

戦略的な開発協力の実施体制に関する有識者会議 第3回会合 議事概要（委員からの主な発言）

日時：令和8年5月20日（水）14:00～16:30

場所：外務省 国際会議室 666号室

出席委員： 縣座長、芦立委員、稲場委員、入山委員、小笠原委員、川崎委員、木村委員、白石委員、松田委員

議事次第に沿って、国立研究開発法人産業技術総合研究所及び独立行政法人情報処理推進機構から外部ヒアリングを実施するとともに、小笠原委員及び事務局・JICAから説明を行い、その後、意見交換を行った。委員からの主な発言は以下のとおり。

議題1 外部ヒアリング（公的機関の経営について（産業技術総合研究所（産総研）及び情報処理推進機構（IPA））

- 両機関の組織構造の特性として特筆すべきこととして、産総研では、理事会全体を縮小した上で外部理事を増やし、会合数も削減した点、他方、理事会メンバーと各専門領域責任者等をメンバーとする執行会議を設置し、実質的な意思決定・情報交換の場とした点が重要である。また、IPAでは、組織横断的な人事等の機能を経営企画センターに集中し、これが各専門領域の経営方針、人事、財政等を集約的に統括している点が重要である。
- 両機関の改革は、民間企業のガバナンス改革と比較しても非常に先進的な取組。理事会組織においては、外部理事だけでなく、監事の役割が極めて重要。民間企業でも、社外取締役と監査役のみで組織課題を議論する「エグゼクティブセッション」を設けることで、ガバナンスが大きく改善する例が多い。その観点から、監事をどのように選任しているのか。また、監事と外部理事との間で、組織課題やガバナンス上の論点について意見交換を行う場があるのか。
- 主務省である経済産業省は、理事会運営や経営方針形成にどの程度関与しているのか。
- 組織ガバナンスにおいて、トップの任期をどう設定するかは極めて重要な論点。民間企業では、毎年株主から評価を受ける仕組みがあることから、形式的な任期制よりも、継続的な成果評価の方が重要。一方で、公的機関の場合、任期制がなければ権限の固定化につながる懸念もあるが、独立行政法人において、理事長の任期をどのように考えているのか。
- AIそのものを導入すること以上に、「組織改革」や「人材改革」が重要。AIの導入自体のハードルは下がってきているが、それを本当に活用できる組織かどうかは別問題である。
- 両機関においては、意思決定の遅さや組織運営上の課題など、具体的にどのような問題が存在し、それに対して今回の改革がどのようにつながったのか。日常業務の中で、政府の承認が必要な事項と、理事会や執行部が独自に決定できる事項の線引きがどうなっ

ているのか。

- 両機関が抱える課題は組織内部に起因するものだったのか、それとも政府との関係や制度面にも改善余地があったのか。
- 米国・中国・インドなどとの技術競争や協力が重要になる中で、海外の研究機関や技術動向をどのように分析・把握し、それを理事会や組織戦略にどう反映しているのか。
- AI ルールやジェンダー平等など、国際的な規範形成にどのように関与し、それを組織内部にどう取り込んでいるのか。
- 不祥事や炎上リスクが高まる中で、理事会や執行体制として、問題の早期発見・予防や危機管理をどのように行っているのか。
- 社会課題解決を重視する方向へ組織やミッションを見直し、規模も拡大してきたとの説明があったが、こうした方向性は産総研自身の問題意識に基づくものなのか、それとも政府側の方針や要請によるものなのか。
- 研究開発や社会実装を進める上で、中期目標期間である5年という時間軸が適切なのか。
- 研究協力レベルの国際連携が行われていることは承知しているが、産総研としては、より産業政策やスタートアップ支援まで含めた戦略的な国際連携をどのように進めているのか。その役割を組織内のどの部署が担い、どのような体制・役割分担で対応しているのか。
- 今後の産業競争力を考えると、AI、ロボティクス、そして日本が強みを持つ現場での経験・ノウハウといった要素を、どのように組み合わせていくかが重要。こうした分野横断的なテーマについて、産総研としてどのような戦略や体制で取り組んでいるのか。
- 経済産業政策全体を見ると、現在はバイオテクノロジーや半導体などが重点分野として位置付けられているが、こうした国の重点政策に対して、産総研としてどのように対応し、研究や国際連携を進めているのか。

議題2 変化の激しい外部環境に対応するための開発協力の実施体制 組織・ガバナンス・人材・カルチャーの構造転換への一考察（小笠原委員）

- 現在の開発協力の実施体制は、関係者・調整先が極めて多層的であり、迅速な意思決定や機動的対応が難しい構造。案件形成は外務省と JICA が一体となって進めているが、JICA にとって、外務省は「監督者」であると同時に「協働者」でもあり、外部規律の回路が曖昧。その一方で、JICA は、コンプライアンス重視の「守りのガバナンス」に偏りがちで、「攻めのガバナンス」や新規挑戦を後押しする仕組みが十分でない。
- JICA の組織構造はフラットかつ横並びで、部門横断の戦略的連携や司令塔機能が不十分ではないか。人材育成や待遇、挑戦を評価する制度が十分ではなく、「本業以外をやってはいけない」という空気感が存在し、外部連携や新規事業に取り組みにくい。
- 一方、JICA は豊富な国内海外のネットワークや知見、途上国での長年の信頼や実績を有しており、こうしたアセットを活用し、民間企業や外部人材と連携する余地は極めて大きい。予算や制度に縛られすぎず、人脈形成やネットワーク構築など、長期的な信頼関係づくり・価値創造を「本業」として評価すべき。今後は、制度改革だけでなく、「挑戦を評価するカルチャー」や「人材投資」を含めた組織文化改革が重要。

- 小笠原委員の考察は、開発協力の実施体制の課題について非常に具体的かつ多面的に整理されており、今後の議論にとって大変有益。今後、「何を見直すべきか」を考える上で重要な土台となる。
- JICA は地域部門やスキーム部門などが並立する構造になっているように見えるが、例えば産総研のように、企画・戦略機能と執行機能をより明確に分けるような組織改革の方向性も考えられるのではないか。
- 一定程度は現場や実施機関に権限を委ねつつ、他方で、期待された成果や目的が達成できなかった場合には、経営レベルでしっかり責任を負うという仕組みにしていこうことが重要。

議題3 前回会合のフォローアップ事項（外務省及び JICA）

- 有償、無償、技術協力などのスキーム横断的な運用がどの程度 JICA において機能しているのか、成功例だけでなく、制度面・予算面でどのような制約があるのか。
- 国民、政治家、メディア等に対する説明責任については、案件の性質に応じて、政府と JICA のどちらが前面に立つべきか整理する必要があるのではないか。例えば、外交・政治的な影響が大きい案件は政府が中心となり、個別案件の開発効果など実施面の課題については JICA が主に責任を担うなど、役割分担を明確化することが重要。
- テクニカルな点となるが、有償・無償・技協でセクター分類の基準が異なっている点について、特に、教育や上下水道など幅広い分野が「社会的サービス」にまとめられており、スキーム横断的な連携や実績把握を行う上では、分類基準の整合性が必要ではないか。
- 無償資金協力を供与する際に、外交的判断とは別に、相手国の返済能力や所得水準などを踏まえた客観的な基準が存在するのか。
- 各国の社会課題に迅速に対応するためには、現場の判断や対応力が極めて重要であり、それは JICA の強みでもある。一方で、現場で把握したニーズや案件が、本部や政府との調整・決裁の過程で時間を要してしまうという課題もあるが、これまでの経験を踏まえ、迅速化に向けた取組や工夫は行っているのか。
- 開発協力に対する国民の理解を得ていく上でも、人材育成や国民理解の醸成、国内での広報・連携事業にどの程度の予算を投入しているのかを把握することが重要。特に、JICA の 4 号業務（国民参加事業（JICA ボランティア派遣・市民参加協力））にどのくらいの予算を割り当てているのか。また、企業、NGO、地方自治体、国際機関など、外部主体との連携に関する事業について、それぞれどの程度の予算規模で実施されているのか。こうした外部連携を通じた協力は、今後の ODA や開発協力の理解拡大という意味でも重要性が増している。
- 日米・日仏連携など第三国との協力案件が現在どのように展開されているのか。
- 今後重要性が高まると考えられるプログラム型借款について、保健分野を含む分野別の実施状況や方向性についても示して欲しい。

（了）