

第 2 回 理化学研究所事務アドバイザー・カウンスル
報告書 (2014)

理化学研究所事務アドバイザー・カウンスル
平成 26 年 9 月 16 日, 17 日
理化学研究所和光地区, 東京連絡事務所

第2回理化学研究所事務アドバイザー・カウンシル 報告書

第2回理化学研究所事務アドバイザー・カウンシル（以下「事務AC」）は、平成26年9月16日及び17日の2日間にわたり理化学研究所（以下「理研」）の和光地区及び東京連絡事務所において開催された。

以下の三つの事項が第2回事務ACに対し付託事項として提示された。

付託事項

1. 前回事務ACの提言に対する対応について評価する。
2. 理研における広報業務や調達などの事務業務の改善や、女性事務職員の管理職への登用への取組について評価する。
3. 理研における事務運営の規模の適正さについて評価するとともに、研究機関における先見的な運営モデルとして事務運営において強化すべき事項について助言する。

以下に、付託事項に対する提言と助言を記す。

総論

研究機関における事務職員の役割は、経営や事業の計画を策定し、実施する上で、極めて重要である。事務職員はそのことを自覚して理研の「経営の実務者」であるという意識を持ち、事務職員の存在が理研の経営において重要な位置を占めているという自負を持たねばならない。

理研は世界最高水準の研究成果を求められている。そのためには、それを支える事務組織は、中期計画で定められた開かれた組織、効率的な組織とするための戦略を立案・実行する経営の実務者として、日本及び世界の研究機関の先進的モデルとなることを目指すべきである。

現在、理研は独立行政法人化以来、最も厳しい環境の中に置かれており、経営改革の手が打たれつつあるが、その成果を出すためには事務運営についても従来の業務のあり方を見直し抜本的改革を進める必要がある。

前回の事務 AC からの提言に対する理研のこの 3 年間における対応には、後述のとおり評価できる側面と未だ不十分な側面とが存在するが、それらについて冷静な評価を行い、今後の改革に積極的に取り組むことが求められる。

理研の事務運営の改革は、現場での実務に日々直面している職員がイニシアティブを発揮し、抜本的改革案を自ら提案し、採択された改革案について自らが率先してその実現に邁進することが肝要である。改革を実現するにあたっては、特に業務についての外的要因による制約や前例にこだわらず、合理的な根拠をもって見直しを行い、目的・効果に照らした効率化を図ることに取り組んでいただきたい。

さらに改革を進めるに当たっては、経営実績を的確に把握できる情報を常に把握できるように整備するとともに、それらの情報をもとに的確な経営指標を作成し、理研の経営陣が改革を定量的に評価し運営に反映させることができるようにしておくことが経営にとって重要である。

なお、限られた戦力で大きな使命を果たすことが求められているので、改革にあたっては、事務運営における現時点での課題を的確に捉え、事業規模に適した業務になっているかの観点で根底からの改革を、決意を持って実行するよう提言する。

付託事項1 前回事務ACの提言に対する対応

(1) 産業界・大学との連携

野依理事長の掲げる、資金の多様化に向けて企業の本気度を問う形でのマッチングファンド方式の取組は評価できる。ただし、平成25年度決算ベースにおいて、理研全体の資金97,919百万円のうち、共同研究や研究委託等による産業界からの資金は、1,396百万円と全体の1.4%に留まっており、産業界など、政府系資金以外からの研究資金比率をさらに高めていくことが必要である。

現在の特許実施化率が25%を超えていることは評価する。またこれらの率の向上は特許出願、維持を効果的にマネジメントできていることもその一因となっていると考えられる。一方で、特許料収入が伸び悩んでいることから、研究成果を事業成果につなげる上で、特許実施化率をさらに高めることを期待する。

産学連携の初期段階の制度として社会基盤技術開発制度を創設し、社会ニーズを踏まえ、能動的に事業成果を見据えた取組をはじめたことを評価する。産業界との連携は、研究資金獲得等の指標達成のためだけでなく、その連携の結果、社会還元（社会貢献）に繋がることが重要である。

また、引き続き初期段階からの企業連携の促進への取組を提言する。この点では、外国で行われているコンソーシアム連携も参考になると思われる。例えば、米国では、公的研究機関が **precompetitive** の段階で、国内外の複数の企業や非営利組織などが参画するコンソーシアムを形成し、従来にない連携戦略の拡大に取り組んでいる例がある。日本の企業も参加しており、理研においてもこうした取組が参考になると考える。

大学との連携では、現時点で国内外の90を超える大学と連携大学院プログラムを通じて300名以上の大学院生を受入れている実績がある。このような連携は、理研の持つ強みの一つであり、人材育成の観点からも評価に値する実績と考える。

(2) 国際化のための事務体制

外国人研究員の比率は、前回事務 AC を開催した平成 23 年度の 16.8% から平成 25 年度は 18.6% と増加している。また、平成 20 年度は 10.7% であったことから長期的に見ても増加傾向にあることを評価する。しかしながら、外国人研究系管理職の割合は、平成 20 年度は 10.7% であり、平成 23 年度は 11.8% と推移したが、平成 25 年度は 11.9% と比率が上がっていない。外国人研究系管理職のリクルートについては、給与改革等に取り組んでいるものの、目下増加は実現していない。研究環境のみならず、外国人研究系管理職の増加を促す生活環境面での支援の必要性等も要因の一つと考えられるのであれば、それらの点の改善も進めるべきである。

翻訳チームにより必要文書のほぼ全部についてバイリンガル化を進め、外国人の研究環境・生活環境を支援していることは評価できる。加えて、異文化コミュニケーションの向上のための RIKENETIC の取組も重要である。労働法の改正などに伴う外国人研究員への対応は、我が国の他の研究機関の共通の課題となることから、保有する翻訳機能を用いて双方向で連絡、連携を図り、認識の共有化を図ることは、機関を超えた効率化につながる。この点で理研から他機関への積極的な連携の働きかけを行うことを期待する。

海外向け広報において、プレスリリースだけではなく、ソーシャルメディアなどの活用は、海外での理研の認知度を高める上で大きなツールとなり得る。海外向け広報によって効果のあった外国人事務職員の採用事例を踏まえ、特に、海外向け広報の担当者については、日本国内だけでなく、研究者と同様に国内外の中から優れた人材をリクルートすべきである。

付託事項 2 業務改善（広報、調達）、女性登用

（1）広報業務の改善

経営レベルでの広報戦略の策定や各事業所・各研究センターの広報担当者が参加する会議の設置により、理研全体のブランド統一・共有化がある程度進んでいることがうかがわれる。

第 3 期中期計画における広報戦略に、危機管理の一部として広報対策が盛り込まれているが、比較広報などもリスクマネジメントの課題として含めることが必要である。そのため、潜在的にあるリスクを日ごろから把握し、広報担当者が丁寧に理研内部に説明することが求められる。また社会に対して理研に関する情報を発信することを積み重ね、社会の理解を得るための努力を続け理研の一層の透明性を高める広報・情報公開を期待する。

さらに、経営方針の所内への浸透を促し、それを実行に移すための意識改革には所内広報も重要であり、広報戦略に含めて検討すべきものとする。

理研全体としての本部広報と各研究センターが行う研究広報が相乗効果を発揮することを期待する。それには、センターの自立性ならびに独自性を尊重した上で、全体として本部の基本的なガバナンスが機能する仕組みを構築することが必要となる。

（2）調達業務の改善

理研は、運営資金の大半を国費が占める公的研究機関として、入札を原則とする調達の手続きの煩雑さがあることは理解する。しかしながら、他の公的研究機関においては、随意契約での価格交渉により、入札より安価で調達を行い、会計検査院には、経費削減につながっていることを示す客観的データを提示して検査に対応している事例もある。理研においても、調達業務の改善の余地はまだあると見受けられる。効果的な随意契約や内外価格差の検証（ベンチマークの設定や他機関での事例調査）と検証に基づく調達業務の見直しへの取組を期待する。

組織全体の需要量の予測を高め、一括調達、単価契約を含めた契約業務の再点検を行い、効率化、最適化を図るべきである。

また、効率化のみならず、研究費不正防止の観点からも Web 調達の導入に向けた取組の加速を期待する。Web 調達は、大学など他の機関においても成

功例とうまくいかなかったケースもあることから、双方をケーススタディした上で取組を進めていくことがリスクの低減につながる。

(3) 女性事務職員の管理職への登用への取組

前回の事務 AC において、女性管理職の積極的登用の提言を行ったにも関わらず、女性研究者比率（平成 23 年度：17.4%⇒平成 26 年度：15.5%）及び女性研究系管理職比率（平成 23 年度：9.9%⇒平成 26 年度：9.8%）は、全く上昇していない。また、事務職員における女性管理職比率（平成 23 年度：6.8%⇒平成 26 年度 8.6%）もまだ低い水準にある。これらの理由を分析し、比率の向上にむけた具体的な取組を速やかに実行することを求める。

能力に差がないにも関わらず管理職登用が進んでいない女性職員と任期制職員のキャリアパスのためにも、日本政府が取り組んでいる政策と同様に平成 32 年度に 30%達成の目標を掲げるべきである。採用、昇進を担当する幹部職員の意識改革が求められる。

女性が働きやすい労働環境を構築することはもとより、事務部門における専門性を活かした管理職ポストの整備、女性管理職のヘッドハンティング、さらには管理職意識の醸成等を通じて女性管理職の登用、抜擢を促進することを提言する。

事業所内託児所の設置・運営や「妊娠、育児又は介護中の研究系職員を支援する者の雇用経費助成」制度の充実など男女共同参画委員会での議論が実際の改善策に反映され、多くの職員が実際に利用している実績は評価できる。よって、継続的に改善を検討する仕組みとして同委員会を最大限活用すべきである。

付託事項3 規模の適切性と強化すべき点

理研における事務運営の規模の適正さについては、各組織の求められる機能・特性や置かれた環境が様々であることから、管理部門の人員、経費の適正な割合を示す指標を設定することは難しい。法人における管理部門の割合は、経営陣が組織の特性や置かれた環境を踏まえ、必要な指標を自ら設定し、その評価を問うべきである。

その中で、研究部門に関わる人員数と事務部門に関わる人員数の比率（一人当たりの事務職員が何人の研究部門職員を支えているのかを見る **Scientist/Administrator** の比、**S/A** 比）は一つの指標となりえるだろう。理研より提示された、公表データを基に算出された他の研究開発型の独立行政法人含めた4機関の**S/A**比は、平均4.8であるとのことである。また、理研が平成16年9月に外部コンサルタントによる業務分析を実施した報告書では、企業における間接部門の比率は通常15～20%とあり、これを**S/A**比にすると4～5.6である。これらのことから理研の独法化以降の平均値6.2は、一定の妥当性があると言えよう。また、理研の20年間における**S/A**比の推移をみれば、平成2年には4.4だったものが独立行政法人化以降6.2に変化しており、この指標からは改善していると言えることができる。

ただし、事務部門においては、関連法制度の改正など周辺状況の変化への対応や、研究所の経営方針に基づく事業の着実な推進等のため、様々な業務が積み重なっている状況にある。そのため法人運営の基本財源となる予算（運営費交付金）だけでは、事務経費の全てを賄うことができない状況にあり、これは非常に憂慮すべきことである。外部資金の間接経費等により、事務職員の人件費が補てんされているが、このような不安定な財源構造をもって現状の事業規模を良しとする考え方は改める必要がある。

また今後の理研における**S/A**比の適正值は、これまでの事業運営の経験から、経営陣が自ら適切な**S/A**比を設定し、その数値を上限として、今後の事業の展開に活かすべきである。

最後に、理研は、中期計画を達成することはもとより、他機関との管理コストの比較等を基に規模に適したガバナンス、業務方法を考慮し、経営陣が設定した**S/A**比を上限とし、その範囲内で事業を推進、また事業の強化を行う必要がある。

そのために例えば、

- 経営方針に基づき強化すべき業務と、削減可能な業務の区分を行う

- 業務内容の変化に対応する従来業務の見直し、改善を行う
- 新しい事業を始めるに当たっての管理コストの試算を行った上で、実施の是非を判断する
- 実際の業務内容に基づいた人員の適切な管理を行い、各事務部門の肥大化を防止する
- 効率化を進めるにあたり、「研職協働（研究系職員・事務職員）」で議論し、有効となる改善の着実な実行を目指す

以上の取組を通じて業務運営及び個々の事務業務が合理的、効率的に実施され、健全な経営のもとに、研究機関として研究成果の最大化が図られることを期待する。

以 上

理化学研究所事務アドバイザー・カウンシル（第2回）
委員名簿

委員長	手塚 一男	兼子・岩松法律事務所 弁護士
委員	池田 雅夫	大阪大学 副学長、 大型教育研究プロジェクト支援室統括マネージャー
	久保 真季	沖縄科学技術大学院大学 副学長 (アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当)
	Saidel, Andrew M.	DYNAMIC STRATEGIES ASIA, CEO
	佐々木 常夫	株式会社佐々木常夫マネジメント・リサーチ 代表取締役
	塩崎 英司	名古屋大学医学部・医学系研究科事務部 部長 医学部附属病院 副病院長
	田中 早苗	田中早苗法律事務所 弁護士
	野口 義文	立命館大学研究部 事務部長