

## 独立行政法人 理化学研究所における研究開発評価について

理化学研究所（理研）は、『国の研究開発評価に関する大綱的指針』が策定される以前から、独自に研究開発に関する評価を進め、平成5年には第1回目の理化学研究所アドバイザー・カウンシル（RAC）を開催するなど、特徴的な活動を行っている。

RACの概要については、平成15年度の実例集 において報告を行っており、本稿においては、マネジメントの視点から見たRACについて、また、第5回RAC提言への理研の対応について取り上げる。

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kagaku/hyouka/04122101/002.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/hyouka/04122101/002.pdf) 参照

### 1 理研の概要

#### 1 - 1 概要

理研は、大正6年に財団法人として創設以来、89年の歴史を持つ我が国唯一の自然科学の総合研究所として、物理学、工学、化学、生物学、医科学などの分野で、基礎から応用まで幅広く研究を進めている。さらに、研究成果を社会に普及させるため、大学や企業との連携による共同研究、受託研究等を実施しているほか、知的財産権等の産業界への技術移転にも積極的に取り組んでいる。

#### 1 - 2 沿革

大正 6 年（1917 年）財団法人理化学研究所創設

昭和 2 3 年（1948 年）財団法人理化学研究所を解散し、株式会社科学研究所発足

昭和 3 3 年（1958 年）株式会社科学研究所を解散し、特殊法人理化学研究所発足

平成 1 5 年（2003 年）特殊法人理化学研究所を解散し、独立行政法人理化学研究所発足

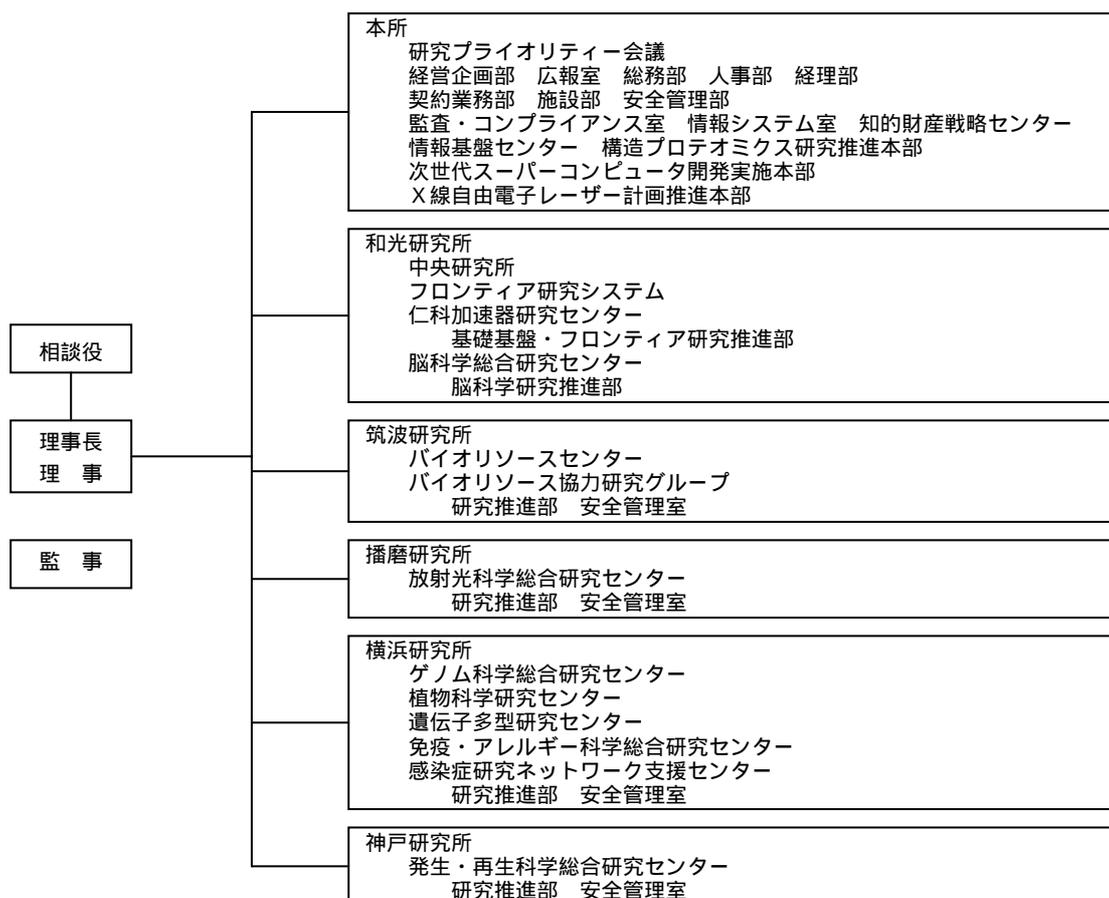
#### 1 - 3 職員数・予算

職員数は、3,449名、うち役員・定年制職員661名、任期制職員2,788名である。  
（平成18年4月現在）

また、外国人研究者・スタッフは280名であり、その出身国は50カ国に及んでいる。

平成18年度の予算額は、約879億円である。

## 1 - 4 組織図（平成18年4月現在）



## 2 評価推進体制

### 2 - 1 評価事務局の体制

本所の経営企画部に評価推進課を設置している。また、各事業所の研究推進部企画課においても、評価事務を行っている。

### 2 - 2 評価事務局の役割

評価推進課は、理研全体を対象とする評価活動の事務を担当するとともに、各事業所で行われている課題評価等の総合調整や評価に関する規程の整備を行っている。

各事業所の研究推進部企画課は、所掌するセンター等の機関評価及び課題評価等の事務を行っている。

### 2 - 3 評価事務局と研究開発マネジメント担当部署との連携体制

基本的に、同じ部の中にマネジメント部門と評価部門が並列に設置されており、両部門が密接に連携している。

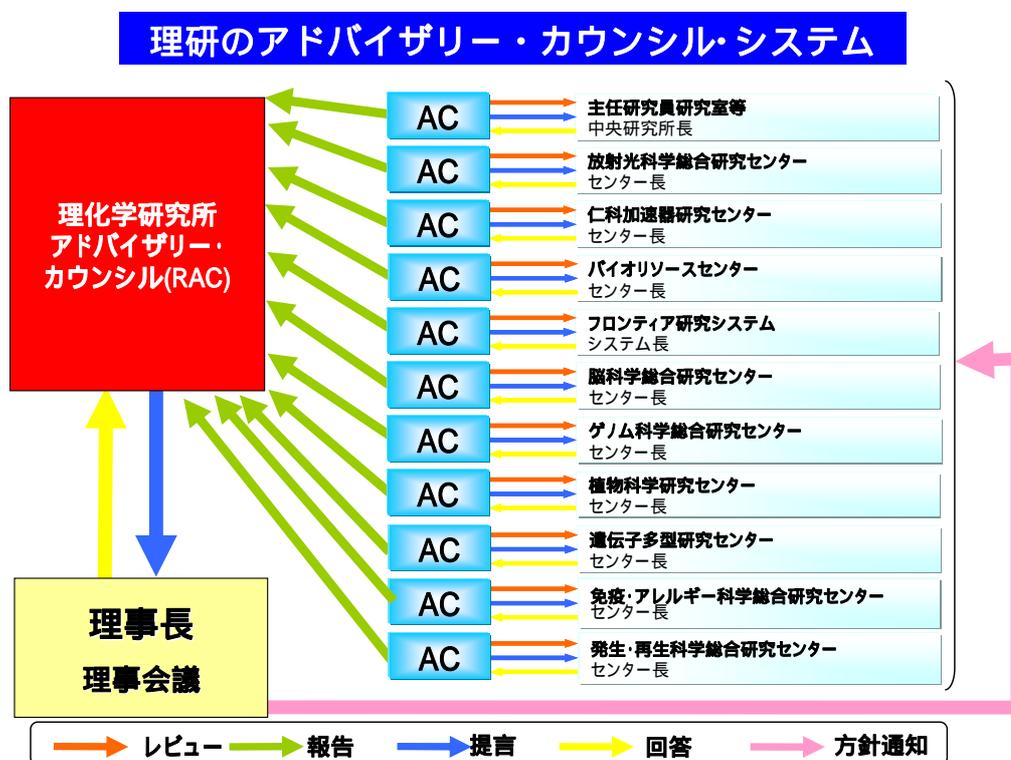
### 3 代表的又は特徴的な評価

#### 3 - 1 名称

理化学研究所アドバイザー・カウンシル ( R A C ) による評価・提言

#### 3 - 2 趣旨

理研では、自らの研究活動のレベルを知り、運営の評価をするために、特殊法人時代から個々の研究活動・研究プログラムごとの外部評価を進めてきた。各センター等の研究組織の運営については、個別にアドバイザー・カウンシル ( A C ) を設けて助言を求めている。それに対し、R A C は、理研全体としての活動と運営全般に対してレビューを行い、理事長へ提言を行うもので、理研はこの提言に対する対応を検討・実践しながら、研究所運営に役立っている。



#### 3 - 3 評価実施に関する委員会

理化学研究所アドバイザー・カウンシル ( R A C )

#### 3 - 4 評価者 ( レビューア ) の選定基準

外部委員 2 2 名で構成され、うち 1 3 名が外国人となっている。

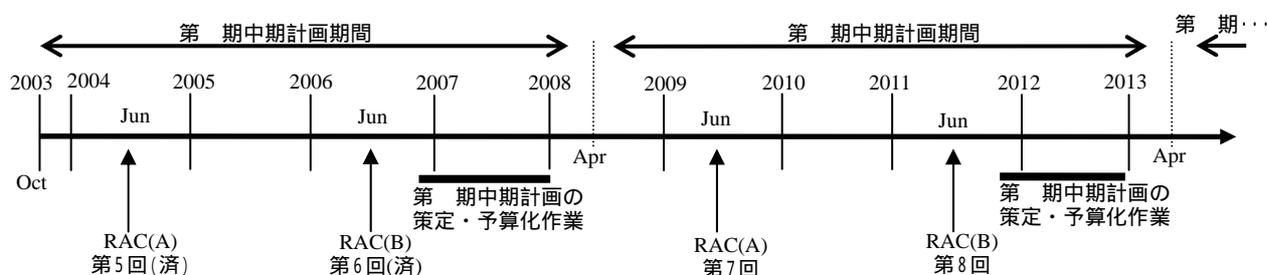
委員選考委員会を経て決定される。原則として、研究マネジメント経験者が選任される。また、各センター等の A C 委員長が参加している。

### 3 - 5 評価対象

理研の運営全般を対象としている。

### 3 - 6 実施時期

中期計画開始翌年の6月にRAC(A)、その2年後にRAC(B)が開催される。



### 3 - 7 評価方法

国際水準の評価を実施するため、外国人委員を半数以上とし、外国人議長の下で開催されている。研究室を訪問し、場合によっては、研究室スタッフとの個人面談を実施している。

客観性・公平性の確保のため、評価報告書及び提言は、RAC委員のみで作成されている。

### 3 - 8 評価項目

前回のRAC提言への対応状況、理研の経営状況全般、研究活動全般等について評価・助言している。

特に、RAC(A)では、新しい中期計画期間を迎え、新理事長(理事会)が経営方針を開示し、これにRACが助言することを主としている。RAC(B)では、RAC(A)で示された経営方針に関する助言が、経営や研究にどのように活かされたかについて主に評価する。

### 3 - 9 評価結果の公表

ホームページに報告書を掲載するとともに、プレス発表を行い、広く一般にも評価結果を公表している。

### 3 - 10 実施上の注意事項又は評価の特色

前回の提言に対する理研の対応状況を主要議題としており、マネジメント(PDCAサイクル)を実現している。

## 4 評価結果の取扱い

### 4 - 1 被評価者へ評価結果を開示、被評価者から評価結果に対する意見を提出する体制

評価者と被評価者との意見交換は活発に行われている。具体的には、評価者に対して被評価者が対応書を提出したり、評価結果の公表時に被評価者の意見を併記する等している。

#### 4 - 2 資源配分（予算、人材、研究スペース等）への評価結果の反映状況

理研としての資源配分方針を毎年度策定しており、評価の結果は、この方針に反映される。

#### 4 - 3 企画立案（PLAN）のための意思決定プロセスや戦略策定への評価結果の反映状況

意思決定のプロセス・体制（適切なプライオリティ付けができる体制になっているか、透明性が確保されているか等）は、評価の対象となっており、評価に基づく改善が行われている。

また、RAC(B)での提言を次期中期計画策定の際に活用している。特に、次期中期計画で大幅な改組や新たなプロジェクト等の開始が検討されている場合は、RAC(B)において、意見を聞いている。

評価に基づく改善例として、第5回RAC提言とその対応について述べる。

第5回RACは、平成16年6月に開催された。理研は、受領したRAC提言（別添2参照）の内容を検討し、次の3点を重要課題と認識した。

- A) 理研の将来に関する科学的展望の構築
- B) 科学的展望に基づく科学的統治の実現
- C) 理研理事長の役割の強化

これを受け、科学的統治実現のため、理事長による「経営重点10項目」を策定し、若手職員を中心に検討チームを立ち上げ、具体策を検討する体制を築いた。

また、理事長へのアドバイザー機能の強化を目的として、研究プライオリティー会議（第4回RAC提言を受けて設置）の機能の充実や理研アドバイザー・ボードの設置など、経営上の意思決定のメカニズムを確立した。

##### 理事長による「経営重点10項目」

- |          |              |
|----------|--------------|
| 1. 研究促進  | 6. 国際交流      |
| 2. 財政健全化 | 7. 知財活用      |
| 3. 環境整備  | 8. 情報発信・受信   |
| 4. 文化向上  | 9. 「Spin Up」 |
| 5. 人材確保  | 10. 倫理       |

##### 研究プライオリティー会議の機能

研究活動全般の審議

- ・ 将来の研究の方向性
- ・ 資源配分方針に向けた研究のプライオリティ
- ・ 研究業務実績評価
- ・ RAC・AC提言に対する対応策
- ・ 各センター等の年次計画、中期計画
- ・ 理研科学者会議の答申に対するパブリックコメントの発信等の審議

##### 理研アドバイザー・ボードの機能

経営重点項目に関する外部有識者による助言

平成18年6月に開催された第6回RACでは、理研の第5回RAC提言への対応が高く評価された。

第5回RAC提言に対する対応の評価（第6回RACにおける評価）

「第6回RACは、野依理事長の下で理研が実施した第5回RACの提言に対する活発かつ創造性に溢れた対応に満足した。前回の報告書では、科学的統治を強化する提言及び理研の科学的優先順位を選択する仕組みが中心テーマであった。理事長は、強固な助言委員会、そして、「トップダウン」と「ボトムアップ」の管理をバランスよく組み合わせた透明で基盤の広い統治の仕組みを作り上げた。中でも最も重要なのは、野依理事長が、理研の歴史をもとに、理研に個性が生まれ、理研の認知度が上がり、理研が目的を持てる未来を目指した、理研のための説得力のあるビジョンを打ち出したことである。」

5 特記事項

5 - 1 理研科学者会議

理研科学者会議は、理事会により設置された組織ではなく、ボトムアップにより設置されたものである。理研の所長、センター長及び理研を代表する研究者約30名から成る。

「理研の科学者」としての立場で、研究理念とその実現について検討・提言している。

5 - 2 文部科学省研究開発評価推進検討会委員からのコメント

平成18年10月27日に現地調査を実施し、理研における評価活動を確認した。

現地調査では、研究開発評価推進検討会の委員である 伊地知 寛博氏（一橋大学 イノベーション研究センター 助教授）並びに 小湊 卓夫氏（九州大学 大学評価情報室 助教授）に同席いただき、意見交換を行った。後日、両委員から、以下のコメントが寄せられた。

区 分	コ メ ン ト
(1) 研究開発の企画立案（PLAN）への評価の活用について	<p>機関に対応する RAC: RIKEN Advisory Council 並びに各研究所・センターに対応する ACs: Advisory Councils からなる、機関やその内部組織に関するモニタリング（中間評価）について、これら機関あるいは内部組織に対するコンサルテーションが主要な任務であると各々の会議体委員によって認識されている外部評価システムを、『国の研究開発評価に関する大綱的指針』、『文部科学省における研究及び開発に関する評価指針』が定められる以前から有しており、これが、機関においてマネジメント・サイクルを回していく上で重要な仕組みとなっている。RAC は委員自らが報告書を書き、その報告（提言）に対する機関による対応（非対応も含む）が半年以内に示され、さらに、2～3年後における次回の会合において、その取り組み状況についてレビューされている。</p> <p>理研では理研アドバイザーカウンスル（RAC）がこれまで6回開催され、多くの提言を受けてきた。委員の半数以上が外国人で構成されており、提言は世界的基準に基づきなされる。その提言の一部に関しては組織的な対応が図られ、研究活性を高めるための制度形成や業務の効率性向上に活かされている。</p>
評価の推進体制について	<p>センター・レベルでの評価については、各センターにもそれぞれに評価担当部署があり、法人全体としての調整を経営企画部評価推進課が行っているということであった。ただし、センター・レベルでの評価結果の公表については、各センター等に委ねられている。法人全体としての評価活動全般が一般にもよく見えるよう、（評価活動自体を集中して実施する必要はないと思われるが）評価活動の公表（例えば、インターネットを通じた公表）については、経営企画部評価推進課が</p>

	<p>中心となってより整理された形で行われるとより望ましいのではないかと思われる。</p> <p>経営企画部評価推進課に2名の職員を配置し、法人全体の機関評価と、その他各種の評価の調整を行っている。機関評価はRACによる外部評価と、独法通則法に基づく機関評価を担当している。ただし、通則法に基づく機関評価の達成状況の評価手法に関しては、目標設定やその計測手法に課題を抱えているようであった。</p>
代表的な又は特徴的な研究開発等事例に対する評価について	<p>理研の評価は機関評価であるRAC、センター等の評価を行うAC、研究プログラムや研究室単位の評価である研究課題等評価、個人業績評価からなり、組織から個人の段階まで評価制度が体系づけられている。特にRACは外部委員22名のうち13名が外国人の委員であり、国際的な基準による評価が実施されている。階層の異なる評価制度相互の関連性についても体系づけられるとよいと感じた。</p>
評価結果の取り扱いについて	<p>評価の結果として、研究の成果それ自体としては優れていても、センター等が掲げる内容に沿わない成果を生み出していることが判明した研究者については、大学のような(組織にミッションやテーマが定められていない)機関における活動を促しているということであり、組織に定められたミッションやテーマと研究内容との整合が図られていることが窺えた。</p> <p>RACによる外部評価の提言を受け、これまで改善を行っている。また個人業績評価においては任期制と定年制両者が対象となっており、給与等にその結果が反映されているが、所員の間に二つの雇用形態があることの合理的理由について聞いてみたかった。</p>
(2) 評価により研究開発の進展に大きな影響があった事例について	<p>RAC第5回報告書による“scientific governance(科学的統治)”の確立に関する提言を受けて、機関内での体制が再構築された。具体的には、理事長の意向を反映するなどして各研究所・センター等との連絡や調整を図る「所長・センター長会議」、将来の研究の方向性、資源配分に向けた研究の優先度付け、研究業務実績評価、RACやACsからの提言に対する対応策の検討、センター等の年次計画・中期計画等の検討といった研究活動全般に関して審議する「研究プライオリティー会議」、科学的展望の構築やRACからの提言に対する対応策の検討を含む研究理念の策定と実現を図るために検討・提言を行う「理研科学者会議」といった各会議体からなるシステムが整備された。特に、「研究プライオリティー会議」と「理研科学者会議」は、機関内部における、機関・センター・プロジェクトのレベルでの一種の事前評価メカニズムとなっているようである。当該機関では、運営費交付金に加えて、政府からの外部資金によって支援される事業が少なからずあり、その事業の方向性について、当該領域における中核的研究者集団として、また当該機関において実際に研究に従事する機関の構成員を多く内包する組織として構成された、トップダウン的並びにボトムアップ的なこの2つ会議体の設置により、より堅固に、機関が自律的にその中核的能力を維持・展開させることが可能になっているようである。</p>
(3) 評価システム改革のための方策について	<p>センター・レベルの組織の計画が、中期目標・中期計画のサイクルに合わせようと検討されている。機関全体として運営方針とそれを実現するための組織・体制が対応することは望ましいと思われるが、他方で、急速に進展する先端的な科学研究領域を対象にしていることを考慮すると、5年ごとというタイミングは長きにすぎることもあるかもしれない。急速な展開にも対応できるような柔軟性も組織再構築のメカニズムには備えられている必要があると思われる。</p> <p>現理事長就任後表明された野依イニシアティブは、組織の明確な方向性と将来展望を示したものであり、理事長がリーダーシップを発揮するための基盤となっているようである。研究者の自由な発想を尊重しつつ、トップダウンのマネジメントをバランスさせる取組事例とし</p>

	て参考になる点が多い。
(4) その他(研究開発評価について、特に気になる点や問題)	<p>「妥当性・関連性(relevance)」の観点からの評価について、現時点では、RACの報告に一部記述されているが、国内の他の第三者評価(独立行政法人評価、総合科学技術会議によるコメント)ではこの観点からの評価は希薄である。しかし、独立行政法人研究機関として、また、“野依イニシアティブ”のうち、とりわけ「4. 世の中の役に立つ理研」とも挙げられているとおり、第三者評価機関によっては指摘されないならば、半ば意識的に、内部において何らかの評価がなされるように図られるといいのではないかと推察される。</p> <p>ミレニアムプロジェクト以降、理研の組織は従来の理学、工学分野に生命、ライフサイエンス分野が加わり急拡大している。そのため巨大化した組織のマネジメントの方策について検討が行われているようだが、まだ確立したものは無いようである。</p>
<p>&lt;その他のコメント&gt;</p> <p>RACの評価報告書は公表されている。他方、ACレベルでは、各センターに委ねられている。課題(プログラム)評価が、実際には、研究チーム・リーダーに関する個人業績評価となっているので、これが理由で公開していないところもあるようである。そのような個人業績評価となっているレベルでは、評価内容の公表はせずとも、評価活動を実施していること自体について情報を開示してもよいのではないかとと思われる。</p> <p>センターの運営資金の基盤となる外部資金における評価については、研究機関や研究者から見れば、さらに多重の評価を受ける可能性があり、引き続き不要な重複が生じないように、関係機関間での整理や調整が図られると望ましいのではないかとと思われる。</p> <p>当該機関に係る事項というよりも、当該機関を実地に訪問して、当該機関に関する研究開発評価を含む研究開発に係る一連の評価全体を見渡した所感であるが、政府・関係機関各所で実施される評価やモニタリングが、それぞれの目的に照らして適切であるか妥当であるか、また不要な重複がないか逆に不足しているところがないか、ということについては、継続して観察し、国全体としての整合性が取られているかどうかについて、恒常的に検討していく必要があると感じられた。当該機関における現地調査を通じて想起される我が国全体の課題として、研究開発機関に対する多方面からの評価のあり方に関して、それぞれどのような内容や仕組みが相応しいか、また目的に適合して実際に評価が実施されているか否かについては常に検討していく必要がある。</p> <p>現在の理事長のリーダーシップにより、当該機関のビジョンが“野依イニシアティブ”として5つの大きな方針としてブレイクダウンして明示され、さらに、そのそれぞれに対応して理事の所掌事務が定められているということであり、これらのことが、評価がマネジメントに活かされていくうえでの重要な背景となっていると思われる。</p> <p>現在の当該機関における評価システムの構築・運営は、現在の理事長のリーダーシップによるところが多いと推察される。しかし、理事長は主務大臣の任命によることから(独立行政法人通則法第20条)長期的に見れば、評価システムの運営については、当該機関にとっては不確定要因が存していることにも留意する必要もあろう。</p> <p>全般的に、日本の研究開発マネジメントにおいて、参考になる事例が多々あったため、ここでは疑問点等を中心に述べる。</p> <p>ヒアリングの中では、野依イニシアティブに代表される理事長のリーダーシップに力点が置かれた説明がなされた。組織のガバナンス及びマネジメント体制を確立することは重要であるが、それを機能させる人材の育成と選出はさらに重要であろう。その意味において現在の執行部体制は充実しているように思われる。理事長の意思決定を支援する advisory 機能として RAC や研究プライオリティー会議を含め5つの会議が設定されているが、その役割は重複している部分もあると思われるので、もう少し合理的な整理が可能であるかもしれない。</p> <p>また理事長が他の理事の任命権を有し、現体制では全て理事長が人選にあたったようであるが、理事長ポストの人選は理研に実質的決定権がなく、外部が有している。そのため、組織としての継続性の担保や自律的な運営の点では、若干不安に感じた。</p> <p>理研の評価体制は組織評価から個人評価まで多様に実施されているが、改善事例としては組織</p>	

評価を実施する RAC についての説明が主であった。研究所内の意思決定機関である、研究プライオリティー会議で RAC 以外の評価における結果をどのように扱い、資源配分等に活用しているかについても聞いてみたかった。

## 研究開発等評価実施規程

(平成15年10月1日規程第74号)

改正 平成16年1月29日規程第 2号 平成17年9月26日規程第55号

平成18年3月23日規程第16号

### 第1章 総則

#### (目的)

第1条 この規程は、独立行政法人理化学研究所(以下「研究所」という。)が実施する研究開発等に係る評価の実施について必要な事項を定めることを目的とする。

#### (基本方針)

第2条 研究開発等の評価は、それによって研究開発等の活動の適切さを判断し、もって研究開発等の活動の効率化及び活性化を図り、より優れた成果を上げていくために不可欠であることに鑑み、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」(平成17年3月29日内閣総理大臣決定)及び「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」(平成17年9月26日文部科学大臣決定)を踏まえ、これを適切かつ厳正に実施するものとする。

- 2 評価によって研究者の創造への挑戦を励ます面も重視する。
- 3 研究所の役職員及び研究所との契約により業務に従事する者は、評価の実施に協力するものとする。
- 4 評価の実施に際しては、研究者の作業負担が過重にならないよう、可能な限り効果的かつ効率的な方法を用いる。
- 5 研究所は、評価の結果を年度計画や資源配分方針の策定等に反映させる等、研究開発等の活動に積極的に活用するものとする。
- 6 評価の結果は、原則として、評価者の氏名や具体的な評価方法等関連する諸情報とともに国民に理解しやすいかたちで公開する。

#### (評価者)

第3条 評価は研究所の外部から、科学技術に関し高い学識及び経験を有し十分な評価能力を有しており、かつ公正な立場で評価を行いうる者を評価者として選任して実施する。

- 2 評価者の選考においてはより多様な視点で国際水準の評価を実施できるよう配慮する。
- 3 研究開発課題等又は施設整備等のうち大規模かつ重要であり、又は社会的関心の高いものの評価及び研究所の機関評価を実施するにあたっては、各界の有識者等を評価者として加える等により、評価に幅広い意見を反映するものとする。

### 第2章 研究開発施策の評価

#### (評価の対象)

第4条 研究所の設置目的を達成するために策定した戦略、制度等の研究開発施策を対象として実施する。

(評価の実施方法等)

第5条 文部科学省独立行政法人評価委員会による業務実績の評価における自己評価及び第4章に規定する機関評価において実施する。

### 第3章 機関評価

(研究所の機関評価)

第6条 研究所の機関評価は、研究所の運営全般を対象として、理化学研究所アドバイザー・カウンシルが実施する。

2 理化学研究所アドバイザー・カウンシルに関し必要な事項は、別に定める。

(研究所内の組織単位の機関評価)

第7条 中央研究所、フロンティア研究システム、脳科学総合研究センター、バイオリソースセンター、放射光科学総合研究センター、ゲノム科学総合研究センター、植物科学研究センター、遺伝子多型研究センター、免疫・アレルギー科学総合研究センター並びに発生・再生科学総合研究センターにおける組織単位の機関評価の実施方法等は、別に定める。

### 第4章 研究開発課題等の評価

(評価の対象)

第8条 研究開発課題等の評価は、原則として、研究所で行われるすべての研究開発課題等を対象として実施する。

(評価の実施時期及び目的)

第9条 研究開発課題等の評価は、原則として、研究開発等の開始前及び終了後に実施する。ただし、研究開発等の期間が長期にわたる研究開発課題等については、進捗状況等を勘案し、研究開発等の実施期間内の適切な時期に、中間的に評価を実施する。

2 研究開発課題等終了後、当該研究開発課題等の特性にもとづき、学会等における評価や成果の実用化の状況を適宜把握し、必要に応じて追跡評価を行う。

3 研究開発等の開始前に行う評価(以下「事前評価」という。)は、期待される成果、波及効果等の予測並びに計画及び手法の妥当性の判断に基づき、研究開発等の方向性、目的、目標等の決定並びに資源(資金、人材等をいう。以下同じ。)の配分の決定を行うために実施するものとする。

4 研究開発等の終了後に実施する評価(以下「事後評価」という。)は、達成度、成果及び波及効果の把握、成功又は不成功の原因の把握及び分析、計画の妥当性のレビュー等により、成果の普及並びに新たな研究開発課題等の検討への反映を行うために実施するものとする。

5 研究開発等の実施期間内の適切な時期に中間的に実施する評価(以下「中間評価」という。)は、進捗状況を把握し、継続又は中止の判断、研究開発等の方向性、目的、目標等の見直し並びに資源の再配分の決定を行うために実施するものとする。

6 本条の規定にかかわらず、事後評価の終了後一定の期間を経た後顕著な成果が現われた等の場合には、追跡評価を実施することができる。

(評価の実施方法等)

第10条 中央研究所、フロンティア研究システム、脳科学総合研究センター、バイオリソースセンター、放射光科学総合研究センター、ゲノム科学総合研究センター、植物科学研究センター、遺伝

子多型研究センター、免疫・アレルギー科学総合研究センター、発生・再生科学総合研究センター等における研究開発課題等の評価の実施方法等は、別に定める。

## 第5章 研究者等業績評価

(評価対象)

第11条 研究者等の業績評価は、研究所の研究に従事するすべての職員に対して実施する。

(評価の実施方法等)

第12条 独立行政法人通則法(平成11年7月16日法律第103号)第63条に規定する職員の勤務成績の評価をもって研究者等の業績評価とする。なお、必要に応じて他の視点による評価を加えることができることとする。

## 第6章 その他の評価

(施設整備等の評価)

第13条 大規模な施設の整備等については、整備等の開始前に評価を実施する。ただし、整備等に必要期間が長期にわたるものについては、その進捗状況等を勘案し、整備等の期間内の適切な時期に、中間的に評価を実施する。

2 前項の評価に関し必要な事項は、別に定める。

## 附 則

この規程は、平成15年10月1日から施行する。

附 則(平成16年1月29日規程第2号)

この規程は、平成16年2月1日から施行する。

附 則(平成17年9月26日規程第55号)

この規程は、平成17年10月1日から施行する。

附 則(平成18年3月23日規程第16号)

この規程は、平成18年4月1日から施行する。

## 第 5 回 R A C の提言

提言 1：理研の将来について、しっかりした科学の展望を構築せよ

提言 1a：オープンかつ説明責任が果たされるプロセスを通じて、理研の科学的統治の構造を再検討せよ

提言 1b：理研における基礎研究活動を支援する長期的計画を作成せよ

提言 2：理研理事長の役割の強化

提言 2a：理事長に答申する外部の助言委員会を作れ

提言 2b：研究所長、センター長の地位を強化せよ

提言 3：戦略的連携関係を築く努力を増せ

提言 3a：内部戦略プログラムの範囲を広げよ

提言 4：ポスドクと理研で働く大学院生の資質向上のための施策を作れ

提言 4a：理研で働く大学院生を支援するブレドクフェロースhipプログラムを作れ

提言 4b：理研での契約終了前に求職中のすべてのスタッフを支援せよ

提言 5：理研の技術移転の枠組みを再点検せよ

提言 5a：トランスレーショナルリサーチを支援する枠組みを構築せよ

提言 6：理研で働く外国人科学者を増やせ

提言 6a：理研の研究管理職クラスで女性の日本人科学者を増やせ

提言 7：経営及び管理・運営の業務で、最良の方策を実行せよ

提言 7a：整合性のある長期的人事経営戦略を構築せよ

提言 7b：大規模施設や資源収集の運営における最良の方策を作成せよ