

## 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る、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。