

# 研究所ミッション推進のための 評価とマネジメント

- 研究開発マネジメントに活かす評価へ -

国立大学法人 名古屋大学  
エコトピア科学研究所長  
松井 恒雄

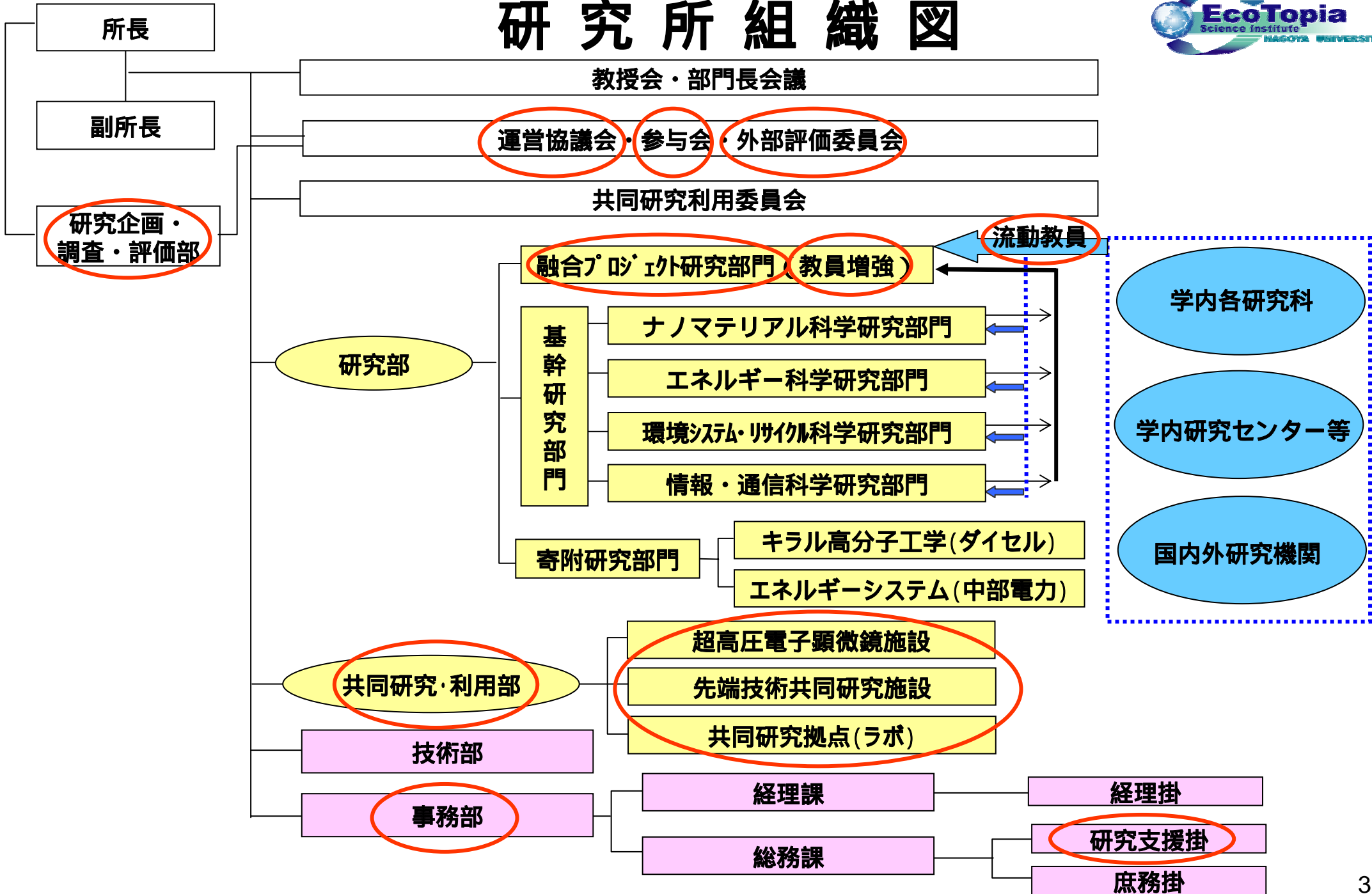
# エコトピア科学研究所の概要

## 概要

安全・安心で豊かな美しい社会を将来にわたって持続的に発展させていくためには、地球環境負荷を低減した環境調和型社会の実現が必須である。これは21世紀が目指す理想社会(エコトピア(EcoTopia))であり、エコトピア科学研究所は、その理想社会の実現に向けて「もの、エネルギー、それに付随した情報の循環・再生と人間との調和」を切り口にした自然科学と人文・社会科学が融合したグローバルな学際研究を行うことをミッションとしている。

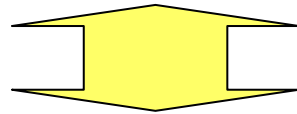
名古屋大学の学術憲章に合致した部局横断型の学際融合研究を通して、名古屋大学の総合大学としてのポテンシャルを高めるとともに、新学問分野の創生と新しい学術体系の構築、産学官連携の強力な推進を通じた社会貢献を目指す。さらに、アジア・オセアニア地域との連携を積極的に進め、この地域の持続的発展に寄与するとともに、世界をリードする国際拠点となることを目指している。

# 研究所組織図



# 国立大学の附置研究所の役割

1. 我が国が必要とする学術分野を長期的展望に立って継続的・安定的に推進する国際的研究拠点であり続ける。
2. 学術推進コミュニティに認められた高度な研究実績および研究推進組織であるとの認識の下、国の基幹学術研究を推進するという意識を強く持ち、国内外の有力な研究機関等の連携協力研究を継続的に実施する。
3. 大学の運営・活動上での重要な基幹研究拠点(部局)として、広く学内外から認知され大学と一体となった長期的且つ責任ある研究活動をする。
4. 中期目標・中期計画に記載された重要部局として、その責任の下で、学内外での積極的活動を展開し、研究活動を一般国民へのアピール、アウトリーチ型研究へとつなげる。さらに積極的な産官学連携・協力研究活動を継続的に推進し、社会貢献を行う。

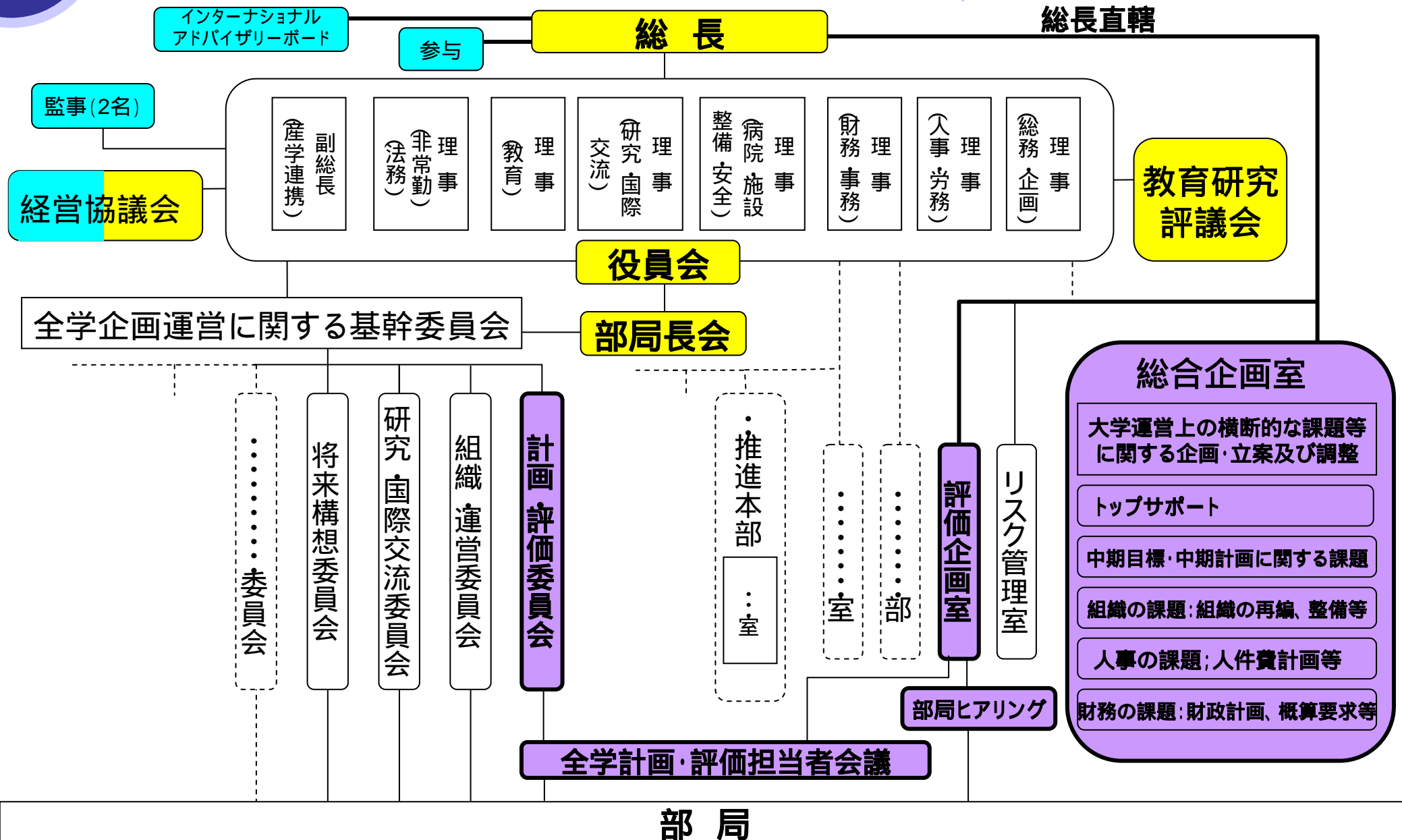


## 研究(所)評価の視点(ref.国立大学法人の研究に関する認証評価)

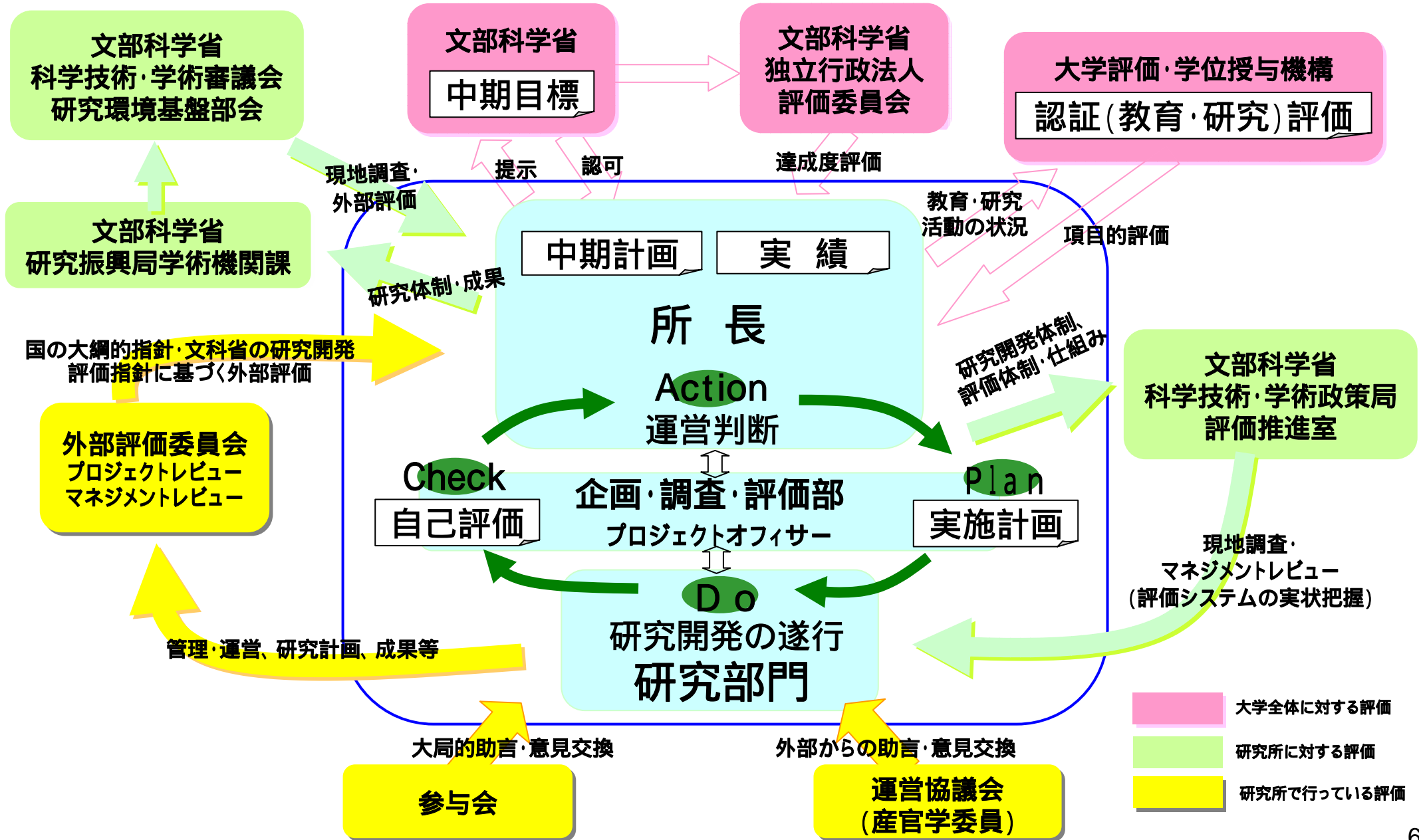
- 1) 学術的な見地からの独創性,先駆性
- 2) 基礎・基盤的な学問分野の継承・発展
- 3) 文化,社会,経済への貢献

# 名古屋大学の執行体制

特に評価関連の部局



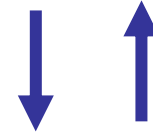
# エコトピア科学研究所の管理・運営・評価サイクル



# 研究所が研究開発・マネジメントに活かす為 に行ってきた(きている)評価

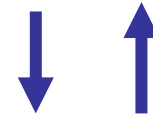
1. 名古屋大学内での自己評価・他部局による評価・議論  
(約2年間:H14.6.25スタート)

研究機構(学内措置)(H16.4.1)



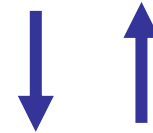
2. 文部科学省研究振興局学術機関課による評価  
(H15年から約2年間)

研究所(学内措置)(H17.4.1)



3. 文部科学省 科学技術・学術審議会研究環境基盤部会による第三者評価(事前評価1回(H17.7.26)とモニタリング評価1回(H18.8.1))

附置研究所(文科省認可)(H18.4.1)



4. 研究所による自己評価・外部評価(H18.6.14)
- (5. 国立大学法人評価, 認証評価) 大学と一体となった評価

# 評価推進体制(企画・調査・評価部)

## 評価事務局の体制

所長、副所長、研究部門長、プロジェクトオフィサー及び事務長から構成される**研究企画・調査・評価部**を設置している。

**プロジェクトオフィサー**は、公募により採用された客員教授1名で、専任的に配置されている。

## 評価事務局の役割

研究企画・調査・評価部は、研究所における目標・計画の立案、研究所の中期目標、中期計画、年度計画及びその評価、**研究プロジェクトの設定にかかる企画・調査**、**研究プロジェクトの進捗・成果の評価**などを行う。また、評価者との連絡・調整、評価報告書の取りまとめ等も行っている。

## 評価事務局と研究開発マネジメント担当部署との連携体制

研究企画・調査・評価部において、**企画、調査及び評価のすべて**を行っており、**同一部署で相互にフィードバック**を行う効率的な体制となっている。なお、研究企画・調査・評価部は、所長や副所長等の意見を集約して企画立案し、当該案件を教授会に諮ることによりボトムアップの意見を取り入れながら、トップダウンによる研究所運営を行うことが可能となっている。



# プロジェクトオフィサーの役割

：現状は所長が暫定的役割を荷い、補完的に以下の客員教授で対応

1. 研究企画・調査・評価部の中心メンバー：客員教授 専任教授化
2. 研究所の研究体制と発展時期に応じて役割が変化するものとする。
  - 第1期：研究所のミッション・目標を具体化する調査と企画（立案）  
 （アドバイザー） ← 組織創造
  - 第2期：産学官連携共同研究の調査と企画（コーディネーター） ← 組織強化
  - 第3期：長期研究戦略ロードマップの作成に向けた企画・調査  
 （シナリオファシリテーター） ← 組織の飛躍・発展
  - 第4期：研究所の主要プロジェクト研究・マネジメントの企画と評価  
 （プログラムオフィサー） ← 継続的進化
3. 研究所（研究開発）の評価（者）（プロジェクトオフィサー）は、幅広い視点から研究（中味）が理解でき、且つ、研究拠点（体制）のマネジメントが理解できる（人）ことが基本。
  - 企画・調査・評価部のプロジェクトオフィサーには広範囲・多種類の能力が必要 複数人のプロジェクトオフィサーで対応予定

## 評価結果の具体的取扱い(対応)

1. 被評価者へ評価結果を開示、被評価者から評価結果に対する意見を提出する体制
  - ◆ 外部評価委員会において**質疑応答に十分な時間**を確保し、研究所メンバーと委員との**意見交換**を行った。  
なお、意見交換の内容は、**議事録**の一部として**すべて**外部評価報告書に掲載し、**研究所内外に公表**した。
2. 評価の資源配分(予算,人材,研究スペース等)への反映状況
  - ◆ 評価の高い分野、期待されている分野の研究には、**所長裁量経費**等の配分に際し、考慮した。  
また、**評価結果を反映させた**研究が展開できる人材であることを考慮しながら、**教員公募**も行っている。

### 3. 企画立案 (Plan) のための意思決定プロセスや戦略策定 (Action) への評価の反映状況

- ◆ 外部評価結果を受け、**シナリオプランニング**を取り入れた研究戦略の策定を行った。シナリオプランニングを行うにあたっては、所長、副所長(2名)、融合プロジェクト研究部門の教員(9名)及び若手教員(4名)により構成される「シナリオプランニングタスクフォース(委員会)」を立ち上げるとともに、企業におけるシナリオプランニングの**経験者をプロジェクトオフィサー(客員教授)**として採用した。

また、研究所の**全教員を対象としたアンケートを実施**し、研究所が目指すエコトピアの**イメージの共有**とシナリオ成就に**必要な研究の抽出**を行った。それらによって得られた研究戦略と具体的な研究計画を、研究ロードマップに落とし込む作業を開始している。

## 4. 所長のリーダーシップと戦略的マネジメント

- ◆ エコトピア科学研究所では、研究所の持つミッションを実現するためには、研究所全体の管理・運営を戦略的に行うことが重要と認識し、以下の3点に留意しながら管理・運営を行っている。

所長のリーダーシップの確立と研究の活性化

研究所の業務運営の確立と効率化

社会に開かれた客観的な運営の確立

中でも、**所長のリーダーシップの確立と柔軟な資源配分の実施**を強力に推し進めることで、研究を戦略的に行う努力をしている。

## 所長のリーダーシップと柔軟な資源配分の例

- 例 -
- ・ 公募制・任期制(研究プロジェクト制)による人事の流動化・適正化の確立
- ・ 研究所のミッション強化のため、融合プロジェクト部門への専任教員の配置
- ・ 研究所外の文系・理系他部局から約70名の教員を流動教員として任命
- ・ 全学運用定員の確保(文系教員3名)
- ・ 所長裁量経費による研究の活性化
  - ・ 他部局流動教員を含んだ研究チームでの応募促進により、流動教員への研究費配分
  - ・ 若手研究者育成の強化(若手による融合研究への支援、自立促進)
  - ・ 所長裁量経費による文系教員の確保と研究費の支援

# まとめ

## 1. 評価システムを構築していくこととなった「きっかけ」

- 外部評価者はアドバイザーであり、サポーターであるとの観点
- 評価 提言 対応(改善) 支援 「改善」 評価の「PDCA」サイクルを考え、評価者(提言者)は「支援者」であると考えて「積極的」に評価が必要との認識
- 「評価」は「活かされる」もの、研究組織の「継続的発展の「糧」で、組織の「進化発展」に必要との認識
- 学内評価 文部科学省学術機関課評価 科学技術・学術審議会 研究環境基盤部会評価 研究所による外部評価、国立大学法人評価、認証評価等の多様な評価の活用
- 評価を受ける項目(研究所のミッション、研究内容・項目、組織体制等)の戦略的選択による研究拠点の戦略的改善・発展へ結びつける

## 2. 評価システムの構築及び運用にあたって工夫した点

評価推進体制の強化の為、企画・調査・評価部の設置。企画、調査、評価のすべてを同一部署で実施し、相互にフィードバックする。同時に研究所マネジメントへの確実な反映。さらに、評価意見の効率的・具体的対応が可能。

### 国際水準の評価

- 諸外国からの委員の人選

### 幅広く柔軟で多様な観点からの評価

- 国内の産官学の委員の人選(マスメディア関係者も含める)

### 公平性・客観性・透明性の確保

- 研究所側と委員との意見交換・質疑応答等のコミュニケーションへの十分な時間の設定
- 外部評価報告書には評価委員会の詳細議事録、各委員からの評価シート、評価結果のまとめや総評すべてを掲載し公表

### 評価意見の効率的・有効的活用の確保

- 評価項目および評価の重点的視点を明確化し、それについてまとめた日本語と英語版の自己評価報告書の作成
- 評価委員会をオープンにして、研究所からは研究所長、副所長に加えて部門長、研究担当者、評価担当事務職員等多くの所員の自由参加を促す

### 3. 問題となったこと(苦勞したこと)

#### 委員(評価者)の人選と説明

- 国立大学法人の附置研究所として評価への理解(企業の研究所評価ではない)
- 我が国の国立大学法人の現状、文科省の考え方(評価指針)への理解

#### 公平性・客観性・透明性の確保

- 委員だけのクローズした評価・検討時間の設定
- 委員名を伏せた匿名での評価意見シートの提出
- 外部評価報告書の公表

#### 評価意見への対応

- 研究開発・マネジメントに活かすことが難しい評価意見への対応
- 評価される側に立った評価意見の提出、研究所にして欲しいことだけをもとめるのではなく、評価者が研究所員だったら研究所に何ができるのかの視点での評価意見の提出



## 4. 今後の課題

### 所長のマネジメント能力(リーダーシップ)の強化

- 評価結果・提言への効率的・具体的対応を実行できる人材の確保・育成

### 企画・調査・評価部の充実・強化

- 最適な専任的プロジェクトオフィサーの人選、人材不足、多種類の能力の要求に対応して複数のプロジェクトオフィサーの採用で対応(人材・人件費の確保)
- 専任評価事務職員の配置

### 研究成果の評価

- 研究が長期にわたって実施され、成果が短期間で出ない基盤研究への評価の配慮と支援

### 評価の簡素化・効率化

- 国立大学法人評価、認証評価、文科省部会評価、研究所外部評価等の多数の評価の際の評価項目の共通化または選別化(研究(所)の特性・規模に応じた評価の簡素化、重複評価の排除)

# 終わりにあたって

次の方々に**感謝**申し上げます

- 「研究開発活動・マネジメントに活かせる評価」をしていただいた方々  
総長をはじめとする名古屋大学内の方々、文科省学術機関課および科学技術・学術審議会部会委員の方々、外部評価委員会の方々
- 「評価結果」を反映した「特徴ある研究開発マネジメント」を「支援」し可能にいただいた方々  
名古屋大学執行部、名古屋大学他部局および研究所所員、文科省学術機関課の方々  
また、本シンポジウムで発表する為に再度自己点検する機会を与えてくださった方々  
文科省学術政策局評価推進室および関連委員の方々

私は、「(活かされる)評価」は組織の「継続的発展の糧」つまり「外部からの支援の声・チャンス」としてとらえ、評価結果を常に点検しながら今後とも利用し、継続的に「進化・発展」する研究所にしたいと願っています。

ご静聴ありがとうございました