

第5回 理化学研究所 事務アドバイザー・カウンシル
報告書

2023年9月5日

第5回 理化学研究所 事務アドバイザー・カウンシル

第5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」という。）は、2023年9月5日に開催された。

下記3つの事項が第5回事務ACに対し付託事項として提示された。

付託事項

1. 第4回事務ACの指摘事項への対応について、評価・助言する。
2. 事務業務改革の取組について評価・助言するとともに社会から必要とされる国立研究開発法人の事務機能について、評価・助言する。
3. 人事制度改革の取組について、評価・助言する。

以下に、付託事項に対する評価・助言と提言を記す。

はじめに

理化学研究所（以下「理研」という。）は、2022年度より新たに就任された、五神真理事長の経営方針の下で人事施策をはじめとする様々な改革と第5期中長期計画に向けての検討が進められている中で、今般、本事務ACに対し、前回事務ACの指摘事項への対応状況及び第4期中長期計画での事務業務の改革について評価・助言することを付託された。

評価・助言と提言の詳細は後述するが、五神理事長が、「RIKEN's Vision on the 2030 Horizon」で「理化学研究所は、科学者自身が究めたいと願う研究が、人類の未来のために必要となる学知の創造と重なり、科学と社会との相互の信頼が深まることで、互いにつながっていく場であることを目指す」と理研の使命を掲げられた。

科学と社会との相互の信頼の深まりは研究だけでできることではなく、理研全体で実現していかなければならない。そのための大目標として、科学者自身が究めたいと願う研究の目指す方向を明確に示したことの意義は大きいと考える。そして、ここに示された目標の実現に向けた事務部門の役割は極めて大きい。

事務職員は経営の実務者であるという認識を持ち、「RIKEN's Vision on the 2030 Horizon」に照らしてその活動を位置づけ、事務部門がどのような取り組みにより理研の活動を支えているかを可視化し発信することは、事務職員のモチベーションを向上させ、優秀な人材の獲得・育成にもつながることである。

研究所の運営において研究部門と事務部門は両輪である。事務ACは、理研の事務職員の経営戦略的な機能がより有効に発揮され、理研の研究力を側面から力強く支える存在となって、理研が日本さらには世界の研究機関の先駆的なモデルとなるべく改善を重ねることを願うものである。

付託事項 1. 第 4 回事務 AC の指摘事項への対応について、評価・助言する。

□ 前回事務 AC 以降の組織体制の変更、重点業績評価指標（KPI）の設定など

理研は、研究開発成果の最大化のために事務部門が成し得る貢献は「研究者が研究しやすい環境を構築すること」とし、これを表す重要業績評価指標（KPI）として、以下の 2 つを設定した。

- ・「研究者がより多くの研究活動に専念できる時間を確保すること」
- ・「職員の仕事に対する満足度」

第 4 回事務 AC において重要業績評価指標（KPI）の設定を提言するにあたっては、理研のような研究開発法人においては、研究開発費の中で事務職員が担う管理費的な割合の大小といった費用面だけに注目することは健全ではなく、事務職員が創出しているバリューを理研自らが把握することが重要と考えたことが背景にある。今般、理研において KPI の設定にあたり、研究管理職へのアンケート調査を実施し、研究者の意見も踏まえて丁寧に検討を行ったことがうかがえた。そして、理研自らが考えて具体的に設定された 2 つの KPI は、理研の職員がもつ定性的な評価を一定程度定量的に示したものであり、まずは、取り組みやすい形で設定されたと評価する。なお、KPI については、研究者そして職員がどれだけ満足したかといった定性的に近いものをさらに定量化することを目指して今後も改善を図っていくことが望ましいと考える。

また、KPI の測定にあたっては、客観的なデータを活用していくことも重要である。事務の取り組みを、データなどを用いてその効果を説明することは、研究職からの理解や信頼を得て距離感を縮めることにつながると思う。また、上司のみならず研究職からも機会に応じて事務職員に感謝の言葉を伝えることは、事務職員のモチベーションを高めていくことにつながることを付言する。

研究管理職へのアンケート調査結果に関し、回答率が 35%程度と低いことについては、原因を分析することが必要である。未回答の方が多いことについては、そこにある潜在的な意見を汲み取り、業務改革につなげていくことが重要である。

□ 国際拠点の展開について

拠点毎の異なる役割に応じてミッションと戦略を設定し展開している点のうち、海外との連携は、単に数を増やすことが目的ではないものの、新たな関係先へのアプローチやイベントへの積極的な参加などを、定量化した指標に照らして分析することで見えてくるものもある。定量化すべき点などを検討し

た上で活動の評価に活用することが望ましい。

海外の大学や研究機関との連携に加え、理研の活動を社会実装するためには企業との連携が重要であり、海外拠点の活用による企業との接点も積極的に模索し、海外の企業を上手に呼び込むことにつながる活動の展開も期待する。

国際業務は、理研の国際展開を担うための有望な人材を配置することが大事であるとともに、多様な業務経験を積む良い機会ともなることから、人材育成の観点でも当該ポジションを活用するとよい。

また、海外との関係では安全保障輸出管理の重要性がますます高まってきており、慎重なコントロールが求められてきていることに注意を払うことに加え、この分野の専門人材を育成していくことが必要である。

□ 科技ハブ拠点の展開について

理研の活動の補完、相乗効果の発揮、研究成果の社会実装に向けては産学官の連携が大事である。地元自治体を巻き込んだ地域連携を進めることで活動がより広がることにつながる点に留意すべきである。一大学ではできないことについては、理研が参画することのメリットを提示しながら推進し、同時に理研だけではできないことを明示していくことが重要である。これらをコーディネートしていくにあたり事務職員が多くの役割を果たすことを期待する。所外のみならず理研内部に拠点を呼び込んで内部のハブを形成することも非常に重要な観点であると考え。

付託事項 2. 事務業務改革の取組について評価・助言するとともに社会から必要とされる国立研究開発法人の事務機能について、評価・助言する。
--

□ 事務業務改革の取組

事務業務改革への取り組みは、特定の部署ではなく、関係部署及び事務系職員と研究系職員が一体となって研究現場からの視点を取り入れて、事務業務の課題に対してボトムアップで精力的に検討と対応を進めてきたことがうかがえる。課題解決に向けて今年度だけではなく先を見据えたマイルストーンを明示することが重要であり、それを双方の職員間で共有することで各自が行わなければならないことを明確にするとよい。

事業所間でのルールの一統化に関する課題については、実際にはルールの違いというよりは、部署間の業務分担の差異という点に課題があると見受けられ、

業務の標準化を講じていくことが必要と考えられる。業務の標準化にかかる課題は、理研のみならず、組織の規模が大きくなるにつれて、どのような組織においても多かれ少なかれ存在する課題であり、この点は、容易ではないが、部分最適から全体最適を目指す上でも重要である。加えて、標準的な業務モデルの研修を実施することで、現場の担当者間での引き継ぎによるローカルルール化の弊害を防止することも期待される。

事務部門における事務職員に加えて、研究室等において事務を担うアシスタント職も円滑な業務運営に寄与する役割を担っている。こうしたアシスタント職について、マネジメントする体制、キャリア設計そして研修等を通じてスキルを向上する機会を設けることは、理研の事務の総合力を上げる上で重要である。

業務システムの見直しについて、情報システム整備及び情報セキュリティの強化を目指し、業務システムのあるべき姿として、部分最適ではなく全体最適な業務システム環境を構築していく運用を定常的に実施するという改善の方向性は正しいと考える。どこに何があるのかが分かりにくい状態を解消するためのより具体的な対応として、ワンストップのポータルが効果的に運用されることを期待するとともに、クラウドサービスの活用やマスターデータの一元化、業務の標準化も一緒に進めていくことが肝要と考える。

事務職における中間管理職は上からも下からも様々な要望や意見が集まる重要なポジションであることは理研のみならず他機関においても同様である。人的、時間的にもリソースは有限であり、あらゆる課題にすべてに応えることは現実的ではない。理事長はじめ役員が事務の現場にも時には足を運び率直な意見交換を通じて課題の優先順位を共有し、限りあるリソースをどのように割っていくかを、経営陣や事務の現場でも共有し、取り組むべき課題を取捨選択する考え方を示していくことは大事である。そして、取り組んだ業務改革が、どれくらい有効だったか測定することも大事である。得られた効果を事務職と研究職そして経営陣とも可視化し、共有することは、継続的な業務改善の機動力になる。

□ 社会から必要とされる国立研究開発法人の事務機能

理研が国立研究開発法人として社会から必要とされる組織になろうとしており、あらゆる取り組みを進めている姿勢がうかがえた。研究所においては、素晴らしい研究をする研究者や技術者が重要であることは言うまでもないが、組織を運営していく上で研究活動を支える事務を担う者も同じように重要なポジションであり、研究部門と事務部門は両輪である。事務には経営戦略的な機能も求められ、また同時に経営の実務者でもあり、担う役割は従来の事務の範囲より広がっている。

理研の経営方針として示されたトップマネジメントメッセージ”RIKEN’s Vision on the 2030 Horizon”の確実な実現に向けては、「社会から必要とされる」に込められた想いを経営戦略の中で具体化し、理研内外に対して、分かりやすく発信し浸透させていくことが重要であり、この点で事務の果たす役割は大きく、事務機能の強化が必要であると考え。事務職員もかかる状況の中では単に意識改革だけではなく、自身のスキルを広げていくことも求められる。

これらを考慮すると理研の事務職には、企業で経営企画や経営戦略的と呼ばれているものも包含され、「事務」という名称もその使命を表すに十分な言葉ではないかもしれない。研究職と事務職が研職協働として一体となって、理研が掲げる目標の達成を目指して円滑に機能できるように、組織の経営資源や運営をマネジメントするための事務機能を強化していくことを期待する。

社会情勢が複雑化する中で、研究所においても事務職員が担わなければならない業務は増大しているが、中でも研究所の法務機能の強化や、研究活動の国際化、オープン化に伴う新たなリスクに対する研究インテグリティ、さらには経済安全保障に対する体制整備への取り組みは、リスクの低減を図っていく上で、必須である。法務機能は、弁護士の雇用で解決するものではなく、法的問題に組織として対処する周辺スタッフの配置とともに組織設計を行うことで実効性のある機能を発揮する。

最先端研究プラットフォーム連携（TRIP）事業は、理研にある各分野の最先端の研究をリードするプラットフォームを活用することで「未来の予測」から「未来の制御」に繋げ、未来の地球と人類が求める知を、分野の枠を超えて開拓し、社会変革のエンジンとして国内・国際社会に広く提供することを目指すという壮大なテーマに挑んでいることがうかがえる。壮大なスケールで新たな分野を切り拓こうとする難しいテーマであるからこそ、所内の研究と事務の現場、管理職から一般職までが広く共有して各組織の参画を進め、それを所内のみならず所外に分かりやすく伝えていくことが肝要である。経営コンセプトを具体的な戦略へ作り込み、それを所内外に適切な形で発信していく上で事務が果たさなければならない役割は大きく、これに事務職員が応えていくことを期待する。

以上、事務業務改革及び国立研究開発法人の事務機能について様々な意見や提言を述べてきたが、大切なことは、もとよりそれら全てに対応することではなく、提言等を理研としてどのように受け止め、どのように考えて取捨選択すべきかを厳しく判断し、対応していくことである。

付託事項 3. 人事制度改革の取組について、評価・助言する。

□ 新しい人事施策

令和 4 年度に導入した研究系職員の新たな人事制度改革は、新経営方針として安定性と流動性を備えた研究者のキャリアプラン構築を宣言し、プロジェクト雇用を基本とした有期雇用制度の進化として、通算契約期間の上限規制撤廃とともに理事長特例とセンター長特例を設け、戦力強化となる所内人材の積極的登用として研究支援強化プログラムなどで取り組みが講じられた。これらの取り組みにあたり、理事長自らが最前線に立って、メッセージを発信し、対応にあたられたことがうかがえ、トップの強い覚悟をもってスピード感をもって安定性と流動性を高いレベルで両立させ、理研に集う人びとが安心して働くことができる優れた研究環境を創りだしていく信念が伝わった。

事務職員にかかる人事制度については、今後労働力不足が深刻化し多様な働き方を実現していく上で、准事務基幹職（有期）の新規採用の廃止と事務基幹職（登用無期）採用の強化・拡大をはじめ、在宅勤務制度の恒久化、公募型兼務制度と公募型異動制度の試行的導入、科技ハブの事務職員と大学の URA などとのクロスアポイントメントの検討など、大胆で良い取り組みをしており非常に評価できる。同時に、在宅制度は、プラスの面とマイナスの面があり、パフォーマンスの低下につながらないように当該制度について職員の理解を深める丁寧な説明を通じて適切な運用を図っていくことも大事である。公募型異動制度については、異動が実現できなかった場合に仕事のしづらさが生じないようにするなどの配慮もあわせて進めることが肝要である。職員意識調査では、レーダーチャートで人事制度・人事施策の評点が低く出ているが、成果を上げている企業の具体的な取り組みを探ってみることなども試みても良いと考える。

□ 人材育成、スキルの向上

これからは理研の業務においても、高度化と専門化と付加価値の創成は重要となる。職員の育成にあたっては、第一に人材像を示すこと、次に役割を明確にし、成長と活躍を促して人材を育成することが大事である。管理職へ昇格することの魅力を感じないといった声は他機関においても聞こえてくるが、どのような対応を考えるべきであろうか。理研においては、事務職員の職階に応じた役割、人材像を定めているが、このポジションであれば、こうしたことが具現化できるといったモデルの明示や、経営理念に照らした事務職員の活動の位置づけを行

い、かつ、事務職員が理研を支えている構図を描くことはできないだろうか。その上で、事務職員の仕事の意義の明確化や自分の仕事がどのようにつながっていくかを見える化する取り組み、そして実績に対して適切に評価し処遇と連動するといった取り組みをより現実化していくことは、事務職員をエンカレッジすることにつながると考える。

事務職員の意識改革を進め、一人ひとりのスキルを広げ高めていくために、時代にあわせて柔軟に研修内容の見直しを図っていくことも重要である。また、ある一定期間の配置換えや、民間企業や国公立大なども含めた他流試合（出向、クロスアポイントメント、兼業など）を取り入れることにより、多様性に富んだ人材交流が促進され、事務職員の視野を広げお互いの理解を深めることができ、組織全体として事務職員のレベルを向上させる取り組みができるのではないかと考える。今後も、優秀な人材の獲得、モチベーションを上げて、水準をより上げる挑戦を続けていくことを期待する。

研究組織所属か事務組織所属かという所属での分類よりも、研究 DX 専門職、連携促進コーディネーター、IR 人材など業務の職種で分類することで、URA (University Research Administrator) 的な研究支援職の立ち位置が明確になり、職員はより活躍しやすくなるのではないかと考える。また、付託事項 2 でも言及したが、研究者をサポートする研究支援職やアシスタントの役割は大きく、教育や研修を通じて能力の向上と成長の機会を整え同時に、キャリアパスを示すことも大事な点である。

ダイバーシティの推進の観点では、事務職に占める女性比率に比べ女性管理職の比率が低い状況と言わざるを得ない。第 1 回事務 AC が開催された 2011 年の事務系管理職の女性比率 6.8%から 2022 年度は 15.8%と改善されているものの、2022 年度における事務系女性職員の割合が 49.3%であることを考えると、改善が求められる。上位職の女性の比率を増やす施策を一層進めていくことを求める。

以上

第5回理化学研究所事務アドバイザー・カウンシル

委員名簿

委員長 手塚 一男 兼子・岩松法律事務所 弁護士

委員長代行 野口 義文 学校法人立命館 理事
立命館大学 副学長

委員 池田 雅夫 国立大学法人大阪大学 名誉教授

長我部 信行 株式会社日立製作所
コネクティブインダストリーズ事業統括本部
事業戦略統括本部 副統括本部長

塩崎 英司 国立大学病院長会議 理事・事務局長

前田 裕子 国立大学法人九州大学 理事

益子 利和 国立研究開発法人産業技術総合研究所
総務本部 総務企画部 部長