

研究開発成果の最大化に向けた  
国立研究開発法人の中長期目標の  
策定及び評価に関する指針  
(原案)

平成26年7月4日

総合科学技術・イノベーション会議  
評価専門調査会

はじめに

平成13年4月に独立行政法人制度の運用が本格的に開始されてから十数年が経過し、その間、多様な業務が行われている独立行政法人に対して、多くのルールが全法人一律に適用されてきた。主要業務として研究開発に係る事務及び事業を行う法人（国立研究開発法人）に対しても、必ずしも研究開発の特性等について十分な配慮がなされてこなかったことから、

- 外形的標準を重視した達成目標の設定、達成度評価が行われ、研究開発成果に対する専門的な評価、将来性を見通した評価等が適切に実施されないこと
  - 急激な国際的な研究開発動向の変化、予測もしなかった研究開発成果の発現等に対応して、目標、評価基準等を迅速かつ柔軟に見直すことが想定されていないこと
  - 研究開発に係る事務及び事業に関する事項及び業務運営に関する事項について、必ずしも全体の整合性が図られないまま詳細な項目にわたり目標等を定め評価することによる法人の長の業務運営に対するマイクロマネジメントが生じ、法人の長の業務運営の裁量が大きく制約されていること
  - 研究開発評価システムと独立行政法人評価システムとの関係が適切に整理されないまま運用が行われ、研究開発の現場に多くの評価関係書類の作成等の膨大なコスト・負担の発生していること
- 等の様々な課題が生じていた。

今般の独立行政法人制度の改正においては、一律・硬直的な運用は見直し、多種多様な各法人の特性を踏まえた制度・運用とすることが必要であることから、独立行政法人を「中期目標管理法」、「国立研究開発法人」、「行政執行法人」の三つに分類し、独立行政法人制度全体としても、政策実施機能の最大化を図ることにより一層の重点が置かれることとなった。「国立研究開発法人」については「研究開発成果の最大化」を第一目的とするとともに、目標の策定及び評価については、総合科学技術・イノベーション会議が研究開発の特性を踏まえて研究開発の事務及び事業に関する事項に係る指針の案を作成することとされた。また、総務省に独立行政法人評価制度委員会が設置され、独立行政法人の三つの分類に関わらず、共通の取扱いとして、主務大臣による目標案、中長期目標期間の評価結果、中長期目標期間終了時の見直し内容を点検し、中長期目標期間終了時の見直しに際し、法人の主要な事務・事業の改廃について、主務大臣に勧告等ができることとされている。

国立研究開発法人がその能力を最大限に発揮し、第一目的である「研究開発成果の最大化」を実現していくためには、その目標の策定及び評価の

在り方が極めて重要である。国立研究開発法人に対する目標設定・評価は、研究開発の特性に十分な配慮が必要であるとともに、研究開発に係る国内外の事情、個別の各国立研究開発法人の使命や業務の特性、期待されている役割、研究開発の現場に与える効果・影響等についても十分に考慮に入れ、柔軟に最適なものとしていくことが喫緊の重要課題である。

我が国における研究開発に関するスペシャリスト、プロフェッショナル集団として、大学、民間事業者の研究開発をサポート、リードするとともに、互いに切磋琢磨しながら連携・協力していくことが期待されている国立研究開発法人が、自らイニシアティブを発揮し国内外にそのポテンシャルを如何なく発揮する存在となるかどうかは、まさに国立研究開発法人に対する目標設定・評価の在り方をどのようなものとするかにかかっているといても過言ではない。

総合科学技術・イノベーション会議では、研究開発の特性、国立研究開発法人を取り巻く国内外の諸事情等を踏まえ、独立行政法人制度における国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価に関する指針を作成した。国立研究開発法人においても、研究開発以外の業務が行われている場合があるほか、資産、人件費、調達、財務、コンプライアンス等のような業務全体に係る横断的なマネジメントが行われているが、国立研究開発法人が法人全体として第一目的である「研究開発成果の最大化」を確保していくためには、単に国立研究開発法人の研究開発に係る事務及び事業だけを切り出してその部分最適化を図れば解決されるというわけではなく、国立研究開発法人の業務運営全体を見据えて目標の策定及び評価の在り方を考える必要があるとの認識の下、本指針に係る検討を行った。

本指針が、総務大臣が定める独立行政法人の目標の策定及び評価に関する指針に適切かつ十分に反映されることにより、国立研究開発法人における研究開発の更なる活性化、そして、研究開発成果の最大化に繋がることを期待するものである。総合科学技術・イノベーション会議としても、本指針の運用状況等を踏まえ、本指針の更なる充実、見直し等を今後とも適切に図っていく。なお、本指針は、基本的には国立研究開発法人を対象として想定しているものであるが、中期目標管理法人や行政執行法人の研究開発の事務及び事業に関する事項に係る目標の策定及び評価についても、その運用に当たり、準用等を行うことが可能である。

平成26年 月 日  
総合科学技術・イノベーション会議

## 目 次

### はじめに

1. 国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価に関する指針のポイント
2. 国立研究開発法人の中長期目標の策定について
3. 国立研究開発法人の評価について
4. 本指針の実効性ある運用の確保に向けて

【参考 1】 「研究開発成果の最大化」について

【参考 2】 「研究開発の多様性」について

【参考 3】 研究開発活動の「アウトプット・アウトカム」について

【参考 4】 国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価に関する指針の  
ポイントについて

【参考 5】 国立研究開発法人の評価書様式（ひな形）（例）

【参考 6】 国立研究開発法人一覧（平成 27 年 4 月予定）

《別添 1》 国立研究開発法人の中長期目標（例）

《別添 2》 国立研究開発法人の評価軸（評価の視点）（例）

## 1. 国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価に関する指針のポイント

国立研究開発法人が第一目的である「研究開発成果の最大化」を確保していくための、国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価に関する指針のポイントは、以下のとおり。

### 【全体事項】

- ① 国立研究開発法人は「研究開発成果の最大化」を第一目的とする法人であることから、国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価の第一目的は「研究開発成果の最大化」とする。
- ② 国立研究開発法人は研究開発に係る事務及び事業を主要な業務とする法人であることから、「研究開発の特性（長期性、不確実性、予見不可能性、専門性等）」、「研究開発の多様性」等を踏まえて適切な中長期目標の策定及び評価を行う。
- ③ 国立研究開発法人は科学技術イノベーション政策等の国の諸政策を踏まえて研究開発に係る事務及び事業を行う法人であることから、中長期目標の策定及び評価は、国の諸政策と整合性が確保されたものとする。
- ④ 国立研究開発法人が行う研究開発については「国の研究開発評価に関する大綱的指針」等を踏まえた「研究開発評価」が行われていることから、中長期目標の策定及び評価は、国の研究開発評価システムとも整合性が確保されたものとする。

### 【中長期目標の策定】

- ⑤ 主務大臣は、主として研究開発成果を最大化し、国民に対して説明責任を果たすという観点から、国の諸政策に関する方針、研究開発の特性、評価結果等を踏まえ、達成すべき目標、課題の解決などのアウトカム創出への貢献を目指す目標、ハイリスク・ハイリターンに挑戦する目標等の適切な大目標を策定する。
- ⑥ 主務大臣は、中長期目標の策定に際しては、国立研究開発法人と十分に意思疎通を図り、有識者等（研究開発に関する審議会等）の高い専門的知見や、多様な経験等を踏まえた客観的な意見を適切に聴取し、活用する。

- ⑦ 国立研究開発法人の長は、主務大臣が提示する中長期目標に対して、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。
- ⑧ 研究開発に関する審議会は、中長期目標・中長期計画の策定に際し主務大臣に適切な助言を行うとともに、評価に際しての評価軸（評価の視点）についても主務大臣、国立研究開発法人の長とともに確認し、適切な提言を行う。
- ⑨ 主務大臣、国立研究開発法人の長の両者の適切な意思疎通の下にしっかりと練り上げた中長期目標・中長期計画を策定する。
- ⑩ 主務大臣は、このような中長期目標・中長期計画の下で行われる具体的な業務運営の在り方については、国立研究開発法人の長の裁量を十分に尊重し、国立研究開発法人の長は中長期目標の実現や中長期計画の実施について責任を果たす。
- ⑪ 中長期目標・中長期計画は、「研究開発成果の最大化」の目的等に照らし、社会環境や諸事情の変化等があった場合には迅速かつ柔軟に見直す。

#### 【評価】

- ⑫ 国立研究開発法人の評価は、「研究開発課題（事業）」については研究開発評価が行われていることを踏まえ、評価の重点を「法人としての研究開発成果の最大化に関する評価」、「法人としての適正、効果的かつ効率的な業務運営に関する評価」とする。（なお、「法人」として評価するに際しては、個別具体的な事業、取組等についても適切に確認・評価することは必要。）
- ⑬ 主務大臣は、目標に準じた大枠単位で、目標策定時に確認した評価軸（評価の視点）を基本として、質的・量的、経済的・社会的・科学技術的、国際的・国内的、短期的・中長期的な観点等を踏まえて総合的に評価する。
- ⑭ 主務大臣は、長のマネジメントについて適切に確認・評価する。特に、期待される成果が乏しい又は見込み難しく、その原因として長のマネジメ

ントにも課題があると判断される場合は、長のマネジメントについての改善策の提出を求め、それでもなお改善が見込み難い場合は、具体的な指摘、助言、警告等を行う。

- ⑮ 主務大臣は、国立研究開発法人ごとにあるいは一法人の中でも各々の研究開発の性格が異なること、研究開発には長期性、不確実性、予見不可能性、専門性等の特性があること等に鑑み、目標の達成度を評価する手法、国際的な水準を踏まえ専門的に評価する手法、将来性について先を見通して評価する手法、アウトカムへの貢献状況について評価する手法等、最も相応しい評価手法を適切に選択する。
- ⑯ 主務大臣は、客観的・定量的な評価指標を設定することの研究開発の現場への影響等についても十分に考慮し、評価・評定の基準として取り扱う指標（評価指標）と、正確な事実を把握するために必要な指標（モニタリング指標）とを適切に分けて取り扱う。
- ⑰ 主務大臣は、国立研究開発法人とともに当該国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」に向けて責任を有する当事者として、業務の実績についての評価(evaluation)を踏まえて適切に指摘・助言・警告等を行うとともに、優れた取組・成果等に対する積極的な評価(appreciation)、将来性について先を見通した評価(assessment)等についても織り込むなど、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」に向けて、次につながる（フィードフォワード）評価を行う。
- ⑱ 評価結果は、「研究開発成果の最大化」、「適正、効果的かつ効率的な業務運営の確保」に向けた国立研究開発法人の業務運営の改善等のために適切に活用する。

#### 【指針の実効性ある運用の確保】

- ⑲ 総合科学技術・イノベーション会議は、本指針の策定主体として、指針の運用状況等を把握し、関係機関等に対して適切に情報共有、助言等を行うことを通じて、本指針の実効性ある運用の確保に努める。

## 2. 国立研究開発法人の中長期目標の策定について

国立研究開発法人の中長期目標の策定については、以下のことを踏まえ、適切な運用を図るものとする。

### (1) 中長期目標の策定の目的

国立研究開発法人は「研究開発成果の最大化」を第一目的とする法人であることから、中長期目標の策定の第一目的は「研究開発成果の最大化」とする。その上で、

○国立研究開発法人としての適正、効果的かつ効率的な業務運営を確保するため

○主務大臣による次なる目標の策定、長の任命等の判断を適切に行うため

○主務大臣及び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ため

等についても中長期目標の策定の重要な目的であることに十分に留意する。

### (2) 中長期目標及び中長期計画の策定等に係る基本プロセス

① 主務大臣は、中長期目標の策定に際して、国立研究開発法人と十分に意思疎通を図り、有識者等（研究開発に関する審議会等）の高い専門的知見や、多様な経験等を踏まえた客観的な意見を適切に聴取し、活用するとともに、評価軸（評価の視点）を適切に設定する。

② 国立研究開発法人の長 は、主務大臣が提示する中長期目標に対して、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。

③ 研究開発に関する審議会 は、中長期目標・中長期計画の策定に際し主務大臣に適切な助言を行うとともに、評価に際しての評価軸（評価の視点）についても主務大臣、国立研究開発法人の長とともに確認し、適切な提言を行う。

④ 主務大臣、国立研究開発法人の長の両者の適切な意思疎通の下にしっかりと練り上げた中長期目標・中長期計画を策定する。

⑤ 主務大臣は、このような中長期目標・中長期計画の下で行われる具体的な業務運営の在り方については、国立研究開発法人の長の裁量を十分に尊重し、国立研究開発法人の長は中長期目標の実現や中長



期計画の実施について責任を果たす。

- ⑥ 中長期目標・中長期計画は、「研究開発成果の最大化」の目的等に照らし、社会環境や諸事情の変化等があった場合には迅速かつ柔軟に見直す。

(3) 目標全体の整合性

「研究開発成果の最大化」の第一目的を踏まえ、「研究開発の成果の最大化その他の業務の質の向上に関する事項」として設定した目標と、「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」、「その他業務運営に関する事項」として設定した目標とが互いに矛盾することのないよう、目標全体としての整合性がとれたものとなるよう十分留意する。

(4) 前文

中長期目標の期間における法人の役割（ミッション）等を明確に記載する。

(5) 中長期目標の期間

中長期目標が適用される期間を記載する。

(6) 研究開発の成果の最大化その他の業務の質の向上に関する事項

① 目標の策定の基本的枠組み

主務大臣は、主として研究開発成果を最大化し、国民に対して説明責任を果たすという観点から、当該国立研究開発法人の使命、業務、国民・社会から期待されている役割、国の諸政策に関する方針、研究開発の特性・多様性、評価結果等を踏まえて適切な目標を策定する。また、目標が研究開発の現場へ与える効果・影響等についても十分に考慮し、達成すべきことを前提とした目標、課題の解決などのアウトカム創出への貢献を目指す目標、ハイリスク・ハイリターンに挑戦するような目標等、研究開発成果の最大化に向けて適切な 大目標を策定する。（目標の具体例は「《別添1》国立研究開発法人の中長期目標（例）」参照）

なお、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」とは、国民の生活、経済、文化の健全な発展その他の公益に資する研究開発成果の創出を国全体として「最大化」することであり、これは、ミクロの事業等を個別に「最適化」しそれを積み上げることによって確保されるというよりもむしろ、当該国立研究開発法人がマネジメント力を最大限に発揮することにより、優れた人材の確保・育成を図り、適切な資源配分を実施し、事業間の連携・

融合を促し、研究者の能力を最大限引き出す研究開発環境を整備し、大学・民間企業等の他機関と連携・協力していくこと等を通じて、法人全体として最大の成果を創出することによって確保されるものであることに留意し、適切なまとまりの目標とすることが重要である。

## ② 目標の達成時期

開発に関する目標のように具体的な開発時期を設定することが適切な場合はこれを明確化することに努める一方で、長期性、不確実性等といった研究開発の特性に鑑み、また、研究開発については成果が創出されてから相当期間経過後にアウトカムへの貢献や実現につながるものが一般的であることを踏まえ、中長期目標期間を超えた時間軸を視野に入れる ことについても適切に配慮する。

## ③ 評価軸の設定

主務大臣は、中長期目標・中長期計画の策定時に、各国立研究開発法人の使命、個別目標等に応じ、国立研究開発法人、研究開発に関する審議会の確認を踏まえて適切な 評価軸（評価の視点）を設定する。（評価軸の具体例は「《別添2》国立研究開発法人の評価軸（評価の視点）（例）」参照。）

その際、各目標等について考えられる評価軸を網羅的に挙げてそれらを全て評価軸として設定するのではなく、むしろ、それぞれの研究段階、研究特性、研究方法等を踏まえて、評価軸の重み付けを行い、評価すべきことをしっかりと評価することを重視して厳選した評価軸を設定することなどにも留意することが重要である。

また、評価軸は、科学技術・イノベーション政策等国の諸政策の推進の観点とも適切に整合性が図られたものとすることに留意する。

## ④ その他の留意事項

(a) 国立研究開発法人の目標は、国民にとってもわかりやすく、できる限り具体的で明確なものとするに努める。他方、主務大臣は、具体性を追求し過ぎるとアウトプットを中心とした多数の小目標の設定につながる可能性があること、客観性を追求しすぎると「研究開発成果の最大化」に向けての目標としての実質性が損なわれる可能性があること等にも留意して、適切な目標を策定する。

(b) 論文発表数、論文被引用度、特許出願件数等は、研究開発に係る事務及び事業に関する客観的・定量的な目標や測定可能な評価指標となり得るものであるが、国立研究開発法人として安易にこれらの数値を

上げること自体が目的化することは必ずしも適当ではない。また、これらの定量的な目標や測定可能な評価指標を設定することにより、近視眼的、断片的な研究開発を助長することへの影響等についても十分に留意する必要がある。

そのため、主務大臣は、目標の策定に際し、定量的な目標や測定可能な指標を設定する場合には、研究開発の現場への影響等についても十分考慮し、評価・評定の基準として取り扱う定量的な目標・指標（評価指標）と、正確な事実を把握するために必要な指標（モニタリング指標）とを適切に分けて取り扱う。

なお、革新的技術シーズを事業化へ繋ぐ応用研究や成果の実用化などの橋渡しに係る評価指標・モニタリング指標としては、民間企業等からの資金獲得の状況、提供されたサービスの質など、その役割に照らして実効的なものを設定することが適切である。

- (c) 国立研究開発法人の研究開発に係る事務及び事業は、分野、段階、手法、目的、形態等が多種多様であるため相対的な重要度、優先度、難易度を判断することは一般的には困難な場合が多いことや、科学技術の進展や社会経済情勢の変化に応じて重要度等も常に変化するものであること等も踏まえ、重要度等の設定を行う場合は、適時・適切な形で行う。

#### (7) 業務運営の効率化に関する事項

業務運営の効率化に関する事項には、組織・業務の見直しや閣議決定等の政府方針を踏まえ、法人の業務運営において特に効率化を進める必要があるものについて 適切に目標を設定する。ただし、業務運営の効率化が、研究開発の質、スピード等へ影響を与える可能性があるため、効率化の具体的な手法や仕上がりに関する目標を設定する場合には、当該目標を、「研究開発成果の最大化」と整合したものとすることが必要である。また、中長期目標の期間中に業務の改廃や増減があった場合には、本事項に適切に反映する。

#### (8) 財務内容の改善に関する事項

財務内容の改善に関する事項には、組織・業務の見直しや閣議決定等の政府方針を踏まえ、バランスシートの健全性の向上、収支構造の改善、累積欠損金の計画的解消、欠損、債務超過、過大な不良債権や運営費交付金残高等の解消等について適切に目標を設定する。その際、財務内容の改善に関する運用が、研究開発の質、スピード等へ影響を与える可能性があるため、財務内容の改善の具体的な手法や仕上

がりに関する目標を設定する場合には、国立研究開発法人が「研究開発成果の最大化」を目指しつつ財務内容を改善していくための現場の創意工夫等を発揮することができるよう、十分に配慮する。

(9) その他業務運営に関する事項

その他業務運営に関する重要事項には、組織・業務の見直しや閣議決定等の政府方針を踏まえ、法人の業務運営や信頼性の確保に大きな影響を及ぼすと考えられる、内部統制、コンプライアンス、情報公開、情報セキュリティ、個人情報保護、組織・人事管理、保有資産管理、安全管理、環境保全・災害対策、危機管理、関連法人との関係等について、その特性に応じた目標を設定する。その際、業務運営に係る手法や仕上がりに関する目標を設定する場合には、国立研究開発法人が「研究開発成果の最大化」を目指しつつ適切な業務運営を行うための現場の創意工夫等を発揮することができるよう、十分に配慮する。

また、研究不正対応は、国立研究開発法人においても研究開発活動の信頼性の確保、科学技術の健全な発展等の観点からも極めて重要な課題であるため、研究不正に適切に対応するため、組織として研究不正を事前に防止する取組を強化するとともに、管理責任を明確化することなどについて、適切な形で目標を設定する。

(10) 中長期計画、年度計画との関係

主務大臣と国立研究開発法人が十分に意思疎通を図り、主務大臣が提示する各中長期目標の各項目について具体的な内容を盛り込んだ中長期計画及び年度計画を作成する。国立研究開発法人が中長期目標を実現するために中長期計画及び年度計画で定めるべき具体的手法等の内容については、国立研究開発法人の自主性・自律性を尊重し、中長期目標がこれを拘束することのないように留意する。

(11) 研究開発に関する審議会

研究開発に関する審議会は、研究開発の専門性等に鑑み国立研究開発法人のカテゴリーだけに制度的にも明確に位置付けられている審議会であり、主務大臣が国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価をするに際して重要な役割を果たすことが期待されている。そのため、研究開発に関する審議会の 委員構成は、高度な知識及び経験を有する者からなる、専門性と多様性の双方を重視したものとする。主務大臣及び国立研究開発法人が 中長期目標・中長期計画を策定するに際して、社会のニーズに配慮し、国内外の幅広く高い識見を踏まえてしっかりと練り上げられたものとするために、第三者の立場が

ら、社会的な見識、科学的知見、国際的水準等に即して適切な助言を行うとともに、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」等を評価するための 評価軸（評価の視点）についても、主務大臣、国立研究開発法人の長とともに確認し、適切な提言を行う。

(12) 独立行政法人評価制度委員会

総務省に設置される独立行政法人評価制度委員会は、独立行政法人制度に係る横断的な見地から、国立研究開発法人の業務が適正、効果的かつ効率的に行われるために適切な目標となっているかを点検する。その際、研究開発の特性等をはじめとする国立研究開発法人の事務及び事業の特性、国立研究開発法人の業務運営に係る自主性、総合科学技術・イノベーション会議が作成する国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価に関する指針の考え方・基本的枠組み等に十分配慮する。

### 3. 国立研究開発法人の評価について

国立研究開発法人の評価については、以下のことを踏まえ、適切な運用を図るものとする。

#### (1) 国立研究開発法人の評価の第一目的

国立研究開発法人は「研究開発成果の最大化」を第一目的とする法人であることから、国立研究開発法人の評価の第一目的は「研究開発成果の最大化」とする。その上で、

○国立研究開発法人としての適正、効果的かつ効率的な業務運営を確保するため

○主務大臣による次なる目標の策定、長の任命等の判断を適切に行うため

○主務大臣及び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ため

等についても評価の重要な目的であることに十分に留意する。

#### (2) 法人評価の重点

国立研究開発法人で実施されている「研究開発課題（事業）」については、各国立研究開発法人においても、また、重要度等に応じて国の関与の下でも、高度な専門的知見・経験等を踏まえた研究開発評価が行われている。このことを踏まえ、国立研究開発法人の評価においては、「研究開発課題（事業）」レベルの単位で重ねて評価するのではなく、評価の重点を「法人としての研究開発成果の最大化に関する評価」、「法人としての適正、効果的かつ効率的な業務運営に関する評価」とする。（なお、「法人」として評価するに際しては、個別具体的な事業、取組等についても適切に確認・評価することは必要。）

#### (3) 研究開発成果の最大化に関する評価

##### ① 評価の基本的枠組み

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」は、国民の生活、経済、文化の健全な発展その他の公益に資する研究開発成果の創出を国全体として「最大化」することであり、ミクロの事業等を個別に「最適化」しそれを積み上げることによって確保されるのではなく、当該国立研究開発法人がマネジメント力を最大限に発揮することにより、優れた人材の確保・育成を図り、適切な資源配分を実施し、事業間の連携・融合を促し、研究者の能力を最大限引き出す研究開発環境を整備し、大学・民間企業等の他機関と連携・協力していくこと等を通じて、法人全体として最大の成果を創出することによって確保されるものであ

る。

そのため、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」の第一目的のためには、小さな課題・事業単位毎に個別に設定した客観的・定量的な目標や基準によって外形的に評価したものを積み上げていくような評価とするのではなく、目標に準じた大枠単位で、当該国立研究開発法人の使命、個別目標等に応じて設定された適切な諸評価軸を用いて、質的・量的、経済的・社会的・科学技術的、国際的・国内的、短期的・中長期的な観点等から総合的に評価していくことが重要である。

また、主務大臣は、国立研究開発法人とともに当該国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」に向けて責任を有する当事者として、業務の実績についての評価 (evaluation) を踏まえて適切に指摘・助言・警告等を行うとともに、優れた取組・成果等に対する積極的な評価 (appreciation)、将来性について先を見通した評価 (assessment) 等についても織り込むなど、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」に向けて、次につながる（フィードフォワード）評価を行う。

なお、国立研究開発法人も公費を基盤として活動する主体であることを踏まえ、適正、効果的かつ効率的な業務運営の確保の観点から適切に評価を行い、国民への説明責任を果たしていくことが重要である。

## ② 長のマネジメントの評価

主務大臣は、長のマネジメントについて適切に確認・評価する。その際、長のマネジメントの研究開発面・経営面双方についてのサポート体制についても確認する。特に、期待される成果が乏しい又は見込み難く、その原因として長のマネジメントにも課題があると判断される場合は、長のマネジメントについての改善策の提出を求め、それでもなお改善が見込み難い場合は、具体的な指摘、助言、警告等を行う。

## ③ 評価の手法

主務大臣は、国立研究開発法人毎にあるいは一法人の中でも各々の研究開発の性格が異なること、研究開発には長期性、不確実性、予見不可能性、専門性等の特性があること等に鑑み、目標の達成度を評価する手法、国際的な水準を踏まえ専門的に評価する手法、将来性について先を見通して評価する手法、アウトカムへの貢献状況について評価する手法等、最も相応しい評価手法を適切に選択する。

④ 評価軸（評価の視点）

主務大臣は、中長期目標・中長期計画の策定時に、各国立研究開発法人の使命、個別目標等に応じ、国立研究開発法人、研究開発に関する審議会の確認を踏まえて設定した評価軸（評価の視点）を基本として評価を行う。（評価軸の具体例は「《別添2》国立研究開発法人の評価軸（評価の視点）（例）」参照。）ただし、国立研究開発法人における研究開発に係る事務及び事業は、諸事情の変化に応じて迅速かつ柔軟に対応していく「動的」なシステムの中で捉えていく必要があるため、評価軸についても諸事情の変化等を踏まえ適切かつ柔軟に見直す。

また、評価軸は、科学技術・イノベーション政策等国の諸政策の推進の観点とも適切に整合性が図られたものとすることに留意する。

⑤ 評価の基準・指標

主務大臣は、客観的・定量的な評価指標を設定することの研究開発の現場への影響等についても十分に考慮し、評価・評定の基準として取り扱う指標（評価指標）と、正確な事実を把握するために必要な指標（モニタリング指標）とを適切に分けて取り扱う。

⑥ 競争的研究資金等の外部資金による事業等の評価に係る留意点

競争的研究資金制度、民間企業等からの委託研究等の運営費交付金以外の外部資金による事業等は、必ずしも事前に獲得が予見できるものではないこと、通常法人評価とは別に評価が行われていることなどを踏まえ、評価の不合理な重複を回避するとともに、外部資金による事業等に係る取組、成果等についても適切に評価に加味するなど、運営費交付金関係事業等に対する評価とは異なる適切な取扱いとすることに留意する。

（４）研究不正の防止に係る評価

当該国立研究開発法人における研究不正に対応するための規程や組織としての責任体制の整備及び運用状況を確認していくこと等を通じて、国立研究開発法人が法人（研究開発機関）として、研究不正を事前に防止する取組を強化するとともに、組織としての責任体制を確立し、管理責任の明確化を図る取り組み等に資するような評価を行う。

（５）法人に共通的なマネジメントに係る評価の視点



公費を基盤として活動する法人として共通的なマネジメント（政府方針、財務状況、保有資産の管理・運用、人件費管理、契約、関連法人等）に係る評価については、中期目標管理法人に対して示されているものと同様の評価の視点を踏まえて評価することを基本とする。

ただし、例えば知的財産の管理、給与水準、人件費、契約、運営費交付金債務に係る事項等、「研究開発成果の最大化」とも関連する事項については、研究開発の特性、各国立研究開発法人の使命、業務の特性等を踏まえて別途適切な評価の視点を設定するなど、第一目的である「研究開発成果の最大化」を十分に考慮に入れて評価を行う。

#### （6）評価結果の活用等

国立研究開発法人は、評価結果を、「研究開発成果の最大化」、「適正、効果的かつ効率的な業務運営の確保」に向けて、業務運営の改善等のために適切に活用する。

主務大臣は、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」、「適正、効果的かつ効率的な業務運営の確保」等につなげるために、評価結果を、次なる目標の策定、長の任命等に適切に活用する。

また、主務大臣及び国立研究開発法人は、国民に対してわかりやすく説明責任を果たすため、評価結果を適切に活用し、積極的な公表に努める。

#### （7）評価書の様式

国立研究開発法人についての評価書の様式は、中期目標管理法人で用いる様式との整合性を図りつつ本指針の内容を適切に踏まえたものとし、参考5のようなものを参考例とする。評価書は国民に対し業務の実績等とその評価を説明する重要な書類であることを踏まえ、簡潔かつ明瞭なわかりやすいものとするに努める。

#### （8）国立研究開発法人による自己評価

国立研究開発法人による評価においても、質の高い自己評価を基盤として、それを適切に活用して評価することが望ましい。そのため、国立研究開発法人が自己評価書を作成するに当たっては、客観的で信憑（しんぴょう）性の高いものとするに十分留意するとともに、既に実施した外部評価結果等を適切に活用する。自己評価において業務運営上の課題を検出した場合には、具体的な改善方策などについても記入する。

#### (9) 主務大臣による評価の体制

主務大臣による国立研究開発法人の評価の体制については、評価の客観性・中立性の観点からは、法人所管部署とは独立した評価担当部署が評価実施主体となることが望ましいと言える一方で、責任ある評価の実施の観点からは、当該国立研究開発法人の役割、事業内容等に精通している法人所管部署が責任を持って評価実施主体となり、評価内容に対する説明責任、評価の結果を踏まえて講ずる措置が関連する政策に与える影響等に対する責任を含めて、所管する国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」の目的に対して一貫して責任を持つことも重要である。主務大臣による国立研究開発法人の評価の体制は、これらのこと等を踏まえて適切なものとする。

#### (10) 年度評価

年度評価は、各事業年度における業務の実績等について、国立研究開発法人による自己評価の結果を踏まえ、国立研究開発法人の業務の実施状況の調査及び分析を踏まえて評価を行う。その際、国立研究開発法人から質の高い自己参考が提出され、かつ、それについて十分な説明責任が果たされている場合は、当該自己評価書とは別に一から主務大臣としての独自の評価をやり直す（そのために改めて国立研究開発法人に膨大な資料の提出等を求める）のではなく、自己評価書を最大限活用し、当該自己評価書の正当性の観点から確認することや、国内外の有識者、専門家等から当該自己評価書についての意見、助言等を聴取すること等を通じて、適切かつ合理的に評価を行う。

年度評価は、中長期目標・計画の実施状況を確認しつつ、目標の策定時に設定した評価軸等に留意して行う。ただし、研究開発に係る事務及び事業は、着実に実施していくことが期待される定常的・定型的業務とは異なり、長期性、不確実性、予見不可能性、専門性等といった「研究開発の特性」を有する創造的な業務であることを踏まえ、必ずしも時間に応じた線型的な事務及び事業の進捗、成果の創出等が期待できない場合が多いこと等についても十分配慮して評価を行う。

また、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」に向けて、具体的な事実を根拠とした指摘・助言・警告、優れた取組・成果等に対する積極的な評価、成果の増減の背景事情を踏まえた評価、将来に対する期待等についても織り込んだ、次につながる（フィードフォワード）評価を行う。

## (11) 中長期目標期間評価

### ① 見込評価

中長期目標期間終了時の直前の年度及び中長期目標期間終了時に見込まれる業務の実績等に係る自己評価の結果、各国立研究開発法人が個別に実施している外部評価の結果等を踏まえ、国立研究開発法人の中長期目標期間全体について総合的に評価する。

評価に際しての基本事項は年度評価と同様であるが、中長期目標期間の終了時の検討にも資するものとなるように留意する。

### ② 中長期目標期間実績評価

中長期目標期間終了時において、中長期目標期間全体の業務の実績等に係る自己評価の結果、各国立研究開発法人が個別に実施している外部評価の結果等を踏まえ、国立研究開発法人の中長期目標期間全体について総合的に評価する。

評価に際しての基本事項は年度評価と同様であるが、評価の結果は、必要に応じて次期中長期目標の修正を含めた、以降の業務運営の改善等に活用する。

### ③ 中長期目標期間中間評価

独立行政法人通則法第 35 条の 6 第 2 項に定める、中長期目標期間の途中において通則法第 21 条の 2 第 1 項但し書きで定める法人の長の任期が終了する場合の、当該任期の末日を含む事業年度末までの期間における業務の実績の評価については、基本的に中長期目標期間実績評価に準じた運用とする。

## (12) 評定

評定は、主務大臣が定める目標に準じた大枠単位毎を基本として行うほか、目標間の関係、重要度等についても適切に勘案しながら、国立研究開発法人の業務全体に係る総合評定を行う。

自己評価、年度評価、中長期目標期間評価等において、以下の評定区分を基本として評定を行う。

評価に関する記述の中で、その評定に至った根拠、理由等をわかりやすく記述するとともに、必要に応じ、国立研究開発法人の業務運営の改善等に資する助言等についても付言する。

S：当該国立研究開発法人の目的・業務、中長期目標等に照らし、法人の活動による成果、取組等について諸事情を踏まえて総合的に勘案した結果、適正、効果的かつ効率的な業務運営の下で「研究開発成果の最

大化」に向けて 特に顕著な成果の創出 や将来的な特別な成果の創出の期待等が認められる。

- A : 当該国立研究開発法人の目的・業務、中長期目標等に照らし、法人の活動による成果、取組等について諸事情を踏まえて総合的に勘案した結果、適正、効果的かつ効率的な業務運営の下で「研究開発成果の最大化」に向けて 顕著な成果の創出 や将来的な成果の創出の期待等が認められる。
- B : 当該国立研究開発法人の目的・業務、中長期目標等に照らし、法人の活動による成果、取組等について諸事情を踏まえて総合的に勘案した結果、「研究開発成果の最大化」に向けて 成果の創出 や将来的な成果の創出の期待等が認められ、着実な業務運営がなされている。
- C : 当該国立研究開発法人の目的・業務、中長期目標等に照らし、法人の活動による成果、取組等について諸事情を踏まえて総合的に勘案した結果、「研究開発成果の最大化」又は「適正、効果的かつ効率的な業務運営」に向けて より一層の工夫、改善等 が期待される。
- D : 当該国立研究開発法人の目的・業務、中長期目標等に照らし、法人の活動による成果、取組等について諸事情を踏まえて総合的に勘案した結果、「研究開発成果の最大化」又は「適正、効果的かつ効率的な業務運営」に向けて 抜本的な見直しを含め特段の工夫、改善等 が求められる。

### (13) 研究開発に関する審議会

研究開発に関する審議会は、研究開発の専門性等に鑑み国立研究開発法人のカテゴリーだけに制度的にも明確に位置付けられている審議会であり、主務大臣が国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価をするに際して重要な役割を果たすことが期待されている。そのため、研究開発に関する審議会の委員構成は、高度な知識及び経験を有する者からなる、専門性と多様性の双方を重視したものとする。主務大臣が国立研究開発法人から提出された自己評価書を基に、年度評価、見込評価、中長期目標期間実績評価、中長期目標期間中間評価、中長期目標の期間の終了時の検討を行うに際して、第三者の立場から、社会的見識、科学的知見、国際的水準等に即して適切な助言を行う。その際、中長期目標・中長期計画の策定時に主務大臣、国立研究開発法人の長とともに確認した評価軸（評価の視点）等を活用しながら、自己評価書の正当性・妥当性、長のマネジメントの在り方等についても確認し、国立研究開発法人の研究開発成果の最大化や、適正、効果的かつ効率的な業務運営の確保に向けた運営改善につながる提言を行う。

また、国立研究開発法人の目標の策定、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など、国立研究開発法人の機能強化に向けて積極的に貢献する。

なお、複数の府省等が共管している国立研究開発法人については、法人全体の業務を所管する府省の研究開発に関する審議会が中心となって審議を行うなど、国立研究開発法人の評価に係る負担が過大なものとならないよう合理的な運用が図られることが必要である。

#### （１４）独立行政法人評価制度委員会

総務省に設置される独立行政法人評価制度委員会は、独立行政法人制度に係る横断的な見地から、国立研究開発法人の業務が適正、効果的かつ効率的に行われているかを点検する。その際、研究開発の特性等をはじめとする国立研究開発法人の事務及び事業の特性、国立研究開発法人の業務運営に係る自主性、総合科学技術・イノベーション会議が作成する国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価に関する指針の考え方・基本的枠組み等に十分配慮する。

#### 4. 本指針の実効性ある運用の確保に向けて

本指針を踏まえた国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価に係る実効性ある運用を確保し、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」につなげていくためには、関係府省、国立研究開発法人、研究開発に関する審議会、総務省独立行政法人評価制度委員会等が、本指針の趣旨を踏まえて適切にその役割を果たしていくことが重要である。

総合科学技術・イノベーション会議は、本指針の策定主体として、各府省の研究開発に関する審議会の活動とも連携を図るなど指針の運用状況等を把握し、関係機関等に対して適切に情報共有、助言等を行うことを通じて、本指針の実効性ある運用の確保に努める。また、本指針の運用状況、諸事情の変化等を踏まえ、本指針の更なる充実、見直し等を適切に図る。

加えて、総合科学技術・イノベーション会議は、我が国の科学技術・イノベーション政策の司令塔として府省横断的な我が国全体の見地から国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」を図ることに貢献していくことが期待されており、国立研究開発法人の目標の策定及び評価の過程で明らかになった、我が国全体の科学技術イノベーション政策との整合性に係る課題、国立研究開発法人の府省横断的な連携等に係る課題等についても、適切に必要な役割を果たす。

なお、当面の本指針を踏まえた中長期目標の策定及び評価に係る運用については、既に策定された中期目標・中期計画に係る運用の継続性等も考慮に入れて、適切な形で順次採り入れられていくことが望ましい。

「研究開発成果の最大化」について

国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」とは、国民の生活、経済、文化の健全な発展その他の公益に資する研究開発成果の創出を国全体として「最大化」することである。

「研究開発成果の最大化」は、国立研究開発法人が自ら実施する研究開発により創出された直接的な成果のみならず、当該国立研究開発法人の使命、業務等に応じて、革新的技術シーズを事業化へ繋ぐ応用研究や成果の実用化などの橋渡し、ベンチャー・中小・中堅企業等の育成と活用促進、研究開発に係る人材の養成、多様な人材の活用促進、科学技術理解増進、科学技術情報の収集・提供・分析・戦略策定、施設・設備の整備・共用促進、行政への技術的支援、他機関との連携・協力等を通じて、大学、民間事業者等他機関の研究開発成果も含めた我が国全体としての研究開発成果を最大化することであると解することが適当である。

国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」は、ミクロの事業等を個別に「最適化」しそれを積み上げることによって確保されるのではなく、当該国立研究開発法人がマネジメント力を最大限に発揮することにより、優れた人材の確保・育成を図り、適切な資源配分を実施し、事業間の連携・融合を促し、研究者の能力を最大限引き出す研究開発環境を整備し、大学・民間企業等の他機関と連携・協力していくこと等を通じて、法人全体として最大の成果を創出することによって確保されるものである。

また、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」は、個別に設定された客観的・定量的な目標や基準のみによって外形的に決められるものではなく、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、質的・量的、経済的・社会的・科学技術的、国際的・国内的、短期的・中長期的な観点等を踏まえて総合的に評価・判断されるものである。

「研究開発の多様性」について

研究開発には、

- ・ 新たな知の創造・発見につながるような基礎的・探究的な研究、
- ・ 具体的な応用まで明確に特定されなくとも、研究開発の進展や技術の確立に向けて重要な役割を果たすことが期待される基盤的な研究、
- ・ 課題解決に向けての社会からのニーズ等を踏まえて、求められる成果の方向性を具体的に想定しながら行われる応用的な研究（橋渡し研究等）
- ・ 具体的な技術仕様・目標を明確に設定し、その実現を目指していくような開発

等様々な段階の研究開発がある。

また、これらの研究開発においても、例えば、

- ・ 個々の研究者の内在的動機に基づき、自己責任の下で進められ、真理の探究や課題解決とともに新しい課題の発見が重視される学術的な研究、
- ・ 政府が設定する目標や分野に基づき、選択と集中の理念と立案者（政府）と実行者（研究者）の協同による目標管理の下で進められ、課題解決、課題に対する貢献が重視される戦略的な研究開発
- ・ 政府、民間事業者等からの要請に基づき、定められた研究目的や研究内容の下で、社会的実践効果の確保のために進められる要請的な研究開発

等のような、様々な方法による研究開発がある。

このように、国立研究開発法人が行う研究開発も様々なものが存在し、また、目標の中にもこのような多様な研究開発が混在している場合が想定されるため、目標設定に際しても、研究開発の性格等に応じて、

- ・ 課題の解決などアウトカム創出への貢献を目指す目標、
- ・ 達成すべき具体的、客観的な仕様を明確に示す開発的な目標
- ・ ハイリスクだがハイリターンが期待される研究開発に係る挑戦的な目標
- ・ 新たな領域開拓など目指すべき方向性を示すような目標

等とするなど、当該国立研究開発法人が期待されている「研究開発成果の最大化」に向けて適切な目標を設定し評価することが重要である。



### 研究開発活動の「アウトプット・アウトカム」について

研究開発活動のアウトプット（成果物）とは、例えば、投稿された学術論文、特許出願された発明、提出された規格原案、作成された設計図、開発されたプロトタイプなどを指す。

研究開発活動のアウトカムとは、研究開発活動自体やその成果物（アウトプット）によって、その受け手に、研究開発活動実施者が意図する範囲でもたらされる効果・効用を指す。例えば、科学コミュニティに生じる価値の内容、製品やサービスなどに係る社会・経済的に生み出される価値の内容などがある。

国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」は、国や社会に対する効果（アウトカム）の観点を十分踏まえて判断する必要があるため、国立研究開発法人に対して主務大臣が提示する目標は、できる限りアウトカムと関連させた目標とすることが適当である。

他方、公表された論文や取得された特許権に代表される研究開発に係る「アウトプット」は、国立研究開発法人としてマネジメントすることが可能なものであるが、研究開発活動の「アウトカム」は、研究開発活動自体やその成果物（アウトプット）によってその受け手に研究開発活動実施者が意図する範囲でもたらされる効果・効用のことであるため、アウトカムが生じるかどうかは、受け手や研究開発成果を受け手に繋ぐ者の状況等に依存する部分が大きく、国立研究開発法人は提示されたアウトカム目標を自らのマネジメントだけで実現・達成することは事実上困難である。

そのため、アウトカム目標を国立研究開発法人自らのマネジメントにより「達成すべき目標」として提示することは必ずしも適当ではない場合も多く、むしろ、国や社会が期待するアウトカムに対して当該国立研究開発法人がどのような方向性を目指し、寄与・貢献していくべきかというような観点から目標を設定することが適切である。

国立研究開発法人は、このような国・社会から期待されるアウトカム目標に向けて、当該国立研究開発法人が持続可能な運営状況の下で総体としてどれだけ貢献することができたか、について「最大化」することが本質的に重要であることから、国立研究開発法人の評価に際しては、当該国立研究開発法人の目的・業務、国・社会から期待されている役割等に照らして、質的・量的、経済

的・社会的・科学技術的、国際的・国内的、短期的・中長期的な観点等を踏まえて総合的に評価する。その際、アウトカムが生じるまでには相当の時間を要することが一般的であるため、過去の業績・成果の評価のほか、将来性について先を見通して評価することも重要である。

国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価に関する指針のポイント  
について

【全体事項】

①国立研究開発法人は「研究開発成果の最大化」を第一目的とする法人であることから、国立研究開発法人の中長期目標の策定及び評価の第一目的は「研究開発成果の最大化」とする。

国立研究開発法人は、国家戦略等の国の方針を踏まえ大学や企業では取り組み難い研究開発の課題にも取り組む機関として「研究開発成果の最大化」を第一目的とする法人であることから、目標の策定及び評価の第一目的も「研究開発成果の最大化」とすることが適切である。国立研究開発法人の目標の策定及び評価は、「研究開発成果の最大化」の第一目的のための手段として、全体の在り方が再構築される必要がある。

目標を策定し、評価することの目的としては、例えば「組織・業務全般について極力整理縮小する方向で見直すため」、「効率性、生産性等の向上による業績の増進のため」というような視点も大切であるが、これらを第一目的とした目標の策定及び評価の運用と、「研究開発成果の最大化」を第一目的とした場合の運用とではその在り方が異なってくる。

そのため、国立研究開発法人の目標の策定及び評価については、その第一目的を「研究開発成果の最大化」と位置付けた上で、

- 国立研究開発法人としての適正、効果的かつ効率的な業務運営を確保するため
- 主務大臣による次なる目標の策定、長の任命等の判断を適切に行うため
- 主務大臣及び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ため

といったその他の重要な目的に対しても適切に機能するよう十分に配慮することが重要である。

②国立研究開発法人は研究開発に係る事務及び事業を主要な業務とする法人であることから、「研究開発の特性（長期性、不確実性、予見不可能性、専門性等）」、「研究開発の多様性」等を踏まえて適切な中長期目標の策定及び評価を行う。

国立研究開発法人は、新たな知見の獲得や新たな付加価値を生み出す創造的な活動である「研究開発」を主要な業務とする法人であることから、目標の策定及び評価に際して、長期性、不確実性、予見不可能性、専門性

等といった「研究開発の特性」や、基礎的な研究、基盤的な研究、応用的な研究、開発等の「研究開発の多様性」、当該国立研究開発法人の使命、業務、国民・社会から期待されている役割、国の諸政策に関する方針等を十分に考慮する必要がある。

客観的・定量的な目標を設定し、当該外形的標準を重視してその達成度を事後評価することにより法人の業績を評価する手法は、定常的な業務を効率的に遂行することを狙いとした場合には一定の効果が期待されるが、これを一律に国立研究開発法人の業務に対しても適用した場合、研究開発の現場に、研究開発にとって重要なアウトプットやアウトカムの内容やその質を問わない、例えば論文数、特許取得件数といった数値を上げること自体を目的化することや、近視眼的・断片的な研究開発を助長することへの影響についても十分に留意して運用していく必要がある。

また、研究開発の不確実性や予見不可能性を踏まえれば、当初段階において研究開発成果の最大化に関する目標を具体的かつ定量的に設定することが困難な場合がある。一方、研究開発成果の最大化に向けては、予見が困難な研究成果の創出に向けた挑戦的なアプローチや、急激な情勢変化や成果の発現等に対応した柔軟かつ戦略的なアプローチも必要であり、こうした取組を可能とする弾力性のある目標策定が求められる。また、評価に際しては、目標の達成度の観点からの評価のみならず、研究開発の成果に対する適正な評価が必要であり、その意義・価値や効果、将来性等に関する専門的な評価が求められる。

そのため、国立研究開発法人が国際的な競争関係等を踏まえて独創的、挑戦的な研究開発に積極的にチャレンジしていくような姿勢を促すためにも、国立研究開発法人の目標の策定及び評価の運用に際しては、「研究開発の特性」、「研究開発の多様性」等に十分に配慮したものとすることが重要である。

③国立研究開発法人は科学技術イノベーション政策等の国の諸政策を踏まえて研究開発に係る事務及び事業を行う法人であることから、中長期目標の策定及び評価は、国の諸政策と整合性が確保されたものとする。

各国立研究開発法人の業務は、「科学技術基本計画」、「科学技術イノベーション総合戦略」、「エネルギー基本計画」、「健康・医療戦略」、「宇宙基本計画」、「海洋基本計画」、「農林水産研究基本計画」、「がん対策推進基本計画」等の国の諸政策に関する方針等を踏まえて行われるものであり、国立研究開発法人の目標の策定及び評価も、こうした国の諸政策の企画・立案・推進と整合性が確保されたものとする必要がある。

こうした国の科学技術イノベーション政策等の諸政策は、国立研究開発

法人の中長期目標期間とは別に、急速に変化する研究開発に係る国際的な動向等を踏まえて随時、企画・立案・推進等を図っていく必要があり、国立研究開発法人における業務も、これらの国の方針等を踏まえて随時、迅速かつ柔軟な業務運営を確保していく必要がある。そのため、国立研究開発法人の目標の策定及び評価についても、このような科学技術イノベーション政策等の動向に対してスピード感をもって整合性が図れるような運用を確保していくことが必要である。

また、こうした国の諸政策に係る国立研究開発法人の取組についても、法人評価とは別にフォローアップ、評価、改善、見直し等が行われているが、ここで行われている国の諸政策の企画・立案・推進に係るPDCAサイクルと、国立研究開発法人の目標の策定及び評価との間で適切に整合性を確保していく必要がある。

そのため、国立研究開発法人の目標の策定及び評価については、このような科学技術イノベーション政策等に係るPDCAサイクルと迅速性・柔軟性、評価軸等が整合性をもって適切に運用されるものとなるよう十分に配慮したものとすることが重要である。

④国立研究開発法人が行う研究開発は「国の研究開発評価に関する大綱的指針」等を踏まえた「研究開発評価」が行われていることから、中長期目標の策定及び評価は、国の研究開発評価システムとも整合性が確保されたものとする。

科学技術基本計画策定（平成8年）以降、国の研究開発評価の本格的な導入・実施が図られ、国立研究開発法人が行う研究開発についても、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」（内閣総理大臣決定）等を踏まえて行われる「国の研究開発評価」の対象とされている。特に「研究開発課題（事業）」については、各国立研究開発法人レベルでも、また、重要度等に応じて国レベルでも、より高度な専門的知見・経験等を踏まえた評価が実施されている。

国立研究開発法人の目標の策定及び評価においては、このような「研究開発課題（事業）」レベルの項目について再度重ねて評価するのではなく、「法人評価（研究開発機関評価）」として相応しいレベル、内容とするなど、国の研究開発評価システムと合理的な整合性が確保された運用となるよう十分に配慮することが重要である。

## 【目標の策定】

⑤主務大臣は、主として研究開発成果を最大化し、国民に対して説明責任を果たすという観点から、国の諸政策に関する方針、研究開発の特性、評価結果等を踏まえ、達成すべき目標、課題の解決などのアウトカム創出への貢献を目指す目標、ハイリスク・ハイリターンに挑戦する目標等の適切な大目標を策定する。

国立研究開発法人に対する目標は、「研究開発成果の最大化」の第一目的や国民に対してわかりやすく説明責任を果たすという観点、国の諸政策に関する方針、研究開発の特性等を踏まえて策定する必要がある。

国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」とは、国民の生活、経済、文化の健全な発展その他の公益に資する研究開発成果の創出を国全体として「最大化」することである。これは、ミクロの事業等を個別に「最適化」しそれを積み上げることによって確保されるというよりもむしろ、当該国立研究開発法人がマネジメント力を最大限に発揮することにより、優れた人材の確保・育成を図り、適切な資源配分を実施し、事業間の連携・融合を促し、研究者の能力を最大限引き出す研究開発環境を整備し、大学・民間企業等の他機関と連携・協力していくこと等を通じて、法人全体として最大の成果を創出することによって確保されるものである。

そのため、国立研究開発法人に対する目標の策定に際しては、「客観的に検証可能な定量的な目標であるか」という外形的な側面よりも、「研究開発成果の最大化に向けて最適な目標設定であるかどうか」という実質的な側面をより重視する必要がある。達成すべき目標、課題の解決などのアウトカム創出への貢献を目指す目標、ハイリスク・ハイリターンに挑戦する目標等、「研究開発成果の最大化」に向けて適切な目標とすることが重要である。

⑥主務大臣は、中長期目標の策定に際しては、国立研究開発法人と十分に意思疎通を図り、有識者等（研究開発に関する審議会等）の高い専門的知見や、多様な経験等を踏まえた客観的な意見を適切に聴取し、活用する。

⑦国立研究開発法人の長は、主務大臣が提示する中長期目標に対して、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中長期計画を提示する。

⑧研究開発に関する審議会は、中長期目標・中長期計画の策定に際し主務大臣に適切な助言を行うとともに、評価に際しての評価軸（評価の視点）についても主務大臣、国立研究開発法人の長とともに確

認し、適切な提言を行う。

⑨主務大臣、国立研究開発法人の長の両者の適切な意思疎通の下にしっかりと練り上げた中長期目標・中長期計画を策定する。

目標・計画の策定に際しては、主務大臣と国立研究開発法人の長とが十分に意思疎通を図り、しっかりと練り上げた目標・計画を策定することが重要である。そのため、目標・計画の策定に際しての基本的なプロセスとともに、そこでの「研究開発に関する審議会」の基本的な役割について明確にし、主務大臣、国立研究開発法人、研究開発に関する審議会が三位一体となって機能していくことが必要である。

目標・計画の策定に際しては、目標・計画の政策的な意義付けや、目標・計画の策定を通じて主務大臣と国立研究開発法人とが十分に意思疎通を図ることが重要であり、「客観的に検証可能な定量的な目標となっているか」、「定量的な評価指標に基づき評価できる計画の内容となっているか」というような、外形的な観点から事務的な確認プロセスを行うこと自体が、目標・計画の策定に際してのより優先的な課題とならないように留意する必要がある。

⑩主務大臣は、このような中長期目標・中長期計画の下で行われる具体的な業務運営の在り方については、国立研究開発法人の長の裁量を十分に尊重し、国立研究開発法人の長は中長期目標の実現や中長期計画の実施について責任を果たす。

⑪中長期目標・中長期計画は、「研究開発成果の最大化」の目的等に照らし、社会環境や諸事情の変化等があった場合には迅速かつ柔軟に見直す。

研究開発に関する審議会の適切な関与の下、主務大臣、国立研究開発法人の長の両者の適切な意思疎通の下にしっかりと練り上げた目標・計画が策定されれば、当該目標・計画を踏まえた具体的な業務運営については、国立研究開発法人の長の裁量を十分に尊重するとともに、国立研究開発法人の長は、目標・計画の実施責任を果たすべきであることを明確化することが重要である。

併せて、国立研究開発法人における研究開発に係る事務及び事業は、諸事情の変化に応じて迅速かつ柔軟に対応していく「動的」なシステムの中で捉えていく必要があるため、ある時点で主務大臣、国立研究開発法人の長の両者の適切な意思疎通の下にしっかりと練り上げた目標・計画を策定したとしても、諸事情の変化等があった場合には迅速かつ柔軟に見直すこ

とができるような運用を適切に確保していくことが重要である。

#### 【評価】

⑫国立研究開発法人の評価は、「研究開発課題（事業）」については研究開発評価が行われていることを踏まえ、評価の重点を「法人としての研究開発成果の最大化に関する評価」、「法人としての適正、効果的かつ効率的な業務運営に関する評価」とする。（なお、「法人」として評価するに際しては、個別具体的な事業、取組等についても適切に確認・評価することは必要。）

「研究開発課題（事業）」については、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」（内閣総理大臣決定）等を踏まえた研究開発評価が行われているため、こうした国の研究開発評価システムと、国立研究開発法人の評価システムとの合理的な整合性が確保された運用とする必要がある。

すなわち、国立研究開発法人の評価では、個別の研究開発課題（事業）について研究開発評価システムでの評価と重ねて詳細に評価するのではなく、これらについては基本的には研究開発評価が行われていることを踏まえ、法人全体として「研究開発成果の最大化」が図られているかについて、取組、成果、効果等について確認・評価するとともに、法人全体のマネジメントの在り方（人材戦略、資源配分、内外の連携・協力、環境整備等）との関連性を踏まえて評価が行われる運用となるよう十分に配慮していくことが重要である。また、法人全体の適正、効果的かつ効率的な業務運営については、国立研究開発法人の評価で特にしっかりと評価していくことが重要である。

なお、国立研究開発法人について「法人（研究開発機関）評価」を行うためには、個別具体的な事業、取組等についても適切に確認・評価することは必要である。そのため、個別の研究開発課題（事業）については、研究開発評価で行われた評価結果を適切に活用するなど、全体として評価が合理的に行われるような運用を確保することが重要である。

⑬主務大臣は、目標に準じた大枠単位で、目標策定時に確認した評価軸（評価の視点）を基本として、質的・量的、経済的・社会的・科学技術的、国際的・国内的、短期的・中長期的な観点等を踏まえて総合的に評価する。

国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」は、ミクロの事業等を個別に「最適化」しそれを積み上げることによって確保されるというよりもむしろ、当該国立研究開発法人がマネジメント力を最大限に発揮することにより、優れた人材の確保・育成を図り、適切な資源配分を実施し、事業



間の連携・融合を促し、研究者の能力を最大限引き出す研究開発環境を整備し、大学・民間企業等の他機関と連携・協力していくこと等を通じて、法人全体として最大の成果を創出することによって確保されるものである。

そのため、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」の第一目的のためには、小さな課題・事業単位毎に個別に設定した客観的・定量的な目標や基準によって外形的に評価したものを積み上げていくような評価とするのではなく、当該国立研究開発法人全体の使命、国・社会から期待されている役割等を踏まえて設定された適切な評価軸を基本として、質的・量的、経済的・社会的・科学技術的、国際的・国内的、短期的・中長期的な観点等を踏まえて総合的に評価していくことが重要である。

⑭主務大臣は、長のマネジメントについて適切に確認・評価する。特に、期待される成果が乏しい又は見込み難く、その原因として長のマネジメントにも課題があると判断される場合は、長のマネジメントについての改善策の提出を求め、それでもなお改善が見込み難い場合は、具体的な指摘、助言、警告等を行う。

目標・計画を踏まえた業務の実施に係る具体的なマネジメントの在り方については、実施責任者である国立研究開発法人の長の裁量が十分に尊重される必要があるが、長のマネジメントの在り方と「研究開発成果の最大化」とは大きな関連性を有するものであることから、長のマネジメントの在り方についても適切に確認・評価していくことが重要である。

他方、長のマネジメントについては、個別・具体的なマネジメントの在り方を予め目標・計画の中に詳細に設定し、それらの項目毎に詳細に評価するような手法を採用することにより、予め長のマネジメントの在り方を詳細にわたって拘束（マイクロマネジメント）し、長が状況に応じた最適なマネジメントを柔軟に行う裁量を発揮しにくくすることとならないように留意する必要がある。

そのため、目標・計画に予め個別・具体的な長のマネジメントの在り方が示されているかどうかにかかわらず、長のマネジメントの在り方については適切に確認・評価し、特に、期待される成果が乏しい又は見込み難いと判断される場合は、長のマネジメントの在り方について踏み込んで確認・評価し、具体的な事実を根拠とした改善についての厳しい指摘、助言、警告等を適切に行うことで、その後の「研究開発成果の最大化」につなげていくことが重要である。

⑮主務大臣は、国立研究開発法人毎にあるいは一法人の中でも各々の研究開発の性格が異なること、研究開発には長期性、不確実性、予見不可能性、専門性等の特性があること等に鑑み、目標の達成度を評価する手法、国際的な水準を踏まえ専門的に評価する手法、将来性について先を見通して評価する手法、アウトカムへの貢献状況について評価する手法等、最も相応しい評価手法を適切に選択する。

国立研究開発法人では、基礎的・探究的な研究、応用的な研究、開発等様々な段階の研究開発のほか、独創性を発揮するような研究開発、要請を受けて実施する研究開発等様々な手法の研究開発があるなど、多様な研究開発が行われている。また、研究開発には長期性、不確実性、予見不可能性、専門性等の特性があること等に鑑み、国立研究開発法人の評価は、「研究開発成果の最大化」に向けて最も適切な評価手法を選択していくことが重要である。

例えば、国際的に最先端の研究開発を推進するためには、研究開発成果等について国際的な水準を踏まえた専門的な評価を行うことが重要であり、出口を意識した応用研究については、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解決に貢献しているかどうかを評価することが重要である。また、ハイリスク・ハイリターンな挑戦的な研究開発を推進するためには、当初の目標の達成には失敗したとしても、予期せざる波及効果に大きい意味がある場合には次につながる有意義なものとして評価することも重要である。

そのため、国立研究開発法人の評価は、客観的・定量的な目標を設定し、当該外形的標準を重視してその達成度を事後評価する手法のほかにも、当該国立研究開発法人の使命、目標等に応じて、「研究開発成果の最大化」に向けて最も適切な評価手法を選択していくことを可能とする運用を確保することが重要である。

⑯主務大臣は、客観的・定量的な評価指標を設定することの国立研究開発法人の研究開発の現場への影響等についても十分に考慮し、評価・評定の基準として取り扱う指標（評価指標）と、正確な事実を把握するために必要な指標（モニタリング指標）とを適切に分けて取り扱う。

国立研究開発法人を評価するに際して、客観的・定量的な評価基準・評価指標を設定してそれに基づいて評価・評定を下す手法を採用した場合、研究開発の現場に、例えば論文数、特許取得件数といった数値を上げること自体を目的化することや、近視眼的・断片的な研究開発を助長することへの影響についても十分に留意して運用していく必要がある。

他方、国立研究開発法人を適切に評価するためには、客観的・定量的な指標等も活用して事実を的確に把握することが大切である。

そのため、主務大臣は、指標を不適切に設定することによる研究開発の現場への影響等についても十分に考慮し、様々な指標が持つ意味・性格等を踏まえ、評価・評定するための基準（評価基準）として取り扱う指標（評価指標）と、的確な評価を行うために正確な事実を把握するために確認することが必要な指標（モニタリング指標）とを適切に分けて取り扱い、「研究開発成果の最大化」の第一目的に向けて、より適切かつ効果的な評価を行っていくことが重要である。

⑰主務大臣は、国立研究開発法人とともに当該国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」に向けて責任を有する当事者として、業務の実績についての評価（evaluation）を踏まえて適切に指摘・助言・警告等を行うとともに、優れた取組・成果等に対する積極的な評価（appreciation）、将来性について先を見通した評価（assessment）等についても織り込むなど、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」に向けて、次につながる（フィードフォワード）評価を行う。

主務大臣は、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」に向けて責任を有する当事者であり、主務大臣が行う評価が国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」につながるものとしていくことが重要である。そのため、主務大臣は、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」に向けて、具体的な事実を根拠とした厳しい指摘・助言・警告、優れた取組・成果等に対する積極的な評価、成果の増減の背景事情を踏まえた評価、将来に対する期待等についても織り込んだ、次につながる（フィードフォワード）評価を行っていくことが重要である。

主務大臣は、評価を踏まえて業務の継続・廃止・移管や、組織の存続等についても適切に判断していく必要があるが、これらも原則として当該国立研究開発法人の研究開発成果の最大化の観点を中心に勘案して行われるべきである。組織・業務を整理縮小すること自体を目的として、国立研究開発法人の業務に関して好ましくない点を探し出し、それらについて指摘・非難することに終始するような評価とならないように留意する必要がある。また、客観性、統一性等を優先して評価した結果、客観的、定量的な基準や指標に照らして達成しているか否かを判定する手法に頼りすぎ、専門的な知見、複雑な背景事情、諸情勢の変化等が評価に適切に反映されなくならないように留意する必要がある。

⑱ 評価結果は、「研究開発成果の最大化」、「適正、効果的かつ効率的な業務運営の確保」に向けた国立研究開発法人の業務運営の改善等のために適切に活用する。

国立研究開発法人は、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」や、「適正、効果的かつ効率的な業務運営の確保」に向けて、評価結果を、法人内部の資源配分、業務運営の改善等のために適切に活用することが重要である。

また、主務大臣は、国立研究開発法人の「研究開発成果の最大化」、「適正、効果的かつ効率的な業務運営の確保」等につなげるために、評価結果を、次なる目標の策定、長の任命等に適切に活用することが重要である。