

平成28年度
文部科学省委託調査

国立研究開発法人の理事長による マネジメントに関する調査

報告書

平成29年3月

新日本有限責任監査法人

◇◇ 目 次 ◇◇

I.	調査の枠組み	1
1.	調査の背景と目的.....	1
2.	調査の内容と方法.....	1
II.	「業務の適正を確保するための体制の整備（内部統制）状況」の状況調査調査結果 ..	5
1.	調査の目的	5
2.	文献調査結果	5
3.	アンケート調査結果.....	7
4.	ヒアリング調査結果.....	13
5.	調査結果のまとめ.....	21
III.	「研究開発成果の最大化」に資する事項の調査結果.....	23
1.	調査の目的	23
2.	文献調査結果	23
3.	理事長アンケート調査結果.....	23
4.	理事長ヒアリング調査結果.....	25
5.	調査結果のまとめ.....	26
	参考資料 内部統制の整備状況等に関するアンケート結果.....	51

1. 調査の枠組み

1. 調査の背景と目的

「第5期科学技術基本計画」（平成28年1月22日閣議決定）において、国立研究開発法人はイノベーションシステムの駆動力として、組織改革とその機能強化を図ることとされており、特に理事長（以下「法人の長」という。）においては、適切な内部統制の整備・運用などのマネジメント力を最大限発揮することが求められている。

国立研究開発法人がオープンイノベーションの中核として優れたパフォーマンスを発揮するためには、法人の長による効率的・効果的なマネジメントが重要な要素の一つとなる。法人の長による組織マネジメント力を強化し、国立研究開発法人の機能強化を図るため、此度、文部科学省所管の国立研究開発法人（以下「各法人」という。）の内部統制システム整備の状況調査及び法人の長によるマネジメントのグッドプラクティスの事例収集を行い、国立研究開発法人のマネジメント体制の機能を強化するための検討を行った。

調査は、「研究開発成果の最大化に向けたマネジメントに関する調査」と「内部統制の整理状況等の調査」に分けて、それぞれ異なるアプローチで実施した。

「研究開発成果の最大化に向けたマネジメントに関する調査」は、研究開発法人の理事長が取り組んでいるマネジメントに関して効果的な取組事例等を収集し、国立研究開発法人のマネジメントの向上に向けて、各法人間で共有していくとともに、研究開発法人審議会における今後の国立研究開発法人のマネジメントの充実強化に向けた検討に活かしていくことを目的とし、研究開発法人におけるマネジメントの評価を目的としたものではない。マネジメントの方法については、正解は一つではない。各研究開発法人の置かれたミッションや理事長のマネジメントスタイルによって異なるものであり、様々な良いアイデアやプラクティスがあるので、本調査で示したグッドプラクティスの事例を共有化して、それぞれの研究開発法人の理事長が取捨選択をした上で有効活用できるようにすることを目的としている。

「内部統制の整理状況等の調査」においては、法人の長による効率的・効果的なマネジメントを行うためには、“法人の長がリーダーシップを発揮できる環境の整備”が必要であるが、国立研究開発法人におけるそれらの環境等の整備・運用状況を内部統制の観点に基づき、同一の項目について横並びで把握することを目的としている。

2. 調査の内容と方法

(1) 外部の有識者による委員会での検討

本調査においては、助言・協力を得ることを目的として、外部の有識者による委員会（「国立研究開発法人の理事長によるマネジメントに関する調査研究委員会」と呼称することを想定「以下、委員会」という。）を設置した。

① 委員の構成

委員：（50音順 敬称略）

長我部 信行 株式会社日立製作所理事 ヘルスケアビジネスユニット CSO 兼 CTO

座長 門永 宗之助 Intrinsic 代表

角南 篤 政策研究大学院大学 副学長 教授

福井 次矢 聖路加国際大学 学長

② 委員会の開催概要

<委員会開催日程>

開催回	開催時期	検討内容	委員会資料
第1回委員会	11月8日	<ul style="list-style-type: none">調査実施計画の確認重点を置くべき対象（マネジメント項目）の検討アンケート調査項目の検討	<ul style="list-style-type: none">『調査実施計画（案）』『国立研究開発法人のマネジメント項目（案）』
第2回委員会	1月20日	<ul style="list-style-type: none">法人ごとのヒアリング調査項目の検討	<ul style="list-style-type: none">『アンケート調査結果報告（速報）』『ヒアリング調査項目（案）』
第3回委員会	2月23日	<ul style="list-style-type: none">調査結果の分析報告についての検討報告書の構成についての検討	<ul style="list-style-type: none">『アンケート調査結果分析報告』『ヒアリング調査結果分析報告』報告書骨子（案）
第4回委員会	3月9日	<ul style="list-style-type: none">最終報告書案の報告・審議	<ul style="list-style-type: none">『最終報告書（案）』

(2) 「業務の適正を確保するための体制の整備（内部統制）状況」の状況調査

「独立行政法人の業務の適正を確保するための体制等の整備について」において挙げられている統制環境（法人の長がリーダーシップを発揮できる環境の整備）や、制度・規程等の周知・浸透、評価・改善等の対応状況の現状等について把握した。

① 文献調査

各法人の内部統制の整備状況等について、法人が整備している規程類をもとに業務の適正を確保するための体制がどのように整備されているかについて把握した。

② アンケート調査

文部科学省所管の8法人に対して、主に経営企画部門や総務部門を対象としたアンケート調査を実施した。

アンケート調査では、業務の適正を確保するための体制の整備（内部統制）状況に関する現状について、網羅的に調査・把握した。

アンケート調査結果については、法人別、項目別等で集計し、内部統制の整備状況等にかかる傾向や特徴等を整理・分析した。

③ ヒアリング調査

内部統制の整備状況等に係るヒアリングに関しては、取り組みに苦慮している法人が多い傾向にある項目について、既に取り組んでいる法人から事例を集め、共有することが有意義であること、コンプライアンスに関する内部統制の項目に関しても、広く取組の工夫を確認することが望ましいことから、以下の項目をヒアリング対象とした。

- ・ (3)2)評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組み
- ・ (4)人材の確保・育成
- ・ (1)7)内部統制の推進に関する事項

ヒアリング対象の法人は、「(3)2)及び(4)の項目に関して、既に取り組んでいると回答した法人」から、4法人を選定した。

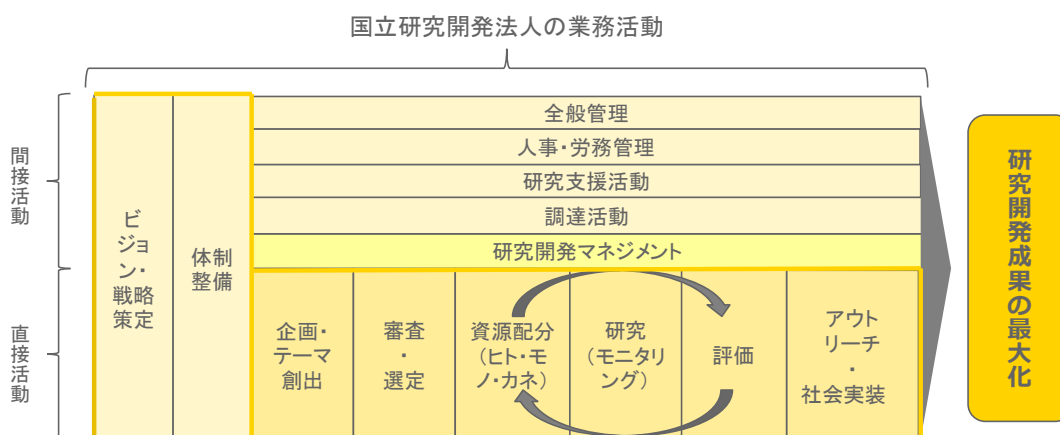
(3) 「研究開発成果の最大化」に資する事項の調査

国立研究開発法人における研究開発成果の最大化に係るマネジメントの具体的な方法論や手法の詳細を把握・整理するとともに、研究開発成果の最大化のための法人の長によるマネジメントの事例収集（グッドプラクティス等の事例把握）を行った。

研究開発のプロセスに着目し、プロセスごとにどのようなマネジメントの取組を実施しているか、具体的にどのような内容を実施しているかについて、アンケート調査を通じて把握した。

また、特に参考になるとと思われるマネジメントの取組については、ヒアリング調査において、その背景状況や問題意識、取組における課題や工夫等も含めて具体的に把握した。

<主たる調査対象となる研究開発のプロセス>



① 文献調査

研究開発成果のマネジメントの調査を実施するに当たって、研究開発のプロセスやマネジメントに関する論文、報告書、書籍等の各種文献を参考にした。また、各国立研究開発法人の中長期目標、中長期計画も参考にした。

② アンケート調査

1) 実施時期

平成 28 年 12 月 28 日～平成 29 年 1 月 28 日

2) 実施方法

文部科学省所管の 8 法人に対して、アンケート調査を実施した。

アンケート調査では、研究開発成果の最大化に向けて、ヒアリング調査において重点的に把握する必要があるマネジメントのポイントや視点の絞り込みを目的とした。

研究開発成果の最大化に向けたマネジメントについて、その背景・経緯を含めた具体的な取組事例について聴取するだけでなく、理事長が考える国立研究開発法人としてのミッションや研究開発成果の最大化の考え方についても併せてアンケートで聴取することにより、研究開発成果の最大化に向けたマネジメントの位置付けや理事長の考え方を把握した。

③ ヒアリング調査

1) 実施時期

平成 29 年 2 月 1 日～平成 29 年 2 月 16 日

2) 実施方法

文部科学省所管の 8 法人に対して、ヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査では、アンケート調査で挙げられた研究開発成果の最大化に向けたマネジメントの取組事例について詳細に聴取するとともに、アンケートで十分に捕捉することが出来なかった情報について把握した。

II. 「業務の適正を確保するための体制の整備（内部統制）状況」の状況調査調査結果

1. 調査の目的

国立研究開発法人がオープンイノベーションの中核として優れたパフォーマンスを発揮するためには、法人の長による効率的・効果的なマネジメントが重要な要素の一つとなる。

そして、効率的・効果的なマネジメントを行うためには、“法人の長がリーダーシップを発揮できる環境の整備”が肝要と考える。そのため、当該調査では、国立研究開発法人におけるそれらの環境等の整備・運用状況を内部統制の観点で把握することを目的とした。

2. 文献調査結果

(1) 内部統制の概要

1992年、トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）は、「内部統制 - 統合的フレームワーク -」を公表した。当該フレームワークは、広く受け入れられており、世界中で幅広く利用されている。また、このフレームワークは、内部統制の設計、適用及び運営並びに内部統制の有効性の評価に関する先導的なフレームワークとして認識されている。また、このフレームワークは、2013年5月に改訂版が公表されている。

当該フレームワークにて、内部統制は以下のとおり定義されている。

内部統制とは、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって実行され、業務、報告およびコンプライアンスに関連する目的の達成に関して合理的な保証を提供するために整備された1つのプロセスである。

(2) 独立行政法人における内部統制の制度化

独立行政法人では、平成26年6月13日の改正により、業務方法書に「役員（監事を除く。）の職務の執行がこの法律、個別法又は他の法令に適合することを確保するための体制その他独立行政法人の業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項その他主務省令で定める事項」、つまりは内部統制に関する事項を記載することとなった。

そして、業務方法書に記載すべき事項は、総務省通知「独立行政法人の業務の適正を確保するために体制等の整備について」（平成26年11月28日）（以下「総務省通知」という。）にて示されている。

(3) 総務省通知の内容

総務省通知では、トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）が公表する「内部統制 - 統合的フレームワーク -」における考え方が利用されている。その上で、独立行政法人における内部統制を以下のとおり定義している。

独立行政法人における内部統制とは、「中期目標等に基づき法令等を遵守しつつ業務を行い、独立行政法人のミッションを有効かつ効率的に果たすため、法人の長が法人の組織内に整備・運用する仕組み」である。

また、これら目的を達成するために必要とされる内部統制の構成部分（内部統制の基本的要素）を、以下のとおり示している。

- ① 統制環境（法人の長がリーダーシップを発揮できる環境の整備）
組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びICTへの対応に影響を及ぼす基盤である。
- ② リスクの評価と対応
独立行政法人のミッション遂行の障害となる要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセスである。
- ③ 統制活動（法人の業務が、役職員によって法令等に適合した上で、効果的、かつ、効率的に行われることを確保するための体制）
法人の長の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続をいう。統制活動には、権限及び職責の付与、職務の分掌等の広範な方針及び手続が含まれる。このような方針及び手続は、業務のプロセスに組み込まれるべきものであり、組織内のすべての者において遂行されることにより機能するものである。
- ④ 情報と伝達（内部統制システムが有効に機能するように組織構成員に適切な情報が伝わる体制、役員職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制）
必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。組織内のすべての者が各々の職務の遂行に必要とする情報は、適時かつ適切に、識別、把握、処理及び伝達されなければならない。また、必要な情報が伝達されるだけでなく、それが受け手に正しく理解され、その情報を必要とする組織内のすべての者に共有されることが重要である。
一般に、情報の識別、把握、処理及び伝達は、人的及び機械化された情報通信システムを通じて行われる。
- ⑤ モニタリング（モニタリング体制（法人内部及び監事）の整備）
内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスをいう。モニタリングにより、内部統制は常に監視、評価及び是正されることになる。モニタリングには、業務に組み込まれて行われる日常的モニタリング及び業務から独立した視点から実施される独立的評価がある。両者は個別に又は組み合わせて行われる場合がある。
- ⑥ ICTへの対応
ミッションを果たすためにあらかじめ適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のICTに対し適切に対応することをいう。
ICTへの対応は、内部統制の他の基本的要素と必ずしも独立に存在するものではないが、組織の業務内容がICTに大きく依存している場合や組織の情報通信システムがICTを高度に取り入れている場合等には、内部統制の目的を達成するために不可欠な要素として、内部統制の有効性に係る判断の基準となる。

ICT への対応は、ICT 環境への対応と ICT の利用及び統制からなる。

更に、総務省通知では、独立行政法人において内部統制を整備する目的を、以下の 4 つに整理している。

① 業務の有効性及び効率性

業務の有効性とは、中期目標等に基づき業務を行いつつ、独立行政法人のミッションを果たすこと、業務の効率性とは、より効率的に業務を遂行すること。

② 事業活動に関わる法令等の遵守

事業活動に関わる法令その他の規範の遵守を促進すること。

③ 資産の保全

資産の取得、使用及び処分が適当な手続及び承認の下に行われるよう、資産の保全を図ること。

④ 財務報告等の信頼性

国民に対する説明責任及び第三者による評価に資するため、財務報告及び非財務報告に係る情報の信頼性を確保すること。

総務省通知では、上記の整理に基づき、6 つの内部統制の基本的要素と、「その他」の要素を加えた 7 つの事項に分類された計 108 の項目に関する事項を、文章により業務方法書に具体的に記載することを求めている。

(4) 本調査における方針

以上のとおり、独立行政法人における内部統制の取り組みは、トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）が公表する「内部統制 - 統合的フレームワーク -」における考え方が取り入れられた総務省通知にて、基本的な枠組みが決められている。そのため、「業務の適正を確保するための体制の整備（内部統制）状況」の調査においては、総務省通知を基本として調査項目等を設計することとした。

3. アンケート調査結果

(1) 調査項目の設計

「2. 文献調査結果」のとおり、独立行政法人における内部統制は、総務省通知により①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥ICT への対応、⑦その他、の 7 項目の内部統制の構成要素で整理された 108 項目の要求事項を「役員（監事を除く。）の職務の執行がこの法律、個別法又は他の法令に適合することを確保するための体制その他独立行政法人の業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項その他主務省令で定める事項」として業務方法書に記載する制度となっている。

そのため、調査項目を当該 108 項目とすれば内部統制の状況を調査できることとなるが、本調査では被調査対象の負担等を考慮し、調査の目的を踏まえつつ、調査項目を選定するこ

とした。

まず、「①統制環境」は、総務省通知では「法人の長がリーダーシップを発揮できる環境の整備」と説明されている。本調査では、各国立研究開発法人における「法人の長がリーダーシップを発揮できる環境の整備」状況を把握することが目的であるため、「①統制環境」に関する事項を調査項目として選定した。

また、「②リスクの評価と対応」は、総務省通知では「独立行政法人のミッション遂行の障害となる要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセス」とされており、すなわちリスクマネジメント体制の構築を求める事項となっている。本調査は、法人の長のマネジメントの事例を収集することを目的とすることから、法人の長が構築すべきマネジメント体制のひとつであるリスクマネジメント体制に係る当該事項も、調査項目に選定した。

更に、総務省通知における「⑦その他」の事項に記載されている「運営費交付金を原資とする予算の配分が適正に実施されることを確保するための体制（予算配分の見直し等に関する適正なルールの策定等）」及び「評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組みの構築」等に関しても、国立研究開発法人のマネジメント体制の在り方を検討する上で重要と考え、調査項目とした。

加えて、民間企業における内部統制の事例（「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」 参考1 財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目例）も参考に、人材の確保・育成に関する項目と、モニタリングに関する事項を追加した。

(2) 調査方法

本調査は、国立研究開発法人のマネジメント体制の機能を強化するための検討を行うために実施するものである。そのため、可能な限り現状が把握できるような調査方法を選択した。

具体的には、対応の有無をチェックリスト形式で問うとともに、作成されている方針や指針、規程類の提出を求めた。

チェックリストの構成は、COSO フレームワークを活用し、3つの観点（統制活動・情報と伝達・モニタリング）でチェック項目を設けるとともに、それら取り組みが有効に機能しているか否か、問題が生じているかいないかの情報を得るために、自己評価の項目も設けた。

また、上記に加え、法人として工夫している事項、および、対応に苦慮している事項に関する調査項目を設けた。

更に、プレヒアリングにて関心の高さが窺われた独立行政法人会計基準の改訂に対する各法人の対応状況（運営費交付金の収益化単位及びセグメント情報の開示区分の見直し、収益化基準の見直し など）について、状況を把握するため、調査項目を設けた。

(統制活動・情報と伝達・モニタリングに係る調査設計)

統制活動 (制度・規程)	情報と伝達 (周知・浸透)	モニタリング (評価・改善)
— 規程類がない ○ 一部のみ、規程類がある ◎ 規程類がある	— 実施していない(浸透せず) ○ ある程度実施している (担当レベル・一部) ◎ 組織的かつ計画的に実施している (組織全体で共有)	— 実施していない ○ ある程度実施している (不定期・一部対応) ◎ 組織的かつ計画的に実施している (定期的・網羅的対応)

(3) 調査の結果

調査の結果は別紙のとおりである。

① 「A.統制活動」の結果概要

「A.統制活動」に関しては、33 項目中 23 項目で、全 8 法人が項目に関する方針・指針等、規程・マニュアル類を策定・整備していると回答した。

方針・指針等、及び、規程・マニュアル類を「策定していない」または「一部のみ、規程類がある」と回答された調査項目の詳細は、以下②から⑨に記載する。

② 「予算配分の適正性確保の体制及び評価結果を予算配分に活用する仕組み」に関する事項

「(1)6研究業務に関する研究統括部門における研究評価体制の確立及び研究予算の配分基準の明確化」に関する事項で、2 法人が「規程類がない」と回答した。「規程類がある」と回答した法人では、以下のとおり規程類を整備している事例が認められた。

- ・ 研究評価体制に関して
 - 「研究開発課題評価実施規程」にて、研究開発課題等の評価は、法人の外部から選任される十分な評価能力を有し、かつ、公正な立場で評価できる専門家等からなる研究開発・評価委員会にて実施すると定めるケース
 - 「評価実施規程」にて、中期研究開発課題は、研究担当理事のほか理事長が指名する者が委員を務める中期研究開発課題推進委員会にて、中期研究開発課題

以外の事業の評価は部署長にて評価を行い、更に理事、理事長が評価（理事評価、自己評価）をすると定めるケース

- 「事業に係る評価実施に関する規則」にて、研究開発課題の評価は理事長が定める評価者により評価をすると定めるケース
 - 「機関（自己）評価実施規程」にて、機関（自己）評価は、理事長を委員長とし、理事、その他理事長が委嘱又は任命する者を委員とする自己評価委員会により評価をすると定めるケース
 - 「研究開発等評価実施規程」にて、研究開発施策の評価を構成する自己評価及び機関評価の二つのうち、機関評価を実施するため、外部有識者からなる各種評価者を設置すると定めるケース
 - 「研究開発等評価実施規程」にて、研究開発課題等の評価者を、当該研究分野の専門家等、外部有識者からなる評価者、研究開発の単位となる研究グループ・研究室等の単位組織の長に対する業績評価者等とするケース
 - 「自己評価委員会の設置について」にて、業務運営全般についての自己評価を行うため、理事長を委員長とし、理事、審議役、経営企画部門長、総務部門長、経営企画部門経営戦略室長を委員とする自己評価委員会を設置すると定めるケース
- ・ 研究予算の配分基準に関して
- 「経営管理規程」にて、自己評価、外部評価、主務大臣による評価を、中長期計画等の策定、法人内の資源配分等に適切に反映させると定めるケース
 - 「経営管理規程」にて、中長期計画及び年度計画に基づき作成される業務計画等に基づき部署長等が執行した業務の評価結果を、総合的に勘案し、法人の経営及び経営資源配分に反映すると定めるケース
 - 「事業に係る評価実施に関する規則」にて、（研究開発）課題評価の結果についてはそれぞれの事業の運営及び機関評価に適切に反映すると定めるケース
 - 「機関（自己）評価実施規程」にて、機関（自己）評価の結果は、研究計画の見直し、予算、人材等の資源配分の見直し等、法人の業務運営の改善等に適切に反映すると定めるケース
 - 「研究開発等評価実施規程」にて、評価の結果を年度計画や資源配分方針の策定等に反映される等、研究開発等の活動に積極的に活用すると定めるケース
 - 「自己評価委員会の設置について」にて、理事長は自己評価結果及び作業部会評価結果への対応を、法人における業務運営の見直しに反映させ、改善につなげると定めるケース

また、「(3)2)評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組み」に関しては、3法人が「規程類がない」と回答している。「規程類がある」と回答した法人では、上記「研究予算の配分基準」における規定内容を根拠としているものと考えられる。

これら仕組みの運用状況に関しては、「4. ヒアリング調査結果」にて記載する。

③ 「内部統制推進」に関する事項

「(1)7内部統制推進に関する各種措置」に関する事項で、1法人が「一部のみ、規程類がある」と回答した。受領した規程類を確認したところ、内部統制担当役員等や推進責任者、推進部門（内部統制監査に関しては監査室の所掌として規定）が未定であるためと考えられる。「規程類がある」と回答した法人では、以下の事例が認められた。

- ・ ケース 1
内部統制担当役員：法務監査及び事業計画統括を担当する理事（統括責任者）
推進責任者：部長、所長の区分に相当する者（推進責任者）
推進部門：法務監査部及び事業計画統括部
- ・ ケース 2
内部統制担当役員：理事長（最高責任者）、経営管理担当理事（統括責任者）
推進責任者：総務部長（総括推進責任者）、部長・所長・センター長等（推進責任者）
推進部門：法務・コンプライアンス課
- ・ ケース 3
内部統制担当役員：理事長（内部統制会議の議長）、総務担当理事（内部統制担当役員）
推進責任者：総務部長（内部統制推進責任者）
推進部門：総務部総務課（内部統制推進担当部署）
- ・ ケース 4
内部統制担当役員：コンプライアンス担当理事（統括責任者）
推進責任者：部長・センター長・プログラムディレクター等（推進責任者）
推進部門：研究コンプライアンス本部（統括部門）
- ・ ケース 5
内部統制担当役員：内部統制担当理事（内部統制担当役員）
推進責任者：内部統制推進本部内部統制推進室長（内部統制推進責任者）
推進部門：内部統制推進本部内部統制推進室（内部統制推進部門）

④ 「職員の人事管理方針等」に関する事項

「(1)19職員の人事管理方針等」に関する事項で、4法人が「規程類が無い」と回答した。一方で、その他の法人より受領した規程類を確認したところ、就業規則や採用、評価、育成等に関して規定する規程類が提示されており、それらをもって「規程がある」と判断したものと推測される。

当該項目は、「人事管理方針」と様々な捉え方が可能な表現を用いているものの、文章全体の意味するところは、長期間にわたり同じ業務に携わることで、業者等との癒着関係が生じることが無いように対応を求める事項と考えられる。

また、具体的な対策として、長期在職者の存在の把握や、定期的なローテーションが例示されている。これは、国における「採用昇任等基本方針」が参考にされているものと考えられる。当該方針では、転任に関する事項に「転任については、多様な勤務機会の付与、多岐にわたる行政課題や業務の繁閑への的確な対応、同一官職に長期間就けることに伴う弊害の防止等を勘案しつつ行う。」という指針が示されている。改めてこの認識で各法人の規程類をみると、正に要求に応えた規程類は認められなかった。

⑤ 「業務フローの認識及び明確化」に関する事項

「(2)1)WBSなどの手法を用いた業務部門ごとの業務フローの認識及び明確化」に関する事項で、1法人が「規程類が無い」と回答した。「規程類がある」と回答した法人では、以下の規程類をもって整備しているとする事例が認められた。

- ・ 諸規程、基本方針及び業務マニュアルの制定、改廃等を定めた「制文規程」とするケース
- ・ 事業の実施に係る計画策定の基本を定めた「事業計画管理規程」とするケース
- ・ 業務部門ごとの業務フロー図の作成を定めた「業務方法書」とするケース
- ・ 研究開発等の実施への阻害要因の顕在化を未然に防止する活動、及び、顕在化した事象の影響を低減する活動を体系的に行う、リスクマネジメントに関する基本的事項を定めた「総合リスクマネジメント規程」とするケース
- ・ リスク管理において必要な場合、業務フローを明確化し、そのプロセスごとのリスク因子及びリスク発生原因を分析すると定めた「リスク管理規程」とするケース
(ただし、業務フローの明確化は、その有効性と効率性のバランスに留意し、業務の文書化に限らず、当該組織において最も効果的と考えられる方法により行うことができる。との補足あり。)
- ・ リスク管理の仕組みの一つとして業務部門ごとの業務フロー図の作成を挙げる「リスク管理規程」とするケース
- ・ 業務マニュアル集とするケース

⑥ 「事故・災害等の緊急時」に関する事項

「(2)4)事故・災害等の緊急時に係る各種措置」に関する事項で、1法人が「一部のみ、規程類がある」と回答した。受領した規程類を確認したところ、「危機管理規程」に基づく訓練等が未定であるためと考えられる。

⑦ 「入札・契約」に関する事項

「(2)6入札・契約に係る各種措置」に関する事項で、4法人が「一部のみ、規程類がある」と回答した。受領した規程類を確認したところ、3法人が「入札不調等により中期計画等の達成が困難となる場合の対応方針」が未定であること、1法人が子法人を持たないため「子法人との契約に関する規程」及び「子法人と第三者の契約等情報の把握」について定める規程類を整備していないと判断したものと考えられる。

「入札不調等により中期計画等の達成が困難となる場合の対応方針」に関して「規程類がある」としている法人では、「契約を担当する者は、競争に付しても入札者がいないとき、再度の入札に付しても落札者がいないとき及び落札者が契約を結ばないときは、随意契約によることができる」等の一文が契約に関する規程に盛り込まれていた。

⑧ 「リスク顕在時における広報」に関する事項

「(2)8リスク顕在時における広報」に関する事項で、1法人が「規程類がない」と回答した。「規程類がある」と回答した法人では、以下のとおり該当する規程類をもって整備しているとする事例が認められた。

- ・ 危機発生時の危機管理広報として、状況の把握、緊急対策本部の立ち上げ、ポジションペーパーの作成、想定問答の作成、プレス対応、官庁対応、一般向け対応、職員向け情報発信の手続等をまとめた危機管理に関する広報マニュアルを作成するケース
- ・ 報道対応のマニュアルの中に緊急時報道対応の章を設け、基本姿勢、プレス発表すべき事項、対応要領をまとめるケース
- ・ 危機管理に関する規程、マニュアルにて、記者クラブ等への対応を対策本部における報道に係るチームの業務として定めるケース

⑨ 「人材の確保・育成」に関する事項

「(4)人材の確保・育成」に関する事項で、6法人が「一部のみ、規程類がある」と回答した。人材の確保・育成に係る制度の整備及び運用状況に関しては、「4. ヒアリング調査結果」にて記載する。

4. ヒアリング調査結果

(1) ヒアリング調査の方針

内部統制の整備状況等に係るヒアリングは、取り組みに苦慮している法人が多い傾向にある項目について、既に取り組んでいる法人にその内容を確認し、比較共有することを目的とした。

そのため、ヒアリングの対象とする調査項目は、「A.統制活動」において、方針・指針等、及び、規程・マニュアル類を「策定していない」または「一部のみ、規程類がある」との回答が比較的多いとともに、研究開発成果の最大化との関連性がより強いと考えられる「(3)2)

評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組み」及び「(4)人材の確保・育成」を対象に選んだ。また、コンプライアンスに関する内部統制の項目に関しても、広く取組の工夫を確認することが望ましいことから、「(1)7)内部統制の推進に関する事項」もヒアリングの対象に選定した。

ヒアリング対象の法人は、(3)2)及び(4)の項目の両方、または、その何れかに関して、既に取り組んでいると回答した法人から、4つの法人（別紙「内部統制の整備状況等に関するアンケート結果」上のB、C、H、F法人）を選定した。

(2) ヒアリングの実施

ヒアリングは以下のとおり実施した。

実施日程	対象法人
2月14日（火）	B法人
2月14日（火）	C法人
2月21日（火）	H法人
2月24日（金）	F法人

(3) ヒアリング結果

① 評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組みに関する事項

評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組みに関して、規程類の整備及び運用状況の把握を規程類の文書調査及びヒアリング調査にて実施した。

4法人へのヒアリングを通じて認められた事項は以下のとおりである。各法人の特徴は表を参照されたい。

(ア) 規程類の整備の観点では、各法人とも、独法制度に則った形で評価（自己評価、内部評価）、計画策定、進捗確認を実施する基本的な枠組みを、各種文書で規定している。当該事項に関して規程類を整備している事例としては、基本となるものとする。

(イ) F法人では、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」を基本に、他法人と比較してより詳細に評価の手續等を規定している。また内容も外部有識者を評価に参画させる制度としており、特徴的な事例とする。

(ウ) 実際の取り組み（運用状況）に関して、研究開発成果の評価は、4法人とも独法評価制度に則った自己評価に係る規程を整備・運用している。加えて、F法人は研究開発課題単位での評価方法（機関評価、研究開発課題等の評価）を法人として定め、H法人は法人が研究開発プログラム単位での評価を実施（他法人は研究開発部門に委ねている）している。

(エ) 予算の配分方法は、B 法人、C 法人、F 法人が、前年度の予算を基本として枠予算を研究部門に配分し、個別の研究開発プロジェクト・研究開発課題への配分は研究部門が実施する形式をとる一方で、H 法人は、チーム（配算体）へのヒアリング等による一件精査により予算を決定する形式をとっている。なお、F 法人は、予算配分において、独法評価の結果に基づき研究センター等に対してインセンティブ予算を配賦している。

(オ) 上記のとおり、評価、予算配分の考え方、方法が異なるのは、研究開発の内容や法人の規模等が異なるためと考える。

B 法人及び C 法人は、研究開発プロジェクトの計画を達成するための手段が限定的である一方で、F 法人、H 法人は達成するための手段（研究の手法等）が複数あり、どの手段を採用するかが研究の効率・効果に影響する。

そのため、前者は予算配分において評価結果を総合的に勘案はするものの、基本的にはプロジェクトを確実に完了させることを主眼に、人員の配置や予算の振り分けがなされる。つまりは評価結果を予算配分に活用する度合いは小さい。

一方で後者は、研究開発課題・プログラムの目標を達成し得る様々な研究の手法のうち、より有望な手法を選ぶことが研究開発成果の最大化に繋がるため、評価の結果を踏まえて、プロジェクトやチームの再編を行うため、評価結果を予算配分に活用する度合いは大きくなる。

また、法人の規模としては H 法人は比較的小規模であり、研究開発のテーマも特化されているため、法人単位で個々のチーム（配算体）単位での管理ができるものと考えられる。一方で、その他の法人は規模の大きさや研究開発テーマの多様性から、研究開発課題・プロジェクトやチームの管理はセンター等に委ねられているものと考えられる。

項目		B 法人	C 法人	H 法人	F 法人
整備状況	規程類	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価実施規程 ・ 自己評価会議設置運営細則 ・ 中期研究開発課題推進委員会運営細則 ・ 経営管理規程 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価規程 ・ 事業計画管理規程 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中長期計画の策定及び評価に関する規程 ・ 自己評価委員会の設置について ・ 予算管理規程 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発等評価実施規程
	概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 独法評価制度に則った自己評価の体制、手続等を規定 ・ 独法制度に則った業務運営の基本的な管理方法を規定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 独法評価制度に則った内部評価・外部評価の体制、手続等を規定 ・ 独法制度に則った事業計画の策定及び管理に関する基本的事項を規定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 独法制度に則った計画の策定、進捗管理、評価等に関する体制及び手続等を規定 ・ 評価結果を踏まえた予算の配分を含む予算管理に係る 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 独法評価制度に則った自己評価に加えて、機関評価、研究開発課題等の評価に関する体制及び手続等を規定

項目		B 法人	C 法人	H 法人	F 法人
				事項を規定	
運用 状況	研究開発評価が実施される仕組み	・自己評価(独法評価制度)	・自己評価(独法評価制度)	(a) 自己評価(独法評価制度) (b) 研究開発プログラム評価	(a) 研究開発施策の評価(自己評価、機関評価) (b) 研究開発課題等の評価
	評価の頻度	・毎年	・毎年	(a) 毎年 (b) 研究開発プログラムの開始前・途中・終了時	(a) 毎年 (b) 研究開発課題等の開始前・途中・終了時
	評価結果の反映	・評価の内容等を総合的に勘案し、機構の経営及び経営資源配分に反映 ・独法評価の結果(S,A等)に応じた予算の増減は無し	・独法評価の結果(S,A等)に応じた予算の増減は無し	・研究開発プログラムを構成するチーム(配算体)の改廃・最適化	・独法評価の結果(S,A等)に応じて、研究センター等にインセンティブ予算を配賦
	研究開発に係る予算の配分方法	・理事長が中長期計画・年度計画に基づき研究部門(センターレベル)に配分 ・グループ以下への配分はセンター長判断	・前年度の予算を踏襲する形で研究開発部門に配分 ・研究開発課題への配分は研究戦略担当部署が実施	・チーム(配算体)へのヒアリング等による査定の結果に基づいた配分	・役員がセンター長等へのヒアリングを行い、その査定の結果に基づいて配分 ・研究センター内の配分はセンター長の裁量にて決定
	法人による予算配分の考え方	枠配分予算型 ¹	枠配分予算型	一件査定型 ²	枠配分予算型
法人の特徴	中長期計画等に沿って重点的に推進されるプロジェクトの柔軟性 ³	低い傾向	低い傾向	高い傾向	高い傾向

② 人材の確保・育成に関する事項

人材の確保・育成に関する仕組みに関して、規程類の整備及び運用状況の把握を規程類の文書調査及びヒアリング調査にて実施した。

¹ その年度に見込まれる財源の予算枠をあらかじめ各部門に配分し、その財源の予算枠の範囲内で各部門が収入支出の予算編成をする手法

² 配算体を一件ずつ査定し、ゼロベースで予算を見直す手法

³ ここでの柔軟性とは、中長期計画等で定められたプロジェクトを達成するための方法(研究開発の手法等)に多様性があることをいう。

4 法人に対するヒアリングを通じて認められた事項は以下のとおり。各法人の特徴は表を参照されたい。

(ア) 規程類の整備の観点では、法人毎に細かさに波高はあるものの、基本的には人事評価を行う体制、手続、及び、職種・職階ごとの能力基準を定めており、当該事項に関して規程類を整備している事例としては、基本となるものとする。

(イ) C 法人では、より詳細に法人が求める職員像や備えるべき能力等を明文化しており、より戦略的な育成に取り組む事例として参考になるものとする。

(ウ) 実際の取り組み（運用状況）としては、法人として、また国として強化すべき研究を見据えて、必要となる人材を分析し、戦略的な採用計画を立てるための会議体を設置している事例が認められる（F 法人、H 法人）一方で、予算の縮減から中長期的な人材採用戦略の立案が難しいという悩み（B 法人）も聞かれた。

(エ) 評価制度に関して、H 法人が特徴的な取り組みを行っている。H 法人が国際競争力を高めるためには、優秀なプレーヤーを集め、育てる必要がある。そのためには、組織ミッション達成型研究だけでなく、自由発想型研究に取り組むことの出来る環境の構築、双方を両立する仕組みづくりが必要となる。そのための工夫として、他部署で取り込まれる組織ミッション型研究や外部資金プロジェクトの研究への貢献が正しく評価され、自由発想型研究の予算（インセンティブ）が配分されるように、貢献先のリーダーの意見を上長が参考にして評価する制度の構築が進められている。

(オ) F 法人では、制度を見直し、無期雇用の研究者の比率を高める方針をとっている。これは、①プロジェクトの期間と研究者の雇用期間を合わせることで、流動性・機動性の維持・向上を図っていたところ、研究者の 9 割が有期雇用となりバランスを欠いたこと、②労働基準法の改正等の影響により、一度有期雇用した研究者を再雇用（有期での）できなくなったことで、研究所としての連続性が失われるおそれが生じたこと、などの理由による。

項目		B 法人	C 法人	H 法人	F 法人
整備 状況	規程類	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度規程 人事評価実施規則 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成実施方針 級別能力規程 	<ul style="list-style-type: none"> 初任給、昇格、昇給等の取り扱いに関する規程 職員人事規程 定年制職員評価実施規程 	<ul style="list-style-type: none"> 初任給、昇格、昇給等の基準細則 事務系職員の職階に関する細則 など
	概要	<ul style="list-style-type: none"> 職種・職階ごとに求める能力を規定 	<ul style="list-style-type: none"> C 法人が目指す職員像や備えるべき能力 	—	<ul style="list-style-type: none"> 職種・職階ごとに求める能力を規定

項目		B 法人	C 法人	H 法人	F 法人
		<ul style="list-style-type: none"> ・評価の方法を規定 	<ul style="list-style-type: none"> と、当該方針に基づき毎年度、部、個人の単位で育成目標を設定する手続、育成の方針を規定 ・級別に求める能力基準を規定 		<ul style="list-style-type: none"> ・評価の方法を規定
運用 状況	採用	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期計画の達成を念頭に、欠員の補充や新たな技能を有する研究者の採用を人事委員会(理事長が諮問)にて検討 ・長期での採用・要員計画を立てることが理想だが、予算の削減もあり目処が立たない 	<ul style="list-style-type: none"> ・経験者の採用は、人材育成委員会にて決定 ・世界的な研究者を高い報酬で受け入れられるよう任期制職員(イノベーションフェロー)制度を整えているが、実績はまだ無い ・クロスアポイント制を活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人として、また国として強化すべき研究を見据えて、必要となる人材を分析し、戦略的な採用計画を立てるため、理事長、理事、審議役、特別参加からなる採用検討委員会を設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期計画の達成を念頭に、研究人事業議会等にて方針、制度を決定 ・法人の方針を踏まえて、新たな職制を新設
	評価	<ul style="list-style-type: none"> ・定めた目標に対する達成度合いと、各職階に必要とされる能力の発揮度合いを評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の昇格及び降格は、級別能力基準に基づき実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織ミッション達成型の研究への貢献を評価し、自由発想型研究に取り組むインセンティブ予算を配分するため、人事評価制度の検討会を立ち上げ、見直しを実施中 ・これまでの人事評価制度との大きな変更点は、組織ミッション達成型の研究や外部資金プロジェクトの研究等に横断的に参加するケースが増えるため、各所のリーダーによる意見を参考に、所属する研究グループのリーダーが評価を行う仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・定めた目標に対する達成度合いと、各職階に必要とされる能力の発揮度合いを評価 ・評価の基準は事務職員用と研究職員用に分かれ、研究職員は更にセンター、プロジェクトごとに評価の比重等が異なる
	育成	<ul style="list-style-type: none"> ・7年前に作成した育成計画を見直し中 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成実施方針に基づき育成 ・研究開発部門においては、部門ごとの困り込みが発生しやすいため、横断的な仕組みを検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価後の上長面談によるフィードバックを制度化 	—

③ 内部統制の推進に関する事項

内部統制の推進に関して、規程類の整備及び運用状況の把握を規程類の文書調査及びヒアリング調査にて実施した。

4 法人に対するヒアリングを通じて認められた事項は以下のとおり。各法人の特徴は表を参照されたい。

- (ア) 規程類の整備の観点では、業務方法書における「内部統制の推進に関する事項」をより具体化して規程化するケースと、総務省行政管理局の通知を内部統制の6つの構成要素毎に集約し規程化するケースが認められた。どちらも過不足の無い対応と認められることから、当該事項に関して規程類を整備している事例としては、基本となるものとする。
- (イ) 実際の取り組み（運用状況）としては、いくつかのケースが認められた。既存のリスクマネジメント等の取り組みとの棲み分け等を考慮し、工夫することが望まれる。
- (a) 内部統制に関する基本方針（業務方法書に定められた内部統制に関する基本的事項を定めた各条項）に沿って規程類を整備し、運用状況をモニタリングするケース
 - (b) 内部統制に関する基本方針のうち、より重要と認められるテーマ（研究費管理、情報セキュリティなど）に関して、対応状況を年に一回、委員会に報告するケース
 - (c) 経営判断を要する事項等について審議するケース
 - (d) 理事会議で重要な事項が抜け漏れなく適切に報告、審議されていることを確認するため、内部統制推進責任者が理事会議に出席する仕組みとしたケース
 - (e) リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会等の会議体にて、重要性が高いと認められる事案が生じた都度、内部統制委員会を開催し、報告・審議するケース
 - (f) 重大な不備や欠陥が認められた都度、統括部門を通じて統括責任者へ報告、必要な措置を実施し、後日内部統制委員会において報告・審議するケース
- (ウ) リスクマネジメントに関しては、法人を取り巻くリスクを網羅的に識別、評価し、経営が重要性が高いと判断するリスクに関して対応計画を策定、実行、モニタリングする形が共通して認められた。また、F 法人では併せて部署ごとでもリスクの識別、評価、対応計画の策定を行っている。当該事項に関して取り組む事例としては、基本となるものとする。

項目		B 法人	C 法人	H 法人	F 法人
整備	規程類	・ 内部統制推進規程	・ 内部統制実施方針	・ 内部統制推進規程	・ 内部統制規程
状況	概要	・ 業務方法書における「内部統制の推進に関する事項」を具体化する形で、主に体制及び取組事項（教育・研修等、モニタリング、報告等、監査）を規定	・ 総務省行政管理局の通知を、内部統制の 6 つの構成要素（統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ICT への対応）毎に集約された実施指針を明示	・ 業務方法書における「内部統制の推進に関する事項」を具体化する形で、主に体制及び内部統制委員会における審議事項（内部統制推進体制の構築及び諸規程の整備、日常的モニタリングの結果及び改善策）を規定	・ 業務方法書における「内部統制の推進に関する事項」を具体化する形で、主に体制及び取組事項（研修等、報告等）を規定
運用状況	内部統制の推進	・ 業務方法書に記載される内部統制の基本方針の各条文に関して、規程類の整備状況、所管部署等を確認し、内部統制委員会で審議することで、内部統制の整備とモニタリングを実施	・ 内部統制の推進は理事会議が所管し、経営判断を要する事項等について審議（マイナンバー対応等、重要性が高いと認められるテーマ） ・ 内部統制推進責任者は、必ず理事会議に出席し、重要な事項が抜け漏れなく適切に報告、審議されていること、また、その後に適切に対応されていることを確認 ・ 内部統制のモニタリングは、内部統制推進責任者が、内部統制実施指針に記載される内部統制の 6 つの構成要素に関して年 2 回確認し、理事会議に報告	・ リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、ハラスメント委員会、利益相反マネジメント委員会等の委員会にて、重要性が高いと認められる事案が生じた都度、内部統制委員会を開催し、報告・審議を実施	・ 内部統制に関する基本方針のうち、より重要と認められるテーマ（研究費管理、情報セキュリティなど）に関して、対応状況を年に一回、委員会に報告 ・ 重大な不備や欠陥が認められた都度、統括部門を通じて統括責任者へ報告、必要な措置を実施、後日内部統制委員会にて報告・審議
	内部統制委員会（名称は例）の性格	・ 内部統制に関する基本方針に沿って規程類を整備し、運用状況をモニタリングする機関	・ 経営判断を要する事項等を審議する機関 ・ 重要事項が報告・審議されていることを確認する機関 ・ 内部統制に関する基本方針（内部統制の 6 つの構成要素に集約）をモニタリングする機関	・ 重要性及び緊急性が高いと認められる事案を審議する機関	・ 内部統制に関する基本方針のうち、より重要と認められるテーマ（研究費管理、情報セキュリティなど）をモニタリングする機関 ・ 重大な不備や欠陥が認められた際に事案を審議する機関
	リスクマネ	・ リスクマネジメント委員会にて、法人を	・ 事業上のリスクだけでなく、コンプライア	・ 数年前に法人を取り巻くリスクの網羅	・ リスク管理委員会にて、法人を取り巻

項目		B 法人	C 法人	H 法人	F 法人
	ジメント	<ul style="list-style-type: none"> 取り巻くリスクを網羅的に識別、評価し、経営が優先的に対応すべきと判断したリスクについて対応計画を策定 リスクマネジメント委員会にて、対応計画の進捗状況を年に2回モニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ns等のリスクも対象とする総合リスク管理体制を整備 全社を通じて重要なリスクを、重点管理リスクをして定め、縮減活動を実施 取り組みの推進は、総務担当理事がトップとなる総合リスク管理チームが担当 	<ul style="list-style-type: none"> 的な識別と評価を実施 上記結果と、経営上で認識されるリスクを踏まえて、重要なリスクを選定するとともに、改善を実施 	<ul style="list-style-type: none"> くリスクを網羅的に識別、評価し、経営が優先的に対応すべきと判断したリスクについて対応計画を策定 部署ごとでリスクの識別、評価、対応計画の策定、リスク管理委員会において確認
	内部統制とリスクマネジメントの関係	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメントはリスクマネジメント委員会に一任されており役割を分担 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制で取り扱う経営判断を要する重要事項と、総合リスク管理体制で取り扱う重点管理リスクが重複する可能性あり 	<ul style="list-style-type: none"> 早期の経営判断を要するリスクは内部統制委員会で審議し、期間をかけて改善に取り組むリスクはリスクマネジメント委員会で取り扱うことで、棲み分け 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制委員会でモニタリングするテーマと、リスク管理委員会で取り扱うリスクが重複する可能性あり(今年度は情報セキュリティが重複)

5. 調査結果のまとめ

今回の調査の対象となった内部統制の項目に関して、33項目中23項目で、全8法人が方針・指針等、規程・マニュアル類を策定・整備していた。そのため、一定の対応がなされているものと考えられる。

評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組みは、研究開発の内容、法人の規模等が考慮の上、構築されていた。国立研究開発法人におけるマネジメントのモデルの在り方を考察する上で、重要な示唆が得られたものと考えられる。

人材の確保・育成に関しては、国立研究開発法人制度において柔軟な給与設定により国際競争力の高い人材を確保する方針などが示されているものの、限られた予算の中では実現が難しく、そのため、優秀な若手研究者の採用や育成を念頭に置いた人事制度の見直しが主に取り組まれていた。

内部統制の推進に関しては、民間企業の取り組みなどを参考にすることができず事例に乏しいこともあってか、各法人でさまざまに工夫され取り組まれていた。リスクマネジメント活動に関しては、法人を取り巻くリスクを網羅的に識別、評価する委員会を設置し、優先的に対応すべきと判断したリスク（以下「優先対応リスク」という。）について対応計画を策定していくなど、総合的な対応を行っている事例が認められた。また、部署単位で当該部署のリスクを識別、評価し、対応する取り組みを併せて行う事例も認められた。

リスクへの対応や経営課題の改善といった取り組みは、ルールの改善や意識の向上といった施策だけでなく、予算や人員の投入を要するトレードオフの性格を有するものである。その点、役員を含む委員の合意のもとでリスクが評価され、優先対応リスクの対応計

画が策定される総合的な対応は、リスクの軽減等が比較的大きく期待できる方法と考える。

一方で総合的な対応方法では、優先対応リスクに関係しない部署が当該取り組みに関与する機会が少なくなる。そのため、リスクマネジメントの取り組みが、一部の関係者間で行われる閉じた活動となる傾向がある。その点、部署ごとに対応する方法は、対象となる全部署がリスクマネジメントに関与することとなるため、より多くの職員に参加させ、意識付けるためには良い方法と考える。ただし、当該方法では、リスクへの対応が、個人、部署単位で対応可能な施策に留まる傾向にあり、リスクの軽減等は小さなものとなる。

以上のとおり、リスクマネジメントは手法によりメリットとデメリットが異なる。そのため、各法人では、事業特性や組織規模などを勘案し、適切なリスクマネジメントの手法を選択し、研究開発成果の最大化に最も寄与するリスクマネジメントの制度を設計することが望まれる。

今回の調査では、各法人の規程類の整備状況についての現状把握と、運用状況の自己評価にかかる現状把握を行った。今後、内部統制の充実・強化をさらに図っていくためには、個々の法人の組織規模・事業内容等を勘案した上で、規程類の整備内容に関する適切性の検討、運用状況の実態調査等を行い、それぞれの法人の内部統制について必要と考えられる在り方について検討をしていくことが望まれる。

III. 「研究開発成果の最大化」に資する事項の調査結果

1. 調査の目的

「第5期科学技術基本計画」等において、国立研究開発法人はイノベーションシステムの駆動力としての役割が期待されている。そのような期待に最大限応えていくに当たっては、研究開発成果の最大化に向けたマネジメントが大変重要であり、国立研究開発法人審議会における議論においても、その旨指摘されている。

このような状況を踏まえ、各国立研究開発法人の理事長が日頃力を入れて取り組まれているマネジメントに関して効果的な取組事例（グッドプラクティス）等を収集し、国立研究開発法人のマネジメントの向上に向けて、各法人間で共有していくとともに、国立研究開発法人審議会における今後の国立研究開発法人のマネジメントの充実強化に向けた検討に活かしていくことを目的とする。

2. 文献調査結果

研究開発成果のマネジメントの調査を行うに当たって、参考にした文献調査の調査リストは以下のとおりである。文献調査により、民間企業や研究開発機関における研究開発のプロセスを把握し、プロセスごとにどのようなマネジメント項目が必要とされるかを抽出・整理した。

<文献調査リスト>

- ・ 倉田健児・河尻耕太郎編著『研究所経営』
- ・ 今野浩一郎著『研究開発マネジメント』
- ・ 玄場公規著『イノベーションと研究開発の戦略』
- ・ 首藤禎史、伊藤友章、平安山英成著『イノベーションと組織』
- ・ 研究開発マネジメント革新プロジェクト編著『研究開発マネジメントの“強化書”』
- ・ 浦川卓也著『実践研究開発マネジメント』
- ・ 長平彰夫・西尾好司編著『産官学連携マネジメント』
- ・ 木村壽男著『研究開発は成長戦略エンジン』
- ・ 新日本有限責任監査法人著『国立研究開発法人の目標・評価に関する調査報告書』
- ・ (財) 未来工学研究所著『海外政府系研究開発機関における研究開発評価システムに関する調査・分析調査報告書』
- ・ (株) 三菱総合研究所著『研究開発機関等における研究マネジメントにいかす評価の活用事例に関する調査・分析報告書』
- ・ 各国立研究開発法人に関する、中長期目標、中長期計画、業務実績評価書等／他

3. 理事長アンケート調査結果

文部科学省所管の8法人に対して、理事長を対象としたアンケート調査を実施した。

アンケート調査では、研究開発成果の最大化に向けて、ヒアリング調査において重点的に把握する必要があるマネジメントのポイントや視点の絞り込みを目的とした。

研究開発成果の最大化に向けたマネジメントについて、その背景・経緯を含めた具体的な取組事例について聴取するだけでなく、理事長が考える国立研究開発法人としてのミッションや研究開発成果の最大化の考え方についても併せてアンケートで聴取することにより、研究開発成果の最大化に向けたマネジメントの位置付けや理事長の考え方を把握した。調査項目は以下のとおり。

<調査項目>

設問1 国立研究開発法人としてのミッションの捉え方

- ① 貴法人のミッションを踏まえて理事長として中長期的に実現したいこと
- ② 理事長として当面実現したいと考えている成果

設問2 マネジメントの具体的取組とそれを実現する仕組み

- ① 現在、重点的に取り組んでいるマネジメント
 - ・ マネジメントの対象、プロセス
 - ・ マネジメントにおける具体的な取組内容
- ② 今後、重点的に取り組んでいきたいマネジメントとそれを実現する仕組み

設問3 他法人に紹介・共有したいマネジメントの取組

貴法人が取り組まれているマネジメントのうち、他法人にも紹介・共有したい、発信したい内容

4. 理事長ヒアリング調査結果

各法人の理事長にアンケートでご回答いただきましたマネジメントの取組について、取組の意図されているところや背景も含めて、具体的な取組内容や工夫等についてヒアリング調査を行った。

ヒアリングは以下のとおり実施した。

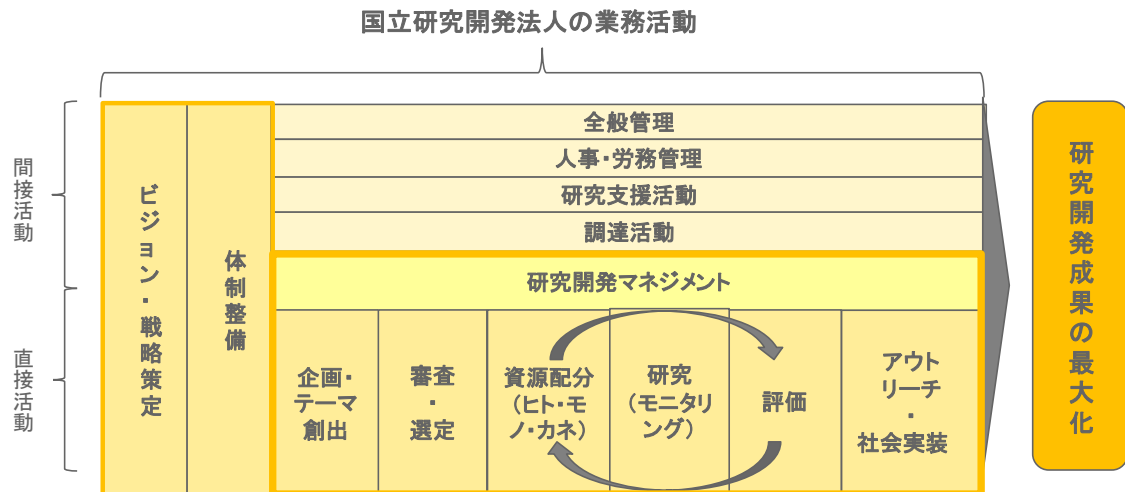
<ヒアリング調査実施概要>

日程	研究開発法人	委員
2月1日(水)	物質・材料研究機構(NIMS) 理事長 橋本 和仁氏	長我部委員
2月2日(木)	【民間ヒアリング】 株式会社三菱電機 特別顧問 野間口有氏氏	
2月3日(金)	理化学研究所(RIKEN) 理事長 松本 紘氏	福井委員
2月9日(木)	科学技術新興機構(JST) 理事長 濱口 道成氏	
	【民間ヒアリング】 科学技術新興機構(JST) 顧問 中村道治氏	角南委員
2月10日(金)	宇宙航空研究開発機構(JAXA) 理事長 奥村 直樹氏	
2月14日(火)	量子科学技術研究開発機構(QST) 理事長 平野 俊夫氏	福井委員
2月15日(水)	防災科学研究所(NIED) 理事長 林 春男氏	
	海洋研究開発機構(JAMSTEC) 理事長 平 朝彦氏	
2月16日(木)	日本原子力研究開発機構(JAEA) 理事長 児玉 敏雄氏	

5. 調査結果のまとめ

調査結果のとりまとめに当たっては、研究開発のプロセスに着目し、プロセスごとにどのような項目をマネジメントとして実施しているか、どのような内容を実施しているかについて、以下の主たる調査対象となる研究開発のプロセスをもとに、国立研究開発法人の理事長のマネジメント事例を整理を行った。

<主たる調査対象となる研究開発のプロセス>



研究開発プロセス	研究開発プロセスの定義	具体的な研究開発プロセスの内容
ビジョン戦略策定	機関・組織としてのあるべき姿、今後の展望や方向性を確立するとともに、あるべき姿や目標を達成するための計画や運用の方策を検討し、決定する	<ul style="list-style-type: none"> 全体ビジョン、全体戦略策定 個別ビジョン・戦略策定 重点領域・課題設定 国の政策等の反映、社会ニーズの検討
体制整備	策定したビジョンや戦略の実現に向けたあり方を考え、見直し、実現に向けた仕組みや骨組みを創造する	<ul style="list-style-type: none"> 企画機能の強化 意思決定メカニズムの工夫 研究組織の新設・改廃、研究開発環境の整備 人材の採用・育成・配置に係る権限移譲
企画・テーマ創出	戦略やビジョンを成し遂げる具体的な計画を立てるとともに、計画を実現する上で、研究開発による成果創出や解決が期待されるさまざまなアイデアや課題を設定する	<ul style="list-style-type: none"> 個々の研究組織の戦略・方針の策定 新たな研究領域等の開拓、探索研究の検討 市場・用途調査 個別研究テーマにかかる他国・他機関の研究開発状況の調査 個別テーマの計画検討 <ul style="list-style-type: none"> 達成目標、マイルストーン検討 研究実施方法・体制の検討 予算・スケジュールの検討

研究開発プロセス	研究開発プロセスの定義	具体的な研究開発プロセスの内容
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会還元見通しの検討
審査・選定	研究開発による成果創出や解決が期待されるアイデアや課題を、競争優位性、実現可能性や将来性等の観点から優先順位を付けて絞り込む	<ul style="list-style-type: none"> ・ 選定基準・選定方法の設定 ・ 選定基準・方法に沿った計画書の審査（事前評価の実施） ・ テーマ選定会議の開催 ・ 選定条件の決定、予算の算定
資源配分 （ヒト・モノ・カネ）	優先順位を付けて絞り込んだ研究開発課題について、課題解決や成果の創出に必要な人的資源、資金、機器、施設等を振り分ける	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研究テーマ会議の開催 ・ 研究計画・体制の決定 ・ 資源配分の決定
研究（モニタリング）	事象の観察、調査、分析等を通じて原理・原則を明らかにし、事象の事実を深く追求する（また、具体的な用途や出口を想定して具現化を図る（開発研究））	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロセス管理、アウトプット・マイルストーン管理 ・ コスト管理、エフォート管理 ・ 研究環境の整備 ・ 研究者の動機付け、自由度の担保 ・ 上位者（研究開発管理者等）の関与 ・ フィードバック会議の開催
評価	研究を通じて把握した事実や具現化を図った成果について、性質や能力の良し悪し等から価値を定める研究活動に費やされた資源や工程が正当なものだったかを把握、判断し、今後の方向性を決定する	<ul style="list-style-type: none"> ・ 途中評価の実施 <ul style="list-style-type: none"> － 進捗状況、目標達成状況確認 ・ 研究評価結果の反映 <ul style="list-style-type: none"> － 計画、研究内容、資源配分の見直し ・ 事後評価の実施 <ul style="list-style-type: none"> － 目標達成状況確認 － 未達の場合の要因分析 ・ 成果の社会還元方法の検討
アウトリーチ・社会実装	研究開発による成果を社会に広く還元するとともに、成果の有用性や意義等に関する発信・普及に向けた取組を行う	<ul style="list-style-type: none"> ・ R&D 活動の理解増進のためのアウトリーチ（広報）活動 ・ 分かりやすいプレスリリース、情報公開 ・ 成果利用の拡大に向けたプロモーション活動の実施 ・ 成果の幅広い人材育成への活用方法の検討 ・ 追跡評価の実施 <ul style="list-style-type: none"> － 成果の発展・活用状況 － 経済的効果・効用等、波及効果
全般管理	財務、法務、経理、情報サービスなどの活動	—
人事・労務管理	人事、採用、教育、給与に関する活動	—
研究支援活動	研究活動全般を支える技術補佐、データ管理、統計処理等の活動	—
調達活動	モノやサービスを社外から調達・購入する活動	—

研究開発プロセス	研究開発プロセスの定義	具体的な研究開発プロセスの内容
研究開発マネジメント	研究活動を通じた成果の最大化を図るための一連の活動（企画・テーマ創出～審査・選定・資源配分（ヒト・モノ・カネ）～研究（モニタリング）～評価）	—

「研究開発成果の最大化に向けたマネジメントに関する調査」結果については、以下のよ
うな構成で整理した。

- (1) 国立研究開発法人のマネジメント事例の整理表
- (2) 理事長によるマネジメントのケーススタディ事例
- (3) 国立研究開発法人のマネジメントと民間のマネジメントとの違い
- (4) 研究開発成果の最大化に向けたマネジメント事例の使い方

(1) 国立研究開発法人のマネジメント事例の整理表

国立研究開発法人のマネジメント事例の整理表

目的	課題項目	解決方法	事例 No.	マネジメント事例
ビジョン 戦略策定	ビジョン・戦 略の策定	エビデンスに基づいた客観的・ 科学的なビジョン・戦略策定	1	情報分析を専門に行う情報分析 室の設置
		職員を策定過程に巻き込み、ビ ジョン・戦略を「自分事」に	2	組織内パブコメを通じた意見収集
	ビジョン・戦 略の浸透	組織内でビジョン・戦略を継続 的に情報発信・意見収集	3	対話集会とフィードバックの実施
体制整備	組織内での 研究管理体 制	迅速な意思決定と、経営陣・現 場間の接点確保	4	理事長を補佐する役職の設置
			5	理事のサポート役としての「理事 補佐」の任命
		組織ミッションの確実な実現に 向けた研究実施体制の構築	6	課題に対応した組織体制の見直 しと部会の設置
			7	研究推進部の設置
			8	ミッション実現に向けた研究開発 センターの構築
		縦割りの意思決定を打破し、一 元的研究開発管理を実現	9	研究開発部門に専任理事を配 置
			10	本部制を廃止し部門制を導入
			11	役員及び部署長による会合の設 置
	組織外とのコ ネクション確 保	多様な関係者との幅広いネット ワーク構築	12	外部機関との経営諮問会議の開 催
			13	諸外国との多様な交流・関係構 築(科学技術外交の実施)
		民間企業等との共同研究の推 進	14	産学官のステークホルダーが集 まる会議を通じた民間企業との 共同研究の実施
			15	民間企業とのオープンラボラト リーの構築
			16	地方の活性化を図るための地方 大学・高専への経費提供制度

目的	課題項目	解決方法	事例 No.	マネジメント事例
	研究者の採用・活用	優秀な若手研究者を確保	17	国際的に卓越した人材の確保と育成環境の提供
			18	次世代の研究リーダーを育成する制度の設立
		研究人材の多様性を確保	19	部門横断的な勉強会の実施
			20	国際ポスドクの受け入れ
			21	部門横断的な勉強会の実施
企画・テーマ創出	新たな研究領域の創造	多様な発想やアイデアの育成・維持	22	イノベーションアワードの創設
		オープンプラットフォームを通じた研究課題の募集	23	専管組織の設置による新規事業の実施
		組織の研究開発の方向性に即したイニシアチブの発揮	24	戦略的理事長ファンドの運用
	既存の研究領域の融合	研究者間での融合促進	25	バーチャルラボの設置
		異分野間での接点構築	26	次世代の研究リーダーを育成する制度の設立
	評価・資源配分	効率的・効果的な資源配分	メリハリのついた予算配分	27
適正・公正な評価		研究開発成果の適正な評価	28	研究の特性に対応した評価の実施(ミッション型研究と個人研究)
		多様性に配慮した公正な評価	29	評価指標の実績データの収集
アウトリーチ・社会実装	適切な情報発信	メディアとの適切な関係構築	30	メディア対応の見学会や勉強会などの継続的開催
		科学技術の信頼回復	31	震災復興に向けた多様なサポートの実施
人事・労務管理	効率的な業務成果の創出	インセンティブ付与	32	職種に応じた理事長表彰の実施
		モチベーション向上	33	業務内容に対応したモチベーション向上の仕掛けづくり
			34	労働意欲の向上につながる評価方法の検討
			35	業務成果に対応した適正な人事評価の検討・実施

目的	課題項目	解決方法	事例 No.	マネジメント事例
	適正な雇用・人事管理		36	任期制研究者の任期延長
		ミッション達成に即した制度の導入	37	理事長評価制度の導入
			38	業務に軸足を置いた人事ローテーションの実施
		雇用の安定と流動性の確保	39	無期雇用研究職員の比率拡大
	人材育成・能力開発	研究職員の能力育成機会の提供	40	人材育成シートの導入
全般管理	業務運営	業務運営体制の構築	41	経営資源管理 PDCA サイクルの運用
		業務運営成果の把握	42	企業手法(MVS、BSC の導入・作成)による業務の見える化
	リスク低減	経営管理リスクの指標化	43	管理票の導入によるフォローアップの実施
		アドバイザー体制の確保	44	アドバイザーの活用による第三者視点の導入
	プロジェクトマネジメント改善	業務改善活動の活性化	45	「組織ダイエツプロジェクト活動」の展開

(2) 理事長によるマネジメントのケーススタディ事例

以下では、「国立研究開発法人のマネジメント事例の整理表」に従って、ヒアリング調査結果から把握された理事長によるマネジメントについて、ケーススタディ事例と整理した。

① ビジョン戦略策定

①-1 ビジョン・戦略の策定

①-1-1 エビデンスに基づいた客観的・科学的なビジョン・戦略策定

【1. 情報分析を専門に行う情報分析室の設置】

我が国が今後の研究開発戦略を策定する上では、国内外の研究開発動向をエビデンスに基づきタイムリーに把握・分析する機能を強化する必要がある。

そこで、組織内外の分析ニーズに応えるべく、情報分析を専門に行う室を設置し、情報分析・戦略立案機能の強化を図っている。情報分析室では国、大学や企業等に向けた情報分析サービスを展開しており、研究に係わるエビデンスをすばやく分析・可視化するシステムを開発している。情報分析機能の強化を図ることで、よりの確に日本の科学技術の現状を把握することが可能になった。

①-1-2 職員を策定過程に巻き込み、ビジョン・戦略を「自分事」に

【2. 組織内パブコメを通じた意見収集】

組織の「理念」や「志」を実現していくために、理事長に着任した後すぐに将来戦略の策定に着手した。まず、組織内の現状把握に努める（約3ヶ月）とともに、既存の中長期目標・中長期計画も見つつ、理念と志を実現するためにはどうするか、法人の現状を踏まえると未来はどうあるべきかを加味した将来戦略の素案を作り上げた。

その際、理念や志を達成する上では、組織としての目の前の課題を解決することも必要ではあるが、俯瞰的な見方も必要である。

将来戦略の策定に際しては、具体的な研究テーマやそれらを実現するための人事・財務・特許戦略等に至る多様なテーマを理事に分担してもらい、今後どうするかをゼロベースから1か月で考えて素案を作成することとした。

素案は理事の間で調整し取りまとめたが、当法人が今後も発展するためには構成員全員が理念や志を共有し、それに向かって構成員一人一人が明確な意識を持ち、各々に与えられた職務に全力を挙げて取り組む必要がある。「理念」や「志」は、単に共有するだけでなく、実行に向けた戦略や施策とセットにすることによってはじめて意味を成す。

理事が案を作成したのちに、1か月ほど将来戦略の素案を法人内部のホームページに掲載し、全構成員からの意見を募集した。最終的には140件程度の意見が収集されたが、その中から建設的な意見は可及的に将来戦略に反映させるとともに、採用しなかった内容については適宜フィードバックを実施した。最終的に就任後6ヶ月程度で公表することができた。今後も、必要であれば毎年更新する予定である。

①-2 ビジョン・戦略の浸透

①-2-1 組織内でビジョン・戦略を継続的に情報発信・意見収集

【3. 対話集会とフィードバックの実施】

理事長としての考えを職員に伝える上では、改革の要旨を整理し、公表をすることが基本である。改革の浸透に当たっては、職員との対話集会を複数回実施した。理事長として事業所単位や課長クラスなど階層別に何度も対話を行うとともに、職員のポテンシャルを測りながら対応し、意見に対するフィードバックも実施してきた。

② 体制整備

②-1 組織内での研究管理体制

②-1-1 迅速な意思決定と、経営陣・現場間の接点確保

【4. 理事長を補佐する役職の設置】

理事長の経営指揮機能の強化を目的として、新たに理事長を補佐する役職（理事長補佐）を置くこととした。この役職は理事長が現場で何が起きているかを迅速・的確に把握することができるように設置したものである。意思決定や取組自体のスピード感が重要であり、報告や、現場の情報が上がってくるのを待っているのではなく、自ら取りに行く必要がある。現場の状況が気になれば、理事長補佐に指示し、情報を速やかに入手させることで、次のアクションに移すことを可能とした。

【5. 理事のサポート役としての「理事補佐」の任命】

組織を運営する担当理事と現場との関係をより密接にして、効果的なマネジメントを行うことができるようにするためには、理事のサポートを行う人材が必要になる。そこで、理事のサポート役として理事補佐を置くこととした。

理事補佐は、基本的には課題に精通している人材を配置し、理事を支えてミッションの遂行に向けて経営陣と現場のマネジメントをつなぐ役割を果たしている。理事補佐の配置によって、個々の研究者が個別の研究取組にのみ注力するばかりではなく、組織全体を見て行動するようになることを意図している。

②-1-2 組織ミッションの確実な実現に向けた研究実施体制の構築

【6. 課題に対応した組織体制の見直しと部会の設置】

ビジョンや経営計画を踏まえた対応を図り、我が国の強みを研究開発によって支えるためには、研究者が個々の研究分野に限定せずに統合的に理解する行動が求められる。そこで中期目標を達成するため、研究分野別ではなく分野横断的な課題別組織を設置するとともに、基礎研究だけではなく応用・実装研究も一気通貫でカバーできる体制へと見直し、幅広い研究視点を組織体制に取り込むようにしている。

各課題別組織では中期計画のロードマップを作り、研究担当理事が中心となって進捗管理を行う。研究者個人のパフォーマンスを評価することに加え、課題ごとにトータルでの成果

を把握、評価することで、分野横断的な連携が強化されたと考えている。

【7. 研究推進部の設置】

組織を管理する部門と研究を実施する部門は、必要な事務手続きと自由な研究の推進との間で摩擦が起こることがある。摩擦構造の解消を図ることを目的として、研究を支援する組織を設置している。

従来は各研究分野の管理担当に任せていた対応を見直し、組織一体でこれらの業務をワンストップで行うことを意図して設置した。

研究推進部は研究を支援する機能に特化しており、20名程度が配置されている。研究部門の現場で支援をするスタッフなどを含めるとトータルで80名程度の体制となる。

【8. ミッション実現に向けた研究開発センターの構築】

今期は、組織としての専門分野でのイノベーションの中核的機関として研究開発成果の最大化を図っていくことが必要である。そのためには「中核的機関としての産官学連携の推進」、「観測・研究施設の運用・共用促進」、「研究開発成果の普及・知財活用促進」、「研究開発の国際的な展開」、「人材育成」等が求められるので、これらを実現するためにそれぞれの目的に適ったセンターを作った。1年かけて作った中長期計画にあわせ、期のスタートに合わせて組織を変更した。

②-1-3 縦割りの意思決定を打破し、一元的研究開発管理を実現

【9. 研究開発部門に専任理事を配置】

事業の再編を行ったのち、従来の本部制では理事が兼任だったこともあり、研究開発機能に対して責任を持って見る担当がいなかった。このため、研究開発部門に専任理事を配置し、研究開発機能が円滑に働くようにした。

【10. 本部制を廃止し部門制を導入】

当法人では、従来は本部制を採用していたが、本部制では組織が縦割りとなっており、執行の及ぶ範囲が限られてしまっていた。

組織としてのミッションを明確化したことに伴い、本部制ではなく部門制を導入することとした。これまで研究分野別にプロジェクト管理を行っていたが部門制を導入することで、予算執行、審議・承認対象の変更を図ることにつながった。

部門制では、プロジェクト管理を行う部門が各分野のプロジェクトをマネジメントし、他方、従来特定の分野に紐づいていた研究機能を集めて全社的な研究開発部門として実施することとし、分散した研究開発機能や能力開発水準の再構築を図った。

【11. 役員及び部署長による会合の設置】

役員及び部署長が、効率的・効果的な運営を行うことを意図して定期的に会合を設けてお

り、研究推進のための意識統一・調整メカニズムとして機能している。

本会合はおよそ1月に1回定期的に開催されており、組織運営の効率化や研究成果の最大化に向けた研究部門に係る様々な検討が行われている。

②-2 組織外とのコネクション確保

②-2-1 多様な関係者との幅広いネットワーク構築

【12. 外部機関との経営諮問会議の開催】

組織内に経営諮問会議を設置している。外部の会議等の機会に得た人的ネットワークを活用して構成メンバーを依頼し、様々な分野において我が国を代表するステークホルダーの代表となる方々から忌憚のない意見を聞くことができる仕組みを構築した。

【13. 諸外国との多様な交流・関係構築（科学技術外交の実施）】

当法人が保有するファシリティーの運用や維持には多額の費用がかかり、運営費交付金の大部分を充当しているため、その活用に当たっては国内のみならず海外の機関との交流を通じた展開が求められる。

当法人の業務は外国政府が関係する調査が主体となることもあるため、政府関連のテーマ発掘は国と国との関係、すなわち科学技術を通じた外交となる。その意味で海外の機関との関係構築にあたり理事長が果たす役割は大きい。

取り組んできた科学技術外交には複数の事例があり、研究そのものの活性化はもちろん、研究資金の獲得、研究フィールドの獲得など多様な面で成果があった。

②-2-2 民間企業等との共同研究の推進

【14. 産学官のステークホルダーが集まる会議を通じた民間企業との共同研究の実施】

産業界における当研究分野のマーケットは大きくはないが、他省庁も関与する産業会議を重視し、学の立場から支える形で連携を取りながら様々な共同研究の場を探っている。

最近はある民間企業との包括連携の契約を結んでいるが、当組織が資金を一方向的に拠出するのではなく、産学双方で作り上げる取組を開始している。企業側が情報を収集し、そのデータを当組織が解析している。この取組自体に費用の動きは生じないが新しい共同研究のモデルだととらえている。

また、研究分野に関するコンソーシアムを作ったが、産業界からも共通の目標を持って積極的にコンソーシアムに集まっており、ベンチャーの方もビジネスチャンスを探っている。このようなさまざまな取組主体が集まってくるような取組は、今後もより続けていく必要性があると考えている。

【15. 民間企業とのオープンラボラトリーの構築】

今回、中長期目標・計画に基づくミッション型の研究として明確に示したのは、産業界とのオープンイノベーションを推進することである。我が国の産業界各社は同じような基礎

研究をそれぞれ実施しているが、基礎研究は競う必要は無く同業多社が一緒になることで、効果的・効率的な研究開発投資を行うことができる。そこで、各民間企業の持つ「基礎研究所」の一部機能を法人に誘致し、当法人を中核に産業界と大学等を糾合したドリームチームによるオープンプラットフォームの形成を目指している。

企業との調整においては、理事長自らが前面に立って交渉を行うとともに、企業側のニーズを的確に把握し、各社が参画可能な研究テーマを設定することが鍵である。

【16. 地方の活性化を図るための地方大学・高専への経費提供制度】

当法人は大学とのハブとしての機能も果たす必要があると考えている。このため、理事長裁量経費を利用して、地方の大学や高専の教授や学生が長期間当法人の研究環境を利用できるように交通費と滞在費を提供する制度を構築した。

②-3 研究者の採用・活用

②-3-1 優秀な若手研究者を確保

【17. 国際的に卓越した人材の確保と育成環境の提供】

国際的に卓越した人材をフルタイムで招聘するには多くの困難が存在する。このため、当法人では将来有望な若手研究者を確保し、当法人において独自に育成する取組を行っている。研究者がもっとも重視するのは研究環境である。国際化のための取組を進めてきた結果、ポスドクになる選択肢として、海外の一流大学と同等に認識されるなど良い影響が出ている。実際、中国、インド、ロシアなどからグローバルに優秀な人材が集まっている。

【18. 次世代の研究リーダーを育成する制度の設立】

近々募集を開始する次世代の研究リーダーを育成する制度では「研究者が自分で考え、自分で研究する」という要件を絶対に守りたい。この制度の利用に際し、Ph.D.を取得している必要はなく、また『自然科学全般にわたって、研究をする』というミッションのもと、様々な研究分野を同時に集めていることからテーマは決めていない。1週間に1度、自分と異なる研究分野の方とミーティングを実施することが制度の利用にあたっての最低条件としたい。

この制度を通じて、「様々な分野が融合的に研究してはじめてできる新しい分野を開拓する環境」を構築したいと考えている。

自信があると研究者は実力以上に伸びる。この制度では国籍問わず研究者を選ぶ予定であり、その中で勝ち抜いたという自信は非常に大きいだろう。採用された研究者には、エリート意識ではなく責任の意識を植え付けながら、異分野の人と一緒に研究を行う環境を作るとともに、任期为7年にすることで若手にしては比較的大きな金額の初期投資を行ってきたい。

この制度は独立した研究者を目指しているので、経営能力を身に付けていただきたい。研究者が集まって議論をする際、誰かの音頭で議論をするのではなく、自発的に議論を行って

ほしい。ただし若手なのでメンターが必要になることから、ベテランの教育熱心で優秀な研究者を指名して、メンターを務めてもらうようにする。

②-3-2 研究人材の多様性を確保

【19. 部門横断的な勉強会の実施】

法人内で小規模の勉強会を継続的に開催している。それぞれの部門から人を派遣してもらって勉強会を組織することや、テーマを募って勉強会を組織することもある。これらの取組は旅費も含めてサポートしており、直近では関東近郊の都市で勉強会を開催し、ホールでの発表やポスター発表に加えて懇親会などを開催した。

これらの勉強会に理事長自身が出席している。理事長が出席することによって、組織の壁を解消していくことができる。これらの取組は、企業も巻き込みながら進めていくことを心掛けている。

【20. 国際ポスドクの受け入れ】

当法人は海外の研究者との共著論文も多い。一方、共著であっても同じ研究分野の研究者との共著では当該研究コミュニティの内部に成果がとどまってしまう場合もあるため、新たな発想を持ち込むことを意図して、海外から研究者を受け入れ、任期付の研究員として採用する国際ポスドク制度を運用している。

この国際ポスドクは、年間に5名程度を採用しており、公募の際には、研究テーマ、国籍、性別、年齢や分野を問わず、幅広い人材を採用している。特に研究テーマについては組織のミッションに一見して直接関係がないようなものも含めて募集・採用することにより、組織の新陳代謝や能力の底上げにもつながることを期待している。なお、任期終了後の採用について確約はない。

また、組織内の研究者を海外に派遣する制度では、分野や年齢制限を設けずに1年間海外に研究者を派遣している。

②-3-3 組織の壁を取り払った研究の実施

【21. 部門横断的な勉強会の実施】

事例 No.19 参照。

③ 企画・テーマ創出

③-1 新たな研究領域の創造

③-1-1 多様な発想やアイデアの育成・維持

【22. イノベーションアワードの創設】

様々な発想による研究を法人内で実行することで研究を活性化し、ひいては当法人ミッションの達成に寄与するという意図で組織内部での競争的資金配分の仕組みを設けている。実現に当たっては理事長をヘッドとした推進本部を置き課題の審査等を実施している。

資金は理事長の裁量費から配分することとし、通常のファンディングでは実施できないようなテーマを理事長の判断で決定している。直近では萌芽的研究として6つ、促進的研究として5つの課題が採択されていた。これらへの応募倍率は約5倍程度で、主に若手研究者から全体で30件程度の応募がある。

本取組は当法人内で新たな発想やアイデア、研究の方向性を導き出す上で重要な役割を果たすとともに、独創的な研究の種の創出につながっている。

応募の際や成果発表はポスターセッションの機会を設け成果の共有化を図っている。また、当法人の研究資金を支える賛助企業への定期的な報告会やポスターセッションを実施しており、外部に対しても多様な場で成果が報告されている。

③-1-2 オープンプラットフォームを通じた研究課題の募集

【23. 専管組織の設置による新規事業の実施】

昨年当組織の改革方向性を示したが、オープンイノベーションの視点を踏まえて研究マネジメントの改革を具体化する必要がある。

最近開始した新規事業では、課題設定の際にオープンプラットフォームを構築しており、課題を社会から広く募集している。課題をエビデンスベースでブラッシュアップし、そのもとに研究者や企業から解決に向けた研究アイデアを出してもらおう想定である。

新規事業の早期稼働に向けたスキーム構築を行うために研究開発改革推進を担う専管組織を設置したが、設置に当たっては改革意欲に溢れる若手職員を積極的に登用し、より挑戦的なプログラムの構築を可能とした。

現実可能かつ現実味のある作業とするためには、フィージビリティスタディを幅広く取り入れて、幅広く多様な人材からの研究提案を受け入れて研究を行い、ステージゲートにより選択を行い、研究資源を集中化しながら、POC（Proof of Concept：概念実証）までもっていくような実用化研究を実施していきたいと考えている。

③-1-3 組織の研究開発の方向性に即したイニシアチブの発揮

【24. 戦略的理事長ファンドの運用】

当法人で設置しているバーチャルラボはボトムアップの仕掛けとして実施したものである。一方で、萌芽研究や創成研究は、組織横断的に壁を乗り越えて実施する発想自体はバーチャルラボと共通しているが、バーチャルラボよりも具体的な案件として実施するものである。ボトムアップで現場から応募をするようにしたが、組織横断的な取組であることを条件としたため、縦割りであった組織が横割りになって協力するようになった。

萌芽研究や創成研究の実施に当たり、理事長として着任したときには、予算上で何も裁量がなかったこともあり、理事長裁量経費として差配可能な資金は、間接経費からかき集めた。萌芽研究は若い研究者を対象にし、1件100万円程度で合計20件、創成研究は700-800万円程度で合計7件である。

このような研究の取組をやってよかったところは、将来戦略に基づくことができること

るである。未来の「種」になりそうなテーマに対して投資する、予算を付ける、人材を貼りつけるというポジティブサイクルにつながる。

③-2 既存の研究領域の融合

③-2-1 研究者間での融合促進

【25. バーチャルラボの設置】

当法人が促進していく新しい科学分野で、様々な研究をしている研究者を融合させる必要があるのではないかと考えていた。また、当法人が具体的に目に見える統一された形として、新しい科学分野の研究を実施する意義があると考え、バーチャルラボを設置した。

新しい科学分野に興味を持つ研究者はいるがさまざまなエリアで分析をしている。研究拠点がバラバラでも新しい科学分野に基づいた研究ができるように、バーチャルラボを作るとともに、必要な旅費等は理事長戦略ファンドを付けて配分することとした。現在はバーチャルラボではあるが、将来的に発展していけば、バーチャルラボをリアルラボに変更していくことも考えている。

現在、5つの拠点横断的なバーチャルラボが存在している。バーチャルな融合研究を誘発、創出するための仕掛けなので、うまくいかなければ解散をすればよい。本来の仕事もあるので、研究者はクビになるわけでもない。

当法人だけでは研究者が少なく層も薄いので、バーチャルラボは日本全国から参加できるものとしている。バーチャルコミュニティは形成されており、既に研究会レベルが動き、全国単位で人を集めている。将来的にはクロスアポイントメントをかけていけばよいかもしれない。勉強会など法人内部で主要な研究者は10-20人が1つのラボのコアメンバーとして参画しており、外部の人間が講師として准教授、教授クラスが10人程度関わっている。

バーチャルラボで取り扱うテーマの選定において、アウトカムまでは考えていない。採用した案件それぞれに特殊性があり、出口が見えるものも見えないものもある。選定に際しては理事や理事長等で選考委員会を作り、2回募集を行ったことにより、テーマの幅が広がったと感じている。

③-2-2 異分野間での接点構築

【26. 次世代の研究リーダーを育成する制度の設立】

事例 No.18 参照。

④ 評価・資源配分

④-1 効率的・効果的な資源配分

④-1-1 メリハリのついた予算配分

【27. 理事長裁量経費を活用したインセンティブ制度の確立】

国立研究開発法人においては研究者の自由な発想に基づく研究と国等からの指示に基づくミッション達成型の研究が存在する。この2つをバランスよく進めていくことが重要で

あり、研究者の意識改革に取り組んでいる。

特に、ミッション達成型の研究については、いかに最適な研究チームを編成するかがポイントとなる。このために理事長裁量経費を活用した研究者ヘインセンティブを付与する制度を確立した。

④-2 適正・公正な評価

④-2-1 研究開発成果の適正な評価

【28. 研究の特性に対応した評価の実施（ミッション型研究と個人研究）】

人事評価の中では、ミッション研究と個人研究のウェイトはともに同じウェイトとしている。ただし、個人の評価はスパンや長さが異なり見えづらさがあるため、例えば科研費に応募・獲得した等の項目等を組織貢献の中に足して多めの配点を行い、アカデミックな意味でのイノベーションが評価に反映されるように意図している。

一方で、現場への貢献については組織方針の推進活動に積極的に参画しているかという項目で評価されている。

この評価の仕組みを使うことで、どの部分を所として重視するかを職員にメッセージとして伝えることが可能である。

④-2-2 多様性に配慮した公正な評価

【29. 評価指標の実績データの収集】

研究者の場合、多様性が非常に多く評価指標はケースバイケースである。研究者一人ひとり、評価してほしいポイントが異なるため、見てほしいポイントを研究者に提出してもらい、現在、研究者の実績データを集めている。例えば、論文、学会への貢献、委員会の活動や国際会議の議長を務めた実績などが該当する。それらのデータをもとに評価の重みづけを行い単純計算ができるように評価システムを構築したいと考えている。単純計算による評価ですべてを決定するつもりはないが、それがスタートポイントの評価になると考えている。

割合については今後も議論が必要だが、まずはこれらの客観的な評価を全体評価の7~8割、残りの2~3割を実績に現れない評価にしたいと考えている。研究内容が各センターによって異なり、論文を出しやすい研究やそうでない研究があるため、センターごとに評価軸を考慮する必要がある。

⑤ アウトリーチ・社会実装

⑤-1 適切な情報発信

⑤-1-1 メディアとの適切な関係構築

【30. メディア対応の見学会や勉強会などの継続的開催】

外部への発信で特に注力している点は、メディア対応である。基本的に広報部門中心に実施している。

メディアに対する見学会や勉強会などを地道に開催しており、適切な情報を提供しながら

情報発信を行っている。

⑤-1-2 科学技術の信頼回復

【31. 震災復興に向けた多様なサポートの実施】

昨今の取組で印象的なものとして、東北の震災復興に関する取組がある。国民の生活の中に自然な形で科学技術に関する取組を取り込めるかという点は課題であるが、当法人が震災復興の中で企業と大学を繋いだ結果、その企業の売上げが向上し、震災前よりも企業の活力も出てきた実績がある。そのような成果を職員が共有することで、自分たちがやっている仕事の価値を実感できるとよい。

⑥ 人事・労務管理

⑥-1 効率的な業務成果の創出

⑥-1-1 インセンティブ付与

【32. 職種に応じた理事長表彰の実施】

人材育成は課題だと考えている。萌芽的研究などを行なってはいるが、法人は教育の場ではなく実践の場であるので、研究を通じた人材育成が必要だと考えている。

また、人材育成というと組織内の育成が中心になるが、組織内の若手を育てるだけでなく、組織外の若手に資金を出し育成することもまた大切であり、組織外の若手を育てるための予算配分が必要だと考えている。この研究分野で優秀な若手のすそ野を拡大していくことが必要である。

自分の組織だけ生き残る・発展するということは難しく、研究をする者、研究者を支える社会がある中で、それぞれが循環していくことでお互いが栄えていくものである。国立研究開発法人として若手研究者を支援するという機能で貢献していきたいし、貢献していかなければ生き残っていくことはできないと考えている。

人事評価の見直しについては、素晴らしい研究をしたことを評価することもあれば、難しい資格試験に合格したということも含めて、例えば理事長による表彰や、一時金を提供することもある。何らかの評価をすることが重要になる。

研究者、技術者、事務職、それぞれの評価のクライテリアを設けて、毎年理事長表彰をすることにした。それにより、それぞれの人が何をやっているのか、理事長として、平場で話を聞くタイミングを設けたことも意味がある。

⑥-1-2 モチベーション向上

【33. 業務内容に対応したモチベーション向上の仕掛けづくり】

当法人では、部門ごとにミッションが異なるため、モチベーションを上げる方法も異なるかと捉えている。どのようにモチベーションを上げるかは常々留意しているところである。

例えば目標達成を果たせば処遇を上げる等、やり方はいろいろある。自分がこの組織の役に立っているのだということを実感するために、上司からコミュニケーションを積極的に

取ることも大事だと考えている。

組織のモチベーションを上げるためにはどうしたらよいかは極めて重要な課題である。長期的な目標だけではモチベーションが続かないため、短期的な目標設定も重要であると認識しており、研究機関共通の課題ではないかと考えている。

【34. 労働意欲の向上につながる評価方法の検討】

職員が意欲を持てる環境の整備については、採用、異動、評価、処遇を考えることが労働意欲の向上に繋がると考えている。そのため、評価のやり方などを職員と議論している。

これまでの評価制度は、外形的な貢献や成果に重点を置きすぎており、本当の意味での貢献が反映されないという不満があったと聞いていた。評価制度はこれまでも修正しようとしていたので、その取り組みの良いところを伸ばして、不満があったところは修正している。

職員説明会を2回開催し、評価の変更の方向性について説明を行った。職員には熱心に参加してもらい、趣旨を説明することができた。

【35. 業務成果に対応した適正な人事評価の検討・実施】

従来、人事評価に当たっては、外形的評価を中心とした凝ったウェイトを設けていたが、データを基に分析したところ「学術成果」、「社会貢献」、「組織貢献」の分類でのみ評価していることが分かったため、評価方法を整理し、凝ったウェイトを廃止して倍半分方式にウェイトの仕組みを変更した。

例えば論文のファーストオーサーシップはセカンドオーサーシップ以下の倍、優れたジャーナルへの投稿はファーストオーサーシップの倍にする等である。評価は定年制職員が対象であるが、評価目的に鑑みて相対評価としている。

また、評価方法と内容を改善したことで、外形的な評価では見えない部分が所属長の総合の評価で明らかになることが分かり、複数の所属長による総合評価の導入を図った。

【36. 任期制研究者の研究従事期間の延長】

理事長就任当初、全国に設置されているセンターを訪問し、若手研究者に意見を聞いたところ、「任期制の研究者は、5年で組織を離れなければならないため、落ち着いて研究ができない」という意見が多くみられた。研究テーマを決めるまでに約1年、研究に3年、残りの1年で研究をまとめることと並行して、別の研究所への就職活動を行わなければならない、とてもストレスを感じる研究者が多いとのことであった。研究に従事する期間が7年であれば、研究テーマを決めるのに1年、研究に5年、まとめに1年とすることができる。多くのセンターで任期を中長期計画の期間としていたところ、研究に従事できる期間を原則7年に変更することとした。

研究者からは、「在籍し続けるキャリアパスが非常に少ない」という意見もあった。定年制の立場でなくても、将来組織を担う期待ができる人材については定年雇用に近い雇用にしたいと考えた。労働契約法改正により、一定の基準を満たす場合に無期雇用化が図られる

こととなったことも考慮し、積極的に法改正を活用し、理研の将来の発展に寄与し得る人材が無期雇用へと登用する機会を設けることとした。任期制の研究者等の雇用上限を10年と定め、10年までの間に研究者の実績を考慮する上で7年経てばある程度実績も見えてくると考え、研究に従事する期間を7年とした。

⑥-2 適正な雇用・人事管理

⑥-2-1 ミッション達成に即した制度の導入

【37. 理事長評価制度の導入】

目標設定について、理事長として目標に対する要請を行うものではないが、研究の内容そのものではなく、どのようにして組織の活性化をしているのか、研究系として国際的にいかなる成果を出しているのかを問い、活性化に向けたやり取りを行っている。

また、同研究所の職員の研究評価について、管理職ポジションに就いている人については、管理職としての適正を理事長が評価することとした。

【38. 業務に軸足を置いた人事ローテーションの実施】

基礎基盤研究開発とプロジェクト関連業務の兼務で両方を成立するように遂行するのは難しいと思われる。したがって、軸足をどちらかにしっかり置いて、職務に当たらせることが重要であると考えている。また、プロジェクトを行う際には、期限を決め、所属組織を移すようにしている。

⑥-2-2 雇用の安定と流動性の確保

【39. 無期雇用研究職員の比率拡大】

雇用の安定性と流動性を兼ね備えた研究所運営を実現するため、将来、無期雇用研究職員の割合を増やす（現状の無期雇用：任期雇用＝1：9を4：6まで増やす）べく、計画的に制度の運用を進めている。無期雇用の研究者を増やすと、安定して研究ができる反面、人の入れ替えが活発に行われず、新陳代謝が失われると一般的には言われる。全体の約6割は任期制研究職員が在籍することとなるため、新陳代謝の面で特に大きな心配はないと考えている。ただし、無期雇用にしたことで、研究者がリラックスして研究成果が出なくなるという懸念はある。そのため、無期雇用を保証する一方で研究者として無期雇用するとは決めていない。場合によっては事務系の仕事についてもらうこともあることとしている。

無期雇用研究職員の割合を1割から4割に増やすためには大きな決断が必要であるが、理事長の責任で行う。人事制度改革に踏み切った要因としては、現場に改革を必要とする声があったからである。時代のニーズや改善の声を聞いて判断することとしている。

⑥-3 人材育成・能力開発

⑥-3-1 研究職員の能力育成機会の提供

【40. 人材育成シートの導入】

4 半期ごとに評価者と被評価者が人材育成シートを用いてコミュニケーションをする場を設けている。研究者の人事評価は絶対評価で実施している。評価項目については、どんな規模、職種の組織であったとしても共通するような項目を中心に設定している。

⑦ 全般管理

⑦-1 業務運営

⑦-1-1 業務運営体制の構築

【41. 経営資源管理 PDCA サイクルの運用】

効率的な組織運営のため、理事会議の開催や理事長ヒアリングを通して（経営管理規程に基づき）経営管理 PDCA サイクルを運用している。

PDCA サイクルの導入・実施をしているのは、「成果はフォローに比例する」という考えのもとである。中でも、C や A をうまく実施するためにはしっかりしたフォローが必要と考え、そこに重点を置いている。

時間は取り戻すことができないため、まさに“Time is money”であり、PDCA の“C、A”までしっかりと回すべきと考えている。

⑦-1-2 業務運営成果の把握

【42. 企業手法（MVS、BSC の導入・作成）による業務の見える化】

業務の“見える化”を推進している。定量化できないものは管理できない。“見える化”を図るためには定量化しなければならない。その際は、表にするよりも視認、理解しやすいため、グラフを多用することを指示している。

また、理事長が経営に関する指標を把握できるよう、9 項目の指標を常時“見える化”し、理事長室に掲出するなどして管理している。これら指標の見える化の取組によって業務の進捗を把握しやすいと認識できれば、組織全体として、自然と見える化が進むと考えている。

⑦-2 リスク低減

⑦-2-1 経営管理リスクの指標化

【43. 管理票の導入によるフォローアップの実施】

例えば、組織において、基礎・基盤研究に携わっている職員は、独創性が重要であり、新しいことにチャレンジせねばならない。したがって、このような背景から、部門ごとに指標を変えている。例えばこの場合は、査読付き論文の発表数や特許取得数等が評価指標になる。

それに対して管理部門では、例えば、労働災害件数や保安規定違反を起こさないよう適切に管理することが指標に該当する。リスクは一般的に緊急性とその影響度の二軸で管理するが、これに従い、リスクの程度を A～D に分類して管理している。リスク管理のカテゴリーは、安全面や情報漏えい、人、組織、予算などの観点で分けているが、それらがきちんと制御下にあるかどうかを注視している。

研究と危機管理について、各部門で目標値を設定し最適な指標を置いている。各部門の目

標をもとに、個人の目標も設定している。

⑦-2-2 アドバイザリー体制の確保

【44. アドバイザーの活用による第三者視点の導入】

例えば、海外有識者によるアドバイザー制度の導入は、諸外国の先行的、計画的な取組を事例として参考にしてい、あるいはそれに基づいた助言を得ていくことを意図したものである。一例として、諸外国では、研究施設の改廃にしても、計画的にそのための費用を積み立てて対応しており、これは、我々の研究施設の運用にも有用な情報となる。

なお、研究施設の整理には、今後、その施設を活用すべき研究テーマが多くあるのか等、海外を含めた関連情報に対する感度を高くすることで、今何をやるべきかを考えてやっていくことが重要と認識している。

⑦-3 プロジェクトマネジメント改善

⑦-3-1 業務改善活動の活性化

【45. 「組織ダイエツトプロジェクト活動」の展開】

組織内プロジェクトとして実施しており、業務改善活動の活性化、経費節減、コスト意識の高揚等を図っている。

このプロジェクトでは、立候補制で各拠点や部門で推進役となるインストラクター（若手）を募っている。各部門で見える化を行い、コピー代やその他費用等のコスト削減活動を取り纏めさせている。加えて、どれくらいコストが削減されたかを会議で確認したり、内部のホームページで紹介したりして目に見えるようにしている。

また、それぞれが自主的に考えて組織全体にグツドプラクティスを発信している。若手が自ら手を挙げてやろうとすることがポイントとなっている。インストラクターにはバッジを作って渡しており、それによってもモチベーションを上げている。

その他、ある部門においては、職員のモチベーションを上げるために、資格取得者の名前を貼りだしている。

(3) 研究開発法人のマネジメントと民間のマネジメントとの違い

民間企業では、研究開発成果の最大化に向けて様々なマネジメントを実践している。今後、国立研究開発法人の理事長が多様な視点からマネジメントを行うにあたり、民間企業で実践されているマネジメントの視点や事例、特に民間企業と国立研究開発法人とのマネジメントの視点の違いについては、多様なバックグラウンドを持つ人材が国立研究開発法人のマネジメントに携わる上で重要な示唆になると考えられる。

以下では、「民間企業のトップ」としてのマネジメント、かつ「国立研究開発法人の長」としてのマネジメントの双方に携わった経験を持つ方へのヒアリングを通じて、民間企業と国立研究開発法人におけるマネジメントの取組や違い、共通点について得られた示唆を示す。

<研究開発目的の違い>

研究開発の目的は、国立研究開発法人と民間企業との違いの一つである。民間企業が「経営の持続性」を目的とする一方で、国立研究開発法人は「社会全体の持続性や発展への寄与」を目的としている。

【ヒアリング結果より】

国立研究開発法人と民間企業の R&D のあり方の違い

- ・ 理事長になって最初に感じたことは、R&D のあり方が民間企業と全く異なるということ。産業界の研究開発というのは、経営の持続可能性に資する研究開発。国立研究開発法人の研究は、企業の都合ではなく、人類として新しいものを生み出す研究開発。成果は新しい知識の獲得をどの位したかということであり、国立研究開発法人の研究者はそれに集中する。
- ・ 研究者がどういう心意気でやっているのかということを見ると、公的研究機関、特に過去に所属した国立研究開発法人では、社会の持続性、持続的発展。これを担保するための研究開発に取り組んでいる。世界における日本の立ち位置をしっかりと担ってもらわないといけない。

<研究開発における企画創出機能>

国立研究開発法人と民間企業ともに研究開発における企画創出機能、すなわち「何をするか」を企画する機能が重要であるとともに、企画力の向上や強化が共通の課題であると推察される。

【ヒアリング結果より】

民間企業における企画機能

- ・ 企画において、企画室の人材の多様性（性別、職制など）は重要である。企業時代

は、社長が変わると、新事業企画室、事業企画室ができる。

- ・ 企画部門には全社でエース級の企画ができる人を集め、自由に企画してもらう。社長を含めた議論を定期的に行い、レビューする。企画案が不採用になることもあるが、メンバーの企画能力が優れているので、何かしら、良い企画が出てくる。そういった企画室は、既存の組織とは完全に独立した組織である。
- ・ 現場では企画案は出てこない。現場は今の事業をどう延長するか、というマインドがある。

<研究テーマや成果の評価視点・考え方の違い>

研究開発成果の評価に対する考え方は、国立研究開発法人と民間企業との間で大きく異なる。評価の「時間軸」や「評価視点」は、企業では「短期・中期的な企業業績」への貢献が評価され、長期的成果の評価が課題である一方、国立研究開発法人では成果を評価する時間軸が多岐に渡る。

評価の視点や考え方の違いは、国立研究開発法人や民間企業が各々果たすミッションの内容や特性に由来するものと推察される。

【ヒアリング結果より】

<国立研究開発法人と民間企業との成果評価の考え方>

- ・ 企業の研究というのは成果を評価しやすく、事業への貢献を評価できる。大学や国立研究開発法人は、時間軸が多岐にわたり、短期、中期、長期がある。企業の場合には短期、中期がメインとなっている。そういう意味では、在任中は長い目で見てあげるということを意識した。長い目で見てあげると、「自浄作用」が出てくる。自分たちで比較してよいものを選ぶ。
- ・ 民間企業では基礎研究がだけで終わるような研究では認めない。実用化の絵を描くための基礎研究は大いに進める。国立研究開発法人は、長期の、10年、20年単位のものをやっても良いのではないかと。
- ・ かつて所属した企業では売上・利益率・社会貢献のみで評価した。企業でいうところの国立研究開発法人の売上とは何か考えると、予算である。理事長にとって予算を取ることは非常に骨が折れる。予算だけが価値ではないが、社会的な成果が出たかどうかを気にしている。客観的な評価としては、トムソンや大学からの評価もある。経営指標は30~40の項目で、評価を行い、予算会議の前に昨年1年間の実績（論文数、予算、経費など）を開示した。
- ・ 企業ではどのような視点で研究を評価するかというと、企業業績への貢献という視点だけでなく、これからの人類社会に役に立つかという視点が入る。メートル原器、キログラム原器をずっと研究している人がいる。
- ・ そういう方のモチベーションは、国際的な会議に日本としての意見を出せるところにある。それは論文でも評価できるし、参加して、メインプレーヤーとしての意見

を出しているかどうかでも評価できる。評価はタンジブルなものがよい。それプラス、総合的な評価をする。

- ・ 経営側としては、どれを長い目で見てあげるのかという判断をどうするかというと、企業では確かに難しい。社長であったときには研究部隊を見ていた。その会社を引っ張るような、強いものをさらに強くするようなところは応援する。そうすると、他の部隊で、そこに関与したいというメンバーが出てくる。
- ・ 選択と集中というよりも出る杭をどんどん評価していく。それを心がけた。

(4) 今後法人のマネジメント体制の機能強化等を検討していくに当たって必要な検討事項についての考察

今回の調査研究を通じて、本調査研究の委員会の委員からは総じて、各研究開発法人の理事長が法人のマネジメントについて非常に一生懸命考えてくれていることがよく理解できたこと、また、参考にすべきマネジメントのグッドプラクティスが多数あり、研究開発法人の間で相互に情報共有していくことが望ましいという意見が得られた。その認識を踏まえ、今後法人のマネジメント体制の機能強化等を検討していくに当たって必要な検討事項についての考察を以下列挙する。

① 今回の調査で把握した理事長の各種取り組みの継続的なモニタリング

把握した理事長の各種取り組みは、着手または今後の構想に関するものが多く、具体的な成果に関しては、今後丁寧にモニタリングすることが望ましいと考える。また、研究開発法人や民間のマネジメント事例のケーススタディを積み重ねていくことで、研究開発法人が参考にしうるマネジメント事例の充実化を図っていくことが望ましいと考える。併せて、マネジメントの取り組みを組織の中で定着させ、横展開をする上での課題や対応策、留意点等を整理することも重要であると考ええる。

② 研究開発成果の最大化の障害となっている（あるいは誤認等されている）制度上の課題の把握及び解消可能性の検討

研究開発成果の最大化に向けたマネジメントに関するアンケート調査において、いくつかの研究開発成果の最大化を図るための各種施策を阻害する制度上の課題が示された。また、内部統制のヒアリングを通じて国立研究開発法人協議会にて、それら課題が集約されているとのコメントがあった。文部科学省として、それら認識される制度上の課題を把握し、省として課題の解消に役立てるもの等を研究開発成果の最大化を図るための各種施策を阻害する制度上の課題を整理・対応することで、各法人の取り組みを支援することができるものと考ええる。

③ 法人のマネジメントと成果の対応関係の継続的な検証

経営のPDCAを適切に回していくためには、マネジメントの取り組みの成果を研究開発法人自らが確認する仕組みを充実することが肝要となる。すなわち、マネジメントの取り組みがどのようにアウトプット、アウトカムにつながっていくのかを可視化し、自らがモニタリングするための経営指標（エビデンス）を開発するなど、マネジメントの取り組みと成果の対応関係を確認するための仕組みを整備していく必要があると考える。そのため、困難な取り組みではあるものの、継続的に法人のマネジメントと成果の対応関係を検証して、マネジメントを見直していくことが望ましいと考える。

④ 各法人の理事長・理事間での意見交換の場・機会の設置

平成 28 年 1 月に発足した国立研究開発法人協議会を活用すること等により、各法人のマネジメントや内部統制に関する考え方、取り組み状況に関して、各法人のマネジメントに携わる理事長・理事が直接意見交換を行う場・機会を設置し、ベストプラクティスの横展開、制度的隘路に関する意見集約等を行っていくことも想定される。

参考資料 内部統制の整備状況等に関するアンケート結果

設問	A.統制活動								B.情報と伝達								C.モニタリング								D.自己評価							
	A	B	C	D	E	F	G	H	A	B	C	D	E	F	G	H	A	B	C	D	E	F	G	H	A	B	C	D	E	F	G	H
(7)その他全般に係る調査項目	<p>【E法人】</p> <p>■中期計画等に関する事項(中期計画等の策定、進捗管理、評価、予算配分) 法人の経営管理及び内部統制のための重要な機会として、理事長が事業の進捗状況等を部門長・研究所長等から聴取する「理事長ヒアリング」を実施し、ヒアリングの結果を次年度計画の策定等に反映する取り組みを行っている。</p> <p>【F法人】</p> <p>■リスクマネジメントに関する事項(リスクマネジメント、防災、事業継続、危機管理広報) ■研究の適正性の確保に関する事項(研究倫理、研究費の適正経理、適正な研究活動等) ・全組織横断的リスク対応計画(全所で重点的に取り組むべき、事業所横断的に保有している業務分野別のリスクを低減、回避)及び個別リスク対応計画(各部署特有のリスクを低減・回避)から構成されるリスク対応計画を策定し、実施。 ・研究コンプライアンスを所管する部署を設置し、研究倫理教育統括責任者及び研究倫理教育責任者を配置。毎年、各センター等の研究倫理教育責任者が研究上の不正防止に向けた取組みの実施状況を点検し、研究倫理教育統括責任者へ報告、必要に応じ面談を実施。</p> <p>【G法人】</p> <p>■入札・契約の適正性の確保に関する事項 平成27年度より、内部統制を含めた調達等合理化計画を策定・公表し、当該計画に基づき業務を行っている。 主に新規採用者を対象としたガイダンス(年2回)や研究不正防止ガイダンスにおいて、契約手続きに係る説明を行っている。</p> <p>【H法人】</p> <p>■研究の適正性の確保に関する事項(研究倫理、研究費の適正経理、適正な研究活動等) 研究倫理については、e-learningを拡充している。研究者のみならず、研究者の支援を担当する職員や事務局員に対しても研究倫理に関する教育を義務付けることにより、法人全体で研究費及び研究活動の不正防止に対する意識を高めるようにしている。</p> <p>2) 内部統制に関して対応にご苦労されている事項があれば、右記選択肢からお選びください(複数可)。 また、それらの内容をお書きください。(自由記述)</p> <p>【B法人】</p> <p>■内部統制の基盤に関する事項(方針・指針、内部統制の推進体制、検討・意思決定の仕組み、人事制度、モニタリング等) 総務省行政管理局通知に従い、内部統制関連規程の策定及び内部統制委員会の設置を行った。一方、当法人では先行してリスクマネジメント制度が構築され定期的に運用されており、規程遵守も含めたコンプライアンス上のリスクもその管理対象となっている。このため、内部統制とリスクマネジメントの役割分担をどの様に整理すべきかが懸案であり、現在、内部統制推進部署による検討、外部支援業者(監査法人)からの助言、委員会での議論等を通じて、適切な在り方及び制度の具体的な運用方法を模索しているところ。</p> <p>【C法人】</p> <p>■中期計画等に関する事項(中期計画等の策定、進捗管理、評価、予算配分) ・複数府省共管に伴う各研究審議会のヒアリング日程等について、合同での開催に向けた調整を進め、PDCAをより迅速に、かつ効率的に行いたい。</p> <p>【D法人】</p> <p>■内部統制の基盤に関する事項(方針・指針、内部統制の推進体制、検討・意思決定の仕組み、人事制度、モニタリング等) ・内部統制委員会とリスク管理委員会の二つの委員会が存在しているため、それぞれの役割分担および内部統制推進のより良い体制作りを模索しているところ。</p> <p>【F法人】</p> <p>■情報セキュリティに関する事項(個人情報保護含む) 研究を実施する上で、研究者については情報セキュリティについても最大限の自由度を与えてきており、情報セキュリティについても現状が通常の状態であるとの研究者の意識改革が必要。昨今の内外の状況から、研究者の意識も変化しており、近々、これまで担ってきた部署を中心に改組し、責任部署を明確にするとともに、CISOの機能強化を図る。また、情報セキュリティに係る人材は不足しており、育成、採用も喫緊の課題である。</p> <p>【H法人】</p> <p>■研究の適正性の確保に関する事項(研究倫理、研究費の適正経理、適正な研究活動等) 内部統制をどこまでやるのか、という点については機関間で基準が異なるが、目安の把握が難しい。全ての項目で言えることかもしれないが、措置案と実行についての労力・経費等の効果の検討・検証まで進んでいない。</p> <p>3) 内部統制に関する法人内の情報共有・意識共有について工夫をしている事項があれば、それらの内容をお書きください。(自由記述)</p> <p>【B法人】</p> <p>現在は制度開始初期ということもあり、内部統制委員会(役員及び各部署部長級で構成)における議論、同委員に対する制度の基本的事項の説明(研修)を行っている段階。</p> <p>【D法人】</p> <p>・役員、部長を対象とした研修を実施し、組織内に意識が浸透するよう努めている。 ・コンプライアンスハンドブックを用いた、新規採用職員向けの研修を実施している。</p> <p>【H法人】</p> <p>運営会議等の議題や決定事項については、職員に対して速やかに伝達するための仕組みを整備している。また年に3回程度の理事長講話により、経営陣の考え方を職員に対して説明し、共有する場を設けている。</p>																															