

第5章

「見える理研」へ新たなスタート

独立行政法人化、1997年に固まる

特殊法人や国立研究機関が「独立行政法人」という新しい姿に変わった。これは2001年（平成13年）1月に実施された中央省庁再編の柱の1つに位置付けられ、行政のスリム化、効率化を図る枠組みの中で、国立研究機関（2001年4月に移行。60法人中57法人）に次いで、特殊法人等163法人中36法人が2003年（平成15年）10月に独立行政法人に移行。国立大学も大学の自主性を尊重しながら改革を進める一環として、国立大学法人法に基づき、2004年4月に114大学中、89の国立大学法人と4つの大学共同利用機関法人が誕生している。

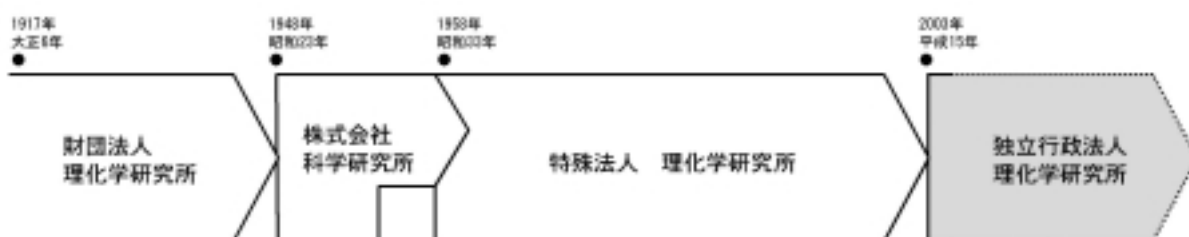
2002年（平成14年）12月5日の参議院文教科学委員会で、有馬朗人参議院議員は、独立行政法人への方向性が検討された1997年（平成9年）当時（理研理事長）を振り返って、次のように述べている。

「特殊法人の独立行政法人化については、1997年秋から開催された当時の橋本龍太郎総理大臣を会長とする行政改革会議で国立大学、国立研究所、国立病院などを含めて議論が進められた結果、流れができた。当時、委員の一人として出席した際、国立大学の独立行政法人には反対したが、理研の理事長としては、理化学研究所は真っ先に独立行政法人化すべきだと主張した」

その理由として理研は、1993年（平成5年）から理研アドバイザー・カウンシル（RAC）を設置し、理研の研究システムなどを丸ごと外部評価する仕組みを取り入れている。RACの委員はすべて理研以外の学識経験者で、しかも、委員の半数以上は外国人で占められている。この外部提言を



「独立行政法人理化学研究所」発足記念式で挨拶する野依良治理事長



踏まえて5年から10年の将来計画の策定に反映している。一方で、新しく脳科学総合研究センターを設立するなど、基礎科学研究から応用研究を推進していること、また、それらの成果を社会に還元するために特許の産業化やベンチャー創設などを行っていることを上げ、まさに、独立行政法人にふさわしい性格を持っている点を強調した。

理研の独立行政法人への移行は、第1弾となる国立研究機関の移行時にも検討課題に取り上げられた。理研は、当時の科学技術庁傘下の国立研究機関である金属材料技術研究所、無機材質研究所、放射線医学総合研究所や、特殊法人の日本原子力研究所、宇宙開発事業団などとともに検討されたが、理研自体は科学技術庁傘下の研究機関ではあるが特殊法人であるため、国立研究機関の独立行政法人化に続く特殊法人等整理合理化計画（2001年12月19日閣議決定）の中で議論されることになった。

同計画で対象になったのは163の特殊法人と認可法人で、特殊法人等の改革に当たって単に法人の組織形態、すなわち、「器」を見直すだけでなく、中身の事業を徹底的に見直して事業と組織形態を新たに構築することとし、その結果、廃止、民営化、独立行政法人化の3つの方針が打ち出された。

独立行政法人と特殊法人の最も大きな違いは、特殊法人の場合は運営に当たり所属官庁による監督が行われたが、独立行政法人では自主運営できるようになる

点が挙げられる。そして、国（主務省）が設定した3～5年の中期目標をもとに、独立行政法人が中期計画を決めて自らの責任で業務を実行する。予算執行面で自由度が高まる代わりに、中期目標期間終了後に国が設置する独立行政法人評価委員会が業務評価を行う、いわゆる事後チェックを受けるなど、新しい仕組みが盛り込まれる。

これまで、国が進める研究開発プロジェクトの中核的機関としての役割を果たしてきた理研にとって、研究の自主性はかなり確保されてはいるものの、時には監督官庁の制約を受けることもあっただけに、独立行政法人化はより一層の自主性、主体性を発揮できるメリットに結びつく。「理研



2004年に開催した第5回理研アドバイザー・カウンシル（RAC）

の独立行政法人化を真っ先に」と述べた当時の有馬理事長の意向もこのあたりにあった。

小林ドクトリン「5つの経営理念」

独立行政法人理研の目指す方向性はどのようなものか。基本的なところは、実は**小林俊一**理事長時代に仕込みが行われている。2000年（平成12年）6月に第4回RACが開催されたが、そのころの理研は、伝統的な主任研究員研究室群に加えて、フロンティア研究システム、脳科学総合研究センター、ゲノム科学総合研究センターがすでに設置されており、さらに2000年4月に、植物科学研究センター、発生・再生科学総合研究センター、遺伝子多型研究センターが設置されるなど、従来の主任研究員研究室制度のみの比較的簡単な研究体制から、多様な研究体制を持つものになってきていた。また、筑波、仙台、名古屋、播磨等の国内および英国、米国に研究拠点が設置され、さらに、その後に横浜をはじめ、いくつかの新研究拠点の設置が計画されるなど、多くの研究拠点を持つようになりつつあった。

一方、2001年1月には行政改革で文部科学省が発足することや、同年4月に国立試験研究機関が独立行政法人化されることが決定されており、国立大学の独立行政法



和光研究所
中央研究所など以下のセンター群を統括する理研の総本山



中央研究所



脳科学総合研究センター



バイオ・ミメティック
コントロール研究センター



フォトダイナミクス
研究センター



フロンティア研究システム棟



横浜研究所

ゲノム科学、植物科学、遺伝子多型、免疫・アレルギー科学研究を推進

人化が検討されていた。理研自身の変化と、行政改革などの外部情勢の大きな変動が迫る中で、理研内外で「理研はどうか」が盛んに議論されていた時期であった。

理事長の小林は、このような時期に開催される第4回RACには、理研のアイデンティティを明らかにし、その後10年程度の理研のあるべき姿についての基本的な考え方を「理化学研究所の将来に関する考え方」としてとりまとめ、これについて評価・助言を得ることとした。そ

こでは、次の5方針が明らかにされている。

1. わが国の中核的総合研究所としての役割を果たす
2. 国内外の最も優秀な研究者を集結し、機動的な研究体制をとる
3. プロジェクト制の重点的研究群と、プロジェクトを生み出す土壌となるインキュベーター的研究群で構成する
4. 大学との差異を明確にしつつ、大学、産業界等との相補的な協力関係を重視する
5. 常に適正規模を意識し、安易な膨張主義を排する

第4回RACの提言は、この小林の5方針に対応した形でとりまとめられた。同提言も受けて、理研は発展のための具体的な将来目標を構築していく必要から、小林の5方針を踏まえて、将来構想の基本方針の検討を行うこととした。研究企画委員会で議論を重ね、その中間報告について広く所内で検討したうえで、2000年12月の理事会で「理化学研究所の将来構想」をとりまとめた。この検討はその後、5年程度の理研のあるべき姿を念頭にしたものであり、そこで言われていることは、独法になった今でも当てはまるものである。それ以上に、これが存在していたからこそ、独法理研の中期目標、中期計画が、単に行うべきことの羅列ではなく、経営理念の次元から明確に記載されることができたと言えよう。

政府の特殊法人等整理合理化計画の中で、理研の事業および組織形態は次ページ下のようなドラフトが示され、これをもとに理研は独立行政法人

という新しい組織と事業の構築を目指して活発に動き出した。

準備室を設置

2000年12月1日に行政改革大綱が閣議決定され、特殊法人等の改革が本格的にスタートした。この大綱の中で、各特殊法人の個々の事業を見直し、「廃止」、「民営化」、「独立行政法人」への移行を検討することが定められ、これを受けて、政府はただちに「行政改革推進本部」を設置し、検討を開始した。理研では「独立行政法人化検討委員会」を設置し、理研が独立行政法人となることを前提に検討を開始し、さらに企画部を中心に独立行政法人化に伴う事務的検討として設置法等の検討も開始した。

その中で、2001年12月19日に「特殊法人等整理合理化計画」が閣議決定された。この内容の概略は、下に示したとおりであるが、要は、2003年度中に理研が独立行政法人へ移行することが正式に決定されたのである。理研では独立行政法人化に必要な準備に関する業務を円滑かつ効率的に行う体制として、2002年1月10日に「独立行政法人化準備室」を設置した。この準備室は、総務担当の柴田勉理事が室長を務め、2名の室長代理（増田勝彦企画部次長、船田孝司基礎科学研究推進室調査役）、2名のコアとな

特殊法人等整理合理化計画（閣議決定）

平成13年12月

「原則、平成14年度中に法制上の措置その他必要な措置を講じ、平成15年度には具体化を図る」

「理化学研究所の組織形態は、独立行政法人とする」

「理化学研究所の事業について講ずべき措置」

- ・今後の新センターは、既存の施設で研究を実施する。
- ・加速器利用研究については、KEK、原研等と密接に連携・協力して行い、業務の重複を排除する。
- ・研究開発資金について、出資金を基本的に廃止し、資源の重点配分を行った上で補助金等に置き換える。
- ・国費によって達成されてきた研究成果をできるだけ計量的な手法で国民にわかりやすく示す。
- ・国の目標を明確に設定し、機関評価・センター研究評価は、国の目標の達成状況も重視したものとする。

る室員、関係部課からの5名の兼務室員（後に8名に増員された）という構成で業務をスタートした。2月26日に第1回の打ち合わせを開始して以来、原則として週1回の定例打ち合わせを独立行政法人化までの間、実に合計約70回行い、それぞれの時点での進捗状況報告による現状認識の統一や懸案事項の検討を行った。この準備室の発足当初からの主な懸案事項は、下記の6点であった。

- ① 「独立行政法人理化学研究所法」を現行業務に支障のないようにまとめること
- ② 昨今の業務の拡大に伴って多忙となっている職員について、最低限でも現行数を確保し、雇用不安を発生させないこと
- ③ 効率的・効果的な業務運営を図るため、制約の多い補助金ではなく、運営費交付金による予算措置を設定すること
- ④ 現行業務に支障のない内容で、中期目標期間を4、5年とする中期計画をまとめること

○地方財政再建促進特別措置法の該当部分

第24条

2 地方公共団体は当分の間、国、独立行政法人または公団等に対し、寄付金、法律または政令の規定に基づかない負担金その他これらに類するもの（これに相当する物品等を含む。以下「寄付金等」という）を支出してはならない。ただし、地方公共団体がその施設を国、独立行政法人または公団等に移管しようとする場合その他やむを得ないと認められる政令で定める場合における国、独立行政法人または公団等と当該地方公共団体との協議に基づいて支出する寄付金等で、あらかじめ総務大臣に協議し、その同意を得たものについては、この限りでない。

○地方財政再建促進特別措置法施行令の該当部分

第12条の3

7 国立大学または総務省令で定める独立行政法人（以下この号において「国立大学等」という）が地方公共団体の要請に基づき、科学技術に関する研究もしくは開発またはその成果の普及（以下この号において「研究開発等」という）で、地域における産業の振興その他住民の福祉の増進に寄与し、かつ、当該地方公共団体の重要な施策を推進するために必要であるものを行う場合に、当該研究開発等（当該国立大学等において通常行われる研究開発等と認められる部分を除く）の実施に要する経費を当該地方公共団体が負担しようとするとき。

- ⑤ 国、地方自治体および多数の民間出資者との関係を損なうことなく、累積欠損金を適正に処理すること
- ⑥ 事業所における地方公共団体との協力関係を継続できるよう、地方財政再建促進特別措置法（地財法）の指定除外を継続すること

まず準備室としては、理研を担当する文部科学省研究振興局基礎基盤研究課と適宜打ち合わせを行い、緊密な連携を取りながら、これらの懸案事項に対処していくこととした。基礎基盤研究課との間では、独立行政法人化に伴って雇用不安等の不連続な事態が起き、現在進んでいる研究業務に支障が生じないことを念頭に置いて、現行の業務を円滑に継続することを最優先とする方針で一致した。

「理研」の名称、不使用案も浮上

そのような方針の下で、まず法律案については、特殊法人理研の目的である「科学技術（人文科学のみに係るものを除く）に関する試験研究を総合的に行い、その成果を普及すること」が非常に幅広い業務範囲をカバーしているため、独立行政法人化に際して、他の独立行政法人との業務の仕分けの観点から、法律的な検討や他省庁との折衝、つまり、国会への法律案提出以前にこれを維持できるかどうか最大の論点であった。

しかし、その点についてはほとんど問題なく、法律案がまとめられたが、その検討段階で予期せぬ事態が生じた。それは法人の名称であった。「理化学研究所」という名称は、法律上、その意味としても条文との関係においても、名称として適当でないとの意見が出たのである。つまり、「理化学」ではなく、「自然科学研究所」が適当であるという指摘であった。

この自然科学研究所構想については、1986年（昭和61年）6月の理事会議において「理化学研究所運営に関する将来展望」の中で議論されている。それは〈自然科学研究所（サテライト研究所）構想〉についてで、内容は以下のとおりである。

「理化学研究所はわが国唯一の総合研究所であり、広範な分野にわたる多数の研究室等が相互に有機的関連を保ちつつ、総合的に研究を推進している。

将来においては、その研究蓄積を基盤として国及び社会の要請に応え、特定の分野を発展的に推進するため、独立的な組織を設置し、研究を効果

的に推進していく。すなわち、研究室及び研究グループより成る中央研究所の外に、その成果を基にした特定分野の研究センター群が衛星的に配置された、全体として総合的な“自然科学研究所”を構想して、研究所の組織を構築していく」

このような考え方もあり、「自然科学研究所」という案は、法律的に見れば至って自然な見解かもしれない。が、「理化学研究所」という名称は、事業の中身とともに、組織体として固有のブランドを構成し、全世界で通用しており、変え難いものと主張した。結果的には、「理化学研究所」という名称は受け入れられたが、「理化学研究所」という名称が広辞苑にも掲載されているにもかかわらず、一般的には知られていないことを思い知らされたものである。

また、第I編第1章の「理化学研究所の誕生と軌跡」で述べたように、この名称は、敗戦直後、財閥解体の嵐の中で連合軍に剥奪されたが、1958年（昭和33年）に特殊法人への改組に際し回復されたものである。その間の先人たちの足跡をたどると、安易に失うことが許されない、栄光の名称でもあったのである。

理研の業務の範囲については、特殊法人の「理化学研究所法」から、「研究所の施設および設備を科学技術に関する試験、研究および開発を行う者の共用に供すること」および「科学技術に関する研究者・技術者を養成し、その資質の向上を図ること」が付加されている。これらについては、これまで理研がさまざまな方法で実質的に行ってきた業務について、文部科学省の先行研究開発独立行政法人の例にならない明確化したものである。

さらに、理研ベンチャーへの出資による支援についても検討を行った。その結果、当面は技術移転の促進、共同研究等を通じての支援が適当と判断し、出資という経営の参画方式はとらないこととした。理研は2003年の独立行政法人化に際し、その使命が「科学技術に関する試験および研究等の業務を総合的に行うことにより、科学技術の水準の向上を図ること（独法理研法第3条）」とされ、何よりもこの本務を遂行することに理研の資源を集中する必要がある。理研ベンチャーへの支援も、出資となれば当該ベンチャーの経営に責任を持つ必要があるが、このことは上記本務と両立するが、リスクが高いと判断し、当面見送ることとした。

2002年（平成14年）10月に法律案は国会に提出され、11月11日に衆議院

Episode

カイザー・ヴィルヘルム協会と財団理研

類似の運命を辿る2つの研究所

1910年10月、ベルリン大学創立100周年記念祝典で時のカイザー（皇帝）、ヴィルヘルム2世が講演を行った。その第1点は、大学と違って教育の義務から解放され、研究に専念できる研究所という組織を作ること、第2点は、そのためには民間から資金を集めることであった。翌年1月、文部大臣により『学術振興のためのカイザー・ヴィルヘルム協会』創立委員会が設置された。まず、時の「皇帝」を協会の頂点に「保護者」(Protector)として推戴し、高名な学者を「総裁」とする構想が固まる。

その建議書は、「ドイツ科学は立ち遅れ、競争力において危機的状況にある。すでに、世界は研究所設立競争にある。例えば、米国のロック

フェラー、カーネギー両研究所、仏国のパスツール研究所、スウェーデンのノーベル研究所、英国のリスター医学研究所等々」と列記し、とくに米国における巨額投資による大研究所の設立について訴えた。そして、1911年、初代総裁にハーナック（神学）を迎えて協会は創立されたという。

ところで、この協会をモデルにして、1917年、わが財団理研は、皇室を背景に時の親王を「総裁」に推戴し、菊池大麓（数学）を初代の「所長」に迎えて創設された。その後、両国はともに第2次大戦に敗戦。両者は、皇帝や皇室から離れ、協会はマックス・プランク協会と改称し、理研は科研を経て今日に至る。

で特殊法人等改革に関する46法案を一括して取り扱う特別委員会で審議されたが、内閣総理大臣の答弁の中で独立行政法人化すべき特殊法人の例として、理化学研究所が真っ先に取り上げられた。また、12月に参議院の文教科学委員会で審議の後、本会議の採決において全法案の中で最多数の賛成をもって可決され、12月13日に公布された。その後、関係政省令を整備し、2003年10月の独立行政法人化を迎えた。理研の職員に対しては、2002年7月に独立行政法人化に向けた準備状況についての説明会を開催し、その後、2003年1月に独立行政法人理化学研究所法が制定されたことを受け、当該法律に係る説明会を開催した。

職員は確保、「副理事長」は認められず

職員のうち、定年制職員は最近20年間、600人余で推移しているが、任期制職員が最近5年間で急増し、2,000人を超えている。独立行政法人化に



筑波研究所
生物資源の収集・保存・提供を行うバイオリソースセンター

あたり、事業及び職員については、廃止あるいは削減は求められず、事業について理解が得られた。しかし、特殊法人改革の一環として、役員の削減は政府の強い方針であった。特殊法人設立時から役員数は減少しているうえに、さらに役員の減員を求めてきた。役員数は職員数と比例して決定するのが国の方針であるが、その職員数は定年制職員、いわゆる定員内職員のみ限定され、理研の研究系で研究活動に大きく貢献している任期制職員は、職員数にカウントされない。

このことが原因で、最終段階まで折衝は難航した。

このような状況の中、現行の役員数は最低限確保しないと業務執行上、齟齬を来すことを主張し、2002年8月から9月にかけて文部科学省が関係省庁との間で行った折衝の結果、現行で認められている副理事長は認められなかったが、任期制職員を含めた職員に対する措置が認められ、理事1名が増え、これまで欠員であった監事1名が実員化され、役員数は現行を確保することができた。2003年10月の独立行政法人発足時には、理事長1名、理事5名、監事2名の役員が就任することになった。

また、役員の任期については、独立行政法人理化学研究所法において、理事長は任命の日から中期目標の期間の末日まで、理事は理事長が定める期間、監事は2年とそれぞれ定められている。このうち、理事長が定める理事の任期については、2年以内と定めた。なお、理事長と監事は通則法により文部科学大臣が任命することとなった。

予算措置については、前述の「特殊法人等整理合理化計画」の規定に従って、2002年度予算から政府からの出資金が廃止され、その代わりに補助金に置き換えられたが、独立行政法人化後も一部国家的プロジェクトに係る予算については、補助金のままとする議論があった。理研としては、2002年度予算の執行に当たって研究業務に補助金は適さないことを体験したうえで、運営費交付金への切り替えを主張し、基礎基盤研究課を通じて関係省庁に働きかけた。その結果、2002年末に内示された2003年度予算の政府原案で理研の主張どおり、運営費交付金と施設整備費補助金のみとな

ることが認められた。

定量的な中期目標を義務付け

中期計画については、企画部が中心となり、2003年度予算の折衝と並行して2002年5月にドラフトをまとめたが、上述の2003年度予算の政府原案が決まった時点から詳細を検討した案に対して、2003年4月に文部科学省に設置された独立行政法人評価委員会科学技術・学術分科会理化学研究所部会で議論された。この部会（部会長茅幸二）は、5月から8



播磨研究所

大型放射光施設「SPRING-8」を擁する

月まで4回開催され、中期計画に定められる数値目標等を中心として議論がなされた。その結果は、分科会を經由して独立行政法人評価委員会総会にかけられることになっていたが、政府の中から特殊法人改革の流れに沿って大きな動きがあった。

発端は、特殊法人等改革推進本部が中期目標等に定量的な目標設定をすべきとの意向を示し、4月に「独立行政法人の中期目標等の策定指針」をとりまとめたことである。さらに、8月1日の閣議における石原伸晃行政改革担当大臣の次の発言である。

「来る10月1日に設立される独立行政法人の中期目標等につきましては、（略）これを十分に踏まえて今後の事後評価が適切に行われるよう具体的・意欲的な数値目標、計画の策定に取り組んでいただくようお願いいたします。特に、経費削減については、中期目標期間中、特殊法人の時と比べて一般管理費などの経費について、中期目標の期間や経費の内容に応じて1割から2割の削減を指示していただくようお願いいたします」

これを受けて、9月5日に特殊法人等改革推進本部参与会議で、理研の中期目標等についてヒアリングが行われた。この際、特に一般管理費の削減対象に人件費が除かれていたことなどが問題となり、中期目標等の再提出を迫られた。その結果、一般管理費の15%削減等が中期目標等に定められることになり、定年制職員の数も中期目標期間中に10名削減することとなった。

これは、特殊法人改革の一環として定められたものであるが、上述の法

律案の審議で総理大臣が独立行政法人化の必要性として真っ先に挙げた特殊法人である理研も他の特殊法人と同様にほぼ一律に扱われるという、理研にとって不本意なものであった。なお、9月25日に文部科学省の独立行政法人評価委員会の総会でも、中期目標等は了承され、10月1日に中期目標等が定められた。

累積欠損金については、特殊法人時代に生じた負債によって、資本金の6割程度の欠損金を生じていた。これは、研究開発の成果は将来にわたり国民の有形無形の資産として計上され、経済・社会の発展に寄与するものであるが、その結果がただちに収益に結びつかない。このため、出資金による試験研究を企業会計原則に従って処理した場合、形の上での欠損金が累積するものであり、借り入れ等の負債によるものではないが、独法化を

Episode

記念史料室から三太郎記念館へ

わが国科学技術史を辿る屈指の宝庫

1945年（昭和20年）3月の東京大空襲でも焼失を免れた財団理研の重要史料群は、戦後長く駒込研究所の43号館（旧大河内記念館）の地下倉庫狭しと保管されていた。1970年代後半、和光への移転、保存を進めることとした。当時、岩城正普及部次長は記念史料室をも担当してこれら史料群の考証、整理を進めた。

その後、1990年ごろから担当を引き継いだ正本弘子（写真。当時、図書・発表課長）は、抜群の積極性と誠実さで、全国に散在する理研関係者とその遺族らをも訪ねて関係史料の収集、寄贈を進めて充実を図ってきた。そうした努力の甲斐あって、「理研記念史料室」は理研関係だけでなく、わが国科学技術史上の稀少史料なども保存し、それらの足跡を辿るのにまたとない重要史料群の保存拠点、屈指の宝庫になっている。

ところで、これらの史料群は、現在のような



狭隘で多湿な和光図書館の地下室に置かず、早急に適切な展示室を整備して陳列し、広く一般の公開閲覧に供さなければならない。数年前に、その常設公開を行うために『三太郎記念館』（理研ミュージアム）と称し、科学技術庁の理解を得て大蔵省へ予算要求したが叶わなかった。野依イニシアティブである「見える理研」推進の一環として、早期実現が望まれる。

機に理研が再スタートするに当たってこの累積欠損金を処理する、つまり、減資することが検討された。

しかし、出資者の現状は、国と播磨研究所の土地を出資した兵庫県、仙台のフォトダイナミクス研究センターの建設に出資した宮城県・仙台市のほかに、約500社にも上る民間企業があった。特に、民間企業からの出資額のうち、約3分の2が特殊法人として活動を開始する前のものであり、出資者の減資に対する意向を把握するのに大きな障害となっていた。

総務部が中心となって、さまざまな角度から検討を行い、文部科学省とも意見交換して出資者である国、地方公共団体、民間企業が均等に減資することが適当との方向性が出された。これに則って、2002年4月ごろから主要な出資者に対して非公式な意向確認を開始した。多くの出資者はやむを得ないことと概ね了承の意向であった。

理研としてはその後、以前にも増して慎重な対応をすべく、弁護士、会計士との協議等を踏まえ、最終的に上述の法律案に均等減資による累積欠損金の処理が盛り込まれた。法律に従って独法化後、出資者に対して1カ月間だけ出資金の払い戻しの権利を認めたため、2003年（平成15年）10月末には、約3分の1の出資額の出資者が払い戻しを請求し、最終的に民間出資者は約330社となった。

また減資により、これまで理研に計上された累積欠損金が精算されたことに伴い、税制上の理研の地位についても検討を行う必要性があった。理研は独立行政法人化に伴い、利益配分規定の削除等による公益性の高い法人としての要件を整備したことから、法人税法上の「公益法人」として税制上の優遇措置が講じられた。

最後に、地方財政再建促進特別措置法（地財法）については、特殊法人時代の理研はこの法律の対象外法人であった。地財法とは、戦後、地方公共団体の財政再建を促進するために、地方公共団体から国等の機関が寄付等を受けることを禁止している法律である。旧科学技術庁傘下の特殊法人等の中では、理研以外にも科学技術振興事業団（現独立行政法人科学技術



神戸研究所

発生・再生科学研究の一大拠点

振興機構）と海洋科学技術センター（現独立行政法人海洋研究開発機構）が対象外法人であった。それぞれ地方科学技術振興の一環として、関係地方公共団体から土地・建物の無償貸与等を受けている状況であった。

その中では、理研は事業内容が多岐にわたっており、上述の土地等の出資のほかに、名古屋市からのバイオ・ミメティックコントロール研究センターにおける建物の無償貸与、神奈川県横浜市からの横浜研究所における土地の無償貸与、神戸市からの神戸研究所における土地の無償貸与があった。当時の地財法の状況からすると、独立行政法人はすべて同法の対象法人であったため、仮に対象法人となると、出資の見直しや土地・建物の有償貸与への切り替え（当時の試算によれば、借料は約5億円にも達する）が余儀なくされることが考えられた。

そこで、2002年に開催した総合科学技術会議で、**井村裕夫**総合科学技術会議議員、**尾身幸次**科学技術担当大臣、**遠山敦子**文部科学大臣（いずれも当時）からも何回となく問題提起され、当時、法人化を計画していた国立大学も含めて地財法の見直しを総務省に対して求めた。その結果、総務省は2002年11月に地財法の政令を改正し、法律の規定で「独立行政法人が地方公共団体の要請に基づき、科学技術に関する研究開発等で地域における産業振興その他住民の福祉の増進に寄与し、かつ、当該地方公共団体の重要な施策を推進するために必要であるものを行う場合に、当該研究開発等の実施に要する経費を当該地方公共団体が負担」するもので、「あらかじめ総務大臣に協議し、その同意を得たものについては」認められるようになった。

また、理研に対する出資は、同法の寄付等に該当しないことが明確となったため、独法化までに各地方公共団体が総務大臣の同意を得ることになり、2003年10月までにすべての手続きが完了し、最終的に従来からの無償貸与等は当面、継続されることとなった。しかし今後、地方公共団体との新たな協力事業を展開する際や、既存の事業でも期間を満了した際に所要の手続きが必要となり、地方科学技術振興の一環としての事業展開は、政府の規制の前で自由度を失うことになった。

「研究プライオリティー会議」の設置

以上のように、懸案事項については、特殊法人改革の中で不本意に終わったものもあるが、当初考えていたように全般的には進んでいる研究事業

に大きな影響も出ずに、独法化を迎えることができた。しかし、この独法化を機会に従来の問題点等を見直す動きも出てきた。

その1つが2003年1月に設置された「独法理研検討委員会」である。この委員会は小川智也副理事長（当時）を委員長に、主に企画・総務関係の理事・事務管理職で構成されたもので、独法化に伴って権限が強化される理事長の補佐体制、各事業所長・センター長の位置付け、研究業務・事務業務の運営体制等について検討を行い、3月には結果をとりまとめている。その結果、5名の理事の分担を総括1名、研究2名、事務2名とすること、従来、理事が兼務していた事業所長を専任化すること、役員と各事業所・センターとの連絡会議を研究業務と事務業務に分離すること等を独法化に伴って見直すことにした。また、この結果を受けて、特殊法人時代には予算認可を前提としていた組織について規程も含めて全面的に見直しを行うとともに、本部機能を有する和光本所の事務体制を中心として議論を進めていた。



理事長に経営改革などを提言する
研究プライオリティー会議
(2004年5月17日)

このような独法化後の運営の骨格を検討していくとともに、各部署で独法化に向けた移行業務を進めていく過程で大きな事象が発生した。それは、独立行政法人理化学研究所の新理事長に、ノーベル化学賞受賞者（2001年）である野依良治の就任が決まったことである。独立行政法人の運営に特殊法人より大きな権限と責任を有する理事長が小林理事長から交代することとなった。このことによって、淡々と進められていた独立行政法人への移行から、新理事長着任を前提とする検討が急務となったのである。

最大の検討対象となったのは、独法化とともに設置する予定であった「研究プライオリティー会議」である。その骨格については、すでに設置の準備が進められてきたが、理事長の補佐機能として期待されていた研究関係の調査・提言の機能に併せて、新理事長へのさまざまな補佐機能が必須のものとなってきた。その結果、「理事長室」を設置し、その室の中に「研究プライオリティー会議」を置く形態をとった。

しかしながら、「研究プライオリティー会議」の役割の重要性と、そこの議論の実行性担保を考慮し、「研究プライオリティー会議」は理事長に直結する組織とし、理事長自らその議長になることとしたほか、メンバ

Memo

■理研のシンボルマーク

1999年（平成11年）4月、特殊法人理研の40周年記念事業の一環としてシンボルマークとロゴタイプを定めた。その前年の9月1日から11月18日まで理研内外に公募、入選作品（佳作）に盛り込まれたアイデアを活用し、世界的に著名なデザイナーの武蔵野美術大の勝井三雄教授が制作した。

このデザインについて、勝井は「RIKENのRの字が持っている柔らかい曲線の特性を活かし、独自の個性豊かな極めて象徴的なものを狙った。そして、このシンボルマークを見たときに、自由なイメージで可能性を感じさせられるものにした」と語っている。

シンボルマークはカーブを基調とし、ダイナミズムのある理研をアピールするように工夫されて

いる。理研の英語名「THE INSTITUTE OF PHYSICAL AND CHEMICAL RESEARCH (RIKEN)」の「P. C. R.」の3文字を忍ばせ、この3つの総合形態から、生命の誕生・成長・再生、電子イオンの軌跡、ニューロンやシナプスの活動などを連想させるようにしている。

勝井については、理研定年後、たまたま武蔵野美大で教鞭をとっていた元原子物理研究室の栗屋容子主任研究員に選考委員会委員の推薦を依頼し、紹介を受けた。



ーを追加するとともに、従来の企画部を経営企画部と改め、これに事務局を務めさせることとした。

2000年6月の第4回RACの提言の中では、「理研の戦略的長所を把握し、常に科学の最前線を見極めることに焦点を合わせ」、「理研が現在および近未来における発展の好機にいかに対処すべきかについて、理事長に絶えずフィードバックし、助言を与える」役割を持つ、理研全体の代表者と外部アドバイザーからなる常設の「研究プライオリティー会議」を設立、育成、維持することが含まれた。研究プライオリティー会議の設置形態については様々な検討が行われたが、2003年度（平成15年度）予算の要求をまとめる段階までに、3人の常勤専門家を中核とし、5名程度の非常勤外部専門家を参加させる体制とすることが固まった。また、設置時期は、独法化する2003年10月とすることも固まった。予算成立後も3人の常勤専門家に加えて、理研内外の専門家をどのように参画させるか、理研経営陣をどのよ

うに関与させるかなど、理事長の小林を中心に精力的に検討が続けられた。

2003年10月の独法理研発足と同時に、全所的な経営政策について理事長に提言を行うことを任務とする理事長室に研究プライオリティー会議を設置。さらに研究プライオリティー会議の運営に関する具体的な事項も詰め、2004年1月から常勤専門家1名、非常勤外部専門家5名の体制で実質的にスタートした。会議には、理研経営陣からは小川と**大熊健司**の両理事が参加し、議長には、理事長により小川が任命された。その後、理研内の専門家、民間企業の専門家を加え、2004年5月時点で、常勤専門家1名、非常勤の外部非常勤専門家6名（大学5名、企業1名）、理研内専門家7名に拡充されている。

科学の動向を先読みし、理研がその存在をますます輝かしいものにするべく、研究プライオリティー会議では、2004年1月以降の活動の中で、戦略的研究展開事業をより効果的・効率的に運営するための提言をまとめたほか、同事業の実施に際し、特定の研究領域をトップダウン的に設定して、社会的要請により緊急に着手すべき課題や科学技術のトレンドとなる可能性のある課題を募集することも戦略的に重要として、そのような2、3の領域をいわゆるトップダウン課題として提言した。

さらに、今後の理研の研究展開の方向性などについての検討の準備段階として、国内外の科学技術政策の調査活動はもとより、理研の研究現場の訪問調査や研究リーダー会議、アドバイザー・カウンシルへの陪席を通じて、理研の強みと弱みを理解するための活動を行うとともに、研究課題の審査等を通じて、理研の知的総覧を明らかにする取り組みなどを進めている。

理研ブランドの構築へ「野依イニシアティブ」

野依理事長は独法化翌日の2003年10月2日に新理事長としての記者会見を行い、その場で「野依イニシアティブ」を発表した。これらは理研の良き伝統を継承するとともに、独法化を機にさらに発展する理研を構築していく気概を広く世間にも訴え、新たな「理研ブランド」を築き上げていく所信をわかりやすい言葉で表明したものであり、理研で働く者すべてに対するメッセージでもある。また、理研をどういう方向に引っ張っていくかを示しており、理事会が取り組むべき課題として理解されている。

実際、理事長裁量経費で実施される戦略的研究展開事業の推進、産業界

との新たな連携を目指す融合的連携事業の推進、長期在職権付研究員制度等の新たな研究者雇用制度の推進等、2003年度の半年間だけでも新たな事業展開が進められている。

独法化に伴い、新理事長を迎えることによって、独法化に新たな視点からのインパクトが加えられることとなり、「独立行政法人理化学研究所」としての新たな理想像に向けて、職員が一致して業務に当たっていく環境ができたことは、意義深いものであった。今後一層国際的に評価される、わが国唯一の自然科学の総合研究所として発展することとともに、独立行政法人の中でもトップランクの評価を得て、元理事長の有馬が「理研は、真っ先に独立行政法人化すべきだ」と言われた言葉を具現化するための努力が大切である。

野依イニシアティブの持つ意味

野依イニシアティブの5項目はそれぞれが独立なのではなく、むしろ相互に強く関連し合う性質のものである。すなわち、理研がその使命である

野依イニシアティブ

1. 見える理研

一般社会での理研の存在感を高める
研究者、職員は、科学技術の重要性を社会に訴える

2. 科学技術史に輝き続ける理研

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

3. 研究者がやる気を出せる理研

自由な発想
オンリーワンの問題設定
ひとり立ちできる研究者を輩出

4. 世の中の役に立つ理研

産業・社会との融合連携
文明社会を支える科学技術（大学・産業にはできない部分）

5. 文化に貢献する理研

自分自身、理研の文化度向上
人文・社会科学への情報発信

①世界有数の研究成果を生み出す、②成果を社会に還元する——をよりよく果たすには、野依イニシアティブの5項目が相まって果たされることが必要である。

しかし、5項目の野依イニシアティブの中で、もっとも中心的なのは、「科学技術史に輝き続ける理研」であろう。まずこの実態がなければ、「見える理研」も、「役に立つ理研」もないだろうし、「研究者の元気が出る理研」も、科学技術史に輝き続ける理研と裏表の関係だろう。

輝ける理研とは、国内の大学や他の公的研究機関をしのぎ、国際的に一流の研究機関と伍する、質の高い研究成果を生み出し、それを効果的・効率的に社会に還元していくことである。また、成果を生み出すに当たっては、総合性を発揮しなければならない。伝統的な主任研究員研究室でも狭い学問分野に閉じこもるのではなく、分野融合や新分野の創成を企図して研究領域を設定しているし、ライフ系のセンターでも、その中では、生物学のほか、物理学、化学、計算科学、工学などが融合することで、大学などでは生み出せない成果を生んでいる。今後、センター間の連携による相乗効果により、総合性をさらに発揮しなければならない。中央研究所や個々のセンターは、個々に独立できるほどの力強さを持たねばならないが、それらが理研という1つの組織にあるからこそできる相互のinteractionを大切にし、かつ強化し、そこからしか生まれない成果を押し出していかなければならない。

社会への還元に当たっては、短期的には産業を通じての還元がもっとも重要なパスである。従来、大学や公的研究機関の成果の移転とさえ、基礎研究の成果を特許化し、技術移転機関がその特許を実施化したい企業が許諾を求めてくるのを待つという形が主であった。理事長の野依は、そのようなプロセスでは時間がかかり、熾烈な国際競争に勝ち残れないとの考えのもと、理研の研究活動をショーウィンドーの形で産業界に見えるようにしたうえで、関心のある企業と



独立行政法人理研の発足記念式で（野依理事長ら役員）

理研の3大海外研究拠点



理研RAL支所



理研BNL研究センター (写真提供・BNL)



理研-MIT脳科学研究センター

は研究の企画段階から必要に応じて守秘契約の下で共同で研究計画を作り、共同チームを編成して研究開発を行うという「融合的連携制度」を2004年度から発足させた。また、ゲノム科学総合研究センターなどでのタンパク3000プロジェクトの成果を早く創薬企業に移転する「パートナー制度」も2003年9月末から導入しており、2004年6月現在、数社と契約が成立し、さらに十数社と契約の詰めを行っている段階である。

ライフ系センターの成果の社会還元ということでは、創薬に結びつくための遺伝子やタンパク構造のデータ集積、医療現場（臨床）での応用というパスも重要であり、出口を見据えた研究を進めている。例えば、発生・再生科学総合研究センターは神戸医療産業都市構想の中で、臨床応用されるべき基礎的知見を生み出す機関という位置付けを与えられている。免疫・アレルギー科学総合研究センターは、研究成果の臨床応用研究を戦略的に進める組織制度を導入し、2004年3月に国立相模原病院（同年4月から独立行政法人国立病院機構相模原病院）との間で、花粉症、リウマチをはじめとする免疫・アレルギー疾患克服に関する基礎研究と臨床研究の連携強化のための協力協定を締結した。また、遺伝子多型研究センターの成果についても、多くの製薬企業との間で創薬への応用に関する共同研究契約を結んでいる。今後、医療への応用をいっそう進めるには、医療行政における先見性のある対応も含め、医療現場や製薬企業という出口側からも研究成果を引っ張り出す動きが期待される。

社会への還元を考える場合、近い将来だけでなく、文明・社会を支える科学技術への取り組み

みを重視すべきである。産業技術は採算性がなければ成り立たない。そして産業技術は科学技術のごく一部である。大学、公的研究機関がすべて産業技術への応用だけに目を奪われてはならない。むしろ、近い将来は採算性がなくとも、将来にわたり文明社会を支えていくのに必要な科学技術の研究開発に取り組まねばならない。産業技術により恩恵をこうむるのは現世代や子どもの世代だとすれば、文明社会を支える科学技術を行うのは、孫やさらにひ孫の世代のためである。

いずれにせよ、理研が取り組んでいる大規模研究開発プロジェクトは、今のところ、その多くが政策的要請を受けたものであるが、これからは、むしろ政策を突き動かすような研究開発プロジェクトに取り組み、理研の先見性を発揮していかねばならない。また、日本の研究開発システムを支え、強化するのも、理研としての重要な使命であろう。大学の法人化などにより人材の流動性が高まる期待の中で、日本の科学技術人材育成のハブとして機能することや、より効果的・効率的な研究開発運営を試みて実証していく。このようなことにも、理研は積極的に取り組んでいかねばならない。

今後の取り組みを進める際に忘れてならないことは、政府支出金（運営費交付金、施設整備費補助金）の形での財政支援の大幅な増加は望みがたいということである。競争的資金などの外部資金を獲得する努力を積極的に行わねばならないのは当然である。独立行政法人化したからには、得られる資源を最大限効率的に使うためにどのように配分するかは自らの裁量であり、責任である。予算が付かなかつたから、ある重要な施策ができないということでは済まされない。必要なことは不必要な施策をやめてでも実施しなければならない。自分で自分を律する「自律性」をもって組織経営に臨まねばならない。また、成果の社会還元に取り組むに当たっては、成果だけでなく、組織の一部も外に出していくスピノフも考えていかねばならないだろう。

