

## 独立行政法人 誕生

### 21 世紀のアイソトープ・放射線研究をさぐる



出席者 佐々木 康 人<sup>1)</sup>  
          鈴木 功<sup>2)</sup>  
          永 富 成 紀<sup>3)</sup>  
(司会) 中 澤 正 治<sup>4)</sup>

#### 独立行政法人，誕生までの経緯

中澤 司会進行役を仰せつかりました中澤と申します。現在、「独立行政法人化」ということで、研究機構がどう変わりつつあるのか皆さん興味を持っています。今日はそれをご紹介いたただこうという趣旨です。お話しがてら自己紹介もお願いします。佐々木先生からどうぞ。

佐々木 私は放射線科の臨床の医者です。ずっと大学で放射線医学の中でも核医学を専攻してきました。平成9年より科学技術庁放射線医学総合研究所の所長職を務めていました。行政改革で2001年の1月6日に科学技術庁が文部省と一緒になったため、放医研は文部科学省所管の国立試験研究所になりました。そして4月

1日に独立行政法人として新生しました。

旧科学技術庁の傘下には6つの国立試験研究所があったのですが、その中で企画を行う科学技術政策研究所は、文部科学省に残りました。あとの5つの研究所は実施機関ということで独立行政法人になったわけです(p.3 図参照)。

中澤 ありがとうございます。では、次は永富先生。

永富 私は、独立行政法人農業生物資源研究所の放射線育種場の場長をやっております。農林水産省では17の独立行政法人に編成替えとなりました。研究機関では農業技術研究機構は、従来の地域農業試験場と専門場所を全部合わせて、3000人規模の機関になっております。農業生物資源研究所は2番目に大きい法人ですが、400人の規模です。放射線育種場はその中の支場です。

当場の開設は1960年です。当時、動物の放射線研究は放射線医学総合研究所で実施され、植物の放射線研究は当時の科学技術庁から農林省の機関としてやってきています。

私自身は農作物の品種改良の研究をやってお

- 1) 独立行政法人放射線医学総合研究所 (理事長)
- 2) 独立行政法人産業技術総合研究所計測標準研究部門量子放射科 (科長)
- 3) 独立行政法人農業生物資源研究所放射線育種場 (場長)
- 4) 東京大学大学院工学系研究科システム量子工学専攻 (教授), Isotope News 編集副委員長

りまして、15年ほど前に放射線育種場に参加しました。そこでバイオテクノロジーと放射線照射を組み合わせ、効率的な突然変異の誘発研究を進めてまいりました。

中澤 ありがとうございます。次は鈴木さん、お願いします。

鈴木 私は、大学のときには物理化学という分野で修士を終わって、旧通産省の電子技術総合研究所に入りました。そのときに放射線計測、それから放射線の標準を中心としている部署に入り、約30年務めて来ました。

2001年の春から、経済産業省の独立行政法人、産業技術総合研究所の計測標準研究部門の量子放射科の所属になりました。放射線の国家標準について、海外との対応、国内的にもトレーサビリティを中心に、放射線の標準を開発するという研究をやっているところです。

通産省の15の研究所は、独立行政法人産業技術総合研究所という1つの研究所になるということで、非常に大変でした。統合後の現在もまだ右往左往しているという状態です。

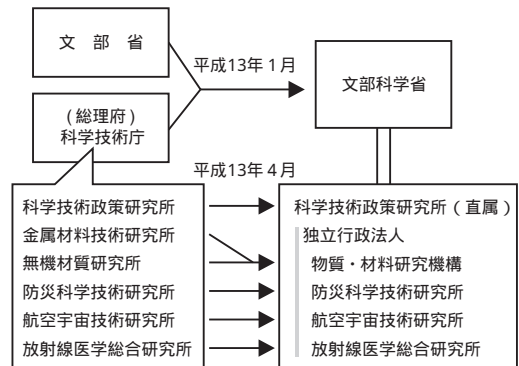
中澤 ありがとうございます。私も若干だけ自己紹介しますと、これから独立行政法人になるであろうという東京大学にあります。鈴木先生と同じで、もともと出身は理学なのですが、卒業してから工学部に行き、原子力で放射線計測という分野をずっとやって現在に至っています。

「独立」とはどういう意味か？

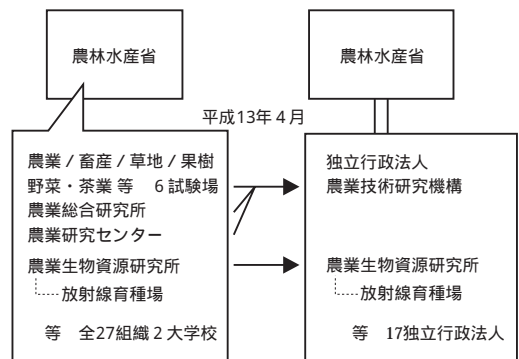
中澤 独立行政法人とは何かというのを一般の方には、どういうふうに説明したらいいんですかね。まず、変わったところをお伺いしたいのですが。

佐々木 よく聞かれるのは、「大変ですね、独立採算制ですか」という質問ですが、そうではないんです。より自立し、自主的に運営することが求められていますが、依然として研究費と運営費は運営交付金というかたちで国からいただいております。それから施設をつくると

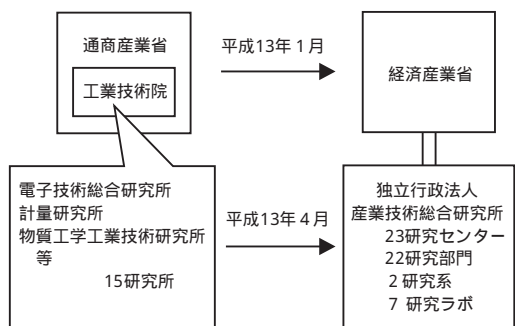
### 3 研究機関をめぐる機構改革



独立行政法人放射線医学総合研究所



独立行政法人農業生物資源研究所 放射線育種場



独立行政法人産業技術総合研究所

(以上、平成13年1月～3月は経過措置)



佐々木 康人氏

きには施設費というのが、これは補助金のかたちでいただきます。

中澤 施設自身は国のものだという意味でしょうか。

佐々木 いいえ、すべての土地、施設、設備などを4月1日付で無償で移管していただきました。その財産の管理をしなければならぬということで、財政面がすごく変わってきております。

お役所は特に事前には口を出しません。その代わりに、成果については、文部科学省にある評価委員会が評価をします。その評価が悪ければいつでも役員を解任できるという仕組みです。

中澤 なるほど。

佐々木 求められているのは、いままでよりも効率的で効果的な運営をして成果を上げること。透明性を高めて、国民に対して十分な説明をして、研究計画も研究成果も、財務も公表しなさいということです。

所内的にも、自由度は増やすけれど透明度を高める。競争原理をできるだけ導入する。このあたりが独立行政法人に求められている今までは違うところでしょうか。

#### 独立行政法人の研究システム 中期計画と中期目標

中澤 いずれ東大も国立大学法人になるといわれています。たぶん実際上の仕組みはそう変

わらないだろうと思います。

研究には事前に官庁は口を出さないとありますが、一番の問題は効率を上げなさい、成果を上げなさいというところで、変に勘ぐると効率のいい研究のみをするようになるのかなと思います。そのあたりはどんな感じですかね。

佐々木 もう少し制度上の問題を申し上げますと、これは大学法人でいまわれているのはだいぶ違いますが、まず通則法です。独立行政法人とはこういうものですよということを定めた法律があるのです。それと各法人ごとの個別法、私どもの場合ですと放射線医学総合研究所法、その2段階の法律で定められております。その個別法の中に、放射線医学総合研究所はどういう目的を持って、どういう業務をやるかが定められています。

それから通則法の中に、中期目標、中期計画というのがありまして、これは3年ないし5年のものです。放医研は文部科学大臣が5年間の中期目標をくださり、それを受けて個別法に定められている業務の範囲で中期計画を提出して、評価委員会の評価を受けたあと、それを大臣が認可する。その計画に沿って業務を行う。評価委員会が年次評価、中間評価・最終評価を行う。そういうかたちになっております。

中澤 なるほどね。

佐々木 放医研についていいますと、われわれ研究者は、研究というのはなんでもやっついという感じがあるのですが、今後は中期計画に書いたことをどれだけ達成したかが評価されることになる。ただ一方では、より萌芽的な、基礎的な研究をしっかりと育てなさいということもいわれているのですが。

中澤 放射線育種場の方でもそういう仕組みですか？

永富 はい。だいたい同じです。今までは事業計画は内部の評価が主体でした。しかし、国の政策は、いまご紹介のあった中期目標に合わせた中期計画を立て、今後はその中で独自に進められる弾力的な部分が出てきております。

従来は集団的な護送船団方式だったものが、今度は個別で航海できるような方式になり、自分の航路をある程度開いていける自由度は出てきたということです。

多少期待できるのは、従来制約を受けていた面、例えば省庁間の制約については独自に働きかけができるのではないかと考えております。

中澤 その中期目標というのは、どの程度の精度で書くものなんですか。各研究室ごとに中期目標が決まってしまうんですか？

佐々木 各グループごとにテーマを全部出しまして、こういうテーマでこういうことをやりますということが中期計画の中に書き込まれています。

もちろん研究だけではなくて、運営をどうするか、いかに合理化し効率化するか、そのやり方や、5年間の予算まで全部書くのです。

中澤 研究室サイドで考えた場合、一応、研究のストーリーと予算が決まって、研究テーマも決まっているということですが、その研究テーマ自体はどの程度のことを書くんですか。

永富 従来の研究室は研究チームとなり、それが一番小さな単位になります。その目標としては、従来やってきた最もアピールできる課題をまず抽出して、それに今後5年間の実施課題を設定しております。だいたい1チーム1課題ということですよ。

中澤 1チーム1課題ね。

永富 ただ、それ以外のものはやってはいけないのかというと、それは先ほど佐々木理事長がおっしゃったような萌芽的な研究は実施できます。十分な検討がないと次の新たな発展が出てきませんので。

いってみれば、今のところは非常にソフトなランディングをやっているということです。

中澤 研究の中期計画という場合、研究チームごと、あるいは研究室ごとに、本来やるべき仕事を若干具体的に色付けて書くという程度のものなんですかね、実際には。

永富 今はそういうことですね。



鈴木 功氏

中澤 産総研はいかがですか。

鈴木 原則的には、いま佐々木先生、永富先生がおっしゃったことと同じです。現在、中期計画は、今までやってきた研究で、成果の民間への技術移転や普及がわかりやすいようなものを中心に書いてあります。

私どもでは、以前は計量研が標準に関するかなり多くの分野を抱え、電総研は電気とか放射線の標準をやっている、それが合体して計測標準研究部門というものをつくりました。その中で標準という具体的なターゲットを前よりもクリアに出したかたちで決まっています。

現在供給している標準をこのように高度化しますとか、国際的に認証されるものにしますとか、国際比較をこれだけしますとか、新しい標準として何種類開発しますとか、そういうかたちで中期目標と中期計画が設定されております。中期計画は1期4年間です。

中澤 資料を拝見しますと、画像診断に関する基礎研究とか、NMRの研究とか、そういうレベルが中期目標になっている感じですね。

佐々木 はい。私どもでは一番大きいテーマをプロジェクト研究として、これが5つあります。日本新生特別枠で立ち上げたフロンティア型研究がこれに加わります。次に基盤研究、基盤技術を育てていくような研究です。それから競争的な研究、いろいろな競争的な資金を取ってきて行う研究、それから萌芽的・基礎的研究



永 富 成 紀 氏

と、だいたいそのぐらいに分類しています。

中澤 鈴木さんのところでは、例えば標準の研究というのはどうなるんですか。

鈴木 私どものところは約13人ですが、テーマの数としては約10課題ですね。

予算の額からいいますと、4割ぐらいが運営交付金を使った研究です。それ以外に、委託費という文部科学省の費用で原子力の研究、振興調整費を使った研究、経済産業省のNEDOを通じた研究が一部入っています。委託費といわれている研究費のほうが多いですね。

#### 研究評価のタイミング

##### 動きの激しい研究、息の長い研究

中澤 なるほど。まず中期目標として、そういうターゲットを決める。それはすでに評価委員会承認されているわけですね。それで5年間もそのテーマを…。大きいテーマでしたら、若干フレキシビリティがあるでしょうが、具体的などころまでそう計画通りにいきますでしょうか？

佐々木 それは非常に心配したのですが、新しい研究活動を要求することもできます。必要なら中期計画を書き直すこともできます。

中澤 私の印象では、育種分野ですと10年もかかったりするので、ある程度ゆっくりしたスタイルがいいかなと思うけれど、物理分野になると、例えば常温超伝導みたいに、スピード

の速い研究になってしまうという可能性がありますね。そういう変化に対応できるかなというのが気になりますね。

永富 その点は農林水産関係でも気になるところです。当方でも中期計画は5年間で定めておりますが、非常に息の長い仕事があります。

作物の品種改良となりますと、普通は12~13年かかります。突然変異はかなり早いほうですが、それでも6~7年はかかり、中期目標の範囲で収まり切れません。

5年のうちの3年目に中間評価をやって5年後に本評価になりますが、この時点で評価が果たしてできるのかどうか。こういう点は弾力性を持たせるべきだという意見もあり、評価についてはまだ検討中です。

中澤 スタート時点での評価はいいけれども、成果についての評価となると、成果の出方の時間差はいろいろありますからね。

永富 放射線育種場ではガンマフィールドがあり、そこからとれた新しい品種としてはナシの二十世紀の黒斑病の抵抗性品種がありますが、この研究でも、当初植えた木から20年目に発見できているんですね。それから10年経って品種になり、現在3分の1程度の普及率となります。ただ、この品種により農薬が不要になった分は、年間40~50億に達するんです。

こういう息の長い課題を今後どう評価できるのか。あまり拙速に走ると、こういう芽がつぶれていくだろうと思いますね。

中澤 そうですね。

永富 今まで20年も要するものを、もし10年で評価しますと、たちどころに消えてしまいます。一方、事業ベースで進む研究もありますから、このあたりの評価をどう考えるのか、という問題を農林水産関係では抱えております。

中澤 標準という研究の場合も非常に長いですね、基本的にはずっと続けないといけませんから、そういう研究テーマにしないといけませんね。

評価ということ自体も難しいんですが、基本

的な問題としては、研究と評価のスケジュールが今後の問題ということでしょうか。

鈴木 はい。適切な評価は難しいですね。

中澤 ここまでのお話をまとめますと、独立行政法人になってどう変わったかという点、まず研究する点に関しては、スタート時点ではそう心配はない。むしろこれから成果をどう評価するかについて、トライアル・アンド・エラーをしていくと考えればいいですかね。スタートについては、まあうまく行っている？

佐々木 少なくとも、従来とほぼ同じ予算を認めてくれましたし、研究テーマも実質的には従来の継続の中で決まっています。そういう意味ではあまり変わらないで済んでいるのですが、評価がかかったときに今後どうなるのかはわからないと思います。

中澤 なるほどね。

佐々木 評価委員会の中に放医研部会というのがあって、先週も評価基準の話が出ておりました。例えば、放射線の環境モニタリングのような長期的な研究で、しかも論文がそんなに書けない、あるいはインパクト・ファクターが非常に高い論文が書けない、そういうものをどう評価していただくかということ。あるいは研究は必ずしも直線で進むわけではありませんので(笑)、そういうところをぜひ見てほしいという要望は出ております。

中澤 その問題は、大学にとって一番問題ですね。そういう評価をどういうふうにするかというの、この独立行政法人への変更のポイントですかね。

#### 新組織の人事と意思決定システム

中澤 今回の改革で、リーダーの権限がかなり強くなったんですが、リーダーとして何かやられたんですか。

佐々木 具体的な話からしますと、先ほどの萌芽的・基礎的研究に関しては理事長調整費というのを付けてもらいました。いままで人頭研究費として配っていたお金を全部集めて、



中澤 正治氏

理事長調整費の中で萌芽的な研究を公募して、理事長調整費として配分した部分があります。そういうところが従来とは違ってきます。

一方では、評価の結果を資源の配分に反映しなさいといわれています。その中には研究費や研究スペースもあるのですが、個人の給与とか処遇をどうするのか、なかなかこれは悩ましいところなのです。

中澤 東大でも総長の力を強くして、総長が給与を決められるようにしたらという話は冗談で出ますけど、ただ大学の場合は教授会がありますから、そういう場所でもかなり反対が出るだろうなと思いますね。そうそう、職員からのそういう要望への対応はどうなりますか。

佐々木 それは放医研の場合はかなり変わりました。従来は「所議」というのがありまして、そこがかたちの上では最高の決定機関でした。部長クラスの会議ですね。各研究部の部長、それから管理運営部の部長が集まって、そこで最終的にものを決める。それはなくなりまして、今度は役員というのができたわけです。

中澤 役員ね。

佐々木 所長と、副所長格だった、研究総務官という指定職がなくなりまして、理事長と理事が2人、それから監事が2人できたのです。役員は特別職です。理事長は大臣が指名、理事は理事長が指名、監事は大臣が指名というかたちで、少数数の役員会議でものが決められるよ

うになりました。

中澤 今の5人の役員の中には所外の人も入るんですか。

佐々木 いえ、所外の方は入っておりません。大学はそういうことがいわれているようですが、私どもの場合は実際には理事が2人です。以前の研究総務官といわれた副所長格の方が研究担当の理事で、もう1人、総務担当の理事が行政のほうから推薦されてきています。指名したのは理事長です。

監事は大臣の指名ですが、旧科技庁の行政の方が1人です。他の1人は非常勤で、放医研で推薦して、企業の財務がよくわかっている方に来ていただいております。

中澤 そういう仕組みは、農業生物資源研究所も同じですか。

永富 だいたい同じです。所長が理事長になりまして、内部組織として植物生命研究所と動物生命研究所、それから基盤研究部門と3つ設けてまして、それぞれの生命研究所の所長が理事を兼ねております。監事が同じように2人いて、外部から会計関係の監事が1人と、研究関係が1人です。役員と企画調整、総務の部長で構成する理事会で運営事項を決めております。

それを拡大理事会に諮ります。毎週つくばで開催しますが、部長、課長クラスまで入りますので、40数名の大きな会議になっております。人数が多く討議の時間がちょっと取れないのが実情です。また、部門別やキャンパス別の会議を開き、現場に近い問題について検討しています。

中澤 なるほどね。実際上はたぶんトップ何人かでものが決まるスタイルになっているけれども、部長とか課長とか集まって話を聞くような場所はあるわけですね。一般には、普通はトップ自身が決めるようになったというふうにだけ聞いてましたが。産総研はいかがですか？

鈴木 産総研では理事長、副理事長がおりまして、理事の方が10名位です。理事長は外から吉川先生が来られました。それから現在理事

になっている方は、3月まではいくつかの研究所の所長だった人が何人かで、あとは行政担当の方が1人ぐらい、それからOBの方が入っています。

中澤 なるほど。

鈴木 理事会をどの程度開いているか僕も知らないんですが、たぶん2週間に一度ぐらいのレベルでは開いていると思います。直属の組織としては企画本部というのがありまして、実際の研究や予算の管理等はそこでやります。もう少し現場に近いところでは、研究部門というのが22あって基盤的研究を行い、それから23の研究センターがより応用に近いところを担当しています。

研究センターというのは従来産業技術開発制度というのがありまして、それを中心にやっているグループがつくっています。そこはなるべく産業界とも協力して、しばしば会社の方も出向してきてやるというスタイルです。産総研の一応目玉の成果としたいという意図でたぶん予算的にもそこを重点にしています。

研究部門長全体が集まるとか、センター長が集まるといのは、1年に1度か2度ぐらいのようです。理事会と各研究部門長との間は個別的に、1か月に1回程度いくつかの研究部門長と理事との懇談会的な感じで情報交換、意思の疎通をやっているようです。

中澤 リーダーがリーダーシップを発揮するにあたって、現場の声が吸い上げられる仕組みが、かなり前とは変わった感じですね。

鈴木 はい。

中澤 逆にいえば、リーダーシップを発揮しやすくなった感じですか。

佐々木 先ほど申し上げた所議というのは、30人ぐらいいますので、実質的な議論の場にはなかなかありませんでした。理事会議の方が人数が少ないですから、議論はできますね。ただ、それも運営連絡会議で議論したものが上がってきますから、形式的になりかねませんので、それは注意していかなければと思って

います。

中澤 何かをこういう方向にしたいと考えた場合には、そういう方向にしやすい感じですね。逆に、現場の方から望む方向への声を上げようとすると、研究室の場合はどうしたらいいんですかね。

鈴木 僕らの研究の現場に近いところでは、理事とか理事長の方と意見なり意思の疎通がどうやったら取れるのかというのは、今はちょっとわからないという状態ですね。

電総研のときは600人ぐらいの組織ですから、室長とか部長とかを通しますので所長との間はけっこう距離があったんです。現在240人ぐらいの計測標準研究部門では、部門長との間は近くなって、その中での意思の疎通はやりやすくなりつつあるという感じですね。ほかの研究部門は70~80人ぐらいが平均なものですから、たぶん研究部門長とグループリーダーとの間の意思の疎通はもっと頻繁にできているのかなと思います。

中澤 東大ですと、総長が工学部のポストを医学部に持っていくとか、全体を見て、工学部はだんだん先行きがなくなっているから予算を削って他にまわそうということをやるようにしなければ、たぶん次の新しい分野が伸びてこない。そういう見地からはリーダーシップがあったほうがいいですね。

東大はまだ教授会が強いですから、とてもそういう総長のリーダー裁量は通らないと思いますけど、独立行政法人ではそういうことがしやすくなっている…。

#### 成果主義によるスクラップ&ビルド

鈴木 産総研の研究センターですが、センター自身のタームとしては第1期として中期を4年と設定しています。研究センターのうちの半分以上が4年で一応使命を終えたということで、4年後には新しい研究センターをつくる判断がされるであろうといわれています。

中澤 センターをつくってしまうわけね。

鈴木 はい。実際に、産総研の職員は20人とか30人ぐらいで、なるべく民間の会社からもたくさん集まってもらって、それからポストドクターを重点的に投じて全体を50~60人にして、なるべく産業に直接応用できるようなものをやろうというスタイルです。

研究部門の見直しも、いくつかは1期の4年間で終わり、2期終了後にも5つとか10という研究部門が改廃されるのではないかと予想されています。

中澤 そういう場合に、次の研究テーマは、誰がどの時点で決めるんですかね？

佐々木 これも準備の段階からいつも議論になっていたのですが、私どもは中期計画期間が5年ですね。次のタームは平成19年度からですから、その予算要求は18年度の春ぐらいから始まるわけです。そのときには評価ができていないと次の中期目標、中期計画がつかれない。ということは3年か3年半ぐらいのところの中間評価が実際の評価になって、それに基づいて次の中期計画、目標の案がつけられていくのではないかと予想されます。

1年目は新しい体制をつくりつつあるところで、実際の研究活動はなかなかできない。だけどもおそらくあと2年半ぐらいで成果を上げないと、そこでの評価が一番重要になってくる。研究所にとってはすごく厳しいと思います。

中澤 スタートダッシュ良くやらないと危ないわけですね。

永富 うちの研究所では、法人自体にも5か年の中期計画の中で具体的な目標が数値で示されているんです。例えば特許を何百点以上出すとか。品種登録を何品種以上出すとか。論文についてもそうなんです。

中澤 論文も要るわけね。

永富 何千点出すと。それは書かされておりまして、5か年の集計でクリアしなくてはならないんです。その目標自体も従来2~3年の実績を踏んで、将来はこのくらいという達成可能な範囲にはあるかと思いますが、目標値は増や



されることとなります。

中澤 産総研も数値目標というのは同じですか？

鈴木 はい。計測標準の場合は標準をいくつかつくとか、国際比較をこれだけやるとかいう具体的な数字で出ています。それを中心に計測標準は評価することになっています。開発段階のものについては、標準として完成はできないけれど、論文としてはこの程度出しますという数字として、中期計画の中で出しております。

#### 会計をめぐる問題

##### 企業型財務諸表で研究所が語れるか？

鈴木 職員の待遇についてですが、産総研では各個人の評価を上司にやらせまして、それを給与に反映させることになっているんです。スタートの今年は昨年までと同じですが、今年1年間やった結果を評価して、それによって上下することになっています。

本俸は号俸で決まっており、それはそのままですが、そのほかの調整手当とか管理職手当といわれていたもの、それから期末手当の部分も、主に職責手当と業績手当に分類する。そして成果によって業績手当を出す。平均を100として0~200までやりなさいといわれているんですが、中間管理職にとっては非常に困ったことだということですね。

佐々木 それから従来と非常に違ったのは、運営交付金の中の科目、例えば旅費、人件費、消耗品費とかの枠を厳密に守らなくてよくなったことです。ですから消耗品を旅費に使ってもいいし、旅費を消耗品に使ってもいい。研究費の中でポストドクターのような、私どもが直接雇用型研究者といっている方を1年ごとの契約で雇用することも可能です。

中澤 実際に、そういう枠のないお金が研究室に来ているんですか？

鈴木 運営交付金で来た予算の用途について、従来われわれのところでは非常勤職員を雇うのはかなり強い制限があったんですが、今年

からはかなり自由度を増やしてもらっています。事務的なお手伝いをする方から技術的なサポートをする方まで、そのための給与標準もだいぶ細かく決まっています。

標準関係ですと、ルーチン的な技術サポートをする仕事はかなりありますので、そういうかたちで雇えるようになったのは、独立行政法人になった非常に大きなメリットですね。

あとは旅費の問題が、その運営交付金のおかげで非常に楽になっています。海外の学会発表とか、われわれのところは国際比較をする仕事がありますので。

中澤 大学では相変わらずまだ外国への出張費という苦勞していますけど、そういう点は非常にメリットかもしれませんね。

佐々木 そうですね。もう1つは、剰余金を年度を超えて持ち越すことができることになっているのです。ただ、どういう範囲内で、どういう理由なら認めてくれるかということは、まだ明確にされておられませんので、やはりあまり残すと国に吸い上げられちゃうのではないかとの懸念も捨てきれません(笑)

中澤 長期に研究をやるという話の場合ですと、そういうシステムは非常にいいですね。

永富 はい。当初は単年度予算を弾力的に数年にわたって持ち越せるというので、これはいい方法だと思っていたんです。ただ、いざふたを開けてみますと、いろいろな制約もありましてね、大変使いにくい状況にもなっています。

費目間はたしかに旅費法というのが今度適用外になりましたので、これは研究費の範囲でできるというのはとてもいいんですが、今度は、例えば予算が外部から来る場合は、契約を受けたあとでないと執行ができない。今年などはこれが半年以上遅れてきて、結局その目途で使えないという問題があります。

中澤 費目もしっかりと決まっているし。

永富 非常にやりにくい状況ですね。

中澤 なるほど。基本的に交付金は、国際出張でもなんでも自由に使える寄付金というシス

テムである。それ以外のお金は費目に応じて制約があるので、費目別に使っていくという感じですか。

佐々木 あとは会計ですごく大変なのは企業会計原則に則るということで、いわゆる財務諸表をつくって公開することになっています。これが大変で、いままで国の会計をやってきた方たちも企業会計はわからないわけですね。一生懸命講習を受けたりして勉強してもらっていますが、全然違うものらしいです。

中澤 なるほど。

佐々木 結局は外の公認会計士の先生方に手伝っていただいて、3月に出す財務諸表をつくってもらっているのですが、これが大変な作業です。例えば物品も機械も、さっき「4月1日に全部もらいました」といいましたが、その減価償却を今度の決算で、あるいは来年度予算で一つひとつやらなくてはならないのです。

中澤 大学でも最近では独立行政法人になるためにどこがどうなるという報告書が出ています。前の半分が研究上の管理運営の話で、残り半分が会計なんです。だけどこの会計の部分は全然わからないので、みんな無視ですよ。実際はその部分が大変なんです（笑）。

佐々木 私どもは幸い企業で財務をやってこられた方に非常勤監事に来ていただいていますので、その方にずいぶん勉強させていただきました。まず企業会計のことを話してもらって、それから独立行政法人の会計はこうなると話してもらいます。その方が、独立行政法人の会計についてわかりやすく書いてくれたのを近々本にして出します。ぜひ読んでいただければと思います（笑）。

中澤 はい（笑）。ところで、そういう企業型の財務諸表が、研究とか、ある分野の評価とかに影響することはありますか？

佐々木 なぜ財務諸表をつくるのかというと、企業なら、財務諸表なるものを見るとその会社がうまくやっているかどうかすぐわかる。そのためだと思いますが、研究所というの

は企業と全然違いますから、研究成果を収益に換算できない限り、それを見たからといって研究所の活動状況がわかるわけではないのです。

だから研究所の運営状況および活動状況が一目瞭然になるような、新しい会計手法を開発すべきだと思うのですが、そういうことをせずに企業会計を気軽に持ってきたという感じを受けます。これではわからないと思いますね。それで手間だけはかかる。かたちはもちろん整えますけど、それを見たら企業の状況がわかるように研究所の状況がわかるかということ、たぶんそういうものじゃないと思うのです。

中澤 そうですよ。まさしく大学もそうかもしれない。学生を卒業させるのにいくらという費用を算定したりしないと、そういう評価は実際にはできませんから。そういう財務評価については、何か新しい方策が求められているということになりますね。

佐々木 そうでないと本当の実績の評価にはならないんじゃないかと思いますし、企業から来た方もそういっておられます。

中澤 たしかに、それは今後の課題かもしれませんね。

#### 業務上の課題と今後の展望

中澤 ところで今度は放射線の話ですが、放射線を研究する際の状況は、研究環境が費用的に楽になっている部分があるし、当面の研究目標を立てることもやれそうです。ただ評価の問題はこれからの課題ですが、それ以外で何か放射線の研究をする際に、これがよかった悪かったという話はありませんか？

私は前に産総研の人から、国の機関ではなくなったからルールがいろいろ面倒くさくなったと聞いたことがあるんですが。特に火事等への対策とか。

鈴木 放射線障害防止法の関係はそう詳しくないんですが、労働安全衛生法というのがありまして、毎月1回、安全に各部屋が運営されているか点検しなければいけない。また、空間放

射能濃度の測定も毎月行うようになりましたね。そういう意味で安全面で、国の機関だからこれまで免除されていたことが要求されるようになってきましたね。あとは高圧ガスとかケミカルに危ないものについての設備も、ちょっと危ないからきちんと作り直さなければいけないという種類のものがだいぶあるようで、それは担当の部局と相談しながらやっています。

中澤 私は東大の工学部で安全管理室長をやっているんです。そういう問題の点検をやっているんですけど、大学というのはそういう点でとても遅れているんですね。年がら年中排水が規則違反だとか、防火の設備が悪いとかいわれていて、「国立大でなかったらこんなことじゃ済まないよ」といわれることがあるんです。研究機関の方では、そういう点は、若干問題かもしれないけれども何とか対応されているということなんでしょうね。

佐々木 でも、いろいろなことが厳しくなっております。会計関連の監査も、従来どおりの会計検査院の監査に、所内の監事の監査、外部からは監査法人による監査と、会計だけについても何重にも監査をやっています。

あとは労働衛生の問題とか、もう一つは保険ですね。例えば私どもは小さいですけど病院を持っておりますので、もし何か事故でも起こったときの保険は、今までは国が対応してくれたのですが、独自に対応しなくてはということになって新たに保険をかけたりにしています。

中澤 たしかに保険の問題は大きいかもしれませんが。国のバックアップがなくなっているわけですね。大学なんかですと大変です。学生がもし1人事故で亡くなった場合に1億なりなんなりという話になりますから。国からはいままで3000万ぐらいですかね、それでは足りないので教官自身が積み立てたりしていましたが、その額、それ以外のことも考えると、もっと増えそうな感じになりますね。

永富先生の研究所でも保険は新たにつくっているんですか。

永富 ええ、つくっております。所のほうでまとめて、ちゃんと予算の枠に入れてあります。

また、施設の改修などは、従来は非常にやりにくかったんです。うちの方は農林水産省に所属し科学技術庁の系統でもあり、この間の溝はやはり乗り越え難いものがありました。このような面は今度フリーになったということで、いろいろな活動を独自にやっていく必要があると思います。

今の施設なども40年前の規格だったものですから、現在の国際化あるいはITの時代、それからいろいろなベンチャーへの対応も含めて考えていかななくてはならないと思っています。

中澤 少しずつわかってきました。まず、変わったことに慣れないといけません。慣れてみれば、スタート自身はそう悪くはなかったかもしれないなという印象を受けますね。むしろこれから評価とか、財務管理とかの問題が前方に山のように立っている感じがある。放射線の研究自体は、むしろよくなりつつあると。

佐々木 研究自体はそうですね。私どもでも放射線モニターとか環境系の放射線の研究は、どちらかというと業務に近い部分があるわけです。そういうものがどう評価されるかまだわかりませんが、うまく評価されないで、大事なことなだけで続けられないということになっては困ると思うのです。

それから放射線計測の人材を確保していくことが、場合によると難しくなるので、そういうことのないようにしていかなければいけないと思っております。

放医研には、今までは研究職と行政職（現在は事務職）、医療職しかなかったのですが、技術職というものを立ち上げよう、高度の技術をきちんと発展させ継承していく方たちをしっかりと育てていきたいと考えております。

中澤 まさしく技術職、大学でいうと技術官といえますか。そういう分野の人材が減っていくと、研究に障害が生じるということですよ。アメリカなどを見ていると、そういう点で

うまくやっていると思いますよね。ちゃんとそういう技術セクションがありますよね。今のお話も大局的な問題に研究所として気がつけば、そういう対策もとれるという点では独立行政法人も悪くはなかったという感じですかね。

佐々木 そうですね。

中澤 大学はどうなるかなと思ひながら聞いておりましたが、評価の問題に関連することが解決されれば問題ないかなという印象ですか。

佐々木 独立行政法人通則法というのは別に研究所を対象にしてできているものではありません。文部科学省の中でも国立博物館とかいろいろなものがあるわけです。ですから必ずしも研究所に適した法律ではないと思います。そういう意味で、大学は国立大学法人という別のか

たちで、別の法律で決められるというのは非常にいいことだと思います。そうでなければとても大学は法人化できないと思いますが、研究所はどちらかというむしろ大学の法人に入らせていただいたほうがよかったかもしれないですね。これは、改革の順番が前後してしまいましたので困難とは思いますが。

中澤 そうするのは動き出してからあとの話になるのかもしれませんが。いまはさらに公益法人の見直しが進んでいますね。

それでは、独立行政法人をめぐる Isotope News 読者の疑問も一応解決しつつあるということで今日は終わりにしましょう。

本日は、誠にありがとうございました。

(終)



すぎむら たかし  
杉村 隆

大正 15 年東京生まれ。昭和 24 年東京大学医学部卒業。(財)癌研究会癌研究所を経て昭和 32 年から米国 NIH, ウェスタンリザーブ大学留学, 昭和 39 年より国立がんセンター研究所生化学部長, 同副所長, 所長を経て, 昭和 59 年より国立がんセンター総長, 昭和 45 年から東京大学医科学研究所教授を併任。平成 4 年から国立がんセンター名誉総長, 平成 6 年から東邦大学長を経て, 平成 12 年より東邦大学名誉学長。

昭和 40 年代に突然変異原物質, MMNG をラットに投与して, 初めて実験的胃がん発生に成功。昭和 50 年代から環境化

学発がん物質の研究に進み, 食品を加熱調理することによって, 多種のヘテロサイクリック系化学発がん物質が生成することを発見。一方種々の強力な発がんプロモータも発見している。なお, 昭和 40 年代にはポリ (ADP リポース) を発見するなど, 基礎的な生命現象の研究にも興味をもつ。現在は広くがん研究, がん診療の諸問題にかかわるが, 個人的にはがんの多段階発がんに精力的に携わっている。柔軟思考と権威主義の否定がモットーである。趣味は蝶の採集, 最近はカメの置物を集めるのに凝っている。

昭和 51 年に日本学士院賞, 恩賜賞, 昭和 53 年に文化勲章, 昭和 56 年に米国ジェネラルモーターズがん研究基金モット賞を受賞した。日本, 米国, オランダ, スウェーデンの学士

院会員。

まさき やすひと  
佐々木 康人

昭和 12 年東京生まれ。両親が鹿児島県出身なので, 鹿児島県人会, 九州県人会の会員だったことがある。

昭和 38 年東京大学医学部医学科卒業, 同附属病院でインターン修練を受ける。昭和 43 年同大学医学系研究科第一臨床医学専門課程 (第二内科) 修了。トロトラスト肝障害の患者を受け持ったのを契機に RI グループに配属され, 昭和 44 年 1 月から 46 年 8 月米国ジョンズホプキンス大学核医学部門に留学。日本からのエージェント No.113 と呼ばれた。初代エージェントは Dr. IIC (飯尾) = No.110 であり, No.113 は 4 代目に当たる。留学中に, 臨床核医学の将来発展を確信した。