

# 第3回のふりかえりと 第5回のねらい

田原 敬一郎

k.tahara@ifeng.or.jp



2012年3月27日(火)

霞が関ナレッジスクエア

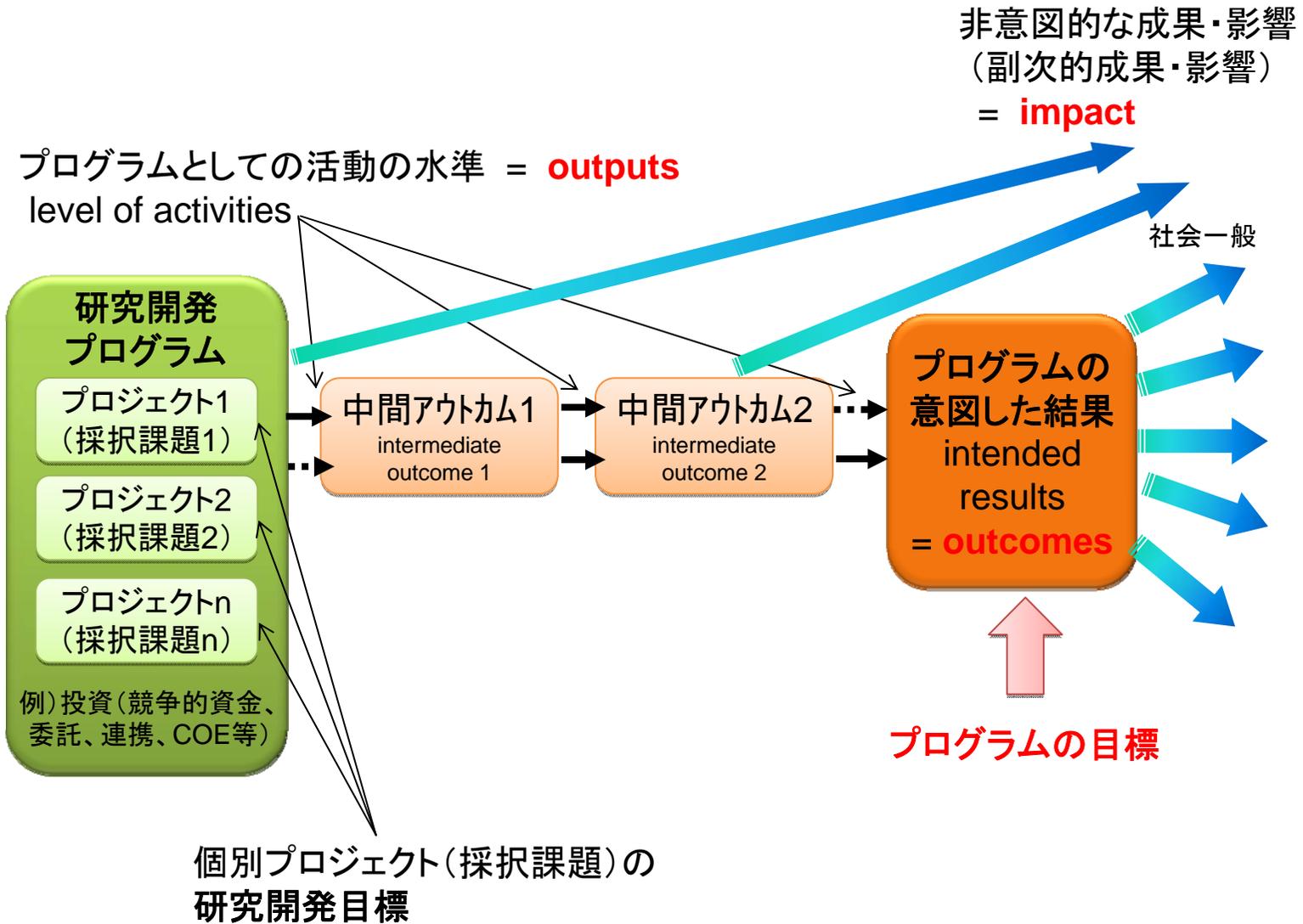
## 研究開発機関を取り巻く動向

- 研究開発機関の**パフォーマンスに対する評価**の要請
  - 独立行政法人をはじめとする各種科学技術施策は、**投資に見合った成果**が現実に出されているのか。**施策の評価・検証は十分か。**  
(行政刷新会議「提言型政策仕分け」)
- 独立行政法人の**制度・組織の見直し**
  - 「高い専門性等を有する研究開発に係る事務・事業を実施し、**公益に資する研究開発成果の最大化**を重要な政策目的とする」成果目標達成法人として位置づけ
  - 研究開発面における国際水準にも即した適切な目標設定・評価の双方に資するため・・・研究開発の専門性を踏まえた**成果重視の実践的な評価**を行う  
(「独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針」2012年1月20日閣議決定)

## 問題の所在

- 公的な研究開発機関の抱える問題の困難性
  - 科学的価値の創出だけではなく、それが**経済的、社会的な価値の実現にどれだけ役に立つか**のパフォーマンスを問われる。
  - そのための手段として、**研究開発(への助成)**に限定
  - 多くは**政策レベルの問題**。ただし、多くの評価の矛先は「研究の現場」に向いている。
- **研究開発の不確実性／長期性**に係る問題
  - 挑戦的な課題であればあるほど研究開発の成果が社会的・経済的な価値に転換するまでに時間がかかる。
  - そもそも研究開発の成果が生まれるかどうかは事前には確定できず、本質的な不確実性を持つ。
  - 研究開発の成果が使われる**環境も一定ではなく、変化**。
  - **結果としての「業績」を示すだけでは生き残れない**。  
⇒研究開発の成果と価値実現の間の溝を埋めるには？

# プログラムの目標と成果の関係



# 第3回のふりかえり

## 第3回の目的とプログラム

- テーマ「社会的価値の実現を目指すプログラムの評価：JST-RISTEXの取り組みを事例として」
  - 世界的にもユニークな2つのプログラムにおける**評価・マネジメントの実態や課題、工夫**についての紹介と、フロアを交えた討論を実施。
- プログラム

### 1. 事例紹介

(1)「地域に根ざした脱温暖化・環境共生社会」プログラムの事例

重藤さわ子氏

(2)「犯罪からの子どもの安全」プログラムの事例

安藤二香氏

### 2. 全体討論

司会：伊地知寛博氏（成城大学社会イノベーション学部 教授）

コメンテータ：平澤冷氏（東京大学 名誉教授）

# 社会技術研究開発センター(RISTEX)

社会技術研究開発センターは、従来の学問的分野・領域側からの研究開発ではなく、社会の問題から構成する「問題解決型」の研究開発を推進しています。

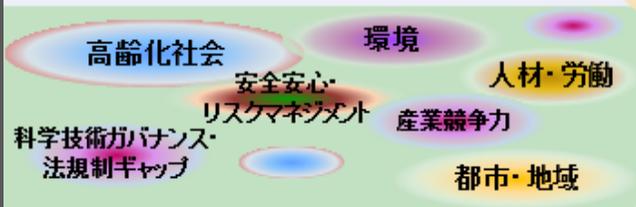
そのため、新しい研究開発領域やプログラムを生み出すところから、運営の推進・支援、研究開発成果を社会に還元するための支援に至るまで、他の研究開発事業とは異なるユニークな活動を行っています。

## 社会技術研究開発センターの重視する研究開発

- 社会の具体的な問題を解決するための研究開発であること。
- 従来の個別分野では対応しきれない問題に対し、人文・社会科学、自然科学にわたる科学的知見を用いて、方法論の構築・現場における実践を行い、現状を変えていこうとする、分野横断型の研究開発であること。
- 研究者だけでなく、現場の状況・問題に詳しいさまざまな立場の「関与者」と連携し、具体的な現場における社会実験を行い、PDCAサイクルを徹底し、問題解決に役立つ新しい成果を創り出す研究開発であること。
- 研究開発から得られる具体的な成果を、社会に還元し、実用化(実装)することを強く意識した研究開発であること。

# 社会技術研究開発センターの活動サイクル

## I. 社会における取り上げるべき具体的問題の探索・抽出



研究会 インタビュー フォーラム・シンポジウム  
ワークショップ 各種調査

社会的・公共的  
価値の創出

NPO 行政  
企業 普及

成果の社会への実装

追跡評価

## II. 研究開発領域の設定

文献等調査・インタビュー・ワークショップ → 領域具体案立案 → ワークショップ・フォーラム

・産学官市民の参画  
・人文社会・自然科学の協働

国等の方針  
事前評価  
領域設定、  
領域総括決定

NPO 産業 ...  
研究者  
人文社会・自然科学  
シーズ・科学技術の新たな知見



## III. 研究開発の推進

研究開発領域  
課題募集・選考、領域会議、  
現地調査、ネットワーク拡大

研究開発プロジェクト  
研究体制構築、詳細な現状  
調査・分析、仮説設定

PDCA  
サイクル  
解決策立案・改訂  
社会実験

- 研究開発領域
- コミュニティで創る新しい高齢社会のデザイン
  - 地域に根ざした脱温暖化・環境共生社会
  - 犯罪からの子どもの安全
  - 科学技術と人間
  - 問題解決型サービス科学 研究開発プログラム
  - 「政策のための科学」研究開発プログラム

## IV. プロトタイプへの提示

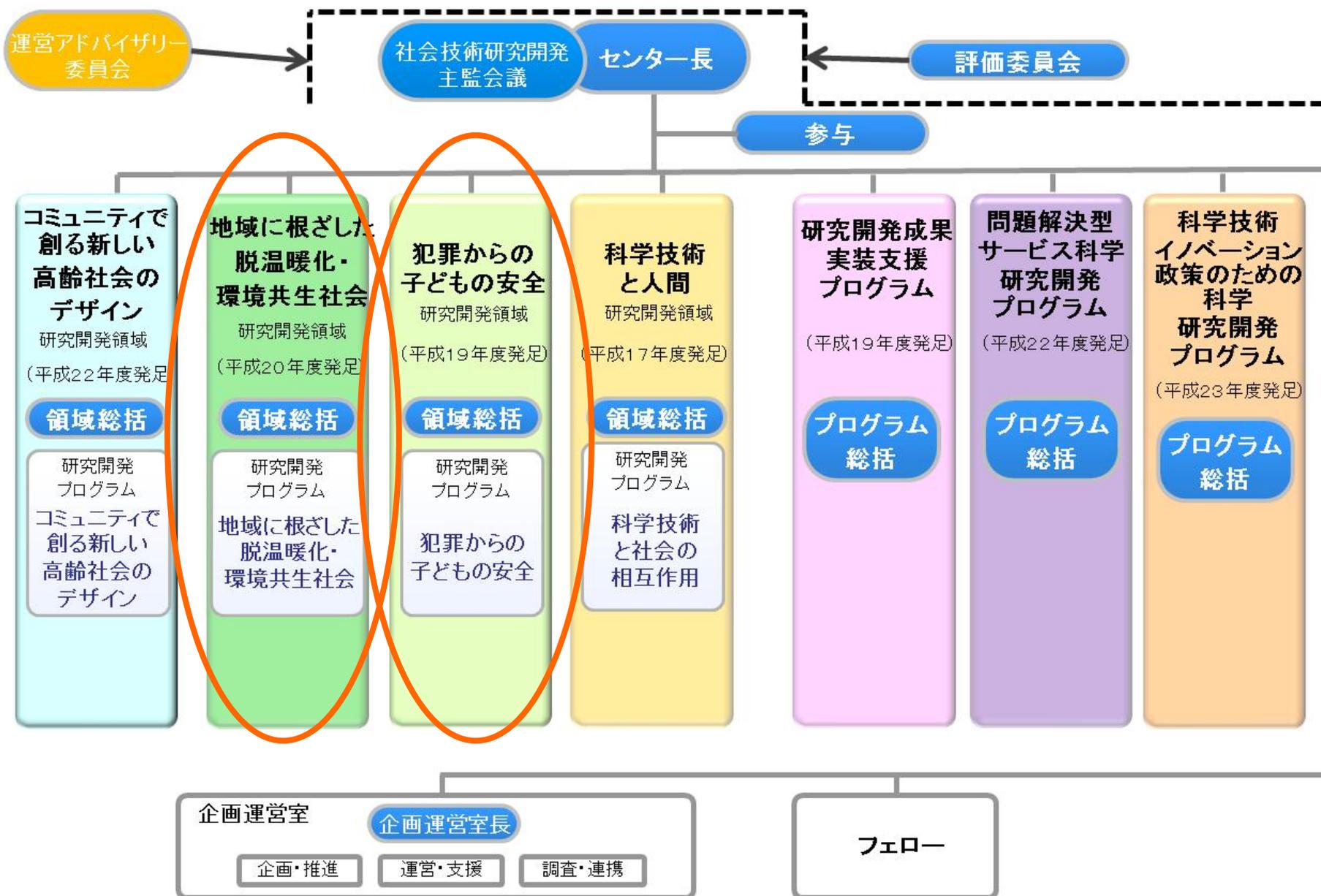
方法論、適用条件(地域特性・制約)、担い手育成・確保、技術の要素、社会の受容・合意形成、受け手の規模……

## V. プロトタイプの実行支援

研究開発成果  
実装支援プログラム

他制度の成果

# とりあげた研究開発領域＝プログラム



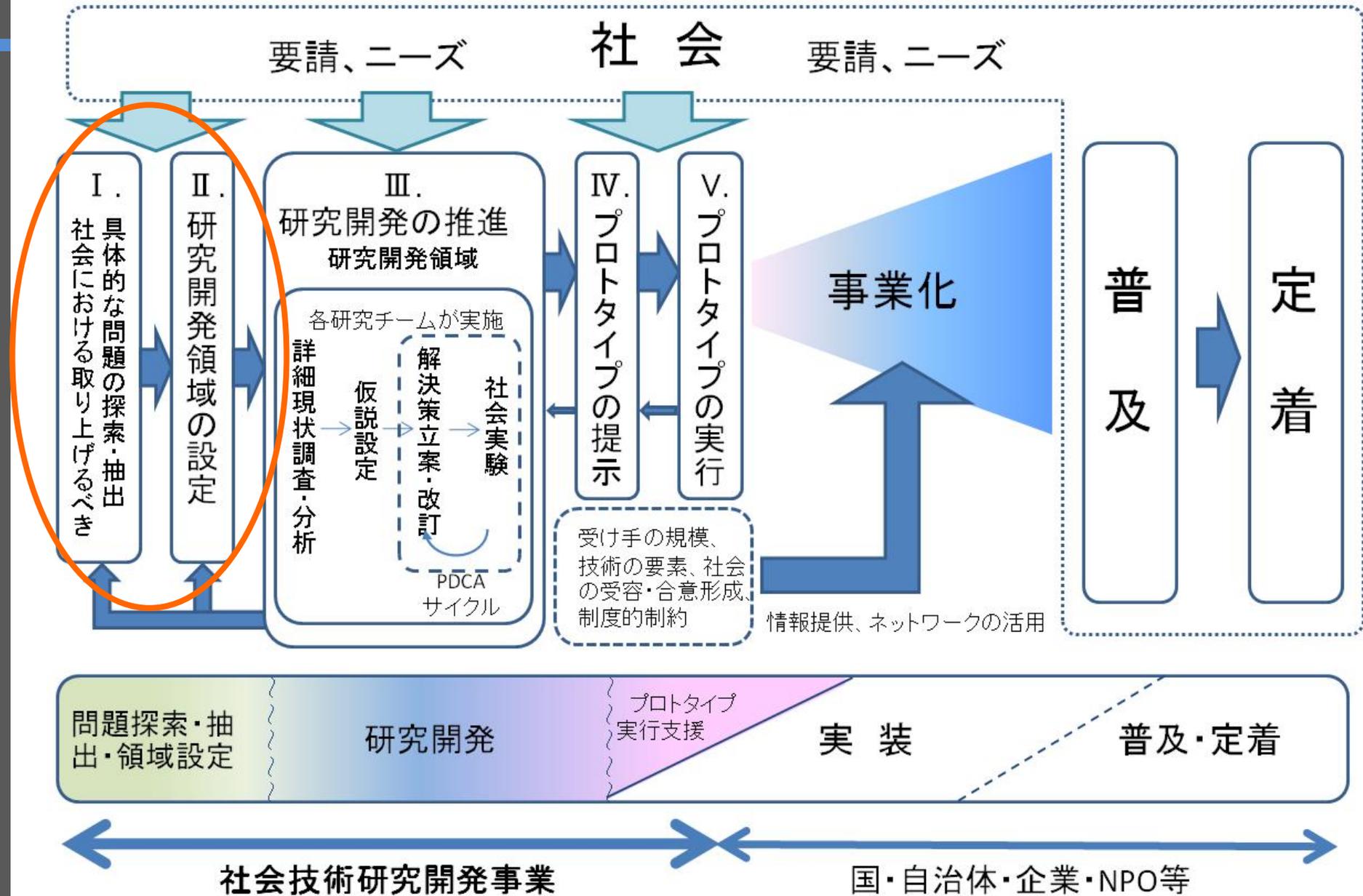
## 「地域に根ざした脱温暖化・環境共生社会」

- 脱温暖化・環境共生に関わる研究開発を、横断的で総合的な、新たな発想に基づく持続可能な社会システム実現のための取組みとして構想し、地域の現場においてその科学的実証を試みる。また、それらが国内外で有効に活用されるよう、一般化、体系化を目指す。
- 活力ある地域づくりを、脱温暖化・環境共生の視点から再定義して進めるため、既存の取組みや施策、行政システム、制度等を科学的に整理・分析し、地域の新しい価値を見出すための分野横断的な計画・実践手法、新しい価値の評価手法、及びそれらの普及方法を開発。
- 目標の達成に向けては、
  - 地域社会を分野横断的・総合的な視点から持続性のある複合システムに発展させる豊かな問題把握
  - 産官学市民や人文社会科学研究者と自然科学系研究者の適切な連携
  - 地域やプロジェクトの性格に合わせた、持続的・自律的な地域社会の主体となる人材の形成のための方法論の構築と実践
  - 地域住民やステークホルダーが地域の未来を共有する多様な「場」の形成の重要性を考慮

## 「犯罪からの子どもの安全」

- 子どもを取りまく環境が社会とともに大きく変化する中、子どもが犯罪に巻きこまれる事件の発生を受け、国をはじめとして、防犯の観点から地域で子どもを守る取り組みが、家庭、学校、地域住民、自治体、NPO、企業などによって実施。
- しかし、現状では、目の前にいる子どもの安全を守るための個別の取り組みが、試行錯誤的に実施されているにすぎず、有効で継続的な取り組みには至っていない。
- 現場で問題解決に取り組む人たちと研究者の協同作業として、防犯対策に科学的な知見や手法を導入するとともに、社会に役立つ効果的で持続的な取り組みとなるよう、多くの関与者に開かれたネットワークをつくり、優れた研究開発を推進
- プログラムの目標として、
  - 問題の関与者のネットワーク構築
  - 科学的根拠に基づく犯罪予防を日本で認知・普及させる契機となる
  - 子どものリスク低減に向けて、地域の実情に合わせた政策提言や実証などの具体的成果を創出する

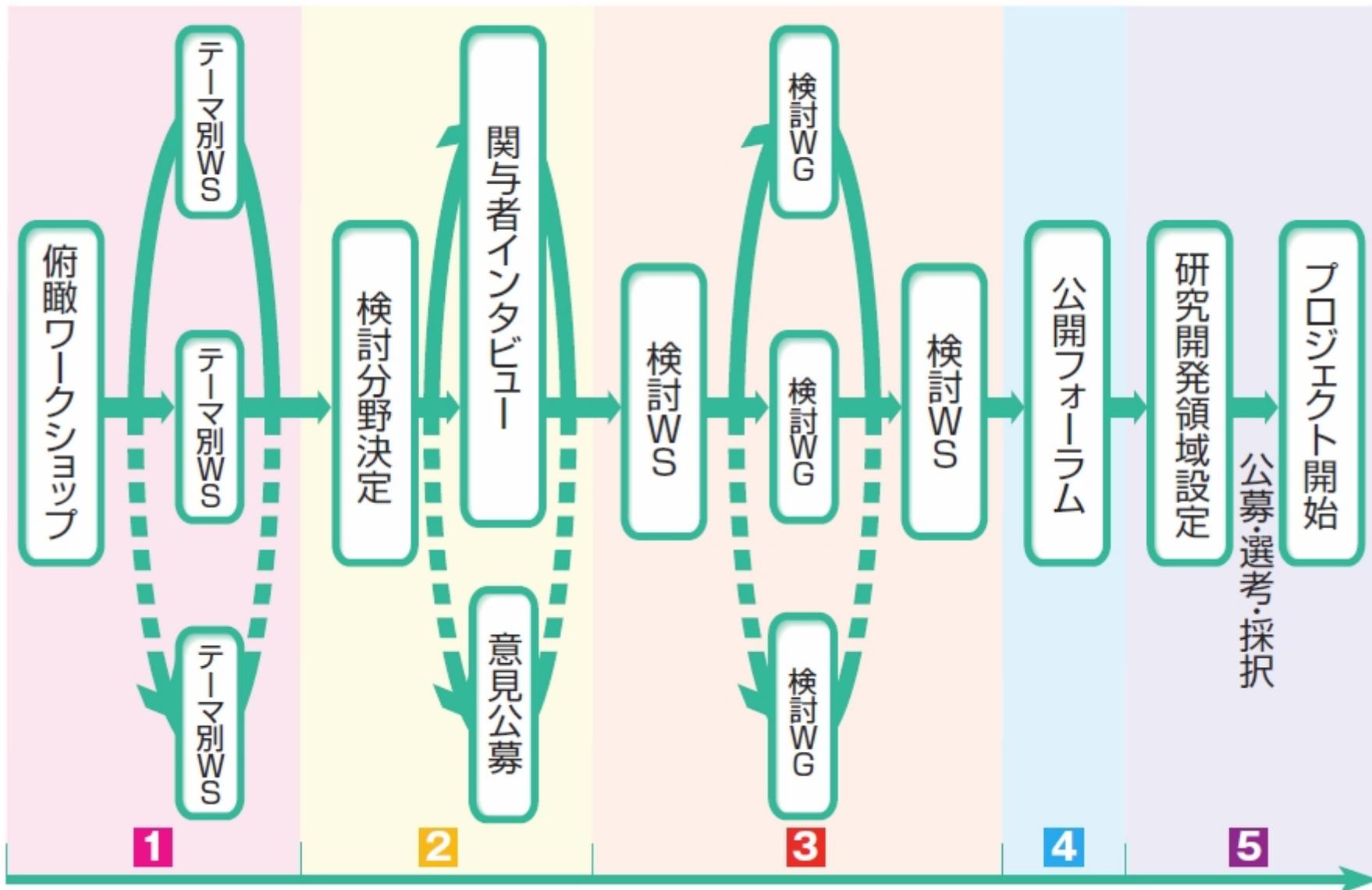
# プログラムの設定段階



## プログラム設定の手順

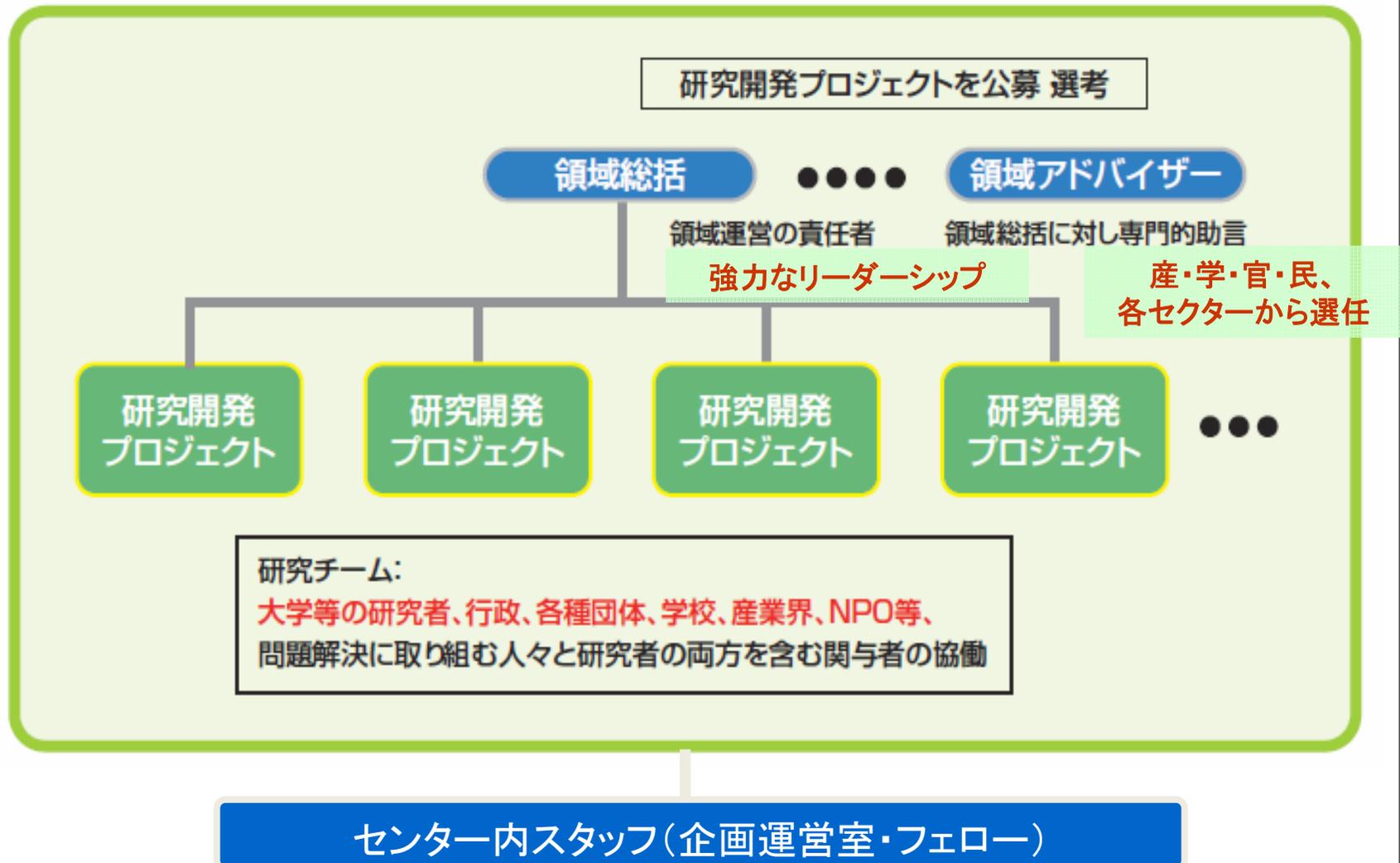
1. 国の政策や機構の研究開発戦略センターの提言等を踏まえ、候補領域について予備的検討、情報収集を行う。
  - 手法：インタビュー、文献調査
2. 有識者の助言を得て、検討を深める領域を抽出する。
  - 手法：少人数の有識者を集った非公開の検討会を開催
3. 抽出した領域について、係わりの深い関与者によるワークショップを開催して議論を行ない、具体像を描く。
  - 手法：～30名程度の関与者を集った非公開のワークショップを開催
4. 社会の関与者に広く参加いただける公開フォーラムの開催等により、センターにおける検討状況の発信や、広範な意見聴取を行なう。
  - 手法：200名前後の参加者を集った公開のフォーラムを開催
5. 事前評価を経て、センターとして、新規の研究開発領域及び研究開発プログラムを設定する。
  - 手法：運営協議会における評価
  - 評価対象：領域の概要、領域総括（及びアドバイザー）

# 新規研究開発領域検討の流れ



プログラムの設計のやり方はこれで充分か？

# プログラムの実施・運用段階



# 研究開発領域・プログラムの運営マネジメント活動

それぞれの領域・プログラムでは、総括、アドバイザー、スタッフがー丸となって、下記のような活動を行っている。

## ■ 研究開発プロジェクトの募集および選考

## ■ 領域・プログラム全体会議の開催（領域合宿※）

※1泊2日。当領域ではH23年度は桐生市で開催。

## ■ 研究開発プロジェクトの点検

「センターでは、総括が強力なリーダーシップを発揮してマネジメントを推進します。総括は研究開発プロジェクトの状況を常に把握し、必要に応じて計画の修正を指示したり、研究区開発期間中の統廃合を行うこともあります。」

## ■ アウトリーチ活動、シンポジウムの開催（年1回程度）

## ■ 研究開発プロジェクトの現地訪問（サイトビジット）

※詳しくは「社会技術研究開発センターパンフレット 2011-2012」を参照のこと

出典：第3回重藤氏発表資料

# 積極的な領域マネジメント

平成20年度	領域会議 : 5回 選考会 : 3回 領域合宿 : 1回 プロジェクトとのミーティング : 17回 (サイトビジットを含む) ワーキンググループ会合 : 1回 チームマイナス80会合 : 2回
平成21年度	領域会議 : 4回 選考会 : 3回 領域合宿 : 1回 プロジェクトとのミーティング : 51回 (サイトビジットを含む) タスクフォース会合 : 20回 ワーキンググループ会合 : 1回 チームマイナス80会合 : 2回
平成22年度 (平成22年12月現在)	領域会議 : 2回 選考会 : 3回 領域合宿 : 1回 プロジェクトとのミーティング : 40回 (サイトビジットを含む) タスクフォース会合 : 15回 チームマイナス80会合 : 11回

出典：第3回重藤氏発表資料

## プログラムマネジメントのなかで見えてきた課題

- **挑戦的な課題を設定していることによる、プログラム詳細設計・プロジェクト選考の難しさ**
  - 過去の実績よりも、領域の「志」を共有してくれる方が大事！？ただし研究体制(人材)は非常に重要。
  - 研究者が地域活動に振り回されてしまうケース。
  - 「やってみないとわからない」というスタンスにはどう対応するか。
  - 役割の明確化、客観的分析を行うチームの必要性。
- **適切なマネジメントとは**
  - 対話や議論を重ね改善に向けて合意を図っていきたい。しかし、その過程でプロジェクト側の領域目標の理解不足や目標達成に向けた計画の不十分さが露呈することも。そこで結果的に「介入」になることもある。

## プログラムマネジメントのなかで見えてきた課題

- **確実に目標を達成するには**
  - 良いものを選考すればよい、という単純な話ではない。
  - 結局は人材次第！？(総括もプロジェクトも)
  - こういうことをやりたい研究者はまれ！？(学側のメリットは？)
  - 理想的な研究開発体制とは(単に産官学市民、自然科学系・人文社会系の研究者が入っていれば良いということではない)
- **RISTEXや領域の挑戦を整理、形式知化、政策提言等に結び付ける必要性**
  - 一つの事例報告で終わってはいけない(NESTAに学ぶべき)
  - 誰がやるのか、できるのか

## プログラムマネジメントのなかで見えてきた課題

- 問題・仮説・計画設定といった早期の段階から、需要側・供給側の適切な協働が重要で、そのための制度的工夫が必要。
- 単に“研究者・実務者”、“需要側・供給側”、“自然科学・人文社会科学”といった視点では、果たすべき機能を担う適切なアクターの参画が得られていない状況を見落とす可能性がある。
  - 分かりやすい提示の仕方ではあるが、形骸化し、予算のばらまきを助長しかねない。
  - 公募の提案書や評価指標などにも工夫が必要。
- 個々のPJによって具体的に必要なアクターや機能は異なるが、PJに共通なメタな視点を持ってマネジメントにあたることが重要。
- パーフェクトな提案を期待することは難しい。また、社会情勢の変化も捉えなければ実装は難しい。採択後のプログラム・マネジメントは必須。
  - マネジメントする側のコストをどうとらえるか？
  - マネジメントする側のアクターのインセンティブの考慮が難しい。

# 第5回のねらい

## 第5回のねらい

- 社会的価値の実現を目指すプログラムの評価について、**あるべきプログラム評価**の姿から考える。
  - 第3回では、プログラム評価の仕組みが十分に整備されていない状況において、プログラム運営の改善に資するマネジメントの現場レベルでの取り組みを取り上げた。
  - 個別プロジェクトではなく、「プログラム」固有の取り組み、成果とは何か。
- 第5回では、あるべきプログラム評価の実践に向けて、**現状からどのようにステップアップしていけばいいのか**等の具体的な方策について検討する。