

総合科学技術・イノベーション会議 評価専門調査会
第3回 研究開発法人部会
議事録

日 時：平成26年5月21日（水）10：00～12：00

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：久間議員、原山議員、橋本議員

門永座長、天野委員、石田委員、福井委員、伊地知委員、岡本委員、
栗原委員、角南委員、野間口委員、広崎委員、室伏委員、

欠席者：なし

事務局：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：吉開評価監視官（総務省）

議 事：1. 研究開発法人の目標・評価指針の検討について

（配布資料）

資料1 国立研究開発法人の目標の策定及び評価に関する指針の作成につ
いて（ポイント）

資料2 国立研究開発法人の目標の策定及び評価のあるべき姿について
（検討）

参考1 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（第1回部会での討議を踏まえた論点）（案）

【第2回部会資料】

参考2 国の研究開発評価に関する大綱的指針

参考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）

参考4 " (基本事項)

参考5 " (論点整理)

参考6 独立行政法人評価の仕組みの見直しについて

参考7 理化学研究所における評価

参考8 新たな研究開発法人制度の創設について

参考9 第2回研究開発法人部会 議事録（案）（委員のみ配布）

議事概要：

【門永座長】 時間になりましたので、ただいまから第3回研究開発法人部会を開催いたします。

最初に、事務局から本日の配布資料の確認をお願いします。

【井上企画官】 事務局より、議事次第をお配りしてございますが、これによりまして配布資料を議事次第の中段から下のほうにかけて書いてございます。

きょうは資料1と資料2を議論の対象として行います。参考1以降につきましては、これまでの部会におきまして配布させていただいた資料等でございます。

なお、今回、5月19日付で内閣府設置法の改正法が施行されまして、総合科学技術会議は総合科学技術・イノベーション会議というふうに改称をしております。その評価専門調査会の部会と位置づけといったことで、なお、参考2で大綱的指針をお配りしてございますが、前回お配りしたベースをお配りしてございますが、記述内容の中の総合科学技術会議も総合科学技術・イノベーション会議というふうに訂正がなされていると、こういったことでご了解をいただければと思います。

資料のほう、あと机上資料が、また参考資料ということで一応委員の方々の机上に置かせていただいております。

以上でございますが、特に資料1、2、また参考1から9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、事務局のほうから1点、おわびと訂正がございます。

研究開発法人部会委員の名簿につきまして、配布をさせていただいております。角南委員の役職が前回配付したものが不備がございましたので、今回お配りしたものが正しいものでございますので、おわびして訂正をさせていただきます。

以上でございます。

【門永座長】 ありがとうございます。

それでは早速始めたいと思いますが、前回と前々回の議論を踏まえまして、今回の指針作成の指針のようなものを箇条書きにしてまとめてもらいましたので、それを事務局から説明していただきます。

【井上企画官】 それでは、資料1をご覧くださいませでしょうか。

本日の議論の中で資料2、総務省が作成する指針との関係の中でこういったところをご議論いただく前段として、本来このようなあるべき論をベースに、これまでの議論をベースに指針作成のポイントを簡単に事務局でまとめさせていただいております。

前回までのご議論を踏まえつつ、また今回作成する指針といったものが国立研究開発法人に共通的に適用すべきものでございます。また、あくまでルールといいますか、指針といった性格のものといったことでございますので、共通的に定めるべきそういった

指針という性格のものだといった性格も踏まえて少しポイントを事務局のほうで整理をさせていただいておりますので、また漏れがないか、ここを直すべきではないか、こういったご議論をいただければ、ご確認をいただければというふうに思っております。

資料1の順番にまいります。まず、国立研究開発法人の位置づけでございます。

科学技術・イノベーション政策や国家戦略といったものに基づいて、我が国全体を見渡して俯瞰的な視点、またそういった中での各法人に期待される役割等を踏まえて目標設定や評価を行い、期待される研究開発成果の最大化を図るべきもの、こういった位置づけを行うべきではないかということでございます。

法人によっては、まさにイノベーションハブとしての革新的な技術シーズの創出でありますとか、また産業界への橋渡し機能、こういった役割が求められるといったものを踏まえてしっかりとした成果の最大化を図っていくべきというところがございますが、共通的に書ける内容としてこのような記述で整理をさせていただいております。

2番目に目標設定及び評価の目的についてでございます。

これの第1目的、主たる目的というのは研究開発の成果の最大化であるというふうに明確に位置づけるといったことをポイントとして書かせていただいております。また、今回の総科会議において指針を策定する趣旨等にもそもそもございまして、まさに通常の独立行政法人と異なる研究開発法人の業務、研究開発の特性といったものを適切に考慮して目標設定及び評価を行うということを基本的な考え方として後段の目標設定なり評価を考えていくということでございます。

その場合の目標設定のあり方でございます。1つ目の○に書いてございまして、まず目標設定時において、しっかりとエネルギーを注ぐ。その中で主務大臣は、しっかり国立研究開発法人、あるいはその法人の長と十分に意思疎通を図る。国家戦略等を踏まえた俯瞰的な視点を踏まえて十分な意思疎通を図りながら、しっかりとした練り上げた目標を、その際には国際水準の観点も踏まえた専門的かつ客観的な外部有識者の意見も聴取しながら目標を設定する。ここにしっかりとエネルギーを注いでいくということが一つあるだろうということが1点目でございます。

また、目標の策定については、どのような目標を策定するのか。前回のご議論の中で、研究開発の不確実性、予見不可能性といったものを踏まえた場合に未知なる成果といったものに対してなかなか明確な達成度評価の基準を充てるような目標設定、またそれに基づく達成度評価というものはなかなか難しい。そこで、どのような目標設定を行うのかといったところがご議論になったところでございます。

こういったところにつきましては、そういった特性を踏まえた目標設定ということになりますと、まさに課題の解決などのアウトカムへの貢献、あるいは目指すべき方向性、こういった内容を目標として設定し、またアウトカムへの貢献といったものを評価していく。そういった中である程度未知なる成果への挑戦というものを可能にし、またそこへのアプローチについてフレキシブルな取り組みといったものも可能なものとしていく、

こういったことが考えられるのではないかとといったことで、こういった目標の策定のあり方を示してございます。

また、評価のあり方についてでございます。

評価を行うに際して、これまでのご議論の中でまさに資源配分でありますとか、人材の配置、体制づくり、あるいは研究設備、研究環境の整備といったガバナンス、マネジメントといったものをしっかりと的確に評価してその後の取り組みに反映していく、こういったPDCAサイクルが求められるであろうといったご議論がございました。

そういった中で、しっかりと法人の長に責任と権限の裁量を与え、その中でマネジメントに対して個々の部分最適というよりは、法人全体あるいは研究部門単位とかある程度のユニットの単位でのマネジメントに対して、部分最適でなく全体最適の観点からの評価をある程度大括りの単位で行い、それをその後の取り組みに反映させていく、こういった評価のあり方が必要ではないかとといったご議論を踏まえて、こういったポイントを書かせていただいております。

また、その評価に当たりまして、法人の長を評価するといったところがございまして、その評価の内容については成果、あるいはその成果のもたらす効果を中心に据えて評価を行っていくということがあるだろうということを書いてございます。

裏面に2ページ目がございます。では、その成果の評価といったものについてはどのように行うのかといったことで、ある意味これまでのご議論の中で、なかなか研究活動の特性を踏まえた場合に、従来の目標達成度評価といった評価基準に限定的に行うのはなかなかなじまない。そういった趣旨を踏まえて、達成度評価に限らず特性を踏まえた評価、それは国際水準の観点も踏まえた成果の意義といったところについての専門的な評価であったり、さらなるどういった成果につながるかといった将来性の評価、あるいは社会的な効果等も含まれると思っておりますが、そういった評価を適切に実施していくといったことを指針の内容に明確にしていくべきではないかとといったことでございます。

その際に、実際に個々の研究開発課題についてもしっかりと評価を行って、その上で大括りの単位での評価に反映させていくということが求められますが、一方で国の研究開発評価に関する大綱的指針等を踏まえた国の研究開発評価システムに基づく個別の研究開発課題や研究開発プログラムについての評価が現に研究開発法人によって実施されているといったことを踏まえて、研究開発法人にかかわる全体の評価システムといったものを実効的かつ合理的、効率的、効果的なものに構築していくという視点が重要であろうといったことで、後の記述の中では研究開発評価システムに基づく評価の内容をメタ評価という形で内容が適正かどうかを確認するといったことで、全体のシステムをシステム化していく、こういった内容を書いてございますので、また後ほどご議論いただければと思っておりますが、そういった形で全体のシステムを最適化していくということを書いてございます。

また、次の○でございましてけれども、研究開発法人が行う研究開発の業務につきまし

ては、それぞれ研究開発法人ごとに研究開発の性格がさまざまに異なる。探索型の研究、あるいは基礎研究からかなり出口に近い実用研究に至るまでさまざまな性格のものもございまして、それは一律ではなくて幾つかのパターンに分けて性格に合った目標設定や評価の仕方を定めるといったことが必要であろうということを書いてございます。

また、目標設定あるいは評価におきまして、総花的に全ての項目について押しなべて評価をするということではなくて、まさに研究開発成果の最大化に向けた戦略的なマネジメントといったところを、実際に法人と主務大臣との間でしっかりとそういった戦略をあらかじめ目標設定なり計画策定の中でまず練り上げてつくることからスタートして、そのアプローチといったものが的確かどうか適切に評価をしていくという観点が必要であろうといったことを書いてございます。

また、研究開発成果の評価結果につきましては、しっかりと先につながるような形で今後の研究課題の設定、見直し、これを重点的にやる、これを中止するとかいったことも含めて、またマネジメント、ガバナンス等も含めた取り組み内容の改善、こういったものに適切に反映させるといったことで、先につながるような取り組みの将来性でありますとか改善点といったものが明確な評価結果としていく、こういったところがポイントとしてあるのではないかというふうに整理させていただいております。

一応事務局といたしまして、この後の各論的な議論に入る前の前段として、ポイントとしてこのように整理をさせていただいておりますが、またさまざまな角度からのご意見をいただければというふうに考えてございます。

以上でございます。

【門永座長】 ありがとうございます。

これを具体的に指針に落とすとどういうふうになるのかということのたたき台は資料2でこの後にまた説明をしてもらいますが、この抽象レベルの高いところで一度ご意見をいただければと思います。

福井委員。

【福井委員】 言葉の問題で申しわけないんですが、1ページ目の一番下の行の「法人の長の評価においては、成果・効果を中心に」という成果・効果というのはいろいろなところに出てきている。成果はアウトプットで、効果はアウトカムに相当するんでしょうか。

【井上企画官】 成果はアウトプットであり、また成果がもたらす効果、アウトカムに対応したものをということで効果と書いているというふうに基本的には考えてございます。

【福井委員】 片仮名と漢字を使い分けることが必要かどうか。片仮名でいくのであれば片仮名で統一したほうがいいのではないかなと思った次第です。部分的には違うところがあるのでしょうか。

【井上企画官】 そのあたりで少し汎用的に目標でありますとか、指標といったものの

性格、そういったものを整理する際にアウトカム目標とか、アウトカム指標とかいった形で少し頭の整理をする際にはそういった要望。そのときに通常、効果目標とか効果指標という言い方はなかなかしないところもありますので、そういった場合とある程度評価そのものを行う場合については成果なり効果というふうな言葉も使ったりして、これは局面局面においてケース・バイ・ケースで使い分けているようなところがございます。そのあたりの使い分けの考え方なりをもうちょっと吟味をさせていただいて、より明確にご説明できるような形で、統一できるものは統一するといったところも含めてちょっと再考させていただきたいというふうに思います。

【門永座長】 実情としては、まだそのレベルまで練る時間がとれていないということですよ。

岡本委員。

【岡本委員】 ちょっと基本的なことなんですけれども、国立研究開発法人の評価というのは、実績に沿って、パフォーマンスメジャメントなんですか。質問です。

【門永座長】 もうちょっとかみ砕いてください。

【岡本委員】 もうちょっと言うと、裏側の2ページの一番上の○に「研究開発成果に対し、達成度評価に限らず研究開発の特性を踏まえた評価を適切に実施する」と書いてあります。パフォーマンスメジャメントはまさに達成度評価。ですから、研究開発法人というのは、達成度評価がベースなんです。

私がそもそも疑問に思うのは、不確実性があるというときに、どの辺を設定するかというところが問題だと思っていて、いわゆるプログラム評価とかいろいろな評価のほかの手法がありますけれども、ここで考えている研究開発法人の評価というのはどういう仕組みを想定していらっしゃるのかお聞きしたいんです。

もうちょっと言うと、前の絵が気になっているんですけれども、独立行政法人の枠があって、横にはみ出すような絵が前にありましたけれども、そこをどう整理をされているかというところが気になって仕方がないということになります。

【井上企画官】 現時点でまだ、きょう、総務省の吉開監視官も来られておりますが、実務的にもいろいろご相談をしながら、今後も指針案の取りまとめに向けて引き続きご協議をさせていただく必要があるところでございます。

一応制度の前提として、1回目の部会でもご議論になったかと思われませんが、実際に今回の独立行政法人通則法の制度の枠組みの中で法人の評価を行うといったことは既定路線ではございますが、その中で研究開発の特性を踏まえた研究開発法人の評価の行い方については、ある程度、研究開発の特性を踏まえた特例的な内容について総科会議で指針の内容に盛り込むといったことで我々としては、制度の前提はそういうふうな形になっておりますので、一応達成度評価といったものにつきましては、独立行政法人通則法の評価制度の枠組みの中で、今総務省さんのほうでまさにつくられようとしている、全体に係る指針の中で、少なくとも中期目標管理法人についてはそういった評価基準を

用いるということになることが想定されております。

ただし、研究開発法人については、それが研究開発の特性を踏まえた異なる評価の視点なり評価の基準といったものを適用して、それを使った評価といったものが適切であるというふうに結論をいただけましたら、その部分はある程度カセット的に研究開発法人については、こちらでつくった指針なりのものを評価の手法として適用するといったことを念頭において評価を行う。

ですので、一応実績評価として、達成度評価を否定するものではなくて、それ以外の評価の観点なり評価基準といったものもあわせて評価方法の中に取り込んでいくということが考えられますし、そういった中で過去の実績のみならず今後の可能性といったものも評価の対象なり評価の視点として加えた形で評価の方法というものをしっかりつくり上げて、それを全体の枠組みの中に当てはめていくといったことを今後の協議の中で実際に主張していくといったことを念頭に置いて進めているということでございます。

【岡本委員】 今の件ですけれども、ということはやはり独立行政法人通則法の中の一類型としての国立研究開発法人なので、そこで言っている目標設定、いわゆる達成度評価というのは基本的にはベースにする。

だけど、私はそこに疑問に思うのは、目標が設定できないからいろいろな評価の難しさがこちら側で発生していると思うんです。あえて言うと、その通則法の大きなフレームワークをどこまで外せるかということが今回の研究開発法人類型をつくった意味のように思うんですけれども、やはりそこはあくまでも通則法の目標設定、それに基づく評価というのをやるということです。文章もそういうふうに読めるんですけれども、それで本当によろしいんですか。

【野間口委員】 前回、岡本委員の意見を伺い、ご意見、ご指摘はもともと感心しておりました。それまで何度もご意見を伺い、よくご理解いただいていると思っていましたが、今回も、なるほど、いいところを指摘いただいていると思いました。今の岡本委員のような意見に対して的確に説明しなければ、一般社会の人は理解してくれないのではないかと思います。

その点については、前回、栗原委員がとてもいい答えをされたように思います。長期性や不確実性などがあっても、研究開発のロードマップは作成するわけです。計画のことをロードマップと言うのがいいのかはわかりませんが、それに対してどこまで進捗したか、最終的に世の中に役に立つまではまだ少し時間もかかるけれども、とりあえずは世界との競争、イノベーション競争において、1合目か、2合目か、3合目かの違いはありますが、この期間に達成しようと考えていたところまでは到達したということが達成度評価だと思います。

その辺のところは、例えば原山先生や久間先生や橋本先生がこういうふうにやるのだというふうに明確に言ってくれれば、事務方もとてもやりやすいと思います。そういう理解でいいのではないですか。

産総研でも不確実性の課題へのチャレンジはいっぱいありましたけれども、それを3年なら3年で成果が出ていないというような単純な評価はいたしません。最初の予定に比べて十分な進歩をしたというときには達成度としては高く評価するわけです。全て実用に供されて初めてキーパフォーマンスが100になるというのではなくて、研究開発と言えども時間的なスケジュールの中での進捗を見て、評価できる点、評価する点をはっきりとして、評価するというところで進めていただく必要があると考えます。

そのように評価へ取組がはっきりすれば、岡本委員も理解していただけるのではないのでしょうか。この報告書案は、研究の過程の評価と法人が何を生み出して世の中に影響を与えたかという評価と、評価対象が混在してまとめられているので、理解しにくいと思います。その点を整理していただくと、後々の議論を進めていく上でいいのではないのでしょうか。

【門永座長】 石田委員。

【石田委員】 今の議論と関連するかもわかりません。印象的な議論で申しわけないんですけども、きょうの資料1を拝見いたしますと、まだすごく取り締まり型の評価という印象が強くございます。前回、角南委員がおっしゃったようなシェルパとか、評価結果をどうフィードフォワードしていくかということや、ぜひどこかに書き込むべきかと思えます。そういうのがないままでこういった取り締まり型の評価を法人の長の権限を増していくと余りよろしくない結果にもなるんじゃないかなという不安もございます。

そういうことの一例で研究開発とはちょっと違うんですけども、私の専門の社会資本整備でアメリカの評価なんですけれども、パフォーマンスから見るとだめだと。だけど、どうしてだめかという分析をちゃんとするところはしなさいということで、ごく少数なんですけれども、やはり予算が少ないからだめになったんだというので、パフォーマンスはバツなんですけれども、逆に予算増になった、重点化されたなんていうのもごく少数ございます。そういうふうなことになる、担当される場所はきちんと書くとか、評価ということについてのインセンティブが出てくるんじゃないかなと思いますので、シェルパのこととか評価結果をどう使うかということについても何か明記したほうがいいのではないかなというふうに思いました。

【久間議員】 法人長の権限や裁量と評価については資料2でご説明させていただきます。

先ほど野間口委員から、私と原山先生と橋本先生がお話しすべきだとお話しがありました。最初から表面に出ないほうがいいと思って黙っていたのですが、研究開発とは、野間口委員がおっしゃったように不確実性がありますが、ロードマップをつくるのが最も重要であって、それに対する達成度評価をするのが基本です。ただし、ロードマップを正しく書いているかが大事です。例えば、ある組織が既に世界の最先端を走っているときには、さらに先に行くロードマップを書くべきです。一方、世界から遅れている

研究開発だけでも、日本にとって重要なテーマであれば、まずは、世界のトップランナーにキャッチアップするためのロードマップを書くべきですよ。だから、世界的な視点から見て、高いレベルの最終目標値を書いているのもあれば、それほど高くないレベルの目標値のテーマもあっていいと思います。もちろん、次の段階では、世界トップを目指すロードマップを作るべきですが。ですから、正しくロードマップを書けているかどうかは基本で、それに対する達成度を評価することが重要だと思います。

もう一つ、研究開発のロードマップは、当然のことながらフレキシブルに変えていくべきですね。もともと予期せぬ結果が出てきたりするからです。その変化は当然のことと捉えつつ、不確実性という点で評価の難しさがありますが、色々な軸で各法人を評価していくべきだと思います。

【門永座長】 栗原委員。

【栗原委員】 今の点を伺ってよりよくわかったと思います。私も実は「法人の長の評価においては、成果・効果を中心に据える」というのはすごくシンプルに書いてあるので、ちょっとシンプル過ぎるかなと気になっておりましたが、いろいろな不確実性というのを考慮しますということ今回繰り返し議論している中で、やはり不確実性を考慮するんだけど、やはり今回強調している研究開発成果の最大化に対し、不確実性を考慮しながらいろいろ考えて、やり方もフレキシブルにやることを認めて、その議論も聞きますというような視点で成果とか効果の最大化が目標だということはこの文章はすごくシンプルに示していることになるのかというふうに理解してこれを拝見しました。

ただ、この文章だけがひとり歩きすると結構危険だなと思いつつ伺っていました。

【岡本委員】 今の諸先生のお話を私なりに理解させてもらったのは、大臣が目標を設定します。これは研究開発成果を最大化するための目標を設定します。それに対して、中期計画になるんでしょうか、法人がロードマップというものを策定。これは恐らく中期計画というところに書くものかもしれません。その中期計画に対して達成度評価を行う。ただし、ロードマップというのは別にフレキシブルでも、性格的にそうだと思います。そういう理解をさせていただきました。

私もなるほどなと思つてるところなんですけど、そうするとよく言われている目標を設定してその目標を達成したかどうかという、独立行政法人の世界で行われている達成度評価というのとはちょっと違う仕組みだということだというふうに理解をしましたが、そういう理解でまずよろしいかどうかということ。

それともう一つ別の質問になるんですけど、1ページの下に「大括りの単位」というふうに書いてあります。恐らくこれは評価の単位を大括りで行うという理解をしましたが、これは法人の長ですと法人全体、あるいはセンター長だとそのセンターというようなイメージを持つんですけど、そうするとロードマップというのはその単位で書かれるものなんですか。私のイメージでは、一つずつの研究プログラムなんかのロードマップというものは想定しやすいんですけど、法人としての進むべきロードマッ

プというふうに見えてしまう。それはちょっと違うんではなかろうかなという気も別に疑問として思いますので、この辺どのように整理をされていくのかというところがちょっと疑問というか、議論させていただきたいというふうに思いました。

【門永座長】 私からよろしいですか。

私の意見ですが3点あります。研究開発法人といえどもやはり約束したことを達成してもらわなければいけないという意味では達成度評価だと思います。それは達成度評価ということを広義に解釈をしているという前提で、そうすると皆さんがおっしゃったことはそこに入ってくるんですが、残念ながら独法の評価で使われている達成度評価というのは、少なくとも過去10年間においてはもっと狭い達成度評価であったというふうに思います。それをそのまま持ち込まれると、研究開発法人の成果最大化ということには結びつかないのでそれは避けたいわけです。

しかしながら、達成度評価をやめましょうというよりも現実に即さない。広義に捉えて目標設定をするときに法人の長が例えばロードマップも含めて主務大臣と約束をする、それを達成したかどうかというのを見るという意味の達成度評価というふうに理解されれば問題ないと思いますが、そこは言葉がひとり歩きしてしまい難しい。そうなってくると、そこをどう表現するかで事務局は苦労しているところだと思います。

そうすると、従来型の達成度評価の部分もある、それにそうではない部分も乗せて、研究開発法人は両方のコンビネーションでやっていきたいと思いますというのが一つの落としどころかなということを書かれているのではないかと思います。

そのときに岡本委員のご質問のようにベースはどっちですかと言われると、多分非常に答えづらくなってしまいう実情があると思います。これが1点目。

2点目に、大括りの評価については。例えば法人に5つの研究分野があるとして、それぞれ大括りで目標設定して評価すればいいかということ、それは多分現実的ではないと思うんです。

研究開発の評価に限らないですが、大括りで評価するということは、1個1個の粒々を見た上で総合的に判断をするということですよ。ですから、やはりロードマップは粒々に書かれていて、それがどうかということを見た上でちょっと一歩引いて、これは正しい方向にいつているのか、10個やっているうちの7つ失敗して3勝7敗だったけれども、失敗からも非常にいい方向性が出てきて、大括りではこれはいいのではないかと、そういう評価ができるようにするというのが大括りの評価であると思います。過去10年のやり方の延長線上ですと、3勝7敗はだめで、9勝1引分けぐらいじゃないとAにならないとか、そのように機械的になってしまうのでよろしくない。

したがって、大括りという言葉が出てきています。それがまたひとり歩きすると大ざっぱにやるのかということになってしまう。「大括り」と「大ざっぱ」は違うんだということもどこかできちんと言わなければいけない。

【井上企画官】 今の座長からのお話の中で、まさに法人全体とか、その中の研究分野

単位での評価、その辺に対して一つ一つの粒々に相当するものといったところをしっかりと見ていくという前提で、まさにロードマップといったものが個々の研究開発課題ごとにしっかりとしたロードマップもあり、そこでのP D C Aがまずある。その問題について2 ページ目の2 つ目でございますが、国の研究開発評価システムに基づく評価、大綱的指針等を踏まえて、これによって現に個別の課題についてはしっかりとそういったロードマップを定めてそこでP D C Aが行われているというものがあって、そこを同じ行為をまた重疊的にやるというのは非常に非効率であるので、それを生かしながらさらに上の階層といいますか、法人全体とか大括りの単位も含めて評価していく、こういう少し階層的な構造で全体のシステムを効率的・効果的なものにしていく、こういうことを2 番目の「・」は言わんとしているということでございます。

【門永座長】 まだ3 点目がありました。栗原委員のご指摘の法人の長は成果・効果を中心に据える、という表現について。これは現状を逆に振って書いているという面はあります。野間口委員がご指摘のように、ロードマップとか本当に何を達成するのかというのがしっかり書かれないままに進んでいるので、法人の長の評価は退任されるときに通信簿のようなものがあるのですが、どちらかというとなんかちゃんとやってきたか、プロセスというか、過程の評価が中心になっていて、約束したことができたのか、できていないのかというのは余り明確に評価されていないですね。それでは法人の長として責任を持って成果を出していくことは難しいだろうと思います。世の中の常識からいっても外れているので、それを逆側に振ろうということでこの様にシンプルに書いているところがあると思います。

ただおっしゃるように、振ってシンプルに書くとそれがひとり歩きするので、どんな無茶苦茶やっても結果が出ればいいのかという指摘が必ず出てくると思います。ここも書き方は注意しなければいけないと思います。

室伏委員。

【室伏委員】 研究開発法人の評価というのは、今までの独立行政法人の評価とかなり性質を異にすると思います。委員の先生方のおっしゃることは、もっともだと思うのです。

ただ、そういった大括りの評価をきちんと行っていくというのはかなり難しいことで、それを実現させるためには、やはり評価の指針の中に研究開発にかかわる審議会の役割をもう少ししっかりと書き込むのが実際に運営していく上ではよいのではないかと考えています。

主務大臣が目標設定や評価を実施していくのに当たって、研究開発にかかわる審議会がさまざまな意見を述べるわけですから、目標のつくり込みがきちんと理想的なものになっているか、あるいは評価が目指すところに沿ったものであるかということ判断するために、この審議会の役割は極めて重要だろうと思います。多様性と専門性の両方を重視し、目標策定から追跡評価までを見通して意見を述べる審議会をつくるということ

を指針の中に書き込むほうがよろしいのではないかと思います。

【久間議員】 今の審議会の話も、資料2で議論していただきます。資料1はあくまでも資料2をつくる上で必要なアイテムをリストアップしたものです。審議会の件は、資料1には抜けているから入れないといけませんね。

審議会の件は、後で議論していただきたいと思います。

【原山議員】 今の資料1のペーパーというのはまさに論点整理として非常に重要だと思うんですけども、やはり今の議論の中にもありましたけれども、いろいろなものがまざっているところがあって、それはそもそもの研究組織、機関そのものの評価と、それが実行する研究開発に対する評価と、それからそれを運営する長の責任に対する長の辺とその3つのレイヤーがまざっているので、何にフォーカスするかという評価の軸がまざってしまっているんで、その交通整理が必要だというのが一つです。

それからもう一つは業務に関してなんですけれども、もちろん研究開発がコアとなる業務なんですけれども、そのみならずこれから橋渡し機能などと言われてきますと、アウトリーチに関する評価軸というのがないと片手落ちになってしまう。そういう意味で、今後のまさにミッションとなるところの具体的な形で書き込むということが必要になってくるので、その辺の2つの軸が考えられる。

それからもう一つ、余計なことかもしれないんですけども、ファンディングに関しましてもこれまでは交付金というのが主になっているんですけども、外部資金獲得もこれから頑張るよというのであれば、ファンディングに対する戦略性というものも必要になってきて、それに対する評価をどうするかということも考えなくてはいけなくなってくるということです。

【天野委員】 資料2の内容を聞いてみないとよくわからないところがあるんですけども、この資料1だけで見ていると、研究開発法人のほうで主務大臣といろいろ相談しながら評価をしていくということなんですけども、目的が開発成果の最大化というふうに書いてあるんですけども、開発成果の最大化ということが平たく言う言い方にすると、短期的に、中期的にも、長期的にも日本のために役に立つというようなことを考えると、これは一方通行の評価というのはあり得ないと思うんです。

というのは、いつも企業のイメージに置きかえてお話ししますが、研究開発法人は技術研究所の位置づけだとすると、技術研究所の成果を社業に反映するための橋渡し役つまり技術管理部門の担当者が主務大臣にあたると思います。で、例えば土研さんの成果が国交省さんのほうで使われるときにこんなふうに使えたらいいんじゃないか、役に立つはずだというようなことを土研さんがお考えになって主務大臣を通して成果を渡したとしても、実は受け手側の国交省さんのほうで、いや、その成果は実務に使うにはまだ不十分だということは往々にしてあると思うんですね。

ですので、研究開発成果を最大化して国益に反映させるためには、フィードバックという考え方が必要なんじゃないかと思います。それが先ほど審議会とかいうお話になっ

ていましたので、その辺でそういう観点が入るのかどうかよくわかりませんが、検討して戴けるとよいと思います。

【門永座長】 ありがとうございます。

時間の関係もありますし、資料2のほうで議論できることもありますので、先に進めたいと思います。

今のご指摘ですが、PDCAをきちんと回そうという話は前回からもご指摘いただいていて、資料2のほうにも入っています。資料1の最後のポイントにPDCAという言葉は入っていないですが、そこにニュアンスは含めてあるという理解です。

それでは、資料2で具体的な指針のたたき台の説明をしていただきます。資料2の位置づけですが、本来であれば資料1がきちんと整理されて合意されれば、それに従って指針を書き下していけばいいと思います。それが本来の効率のいいやり方なのですが、先ほど岡本委員から箱の話もあった様に、総務省のほうで考える指針というものがあります。まだそれは確定していないので、こんなことなんじゃないかなというのを書いたのが資料2の左端です。一番左は項目ですけれども、3つカラムがある中で、左側のカラムです。

これでよければここで余り議論をする必要もなく、これでやってくださいということになるのですが、過去10年の経験を踏まえると、このような指針がいろいろな運用をされる、解釈をされる。それを考えると非常に心配なことが出てきますということで、懸念事項を挙げてもらったのが真ん中のカラムです。

それで、その懸念事項を踏まえると、やはり今回新たに出す指針でこの点を押さえておかなければいけないのではないかと、しかもなるべく具体的に出していきたいものが右に書かれています。まだ具体的になっていないものもあります。これは皆さんからご意見をいただきたいと思います。

ですから、資料2は最終アウトプットではなくて、議論用のペーパーです。左からパタパタとロジックが展開して一番右側を具体案として見ていただきたい、こういう書き方になっています。

それでは、ご説明をお願いします。

【鎌田企画官】 それでは、事務局から資料2に基づきまして、国立研究開発法人の目標の策定・評価のあるべき姿のたたき台につきましてご説明をさせていただきます。

かなり多くの項目にわたり詳細なことが書かれてありますので、その中で論点が重複しているものもございます。したがって、主な論点をピックアップさせていただきます。それにつきまして中心にご説明をさせていただきます。

まず、1ページ目の法人に対して目標を策定し、評価することの目的でございます。

左側の中期目標管理法人に適用されると想定されます目標、評価をする目的でございますけれども、幾つか挙げてございます。

組織・業務全般について極力整理縮小する方向で見直し、業務の継続・廃止・移管・

組織の存続を判断するためでありますとか、業務の適正・効率的な運営を確保するため、予算に反映するため、国民にとってわかりやすく説明責任を果たすため、あるいは進捗状況、達成状況を確認するため、それから業務運営のあり方についても取り組み状況を確認、透明化するため、それから法人の政策実施機能を最大化するため。これらが目標、評価をする過程で目的となって行われるということでございます。

しかしながら、真ん中でございますけれども、法人全体について目標を策定し評価するという目的のうち、政策実施機能最大化、国立研究開発法人につきましては、研究開発成果の最大化でございますけれども、これが第一目的として位置づけられていない。そのため、運用段階において国立研究開発法人の第一目的とその他の目的の間で矛盾が生じた場合に、必ずしも研究開発成果の最大化の目的が優先されないおそれがあるのではないかとございます。

そのため、国立研究開発法人の指針においては、やはりまず国立研究開発法人全体として研究開発成果の最大化をするために目標設定、評価を行うのだということを明確に位置づけることがやはり必要なのではないかと。

それから、その他の論点につきましても国立研究開発法人の健全性を確保するため。これは成果の最大化とともに、やはり国立研究開発法人をよいものとしていくという観点で2つ並び立つものだろうと考えます。コンプライアンスの問題もございます。研究不正の問題もございます。こういうものも含めて国立研究開発法人をよくするために目標評価をするという視点でございます。そのために、目標評価が取り組み状況や成果の創出、あるいは将来性、こういうものを確認しながら発展、改善につなげるために行われる。

それから、目標評価の機会を通じて広くさまざまな専門家、有識者の方から助言を得る機会、それから国立研究開発法人自体としましても、こういう機会を通じて自分で自己評価をして運営改善の機会をするということでございます。

それとは別に主務大臣もこういう目標設定、評価を通じて国立研究開発法人の業務や成果を把握して次なる目標の策定、あるいは予算の配分から理事長の任命等の判断についても適切な判断を行うということにも資する。

それから、主務大臣、国立研究開発法人が国民に対してわかりやすく説明責任を果たすということについてもやはり目標、評価の目的をしっかりと位置づけていく。大きな幹とともに優先順位も明示しながらその目的を整理していく必要があるのではないかとございます。

それから、2つ目の各評価システムとの整合性でございます。

中期目標管理法の指針の中でも政策評価、あるいは行政評価・監視、それから行政事業レビュー、これらとの独立行政法人の評価との交通整理はされているわけでございますけれども、国立研究開発法人につきましては、研究開発評価システムがございまして、真ん中の部分でございますけれども、そのうち特に研究開発課題（事業）につきまして

は国の研究開発評価システムの中で事前評価、中間評価、事後評価等高度な専門的な評価とともに客観性にも留意された外部評価、第三者評価が現実にも実施されているというところでございます。

したがいまして、国立研究開発法人については、国の研究開発評価システムとの整合性を独立行政法人制度における法人評価、機関評価のあり方とやはり整合性をとって整理をしていく必要があるのではないかとこのように思います。

そのため、右側の部分でございますけれども、国立研究開発法人の指針においては、研究開発評価システムとの関係を整理した上で、例えば国立研究開発法人全体を評価する際に国の研究開発評価システムと重ねて研究開発課題（事業）レベルの評価を再度詳細に行うのではなく、評価の重点を法人全体の研究開発成果の最大化の評価、研究開発評価のメタ評価、法人全体のマネジメントに関する評価、法人全体の健全性に関する評価ということを明らかにするということも考えられるのではないかとこのように思います。

続きまして、2ページ目でございます。先ほども資料1のところでも議論がございました目標と計画の関係でございます。

真ん中の部分でございます。主務大臣と国立研究開発法人とが十分に意思疎通を図ってしっかりと練り上げた目標・計画を策定するということが国立研究開発法人の指針の中では何らかの形で明確化していったほうがいいのではないかとこのように思います。したがいまして、主務大臣は研究開発成果の最大化、それから国民に説明を果たす観点から課題の解決、課題への貢献などのアウトカムと関連させた目標、目指すべき方向性を示した目標を中心に大きな目標を策定する。

それに対して、国立研究開発法人の長は、主務大臣が提示する目標に対して法人としての具体的な戦略、マイルストーン、優先順位等を示した計画を提示する。研究開発に関する審議会等の有識者の外部の意見を聴取して、主務大臣と国立研究開発法人が十分に意思疎通を図り、両者の適切な合意のもとで目標と計画をセットする。この目標と計画は、諸事情の変更があった場合には柔軟に見直すというような旨も改めて明らかにするという論点でございます。

それから、続きまして目標の性格でございます。

これも資料1の中で議論が出てまいりましたが、中期目標管理法人につきましては、達成目標を基準とした達成度評価がベースとなっております。しかしながら、真ん中のコラムでございますけれども、研究開発に関する事務事業は、不確実性、予見不可能性、長期性との性格があるほか、一法人の中でも多様な性格の研究開発が存在してございますので、達成度評価を前提とした達成目標以外の目標設定についても可能としていく必要があるのではないかとこのように思います。

また、あらかじめ固定的な達成目標に縛られるような業務運営ではなくて、予期せぬ成果の創出や国内外の情勢変化にフレキシブルに対応して取り組みの最適化を図る必要

があるというところでもございます。

そのため、国立研究開発法人の指針の中では、右側のコラムでございますけれども、主務大臣は研究開発の特性、研究開発現場への効果・影響等を十分に考慮し、達成すべきことを前提とした目標のみならず、課題の解決、課題への貢献、それからアウトカムと関連させた目標、目指すべき方向性を示した研究開発成果の最大化に向けて適切な目標を設定するという旨を改めて明記をすべきではないかという論点でございます。

それから、しばらく同様の細かい論点が続きますのでちょっと飛んでいただきます。4ページ目をごらんいただきます。

目標の単位、評価の単位という項目がございます。先ほどもどのような大きさを目標を設定し、評価をするのかというご議論があったところでございます。そのうち評価の単位のところの枠をごらんいただけますでしょうか。左側の中期目標管理法人の評価の単位でございますけれども、評価に際しては当該項目、当該項目とは中期計画とか年度計画に書かれた項目を単位として評価を実施する。それから、中期計画、年度計画においてさらに詳細な項目を設定した当該項目を評価を実施するというところでございます。したがって、実際には中期計画、年度計画に細かな項目が記載されれば、それを単位の評価をするということが原則とされているところでございますけれども、真ん中の部分でございます。研究開発成果の最大化のためには、やはり大括りの単位で全体の最適化の観点からマネジメント等も含めて評価をして、それからその後の業務運営に反映していく必要がある。それから、これに対して年度計画の詳細項目を単位としてミクロの単位の評価を膨大に積み上げるということが優先されてしまうおそれがございます。

また、研究開発法人につきましては、個別の研究開発業務に関しては研究開発評価システムに基づく評価が実施されているということも踏まえて実効的、合理的な全体の評価システムの構築が必要とされているところでございます。

そのため、国立研究開発法人の指針の中では、右側のコラムでございますけれども、研究開発成果の最大化のために、主務大臣が提示した課題の解決などアウトカムへの貢献、目指すべき方向性を中心とした大目標に準じた大枠の単位でその成果、取り組み等について質的な面、量的な面、科学技術的な面、社会的な面、経済的な面、国内的・国際的な面から時間的な短期的、中長期的な観点を踏まえて総合的に評価をすることが適切なのではないかということでございます。

また、研究開発事業レベルにつきましても、国の研究開発評価システムとの整合性も踏まえ、中長期計画や年度計画に記載した小項目を単位として、それを評価した結果を膨大に積み上げていくというような評価ではなく、主務大臣が定める大目標に準じた大枠単位で評価することを基本とするということを明らかにしたほうがいいのかという論点でございます。

それから、次のページをごらんいただけますでしょうか。マネジメントに関する目標・評価の現在でございます。

マネジメントに関する目標・評価につきましては、現在、それから中期目標管理法人の指針の中では業務運営の効率化に関する事項、あるいは財務内容の改善に関する事項等において主として目標がそうになって書かれているところでございます。

真ん中のコラムでございますけれども、このような業務運営の効率化に関する事項、あるいは財務内容の改善に関する事項に関する目標と、研究開発成果の最大化に関する事項、これらがどのような優先順位で、あるいはどのような関連性で設定されるのかというのが必ずしも明らかではないため、それらのマネジメントの効率化の部分が優先して適用されるというようなおそれがございます。

また、長のマネジメントのあり方があらかじめ多項目にわたり詳細に目標として設定された場合に、やはり研究開発成果の最大化に向けて長が創意工夫等を発揮しづらくなるおそれがあるというところでございます。

そのため、国立研究開発法人の指針の中におきましては、やはりこれらの目標観がお互いに矛盾することがないように目標全体として整合性に十分留意をするという旨を記載することが必要なんではないか。あるいは、長のマネジメントのあり方をあらかじめ詳細に限定する、マイクロマネジメントするというようなものにならないようにするという留意点も明記する必要があるのではないかという点でございます。

それから、その下の評価に関する部分でございます。評価に関する項目につきましては、独立行政法人全体で全法人に共通する評価の視点というのが現行でも示されているところでございます。ここにつきましては、左側の欄にございますように当期総利益や利益剰余金、運営費交付金債務、実物資産、金融資産、知的財産、給与水準、総人件費、契約関係、それから内部統制、関連法人、その他につきまして評価をこういう視点からすべきであるというものが共通的に示されているところでございます。

それに対しまして、真ん中でございますけれども、研究開発成果の最大化の目的にかかわらず、長のマネジメントのあり方について詳細の項目にわたり目標を設定し、その達成度を細かく評価することが優先されてしまうおそれがあるという点。それから、研究開発成果の最大化の目的にかかわらず、給与水準や契約に係る事項のマネジメントに係る共通的な評価の視点を統一的に採用することが優先されてしまうというおそれもございます。

したがって、国立研究開発法人の指針におきましては、評価に際しては期待される業績が乏しい、あるいは見込みがたいと判断されるような場合は、特に長のマネジメントのあり方についても踏み込んで評価確認をし、具体的な事実を根拠とした改善についての厳しい助言・警告を適切に行うという旨。

それから、長が単独でできるということは限られてございますので、やはり長のマネジメントをサポートする仕組み、体制についても適切に評価・確認をするというような視点。

それから、長のマネジメントのあり方に関して全独立行政法人に共通するものとして

記されている評価の視点については、国立研究開発法人の第一目的である研究開発成果の最大化、研究開発の特性等にも十分配慮して、知財の管理でありますとか給与水準、総人件費、契約に係る事項について柔軟かつ適切な取り扱いをするというような旨を明記するというのも考えられるというところでございます。

それから、1ページおめぐりいただきまして、評価の基準・視点のところ、あるいは評価の指標に関するところでございます。

評価の基準・視点、指標に関しましては、評価の基準・視点の真ん中のコラムでございます。研究開発成果の最大化について、適切な評価の視点から総合的（実質的）に評価するというよりも、客観的・定量的な評価手法に基づいて評価ということが統一的に優先されるおそれがございます。

そのため、右側の部分でございますけれども、国立研究開発法人の指針におきましては、研究開発成果の最大化は詳細な事項について個別に設定された基準や指標から客観的・定量的に単純に評価・推定（estimate）するというのではなく、当該国立研究開発法人全体の目的、国・社会から期待されている役割等に照らして設定した適切な評価の視点を踏まえて質的な、量的な観点、さまざまな観点を踏まえて総合的に評価をするという旨を明らかにする必要があるのではないかという点でございます。

それから、評価の指標につきましても、中期目標管理法人におきましては、やはり可能な限り具体的な指標を使用して客観的・厳格な評価を実施するということになっているものでございますけれども、目標の部分と同様の懸念がございますので、右側のコラムでございます。

国立研究開発法人を評価するために必要な客観的・定量的な指標は、評価のための判断基準、指標としてというよりもむしろ適切に評価するために必要な判断要素として評価・観測をする。

主務大臣は、当該評価指標を設定することの国立研究開発法人における研究開発現場への影響等についても十分考慮して、評価・評定するための決定要素として取り扱う指標と、状況・事実を確認して適切な改善をするために把握すべき一つの重要な基本情報として取り扱う指標というのを適切に分けて取り扱うことが必要ではないかという論点でございます。

それから、次の評定に係る部分でございます。評定につきましては、中期目標管理法人では、所期の目標を達成しているかどうかを基準にしてS A B Cの評定がなされますが、国立研究開発法人につきましては、研究開発成果の最大化が第一目的でございますので、やはり研究開発成果の最大化の観点から評定をすべきではないかというのでございます。

それから、評価結果の活用でございます。先ほど資料1のほうでも議論がございました。評価結果につきましては、中期目標管理法人でもさまざまな形で活用することが言われているところでございますが、真ん中のコラムでございます。国立研究開発法人に

つきましては、やはり研究開発成果の最大化に向けた業務運営の改善が評価結果の活用に一番重要なポイントなのではないかという点でございます。

そのため、研究開発成果の最大化の目的にかかわらず業務運営の効率化や組織廃止をすることを優先として評価が行われ、そのようなネガティブな評価結果を活用・反映するということが優先されるおそれがございます。

そのため、国立研究開発法人の指針におきましては、右側のコラムでございますけれども、まず研究開発成果の最大化、健全性の確保に向けた運営改善のため、これを第一目的として活用するということを明記するということ。

そのほか、主務大臣として、やはり次なる目標の策定予算配分、理事の任命を判断するために活用する。

国立研究開発法人・主務大臣として、国民にわかりやすく説明責任を果たすために活用する。これは目標評価を行う目的と関連する部分でございます。目的に照らして評価結果もこのようなものに活用するということを明示するという趣旨でございます。

それから、一番最後の◎でございますけれども、主務大臣による評価（結果）は、第三者的に国立研究開発法人を批判・評価することを内容の中心とするのではなく、国立研究開発法人とともに当該国立研究開発法人のあり方に責任を有する当事者として、上記の「評価結果の活用」に役立つということを見据えて具体的な事実を根拠として改善についての厳しい助言でありますとか警告、あるいはよい取り組み・成果に対する積極的な評価、将来に対する期待、その理由等についても織り込んだ、国民にとってもわかりやすい、説得力のある内容のものとするというような趣旨を盛り込むという論点でございます。

それから、次の８ページ目でございます。最後の論点でございますけれども、世界最高水準の研究開発成果の創出が期待される国立研究開発法人でございます。

まず今般、特定国立研究開発法人の法案を今通常国会で成立いただくべく作業を進めておったわけでございますけれども、STAP問題に係る諸状況など踏まえまして、国会日程等も勘案しますと今国会で国立研究開発法人制度を立ち上げることは困難であるという状況がございます。したがって、本指針をお取りまとめいただくときには、特定国立研究開発法人の制度はまだできていないという状況でございます。したがって、特定国立研究開発法人に係る中身につきまして、今般のご議論で本指針にどのような形で盛り込むかということも含めましてご議論いただけたらという趣旨でございます。

右側に書かれているものは、これまでの特定国立研究開発法人の議論を踏まえて目標や評価の中で書くこととしてのたたき台を提示させているものでございます。

以上、簡単でございますが、事務局からの説明でございます。

【門永座長】 ありがとうございます。

冒頭ちょっとご紹介したように、総務省で今最終的に内容を詰めている枠組みの切り

口になっていますので、そこから展開していくと右側の話が少し重複しているところもあるんですが、多分そのほうが最終的に総務省の指針に反映させるときにやりやすいだろうという事務局の判断からこういう形になっております。

天野委員。

【天野委員】 すみません、教えてください。

いろいろ整理していただいて、ある意味非常にわかりやすくなっていると思います。お話を聞いていて多分私だけでなく、これを見た人が非常にわかり易くなるためには、一番初めに言葉の定義が必要だと思います。一番定義していただきたいのは、研究開発成果の最大化とはなんぞやです。先ほど原山議員がおっしゃいましたけれども、研究開発成果というのはいろいろなパターンがあると思うんですけれども、それについてやはり最大化というのはどういうイメージが最大化なのかというようなことをある程度整理しておかないと、評価ということに関しては非常に難しいんじゃないかなと思ったのが一つです。

もう一つ、主務大臣というのが非常によく出てくるんですけれども、この主務大臣とは一体誰なのか、どういうところからどういうふうに出てきている方なのかということがわからないと、何でもかんでも主務大臣はスーパーマンみたいで全部できちゃうみたいなことが書いてありますけれども、一体この方たちは先ほどの研究開発成果の最大化を行うために大目標まで立てていただけるようなんですけれども、どういうお立場の方がどういうことをなさってそういう目標をつくっていただけるのか最初に言っていないとちょっとわかりづらいつらいかなという気がしましたので。

【鎌田企画官】 ありがとうございます。まず、ご指摘のございました研究開発成果最大化でございます。これは本指針を策定するに当たりましてやはり一番のキーワードとなる部分であると考えられますので、何らかの形で研究開発成果の最大化の概念を整理しなければならないというふうに考えているところでございます。

一つ、イメージでございますけれども、研究開発成果の最大化、研究開発成果といいますともちろん直接的な研究開発から生まれてきた成果それだけでも読めますが、もちろん国立研究開発法人の研究開発成果の最大化はそれが中心になるべきものとは考えられますけれども、やはり国立研究開発法人全体を法人評価をするに当たりましては、いろいろなミッションや期待されている役割がございます。例えば人材育成に関する役割ですとか、橋渡しの機能に関するものでありますとか、さまざまな期待されている役割、これらも含めて全てが研究開発成果の最大化の中身に含まれるというふうに解釈をしながら進めていくことが国立研究開発法人の評価に関しては重要なのではないかとこのように考えられるところでございます。

また、研究開発成果の最大化の部分につきましても、単に論文ですとか量の面を出すというだけではなくて、量的な側面でありますとか、質的な側面でありますとか、あるいは科学技術的な価値でありますとか、それが社会・経済にどういう価値を及ぼすのか、

それから国内的な価値、国際的な価値、短期的な価値、中長期的な価値、そういうさまざまな時間軸も含めて総合して最大化であるかどうかというものが判断されるというような概念で捉えていくものではないかというふうに考えてございます。

それから、主務大臣でございますけれども、主務大臣は独立行政法人制度の中でも国立研究開発法人を所管する大臣でございますけれども、それが現在は中期目標を策定して、それに基づいて国立研究開発も中期計画を策定するというスキームでございます。主務大臣、もちろん政策を立案してその政策に対して国立研究開発法人が実施機能を担うという関係にあるわけでございますけれども、その中でやはり主務大臣の位置づけにつきましては委員ご指摘のとおり改めて整理をしていくことが大事かと思っております。

【福井委員】 私も天野委員と似たような感想を持ちました。私は評価専門調査会の委員に最初になったときに随分アウトカムとアウトプットという言葉の使い分けについての議論が行われたように思います。

例えば研究開発法人の場合ですと、中期目標の期間といたしますか、5年とか7年の期間が終わったときに目に見える成果、業績がアウトプットで、それ以降ある程度時間が必要になることが多いと思っておりますけれども、社会のさまざまな側面での影響の総体をアウトカムと言うというふうなことが随分議論されたように思っています。したがって資料2のいろいろな説明のところ、もし定義がうまくできれば研究開発成果の最大化というのはどの時点で何をするのか、さらに時間がたってもっと必要なアウトカムの評価はどうするのかというふうに、もう少し明確に、切り分けができるような書き方ができないのかなというのが、私のイメージです。

【門永座長】 ありがとうございます。研究開発成果の最大化だけではなく、ほかの表現も含めて、どういう概念で使っているかというのは前段にあったほうがいいと思います。

角南委員。

【角南委員】 多分、多くはその評価がこれまでどう使われてきたかというところがそもその問題の出発点だと思うんですけれども、そういう意味では冒頭でこれまでの業務の効率化を目指した評価から、研究成果の最大化を目指す評価に変わったことを明確にして、達成度評価もマイルストーン評価もそれを実施する目的を明確に指針に盛り込むことが重要ではないでしょうか。

それから、管理にしてもきちっとそれが経営の中に反映される仕組みもまだこれから詰めなければいけない部分で、リソース配分をきちっとやっていくような仕組みのあり方も議論が必要なところではないかと思っております。

それからもう一つ、主務大臣の役割についてはもう少し整理が必要ではないでしょうか。せっかく今まで5年というタームを、もちろんそれでは短いので7年にしようとか、もう少し長期的に見ようというような視点が出てきているんですけれども、我が国のこれまでの経験によって、主務大臣が頻繁に変わる中でどう制度的にこれを担保するのか

議論しなければならないと思います。

政権交代も経験しましたし、そういう意味では本当に主務大臣が我が国の長期的な視野に立った評価というものがうまくできるのかどうか、制度上考えておかないといけない問題ではないでしょうか。

そういう意味では総合科学技術・イノベーション会議の関与の仕方というのは重要だと思います。

【岡本委員】 今の角南先生の意見と似たようなことを申し上げるんですけども、やはり評価の結果を活用するというのが私はポイントだと思っています。そのときに研究開発成果、言葉の定義はいろいろあるにしても、研究開発成果の最大の目的にしてどう活用するんだと。

我々、一般の組織を評価するときに、これは間違っていると言われるかもしれません。2つ大きくありますねとよく申し上げていて、一つはパブリックセクターだったら対国民、対住民に対して説明責任を果たす大変外向きの話。それからもう一つは中向けに、一言で言うと経営資源をどう配分するんですかというデータをちゃんと入手しましょうと、そういうことをよく言うんですね。

これを研究開発法人に置きかえると、外向けは問題ないと思うんですけども、中向けなんです、その地位にいらっしゃった方に大変失礼な言い方、野間口先生に大変申しわけない言い方をしてしまうんですけども、実際に法人の長というのはどれほどの、法人の中でオールマイティー性があると言ったら変な言い方ですけども、裁量はあるのかというところが、やはり実態をよく知りたいなと思うんですね。

旧独立行政法人は、法人の長がオールマイティーで設計されているんです。だから長が責任を持ってしっかりやりますから、長の責任を問いましょうと言うんですが、かつていろいろな法人の中で、いや、長はオールマイティーと言われているけれども、実は手足が何もないんですよ。これは研究開発法人ではなかったですけども、そういうことも実際言われることもありまして、実際に長にあなたは何でもできるんですよというふうに言われても実は何もできないんだというようなことがあってはいけません。

それで角南先生につながっていくんですけども、実際にこれを受けて経営資源を配分するとなったときに、それをどう経営に反映するかという設計みたいなものは、かつては独立行政法人は自立性だから、そんなの独立行政法人に個々に考えていただければいいんですという意味になって余り言わなかったんですが、そこはしっかり設計をくれるようなところで手当てをしていかないと、結局難しくなってしまうのではないかな。事細かに角南先生が先ほどおっしゃったようなことを、手当てしていかなければいけないのではないかなというふうに思うんです。

ここで問題になっている研究開発法人の長というのは、研究者に対してどれほどの経営資源の配分ができるのか。極端に言えば、あなたの研究は今日からやめてくださいということが昨年度の評価結果から出せるのかどうかというようにところも合わせてやっ

てこないと、上滑りの頭でっかちの評価制度になってしまうのかなという疑念も持ちました。

そこはやはりちゃんと手当てをしていくべきだろうなという意見。それは角南さんのおっしゃるとおりだと私は思います。

【原山議員】 すみません、ちょっと先に退室しなくてはいけないので発言させていただきます。

同じ方向性です。7ページの上の段に書かれているのはある種のトートロジーになっていて、目的が書いてあって、評価してその目的のために評価を使うでは何もオペレーショナルなところで意味がわからない。いかにそれを具体的なものにするかというのをある程度書き込まなくてはいけないと思っております。

それから、質問の定義に「健全性」という言葉が何度も出てくるんですけども、何を指すかということをはっきりしなくてはいけないと思います。さっきの定義の話です。その中にリスクマネジメントに関しても言及するのか。特に機関の長というのは、平穩無事のときに余り必要ないかもしれませんが、一番活躍しなくてはいけないのは何かあったときであって、そのときの動き方、シナリオなりどのような形で意志決定がなされるか、その辺のところはどういうふうになっているか不明なのがこれまでの形であって、それだけで長に責任を問えというのはなかなか難しい。その辺のところも言及すべきかなと思います。

それから目標設定のところ、研究開発成果の最大化と、それと同時に目指すべき方向性を示すと2つのことが書かれているんですが、最大化というのがある種の、これがというのがわかるような形で書かなくてはいけないのと、方向性を示すというのはこちらのほうに向きなさいなんだけれども、どこまでいったらよしとするのかわからないわけですね。その曖昧さがかなりここに残っているので、どこまでクリアにしていくかということ議論していただければと思います。

【門永座長】 野間口委員。

【野間口委員】 外部資金を獲得したり、あるいは交付金を使う等のいろいろな研究資金がありますが、その資金で研究計画を実行し、所定の成果やあるいはそれ以上の成果が出て、更に加速したいようなテーマが出てきます。

また、それほど緊急性がなくなり、じっくり進めばいいという研究も出てきます。産総研の場合は半年ぐらい前からイノベーション推進本部と企画本部が連携して内部評価の結果をもとに積み上げていき、次の年度の研究資金の配分の案をつくります。それを各専門家が集まって理事長のもとで議論して最終的な決定をする。そういう仕組みでやりますので、理事長は、これを5%上げろ、10%下げろとか、そういう細かいところまでの指示はしないのですが、研究がポジティブにPDCAサイクルの中でうまく回っていくような方向づけなどを考えて、最終的な決定者として参加することになります。

それから、例えば3.11のような大震災が起こった時に、産総研としてはどのような

に社会貢献をするかを考えなければなりません。復旧への対策もあるし、その後の公的研究機関としてのミッションもあります。そういう案を早速つくろうということになりますが、こういった視点は、全体を見る必要がありますので理事長の役割になると思います。例えば残留放射能の計測に産総研から100人以上ボランティアで駆けつけてくれましたけれども、これは現場からの提案でした。10も20も出てくる提案の中で、これを優先的に進めようというのは役が要ります。理事長はそういう役割を担っています。

それから、緊急的な対応だけでなく、もっと長期的に国や社会、あるいは人類に貢献できることはないのかということも考えておこうということで再生可能エネルギーにどのように取り組むかというスタディーをしておりました。それにより大臣のほうから提案があったときに、福島の再生可能エネルギーについて即応できたと思います。そういう準備をプロアクティブにやっておくことは、法人の長の役割だと思っておられますので、立派な部屋に座っているだけではないということをご理解いただきたいと思います。

それから、資料2を読んで、わかったような気がいたします。資料1の段階から具体性が出てきて理解できたと思います。研究成果の最大化の話も大分説明されてわかったようなに思いました。

例えば5ページ一番右の欄のアンダーラインをつけている箇所、マイクロマネジメント云々ならないように留意しようという記載ですが、それはわかります。ただし、研究開発法人といえども人格を持った社会内存在であるわけで、例えば財政的・資金的に甘えた存在でいいですよ、というようにマネジメントをしたら社会的な持続性はなくなります。だから、こういう甘い考えが許されると世間一般の人が受け取らないようにしていただきたい。立派な法人であればあるほど、こういうところはきちっとやるのが当然であります。したがって、間違ったメッセージを発信しないように、最初の3行か4行目の辺で、「尊重する」、「裁量した経営を評価する」、「効果的・効率的な業務運営」、「研究開発成果の最大化」の両立、こういった経営をやっているかどうかを評価するということにさせていただいた方がいいと思います。

企業に関しては、利益を出して世界で羽ばたいている企業ほど、こういうところはきちっとやっています。マイクロマネジメントなんかやらずに自由奔放にやらせているから、世界に羽ばたいているということではありません。効率的な経営をきちっとやっているからできるのです。その点では、これからは大学もそうだし、いま議論している国立研究法人も心しておかなければならないことです。決して給料も上がるし費用もどんどん使えるということではありません。間違った理解として世間一般に受け取られないようにすることが必要です。対象になっている国立研究開発法人の方々も、それはよくわかってくれていると思います。

先週、衆議院の委員会に関連する法案の参考人として呼ばれました。相見積もりや競争入札などを全てしゃくし定規に当てはめるのはいけない、スピードダウンにつながる

という話をしましたけれども、相見積もりをとって競争入札したほうがいい購入材料などもいっぱいあるわけで、そういうものは、しっかりと対応してもらうことが必要です。ただ、先端的な研究機材などは世界との競争に負けないように、戦略的に成果の最大化を目指してやろう、そういう経営の工夫が評価されるように持っていただきたいと思います。

室伏先生は産総研の評価委員でいらっしゃるのですが、釈迦に説法のような話になりすみませんでした。

【久間議員】 我々がつくったものは、野間口委員と同じ意見のつもりで書いたんですが、どうも表現がうまくできていないとご理解いただきたいと思います。

事務局からの説明のように、産総研のような大きな研究所では、階層化したマネジメントが必要であって、何百もテーマがあるときに、一つ一つの小さなテーマまで理事長がフォローできないことを言っています。

当然、産総研として重要なテーマや、予算が大きいテーマはダイレクトに理事長が絡むでしょうけれども、小さなテーマまで絡む必要はないことを言っているわけです。

【門永座長】 室伏委員。

【室伏委員】 先ほどの角南委員と今の野間口委員のご意見につけ加えさせていただきたいのですが。角南委員がおっしゃいましたように、やはりこういった評価というのは、目標設定から中間評価、事後評価、最終的に追跡評価、そういったところまで一貫性があることが必要だと思います。

途中で評価を担当する方が入れかわることで、以前から言われている改善点とか、あるいは何が課題だったかという議論の中身を知らない方が引き継がれると、そこでうまく進まなくなるということもあるので、やはり長期的な視点に立った評価とモニタリングがなされなければいけないと思っています。

そのときに、先ほどちょっと申し上げましたが、そういった責任体制を構築する上では審議会の持つ役割も大きいのではないかと考えています。評価結果が切れ目なく、シームレスに活用されるような体制をつくっていくことがとても重要だろうと思います。

それから、野間口委員がおっしゃった社会に対する説明責任についてですが、私たち委員は、研究開発法人というのはほかの独立行政法人とは違うんだということをよくわかっていて、研究開発を最大化するためにどうしたらよいかということを議論して、それに適した評価方法などをつくり上げていくわけですが、社会一般の方々に説明するときに、独立行政法人に対する社会の目が非常に厳しいということもあるので、その中で研究開発法人だけは随分緩やかな中でやっているんだなというふうに誤解させてしまうのはまずいと思うのですね。

ですから、研究開発の発展のためには、一般の独立行政法人とは異なる評価法が必要だけれども、でも現実にマネジメントはきちんとやられていて、本当の意味で不要なものとはきちんと削っているんだという説明がなされないと、きっと国民の支持を得られない

いのではないかと思いますので、その辺の工夫がとても大事だと思います。

研究開発法人はできれば自由にいろいろなことをトライ・アンド・エラーでやっていくということが望ましいのですけれども、法人の責任として説明する上で、工夫していくことが必要だというふうに思っています。

以上です。

【門永座長】 ありがとうございます。伊地知委員。

【伊地知委員】 4点ございます。いずれも目標の設定というところが非常に重要だろう、そこで主務大臣が果たす役割も非常に重要だろうということに関連することです。

今までの委員からのご発言と重なるところもあるかもしれませんが、申し上げたいと思います。

まず1点目は、やはり研究開発法人は国の研究システムあるいはイノベーションシステムの中の存在であって、以前の回で申し上げたと思いますが、代替可能性が低い、あるいはない、そういった存在である。

ここで例えを申し上げるのはどうかと思うんですが、石橋に例えれば、もしかしたらそれが要石のようなものであって、狭いところで見れば1ピースかもしれないけれども、システム全体のなくてはならないものであるかもしれない。そのなくてはならないというようなところを国全体の中でどう考えるのかということが重要ではないかと思ひまして、今この資料を拝見しているところ、角南委員がおっしゃったこととも重なるんですが、やはり目標策定時において、総合科学技術・イノベーション会議、あるいはほかの国全体、政府の方針、あるいは戦略等との関係がどうなるのかというのはもうちょっと意識されてもいいのではないかと。また、ここの中で議論されているのは、枠組みの中のことだと思うんですが、一方で総合科学技術・イノベーション会議のほうでも研究開発法人等に関するさまざまな情報を収集される、そういった権限等もおありだと思いますので、そういうところでモニタリングをされるとよろしいのではないかとこのように思います。

それから2点目は、岡本委員がおっしゃったことと重なるんですが、法人の長がどのように機能するのかということについては、通則法の文言の中で言うと例えば業務運営であるとか、その質であるとか、そういったところで適切に目標の策定等がされるべきではなかろうかというふうに思います。

それから3点目なんですが、これは室伏委員がおっしゃったことと重なるんですが、やはり目標策定時に中長期目標、5年から7年というところであるわけなので、やはりそれぞれ年度、あるいは終了時にどのような評価を行うのか、あるいはどのようにモニタリングをするのかということがあらかじめ明示をされる。別に終了時に必ずその点だけを評価しろというわけではないんですが、少なくともどういった観点から見ているのか、あるいはどういった観点で見るために必要な情報等が収集されなければいけないのかということが、目標策定時にはきちんと確立されている必要があるだろう。なので、

単に目標を決めますと言っているだけではなくて、その後の情報収集ということも含めた上で目標策定がされる必要があるのではないかというふうに考えます。

それから4点目なんですけど、目標ということで、先ほどたしか角南委員が発言の中に言葉が出てきたと思うんですけども、イメージするところがターゲットであるのか、それともマイルストーンであるのかというのがちょっと多様な意味を含んでいるのではないかというふうに思います。

達成度評価というときの考え方、前段の資料1に関する議論の中でもあったところにかかわるかと思います。そのときに従来の独立行政法人、あるいは中期目標管理法人といったところでの暗黙の仮定というのは、パフォーマンスで測るというのは、アウトプットが成果の受け手であるところにはすぐいき、それが享受される、サービスならば享受される。

つまりイミディエイト (immediate) なアウトカムが生じるということが前提であって、だから達成度評価ができるということだと思ってしまうんですけども、研究開発の場合はイミディエイト (immediate) はないとは言いませんけれども、多くはインターミディエイト、(intermediate)、何らかのメディア、媒体を介してそれがようやく受け手に届いて、先ほど来、科学技術的な価値もありますし、経済社会的な価値もあるということで、実際に発現をするまでの時間が非常にかかっている、恐らく中長期目標期間の中ではアウトカムというのは出てこない。にもかかわらず、これはやっていかなければいけない活動なので、どうしたら投入したインプットに対して、限られていてかつ非常に貴重なわけですが、そこからいかにアウトカムを引き出すのかという観点から、終了時と、あるいは中間段階に、評価されなければいけないので、そういった観点というのを適切に盛り込んでいただくといいのではないかなというふうに思います。

【門永座長】 ありがとうございます。石田委員。

【石田委員】 資料1に比べて資料2は本当に思いが伝わっているというか、そういう感じがします。本当にありがとうございますというか、ご苦労さまでございました。

その上で、先ほど久間議員から日本語の問題であるとおっしゃったんですけども、あえてもうちょっと日本語の問題として考えたほうがいいのではないかなというふうに思います。

評価疲れということを避けるために自由にやりましょう、余り評価、評価ということは言わないようにしましょうというお気持ちもわかるんですけども、先ほどのマイクロマネジメントもそうでございますし、4ページの目標の達成時期で「中長期目標期間を超えた時間軸を視野に入れて設定する」ということで、ではこれは評価を受けないのかというふうにもとられかねないということでございますし、その下の評価の単位でございます。小項目を積み上げていくような評価ではなく、大きくくりでということでございますけれども、やはり先ほど座長もおっしゃいましたように、粒々はやはりちゃんと見ないといかんだろうということで、その辺の思いがこの文章には伝わっていないと思

います。

そのためには、評価結果をどう活用するかというところのメカニズムなり、重要性が強調されていないといかんとするんですけども、評価結果の活用の欄、6ページですか拝見いたしますと、「活用する」のところだけにアンダーラインがございません。その前で終わっておりますので、その辺の認識を示していただければと思います。

それともう1点は、第三者機関もコミットをして責任を有するんだということを書いていただいていることは非常にいいことだなというふうに思います。ところが、あちこちで評価委員等を務めさせていただきますと、やはり年中行事になってそれだけのエフォートが外部委員としてはかけられないという実情もありますので、その辺をうまく果たすための仕組みといいますか、メカニズムについても検討する必要があるのではなからうかなというふうに思いました。

以上です。

【久間議員】 おっしゃるとおりです。階層化と言っていますが、各研究開発法人には幾つか部門があり、さらに部門の下にグループがあります。それぞれの階層で、その階層に応じてマネジメントすることが重要で、理事長レベルでは細かいところまでマネジメントする必要はないということを言っているわけなんですね。

もう一つは、各部門によって、技術シーズをつくるのがミッションである部門もあれば、産業界へ橋渡しする段階の部門もあります。それらのミッションによって、当然評価は異なります。産業界に橋渡しする段階で、達成度が低いのはだめであると厳しく評価しなくてはいけない。ただし、技術シーズをつくる部門に対しては、ハイリスクのものが多く、先が見えないから研究開発のプロセスが正しいかどうかを評価することが必要です。そういう意図をきちんと表現できていなかったと思いますので、少し追加、修正させていただきます。

それから、我々が研究開発法人の議論をすると、理研と産総研が頭に浮かびます。ただ、他にもサイズやミッションが異なる多くの研究開発法人があります。今ここに書いているのは、全ての研究開発法人に適用することを前提としているので、多少曖昧に書かれています。そういうことを考慮して、追加、修正すべき点をご指摘いただければと思います。

【門永座長】 ありがとうございます。栗原委員。

【栗原委員】 今回のを拝見して、皆さんもおっしゃっていることなんですけれども、一番大事な私が印象を持ちますのは、目標と計画をしっかりと練り上げて策定すべきだということを、この表の中にはきちんと述べていることだと思うんですね。

従来、数値目標、あるいは定量的な目標を定めるということを第一に——第一ではないかもしれませんが、定量的な目標に力点が置かれていたために、そういう形で表現できる目標になっていたものをなるべくいい形で研究を進めるためにミッションに応じた表現で目標をつくってくださいということだと思うんです。

ただ、これは概念はすごく簡単ですけれども、それを評価できるような形で表現するためには定量的な目標よりは難しい可能性が非常にありますので、しっかりと練り上げるという部分をうまく伝えていかないと、フレキシブルだとか未確定性という言葉ばかりではやはりぐあいが悪いのではないかと思います。

【門永座長】 ありがとうございます。

今栗原委員がおっしゃったことと関連するのですが、指針を出しただけでは動かない部分というのがたくさん予想されます。かなり詳細に仕組みを設計したとしても動かないのではないかと、また思いどおりの運用がされないのではないかと懸念があることは確かです。

先ほど主務大臣はスーパーマンでないと務まらないのではないかとのご指摘もありました。主務大臣だけではなくて、各法人の長も、それから評価する側も要求されるものがとても複雑で難しくなるんですね。今まで私も10年間、評価に携わって来ました。ある意味で易きに流そうと思えば流せるという状況で評価はしてきてしまったという反省があります。というのは、チェックボックスが用意されていますので、そのままチェックするだけということをやろうと思えばできる。それ以上のことをいろいろと評価をして反映させてもらおうとすると、すごいエネルギーがかかる。

それから、目標に関しても見直し時期に評価委員は意見を言う機会がありますが、もう予算が決まっていて、みたいな感じがあって、そこに反映させるというのは現実的には非常に難しい。その中で法人の長が自分のマイルストーン設定、それからロードマップ、優先順位を最初にきっちり議論して織り込んで、その責任をとりますということコミットすることはすごくハードルが高いでしょう。

それから、評価するに当たってチェックボックスではないところで評価すると、これは将来何につながるのかとか、失敗したけれども、実は意味があるのではないとか、そういう議論というのはなかなか難しいです。でも、それをやらないと成果の最大化には結びつかないだろうと思うわけですね。

一つは、では具体的にどういうふうにするのかというのは、できるだけそこは指針に含めるなり、またさらに別な作業部会をつくってそこでやるなりというのが必要だろうと思います。いずれにしろ、なるべく具体的に見せるというのは一つ助けになる。

それからもう一つは、室伏委員が前半でおっしゃっていたように、それをやるに当たって、サポートであるとか、それからやったことのない人にはなかなかわからないので1～2回回すことを、スキルの面のサポートをすることとか、ガイダンスをすることとか、指針が必要条件だとすると、十分条件のほうをそろえないと回っていかないのではないのでしょうか。プラス、本来の設計の精神に基づいて仕組みが回っているかどうかということのきちんとモニターをして、脱線したらそれを修正するという仕組みは私も必要だと思います。

チェックボックスは民間の企業、研究だけではなくてさまざまところでふえる一方

です。やはりそういうことをきちんとやらない企業はだめであると野間口委員がおっしゃったとおりで、今回も多分ふえる方向なのではないかというふうに予想されます。それはよくないというロジックはないと思うのですね、きちんとやるというのが当然です。ですから、それもやった上で研究成果の最大化をするためには、さらにこういうことをやっていかななくてはいけないという構造になっていくのではないかなと思います。そういう意味でも大変になると思います。

それから、資料1のほうの「指針の指針」ですけれども、皆さんおっしゃられるように資料2を見ると何を言いたいかわかったというところも多々あると思います。一方で資料1だけ見て動いてしまう人や発言される方も今後出てくると思いますので、資料2の精神を資料1に結構反映させた形で資料1というのは別につくっておく必要があるのかなと思いました。

それから、3番目に言葉の問題ですが、先ほどもちょっと申し上げた様に、今までこうだったのでそれを改善するためということで、こっちだと振ったことが表現されているものが少なくありません。現実には振ったこっち側だけでは回らないですね。チェックボックスも必要ですし、今までやってきたこともやらなければいけない。振った先の部分の表現だけがひとり歩きするので、最終報告書はそこはバランスをとってつくることになるだろうと思います。

皆さんご指摘のように言葉の意味をはっきりさせた上で話をしていくということになるかと思います。

すみません、ちょっと長かったです、ほかにご意見はございますか。

広崎委員、それから角南委員。

【広崎委員】 先ほどの栗原委員のコメントにも若干関係するんですが、目標と評価の一体性といいますか、これをもっと明示的に表したほうがいいんじゃないかと思います。

例えば1ページ目の「主務大臣による次なる目標の策定、予算配分」云々とありますけれども、目標の策定をやるときに、これと同時に主要な評価軸を策定する。これは実は非常に重要なことではないか。下のほうにメタ評価という表現があるんですが、このメタ評価をより具体的に明示するためにも目標の策定と評価軸の策定、これはやはりペアにして考えるべきではないかと思います。

その大きなメタ評価軸がきちっと定められれば、その評価軸をさらに具体的に測定する尺度として細かいパフォーマンス評価も含めた定量的評価のデータというのが生きてくるのではないかなという気がしますので、目標の策定と評価軸の策定をペアにして考えるというのも、特に研究開発成果の最大化という概念をより深めていく作業と同時に、必要になってくるのではないかなという気がします。

【角南委員】 やはり主務大臣の件ですが、総合科学技術・イノベーション会議がもっと積極的に評価にかかわる昼用がありますが、主務大臣のなかで総合科学技術・イノベーション会議のメンバーになっていない省の研究開発法人がある場合どうするのかも考

えておく必要があると思います。

そこで、研究開発法人全体をきちっと見渡して、それ自体に責任を持つところが明確にされていないといけないのではないのでしょうか、

【久間議員】 角南先生のご意見は非常に大切ですが、総合科学技術・イノベーション会議で本部会を開いている目的は、研究開発法人の目標の策定と評価に関する指針を策定するためです。ですから、理研、産総研のような大きな研究開発法人から小さな研究開発法人までに適用する指針を、それから、特定研究開発法人に対してはさらにプラスアルファでどういう指針を追加すればいいかを議論すべきです。

研究開発法人全体を対象として総合科学技術・イノベーション会議が目標や評価そのものにどこまで関与すればいいかは別の問題です。次のステップの議論として、重要なお指摘だと思います。

【門永座長】 そろそろ時間ですので議論はここで終わりにしたいと思います。総務省の吉開さん、何かありますか。

【吉開評価監視官】 総務省行政評価局の吉開でございます。

きょうの議論を伺っておりまして、感想めいたことになるかもしれませんが幾つか申し上げたいと思います。

この部会の冒頭で独法の評価というのはどういうものなのか、達成度評価なのかどうかという議論があったかと思います。

久間先生のほうから達成度評価が基本であるというようなご発言があったのですが、それについてこの部会ないし事務方の方でいま一つ共有ができていないような気がいたしました。

先ほど来、主務大臣という言葉についていろいろ議論がありますが、独法通則法改正法案では、法人は業務の実績について主務大臣の評価を受けなければならないとされており、業務の実績と規定されているのであって、達成度とは規定されておられません。

業務の実績の評価というのが達成度評価であるとするのであれば、まずそれを共有しなければいけないと思いますし、では達成度評価というのは何なのかということで狭義とか広義とか議論がございましたけれども、その辺の概念を共有していかないと議論が進まないのではないかという気がしました。

資料2の中でも達成度評価だけでなく他の評価というような表現も出てきますので、そういった意味でも概念が共有されていないような気がいたしました。

それに関連して、研究開発成果の最大化というものを定義づけることが重要だという議論があったわけですが、まさに、まず目標が明確であって、それで初めて評価というのできるということだと思いますので、中長期目標期間が終了した時点で、ある研究開発業務に関して成果が最大化している状態を目標として与えたとして、では、その最大化している状態というのはどういうものなのかということがわからないと法人の長はマネジメントできないと思いますし、国民に対する説明責任も果たせないと思います。

その最大化している状態というのはアウトカムで表現できる場合もあるでしょうし、アウトプットという場合もあるのかもしれませんが、最大化というのは何なのかということ言葉を定義していくという努力も当然必要だと思います。例えばこういう例がありますというのを研究開発業務の類型ごとに例示で示していくということも一つ有効ではないかという気がいたしました。

少し長くなって恐縮ですが、原山先生からだったと思いますが、評価の軸が入りまじっているというお話がございました。業務の評価と、研究開発法人としての評価と、法人の長の評価といったものがまじっているのではないかというような話があったと思います。

資料1でいいますと、一番下のところですけども、法人の長のマネジメントに対して評価を行うとか、法人の長の評価においては成果・効果を中心に据えるとあるのですが、これは法人の業績の評価ではなく、法人の長の評価ということになるのかと思います。そうすると、これは独法評価あるいは研究開発法人の評価ではなくて、評価結果の活用といった次元の話になってくるのかと思いましたので、ここでおっしゃっているような法人の長の評価をどのように位置づけるのか、もう少し整理が必要という気がいたしました。

最後になりますが、評価疲れの防止という点で、今大綱的指針に基づいて評価されていると思いますので、それと同じようなことをまた独法評価の世界でやるというのはまさに無駄だと思います。大綱的指針に基づいて行われている評価をいかに独法評価の世界にインテグレートしていくか。それができれば評価の無駄というのはなくなっていくと思いますので、その辺私ども知恵を出していきたいと思ひますし、事務方とよく議論をしていきたいというふうに思ひます。

【門永座長】 ありがとうございます。

一つ、冒頭の件に関してコメントさせていただきます。達成度評価の広義、狭義についてですが、これまでの独法の通則法の定義も、捉えようによっては広義だと思うんです。ただ、運用が狭義に運用されていたのかなというのが実態で、そうするとその外側にほかにもやることがいっぱいあるでしょうという話です。それをひっくるめて広義と言っていて、ここはおっしゃるように整理をしたほうがいいと思ひます。

以上です。事務局からご連絡をお願いします。

【井上企画官】 次回についてでございます。

既にご案内させていただいておりますけれども、第4回の部会でございますが、6月18日水曜日、10時から12時を予定してございます。

取りまとめに向けた議論ということで、目標と評価の指針の案をお示ししてご議論いただくと。議論しやすいように少しさわりのなものも含めてというふうにイメージしてございますが、非常にタイトなスケジュールの中で進めますので、また部会までにいろいろ個別にご相談等させていただく可能性がございますので、よろしくお願ひいたします。

す。

【門永座長】 それではよろしいですか。

では、第3回の部会を終了いたします。お疲れさまでした。

—了—