

自然科学研究機構 分子科学研究所評価体制

西 信之

(大学共同利用機関法人 自然科学研究機構
分子科学研究所 研究総主幹)

どうもありがとうございます。分子科学研究所の西と申します。

私たちのところは自然科学研究機構分子科学研究所と申しますが、大学共同利用機関という、今までで事例紹介のあった独立行政法人とは違った研究所でございます。つまり、大学共同利用機関法人として、自然科学研究機構の5つの研究所の中の1つの研究所として存在しています。

分子科学研究所は、物質の基礎である分子の構造と、その機能に関する実験的研究並びに理論的研究を行うとともに、化学と物理学の境界にある分子科学の研究を推進するための中核として、広く研究者の共同利用に供することを目的として設立された大学共同利用機関であります。物質観の基礎を培う研究機関として、広く分子科学の諸分野に共通の知識と方法論を提供することを意図しており、目的は応用とはかなり違ったものでございます。



次に、「大学共同利用機関って何？」という、これは自然科学研究機構が発行していますパンフレットからとってきたものでございますが、研究者のコミュニティーによって運営される中核的研究機関であります。歴史的には、京都大学の一施設であった基礎物理学研究所、湯川記念館と申しますが、1953年に全国の理論物理学者の要望にこたえて開放されて、共同利用施設となったのが最初の形でございます。すなわち、重要な研究課題に関する先導的研究を進めるのみならず、全国の最先端の研究者が一堂に会し、未来の学問分野を切り拓くとともに、新しい理念の創出をも目指した活動を行う拠点として、個別の大学では実施困難な機能と場を提供するのがその特色であります。こういう特色に加えて、自然な流れとして大型施設の共同利用、それから学術資料等の知的な基盤の整備が加わってきましたが、いずれにしろ研究者コミュニティーによる運営方式を堅持しつつ、特定の大学には属さない多くの機関が設立されたというわけです。この機関が中核的研究拠点で、COEとしての役割を果たさなければならないということになっております。

したがって、大学と共同利用研究所は非常に深いつながりがありまして、私どもの研究所には大学から人材が供給されて、目的が達成されたら、あるいは途中でも成果が上がったとして大学に引き抜かれる場合が多いのですが、研究所から出ていかれるということで、評価も基本的には、個人の評価に関しては大学に引き抜かれるかどうかが現実的な評価になるわけです。いい大学に出られれば評価が高かったということで、何年たってもどこにも行けないという場合は、後でお話しますが、実はその人を選考した人事部会の責任ということになるわけで、決して本人の責任ではないという立場を我々はとっております。そういう方については、みんなで協力して出口を探すということになっております。

組織としては基本的に、研究系は理論から実験から計算、バイオに至るまでいろいろございます。それから、センターとして分子スケールナノサイエンスセンターというものがございます。

所長がこの上にあるわけですが、運営会議と運営顧問会議の2つによって運営形態に対するいろいろなサジェスションが所長になされる。例えば、運営会議で組織構成について議論されます。あるいは、人事についても、実はこの運営会議の半分のメンバーが人事選考部会に属して、運営会議の委員が選考に直接携わるといことですから、これに選ばれたら大変です。しょっちゅう人事選考の会議に出ないといけないということになります。

この運営会議は、実は今ここに挙げたような組織はもう古い、いろいろなところでオーバーラップもあるし、入り込んでいるので改めたほうがいいという答申を出しましたので、後でご紹介しますが、そういうプロセスで今度の4月から大幅に組み変わるようになっております。具体的なことは最終的に自然科学研究機構で決まることとなります。

特徴的なのは、分子科学研究所の人事方針は、創設以来つくり上げてきたことですが、人事は原則としてすべて公募による。昔は研究技官と言っていましたが、特殊な技能を持つ人に関しては公募では集まらないことがありますので、2%程度の特殊な技能を持つ人を欲しいときには公募しないことにしていましたが、やはりそれも公募しようということで、基本的には公募により広く候補者を集めています。

教授、助教授、助手につきましては、これも後でお話しすると思いますが、最初、分野等を決めて公募を開始しまして3カ月ぐらい置きます。Webで公開して3カ月ぐらい置きます。それから、候補者リストを見て、もっといい人がいるのではないかというときは委員推薦を2週間設けます。それから人事に入りますので非常に時間がかかります。外部委員が入った委員会で、助手選考に至るまで論文を一本一本チェックします。2人の委員によって1つの論文を同時に見て評価をしておりますので、かなり厳密に一つ一つの論文の評価ができることになっております。

それから、できるだけ将来を見据えた境界領域を重要と考えておりますから、そういう領域の選定を行います。従来の研究をさらに伝統的に守るといことは一切やりません。

したがって、教授、助教授の転出あるいは退職が出た場合は、スクラップ・アンド・ビルドを前提に公募領域をゼロから議論します。こういう分野が必要だから、我々のところは教育もありますけれども教育主体ではございませんので、また新しいものを探していかないといけないということで、常にこの議論が一番重要になります。

募集のときは、できるだけ若くて優秀な人材を求めるといことので、最近32歳の助教授が採用されました。これはアメリカに行っている日本人でございまして、採用しました。この方は32歳で独立の研究室を持って活躍できるということでございます。

一度そういう厳しい審査をして採用した後は自由を与えて、自由を与えるといと何か自由がないみたいですが、自由な環境で研究に専念してもらおう。初めの5年程度はできるだけ雑用を免除する。そのかわり、我々のところは内部昇進がございません。助教授で入った人は若くして入れるが、やは

分子科学研究所の人事方針

1. 人事は原則として全て公募により広く候補者を集める。
2. 分野を境界領域まで広げて、今後の発展を見据えた領域の選定を行う。
3. 教授・助教授の転出或いは退職が出た場合には、スクラップアンドビルドを原則に公募領域をゼロから議論する。
4. 出来るだけ若くて優秀な人材を求める。
自由で比較的恵まれた環境で研究に専念し、成果が上げれば他の機関での活躍を奨励（内部昇進無し）。

り教授として大学に出ないといけない。それから、教授であっても10年程度をめどに、最近では4年で出ていく人もいますが、というか大学からの引っ張りが非常に強い。こうやって選ばれた方は分子研が選んだということで、大学のほうが逆に目をつけまして、次の年ぐらいから来てくれないかという話があるのが実態でございます。こういう制度にしております。

人事部は、運営会議の運営委員半分からなっている。その人たちがまじめに選考を行っているということでございます。

評価の基本方針は、研究内容に関しては、一度公募して採用しましたら本人の判断に任せます。ただし、途中でいろいろなプロセスがございます。

評価は、基本的には外部評価に基づく。外部委員の方は国内外の委員がございませぬ。結果は、スタッフを何人つけるか、研究費をどれぐらいにするか、スペースの問題もございませぬ、これに影響します。それから、評価がよかった方は研究所が企画するプロジェクトに参画してもらって、より多額の、あるいは大きなプロジェクトに入っていただくということになります。

それから、外部への転出を前提としていますが、教授は不幸にして60歳以降でも残ってしまうことがあります。ここで評価を行います。これはすべて外部評価です。その結果に応じた処遇を図る。すなわち、評価が悪い方は、我々のところは65歳で定年としていますが、つい最近まで60歳でしたので、所長が60歳で肩たたきをするということで、評価が悪い方は非常につらいですが辞めていただきます。

内部的には、点検評価委員会というものが所長を委員長とした体制でやっておりますが、この委員会がやることは評価のための資料を作成する。それから、評価でいただいた外国人の英語のレポートを日本語に訳す。英文と国内文と一緒に掲げますのでそういう仕事とか、全体をまとめる評価のための作業を行う委員会ということで、この委員会が評価をするわけではございません。

ただ、この委員会は、外部評価の結果を経て研究所のあり方、それから目標、将来計画に関することを議論いたします。こういう結果が出て、こういうサジェッションが出ているとか、こういう批判が出ているが、どういうふうにしようかということ議論いたします。それから、研究活動、目標や活動に関する事、大学等との共同研究体制をどうしていくか、研究教育職員組織に関する事、こういう対策を練ると言ったほうがいいかもしれません。

その評価の結果を、毎年、分子研リポートとして出版いたします。これは実はなかなか大変な作業で、3カ月ぐらいかかってしまいます。私もまだ書いていないリポートが3本あると、昨日、担当の方から督促されたのですが、もう3月の終わりには出版しますので、たくさん書かないといけないということでございます。

それを見る外部評価委員会というものがございませぬ。外部評価委員会というのは、専門分野とは別にいろいろグループがあります。それは国内と国外で、必ず国外の方が1人は入っているということです。基本的に3年に1回、外部評価委員会のピアレビューが入ります。専門分野の評価はここでやります。60歳を超える教授の個人評価というのは、60歳になったら膨大なレポートを書かないと

評価の基本方針

1. 分野等を決めて人材を公募するので、研究内容に関しては、本人の判断に任せます。
評価は研究者の成果向上に使われるべき。
2. 評価は外部評価を基本とするが、結果はスタッフと研究費の増減に影響。
3. 外部への転出を前提としているが、教授に関しては60才で評価し、その結果に応じた処遇を図る。

いけません。これまでにやってきた論文リストはおろか、どういうフィロソフィーでやってきたか、
 どういう成果が上がったか、その結果どう
 いう国際会議に招待されて、どういうイン
 ビテーションを受けたか、あるいは外国で
 の活動はどうであったかをすべてレポート
 として書きますので、大変時間がかかります。
 この外部評価を60歳になったら受け
 ます。それで残れるかどうか、残った場合
 どういうスケールで研究室を展開してい
 くか。そういうことが外部評価によって決
 まります。

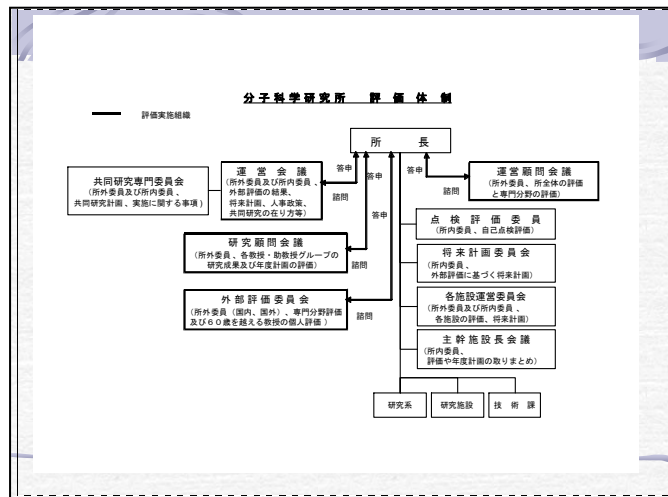
運営会議はここに報告していろいろな意見
 を伺うわけですが、運営顧問会議というものがございまして、昨日も行ってきたのですが、企業の方
 を含めて、現在はトヨタ中央研究所所長、中日新聞社論説委員、研究所の所長、そういう方々が入っ
 ておられます。そういう方に客観的に見ていただくということでございます。

所内的には、点検評価委員会、将来計画委員会、各種施設の運営委員会とあります。具体的には、
 これに基づいて主幹施設長会議で見直しを行うという体制になっております。

それらが流れをつくるわけですが、こ
 ういう評価の結果を所長が意見を集約して、
 主幹施設長会議で議論を行って、将来計画
 委員会、つまり評価の結果は将来計画につ
 なげるということになります。この将来計
 画をつくる上でプロジェクトや何かを立ち
 上げる。非常に成果を上げている人を中心
 にプロジェクトを練り上げるということに
 なります。

新しい人事を進めるときには、まずこ
 こでプレリミナリーな議論を行って、分野検
 討委員会というものを持ち上げて議論し、その結果に基づいて公募を開始する。人事部会は外部委員
 5名、これは先ほどの運営会議のメンバーが5名入る。それから、内部委員が5名入ります。それか
 ら、論文の厳正な査読調査に始まる3段階の審査を経て最終候補者を決定する。厳正なと言いました
 のは、1つの論文を1人では読まない、必ず2人で読むということでございます。助手の場合は10
 本、教授、助教授の場合は20本選考して、その一つ一つを読みますから、非常に時間がかかります。
 3段階というのは、最初の応募者の中から半分ないし3分の1を選んで絞っていく段階でございま
 す。最終のインタビューには、基本的に3名残すということになります。この3名はほとんど差がな
 いので、実際には委員会の議論、人事部会の議論の流れによって誰に決まるかというのは非常に微妙
 で、言葉の重みによって決まることもあるので、インタビューまで行かれた方はほとんど同レベルだ
 と私どもは思っております。

内部昇進を禁止していますが、助教授で独立させる。助教授には、実は教授より多額の研究費を配
 分することがままあります。非常に優秀と認められたら、若くても、30代でも多額の研究費を投入



分子科学研究所人事・評価の流れ

- ❖ **運営会議・運営顧問会議・研究顧問会議・外国人顧問**などを通して、所長が意見を集約。
- ❖ **主幹・施設長会議**で議論を行い、**将来計画委員会**や**教授会議**に於いて組織の見直し等について検討。
- ❖ **主幹・施設長会議**で議論を行い、**分野検討委員会**に於いて新しい人事を進めるべき分野を議論し決定する。この結果に基づき、公募を開始。
- ❖ **人事部会**は、外部委員5名・内部委員5名から構成され、論文の厳正な査読評価に始まる3段階の審査を経て最終候補者を決定。

します。それから、外部資金をいろいろ世話するというか、こういうのをやってみないかと声をかけることもあります。

三、四年ごとの外国人を含むピアレビュー、これは先ほど言いました。

外部委員の評価というのは、分子研リポートに公開する文書、それから非公開の所長への文書と二通りあります。公開するとなると、やはり外部評価は正当に行われたい、悪いことが書けないです。これが非常に欠陥であるということで、悪いことも含めて、悪いことというか改善すべきことを含めて、やはり赤裸々に書いていただきたいということで、これが所長に提出されます。

それで、所長と、実際にはプラス3名の執行部がありますが、支援方法を考えます。評価が悪いときには、悪いから減らすということではございません。対策を考えます。中には個人と研究組織の評価が含まれるということです。

グループ長というのは教授、助教授でございますが、毎年ヒアリングが行われます。我々は研究顧問というものを別途設けております。研究顧問というのは研究者であった方々、名誉教授の方々とか、最近まで研究を続けておられたという立場で見ていただくということで、3名の研究顧問の先生方にS、A、B、Cの評価をやっていただきます。

分子研リポートのほかに、英文のアニュアルレビューというものをを出しております、これは海外に送付しております。これは論文のアブストラクト集的なものもありますが、少し図なんかを入れてわかりやすくする。それで研究所のアクティビティーを世界に発信するというので、このリスポンスは結構あります。ときにはこれが引用されることもあります。基本的にはアニュアルレビューといいながらレビューを受けていませんので、そういうものには適しません。

所長は、こういう評価を受けて、関連グループはテーマを設定して外部資金獲得を

計画します。研究所では、現在3種の大型プロジェクトが動いています。成果が上がった方を中心に、こういうプロジェクトを通してもっと大きなお金を投入するという形にしております。

機構の中でも連携プロジェクトというものがありますが、これは実際には機構長等が行います。

これがアニュアルレビューというもので英語の報告書です。右が分子研リポート、こっちはちょっと厚いのですが、こういうものです。この表紙は、毎年、小学生が写生に来ますので、その中で一番いいものを一つ選んで表紙にしています。小学生の絵です。

分子研リポートの中身です。このページには外国人の評価結果を英語で載せております。

これは実は私のところの評価結果です。読めませんが、読めないほうがいいかもしれません。皆さん、

分子研の人事・評価の特徴 I

- 内部昇進を禁止
- 3-4年毎の外国人を含む外部委員によるピアレビュー

外部委員による評価には、公開文書と非公開の所長への文書の二通りがある。所長はこれらの評価結果を参考に総合的に各研究者の支援方法を考える。これには、個人と研究組織の評価が含まれる。

- 毎年グループ長に対してヒアリングが行われ、研究顧問による評価書が所長に提出される。

分子研の人事・評価の特徴 II

- 各研究グループは年度ごとに成果に関するレポートを提出、研究所運営等の様々な項目と共に分子研リポートとして製本、各所に配布され評価を受ける。英文のAnnual Reviewも発行。
- 所長の指導の下に、関連研究グループがテーマを設定し、外部資金獲得を計画。現在、3種の大型プロジェクトが動いている。
- 自然科学研究機構の内部での連携研究プロジェクトによって新分野形成を目指したテーマ毎の共同研究が動いている。

A、Bとかいろいろ書いておられるのです。これは公表できるところで、外国人はこうやって英語で出す。この後に和訳がついております。

外部資金によるプロジェクトというのは、プロジェクトが定めた外部評価によって行われますので、研究所は最初これに応募する段階ではいろいろお世話しますが、この結果についてよかった悪かったと我々が手当てすることではない。これが悪かった人は、その結果によってストップされてしまつては転出できませんので、我々が別途、結果を解析しまして、こうしたらいいのではないかとサジェスチョンして、研究費を研究所の費用でつけます。

研究評価会を今年は1月17日と18日に行いましたが、全員が15分の予定でヒアリング、プレゼンテーションをやるわけです。実際には15分では終わりません。研究顧問の3名の方がいろいろ質問されるので、終わりが非常に遅くなってしまいます。場合によって1人30分ぐらいかかってしまう。質問が殺到します。そういう厳しいコメントをいただいて、毎年、研究の中身をチェックしていく。それから、あの人はこういうことをやっているのか、この研究はどうなったかがプレゼンテーションでわかりますので、私と一緒に共同研究しましょうとか、私の装置を使いませんかとか、そういう共同研究の種が生まれることになっております。

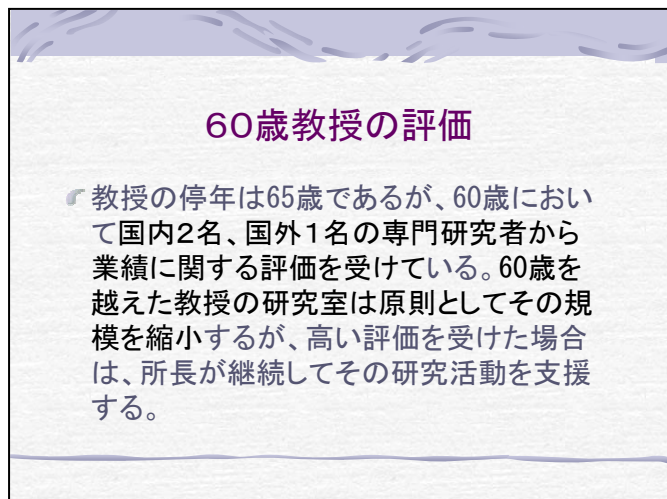
これは先ほどの60歳教授の評価ということで、始まってまだ5年しかたっていないのですが、実際に辞めていただいた方もいます。それから、研究室の規模を縮小するとか、そのまま継続していいというものを決めるわけです。しかし、基本的に60歳を超えた場合は研究スタッフを減らすのが原則で、若い人に譲ることになっておりますので、ここまで残りたくない人は早く転出されるということです。

これはお手元にございませませんが、苦労したことについてですが、我々としては、よい結果が出たのはよい人事の結果だという認識がございまして、人事選考がうまくいったということですが、あまりうまく行き過ぎますとすぐ出ていかれるという欠点も持っているわけです。逆の場合は、選考が悪かったか、よい人材が集められなかった。これは選考委員長の責任で、その人は責められないという態度で、できるだけこういう人が早く外に出ていけるように世話をするのですが、なかなかうまくいかない場合もあります。

助手の場合は、今、任期というものは使っておりません。6年を目安に転出してください、推奨しますということです。実際、これはほとんど実現しております。長い人も例外的にいますが、大抵の場合は、助手を選ぶときも非常にたくさんの候補者の中から一番いい人を選びますので結構売れています。

非常に苦労したといえ、評価が悪かった方の早期退職を促すところで本人が納得しない。納得しないとそういうことはできませんので、いかに納得していただくかという説得が非常に重要になってくる。研究所を運営していくためにはやはり納得していただくことが一番大切だということです。

優秀な教授、助教授は、今年の4月から秋ぐらいまでに東京大学に1人、京都大学に1人、大阪大学に1人、名古屋大学に1人、東北大学に1人転出してしまいます。年間に人事選考が可能なのは4名までですが、5名も転出してしまうと空きポジションが出てきます。それをどうやってこなすかと



60歳教授の評価

教授の停年は65歳であるが、60歳において国内2名、国外1名の専門研究者から業績に関する評価を受けている。60歳を越えた教授の研究室は原則としてその規模を縮小するが、高い評価を受けた場合は、所長が継続してその研究活動を支援する。

ということもございます。それも逆に苦勞するところでございます。

それから、共同利用研究所ですから公募によって共同利用研究をやります。大学等から提案していただいた課題研究があって、毎年、評価を行います。評価によって研究費は幾ら配るか、3年間ですから途中で悪ければ2年間で終わるとか、1年で終わることになります。ほかに協力研究とか研究会、通常、施設利用は大学から来て使われるというのですが、実は研究者が大学に転出されるときに、こういうことで意思の疎通とか、知識とか情報が伝わったり、いろいろな人材のアピールにもなるわけです。

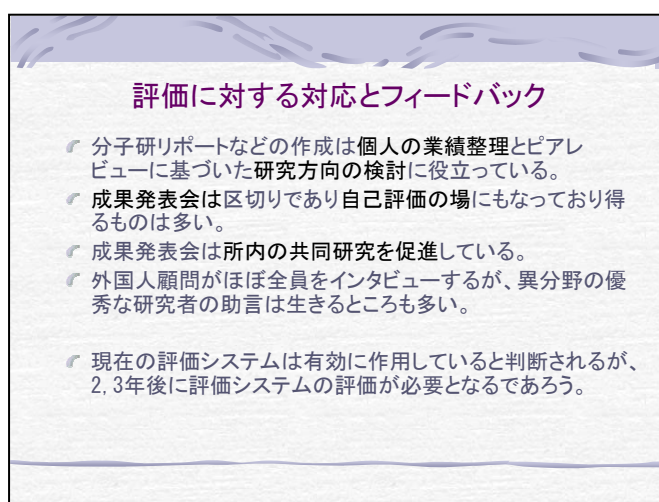
組織の再編の評価意見が2002年から2004年にかけて出てきました。運営会議でちらちらと出てきて、最後はかなり変えろということになったのですが、2005年に所長が組織の検討を示して、我々は検討会を設置して、主幹施設長会議あるいは教授会で結構長く、約2年間議論しました。この体制は、おそらくあと15年は続くだろうということを行いました。これも評価の結果でございます。具体的にどうなったかというのは3月に決まりますので、そのときにまたオープンにされると思います。

フィードバックですが、たびたび申しておりますように個人の業績の整理というのは、分子研レポートに毎年必ず業績を書かないといけませんので、これを整理することは自分の研究方向を書きながら見直すということになります。それから、ピアレビューですから、外部の人がそれを見てどう思うかという意見が個人の評価のところについていますので、それも検討できます。そういう自己評価の場というのは、オープンな成果発表会、今年1月17日、18日にやりました。それが自己評価の場になっていて、それを自分が取り入れるということです。それから、所内の共同研究を促進している。

外国人顧問というのは、分野が非常に広いのに今のところ2名です。来年は5名来ていただいて、専門ごとにやろうと計画しておりますが、今年までは2名ずつでしたので、専門外の方でも異分野の優秀な研究者で、それぞれ肩書きがある方です。ディスティングイッシュトプロフェッサーというような人たちです。研究者の一人一人に対して助言をいただきますので、これは結構ためになります。

我々としては、あまりかたい評価システムはとっておりません。今のような評価に対する準備をやる内部と、評価をする外部という立場で評価をいただいて、それを循環していこうということでございます。

フィードバックといたしましては、話の中で言いましたが、研究所のプロジェクトに生かしていく。個人については外部転出、実は外部の評価委員というのは大学から来ていただきますので、評価を通してこういう人材がいるということを知っていただくことになって、それが引き抜きにつながっており、評価自体が実質的にさまざまな機能を果たしているということで、共同利用研究所として評価のシステムは比較的うまく機能しているのではないかと考えております。以上です。



評価に対する対応とフィードバック

- 分子研レポートなどの作成は個人の業績整理とピアレビューに基づいた研究方向の検討に役立っている。
- 成果発表会は区切りであり自己評価の場にもなっており得るものは多い。
- 成果発表会は所内の共同研究を促進している。
- 外国人顧問がほぼ全員をインタビューするが、異分野の優秀な研究者の助言は生きる場所も多い。
- 現在の評価システムは有効に作用していると判断されるが、2,3年後に評価システムの評価が必要となるであろう。