

# 産業技術総合研究所における 評価について

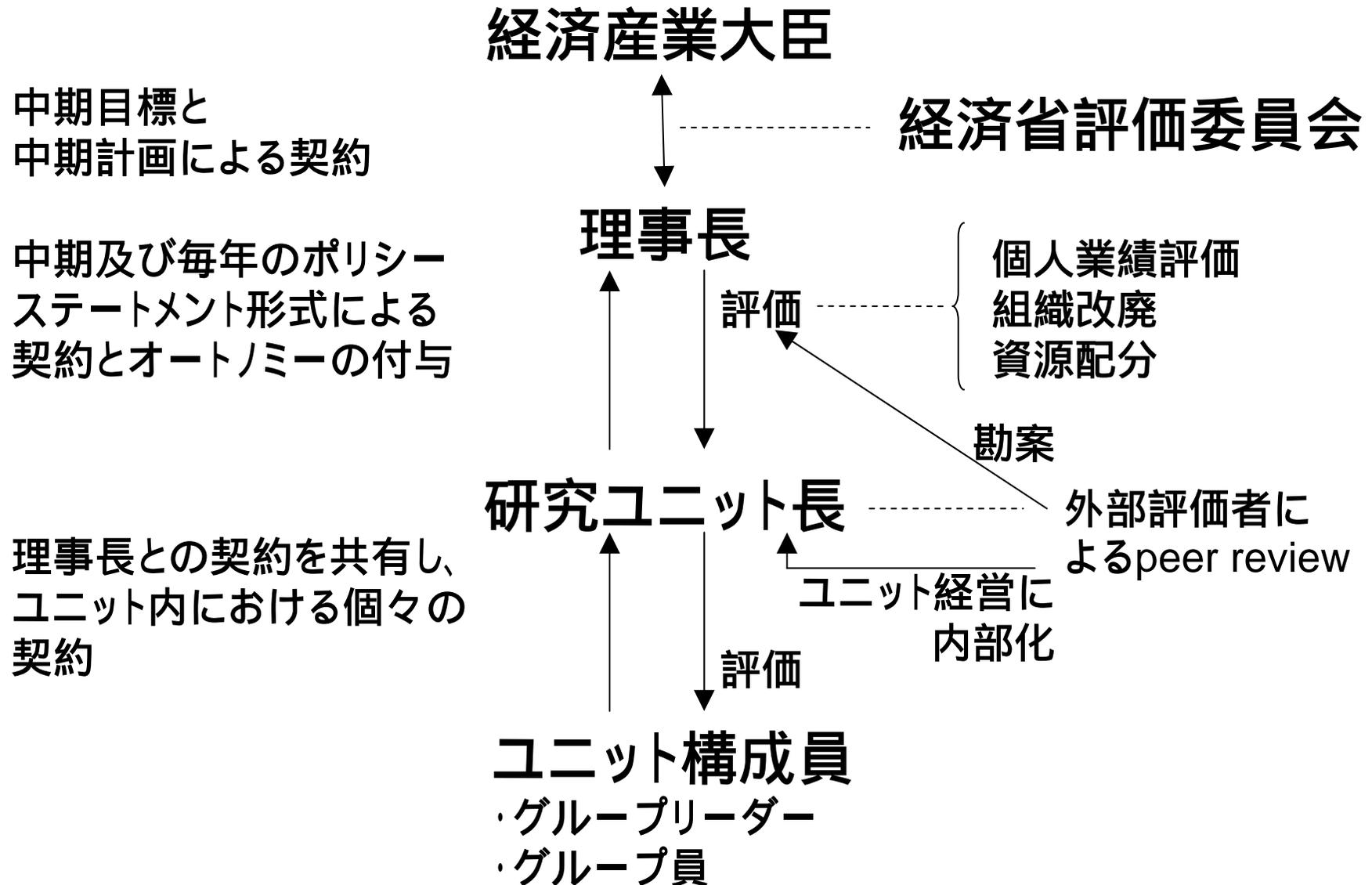
平成19年5月22日  
産業技術総合研究所

# 1. 評価とは何か

- ・独法通則法の一律の目標管理型による機関評価  
(行革的視点)
- ・ミッションをベースとした契約とその達成度を把握・共有する評価(ミッションと遂行を認識するプロセスが重要)
  - ・組織と個人
  - ・ミッション達成は何を元に判断できるか
- ・経営判断に必要な評価(経営責任の遂行)
  - ・資源配分、組織改廃、重点化など
- ・研究活動の活性化としての評価  
(評価は査定ではなくて向上とチャレンジをエンカレッジするもの)
  - ・peer review
  - ・顕彰制度
  - ・各種制度への組み込み

目的に応じた多様な評価の方法とその適切なプロセス及び透明で明確な運用が重要(マネジメントと個人の両立・調和)

## 2. 産総研における評価の基本構造



## 3. 評価が関連する4大政策課題

- (1) 課題の設定と遂行(契約、オートノミー、プライオリティ)
  - ・研究戦略策定による全組織参加の重点化の判断
  - ・ユニットごとのpeer review評価委員会による目標水準の妥当性と遂行度のチェック
  - ・重点課題のほかにユニット長裁量による自由課題の容認(全体の2~3割)
- (2) 研究ユニットの設立とパフォーマンス
  - ・ユニット設立提案の審査
  - ・ユニット発足時のスタートアップ評価
  - ・ユニット活動のパフォーマンスに対する経営判断(中間評価、最終評価)
- (3) 資源配分
  - ・交付金のユニット配分における各種評価の統合化
  - ・内部競争資金によるエンカレッジとスクリーニング
  - ・人的資源枠配分における経営戦略と評価のミックス
- (4) 研究者個人のアクティビティ向上
  - ・ミッションをベースとした動機付けの形成
  - ・理事長との対話

## 4. 法人化後6年間の学習

### (1) 多様性の中の相対評価の困難性

- ユニット毎の評価を点数化して、それをもとに順位づけてトップグループに予算を付加する方式の廃止(予算査定の総合プロセス化)
- 個人の昇格審査における評価は、個人が評価結果に納得する仕組みと対話が重要。評価を行う者の説明責任を明確化

### (2) 外部評価の内部化の重要性

- 産総研には組織全体の経営に対するアドバイスとして運営諮問会議があり、また、各ユニットの活動に対する評価委員会があって、産業界、学界の委員から構成される。これらの、委員会等における指摘事項をどのように内部化していくかが重要であり、会議では前年度指摘への対処を明示することとしている。

### (3) 合理的評価方法への進化

- 毎年のユニット評価を隔年に変更(ただし,活動報告は毎年行い,モニタリング制とする)
- 評価結果が政策判断(予算配分など)に連動する仕組みを整備しこれを開示.
- 個人評価においては,評価者と被評価者の対話に価値があることを周知し,特に評価者の側にそれを喚起.
- 評価軸を明確にしてこれを公開し,多様な活動に各自が使命感を持つ事を慫慂.
- 研究課題の設定に際して,経営判断を反映した重点課題と個人提案の自由課題の二層構造とし,それぞれに適した評価方法の導入(研究戦略プロセスとユニット長裁量)
- ミッションを多様な研究活動で遂行する多元的政策を用意し,研究者がその時々適切な選択が行える体制を整備(ただし審査過程あり).その結果を自らのアピールとして評価対象に置くことを可能とした(産総研主導の大型共同研究制度,特許実用化支援,ベンチャー創出支援,共同研究のマッチングファンド,企業への出向など)

## 5. これからの課題

### (1) 投資効果の判断をどのように行うか

- 重点化のプロセスは研究戦略策定を中心に整えてきているが、テーマ間の価値判断と投資額の妥当性、分野間の傾斜をどのような視点、方法で行うことができるか(経営責任、産業政策)

### (2) 最終的な市場創出を生み出す最適なメカニズムは何か

- 企業との共同研究の変化と体制整備
- ステージの変化に応じた人材の機関移動及びキャリアパス価値の明確化

### (3) 研究者の動機づけを最大化する要因、メカニズムは何か

- ミッション共有をベースとした契約とオートノミーのバランス
- 経営と研究者個人の共鳴のつくり方
- 評価の効用と限界を組織が一貫して学習・蓄積し、経営者と研究者がこれを共有すること。

### (4) 国際化への対応

- 産業技術をミッションの核とした世界でも稀有の大型研究機関の固有モデルの確立と浸透。
- 国際的視点からの評価と国際機関評価の両立・調和

# 参考資料

# 産総研における評価

## 1) 研究成果評価

研究ユニットの研究活動の活性化・効率化を図るため研究成果評価を実施する。

- ・ スタートアップ評価
- ・ 成果評価

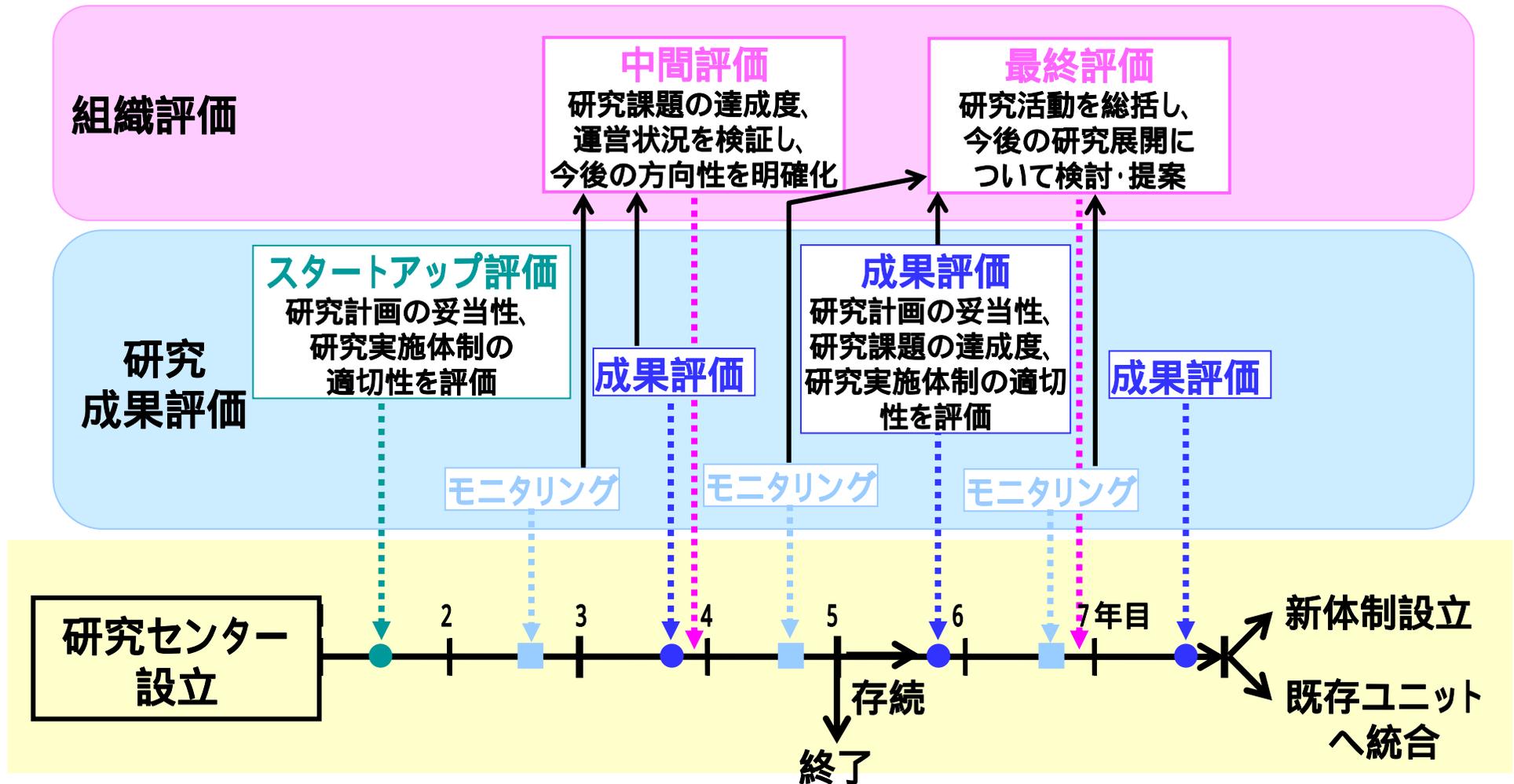
## 2) 組織評価

研究成果評価の結果をふまえ研究ユニットを評価する。その結果を経営判断に活用し、組織の機動的な見直しを実施する。

- ・ 研究ユニット中間評価
- ・ 研究ユニット最終評価

# (1) - 具体的な研究開発課題例における評価の実施状況

## 研究センター(設立年限7年間)における例



# 個別具体例での評価の日程(審議過程)

深部地質環境研究センターの例 (設立:平成13年4月1日 設置年限:平成20年3月31日)

## < 研究成果評価 >

平成13年度	平成14年	1月18日	成果評価	} 第1期においては毎年実施
平成14年度	平成15年	1月9日	成果評価	
平成15年度	平成15年	11月13日	成果評価	
平成16年度	平成16年	11月13日	成果評価	
平成17年度	平成17年	11月22日	成果評価	} 第2期においては隔年実施 (成果評価のない年は モニタリングを実施)
平成18年度	平成18年	7月21日	モニタリング	

## < 組織評価 >

### 中間評価

- ・意見交換会 平成15年12月12日
- ・中間評価委員会 平成16年 1月 6日

### 最終評価

- ・意見交換会 平成18年 9月14日
- ・第1回最終評価委員会 平成18年 9月22日
- ・第2回最終評価委員会 平成18年 9月29日

# (1) - 評価関係資料

## 1) 評価報告書の構成

はじめに

第1章 平成17年度研究ユニット評価の概要

第2章 第2期中期目標期間の評価システムの概要

第3章 スタートアップ評価

第4章 第2期中期計画開始時期評価

第5章 成果評価

第6章 評価結果の分析

おわりに

『平成17年度 研究ユニット評価報告書』より

1. 研究ユニットの概要
2. 評価結果の要旨  
[全体ロードマップ、課題全般]  
[マネジメント]  
[重点課題1]  
[重点課題2]  
:
3. 評点一覧

# (1) - 評価関係資料

## 2) 評点基準

- ・AA, A, B, C, Dの5段階評価。(AA:特に優れている:5点、A:適切:4点、B:概ね適切:3点、C:要改善:2点、D:不適切:1点)

## 3) 評価項目と評価委員の役割分担

評価項目	スタートアップ評価		成果評価	
	外部委員	内部委員	外部委員	内部委員
個別課題ロードマップ 個別課題アウトプット				
課題全般ロードマップ 課題全般アウトプット				
マネジメント				
その他特記すべき事項				

: 評点、コメント、助言
: コメント
: コメントのみであるが中心的役割

## 4) 評価結果の反映

- ・成果評価は主に次年度の研究ユニット資源配分に活用する。
- ・組織評価は主に研究ユニット改廃の経営判断に活用する。

# 産総研における組織の改廃

## 1) 組織評価等を考慮した研究ユニット再編

年度	2001 H13	2002 H14	2003 H15	2004 H16	2005 H17	2006 H18	合計
設立	5	11	12	10	6	5	49
改組・終了	1	7	19	13	2	5	47
研究ユニット総数	58	62	55	52	56	56	

## 2) 具体的な再編の例

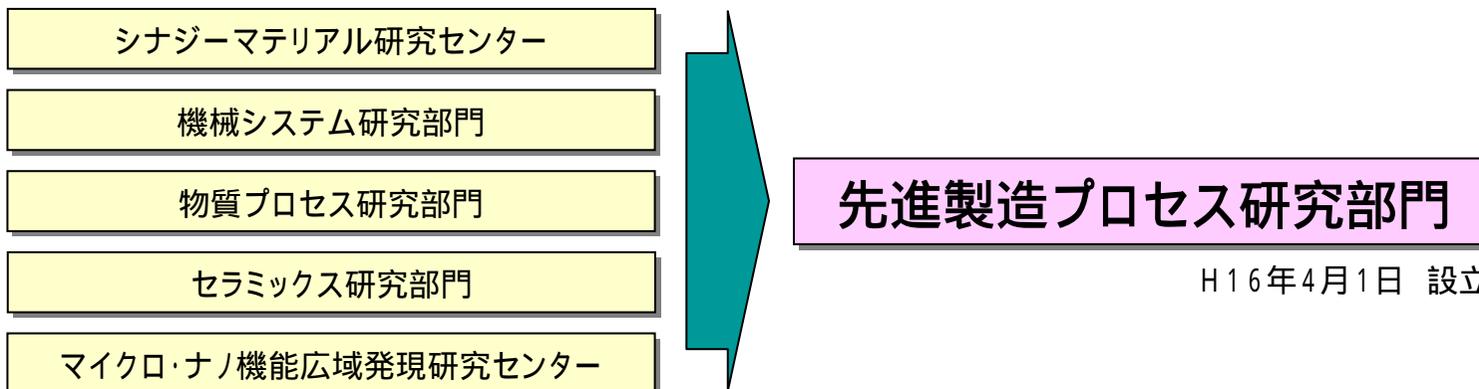
合計49のユニットを設立し、  
47のユニットを改組・終了した。

・政策(CO<sub>2</sub>削減)を遂行するための組織再編



H17年10月1日 設立

・異分野融合を進め産業界へ貢献するための組織再編



H16年4月1日 設立

## (2) 評価システムの改革に向けた取組

### 評価の質の向上

#### 1) 評価フォーマットの設定

以下に示す視点から評価をするためのフォーマットを設定している。

##### i) 研究成果評価

研究成果評価は、下記の3点の視点で評価する。

##### a) ロードマップ評価

アウトカム創出に至るシナリオ、研究計画の妥当性を評価する。

##### b) アウトプット評価

研究計画に照らして、アウトプットが得られているかを評価する。

##### c) マネジメント評価

第2期中期計画に基づくミッションを戦略的に実現するための体制・運営の適切性を評価する。

## ii) 組織評価

組織改廃の観点から，ユニット毎に中間評価・最終評価に分けて評価。

### 中間評価

対象	評価の視点	実施年次
研究センター	研究を発展させ、成果を創出できるような組織体制であるかを検討	設立後3年目
研究部門	研究戦略を最大の効率で遂行しているかどうかを検討	第2期中期目標期間の4年目
研究ラボ	存続審査として、研究センター、研究部門への展開・発展が可能かどうかを検討	設立後2年目

### 最終評価

対象	評価の視点	実施年次
研究センター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標の達成度</li> <li>・創出された成果の社会、産業界、学界等へのインパクト</li> <li>・組織体制の成熟度や研究者の資質向上</li> </ul>	設置年限の前年度

## 2) 評価者の選定方法

成果評価と組織評価でそれぞれ下記の通りの委員の選定方法を採用

### i) 研究成果評価

外部委員 + 内部委員

外部委員は、理事長が委嘱する5～6名の専門家および有識者

内部委員は、理事長が指名する3名の首席評価役および理事

### ii) 組織評価

内部委員のみ

内部評価委員は、副理事長および6～7名の理事

## 3) 評価者の権限・責任の明確化

全ての評価の権限と責任は、最終的に理事長に一元化

## 評価の効率化

- 研究開発評価に適切な評価インターバルを見直し、研究ユニットの負担を軽減。(研究成果評価は、隔年度とし、評価のない年にはモニタリングを実施)
- 評価に際して必要な研究に関するデータを網羅したデータベースを整備中。

## 評価の活用

- 研究成果評価の結果に基づき資源配分
- 組織評価の結果に基づき組織を機動的に改廃
- 評価コメントを研究ユニットの研究開発、組織運営に活かす

## 評価人材の養成・確保

- 評価に携わる者の経営判断力・政策判断力を高める工夫
- そのためのプロセスとして、研究戦略作成への参画、イノベーション推進のための方策策定への参画
- 研究成果評価において、新たに首席評価役を設ける等、高度な知識・経験を有する人材を投入
- 外部評価委員を委嘱