

令和5年度

文部科学省委託調査

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

令和6年3月

有限責任監査法人トーマツ

本報告書は、文部科学省の令和 5 年度 国立研究
開発法人機能強化調査委託事業による委託業務とし
て、有限責任監査法人トーマツが実施した令和 5 年度
「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」の成果を取りまとめたものです。

I. 調査の枠組み.....	1
1. 調査の背景と目的	1
2. 調査方法と内容.....	2
(1) 外部の有識者による委員会での検討.....	2
(2) 「業務の適正を確保するための体制の整備(内部統制)状況」の状況調査.....	2
(3) 「研究開発成果の最大化」に資する事項の調査	3
II. 「業務の適正を確保するための体制の整備(内部統制)状況」の状況調査結果.....	5
1. 調査の目的と調査の全体設計	5
2. 調査項目の検討	5
(1) 前回調査における調査項目の設定と今回調査での比較可能性の考慮	5
(2) 今回の調査において新たに追加した項目	5
3. アンケート調査の結果.....	6
(1) アンケート調査の方針.....	6
(2) アンケート調査結果	7
(3) 研究開発力の最大化に資する政策を検討するためのデータ収集と分析.....	13
4. ヒアリング調査の結果	18
(1) ヒアリング調査の方針.....	18
(2) ヒアリングの実施	18
(3) ヒアリング結果.....	19
5. 調査結果のまとめ.....	31
III. 「研究開発成果の最大化」に資する事項の調査.....	33
1. 調査の目的と調査の概要	33
2. ベンチマーク先の海外の政府系研究機関の選定根拠と調査結果	33
(1) ベンチマーク先の海外の政府系研究機関の選定根拠.....	33
(2) ベンチマーク先の調査結果	34
3. 理事長アンケート調査の結果.....	38
4. 理事長ヒアリング調査の結果	39
5. 調査結果のまとめ.....	40
(1) 研究開発成果の最大化に向けたマネジメントの好事例一覧表.....	42
(2) マネジメント好事例詳細	43
6. 法人のマネジメントの体制の機能強化等に向けた分析・考察	57
参考資料内部統制の整備状況等に関するアンケート結果	60

I. 調査の枠組み

1. 調査の背景と目的

国立研究開発法人の機能強化は、「第 5 期科学技術基本計画」において謳われ、「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」、理事長（以下、「法人の長」という。）においては、「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」が求められた。

国立研究開発法人がオープンイノベーションの中核として優れたパフォーマンスを発揮するためには、法人の長による効率的・効果的なマネジメントが重要な要素の一つとなる。法人の長による組織マネジメント力の強化や国立研究開発法人の機能強化を図ることの検討に向けて、文部科学省所管の国立研究開発法人（以下、「各法人」という。）の内部統制システム整備の状況調査と法人の長によるマネジメントのグッドプラクティスの事例収集を行い、国立研究開発法人のマネジメント体制の機能を強化するため、「平成 28 年度国立研究開発法の理事長によるマネジメント調査（以下、「前回調査」という。）を行った。

その後、「第 6 期科学技術・イノベーション基本計画」（令和 3 年 3 月 26 日閣議決定）においても、「国立研究開発法人の機能・財政基盤の強化」が謳われ、「国は、国立研究開発法人がその責務を果たし、研究開発成果の最大化に向けて、効果的かつ効率的に業務運営・マネジメントが行えるよう、各法人等の意見も踏まえつつ、運用事項の改善に努める」こととされ、引き続き国立研究開発法人の機能強化が求められる中、機能強化にあたって国立研究開発法人のマネジメントのあり方を検討することは重要であり、現在どのような状況にあるか、前回調査以降の変化を把握することは、基本計画の着実な実施の観点からも必要不可欠である。

このような状況を踏まえ、国立研究開発法人が、第 6 期基本計画に掲げられている機能強化の実現に向け、国立研究開発法人のマネジメント状況について、現状の把握、第 5 期基本計画の期間からの変化の把握、効果的かつ効率的な業務運営・マネジメントに向けたグッドプラクティスの把握を行うこと、これらの把握により、国立研究開発法人審議会での議論および次期基本計画検討の議論に資することを目的に、調査を実施するものである。

今回の調査は、前回調査との比較可能性の観点を考慮して、前回調査で確認した「内部統制の整理状況等の調査」および「研究開発成果の最大化に向けたマネジメントに関する調査」について、それぞれアンケートとヒアリングに基づく調査を基本的な内容とし、調査方法や項目について前回調査以降のマネジメントやガバナンスの考え方の変化を踏まえた新規の項目に基づく内容を含めて実施した。

2. 調査方法と内容

(1) 外部の有識者による委員会での検討

本調査においては、助言・協力を得ることを目的として、外部の有識者による委員会(「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研究委員会」(以下、「委員会」という。))を設置した。

① 委員の構成(50 音順 敬称略)

	大久保 和孝	株式会社大久保アソシエツ 代表取締役社長 公認会計士
	三枝 信子	国立研究開発法人国立環境研究所地球システム領域 領域長
	白山 真一	国立研究開発法人日本医療研究開発機構 監事
座長	永井 良三	自治医科大学 学長
	中西 友子	東京大学 名誉教授／東京大学大学院農学生命科学研究科 特任教授
	山田 弘司	東京大学大学院新領域創成科学研究科 教授

② 委員会の開催概要

開催回	開催時期	検討内容
第 1 回	令和 6 年 1 月 30 日 2 月 8 日	委員の予定に合わせて分割開催 ● 調査実施計画の確認 ● 重点を置くべき対象(マネジメント項目)の検討 ● アンケート調査項目の検討
第 2 回	令和 6 年 3 月 4 日	● アンケート調査とヒアリング調査の経過報告 ● 調査報告書の構成の検討
第 3 回	令和 6 年 3 月 22 日	● 最終報告案の報告・審議

(2) 「業務の適正を確保するための体制の整備(内部統制)状況」の状況調査

「独立行政法人の業務の適正を確保するための体制等の整備について(平成 26 年 11 月 28 日付、総務省通知)」において挙げられている統制環境(法人の長がリーダーシップを発揮できる環境の整備)や、制度・規程等の周知・浸透、評価・改善等の対応状況の現状等について把握した。

① アンケート調査

文部科学省所管の 8 法人に対して、主に経営企画部門や総務部門を対象としたアンケート調査を実施した。

アンケート調査では、業務の適正を確保するための体制の整備(内部統制)状況に関する現状について、網羅的に調査・把握した。アンケート調査結果については、法人別、項目別等で集計し、内部統制の整備状況等にかかる傾向や特徴等を整理・分析した。

② ヒアリング調査

内部統制の整備状況等に係るヒアリングに関しては、各法人が苦慮していることや、それに対する取り組みを確認すること、加えて、研究開発成果の最大化に向けて各法人が工夫されている取り組みについて、広く収集することを目的に実施した。ヒアリング調査の対象法人は、アンケート回答などを踏まえて選定した。

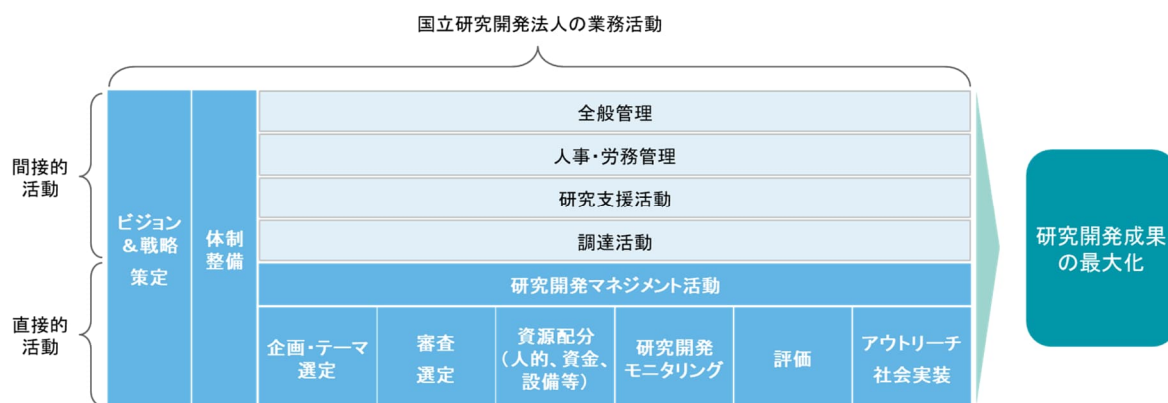
(3) 「研究開発成果の最大化」に資する事項の調査

国立研究開発法人における研究開発成果の最大化に係るマネジメントの具体的な方法論や手法の詳細を把握・整理するとともに、研究開発成果の最大化のための法人の長によるマネジメントの事例収集(グッドプラクティス等の事例把握)を行った。

研究開発のプロセスに着目し、プロセスごとにどのようなマネジメントの取組みを実施しているか、具体的にどのような内容を実施しているかについて、アンケート調査を通じて把握した。

また、特に参考になるとと思われるマネジメントの取組みについては、ヒアリング調査において、その背景状況や問題意識、取組みにおける課題や工夫等も含めて具体的に把握した。

<主たる調査対象となる研究開発のプロセス>



① 海外の政府系研究機関のベンチマーク調査

研究開発成果のマネジメントの調査を実施するにあたって、海外の政府系研究機関(我が国の国立研究開発法人に準ずるもの)の研究開発に関するマネジメントの事例収集を行い参考にした。

② アンケート調査

A. 実施時期

令和 6 年 2 月 13 日～令和 6 年 2 月 26 日

B. 実施方法

文部科学省所管の 8 法人に対して、アンケート調査を実施した。

アンケート調査では、研究開発成果の最大化に向けて、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とした。

研究開発成果の最大化に向けたマネジメントについて、その背景・経緯を含めた具体的な取り組み事例について把握するだけでなく、法人の長が考える国立研究開発法人としてのミッションや研究開発成果の最大化の考え方についても併せてアンケートで把握することにより、研究開発成果の最大化に向けたマネジメントの位置付けや理事長の考え方を把握した。

③ ヒアリング調査

A. 実施時期

令和 6 年 2 月 28 日～令和 6 年 3 月 15 日

B. 実施方法

文部科学省所管の 8 法人に対して、ヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査では、アンケート調査で挙げられた研究開発成果の最大化に向けたマネジメントの取り組み事例について詳細に聴取するとともに、アンケートで十分に捕捉することができなかった情報について把握した。

II. 「業務の適正を確保するための体制の整備(内部統制)状況」の状況調査結果

1. 調査の目的と調査の全体設計

国立研究開発法人がオープンイノベーションの中核として優れたパフォーマンスを発揮するためには、法人の長による効率的・効果的なマネジメントが重要な要素の一つとなる。そして、効率的・効果的なマネジメントを行うためには、“法人の長がリーダーシップを発揮できる環境の整備”が肝要と考える。そのため、当該調査では、国立研究開発法人におけるそれらの環境等の整備・運用状況を内部統制の観点で把握することを目的とした。

2. 調査項目の検討

(1) 前回調査における調査項目の設定と今回調査での比較可能性の考慮

前回調査では、独立行政法人における内部統制の取り組みは、トレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)が公表する「内部統制 - 統合的フレームワーク - 」における考え方が取り入れられた総務省通知にて、基本的な枠組みが決められていることから、「業務の適正を確保するための体制の整備(内部統制)状況」の調査においては、総務省通知を基本とした調査項目等を設計して調査を実施した。従って、独立行政法人における内部統制は、総務省通知により①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥ICT への対応、⑦その他、の 7 項目の内部統制の構成要素で整理された 108 項目の要求事項を「役員(監事を除く。)の職務の執行がこの法律、個別法または他の法令に適合することを確保するための体制その他独立行政法人の業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項その他主務省令で定める事項」として業務方法書に記載する制度となっていた。

今回の調査では、前回調査との比較可能性と変化を把握する観点から、前回調査において把握した項目は引き続き調査項目に含めることとし、次章で述べる項目を追加することとした。

(2) 今回の調査において新たに追加した項目

前回調査以降、「国立大学のガバナンスコード」をはじめ、国の組織におけるガバナンスの新しい考え方や基準が検討され公表されている。また、民間企業においても上場企業におけるコーポレートガバナンスコードの改訂(2021 年 6 月 11 日)、内部統制報告制度における基準等の改訂(2023 年 4 月 7 日)など、ガバナンスや内部統制をめぐる基準等が改訂されている状況にある。

このような状況から前回の調査以降のガバナンス・内部統制のトレンドを今回の調査にも含めるため、新設・改訂された基準等の内容も踏まえて、今回の調査で新規に確認する項目を検討した。

その結果、以下の事項について前回調査の項目に追加して新規に確認することとした。

項目	質問
理事ガバナンス 関連	理事長の意思決定を補佐する会議体
	理事会の実効性評価に関する取り組み
内部統制関連	内部監査部門と、監事監査、会計監査人監査との連携
	3ラインディフェンス(※)に基づく内部統制の整備に関する取り組み
情報開示	サステナビリティ／ESG／非財務情報の開示等に関する取り組み
	情報開示に関する取り組み
	ビジョン、目標・戦略やその取組み、成果等の情報の法人内への発信に関する取り組み
リスク関連	不正リスクの把握、評価、分析、対応
	サイバーセキュリティリスクに関する取り組み
その他	ダイバーシティ／多様性への取り組み
	リモートワークおよびその管理体制

※3ラインディフェンス：COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:トレッドウェイ委員会支援組織委員会)「内部統制の統合的フレームワーク」において示されている考え方であり、組織の部門を①現業部門、②管理部門、③内部監査部門に分類し、それぞれに対して、リスク管理における3つの役割(ディフェンスライン)を担わせることによって内部統制を実行していくというもの。

3. アンケート調査の結果

(1) アンケート調査の方針

本調査は、国立研究開発法人のマネジメント体制の機能を強化するための検討を行うために実施するものである。そのため、可能な限り現状が把握できるような調査方法を選択した。

具体的には、対応の有無をチェックリスト形式で問うとともに、作成されている方針や指針、規程類の提出を求めた。

チェックリストの構成は、COSO フレームワークを活用し、3つの観点(統制活動・情報と伝達・モニタリング)でチェック項目を設けるとともに、それらの取り組みが有効に機能しているか否か、問題が生じているかいないかの情報を得るために、自己評価の項目も設けた。また、上記に加え、法人として工夫している事項、および、対応に苦慮している事項に関する調査項目を設けた。

統制活動 (制度・規程)	◎	規程類がある
	○	一部のみ、規程がある
	—	規程類がない
情報と伝達 (周知・浸透)	◎	組織的かつ計画的に実施している(定期的・網羅的対応)
	○	一部のみ、規程がある(不定期、一部対応)
	—	実施していない(浸透せず)
	◎	組織的かつ計画的に実施している(定期的・網羅的対応)

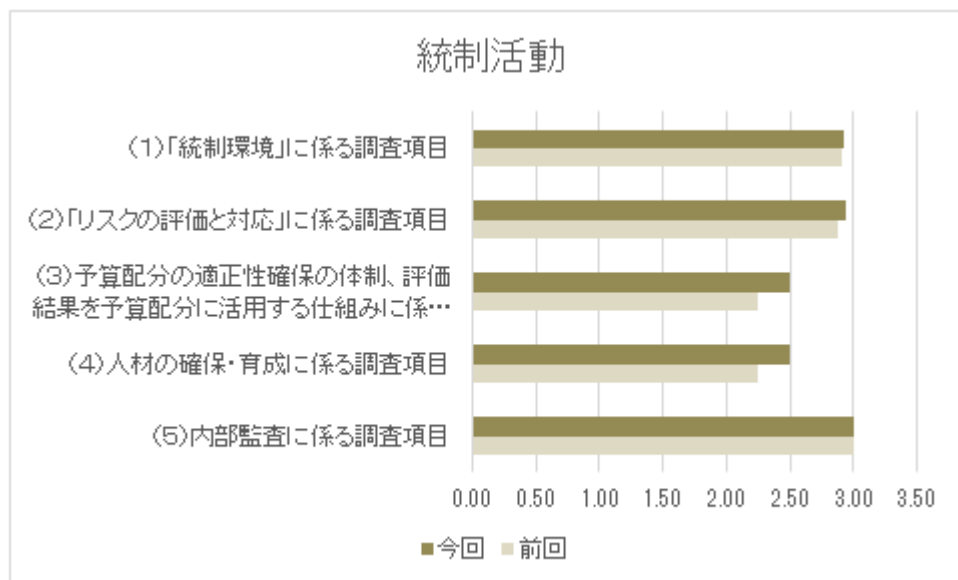
モニタリング	○	一部のみ、規程がある(不定期、一部対応)
	—	実施していない(浸透せず)

(2) アンケート調査結果

調査の結果は以下のとおりである。

① 「統制活動」の結果概要

研究開発法人では、独立行政法人通則法や設置法などの関連法令において規程等の文書など整備が規定されており、各法人ともに制度に沿って適切に規程等の文書を整備しており、今回の調査においても制度に沿って規程等が整備されていることは確認されている。その前提の上で、前回調査との比較で、各個別の規程等の整備状況等について、統制活動の向上が見受けられた。



※上図は、各凡例を以下の点数とし、統制活動における回答の平均値の比較結果を示す。

(◎:3点、○:2点、—:1点)

A. 前回調査より統制活動の向上が見受けられた項目

a. 「統制環境」に係る調査項目

- ✓ 監事に関する措置
- ✓ 人事管理方針等(人事ローテーション、子法人との人事交流、長期在職者の存在把握等)

今期から追加した、中期計画等に基づき実施する国等による評価に係る体制、内部監査部門と、監事監査、会計監査人監査との連携、情報開示については、全法人が規程を整備しており、サステナビリティ/ESG 等の非財務情報の情報開示、ダイバーシティ、3 ディフェンスに基づ

く内部統制の整備は、過半数の法人が規程を整備している。また、ビジョン、目標・戦略の法人内の発信に関しては、全法人で行われており、特に4法人が規程を整備し、発信に努めていることが確認された。

追加された設問ごとの結果概要は、以下のとおりである。

設問	結果概要
24) サステナビリティ／ESG／非財務情報の開示等に関して	「環境経営推進規程」、「SDGs(持続可能な開発目標)」に関する取組基本方針」など、サステナビリティの観点に特化した規程を策定するケースと、既存の規程内に追記するケースが確認された。
25) ダイバーシティ／多様性への取り組みに関して	「人材活用等に関する方針」、「男女共同参画の推進」、「障害を理由とする差別の解消の推進に関する規程」など、研究開発成果の最大化に向けた、ダイバーシティ推進に関する事項を定めているとともに、行動計画にて期日および目標値を設定し計画および取り組み内容を開示しているケースも確認された。その他、「女性研究者の表彰に関する規則」や、「出産・子育て・介護支援制度に関する規則」を定め、法人内および機構事業参画者などに対す働きやすい環境づくりの具現化・促進を図っていることも確認された。
26) 情報開示に関して	個人情報を含む、「情報公開規程」から、その開示・不開示の決定に関する審査基準、ならびに情報公開における事務手続きや開示方法とその手数料についての規則を定め、適切に対応する体制整備が整えられていることが確認された。
27) ビジョン、目標・戦略やその取組み、成果等の情報の法人内への発信に関する規程	「内部統制の推進に係る基本方針」にて定めるケースと、規程上定められてはいないものの、法人内のメールニュース等での発信やホームページ上で一般公開することで、周知を図るケースが確認された。
28) 3ラインディフェンスに基づく内部統制の整備に関して	3ディフェンスラインの体制を規程に定めているケースと、規程には定めていないが運用として実施しているケースが確認されており、体制整備の基本的な考え方としての定着が進んでいると考えられる。

b. 「リスクの評価と対応」に係る調査項目

- ✓ 業務部門ごとの業務フローの認識および明確化
- ✓ 事故・災害等の緊急時に係る措置

- ✓ 入札・契約に関する措置
- ✓ リスク顕在時における広報

今期から調査項目に追加した、不正リスク、サイバーセキュリティリスク、リモートワーク管理体制に関する規程の整備に関しては、全法人が整備していると回答している。

追加された設問ごとの結果概要は、以下のとおりである。

設問		結果概要
4)	不正リスクの把握、評価、分析、対応	リスクマネジメントに係る「リスク管理規程」の策定と、リスク管理基本計画、公的研究費の不正防止計画の立案により、不正リスクの把握、評価、分析が適切になされていることが確認された。加えて、「通報規程」を策定し、内部通報の取扱いに関する規則として、「公益通報処理および公益通報者保護に関する規則」、法人内の対応方針が整備されていることが確認された。
7)	サイバーセキュリティリスクに関する規程	「サイバーセキュリティ規程」として、サイバーセキュリティに特化した規程を策定するケースと、既存の「情報セキュリティ管理規程」にて定めるケースが確認された。
8)	リモートワークおよびその管理体制に関する規程	規程においては、対象者、実施頻度や期間、服務場所などを定められていた。実施頻度を週単位で上限を定めるケースと、上限を設定せず承認制を適用するケースが確認された。服務場所を自宅に限定するケースと、親族の居住場所に加え、人事部長の定める場所を含むケースが確認された。なお、いずれの法人においても、コロナ禍時に策定した規程が継続的に励行されていることが確認された。

- c. 「予算配分の適正性確保の体制、評価結果を予算配分に活用する仕組み」に係る調査項目

- ✓ 評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組み
- 前回調査と比較し、統制活動の向上が見受けられた。

- d. 「人材の確保・育成」に係る調査項目

- ✓ 人材の確保・育成に係る、法人の職員として必要な能力の識別・定義と、それに基づいた人材の採用、配置、育成、評価

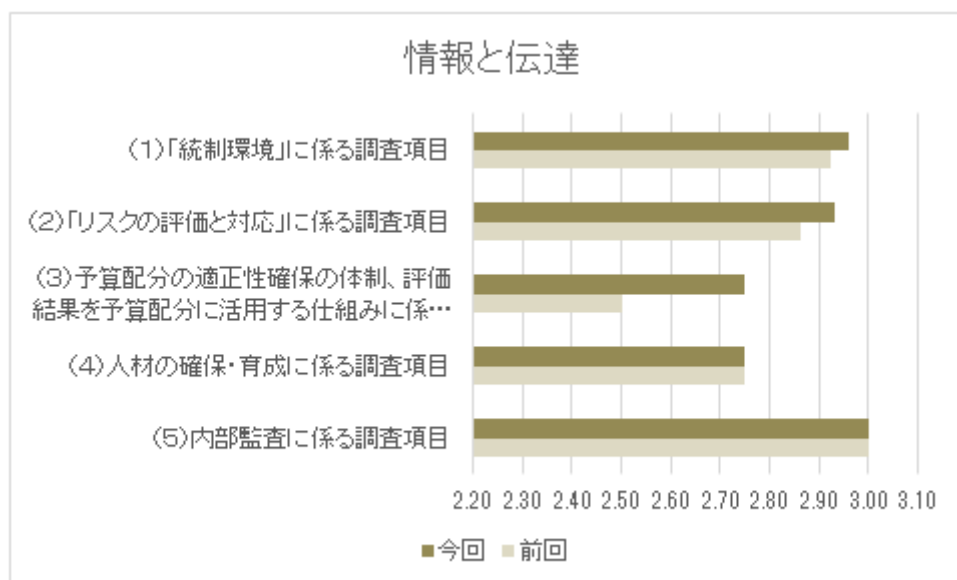
前回調査と比較し、統制活動の向上が見受けられた。

e. 「内部監査」に係る調査項目

前回調査でも十分に整備されており、継続的に整備されていた。

② 「情報と伝達」の結果概要

前回調査との比較で、全体的に情報と伝達の向上が見受けられた。



※上図は、各凡例を以下の点数とし、情報と伝達における回答の平均値の比較結果を示す。

(◎:3点、○:2点、—:1点)

A. 項目ごとの結果概要

a. 「統制環境」に係る調査項目

全項目において、全法人が組織的かつ計画的に情報と伝達を実施していると回答している。

また、今期から追加した、「中期計画等に基づき実施する国等による評価に係る体制、内部監査部門と監事監査、会計監査人監査との連携、情報開示」に関しては、全法人が組織的かつ計画的に情報と伝達を実施しており、サステナビリティ/ESG等の非財務情報の情報開示、ダイバーシティ、3ラインディフェンスに基づく内部統制の整備については、過半数の法人が組織的かつ計画的に情報と伝達を実施していると回答している。

b. 「リスクの評価と対応」に係る調査項目

全項目において、全法人が組織的かつ計画的に情報と伝達を実施していると回答しており、特に「業務部門ごとの業務フローの認識および明確化」では、前は 6 法人であったが、今回は全法人が組織的かつ計画的に情報と伝達を実施していると回答した。

また、今期から追加した、不正リスク、サイバーセキュリティリスク、リモートワーク管理体制については、全法人が組織的かつ計画的、もしくは、ある程度情報と伝達を実施していると回答している。

c. 「予算配分の適正性確保の体制、評価結果を予算配分に活用する仕組み」に係る調査項目

全項目において、全法人が組織的かつ計画的に情報と伝達を実施していると回答しており、特に、「評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組み」では、前は 5 法人であったが、今回は 7 法人が組織的かつ計画的に情報と伝達を実施していると回答した。

d. 「人材の確保・育成」に係る調査項目

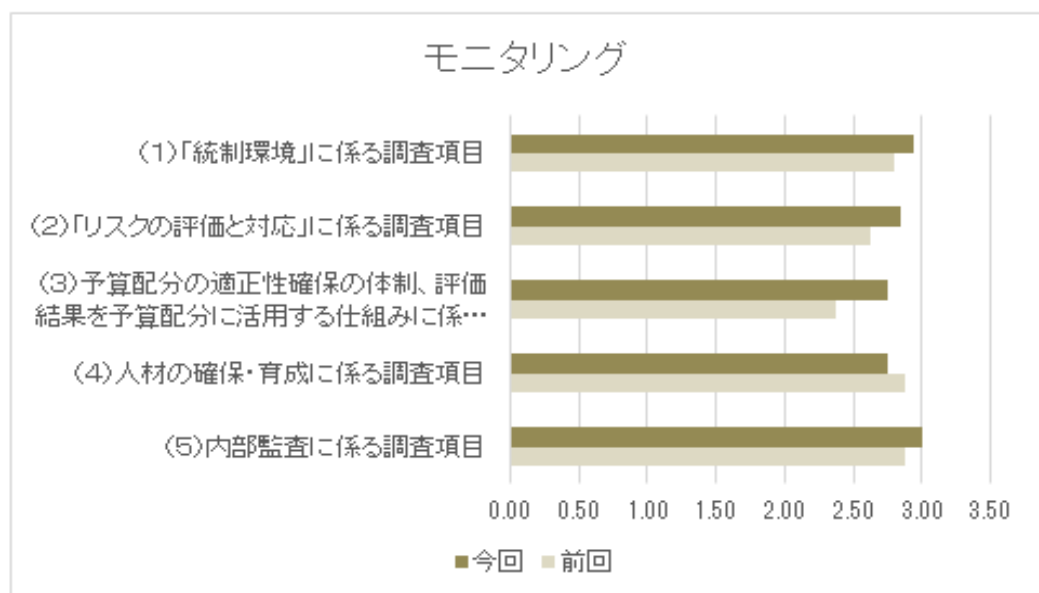
前回の調査時には、情報と伝達を「組織的かつ計画的に実施している」と回答した法人が 2 法人、「ある程度実施している」と回答していた法人が 6 法人だったが、今回の調査では、「組織的かつ計画的に実施している」と回答した法人が 5 法人に増加した。これは、前回の報告時において、大半の法人が中長期的な人材採用戦略の立案を課題として認識しており、法人内の研究結果の評価制度の見直しと、それに伴う予算配分の見直しを実施しており、新制度を広く伝達し浸透を図った結果と考えられる。

e. 「内部監査」に係る調査項目

7 法人が「組織的かつ計画的に実施している」と回答しており、これは前回の調査時から同様である。なお、1 法人については新体制を迎えたため、これから組織的かつ計画的に実施していく方針であることが確認できた。

③ 「モニタリング」の結果概要

前回調査との比較で、全体的にモニタリングの向上が見受けられた。



※上図は、各凡例を以下の点数とし、モニタリングにおける回答の平均値の比較結果を示す。

(◎:3点、○:2点、—:1点)

A. 項目ごとの結果概要

以下では、前回調査を受けてモニタリングの向上が見られた点に着目して、調査結果の概要を記載する。

a. 「統制環境」に係る調査項目

- ✓ 中期計画等に基づき実施する業務の評価体制(役割責任や実施手順・基準等)(6 法人から 8 法人に増加)
- ✓ 研究業務に関する措置(5 法人から 7 法人に増加)
- ✓ 理事の事務分掌(6 法人から 8 法人に増加)
- ✓ 監事に関する措置(6 法人から 8 法人に増加)

また、今回調査から追加した、中期計画等に基づき実施する国等による評価に係る体制、内部監査部門と、監事監査、会計監査人監査との連携、情報開示に関しては、全法人が組織的かつ計画的にモニタリングを実施しており、サステナビリティ/ESG 等の非財務情報の情報開示、ダイバーシティ、3 ラインディフェンスに基づく内部統制の整備については、過半数の法人が組織的かつ計画的にモニタリングを実施していると回答している。

b. 「リスクの評価と対応」に係る調査項目

全項目において、全法人が組織的かつ計画的にモニタリングを実施していると回答しており、特に増加したのは以下の項目である。

- ✓ 業務部門ごとの業務フローの認識および明確化(6 法人から 8 法人に増加)
- ✓ 業務フローのプロセスごとのリスク因子、リスク発生原因の分析(5 法人から 8 法人に増加)
- ✓ 把握したリスクに対する評価(リスク評価)およびリスク低減策の検討(6 法人から 8 法人に増加)
- ✓ 研究費の適正経理や、論文捏造等研究不正など研究に関する措置(5 法人から 7 法人に増加)

また、今回調査から追加した、不正リスク、サイバーセキュリティリスク、リモートワーク管理体制については、全法人が組織的かつ計画的、もしくは、ある程度モニタリングを実施していると回答している。

c. 「予算配分の適正性確保の体制、評価結果を予算配分に活用する仕組み」に係る調査項目

主要な項目において、全法人が組織的かつ計画的に情報と伝達を実施していると回答しており、特に、「評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組み」では、前回は 5 法人であったが、今回は 7 法人が組織的かつ計画的にモニタリングしていると回答した。

d. 「人材の確保・育成」に係る調査項目

モニタリングを「組織的かつ計画的に実施している」と回答した法人が 7 法人、「ある程度実施している」と回答していた法人が 1 法人であり、前回調査と同様の結果となった。

前回調査時に、多くの法人が中長期的な人材採用戦略の立案を課題と認識しており、検討された対応策の進捗に注力しているものと考えられる。

e. 「内部監査」に係る調査項目

全法人が「組織的かつ計画的に実施している」と回答しており、前回調査の 7 法人からの増加が確認された。

(3) 研究開発力の最大化に資する政策を検討するためのデータ収集と分析

公的研究機関や資金配分機関の機能強化、気候変動や安全保障をはじめとする、国家的課題を解決するために、技術や設備・人材などのリソースをつなげ、技術を早期に社会実装していく必要がある。今般の調査においては、そのハブとなるべき研究開発法人における、組織横断

的な業務の一体化や、共同研究の活性化、人材の流動性促進のための方策を具体化する上で、基礎となるデータについて、以下のとおり情報を収集して、分析を行った。

全体として役員事務職者には大きな増減、構成割合の重要な変化はなかった。研究者は総数が2年間で約3.7%減少しており、日本籍で任期制かつ常勤の男性が減少している傾向がみられた。インタビューにおいて若手研究者不足に言及する法人が多いことと整合している。

A. 人材流動性、およびダイバーシティ推進状況の把握

a. 8法人の人員数推移

(単位:人)

役員	常勤・非常勤別		性別		国籍別	
	常勤	非常勤	男性	女性	日本籍	外国籍
2021 年度	51	7	49	9	58	0
2022 年度	52	7	51	8	59	0
2023 年度	52	7	49	10	59	0

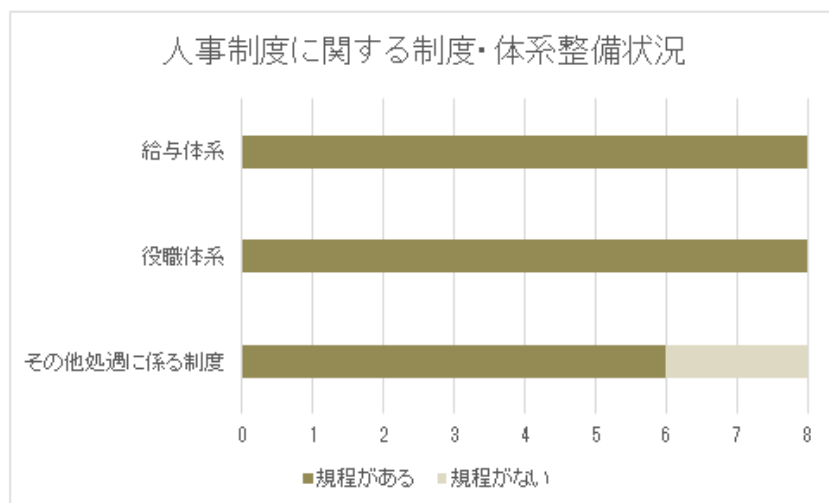
事務職者	常勤・非常勤別		定年制・任期制別		性別		国籍別		出向者数	障がい者数
	常勤	非常勤	定年制	任期制	男性	女性	日本籍	その他		
2021 年度	4,706	1,091	2,630	3,206	2,754	3,082	5,791	45	189	244
2022 年度	4,869	1,089	2,679	3,271	2,745	3,205	5,909	42	206	229
2023 年度	4,943	1,107	2,685	3,365	2,815	3,235	6,004	46	191	238

技術者	常勤・非常勤別		定年制・任期制別		性別		国籍別		出向者数	障がい者数
	常勤	非常勤	定年制	任期制	男性	女性	日本籍	その他		
2021 年度	3,881	1,302	2,480	2,703	3,363	1,820	4,988	195	49	41
2022 年度	3,924	1,240	2,519	2,645	3,383	1,781	4,984	180	50	41
2023 年度	3,885	1,151	2,514	2,522	3,309	1,727	4,835	201	52	42

研究者	常勤・非常勤別		定年制・任期制別		性別		国籍別		出向者数	障がい者数
	常勤	非常勤	定年制	任期制	男性	女性	日本籍	その他		
2021 年度	5,865	450	3,336	2,979	5,417	898	5,435	820	301	33
2022 年度	5,861	461	3,389	2,933	5,401	921	5,484	838	315	32
2023 年度	5,631	478	3,388	2,721	5,228	881	5,242	867	300	30

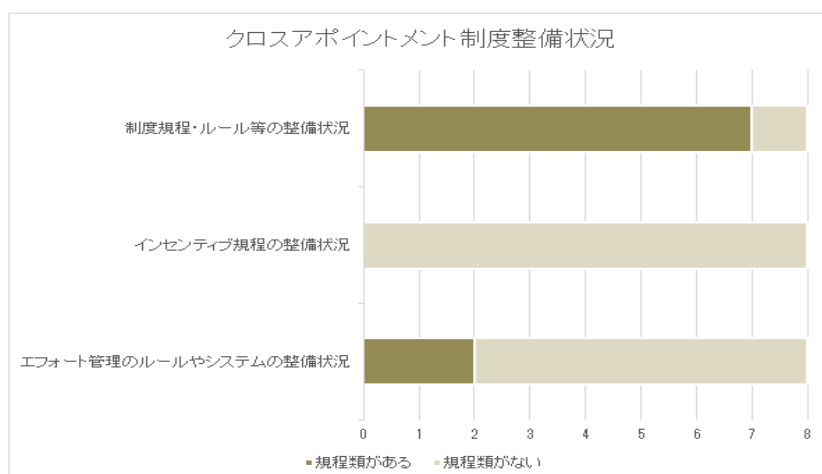
注:一部の法人では、研究者の人数を技術者の人数と合わせて管理しており、かつ明確に区分されていないため、技術者の人数を研究者の人数に含めて集計している。

b. 人事制度に関する制度・体系整備状況



B. クロスアポイントメント制度整備状況の把握

a. クロスアポイントメント制度整備状況



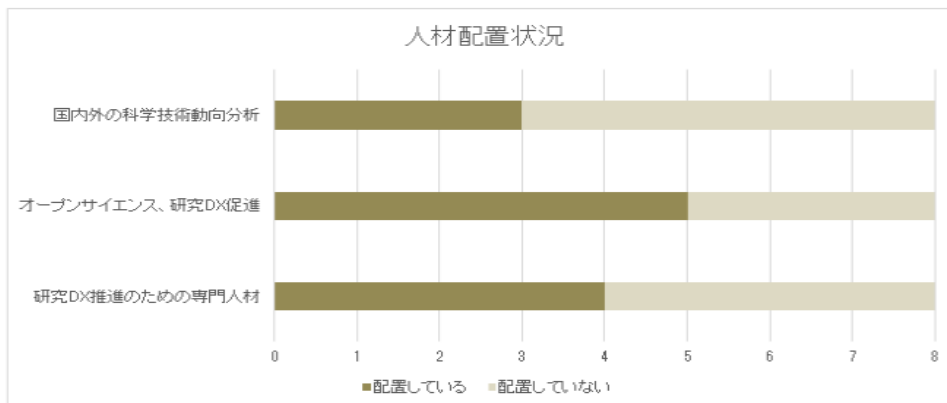
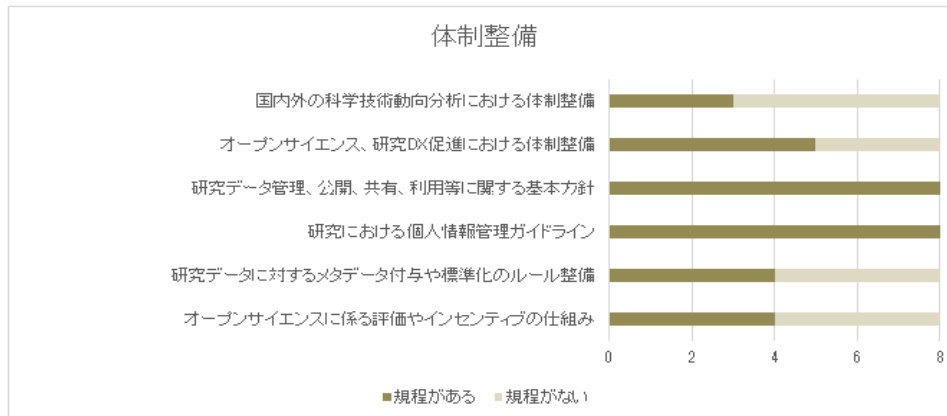
b. クロスアポイントメント制度利用状況

(単位: 人)

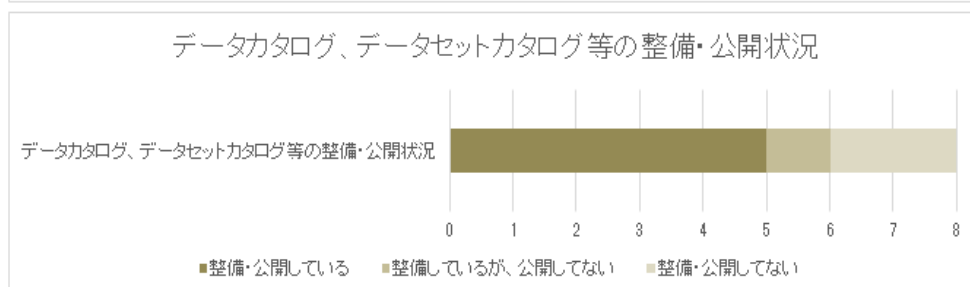
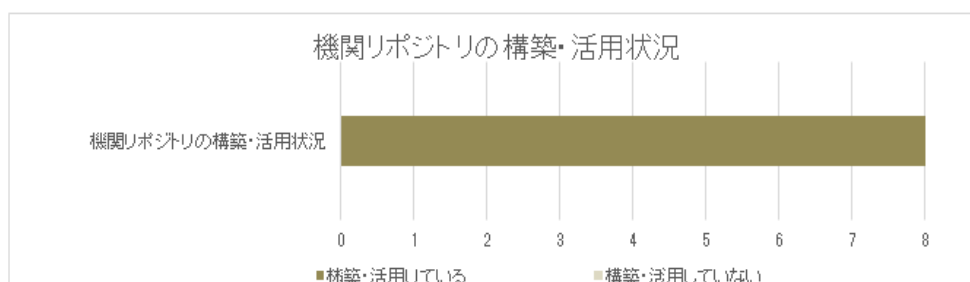
年度	クロスアポイントメント活用研究者数		
	大学	公的研究機関	企業
2021 年度	86	16	0
2022 年度	16	32	0
2023 年度	20	31	0

C. 調査分析機能の活用状況の把握

a. 調査分析における体制整備



b. その他(機関リポジトリの構築・活用、データカタログの整備・公開)



c. 各領域における実績数

(単位:人)

年度	科学技術動向分析に関する人員	オープンサイエンス、研究 DX 促進に係る人員	研究 DX 推進のための専門人材
2021 年度	82	121	49
2022 年度	85	145	60
2023 年度	83	202	85

年度	共同研究実施 件数(件)		研究資金等受入額 (百万円)		特許権 実施等 件数 (件)	知的財産等 による収入額 (百万円)
	国内 企業	国外 企業	科学研究費 補助金	民間企業か らの受入額		
2021 年度	1,089	46	9,439	5,120	1,116	2,243
2022 年度	1,172	53	9,226	5,639	1,155	1,239
2023 年度	1,075	56	8,155	3,315	1,168	1,297

4. ヒアリング調査の結果

(1) ヒアリング調査の方針

内部統制の整備状況等に係るヒアリングは、各法人の取り組み内容を確認し、比較共有することを目的とした。

そのため、前回調査からの改定や、新規で策定した方針・指針等、および、規程・マニュアル類の確認とその背景を確認するとともに、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観点を中心にヒアリングを行った。

- ✓ 人的資本の観点：「人材確保・育成」、「人事評価体制について」
- ✓ 財務資源の観点：「予算の管理と、適材適所への配分に関する取り組み」、「研究費の不正使用など、インテグリティに関する取り組み」
- ✓ 組織資源の観点：「意思決定における不正を防止するための各法人内での取り組み」、「サステナビリティに関する取り組み」、「ダイバーシティに関する取り組み」、「業務効率化」
- ✓ 情報伝達の観点：「ビジョン、目標・戦略やその取り組み、成果等の情報の法人内への発信」、「情報公開」

(2) ヒアリングの実施

ヒアリング対象の法人は、各法人が苦慮していることと対応する取り組みを確認すること、および研究開発最大化に向けて各法人が工夫されている取り組みについて広く収集することを目的に選定した。

ヒアリングは以下のとおり実施した。

実施日程	対象法人
令和6年2月26日	防災科学技術研究所
令和6年2月27日	科学技術振興機構
令和6年3月1日	理化学研究所
令和6年3月4日	物質・材料研究機構
令和6年3月4日	量子科学技術研究開発機構
令和6年3月4日	海洋研究開発機構
令和6年3月4日	日本原子力研究開発機構

(3) ヒアリング結果

1. 人的資本の観点

人的資源の最大化に関する取り組みに関する好事例として、人材の確保・育成に関する仕組みにおける規程類の整備および運用状況の把握を規程類の文書調査およびヒアリング調査にて実施した。

ヒアリングを通じて認められた事項は以下のとおりである。各法人の特徴は表を参照されたい。

- A. 規程類の整備の観点では、法人ごとに記載の粒度に差はあるものの、人事評価を行う体制、手続、および、職種・職階ごとの能力基準を定めており、当該事項に関する基本的な規程類は整備されていると考えられる。
- B. 異動を伴う事務職員の流出の抑止を図るため、制度を見直し、総合職におけるローテーションに対する代替的な制度を検討している。具体的にはエリア限定の採用の導入や、事務専門職の拡充(ジョブ型キャリア)を観点への見直しを検討しているケースも確認された。
- C. いずれの法人においても、研究倫理、技術倫理に関する委員会の設置と関連する規程を整備するとともに、技術者のみならず、全職員に対して、定期的な研修受講を義務付けることで、法人内の意識の醸成が図られているものとする。
- D. 新規分野の研究に対し、コンプライアンスに則った研究の実現に加え、利益相反を含む倫理意識の浸透と強化を図るため、以下を重点課題と識別し体制構築を図る。
 - ✓ 研究マネジメント体制における指針・法令等の遵守の強化(指針・法令等の把握・更新等)
 - ✓ 研究活動におけるリスク管理の向上(事案発生時の対応体制強化、手順の整備等)
 - ✓ 所内の啓発ポスター、メッセージカードの掲示や少人数の討議形式研修実施により意識の醸成を図る部署もある。

(1) 22 職員(非常勤等も含む)の人事管理方針等(業務の適正を確保するための定期的な人事ローテーション、子法人との人事交流の在り方、長期在職者の存在把握(癒着防止等の観点)など)									
項目	I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人	
整備状況 規程類	・職員人事規程	・人材活用等に関する	規程ではなく、計画の一	柔軟な運用を実現する	・初任給、昇格、昇給等の基準細則	・人材育成実施方針	・人事制度規程	・就業規程 ・役職員の再就職あつ	

			方針について	環として実施	ため、規程の制定なし				せん等の禁止について
	概要	採用や出向、休職等の職員の人事にかかる必要事項を策定	若年、女性、外国人研究者の能力開発にかかる取組みを策定。	—	—	昇格審査の対象となる経験年数や、資格要件を策定	目指す人材像や、人材育成のための基本方針、取組み等を策定	職員の職種定義や、採用・雇用等の人事事項、人事評価の目的等を策定	職員の就業形態や就業時間、採用や出向、役職員の再就職あつせん禁止等、人事にかかる必要事項を策定
	運用状況	事務職は2～3年程度で異動があるため、個人の希望に応じて調整する。	高度専門職をR1年度に新設し、総合的人材が活躍できる人事体系の確立を図る。	事務職は総合職者として様々な分野を経験し、適材適所を見極めた上での本配置する方針であったものの、最近では転勤が退職の一因になる傾向がある。	全職員向けに年次職務アンケートを実施し、個人の希望をデータベース化し、状況に応じて配置状況を決定する。	上記の細則に則り運用を図る。	上記の細則に則り運用を図る。	事務業務は、異動なしの事務補助員が、担当しているため、異動・ローテーションが困難。従って、地方配置は丁寧かつ慎重に実施。また、事務専門職の拡充（ジョブ型キャリア）を観点に見直し中。	年配技術者や定年技術者で構成したスクールを設置し、技術スキルの継承を図る。

(4) 1) 人材の確保・育成に係る調査項目(法人の職員として必要な能力の識別・定義と、定義された能力に基づいた人材の採用、配置、育成、評価人材の確保・育成に係る調査項目)

項目	I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人
整備状況	・職員人事規程 ・初任給、昇格、昇給等の取り扱いに関する規程 ・定年制職員評価実施規程 ・定年制職員人事評価制度検討会規程 ・研修規程	・職員評価実施規程 ・研究職員評価実施要領 ・人材活用策に関する方針	・初任給、昇格、昇給等の基準 ・研究業績審査制度取扱細則 ・個人評価システム実施規程	・職務要件に関する規則 ・人事評価ハンドブック ・研修ガイドブック	・初任給、昇格、昇給等の基準細則	・級別能力規程 ・人材育成実施方針	・人事評価実施規則 ・人事委員会運営細則	・人事評価規程 ・人事評価マニュアル
概要	職員の人事や昇格・昇給等の要件、評価の実施体制、	職員の人事評価項目や評価者、評価方法等を策定	職員の昇格・昇給等の要件、研究業績の審査基準や手	各職制の職務要件や責務、業績評価や能力評価の手順、	昇格審査の対象となる経験年数や、資格要件を策定	級別の能力基準や、目指す人材像、人材育成のための	人事評価の実施体制や手順、人事委員会の責務等を策定	人事評価の評価項目や要件、評価体制や評価

		研修の必要事項等を策定		順、能力評価の実施手順等を策定	各種研修制度の案内等を策定		基本方針、取組み等を策定		手順等を策定
運用状況		人材確保は優先対応リスクと識別して対応。研究職は論文、特許などの客観的データに基づいた点数化により評価し、事務職は、目標設定に対する達成度を評価する。評価に基づいて給与や賞与に反映される。	高度技術者のための高度専門職をR1年度に新設し、総合的に力を発揮できる人事体系を議論中。	本人了承の基、個人業績に対する評価に応じて査定。	規定外の取り組みとして、年次の全職員向け職務アンケートにより、現在の状況、異動希望等を人事部門がデータベース化し、本人の希望を勘案しながら配置状況を決定。	研究センター長が適切に評価する体制を構築。センターごとに評価方法は異なり、論文数などの定量化情報などにて評価を行う。	級別能力規定に基づく、目標設定および人事考課を実施している。また、人材育成実施方針に基づき計画書を作成し、各施策を実行している。	人事的リスクへの対応の一環とし、マニュアルや人事育成計画を更新中。具体的には、事務職の流出の防止策として、事務専門職の拡充の観点から見直しを検討。	資格保持者の給与への反映や、専門性向上のプログラム立案を通じて、財務やイノベーションなどの専門性の向上を図る。また、経営者育成PJとして、各部門長が各階層から職員を推薦・選抜（総数15名）し、経営マインドの構築を図る取組みを実施。
(1) 8) 研究倫理、技術倫理に関する委員会の設置									
項目		I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人
整備状況	規程類	・内部統制委員会規程	・内部統制推進規程	・内部統制会議規程 ・臨床研究における研究倫理的確な運用に関する規程	・研究活動における不正行為等への対応に関する規則	・科学研究上の不正行為の防止等に関する規程 ・研究倫理協議会設置細則 ・倫理審査委員会等設置細則	・研究活動における不正行為の防止等に関する規程	・研究活動における不正行為への対応に関する規程	・研究開発活動不正行為の防止および対応に関する規程
	概要	内部統制委員会の役割や組織体制等を策定	内部統制委員会の役割や組織体制等を策定	内部統制会議の役割や組織体制等を策定、臨床研究における研究倫理にかかる責務等を策定	研究不正にかかる告発や調査、処分の手順等を策定	研究倫理や研究不正防止に関する責務、告発や調査の手順、研究倫理協議会や倫理審査委員会の設置要件等を策定	研究不正防止のための体制や責務、告発や調査、処分の手順等を策定	研究不正への対応体制や対応義務等を策定	研究不正や研究費の不正使用に対する防止体制や防止計画、告発や調査の手順等を策定

運用状況	上記の規則に則り運用を図る。	令和2年度から設置し、要請に応じて研究提案書の精査を実施。	研究論文における不正の有無確認を、今年度新設する課にて実施することで、研究インテグリティ強化を図る予定。なお、外部の専門的保持者の登用を検討する。	研究所、大学などの研究委託先にて不正調査委員会を設置し対応する趣旨。調査報告を受け、機構内委員会で調査結果を精査し、不正行為が認定された場合は処分決定委員会で処分する。	センター内に、教育倫理責任者を指名し、所属する部署に於いて研修カリキュラムを整理するとともに、論文の適正開示の確認を実施。	文科省のガイドラインに従い、適切な体制を構築のうえ、研修等の取組や対応をとっている。	情報セキュリティや研究インテグリティ等の視点を持って統括する最高研究開発責任者、最高安全責任者を任命。	規則に則り運用を図る。
------	----------------	-------------------------------	---	--	---	--	---	-------------

(2) 10) 厳格なルールを要する研究、論文捏造等研究不正の防止、研究内容の漏洩防止(知財保護)におけるリスク要因の認識と明確化

項目	I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人
整備状況 規程類	・微生物等を用いる実験の実施に関する規程 ・人を対象とする研究の実施に関する規程 ・動物実験の実施に関する規程 ・遺伝子組換え実験の実施に関する規程 ・研究活動における不正行為の防止等に関する規程 ・知的財産権取扱規程	・研究活動の不正防止に関する規程 ・知的財産ポリシー	・研究活動の不正行為の防止および対応に関する規程 ・臨床研究における研究倫理的な運用に関する規程 ・人を対象とする研究に関する倫理規則	・ライフサイエンスデータベース統合推進事業における人を対象とする生命科学・医学系研究に関する規則 ・研究活動における不正行為等への対応に関する規則 ・知的財産取扱規程	・トランスレーショナルリサーチ実施規程 ・トランスレーショナルリサーチ倫理審査委員会運営細則 ・研究上の不正行為の防止等に関する規程	・動物実験実施規程 ・人間を対象とする研究開発業務に関する倫理規程 ・人を対象とする研究開発業務に係る利益相反マネジメント規程 ・研究の公正な推進のための研究者行動規範 ・研究活動における不正行為の防止等に関する規程 ・研究・開発成果等の外部発表規程 ・情報セキュリティ規程	・研究活動における不正行為への対応に関する規程 ・職務発明等活用規程	・研究開発活動不正行為の防止および対応に関する規程 ・知的財産管理規程、知的財産の取扱いについて

	概要	微生物や動物等を用いる実験にかかる実施管理体制や、生命倫理に関する研究の実施手続き、知的財産のマネジメント等を策定	研究不正にかかる通報や調査の手順等、および知的財産のマネジメントにかかるポリシーを策定	研究不正防止にかかる行動基準や通報、調査の手順、人を対象とする研究における研究倫理にかかる責務等を策定	生命倫理に関する研究者の責務等や、知的財産の管理方法、および、研究不正にかかる告発や調査、処分の手順等を策定	生命倫理に関する研究の責務や実施手続き、倫理審査委員会の設置要件、研究倫理や研究不正防止に関する責務、告発や調査の手順等を策定	動物等を用いる実験にかかる実施管理体制や、生命倫理に関する研究の実施手続き、知的財産のマネジメント等を策定	研究不正への対応体制や対応義務、知的財産の公開や活用を含む管理等を策定	研究不正や研究費の不正使用に対する防止体制や防止計画、告発や調査の手順、知的財産にかかる管理や手続き、利用方法等を策定
	運用状況	アイセンティケイトを駆使し、論文等の類似性の検証という観点において、研究機関の評価担保と論文の品質保証を図る。	研究倫理観する研修受講率の向上の一環として、受講状況を各部門管理としている。隔月の未受講者リストに応じて、各部門長が受講を促進するのに加え、滞留者にはトップから直接の督促と部長への指導を実施する。	上記の規則に則り運用を図る。	上記の規則に則り運用を図る。	上記の規則に則り運用を図る。	上記の規則に則り運用を図る。	上記の規則に則り運用を図る。	階層（経営者層、ミドル層、実務者層）ごとに視点を変えたりスクマネジメントを励行し、実務者に区分し、業務プロセスへの適用を目指す。

2. 財務資源の観点

評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組みに関する好事例と、規程類の整備および運用状況の把握を規程類の文書調査およびヒアリング調査にて実施した。

ヒアリングを通じて認められた事項は以下のとおりである。各法人の特徴は表を参照されたい。

- A. 規程類の整備の観点では、各法人とも、運営費交付金を原資とする予算の配分が適正に実施されることを確保するための体制整備に加え、研究費の適正経理、経費執行の内部けん制における規程・規則を整備することで組織的な対応が図られているものと考えられる。特にJ法人においては、公的研究費不正使用防止に関する不正防止計画の策定と、その計画に基づく啓発活動実施計画に従い、四半期ごとに研修を励行することで、不正の芽を未然に摘む土壌を培うよう努めている。

- B. いずれの法人においても、優秀な研究者や、貢献度の高い部署に対するインセンティブ付与を励行していることが確認された。これは、研究力向上を図るだけでなく、職員のモチベーションの向上に寄与することで、法人全体の成長が見込まれるものと考えられる。
- C. すべての組織単位での業務実績の状況、今後の計画等について理事長が直接ヒアリングを実施し、成果創出へのインセンティブや喫緊の課題、必要経費など精査した上で、予算や人材配置等の資源の優先順位を決定し配分することで、資源配分の最適化を図っている。
- D. 予算の適切配分においては、合理的かつ適切な配分を実現するために、外部有識者によるピアレビューの実施が導入されている。時代が要請する社会課題に、機動的に組織横断型で対応するための重点領域分野を設定し、組織横断的なメンバーで構成されるチームによる研究プロポーザルを審査した上で、外部有識者によるピアレビュー結果を、次年度の研究費配分に反映させており特徴的な事例と考える。
- E. また、法人の規模に応じて、内部留保金が臨機応変に活用されている。研究開発成果の最大化のための柔軟な資源配分を実現するために、理事長裁量費として経費を留保している。突発事象への備えとして各組織で留保していた予算を本部にて一元化している。

(2) 10) 研究費の適正経理、経費執行の内部けん制、におけるリスク要因の認識と明確化								
項目	I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人
整備状況 規程類	・研究費不正使用防止規程 ・研究活動における不正行為の防止等に関する規程	・契约会計規程 ・外部資金による研究開発等に関する規程 ・公的研究費の適正な取扱いに関する規程	・公的研究費の不正使用の防止および対応に関する規程 ・研究成果物取扱規程	・科学研究費助成事業等の不正行為等の取り扱いに関する規則	・公的研究費の不正な使用の防止等に関する規程 ・公的研究費の執行に関する行動規範	・競争的研究費等の適正管理規程 ・競争的研究費等の適正管理規程 ・契約事務実施要領 ・検査実施要領 ・会計責任者の職位および所掌する事務の範囲を定める規程 ・予算実施請求書および収入実施請求書の取扱いについて	・科学研究費助成事業等取扱規程 ・競争的研究費等における研究資金の管理等に関する規程 ・契約事務規則 ・契約審査委員会運営細則 ・請負契約等監督検査規則	・研究開発活動不正行為の防止および対応に関する規程

	概要	研究の不正行為や研究費の不正使用に対する防止体制や防止計画、通報や調査の手順等を策定	研究費の管理者や管理方法、不正行為に関する通報や調査の手順等を策定	研究費の不正使用に対する管理体制や行動規範、通報や調査の手順、知的財産を含む研究成果物の管理等を策定	研究の不正行為や研究費の不正使用に関する告発や調査、処分の手順等を策定	研究費の不正使用に対する防止体制、告発や調査の手順、行動規範等を策定	研究費の不正防止にかかる責務や責任体制、告発や調査、処分の手順、契約や検査の実施方法、会計責任者の責務、予算実施請求の手順等を策定	研究費の管理体制や適正な執行に関する責務、契約にかかる手順や手続き等を策定	研究不正や研究費の不正使用に対する防止体制や防止計画、告発や調査の手順等を策定
	運用状況	上記の規程に則り、ルールを逸脱しない体制整備を図る	上記の規程に則り、ルールを逸脱しない体制整備を図る。	研究費の不正・研究活動の不正どころにおいても、国のガイドラインに則って対応。着任者に研究倫理研修を必須受講とし、全職員に対しては定期的に上記の受講を必須としている。	上記の規程に則り、ルールを逸脱しない体制整備を図る。	研究費不正は経理的にも監視した上で、内部監査でも確認する体制としている。	内部監査部署による監査により、合規性の確認が行われている。また、競争的研究費等不正防止室を通じて、執行状況や研修受講状況等を確認し、不正防止に努めている。	上記の規程に則り、ルールを逸脱しない体制整備を図る。	上記の規程に則り、ルールを逸脱しない体制整備を図る。
(3) 1) 運営費交付金を原資とする予算の配分が適正に実施されることを確保するための体制(役割責任や実施手順・基準等)									
項目		I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人
整備状況	規程類	・予算管理規程	・会計規程 ・経理業務マニュアル	・予算事務取扱細則	・業務および予算に関する会議規則 ・予算総則	確立された手順	・事業計画管理規程	・経営管理規程 ・評価実施規程	・会計規程 予算作成事務手続について
	概要	予算の編成や執行計画、管理や配分の単位等を策定	予算の管理者や管理方法の詳細、契約履行確認の手順等を策定	予算の編成や実施の単位、執行責任者等を策定	予算の審議に関する会議の設置要件や、予算の管理方法を策定	1.基本的考え方の所内周知(この時点で各収益化単位の基準額を明記) 2.役員によるヒアリング 3.役員間で議論 4.理事会議で決定 5.所内に周知	中長期計画を含む各種計画の進捗管理等を策定	評価結果を予算配分等に活用する仕組みについて策定	予算作成や予算管理の手順等を策定

運用状況	中長期計画に基づき実施する事業の進捗管理や評価の手順、予算配分の単位等を決定し運用を図る。	業務実績に関する評価実施要領を定め、評価対象、評価方法、評価項目、予算配分にあたり重視する事項等を策定し、評価結果の予算配分への反映を図る。	概算要求に応じて予算確定する段階で、次年度の配分方針を運営会議で明示。	運営費交付金を原資とする予算配分の適正実施確保のための体制を整備。	役員間での議論において、各収益化単位の基準額と追加配分を検討。	中長期計画に基づき実施する事業の進捗管理や予算配分の単位等を決定し運用を図る。	運営費交付金を原資とする予算配分の適正実施確保のための体制を整備。	中長期計画の進捗管理や業務実績の評価手順を確立
------	---	--	-------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---	-----------------------------------	-------------------------

3. 組織資源の観点

内部統制の推進に関する好事例として、規程類の整備および運用状況の把握を規程類の文書調査およびヒアリング調査にて実施した。

ヒアリングを通じて認められた事項は以下のとおりである。各法人の特徴は表を参照されたい。

- A. 規程類の整備の観点では、各法人とも、内部統制の基盤に関する事項（方針・指針、内部統制の推進体制、検討・意思決定の仕組み、人事制度、モニタリング等）を定めており、当該事項に関して規程類を整備している事例としては、基本となるものとする。
- B. 内部統制を推進する体制として、ゼネラル・カウンシルを配置し、自己評価委員会・アドバイザー・カウンシルを含む機関（自己）評価の実施手順、戦略会議の設置要件等を策定することで、全所横断的な内部統制の推進が図られている。
- C. 第5期中長期計画より、機構内の会議体を整理し、「経営」に関する重要事項を審議・決定する役員等会議および「経営」に関する重要事項の最高意思決定会議である理事会議と、業務の「執行」に関する重要事項を議論・審議および周知・報告する運営会議に明確に区分することで、意思決定プロセスの明確化を図るとともに、より効果的な会議運営を行っている。
- D. ダイバーシティ推進の一環として、採用情報に多様性への取組みについて公表することで、入所希望者に対する法人のブランディング向上に寄与する特徴的な事例が導入されているものとする。

13) 理事会の実効性評価									
項目		I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人
整備状況	規程類	・理事会議 規程	役員会議、 拡大役員会 議が該当	・理事会議 規程 ・機関(自 己)評価実 施規程 ・自己評価 委員会の設 置について ・アドバイザー・カウ ンシル設置規 程	・理事会議 規則 ・監事および 監事監査に 関する規程	・研究開発 等評価実施 規程 ・アドバイザ リー・カウ ンシル運営細 則 戦略会議設 置規程	・理事会議 規程 ・監事監査 規程	・理事会規 程	・監事監査 要綱
	概要	理事会の設 置要件等を 策定	—	理事会の設 置要件や、 自己評価委 員会・アドバ イザリー・カ ウンシルを 含む機関 (自己)評価 の実施体制 等を策定	理事会の設 置要件や、 監事監査の 実効性確保 のための体 制等を策定	研究開発等 にかかる評 価体制や評 価の手順、 アドバイザ リー・カウ ンシルや戦 略会議の設 置要件等を 策定	理事会の設 置要件や、 監事監査の 実効性確保 のための体 制等を策定	理事会の設 置要件等を 策定	監事の職責 や職務内容 等を策定
運用状況		重要議論は 事前に役員 等会議で議 論した上で、 理事会で決 裁する。議 決権はない が、役員等 会議に監事 も参加し、適 時指摘を受け る。構成 員全員が不 断に見直し を行い、意 思決定方法 や議論、資 料の構成に ついて、会 議内で議 論。	監事より、外 部第三者的 かつ客観的 な意見を収 集している。 これまで運 営に関する 指摘は特段 なし。	理事会議、 運営会議に 監事も出席 し、意見を 受けたもの に 関しては、 適宜改善し ている。	実効性を担 保するため に監事が理 事会に出席 し、事業状 況を随時把 握した上で、 コメントや評 価を受け る。監事か らの指摘に 対して、理 事会決定と は異なる決 定が可能で はあるもの の、実際運 用されたケ ースはまだ ない。	理事会で決 定した事項 を議題戦略 会議で議論 することで、 実効性の評 価を担保す る。	実効性を担 保するため に監事が理 事会に出席 し、事業状 況を随時把 握した上で、 コメントや評 価を受け る。監事か らコメント を受けたもの に 関しては、 適宜改善し ている。	案件は執行 部所長の会 議を経て理 事会に提 議。詳細な 議論は事前 会議で共有 された上で 理事会へ昇 華されるこ とで、実効性 評価を推 進。	業務運営状 況を把握す るため、理 事会議等の 重要な会議 に出席し、 実効性を確 認。
(1) 14) 内部監査部門と、監事監査、会計監査人監査との連携									
項目		I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人
整備状況	規程類	・内部監査 規程	・監事監査 規程 ・内部監査 規程	・内部監査 規程	・内部監査 規程 ・監事および 監事監査に 関する規程	・業務方法 書 監事監査要 綱 ・監査規程	・監事監査 規程 ・内部監査 規程	・理事会規 程	・内部監査 規程 ・監事監査 要綱
	概要	内部監査の 種類や手順 等を策定	監事監査や 内部監査の	内部監査の 手順等を策 定	監事監査の 業務内容 や、内部監	監事監査や 内部監査の 業務内容、	監事監査や 内部監査の	理事会の設 置要件等を 策定	内部監査の 手順や監事 の職責、職

			基準や手順等を策定		査の手順等を策定	監査の手順等を策定	基準や手順等を策定		務内容等を策定
運用状況		定期的なミーティングを行い、監査計画や監査結果を共有することで連携を図る。	研究側と事務側の意思疎通の場として連絡会を設置し、改善ニーズの議論など、頻繁な情報交換を図る場として機能。	内部監査担当である監査コンプライアンス室と監事監査室間で、日次のコミュニケーションを図り合理的な監査を目指す。	進捗状況共有ミーティングを週次で実施し、協力的に監査を進行する。	上記に定めた規程、要綱に則り、適切に運用する。	定期的に監事や会計監査人とディスカッションを行い、連携を図っている。	理事長管轄の監査室と、独立組織となる監事間で密な連携を図り、内部監査を踏まえて監事監査を実施する。	上記に定めた規程、要綱に則り、適切に運用する。
(1) 24) サステナビリティ／ESG／非財務情報の開示等									
項目	I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人	
整備状況	規程類	・事業報告書	研究所の継続が保証されていないため、長期的な目線での議論を検討	・環境配慮管理規程 ・理事会議規程 ・会計規程	・独立行政法人通則法 ・国立研究開発法人 I 法人に関する省令 ・決裁供覧規程	・エネルギー管理規程 ・エネルギー使用合理化推進委員会細則 ・総合安全環境設置規程	・環境経営推進規程 ・SDGs(持続可能な開発目標)に関する取組み基本方針	・業務方法書第	通則法に基づき実施
	概要	事業年度ごとの事業報告書において、非財務情報等を報告	地球環境への負荷を軽減し、持続可能な社会に導く重要活動として、エネルギー使用の合理化における基本方針を策定	事業活動に係る環境保全への配慮について、適切な取組みを確実に実施することを目的として策定。各事業年度の業務の実績に関する事項に係る審議等を規定。	独立行政法人制度の確立と公共上の見地から行う事務および事業の確実な実施を図るため、運営の基本を策定。	省エネルギーおよび温室効果ガス排出抑制のための管理体制や管理方法、会議の設置要件等を策定	環境経営推進会議の設置と、環境経営に係る基本的な方針、環境経営の目標および計画とその推進状況の評価を策定。	研究開発の成果の普及方法等を策定	事業年度ごとの事業報告書において、非財務情報等を報告
運用状況		環境・影響に関する評価の実施結果を開示。	具体的に数値化した組織の共通目標を記載するとともに、活動方針を開示する。	環境報告書、環境目標、事業報告書等の作成により対応。	低炭素社会に向けた研究など、研究開発事業の中で IR 資料に記載する。	地球温暖化対策室を立ち上げ、活動を推進。	環境報告書の作成により対応。	業務方法書に定めることで、関連情報における情報発信と、理解増進を図る。	事業報告書の作成により対応。
(1) 25) ダイバーシティ／多様性への取り組み									
項目	I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人	

整備状況	規程類	・男女共同参画グランドデザイン ・女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画 ・次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画	・人材活用等に関する方針について	・障害を理由とする差別の解消の推進に関する対応規程 ・一般事業主行動計画	・組織規程 ・一般事業主行動計画	・ダイバーシティ推進室設置細則	特定の規程は定めず、広く実施を図る。	・人事制度規程	・科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律に基づく人材活用等に関する方針 ・次世代育成支援対策推進法および女性活躍推進法に基づく行動計画 ・男女共同参画の推進について ・障害を理由とする差別の解消の推進に関する規程
	概要	女性登用推進や子育てにかかるアクションや指標目標を策定	若年研究者、女性研究者、外国人研究者の能力の活用等を策定。	女性登用推進にかかる指標目標や、障害に関する不当差別防止にかかる対応等を策定	女性研究者の活躍推進のための取組みを策定	女性研究者の活躍推進のための取組みを策定	—	職員の職種定義や、採用・雇用等の人事事項、人事評価の目的等を策定	女性や若手、外国人研究者の能力活用、人事交流の促進、育児に関するアクション、障害に関する不当差別防止の対応等を策定
	運用状況	女性管理職・障害者雇用における目標を設定し、定期的な数値目標管理のもと推進を図る。	若手・女性・外国人は明確な方針の基推進を進めるに加え、高度専門職等の体制整備拡大・充実を議論中	くるみん認定取得のダイバーシティ推進室の湿地と、育休拡充、LGBT研修の実施を図る。更なる女性管理職増加を目指し、ダイバーシティ推進室を人事内にも設置。	ダイバーシティ推進室の設置と、女性研究者賞の充実やライフイベント支援を通じて、女性の働きやすさ向上に寄与。	ダイバーシティ推進室として稼働を進めている段階で、具体的な施策案を検討中。	くるみん・えるぼしの認定を維持するとともに、多様な働き方を選択できるようテレワークの拡充、新しいフレックス制度の導入などを実施。	コアタイムを13時から15時に設定し、フレックスタイム制度の柔軟性を向上。テレワーク制度においても更なる拡充を検討する。	男女共同参画委員会で意見交換を活性化し、管理職の積極的登用を推進。更衣室などの環境改善も並行して進める。その他、女性の採用比率について数値目標を作成。

4. 情報伝達の観点

(1) 26) 情報開示									
項目		I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人
整備状況	規程類	・情報公開規程	・個人情報開示、訂正、および利用停止規程	・個人情報保護規程 ・情報公開規程	・情報公開に係る事務分担および事務処理規則 ・個人情報保護に係る事務分担および事務処理に関する規則 ・開示・不開示の決定に関する審査基準 ・開示の実施方法およびその手数料に関する定め	・情報公開事務手続きについて ・情報公開に係る法人文書の開示方法および手数料について	・情報公開規程 ・個人情報の開示等に関する規程	・情報公開規程	・情報公開規程
	概要	情報公開にかかる手順等を策定	情報開示の義務要件や手順、利用停止の対応等を策定	個人情報保護にかかる管理体制や管理方法を策定。情報公開にかかる担当課の業務内容や手順等を策定	情報開示や個人情報保護にかかる事務組織の役割や業務内容、開示の実施方法等を策定	法人文書の開示等にかかる担当課の業務内容や手順等を策定	情報公開や個人情報の開示等にかかる担当課の業務内容や手順等を策定	情報公開にかかる担当課の業務内容や手順等を策定	情報公開にかかる担当課の業務内容や手順等を策定
運用状況		上記の規程に則り、広く開示する。	上記の規程に則り、広く開示する。	上記の規程に則り、広く開示する。	管理証券会社からのアドバイスに応じて対応している。一般企業の開示レベルを実現している。	上記の規程に則り、広く開示する。	上記の規程に則り、広く開示する。	上記の規程に則り、広く開示する。	財務や非財務情報を含めて事業報告書が読み物として興味深いものになるよう工夫している。例えば、研究紹介欄に研究者の顔を掲載する等見せ方に注力する。
(1) 27) ビジョン、目標・戦略やその取組み、成果等の情報の法人内への発信									
項目		I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人
整備状況	規程類	・法人ビジョン ・事業報告書	・基本目標と理念 ・アイデンティティ	理事会議程	・内部統制の推進に係る基本方針	規程に定めず、積極的に発信	・職員表彰規程	規程に定めず、積極的に発信	規程に定めず、積極的に発信

	概要	—	—	業務運営上の重要事項に関する審議等を規定。	内部統制にかかる指示系統に含めて策定	—	表彰は、業績表彰および永年精勤表彰を規定として策定	—	—
運用状況		公式 HP にて開示。	所内イントラに、機構のアイデンティティ、基本目標と理念、方針・行動計画等を掲載	所内イントラに、機構のアイデンティティ、基本理念や行動規範等を掲載	成果情報等は成果発表会を社内向けに実施。加えて、研究開発課題をデータベース化し情報共有する仕組みを構築。	HP での公開、理事会・センター長会議内で発信を図る。加えて、理事長方針の伝達、議論の場（推進室会議）を、各センターに対して月次で開催し、浸透を図る。	上記規程により運用。表彰者は機構内 HP に掲載するなどして周知。	法人内のメールニュース等で周知。	所内イントラに、機構のアイデンティティ、基本目標と理念、方針・行動計画等を掲載。

5. 調査結果のまとめ

今回の調査の対象となった内部統制の項目に関して、45 項目中 31 項目で、全 8 法人が方針・指針等、規程・マニュアル類を策定・整備していた。そのため、一定の対応がなされており、前回の調査より規程・マニュアル類の策定・整備が進んでいることがうかがえた。

人的資本の観点からは、基本的な評価制度や能力基準は整備されているが、若年層の人手不足や限られた予算の中で国際的競争力の高い人材確保をすることが難しい環境などから、各法人とも研究者や事務職員の人員確保をより重要視していた。これらの優秀な人材確保のために、研究者や職員の希望やキャリア設計を考慮した配置や教育などが行われるなど、各法人とも柔軟な人事制度の運用に取り組んでいることが確認された。

財務資源の観点からは、各法人とも運営費交付金をはじめとする予算配分が適切に実施されるための体制整備、研究費の適切な経理処理や執行の内部牽制機能を確保する取り組みを行っていることが確認された。また人的資源との関連でいずれの法人も、優秀な研究者や貢献度の高い部署に対するインセンティブ付与を励行するなど、研究力の向上だけでなく、職員のモチベーション向上が法人全体の成長に不可欠であることを意識した取り組みが行われていることが確認された。

組織資源の観点からは、各法人とも内部統制の基本となる内部統制基盤に関する事項（方針・指針、内部統制の推進体制、検討・意思決定の仕組み、人事制度、モニタリング等）を定めているが、経営と執行を明確に区別し意思決定プロセスを明確にしたり、ゼネラル・カOUNシルを配置し法人横断的に内部統制の質を向上するための取り組みを行っているなどの工夫を行っている事例もみられ

た。また、採用時に多様性への取り組みを公表するなど、ダイバーシティの推進を通じた法人のブランディングを向上させるための取り組みを行っている事例などの工夫が見られた。

情報伝達の観点からは、基本的な規程類の整備は策定されているものの、法人のブランディングを高めるための情報開示や社内への情報共有に関する具体的な取り組みはまだ十分とは言えない状況であると考えられる。一部の法人では、開示内容について証券会社などの第三者からアドバイスを受け、一般企業の開示レベルを意識しているなどの工夫をしているものの、各法人がその社会的な期待に応えるために、関連するステークホルダーに対し、法人の管理の状況や研究内容や成果など国立研究開発法人としての魅力を十分に伝えていくことが重要であり、今後、各法人独自の取り組みが出てくることが望まれる。

今回の調査では、各法人の規程類の整備状況についての現状把握と、運用状況の自己評価にかかる現状把握を行ったが、全体として、基本的な内部統制の規程類の整備について大きな課題は識別されなかった。一方で、少子化や急激な社会構造の変化、および、優秀な研究者の確保など我が国の研究力の向上に向けた課題を解決していくために、各法人で策定した規程類をどのように運用していくかが以前にもまして重要になってきている。

今後も、内部統制の充実・強化をさらに図っていくために、個々の法人の状況を踏まえ、規程類の整備内容に関する適切性の検討、運用状況の実態調査等を行い、それぞれの法人の内部統制について必要と考えられる在り方について継続的に検討をしていくことが望まれる。

III. 「研究開発成果の最大化」に資する事項の調査

1. 調査の目的と調査の概要

「第 6 期科学技術基本計画」等において、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の役割が期待されている。そのような期待に最大限応えていくにあたっては、研究開発成果の最大化に向けたマネジメントが大変重要であり、国立研究開発法人審議会における議論においても、その旨指摘されている。

このような状況を踏まえ、各国立研究開発法人の理事長が力を入れて取り組まれているマネジメントに関して効果的な取組みに関する好事例（グッドプラクティス）等を収集し、国立研究開発法人のマネジメントの向上に向けて、各法人間で共有していくとともに、国立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用されることを目的とする。

2. ベンチマーク先の海外の政府系研究機関の選定根拠と調査結果

(1) ベンチマーク先の海外の政府系研究機関の選定根拠

研究開発成果のマネジメント調査を行うにあたって、ベンチマーク先リストは以下のとおりである。これらの機関は比較的規模が大きく著名な海外研究機関のうち、日本の研究開発法人と近い応用研究分野を中心とした機関のなかから選定を行った。

各機関の HP（ホームページ）に記載の情報ほか公表情報で把握できる内容を基に調査を実施した。ベンチマーク先の研究開発のプロセスを把握し、各プロセスにおけるマネジメントの事例を抽出して整理した。

<ベンチマーク先リスト>

	機関名	所属国	研究内容・役割	組織形態
1	Helmholtz Association of German Research Centres ドイツ研究センターヘルムホルツ協会	ドイツ	自然科学、工学、生物学、医学等重点分野の基礎的・基盤的研究、工業化前段階の技術開発等の 16 の研究センターから構成され、主に大型研究開発施設を利用した研究開発を実施。	公益法人
2	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives フランス原子力・代替エネルギー庁	フランス	原子力の開発応用を推進する政府機関。	フランス政府研究機関

3	Department for Environment, Food and Rural Affairs イギリス環境・食糧・農村地域省	イ ギ リ ス	環境保護、食糧生産、食品基準、農 業、漁業、および農村社会を主な所掌 業務とする。	エージェンシ ー
4	Argonne National Laboratory アルゴンヌ国立研究所	ア メ リ カ	理学・工学分野を中心に広範な科学 技術の研究を行う。	国立研究所
5	National Ocean and Atmospheric Administration アメリカ海洋大気庁	ア メ リ カ	自然災害からより安全に人命や財産 を保護すること、環境に対する理解を 深めること、海洋資源の有効利用に向 けた探査・開発を推進すること等を目 的とする。	連邦政府研 究所

(2) ベンチマーク先の調査結果

① 科学文化の形成

フランス原子力・代替エネルギー庁(CEA)は、「科学と社会を近づける」ことや「科学に対する国民の信頼を再構築すること」を恒久的なミッションとし、以下の3つの行動に注力している。

A. 社会が直面している時事的な科学的問題について社会に情報を提供し、関連する課題を理解するために必要な情報を提供すること

技術革新の分野において、国の復興計画を支援するために CEA がとった主要な行動を紹介するために、関心のあるトピックを「イシューブリーフ」に掲載する。また、2020 年 3 月に創刊された CEA の隔月刊誌「Les Défis du CEA(CEA が直面する課題)」では、研究所に関する様々な記事、研究者のプロフィール、専門家へのインタビューを通じて、豊富な研究とその社会への影響にスポットライトを当てている。

直近の例示を上げると、COVID-19 に関する情報提供は、2020 年を通じて最優先事項とされ、専用ウェブサイト設置しウイルスに関する最新のニュースや開発状況を定期的に更新し、Facebook と X(旧 Twitter)などソーシャルメディアにて、「Science à la maison」プログラムとして、ロックダウン中の自宅で、楽しい科学活動を行う例を提供した。

B. 科学文化の振興

世界中の中学生以上の生徒やその教員を対象とした、科学文化の普及および向上を目指すため、秋の科学祭「Fête de la science」、2 月のカンヌ国際ゲームフェスティバル、8 月の「Festival d'astronomie de Fleurance」など、様々なバーチャルイベントやライブイベントに参加し、研究について話し合う場を提供している。

その他に、Facebook や X(旧 Twitter)などソーシャルメディアにて、自宅のできるミニ実験、ミステリー写真のアクティビティなど、家庭科学プログラム「Science à la maison」の発信や、物理学方程式のコレクション($E=MC^2$ マクスウェル、シュレーディンガーなど)の現代科学の創始者の歴史を説明する動画提供を行っている。また、2019 年に開始されたウェブシリーズ「ScienceLoop」は、6 月と 9 月にそれぞれ気候変動とウイルスに関する特集号を発行し、時事問題を取り入れて科学を普及させるという使命を継続している。

C. 地域コミュニティとの環境統合

地域環境への統合を図るため、地域コミュニティの代表者(協会、国会議員、評議員、学術・産業界のパートナー、住民、外部協力者等)を対象とした訪問やイベントを積極的に実施している。

例えば、危機管理の一環として CEA センターは、2020 年 3 月のロックダウンの最初の 2 週間で、医療機関、研究機関、地方自治体、コミュニティに 100 万枚以上のマスクを配布した。加えて、病院と共同で、バイザー、安全メガネ、「ハンズフリー」ドアオープナー、最大 100 回着用できる再利用可能なマスクなどの安全部品の設計や製造を推進することで、生活における科学の有用性を示すことに注力している。

そのほかの研究機関においても、研究開発力の最大化に資するために、以下のように、社会課題解決に必要な情報の発信や、ステークホルダーとの交流促進や連携など、専門家だけでなく非専門家であっても研究機関が提供する情報を享受できるような取り組みを様々に行っていることが分かった。

A. ドイツ研究センターヘルムホルツ協会

「開かれた科学の実践を可能にする」をテーマに、オープンサイエンスに向けた文化的変化を促進しコミュニティを支援するサービスプロバイダーであると考えている。また、プロセスに関わるすべての利害関係者のパートナーであることを使命とし関連するステークホルダーとの交流を促進すること、ワークショップや講演、出版物などを通じてオープンサイエンスの機会と課題に関する情報を提供する。

B. アルゴンヌ国立研究所

才能のある科学者とエンジニアが協力して、手頃な価格のクリーンエネルギーを入手する方法から環境を保護する方法まで、人類が直面している課題に役立っていること、大学、産業界、その他の国立研究所と協力して、1 つの機関だけでは実現できないほど大きな問題や実験に取り組んでいる。

② 機械学習および、データベースの構築および活用による研究開発力の活性化

データの活用や、AI を活用した研究開発力の活性化などの取り組みも盛んになっている。同時にデータガバナンスなどの戦略的資産としてのデータの取り扱い強化などの取り組みも見られる。

A. アメリカ海洋大気庁

オープンデータ／オープンサイエンスレポートを重要と位置づけ、データガバナンス委員会を設立し、データの拡大に係る責任を明確にしている。運用の一環としては、オープンで再現可能な科学を支援するための教育を図るとともに、オープンサイエンスの原則、ポリシーへの準拠状況をモニタリングするためのベストプラクティス、チェックリスト、ダッシュボードを掲示することで、研究機構全体で一貫した組織的な取り組みを促進している。

B. アルゴンヌ国立研究所

約 200 人のエリートコアスタッフで構成されるデータサイエンス学習研究部門にて、データサイエンスと AI アプリケーションの開発に必要かつ重要なつながりを構築している。現在では、60 以上のデータ集約型および機械学習プロジェクトに携わり、大学や産業界の AI およびデータサイエンス活動とパートナーシップを結んでいる。

③ 企業との協業

研究に関わるステークホルダーの価値最大化を目指していくために、研究力を基礎とした企業との協業や、商業化に向けた取り組みなどが見受けられた。

A. フランス原子力・代替エネルギー庁(CEA)

各企業における技術の発展と商業化の促進の一環として、CEA の技術的ノウハウや高度な研究機器だけでなく、専門知識や、金融機関や政策立案者への紹介を図り、産業企業の競争力向上を支援し、新しいベンチャー企業が主要な産業バリューチェーン形成を支援することで、雇用の拡大に努めている。なお、CEA がサポートするスタートアップ企業の大半は、低炭素エネルギー、健康、デジタルシステムをカバーしており CEA 技術を市場に投入する上で極めて重要な役割を果たしている。また、CEA の独自のベンチャーキャピタルファンド(CEA investissement)と共同し、ディープテックファンド(Supernova Invest)の設立を図ることで、合計で約 100 件の投資と 70 社以上の企業をポートフォリオに持つディープテックファンドは現在、ディープテック分野で独自の実績を享受しており、30 件のエグジットと 6 件の IPO を成功させている。

B. アメリカ海洋大気庁

強靱な米国経済を支える革新的な技術の商業化を促進するため、NOAA テクノロジーパートナーシップオフィス(TPO)を構成し、スモールビジネスイノベーション研究プログラムと技術移転プログラムの2つのプログラムを管理している。

a. スモールビジネスイノベーション研究プログラム

革新的かつ商業的に実行可能な製品またはサービスの開発を最終目標とし、米国の中小企業が連邦政府の研究開発に従事することを奨励する、競争力のあるメリットベースの助成金プログラムである。米国内の研究開発分野に適格な中小企業を含めることで、ハイテクイノベーションを刺激するだけでなく、特定の研究開発ニーズを満たすことで、起業家精神を獲得する。

b. 技術移転プログラム

アメリカ海洋大気庁の技術を研究所から米国産業界に迅速かつ費用対効果の高い方法での商業化を実現するために、特許、特許ライセンス契約、共同研究開発契約などのイノベーションのポートフォリオを担い、当機構内のすべての研究所および科学センターの研究および技術申請局として機能する。

3. 理事長アンケート調査の結果

文部科学省所管の8法人に対して、理事長を対象としたアンケート調査を実施した。アンケート調査では、研究開発成果の最大化に向けて、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とした。

研究開発成果の最大化に向けたマネジメントについて、その背景・経緯を含めた具体的な取組事例について聴取するだけでなく、理事長が考える国立研究開発法人としてのミッションや研究開発成果の最大化の考え方についても併せてアンケートで聴取することにより、研究開発成果の最大化に向けたマネジメントの位置付けや理事長の考え方を把握した。

調査項目は以下のとおりである。

<調査項目>

設問1 国立研究開発法人としてのミッションの捉え方

- ① 貴法人のミッションを踏まえて理事長として中長期的に実現したいこと
- ② 理事長として当面実現したいと考えている成果

設問2 マネジメントの具体的な取組みとそれを実現する仕組み

- ① 以下の領域における具体的な取組み
 - ✓ ビジョン、目標・戦略やその取組み、成果等の情報の法人内での浸透に関する取組み
 - ✓ 技術倫理が担保できる経営、文化の醸成に関する取組み
 - ✓ 情報開示に関する取組み
 - ✓ 研究者のダイバーシティ／多様性に関する取組み
 - ✓ 人材確保および、人材育成に関する取組み
 - ✓ サステナビリティに関する取組み
 - ✓ 研究開発のインセンティブに関する取組み
 - ✓ 予算や研究者投入などの資源配分
 - ✓ 研究開発活動を実施する現場との交流
 - ✓ 優れた研究成果の積極的な発信
- ② 今後、重点的に取り組んでいきたいマネジメントとそれを実現する仕組み

設問3 他法人に紹介・共有したいマネジメントの取組み

各法人が取り組まれているマネジメントのうち、他法人にも紹介・共有したい、発信したい内容

4. 理事長ヒアリング調査の結果

各法人の理事長にアンケートでご回答いただいたマネジメントの取組みについて、取組みの意図されているところや背景も含めて、具体的な取組み内容や工夫等についてヒアリング調査を行った。

ヒアリングは以下のとおり実施した。

＜ヒアリング調査実施概要＞

日程	研究開発法人	委員
令和6年2月28日	物質・材料研究機構(NIMS) 宝野 和博理事長	三枝委員 白山委員
令和6年2月29日	海洋研究開発機構(JAMSTEC) 大和 裕幸理事長	山田委員
令和6年3月1日	量子科学技術研究開発機構(QST) 小安 重夫理事長	中西委員
令和6年3月6日	宇宙航空研究開発機構(JAXA) 山川 宏理事長	白山委員 大久保委員
令和6年3月7日	科学技術振興機構(JST) 橋本 和仁理事長	中西委員
令和6年3月12日	防災科学技術研究所(NIED) 寶 馨理事長	永井委員 大久保委員
令和6年3月13日	日本原子力研究開発機構(JAEA) 小口 正範理事長	山田委員
令和6年3月15日	理化学研究所(RIKEN) 斎藤 卓也経営企画部長（理事長代理）	山田委員 三枝委員

5. 調査結果のまとめ

調査結果のとりまとめにあたっては、研究開発のプロセスに着目し、プロセスごとにどのような項目をマネジメントとして実施しているか、どのような内容を実施しているかについて、以下の主たる調査対象となる研究開発のプロセスをもとに、国立研究開発法人の理事長のマネジメント事例の整理を行った。

研究開発プロセス	研究開発プロセスの定義	具体的な研究開発プロセスの内容
ビジョン戦略策定	機関・組織としてのあるべき姿、今後の展望や方向性を確立するとともに、あるべき姿や目標を達成するための計画や運用の方策を検討し、決定する	✓ 全体ビジョン、全体戦略策定 ✓ 個別ビジョン戦略策定 ✓ 重点領域・課題設定 ✓ 国の政策等の反映、社会ニーズの検討 ✓ 世界的な動向調査および今後の予測と法人内の技術マップ・競争力の照らし合わせ
体制整備	策定したビジョンや戦略の実現に向けたあり方を考え、見直し、実現に向けた仕組みや骨組みを創造する	✓ 企画機能の強化 ✓ 意思決定メカニズムの工夫 ✓ 研究組織の新設・改廃、研究開発環境の整備 ✓ 人材の採用・育成・配置に係る権限委譲
企画・テーマ創出	戦略やビジョンを成し遂げる具体的な計画を立てるとともに、計画を実現する上で、研究開発による成果創出や解決が期待される様々なアイデアや課題を設定する	✓ 個々の研究組織の戦略・方針の策定 ✓ 新たな研究領域等の開拓、探索研究の検討 ✓ 市場・用途調査 ✓ 個別研究テーマにかかる他国・他機関の研究開発状況の調査 ✓ 個別テーマの計画 ・ 達成目標、マイルストーン検討 ・ 研究実施方法・体制の検討 ・ 予算・スケジュールの検討 ✓ 社会的価値の創造、社会還元見通しの検討
審査・選定	研究開発による成果創出や解決が期待されるアイデアや課題を、競争優位性、実現可能性や将来性等の観点から優先順位を付けて絞り込む	✓ 選定基準・選定方法の設定 ✓ 選定基準・方法に沿った計画書の審査(事前評価の実施) ✓ テーマ選定会議の開催 ✓ 選定条件の決定、予算の算定

資源配分 (ヒト・モノ・カネ)	優先順位を付けて絞り込んだ研究開発課題について、課題解決や成果の創出に必要な人的資源、資金、機器、施設等を振り分ける	✓ 研究テーマ会議の開催 研究計画・体制の決定 ✓ 資源配分の決定
研究 (モニタリング)	事象の観察、調査、分析等を通じて原理・原則を明らかにし、事象の事実を深く追求する(また、具体的な用途や出口を想定して具現化を図る(開発研究))	✓ プロセス管理、アウトプット・マイルストーン管理 ✓ コスト管理、エフォート管理 研究環境の整備 ✓ 研究者の動機付け、自由度の担保 ✓ 上位者(研究開発管理者等)の関与 ✓ フィードバック会議の開催
評価	研究を通じて把握した事実や具現化を図った成果について、性質や能力の良し悪し等から価値を定める研究活動に費やされた資源や工程が正当なものだったかを把握、判断し、今後の方向性を決定する	✓ 途中評価の実施 ・ 進捗状況、目標達成状況確認 ・ 研究評価結果の反映 ・ 計画、研究内容、資源配分の見直し ・ 事後評価の実施 ・ 目標達成状況確認 ・ 未達の場合の要因分析 ✓ 成果の社会還元方法の検討
アウトリーチ・社会実装	研究開発による成果を社会に広く還元するとともに、成果の有用性や意義等に関する発信・普及に向けた取組みを行う	✓ R&D 活動における理解増進のための活動(アウトリーチ、広報活動、分かりやすいプレスリリースなどの情報公開) ✓ 成果利用の拡大に向けたプロモーション活動の実施 ✓ 成果の幅広い人材育成への活用方法の検討
全般管理	財務、法務、経理、情報サービスなどの活動	—
人事・労務管理	人事、採用、教育、給与に関する活動	—
研究支援活動	研究活動全般を支える技術補佐、データ管理、統計処理等の活動	—
調達活動	モノやサービスを社外から調達・購入する活動	—
研究開発マネジメント	研究活動を通じた成果の最大化を図るための一連の活動 (企画・テーマ創出～審査・選定・資源配分(ヒト・モノ・カネ)～研究(モニタリング)～評価)	—

「研究開発成果の最大化に向けたマネジメントに関する調査」結果を(1)好事例一覧表と(2)好事例詳細で整理した。

(1) 研究開発成果の最大化に向けたマネジメントの好事例一覧表

目的	課題項目	解決方法	事例 No	マネジメント好事例
ビジョン・戦略策定	ビジョン・戦略の浸透	継続的な情報発信・意見収集	1	対話集会とフィードバックの実施
体制整備	内部統制の構築と推進	3ラインディフェンスに基づく内部統制の整備	2	会議体の構成見直し、意思決定プロセスの明確化
			3	経営企画業務の機動性確保
企画・テーマ創出	研究領域の融合	研究者間、異分野間での接点構築	4	研究開発活動を実施する現場との交流
			5	セクショナリズム脱却における融合組織の構築
審査・選定	公平かつ適切な審査・選定	組織横断的な情報の一元化と分析・考察の向上	6	機動的な重点研究課題の設定
			7	共通課題に対する法人全体としての認識の共有
資源配分 (人的、資金／予算、設備等)	合理的な資源配分	メリハリのついた予算配分	8	研究成果創出に対するインセンティブ
			9	効果的な資源配分を行うための一元化
	人材育成・能力開発	優秀人材確保に向けた人材戦略	10	優秀人材から選ばれる法人となるためのブランディング
		流動的な制度の拡充	11	研究者、技術系職員および事務職員の育成機会の提供
		若手研究者の確保と育成機会の提供	12	若手研究者の雇用の促進
			13	セミナー・研修の充実
			14	若手研究者の自律的な研究と独立した研究者としての育成支援
研究(モニタリング)	プロジェクトマネジメント	適切なプロジェクト管理	15	プロジェクトマネジメント規程の施行
		モチベーション管理	16	職員の意識醸成や改革を促す「インナーブランディング」の醸成
評価	適正・公正な評価	研究開発成果の適正な評価	17	外部有識者によるピアレビュー
アウトリーチ・社会実装	適切かつ積極的な情報発信	科学コミュニケーション機能の強化	18	研究所の存在の周知
			19	優れた研究成果の積極的な発信

		持続可能な循環型社会の実現	20	サステナビリティに関する取り組み
全般管理	リスクマネジメント	研究開発の最大化における課題抽出	21	マネジメント改革検討委員会
			22	国際ベンチマークの実施
		アドバイザリー体制の確保	23	アドバイザーの活用による第三者視点の導入
人事・労務管理	適正な人事・労務管理	ミッション達成に即した制度の導入	24	業務成果に対応した適正な人事評価の検討・実施
			25	業務に軸足を置いた人事ローテーションの実施
研究支援活動	研究環境の整備	働きやすい環境の整備	26	多様性のある働き方実現
			27	女性研究者および女性管理職の拡大
		業務改善活動の活性化	28	業務プロセスの一体化
			29	DXの推進
研究開発マネジメント	組織外とのコネクション確保	産業界との連携構築	30	企業連携・スタートアップ支援
			31	民間企業等との共同研究の推進
		大学および他研究所との連携構築	32	大学および他研究所との連携
		グローバル化と国際拠点の形成	33	国際頭脳循環の促進

(2) マネジメント好事例詳細

以下に、ヒアリング調査結果から把握された具体的なマネジメント好事例を整理した。

(1) ビジョン・戦略策定

① ビジョン・戦略の浸透

A. 継続的な情報発信・意見収集

【事例 1】対話集会とフィードバックの実施

組織の「理念」や「志」を実現していくために策定されたビジョン・戦略を法人内に広く浸透させるためには、所属する全職員における十分な理解形成が必要不可欠である。

そこで、理事長メッセージのウェブ配信や、ポータルサイトへの掲載を実施するとともに、所属する全職員との双方向のコミュニケーションの場として、理事長講話や懇談会の定期開催により、経営陣の考え方をタイムリーに職員と共有し、価値観の共有や意見交換の場を設けている。

(2) 体制整備

① 内部統制の構築と推進

A. 3ラインディフェンスに基づく内部統制の整備

組織の実情に合わせた最適な体制構築を図ることで、組織が創出する価値の最大化や効果の発揮が実現される。刻一刻と変わる社会のニーズに応える価値創出組織となるためには、各部署の役割と責任を明確化するとともに、組織内の適材適所に人員を配置し分担する3ラインディフェンスの概念は、昨今のリスクマネジメントには必要不可欠な概念であり、内部統制の推進において大きく寄与するものと考えられる。

各法人におけるガバナンス・リスクマネジメント体制の整備において、以下の取り組みが確認された。

【事例2】会議体の構成見直し、意思決定プロセスの明確化

- a. 経営に関する重要事項の審議を行うための役員等会議を新設し、経営に関する重要事項の最高意思決定会議である理事会と一体的に開催することで、会議運営の省力化と意思決定プロセスの明確化を実現している。
- b. マネジメント改革を検討する委員会を設置して改革を実行している。検討された項目は、人材等のリソースマネジメントの改善から、組織風土の改善、業務効率化、人材に関するコアコンピタンスの明確化など多岐にわたっている。

【事例3】経営企画業務の機動性確保

経営陣の方針をスピーディーに具現化するため、経営企画室を理事長直轄とするとともに、研究企画立案機能の専門性を確保するため、経営企画室長を委員長とする経営企画委員会を設置。委員は各研究拠点から選抜された研究実績ならびに企画立案力の高い研究職で構成される。

(3) 企画・テーマ創出

① 研究領域の融合

A. 研究者間、異分野間での接点構築

【事例4】研究開発活動を実施する現場との交流

深刻な人材不足が警鐘される中、領域ごとに人材を固定するのではなく、人材・知識の流動性を高め、研究活動の活性化を図る。そのために、各研究職員本人から研究開発成果や、進捗状況、課題を発信する場を構築すること、研究領域を限定しない意見交換会を実施することなどにより、意識と情報の融合を図っている。

【事例 5】セクショナリズム脱却における融合組織の構築

ヨコ・ナナメのつながりイベントを実施することで、部門を超えたコネクションの形成により、機構所員におけるインナーブランディングとエンゲージメント向上を図る。具体的には、職員と役員の間における双方向コミュニケーションの場となる意見交換会を毎年実施する。

(4) 審査・選定

① 公平かつ適切な審査・選定

A. 組織横断的な情報の一元化と分析・考察の向上

【事例 6】機動的な重点研究課題の設定

社会課題に機動的に組織横断型で対応するためには、重点領域分野を設定し組織横断的に課題採択し、適時評価と必要に応じた軌道修正を実施する必要がある。そこで、中長期期間中の継続的な組織単位の基盤研究を支える運営費交付金プロジェクトに加え、社会のニーズに応じた課題を年次で選定し、緊張感をもって対応している。

【事例 7】共通課題に対する法人全体としての認識の共有

課題の網羅性を担保し、経営視点で業務課題を解決していくためには、研究部門を越えて法人全体として課題認識の共有を図る必要がある。その上で、識別された課題の層別化と、各所における必要な対応策の実施を図る上で、連絡調整会議を設置することで、各所間の連絡や調整を行うとともに、今後果たすべき役割や業務運営の改善のあり方等について、円滑な遂行を図る。

(5) 資源配分(人的、資金／予算、設備等)

① 合理的な資源配分

A. メリハリのついた予算配分

【事例 8】研究成果創出に対するインセンティブ

世界最高水準の研究開発成果の創出、最大化に向けて、職員の活躍促進、モチベーション向上を図るため、各法人で様々な取り組みを実施している。以下では、各法人で採用されているインセンティブ制度の好事例を紹介する。

- ✓ 自由発想研究支援制度を導入し、科研費へのマッチング支援に基づく自由な発想で創造的な研究を行える環境を整備
- ✓ 外部資金獲得を目指す研究提案を奨励するため、個人の提案で行う研究助成等については、一般管理費・間接経費を研究代表者に還元し、研究者へインセンティブを付与。不採択であっても科研費リトライ支援として外部資金の獲得を推進。
- ✓ 競争的研究費の獲得へのインセンティブとして、競争的研究費の間接経費のうち、一定割合を研究センター等に配分。
- ✓ 一般職員の模範として推奨に値する行為のあった場合など、業務上、特に顕著な功績のあった場合における表彰制度の導入。
- ✓ 外部資金課題の直接経費として人件費が計上されている研究代表者等が指定する部署または役職員に対して、報奨を付与。
- ✓ 既存の研究開発制度や理事長表彰制度の見直しを行い、より有用な技術開発を進める、特に若手研究者に対する活動支援等を促進。

【事例 9】効果的な資源配分を行うための一元化

効果的な資源配分に向けて、例えば突発事象への備えとして各組織で留保していた予算を一元化して、戦略的な執行との両立による効果的な資源配分が実現している。

また、一元化によるスケールメリットを活かし、光熱水費高騰や円安への対応、研究活動への支援、研究設備・施設の整備・更新の前倒し、研究所全体として取り組むべき課題への速やかな対応、次期中長期目標を見据えた先行投資、今年度中の執行が必要な緊急度の高い案件の対応等、より共通的かつ全所的な最適を図った再配分を進めていく。

② 人材育成・能力開発

A. 優秀人材確保に向けた人材戦略

【事例 10】優秀な人材から選ばれる法人となるためのブランディング

優秀な人材に選択されるため、法人魅力度を高めるブランド化戦略を提唱し、人事制度、採用強化・育成、広報・優秀人材の確保・保持に向けた組織的取り組みを実施する。

B. 流動的な制度の拡充

【事例 11】研究者、技術系職員および事務職員の育成機会の提供

多様な人材を確保するための柔軟な人事・給与の仕組みとして、年俸制や海外、民間企業の状況を踏まえた独自の給与体系、制度に加えて、多様な財源による経営、国として研究人材を最大活用するためのクロスアポイントメント、出向等の拡充が求められる。その一環として各法人における既存制度の見直しや新制度の導入を、以下に紹介する。

- ✓ 一般研究職、グループリーダー、フェロークラスの各階層での研究人材を世界公募して、各環境整備とスタートアップ支援を実施。
- ✓ 有期雇用の研究職員のキャリアパスとして、無期雇用ポストへの登用制度の導入。職務経験が少なく支援すべき事務職員に向けてはメンター制度を導入。
- ✓ 中長期的な採用計画に基づき定年制職員の計画的な人事管理の実施とともに任期制職員を活用し、組織横断的な適正な人員配置と個人の能力を最大限に引き出す職場環境の整備。連携大学院制度による若手人材の受け入れや客員研究員等の招聘により組織内人材の能力向上を推進。
- ✓ 年俸制人事制度を設け研究開発マネジメントに関わる人材層を登用できる仕組みを構築。
- ✓ 次代を担う若手研究者の支援制度を拡充し、部長、課長クラスの若手研究室主宰者を育成するプログラムを創設。プログラムを経て、他機関への転出時には、その研究の継続発展のための支援を実施。
- ✓ 技術力・専門能力の育成、新たな価値を創造し、実現する提案力の強化、実行力の強化、マネージャーの育成、技術的知見を有する事務系職員の育成等を基本方針とする。
- ✓ 熟練技術者による若手技術者への技術継承として、熟練技術者を講師とする人材開発スクールの設置を推進。
- ✓ 将来の経営人材育成のため、各部門長が推薦・選抜した 15 名に対し、将来の経営幹部としての自覚と責任感を植え付け、自身の意思で己の市場価値を高める「自立型人材」を育成する経営人材育成プログラムを開講。

C. 若手研究者の確保と育成機会の提供

【事例 12】若手研究者の雇用の促進

博士後期課程学生や若手研究者における経済的支援とキャリアパスの整備の一環として、連携大学院制度の導入や、大学院生リサーチ・アソシエイトとポスドクターの給与増額、「研究環境向上のための若手研究者雇用支援事業」への参画、特別研究員－PD・RPD・CPD（国際競争力強化研究員）の雇用者としての受け入れなどを実施して若手人材の確保・育成に努めている。

【事例 13】セミナー・研修の充実

入所時初任者研修として一般的な知識の教育から、各キャリアに応じた階層別研修の実施により、共通認識として理解すべき項目と、役職やランクなどに応じて求められる項目とを体系的に構成して、研修におけるインプットにメリハリをつけることで、高品質な研修制度を整備している。加えて、社会の価値観の変化や新たな社会ニーズに対応するため、適時の研修カリキュラムへの反映を励行している。

【事例 14】若手研究者の自律的な研究と独立した研究者としての育成支援

実際の研究現場にて経験豊かな研究者の下、研究技術の継承と研究に対する挑戦的な志しに触れることで、人材育成の好循環の形成を図ることが求められるが、その体制整備の一環として、国際若手研究センターをテニュアトラック（※）的に運営し、2024 年度より採択される JSPS（日本学術振興会）特別研究員との一体化を予定している。加えて、連携大学院の大学院博士課程学生をジュニア研究員として雇用し、プロジェクト研究に参画させ、学位指導を実施することで、将来の研究者としてのリソースと位置付けている。

※若手研究者が自立的に研究できる環境を整備し、公正で透明性の高い選考方法であることなどの要件を満たした形態で教員・研究者を採用する人事制度のこと。任期終了前に公正で透明性の高いテニュア審査を設け合格者を定年制研究職等へ移行する。

（6）研究（モニタリング）

① プロジェクトマネジメント

A. 適切なプロジェクト管理

【事例 15】プロジェクトマネジメント規程の施行

プロジェクトの進捗状況の確認やプロジェクト遂行段階で発生した諸課題へ適切に対応していくための検討を行う、理事長を会長とした「プロジェクト連絡会」を設置し、適切な進捗管理に努める。

B. モチベーション管理

【事例 16】職員の意識醸成や改革を促す「インナーブランディング」の醸成

法人自体の価値の向上とその重要性について所内の職員の意識の醸成や改革を促す「インナーブランディング（法人理念や価値を定義し、自社の従業員に対して共感と行動変容を促す行動）」の醸成を図るため、新入所者を対象に、「機構内でやりたいこと」をメインテーマに、「新入所者向けワークショップ」を開催する。

(7) 評価

① 適正・公正な評価

A. 研究開発成果の適正な評価

【事例 17】外部有識者によるピアレビュー

組織横断的なメンバーで構成されるチームによって、研究プロポーザルを審査して課題を採択した上で、年度ごとの外部有識者によるピアレビューを実施して、次年度の研究費配分に反映させている。ピアレビュー結果により改廃を含めた緊張感を持った対応を実現している。

(8) アウトリーチ・社会実装

① 適切かつ積極的な情報発信

A. 科学コミュニケーション機能の強化

【事例 18】研究所の存在の周知

- ✓ 公開可能情報などをデジタル化した上で公開し、法人名等が検索エンジンにヒットする機会を増やす等により、インターネット等の利用者が法人情報にアクセスできる機会を増やす取り組みを実施している。
- ✓ 当法人を端的に表現するタグライン(※1)とボイラープレート(※2)を、HP に公開するだけでなく職員のメール署名欄に記載して、機構外への周知を図っている。
 - (※1)企業やブランド、商品にかける想いやビジョンをワンフレーズで端的に示すことば。
 - (※2)対外的に公表する文書等で定型的に利用される法人紹介等の文書を示すことば。
- ✓ 中高校生など若い層にもサイエンスの魅力を知ってもらう一環として、常設展示について、探求・STEAM 教育にも資する体験型の展示を新たに制作し、デジタル技術等の先進的な手法を取り入れた展示の設計により、大規模リニューアルを予定している。

- ✓ 日本在住外国人研究者も参加する国際会議や、駐日大使館のイベントにおける事業紹介、小学校教員に対する教育などを通じて周知している。

【事例 19】優れた研究成果の積極的な発信

法人が有する世界最高水準の研究技術基盤施設でしか創出できない優れた研究成果の積極的な発信などアウトリーチ活動に努める。

国内外の重要研究開発分野における最先端の科学技術に関する知見を共有し、意見交換等を行うことを通じて、トップサイエンティストの意見集約が可能となる仕組みを構築している。

B. 持続可能な循環型社会の実現

【事例 20】サステナビリティに関する取り組み

サステナビリティの推進に関して、規程を整備した上で、計画を立案して、環境配慮に対する取り組みの推進と意識共有を図っている。取り組みの詳細は以下に記載のとおりである。

a. 規程の整備

- ✓ 「SDGs に関する基本的な取組方針」の策定。

b. 計画の策定

- ✓ 「省エネの推進(地球温暖化防止)」、「廃棄物の削減と再資源化」、「グリーン調達」、「化学物質等の排出に関する適正管理」、「構内緑地の保存」の 5 項目からなる、「環境目標と行動計画」の立案。
- ✓ 温室効果額削減へ向けた地球温暖化対策計画の立案。
- ✓ 理事長が設定した安全衛生および環境配慮目標に基づき、部署ごとの環境配慮に係る年次アクションプランの立案。

c. 対応

- ✓ 施設内照明の LED 照明化、空調機器の平日、休日の夜間、夏季および年末年始期間の停止を実施。
- ✓ 研究部門において「資源循環」を重点課題として設定。
- ✓ 未来共創社会の実現に向けて国内外の新たなイノベーション・エコシステムの構築を推進。

- ✓ eco 運動、グリーン購入、その他環境のサステナビリティ活動の年次環境報告書での紹介。

(9) 全般管理

① リスクマネジメント

A. 研究開発の最大化における課題抽出

【事例 21】マネジメント改革検討委員会

組織的もしくはマネジメント上の共通課題を組織横断的に調査することで、法人のマネジメント・内部統制における課題を明確にし、意識改革を含めた改善策を検討している。

【事例 22】国際ベンチマークの実施

優良事例の手法を分析し、取り入れることで、目標の明確化が図れる。その一例として各研究開発拠点の国際ベンチマークを行うために、国際アドバイザリーミーティングを拠点ごとに輪番で開催し、研究力向上についてのアドバイスを、適時にマネジメントへの反映を促進している。

B. アドバイザリー体制の確保

【事例 23】アドバイザーの活用による第三者視点の導入

- ✓ 理事長主導の外部有識者によるアドバイザリーボードミーティングを開催し、得られた助言内容をマネジメントに最大限活用している。
- ✓ 運営費交付金プロジェクトにおける外部評価を実施し、研究計画の適正化と、中間評価の実施による課題の適正化を図る。
- ✓ 法人運営や研究開発の取組みに対する助言、評価の機能として、外部有識者によるアドバイザリー・カウンスルを設置し、外国人有識者も含めた国際的な視点、基準からの評価を受けるカウンスルを中長期期間で実施することとし、資源の最適配分等への反映を目指す。

(10) 人事・労務管理

① 適正な人事・労務管理

A. ミッション達成に即した制度の導入

【事例 24】業務成果に対応した適正な人事評価の検討・実施

a. 処遇の改善

- ✓ 経験者採用では前職より高い年俸の提示。
- ✓ 業績に応じたメリハリのある処遇。
- ✓ 優秀な事務職確保のための給与制度の改定。
- ✓ 一般研究職、グループリーダー、フェロークラスの各階層での研究人材を世界公募し、各環境整備とスタートアップ支援を実施。
- ✓ データセンターや先端解析技術や ITC を支えるエンジニアは研究職と同程度の処遇。

b. 評価の改善

- ✓ 年功序列的な人事制度を改め、各職責に求められる能力・知識を明らかにし、職責の遂行能力を評価。
- ✓ 属性(年齢、学歴等)に捉われない能力重視の登用を促進。

【事例 25】業務に軸足を置いた人事ローテーションの実施

事務職を中心に、事業の進捗状況や人材ニーズを適宜把握し、人事ローテーションを行う際には、個人の職務経験を踏まえた組織横断的な適正な人員配置とするだけでなく、個人の能力を最大限に引き出す職場環境を整備できるように配慮している。

(11) 研究支援活動

① 研究環境の整備

A. 働きやすい環境の整備

【事例 26】多様性のある働き方の実現

- ✓ 業務効率化に向けた意識改革の必要性を理事長講話において発信し、効率化の先にある、子育て中の職員の定時退勤を可能とする職場の実現を目指す。
- ✓ 在宅勤務規程を改正し、子の看護や介護等を理由とした在宅勤務を可能とし、仕事と家庭を両立しやすい勤務制度改革を実施。

- ✓ テレワークや時差勤務等を活用した柔軟な働き方の促進、時間外勤務の縮減、年次有給休暇取得促進等を行うなど、職員のワークライフバランスの実現や働きやすい職場環境の整備に向けた取り組みを促進。
- ✓ 職員全員が心身ともに健康で、各自の生活における生きがい、職場における働きがいを心の底から実感できるよう、健康経営を実践し、国が推進している優良法人にも認定された。
- ✓ 法人内で進められた高評価となる同時の取組みに対して表彰する制度を導入。
- ✓ LGBTQ セミナーのウェブ配信や英語コミュニケーションスキルの向上を図るセミナーを実施。
- ✓ 若手に限定(ライフイベント経験者は要件を緩和)した研究開発事業を実施。
- ✓ 研究開発事業に参画する研究代表者や研究参加者のライフイベントに関する支援(研究中断/期間延長、資金提供)を実施。
- ✓ サイエンスの発展の原動力となるイノベーションの創出において必要不可欠なダイバーシティの推進のため、世界的研究リーダーとして活躍する女性や外国人の採用を促進し、研究管理職ポストへの配置を検討。
- ✓ 「ハラスメント防止宣言」を実施し、多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人権を侵害する行為を重大問題と認識し、厳正に対処することで、ハラスメントを発生させない、許さない職場風土づくりを推進。
- ✓ ハラスメント委員会を設置し、事案に係る適切かつ公正な対応ならびに機構の健全な就業環境等の実現と維持に努めている。
- ✓ 健康経営方針を制定し、健康関連の目標指標(不調による休業率の減少や仕事への誇り・活力の向上等)を設定し、健康投資活動に取り組んでいる。
- ✓ ハラスメント相談員の体制整備や外部相談窓口の提供を含め複数の職員相談窓口を設置し、職場環境向上への取り組みを強化。
- ✓ ハラスメント防止宣言の発信と、「ハラスメント防止のためのハンドブック」を配布するとともに、随時職員向けの研修を実施。
- ✓ 個人裁量で、日数等に制限無く在宅勤務を許可。
- ✓ 各種研修や制度改正の説明会、昇格等の審査において、手話通訳の導入や、審査時間を十分に確保し、障がい者支援を図る。
- ✓ 人材開発部の中に新たに「ダイバーシティ推進役」を配置して、機構のダイバーシティを戦略的に推進する体制見直しを実施。

【事例 27】女性研究者および女性管理職の拡大

a. 登用について

- ✓ 研究職グループリーダーの女性枠の設置と、業績要件緩和により、女性の積極的な登用。
- ✓ 研究職採用における女性枠での公募。
- ✓ 事務職における年功序列を廃し、女性管理職登用を実施。

b. 制度改革について

- ✓ 男女共同参画グランドデザインを策定し、子育て・介護支援、働き方改革、女性の能力を活用する職場作りに取り組む。
- ✓ 帯同支援制度の導入を開始。
- ✓ 研究支援要員の助成により育児・介護中の職員の研究活動の再開・継続を図る。
- ✓ 女性研究者の活躍推進の一環として、優れた研究等を行っている女性研究者等の表彰制度を導入。
- ✓ 女性研究者のキャリアパスの構築や待遇（給与や育児と研究の両立がしやすい勤務制度）の改善等、女性研究者がより働きやすいと感じる研究環境を整備。
- ✓ 仕事と子育てを両立できる環境整備のため、内閣府の企業主導型保育事業を活用した事業所内保育所を開所。
- ✓ 内閣府男女共同参画局「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言に賛同を表明。
- ✓ 時短勤務や裁量労働制、年俸制を導入し、柔軟な働き方への対応や環境整備を推進。
- ✓ 「妊娠・出産、育児および家族の介護のための両立支援ハンドブック」を作成し、育児・介護と両立した研究活動の継続支援の導入。

B. 業務改善活動の活性化

【事例 28】業務プロセスの一体化

- ✓ 専門組織の設置により、各部門の事務プロセスを分析し、効率化のための提案を行っている。
- ✓ 所内の事務業務時間の 20%削減という目標を掲げ、マネジメント層の積極的なリードのもと組織横断的に事務業務の効率化を推進している。
- ✓ 事務業務の効率化を組織文化の一部として取り入れるために、トップダウンでのコミュニケーション戦略を策定し、全職員の効率化の重要性理解の促進を図る。

【事例 29】DX の推進

- ✓ 業務支援システムとビジネスチャットツールの活用による、業務の電子化や、情報の集約・一元化により、業務の効率化を図る。
- ✓ クラウドサービスの活用、ペーパーレス化の推進、AI を活用したデータ分析等を通じて、情報システムの活用等 ICT に関わる役職員の意識醸成および人材の育成を行い、業務の高品質化・高効率化を目指す。
- ✓ 技術導入に際して役職員のデジタルスキルと意識の向上のために、ICT に関する相談員制度を導入し、役職員一人ひとりが情報システムを効果的に活用できるよう、適切な支援を行う。
- ✓ 積極性の高い人材を中心に、デジタルネイティブな視点を取り入れた新たなアイデアを業務改善に反映させ、持続可能な人材育成体制を構築。
- ✓ 役職員が最新のデジタル技術や業界のベストプラクティスに触れるために、研修などを通じて外部の知見を習得・共有する場を考案中。
- ✓ ボトムアップ型で DX アイデアを提案および推進する体制を構築するために、アイデア共有のための社内ポータルを設置し、社内コンテストを開催して優れたアイデアを表彰するなどの取り組みを検討。

(12) 研究開発マネジメント

- ① 組織外とのコネクション確保
 - A. 産業界との連携構築

【事例 30】企業連携・スタートアップ支援

アントレプレナー組織、VC(ベンチャーキャピタル)、起業家など専門家と連携し必要な起業支援を実施している。

【事例 31】民間企業等との共同研究の推進

- ✓ 個別共同研究契約に加え、企業との組織的連携を実施する。
- ✓ 研究成果活用等支援法人の設立、未開拓企業との新規連携、未活用特許活用の協業や、基金創設により、民間企業・大学等による先端技術開発、技術実証、商業化を強力に支援する。

B. 大学および他研究所との連携構築

【事例 32】大学および他研究所との連携構築

- ✓ クロスアポイントメント制度やインターンシップ制度を活用し、外部機関からの人材の流動性を高める取り組みを進める。
- ✓ 加えて、大学・研究拠点および実務機関が、分野間連携と科学－社会連携を進め、科学知に基づいてレジリエントで持続可能な社会の構築を国内外で目指すためのネットワークである連携研究ハブの活動を推進する。
- ✓ また、先端分野における国際共同研究や政策上重要な国々との研究力関係強化を進め、研究人材の交流・育成に注力する仕組みを構築する。

C. グローバリゼーションと国際拠点の形成

【事例 33】国際頭脳循環の促進

- ✓ 国際シンポジウムの共催や、国際会議参加など、所内職員の国際交流機会の増加を図る。そのための語学力向上のプログラムの充実化を図る。

機構の業務への貢献、高度な知識の取得を目的として、若手職員を対象に海外の研究機関等に約 1 年間長期派遣する在外派遣制度を導入することで、国際頭脳循環を促進する。

6. 法人のマネジメントの体制の機能強化等に向けた分析・考察

今回の調査を通じ、各国立研究開発法人は外部環境の変化が激しいなか、理事長のイニシアティブのもと、関連するステークホルダーの価値の最大化とステークホルダー間のバランスを取りながら各法人の研究開発成果の最大化を目指し積極的に取り組んでいることがよく理解できた。また、アンケートやインタビューを通じマネジメントの好事例が多数あり、国立研究開発法人の間で相互に情報共有していくことが望ましいという意見が寄せられた。これらの認識を踏まえ、今後の国立研究開発法人のマネジメント体制の機能強化等に向けて必要な検討事項を以下に考察した。

(1) 国立研究開発法人のマネジメントに関する取組みのモニタリング

今回の調査で把握した理事長の各種取組みの多くは、理事長のイニシアティブのもとで継続的に実施され成果を挙げているが、着手中または今後の構想に関するものも多く含まれており、これらの取組みの具体的な成果に関しては、引き続きモニタリングすることが望ましいと考える。

また、今後も適切な時期に理事長のマネジメントに関する調査を受けるなどし、好事例(グッドプラクティス)を積み重ねていくことで、国立研究開発法人が自らマネジメントにおいて参考に行える事例の充実化を図っていくことが望ましいと考える。併せて、マネジメントの取組みを組織の中で定着させ、横展開をする上での課題や対応策、留意点等を整理することも重要であると考ええる。

(2) 研究開発におけるステークホルダーの価値最大化とステークホルダー間のバランスの追求

今回の調査において、複数の法人の理事長から、当該法人のマネジメントにあたっては、研究開発の成果を通じた我が国の経済発展や国際社会の持続的発展に貢献していくため、国立研究開発法人が果たすべき社会的意義を重視しているとの発言があった。

国立研究開発法人は、関係各省、民間の研究機関、大学などの教育・研究機関をはじめ、国際社会、地域社会などの様々なステークホルダーとの関わりを通じ研究開発を担っている。

ステークホルダーとの関係性を意識して、社会変革に資する研究開発とは何かを常に問い直して戦略を策定し、その実現により研究成果や知見の共有、関連事業への投資、社会実装などを通じて各ステークホルダーの価値最大化させるためにどのように取り組むか、ステークホルダー間のバランスをどう取っていくかについて、理事長の強いイニシアティブのもと、マネジメントの各段階で常に意識して取り組むことで、研究力の最大化に資することが期待できる。

(3) 優秀な研究者の獲得、育成、リテンションに向けた人材確保への取り組み

昨今、我が国では少子化による研究者の減少や諸外国に比べて研究開発における報酬水準が低いことなどもあり、優秀な研究者の確保、育成、リテンションが難しい状況にあり、各法人では人材確保に注力して取り組んでいる。

今回の調査の中で、各法人では、人事評価方法や処遇面の見直しにより報酬面で差をつける取り組みを行っているが、それに加えて、ダイバーシティの推進、若手研究者に積極的に科研費に応募させることを通じて成長を促したり、選抜された研究者に対して集中的な教育を行うなど、研究者としての成長を積極的に後押しする取り組みが多くみられた。

各法人での好事例を共有するとともに、各法人が優秀な研究者の確保に向けた取り組みを進めやすくなるような、支援を検討することが望ましいと考える。

(4) 研究開発成果の最大化における制度上の課題の把握および解消可能性の検討

各国立研究開発法人は、マネジメントの強化に向けて可能な取り組みを積極的に進めている。例えば、人材の確保・育成においては、よりインセンティブを高めるよう、柔軟な評価制度を取り入れることや、グローバルでの研究者のオファリングにおいて魅力ある処遇を準備するなどの取り組みが該当する。

これらの取組みを実現させるためには、理事長のリーダーシップの下で、必要な資源の確保や、場合によっては、制度や仕組みを修正していくことも求められる。国立研究開発法人は、国の協力も得ながら、これらの課題を把握し、克服していくための取組みを進めていくことが必要となる。国も、研究開発成果の最大化という国立研究開発法人のミッションの実現のためにも、国立研究開発法人の理事長の取組みを積極的に支援していくことが重要である。

(5) 法人のマネジメントと成果の対応関係の継続的な検証

経営のPDCAを適切に回していくためには、マネジメントの取り組みの成果を国立研究開発法人自らが確認する仕組みを充実することが肝要となる。すなわち、マネジメントの取り組みがどのようにアウトプット、アウトカムにつながっていくのかを可視化し、自らがモニタリングするための経営指標(エビデンス)を開発するなど、マネジメントの取り組みと成果の対応関係を確認するための仕組みを整備していく必要があると考える。

そのため、既に各法人において進められているマネジメントに関する取組みを一層推進しつつ、継続的に法人のマネジメントと成果の対応関係を検証して、適切にこれを見直していくことが望ましいと考える。

(6) 各法人の理事長・理事間での意見交換の場・機会の設置

文部科学省と所管の国立研究開発法人 8 法人との情報交換の場である「国立研究開発法人経営企画部長等打ち合わせ会」において、マネジメント等についても各法人間の意見交換などが積極的に行われていると考える。

一方で、今回の調査を通じて理事長によるマネジメントの好事例（グッドプラクティス）が多数確認されたことなども踏まえると、例えば文科省所管の 8 法人間での新たな協議の場の創設も含め、各法人のマネジメントや内部統制に関する考え方、取り組み状況に関して、各法人のマネジメントに携わる役員等が直接意見交換を行う場・機会を設定し、ベストプラクティスの横展開、制度や仕組み等の諸課題に関する認識の共有等を行っていくことで、更なるマネジメントの強化につながることが期待できる。

また、これに加え、経営企画部や総務部などを含む管理部門間での共有の場や連絡会議などを通じて取り組みを進める上での実務的な課題やその対応などの事例を共有することで各法人のマネジメントの継続的改善に資することが期待できる。

以上

参考資料内部統制の整備状況等に関するアンケート結果

■凡例
◎：（統制活動）策定している等（情報と伝達・モニタリング）組織的かつ計画的に実施している（自己評価）効果が現れている
○：（統制活動）一部のみ、規程類がある等（情報と伝達・モニタリング）ある程度実施している（自己評価）問題は生じていない
－：（統制活動）策定していない等（情報と伝達・モニタリング）実施していない（自己評価）問題が生じている

設問	A.統制活動								B.情報と伝達								C.モニタリング								D.自己評価									
	I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人	I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人	I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人	I 法人	J 法人	K 法人	L 法人	M 法人	N 法人	O 法人	P 法人		
(1)「統制環境」に係る調査項目																																		
法人の運営基本理念・運営方針に関して、貴法人の現状をお答えください。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	
役職員の倫理指針・行動指針に関して、貴法人の現状をお答えください。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎
中期計画等の策定過程(手続・基準等)に関して、貴法人の現状をお答えください。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
中期計画等の進捗管理体制(役割責任や実施手順・基準等)に関して、貴法人の現状をお答えください。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
中期計画等に基づき実施する業務の評価体制(役割責任や実施手順・基準等)に関して、貴法人の現状をお答えください。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
中期計画等に基づき実施する国等による評価に係る体制にて、貴法人の現状をお答えください。(前回より追加)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎
研究業務に関する以下の措置に関して、貴法人の現状をお答えください。 ・研究統括部門における研究評価体制の確立 ・研究予算の配分基準の明確化	◎	◎	◎	◎	-	-	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
内部統制推進に関する以下の措置に関して、貴法人の現状をお答えください。 a)理事長をトップとする内部統制委員会等の設置、内部統制担当役員等の決定 b)研究倫理、技術倫理に関する委員会の設置(前回より追加) c)利益相反取引規程の整備／関連当事者取引規程の整備(前回より追加) d)推進責任者(全体、事務所ごと)の設置 e)推進部門の設置 f)反社会的勢力への対応規程の整備 g)外部通報規程の整備・相談窓口の設置 h)内部通報規程の整備・相談窓口の設置 i)研修の実施 ※外部者が通報、相談をする窓口	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
理事の事務分掌に関して、貴法人の現状をお答えください。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
理事長の意思決定を補佐する会議体に関して、貴法人の現状をお答えください。※理事長の意思決定を補佐する役割が備えられていれば、役員会、理事会、経営会議等、会議体の名称を問わない。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎
本部・事務所等会議に関して、貴法人の現状をお答えください。※決定事項の周知、ならびに、職員の意見、生じている問題等の吸い上げ等の機能を持った会議体	◎	◎	◎	◎	◎	◎	-	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	-	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	-	◎	◎	◎	◎	○	◎	-	◎	◎
理事長の意思決定を補佐する会議体※に関して、貴法人の現状をお答えください。(前回より更新) ※理事長の意思決定を補佐する役割が備えられていれば、役員会、理事会、経営会議、任意委員会等、会議体の名称を問わない。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎
理事会の実効性評価に関して、貴法人の現状をお答えください。(前回より追加)	◎	-	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	-	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	-	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎
内部監査部門と、監事監査、会計監査人監査との連携に関して、貴法人の現状をお答えください。(前回より追加)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎

入札・契約に関する以下の措置に関して、貴法人の現状をお答えください。 a)契約事務の適切な実施、相互牽制の確立 b)監事および外部有識者(学識経験者を含む)からなる契約監視委員会の設置 c)談合情報がある場合の緊急対応 d)随意契約とすることが必要な場合の明確化 e)入札不調等により中期計画等の達成が困難となる場合の対応方針 f)子法人との契約に関する規程 g)子法人と第三者の契約等情報の把握 h)ビジネスパートナーや外部委託先などの管理(前回より追加)	◎	○	◎	○	◎	◎	◎	○	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	○	◎	◎	◎	○	◎	○	◎	○	◎	◎	◎	
特に研究に関する以下の措置に関して、貴法人の現状をお答えください。 a)厳格なルールを要する研究(治験など)におけるリスク要因の認識と明確化 b)研究費の適正経理 c)経費執行の内部けん制 d)論文捏造等研究不正の防止 e)研究内容の漏洩防止(知財保護)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	-	◎	◎	
リスク顕在時における広報に関して、貴法人の現状をお答えください。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	-	○	◎	◎	○	◎	◎	◎	○	○	○	◎	◎
具体的な研究内容など専門的知見を要する広報に関して、貴法人の現状をお答えください。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	◎	○	◎	◎	○	◎	◎	○	◎	○	◎	◎	
(3) 予算配分の適正性確保の体制、評価結果を予算配分に活用する仕組みに係る調査項																																
運営費交付金を原資とする予算の配分が適正に実施されることを確保するための体制(役割責任や実施手順・基準等)に関して、貴法人の現状をお答えください。	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組み(適切な収益化単位・基準の設定により得られるコスト情報、事業等の進捗状況と、内部評価等により得られる成果情報に基づき予算配分額が決定される仕組みなど)に関して、貴法人の現状をお答えください。	◎	◎	◎	◎	○	-	◎	◎	◎	◎	◎	◎	-	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	-	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎
(4) 人材の確保・育成に係る調査項目																																
人材の確保・育成に係る以下の内容に関して、貴法人の現状をお答えください。 a)法人の職員として必要な能力の識別・定義 b)定義された能力に基づいた人材の採用、配置、育成、評価	◎	◎	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	-	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
(5) 内部監査に係る調査項目																																
内部監査に係る以下の内容に関して、貴法人の現状をお答えください。 a)内部監査の実施 b)リスクの重要性、内部統制の重要性および日常的モニタリングの有効性に応じた内部監査の範囲と頻度の決定(内部監査計画の策定) c)内部監査結果の理事長への報告 ※内部監査部門が実施するものであって、監事監査は含まない。	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
(6) その他全般に係る調査項目																																
1)内部統制に関して工夫をされている取り組みがあれば、右記選択肢からお選びください(複数可)。また、それらの内容をお書きください。(自由記述) ＜選択肢＞ □内部統制の基盤に関する事項(方針・指針、内部統制の推進体制、検討・意思決定の仕組み、人事制度、モニタリング等) □中期計画等に関する事項(中期計画等の策定、進捗管理、評価、予算配分) □情報セキュリティに関する事項(個人情報保護含む) □リスクマネジメントに関する事項(リスクマネジメント、防災、事業継続、危機管理広報) □入札・契約の適正性の確保に関する事項 □研究の適正性の確保に関する事項(研究倫理、研究費の適正経理、適正な研究活動等) □サステナビリティ／ESG／非財務情報の開示等に関する事項(前回より追加)	機構内の会議体を整理し、「経営」に関する重要事項を審議・決定する役員等会議および「経営」に関する重要事項の最高意思決定会議である理事会議と、業務の「執行」に関する重要事項を議論・審議および周知・報告する運営会議に明確に分けたことで、意思決定プロセスの明確化を図るとともに、より効果的な会議運営を行っている。加えて、理事長をトップとする内部統制委員会は、リスクマネジメント委員会も兼ねる運用としている。 (リスク管理) ・令和元年に研究所のリスク管理活動の基本を定めるリスク管理基本計画を作成。 ・リスク管理委員会において、毎年度、リスク管理計画表を作成し、これに基づいてリスク管理活動を行っている。 ・それぞれの部署ごとにリスク管理推進担当者を任命。定期的に会合を開いて情報共有を図るとともに、それぞれの部署ごとにリスク管理計画表に基づき、当該年度重点的に推進するリスク管理項目を設定し、各部署における日常的なリスク管理活動を実施。 ・年度後半には実施状況を点検し、措置した事項と残された課題を報告。これらの報告を踏まえて、翌年度リスク管理計画表を作成して前年度課題とされた事項に取り組むことによりPDCAサイクルに沿った手順が整備されている。 ・リスク管理計画表の作成にあたり、リスク管理委員会において、リスク管理推進担当者からの実施状況の点検報告等をもとに、当該年度研究所全体として重点的に取り組むべきリスク項目を数点選定している。 (出資法人管理) ・利益相反マネジメント規程を改正し、「組織としての利益相反マネジメント」を新たに規定。出資法人との関係について、遵守すべき事項を利益相反マネジメント委員会で決定し、毎年度、出資法人との契約等に関し、当該遵守事項が守られているかどうかを点検している。 機構の経営管理および内部統制のための重要な機会として、理事長が事業の進捗状況等を部門長・研究所長等から聴取する「理事長ヒアリング」を実施し、ヒアリングの結果を次年度計画の策定等に反映する取り組みを行っている。 ・災害対策本部訓練の一環として、安否確認サービスを利用したバーチャル対策本部立ち上げの訓練を、役員、部長を含め年3回程実施している。合わせて全勤務者を対象とした安否確認訓練を実施している。 ・内部統制を推進する体制として、ゼネラル・カウンシル(最高法務責任者)として理事長特別補佐および法務・コンプライアンス本部を配置。 ・全所横断的リスク対応計画(全所で重点的に取り組むべき、事業所横断的に保有している業務分野別のリスクを低減・回避)および個別リスク対応計画(各部署特有のリスクを低減・回避)から構成されるリスク対応計画を策定し、実施。 ・研究倫理教育統括責任者および研究倫理教育責任者を配置。毎年、各センター等の研究倫理教育責任者が研究上の不正防止に向けた取組みの実施状況を点検し、研究倫理教育統括責任者へ報告、必要に応じ面談を実施。																															

☐ダイバーシティ／多様性への取り組みに関する事項(前回より追加) ☐情報開示に関する事項(前回より追加) ☐研究現場と理事、マネジメント層等とのコミュニケーションの確認手段・方法のプロセス(前回より追加) ☐科技イノベ活性化法施行に伴う研究法人による出資を有効に機能させる体制、特に倫理、利益相反における対応・対策等の取り組み(前回より追加)	マネジメント・内部統制における課題を抽出し、改善策の検討を行うべく、議論を行っている。その他、部署が抱える課題、将来方針に関し、部門長を始めとした部門幹部と部門職員とのコミュニケーションを活性化させるため、1、2カ月に1回の頻度でミーティングを開催している部署もある。 機構 HP 掲載の採用情報にて、多様性への取り組みについて公表している。 ○内部統制の基盤に関する事項 機構が目指すべき研究開発方針「Synergy」をはじめとした3つの方針を設定し、今後機構が進むべき方向性を明示した。ビジョン、3つの方針については、機構内広報誌で広く周知するとともに、本部部長・拠点所長に対し理事長訓示として直接説明する場を設けるなど、機構一丸となって取り組む方向性について浸透を図っているところである。 ○中期計画等に関する事項 これまで「事業計画」、「リソース配分」、「リスクマネジメント」、「成果評価」の業務を個別に独立して実施していたため、各業務の連関性が薄く、また重複した内容が含まれるなど非効率的な業務プロセスであった。このため、機構が重点的に実施すべきコアプロジェクト等を軸に、4つの業務に横断しを通し、経営マネジメントサイクルと一体的に実施することで業務の効率性向上を図っている。 ○リスクマネジメントに関する事項 従来のノウハウでどうリスクを小さくするのかという技術的で全階層が同一の視点から行っていたリスクマネジメントから、「ストラテジー」、「カルチャー」、「プロセス」の3つに分類し、かつ、トップマネジメント、ミドルマネジメント、エグゼキューションの各階層の視点からどうすべきかを考える方法に切り替え、各部門から時代を担う課長級以下の実務者層を集め、理事長が講師となり、トレーニングを実施しているところである。
2)内部統制に関して対応にご苦労されている事項があれば、上記選択肢からお選びください(複数可)。また、それらの内容をお書きください。(自由記述)	[情報セキュリティに関する事項(個人情報保護含む)] ・国立研究開発法人特有の課題として、特に入れ替わりが多い外国人研究者や学生などへの機構ルールの周知徹底や浸透させることが困難であること、ネットワークに接続できない古い OS で動作する制御用 PC を用いた実験装置からの USB メモリなどによる情報の保存・移動を容認せざるを得ずセキュリティリスクが存在すること。 研究不正、公的研究費不正使用防止などのコンプライアンス研修の受講率が低く、個別督促メールや上司に対する指導依頼を行っているがこのような受講管理の労力が結構大きいため合理化できないか検討している。 内部統制を機構内への周知、より浸透させるための取り組みについて検討している。 ・国立研究開発法人に求められる内部統制の仕組みや体制における導入しやすい理想的なモデルがあると、現在の取り組みと比較することが可能となり改善や見直しにつながり、円滑な業務推進に資することができるのではないか。 新規分野の研究に対しコンプライアンスに則った研究ができる体制構築に向けて、以下が課題として識別されている。 ・研究マネジメント体制における指針・法令等の遵守の強化(指針・法令等の把握・更新等) ・研究活動におけるリスク管理の向上(事案発生時の対応体制強化、手順の整備等) また、利益相反を含む倫理意識の浸透と強化も課題として認識されている。その他、啓発ポスターやメッセージカードの掲示・携帯から始め、討議形式の少人数の研修実施や、マネジメントと現場職員との対話などを継続的に行之、意識向上に努めている部署もある。 リスク評価の基準となる影響度の設定に関して、組織の性質上、損失金額を基準とする定量的な評価が難しく、定性的な評価が主となるため、リスクマトリクスによる優先順位評価の客観性を維持するのが困難である。
3)内部統制に関する法人内の情報共有・意識共有について工夫をしている事項があれば、それらの内容をお書きください。(自由記述)	内部統制に関する情報共有・意識共有については、運営会議での報告周知を通して職員に対して速やかに伝達するようにしている。また、理事長講話(年3回程度)や理事長懇談会(不定期)の開催に加え、各種職員研修で理事長自らがメッセージを発信するなどにより、経営陣の考え方を職員に対してタイムリーに説明し、共有・意見交換する場を設けている。 拡大役員会議において、前年度内部統制活動の状況に関する報告を行い、当該年度の重点課題を議論し共有している。 全役職員が参加できるタウンホールミーティングの開催や Teams による意見交換等を通じて情報共有・意識共有を実施している。 ・内部統制に係る活動について、機構内へ掲示板や研修等を活用し周知するとともに、理事会議で共有するなどの取り組みを行っている。 ・コンプライアンスの基本方針・行動指針や、勤務者が守るべき基本的なコンプライアンス事項をまとめた「コンプライアンスハンドブック」を作成し、全勤務者へ提供している。 リスクマネジメント・コンプライアンス研修のなかで、機構の基本理念の共有と、職場の問題解決にあたってコミュニケーションを軸とした自律的な行動を促す意識づけを行った。