

第7章

中央研究所

～研究組織の理想像を求めて～

研究テーマの選定、人事、予算、研究室等の編成について裁量権を与えられ、「The heart of RIKEN」の役割を果たしてきた理研の主任研究員制度。理研の黄金期を築いた大河内正敏の「理研精神」を継承し、ボトムアップ研究を行う機能に加えて、国家的なトップダウンのテーマにも機動的に対応できる柔軟性が最大の持ち味。物理、化学、工学、生物科学の幅広い領域を包含し、大学や国立研究機関ではなかなか追究できない分野を超えた研究交流が新しい研究の芽を生み、基礎研究だけでなく、応用にも結びつく輝かしい成果を上げてきた。こうした仕組みは理研の伝統であり、民間企業も含めて日本の研究システムのモデルにもなった。主任研究員制度は加速器、放射光、ライフサイエンス、脳科学、ゲノムサイエンス、ナノサイエンスといった国際競争の激しい最先端科学技術分野で理研が高度なステータスを築く立役者となり、この最精鋭群を束ね2002年4月に発足した新しい組織が「中央研究所」である。中央研がいかに効率よく機能するか、これが理研の将来を決める。

大河内正敏の基本理念

主任研究員。今日までこの言葉は、理研において特別な意味を持ち続けてきた。1917年（大正6年）に創設された理研が本格的な総合研究所として発展する基礎を築くにあたって、第3代所長である大河内正敏が大きな功績を残したことはよく知られている。大河内が理研の基本理念として最も重要と考えたのは、卓越した研究者が自らの発想によって行う自由な研究を保証することであり、そのために導入したのが「主任研究員制度」であった。

すなわち、主任研究員は研究分野の選定、人事、予算、施設利用に大きな権限を与えられる代わりに、自らの責任において自由な発

想で新しい分野を開拓していくことが求められたのである。

巨大な理研コンツェルン（理研産業団）の形成、敗戦によるコンツェルンの解体、株式会社としての再建と破綻、特殊法人としての再出発、という数々のドラマを生みながら、常に不死鳥のように復活してきた理研の歴史の中で、卓抜した主任研究員たちが果たしてきた功績は、本書の中でも繰り返し語られている。

では、独立行政法人として再び生まれ変わった理研において、主任研究員制度が期待され、また果たすべき役割は何だろうか。主任研究員の多くを束ねる中央研の存在意義はどこにあるのだろうか。

第1節 研究の自由と「主任研究員制度」

主任研究員・研究室制度と主任研究員会議

1958年（昭和33年）、特殊法人としての理研の発足に際して検討された大きな問題の1つが、どのような新しい研究体制を設立するかという問題であった。具体的には、研究部門内の組織をどのように編成していくのか、また、人事・研究課題・予算など重要事項に関する意思決定の手続きを含む運営方法をどうするかといった基本的な組織と運営の問題であった。当時研究調整部に所属していた宮川寿夫（後に理事）は回顧する。

首脳部と研究者の間、さらには研究者同士の間で多くの、時には激しい議論もあったが、坂口謹一郎副理事長の指導と判断のもと次第に体制が整えられていった。もちろん、長岡治男理事長も大所高所から多くの意見を述べたが、当時は主として研究環境の整備に意

を用いており、後に埼玉県和光市（当時、北足立郡大和町）への移転という大事業に結実する。内部の研究体制の諸問題の扱いは坂口副理事長に一任されていた。

特殊法人発足当時、研究部門には、科研時代より引き継いだ主任研究員によって主宰された37の研究室群－主任研究員研究室（Institute Laboratories - ILs）があり、上記研究体制上の具体的な諸問題は、まず主任研究員全員の集まりである「主任研究員会議」（主任会）において検討された。また、各種問題について研究者全体としての考え、意見をまとめる場として、在籍する研究者全員（主任研究員も含め）からなる「研究員会議」が組織され、その中に全研究員の選挙によって選ばれた「幹事会」が置かれた。幹事会のメンバーは、研究によって分けられた6つの区ごとに選出された主任研究員1名、それ以外の研究員2名の計3名、合計18名であった。この研究員会議およびその幹事会は、組織的な権限を持つものではなかったが、諸問題についてとくに若手研究者を含めた研究者全体の総意を取りまとめる場として、また日常的な情報収集、交換、伝達の間として重要な役割をもつものであった。

このような中で、新しい研究体制の検討が続けられた。その過程では、いわゆる部課制のような一般的な組織も論議されたこともあったが、最終的には副理事長の断によって、以下のような研究体制が改めて確認、採用されることとなった。まず研究組織の基本単位



任意団体として発足した主任会（1960年に作った規約は改正され続け、研究者の活動を支援した）

としては、「主任研究員の主宰する研究室」というものを今後とも採用することを決めた。これは、財団理研以来、一貫して採用してきたいわば伝統的な組織であり、選任された主任研究員が、その任にある限りその研究室内の運営に最大限の権限と責任を持ち、思う存分研究室の力を発揮する。ただし研究室は、その主任研究員の「一代限り」で、主任研究員が退任時にその研究室は解散されるというものである。研究室を引きずることなく、常に新たな研究に挑戦していく研究室を基盤

に、研究所が常に活性化していく仕組みを研究者自身が必要としたのであった。そして組織図的には、この研究室はすべて同列とされ、それぞれが理事長に直結することとしたが、実際には全体として自律的な研究室の集合体として運営される形となっていった。

具体的な運営方法として、すべての主任研究員で構成される主任会を理事長の諮問機関として設置し（理事会決定）、主任会は研究部門全体に関わる運営上の重要事項について理事長の諮問に答え、また自ら意見を具申し

Episode

「駆け込み寺」

理事長ファンド・今はむかし

1980年代初期、長い間待望の「理事長ファンド」が設けられた。財源は、国からの認可予算では認められず、実行上のヤリクリで捻出された。その狙いは、当時の予算制度等の谷間で埋もれていた独創的な「萌芽研究」（研究シーズ）にかすかな光を当てようということにあった。あるいは、次年度予算まで待てない「緊急研究」などの経費に充てることを目的とした。当時、研究予算の面で、よく理研は大学、国立研究機関に比べて恵まれていると言われたが、研究者一般は貧困であった。

理事長ファンドはまた、「特定研究」や「特別研究」の申請を主任研究員だけが許されたのと異なり、だれもがその名において申請することができた。時として、理事長ファンドは、研究室改廃に伴う移籍研究者や残留研究者にとって、またとない理研内競争的資金としてきわめて貴

重であった。不文律として、主任研究員は遠慮すべきものとされた。その意味で、別名『駆け込み寺』と称された。

毎年度初めに、大蔵省は査定末にいったん認めた「認可予算」にも一定率の節約をかけて留保した。しかし、時に年度半ばに節約が解除され、そうした「節約戻し」も理事長ファンドに投入され、それだけ総額は増えた。それでも総額は5,000万円に満たなかった。

ところで、理事長ファンドは、1997年ごろから認可予算により増額が図られた。独立行政法人化に向けてその姿も一新し、理研が自主的に運用できる「目玉事業」として、「連携型」、「戦略型」、「トップダウン型」に衣替えし、研究活動の活性化、総合力の発揮に拍車をかけている。理事長ファンドの総額は、2004年度約15億円に拡充され、隔世の感がある。

た。理事長は、これらの意見を最大限に尊重して運営に当たった。この主任会制度は、法制上の位置づけを持つものではなく、あくまで理研研究部門内での自治組織的なものであった（この点で大学の教授会とは性格を異にする）。また、理研のそれまでの歴史を通じて一貫して採用されてきたというものでは必ずしもなく、当時の首脳部が「理研の再出発に際し何よりなすべきことは、研究所全体としての学問的な面からの研究のレベルアップ、新分野の導入、開拓であり、それは研究者自らが等しく責任をもって主体的に行うべきである」という考えを基に構築、採用した運営体制であった。

主任会は、理事長、副理事長を含めた首脳部の出席の上で、原則として月1回招集され、その都度首脳部からの諮問、問題提起に答える形で、研究室の新設・改廃、主任研究員の人選・採用、(大型)研究課題の評価・選定、研究予算の編成・配分をはじめ研究部門の運営に関するあらゆる問題を検討した（その内部には問題に応じた常設のあるいはアドホック



理研運営のバイブルとされた主任会決定事項集

クの多くの委員会が置かれた)。

以上のような研究体制の下、幅広く活発な研究活動が展開され、研究のレベルアップ、新分野への取り組みが順調に進んでいった。さらにそれと共に、更なる研究の展開や外部の諸要請に応えるため、研究体制上の諸変革も試みられるようになっていった。個々の事項については別に記載するが、以下にその変革の流れを概括的に示す。

1 特定研究分野の推進

特殊法人理研の発足時、研究室としては株式会社組織の科学研究所から継続して存在していた37の研究室があった。この37の研究室を出発点として主任会での議論をもとに研究室の新設、改廃を行っていったが、その時の状況によりとくに一定の分野に重点をおいて研究室を設置することもあった。

たとえば、特殊法人発足直後には、当時の首脳部によって、エレクトロニクスおよび理論の分野の導入、強化の方針が提案され、これを受けて主任会は、1960年から1962年にかけてこの分野で4人の主任研究員を選任し、次の研究室を新設することとなった。

霜田光一

マイクロ波物理研究室 1960年(昭和35年)

高橋秀俊

情報科学研究室 1960年(昭和35年)

湯川秀樹

理論物理研究室 1961年(昭和36年)

長倉三郎

理論有機化学研究室 1962年(昭和37年)

さらに、1962年からは、当時の日本学術会議、科学技術会議および行政の要請を受け、新たな農業に関する研究分野を導入し農業研究を強化するため（日本学術会議が農業研究の緊要性についての勧告を行ったのは1959年）、理研がその役割を担うこととなり、主任会の積極的な働きで10の研究室を設置していった（詳細第Ⅱ編第3章）。また、1980年（昭和55年）からは、同じく科学技術会議、行政の要請のもと、わが国の遺伝子組換え研究を中心としたライフサイエンス分野の研究を推進するため、茨城県・つくば地区をセンターとして6つの研究室を整備した（詳細第Ⅱ編第6章）。さらに1997年のSPRing-8運用開始と同時に設立された播磨研究所にも、和光からの移籍によって主任研究員研究室が設置された。

これらの施策の検討においては、理事会で基本的な意思決定を行い、その実現のための具体的方策を主任会に諮問するという手続きを踏んだが、主任会として限られた資源（人的、財政的、組織的）の中でそれを実現することは、他の分野の研究を大いに圧迫することにならざるを得ず、当然そのつど多くの議論が巻き起こった。

研究体制上は、その分野の研究や導入経緯の特殊性などから、研究室群としての運営上の独自性がある程度発揮できるような方策をとったが、基本的、全体的には研究室・主任研究員および主任会という体制を維持した。たとえば、前記の遺伝子組換え研究のための研究室群は、埼玉県の和光本所から離れ、つくばセンターに研究室を置いたが、その主任

研究員はすべて和光本所に本拠をおく主任会のメンバーとして位置づけ、人事、予算など研究運営上の重要事項は、その体制内で検討し、処理した。

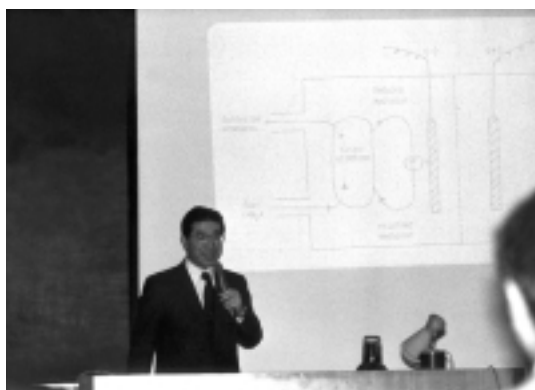
2 共同研究の推進・新研究組織の試み

主任研究員のもと各研究室における研究が進展する中で、内部的、外部的な諸要請から、いくつかの研究室の協力、参加によってプロジェクト的な研究を進めるというケースが増えていった。その場合、通常は関係主任研究員の連絡、調整のもと、各研究室がその研究の一部を分担するという形でプロジェクトが進められた。多くの研究室間の協力でこのような研究が遂行されたが、1972年（昭和47年）から1979年まで続いた「生物科学特定研究」は当時としては最も規模の大きかったもので、延べ約10の研究室が参加して進められた。

さらに1977年（昭和52年）に、レーザーによるウラン濃縮技術の研究・開発を大きな柱として開始した「レーザー科学特定研究」は、その規模の大きさはもちろん、研究の目的、目標、進め方などの性格も前例のないものであった。さまざまな議論の末、上記のような研究室間研究分担制ではなく、研究室とは独立の組織として「レーザー科学研究グループ」が設置された。関係研究者は、時限的ではあるが研究室を離れてこの研究グループに所属し、一元的な指揮系統のもとで、責任をもってプログラムにそって研究を進めるというやり方であった（詳細第Ⅱ編第4章）。同様の体制は、「太陽光エネルギー科学研究」、「バイオデザイン研究」などにおいても踏襲され

た。

このことは、理研の伝統的な研究組織体制－主任研究員の主宰する研究室制度－とは性格を異にする体制が、主任会の議論のなかで生まれ、導入されたという点で画期的なことである。その経験は、後のフロンティア研究システムやセンター群など、新しい体制上の諸展開に少なからず影響を与えた。フロンティア研究システムは、別項（第Ⅲ編第1章）で述べられる通り、全員契約制による研究者により、従来の研究室とは独立の組織で、主任会の枠外で運営される研究体制として設置されることとなったものである。しかしながら、その構想、実施計画等は、実質的には主任会の中で検討、議論されたものであり、またその発足時には、フロンティア研究システムの新任チームリーダーにはそれぞれ1、2名の主任研究員がリエゾン役になって研究の円滑な遂行に側面から助力、協力する体制をとるなど、多くの主任研究員の参画によってこのシステムは実現したものであった。



一國一城の主（主任研究員）を外部の一流の研究者の目で厳しく評価する「研究室業績レビュー」（第1回は、玉虫伶太主任研究員ら3名が評価を受けた）

3 研究室評価制度

理研の研究室制度においては、すでに述べた通り、研究室の研究活動も研究室内の運営も、主任研究員の最大限の権限と責任において実施するのが原則である。もちろん、特別な予算などを伴う研究課題等について提案があった場合には、その採択、進行に関し、主任会（実務上は、傘下の研究課題予算委員会）により厳しく審査、評価を行うが、全体としての研究室の研究活動、運営はあくまで主任研究員の権限と責任の中にあった。

しかし、時間の経過とともに、研究活動の停滞をみせる研究室が例外的ではあるが現れた。1980年（昭和55年）ごろには、この「主任研究員＝一國一城の主」体制の問題が研究者間でも認識されて、理事会、主任会、さらに研究員会議幹事会で多くの議論が行われた。その結果、研究室の高い研究レベルを維持し、さらに向上を図っていくために、研究室の研究活動そのものを、外部（産・学・官）の一流の研究者の目で、定期的に公平かつ厳しく評価してもらいつつ研究を進めていこうと、研究室評価制度を導入するに至った。この制度は「研究室業績レビュー」制度と呼ばれることになったが、研究室の評価とは言えその絶対的責任者は主任研究員であるという建前から、評価の対象者はあくまで主任研究員であるとされた。

研究業績レビューは、1982年（昭和57年）度に、まず後藤英一（情報科学研究室）、難波進（半導体工学研究室）、玉虫伶太（無機化学研究室）の3主任研究員を対象として始

められ、以後毎年度、平均3研究室を対象として順次全研究室に適用し、制度化していった。この制度は、一人ひとりの主任研究員に一定の緊張感を与え、研究所運営上、その効果、成果は顕著なものであった。

なお、この第1回評価においては、主任研究員ごとに選ばれた専門研究者としてのレビューアー（各5、6名）のほかに、とくに理事会の意向により、各個の研究活動評価ではなく、理研の研究のあり方、組織、運営のあり方まで含め、広範な問題につき評価を受け、高いレベルからの意見を得るため、総合的な立場の評価者を特別に加えたことも特筆すべきであろう。総合レビューアー（職名はいずれも当時）は、次の3名であった。

大来 佐武郎

（未来工学研究所 所長）

武見 太郎

（日本医師会 会長）

牧野 昇

（(株)三菱総合研究所 副社長）

この研究室業績レビュー制度の経験が、フロンティア研究システムをはじめとするすべての研究活動において、第三者による研究評価を導入する契機となった。さらに研究所の運営そのものを外部識者の評価に委ねるといふ、後のRAC（RIKEN Advisory Council）のような制度の先駆けにもなった。さらに言うならば、理研がこのような外部評価の制度



わが国の研究機関の機関評価に影響を与えたRAC
ハインツ・スターブ初代議長（中央右向き）

をはじめ組織的に導入、実施したことは、わが国の公的な研究機関の研究運営にも少なからず影響を与える結果となっている。

研究センター設立と主任会

さて、理研は近年、急速に巨大化し、大きく変質しつつあるのではないかと言われている。その大きな変容は1997年から始まった。この年の10月に脳科学総合研究センターが伊藤正男をセンター所長として発足し、生命科学センター群の設立ラッシュの皮切りとなる。それに続き翌1998年（平成10年）にゲノム科学総合研究センター、2000年（平成12年）にはミレニアムプロジェクトの一環として植物科学研究センター、遺伝子多型研究センター、発生・再生科学総合研究センター、そして2001年（平成13年）にバイオリソースセンター、免疫・アレルギー科学総合研究センターと、ミッションを持ったライフサイエンス系のセンター群が続々と設立される。その経緯については「ポストゲノム」の章（第Ⅱ編第9章）で詳述されているが、理研の研究者の人員と研究予算が一気に増加し、質だけで

なく、規模においても世界有数の研究所になったのがこの数年のことであった。

主任研究員研究室は、これら研究センターの設立にも深く関与してきた。脳科学総合研究センターの発足は、フロンティア研究システムの一部を中心として発展する形となったが、ILsの関連分野が協力するとともに、立ち上げ後は御子柴克彦、田中啓治の2名の主任研究員が脳科学総合研究センターに移籍している。ゲノム科学総合研究センターは、柴田武彦主任研究員が率いるバイオデザイン研究推進グループ、林崎良英主任研究員のゲノム科学研究室、横山茂之主任研究員の細胞情報伝達研究室などの研究活動から発展的に設立された組織であり、後に篠崎一雄主任研究員も兼任グループディレクターとして加わった。また、植物科学研究センターの設立には吉田茂男主任研究員が中心的な役割を果たし、さらに山口勇が主任研究員を定年後もグループディレクターを務め、また神谷勇治副主任研究員もグループディレクターとして加わっている。このように、ILsは、本来のポトムアップ研究を行う機能に加え、国家的・政策的なトップダウンのテーマにも機動的に対応し、分野の先端を走るプロジェクトを生み続ける母体となってきたのである。

ILAC 2000

—ILs as the Heart of RIKEN

上記のように理研は、研究室業績レビュー制度をいち早く取り入れ、さらに、研究所運営の評価システムとして「RAC」を導入した。しかし、RACが主任研究員研究室の運営に直

接意見したのは、1998年に行われた第3回RACが最後となる。センター群の設立後は、センターごとに運営を評価するACが行われることになり、主任研究員研究室群ILsについても独自のACが持たれることとなった。これが「ILAC—Institute Laboratories Advisory Council」である。

第1回のILACが2000年に行われるに当たり、主任会は当時の土肥義治議長と谷畑勇夫副議長（ILAC実行委員長）を中心に、ILACに対する主任会からの問題提起と提案を用意した。ここでの主任会のメッセージは明確であった。センター群がこれから続々と設立されようとするときに、理研の屋台骨としてのILsの役割をしっかりと位置づけ、これまで果たし、またこれからさらに果たすべき存在意義を「ILs as the Heart of RIKEN」とアピールしたのである。

ILs／主任会の組織化

これに応え、ILAC 2000が理事長に対して行った勧告の中で、最も重要と思われたのが次の2つの提言である。

- (1) 「世界中の大きな組織が変革や機構改革に対処するために用い、成功を収めた機動的なメカニズムを、理研は有効に採用すべきである」
- (2) 「ILsは、過去には有効であった現行の運営機構が、新たな環境が出現しつつある現在でも、自らの利益を主張するのに最適のものであるかどうかを検討する必要がある」

Episode

「科学の殿堂」の誉高き工作係

『相対性原理の実験』を支えた若き工作技手

1920年ごろ半年間、長岡半太郎は4度目の海外視察に出る。そのとき、長岡は工作技手2人を同伴。綾部直をハーバード大学、小野忠五郎をシカゴ大学に工作技術習得のために留学させる。その後3年、小野はライオン物理学教室で新案器械装置の設計製作を実習し、かたわら、A・A・マイケルソン教授（米国最初のノーベル物理学賞（1907年）の助手となる。

当時、マイケルソンは『アインシュタイン（ノーベル物理学賞（1920年））の相対性原理の実験的証明』のために、多額の経費をかけてグレイティング（回折格子）の研究を行っていたが、小野の抜群の技量を見抜き、器械装置の製作のすべてを小野に託した。

マイケルソンは、小野の開発した独創的な器

械装置を絶賛。それらをマウントウイリソン气象台に移し、研究成果を次々に収めた。後に小野は、「斯く、常に学者の研究に不可欠の器械装置を提供するのが我々の役目。その優劣によって、研究上、良不良の結果をもたらす。物理学者と手に手をとって新研究に進む我々は幸福である」と回顧した。

長岡は、その後も若手技術者（塚塚、佐藤）を同道してドイツに数年間留学させ、やがて拡充する「工作係」から「科学器械製造部」（約1,000名）への基礎を作った。綾部・小野の名コンビを中心に、後に諸外国からも技術研修に来る財団理研の工作は築かれ、「科学の殿堂」の礎になって行った。まさに、研究を支える優れた「研究支援体制」構築の嚆矢である。

すなわち、これまで理研の中核として機能してきたILsが、現在置かれている新しい状況の中で、より明確に見えるような組織を考えてはどうかということである。ILsあるいは主任会の組織化である。

実は、主任会の組織化の議論は、このILAC2000の提言で初めて俎上に上ったものではない。脳科学総合研究センターが発足し、ゲノム科学総合研究センターの設立が予定されて、これまでとは違う体制が動き始めた1998年に、当時の**矢野安重**主任会議長が主任会を明文化し、主任会議長を理事会の出席メ

ンバーに加えることを提案している。さらに1999年（平成11年）、ILAC2000を目前に控えた主任会では、矢野議長のあとを引き継いだ土肥議長を中心にして、主任会の組織化のための案がいくつか提案され、分野ごとの懇談会、歴代の議長団、運営委員経験者による拡大運営委員会、そして主任会全体での懇談会が繰り返し持たれ、熱く長い議論が行われた。

その議論をここで詳しく紹介はしないが、そもそも組織化すること自体についても賛否があった。主任会がこれまでの理研の歴史で果たしてきた役割は明らかであるが、そこで

は「NGOとしての自由さが重要であったのではないか」。「融通無碍、自由奔放に変身する主任会の体制が、その命ではないか」。「さまざまな荒波を乗り越え、常によりよい研究所に生まれ変わってこられたのは、主任会がリーガルバインドでない、つまり、どこにも明確に書かれていない組織だったからではないか」という意見が少なからずあった。主任研究員は旗本なのだから、このままでいいではないかという、印象的な発言もあった。

一方で、主任会は研究分野を選定して自らのメンバーを選び、そして、その研究の優れた成果を達成し発信することで、科学者としての責任を負っている。主任会が行ってきた自律的な運営は、研究所運営のモデルになるもので、何ら臆することなく、これを明文化すればよいという声もあった。

さまざまな意見も、この状況の中では何らかの形で組織化を行うことは必要だろうという方向に収束していった。具体的にILs／主任会を明示する制度設計としては、大きく2つの方法が考えられた。主任会制度そのもの

を明文化し、主任会が行ってきたさまざまな運営の方法をいわば法制化するのがひとつ。もう1つは、組織としてILsを束ねる方法である。もちろん両方であってもよい。

ここで、理研の経営陣側の考え方にも少し触れておいた方がよいだろう。有馬朗人理事長の退任のあとを受け、1998年（平成10年）8月に就任した小林俊一理事長は、理研の将来計画策定に関するさまざまな新しい試みを行い、理事長補佐会、研究企画委員会といった検討会議の中で、積極的な問題提起を行った。中でも、2000年（平成12年）の研究企画委員会で答申がなされた5カ条にわたる「将来構想」は重要なものであった。この中で、理研の研究組織をインキュベーター的（自由発想型）研究群とプロジェクト制の重点的（目的達成型）研究群の2つと位置づけ、前者はILsを中心とする研究組織が担うものとした。また、主任会については、これまで研究所運営に果たしてきた役割は評価しながらも、明確な責任を伴う形を求めるスタンスであった。

第2節 中央研究所と「The heart of RIKEN」

中央研構想

ILAC2000の勧告後、主任会の議長に就任していた谷畑主任研究員は、主任会を取り巻くこのような状況の中で、組織化に向けての作業に入った。すでに主任研究員会議設置要領を理事長通達として制定する方針は主任会の承認を得、具体的な文言の検討にまで入っ

ていたが、より踏み込んだ形で、つまり、組織規程の改定によってILsのレジビリティを明確にしようという計画が真剣に進められた。これが中央研構想である。

先に記載した組織化の制度設計の中で、主任研究員研究室群を1つの研究所の中に束ね、明確に外から見える形を作ろうという考

え方である。中央研という名前は、主任会の議事録を見ると、1999年（平成11年）6月、矢野議長の時代に「基礎科学中央研究所」として検討資料に上がっている。その後、「基礎科学研究所」と「中央研究所」、場合によっては「総合科学研究所」や「朝永研究所」という名前も案としては上がりながら、最終的には「中央研究所」として陽の目を見ることになった。

さて、中央研を実際に組織規程から考え直すという段になると、実はいろいろとややこしい問題が浮上してきた。それはILsが置かれているのが埼玉県・和光に加えて、茨城県・筑波と兵庫県・播磨の3つのキャンパスにまたがっているからである。筑波キャンパスは、もともとライフサイエンス筑波研究センターとして1984年（昭和59年）に設置され、遺伝子科学の推進が目的とされたものであったし、播磨キャンパスは大型放射光施設「SPring-8」の建設と利用を目的として設置され、共用開始の1997年（平成9年）から播磨研究所として組織されたものであった。2000年の時点では、和光に41、筑波に6、播磨に9のILsが存在している。

中央研構想も、ILAC2000より前の段階では、和光のILsを組織化することを暗黙の前提としていたところがあったが、ILACの勧告を受け、ILsの姿を外にどう見せるべきかという議論の中で、すべてのILsを束ねるべきではないかという考え方に進んでいく。

筑波、播磨、そして和光

さて、ライフサイエンス筑波研究センター



第1回ILAC総合勧告に対応一「中央研」論議が本格化

は2000年に廃止され、「筑波研究所」と名前を変える。この辺の事情はポストゲノムの章に詳しいが、最終的にはILsの6研究室のうち、遺伝子基盤研究部がバイオリソースセンターのリソース基盤開発部に改組され、残る5研究室は和光を本籍とすることになった。ただし、篠崎と石井俊輔の2主任研究員の研究室は、バイオリソース協力研究グループという形で、研究の現場はその後もお筑波に置いた。1キャンパスでライフサイエンスセンターを標榜する時代が終わり、シンボルであったP4施設もその使命を終えたこと、ゲノム科学の推進、発生・分化研究の推進という新しい旗印がいずれもセンターに移り、筑波の地に残らなかったこと等々、さまざまな要因があるが、ILsの再編の過程では忘れてはならない1ページとなった。

一方、播磨は、「SPring-8」の建設という大事業が終わり、放射光の供用を開始し、理研、日本原子力研究所と財団法人高輝度光科学研

究センター（JASRI）の3者による利用運営というフェーズに入った時点で理研播磨研究所が設置され、理事が研究所長を兼ねる形となった（2003年からは専従所長として飯塚哲太郎）。

さてここで、構想中の中央研がILsすべてを束ねる組織となったとき、播磨に存在するILsにはどのような指揮命令系統ができるのだろうかという問題が生じた。播磨研究所には、「SPring-8」の運営、装置開発、建設、利用高度化、そして利用研究という重大なミッションがある。利用研究を除き、これらのミッションの大部分は和光を中心とする大多数のILsにはない性格である。それを認識し、「SPring-8」運営における理研播磨の役割を完全に理解したうえでILs全体の運営を行うことになる。中央研所長にすべての権限が集中した場合、それが可能だろうかというのが播磨の主任研究員たちの懸念として残った。

しかし、このようにさまざまな問題点を包括しながらも、ILsを全体として束ねる組織を作ることについては合意に至り、2001年（平成13年）4月の主任会において、次のような構想のもとで中央研の設置を求めることが承認された。

1. 中央研は、和光本所および播磨研究所における定員内研究組織を含む。また、バイオリソースセンターについても中央研に含める方向で検討する。
2. 契約制研究職員を前提として組織している研究グループ等については、その実情に従って中央研に含めるか否かを

判断する。

3. 中央研所長は、主任会構成員による選挙によって選任することとするが、被選挙人は、広く研究所内外の研究者とする。任期制とする。
4. 主任会は従来通り存続させ、中央研の運営に寄与する。
5. 中央研所長は、主任会の意見を尊重して中央研の代表者として統括を行う。

これを受け、翌2002年（平成14年）の吉田議長のとくに、中央研究所構想はより具体的な制度設計とともに実現に向けて概算要求に進んでいく。実際、2001年9月の段階の書類では、新規組織要求として中央研、中央研播磨支所という記述がされ、主任会の希望通りのシナリオが進んでいたことが伺える。

ところが、同年12月、新年度予算案として内示された新しい組織は、これとは異なるものであった。中央研は和光の41研究室と5基盤研究部のみ、播磨研究所は従来通り9研究室体制を維持するというものである。その説明は、和光と播磨という事業所を越えて1つの研究所を組織することは、現在はできないというものであった。この問題の解決が次のILAC、ILAC2004の大きなテーマになるが、その前にこの時点での重要な議論にもう少し触れておこう。それは、中央研の所長の選考についてである。

中央研を設立する最大の目的が、ILsのビジビリティ向上にあったのはすでに繰り返し述べた通りである。とくに、ミッションを持ったセンター群が続々と登場し、高名なセ

ンター長が理研の顔として注目を浴びるようになると、それに比べてILsの存在感が足りないのではないかという外野の声が一層高まっていた。当初、中央研の所長は主任会議長とイコールと考えて議論が進められていたが、中央研が諸センターと横並びで位置づけられる可能性があり、そこで、理事長、理事会に対して強い発言権を持つためには、それなりの所長を持つべきではないかという意見があった。それまですべ

でのILsは理事長の直轄であった。だから、その役に取って代わる大きなポジションとも考えられた。

一方で、理事長の小林は中央研所長のポジションは執行役員と位置づけ、現役の研究室主宰者との兼務はあり得ないとした。少なくとも、理研のコアを担う重要な研究組織の長が、従来の主任会議長のように毎年選挙で交代するというような体制は好ましくない。主任であれば研究室をいったん離れることを前提として、あるいは主任OBを含めて理研内外に優れた人材を求め、3年とか4年といった、長期のビジョンで運営を行う所長を選ぶことが必要なのではないかという意見に収束していった。ただし、主任会は、この所長を主任研究員で選ぶということは絶対に譲るべきでないと考えた。

中央研の発足

2002年（平成14年）に、とりあえず和光に中央研を置くということで予算が認められ



中央研設立後の主任会選挙で選出された主任会新執行部
(2002年6月の金曜・酒場)

た。そのための細かな制度設計についてさまざまな議論があったが、とにかくこの年の4月に正式に中央研が発足する。残念ながら専従の所長ポストが認められなかったため、まずは研究担当理事であった井上頼直が初代の所長に就任した。井上は主任会の議長経験者でもあり、中央研立ち上げのまとめ役として適任であると思われた。

中央研の運営形態については、理事会と主任会の間でかなり激しい議論が行われた。従来の主任会の自律的運営方式の維持に主眼を置いていた主任会と、新制度で新所長による新しい運営制度を設置したい経営陣とのぶつかり合いであった。主任会の中でも激論が続き、議長の吉田は執行部の交代を2ヵ月早める提案を行う。2002年（平成14年）6月に新議長団の選挙が行われ、川合真紀議長、谷畑副議長、中野明彦副議長が選ばれ、7月から新しい執行部として難問に立ち向かうこととなった。

中央研の新しい運営要領は、研究所の発足

よりやや遅れ、2002年7月に定められる。中央研に所長を置き、その運営を補佐するために運営協議会（運協）を置くというものである。運営協議員は最大8名とされ、そのうち6名は主任の互選により、また残りは所長指名により選ぶことができた。従来の議長団（議長1、副議長2）と運営委員3（研究人事、研究課題予算、研究施設の3大委員長）がそのまま運営協議員となり、播磨研との密接な連携を維持するため、播磨の主任の1人がオブザーバーとして加わるという方式が採用された。

主任会の自律的運営の中で最も重要と考えられる新研究室の分野選定、新主任研究員の選考人事、所内競争的資金の研究課題の選定、研究員の選考人事については、すべて所長からいったん主任会議長に諮問され、主任会ないしその傘下の委員会決定された事項を運協で審議し、その結果を最大限尊重して所長が理事会に報告するという形態が確立した。

実質的に主任会の重要な機能を維持し、その自律性を損なわない形で運営が続いたが、確実に言えることは、これがますます主任会の姿を見えなくすることにつながったという点である。少なくとも、理事長の直接の諮問機関としての位置づけはもはや存在しなかった。中央研設置と同時に主任会明文化の作業も再び行われていたが、結局それもペンディングとなった。理事長に対しても理事会に対しても発言力のある議長団であったが、オフィシャルに発言権が弱まったことは否定のしようもなかった。

主任会の役割

新しい中央研、運協の体制の中で、主任会の果たすべき役割は失われていったのだろうか。決してそうではないという例を1つ上げる。

2001年（平成13年）、**小泉純一郎**首相は特殊法人改革に着手し、「聖域なき構造改革」として大鉈を振るう。理研もその大きな波をかぶり、予算が前年度比15%減という大きな削減を受けた。ところが、翌年の2002年も概算要求に対する最初の提示額は、さらに前年度より20~30%減というものであった。これは由々しき事態であり、このような予算削減が続いていけば、理研の高い研究活性を維持していくことは到底できない。そういう危機感を抱いた議長団の3人は、主任会だけでなく、理研のすべてのセンター、システムを巻き込んだうねりを作りたいと考え、理事会には諮らぬまま、センター長たちに次々に面会し、予算措置の改善を求める上申書に協力を求めた。

副議長の中野の当時の予定表を繰ってみると、7月19日に脳科学総合研究センターの伊藤所長、7月20日にゲノム科学総合研究センターの**和田昭允**所長、植物科学研究センターの**杉山達夫**センター長、免疫・アレルギー科学総合研究センターの**谷口克**センター長、7月31日にフロンティア研究システムの**丸山瑛一**システム長、8月1日に発生・再生科学総合研究センターの**竹市雅俊**センター長、8月2日に遺伝子多型研究センターの**豊島久真**センター長、そして8月8日にバイオリソースセンターの**森脇和郎**センター長と、議長団

3名で会っている。全員が趣旨に賛同し、議長の川合がまとめた上申書に全センター長、システム長と議長団3名が判を押したものを、8月19日に理事長の小林に手渡した。2002年の“血判状”と呼ばれている。この上申書に実質的な効果があったかどうかはわからないが、少なくとも理事長の小林はこれを受けて霞が関へのアピールを強め、最終

的には予算の削減は緩和されて、人員の大幅カットや加速器の運転停止という事態は免れた。

この1件は予算の削減という、ある意味で外圧に対する共通の利害が絡んだ問題であったので、組織を超えた協力が得られたのは当然という見方もできる。しかし、この上申書作成に奔走した副議長の中野は、当時を振り返り、「私見であるが、それぞれの研究センターのミッションという、时限を持った目標を達成するために全力を傾けているセンター長たちが、理研がどうあるべきかという主任会の問題意識に本気で応えてくれたのは、とても心強かった」と述懐する。

わが国の科学技術政策において重要な位置を占める理研が、これからどうあるべきか、どのような方向に進むべきかという問題は、無論ILsだけの問題ではなく、理研に職を持つすべての科学者が真剣に考えるべき問題である。その意味で、センター長たちが高い見識と問題意識を共有していることを知ったこ



自由な発想で最先端研究に挑戦し続ける主任研究員たち

とは大きな収穫であった。しかし、任期制、時限制で、しかも設立後まだ間もないセンター群の若いリーダーたちが、そこに思いを馳せるには、まだしばらく時間が必要だろう。議論を巻き起こし、提言の中心的な役割を果たすのは、主任会の重要な役割であろう。

所長を自らの手で

理事長の小林は、中央研の所長を専従職として設けることを中央研発足前から約束していたが、いよいよ2003年（平成15年）からそれが実現できる見通しとなり、2002年8月末、主任会議長団に対し、自分たちで所長を選ぶ方策を検討し、候補者を推薦せよというゴーサインを出した。主任会は、ただちに制度づくりに取りかかった。

従来の主任会議長という枠組みではなく、ある程度長期に務められ、また「The heart of RIKEN」の長としてふさわしい人を選ばなくてはならない。現役の主任の中から選ぶという選択肢を捨てたわけではなかったが、研

究者として油の乗り切った時期にある人材に、何年も現場を離れろという選択はあまりにも現実離れしていた。

所長選考方法の検討は、議長の川合を委員長として、主任会の運営委員7名にさらに投票で3名を加えた委員会で行った。その結果、まずは主任会メンバーから広く理研内外の候補者の推薦を求め、サーチ委員会で審議して数名に絞り込み、主任会で投票を行ったのち、理事長に推薦することとした。同じ委員会がサーチ委員会として候補者の選考に当たることが承認され、候補者の推薦、受諾可能性の打診などの過程を経ながら、慎重な審議は何回にも及んだ。最終的には、サーチ委員会より2名の候補者を理事長に推薦することが提案され、主任会での投票のうえ全員一致で承認された。その結果を理事長が最大限尊重して誕生したのが、**上坪宏道**第2代中央研所長(2003.10-2004.3)と**茅幸二**第3代中央研所長(2004.4-)である。

和光研究所の発足

2003年(平成15年)10月、**野依良治**新理事長を迎えた理研は、独立行政法人としての新しい第一歩を歩み始める。中央研の体制は、2003年には所長・運協と主任会とのほどよいバランスと協力関係によって安定し、ルールもほぼ確定して落ち着いた。4月からは、上坪が中央研所長代行として赴任し、10月からは正式に所長となった。主任会議長時代、理事時代は鬼の上坪と恐れられたスーパースターも、議長団にとっては誰よりも頼りがいのある暖かい先輩であった。

独法化による体制の変化の中で、ILsにとって1つ大きな影響を与えることになったのは、和光研究所の設立である。理研は複数のキャンパスに分かれ、それぞれのキャンパスごとに研究所の名前があって、理事が研究所長を務めてきた。独法化後はこれを改め、それぞれの研究所ごとに理事ではなく執行役員としての研究所長が置かれた。そうなる、唯一の例外が和光キャンパスである。ここには理事長を筆頭とする経営陣と、理研全体の事務を取り仕切る中央事務機構、そして中央研、フロンティア研究システム、脳科学総合研究センター、その他という異なる組織が共存している。それぞれのキャンパスを事業所として位置づける場合、和光にだけ事業所長が存在しないという見方ができてしまう(理事長が和光事業所長であると考えればすむことでもあるが)。

事業所主義は特殊法人時代には邪魔な壁で、それを解消する方向で改革が進むかと思われたが、むしろ逆に、和光研究所を設置し、和光地区の研究組織をすべて1つの傘の下に置くという形が選ばれた。和光研究所所長は中央研所長が兼ねるという了解がなされ、上坪中央研所長がそのまま初代の和光研究所所長になった。

形式的にはすべての事業所に単一の研究所ができ、美しい形になったように見えるが、このことがさらに中央研の立場を複雑にする。かつて1人ひとりの主任研究員がすべて理事長直轄の命令系統下にあり、すべての主任研究員が直接理事長にもの申すことができたのが、主任会は中央研の運協の下におかれ、

中央研究所長があくまでも和光地区のILsの代表者、という構成となった。しかも、形式的には中央研究所長が和光研究所長に報告し、さらに和光研究所長が理事長に報告するという、実に何重もの階層が積み重ねられてしまった。

本来、中央研はThe heart of RIKEN、ILsのビジビリティーを高めるために設置されたはずであった。55研究室等を束ねた一体としての中央研構想は、事業所の壁のために和光と播磨の股裂きに合い、さらにその中央研は、外からよく見えるどころか、理研の組織図をすみずみまで探さないと見つからないような下の階層に押し込められてしまっている。これが皆の目指したものだろうか。

ILAC 2004に向けて

独法化後の理研は、5年ごとの中期目標と中期計画に基づいて研究を推進することになり、評価もこの5年の期間が1つの区切りとなる。独法スタート後の最初の全体評価、第5回RACが2004年6月に行われることが決定し、それに合わせて各研究所、センターのACの日程が設定された。中央研と播磨研究所を対象とするACが再びILACとして行われることになり、その準備・実行委員長には中野主任研究員が指名された。

第2回ILACの日程は2004年（平成16年）2月と決まった。何回かの準備委員会を経て、実行委員会の体制とILACのメンバーが固まる。ILACの議長は、前回のILAC2000の副議長を務めた東大物性研の福山秀敏教授（後に東北大金研）に、また副議長にはUCバークレー校のラッセル・ジョーンズ教授と欧州放

射光研究所（ESRF）のクリストフ・クンツ教授をお願いすることとなった。実行委員会の主な顔触れは、実行委員長の中野と議長の川合に加えて、本林透（物理）、緑川克美（工学）、加藤礼三（物質科学）、伊藤幸成（化学）、長田裕之（生物）、城宜嗣（放射光）主任研究員である。

前回のILAC2000では、ILsの運営についてのアドバイスに加えて、各研究室の研究業績にも意見を求めたので、結果的として時間的に非常に忙しいことになったという反省があった。そこで今回は、研究業績については基本的に各研究室の7年レビュー（ヒアリングレビュー）と書類によるメールレビューの結果を冊子にまとめ、それを参照することとした。そのため、レビュー制度の見直しのためにしばらく凍結していた7年レビューを国際レビューとして一気に再開し、6月から8月までの短い期間内に6研究室について実施した。また、メールレビューの対象は17研究室にわたり、国際レビューとして執り行った。

ILACメンバーは最終的に14名となったが、いずれも世界第一線の研究者ばかりであり、研究所の運営だけではなくサイエンスの内容も聞きたいはずである。そこで、期間中の1日をILsの研究アクティビティーを聞いてもらう日とし、主任研究員の中から選んだ9名にじっくり話をしてもらうことにした。また、各分野でのディスカッションについては、各分野の責任者に対応を任せ、そこで各研究室の研究内容にも踏み込むことができるようにした。

さらに重要なことは、このILAC2004でILs

として何をアピールするかである。サイエンスの質の高さはきっとわかってもらえるに違いない。実行委員長の中野は、「ILsの最大の問題は、一言で言えば一体として外に見えていないことに尽きる。そして、その大きな原因が中央研と播磨研という形で組織的に分断されていることにある」と思っていたので、まずはこれを骨子とする提案をまとめる方針で、実行委員会での議論を進めた。

中野と議長の川合で多くの議論と打合せを繰り返し、さらに主任会や懇談会で何度も討論を行ったが、すでに設立された組織の壁は厚く、打ち破るには大変なエネルギーが必要と思われた。

ILAC議長の福山とも事前にいろいろと協議した。そして、ILAC2000の副議長として勧告した項目が真摯に検討されていることは高く評価するものの、現在の中央研が置かれている状況が本来目指したのではなく、歪んだ構造になっていることをやはり心配していることを知る。それを何とかしたいという主任会の提案に真剣に応えてくれる感触を得たのは、大きな励みであった。

2003年（平成15年）の暮れに、RIKEN Chief Scientists Assembly Reportとして、主任会からのILAC2004に対するコメントと提言を実行委員長の中野と議長川合の名でまとめ上げた。2004年1月の主任会で承認を受け、全ILAC2004メンバーに送付した。さまざまな問題点を提起し、16ページに及ぶものであったが、そこで提言した最大のポイントは次の1点であった。

「理研は地理的に和光、筑波、播磨、横浜、

神戸の5つの研究所（キャンパス）に分割され、その各々が独立に運営されている。しかし、ILsはそのような地理的境界に制限されるものではない。主任会は異なる研究所（キャンパス）に所属するILsを結びつける機能を持つと同時に、各主任研究員が所属すべき最適の場所を決定する権利を持ち続けるべきである。どこに研究室があろうとも、理研の自由で柔軟な精神を維持する主任研究員が主宰する限り、それはILsの一部である。したがって、播磨、筑波、横浜に存在する自由発想型の研究室とそれを主宰する主任研究員は、ILsに所属するとみなされるべきである」

論旨は、地理的な制約によって定められた事業所としての研究所に縛られることなく、本来のILsの機能は、すべてのキャンパスに広がったとしても一体のものであるということである。ではそれを実現するためにどのような方策があるのか。もっとも単純な解の1つは、谷畑議長のときに合意に至っていた、すべてのILsを中央研の傘下に置くということであったが、二重の指揮系統を持つことに対する播磨研の懸念は変わらず、中央研播磨支所というような形態は歓迎せずという結論で、さらによりよい形を求めようという議論の中、いよいよILAC2004の当日を迎えることになった。

ILAC 2004

激動の数年間であるから、前回のILACと今回で大きく異なることがたくさんあるのは当然であるが、劇的に変わったのは、新理事長の野依が出席していなかったことである。

もちろん、超多忙な理事長のこと、この日程は理事長就任の前から決まっていたことであり、どうしても都合がつかなかったというのはやむを得ないことでもあったが、ILsにとってもまたILACメンバーにとっても残念なことであ

った。また、ILACで何を見て欲しいかという付託事項が、理事長名ではなく、中央研所長の上坪と播磨研所長の飯塚2名の名前で出されている点も、組織の大きな変化を象徴していた。

2004年（平成16年）2月1日、すべてのILACメンバーと関係者が池袋のホテルメトロポリタンに集結し、ILAC2004が始まった。両所長のあいさつと理研に関する簡単なプレゼンテーションのあと、レセプションパーティーが持たれたが、ここでいきなり、実行委員長に対して何人かのILACメンバーが、なぜ和光と播磨を一緒にする必要があるのかと厳しく質問した。これを3日間で理解してもらうことは可能なのだろうかかと前途に不安を覚えたのが実行委員長の中野の正直な第一印象であった。

翌2日、ところを和光に移し、小川智也理事から挨拶と評価制度の説明、上坪の付託事項の説明のあと、議長の川合が主任会について、中野がILAC2000の結果と対応、そしてILAC2004のポイントとして現在ILsが置かれている状況についてプレゼンを行った。その後は、鈴木梅太郎ホールで主任会の9名のエースが1人30分ずつ自分のサイエンスを語る



ILsを包括する組織をめぐる議論を行なったILAC2004



会場のあちこちで、理想の研究所を目指し熱い議論が続く
福山秀敏議長（中央）

シンポジウム形式のセッションを実施した。スピーカーは、本林、緑川、石川哲也、加藤、川合、大森整、土肥、中野、長田の9主任であった。これだけの分野をカバーし、これだけ一流の科学を推進できる研究所は世界を見てもそうそうあるものではない。ILACメンバーからも最大級の賛辞を得た。本当は全面一般公開にしたかったところ、諸般の事情で所内のみ公開としたが、大勢の聴衆が集まり、活発な議論が繰り広げられた。

3日の午前、実行委員長の中野には正念場であったが、ILsが抱える現在のさまざまな問題点とその解決に向けての提案を行った。主任会の全メンバーが出席する中で、ILAC

メンバーと長時間にわたるディスカッションが続いた。好意的な意見や厳しい意見が多々ある中で、手応えを感じた数時間であった。

午後に分野ごとのセッションを終えたあと、夕方からILACメンバーはホテルに戻って会議室でクローズの議論に入り、実行委員会のメンバーは別室で待機ということになった。前回のILAC2000では、この会議で大体のレポートを書き上げるという作業を行ったため、夜遅くまで大変であったという声が多かった。その反省があったので、今回は文書レポートの作成はここでは行わず、口頭で伝える短い勧告の内容を用意するための時間としていたが、実にこの審議は延々と夜半まで続き、実行委員会はずいに待機解除となった。

何をそんなに議論しているのだろうと、中野が様子を見にいとってみると、胸が熱くなる光景が広がっていた。14名のILACメンバーが喧々諤々、どうやったらILsを最もよく表せる組織にできるかということ延々と議論していたのである。次々に前に出てホワイトボードに組織図を書き、「これがいい、いやこうしたほうがいい」と。極東の小さな島国の1研究所である。そのHeartを自称しようとも、理研という組織の中のまた一部の組織化の議論である。それなのに、欧米の錚々たる研究者たちがこんなに真剣に考えてくれている。この努力を決して無駄にしてはいけないと強く感じたことであった。

翌4日の最終日、両所長と再び集結した実行委員会メンバーの前で、議長の福山がILAC2004メンバーを代表し、口頭でステートメントを述べた。

「ILsはThe heart of RIKENである。ILsは研究の新しい分野を開拓し推進し、しばしばより大きな研究活性の源となってきた。この理解に基づき、また徹底的な議論を経て、私たちは、和光と播磨に分かれて存在するILsの問題を解決するために、次のことを全員一致で提案する。すなわち、地理的所在に関わらず、すべてのILsを包括する新しい組織を、現存する研究所と並行して設立すべきである。またこの新しい組織において、主任会はこれまでと同じ機能を担うべきである。基礎科学のボトムアップ研究の重要性を考えたとき、人類社会における科学の発展のためにも、ILsはThe heart of RIKENとしてこれからも中心的な役割を果たし続けることを期待する」

これからの中央研

2004年4月、理研は中央研第3代所長として茅を迎えた。かつて理研の研究者としてのキャリアを持ち、理研を愛してやまない茅は、岡崎の分子科学研究所所長という重職を辞して和光の中央研所長に就任した。そのリーダーシップには大きな期待がかかる。

ILAC2004の文書による正式勧告は3月末になされたが、ILACメンバーからの強い要請により、4月8日、ILAC議長の福山が理事長の野依に直接会って説明をした。さらに6月7～9日、第5回RACが開催され、福山、茅、飯塚が出席してILAC2004の報告を行った。7月にまとめられた第5回RACの勧告は、理研が世界トップクラスの研究所としての地位を築いたことを明確に認め、優れた研究活

性を高く評価し、また野依理事長のリーダーシップを強く応援するものであった。ILsに関しては、残念ながらILAC2004で訴えたことが必ずしも十分に反映されたものではなかったが、ILsの構造と研究上の焦点を調整するための具体的ないくつかの提言がなされた。

主任会の方は、2004年9月より新しい議長団（長田議長、延興秀人副議長、緑川副議長）にバトンタッチし、茅中央研所長と協力して、ILACとRACの勧告に応えるのみならず、より積極的な体制改革を行うべく検討を進めている。3,000人を超える研究者を擁する理研の中で、約400名の定年制研究者の大部分を包括し、55名の部長級主任研究員が主宰するILsの役割は、これからの理研の将来を考える上で依然としてきわめて大きい。しかしまた一方で、残りの大部分の任期制研究者が所属するセンター群においても、理研がこれからどのような方向に向かって歩んでいくのかということとは決して他人事ではないはずである。

理研の研究施策を検討する組織として、理事長直轄の研究プライオリティー会議というものが設置され、理研内外の十数名の有識者による議論が定期的に行われるようになった。しかし、これとはまた独立に、研究の現場からの研究者のボトムアップの意見を集約し、理研における研究に根ざした将来構想の提案も必須である。長期的かつ広い視野に立った研究領域の開拓は、わが国の研究機関のフロントランナーである理研の研究者の責務とも言うべきであろう。そのためにはどのよ



わが国科学技術を展望する先進的・積極的な提言を目指して活動を開始した理研科学者会議

うな体制が必要だろうかという熱い議論を重ねた結果、中央研・播磨研の主任研究員とセンター群・フロンティア研究システムのディレクター、および所長・センター長の中から選ばれた30名くらいの研究者によって構成される「理研科学者会議」を設立することを決め、2005年1月初会合を開いた。研究プライオリティー会議と理研科学者会議が車の両輪のように機能し、理研のためにばかりでなく、わが国の科学技術のための展望を持って、先導的、積極的な提言を行っていくことが、これからの理研に求められる重要な役割であるに違いない。

