

令和6年度シンクタンク機能育成事業の進捗報告

【事業項目③海外人材交流・シンクタンク在り方提言】

安全・安心シンクタンク運営ボード(第6回)

2025年3月17日

本事業では、海外人材交流プログラムと、シンクタンクの在り方提言の検討を実施するとともに、海外シンクタンク等の経験者の知見を踏まえ、派遣者の交流プログラムの支援と、海外シンクタンク等との連携の在り方等の検討を行う。

以下、2か年の計画

1) 海外人材交流プログラム

- 目的: 安全・安心に関するシンクタンク設立準備の一環として、将来的にシンクタンクを支え得る人材や調査研究ネットワークの構築・強化を図ることを目的に実施。若手人材を海外シンクタンクに短期間派遣し、調査・分析等のトレーニングを行うとともに、重要技術政策等に関する調査研究活動に従事する機会を提供する。

R6年度	- 派遣研修者: 2名 - 派遣先: 米国RAND - 派遣の実施: 2025年1～2月(6週間)	➡	R7年度	- 派遣研修者: 4名 - 派遣先: 2機関(米国、英国等) - 派遣の実施: 2025年10～12月(8週間)
------	---	---	------	--

2) 海外シンクタンク等経験者会合

- 目的: 派遣者に対して、シンクタンク所属時の経験を踏まえた、情報交換や研修中の活動等に対する助言の提供。将来的に設立する安全・安心シンクタンクでの人材育成、分析等の機能、ネットワークのあり方等の課題について意見交換を行う。

R6年度	海外シンクタンク等経験者会合開催(2回開催)	➡	R7年度	- 派遣者会合(1回開催): 派遣経験者、派遣者の意見交換 - 海外シンクタンク等経験者会合(1回開催)
------	--	---	------	--

3) シンクタンクの在り方提言

- 目的: 将来的なシンクタンクの設立に向けて、我が国における重要技術戦略に関する政策立案・決定プロセスや、当該プロセスに関わるステークホルダーの役割・関係性等を踏まえた上で、海外シンクタンク等と協働しつつ、シンクタンクの果たすべき機能・役割、最適な組織形態やネットワーク等の在り方について具体化し提言する。

R6年度	- 米国RANDとの協働研究(提言案の策定) - RAND: FFRDCの役割・機能、教訓等 - 未来工研: 大学設置型組織、重要技術政策に係るシンクタンクの在り方等	➡	R7年度	- 令和6年度在り方提言のレビュー及び更新 - 在り方提言レビュー(海外シンクタンクへのヒアリング) - 国内外の状況調査/研究成果の公開基準/支援システム検討
------	--	---	------	---

4) 海外シンクタンクとの「次なる連携」の在り方

- 目的: 海外シンクタンク等との「次なる連携」策を検討する。

R6年度	海外シンクタンク等経験者会合における意見聴取	➡	R7年度	- 海外シンクタンク等経験者会合での検討 - 有識者ヒアリング調査
------	--	---	------	---

令和6年度の事業内容

1) 海外人材交流プログラム

- ・ 将来的にシンクタンクを支える人材を養成するため、米国RANDに若手人材を2名派遣し、約6週間にわたり、調査・分析等のトレーニングを行った。
 - ・ 【派遣者の選定】募集要項を作成し、派遣者を公募し、選考委員会による書面審査、面接審査を行い、派遣者を選定した。
 - ・ 【派遣にあたり】渡航前や帰国後にオンライン等を活用した指導やフォローアップを実施した。（※2. 海外シンクタンク等経験者会合を含む）
 - ・ 【派遣者の派遣】2025年1月6日(月)から2月21日(金)にかけて実施
 - ・ 【当該派遣を通じて】人材トレーニングの在り方について検討

2) 海外シンクタンク等経験者会合

- ・ 海外のシンクタンク等経験者と派遣者による会合を設置し、派遣者への人材育成プログラムに係る情報交換、将来的に設立するシンクタンクで必要とされる研究環境、人材育成、調査分析等の機能、ネットワーク構築について議論を行った。
 - ・ 【第1回会合】2024年12月25日(水)13時開催
 - ・ 【第2回会合】2025年3月11日(火)10時開催

3) シンクタンクの在り方提言

- ・ 将来的なシンクタンクの設立に向けて、我が国における重要技術戦略に関する政策立案・決定プロセスや、当該プロセスに関わるステークホルダーの役割・関係性等を踏まえた上で、米国RANDと協働し、シンクタンクの果たすべき機能・役割、最適な組織形態やネットワーク等の在り方について具体化し提言した。
 - ・ 実施内容: RANDでは、米国FFRDCの役割と機能の基本的な特徴の評価や政府スポンサー、その他機関との関係を検討し、FFRDCの教訓を踏まえたシンクタンクの在り方を提示した。未来工学研究所では、RANDに対して日本の安全・安心シンクタンクを取り巻く状況をインプットするとともに、在り方提言に向けて、大学設置型シンクタンク組織のメリットと課題、日本の重要技術施策の政策決定プロセスにおけるシンクタンクの役割、シンクタンクに求められる内部組織機能の検討を行った。
 - ・ RANDレポート概要: シンクタンクを設計するにあたり、日本政府が米国のFFRDCの経験を最大限に活用するための方法を概説し、FFRDCの価値提案と、その機能の中核となる運用特性に焦点を当てて説明した。これらの検討を踏まえ、シンクタンクとしてどのような設計が望ましいか、3分野12提言を提示した。（提言項目は後述）

4) 海外シンクタンクとの「次なる連携」の在り方 ※主に2025年度

- ・ 派遣者、海外シンクタンク経験者(外部有識者)を交え、海外シンクタンク等との「次なる連携」策を検討した。

(1) 研修プログラムの実施(研修者の派遣)

今年度は、研修プログラムでは、公募で派遣する研修者を募り、2名をRANDに研修者として派遣した。研修プログラムは、RANDのシニア研究員がメンターとして調査研究テーマの指導にあたった。

《派遣研修者》(2名)

- ・ 研修者TA(国立研究開発法人):1月6日から2月14日までの約6週間@RAND(ワシントン)
- ・ 研修者TB(民間企業):1月13日から2月21日までの約6週間(派遣者都合で1月末に一時帰国)@RAND(ピッツバーグ)

研修者TA

- 研究テーマ
 - ・ 『STI政策の「安全保障化」に伴う戦略的インテリジェンス機能の構築』
- 概要
 - ・ 「特定重要技術の研究開発の推進及びその効果の適切な活用」を着実に進めるため、科学技術・イノベーション(STI)政策の立案・実施を支える戦略的インテリジェンス機能の在り方について検討する。機能の要件整理、国内の体制構築上の課題、米国の事例から得られる教訓の抽出を行う。

研修者TB

- 研究テーマ
 - ・ 『無人航空機の安全保障分野への活用と多国間連携について』
- 概要
 - ・ 今後、各国が安全保障分野で無人航空機をどのように活用していくのかを考察すべく、国際法、各国のドクトリン、政策、技術動向について、日米及びその利害関係国を中心に各国の動向を調査し、整理する。多国間連携に関する各国の動向について調査する。

メンター(MA)

非常勤シニア政策研究員

- ✓ 科学技術の動向、社会への影響、政策など幅広い分野を担当(RANDでは、自動運転車、研究の影響の測定、技術ガバナンス、規制政策、中国のイノベーション、国家安全保障、市民科学、人工知能、5G、量子など新興技術の動向と影響など、さまざまなテーマに取り組む)

メンター(MB)

シニア情報科学者

- ✓ 政策課題の解決に向けた政府調達およびモデリング&シミュレーションの応用に関する経験を有する。
- ✓ 研究分野には、無人/無人システム、ソフトウェア調達およびエンジニアリング、情報アーキテクチャ、ネットワーク、サイバーセキュリティ、生体認証、自然災害の復興費用推定等である。

RANDと未来工学研究所の協働調査研究の実施:政府出資型シンクタンクの果たすべき機能・役割、最適な組織形態やネットワーク等の在り方

■RANDの検討内容

- FFRDCの役割と機能の基本的な特徴の評価
- FFRDC、政府スポンサー、その他機関との関係



◎FFRDCの教訓

- ☞ 持続的な価値の提供、政府の人材確保課題の解決、政策優先事項の変化への対応

◎FFRDCの本質的特徴(連邦調達規則より)

- ☞ 政府データ等への特権的アクセス、公益のための運営、政府外の組織による運営(知的独立性と官僚的関与の回避)、政府との長期的関係、外部業務の制限

◎政府とFFRDCとの関係

- ☞ スポンサー省庁との契約
(両者間の役割、責任、資金調達メカニズムを正式化)
(5年を超えない期間ごとに更新の必要:評価の実施)

◎質の高い政策研究への標準(スタンダード)の遵守

- ☞ エンゲージメント、包含、関連性・重要性、厳密性、透明性、正当性

◎利益相反(Conflict of Interest: COI)の防止

- ☞ 利益相反問題に関する最終的な権限を有する法務部の役割

◎品質保証(Quality Assurance: QA)の実施

■未来工学研究所の検討内容

- 政府出資による大学設置型シンクタンク組織の事例調査
- 重要技術施策の政策プロセスにおけるシンクタンクの役割の検討
- 新シンクタンクの内部組織の検討



◎大学設置型シンクタンク組織の特徴

- ☞ 事例:UARC(University Affiliated Research Center)
 - * FFRDCと類似した制度的特徴を有する
(5年を超えない範囲の更新契約:長期的資金の提供)
 - * 国防・安全保障分野の重要研究遂行
 - * 人材育成の場(若手研究者等の高度人材のパイプライン)

◎シンクタンクの役割・能力

- ☞ 現時点のシンクタンクの主要な役割・能力・機能の整理
- ☞ 特定重要技術が関与する領域を考慮した場合の視点
(経済安全保障⇒総合的な国家安全保障)
- ☞ 迅速な政策提言に向けた基盤的能力
- ☞ 情報セキュリティ体制
- ☞ ネットワーク構築

◎新シンクタンクの内部組織の検討

- ☞ 管理部門、調査研究・政策提言部門、企画・統括部門の機能
(調査研究・政策提言部門:マトリックス体制の組織のあり方)



RANDとの協働検討結果: RAND提言に対する新シンクタンクの取組みの方向性(日本に導入するにあたっての課題)

- 安全・安心シンクタンクのRANDの提言に対する日本の課題を以下に示す。

RANDの提言		日本に導入するにあたっての検討課題
1.1	公共ガバナンスモデルによる政府外での運営	政府外部の公的法人としての法的な位置づけや契約等の在り方について検討が必要。
1.2	品質保証を優先する: 高品質で偏りのない研究の確保、品質評価のライフサイクル	品質保証のための評価には、多様な学問分野の専門家や安全保障の実務に精通した有識者を参集することが必要。
1.3	公開および非公開な研究の両方を実施する: 透明性と機密性のバランス、独立性と信頼性の保護	研究成果の公開を原則とするも、ケースバイケースで情報の秘匿、制限が可能となる制度設計が必要。
1.4	強固な利益相反(COI)手続きの確立: 利益相反と見なされる可能性の防止、日本固有の考慮事項	関連の法令やガイドライン等を参照しつつ、利益相反の審査・監視システムを通じた実行的な排除システムの構築が必須。
2.1	適切な上級リーダーの選定: リーダーシップの推進者、ビジョンを持つ研究所所長又はCEO	政府側の支持者は、関係府省の縦割りを排し内閣府が務める必要がある。研究リーダーについては、相応しいリーダーの選任が課題。
2.2	多様な専門知識と経験を持つ人材を採用する: 学際的なスキルセット、研究者の背景の多様性	研究人材の確保や育成は、最適な登用方法や人材のバランス等を考慮して中長期的な視点を持って段階的に進めることが必要。
2.3	優秀な人材を引きつけ、確保するための条件を整える: 競争力のある報酬と福利厚生、能力開発と成長環境	優秀な人材をひきつけ、維持するための処遇等は、シンクタンクの形態も踏まえ、どのような処遇等が取り得るのか今後の検討が必要。
2.4	分析上のギャップを埋めるための協力関係を模索する: 大学・シンクタンクとの連携、専門知識の共有メカニズム	分析ギャップの補完には、他の研究機関の情報(データ)や専門的な知識を積極的に収集、習得する他、協働ネットワークの構築が必要。
3.1	長期研究を支援するための複数年資金提供: 安定した予測可能な予算、実績評価と潜在的な競争	複数年契約や、契約更新の際の評価および再契約等については、現行法令、制度等の中でどのような制度設計が適切かの検討が必要。
3.2	研究テーマ選定のRANDモデルを採用する: 政府とシンクタンクが共同で優先事項を決定、実現可能性等の確保	シンクタンクと政府の協調的な優先事項の決定に加え、専ら政府発意のニーズについても柔軟に対応することが必要。
3.3	情報および政府高官への特権的アクセスを可能にする: 緊密かつ独立した協力関係、知的独立性の保護	アクセスの必要性の有無や範囲、損害に対する賠償責任等については、プロジェクトごとの個別の契約や取決めで予め規定する必要。
3.4	情報セキュリティの優先: 機密およびセンシティブデータの保護、日本のセキュリティ・クリアランス・フレームワークの確立	重要経済安保情報保護活用法に基づくクリアランスの取得や必要な保全設備並びに体制については、予め準備しておくことが必要。

次年度の各項目の計画は下記のとおりである。

・海外人材交流プログラム

- 令和7年度からのシンクタンクの設立を支える人材の派遣：今年度も募集要項にて将来的にシンクタンクを支え得る人材の育成や調査研究ネットワークの構築・強化を図ることを目的に掲げ、派遣者募集を行ってきたが、令和7年度からのシンクタンクの設立に向け、新たなシンクタンクに協力可能な研究者の派遣を目指す。
- 実施概要：**2機関(各2名)、8週間の派遣**(詳細は右図を参照)

・海外シンクタンク等経験者会合

- 経験者会合では、2年間の研修で得られた成果を踏まえ、海外シンクタンクとの連携による人材育成の在り方を検討するとともに、海外のシンクタンクと日本で設立されるシンクタンクを踏まえ、必要となる機能の導入にあたっての留意点に関する助言を得る。主な検討項目は下記を予定している。
 - 人材育成
 - 必要となる機能(研究環境)
 - ネットワーク構築

・シンクタンクの在り方提言

- 令和6年度に検討したシンクタンクの在り方提言のレビュー(海外シンクタンク(2機関)へのヒアリング等)を行う**とともに、以下の点に注目し、次年度の検討を進める(以下、検討項目案)。
 - 令和6年度提言を踏まえ、シンクタンク組織を取り巻く日本の状況の深堀検討
 - 国内外のシンクタンクとの連携の在り方の検討(人材育成を含む)
 - 研究結果公開・非公開の基準の検討
 - 研究実施にあたり必要とされる支援システムの検討

・海外シンクタンクとの次なる連携の提案

- 新たに設立されるシンクタンクにおいて、海外シンクタンクとの次なる連携に向けて、人材育成やネットワーク構築の在り方についての検討を行う(有識者ヒアリング、有識者検討会(海外シンクタンク等経験者会合と関連))。



参考：事業計画（2年間）

海外人材交流プログラムでは、令和6年度は1機関・2名を派遣し、令和7年度は2機関・4名の派遣を予定している。
在り方提言では、令和7年度は、令和6年度成果のレビューを行い、次年度の在り方提言の検討を進める。

		2024年度			2025年度			
		7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-2月
1	海外人材交流プログラム							
	人材交流プログラム調査（公開情報調査）	●→						
	海外シンクタンクとの調整業務	●→	→		●→	→	→	
	派遣者の募集・選定業務（説明会、選定委員会）	●→			●→	→		
	海外シンクタンクへ派遣／フォローアップ		●→	●→		●→	→	
	人材トレーニングの在り方に関する調査検討			●→				●→
2	海外シンクタンク等経験者会合							
	派遣者会合／経験者会合		▲	▲		▲	▲	
3	シンクタンクの在り方提言（在り方提言業務、アドバイザー業務）							
	機能・役割・組織形態・ネットワーク調査	●→						
	海外シンクタンクとの協働検討業務	●→	→					
	RAND-未来工研-内閣府ミーティング		▲	▲				
	提言案検討	●→	→					
	アドバイザー業務				●→	→	→	
	※提言案検討ミーティング（未来工研-内閣府）				▲		▲	▲
4	海外シンクタンクとの「次なる連携」の提案							
	海外シンクタンクとの連携			●→				
	人事交流課題／ニーズ・シーズマッチング				●→	→	→	
5	成果物作成							
	調査報告書			●→			●→	→