



(第Ⅱ部)  
組織の目標・戦略から  
具体的な研究実施までの連結

－ 研究開発戦略の立案と研究開発評価のあり方 －

文部科学省 令和2年度研究開発評価推進調査委託事業  
令和2年度研究開発評価の在り方に係る特筆課題等への取組の状況調査検討会委員

栗本 英和\* (名古屋大学)

\* 教養教育院 教授・副院長(質保証担当)

# (確認)高等教育・公的研究機関に関わる制度と評価の枠組

## 研究開発活動

### 研究開発評価

(平成7年法律第130号)

### 科学技術基本計画

(意義) 評価は、評価に続いて行われる意思決定の手段となるものである。  
【アセスメント型評価】

研究開発システムの改革の推進等による研究開発能力の強化及び研究開発等の効率的推進等に関する法律(平成20年法律第63号)

内閣府設置法(平成11年法律第89号)

### 政策評価

行政機関が行う政策の評価に関する法律(平成13年法律第86号)

## 法人活動

### 法人評価

独立行政法人通則法(平成11年法律第103号)  
国立大学法人法(平成15年法律第112号)

## 教育活動

### 自己点検・評価 認証評価

学校教育法(昭和22年法律第26号)

『国の研究開発評価に関する大綱的指針』  
(内閣総理大臣決定)

言及(整合性の確保/厳正な実施)

『文部科学省における研究及び開発に関する評価指針』  
(文部科学大臣決定)

他府省における  
研究開発評価指針

中期目標, 中期計画

自己点検・評価,  
認証評価

適用

参考とすることを期待

総合科学技術・  
イノベーション会議

独立行政法人評価委員会  
国立大学法人評価委員会

認証評価機関

文部科学省

研究開発独立行政法人  
(資金配分機関)

研究開発独立行政法人  
(研究開発実施機関)

大学共同利用機関法人

国立大学法人(国立大学)等

私立大学,  
公立大学等

研究開発施策の評価

研究開発課題の評価

研究開発機関等の評価

研究者等の業績の評価

# 「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」(抜粋)

文部科学大臣決定(平成14年06月20日, 同29年04月01日最終改定)

本指針は、完璧な評価システムを構築すること自体が目的ではない。研究開発は、未知を知に転換していく高度な専門性に立脚した知的生産活動であり、その見通しや価値の判断は、専門家の洞察に本来的に依存するものであることに留意しなければならない。このため、評価に関して責任を持つ者は、評価は無謬ではないという謙虚な立場に立ち、その完成度を高める努力を怠ってはならず、実施した評価に対する意見に耳を傾けつつ評価方法等を常に見直していく姿勢を保持することが重要である。・・・

## 社会や時代が抱える喫緊の諸課題等による特筆課題

- ① 科学技術イノベーション創出, 課題解決のためのシステムの推進
- ② 挑戦的(Challenging)な研究, 学際・融合領域・領域間連携研究等の推進
- ③ 次代を担う若手研究者の育成・支援の推進
- ④ 評価の形式化・形骸化, 評価負担増大に対する改善

# 特筆課題に対する取組の概要 (私見)

2018年度:成長の原動力としての、新しい視点と柔軟な発想を生み出す若手研究者の育成

2019年度:機関としての、研究マネジメントによるクラスタ形成や新領域開拓

2020年度:中長期視点の、**適切な目標・方針策定**に基づく**進捗や評価の分析**

👉 **立命館大学** ～評価可能な目標， 整合ある施策と体制

○指標（TIRA）を通じた進捗把握と指標に基づくマネジメント

○組織的・長期的な経営企画に拠る研究高度化推進サイクルの実装

👉 **熊本大学** ～地域創生に寄与し，評価を活かした研究大学

○研究力を多角的にAssessmentする指標の工夫(観点, 量, 質)

○段階に応じた手当として，個の先進性，機関の独自性，国際的な拠点形成

○国の促進・支援事業を活かした『**創造する森 挑戦する炎**』の実現

👉 **東京理科大学** ～機関としての「**両利き**」の研究経営

○研究力分析による目標・戦略の策定と資源配分の効果と検証

○内発的探究型の部門と外部資金による課題解決型のセンターとの

両立，研究時間を創出する教職協働による意味ある分業と合理化

○強み分野の伸長と社会連携支援，次世代の優れた研究人の確保

# パネル・ディスカッションのキック・オフとして

## 「研究開発戦略の立案と研究開発評価のあり方」 組織の目標・戦略から具体的な研究実施までの連結

### 👉 観点1：責任者の目線から

- ① 目標や方針の策定時、あるいは実施するうえで、とくに注力した点は何か？

### 👉 観点2：現場の目線から

- ② 研究者を元気にする、過剰管理に陥らないために、留意した点は何か？ 学術的・基礎的・人文的研究等

(課題認識の背景)

- ・ 目的と手段の不整合による、手段の目的化の回避
- ・ 評価の形式化や形骸化、増加する制約や規制を含めた現場負担の軽減

## パネル・ディスカッションのクロージングとして

「研究開発戦略の立案と研究開発評価のあり方」  
組織の目標・戦略から具体的な研究実施までの連結

👉 観点3：当事者の目線から，差し支えない範囲で，

③ 従事されたご経験から，ボトルネックは何か？

あるいは

③ 他機関での運用時における留意点は何か？

# 方針のマネジメント：方針の展開・擦合と合意形成（私見）

## 組織理念（Mission, Vision, Core Values）

上位や  
長期の方針

機関・本部における  
外部環境の分析

上位の目的に照らした手段

（機関・本部の）**事業方針\***

- ① 課題の重要度等の認識
- ① 目標（例，中期目標）
- ② 方策（例，中期計画）

参照

寄せ集めに  
ないやすい

**Top Down**  
詳細化  
具体化

擦り合せによる  
合意形成

**Bottom Up**  
提案  
修正

上位の目的に照らした手段

（部署・部局の）**実施方針\***

- ① 課題の優先度等の認識
- ① 目標（何を、どう置くか？）
- ② 方策（例，年度計画）

\* **Mixed Policy Instruments**

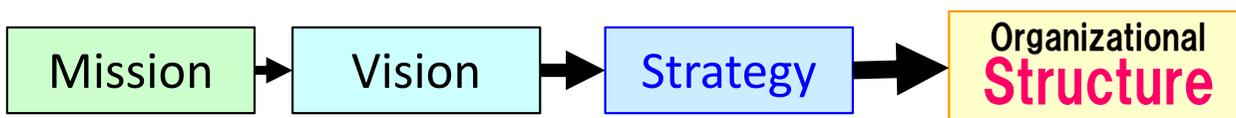
方針を構成する，課題，目標，  
複数の方策（Instruments）の  
合目的な組合や結合に関する  
スキルとセンスが必要

遣らされ感を  
抱きやすい

部署・部局における  
外部環境の分析

# (補足) 戦略的な経営と組織的な経営

- **戦略経営（事業戦略）** … **分野・領域・業界依存**
  - 競争的環境の中で生き抜き、優位性を確保するために、手段とする、事業推進を重視し、掲げた目標を達成する。
  - 想定する脅威や関係者への対応など  
競合者, 新規参入者, 代替手段, 供給元や提供先



- **組織経営（組織理念）** … **業種業態を超えて共通**
  - 多様性ある環境で、共通の価値創造を追求するために、目的とする、理想の姿と持続可能な発展を実現する。
  - 個の自由度を重視しつつ、個の力を結束する仕組・仕掛



卓越した成果を生む組織の向上