

## 文部科学省国立研究開発法人審議会（第36回）までの各法人の評価等を踏まえた指摘事項について

令和8年1月28日  
国立研究開発法人審議会事務局

文部科学省国立研究開発法人審議会は、国立研究開発法人制度が発足した平成27年に設置されて以来、各部会での議論を通じ、国立研究開発法人の業務の実績に関する評価を行ってきた。「研究開発成果の最大化」という共通目的の下、個別の法人評価に留まらず、評価のあり方や指標、観点について、第1期より部会及び審議会で意見交換し、メモとして次期に引き継いできた。本まとめは、国立研究開発法人審議会（第36回）までに示された、法人の評価や法人運営についての意見を整理し、まとめたものである。

当審議会では個別法人の評価に留まらず、「目標の策定、評価に関して密接不可分な事項（制度運用に関するものなど）についても検討する」（文部科学省所管の独立行政法人の評価に関する基準）とされており、本まとめはそれに資するものである。今後、最も基礎になる各法人における自己評価を行う際の視点を提供するとともに、各部会における主務大臣評価の効率的・効果的な審議に役立てられることが期待される。

なお、本まとめは、研究成果の最大化を目指し、各法人がより高い目標を持って活動できるよう、どのような評価が適切かを個別の法人の現状も踏まえて議論してきた結果を反映した内容となっており、部分的には矛盾する表現もある。

### （1）法人の評価に関する事項

- 見直し時の留意点として、以下の点等を考慮する必要がある。
  - ・研究開発者のモチベーションを下げない、更に上げる（チャレンジさせる）評価プロセスの工夫
  - ・競争優位な社会実装達成に対する高い評価軸の設定
  - ・長期テーマのプロセス評価についての工夫
  - ・国内外の他研究機関との比較指標の追加（世界の競合との競争優位性・社会実装による付加価値評価 等のベンチマーク）
- 評価軸について、その法人のミッションに相応しい評価軸、モニタリング指標を、是非自分たちで考えてほしい。次期計画の華々しいところだけでなく、自己評価しながら成果を出していき、そこで想像もしていなかった成果が出てくる可能性があるのも研究だからだと思う。また、評価・成果をしっかりキャッチアップし、分からぬことを研究する意義や、研究者に役立つベーシックな観測・調査・研究を国立研究開発法人がする意義を社会に共有することが大切だと考える。

- 法人はアウトカム評価を、少し高く評価しがちであるから、できるだけ第三者の見解（法人内でもよいが、できれば法人外の見解があるとよい）や根拠となる合理的なエビデンスがあることが望ましい。
- 評価でCとなった項目については、他法人でも参考とすることが必要ではないか。また、その原因等についての対応状況を翌年度に担当部会がフォローアップを行い、改善状況や見落としていた課題等を審議会でシェアできるようにすることが非常に有効だと考える。また、主務大臣評価実施の時点において対応等が精査の途上であった場合であっても、その旨を評価書にきちんと記載することが必要である。
- サイトビジュットについては現場と評価をつなぐということで非常に大事。現場の人たちの顔色や元気を見て評価を変えるわけではないが、我々が判断する評価の裏付けになるようなことが得られると思う。
- エンカレッジするような評価がされれば、よりモチベーションが上がって、研究者や機関の更なる評価の高みというところで正のスパイラルにつながっていくと思う。できるだけ各研究者・研究機関をエンカレッジするような評価をしたい。
- 国立研究開発法人における研究者等の個人に対する業績評価の在り方についてはいろいろと議論があるが、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」（平成28年12月21日内閣総理大臣決定）及び「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」（平成14年6月20日）を踏まえつつ、年功的な要素はあるとしても、研究力をできるだけ幅広く評価することが極めて重要である。また、研究力の評価においては、論文の価値に加えて、企業と共同で申請した特許数や企業連携による研究資金の獲得、上司や同僚からの評価などの様々な要素を入れた多面的な評価を実施し、優秀な研究者にはそれにふさわしい処遇を与えられるよう、実績に応じた納得感のある評価をしていくことができる仕組みを法人自身が構築していく必要である。一方、頭脳循環という観点では流動性と雇用の安定のバランスから、比率や職の転換などへの配慮が必要だと考える。
- 本審議会では、ミッションを超えて非常にすばらしい成果が出たらミッションを超えた大きな活動ということで評価してきた。ある程度いろいろな議論、説明を聞いた上で、一般的な観点からその法人の活動が非常にすばらしければ、杓子定規になるのではなく、大きな議論とか社会に対する貢献といった観点を踏まえてなるべくポジティブに法人の努力が正當に評価されることが大事だという考え方で従来活動してきている。このような考え方を法人側にも認識していただき、法人からも、ミッションを超えた大きな活動を行っていれば委員に知らせていただきたい。
- 独立行政法人評価制度委員会の活動における基本的な考え方を整理した「独立行政法人評価制度の運用に関する基本的考え方」（令和4年4月8日独立行政法人評価制度委員会決定）において、「長期性・不確実性等といった研究開発の特性にも留意しつつ、各主務省・研究開発に

関する審議会の枠を超えて、国全体としての研究開発成果の最大化を意識した調査審議を行う。」と記載されている。これまで中長期計画に対してその達成度を評価するという視点で行っていたが、今後は達成度に加えて、その先の計画や展望あるいは課題を将来に向けてどう取り組んでいくかという観点も評価の中に取り込んで法人評価を行うことになるのではないか。長期性・不確実性等といった研究開発の特性にも配慮した評価を行うことは、必ずしもそれぞれの部会の中で各委員にしっかりと浸透していたわけではない。改めてこのように文章の中で書いていただいたことは大変結構なこと。

- 重要なのはサイテーション。実績として、世界のほかの研究機関と肩を並べるような形で、サイテーションのトップ 1%論文などが多数出ているということは、世界から見ても研究の新しい領域を開いているという指標になる。
- 総務省では国全体の研究開発成果の最大化を意識した調査審議を行うという方向がある。他省庁の法人との連携など、省庁を超えた包括的取組を今後の評価に生かしたい。また、法人側からはアピールしていただきたい。
- 理事長のマネジメント、リーダーシップに関しては、現場が理事長頼みになり、現場の研究者や主導的な立場にある研究者が、言われたことだけやって、主体性や当事者意識、現場の企画力や戦略性が欠如していくことが危惧される。理事長との対話等の地道な努力が、理事長にも現場の人々にもあるべき。理事長のマネジメント、リーダーシップのためにも、現場の経営力、企画力、戦略的能力も評価したい。人材育成についても、関連分野の研究者の育成などへの貢献が列挙される傾向があるが、組織内の人々の育成、特に研究運営の能力の向上、リーダー養成、次世代養成などについても言及していただきたい。
- 中長期計画において、研究は時間がかかり、それぞれの研究のフェーズがあるためフェーズに応じて評価の仕方を見直し、時間の進展や進捗に応じて評価軸を見直すと、整合が取れる評価になるのではないか。特に、一定の時間をかけてプロジェクトとして熟成する性格のものは評価軸の見方をひと工夫する余地がある。
- 評価制度の趣旨からして、次期中長期目標につながる見込評価が一番大事。年度評価を毎年の通信簿をつけるような姿勢でやるのは良くないのではないか。見込評価において期間実績評価につながるような深い議論をするための準備やパートとして考えられないか。
- 年度実績評価案のポイントをとりまとめる表については、B 評価以外の項目について当該評定に至った理由を簡潔に記載することを求めているが、総合評定の欄については評定区分によらず記載すること。

- 次期中長期目標の作成に当たっては、7年という期間の長期性や予見不可能性、担当する研究開発分野の特性、国から求められる活動範囲など、評価項目の設定を困難にする要素が多いが、法人が目標に基づいて計画を立て年度ごとに進捗を把握するということを考えると、評価項目の区分の仕方や、目標を計画としてどのように表現していくのかが重要である。例えば一つの成果を複数の項目で見てしまうと何を評価しているのかわからなくなることもあるため、評価項目をよく整理することで、研究開発そのものと、支援活動、インフラ整備、マネジメント等の観点が明確になり、しっかりと評価ができると考える。あわせて、新しい事業を開始する場合には、それぞれの事業についての評価の観点が明確になるように位置付けることを要望したい。また、「推進する」や「強化する」という表現では達成すべき姿が法人と評価者で共有できないことから、達成すべき目標を計画の中で具体化することが必要である。評価する段階でも「特に顕著」や「顕著」という言葉の根拠を定量的に示すことは困難だが、評価区分としてはどの部会でもほぼ一致した結果であることを考えると審議会としては共通認識ができており、審議会での質疑・意見交換が重要であり、評価の判断を集約してきた指摘事項のまとめを今後ともアップデートし、評価の質の向上を目指していただきたい。
- 国際的な観点から見て高い目標を設定し成長し続けることが大切であり、世界と戦う中では、到達できないかもしれないぐらい高い目標を掲げてそこを目指していくという姿勢が重要である。挑戦的な目標を設定した結果、目標に到達することができなくても、その過程で判明したことも成果とも言えるのではないか。例えば前中長期目標期間の評価がSであっても、次期中長期目標期間は同じことを続けるだけでなく常に大きく進化していく姿を描くことが必要。
- 評価に当たっては各法人が設定した目標を達成しているか、どれくらい超えているかを確認するが、法人に対しては、その前提となる目標の設定時には、ベンチマークを明確にするとともに、その設定根拠や目標を達成した際の社会的インパクトを示していただきたい。目標がどの程度のチャレンジであるか、例えば技術成熟度で考えたときに、直ちに社会的なフィードバックにつながらない基本的な基盤研究であっても成功したら大変価値があるものか、おおむね成功が見込まれているかなども法人側で提示していただきたい。それを受けた評価側も理解し、要すればコメントするなど丁寧なコミュニケーションが必要と感じる。
- 目標設定・評価の基準については、分野ごとに異なる点が多いため全法人を一律にそろえることは難しいが、課題意識を審議会・各部会において共有することは大変重要。常に適正な評価ができるよう、丁寧な議論を行っていきたい。
- 基礎的、基盤的なボトムアップの研究分野では具体的な目標を示すことは難しい。特に未踏領域に挑戦する研究開発は目標設定を十分に検討する必要があり、テーマごとに目標の立て方が異なってくるのだと考える。ただし、エンジニアリングという観点からは工程表を作成するために具体的な目標設定が必要であり、活動を具体的な言葉で表現することは大切なことである。

- 国立研究開発法人の土台として、研究を支えているプラットフォーム、仕組み、仕掛け、人材、さらには人材育成、組織風土改革をうまく評価し、エンカレッジするかということも大事。法人側が評価に際して成果を支えている方々の努力を示してくれれば、それを評価することを通して、結果として支えている皆さんに対してもフィードバックがかけられるかもしれない。

#### (年度評価と見込評価等の関係について)

##### ➤ 最終年度の評価を重視する考え方

- 年度評価を時系列で見ると、B から A になり、S になったりするため、期間の平均値としては A の期間が長くなることが多いが、研究は成果が出るまで時間がかかるという特徴を考えると、中長期の後半になって極めて顕著な成果が出ていれば、見込み評価時や最終年度の成果を中長期目標期間の評価としてもいいのではないか。最終年度の評価にあたっては、事業の特性や目標の立て方により、期間の平均が適切な場合、到達点が重要な場合などが考えられる。機械的に平均や最終年度の評価を用いるのではなく、事業の性格を考えたうえでの評価となるべきである。具体的には以下のような例が考えられる。

例 1 ) 最終年度が S でほかの年度が A や B の場合であっても、到達レベルがすばらしいものであれば中長期期間を S と評価する。最終到達は S だという実績があつた方が、他機関の評価と共通の考え方が適用でき、説得性を持たせることができるのではないか。

例 2 ) 研究の評価としては A を積み重ねてもそれが S ということにはならず、少なくとも最終年度は S でなければならない。

##### ➤ 年度評価や成果が期待できる体制の構築状況を勘案する考え方

- 見込評価を S とする場合は最終年度の年度評価を S とするべきだということは、平仄という意味では納得しやすいが、その場合は最終年度の評価が中長期目標期間の評価となるということを決めておかないといけない。年度評価は年度内の達成を評価する。最終年度の年度評価が S ではなくても、今後十分成果が期待できる体制が整っているということが見込評価を S とする十分な理由となるのではないか。
- 1 年ごとは A であっても、中長期計画を見通せばゼロから法人の新しいアイデンティティになるような学術分野を立ち上げ、研究開発の成果としてはまだでも、体制が十分整えられた場合、見込評価を S 評価とする理由として十分であると考える。

##### ➤ 評価項目別の考え方

- 研究開発項目及びプロジェクト項目の場合、中長期目標期間評価を S とするのは以下のケースがあり得る。
- ・中長期目標期間の中で、複数年度において S 評価を達成している場合

- ・期間中 1 度の S 評価であるが、前人未踏の成果で、且つ従来の概念を覆し、国際的に極めて影響力の大きい成果である場合
- ・期間を通じて目標到達レベル（S レベル）に最終年度に達した場合

- 評価軸に、研究開発マネジメントについて触れられている場合
  - ・年度評価はマネジメントレベルを評価する。常に改善を繰り返し、最高到達レベルというものはないので基本的に A 評価、B 評価が妥当。
  - ・中長期目標期間評価はマネジメントレベルに加え、マネジメントレベル向上の継続性、研究開発テーマ等の成果への影響、他機関への波及効果、複数の独立した組織の統合直後など、中長期目標期間の実績を総合的に判断し評価する。

#### (S 評価、A 評価の考え方等について)

- 各国立研究開発法人の評価は、研究開発成果の最大化に向けて、研究開発計画が構築され、その達成に向けた取組からの結果・成果とプロセスに対しての評価となっている。その中で、高いレベルの評価（S～A）を何年もの間、長期継続して達成している研究所・研究チームについては、現状レベルに満足することなく、更なる高みを目指し、かつ、世界の競合に対しての競争優位性を更に確実なものにしていくために、今後、評価軸の見直し・工夫による評価の明確化に取り組む必要があると感じる。
- IMD（国際経営開発研究所）の競争力ランキングでは日本は 90 年代の最初の頃は世界で 1 位であったが、96、7 年ぐらいに落ち始めて、今は 40 位ぐらいに低迷している。国際的に見た日本の研究力に不安があり、国としてもここをしっかりやらなくてはいけないということにつながっているのかとも思える。国際的な研究の存在感の向上のため、国内の研究のハブとして法人の役割が非常に重要となっており、国際的にも研究開発成果を最大化するという目的に向かうことを部会やサイトビジットで共有していくことが大事。
- 難しいと思っている点が、研究モチベーションと評価という点。一般的に、評価を上げればモチベーションは全般的に上がり、下げるモチベーションを下げることにもつながりかねない。そのため、S 評価の翌年に同じように研究を進めたのになぜ S ではないのかという議論になりやすいが、同じような研究だと良い成果が出ていても A で、特筆すべき変化点があるということで S をつける。評価の下方硬直性につながりやすいことを意識して評価すべき。
- S や A の評価については、基礎基盤研究と実装研究の位置付けを意識して議論すべき。基礎基盤研究は、新しい分野や新しいパラダイムが生まれるというようなことにつながっているかについて、引用、共同研究の申込み、学会で特集されるなどのエビデンスを踏まえての評価。実装研究の評価は、最後に企業で事業化されるため、例えばどのように企業の動きのきっかけを作ったかがエビデンスになる。エビデンスについて部会で議論すべきだと考える。

- 評価基準がある一方で、基礎基盤研究については、S 評価あるいは更にその上を目指していただきたいということで、例えば新しい領域が開かれて世界的な研究の潮流を創り出したとか、対象領域で新たな学理が構築される契機になったというような、学術的インパクトについても評価していきたい。
- 外因がありその困難を克服し計画どおりうまくマネージしたというような報告があるが、それはディフェンシブなもので、S など高い評価を考えると、それを起死回生の場面としたようなグッドプラクティスや、未来に向けたプロアクティブな取組を評価していくべき。
- 研究開発成果の最大化には社会実装が必要であり、その土台が必要。社会実装には様々な機関との連携が必要となり、法人だけでは実現できない課題の解決が求められる。そのための人材や研究資源、資金は関係機関の中でどのように負担していくのかについての方向性など、今後の持続可能性の担保までできている場合に S 評価だと考える。
- いくつか個別の課題については S 評価に値する成果だとしても、項目全体として見た場合には課題が散見される場合や、トップダウンで始まった構想がボトムまで浸透して具体的な成果が出ている段階にまで達していない場合など、幅広く総合的に評価した結果、法人の自己評価と審議会としての評価が異なる場合もある。その場合には、どのような観点で判断したのかを明確にして評価書を作成していくべき。

### (社会実装の評価について)

- 社会実装の評価について、法人ならではの発展戦略を大事にした上で、性能競争で従来の結果を凌駕したというようなことだけではなく、1 点目にその社会的価値の高さ、2 点目に、例えば実用化にめどをつけたとか、企業家が実用化を確実にしたというような、その価値について確実だという客観的根拠が示されると高い評価を付けることにつながる。
- 社会実装を意識することは大切だが、国立研究開発法人として、すぐに社会実装にはつながらないが長期的に重要な研究をしっかり見極めて進めることも必要であり、双方のバランスを考慮しながら評価したい。
- 社会実装していく上で、標準化や規格化をどこがリードしていくかというところが結構重要なところで、国立研究開発法人がしっかりリーダーシップを取って国際社会の中でやっていただくことの 1 つだと思っている。国立研究開発法人の中には、そういった国際的な規格基準の中でリードしているような法人もあって、そのような業績についてはしっかり評価したい。

### (外部環境の変化やリスクへの対応について)

- 昨今の不透明でリスクが予見される社会情勢を踏まえると、効率とともにリスクに対する体制あるいはそのレジリエンスに対する備えが重要になってきている。法人経営の戦略は何をするかという選択をする一方で、何をやめるかという判断と対になる。コロナ禍や様々な外因によって法人が頑張っても先行きが危ぶまれる場合、従来の計画に必ずしも固執せずプラン B へ移行していくこともあり得るが、その判断が正しいかどうかという評価は年度評価では不可能で、中長期的なモニタリングは欠かせない。一方、新たな発見・発明から計画にはない方向に進む可能性もあり、そういう点については法人からアピールしていただきたい。
- 外部環境の変化に対する見込みを常に考えることが重要。物価上昇で物品が調達できなかつたというようなことで評価を下げるとかではなく、積極的にリスク評価やアセスメントをきちんとすることが法人にとって非常に重要。リスクをあらかじめ評価した上での目標達成の困難さということであれば、評価において考慮できる。
- 7年という中長期期間においては、AIの利用に伴う倫理的な課題など様々な科学技術の進歩や最近の国際的な懸念が顕在化してくる。国立研究開発法人評価の中でも、こうした点について取り組めているかを意識したい。
- 1つの期の中でも新しい理事長が就任すれば組織を変えるなど、法人の在り方を変えていく。中長期目標や中長期計画を変更するときは法人と議論ができるが、変更がないとしても、部会側から「計画が始まって3年、4年経ちましたけどどうですか」みたいな話を、S A B Cの評価とは少し違うところで法人と議論してもよいと思う。

### (業務運営の効率化等に関する評価について)

- 年度評価について、業務運営の効率化に関する事項、財務内容の改善に関する事項において A 評価を付した場合があった。各部会では、この評価項目において、A（あるいは S）を付けるに足る基準について相當に議論されているものと想料する。横断的な議論に展開してもらいたい。また、関連することとして、研究開発と行政から必要とされる実務についての評価の在り方を議論したという点についても横断的議論に展開できればと考える。
- 業務運営の効率化等は普通に評価すると B しか付かない。現在、国立研究開発法人を取り巻く環境が、予算や人員の点で厳しくなってきているという点も踏まえ、効率化を図るとか業務の実績が上がるような環境を整える工夫がなされていた場合は、積極的に評価してもよいのではないか。
- 業務運営の効率化のうち人材確保については、研究のベースであることから通常の体制整備の範囲内では B とせざるを得ないが、何らかの新しい仕組みを導入したことによる達成であれば A となり得る

のではないか。そのためには目標の設定が大切であり、まずは研究のアクティビティや研究の継続性を向上させることを目指して人材構成を検討した上で人材確保することなどが考えられる。

- 法人努力の範疇を超える人件費、物価の上昇があることを考慮し、一般管理費の削減の目標については削減率よりも削減に向けた具体的な内容の説明を求めて効率化に向けた法人努力を評価できるのではないか。各法人の取組を審議会の場において横並びで意見交換することで、成果の情報交換、グッドプラクティスの横展開等につながり、結果として成果を効率よく上げていくことにつながると考える。
- 組織管理系の評価基準は、単年度で評価するものと、ある期間を通じて累積型で評価するものがある。例えば、単年度は渉外、広報や契約など。累積型は、プロジェクトマネジメント、組織マネジメント、あるいは内部統制、安全品質。
- 業務運営は標準だが顕著な成果が出ている場合など、業務運営と成果がマッチしていないケースがあるが、こういった場合の評価のポイントを明確にできると良いのではないか。

#### (プロセス評価への取組)

- 長期的な課題に取り組んでいく法人については、その事業プロセスを考慮し、例えば以下の段階に分けるなどにより評価することが期待される。  
例：①民間への橋渡しができた場合（アウトプットまで到達）  
②民間での社会実装ができた場合（アウトカムの入り口まで到達）  
③民間での運用・定着・拡大まで進んだ場合
- 評定区分（S～C）の基準を明確にすべきという議論はこれまで出ているが、ファンディングに対する評価については、研究成果自体は出資先の大学や研究機関に所属する研究者が出すものであって、その研究成果そのものをファンディングの成果として評価する訳ではない。したがって、法人が作り出した成果を出すための制度設計や運用上の工夫、仕組みについて、成果の創出にどの程度裨益したかという観点から深掘りして評価に結び付けることが重要だと考える。文部科学省がその判断基準を事前に示すのもよいのではないか。
- 事務手続きの煩雑さを軽減するなど、大学や研究機関に所属する研究者が研究に没頭できるように制度を構築することも非常に大切であり、研究環境の整備という面から評価することも良いのではないか。
- 評価基準の明確化については、これまでずっと議論してきたところだが、はっきりと区切りを付けるよりも自分たちで考えて評価してきたところである。その中で、プロセス評価を実施するということは共有でき

ているものの、どのプロセスを評価対象とするのか、それをどのように評価するのか、というところは計画段階で明確化すべきではないかと考える。また、新しい取組を開始した場合には、事前に評価基準を示すことは困難で、成果よりもプロセスの方に重みを高くした観点を導入してもよいのではないか。

- 先端の研究開発はいわゆるデュアルユースにつながるものが多く、経済安全保障に関わる、デリケートな研究も多くなってくると考える。また、研究開発の対象については、これまで無かったものが登場してきており、経済安全保障や研究クリアランス、情報セキュリティなどが絡み合う難しい運用となることから、一般的な研究開発の評価の方法をそのまま流用するのは相応しくないと考える。「困難度」という評価軸もあるが、何かしら言葉として具体化する必要はあるだろう。政府全体で基準について考えただけだとありがたい。

#### (各部会における議論の横展開)

- 業務実績報告書の改善が進み、評価側から理解しやすくなったことで本質的な議論が増えた。  
(例) 費用対効果の考え方、長期間にわたるプロジェクトの場合の評価基準の在り方、プロジェクトマネジメントの在り方、法人の今後の戦略とリソース強化 等。
- 長期戦略や長期のプロジェクトにおける現在位置を明確にするような業務実績報告の仕方や評価をすることが必要ではないか。
- 期間実績評価においては、様々な外部要因が急速な社会変化をもたらし、計画通りに物事が進まないことが多いある中で、この 7 年でどう対応できただろうかということを法人共通の問題意識で振り返っておくと、研発審での議論に役立つものが出てくるのではないか。

## （2）法人運営に関する事項

- 研究インテグリティは、令和3年から複数の法人で言及されている。横串の問題であるため、今後はある程度法人間でも調整されることを期待する。入口管理だけでなく、出口管理も重要である。今後、法令等の改正も見込まれるため、国際化と研究インテグリティのバランスはどの法人にとっても懸案になる。
- 研究インテグリティが最近注目されている背景について、研究者に理解されることが重要ではないか。国際的なリスクについて具体例などを示す必要がある。研究開発法人のマネジメントレベルでは分かれても個々の研究者はどれだけ意識があるか分からぬいため、国として取り組むべき。
- 研究インテグリティについては、「研究活動の国際化、オープン化に伴う新たなリスクに対する研究インテグリティの確保に係る対応方針について」（令和3年4月27日統合イノベーション戦略推進会議決定）が決定されたほか、「国立研究開発法人の機能強化に向けた取組について」（令和6年3月29日関係府省申合せ）及び「大学等の研究セキュリティ確保に向けた文部科学省関係施策における具体的な取組の方向性」（令和6年12月18日文部科学省科学技術・学術政策局）が公表されており、現場に浸透させるためには丁寧なコミュニケーションが必要で、ケース・バイ・ケースの知見を積み上げながら必要な取組を実施していくという意味で、研究開発法人の研究マネジメントが従来以上に重要になってくるだろう。
- 優れた成果が創出されることは重要であるが、基礎から社会実装までを必ずしも一気通貫に実施する必要はないのではないか。国立研究開発法人には社会実装につなげる計画・戦略を期待することは言うまでもない。一方で、その在り方として、基礎研究から社会実装までを通じた実施を法人単体が担うのではなく、他組織・企業などの連携、1社ではなく複数の連携構築などがあるのではないか。重要なことは、すぐ役立つものと、先があるというものを組み合わせた法人ならではの発展戦略を考えることではないか。
- 再発したコンプライアンス問題を受けて、今一度、各法人運営におけるガバナンス体制・内部監査体制・コンプライアンス遵守状況等の再確認及び強化を実行すべきと考える。今後、法人運営においても、ESG（環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance））の観点を積極的に取り入れた持続可能な研究開発体制構築を望む。
- 契約関係における不適切な事務処理及び不正アクセス等の内部統制やリスクマネジメント、情報セキュリティに関する事項は、法人間で共通することも多いと思われる。今後大きな問題が起らぬよう、事案の背景や対応策について、各法人の有益な取組について情報共有していただきたい。
- 研究セキュリティ・研究インテグリティを含む内部統制を制度として整えて組織文化として根付かせしていくことは非常に難しいと考える。そのため、制度として規程等を整えることも重要だが、制度を運用して

組織文化としていかに定着させていくか、というところまで評価していくことが必要だと考える。研究セキュリティ・研究インテグリティについて、個別の課題を特定することは難しいことだと考えているため、法人の活動の中で現場からの声や研究マネジメントを実施していく中で出てくる議論を報告していただきながら、審議会としての議論を丁寧に進めていくことが大事だろう。特に特定研発には旗振りとしての役割を期待したい。

- 情報セキュリティについては、データ流出が発覚してから対策するという後手の対応になりがちだが、法人がシステムの高度化などを積極的に対応していくためには、文部科学省がどのように考え、どのレベルまで評価として求めていくべきなのかを示すべきではないか。
- 研究セキュリティ・研究インテグリティの確保のために、海外の研究者と機動的に連携するのが難しくなってきている。丁寧に扱っていくことが必要なことははつきりしているが、研究開発をスピーディーに進めていくためにも、国の指針等が示されて認可等の手続きが必要な場合には、できるだけ短時間かつ効率的な仕組みを整える必要がある。また、複数の府省が所管する法人については、ワンストップで手続きができるようにすべきである。
- 各法人は、他法人の業務実績報告書に記載されている法人運営の良好事例（例えば、外部評価の導入や働き方改革の推進）を是非参考にしていただきたい。
- 各法人の理事長のマネジメントに係る事例は参考となるものが多い。部会において、これらの事例をどのように参考にしているかを法人から聴取することで、評価における評価の議論に有効であると考える。また、研究者が意欲的に研究に取り組みができる環境を構築することは国にとっても非常に重要であり、文部科学省の研発法人上層部が、意見交換できるような場で情報を共有したり、企画部門の部長クラスが現場の情報を交換したり、折に触れて交流する機会を設けることができれば有益だと考える。
- 法人の業務が幅広くなってきており、個々の研究開発プロジェクトはプロジェクト単位で進められていくのだろうが、長期にわたるプロジェクトを含めて法人全体として成果を上げていくためにはマネジメントを強化することが非常に重要で、そのためにはプロジェクトマネジメントを担う人材を育成することは法人だけでなく国にとっても重要なことと考える。これまでの業務の検証の中で、経営層が業務量と人的リソースを把握し、それを適切にコントロールしていくことがマネジメントの第一歩だと考える。言い換えれば、法人全体の評価は理事長の評価である。また、人材育成について政策等で支援することが可能であれば、国としても考えていくことが必要だろう。
- 政府は現在「2020 年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合が 30%程度となるよう目指して取組を進める」という目標を掲げている。日本の管理職比率は諸外国に比べて大きく劣後している。現在、海外投資家からの影響などを受けて、企業では女性比率を引き上げる取組が加

速しているため、大学や研究機関などもそれに注力し、評価指標としても検討すべき。多様性の向上はイノベーションにつながり、研究機関のパフォーマンスを引き上げるという効果も期待される。

- 女性研究者の割合が非常に少ないことについての問題意識と対策に関して共通の問題として検討をお願いしたい。理系に進学する女子の割合が少ない。性別の役割・期待に関するアンコンシャスバイアスが働いており、アウトリーチ活動において、女子学生にサイエンス、エンジニアリングの楽しさを伝えるということは重要。また、候補者の中に必ず女性を入れるルールを設けるというアイデアもある。海外の研究者も含めて候補者のプールを広げれば女性研究者が増えていくのではないか。
- 審議会においてどのように進んでいるかという評価の観点からすると、書かれている内容が少し内部的などころ、例えば各法人で連携するとか、そういうところが主体となっているようにも思える。内部であれば各府省の枠を超えて連携することや、また外部の研究所、企業との連携など、内外問わずの広げた形での総合知を利活用してやっているかというところまで評価する。また、総合知が足りない部分については、審議の中でそれぞれ、文部科学省に対して他の省庁又は外部への更なる連携・支援要請をかけていくことを具申するような形で審議を進めていく。それに加えて、それを実際に実行していくのはそれぞれの研究者たちであるため、それぞれの研究者たちの成長に向けて自ら動いていくような志向・行動を後押しするようなマネジメントが並行してなされていることも含めて評価していく。
- 現在の複雑な世の中では一つの国立研究開発法人だけで解決できる課題は限られるので、多様な研究分野のプロジェクトの連携が重要。
- 総合知は、狭い分野に集中すると新しい価値が生まれないため、他分野や外国の知識などを積極的に取り入れて、クロスボーダーのコラボレーションを促進してほしい。そのため、各法人評価の際にきちんと総合知について部会で議論してほしい。