

## 平成17年度決算と事業について（要旨）

2006年7月31日

監事 桜井悌司

監事 吉田靖男

### 1. はじめに

ジェットロでは、平成15年10月1日に独立行政法人に移行したが、平成17年度は、3期目の年度に当たる。事業は、当該年度の経営方針・目標に沿って実施された。その結果、平成18年7月6日に開催された独立行政法人評価委員会第10回ジェットロ部会（以下、評価委ジェットロ委員会）において、全体評価でA評価が下された。3年連続のA評価となり、役職員の日常の努力が認められたことになる。また予備的中期目標期間の全体評価でもA評価であった。

業務遂行の過程で、平成16年度には、残業も増加したが、平成17年度は、各部の合理化努力、残業削減努力により、やや減少の兆しが出てきた。

平成19年度からは、第二期中期計画に入る。平成18年4月に、「第二期中期計画本部」が設置された。今後一層選択と集中を進め、より高く評価されるジェットロを目指すことになる。計画策定に当たっては、各部ともさらなる激務が予想されるが、毎週水曜日と第2及び最終金曜日の早帰り勧奨日や各部が定める消灯日をより一層徹底させるとともに、効率的な事業遂行に努める必要がある。

### 2. 平成17年度決算

平成17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で構成され、決算ベースでは総額377億9,500万円であった。この内運営費交付金は、244億6,300万円で、予算総額の65%を占める。国庫補助金は、24億9,100万円で、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70億1,900万円でそのうち、44億7,800万円が国からの受託であり、残りの25億4,000万円が民間等からの受託であった。

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、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。

会計監査人であるあずさ監査法人からは、ジェ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いる。

### 3. 経費の節約と業務の効率化

平成18年度における一般管理費10%減、業務経費3.5%減（平成14年度比）の目標に向かって、鋭意努力した結果、平成17年度には、それぞれ8.3%、3.4%減を達成し、目標に向けて順調に削減中である。行政改革の動きは、独立行政法人に対して人件費を向う5年間に5%削減するなど、かつてないほどの強まりを見せている。ジェトロはこれら一連の削減措置に的確に対応しなければならない。

### 4. 契約事務の適正化

平成17年度の150万円以上の契約額は、発注が、78億8,193万円で、前年度の160億1,365万円に比して、大幅に下回った。経済産業省は、6月6日に、競争入札にかけない「随意契約」を金額ベースで、2005年度の77%から2007年度には9%に減少、件数ベースでは60%から3%に減らすと発表している。ジェトロは、従来より極力、随意契約を減らし、一般競争入札、指名競争入札に移行する努力を行っているが、今後、随意契約をさらに一層減少させるべく各部の知恵を最大限結集すべきである。

他方、平成17年度の受注契約をみると、総額で104億2,557万円、前年度の48億8,457万円に比べ、113.4%増であった。受注契約の大部分は、中央官庁、地方公共団体、業界団体からのものである。前述経済産業省の方針に見られるごとく、各省庁も随意契約から競争入札に変えていくことになる。ジェトロも応札者として積極的にプロジェクトをとりに行くということになる。そのためには、中央官庁等からオファーのあるプロジェクトに対し、①コンセプトを考え、計画案・実施案を考える専門的能力、②それを効果的にプレゼンテーションする能力が求められることになる。エキスパートの養成やリクルートも必要となろう。受託事業を推進するための体制整備を行う時期に来ていると言えよう。しかし、その場合でも、民業圧迫と非難されたりすることがないように配慮すべきである。

### 5. 各部事業の取り組み

平成17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等を中心として、

それぞれの年度計画に基づき、鋭意実施され、目標を上回る成果をあげた。詳細は、本年、5月31日に開催された独法評価委ジェットロ部会で報告された業務実績表に記述されている。第10回独法評価委ジェットロ部会による17年度の全体評価は、A評価であったことは前述したが、業務運営の効率化及び国民に対するサービスの質の向上という個別項目でもA評価であった。今後さらに上の評価を目指すという志を持って業務を進めることが大切である。

各部の活動を監査した結果、いくつかの特徴が指摘できる。

まず第1は、より一層成果オリエンテッドになってきたことである。中期計画の成果指標に基づき、活動を展開することになるが、対日投資の案件発掘件数、誘致成功件数、輸出支援における商談件数、成約件数等においても目標を達成したし、担当者の中に達成するという強いマインドが出てきたと考えられる。

第2は、下記にふれるように顧客を大切にするという発想が定着してきたことがあげられる。これは役職員すべての顧客に対するサービス精神が向上したことを意味する。

第3は、受託事業の比率が高まっていることである。貿易開発部による貿易投資円滑化支援事業（JEXSA）、先導的貿易投資環境整備実証事業（J FRONT）、産業技術・農水産部による石油特別会計による石油 FS 事業、モデル事業、研修事業等々である。今後ますます受託事業の重要性が高くなることが予想される。今後、ジェットロの得意分野・専門分野を生かした事業の受託をめざすべきである。

第4は、東アジア広域経済圏形成に向けた各種シンポジウムの開催、日・ASEAN 経済連携に向けた10の提言、経済連携協定（EPA）促進のための調査、情報収集・提供等に見られるごとくジェットロの活動がますますグローバル化、多国籍化されていることである。世界に向けたジェットロからの時宜を得た提言がますます要望されるようになっている。

第5は、現在、大きな話題の中心である BRIC s 諸国に対し、事業を集中させていることである。最もニーズの高い中国については、16年度中に広州、青島に新規に事務所を設置したほか、中国内、日本国内の中国関係の人員を大幅に拡大した。また最近相次いでタイムリーな調査を発表している。インドについても投資ミッションを派遣したほか、18年度中にニューデリー・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、インド・エンジニアリング・トレード・フェア（IETF）へのパートナー・カントリー参加等で大幅に機能を強化する。ブラジルには、2005年12月に派遣、ロシアには2006年9月に投資ミッションを派遣する予定である。

アジア経済研究所（以下、アジ研）については、研究会の最終報告書（18件）に対する外部専門家による査読評価（5点満点）は、4.5点で平成16年度の4.2点を上回った。16年度に開始した英語によるディスカッション・ペーパーの発行も17年度には27点を数え、2年間で合計58本に達した。「開発途上国に関する世界水準の研究所」を

めざすために英語による成果普及に努めた。例えば英国のブラックウエル社から英文機関紙”The Developing Economies”の刊行の開始、マクミラン社から英文学術書3点を刊行し、18年度にもさらに5点の刊行が決定した。

一方、ライブラリーの利用客の拡大を目指して一層の努力を行うこと、開発スクール（IDEAS）の参加者のレベルを上げることが必要である。アジ研とジェトロの共同プロジェクトは、「日中経済・ビジネス連携」研究、中国やアフリカ戦略策定、「変わりゆく中国ビジネス環境と日本企業の対応セミナー」、「メコン展併催ビジネス・投資セミナー」等で見られるごとく相当進んできたが、今後さらに拡大させることが必要である。

## 6. 人事評価制度と人材の育成

平成17年度は、ジェトロの人事政策に関する重要な制度が構築された年であった。給与構造の改革、昇格・昇進・降格基準の構築、人材開発の仕組みの構築の3つの重要な制度を作ったことになる。これらの基本となるのが人事評価制度である。人事評価は、平成15年度下半期から導入され、平成17年度は、3期目を迎えた。評価基準、評価尺度がかなり定着したこともあり平均点は16年度並に落ち着き、不服申し立て件数も、5件から1件に減少した。職員の理解度が進み、評価制度に対し、慣れてきたと言えよう。しかしながら、まだいくつかの課題も残っている。評価にかかわる膨大なエネルギー、目標設定に起因する問題、評価者に対するより一層の教育等である。もともと評価制度導入の目的は、組織とそこに勤務する職員のモチベーションを高め、組織をより活性化、効率化させることにある。今後徐々に3段階（A~C反映）から5段階（S~D反映）に移行することになるが、改善すべきことがあれば、勇気を持って実行に移すべきである。

ジェトロのR&Dは、人材育成である。この課題は、いくら主張してもしすぎではない。しかしながら、人材育成の必要性については、認識されているが、各部で十分に実践されているとは言い難い。今回監査した部門をみると下記のとおりである。

### （1）総務部人事課等管理部門による研修（平成17年度）

- ①階層別研修 新入職員研修、管理職研修、課長代理研修、管理職候補者研修、課長代理候補者研修、貿易情報センター所長研修、基礎パス研修（貿易実務、経済基礎知識研修）
- ②年代別研修 ライフプラン研修
- ③能力開発講座（新人事制度に基づく研修、7講座） 企画力、クレーム対応、プレゼンテーション、ビジネス文書、マネージメント、コーチング、ファシリテーション
- ④自己啓発補助
- ⑤専門研修 海外語学研修、日本経済研究センター
- ⑥その他 海外赴任者研修、貿易情報センター赴任者研修、中間採用者研修

以上が、総務部等の研修の概要であるが、ジェットロ職員が基本的に持っていなければならないような情報を得るための研修が多い。したがって、業務上役に立つ経験、ノウハウ、情報を得るには、配属された各部での研修、OJT が必須となる。今回監査した部門でもそれぞれの都合に応じた OJT を実施しているが必ずしも十分ではない。大別すると、①部内での研究会、意見交換会を行う、②外部から講師を招きセミナー等を行う、③外部での講習会に参加させる、④アドバイザーや専門家に同行させる、⑤海外出張や国内出張を通じての OJT、⑥資料等を読ませレポートを提出させる等々の方法がある。一番効果的なのは、新入職員や新規に配属になった職員に対し、集中的に行う研修であろう。海外調査部・経済分析部と展示事業部では、総務部による新入職員研修後、1週間から10日にわたって独自の研修を行っている。他の部門でも同様の新入職員研修を鉄の熱い内に実施すべきであろう。人材育成で最も重要なことは、部員、課員がお互いに連帯感を持てるかどうかである。1人が外部研修に出かけると残った人が、研修に出た人の分の仕事をカバーしなければならないことになる。したがってお互いにカバーし、切磋琢磨しようというコンセンサスの形成が必要となる。

各部がそれぞれのニーズに応じた研修を行い、他部職員にも開放する。それらの研修を総務部門が積極的に認知・奨励・評価するという方式が望ましい。また総務部門は、各部の研修内容をしっかり把握するとともに、ジェットロ全体が人材育成に真剣に取り組めるような雰囲気をつくり出すことが必要である。

## 7. 倫理・コンプライアンスの取り組み

平成16年度、倫理体系の見直しが行われ、新倫理規程が2004年8月1日を持って施行された。同時に「ジェットロ倫理コンプライアンスハンドブック」が発行され、ジェットロの役職員に配布され、内外の職員に対し、説明会が開催された。また2005年1月に明るみになった役員賞与過払い問題を受けて、再発防止のために設置された「新生ジェットロ WG」で議論され、2005年6月に提言がとりまとめられた。その後、経理処理の誤謬による補助金等の過大請求が発生した。内部調査、再発防止策、処分を含めて2006年1月に記者発表した。

倫理・コンプライアンスの問題は、常に啓蒙活動が徹底され、関連規程が遵守されることが重要である。組織一丸となった倫理・コンプライアンス遵守体制を継続・強化していく必要がある。

## 8. 情報公開への取り組みと個人情報保護法の遵守

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、法人文書管理規程等の改定が行われ、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。平成14年度の新規開示請求は14件、15年度は81件、16年度は6件、17年度は4件、18年度は6月までで1件となっている。

今後とも、各方面からの開示請求を受けた場合、さらに迅速、的確に対応できるよう、各部とも日常的に万全を期することが必要である。

独法個人情報保護法は、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に、しっかり管理することが必要である。個人情報保護に関する研修は、16年度に25回、17年度に7回、18年度は4回実施しているが、今後さらに継続して実施することが必要である。また当該法律に違反するからということだけではなく、何よりもジェトロの顧客である各企業を始め関係方面に対し多大なる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る必要がある。そのためには、各部ともに常日頃から、個人情報保護の重要性を繰り返し確認するとともに、厳重なるチェック体制をとることが望まれる。

## 9. その他の課題とコメント

### (1) 部内・課内コミュニケーション

今回の監査では、部内、課内のコミュニケーションが組織運営上極めて重要という認識に立って、部内会議、課内会議の頻度、内容、運営方法につき特に調査した。ほとんどすべての部で定期的に部内会議、課内会議を行っている。頻度は、週1回が多い。内容は、役員会、部長会、課長会等での決定事項等の伝達、各部の週間、月間スケジュールの紹介がほとんどで、事業計画、実施方法などについての意見交換、部下からの意見の吸い上げ、ブレイン・ストーミング等を行っている。回答のあったのは、貿易開発部、貿易投資相談センター、企画部のみであった。日常の業務に追われて時間がないという理由によるものであるが、部内会議、課内会議で十分な意見交換を行い、若手職員からの新鮮なアイデアをもっともっと拾い上げることが大切である。

### (2) ナレッジマネジメント

ナレッジマネジメントは、2003年7月の役員会で提案された。情報、知識、経験、課題などへの意識の共有を通じ、顧客に対するジェトロの組織対応能力を増大させ、より高度な情報・サービスを提供し、顧客満足度の向上を図ることを目的とする。当初の実行

案では、対外サービス向上のために、①中国貿易投資相談、②対日投資、③知的財産の3分野、業務効率化のために、総務、人事（研修、厚生）、広報、経理、管理、企画の分野でのナレッジ・シェアリングを目指してきた。ナレッジ・マネジメントの方法は、社内イントラネットによるもの、ニューズレター等で情報を共有するもの、メールや会議等で情報交換するものがある。それぞれの分野で着実に前進しつつあるが、さらに一層、職員が積極的にナレッジを共有するような雰囲気、方向に持っていくこと、単なる連絡事項、問い合わせではなく、経験、ノウハウの共有を図るという方向を目指す必要がある。

貿易投資相談センターのアドバイザーによれば、外部からの問い合わせにつき、その80%程度が、J-FILEとビジネス・ライブラリーの活用で回答できるということである。ジェットロには、J-FILE、TIC、ライブラリー等海外情報の「宝の山」が存在する。若手職員を中心として「ジェットロの宝探し」を開始することを望みたい。

7月より、ジェットロの役職員が各地で行ったテーマ別、国別・地域別パワーポイント・プレゼンテーション、約140本がイントラに掲載されている。職員が積極的に活用し、世界の国別・地域別の経済動向、貿易・投資・知財等に関わる知識増加することを望みたい。調査部門、事業部門が保有するマニュアル・リストも同様に掲載されているが、他部門のマニュアルを参照しながら、自分たちの部門のマニュアルを改善することを望まれる。小さな努力の積み重ねが、ナレッジマネジメントの成功のカギである。

#### （４）顧客に対するサービス

##### ①ビジネス・ライブラリー

ビジネス・ライブラリーは、積極的な広報活動を行ったことあり、来館者は、前年比20.9%増加した。（1日平均110人→133人）移転後に拡充したデータベースコーナーも充実し、利用者は前年比10.9%増の7,151人に達した。

##### ② 貿易投資相談

中国関係の情報提供ニーズの急増を受け、東京及び大阪に「中国ビジネス相談室」を設置するとともに、全国で相談・セミナーを25回開催、12,069件の相談を受けた。また蓄積された情報を基に「中国投資ハンドブック」を作成した結果、相談業務の効率化と迅速な対応が可能となった。

##### ③ 顧客からのクレーム

今回の監査では、各部に対し、顧客からのクレームに対しどのような対応をしているかという質問を行った。結果は、ほとんどの部門でクレームを受けたことがないという回答であった。受けたところも年に1～2回で軽微なクレームであった。クレームがあった場合の対応も、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た。職員の顧客に対する対応が大いに改善されている証拠と考えられる。

##### ④ ジェットロ・ウェブサイトに対するアクセス

平成16年度以降ジェットロのウェブサイトは大いなる改善がなされ、内外から高く評価

されるようになった。平成17年度中には、海外事務所が個別に制作していた日本語サイトを順次本部サイトに統合した結果、サイトの一覧性、操作性が向上した。平成17年度のアクセス数は、前年度の6,760万件から1億331万件と一挙に52.8%の増加を示した。

#### ⑤ ジェトロ・ミニ情報サービス

ビジネス・サポート・サービスの一環であるジェトロミニ情報サービスも平成17年度には前年比24.4%の1,431ユニットに達した。

以上、いくつかの例を示したが、これら一連の努力は評価できよう。

#### (5) 中小企業海外展開等支援事業費補助金（以下、中対費）の予算執行

平成16年度の会計検査で中対費を厳密に中小企業のみを使用すべきと指摘された。その後、会計検査院より「容易に大企業を補助することは不可とする指摘はできないため、ジェトロで基準を設け実施していくように」という発言があったため、企画部長名で2006年4月25日付けで中対費補助金事業の執行についてというガイドラインが出された。大企業の参加によって、事業の実施がよりスムーズに進むこともあるし、広報面で大きく報道されたり、より大きな成果を上げられることも多々ある。したがって、ガイドラインに従うのは当然だが、大企業の参加が全体の事業遂行上、効果的な場合は、その旨主張すべきであろう。

#### (6) 資源配分区分長と事業実施担当部との関係

プログラム化導入によって、実際に事業を行う部課と資源配分し、評価する資源配分長が異なるという問題が生じるようになった。展示事業部が実施している展示事業の資源配分長が市場開拓部長であったり、外国企業の対日投資誘致を最前線で担当する対日ビジネス課ビジネスデベロップメント班が対日投資課ではなく、貿易投資相談センターに所属するなどである。今後の組織再編に当たっては、業務を最もスムーズに進めるという観点からこれらの点につき考慮することが必要である。

#### (7) 国内広報に対する評価

ジェトロの国内広報活動は大いに評価できる。2005年度の広報課が収集する新聞等のクリッピングの収集数は、1,256件で、前年度の1,194件に比して5.2%増であった。CS放送の「世界は今」は、プログラムの内容も映像の質も格段に良くなった。その結果、MXテレビ、日経CNBCのほか、インターネット等でも放映されるようになり、JALの機内や岡三証券のアジア情報館でも見られるようになった。

ナレッジシェアリングの観点からみて、ジェトロ職員全員が毎回率先して見る必要がある。外部の顧客に対してもジェトロのテレビ番組を積極的に紹介すべきであろう。

ジェトロのホームページは、2005年のWAIPA（世界投資誘致機関協会）総会でも



表彰された。アクセス件数も、急増したことは前述のとおりである。

ジェトロの活動を広く顧客に知っていただくには、新聞、雑誌、テレビ等マスコミに取り上げられることが重要であるところから、今後とも国内広報に力を入れていくことが必要である。

#### (8) 海外広報の強化の必要性

一方、海外広報は、70年代～90年代に比し、弱体化しているような印象を受ける。昔の海外PR部、国際交流部のように海外広報を一元的に担当する部門がなくなったこと、PRコンサルタントのリテインもなくなったこと、プログラム化になじまないこと等の要因が重なったためと思われる。理事長、副理事長が海外でセミナー、シンポジウムでスピーチする際に、大きな記事になることが多いが、日常ベースでセンター、事務所の所長や所員が現地のマスコミに対して日常的に情報提供を行ったり、外部機関からの講演依頼に対し積極的に打って出る習慣がやや減少している感がある。

また、ジェトロ活動の関連新聞・雑誌のクリッピングを一元的に収集、分析するとともに海外事務所の広報体制の実情を調査し、将来の海外広報戦略を立案することが必要である。日本は、世界のGDPの1割を超える経済大国である。その重要性を考慮すると、もっと対外情報発信に力を入れるべきである。ジェトロも重要な一翼を担うことが必要である。

#### (9) 自己収入事業について

ジェトロの組織内コストマインドの醸成、事業の効率運営、質の向上が求められる自己収入事業の収入増大は重要な課題である。ジェトロが果たすべき事業につき、交付金や補助金の対象の事業のみならず、受託事業、自主事業の拡大を図ることは事業の継続性、効率性の観点よりも必要である。

ジェトロ職員がこの認識を共有し、当事者のみならず、皆で必要性を理解し行動に移していくことが必要と思われる。ジェトロ・メンバーズ勧誘キャンペーンで見られるように、全役職員が参加し、その拡大に努力し、成果のあった者が正しく評価される仕組みが自己収入事業の拡大には有効である。各種自主収入事業の実施に当たり、その成果により、組織ならびに組織人が正しく評価され、何らかのインセンティブを導入することは効率性、質の向上に役立つと思われる。

#### (10) 国内事務所事業を調整する事業推進主幹の必要性

現在の業務推進主幹制度が開始された時には、海外の地域別の主幹に加え、国内担当の主幹が国内事務所事業の調整業務を行っていた。しかし、いつの間にか無くなり現在に至っている。国内事務所の管轄は企画部国内事務所運営課であるが、主として事務所運営を管轄しており、事務所の事業は、各部の担当となっている。したがって、各事務所の活動

を総合的に評価・判断する部門は存在しないことになる。地方事務所からみれば、重要な事業や各部にまたがる事業等につき、本部に相談したいと思っても相談すべき部や人がいないということになる。近々、国内事務所担当の業務推進主幹が発令される予定ということだが、適切な判断である。

#### (1 1) インセンティブ供与の必要性

給与構造改革によって給与が相対的に減少する反面、業務が増大しつつある。評価制度導入により、給与、ボーナスには反映されることになっているが、必ずしも十分ではない。ジェトロ評価制度の課題の一つは、総合的にバランスよく点を取る職員が有利になっており、いわゆる一芸に秀でた人は、必ずしも十分に評価されない点である。現在、インセンティブと言え、毎年秋に行われるジェトロ・メンバーズ勧誘において、成績優秀な職員には、業績評価に加算されることだけである。職員を評価する方法は、給与・ボーナスを上げる、ポストを与えるというのが一般的であるが、各分野で功績のあった職員、輝かしい成果を上げた部課や職員に対し、理事長表彰をするという方法も考えられる。創意工夫のあふれる表彰制度をつくり、組織に貢献した人材を発掘すれば、組織のさらなる活性化に繋がるであろう。

また、ジェトロには、活躍した部門・個人、功績のあった部門・人に対し、褒める習慣が比較的少ないような印象を受ける。各部、各課、各班ですばらしいことを行ったチーム、人に対しては、お互いに褒めあい評価しあう習慣・風土をつくっていくことが望まれる。

#### (1 2) 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な考えが、総務部門により明らかにされたが、今後いかに実行に移すかが問題である。実行は決して容易ではない。人事部門の強いイニシアティブが必須であるし、職員全員がお互いにキャリアパスがうまくいくように助け合っていくことが必要である。例えば、海外から帰国した職員はその国に駐在した経験、ノウハウを持っているはずである。しかしながら、帰国後、彼らの得た貴重な経験、ノウハウ等財産が組織にうまく伝わっているかという点必ずしもそうではない。帰国報告会を一部の例外を除き組織的にやっていないし、対象国での仕事をする場合でも、担当者は、駐在経験者の意見を聞こうとしないケースが多い。

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移動すれば消滅するケースが少なくない。キャリア、情報、人脈の断絶現象がおこるのである。これらの現象を防ぐには、上司の配慮や職員お互いの配慮が必要となる。

#### (1 3) 伺い文書の迅速な決裁と文書の書き方 OJT の必要性

伺い文書の決裁に相当の時間がかかっている。その原因は、①決裁者が多すぎる、②伺

い文書の体裁・内容が必ずしも簡潔、明瞭でないところからくる。決裁者が多すぎると当然ながら決裁に時間がかかるし、多くの関係者に回付すると責任の所在があいまいになる。各部、各課で、供覧先の範囲を含めどのようにすれば決裁が迅速に進むかにつき十分な意見交換することが必要である。

文書の内容についても、若手職員の間で、必要事項を明瞭、簡潔に書く習慣が十分に浸透していない。2005年11月の総務部がとりまとめた「決裁手続きガイドライン」に従って、各部で、若手職員に対し、起案文書の書き方につき、早急にOJTを行うことが必要である。2005年12月に貿易投資相談センターがまとめたセンター内決裁ガイドラインは参考になろう。

#### (14) 「経営管理統合データベース」のマスタープランの作成

平成17年7月にジェトロの「業務・システムの最適化」取り組み方針が企画部から発表された。政府が進める電子政府の取り組みに準じて、中期目標・計画（15年度下半期～18年度末）における業務運営の効率化・情報化にて、「業務・システムの最適化計画の作成と最適化の推進」が設定され、取り組みを進めることになった。そのために情報化統括責任者（CIO）を設け、副理事長がその任に当たることになった。CIOを補佐するために専門的知見を有する外部有識者からCIO補佐を選定することになっている。平成17年6月に発表された「独立行政法人等の業務・システム最適化実現方策」（各府省情報化統括責任者連絡会議決定）によるとCIO補佐は、17年度中に配置し、業務・システムに係わる監査、最適化計画の策定、情報システムの調達において積極的に活用することとなっている。CIO補佐の早急な選定を急ぐべきである。

現在、ジェトロの人事管理システムをみても、いくつかのシステムが混在している。今後、人事管理システムを中心とし、財務・会計を含めた経営管理統合データベース・システムのマスタープランを作成することが望まれる。

以上