていくことが強く望まれる。

また、当面の対応策として、従来から実施されている毎水曜日と毎月第二及び最終金曜日の早帰り勧奨日の日に、本部各部課を対象に、5月の第三水曜日（18日）より、18時30分以降、一斉消灯が実施されている。要は、メリハリをつけて仕事をこなしていくということであろう。これに対する職員の評価は良好とのことである。

## ②経理処理について

独立行政法人に移行して以降、今回で2回目の決算を迎えたわけであるが、年度の決算にかかわる主務大臣宛の報告を事業年度の終了後三月以内（つまり6月末まで）に提出しなければならない。

ジェトロの場合、海外の事務所数が多く、一箇所でも報告が遅れると本部の経理課での決算作業が遅れてしまうことになる。そうした中で、最近では経理処理に習熟した職員が比較的少なくなっているようであり、本部経理課に対して、経理処理の実際について現場からの問合せが増えていると聞く。それが経理課職員の残業を増やす結果にもなっているようである。

17年度に入って、新たに方針策定された「新人事制度改革」のなかで、入構後2年間の基礎研修の一環として、財務・会計研修が組み込まれているが、全ての職員が経理・財務の基本を習熟することによって、本部の経理処理がスムーズに行われることが望まれるが、当面の対応としては、決算作業のマニュアル作成を監査法人の協力を得ながら完了し、決算作業に苦勞することのないよう求めたい。

## ③業務改善に係わる提言

6月17日付で業務改善に係わる提言が取り纏められた。この提言の中身が、「絵に描いた餅」にならないよう、具体化されることを強く望みたい。

以上