

# 安全・安心に関するシンクタンクの基本設計

令和 5 年 4 月 7 日  
内閣府科学技術・イノベーション推進事務局

## 1. 安全・安心に関するシンクタンク機能の基本方針

### (1) 当面の具体的なミッション

新たに立ち上げる安全・安心に関するシンクタンク（以下、「シンクタンク」という。）に求められる当面の具体的なミッションとしては、次の3つを設定するものとする。

- ①経済安全保障重要技術育成プログラム（K Program）の運用に当たって必要な情報提供・助言や、「経済施策を一体的に講ずることによる安全保障の確保の推進に関する法律（経済安全保障推進法）」（令和4年法律第43号）第64条第2項に基づく調査研究の受託を可能とする調査・分析基盤の構築
- ②新たな分析手法の開発とオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）による人材養成・能力開発
- ③国内外の関係機関との間の調査研究ネットワークの構築

### (2) シンクタンクの果たすべき機能及び役割

#### ①情報収集

シンクタンクの立上げ時点においては、オープンソース（各種公表資料、データベース、ワークショップ等）からの情報収集を基本とし、可能な範囲で人的ネットワークを介した非公開情報の収集も行うものとする。その上で、将来的には、国内外の政府機関等からの非公表情報を入手するとともに、在外公館等と連携した情報収集、海外連携機関等とのクローズドな意見交換における情報収集も行えるようにする。

その際、機密性の高い情報の取扱に当たっては、役職員に適切な形で守秘義務を課すことにより保秘を担保するとともに、セキュリティレベルに応じてアクセスコントロールを設定するなど適切な情報管理体制を

構築するものとする。守秘義務については、契約上秘密保持義務を課す、経済安全保障推進法に基づく調査研究のように特定の業務についてのみ罰則付の法的な守秘義務を課す、又は、シンクタンク組織全体に罰則付の法的な守秘義務を課す、といったオプションをとり得るが、海外の政府機関や公的なシンクタンクとクローズドなやりとりをすることなどが求められることを踏まえると、組織全体に法的な守秘義務を課す形態をとるべきである。

一方で、優秀な人材を獲得する上では活動の「見える化」が必要であること、また、コミュニティの中に入って情報収集する上では「ギブ・アンド・テイク」の関係が重要であることなどを踏まえると、機微情報など出してはいけない情報はしっかり管理した上で、整理・蓄積された各種情報やそれらを分析した成果については積極的に発信することが求められる。このため、情報公開ポリシーを作成した上で、戦略的に出すべき情報と出すべきでない情報を峻別して取り扱っていくことが求められる。特に情報公開請求への対応については、関係者間で協調のとれた対応が求められるものであり、事前に十分にケーススタディを行った上で整理し、対応の基本方針を作り、共有しておくことが望まれる。

## ②解析・分析

まずは既存の調査研究機関においても実施されているような各種分析、すなわち、研究開発動向・技術開発動向の分析、国際情勢、経済、関連法制度等の社会科学的分析、成熟度レベルや依存度等の技術評価、シーズ・ニーズの抽出・分析などを着実に行うものとする。その上で、将来的には、データサイエンスやシナリオ分析等の新たな分析手法の開発を行うとともに、潜在的なシーズやニーズの「見える化」の手法の高度化によりマッチング機能の強化を図るものとする。

こうした解析・分析能力についてはシンクタンクの根幹となるため、コア・コンピタンスとして組織内に内在化させるものとする。また、シンクタンクが適時適切に政府にインプットを行うとの観点から、政策立案の階層性に配慮し、それぞれに適したアウトプットが出せるように解

析・分析を行うことが求められる。

### ③人材育成

立上げに向けて即戦力となる人材を国内外から確保するとともに、若手人材を積極的に活用し実際の調査研究の実務を通じてOJTにより人材養成や能力開発を行うものとする。その上で、将来的には、人材育成プログラムを構築するとともに、連携大学院制度により学位プログラムを整備していくこととする。また、シンクタンクの人材の質の向上や、国際的なコミュニティに入り込んでいくためにも、海外シンクタンクとの人材交流も積極的に行うことが望ましい。

このため、あらかじめ産学官の様々な関係機関や組織からの人事交流が円滑に行えるような人事システムを構築することが不可欠である。さらに、国内外から優秀な人材を獲得するため、処遇面も含めてシンクタンクに従事することの魅力度を高めることが必要であり、そのために必要な給与システムを構築する必要がある。また、優秀な人材の獲得という観点では、シンクタンクがキャリアパス上魅力的であることが必要である。例えば、アカデミック・キャリアパスとの関係で言えば、論文など成果公表が評価において大きく影響するような研究者等を念頭に置いて、シンクタンクへの参画が不当に不利になることがないように、上記の情報公開ポリシーにおいて配慮することが必要であるし、安定的に調査研究に従事するために例えば3～5年の複数年度の契約ができるようにすることなどが必要である。また、産業界や行政機関から優秀な人材に来てもらうためには、シンクタンクでの従事経験がその後のキャリアパスで活かされることが重要であり、エビデンスに基づく政策判断や経営判断を行うことができるマネジメント人材のインキュベーション機能という点にも考慮することが求められる。

### ④ネットワーク構築

上記のようなシンクタンク機能を発揮するため、まずは大学等を含む国内外の関係機関とネットワークを構築するとともに、既存の国内のシ

ンクタンクとの連携体制を確立することとする。その上で、将来的には、海外の公的シンクタンクとの連携を強化していくとともに、優秀な人材を得るために国内の人材の層を厚くするとの観点から、人材交流の場を提供したり、学会等の関連コミュニティを構築したりすることも求められる。

この際、シンクタンクは領域・分野横断的な優先順位付けや行政機関からのニーズに即した分析・解析が求められることを踏まえると、シンクタンクの根幹となるべき機能を確保することが重要である。そのため、コア機能として持つべき部分と、外部連携機関に依存してよい部分をしっかりと峻別した上で、戦略的に機能の補完や強化が行えるようにネットワークを構築していくことが不可欠である。

#### ⑤調査研究以外の機能

例えばファンディングやスタートアップ支援など、調査研究以外の機能を持たせることで相乗効果が期待できる面もあるが、シンクタンク組織の立上げが我が国喫緊の課題であることを踏まえれば、まずはシンクタンク機能に絞った機関を立ち上げることが重要である。その上で、将来的な課題として、これらの機能を持たせることの是非、或いは、可否について別途検討することとする。

#### ⑥組織の維持・運営

上記では特に調査研究に係る機能について着目しているが、シンクタンク組織を立ち上げ、維持・運営していくためにはしっかりとした管理部門の存在が不可欠である。このため、シンクタンクに求められている機能・役割が十全に発揮できるよう、必要な人事・給与システムの構築や事務的なサポート体制の整備を図っていくこととする。

## 2. シンクタンク組織の基本設計

### (1) 組織形態

1. において整理した機能・役割面から、シンクタンク組織には以下の

要件が求められる。

- ①守秘義務の担保や情報収集における信頼性の保障などの観点から公的性質を持つことが求められる。
- ②国際的な獲得競争の中で優秀な人材を確保するため、柔軟な人事・給与システムが実現できる組織体であることが必要となる。
- ③シンクタンクに期待されるアウトプットや国内の公的シンクタンクとの連携を考えれば、ガバナンスに政府の意向が反映できる仕組みが必要となる。
- ④調査研究の幅を広げ、その能力を向上させていくためには、人材育成や新たな分析手法の開発などの自主事業や政府以外の顧客からの調査研究も担うことが求められる。

これらを踏まえると、柔軟なマネジメントを実現しつつ政府に準じた公的性質を有する組織形態として、「法律により設立される法人」とする。この場合、独立行政法人や国立研究開発法人、特殊法人、特別認可法人等様々な法人の形態があることから、組織形態をより具体化するため、業務運営上の課題などについてさらに政府部内で詳細に検討を行った上で、適切な形態で設立準備を本格化することとする。なお、政府以外の顧客からの依頼については、政府の確認や認可を経て、本来業務の調査・分析に支障のない範囲で受けることが適当である。

## (2) ガバナンス

公的な法人として設立される場合は、経営判断を担う役員の選任・解任に当たっては政府の意向が一定程度反映できる仕組みが通例であり、シンクタンク組織においてもこれは同様である。加えて、シンクタンクに期待されるアウトプットを踏まえれば、その事業内容の企画立案や業務運営についても政府の関与が一定程度必要である。この場合、独立行政法人や国立研究開発法人のように、主管大臣が中長期の目標を提示し、その目標を実現するための計画を法人が作成して業務運営をしていく方法もあれば、

特殊法人や特別認可法人のように、予算を含む各年度の事業計画を法人が作成し、主管大臣の認可を得て実行していく方法もある。

今般のシンクタンクについては、中長期的な視野に立って将来を見据えた調査研究を行うことが期待されているので、法人側の裁量の差こそあれ、いずれにしても政府のオーソライズを受けた中長期的な計画に基づいて事業を実施するスタイルをとることが必要である。

### (3) 財務

民間が顧客となる場合を否定するものではないが、今般のシンクタンクは政府からのミッション性を帯びた調査研究を行うことが業務の主軸となる。事業と財務は表裏一体であるので、シンクタンクの事業費のほとんどは国費でまかなわれることとなる。ここにおいて、シンクタンクの担う業務は大別して、

- ①人材育成や基盤的な調査・分析、新たな分析手法の開発などの自主事業
- ②特定の行政機関等の要請を受けて実施する調査研究（例えば経済安全保障推進法第64条第2項の調査研究など）

の2種類がある。このうち、①は恒常的に発生する業務、すなわち基盤業務であるのに対し、②は要請があつて初めて発生する業務、すなわち付加業務である。このため、シンクタンクへの予算措置は、次のように整理される。

【一階部分】 自主事業や組織の管理・運営に係る予算措置

【二階部分】 特定の行政機関等のニーズに即した調査研究に係る予算措置

これを踏まえ、シンクタンクへの予算措置は、基本のシンクタンク機能は主管府省が一階部分で支え、その上で、必要に応じて特定の行政機関等が二階部分を追加することにより、複数のルートで予算措置を行うことを基本とする。この際、複数のルートから予算措置を行うことにより業務の

硬直化などの弊害が生じるおそれもあるので、(2)で触れたシンクタンクの中長期的な事業計画を作成する際に関係府省間でよくすり合わせを行い、効果的・効率的、また、整合的に予算措置、事業遂行ができるようにすることが重要である。

また、自主事業部分については、ボトムアップ型の独自研究や普段からの国内外における人的ネットワークの構築、コミュニティへの入り込みこそが、シンクタンク組織の調査・分析能力の基盤・根幹となっていくものであることも踏まえ、主管府省による一階部分の予算措置のほか、競争的研究費などの公的な外部資金も積極的に活用していくべきである。一方で、外部資金も含めた自主事業の実施に当たっては、シンクタンク組織が担う調査・分析業務は、政策の一端を担うものであり、ただ単に優れた調査研究を行うというのではなく、ミッション性を帯びたものであることに留意することが求められる。

#### (4) 組織の立上げ準備

公的法人で立ち上げる場合、何らかの立法措置を伴うこととなるので、設立登記のみにより設立される民間法人に比べて設立に時間を要することとなる。一方で、シンクタンク機能の整備は喫緊の課題であり、シンクタンクの設立まで何もせずにいるというわけにはいかない。したがって、法人の設立準備と並行してシンクタンクのコア機能として必要な取組を行うことが求められる。このため、まずは関係府省の協力を得て政府部内に体制を整備し、設立準備とコア機能を担わせることとする。

このシンクタンクのコア機能を発揮するために必要な取組としては、将来設立されるシンクタンクで活躍が期待される人材の育成や先行的な調査研究が想定されるが、これらについては、令和5年度から実施する委託事業（シンクタンク機能育成事業）を活用し、この新たな体制の中で企画立案し、運用を行っていくこととする。

この際、令和3年度及び4年度に実施したシンクタンク試行事業の成果や、来年度から開始するシンクタンク機能育成事業の成果については、シンクタンク立上げに当たっての基盤とするため、法人設立時に知的財産権

等を現物出資する、或いは、これまで構築した国内外の人的ネットワークのような無体の成果についても引き渡すなど、シンクタンク組織に適切に引継ぎを行うものとする。特に、海外シンクタンクとの連携はシンクタンク組織にとって欠かせないものとなるので、設立準備の間も関係が途切れることのないよう、適切な措置をとることが必要である。