

戦略的な開発協力の実施体制に関する有識者会議 第5回会合

権限委譲を機能させる統治設計

—— JICAのガバナンスとマネジメントのあり方

2026年7月 松田 千恵子

東京都立大学大学院 教授

本日のポイント

【前提】

- 第4回会合「提言に含みうる要素の案－提言2、3」の内容にフォーカス
- 「上流重点化・下流自律化」を前提とし、設計を検討
- 権限を委ねる側と受ける側の双方に規律付けが必要－現状の巧拙ではなく今後の設計の話

I

権限委譲を機能させる 3 条件を認識する

境界の明示・受け皿の確認・監視回路の再設計

II

JICAの統治・経営機能を引き上げる

第1回想定論点に挙げられ、これから詰めるべき領域

III

提言を次期中期目標に反映する

書き込まれないものは、実現しない

出発点 —— WG提案の意味と企業統治からのレッスン

第4回WG報告の方向性

- 上流：外務省とJICAの議論を国別戦略・重点政策に集中
- 下流：個別案件の形成・実施はJICAが自律的に対応

企業統治における同型の移行

取締役会が個別投資案件の承認から撤退し、戦略承認とモニタリングに専念する移行と同じ構造

日本企業でこの移行がつかずく際の主な要因

委ねる範囲があまり変わらない。その中でも何とか委ねたはずの権限が、事前協議という非公式な形で残る。委ねる側、委ねられた側の機能認識が変わっていないので、委ねたのに口を出す、委ねられたのに同意を求める。その結果、調整コストは想定ほど下がらず、責任の所在も曖昧になりやすい。それをチェックする機能が働いていない



同じ轍を踏まないためにどうするか – Lesson Learned

明確かつ大胆に変化させる。組織ではなく組織の機能を明示的に変える。執行と監督といった機能を考える

委譲を機能させる三つの条件

条件 1

境界を明示する

理念ではなく閾値、定性ではなく定量。委ねる範囲は可能な限り広くとる

どの規模・類型の案件が上位承認を要さないのかを、数値ないし類型で書き込む

ADB : プロジェクトローン5億ドル以下は
Non-Objection方式／技術協力500万ドル
以下はマネジメント決裁

条件 2

受け皿を確認する

外務省の関与を上流に絞るなら、その分JICA内部の統治を厚くしなければ規律の総量は減る

JICA内部の規律付け機能設計とそれを維持するスキルがカギとなる（組織ではなく機能）

ADBの教訓：「責任と権限は表裏一体。スキルが前提」

条件 3

監視回路を再設計する

個別承認を手放す代わりに、報告と事後評価を制度化する。さもなくば外務省は「関与しないが責任は問われる」位置に立つ

JICA内部の規律付け機能も同様

ADB : 理事会への定期報告／年2回の
Board-Management Week／評価局による前CPS評価

Ⅱ

JICAの統治・経営機能を引き上げる

第1回会合「想定される論点」に挙げられ、これから具体化が求められる領域

「役員の役割の見直し」

「役員会機能の見直し」

「監事・監査体制の強化」

出所：第1回会合 資料1「開発協力の現状と想定される論点」17頁

現状の確認 ― 経営体は何を審議しているか

JICA理事会の現状

経営理事会

月2回（第2・第4木曜）

付議事項：経営及び業務に関する戦略、内部統制その他

議題を判断するのは 理事長

執行理事会

週1回（毎週火曜）

付議事項：個別案件に関する重要事項その他

議題を判断するのは 総務部担当理事

出所：理事会運営細則 第3条・第5条（第1回会合 資料2）

三つの含意

監督機能を担う主体

構成員は理事長・副理事長・理事8名で、制度上議決権を持つ外部者は置かれていない。監事3名は「必要と判断したとき」に意見を述べる

経営体の時間配分

役員が週1回、部長級の陪席のもとで個別案件を審議する設計。経営体の比重が最も大きい会議体が、個別業務の意思決定に充てられている

議題設定の所在

執行理事会の付議を判断するのは総務部担当理事と定められている

統治設計の比較 ― 一般企業とJICA

一般企業（上場会社）



JICA



三つの論点

① 経営理事会が執行を担い過ぎていないか

一般企業の取締役会に当たる会議体が、執行の個別意思決定にも関与している。

② 監督機能は十分か

議決権を持つ外部者が置かれていない。監事は「必要と判断したとき」に意見を述べる位置づけ。

③ 理事会を支える事務局機能は十分か

監督と執行の結節点となる取締役会事務局に当たる独立した支援機能が見えにくい。

取締役会は何を議論すべきか ― C Gコード第4章

【基本原則4】

取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、①企業戦略等の大きな方向性を示し、②経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行い、③独立した客観的な立場から実効性の高い監督を行う。

原則4-1

1 経営戦略

大きな方向付け

会社の目指すところを確立し、成長の道筋を構築する。資本コストを踏まえ、収益計画・資本政策の方針と収益力・資本効率の目標を提示する。

成長投資と事業ポートフォリオの見直しについて、具体的に何を実行するかを説明する

原則4-2

2 リスクテイクの体制

環境整備

経営陣による適切なリスクテイクを支える環境を整える。健全な企業家精神に基づく提案を歓迎し、承認後は迅速・果断な意思決定を支援する。

経営資源の配分が経営戦略に照らし適切かを不断に検証する

原則4-3

3 CEOの選解任と後継者計画

実効的な監督 ①

業績等の評価を踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い経営陣の人事に反映する。後継者計画の策定・運用に主体的に関与する。

機能を発揮していない場合に解任するための手続を確立する

原則4-4

4 全社リスクマネジメント

実効的な監督 ②

内部統制や全社的リスク管理体制を適切に整備する。グループ全体を含めて構築し、内部監査部門を活用しつつ運用状況を監督する。

果断なリスクテイクの裏付けとなるものと位置づける

原則4-5

5 サステナビリティ

中長期の価値向上

中長期的な企業価値向上の観点から、サステナビリティを巡る課題に積極的・能動的に取り組み、基本的な方針を策定する。

リスクの減少のみならず収益機会にもつながる経営課題と認識する

いずれも「個別案件の承認」ではなく、方向付け・環境整備・監督である。取締役会に期待される議題の性格を示すものとして参照した。

機能改革に向けた5つの要素

独法制度の枠内で実現可能。産総研が第3回ヒアリングで示した「理事会縮小＋外部理事増員＋執行会議の分離」が前例。

1 経営理事会への外部委員の導入

議決に加わる独立した外部の目（＝監督機能）を制度的に位置づける

2 経営理事会からの執行案件の切離し

経営理事会の主たる機能を監督として位置づける。一般企業の取締役会に当たる会議体が、個別の執行案件を基本的には扱わない形へ。

3 監督機能間のコミュニケーション確保

監事と外部委員のみで組織課題を議論する場を設定する。第3回で両機関ともここに改革の鍵を見出していた

4 理事会事務局の強化

議題を設計し、論点を整理し、監督機能を支える体制を厚くする。取締役会事務局に当たる機能。この機能強化はコーポレート機能の強化とイコールである

5 執行理事会の付議基準の明確化

一定規模以下は部門長決裁へ。経営機能は組織運営のために必要な内容の議論を強化する。具体的には、戦略、ポートフォリオ、全社リスク

ただし —— 形式移植の陥穽

外部委員を置けば統治が改善する、という形式論には慎重でありたい

日本の上場企業の経験

社外取締役比率は上昇したが、実質を伴わなかった例が多い。制度の形式的採用と実態の乖離（decoupling）

独法改革も、同じ道を辿る可能性がある。

乖離を避ける鍵

- 外部委員の資質と指名プロセスの透明化
- 評価の実質化 —— 何を評価し、誰が責任を負うか
- 議事の実質化 —— 報告聴取の場にしない

Ⅲ

提言を次期中期目標に反映する

書き込まれないものは、実現しない

提言が実効性をもって実施されるために

「次期中期目標に書き込む」

「機能の見直しを組織に反映させる」

「法令改正を要する」

提言された内容は次期中期目標に反映する

なぜ必要か

次期中期目標の策定は2027年4月。それまでにどのような議論を進め、明示していけるかがカギになる

① 今後の経営は「経営戦略」を軸として動く

経営理念から経営戦略に至る体系が日常業務を規定する

② 「リスク」「KPI」「ガバナンス」の起点である

「なぜそうなるのか」は経営戦略起点でなければ説明できない

③ ステークホルダーとのコミュニケーションに不可欠

将来について共有できなければ協働はできない

特に、業務や人員の多様化が進めば進むほど「拠って立つ基本の軸」があらゆる面において必要になる

ただし・・・「中期目標そのもの」によくある問題

中期目標・中期計画が「経営戦略」になっていない

- 「やることリスト」ではなく「経営の体系」として、将来の経営資源配分と優先順位を描くストーリーへ
- ADBは長期戦略→中期業務計画→国別戦略→個別案件へと体系を構築し、指標を連鎖させている

目標と一致しないKPI、あるいはそれさえも無い

- 測定されなければ経営ともガバナンスとも結びつかない
- 例：第2・3回で人材の重要性の指摘あり⇒人的資本指標はどうなっているか？ どうしていくべきか？

作成には莫大な努力を払うが、モニタリングしない

- 中期目標・中期計画の策定が単なる作業になっている
- マネジメントのPDCAサイクルにおいては、Pが中期目標と計画の策定、Cがガバナンスにおけるモニタリングである

結語

権限委譲と統治強化をセットで考える

外務省が上流に重点を移せば移すほど（権限委譲）、JICAの統治強化が必要となる
JICAのマネジメントが委ねられた権限を受け止められる体制が揃って初めて効果が表れる
同じ独法だけではなく、上場企業におけるありかたも参考となる

有難うございました