

研究開発評価とマネジメント

平成19年12月3日

研究開発評価ワークショップ

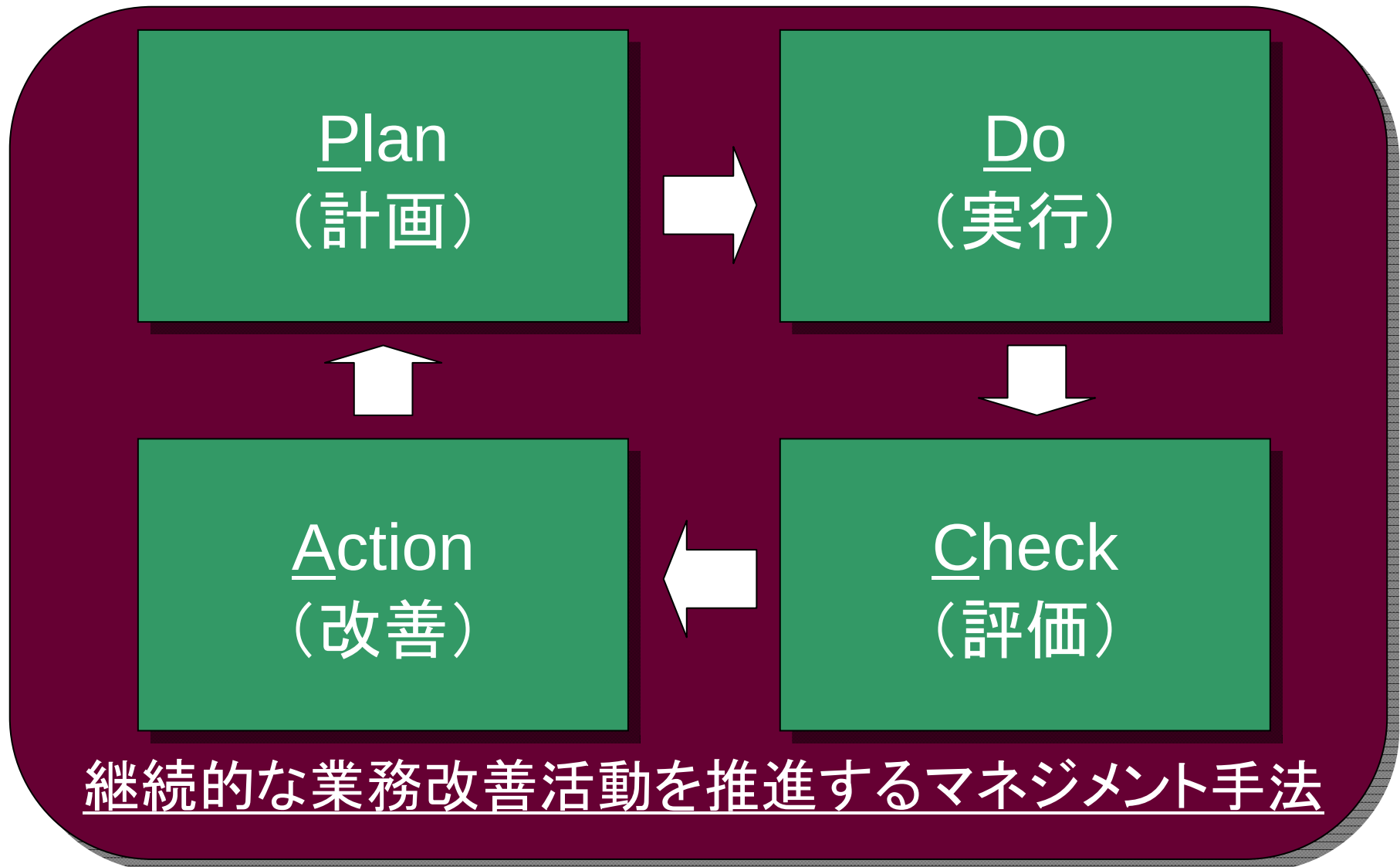
文部科学省・研究開発評価推進検討会

内 田 理 之

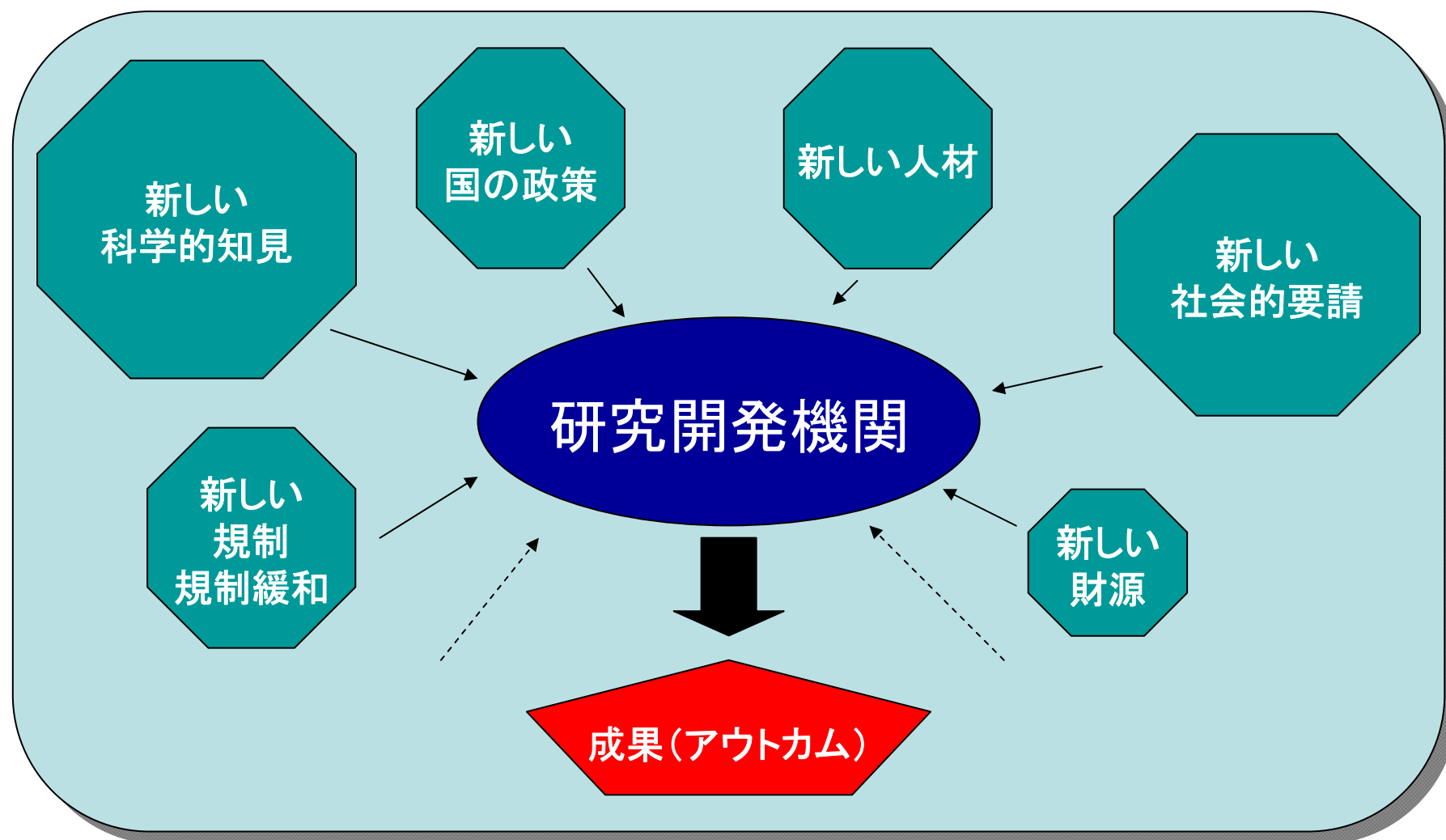
内容

- ◆ PDCAサイクル及びそれを実現するための基本的な要件
- ◆ PDCAサイクル各フェーズにおける留意点
 - P→Dフェーズにおける留意点
 - D→Cフェーズにおける留意点
 - C→Aフェーズにおける留意点
 - A→Pフェーズにおける留意点

◆PDCAサイクル



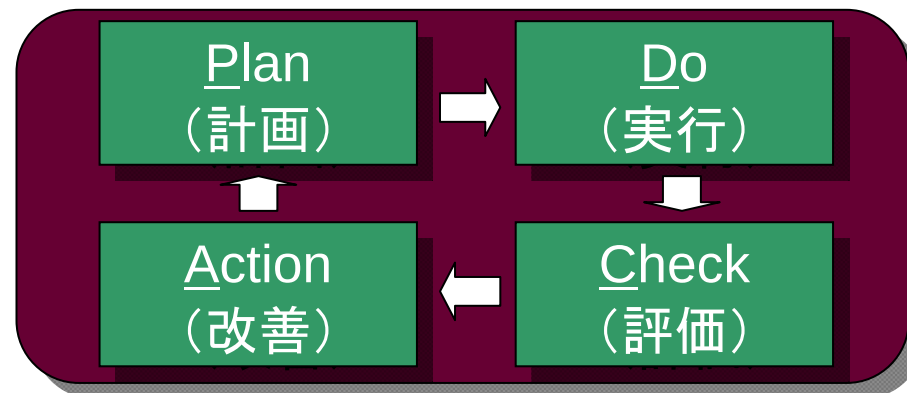
◆研究開発機関がPDCAサイクルを必要とする理由



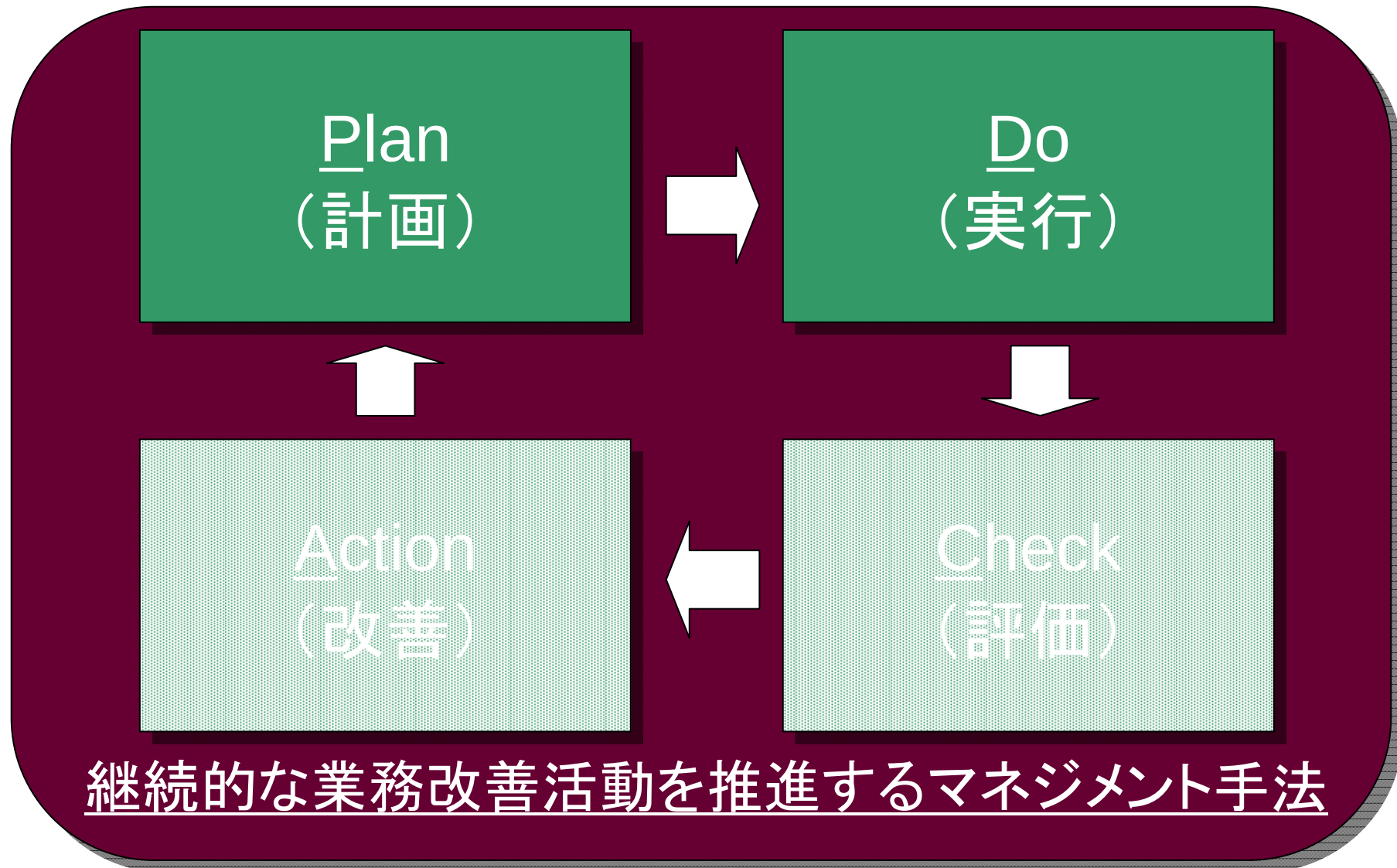
研究開発機関を取り巻く環境変化に継続的に対応し、
最大限の成果を得るためのマネジメントを実現するため。

◆PDCAサイクルを実現するための基本的な要件

1. マネジメントサイクルにおける責任と権限の所在が明確であること（意見集約・意思決定のメカニズムが明快であること）。
2. Planの基本となる、研究開発機関の事業の具体的目標・方向性が明確であり、当該機関の内外で理解されていること。
3. Doの経過・結果がCheckを通して分かりやすく表現されうること。
4. Checkの権威、客観性が担保されていること。
5. 迅速なActionを実施する柔軟な体制・機会があること。



◆PDCAサイクル



◆P→Dフェーズでの留意点

Plan(計画): 目標と現状とのギャップを埋める対策

研究開発機関のPlanningに特徴的な問題点



具体的・客観的な目標の設定が容易ではない

独立行政法人理化学研究所法より

(研究所の目的)

第3条 独立行政法人理化学研究所(以下「研究所」という。)は、科学技術(人文科学のみに係るものを除く。以下同じ。)に関する試験及び研究等の業務を総合的に行うことにより、科学技術の水準の向上を図ることを目的とする。

(業務の範囲)

第16条 研究所は、第3条の目的を達成するため、次の業務を行う。

- (1) 科学技術に関する試験及び研究を行うこと。
- (2) 前号に掲げる業務に係る成果を普及し、及びその活用を促進すること。
- (3) 研究所の施設及び設備を科学技術に関する試験、研究及び開発を行う者の共用に供すること。
- (4) 科学技術に関する研究者及び技術者を養成し、及びその資質の向上を図ること。
- (5) 前各号の業務に附帯する業務を行うこと。...



Do(実行)に移せるようなより具体的な項目立て、シナリオ作成が必須

1 見える理研

- 一般社会での理研の存在感を高める
- 研究者、所員は科学技術の重要性を社会に訴える

2 科学技術史に輝き続ける理研

- 理研の研究精神の継承・発展
- 研究の質を重視。「理研ブランド」: 特に輝ける存在
- 知的財産化機能を一層強化、社会・産業に貢献

3 研究者がやる気を出せる理研

- 自由な発想
- オンリーワンの問題設定
- 有為な人材の育成

4 世の中の役に立つ理研

- 産業・社会との融合連携
- 文明社会を支える科学技術(大学、産業界にはできない部分)

5 文化に貢献できる理研

- 自分自身、理研の文化度向上
- 人文・社会科学への情報発信

経営重点10項目

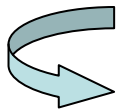
- | | |
|--------|------------|
| •研究促進 | •国際交流 |
| •財政健全化 | •知財活用 |
| •環境整備 | •情報発信・受信 |
| •文化向上 | •“Spin-up” |
| •人材確保 | •倫理 |

<http://www.nips.ac.jp/annai/gd/>

生理学研究所の目標・使命と今後の運営方向

2007. 7. 17 生理学研究所長 岡田泰伸

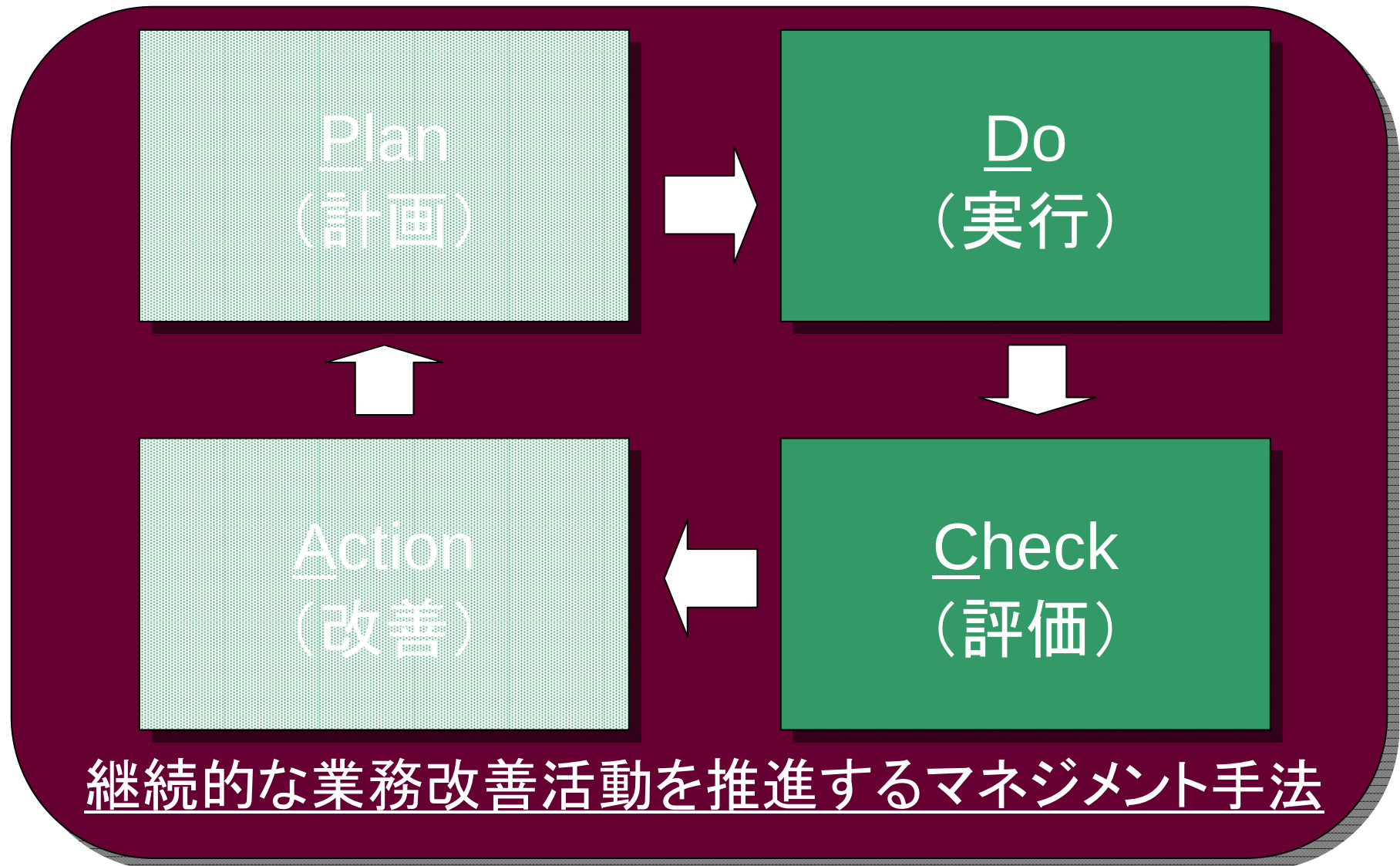
1. [生理学研究所の目標](#)
2. [生理学研究所の使命](#)
3. [生理学研究所における研究の当面の柱](#)
4. [生理学研究所における共同利用研究](#)
5. [若手生理科学者・若手脳科学者の育成](#)
6. [今後の生理学研究所の運営方向](#)



上記の生理学研究所の使命を果たし、その目標に近づくために、今後の運営において次の5つの点に留意していく:

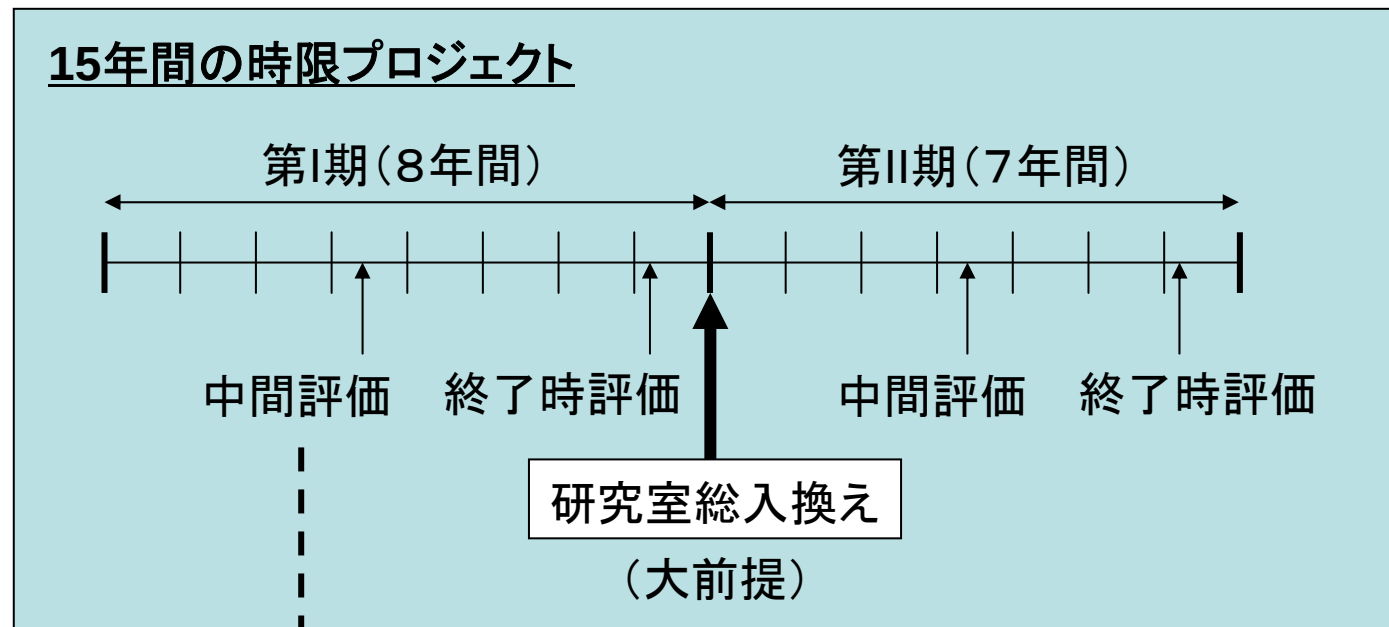
1. 生理学研究所は、分子から個体へと統合していくという研究姿勢においても、研究者個人の自由発想に重きをおいて問題発掘的に研究を進めていくという研究態度においても、そして全国の国公立大学・研究機関から萌芽的研究課題提案を広く受け入れて共同研究を行うという研究所方針においても、あくまでボトムアップ的な形で研究を推進していきたい。
2. ...

◆PDCAサイクル



◆D→Cフェーズでの留意点

ある研究課題評価の例

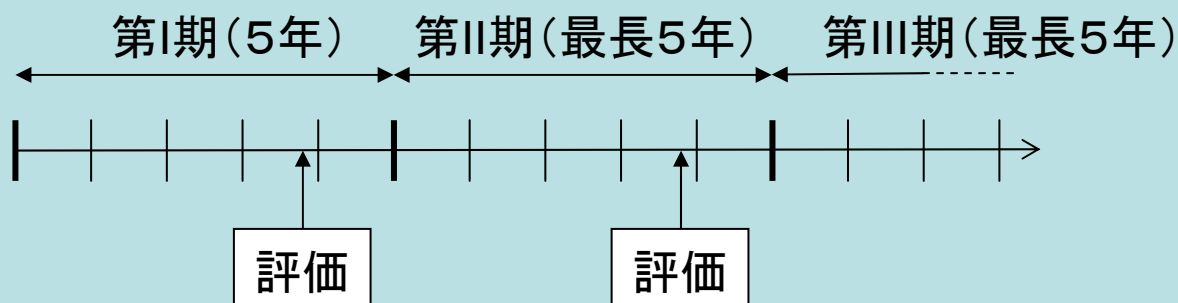


- ・ 残りの研究期間をより有意義に過すための評価・アドバイス
- × 第II期での研究室存続の可否は検討外。
- × 研究費などの重点化も検討外。

インセンティブに結びつかない評価 → 極端な評価疲れを誘発

主流となりつつある研究課題評価の例

ローリング方式の時限プロジェクト



- 研究室の存続を判断するための評価
- 研究の進展状況によって第II期への移行を決定
- 当該研究室を含むプロジェクト全体の見直しのきっかけ



プロジェクトの定期的な見直しを前提とした評価活動 → 研究開発活動の活性化

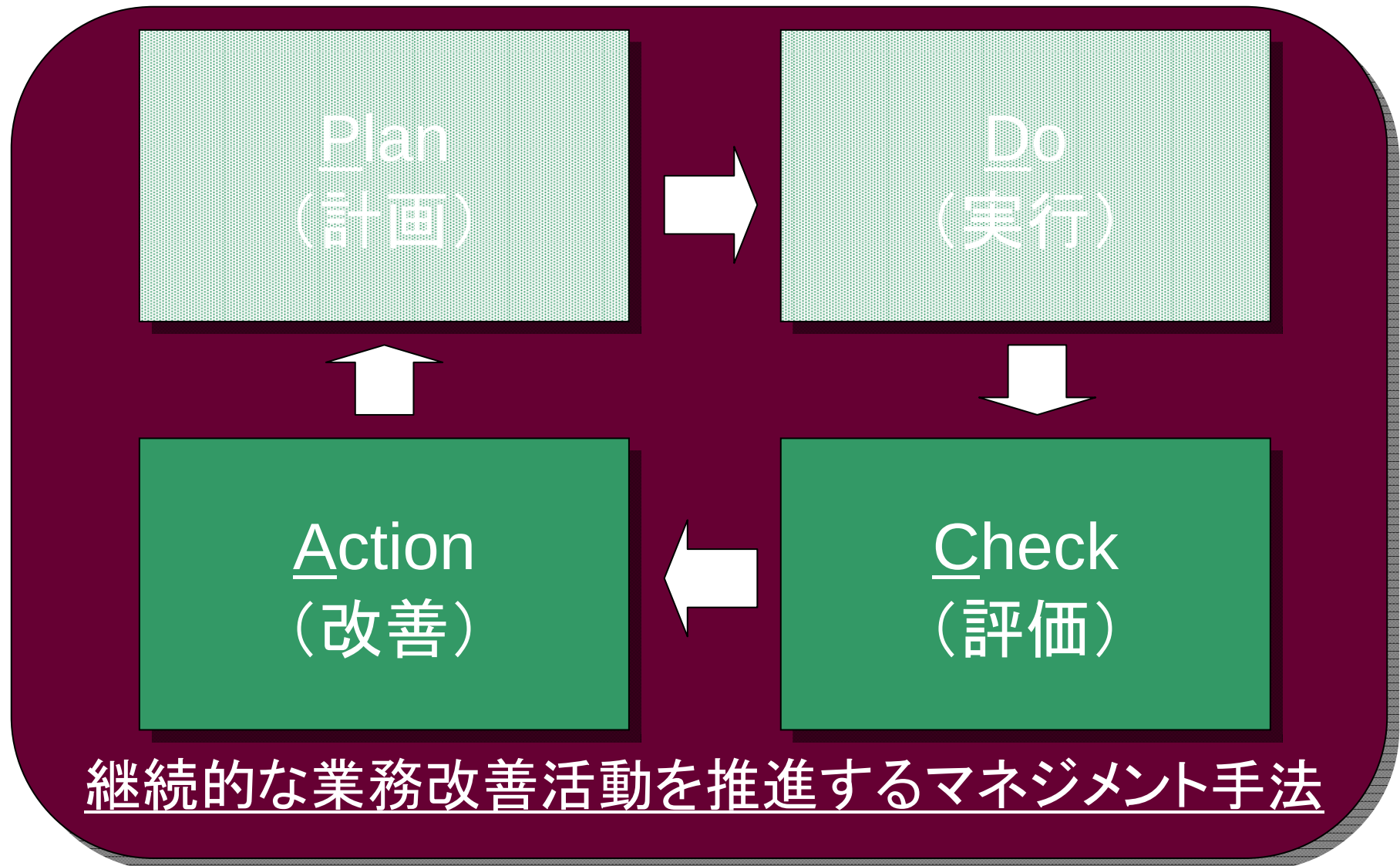
◆(余談)評価事務局の経験から

効果的に機関評価・研究課題評価実施するには

- 可能な限り、国際的な第三者評価が望ましい。
- 研究成果のみならず、広義の研究環境の評価を実施すること。
- 研究課題評価におけるインタビュー等は研究室メンバー全員を対象とすること。
- 可能な限り、研究現場見学の機会を設けること。
- 評価用資料は評価項目に対応して編纂すること。
- 評価用資料には研究資源(研究費、外部研究資金、研究スペース、人材 etc.)配分に関する客観的なデータを評価者の視点で編纂し掲載すること。
- 評価用資料の英文化のために、組織固有の単語辞書を準備するとともに、資料全体を通読する組織内スタッフを配置すること(外注不可)。

etc.

◆PDCAサイクル



◆C→Aフェーズでの留意点

A(改善)を実施するための体制は整っているか？

研究評価推進検討会委員としての現地調査の経験から

1. 体制改善(課題選択)のためのきっかけは？

→ 多くの場合、人事異動(教官の退官等)がきっかけ



人材の流動性をどう確保しているか？

2. 迅速な体制改善(重点化)のための研究資源は？

→ 所長等の裁量経費

1. 任期制研究システムの積極的な採用（主に研究開発独法）
2. 教官の内部昇格の禁止（主に大学、旧国研）

奈良先端大の例

- 内部昇格の原則禁止
 - 若手教官の積極採用
- } 教官転出の機会増大

（参考）教員選考会議を（専攻にではなく）本部に常設

1. 財源

【例】

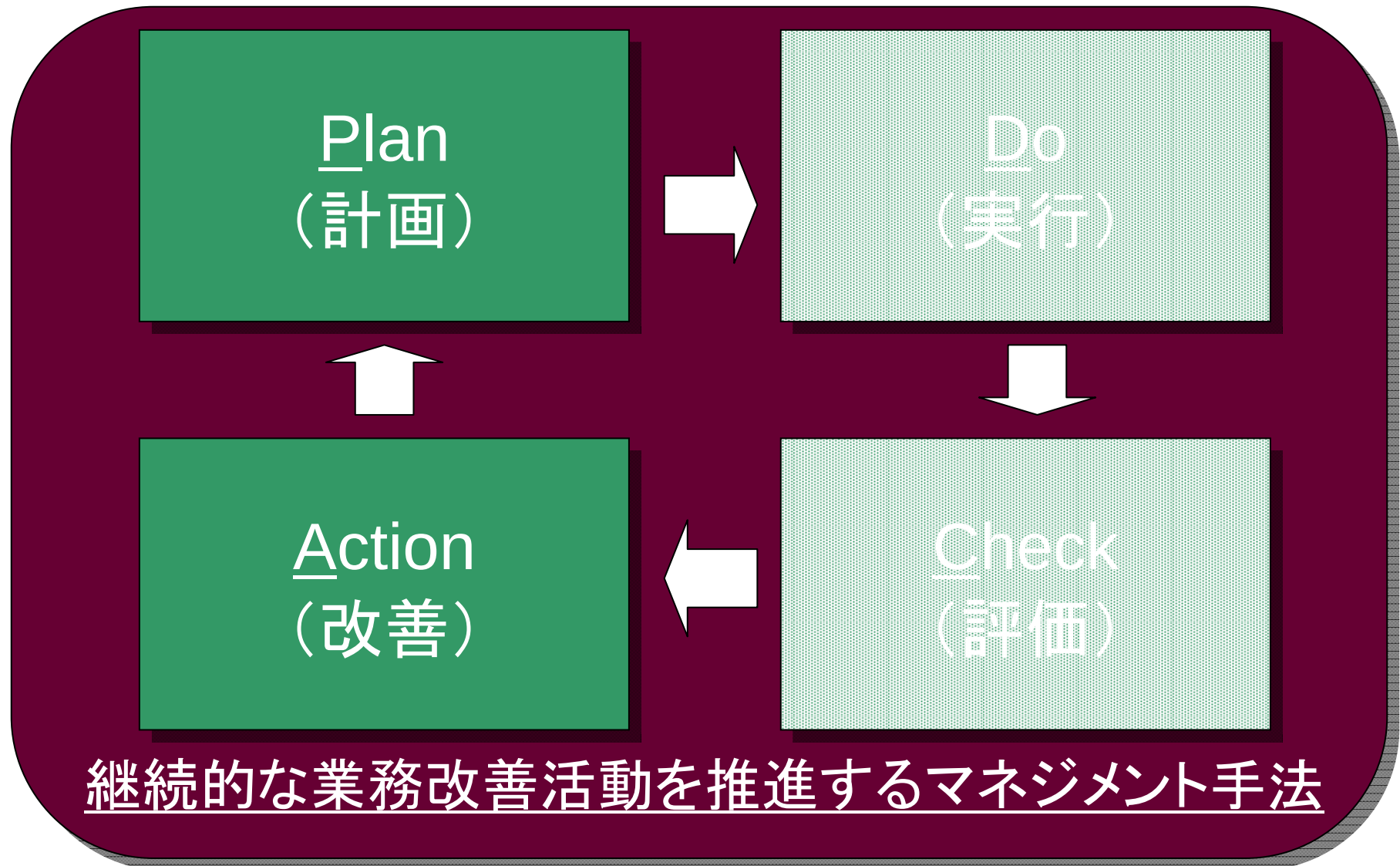
- 運営費交付金の一部として予算要求
- 研究費の一部を徴収
- 外部資金の間接経費の一部

2. 用途の選択法

【例】

- (文字通り)所長等の一存で配分
- プライオリティ委員会等を設置して配分方針を決定

◆PDCAサイクル



◆A→Pフェーズでの留意点

正確な現状把握・認識とそれに基づく
新たな意思決定のための体制があるか？

理化学研究所の例

- ・ 理事長の直属のプライオリティ会議（トップダウン志向）
- ・ 現場研究者による科学者会議（ボトムアップ志向）
- ・ 次期戦略を具体化する経営企画部
- ・ 最終的な意思決定を行う理事会

トップダウン志向とボトムアップ志向とのバランスのとれた
多様な視点での意見集約



次のPDCAサイクルへの責任ある意思決定

◆まとめ

PDCAサイクルを上手く循環させるための問題設定

1. 研究開発機関の経営者が、時代に即した改革を実施する意思を持っているか？
2. 研究開発機関の経営者が当該機関の明確な経営方針を持ち、それを機関の内外に示しているか？
3. インセンティブに結びつく評価活動が実施されているか（評価のための評価になっていないか）？
4. 評価に基づく改善を迅速に実施するための柔軟性を研究開発機関が持っているか？
5. 次期計画を立案・決定するための適切な意見集約メカニズムがあるか？