

平成23年2月23日

事務アドバイザー・カウンシルからの提言

－輝き続ける理研であるために－

我々、事務アドバイザー・カウンシルのメンバー10名は、野依良治理事長の求めにより、平成23年2月22日、23日の二日間、理化学研究所（以下「理研」）及び東京に集まった。

第7回理研アドバイザー・カウンシルから、「理研の事務機能に関して、国内外の専門家によるアドバイスを受けるべきである。」との提言を受け、事務機能の強化は、これからの理研だけでなく、国内外における研究開発を行う機関の今後のあり方を考える上で極めて重要であるとの判断から、理事長は自ら事務アドバイザー・カウンシルを開催する決断をされ、実行した。まず、このような決断をしたことについて敬意を表したい。

今回我々が理事長から付託された事項は、「大学、産業界との連携」、「広報戦略」、「国際化のための事務体制」の三点である。しかし、我々は付託されたこの三点のみならず、多様な専門的観点から事務部門全体の問題についても議論を行い、世界のトップレベルの研究機関の事務としてあるべき姿を目指すという観点にたって検討を行った。以下に提言を記す。

総論について

（1）理研に期待されていること

- ・ 理研は「人類の存続、国家の存立と繁栄、そして人生の豊かさのために、研究活動を通じてこれらを実現するのが理研研究者であり、研究推進を通じて実現するのが理研事務職員である。」という理念に基づき、活動することが期待されている。
- ・ 世界トップレベルの研究開発を行う独立行政法人である理研が、研究機関の事務に関する先見的なモデルを作ることが強く期待されている。

（2）事務職員の意識改革

- ・ 事務職員は研究者の下請けという意識から脱却し、理研を企業に例えるなら「研究成果は商品、職員は営業担当者」であり、かつ「理研の経営の実務者」であるという意識を持つことが大事である。事務の存在があつての理研という強い自負を持つことが要請される。

- ・ 「自らが改革する意識」を持ち、研究者とともに事務職員も運営の主人公であるという意識・主体性を持つべきである。そのためには、研究者の意識改革も重要である。
- ・ 事務職員を理研の経営の実務者として考えるのであれば、従来の「事務」という呼称を見直す時期に来ているのかもしれない。「運営」、「Operation/Administration」などが考えられるが、最終的には理研の判断に委ねることとしたい。それらを名刺に記載することで研究推進に資する活動をしようという意識改革につながると考える。また、名称の改革とともに果たすべきミッションを明示し、事務職員と研究者に周知徹底することが重要である。

(3) 事務職員の特性とキャリアパスの明示

- ・ 経営の実務を担う「理研型 RA (Research Administrator)」として事務職員を育成することが重要であるという認識で委員会は一致している。つまり、事務職員には **Relation Management** 力の形成と大学や産業界との **win-win** 関係を意識したブリッジメーカーとしての役割が必要とされるということである。
- ・ 人員構成に関して、研究者の増加による著しい人員構成変化に定年制事務職員の数が追いついていないことを危惧する。また、任期制事務職員の権限と職責を明らかにし、その実績をしっかりと評価して、処遇に反映させるべきである。任期制事務職員から定年制事務職員への道をひらくなど、任期制事務職員のキャリアパスを明確に明示する必要がある。
- ・ 理研の特性に応じた人事マネジメントを行い、かつ継続性のある業務運営を行うべきである。そのためには力量のある事務職員を確保すべきであり、そのための方策として給与体系などの待遇の見直しが必要であると考えます。
- ・ 人材育成に関して、事務職員が現場の課題に基づいたテーマについて解説できる「講師」となるような内部研修を充実させるべきである。他人に教えること自体が最高の研修である。これに加えて、効果的な外部研修も行うべきである。NIHのアカデミー **Foundation for Advanced Education in the Sciences (<http://www.faes.org/>)**のように、研究者も事務職員も参加する継続的な研修プログラムを参考にして、理研独自のプログラムが構築されることを期待する。

(4) 女性職員及び外国人の積極的登用

- ・ **RAC** の提言にあるように、事務職員についても女性の活躍に期待する。そして、女性管理職の登用の促進を一層進めることを提言する。そのための **Action plan** や **Guiding**

principle の作成を急ぐことが要請される。

- 研究職及び事務職において、外国人の登用を進めるとともに、国際的にトップクラスの人材を迎えるための国際標準の待遇を整備すべきである。

(5) その他

- 本所と各事業所の事務組織の権限と職責について改めて検討すべきである。各事業所の業務を、本所の権限とすべきか、あるいは、事業所の推進部にイニシアティブを持たせるべきかなど、本所と事業所の組織を機能別に見直すべきである。
- 総人件費改革や一般管理費削減など、現在の理研を取り巻く環境において事務部門の人員確保は容易ではない状況にある。第四期科学技術基本計画に掲げられた科学技術イノベーションを達成するためには、研究活動に対する直接的な投資のみならず、研究と社会をつなぐ事務部門の役割の重要性は明白である。経費の効率化を進めていくべき部分と、研究に対する投資効果を高める部分を分けてコスト分析していくことが我が国に求められており、後者については、コストではなく、投資と捉えて推進していくことの重要性を本委員会の見解として報告書に付記する。
- 定年制職員が少なく、任期制職員が多いというのは、理研の強みでもあり弱みでもある。これを強みとして存分に発揮していけるか否かは、マネジメントの力量にゆだねられる。理研が、国際水準に照らして優秀かつ多様な人材を集め、それらの研究者、技術者、そして事務職員が最大限に力を発揮できるよう機会を与える。そして、それらの人材が大学などわが国の他の研究機関にも転出して良い波及効果を及ぼし、さらには世界の舞台でも活躍して欲しい。理研には、これらの人材を輩出できるだけの力があると期待している。弱みはもちろん若い研究者に落ち着いた勤務場所を提供できない点にある。これを克服することも理研の使命でもある。

付託事項1：産業界・大学との連携について

牽引役

社会にインパクトを与える連携研究を推進していくためには、研究者の力量だけでなく、組織としての企画力、マーケティング力も求められる。これからの理研の産学連携を担うのは、事務職員が中心でなければならない。

「理研らしい」連携スタイルの確立

事務職員が担う産学連携においては、理研連携スタイルの確立を提言したい。

そのひとつとして、プレバトンゾーン制度の確立を提案する。バトンゾーンという取り組みは評価できるが、さらに理研がイニシアティブを発揮できる施策が求められる。理研が資金を負担するプレ段階を設けることで、理研主導で研究成果の価値をビルドアップできる制度を模索したい。その際、外部資金獲得を強く意識したシナリオ、ビジネスモデルの策定が不可欠である。

また、知財のたな卸しを行うことで、理研独自の知財ポートフォリオを作成する必要がある。理研で成果の価値判断ができないのであれば、外部からそれを担う人材を獲得することを提案する。

意識改革

我々が理研に期待するのは、戦略的外部連携、徹底したオープンイノベーションの実現である。そのために事務職員は、まず研究者の意識を変えていかななくてはならない。そして、研究者及び事務職員の目標設定と正当な評価が行われる環境を整備した上で、外部連携やイノベーションにつながる成果に対してインセンティブを付与する必要がある。インセンティブには、単なる昇給昇格のみならず、国内外留学・企業インターンシップなど研究者及び事務職員の成長の機会提供も含まれるべきである。今後は産業界とのオープンコラボレーションが重要になってくるので、研究者と事務職員が“一体”となってコミットしていかなければならない。

海外拠点の活用

世界トップレベルの連携を確立するためには、海外拠点を重要なマーケティング拠点として最大限活用しなければならない。国際水準に準拠した定義を明確にした上で、海外拠点を中心としたネットワークを構築することが重要である。このネットワークを駆使し、国際水準に照らして優秀かつ多様な人材の獲得、育成（企画力とリエゾン力を持った事務職員の育成）につなげてほしい。イメージは研究商社であり、どうすれば研究における商

社機能（多様な連携機能）が発揮できるかという意識を醸成すべきである。

また、ベストプラクティスを持っている海外企業及び研究機関を積極的にパートナーに取り入れるべきである。例えば、IBM など優れた特許戦略をもつ企業とどうすれば連携できるのか、NIH などの研究機関とどのように人材交流を行っていけばよいのか模索することも一考に値する。特に、今後はアジアに大きく目を向ける時期であることを認識すべきである。

中長期的視野

これらの中長期的なロードマップは、事務職員自らの手で描いてほしい。また、事務職員の自己革新に期待したい。自分たちで執行計画やアクションプランを策定することを通じて、事務職員のイニシアティブによる外部連携が可能であることを実感してほしい。中長期のロードマップは毎年実績と比較・分析し、必要があれば、改訂を行うなど、その達成にむけての努力が大いに望まれる。

さらに、トップマネジメントの確実なコミットメントが必要で、トップセールスのサポート、キーとなる理研リソースの配分などが非常に重要となる。

付託事項 2：広報戦略について

考え方の基盤

野依イニシアティブに掲げられている、「見える理研」、「科学技術史に輝き続ける理研」、「研究者がやる気を出せる理研」、「世の中に役に立つ理研」、「文化に貢献する理研」これらのメッセージは、あらゆる業務にあてはまる理研の運営理念と捉えることができる。したがって、野依イニシアティブに立ち返って広報活動の再点検を行うことを提言する。

機敏さ

すでにいくつかのアクションプランが実施されているが、これらのプランの終了を待つことなく、途中であっても活動の効果を点検し、柔軟な対策を講じる必要があると考える。

組織の見直し

広報活動をマネジメントレベルに上げて検討し、研究者の参加や、あらゆる部署が広報とかかわったりすることで、理研全体で広報に対するモチベーションを上げることが必要である。

具体的には、

- ① マネジメント層
- ② 委員会（現在の構成を見直し、研究者の参加を促す。場合によっては、年に一回は、研究センターのセンター長が入って戦略の点検を行うなどを実施）
- ③ 広報担当者連絡会議
- ④ 各事業所内における広報活動

これらの階層間の縦横の相互コミュニケーションが広報活動度の質を高めることにつながると考える。

また、利害関係のある者のみでなく社会全体の理研の認知度を高めるため、理研のキャッチコピーを定め名刺に入れるといったことが全員参加の広報の具体的なアクションとして考えられる。

広報の精神と使命

広報の Mission を定義し、PDCA サイクルを回していくことによってその Mission は達成されていくものであるが、その際に、以下の二つのキーワードを掲げたい。広報活動における「自立」と「自律」である。すなわち広報活動を行うための資金を国に依存するのではなく、自らで調達する方策を模索することを提言する。

具体的には、投資コミュニティーあるいはスポンサーシップに向けた広報活動のフレー

ムワークを構築することなどが考えられる。企業では **Investors Relations**（投資家向け広報（**IR**））の活動がそれにあたる。**IR** においては、株価が効果の指標となる。理研においてはすでに実施している認知度調査が有効な手段であると評価する。

また、理研における広報への投資に対する効果を見た場合、改善を要する点が見受けられる。**TV**、新聞等へのメディアアプローチは評価できる。しかし、理研の存在感を高めるためには、更なる取り組みが必要と考える。

理研が自らの価値を定義し、どのターゲットに向けて何を伝えていくのか、改めて明確にする必要がある。それは、一般市民における認知度が **60%** というのではなく、海外の研究者コミュニティにおける認知度 **100%** といった **Challenging** なものであってよいと考える。

取り組み方

委員会は、理研が広報におけるマーケティング、ブランディング、**IR** を含めた総合的な取り組みにも着手することを提言する。ターゲットに加えて、広報の発掘力の強化といったこともあるであろう。これは、広報と他の部門との連携によって達成されると思慮する。

理研として女性職員の登用を考えるにあたり、広報は受け皿としての **Potential** は高いと考える。そして、他の研究機関で **Visibility** が高い理由の一つに、広報マンの存在がある。そこで、理研では広報マンではなく広報ウーマンを育てていってはどうか。外から豊富な広報経験を有する人材を積極的にリクルートするとともに、理研内の人材も加えて混成チームを形成することにより、将来を見据えた人材育成方策にもつながる。

広報においても世界標準を目指すのであれば、**PR** する対象を研究組織や研究施設などのハードから研究者に大きくシフトしていくことを加速させることを提言する。理研の財産は研究であり、それらを担う研究者をもっと前面に出した広報活動の展開は、必ずや他のセクターからの目をひくものとなると信じる。

付託事項 3：国際化に向けた事務体制

先進的な国際化モデル

理研が目指すべき国際化に向けた方向性は明確であると感じた。あとはそれらに向かって恐れずに大胆に行動を起こすのみであろう。国際標準の実現を掲げているが、それが国際平均であってはならない。これまでも理研は、常に他の研究機関等に先駆けて様々な取り組みに着手しており、研究機関のみならず、我が国の国際化のモデルを示すことが期待される。

これらを前提にした場合、現在の外国人の研究者の比率 15%に対して 20%という目標はいささか過小と考える。大胆な目標として 30%を掲げ、そのゴールに向かって具体的なステップを明確にし、一歩ずつ進めていくことを期待する。

海外経験の充実

事務部門においても、その構成員の国際化を図り、業務企画・執行のラインに外国人あるいは日本人であっても外国での経験の深い人材をマネージャーにリクルートすることを提案する。

また、事務職員に海外経験を積ませる施策が取られていることを評価する。この施策は若い事務員に特に要請される。理研の国際化に向けた実務を考えると、海外での経験、特に、海外の研究機関で実務経験の機会を得ることは有効である。海外研究機関からの人の受け入れも含めた Exchange program を理研の国際ネットワークを活用して構築していくことも現実的方策であると考えられる。

人材の発掘

国際標準に準拠して人材をリクルートするためには、**Recruiting package** の整備が必要であり、現行の給与表の大幅な改定が必須と考える。その実現には大きな障害があることを承知しているが、理研にはこれらを実現する方向に向けて舵を切り、幾多の障害を突破してほしい。本委員会としてもその理研の姿勢を支持し、応援している。

研究者がより良い環境を求めて国を移動しながら成長していく頭脳循環が国際的に主流になってきている今日において、理研を野球チームにたとえるなら、**Peak out** した高給取りの選手ばかりを集めたチームではなく、イチローのように大リーグで活躍する選手を多く輩出できるチームであってほしい。つまり、評価の確立された人材の獲得に力を入れるのではなく、研究社会においてまだ適切に評価されていない優れた人材を発掘して **inexpensive** な待遇で獲得することを目指すべきである。そして、その研究者が理研での研究活動によって花を咲かせたとき、世界の理研に対する評価が変わってくると考える。