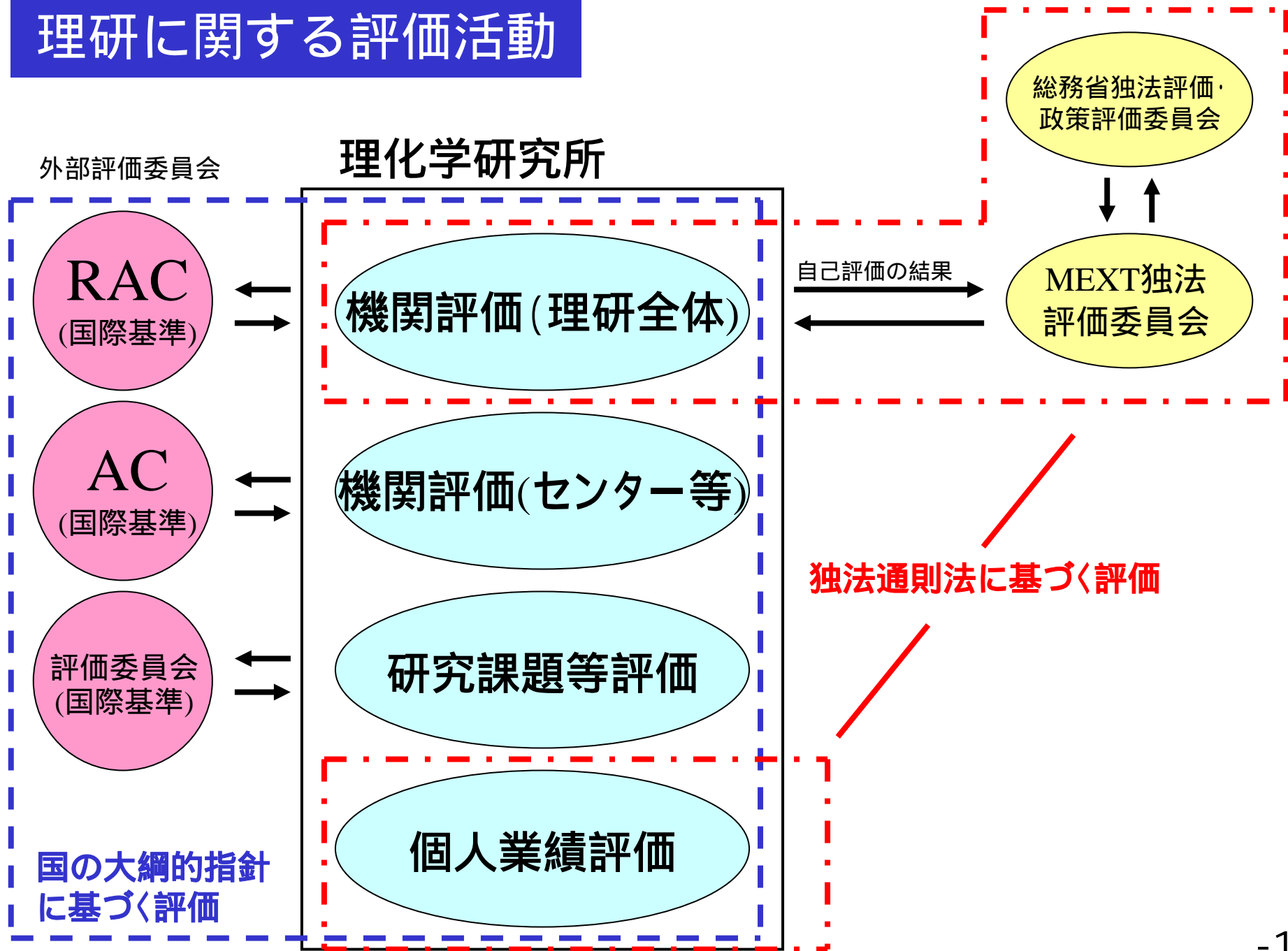


**独立行政法人理化学研究所に関する評価活動について**  
**(独立行政法人として、研究開発機関として)**

**独立行政法人理化学研究所**  
**経営企画部・評価推進課**  
**内田理之**

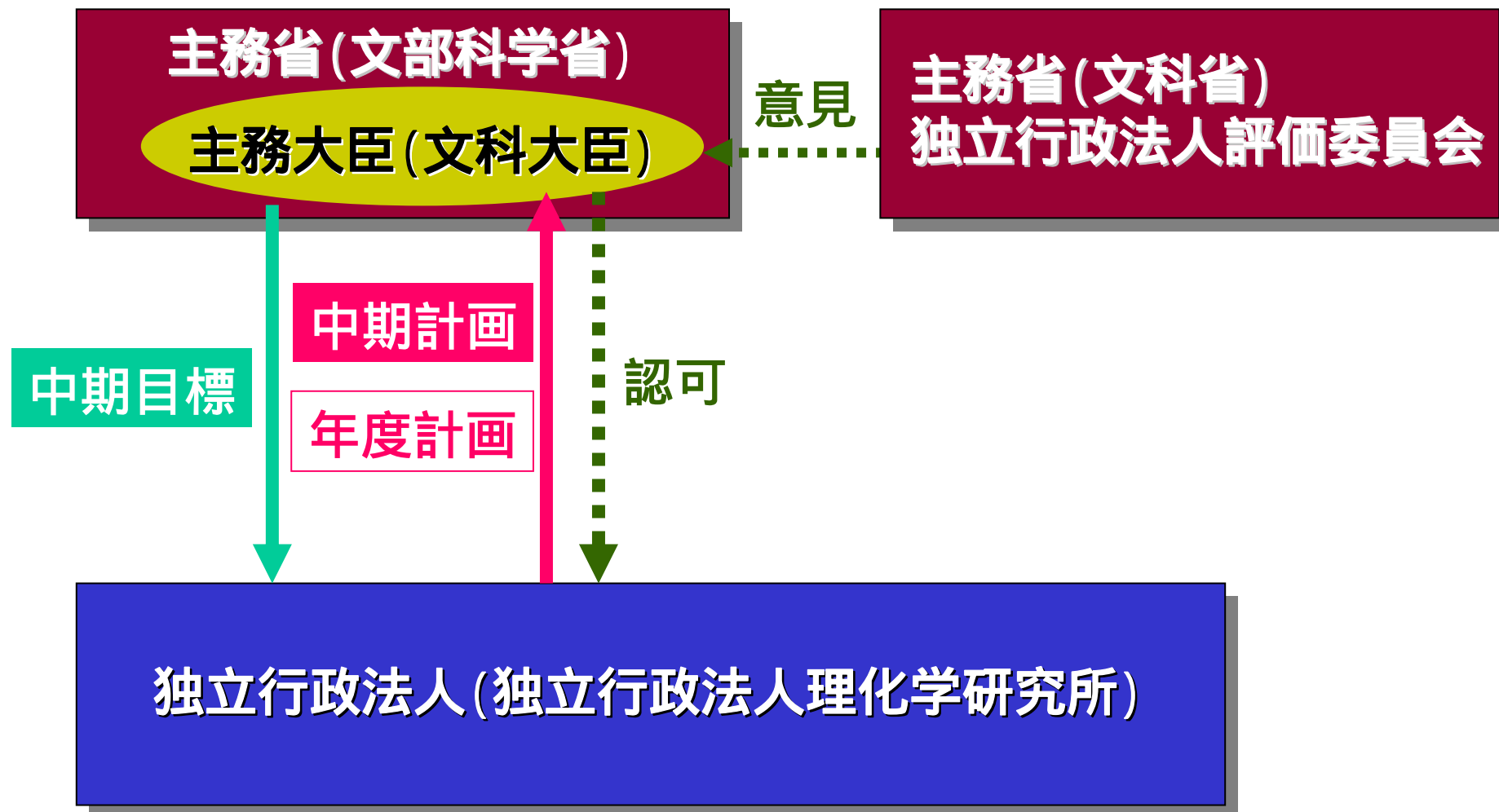
# 理研に関する評価活動



1. 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**

# 1 - 1 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。

## 1 - 3 独立行政法人評価の特徴

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。

「数値目標」設定の強い要請



「分かりやすい評価」

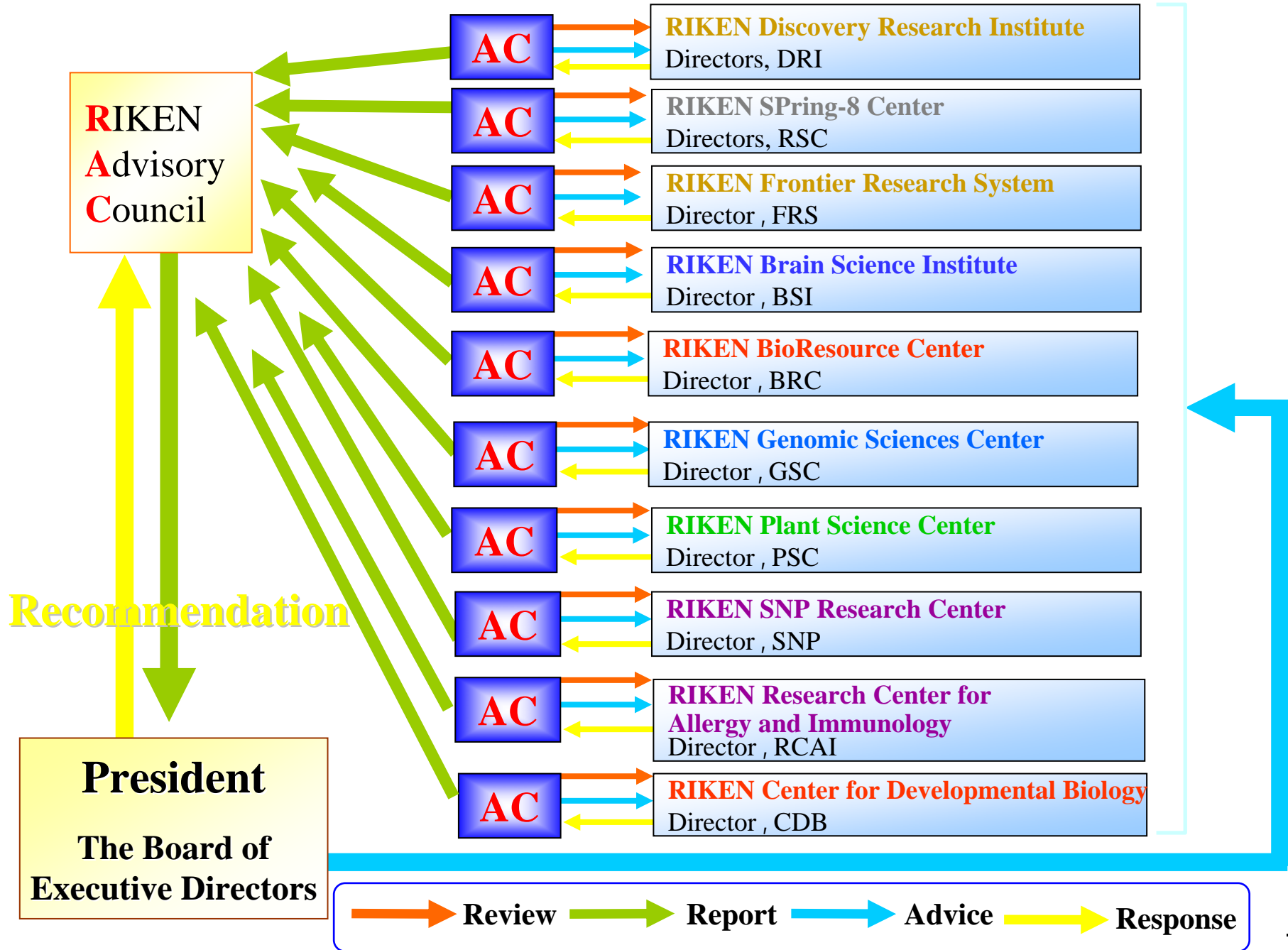
研究開発法人にとって  
意味ある数値目標をどう設定するか？  
(発表論文数、発表論文のインパクトファクタ、etc)

## 2. 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リー・カウンシルについて -

**指針に基づく機関評価**

## 2 - 1 Advisory Council System of RIKEN





### 1. 国際水準による評価

外国人委員が半数以上。RACは過去5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(Junior Research Associate)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年にいたる研究戦略の策定  
「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(2004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

**RACは、定期的に、理事会議の運営方針を含めて、理研の活動全般をレビューし、理事長に対して次の助言、提言を行う。**

1. 研究活動の更なる活性化を図るための方策の提言
2. 研究資源の投入量を増加し、更には発展させるべき研究分野の指摘
3. 新しい発展の方向の示唆、特に、新分野への取り組みの提言
4. 理研の国際化及び国際協力の推進のための方針
5. その他、理研の発展のための施策の提言

**(開催実績)**

**第1回:平成5年6月21～24日**

**第2回:平成7年6月26～29日**

**第3回:平成10年5月31日～6月5日**

**第4回:平成12年6月4～7日**

**第5回:平成16年6月6～9日**

**第6回:平成18年6月6～9日(予定)**

### 委員の選定

#### **RAC委員選考委員会**

委員長: 理事長

委員長代理: 評価担当理事

委員: その他の理事、各研究組織の長

各委員がRAC委員候補を委員会に推薦し、委員会が選定する。

#### **選定の際に考慮している点**

1. **地域のバランス** (日本、米州、欧州、アジアから満遍なく委員を選定している。)
2. **マネージメント経験** (原則として、組織長(経験者を含む)を選定している。)
3. **幅広い人材** (学界のみならず、産業界からも選定するようにしている。また、自然科学以外のバックグラウンドをもつ人を最低一名は加えている。)

*各センターなどのアドバイザリーカウンシルの委員長は、RACに委員として参加。  
各センターなどへの提言の報告などを行う。*

### 会議準備

#### **RAC実行委員会**

委員長: 評価担当理事

委員: その他の理事、各研究組織の長、企画部長、各研究推進部長

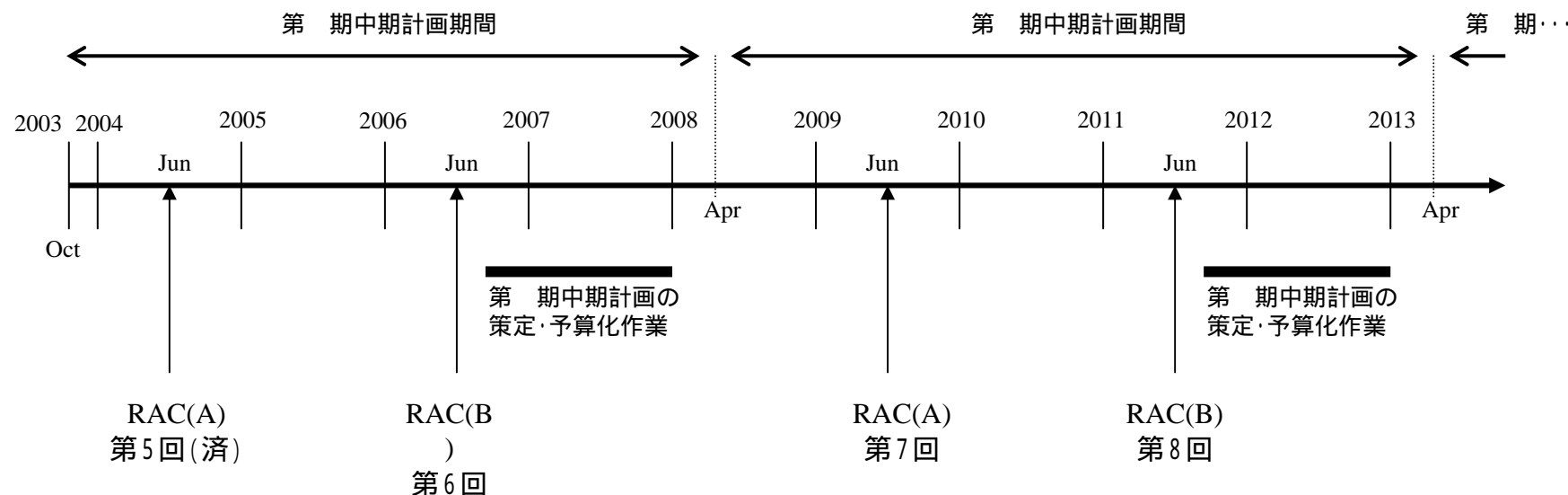
RAC会議に関する重要事項を検討する。(RACへの付託事項、会議への報告資料の内容等々)

## 2 - 6 第5回RAC委員リスト (平成16年6月6 ~ 9日)



Prof. Henry G. Friesen (Medicine: Endocrinology)	Chair, RAC	Chair, Genome Canada, Canada
Prof. Hiroo Imura (Medicine: Endocrinology)		Chair, Foundation for Biomedical Research and Innovation, Japan
Prof. Junjiro Kanamori (Condensed Matter)		Director, The International Institute for Advanced Studies, Japan
Dr. Genaldine A. Kenny-Wallace (Chemistry, Physics)		Director, e-Strategy & Learning, City & Guilds, UK
Dr. Yuan Tshe Lee (Chemistry)		President, Academia Sinica, Taiwan
Prof. Guy Ourisson (Chemistry)		Ancient President, Academie des Sciences, France
Prof. Hans L.R. Wigzell (Medicine: Immunology)		Former President, Karolinska Institutet, Sweden
Dr. Paul R. Williams (Nuclear Physics)		Former President, Council for the Central Lab. of the Research Council, UK
Prof. Shigehiko Hasumi (French Literature)		Former President, The University of Tokyo
Prof. Hidetoshi Fukuyama (Basic Solid State Physics)	Chair, ILAC	Professor, Institute for material Research, Tohoku University, Japan
Prof. Toshiaki Ikoma (Electronics)	Chair, FRAC	Former President, Texas Instruments Japan Ltd.
Dr. Zach W. Hall (Neuroscience)	Chair, BSAC	Senior Associate Dean for Research, Keck School of Medicine, University of Southern California, USA
Prof. Yoshitaka Nagai (Biochemistry)	Chair BRAC	Honorary President, Mitsubishi Kagaku Institute of Life Sciences, Japan
Dr. Susumu Nishimura (Biology)	Chair, GSAC	President Emeritus, Banyu Tsukuba Research Institute, Banyu Pharmaceutical Co., Ltd, Japan
Prof. Shang Fa Yang (Plant Science)	Chair, PSAC	Professor Emeritus, University of California, Davis, USA
Dr. Mark Lathrop (Gene Science)	Chair, SRAC	Directeur General, Centre National de Genetypage, France
Dr. Max D. Cooper (Medicine)	Chair, AIAC	Investigator, Howard Hughes Medical Institute
Dr. Igor B. Dawid (Biology)	Chair, DBAC	Chief, Lab. of Molecular Genes, National Institute of Child Health and Human Development, National Institute of Health, USA

## 2 - 7 中期計画期間とRAC開催のタイミング(計画)



### 1. 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。

### 2. RACの主要な議題

RAC(A)	・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。)
RAC(B)	・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。) ・RAC(B)での提言を理研は次期中期計画策定の際に活かす。 ・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。
共通	・経営状況全般に関する評価・助言。 ・研究活動全般に関する評価・助言。

## Noyori Initiative

### 1. **Visibility of RIKEN**

- Improve the image and public awareness of RIKEN
- Researchers and administrative staff should make the public aware of the importance of science and technology

### 2. **Maintaining RIKEN's Outstanding History of Achievement in Science and Technology**

- Sustain and develop the RIKEN research spirit
- Emphasis on quality of research. Sustain exceptional prestige of the RIKEN brand
- Further strengthen the realization of intellectual property to make contributions to society and industry

### 3. **RIKEN that Motivates Researchers**

- Curiosity-driven concepts
- Posing the problem of uniqueness and high risk
- Fostering promising human resources

### 4. **RIKEN that is Useful to the World**

- Close ties with industry and society
- Science and technology that supports civilized society (beyond the means of universities or industry)

### 5. **RIKEN that Contributes to Culture**

- RIKEN must raise the level of its own culture
- Dissemination of knowledge to humanities and social science

## CONTENTS

### Chapter 1 Recent Trends in Japanese Science and Technology Policy and RIKEN's Position

#### 1-1. Science and Technology Policy Trends in Japan

##### 1-1-1 Japan's Science and Technology Policy

##### 1-1-2 The First Science and Technology Basic Plan (1996 to 2000)

##### 1-1-3 The Second Science and Technology Basic Plan (2001 to 2005)

##### 1-1-3-1 Basic Concept

##### 1-1-3-2 Basic policies

##### 1-1-4 System of Administration of Science and Technology in Japan

##### 1-1-4-1 The Council for Science and Technology Policy

##### 1-1-4-2 Relevant Administrative Organizations

##### 1-1-5 Japanese Science and Technology Budget Trends and Resource Allocation

##### 1-1-6 Overview of Science and Technology Policy in Japan

##### 1-1-7 The Independent Administrative Institution System

##### 1-1-8 Evaluation of MEXT's Independent Administrative Institutions

##### 1-1-9 Numerical Targets for Mid-term Objectives and Plans

##### 1-1-10 Efficiency Improvement Targets for Independent Administrative

##### Institutions and National University Corporation

##### 1-1-11 National University Corporation

#### 1-2. Role of RIKEN

##### 1-2-1 Place and Role of RIKEN in the Research and Development System in Japan

##### 1-2-1-1 Input

##### 1-2-1-2 Activities

##### 1-2-1-3 Interactions

##### 1-2-1-4 Output

##### 1-2-2 RIKEN's Transition to Independent Administrative Institution Status

##### 1-2-2-1 Government's Expectations for Administratively Independent RIKEN

##### – As Stated in Preface to the Mid-term Objectives

##### 1-2-2-2 Mid-term Numerical Targets for RIKEN as an Independent

##### Administrative Institution

##### 1-2-3 Noyori Initiative



## **Chapter 2. Measures Introduced by RIKEN since the Fourth RAC**

§ Responses to General Topics and the Situation of 2004

I-1 Establishment of the Research Planning Committee

I-2 Employment Contractual System

§ Responses to Individual Recommendations and the Situation of 2004

-A Responses to Items I and V (of Basic Concept for the Future of RIKEN) and the Situation of 2004

-B Responses to Item II and the Situation of 2004

-C Responses to Item III and the Situation of 2004

-D Responses to Item IV and the Situation of 2004

§ Responses to the 4th RAC Recommendations to Individual Advisory Council Report

## **Chapter 3. Noyori Initiative**

Noyori Initiative

3-1 Forging a RIKEN with presence

3-2 Securing a place for RIKEN in science and technology history

3-3 Enhancing RIKEN's creative environment

3-4 Ensuring that RIKEN makes meaningful contribution to the betterment of humankind

3-5 Building a RIKEN that will seek out and transmit knowledge of value to the humanities and social science

## Appendix

### **Appendix 1 . History of RIKEN**

A1-1 RIKEN Foundation ( 1917 - 48 )

A1-2 Scientific Research Institute Ltd. ( Kaken : 1948 - 58 )

A1-3 RIKEN's Structural Transition ( 1958 )

A1-4 Growth of RIKEN as a Public Corporation (1958 - 2003)

A1-5 RIKEN as an Independent Administrative Institution (2003-)

### **Appendix 2. An Overview of Riken**

A2-1 Organizational Structure

A2-2 Management Resources

A2-3 Personnel

A2-4 Research Floor Space

### **Appendix 3. Governance System**

A3-1 Decision Making

A3-2 Implementation of Policy Plans

A3-3 Evaluation System

### **Appendix 4. Data Book (for the Past Five Years)**

A4-1 Budget

A4-2 Trend in Research Accomplishments, etc.

A4-3 The Status of Collaborative Research

1. To review measures taken to implement the recommendations of the 4<sup>th</sup> RAC meeting in 2000.
2. To assess measures taken to implement the Noyori Initiative.
3. To evaluate activities at the various laboratories, research institutes, and centers and to review advisory council reports.

## 2 - 1 1 Agenda of 5<sup>th</sup> RAC Meeting



### 6-Jun-2004 (Palace Hotel)

19:00 ~ 21:00: Preliminary Meeting

### 7-Jun-2004 RIKEN Overview Presentations (RIKEN Wako Campus)

9:30 ~ 9:50: Opening Remarks by President Ryoji Noyori

9:50 ~ 10:10: Presentation of Agenda

#### ***[Objective 1: Measures Taken Since the 4th RAC]***

10:10 ~ 11:10: Science and Technology Policy of Japan and RIKEN (Mr. Okuma, Executive Director)

11:20 ~ 12:20: Overview to Measures Taken since the 4th RAC Meeting (Dr. Ogawa, Executive Director)

#### ***[Objective 2: The Noyori Initiative]***

13:45 ~ 15:15: RIKEN and Society: Building New Interfaces (Prof. Noyori, President)

16:00 ~ 18:00: Laboratory Tour / Closed Discussion (Sub-Committees on Objective 1, 2)

### 8-Jun-2004 Presentation by RIKEN Institutes/Centers (Palace Hotel)

8:30 ~ 9:00: Review of Day One (Closed)

#### ***[Objective 3: Evaluation of Research Centers and Advisory Council Reports]***

9:00 ~ 16:45: Presentations from 9 Research Centers/ACs and Discussions

---

18:00 ~ 20:00: Working Dinner for Discussion among RAC Members

20:00 ~ 22:30: Business Center Open for RAC Members

### 9-Jun-2004 Review Session by RAC Members (Palace Hotel)

9:00 Deadline for Receipt of Sub-committee Reports

10:00 ~ 15:00: RAC Internal Discussion

---

16:00 ~ 16:30: Reporting by RAC to RIKEN by Prof. Henry Friesen, Chair of RAC

16:30 Closing Address by President Ryoji Noyori

**1. Build a strong Scientific Vision for the Future of RIKEN**

- 1a) Revisit the Scientific Governance Structure
- 1b) Develop a Long-term Plan for the Support of Basic Research Activities at RIKEN

**2. Strengthen the role of RIKEN's President**

- 2a) Set up an External Advisory Board reporting to the President
- 2b) Strengthen the position of the Center and Institute Directors

**3. Increase efforts to build Strategic Relationships**

- 3a) Enlarge the scope of Internal Strategic Program

**4. Develop programs to increase the quality of post-doctoral staff and graduate students working at RIKEN**

- 4a) Create a Pre-doctoral Fellowship Program to support graduate students working at RIKEN
- 4b) Provide support for all staff seeking employment after their RIKEN contracts ends

**5. Re-assess RIKEN's Technology Transfer Regime**

- 5a) Develop a Strategic Framework to Support Translational Research

**6. Increase the number of foreign scientists working at RIKEN**

- 6a) Increase the number of Japanese women scientists in leading positions at RIKEN

**7. Implement best practices in management and administrative services**

- 7a) Develop a Coherent Long-term Personnel Management Strategy
- 7b) Develop best practices for the management of large facilities and resource collections

The issues of particular importance in 5<sup>th</sup> RAC Recommendations

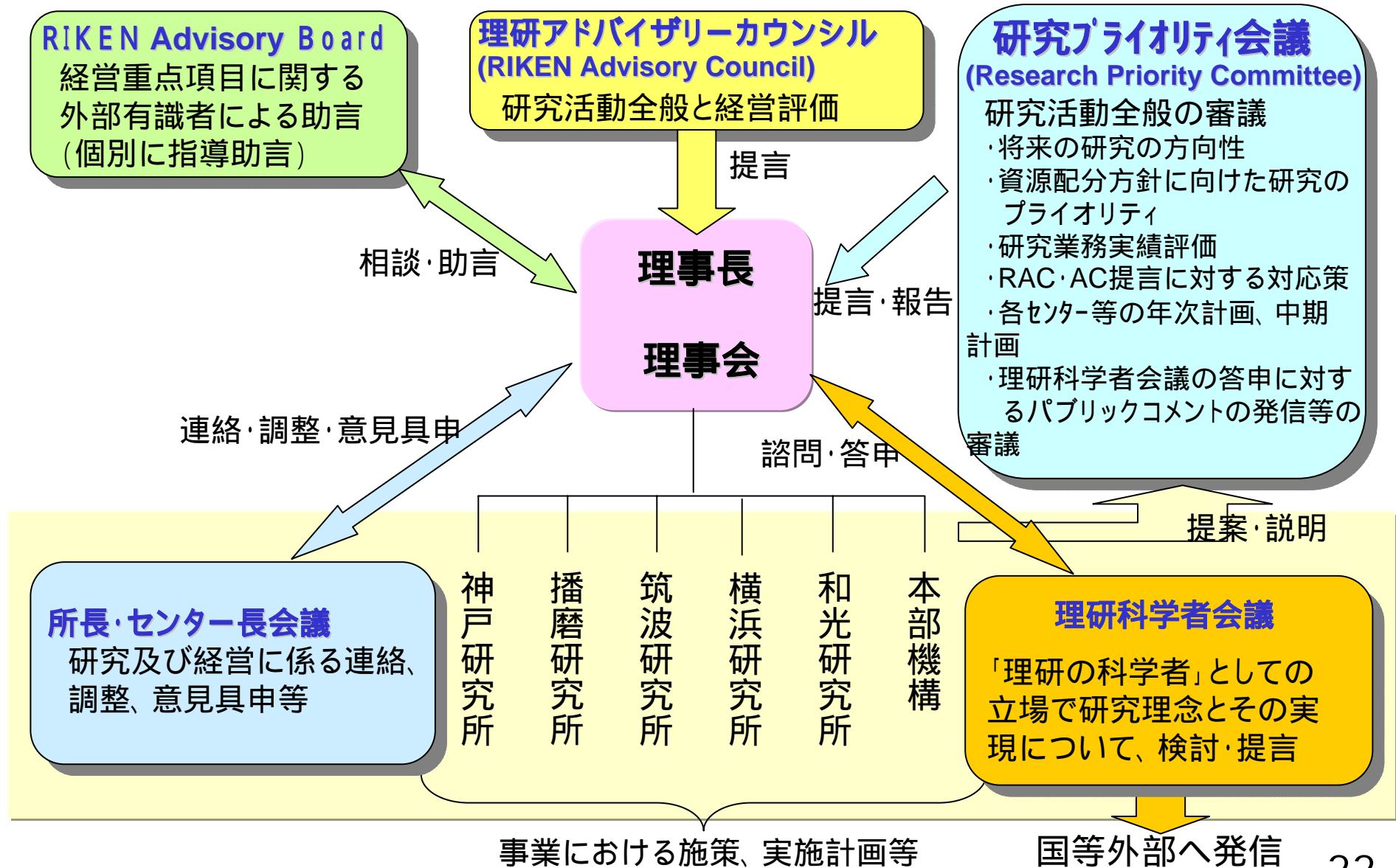
- A) Build a Strong Scientific Vision for the Future of RIKEN
- B) Realization of Scientific Governance based on this scientific vision
- C) Strengthen the role of RIKEN's President

## Measure 1: Establishing Ten Important Managerial Items and Organizing the RIKEN Advisory Board

<President Noyori's Ten Important Managerial Items>

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. Promotion of Research    | 6. International Exchange                    |
| 2. Healthy Fiscal Situation | 7. Utilization of Intellectual Property      |
| 3. Proper Environment       | 8. Transmission and Reception of Information |
| 4. Enhancement of Culture   | 9. "Spin up"                                 |
| 5. Securing Good Personnel  | 10. Ethics                                   |

# 理事長(理事会)に対するAdvisory機能



## Measure 2: Strengthening the RIKEN Research Priority Committee

- Discussing the future direction of research in view of RIKEN's mission and the global research trend
- Discussing policy on resource allocation
- Discussing the annual and mid-term plans of each Institute and Center
- Discussing new project and research themes
- Discussing the policy for responding to the recommendations by RAC and the AC of each Center
- Reassessing the confirming the actual achievements of research operations that are to be reported to the MEXT Evaluation Committee for Independent Administrative Institutions
- Discussing Measures concerning research management



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