

## 第6章

# 理研アドバイザー・カウンスル ～世界基準での外部評価を開始～

研究所の運営について、運営責任者が審判を受ける国際的外部評価システム「理研アドバイザー・カウンスル（RAC）」は、わが国で初めて理研が採用したもので、理研自体はもとより、日本の研究体制の再構築に多大なインパクトを与えた。国内有識者だけの評価ではどうしても甘くなり、問題点を見逃すことになり勝ちである。理研はそれを改め、ノーベル賞受賞者など卓越した研究者や代表的な大学、研究機関の運営に実績をもつ、国内外の有識者をメンバーにした国際的外部評価システムを構築した。理研は、任期制の優秀な研究者と伝統的な定年制研究者による2極体制という極めてフレキシブルな研究体制を作り上げ、組織、人、研究の活性化を実現してきた。

この研究体制は、理研が世界のCOEを目指すうえで大きな推進力になっている。外部の有識者が理研を丸ごと評価するRACのコンセプトは、他の研究機関にも広がり、政府が進める公的研究機関の評価方法として取り入れられた。今や、外部評価のグローバルスタンダードともいえるべき役割を担っている。

### ある日の理事会

理研に理研アドバイザー・カウンスル「RAC」が設置されたのは、1992年（平成4年）4月のことである。研究所の運営そのものを評価し、その運営責任者自らがまな板に乗り、審判を受けるという評価制度はわが国初であった。RACは、理研の理事長と理事会による研究所の研究計画とその運営を評価し、理研がその目標を達成するために採るべき方策を理事長に助言するものである。

それまでも、わが国の研究機関には研究者を評価したり、研究テーマや研究プロジェクトを評価したりする諸制度は

あった。特に理研には、研究活動の一層の活性化を図る方策の1つとして、主任研究員の就任後7年ごとに外部の専門家などをレビューアールとして研究室や研究グループの活動を



第1回RAC。(上) 正面中央がスターブ初代議長。手前右が、小田理事長  
(下) 前列左から小田理事長、佐田副理事長、長柄理事、高橋理事



クラーク教授夫妻（中央）と歓談する小田理事長（左から2人目）夫妻



第1回のRACを開催（1993年6月21日。帝国ホテル）

評価する研究室業績レビュー、またフロンティア研究システム（FRP）のそれぞれのプログラムの節目で計画を評価する中間レビューなど、さまざまな外部評価制度や助言制度があった。そういう意味では、わが国の他の研究所と比べても透明度は低くはなかった。

RAC創設のきっかけは、1990年（平成2年）のある日の理事会。理事会が終わって昼食をとりながらの雑談の中で、主任研究員もフロンティア研究システムでも評価を受けているのだから、理事会、特に理事長の研究所運営方針もレビューを受けたらどうだろうかという話が出た。「それはいいかも知れない」、「理事長が評価を受けるのですね」、「外国人のレビューアーも半分くらいは入れて。レビューは全部英語で」。そんなやりとりが続い

た。理研には「他に前例がないのなら、やろう」という面白い習性があり、話は大きく進展する。

#### クラーク教授の訪問

推進役は「アメーバのように変形する研究機関」が口癖の小田稔理事長である。いきなり本格的なレビューを行うわけにもいかず、まずは誰か1人に予備的なレビューをしてもらうことを考えた。小田理事長は、年来の友人である米国MITのG・W・クラーク教授（X線天文学）にこのレビューを依頼した。1990年11月、小田理事長の招きで来所したクラーク教授は、1週間にわたって研究所を視察、大河内ホールで全所員に向けて講演を行い、その後、役員と懇談した。その結果、理研の

研究活動を高く評価するとともに、今後より効果的に研究所を運営していくための方策として、定期的に研究活動全般をレビューし、それに基づいて理事長と経営陣に運営上のアドバイスを与える訪問委員会（Visiting Committee）の設置を提言。理研の広い研究分野に対応して、レビューアーの数を増やすことも付け加えた。

このクラーク教授の提言を受けて、1991年（平成3年）7月、佐田登志夫副理事長を委員長とし、全理事や主任研究員会議の代表をメンバーとする「理化学研究所アドバイザー・カウンシル（仮称）検討委員会」を設置する。また、当然ながらこの委員会の事務局が必要ということになった。どの部署でも本務があり、それと合わせて本邦初であるRACの事務をまとめなければならない。また、使用言語は日本語ではなく英語である。この困難な仕事を引き受けたのが、当時のフロンティア研究システム担当の長柄喜一郎理事と宮川寿夫部長、森壮一調査役であった。長柄理事をRAC担当理事に指名、事務局長を宮川、事務局長の補佐役を森が担当することとなる。特に、森は委員会議事録を含めて日本語で文章を書くよりも、英語で直接書いたほうが楽というバイリンガル人間であった。

検討委員会は、アドバイザー・カウンシルのあり方や性格等を検討する中で、同年10月には、ヨーロッパの研究機関のレビュー制度やその運営を調べる目的で、仏パスツール研究所、独マックス・プランク研究所、伊フラスカッティ研究所を訪問。検討委員会ではアドバイザー・カウンシルの目的、位置付

け、メンバー構成、検討・助言範囲、助言に対する対応等に関して、佐田副理事長、長柄理事、高橋信孝理事、佐藤征夫参事らの私案のほか、粕谷敬宏主任研究員会議議長の見解が提起され、熱心な議論を展開したのち、1992年1月までに基本構想をまとめた。

### RACの制度化

検討委員会の検討結果を基に、1992年4月26日の理事会は、理事長の諮問機関としてRACの設置を決定。併せてRACの実行委員会、委員選考委員会、事務局の設置要領も決める。このときの理事会議決定文書「理化学研究所アドバイザー・カウンシル制度の創設について」には、RACの趣旨を次のように明記した。

「当研究所は、創立以来70有余年にわたり、物理学、化学、生物科学、工学など非常に幅広い分野において、基礎から応用にまたがる研究を行う総合研究機関として、多くの優れた研究成果を生み出してきた。しかしながら、科学技術をめぐる進歩はめざましく、21世紀に向けて当研究所がそのレーゾン・デートルを確保し続けるためには、研究所として、その研究活動、研究管理など研究所運営の全般について、これを長期的かつ国際的視野に立った客観的評価に付し、その結果を研究所の運営に的確に反映する必要がある」

今、この文書を読み返すと、まな板に乗るべき小田理事長は、クラーク教授の高い予備評価も得ていて、当時の理研に世界的レビューアーの評価に耐えるだけの相当程度の自信があったのではないかと思われる。

## Episode

### 小田稔のアメーバ漫画

理研の研究の生成、発展を巧みに紹介

研究室を主宰する主任研究員が定年を迎えると、原則としてその研究室は解散する。これが88年の歴史を誇る理研が常に活性化している原動力であり、魅力の1つに数えられている。理研という「研究者の自由な楽園」で、研究三昧に過ごすことができるのも、一代限り。主任の“代”が変わると、研究室は新たに活力ある研究者を理研内外から主任研究員として獲得し、最先端の風を吹き込みフレッシュする。この仕組みを使って理研は、物理、化学、工学、ライフサイエンスなど幅広い分野の研究者を抱え、総合力を発揮しながら基礎研究から応用研究へ、そして世界の研究機関とも連携して研究を展開する。その姿は、変幻自在にかたちを変

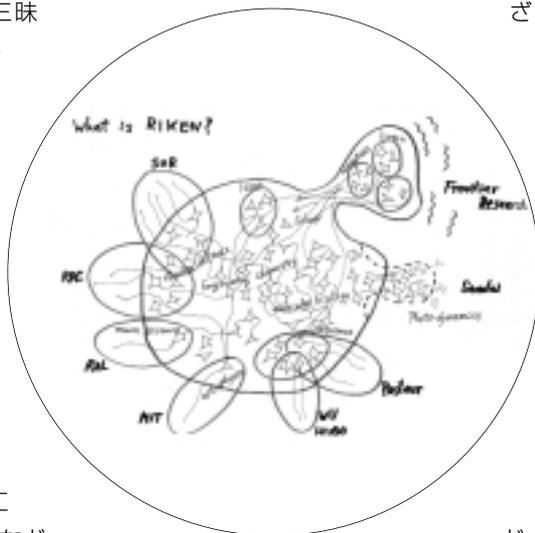
えて動き回るアメーバのようだ。絵心ある理事長の小田稔は、このアメーバに模して絵を描き、理研の研究の生成、発展を巧みに語った。

相手は、外国要人、政治家、マスコミ、あるいは理研の中の研究者とさまざま。

このマンガを手に、理研には物理、化学という核があると説明を始める。この核を持ちながら、体制を自在に変化させて好きな分野の研究に挑戦し、またダイナミックに時代の要請に応え、未知の探求に手を伸ばすことができると…。

理研の姉妹研究機関となった英国ラザフォード・アップルトン研究所の所長ポール・R・ウィリアムズは、

理研が多彩な分野の研究を活発に展開している例を引き合いに、アメーバ型研究所の理想を理研に求めていた。



後日、小田は、理研ニュースに「これは今後のわが国の研究体制のあり方に、ある影響を与えるかと思われる」と控えめに記しているが、事実、わが国の評価制度に与えた影響は大きい。

#### 理研白書

実行委員会の仕事は、RACの運営等に関する重要事項を検討し、準備作業を行うことであつたが、最もエネルギーを費やしたのは、英文の理研白書（White Paper on RIKEN）

の作成である。

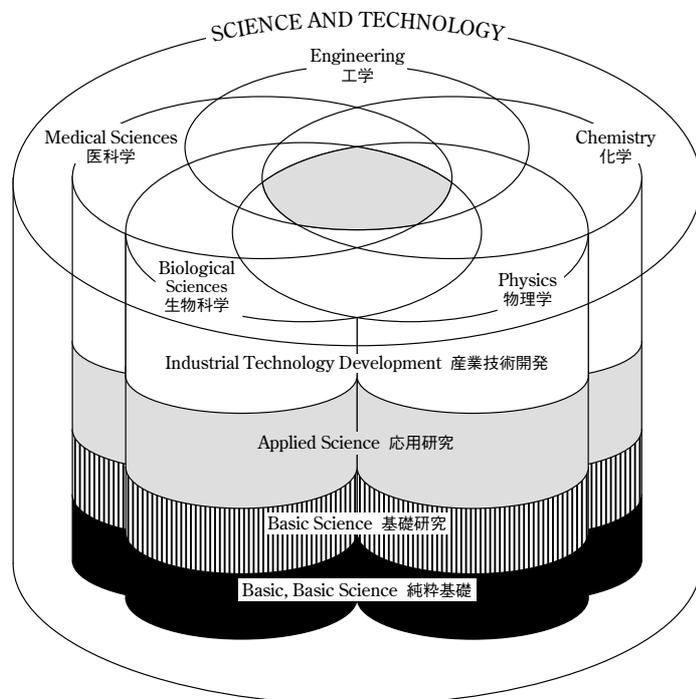
これについては、冒頭から理研の中身を文字で表現するかどうかで意見が割れた。理事長は「不要」、理事らは「不可欠」とし、「理研はOHP（理研を的確に捉えた「小田マンガ」）などで理事長が説明すれば良く、「文字として表現できないところに理研の良さがある」と譲らない理事長の主張に対して侃侃諤諤の議論となった。結局、多忙を押しして理研を訪れる外国人委員に理研を効率的に知ってもらうには、やはり中身をまとめたものが必要ということで決着した。理研白書作成のプロセスは、RACそのもの以上に貴重であった。

そこで、理研白書は2部構成にし、第1部では「理研とは何か」ということを、理研の概要（歴史、組織、特色）、意思決定のプロセス、新分野と新リーダーの選考、研究予算の獲得と分配、研究評価制度、共同研究の推進、研究成果の普及の7章に整理して表現した。一方、第2部は、研究室、研究グループの内容に関わるもので、それぞれの研究分野、研究題目、研究予算の種類と額、研究者の数と年齢、誌上・口頭発表数をまとめたものである。この第1部と第2部をRAC開催の2ヵ月余り前までに印刷して各委員に配布した。

自画像を描くというのは、やさしいことではなかった。実行

委員会における白書の審議過程で、まず理研の任務、経営理念とは何かという根源的な議論があった。理研の文書には社是というものが書いてなかった。個々の経営者の胸の内にあったとしても、そういうことを改めて審議した形跡がなかった。

白書を作成する中で、**理化学研究所法第1条**のことが改めて議論になった。「科学技術に関する試験研究を総合的に行う」と規定してあるのみで、公立研究機関には珍しく、どのような科学技術なのか限定句がない。この第1条があればこそ、外部のいかなる助言も柔軟に受け入れられ、またこの条文がRACの



理研の研究の3次元構造  
（理研法第1条は、「理研は、科学技術に関する試験研究を総合的に行い、その成果を普及する」と定めている。これを図に描くと、上記の3次元構造に示すことができる）



ハインツ・スターブ議長（中央）らの研究室訪問

ような評価制度が成立する重要な条件になっているのだが、当時の経営陣はその経営理念を改めて自問することとなった。

さらに、重要な役割をしてきた主任研究員会議の位置付けに関しても、改めて白書に書くとなると、諮問委員会だ、自治組織だ、執行委員会などとさまざまな意見が出た。重要な研究室の改廃の考え方についても、立場によって、実行委員会委員によって意見が異なった。

理研の研究室群は生き物である。廃止すれば血も出る。その研究室部門が終身雇用を基本とする日本の科学者社会と整合しつつ新陳代謝をし、毎年いくつかの新研究室をつくっていることは大変なことである。当然、宿命的な問題も抱えている。また国際化とは何か、本当に国際化しているか、高いコストを支払ってまで国際化しなければいけないのか、どういう手段で国際化するのかという問題もあった。さらに、フロンティア研究システムは理研にとって何なのかも改めて問われた。

それらのすべてが白書の作成過程で決着したわけではないが、従来ややもすると曖昧に推移してきた経営の根幹に関わる問題を、白

書を作成する段階で論議して、その透明度を高くした効果は大きかった。皮肉なことに重要な問題ほど、曖昧にしてきた面もあることが再認識された。曖昧さこそが、多面的に難しい問題に対する唯一の解答だったと思われるケースもある。RACを機に、理研の議論が少しガラス張りになったとも言える。

新研究分野の選定過程、人事の過程、評価制度、資源の配分方法など、実態の意思決定には曖昧な要素、微妙な考慮、言うに言えない部分もあったに違いないのだが、理研白書の審議過程でそれらが少し単純化され、理研の基本的なエッセンスを太いペンで表現することとなった。意思決定過程なども実態よりも単純で比較的論理的に出来上がった部分がある。

ところで、その理研白書には日本語版がない。実行委員会でも最初から英語で草稿した。事務局がそうしたいと提案したので誰も反対しなかったのだが、今から思うと、そのことによっても言うに言えない部分が単純化され、基本的な説明に終始できたと思われる。日本語の草稿を基に審議していたならば、理研の意思決定過程ももっと複雑に表現され、そうなれば外部の読者も違った理研のイメージを持つことになったのかも知れない。

「理研とは何か」をどう表現するかという審議において、「理研はどうあるべきか」ということが実行委員会のメンバーの頭をよぎっていた。実際、最後の第8章として理研の諸問題を書く事務局案もあり、その解決方策の一端も議論された。理事会議側と主任研究員会議側でも意見が分かれた。例えば、当時

の研究室枠（数）が増やせない予算状況の中で、新研究分野への研究室枠配分に消極的な主任研究員会議に対して、理事会議は「主任研究員会議の保守性」と評する。これに対して「理事会議の指導力の欠如」と反論し、議論は白熱化した。多くの議論の末、いったんは高橋理事（研究担当）に託し、両意見を踏まえた統合案が作成されたが、結論として、諸問題は白書には相応しくないということで削除され、幻の第8章となった。

この理研白書は、その後、機関評価の実施を検討した他の多くの研究機関の参考ともなり、白書の作成は機関評価の必須アイテムの

ように数えられるようになる。さすがに理研とはこういうものかと、COEのモデルのひとつとしてこの理研白書は読まれた。理研の自画像とも言える理研白書の作成過程で、実は理研は一皮むけたのである。

### 15名のRAC委員

委員選考委員会では理研を3部門に分け、理事会議、主任研究員会議、フロンティア研究システムにRAC委員候補の推薦を依頼した。そして約80名もの候補者が集まり、その中から、欧州4名、米国5名、国内6名の委員候補を決めて理事会議に推薦した。委員は

## Episode

### 「テニユア制度」論あれこれ

#### 第2回RAC、提言取りまとめの深夜審議から

1995年（平成7年）、第2回RACの最終段階、提言取りまとめの審議は深夜に及んだ。理研役員は、緊張の中で委員会からの呼び出しに備え別室で待機した。とりわけ、外国人委員たちの労を厭わぬ精力的な活動には心を打たれた。

小休止時に漏れ聞いた話。「理研には優れた研究者が多い。60歳で画一的に退職させる現行定年制度は、再就職が困難な状況の下では人的資源の損失が甚だしい。『米国型テニユア制度』（終身職）を導入すべきではないか」という提案がなされた。これに対して、米国型のテニユア制度は、組織の老化を招き、百害あって一利なしとの反論もなされ、議論は白熱化し収拾がつかないという。

結局、RACの結論は米国型制度の導入を見送る。代わりに、「当面、卓越した主任研究員には、

定年後、管理業務を免除して研究活動を継続できるようにする」（シルバー研究員制度（仮称））を提言することにとどめた。

その後2001年、総合科学技術会議は「米同等のテニユア制度を考慮して、任期制の広範な定着を」と勧告した。これを受けて2004年4月、理研は研究センター群の優れたチームリーダー（1年契約×5年）を対象に、年齢にかかわらず5年単位で契約更新を可能にする『長期在職権付研究員制度』を発足させた。

そしていま、国立大学が挙げて定年延長（65歳）する中で、主任会議の断固たる発案により、2005年4月、理研は、卓越した主任研究員に限り定年後も研究を継続できる『上席研究員制度』を施行する。第2回RAC提言から10年後のことである。

原則として物理、化学、工学、生物、医科学について日米欧から各1名として合計15名と決めた。その後、小田理事長からこの15名に依頼状を出し、全員の承諾が得られた。その第1回のRAC委員は後(552ページ)に示す通りである。議長にはマックス・プランク医学研究所のH・A・スターブ所長、副議長には予備評価を依頼したクラーク教授、それに京大の岡田節人名誉教授が就任した。

#### 本邦初演

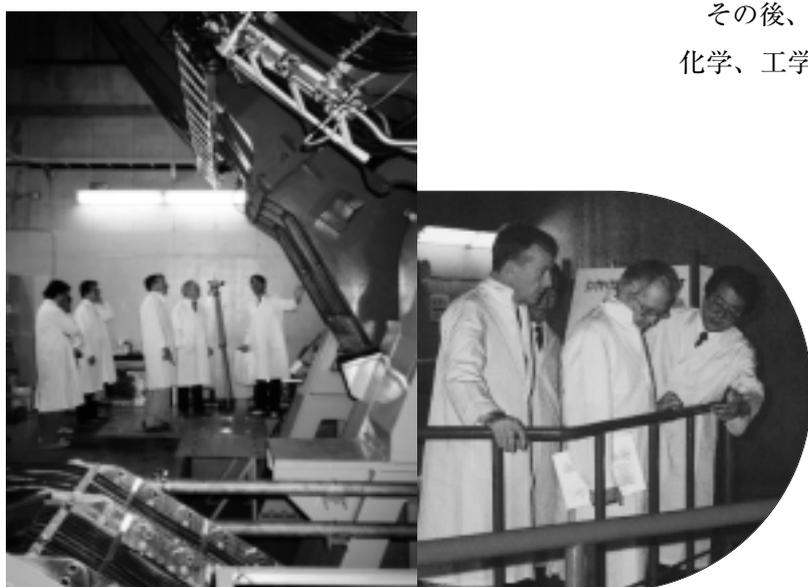
本邦初演のRACは、1993年6月21日から4日間にわたって開催された。小田理事長は、再三にわたって「研究所側で会議をオーガナイズし過ぎないように」と事務局に指示した。タイムテーブルも最終的には委員らが決めることとされた。事務局案としては、最終日には何がしかのペーパーを作成してもらうつも

りだったが、委員らは議論のうえ、報告書の作成を持ち越して会議の数週間後に延期した。タイムテーブルには各セッションにおける研究所側の出席者もあらかじめ決まっていた。各会議は秘密会で、会議場にはRAC事務局員といえどもいっさい入ることを許さなかった。RACは毎日仮報告書を作成し、そのために必要なタイピストを専門会社から派遣させ待機させたが、一度も呼ばれなかった。仮報告はレビューアー自身がタイプし、毎日フロッピーディスクの内容を消す徹底ぶりでもあった。

初日の午前中に、委員全員と理事会メンバーが集まって全体会議の幕を開けた。初めに小田理事長が理研の特色と運営方針について例の小田マンガ(OHP)を巧みに使いながら説明を行い、続いて佐田副理事長が理研白書の第1部に沿って理研の概要を述べ、質問を受けた。

その後、その日の午後と2日目は、物理学、化学、工学、生物科学、医科学の5分野に分

かれて委員がそれぞれの研究室を訪問し、説明を受けるとともに、研究施設や設備を見学した。3日目はRAC委員のみの会合とし、必要であれば誰でも質問に応じる用意をしたが、実際には小田と佐田が質問を受けるにとどまった。4日目は、委員全体としての評価の概要と各委員の感想が述べ



RAC委員が研究現場を視察  
写真は、リングサイクロトロン本体室



「被告席」に座らされた、左から小田（第6代）、有馬（第7代）、小林（第8代）、野依（独立行政法人初代）の各理事長

られ、正式な報告書はこれらの意見をもとに作成し、1、2ヵ月後に全員の承諾を経て送られることとなった。

この4日間、「被告席」に座らされた小田は少なからず緊張していたが、理研には徹底した厳しい調査点検に耐えられる自信があった。会議の冒頭に、「研究所のレベルの維持は、3分の1以上の研究者が第一級である必要がある」と小田が持論を展開したが、後日ある委員から理研はその基準を十分クリアしていると褒められた。また「この委員会によって理研は大きな利益を得るが、こちらからは何もあげるものがない」とした理事長に対して、何人もの委員から「こんなテーマがあるのかという勉強をいくつもさせてもらった」というコメントを得て、その危惧は水泡に帰した。

### 新たなCOEへの発展過程

科学朝日の調査によると、RACが企画されていた1991年時点の理研における年間の論文の学会発表数は2,636件で日本第1位。これは当時、国立研究所では第1位であった工業技術院電子技術総合研究所の1,429件を大きく引

き離している。それを1人当たりの年間発表数にすると、当時の国立研究所の相場が1件余であるのに対し、理研の平均は5件であった。さらに、当時から理研の研究者の流動性は高く、国際性に関しても国立研究所の追従を許していなかった。ちなみに理研は、受け入れたポスドク数、企業研究者数、大学院生数、年間採用数、研究者と大学との兼職数、大学・企業等による引き抜き数、外部からの研究リーダー導入数などの指標でも、公的研究機関の中で第1位であった。

このように、すでに理研はCOEの呼び声が高かった。その自信が小田理事長はじめ当時の経営陣、さらには主任研究員会議も巻き込んでRAC制度の創設に走らせた。RACは運営方針の説明・委員の助言・運営への対応といったサイクルを繰り返すことによって意味のある制度となり、定常化が図られ機能を発揮する。その際、ポイントとなるのは、審査する委員側にもメリットが得られることで、研究所がある基準以上の研究活動をしていなければならない。理研はその基準をクリアしており、クリアしていたからこそ、この本邦初演の試みが定着し続けている。

研究所の運営方針を世界的に知られる一流の科学者に評価してもらい、改善すべきことが出てくれば、進んで改善するというRACを導入したことで、理研は新たなCOEの発展過程に入った。

## RACの提言と理研の対応

第1回RAC会合の後、小田理事長から有馬朗人理事長へ、佐田副理事長から長柄副理事長へ、また、事務局長であった宮川は理事へと交代し、RAC実行委員長を長柄副理事長、

### 第1回RAC委員

◇物理学	山崎 敏光 ジョージ・W・クラーク（副議長） カール・L・A・ノルドリング	東京大学原子核研究所長 米国マサチューセッツ工科大学教授 スウェーデン自然科学研究審議会事務総長
◇化学	朽津 耕三 アラステア・I・スコット ハインツ・A・スターブ（議長）	東京大学名誉教授、城西大学理学部教授 米国テキサス農工大学教授 独国マックス・プランク医学研究所長 前マックス・プランク研究協会総裁
◇工学	植之原道行 トーマス・E・エバーハート ハインリッヒ・ローラー	日本電気（株）特別顧問 米国カリフォルニア工科大学長 IBMチューリヒ研究所 IBMフェロー
◇生物科学	岡田 節人（副議長） ウィンスロー・R.ブリッグス	京都大学名誉教授 米国ワシントン・カーネギー研究所 スタンフォード大学教授 米国カリフォルニア大学教授
◇医科学	野村 眞康 江橋 節郎 菅野 晴夫 エイドリアン卿	前岡崎国立共同研究機構長 （財）癌研究会癌研究所長 英国ベムブローカレッジ学長

〈表1〉 第1回RACの主な提言と主な対応施策

	RAC提言	主な対応施策（第2回RACの際に回答）
第1回RAC 1993（H5）年 6月21日～6月24日	【提言1】 定年制研究者の採用方法の改善	主任研究員の採用方法を改善 一公募と適任者の調査・発掘を並行して実施 一有望な候補者については外部専門家による評価を実施 一候補者によるセミナーの開催
	【提言2】 定年制研究者の採用年齢の引き上げ	32歳から原則35歳へと引き上げ
	【提言3】 所内及び外部との研究交流の促進	・和光と筑波の交流：それぞれのプロジェクトに相互に参加。TV会議システムの開設 ・研究グループを組織するときの手続きを簡素化
	【提言4】 大学院生の参加の拡大	・連携大学院の拡充（東京理科大） ・JRA（Junior Research Associate）制度の創設に向けて努力
	【提言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	・SPring-8：施設の管理運営等は（財）高輝度光科学研究センターに委託した ・リングサイクロトロン：支援業務を外部に委託することを検討

宮川理事をRAC担当理事とする新たな体制で第1回RACの提言への対応と第2回RACに向けた準備を実施する。また、事務局には、**関理夫**企画室長が事務局長を兼務し、**増田勝彦**が専門調査役として補佐する。

理研であるからこそ、RACのような斬新で厳しい評価が可能であったが、その提言も斬新なものであった。第1回RACの提言を〈表1〉に掲載する。第2回RAC会合は、その2年後の1995年6月に開催、第1回RACの提言への対応も含めて評価を受けた。第2回RACの提言を〈表2〉に示す。理研はRACの提言を真摯に受け止め、具体化することにより、さらなる改革をしていった。

RAC終了後、約50日経って小田理事長宛にスターブ議長から2部にわたる最終報告書が届く。第1部は全体的な所見と提言、第2部は分科会ごとの報告であった。第1部では理研の研究の質が優れていること、研究室業績レビューやこのRACによる外部レビュー制度があること、また、大学院生や外国人科学者を多く受け入れていることについて称賛を受けた。だが、数項目については厳しく貴重な提言であった。

第1回提言の(1)〈終身職研究員の採用〉、(2)〈若手研究者の採用〉、第2回提言の(1)〈終身職研究員の採用〉について、厳しい指摘があった。曰く、理研は、終身職研究員の採用年齢の上限を32歳としているが、そもそも32歳という若い時期に、研究者に必要なCreativityやProductivityの有無を評価することは困難である。そのような若者に終身職(Permanent position)を与えるのは、組織と



してriskyであるという趣旨であった。そもそも、研究室の老化を防止するために設けた「採用年齢上限」についてのこの指摘は、理研にとっては“目から鱗”であった。これに対して、その後、理研は採用年齢32歳を35歳に上げた。若手の研究者を採用するときには任期を定めて採用してポストクの経験を積みせ、そのときの研究成果を武器にパーマネントの職を得る。したがって、パーマネント職員として採用するのは、ポストク経験を有し、ある程度評価が定まった研究者を採用するというものである。

今でこそ、国境のないサイエンスの分野で世界に通用する研究所であるための必要条件であるが、終身雇用が一般的な日本にありながら、その導入は非常に勇気のいるものであった。2度も同様の内容の提言を受けたことがその導入の困難さを物語っている。なお、この考えは、先端的な分野の研究を実施している国立研究機関において、その後、制度として導入された定員内での任期制研究者採用

## 第2回RAC委員

◇物理学	
山崎 敏光	東京大学原子核研究所長
ジョージ・W・クラーク (議長)	米国マサチューセッツ工科大学教授
インドレック・マーチンソン	スウェーデン・ルンド大学教授
◇化学	
朽津 耕三	城西大学教授、東京大学名誉教授
アラスデア・I・スコット	米国テキサス農工大学教授
ハインツ・A・スターブ	独国マックス・プランク医学研究所長、前マックス・プランク研究協会総裁
◇工学	
ゴードン・ヒギンソン	英国サザンプトン大学副学長
ハインリッヒ・ローラー (副議長)	IBMチューリヒ研究所 IBMフェロー
尾上 守夫	(株)リコー技術最高顧問、東京大学名誉教授
◇生物科学	
野村 眞康	米国カリフォルニア大学アーバイン校教授
バーナード・O・フィネイ	米国カリフォルニア大学ロサンゼルス校教授
M・U・バルマ	イタリア・バレルモ大学教授
◇医科学	
江橋 節郎	前岡崎国立共同研究機構長
岡田 節人(副議長)	JT生命誌研究館館長、京都大学名誉教授
トルステン・N・ウィーゼル	米国ロックフェラー大学学長

〈表2〉 第2回RACの主な提言と主な対応施策

	RAC提言	主な対応施策 (第3回RACの際に回答)
第2回RAC 1995 (H7) 年 6月26日～6月29日	<b>【提言1】</b> ・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、ポストドク経験を積ませる	年齢上限の引き上げとともに、ポストドク経験等研究実績を確認できる研究者の採用を行うよう努力
	<b>【提言2】</b> 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	研究室レビュー結果のフィードバック等を通して研究室分野の転換を奨励しており、実績もある
	<b>【提言3】</b> ・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ドクを充てる ・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	・研究室内においても定年制研究者はかなり独立的にプログラムを遂行 ・第2回RAC以降、契約制研究者・ポストドク制度が更に充実され流動的人員の確保も進んでいる ・主任研究員以外の研究者が独立して研究を進める研究ユニット制度を設置
	<b>【提言4】</b> 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)	客員主管研究員および研究ユニット・リーダーの60歳上限をはずし、研究プログラムを主宰することを可能にした

の大きなきっかけになっていく。

第2部では、個々の研究について驚嘆すべきテーマであるとか、時代遅れであったり、

理研にふさわしくない研究という指摘があり、さらに、もっとチャレンジングなテーマやもっと境界領域を攻めるべきであるという



大熊理事が冒頭の報告（第5回RAC）

指摘も受けた。

### 公的研究機関の評価方法に発展

RACはその提言により、理研自身をさらなる改革に導いただけでなく、実は、わが国政府機関の研究評価の方向性にも大きな影響を与えた。

第2回RAC開催当時、総理大臣の諮問機関である科学技術会議では、政府の研究機関の研究評価のあり方について議論がされていた。それまでは研究評価というと、個別の研究計画や研究成果を評価する、いわゆる「研究課題」評価が中心であったが、理研がRACを開催し、その提言を発表すると、研究課題の評価に加えて、「研究機関運営」の仕方を外部識者から評価してもらうという重要性が認識されるようになった。

政府は、1996年（平成8年）7月に閣議決定した「科学技術基本計画」で「国の研究開発全般に共通する評価の実施方法の在り方に関する大綱的指針を策定する」ことにして、科学技術会議政策委員会に評価指針策定小委員会を設置し、その検討に入った。検討に基



理研白書をはじめ、  
RACに提示された多くの資料

づいて科学技術会議は、指針の策定に関して総理に意見具申を行う。これを受けて1997年8月に「研究開発全般に共通する評価の実施方法の在り方について」が決定された。そのあり方では、それまでの研究課題ごとの評価とともに、研究評価の新しい概念として研究機関評価の実施が盛り込まれ、国立研究機関、他の特殊法人研究機関においても研究機関評価が実施された。まさに理研は研究機関評価において、その先駆的役割を果たしたと言える。

上記のように、機関評価を実施する必要性から、科学技術庁は1997年度予算で傘下の国立研究所5機関を毎年順番に機関評価を行うことにした。だが、ほとんどの国立研究所は機関の運営について外部識者から何を評価してもらうのか、そのために何を準備するのか、また、そもそも評価に耐えるのかという難しい課題に直面する。どの研究機関も理研のようにはいかない。しかし、予算がついたので、どこかの機関が機関評価を受ける必要がある。

これに真っ先に手を挙げたのが無機材質研究所である。当時、理研から無機材研に異動していた増田の進言もあり、同研究所でも理研のRACに倣った機関評価を行う構想の準備



議論にも熱がこもる（第4回RAC）

を進めていた。無機材研の評価委員会（NAC）も、海外から3分の2、国内から3分の1の外部委員を選定し、白書（英文）を理研に倣って作成することにした。

理研は、上述のように白書に研究資源や運営方針をあるがままに示し、あくまで予断を排除するために、あえてその問題点や自覚症状をあらかじめ示さず、すべてを15名の世界の名医の診断に委ねることにした。これに対して、無機材研は、理研では白書に書かれなかった運営上の問題点、ネックもあからさまにして委員に示すことにした。

以上のように、理研のRACは、政府の研究評価についての基本的考え方、国立研究機関の機関評価の実施に直接影響したのみならず、間接的にはその後の公的研究機関の運営方法、制度にも影響を与えた。RACはまだ誰も実施していないことを行い、自ら先例をつくるという理研の考えそのものであった。

理研ではその後、脳科学総合研究センターに続いて、5つの生物科学系の研究センターを開設してきたが、各センターを評価するために、それぞれにアドバイザー・カウンセシ



第5回RACを終えて  
野依理事長(右)と大熊理事(左)

ル（AC）を設置した。このセンターごとのACをRACの前に開催し、各ACの委員長がRACのメンバーとして参加して、それぞれの評価結果と提言をRACで報告し、その検討に反映させる仕組みをつくり上げた。

また、2003年10月の独立行政法人化に伴い、独立行政法人共通の制度として、理研も文部科学省独立行政法人評価委員会の理研部会で独立行政法人としての評価を毎年受けることになる。

RACの第1回会合が1993年6月に開催されてから、2004年6月に第5回目を迎えた。近年の理研の組織的膨張の中で、RACは大きく変貌を遂げ、理研運営のさらなる独立性と充実を求めて、そのあり方も進化し続けるであろう。

第3回RAC委員

- ◇物理学  
 インドレック・マーチンソン スウェーデン・ルンド大学教授  
 田中 豊一 米国マサチューセッツ工科大学教授  
 ジョーン・P・シファー 米国シカゴ大学教授、アルゴンヌ国立研究所
- ◇化学  
 朽津 耕三 城西大学教授、東京大学名誉教授  
 ハインツ・A・スターブ 独国マックス・プランク医学研究所長、前マックス・プランク研究協会総裁  
 ジェームズ・J・ターナー 英国ノッティンガム大学名誉教授
- ◇工学  
 ゴードン・ヒギンソン（議長） 前英国サザンプトン大学副学長  
 ハインリッヒ・ローラー 前 IBMチューリヒ研究所 IBMフェロー  
 尾上 守夫 (株) リコー技術最高顧問、東京大学名誉教授
- ◇生物科学  
 M・U・パルマ イタリア・パレルモ大学教授  
 江橋 節郎 前岡崎国立共同研究機構長  
 ラッセル・L・ジョンズ 米国カリフォルニア大学教授
- ◇医科学  
 ヘンリー・G・フリーセン カナダ医学研究委員会総裁  
 井村 裕夫 前京都大学総長  
 モシェ・ヤニフ 仏国パスツール研究所教授

〈表3〉第3回RACの主な提言と主な対応施策

	RAC提言	主な対応施策（第4回RACの際に回答）
第3回RAC 1998（H10）年 5月31日～6月5日	<b>【提言1】</b> 理研の独自性の維持を政府に働きかける	高い研究レベルを維持するためには研究活動における理研の独自性を保つことが不可欠である、との主張を理事会メンバーは機会を捉えて主務官庁である科学技術庁に対して行ってきた。科学技術庁及び文部省が2001年1月6日に統合されることになっているので、理事会は新しい省庁に対しても引き続き、理研の独自性の維持についても納得してもらうよう努める
	<b>【提言2】</b> 知的所有権の企業化開拓は少数の専門家グループで	理研においては既に外部の専門家を招いて知的所有権の企業化開拓に係る業務を行って来ており、今後とも充実させる予定である。現在、6名のパテント・リエゾン・オフィサー（パテントリエゾンスタッフ）、6名のテクノロジー・トランスファー・コーディネーター（実用化コーディネーター）を置いている
	<b>【提言3】</b> 今後5年から10年に亘る研究戦略の策定	2000年3月に基本問題検討委員会（1998年に設置）から提出された「理化学研究所の将来に関する考え方」について理事会はこれを決定し、今後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明らかにした
	<b>【提言4】</b> 多様化を犠牲にしてもある程度テーマを集中化	提言4及び5に関しては、研究室に係わる問題と考えるので、今回新たにILAC（主任研究員研究室アドバイザー・カウンシル）を設けて、個別の研究分野ごとにレビューを行うこととした
	<b>【提言4】</b> 1) 研究室レビューの間隔4年程度に短縮 2) 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RAC委員

ヘンリー・G・フリーセン（議長）	ゲノム・カナダ会議議長 (ILAC=中央研究所及び播磨研究所AC=委員長) (内分泌学)
朽津 耕三（副議長）	城西大学教授、東京大学名誉教授（物理化学）
西島 安則	京都市立芸術大学学長、京都大学元総長 (FRAC=フロンティア研究システムAC=委員長) (高分子化学)
ミシェル・クエノ	スイス・スリー大学精神科病院精神神経科学研究センター、前国際HFSP事務局長 (BSAC=脳科学総合研究センターAC=委員長) (医学)
西村 暹	萬有製薬（株）つくば研究所名誉所長 (GSAC=ゲノム科学総合研究センターAC=委員長) (生物学)
生駒 俊明	日本テキサス・インスツルメンツ（株）社長、東大生産技術研究所客員教授（電子工学）
井村 裕夫	科学技術会議議員、前京都大学総長（内分泌学、糖尿病学）
金森 順次郎	国際高等研究所学術参与、前大阪大学総長（物性物理学）
ジェラルディン・A・ケニーウォーレス	英国航空宇宙システム取締役及び英国BAeバーチャル大学副学長（化学、物理学）
ユアン・T・リー	台湾・中央研究院総裁（化学、ノーベル賞受賞）
野中 郁次郎	一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授（経営組織論、マーケティング論）
ギィ・ウリソン	仏国科学アカデミー総裁（化学）
ハンス・L・R・ヴィクセル	スウェーデン・カロリンスカ研究所長（免疫学）
ポール・R・ウィリアムズ	英国研究評議会中央研究所元議長（核物理学）

〈表4〉 第4回RACの主な提言と主な対応施策

	RAC提言	主な対応施策（2001.1に回答）
第4回RAC 2000（H12）年 6月4日～6月7日	<b>【提言1】</b> 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	「研究企画委員会」を設置し、研究戦略等を検討。その報告に基づき、理事会が「理化学研究所の将来構想について」を策定（2000年12月）等  ・IL：ILを中央研究所化し、研究戦略を明確にした運営を行う。各研究室の業績評価を7年ごとから3年ごとへ ・BSI：中期将来構想実現を支援。理研全体として定年制、任期制、テニユア等の共存 ・GSC：ゲノムセンターの自主性を尊重 ・FRS：フロンティア研究システムの戦略検討委員会を設置し、戦略的展望、研究領域選考のメカニズム等を検討
	<b>【提言2】</b> 国内外の優秀な研究者確保のための具体的計画の作成	・公募による採用を主体としつつ、インセンティブを与えてのリクルートも取り入れる ・評価に応じた処遇を行う競争的環境を構築。ローリングテニユア等の新雇用形態を検討 等
	<b>【提言3】</b> 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	・2研究体制間の研究協力・交流、研究員の流動化を推進 ・IL、センター間の連携研究ファンドの創設（2000年10月） 等
	<b>【提言4】</b> 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	・研究基盤の整備・強化により他機関との連携研究の拠点を構築 ・技術移転の専門家や技術移転機関の整備を図る 等
	<b>【個々のACの報告に対する横断的提言】</b> 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	・研究評価の質、透明性の維持を図る事務体制の整備（2001年4月） ・科学の質を優先し、国際的基準での評価を実施。評価結果を資源配分、リーダーの処遇等に反映

第5回RAC委員

ヘンリー・G・フリーゼン(議長)	ゲノム・カナダ会議議長、マニトバ大学特別名誉教授/同大学先端医療センターシニアフェロー(医学・内分泌学)
福山 秀敏	東北大学金属材料研究所教授、東京大学物性研究所前所長 (ILAC委員長) (物性物理学)
生駒 俊明	一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授、日本テキサス・インスツルメンツ (株) 前社長 (FRAC委員長) (電子工学)
ザック・W・ホール	南カリフォルニア大学ケック医学研究院上席副学長 (研究担当) 米国国立衛生院神経疾患・脳梗塞研究所元所長 (BSAC委員長) (神経科学)
永井 克孝	三菱化学生命科学研究所名誉所長、三菱化学 (株) 相談役、東京大学名誉教授 (BRAC=バイオリソースセンターAC=委員長) (生化学)
西村 暹	萬有製薬 (株) つくば研究所名誉所長 (GSAC委員長) (生物学)
シャン・ファ・ヤン	米国カリフォルニア大学デービス校野菜園芸学部名誉教授 (PSAC=植物科学研究センターAC=委員長) (植物科学)
マーク・ラスロップ	仏国国立遺伝子センター センター長 (SRAC=遺伝子多型研究センターAC=委員長) (遺伝子科学)
マックス・D・クーパー	米国アラバマ大学バーミングハム校ハワード・ヒューズ医学研究所研究監督 (AIAC=免疫・アレルギー科学総合研究センター=委員長) (医学)
イゴール・B・ダーウィッド	米国国立衛生院小児衛生・発達研究所分子遺伝学研究室室長 (DBAC=発生・再生科学総合研究センター=委員長) (生物学)
蓮實 重彦	東京大学前総長 (仏文学)
井村 裕夫	(財) 先端医療振興財団理事長、総合科学技術会議前議員、京都大学元総長 (医学・内分泌学)
金森 順次郎	(財) 国際高等研究所所長、大阪大学元総長 (物性物理学)
ジェラルディン・A・ケニーウォーレス	英国シティー・アンド・ギルズ インターネット戦略・学習部部長 (化学、物理学)
ユアン・T・リー	台湾・中央研究院総裁 (化学)
ギィ・ウリソン	仏国科学アカデミー会員、同アカデミー元総裁 (化学)
ハンス・L・R・ヴィクセル	スウェーデン・カロリンスカ研究所先端医療センター所長、同研究所前所長、スウェーデン政府科学顧問 (医学・免疫学)
ポール・R・ウィリアムズ	英国研究評議会中央研究所元議長 (核物理学)

〈表5〉第5回RACの主な提言

	RAC提言	
第5回RAC 2004 (H16) 年 6月7日～6月9日	【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	
	【提言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	
	【提言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	
	【提言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ブ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	
	【提言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	
	【提言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	
	【提言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	

