

戦略的な開発協力の実施体制に関する有識者会議 第5回合 議事概要（委員からの主な発言）

日時：令和8年7月31日（金）10:00～12:30

場所：外務省 国際会議室 272号室

出席委員： 縣座長、芦立委員、稲場委員、入山委員、梅本委員、木村委員

議事次第に沿って、入山委員による発表及び事務局による提言骨子案の説明を行い、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 日本企業におけるガバナンスと組織経営の現状と課題及び JICA への示唆（入山委員）

- 企業のガバナンスには、組織全体の意思決定・監督を担う「コーポレートガバナンス」と、現場の業務運営を統治する「業務執行ガバナンス」の二つの側面がある。コーポレートガバナンス改革では、制度整備だけでなく、経営者を適切に監督できる高い見識や倫理観、胆力を備えた社外取締役の存在が重要。
- ガバナンスの目的は不正防止にとどまらず、中長期的な組織の成長やイノベーションの実現にもある。将来が不確実な時代には、精緻な将来予測よりも、組織全体が将来像や存在意義に「腹落ち」し、共通の方向性を持つことが重要。
- ガバナンス強化の方策として、JICA においても、外部人材を活用した理事会機能や理事長の選任・評価の仕組の充実、外部人材のみで議論する場（エグゼクティブセッション）の設置などが考えられる。あわせて、現場との対話を重ねながらビジョンや行動規範を浸透させ、人事評価にも反映することで、組織文化の定着と業務執行の質の向上につながることを期待される。
- JICA は独立行政法人制度という共通の枠組みの中で運営されており、理事長は前任者が策定した中期計画を実施し、自ら関与した次期中期計画は後任者が実施するという構造的な矛盾がある。理事長が中長期的な改革を一貫して進めることは容易ではない。
- 中期計画を策定した前任者は既に退任しており、現理事長がその実施を担う構造では、仮に計画がうまくいかなかった場合の責任の所在が曖昧になるのではないか。次期理事長の選任時に計画の方向性への理解と実行責任についてあらかじめ合意する形が考えられる。
- JICA では理事に外部人材は登用されていないと承知しているが、これまで外部人材を理事に登用した例があるのか。また、高い見識や胆力を備えた外部人材を継続的に選任することが制度上可能なのか。
- 開発事業は成果が現れるまで長期間を要するため、担当者の任期や評価期間との間に時間的なギャップが生じる。このため、事業の進捗に応じてインプット、アウトプット、アウトカムを組み合わせた KPI を設定し、過去から継続する案件の改善や成果向上も含めて評価することが重要である。

- 現在の日本企業では社外取締役は社長から直接声をかけられて就任するケースが多く、お友達人事につながるリスクがある。本来は外部の社外取締役を中心とする指名委員会が候補者を選任する仕組みが望ましい。JICAにおいても、まずは民間で組織経営の実績を有する人材を外部理事として登用することも一案であるが、社外取締役には、相当の能力と胆力が求められる。
- 有識者会議の提言を実現する上では理事長の選任が極めて重要であるが、どのような選考プロセスを経て任命されるのか。
- JICAにおける株主に相当する存在は国民であり、その意思を政府・外務省が代表している。JICA内部でビジョンを共有するだけでなく、政府・外務省とJICAの間でも方向性や目的について「腹落ち」ができていることが重要。
- 政府は政権交代や大臣交代によって方針が変わり得るため、長期的な方向性を維持すること自体が大きな課題。政権やトップが変わっても揺らがない「JICA とは何か」という、いわば「JICA 大綱」のような根本的な理念が必要ではないか。外資系企業では企業理念に相当する文書が経営の継続性を支えている例が多い。
- 戦略を組織に浸透させるには、対面で理念や目的を共有する密度の高いコミュニケーションが重要。大臣も参加する「JICA フェス」のような場を定期的に設け、外務省とJICA が一体となって開発協力の意義を共有・議論することが「腹落ち」につながるのではないか。

議題2 提言骨子案（事務局）

- 事務局から提言骨子案について説明を行い、委員による意見交換を行った。

（了）