

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 回部会での討議等を踏まえた論点）（案）

平成 26 年 4 月 21 日  
評価専門調査会  
研究開発法人部会

1 目標設定と評価の目的・意義

（1）目標を設定し評価を実施する目的・意義をどのように位置づけるべきか。

○研究開発法人は、厳しい国際競争環境の下で、国家戦略に基づき大学や企業では  
取り組み難い研究開発の課題に取り組む機関であり、イノベーションを推進する  
にあたって、我が国の成長戦略上極めて重要な役割を担う。

研究成果の最大化を目的とする研究開発法人の評価は、こうした 我が国における  
研究開発法人の役割を踏まえ、法人の取組が 期待される方向に向かっているかど  
うかの観点から行い、評価結果を研究成果の最大化に向けた運営等に反映してい  
くことを目的とすべき。

外国人有識者を含む産官学の外部有識者の参画による専門的評価を行うことで  
国際水準の観点、経済・社会的ニーズの観点、分野融合的観点等から見て 価値の  
高い、我が国の国力に資する研究成果の創出に向けた最適なアプローチに方向づけ  
るものとしていくべきではないか。

○また、評価を行うことで、研究開発法人の組織の内部で、研究開発の進捗状況や  
その後の方向性に関する情報が共有化されることの意義は高い。

## 2. 研究開発法人の PDCA サイクルのあり方

(1) 「研究開発の特性」(長期性、不確実性、予見不可能性、専門性等)を踏まえ「研究開発成果を最大化」するためには、研究開発法人においてどのような目標設定と評価による PDCA サイクルとすべきか？

### ■ 目標設定のあり方

① 目標設定の段階において、外部の視点、グローバルな視点を加えた十分な精査が必要ではないか。

・我が国の持続的な成長に向けて、絶え間ないイノベーションの創出や産業競争力の強化を実現するため、革新的な技術シーズを創出するとともに、これら 技術シーズの民間企業による迅速な事業化に結びつける橋渡し機能の強化が求められており、その中で、国立研究開発法人は極めて重要な役割を担う。

こうした 国家戦略を踏まえ、また、外国人有識者の参画等により 国際水準の観点も踏まえつつ、どのような目標や課題の設定を行い研究開発を進めるか、また、成果創出のためにどのようなアプローチを行うのかについての十分な議論が必要。

② 中期目標、中期計画の策定の段階で、総花的ではなく重点性の明確な内容のものとしていく必要があるのではないか

現状では、目標や計画の粒度が細か過ぎ、結果として、大きなテーマも小さなテーマも同列に評価されていると言えるのではないか。

### ■ 評価のあり方

① ガバナンス体制やマネジメントに対して、どのような視点で評価を行うべきか。

法人における役割分担や権限・責任体制、人事制度や人材育成・確保、資源配分、設備投資、産業界との連携、分野融合や機関連携の取組、リスク管理、広報等について、短期的あるいは中長期的な観点から、どのような評価軸の設定が必要か。

成果の最大化に向けた有効な取組が行われたか、国際水準に照らして適切なものであったか等の観点からの評価が必要か。

## ②研究開発の成果について、どのような評価が必要か。

現行の独立行政法人制度での評価では、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、研究開発の成果に対する専門的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。

研究開発の成果について、国際水準をリードすることを目指すためには、国際的なベンチマーキングも導入しつつ、新規性や革新性を勘案した専門的評価を実施すべき。

この際、研究開発の類型毎の特性を踏まえ、基礎研究の成果を着実に捉えるとともに、出口を意識した応用研究等については、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、産業競争力の強化や安全・安心の確保といった経済的・社会的課題に対するソリューションに貢献しているかを確認することが重要。

また、当初、目標としたもの以外の成果、副次的な成果も幅広くとらえる評価とすべき。

### ■PDCA サイクル全体のあり方

#### ①評価結果が、研究成果の最大化に向けた次なるアクションにつながるような適切なPDCAサイクルとする必要があるのではないか。

・研究開発法人の目的である 研究成果の最大化が図られているか、また、研究成果の最大化のためにどのような取組（ガバナンス体制の整備とマネジメント）が行われたかについて評価を行い、取組内容に反映させることが重要。

・目標に対する過去の活動の達成度評価に終始するのではなく、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のか、あるいは どのような点が課題や反省点として残されたか を明らかにした将来を見越した評価とし、今後の研究課題の設定や計画の立案に反映していくことが必要。

・世界情勢の急激な変化や予測もしなかった成果の発現に対応して、研究開発の方向転換や重点性のシフトを促す戦略性を重視したしくみが必要。

現行の独立行政法人制度の評価では、情勢変化を踏まえたフレキシブルな軌道修正による最適化が困難となっている面があるのではないか。

② 研究開発成果の最大化に向けて実効あるものとするために、どのような単位での研究開発法人のPDCAサイクルを確立するべきか。

法人の長あるいはセンター長に権限と責任を与え、その裁量に基づく自由度のあるマネジメントの実施を前提とした場合、法人単位あるいは研究部門単位でのPDCAが考えられるのではないか。

こうしたPDCAサイクルの単位で、評価を行うべきではないか。

また、目標設定に対する法人の長等の責任に基づくマネジメントについて、成果・結果を中心とした評価を行うべき。

③ 基礎研究、応用研究など、法人が行う研究開発の様々な特性を踏まえた類型化を行い、これを踏まえたPDCAが考えられるのではないか。

例えば、新たな技術シーズの探索型の研究、基礎研究、応用研究、定められた仕様に基づく実用開発研究といった様々なタイプがあり、そうした類型毎の特性を踏まえた目標設定や評価が考えられる。

どのように類型を定義することが適切か。

④ 「研究開発成果の最大化」の観点と「業務運営の効率化」の観点をどのように整合させ、PDCAを行っていくべきか。

現行制度では、中期目標・中期計画における業務運営の効率化目標において「投入資源の限定・削減の枠組み」が課せられ、個別項目に係る「投入資源の限定・削減の仕方」についても指示等がなされている状況がある。

研究開発成果の最大化を達成していくため、業務運営効率化に関する目標設定や評価をどのように行っていくべきか。

研究開発法人の業務運営に対して、効率化や財務状況の改善の観点とともに、研究開発成果の最大化の観点を加味した目標設定や評価が必要か。

⑤ 「国の研究開発評価に関する大綱的指針」等を踏まえた個別の研究開発課題等に関する評価が別途実施されていることも踏まえ、独立行政法人制度に基づく研究開発法人の目標設定や評価をどのように効率的・効果的に行っていくか。

評価疲れの問題が指摘される中で、実のある評価を効率的・効果的に行っていくような評価システムの構築が課題。

大綱的指針は、総合科学技術会議において 研究開発の特性を踏まえた研究成果についての評価 等のあり方を定めたものであり、これを踏まえた個別研究開発課題等の評価が行われているという前提に立てば、成果に関する評価結果を法人単位、研究部門単位で集約するなど、その 評価結果を最大限活用することが有効。

これを 前提として、研究開発法人に係る評価システム全体の効率化あるいは最適化を図る観点 が重要ではないか。

(3) 特定国立研究開発法人(仮称)について、どのような目標を設定し、どのような評価の視点、評価基準を用いるべきか。

○特定国立研究開発法人は、我が国における科学技術イノベーションの基盤となる 世界トップレベルの研究成果 が期待されるものである。

こうした観点から、目標・評価指針において、どのような特記すべき事項 が考えられるか。

○我が国におけるフラグシップを担う特定研究開発法人において、どのような取組や成果が求められるのかを踏まえ、評価項目・評価基準を設定すべきか。

産業界との連携 や 研究開発機関間の融合・連携、知的財産権 の不断の創出と、国際的な権利の確保、国際頭脳循環に対応したグローバルレベルでの人材確保 等の取組、イノベーションの拠点となる大型研究設備の共用、IT化や専門人材の配置、防災・リスク管理といった特定国立研究開発法人に求められる要素を踏まえ、評価項目・評価基準の設定が必要か。

○法人の長に対して、権限と責任に基づく卓越したリーダーシップとマネジメントが求められることを踏まえ、どのような評価を行うべきか。

### 3 目標・評価指針内容の試案（たたき台）

第1回部会での討議での各委員のご意見等を踏まえれば、目標・評価指針に記述すべきポイントは、以下のとおり整理されるのではないかと。

#### ①目標設定

・現行制度での課題を踏まえ、評価方法を念頭に置いた上で、どのような目標を設定すべきか。

「課題解決型の目標設定」とは、どのようなものか？

・どのような方法、どのようなプロセスで目標設定を行うのか。

①国家戦略および当該研究開発法人の理念や役割を踏まえ、外国人有識者を含む外部有識者の参画した研究開発審議会の助言を得て国際水準の観点も踏まえつつ、解決を目指すべき課題やアプローチ内容についての十分な検証を行い、主務大臣において目標設定を行う。

②法人の業務の効率化の観点から、重点性の明確な目標設定に努めるとともに、業務運営に関して、研究成果の最大化と効率化の双方の観点を踏まえた目標設定を行う。

③探索型研究、基礎研究、応用研究、実用化開発等、研究開発法人の業務の特性に応じた目標設定を行う（類型の定義については、要検討）。

・実用化開発等、定まった内容の着実な実施が求められるものについては、達成度評価を行うための目標を設定。

・基礎研究、応用研究に関しては、研究成果の創出により解決を図るべき課題を設定（課題解決型の目標）し、課題解決に向けた柔軟なアプローチを可能とする。

法人の実施する研究開発の内容に応じて、どの類型に属するかを選択する。ポートフォリオの最適化によるマネジメントを行う観点から、類型間のバランスについての指標設定について検討を行うとともに、研究開発の進展等に応じた類型の柔軟な見直しが可能なものとする。

## ②評価対象と評価の観点・評価基準、評価方法

- ・法人の評価に際し、何を対象に、どのような単位での評価が適切か。
- ・どのような評価の観点に基づき、どのような評価基準、評価指標を用いるべきか。

「課題解決型」の目標設定を行うとした場合に、どのような評価の観点、評価基準が考えられるのか。

- ・法人が行う自己評価、主務大臣が実施する年度評価、中長期目標期間評価のそれぞれをどのような役割のものと位置づけ、どのような評価を行うか。

## ③評価結果の反映

- ・評価結果をどのように法人の体制や取組内容に反映させるか。
- ・「評定」の基準、組織・業務全般の見直しに係る基準については、評価の観点や評価基準を踏まえ、どのような基準を設定すべきか。

①研究開発法人の PDCA サイクルを有効に機能させる観点から、法人長あるいはセンター長のリーダーシップに基づく責任あるマネジメントの単位となるべき法人単位、あるいは研究部門単位での評価を実施する。

研究開発の類型を踏まえ設定された目標の達成状況や研究開発成果の創出状況の評価するとともに、成果最大化に向けたガバナンス体制やマネジメント内容について分析し、有効性、妥当性等の観点から評価を行う。

②研究開発成果の評価については、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」および各法人等の評価指針に基づき実施される個別の研究開発課題等に関する評価結果を活用し、法人単位あるいは研究部門単位で集約する。

研究開発課題の評価は、大綱的指針等に基づいて実施されるが、特に研究開発法人においては、研究開発成果の新規性・革新性や国際水準の観点も踏まえた意義・価値、更なる成果につながる可能性・将来性、産業界等での活用による経済的・社会的な課題解決への効果・波及効果、当初想定していない成果や副次的成果等についての専門的評価を行うことが重要である。

③法人の個々の業務項目については、大綱的指針等に基づく評価結果を活用し、確認を行う。

④年度評価においては、計画に定めた研究開発業務等の実施状況の確認を行うとともに、成果の創出状況や国内外の情勢変化を踏まえた計画の見直しの必要性の確認

のための評価を行う。

⑤評価結果については、研究成果の最大化に向けた研究課題の新たな設定や見直し、ガバナンス体制やマネジメント内容の見直し等に反映させる。

⑥評定の基準については、成果の創出状況のみならず、今後の成果創出の可能性も勘案したものとする。

また、そうした評定基準に基づくものであることを踏まえ、評価結果を組織や予算等に適切に反映させる。