

平成19年度文部科学省
研究開発評価ワークショップ
～研究開発評価とマネジメント～
実施報告書

平成20年2月

文部科学省 科学技術・学術政策局

評価推進室

は じ め に

我が国における研究及び開発に関する評価は、「国の研究開発に関する大綱的指針」（内閣総理大臣決定）及び各府省で定めた具体的な評価の指針に沿って、研究開発の特性等に合わせた評価が実施されています。

文部科学省においても、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」に沿った評価が実施されているところですが、評価指針では、同時に、評価システムの改革と評価の質の向上についても求められています。

特に、近年は、研究開発分野の深化・融合化や大規模化が進み、また、研究開発のさまざまな場面でイノベーションを実現するための政策・方策が盛んに議論されてきており、評価に携わる者は、その期待される役割がますます大きく重要になってきているとともに、評価システムが適切なものとなるよう常に点検し改善していく努力が求められています。

そこで、文部科学省では、研究開発評価の推進に資するため、これまでも評価に関する研修会やシンポジウムを開催してきましたが、より実務的な視点からのアプローチとして、実際の評価現場で評価に携わっている人々の資質の向上とネットワークの構築を図ることを目的とした研究開発評価ワークショップを、昨年度に引き続き開催いたしました。

今年度においては、“評価をマネジメントに活かす”という視点から、評価現場で抱える具体的な問題・課題を参加者から事前に提出していただき、当日は、同じような問題・課題を抱えた数人のグループに分かれ、“マネジメントに活かされる評価”のあるべき姿に向けて、ディスカッションを行いました。

この度、本ワークショップの概要を取りまとめた実施報告書を作成いたしましたので、ご一読いただき、本ワークショップに参加された方々におかれては、当日の議論の再確認と新たな気づきをされ、また、参加できなかった方々におかれては、日々の評価業務を遂行していく上でのご参考になれば、幸いです。

末尾になりましたが、本ワークショップの企画・実施にご尽力いただきました研究開発評価推進検討会の委員の皆様及び本ワークショップにご参加いただきました参加者の皆様に心から感謝申し上げます。

平成20年2月

文部科学省 科学技術・学術政策局 評価推進室

目 次

はじめに

I. ワークショップ概要

1. プログラム	3
2. 開会挨拶	5
3. 講義	7
4. グループ・ディスカッション結果発表	27
5. 全体討論	43

II. 参考

1. 参加者の所属機関・業務内容別内訳	57
2. グループ・ディスカッションについて	58
3. グループ・ディスカッション希望事前調査について	59
4. 参加者アンケートとその集計結果	63
5. 研究開発評価推進検討会について	67

I . ワークショップ概要

平成19年度 文部科学省研究開発評価ワークショップ

～ 研究開発マネジメントと評価 ～

開催日時：平成19年12月3日（月） 13：30～16：55

会 場：コンファレンススクエアM+ グランド

東京都千代田区丸の内2-5-2 三菱ビル10F

司 会：伊地知 寛博（成城大学 社会イノベーション学部 教授）

《プログラム》

受 付 13:00～13:30

開 会 13:30

開会挨拶 13:30～13:35

千原由幸（文部科学省 科学技術・学術政策局 計画官）

講 義 13:35～14:05

13:35～14:00 「研究開発評価とマネジメント」

内田理之（独立行政法人 理化学研究所 筑波研究所
安全管理室 調査役（前職：理化学研究所
経営企画部 評価推進課長））

14:00～14:05 質疑応答

グループ・ディスカッション 14:05～16:05

14:05～14:10 趣旨説明

14:10～15:10 ディスカッション

15:10～15:20 休憩

15:20～16:05 ディスカッション結果発表

全体討論 16:05～16:55

閉 会 16:55

開 会 挨 拶

千 原 由 幸

(文部科学省 科学技術・学術政策局 計画官)

ただいまご紹介のありました文部科学省計画官の千原でございます。本日は大変お忙しい中ご参集いただきまして、まことにありがとうございます。

皆様ご承知のとおり、研究開発の評価につきましては、国の研究開発評価に関する大綱的指針、あるいは、文部科学省における研究及び開発に関する評価指針に基づいて進めていただいているところでございますが、これらの指針の中に、評価システムの改革、あるいは、その質の一層の向上ということがうたわれてございます。また、そのことは、第3期科学技術基本計画にも書かれているところでございます。

このため、文部科学省といたしましては、過年度より研修会あるいはシンポジウム、そういったことをさせていただきまして、改善・改革を進めているところでございますが、昨年からはより実質的なアプローチということで、本日開催いたしますような、皆様が具体的に議論に参加していただいて、日ごろ考えていらっしゃる、あるいは、もう直面していらっしゃる課題、そういったことを議論するワークショップを開催させていただいております。本年度も昨年度に続きまして、評価をマネジメントに活かすという観点で、日ごろの悩みを、皆様同じ悩みを抱える方々と一緒になって議論していただければということで企画をさせていただきました。

文部科学省が主催という、かたくて、何か評価されるのではないかと、ここに参加するといろいろ詰められるのではないかとというご懸念もあるかもしれませんが、そういうことなく、とにかくざっくばらんにご議論をいただければ、また、同じ評価の仲間をつくっていただくことも2つ目のポイントかと思っておりますので、どうぞ忌憚のないご議論をしていただければと思っております。

また、最後に、伊地知先生はじめ研究開発評価推進検討会の先生方には、今回のワークショップの企画から運営まで非常に幅広くお知恵をいただきまして、ご尽力いただきましたことに対し、御礼を申し上げまして、簡単ではございますが、ごあいさつとさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

講義「研究開発評価とマネジメント」

内 田 理 之

(独立行政法人 理化学研究所 筑波研究所

安全管理室 調査役

前職：理化学研究所 経営企画部 評価推進課長)

内容

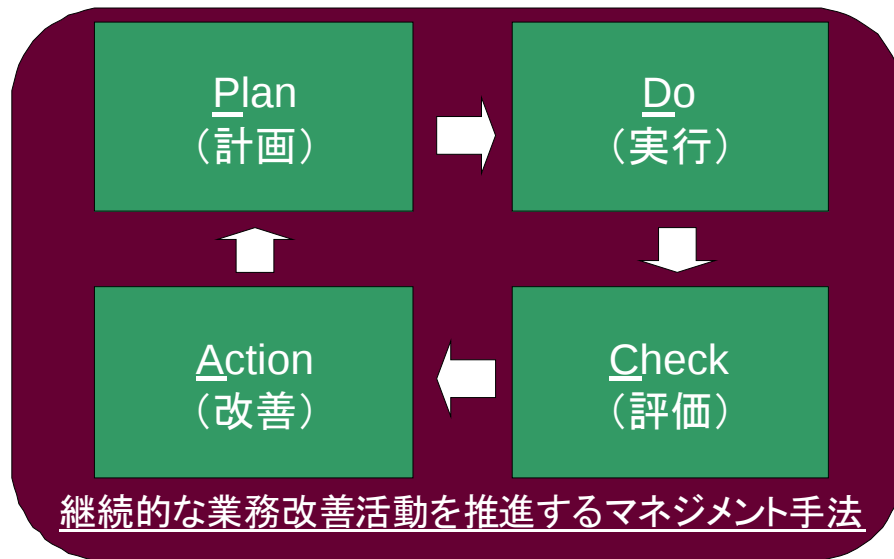
- ◆ PDCAサイクル及びそれを実現するための基本的な要件
- ◆ PDCAサイクル各フェーズにおける留意点
 - ・ P→Dフェーズにおける留意点
 - ・ D→Cフェーズにおける留意点
 - ・ C→Aフェーズにおける留意点
 - ・ A→Pフェーズにおける留意点

「研究開発評価とマネジメント」という大きなタイトルでございますけれども、今日は、後ほど予定されておりますグループディスカッションの役に立てる話ができればいいなと考えております。

具体的には、この後に予定されているグループディスカッションのために、PDCAサイクルの話をしようと考えております。

まず、PDCAサイクルについて簡単に振り返った後、各フェーズにおける留意点について述べたいと思います。

◆PDCAサイクル

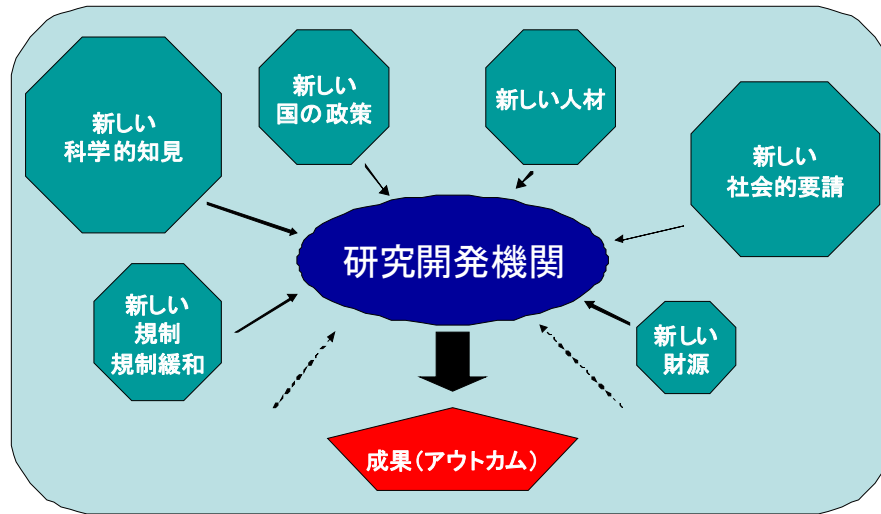


PDCAサイクルは、多分ここにいらっしゃる方でご存じでないという方はまずほとんどいらっしゃると思うのですが、何か事業をやろうと思うと、最初に計画があります。そして、その計画に沿うように実行が行われる。その実行の様子を評価する。そうして、もし計画と実行の間に何か差違があれば、それに関しては、この評価の結果、必要なアクションを起こして改善を行われなければならない。改善が行われれば、その改善の様子を見つつ、また次のサイクルが回っていく。

ここで大事なことは、PDCAサイクルというものが、継続的な業務改善活動を推進するためのマネジメント方式であるということ。要するに、継続的・時間的にこのサイクルを回す機関というのは、常時みずからの姿を見直すということが大前提になっているサイクルであります。

学術的には1950年代から提唱された方法でありまして、組織を運営する上でも一番基本的な考え方として認められているわけでありまして、現在でも品質管理に関するISO9000シリーズの認証を受けようと思うと、このサイクルがきれいに回っているかどうかというようなことなどが、認証を受けるための評価の対象になるわけでありまして。

◆ 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。**

なぜ継続的なそういうサイクルを回す必要があるのかということですが、これは当たり前前の話ですが、研究開発機関がございますと、周囲の状況がいろいろございます。一番大きいと私が考えているのは、科学的知見というものが、常時、科学技術の進歩に伴って出てまいります。

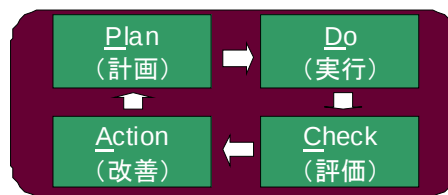
たとえば先月ですけれども、京都大学で人のiPS細胞というものができたという話があります。万能細胞すなわちどんな細胞にも分化するような細胞である。そういう新しいものができた。そうしますと、そういうものがあるのだったら再生医療の研究をもっと推進しなさいというようなプレッシャーが、研究開発機関に対して出てくる。

また、ちょっと細かい話になりますけれど、ヒトiPS細胞というのは、それまでのヒトES細胞に比べると、倫理的な問題をかなり回避できるというようなことがございまして、ある種、研究の世界でも規制緩和のようなものが起こるということもあります。そういう状況を見て、国の新しい政策が出てくる場合もあるでしょう。

要するに、研究開発機関をめぐる状況というのは常に変わるわけでありまして、研究開発機関が最大限の成果、アウトカムを出そうと思うと、常にその姿を変えていかなければならない。要するに、継続的にその姿を変えていかなければならないということから、先ほどのようなサイクルを回さなければいけないという大前提があるわけでありまして。

◆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。



その基本的な要件として、これは私が勝手に考えたことですが、まず、こういう要件が必要であろう。当たり前ですが、研究開発機関は組織なので、このマネジメントサイクルを回す上でも、責任と権限の所在が明確でなければいけません。

また、PDCAサイクルについて調べてみますと、実はこのPを2つに割って、PPDCAだという人もいまして、ポリシーとプランというぐあいで、まず、経営方針を最初に示すということが重要ではないかと考えている人もいます。何にしても、プランの基本となるその組織の具体的目標、方向性が明確でないとこのサイクルは回りません。

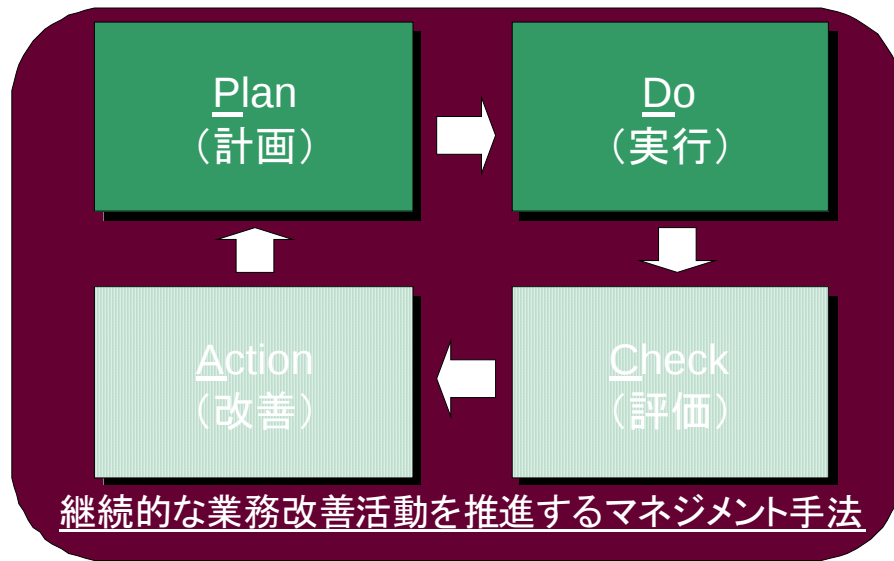
特に、最近重要なことは、そのサイクルを回す上での方向性・目標というのが、当該機関の内ばかりでなく、その外でもわかりやすく知られていることが重要であります。ここに来られている方は、ほとんどの方が公共的な研究機関の方だと思いますけれども、今現在、社会から独立して研究開発機関が存在しようとしても、それは無理なこととございまして、常に社会というものを意識して、そこに情報発信をしつつ、その研究開発機関が育たなければいけないという状況がございますので、必ず外でも理解されていることが重要です。

そのために、その研究開発機関の成果、あるいは研究の経過・結果がチェックという過程を通して、これも当該機関の内と外の両方で、特に外の人たちに対して、わかりやすく表現されることが非常に重要だと、私は考えるわけであります。

もちろんここにおられる方は、基本的には評価担当者の方ですが、この評価におきましては、権威と客観性が担保されていなければ、うまくいかないというのは当たり前と理解されているものと思うわけです。

あと、特にマネジメントとの関係を考えて場合に、今、研究開発機関が一番大きな問題を抱えているのは、多分この改善というプロセスであろう。要するに、評価担当者が一生懸命評価をやりました。そして、結果が出ました。さあ、改善をしましょう。でも、改善をしようにも、まず資源がない、あるいは、その機会がないというようなことがあって、うまく回らないというようなことが実際問題としては起きているのではないと思うわけであります。

◆PDCAサイクル



細かくは後で述べますけれども、何にしても、この4つのサイクルに、皆さんいろんな問題を抱えていると思いますけれども、まず、この画に戻って考えていただくということが、いろんな議論をする上でも重要であろうと私は考えます。

それでは、各フェーズについて考えていきたいと思います。

◆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

まずは、プランからドゥーに至るプロセスです。まず、先ほどPはポリシーとプランだという話をしましたが、そもそも計画というのは何かと言うと、まず現状をよく認識した上で、目標を設定いたしまして、その間を埋めるための対策が計画ということになります。

ただ、研究開発機関、特に基礎研究をやられるというような研究開発機関、私たちのところもそうですけれども、具体的・客観的な目標の設定は容易ではないという特徴があります。特に法人評価をやると、数値目標を出せ出せと言われてすごく困るわけですが、ただ、そういうときどう考えていくかということでもあります。

組織の大きな意味での目標・目的というのは、公共的な機関であれば大抵の場合は法律で決まっています。これは理化学研究所法から引っ張ってきたものですが、私どもの法人の目的というのは、要するに、研究を総合的に行って科学技術の水準の向上を図るのだと書いてあるわけです。具体的に何をやるのというのは第16条に書いてあって、要するに、試験・研究をやれと。その成果を普及するのだ。そして、いい設備をつくって、それを供用に付しなさい。さらに、人材育成もせよと書いてあるのですが、実際問題として、この法律をもとに、ただこれだけ書いたのでは、実行すなわちPからDのフェーズにはなかなか移らないわけでありまして。

そこで、マネージャーの責任というのが出てまいります。立案責任者というか、経営の責任者というのは、ここで、わかりやすいプランニングをして、ドゥーに移せるような具体的な項目立て、シナリオの作成が必須だと考えるわけでありまして。

野依イニシアチブ

理化学研究所の例

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
- 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
- 財政健全化
- 環境整備
- 文化向上
- 人材確保

- 国際交流
- 知財活用
- 情報発信・受信
- “Spin-up”
- 倫理

これは理研の話で、私が何回も話させていただいたことですが、今から4年前、理研が独立行政法人に移行いたしました。そのときに野依良治先生が理事長に着任されたわけでありましたが、そのときに5つのイニシアチブというものを、先生は発表されています。

まず、理研というのは、見える理研じゃなきゃいかん。要するに、一般社会に見えているものであって、一般社会の中に存在感がなければいけないのだと。

科学技術の水準につきましては、科学技術史に輝き続ける理研でなければいけない。特に研究の質が重要なのだよと。

また、研究環境においては、研究者がやる気を出せる理研でなければいけない。

研究においては、自由な発想を大切にするとし、ナンバーワンになることも重要だけれども、オンリーワンの問題設定が重要だと。

あと、社会との関係におきましては、もちろん産業界や社会との融合連携を図っていくのだと。

また、理研の研究というのは、理研というのは基本的に自然科学の研究所ですが、人文・社会科学へも情報を発信できるような、そういう文化に貢献できる理研でなければいけないという、この明確な5つの目標を、あるいは方向性を示したわけであります。

実際に、これはRAC（Riken Advisory Council）という会議にかかりまして、大変これはわかりやすく結構だという話になりまして、では、今度はアクション、プランにどんどん落としていかなければいけない。そのときにつくったのが、この10個の項目であります。

これも野依先生が提唱されたことですが、要するに、このイニシアチブを実行に移すためには、こういう項目ごとにやっていこうという話になりまして、項目ごとに関連する部局というか、事務担当を決めていきまして、そこにアクションプランをつくらせるというようなことをやったわけであります。

難しく言うと、バランス・スコアカードというものと、基本的には同じだとは言いませんけれども、流れ的にはおおむね同じようなものでありまして、要するに、目標をより具体的な方

向にどんどん、どんどんブレイクダウンしていくということが重要であります。

ですので、数値目標にいろいろ困っているという機関の方は多いと思いますが、そういうときにはできる限り明確な目標のもと、こういうよりわかりやすい方向に内容を細かくブレイクダウンしていくということが、手法としては重要なと思います。

<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. ...

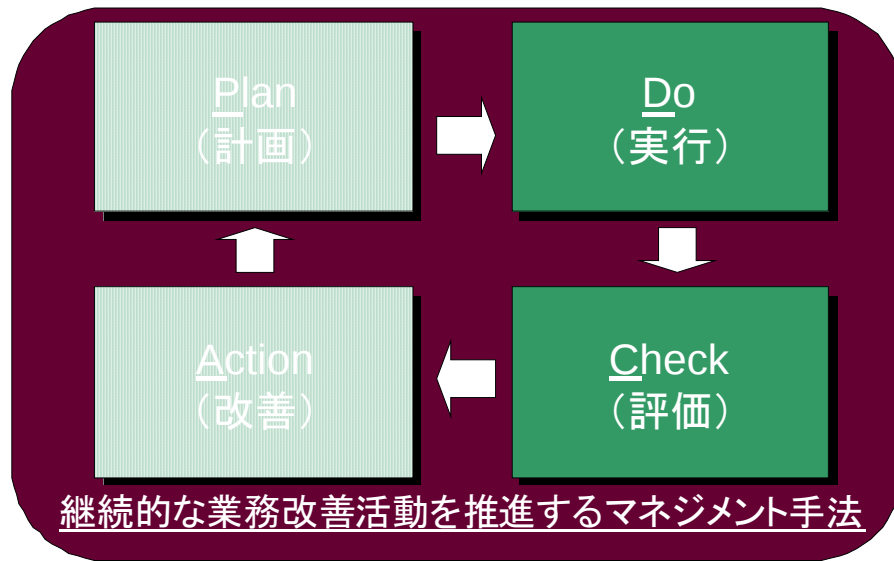
もちろん理化学研究所ばかりでなくて、これもいい例として紹介したいのですが、ネットサーフィンしてありましたら、自然科学研究機構生理学研究所のページにこういうものがありました。ここに行くに出ていますが、生理学研究所では、ことしの7月に所長の岡田先生が、目標と使命、今後の運営方向という文書を示されています。

これは、ちょっと長いので、全部紹介できませんけれども、たとえば6番目の今後の生理学研究所の運営方向という項目がございました。そこをクリックしてみると、たとえば1番目のところに、生理学研究所というのは、規模としてはそんなに大きい研究所ではありませんけれども、日本ではトップの研究所の1つでありますけれども、あくまで基礎科学の研究所でありますので、その運営において、あくまでボトムアップ的な形で研究を推進するということを岡田先生は述べています。

こういう形で、トップの方が運営方針を示されますと、内部の人が非常に動きやすくなります。この研究所はボトムアップの研究所ですから、基本的には研究者が自分でいろんなプロポーザルをどんどん本部のほうに出していくというような、基本的にはそういうやり方で、自分がいいアイデアを出せばそれは実行できるのだというような、そういう意識を持たれるでしょう。

また、これはホームページに出ているわけですが、所外にいらっしゃる生理学者の方々がこれをごらんになると、なるほどこの研究所に行けば、基本的にボトムアップの研究をやるのだ、この研究所に行ったからといって、トップダウンで何かプロジェクトが降ってくるということはないようだ。基本的に自分がいいプロポーザルを出せば、それを拾ってくれるような研究所ではないかというように、外に対しても非常に強いメッセージになる。

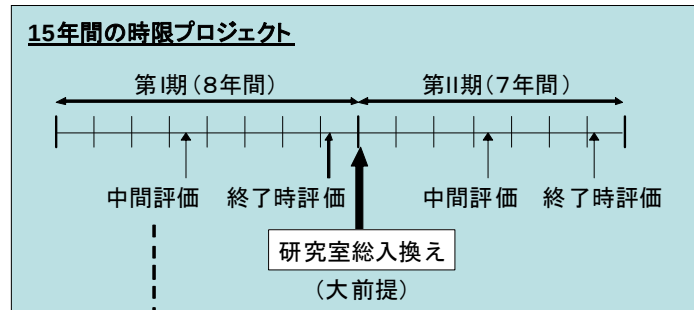
◆PDCAサイクル



ということで、このような運営方針というものを内外に示すということは非常に重要なことである。これがプランからドゥーという方向に行くに際して考える1つのヒントではないかと思うわけであります。

◆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

次は、ドゥーからチェックのフェーズであります。ここでは具体的に私が失敗したなという、私個人の経験をちょっと紹介したいと思うのですが、今から10年ちょっと前、あるプロジェクトの評価事務を私がやりました。それはどういうプロジェクトだったかと言うと、1つのプロジェクトの名前がついているのですが、全体で15年間のプロジェクトでした。ただし、15年間をずっと同じ体制でやるわけではなくて、まず、前半の8年間は第1期、後半の7年間は第2期という形でやります。

そのときのマネジメントの方針としましては、基本的には、この8年終わったところで研究室を全部入れかえようと。これは任期制のプロジェクトですから、要するに、第1期の人は8年任期でやりましょう。最長8年間です。そこで、その様子を見た後、人員を入れかえて、フレッシュな体制で残りをやるということであります。

第1期のここの中間評価というのを私が担当したわけであります。これをやる理由自体も根拠は明確でありまして、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」を見ますと、5年を超えるようなプロジェクトは、大体3年をめぐりに中間評価を行うというようなことで、それによってアカウンタビリティを確保できますし、研究活動のインプルーブメントもできるだろう。

要するに、我々の理屈では、そういう大綱的指針の約束もありますけれども、ここで中間評価をやって、説明責任を果たすとともに、残りの研究期間をより有意義に過せるような評価やアドバイスを得ようではないか。そういう話でやったのです。理屈的にはそれでいいのです。理屈的にはそれでいいのですけれども、現場の研究者にとってはおもしろくも何ともないという話になって、事務担当者はいつも何か嫌な目で見られると、要するに面倒くせえやという話になるわけです。

研究者の立場からすると、何が嫌か。要するに、ここでいくら頑張ってもいい評価を得たからといって、この研究期間の太い棒が後ろに行くわけでも何でもない。

あと、その当時のマネジメントだと、ちょっと細かい話になりましたけれど、ここでいい評価を得たからといって、ここで予算が伸びるわけでも何でもない。何にしても、8年後には終

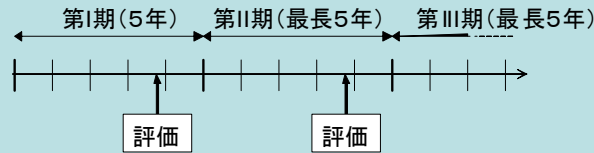
わってしまいます。

要するに、この評価が行われる前提としましては、評価を受けても何も変わらないという前提があったわけです。それをやってしまったものですから、評価担当の私は針のむしろに座られるような感じで、評価事務をもうしようがないから粛々とやったというようなことになりまして、結果として、そんな悪い評価は出なかったのですけれども、やった後は、何かどよんと暗い感じになる。

要するに、言いたいことは、あくまで評価活動をやらのだったらインセンティブに結びつけてください。インセンティブと言わないまでも、その評価の結果が自分たちの将来に直接影響するものでないと、結局それが何を起こすかと言うと、いわゆる評価疲れを起こします。評価疲れ、評価疲れと言いますけれども、評価疲れの内容は、実は評価のための作業が大変なのではなくて、結果が何も結びつかない、その徒労感を評価疲れと言うのだと私は思っています。

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



- ・研究室内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

最近、私どもの法人は、そういう反省もありまして、ちょっとやり方を変えました。今は理研のものは、ほとんどがこの方式になっています。ローリング方式と私は勝手に名づけましたが、でも、まず、研究室やプロジェクトをやるときは、とにかくまず5年やってくださいというお願いをします。約束している期間は最初の5年間だけです。4年目ぐらいに評価を入れて、この評価の結果、それがよければ、次のまた最長5年間まで延ばしていいよというやり方をやります。

当たり前ですが、これで研究室の存続にかかわるはずですので、この評価活動に対するモチベーションは非常に高いというか、まじめな取り組みとなります。なので、あくまでやられている評価であるとかというような現場からの不満、不満とはちょっと次元が違うかもしれませんが、基本的にはそれは当然のものだと受けとめられるわけでありまして、意味がある。

そして、かつ、これは実はマネジメントの側から見ても、うまいやり方でありまして、要するに、ある研究室、5年間たちました。それを存続しようか、つぶそうかということは、研究室全体を含むプロジェクト全体の定期的な見直しを前提としているということでありまして、要するに、5年ごとに自分たちの姿を変える機会があるということです。そういう評価でありますと、結局、この評価活動を通じまして、研究開発活動の活性化のチャンスが多く生まれるということになります。なので、皆様の研究所も任期制の制度を考えられる場合には、そのようなこともいろいろ考えていただけるといいかと思います。

◆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

次、チェックからアクションというところです。ここは一番うまくいかないと私は申し上げたのですが、これまで研究開発評価推進検討会の委員としまして、いろんな法人を訪問させていただきました。私は頭の中で、研究開発独立行政法人あるいは大学でも、とにかくAというフェーズに行くのが一番難しいだろうと思っています。なので、いつも頭の中にはこういうことを入れています。

要するに、評価の話で各大学等に伺うわけでありまして、その結果がちゃんと活かされるような体制はありますかということが、常に頭の中にクエスチョンとしてあります。ただし、これはダイレクトにこういう聞き方はしませんで、どういう聞き方をするかと言うと、言葉を変えまして、体制改善、特に課題選択のきっかけはどういうときにありますかという聞き方をします。

そうすると、多くの大学やいろんな研究開発機関の方は、基本的には人事異動のときに考えます。人事異動というよりも、要するに、ある教員の先生が退職される、教授の先生が退職されるときに、次にどういう人を採るかというタイミングで、新しく採る人はこの分野の人にしようということで課題選択が行われるわけでありまして。

そうなりますと、次の質問をするわけです。人事異動の機会というのは、どのくらいありますかという話になります。要するに、人事異動の機会というのが、定年退職によるチャンスのみであれば、きわめて長いスパンでしか、課題選択のチャンスがなくなるということになります。でも、それでは時代におくれてしまう可能性もあるので、時代におくれても困るので、何か人材流動性を確保するための方策はありますかという聞き方を、次にするわけでありまして。要するに、高い人材流動性を持っているところほど課題選択のチャンスは多く、改善のチャンスは多いということになります。

あと、お金の話もちよっとあるのですが、これについては飛ばします。

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

人材流動性確保の方策としてよくやられているのは、主に研究開発独法でやられているのは、任期制の研究システムの積極的な採用です。先ほど5年間でどんどんローリングしていくなどという話もしましたが、研究開発独法では、今、任期制のほうが圧倒的に増えてまいりまして、任期制をとれば自動的にチャンスは増えていく。見直しの機会は非常に多いということで、こちらはいいのですけれども、難しいのは大学です。大学は、基本的に定年制の職制というか採用の方法をとっておりますので、定年制の先生を定年前に動いてもらうというのが、非常に難しい課題になりますけれども、それでもうまくやっているところというのはあります。

私、先月、奈良先端科学技術大学院大学に伺いました。そのときに、非常にうまくやっているなと思ったのですけれども、人を回すためにどうするか。まず、内部昇格を原則的に禁止いたします。助教で頑張ったからといって、自動的に准教授に上がるわけではない。准教授が頑張ったからといって、自動的に教授に上がるわけでもない。ということで、頑張ったら、基本的には外に出るというスキームを、最初からつくっておく。

また、教員を採用する際には、できる限り若手の教員を採用するのだそうです。そうすると、この人は採用されて、いい成果を上げたとしても、まだ若いという話になるわけで、若い上に内部昇格ができないのであれば、自分から出ていこうと思いますし、また、そういう人材であれば、外からもどんどん引っ張ってこようという流れがつかれます。

要するに、こういう2つの施策をとることによって、定年制のシステムの大学であっても、人材の流動性というのは、ある程度確保できるということでありまして、非常にうまくやっている。

岡崎の自然科学研究機構分子科学研究所でも、似たような話をやっています。あそこも内部昇格禁止でありまして、そうすると、やはり准教授の人がどんどん外に引っ張られる。もう少し留まって頑張ってもよいのではないかと思われるケースもあるらしいですが、人事流動が活発で優れた人材を全国に輩出しているということです。

あと、奈良先端大の例でおもしろかったのは、ちょっとこれは別の話になりますけれども、

人事異動が起きて、新しい分野選択をするというときに、基本的には、普通の大学で言うと学部ですけども、学部はその人事権を与えるのではなくて、次の課題選択、これが重要だ、次はこういう人を採るぞというのは、常に本部のほうで管理しておりまして、学部には一切人事権を与えていない。その次の人事をどうするかということを考える組織、教員選考会議というのは、本部に常設されております。要するに、ある種の調査機能のようなものを持っていて、次はこれだということを常に考えていて、誰かやめると、じゃあ、それ、いくぞという感じでやるということで、迅速に体制を変えていくという体制があったわけでありまして。これはCからAというか、Aをうまくやるコツかと思います。

◆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

アクションからプラン、最後のフェーズです。

さて、評価も受けた。一応、対策もとった。では次のことを考えましょうといったときに、そもそもアクションとったと言うのだけれども、このフェーズで大切なことは、我々はどのように変わったのか。そのための現状把握がまず重要であります。そうして、それに基づいて、新たな意思決定をしなければいけません。そのための、ここでは組織論でありまして、体制がきちんとありますかという話です。

これはまた理化学研究所の例になってしまいますけれども、理化学研究所理事長直属と書いてありますけれども、理事長は議長をやっているのですけれども、プライオリティー会議というのがあります。プライオリティー会議自体にも調査機能がございまして、いろんな状況を調査して、要するに、理事長のイニシアチブで、次こういうことをやったらいいよという、研究所の中でトップダウン志向のジャッジをするための組織があります。それに対しまして、理研の現場の科学者の発案でできたのが、理研科学者会議というものであります。

組織論的には、これも理事長の諮問機関ということに一応なっていますけれども、議論自体は研究者が、みずからの発想によって行うものであります。基本的には、これによって、マネジメントに対してボトムアップをどんどんしていこうという組織であります。もちろんこれではいろんなアイデアが出てくるわけでありまして、それらを具体化するための事務部門として、経営企画部がございまして。そうして、もちろん最終的な意思決定を行う責任は、理事長を含む理事会であります。

この4つの組織がうまく融合して働いて、トップダウン志向とボトムアップ志向のバランスのとれた、多様な視点での意見集約を目指しているわけでありまして、次のPDCAサイクルへの責任ある意思決定をしようというような形を、私の研究所は一応できているかなという、ここで突っ込みは入るかどうかかわからないですけど、そういうつもりであります。

◆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？

まとめますと、今日これからのグループディスカッションをする際に、元に戻っていただきたい問題はこれです。

1 番目、今日の説明には、実は出てきませんでしたけれども、まず、研究開発機関を経営されている方、理事長あるいは学長が、そもそも、時代に即した改革を実施する意思を持っているか。大学だと、そもそも学長選挙というのがあって、新しいポリシーを持っていないと当選しませんので、あまり心配ではないのですけれども、研究開発独法だと、横からずっと理事長がやってくるなんてことがありますして、そうすると、意外に歴史の名のもとに、もうこのままでいいよという感じのところがないとは言えない。なので、そもそもマネージャーの方が組織を改革しようと思っていないと、そこから先は評価のところ、もう全然やる気がなくなってしまいますので、そこは勘弁してくださいという感じです。

2 番目、ここからはもう説明した内容です。まず、経営者というのは、当該機関の明確な経営方針を示すことが重要です。それを内外にきちんと示してください。これがうまくいっていないと、その間、次の評価も何もうまくいきません。実行もうまくいきません。

また、評価活動のフェーズで、ちゃんとそういうインセンティブに結びついていきますか。インセンティブでなくても、自分の運命にかかわる評価になっていますか。これが重要です。

4 番目、評価に基づく改善、A のフェーズを迅速に実施するための柔軟性。たとえば、もう人事が硬直していて、変えようと思っても変えられない、そういう状況に陥っていませんか。それが結局PDCAサイクルを回すための阻害要因になります。

最後のフェーズで、常にどんどんサイクルを回していったときに、とにかくその組織の現状を理解して、きちんと認識して、かつ、多様な意見を集約して、意思決定を行うメカニズムがありますかということでもあります。

これらの問題について、全部イエスと回答できる組織があれば、そこはPDCAサイクルがきれいに回っているであろうというように、私は思うわけであります。

以上、次からの討論の参考にさせていただければと思います。どうもありがとうございました。

◎ 質疑応答

【高橋（岩手県立大学）】 理化学研究所の事例で、トップダウン志向による取り組みとしてプライオリティー会議がありますが、この役割と機能を教えてください。

【内田】 プライオリティー会議の機能は、いろいろあるのですけれども、あくまでこれは理事長直轄の諮問機関です。たとえばプライオリティーという名前からもわかるとおり、どういうふうに行っているかと言うと、これはほんとうにいろんな機能があって、毎月1回やって、まず、たとえばトピカルな研究課題、先ほどの再生医療ではないですけど、そういうもの、あるいは、今理研が抱えている問題として、トランスレーショナルリサーチをどうするかとか、いろんな課題があるわけですが、そのトピックごとにいろんな有識者を呼んできて話を聞いていくという回もありますし、また、プライオリティー会議の重要な機能として、理事長裁量経費をどう配るかというような審査機能などもございます。

そのように、理研が、ある意味任意性を持っている部分に関しまして意見を出していく機関です。要するに、理事長裁量経費、あるいは、研究所を将来どういう方向にやっていくかというのは、もちろん最終的には理事長の責任になるわけですが、本来、理事長が決めるべきことに関して、プライオリティー会議というのが、理事長の諮問機関としてどんどん意見を出していく。

メンバーには所内のメンバーもいますけれども、所外のメンバー、たとえば慶應義塾大学の先生なども入っています。

というような形でやっています。ちょっと答えになっているかどうかわかりませんが、そういう形で毎月やっている会議であります。

【長尾（徳島大学）】 人材流動性確保の方策のところ、奈良先端大の例、あるいは、岡崎の分子科学研究所の例で、いわゆる人事を回すために内部昇格は原則として禁止ということですが、これはその機関がかなり魅力的でなければ、なかなかそこへ行きたがらないという問題が出てくると思うのです。いかがですか？

次に、重要な問題があります。たとえばそこで研究成果を蓄積して、5年で変わるとすれば、ちょうど5年ぐらいに研究の成果が出てくれればいいのだけど、そうでなければ、その成果が他機関に移ってしまうという問題もあるのではないかと思います。研究成果のような知的財産というものが、各機関できわめて重要な将来の資産ということになるわけで、その点、どういうふうにご理解されておりますか。

【内田】 5年で回すという話と、研究開発機関と知的財産との関係という話もありますけれど、理研の場合ですと基本的には2つの制度があります。定年制と任期制、それをどうやって効果的に運用するかという話があります。ですから、緊急性の高いものをやるプロジェクトはもちろん任期制で回しますし、また、たとえば理研で見つけた113番元素という研究がありますけれども、あれはもう1人の研究者の人が十何年やっていて、ようやくデータが1つぱんと出てきた。そういうタイプの研究です。ですので、マネジメントとしては、両方の職制の適性をうまく考えながら利用していく。それをうまく配分して、要するに、研究課題に対して、これは任期制でやったほうがいい、これは定年制でやったほうがいいという判断がございます。

知財に関してはいろいろ考え方があって、それは知財戦略センターの考え方もあるのですけ

れども、もちろん理研に在籍していらっしゃるときの知財というのは基本的に理研に従属しますので、それについては問題がない。

ただ、もちろん理研を出てしまってから、どうのこうのという話に関しては、もう出てしまっていたのですから、そこから先の成果はしようがない。

ただ、有望な人というのは、基本的にはどんどん理研にまだ残れる。我々がいい環境を整えていれば残っていただけるわけですから、こちらが頼んでということはあまりないですけども、基本的には理研は居やすいと言っておいておりますので、残っていただけるだろうと思っていますし、あるいは、いい成果が出れば、逆に、既存の形のままのプロジェクトである必要はないのです。

それは、時限でやっていたものを、時限つきであっても、また、定年制に移してもいいのですけれども、新しいシステムに昇格させてしまう。昇格させてしまって、むしろ、たとえば任期制のチームリーダークラスの人に、5年の評価の後に、今度はグループディレクターをやってくださいというように、内部昇格をして組みかえていくということもございます。

単に続けるのではなくて、続けるやり方にもいろいろあって、昇格して続けるというのものもあるし、そのまま続けるのもあるし、フェードアウトしていくというものもあります。

【長尾】 わかりやすく言ったら、重要な人は昇格させて、だめな人を回すということですか。

【内田】 いや、必ずしもそうではなくて、研究のフェーズはやはりあると思うのです。要するに、いわゆる成熟段階の研究課題というのは、理研みたいところでやるよりも大学で、ある意味での蓄積というか、後進へ伝えていくという内容もありますので、そういうフェーズに入ったら、いくら頑張っている人であってもやはり大学のほうをお薦めするという考え方をすることがあります。

グループ・ディスカッション結果発表

【司会（伊地知）】 それでは、時間となりましたので、グループ・ディスカッションの結果発表のセッションに入ってまいりたいと思います。

ラポーターの方は、1グループ5分程度で、各グループの討論結果の発表をお願いしたいと存じます。

発表に先立って、まず、ラポーターの皆様にお願いがございます。後で全体討議につなげるために、資料の20ページ（本実施報告書では、59ページ）をごらんいただきたいと思います。それぞれ大体課題をフォーカスしたところでご討論いただいていると思いますけれども、ご発表いただくのが、ディスカッション希望事前調査項目の大体どの番号か。1、2、3、4、さらに、その後にa、b、c、dとありますけれども、それがどれに当たるのかということ、それが1つ。

2つ目は、最初の内田先生の講義でPDCAサイクルの話がありました。その中で、一体どのフェーズに当たるのかということ。

3点目は、ご紹介いただく課題、あるいは内容、それが機関内に関係するものか、あるいは機関外に関係するものか。あるいは、機関内の中でも、例えば法人レベルなのか、部局レベルなのか、あるいは、個人レベルなのか。そういった点について触れていただいて、ご紹介いただければと思います。

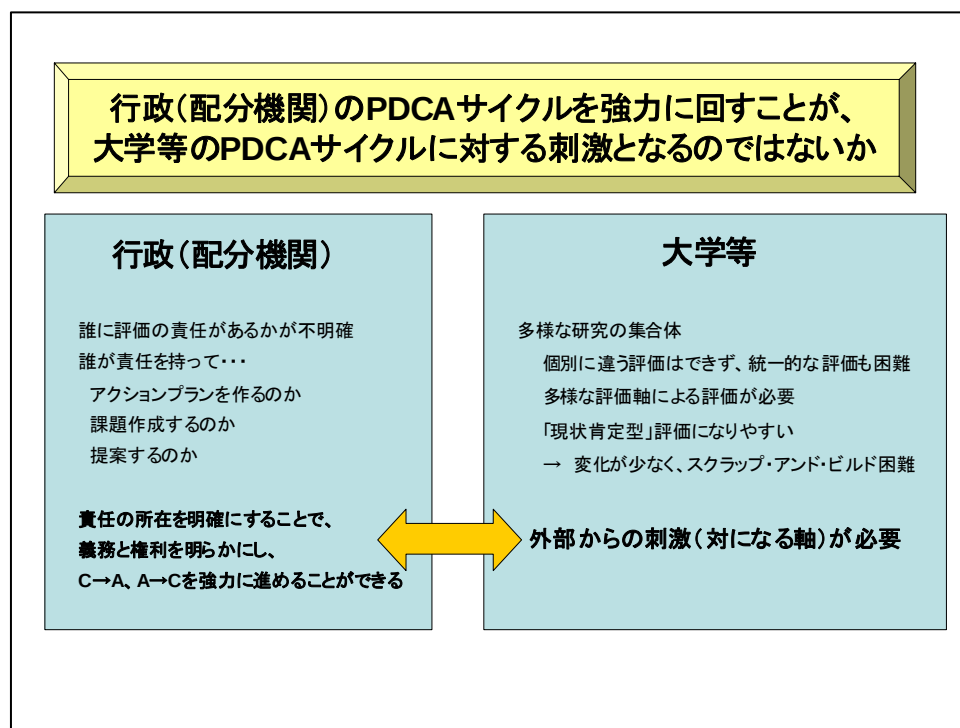
実は、前にホワイトボードを用意いたしまして、そこに皆様の発表を整理しながら後の全体討論につなげたいということで、研究開発評価検討会のメンバーにそこを書き取っていただくことをお願いいたしました（43ページ参照）。検討会のメンバーの1人でいらっしゃいます、大阪市立大学大学院創造都市研究科の永田潤子先生、よろしくお願いいたします。

そうしましたら、まず、Aグループのほうから進めさせていただきます。

《 グループ A 》

ラポーター：武村 真治

(国立保健医療科学院 公衆衛生政策部
地域保健システム室 室長)



私どもは、本来1の評価実施の背景のa、b（59ページの討論希望項目を参照）あたりの話をすべきだったのですが、ちょっと話がそれまして、1と4ぐらいの話に広がって、まとまりもあまりなくなってしまったのですけれども、その話をしたいと思います。

我々のグループはちょっと変な構成といいますか、大学の先生と、厚生労働省の研究費を配分するほうの立場の者がおりましたので、行政側つまりファンドと大学との関係という話に焦点が当たりましたので、そちらのほうの話で、あまりまとまりもないのですけれども、お話しします。

一応、結論といたしましては、そこにあります、誰が評価に関して責任を持つのかというところが非常に重要ではないかということです。つまり、評価したことに関する権限を持ち、かつ、その責任を持つというのが、日本においては、大学においても行政においても、どちらにもあまり明確でないというところが、PDCAサイクルを回していく上で非常に問題になるということが、我々の結論となりました。

行政側、ファンド、研究費を配分するほうにつきましては、特に厚生労働科学研究というのは、研究課題がかなり詳細に設定され、それに対して公募していただくというシステムになっています。もちろん中間評価や事後評価といった評価はしていますけれども、それがうまく次につながっているかと言うと、必ずしもそうでもない場合もあるし、もちろんうまくいって

る場合もありますが、責任を持つということに関して言うと、行政というものの性質上なかなか難しいところがあり、十分にできていないところがあります。やはり責任を明確にしながら課題づくりや研究課題の提案をしていって、強力にPDCAサイクルを回していく必要があると思います。

一方、大学は大学で、先ほどの講義でもありましたように、明確なポリシーを設定して、大学の権限と責任を持ちながらPDCAサイクルを回していきますが、この行政側と大学側の2つが、それぞれ目的は違いますが、うまくPDCAを回していければ、2つがうまくかみ合っていて、行政のほうにしてみれば、研究課題に対して成果が得られますし、大学のほうは、ファンドを利用しながら、自分たちの大学の組織の目的に合わせてPDCAサイクルを回していけるような、そういうシステムができるのではないかなというような話で、時間となりました。

ちょっと雑駁な話ですけど、結論は、誰が評価の責任と権限を持つか、誰かが評価の権限と責任を持たなければいけないのだということが結論だということです。

以上です。

【小林（筑波大学）】 補足を若干しますと、PDCAで言うと、つまり最初の伊地知さんの条件で言うと、CからA、特にアクションを決めるところの権限に焦点を当てたという意味です。評価に基づいてアクションを決めるところの権限・責任が明確でないというのが、今の問題であるという話です。だから、CからAにつながるということなんです。

◎ 質疑応答

【栗本（名古屋大学）】 誰が評価の責任と権限を持つかという議論で、国立大学の公共セクターとしての責務が話題に上りましたでしょうか。

独立行政法人は、公共セクターという社会的な位置づけが、ある意味、問われているようにも。これが明確でないと、責任を持つ具体的な責任者が出てこないように思われます。いかがでしょう。

【武村】 公共セクターということの話ですか。

【栗本】 はい。

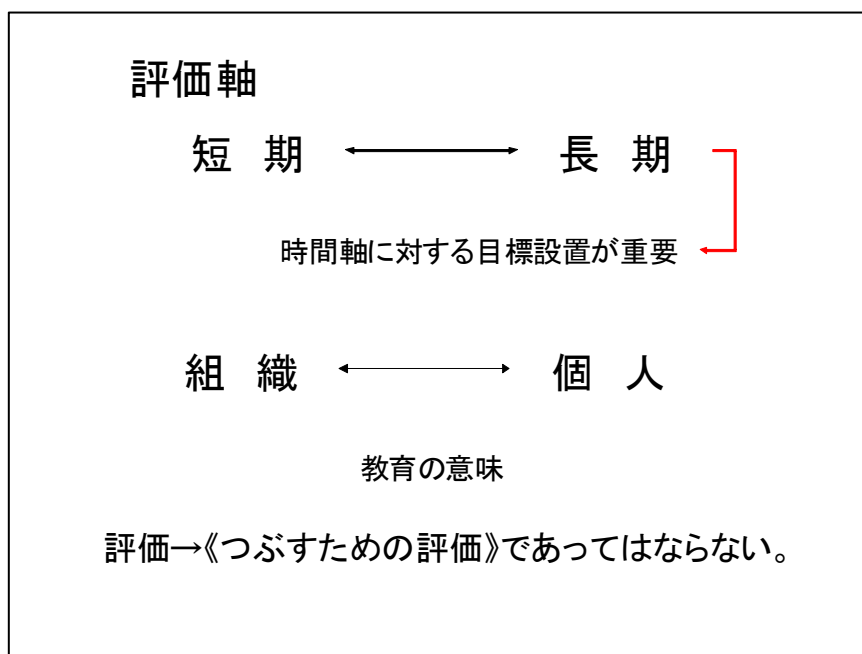
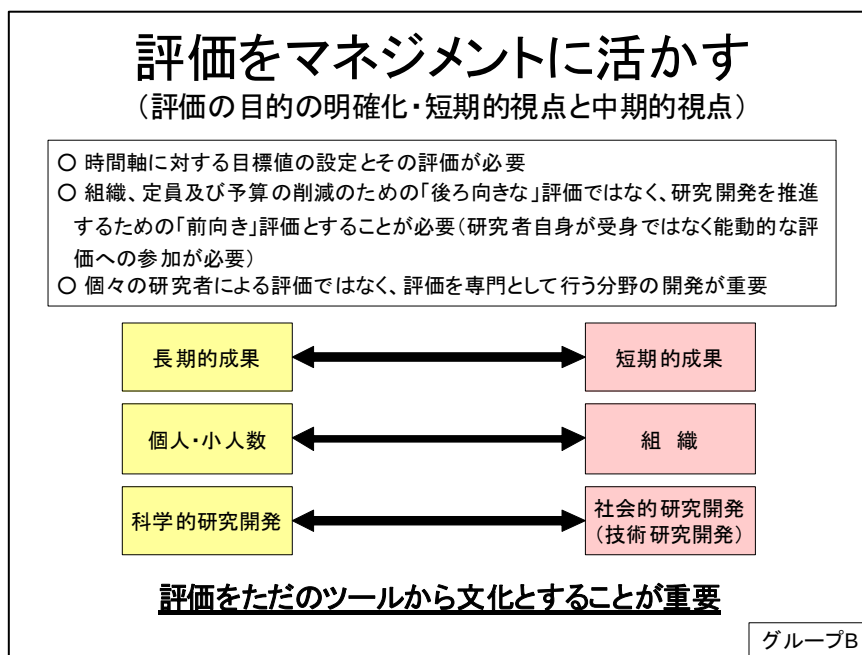
【武村】 そういう話は、議論の中では出なかったです。

《 グ ル ー プ B 》

ラポーター：菊 谷 英 司

(高エネルギー加速器研究機構

評価・調査室 准教授)



私たちのグループでは、この項目（59ページの討論希望項目を参照）で言いますと、1－bの評価の目的の明確化、1－dの短期的視点と長期的視点、こういう視点に立ってディスカッションしようということになっていましたけれども、こればかり話していたわけではなく、いろいろな視点から話が出てきまして、キーワードにすると、ここに書いてあるような短期と

長期という軸と、組織と個人という軸でもって、評価というものをとらえていこうという話になってきました。全体的に無理にまとめると、こうなっています。

短期と長期という軸については、最近の評価に対する批判的な発想もありまして、短い期間での評価をしてしまって、短い期間で成果が出るというような評価に偏っているのではないかという意見もありまして、一方では、大学などでは、人材を長い期間かかって育成するとか、長い期間かかって非常に積み重ねの研究・実験をするとか、そういった視点もありますので、最近の評価の方向というのは、短期と長期という軸で見ると、ちょっと偏ってはしないか。

逆に言えば、偏っているという批判をする前に、そういう長期的・短期的という発想に立って目的を設定して、それに対しての評価をしなくてはいけないのではないか。つまり、単に評価、評価と言っていないで、時間軸も考えましょう。

2つ目は、組織と個人と書いてありますけれども、これも同じようなことでありまして、組織と個人のどういうところに評価軸を置くか。組織全体として、どれだけの評価が、いい成果が出たか、どうかと考えるのか。それとも、個人レベルなのか。その辺をよく考えた上で、例えば大学という組織をとって見ても、最近国立大学は法人と大きくなりになっていますけれども、実際の中身は部局といわれているところに分かれているわけですが、そういうところで、きちっと組織のクラスターというか、それに合わせた評価をきちっと考えないと、評価自身がきちっとしたものにならないのではないか。そういったことが議論になりました。

でも、結局は、先ほどこっちと言ったように、時間軸を設定した上で目標を設定する、そういったことが大事ではないか。そういう意味では、時間軸というのは、ずっと長くとらえれば、特に大学などでいえば、教育ということが重要になってくるということになります。

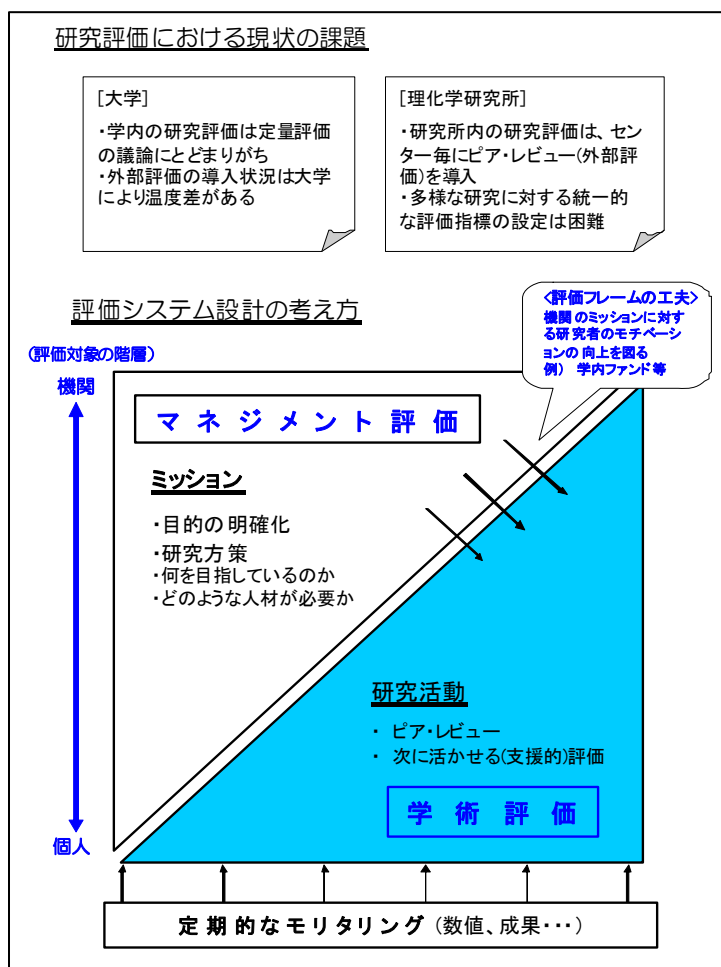
最後に、ちょろちょろと批判的なことも書いてありますけれども、最近の評価というのは、見ていると、どうしてもどことどこが、どこどこの組織があんまり活性化してないのではないかという感じでもって、つぶすための評価になっているのではないかというような意見が出て、まあ、そうだなという雰囲気になっちょっています。

以上です。

《 グ ル ー プ C 》

ラポーター：高橋 喜勝

(岩手県立大学 研究・地域連携本部
地域連携研究センター 研究課長)



当方のグループは、研究評価の設計を対象として検討いたしましたが、十分な議論に到達するまで至りませんでしたことを予めお断りしておきます。

グループメンバーの構成は、公立大学（大阪府立大学、岩手県立大学）が2人と、理化学研究所1人となっております。現状におけるそれぞれの研究評価の取り組みを申し上げますと、大学での研究評価については、大学認証評価機関による第三者評価の関連で発表論文数や外部研究資金獲得金額などの指標による研究評価が行われ始めているものの、個別研究の評価については、外部評価を一部導入している実態もありますが、総じて、質的評価よりも量的評価に留まっているのが実態となっております。

一方、理化学研究所におきましては、各研究センター及び研究プロジェクトごとに専門家による外部評価が実施されております。つまり研究組織レベルの評価と研究プロジェクトごとの個別レベルの研究評価がその分野の外部専門家により評価が行われております。

このような現状を踏まえ、研究に関する評価システムを設計する際の基本的な考え方をまとめたのが、このポンチ絵となっております。縦軸は、評価対象の階層を表しており、個人から高次の組織レベルの機関までとなっております、横軸は、比重の大きさを表しております。

おおまかに言いますと、機関という高次の組織レベルの評価にあたっては、求められる評価システムとしては、マネジメントに対する評価の比重が高く、個人のレベルに近づくに従って、マネジメントよりは個々の研究活動の評価の比重が高くなるということです。

つまり、評価する対象の階層には、例えば大学、学部、学科、研究室などそれぞれのレベルのミッションがあるわけですが、その評価にあたっての重点を置くべき要素のバランスが、階層により変化するとともに、その変化に伴い評価の目的や評価項目、評価指標あるいは評価者の人選も変わってこなければならないということです。

また、それぞれの階層に対応する評価フレームを設計する際には、評価のための評価など評価疲れに陥らないよう、高次の組織レベルである機関としてのミッションの達成に向けて、評価を受けてよかったと言われるような個々の研究者のモチベーションも高まる評価フレームの構築が必要でもあります。このためには、研究に関するデータ集めなどを通常業務などの中から定期的にモニタリングしておくことも大切な取組みの一つと考えられます。

以上でC班の発表を終わります。

《 グ ル ー プ D 》

ラポーター：羽 賀 篤 信

(独立行政法人 農業生物資源研究所
評価室長)

2007年12月3日

グループディスカッション グループ D

評価を行なう事自体については、コンセンサスが得られている。しかし各機関において実際どのように評価を実施するかについては、いろいろな制約もあり、苦労しているのが現状である。本グループでは、内田先生にファシリテーターとして参加していただき、評価の実施にあたっての基本的な考え方を整理し直した。ディスカッションの結果、以下の4項目が問題点として絞り込まれ、各項目について更に意見交換を行なった結果、下記のような意見が出された。時間的な制約のため、各項目に関する詳細な議論は行なわれていないので、箇条書きで意見を列挙する。

1. 評価委員の人選と活用

- ・研究の評価とマネジメントの評価を分ける。
- ・研究の評価は、研究領域をクラスター化し専門家が評価すべきである。
- ・フェアに行なう。
- ・専門家に評価を依頼すると、利害関係の問題が生じてくる事がある。トップクラスの外国人研究者に研究評価を依頼すれば、利害関係の問題は回避可能であるが、経費の問題がある。
- ・評価者にははっきりとものを言える人を選ぶ事が大切。(実際、役に立たない評価が多い。) 文部科学省でそのような人材のリストを持ち合わせていないか? 評価に人材を育てていく事も大切。

2. マネジメント評価

- ・評価の結果が有効に活かされるには、統括レベルの評価が重要。
- ・マネジメント評価は、研究評価とは別の専門の評価者が必要。
- ・大学の場合、教育の評価を別に考慮する必要がある。

3. 多分野を抱える機関の評価

- ・分野毎に評価をするのが原則である。
- ・分野間での比較が困難。
- ・費用対効果を数値で出して比較したという機関もある。しかし費用対効果で比較する方法は、基礎研究ではうまくいかない。費用対効果の高い研究は、ある意味で研究の使命を終えたもの、という見方もある。
- ・評価はアドバイスの行ない、比較をさけるという策をとっている 機関もあった。
- ・いずれにせよ、機関の特性を考えて対処するしかない

4. 評価期間と研究の期間

- ・研究所では、毎年自己点検評価を行なっているところがある。(研究評価は部分的に行なうので、被評価者側から見ればおよそ4年に一度)
- ・結果がでるまでに長期間を要する研究(例えば、原子力、育種、林業)は、5年毎に成果を出せと言われても難しい。しかし長期間のプロジェクトは一旦失敗すると取り返しがつかないので、このような研究こそ適切な評価が必要であるとの意見もあった。

全体として、評価をマネジメント面と研究面に区分して行なう必要がある、との共通認識があった。また特にマネジメント評価には、マネジメントの専門家が必要であり、そのような人材の養成の必要であると理解が深まった。しかし現実問題としてはそのような人材を配置するだけの余裕はなく、今後の課題として検討されなくてはならない。

Dグループは、やはりPDCAサイクルで言いますと、チェックのCということで、そこから、CからA、そこに関連するところであります。

項目(59ページの討論希望項目を参照)で申し上げますと、2-c、d、eに該当します。そこで、内部評価と外部評価、ピアレビューとエキスパートレビュー、評価基準の明確化、こ

の3点について、それぞれご出席の方からご意見をお伺いした。

私のグループは、私は農林水産省所管の独立行政法人なのですが、ほかにも自然科学研究機構の生理学研究所の先生、鹿児島大学から、また、独立行政法人の海洋研究開発機構とか、あと、日本原子力研究開発機構ということで、独立行政法人、大学の方。

この3つを討論する中で、まず、参加者全員からいろいろご意見を伺いましたところ、①、②、③、④という大体4つの項目に分かれました。評価委員の人選はどうするのか。評価委員というのは、いわゆる機関外部の先生です。外部の評価委員の先生方の活用方法。研究評価も大事ですけども、研究のマネジメント評価、それはどういうふうにすればいいのか。

大学は、私の研究所もそうなのですが、専門領域が分かれておりまして、特に総合大学などは、やはり単科大学と比べていろいろな分野が入っている。そうした場合に、他分野に入っている研究機関の評価というのは、実際にどういうふうを考えればいいのか。

実際に評価をするタイミング。毎年評価をするのか、途中から評価なのか、あるいは、長期的になった場合にはいつごろのタイミングがよろしいのかということで、大方この4つの項目に分かれてご意見が出てきました。

そこで1番目ですが、評価委員の人選と活用方法というのは、どちらも、大学あるいは独立行政法人でも大変ですので、一番悩めるところだと思います。結果から申しますと、私の入っている農業生物資源研究所は、実は領域は植物・動物・昆虫ですから、そこに入ってくる研究員の経験というか専門領域も、昔は農林水産省の独立行政法人研究所なものですから、大抵農学出身者が多かったのですけれども、今ではそういうことはありません。いろいろな領域から、いろいろな専門分野を持った方が入っております。

ですから、当然、研究成果もいろいろな研究分野に分かれてくる。大学でも当然だと思のですが、そうしますとやはり、その専門に精通されている専門家がどうしても必要になってくるということで、自分がその研究所が関係する、関連する学会を通じて先生を紹介するとか、あるいは、私の研究所の場合ですと、管理職がそれぞれの領域で、やはり十分に評価ができるような先生方を紹介するといったようなことになってくるのですが、そこで、ちょっと問題というか、気をつけなければならないのは、その研究所あるいは大学と利害関係が生じてこないということ、そういうことに十分に注意をされて、どこの研究機関あるいは大学でも、人選がされているということです。

2つ目ですが、マネジメント評価は、PDCAサイクルを回す中で、やはり一番チェックだけはされていても、実際に研究支援の業務の運営のほうに、どういう評価がされて、それがどのように改善策に反映されてくるのかというのは、非常に大事だと思います。

やはり共通したご意見があったのは、マネジメント評価をする場合でも、マネジメント評価がきちんとできるような専門の方をお願いすべきではないかというのが、共通の考え方でした。特に大学では教育と研究を両方されているということですので、私みたいに研究機関で研究だけをやっていればいいというところではないので、やはり大学におきましては、特に教育と学問、研究のほうで、こういったマネジメント評価の考え方も若干違っているところがはっきりとなってきました。

やはり専門でありますから、当然、研究評価もマネジメントの評価も、そういった専門にか

なり経験を持っていらっしゃる方に来ていただくのが一番いいのではないかなというようなご意見がありました。

時間の関係で、ポイントだけお話し申し上げます。それから3番目ですが、中には、研究所の、大学もそうだと思いますけれども、分野が多方面にわたっている場合の機関の評価はどうすればいいのか。

ちなみに私どもは必ず毎年課題評価検討会というのをやっております。実はもう今月の中旬なのですが、4つの領域がありますけれども、その4領域を毎日朝9時から始まりまして夕方まで、一週間、月、火、水、木、金、時間は十分にということです。それは各小課題と呼んでおるのですが、農林水産省の場合には、いわゆる農林水産研究基本計画にのっとって中期計画を立ててありますので、その計画内での小課題が平成19年度にどの程度達成されたかということについて、中心的に話がされると思います。

私どもはこういうふうに毎年やっていますけれども、ほんとうにそれでいいのかということです。私のグループの中には日本原子力研究開発機構の方がいらっしゃいまして、原子力の場合にはもうそれこそ長期で、評価の期間が長期間ないと、十分に評価もできないというようなこともあります。

ですから、これは一概にこういうところだからということではなくて、やはりそれぞれの大学とか研究機関の持っている特徴と言うのでしょうか、そういうものを十分考えて対応していかないといけないのかなと感じました。

最後の項目ですが、いわゆる評価のタイミングと研究期間ということで、これも先ほどの話にも関連がありますけれども、毎年評価するのかということにもなるのですが、なかなかこれが難しい問題になってくるかと思います。

結局、毎年するというようなご意見が多かったのですけれども、果たしてほんとうにそれでいいのか。先ほどからも言われていますけれども、評価するために、研究者あるいは職員に雑用が多くなってしまって、ほんとうに評価結果がアクションにまでいく、その余裕がない。

私どもの研究所の昨年度の例なのですけれども、実は検討するのに4月から11月ぐらいまでかかりまして、本来でしたら12月ごろに1回やりたかったのですけれども、なかなかその余裕がありませんで、平成19年に入ってから、1月に1回目と2回目の評価検討会をやりました。1回目は、評点をつけずにアドバイスだけするということになっておりました。ところが、せっかく助言が入りまして、その評価者から入りました助言が被評価者のほうへ十分に反映がされなかったということが反省点です。

そういうわけで、やはりこういった評価のタイミングについては、研究期間というのは各研究所で特徴があるかと思いますので、その辺は十分に余裕を持って、やはり最後のPDCAで、Aのほうまできちんと回るように、また、最初のPのほうに反映されなければならないのではないかなと考えています。

ほかにもご意見がたくさんあったのですが、一応主要なご意見というところで、そういうところ です。

【内田（理化学研究所）】 Dグループについて少し補足なのですけれども、具体的な意見と

してあったのは、最初の評価委員の人選のところで、国内の委員を選ぼうとすると、基本的には科学の世界は狭い世界ですので、やはり利害関係を持った人を委員にしてしまって、透明性という意味でどうかなという意見がございました。具体的な要望としては、文科省等で評価人材のリストのようなものができたら非常にいいなというお話もございましたし、基本的にやはり評価人材の育成ということにこれからまじめに取り組むべきではないかというような意見がございました。

以上でございます。

《 グ ル ー プ E 》

ラポーター：幸 本 和 明

(独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構
研究評価部)

グループE【研究実施機関(大学、JAXA、AIST)、ファンディング機関(METI、NEDO)】

【テーマ】被評価者へ向けて(3-a,3-b)、評価の実施体制(4-a,4-b)

【フェーズ】Check→Action

【概要】主に、機関内の評価部署と被評価部署(研究者)との関係について議論した。

※評価の目的

①「アカウンタビリティの確保」

②「マネジメントへのフィードバック」

→ 評価は、例えばマネジメントへの活用が不十分であったとしても、アカウンタビリティの観点から重要である。

※マネジメントへのフィードバックのためには、被評価者に対するインセンティブが不可欠。

◎既に実施済みの取組

・機関トップの裁量で配分可能な研究費(重点テーマ、若手研究者)の活用。【岐阜大、NEDO】

・教員について60歳の時点で学長が実績を評価し、その結果が残り5年の処遇に影響を与える仕組み。

【岐阜大】

・6年度ごとの評価【岐阜大】

◎今後の課題

・公正透明な評価指標が無いために、適切な評価ができていない。その結果、被評価者に対してインセンティブをもたらすことができない。(特に、産業・社会への貢献度、地域貢献度、教育の評価が困難)

・研究能力、教育能力の向上に繋がるような評価スキームの構築。(評価者の別の視点)

・プロジェクトの場合、中間評価についてはフィードバックが可能であるが、事後評価・追跡評価についてはフィードバックが困難。したがって、被評価者のインセンティブに結びついていない。

・一方、事前評価の重要性については認識されているにもかかわらず、あまり実施されていない。

◎評価の効用

・評価を通じて、ネットワーク形成の契機となる(大学と社会)。

例)銀行との関係【岐阜大】、他大学とのネットワーク形成【鹿児島大】

・評価を通じて、実績を整理することが出来る。(国立大学においては、法人化以前はデータを蓄積していないため、当時のエビデンスになるものが残っていない)

→ 評価を活用し、研究者の研究能力の発展や新規プロジェクトの創出に繋げることが重要。

Eグループは、テーマ(59ページの討論希望項目を参照)といたしましては、3-bの被評価者との信頼関係の構築及び4-aのマネジメントとの連携という観点でディスカッションいたしました。

我々のグループの構成は、経済産業省、研究開発機関としては、大学、JAXA(宇宙航空研究開発機構)の方、また、ファンディング機関(資金配分機関)としては、NEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)という組み合わせです。

主に、機関内の評価部署と被評価部署すなわち研究者との関係について、主にディスカッションをいたしました。

まず、そもそもの評価の目的ということの議論になったのですが、第1は、やはり国の税金を使っているわけですから、アカウンタビリティの確保でしょう。その上で、マネジメントへのフィードバックというのは、第2の目的になるのではないかと。したがって、逆に言いますと、マネジメントに生きていなくても、すなわちアカウンタビリティの観点から、評価はすることが必要で、多少評価に手間がかかっても仕方ないという話となりました。

その上で、マネジメントへのフィードバックのために、いかにどうしていくかということですが、初めの内田先生からのお話にもありましたが、被評価者に対するインセンティブを与えることが不可欠ではないかということになりました。

グループ内のディスカッションで、もう既にインセンティブを与えていますというものがありました。まず1つ目は、機関のトップの裁量で配付可能な研究費があります。これは機関のトップが、たとえばその機関における研究の重みづけとか、あと、たとえば若い研究者に対して研究費を充当するとかであり、そういう仕組みを使っていますというものが、たとえば岐阜大学とか、私、NEDOのほうでも、そういう仕組みを持っています。

また、2つ目、既に実施済みのものとして、たとえば岐阜大学ですが、60歳の時点で、学長がそれまでの研究の実績を評価して、その結果によって、残り5年間どうするかというものがありません。一般的には給与は下がるらしいのですが、現状維持になるなど、そういう評価の仕組みも設けているということでした。

また、岐阜大学では、6年ごとに評価をしてインセンティブが常にもたらされるような仕組みを考えているということでした。

一方で、むしろ課題のほうが圧倒的に多くて、インセンティブを持たせようと思っても、まず、公正な評価指標が存在しない。たとえばユーザーとか社会とか、産業への貢献、すなわちアウトカムの観点での評価が不十分でして、アウトカムの観点からの評価ができない結果、研究者に対する公正な評価ができない。したがって、その人に対してインセンティブをもたらすことはできないということや、たとえば、教育とか地域産業、地域への貢献という観点での評価が十分できていないとかという課題がありました。

また、評価の重要な目的として、研究者における研究能力の向上とか、教育の能力の向上というものが非常に重要ですが、これにつながるような評価のスキームができていないというようなことがありました。

また、3つ目ですが、評価を通じてネットワーク形成の機会になるのではないかと。たとえば大学においては、地域の産業界の方に評価者になっていただくことによって、大学と産業界との新たなネットワーク形成のきっかけになるのではないかと。ということがありました。

たとえば岐阜大学では、評価を通じて、銀行との新たなネットワークの関係ができたといった事例がございました。また、鹿児島大学では、別の大学に評価をやっていただくことによって、その大学と鹿児島大学との新しい関係が構築されているということでした。

また、ファンディング機関としてですが、中間評価というものは、後に続くので、評価結果を反映するという機会があるのですが、事後評価とか追跡評価においては、それを反映させるタイミングがないので、なかなか被評価者に対するインセンティブがない。

また、一方で、事前評価というものは、極めて重要にもかかわらず、NEDOではまだまだ不十分といった認識があります。

また、評価を通じて、当然評価を受けるために評価書をまとめることになるのですが、そういう実績をまとめる一つのいい機会じゃないかと。これは、ただ、それ自体はマネジメントに活かすものではないのですけれども、ドキュメントとしてまとめるというのは、一つ重要なことです。重要なのは、このまとめたものをどのように活用するのか。たとえばまとめたものを使って、新たなプロジェクトの立案につなげられるとか、新たな研究者の発掘につなげられるとか、そのような活用方法ができれば、またこれも、評価によるメリットにつながるのではないかと。という意見がございました。

以上でございます。

◎質疑応答

【桜井（宇宙航空研究開発機構）】 NEDOのアクティビティーについて、よくは存じ上げていないのですが、ファンディングの機関であるNEDOの、機関トップの裁量で配付可能な研究費というのは、ちょっと想像がつかないのですが。

【幸本】 NEDOの活動資金ですが、基本的には運営費交付金ということになっておりまして、経済産業省からいただいたお金の一部をある部署がプールをします。評価結果に基づいてプールしたお金の一部を、加速資金という形であるプロジェクトに追加的に充当すると、そういう仕組みが、NEDO独法化以降できております。

【桜井】 ありがとうございました。

《 グ ル ー プ F 》

ラポーター： 渋 井 進

(鹿児島大学 評価室 准教授)

①人材面の問題について

- ・マネジメントがうまくいった例をベストプラクティスとして、共有・継承
- ・評価人材・評価専門家の育成
- ・ピアレビューの手法

②マネジメント

- ・人事・予算以外は？
- ・企画と評価の連携
- ・部局ごとの違いをどう評価するのか？

Fグループでは、評価の実施体制に関してということで、4－b（59ページの討論希望項目を参照）のほうが先に出てきたので、人材面での問題についてと書きました。これは4－bの評価人材の養成、評価に関する専門知識やスキルの継承という話と一致しております。これは評価の実施体制という話なのですが、両方とも機関内での話であるということです。人材の問題ですから、特にPDCAのどこに強く関係するかという話よりも、全体に関係しているだろうとは思います。

4－aのマネジメントとの連携のほうで、後に回っているわけですが、というのは、やはり人材の問題のほうが多く出たということがありまして、やはり評価の人材は、今、大体、事務組織では二、三年で異動と、そういった組織ではスキルの継承が困難である。スキルの高いものの能力とか、そういった経験をいかにシェアしていくかということが大切であろうということになりまして、一つの取り組みとして、マネジメントがうまくいった例をベストプラクティスとして共有そして継承していけるような形にしてはどうかという意見が上がりました。

評価人材、評価専門家の育成が必要というのも出まして、それは、やはり研究者が素人に評価されてもなかなか言うことを聞いてくれない。専門家は一、二年では育たないわけですね。そういった点で、信頼性を持った評価者を育成する必要があるということなのですが、そういった意味では、評価者のキャリアパスの形成の大切さ、評価人材として生きる道みたいなものをつくってはどうかということが上がりました。

3つ目ですが、これはちょっと問題提起として上ったのですが、ピアレビュー、すなわち評価をする方が専門家同士でやるべきという考えなのですが、それを非常に細分化すると、精度は高くなるのですが、利害関係者を排除するという立場とのトレードオフが生じてしまうということです。そういった問題を今後どうしていく必要があるのかという、一つ問題提起ということでした。

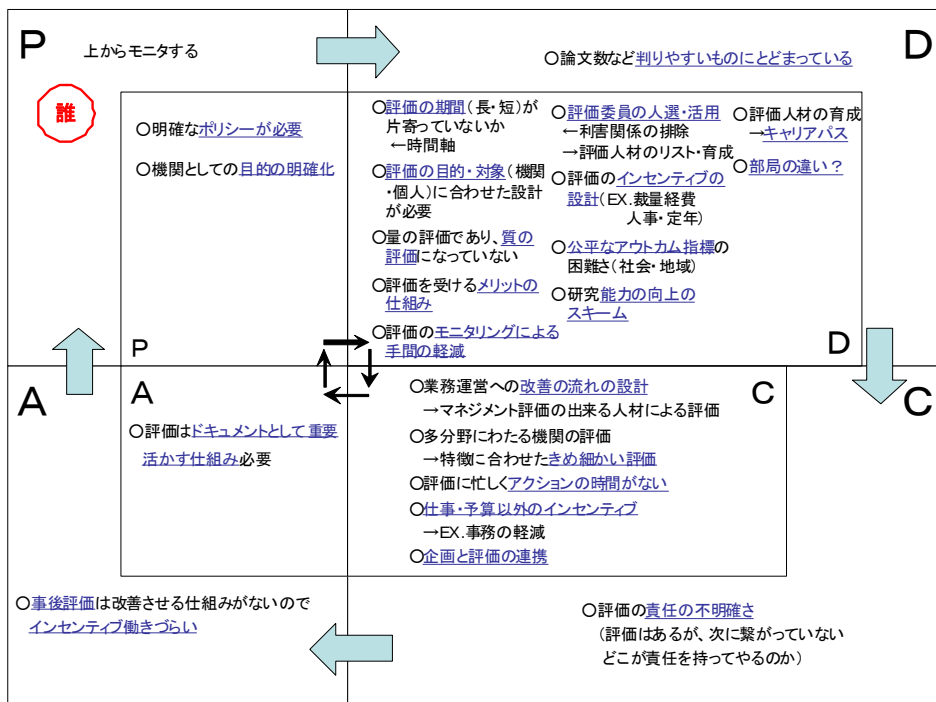
後半がマネジメントに関してなのですが、これはどちらかというと、PDCAのCAというところに当たると思うのですが、これはここが上りました。わかりやすい例としては、人事や予算配分として使っていくということがありますが、それ以外はないのだろうかということを議論しました。

それ以外では、たとえば、個人に行われるレベルでは、非常に研究がすぐれていたから、今回は教育に対する比率をちょっと軽くしてあげてもいいよとかということもできるでしょうし、そういった人事とか予算ではなくても、公表されている、ホームページとか、そういったところでも高い評価を受けましたと、ある部局、ある個人レベルでも、そういったことが評価されて、公表されるということが何かプラスになればいいのではないかという話が生まれてきたわけです。

こう考えますと、やはり企画と評価との連携が大切だということになりました。それをどうやっていくかということなのですが、個人であれば、研究とか教育とか社会貢献とか、あるいはいろいろ雑用とかも大学の先生は多いでしょうけれど、そういった点は評価で設計はしやすいということが挙げられるのですが、大学のたとえば文学部と理学部を比べたりする場合に、そういった部局ごとの違いをどう比べて、それを配分するかというのは、なかなか違った分野のものを一つの物差しでははかれないので、それをどうしていくかという、ここはやはり問題提起に終わってしまったわけですが、そういったことも考えていきたい、いかなければということで終わりました。

以上です。

全体討論



【司会（伊地知・成城大学）】 それでは、これから全体討論に移っていきます。皆さんはそれぞれ、各グループの発表をお聞きになっていると思うのですが、永田先生にそれらを全部ここにおまとめいただいているので（上図参照）、そこから読み取れることとか、特徴とかがあれば、ご紹介いただけますか。

【永田（大阪府立大学）】 こちらの真ん中の四角が機関の中で、四角の外側が、外部評価とか、NEDOのように資金を配分する機関、もしくは、大学評価・学位授与機構のような機関での問題ということで分けています。

内田先生の講演にあったPDCAサイクルで、P(plan)（プラン）からD(do)（ドゥー）、DからC(check)（チェック）、CからA(action)（アクション）、AからPというところで挙げられたものを書きました。

一番課題として出ているのは、機関の中で評価をどうするかということと、DからC、CからAという評価のインセンティブをどう働かせるか、そういったところです。例えば、Dのところだと、評価人材の問題からインセンティブをどう設計するか、アウトカム指標をどう設計するか、研究能力の向上というのは目的としてはわかるのだけれども、研究者にとって研究能力の向上というのはどうやってやるのか、加えて、評価のモニタリングによる手間の軽減を含めた評価の手間の簡素化といった問題が出ています。

ですから、実際の評価をやるときの課題というのが、今回かなりたくさん出ておりまして、次にたくさん出ているのは、先ほど言いましたように、DからCにつなげていく改善の流れ、つまり、評価はするのだけれど業務改善の流れをどう設計していくのかということところです。評

価が忙しくてAの時間がないとか、予算以外のインセンティブをどう働かせていくのかというようなものです。

AからPのところは、評価はドキュメントとして重要だけれども、それを次のPに活かすためにつながっていないのではないか、いくつか動きはあるのだけれどもAへとつながっていないのではないか、というようなものが出ました。

外の機関に関しては、Dは、論文数などわかりやすい評価にとどまっているのではないかと。

CからAは、いろんな機関が、いろんな機関を、それぞれの評価のスキームに合わせて評価するのだけれども、最終的にどの機関が責任を持って、次のAにつなげていくのかという権限、責任というのが不明確ではないかというような、そういう課題が出ました。

以上です。

【司会（伊地知）】 ありがとうございました。

かなり課題が広範に出てきているという感じがしますので、どのように議論していくかということがあります。まず、ファシリテータをお務めいただいた研究開発評価推進検討会の先生からコメントがあれば、先にお受けしたいのですがいかがでしょう。特によろしいですか。

こちらをご覧くださいませでしょうか。まず、機関の中でやるべきことは、Dのところは、かなり課題が挙がった。最初の講義の話だと、CからAというところが鍵だということだったと思うのですが、やはりそれぞれにDのところでもいろいろやるべきことがありそうだなということなのですが。まず、ここのセルのところ、ここをぜひ詰めて議論したいとか、そういうのををお持ちの方いらっしゃいますでしょうか。

どうぞ。

【岡村（科学技術振興機構）】 Dには多くの課題が挙げられている一方で、Pにはほとんど課題が挙げられていないことを意外に感じました。PとDの間のコントラストには、PからDへの行動項目の落とし込み、あるいはそもそもPにおける検討が十分に出来ていないことが現れているのかもしれませんが。このあたりについても、日常の評価業務、マネジメント業務でどのように感じられているのか、参加者の方にお話し頂ければと思います。

【司会（伊地知）】 要するに、この図には、こういうふう実際にあるように見えているのだけれども、そもそもプランニングするときに全体のことがフレームとしてあまり考えられていないから、ここが空いていて、ここが出ているのではないかとということです。

【永田】 私もメモをとりながら、どちらに入れようかとすごく迷う項目があり、評価機関だとか、評価指標というのは、評価の設計ということで考えれば、Pですね。もし評価の目的というか、何をやるべきかというのがわかっていれば、当然Pの領域に入るので、DからCではなく、PからDの問題かなと思いながらも、DからCに書いたのです。

【司会（伊地知）】 いかがでしょう。

【栗本（名古屋大学）】 この議論に対する意見です。今、Dの部分に書かれている上から2つの事項について、Bのグループの議論では、むしろPに位置づけされていたと記憶しています。

【司会（伊地知）】 いかがでしょう。

私自身もお伺いしていて、特に時間の概念、たとえばどういうサイクルで回すか、あるいは

どういう単位で研究をとらえるのかということがいくつかあったと思うのですが、それはやはりここに関わってくるところかと思いました。

どうぞ。

【永田】 私は、大学の評価では、されるほうとするほうと両方しているので、どうしてもどうやって評価するのかと、ハウツー(how-to)のほうに目が行きがちなのです。けれども、実は何のために評価するのか、何を評価するのかという、ホワット(what)とホワイ(why)があまり詰められていないから、ハウツーに何だか問題があるように見えてしまうというのは、実際、評価を受けるほうと、評価をするほうをやっている、感じます。

【司会（伊地知）】 そうすると、いま、このテーマの核心に近づいてきて、要するに、研究開発評価と言っているのだけれども、ほんとうはそのハウツーに鍵があるのではなくて、なぜか(=ホワイ(why))ということが、結局マネジメントに関わるわけではないかということです。そうすると、たとえば、ご指摘もあったと思うのですが、企画だとか、企画との連携をどうするかとかということが、課題として挙がってくると思うのですが。そこについて詰められたグループが確かあったと思います。マネジメントとの関係はいかがでしょう。

あるいは、ご出席いただいている機関のうち、理研の中では、それなりに、もうマネジメントはサイクルの中でやっていると思うのですが、それ以外の機関で、評価を進めるに当たって、マネジメント・サイドと議論をされていて、そもそもハウツーではなくて何をやるのかということをはっきりしているとか、そういう経験をされているところはあるのでしょうか。

お願いします。

【高橋（科学技術振興機構）】 PDCAを回すというときに、回される側と、回す側があると私は思っています。つまり、回される側が、被評価者というか、評価対象ということになります。

回される側を少しでもよくするために、PDCAを回して、スパイラルにして、だんだんよくしていきましょうという、そういう議論をたぶん今しているのではないかと思います。今日の研修会も、そういう位置づけになっているのだと考えているわけですが、一方で参加者の意識として、人材の育成が大事だとかいう意見がたくさん出てきているわけですけど、恐らく評価の仕方を学びに今日来ているというような、そういう参加者もいて、つまり、PDCAを回す側も、今、非常に不十分な評価をやっているのだけれども、やっている間にだんだん評価のやりかたもよくなっていくでしょうという意味でのPDCAもあって、そのこの区別ができていなくて、話が混沌としている状況が、ひょっとしてあるのかなという気がしております。ただ、これも明確に区分できるかという、結構一体化されているところもあるわけですが、ここをどう整理するかで議論が発展していけるのではないかなと思っています。いかがでしょうか。

【司会（伊地知）】 ありがとうございます。

そのように、具体的にハウツーを学びたいという方もいらっしゃると思います。けれども、ただ、ハウツーでやるとどうしても詰まる、それ以前に、実はそもそもの問題設定、あるいはマネジメントとの関わり方で、実は飛躍的に改善をする、あるいは違ったステップに行けるのではないかということで、私自身は議論させていただいております。

ということで、内田先生、理研の中でも、たぶんいきなりこういう形になったわけではなくて、経緯があったかと思うのですけれどもいかがでしょう。

【内田(理化学研究所)】 少し理研の問題はともかくとして、今日の議論の中であったのは、ハウツーに近くなるのかもしれないのですけれども、評価というのはとにかくにも実施されているでしょう。ある分野に関しては、たとえば客観的指標として、インパクト・ファクターを用いたとしましょう。ただ、インパクト・ファクターに関しては、ある分野は、分野それ自体が、他の分野に比べるとインパクトが低いとか、そういう問題がある。

だから、同じ数字を見たとしても、必ずしも横並びで見ることができない。そうすると、なぜインパクトが低い部分に関しても研究・事業を続けなければならないのか。

要するに、そこにマネジメントが入ってくるわけです。マネージャーというのはあくまで評価の結果を見なければいけないわけですが、そこで、その評価をどうやって次のマネジメントにつなげるかというところの価値観、あるいは経営方針というのが、やはりこのサイクルを回す上で重要ではないかというのが、ここでの議論の実は別のストーリーでありました。一番極端な意見は、時代に対して早過ぎる科学というのは、とにかく成果としてはなかなか認められないのだというようなこともございます。

ですので、常にあのサイクル自体は、もう少し上の視点からモニターできるような仕組みとか、要するに、評価は評価にとどまるのではなくて、PDCAが健全な回り方をしているかどうかという視点が必要ではないかなというのが、ここでの議論の一つの成果というような気がしています。

具体的な話にならないで申しわけないのですけれども、やはりPDCAを、あの画を見ながら、マネージャーは多分上からそれを見ているのだろう。その中で、Pのためのセクションを設計し、Dを設計し、Cを設計し、Aを設計することなので、多少メタな視点を持ってそれを俯瞰するということが重要なのではないかなということが、今日の議論の中であったような気がいたします。

【司会(伊地知)】 ありがとうございます。

【大久保(経済産業省)】 経済産業省のほうでは、ご存じのとおりイノベーションということで、むしろここです。たとえば課題として、被評価者へ向けてという問いかけがあるわけですが、僕たちは、プロジェクトがどうやってイノベーションに向かっていくかという評価軸で見るわけです。

ですから、どちらかという、PDCAを回すときには、被評価者がということではなくて、プロジェクトそのものがどうやって回ってくるかという観点になります。ですから、そういう観点が少し違うと考え方が大分違ってくるのではないかなという気はします。

【司会(伊地知)】 どうぞ。

【栗本】 マネジメントサイクルにおけるPDCAと、評価におけるPDCAが一緒になっているので、議論がおかしくなっているのではないのでしょうか。マネジメントのPDCAのCの部分と、Cの中のPDCAが同じ領域に書かれているので、議論がマネジメントの評価と噛み合わなくなっているかと。

【司会(伊地知)】 マネジメントの中のPDCAと、実は、その中のCのところに、評価の

P D C Aがあって、この図では、それが実は両方同じP D C Aの中に埋め込まれているのではないかということですが、どういうふうにかかれたかというのがありますか。

【永田】 分けずにそのまま書きました。

【司会（伊地知）】 そのこのところは織り込んでこの図を見てください、ということですね。

こういうメタ評価をやっている、あるいは、メタの見方を恒常的に持っているところはあるのでしょうか。あるいは、公式ではないけれども、評価室とか、あるいは企画の中で持っているところ。

たとえば、それぞれの機関の中では、いろいろな評価がされていると思います、レベルも違うと思いますけれども、それに対して、俯瞰的なところから持っているところ。

【内田】 自画自賛ではないですが、理研はわりとそのセンスを持っていると思っていて、だから、CからAへの流れが比較的スムーズだと思っております。要するに、評価委員会に対して、評価を受けたならば、そして、アドバイスをを受けたならば、それに対して責任ある回答をしていくという姿勢が明確にあります。それは意識はしていないですけれども、その図面が基本的には頭の中にあるということです。

次のフェーズのPに行くときには、もう明確なビジョンというものをやはり示していかなければならないということが暗黙のうちに頭の中に入っておりまして、そういう意味では、あくまでメタな観点でP D C Aということが頭に入っていて、その中で行動しているという意識はあると思います。

【司会（伊地知）】 たぶんもう実現されたところからすると自明かもしれないのですが、実現されていないところからすると、そういう関係の人を説得する、あるいは納得させるポイントが一体どこにあるのだろうかというのが質問としてあるのではないかと思います、いかがでしょう。

【内田】 いろんな観点があって難しいのですけれども、いろんなエレメント（要素）があって、それぞれ全部つぶしていくのは大変なのですが、まず、その画は僕の描いた画と比べて45度ぐらいずれている画になっているのですけれども、それはとにかく、たとえば評価を行うにしても、誰が納得しなければならないのか、誰に説明しなければならないのかということが、非常に重要であります。

そうした場合に、さっきの利害関係者という話がありましたけれど、ピアレビューをやったとする。ただ、ピアレビューでは、研究のレベルが高くなればなるほど研究者の数は少なくなり、お互いにライバルであったりするということがあるわけで、そうなると、Cのチェックというところが競争相手に評価させるというようなことになって、利害関係が発生して、客観性が薄められるというようなことがございます。それでも評価を設計しようとする際には、やはり被評価者が納得するものでなければいけない。

そうした場合どうしたらいいか。ここで具体的な話をしていたのですけれども、結論としてはなかなか出てこないのですけれども、利害関係者が入ってくるのであれば、問題となる利害の土壌の外にいる人を入れてくればいい。たとえば問題となる利害の外にいる外国人を連れてくれば、一応納得するでしょう、というような、具体的にはそういう考え方もある。ただ、今やろうと思っても、それに関しては予算が足りなくてそこまではできないのだという話もあり

ます。

ただ、たとえば第三者評価として国際評価をやれば、ピアレビューの中でも、そのメンバーとしては世界最高レベルの人たちに評価してもらうという機会があるということであれば、被評価者は一応評価の結果については納得するでしょう、ということがございます。

ここで議論していたのは、とにかく評価に関しては、やはりお手盛りは絶対だめで、アカデミックな意味でフェアネスをいかに確保するかということが重要だとしていて、そういう意味で、幸い理研は評価に関してお金を使うことにはわりと寛容でありまして、納得する評価者を連れてこられているというのが、一つ障害を排除しています。かつ、理研は多様な研究分野をやっておりますけれども、アドバイザーに関するシステムはうまく機能していて、階層的な評価がわりとうまくいっており、要するに、全体を見るための機関評価と、各センターを見るための機関評価という階層がうまくできていて、各センターに所属する研究者の評価というのは各センターのアドバイザー・カウンスルで行なっているので、そこにおけるピアレビューということに関しては、誰もその結果については反対しない。

かつ、もう一つ上の理研全体のアドバイザー・カウンスルに関しては、もちろん各AC（アドバイザー・カウンスル）の代表も入ってきますし、また、各世界のマネジメント経験者がそこに入ってくることによって、その評価結果についても、もちろん経営者は納得する評価が得られるというシステムがあって、わりと結果としてうまくいっているもので、あまり不満は多くはないです。現実の理研の外のお話を聞いてみると、皆さん、やはり利害関係のことが非常に気になったりとか、あとは、日本人と言っては失礼ですけども、日本国内の話になったりしてしまうと、同じ財布を取り合っている人同士で評価をし合うというのが非常にやりにくいということがあって、不平・不満のない評価活動ということをやること自体が非常に難しいというような話が、現実として出てきているなというのが感想です。

【司会（伊地知）】 要するに、評価に誰が関わるか、それがどういう環境を持って、あるいは、どういう影響を及ぼすのかということについて、もう少し思いを致すといいのではないかと思います。

【面高（鹿児島大学）】 今の点について。

【司会（伊地知）】 どうぞ。

【面高】 理研の先ほどの話とか、私は国立天文台の会に出席しているのですが、研究所は国際評価をしたりして自己評価の質を高めようと努力しています。なるべく公正なピアレビューを受けようとしているのです。しかし、大学は文系から理系までさまざまな学部がありまして、多くの分野についてピアレビューを実行するのが非常に難しい。少人数のピアレビュー者では評価が難しいわけです。また、一体どなたに評価者になっていただくかも大変なことです。

それからプランの件ですが、大学は法人化され、外部が決めた第三者による評価という制度が初めて導入され、これに対して執行部は結果を出そうと焦っていますが、一般の教員たちにとっては、評価されるという意味がなかなかわからない時期が続きました。法人評価、要するに、上からの評価がきて、評価項目を与えられたと感じているので、それに対して受身的に対応している。

だから、プランについてもPDCAサイクルを回して能動的に改善していくというより、受

身的で、まだ大学は講座制の名残を残していますから、法人評価の中で教員たちも非常に葛藤し対処せねばならないと感じてきている時期だと思うのです。

今、3年経ちましたけれど、保守的、守旧派の方がおられる中で、執行部が改革プランを実行するには、法人評価が入ってきて変革しやすい環境が整ってきたことは評価しなければいけないと思っています。

ですから、今日のワークショップの参加機関の中でうまく進めている例を聞き、大学で非常に役立つ例にしようと思って参加しています。たとえば先ほどの岐阜大が、60歳で一度研究・教育実績についてチェックするというのは勉強になりました。

【司会（伊地知）】 どうぞ。

【石田（徳島大学）】 あまりよくわかっていないのかもわかりませんが、先ほど、鹿児島大学の理事の方が報告されましたが、私は事務を担当していますが、トップダウンのことがお話に出ました。トップダウンしていただくために、下のほうからは、どのような材料をあげていき、どのように判断していただくかということ、そのものがわかってない部分もあります。

今日もいろいろな研究者の方々から発表がありましたが、評価項目だとか、評価指標だとか、いろいろな評価の手法等が前のボードにも整理されております。ボードに整理されているようなことを理解していただくということの作業も、先ほど鹿児島大学の理事が話されたような形で、下からどうあげていくかという部分とがうまくマッチングしないと、ほんとうの評価そのものがうまく設計できないのではないかと思います。

今日のワークショップ当初の目的からして散逸しているような感じがしてよくわかっていないのですが、評価手法を開発するためのワークショップなのか、それとも、いろいろな仕組みを確認するワークショップなのか、このあたりがよくわからなく把握できていないのかも知れませんが。取りまとめのない話で恐縮ですがよろしくお願いします。

【司会（伊地知）】 ありがとうございます。

最後のご質問については、評価手法を開発するというよりは、皆さんそれぞれ課題をお持ちだと思うのです。ただ、それが自分の機関の中でとどまっていて、さっきおっしゃったように、他はどうされているのだろうか、実は他の機関では既にもう経験されていてクリアされている、あるいは、それ以外の課題が出てきたときに、機関の中にとどまっていると課題が未解決のままですけれども、こういう場を通じてネットワークをつくっていただく、と、そういう趣旨がある会であります。

【谷（国立長寿医療センター）】 いろいろお話を伺って少し疑問なのは、我々長寿医療センターは、医療関係の研究機関として、配分機能も一部含めてやっているのですけれども、それぞれの研究機関というのはそれぞれの使命があって、かつ、総合大学というのは総合大学なりの大きい評価、各部の評価というふうに、それぞれエリアが違うと思うのです。かつ、評価手法についても、やはり非常にこまかく専門化が進み過ぎてしまって、一般的に全体的な鳥瞰をするような評価の体制というか、それぞれが見られない。となると、専門家が隣の部屋を覗いても実は何の穴だかわからないという実態は、もう既に発生していると思うのです。

そういう中で、隣の穴も、「隣の穴だからちょっと見てくれよ」という話ではなくて、もう少し何の、どういうものに対して、どういった評価が必要で、かつ、それはどういうセットで評価

をするのかというのを、もう少し学問的に、と言うとまた学問になってしまうのですけれども、評価のためのツールの研究であるとか、そういったものをもう少し発展させて、栗本先生がおっしゃっていたのですけれども、評価をツールとして使うのではなくて、評価すること自体を文化的なところにまで持ち込めるような体制にしていけないと、いつまでたっても、これは日本人が大好きなハウツー話で終わってしまう。根本的に、やはりP（プラン）で何がやりたい、それが認識されているのか、必要なのか、重要なのか、その部分でそれに対する評価がどうなのか、やり方がいいのか、「おまえ、金、使い過ぎだよ」という話なのか、「人がいなさ過ぎだよ」というのか、それとも「場所が汚過ぎる」というのか。そういう評価を改めて行ったときに、インディビジュアルなというか、個々に対して評価形態は変わってこざるを得ないのではないかと思うのです。

そういう中で、一般化した話というのはなかなかこの中でも議論しにくくて、理研だとたぶんできる評価であっても、東大だと逆に全体評価をした場合に役に立たないということだって当然あるし、今うまくいっているのが果たしてゴールデン・スタンダードではなくて、たまたまそのセットで合っただけであって、他へ行くと全然使い物にならない場合もある。もう少し長期的に見てどう評価するのが最もいいのか、「短期で見たとき損だよ」と、「長期で見たときは有効なんだ」、というものを含めて。できる人材をキャリアパスとして研究者に与えるのではなくて、まさにスペシャリストを育てておいて、それに当然その分野のスペシャリストをくっつけることによって、利益相反してしまうようなところについても、逆にスペシャリストのほうが、「いや、違うんだ、先生」というようなところも明確化していくというふうな、もう少し大きいレベルでのスキームがないと。我々、実は文科省、厚労省から評価を受ける立場であって、かつ、お金を払っていますから誰かを評価する立場であって、僕は内部では評価をする立場であって、国からは評価される立場でというふうに、両面性があるのです。

ポリシーの設定自体についてもなかなか難しく、それを鳥瞰してマネジメントする人自体もなかなか難しい。というのは、どうしても専門化、専門的になり過ぎることによって、周りが見られないということは当然あると思うのです。素粒子の世界では当然と思われる話であったとしても、「社会的に見て、...だから」という話はいっぱいあると思う。ただし、重要な案件もある。だから、どうしてそれを評価してあげなければいけないのかを含めて、もう少し深い議論をしていくのが、そろそろ、こういうハウツーに伴って必要なのではないかなという気がするのですけれども、いかがでしょうか、皆さん。

【司会（伊地知）】 いかがでしょう、皆さん。

【内田】 基本的にここで話している話というのは、今伺った話、まさにそれであったわけで、やはりアカデミックな意味での評価というのと、それをマネジメントにどう結びつけるか、あるいはマネージャーに対する評価というのは別物だというのが、ここでの強い認識であります。「いくらピアレビューでやったってそれだけはだめなんだ」、「ピアレビューの結果をどうやって活かしたんだ」、「マネージャーをちゃんと見る人がいなきゃだめなんだ」というのが、ここでの議論だったわけです。

マネジメント、マネージャーを評価するような評価者がいますかという話になったときに、やはりそういうための人材育成というものが必要でしょうというのが、ここでの結論なのです。

ですから、基本的な認識はたぶん同じだと思うのです。今、そういう意味で残っている問題というのは、マネージャーを評価する人材というものが果たしているのか。東大だったら東大、あるいは、どこかの研究所だったら研究所に適したマネージャー評価人材という人を、どう探したらいいか、あるいはどう育てたらいいかと、今はもうそういうフェーズではないか。

要するに、評価というのは、やはり組織に応じてオーダーメイドのもので基本的にあるものだ、私も思いますけれども、やはり評価の設計をする人、あるいはそこにはまる人をどう考えていくかという、たぶんもうそういうレベルの話をし始めないと、画一的な評価には各研究組織に適した評価はもう絶対乗らないし、むしろ我々などは、画一的な評価、独法評価というものに対抗するために、自分たちの評価もやっているわけで、やはりオーダーメイドで必要な情報を与えてくれるような評価を、我々は望んでいるのです。そのための評価をやっているの、あくまでその姿勢で取り組んでいきたいと思っています。

【司会（伊地知）】 いかがでしょう。

少し前の議論へ戻りますが、たとえば、ほかの大学で「うちはこちら」とか、あるいは、「大学全体を見てこちら」とかということはございますでしょうか。

あと、先ほどご質問を提起された、被評価者の観点、あるいは評価の対象という観点で、人なのかプロジェクトなのかという観点で、何かございますでしょうか。

どうぞ。

【幸本（新エネルギー・産業技術総合開発機構）】 我々Eグループは、一貫して、被評価者に対するインセンティブというものがきわめて重要だというディスカッションを中心にしていたのですが、他のグループ、他の機関の中で、インセンティブの向上につながるようなマネジメントを検討されていれば、具体的に教えていただきたいのですが、いかがでしょうか。

【司会（伊地知）】 いかがでしょう。

おまとめいただいたときに、実はマネジメントに活かすというのは第2であって、そもそもアカウンタビリティが先に立つのではないかという、ある意味では、ここのテーマと違う命題を立てられた、そういうことはあり得ると思うのですけれども、その点、いかがでしょうか。

たぶんこれは、結構、ここに関わって根幹で、今、皆さん悩んでいらっしゃるわけではないかと思うのです。

【内田】 インセンティブを与えるというのは言葉が違いますけれども、マネージャーの方が、今、大学経営の柔軟性を得るために非常にチャンレンジングにやっているのは、私が見た範囲では、九州大学だと思いました。

九州大学は、いわゆる旧帝大の1つでありまして、マネージャーの方によると、講座制が悪い意味で定着している。要するに、1人、教授が辞められると、准教授の人が必然的に上がっていく。そういうことをやると、必ずその講座自体は没落の方向に向かう。ただ、制度として、そういう志向の学部の方が強いので、何とかそれを壊したいと考えているのだということで、そのツールとして彼らが何を使ったかと言うと、評価なのです。

評価を出してきて、可能な限り客観的な数値化というものを行って、「あなたのところは、こうやって確かにパフォーマンスが落ちているから、もう続けられないのだよ」ということを明

確に示すということです。やはりいろんなフェーズがあって、うまくいくとインセンティブという形で話がいくのですけれども、今はとにかく旧態依然たる硬直したシステムを壊す、そうして今度は、いい人にはそれなりのご褒美を上げようと、そういうシステムを導入するための前段階で頑張っている大学が今多いなというのが実感です。

だから、大学レベルでは、先ほどからの鹿児島大学は、評価が始まってようやくマネジメントという意識が出てきたのだという話がありますけれども、まさに今そういうときかなという気がしています。

【司会（伊地知）】 どうぞ。

【面高】 大学は難しいのです。研究所、たとえば理研ですと、良い研究をしていればいいでしょうけれども、大学のほうは教育と研究がありますので難しいです。先ほど、研究所は国民、社会への貢献度を評価されるといわれました。大学は誰のためにかというと私は、大学はやはり学生のためにあるのだと思っています。学生のためにと考えると分かりやすい。鹿児島大学から誰かノーベル賞が出てくれば、学生はみんな喜んでくれます。教育が上手だと学生が集まるのです。先生の研究アクティビティーが高いと学生は喜びます。

大学は学生のためにあると言うと、学生は卒業すると社会に出て次代の担い手になりますし、両親も子息が良い教育を受ければ喜びますし、勤務先も良い学生がくれば喜んでくれます。そのため、アクティビティーの高い分野に教員を増やそうと思いますが、先ほどの講座制で育成されてきた考え方が邪魔になります。教授たちは自分の分野と自分の研究室の准教授、助教が可愛い。彼らを昇格させたい。そうすると、大体同じ学問をやりますから、分野或いは学問がずっと続き閉鎖的になり活性化のチャンスを失う。

ですから、いつまでも同じことをしていると、小さな大学、学部、研究科は教員数が少ないですから、硬直化してしまうわけです。時に非常に古い学問がある時代にぱっと浮上する例がありますが、この例を持ち出された論理を展開されても困るわけです。今初めて聞いたのは、九州大学が研究戦略で積極的に取り組んでいることは大変興味深い。

もう一つは、先ほどグループ・ディスカッションの中で、研究の業績を上げている人を更に活性化し、若手の研究者を伸ばしてあげるといいのですが、このような改革についていけない、成果が未だ上がっていない人たちをどうするか、たとえばうつ状態になられたら、大学には学生がいますので先生に元気がないと大きな影響が出ます。

だから、教員たち全員をどうやって生き生きさせるかというのがマネジメントの重要なポイントではないでしょうか。仕事が活発でない職員をうまく使っている例がないか。そういう例があれば、ぜひ聞きたいし、これがまさに今必要なマネジメントだと思うのです。

【司会（伊地知）】 ありがとうございました。

お時間も迫ってまいりました。いろいろな機関、バックグラウンドを持った方々が、ご参加いただいているので、議論を収束させるというのは、なかなか難しいところかと思うのですけれども、ただ、私自身が思うのは、こういうふうの一つここへ（図に示されるような結果として）出てきた、まさにいまの課題がここに投影されているということでは、一つ大きい成果があるのではないかと思います。

先ほどご発言があったかと思いますが、研究開発評価推進検討会としては、個々の機関にお

いてどうすべきかといった細かいことは、それぞれのスペシフィックなことなので、それぞれにお考えいただかなければいけないと思うのですけれども、しかし、単に評価システムというところだけを見ているのでは実はわからない、そこに起こっている問題、実はさらに外側、あるいは、とくにマネジメントに関連しているのではないかということを、今日のこういった場を通じて、気がつく、あるいは認識を深めていただくということの一助になればよかったのではないかと考えております。

　　まだまだご議論等あるかと思うのですけれども、一応ここで、この全体討論を閉めさせていただきますと思います。

II. 参 考

参加者の所属機関・業務内容別内訳

本ワークショップには、以下の機関からの参加がありました。

機 関 名
厚生労働省
国立長寿医療センター
国立保健医療科学院
経済産業省
独立行政法人 防災科学技術研究所
独立行政法人 宇宙航空研究開発機構
独立行政法人 科学技術振興機構
独立行政法人 理化学研究所
独立行政法人 海洋研究開発機構
独立行政法人 日本原子力研究開発機構
独立行政法人 農業生物資源研究所
独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構
国立大学法人 岐阜大学
国立大学法人 名古屋大学
国立大学法人 徳島大学
国立大学法人 鹿児島大学
公立大学法人 岩手県立大学
公立大学法人 大阪府立大学
大学共同利用機関法人 自然科学研究機構 生理学研究所
大学共同利用機関法人 高エネルギー加速器研究機構

また、業務内容別の参加者数は、以下のとおりです。

業務内容	参加者数
評価実務者（事務局職員）	12名
評価実務者（教員・研究者）※法人役員を除く。	10名
評価実務者（法人役員）	2名
評価研究者	3名

グループ・ディスカッションについて

(当日の配付資料から)

○ グループ・ディスカッションについて

グループ・ディスカッションは、参加者の皆さんが日頃の問題・課題を持ち寄り、同じような問題・課題を持つ者同士の討論を通して、参加者個々人が自ら問題解決の糸口を見つけ出すことを目的としています。また、参加者間の問題意識の共有とネットワークの構築も目指しています。

参加者の皆さんには積極的に討論に参加していただき、活発な討論を通して、日頃の業務を遂行する上で必要となる知見と仲間を得ていただきたいと思います。

○ ワークシートについて

各項目について、「ポイント」を参考に、または、テーマに関連し参加者の皆さんが日頃考えている問題・課題について、討論し、討論結果をワークシートに記入してください。

○ ラポーター、書記について

基本的には、ラポーターの方も書記の方も参加者の一人として、積極的に討論に参加していただきます。

- ・ ラポーターの方は、討論の結果をまとめ、発表するという重要な役割を担っています。したがって、時には、討論をまとめるリーダーとなることも必要です。

なお、討論の結果のまとめと発表の際には、中立的で公平な立場で行ってください。

- ・ 書記の方には、討論の内容を記録し、ラポーターを補佐するとともに、討論の結果発表に必要な資料の作成をお願いします。

なお、資料の作成方法は特に定めません。文章書き、箇条書き、図、その他の方法を適宜選択し、討論の結果発表の際に、発表しやすく、また、他の参加者が理解しやすいものとしてください。

○ ファシリテーターについて

研究開発評価推進検討会委員が、ファシリテーターとなって参加します。ファシリテーターの役割は、中立的な立場から、討論の内容には立ち入らず、討論を公平で活発に進めるためのお手伝いです。

討論を有意義なものとするのは、あくまでも皆さんご自身ですので、是非、積極的な参加をお願いいたします。

○ ディスカッションのテーマ

テーマ「評価をマネジメントに活かす」

評価の設計等について、数人のグループに分かれ、ワークシートを用いてディスカッションを行います。

①「マネジメントの視点から」

研究の推進・活性化のためのマネジメントを行うには、組織や研究についての情報収集・状況把握が不可欠です。マネジメントに必要な情報収集のための手段として、マネジメントの視点から、評価の設計を試みます。

②「評価からマネジメントへ」

評価がその担う役割を発揮するためには、「評価のための評価」に陥ることのない、適切な評価システムの構築が重要です。活かされる評価とはどのようなものか、求められる評価のあり方について検討します。

グループ・ディスカッション希望事前調査について

本ワークショップでは、参加者が日頃問題・課題と考えていて、グループ・ディスカッションで討論したいと希望する事項について、事前に調査を行い、調査結果を基にグループ分けを行いました。

なお、討論希望の項目は、以下のものを使用しました。

【討論希望項目】

1. 評価実施の背景
 - 1-a 研究の性質に合わせた評価
 - 1-b 評価の目的の明確化
 - 1-c 組織構成員による問題意識の喚起・共有
 - 1-d 短期的視点と中長期的視点
2. 評価の設計
 - 2-a 評価の対象・領域の設定
 - 2-b 評価項目・指標の設定
 - 2-c 内部評価と外部評価
 - 2-d ピアレビューとエキスパートレビュー
 - 2-e 評価基準の明確化
3. 評価の役割・性質
 - 3-a 評価による支援（肯定的側面と批判的側面）
 - 3-b 被評価者との信頼関係の構築
 - 3-c “現状把握”から“提言”まで
4. 評価の実施体制
 - 4-a マネジメントとの連携
 - 4-b 評価人材の養成、評価に関する専門知識やスキルの継承

また、討論希望項目に対応して記述された、参加者が問題・課題と考えていることは、以下のとおりでした。

1. 評価実施の背景

1-a 研究の性質に合わせた評価

- 研究の成果は論文数や引用数くらいしか客観的に評価する尺度がない。一方、その研究が世の中にどれだけ具体的に役立つかは、かなり長い年月が経たないと判断できない場合が多い。開発の要素が入る研究は論文にもなりにくいのでさらに難しい。
- 研究フェイズ（基礎、シーズ、応用、開発等）別のアウトプットとアウトカム指標及び評価の標準
- 研究プロジェクト毎の研究目的、研究期間等によって、研究の進捗状況には差異があり、その結果、成果を顕在化させるまでの期間にも大きな違いがあることから、研究の達成度等について毎年横並びに評価を実施することに意義があるのであろうか。（毎年の膨大な作業に、評価する側にもされる側にも「評価疲れ」が生じているのではないか。）

○ 多様な学部学科から成る総合大学では多様な研究が実施され、目的や価値観が大きく異なる中で、統一的な評価システムを構築する事が困難であること。 ○ 厚生労働科学研究費補助金では、厚生労働行政に貢献する研究が重視されるため、通常の科学的・技術的・学術的な研究とは性質が異なる。そのため、学術的観点と行政的観点のバランスのとれた評価方法や評価システムを構築する必要性を強く感じている。 ○ 公的研究費における評価がどのようにあるべきか。また、特に目的試行型研究費の場合に留意するべき点は何か。
1-b 評価の目的の明確化 ○ 大学や共同利用機関法人の評価の意義の検討 ○ 研究開発の成果を評価することによって、如何なる効果を期待し、かつ、如何なる責任をはたすかが問題である。 ○ 研究マネジメント評価と個人評価の目的は異なるが、互いの位置づけが不明瞭になりがちであること。
1-c 組織構成員による問題意識の喚起・共有 ○ 4-B の項目にも関連するが、評価の成功は改善への取組及びその改善効果にあるのではないかと考える。このため組織構成員の協力を得ることが大きいものとする。すなわち、問題意識の喚起・共有につながるのではないかと考える。 ○ 研究評価に限らないが、個々の教員に対しては評価の重要性や意義が十分に伝わっておらず、単なる書類作りという認識がまだある。これらをどう啓発して意味のある評価にしていけるかが問題であると考えている。 ○ 研究者自身が、評価すべき所は評価し、反省するところはしっかり指摘することが評価では大切である。 ○ 構成員間で評価行動に差があると、全体の評価活動が停滞するが、構成員間の評価に対する価値観の共有、均質化が困難であること。
1-d 短期的視点と中長期的視点 ○ 評価とマネジメントに対する正しい理解とその浸透 ○ 個別の研究課題についての目的と、中長期的研究課題の方向性をきちんと整合することが研究の推進には重要であるが、個別の研究課題のバリエーションをどのように中長期的課題へと統合していくかが課題である。 ○ 評価とマネジメントに対する正しい理解とその浸透
2. 評価の設計
2-a 評価の対象・領域の設定 ○ 基盤学術研究を主体とする研究所にあって、何を評価すべきなのか？ ○ 研究開発成果の評価対象を、研究の質に着目するか、将来の事業化に向けてについて着目するかが問題である。
2-b 評価項目・指標の設定 ○ 評価の設計において、評価項目・指標の設定は評価作業の効率化と相俟って重要である。さらには評価の成否にも関係する。 ○ 研究フェイズ（基礎、シーズ、応用、開発等）別のアウトプットとアウトカムの指標及び評価の標準 ○ 書面評価の際の指標や評点の設定方法及び評点分布と評価区分の関連付け ○ 研究開発型独立行政法人においては、研究成果に対する評価指標（数値目標等）の設定は想定が難しく、また、その性質上意義のある数値目標を設定することが非常に困難である。 ○ 評価項目の抽出については、必要性の観点、有効性の観点、効率性の観点から比較的行いやすいと思うが、指標の設定においては、研究分野の違い等によりどう行うか、またそれをどう研究者に納得させるかが課題であるとする。 ○ 厚生労働科学研究費補助金において研究課題の評価指標として用いられる評点法の信頼性・妥当性を検証する必要がある。
2-c 内部評価と外部評価 ○ 外部評価を実際的に有効にするにはどのようにすればよいか。 ○ 自己評価へ如何に外部評価を活用するかが課題である。 ○ 学内審査・評価におけるピアレビューのあり方
2-d ピアレビューとエキスパートレビュー ○ 大学全体の研究評価や研究科、或いは学部の第三者研究評価を依頼する場合、ピアレビューが上手な人をどうやって人選したらいいのか？
2-e 評価基準の明確化

○ 法人評価のような厳格な評価が予定されているが、その際の評価基準は？ ○ 研究フェイズ（基礎、シーズ、応用、開発等）別のアウトプットとアウトカムの指標及び評価の標準 ○ 機関評価の場合に、適切な評価基準を選ばないと結論が正しく得られない。 ○ 評価基準については、判断の根拠のあいまいさを排除するためにも明確にすべきであるが、そもそもの基準の設定において、どう研究者に理解を求め、研究分野の違い等により、どう設定していくかが課題であると考ええる。 ○ 個々の研究課題の評価は、各評価委員の主観に依存するところもあり申請者にとっては、評価の結果に対する不明確な点について不満が募ることが危惧される。このような、不満を解消するために、主観部分による評価の明確化等の対応が課題である。
3. 評価の役割・性質
3-a 評価による支援（肯定的側面と批判的側面） ○ 基礎研究は、必ずしも成果がでるとは限らない。評価をすることでどのような支援が可能になるのか。 ○ 評価が「評価のための評価」とならないようにするには、被評価者が評価の意味を理解し、評価を肯定的に活用する必要がある。そのための方策を議論したい。 ○ 総合大学において、評価結果により支援が特定の部局・分野に偏ることで、その他の学部が淘汰され、その地域の学生の多様なニーズに応えられなくなる。 ○ 評価用資料を用意するだけで研究現場にはかなり負担がある。かといって評価にかけないことも問題。知的生産性を向上するための、評価のあるべき姿は？ ○ 評価結果に基づいて、業務運営がよい方向に進むよう支援することが重要である。 ○ 不採択者へのフォロー方法
3-b 被評価者との信頼関係の構築 ○ 評価が「評価のための評価」とならないようにするには、被評価者が評価の意味を理解し、評価を肯定的に活用する必要がある。そのための方策を議論したい。 ○ 実際の評価において、横並びの絶対評価で評価するのではなく、被評価者についての情報（特徴等）・事情を把握した上で、評価しているかという評価基準の公正性が担保されているか。 ○ 評価を告知した際の両者間における信頼関係を如何に構築するかが問題である。
3-c “現状把握” から“提言”まで ○ 新分野に関する基礎研究において、評価者から被評価者に対して、どういった提言をすることが可能なのか。 ○ 現状把握結果に基づき、組織の活動を活発化するための提言を行う際に、どのレベルを到達目標とすればよいのかが問題と考える。 ○ 全体的に、評価のための評価である認識が根深く、また国立大学においては、外部(国)からの指示待ちに慣れている部分があり、大学内部から自発的に提言がでてくるような意識付けが重要であると考ええる。 ○ 評価とマネジメントに対する正しい理解とその浸透
4. 評価の実施体制
4-a マネジメントとの連携 ○ 部局自治が強い総合大学においては、研究評価を部局レベルではマネジメントに利用するサイクルが出来ているが、大学全体での連携体制を今後どのように構築していくべきかが問題であると考えている。 ○ 追跡調査・評価において、当機構のマネジメントにフィードバックできうる情報は把握できているものの、それを組織内でどのように共有するかが課題となっている。 ○ 追跡調査・評価において、当機構のマネジメントにフィードバックできうる情報は把握できているものの、それを組織内でどのように共有するかが課題となっている。 ○ PDCA を把握していないマネージャをみかける。そのようなマネージャの下では、せっかく評価会で指摘をもらってもそれが次のステップに反映されない。評価の実施側がマネジメントに積極的に効率よく介入するには？ ○ 公的研究費における評価の実施体制がどのようにあるべきか。また、特に目的試行型研究費の場合に留意すべき点は何か。
4-b 評価人材の養成、評価に関する専門知識やスキルの継承 ○ 評価の手法等技术的なことは多種多様である。また、人事異動等により担当者の交替は避けられない。また、近年、体系的な各種評価が求められており、担当者のみならず組織構成員においてもそのスキル及び評価文化の向上が求められている。 ○ 大学教員は事務作業が苦手な傾向があるが、評価には効率的に推進するという事務的なスキルも求められ、それらの人材を養成する体制が必要であると考ええる。 ○ NEDO のプロジェクトにおいては、評価者はパートタイムで評価委員会の前後のみ従事している。評価事

務局の者も2～3年で評価以外の分野との人事異動のサイクルに入っている。国家プロジェクトの評価人材の養成をどう行うかが課題となっている。

- 自分自身が、何を学び、何を参考とすればいいのかが、解らない。
- 人員削減が進められている現状においては、評価専任の職員を配する人的余裕はなく、かつ、評価担当部課の正職員は2～3年間で異動することから、項目に掲げられた事項への対応は、実質的には困難である。また、評価担当者は、膨大な評価資料の作成・整理に追われ、専門性等を高める余裕などない状況にある。
- 研究評価に係る人材については、そもそも専門家が少なく、大学内で今後養成していく必要があるが、本来の教育・研究の上にさらに業務が付加されることとなり、人材の確保にあたって手段をどう構築するかが課題であると考ええる。
- 評価とマネジメントに対する正しい理解とその浸透
- 評価を行う人材については、任期等の関係からスキルアップが困難な場合が存在する。スキルアップが困難であることにより、評価結果に対する基準のあそびの差が大きくなることにより、評価基準の変動が発生してしまうことが課題である。

参加者アンケートとその集計結果

参加者に、以下のアンケート票を配付し、記入を依頼しました。

平成19年度研究開発評価ワークショップ アンケート

このアンケートは、今後の研究開発評価ワークショップが、評価実務者・評価研究者にとって更に有意義な場になるよう、ご参加いただきました方々のご意見やご要望を伺い、今後の企画・運営に役立ててゆくためのものです。ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

1. あなたの所属・立場について、お聞かせください。

- 【所属】 ① 文部科学省（施設等機関を含む） ② 文部科学省以外の府省
③ 文部科学省所管の独立行政法人 ④ 文部科学省以外の府省所管の独立行政法人
⑤ 大学 or 大学共同利用機関法人 ⑥ その他
- 【立場】 ① 評価実務者（事務局職員） ② 評価実務者（教員・研究者）
③ 評価研究者 ④ その他
- 【現在の業務暦】（ ）年

2. ワークショップに参加しようと思ったのは何故ですか。（複数回答可）

- ① 仕事に役立つと思ったから
② 新たな知見が得られると思ったから
③ 講師・講義内容に興味があったから
④ グループ・ディスカッションの内容に興味があったから
⑤ 他機関の担当者等との情報交換の場になると思ったから
⑥ 上司、知人等に勧められたから
⑦ 主催者が文部科学省だったから
⑧ その他（具体的に： ）

3. ワークショップについての感想をお聞かせください。

(1) ワークショップは、あなたの仕事や研究にどの程度参考となりましたか。

- ① とても参考となった ② 参考となった ③ あまり参考とならなかった
④ 全く参考とならなかった ⑤ どちらとも言えない

(2) ワークショップを受けて、新たな知見が得られましたか。

- ① まさにそう思う ② ややそう思う ③ あまり思わない ④ 全く思わない ⑤ どちらとも言えない

(3) ワークショップに対する満足度はどの程度でしたか。

- ① とても満足した ② 満足した ③ やや不満であった ④ 不満であった ⑤ どちらとも言えない

4. グループ・ディスカッション（全体討論を含む）の実施方法について、お聞かせください。

- ① 改善の余地がある ② 現状でよい ③ どちらとも言えない

また、①「改善の余地がある」とご回答いただいた方は、どのような点を改善した方がよいか、具体的にお書きください。

5. 今後、このようなワークショップを開催した場合、参加しようと思いますか。

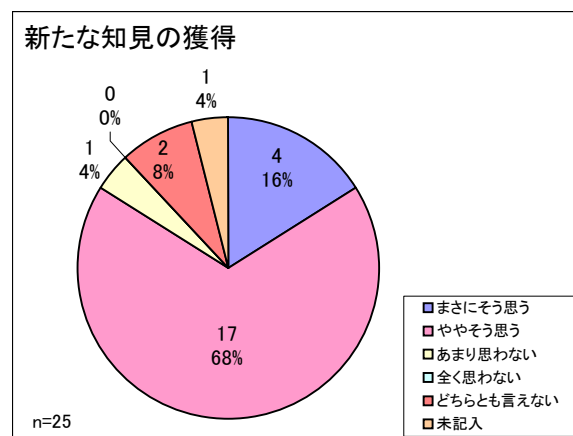
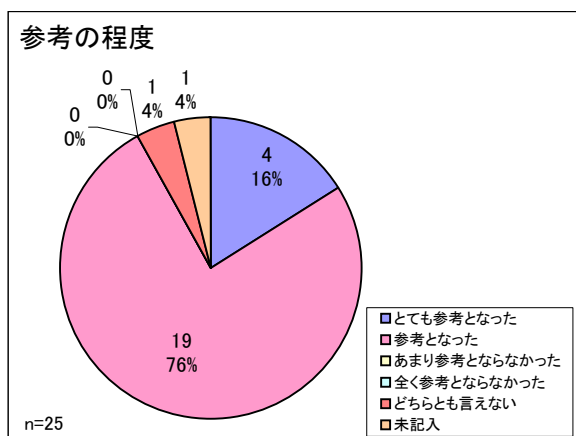
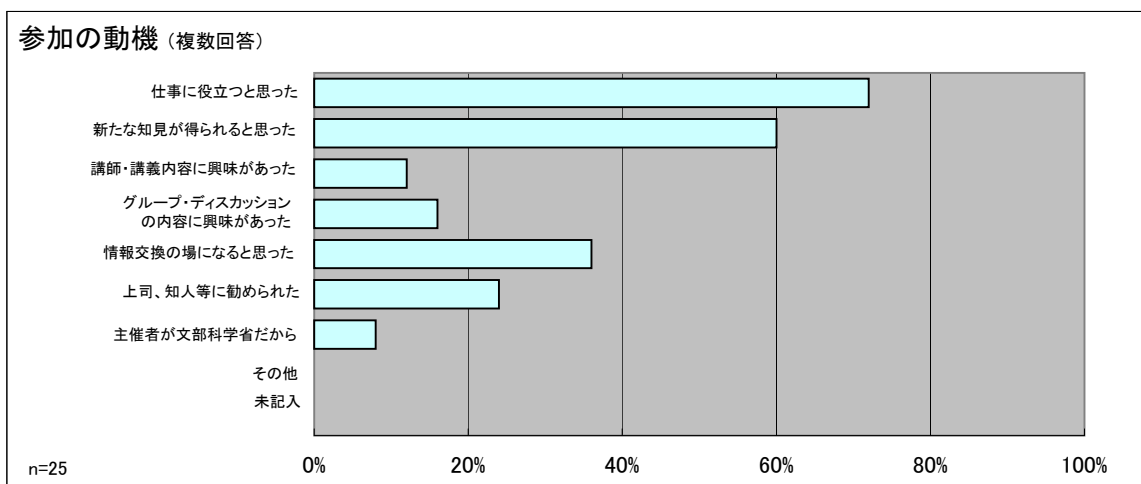
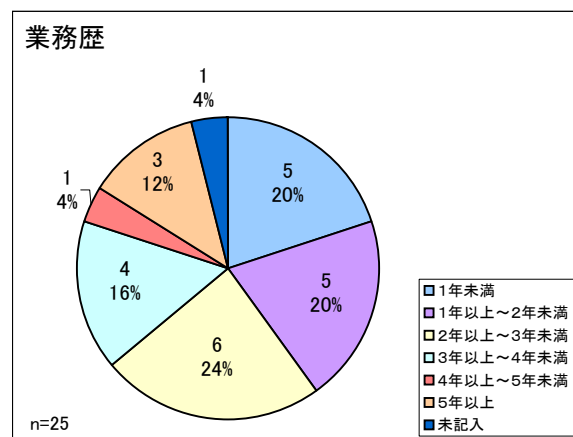
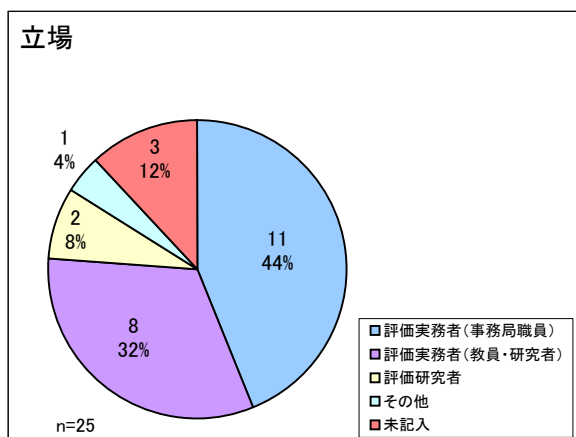
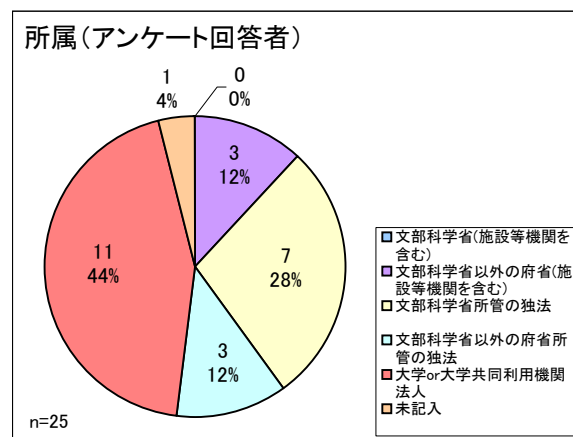
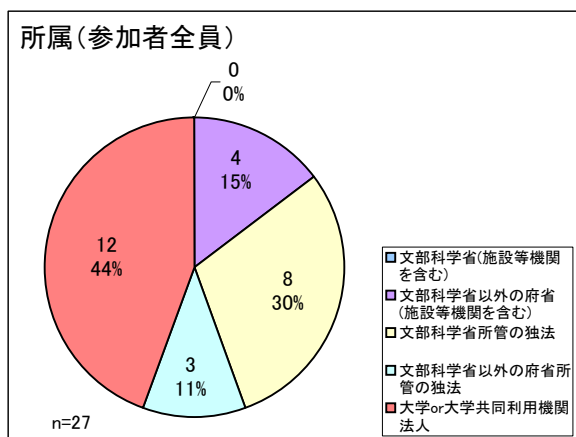
- ① まさにそう思う ② ややそう思う ③ あまり思わない ④ 全く思わない ⑤ どちらともいえない
また、具体的な理由をお書きください。

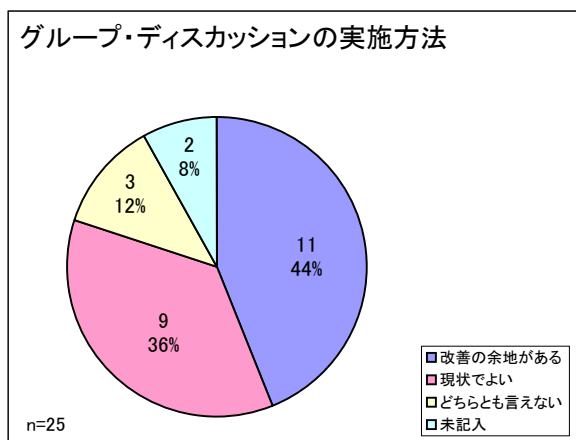
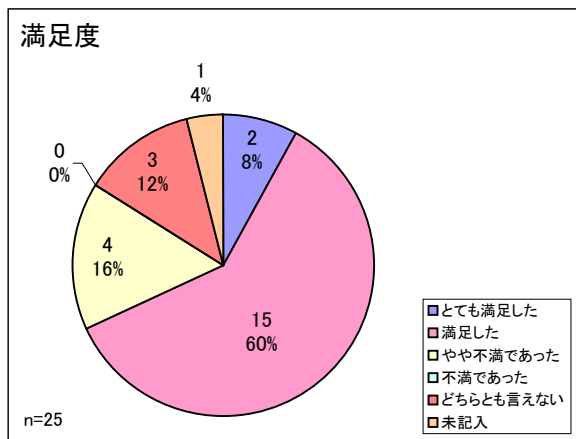
6. 今後、ワークショップで取り上げて欲しいテーマや希望する講師等がありましたら、具体的にお書きください。

7. ワークショップ全般（実施方法、場所、時期など）に関するご意見、ご要望がありましたら具体的にお書きください。

ご協力ありがとうございました。

アンケートの集計結果は、以下のとおりです。





《「改善の余地がある」と回答した参加者の主な意見》

【テーマ】

- 議論が集約できるような、枠組みが必要と思われます。理由：内容が発散しがちになり
おもしろい反面、得た成果がみえにくいように感じました。
- 討議が広がりすぎない工夫が。
- ディスカッションが散漫になってしまった。評価に関する「事例」を用いてディスカッションした方がよい。
全体討議は必要ない(全くまとまりがない)。
- ある程度具体化したケース、範囲または事例でディスカスするとより効果的かも。

【テーマについての説明】

- 何を議論するのか、もう少し、説明があってもよかったと思う。
- テーマ(項目)の設定についての説明が少ない。
- グループディスカッションのテーマ設定の背景をもっと詳しく最初に説明したほうが良かった。

【時間の設定】

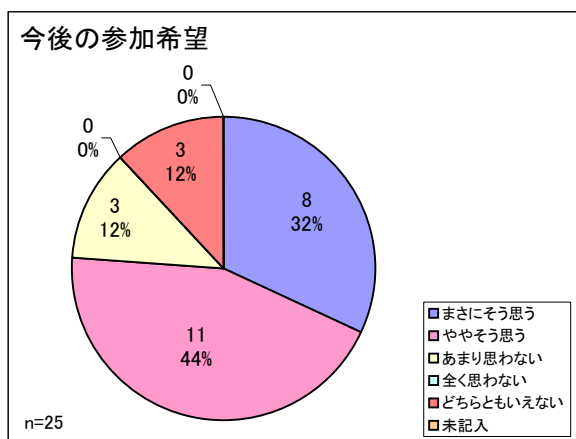
- ディスカッションの時間が少ない。
- その場での資料作成はいささか困難。

【グループの設定】

- 大学、大学以外の研究機関、Funding Agencyによって状況が変わるので、別のグループとした方が
良かった。
- 参加者の分野が広範すぎるのではないかな。

【その他】

- 課題の認識にとどまったため。



《主な意見》

① まさにそう思う

- 今回のワークショップはプラクティショナーの会合であると理解している。その視点ももう少し明確にしたほうがよい。
- 他機関の方との意見交換ができたため。
- いろいろな現状に触れることができる。

② ややそう思う

- いろいろな意見を聞きたいため。
- 良いコミュニケーションの機会となる。

③ あまり思わない

- 参加者が少なすぎる ⇔ 参加者が多様すぎる。
- 評価の専門家ではないので。ただ今回のようなWSは有益なので、機関にフィードバックしたい。

⑤ どちらともいえない

- テーマに依存すると思います。
- 研究内容とは別に、研究の経営・管理の評価項目・指標

今後、取り上げて欲しいテーマや希望する講師等

《主な意見》

【評価手法等】

- 評価の具体的手法について
- システム

【テーマ】

- 大学評価に特化したワークショップ(きっとあるのですが・・・)にも出席したいと思いました。
- 研究に関するFDの方略について(研究人材の育成方略)
- 職員(研究者以外)の能力開発(SD)の方略について

ワークショップ全般に関する意見・要望

《主な意見》

【時間の設定】

- 時間設定に工夫してほしい。
- グループディスカッションの時間が長いと思う。全体講義の時間を2～3日に長くしていただくかもしくは、グループディスカッションの時間を短く、1時間程度にして欲しい。

【場所】

- 東京駅に近くて助かりました。

【その他】

- このままで結構です。
- このようなワークショップを日本で開催するのは実に大変なことと思います。メゲずに続けて頂こうをお願いします。
- 評価の目的をアカウンタビリティとするのは、内容が不明確で何をどうするかがわかり難い。
→本質をおさえられない。
- 「研究ターゲットの価値を上げる」なら、座標軸上の方向、手段の妥当性、改善点を見ればよいし「研究生産性の向上」なら、場の設計、意欲増進、研究品質向上等、それらしい項目を考えなければならない。

研究開発評価推進検討会について

1. 趣旨

第3期科学技術基本計画において、研究開発の効果的・効率的な推進、国民への成果の還元が求められており、研究開発評価の重要性も益々高まってきている。その中で、評価対象がより複雑な対象に拡大し、また、評価に対する要求水準も高度なものになりつつあり、評価システムの見直しが不可欠となっている。

このため、科学技術・学術政策局評価推進室において実施している様々な研究開発評価に関する施策や事業を、より効果的かつ体系的に企画・実施することを目的として、研究開発評価推進検討会（以下「検討会」という。）を設置し、助言及び支援を得ることとする。

2. 検討事項

- (1) 研究開発評価を推進する施策に関すること
- (2) 研究開発評価の研修やシンポジウムに関すること
- (3) 研究開発評価の情報収集や現地調査に関すること
- (4) その他

3. 委員の構成等

- (1) 検討会の委員の構成は別紙のとおりとする。
- (2) 必要に応じて委員の追加等を行うことができる。
- (3) 必要に応じて別紙以外の者からの協力を求めることができる。

4. 実施期間

平成19年5月10日から平成20年3月31日までとする。

5. その他

検討会の事務は、科学技術・学術政策局計画官付において行う。

研究開発評価推進検討会委員名簿

相澤 志郎	放射線医学総合研究所特別上席研究員
伊地知 寛博	成城大学社会イノベーション学部教授
内田 理之	理化学研究所筑波研究所安全管理室調査役
岡村 浩一郎	科学技術振興機構研究開発戦略センターアソシエイトフェロー
奥居 正樹	広島大学大学院社会科学部研究科マネジメント専攻准教授
小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授
小湊 卓夫	九州大学高等教育開発推進センター准教授
桜井 誠人	宇宙航空研究開発機構総合技術研究本部宇宙先進技術研究グループ主任研究員
鳶田 敏行	茨城大学評価室助教
鈴木 潤	政策研究大学院大学教授
永田 潤子	大阪市立大学大学院創造都市研究科准教授
林 隆之	大学評価・学位授与機構評価研究部准教授

(以上12名、五十音順、敬称略)