

## 理研アドバイザーカウンスル

理研は、その研究活動や経営に関して、理事長に対して評価・助言を受けるため、世界的な大学・研究機関や企業などで活躍してきた外部有識者により構成される「理研アドバイザー・カウンスル（RAC）」を設置している。理研は、わが国の大学・研究機関などに先駆けて、特殊法人時代の1993（平成5）年にRACを初めて実施し、現在まで10回実施しており、以下に第10回までのRACからの提言を示す。

第1回 1993年6月21日-24日

議長 Heinz A. Staab, Former President of Max-Planck-Institute, Max-Planck-Institute for Medical Research, Germany

所見

1. 理研は優れた研究成果を上げている。その成果は広く国際会議、レフェリーのついた雑誌等で学会に周知されている。
2. 理研は、既にその研究計画の質を評価する制度を備えている。理研の経営陣がこの制度をさらに拡大して2年に一度の国際的な委員会、つまりこのRACによって研究計画と運営方針とを点検しようとしていることは賞賛されて良い。
3. 理研の施設は、内部及び外部からの研究者に対して、優れたそしてユニークな、分野間にまたがる研究の機会を提供している。
4. 理研は、国内および国外からの研究者がその研究計画に参加することを奨励し助成している。理研で働く外国人研究者の数は、近年急速に増え、現在その数は極めて多い。
5. 理研は、研究室に滞在する大学院生の仕事によって得るところが多く、関心を共有する大学との接触を歓迎すべきこととして奨励している。
6. 理研のフロンティア研究システムは、特に重要で質の高い斬新な研究を促進している。

提言

1. 定年制研究者の採用方法の改善
2. 定年制研究者の採用年齢の引き上げ
3. 所内および外部との研究交流の促進
4. 大学院生の参加の拡大
5. 大規模研究施設の利用体制の整備による研究者の負担の軽減

第2回 1995年6月26日-6月29日

議長 George W. Clark, Professor of Physics, Massachusetts Institute of Technology, USA

## 所見

1. 理研は、絶えず優れた研究成果を上げており、その成果は、国際会議や査読のある学会誌で周知されている。
2. 理研は、2年前の第1回RAC会議で出された提言に応じて、さまざまな分野で有効な対策を講じた。
3. 理研は、数々の分野で威力のあるかつユニークな施設を開発し、国内および海外の研究者にこれらの施設を広く開放し利用の便宜をはかってきた。この理研の開放性と寛容は高く評価されてよい。特に注目すべき点は、SPring-8およびRIビームファクトリーにおいても、広範囲の研究者が利用できるように計画が進められている点である。
4. 理研がさらに押し進めようとしているポストクのプログラムは、日本および海外の科学の発展に非常に役立つ。つまり、ポストク研究者は理研に新しい考えと情熱をもたらし、すぐれた人材のプールになり、理研や他の研究機関はその中から期限付きあるいは終身職の候補者を選ぶことができるようになる。
5. 理研は、研究室相互および異なる分野にまたがる研究協力や共同研究を効果的に行う制度を作り上げてきた。こうした制度は研究室制度の硬直化を和らげている。

## 提言

1. 定年制研究者は国際的にも認められた研究者に限ること  
若手研究者は期限付き契約研究員として採用、ポストク経験を積ませる
2. より有望な研究課題が生じた場合、方向転換を容易にするように改善
3. 定年制研究者を少数に抑え、研究室のプログラムを遂行する人材は期限付きポストクを充てる  
定年制研究者は独立した研究室かサブグループの主宰者に活用
4. 優秀な研究者の定年後の活用方策の確立（管理的業務は負わせない）

## 第3回 1998年5月31日-6月5日

議長 Sir Gordon Higginson, Former Vice Chancellor, University of Southampton, UK

## 提言

1. 理研の独自性の維持を政府に働きかける
2. 知的所有権の企業化開拓は少数の専門家グループで行うこと
3. 今後5年から10年に亘る研究戦略を策定すること
4. 多様化を犠牲にしてもある程度テーマを集中化
5. 研究室レビューの間隔4年程度に短縮  
分野全体（あるいは関連グループ全体）を見渡すレビューの実施の検討

## 第4回 2000年6月4日-7日

議長 Henry G. Friesen, Chair, Board of Genome Canada, Canada

## 提言

1. 理研の未来像、戦略、独自性等を明らかにする戦略計画の策定と研究戦略策定のためのプライオリティー委員会の設置
  - IL：領域選定における戦略性の追求。透明度の高い業績評価制度の確立
  - BSI：センターの発展計画の実行。多少の終身職ポジションの配分も考慮
  - GSC：研究課題の優先順位を決める。将来計画の作成とプロジェクト全体の見直し
  - FRS：戦略的展望の再検討。領域選考メカニズムの明確化
2. 国内外の優秀な研究者確保のための具体的計画の作成
3. センター群とILという両システムの調和と相乗効果の確保
4. 国内外の研究・開発機関との共同研究等の推進、技術移転部門の整備
5. (個々のACの報告に対する横断的提言) 理研の科学は世界上位10%に入るべき。常に科学の質が優先されるべき

第5回 2004年6月7日-9日

議長 Henry G. Friesen, Chair, Board of Genome Canada, Canada

## 提言

1. 理研の将来についてしっかりした科学的展望を構築せよ
  - (a)オープンかつ説明責任が果たせ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
  - (b)理研における基礎研究活動を支援する長期計画を作成せよ
2. 理研理事長の役割の強化
  - (a)理事長に答申する外部の助言委員会を作れ
  - (b)研究所長、センター長の地位を強化せよ
3. 戦略的連携関係を築く努力をせよ
  - (a)内部戦略的プログラムの範囲を広げよ
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
  - (a)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
  - (b)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
5. 理研の技術移転の枠組みを再点検せよ
  - (a)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
6. 理研で働く外国人科学者を増やせ
  - (a)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
7. 経営および管理・運営の業務で、最良の方策を実行せよ
  - (a)整合性のある長期的人事戦略をせよ
  - (b)大規模施設や資源収集の運営における最良の方策を創出せよ

第6回 2006年6月7日-9日

議長 Dr. Zach W. Hall, President, California Institute for Regenerative Medicine, USA

## 概要

1. 第5回RAC提言に対する顕著な進捗を確認
2. 理研の研究水準は世界最高峰の研究機関に匹敵
3. 透明で裾野の広い統治の仕組を構築、研究所運営でも大きく前進
4. 国際的な指導力発揮の時期に突入、「ブランド」、国際的認知度構築が必要  
提言

## 1a. 科学と技術の強化：

「発見と革新」というセンターおよび研究所の中核使命を守り育てること。  
研究所の方針やイニシアチブにより引き続き内部協力を支援・奨励すべき。  
バイオインフォマティクスの強化。

## 1b. 科学的統治の強化の継続：

研究課題のプライオリティを決める機能の充実。理研内の最高意思決定レベルで科学的価値観を強くかつ明解に表明すること。

2. 理研の科学系人材及び科学文化を充実させること：  
女性科学者、特に日本人女性科学者を増やす。国際的に人材を採用する努力を継続。理研全体で科学的事項や事務的事項の両方について英語の使用を増やす。国際大学院の開設の可能性を含め、理研で受け入れる大学院生を増やす最適な手段を検討。
3. 社会に対する理研の貢献度を増すようにすること：  
医療機関との提携を拡大、成果の医療への活用を促進。技術移転を進め、社会への貢献を促進。一般市民に科学と理研について知ってもらう教育活動を拡充。科学分野においてアジア諸国と連携関係を築くべき。
4. 理研の認知度と国際的地位の向上：  
外部のコンサルタントや専門家を起用してコミュニケーションを支援・拡大。世界に向けて理研の認知度を高める努力を強化。
5. 理科系文化と人文系文化の交流の推進：  
人間的な価値観を満足させる「人間」事業としての科学について、広く日本の文化層を啓蒙する構想を継続するべき。

第7回 2004年4月22日-24日

議長 Dr. Zach W. Hall, Emeritus Vice Chancellor, University California,  
San Francisco, USA (Founding President, California Institute for  
Regenerative Medicine)

## 概要

1. 第6回RAC提言に対する理研の対応は非常に良好
2. 理研は、科学の最先端にある学際研究を行う理想的な場
3. 創造力のある個人、特に若手、中堅、日本人女性研究者の発掘と育成に期待
4. 理研内外とのさらなる連携を進め、科学の進歩に貢献することに期待  
提言

1. 個人の科学的創造力の強化

資金援助、指導助言、所内交流により若手、中堅の研究者を育成・支援するとともに、自由発想に基づくボトムアップ研究への支援を維持・強化。理研の女性研究者と女性の研究室リーダーの数を増やす。目標として、今後4年間、新規採用PIの25%を女性とする。臨床研究者の研究機会を拡充するために、臨床フェロシッププログラムを創設する。

#### 2. 優れた研究成果の達成を促すためのイニシアチブ

RIビームファクトリーの運転サポートを増強。環境科学分野等の新たな研究分野への進出。研究プライオリティの意思決定のため、独自性のある科学情報入手機能をより一層強める。大規模施設における公平かつ透明性のある運転経費を利用者に課金できるシステムを含むビジネスプランを設立。事務ACを設置をはじめ事務環境の改善に向けた取り組み。ヒトを研究対象にする研究に関する理研の基準の確立

#### 3. 理研内での連携

理研内の複数センターで兼務できる研究者を任命し、学際領域における人的交流と研究協力を促進することを検討。研究所をまたがる一つ以上の学際研究プログラムを設立

#### 4. 理研と社会

研究者としての経歴のさまざまなレベルで大学との人事交流を促進。知的財産戦略の強化を継続し、研究利益の社会への還元を促進。意見調査や一般市民とのコミュニケーション活動を通して、理研に対する良いイメージを発信。

#### 5. 理研と国際的科学界

ヒトの遺伝子データの公開に関する理研の方針を検証して、国際標準のコンプライアンスを充たすものであることを確認する。国際的に卓越した人材を事務・研究両方において集めるためバイリンガル化のさらなる推進が必要。研究活動の国際的な中核であり続け、アジアおよび全世界において理研への認識を高める。

第8回 2011年10月26日-28日

議長 Dr. Rita R. Colwell, Distinguished University Professor, Center for Bioinformatics & Computational Biology, University of Maryland, USA (Former Director of National Science Foundation, America)

概要

1. 社会知創成事業の創設をはじめとして前回RACの提言に対して、理研が対応を行ったことを高く評価
2. 基礎科学研究を革新的かつトランスレーショナルな研究開発で補うことに重点を置き、課題解決型で分野横断型の連携を重視している野依理事長の次期中期計画（2013年-2018年）のビジョンを強く支持する
3. 理研は、重要でありながらも日本では十分に活用されていない人材、すなわち女性と外国籍の研究者の雇用と機会を増やす取り組みをさらに強化すべき
4. 基礎科学技術（ST）から科学、技術、イノベーション（STI）（それによっ



て再建、改革（R）に貢献）へと焦点を広げようとしているが、この新しい歩みには、先見の明と優れた洞察力に基づく選択と優先事項の設定（選択と集中）も必要

#### 提言

1. 第3期に向けた再編（伝統と変化とのバランス）  
基礎科学研究と革新的な開発研究を相補的に推進し、課題解決型および分野横断型の連携を重視する次期中期計画を強く支持
2. 社会知創成事業  
層別化医療もしくは先制医療を新たな分野として重視することが必要である
3. 研究基盤  
ユーザーインターフェースおよび技術支援を利用希望者全員が利用できることが重要
4. 科学、技術、イノベーションの新しい方向性  
重複と非効率を排除し、協力の可能性を開くため、多くの生物学系研究センター間の垣根を取り払い、設備と重点項目の統合・調整を検討すべき
5. 女性科学者の機会増大  
女性研究指導者や女性研究者、外国人研究者の増員と環境整備が必要
6. 大学院生のためのプログラム  
大学院生の受け入れを支援するプログラムを策定・推進することが必要
7. 科学的助言組織  
経営陣に対する科学的助言組織をより効率的にするための統合を検討すべき
8. 理研のアイデンティティと知名度の向上

第9回 2014年11月10日-13日

議長 Dr. Rita R. Colwell, Distinguished University Professor, Center for Bioinformatics & Computational Biology, University of Maryland, USA (Former Director of National Science Foundation, America)

#### 概要

1. 前回RACの提言に対して、理研が積極的かつ包括的な対応を行ったことを高く評価
2. 特定国立研究開発法人制度は、政府にとって、最先端の基礎科学研究所に投資し、重点分野を強力に推進する絶好の機会。理研が指定されることを支持
3. 個々の研究を、革新的・挑戦的な分野横断型プロジェクトへと戦略的に育成していることは、科学的な発見のみならず経済成長や社会的利益への貢献につながるもの。日本全体の研究の模範例の一つであり、政府からより強力な支援を受けるに値する
4. 国際的な研究機関である理研は、女性研究者を増加する対策を率先して講じる必要

#### 提言

1. 安定した資金の確保

- 複数年にわたり安定した研究費を確保できるよう、政府や主要機関と協調して対応すべき
2. 主任研究員制度への支援  
理研の研究組織改革を進める上で要であり、手厚い支援がなされるべき
  3. 発見とイノベーションのバランス  
理研は基礎科学研究所であるとともに、日本の発展に貢献するよう努力する必要
  4. 分野融合の奨励  
異分野横断型センターの成功を土台に、交流や連携の機会を強化すべき
  5. 効果的コミュニケーション  
成果にふさわしい評価を得るため、自らの立場をより積極的に明確化すべき
  6. 大学や研究機関等との密接な協力  
クロスアポイントメントをより推奨すべき
  7. イノベーション推進を目指した産業界との連携  
国際的企業との関係を構築することを推奨
  8. 臨床へのトランスレーションと医薬品開発  
加齢黄斑変性のiPS細胞による治療が既に治験段階にあることに感銘を受けた
  9. 国際環境  
外国人研究者への支援の強化をさらに進めるべき
  10. ジェンダーバランスの推進  
女性研究者、とくに幹部クラスの採用をなお一層重点化すべき
  11. 事務業務の卓越性  
ワールドクラスの研究所にならって、一層の事務効率性の向上の努力が必要
  12. 科学の公正性の文化を補強する  
あらゆるレベルで盛んに議論し、公正性の文化を浸透させることが重要
  13. CDBのSTAP問題と再生に関するコメント  
センター予算の削減といった制裁措置は国際常識から外れており、問題の抑制にはつながらない

第10回 2016（平成28）年12月13日-16日

議長 Sir Colin Blakemore, Professor of Neuroscience and Philosophy,  
Institute of Philosophy, School of Advanced Study, University of  
London, UK (Former Medical Research Council Chief Executive)

概要

RACは松本理事長が所内外連携による更なる異分野融合をはじめとした次の100年に向けたビジョンを示したことを歓迎し、それについて支持する。

1. 第9回RAC提言への対応  
第10回RACは、第9回RACの提言に対する理研の対応を評価。効率的な業務運営、ダイバーシティをさらに推し進めることを推奨。
2. 第4期中長期計画

ライフサイエンスの横断的な研究体制を構築する計画を評価。トランスレーショナルリサーチを推進するために経営の強化を提案。数物・物質科学研究においても世界を先導し新たな分野を生み出している。また、今後も基盤施設への資源投入等を維持するべき。

### 3. 科学力展開プランの達成に向けた取組

科学力展開プランに示された取り組みは道半ばであるものの、すでに大きな進展が認められる。

### 4. 理研が新たに着手すべき分野

理研の基礎研究を医療及び工学等の応用分野へ展開するため、他機関・大学との連携を推進するべき。

## 提言

### 1. 組織改編

総合的にライフサイエンスの研究開発を実施するための再編を支持。センターの名称の重要性を指摘。開拓研究本部の構想については注意深く制度設計することが必要。

### 2. 理研のビジョンを実現するための戦略

理研の全体的な将来に向けた戦略はSWOT分析等を踏まえて慎重に設計されるべき。この検討には若手研究者を参画させるべき。

### 3. 人材に関する方針

無期雇用の目標設定は優れた研究者を活用するために有効な方策であるが、短期間に進めるべきではない。また、労働契約法の改正は研究所の人事制度に困難な選択をもたらしているが、これが研究者のみに不利益を与えることになる事態は避けなければならない。

### 4. 女性の活用

リーダーとして女性を登用する努力をこれまで以上に進めるべき。

### 5. 世界レベルでの人材の確保

英語の公用語化の推進は一定の進展がみられる（例：RACにおいて同時通訳を廃止）。国際的な人材確保のため、更なる環境整備を進めるべき。

### 6. 広報活動

研究活動に対する国民理解を進めるため、コミュニケーションの専門家が現場の研究者と話し合う機会を増やす、研究者に重要性を理解させ、活動に参加させる等の努力を進めるべき。

### 7. 次回のRACに向けた要望

理研の研究活動全体を把握するため、各センター、技術基盤、開拓研究本部等を含めて幅広くプレゼンテーションを行うとともに、若手や女性研究者によるプレゼンテーション等を設けることをお願いしたい。



## 独立行政法人評価

理研は独立行政法人として、毎年度および中長期計画期間に合わせた評価を国から受けることとなっている。以下に第1期から第3期の平成27年度までの評定を記載するとともに、各中期計画期間（第3期については年度ごと）における評価結果の概要を記載する。

なお、2013（平成25）年度までは文部科学省に設置された独立行政法人評価委員会により評価されていたが、独立行政法人通則法の改正にともない大臣による評価となった。これにあわせて評定基準も改正されており、2013年度まではS-A-B-C-F（Aが標準）の5段階であったものが2014年度以降S-A-B-C-D（Bが標準）となっている。

### 第1期、第2期における独立行政法人評価の概要

#### 第1期（2003年度-2007年度）

評定：

業務の質の向上：A

業務運営の効率化：A

財務内容の改善：A

- 理事長の明確な運営戦略「野依イニシアチブ」のもと、理事長を中心とする強いリーダーシップによって、研究内容、研究マネジメント、国際評価、それぞれの領域で確実な成果をあげ、国内では比類なきレベルにあるとともに、外国との相対的地位確保は、この5年間で著しい足跡を残してきている。理研内部において、研究領域の開拓、戦略的研究の推進、研究基盤整備・活用等、多様な研究の進め方が共存し、レベルの高い研究、社会を先導する研究所運営がなされるとともに、外部の諸機関との適切な連携・協力等が実践されている。
- 研究成果については、ほぼ全項目にわたって目標を達成するとともに、さらにそれを越える期待以上の世界的にも優れた研究成果が多数得られている。
- 自律的な研究所運営を支える仕組みの確立、研究資源の効果的な活用を図るためのシステム改革、働きやすい環境づくりの整備などにより、理研で働く研究者のモチベーションが高く維持されるとともに、優秀な研究者が理研に結集するとともに、有能な人材を輩出していると評価できる。
- 「世の中に役立つ理研」、「文化に貢献する理研」といった、理研の存在意義に関わるより高次の目標を実現するためにも、高度な研究成果を社会に還元し、国民生活や文化、教育の向上に貢献するための取組を、研究活動と同様の重要性をもって、より一層積極的に推進することが望まれる。また、理研の活動に対する国民の理解を得るための取組をさらに強化すべきである。

## 第2期（2008年度-2012年度）

評定：

業務の質の向上：A

業務運営の効率化：A

財務内容の改善：A

- 全体として、第2期中期目標期間を通じ、わが国の研究開発機能の重要な担い手の一つとして、国家的・社会的ニーズを踏まえた戦略的・重点的な研究開発、最高水準の研究基盤の整備と共用などの使命を十分に果たしてきたものと認められる。
- 新領域開拓のための先端的融合研究の推進については、動的カシミール効果の実証、反水素原子の1000秒以上の閉じ込め成功などの顕著な研究成果をあげ、着実に領域を育成、発展させ、2011（平成23）年度の生命システム研究センター、第3期中期目標期間に設立された創発物性科学研究センター、環境資源科学研究センターなど戦略的な研究開発を行うセンターの創設につなげるなどの成果を挙げてきた。これを踏まえ、第3期中期目標期間に向けて、基幹研究所が担っていた先端的融合研究の推進を通じ新領域を開拓する機能を全センターに展開すべく、体制刷新を行ったことを評価する。
- 戦略的・重点的な研究開発については、世界初となるiPS細胞による再生医療（加齢黄斑変性治療）の実現に向けた基礎研究、前臨床研究を重ねて安全性を確認し、実際に臨床研究の実施計画を厚生労働省に申請するなど、基礎研究から実用に結びつく研究までを戦略的に推進し、世界的にも注目される顕著な成果を多数挙げてきたことを評価する。
- 最先端の研究基盤の構築・運用については、X線自由電子レーザー施設SACLA、次世代スーパーコンピュータ「京」という高度な施設を予定通り完成、供用するのみでなく、これらが高い技術を反映し世界一の性能を発揮したことや、他の既存研究基盤も含め極めて安定した運用を行い、科学技術の発展に貢献していることを評価する。

## 第3期（2013年以降）における独立行政法人評価の概要

## 2014年度

総合評定：B

国立研究開発法人の目的・業務、中長期目標等に照らし、法人の活動による成果、取り組み等について諸事情を踏まえて総合的に勘案した結果、研究成果の創出面、マネジメント面において「研究開発成果の最大化」に向けて適正、効果的かつ効率的な業務運営が進められている。

(ポイント)

- 2014年度の理化学研究所（以下「理研」という）の活動において、各研究分野で世界を牽引する、あるいは当該分野の研究や産業等への幅広い応用が期待される特筆すべき研究開発成果を創出しており、研究開発成果の最大化に向けて実績を上げていると高く評価。

- 業務運営の効率化等マネジメントに係る項目（産学官連携の基盤構築およびその推進、研究環境の整備、情報発信、適切な事業運営に向けた取組の推進等）については、全体として計画通り、着実に取組が進められていると評価。
- STAP現象に関する論文に係る研究不正問題以後の対応については、2013年度業務実績評価において途上であったことから、2014年度業務実績評価において確認することとして6項目の指摘事項を挙げた。これらについて取組状況を確認したところ、各項目に係るマネジメント改革に着実に取り組まれ関連規定の整備や体制構築が終わり、その運用が始められていることを確認した。今後、整備した体制・規程等を着実に運用し取組の実効性を高めていくことが求められる。

## 2015年度

総合評定：A

国立研究開発法人の目的・業務、中長期目標等に照らし、法人の活動による成果、取組等について諸事情を踏まえて総合的に勘案した結果、適正、効果的かつ効率的な業務運営の下で「研究開発成果の最大化」に向けて顕著な成果の創出や将来的な成果の創出の期待等が認められる。

(ポイント)

- 戦略的・重点的な研究開発の推進については、各研究領域において順調に年度計画を遂行するのみならず、科学的に顕著な成果が創出されている他、若手研究者の受入れおよび育成に積極的に力を入れているなど適切な運営も行われていると評価。
- 研究基盤の強化についても、線形加速器を用いて生成・同定した113番元素の命名権獲得という科学史に残る成果を創出するだけでなく、スーパーコンピュータ「京」や大型放射光施設SPring-8といった施設の安定的な運用を通し、他の研究機関、大学、企業の研究成果の土台となり、産業や先端研究に貢献を行っているとの評価。
- 業務運営面については、経営と研究運営の改革を推進するため研究資源の効率化を図るなど、順調に計画を遂行していると評価された。特に、ほぼすべてB評定となっていたマネジメントに関する項目においても取り組みが高く評価され、「実用化につなげる効果的な知的財産戦略の推進」「論文、シンポジウム等による成果発表」「研究資源配分の効率化」においてA評定となった。