

第 2 回大綱的指針ワーキンググループ コメント

令和 8 年 9 月 7 日

吉岡（小林）徹

1. 評価が目指すべきものについて

事務局資料（資料 6）にあるとおり、米国の GPRAMA が目指す研究開発政策立案に関する政府の組織としての学習は、現代の文脈では極めて重要であり、大綱的指針においても第 2 章Ⅰ. 1. に明示しても良いように思われます。学習すべき事項は、各府省・各法人の研究開発政策の立案能力の向上、すなわち「どのようにすればより良い研究開発プログラムを設計し、運用できそうなのか」（プログラム評価）、研究課題の管理担当府省・法人、および、実施組織・実施者において研究開発マネジメントの能力向上、すなわち、「どのように研究者・研究機関・資金配分元が振る舞えば適切な目標を達成できそうなのか」（プロジェクト評価）であることを明確にすると、なお、行政官において迷うことは減るのではないのでしょうか。

このとき重要なのは、失敗の原因をことさらに追求するのではなく、建設的に何が学びとして得られたかを議論することであるかと思います。これを裏付けうる研究例も存在しています。企業に関する研究ではありますが、過去のイノベーション活動の失敗を建設的に議論できる環境の中で分析する企業は、その後のイノベーション創出確率が高いとの発見をした研究¹があります。失敗をしても学びがあればそれを許容するような仕組みがなければ、挑戦を促せないからと考えられます。これは既に「挑戦的（チャレンジング）な研究開発プログラム及び研究開発課題」に関して大綱的指針に書き込まれている（第 1 章Ⅲ. 2.）ことではありますが、本来研究開発評価全般に当てはまることであると思われる。

2. 研究開発プログラムの目標に応じた差

この挑戦的な研究開発と同様に、評価の方向性が異なるもう一つの明確な目標の類型として「我が国にとっての不可欠性がある、キャッチアップのための、または、知識吸収能力醸成のための研究開発プログラム及び研究開発課題」を挙げてもよいように思います。技術主権を確立するための経済安全保障上の要請に基づく研究開発である場合、本当にキャッチアップをしなくても、キャッチアップをしようとするそのものが我が国の技術主権に影響を及ぼしている国・組織の行動を変え、我が国の技術主権の確立に寄与する可能性があるためです。

¹ Danneels, E., and A. Vestal. 2020. "Normalizing vs. analyzing: Drawing the lessons from failure to enhance firm innovativeness." *Journal of Business Venturing*, 35(1): 105903.

3. 評価疲れに関して

プロジェクトの実施者における評価疲れを解消することはもちろん、研究開発プログラムの企画者・実施者である所管官庁・独立行政法人・研究開発法人における評価疲れを解消することも重要です。

前者に関しては、公開されている活動成果や活動情報に基づき生成 AI を利用して活動をモニタリングすること、共通の評価フォーマットを埋めることを求めるのではなく当事者の定性的な語りに基づいて評価することなどが考えられます。日本学術会議提案は評価疲れを緩和するだけではなく、それを通じて研究開発政策立案や研究開発課題の実行の組織学習のための情報を提供することにもなり、大綱的指針で触れるべき視点といえます。

後者に関しては、今回行われましたように、各府省・法人の中での運用を調査し、行政官の中で迷う事項、労力をかけている割に政府や研究開発の実施機関としての学習の少ないような評価の視点や手法については、ネガティブ・リスト、すなわち、非推奨である旨を大綱的指針に明示することも必要ではないでしょうか。より具体的には、政策評価法に基づいて各府省が明示している運用指針等について、これまでの運用から学び、評価の効率化・効果の最大化を目指すことが好ましいように思います。

4. プログラム評価に関して

高度な推論能力を持つ AI が登場した現在、結果が見通せる研究開発プロジェクトの多くはもはや自動で行われる可能性すら登場しています。そうであるとすると、政府としての研究開発で取り組むものは、結果が見通せないものばかりになる可能性が存在しています。

研究開発は戦略性が多分にあることを考えると、個々の研究開発課題の計画の変更は全く悪いことではありません（むしろ、内部資源や外部環境の変化に見合わない、既存の戦略への固執が致命的な失敗をもたらすことが知られています）。研究開発の最前線にいる研究者や研究支援者、資金配分機関が主体的に計画を修正することは推奨されるべきことにますますなっていくでしょう²。

そのような研究開発課題の計画の柔軟な変更を見越した研究開発プログラムの設計がますます求められるようになり、プログラム評価の重要性も増すように思います。

² 国立国会図書館「科学技術に関する調査プロジェクト 2026 シンポジウム：AI for Science—科学技術政策へのインパクト—」（2026 年 9 月 11 日開催予定）原田香奈子氏資料