

総合科学技術会議 評価専門調査会  
第1回 研究開発法人部会  
議事録

日 時：平成26年3月20日（木）15：02～17：01  
場 所：中央合同庁舎第4号館 共用第4特別会議室（4階）

出席者：山本大臣、久間会長、原山議員、橋本議員  
門永座長、天野委員、岡本委員、栗原委員、室伏委員、  
事務局：倉持統括官、中野審議官、森本審議官、山岸審議官、中川参事官、  
田中参事官、井上企画官、鎌田企画官  
オブザーバー：総務省 吉開評価監視官

議 事：1. 研究開発法人部会における検討の進め方について  
2. 研究開発法人の目標・評価指針の検討に関する論点

（配付資料）

- 資料1 研究開発法人部会における目標・評価指針の検討について
- 資料2 研究開発法人部会運営要領（案）
- 資料3 「国立研究開発法人（仮称）に係る目標設定及び評価に関する指針」の策定に向けて（現状把握・課題整理）
- 資料4 「国立研究開発法人（仮称）に係る目標設定及び評価に関する指針」の策定に向けて（基本事項）
- 資料5 「国立研究開発法人（仮称）に係る目標設定及び評価に関する指針」の策定に向けて（論点整理）

- 参考1 新たな研究開発法人制度の創設について
- 参考2 目標・評価指針の検討の方向性
- 参考3 研究開発強化法で研究開発法人とされている37法人の「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（平成25年12月24日閣議決定）での位置付け
- 参考4 特定国立研究開発法人（仮称）の考え方について

議事概要：

【井上企画官】 それでは、まだ到着が遅れておられる委員の方もおられるようござ

いますが、定刻となりましたので、ただいまより総合科学技術会議評価専門調査会第1回研究開発法人部会を開会させていただきたいと存じます。

まず、事務局のほうから配布資料の確認をさせていただきます。議事次第と委員名簿、それから座席表でございます。それから、議事次第に配布資料のリストがついてございます。配布資料につきましては、本体の資料1から資料5がでございます。なお、資料1に別添1というのがついておりますので、それについてもご確認をお願いいたします。

また、参考資料といたしまして、参考1から参考4がでございます。

以上がメインの資料でございます。

また、別途机上資料として非常に大量にわたる資料を机の上に置かせていただいております。本日のご議論につきましては資料1から資料5でもって行いますが、一応念のため必要に応じて参照いただく資料といたしましては机上資料を用意させていただいております。机上資料まず1から18と、あと少しクリアホルダーに入った分厚い191から22の6までというのがございます。いろいろこれまでの決定事項や制度に関わるものの決め事の本体に係るものは1から18で用意してございます。19の1以降は、これまでの大学のほうの含まれますが、研究開発法人のこれまでの目標、中期目標、中期計画または評価の結果等について、ちょっとボリューム感といったものも含めて見ていただく観点で、少し分厚いものですが机の上に置かせていただいております。

以上の資料につきまして、過不足等ございませんでしょうか。

よろしいでしょうか。それから机上資料につきましては、基本的に机の上に置いていただくことを想定しておりますが、必要に応じてお持ち帰りいただくことは可能です。また、事務局のほうにお申し付けいただきましたら、後ほど郵送等でお送りをさせていただきますと存じます。

では、資料の確認は以上でございます。

引き続きまして、本部会の設置の経緯等について概略をご説明申し上げます。資料の資料1に別添1というのがついてございます。去る2月3日に評価専門調査会を開催いたしました。昨年12月に閣議決定された独立行政法人等に関する基本的な方針において、研究開発法人の目標設定や業績評価についての指針を総合科学技術会議が策定するということが決定されましたことを踏まえて、評価専門調査会に研究開発法人部会を設置することについて評価専門調査会のご承認をいただいたと、こういった経緯でございます。

また、委員の選定、座長の指名については評価専門調査会長に一任するというをご承認いただいたことを踏まえ、本日の部会の開催に至ったといった経緯でございます。

また、本部会の座長につきましては、評価専門調査会、門永専門委員をお願いをさせていただいておりますので、このあとの本部会の議事進行につきましては門永座長にお願いしたいと思っております。よろしくをお願いいたします。

【門永座長】 はい。ありがとうございます。このたび座長を仰せつかりました門永で

す。よろしく申し上げます。

それでは、第1回研究開発法人部会を始めます。今事務局から説明していただいたとおり、この部会は新たな研究開発法人制度の創設に関連して、研究開発型の独立行政法人の目標設定や評価に関する指針について検討を行います。本日もご参集いただいた皆様には、その委員をお引き受けいただいたということでございます。急なお願いにもかかわらず、お忙しい中、また雨の中お集まりいただきありがとうございます。

それでは、本日は初めての部会ですので、事務局から各委員のご紹介をお願いします。

【井上企画官】 それでは、事務局よりご紹介をさせていただきます。

改めまして座長をお願いしております、総合科学技術会議、門永専門委員でございます。

【門永座長】 門永でございます。

【井上企画官】 総合科学技術会議、久間評価専門調査会長でございます。

【久間議員】 久間でございます。よろしく申し上げます。

【井上企画官】 同じく、総合科学技術会議、原山議員でございます。

【原山議員】 原山でございます。よろしく申し上げます。

【井上企画官】 総合科学技術会議、橋本議員でございます。

【橋本議員】 橋本です。どうぞよろしくお願いいいたします。

【井上企画官】 総合科学技術会議、天野専門議員でございます。

【天野委員】 天野ですよろしく申し上げます。

【井上企画官】 なお、石田専門委員、また福井専門委員につきましても、委員のお願いをさせていただいておりますが、本日は所用のため、ご欠席とお伺いしてございます。

また、評価専門調査会以外からの招へいさせていただいている委員の皆様をご紹介させていただきます。

新日本有限責任監査法人エグゼクティブディレクター/EY総合研究所主席研究員であります岡本義明委員でございます。

【岡本委員】 岡本でございます。よろしくお願いいいたします。

【井上企画官】 東北大学原子分子材料科学高等研究機構教授、東北大学多元物質科学研究所ナノ界面化学分野教授であります栗原和枝委員でございます。

【栗原委員】 栗原でございます。どうぞよろしくお願いいいたします。

【井上企画官】 政策研究大学院大学准教授、角南篤委員でございますが、本日はまだ到着が遅れているようでございます。

お茶の水女子大学ヒューマンウェルフェアサイエンス研究教育寄附研究部門教授、室伏きみ子委員でございます。

【室伏委員】 室伏でございます。よろしくお願いいいたします。

【井上企画官】 なお、成城大学教授、伊地知寛博委員、それから三菱電機株式会社相談役、野間口有委員、それから日本電気株式会社特別顧問、広崎膨太郎委員にも、委員

としてご参画いただくこととなっておりますが、本日はご都合によりご欠席となっております。

なお、事務局のご紹介につきましては、お手元にお配りしております座席表でもって、紹介に代えさせていただきます。

また、本日オブザーバーといたしまして、総務省行政評価局の担当課長でございます吉開評価監視官にもご臨席をいただいております。

【オブザーバー（総務省）】 吉開です。よろしくお願いいたします。

【井上企画官】 事務局からは以上でございます。

【門永座長】 はい。ありがとうございました。

それでは、早速進めたいと思います。きょうは話の固まりが二つあり、一つはこの部会の進め方についてです。二つ目は、これまでの経緯も含めた情報を事務局よりシェアをしてもらい、それを踏まえて皆さんからご意見をいただきます。時間は50分くらいあります。なるべく議論の時間を長くしたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

それでは、最初に研究開発法人部会における検討の進め方について事務局から説明をしていただきます。よろしくお願いいたします。

【井上企画官】 それでは、事務局よりご説明いたします。

資料1をごらんください。先ほど冒頭ご紹介いたしました資料1の別添1、評価専門調査会の決定を踏まえまして、改めまして研究開発法人部会の設置による今後の目標・評価指針の検討について、検討の進め方についてご説明いたします。

1. といたしまして、先ほどの評価専調の決定のとおり、研究開発法人の目標設定及び評価の在り方に関する指針策定に向けた検討を進めるといったことを目的としてこの部会を設けるといったことで、構成についてはご臨席の皆様を含め委員の皆様といったことでございます。

(2)の構成の最後に書いてございます、また必要に応じ関係府省等がオブザーバーとして参画するといった形でご了承いただければと考えてございます。

2. の検討計画のところをごらんいただけますでしょうか。検討項目、検討内容といたしまして、まず研究開発法人の目標設定と評価に関わる現状と課題ということで、これに関わる制度的な枠組みとそこでの評価の現状をまず整備するといったことで考えてございます。

その上で、また昨年秋に設置し議論を進めました新たな研究開発法人制度創設に関する有識者懇談会での議論の内容も踏まえ、また研究開発法人関係者、その他評価の関係者等からのヒアリング結果、あるいは海外の機関における評価の事例等も参照しつつ、現行制度での課題を整理すると。これを踏まえて②におけます目標、評価指針案の検討を進めてまいりたいと、こういった趣旨でございます。

内容といたしましては、目標設定の方法なり、評価の視点、評価項目、評価基準、実施体制等、評価の方法を示す目標、評価指針の素案を提示すると。こういった内容とな

っております。

(3) に書いてございますスケジュールでございます。本日の会議におきましてはまず検討の進め方についてご議論、ご確認いただいた後、この目標設定と評価における検討における論点を基本的な項目を中心にご提示して、幅広く委員の皆様からのご意見を賜りたいというふうに事務局としては考えてございます。

それを踏まえまして、第2回の部会、4月下旬ころを目途と書いてございますが、よりご意見を踏まえてその在り方に関する論点の具体化を行い、議論を深めたいというふうに考えてございます。先ほど申し上げましたようなヒアリングあるいは事例等の調査等のイベントについても事務局で整理することを想定してございます。

また、第2回部会の段階から、カッコ書きで骨子素案と書いてございますが、なるべく具体的なイメージを持って議論を進めるといった観点から、なるべく早めにドラフト的なものをご提示しながら、その後の議論を進めていければというふうに考えておるところでございます。

これを踏まえまして、ちょっとすみません括弧の片側落ちておるミスプリございまして恐縮でございますが、第3回部会において指針の原案について検討を行い、その後の第4回の部会においてとりまとめるといったことを考えてございます。

また、それを踏まえて6月目途に目標・評価指針の案を評価専門調査会でとりまとめた上で、7月ごろを目途に総合科学技術会議の本会議で指針の決定を行いたいというふうに考えてございます。

このスケジュールにつきましては、次年度より新たな制度の中でこの目標及び評価の指針を踏まえた研究開発法人の目標設定なり評価が行われることを踏まえて、概算要求を固める前までにその内容を各省あるいは研究開発法人に内容をお示しするといった観点から、全体、今回の目標、評価指針については、総務省サイドで策定される独立行政法人全体の目標、評価指針と歩調を合わせてこういった形でスケジュールを進めていきたい。研究開発法人に適用される部分を総合科学技術会議で決定して、それを総務省の全体の指針に反映させるといった形になりますので、そこは行政レベルでも調整、歩調を合わせてこういったスケジュール感で進めてまいりたいといったことを考えてございます。

なお、本日の会議の資料におきまして、参考1、参考2、参考3、こちらは2月3日の評価専門調査会でお配りした資料、同じものをまずおつけしております。参考1でこれまでの新たな研究開発法人制度の創設に関します経緯と、昨年12月に決定された閣議決定の内容、その目標・評価指針に関連する部分の抜粋をおつけしてございます。

また、参考2につきましては、評価専門調査会でご議論いただいた資料でございますが、昨年秋の有識者懇談会の報告を踏まえて、主要な論点としてご提示したものでございます。適宜ご参照いただければと思います。

それから、あわせて、ちょっと性質の違う資料で恐縮でございますが、検討計画とあ

わせてご確認いただきたい資料2でございます。本部会の運営要領でございますが、これも合せてお手元にお配りをしてございます。内容につきましては従来の評価専門調査会の運営要領に即しております。詳しい説明は割愛させていただきますが、原則として公開で行うといったこと、また議事録の公表等も事後に適さないものを除いて行うといったことを書いてございますので、あわせてご確認をいただければと思います。

以上でございます。

【門永座長】 はい。ありがとうございます。ごらんのようにタイトスケジュールで4回ほどしか集まれないのですが、この手のものというのは、えてして8割くらいを問題指摘に使ってしまって、最後の2割でバタバタと答えをつくるということになりがちなので、そうならないようにしていきたいと思います。そういう意味でもなるべく早くたたき台を事務局で用意していただき、本日の議論を踏まえてですけれども、それをもみながらつくっていくのがよいでしょう。2回目くらいからは答えをつくっていくというモードに入れたらいいと思っています。

このような運営要領について、ご意見、ご質問ございますでしょうか。

なければ、これに基づいて進めたいと思いますが、よろしいですか。

はい。ありがとうございます。それではこの形で部会を進めていきたいと思います。

それでは、二つ目の議題です。研究開発法人の目標・評価指針の検討に関する論点に入ります。

まず、事務局から資料の説明をしていただき、その後討議に入りたいと思います。

最初に、研究開発法人の評価に関する制度的枠組みと其中での評価の取組の現状について、資料3の説明を事務局からお願いします。10分くらいでお願いします。

【鎌田企画官】 基本政策担当の企画官をしております鎌田でございます。

では、事務局よりまず資料3に基づきまして、今般の指針の策定に向けて、まず現状の把握、課題の整理ということでまとめさせていただきました事項につきまして説明させていただきます。

資料3の1の(1)でございます。まず現在の独立行政法人制度における評価システムでございます。ここに独立行政法人通則法あるいは各種指針、それから委員会決定、閣議決定が掲げさせていただいておりますけれども、こちらにつきましては机上資料の中に実物が配布させていただいているところでございます。これらにつきましてそれぞれ説明をさせていただくことは省略させていただきますけれども、これらの法律を踏まえた指針等に基づきまして、現在独立行政法人制度における評価が行われているという状況でございます。

四角の点線で囲まれている部分にそのポイントを書かせていただいております。業務実績を評価するというシステムであること。

それから、基本的には達成度の評価を中心とする制度であること。

それから、達成度を基準とした評定による評価を行うものであること。

それから、個別の項目別の評価では、できる限り定量的な、客観的な評価基準による評価が行われるべきとされていますこと。

それから、全体的な評価におきましては、任務達成に向けたマネジメント等においても評価をするというふうにされております。

それから、達成度の業績評価結果が組織・事業の見直しや改廃に反映という形でPDCAサイクルを回すという制度になっているところでございます。

(2)の国の研究開発評価システムでございます。こちらにつきましても机上資料で○で示させていただきました資料につきましては配布させていただいておりますけれども、国の研究開発評価に関する大綱的指針、これが全体的な指針でございますけれども、これを踏まえまして各省で研究開発評価指針が策定されております。その各省の研究開発評価指針を踏まえまして各研究開発法人においてもそれぞれ研究開発課題評価実施要領等の規定を定めているというものでございます。

そのほかに、総合科学技術会議が実施する国家的に重要な研究開発、こちらにつきましても評価が行われ、それから次のページでございますけれども、各省の審議会、検討会における評価でも評価が行われているということでございます。

これらにつきまして、また点線で囲まれた四角囲みでポイントについてまとめさせていただきますと、研究開発評価につきましては優れた研究開発を効果的、効率的に推進するために実施されるものであるという考えでございます。

そのため、評価の目的、評価の対象、それから評価実施研究開発の性格などに応じて、適切な評価項目、評価基準、評価指標の設定を行う等、評価の柔軟性を確保するというようなことが指針等に記載されているところでございます。

それから、研究開発評価の大きなカテゴリーといたしましては、研究開発施策、それから研究開発課題、研究者等、それから研究開発機関等と、大きく四つに対象を区分してまとめられております。

研究開発課題（プロジェクト）の評価につきましては、この大綱的指針でありますとか、各省の研究開発評価指針におきましても比較的内容は充実して記載されてございまして、具体的な評価の取組、事前・中間・事後評価等も相当程度実施されてきているというところでございます。

それから、独立行政法人制度における業務の実績評価を通じた、研究開発法人についての研究開発機関の評価、法人評価の在り方につきましては、大綱的指針におきましても、必ずしもその具体的な内容は記されていないというような状況でございます。

それから、(3)でございます。研究開発法人における評価の取組概要でございます。ここがございますように各研究開発法人でもそれぞれ法人全体の評価でありますとか、各事業、センターとかプロジェクトの評価、それから個別の研究開発課題に関する評価、それから研究者に対する評価、これらが行われているという状況でございます。

これにつきましては、机上資料13という資料がございます。

そこに、理化学研究所における評価ということで、代表例といたしまして資料をつけさせていただいておりますけれども、ここにございますように、点線の青枠の囲みで囲んでいる部分が一番下にございますが、国の大綱的指針に基づく評価が行われている部分にございます。その大綱的指針に基づく評価の中には、先ほど申し上げましたように機関の評価でありますとか、センターの評価、それから課題の評価、それから研究者の評価などが行われておりまして、理化学研究所ではそれぞれRACでありますとか、ACでありますとか、それぞれ課題の評価委員会などが設置されて、外部評価も行われているという状況にございます。

その横に、オレンジ色の囲みで独立行政法人の評価と、それからそれに基づきました各省の独法評価委員会による評価が行われているという絵が描いてございますけれども、この二つの評価が今並行して行われていると、あるいはお互い整合性をできるだけ持ちながら、現実の評価として運用されているという実態にございます。

それでは、また資料3に戻っていただきまして、3ページに(4)で国立大学法人における評価システムというものでございます。国立大学法人も独立行政法人制度の一応枠組みの中にある対象にございますけれども、その評価の在り方は教育研究の特性というものを踏まえまして、少々他の独立行政法人とは違った形の評価が行われているところにございます。そのポイントを点線で囲ませていただきました中で説明をさせていただきます。

まず、国立大学法人評価委員会というものが、独立行政法人評価委員会とは別に設置されてございます。また、大学評価・学位授与機構による教育研究評価が尊重されるという仕組みになってございます。それから、中期目標設定時における国立大学法人からの意見を事前に聴取するという仕組みでありますとか、当該意見に配慮する義務というものも記載されてございます。また、中期目標も提示、指示ではなく提示という形になってございまして、評価の結果に対する国立大学法人からの意見申し立ての機会の付与などもなされてございます。このように大学等の教育研究の特性に配慮された制度設計がなされてございます。

二つ目の○でございますけれども、学校教育に基づく自己点検評価・認証評価。これは一般の独立行政法人にはない国立大学法人に特有の評価ですけれども、こちらの評価と独法評価の切分けといたしまして、先ほどの自己点検評価・認証評価につきましては、社会による評価を受けるとともに、評価結果を踏まえて大学が自ら改善を図ることを促すということを目的として実施されております。それに対しまして、国立大学法人評価につきましては、国が所要の財政処置を行うことを踏まえて、国費が有効適切に使用されたかどうかを国として検証するものという形で、両者の評価の目的等を分けているところにございます。

それから、三つ目の○でございますけれども、教育研究の質の向上に関する中期目標・中期計画の記載につきましては、原則として全学的な視点のものに限って、大学の



特性を踏まえて、一層個性化を図る観点を考慮しながら、明確かつ簡潔に記載するとされておりました。②の学部や研究科における個々の子細にわたる教育研究活動についての記載は求めない、というような形の評価が行われているところでございます。

それから、四つ目の○でございます。教育研究の状況につきましては、年度評価においては全体的な状況を確認するのみで、教育研究に係る中期目標の達成度等についての評価は行われたいという形になってございます。

また、教育研究の状況につきましては、中期目標期間の評価においては、国立大学法人評価委員会は、独立行政法人大学評価・学位授与機構の評価の結果を尊重するというふうにされてございます。

それから、大学評価・学位授与機構につきましては、教育研究に係る中期目標の達成度及び学部・研究科等の教育研究の水準及び質の向上度について評価をしているというものでございます。

それから、2. でございます。独立行政法人における研究開発法人に対する評価の現状等でございますけれども、こちらにつきましては、各法人で各年度業務実績評価が行われております。

また、その中期目標期間の業務実績評価も行われ、それらに対しまして総務省の政策評価・独立行政法人評価委員会から意見・勧告が出ているところでございます。

これらの個別の内容詳細につきましては、説明を省略させていただきますけれども、机上の資料に分厚い束で置かせていただいております資料がこれらの一連の中期目標の実績評価の実物の例でございます。

説明は以上であります。

【門永座長】 はい。ありがとうございます。

これが、この10年ほどずっと行われてきた評価の現状です。その後、ご案内のように去年の12月に閣議決定等がなされ、幾つか変化をしてきているところがありますので、そこについて資料4の説明を事務局からお願いします。

【鎌田企画官】 それでは、引き続き資料4に基づきまして、昨年の閣議決定などの動きにつきましてご説明をさせていただきます。

まず、昨年の閣議決定において定められました今後の独立行政法人制度、それから研究開発法人制度の基本的な枠組みを幾つかのポイントに絞ってまとめさせていただきます。

まず一つ目でございますけれども、各省に設置された評価委員会による評価から、主務大臣が自ら評価し、それを総務省の評価委員会が点検する仕組みへと変わる予定でございます。

それから、法人が作成・提出する業務実績報告書、これにつきましても制度上自己評価結果を明らかにするということが明示される方向で検討がなされているところでございます。

また、研究開発型の法人としてカテゴリー化されるという方向。

それから、この国立研究開発法人のカテゴリーにつきましては、その目的は研究開発成果の最大化ということで規定される方向であります。

それから、研究開発業務に係る目標設定や業績評価につきましては、総合科学技術会議が指針を策定、本日のご議論でございますけれども、そういうこととされてございます。

また、主務大臣の下に研究開発に関する審議会を設置して、評価に際して主務大臣に対して助言をするということ。

それから、中期目標期間は最大で7年とする方向で、今、制度的な検討がなされているところでございます。

こちらにつきましては、机上資料の4をごらんいただけますでしょうか。この机上資料で今の点を簡潔にポンチ絵の形で書かせていただいております。左側に現行の独法評価制度の仕組みということで、一番下に独立行政法人が各事業年度中期目標期間の報告をする。それに対して各省の独立行政法人評価委員会が1次評価をすると。その1次評価に対して総務省の評価委員会が2次評価をするというような形が基本的な枠組みとして動いておりますけれども。右側の今後の独立行政法人制度評価で検討されているものとしたしましては、独立行政法人、一番下の法人が自己評価したものを主務大臣に報告して、主務大臣が評価をする。その評価をする者に対して研究開発に関する審議会が助言を行って、総務省の評価委員会が点検をするというような枠組みの変更が検討されているということでございます。

また資料4に戻っていただきますと、2ページ目でございます。昨年の12月独立行政法人改革等に関する基本的方針の閣議決定の中で、今般の指針の策定と関係することになると考えられます目標設定や評価に係る部分を抜粋してございます。

まず一つ目でございますけれども、研究開発型法人におきましては、研究開発成果の最大化という観点から、独立行政法人制度の個々のルールや運用を大胆に見直し、独立行政法人制度の下で研究開発型の法人の機能の一層の向上と、柔軟な業務運営を確保することが求められている。下でございますけれども、研究開発業務の専門性を加味した目標設定・業績評価が行われる必要があるというふうに記載されてございます。

二つ目の囲みでございますけれども、こうした点に鑑みまして、研究開発型の法人につきましては異なるカテゴリーを設けまして、その研究開発成果の最大化を法人の目的といたしまして、この際には効率的かつ効果的という独立行政法人の業務運営の理念の下で、研究開発成果の最大化という研究開発法人での第一目的が達成できるようにすることが必要であるというふうにされてございます。

それから、三つ目でございます。目標設定につきましては、総務大臣が示す目標設定及び業務業績評価に関する指針においても、課題解決型の目標設定も可能であることを明示する。業績評価においても過去の活動の達成度評価のみではなく、そこまでの成果

がさらに将来どのような成果に結びつくかという将来を見越した評価とするなど、必ずしも定量的実績にとらわれない評価も可能であることを明示するとされてございます。

それから、下四つ目でございます。研究開発型の法人のうち、国家戦略に基づき国際競争の中で、科学技術イノベーション基盤となる世界トップレベルの成果を目指すことが期待される法人につきましては、総合科学技術会議や主務大臣の関与を強めていくということが必要であるという旨が書かれてございます。

3 ページ目でございます。この法人につきましては、主務大臣は研究開発成果の最大化に関する事項でありますとか、法人の長のマネジメントに関する事項でありますとか、また研究開発活動の改善及び効率化に関する事項を中期目標、中期計画の定める事項としまして、目標設定に際しても科学技術基本計画や国家戦略に基づいたものとするという旨が記載されてございます。

また、課題解決型の目標設定とすることでありまして、研究開発活動の改善、効率化に関する事項につきましても、研究開発の特性に配慮したものとすることが必要であるという記載がなされているところでございます。

1 ページおめぐりいただきまして、この今ご説明申し上げた閣議決定の前でございますけれども、昨年内閣府の山本大臣、それから文部科学省の下村大臣の下で有識者懇談会が開催されまして、新たな研究開発法人制度の在り方について検討されました報告書がございまして、その報告書の中で目標設定や評価に関する部分についての記述箇所を抜粋させていただいております。

まず初めでございますけれども、新たな研究開発法人につきましては、現行の独立行政法人制度とは目標設定や評価の手法、それから主務大臣の関与の在り方など、制度の根幹に関わる部分が大きく異なると。

それから、二つ目の枠組みでございますけれども、目標設定につきましては、主務大臣は各法人に対して科学技術基本計画など国家戦略を踏まえ、中期的な戦略目標を提示する。それから、その際には総合科学技術会議の意見を聴くこととする。それから研究開発の特性から定量的な目標設定をすることがなじまない場合もあり、目標は課題解決型とするというような記述がされてございます。

それから、評価につきましては、研究開発成果につきまして国際水準をリードすることを目指すために、新規性、革新性を勘案した専門的評価を実施することが必要である。その際、産業界や社会といったユーザーサイドの視点を取り入れるとともに、課題に対するソリューションに貢献しているかについても確認をすることが重要である。また、過去に対する課題、過去の活動達成度の評価に終始するのではなくて、それまでの成果がさらに将来どのような成果に結びつくかという、先を見越した評価が重要であるということが記述されてございます。

また、以下は閣議決定の内容と同様でございますので、省略させていただきます。

5 ページ目をおめぐりいただけますでしょうか。目標期間終了時においてはというこ

とで、国家戦略の徹底及びさらなる成果の最大化の観点から、研究開発の長期性、予見不可能性といった特性を踏まえつつ、法人の在り方について検討を行うものとする。それから、現状では重疊的であり、かつどちらかという減点主義の評価が行われているということに鑑み、評価は合理的かつ研究開発を促進するポジティブな側面を持つということが重要であるという旨が記載されております。

それから、次の四角囲み（12）ガバナンスと書かれているところでございます。新たな研究開発法人におきましては、成果の最大化のためのマネジメントのフレキシビリティが与えられるべきであります。国民の税金を使うに当たって、法人のマネジメントに対するガバナンス、それとその透明性の確保が極めて重要であるということでございます。

したがって、法人の長は成果そのものの観点、それから成果を最大化するためのどのようなマネジメントを行ったかという観点、それから資源を無駄なく有効活用したか、さらにその機能を向上させているかというような観点で評価されるべきであるとされてございます。

それから、個別の項目につきましても、②成果を最大化するというマネジメントの在り方につきましても、研究者の能力を最大限に発揮させるためのマネジメント。それから、③の資源に関するものにつきましても、間接業務の効率化、コスト構造の継続的な改善などが含まれる。それから、加えて組織運営におけるコンプライアンス面での評価も重要であるというようにされてございます。

それから、3. 独法制度下の問題点というところで、これは独法制度との関係でございますけれども、目標設定・評価に関し、研究開発の特性を踏まえた制度になっていない。それに応じたマネジメント、目標設定、評価の指標の期間修正、軌道修正などが必要であるという旨。

それから、（2）でございますけれども、主に効率化を中心とする外形的標準を重視した達成度評価が行われ、研究開発の成果に関する専門的な評価や将来性についての評価が適切に実施されていない。世界の情勢の急激な変化、予測もしなかった成果の発現に対して、研究開発の方向転換、重点のシフトを促す戦略性を重視した評価が行われていないという課題が記述されてございます。

それから、次の囲みでございますけれども、各理事長の経験者からは、次から生ずるこの種の問題を突破するには、交渉と調整力に多大な労力と時間が必要で、成果を出す、最大化するという最も重要なマネジメントに必ずしも集中できないという指摘があったという記述でございます。

それから、4でございます。独法制度の趣旨と研究開発の特性でございますけれども。こちらにつきましても、独立行政法人制度、英国のエージェンシー制度をモデルとしておりますけれども、効率化の数値目標を設定し、実施過程での裁量を拡大する一方で、その達成度を事後評価するというもので、定型的業務の効率化を狙いとしたもの。

それで、(3)でございますけれども、研究開発には長期性、不確実性、予見不可能性、専門性といった特性を有しておりますので、定量的な目標設定、その達成度の測定が困難であるが、我が国においては研究開発を実施する法人についても独法制度を適用してしまった旨。

それから、厳しい国際競争の中で世界的な成果を求められる研究開発法人については、インプットをいかに減らすということではなくて、インプットが一定でもアウトプットをいかに大きくしていくかという視点が必要であり、研究開発成果の最大化を第一目的とするシステムの構築が必要であるという旨が記載されてございます。

以上が、昨年以降の議論の経緯でございます。

【門永座長】 はい。ありがとうございます。

というわけで、10年間独法のルールの中でいろいろと工夫をしながらやってきました。研究開発型の独法に焦点を当てるともっと成果を最大化したい。それであれば、幾つかルールややり方を修正するか、新しくつくるなりするのがいいのではないかということで、その切り口が去年の12月の閣議決定で示されました。

ではそれを具体的にどうするのかというところがこれからで、この部会では目標設定と評価のところについて指針を出していくということです。

その論点は、皆さんで議論をして詰めていきたいのですが、まず事務局のほうで網羅的に挙げていただいたので、それを説明していただきます。それを踏まえて委員の方が考える重要な論点やここを柱にしたらいのではないかというような意見を出していただければと思います。

【鎌田企画官】 それでは、資料5をごらんいただけますでしょうか。今後指針を策定するに当たっての論点整理といたしまして、たたき台のものを作成させていただきます。

今部会長からご案内いただきましたとおり、ちょっと詳細な形で書かせていただいております。いろいろな論点があるということでたたき台にさせていただきたいというふうに考えてございます。

それではまず、指針策定に向けての基本論点の案ということでございます。

まず、この本総合科学技術会議で策定する指針の性格や位置付けについてでございます。まずこの研究開発法人が第一目的である研究開発成果の最大化に向けて、最適な目標設定、評価の在り方を示す指針、これをどのように独立行政法人における評価システムと整合性を図られたものとしていくかという点でございます。

それから、独立行政法人における評価システム、これをまず基本的な前提としつつ、研究開発法人における研究開発の特性、それから研究開発成果の最大化を第一目的とするということに鑑み、これらの独立行政法人評価システムにおける配慮事項、留意事項、こういうようなものをまとめていくものとするという観点も一つの論点かと考えてございます。

また三つ目でございます。研究開発法人の全体につきまして目標設定・評価の在り方はこうあるべきとの共通的・統一的な枠組みを示すような指針であるということ。

それから四つ目でございます、研究開発法人の事業の特質等に応じて最適な目標設定・評価を行うことができるように、目標設定・評価のバリエーションを明らかにすることで柔軟な目標設定・評価の在り方を尊重する内容の指針とする。

このような一つの指針と申しましてもいろいろな正確の指針ものがございまして、独立行政法人制度の整合性等鑑みまして、どのような指針としていくかというポイントを幾つか挙げさせていただいたものでございます。

それから、2ページ目をごらんいただけますでしょうか。次の課題といたしまして、その研究開発法人が成果を最大化していくために独立行政法人における業務実績評価を行うというその意義や目的、これをまずどのようなものとして位置付けていくことが適当であるかという論点でございます。

研究開発の法人につきましては、まず科学技術・イノベーション行政におけるPDCAサイクルがございまして、これと独立行政法人制度におけるPDCAサイクル、これをどのように整合性をもって進めていくべきかによってその目的や意義も変わってくるのではないかというふうに考えられます。

二つ目の矢印でございますけれども、各法人・各事業においてはなかなか今般の事情、予算枠を増やすということは困難な状況でございますけれども、そのような状況の中でS評価などのよい評価を受けた結果をPDCAサイクルの帰結として予算増額として反映させることは事実上困難なような状況の中でどのように個人の評価とPDCAサイクルを考えていくかということでございます。

それから、三つ目の矢印でございますけれども、研究開発成果の最大化に向けて効果的な評価システムの在り方としては、上記のようになかなかSをとってもアメというものがない中で、ムチに厳しいPDCAサイクルということを徹底させること以外の目的・意義というものも明らかにしていく必要があるのではないかというような論点でございます。

これに関しまして、3ページ目に参考というふうに記載させているページがございまして、先ほど科学技術・イノベーション行政におけるPDCAサイクルということをお願いしていただきましたけれども、こちらにおきましてはまず総合科学技術会議が実施する国家的に重要な評価も研究開発の評価も行われておりますし、あるいは三つ目の○で書かせていただいております科学技術基本計画をはじめとする国家戦略・方針に基づいてその推進がフォローアップされながら、評価もあわせてされていくというような仕組みでございます。これに踏まえられまして、その予算につきましても配分なども考慮されていくという仕組みが動いているところでございます。

それから、下の②でございます。②のほうの独立行政法人制度におけるPDCAサイクルは、こちらは一つ目の○でございますけれども、目標の達成状況を事後に厳格にチ

エックすることにより効果的・効率的な運営を目指すという目的のもとで行われております。

それから二つ目の○でございますけれども、達成すべき目標については、それが毎年度の業績評価の尺度となり、その業績評価が組織・事業の毎年度の見直しや中期目標期間の終了時の改廃に反映されるものであることから、どのような目標設定を行うかが独立行政法人制度において重要なかぎを握るといふふうに位置付けられてございます。

それから三つ目でございますけれども、中期目標期間中には、その達成すべき水準が客観的に定められていることが必要であり、できる限り数値によるその達成状況を判断しやすいように定めること。それから、各独立行政法人の業務内容、性格に応じた目標の設定となるように特に配慮するものとするといふようなことが現行の独法制度の目標の策定指針に定められているところでございます。

2 ページ目にお戻りいただきまして、その点線の四角囲みの部分でございます。初めの五つの○で記載させていただきました点につきましては、現在の独立行政法人制度で行われている評価の目的や意義に鑑みたものでございます。業務の進捗状況や達成状況を確認するために行われるという点。それから、各課題についての取組状況を確認し、透明化していくため。それから、その業務の継続・廃止・移管、組織の存続を判断するため。それから、予算の配分を判断するため。あるいは業務運営の効率化を促進するために行われているという位置付けにされております。

一方で、その下の五つを書かせていただいている観点は、研究開発法人の研究開発成果の最大化をするためというものを大目的というふうにして評価を位置付けるということが重要なのではないかという点。それから、研究開発法人による自己評価、運営改善、説明の機会とするため。それから、国の方針との適合性、国費の使用の有効性等を確認するため。それから、外部の広くさまざまな知見、経験からの助言を得るため。あるいは法人の効果的な業務を促し改善するため。といったような現在必ずしも明示的には独立行政法人制度の評価においては明らかにされていないことについても研究開発法人の評価においては何らかの言及をしたほうがいいのではないかというポイントを幾つか挙げさせていただきました。

それから、4 ページ目でございます。その研究開発の特性、それから最大化するという目的を踏まえまして、研究開発法人の目標設定・評価の在り方の大きな枠組み、これはどのようなものにすべきであるかという点でございます。

まず、研究開発の特性でございます。ここに長期性、不確実性等幾つかのものが掲げさせていただいております。このほかにも恐らく多々あるのだらうと思っております。これらの特性を踏まえた目標設定・評価の在り方が指針にも反映されるべきであらうということでございます。

また、二つ目の枠の研究開発成果の最大化、この概念を明らかにしていかないと適切な目標設定・評価ができないということでございますので、その幾つかのポイントと

いたしまして、まず当初計画していた成果の最大化、それでよろしいのかどうか。それから、あるいは当初予定していなかった成果・効果も含めて最大化するということが必要になるのか。それから、国内的な視点からの最大化であるのか、国際的な視点からの最大化であるのか、量的な最大化であるのか質的な最大化であるのか。科学技術的な価値の最大化であるのか、社会経済的な効果も含めた最大化であるのか。あるいは研究開発のみならず、その周辺の人材育成や理解増進、そういうようなものも含めた成果の最大化なのか。どのような最大化を目指していくのかということの論点でございます。

それから、目標の性質でございますけれども、現在の独立行政法人制度では達成目標というものが基本的な目標だというふうにされてございます。そのほかに、課題解決型の目標でありますとか、こういうアウトカムに貢献・寄与すべき目標あるいはなかなか実現が困難であってもチャレンジすべき目標、そういういろいろな目標を研究開発法人の目標設定において柔軟性をもって位置付けていくという視点でございます。

それから、評価の仕方につきましても、現行の独立行政法人制度で行われている達成度評価、この達成度の評価に加えまして貢献度の評価でありますとか寄与度の評価、それからインパクトの評価、それから将来性を評価すること。それから、国際水準を踏まえて評価をすること、工夫度を評価するというようなポイントについても評価に際しての論点として挙げられるものとして提示させていただきました。

それから5ページ目につきましては、研究開発成果の最大化の目標、それから業務運営の効率化の目標、これが独立行政法人制度の中で両方立てることになってございます。これらは必ずしも同じ方向を向いているというわけではなくて、お互いに矛盾する部分もございます。その整合性をどのように図っていくこととすべきかという論点でございます。

その点線で囲まれた四角囲みでございますけれども、目標や計画の関係につきましては、例えばその目標設定とか計画の策定時に、目標や計画に掲げた事項・項目の位置付け、優先順位を明確化するという考え方もあろうかと思えます。

それから二つ目でございますけれども、法人の長が法人全体の業務運営の在り方を最適化することができるようにするために、目標はできる限り大目標化するというのも一つの方策で考えられるのではないかと思います。

それから、三つ目の○でございますけれども、法人の長の業務運営の在り方について詳細項目にわたって具体的に拘束するマイクロマネジメントのような目標にならないようにするというような配慮も必要なのではないかという論点でございます。

評価につきましても目標の設定と同様の論点を掲げさせていただいております。

それから、6ページ目でございますけれども、独立行政法人におきましては個別の業務実績評価をしていくということになっているところでございますけれども、この個別の業績評価を通じて法人、機関評価、法人全体をどのようにしていくかということの工夫・配慮についての課題でございます。



四角枠囲みでございますけれども、研究開発法人における専門的知見・経験を踏まえた自己評価結果を活用した評価の実施をするということ。それから、研究開発課題（プロジェクト）につきましては外部評価結果等を各種社会の評価、国際的評価、これを適切に活用していく評価であることが大事なのではないかという点。

それから、三つ目でございますけれども、個別の具体的な進捗状況をチェックしていくような評価というものではなくて、例えば当該事業の研究開発法人からの自己評価の内容も含めまして、長や事業責任者のマネジメントの在り方を中心として評価・助言をしていくような評価であるべきであるかという論点。

それから、研究開発法人から提出された個別の事業・項目ごとの評価ではなく、研究開発法人全体としての研究開発成果の最大化、機能向上に資するような大括り化した単位での評価を実施するということも検討すべき課題ではないかという論点でございます。

それから、駆け足で恐縮でございます、7ページ目でございます。7ページ目、こちらはさらにちょっと具体的な細かい論点に入らせていただきます。（1）の目標・計画の設定に関することでございます。先ほども目標・計画の大きな枠組みにつきまして触れさせていただきましたけれども、その目標設定の中でも今般課題解決型の目標を設定するということが昨年の大臣懇談会等から触れられているところでございますので、課題解決型の目標というのはどういうような目標計画としていくべきかという論点でございます。

その例といたしまして、ガン撲滅でありますとか、持続可能なエネルギー社会の実現、このような大目標を設定するという点についてはどのように考えるか。あるいはガン撲滅ではなく何々ガンの治療、それから何々ガンの治療に有効な医薬品の開発、あるいはそれに必要な遺伝子の解析、どんどん具体的に詳細な中目標、小目標の立て方も考えられると思いますけれども、このような課題解決型の目標の大きさ、どこまでブレークダウンしていくことが主務大臣が設定する目標あるいは法人の長が立てる計画の中に記載することが必要であるかという論点でございます。

それから、二つ目の矢印でございますが、目標・計画を定めるに当たっての時間軸、これをどのように考えるかということでございます。現在独立行政法人の制度の中では中期目標期間に達成をするということを優先した目標と計画の策定ということになってございます。二つ目のボツでございますけれども、中期目標期間を超えた効果・影響、こういうものを視野に入れた目標設定や計画の立て方というものもあるかどうかという論点。それから、科学技術の進展、経済社会の変化に応じて随時、柔軟かつ迅速に対応していくことが求められる業務に係る目標・計画の在り方としてはどのような配慮が必要かという点でございます。

それから、三つ目の矢印でございます。法人の長のマネジメントを生かすような目標・計画の在り方とはということで、これは小目標・小計画レベルまで落とすような計画、それから大目標・大計画レベルのどのような大きさでの目標・計画の立て方が法人

の長のマネジメントを生かす形になるかという論点でございます。

それから、8ページ目につきましては評価の対象に係る論点でございます。評価の対象でございますけれども、現行はその業務の実施状況、進捗状況、達成状況の評価の対象としているところでございます。これに加えまして、例えば明確にそのマネジメントを評価するでありますとか、ガバナンスを評価するでありますとか、創出されたその成果でありますとか、あるいは科学的・社会的・経済的な効果、影響、あるいは将来的な可能性・発展性、取組・工夫、このような観点も研究開発法人の評価では評価の対象として明示化していく必要があるかどうかというような論点でございます。

また、目標・計画の大きさは先ほどと同様でございますが、ではその法人全体を評価するのか、それともセンターや事業部門単位を評価するのか、それよりさらに下の事業・プロジェクト単位を評価するという姿勢で臨むのかというような大きさの論点でございます。

それをさらに個別に見ていったものが下の矢印で掲げさせていただいているもので。そのマネジメントの評価をするという場合にはどのように評価をするかという論点でございます。マネジメントの手法を含めた小項目ごとにそれぞれの基準を踏まえてミクロに評価を行った結果の積み上げでマネジメントを評価すべきであるのか。あるいはマネジメントを評価するための観点・項目・基準等を検討すべき、それを指針に書くべきであるのか。それから、マネジメントに係る小項目ごとに評価をするというのではなくて、研究開発成果の最大化に向けてのアウトプット・アウトカム、説明責任等の観点から総合的に評価をするというものにすべきであるのか。それから、長だけでなくその下の役員、部門長等のマネージャーについても評価をしていくものであるのか。あるいはマネジメントについて評価をするのではなくて、国、第三者の立場・視点からみたそのマネジメントの改善・工夫のための助言・見解という位置付けの中で評価をしていくのかという論点でございます。

それから、二つ目の矢印でございますけれども、ガバナンスをどのように評価するかという点につきましては、コンプライアンス遵守に係る取組状況について確認をする。あるいは研究開発法人の研究不正の事前防止に係る取組を確認していく視点。それから、国のほうでもその研究不正の対応のガイドラインを策定しているところでございますけれども、その関係を独立行政法人の評価の中でどう関係を整理していくかという点。このような点についても指針にどのような形で盛り込んでいくかという論点でございます。

それから、三つ目の矢印でございます。実績評価と将来性評価の関係をどのように整理するかということでございますけれども。過去の業務実績中心の報告・評価というのが基本的な現在の枠組みの中の評価でございますけれども、過去の業績評価よりも、将来的な見通し、あるいは将来的な価値を重視した報告・評価の在り方とは指針でどういうふう書いていくべきかという論点でございます。

それから、9ページ目は今度は具体的な評価の手法や観点（基準）、それから評定の

在り方に関する課題でございます。

まず手法でございますけれども、手法につきましては今般研究開発法人の自己評価を提出させるという枠組みに変更がなされるということでございますので、その達成度以外の評価の観点、基準を用いた評価手法を採用するというのも可能であるかどうかという点でございます。それから、目標・評価の設定の細かさ、網羅性、これらについてはどのように評価をするということが必要であるかという論点でございます。

それから、二つ目の枠の観点（基準）につきましては、初めの四つの○で掲げさせていただいているものは現行の独立行政法人制度の評価の観点（基準）でございます。中期計画の達成に向けた実施状況はどうであるか、それから効率的・効果的に業務を行っているか。それから、国の政策との方向性の整合性はとれているか、業務の質の向上は図られているかというような点でございます。

これらに加えて、研究開発法人の評価におきましては、科学的・技術的意義でありますとか、社会的・経済的な意義でありますとか、若手研究者の育成の意義、こういうような観点もその評価に際して位置付けていくかどうかという論点でございます。

それから、下の評定でございます。評定につきましては現在独立行政法人制度の中でA、B、C、Dというような評定を定めるという形になってございます。その基準といたしましては、ここに1例として掲げさせていただいておりますけれども、目標を大幅に上回って達成されているか、十分に達成されているか、概ね達成されているか、達成しているが改善の余地があるか、大幅な改善が必要であるか、こういうような観点から評定をするという形になってございます。

研究開発法人におきましては、特性、あるいはその成果の最大化、国際水準やマネジメントを意識した評定の在り方、こういった観点を踏まえた別の評定の在り方があるかどうかという論点でございます。

それから、10ページ目の（4）でございます。中期目標期間終了時における組織・業務の見直しに係る基準でございます。

初めの平成15年の閣議決定の見直し基準における視点、措置につきましては、10ページ目の途中、参考と書かせていただいております、これにその視点、措置の抜粋を記載させていただいているところでございます。現行の独立行政法人制度におきましてはこれを踏まえまして見直しが行われているということでございます。

それに加えて、では研究開発法人の見直しにつきましては科学技術・イノベーション政策的な視点でありますとか、科学的・技術的な視点でありますとか、社会的・経済的な視点あるいは人材育成の視点、このようなものもどのように織り込んでいくことが必要であるかという論点でございます。

それから、最後12ページでございます。その他の論点でございます。その他の論点といたしまして幾つか挙げさせていただいております。

まず、特定国立研究開発法人に対する目標設定・評価についてはどのような留意・配

慮を行っていく必要があるかという論点でございます。国立研究開発法人と特定国立研究開発法人の目標設定・評価の在り方を指針の中でどのように分けて書いていくかという論点でございます。

それから、その下に掲げさせていただいたものが三つございます。科学技術・イノベーション創出の観点、あるいはハイリスク研究や分野連携の推進の観点、それから若手研究者の育成等の観点、これら科学技術の行政における重要な課題というのを独立行政法人評価の中で何らかの意義付けをしていくことが必要であるかという論点でございます。

それから、一番最後の○でございますけれども、評価の形式化・形骸化、評価負担増大に対する改善という視点を今般の指針の策定の中にどう織り込んでいくかという論点でございます。

以上、網羅的ではないと思われまして、必要な論点多々ほかにあるかと思えます。これらにつきましてたたき台としていただきましてご意見いただけたらというように考えております。

以上でございます。

**【門永座長】** ありがとうございます。多岐にわたる内容を要領よく説明していただけて大変助かりました。

それで、皆さんからご意見を伺う前に確認です。私としては多分に網羅的だと思ったのですけれども、このレベルまで決めないと指針にならないぞというチェックリスト的なものと考えてよろしいですか。

**【鎌田企画官】** ご質問につきましては、現在総務省のほうで独立行政法人の全体的な目標設定・評価指針が定められようとしております。その中身との整合性を考える必要がございますので、まだその中身が明らかになっておりませんので、ここでの議論といたしましてはそれに耐えられるよう、備えられるような論点として今挙げさせていただきました。

**【門永座長】** わかりました。

それでは、皆さんからのご意見を伺いたいと思います。橋本委員。

**【橋本議員】** 説明をずっと聞いていてだんだん頭の中が整理できてきました。これはある意味で今国立大学法人が行っている評価とよく似ているのですね。国立大学法人の制度は御存じのように通則法から外れた、別のひとつの法律の下にできています。そこでかなり細かいことがいろいろ書かれています。ひとつの特徴は最後のほうに出てきた自己評価で、目標設定に対してどの程度できているかという自己評価をするというのがポイントのひとつです。ではその自己評価は一体どういうふうに行われているのか、また、その結果がどのように現場の改善に活かされているのかというのを少しレビューをしていただいたほうがいいのではないかなと思いました。

というのは、国立大学法人の中期目標を提出する時にすごく苦しんだ記憶があります。

ものすごく大変だったのですね。大学の評価は積み上げになります。つまり、現場の情報を出してもらってそれを機械的に積み上げていくということしかできないのですね。そうすると何が起きたかという、現場はとにかくもう形式的にいろいろな情報を出し、それを積み上げるだけみたいになってしまいます。本来求めていたもっとダイナミックな意味での評価と言いますか、そういうものが求められているはずなのですが、そうならない。これは栗原先生も多分同意見ではないかと思うのですけれども、この国立大学法人評価のために現場はとても疲弊したのです。それでも、その評価がちゃんとその後ブーメランのように戻って改善に役立ったのであればいいのですけれども、全然そのようなことがなかったのですよ。これでもう疲れてしまっています。

それで、今回の特定法人制度の目的は何かというと、何度も出ていますように、研究成果の最大化を図るようなそういうような制度にすべきだということです。せっかく法人制度等々からはみ出した形で作るわけですから、目的をもう一回しっかりと認識した上で考える必要があると思っています。

今申し上げたことですごくある意味で私が感じているのは、評価を細かくすればするほど、結局現場の積み上げにしかいかないということです。現場の積み上げにいくということは、つまり、執行部はそれを束ねるしかできないことになってしまうのです。私は今回はちょっと逆に求めるべきなのではないかなと思っています。すなわち、大きく見たときにこれが本来の、すなわち国の中における研究開発法人の役割というのは大分議論されているわけですから、イノベーションに最も適した、そういうものにその法人が向かっているのかどうかということの評価するというのが何よりも目的なわけです。

そうすると、大きいのはやはりガバナンス体制とかマネジメントとかあるいは国際的な競争力、頭脳循環のプロセスに入っているかとかかになると思います。そういう大きな束のところからまず評価にあるということを明確に出す必要があるのではないかと思うのです。

そのためには評価軸が非常に大切です。評価軸というのは今回言っている法人の評価のための評価軸も重要なのですけれども、その法人の中で研究者の評価をどのようにしているのかとか、その評価軸を明確にしているのかとか、あるいは人事制度がその目的に立っているのかとかいうか、それから、資源配分方式がちゃんとできているのかとか、そういったものです。要するに積み上げよりもトップダウンの意向が現場にいきわたるようなそういうシステムにできているのかみたいなことを大きく捉えていただく必要があるのではないかと思うのです。

もちろん、研究目的に対して研究成果を出すこと、これは重要です、言うまでもありません。しかし、それと同じぐらいの意味で、法人の目標に対して動くシステムができ上がっているのか、そういう方向に向かっているのかどうかという評価軸を入れていただく。すなわち言葉で言うとガバナンスとかマネジメント体制がしっかりできているのか、それをブレークダウンして余り粒度を上げてしまわないで、大括りの中で入れてい

く。私自身が思うのは、人事制度と資源配分制度、それから資源の有効利用の方策です。これらがうまくいく制度として設定されているかを評価するというのが、今回の目的には合っていると思います。

【門永座長】 ありがとうございます。今に関連してですね、岡本委員。

【岡本委員】 私と橋本先生が意見が一致してはいけないのだと思うのですが、今の橋本先生のお話を伺って私自身思うのは、二つあるなと思いました。それも大きな話だと思います。

まず一つは評価の結果。これを仮に評価情報というと、評価情報を何に使おうとされているののかということとを制度なり、あるいはここで議論するのかもしれませんが、そこをまず議論すべきなのだろうなというふうに強く思います。これは10年間の独法の、橋本先生がおっしゃったように膨大な評価結果があつて、それがほとんど言っていないのかどうかわかりませんが、先ほど私ちょっと違和感感じたのは、初めから予算増額がないよというようなことを言われてしまうと、これはちょっと研究される方の立場からすると何だという感じになると思うので、これはちょっとやはり書きすぎになるのではないかなという気はしますけれども。まあ細かいところはともかくとして、まず評価情報というのをどう使おうとされているのか、それに必要な情報を評価書では生み出してこななければいけないと思いますので。何か大きな目的があるのにもかかわらず制度が乖離しているというのが多分今の状態だと思いますから、そこを結びつけるような議論を多分しなければいけないのだと、これが一つ思ったということで。

それからもう一つは、ちょっとわかったようでわからないのは、独立行政法人の制度があつて、橋本先生おっしゃったように、はみ出すように研究開発法人があるのでしょうか。これはどういう制度設計なのでしょう。独立行政法人が足りない部分を付加するのか、あるいは一部変えようとしていらっしゃるのか、そこが何か研究開発成果の最大化というきれいな言葉に置き換えられてしまって、思考停止になるような気がするのだと。そこをやはり分解していかなければいけないので。

この法的な枠組みというのが今はよくわからないのですが、独法通則法改正法案と違う法案が出て、二つ一遍に多分制度を回さなければいけなくなると思うのですが、それはどのようなイメージなのか、このイメージによって多分議論することは変わってくるのだろうなと思うのですね。

お立場からすると、それは総務省、内閣府でそれぞれやってらっしゃるので今答えは出せませんということになるのかもしれないけれども、ここで議論していることがそれと合わなければおかしいと思いますので、それはある程度の方向性で法案をつくっていらっしゃるのだろうと思いますから、それを公に議論するかどうかというのは別問題として、やはりそれを前提にした議論をしていかないといけないのではないかなという感じがします。

申し上げたいのは、評価情報というのを何に使おうとすべきなのか、何に使うべきな

のかということはやはり制度の枠組みとして議論して。

そのときに一つ気になったのは、理研の机上資料の13というのを出していただいたのですけれども。私は理研のほうの文科省の委員会に、栗原先生もそうなのですから、いるのですけれども、確かにこういう絵なのですから、きれいになってますかということなのです。この絵が示しているほど独法評価委員会とこちらに出てる外部評価委員、ここの青い国の大綱的指針に基づく評価というのになっているかというのは私は疑問に思います。そういうこと、要するにここで議論している内容というのがどういう評価情報を求めるかでやはり絵が違ってくるのだろうなど。

イメージ的に言うと、これ全部カバーするようなのがここで議論すべきなのか、こっち側にあるのは横に置いておいて、こっち側だけを議論するのによっても多分違ってくると思うので、その辺ここにいる委員の共通認識の上で議論しないと、違うことを議論していても仕方がないのかなというふうにちょっと思ったりいたしました。

以上でございます。

【門永座長】 今の岡本委員が言われた「はみ出し部分」の意味と、それからどこまでカバーした議論すべきかというのは、もしわかっているところがあれば先にお答えいただいたほうがよいと思います。

【鎌田企画官】 現在制度設計中でございますので、もちろん確定しているものではないけれども、閣議決定の趣旨を踏まえたら、基本的には研究開発法人も独立行政法人の枠組みの中の一カテゴリーということでございますので、やはり独立行政法人制度の評価の在り方の枠組みの中でやるというのは、それはそういう理解でよろしいのではないかと思います。

ただ、その中で評価の具体的な運用に当たって研究開発の特性とか最大化を踏まえてどのように運用段階で修正をしたり配慮したりすべき点を加えていくのかということではないかと思います。

【岡本委員】 今のご説明はわかったようでわからない議論だと思うのです。当時は橋本先生もいらっしゃいました有識者懇談会で議論したのは、独立行政法人の枠ではできないという議論があったと思います、特に評価については。行革のほうでもそれはある程度認めた上で議論していたのです。したがって、それは今答えは何も答えられていないと思うのです。独立行政法人の枠内でできないと言っているのにもかかわらず研究開発法人をその中に持ち込んできて、これは法的にきれいな姿なのかもしれませんけれども、では実際にできないと言われたことをどうつぶしていつてできるようにするかという議論は根本的なところで矛盾をしているというところがあるのだとすると、どうもできないのではないかなと思っているのです。

どうでしょう、法的には確かにそういうふうな枠組みでできるのかもしれないけれども、実際実務に回したときに、独立行政法人の従来からの制度の延長線上はここにありながら、それができないといった研究開発法人があつてなおかつ持つてくるというのは

どんなウルトラCがあるのか。単純に言うと、目標管理というような独法の基本的な概念と、将来に向けて評価をしなければいけないという、ここで言う論点にも挙がっていましたがけれども、これどう整合性をとるのかなという気がするのですが。両方見るということをおっしゃっているのだと思うのですけれども。

どうなのですか、過去の評価はなかなか研究開発法人には合わないという議論を多分積み重ねてきたのではないかなというこれまでの有識者懇談会の議論が、そこは克服されていないのではないかなと思うのですね。いかがでしょう。

そうすると、役割分担みたいなものである限定をしていくのか、ここで言う評価をですね。そういう議論を初めにしておかないといけないのではないかなと。要するにこれは法的な枠組みの議論をどう整理されていらっしゃるのですかということだと思いますのでね。単に法案をつくるということではなくて、その法案のもとにある運用をある程度想定した法案になるのだと思います。それは多分議論されているのだと思うのですけれども、そこあたり詰めていかないと、これお忘れの議論になるような私気がしています。

**【鎌田企画官】** ご指摘ありがとうございます。岡本委員のご指摘は確かに根本的な部分でもございまして一番重要な点かと思えます。制度の枠組みの中でどう運用するかということでもございますけれども、独立行政法人制度はやはり目標を立ててそれを達成していくということが基本的な枠組みとなっておるわけですから、その研究開発法人のカテゴリーにおいてもその基本的な枠組みを全くなくすということにはできないと思えます。したがって、目標を立ててそれに向かって評価をしていくという大原則の中で、ではどう研究開発の特性とか研究開発成果の最大化というものに配慮されたような形にしていくかというのが指針として織り込まれていくのではないかと、個人的な考えで恐縮ですけれども、そのように考えております。

**【門永座長】** 今の点について、部会長としては、研究開発法人に関しては今の独法の仕組みの中でルール決まっているわけだが、それを成果の最大化が達成できるように幾つか変えてもいい、つけ加えてもいいということをおっしゃられて、ではそれは具体的にはどうということかということをおっしゃられて指針として決めると理解しています。ある枠組みの中ではありますけれども。なかり自由度はあるのかな、という理解ですが、その理解は正しいですか。

**【森本審議官】** 今おっしゃったとおりでございまして、ここでご議論いただいで上がるであろう指針は研究開発法人用の指針ということになるわけですがけれども、それを総務省がつくられる全体の独法の指針の中にはめ込んでいくというイメージでございまして。それで、そこに反映するというのが閣議決定の言葉なのですけれども、そのときに目標を立ててその達成度を見るというそういう今までの単純な評価の仕方、これを一律に求めるというやり方ではなくて、それをその研究開発法人の特性を踏まえた評価のやり方についても新たな方式を導入していこうということをおっしゃられて、



それを総務省の指針の中に反映させていただきたいということでございます。

【岡本委員】 続けてよろしいですか。

【門永座長】 今に関連してですか。はい。

【岡本委員】 多分大きな柔軟な枠組みと言われたものが今までよりは柔軟に書かれていて、例外的な運用が認められてくるだろうという余地があるのだったらそれは確かにはまると思います。そうしたときに、これはむしろ総務省の話かもしれませんが、独立行政法人という枠組みで共通に何をやるのですかというところをやはりもう一度総務省内部で議論がなされるのだという感じがするのですよね。それは単純に業績評価、達成度評価というので区切っている独法制度ではない制度が多分でき上がってくると、独法側においてですね。それがないと研究開発法人をそこにはめ込むと言われてもはめ込めないですよ、恐らく。それはそういう両省、内閣府と総務省でもう了解はとれていらっしゃるのですか。

【森本審議官】 それはまさにこれから議論していくところなのですけれども、いわゆる独法通則法の共通的なルールというところと、それから研究開発法人のみに適用される特性に配慮したルール、この二つがあらうかと思えます。それらをどう組み合わせしていくのかというのがこれからの調整でございまして。まずはここのご議論では研究開発法人の特性を踏まえたPDCAを回すに当たってどういう仕組みが10年間の経験を踏まえて望ましいのか、これをしっかり具体的に議論をしていただいて、それを全体のルールの中に取り入れていただくこともあるでしょうし、それから研究開発法人だけのルールに取り入れていただくこともあるだろうということで。そういうものをここでご議論いただければありがたいなと思っています。

【岡本委員】 十分理解したつもりはないのですけれども、一たん結構でございまして。

【門永座長】 すみません、室伏委員、栗原委員にちょっとお待ちいただいているのですけれども。ここで山本大臣にごあいさつさせていただきたいと思えます。

【山本大臣】 本日はご多用のところ、第1回目の研究開発法人部会にご出席いただきましてありがとうございます。一言だけごあいさつをさせていただきます。

今、科学技術イノベーション政策が成長戦略の中核ということで、この1年3カ月、科学技術担当大臣として総合科学技術会議の機能強化に取り組んでまいりました。SIPやIMPACTの枠組みをつくり、アクションプランを進化させたりしながら、ここまで司令塔機能強化に取り組んできたわけですが、今度の特定国立研究開発法人、これは新藤大臣と下村大臣と稲田大臣といろいろ話し合っただけで別法でつくるということになりました。ここにおいても総合科学技術会議の役割が大変大きくなっていくということでございます。

いろいろと難しい問題もありますけれども、特定国立研究開発法人をつくるという意義は全く失われていないと思えますし、ぜひここで世界と勝負できる新たな研究開発法人を安倍内閣の下でしっかりとスタートさせたいと思っています。

今、岡本委員の方からいろいろとご議論があったようですが、今、事務方で制度設計を進めていますけれども、場合によってはまた恐らく関係閣僚の会議もやりながら、二階建ての二階をどうするのか、そこにつける三階をどうするのか、どういう要素をどこまで入れるのかということ、きっちりと各省で詰めてスタートさせていただきたいと思ひますし、特に皆様にはこの新しい評価の仕方について、ぜひいろいろとご議論いただければと思ひます。

とにかく適切な目標設定、評価のルールというのが一番大事だと思ひますし、さらには今いろいろと言われているけれども、研究開発法人のガバナンス、それからマネジメント、これについても評価をしていただかなければいけないということで、このあたりもご検討いただければと思ひます。

この結果をしっかりとまた政策に反映させられるように担当大臣としても一生懸命頑張ったいと思ひます。

【門永座長】 山本大臣、ありがとうございます。

それでは、先に手を挙げていただいた栗原委員、お願いします。

【栗原委員】 同じ意見だと言われたのであれなのではすけれども。私はもうちょっと引き下がって考えて、2ページ目のこういう評価をする意義のところではすけれども、一つは、研究の不確実性とか予見不可能性ということに関して言えば、例えば目標を持って動いてもその都度研究者の意識もどんどん進んでいくし、それから成果も出てきたときに、個人研究の場合はその状況が確実にその人は理解して進むわけではすけれども、組織研究になるとそれをやはりシェアして方向性のある程度そろえていくということがすごく必要なので、そういうことのためにこういう研究評価の機会をうまく使って、余り重複しないでいろいろな研究の方向性を確認とか達成状況とかそういうものをみんなでシェアしていくという機会に使うと、単純に1方向の報告ということではなくてうまくそういうのが使えるようなカルチャーができるといいのではないかなと思っこの意義のところをちょっと拝見しております。

というのは、必ずしも隣の人がこっちで何かできたというのがよく理解できているとは限らないことが多いのですね、それをなるべく早い期間にうまくいろいろなことがその組織の中でうまくシェアできていけばその不確実性とかいう部分が育っていく可能性も出てくるでしょうし。ただそれをどの段階にどうブレークしていくというのは橋本先生がおっしゃったように、ここではそんなに細かいところまで最後の独法の評価のところではやらなくてもいいのだろうとおっしゃったのは橋本先生のご意見で、そうしますと今の岡本先生の言われているようないろいろなレベルの評価のところではすというふうなことをやりながらやっているのだということ、ガバナンスとして報告していただくということもあるのかなと思っこの程度研究の場合は自由度が必要だと、いい研究をやるためには自由度もある程度必要だけれども、スピードを上げるためには目標の共有もそれからある程度のスピードも手を動かすことも必要なので、そう

いうところをうまくやるようなこの今の成果最大化ということには少しそういうきめ細かなマネジメントというのも有効なのではないかなと思って。

ちょっとうまく言葉にブレークできないのですけれども、そういう機会に使うという方法があればいいのではないかなと思って伺いました。

【門永座長】 ありがとうございます。

室伏委員、お願いします。

【室伏委員】 長く経済産業省の独法の評価委員会に関わってまいりました中で、通則法の枠組みではとても研究開発法人の適切な評価ができないだろうということがありましたので、総務省の政独委などにも参りましてご相談をしたことがございます。

独立行政法人が国の機関であって、国の予算を使って動いているものであるということから、国民の目がかなり厳しいわけですね。そういう状況の中で、例えば独法には財務内容の改善に関する事項というのがかなり大きな評価項目として設定されていたわけです。それから、業務運営の効率化、これもかなり大きな項目として設定されていました。しかし、研究開発独法にとっては財務内容の改善というようなことをきわめて重要な項目として挙げられては困るということもあるわけですね。つまり、国の機関でなければリスクの高い研究開発やチャレンジするべきものに手を出せないということがあるわけです。そういう中で、この窮屈さを何とかしたいということで各省庁の独立行政法人評価委員会の皆様も各省庁の方々と相談しながら、研究開発法人に適切な評価に近づけるための努力を今までやってきたのだと考えています。

経済産業省の独立行政法人評価委員会の中でも、それぞれの重み付けを変えるとか、あるいはいろいろな評価の順序を変えるとか、ちょっと姑息な手段でしたけれども、そんなことをしながら研究開発法人が動きやすいような、研究開発法人に所属する人たちが元気に活躍できるようなそういう仕組みをできるだけつくろうとはしてきたわけです。そういう意味で今回研究開発法人を従来の独立行政法人の中からちょっとはみ出した形でかなり自由度を与えるという、これは非常によいことだと思っております。これまでの10年間と比べるとこれはかなり大きな一歩ではないかというふうに私は思います。

研究開発法人が、国のために、科学技術のために、また世界における日本の科学技術の地位を高めるために十分な力を発揮できるように、余り細かいことに拘泥しない、細々した評価で評価疲れするようなことがないような形での仕組みをつくるべきだろうと思います。

先ほど橋本先生がおっしゃったように、かなり大括りなところでやっていくべきだろうというふうに思います。ただ、余り大括りでもいけない。つまり、国民の目は厳しいですので、押さえるべきところは押さえ、時間軸についてもバランスをとってやっていかなければならないと思います。いろいろご議論はあると思うのですけれども、新しい研究開発法人として踏み出すこの機会を生かして、栗原先生がおっしゃったように、もっとやりやすい形に、もっとイノベーションが実現できるような自由度の高い形にして

いけるような、そういう仕組みづくりをするべきだろうと思っています。

以上です。

【門永座長】 ありがとうございます。

天野委員。

【天野委員】 すみません、今までの議論とちょっと違う意見かもしれませんが。私今日この資料5を見せていただいて、指針の性格・位置付けというのを見たときに非常に違和感を持ったのですね。というのは、この資料5の3ページ目の参考のところの上から三つ目の○が書いてあると思うのですけれども。すべての大もとは科学技術基本計画をはじめとする国の戦略方針等だろうと思うのですね。というのは、成果の最大化というふうにおっしゃっていますけれども、私ちょっと大学の関係ではないので一般国民に近いかもしれませんが、これは成果最大に使うというのは日本の国力を日本が技術開発したいろいろな成果を使って国力を高めていただくというのが成果の最大化だろうと素直に思ってしまっただけです。そうすると、多分この指針や何かというのは国の戦略方針みたいなのが、例えば科学技術基本計画であれば4年ごとぐらいに出ていますよね。そうするとあの基本計画は会社で言うと経営方針ですから、そうするとそれまで前に立てた経営方針に対して予算配分して、研究開発していただいて、成果出るかもしれませんが、その成果というのはツールでしかないわけですよね。そのツールを使って日本の国力にいかにか反映させるかということを考えて、数年たったときに会社であれば利益がどのぐらい出たかということになるのですけれども、そのこの国としての成績というのでしょうか。最近日本は科学技術が何となく立ち位置低くなっているような気もしないでもないのですけれども、そういうようなところをいかに上げていくかというようなことを評価した上で、次の国の方針に反映されるのが素直な考え方かなというふうには受け止めているのですけれども。実際に苦労されている方々の実務の実情を知らないのだからちょっと私ものんきなことを言っているのかもしれませんが、そんな意識でこれを見ていて。

実は、参考1ですか、研究開発法人制度の創設というのを見ていて、非常に私もこれいいと思ったのですね。というのは、特定国立研究開発法人を新しくおつくりになるようでも、それぞれ優秀なR&Dの研究開発の成果つくったものがある意味マネジメントもする場所が新たにできると。そうすると、今まで総合科学技術会議とかいろいろなところで見せていただくと、日本の国というのは非常にすばらしい成果をたくさん持っているのですけれども、それをマネジメントして、国力に反映させるという場が余りなかったような気がちょっと印象として受けているものですから。こちらの国立研究開発法人がこんな形であると非常にマネジメントしやすくなるのかなという気がして見ていました。これをお世話するのが総務省だということであれば、ますますそのイメージに近いのかなと思ったのですけれども。

ちょうどこの資料の2ページの絵の中では左のほうに国立研究開発法人がくっついて

いますけれども、右のほうは何も書かれていませんよね。多分右のほうには実働部隊がくっつくのだらうと思うのです。例えば各主務大臣の方が課題を出して、それを課題解決型みたいに出すというのであれば、右側のほうはその各主務大臣の後ろに控えている実務の各省庁の方がその成果を使ってどういうふうに反映させていくのかということをお考えになったところで最終的な評価が出てくるのかなというふうに見て理解したのですけれども、違うでしょうか。ごめんなさい。

【鎌田企画官】 一応この参考1の2ページ目に書かれている独立行政法人制度の枠組みの中で国立研究開発法人、特定国立研究開発法人、この絵のことをご指摘いただいているということだと思います。イメージとしてはご指摘のようなイメージだと思われま

す。

一つ言及させていただきたいのが、今般目標設定・評価の指針の対象となるのは、この絵の中で特定国立研究開発法人だけではなくて、オレンジ色の部分の国立研究開発法人も含めた全部の部分でございます。そちらも含めたご議論をいただければというように考えております。

【門永座長】 岡本委員。

【岡本委員】 関連していると思いますので。この2ページの絵が今ご議論になっていると思いますので、ちょっと私が最初に言いたかったことをこの絵で言うと、特定国立研究開発法人が横に出ていますよね。私のイメージは国立研究開発法人も出ているようなイメージを持つのですね。

【橋本議員】 すみません、もう一回お願いします。

【岡本委員】 この絵では特定国立研究開発法人が右に出ていますけれども、私の言いたいことは、研究開発法人も右に出るのではないかなというイメージを持つということなのです、言いたいことは。確かに法律の立てつけは独立行政法人の一類型ですからこういう絵にはなるのだと思うのですけれども、実際の現場では恐らく独立行政法人の通則法で言ってる、今回改正されますからある程度は自由度は出てくると思うのですけれども、それでは非常に難しい面があったからいろいろな議論が出てきたのだと思いますから、今回の独立行政法人通則法の改正法案が特定国立研究開発法人ではない研究開発法人において十分にやっていけるというのが担保できるのであればこういう絵になるのだと私は思うのですけれども。本当にそうなのかなというところが。やはり研究開発の方が、私は研究開発の現場を本当は知らないのですけれども、お話を伺っているとそういう疑問を持ちがちなので、そこはちょっとやはり一つ議論のテーマかなというふうに思います。

それからもう一つ申し上げたかったのは、橋本先生が先ほどおっしゃった大括りの話なのですけれども。かつての通則法をつくったときに別に今で言う項目別評価をつくらうということをやったわけではないのにも関わらず、結果的にああいふ項目別評価のようなものができ上がってしまっている、法律を越えて、越えてという言い方がどうか

かりませんが。何でそうなのかなというふうに思うと、やはり独立行政法人がつくっている中期計画が問題だと思えます。問題だという意味は、そこで取捨選択ができていないのですね。すべて書いてある項目がある意味で同列で書いてあるから、全部それを評価しないとイケないのではないかなと思って多分真面目にやってこられた結果、すごい膨大な評価情報が出て、結果何も使えないと。

だから申し上げたいのは、大臣が中期目標を出すときに、それを受けた独立行政法人においてもっと大臣との関係において緊張関係を持って中期計画をつくって、その中期計画の実行した結果を評価するという形になればもう少し大括りなものがイメージ的にはでき上がってくるのだと思えます。ただ、今それがなかなか例えば研究者の皆さん全部同じ重要な研究をされていらっしゃるというふうに経営も認めてしまっているからそうなるので。でも、それはやはり違いますよね。大学で研究しているわけではないわけですから、ある一定の目的に向かって大臣あるいは国の目標に向かってやっているのだから、申しわけないけれども、やはり今のこの時点においては国として重要な研究とそうでない研究が歴然とあって、それを中期計画で反映してここ5年ないし7年やりますよということをやるのだったら、橋本先生がおっしゃるように大括りな評価で私いいと思います。

逆に言うと、先ほどちょっと失礼な言い方したのですけれども、どういう評価情報を使うのですかといったときに、それは予算がふえる研究もあるし、予算がガンと減る評価の結果もあって当然だと思うんですね。でも、今は後者のことがなかなか言えない。だって、それは全部平等なように見えるような計画の中で研究をやっていらっしゃるのだからと思えますから。やはり中期計画というものをしっかりと大括りなものにつくれるようなものにしていくというところ、あるいは大臣側が目標を与えるときにはっきりと国にとって何が重要な研究なのか明示されて、そうではない研究があるのだったらある程度それを意識した上での目標を出してくるということが、今もやってらっしゃるとは思いますが、もっとやるべきなのではないかなと。それを受けた法人側がしっかりそれを踏まえた計画をつくるのだという気がします。違いますでしょうか。

**【橋本議員】** 最近本当に岡本委員と意見が合うようになってきたのですけれども、私も全くそうだと思います。中期目標の立て方が非常に細かくなっているんで、全部に書かないとイケないということになり、先ほど申し上げましたように現場において積み上げだけになってしまう。そういう意味では中期目標の与え方というか、その枠組みのところをかなり変える必要がある。私はやはり、大きな目標はあるけれども、その大きな目標を達成するためのシステムができているかということの評価がものすごく重要だと思っています。あとは具体的なテーマに対してももちろんそうなのですけれども。そういう意味ではそういう大きな中期目標の立て方のところをしっかりと一回議論しておく必要があるかなと思いました。

それにあせて申し上げますと、これも全く同じなのですけれども、先ほどの2番目の

ところで、ムチだけ与えてアメは与えない制度で、その必要性を理解してもらうようにするしかないというのはやはり無理だと思うのです。そうではなくて、やはりちゃんとやっているところには予算がふえると。逆に言えば、ゼロサムで、減らしたところがあってふえるところもあるという、そういう制度設計を明確にするべきだと思います。そういうものだとすることを明確に出していかず、ただ国民の目が厳しいからムチだけの制度でも理解してくださいというのは余りにも悲しい話ですので、そこはうまく強く言ったほうがいいのではないかなというふうに思います。

【久間議員】 議論が発散しているので、少し整理したいと思います。参考1の2ページを御覧ください。まず明確にしておきたいところは、国立研究開発法人37法人は独立行政法人の中に入り込んでいて、赤い枠で示されてた理研と産総研は赤い枠の中で少しはみ出ています。青い箱に示された独立行政法人は、効率化と財務の改善化を重視されるので、その中で、研究開発法人の研究開発成果の最大化を目的とした目標と評価の設定ができるかどうかを、総務省に聞きたいです。

【門永座長】 今答えられますか。

【鎌田企画官】 研究開発法人の独法制度の中で運用されていくということですので、研究開発側としては独法制度の中でできる限り特性を踏まえられた評価でありますとか最大化のような評価にしていければなというふうには考えてございます。

【久間議員】 我々の議論は、総務省の通則法や独立行政法人全体のルールに反映されるのでしょうか。

【オブザーバー（総務省）】 縦割りの話を申し上げて恐縮ですけれども、独法通則法の改正案を準備しているのは内閣官房の行革事務局でございますので、独法通則法の条文をどう書くのかということについて行政評価局の立場で確たることは申し上げられません。ただ、閣議決定の中で総務大臣が目標の指針、それから評価の指針を定めると書かれていまして、研究開発法人の目標については研究成果の最大化に関することを記載する旨がありますので、その閣議決定の文言を踏まえた目標の指針、評価の指針ということをこれから議論していくということになると思います。

【久間議員】 ということは、この四角い青の箱の中にあっても、国立研究開発法人37法人に関しては、例外的なことを考えてもいいということですか。

【オブザーバー（総務省）】 独法通則法の全体の立てつけについては私がコメントできる立場にはないのですが、ただ研究開発法人についてはその業務の特性に応じた配慮をするということが法律の中でも書かれると思います。さらに目標の設定あるいは評価について言えば、今申し上げたように研究開発成果の最大化に記載する旨が閣議決定に書かれておりますので、それを踏まえた目標の指針、評価の指針の設定をこれからしていくということになります。

【原山議員】 今の話なのですけれども、やはりこの箱の中で我々が議論できる自由度のある部分というのは、今おっしゃった研究開発法人の業務の特性を踏まえた部分だと

思うのですね。その踏まえた部分というのがどういうふうに表現されているかということ、「研究開発成果を最大化」というところに凝縮されているのですけれども。これがくせ者であって、先ほど岡本さんがおっしゃったように、響きはいいのだけれども、では何を指すのかというのがはっきりわからないところでもあります。

ですので、やはりこの場で議論すべき点というのはここをクリアにしていって、何をここで意味しているのか。その一つが4ページのところに幾つか可能性として書いてあるのですが、これは詰めなければいけない部分だと思います。まさにこれが研究開発法人の存在意義そのものをあらわすものであって、それを踏まえた上で、では具体的にどのような形で目標設定が行われと続くと思うのですね。

と同時にもう一つ、機関という組織という視点から見ると、目標が設定されたところはいいののですけれども、やはりそれに対してどのような戦略をもってこの機関の長が実際に行動を起こしていく、業務を執行していく、その戦略性というものが何らかの形で書き込まれているべきで、それを実装するためのやり方というのが、先ほど橋本さんがおっしゃっていた「ガバナンス」だと思うのです。この資料に書いてあるガバナンスのところはコンプライアンスのことしか書いてないのです。ガバナンスというのは基本的にはどうやって組織を動かすかというやり方であって、そのコアな部分、先ほど橋本さん言われた人事であって、それから予算の配分であって、リスクマネジメントであってという、大きなところをおさえるものだと思うのです。広報も入っているかもしれない。その辺の大きなところのどこを踏まえるかというものを議論した上で、それを具体的にどういうふうな形でチェックしていくかということだと思うのです。

評価疲れというのがあちこちで言われ、評価疲れしていない人はどこにもいないという世界なのですけれども。やはり最低限押さえるべきところだけを押さえて、あとの細かいところは次のレイヤーに落としていくというやり方の選択というものも考えていただきたいと思います。

【門永座長】 ありがとうございます。

私も一委員として意見を述べさせていただきます。この37法人がオレンジ色の箱に入っていて、その外側に青い箱があります。これはどちらから見るかで意味合いが全然違ってくるのではないかと個人的には思っています。37法人の入ったオレンジ色の箱の中はまだ真っ白で、これからいくらでも新しいやり方というのをここで提案していけるというふうに私は見っていますが、多分逆のほうから見ると実はその中はもう真っ青で、全部青い箱の中のルールで決まってしまうという見方もできると思うのですね。それは今どっちだといっても多分誰も答えられないと思います。それで、基本スタンスとしてはフレキシビリティは相当にあり、あるべき姿をここで指針として出していくという方向で議論をしたいと思っています。

次に私が論点のひとつとして考えている点です。もう既に皆さんおっしゃられたことばかりですが、1点目は、目標設定のときにどういう議論をするかということの重要性。



これまで10年間、評価にものすごくエネルギーをかけてきて、それでも、もっとかけろ、専門家を入れろ、外人を入れろということで更に細かく評価するという方向できたのですが、そのエネルギーを目標設定のときにかけるというかそちらにウェイトを移すべきではないかと思います。例えばグローバルな視点で見たときに、この領域をこの目標でやる、このアプローチでやるというのが果たしていいのかどうかという議論。日本がそれを頑張って、果たしていい成果が出るのか、この陣容でどうなのかとか。八つやるのではなくて四つぐらいに絞り込んだほうがいいのではないかとか、そういう議論をグローバルな視点でできるような目標設定のシステム、仕組みにシフトすべきなのではないかなと思います。その後は、それに沿った結果をちゃんと出してくださいよということで、その理事長の戦略性を問い、それから実行能力を問い、ちゃんと成果が出たかどうかを問うと、こういう方向性だろうと大枠では思っております。

それから2点目です。先ほど事務局から紹介された論点の中にもいろいろと「せめぎ合い」があります、例えば、課題解決型の目標設定に対するこれまでのやり方とか、過去の実績を見て達成したかどうかということに対して将来に対するインパクトを評価しましょうとか、何が出てくるかわからないという研究に対して最初からやるのが決まっているもの。こう相対する概念がありますが、これは多分同じ土俵で議論していると答えは出てこないと思います。

そうすると、当たり前なやり方かもしれないですが、やはり研究開発というのを幾つか類型化して、個別に語らないといけないと思います。企業ですと探索的なことをやっているところ、中央研究所などと呼ばれていますが、もう少し応用研究のところ、そして事業部にかなり近い開発、設計のところと三つぐらいに分けているわけです。独法の場合も三つか四つに分けられると思います。一つはやはり探索ですね、やってみないとわからない。出てきたものを見て評価しましょうというものです。それからまだ何に使うかというのは明確ではないけれども、こういう技術が必ずいるよねということで、重要な技術を確立しましょうというもの。これ何と呼ぶべきかわかりませんが、基礎基盤研究なのですか、そういうもの。それから三つ目は、下流のニーズからアウトプットが決まっています、こういうことをしたいのでこういう技術を開発してくださいという研究。それから4番目は開発ですね。このスペックでこれをいついつまでにつくってくださいというもの。例えばこの様に切り分けると、それぞれについて課題解決型の目標設定は何かとか、どう評価するかとかそういう話がしやすくなるのではないかと思います。

それから、3番目は先ほどの繰返しですが、やはり理事長、それから研究所長やセンター長クラスの人たちの評価は、ビヘイビアがどうかとか、スキルがどうかということではなくて、やはり成果が出たかどうかということであるべきでしょう。MBO（マネジメントバイオブジェクト）というやり方がありますけれども、それがいいかどうかは別にして、理事長にはこれとこれとこれをしてもらいたい、本人もわかりましたそれを約束しましょうというところで「握る」。そのときに理事長がどういう戦略でや

るかということも聞くわけです。それに沿って評価をしていく。そうすると、例えば2年たったところでもうちょっと無理ですねとって代わっていただくということもあるかもしれない。こういうレベルで理事長やセンター長を評価をしていく方向であるべきと思っています。

個人的な意見でございます。

時間になりました。今日はそもそも論とかどういう立ち位置でやるのかという点について大変貴重な意見を出していただきました。それを踏まえて論点を整理していただき、2回目にはたたき台を見ながら議論をしていきたいと思います。

以上で本日予定していた議事はすべて終了いたしました。

何か事務局からございますか。

**【井上企画官】** 次回の予定についてご説明申し上げます。4月中旬から下旬を目途に第2回の部会について日程を調整させていただきますので、よろしくお願いいたします。また、追って第3回以降も早めに日程調整させていただく可能性がございますので、あわせてご対応いただけますようよろしくお願いいたします。

以上です。

**【門永座長】** では、以上をもって閉会といたします。

本日はありがとうございました。

—了—