



# 理化学研究所における研究開発評価とマネジメント

平成18年11月27日

独立行政法人理化学研究所

経営企画部

前川 治彦



# 理研に関する評価活動

施策評価

総務省独法評価・  
政策評価委員会

MEXT独法  
評価委員会

理化学研究所

自己評価の結果

機関評価(理研全体)

機関評価(センター等)

研究課題等評価

個人業績評価

外部評価委員会

RAC  
(国際基準)

AC  
(国際基準)

評価委員会  
(国際基準)

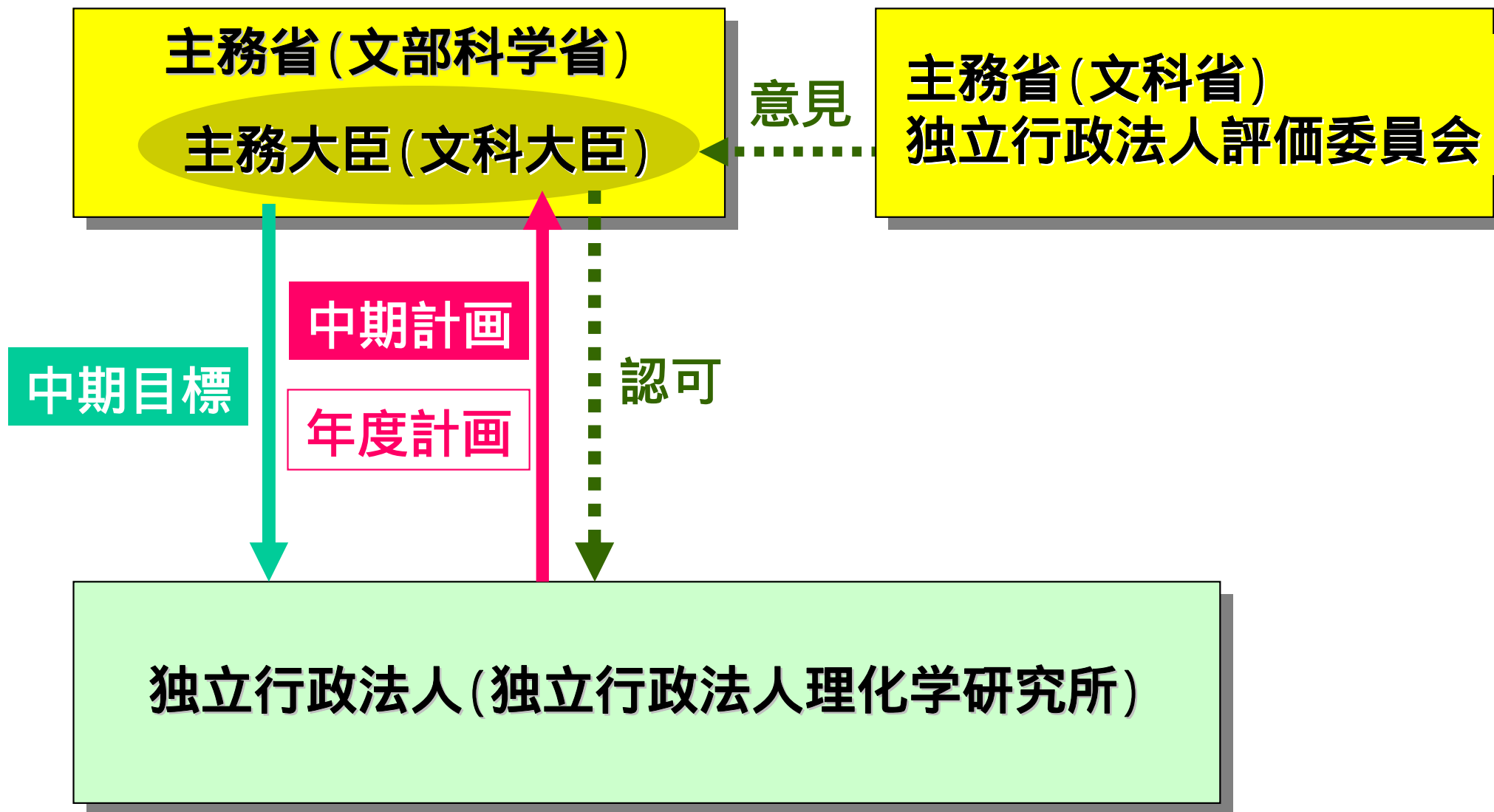
国の大綱的指針  
に基づく評価

独法通則法に基づく評価

# 独立行政法人の業務実績に係る評価について (中期目標・計画、年度計画に係る到達度評価)

**独法評価**

## 独立行政法人と主務省との関係



## 独立行政法人通則法

(各事業年度に係る業務の実績に関する評価)

第32条 独立行政法人は、主務省令で定めるところにより、各事業年度における業務の実績について、評価委員会の評価を受けなければならない。

(中期目標に係る業務の実績に関する評価)

第34条 独立行政法人は、主務省令で定めるところにより、中期目標の期間における業務の実績について、評価委員会の評価を受けなければならない。

(中期目標の期間の終了時の検討)

第35条 主務大臣は、独立行政法人の中期目標の期間の終了時において、当該独立行政法人の業務を継続させる必要性、組織の在り方その他その組織及び業務の全般にわたる検討を行い、その結果に基づき、所要の措置を講ずるものとする。

2 主務大臣は、前項の規定による検討を行うに当たっては、評価委員会の意見を聴かななければならない。

# 独立行政法人評価委員会の階層（理研の評価の場合）

総務省政策評価・独立行政法人評価委員会

文科省と総務省との  
二重チェック体制

平成18年度開催実績

文部科学省独立行政法人評価委員会

8月30日

科学技術・学術分科会

8月22日

基礎基盤研究部会

8月7日

理化学研究所作業部会

6月28日, 7月12日  
8月1日

6月末日までに  
業務実績報告書提出

文部科学省

独立行政法人理化学研究所

中期目標・計画に対する到達度評価



相対的評価

目標のレベル設定を慎重に行う必要がある。

絶対的価値観に基づく評価を別に行う必要がある。

「数値目標」設定の強い要請



「分かりやすい評価」

研究開発法人にとって  
意味ある数値目標をどう設定するか？  
(発表論文数、論文掲載誌のインパクトファクタ、etc)

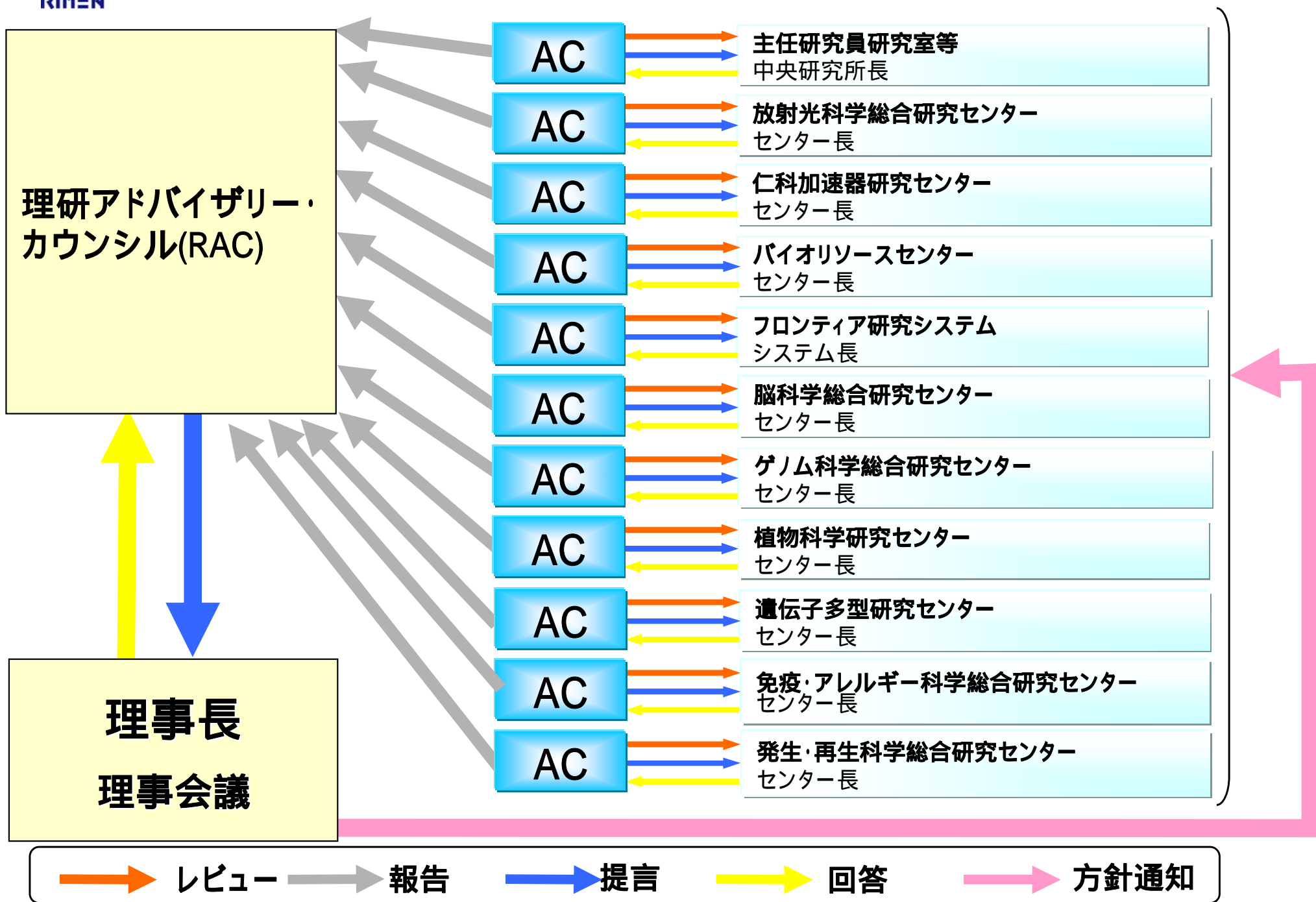
数値目標に代わる表現法の探求。

# 独立行政法人理化学研究所の機関評価

- 理化学研究所アドバイザー・カウンシルについて -

**大綱的指針に基づく機関評価**





## 1. 国際水準による評価

外国人委員が半数以上。RACは過去6回の会議すべてを外国人議長の下で開催。

## 2. 幅広い学問分野に対応しうる評価体制

各センター等のAC委員長がRACに参加。

## 3. 評価報告書・提言はRAC、AC委員のみで作成

客観性、公平性の確保(ただし、報告に対し、理研として主張すべきことは主張。)

## 4. 活用され変革を促す評価活動

会議を定期的(RACは中期計画期間中に2回開催)し、「評価・提言 対応 報告 評価・提言 …」のループを通して経営改革に寄与。

国際水準の  
絶対的評価

## 第1回(平成5年)

- ・大学院生の参加の促進  
連携大学院の拡充、JRA(ジュニア・リサーチ・アソシエート)制度の創設
- ・大型施設の運営方針の改善(研究者の負担の軽減)  
リングサイクロトロンへの支援業務を外部へ委託

## 第2回(平成7年)

- ・定年制研究員を独立した研究室か、サブグループの主催者に活用  
主任研究員以外の研究者が独立して研究を進められる研究ユニット制度を設置
- ・定年を過ぎた研究能力の高い研究者の活用  
客員主管研究員及び研究ユニットリーダーについては、60歳上限を外した

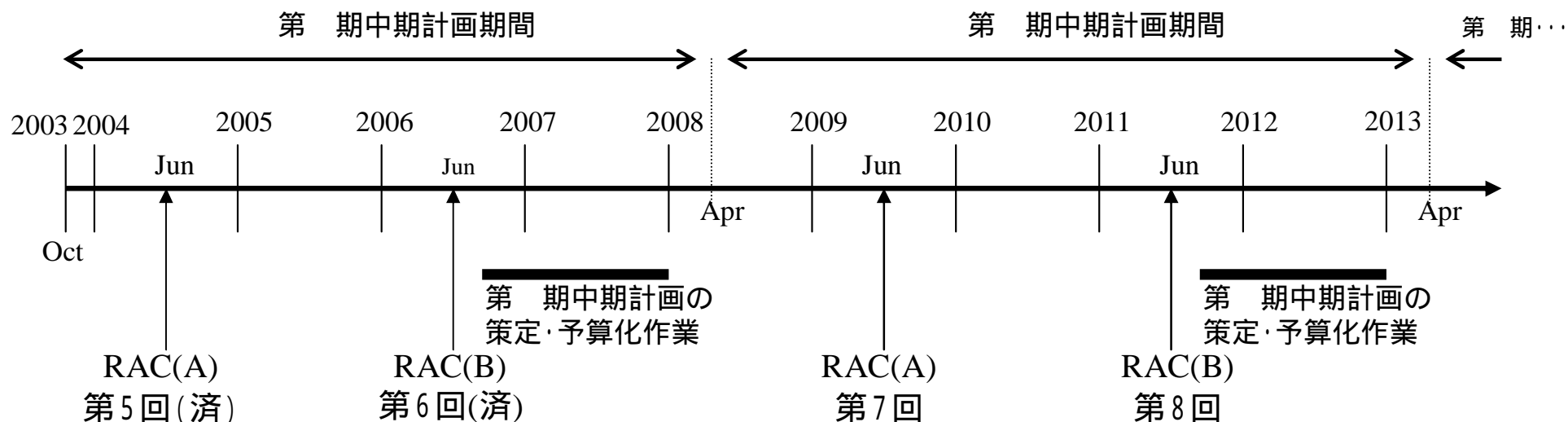
## 第3回(平成10年)

- ・今後5年から10年に至る研究戦略の策定  
「理化学研究所の将来に関する考え方」(平成12年3月)を作成し、今後10年程度の理研のあるべき姿について基本的考え方を明示

## 第4回(平成12年)

- ・研究戦略策定のためのプライオリティー委員会の設置  
理研内外の研究者をメンバーとする「研究プライオリティー会議」を設置(平成14年1月)
- ・センター群とIIs(主任研究員研究室群)という両システムの調和と相乗効果の確保  
戦略的研究展開事業(平成15年度より)を推進し、センター間などの連携研究を奨励

# 中期計画期間とRAC開催のタイミング（計画）



## RAC開催のタイミング

中期計画開始翌年の6月にRAC(A)、その2年後にRAC(B)を開催

## RACの主要な議題

RAC(A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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 ( 第5回RACでは野依理事長の経営の根幹となる「野依イニシアティブ」を議題の中心に据え、RACがこれに対し「科学的統治の強化」を助言した)</li> </ul>
RAC(B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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評価する ( 第6回RACでは「科学的統治」がどう進展したかが評価される)</li> <li>・RAC(B)での提言を理研は次期中期計画策定の際に活かす</li> <li>・次期中期計画で大幅な改組、新たなプロジェクトなどの開始が検討されている場合は、RAC(B)でRACの意見を聞く</li> </ul>
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況全般に関する評価・助言</li> <li>・研究活動全般に関する評価・助言</li> </ul>

## 1 . 見える理研

一般社会で理研の存在感を高める  
研究者・所員は科学技術の重要性を社会に訴える

## 2 . 科学技術史に輝き続ける理研

理研の研究精神の継承・発展  
研究の質を重視。「理研ブランド」:特に輝ける存在  
知的財産化機能を一層強化、社会・産業に貢献

## 3 . 研究者がやる気を出せる理研

自由な発想  
オンリーワンの問題設定  
有為な人材の育成

## 4 . 世の中の役に立つ理研

産業・社会との融合連携  
文明社会を支える科学技術

## 5 . 文化に貢献する理研

自分自身、理研の文化度向上  
人文・社会科学への情報発信

1. 前回の第4回RAC提言に対する理研の対応に係わる評価
2. 理研の経営方針（野依イニシアチブを実施するために取られている方策に対する評価）
3. 理研の研究所・研究センターの研究活動のアクティビティーに関する評価

**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プレドクフェローシッププログラムを作れ

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

第5回RAC報告書の内容を検討したところ次の3点が特に重要であるとの認識に達した

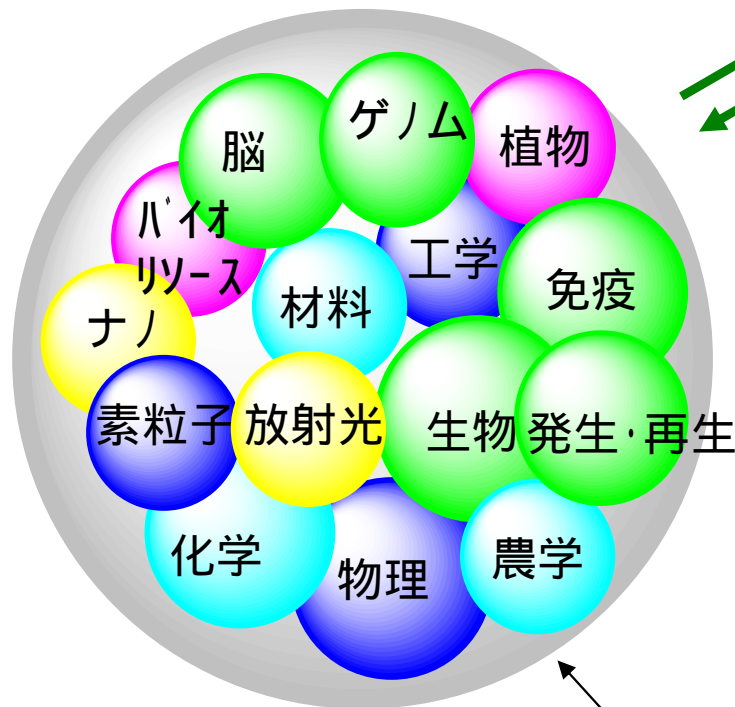
- A) 理研の将来に関する科学的展望の構築
- B) 科学的展望に基づく科学的統治の実現
- C) 理研理事長の役割の強化

### 経営重点10項目の策定とRIKEN Advisory Board の構築

#### 野依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       |



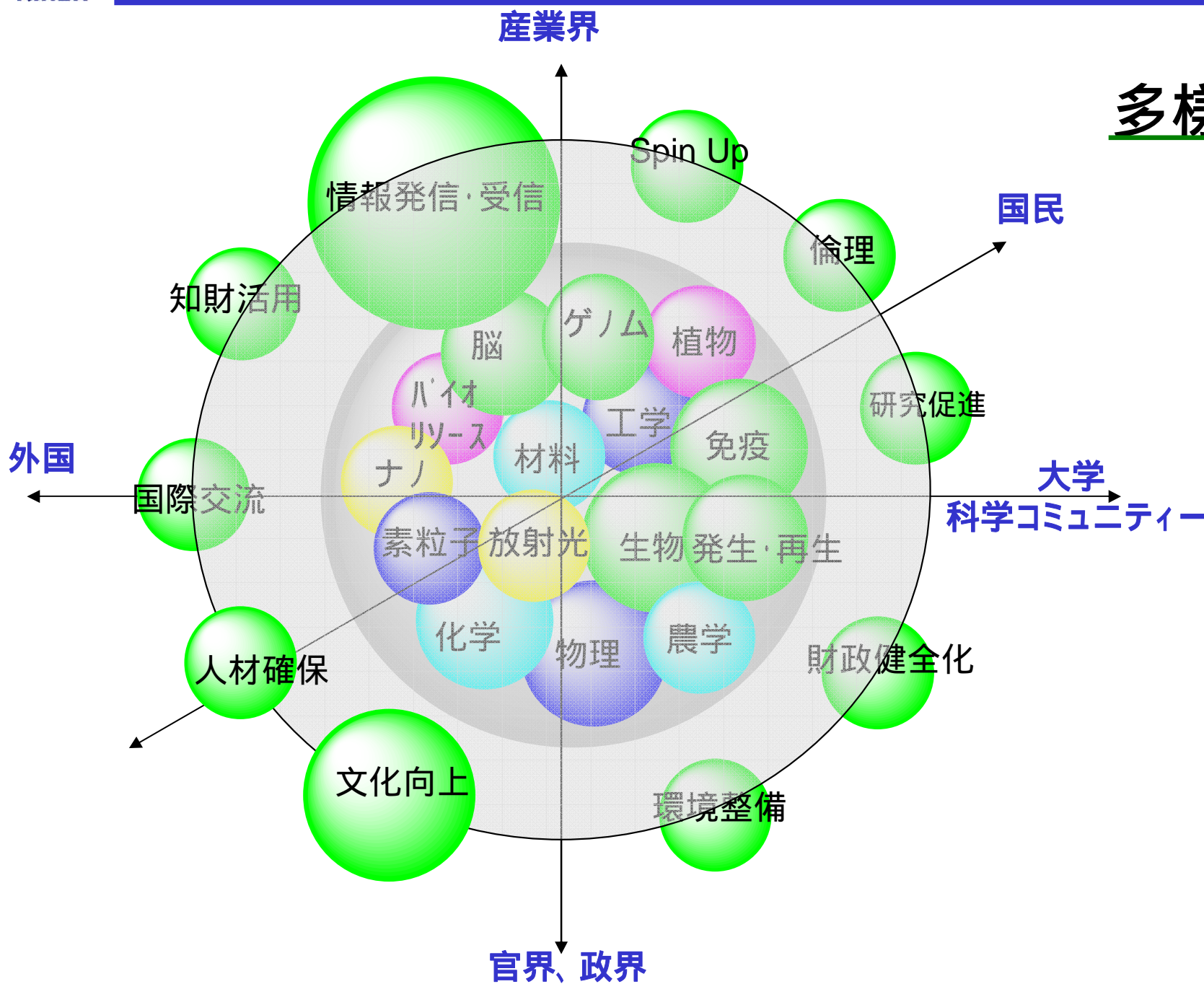


## 多様な社会

- ・国際社会
- ・専門学界
- ・産業・経済界
- ・政官界
- ・大学
- ・教育界
- ・マスメディア
- ・一般国民
- ・地域社会

**輝ける理研**  
(優れた個別の研究と連携)

**インターフェース**  
(運営の問題)



## 多様な社会

- ・国際社会
- ・専門学界
- ・産業・経済界
- ・政官界
- ・大学
- ・教育界
- ・マスメディア
- ・一般国民
- ・地域社会

# 理事長（理事会）に対するAdvisory機能

新設

強化

**RIKEN Advisory Board**  
経営重点項目に関する外部有識者による助言（個別に指導助言）

**理研アドバイザリーカウンシル (RIKEN Advisory Council)**  
研究活動全般と経営評価

**研究プライオリティ会議 (Research Priority Committee)**  
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

**理事長  
理事会議**

相談・助言

提言

提言・報告

連絡・調整・意見具申

諮問・答申

**所長・センター長会議**

研究及び経営に係る連絡、調整、意見具申等

神戸研究所

播磨研究所

筑波研究所

横浜研究所

和光研究所

本部機構

提案・説明

新設

**理研科学者会議**

「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

事業における施策、実施計画等

国等外部へ発信

平成16年6月:第5回RAC開催



7月:第5回RAC最終報告書を受領



- 研究プライオリティー会議の充実、理研アドバイザー・ボードの設置など、理事長へのアドバイザー機能の強化を決定
- 「科学的統治」実現のため、理事長が「経営重点10項目」を策定。若手職員を中心に検討チームを立ち上げ具体策を検討



12月:以上の対応状況をRAC委員全員に文書で報告



- 「経営重点10項目」の検討を通じ、改革のための具体策の取りまとめを実施
- 具体策のうち、直ちに着手可能なものから平成17年度の資源配分方針に反映



平成17年3月:以上の対応状況をRAC議長を訪問し報告

- 1 . 第5回RAC会議（「変革の時代における科学的統治の強化」）の提言に対する理研の対応をレビューすること
- 2 . 理研における科学研究の全体の質と国際的地位を評価すること
- 3 . 理研が開発・運営している共用設備や研究リソースセンターなどの研究基盤による外部の研究コミュニティに対する貢献度を評価すること 又、そうした研究基盤の今後の開発・運営計画を評価すること
- 4 . 理研の国際認知度を高め、世界の科学コミュニティにおける理研の存在感を強化し、理研をグローバルな展望を持った研究機関に改革する方法について理研の経営陣に提言を行うこと

- 次期中期計画期間において、大型共用施設の開発・建造が相次ぐ
- 理研の国際的孤立が深刻だとの指摘

## 研究水準の評価

第6回RACは、2年前の第5回RACの所見を確認した。理研は、国内的卓越性はすでに達成し、科学の質に関しては、米国の国立衛生研究所（NIH）、イスラエルのワイツマン科学研究所、ドイツのマックス・プランク協会、英国の医療研究審議会（MRC）、フランスの国立研究機関CNRSやINSERMなど、世界最高峰の研究機関に匹敵している。

## 前回 R A C 提言に対する対応の評価

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。

## 提言 1 a :

- ・研究基盤整備その他の手段を通じて、科学における理研と日本国内外の研究機関との連携関係を広げること。
- ・「研究基盤整備プロジェクトの予算」と「小規模な研究室主体の基礎研究を守る必要性」とのバランスを慎重にとること。
- ・可能な場合、大型研究基盤整備プロジェクトによって最高の科学的な成果が確実に得られるような戦略的計画を立てること。

第6回RACは、日本の科学コミュニティに対して大型共用設備の研究基盤を提供するという理研の新しい役割を是認する。Spring-8、仁科加速器研究センター、及び次世代スーパーコンピュータ計画といった研究基盤整備プロジェクトは、理研独自の機能を国益のために適切に利用し、理研の科学資源を拡充するものである。ただし、RACは警告する。この理研の新しい役割が、「革新的科学の拠点」という理研本来の役割を損なうことがあってはならない。RACは、こうした研究基盤整備プロジェクトを大学や研究機関との連携関係を強化する主な手段の一つとして利用し、国内の科学事業で大学や研究機関と競合するのではなく、大学や研究機関にパートナーとなってもらうように強く要請する。さらに、RACは、これらのプロジェクトは「科学における世界のリーダーになる」という理研の明確なゴールを実現するために不可欠なものになると考える。

### 提言 3 :

- 科学分野においてアジア諸国と連携関係を築くこと。

### 提言 4 :

- 必要に応じて外部のコンサルタントを起用してコミュニケーションを支援・拡大すること
- 世界に向けて理研の認知度を高める努力を集中的に行うこと
- 強力な理研「ブランド」を構築すること。
- 理事長に理研の国際大使として力を発揮してもらうこと





## 今後の予定

---

- 理研科学者会議や研究プライオリティー会議の議論などを通して、科学的展望（第5回RACの提言）を構築するとともに、第6回RAC提言に対する当面の対応策を来年3月を目途にRAC委員に報告する
- 上述の議論の過程を通じ、次期中期計画の策定を行う