

第2回新たな研究開発法人制度創設に関する有識者懇談会  
議事録

日時：平成25年10月23日（水）9：30～11：30

場所：中央合同庁舎4号館共用第4特別会議室

出席者：櫻田文部科学副大臣、富岡文部科学大臣政務官、岡本委員、門永委員、久間委員、  
角南委員、橋本委員、原山委員

内閣府 倉持政策統括官、森本審議官、他

文部科学省 山中事務次官、土屋科学技術・学術政策局長、他

オブザーバー：

内閣官房 北川行政改革推進本部事務局参事官

総務省 田原情報通信国際戦略局技術政策課長

厚生労働省 中山大臣官房厚生科学課研究企画官

農林水産省 松尾農林水産技術会議事務局技術政策課長

国土交通省 吉田総合政策局技術政策課長

国土交通省 山本大臣官房技術調査課環境安全・地理空間情報技術調整官

環境省 吉川総合環境政策局総務課環境研究技術室長

1. 開会
2. 野依 良治 理化学研究所理事長からのプレゼン  
「新たな知識資本時代を生き抜く研究開発機関」
3. 岡本 義朗 新日本有限責任監査法人エグゼクティブディレクターからのプレゼン  
「研究開発と独立行政法人制度」
4. 報告書骨子案についての審議
5. 閉会

【配布資料一覧】

資料1 「新たな知識資本時代を生き抜く研究開発機関」（野依良治理事長提出資料）

資料2 「研究開発と独立行政法人制度」（岡本義朗エグゼクティブディレクター提出資料）

### 資料3 新たな研究開発法人制度について（骨子案）

#### 参考資料 新たな研究開発法人制度創設に関する有識者懇談会の開催について

【門永座長】 時間になりましたので、ただいまから新たな研究開発法人制度創設に関する有識者懇談会第2回目を始めたいと思います。

本日はお忙しいところご出席いただきまして、大変ありがとうございます。

今日の議事次第ですが、理化学研究所の理事長で、科学技術・学術審議会の会長でもいらっしゃる野依先生にお越しいただいておりますので、野依先生から最初にご意見をいただきディスカッションをします。

続いて、岡本委員からご意見をいただいてディスカッションをし、その後1時間ぐらい自由討議の時間がございます。

そこでは、今までの議論や個別のご意見も踏まえた本懇談会の報告書の骨子案がたたき台として用意されていますので、その議論をしたいと思います。

まず、懇談会を始めるに当たり櫻田文部科学副大臣がご出席ですので、ご挨拶をいただきたいと思います。

櫻田副大臣、お願いします。

【櫻田文部科学副大臣】 どうも皆さん、おはようございます。今回、文部科学副大臣を仰せつかっております櫻田義孝でございます。よろしくどうぞお願いいたします。

本日は大変ご多用の中、本懇談会にお集まりいただきまして、ありがとうございます。研究開発法人は我が国の成長戦略上イノベーション創出を担う機関として、極めて重要であると認識しております。研究開発法人には厳しい国際競争の中、世界的な成果の創出が求められるわけですが、何より研究者の能力、やる気を最大限引き出す制度となることが重要であります。

前回の懇談会において効率化を主眼とする独法制度とは異なる新たな研究開発法人制度の創設が必要と多数のご意見をいただいたと伺っております。

文部科学省といたしましては、内閣府と密接な連携を図りつつ、研究開発成果の最大化を可能とする新たな研究開発法人制度の創設に全力を挙げて取り組んでいる所存でございます。皆様におかれましては、我が国を世界で最もイノベーションの創出に適した国にするため、新たな研究開発法人のあり方について大所高所からのご意見を賜りますようお願いを申し上げます。

よろしくどうぞお願いいたします。

【門永座長】 どうもありがとうございました。

それでは、事務局より配付資料の確認をお願いします。

【森本審議官】 それでは、資料1でございます。これは野依理事長からの説明資料でございます。資料2が岡本委員からの説明資料、そして資料3が法人制度についての骨子案でございます。

以上でございます。

【門永座長】 ありがとうございました。もし足りないものがあれば、適宜おっしゃってください。

それでは早速ですが、野依先生からご意見をいただきたいと思っております。

野依先生は我が国を代表する研究者で、科学技術・学術審議会の会長を務められるなど、長年にわたり我が国の科学技術政策をリードしておられます。

本日は、「新たな知識資本時代を生き抜く研究開発機関」というテーマでご意見を伺いたいと思っております。20分ほどでプレゼンテーションをお願いしたいと思っております。

【野依理事長】 理化学研究所の野依でございます。本日は両大臣ご欠席ですけれども、大変立派な有識者会合にお招きいただきまして、光栄に存じます。

資料1に従ってお話をさせていただきますが、私は研究開発法人を検討する際には、表紙1にございますように、まず独法制度が始まった、あるいは検討されました十数年前とは全く異なる新しい知識資本社会になったという時代認識が必要だと思っております。

第一に、今や従来の国際化を越えまして、世界は一体的にグローバル化したということ。第二に、インターネットによる情報技術の革新です。この二つによりまして、地球上の空間、そして時間が急速かつまた極端に凝縮、収縮したということでございます。そして、世界のどこかで起こった異常な事象が瞬時に世界中に伝播し、そして国家の存在さえ揺るがすことになる。この全く新しいダイナミックな知識資本の時代に、各国とも、どう迅速かつ適切に対応して生き抜くかということなのです。

当然、私は科学技術こそが国境を越えての共通の通貨であって、そしてまた国家安全保全の要でもあると思っております。そして、科学技術には、極めて厳しい優勝劣敗の掟があります。したがって、我が国の科学技術システムをできる限り世界標準モデルを採用して拮抗し、また一方で協力していかなければならない。国内仕様のいわば異形の体制では孤立してしまって、

世界に伍して、また協調しながら生き抜くことは絶対にできないと考えております。

2 ページに示しましたものが、現代文明社会を築いた科学技術システムの代表例でございます。さらに、これらに続く新しいものを実現していく必要があるということです。

最近のキーワードは、ページの一番下でございます「社会を変革する価値の創造」と定義いたしますイノベーションですけれども、その実現には基礎科学の進展、技術開発というものを社会の要請、あるいは期待と整合していく必要があるということです。

そのためには、国全体としての科学技術システムのマネジメントが不可欠です。また、個々の研究機関につきましては、時代の変容に柔軟かつ迅速に対応する運営が欠かせないと思っております。

さて、社会に必要な科学知を生産し、提供するのは、主に大学と研究機関です。3 ページに研究活動の度合いを勘案した上で、世界の20の主要な研究機関を挙げています。これから国の経済力の指標としてのGDPと研究活動の間には明確な相関が成立するということを御確認いただけるかと思えます。また、これらの研究機関を擁する国においては、技術進歩が大きく貢献すると言われております全要素生産性（TFP）も総じて高いということです。科学技術こそがまさに知識資本社会の共通の通貨であるという証であると思っております。

もう一つ大切なことは、これらの研究所の規模、あるいは性格が極めて多様ということです。日本の理化学研究所、産業技術総合研究所、ドイツのマックス・プランク研究所のように総合的なものもあれば、医療、航空宇宙あるいは加速器等に特化したものもあります。中には個人戦を重視するもの、団体戦を主体とするものもあります。運営というのは全く一様であるわけではないということを申し上げたいわけです。

4 ページでございますが、我が国の研究開発体制を考える際に個人的な、いわゆる学術研究を中心とする大学だけでは、全く不十分です。公的な研究開発機関が国家戦略に基づく明確な目標あるいは分野を設定した研究を担わねばならないということです。ここでは集中と選択、そして立案者と実行者の協同による推進が大変必要であり、大事であると思っております。つまり目標の達成が重視されます。しかしながら、研究というものは独自性ある創造的な営みでありますから常に不確定性を伴っておりますし、逆に予見不可能な飛躍をもたらすこともしばしばあります。つまり波及効果、特に社会に対するインパクトというのは全く非線形、ノンリニアです。そこで、そのために柔軟な自律的なガバナンスというものが機能の最大化に向けて不可欠なことになると思っております。

まずは、卓越した総合研究であるとか、国家基幹技術と呼ばれるような高度な研究基盤をつくること、それから産業界などにおけるイノベーションへの橋渡し、これらの役割が期待されると思っております。

もともと今、御検討の新たな研究開発法人制度というのは、研究開発活動と成果を最大化するというためのものですが、もちろん業務効率化、費用対効果の最大化というものは大前提です。

一番大きな問題点は、研究開発が明確な目標を効率的に行う定型業務とは全く性質を異にするということです。通常のコスト削減、業務の合理化ではなくて、不確実性の中、創意工夫によりまして一定のインプットに対しまして、科学技術イノベーションの効果を最大化することが研究開発法人の第一の使命だろうと考えます。そのためには、法人の長の理念のもとにそれを実現する自律的なガバナンスの構築が非常に重要であると思っております。このようなダイナミックな運営が必要な研究開発法人が、定型業務を行う行政法人と呼ばれることには、強い抵抗感を持っております。

さらに、現場といたしましては、評価の視点が私たちの価値観と異なることを感じております。そもそも定型業務ではないものについて達成度を数値化するという事は甚だ困難であります。また、無理に過去の活動の達成度評価を行ったところで、国民が求める将来の社会的効果全体を評価できるものではなく、むしろ研究開発の本質であるダイナミズムを損なうことになるのではないかと、そのように思っております。

ですから、世界的に見ましても著名な研究開発機関における研究開発におきましては、達成度評価ではなくて、しかるべき目利きによる専門的な評価がなされているというふうには思っております。

実は、これらの問題点を踏まえまして、私はかねてから幾つかの「国立」の研究開発機関の創設が必要であるということを主張してきました。わざわざ鍵括弧付きの「国立」というふうにしております。

5 ページ目です。まず、私の最大の疑問は、日本国あるいは一般社会は、本当に国の存続のために世界第一級の研究開発機関を求めているのかということです。国立研究所というのは決して国が財政支援をして運営する研究所ではなくて、あくまで国力を強化し、そして社会を繁栄に導くために存在するものです。そもそも国立というものは、国家の誇りであります。象徴的なナショナルプライドであって、同時に国力の源泉であります。

多くの人に考え違いがあるのは、学校における国語の教え方に誤りがあると思っています。英国であれば、これはロイヤルと呼んでいます。ですから、日の丸を掲げる卓越性というものは、もちろん個々の研究所あるいは特定の研究者に固有の資源ではありますけれども、むしろその価値というのは、広く公共社会から認められたものでなければならないということです。ただ気位だけが高く意味のない優越感に浸る、あるいは国家に甘えるだけのものであっては甚だ困ります。矜持を持って、もっと謙虚であるべしと私は思っております。

そして、世界第一級の「国立」ですから、まず国益、そしてその先にある人類益に向けた役割を考え、そして自ら実行するものを指しております。これが私の主張する括弧つきの「国立」という意味です。

民主党政権時代がそうでありましたけれども、この大衆民衆主義社会において、本来の国立研究所機関は不必要である、第一級でなくて平準化した二級、三級でいいというのであればそれまでです。しかし、もしこれが必要なのであれば、現在の独立行政法人制度では、全く不十分だと私は思っています。手をこまねいては欧米の一流研究所を越えることはなく、むしろ躍進する中国の国営研究所に一挙に追い抜かれるだろうと思っております。

新しい研究開発法人制度というのはもっと「やる気」を出させる、インセンティブを与えるものでなければならないと思います。果たして今後、世界の厳しい頭脳戦争の中で勝利する成算はあるかと聞かれますと、私にはわかりません。しかし、戦わずに拱手傍観の不戦敗、これはまことに不名誉なことだと思っております。ひたむきに頑張る若い世代に対する責任が果たせないと思います。

科学技術は具体的に6ページにございますような課題を解決していかなければなりません。下村大臣、山本大臣ともに、去る10月6日からの京都で開催されました国際会議「社会の中の科学フォーラム」に出席されました。下村大臣は我が国の立場として、「医療や再生可能エネルギーなどの分野で国が継続的に技術革新を創出し、経済成長の原動力にする」とされましたし、安倍総理も冒頭のご挨拶でCO<sub>2</sub>排出問題に大いなる懸念を示されましたけれども、資料に緑色で示してございます気候変動にも、感染症にも国境というのは全くございません。もはや従来の古い概念の研究体制では、未来社会は絶対につくれないと思っております。

7ページに移りまして、したがって現代の科学技術研究を実践するには、従前からの自前主義の病弊から脱却する必要があります。日本の国内、さらに個々の研究機関の知識資本、これは限定的であるということは明白です。これを最大活用して社会的な課題に対応してい

なければいけません、そのためにはいわゆる頭脳循環を促進して老若男女の異才を集め集積しなければならぬ。そしてグッドミックス、さらにはネットワークをつくって運営していかなければいけないということです。したがって、あらゆる研究分野から、あらゆる国・地域から最も優れた人を集める。そして産官学などさまざまな社会セクターと機敏に協同することなくして、先ほど申し上げたSTS、「社会のための科学」の実践はありません。これこそが研究開発機関がそれぞれ知恵を絞って目指す方向であると思っています。

では、どうするのかということですが、8ページに移ります。

我が国では研究者あるいは学生の国際交流ばかり話題にしておりますけれども、最も熾烈なのは国を越えた指導者の争奪戦です。責任者には広い視野と人脈、そして果敢な行動力が求められる。

一番上に書いてございます、2001年にノーベル賞を受けましたポール・ナースのイギリス・アメリカ間の争奪戦は余りにも有名でありましたけれども、最近の話題は2番目のアメリカ・ロシア間の争奪戦です。エドワード・セイデルという55歳のロシア人、コンピュータ専門科学者がおります。アメリカ政府の中核、NSFにいました。しかし、ブーチン大統領が主導でつくったモスクワ郊外のサイエンスパークにあるスコル・テックという新しい大学に、昨年の秋、15の研究センターを取りまとめるべく、彼を副所長にアメリカから引き抜きました。しかし、今年になりまして、アメリカが再び彼をイリノイ大学のスパコンセンター長として取り戻した。なお、夫人も一緒に移っております。ロシアにとっては極めて大きな損失です。

外国では実際に能力優先主義が徹底しておりまして、国立機関であるからといって国内の人を任命するとは限りません。外国人の指導者の登用は当然でありまして、ご承知のように1兆円の資金を持つサウジのKAUST、あるいはシンガポールの南洋工科大学も極めて著名な外国人を学長に登用しております。有名なドイツのマックス・プランク研究所は、理事長はドイツ人ですが、所長は4人の日本人も含めて3割が外国籍です。

一方、現在、日本の独法研究所の理事長は、恐らく全て日本人ではないかと思っております。これは日本人が有能であるからではなくて、私も含めて単に従順で、そして無難だからにすぎないわけで、また目に見えない細やかな制約が外国人招聘を許さないからだと思っております。

ちなみに、これらの指導者だけでなく優秀な研究者、さらに特殊な技能を持つ事務方等には市場価値、マーケットプライスがあるということをご承知のとおりだと思います。

私の勤める理研ですが、研究者レベルでありますけれども、外国人であれ、日本人であれ、

国家公務員と比較する給与などの条件面でアメリカあるいはドイツに競り負けることが多々あります。研究規制の問題もございますけれども、最近、日本は医学関係では中村祐輔教授、中内啓光教授など大変優秀な研究者を失い、あるいは失いつつあるということです。とにかくサッカー、あるいはプロ野球、スポーツ界と同じく、優れた人材の輸出入のバランスが極めて悪い。経済大国である日本がグローバル市場で獲得競争に勝利できないということは、甚だ残念です。

9 ページですが、行政監督者はどうも研究開発法人を信用していないようですけれども、国は機関責任者と基本的な国家戦略の確実な実行についてしっかり契約を結べば良いのではないかと考えております。

責任者にとりましては、極めてダイナミックな科学技術の特性に鑑みて柔軟な経営が必要です。私たちは自信家で思い入れの強い研究者たちを励まして、大臣が設定されました目標をも超えて最大限に創造性を発揮してもらわねばならないということです。

そして、研究所運営をもっと総合的に評価していただきたい。理研は法律に従いまして、ここにいらっしゃいます岡本義朗先生を含む政府の独法評価委員会にとっても丁寧にご指導いただいておりますけれども、同時に私自身、そしてセンター長たちも科学技術の専門的な観点から研究水準、あるいは研究動向等運営方針について国際的な諮問委員会で厳しくも有益な助言を仰いでいます。

私自身に忠告する委員会の議長はアメリカのリタ・コルウェル元NSF長官、副議長はカナダのハーパー首相のサイエンス・テクノロジー・イノベーション首席顧問です。ともにマネジメント能力を有するだけでなく、著名な科学者です。

本質的なpublic engagement、契約事をなおざりにしたマイクロマネジメントは避けるか、排除していただきたい。場合によっては、私立や民間の手法の導入も必要だと考えています。

経理面では、物の調達における競争入札、海外に比べて大きな制約で手や足を縛られておりましては、広い海を迅速に泳げません。そして経営陣が全ての責任を負う。もし法人が本質的な契約事項を実行できなければ、直ちに私などは解任すれば済むということです。

そして、世界に通ずる研究機関には正当な理念を持った魅力的な指導者の任命が不可欠です。あるいはないものねだりかもしれませんが、国の内外を問わず適材適所でしかるべき人をリクルートし、そして登用しなければいけないと考えております。

次に、経営の意思決定の透明性です。多様な外部の見識者、いわば社外取締役のような人を



登用した評議会が有効に機能するのではないかと思います。そして、安定かつ柔軟な経営を続けるためには、国からの一定の資金に加えまして幅広い、そして実効ある共同作業が必要だと思います。

また、研究は人がするものですから優れた人材の育成、確保、多様性と流動性を保つべく柔軟な取り組みが必要だと私は思っております。

10ページ目ですが、研究開発力強化法の精神に則れば、法人改革は新たな知識資本社会の潮流を展望した上で国力の源泉をつくるべく、ゼロベースでなされるべきだと思っております。まず、現行の独法制度ありき、その修正を図るということでは、本末転倒です。国力の源泉として研究成果を最大化する研究開発法人が、現行の独法の中にあつた方がいい、中になければならないという理屈は通らないと思っております。

教育・学術研究の特性を踏まえて、国立大学法人が独立行政法人とは別個に存在するように、まず定型業務とは全く異質の研究開発の特性を踏まえた新法人を創設する。その上で新制度が目的であります科学技術イノベーション効果を最大化する。これを実現できるように詳細設計をすべきではないかと思っております。

もちろん、現在の研発法人を全てこのようにカテゴライズすることは適切ではないと思っております、今私が申し上げたような研究開発活動を担う、そして責任を果たす機関をここに配置すべきだと思っております。

成功への決まった方程式はございません。しかし、硬い制度の中で「やれること」をやるのではなくて、「やるべきこと」をやる自由度が新しい制度には必要である、こんなふうに思っております。

ご清聴ありがとうございました。

**【門永座長】** 野依先生、ありがとうございました。

世界第一級の研究開発機関をつくるのにはどういうふうにかえたらいいかと、あるべき姿を考えるに当たって非常に貴重な示唆をいただけたと思います。

これから20分ほど意見交換をしたいと思いますが、野依先生への質問も含めてどうぞ自由にご発言ください。

久間委員。

**【久間委員】** 先生のおっしゃるとおりで、9ページの世界に通じる研究開発機関、ここに書かれていることが全てだと思います。

まず各法人の役割を明確にすること、それからそれぞれの法人に適した優れた理事長を登用することで、理念がつかれるし、組織もできるし、自然に一流の研究者も集まると思います。

もう一つ、社外取締役の登用も重要ですが、企業でも形だけの取締役が多くなりがちです。法人に対する社外取締役の役割や権限、責任を先生はどう考えておられるか教えていただけますか。

**【野依理事長】** 私どもは理研アドバイザー・カウンシルというものを設置して、さまざまなご意見をいただいております。これは法的に定められたことではございませんが、私どもは優れた研究者としての経験を持ち、またマネジメントに長けた方においでいただいております。研究水準に対する意見は当然のことで、研究開発というものはダイナミックで、目標と言ってもムービングターゲットであることが多いため、そういったことに対する私どもの考えについてもご意見をいただいております。

それから、マネジメントに関しましてはできるだけ国際標準に沿うような形にしたいと思っております。特に、現在では頭脳循環と申しますか、人が円滑に回らなければいけませんから、そこにある種の標準がないと頭脳循環を妨げることになります。そういうことに対してアドバイスをいただいております。

それで、どういう方をお願いするかということが大変大事です。本当に見識のある方というのは世界をめぐる歩いているいろいろ勉強していらっしゃいますから、非常にためになる。それから、名前のある方ですから責任をもった発言をされるということもあるかと思えます。ですから、どういう形が適切かわかりませんが、研究開発法人には制度化して入れるべきと考えています。

研究開発法人といいましても、私が3ページにお示ししましたとおり、世界にはいろいろなタイプの研究所がありまして、おっしゃったようにミッションがみんな違うわけです。研究開発のやり方もパターンも違う。個人を重視するものもあるし、団体戦もある、それからとにかく大型機器を開発しなければいけない等、いろいろな業務形態のものがあります。おっしゃったようにミッションに合わせた指導者を選ぶ、そして運営もそうしなければいけない。これをご覧になりますと、なかなか一律な細則といいますか、規則で縛ることは難しい気がしております。

久間委員のおっしゃるとおりです。ご意見ありがとうございました。

**【久間委員】** 社外取締役的機能というのは、例えば、次の法人理事長の推薦や、理事長等の

報酬配分を決めるものではなくて、どちらかというアドバイザー的なものを考えているわけですね。

【野依理事長】 一例として人のリクルートというのは大変大事なことで、ここに座ったままでは世界の人をリクルートすることはできませんから、人事も含めていろいろなことでアドバイスいただいています。

ただ、理事の選択等については今のところ、先ほど申し上げたように理事は全部日本人でやっておりますので、海外の立派な先生方であろうとも必ずしも人材発明に目利きすることができない。だから、何を社外取締役の任務にするかということは、またこれからの検討課題です。

【久間委員】 わかりました。ありがとうございました。

【門永座長】 ほかにご意見はありますか。

原山委員。

【原山委員】 いつも野依先生のお話を伺うとエキサイティングで燃えてくるので、きょうも例外ではなかったというのが現実ですが、ここの議論するのは法人格というもののあり方を議論する場であって、それと今の先生のお話とつなげることをしなくてはいけない場だと認識しております。

そこで、先ほどの9ページのところのエッセンスを見ていくと、やはり理事長たる機関の長をいかにアサインメントするか、そのやり方、制度的なもの、それからもう一つ、先生何度もおっしゃっているのは「国益」という言葉を使っているらしいです。

ここで問題になってくるのは、日本の研究開発独法というのは省とのリンクになっているわけで、必ずしも国直結ではないわけです。既存の省益というものも存在するわけであって、それと国益、どのような形でアレンジしていくことが、今度の法人格を考えるのであれば、どういうふうに埋め込んだらいいかという話と、それから先生がおっしゃった「社外取締役」というお言葉を使っているんですが、通常、国外のいろいろな研究開発法人を見ていきますと、必ずと言っていいほどサイエンスボードというのがございます。そこは機関の運営そのものもありますが、サイエンティフィックなクオリティをいかに高めるかという視点から、大概の場合グローバルですから世界中から人を集めて、同じ人があちこち行っているケースもあるのですが、品質保証をそこでやっているということがあって、そのシステムが理研ではトライアルとしての形で、法人法には定められていないけれども、埋め込んでいらっしゃる。ということは、埋め込むことが可能なわけですね、実際にやっっているわけですから。

それを、一つのやり方というのは法人格の中のマストとして制度的に埋め込むことが必要というふうに先生はお考えになるかということ伺いたい。そういう意味で、この理念というものをいかに法人格を定める、法人法という制度に落とし込むかというときの、先生のこれが鍵だということは何点かおっしゃっていただければと思います。

【野依理事長】 ありがとうございます。9ページには、世界に通ずる研究開発機関のマネジメントのあり方でありまして、それから科学技術研究開発の特性というのは先ほど申し上げたところでございます。

それから時代背景というのがあるかと思いますが。その時代背景にあって研究開発機関が一番機能するようなシステムをつくり、そして運営しなければいけないわけです。それは今までの独法制度が先にありきではなくて、研究開発というものをいかに国力の源泉とするかの理念をつくって、その上で詳細設計にたくさんのご専門の方がいらっしゃると思うので皆さんの力を合わせてつくっていただければと思っております。法人のトップから、研究者の人事、そして財政、経理に至るまで、すべてにおいて国際的に通用するものを実現いただきたいということでございます。

重要なことは、できるだけ国際スタンダードで運営しなければ立ち行かないだろうということです。

研究開発法人が必ずしも全ての力を発揮し切れていないのはおっしゃったとおりで、これは世界的な問題であります。アメリカでも省があつてその傘下の研究所にはミッションがある。ジョブディスクリプションが厳し過ぎるんですね。せっかく高い専門的スキルを持ちながら、それ以外のことはやってはいけないということになっている。そこが機能最大化の阻害要因なんですね。

今、私どもSTSフォーラムと協力して世界の研究機関長が集まる会議をやっています。これからやらなければいけないことは、グローバルな協調です。先ほどありましたエネルギー、水、感染症の問題にしてもです。これらは、省庁はもちろん国を越えて、グローバルに協調していかなければいけない。そこにもう少し柔軟性が欲しいなと思います。それがジョブディスクリプションによって縛られているということは残念です。

これにどう取り組むかということは、要するに国家の利益とグローバル社会の利益のバランス問題ですが、グローバル社会が得る利益の相当の部分が国家の利益として還元されるというのが私ども公的研究機関にいる者の考えです。これからはグローバルな協調作業をいかにやっ

ていくか。そうしなければ、先ほど申し上げましたような人類を危機にさらしているような地球規模の問題点が解決できない。これがSTSフォーラムでも恐らく議論になったと思いますし、どういうふうにするか。新しい制度をつくらない限り、実現できないのではないかと考えております。

【門永座長】 岡本委員。

【岡本委員】 ありがとうございます。野依先生とは、先ほどの中にもありましたように評価を通じてお話を伺っておりますので、きょうのご説も私ももっともだと思うところは多々ございます。

ただ、先ほどご発言がありましたように野依先生が大所高所で言われた研究開発のあり方をいかにどう法人制度に落とすかというところが一番問題になっているという認識が多分共通だろうと思うんですが、そこが一番問題で、野依先生ととらえ方が、後のプレゼンテーションにも、私のほうはもうちょっと矮小化した議論になりますけれども、やはり制度をつくったらうまくいくのではないんだと思っているんです。

問題は、今研究開発機関、研究開発法人が独立行政法人通則の中で動いているときに何が問題になっているか、実は制度の問題ではないところにいろいろな問題があって、そこを語らないで研究開発法人をつくっても、全く同じことが恐らく生じるだろうと思います。

一番典型的な例は、予算の問題だと思うんです。あるいは国民の税金で仕事をしているということから来る目標管理のあり方だと思うんです。そういうところをいかにうまく制度化して落とさないと、研究開発法人の総論を言っても多分同じ問題が生じると思うので、従来の独立行政法人の反省はそういう観点から見なければいけないのではないかなと思います。

それが独立行政法人の類型化、あるいは研究開発法人を新たにつくるかという問題ではなくて、先生がおっしゃったような研究開発をやるべきところを制度に落としていったときに何が今問題になっているか、問題になっていることをいかに制度に落とすかというところが私は問題になっていると思いますので、後のプレゼンテーションでもそういう観点から申し上げたいと思うんですが、先生がおっしゃった総論の部分の部分をいかに反映できる制度、先生はここにいらっしゃる専門家の方がいらっしゃるということをおっしゃっていたんですが、やはり科学者、研究者の目から見てここは制度に落としてもらわないと困るというようなところを主張されるべきものなのではないのかなと。そうしないと、多分この報告書ができたとしても、結局報告書の後どうなるかというところまで担保できないような気がしておりますので、ちょっとコ

メント的なことを申し上げましたが、そういうふうに思いましたということで、よろしく願いいたします。

【門永座長】 角南委員。

【角南委員】 ありがとうございます。野依先生からこの研究開発法人の在り方についてお話を最初に伺ってからもう恐らく5年ぐらいいは経っているのではないのでしょうか。なぜ5年もかかってまだこの話をしているのか、むしろ不思議な感じさえしております。

以前、きょうお越しになっている櫻田副大臣の研究会で、私が中国の科学技術の話をしていただいたことがあるんですが、そのときになぜ中国が近年にこれだけ科学技術力をつけてきたか。野依先生の今日の資料の中に中国科学院のことが入っていますが、20年前から中国は根本的な制度改革を実施しております。

我が国において一番今求められているのは、国内外に日本が変わったことを示す意志、つまり研究者が世界で戦える制度をゼロからつくる。まさに野依先生が最後におっしゃった、それを国内外で見せることだと思います。

【門永座長】 橋本委員。

【橋本委員】 今の角南委員の意見とある程度似ているのですけれども、今回の検討はそもそも我が国が科学技術イノベーション立国を目指すに当たっての議論だと思っています。野依先生の資料の5ページで言うと、世界第一級の国立研究開発機関を求めているのかということですね。必要だと思うのであれば、それを最適化するためにどうあるかという議論をすべきではないか、ということをおっしゃっているのだと思います。

例えば具体的には今の状況においては、今の通則法の中でも運用でいろいろなことができますよという議論はたくさんありますし、確かにそういう部分もあるのかもしれませんが。しかしながら今必要なのは、そもそもどうあるべきかということをもとに、そこに最適解を求めるべきではないかという議論だと思うのです。

私も研究者の一員として、そういうことを野依先生が非常に高らかにうたってくださいということに対しては大変ありがたいと思います。それとともに、やはり自分たちもそれに合わせてしっかり変わっていかなければいけないというふうに思うわけです。もちろん研究者自身の目的意識の持ち方もそうですし、野依先生のお話にもありましたけれども、経費の効率化は当たり前なことなので、当然自分たちはそれをやるんだと意識することなのだと思います。そうすると、ちまたに心配されるような経費を野放図にしてしまうのではないかと、自分勝手に

やってしまうのではないかとか、そういうことは起こり得ない。あるいはそういうことが絶対起きないようにするために、野依先生はいろいろな努力を、理化学研究所に対して、研究者に向けて、あるいは理化学研究所の組織運営に当たってなさっていると思うのですけれども、その辺を少しご紹介いただくとよろしいのではないかなというふうに思いました。いかがでしょうか。

【野依理事長】 やはり研究面では評価が大事だと思います。私どもは科学技術イノベーションの観点から活動を評価するということであり、幾らインプットしてどれだけアウトプットが出るかということはやはりムービングターゲットの問題があり、さらにいつの時間で評価するかということです。

今までの行われている評価というのは、多くは過去の活動に対して評価をしていると思います。どれだけ資金投入をやって、どれだけ論文出したか。それは意味がないとは言いませんけれども、一番大事なことは科学技術というのはこれからもどんどん進展していくわけで、いつ社会が求める、社会が期待する効果を上げるかということです。来年であるのか、5年先であるのかということです。

例えば医療の研究では、論文が何本出たとか統計がとれたとかいうことは社会的にはさほど問題ではないわけで、いつの時代に医療の状況がよくなるかが関心事です。しかし、将来のことは読めませんね。ですからそれは専門的な価値観において判断していくということだろうと思います。

例えばこんなことがあります。アメリカで一番大きな予算のことで言いますとNHIが3兆円つぎ込んで何やっているんだということです。これは大変な経済的な効果をもたらした。ヒトゲノムのプロジェクトがありましたよね。あれは1ドルの投資が178ドルになったという、確かに莫大な経済効果がありました。ではアメリカの医療制度がよくなったか。平均寿命が伸びたのか、糖尿病が減ったのかというと、そうではないわけです。ですから何で測るかということは、総合的でなければいけないと思います。そういったものを誰が責任を持って決めるのかということです。

ですから今ご承知のように、医療の関連で申しますと、医薬の知的財産の問題として、アメリカとインドで厳しい係争があります。経済的に見ればアメリカは今までの知的財産制度を守ろうとする。インドはそうではなくてジェネリックをはじめ、人類の福祉のために医療はあるべきではないか、ということです。ここでどういう評価をするかによって、評価軸は対立しま

すね。だから、なかなか決まらないことになります。

私が科学技術の開発側から申しますと、やはり日本の場合、あるいは世界的にも、過去の活動に対して数値評価され過ぎていると思います。もっと大事なことは、それが5年先、10年先にどのように社会の期待に添えるか、あるいは経済的でもいいですけども、インパクトをもたらすだろうかということです。

今のように論文を何本書かなくてはいけないとなりますと、その大目的にそぐわないこととなります。そういうことを考えて私どもは、先ほど申し上げたような各センターが国際的な諮問委員会、アドバイザリー・カOUNシルを実施しておりますし、私自身も評価される、そういう仕組みで運営しています。

ですから、そのところはなかなか私は数値化はできないのではないかと思います。まさに科学技術のインパクトというのは非線形です。もちろん目標管理は大事です。しかし、目標管理をしても不確実性があつてうまくいかないこともある。しかし、時に非線形にパッと飛躍することもあるわけです。評価の問題は難しく、それは科学技術の専門家、目利きに見ていただくよりしかたがないと考えて、評価疲れにならない限り外のいろいろな見識ある方にアドバイスを受けながらやっていくということでもあります。

理化学研究所につきましては、今の制度でいきますと5年ごとに文部科学省と計画を立て直しながらおりますけれども、その次の期に発展的な活動ができるようにと思って今現在運営しているわけですね。

**【門永座長】** ありがとうございます。野依先生のアプローチ、今あるものをどう改善するかということではなくて、第一級になるのにはどうしたらいいかというところから考える、ということに大賛成です。

また、私は長いこと独法の評価にかかわってきましたが、その中でいろいろ発言して、うまく表現できなくて自分自身いらいらしていたところ、幾つか明快にご説明いただいてちょっと胸がすっきりしました。その1つが5年前に立てた目標が数字でどうだったかということ測るのではなくて、将来に対してどのようなインパクトが、どのくらいあるのかというのを、その法人のミッションに合わせて評価していかなければいけないという点です。これは非常に難しく、難しい故に頓挫してしまうのですが、今先生のお話を伺っていると、絶対的な正解はないので、そのときに集められる英知を集めてその人たちで議論をして、それがいいのか悪いのか、どういうインパクトがあるのかというのを評価していくということかなと理解しま



した。

【野依理事長】 ですから、先ほど専門家と言いましたけれども、専門家の評価というのはある意味バイアスがかかっているわけです。そこにより広いステークホルダーの方々の意見も当然入れるべきであって、今までむしろそういう観点が一般に欠けていましたね。学会での評価というのは本当に一部の専門家だけでやっていた。それが「社会の中のための科学」に方向が移っているわけですから、その観点でこれから評価していかなければいけない。しかし、軸はやはり専門家による評価ではないかと私は思います。

【門永座長】 もう一つ解説をしていただきたいのですが、9ページの一番上で「国と研究開発法人との契約」とある。これは恐らく独法で言うと理事長に与えられた責任というかミッションの現実についての契約であろうと思いますが、こういう話をするととにかく中期計画があるではないか、あれが契約であるというふうに言われてしまいます。中期計画とここでおっしゃっている契約の違いをわかりやすく説明していただけますか。

【野依理事長】 もちろん中期計画があって、5年ごとでも7年ごとでもいいわけですがけれども、計画を見直していくということは極めて大事だろうと思います。そういうことをやるべきでないということではありません。やはりメリハリをきかせる意味で、それは大変大事だと思います。それは守っていく。しかし、お考えいただかなければいけないことは、不確実性ゆえにできないことがあるかもしれないということです。そのときは解任になることもある。それから、やはり先を見て、将来の期待されることに向かっているかどうかということも評価の対象になると思います。それは法人の長の理念であるとか、見識、実行力だろうと思うんです。それは定量化できませんけれども、見て話せばわかります。

【門永座長】 見て話せばわかりますね。

【野依理事長】 そういうものではないでしょうか。

やはり太古から、人々は、人を評価するときには実際に対面してやってきたわけで、物を評価するときには実際に手にとって、評価してきたわけです。それは必ずしも数値化できるものでなく、そこはやはり基本的には広い意味で主観的だろうと思うんです。信頼であるとか、信用であるとか、そういうものではないでしょうか。論文の数であるとか特許の数であるとか、それは過去のことですね。それを分析値として無視することはあってはなりません、それだけで何が分かるのかということです。

私はよく言っていますが、分析と評価は違います。こういう数値が出ているというのは分析

であって、それをどう評価するかということは、話は別ではないでしょうか。

しかし、評価はしなければいけない。評価というのは何のためにあるかということ、組織や人の活動の質を維持、あるいは向上するためにあるわけです。そのためでない評価はやめた方がいいですね。評価というのは、辞書を引いたらそう出てきます。

**【門永座長】** 将来、成果を出すための評価ということですか。

**【野依理事長】** 社会はそれを求めているのではないのでしょうか。もちろん、今まで何を成し遂げたかということも大切です。例えばスーパーコンピュータ、私どもがやらせていただきましたけれども、スーパーコンピュータ京をつくるということはミッションでとにかく成し遂げなければいけません。しかし大事なことは、それをつくることによって科学がどのぐらい進むか、あるいは産業界にどのぐらい寄与するか、国家や国土保全に、地震や津波、そういうものからの保全にどのぐらい貢献するか、あるいは経済にはどうか。本当はそういったことを評価するわけで、機械が、装置が、コンピュータができればいいというものではありません。

京の開発には7年かかりました。完成したということを経験したわけですが、それが全てではないですね、当たり前のことです。だからスーパーコンピュータをつくりながらも、民主党政権に大分叱られたこともありますけれども、多くのセクターの方にご意見を伺って、さらにどういうふうに発展させていくかということと同時に考えながら進めたわけです。そういうことは評価の対象になっていませんよね。やはり科学技術の一番大事なことは持続的であって、それが国益、国力の維持、そして社会の繁栄にどう役立つかということではないでしょうか。

そういう活動をしているかどうかということに対する評価であり、信任を取りつける、そういうことが大事であろうかと思えます。

**【門永座長】** 野依先生、ありがとうございます。議論は尽きないと思いますが、先に進めたいと思います。

次は、岡本委員からご意見を伺いたいと思います。

その前に、富岡政務官がいらっしゃいましたので、一言ご挨拶を。

**【富岡文部科学政務官】** 皆さん、こんにちは。このたび大臣政務官を拝命しました富岡と申します。

元々医療の分野でいろいろなイノベーションに関わってまいりました。今日、野依先生からエキサイティングな話を聞かせていただいております。委員の皆様方におかれましても、我が国のグローバルな国家戦略を支える意味でこの新たな研究開発法人制度の創設に向けていろいろ

ろご意見をいただき、参考にしながら取り組んでまいりたいと思います。よろしく願い申し上げます。

【門永座長】 ありがとうございます。それでは岡本委員、お願いします。

【岡本委員】 岡本でございます。よろしく願いいたします。資料2に沿った形でご説明を申し上げたいと思います。

私のような者がこのような場で意見を述べさせていただく機会をいただきまして、大変光栄に思いますが、野依先生の後でご説明をするというのは非常にプレッシャーでありまして、今のご議論の中でもう既に私が述べさせていただきたいことが幾つか出てまいりましたので、資料に沿ってという形で申し上げましたが、何を申し上げたかったか、簡単にまずご説明をさせていただきたいとちょっと方針を変えました。

【門永座長】 岡本委員のご紹介が後になってしまいました。すみません。

岡本委員は、新日本有限責任監査法人エグゼクティブディレクターで、独法改革に関する有識者懇談会の委員を務められるなど独法制度に精通されていらっしゃる一方で、文科省の理研の担当の評価委員をされておられます。

きょうは「研究開発と独立行政法人制度」というテーマということですが、中身を少し変えられるということでしょうか。

【岡本委員】 いや、中身は。話すことを若干変えようと思います。

【門永座長】 わかりました、よろしくお願いします。

【岡本委員】 今座長のほうからご紹介いただきましたように、ページ2に略歴を自己紹介のつもりで書かせていただきましたが、基本的には独立行政法人の制度設計から、最近野依先生が理事長を務めていらっしゃいます理化学研究所の評価なんかにも携わらせていただきました。したがって諸先生方とは立場が違っていて、独立行政法人というものはどういうものであるかというところを、先生方が批判的に見ていただく資料をまず提供させていただいて、恐らくこの懇談会の目的である新しい研究開発法人制度というものがどうあるべきなのか、あるいはそれは独立行政法人の枠内と何が違うのかというようなところを間違いなく制度設計・運用されていくべきだと、そのような観点でお話を聞いていただければなと思います。

恐縮ですが、4ページ。副大臣、政務官がいらっしゃる前でこういう言い方をするのも大変失礼なんです、第2次安倍政権におきまして独法改革はこういうふうを考えているということを書かせていただきました。

ここで言われていることはいろいろございますが、基本的に独立行政法人というのは、野依先生が強調されておりましたように確かに業務の効率性というところがあるんですが、それだけを目指していたわけではないというのは、まずご判断いただきたいと思います。それに基づいていろいろな制度設計をしてきているんですが、実はその制度設計が果たして運用として正しく行われているかどうかというところを見ていただきたいというふうに思います。

安倍政権におきましては、余り最近話題にもなりませんけれども、独立行政法人改革をしていこうということで別途懇談会みたいなものを設けて今やっております。その委員もやっておりますけれども、基本的には赤に書きましたように独法の本来の趣旨と基本理念を具現化していくという観点からもう一度見直していこうという大きな基本方針があるというのは間違いなことかと思えます。その見直しの方針として、政策目的の向上とか行革効果の向上ということを2つ掲げているということでございます。

それを前提にいたしまして、私が考えてまいりました問題意識を5ページのほうに書かせていただきました。先ほど冒頭にも申し上げましたように、研究開発を行う法人についていろいろな制度論を述べるのであれば、その前にもう一度独法というものの本来の基本理念の確認をしていただきたいということで、これをまず述べさせていただきたいというのが一つございます。

きょう野依先生が大所高所で言われました研究開発を行う法人の諸問題は、私もあると思っています。その諸問題があるのを前提といたしまして、それが本当に独立行政法人の制度に由来するかどうか、そこはやはりもう一度確認をしなければいけないと思います。先ほどからもう既に答えは幾つか出てきていると思いますが、例えば中期目標管理というのは独法の根幹です。この根幹と違うやり方を研究開発法人で行うのであれば、これはやはり独法制度とは違うあり方があるべきだと私も思います。そこをどのように説明するか。今、野依先生のお話の中に、将来にというお話がございました。そういうところをいかに制度設計に落とししていくかということが非常に重要なことというふうに思います。

それから、先ほど角南先生のほうからちょっと意見が違うようなご発言もあったかと思いますが、諸制度が特に予算、公務員制度もろもろ、それから調達、いろいろございます。そういう制度の運用の結果、独法が影響を受けているということもございます。ここを変えない限り、研究開発法人ができたとしても同じことが行われるわけです。そこをどういうふうにしていくかというのは、独立行政法人、橋本行革のときに私も事務局のほうに入って制度設計をいたし

ましたが、そこで積み残した問題というのがあると思っています。独立行政法人というのは霞が関の中で、独立行政法人が単独で存在しているのでなくて、いろいろな国の諸制度の中に独立行政法人があるわけですから、独立行政法人あるいは研究開発法人が本来の機能を果たすためにいかにほかの制度がうまく運用されるべきかということが、ここは非常に考えなければいけない問題。それで制度化できるのは、やはり制度化しなければいけないのではないかと思います。一つの問題、やはり予算制度に私はあると思いますし、そこに関連する目標管理のあり方というのは、私はあると思っています。

今野依先生がおっしゃったお話をお伺いいたしまして、3つ目の問題意識が若干もう言い方を変えなければいけないかと思っておりますが、新たに必要な制度論、あるいは手段というのが独立行政法人と根幹と両立するかどうかということでございます。

そこで先ほど言いましたように両立しないということになれば、それは新たな法人制度というもので出てくるんだろうなと思いますが、今の独立行政法人の通則、意外と広い枠組みで議論しておりますので、逆に広いということが問題なのかもしれません。そのあたりを議論させていただきたい。

私が本当に思いますのは、きょうの諸先生方は特にそうなんだと思うんですけども、やはり独法制度か、研究法人制度か、こういう余り技術論に走るのではなくて、本来あるべき研究開発マネジメントがどうあるべきか、野依先生の議論の中もそこが中心だったかと思いますが、そういうことを踏まえて最後、制度論に落としていくべきだというふうに考えておったということでございます。

これが私がきょう申し上げたかったことございまして、2つございます。研究開発法人制度は独法制度の根幹と矛盾するかしらないかどうかということころを述べたい。それから、独法とか研究開発ができたとしても、その周りにある国の諸制度の影響を受けているので、どういふ点が研究開発にとって必要なもの、障害になっているか。そこは独法から研究開発に仮にできたとしても、そこを残したままでは結局研究開発法人と同じことが起こると思いますので、そこは野依先生の太所高所の議論をどううまく運用しているかということころにやはり落としていかなければいけない。そこが2つ大きな問題意識だというふうに思っております。

あと、皆さんもよくご存じな点もありますが、7ページ、独法の基本的な制度設計の創設の意義というところを書きました。

まさしく野依先生がおっしゃった、独法は目標管理のシステムが根幹です。目標を設定して

その目標に基づき計画をつくり、それを執行して評価をする、評価は過去の評価です。これは目標管理をしなければいけないという制度設計になっているからこうなっているということでございます。野依先生がおっしゃったように10年間、環境が非常に変わった中でこれで果たしているかどうかというのが一つのきっかけになるというふうに思います。その辺をやはり議論していくべきことだということです。

8 ページは、独立行政法人の基本的な制度理念、これはごらんになっていただければなというふうに思います。

9 ページ、これは独立行政法人の制度の創設においてこういう問題があったので、この問題を解決しようということで独立行政法人の具体的な制度設計が行われてまいりましたということをご述べていただきたいと思います。

10 ページは、9 ページの問題を踏まえてどういう制度をつくったかということを書かせていただきました。それで、申し上げたいのは11 ページです。先ほど来申し上げておりますように、独立行政法人の目標管理のシステムは基本的にこういう流れで行われています。前提は大臣が中期目標を設定して明確な中期目標を与える。それを3年から5年の中期計画の中で独立行政法人が計画をつくり、実行していて終わったらその業績を評価する。評価委員会が評価をするという形になります。基本的には、パフォーマンスメジャメントという実績評価の枠組みです。確かに過去の業績がどうであったか、達成されたかどうかということの評価していくという目標管理のシステムです。これが研究開発の法人においてどうなのかというのが、私は一つの議論のきっかけになるというふうに思っておるということでございます。

その前提が12 ページのように独立行政法人というのはこういう業務サイクルがあるので、ここから評価の指標を取り出してくる、あるいは何を評価するかということを検討していったということなんです。

先ほどムービングターゲットと野依先生がおっしゃいましたけれども、このような独立行政法人の枠組みと研究開発においてやらなければいけない評価というものが果たしてどうなのか、両立するかどうかというのは先生方、あるいは行政マンの方々から議論をぜひお願いしたいというのが今日の私のまず第一の問題提起になると思います。

13 ページ、まとめると独立行政法人の制度設計は、つたない絵でございますが、こういう形で整理をされている。野依先生が先ほど契約というふうにおっしゃいましたが、先ほど座長もおっしゃいましたように中期目標、中期計画が技術的な契約案件になっているということなん

ですが、その内容が違ってくるだろうなということがあろうかと思えます。

14ページ以降は、最近、行政改革のほうでどのような独立行政法人の議論がなされているかというのをことし1年間、自民党政権に戻ってから述べられていることを整理させていただきました。私もこの懇談会のメンバーで議論をしてきたところでございます。

15ページ、現在の独立行政法人制度運用に対する課題という形でこういうふうなことが言われております。まず、評価のあり方という形で、今の独立行政法人の評価制度は、評価委員会が評価をしている。これは主務大臣が評価をするという形に変えていこうということが言われています。これは主務大臣から見た政策の適切なPDCAサイクルというものの確立ができていないということが前提でなっているということです。

それから多層的な評価、いわゆる評価疲れ、主務省あるいは法人ともに負担が増加しているというような問題点が指摘をされているということです。

それから、これは研究開発とどようにかかわるかということかもしれませんが、やはり自律的に運用がなかなかなされていない、財務規律が十分に働いていないと独法一般について指摘をされているところ。

それから、さまざまな業務を行う法人が一つの通則法の中で規定をされているので、なかなかうまく機能が発揮できていないのではないかなというように言われているということでございます。それから透明性の向上、説明責任を果たす取り組みが十分でないというようなことが通則法の問題として指摘をされている。

それから、先ほどから申し上げている独立行政法人の前の諸制度の影響があるので、そこを何とかしなければいけないという問題意識も付言的に書かれておるということでございます。

このような課題認識のもとに方向性として、16ページから17ページ、18ページにかけて方向性を掲げられております。実はこの中で研究開発法人をどうするかということについては、基本的に答えを出していないということになります。きょうのような委員会の議論を待っているというようなことが今の到達点かなというふうに思います。

そういう観点から19ページ、先に飛んで恐縮でございますが、行革のほうで言われている研究開発法人というものに対する見方がこのようなことと整理をさせていただきました。

まず、研究開発を行う法人の課題ということで、5点整理をしているようでございます。

1つは、研究開発の成果の最大化により重きを置くべきであること。この認識は共通かなというふうに思いますし、研究開発にふさわしい評価制度となっていないという認識も持ってお

ります。それから、総合科学技術会議の法人への関与が制度的に不十分ではないか、司令塔機能が十分発揮されていないというような指摘もありますし、役職員の報酬あるいは自己収入の獲得に向けたインセンティブの付与、研究機器の迅速な調達といった面でも研究開発の特性を踏まえたより柔軟な対応が必要だというのは、行革側でも言っているということでございます。

このような課題認識でどういうふうに制度を変えていくかという留意点を下に、大学の違いとかということが書いてあるわけですが、20ページにまいりまして、見直しの方向性ということで述べていることはこういうところだということを整理させていただきました。

まず、研究開発の事務・事業の特性に応じた規律を整備する。それから、運用面において改善すべきものについては基準の明確化等の措置を講ずるということが大前提でございます。

具体的には、その次の●に掲げさせていただいたようなことが掲げられているんです。研究開発の成果を最大にし、科学技術の水準の向上、我が国の国際競争力向上に資することなどを目的にするというのが研究開発を行う方針のまず基本的な目的論だということ。それから、科学的知見や国際的水準に即した適切な助言を行う仕組みというものも整備をされなければいけないというふうに言っておりますし、主務大臣は司令塔たる総合科学技術会議が定めた国際水準を踏まえた評価指針に基づく評価を行う。それから、総合科学技術会議は法人の中期目標期間に係る業績評価に関与すべきだということを言っております。それから、研究開発の成果を継続的にフォローアップし、その評価結果を反映する仕組みを整備しなければならない。それから中期目標期間も研究開発プロジェクトの特性に合ったものにしなければいけないとか、あるいは研究者の給与水準あるいは自己収入の取り扱いに関しても見直していかなければいけないということを言っているわけでございます。

このような議論と、ここで言う議論というのがどのようにかみ合うのか、かみ合わないのかによって結論が違ってくるといふように、最終的には制度論にはなってくるのかなというふうに思います。

それから21ページ、これはきょうの野依先生の大所高所な議論とは若干違ったところがございます。実は、研究開発法人の現場ではこのようところが今、独立行政法人の中では問題になっているという声でございます。あと見ていただいたら大体似たようなことが一応整理をされてきて、それでどういうふうな研究開発法人をつくっていくかというところを私は本当に議論をして、先ほど角南先生が最後のきっかけというふうにおっしゃいました。私もそのように思います。数年来にわたって議論をしてきて、独法自体の改革も済んでおりませんが、やはり



研究開発というのは従来から議論されておって、5年ですか議論されてなかなか進んでいない。これはどうしたものかなと、私のような科学技術の素人でも思うわけです。そのときに急に制度論に矮小化されるのではなくて、本来研究開発がどうあるべきかというような観点からぜひ議論をお願いしたいと私は思います。

23ページに私が思います検討のポイントを整理させていただきました。

もう既に議論はされている内容かと思しますので、すみません、これをきっかけにしていただければいいかなということで、非常に立場がどうしたかなと思いつつ、野依先生の後で、前座ではありませんけれども、後座のような形で務めさせていただきました。ありがとうございました。

**【門永座長】** 岡本委員、ありがとうございます。それでは、皆さんからご意見、ご質問をいただきたいと思つてます。

橋本委員。

**【橋本委員】** どうもありがとうございました。岡本委員のお考えも、なかなかお話ししづらいような立場でありながらよく説明いただきまして、よくわかりました。

それで基本的に今のご説明からしますと、岡本委員のお考えは私などの考えとそんなに変わっているわけではないような気がします。しかし、20ページ目の対応等々見ると、やはり基本的には通則法の中でほとんどのことができるので、そこでいろいろやっていけばよいのではないかなという感じも読めるわけです。やはり今ここで議論してきたように、そもそもどうなのかなということがあって、具体的に言うとしたら、例えば研究をやっている立場からですが、調達の問題などが明らかに起きてくるのです。その話をすると、きちんと個々の例外なり何なりを使えばできると言われるし、そういう手続なり何なりをその都度、場合に応じてやれば確かに回避できるのかもわからないのですが、今議論していることは根本的に違うような気がします。問題を回避するために随分いろいろなことを考えないといけないし、手だても講じないといけない。それは研究開発にとって決してよいことではないのです。例えば私が経験したこととしては、研究開発してあるものができ、それを実際の現場で実験しようと思ったときに問題が起きました。そこまで企業と共同でやっていたわけですが、調達すると公募にしないといけない。しかしながら、一緒に進めてきたところとできなくなってしまうと、そこから先の研究開発に大きく影響が出てしまうので、そのためにはどうのこうのと結構かなり大変な手立てを講じることになるわけです。こういうのは根本的な問題として、今日議論があった

ような、本来どうあるべきかということから制度がつくられていないから起こりうるのではないかなという気がしております。

ですので、ぜひそういう観点で今の議論がどういうふうに進められているのか、その辺はどのようなふうを考えているのか、というのを伺いたと思います。

それともう一つは、今日、野依先生が非常に明快に先ほど来言われていますけれども、評価の方法がそもそも根本的に違うのだというお話です。もしそういうことであれば、それはもう完全に今までの通則法から外れることになるというふうに理解していいのでしょうか。そういうような議論になっているのでしょうか。いかがでしょうか。お願いいたします。

【岡本委員】 今の橋本先生の2つのご質問の後者のほう、例えば研究開発法人を独立行政法人とは別の制度として用意をするということを否定しているわけではないと思います。

ただ、そのときに独立行政法人通則法と研究開発法人制度とどう違うんですかということをお話して、新たに作る制度設計の中に説明をしなければいけないだろうという議論になっていると思います。

では、そういうものがあるのかという議論は具体的にはまだもちろん出てきておりませんが、私の意見としては先ほど野依先生がおっしゃったように中期目標管理と評価のところは独法の根幹だと思っているんです。それと研究開発の属性からあるべき例えば評価論、あるいは管理論が違うということであれば、その制度設計があるべき論からすべきだと思うし、それを独立行政法人だと言うのは、私は非常につらいと思います。私の意見です。

ただ、オブザーバーの中でいらっしゃる方がいらっしゃるんですけども、行革側ではそこで私は議論はしなければいけないと私の意見としては思いますが、まだ議論はそこまで至っていないということです。

それから橋本先生の1つ目の問題です。ちょうどその例を出されましたが、どういうふうになるかという、調達制度というのは、独法制度、研究開発制度の中に入ってくる制度論ではないような議論が今まで行われてきたかと思います。調達は別に独法だけが行っているわけではなくて、国もほかの機関も行っている。そうすると調達制度論で議論がされるんだと思うんです。予算もそうです。予算も独法だけ予算をもらっているわけなので、予算をどうする、調達をどうするかという議論は、往々にしてこういう法人論とは違うところで議論されていて、独法のときもそうだったんですけども、独法だけが特別扱いにはできませんという、単純にはそういう議論になる。そうすると、研究開発法人をつくるようになったら、研究開発法人がどう

いう理由からほかの諸機関と違うかということ制度官庁、あるいは財務当局に説明をしなければいけなくなって、そこを突破できなかったから5年間動かなかったんだというふうに私なんかは思うんです。だとすると、そういう議論まで踏まえてちゃんとやらなければいけないし、どういう法制度になるかということも踏まえて議論を出していかないと、狭い意味の法人制度論、大所高所の議論と、それから法人はこうあるべきだと言っても、結局それは独法がかつてやったのと同じ状態になるので、そういうことをやって結局研究開発法人をつくってあって、独法が掲げてある問題の幾つかが残ってしまう。それが国にとって重要な財政にかかわる話だとか調達つかないこと、そこで研究開発だけ特別扱いになるというのは甘いような気がするんですね。

だからその議論をやはり詰めていかないといけないし、あるいはそれは財務当局にオーバーレイするような議論をつくらないといかんのだろうなど。やはり大所高所の議論は非常に重要なんだけど、大所高所から制度論につなぐまでの論理の道筋というのは出しておかないと非常に苦しいというのが過去の私たちの体験から出るある意味の制度的な取り扱いかなど。すみません、役人の方がいっぱいいらっしゃる中でこういうことも非常に申し上げづらいんですけども、これもオープンになって大変恐縮なんですけど、そういうふうに思うということです。

【門永座長】 ほかにいかがですか。

原山委員。

【原山委員】 次の議題ともかなりリンクしてくるかと思うんですが、やはりここでどういう視点から議論すべきか、という論点整理が必要かと思っております。先ほどの23ページの検討のポイント、かなりコアな部分を突いていらっしゃるというふうに認識しておりますし、これまで余り明確に議論してこなかったのが、他の諸制度との関係です。

ここの制度だけを変えることによって本当に理想像に行き着くかということ、複雑に制度が絡み合って独立行政法人、研究開発法人があるわけであって、ほかにも行政改革という広い視点から変えていかないと、ひとり相撲をしてもなかなか変わらないというのがあります。ですので、やはりリストアップした上で一番コアな部分というのはどこを突くべきかというのをここで議論すべきかと思っております。

それから、制度改革というと制度そのものの改革に目がいくんですが、やはりつくった制度に魂を入れるのがその中に入っている人であって、トップの人事もありますけれども、運用の

問題があると思います。紙に書かれたルールの中でいかに戦っていくかというところで、かなりの部分、野依先生の理研というのは海外の評判を聞きますと、日本には理研があるからいいじゃないかということをやヨーロッパの方々からはいろいろと入ってきます。我が国でも理研のようなものをつくりたいというふうに言う人もいます。

内の中の議論と外から見た日本とまた違うところがあることもちょっと含めおきながらなんですが、やはり運用面で野依先生は相当ご苦勞なさっていて、いわゆる法人法には書いていない仕掛けを埋め込んでいらっしゃるわけなんです。それができないのであれば非常に困るんですけども、できることで努力をしていないところもあるわけで、やはり運用面に対してインパクトがあるものでない限り、幾ら制度を変えても本当にここで掲げている、世界に戦える研究法人になるかと言うと、限界があります。そこをやはり同時にメッセージとして出していくべきだと思うんです。

【岡本委員】 今の先生のご発言に関連して思うんですけども、独立行政法人の通則法の仕組みは、内部組織、運営については基本的にタッチしていないんです。それはなぜかという、理事長の裁量だからということがあったわけです。これが果たしてよかったのかどうか、研究開発法人については私はよかったと思うんですが、逆にある一定のモデルがあるんだとするとどこまで書くかという議論になるかもしれませんが、ある一定のところまで法律の中に落とししていかなければいけない。今は何も落としていない。それが野依先生がおっしゃっている、世界に競争してやっていく研究開発者、どういう姿で具体的にになっているかどうかというのも思うんですけども、ある程度の抽象論のところは書いておくべきかなというのは思います。

それからもう1点、野依先生も最後におっしゃいましたが、研究開発は私は1つではないと思っています。皆さんが研究開発、研究開発とおっしゃったときに、具体的にどこまでの範囲を今ある研究開発法人において、それを類型化できるというふうに言うちょっと乱暴かもしれませんが、何となく私の頭の中で幾つかのタイプがあるんですけども、そういうものを割って今日野依先生がおっしゃったようなタイプの法人とそうでないタイプの法人、そういうのを具体的に丁寧に議論すべきかなというのは思います。

【久間委員】 独立行政法人の目的は効率で、研究開発は、効率改善のみのマネジメントにはそぐわないと私も思います。新しい研究開発法人を創設するときには、野依先生がおっしゃった自律的ガバナンスは重要ですが、それだけではだめで、理事長を決める時の目ききや信頼性、主観、役割、権限、責任を明確にしておくことが必要だと思います。理事長やマネジメントの評

価をどうするのか、先生のお考えを伺いたいと思います。

20ページの3項目に、総合科学技術会議が定めた国際水準を踏まえた評価指針に基づく評価を行う、と書いてありますが、具体的にどうするのか、難しいですね。

【岡本委員】 今の先生のお話で、行革の立場から必ず出てくる議論は、それはそれとして、国民の税金を使っているでしょうと。国民の税金を使っているから、野依先生の言った過去のことなんですが、過去のことについて国民に対する説明責任を果たしてくださいという議論が必ず出てくるんだと思います。だからこそ独法は過去の業績評価をという論理で今の仕組みはでき上がっているんですね。

研究開発はそうではないんだと、もっと重要なことがあるんだとすると、ちょっと私はここからわからないので先生方にお聞きしたいんですけれども、今のような質問に対してもっと重要なことがあるという理屈をつくっていかなければいけない。そのときに先生がおっしゃったようにいろいろなアドバイザリー・ボードみたいなものを埋め込んでいって、野依先生がおっしゃっているようないい目標管理ができるという仕組みなのではないかなと。

私も、目標管理をしない制度はないと思います。ただ、その目標管理が今の独立行政法人とこうこうこういう理由からここが違うんだというところまで議論しておかないと、さっき角南先生がおっしゃった科学者、研究者の意見がなかなか反映されない制度論が結果的にでき上がってくるのではないかなと思います。

【角南委員】 岡本委員にもこの研究開発法人の議論にも数年にわたっておつき合いいただいているので、もうそろそろ新しい制度をつくるのに協力いただきたいと思っています。

研究開発法人の中にはいろいろなミッションを持っている機関があるわけですから、私はかつて理研モデルと産総研モデルともう1個ぐらい、3つぐらいのモデルを考えるべきだというふうに申し上げています。

【岡本委員】 座長すみません、ちょっと一言よろしいですか。

角南先生、協力させていただきますので、ぜひよろしくをお願いします。

もう一つだけ。先ほどの法人論の話で、ちょっと矮小化してしまいますけれども、野依先生がおっしゃったように行政法人ということでは納得できないというご発言があったんですが、それは理研だからだと思います。理研だから、産総研だからという議論であって、そうではない幾つかの法人というのは行政の役割を担っているというところの法人があるので、やはりそこは角南先生がおっしゃった理研タイプ、産総研タイプ、もう1個のタイプというのはどうか

という部分がありますが、やはりそういう議論を科学者の中からでも、ふわっといつまでも研究開発という言い方ではなくて、やはり議論を分けるべきではないか。

私ははっきり申し上げてしまうと、確かに理研とか産総研のような独法と難しい議論があるかもしれないけれども、独法にふさわしいような運用しなければいけない研究開発をやっているところもあると思っていますので、その辺はちょっと議論の整理が必要かなと思いました。

【野依理事長】 研究開発法人は今ある37法人全部が私の申し上げた新研究開発法人に類型化されるべきであるということではありません。今申し上げた科学技術の研究開発という任務を担い、そして責任を果たすべきものをここに移すべきだと申し上げているわけです。

【岡本委員】 すみません、大変失礼いたしました。

【門永座長】 私も一委員として意見を述べさせていただきます。2つありまして、1つは今の話の中の研究開発法人の類型化に関してですが、下手をすると研究開発法人十把一からげでまたその中が一律になってしまうというリスクはあると思います。

それで適切な類型化という話になるかとは思いますが、そのためには、それぞれの組織にミッションがきちんと与えられ、ミッションに合致する理事長を選び、ミッションに応じて評価軸を変え、目標設定の仕方も変えるというふうにかなり個別にやらないとだめなのではないかなと私は思います。

それから2点目は、岡本委員のおっしゃっている2点なんですが、研究開発法人というのが独法通則法の中で機能させ得ないのかというところをしっかりと議論して、そうであればそれをきちっと証明していかなければいけないという話と、もう1点は外側の諸制度の問題。これに関して民間企業の例え話ですが、企業ではよく新しい制度を入れます。人事の制度とか評価の制度とかですが、研究開発部門には間尺が合わないことが多いです。ただ、導入するときは人数的にも多いほかの部門を主体に考えて導入してしまっ、研究開発は間尺に合わないなど言いながら、これは走りながら考えよう、運用で何とかしようということになる。結局うまくいかなくて、それでは研究開発だけ別にやるかと、仕方がないかと、となる。運用といってもさまざまな運用を部門ごとにするので、別にやる、という解を求めていくというのは現実に多くあります。

それから、民間企業が事業をやっていくに当たって、やはり周りの国の諸制度とかがあるわけで、それが問題でなかなかうまくいかないと言っているでも始まらなくて、それでは自分のところだけはなるべく影響を受けないようにやっ、という現実解を求めらるんですね。

今回、それが例え話として適切かどうか分かりませんが、やはり研究開発を世界第一級にしなければいけないということがあれば、そこそこ不都合があってもそこだけよくするという現実解があってもいいのではないかなと思います。それは既存の仕組みの外に出すのかゼロからつくるのか、中でインシュレーションしてそこだけ別なやり方でやるのか、それは議論が要ると思いますが、私はそういうふうに思います。

他によろしいですか。

岡本先生、ありがとうございました。

それでは、続きまして、前回の議論なども踏まえて報告書の骨子案を既に作成してもらいましたので、本日もたくさんの議論がありましたので、あくまでもたたき台だと思っていますが、これについてご説明いただきたいと思います。

【土屋科学技術・学術政策局長】 それでは、資料3に基づきまして、報告書の骨子案でございますが、これにつきましては、本年6月の3つの閣議決定、すなわち経済・財政運営と改革の基本方針、いわゆる成長戦略ですが、日本再興戦略、最後に科学技術イノベーション総合戦略、この三つの閣議決定がございますので、この閣議決定をまず踏まえまして。それから、前回9月24日に森田先生と角南先生からプレゼンテーションをいただき、その上でご議論がありましたので、それをベースにいたしました。

それから、今日の御議論は踏まえていないというか、間に合わないわけですが、相当関連する部分があると思っております。内容について御説明させていただきたいと思いますが、まず1番ですが、世界と戦うための新しい研究開発法人制度のあるべき姿ということで整理させていただきました。

まず、そこにある「法人マネジメントの基本スキーム（案）」という図がそもそもこの問題の根幹部分ではなかろうかというふうに考えております。

まず、図の左側、独立行政法人制度が前提としているものでございますが、まず目標設定のところが定常的業務に関して定量的に目標を設定する。その設定した目標を中期目標期間、基本的には5年だと思いますが、5年後に定量的に達成度を評価するという形になっているというふうに理解してございます。いわば森田先生いわく、インプットを減らして定常的業務を実現するというのが前提になっているのではないかというふうに考えます。

一方で、世界と戦うための研究開発法人については、目標については右側に書いていただきますように研究開発の特性、すなわち長期性、不確実性、予見不可能性、専門性等から定量的に

目標設定することは難しく、いわば例えばがん撲滅といったような形の課題解決型の目標設定になるというふうに考えます。

それから、目標設定した後でございますけれども、研究開発が創造的業務であり世界が競っているということから、研究動向は常に変化し、また大きく変化することも少なくないということで、急速に状況が変化してまいりますので、その状況を踏まえて主務大臣は臨機応変に指示を行う必要があるのではないかと思います。

その上での成果でございますが、これは本日も相当議論ありましたように国際的な動向・水準を踏まえた専門的な評価が必要ということで、図の右と左とで、相当違ってきているかなと思います。森田先生いわく、世界と戦う法人というのは仮に同じインプットであったとしても、アウトカムを最大化するための研究マネジメントが必要ということかと思えます。

これを文章化したのが下の行でございますが、総理が提唱しておられる世界で最もイノベーションに適した国をつくるというのが政策課題でございます。その中で大学あるいは企業だけでは取り組みがたい課題を国家戦略として実施する、そういう位置づけである研究開発法人の役割は極めて重要。そういう研究開発法人については財政状況が厳しいわけですが、こうした中でも研究者の能力を最大限に引き出し、研究者の創造性を最大発揮して、投入予算に対して最大の成果を獲得するということが目的であるというふうに議論があったと思います。したがって、いわば成長戦略に資する行政改革ということで、新たな制度を設置すべきということを考えています。

(1) の制度目的でございますが、税金を使う以上、効率化は前提であることは申すまでもないわけですが、研究開発成果の最大化を目的とする。この目的に沿った制度の設計・運用を行う。効率性を追求する目的に沿った制度設計・運用とは当然異なってくるというふうに考えます。

次の2ページの(2)でございますが、先ほど申し上げた法人の位置づけとミッションの明確化、国家戦略として実施する機関であることを明確化し、各法人が担う個別のミッションを明確化する。

(3) 目標設定ですが、研究開発の特性ということが先ほど申し上げたように定量的な達成目標を設定するということが困難な場合もありますが、目標設定は課題解決型とし、ただし先ほど申し上げた機関のミッションについては明確化していくということであろうと思います。

(4) 評価でございますが、これも先ほど申し上げたように国際水準を踏まえると同時に新



規性やあるいは革新性を勘案した専門的評価を行う。したがって、課題に対するソリューションになっているかどうかといったことが極めて重要な評価のポイントであると考えます。

研究法人の長のマネジメントの評価については、研究者の能力をいかに発揮させたかということが極めて重要な評価ポイントではないかと考えます。

(5) ですが、国家戦略の徹底ということで、先ほど申し上げましたように主務大臣が研究環境、あるいは国際情勢の変化を踏まえて臨機応変に必要な指示を出し、それに従って目的を達成するための活動を行うことを徹底するということが重要と考えます。

(6) ですが、本日も出ましたが、いわゆるブレインサーキュレーション、世界の頭脳の内部化ということで、この戦いに適切に対応できるよう人事制度の改革、あるいは柔軟な給与設定等により世界の頭脳、必要な頭脳を日本に集める。世界の資源を内部化することが、世界と戦う上で極めて重要と考えます。

(7) でございますが、研究開発の特性を踏まえた制度運用でございます。成果最大化という目的の中で、橋本先生からお話ございましたが、例えば随意契約等で非常に合理性を欠く事柄などがございます。特に研究開発法人は、国立大学とは別に国横並びということで極めて厳しい随意契約の制限等がございます。また、繰り越しへの対応など、こういう研究開発の特性を踏まえた運用が実現できるように行うことで、コストパフォーマンスをさらに向上できるものと考えます。

3 ページでございますが、2、現在の独法制度下の問題。

これは冒頭申し上げたとおりでございますが、やはり業務の効率化を主目的とした制度のもとにおいて、そういう定常的業務を行うことをベースにした独法原理に基づいた法令、閣議決定、制度運用などにより、(1) から (3) にあるような問題が発生しているということで、これについては効率化を主目的とした法体系の中での運用改善でやはり対応が困難ではないかということでございます。

(1) は達成度評価。これは先ほど申し上げたとおりですが、定量的な評価、定常的業務を行うことを前提としておりますので、適切な評価が行われない。

(2) でございますが、運用について先ほど申し上げたとおりでございます。

(3) 国の業務を効率的に実施させるという独法原理に基づいておりますので、給与水準は公務員並び、理事長給与は次官範囲内ということで、あくまでも国の定常的業務を切り出したということ为前提に行われていることから、こういうような問題点が出てきております。

この結果、ブレインサーキュレーションに対応できないということ。海外から優秀な研究者が獲得できないということではなくて、むしろ日本の優秀な研究者が国外へ流出するというような事態も発生してきているということでございます。

3でございますが、独法制度の趣旨と研究開発の特性ということでございますが、(1)にありますように独法制度は、中央省庁等改革のポイントの一つとして平成13年に創設されたわけですが、業務の効率性と質の向上を図ることが目的ということになってございますが、(2)にありますようにこの制度のモデルは英国のエージェンシー制度、すなわち公的部門の財政コストを下げるための制度がモデルになって検討されたものでございます。したがって、数値目標を設定してその達成度を評価するという定型的業務の効率化をねらいとしておりますが、他方、(3)ですが、研究開発においては先ほど申し上げたような特性があつて、定量的な目標設定、その達成度の測定が困難であるにもかかわらず、こういう法人についても独法制度が適用されているというのが現状でございます。その結果、先に申し上げたような問題点が発生している。

したがって、4ページ(4)でございます。厳しい国際競争の中で世界的な成果が求められる研究開発法人については、インプットをいかに減らすかという視点ではなく、同じインプットでアウトプットを最大にしていくという視点が必要であり、研究成果の最大化を第一目的とする新しいマネジメントシステムの構築が必要という案でございます。

以上でございます。

**【門永座長】** ありがとうございます。ご意見があればお願いします。

橋本委員。

**【橋本委員】** どうもありがとうございました。今日の議論が当然入っていないわけですから、それに向けてちょっとお願いなのですけれども、今日の議論では非常に明確に2点新たにつけ加わったのではないかと思います。

一つは、野依先生が明確に言われた評価のあり方で、過去ではなくて未来に対してということを言われました。それだけですと非常にぼわっとした表現ですけれども、さらにそれをどうするかというところでは、国際的な視点からのピアレビューが必要で、しかしそのピアレビューだけですとお手盛りになってしまう可能性があるのも、それを防ぐためにそれ以外の人も入ったものが必要ということかと思えます。基本はピアレビューをもとにして、そのピアレビューの結果をそれ以外のいろいろな観点から評価するというようなことで、多分将来の、未来に

対する評価ということが言えるのではないかと思います。実は余り私たちはそういう観点で議論してこなかったような気がいたします。それは非常に新しい視点として、かつ今日の議論の中で、この制度を議論する根幹にかかわるような感じがいたしましたので、ぜひその辺をしっかりと検討していただきたいというふうに思いました。

2点目は、岡本委員が強調されたことでありますけれども、この制度以外のところにも問題があるということです。私が例に挙げた調達の問題もそうですし、予算の問題もそうだとやられました。私はそういうのは専門外でわからないのですが、やはりそこは明確にしっかり出して、その上でやらないと、議論のときにこれは通らないのではないかと思います。ですので、制度の外での問題点というのも明確にして、それに対してこうあるべきだということとあわせて報告書をつくっていただく必要があるのではないかなと思いましたが、意見として、要望として出したいと思います。

以上です。

**【久間委員】** これも先ほど議論されたことですが、新しい研究開発法人の中で最も重要な事項は、先ほど申し上げました各法人のミッションを明確にすることと、法人長、つまり理事長が最も重要だと思うんです。理事長の役割、権限、責任を明確に書いたほうがよいと思います。

ここに書いてある「研究者の能力を発揮させる」、これはワン・オブ・ゼムで、多くの重要な役割をここに入れるべきだと思います。例えば法人の理念をつくるとか、あるいは組織を構築するとか、これらも大きな役割だと思います。ぜひ補強していただきたいと思います。

**【岡本委員】** ちょっと幾つかございまして、まず先ほど橋本先生がおっしゃったところは、私はそのとおりだというふうに思っていますし、久間先生がおっしゃったのもそのとおりだと思います。これはぜひよろしくお願ひしたいというのが1点です。

それから、研究開発法人をつくるという方向性の中で、私は強調させていただきましたが、独法との違いというのがやはりあると思います。

今、局長がおっしゃったところで私が若干引っかかっているのは、独法制度の理解が間違っていると何だという議論になると思うんです。その観点から言うと、インプットを減らしてということを強調しているわけでは、必ずしもそうではないんですね。

例えば4ページの下線を引いていらっしゃる、新しい研究開発においてはという、インプットをいかに減らすか。これは独法もそんなことを言っているわけではなくて、インプットとアウトプットは比較して効率性を見ましようとか、有効性を見ましようということを言って、独

法はインプットを減らすことを目的にしていらないです。

それは私、今日の12ページ、評価のポイントなんかでも、単なる経済性、インプットを減らすということを強調しているそうではない。これは自分が制度設計をしたから強調させていただきたいんですけども、そういうことを言っているわけではないので、それと違う研究開発法人をつくる、それは独法も違いますよという議論になりますし、それからこれは森田先生のご認識だと言われたので、私、森田先生のプレゼンテーションを聞いていないので正確にはわからないんですけども、そういうふうに思います。

それから、やはり独法との違いというのは、何回も繰り返し強調させていただき、きょうの野依先生のお話にも関係しますけれども、目標設定評価がやはり将来ということもあれば違うというのはそうだろうなと私も思います。だからそこをいかに理由をつけて、具体的にどういう制度に落とすかというところを書かなければいけないのだろうなというふうに思います。

やはり独法通則法の議論とは違う研究開発法人制度の法律をつくるということになるんだとすると、独法とは違った点を強調しなければいけないし、それが理屈として乗り越えられるかどうかポイントになると思いますので、やはり総論は余り反対する人はいないと思うので、各論を落としたときに理屈論と、具体的に何が制度の肝なのか、研究開発法人制度をつくるのであれば、何かそこに書いていないといけないんだというのは、今の部分で運用になっている部分も含めて書くべきなんだろうな。これはこれからの議論かもしれませんが、そのように思いました。

**【原山委員】** 今のご意見に沿った形なんですけど、やはりここでの議論というのはクールな議論でなくてはいけないと思っております。結論ありきではなくて、本当に理想像を求めるときにどういうふうな制度が必要かという議論が必要だと思っておりますので、既存のファクトの解釈に関しては新しい法人格をつくらなくてはいけないというアーギュメントのためのものでなくて、中立的に見なくてはいけないというのが基本だと思っております。

そこで、今日の野依先生のお話にもありますし、私自身スイスに長いことおまして、スイスの研究開発システム、また政府のあり方、ファンディングエージェンシーのやり方ということの研究対象として見てきた経験からすると、やはり独立性と同時に国に対して有益であるということ、ちょっと矛盾するところがあるんですけども、この場合摺合せをするシステムを一生懸命つくっているわけです。

そこで、日本の独法の中では中期計画、中期目標ということが制度化されているわけですが、

そのやり方も箱としてはつくられているんですが、中身という踏み込むことができていないというのが現実だと思う。そこがやはり大きなネックかと思っております。

野依先生がおっしゃったように、スイスの場合には国が大きな方針というものを定めて、それを研究開発機関にメッセージを出す。それを受けて研究開発機関の長が自分の責任として我々はこういうことをしたいというエンゲージメントをミッションとして表明する。それをもとに具体的に、こういうことをしますというのを落とし込んだものがあって、それを出して密な議論をした上で、お互い納得した上で、では今後5年間これをしようというふうに契約するわけです。その契約に対して執行する義務が生じるわけであって、それに対する責任も発生するわけです。それをベースに今度は期間が終わったときには、我々はこうしましたということを経験の方が責任を持って説明し、できなかったことは、これがゆえにできなかったという説明をする。それに対して納得する解ができていないか、できていないかということをチェックするわけであって、それを国がよしと認めたときにはよしとなるし、改善があれば改善であるし、長の首が飛ぶこともあり得るわけです。

そういう中身のある契約ベースのものができるような形というのが望ましいわけであって、それを具体的に制度化したときに、現在の独法、これから今変化しつつあるわけですが、その中で読み込めるものなのか、読み込めないものなのかということがかなりクリティカルな論点だと思います。1点です。

もう一つは、きょうも前回も余り議論にのっていませんでしたが、ここでの議論というのは研究開発を実行する機関を対象とした議論が主になっています。でも、このパッケージの中にはファンディングエージェンシーが入っているわけであって、ファンディングエージェンシーというのは基本的に性格からしてお金をつけるほうの側であって、研究する実行者ではないわけですね。そうすると、性質の違いからやはり枠組みのルールというものを違うというのが必然的な話であって、スイスの場合にはファンデーションという形を持っております。何かというと、数年度にわたった形の長期的なものが必要であるし、その財政的な基盤というのを確保しながら、いろいろなラショナルがあるんですけども、やはり研究機関とは異なるステータス。日本の場合には独立行政法人という一律のところ縛っているわけであって、そこから単年度会計の話の難しさも出てくるわけなので、その辺のところを議論できるのかできないのか、すべきときにあるのかないのか、その辺もちょっと論点の一つとして考えていただければと思います。

【角南委員】 私は研究開発法人を新しくつくと今よりもより厳しい競争にさらされる法人ができるということだと思えます。

世界で戦える研究所をつくととなると、全員世界で戦えるわけではないし、世界から優秀な研究者を連れてくるととなると、その陰で脱落する研究者も出てくる。しかも、野依先生が理事長として自ら人を直視して判断する。結果的に、残れない人も出てきている可能性は十分あり得るし、研究者の流動化を促すことも必要です。

【門永座長】 私から1点です、一委員としてですが。先ほど岡本委員がおっしゃった、目標設定のところは肝だろーと思います。今まで長いこと評価委員をやってきましたが、目標設定を上手にするスキルの部分が不足している場合があるかなと感じます。

先ほど原山委員がおっしゃったような、法人の長がこれからやることをブレイクダウンしてしっかりと契約していくということになればいいと思いますが、少なくとも今までは目標をなるべく具体的にしましょう、定性的でもいいから具体的にしましょうと言っても、具体的＝定量化、定量化＝メジャーラブルなものを、ということになってしまいがちです。

例えばある病気をやっつけるといったときに、ある領域で関連する受容体の解明をこのレベルまで追い込んでおこうとか、突きとめようという定性的な目標設定もできるわけで、それがやっている途中にまた変わるかもしれない。

この手の話が、少なくとも今の目標設定の中では非常にやりにくいです。結局、目標は出願特許数になってしまうという現状がありますので、目標設定をする方法論とかスキルというのも新しい法人の中では必要かなというふうに思います。

事務局のほうからこれまでの議論に関して何かコメントはございますか。

よろしいですか。

それでは予定していた議事は終了です。

今回は11月中旬です。詳細はまた事務局より連絡があると思います。

以上で新たな研究開発法人制度創設に関する有識者懇談会を終了いたします。本日は長時間ありがとうございました。

以上