IGES 第 6 期統合的戦略研究計画

2013 年 2 月

目次

１．　はじめに……1
２．　グローバルな状況認識……1
３．　アジアにおける環境を取り巻く状況の認識……2
４．　IGES の現状……3
５．　IGES のビジョン……4
(1)　IGES のビジョン……4
(2)　IGES のアジア認識……5
６．　第 6 期における研究戦略……7
(1)　戦略研究の３つの様式（Mode of operation）……7
1)　シンセシス研究……7
2)　課題解決型政策研究……8
3)　ネットワーキング及び戦略オペレーション……8
(2)　戦略研究のクライテリア……10
1)　全体的かつ包括的視野……10
2)　付加価値……11
3)　迅速性及び適時性……12
(3)　目標……12
７．　主要な研究フォーカス……13
(1)　環境課題研究領域群……14
(2)　経済課題研究領域群……15
(3)　社会課題研究領域群……15
８．　各研究領域における優先課題……16
(1)　気候変動とエネルギー領域……16
(2)　持続可能な消費と生産領域……18
(3)　自然資源・生態系サービス領域……21
(4)　グリーン成長とグリーン経済領域……23
(5)　ビジネスと環境領域（関西研究センター）……25
(6)　持続可能な社会のための政策統合領域……26
(7)　持続可能な都市領域（北九州アーバンセンター）……29
(8)　バンコク地域センター及び北京事務所による戦略研究活動……30
９．　IGES のマネジメント……31
(1)　組織体制……32
1)　研究部門……33
2)　PMO……35
3)　事務局……36
(2)　マネジメントの重点課題……38
1) マネジメントシステム……38
2) 人材管理……40
3) 戦略オペレーションの強化……42
4)　戦略的な外部資金調達……44
１０．　終わりに……45

1. はじめに

本稿は、2013 年 4 月から開始される IGES の第 6 期の統合的戦略研究計画の最終版である。IGES は 2012 年 4 月より公益財団法人に移行し、新たな評議員会および理事会のもとで重要事項を定め、運営していくこととなった。第 6 期の統合的戦略研究計画は、この新たな体制のもと議論を深めてきたところであり、2013 年 1 月 29 日の IGES の理事会で討議し、同 2 月 12 日に評議員会で承認されたものである。IGES は、その憲章のミッションを達成すべく、新しい体制の下で、今まで以上に効果的かつ効率的な運営に努めていく必要がある。本計画は、そのことを明確にするために作成されたものである。

なお、IGES における統合的戦略研究計画は、これまで 3 カ年を 1 期として運営してきたところであるが、評議員会によるガバナンスの徹底の観点から、評議員の任期に合わせた期間とすべきである。このことと、評議員がガバナンスを求められる期の戦略研究計画の策定に関与する機会の観点から、第 6 期計画は 2013 年 4 月から 2017 年 6 月末までの 4 年 3 カ月として、その後は1期 4 年とすることが適当である。

2. グローバルな状況認識

環境問題の深化：地球規模では環境に関するプラネタリ・バウンダリは限界に達しつつある。Stockholm Resilience Centre[2]が主導した科学者グループの研究によると、9 つのバウンダリが同定され、その内①気候変動、②生物多様性および③生物圏への窒素放出が既に限界を突破したとされている。今後、途上国を中心にした人口増大・経済発展・都市化等もあり、資源採取・消費・廃棄の急速な増加を通じ、人間活動はプラネタリ・バウンダリを一層超え、資源の需給バランスが崩れ価格が高騰し、アクセスが制約される等持続可能性が益々低下していくものとされている。このような世界的動向の中で、アジアが人間活動に占める割合は極めて高く、アジアにおける適切な対応が世界の持続可能性を確保する鍵となってきている。

先進国では、資源消費や温室効果ガス排出の大幅削減が必要であり、これを実現するためには、経済・社会の変革(transformation)・持続不可能な消費形態の変更を通じたグリーン経済の実現が大きな課題となっている。このような変革に必要な経済的負担(cost of action)を嫌う声に対し、これを持続可能な社会の実現に必要な投資ととらえ、当該コストは変革しないことの費用(cost of inaction)を下回ることを示す等により、グリーン経済実現への社会的合意を形成することが重要である。さらに、先進国ではサービス経済化等経済構造が変化していると同時に、経済のグローバル化に伴いブラウン産業が途上国・新興国に移転し移転先の地域の環境負荷を増大させており、自

[2] 詳しい情報は、www.stockholmresilience.org 参照。

国のグリーン経済化のみならず、世界的なグリーン経済化に向け取り組みを強化することが必要である。

新興国・途上国では、経済発展に伴う貧困人口の減少等が見られるものの、都市と農村の間、経済発展の便益を享受できる層と疎外される層の間で格差が拡大している。格差の是正、基礎的サービスへのアクセスの確保とともに、特に新興国においては、増大している消費層が先進国型の持続不可能な消費形態に固定化(lock-in)することを回避しつつ社会・経済を発展させる、持続可能な低炭素発展、ないしは、グリーン成長が大きな課題となってくる。最貧国では、貧困等に対する対応が引き続き最優先課題となる。貧困層が特に強く依存している環境資源利用を破壊しないように貧困問題に対処していくことが重要な課題となる。

3. アジアにおける環境を取り巻く状況の認識

政治的状況：気候変動をはじめ地球環境問題に効果的に対処していくためには、中国、韓国、インドネシア、インドを含む新興国との協調が必要との認識のもと、G20 が地球的な規模では、最も重要な政策調整の場となる。従って、地球レベルの政治的な議論におけるアジアの比重は大きく高まり、アジア諸国間の競争、協働関係が同時に進展する。

経済的状況：経済のグローバル化に伴う地域経済統合に関しては、ASEAN 共同体形成等が進みつつあり、さらに、TPP（Trans-Pacific Partnership）や日中韓の間の FTA（Free Trade Agreement）等自由な貿易や投資に向けさらなる経済統合が推進される。その過程で環境、エネルギー、資源に関する政策統合の推進も大きな課題となり、実際 ASEAN（Association of South East Asian Nations）共同体形成プロセスでは環境を含む社会・文化共同体形成も進めることにしている。アジアでは、新興国はじめ経済が引き続き発展し、それに伴い中間層も大きく増える。持続可能な生産・消費が持続的な経済成長を果たす上で、前提条件となってくる。

社会的状況：都市化がさらに進展し、アジアでも都市人口が農村人口を上回る。それに伴い、都市における貧困や環境の問題が深刻化する。一方で日本や韓国等では高齢化も進み、若年層との間での世代間負担の問題がより深刻化する。コミュニティ等の伝統的な社会基盤が徐々に弱体化し、これを補うための多様な社会政策が必要となる。

上記のような状況の中、第 6 期の中間年となる 2015 年は、地域的には ASEAN 統合が予定され、さらに、国際的には、気候変動の将来枠組みの採択や、リオ+20 で合意された持続可能な開発目標（SDGs）の策定の目標年となっていることから、国際社会全体の変革のマイルストンとして重要な年となることが予測される。

4.　IGES の現状

IGES は 2012 年度から公益財団法人に移行した。IGES を取り囲む国内の政治・経済状況には不確定な要素が少なくなく、日本国環境省からの拠出金は一定の水準を保ち安定的である一方、関係の自治体からの IGES に対する財政支援に関しては漸減基調にある。このような状況下、全体のオペレーションレベルを維持するためにも、外部資金の確保が、極めて重要な課題となってくる(図 1-1)。

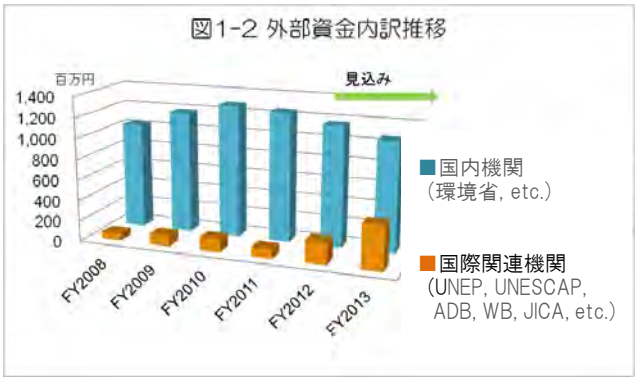

図 1-2 は外部資金の内訳を示したもので、国際的な共同研究の実施機会の増加に伴い、国際的機関からの外部資金が徐々に増えていることが示されている。今後さらなる外部資金の拡大と資金源の多様化に向けて、明確な戦略を立てて、対処していくことが不可欠である。

一方で、IGES の研究スタッフの総数は、依然として増加傾向にある(図 2 参照)。これは、単年度契約研究員等外部資金の確保に伴い短期に雇用する職員が増えたことによる。確かに、質の高い研究には、それぞれの部署にある程度の人数を確保し、スタッフ間のインテンシィブなディスカッションが必要である。しかし、このスタッフの増加が各グループで外部資金確保に伴う権利として意識され、必ずしも、アウトプットの質や量の改善につながっていないのであれば、スタッフの増加は問題なしとはしない。

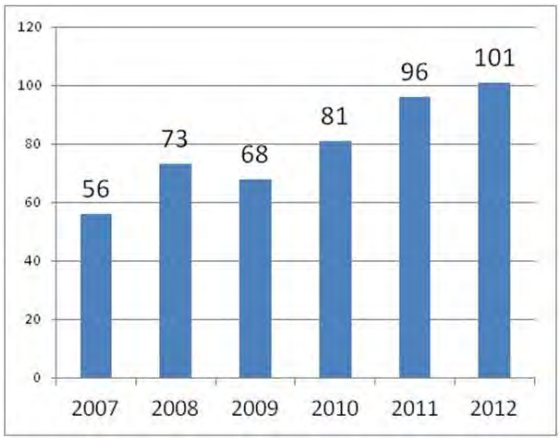

図 2 研究員数の推移

図 3 は、IGES のアウトプットの総数の推移である。パブリケーションの形態は、多様であるが、これを大きく政策担当者向けのものと、学術的なものとに分けて示している。これを見ると、総数では 2011 年度まで継続して増加傾向にあり、スタッフ数の増加との相関関係が窺われる。そのうち、ピアレビューを経る等し、質的に一定のレベルを保っていると認定される IGES のポリシーブリーフやポリシ

ーペーパー、学術誌の論文等の総数は、概ね横ばいで推移しており、2011 年度では、政策担当者向けのペーパーは 41、学会向けのペーパーは 30 となっている。

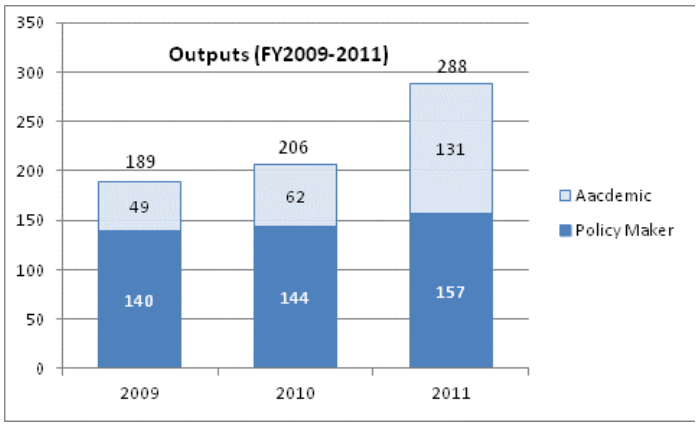

図 3　アウトプット数の推移

また、公益財団法人への移行に伴い、IGES を支援する多くの主体や重要なステークホルダーに対し、より徹底したアカウンタビリティが問われる。研究の焦点を、関連する国際的プロセスと連携させ、今まで以上に戦略的に設定するとともに、組織が有する人的・資金的資源の効果的かつ効率的な使用が重要となる。

韓国の GGGI(Global Green Growth Institute)は、リオプラス 20 において国際機関としての文書に数カ国から署名を得て、2012 年 10 月には正式な国際機関として発足した。同様の趣旨で、中国にも気候変動に関する戦略機関が設立され、タイやインドネシア等東南アジアにおいても、地球環境問題の戦略や政策を研究・研修する機関の設立が検討され始めている。これらにより、IGES のアジアの中での相対化が進む。IGES は、これらの機関と競争関係を志向するのではなく、むしろ協働を進めていくことが重要である。例えば、気候変動に関する緩和や適応に関するアジアの研究者のネットワークを展開する中で、あるいは、いくつかの途上国において上記のような気候変動に関する戦略機関の設置に積極的に貢献することにより、IGES に関する国際的なプレゼンスと信用を高め、ひいては、IGES の国際機関化に関する展望を広げていくことが重要である。

5.　IGES のビジョン

(1) IGES のビジョン

IGES 憲章に謳われているとおり、IGES の使命は、国際的政策研究機関として「(持続可能なアジア太平洋の実現に向けて)、現在の物質文明の価値観や価値体系を根本的に問い直し、新たな人類の営みのあり方や新たな文明のパラダイムを創造し、これに即して経済社会の仕組みを再構築し、地球環境時代を切り拓く」ための戦略研究を実施することである。このために、IGES はチェンジエージェント(Change Agent)として、持続可能な社会への地球規模での移行(global transition

towards sustainable societies)を促進すること(ビジョン)を目指す。

IGES が地球規模での移行において特に重要だと考えるのは、アジアの持続可能性を確保し、そこに生活する人々の幸福度(well-being)を向上していくことである。このために、多様なアジアが向かうべき未来はどのようなものであるのか、そうした未来に至るための望ましい変化とはどのようなものであるのか、これを促進する政策はいかなるものか、実際に導入された政策の効果はどうだったのか、という一連の研究課題に取り組むことになる。

次節以降で詳述するように、大量生産・大量消費を前提としエネルギーや資源の大量消費を助長する従来型の発展モデルによってアジアの持続可能な発展が実現できないことは自明である。発展を続けるアジア各国が、高炭素型かつ資源浪費型の社会経済システムに固定化(lock-in)することを回避し、低炭素型かつ省資源型の社会に向けたリープフロッグを実現するために必要な情報と政策提案をタイムリーに発信し、多様な主体(stakeholders)の政策決定に具現化していくことが必要である。アセアンや東アジアにおいて地域統合が進む中、多様性を維持・尊重しつつ各国のグリーン成長を促進することが求められている。GDP を補完する指標、各国で必要な政策措置、地域協力のあり方など、発信すべき情報と提案には多様なコンテンツが含まれる。さらに、こうしたアジアの挑戦から得られる知見を世界に向けて発信し、地球規模での持続可能な社会への移行に貢献することも重要である。

(2) IGES のアジア認識

上記のビジョンの下で研究活動を行う上で、IGES はアジアを以下のように認識している。

(i) アジアは、既に世界の成長と生産の中心として、グローバル・エコノミーを牽引している。しかし、気候変動等、いくつかの環境問題において既にプラネタリ・バウンダリを超えてしまっている状況の下、エネルギー、水、食糧等の基本的な資源が制限要因となって、大量生産・大量消費型形態に固定化(lock-in)された発展のモデルでは、アジアは持続的な成長は実現できないことは明らかである。アジア諸国の経済発展は、革新的な低炭素・省資源型発展モデルにより、経済成長と環境負荷をデカップルした、リープフロッグ型のものになる必要がある。なお、各国における時々の政権がこのような発展モデルに対してプライオリティを与えない場合もある。しかしながら、後述するように、アジア各国においてこうした発展パターンに向けた取組がすでに行われており、中長期的にみれば、このトレンドが続くものと考える。

(ii) リオプラス 20 では、グリーン・エコノミーに関し広範な議論が行われてきた。この概念に対し、グリーン・プロテクショニズムに関する懸念等多くの問題点が主に途上国から表明

されてきたが、長期にわたり対立的なものとみなされてきた経済と環境の関係を相互補完的なものとして明確に位置付け、低炭素や省資源に必要な投資やそれに伴うグリーン・ジョブを新たな成長の柱としたことには、大きな意義がある。アジアが目指すべき成長の底流に流れる原則は、「持続可能性(sustainability)」の確保と「生活の質あるいは幸せ(well-being)」の向上である。貧困などの最も重要な問題の解決に寄与せず、自然資源を枯渇させ環境負荷を増大させるような「成長のための成長」は、wellbeing を向上させず、長続きすることはない。アジアに依然として多様な形で残っている「社会的な絆」を基礎に、参加型の（socially inclusive）開発を促進し、well-being を高めていく必要がある。

(iii) アジアは、大きく多様である。そして、グリーン経済は、各国で決して同じように進むものではなく、それぞれの国の経済発展レベルや社会的・文化的特性、歴史、国際関係に応じ、多様な形で進展していく。日本や韓国等の先進国では、低炭素化等を促進するための政策を基礎に、グリーン経済を進めるための技術革新と投資が進み、グリーン経済は新たな成長の柱となる。中国やインド、多くの東南アジア諸国等の新興国では、堅調な経済成長に伴い、都市化が急激に進み、それに伴い、エネルギーや交通等多くの社会インフラの整備が最重要課題の一つとなる。これらの整備に当たっては、エネルギーや資源の浪費を助長する従来型のものに「固定化(lock-in)」されないようにしていく必要がある。また、貧困等が未だ最も大きな課題である低開発国では、エネルギーや水、食糧等の生きるための基本的なサービスに対するアクセスを、持続性を破壊しない形で確保していくことが重要な課題である。

(iv) アジアでは、気候変動への対応をはじめとして、持続可能な開発の主流化が本格化してきている。日本や韓国、中国等では、それぞれの実情に応じ再生可能エネルギーの固定価格買取制度、排出量取引制度、気候変動対策税等の政策導入の動きは顕著である。そのうち、韓国は「グリーン成長」を国是とし、2010 年 1 月には、「低炭素グリーン成長基本法」を導入し、2012 年には「排出量取引」に関する法律も制定した。グリーン成長に政府主導による膨大な投資を行うとともに、この面での世界のリーダーを目指し、「世界グリーン成長機関（GGGI）」を設立した。中国は、2011 年から始まった第 12 次五カ年計画で、GDP 一単位当たりの CO2 の排出量を 17%削減するとし、風力や太陽光等の再生可能エネルギーの急速な拡大や大規模な植林を実施することとしている。既に、風力発電の総量では世界一位になった。また、東南アジアや南アジア諸国においても、低炭素型の持続可能な開発に向けて、同様に積極的な政策が導入され始めている。

(v) このような新たな動きはまだ緒に就いたばかりであるが、従来、開発経済学で喧伝されてきた「雁行型開発パターン」とは異なり、環境配慮型の経済については、韓国のように比較的経済規模が小さいながらも選択と集中が明確な国がむしろリーダーシップを取り、

相対的に既得利益(rent)の少ない新興国がこれに続くというパターンが定着していくかもしれない。そうであれば、アセアンや東アジアで経済統合が進む中、グリーン成長を軌道に乗せていくためには、持続可能性を確保するためにどのような政策調整が必要かが重大な政策課題となる。この政策課題に正面から効果的に取り組むことによってのみ、中長期的には、経済活動等で世界に占めるアジアの比重がさらに大きくなり、アジアは政治的にも世界のリーダーとして活躍していくこととなる。

(vi) このほかにも、アジアには、持続可能性に関し、世界が注目する幾つかの重要な問題が存在する。例えば、福島の原発事故を受けて、除染をどう進めるのか、レジリエントで持続可能なエネルギー需給システムをどう構築するかは、世界の低炭素戦略への大きな意味(implication)を持っている。また、津波や地震等世界で最も自然災害に脆弱なアジアで、持続可能性を追求する上で、レジリアンス(resilience)が決定的に重要となる。また、高齢化等新たな社会問題への対応を持続可能性の観点から検討することは、日本だけでなく、中期的にはアジアの幾つかの国で極めて大きな問題となる。さらに、新興国等で台頭する消費階級の消費パターンを、どのように持続可能なものにしていけるかは、プラネタリ・バウンダリ内に人類の活動を収める上で決定的に重要な問題である。

6. 第 6 期における研究戦略

(1) 戦略研究の3つの様式(Mode of operation)

ビジョンの実現に向けて IGES が目指すべき戦略研究とは、新たな政策ニーズにレレバントで、政策形成に実際に役に立つ研究であり、そのために効果的なインパクト形成を企図するものである。一般に持続可能な社会への移行に関する新たな政策形成には、環境、経済、社会等多様な側面からの分析が必要であり、従って、IGES が目指すべき戦略政策研究には、スペシフィックな課題を対象とした問題解決型の政策研究とともに、政策イッシュー全体を俯瞰し、関係するセクター間の関連を明らかにするシンセシスタイプの研究が重要となる。また、研究とネットワーキングや戦略オペレーションは、相互に影響しあうツーウェイプロセスであり、連動することによって初めて効果的なインパクトが形成される。

このような認識に基づき、第6期においてIGESは、以下の3つの様式による戦略研究を実施する。なお、具体的な研究活動については、下記の3つの柱に沿って優先課題を設定し、計画・実施することとする。(「7. 主要な研究フォーカス (6)主要な研究領域と優先課題」の項参照)

1) シンセシス研究

持続可能な社会への移行に係る複雑系と潜在的な対策ポイントを理解するためのシンセシス

研究を実施する。ここでは対象とする研究領域を俯瞰的にとらえ、個別のセクターや課題間の関連を明らかにする視点と、顕在化しつつある課題（emerging issues）をいち早く捉え、問題解決のための個別政策研究に発展させていく視点が重要となる。幅広い知識に裏付けられた社会経済的な含意に関する定性的な分析[3]と、課題間の関連を系統的に取り扱う定量的な分析[4]の両方が重要である。

このシンセシスタイプの研究を通じて、IGES は気候変動や持続可能な消費と生産といった分野における、国際的なアジェンダ設定や議論のフレームワーク設定に貢献することを目指す。

2） 課題解決型政策研究

課題解決のための具体的な方策に関する研究を実施する。ここでは解決すべき課題を明確にした上で、各国や地方自治体がとりうる課題解決のための具体的なオプションを提案することが重要となる。到達すべき社会像、ビジネスモデル、ライフスタイル等を明確に示し、そこに至るための政策手法をより具体的に示すことが重要となる。例えば、低炭素型発展を促進するために各国が整備すべき制度的枠組や、資源生産性やリサイクル率を高めるための具体的な誘導政策等があげられる。必要に応じ、モデリング等のシステム分析の手法を用い、それぞれの政策効果をより客観的かつ定量的に評価し、提案の説得力を確保することが必要となる。また、各国・地域の社会的・文化的・歴史的・経済的コンテクストに照らし、特定の政策・解決策の有効性について、過去の成功・失敗の経験から教訓を学ぶというアプローチも重要となる。

このタイプの研究を通じて、IGES は持続可能な社会への移行（transition）に向けた具体的な知識や知恵をより多くのステークホルダーと共有し、実際の社会経済システムの変革に貢献することを目指す。

3） ネットワーキング及び戦略オペレーション

持続可能な社会の実現に向けて、多様なステークホルダーとのネットワーク形成を通じて政策

---

3 ガバナンスと能力に関する分析は、IGES のすべての研究領域に関わる重要な視点である。例えば、気候変動への対応を行うためにアジアの幾つかの国で推進されつつある国レベルあるいは都市レベルでの組織強化、あるいはコミュニティベースでの森林管理の制度化等の分析などにおいて十分に意識されなければならない。

4 各研究領域において、課題間の関連を定量的に取り扱うシステム分析アプローチを強化する。第 5 期に実施した震災研究での経験を踏まえ、常に具体的な問題を明確にして、適切なモデルの採用や開発に努める。これに当たり、IIASA(International Institute for Applied Systems Analysis) や国環研との連携強化を図って行く。これまで開発に努めてきた CGE モデルにとどまらず、雇用や投資の効果も推定できるモデルの習得および開発を早急に行う。また、国境措置や国際的なエネルギーや物質の流れに関連した IO(Input- Output)モデルの充実強化に、引き続き務める。さらに、新しく水・エネルギー・食糧に関するネクサス研究を適切に扱うことができるモデルの習得、応用を行う。

プロセスを創出する、あるいは既存の関連プロセスへのインプット機会を創出するための戦略的オペレーションを実施する。アジアは今成長センターとして世界中から注目され、そこでの環境、特に低炭素発展に関しては、欧米からの援助進出が強まっている。こうした中で、IGES の強みや付加価値を強化・確立した上で世界的なネットワークに参加することで、研究成果のインパクト向上を目指す。例えば、「低炭素アジア研究ネットワーク」における関係者との協働を通じ課題解決のための具体的な方策に関する知識を集約し、「低炭素成長のための東アジア知識プラットフォーム」等にイッシューブリーフやポリシーブリーフの形でインプットし、その政策プロセス形成や貢献することが重要となる。また、ネットワークを通じて、あるいは二国間で、これら知識の普及や活用に向けた関係者の能力開発[5]を行い、持続可能な社会の実現に向けた地域の基盤作りに貢献する。

このタイプの活動を通じて、IGES はより大きなインパクト形成に挑戦する。

国際科学会議（ICSU）による Future Earth[6]に見られるように、科学と政治とのリンケージに対する社会の要請は高まってきている。こうしたことから、上述のいずれの戦略研究活動においても、ステークホルダーとの協働によるトランスサイエンス型のアプローチが重要となる。さらに、提案した内容がどのように社会に受け入れられたのか、あるいは受け入れられなかったのか、実施の政策効果はどの程度得られたのかといったフィードバックをもとに、到達すべき社会像、ビジネスモデル、ライフスタイル等を再考し、新たな研究課題に取り組む研究サイクルが重要となる。

一連の研究活動とネットワーキングや戦略オペレーションによるインパクト形成は、別々のものとして理解されるべきではなく、密接に連携したものである。IPCC のレポート始め重要な研究の成果が、国際交渉に大きな影響を与えてきたことは、よく知られたところである。一方で、気候変動における MRV(Measurable, Reportable, Verifiable)の要求等に示されるように、関連する国際プロセスにおける議論の展開が、新しい研究に発展するシーズを提供することも多い。このように研究と戦略オペレーションはインパクト形成に向けて、相互に影響しあうツーウェイプロセスであることをはっきりと認識する必要がある（図 4）。この相補的な関係を基礎に、戦略研究とインパクト形成を意識的に連動させてくことが必須である。

---

5 所内及び所外のステークホルダーに対する能力開発について、第 6 期では PMO の戦略オペレーションの一つとして、能力開発戦略機能を設け、シニア・コーディネーターを配置してその強化にあたる。（「9. IGES のマネジメント、 2） PMO」 の項を参照）

6 国際科学会議（ICSU）が国連環境計画（UNEP）、国連大学、国際社会科学者協議会（ISSC）及び有力国の研究資金配分機関で構成するベルモントフォーラムと組んで進めている統合的な地球環境変化研究プログラム。

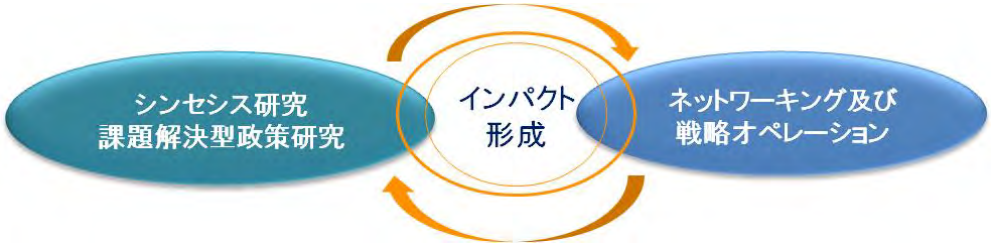

図 4　研究と戦略オペレーションによるインパクト形成

また、インパクト形成のため、ポリシーブリーフ等に基づき IGES が具体的な提案をして行くと、他機関との意見交換も活発化し、そうした意見交換が国際~~的~~社会における関係者の認識とその動向を的確に把握するために有効に機能している面も重要である。

(2) 戦略研究のクライテリア

IGES が取り組む戦略研究において、以下の 3 つが重要な要件となる。

1) 全体的かつ包括的視野

IGES がアジアのニーズに基づいた持続可能な開発の実現に向けた様々な提案を行うためには、全体的かつ包括的な視点や、中・長期の時間的な展開を視野に入れた研究を行うことが重要となる。

(i) 経済・社会的政策と環境政策の統合

グリーン経済等経済と環境の関係を真に補完的な関係になるような政策の展開や、貧困克服・基礎的サービスへのアクセスの確保や先進国・新興国における持続不可能な消費と生産への移行とプラネタリ・バウンダリの関係等、持続可能性という大きなフレームの中での戦略的研究が重要となる。リオプラス 20 で議論された SDGs、すなわち、持続可能な開発に関する政策目標に関する研究や、震災関連の研究の中心的テーマとなったレジリアンスに関する研究、環境以外の異なるセクターとの政策の調整を主眼とした、水・食料・エネルギー安全保障の相互関連の視点を踏まえた分析と部門間の政策の一貫性強化の方策を対象とするネクサス研究等が戦略的に重要となる。

(ii) 統合的研究及び持続可能な社会への移行のための方法論開発の重要性

アジアにおける持続可能な開発の実現に向けた change agent として機能することを目指す IGES にとって、適切な研究アプローチと方法論を開発することは極めて重要な課題である。持続可能な社会への移行のための研究（transition research）では、現在の経済社会システムの本質的な変更を含意している場合が多い。従って、問題を総合的に分析し、目指すべき社会像を描き、ステークホルダーとの対話や協働を通じ

て解決策を創造・実施し、結果のフィードバックを受けてさらなる課題に取り組むというアプローチが重要となる[78]。また、transition の実現、課題解決に向けた現実的な視点から research questions を設定することが重要であり、これに呼応する適切な分析手法（methodologies）の選択あるいは開発といったチャレンジが発生する。戦略研究の実施を通じて、こうした研究アプローチと分析手法を開発していくことが求められている[9]。

2） 付加価値

IGES が今後さらにそのパフォーマンスを改善させていくためには、戦略研究にどのような価値を付加しうるか、いかに迅速かつ適切なタイミングで発信していけるか、そして、それらを連続したプロセスとして不断にグレードアップしていけるかが重要な要件となる。IGES の戦略研究に付加価値をつけるためには、今までの IGES の経験に照らし、以下のような要素が大切であることが分かっている。すなわち、

(i) 新しい切り口を持った研究となっているかどうか：例えば、水・エネルギー・食料等を統合的に分析するネクサス型研究や MRV 等新しい概念の実施に関する研究

(ii) 新しい問題を扱っているかどうか：例えば、リオプラス 20 で注目を集めていた SDG（持続可能な開発に関する目標）に関する研究、福島の除染に関する研究、さらには新しく導入された政策の効果の検証

(iii) 新しいアプローチを採用しているかどうか：例えば、改良した経済モデルを適用した分析等

(iv) 新しい事実に基づいているかどうか：例えば、MM(マーケット・メカニズム・グループ)が実施してきたように、自らのデータベースを作成し、それに基づいた研究をする等

---

7 ドイツのヴッパタール研究所では、トランジション・サイクル(problem analysis, vision development, experiments and collective learning)を研究所全体の共通フレームワークと位置付け、Transition Approach を開発中。例えば、都市の建築・住宅部門を対象としたエネルギートランジションといった問題駆動型の研究への総合的な参画を通じて、ステークホルダーとの協働による解決策の創造・実施、実際の効果測定などを図っている。

8 Transition に向けた政策へのインパクトを生むためには、政策研究とインパクト形成を意識的に連動させることが不可欠となる。（「(1)戦略研究の３つの様式（Mode of operation）の 3）ネットワーキング及び戦略オペレーション」の項参照）

9 重要な研究アプローチと手法を IGES 内で共有するためには、領域横断的かつ全所的な研究プロジェクトの実施が効果的であると考える。例えば、「エネルギーや資源の消費を最小化しつつ幸福度(well-being)を最大化するアジアにおける持続可能な生活の提案」といった野心的な課題に領域横断的に取り組むことは、共通の研究アプローチや方法論の開発に資するものと考える。同時に、IGES が実施する様々な戦略研究と政策提言に共通の基盤となるビジョンを与え、持続可能なアジアに向けた強いインパクトのあるメッセージを打ち出すための基礎となる。

これらを念頭に、今後は、より一層、付加価値のある研究を実施していく必要がある。

3） 迅速性及び適時性

迅速かつタイムリーな対応は、特にインパクト形成をしていく上で、不可欠の要素である。これに効果的に対応するには、まず、スコーピングを行い、新たなイシューに対し問題点を明らかにしたイシューペーパー等を、他に先駆けて作成することが大切である。また、専門家会議等を開き、その時点で得られる最新の知見をとりまとめたシンセシス・ペーパーを迅速に作成することも効果的である。そしてそれらを、インターネット等を利用して世界に発信するとともに、適切な国際プロセスにインプットしていくことが重要である。なお、そのためには、ターゲットとするプロセスや主体との明確なリンケージがあることも重要となる。

(3) 目標

第 6 期において、IGES はビジョンの実現に向けて、1）戦略研究機関としての国際認知度をさらに高めるとともに、2）アジアの持続可能な未来に向けた知識を創造し、結合し、そして普及すること（*Creating, harnessing and disseminating knowledge for a sustainable future in Asia*）を目指す。

こうした目的意識のもとに、多様なステークホルダーの参加を得ながら、双方向的な知識形成プロセスとして戦略研究を実施し、その成果を広くアジアと世界の人々に向けて発信していく。

一方、目標達成に向けて効率的に活動を進めるためには、IGES 全体としての具体的な成果目標（Target）を定め、IGES 全体の行動を調和のあるものとすることが重要である。このため、マイルストンマネジメントを用いて個々人やタスク毎の成果目標を設定し、チームで協力してその達成に向けて努力する[10]。さらに、IGES 全体としての成果目標を以下のように設定する。

(i) 社会や政策ニーズにレレバントで政策形成に資するポリシー・プロダクトの質と量を確保する[11]。一年目は、現状の年間 40 件程度のアウトプットを維持。第 6 期計画期間の合計アウトプットをおよそ 160 件まで拡大する。

(ii) 外部資金については、資金源を日本内外に求めその多様性を高めるとともに、第 5 期の水準を維持する。

---

10 「IGES のマネジメント（２）マネジメントの重点課題」の項を参照。

11 研究成果の質について、第 6 期では PMO の戦略オペレーションの一つとして、研究成果クオリティ保証戦略機能を設け、第 5 期に引き続きシニア・コーディネーターを配置してその強化にあたる。（「9. IGES のマネジメント、２） PMO」の項を参照）

(iii) インパクト形成のためのネットワーク活動の充実や国際機関との協働を現在レベルで維持し、2013 年度以降は、いくつかの活動について新たな展開に繋げる。

7. 主要な研究フォーカス

IGESの研究は、発足当時の拠出金に基づく、いわばIGESの自主研究から、外部資金の獲得を通しての、パートナーシップ型研究へと変化した。他の研究機関や国際機関とのパートナーシップ型の研究は、研究内容の詳細については予めすべて計画できるものではなく、新たな研究課題とIGES の持つ専門的知見との関係をベースに、パートナーとの調整を通じて、動的プロセスの中で決まって行くものである。ポイントは、IGES がそのような状況下で、主体的にどのような研究を提案し、どの程度実現していけるかである。そのことは、福島における除染プロジェクトへの関与や震災研究の実施等で、極めて明確となった。それらの研究では、IGES はその国際的な位置を十分に認識し、国際的なつながりの中で IGES 自身のニッチを同定していったのである。従って、下記には、IGES が第 6 期において、どのような研究を実施していくことになるか、その基本的方向と潜在的な課題(subject)を示すこととする。

下図に示す通り、第6期におけるIGESの研究領域を、持続可能な開発に関する3つの柱、すなわち「環境」、「経済」及び「社会」により整理する[12][13]。第 1 の環境側面に係る3つの研究領域、すなわち「気候変動とエネルギー」、「持続可能な消費と生産」及び「自然資源及び生態系サービス」では、人類が安定した社会経済活動を行うための基盤となる、気候、大気、水、土壌、森林といった環境要素の持続可能な利用と管理、そのために不可欠となる持続可能な消費と生産の実現、そしてそのための制度的枠組みといった研究課題に焦点を当てる。第 2 の経済側面では、発展するアジアと世界にとって重要な「グリーン成長とグリーン経済」の実現を研究領域として位置づける。第 3 の社会側面では、持続可能な社会への移行に欠かすことのできない、参加、包摂性、エンパワーメントなどの社会的課題を中心的に取り扱う「持続可能な社会のための政策統合」を研究領域として位置づける。

---

12 第 5 期における研究手法アプローチ型の研究(「経済と環境」及び「ガバナンスと能力」)は、これまでに培った研究手法をより実践的な課題に応用する形で発展させる。第 6 期においては、経済分析、モデル分析あるいはガバナンス分析といった政策研究に係る重要な分析手法を、それぞれの研究領域における個別課題研究で積極的に採用する。

13 これは、IGES が環境問題に特化するのではなく、経済、社会まで包括した研究を行うことを意味する。

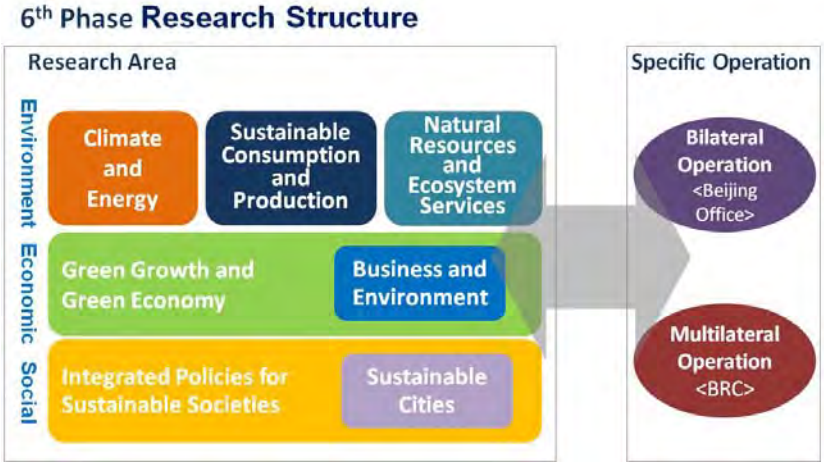

図 5 第 6 期における研究の構成

もちろん、持続可能な開発の文脈においてこれらの 3 つの要素は互いに強く関連しており、それぞれの要素のみを取り出して議論を行うことはできない。したがって、実際には分野横断的な研究課題への取組が重要となることが少なくない。特に「持続可能な消費と生産」、「ビジネスと環境」及び「持続可能な都市」の 3 領域は、分野横断的な性格が強い。

なお、下記に示されるように、IGES が実施する予定の研究課題は多岐にわたり、選択と集中が必ずしも十分に行われていないという見方もある。しかしながら、IGES のミッション達成のためには、持続可能な分野における様々な課題を、シンセシス研究等により広範な視点で捉えることが重要となることから、これらの課題に対して、IGES は、国際機関や国内外の研究機関と一層連携し、共同で取り組んで行くことが肝要となる。

一方、課題解決型政策研究においては、IGES 戦略基金も活用し、IGES としてユニークかつ革新的な政策提言に努めることとする。この IGES 戦略基金は、革新的な政策提言に資する研究課題を所内公募を通じて選定し、一定の資金与えて育てるスキームで 2009 年に導入されたものである。同基金の提供を得た研究のいくつかは、すでに具体的な成果を見せている[14]。

(1) 環境課題研究領域群

[14] 例えば、2009 年度の戦略基金により開始したアジアにおけるマイクロ・ファイナンスと適応に関する研究は、バングラデシュにおいて高い関心を集め、2012 年 8 月には Bangladesh Institute of Microfinance (InM)と MOU を締結し、2013 年 1 月の共催ワークショップ（同国環境大臣も出席）を皮切りに、さらなる共同研究を実施予定となっている。同じく 2009 年度の戦略基金により開始した研究成果となる緑の贈与に関する提言は、日本における低炭素型経済の促進のために効果的な政策であるとして、現在、日本の政策担当者より高い関心を集めるほか、すでに一部政策として導入が進みつつある。

第 6 期においては、これまでに IGES が競争力を強化してきた 3 つの環境課題領域、すなわち「気候変動」、「持続可能な消費と生産」及び「自然資源管理」に関する研究を一層拡充し、それぞれの領域においてアジアにおける低炭素型、資源循環型、自然共生型の発展パターンの実現に向けた戦略研究活動を実施する。

1) 気候変動とエネルギー領域では、主にアジアにおける低炭素型開発の展開（*Outstretching low-carbon development of Asia region*）のための国際・地域・国・地方における制度設計と実施を促進するための戦略研究活動を実施する。アジア各国の低炭素型開発の実現に大きな影響を与える各国のエネルギー政策に関する研究についても強化する。

2) 持続可能な消費と生産領域では、発展するアジアにおいて持続可能な消費と生産を現実のものとする（*Making sustainable consumption a reality in developing Asia*）ために、主に企業行動と市民のライフスタイルの変化を促進するための制度設計と政策措置に係る戦略研究活動を実施する。

3) 自然資源・生態系サービス領域では、アジア各国の人々の生活を支える自然資源と生態系サービスのレジリエンスを維持・向上する（*Maintaining and enhancing resilience for local livelihoods*）ために、主にコミュニティ参加型の資源管理を可能にする制度設計と政策措置に係る戦略研究活動を実施する。

(2) 経済課題研究領域群

1) グリーン成長とグリーン経済を、持続可能な開発に関する重要な課題と位置付ける。成長のための成長ではなく、生活の質あるいは幸せを向上するためにアジア各国がとりうる成長戦略シナリオを検討し、そのための経済とビジネスのグリーン化やグリーン雇用の創出（*Greening economy and business for human wellbeing*）に必要な制度設計と政策措置に係る戦略研究活動を実施する。

2) グリーン成長・グリーン経済の実現における企業と技術の果たす役割の重要性にかんがみ、ビジネスと環境を、同様の文脈において主要な研究領域のひとつとして位置づける。同研究領域では、特にアジアにおける持続可能なビジネスの促進と低炭素技術の革新・普及・移転を推進するための実証的な戦略研究を実施する。

(3) 社会課題研究領域群

1) 持続可能な社会のための政策統合（Integrated Policies for Sustainable Societies）を、第 6 期における主要な研究領域のひとつとして位置づける。持続可能な社会への移行の過程では、必要な環境配慮に加えて、既存の経済社会システムの本質的な見直しや変更が示唆される局面が少なくない。ここでは、持続可能な社会を志向する世界、地域、国及び

地方が直面する課題のうち、主に参加、包摂性、エンパワーメントなどを高めるための社会的課題（***Empowering people for transition to sustainability***）を中心的に取り扱う。

2） 持続可能な社会への移行に都市自治体が果たす役割の重要性にかんがみ、持続可能な都市を、同様の文脈において主要な研究領域のひとつとして位置づける。持続可能な都市分野では、持続可能な発展のために必要な政策統合を都市レベルで実現するための具体的な方策に関し研究する。政策実施のバウンダリを都市域に限定することで、インフラ政策、エネルギー、資源利用と廃棄物、サービス化（servisizing）、ライフスタイル変化といった持続可能な社会への移行に係る多様な課題に対応するための実践的な政策統合研究に挑戦する（***Providing practical knowledge and measures for cities facing sustainability***）。

8. 各研究領域における優先課題

各研究領域では、前述の「6. 第 6 期における研究戦略 (1)戦略研究の3つの柱」と「同(2)戦略研究のクライテリア」を念頭に、優先課題を設定し戦略研究活動を計画・実施する。優先課題設定においては、従来からの研究の成果と知見を十分生かしつつ、一方で、それに引きずられすぎないよう果敢に変化に挑戦することが求められる。特に、国際機関やドナー機関によるアジアにおける支援戦略や、地域共同体や各国政府による成長戦略との協調は優先課題設定において重要となる。また、企業及び都市はこれからの変革の主体として重要なパートナーとなることから、各領域においてこれまで以上の協働が求められる。

なお、ここに挙げる優先課題は本文書作成時点のものであり、戦略研究の性格上、シンセシス研究や多様な政策プロセスへの関与の進展により、第6期中においても変化することがありうる。

(1) 気候変動とエネルギー領域

気候変動とエネルギー領域では、国際的な気候変動枠組みの動向と連動しながら、成長の著しいアジア地域における低炭素型発展の実現に向けた戦略研究活動を展開する。これまで各国が培ってきた低炭素成長戦略や対策に係る知識・経験の共有を目指す地域知識プラットフォームへの積極的な参画や、政策担当者をはじめとするアジア諸国の国内関係者や国際機関・援助機関関係者との協働・連携・対話を通じて、域内及びグローバルな低炭素成長の実現に向けた研究成果の発信・普及に努める。気候変動は、既にIGES 内ですべての領域に共通する課題となっており、IGES 内での領域を超えた研究が常に試行されるべきである。

2020 年から始まる包括的な気候変動枠組みの 2015 年の国際合意、さらには 2013 年以降の強化

された取組のための運用則やガイドラインを視野に、そこに至る国際枠組みの在り方や、枠組みを支える途上国支援の分析・評価を実施し、持続可能な成長に資する制度設計に関する提案を発信する。カンクン合意およびダーバン・プラットフォーム・プロセスのいずれにおいても低炭素発展政策が益々重要性を増しており、そこに向けての二国間・多国間ドナーの資金フローも増加するであろう。日本における温暖化対策税導入やFIT法の実施、韓国の排出量取引法の導入、中国やインドネシア等多くのアジア諸国でも、低炭素政策の本格的展開に向けて、法律や組織の強化が行われつつある。低炭素社会研究の枠組みの下、住宅・建築、中小事業所における省エネ、再生可能エネルギーの推進やスマートコミュニティの形成、都市、交通、廃棄物等多様な分野での低炭素化措置に関し、セクターを超えたより本格的な研究を展開していく必要がある。また、気候変動に関するIGES の強みの一つは、マーケット・メカニズムであり、そのデータベースの強化や充実、それに基づく、国際的な政策提案を充実させる。

これらの研究の推進に当たっては、経済モデルの活用等の分析手法をさらに拡充する。規制、市場メカニズムを含む経済手法、MRV・NAMA(Nationally Appropriate Mitigation Actions)・レジストリ等の推進手法に関し、IGES の強みを生かして、焦点を絞った研究を展開する。

本戦略研究分野における主要課題は以下の通り。

2020 年以降の国際気候枠組み交渉（シンセシス研究/戦略オペレーション）

UNFCCC において議論されている 2020 年以降の包括的な気候枠組みの在り方、及び、2013 年以降の強化された取組のための運用則やガイドラインに関連するインプットを戦略的観点から企図する。2020 年以降の枠組みの下における法形式、衡平性・約束の差別化、緩和野心度の引き上げ、2013 年以降の枠組みにおける適切な緩和行動、計測・報告・検証、気候ファイナンスといった、将来枠組みの主要な構成要素についての議論の動向を分析・評価し、これらがアジアの発展途上国の気候政策に与える影響を研究する。世界の温室効果ガス排出に大きな影響を持つ、アジアの発展途上国の取りうる低炭素発展政策を勘案の上、持続可能な開発に向けた経済政策に効果的に統合させていくための枠組み、運用則やガイドラインの在り方についての対話を促進し提案を発信する。同時に、将来の国際交渉に大きな影響を与える可能性のある、米国と中国がリードする気候秩序の形成に向けた動きにも注目する。

エネルギー政策及び気候政策オプションに係るモデル分析（シンセシス研究）

成長の著しいジア地域における低炭素型発展の実現に向けて、各国のエネルギー政策（供給サイドと需要サイド）の現状とエネルギー消費のトレンドを分析・評価しつつ、再生可能エネルギーの導入や省エネ技術の導入といった気候政策オプションの政策効果（温室効果ガス排出削減のポテンシャル）を推計するためのモデル分析のための研究環境を整

備する。また、東日本大震災後にIGESが実施した「福島原発事故以降のエネルギー供給オプション」研究を基盤に、レジリエントで持続可能なエネルギー需給システム構築の観点から、2013年以降や中長期の温暖化対策・エネルギー政策議論に対する貢献を目指す。

アジア各国における低炭素発展政策：NAMA/MRV 及びその他のアプローチ（課題解決型政策研究）

アジアの発展途上国が低炭素型発展に向かう際の好機と直面する課題について実務的観点から評価・分析することを主たる目的とする。各国における緩和ポテンシャルの同定、対象セクター・対策の優先付け、資金配分とのリンケージ、気候・エネルギー政策、制度枠組み（コンプライアンス制度を含む）、低炭素技術の活用状況、低炭素開発政策の主流化の状況等の分析・評価を通じて、各国における低炭素化に向けた取組に対する政策提言を行う。アジア各国の懸念と利益を適切に反映したMRV体制構築支援を行い、先進国の資金的、技術的支援によりアジアの発展途上国がMRVを実施する際のサポートを行う。さらに、各国経験の共有を促進するために、政策決定者その他のステークホルダーを交えた政策対話等の機会を創出する。

気候ファイナンス及び投資（課題解決型政策研究）

途上国が効果的に気候変動対策を推進していくには様々な資源制約が存在する。これら資源制約を克服する手段として、条約枠内外に点在する国際基金が果たすべき役割や機能について比較分析を行い、新たに設置された緑の気候基金に関する制度設計プロセスに積極的に関与しつつ政策提言を行っていく。また、広く気候変動に流入する様々な気候ファイナンスに関して整理を行い、これを発信することを通じてアジア各国の気候変動政策の推進に貢献することを目指す。

市場メカニズム（課題解決型政策研究）

アジア各国及びUNFCCC等のステークホルダーに対して、市場メカニズムを活用した気候変動対策に関するデータベース、トレーニング等の実践的ツールを提供するほか、これまでに実施されたCDM及び他の市場メカニズムの実態を踏まえ、2020年以降の気候枠組に資する新たな市場メカニズムの基本的要素を分析・評価し、新たな制度設計のための提案を行う。併せて、途上国に広がる緩和行動の多様性に鑑み、従来のプロジェクトベース・メカニズムに囚われないMRV方法論の構築等の研究に取り組むことで、域内における新たな政策ニーズに応えることを目指す。

(2) 持続可能な消費と生産領域

持続可能な消費と生産研究領域では、アジア各国において持続可能な消費と生産、さらにこれと呼応する企業行動と市民のライフスタイルチェンジを実現するための戦略研究活動を実施する。

第 6 期には、これまで積み上げてきた知見やチャンネル等を活用し、コンポスト等も含めた都市における適切な廃棄物処理、アジア全体を視野に置いた効果的なリサイクルシステムの構築、資源生産性の向上を中心とした持続的生産・消費の視点からの政策分析、ライフスタイル・チェンジに焦点を絞った政策の提案等を重点に研究を推進する。さらに、これまでに IGES が培ってきた物質フロー、資源生産性、廃棄物管理、3R政策等に関する知見を土台に、自然資源、水、食料、エネルギー等を含めた持続可能な消費と生産に係る統合的な研究に着手する。同時に、アジアの文脈において重要な政策及び取組を分析・評価しこれらを関連する政策プロセスに対して発信する。

本戦略研究分野における主要課題は以下の通り。

持続可能な消費と生産への移行（シンセシス研究）

持続可能な消費と生産パターンの獲得のためには、現在の消費と生産パターンにおける各種のフロー（物質、自然資源、水、食糧、エネルギー等）の実態とトレンドを把握し、効果的な介入ポイントを特定することが不可欠である。これまでに IGES が注力してきた物質フロー分析、3R政策、資源生産性等に関する知見を土台に、自然資源、水、食料、エネルギー等を含めた持続可能な消費に関するシステム分析の枠組みを構築するための研究を実施する。これらは以下に述べる課題解決型の研究と密接に連動しながら実施するものとする。

アジアにおける持続可能な生活・持続可能な消費の実現（課題解決型政策研究）

アジアの多様性を念頭においた、様々な「持続可能な生活」、「持続可能な消費」の在り方を追及する。物質とエネルギーの消費パターンに注目し、アジアの持続可能なライフスタイルのモデルを検討する。大量消費型の社会に転換しつつあるアジア各国において、それぞれの事情に合わせた持続可能な生活や消費の可能性を探り、そのような社会に移行していくための誘導政策やその他の取組を積極的に導入することが、喫緊の課題となっている。本研究では、持続可能な消費と生産の視点から、製品、サービス、エネルギー使用（省エネ・節電、創エネ）等に係る消費の実態と動向、企業行動（生産・流通・小売り）の実態と動向、関連する政策や取組を体系的に整理し、成功と失敗の原因を分析・評価する[15]。

これらの分析・評価に基づき、アジアのコンテクストにおける「持続可能な生活」、「持続可

15 例えば、エコポイントのような経済ツールが、本当の意味での持続可能な製品利用を促すことが可能なのかを理解していく必要がある。また、このような誘導政策以外の原因（例えば ICT 技術を活用したスマート化を含む情報提供や能力開発）によってもたらされるライフスタイルチェンジのメカニズムを理解しその応用可能性について分析・評価することも重要である。例えば、東日本大震災に伴う電力供給の逼迫とこれに対する国民の危機感は、民生部門における自主的な節電行動を促した。

能な消費」のモデル、実際の企業行動の変化やライフスタイルチェンジを引き起こす政策や取組に関する情報の発信と普及を行う。また、本研究については、IGES が第 6 期に実施する持続可能な社会への移行研究（transition research）の重要研究として位置づけ、併せて方法論開発を目指すものとする。

アジアにおける資源循環及び統合的廃棄物管理（課題解決型政策研究）

持続可能な資源利用を実現するために必要な、資源フローの上流から下流にわたるサプライチェーン、環境配慮型製品デザイン、資源効率の向上、資源循環・リサイクルシステムの設計、統合的廃棄物管理等の政策体系と、これを導入するための方策についての研究を実施する。併せて、下記のグローバル及び地域の知識プラットフォームに積極的に参画し、研究成果の発信・普及に努める。

福島第一原子力発電所事故にともない拡散した放射性物質の除染等に関するアクションリサーチ（課題解決型政策研究）

福島における放射性物質の管理や除染の現場では、一日も早い除染の実現と住民の帰還、さらには生活の安定と地域の復興に向けて、国、県、地方自治体や住民グループらの多様なステークホルダーが入り交り、不断の努力を続けている。多くの good will とは裏腹に、これらの主体の役割や主体間の連携は、いまだに混乱を続けており、効果的な除染計画の策定とその実施のためには、情報共有の徹底や住民参加の強化などの必要性が指摘されている。本アクションリサーチでは、福島大学を始めとする国内研究機関、国や県、市町村等の地方自治体、さらには IASS（持続可能性高等研究所）やドイツ放射線防護庁等海外の関連組織と連携し、関連する政策や取組の実態を評価・分析し、効果的な放射線防護を推進するためのガバナンス、リスクコミュニケーション、意思決定支援ツール等のあり方等に関する提案を、復興及び除染活動の関係者に対して発信する[16]。

一方、海外では福島第一原子力発電所の事故を受けて、放射線防護、多様なレベルの事故に対する準備、緊急時避難計画、除染といった活動に対する関心が高まっている。日本における取組の進捗状況、及び、放射線防護に係る国際協力ネットワークのあり方等に関する提案を、欧州の放射線防護ネットワーク（NERIS）、国際原子力機関（IAEA）等の国際的なプロセスやアジアにおける関連機関に対して発信することを目指す。

16 本アクションリサーチの経験を、ガバナンス、リスクコミュニケーション、参加、包摂性(inclusiveness)、レジリアンスといった重要な研究課題と結び付け、IGES のコンピタンスとして発展させていくことが重要となる。

持続可能な消費と生産に関する政策プロセスへの参画（戦略オペレーション）

UNEP 資源パネル、持続可能な開発のための 10 年枠組み計画、SCP ラウンドテーブル、アジア 3R 推進フォーラム等の主要な政策プロセスに対する積極的な参画を通じ、IGES 内外の持続可能な消費と生産に係る知識の集約及び情報の発信を行うことを通じて、インパクト形成にもさらに尽力する。

(3) 自然資源・生態系サービス領域

自然資源・生態系サービス領域では、アジア各国の人々の生活を支える自然資源と生態系サービスのレジリエンスを維持・向上するための戦略研究活動を実施する。このため、生態系サービスに対する適切な支払いおよびコミュニティを主体とした参加型のガバナンスを基本的な共通視点として、IGES 第 5 期戦略研究期間の自然資源管理グループを構成した 4 つの分野－森林、生物多様性、水、適応の統合を積極的に図る。適応、REDD+、生態系サービスに対する適切な支払いに係る知識や経験を交換するための知識プラットフォームへの積極的な参画や実践的コミュニティとの協働を通じて、研究成果の発信・普及に努める。併せて、関連する国際枠組や資金メカニズムの分析・評価を実施し、適切な制度設計に関する提案を発信する。

ここでは、森林、多様性、淡水、そして、適応チームの本格的な統合が重要となる。共通の視点としては、生態系サービスに対する支払い、および、コミュニティを主体とした参加型のガバナンスである。このような視点を基礎として、適切な REDD+の推進政策に関する研究、里山に関する研究等を進めるとともに、温暖化や多様性に関する所定の国際プロセスやネットワークに実質的なインプットができるよう活動を活発化させる。

REDD＋に関しては、ノルウェーを始め、豪州、英国、日本等の二国間ドナー、世銀等が関心を高め資金フローを増加させており、今後は、森林・泥炭地開発・保全、炭素市場、生態系サービス・生物多様性保全等多面的なアプローチが重要である。CI(Conservation International)のような NGO、日本を含む民間企業も強い関心をもっており、インドネシアでは日本の二国間クレジット事業も開始された。インドネシアではノルウェーの支援の下、MRV を含む REDD＋の制度化が進められており、MRV 庁設置に関し JICA(Japan International Cooperation Agency)支援事業が検討されている。こうした REDD+を巡るステークホルダーの動向を的確に把握し、IGES として積み上げてきた強みを最大限に利用した展開を推進する必要がある。既に、整備しつつあるREDD に関するデータベースを充実するとともに、森林保全政策や措置の MRV やコミュニティベースのカーボン・アカウンティング等現在実施中の研究に重点を置いて推進していくことが重要である。

さらに、適応に関しアジアで最も重要なネットワークを有しているのは IGES の財産であり、これを最大限活用し、IGES のプレゼンスの強化やインパクト形成の強化に努める。適応については、特に、レジリアンスに着目した研究により焦点を当てていくべきであり、マイクロ・ファイナンスや災害リスク

保険等の資金メカニズムに関する研究、コミュニティベースのレジリアンス能力の強化に関する研究等が重要となる。

最後に、淡水については、アジアの地下水のノレッジハブ(knowledge hub)として、ADB(Asian Development Bank)等との連携をさらに強化するとともに、適応との関連、ネクサス研究の推進等を、他のグループやIGES 外のパートナーと連携して推進していく。

本戦略研究分野における主要課題は以下の通り。

人々の生活のレジリエンス：土地、水資源、食糧及びエネルギー（シンセシス研究）

コミュニティを主体とした参加型のガバナンスを基本的な共通視点とする森林、生物多様性、淡水及び適応研究チームの統合的取組として、再生可能な自然資源の持続可能な管理を通じた人々の生活のレジリエンスの維持・向上に資する政策体系の在り方についての研究を行う。具体的には、森林・土地や水資源の持続可能な管理、生物多様性の保全と生態系サービスの持続可能な利用に寄与する効果的な政策や実践的な活動、適応に関するガバナンス及び資金メカニズムを体系的に評価・分析することで、人々のレジリエンスを向上するための環境整備の方法について提案を行う。これらの政策評価・分析においては定性的な手法に加えて定量的な手法を導入することで、レジリエンス社会の実現に向けたメッセージの発信力を強化する。

REDD+及びその他の森林関連課題（課題解決型政策研究）

REDD+について、森林・泥炭地開発・保全、炭素市場、生態系サービス・生物多様性保全等多面的な視点から国際動向を評価・分析し、アジア各国における REDD+推進政策に関する実践的な提案を行う。REDD+の準備状況と実証活動に関するデータベース、REDD 導入準備状況、コミュニティベースのカーボン・アカウンティング、違法伐採木材問題への取組、森林保全政策や措置の MRV 等に関する研究蓄積をもとに、REDD+に係るガバナンスや資金メカニズムのあり方等についての実践的な提案を、気候変動枠組条約(UNFCCC)における REDD+ 交渉の現場や APAN 及びその他の国際プロセスに向けて発信することを通じてインパクト形成に係る活動を強化する。

適応（課題解決型政策研究）

適応については、適応の主流化に関する研究を、貧困撲滅、気候変動適応、災害リスクの軽減とのシナジーを考慮しつつ実施する。具体的には農村及び都市における気候変動を考慮した賢い発展、公正性や衡平性といった社会正義に関するコミュニティレベルでのアプローチ、適応のためのマイクロ・ファイナンスや災害リスク保険等の資金メカニズム等に取り組む。また、研究成果を APAN 及びその他の国際プロセスに向けて発信することを通じてインパクトを形成する。

水資源（課題解決型政策研究）

世界水フォーラムやアジア水環境パートナーシップ（WEPA）、アジア太平洋水フォーラム水知識ハブネットワーク等の地域知識プラットフォームへの参画を通して、水資源管理に関する実践的な知見の集約、発信と普及に貢献する。地下水管理および水質管理政策関する研究蓄積を基盤としつつ、適応政策、水・エネルギー・食糧の安全保障（ネクサス）等の分野横断的な研究課題に向けた新たな展開を図る。

生物多様性（課題解決型政策研究）

国際里山パートナーシップへの積極的な参加を通じて、アジア各国における 2 次的自然の持続可能な利用の実態に関する知見の集約、分析・評価を行う。生物多様性の持続可能な利用に関する実践的な取組や政策措置についての研究を実施し、その成果を生物多様性条約（CBD）や「生物多様性と生態系サービスに関する政府間科学政策プラットフォーム（IPBES）」等の関連する国際プロセスに向けて発信する。

気候変動への適応及び自然資源管理に係る知識プラットフォーム（戦略オペレーション）

IGES 地域事務所(BRC)に設置されたアジア太平洋適応ネットワーク（APAN）事務局の運営を行い、IGES 内外の適応研究に基づく知見の集約と共有を促進する。同ネットワーク活動の積極的な展開を通じて、域内で気候変動に対する脆弱性を抱える人々の生活のレジリエンスを強化するための実践的な提案の発信と普及に貢献する。

(4) グリーン成長とグリーン経済領域

2012 年 6 月に開催されたリオプラス 20 のプロセスでは、経済と環境の関係の相補性が幅広く認識され、低炭素型成長や省資源型成長に必要な投資や、それに伴うグリーン・ジョブの創出を新たな成長の柱とすることの必要性が強く意識された。グリーン成長とグリーン経済に関する研究は、世界の生産工場かつ巨大な消費市場となりつつあるアジアの、持続可能な低炭素・省資源型成長とそのための経済のあり方を明らかにしていく上で極めて重要である。

このため、グリーン成長とグリーン経済を第 6 期における主要な研究領域のひとつとして実施する。本質的には、自然資源制約内での経済成長路線として、アジアでの成長の道筋のビジョンを明確化することが重要となる。成長のための成長ではなく、生活の質あるいは幸せ（well-being）を向上するためにアジア各国がとりうる成長戦略シナリオを検討するうえで、GDP を補完する評価基準を探究することが重要となる。環境コストを計量し、これを経済に内部化し、また、環境分野における投資を経済成長の柱とするような、新しい戦略が求められている。そのための経済とビジネスのグリーン化やグリーン雇用の創出（Greening economy and business for human wellbeing）に必要な制度設計と政策措置に係る戦略研究活動を実施する。さらに、デカップリングやリーケージの課題に取

り組むことが重要となる。第 6 期には、これまで IGES 内の各研究グループにより個別に取り組まれてきたグリーン経済に関する研究活動を統合し、アジア各国の成長戦略、グリーン経済への移行に必要な投資、雇用の変遷、これらを加速するための政策ツール等に関する研究を実施する。さらに、戦略研究活動の実施にあたっては、民間セクターを始めとする経済活動の主体と密接に連携し、グリーン経済を促進するための真のインパクト形成に資する、実用的な政策提言の発信を目指す。

低炭素成長に向けた東アジア知識プラットフォーム、LoCARNet 等新たにアジアで展開する低炭素化に向けてのネットワークを、環境研や JICA と協働してオペレーショナルにするとともに、IGES 内の研究との連携も強化する。

本戦略研究分野における主要課題は以下の通り。

経済のグリーン化（Transition to Green Growth/Economy）（シンセシス研究）

グリーン成長及びグリーン経済の本質は、プラネタリ・バウンダリの範囲内に人間の社会経済活動を収めることにあるが、現在の成長パターンや経済活動をそのような方向に導くためには様々な課題（例えば環境資源勘定の導入、GDP に代わる成長指標の開発、経済成長と資源消費のデカップリング、先進国における資源消費の抑制、Degrowth 等）が存在する。また、貿易にともなう炭素リーケージやヴァーチャルウォーター等も重要な課題だといえる。ここでは、経済のグリーン化に向けた多様な方策の可能性を探るために、環境と経済の関係性に関するシステム分析的な研究を実施する。特にアジア地域においては、ASEAN 統合における、域内各国の多様性を維持・尊重した持続可能な成長ビジョン形成に注目する。また、貿易構造を核とした具体的な連携メカニズムについても注目する。この文脈において、炭素制約下での貿易に体化（embodied）された炭素排出の問題についても研究調査を行う。

緑の投資と緑の雇用（グリーン・ジョブ）（課題解決型政策研究）

アジア各国における低炭素型成長や省資源型成長に必要な投資や、これ伴うグリーン・ジョブ創出の現状と今後の動向等についての分析・評価を行う。グリーン・ジョブのポテンシャルについては、既に ILO によるアジア各国調査が開始されており、IGES もフィリピン及びマレーシア調査に参画しているところであり、これは戦略的に極めて重要なことである。これらの蓄積を基盤として、グリーン・ジョブに関する知見を集約・分析・評価し、関連する政策や投資の促進に向けた提案を行う。

グリーンビジネスの促進と普及に向けたステークホルダーとの協働（課題解決型政策研究）

先進的なグリーンビジネスの実践的な取組について、ステークホルダーとの協働を通じた実践的研究を実施する。既に取組を開始している日本国内の先進的事例（気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）や緑の贈与等）を中心に、関西研究センターとも十分

に協力しながら、これらの促進と普及に向けた手法を評価・分析し情報発信を行う。

持続可能かつ低炭素型の社会の実現に向けた知識プラットフォーム（戦略オペレーション）

低炭素成長に向けた東アジア知識プラットフォーム、低炭素アジア研究ネットワーク(LoCARNet)、低炭素社会研究ネットワーク（LCS-RNet）等の主要な国際知識プラットフォームに係るIGES全体の活動の調整を行う。例えば、NAMA及びMRV、低炭素都市、企業の取組、各国のインベントリー策定支援などの分野において、IGES 内外の研究及び研究成果発信を総合的に調整することを通じて、より大きなインパクト形成を試みる。LoCARNet 及び LCS-RNet については、これらの事務局の運営を併せて実施する。平行して、新たな潮流である関連する国際パートナーシップ(低排出開発戦略(LEDS)アジアやMitigation Action Implementation Network (MAIN)-Asia 等の動向にも注目する。これらの機会を総合的に用いてアジア地域の気候変動ニーズに応えるべく IGES 内外の知識を集約させ普及に努める。

グリーン成長及びグリーン経済に関する政策プロセス及びステークホルダー対話（戦略オペレーション）

IGESではこれまでにも、リオ+20プロセス、OECDやUNEP、さらにはUNESCAP等が主導するグリーン成長・グリーン経済に関する国際的な政策プロセスに積極的に関与してきた。これらのプロセスへの貢献を維持しつつ、WBCSD やグローバルコンパクト、Coalition of Willingness といったビジネスソサエティーの取組に対しても貢献すべく、IGES内外の研究成果の分析・評価に基づく積極的なメッセージの発信を実施する。

(5) ビジネスと環境領域（関西研究センター）

ビジネスと環境領域では、アジアにおける持続可能なビジネスの促進と低炭素技術の革新・普及・移転を推進するための実証的な戦略研究を実施する。戦略研究活動の実施にあたっては、産業団体及びその他のステークホルダーと密接に連携し実用的な政策提言の発信を行うことで、アジアにおける持続可能なビジネスを促進するためのインパクト形成を目指す。

同領域の研究実施にあたり、ビジネスと環境、そして、技術移転を焦点に、さらなる展開を図る。日本とインドの低炭素技術の移転に関し現在進行中の研究が、その基礎となる。特に技術移転は、気候変動技術センター・ネットワーク(CTCN)ができることもあり、この国際的ネットワークとの戦略的連携の確立を図る。それに当たっては、バンコク地域センターや UNEP の IETC(International Environmental Technology Center)との連携を強化する。これに伴い、外部資金の確保にむけ、今、一段の努力を行う。

本戦略研究分野における主要課題は以下の通り。

低炭素技術の国際的な移転・普及（課題解決型政策研究）

低炭素技術の移転と普及促進のための効果的なメカニズムの開発を目的に、実践的な研究を実施する。既に着手しているJICA-JSTの枠組みによる「インドにおける低炭素技術の適用促進に関する研究」を基盤として、技術移転に係る諸課題を整理の上、まず現地でのキャパシティ・ビルディング等のフォローアップを行う。また、新たな技術等の実践的な研究をインド国及び(または)他の国を対象として実施する。

低炭素技術の革新・普及に向けた政策及びビジネスイニシアティブ（課題解決型政策研究）

現在実施している「北東アジア地域における企業のカーボンパフォーマンス改善のための市場ベースの政策研究」を発展させ、低炭素技術の革新・普及促進に向けた経済的手法（補助金、課税等）を含めた政策手法と企業によるイニシアティブに関する研究を推進する。また、これまでに調査を実施した北東アジアの 3 か国（日本、中国、韓国）に加えて、アジアの新興国に調査範囲を広げて取組を強化し、アジア各国政府、自治体及び企業等に対する情報発信を目指す。

技術移転に関する国際動向の把握と関連プロセスへの情報発信（戦略オペレーション）

低炭素技術の移転と普及に係る重要な国際プロセスに積極的に関与し、技術移転の実際、課題、解決に向けた政策提言等のインプットを行う。具体的には、UNFCCC の下に設置される気候変動技術センター・ネットワーク（CTCN）、アジア開発銀行（ADB）による知識管理イニシアティブ、炭素成長のための東アジア知識プラットフォーム等のプロセスへのインプットを念頭に置いた活動を展開する。

(6) 持続可能な社会のための政策統合領域

持続可能な社会のための政策統合分野では、長期的な展望のもとに、アジア地域及びアジアの各国が持続可能な社会を志向する際に直面する多面的な課題に統合的に取り組む。持続可能な社会への移行の過程では、必要な環境配慮に加えて、既存の経済社会システムの本質的な見直しや変更が示唆される局面が少なくない。背景には、刻々と変化する社会、経済、環境状況に加えて、技術的な進歩や情報アクセスの向上などの様々な要因が挙げられる。多くの場合、こうした示唆は意思決定と実施に係るガバナンスの見直しとして現れる。

リオ+20のプロセスでは、持続可能な社会への移行における社会的包摂(social inclusion)の重要性が強調され幅広く認識された。背景には、経済発展の陰で拡大する国内の貧富の格差などの問題があり、社会的排除（social exclusion）が未だ存在している。したがって、本研究領域では、持続可能な社会を志向する世界、地域、国及び地方が直面する課題のうち、主に参加や包摂性（inclusiveness）を高めるためのガバナンス及び人々のエンパワーメントに係る社

会的課題を中心的に取り扱う。本領域における優先課題は、「ステークホルダーによる意味のある参加を担保するためのメカニズム」に関する実践的な研究と、それを可能にするための「持続可能な開発のための教育及び能力開発」に関する実践的な研究に大別される。

重点課題のひとつは、地域レベルから地方・都市レベルに至る多層的で、多様なステークホルダーを包含する参加型かつ包摂型(participatory and inclusive)の環境ガバナンスの展開に関する研究である。特に、ASEAN 共同体発足(2015 年)に向けた経済統合推進の背景の下で発生すると考えられる環境に関する政策統合や、TPP さらには日中韓で進み始めた経済統合に関する動きについてのニーズを睨み、例えば、今回の白書で提案したアジア環境機関・ネットワーク等も念頭に置いて、アジアの環境ガバナンスへのインプリケーションを究明していく。さらに、ポスト 2015 年開発目標及び持続可能な開発目標(SDGs)の策定プロセスへの参画などを通じて、より実践的な研究を行う。

一方で、多様なステークホルダーによる意味のある参加と社会的包摂の前提条件として、人々のエンパワーメントを欠かすことはできない。持続可能な社会への移行にあたり、教育と情報アクセスの向上、ジェンダー間の衡平(gender equity)の実現といった課題をひとつひとつ丁寧に克服する必要がある。したがって、持続可能な開発のための教育及び能力開発に関する戦略研究活動を、より具体的な課題に焦点をあてつつ強化する必要がある。

上記の戦略研究推進に当たっては、ASEAN(環境大臣会合、事務局等)との連携協力やそのプロセスへの政策インプットを行っていくことが重要となる。また、そのような観点からは、国を超えた環境問題への対応の強化が重要な課題となることが明白であり、越境大気汚染等に関するリジョナルなガバナンスの強化についても引き続き検討を行う。本戦略研究分野における主要課題は以下の通り。

持続可能な社会への移行のためのガバナンス及び制度的枠組み(シンセシス研究)

持続可能な開発及び環境管理に係るグローバル及び地域レベルのガバナンス及び制度枠組みについて検証し、これらの運用や改革に係る提案を発信する。特に、多様なステークホルダーによる参加型かつ包摂型(participatory and inclusive)のガバナンスの展開に注目し、市民や CSO、ビジネスといった主体の果たす役割の実際とこれらを強化するために重要な情報・意思決定へのアクセスの確保、能力の強化等の方策について分析・評価を行う。また、越境大気汚染等に関するリジョナルなガバナンスの強化についても引き続き検討を行う。さらに、都市やコミュニティレベルにおける同様のガバナンス及び制度的枠組みについても同様の分析・評価を試み、これらを随時関連する政策フォーラムに対して発信することを目指す。

持続可能な開発のための教育及び能力開発(課題解決型政策研究)

教育及び能力開発については、持続可能な消費に関する教育等で、一定の成果が挙

げられたことを基礎に、SCP と連携しさらに研究の深化を図るとともに、女性と温暖化等、主要な社会グループとの関連等に注目した解析も行う。また、持続可能な教育の十年に関しては、その成果を評価するための IGES が提案したインディケータの精緻化を通じ、UNU や UNESCO 等の機関との連携を強化していく。ガバナンスおよびキャパシティは、IGES のすべての研究領域に関わる重要な視点であり、アジアの幾つかの国で推進されつつある気候変動への対応のための国レベルあるいは都市レベルでの組織強化の分析や、コミュニティベースでの森林管理の制度化等の動向分析などとの協働を推進する。

低炭素社会への移行：都市におけるライフスタイルチェンジとエネルギー消費（課題解決型政策研究）

北九州アーバンセンターにおける持続可能な都市研究との連携強化と、関東エリアの環境先進都市（東京、横浜、川崎など）との実践的研究強化を目的に、IGES 本部における低炭素都市に関する研究を実施する。現在、日本の都市では、かつての“公害で汚染された都市” から“緑色都市”への大きな変革にむけて、環境未来都市、グリーンイノベーションといったコンセプトに基づく、さまざまな自治体レベルでの取り組みが展開されている。現在、日本において推進されている持続可能な都市づくりの経験を整理し発信することを通じて、近い将来にアジアの都市において重要となる低炭素型・資源循環型のインフラ整備やリープフロッグ型発展に貢献することを企図する。

アジアにおけるコベネフィット・アプローチ（課題解決型政策研究）

交通、建設、廃棄物管理、大気汚染等における政策及びプロジェクトについて、その開発・気候のコベネフィットを定量的に測定・評価するための手法の開発を目指し、そのコベネフィットの実現に向けた技術的、資金的、制度的な制約条件を分析することを主たる目的とする。この際、アジアを中心に関心が高まっている短期寿命気候汚染物質（SLCP）についても、定量分析を含んだ評価を行い、政策の導入に向けた課題の同定やその克服策について検討を進める。また、コベネフィットの定量評価に定評のある IIASA 等との協働研究を積極的に推進する。さらに、北九州アーバンセンターと協力しながら、アジアの環境先進都市における持続可能な都市への移行に向けた交通、建築、廃棄物管理政策等の導入・実施への貢献を目指す。

持続可能な開発目標（SDGs）（課題解決型政策研究）

ポスト 2015 年開発目標及び持続可能な開発目標（SDGs）は、ミレニアム開発目標（MDGs）がそうであったように、多様なステークホルダーが注目し影響をうけるソフトガバナンスとして機能することが期待されている。リオ+20 の準備プロセスにおいて、ひとつの大きな国際アジェンダとして浮上し、現在、国連による政府間交渉プロセスの準備が進められている。IGES はこうした、国連プロセスにおける議論の進捗をフォローし、間接・

直接のインプットを行う。また、世界の主要シンクタンクが共同で運営する Independent Research Forum (IRF)での議論への参画を通じたインパクト形成を企図する。具体的には、持続可能な社会への移行の視点から、貧困、基礎的サービスへのアクセス、教育、民主主義、参加と包摂性、ジェンダーといった社会的課題についての分析・評価を行いつつ、目標(ゴール及びターゲット)設定と承認に向けた手続き、目標設定後の実施の担保等に関する提案の発信を目指す。

持続可能な開発及び環境管理に係る主要な国際プロセスへの貢献(戦略オペレーション)

持続可能な開発に係る主要な国際プロセスとの戦略的な連携を確保し、戦略研究成果に基づく重要なメッセージの発信と普及を目指す。グローバルにおいては国連総会、国連経済社会理事会、国連持続可能な開発委員会(CSD)及び UNEP 管理理事会、これらと関連するハイレベル協議の動向、G20 及び世界経済フォーラム、アジア太平洋地域においては APEC、東アジアサミット、ESCAP、UNEP-ROAP、ASEAN、日中韓首脳会議及び TEMM 等による主要会合及びイニシアティブの動向を分析・評価し、これらのフォーラムにおけるアジェンダ設定と協議に貢献することを企図する。また、都市レベルにおけるコベネフィットの推進に関し、ICLEI 日本などのプラットフォームとの協働を通じて、東京、横浜、川崎などの日本における環境先進都市との協力をさらに推進する。

(7) 持続可能な都市領域(北九州アーバンセンター)

持続可能な都市分野では、持続可能な発展のために必要な政策統合を都市レベルで実現するための具体的な方策に関する戦略研究活動を実施する。アジア各国、とくに ASEAN の都市において低環境負荷、低炭素かつ環境的に持続可能な開発を推進するための、自治体や住民・市民団体レベルでの効果的な取組に着目し、それをさらに推進・拡大するための方策を研究する。こうした取組の推進・拡大のための実践として、環境先進都市によるネットワーク及び協働活動に積極的に参画し、具体的な提案の発信・普及を行う。

このために、北九州アーバンセンターでの都市へのフォーカスをさらに強化する。アジア、特に ASEAN の都市との連携を引き続き強力に進めるとともに、都市での低炭素施策の具体的な展開に向け、シナリオ分析、MRV 体制の確立等の研究を、環境研や大学との共同で推進する。SATREPS (Science and Technology Research Partnership for Sustainable Development)の下で、環境研が推進してきたイスカンダル(マレーシア)プロジェクト等との連携を強化し、低炭素都市発展の具体化に向けた方策について研究を進めることが重要となる。また、日本の他都市における低炭素に向けた取り組みとの連携や、ICLEI(International Council for Local Environmental Initiatives)等も重要である。

本分野における戦略研究活動については、IGES 本部と北九州アーバンセンターの密接な協

力により実施する。また、ネットワーク及び協働活動については、日本及びアジア各国のできるだけ多くの都市の参画を得て実施する。

本戦略研究分野における主要課題は以下の通り。

スマートシティの構築に向けた統合的都市政策（シンセシス研究）

物質循環及びエネルギー需給等に関するバランスの最適化等を実現するスマートシティの実現・普及に向けた統合的都市政策の研究を実施する。都市と隣接する農村地域との物質循環及びエネルギー需給等の関係についても、人々の生活のレジリエンスを維持・向上する視点からシステム分析を含む定量的な分析・評価を行う。

環境先進都市による具体的取組（課題解決型政策研究）

エネルギー、スマートグリッド、交通、グリーンビルディング、廃棄物管理、水道及び排水管理、都市レベルのキャップ・アンド・トレード等に関する自治体の効果的な関連政策や施策（補助金や税制等のインセンティブ、条例や規制等による抑制、住民や企業への啓蒙活動等）を抽出し、その効果や影響を分析・評価する。

環境先進都市のネットワーク化と優良事例の普及（戦略オペレーション）

低環境負荷、低炭素かつ環境的に持続可能な開発を推進する先進的な取組を実施する自治体や住民・市民団体のネットワーク化、協働活動のファシリテーション、優秀な取組の擁護等を通じて、アジア各国における先進的な環境取組に関する方策の普及を行う。東アジア低炭素成長知識プラットフォーム、環境未来都市、LoCARNet 等の国際てきなネットワークに積極的に参画し、特に、ASEAN による「ESC モデル都市プログラム」や北九州市による「アジア低炭素都市」等については、ネットワーク事務局として先進都市の特定・普及、途上国同士による南南協力の促進、データベース及びトレーニングの提供等に努める。

(8) バンコク地域センター及び北京事務所による戦略研究活動

(i) バンコク地域センターは、本部及び各センターと連携し、国際的なネットワーク展開をさらに積極的に行う。すでに、アジア適応ネットワーク(APAN)で中心的役割を果たしてきており、この経験および信用を基礎に、さらに有用なネットワーク活動にプロアクティブに関わっていく。米国や欧州の ODA(Official Development Aid)供与機関との協働でのネットワークの運営もすでに成功裏に実施してきており、このノウハウをさらに強化する。すでに、北九州アーバンセンターとの協力も実現しつつあり、緩和に関し新しく設置される LoCARNet や低炭素プラットフォームの運営にも、本部の部署と連携し、適切な支援および関与を行っていく。

(ii) 北京事務所は、環境分野における日中の二国間協力に寄与するために必要な活動を実施する。具体的には、引き続き、簡易型排水処理施設の普及設置等、中国の新たな環境政策の展開に密接に関係した施策や活動の推進を行う。また、中国における気候変動に関する戦略を検討するための新たな組織の立ち上げや新たな政策の立案に常に注目し、適切かつタイムリーな形で、日中の環境大臣間の MOU(Memorandum of Understanding)に基づき、着実なオペレーションを行う。また、中国ASEAN環境協力センターとの協力のあり方等、中国の二国間以外の政策展開に対しても、他の部局とも調整しながら、必要な貢献をして行く。

9. IGES のマネジメント

IGES は、2012 年 4 月をもって、公益財団法人に移行した。新法人では、公益を担う組織として説明責任を徹底するとともに、より効果的かつ効率的なガバナンスが求められる。すでに、IGES は、第 5 期から国際スタンダードのガバナンスを目指してきており、(i) 適切な資源の配分、(ii) 説明責任と透明性、そして、(iii) 生産的職場環境の整備を、3 本の柱としてきた。

もとより、ガバナンスに関しては、組織内部の管理という狭い理解ではなく、IGES 全体の戦略を推進していく上で不可欠な要素であるという大きな理解が必要である。そういう意味で、IGES 内の組織体制、人的資源や資金の管理、さらにアウトリーチ等は、研究活動やネットワーク活動と一体的に、かつ、相互補完的に行われる必要がある。そして、それらを単なる「管理」ではなく、「経営」という観点で、より一層戦略的に展開していく必要がある。

既に第6章で明示されているように、IGES は、第 6 期より組織全体としての達成目標を定めることとした。これらを達成することは、IGES の説明責任の確保の中核をなすものであり、そのための内部マネジメントの整備は喫緊の課題となっている。

一方、第5期までの活動を振り返ると、顕在化しつつある課題に対する時宜を得た対応、課題の整理や多面的な分析の熟度、組織全体としての目標達成に向けた活動、さらには迅速なメッセージの発信といった活動が必ずしも十分であったとは言えない。上記を踏まえ、第 6 期において IGES が強化・改善すべき所内の体制・機能に関して、以下の点[17]が特筆される。

- 研究活動とインパクト形成活動の一体的なオペレーションを実現するための体制
- 戦略的なオペレーション機能（含む迅速な成果発信機能）のさらなる強化
- 世界の政策及び研究動向の把握と、中長期的かつ包括的な視点に基づくシンセシ

[17] これらの6つの強化・改善すべき点及び具体的な方策の考え方は別表を参照のこと。ただし、同別表については、議論のための補助資料との位置づけで、本計画の最終版の付表とはしない。

ス研究を行う体制の強化

- IGES 全体の統合的な戦略立案と研究リソースの適所への集中
- 組織のフラット化とボーダレス化、及び一元的な人事・経理管理による所内の人材・知識・資金活用の最適化
- マネジメント業務の効率化及びプロセス改善

	5th Phase	6th Phase
Organisation	Hierarchy	Flat
Allocation of Financial and Human Resources	Separated	Integrated
Administrative Process	Lengthy Process	Short Process

図 6-1　6期での主なマネジメント改善点

これらを踏まえ、第6期では以下のような組織体制にて実施する。

(1)　組織体制

第 6 期における IGES の組織構造及び役割は、図 6 に示すとおりである。大局的には、研究部門は研究と関連するネットワーク活動を、PMO　は戦略的オペレーションを、また、事務局は研究所全体の管理業務をそれぞれ実施する役割を担う。

図 6-2　IGESの組織

1） 研究部門

研究部門においては、よりフラットかつ統合的な組織体制の下で、研究員がそれぞれの専門知識を最大限に生かすことで、IGES 全体のパフォーマンスの向上に寄与することを目指す。そのために、(i)グループ・ディレクター制からエリア・リーダー制への移行、(ii)タスク・マネージャー制度の導入、および(iii)スタッフによる柔軟なコミットメントの確保の 3 つの措置を講ずる。

図 7 研究領域における主要な構成員と役割

(i) グループ・ディレクター制からエリア・リーダー制への移行

第 5 期では、研究部門は7つのグループに分けられ、グループ毎にディレクターが任命されているが、第 6 期では、このグループ・ディレクター制度を廃止し、代わりに7つの研究領域を設け、領域ごとにエリア・リーダーを任命する。

これまで、人材確保及び予算執行管理はグループ毎に行われていたが、第 6 期では人材確保は事務局で一元化して行い、また、予算執行はタスク毎に行い、これを事務局が統括することとする。このため、エリア・リーダーは、その分野のシニアな研究者として、当該領域の研究及び関連する戦略オペレーション全体をスーパーバイズすることが主要な役割となる。世界の政策及び研究動向を把握し、中長期的かつ包括的な視点からシンセシス研究を企画・実施するとともに、関連する重要な政策プロセスへのタイムリーかつ効果的なアウトプットによるインパクト形成に貢献する。さらに、担当するエリアにおいて新たな課題が生じた場合には、PMO と調整し、それにいかに取り組んでいくか、資金確保も含めて建設的に検討する。また、PMO と密接に連携して、IGES 白書その他の IGES のフラグシッププロダクトの執筆にも貢献する。併せて、エリア・リーダーは、タスク・マネージャーに対して戦略研究実施上の必要な指示を与え、研究員に対して指導を行う。

なお、エリア・リーダーは、タスク・マネージャー及び研究員のパフォーマンス評価の第一次評価者となる。

(ii) タスク・マネージャー制度の導入

具体的な研究の実施に際して、タスク・マネージャー制度を導入し、研究領域を超えた構成員

による研究チームを柔軟に組織できるようにする等、研究領域間のバリアによる弊害を無くすとともに、タスク・マネージャーに能力の高い若手も積極的に起用し、研究活動の活性化を図る。

「タスク」は一定規模以上の個別課題研究及び関連するネットワーク活動（戦略研究基金及び外部資金による複数の研究プロジェクトからなる）を表し、いずれかの研究領域の下に属する。タスク・マネージャーは、このタスクの企画と実施に責任を持ち、当該事業に関する報告書等アウトプットの作成、IT 等を活用した予算管理、必要な職員の確保、クライアントとの調整等実施面を担当する。タスク・マネージャーは、必要に応じエリア・リーダーの指示の下、関連するPMOの戦略オペレーション担当職員と密接に連携を取りながら業務を実施する。なお、タスク・マネージャーは、他のタスクにリサーチャーとして参加することもできる。

なお、タスク・マネージャーは、エリア・リーダーが行う研究員のパフォーマンス評価の第一次評価のためのインプットを行う。

（iii）研究員による柔軟なコミットメントの確保

タスク実施に必要な研究員の確保は、IGES 内部の研究員を優先して行うものとする。これにより、特定のよりスペシフィックなイシューごとに、IGES 内部に、小さいが実践的な専門家のコミュニティ（communities of practice）ができることになる。各研究員は、いずれかの研究領域に属するが、同領域にとらわれずに、戦略オペレーション、シンセシス研究、及びタスク・マネージャーが企画・実施する個別課題研究やネットワーク活動に参加することができる。

なお、これらの研究員は、可能な限り複数の研究事業に参画することで多様な経験を積み、将来的なタスクマネジメントのための手法を学ぶことが期待される。

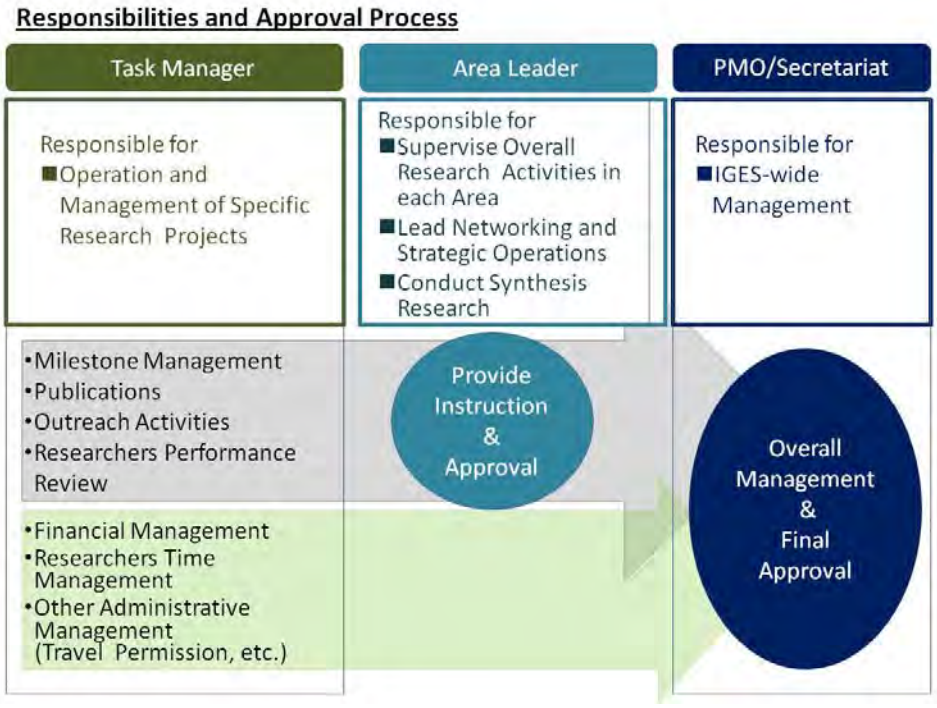

図 8 責任分担と承認プロセス

2） PMO

PMO は組織全体の目標の達成を念頭に、IGES の戦略研究の促進とインパクト形成を主導するため、第 6 期は研究支援課と合体し、研究活動とインパクト形成活動の一体的なオペレーションの実現と迅速な成果発信を目指して以下の業務を実施する。

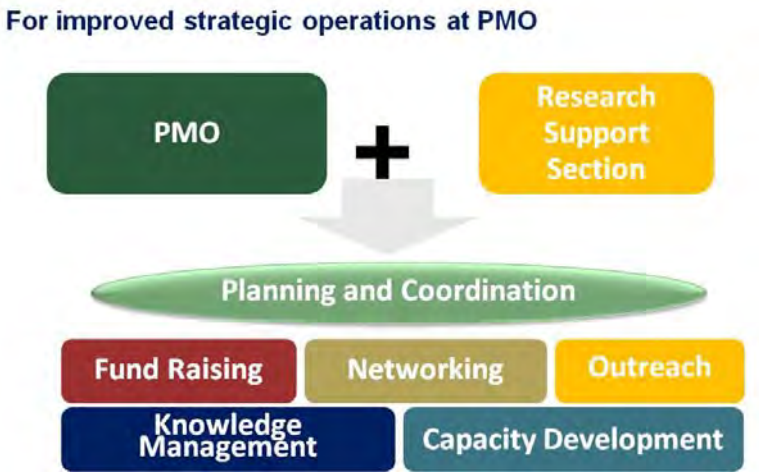

図 9 PMO における戦略機能の強化

(i)研究活動全体の戦略立案と調整

中長期的かつ包括的な視点から IGES 全体の統合的な研究戦略を立案する。また、戦略計画の執行において、トップマネジメント等からなる企画調整会議（仮称）を設置し、所内の研究活動を統合的に調整・ファシリテートする。

さらに、各研究領域を主導するエリア・リーダーと連携し、白書等の IGES として重要なフラグシッププロダクトを中心になって作成する。その実施にあたっては、複数のプリンシパル・リサーチャーを充てることとする

(ii)戦略的オペレーションの実施

重要な政策プロセスに対するタイムリーかつ効果的なアウトプットをもたらすため、渉外・アウトリーチ分野及びナレッジマネジメント分野のオペレーションの強化を図る。具体的には、下記の戦略オペレーション機能を設け、複数のシニア・コーディネーターを配置する。

ナレッジマネジメント戦略

IGES 全体の知識の創造、蓄積、管理、活用の戦略を立て実施する。IGES の持つ知識と短・中・長期的に必要とされる知識のギャップを把握し、補強・構築に努めるとともに、IGES 所内の知識の共有化について成果物データベースを含む IT ツールを用いて促進を図る。この際、

すでにIGESにおいて構築されてきたCDMデータベースやグッド・プラクティス・データベースの実績及び経験を基盤とする。

能力開発戦略

すでにIGESは、CDMに関するキャパシティ・ビルディングのように、多くの実績を積み重ねてきている。それらを基礎に、国内外における能力開発活動の企画・実施（CDM/NAMA関連能力開発活動、ディスタント・ラーニング、諸外国での研修・研究機関の設置支援等）を行う。また、所内においては、IGESが持つべき研究手法（政策影響評価、経済分析、社会調査等）や戦略研究活動に係るノウハウ（情報ネットワーキング等）を把握し、必要な職員派遣等を企画・実施する。

研究成果クオリティ保証

IGESではすでにIGESのパブリケーションの質の管理のため、シニア・コーディネーターの設置やピアレビュー等を行ってきたが、第6期においては、これらをさらに充実・強化させる。成果物作成の早期段階より関与し、適切な研究手法の適用も含め、最終成果物の質の向上に向けてプロアクティブなファシリテーションと品質管理を行う。

ネットワーク戦略

パートナー機関との関係構築や重要なフォーラムへの参画等の複合的なネットワーキング戦略の立案・実施を行う。具体的には、IGESの各研究プロジェクトが関与している複数の国際的・地域的なネットワークオペレーションを効果的に調整し展開させるとともに、IGESが定期的に主催する持続可能なアジア太平洋に関する国際フォーラム（ISAP）等のより効果的な運用を図る。

アウトリーチ戦略

IGESの研究成果のvisibilityや国際研究機関としての信頼性を向上させるため、適切な対象に向けて効果的かつタイムリーな発信を行うことが重要である。そのための戦略の企画、調整及び実施を行う。広報・ウェブサイト・出版物・セミナーやシンポジウム開催等のアウトリーチ全般を実施する。その際、最新のIT技術の活用を最大限に行う。

外部資金戦略

外部資金獲得に係るプロアクティブな戦略の企画・実施を行う。具体的には、国内外の大学や研究機関及び国際機関等と積極的に連携し、共同プロポーザルの提出に係る一連の業務を実施するとともに、国内外の新たな資金獲得機会への対応について所内で適切に調整し、獲得に向けた一連の業務を支援する。

3） 事務局

事務局は、主として人事、会計、および総務を柱に研究所全体の管理業務を行う。資金供与団体等に対する説明責任を明確に果たしていくためには、事務局によるこれらの透明かつ効率的な管理が不可欠である。第6期では、事務局の機能の集中と強化のため、研究支援課のアウトリーチ機

能を PMO に移管するとともに、新たに人事課を設置する。

図 10　事務局のマネジメント機能の強化

人事

人事課を新たに設置し、個々人の能力と組織全体のパフォーマンスの最大化を目指す。カテゴリー毎に異なる雇用条件等をより調和的なものにする。また、タイム・マネジメントシステムの運用をより効果的に行うことで、人材の適切な配置、処遇、及び管理を行うとともに、パフォーマンスベースの給与システムの適切かつ効果的な運用を行う。(9 (2) 2) 人材管理の項を参照)

会計

予算の執行・管理は、タスク・マネージャー制度を導入し、また、IT の活用、カード決済の拡充等により、よりフラットで透明かつ迅速なものとする。タスクごとに配分した予算をさらに効率的に使うようなインセンティブを与え、必要性が高くない会議や出張への支出を極力減らす等、さらなる効率化に努める。一方で、IGES のミッションを満たす上で重要と考えられる研究や活動―例えば、革新的な政策の提案―については、中長期的な視点での支出判断を適宜行うとともに、将来への投資という観点から、適切な予算の確保のために、既に設置されている IGES 戦略基金の充実・強化等を行う。

総務

IGES 憲章や新公益法人の定款、理事会や評議員会の開催や運用、さらに、他の組織や機関との契約等法的な義務の生じる書類の企画・調整等、IGES 全体のガバナンスを適切に行っていくための重要事項を取り扱う。また、より迅速かつ効率的なビジネス環境を整備することも重要な機能である。具体的には、研究やネットワーク活動に付随するデイリーマネジメント等の所内承認プロセスを新たなオンラインシステム導入により、より効率的に実施するとともに、サテライトオフィスからもバリアレスで行えるよう適切な分権化を行う。ビデオ・コンフェレンス・システムやスカイプ、あるいはグループウェアソフトなどの IT 技術を駆使してより安定した状態

で、本部とサテライトオフィスがボーダレスで連絡調整や情報共有ができるようにする。

また、EA21 の認証が得られたことから、今後 IGES の活動に関する環境パフォーマンスの一層の向上に向け、所員の意識の更なる向上を図り、取り組みをファシリテートする。IGES のミッションに照らし、研究とアウトリーチを通じた社会全体の環境パフォーマンス向上に貢献するよう一層努めることが重要である。

事務局は、IGES の新法人への移行に伴い、従来の「管理」から「経営」の視点に転換していくとともに、今後は、純然たる「管理」から、PMO と一体となり戦略的な「ファシリテーション」に比重を移していくことが求められる。

(2) マネジメントの重点課題

前項では、第 6 期のマネジメントに関して、研究部門、PMO、事務局のそれぞれがどのような役割や機能を果たすのか、その組織体制について、第 5 期からの改訂点を示しながら説明をした。ここでは、これら研究部門、PMO 及び事務局が相互に連携し、第 6 期の目標達成に向けて特に取り組むべき以下の 4 つの「重点課題」について説明する

図 11 マネジメントの重点課題

1) マネジメントシステム

1つ目の重点課題は、所内のマネジメントシステムの強化である。所内マネジメントを適切に実行するためには、組織全体の目標を個々のタスクやスタッフのレベルまでブレークダウンし、その進捗をモニターすることで、確実に推進していくシステムが必要である。

すでに、IGES には、目標設定のためのマイルストン・マネジメントシステム、出版物の質管理のためのシステム（Quality Management System）、時間の効率的な使用を促し、アカウンタビリティを確保するためのタイム・マネジメントシステム、そしてパフォーマンス評価システム等、複数のツールが存在する。PMO は、事務局と連携し、これらのシステムを有機的に組み合わせ、個々のスタッフが明確な目標と方向性を持って仕事ができるような体制を構築する。

図 12　所内マネジメントシステムの強化

(i)研究員のマネジメント

多くの IGES スタッフは、新しい制度の下で、どの仕事にどれだけ自分の時間をコミットし、何を作成し、どのようにIGESに貢献していくかが問われることになる。スタッフにはそれぞれに長所、短所があり、できる限り長所を生かした仕事のできるシステムを作ることが大切である。タスク・マネージャー制度やマイルストン・マネジメントシステムを活用し、それぞれが得意とする分野で力が発揮できるようにする。一方、外部の契約との関係で組織としてどうしても行わなくてはならない仕事もある。これらの仕事に対する個々のスタッフからの貢献も重要であり、平均で、概ね60%の時間を外部資金にチャージすることを目標に、各スタッフからの貢献を見込んでいくものとする。残りの 40%の時間については、IGES としての付加価値のある成果物の作成や、意味のあるインパクトの形成に使っていくことが期待される。なお、個々のスタッフごとの時間配分については、スタッフごとの特性を十分に加味することが必要であり、マイルストンによる目標設定時を中心として、柔軟かつ連続的に調整して進めるものとする。

他方、単に進捗管理を強化すれば、目標が自動的に達成される訳ではない。個々のスタッフが、仕事を通じレッスンを学び、それぞれの能力と組織に対するコミットメントを強化していくことが大切である。このため、IGES のパフォーマンス評価システムをさらに改善し、学びの場としても活用していく必要がある。

(ii) 定期的なモニタリング

個々の研究タスクについて、目標に向けての進捗を定期的にモニターし、組織として必要なアクションが遅滞なく取れるようにするため、月に一度を目処に IGES マネジメントによるレビューを行う企画調整会議(仮称)を設置・開催する。この際、IGES の全体のマネジメントの基本は、管理ではなくファシリテーションであることを常に念頭に置く。そこで、必要に応じ、目標達成のためのインセンティブその他の促進メカニズムを導入する。例えば、白書等フラッグシップ・プロダクト作成に著しく貢献した場合に、それに報いるインセンティブを設ける。

加えて、各期が終了した後に行う IGES の外部評価は、IGES の信頼性を上げ、組織としてのレッスンを学ぶ場でもあるので、今後、さらに第三者の関与を徹底したものとすることが重要である。

2)人材管理

3 つ目の重点分野は、有能な人材を確保し育成することである。アジアを取り囲む状況は急速に変化してきており、多様化し深刻化する持続可能な開発に関するチャレンジに的確に取り組んでいくためには、レレバントな知見を有した新しいスタッフが必要になるとともに、IGES で数年にわたり働いてきたスタッフの能力強化が不可欠である。また、アジアの各国で戦略研究機関が設立されつつあり、有能なスタッフの確保に向けて、それらの研究機関との間の競争の激化も予想される。一方、IGES では、外部資金の増大等に伴い、IGES のスタッフ数は増大を続け、2012 年度では、約 100 名の研究スタッフ[18]を擁するにいたった。しかし、外部資金は今後増えることはなく、概ね現在のレベルで推移すると考えられることから、職員数も同様に概ね今のレベルに留まるものと想定される。

上記を踏まえ、PMOと事務局が連携し、人的資源の戦略的な確保に向けて、以下を実施する。

(i)人事管理の一元化

組織全体としての人的資源の戦略的な確保に向けて、前述の通り事務局内に人事課を設置し、スタッフのカテゴリーごとに輻輳する現行の人事の採用や管理に関わる事務を一本化する。一方、IGES に対する個々のスタッフのコミットメントを上げ、質的にも量的にも満足しうる成果を出していくためには、採用に当たり、個々のスタッフの能力のみではなく、憲章に体現されている IGES の有するバリューを共有できるか否かも評価することが重要となる。そこで、単年度契約研究員も含め、スタッフの採用やパフォーマンスの評価に当たっては、IGES マネジメントの承認を基本とする。なお、各人の配属については 2 年に一度見直しをすることとする。

なお、サテライトオフィスは、それぞれ本部と異なる条件の中で運営されていることから、インターンを含め、色々なカテゴリーの職員の採用に当たっては、本部から、一定程度の自由度を与えられる必要がある。

(ii)待遇の改善

スタッフのカテゴリーについては、年功序列の考え方はとらない。能力とコミットメントがあれば、若手であってもより高位のカテゴリーに位置付けられることがある。また、それぞれのカテゴリー

---

18 IPCC/TSU(気候変動に関する政府間パネル/インベントリタスクフォース技術支援ユニット)、JISE(国際生態学センター) 等の連携機関の研究スタッフも含む。

内では、個々の職員の実績や貢献に基づき給与水準が定められる。

IGES では、3 年を一期とするフェーズの中で、資金的な制約もあり、フェーズを通じた契約を基本としたスタッフが中心となり、単年度契約研究員やフェロー等の短期のスタッフがそれを補完するという体制が定着してきた。これまでは、この異なるカテゴリー毎に、待遇が大きく異なる等の問題があったが、第6期では、契約年度別の待遇の違いをできる限り無くし、より公正なものとしていく。具体的には、単年度契約者の給与の上限の撤廃、有給日数の格差の解消、全研究員への労働裁量制の拡大導入、等である。

(iii)能力開発及びキャリアパスの機会提供

能力開発担当シニア・コーディネーター及び人事課が中心となり、スタッフに対し、能力開発の機会を与え、併せて、より明確なキャリアパスを確立する。特に、日々の On the job での能力開発の機会を明確に認識し、活用することが重要となる。そのひとつの方策として、研究員は政策決定者向けのポリシーブリーフや質の高い学会審査つき論文を年 1 本は出すことが期待される。これにより、研究員は常に自分の研究が、IGES における戦略研究のクライテリア、すなわち、政策ニーズにレレバントで付加価値や適時性を有しているか否かを点検し、更なる方法論の開発や事実解明、新規提案に励むよう意思付られ、また実践されることになる。

また、昼休み等を利用した勉強会の開催等により IGES 内のプロアクティブな議論を活性化し、あわせて、エリア・リーダーを始めとするシニアスタッフによるメンタリングを通じ、若いスタッフのキャパシティを強化する。また、外部の専門家を招いたインハウスセミナーやワークショップをさらに充実したものとして行く。加えて、研究成果物のクオリティ管理等を通じたコーチングとファシリテーションによる指導を行う。

さらに、研究者の育成やキャリアパスの機会を増加させることを念頭に、政府や国際機関、大学、他の戦略研究機関、さらには民間の機関等との人事交流や派遣、共同研究を拡大するとともに、IGES サテライトオフィスへの異動や研究等のための一時滞在の促進等を制度化する。これについては、モデルベースの研究の実施のため、最近、IIASA との間で 2 件ほどのケースが合意された。今後もこのような機会を増やし、IGES で一定期間以上研究等に従事し、良好なパフォーマンスを示したスタッフを優先にこれを適用する。

(iv)多様な人材資源の活用

IGESでは、2008 年より、フェロー制度を導入し、さまざまな専門性や経験を持つ、外部の専門家の知見を、適切な時期・期間に有効に得られる基盤を作ってきた。第6期においても同制度を活用するとともに、上記でも述べた他機関との相互人事交流や派遣により、専門家を受け入れることで、特定の知見(例えば、モデル開発等)の IGES 内の普及にも寄与させる。

3）戦略オペレーションの強化

3 つ目の重点分野は、インパクト形成のための戦略オペレーションの強化である。そのために、アウトリーチやネットワーキング、ナレッジマネジメント、外部資金調達、キャパシティ・ビルディング、成果物の質の確保等、多様なオペレーションの機能を複合的に活用した 3 つのアクションが大切となる。一つは、大きなフレームを持った戦略的研究の推進や、シンセシスタイプの研究の推進によるフラッグシップ・プロダクトの作成である。二つ目は、年に一回 IGES のイベントとして実施しているISAP や、気候変動の適応に関するアジア太平洋ネットワーク（APAN）、緩和に関連したLoCARNet（Low Carbon Asia Research Network)等の大きなネットワークの効果的運用とそれによるインパクト形成である。三つ目は、メディア戦略や後述する外部資金戦略も含めたアウトリーチの強化である。いずれも、PMO 及び研究部門が一体となって、取り組むことが求められる。

特に、国際機関及び国内外の研究機関とのパートナーシップ型の共同研究や、包括的な協力を促進するMOU 締結を拡大していくことで、IGES の研究成果や政策提言を多くの主体に向けてより効果的に発信し、インパクト形成に寄与することを目指す。さらに、IGES が日本と諸外国とのインターフェースに位置する戦略性に鑑み、例えば、気候変動やエネルギー問題について、諸外国での大きな動きや新しい政策展開をタイムリーに国内議論にインプットするとともに、日本における新たな取り組みを諸外国に適切に発信していくことが大切である。

(i)フラッグシップ・プロダクトの作成

フラッグシップ・プロダクトとして、IGES は、2 年に一度、アジアの主要なテーマにそって「IGES 白書」を発行してきた。今後は、この白書を「持続可能なアジア」といった包括的な出版物としてさらに戦略的なパブリケーションとするとともに、主要なイシューごとにアジア全体の政策展開のレビューを定期的に行うことにより、アジアの政策担当者等のステークホルダーに迅速かつ的確な情報を発信していく。なお、IGES には、多くの国から多様なバックグランドを持ったスタッフが参集しているため、各国の最新状況の定期的レビュー等も有効と考えられる。また、これらを踏まえ、各種のデータベースを主体に、IGES のナレッジ・マナジメントシステムを整備していくことが重要である。ナレッジマネジメントに関するニーズは、アジアでは膨大なものがあり、IGES でのシステムの整備は、そのようなニーズに効果的に対応していく一歩になる。

(ii)ネットワークの効果的運用とインパクト形成

IGES は、意味あるインパクトの形成のため、アジアを中心に、国際機関、国、自治体、専門家、民間、NPO（Non-Profit Organizations）等多くのステークホルダーからなる多様なネットワーク活動に積極的に取り組んできた。これらの活動の効果的な運用には、しかし、企画、運営、関係主体との調整、資金の確保や予算の執行、サマリーや報告書の作成、翻訳、周知宣伝等多様な活動が必要であり、これに対応するため相当の人的資源を投入してきた。その過程で IGES

には、このようなオペレーションを効率的かつ効果的に行うノウハウが蓄積されてきた。このネットワークの運営や翻訳も含めた国際会議の支援能力を、研究結果とも有機的に組み合わせ、パッケージ型のサービスとして提供していくことが重要となる。ただし、国際会議等のハンドリングについては、事前準備の不足、プロシーディングの作成の遅れ、会議参加者による事前事後の評価が不徹底等の問題もあり、今後はこれらの改善に努める。

また、IGES には、IPCC/TSU（気候変動に関する政府間パネル/インベントリタスクフォース技術支援ユニット）、JISE（国際生態学センター）、APN（アジア太平洋地域変動研究ネットワーク）という3つの連携機関が存在する。それぞれの機関は、それぞれ独立のガバナンス体制をとっていることから、IGES 本体の研究やネットワーク活動と連携することは、必ずしも容易ではないが、気候変動や生物多様性の分野で意見交換を活発化させ、共同研究やネットワーク等に発展する可能性を追求する。その意味で、LoCARNet の実施に関し、APN との連携が検討されていることは注目に値する。

(iii) アウトリーチの強化

メディア戦略や外部資金獲得戦略等を念頭に置いた IGES のアウトリーチの強化である。既に述べたように、多くの戦略研究はパートナーシップ型研究へと変化している。これは、一つには、国際的なプロセスの中でメディアにアピールし、また効果的にインパクトを作ろうとすれば、より多くの機関と共通の提案をした方が有効であると考えられるためである。二つ目には、外部資金の獲得のために魅力的なプロポーザルとするためにも、パートナー型の提案が有効と考えられるためである。従って、IGES としては、その相対的アドバンテージを生かして、日本国内の大学等とのパートナーシップ型の研究をさらに促進するとともに、他の国にある戦略研究機関との本格的連携も併せて推進していく必要がある。

具体的には、IIED（International Institute for Environment and Development）や WRI(World Resources Institute)、SEI（Stockholm Environment Institute)、IIASA（International Institute for Applied Systems Analysis)、WI（Wuppertal Institute)、その他の欧米ベースの研究機関との共同研究や研究員の交換等を推進する。また、GGGI（Global Green Growth Institute)や AIT（Asian Institute of Technology)、TERI（The Energy and Resources Institute)等のアジアの研究機関とも同様の協力を強化する。

さらに、メディアに対するアピールを高めるためには、COP(Conference of Parties)やその他の主要な国際会議に際して、事前にイシューペーパーを作成しブリーフィングを行ったり、事後に結果や今後の展望についてのシンポジウムを企画したりするのが効果的と考えられる。また、戦略研究の結果や政策提案は、IT 技術を用い、極力、可視化したうえで、迅速に発信する等の対応が有効であろう。 各タスク従事研究者は、こうしたアウトリーチ戦略を早期の段階からアウトリーチスタッフとコミュニケーションを取りながら立案し、マイルストン計画の中に事前に組み入れ、各戦略オペレーションコーディネーターと密に連絡を取りながら実行する。

4） 戦略的な外部資金調達

4つ目の重点分野は、戦略的な外部資金の調達である。IGES にとってのコアファンドの重要性は一層増大している。新公益法人に移行し、環境省からの拠出金や関係の地方自治体からの資金支援にさらなる不確定な要素が高まる中、一層の経費節減に努めるとともに、付加価値のある戦略研究や意味あるインパクト形成のために必要となる事項に、より一層の資金配分を行う。例えば、新たに国際的な注目を浴びた問題に関し迅速なシンセシスを実施するための費用であるとか、IGES がイニシアティブをとって独自に進めるデータベースの構築等である。

同時に、コアファンド以外の外部資金に関しても、特に従来主要な資金源であり続けた日本国環境省において競争的環境が益々強まっている等、資金規模の継続的確保に対する不確定性が増しており、その拡大と資金ソースの多様化を、システマティックに推進していく必要がある。外部資金担当シニア・コーディネーターは、いつ、どのような外部資金の獲得機会があるかに関する情報を常に IGES のシニアスタッフと共有するとともに、IGES の第 6 期の戦略研究計画に基づき、IGES として、どの外部資金にどのような応募をしていくのか戦略を作成し、リーダーシップをとって IGES 内部で調整を進める。調整に当たっては、エリア・リーダー始め IGES 内部に広く呼びかけ、ブレーン・ストーミング等の会議を開催する等して、魅力的なアイデアと適切な担当スタッフの選任を行う。関係するタスク・マネージャー及び研究員は、外部資金担当者に全面的に協力し、プロポーザルの作成に貢献することが求められ、外部資金担当シニア・コーディネーターは魅力的なプロポーザル作成のために必要なノウハウの提供を行う。

また、戦略研究の主体はパートナーシップ型研究になってきていることから、国内の大学や研究機関、外国の研究機関等と積極的に連携を図り、魅力的なプロポーザルの作成に努める。さらには、潜在的な有力資金源に対し戦略的にアウトリーチ活動を推進する。また、逆に、他の研究機関等が主導するプロジェクトに IGES として参画することも積極的に検討する。これらに効果的に対処するため、ISAP（International Forum for Sustainable Asia and the Pacific）等の IGES ワイドのイベントを戦略的に活用していく必要がある。

具体的な戦略として、国内の資金調達に関しては、中核的な資金となっている環境研究総合推進費等の研究費や各種のネットワーク関連予算の確保に加え、エネルギー対策特別会計、さらには ODA 等環境省だけでなく同省以外の府省が有する関連予算の活用を一層重視する。また、民間からの研究資金の確保にむけて、より一層の努力を行う。国外では、世界銀行、ADB 等の国際資金供与機関、UNEP や UNESCAP 等の諸機関、さらには、欧米の二国間ドナー機関との連携を強め、信頼関係を育成する中で、必要な資金確保を図る。バンコクの IGES 地域センターは、この面でより一層の戦略的役割を果たすことが期待される。

10. 終わりに

IGES も第 5 期が終了して、設立以来 15 年が経過した。この間、日本国政府、とりわけ環境省、IGES のオフィスが設置されている日本の地方自治体、ADB、UNEP、UNESCAP、UNU(United Nations University)等の多くの国際機関、そして、IGES の憲章の署名機関等の支援を得て、IGES の戦略研究は質量ともに充実したものになり、また、数多くの国際ネットワークにも主体的に関わり、インパクト形成も強化されてきた。そのような中、今年度から新法人に移行し、今まで以上に説明責任を強化し、組織全体のオペレーションを効率的かつ効果的にしていくことが喫緊の課題となった。このような状況下、外部資金獲得が困難になるに伴い年間の予算額が減少に転ずる等、組織全体の持続可能性に関わる課題も顕在化しつつある。

第 6 期の戦略研究計画は、一方で、短期的には、こういう状況に的確に対応し、IGES 全体のパフォーマンスをさらに充実したものとすると同時に、他方で IGES 憲章の精神をふまえ、アジアに位置する国際戦略研究機関であることをしっかりと認識し、中長期的には国際機関化を目指していく、その基礎を強化していくことを念頭に作成されたものである。今後、さらに国内内外の多くのパートナーと協力関係を深め、憲章に規定されたミッションの実現に向けて着実に成果を上げていくことが望まれる。