

「研究開発評価研修プログラム教材を使用した
研究開発評価人材育成研修」に関する提案
～文部科学省の「研究開発評価研修プログラム教材」の改定に
係る調査・分析の結果を踏まえて～



政策調査分析センター
主任研究員 田原敬一郎



1. 委託調査の概要



1.1 委託調査の概要

【目的】

- 新しい時代に合わせた研究開発評価の普及推進を図るため、研究開発評価に係る人材育成研修やシンポジウム等において使用するための「研究開発評価研修プログラム教材」の改定案を作成する。

研究開発評価研修プログラム教材の改定案の作成

H18年度調査をベースに、その後の状況変化や政策的な重点事項等を踏まえた**基本テキスト**を作成する。

研究開発評価研修プログラム自体の提案

ケースメソッドを含む研修方法と、**フォローアップ体制を含めた継続的な学習の仕組みを提案**する。

1.2 問題意識と対応

認識されている課題	テキスト等での対応
評価の意義が分からない	第1章等、テキストの随所で意義を繰り返し説明。
国の研究開発評価について基本的な方針を示した大綱的指針が府省や資金配分機関を主な対象としているため、大学や研究開発機関にとってどのように対応してよいか分からない	大綱的指針と他の関連法等との関係を明確化（2章）、機関ごとに評価のポイントを解説（4章～6章）。
評価現場ではプロジェクト評価に対するニーズが高い	ピアレビューやエキスパートレビューの方法など、事前評価を中心にした解説と具体例を記載（3章等）。グループワークを交えた研修も提案。
研修の教材としては「事例集」が望ましいものの、「個別の大学の事例として紹介するというよりも、一般論としての知見を得られるように整理して活用するのが良い」という指摘があり、「ケース・ライティングを誰が（どのように）行うのか」が課題	ストーリー形式のケース作成には相応のスキルと経験が必要なことなどから、国内外の先進事例について（一部匿名化）、その優れた点や更なる改善点などを考えるための素材として活用（7章等）。
「単純に経験年数や職位というだけではなく、状況に応じて所属機関の中であるべき仕組みをきちんと考えていくことができる」人材を育成していくことの必要性	評価現場の実務担当者だけではなく、評価システムを構築していく権限と責任を有する組織経営の担い手向けにも役立つよう執筆。特にプログラム評価の実現のためには、各組織で事業等のプログラム化を図る必要があり、学習内容を自組織に持ち帰って作業を行うプロセスを研修案では提案。
研修の方法として、「中・上級ともなると、初級研修のように2日間だけ集まってもらうというものとは異なる実施形態」もありえるのではないかと指摘もあり、適切な研修の提供方法自体が課題	



2. 基本テキストの内容



2.1 テキストの基本構成

- 基礎編／応用編の2本立てを統合。最新の情報に基づき関連法やガイドライン等の関係を明確化した上で（第2章）、評価の基礎知識（第3章）と、評価のポイントを機関別に解説（第4～6章）。
- 文科省指針で指摘の特筆課題については、具体的事例や匿名化したケースを交えて評価システムの構築及び実践上のポイント等を整理（第7章）。
- 本文に加え、学びを深める上で役立つ事例や演習問題、重要論点や先端課題をまとめたコラムを配置。

第1章 はじめに

テキストのねらい／構成／使い方

第2章 日本における研究開発評価の枠組み

- 2.1 研究開発をめぐる評価枠組みの全体像
- 2.2 研究開発評価（大綱的指針／文科省指針、等）
- 2.3 政策評価
- 2.4 行政事業レビュー
- 2.5 法人評価
 - 2.5.1 独立行政法人に対する法人評価
 - 2.5.2 国立大学法人等に対する法人評価
- 2.6 自己点検・評価／認証評価

第3章 研究開発評価の基礎知識

- 3.1 なぜ評価が必要なのか
- 3.2 評価が有用であるためには
- 3.3 評価の留意点
- 3.4 研究開発評価を適切に行うために学ぶべきこと
- 3.5 プログラム評価
- 3.6 プロジェクト評価
- 3.7 研究者等の業績の評価
- 3.8 研究開発機関等の評価

第4章 大学等における評価の実践

大学等と研究開発評価／大学等における研究開発プログラムおよび研究開発課題の評価／大学等における機関評価、等

第5章 独立行政法人における評価の実践

第6章 府省及び資金配分機関における評価の実践

第7章 より良い研究開発評価の実施に向けて

- 7.1 研究開発評価の困難性と特筆課題
- 7.2 科学技術イノベーション創出、課題解決のためのシステムの推進
- 7.3 挑戦的な研究、学際・融合領域・領域間連携研究等の推進
- 7.4 次代を担う若手研究者の育成・支援の推進
- 7.5 評価の形式化・形骸化、評価負担増大に対する改善
- 7.6 終わりに

付録

用語集／学習ガイド／研修方法の例、等



2.2 「第1章 はじめに」の概要

- 評価の意義・機能と阻害要因について大局的な観点から解説するとともに、想定読者について言及。
- テキストの構成と使い方について解説。

【評価の意義・機能、阻害要因】

- 限りある資源の中で、公平で競争的な研究環境をつくりあげる
- 上位の政策・施策、組織の目的を達成するために、独創的で優れた課題等を発掘し、研究資金等を配分したり、施策、課題、組織の活動が適切に機能しているかを点検し、改善に結びつける
- 組織体が、与えられた使命を実現しているかどうか説明責任を果たす

政策体系の
問題

評価体系の
問題

能力及び
経験の問題

【想定読者】

- 評価現場の実務担当者
- 評価システムを構築していく権限と責任を有する組織経営の担い手
- 政策や事業の形成・実施を担っているすべての方が関係者

【使い方】

これから評価の実務に取り組もうとされている方やこれまで自己流で評価を行って来られた方（初級）は、第2章、第3章と順に読み進めたあと、第4章から第6章のうち自身と関係の深い章を選んで読むことを推奨。
評価について豊富な経験のある方や体系的に学んだことのある方（中・上級）は、第7章を中心に、関心のあるところから読むことを推奨。



2.3 「第2章 日本における研究開発評価の枠組み」の概要

- 日本における研究開発評価に関連する枠組みの全体像と相互の関係性について明確化。
- 個別の法やガイドラインのポイントについて解説。
- 組織経営・マネジメントの改善のために、自己（点検・）評価が基本となることを明記。

【各評価の枠組みと被評価者となる組織との関係】

	府省	国立研究開発 法人等 (資金配分機関)	国立研究開発法人 (研究開発実施機関)	大学共同 利用機関	国立大学 等	私立大、 公立大等
研究開発評価	○	○	○	○	○	○
政策評価	○	▲	▲	▲	▲	▲
行政事業レビュー	○	▲	▲	▲	▲	▲
法人評価		○	○	○	○	
自己点検・評価 ／認証評価					○	○

注) ▲は間接的に被評価者となりうることを示す。



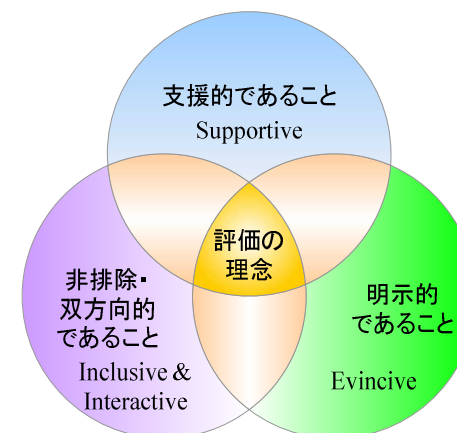
2.4 「第3章 研究開発評価の基礎知識」の概要①

- 評価の必要性や意義、有効な評価を行うための条件や留意点について強調。特に、組織構成員は全員原理的に評価の当事者、関係者であることを明記。
- 評価を適切に行うために学ぶべき学習の体系を示すとともに、評価対象（プログラム、プロジェクト、研究者等の業績、機関等）ごとに基礎知識とポイントを解説。
- 評価手法として特に重要なロジックモデル及びレビューパネルについては詳述。

【組織における評価の関係者】

	大学等における位置づけ（例）
意思決定を行う 査定部門	IR室など中期目標・計画の評価に関わる総務担当 理事とその支援組織等。
研究開発評価を 担う部署	学内の研究力分析を行い、研究経営戦略のため の意思決定を支援したり、競争的資金獲得やそ ののための評価対応を支援したりするURA室など 研究担当理事が所掌する範囲に相当。
個別事業担当課	事業を形成する際にも、またある制度のもとで 研究開発プロジェクトを展開する際にも、自ら が先ず事前評価を実施する必要。評価の実施機 能を備え、評価スキルを十分に修得する必要。

【有効な評価のために：評価理念】

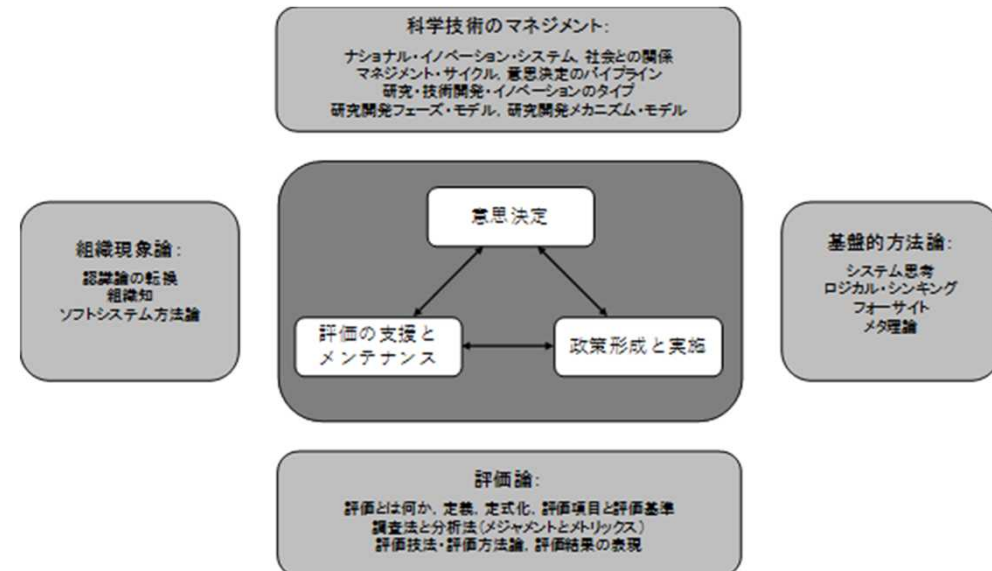
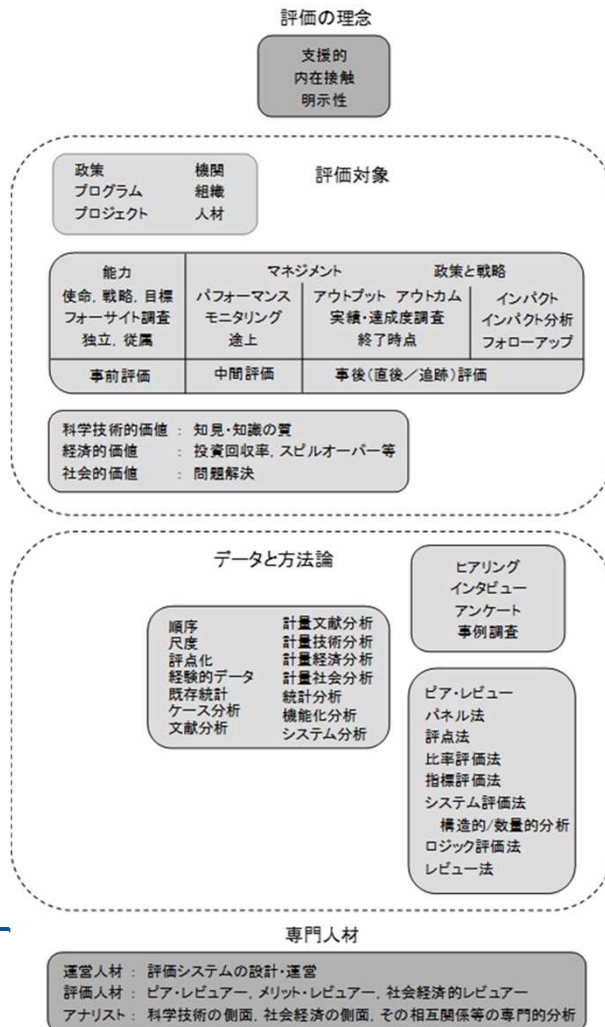


その他「評価対象の理解」「形骸化防止の工夫」等

2.4 「第3章 研究開発評価の基礎知識」の概要②

【評価を行う上で必要な最低限の知識】

【身につけておくことが望ましい前提知識】





2.5 「第4章～第6章」の概要

組織として自己分析・評価能力をいかにあげるかが重要であること、その際、鍵の1つとなるのがプログラム評価であること、日常的なモニタリングやデータ収集の重要性について、共通して指摘。

「第4章 大学等における評価の実践」

- 国立大学法人等の法人評価及びすべての大学を対象とする自己点検・評価という法的に対応しなければならぬ評価の仕組みがあることの確認
- 法的に要求される評価においても基本的には各大学等による自己分析、自己評価が最初に求められることを改めて明記。
- 自己点検・評価報告書及び自己点検・評価の検証結果報告書等を事例としてとりあげ、解説。

「第5章 独立行政法人における評価の実践」

- 独立行政法人の法人評価という法的に対応しなければならぬ評価の仕組みがあることの確認。
- 基本的には各法人による自己分析、自己評価が最初に求められることを改めて明記。
- 中（長）期目標・計画と評価報告書等を事例としてとりあげ、解説。

「第6章 府省及び資金配分機関における評価の実践」

- 政策評価法や行政事業レビュー、法人評価などの仕組みがあることを確認。
- 各組織による自己分析、自己評価が基本となることを改めて明記。
- ファンディングプログラム（資金配分事業）を事例としてとりあげ、解説。

2.6 「第7章 より良い研究開発評価の実施に向けて」の概要



- 文科省評価指針に記載の「特筆課題」をとりあげ、「答えのない課題」として、国内外の先進事例等を変え、考慮すべき評価のポイントを記載。

特筆課題	事例	概要
科学技術イノベーション創出、課題解決のためのシステムの推進	鳥取大学 JST-RISTEX	社会的問題解決と研究開発とのバランスをどのようにとるべきか、研究者の意識改革をどのように促すべきか、社会実装のための評価デザイン、等。
挑戦的な研究、学際・融合領域・領域間連携研究等の推進	理化学研究所 京都大学 米国NSF	専門領域全体をカバーできる人材がない対象について、評価者が限定されることに付随する問題や合議による「小粒化」をどのように防止するか、等。
次代を担う若手研究者の育成・支援の推進	総務省SCOPE ヒューマン・フロンティア・サイエンス・プログラム	人材育成が関わる課題を適切に扱うにはどのようなことを考慮すべきか、等。
評価の形式化・形骸化、評価負担増大に対する改善	北陸先端科学技術大学院大学 鳥取大学 理化学研究所 カナダNSERC スウェーデンVINNOVA	意思決定への活用方法や被評価者への有益なコメントのフィードバック、日常的なデータ収集の体制、専門家の活用による評価の高度化の事例を紹介。当該課題を考える上でのポイントについて解説。



【参考】特筆課題別の掲載事例（抜粋）①

特筆課題その①：科学技術イノベーション創出、課題解決のためのシステムの推進

【事例】鳥取大学 産学・地域連携推進機構「地域参加型研究プログラム」

研究、教育、社会貢献（地方創生）に対応しなければならない地方大学において、技術移転等の地域貢献ではなく、研究としても成立させるための学内資金配分プログラムを立ち上げ、運用。地域のステークホルダーとの関係性を構築し、研究課題に落とし込む「調査型」、実際に研究を行い、効果検証を行う「実践型」、複数事例へ展開し、理論化を目指す「発展型」の3種類のファンドを用意。組織活動全体と結びついたロジックモデルを構築するとともに、採択審査や終了時評価の仕組みにも反映。学外のファンド獲得等を誘導。

基本要件（事前評価）

I. 地域性 山陰(鳥取県を中心に、西は島根県から山口県北部、東は兵庫県北部を経て京都府北部、南は岡山県北部に至る地域とする。)をフィールドとして、その地域課題(地域住民が意識していない潜在的な課題を含む。)について研究するものであること。ただし、研究成果が山陰にフィードバックされる見込みが客観的に評価できる場合は、山陰以外の地域をフィールドとするものも含む。
II. 協働性 本学の研究者が主導する研究(学外研究者との共同研究を含む。)であって、研究テーマとする地域課題を抽出・整理する局面、研究を推進する局面、又は研究成果を普及し社会実装を進める局面など様々な局面において、研究フィールドとなる地域の関係者の参画・協働を得て進めるものであること。
III. 研究性 研究テーマとする地域課題の背景や原因について、学術的・専門的な知見に基づく調査、観察、実験とその考察・分析を行い、その生起や消滅、増減等に係る原理、メカニズム等を探求・発見しようとするものであること。
IV. 貢献性 上記の探求・発見に基づき、地域課題の解決に向けた技術やシステム、人材育成プログラム等の具体的な手法や方策、又は解決に至る戦略や方向性を新たに提示する研究であって、提示される手法、戦略等の社会実装や当該研究への参画・協働を通じた地域創生人材の育成により地域に貢献するものであること。

- レビューアの評価結果と機構長による意思決定を区分。
- 基本要件（プログラムの趣旨）との整合性を、○、△、×で組織内外のレビューアが書面で評価、結果を持ち寄り、△、×のついた課題について議論。
- その他、以下のような審査項目について、各レビューアが採点、基本的には合計点の上位から採択を決定。
 - ✓ 地域社会の課題を抽出・分析・解決するための学術的アプローチや調査研究の手法は妥当か（5点）
 - ✓ 研究に必要な学術知や経験知と研究実施者や地域パートナーの能力や役割が適切に対応しているか（5点）
 - ✓ 資金計画や実施スケジュールは適切で実行可能か（5点）
 - ✓ 研究する地域課題が適切に設定され、研究により生ずると期待される効果(短期的・直接的な効果や長期的・間接的な効果)が具体的に提示されているか（5点）
 - ✓ 地域パートナーとの協力関係が確保されており、その参画・協働の内容が具体的に提示されているか（5点）
 - ✓ 【任意・加点要素】地域に根ざした人材育成に資するか（3点）等
- 非採択の課題に対して、改善点や他の適切なファンドへの誘導など、コメントをフィードバック。



【参考】特筆課題別の掲載事例（抜粋）②

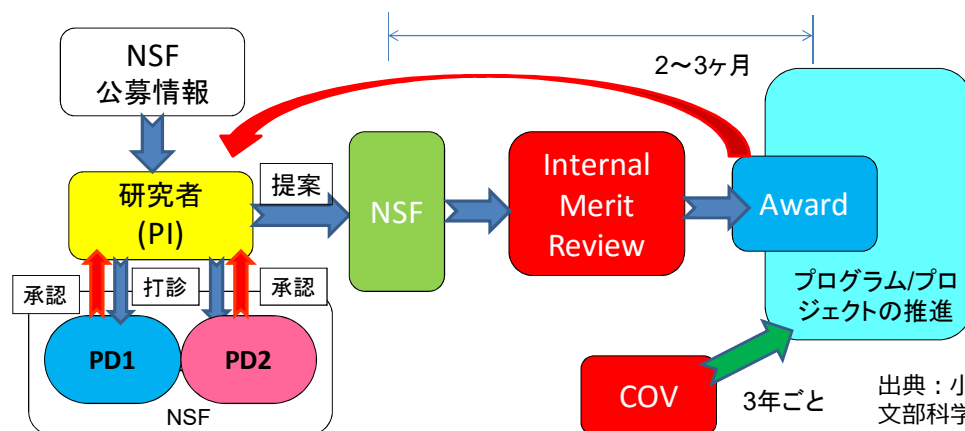
特筆課題その②：挑戦的な研究、学際・融合領域・領域間連携研究等の推進

【事例】京都大学「SPIRITS」

国際共同研究や、学際研究・未踏領域・未科学の開拓に挑戦するプロジェクトを支援する資金提供プログラム。URAのプロジェクト伴走型支援も実施。（研究マネジメント人材の育成・評価や、機関評価への展開も）

【事例】全米科学財団（NSF）「Track1（CREATIV）」

ピアレビューに基づく資金配分方式の問題点を克服するための米国NSFによる実験的取組。学際性をキーワードに、それを誘導する競争的資金プログラムの設計を行う。PDの権限強化（一般的なプログラムでは外部レビューが決定的な役割を果たすのに対し、原則としてNSF内部のみでレビュー）と、プロセスの透明性、実効性を確保するための検証をあわせて実施。研究開発実施者に社会的影響に対する意識付けを行うことにも寄与。



出典：小林直人，基礎研究におけるプログラム化の例とその課題，平成24年度文部科学省研究開発評価研修第2回（2012年12月13日）発表資料，（2012）。



【参考】特筆課題別の掲載事例（抜粋）③

特筆課題その③：次代を担う若手研究者の育成・支援の推進

【事例】ヒューマン・フロンティア・サイエンス・プログラム（HFSP）

「生体の持つ精妙かつ複雑な機能の解明のための基礎研究分野」について、化学等他学問分野と協働した「生命科学」の「学際的基礎研究」を支援するプログラム。その際の理念として、「学際性」、「国際性」、「若手研究者」を重視。マンチェスター大学イノベーション研究所が2010年にとりまとめた『ヒューマン・フロンティア・サイエンス・プログラムのレビュー—最終報告書』（HFSPの様々なスキームについて、アウトカム、インパクト及び適切性を評価）をもとに、人材育成、特に若手研究者の育成・支援に係る評価のあり方について考える。

【事例】総務省「SCOPE-若手ICT研究者等育成型研究開発プログラム」

ICT分野の研究者として次世代を担う若手人材を育成することや、中小企業の斬新な技術を発掘するために、若手研究者（個人又はグループ）又は中小企業が提案する研究開発課題に対して研究開発を委託するプログラム。H28年度に実施された追跡調査・評価の試行をもとに、プログラム改善に必要な調査・評価活動を考える。

区分	I 期	II 期	III 期
	H14～H19年度	H20～H23年度	H24～H27年度
若手要件	研究者で35歳以下		39歳以下
	非研究期間ありで40歳以下		42歳以下
	40歳以下で博士学位取得5年以内		
研究費 年 件あたり	10百万円	S: 20百万円 A: 10百万円 B: 5百万円	フェーズⅠ: 3百万円 フェーズⅡ: 10百万円
	3か年		フェーズⅠ: 1か年 フェーズⅡ: 2か年

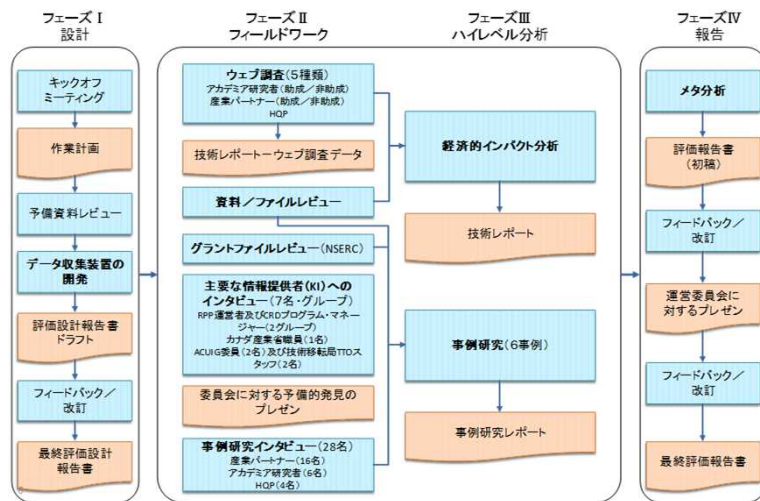
【参考】特筆課題別の掲載事例（抜粋）④

特筆課題その④：評価の形式化・形骸化、評価負担増大に対する改善

【事例】カナダ自然科学・工学研究会議（NSERC）「共同研究開発（CRD）助成プログラム」

国内で活動する企業に対して、1) カナダの中等後教育機関（大学等）の持つ優れた知識や専門的スキル、教育資源へのアクセスを提供すること、2) 産業界が要求するスキルを持った学生を教育することを目的とするプログラム。機関の戦略と結びつけたロジックモデルを作成することにより、評価の重複等を回避、評価結果に対する行動計画を策定・公表することで、評価の実質化を図っている例。評価計画のデザインにも大きな示唆。

評価のデザイン



行動計画

勧告	賛否	行動	責任	行程
勧告1: CRDプログラムを現状通り維持する。研究環境、主要な受益者のニーズ、進行中のCRD助成や応募の数の変化に応じて、プログラムの展開を改善し続けるべきである。	賛成	① CRDプログラムの展開をNSERCの五カ年予算に従って実施 ② 過程の主な改善点を見つけプログラムの展開効率を上げる ③ 過程作業部会の勧告を実施する	① RPP幹部(副議長と理事) ② 過程改善作業部会 ③ RPP幹部(副議長と理事)	① 進行中 ② 2010年9月 ③ 2011年3月
勧告2: 利害関係者の中でプログラムの設計と利益についての意識を高め、産業界をより惹きつけるため、CRDプログラムの到達範囲と注目度を—特に産業界において—高める。	賛成	① NSERC地域事務局における産業へのプログラムPR活動 ② 産学共同プログラムのPRのため政府/州の関係機関と協力 ③ 産業誌とIN/パートナーシップニュースレターにおいて成功物語の記事を掲載	① NSERC幹部 ② RPP幹部(副議長と理事) ③ IN/パートナーシップニュースレター2010年1月	① 2009年10月(終了) ② 進行中 ③ 進行中
勧告3: パートナーの負担分を軽減し応募手続きを簡素化した、ブレCRDパイロットプログラムを試す計画を立てる。	賛成	① CRD以前の機会として関与と交流助成を設立 ② 今後5年で両助成のインパクトを高める	① RPP幹部(副議長と理事);地域事務局 ② RPP幹部(副議長と理事)	① 2009年11月(終了) ② 進行中
勧告4: 学生を含むHQPのCRDプロジェクトへの参加を継続して支持する。勧告2の一部として、CRDプロジェクトへのHQPの貢献度と、HQPにとってのCRDに参加することの利点をプログラムの利害関係者に対しさらに伝えて行く。	賛成	① HQP教育への寄与をCRDプロジェクトの選考基準として維持 ② CRDプロジェクトにおけるHQP教育の利益を促進するコミュニケーション戦略の改善(勧告2の第3の行動と同時)	① RPP幹部(副議長と理事) ② コミュニケーション担当部署とRPP幹部	① 進行中 ② IN/パートナーシップオンラインニュースレターが2010年1月に発行された



3. 研修方法及びフォローアップ方法の提案



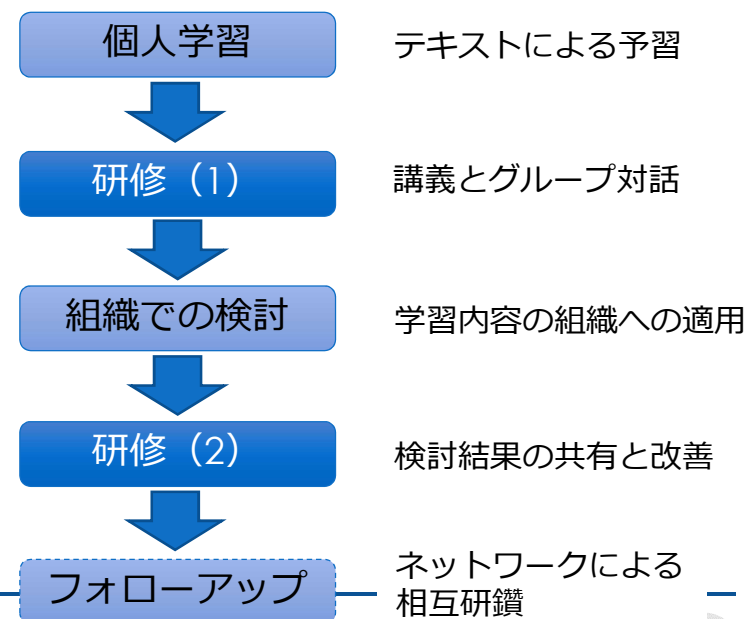
3.1 研究開発評価人材育成研修案（初級）の概要

- 組織のマネジメントにおいて、よりよい評価を行うことの意義・必要性を実感できるようになることを第一義的な学習の到達目標とする。
- 基本的な研修のシステムとして、事前にテキストの該当部分を読んできていただく→講義（最新の政策動向に関する情報の提供を含む）とグループワークでポイントを学ぶ→そこで得た知識を自組織に適用し→それらの成果をさらに共有することで組織間での相互研鑽につなげる、という流れを想定（主に「プログラム評価」に関して）。
- 「プロジェクト評価」に関して、目的の異なるいくつかのケース教材を取り上げて、評価項目や基準、体制等の優れた点や改善点等をグループワークで議論する研修内容を新たに提案。

【研修の目的等】

	初級		
学習到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織マネジメントにおいて、評価の意義・必要性を理解できるようになること ● 全体最適化⇔「プログラム」を意識して、評価実務に取り組めるようになること <ul style="list-style-type: none"> ● ロジックモデルの基礎を習得し、課題を発見できるようになること ● 研究開発のタイプに応じたプロジェクト評価（事前評価）のあり方（評価項目・基準、評価体制等）を理解し、課題を発見できるようになること ● 評価のプロセス及び結果を通じて、被評価者や意思決定者に対して適切な示唆を与えられること 		
組織類型	国立大等	公立・私立大	国立研究法人
ターゲット層 (例)	学長裁量経費等の配分、法人評価、自己点検・評価を担う部署の教職員（IR、URA等）		理事長裁量経費等の配分を担うもしくは法人評価を担当する部署の職員

【研修の基本システム】





3.2 研究開発評価人材育成研修案（初級）の具体例

【研修プログラム（例）】

研修（1）

組織での検討

組織内の関係者を募り、自組織の具体例にロジックモデルを適用する。

研修（2）

検討結果を共有し、フィードバックをもらう（半日程度）。
※ポスターセッション→グループ対話→全体対話→講評

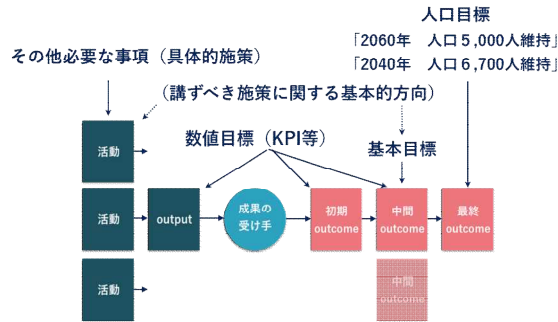
フォローアップ

ネットワークによる相互研鑽を行う。
例えば、研究・イノベーション学会の分科会、RA協議会の年次大会等で定期的に意見交換を実施する。

1日目	内容（案）
13:00-15:00	講義：基礎編 <ul style="list-style-type: none"> 研究開発評価の意義、体系、制度、評価の実施時期、評価方法、評価の活用のある方、人材育成等
15:15-17:15	プロジェクト評価 <ul style="list-style-type: none"> ● 講義（45分） <ul style="list-style-type: none"> 研究開発論 研究開発のタイプ別にみた評価 ● グループワーク（30分） <ul style="list-style-type: none"> ● ケース（匿名化した事例）の優れた点や改善点を話し合う # 関心により、科学的価値を追求するもの、経済的価値を追求するもの、社会的価値を追求するものに分けるのも一案 ● 全体共有（20分） ● 講評・意見交換（25分）
15:15-17:15	講義：研究開発機関の評価、研究者等の業績評価 ※上記と選択科目にするのも一案
17:30-18:30	情報交換会
2日目	内容（案）
10:00-12:15	プログラム評価 <ul style="list-style-type: none"> ● 講義：プログラム評価とロジックモデル（45分） ● グループワーク（90分） <ul style="list-style-type: none"> ● ケース（匿名化した事例）のインパクトセオリーの側を中心に、途中で解説を入れながら作業
13:15-14:45	プログラム評価（続き） <ul style="list-style-type: none"> ● 講義：指標の設定（30分） ● グループワーク（60分） <ul style="list-style-type: none"> ● アクティビティと紐付け、アウトカム指標を設定する ● 全体共有（20分） ● 講評・意見交換（40分）
15:00-15:00	講評・修了証授与

【参考】ロジックモデル研修の例

【演習①】 総合戦略をロジックモデルに落とし込む



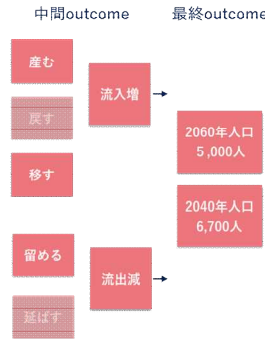
因果関係を意識しながら、各自治体の総合戦略をロジックモデルの枠組みに当てはめてください。難しかった点を話し合ってください。(30分)

【解説】 総合戦略をロジックモデルに落とし込む

「差＝問題」をきちんと認識できているか？

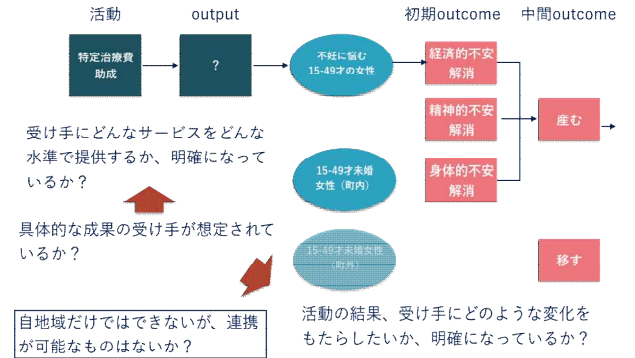
漏れなくダブリなく (MECE)、最終アウトカムに貢献しうる項目が洗い出せているか？

外的要因や競合他者の動き、町や市の強み、弱みを踏まえた目標 (項目) の絞り込みができていますか？



【解説】 総合戦略をロジックモデルに落とし込む

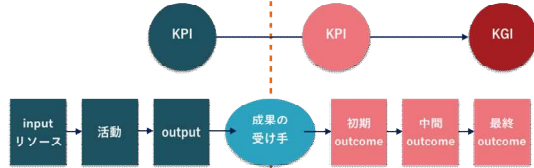
「差」を埋めるための解決策が採られているか？



指標設定のポイント

KPI=

最終目標を達成するための過程を測定する中間指標



KGI=

最終目標が達成されているかを測定するための指標

output=

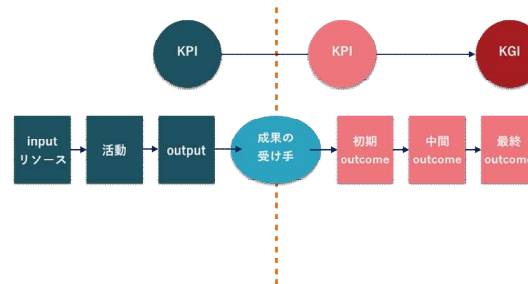
具体的な「成果の受け手」に向けての「活動の水準」

outcome=

「成果の受け手」の変化を通じてもたらされる「意図した結果」。総合戦略の責任の範囲と一致。

【演習②】 指標を設定する

基本目標の1つを取り上げ、成果の具体的な受け手、中間アウトカム、初期アウトカムを「言葉」で表現してください。それぞれについて、アウトカムを意識した上で、その達成状況や達成に向けた過程を測るための指標を再設定してください。(30分)



- ・ まずは「言葉」で表現する。それを最もよく代理する「指標」を考える。
- ・ 「何が測れるか」ではなく、「何を測るべきか」という観点で考える。