

## JICA 研究所・第三者評価委員会（第7回） 概要

1. 日時：2017年7月11日（火）10：30～12：30

2. 場所：JICA 研究所 2階 大会議室

3. 出席者：

### 【第三者評価委員】

大野泉 委員（政策研究大学院大学 政策研究科 教授）

下澤嶽 委員（静岡文化芸術大学 文化政策学部 教授）

城山英明 委員（東京大学公共政策大学院 教授）

弓削昭子 委員（法政大学 法学部 教授）

### 【JICA 研究所関係者】

研究所長 北野尚宏、副所長 萱島信子、次長 鈴木薫 他

4. 議事概要：

冒頭、下澤委員を委員長として選出。JICA 研究所から、「JICA 研究所活動報告」に基づく説明・報告がなされた後、各委員からの質問・コメントと JICA 研究所からの説明補足があり、最後に委員長が総括を行った。それらの概要は以下のとおり。

### ■各委員からの質問・コメント及び JICA 研究所からの説明概要

#### （1）研究ポートフォリオについて

- ① 研究ポートフォリオについて第4期中期目標に示された重点課題と JICA 研究所の取組みの関係については、分かりやすく整理されており、評価する。
- ② JICA 研究所の目標としては、事業へのフィードバックと国際援助潮流への働きかけを挙げているが、全体のバランスとしてどのような形で研究を行い JICA 研究所としての存在感、影響力を高めていくのか、そのためにどのような研究人材をそろえていくのがよいのかが明確に見えない。例えば、個別の国・分野を取り上げた研究は、事業へのフィードバックを得たり、デモンストレーション効果を得たりする上ではよいが、より大きな視点で影響力を発揮していく上ではどうか。
- ③ この分野の研究であれば JICA 研究所に比較優位があるといったもの（「JICA 研究所らしさ」）が必要ではないか。例えば、「質の高い成長」はインフラ事業などの実務においても重要なキーワードであり、JICA 研究所による研究成果の発信が期待される。ワーキング・ペーパーの発刊等にあたっては、20本が2017年度の目標ということだが、価値のあるものを選択的に出していくことが重要と考える。

- ④ 中期目標の重点課題と JICA 研究所の業務計画との関係が分かりづらい。現場との対話を重要視しており、個々の事例についての解説はされているが、それらを集約して考えたときに、JICA 研究所としての課題は何なのか考える必要がある。
- ⑤ SDGs の観点からは複数の分野を組み合わせて考えていく必要があり、つなぎの部分にどのように取組んでいくかという点は面白いと思う。経済と環境、高齢化と環境、人間の安全保障と社会（感染症、人道危機）などを関連づけることは重要。研究である以上、特定の分野のディシプリンを持った研究者がいなくてはならないが、関連分野に関心を持つ関係者を実務的に巻き込んでいくことが重要ではないか。衛星情報やビッグデータの関係で JAXA と連携しているなど、異なる分野の機関と連携して研究を行っているのは面白い試みだと思う。東アジアの出生率低下、高等教育の国際化など、開発課題だけでないグローバルな課題に取り組んでおり、このような大きな流れの中で、様々な分野の研究人材を確保していく必要があるのではないか。
- ⑥ 現場と研究のアカデミクスの往復は非常に重要。JICA 事業へのフィードバックや国際援助潮流への貢献に向けて、実務面と政策面をつなぐための様々な関係者とのネットワーキングを試行錯誤を通じて行っていくべき。JICA 研究所に期待されている役割は、大学の研究機関と同じことではないように思う。
- ⑦ 日本の援助戦略や日本の開発協力の歴史の体系化といったフラッグシップ的な研究は意義が大きい。同時に、過去の取組みを未来につなげていくことも重要であると考えられる。

#### 《JICA 研究所からの説明》

- 研究ポートフォリオについて、基本的には JICA 事業の幅が広く、研究の対象として取り上げるセクターについてもある程度広範にみておく必要があると考えている。保健、人間の安全保障、インフラなどの経済セクター、環境等は JICA 事業の中でも常に出てくるキーワードであるため、バランスよく取組んでいきたい。その中で、少し手薄となっている保健分野と環境分野については、今後、実施体制も含め強化していきたいと考えている。

#### (2) 研究実施体制／人材育成について

- ① 有能な研究人材を確保し、育成していくための制度やシステムが必要ではないか。研究業務に適性がある職員を長期で研究に従事させることを可能とするような人材配置の最適化について、研究トラックと実務トラックをどのように考えていくのか等を含め、更に検討が必要。
- ② 研究が新中期目標の「事業実施基盤の強化」の項目の中に入ったことを受けてどう考えていくのか。研究人材の育成という形で事業実施基盤の強化に貢献していくという戦略もあり得、組織全体の検討に JICA 研究所としてどのように関わっていくのか検討が必要。

- ③ アカデミクスと実務に距離がある中で職員をどのように育てていくのか。アカデミックな活動が実務にどのように関連するのか等、JICA 職員として必要な素養を見極めて育成していく必要があるのではないか。
- ④ JICA 事業と研究をつなぐネットワークも持ち、現地の政策決定者とのつながりも有している事業部の研究マインドをもった職員が研究所を兼務するのはよいと考える。研究には、職員、共同研究者も含め、様々な専門性を持った人に参加してもらおうとよいと考える。
- ⑤ リサーチ・オフィサーとして雇用された若い人材が研究成果の発信を担うのは非常によい。このような人材がシンクタンクを回ってネットワーキングを図るなど、意識的に育てていくことが重要。

#### 《JICA 研究所からの説明》

- 人員体制をどのように確保していくかは非常に難しい課題。有期雇用の人員と職員をうまく組み合わせしていくしかないが、人事ローテーションの一環で研究所に来る職員はアカデミックなトレーニングを受けてきているわけではなく、研究所で育てる必要がある。一方で、有期で雇用している研究員はアカデミック面では完成されたポストの方々を雇用してきており、関心領域はある程度固定化されており、研究そのものに関心が強く、発信業務にまで手が回っていないケースもあった。アカデミックな研究を行いつつ、かつ積極的に研究成果を発信していく上では課題があったため、そこを補う形で 2016 年度より修士レベルのリサーチ・オフィサーを雇用し、研究だけでなく発信業務も担うようにした結果、活発な取組みがなされるようになってきている。
- JICA 内でもアカデミックな能力やコンピテンシーが JICA 業務を実施していく上で重要との認識が高まっており、学位取得の促進策としての経費の補助制度や、ナレッジマネジメントの観点から業務の 1 割を通常業務外の自己研鑽に充当することを認める制度も設けられている。そのような気運を受け、アカデミックな活動に関心のある職員をバランスよく配置してもらいながら、研究を行っていく必要があると考えている。
- 職員が研究チームに入らず、有期雇用研究員の個人の関心に基づいて行われる研究は、その方が離任されると続かなくなるため、やはり部分的にであっても職員が入った形で研究を行っていきたいと考えている。

#### (3) 業績評価、シンクタンク・ランキング、定性指標による評価

- ① 業績評価に関し、2 年連続 B 評価となった後に 2016 年度は A 評価で自己評価を提出しているとのことだが、何にどのように取組んだ結果 A 評価としているのか等の背景について知りたい。また、新中期目標の指標の「基準値」が示されているが、目標はどうなるのかが分からない。(2015 年度の) 基準値以上を目指していくのが指標の考え方ではないか。

- ② シンクタンク・ランキングが上昇したことは喜ばしいが、ランキングに一喜一憂する必要はないのではないか。「JICA 研究所らしさは何か」を意識して研究活動を行っていくことが大切。
- ③ 本評価委員会は、JICA 研究所の健全な運営のためには外部の視点を入れるべきといった民主党政権時代の厳しい指摘もあり、定量的な指標を意識しながら JICA 研究所の活動状況を確認してきたという経緯がある。その意味では、今年度の活動状況には数値的には懸念される部分がある。研究員の人数、予算は増加傾向にもかかわらず、ワーキング・ペーパーの発刊数は横ばい、書籍発刊数・研究成果のダウンロード数は減少している。これらの数字が外部関係者や議員等にどのように映るかは懸念される。JICA 研究所の説明からは定量指標よりも定性指標を重視する方向に転換を図っているものと理解されるが、守りに入っているようにも感じる。定性評価を重視する方向に転換を図るためには、第三者にも容易に理解できるような指標が必要ではないか。

#### 《JICA 研究所からの説明》

- 2015 年度の業績評価について、主務大臣からの評価には課題等が具体的に書かれているわけではなく、評価を受けてどのように対応すべきか悩むところはあったが、2016 年度は国際会議等での積極的な成果発信、ランキングの向上等もあったことから A 評価とした。
- 定性指標の重視について、定量指標によるモニタリングは今後も行っていく所存。ワーキング・ペーパーについては例年 25 本程度を内部目標としていたが、十分な質を確保する観点から 2017 年度は年間目標を 20 本としており、発刊のタイミングも平準化していきたいと考えている。また、ワーキング・ペーパーのアウトリーチには限界があるため、今後は書籍の発刊等にも更に力を入れていく予定であるが、これは数年にわたる取組みとなるため、単年度の定量指標では評価しづらいと考えている。

#### (4) 事業へのフィードバックについて

- ① プロジェクトへのフィードバックについて、報告書での見せ方の問題かもしれないが、あまり行われていない印象を受ける。事業へのフィードバックをより直接的な目的とする評価事業と研究は異なると思うが、研究成果のフィードバックをどのような形で行っていくのか、更なる検討が必要ではないか。
- ② 実務とアカデミクスの往復を実践していくにあたり、どこまでを JICA 研究所が行い、どこで事業部門にハンドオーバーするのが課題と感じた。世界人道サミットでの発信が高く評価されているが、それを人道支援の戦略として JICA 事業の戦略の中に落とし込んでいく作業は誰がやるのか。また、カイゼンのインパクト評価を行っているが、国によって環境は異なる中、どうしたら各々の国で適用が可能となるのかについては誰が考えるのか。タイの研究で効果があるとされた Business

Development Service のネットワーキングの展開は JICA のどの部署が行うのか。研究成果を JICA 事業の戦略として生かしていくために、JICA 研究所が何をどこまで行うかについては課題ではないか。

- ③ 各プロジェクトの形成段階からきちんとデータを取っていくことが、受け入れ国の開発に寄与するためのみならず、研究者の関心を引く上でも重要である。データを取りながらプロジェクトを進めることで研究者のネットワークを形成し、事業へのフィードバックを行っていく、といった仕掛けを埋め込めないか。

#### 《JICA 研究所からの説明》

- 研究と現場（実務）との関係について、インパクト評価の成果が事業の展開にもつながっている等の事例は資料（P.41）でも紹介している。
- その他、職員の育成や研究成果の共有のために JICA 内部でランチタイムセミナーを実施している他、研究所外の職員の研究能力の育成の支援なども行っている。
- データをしっかりと取り、それにより研究者を取り込んでいくべきという点に関し、実施中の JICA 事業を材料としてデータの取得を行っている JICA の研究所らしい研究の事例は多数あるので、今後の資料作成の際にはそのような事例も取り上げるよう留意していきたい。
- 研究成果をどのように JICA 事業につなげていくかという点について、研究を通じて得られる学術的な知見と、JICA 事業を計画していく時に必要な実務的な情報にはある程度乖離があるのが実態と感じている。研究成果に仕上げていく過程の中である程度抽象化されてしまうことが多く、そのような研究成果が集まって大きな援助潮流が形成されていく一方で、評価事業等の場合と異なり、研究成果を個々のプロジェクトの設計等へ生かしていくのは若干難しいと感じている。

#### （5） NGO・市民社会との連携について

- ① 民間団体（市民、企業）との協力は重要。地方に身を置いていると ODA への関心は極めて低く、地方の国民が関心を持つような取組みが大切ではないか。

#### ■委員長総括

- 研究ポートフォリオのバランスを確保し、比較優位が見える化する上で、選択と集中を通じてめりはりをつけ、JICA 研究所ならではのものを見せていくことへの要望が強いと感じた。
- 事業へのフィードバックや援助潮流への貢献を、定量指標というよりも定性指標をより重視して示していくということであるなら、その方法について更に検討が必要。
- 研究員と JICA 職員の違いや人員体制整備の難しさ等については理解した。引き続き関係者とのネットワーキングなどにも取組みつつ、研究実施基盤の強化を図っていくことが重要。
- 事業との連携やフィードバックの示し方が不十分である点については、過去の委員

会でも毎回指摘されてきており、難しさは理解するが、乗り越える方策を検討してほしい。フィードバックの可能性のある案件の棚卸等も通じて、議論の下地になるようなものが示されるとよい。

■ 研究所長挨拶

- 今後 JICA 研究所が取り組むべき課題をご教示いただき、感謝申し上げます。
- 事業へのフィードバック、援助潮流への貢献に加え、今回、人材育成を JICA 研究所としてどう位置付けていくのかという問題提起をいただいた。JICA 研究所だけではなく、JICA 全体の人材育成にどう取り組んでいくかという課題として、受けとめていきたい。
- 研究の成果や事業へのフィードバックについて、定性指標等も用いて、いかにより分かりやすく見せていくかについては、今後の宿題として次回委員会の場で報告できるようにしたい。
- 受け身ではなく、どのように評価されたいのか、どういった研究所であるべきなのかについても、新中期計画の中で、次の 10 年に向けた検討を積み上げていきたい。
- 先生方には引き続き、委員会の場に限らず個別にご助言をいただきたい。

以上