

第二部 パネルディスカッション

パネルディスカッション

モデレーター：伊地知 寛博（一橋大学イノベーション研究センター 助教授）

パネリスト： 小林 信一（筑波大学大学院ビジネス科学研究科 教授）

永田 潤子（大阪市立大学大学院創造都市研究科 助教授）

後藤 裕（文部科学省科学技術・学術政策局 評価推進室長）

野田 哲二（物質・材料研究機構 理事）

相澤 志郎（放射線医学総合研究所 特別上席研究員）

西 信之（自然科学研究機構 分子科学研究所 研究総主幹）

松井 恒雄（名古屋大学エコトピア科学研究所長）

【伊地知】 では、パネルディスカッションは、私のほうで進めさせていただきたいと思います。

まず、パネルディスカッションで初めてご登壇される小林先生、永田先生から、簡単に一言ずつ自己紹介いただければと思います。よろしくお願いいたします。

【小林】 今、紹介いただきました小林と申します。

私は、科学技術政策の政策研究をやっている立場で、研究評価についてもいろいろ研究をし、レポート等も書いてまいりましたが、きょう、前半でご紹介いただいたような実際の機関の評価の設計をやっているわけではありません。どちらかという組織の中では評価をされる立場にもあるわけです。そういう意味で、きょうは、なるほどそういうものかと新鮮に聞かせていただきました。

【永田】 大阪市立大学の永田と申します。

私は、10年ぐらい前、日本でNPM（ニューパブリックマネジメント）が言われ始めたころからNPMにかかわっておりまして、公共組織の行財政改革とか、そういったところを10年ぐらい前からやっております。行財政改革ですと必ず政策評価、いわゆる行政評価が問題になりますが、そちらをずっと追いかけて現在まで来ております。研究開発は文部科学省の研究評価部会の委員を3年ぐらい前にお受けするようになってからかかわるようになりました。ですから、公共組織の評価とマネジメントの課題と研究開発の課題が非常に似ているなということを感じたり、一方、大学の職員でもありますので、評価を受ける側として評価システムについて思うところもありますし、大学の法人評価の評価委員もやっておりますので、評価をするほうからも評価システムと組織のマネジメントについて、いろいろと考えている昨今です。よろしくお願いいたします。

【伊地知】 どうもありがとうございました。

私も研究開発評価システムを立ち上げるとき、それから実際に制度評価とか、外部資金のプロジェクト評価にも携わっておりますし、また私が教員として所属している10人ほどの小さいセンターですが、そういったところの評価にもかかわっております。

前置きが長くなりましたが、パネルディスカッションの流れについてご説明したいと思います。まず、趣旨と背景を紹介いたしまして、それから現地調査の結果、それから先ほどいろいろお伺いした評価の実例紹介を含めて、そういった特徴、課題を踏まえた上での論点の提示をし、その後パネルディスカッションにつなげていきたいと思っております。

これはシンポジウムですので、まずパネルでいろいろ議論していきますが、ちょうどこの部屋は四角くて、段差も低くてよく見える、非常に議論しやすいスペースではないかと思っておりますので、後

段のほうでフロアからのご質問やご意見、コメントを交えて、活発に議論していければと思っております。

スコープですが、資金配分機関における課題評価については範囲外とさせていただきます。機関内における評価がここでの議論の対象ということになります。

これは先ほど後藤室長のお話にもありました現地調査です。研究開発評価推進検討会のメンバー、きょうもたくさん来ていらっしゃいますが、評価推進室の皆さんと一緒に参加いたしました。趣旨としては、これはメタ評価ではありません。松井先生の図で評価に入っていますが、メタ評価のつもりではありません。評価推進室では、もともとグッドプラクティスを探したいということがあり、実際それぞれの機関の状況は違うということがあって、現地に行って機関において評価活動を担当されている方々との意見交換を通じて、双方に、あるいは検討会のメンバーも含めて、いろいろな課題を明確化させる、カルティベートする活動だったのではないかと、私としては感じているところがあります。

パネルディスカッションの趣旨ですが、第1部で事例紹介いただきましたし、それ以外にも各機関の現地調査があります。その結果はCDにも入っておりますが、それらの所見を踏まえて、論点ごとに課題または長所は何か、課題があるとすれば生じさせている根幹はどこにあるのか、この先、改善あるいは展開を図るためにはどのような方策があるかということ議論していきたいと思っております。

現状ですが、法人として法令によって要求されている評価はこのようにあって、それぞれご苦労されているところだと思います。また、研究開発の推進にとって必要な評価については、意義や目的は大綱的指針にもこのように書かれておりますし、さらに文部科学省の指針にもこのように具体的に書かれている。これはよくご案内のところかと思えます。

指針に書いてあることをさらに酌み取って、評価に求められていることは何であるか、特に今回のパネルディスカッションの趣旨に照らして考えていくと、マネジメントサイクルの整備。それから、そもそも企画、立案との関連を意識した評価システムをつくっていくこと。さまざまな目的とか局面での意思決定をしなければいけないわけですが、そういうことにはいかに評価活動が活用されるようにするかというシステムの構築。そういうプロセスが回っていくことで、組織あるいは研究開発活動の活性化が期待されるわけでありませう。

これもよくご案内のところかと思えますが、法人評価等と研究開発評価というのはいろいろ違う点もありまして、しかしそれぞれに、特に法人評価等は（定まったプロセスが）あるわけですので、中

現状—研究開発実施機関における“多元的”かつ“重層的”な評価

法人として、法令によって要求されている評価

- ・ 機関の運営（法人評価）
- ・ 中期計画や年度計画の達成度評価 等
- ・ この他に、「法人評価」以外で「評価」とは呼ばれていなくとも、実質的に機関に対する“評価”に相当する活動もある

研究開発の推進にとって必要な評価— cf.『大綱的指針』

- ・ “研究開発環境”の創出 ←適切かつ公正な評価の実施
- ・ 研究開発の前進や質の向上 ←支援的な評価の実施
- ・ 国民に対する説明責任 ←評価結果の積極的な公表
- ・ 研究開発の重点的・効率的実施 ←評価結果の資源配分への反映

『指針』等に見える研究開発評価に求められること

cf.『大綱的指針』、『指針』

- ・ 機関として評価システムの構築が重要である
 - 研究開発の計画・実施・評価から、組織としての計画・実施・評価、そして機関としての計画・実施・評価にまで至る、スパイラルなマネジメント・サイクルの整備が必要となる
- ・ このようなサイクルを実現するためには、企画・立案との関連を意識した評価システムの構築が必要となる
- ・ 様々な目的・局面（例. 組織の再編、機関・組織内運営の改善、資源配分）での意思決定のために、評価活動が活用される
- ・ その結果として、評価（体制・結果とも）の活用により、機関・組織運営や研究開発活動の活性化が期待される

期計画や年度計画の策定、実施等に研究開発評価の結果をいかに活用するか。あるいは、相互の関連をどのように設定しているかということもあるでしょう。

それから、事例紹介のほうでもそれぞれお話しされたと思いますが、やはりそれぞれの機関の特性があるわけです。あるいは、研究開発の性格、特性も違っているわけです。そういうものに応じて、どのように評価をマネジメントに活用していくかということも違ってくるのではないかと思います。

また、活用の留意点もこのようにあるかと思えます。

P D C A、これはほんとうに個々具体的な各機関における活動と照らし合わせなければなかなか難しいところではあると思うのですが、一つの典型的な形としてP D C Aというマネジメントのサイクルと、そこに評価活動がいかにかわるかといったことを多少整理したものになっています。

ここから現地調査の所見ということで、お手元に資料があると思うのですが、これは現地調査に行った検討会メンバーの所見を評価推進室において取りまとめたものです。このように各機関それぞれいろいろ工夫されていて、いろいろな特徴を持って行っていらっしゃるのことがわかります。

このようにまとめているわけですが、せっかくなので検討会のメンバーのお二人が壇上にいらっしゃいますので、お二人の先生からそれぞれ、現地調査、あるいは先ほどの事例紹介を含めて興味深い点、それから今後の論点になり得る点について少しお話しいただければと思っております。

では、まず小林先生からお願いします。

【小林】 私は今回、きょうご報告されました放医研、きょうは報告されていませんが日本原子力研究開発機構、それと徳島大学の分子酵素学研究センターの3カ所に行きました。それ以外にも、以前からたくさんの方の評価の事例について調査等もしたことがあります。日本原子力研究開発機構は新しく法人ができたばかりで、今、評価の体制づくりをしているところなのですが、それ以外の2カ所は、あるいは過去に私が見た例も含めて、皆さんとよくやっているというのが第1の感想です。

どういう意味でよくやっているかというと、それぞれの組織の適性、特性、あるいは条件に合わせ

『指針』等に見える研究開発評価のマネジメント活用上の留意点(1/2)

- 法人評価等と研究開発評価との関連づけ
 - 評価の観点の違い
 - 研究開発評価の結果を、中期計画や年度計画の策定・実施にどのように活用しているか?
 - 中期計画や年度計画に係る評価の活動と、研究開発評価の活動との関連をどのように設定しているか?
- 機関や研究開発の特性に応じた評価とマネジメント
 - 機関の特性—独立行政法人研究開発機関、大学共同利用機関法人研究機関、大学内研究機関等
 - 研究開発の特性—学術研究/ミッション指向研究; 課題の規模—大規模/小規模; 課題の実施期間—短期/中長期

『指針』等に見える研究開発評価のマネジメント活用上の留意点(2/2)

- 研究開発評価システム
 - 研究開発課題等の実施期間と評価時期との関係
 - 評価実施主体における評価体制の整備 (評価者, 評価マネージャー, 評価専門家); 評価に係る専門性の涵養
 - 評価者と被評価者との関わり (信頼関係の醸成) —評価の活用を意図して
 - 評価結果等の活用—資源配分等への反映, 関係者による評価活動へのコミットメントを高めるインセンティブ, 評価のレベル (研究者/課題/組織/機関全体) に応じたインセンティブ

研究開発におけるマネジメント・サイクルと評価との関係の例示

レベル—機関全体/組織別	
Plan	企画立案および戦略策定と評価システムの設定 資源配分のための評価 • 評価担当部署と企画部署との連携・連絡・調整 • 資源配分のための意思決定
Do	研究開発活動の推進とモニタリング • 研究開発活動の特性に応じた支援・環境の整備 • 優れた研究開発成果の探索
Check	研究開発活動の成果・運営の確認および改善のための評価
Act	評価結果の次のサイクルのマネジメントへの活用 • 評価結果の解釈 (提言や示唆の聴取) • 対応 (改善策, 次のサイクルの機関や研究開発の方向性) の検討

て自分たちで考えて評価システムをつくっている。そういうところは非常にうまくやっているのではないかと思って見てきました。

また、徳島大学の分子酵素学研究センターのように小さめのセンターの場合、時限付きのセンターですが、そういう仕組みをうまく使いながらやっており、そういう意味では非常に適応的な評価のシステムづくりをしているという感じがしました。また、評価結果がうまく活かされているという気がしました。

それと、きょう、前半のお話を伺っていて、できれば先生方に教えていただきたいことがあります。最後のエコトピア科学研究所の松井先生からは所長が評価にどういうふうに関与しているかというお話があったのですが、それ以外のところは、例えば理事長、あるいは所長のようなトップが研究評価でどういう役割をしているのか。松井先生のお話を聞いたからかもしれませんが、非常に興味を持ったところです。特にマネジメントとの関係になってくると、トップが評価にどうかかわるかというのは一つのポイントだという感じがします。できたら後でお話いただければと思います。

以上です。

【伊地知】 続けてお願いいたします。

【永田】 私は、今回は海洋研究開発機構と日本学術振興会と、きょう発表がありましたエコトピア科学研究所の3カ所、現地調査に行かせていただきました。それ以前にも、文部科学省の研究開発評価の現地調査ということで、一昨年はいろいろな大学に行かせていただいております、今回の調査で少し安心をしました。

というのは、行政組織、公共組織のマネジメントをいろいろやっておりますと、地方自治体や国の政策評価は機能していないのではないかという声がかなり聞こえてきます。研究開発評価も残っている問題点といいますか、課題が似ているところが結構あるのですが、機能しているかどうかをちょっと心配しているところがあったのです。今回、現地調査に行った法人のどこがどうというのはここに細かく書いているのですが、先ほど小林先生のお話にもありましたように、さまざまなトライをやったださっている法人がいる。既存の評価制度に合わせて自分たちをマネジメントするのではなく、必要に応じてさまざまな評価システムをつくらうとしていらっしゃる、トライ・アンド・エラーをやろうとしているというところに安心をしました。

論点の提示という意味で少しお話しさせていただくと、なぜ国の政策評価や地方自治体の行政評価が機能していないのか、これを研究開発評価に置きかえらるとする。では、どうしてそういう話が上がってくるかという、評価がどういう形で研究開発評価に入ってきて、どう認識されたかというところに深く関係しているのではないかと考えております。

1点目で指摘されるのは、評価というのは自分たちがやり始めたことではなくて、外から押しつけられたシステムとして始まったというのが、研究開発評価においても、もしかしたらあるかもしれません。本来、評価というのは、事例紹介でもありましたように、目的に合わせた評価システムの議論がなされるわけですが、評価というものが外から押しつけられたといいますか、押しつけられたという日本語は適当ではないかもしれませんが、外から入ってきたシステムであるということです。ですから、研究法人や大学自らが困って始めたことではないので、押しつけられ感が当初はあったと思います。

それから、評価という日本語が悪かったのかもしれませんが。評価というと、チェックをされる、成績をつけられると誤解をしてしまったことも、もしかしたら今の評価を語るときには指摘しておかないといけないことなのかもしれません。つまり、成績をつける、SとかAとかBをつけるところに重

きが行ってしまっていて、それを次にどう生かすのかというところに意識が行きづらくなってしまっているところもあったのかもしれませんが。

もう一つ、日本では評価を考えていくときに、下からの積み上げの、現場から始まった評価といいますか、研究現場から始まったところがあるので、論文数というような何をどう評価するのかというハウツーが最初の頃すごく議論されてしまったのです。例えば、きょう事例を聞いていたエコトピア科学研究所のように、どちらかという上からつくっていく形ではなくて、現状の今から積み上げ型から評価が始まってしまったことも、もしかしたら評価の課題としてあるのかもしれませんが。ですから、評価の意義とか目的が何かを考えて評価というのは設計されるのが本来の筋ですが、いろいろな誤解や経緯から課題を抱えてしまっているということも感じます。

もう一つは、先ほど内田先生がご質問なさっていましたが、評価というのは次のアクションをどうとるかということなのですが、実は評価したときにアクションをとるための手足が十分なかったというのものもあります。例えば、権限がおりていなかったり、それから、先ほど小林先生がリーダーシップについても聞きたいとおっしゃっていましたが、評価した結果を変えられる人というのは組織の中で誰かということもできます。いくら論文数を外部評価委員会で評価しようが、研究所内の資源配分を変えられるのは誰かとか、ユニットの中での再配分をできるのは誰かというところがありまして、不幸なことに、アクションをとるための権限といいますか、手足が連動されていないと評価は活かされないのです。

ですから、さまざまな問題が絡み合っていて、評価とマネジメントを活かすための評価を語るときには、これをこう解決すればうまくいきますとは一筋縄ではいなくて、その辺が非常に入り乱れているので、なかなか語るの難しいのですが、今、研究開発評価で突き当たっている課題がどこにあるかといいますと、過去の経緯と利害と、それから手足の問題とか、そういったところにあるのではないかと考えています。

【伊地知】 ありがとうございます。

今、それぞれの先生から、先ほどの事例紹介、あるいは現地調査を踏まえてどう受け取られたかということのご紹介がありました。それ以外に、お手元の資料にもありますが、他の検討会のメンバーを含めて、実際どういったことが課題であろうかということも集めておきまして、それを整理しました。

今、ご紹介いただいた論点と重なっているところもあろうかと思いますが、評価の意義・目的、2番目は触れられていなかったかもしれませんが研究開発機関、ご案内のとおりいろいろな枠組みが研究開発に対する評価としてあるということ。それから、まさにトップマネジメント、あるいはリーダーシップにかかわる、マネジメントにかかわ

課題とパネル・ディスカッションにおける論点 (2/4)

論点

1. 評価の意義・目的

- a. 「研究開発評価」を行う意義・目的について、機関内等で確固たる共有が図られていない

2. 機関外部の要因

- b. 「研究開発評価」以外の枠組みによる、研究開発機関を対象とした研究開発の内容に係る評価の存在；及びこれらの間の相互連携

3. 評価の意味を支える原理

- c. (研究開発実施機関における)「研究開発評価」と、研究開発の長期的展開を支える組織・運営上の原理

本課題は、検討会の個々のメンバーからのコメントを集めたものであり、必ずしも、検討会全体としての見解とも、評価推進室としての見解とも限らない。

課題とパネル・ディスカッションにおける論点 (3/4)

論点

4. 機関内部の要因 (経営)

- d. 「自律的経営」に関する低い意識；組織としての戦略形成の必要
- e. 「目標管理 (management by objective)」に関する誤解と、組織の活性化のための評価の活用不足
- f. 機関内における課題・組織の評価と個人業績評価との対応

5. 事後評価の活用、外部に対する説明責任

- g. 事後評価のマネジメントへの活用の困難さ
- h. 外部に対する説明責任の低さ

本課題は、検討会の個々のメンバーからのコメントを集めたものであり、必ずしも、検討会全体としての見解とも、評価推進室としての見解とも限らない。

る点があったかと思います。それ以外に検討会のメンバーからは、事後評価とかアカウンタビリティに関すること、それから評価活動そのものの経験の蓄積、伝承。こういったことが論点としてあり得るのではないかということでもあります。

ただ、時間も限られておりますので、このディスカッションにおいては、1から4、「評価の意義・目的」、「機関の外側の要因」、「評価の意味を支える原理」というのは評

価の意義・目的をいかに組織運営の中につなげていくかという考え方、そして「マネジメント、あるいはリーダーシップとの関係」、そういったところにフォーカスした形で議論を進めていきたいと思

います。先ほど永田先生から論点、4つほど挙げていただきました。

まず機関内で評価の意義・目的の確固たる共有が図られていないのではないかという点があるわけですが、その点から徐々に進めていきたいと思

います。実は、先ほどの事例紹介をお伺いして、名古屋大学のエコトピア科学研究所ではシナリオプランニングというプロセスをとりながら、所員の方を含めて意義・目的を共有されているというご紹介もありました。それから、分子科学研究所の中では評価のミーティングが、お互いに何をやっているかが分かるという共有の場にもなっている。かつ、評価が人事採用に非常に明確に出されているので、そこについては、おそらく所員の方はあまり意見の相違はないのではないかと思います。しかし、現地調査をしてみると、どうも多くの機関内で確固たる共有が図られていないのではないかという点が挙がってまいりました。この点について、なぜまだまだ評価の意義・目的が浸透していないのだろうか、共有されていないのだろうか。

永田先生からは、最初から自発的なものでなくて与えられたものである、そういうスタートだったということがあるかと思うのですが、もうちょっとそこを掘り下げる形でご議論できればと思うのですが、いかがでしょう。

【永田】 始まりはどうであれ、もう始まってしまっているわけですから、今さら振り返っても仕方ないのですが、原因がどこにあるかということのを少し考えたくて、先ほど始まった経緯をお話しました。

評価の意義・目的について共有が図れていないということを語るときに、私は評価のガバナンス—ガバナンスという横文字を使った途端にわかりにくくなるかもしれませんが、評価にはループと階層がきつとあると思うのです。先ほど目的によってシステムが設計されるべきだと言ったのはそれなのです。例えば、エコトピア科学研究所が今やろうとしているミッションに基づいたシナリオプランニング、ロードマップというのは、その研究所が目指すべき方向性とビジョンを描いて、そこにどう行くか。これも評価です。これはかなり上位にある評価ですよ。ミッションやビジョンがあって、戦略シナリオがあって、次に戦略シナリオがきちんと達成できているかを見るような、プロセスとかパフォーマンスを評価するという評価が段階的に上からおりてくるわけで、そこは評価のレベルと幾つかのループを考えないとうまくいかないと思うのです。

そして、ループを考えると、確かにシナリオに基づいてやるのですが、研究所全体のパフォー

課題とパネル・ディスカッションにおける論点 (4/4)

論点

6. 評価活動そのものの経験の蓄積・伝承

i. 評価のノウハウや評価における前回の指摘事項等の非承継・非検証

本課題は、検討会の個々のメンバーからのコメントを集めたものであり、必ずしも、検討会全体としての見解とも、評価推進室としての見解とも限らない。

マンスと個人の業績はさらに中にある内部ループだったりするわけですし、もしかして研究ユニットのような形でたくさんあると、それはまた研究所全体の中にある内部ループだったりするわけです。その辺の整理がなされていないと、研究開発評価を行う意義・目的は理解しづらいと思うのです。独立行政法人がやっている、独立行政法人通則法に基づいた機関評価だけで評価は語れないし、独法評価だけやっけていても、最初にご紹介いただいた事例の、物質・材料研究機構に主にご紹介いただいた研究開発の課題はどこにあるのかというのは、独法評価では見えないのです。

だから、評価のガバナンスというか、レベルとループを整理してやる必要があるといいますか、そこをきちんと押さえておかないと、機関内で外部の誰を評価委員にするのかとか、いつのタイミングですのかとか、これはどういう形で研究所にいる職員を巻き込んでやるのかというところの答えが出ないですね。だから、何でも意義共有すればいいというものでもなくて、まずは評価のレベルなりループなりを考えた上で、ではどういう評価システムを設計していくかというところがないと、評価の意義・目的の共有は難しいのではないかと思います。

【伊地知】 ありがとうございます。

小林先生、いかがでしょう。

【小林】 永田先生の立場と若干違うのかもしれませんが。私自身は科学技術政策のことをずっとやっているの、それこそ、もういい年になってきたので何十年前前のことも覚えているのですが、例えば研究評価というのは科学技術庁ができて比較的初期のころから出てくる話で、何度かある種のブームがあったように思います。

比較的新しいところだと、80年代頭くらいですか、あのころも科学技術庁は研究評価を盛んにやっていました。10年くらい前もたしか研究評価を結構議論していて、理化学研究所がかなり斬新な研究評価をやるようになったということがあったと思います。そういう意味で、実は研究評価というのは必ずしも押しつけられた評価でもなかった。昔からしょっちゅう考えられてきたことだったのではないかと思います。大学はちょっと別ですが、研究機関にとってみれば非常に切実な問題で、繰り返し議論されてきたことだったのではないかと思います。

ただ、それが今、永田先生がおっしゃったように押しつけられた評価のようにになっているというのは、ここ数年あるいは10年くらいでしょうか。ある種の評価主義みたいなものが広がってきて、それによって評価のあり方にいろいろな制約条件がたくさんつけ加えられてきた状況だと思います。研究評価は設計上そんなに悪い評価ではない。評価の大綱的指針にしても文科省評価指針にしても見ていただければわかるように、かなり自由に評価の設計ができるようになっています。施策のレベルから課題評価、機関の評価、あるいは個人の評価に至るまで、こうしなさい、ああしなさいと細かく制約条件をつけ加えているわけではなくて、自分たちの目的に合った形で、まさに今、永田先生がおっしゃられたように、それぞれの目的に合った形で評価システムをつくれるものになっているはずですよ。

今回ご報告いただいたり、私たちが見て回ったところはそうでもないのですが、やはり一部に、いろいろ困難を感じているところがある。今も独法評価という話がありましたが、大学の場合にはさらにそれが認証評価と絡んだり、さまざまな評価が入ってきたことによって、いわば制約条件がたくさん出てしまったわけです。制約条件というのは言いかえれば、必要条件です。満たさなければならぬ必要条件ばかり与えられていて、それを満たす答え、つまり十分条件は必ずしも書いていないという状況ですから、設計するのは非常に難しくなる。今、混乱している状況というのは多分そういう点にあって、研究評価だけであれば、比較的純粋な形でそれぞれの機関評価は設計し得るのではないかと。そういう印象です。

【伊地知】 ありがとうございます。

お二人の先生から、やはり評価システムづくりのところで、きちんとよく考えた上で行くことが重要、そこに評価の意義・目的をうまく共有していくための根源があるのではないかと。しかし、それをやるために、いろいろな制約条件がここのところ出てきているのではないかとということだったわけですが。事例紹介で、先ほど各機関のシステムのご紹介をいただきましたが、今の点に関して、野田先生、相澤先生、西先生、松井先生、具体的にこういうところを苦労した、こういうところは自信を持って機関内の理解を得るようにできている、そういうところをご紹介いただければと思うのですが、まず野田先生から。

【野田】 まず、評価のレベルの話がちらっとでたのですが、独法評価で行われる評価と、研究プロジェクトそのもので行われる評価とはかなり温度差があります。独法評価では研究の成果だけではなくて、効率性だとか、運営面でのいろいろな施策に対する、例えばアウトソースをやっているかとか、人件費がどうだとか、研究そのものよりもむしろ運営面の評価が中心になっております。そうすると研究の中身の評価というよりも、確かに成果そのものに対しては評価されますけれども、それプラス運営面での評価がありますので、一つのループの中に入るような話ではないのではないかと思います。

それから、きょう、お話しし忘れたのは、それ以外に総合科学技術会議による評価があります。これは独法評価の結果をかなり参考にしている面があります。

組織に関してもっと大きいのは、実は総務省による評価がございまして、これはまさに独法を整理することが対象でございます。我々3年前に受けたのですけれども、かなり独法評価に近い、さらに厳しい評価でございます。運営面での評価でございます。ですから、我々は研究成果を上げると同時に、いかに効率化して少ない予算でやっていくか、外部資金を獲得するか。そういうある程度のミッションを与えられている。

そういう意味で、研究法人の特色は大学とちょっと違うと思っておりますのは、理事長の采配が非常に強いといえますか、理事長の一言ですべてが変えられる。実際、我々450人いますけれども、理事長がこういう評価を受けて、こういうふうに変更したいと言ったら、大体その方向へみんな向いてしまうところがございます。そうはいっても、研究所になりますとやはり個人個人の特色がございますので、先ほど私が述べました萌芽研究のようなものは個人に属するところなので、それは大事にしなくてはならない。ただ、組織のところはまさに理事長采配で、いくらでも組織をつくったり、変更したり、あるいは組み合わせを変えたりすることはあります。

【伊地知】 ありがとうございます。

続いて、相澤先生、お願いいたします。

【相澤】 私も研究現場出身で、今、評価の見直しに携わっていて、現場の人の意見を聞く機会が多いのですが、私どもの研究所でも評価を行うためのシステムづくりを平成10年ぐらいから始めて大分なっていますが、先ほどもご指摘ありましたように、現場ではやらなければいけないから、しようがないからやる、そのためにプレゼンをするという意識はまだかなり強く残っています。そこが一番問題だと思うのですが、基本的に私ども独法の場合には中期計画5年があって、その目標達成をすることが第一で、それを達成しても次の見直しのときに果たして研究所が生き残れるかというのは別問題ですが、少なくともまずそれをやらなければいけない。

そのために、常にマネジメントとして計画達成のために見直しをしていかなければいけません、そのときに評価と現場の意見がどれだけ活かされているか、実際には資源配分ということで、予算と

か、人を採用するとか、スペースを配分するときに、評価がきちんと活用されているかというところは、やはりまだぎくしゃくしているところが現実的にはあります。そこをまずは正しなければいけないというところで、日々悶々としているのが現状だと思います。

【伊地知】 ありがとうございます。

続いて、西先生、お願いいたします。

【西】 組織によっても目的が違いますので、評価の違いも利用の仕方もいろいろ変わるかと思えます。私どもは法人化する前から評価のシステムはとっておりまして。中期目標・中期計画の制度が入ってから少し形態は変わりましたが、基本的には今までやっていたものを利用してやれるということで、それほど大きな割合にはなっておりません。ただ、雑用が増えたという印象を持っている人は非常に多くて、もうちょっと効率的にやれないか、研究をディスターブしないでやれるような方法はないかというのは、常に模索しておるところでございます。

それから、評価と言わなくても、実質的に評価をやっているわけですが、評価システムは絶対必要である。それは常に緊張感を我々にもたらししてくれる、それから組織の改革とか、とにかくマンネリに陥りやすい今までの体制をいろいろインプルーブしてくれるのではないかと私は思っておりますし、研究所の運営に当たる側としても、やはり常に新しい施策をどうしたらいいのかということは、どんどん考えていかないと生きていけないということですので、そういうよい意味での競争に我々は耐えていかなければならないということは自覚しているつもりです。

【伊地知】 松井先生、お願いします。

【松井】 3点申し上げたいのですが、まずリーダーシップに関しては、外部からの支援というのは研究所員に対する支援もあるでしょうが、リーダーシップをとる所長への支援だと私は思っております。所長だけが勝手に言っているのではなくて、外部の人が公平な目で言っている。それを所長のアクションに移す。所長の独断で、興味に任せてやっているのではないという意味で、支援の中にもリーダーシップに対する支援があると私は思っております。

ですから、できるだけたくさんの人に評価のときにオープンにして来ていただいて、生の声をディスカッションに、評価するほうと評価される側とのディスカッションに加わっていただく。それで公表するという形をとっています。ですから、所長の独断ということは聞いておりませんし、国立大学法人の附置研究所の特色で、所長は就任後ずっと同じ人が居るわけではなくて、3年ごとに選挙があり、嫌な所長は辞めさせればいいのでありまして、私は幸いに2期目を、選挙で選ばれて、もう1期だけ所長を引き受けますが、その意味では所員の意識向上にも評価、そして所長のリーダーシップにも評価は必要だと思っています。

次に、シナリオプランニングの話が出まして、永田先生に、注意しなければいけない点をまさにご指摘いただいたのですが、一つのポイントは、ミッション、ビジョンの共有だけが目的ではなくて、ロードマップに落とし込むときにその研究をプロポーズしていただくのは所員なのです。執行部の腹案はあるのですが、特段こういうものを先にやるとか、そういうことは申し上げないで、シーズとニーズのマッチングで、今はまずニーズをシナリオプランニングで明確にして、シーズは研究所の所員が自分の達成目標、物理的に明確な、「私は何年までに今の研究をこういうふうになんぞに生かす」というシーズをプロポーズしていただく。それは所内で意識高揚、合意形成の一つだと思っていますので、それを注意しなければいけないと思っています。

3点目は、国立大学法人と研究開発評価、マネジメント、その辺の関係ですが、最近、国立大学法人評価では組織だけではなくて部局ごとに、一部局ごとに教育と研究の評価を大学評価・学位授与機

構に任せる、その評価を尊重すると言っていますので、現地調査も含めて、例えばある研究科とか、我々の研究所というふうな単独評価になります。我々の場合は毎年文科省に出す研究所の現況調査表というものがあって、そういうものを利用して個別に評価した結果を国立大学法人評価委員会が利用するということですので、国立大学法人評価も大学評価・学位授与機構の認証評価も非常に似てくる。そういう意味では評価の効率化でありがたいと思っています。

もう一つ、その中に少し個人評価が認証評価と違って入ってきまして、それは組織の目的に照らしたすぐれた研究成果をSS、S、A、B、Cに分けて、SSとSだけを教員数の50%分だけ出せということです。そこにミッションを持ったもの、ミッションに沿ったもので優秀なものを評価しなければいけない。そういうプロセスが入ってきます。私どもとしては、今後そこを外部評価に回して、公平な目で評価していただいたものを大学評価・学位授与機構に出して、そこが法人評価のほうに流れていく。そういうプロセスを考えております。ある意味では明確なビジョンが国から出つつあるので、所員の意識も、やるべきことはやるというふうになってきているような気がいたします。

【永田】 今、認証評価の話が出たので、今度は大学で、評価を受けるほうでどんな議論がでているかを紹介したいと思います。私の大学院の例ですが、教育と研究は認証評価を受けることになっているのです。私がいるところは独立した大学院大学ですので、教員が一堂に会して議論することが比較的容易にできるのですが、先日議論したときに出た話が、認証評価の評価項目というのはかなり細かくあって、他の評価とも項目が重複しているので、評価の手間は確かに簡素化されるだろう。

だけれども、大学の先生が審議会に何回出たか、どんな審議会の委員をやっているかとか、非常に細かく評価項目があり過ぎるので、それをもって社会貢献していると言われてしまうと危ないのではないかと。審議会の委員をやっているというのは確かに社会貢献だけれども、大学の社会貢献とは一体何なのかを議論した上でないと、ただ単に大学の先生や研究者を忙しくしてしまうだけではないか、評価基準がそこにあるので、みんなそれをやらないといけないのではないかと、やっていない教員はよくなくて、やっている人はいいのではないかとみたいな話になるのは怖いという議論があったのです。

先ほど小林先生は、必要条件はたくさんあるとおっしゃったのですよね。だから、その辺もまさにそうで、確かにいろいろな評価が重複的にかかってきて、いろいろな評価項目が出てきているのです。それはどこをどうとるかによって活かせる評価に変わってくるのですが、まさにそこを一番議論しないといけない。法人なり、研究所なり大学の中で議論しないと、評価がたくさんあって、評価項目が多いがゆえに、それをもって評価するというところになると危ない。

ですから、認証評価のときには、審議会に出ている回数だとか、論文というものは当然データとしてないと議論が始まりませんから、それはそれで必要だと思うのですが、今、私の大学院の例を挙げたように、大学院の社会貢献とは何なのかというところの議論が抜けてしまうと、またこれも評価疲れを生む一要因になってしまいます。そういった議論が評価の意義・目的の機関内での共有というところにつながってくる。受ける側で、最近そんなことを感じています。

【伊地知】 ありがとうございます。

今、一通りお話を伺ってまいりました。いろいろな意見があったと思います。幾つか挙げていただきました。先ほど野田先生からCSTP（総合科学技術会議）の評価もあるのではないかとというお話がありました。評価という名前は使っていないけれども、実質的には各法人にとって評価と同じように思われているかもしれません。

これも資料を見る人の目には、各機関が平均点以上のことを求められているように映る枠組みであるわけです。つまり、外から多数の評価をする枠組みがあって、評価項目もたくさんあるといった場

合、すべての評価項目に各機関が応えようとする、本来、各機関が持っている目的に沿わない、非常に平均的なものになってしまうかもしれない。そうすると、それぞれの機関がその意義・目的に照らして、一番大事だと考えることを個々の評価でどういうふうを考えていくのか。一番細かいレベルでは、先ほど永田先生よりご紹介いただいた審議会委員のような項目、どういう項目をどう使っていくのかということが重要ではないかと思えます。

今の点についてフロアから、いや、こういう点も重要ではないか、同じようにうちの機関でもこのように苦労しているとか、そのようなご意見、コメントがあれば幾つかお受けして、その後またここで議論を深めていきたいと思うのですが、ご意見おありの方はぜひ挙手をお願いいたします。

【山口】 産業技術総合研究所の山口といいます。いろいろな評価があり過ぎるというお話がありましたが、私もそのとおりだと思います。あまりにいろいろなことを言われるために、評価される側は何をしたらよいかよく分からなくなっています。例えば、最近アウトカム評価というのが言われています。アウトカムの定義は難しい面があるのですが、産総研ですと事業化や新産業創出というのが考えられます。しかし、研究者や研究ユニットという研究現場では、事業化や新産業創出までできるわけではありません。それを達成すべきと強く言うと、共同研究の数を増やせばよい、特許の件数をたくさん出せばよいということで、数値を取り繕うようなおかしなことが起こります。アウトカムは研究現場が努力して実現できる限界を超えています。仮にこういう研究をしてこういう成果が出るとすれば、他の研究機関や企業で他に必要な研究がなされていて、さらに企業において事業化が行われる、というようなシナリオがあるはずですが、シナリオを採用した責任は、研究機関あるいはその経営者、さもないと研究資金を出している政策当局にあるはずですが。産総研の研究評価について言えば、大きく3層の構造になっているはずですが。研究者や研究ユニットという研究現場の評価、そういう研究ユニットを設置して研究させている研究機関あるいはその経営者の評価、そして研究機関を存立させミッションを与え資金を供給して研究をさせている政策当局の評価です。評価はこの3層それぞれに適切に行われなければいけないと思います。さらに、社会や納税者への説明責任も、3層それぞれが責任に応じた説明をして、初めて全体として説明ができるのだと思います。問題は、3層の評価がそれぞれの責任に見合っていないと、かつ全体が一貫していて整合性が取れているかということです。現状は、先ほど永田先生からお話があったのですが、政策評価は十分にはなされておらず、独立行政法人評価は部分的な評価にとどまっています。この辺りについて、先生方のご意見を伺えればと思います。

【伊地知】 ほかにいかがでしょうか。幾つかまとめてお受けしてから、また進めたいと思っているのですが。

【村井】 岐阜大学の村井といいます。先ほどからの話、評価の意義・目的について機関内で確固たる共有が図られていないという点について、ほかの研究所とはちょっと違うのですが、我々の大学でも各教員が、認証評価にしろ、法人評価にしろ、あるいは個人評価にしろ、先ほど言われたように成績づけということで、自分の成績を上げようとか妙な意見がいっぱい出てくるわけです。例えば、科学系の人だったらインパクトファクターがどうのこうのとか、それを足し算したいとか、わけのわからないことを言い出す人も出てきます。

考えると、やはり日本の歴史の中で評価という文化そのものがないので、例えば評価学という学問体系が出てきて、かなり長期的になると思うのですが、それで方向性が見えてくるのではないかと一つ思うのと、大学の中で現場の人たちに何か位置づけを伝えるよい方法があれば、あるいは実践されている方があれば紹介していただければと思います。

以上です。

【伊地知】 ありがとうございます。

ほかはいかがでしょう。

今は意義・目的なので、後段の評価学はちょっと置かせていただきたいと思います。最初の方の質問で評価の話があったのですが、実は評価を活かすマネジメント、つまりマネジメントというのはその機関の中で、あるいはそれぞれの役職の方は一体どこまで自分で取り扱うことができるか。それができなければできないわけです。そのできないことについては自分の責任では何もできないので、別の手段を考えなければいけない。つまり、評価というのはそういうところを明らかにするもので、評価とマネジメントは表裏一体だろうと思うのですが、その点に関して、永田先生、いかがでしょう。

【永田】 その問題は、説明責任とは何かについてきちんと理解することからはじめなければいけないと思うのです。日本の場合、説明責任を「説明する責任」と誤解されている方が多々いらっしゃるようです。日本語で訳すと説明責任なので、まさに説明する責任なのですが、さかのぼってともとのアカウントビリティを考えていくと、そこにレスポンシビリティが入るのです。つまり、責任を果たしているかどうかを説明するというのが説明責任であって、単に何をやっていますということを説明するのは説明責任ではないのです。

そうなってくると、今、ご質問くださったように、例えば所管している役所が果たさないといけない責任と、独立行政法人の理事長なり大学の理事長が果たさないといけない責任と、現場が果たさないといけない責任というのは、ほんとうは分けて語らないことには無理なのです。私も実は経済産業省の独立行政法人評価委員をやっているのですが、別に経産省が悪いと言っているわけではないのですが、ここは経産省が示さないと、独立行政法人に考えろというのは無理だよねというものがあったりするので。

ですから、日本の場合、この責任を誰がとるのか、どこまでが誰の範囲なのかというのをやはり議論しないと、それは評価を活かすことにはなりづらいと思います。アカウントビリティというのはレスポンシビリティが入る。だから、本来はそこをきちんと声を出して言うなり、責任の範囲がどこかということを中心に言わないとだめであるし、それから、きょう、所長も座られていまして、理事も座られていますけれども、やはり現場でできることと、理事とか所長でしかできないことがあるわけで、それを明示しないと評価は活用されないと思うのです。その辺どういうふうにお考えか、もしくはやっていたらっしゃるかお伺いしてみてもいいのかもしれませんが。

【伊地知】 ぜひお伺いしたいと思います。では、野田先生から。

【野田】 私、実は評価を担当しているのですが、そのほか資金配分、スペースも管理しております。そういう成果をどう反映させるかということについて、基本的な私の考えは、研究者をいかにエンカレッジするかということがベースにあります。ですから、最低限の研究環境は整えてあげる。それがベースである。それよりプラスのところは成果を反映させるという考えを持っていまして、評価をそういうところに反映させるようなことを実際にやっております。

確かに、我々がやるべきレベルと、ユニット長レベルでやるところとか幾つかあるのですが、やはり全体的な方向性は役員レベルがきちんとやらなければいけないので、失敗したら責任はすべて我々にあるという考えでやっています。

【伊地知】 相澤先生、いかがですか。

【相澤】 私、理事ではありませんので、そういう立場ではお話しできませんが、逆に現場のほうから見た場合、現在は国立研究機関から独立行政法人になって、職員と経営陣に分かれたわけです。

その場合、組織から見ると経営者は経営責任をとらなければいけないということですが、ほんとうにとってくれるのかという話であるわけです。結局、その評価が悪くて次の中期計画の立ち上げができなければ、泣くのは現場だけです。ほんとうにそういう責任体制が機能しているのか、甚だ難しいと思います。

個人的に言わせていただくと、基本的な形態は国立研究機関と同じに運営しているのではないかと。昔で言うと所長ですが、運命共同体で、その中で成果を上げるためにマネジメントと実際にデータを出す現場の人たちがうまくみ合わなければいけない。どちらの運営方法をとるべきかというのは僕にはよく見えていないのですが、いかんせん評価を行わなければいけない。評価をやるならば、やはり成果を出すために活用されなければいけない。理由が後づけみたいな形になっているのですが、そういう印象を持っています。

【伊地知】 ありがとうございます。

西先生。

【西】 私は副所長の立場ですので、所長とは違いますが、研究費の配分等は全部所長の専任事項で、私は誰に幾ら研究費が行っているとか、誰がどれだけ給料をもらっているとか一切知りません。知ろうとも思いません。それはあまり大したことではないと私自身は思っております。私の役目は、こういう評価の結果を受けて、研究所として次にどういうプロジェクトを立ち上げるか、どれが成功につながるだろうか、どれが重要だろうかと判断して、企画して、プロポーザルを書く、その人たちと一緒に次のことを考えていくということにつなげています。だから、所長がそれを最終的に認めて、さらに運営会議等にかけて決めるということになります。

【伊地知】 ありがとうございます。

続いて松井先生ですが、実は松井先生、事例紹介の最初に、「私、場違いなところに来てしまっている」とおっしゃったと思うのですが、全然そうではなくて、要するに評価を担当している方とプランニング、そしてマネジメントの方々と一緒にいる、そこで共有することが非常に意義があって、そういうことで評価推進室のほうからもご案内いただいているのではないかとと思うのですが、まさに所長というお立場で、今の議論の中からどのようにお考えかをご紹介いただければと思います。

【松井】 最初に申し上げたいのは、ちょっと特殊な例かもわからないということをお含みの上お聞きいただきたいのですが、いろいろな評価、文部科学省の評価、外部評価、学内評価、いろいろ受けていまして、やはりできることとできないことがあるのです。永田先生がおっしゃったように、研究所としてできること、大学としてできること、大学でもできないことは、これは明確に分けなければいけません。研究所でできることは自分たちで所長のリーダーシップでやって、大学でできることは総長にお願いするようにしています。

具体的には、人・金・物ですよね。金ですと、総長裁量経費をふんだんにいただく。そして、所長裁量経費でふんだんに、ふんだんでもないですね、大したことないですね、5%のオーバーヘッドを自由に使わせていただく。教員が50か60名ぐらいで外部資金が7億円ぐらいですから、オーバーヘッド3,500万円程度で、いい研究、ミッションに沿った研究にはつぎ込む。それでは足りませんので、総長にお金をいただく。人に関しましても、必要な人員は研究所のお金で雇用する。そして、足りない分は総長の総長枠定員でいただく。

建物に関しても、私どもは融合研究というものをミッションにしていますので、そのエクストラのスペースを大学本部にお願いして使わせていただく。最近耐震改修しか経費が付かなくなっており、文部科学省にはいただけないので、建物を建てるという点では難しく、それではということで研究所

のお金で建物も増築する。そういうことでやれることとやれないこと、そして国にお願いすることも、少し考えながらお願いする。そういうことで分けてやっています。

では、言ったことが全部できるのかといいますと、かなりの部分、ですからこれが例外的だと思いますが、懇切丁寧に時間はかけて説明しますけれども、説明すれば大学本部主導でやっていただける。法人化になっていいところは、大学総長のリーダーシップである程度できる。そんなめっちゃくちゃはできませんが、そういう点で一つのイグザンプルとして組織改変、研究オリエンテッドな組織ということで総長リーダーシップの具体化の一つのイグザンプルだと思いますが、そういう意味では我々の研究所は評価結果を目に見える形で反映させていただいています。

【伊地知】 ありがとうございます。

具体的にどういうふうになされているかというご紹介がありました。今、流れがお二人、永田先生、小林先生からこのディスカッションが始まる時にご提起いただいた論点、共通していた論点、トップマネジメント、リーダーシップというところになってきたのではないかと思うのですが、ここでの議論を補っていただければと思います。小林先生、いかがでしょう。

【小林】 伊地知先生は、非常にきれいにリーダーシップの問題と言いましたが、リーダーシップで解決できないことが非常に多いということも一方では指摘されたわけですが。むしろきょう、ご報告いただいた機関は、ユニットレベルから機関のレベルまで、さまざまなレベルでのリーダーシップをきちんと果たしている事例だと思います。ただ一方では、やはりリーダーにもできないことも多い。あるいは、非常にごちゃごちゃしていることが多いのも事実なわけですが。そちらもきちんと考えたほうがいいのではないかと思います。

きょう、お話しいただいた4つのケースは皆さん非常によくやっている。我々の願いは一つで、いい研究をしたい、いい成果を出したい、いい組織にしていきたい、それだけなわけですが。ところが、実際にはそれをやるにもいろいろな制約がある、あるいは話が非常に複雑になってしまっている。このことはやはり事実なので、それだけはきちんと明確にしていく必要があるのではないかと思うのです。ただリーダーシップの問題だといって、たまたま理事長になった人の個人の問題に還元するような言い方をしてしまっているのかというと、そうではないような気がします。

【伊地知】 今の点、ご紹介いただいたところはうまくやっちらっしゃるようだというお話でしたけれども、フロアから、こういう点はこうなっているというコメント等があればいただきたいのですが、いかがでしょうか。

【山川】 J S Tの科学技術振興調整費業務室の山川といいます。

評価をどのように利用するかというところで、いろいろ貴重なお話ありがとうございました。外部評価をピアレビューを使って、大事に実施し、評価の精度を高め、評価結果を上位の意思決定者に上げて、効果的な決定をするのに役立てると理解いたしました。今、科学技術振興調整費のほうで、プログラムとかプロジェクトの研究評価の審査をしていただく審査委員を選定する事務等に携わっていますが、実際、現場で見ていて思うのは、一番大事な外部評価に対して、こういった観点の評価していただきたいというコミュニケーションがまだまだ十分に図られていない。課題の選定やプログラムの成功を正否する大事なことが評価の十分なガイドラインや相応の時間を確保出来る謝金を含めた配慮がされているのかということです。今、各機関の方の話をお伺いさせていただいて、内部評価委員だけでは十分ではないので、外部評価委員の方々に、公平性とか透明性を確保するために携わっていただいているということですので、外部評価の委員の方にごきっちり、よりやりやすく仕事をしていただくかという事をもっと考えないといけない。それと関連して、プログラムオフィサーは、どの

ように評価にかかわるか、そういった役割についても考えなければいけないと感じました。

【伊地知】 ありがとうございます。

ほかにはいかがでしょうか。

【内田】 理化学研究所の内田でございます。

今、いろいろな評価が混在している状況でございますが、このことは実際問題として、各評価委員会の委員の先生方も最近よくわかっている状況になりつつあると思っています。独立行政法人評価というのは基本的には到達度評価を行うはずで、中期計画に対する到達度しか本来は評価の対象にならないはずですが、毎年、評価委員の先生方とお付き合いしている、そして私どもがみずからやっている評価結果をお示しする。そういうことを重ねるに従って、だんだんこのままでいいのかという感じが、独法評価委員会の委員の先生の間に出てきているというのが現状です。

実際問題、最近の動きとして、やはり今の複数の評価制度が独立して併存している状況はおかしいという感じが評価委員会の間にも出始めている。そして、言わなければいけないことは、私たちが言わなければだめだという方向にだんだんなってきたりあります。要するに、私どもは独立行政法人ですが、上級官庁、あるいは総務省に声を出す役割は実は（独法評価委員の）私たちなのだという方向に、独法評価委員の考え方が変わってきたりするというのが実感です。

したがって、官庁の間の話はなかなか重くて動きづらいのですが、ただ評価委員の間は、官庁と現場をつなぐ間の役割がだんだん認識されつつあって、今、まさに声が上がりつつあるというのが実感としてあるということコメントさせていただきたいと思います。

【伊地知】 ありがとうございます。

【梅原】 国土技術政策総合研究所の梅原と申します。

国土技術政策総合研究所というのは、国の研究所が独立行政法人化されたときに、国土交通省の中で、国土地理院と気象研究所とともに残った国直属の研究所です。つまり、国土交通省の一機関の研究所として存在する、しかも国土交通省の政策に対する部分を担う研究所として存在するという立場であり、本省マターの研究課題が大半を占めていて、自分たちの裁量で研究の内容が好きなように決められるというわけではなく、要求されるものをやらなければならないという状態も多かったり、そもそも、今、エコトピア科学研究所のオーバーヘッドが5%とおっしゃったのですが、うちはもっと少ないと思うのですが、内部で配分できるお金もかなり少ない。実態として、そういう評価をしたとしても、それをアクションというか反映させてあげられるだけの力がない、裁量権がない。そもそもトップマネジメントがどうあるか、人がどうであるかという以前に組織制度の問題としてあると思いました。

【伊地知】 ありがとうございます。

ほかはいかがでしょう。

今のご意見は、1つはたくさんある評価制度の中に整理の声が上がりつつあるのではないかとこと。それから、トップマネジメントの流れの中で、なかなか難しいところもあるということでした。その前に、外部評価について、事例紹介の中の外部評価委員は研究課題あるいは各機関の方向性を決めるときに、かなり重要な助言に影響している方だと思います。しかし、外部評価委員がほんとうに各機関のそれぞれの評価が持っている目的、観点を共有した上で評価を行っているのだろうか。また、かなり時間的なことを含めてコミットメントされているわけですが、そのコミットメントに関する点で何か課題はないだろうかというご指摘だったと思うのですが、その点はいかがでしょう。

【永田】 私、外部評価委員をやっていますので、お話を少しします。

経済産業省の独立行政法人の評価委員会外部評価委員をやっているのですが、委員会以外にかなり時間をとって資料を読まないで、年に1回か2回、数時間の会議で評点するのはかなり無理です。すべての独立行政法人ではないのですが、幾つかの独立行政法人は毎回ニューズレターとか、新聞にこんな記事が載りましたとか、こんなことをやりましたと評価委員に資料を送ってくるのです。委員を引き受けている以上、目を通しておかなければなりません。委員会に行っても、出てきている資料だけがすべてではないので、その辺でかなりコミットメントせざるを得ない状況をつくられている独立行政法人もあります。

ただ、本音を言うと、やはりすごく大変なので、今年こそ断ろう、今年こそ外部評価委員はノーと言おうと思いつつも、先ほど評価に関しておかしいところについては声を上げる必要があるのではないかとおっしゃったところが、唯一、ずっと外部評価委員を続けている意味です。小林先生も声を上げる、おかしいと思うところはおかしいと言う必要があるのではないかとということをおっしゃっていましたし、内田先生も独法評価委員でそういう雰囲気がありますとおっしゃっているのはまさにそれで、今の独法評価の制度のおかしなところについてももう2年ぐらい前から評価委員会でも随分出ていまして、総務省にそういうことを言うべきではないかという話はかなりあります。

私が外部評価委員をやっていて少しだけ思うのは、独立行政法人側がおかしいとあまり声をおあげにならないのはなぜだという点です。独法評価委員会の評価委員は独立行政法人を見ていて、独立行政法人側がきつい思いをしているのがわかるし、本来、毎年こんなことをやらないといけないのかと評価委員も思っていますから声を出そうと言うのですが、あまり独立行政法人側から、ここがここがおかしいとか、ここがどうだという声が届かないような気がするというのが外部評価委員をやっていて感じる点ではあります。

【伊地知】 その点、野田先生、いかがでしょう。難しいかもしれませんが。

【野田】 実は、我々のところで第1期5年間、独法評価を受けまして、皆さんずっと同じメンバーだったのですが、毎年、理事長以下いろいろな施策をやって、実績、成績も上がってきた。5年間でほとんど咲き切ってしまったのです。では、第2期はどのようにまた実績を上げていくのですか、もうこれ以上上がらないのではないですかというコメントを独法評価委員会の先生方から受けまして、もう研究成果だけでは無理なので、むしろ運営のほうで評価してもらったほうがいいという感じになってきました。ですから、これはいつまで続くのか。要するに、我々は常にS、Aをとり続けなければならないのかということが非常にジレンマとしてあります。

ただ、BとかCをとると即、予算に反映してきますので、もっともS、Aをとっても毎年1%カットされますから、それはしょうがないことなのですが、評価をどういうふうに見ていくのか、どういうふうを利用していくのか、何を我々は目指していくのか。我々研究サイドとしてはいい研究成果を出したいというのがあると思うので、原点に戻って、今、理事長とも話しているのは、成績主義で行くのはここで一切やめて、どういういい成果を出したかもう一回見直してみたらどうかという議論をやっているところです。

【伊地知】 ありがとうございます。

今、そういうことだとすると、まさにアウトカムということだと思うのですが、その点、まだまだなかなか、普通の評価システム以上にアウトカムという言葉自体、概念自体も難しい。だけれども、そういうところを考えていかざるを得ないという状況ではないかと私は受け取ったのですが、それを各機関の中でやっていくとしたらどういうことを考えたらいいいのかといったことについてコメントいただけますでしょうか。

【小林】 伊地知先生のお話と合うかどうか分からないのですが、アウトカムは何かという問題とも関係する話だと思います。本来のアウトカムとは、おそらく機関評価ではできないことだと思います。そういう意味でいうと、きょうのパネルディスカッションの焦点から外れてしまうのですが、先ほど産業技術総合研究所の方も言っていたように、アウトカムの問題というのは、結局、どういう施策かという話と関係があるわけです。アウトカム評価は、研究評価でいうと施策評価とか政策評価に相当する部分との関係が非常に深いわけです。要するに、アウトカムは、単なる論文を書いた、特許をとったという話ではなくて、どういう目標に対してどれくらいコミットできたかという話ですから、今回の機関の話からは外れます。

ただし、これは先ほどの独法評価の問題とも関係してきてしまうのですが、アウトカム評価の問題は、機関の目標をどう設定するかという点にあるわけですから、機関で言えば中期目標・中期計画の設定ですし、個別の競争的資金などで言えば領域の設定に対応します。もちろん、研究独法の研究課題の設定は中期計画で決めている場合もあると思いますが、要するに言いたいのは、誰が何を設定しているかが非常に重要で、その決め方次第でアウトカムが決まってくる。つまり機関の外側の話であることが多いということです。

一番の問題は、日本の場合、政策の目標設定がぼっと出てくる、降ってくるわけです。極端なことを言えば、独立行政法人の中期目標は大臣が示すことになってはいますが、大臣1人で考えられるはずがないわけです。独法評価委員会等もありますけれども、ほんとうに誰が考えているのか、よくわかったような、わかっていないような話になっているわけです。

今から七、八年前くらいでしょうか、アメリカでやはり研究評価の関係で、まさに「何をやるか」の説明責任についての議論が出てきたことがあるのです。きちんと責任を果たしているかという意味の説明責任ではなくて、「何をやるか」の説明責任です。なぜ私たちはこれをやるか、あるいはなぜこれをしなければいけないかという部分の説明をしろという要求が、議会から結構強かったことがありました。英語では、スチュワードシップという言葉で表現して議論していました。

ももとのスチュワードというのは神の意思に従って物事を実際にやる人間、日本語でいうと執事みたいなものです。ご主人様の意思に従って采配を振るうような人たちをスチュワードといったわけです。納税者がいて、それに対して研究機関なり研究者はスチュワードだという趣旨だと思うのですが、そこで言われていたのは、何を研究するのか、何をするのかということの説明が必要ではないかという議論なのです。この話をやり過ぎると、研究開発の現場の首を絞めるような議論にもつながりかねないので、あまり大きい声では言えないところがあるのでこれくらいにしますが、要するに非常に重要なことは、何をやるかの部分の議論がなくてアウトカム評価はないだろうということであるわけです。

それにもかかわらず今、アウトカム評価が何となく要求されてしまっている。一体何のためのアウトカムかもよくわからない。このことを突き詰めていくといずれは、何のための研究なのか、何のためにその研究をするのかという議論に多分行き着くのではないかと思います。今のところ日本の研究評価システムの中では、この点にあまり触れられていない。あるいは独立行政法人の評価の枠組みの中でも、この点については触れていないのに、一方でアウトカム評価の話が出てくると非常にアンバランスなことになっていると思います。放っておくと、だんだん変な話になっていくのではないかという気がします。

【伊地知】 永田先生はいかがでしょう。

【永田】 独法評価委員をずっとやっているというお話を先ほどしたのですが、私が最初に変だと

思ったのは中期計画を見たときです。まさにアウトカムの設定があるのですが、アウトカムの設定、つまり、本来、誰が何を設定するのか、誰がそれを決めるのかは非常に難しいところだと思うのです。そこがないままで成果というもの独法評価の場で議論されているのではないかとということが評価委員になってすぐに感じたことです。法人にとってのアウトカムというのはもっと上位があるよねという話だと思いますし、その上位があるから法人にとってのアウトカムがそこで出てくるということですが、これを決めるのは相当難しい話です。

先ほどフロアからのご質問で、評価学が必要ではないかというご指摘が出ていたのがまさにそうで、政策目標とか国として研究の部分を誰が決めるのかというところで、日本は評価人材もいないのです。つまり、政治的な判断が降ってくるものもあるにしても、基本的に今こういう現状なので、こういうところをこんなふうにしていかないといけないという、もっと上位の政策的なものを世界の動向とかを見ながら評価し、分析し、情報をつくり上げられる人、そういう人材は確かに不足しているのではないかと。だから、話が伊地知先生の質問とずれてしまうのですが、法人のアウトカムの上位がないと法人のアウトカムの議論はできないということになってくると、その辺の人材の部分も日本の課題として出てくるのではないかと思います。

【伊地知】 ありがとうございます。

では、このパネルディスカッションにご登壇いただいている後藤室長に、今の制度にかかわること、国全体のシステムにかかわることがありますので、最後に述べていただきたいと思います。

今までのところをすべて網羅できませんが、ざっと私なりに整理しますと、研究開発評価のシステムというのは、各機関内においてもできることとできないことがある。できることについては、各機関が置かれている状況に応じて目的だとかミッションを考える中で、それぞれ中でどういったレベルを考えるか、設定するか、そしてどういうルートを回していくかをお考えいただくということだろうと思います。

他方、やはりできないこともある。あるいは、所与のこととしてやはりどこかで整理してもらいたいということが、各機関にとどまらずコミュニティー全般としてあるのではないかと。それについて、やはりそれなりの整理がどうも必要のようだというところがこのディスカッションの流れではなかったかと思います。

最後に後藤室長のほうから、いろいろ議論がありましたが、補っていただけたところがあればぜひお願いしたいと思うのですが、いかがでしょう。

【後藤】 パネルディスカッションの締めというわけにはいかないですが、いただいたコメントにお応えさせていただきます。最初に主旨説明をしたときに、4機関の実例を基に、こうやって皆さんと情報共有していることは、指針のフォローアップの手段として非常に大切なことと思っています。

私も研究開発評価の業務に携わっていると、時々、独立行政法人評価や国立大学法人評価と同じように評価指針も内容をより具体的にしてくれないかという要望があり、解説のようなものが必要なのではないかと考えた時期もありました。しかし、外国のように評価の歴史があるところでは人材も育っていて、それをうまく活用できるでしょうが、形だけ整えるとかえって、それに縛られてしまうことにはならないか、評価を改善しようとする意識の欠如につながるのではないかと、ということはこの2年ぐらいの現地調査でも感じました。

例えば、我々評価推進室自身のPDCAみたいなものだと思っているのですが、研究開発評価推進検討会というものを組織させていただいて、CDをご覧になっていただくとわかるかと思いますが、検討会委員の方々のコメントも載せております。その部分は、委員それぞれの立場で訪問したところ

に対して意見を交わしているし、評価推進室が関係部署と調整していることが、できたことが大切だと思っています。

今、考えていることは、指針のフォローアップのための現地調査と同時に、やはり評価に携わる人材を育てていかねばならないと思っています。実例紹介の4機関ごとにやり方が違う、研究の特性が違うから評価の仕方も違うということですが、それを可能とするのは評価を支えていくマネジメント人材を育てていくことと大きく関わっていることと思います。

そういった意味でいうと、私どもが行っているこのシンポジウム、研究開発評価研修なども、文部科学省だけで閉じずにいろいろな省庁等と一緒にやっていることで問題を共有できる、解決の糸口も見つかると思っています。様々な属性の人が集まって行ったワークショップでも、研究開発評価を対象としていましたが、機関評価の話も当然出てきますので、評価の階層に関しても、現場の意見も踏まえながら、評価を改善できる人材、あるいはそういった仕組みづくりを検討するきっかけとなったと思います。

もう一点ですけれども、評価学や人材の高度化のご意見もありましたが、評価研修のプログラムについて、今後、さらに体系だった研修をしていきたいと思っています。時間がかかるかもしれませんが、評価学を語れるような専門の評価人材の養成・確保までステップアップしていけたらと思っている次第です。

少しずつできることから始めていきたいと思っていますので、一緒にご協力いただけるようよろしくをお願いします。

【伊地知】 ありがとうございます。

やはり研究開発機関がたくさんあるのが文部科学省傘下であって、実際そういうことだからこそ、各機関における経験をこうやって持ち寄って共有できるということだと思いますので、評価システムの専門家、それから評価、マネジメントに実際携わっている皆さん方が、継続的に情報を共有、経験を共有していけるということが重要ではないかと思っております。

それでは、最後に後藤室長のほうからごあいさつがあるということですが、パネルディスカッションのほうは閉じさせていただきます。貴重な時間の中、各パネリストの先生方、どうもありがとうございました。(拍手)

それでは、後藤室長、よろしくお願いいたします。

【後藤】 もう予定時間も過ぎておりますので、一言だけ申し上げます。

本日のパネルディスカッションに参加し、会場からもいろいろご意見をいただきまして、誠にありがとうございました。それぞれの立場で評価の改善につながる気づきがあったり、問題を再認識できた部分があれば、意義あるシンポジウムができたことと思います。

研究開発評価推進検討会では、シンポジウムをより効果あるものにするための検討を行ってきております。そういったことから、シンポジウムがよりいい形で続けられればと思っておりますので、皆さんのお手元にあるアンケートに率直な意見をお書きいただけるようよろしくお願いいたします。

これでシンポジウムを閉会したいと思います。皆様、長時間にわたり本当にどうもありがとうございました。