

安全・安心シンクタンクの基本設計について

令和5年3月13日
内閣府科学技術・イノベーション推進事務局

【目的】

「安全・安心シンクタンクの立上げに向けて（中間整理）」を踏まえ、機能面や運用面から必要となる要件を整理し、シンクタンクの基本設計について検討を行う。

具体的には、中間整理において示されている機能や役割、また、その機能・役割を果たす上での留意点から、組織の基本設計において必要となる要件を抽出し、その上で、あるべきシンクタンクの組織形態についても検討を行う。

1. 機能・役割から求められる要件について①

組織内の情報保全ルールの整備と教育の徹底は前提として、**保秘をどう担保するか？**

- ① 契約上の秘密保持義務のみ
- ② 経済安保推進法64条の調査研究のように特定業務についてのみ法律上の守秘義務
- ③ すべての役職員に法律上の守秘義務

	立上げ時点で持つべき機能	将来的に拡張されるべき機能	留意点
情報収集	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 人的ネットワークを介した非公開情報の収集 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内外の政府機関等からの非公表情報の入手 ・ 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の意見交換における情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 機密性の高い情報の取扱いに当たっては適切な情報管理体制を構築する必要あり ・ 収集した情報の整理・蓄積の在り方は別途検討（特に公開／非公開の考え方）
ネットワーク構築	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学等を含む国内外の関係機関とのネットワーク構築 ・ 既存の国内公的シンクタンクとの連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外の公的シンクタンクとの連携強化 ・ 人材交流の場の提供 ・ 学会等の関連コミュニティの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ シンクタンクがコア機能として持つべきものと外部連携機関に依存するものの峻別が課題

海外のパートナーから非公開情報を入手するためには、「信頼性」という観点が必要。シンクタンクとしての「実績」に加え、組織自体の「信頼性」により、情報の取れ高が変わってくる可能性が高い。では、**組織の「信頼性」をどう保証するか？**

- ① 政府職員自らが情報収集を行う
- ② 必要な人員には公的な身元保証を行う
- ③ シンクタンク組織に公的な性質を持たせる

優秀な人材を獲得し、関係機関との連携・協力関係（特に情報の「ギブ・アンド・テイク」の関係）を構築するためには、活動の「見える化」が不可欠。また、事業費を公金でまかなうとすれば活動の透明性も求められる。出してはいけない情報、出さない方がよい情報、出してもよい情報、出すべき情報と階層分けするなど、**情報公開ポリシー・コミュニケーション戦略が不可欠。**

1. 機能・役割から求められる要件について②

人材育成や新たな分析手法の開発などアカデミアの参画は不可欠だが、**アカデミック・キャリアパス上不利にならないようなシステムにすることが必要**。（例えば、論文などで成果が公表できないと評価されない、少なくとも3～5年の契約でなければ安定的に活動に従事できないなど。）

	立上げ時点で持つべき機能	将来的に拡張されるべき機能	留意点
解析・分析	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発・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、依存度等の技術評価 シーズ・ニーズの抽出・分析 	<ul style="list-style-type: none"> データサイエンス、シナリオ分析等の新たな分析手法の開発 潜在シーズ・ニーズの見える化の手法の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> 解析・分析能力についてはコア・コンピタンスとしてシンクタンクに内在化させることが重要 政策立案の階層性を意識したアウトプットが必要
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 即戦力人材の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成プログラムの構築 連携大学院制度による学位プログラム 海外との人材交流 	<ul style="list-style-type: none"> 処遇面も含めて魅力度を高めることが課題 国内の人材の層を厚くすることも重要
	<ul style="list-style-type: none"> OJTによる人材養成・能力開発 		
	<ul style="list-style-type: none"> 産学官の関係機関・組織との人事交流 		

顧客の要請に応じて適確なアウトプットを出すためには、**多様な主体からのシンクタンクへの参画**が望ましい。また、政府における政策立案や民間における経営判断をエビデンスに基づいて行うための**人材のインキュベーション機能**としても**重要な役割**を果たすことが期待される。こうした**人材の好循環の**ひとつの**拠点**とするため、**人事交流に当たっての障壁の排除が不可欠**（年金の通算など**社会保障の継続**、**身分の保障**など）。

優秀な人材（特に海外で活躍している者）の参画を得るためには、**給与水準を含め処遇面の魅力度が鍵**となる。公務員俸給表に代表されるような**固定的な給与システム**ではなく、**上限なしの年俸制**や**既存業務を圧迫しない形でのクロスアポイントメント制度**などの**柔軟な人事・給与システムの導入が不可欠**。

2. シンクタンク組織の基本設計①

【組織形態】

機能・役割面から以下の要件が求められると考えられる。

- (1) 守秘義務の担保や情報収集における信頼性の保証などの観点から公的性質を持つことが望ましい
- (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
- (3) 一方で、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
- (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望ましい

これらを踏まえると、シンクタンクの組織は、政府の内部組織や「法律により設立される法人」などの公的性質を有する組織とすることが適切ではないか。

なお、政府の内部組織ではなく、「法律により設立される法人」とする場合は、独立行政法人、国立研究開発法人、特殊法人、特別認可法人などさらにさまざまな形態があるので、具体的な組織形態については、業務運営上の課題などについて政府部内でさらに詳細に検討を行い、適切な形態で立上げに向けた準備を本格化することが求められる。

2. シンクタンク組織の基本設計②

【ガバナンス】

政府の内部組織ではなく、**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。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、シンクタンクが実施する**事業内容の企画立案や業務運営**についても**一定程度の政府の関与が必要**と考えられる。

なお、法人として政府から独立させる場合、他の公的法人の例を参考にすれば、例えば、以下のようなオプションが想定される。

（目標提示型）

主管大臣が目標を提示し、その目標を達成するための計画を法人が作成し、主管大臣の認可を受けた上で実行する。独立行政法人の業務運営法がこれに当たる。

（認可事業計画型）

組織内のガバニングボードに諮った上で法人が年度ごとの事業計画（予算を含む）を作成し、主管大臣の認可を受けた上で実行する。特殊法人や特別認可法人の一部の業務運営方法がこれに当たる。

今般のシンクタンク組織については、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おり、いずれの場合にしても、**政府のオーソライズを受けた中長期的な計画に基づき事業を実施することが適切**と考えられる。

2. シンクタンク組織の基本設計③

【財務】

一義的には、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ことが想定されるため、その事業費については公金を充当すべきものと考えられる。ここにおいて、シンクタンクの担う業務は、

- (1) 人材育成や基盤的な調査・分析、新たな分析手法の開発の自主事業
＝恒常的に発生する業務（基盤業務）
- (2) 特定の行政機関等の要請を受けて実施する調査研究（経済安保推進法64条の調査研究など）
＝要請があって初めて発生する業務（付加業務）

の2つに大別される。

これを踏まえると、シンクタンク組織への予算措置の基本的な考え方としては、

- 自主事業や組織の管理・運営費に係る予算措置（一階部分）
- 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（二階部分）

に分けた上で、**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で複数のルートで予算措置を行うことが適切**と考えられる。なお、複数の行政機関から目的に応じて予算措置を受ける形態としては、日本医療研究開発機構が先行例となっている。

2. シンクタンク組織の基本設計④

【組織の立上げ準備】

仮に公的法人として設立するとした場合、何らかの立法措置を伴うことが必須であり、そのため、設立登記のみにより設立されるような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るので、準備と並行して必要な取組を行うことが求められる。このため、内部組織として立ち上げる場合であっても、公的法人を設立する場合であっても、**関係府省の協力を得て政府部内に体制を整備することが必要**となる。

その上で、シンクタンク機能を発揮するために必要となる取組、すなわち、**将来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などについては、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。**

この際、令和3年度・4年度に実施したシンクタンク試行事業の成果や、新たなシンクタンク機能育成事業の成果については、シンクタンク組織に適切に引き継ぐことが求められる（仮に公的法人として設立する場合は、その設立の際に出資をすることにより、シンクタンクに引き継ぐことが可能。）。また、国内外の人的ネットワークなどについてもシンクタンク組織に引き継ぐことにより、設立当初からある程度の活動基盤を提供することが可能となる。