

研究所ミッション推進のための評価とマネジメント

松井恒雄

(国立大学法人 名古屋大学エコトピア科学研究所長)

ただ今、ご紹介いただきました名古屋大学の松井でございます。

私、きょう、色々な方のご発表、ご質問をお聞きしまして、大変場違いなところに来てしまったと思っております。評価人材に求められる要件などを、評価部会でまとめておられた資料を少し見たことがあるのですが、私は、マネジメントを専門とする立場でお話しさせていただこうということであり、専門的な評価能力を持った人材ではございませんので、その辺をまず申し上げたい。

きょう、話をさせていただくものの中には、物質・材料研究機構とか、先ほどの分子科学研究所の方からご説明がありましたような研究者個人の評価は抜いております。私ども、後で申し上げますが、国立大学法人の附置研究所でございますので、独立行政法人とか大学共同利用機関法人と比べますと桁違いに少ない研究費でございます。ですから、研究者個人を厳しく評価して、研究費の再配分は、もともと1人当たり10分の1の研究費ですので、10倍あげるとほかの人の研究費がなくなるということなので無理です。外部資金を取りやすくするようなバックアップ、または研究プロジェクトの優先順位をつけるようなことはやっていますが。

研究者の評価としましては、私どもの研究所では約9割の人がプロジェクト任期制であり、人の流動を、5年から10年で入れ替わっていただくことを行っております。その時に途中で評価をさせていただいて、最終評価もする。それが再任とか昇格につながるのです。けれども、昨年度までは先ほどの分子科学研究所のように再任なし、内部昇格なしというルールでした。それを本年度から再任あり、内部昇格もありと、もちろん評価の結果ですが、そう変更いたしました。

やはりいろいろな意味で、これからお話しする研究所のビジョンに沿った研究を長期にわたって行っていくために5年から10年、10年の人はよろしいのですが、5年の人は落ち着いて研究できない、出ていかななくてはいけない、任期が来たら終わり、内部昇格もなしということでは、組織としてのモラルと申しますか総合力が発揮できないということで、そういうふうに変えてきております。

教授、助教授、助手に関しては独立の研究費を配分して、教授が助教授のお金を使うことがないようにしております。助手の人にも独立の経費を与えて独立運営も可能ということにしております。

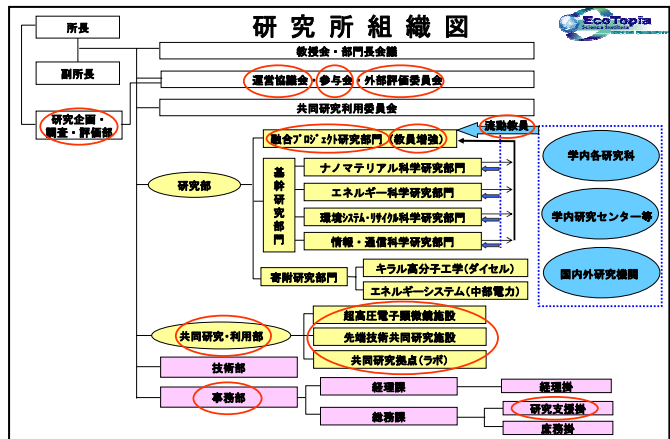
今までお話しされた研究機関の中では、私どもの研究所は分子科学研究所と同じような人数の規模の組織だと思っております。来年度も5名増えますので、だんだんと学内でも人気が出てくると入りたいという人が出てくる、そういう研究環境に重きを置いて評価意見を活かしているということです。増えましたが、教員の定員は58名で、小さな組織です。ただ、ポスドクなどが比較的多くて、あと寄附とか客員教員とか種々おりますので、研究者数としてはトータル約100名。分子科学研究所と同じぐらいの組織ですが、物質・材料研究機構とか放射線医学総合研究所に比べますと圧倒的に小さな組織です。

ですから、小さな組織の中で評価システムを活かすように、どういう風に工夫しているか何か参考になればということと、もう一つは国立大学法人の附置研究所であるということですから、少し長期的なビジョンを持って基盤研究も活かしながらやりたいということが他の発表と異なっていることとございます。評価対象の特性、機能、規模に応じて評価されるシステム、評価項目、また評価を推進するシステムも変わってくると思っておりますので、その辺をお含みの上お聞きください。

前置きが長くなりましたが、エコトピア科学研究所は、安全・安心で豊かな美しい社会、これは21世紀が目指す持続可能理想社会ですが、この実現のための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おります。その主旨で、平成18年4月に文部科学省科学技術・学術審議会学術分科会研究環境基盤部会の審議を経まして設立されました法人化後の新しい研究所でございます。研究所の衣がえではなくて新しくできた研究所です。

沿革、職員数、予算等はお手元でございますので、見ていただければと思っております。

私どもの研究所の組織でございます。どこも同じような組織だと思っておりますが、赤丸で囲みましたところが違っていると思うところがございます。附置研究所にも2種類ございますが、私どもは全国共同利用型ではございませんが、体制的には全国共同の利用体系ができるように、できるだけオープンにするという意味でこういう共同研究・利用部を設けたり、研究者コミュニティもそうですが、社会に開かれた研究をするという工夫をしています。

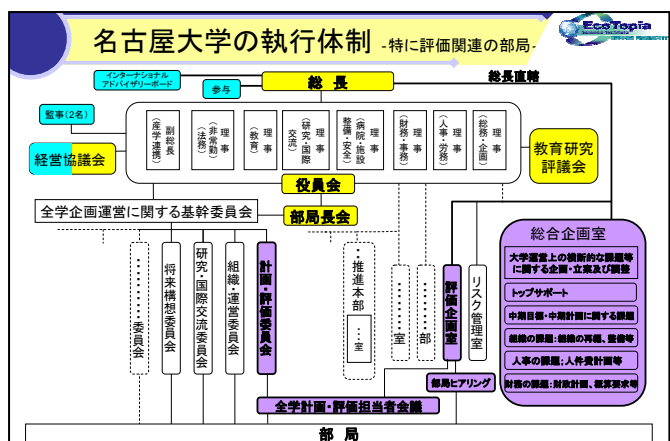


また後でご説明しますが、評価に関しましては研究企画・調査・評価部、運営協議会、参与会、外部評価委員会等が関係しております。そして、融合プロジェクト研究部門が、流動教員制を取り、学内外の方と共同研究をするという仕組みになっています。

国立大学法人の附置研究所の役割は、基本的には、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かつ安定的に推進する国際的研究拠点であり続けるということですので、プロジェクト研究と基盤研究と、基礎研究をいかにバランスをとりながらやらなければいけないということが、つまりその観点でも附置研究所は評価されると考えています。そういうことですので評価される先生もご苦労されていますが、私も評価される立場として、その評価結果を受けて、それをアクションに移す立場として日々苦労しているところでございます。

そういう観点は幸いにも、例えば大学評価・学位授与機構の研究の認証評価の視点等を見ましても十分その点が反映されておりまして、また文部科学省の研究開発評価の指針を読ませていただきましてもそういう観点が書いてありましたので、うれしく、かつ心強く思っております。

本日は研究所の紹介ですが、大学本体との関係の評価の観点で少しまとめましたのがこのパワーポイントでございます。黄色が総長、部局長会、教育研究評議会です。青色は外部の人が入っている組織です。経営協議会の半分は外部の人です。あと、監事、インターナショナルアドバイザーボード、参与がすべて学外の人であり青色でございます。

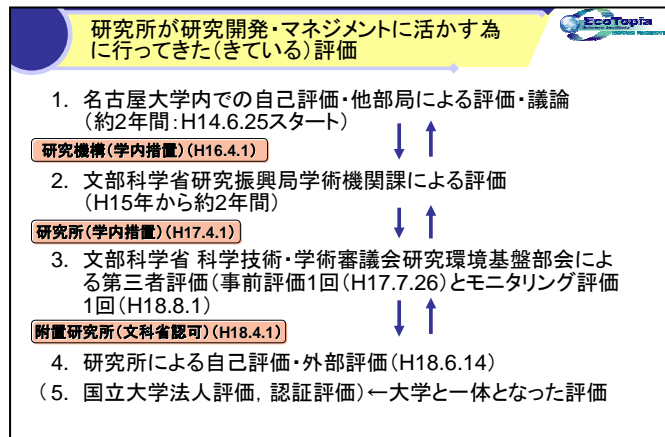


評価に関係しているのは紫色のところでございます。総合企画室と企画評価室がございます。これは総長直轄でございます。総合企画室は大学運営上の横断的な課題等に関する企画、立案及び調整をするところです。この総合企画室と評価企

設けております。全国共同利用型の附置研究所ですと運営協議会は必ず持っています。私どもの研究所は全国共同利用型の附置研究所ではございませんが、一応、年1回、助言とコメントをいただくために、運営協議会があり、外部の人のみの参加もあります。こちらは高所から大局的な意見、コメントをいただくものです。外部評価は二、三年に1回します。運営協議会のメンバーは学外では産官学の方が入っていただき、学内ですと、他部局の評議員等経験者に入っています。

評価の継続性からいいますと、外部評価委員会メンバーの日本人9名のうちのかなり方は運営協議会とダブってしまっていて、二、三年に1回の外部評価で、ほんとうにまじめに毎年運営協議会で出したコメント結果を反映して運営しているのか、チェックされる仕組みになっております。

私どもが行ってきました研究所の組織改編、そしてミッションに関して評価を受けてきたものを時系列にまとめますとこの図の1～4になります。そして、5.の国立大学法人評価は毎年受けてきているものです。私ども国立大学は平成16年度から法人になりまして、平成16年度から平成19年度の4年間の中間評価を平成20年度に受けます。それを別にしますと、私どもが行ってきましたのは変わってしまっていて、



研究所を新たに設置するために、新しい研究組織をつくるためのいろいろな評価を受けてきたというお話を少しさせていただきたいと思っております。

まず、1.は、自己評価も含めまして学内の評価でございます。この研究所は学内の多くの研究センターを再編、統合して創りました。そのときに、旧センター長を含めた自己評価委員会、そして他部局と本部、総長をはじめとする方々を含めた委員会を設けまして、そこで議論をし、評価をしていただきました。これが約2年間続きました。これはどちらかといいますと、研究内容とか組織、体制などの問題点を言っていただき、それを解決するための支援的な評価、サポート評価だと私は思っております。出していただければ出していただくほどありがたいと、それを解決するためにはこうだというアクションプランを出して、それを本部に願う。これは楽しい評価というか、支援をしていただく評価です。

もう一つは、平成15年から2年間、文部科学省研究振興局学術機関課との相談。これは研究所設立に向けた懇切丁寧な意見交換だと思っております。大学の附置研究所としてあるべき姿を助言していただいた助言的な評価に相当する事前相談です。これは2年間で要しました。

そして、文部科学省科学技術・学術審議会学術分科会研究環境基盤部会の審議これが第三者評価、完全なる厳しい評価、事前評価に相当するのですが、研究所として認めていただくための評価。不足のときはだめだという評価です。

平成18年度に附置研究所ができ上がった後は、早速ですが、同じ部会による平成18年度にモニタリング評価を受けております。これは改善するためのエンカレッジする評価ということです。厳しいのですが、認めていただいた後はエンカレッジして助言の評価をしていただいております。

それ以外に、研究所独自で外部評価を行っております。これは総合的な評価、そして一番時間をかけ、研究所の所員にもオープンにして、評価者と被評価者が十分なコミュニケーション、議論を行った上での評価だと考えております。

私どもの評価推進体制ですが、大変小さな組織ですので大変苦しいでございます。研究企画・調査・評価部を設けているのですが、そこは執行部である、所長、副所長、研究部門長がメンバーです。ここにプロジェクトオフィサーを客員教授の形で付けております。事務方も、女性ですが1名入ってサポートをしていただいているし、あと専任の事務の方ではないのですが、事務の係長クラス、課長クラスが専任ではなく時々入ってサポートするという体制です。

研究企画・調査・評価部では、1. から4. のような役割を行っています。その議論をこのメンバーでもある所長がアクションをするという体制です。1つの部署でチェックとプランを相互にフィードバックするという形なので、効率的だと私どもは思っております。

プロジェクトオフィサーというものを研究企画・調査・評価部に設けているのですが、やはり私どもの研究所は小さな組織ですので、専任の教授クラスの人を雇用する人的な経費がございませんので、現在は所長の私が暫定的にその任を担い、補完的に研究所の時間的な変化に応じて、括弧の中に示したような役割の人を客員教授としてお迎えするという事で対応しています。組織をつくり上げ、強化して、発展させ、継続的に進化する。そういうそれぞれの過程に応じて括弧の中のような役割の人が必要になってくると思っております。1人ですべてこういうことができるプロジェクトオフィサーを、たとえ客員教授でも探すのは難しく、こういう広範囲、多種類の能力を有する人材はなかなかいないので、複数の人で対応したほうが良いのではないかと思っております。

私が暫定的にというのは、私は研究所のポストではなくて別の部局の専任で、研究所長は兼務でございます。ですから、研究所の研究ポストを使っているわけではございません。けれども、90%以上、所長業務に専念しております。これはポストの有効利用という面と、外部の人が所長になることによって、外部というのは名古屋大学の学内ですが、他部局の人が所長になることによって公平性、透明性が明確になると思っております。また、私は先ほど経歴紹介がありましたようにいろいろな経験を持っているということで、ある時期はマネジメント重視の所長がおってもいいのではないかと思っております。

評価結果の具体的な取り扱いですが、外部評価は、これはパワーポイントでは示してありませんが、13人の産官学の人から構成される委員会で行っております。官は、私ども愛知県や名古屋市と共同研究連携協定というものを結んでおりますので、地元の行政の研究所の所長を含め、産業界、それに学は他大学の附置研究所長をも含めています。外部評価の委員長は、公平性を保つため、ある新聞社の論説委員にお願いしております。質疑応答に十分な時間を使って、意見交換を十分に行うというのが基本で、議事録を含めて、つまり意見のやりとりも含めて評価結果のすべてを公表しております。

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。

す。

その評価結果を具体的に活かすということで、目に見えるアクションを少ない経費の中でやるとすると特別な経費が必要です。我々はオーバーヘッドというものを外部資金から取っておりまして、オーバーヘッドは所長が自由に使えることになっています。そのオーバーヘッドを使って、評価の高いもの、また研究所としてミッションに合うものに所長裁量経費でお金をつぎ込むと同時に、教員公募にもミッションに合った評価にふさわしい教員を採るようにしております。


できることとできないことといろいろありますので、それを明確にしてやらなければいけないということですが、シナリオプランニングというものを今、行っております。シナリオプランニングの中で参加型意思決定システムを取り、所員の認識の合意、意識の高揚と合意を含めた形で、研究所のミッション、ビジョン、ストラテジーをみんなで作るというシステムを行っております。

今、既に研究所として認められているのですが、それは現在の所員の業績、今までの研究実績をベースにして、研究所のビジョンはこうであります、そのビジョンに向けてこういうふうに今の研究を続けていきますというストラテジーは持っているのですが、そういうのはフォアキャストというのですが、それだけではなくて将来展望ビジョンを、まず先に明確にして、それに必要な研究構想を組み立てる。つまりバックキャストというのですが、そういう形のシナリオプランニングが必要であるというふうに評価委員会からもコメントが出ましたので、それを今、やっている最中です。

あとは、柔軟な人、金、そして場所の資源配分を行っております。人事、教員の異動、教員の研究所への追加、研究費の配分、若手育成、こういうことに目に見える形で評価結果を反映させて、これは所長のリーダーシップと書いてございますが、所員の合意のもとで行っております。


きょう、後藤室長が最初のほうでご説明された資料に、私どもの事例紹介でシナリオプランニングに特徴があると書いてございましたので、シナリオプランニングについて少しここでお話しさせていただきます。

シナリオプランニングは、先ほど申しましたように、今現在あるものからの将来展




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。
 - ① 所長のリーダーシップの確立と研究の活性化
 - ② 研究所の業務運営の確立と効率化
 - ③ 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。



ミッション ⇒ ビジョン ⇒ ストラテジー(戦略)へ

- エコトピア科学研究所の研究戦略ビジョンの策定
 - 中期的視点(~15年程度)のスパンを想定した**研究所として目指す研究の方向性**
 - 主としてコアとなる**研究ニーズを明確化**
 - 本研究所としての独自性、実効性、社会的意義、研究重要性、効率性を考慮
- エコトピア科学研究所の研究ロードマップの策定
 - 短期的(~10年程度)スパンを想定した**具体的な研究計画**
 - 上記研究戦略の具体的な実現のための研究対象の選定、時系列的な研究計画の立案(特に融合研究の焦点を当てて)
 - **研究戦略のニーズ、研究所及び所員個人のシーズのマッチングによる研究の具体化**
 - 上記**研究戦略のニーズ、新たに必要とするシーズ**(人、資源、資金等)を踏まえた研究体制の充実への対処

望は既に研究所は持っているのですが、それを一度忘れて将来ビジョンを明確にして、それに必要な研究をリストアップして、現在の研究との整合性を図り、足りないものは補強するというやり方です。少し厳しいのですが、バックキャスト的な方法です。ミッションの共有、ビジョンの共有、ビジョンを達成するためのシナリオの議論。そういうものをタスクフォースとか、所内のアンケートとかを、オープンにした会議で議論して、それをロードマップ、アクションプランに落とし込んでいく作業を今、やっております。

これは何がいかというと、オープンして所員にシナリオを共有するということで、参加型ですので、所員の意識が高揚してくるということです。いろいろなことがございますが、もう一度申しますと、ビジョンを明確にして、将来のビジョン、将来像へのプロセスを明確にして、必要な研究

を明確にして、時間軸を横軸にしたロードマップをつくるという作業をしております。

ただ注意しなければいけないのは、当然、私どもそういうことを気にしながらやっているのですが、こういうシナリオプランニングのやり方は企業でやられている方法、シェルなどでやられた方法です。そういう経験のある方をシナリオプランニングファシリテーターとして客員教授で呼び出して、今、一緒にやっているのですが、国立大学法人の研究所、長期的な学術研究をやる拠点として、シナリオプランニング方法だけでいいのかということです。所員のふつふつとわき出る意欲に満ちた研究がなくなってしまうと、つまりプロジェクト研究オンリー、シナリオに沿った研究だけで、それ以外の研究はやるなというところには私は行ってはいけないと思っています。ですから、シナリオの幅を持たせる、ロードマップで言う時間軸に幅を持たせる、そういうことで職員との意思を確認しながらやっていかなければいけないと思っております。

きょうは、評価のきっかけと、工夫した点と、苦勞したことをお話することになっています。きっかけは、私ども新しい研究組織の構築を平成14年ぐらいから模索してやってきました。その時に、研究所内部および学内の自己評価、自己点検も重要ですが、外部の人に評価していただくことはやはり避けて通れない、重要である。外部評価者はアドバイザーであり、サポーターであるという観点を常に持っています。研究所の内部の人がそういう観点を持って評価を受けているというのは所長の私としてはありがたかった。

それから、評価して、評価をした意見、提言、コメントをいただいて、それに対応するため、改善して、所内でできること、できないことは外に支援を求める。それを改善して、また評価をしていただくことです。こういうことは立ち上げ時期、組織改編のときは重要ではないかと思っております。

現在も、評価を積極的に受けて、それを継続的な発展の糧として利用したいと思っております。その意味で、学内評価、文部科学省学術機関課との事前相談、科学技術・学術審議会学術分科会研

研究戦略立案のポイント

- 研究戦略の立案(所内での認識の共有化)
 - 人選、議論の関与方法が重要
 - 研究所執行部の積極的な関与
 - 融合部門、基幹部門の積極的な関与
 - 補完措置: 所内でのオープンな議論
 - これらの横断的WGの設置とWG形式による意見集約
 - 研究所内総意の把握
 - 研究所内アンケートによる所員の意見把握(10月、2月)
- 研究ロードマップの実効性の担保
 - WG参加者を核とした具体的な研究計画の立案
 - WG参加者間の連携による組織横断的融合研究計画の立案
 - WG参加者を伝道者とした各基幹部門内外の組織横断的融合研究計画の立案
- 研究戦略・ロードマップの実践
 - 研究所内の人・予算等の配分への配慮

研究は人なり
研究組織も人なり

シナリオプランニング的手法
の活用

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」に必要なとの認識
 - 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

究環境基盤部会の評価、それと外部評価というプロセスで多様な評価を受けて、いろいろな観点から提言をいただいております。

工夫したところは、物質・材料研究機構のような大きな組織ではございませんので、外部評価を行うときに産業界だけ、国際評価で外国人だけの評価を別にするには、私どもの組織では評価疲れしてしまいますので、産官学の人が一室に会して行っていただくということで、外国人も含めた評価にしました。あとは、マスメディアの

人が委員長になっていただくということと、評価結果を公表する。そして、外国人ですから、当然ですが英語と日本語の自己評価報告書をつくって、事前に十分見ていただくことです。

評価はオープン、自由参加です。できるだけ多くの人に参加していただいて、評価の人の生の声を聞いていただく、やりとりも聞いていただくということです。


苦勞したことは評価をする人の人選です。大学の附置研究所としての評価への理解、実際は産業界の方、行政の方と大学関係の方からの評価結果は少しばらついております。ですが、ステップ・バイ・ステップで評価への理解、被評価機関の置かれている役割とか、立場を理解した上での評価をしていただければよいと思っております。

もう一つは、評価委員だけのクローズした評価検討時間を設けました。研究所側は全員退席して、評価委員だけで議論したい、邪魔な人は要らないということでクローズして、十分時間をかけてやっていただきました。

あとは、匿名のほうが自由な意見が言える、無責任な意見にならないようにと気にはしましたが、やはりその辺は見識のある方々ばかりですので、匿名ですが、かなり厳しい良い意見を出していただけたと思っております。


それから、結果を公表し共有することです。

課題としましては、いろいろな意味で人材が必要だと思います。もう一つは、簡素化、効率化です。ある意味いろいろな評価を受けてきましたが、私どものつたない経験ですが、評価項目は大体似てきたと思っております。大学評価・学位授与機構の評価は、認証評価と今度の実績研究状況評価があります。つまり、国立大学法人評価につな




2. 評価システムの構築及び運用にあたって工夫した点

- ① 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。
- ② 国際水準の評価
 - ・ 諸外国からの委員の人選
- ③ 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)
- ④ 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
- ⑤ 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属員の自由参加を促す



3. 問題となったこと(苦勞したこと)

- ① 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
- ② 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
- ③ 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

- ① 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
- ② 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
- ③ 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
- ④ 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)

がる評価と認証評価、この2つが非常に似ていますし、大体あの評価項目で研究所独自の外部評価もできると考えています。そういう意味では、データは重複して使えますので、データ収集さえしておけば、また観点の違うものを集めるということではないので安心しております。

今まで私どもは非常に好意的な評価をしていただいたとっておりまして、活かせる評価をほとんどの評価者の方にさせていただきました。これは幸せだったとっております。また、評価結果を支援していただける方が非常に多かったです。これも幸せだったと思います。ただ、これは事前評価とモニタリング評価ですので、今後、やはりしっかりしたアクションをしないと、今後の評価が大変だと思っております。いずれにしましても、継続的発展の糧として、進化、発展する組織としては外部の人の評価は必須であると感じております。

以上でございます。