

## 第3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11月12日（火）13：00～15：00

場所：文部科学省3F1特別会議室

出席者：山本内閣府特命担当大臣（科学技術政策）、富岡文部科学大臣政務官、大垣委員、

岡本委員、門永委員、久間委員、角南委員、野間口委員、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 土屋科学技術・学術政策局長、吉田研究振興局長、

田中研究開発局長他

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 中島農林水産技術会議事務局研究調整官

経済産業省 吉野産業技術環境局産業技術政策課長

国土交通省 野口大臣官房技術調査課建設技術政策分析官

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. 中村 道治 科学技術振興機構理事長からのプレゼン  
「日本発 科学技術イノベーションの創出に向けて」
3. 大垣 眞一郎 水道技術研究センター理事長、東京大学名誉教授からのプレゼン  
「公的研究開発機関の特性に即した制度設計へ」
4. 野間口 有 三菱電機相談役からのプレゼン  
「新たな研究開発法人制度の必要性」
5. 報告書骨子案についての審議
6. 閉会

**【配布資料一覧】**

資料1 「日本発 科学技術イノベーションの創出に向けて」（中村道治理事長提出資料）

資料2 「公的研究開発機関の特性に即した制度設計へ」（大垣眞一郎理事長提出資料）

資料3 「新たな研究開発法人制度の必要性」（野間口有相談役提出資料）

資料4 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】** それでは、時間になりましたので、始めたいと思います。

本日は、お忙しいところ御出席いただきましてまことにありがとうございます。ただいまより第3回新たな研究開発法人制度創設に関する有識者懇談会を始めたいと思います。

本日は、科学技術振興機構の中村理事長にお越しいただいております。最初に中村理事長から御意見を頂きます。次に大垣委員、野間口委員から御意見を頂いて、最後に報告書の骨子案について議論をしていただきたいと思います。

懇談会を始めるに当たりまして、山本科学技術政策担当大臣、富岡文部科学大臣政務官から御挨拶を頂きたいと存じます。

それでは、山本大臣、お願いいたします。

**【山本特命担当大臣】** 委員の皆様におかれましては、大変御多忙のところ御出席を頂きましてありがとうございます。

本懇談会はこれで3回目ということになりましたが、実は2回目はどうしてもいろいろと公務が重なって出席できませんで残念に思っておりましたが、2回目のプレゼンターである野依理研理事長が、先般、わざわざ大臣室を訪ねていただいて、そこで研究開発法人はまさにナショナルプライドみたいな形の組織を作るべきだという持論を展開していかれました。まず、独法制度があつて、その枠の中で修正を図っていくというのは、これは野依先生がおっしゃったことなんです、本末転倒ではないかと。まず何が最も科学技術イノベーションにふさわしいか、科学技術イノベーションをしっかりと実現できるかどうかという点を踏まえて、研究開発法人の姿を描いていくというのが正しい流れではないかというお話がありまして、野依先生のこういうお言葉も踏まえて、改めてこの研究開発法人の分野において何らかのブレークスルーを果たさなければならないと。

私も科学技術担当大臣として、安倍総理から、成長戦略の柱の1つは科学技術イノベー

ションなんだと、だから、それに沿ってしっかりやってくれと、こう御指示を受けている以上、下村大臣と協力して、もう一度申し上げますが、何らかのブレークスルーを作っていかなければいけないと思っております。

この懇談会は、最初の懇談会するときにも申し上げましたが、下村大臣と私の2人の大臣の下に作らせていただいた懇談会で、これは極めて異例のことだと思っております。党内にも政府内にもいろいろな議論があると思いますが、しっかり議論して結論を出していくということが大事だと思っておりますし、下村文部科学大臣と私と安倍内閣の閣僚でございますので、この2人が科学技術イノベーションを担っているわけですから、もう一度申し上げますけれども、我々はやはりしっかりと研究開発法人制度を前に進めると、そういう強い意思を持って進めていきたいと思っておりますので、是非世界最高水準の研究開発法人を作ると、安倍総理のふさわしい形を是非この懇談会から提言として出していただきますように、今日も忌憚のない御意見を頂くことを心からお願い申し上げまして、これ以上いくとあと1時間ぐらいしゃべっちゃいそうなので、このくらいにしたいと思っておりますが、一言、開会に当たっての御挨拶に代えたいと思っております。ありがとうございました。

**【門永座長】**      ありがとうございました。

それでは、富岡大臣政務官、お願いします。

**【富岡大臣政務官】**      皆様、懇談会の委員の皆様方、本当に今日は、御出席ありがとうございます。下村大臣が出席がかないませんので、私が代理出席させていただいておりますけれども、今、山本大臣から下村大臣の気持ちも代弁しておっしゃっていただきました。

党におきましても、行革本部のヒアリング、昨日行われたわけでございますけれども、そこにおいて、もう一度科学技術イノベーションを起こすには、この研究開発法人制度が必要であることを切に私も訴えました。行政改革本部の独立行政法人・特別会計委員会の皆様方にも御納得いただいたと思っております。どうぞ、懇談会の委員の皆様方、自信を持ってこの法人制度改革を創設していただきたいと思っております。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。

**【森本政策統括官付審議官】**      お手元の配付資料でございますとおり、資料1から3がそれぞれの委員からの御提出資料でございます。資料4が骨子案、そして参考資料が配付されております。過不足ございましたら、事務局までお申し付けいただければと思います。

よろしく申し上げます。

【門永座長】 では、早速ですが、中村理事長から御意見を頂きたいと思います。中村理事長は、日立製作所で半導体レーザーなどの研究開発に携わり、中央研究所長、研究開発本部長、副社長などを歴任してこられました。現在では、民間出身者として初めて科学技術振興機構の理事長を務められ、我が国の科学技術イノベーションの創出に貢献しております。

今日は、日本発科学技術イノベーションの創出に向けてということで、御意見を伺いたいと思います。中村理事長よろしく申し上げます。

【中村理事長】 中村でございます。よろしく申し上げます。

こういう場を与えていただきましてありがとうございます。委員の皆様方、御案内のように、現在、世界中が科学技術イノベーションという言葉の下に、各々の国の成長戦略を実行しようとしているわけでございます。そういう中であって、この大競争に日本がどういうふうにして勝っていくか、あるいはそれを成長戦略に結び付けるかということは非常に重要な課題と考えておりまして、私どももそういう観点で検討してまいりましたので、その一端を今日御紹介したいと思います。

資料はお手元にあると思いますけれども、1枚目をめくっていただきますと書いてございますように、こういう科学技術イノベーションの大競争時代において、我々にとって非常に重要なことはフロントランナーであり続けることだろうと思います。日本は戦後、キャッチアップからここまで成長してきたわけですが、80年代からフロントランナーになるということで大きく舵を切って基礎研究を強化し、それを産業にまで持っていく努力をしてまいりました。1ページ目でございますように、いろいろな日本発の科学技術イノベーションがその結果生まれてきたわけでございます。垂直磁気記録、岩崎先生が今年、大きな成果を認められましたけれども、今日の情報を支えるハードディスク、磁気記録は全てこの岩崎先生の垂直磁気記録が採用されている。赤崎先生の青色発光ダイオード、佐川さんのネオジム、ジスプロシウム磁石、吉野さんのリチウム電池等々でございます。こういう素晴らしい成果を確実に、更に数多く出していくということが、日本がこれからやっていく道だろうと思うわけでございます。

そのためには、研究開発、優れた研究グループはあることはもちろんでございますけれども、これを受け止める企業、行政など関与者が共鳴してやっていくことが日本としては非常に重要だと思います。そういう中で、この共鳴を生み出すということから、とりわけ

研究開発とイノベーションを結び付けるシステムの再構築が重要であろうと考えておりまして、研究開発システムの再構築の観点で、今回の研究開発法人という議論がなされるべきだろうと私は考えます。

2 枚目に、それでは科学技術イノベーションの大競争時代において、我が国発の科学イノベーションを生み出すためのシステムの再構築というのはどういう観点でなされるべきかということでございます。1つは、先ほどの例に示しますように、卓越した技術シーズ、トップサイエンスから生まれる新しい技術シーズがやはり我が国から出なければいけない。これが競争力強化の源泉でございます、このようなことが可能になる基礎研究をしっかり実行していかなければいけない。

2 番目は、共鳴を生み出すための共創の場作り、これが非常に重要でございます。とりわけこれからは国際レベルの共創が重要だと考えております。

3 番目は基盤作りでございます。研究開発に必要な研究基盤、今日ですと SPring-8 だとか SACLA、あるいは京計算機等があります。J-PARC もございます。このような研究インフラを含めまして、国でしかできないような大きな投資が求められております。また、片方では、ベンチャー企業の支援等のソフト的な支援も必要でございます。

4 番目はグローバル化への貢献。5 番目は若手人材の育成と支援。

こういう観点での我が国のイノベーションに向けたシステムの再構築が重要でございますが、これらを先頭に立って実践するのが今回議論されている我々研究開発法人だろうと考えるわけでございます。

少し具体的に1のテーマについて申し上げます。最初の卓越した技術シーズ作りでございます。申しましたように、日本発のすごい技術シーズがあつて初めて我が国発のイノベーションが生まれるわけでございます。これこそが競争力強化の源泉でありますけれども、御案内のように、例えば5年計画を作つて、毎年その計画をフォローしておれば必ず出てくるというものではなくて、思い掛けないところから出る、セレンディピティという面が多くあるわけでございまして、また、研究というのは初めの段階ではなかなか評価できない。よく言われますように、山中先生の研究というのは、免疫に関する CREST の中でたまたま領域総括の岸本先生が山中先生の可能性というものを目利きで選ばれて、3年後にはあの成果が出たわけでございます。そういう側面があるということでございます。したがって、独法制度における定型的な業務に関する目標設定であるとか達成度評価という現在の仕組みでは、なかなか飛躍的な成果、クォンタムジャンプにつながるようなもの、ある

いは多様な発展、広がりにつながるようなものは出てこないということでございますし、また、その研究開発の特性に合わせた目標設定と様々な新規性・革新性を勘案した国際水準の専門的評価という意味でも、現在の独立行政法人の中での計画立案、評価というところにそぐわないと考えておりまして、この点で研究開発法人の新しい仕組みが必要だと思っております。

2 番目の点は先ほど申しました共創の場作りでございます。研究開発法人こそがこのような共創の場、リアルあるいはバーチャルな場を演出する、創出する機関として主体的な重要な機能を果たすべきだろうと考えるわけでございます。しかし、ここでよく議論されますように、一番大事な人は人でございまして、研究者並びに経営に携わる人材をいかに確保するかということが共創の場を作る上では一番重要だと考えますが、例えば企業から経営幹部クラスを招くとか、あるいは海外から世界最高レベルの研究人材を招くといった場合の人材獲得というのは、現在の人事制度等では非常に困難であるということはよく指摘されているとおりでございまして、このあたりも研究開発法人としての制度設計が必要だと考えております。

以上のような前置きの下に、5 枚目に今般議論されております研究開発法人の位置付けというものを準備してみました。大学や民間では取り組みがたい課題について国家戦略として研究開発を推進する、そのような機関としての研究開発法人の役割が非常に大きいということが1つでございます。もう一つは、先ほど申しましたように、様々なステークホルダー、関与者が集まって共創の場を作る、まさにその場作り、推進役、エンジンという役割があるのではないかと考えております。研究開発法人はそれ自体が研究を行い、実際に社会に実装するための社会実験を行うとともに、研究基盤の整備・運用、あるいは情報流通、人材育成、科学コミュニケーション、これらの基盤も併せて高度化し、全体として国家戦略の下に業務を行う、そのような機関だと考えております。

次のページはそれを図式化したものでございますが、省略します。

最後に、ファンディングをツールとした研究開発法人の在り方について一言だけ申し上げます。私ども JST では、それ自体が研究所の建物を持っているわけでも、あるいは研究者を多く抱えているわけではございませんが、ファンディングをツールとしてバーチャル・ネットワーク型研究所の経営によって、国内外のリソースを結集した最強の研究開発チームを機動的に組織し成果の最大化を図る、そういう考え方でここ数年来、運営しているところでございます。一例として、先ほど申しました CREST のような戦略的創造研究推進

に当たりましては、文部科学省から戦略目標を頂き、JST の中で実際に研究領域を設定し、研究総括を選任し、研究総括がそのバーチャル研究所の研究所長として、各大学、独法、企業等から最高の人材を集め、場所を決め、ネットワーク型で1つの目標に向かって研究開発を推進する、このような取組を行っておりまして、それが機能して、先ほど申しましたようなノーベル賞につながるような、あるいは大型の実用化につながるような成果が出てきたものと考えている次第でございます。

以上、いろいろ申しましたが、科学技術イノベーションの大競争時代において、研究開発法人こそがその主体的な推進エンジンとしての役割を果たすべきだと考えます。

以上でございます。

**【門永座長】** ありがとうございます。

それでは、ただいまの御意見を基に議論をさせていただきたいと思いますが、いかがでしょうか。御質問、御意見ございますか。

**【山本特命担当大臣】** よろしいですか。済みません、せっかく来たので。

先ほど最後におっしゃったバーチャル・ネットワーク型研究所、ファンディングをツールとした研究開発法人の在り方ということで、大学、独法、企業から人をずっと集めてくるということだったんですけれども、例えば具体的にどんな研究が行われているのか、もし理事長の方で例を挙げていただければ、例えばこういうプロジェクトがあって、ここにこういう研究総括がいて、どういう人材を集めてきたかという成功例というか、ケーススタディーというか、具体的な例があれば教えていただければと思います。

**【中村理事長】** 現在、このような考え方で進んでいる先端的な基礎研究というのは60ぐらいのテーマが実際あります。したがって、たくさんのが進んでいるわけですが、例えばごく最近でございますと、次世代の蓄電池というようなものがございます。これは現在、リチウム電池が世界で使われているわけですが、その中で、先ほど申しました吉野さんなんかが始められたということもあって、日本は比較的優位にありますが、次の世代に大容量化、あるいは軽量化、低コスト化ということで、研究開発で大競争が始まっているわけでございます。それを進めるに当たりましては、実際に JST の中で革新的蓄電池の研究開発というプロジェクトを作って、次のリチウム電池、あるいは空気電池、固体電池等々、いろいろなテーマを起こしていると。それを実際にやるために、NIMS にリチウム電池の実際に作って評価する拠点を作り、経済産業省でやっている LIBTEC という大阪にある蓄電池の研究施設をネットワークの中に入れて、全国のいろいろなところに

ある優れた研究機関や人々をバーチャルに統合して全体をマネジメントする、そういうようなことをやっているというのが1つの例でございます。

【山本特命担当大臣】 短くもう一つだけ言います。理事長は、卓越した技術のシーズ作りという3ページで、独法制度の定型的業務に関する目標設定・達成評価という現行の枠組みだと、飛躍的な成果の創出は難しいというふうにおっしゃっていて、研究開発の特性に合わせた目標設定、それから革新性を勘案した国際水準の専門的評価が必要だと書かれていますが、研究独法をみずからいろいろとごらんになって、今いろいろな考え方があって、今の独法制度の中でも、これを少し手直しして独法改革をやれば、研究開発法人に携わっている方々の懸念は払拭されるという意見もあるわけなんですけれども、理事長がごらんになって、独法制度の下において手直しをするというよりは、新しい形の研究開発法人というものを創設するという方向性の方が望ましいと思っておられるのかどうか、そこだけお聞かせいただけますか。

【中村理事長】 私の答えは、新しい研究開発法人の制度を作っていただくことが大変重要だと思います。これをやっていただきますと、まさに研究者、あるいは実際にこれに携わっている者から見ると、日本が変わった、自分たちは大きな日本の変化の中で前向きな大きな進展の中にいるんだということで、非常に奮い立つと思います。いろいろな意味で現場では細々とした制約がございます。それはどこにも書いていないんですけれども、実際に仕事をする上ではいろいろな制約の下に皆さんやっているわけでございますので、変わったという、そこが非常に大事じゃないかなと私は思います。

【山本特命担当大臣】 ありがとうございます。

【門永座長】 ほかにいかがですか。岡本委員。

【岡本委員】 今の山本大臣の御質問に関係する御質問をさせていただきたいんですけども、今、理事長は独法の中で理事長として独法マネジメントでやっていらっしゃると思います。他方で、研究開発法人に変わったときに、確かに制度が変わったというのは大きなインパクトがあると思いますが、それから数年間、マネジメントをやっていかなきゃいけない。要するに、肝は何ですかと捉えたときに、研究開発法人において肝はどういうふうなマネジメントを例えば法制度で書かなきゃいけないか、規定しなきゃいけないかという、僭越ながら御質問させていただきますと、理事長はどのようにお考えでしょうか。

【中村理事長】 研究開発法人の役割というのは、この際きちんと再定義したらいいのではないかと考えております。それは一言で言いますと、大きな社会的課題、あるいは国



としてのやるべきことに対して、いわゆる科学技術を基に価値を生み出すイノベーションを作るという、そのイノベーションの推進役というところが研究開発法人の一番のミッションだと思います。そのためには、1 つではなくていろいろな形態があつていいと思います。研究開発法人によっては、新しい知を作る基礎研究を中心とした、欧米で言いますとマックス・プランクのような研究機関も研究開発法人に入りますし、産業を育成するというフラウンホーファー型の研究所もありますし、私どものようなバーチャル・ネットワーク型でやるというような研究機関もあつていいと思いますが、大きなミッションとしてはイノベーションを生み出す。そのために、多様な形態の下に各々の研究開発法人の役割を決める。それがきちんとフォローされるようにするということになるのではないかと考えております。

【門永座長】 久間委員。

【久間委員】 中村理事長のおっしゃることに全く同意ですが、社会にしる、産業にしる、価値を創造するということが重要です。今の法律だと、研究開発法人で、価値を創造する風土がないと思います。新しい研究開発法人を作る必要性に対する考えは全く同意します。

それで、価値の創造の芽を、研究開発法人の中で、どういう形で埋め込むかということに対して、何か御意見がありましたら、教えてください。

【中村理事長】 我々が生み出そうとしている価値は、今現在あるようなものをただつなぎ合わせて少し頑張ればできるというレベルのものではないと思います。このレベルのものでと、いわゆる国際的な競争には勝てないと思います。極めてファンダメンタルな大きな飛躍、クオンタムジャンプを生み出すような技術を作り、それと社会のニーズ、期待とがうまくマッチングして、一気に呵成に新しい価値を作っていく、そういう全体の動きが求められていると思います。したがって、私は先ほどから言っていますように、革新的な卓越した技術シーズ作りをしっかりとやる研究開発法人が必要ですし、それと社会の期待、ニーズとがうまく合わさって、共創の場、レゾナンスで一気に盛り上げて作っていくという機関も必要です。それは一つの機関で、両方できてもいいですし、分担してもいいと思いますけれども、両方があつて初めて、世界から見ても日本発イノベーションとして1 ページ目に出したようなものが生まれてくると思っています。

【門永座長】 原山委員。

【原山委員】 先ほど岡本委員がマネジメントの肝ということをおっしゃったんですけ

れども、もうちょっと広く捉えて、法人制度そのものの理想像を言うときに、必ずこの点は押さえるべきというもので現体制では実践が難しいところ、これがなくてはならないというのが何点がございましたら御教示いただきたいと思います。

【中村理事長】 法人制度に実際に設計していただくときに非常に重要な1つ目は、先ほど3ページ目に申しましたように、研究目標の立て方、その評価の仕方、ここのあたりでございます。現在、中期計画で実際に計画を作り、その後からフォローできるような目標を具体的に書き下す段になりますと、およそイノベーション的でない項目でもって5年間評価するという形に今の制度ではどうしてもなりがちなんです。したがって、これから設計するときにはどういう目標にするか、将来を見て何を目指すか、そこの書きぶり、それから、実際にそれがどういう形で評価するかということをしちんとやっていただく必要があると思います。評価については、やはり国際的な視点での専門家の評価が必要だと思います。2番目は人です。人が全てだと思いますので、いかに優秀な人材を、研究者であれ、経営者であれ集めて、その人たちに最大の仕事をやってもらうか、そこのところが私は非常に重要だと思います。

この2点を今日は特に申しましたけれども、それ以外に実際のオペレーションで例えば非常に困っているのは調達の問題です。調達の問題は、企業から来ますと信じられないぐらいの状況でございまして、ちょっとしたことに対して6か月ぐらい時間が掛かると。これでは世界に勝てない。スピードが求められる中で勝てない。そういうスピードの観点で、業務プロセス、あるいは制度をどう改善するか、このあたりも非常に重要な点だと私は思います。

【門永座長】 橋本委員。

【橋本委員】 私も考えなければいけない立場にありますので、理事長に御質問するのもあるんですけど、この議論をずっとやっていてよく分かったのは、行革の方から見たときに、私たちが言うことが基本的にほとんど既存制度の読替えて、あるいはその中で規定を作ることによって対応できるんじゃないかと思われているということです。そういうことを常に言われるわけです。その中で、今理事長がおっしゃったような意味、目標設定と評価の部分についてはかなり違う部分ができるなど感じているので、まさにそこはしっかり詰めたいと思います。もう一点、行革の方で心配されているのは、国民的視点から見たとき、独法制度を外すことによって無駄遣いがどんどん行ってしまうんじゃないかということで、そういう不安感に対して言われていることが強いと思うのです。ですので、逆

に言うと、研究をする人間がこういう制度を外しても無駄遣い等を行わないというような仕組みを入れ込むことをしっかりと最初から打ち出していくことが重要だと思います。どういうふうに入れていくとそういう心配を払拭するようなものになっていくか、制度論的にそういうのも入れられるかどうか。その辺について、私も今、一生懸命考えているところですけれども、理事長、もしお考えがありましたら、お聞かせいただければと思います。

**【中村理事長】** これは国の税金を使ってさせていただく事業ですので、当然のことながら、無駄遣いというのは許されないわけですが、私のように企業から参りますと、更にもっともっとお金というのは大事にしなきゃいかんというのを感じます。十分それはやっているつもりですけれども、まだまだお金を大事にしなきゃいけないと感じているわけです。橋本委員の御質問に対しては、これからの目標設定の中に、研究開発とかイノベーションに対する目標設定、その評価の在り方を議論しますけれども、業務プロセス、仕事の仕方、そこについてもきちんとした議論を行って、しかるべく目標設定をすべきだろうと私は思います。業務改善というのは当然企業は行って、1日1円、1銭の節約まで毎日議論しているわけですが、税金を使う我々はそれ以上のことをやらなきゃいけない。このような基本的なところをきちんとやれば、あとはいかに貴重なお金で大きな成果を出すかというところに話が持っていけるんじゃないかなと思います。

**【門永座長】** どうぞ。

**【岡本委員】** せっかく理事が来ているんで、もう一つ、済みません。いわゆる研究開発法人という呼び名で理事長のところのようなファンディングエージェンシーと一緒に議論されるケースが多いと思うんですけれども、研究開発法人とファンディングエージェンシーというのは同じような観点で見たらいいんでしょうか。今日の理事長の一番後のシートは両方の要素が入ってきていることを言っておられると思うんですけれども、ファンディングエージェンシーとしての特徴、あるいは研究開発法人と違う、考慮した方がいいというポイントがあったら教えていただきたいと思います。

**【中村理事長】** ファンディングエージェンシーもいろいろなタイプがあろうかと思えます。世界的に見てもまさにそういう状況でございますが、特に JST のようなファンディングエージェンシーというのは、国の政策目標を実現するためのファンディングでございますので、単に広く公募をして上がってきたものをピアレビューで採択するというのではなくて、国がこれからグリーンに掛けたい、健康に掛けたい、あるいは元素戦略に掛けたいと決めたら、そこで最強のチームを作って、目利きで選んで作って、そこで最大の成果

を出すようにという、日夜、研究者あるいは企業の人たちと一緒に議論しながら我々がマネジメントするというふうにしてやらないと成果は出てこない、最大化はできないとっておりますので、特に JST のような機関は、それ自体は固有の人を持っていませんけれども、5 年間はあなたは JST の人間ですというような形で運営したいと思っているところでございます。

【門永座長】 私からも一つお聞きしたいんですが、共創の方の話で、資料の 4 ページに人材に関して一番下のポイントです。研究者のみならず経営幹部などにも企業からの人材の参加、海外の人材の参加が不可欠というふうにあります。おっしゃるとおりだと思います。研究者についてはいろいろと議論のスポットが当たっていますが、理事長を例に取った場合に、このような研究開発法人の理事長というのはどういうマネジメントをしたらいいか、それをどう評価したらいいのかということ、中村理事長御自身も民間企業の中央研究所長もされ、今こちらの法人の理事長もされているわけですが、その比較も踏まえて御意見があったらお聞かせ下さい。

【中村理事長】 私は前職は企業で、全体で内外を合わせると 30 万人ぐらいの従業員がおりまして、その全体の CTO という立場で、技術経営については、国内・国外全部を任されておりました。そういうところから今の JST に来たわけでございます。私は現在の仕事に余り違和感がなくて、企業グループでそういうことをやってきたのを、今度、日本という国レベルで、国の技術経営の一端を担っているという意味では、仕事の質はそんなに本質的に変わらないと思います。

現在の理事長の処遇がどうか。これはいろいろな見方があると思いますが、私は正直に言いまして、今の処遇は低いと思います。責任の大きさから見たら、今の法人の理事長の処遇は低いと、正直申し上げます。それから、特に経営幹部と書きましたのは、理事長もそうなんですが、これからのプロジェクト、プログラムは、むしろマネジメントの方が非常に重要であるということございまして、現在も内閣府等で DARPA 方式等、いろいろ御検討いただいておりますが、こういうところに持ってくるトップレベルの技術経営ができる人はそんなにいません。大企業の中でも恐らく片手くらいしかいない。その中から 1 人出してくれといったときに、今のような処遇体系では、本人にとっては非常にモラルが下がる、インセンティブにならないと思います。そういう意味で、本当に優秀な人をこれから国の技術経営に当たらせようとするならば、企業から来る人に対してもそれなりの配慮が必要ではないかということでこうに書きました。

【門永座長】 ありがとうございます。

【山本特命担当大臣】 申し訳ありません。なるべく短くと思うんですけども、さっき橋本委員がおっしゃったことは本当にポイントだと思っていまして、もちろん研究開発法人の話もそうなんですけれども、これから科学技術振興調整費についても、なぜこれが本当に大事なのかということを下村大臣と多分しっかりスクラムを組んで訴えていくことになると思うんですけども、橋本先生も委員になっておられる産業競争力会議等々でも出るのは無駄遣いをどうやって防ぐかということであって、科学技術予算全体的にずっと増えてきていると。本当に無駄遣いを排除できるのか、本当に効率的に使われるのか、そういう担保があるのかというのは民間の議員の方々からもよく出てくるということで、まだ結論は出ていませんけれども、例えば新しい研究開発法人を独法の外に出して作るということになれば、まさに橋本先生がおっしゃったように、いかにそこにマネジメントの透明性を持ち込み、しかも無駄遣いを防げるか、これをきちっと担保することが大事になってくると思うので、行革本部がそこに視点を置くのは当たり前のことであって、これについてさっき橋本委員からもありましたが、どうやってマネジメントの効率化、予算の無駄遣いを防ぐメカニズムを作っていくかというのは多分すごくポイントになると思うので、これからは是非そういう観点からはお知恵をおかりできればと思います。

もう一つは、今マネジメントの話をしましたけど、理事長のおっしゃった新しい研究開発法人を作ることで日本は変わったというメッセージを発信するというのはとても大事だと思っていまして、安倍政権が科学技術イノベーションで成長戦略を支えていくというメッセージを出すためには、何とかプランクとかいろいろありましたけれども、まさにナショナルプライドみたいな研究開発法人を作るということは、メッセージという意味では極めて大事だと私は思っているんですけども、同時にマネジメントの部分で、実際に独法下に置いた中でちょっと手直しすればできるのところと、それではできないんだというところと、今も内閣府の中で議論しながら整理していますけれども、これをきちっと整理して、こことこことこことできないからこうするということも制度設定としてきちっと組み立てていかないと、この壁を突破できないと思うので、独法の理事長として携わっておられるので、これだけで何時間も掛かっちゃうと思うんですが、そこについても是非お知恵をおかりできればと思いますので、その2つのことだけ担当大臣としてお願いをしておきたいと思います。

【中村理事長】 分かりました。ありがとうございます。

【門永座長】 続きます、大垣委員から御意見を頂きたいと思います。大垣委員は、我が国を代表する都市環境工学の研究者でおられるとともに、日本学術会議の副会長を務められるなど、我が国の科学技術政策をリードしてこられました。さらに、国立環境研究所の理事長として、我が国の環境科学を強力にけん引されました。

本日は、公的研究開発機関の特性に即した制度設計へということで御意見を頂きたいと思います。

やはり 15 分ぐらいでお願いしたいと思います。

【大垣委員】 大垣でございます。どうぞよろしく申し上げます。

それでは、資料の 2 に基づいて説明をさせていただきます。公的研究開発機関の特性に即した制度設計へという趣旨は、研究開発独法といっても、その内容で非常に多様なものであるということを申し上げて、そこから実は研究開発独法の自律的運営が必要であると、そういう制度設計にしないといけないのではないかという意見でございます。

内容は 1 から 5 までに挙げておりますが、2 ページ目をごらんいただきますと、最初に「多様性の考慮を」であります。私が多様性と申し上げているのは実は 2 種類ありまして、中ほどにありますように 2 つの多様性であります。研究開発機関ごとに違うということと、ある一機関の中でも業務が多様であるという内容であります。

まず最初に、研究開発機関間の多様性というのを最広義の人件費の内訳ということで見ていただきたいと思います。3 ページをごらんいただきたいと思いますが、これは総務省が出している独法に関する年報から持ってきたものでございますが、たまたま私が関わっていた国立環境研究所が非常に高いものですから気になっていました。常勤職員が国立環境研究所の場合は約 250 名ですが、そのほか非常勤職員が約 600 名おりまして、非常勤職員の給与の構成比が全体の人件費の 41%ほどになっているということでありまして、全 108 法人を見ますと、高い方の第 3 位に入りまして、42 法人は 10%以下ということでありまして、ここで申し上げたいのは、研究支援のためにかなり大勢の労働集約型の仕事がありまして、そのために必要な仕事をしていて、そのために雇用するというような構造が一般的にいますとあるわけでありまして、研究開発独法の一部に関してはこのような人員構成になるという意味で、そうでない組織もいろいろあるということ、一例でありますけれども、人件費からお見せいたしました。

4 ページに行きますと、個別の研究開発機関内での業務の多様性、これは国立環境研究所を例にしますと、8 つのセンターがありまして、こんな絵を描いて、地球環境からいろ

いろいろなことをやっている構造を示しているわけでありませう。

その例を写真だけ見ていただきますと、5枚目のスライドを見ていただきますと、これは地球の炭酸ガスの長期観測でありまして、北海道と沖縄に地上のステーションを持っておるわけでありませう。

6ページ目のスライドを見ていただきますと、温暖化ガスの測定というのは飛行機や船を使い、さらに、世界で唯一の温暖化ガス測定人工衛星を用いて測定している。これを全て環境研で担っている、こういう形でありませう。左下はマレーシアにある観測所でありませう。

次の7ページ目を見ていただきますと、これは生物多様性に関する研究分野でありませうが、この前COPが名古屋で開かれましたが、国際的な約束を果たすべく研究をしないといけないわけでありませう。

8枚目のスライドはリスクに関する例を挙げておりますが、基礎的研究、科学的真理を探るという研究も当然必要でありませう。

次の9ページを見ていただきますと、これは子供の健康と環境に関する全国調査でありまして、コホート調査でありませう。10万人規模で、妊娠中から13歳までやるという研究もしているわけでありませう。

10枚目のスライドは緊急対応で、この前の東日本大震災における廃棄物や放射性物質に関する研究でありませう。

11枚目は災害に関する研究、環境に関する研究を取りまとめたレポートの1つでありませう。

12枚目、今、駆け足でお見せしたのは、実は環境分野というところに限っても、研究開発というのは様々な要素と手法が複合して存在しております。3つのカテゴリーに分けておりますが、右上には実態の調査や観測、左側には社会的課題の分析やモデル化や設計、計画、下には科学的な真理の解明、この3つのバランス、個別の研究はこの三角形の中でどこかに偏っているわけですが、法人としては全体がバランスして動いていかないと成果を出せないと、環境分野関係では考えております。以上、多様性ということを強調したつもりでありませう。

13枚目のスライドをごらんいただきたいと思ひます。今度は2番目の話題として、柔軟性のある運営を可能にしないといけないということでありませう。一番上に書いてございませうが、国立環境研究所の中期目標には、当然のことながら、災害に対する研究というものは

入っていなかったわけでありまして、当たり前であります、中期目標にがんじがらめに運営を縛るとこのようなことができないということになります。より一般的にも、そこに書いておきましたが、科学分野というのは新発見や新知見が現れます。それによって研究課題が変化します。また、分析法や測定法も新しいものが開発されると新しい分野が生まれます。それから、災害に限らず様々な社会的課題が生まれます。こういうことから、新しい研究開発法人では柔軟な対応ができることが必要。そのための素地としては、中期目標期間を長くすることと、目標は業務の基本的な理念と責務に限るというような形で、ミッションを明快にした上で細かいことは書かない目標というのがあり得るのではないかと。予算措置に関しましても、そこに書いてあるのは老朽化等でありまして、法人が判断して、長期的な投資や将来の老朽化へ備えるというような能力を法人自体が持たないといけなわけでありまして、そういう意味で柔軟性が要ということでもあります。

14枚目のスライドに移りますと、話題の趣旨は研究開発業務に即した評価の体制にしてもらいたいということでもあります。これは現在の評価の体制を簡単に書いたものであります、左側が研究に関するもの、右側が経理、財務に関するものでありまして、法人でありますので、国費が入っていますので会計検査が入るのは当然であります、法人として監事、監査法人の監査が入ります。

こういう形を作っているわけでありまして、次のページを見ていただきますと、15枚目のスライドに書きましたが、研究開発業務の評価についてであります、先週の学術審議会でも話題が出ていましたけれども、基本的には研究開発の場合は自己点検評価を原則として、その結果を第三者で構成される法人評価の委員会が評価するという建前が好ましいのではないかと。研究でいいますと専門家によるピアレビュー型ですが、法人の評価も同様な体制で行うべきではないかということでもあります。実は現行の制度では、外部研究評価委員会を内部で作って、理事長が組織することは可能な形でやっておりますので、その意味では、今ピアレビュー型が進んでいますが、もしもこれを外に出すということになりますと、好ましい方向ではないのではないかと私は思っております。要するに、有意義で実質的な評価ができる手法を法人自身が工夫できるということが重要かと思えます。

下の方に書いてありますのは運営の面の検査と評価、予算執行の面であります、現在はいろいろな不祥事が起きますと、契約監視委員会というものができたりとか、様々な重複感がないわけではありません。先ほどの無駄遣いをしてはいけないというご意見がありました、予算の消化という形ではなくて、予算を有効に使っていくという形の法人に自



由度が生まれれば、この辺の経営がより透明性の高い中でできるのではないかと思います。

16枚目のスライドがピアレビューの一例でありまして、国立環境研究所で行ったものがあります。実は国際的有識者の大ボードを作って1年に1回やっても実質的でないものですから、いろいろな分野の専門家をその時々にお呼びして、理事長以下役員がその方からその専門分野の評価を伺うというような体制を動かしていました。いろいろな法人自体での工夫が可能である体制が必要だということでもあります。

17枚目のスライドはもう一つの話題でありまして、人材であります。先ほどから既に出ておりますけれども、組織は人が全てでありまして、特に研究開発においては能力のある人がいるかどうかで決まります。世界と日本の若い人が魅力を感じる組織を作らないといけないということでもあります。そこに書いてあることはもう既に何度も出ていることでもありますので、省略いたします。

最後の18枚目のスライドは、筑波で研究機関の長（ちょう）が集まって勉強会をやっていたのですが、そのときに出したものをまた持ってきたんでありますが、世界に誇る公的研究開発機関群へということで、社会的価値実現のそれぞれのミッションを持ったそれぞれの研究開発機関が、この漫画の絵ですけれども、連山のように連なってそれぞれ魅力を発揮すれば、それ全体が研究開発に関する日本国の魅力になるのではないかと。その1つずつが魅力的なものになるためには、下の赤い字で書きましたように、研究開発の特性を理解した上で、法人運営が自由に、自律的にできて、世界と日本の若い世代に魅力的な研究成果を出していくことが重要ではないかということでもあります。

以上でございます。

【門永座長】      ありがとうございます。

議論に入る前にちょっと確認させて下さい。15ページの研究開発業務の評価のところ、私の理解不足かもしれませんが、かくかくしかじかの体制が好ましい、現行もこれをやっているではないかという御意見ですか。

【大垣委員】      これは前の14ページの下に書きました緑色の四角がございますね。ここが理事長がアレンジできる部分なんです。外部研究評価委員会というのは研究開発業務を専門的に見る委員会でありまして、これは独法評価委員会から指示はされていますが、独法の中でアレンジして作れて、そこの内容を報告するという形を取っています。私が申し上げたいのは、例えばですが、外部研究評価委員会のような研究業務を評価する委員会をこの枠の外に作りますと、専門家がない形になるのではないかという心配です。研究

開発の特性をよく理解した組織自体がみずからピアレビュー型で評価をして、それを透明性が高い形で独法評価委員会に報告する形が好ましいと。それは今はできていると。

【門永座長】 ありがとうございます。

御意見、御質問ございますか。山本大臣。

【山本特命担当大臣】 ありがとうございます。

大垣理事長からは、公的研究開発機関の特性に即した制度設計へというテーマでお話しいただいて、その中で、今言った自己評価、自己点検評価の仕組みの話とか、いろいろあるんですけども、人材を確保できる制度が必要だとか、あるいは最後のページに、個々の研究開発法人の特性を最大限に生かした法人運営により、世界と日本の若い世代に魅力的な研究開発機関の連山を提供するというふうになっているんですけども、先生の御意見を伺いたいんですが、運営とあえて書かれているんですけど、例えば人材が確保できる制度という中で、独法人件費 1%の話とか、あるいは給与体系の話とか、年俸制とか、交流をもうちょっとうまく進めろとか、ラスパイレス指数に代わる賃金評価指標を工夫しろとなっているんですけど、これは今の独法の見直しの中でできるのであればこれでいいとお考えなのか、それとも、世界に誇る公的研究開発機関群を作るためには、独法の制度から離れた新しい研究開発法人を作ることが大事と考えていらっしゃるのか、そこら辺のところをお伺いできればと思います。

【大垣委員】 日本の全体を考えますと、私は別制度であるべきであろうと思います。このレポートでは、私の意見としては多様性ということを強調いたしましたけれども、実はそれを強調しなきゃならないというのは、独法というある 1 つの枠の中に法律上法人が入っているために、一々言わないといけないというところなんです。研究開発という業務の特性に合わせた新しい制度設計があれば、そちらの方がいいと私は思っております。

先ほどの主査からも御質問のあった外部研究評価のところですが、今たまたまできて、その考え方を御説明しただけでありまして、今の制度の中でやれるとか、やるべきだとかいう意味ではございません。

【山本特命担当大臣】 今の独法にとらわれない新しい研究開発法人を作るべきだというお考えですか。

【大垣委員】 ええ。先ほどちょっと中でも申し上げましたけれども、予算執行のやり方とか、将来、例えば老朽化することは分かっているわけです。でも、そこに対してお金を準備しておくというようなことは法人の判断でなかなかしにくい仕掛けになっていると

か、経営ができる仕掛けを導入したような研究開発法人を作らないといけないのではないかとこの意味合いです。

【山本特命担当大臣】 ありがとうございます。

【門永座長】 いかがでしょう。岡本委員。

【岡本委員】 多様性を先生が強調されていらっしゃるのによく分かりますし、独立行政法人通則法という枠組みの中に、今一律にというのは事実そうだと思いますが、研究開発も多様性がある中で、結局また研究開発法人法みたいなのを作ってしまうと、また小さい固まりができてしまう。先生がおっしゃっているのはそうではなくて、一個一個の特性に応じた法律といいたいでしょうか、設置法みたいなものを作っていけばいいというところまでおっしゃっているのでしょうか。それとも、やはり研究開発法人法みたいなものを作って、その中で共通に適用されるものを用意していくべきだということなんでしょうか。

【大垣委員】 私は法制度の素人ですので、よく答えられないかも知れませんが、私のイメージでは、研究開発業務という連山を形成する全体はある法律の下で構成して、その中の作り方は、各法人が自律的に運営、経営ができるような仕組みにしないといけない。作ってそこがまたがちがちの制度では元のもくあみではないか、そういう意味合いで申し上げております。

【岡本委員】 私はちょっと持論があって、何とか法というのが仮にできても、結局、今の研究開発をやっている独立行政法人の多くの問題点というのは、独立行政法人通則法の問題もあるかもしれませんが、そうではない予算制度の問題であったり、公務員制度の問題であったりして、独立行政法人ないしは霞が関を取り巻くいろいろな諸制度にいろいろな原因があるんだと思いますので、研究開発法人法ができたとしても、そこが変わらなければなかなか難しいだろうなと思うところがあります。

先ほど先生がおっしゃった、例えば資金をプールしておいて、減価償却のイメージだと思えますけど、そこを振り替えても、そこは予算制度の問題もあります。むしろ2人の政治家の先生方をお願いしたいのは、複数年度等々の運用であったり、いわゆる天下り等々の批判的な要素、その人事の問題もあって、そこを変えていかないと、結局、研究開発法人ができたとしても、また同じものが繰り返されるという懸念を持っておりますので、そこは独立行政法人の経営にタッチされている先生のお立場からも、多分そういうこともあるんだろうなと私は思っていますので、その辺はちょっとまた、もしございましたら、こういう難しい問題があるというのをちょっと言っただけであれば有り難いと思います。

【大垣委員】 今の御質問に直接答える形ではありませんけれども、こういう研究開発法人の別の枠組みを作ることによって、それが特区という言葉を使うのが適当かどうかは別なんです、その運営の仕方を切り開くことによって、その他の大きな制度の一部分を直していくということも期待できるのではないかと素人なりに考えております。

【門永座長】 角南委員。

【角南委員】 先生にお伺いしたいのは、これだけたくさんの海外のアドバイザーとして呼んでいただいて、外からどう見られているのか、制度上何でこんなことになっているのか制度設計するうえで参考になるような点は指摘されていますでしょうか。

【大垣委員】 例に出しました各海外の方というのは、実は学会等で日本に来られた機会を捉えて、つくばまで足を運んでいただいてというようなやり方をしています、非常にコスト的には安くできてあります。それは別にして、多くの方が驚かれるのは、ソフトからハードまで、それほど大きくない研究所なのに全て扱っているということです。ハードもマウスの飼育から人工衛星まで扱っているという、非常に多様なものを一機関でやっているということに、まずほとんどの分野の人が驚かれます。それによって、逆に言いますと、それがどうして可能なのかとか、逆の心配は、そういうやり方で人材がつながるのかとか、そういう見方をされることもあります。ただ、非常に好意的に見ていただいているかなど。私の前でしゃべるので、悪くは余り言わないかも分かりませんが、ユニークな体制を組んでいるという見方をされていますし、世界の中でこの仕掛けが、この仕掛けというのは、環境研究所の仕組みというのはそう悪いものではないのではないかというのが私の印象であります。ただ、少しPRが足りないとか、発信が足りないとか、こんなごちゃごちゃ書いたパンフレットでは駄目だとか、いろいろと細かい議論も頂きます。そんなようなことでよろしいでしょうか。

【門永座長】 橋本委員。

【橋本委員】 前回もこの評価のところに当たって、野依先生がピアレビューが重要だということを言われて、今、大垣先生もピアレビューが重要だとおっしゃいました。私も研究者の一員として、ピアレビューの重要性は全く認めるものであるのですが、一方で、正直言って、ピアレビューは非常に危険でもあります。業界人がやるので、いいことをお互いに言い合うということがあって、こういうところも確実にあるわけです。それで今、ちょっと気になったのはその方法です。1人ずつ有識者を呼んでやると悪いことを言うケースはほとんどなくて、みんないいことばかり言うんです。ですので、そうじゃなくて、

きちんとフォーマリズムを作ってやると、それを排除できるようなこともあり得ると思うのです。

このピアレビューのやり方を十分気を付けないと、先ほどの私の申し上げたことちょっと絡みますが、評価がお手盛りに見えてしまうというか、お手盛りに見えなくても、内容がそうになってしまうというようなことがあります。そういう意味で、ピアレビューの制度設計というのはよほど注意しなければいけないのではないかという気がします。その辺、先生はどういうふうにお考えですか。

**【大垣委員】** ピアレビューにも、私のピアレビューの使い方ですけれども、2段階ありまして、例えば論文のレビューをするようなタイプの非常に専門的な部分の本当の専門家の部分と、それから、もう1段は、実は15枚目のスライドに書いてある意味合いなんですけれども、科学技術研究開発をやっている研究者による他分野の研究を見ていただく。このピアという意味は、専門家ですから、研究者としての専門家。研究者としてという意味合いで、その場合には組織全体を見ている。その2つの内容を実はこの16枚目のスライドの方々にもお願いをして、そういう橋本委員の御心配のようなことをできるだけ避けようとしています。ただ、もちろん御心配のところはあるかも分かりません。これはやりようと、努力と、それから、これは全部ホームページに公開しておりますので、どういう意見が出て、どんな議論をしているかは分かるというような仕掛けにしています。研究者による法人の研究内容の設計の評価というのは重要であるという意味合いで、15枚目の方に書いたわけでありまして。

**【門永座長】** 原山委員。

**【原山委員】** 今の話に近いんですが、野依先生の理研に関して、先日、理研の国際的なアドバイザリーボードに入っている方とお話する機会があって、その方はいろいろな国々のアドバイザリー委員会に入っている比較的に相場観のある方ですが、理研というのは国際レベルでトップだとおっしゃっていました。今、研究開発法人の枠組みの議論をしているという話をしたらば、トップクラスであっても、内部の動かし方の改善は必要であって、それを高めるような制度というのは議論すべきだとおっしゃっていました。ですので、外からの評価はいいものがあるんです。NIMSもかなり外国の方に聞くとレベルが高いとの評価です。なんですけれども、それを更に良くするためにどうしたらいいかという議論が必要なのかなというのが印象です。

それから、ちょっと大垣先生に質問なんですけど、先ほどの17ページのところ、人のとこ

ろで、海外、日本の人たちに魅力的であるべきとのご指摘ですが、もちろんこれは鍵だと思わうんですが、ここで何点かお示しなさっているのがほとんど給与面に関する事になっていいます。これだけ手当てすればいいのか、それは、これも1つだけれども、更にもっと奥深いところで魅力を高めるためにほかにも何がすべきなのか。それが制度的なものであれば教えていただきたいんです。

**【大垣委員】** これも先ほどの御質問にありましたが、法人だけの問題ではなくて、例えばつくばは非常に制度整備されていまして、例えば外国人が家族を連れてきて小さい子供がいるという者に対して支援をする。これは NIMS もそうですし、国立環境研究所も、JISTEC でしたか、日本語名称は忘れましたが、文部科学省が作った組織がありまして、そこが支援する形、契約をしてやっているんです。そうすると、病気になったときも、家族が病気になったときも連れていってもらえるというような仕掛けが、それは1つの方法。そういう社会的な、社会生活をする上でワンセット、住みやすい形を作っていくというのは1つの大きなものです。

それから、もう一つ、別の研究者から言われたのは、免許証、ちょっと間違っているとまずいのです、国際免許が1年しか有効でない。それで1年後には、研究所の中は日本語は要らない、英語でいいですよと言っているけれども、外で免許証をとるというのもう大きな負担となる。例えばそういう生活面全体のことが一法人ではどうしようもないものがいっぱいあります。そういうことも含めてであります、中の部分では、英語の運用がもつとできる事務職員を増やすとか、いろいろな努力をしないといけないと思っています。

**【門永座長】** 久間委員。

**【久間委員】** 橋本先生等の御質問と同じようなことなんですけど、一つのポイントは、14 ページと 15 ページにある研究開発法人の評価にあると思います。14 ページには現在の評価制度が書いてあって、各法人の中に外部研究評価委員会がある。ここで、ピュアレビューするわけですね。その結果を独法評価委員会が、再度行うことで、2 段階の評価を行うわけです。ただし、独法評価委員会が研究開発法人に適していない評価をしていると思わうんですね。だから、この独法評価委員会のところを別の委員会、例えば研究開発評価委員会なるものが必要だと思わいます。

2 段階評価で、法人の外部の上位の評価委員会をどのように作るかが非常に重要なポイントだと思わいます。いろいろと話がありますが、この外部評価委員会を誰がどうやって作るかです。各独法が独自に作ったら、自分の法人に対して良いことを言う人しか評価委員

会に集めませんね。大学の評価委員会でも、例えば5点法で1点を付ける先生がいると、次の年から、その先生は呼ばれません。ですから、外部評価委員会がポイントです。

【大垣委員】 今のは外部研究評価ですか。それとも外側の。

【久間委員】 外部です。

【大垣委員】 外部研究評価。

【久間委員】 法人の中ではなくて、外におく評価委員会です。

【大垣委員】 外の？

【久間委員】 外です。

【大垣委員】 外は、これは法人運営上、透明性を高めるために、これは法人が関わるべきではないと私は思います。

【久間委員】 法人が関わるべきではないですね。それでは、誰が委員をするのでしょうか。

【大垣委員】 それは難しいところだと思うんですが、それは外で。先ほど申し上げたように、ある研究開発の法人を集めた全体を束ねる法律が必要だというのも、そういう外側の目は必要であるという気はいたします。そのときに、判断が中期目標、中期計画に基づいて業務を判断されるんです。現実には議論するときにそういうこと。そのときに、中期目標が非常に細かいことが書いてあったりすると、これを予算を使ってやったのか、やらないのかというのが制度上の評価になってしまうんです。その辺が例えば突発事故が起きたときに別予算を使ったとき、これは実は本当に質問が出たんですが、災害の大震災対応の研究をしている。これはすぐにしたんですが、これは予算措置はどうしたんですかというような形の、理屈上そういう制度になっているということで、そこに自由度をいろいろ、自由度というのか、自律的な研究開発法人の判断を入れる仕掛けを作りたいということで、それ自体を外から評価していただければいい。

【久間委員】 いずれにしても、外の評価委員会が、研究開発法人を運営する上で重要なポイントになりますね。

【大垣委員】 ええ。

【門永座長】 先に進めたいと思います。

【山本特命担当大臣】 1つだけいいですか。すいません。短く言います。

【門永座長】 どうぞ。

【山本特命担当大臣】 すいません。せっかく来たので。大垣先生がおっしゃった、さ

つき岡本委員の方から御質問があって、通則法の下にあるから研究開発法人が機能しないというよりは、それよりももうちょっといろいろ幅広い問題があるのではないかというお話に対して大垣先生が、いろいろなことがあるかもしれないけど、まずこの仕組みを変えることによって、ほかの制度にも波及をさせていくというのは、私は政治の面から見るとまさにおっしゃるとおりだと思っていて、岡本委員がおっしゃったように、通則法の中にあるからできること、できないこと、なぜ通則法の外に出さなきゃいけないのかという論理的な面はしっかり詰めていって、それは理由として、しっかりやらなきゃいけないということですけども、私は、新しい研究開発法人を作ることによって、今、大垣先生がおっしゃったような1つの触媒として研究開発をめぐる国民のマインドセット、政府のマインドセットを変えていくというところにつながっていると思うので、コメントなんですけど、すいません。全くおっしゃったとおりであって、政治的に言えば、例えば研究開発法人、安倍総理の言った世界最高水準の研究開発法人を作るために10%でも、20%でも進めるのであれば、そちらの方向にまずきちんと踏み出していくということが大事ではないかと感じましたので、せんえつながら申し上げてみました。

【門永座長】 それでは、次に野間口委員から御意見いただきたいと思います。野間口委員は、三菱電機株式会社において、中央研究所長、情報システム研究所長などを歴任され、取締役会長を務められた後に、産総研の理事長として我が国の研究開発をリードしてこられました。

今日は、「新たな研究開発法人制度の必要性」というテーマで御意見をお伺いします。

それでは、15分ほどでお願いいたします。

【野間口委員】 私は2009年から産総研の理事長に就任いたしまして、就任1か月後にアメリカの再生可能エネルギー国立研究所等との共同研究のMOUの締結やほかの研究所とのMOUの延長のサインをしに当時、二階大臣と米国を訪問いたしました。そのときに、自己紹介をするのに独立行政法人の理事長はどう訳すのかと確認したところ、National Institute でいいですよと言われました。そういうことならば、National Institute of Advanced Industrial Science and Technology のプレジデントでいいのではないかと思います、名前もすべからく内外で同じにしないではおかしいと言いながら訪問した経緯がございます。それ以来、ずっと私は国立と名乗れる研究集団にしなければいけないと思っております。

といたしますのは、低炭素への取組にしろ、低減への取組にしろ、国を背負って世界のル



ール作り、先進的なフロンティアの開拓競争などに携わる研究が国立研究開発法人の役割だと思っております。先日の野依先生のお話や本日の中村理事長のお話にもありましたが、現在、世界はまさに、科学技術イノベーション競争の時です。そして、先進国、途上国を問わず、国、地域間の競争となっているというのは歴史的に初めてだと思います。かつては南北問題などが取り上げられましたが、今は、科学技術イノベーションに関しては世界的な競争であり、国、地域が入れ乱れて行われています。しかもこの科学技術の進展のおかげで大変な恩恵を我々現代人類は享受しておるわけですが、反面、気候変動問題とか、資源問題など、地球規模の大変大きな難しい課題に直面しております。

この科学技術の恩恵の拡大、難しい課題への解決を一大学、あるいは企業、そういった枠組みの取組では十分でなく、公的研究機関も参加した国家戦略として研究開発を進めることが必要であると思っております。先ほどの二階大臣との逸話でもお話ししましたように、そういうことで国立を名乗る研究所を持っていない国はないと言ってもいいぐらいで、日本もそこは建てつけとしてそういうことをしっかりと考えて制度設計をすべきだと思っております。

企業はビジネスドリブンのイノベーションにチャレンジします。大学は何といてもクリオリティードリブンがメインで、これは橋本先生に怒られるかもしれませんが、平均的に言えばそうであります。公的研究機関というのは、社会の持続的発展のために必要な研究を行うことを生まれながらにしてミッションとして持っていると思っております。そのミッションを最も発揮しやすい形に建てつけから改めるべきではないかというのが第1の理由でございます。

それから、第2の理由として3ページ目にまとめております。実は産総研の理事長になりまして、最初の半年ぐらいじっくりとマネジメント等に関して所内で議論いたしました。大半の職員が独法化によって大変改善された、マネジメントがやりやすくなった、資金の使い方がやりやすくなった、以前は大変でした、というような話を聞かせてくれました。それはそれで、私はしっかりとそこは評価すべきだと思っております。

しかしながら、先ほどの前のページで申し上げましたような基本的な建てつけが問題だということ、もう一つは、3ページ、下の方に3つほど、代表的な例として書きましたが、これらに代表されるように、いわゆる独法制度の中では窮屈だなど思うことが多々ありました。この点はいろいろな方々から御指摘ありましたので簡単に言いますが、国内の人材流動化・国外との交流、ブレインサーキュレーション、これは先進国との間のブレ

ーンサーキュレーションだけでなく、アジア辺りの優秀な研究者、あるいは国家の礎となるような人材の教育への協力、そういった面でございます。

国内の流動化につきましては、私は国内で企業の人材を把握する、獲得するという視点から、いろいろな方がお話しされますけれども、例えば産総研等、理研もそうでしょうけれども、大変優秀な人材が採用できる。優秀な人材がいい仕事をしてくれますけれども、みんながみんな世界的なノーベル賞級の研究者になるとは限らない。研究所の中ではノーベル賞級ではないけれども、企業とか地方の公設機関に行くと相当の力を発揮できる。そういう人材が結構おります。そういった人材を私は民間的センスで、少し産総研から応援してでも、A県ならA県、B県ならB県の公設研の研究者として活躍してもらえばいいと思いました。そうすると産総研の件費の負担も減りますし、A県とかB県の県も助かる。そういったことが民間的にはすぐ発想できるわけで、両方ハッピーなわけです。Win・Winの関係になりますし、財政的にも助かることになります。にもかかわらず、国の資金を地方の資金に応援していいのかとか、そういった点が大きな社会問題になったときにどう突破するかとか、そういうことをいろいろ議論を重ねているうちにチャンス逃すというようなことがありました。

それから、アジアとのブレンサーキュレーションなどでは、国のプロジェクトが続いている間は関係する国からの人材を受け入れられるわけですが、プロジェクトが途切れた途端に窮屈になる。そういうのを所内の工夫でいろいろ続けようとするわけです。そういったときの工夫が大変窮屈だという思いをしました。

調達の問題。これは先ほど中村理事長からもありましたが、例えば電子顕微鏡についてですが、大変先端的な立派なものができ、実際これに関する構想が成り立った。実際これを具現化してみよう、試作をしようとしてみますと、合い見積りをとって競争入札にしなければいけないということになります。そのための手間が掛かりますし、時間も掛かる。その間に知的財産の競争で出し抜かれる可能性もあります。そういったことで、この調達の問題は、非常に大きな時間的ロスと費用のロス、それから、研究成果を喪失するという点でも大きな問題だと私は思います。

研究所のリスクで相当チャレンジしましたが、産総研のようなところでは先端的な研究機材のアイデアがたくさん出るわけです。それを全部競争入札する必要はない、チャレンジしなさいと言いますと相当の件数になります。研究所全体で足し合わせますと、相当な数になります。そして、また何かいろいろ指摘されるそうです、とかいうことになりました。

て、いろいろな制約をみずから設けざるを得ないなどなどありました。

それから、研究力の強化においては、経営柔軟化・効率化という点で、機材をはじめ自己収入を結構獲得します。それから、期中の外部からの収入、あるいは寄附等がありますが、それを経営の現場に十分に活用するという形よりも、むしろ逆に、次に獲得する予算が減るという方向に働きやすいということがあります。私は研究の柔軟化・効率化という点で工夫するというインセンティブが働かないと思いました。民間から行きますと非常に残念だと思います。

先ほど橋本先生から無駄遣い防止という話がございましたけれども、無駄遣い防止もさることながら、いただいた予算で研究成果を最大にし、しかも場合によっては研究費の節約までつなげると、それが評価されるようなインセンティブが働く制度設計が現状のいわゆる業務執行型の独法も併せて考えている通則法では働きにくいと思っております。

それから、5 ページを見ていただきますと、これは先ほども申し上げましたけれども、産総研のマネジメントクラスの人と話をしますと、独法への移行によっていろいろ改善された面があるということで、これは自民党の調査会に3月25日、理事長として最後の公的な仕事で出向いて説明したときの数十ページの資料の中の1枚の抜粋です。このような特長があるんですが、一番後の行を見ていただきますと、中期目標、中期計画云々（うんぬん）かんぬん、については、全て公開となっております。業務の透明性とかの観点から全て公開というのは、業務執行型の行政法人ならば、これでいいと思いますが、研究開発型はここまでやる必要があるかと今にして思います。まだ公開するタイミングでないというのは当然出てくるわけで、研究開発の新規性や先進性など、世界との競争という点で公開しなくてもいいというようなマネジメントが自然に出てくるような制度が必要だと思っているわけでございます。そういうことを併せて4ページ目に挙げました。

先ほど来いろいろ出ておりましたが、私の言いました3ページのいろいろな不都合も、理事長の裁量でできるとか、勇気を持って決断すればできるとか、この内閣府の会議でも今まで何度も議論し合いましたけども、それを突破するには大変な労力が要る。そんな労力を使うぐらいならやめておこうかというような壁があるということでございます。

それから、効果の最大化・経営の柔軟化・研究開発のマネジメントの最適化、こういう点でいろいろ工夫すると、それがポジティブに評価されるような、研究所に見合ったインセンティブ設計が可能になるような制度が必要です。そういうことで、既存の制度にとらわれない国家戦略を担う国立の研究機関が必要です。

1 ページ目の理由と 2 ページ以後に述べました理由と併せて、私としてはそもそも論として、独立行政法人の研究に携わる機関は国家戦略を担う国立の研究開発機関という形で制度設計をするのが一番適切だと考えます。

以上でございます。

【門永座長】 ありがとうございます。御意見、御質問ございますか。

【山本特命担当大臣】 今日、プレゼンを頂いた方々から何度か出てきたんですけれども、今、委員のおっしゃった見えざる大きな壁。これは、実は書いてなくても壁がある、いろいろ実は難しいところがあるという話が出てきたんですけど、例えば見えざる大きな壁について、もう少し具体的に例を挙げられるようなことがあればお聞きかせいただけますか。

【野間口委員】 先ほどの話を具体的に申しますと、例えば国内、産総研の研究職員で言うと、一番最高レベルが 5 級というのですが、5 級の研究職でも、いわゆる研究室を持たない研究者がかなりの数、出ているわけです。そういう人はいろいろな都道府県から割愛の相談があります。そういうときにいつも頓挫するのが待遇です。産総研では 1,000 万円の給料があった。ところが、地方の小さな県等ではせいぜい 6 百万円とか 7 百万円。その差額を、産総研との共同研究を行える可能性もありますので、その差額の少なくとも半分ぐらいは待遇を埋めて産総研からも負担していいのではと考えるわけです。そうしますと、産総研は 1,000 万円の今まで払った人件費が 2~3 百万円で済むわけです。人材派遣を受ける県は 6~7 百万円、従来の制度で十分能力の高い人材を受け入れることができる。産総研も人件費の節約になる。派遣を受ける県の方は人材を受けるというメリットがある。両方ともメリットがあるのです。

これは国の資金と地方の資金です。地方交付金への上乗せのような論議になり、法律的には問題はないのですが、そのための説明が関係各所に発生します。本省をはじめとしていろいろ大変だということになります。それも一人か二人は理事長決済で何とか突破できます。産総研ぐらい研究者が 3,000 人もいるようなところになりますと、10 人、20 人の単位でやれば国内のブレインサーキュレーションが物すごく活性化するわけです。若手の人材登用もできますし、そういう意味の活性化の阻害になるというのが 1 つです。

それから、調達も、これはどうしてもこの企業でなければならないのだと言って頑張つて、1 社調達をやってやれないことはない。しかし、それも 2 回、3 回と繰り返すと、産総研は調達制度を無視しているのかということになったときに、事務方がそれへの説明でま

た大変だというので、本当に限られた選択しかできないなどがあります。

調達は自由に任せておいて、結果で評価するべきだと思います。評価のところで厳しく、そうしたにもかかわらず、十分な成果が出ないということに対して厳しく診断を下せばいいと思います。これは、入り口のところで大変な時間が掛かるという例です。この種の例を挙げたら切りがないぐらいあると思います。

【山本特命担当大臣】      ありがとうございました。

【門永座長】      ほかにかがですか。

私からひとつあります。4 ページの真ん中のところで、効果の最大化・経営の柔軟化・研究開発マネジメントの最適化に向けて、創意工夫を促す、評価するインセンティブが働く制度設計が望まれるとおっしゃっています。どのような研究開発法人の形になったとしても、マネジメントに当たる人は、こういうマインドとスキルを持っていないといけないというのが前提である、と理解しました。

そのような人が今の枠組みの中で考えられることは全部、改善活動はやってきたとしても、それには限界がある。したがって、世界一流レベルに持っていくにはそこに突破口を設けないと、改善の延長線上ではもう天井に来てしまっている。こういう理解でよろしいですか。

【野間口委員】      はい。それでいいと思います。私が柔軟化と言いましたのは、研究成果の最大化を狙うようなマネジメントというのはありますけれども、無駄な費用の削減とか、そういう観点でもいろいろ創意工夫ができる。例えば研究所の中でベストプラクティスを活用し合うとか、そういうことが幾らでもできると思うのですが、今は、1 つの機関ごとの独立した予算制度の中で閉じてやっているわけですから、その辺が非常に窮屈だと感じます。

【門永座長】      原山委員。

【原山委員】      今のマネジメントの話なんですけど、組織のトップに対するフレキシビリティ、自由度を与えるとか、裁量権を与えると同時に、それに対する責任というもののバランスをとりながら与えるものだと思うんですが、現状の法制度の中において、そのバランスというのは何らかの形でとれていないと理解してよろしいでしょうか。例えば何かあったときには理事長に責任が来るけれども、その割には裁量権がないから、そのルールで縛られた上での中での責任だけを多く取らなくちゃいけないとか、どのように現状の認識をすべきか教えていただければと思います。

【野間口委員】 ある範囲では裁量権があると私は考えていいと思います。過去との比較はできませんでしたが、5 ページ目に示しましたのは、過去からいる職員の意見が多いのですが、非常に大きな変化、大きな課題に対する裁量権というのはありませんけれども、通常オペレーションに関する裁量権というのは、現在、理事長には相当付与されていると思っております。例えば外国の研究機関との共同研究の設定とか、そういうのも自由にできます。国の政策に対していろいろな提言をするようなときは、やはり政策官庁とのネゴとか、そういうことは当然だと私は思っております。

それから、人材の採用で、産総研も海外の研究機関のヘッドなどを諮問委員にお願いしていますが、フランスとかドイツとかの産総研のような研究機関では、同じ EU の中でしたら非常に自由に外国の人も採用すると聞いています。しかも国際相場のレベルで採用できる。日本は、この点も法律で禁止はされていないと聞いていますが、例えば理事長より高い給料とか、大臣より高い給料で採用するとか、そういうのはまず考えられない。それを突破しようとしたら、大変な苦勞、説明がいる。そういう感じがしました。

【門永座長】 よろしいですか。ありがとうございました。

それでは、続きまして、前回までの議論を基に事務局に報告書の骨子案を修正していただきましたので、御議論いただきたいと思っております。

まずは事務局から資料の説明をお願いします。

【土屋科学技術・学術政策局長】 それでは、資料4をごらんいただきたいと思っております。前回、10月23日でございますが、こちらの資料にありますように、基本的に図のところにありますが、法人マネジメントの違いを踏まえて、すなわち目標設定の在り方、定常的業務に関する定量的目標の設定をする独法制度に対する研究開発法人の目標設定は、予見不可能性等の研究開発の特性を踏まえた課題解決型であること、また、それに伴いまして目標設定を状況を踏まえた形で臨機応変に主務大臣が指示を行う必要性。あるいは、達成度を評価する独立行政法人制度の前提に対して、研究開発法人の成果について国際的な動向、水準を踏まえた専門的評価を行う点などについて、骨子案を作り、これについてコメント、御意見等を頂きましたので、その部分、修正いたしました。基本的には、赤字のところは修正箇所でございますが、説明させていただきます。

1 ページの下の方、中段から下の方にかけてでございますが、これは、先ほど山本大臣からも御紹介ございましたが、野依先生から改革が喫緊の課題であるということで、非常に危機感を指摘がございまして、手をこまねてはいけないということを御指摘ありまし

た。

また、「このため、」以下でございますが、既存の制度ありきではなくて、ゼロベースで行政改革を行い、成長戦略に資する体制を作ることが必要であるという御指摘がございました。それから、それに関連して下の2行以降でございますが、まず新たな研究開発法人の位置付けということでございますが、国家戦略の実施機関であり、国家戦略を徹底するため、主務大臣においては急激に変化する研究動向等の情勢を踏まえて、臨機応変に必要な指示を行うことが必要ということを示しております。

ここについては、現在の制度が、違法行為を是正するでありますとか、国際約束を履行するのに必要な措置、あるいは災害等の緊急時対応といったところに主務大臣の関与が限定されていることに対して、国家戦略の実施機関としては、後から申し上げますが、例えば目標設定を的確に行うなど、主務大臣の関与は相当変わってくるという御指摘があり、そのように修正いたしました。

また、位置付けに関連して、2ページの上から2行目、3行目とございますが、大学との違いということで御指摘があり、大学の自治が基本的なマネジメントの原則であり、さらに研究者の自由な発想、知的好奇心、探究心といったことに基づく研究活動ということで、マネジメントの仕方が全く異なるということの整理をしております。

さらに研究開発法人の一番のマネジメントの違いがその下4行でございますが、ここに書いてございますように、厳しい国際競争の中、世界的な成果が求められる創造的業務を研究開発法人は担っており、定型的な業務を効率的・効果的に実施する。それを主眼とする独法制度とは、目標設定、評価の手法、大臣関与の在り方など、制度の根幹に関わる部分が異なり、別のマネジメントが必要ということでございます。ここは、今の議論の最大論点であります独法制度の下で改革を行うのか、別の制度とするかといったところの一番のポイントの部分と考えます。

なお、次の行でございますが、新しい制度を考える上で重要な点として、これは岡本先生から御指摘あったんですが、独法制度に起因する問題なのか、あるいは別の問題なのかというところをよく考えた上で慎重に検討することが必要と、そういう御指摘がございまして、制度に起因しない制約については新制度創設によって解決するとは限らないため、制度設計の段階において、十分留意が必要という極めて重要な御指摘を頂いております。

(1) から (8) まで3ページの終わりまでのところが、新しい法人制度のあるべき姿ということで整理しておるところでございますが、(4) の評価のところについて幾つか御議

論がございました。まず評価については、単純な達成度評価ではなく、国際的な動向を踏まえることが重要という点で、「国際水準を踏まえる」と書かれたところでございますが、これに加えて赤い字のところでございます。今の独法制度では、達成度評価、すなわち過去の活動の評価ということになるわけですが、その行の後半でございます。新たな研究開発法人においては、得られた成果の活用の展開方向などということで、将来について、将来どうであるかという評価がより重要である。評価の目的、位置付け、評価をどう活用するかというところにおいて現行の制度と相当違いがあるという御指摘がございました。

さらに、これに関連して、評価を受ける研究者の側において新しい制度においてはどうかということですが、2行目から4行目まででございますが、評価が国際水準に基づく専門的な研究評価を受け、その評価結果が処遇に反映されるということから、研究者にとりましては、より厳しい競争環境に置かれるということになることを明記すべきであるという御指摘がございました。

それから、さらに法人の長のマネジメント能力の評価。これは、当然のことながら、今日も御議論ありましたが、多面的な評価が必要ですし、極めて厳格な評価が必要ではございますが、特に研究者の能力をどう、いかに最大限、発揮させる経営を行ったかという観点の評価が含まれるべきであるという御指摘がございました。

続きまして、(5)でございます。国家戦略の徹底。これに伴う主務大臣の関与についてでございます。先ほども野間口委員から御指摘ありましたが、法人の長は幅広い裁量を現在確保してございます。これは今の御議論でありましたが、通常オペレーション、具体的なやり方というところで、法人の長の幅広い裁量を確保しており、主体的な組織運営を可能とする一方で、主務大臣においては、急速に変化する研究動向等の情勢を踏まえて具体的な目標の妥当性を検証し、臨機応変に必要な指示を行う。目標設定を世界の動向等を踏まえて的確に設定することが必要である。そういう主務大臣と法人の長の役割分担を適切に行うことによって、柔軟な法人運営が可能になるという整理をさせていただいております。

(6)、(7)等についてはより具体的な整理を行うべきであるという御指摘がありまして、世界の頭脳の内部化について関連すること、あるいは調達に関連することを具体的に書かせていただいております。

それから、4ページ目でございますが、特に2.独法制度下の問題点というところで、現在、将来についての評価が適切に実施されていない、そういう仕組みになっていない等の



ことが書いてございます。

それから、4 ページの 3. 独法制度の趣旨と研究開発の特性のところでございます。ここについては基本的に書かれたことのとおりで、特に大きな御指摘はなかったところでございますが、赤い字のところは若干修正でございます。

最後に、5 ページ目の、4. 新たな研究開発法人制度創設の必要性ということで、全体の御議論として、独法制度とは異なる新たな法人制度創設が必要という御指摘でございます。

以上でございます。

【門永座長】      ありがとうございます。

それでは、御意見ございましたら、お願いいたします。

【野間口委員】      私の話の最後の方で若干、触れましたが、研究開発法人の目標設定・計画・成果・進捗状況、これは現在、我が国の法人は、大体 Web で公開していると思います。この公開の仕方に関して、国家戦略に基づいてどの範囲で公開するかとか、様式、必要性、をマネジメントするか、理事長の段階でしっかりと判断して、実施するというのをどこかの項目に入れた方がいいと思います。本当に世界的な競争ですから、日本の動向を今や遅しとウォッチしている関係国は幾らもあるわけです、皆さん御存じのように。この点は、日本は今までお人よし過ぎたので、ここは厳しく、本当に国の宝を生み出す仕事だという意味でも、どこかに入れてほしいと思います。

【門永座長】      原山委員。

【原山委員】      今のに関連してなんですけれども、透明性を担保するという、イコール Web に載せるというふうな解釈がかなり日本では強いんです。透明性はほかのやり方でも担保することができるわけであって、説明できるプロセスというものが中に組み込まれていけばいいわけなんです。それをどうするかということが議論の論点かと思います。それはちょっと今のコメントです。

あと、本当に今ちょっと見た状況で、なかなか深彫りのコメントはできないんですけれども、何点か質問というかあります。例えば 2 ページのところに、世界的な成果が求められる創造的業務、まさにこれは重要な点ですけど、それと大臣の関与が高まるということとを相反しない形でもってどのように具体的な形の落とし込むのか、私の想像がなかなかできないので、どういうふうにしたら、それが矛盾しないことになっていくのか、ちょっと分からないところです。

それから、その中で評価の話なんですけど、このように評価とざくっと書いてしまうと、

いろいろなレベルの評価があるわけであって、現行の独法の中でも、総務省がやっている評価もあれば、省がやっている評価、機関評価もあれば、プラスアルファにやっている国際的なボードの評価もあるわけです。それも事前の話、中期目標を提出するときのものもあれば、それから、終わった時点でチェックする評価もある。いろいろな例が入っているので、これはもうちょっと丁寧に書かないと、どのレベルのどの時点での評価を対象としてここで提言しているのかというのが混ざってしまう。せっかくこれまで議論していますし、かなりクリティカルなポイントなので、もうちょっと丁寧に書いていただければと思います。

それから、ざくっとしたところなんですけれども、3 ページのところ「世界頭脳の内部化」と書いてあるんですが、この資料が外に出たときに、頭脳の内部化は何を意味するのかと私が聞かれたら、説明はなかなかできない。ですので、言葉の使い方に気を付けなくちゃいけないのと、日本が独り勝ちすることはできない話なんです。これは、優秀な人が集まると人の質は高まっているし、また日本はいい人を育てて出すから、外からも来るわけで、消化不良になっちゃ困るわけなんです。その辺もうまい書き方をしないと、まさに国際レベルでの、いわゆるコミュニティーに入れたい。それは注意していただきたいと思います。

それから、一番後のところなんです、4 の新たな制度創設の必要性というところに、赤字で1行だけ必要と書かれていると、タイトルの言っていることと中身がそれだけだったら、説明にならない。この部分はどういうふうな形で詰めていこうとお考えなのか。これまでの議論というものを踏まえて事務局側で整理なさるのか。その辺のプロセスについても伺いたい。

【土屋科学技術・学術政策局長】 原山先生から御指摘を頂きまして、順に説明したいと思うんですが、大臣の関与のところは、3 ページの (5) のところに具体的には書いてあるんですが、基本的に、主務大臣は、行政の責任者として行政の観点から、国として国家戦略として取り組むべき目標、課題を法人に示すということになると思います。法人の長はそれを具体的にどう解決するか、ソリューションをどう提供するかという具体的なやり方については、法人の長の裁量の範囲、裁量の中で取り組んでいくというのが基本原則だと認識しておりますので、今日もそういう議論があったと思いますが、そのように整理をきちんとさせていただきたいと思います。

それから、評価のところについては、御指摘のとおり、レベルというか、段階というか、

どのフェーズかというものが、幾つかありますので、そこは御指摘のとおり、丁寧に整理させていただきたいと思います。

それから、世界の頭脳の内部化のところは、確かに取り込むという思いが強く出過ぎたんですが、御指摘のとおり、国際頭脳循環の中で最適な人を確保していく。もちろん日本の若い研究者も含めて海外へ行って武者修行するとか、海外の研究機関での貢献をしていく。これは非常に大事なことなので、国際頭脳循環の観点で再整理させていただきたいと思います。

それから、4.のところは、この骨子案が前回までの議論を整理したものだったので、本日の議論も踏まえて、今日も相当いろいろ御意見があるだろうということで、簡潔に記載しておりますが、これはしっかりもちろん本日の御意見であるとか、配慮事項とかいったようなことを踏まえて、次回までに整理させていただきたいと思います。

【門永座長】 岡本委員。

【岡本委員】 2点ございます。この資料の2ページの先ほど局長が御説明いただいたところで、(1)の上の段落なんですけれども、このような趣旨を申し上げました。ただ、気持ち的には十分留意が必要というよりは、新制度を作るのであれば、独立行政法人があったときとは違って、前に進むようなものを制度の中にビルドインしてくださいということ強く申し上げましたので、十分留意が必要だというのではなくて、作るんだったらビルドにしましょうよという気持ちが出るように私だったら書くだらうなということが1つと、それから、最後の点で、今日は山本大臣が来られて、安倍内閣の基本的な重要な政策から、研究開発法人を作るのは非常にメッセージ性があるとおっしゃった。私もそうは思いますが、これは制度論なので、やはり従来の制度ではない制度の仕組みというものをしっかり書き込んでこない駄目だろうなと私は思います。

次回、私、日程で参加できないんで、すいません、繰り返し申し上げますけど、私は行革側にちょっと足があるものですから、あえて申し上げますと、独立行政法人ではできない研究開発法人の制度が必要だということ、ここを書かないと多分、行革側からはいろいろな議論が出るだろうと容易に想像されますので、私が股裂きにならないようにできればお願いしたいなと思います。そこで、やっぱり独立行政法人というのは何回も、ちょっとニュアンスは、私は違うんですけど、中期目標管理というのが肝ですので、中期目標管理では、研究開発はうまくいかないと、そういうところのメッセージは強調して、それに必要な制度を入れると。そこに予算制度、その他いろいろな制度が難しい問題があるんだと

思うんです。そこに手を着けないで、第2の独立行政法人を作ったって、また10年後、同じ議論になるような気がするので、これは明らかに研究開発に携わっていらっしゃる方は、予算制度、それから調達、いろいろな問題が難しいと。でも、それは独立行政法人の議論をしたんです。議論したけど、結局、独立行政のその中に書けなかった。それは独法だけで予算が作られているわけじゃないからです。独法だけの調達じゃないから。だけど、そこが解決されないと、研究開発法人を作ったって、また同じ問題が出るので、そこが本当に法制度的にできるのか、できないか。できるなら是非やっていただきたいと思うんですが、過去の歴史でできないというのを繰り返しているわけです。結局、その議論も、私は行革では研究開発の方にも、研究開発の方の議論にも参加させていただいているんですけど、結局、数年、同じことの議論を何回も、これは、角南先生はよく分かっていただけていると思います。何回も同じ議論をして、また今のこの現状にあるので、大臣、来ていらっしゃるんで、是非ここは、ブレイクスルーと大臣はおっしゃったので、そういう法制度的にブレイクスルーしていかないと、気持ちはブレイクスルーされていると思うんですけど、なかなか法制度的に担保できていないのが歴史だと思いますので、そこは書いていただきたいなと思います。

繰り返しますと、独法は、肝が中期目標管理だと思っていますので、それが研究開発と合わないというんだったら、それを堂々と書いていただいて、研究開発マネジメントに必要なマネジメントの在り方というのが出してくないと、これは国民の税金を使っているわけですから、どうするんだという議論になったら太刀打ちできないと思いますので、そこは非常にハードルが高いんです。そこは、私も行革の立場の議論にも参画しますので、そこはそう思いますので、是非そこは書いていただきたいなと。そうしないと、議論がまた平行線に走ってしまうと思います。すいません。

【門永座長】 橋本委員。

【橋本委員】 時間がないので短く。今回、珍しく岡本委員と非常に意見が近くて、これを読ませていただいて、今回の肝は評価だと思うのです。評価のところが通則法で書かれるものと違うというのがポイントだと思います。そのときに、目標が違うから、ほかのと違って、評価はこういうことをしなければいけないということを積み上げてきたと思うのですが、それがここにはちゃんと反映されていないような気がします。ポイントとなる部分です。ここが肝だと思いますので、もう一度しっかり、今日の議論も含めて見ていただくのと同時に、先ほど私が申し上げたように、自己規制が働くようなことをしっかり

入れておく必要があると思います。要するに、先ほど野間口委員がおっしゃったように、研究をそういう目的でやることでかえって効率化が進むというような側面もあります。実際これはありますので、そういうことがきちんと書き込まれるような形にさせていただく必要があると思いました。

以上です。

【門永座長】 ほかにございますか。

【角南委員】 先ほど野間口相談役がおっしゃった点はとても重要です。地域のイノベーションを高めるという目的を考えると、現在の制度が問題で研究開発法人の人材の流動性がうまく上がらないというようなことがあれば、すぐにでも改善していかないとはいけません。地方の研究所であったり、公設試との交流であったり、それから、地域の産業界との交流であったりというところが大きく前進するといいいです。

【門永座長】 よろしいですか。山本大臣。

【山本特命担当大臣】 大変今日も闊達（かつたつ）な議論をありがとうございました。私自身も大変勉強になりました。今日は岡本委員に入っていて本当に良かったと思いますし、行革の観点からもいろいろ意見を頂いたのは良かったと思います。

おっしゃったとおり、橋本委員もおっしゃいましたけれども、これは制度論だというのはそのとおりだと思いますし、なぜ独法の通則法の下ではできないのかということは、これから、内閣府でも今、議論していますけれども、しっかり整理をして、これは発信していかなかったら、おっしゃったとおり、なかなかブレークスルーはできないと思っています。ただ、制度論ですから、もちろん制度論として議論しなきゃいけないんですが、そこには実際、独立行政法人をしっかりと運営している側（がわ）からも見えない壁があって、今の独法通則法の下ではできないこともあるということですから、こういうところもしっかり論理的に構築していく必要があるなと思いました。

それから、もちろん制度論ではあるんですが、政治でもあるので、全く岡本委員のおっしゃったとおり、じゃ、予算制度はどうなのか。本当に研究開発法人、イノベーションを生み出す環境を作るためにはいろいろな要素があるというのはそのとおりだと思いますし、だからこそ FIRST も基金になったわけだし、今やっているインパクトも、それが柔軟に使える制度になるように、今、一生懸命設計をしているということなんですけれども、これとこれとこれとこれと問題があって、とにかく1つ欠いても動かないから全部変えなければ意味がないという考え方は、政治としてはとってはならないと、私はそう思ってい

ますし、安倍総理は世界最高水準の独法を作るために努力をせよと言っているんですから、まずそちらの方にきちんと歩を進めることによって、これを全体に広げていく。その観念的に言っているんじゃないで、こことこことこれを変えることによってマインドセットを変えようというちゃんとした論理的な柱があれば、私はこれを突破できると思っていますので、今日は岡本委員の御意見もしっかり踏まえて、なぜ通則法下ではできないのかということを中心に改めてこの検討会の議論も踏まえて、それを理論武装をある意味では積み重ねてきているので、もう1回言いますが、やはりブレークスルーを果たしていきたいということ、気持ちを新たにしたいということだけ最後に申し上げておきたいと思います。

【門永座長】      ありがとうございました。時間も5分ほど過ぎておりますので、ここで本日の議事を終了したいと思います。

何か御連絡ありますか、事務局から。

【森本政策統括官付審議官】      次回についてでございますが、また御連絡申し上げたいと思いますが、今月中にこの取りまとめが行われるよう、よろしく願いいたします。

【門永座長】      それでは、以上で懇談会を終了いたします。本日は大変ありがとうございました。

以上