

平成28年度国立研究開発法人機能強化調査委託事業

「国立研究開発法人の理事長による
マネジメントに関する調査」

－ 報告書 概要 －

2017年3月



目次

1. 調査の背景・目的
2. 調査の方法
3. 主たる調査対象となる研究開発のプロセス
4. 【調査結果(1)】 国立研究開発法人の **内部統制状況**
5. 【調査結果(2)】 国立研究開発法人の **マネジメント事例**
 - ①ビジョン戦略策定
 - ②体制整備
 - ③企画・テーマ創出
 - ④評価・資源配分
 - ⑤アウトリーチ・社会実装
 - ⑥人事・労務管理
 - ⑦全般管理
6. 法人のマネジメント体制の機能強化を検討する際に
必要な検討事項についての考察(調査結果のまとめ)

1. 調査の背景・目的

【調査の背景】

「第5期科学技術基本計画」 (平成28年1月22日閣議決定)

国立研究開発法人は…イノベーションシステムの駆動力として、組織改革とその機能強化を図ることが求められている。…法人の長 (注：国立研究開発法人の理事長) は、適切な内部統制の整備・運用などのマネジメント力を最大限発揮…することが求められている。

- 理事長による効率的・効果的なマネジメントを行うためには、理事長が リーダーシップを発揮できる“環境の整備” が必要。

内部統制状況



- 国立研究開発法人が優れたパフォーマンスを発揮するためには、“理事長による効率的・効果的なマネジメント” が重要な要素。

マネジメント事例

【調査の目的】

- ✓ 国立研究開発法人の機能強化 = 理事長のマネジメント力の最大限発揮に資するため
 - ① **内部統制システム整備の状況調査**と、
 - ② **理事長によるマネジメントのグッドプラクティス調査**を行い、それぞれの 知見・事例を共有化 することにより、各研究開発法人の理事長が 取捨選択して有効活用 できるようにする。
- ✓ 研究開発法人審議会における今後の国立研究開発法人の マネジメントの充実強化に向けた検討 に活かしていく。

2. 調査の方法

(1) 外部の有識者による委員会での検討（50音順・敬称略）

長我部 信行	株式会社日立製作所理事	ヘルスケアビジネスユニット CSO兼CTO
座長 門永 宗之助	Intrinsics 代表	
角南 篤	政策研究大学院大学 副学長	教授
福井 次矢	聖路加国際大学 学長	

(2) 文献調査

- ▶ 調査対象 論文、報告書、書籍等の各種文献、各国立研究開発法人の中長期目標、中長期計画等

(3) アンケート調査（①内部統制状況、②マネジメント事例）

- ▶ 実施時期 平成28年12月28日～平成29年1月28日
- ▶ 調査対象 文部科学省所管の8法人
- ▶ 調査内容
 - ①独立行政法人の内部統制の整備に関する事項を規定した総務省行政管理局長通知（総管査第322号）を参考に、**規程類の整備状況・運用状況を把握**することを目的に聴取
 - ②理事長ヒアリング調査において重点的に把握する必要がある**マネジメントのポイントや視点の絞り込み**を目的に聴取

(4) ヒアリング調査（①内部統制状況、②マネジメント事例）

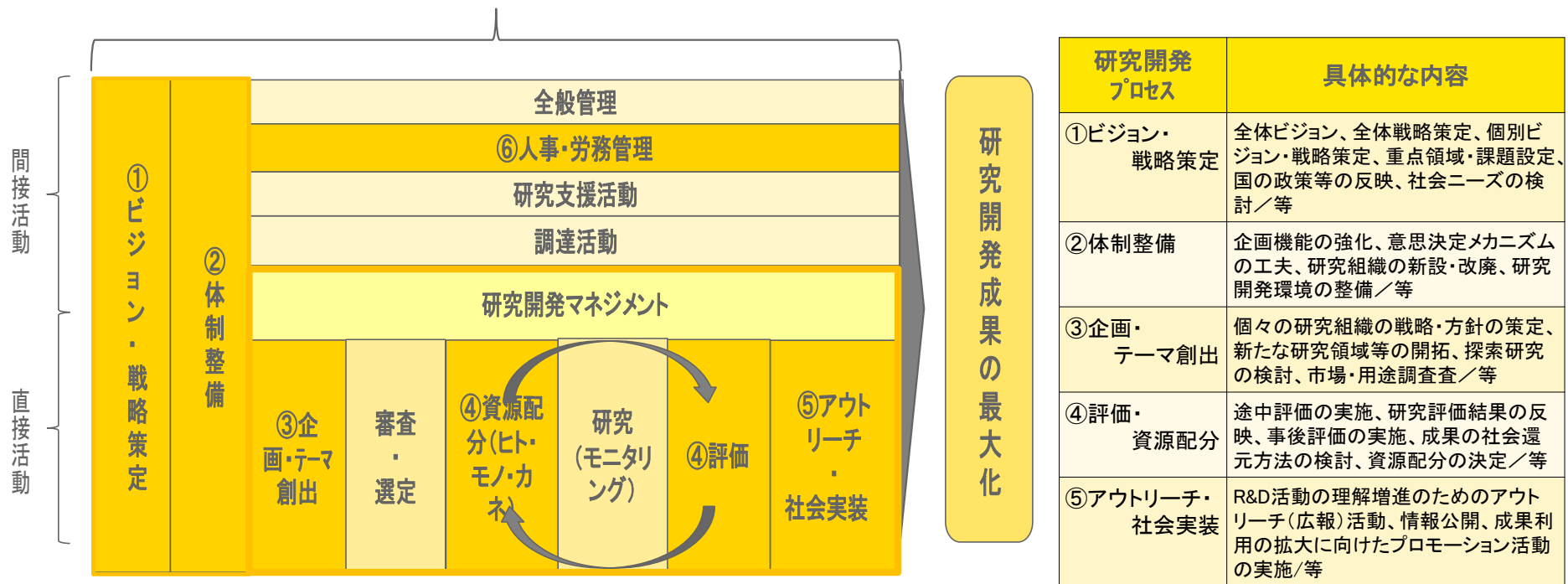
- ▶ 実施時期 平成29年2月1日～平成29年2月16日
- ▶ 調査対象 ①文部科学省所管の4法人の経営企画部門・総務部門、②文部科学省所管の8法人の理事長
- ▶ 調査内容
 - ①上記（3）のアンケート調査の結果、規程類の整備等に遅れが認められた事項について、参考とする事例を収集するため、**すでに整備・運用がなされている法人の具体的な取組状況を聴取**
 - ②上記（3）のアンケート調査で、各法人から挙げられた**マネジメントの取組事例について深掘り**し、アンケートのみでは十分に捕捉することができなかった情報について把握

3. 主たる調査対象となる研究開発のプロセス

- ▶ 調査設計・実施、調査結果のとりまとめにあたっては、以下の『研究開発のプロセス』に着目。
- ▶ 各国立研究開発法人の理事長が、マネジメントを行う上で、どのプロセスに注目しているのか、どのような取組を実施しているのかを把握する上での“共通の見取り図”として活用。

→ 理事長自身によるマネジメントの取組事例を整理

＜主たる調査対象となる研究開発のプロセス＞



4. 【調査結果(1)】内部統制状況

- 独立行政法人では、業務方法書に内部統制の整備に関する事項を記載することとなっている。この記載事項を定めている総務省行政管理局長の通知(総管査第322号)を参考に、法人の長がリーダーシップを発揮できる環境の整備に係る33項目に関して、方針・指針等、規程・マニュアル類の有無等を調査した。

○法人の長がリーダーシップを発揮できる環境の整備に係る33項目の概要

- 法人の運営基本理念・運営方針
 - 役職員の倫理指針・行動指針
 - 中期計画等の策定・進捗管理、評価等の体制
 - **評価結果を法人内部の予算配分等に活用する体制**
 - 内部統制推進体制(委員会の設置等)
 - 理事長の職務の遂行が効率的に行われることを確保するための体制
 - 監事監査体制
 - 情報(個人情報含む)管理体制
 - リスク管理(危機管理含む)体制
 - **人事管理体制(癒着防止等の観点)**
 - 入札・契約の適正を確保するための体制
 - 研究費管理・研究活動の適正を確保するための体制
 - **人材の確保・育成に関する体制**
 - 内部監査体制
- 赤字**：いくつかの法人で規程・マニュアル類の整備に遅れが認められる事項

4. 【調査結果(1)】内部統制状況

- 規程類の整備に**遅れが見られた**事項のうち、研究開発成果の最大化との関連性がより強いと考えられる以下の2項目に関して、未だ規定類を整備していない法人に参考となるよう、既に整備・運用している4法人に取組状況をヒアリング。以下のような運用実態を確認。
 - **評価結果**を法人内部の**予算配分等に活用**する仕組み
 - **人材の確保・育成**

■評価結果の予算配分等への活用

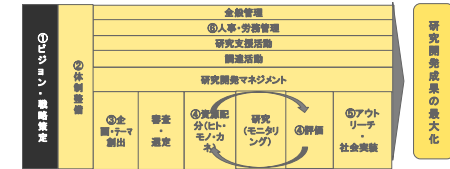
- ・ **研究の種類・内容によって**、研究の評価結果を予算配分等に**活用する(活用できる)度合いに大小があること** /等

■人材の確保・育成

- ・ 限られた予算の中で、優秀な人材を確保・育成するためにも、**若手研究者の採用や育成を念頭に置いた人事制度に見直している事例があること** /等

5. 【調査結果(2)】マネジメント事例

①ビジョン・戦略



課題項目	マネジメント事例
ビジョン・戦略の策定	<p>組織内パブコメを通じた意見収集</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織の「理念」や「志」を実現していくために、理事長に着任した後すぐに将来戦略の策定に着手。 全構成員からの意見を募集。建設的な意見は可及的に将来戦略に反映させるとともに、採用しなかった内容については適宜フィードバック

【課題・問題意識】

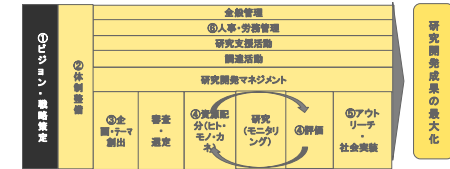
- 法人の今後の発展のためには構成員全員が理念や志を共有し、それに向かって構成員一人一人が明確な意識を持ち、各々に与えられた職務に全力を挙げて取り組む必要がある。
- 「理念」や「志」は、単に共有するだけではなく、実行に向けた戦略や施策とセットにすることによってはじめて意味を成す。

【取組概要】

- 理事長に着任後すぐに将来戦略の策定に着手。
- 理念と志を実現するためにはどうするか、法人の現状を踏まえると未来はどうあるべきかを加味した将来戦略の素案を策定。
- 素案を1か月ほど法人内部のホームページに掲載し、**全構成員からの意見を募集**。**建設的な意見は可及的に将来戦略に反映させるとともに、採用しなかった内容についても適宜フィードバック**を実施。

5. 【調査結果(2)】マネジメント事例

①ビジョン・戦略



課題項目	マネジメント事例
組織内での研究管理体制	<p>課題に対応した組織体制の見直しと部会の設置</p> <ul style="list-style-type: none"> • ビジョンや経営計画へ対応するため、研究分野ではなく分野横断的な課題別組織を設置 • 幅広い研究視点を取り込むため基礎～応用・実装研究を一気通貫でカバーする体制へと見直し

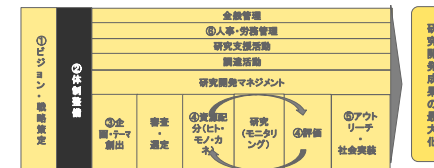
【課題・問題意識】

- ビジョンや経営計画を踏まえた対応を図り、我が国の強みを研究開発によって支えるためには、研究者が個々の研究分野に限定せずに統合的に理解する行動が求められる。

【取組概要】

- 研究分野別ではなく **分野横断的な課題別組織を設置**するとともに、**基礎研究だけではなく応用・実装研究も一気通貫でカバーできる体制**へと見直した。
- 各課題別組織では中期計画のロードマップを作り、研究担当理事が中心となって進捗管理を実施。
- 研究者個人のパフォーマンスを評価することに加え、課題ごとにトータルでの成果を把握、評価することで、分野横断的な連携が強化された。

5. 【調査結果(2)】マネジメント事例 ②体制整備



課題項目	マネジメント事例
組織外とのコネクション確保	<p>民間企業とのオープンラボラトリーの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人を中核に産業界と大学等を糾合したドリームチームによるオープンプラットフォームの形成 企業側のニーズを的確に把握し、各社が参画可能な研究テーマを設定

【課題・問題意識】

- 我が国の産業界各社は同じような基礎研究をそれぞれ実施している状況にある。
- 基礎研究は競う必要は無く、同業多社が一緒になることで、効果的・効率的な研究開発投資を行うことができる。

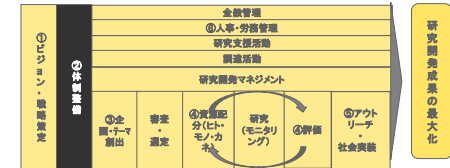


【取組概要】

- 各民間企業の持つ「基礎研究所」の一部機能を法人に誘致し、**法人を中核に産業界と大学等を糾合したドリームチームによるオープンプラットフォームの形成**を目指す。
- 理事長自らが前面に立って企業との交渉を行うとともに、**企業側のニーズを的確に把握し、各社が参画可能な研究テーマを設定**。

5. 【調査結果(2)】マネジメント事例

②体制整備



課題項目	マネジメント事例
研究者の採用・活用	<p>国際的に卓越した人材の確保と育成環境の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 国際的に卓越した人材をフルタイムで招聘するには多くの困難が存在するため、将来有望な若手研究者を確保し、法人において独自に育成する取組を実施

【課題・問題意識】

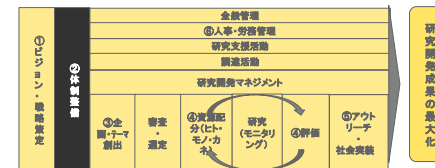
- 国際的に卓越した人材をフルタイムで招聘するには多くの困難が存在する。
- 研究者がもっとも重視するのは研究環境である。



【取組概要】

- **将来有望な若手研究者を海外から確保し、当法人において独自に育成する取組**を実施。
- 国際化のための取組を進めてきた結果、ポスドクになる選択肢として、海外の一流大学と同等に認識されるなど良い影響が出ている。
- 中国、インド、ロシアなどからグローバルに優秀な人材が集まっている。

5. 【調査結果(2)】マネジメント事例 ②体制整備



課題項目	マネジメント事例
研究人材の多様性を確保	<p>国際ポスドクの受け入れ</p> <ul style="list-style-type: none"> 新たな発想を持ち込むことを意図して、海外から研究者を受け入れる国際ポスドクの任期付採用を実施。

【課題・問題意識】

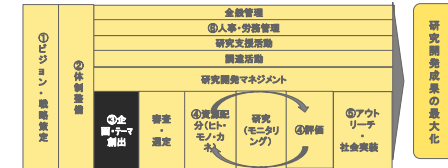
- 法人の研究者が海外の研究者と共著の論文が多い。
- 共著であっても同じ研究分野の研究者との共著では当該研究コミュニティの内部に成果がとどまってしまう場合もある。

【取組概要】

- 新たな発想を持ち込むことを意図して、**海外から研究者を受け入れ、任期付の研究員として採用する国際ポスドク制度を運用。**
- 公募の際には、研究テーマ、国籍、性別、年齢や分野を問わず、幅広い人材を採用している。
- 組織のミッションに一見して直接関係がないようなテーマも含めて募集・採用することで、組織の新陳代謝や能力の底上げにもつながる。

5. 【調査結果(2)】マネジメント事例

③企画・テーマ創出



課題項目	マネジメント事例
新たな研究領域の創造	<p>戦略的理事長ファンドの運用</p> <ul style="list-style-type: none"> 理事長裁量経費で、萌芽研究や創成研究を開始 組織横断的な取組であることを条件に現場から案件を募集 未来の「種」になりそうなテーマに対して、投資・予算化・人材投入というポジティブサイクルを作る

【課題・問題意識】

- 理事長が、縦割りを排して、横割り組織にしたいという強い思いを持っていた。

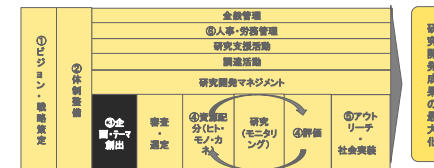


【取組概要】

- 理事長裁量経費として、差配可能な資金を間接経費から集め、具体的な案件として実施する **萌芽研究や創成研究を開始**。
- ボトムアップで現場から案件を募集したが、**組織横断的な取組であることを条件**としたため、縦割りであった組織が横割りになって協力するようになった。
- **未来の「種」になりそうなテーマに対して投資する、予算を付ける、人材を貼りつけるというポジティブサイクル**につながる。

5. 【調査結果(2)】マネジメント事例

③企画・テーマ創出



課題項目	マネジメント事例
新たな研究領域の創造	<p>イノベーションアワードの創設</p> <ul style="list-style-type: none"> 様々な発想による研究を法人内で実行、研究を活性化し、法人ミッションの達成に寄与するため、組織内部で競争的資金配分の仕組みを設置 理事長の裁量費から資金を配分、通常ファンディングではできないようなテーマを実施

【課題・問題意識】

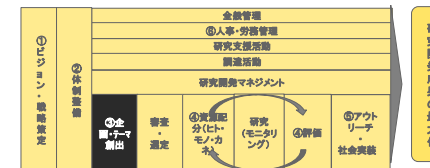
- 様々な発想による研究を法人内で実行することで研究を活性化し、ひいては当法人ミッションの達成に寄与することが求められている。

【取組概要】

- 組織内部での競争的資金配分の仕組みを設置し、理事長をヘッドとした推進本部を置き、課題の審査等を実施。
- 資金は理事長の裁量費から配分し、通常ファンディングでは実施できないようなテーマを理事長の判断で決定。
- 取組は当法人内で新たな発想やアイデア、研究の方向性を導き出す上で重要な役割を果たすとともに、独創的な研究の種の創出につながっている。

5. 【調査結果(2)】マネジメント事例

③企画・テーマ創出



課題項目	マネジメント事例
既存の研究領域の融合	<p>バーチャルラボの設置</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究拠点が異なっても新しい科学分野に基づいた研究ができるように、バーチャルラボを作り、必要な旅費等は理事長戦略ファンドを付けて配分。

【課題・問題意識】

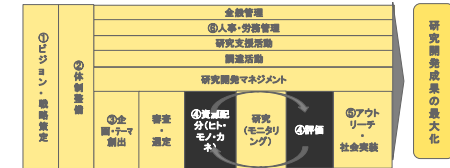
- 法人が促進していく新しい科学分野で、様々な研究をしている研究者を融合させる必要がある。
- 法人が具体的に目に見える統一された形として、新しい科学分野の研究を実施する意義がある。

【取組概要】

- **研究拠点が異なっても新しい科学分野に基づいた研究ができるようバーチャルラボを設置。**
- 必要な旅費等は理事長戦略ファンドを付けて配分。
- 法人内部で主要な研究者は10-20人が1つのラボのコアメンバーとして参画し、外部の人間が講師として准教授、教授クラスが10人程度関わっている。

5. 【調査結果(2)】マネジメント事例

④ 評価・資源配分



課題項目	マネジメント事例
適正・公正な評価	<p><u>研究の特性に対応した評価の実施（ミッション型研究と個人研究）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ミッション研究と個人研究のウェイトを同じにした人事評価を実施 • アカデミックな意味でのイノベーションを評価に反映 • 現場への貢献は、組織方針の推進活動への参画度合いで評価

【課題・問題意識】

- 人事評価制度について、ミッションの評価はわかりやすいが、個人の評価はスパンや長さが異なり見えづらさがある。

【取組概要】

- ミッション研究と個人研究のウェイトをともに同じにした人事評価を実施。
- アカデミックな意味でのイノベーションが評価に反映されるように意図する一方、現場への貢献は、組織方針の推進活動への参画度合いで評価。
- この評価の仕組みにより、法人として重視ポイントの伝達が可能。

5. 【調査結果(2)】マネジメント事例

⑥人事・労務管理



課題項目	マネジメント事例
効率的な業務成果の創出 適正な雇用・人事管理	<p>無期雇用研究職員の比率拡大、任期制研究者の研究従事期間の延長</p> <ul style="list-style-type: none"> 将来、無期雇用研究職員の割合を増やすべく、計画的な制度化 任期制の研究者等の研究に従事する期間を7年、雇用上限を10年に変更

【課題・問題意識】

- 「在籍し続けるパスが非常に少ない」「任期制の研究者は、5年で組織を離れなければならないため落ち着いて研究ができない」という現場の意見があった。
- 雇用の安定性と流動性を兼ね備えた研究所運営を実現したい。



【取組概要】

- 時代のニーズや改善の声も踏まえ、**将来、無期雇用研究職員の割合を増やす**（現状の無期雇用：任期雇用＝1：9を4：6まで増やす）**べく**、計画的な制度化を実施。
- **任期制の研究者等の雇用上限を10年と定め**、研究者の実績を考慮する上で7年経てばある程度実績も見えてくると考え、**研究に従事する期間を7年**とした。

6. 法人のマネジメント体制の機能強化を検討する際に 必要な検討事項についての考察

内部統制状況

■ 規程類の内容の適切性の継続的な検討

- 規程類の内容の適切性については、他法人の取り組みとの比較やマネジメントの実態との相互関係を考慮し、法人の組織規模・事業内容等を勘案して、今後継続的に検討することが望ましい。

【今後必要となるアクション】

■ マネジメント事例の収集・蓄積・共有化

- 今回把握した事例は着手して日が浅いため、今後成果の継続的なモニタリングが必要。
- 研究開発法人や民間企業等のマネジメントのケーススタディを積み重ね、参考にしうる事例の充実化と、組織内定着・横展開をする上での課題・対応策等の整理が必要。
- 国立研究開発法人協議会を活用すること等により、各法人の考え方や取組状況に関し理事長・理事が直接意見交換を行う場・機会を確保することが必要。

マネジメント事例

【検証すべき事項】

■ マネジメントと成果の対応関係の継続的検証

- マネジメントの取組がどう成果につながっていくのかを可視化、モニタリングするためのKPIを開発する等、マネジメントを見直していくための仕組みを整備することが望ましい。