総合科学技術・イノベーション会議

評価専門調査会　大綱的指針ワーキンググループ（第３回）

議事概要

日時：令和８年１０月１日（木）１３：００～１５：００

場所：オンライン開催

出席者：林座長、岡村委員、齊藤委員、高橋委員、藤岡委員、吉岡委員

事務局：木村統括官、馬場審議官、赤池参事官、藤原企画官、齊藤参事官補佐

関係省庁等：井村課長補佐（消費者庁消費者安全課）、
継松課長補佐（こども家庭庁成育局母子保健課）、
西山参事官補佐（復興庁福島国際研究教育機構室）、
山田専門官（総務省行政評価局政策評価課）、
高野副管理官（総務省行政管理局管理官室（独立行政法人評価担当））、
岡本統括補佐（総務省国際戦略局技術政策課）、
加藤室長補佐（文部科学省科学技術・学術政策局研究開発戦略課評価・研究開発法人支援室）、
江田研究企画推進官（厚生労働省大臣官房厚生科学課）、
塚本課長補佐（農林水産省農林水産技術会議事務局研究企画課）、
八木課長補佐（経済産業省イノベーション・環境局研究開発課）、
宮森技術開発官（国土交通省大臣官房技術調査課）、
大山室長補佐（環境省大臣官房総合政策課環境研究技術室）、
蓬台推進評価管理官（防衛装備庁技術戦略部技術計画官付研究開発推進室）

国立研究開発法人：三宅経営企画部長（国立研究開発法人理化学研究所）、
国分経営企画部長（国立研究開発法人科学技術振興機構）、
今田事業統括部長（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）

丹波評価部長（国立研究開発法人産業技術総合研究所）

有識者：亀井善太郎 PHP 総研主席研究員、国立大学法人政策研究大学院大学特任教授

議事：１．開会

２．議題

（１） 大綱的指針の見直しに関する省庁アンケート結果

（２） 国立研究開発法人からのヒアリング

（３） 政策評価と行政事業レビューの動向

３．閉会

（配付資料）

資料１ 「国の研究開発評価に関する大綱的指針」の見直しに係る省庁アンケート結果（事務局）

資料２ 研究開発プログラム及び研究開発課題に対する評価について（国立研究開発法人 科学技術振興機構）

資料３ ＮＥＤＯの研究評価制度（国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構）

資料４ 産総研における研究開発の評価（国立研究開発法人 産業技術総合研究所）

資料５ 理化学研究所における評価活動について（国立研究開発法人 理化学研究所）

資料６ 政策評価と行政事業レビューの動向（亀井善太郎 PHP 総研主席研究員、政策研究大学院大学特任教授）

議事概要：

【齊藤補佐】 事務局です。定刻になりましたので、ただいまより「第３回大綱的

指針ワーキンググループ」を開催いたします。

本日は構成員の皆様６名に出席いただいております。

本ワーキンググループの取扱いですが、原則として公開といたします。議事録については後日皆様に御確認をいただいた上で公表いたします。

最初に、ウェブ会議による開催上の留意事項を御説明いたします。本日の会合の傍聴者につきましては、音声と画面投影による傍聴とさせていただいております。必要に応じてメールで御案内いたしました資料をダウンロードして、お手元で御確認をお願いいたします。

構成員におかれましては、ハウリングや雑音混入防止のため、発言時以外はマイクをミュートにして映像もオフにしていただきますようお願いいたします。

発言を御希望される際は、Ｔｅａｍｓの挙手ボタンを押していただき、座長の指名を受けてから御発言をお願いいたします。発言する際はマイクと映像をともにオンにて御発言をお願いいたします。発言が終わりましたらいずれもオフにお戻しください。

接続に不具合がある場合は、速やかに再接続をお願いいたします。その他、チャット機能で随時全員宛てに御連絡をいただければ、事務局にて必要事項において対応いたしますのでよろしくお願いいたします。注意事項につきましては以上となります。

次に、資料について確認をいたします。今画面で次第を投影しています。配布資料は資料１から資料６までです。こちらで本日は進めさせていただきたいと思います。

ここから先の進行は林座長にお願いしたいと存じます。よろしくお願いいたします。

【林座長】　本日はお忙しい中御出席くださいましてありがとうございます。それでは、議事に入りたいと思います。

本日の議事は３点あります。（１）大綱的指針の見直しに関する省庁アンケート結果、（２）国立研究開発法人からのヒアリング、（３）政策評価と行政事業レビューの動向です。議事が多いため、意見交換の時間は議事前半

と後半に分けて合計２回設けたいと思います。

まず事務局から省庁アンケートの結果を御説明いただき、引き続いて国立研究開発法人４者からの発表をお願いいたします。その後に説明がありました発表に関して意見交換の時間を設けたいと思います。

それでは、事務局からお願いいたします。

【齊藤補佐】　事務局です。お手元の資料１を画面投影させていただき、こちらに沿って御説明いたします。

１ページ目です。今回のアンケート調査の実施概要です。本ワーキンググループに参加いただいている省庁で研究開発の評価をされている省庁の皆様にアンケートを実施いたしました。その評価結果を研究開発の実施状況や大綱的指針の見直しに関する意見等を把握するためにアンケートを実施したものとなっています。

なお、総務省、文部科学省、経済産業省につきましては、前回の大綱的指針ワーキンググループ（第２回）で発表を実施したため、今回のアンケートの対象外としています。

まず、設問について御説明いたします。今申し上げましたように実施状況などを質問させていただくという観点で、問１は代表的な研究開発事業を一つ挙げていただき、その実施や評価の状況を確認させていただきました。

問２は、科学技術イノベーション分野の特性を踏まえた評価上の課題・工夫があるかです。

問３については評価階層ごと、例えば行政事業レビューや大きな政策評価とのプログラムの評価、プロジェクトの評価等との接続についてどのようにされているかを聞いています。

問４は、政策評価・行政事業レビューと今回の研究開発評価の関係について聞いています。

最後に、問５は、今回の大綱的指針の改定に関して何かニーズがあるかどうかを聞いています。大きくこの五つについてアンケートを実施いたしました。

次に、アンケートの調査結果について説明いたします。まず２ページ目に

は、先ほど申し上げましたように各省庁から代表的な研究開発事業の実施状況を一つ挙げていただき、このような一覧で実施・評価状況をまとめました。

基本的には上の欄にありますとおり、専門的、学術的な意義や行政的ニーズなどの必要性、もしくは実施体制や効率的な運営の確保といった効率性、有効性が各省の主な評価項目となっています。事前・中間・終了時・追跡等といった評価段階に応じ重点を設定して評価を実施されていることが分かりました。

各省とも評価結果をしっかり採択の可否・計画変更、継続・中止に活用するとともに、次の研究開発の企画立案などにも反映されているということでした。

３ページ目、②科学技術イノベーション分野の特性を踏まえた評価上の課題・工夫についてです。２－１研究課題や段階に応じた目標設定や指標の見直しをしっかりしているかについて、２－２にもありますが、プログラムオフィサー、プログラムディレクターとの連携など、専門家・利用者との関与といった対応が見られ、評価結果を適切に研究事業の見直しや後続の研究開発に生かしていく事例も見られました。

４ページ目は、③評価階層間の接続についてです。評価結果を政策評価や中期の目標・計画の進捗把握など大きな流れでの事業の運営に活用する事例があるということで各省から回答いただいています。また、複数事業の一体的な把握・評価に関する具体的な仕組みは見られませんでした。

５ページ目は、④政策評価・行政事業レビューと研究開発評価の関係についてです。研究開発評価と整合・効率化を図る取組等が見られる一方で、多数の課題を採択する補助事業では課題ごとにかなり事務負担が指摘されています。下の４－３ありますように、実際に記載していただいた省庁もありました。

６ページ目は、⑤大綱的指針の改定ニーズについてです。今回、研究成果を多面的・長期的に捉える評価の視点に加え、各評価の段階での連携や追跡調査結果の活用、研究成果の機微などについて配慮してほしいといった意見も出されました。例えば５－２で、現行大綱的指針の自由度の高さを残しつ

つ、最低限実施する必要がある事項等をより具体的に記載していただきたいという御意見もありました。

手短ですが、事務局からアンケート調査の結果につきましては以上です。

【林座長】　続いてヒアリングに入ります。科学技術振興機構　経営企画部長　国分様からまずお願いしたいと思います。

国分様、よろしくお願いいたします。

【科学技術振興機構　国分部長】　ＪＳＴの経営企画部長の国分と申します。よろしくお願いいたします。

簡単にＪＳＴの概要から御説明します。科学技術の振興と社会的課題解決のために、国内外の大学や研究機関、産業界等と連携した多様な事業を進めており、科学技術・イノベーション基本法に基づく科学技術・イノベーション基本計画の中核的な役割を担っている機構です。

運営費交付金の規模感としては１，０００億円規模で、そのうち研究費としては８００億円程度です。他方で、令和４年頃から基金事業がかなり増えている関係から、執行額ベースで考えますと総事業費は年間３，０００億円程度の規模となっています。

こうした中で、次のページにありますように、複数のファンディング事業を行っております。例えば、同じ文部科学省が行うファンディング事業であり、ボトムアップで研究者の自由な発想で研究を行うＪＳＰＳの科研費のようなものとの比較で言いますと、ＪＳＴは国の政策課題や戦略目標に基づくトップダウン型の研究を推進しています。この中で、社会的要請等に応じた様々なプログラム、こちらにありますように複数のプログラムが走っております。

本日は、このうち最も典型的であり、ＪＳＴの中核的な事業として、ＪＳＴの運営費交付金の約半分の５００億円程度の規模感で行っている、左下にある戦略的創造研究推進事業を例に説明いたします。

戦略的創造研究推進事業においては、文部科学大臣が毎年戦略目標を定めるとなっており、戦略目標に沿って研究課題を実施していくことになりま

す。それぞれ表にありますように、左側の「ＣＲＥＳＴ」というチーム型の研究事業プログラム、真ん中の「さきがけ」という個人型のもの、そして「ＥＲＡＴＯ」という卓越リーダー型など、様々な形で文部科学大臣が定める戦略目標に沿った研究を行っていくというマネジメントを行っています。

評価の観点からは、右側にありますように、事業全体として国際評価委員会によるアドバイスをいただきながら、文部科学大臣が定める研究目標に該当する研究領域ごとに、研究目標の達成状況やマネジメントの評価などを行いつつ、それぞれの課題ごとにも評価を行っていきます。こういう各種のレイヤーに応じた評価体系、プロセスでマネジメントされている形を取っています。

次に、先ほど申し上げた事業全体の評価です。もちろんＪＳＴの全事業はＪＳＴの独立行政法人としての中期目標、中長期計画に沿って行われており、そういった観点から各事業は中期目標、中長期計画の評価のプロセスの中で検証されています。

これ以外のものとして、事業全体の評価として今御覧いただいているように、全体的な評価としては５年に一度国際的な評価委員会を開催しており、委員会から御指摘やアドバイスをいただきながら進めております。

また、研究領域ごとという意味では、例えば「ＣＲＥＳＴ」という、表での一番左のチーム型の研究プログラムは５年半程度の研究期間です。文部科学大臣が定める研究目標は、その年に１回だけではなく、そこから３年後まで同じ領域で選定を行います。全体で８年間程度の期間になります。この８年間という期間を通して、事前の領域の中間評価と領域の事後評価を全体として行っていくこととしています。

次に研究課題ごとの評価になります。こちらも先ほどの表に戻りますと、毎年採択される５、６件のそれぞれの課題ごとに対して、事前評価、３年目頃の中間評価、事後評価を行っています。

どういった体制で行っているかという観点については、この８ページにありますように、まず戦略的創造の事業全体の「プログラムディレクター」。すなわち一番左上の赤い四角に囲われているチームで研究主監会議を構成しています。この下で、「ＣＲＥＳＴ」や「さきがけ」などの研究領域ごとに

ＰＯ（プログラムオフィサー）が研究総括をしているという形をとっております。

この体制によって、実際に場所を持っている形を取らないで、それぞれの研究総括の下にぶら下がっている研究課題を束ねる形でネットワーク型の研究所のようなものを構成し、全体を領域マネジメントする。この体制の中で研究課題の評価も行っている、という方法をとっております。

９ページで、例えば評価のための合理化・簡素化・共通化の取組について簡単に御紹介します。昨今言われておりますように、研究者の正味の研究時間をなるべく多く確保するということは、至上命題化しております。このためにも、時間の確保のためのさらなる負担軽減を工夫しております。例えば、事業横断的に提案書や報告書の様式、構成、内容を共通化するなどの取組を行っているところです。

具体的には１０ページ、１１ページを御覧ください。１０ページでは提案書評価項目の共通化を事業ごとに行っており、また、１１ページ目のように、報告書においてもそれぞれの各種事業の項目の共通化などを行っております。

これによって、例えば１０分の１ぐらいに内容を圧縮するなどの取組を行っているところですが、現状でも研究者の方々から様々な御指摘をいただいているところなので、こういった取組は不断の努力としてやっていくものと理解しております。これからもなるべく研究者の研究時間を確保するという取組は引き続き続けていこうと考えています。

簡単ではありますが、ＪＳＴからの説明は以上です。

【林座長】　ありがとうございました。

続いて、新エネルギー・産業技術総合開発機構事業統括部長の今田様から発表をお願いしたいと思います。

今田様、よろしくお願いします。

【新エネルギー・産業技術総合開発機構　今田部長】　ＮＥＤＯの今田です。本日はこのような機会をいただきましてありがとうございます。今投影している

資料を使って簡単に御説明申し上げたいと思います。

我々の事業規模は、基本計画という数で数えていますが７４事業で、執行額ベースでは、先ほどＪＳＴからもありましたが基金の事業が増えており、年間当たり１兆８，０００億円の執行額、交付金としては５，０００億円という規模になってきています。

評価の観点でいきますと、５ページ目にプロジェクトの流れということで開始段階からどのような流れになっているかをお示ししています。

それに評価を重ねますと、６ページ目のような形になっています。例えば５か年のプロジェクトですとプロジェクトを開始する前の事前評価、そして中間段階の中間評価、終了時の終了時評価とその後の追跡評価となっています。

事業の内容に応じて我々がプロジェクトと呼んでいるものは、経済産業省の政策目的ごとに個々に立ち上げている基本計画単位のプロジェクトをプロジェクト評価で対応しています。それ以外にも今ＪＳＴから御紹介があったように、制度をもってその中で採択を決めて複数の課題を進めているようなものは制度評価や事業評価の対象としております。

評価の重複を省くために、我々ＮＥＤＯで評価を行っているものはあくまでＮＥＤＯ以外で評価を行っていないものに限定しています。例えば先ほど申し上げた基金事業などは国で評価の対象になっていますので、そういったものは我々ＮＥＤＯでは重複した評価を行わず、主に交付金を財源としているプロジェクトについてＮＥＤＯによる評価を行っています。

実際の評価項目は８ページ目で御覧いただけますように、実はこの事前・中間・終了時評価の評価項目自体は経済産業省で定めている研究開発評価指針と並びを取るような形で、経済産業省本体で行うものとＮＥＤＯで行うものが違う評価項目にならないように気をつけています。

具体的な評価の単位ですが、先ほど申し上げましたように評価は我々が持っている基本計画という単位で行っていて、ここにあるプロジェクトＡ、Ｂ、Ｃのようなものがプロジェクトの基本計画の単位となっております。

それぞれに評価委員会がどれぐらいの規模で行っているかというのが下の表にあります。表の中で、専門家については３名から７名の方に外部委員と

して就任していただき評価していただく。実際に評価を受ける者というのはそのプロジェクト、あるいは制度を運営する推進部署、そして我々から委託あるいは補助を行っている実施機関で、我々事業統括部は全体の事務局という役割になっています。

御参考までに年間の流れです。例えば中間評価を行うとなった場合に、評価のタイミングに合わせて事前段階で評価者の皆様、委員の皆様、我々事務局、実施部隊、そして実際事業を推進している委託先や補助先になる実施機関の皆さんと順番で、このような分担で約１年間をかけて事前の準備から事後の対応と、評価の内容に対して、それをそのプロジェクトにどう生かしていくかという反映のところまでを進めています。

委員会としては、我々のプロジェクトの課題を採択する採択委員会。走っている最中に助言を行うための技術委員会。課題ごとにステージゲートを設けているものについてはステージゲートの審査委員会。先ほど申し上げた事前・中間・終了時の評価委員会。このようなものをプロジェクトの大きさと階層とプロジェクトの進捗、タイミングに合わせて使い分けながら行っています。

先ほど申し上げた中で、評価としての事前・中間・終了時以外に、我々ではプロジェクトが終わった後にも追跡を行っていて、そちらを簡単に図示したものです。研究開発段階から実際に企業が実用化、その後事業化に進んでいくタイミングで、プロジェクトが終わっても５年間の短期モニタリングや、実際うまく製品化・上市化したものについては中長期のモニタリングを行っています。成功事例等々については実用化ドキュメントにまとめることにも取り組んでいます。

本日はせっかく機会をいただきましたので、我々ＮＥＤＯでは、評価をどのように進化させていこうと考えているかを御紹介いたします。

１３ページ左側には、現状の評価制度上において我々が認識している課題を述べております。評価の時期、結果が現場の日々の判断や資源配分、もちろん先ほどの反映のように行ってはいますが、つながりづらい構造になっていることがあります。丁寧に評価委員の皆様に内容をしっかりと確認、認識いただいた上で評価いただくために、事前の準備、事後への対応等も結構負

荷の大きいものとなってしまっているところがあります。

これは評価のタイミングで、それまでプロジェクトに携わっていらっしゃらない評価委員の先生方にお願いをするということが必要になってきます。これまでの制度ではそのような形になっていましたので、一から説明をすることでの負担が大きい。

評価項目は先ほど御紹介したように統一しておりますが、これが事業の性格あるいは制度の性格と必ずしも毎回ぴったり合うというものではありませんので、ここにも難しさがあります。

また、実施者あるいは我々の実施部門にとっては、今の評価自体は、やはりよい評価を得るために注力しがちです。では何が課題になっているかというところや、そういった課題を積極的に表に出すといった改善につながるかというと、どうしてもよい評価を得るために、むしろうまくできていることが中心となったアピールとその評価になる傾向があります。それらを総じて申し上げますと、評価に対する労力に対して、得られる効果が相対的には大きくないところが課題かと考えています。

そこで１３ページ目の右側に書いていますように、今後我々が向かいたいと思っている評価の方向性としては、今の時代ですので適時に意思決定を支え、改善を促すような評価を進めていきたいと考えています。

例えば事前・中間・事後ということで、中間段階で２，３年に１回行うのではなく、むしろもっと臨機応変に、頻度も場合によっては高く行っていくようなことも必要かと考えています。先ほど、プロジェクトを推進していく中で技術委員会を設けていると申し上げましたが、ここで似たようなことを行っていますので、こういった仕組みとの統合も考えていきたいと思います。

２点目の他の委員会・確認プロセスの融合は、まさに今申し上げた点です。

データ整理の一端を担う評価ということで、外部の評価の先生方、あるいはＮＥＤＯの担当者、プロジェクトの実施者が、データを効率的に収集して効果的に活用できるようなシステムを構築できたらと考えております。

プロジェクト単体の経験を組織全体で蓄積して内外に展開していくことも

進められればと考えています。

せっかくの機会ですので、資料には書いていませんが、今回我々から御紹介した内容や実際我々が今取り組もうとしている評価改革の方向性は、これまで委員の皆様が御議論されている議事録などを拝見しますと、その評価のあり方に共通する部分が多いのではないかと感じています。

例えば「挑戦的でリスクの高い研究における失敗の許容と学習の促進」や、「ポートフォリオの設計による研究開発マネジメントの重視」といった御意見には強く共感しています。これまでは、どちらかというと評価というものがなかったところから評価を導入してきたという経緯がありますので、どうしても説明責任に重きを置いた評価になりがちだったところがあります。これを今回御検討いただいている大綱的指針の見直しも含めて、イノベーションを後押しするとか、先ほど申し上げたように、よい評価を取るための評価ではなく、改善や学習につなげる評価への転換ができるか。こういったことができれば、日本政府が支援する研究開発の効率や競争力も大きく向上するのではないかと期待しています。

我々ＮＥＤＯのプロジェクトは経済産業省の政策の下、イノベーションを通じてエネルギー・環境問題の解決あるいは産業技術力の強化、経済安全保障の確保などを実現するためのものです。御存じのようにグローバルな市場環境の変化も昨今非常に激しく、開発にもスピードが求められている分野になっています。また、ＡＩの活用をはじめ評価を取り巻く環境も流動的で、ますます予見が難しくなっております。

ぜひこの大綱的指針には、環境変化にあまり左右されない原則を示していただいて、環境変化に合わせて柔軟に発展させるべき具体的な運用などは大綱的指針と切り離していただけると、この大綱的指針の精神にのっとりながらその時々に最も適した伴走的な評価あるいはフィードバックを実践することができるのではないかと考えております。プロジェクトの成功に導くあるいはその後の社会実装につなげるためにも、そういった柔軟な制度にしていただけるとありがたいと考えております。

最後は少し蛇足かもしれませんがよろしくお願いいたします。私からの発表は以上です。

【林座長】　貴重な御意見をありがとうございます。

続いて、産業技術総合研究所　経営企画本部　評価部長の丹波様から発表をお願いいたします。

【産業技術総合研究所　丹波部長】　丹波です。産総研における研究開発の評価について御紹介申し上げます。

産総研は、御案内のように経済産業省が所管する研究開発法人です。令和７年度より、第６期中長期目標期間の７年間が始まったところです。

第６期になるに当たって経済産業大臣より与えられた産総研のミッションは、２ページの「社会課題の解決と我が国の産業競争力強化に貢献するイノベーションの連続的創出」です。

このミッションを達成するために、主に三つの取組を進めております。①世界最高水準の研究成果の創出及びその成果の着実な社会実装。②企業、大学等の取組支援を通じたイノベーション基盤の強化への貢献。③我が国のイノベーション・エコシステムの中核となる競争力のある研究所の運営です。

この中でも特に産総研は研究成果の社会実装に昨今力を入れているところです。産総研は、研究者が２，０００人、ポスドクやテクニカルスタッフなどが３，０００人いる５，０００人規模の研究所です。

対象とする研究分野も、エネルギー、環境、生命工学、情報、材料、化学、エレクトロニクス、製造技術、量子、ＡＩといった産業関係のものに加え、地質調査や計量標準といった知的基盤と呼ばれる、まさに産業の先端から基盤に至るまで非常に幅広い部分を総合的に組織的に研究している組織です。

大綱的指針の中には、研究開発プログラムの評価や研究開発課題、あるいは研究者の評価といったものもありますが、研究機関の評価についても言及されております。本日は産総研の研究機関としての法人評価について御紹介をし、その中に産総研の中の運営費交付金で行われている研究開発の評価も含まれておりますので、まずは法人の評価の御紹介をしたいと思っております。

まず産総研の法人評価は、「独立行政法人通則法」に則っているものであり、毎年大臣から評価を受けるようになっております。この「独立行政法人通則法」と大綱的指針の間には相関があり、大綱的指針の中においても「独立行政法人通則法」の法人評価と整合するように取り組むようにと明記されているところです。

一方で、総務大臣が独立行政法人の評価に関する指針を定めており、そこでも大綱的指針を踏まえた評価を行うように、としっかり明記されております。これを受けて経済産業省で、評価の基本方針を定めておられます。これらに基づいて、経済産業大臣が産総研に対して第６期の中長期目標を示しているという立てつけとなっています。産総研の法人としての評価はこれらの指針等に基づいて行われておりますので、大綱的指針に沿った評価が行われていると考えています。

実際の法人評価の流れです。まず図の左上の中長期目標を経済産業大臣からいただき、産総研は中長期計画および年度計画を立てます。これに併せて業務を実施いたしまして、年度が終わったところで自己評価を行っています。この自己評価を自ら立てた年度計画等に照らして、どの程度しっかりとできているかを評価することになっています。

なお、その自己評価の結果は、外部有識者による「自己評価検証委員会」を設置しており、この外部の有識者の皆様に自己評価の妥当性を検証していただきます。その際には産総研の運営に対する御助言などもいただくことになっております。

この外部の方に検証いただいた自己評価の結果を大臣に対して「自己評価書」という形で提出し、大臣はそれを見て産総研に対する法人評価を下すという流れとなっています。

産総研が、経済産業大臣からいただいた第６期の中長期目標の立てつけについて御説明します。左側のⅢの１．世界最高水準の研究成果の創出及びその成果の着実な社会実装とあります。その中の（１）、（２）、（３）に具体的な研究の方向性が示されています。

さらにそこから別表の形で、３４の研究開発テーマが記載されています。この３４の研究開発テーマについて産総研の法人評価においてはしっかりと

評価していくことになっております。

左側に戻りまして、産総研は研究開発以外にも、イノベーション基盤への貢献や研究所の運営なども重要なミッションであると示されております。研究所運営に関する業務の実績も評価をするようになっています。

３４の研究テーマを具体的にどのように評価していくのかですが、今御覧いただいていますのは経済産業省からお示しいただいた、中長期目標の後ろについている別表の部分です。この部分に評価軸、評価指標が明記されていますので、この評価軸に基づき、評価指標を用いた評価を行っています。

例えば評価指標の段の上の部分で、「社会課題の解決や産業競争力の強化に資する研究開発成果の創出実績を指標とする」と書いています。その中身として、「具体的な研究成果、論文等の発表状況等」と書いています。三つ目のポツに、「研究開発による社会実装に向けた成果（民間企業との共同研究等の状況）」と書いています。さらにその次には、「研究開発成果の社会的インパクト（事業化及び市場規模の見通し、国の基準等への反映、受賞、主要メディア等での報道等）」と明確に書いています。これらを指標といたしまして、各研究開発テーマについての評価を行っているところです。

この表になっているものを産総研が理解している評価のイメージに表したものが７ページです。産総研が目指すものは、やはり研究成果の社会実装ですので、新しい技術が社会実装されるまでの基本的なプロセスをＴＲＬ、つまり技術成熟度レベルを用いてイメージして表現しています。

基礎研究から応用研究に進み、その応用研究の中にも要素技術であったりラボレベルの実証実験であったりというのがあります。さらにそれが社会実装研究に進んで、実際に使ってくださるユーザーが試してみて、量産化に向けて事業用の実プラントの設置までいき、最後は市場に導入していくという流れをイメージしております。

このような基本的なイメージの下、実際に得られる成果をＴＲＬの各段階に当てはめてみます。そうしますと、先ほどの中長期目標の評価軸に示されているように、基礎研究の段階では論文発表や特許の出願となっています。応用研究になると、企業との共同研究をしっかりとやっているのか、国プロの立ち上げあるいは企業との大型の共同研究に進んだのかといったものにな

るかと思います。最後に社会実装では、実証ステージに進んだ、事業化が確実になったというものかと思います。

これはあくまで基本的な考え方なので、研究分野によってもいろいろ異なる部分があります。しかも右に進んでいく時間軸も分野によって違うものも多いです。例えばエネルギーや環境分野では左から右に進むのに、つまり基礎研究から実装されるまでに２０年などのオーダーがかかるものもあります。一方で、情報分野の場合、ＰｏＣができた段階で実装が可能というものもあるかと思います。

今お示しいたしましたものが、研究開発の評価に関するものです。このほかに、法人評価においては研究開発の成果だけでなく研究所の運営面の実績も評価する必要があります。

例えば、令和７年度から研究体制を強化するために新たに「実装研究センター」を設置しました。このように組織を柔軟に変えながら目的に合わせて研究を加速していくという運営体制も整えております。こういう運営上の実績も高く評価すべきものと考えています。

８ページに戻りまして、研究開発の評価についてです。文部科学省所管の研究開発法人では、科学や知の創造に重点を置かれているかと思いますが、産総研は社会実装を重点としております。社会実装は論文、特許以外では成果を評価しにくい非常に難しいものであり、まだ産総研も手探りで評価をしているというのが実情です。正解がない、正しい評価方法がまだはっきりしないという中で、ある程度の自由度を持って評価しているとお考えいただければと思います。

特に時間軸、アウトカム、社会へのインパクトを確認するためには非常に時間がかかりますので、毎年行う機関の年度評価においてはその時点での情報で評価せざるを得ないという実情があります。こういった中で工夫をしながら進めているところです。

以上、産総研からの発表を終わらせていただきます。

【林座長】　ありがとうございました。

続いて、理化学研究所 経営企画部長の三宅様からお願いいたします。

【理化学研究所　三宅部長】　改めまして理化学研究所経営企画部長の三宅です。本日は発表の機会をいただきましてありがとうございます。

本日は「理化学研究所における評価活動」と題しまして、当研究所で実施している評価システムとその運用について、御紹介させていただければと思います。よろしくお願いいたします。

当研究所の概要について簡単に御説明いたします。理化学研究所は１９１７年に創立された自然科学の総合研究所です。物理学、化学、工学から計算科学、生物学、医学に至るまで多岐にわたる最先端研究を網羅的に推進しています。

全国に複数の拠点を構えていて、常勤職員数で約３，６００名、そのうち研究系職員が約２，５００名です。

２０２５年度の外部資金等含めた予算額が約１，８００億円規模となっております。

様々な研究基盤と人材を基に日本の科学技術・イノベーションシステムを強力に牽引するという中核拠点としての役割を担っているところです。

理化学研究所の国内拠点の全体像です。理研の大きな強みは世界高水準の大型研究基盤を運用し、国内外の研究コミュニティに提供している点です。播磨の大型放射光施設「ＳＰｒｉｎｇ－８」や神戸のスパコン「富岳」、和光の重イオンビーム、さらには量子コンピュータや筑波におけるバイオリソースの収集・提供など、最先端のインフラをベースとした研究開発を展開しているところです。

このように、大規模な組織と最先端の研究環境を維持・発展させるため、理研ではこちらのスライドのような形で評価活動を運用しているところです。

右上にあるのが、独法評価制度に基づく業務実績評価です。いわゆる独法評価ですが、これ以外に理研独自の特徴として大きく二つの観点から自己評価を実施しております。

一つは、機関評価として理研全体及びセンター単位での外部評価委員会による国際水準評価です。また、ＰＩや個々の研究者を対象とし、職務遂行能

力の向上を図るための個人を評価する人事評価があります。これらを組み合わせて理研全体で評価を実施しています。それぞれの詳細につきましては次のスライドから説明いたします。

理化学研究所における個人評価の具体的な運用についてです。理研では年次の定期的な評価と表彰の２本立てで個人評価を実施しております。大綱的指針における研究者等の業績の評価を踏まえ、単に論文の数だけではなく、研究者の活動が多岐にわたることを踏まえ、研究業績以外の評価も対象としております。

研究管理職については、人材育成やマネジメントなどの評価項目も設定しております。

社会実装につながる取組については表彰による評価なども実施をして、これらの結果を個人の処遇に適切に反映するという形で運用しているところです。

具体的な評価の内容についてです。大きく研究管理職と研究一般職で分かれておりますが、いずれについても業績については例えば特許取得やプレス発表、産学連携、国際協力、あるいは施設の高度化や共同利用の促進といった多様な貢献を柔軟に評価対象としているところです。

研究管理職については、先ほど申しましたとおり人材育成やマネジメントについての評価項目が設定されています。

いずれも評価結果につきましては翌年度の年俸額に適切に反映するという形で、モチベーションの向上と適切な処遇につなげるという様式となっているところです。

具体的な評価項目について評価表の様式から抜粋して御紹介いたします。研究管理職、いわゆる組織を主宰するＰＩクラスについては、業績だけでなく人材育成や研究室の運営やセンターへの貢献といったマネジメントの軸で評価を行っております。

研究一般職については、多様な観点の業績評価に加えて研究遂行能力や取得資格を見る能力評価、規律性や協調性、積極性を見る情意評価。これらを組み合わせて評価をしているところです。

個人評価のもう一つの柱が表彰です。優れた研究活動はもちろん、技術開

発活動または研究支援活動、社会実装につながる活動についても積極的に表彰しています。最高峰の「理研栄峰賞」をはじめ、独創的な業績や支援業績をたたえる「理研梅峰賞」、若手の顕著な功績をたたえる「理研桜舞賞」の３種類を設けており、賞金だけではなく例えば受賞者の氏名を所外含め広く公表するような形でたたえることで評価をしています。

続きまして、評価のもう一つの柱となっている機関評価について御説明いたします。理研では１９９３年という早い段階から、国内外の外部有識者による外部評価システムとして「理研アドバイザリー・カウンシル（ＲＡＣ）」を日本で初めて導入しております。研究所全体を評価するＲＡＣと、「研究センター等アドバイザリー・カウンシル（ＡＣ）」を効果的に実施して、トップマネジメントの強化やセンター運営の改善、確実にフィードバックする仕組みを所内で構築しています。

具体例として、今後の開催予定について御紹介します。第５期中長期計画期間である２０２５年度から２０３１年度、この期間ではグローバルな視点での研究機関としての立ち位置を評価すべく、期間中に２回、具体的には２０２７年度と２０３０年度に「ＲＡＣ」の開催を予定しています。

また「ＡＣ」につきましては、「ＲＡＣ」の翌年度、２０２８年度の開催を予定しており、それ以外にもセンターの判断で追加の「ＡＣ」やそれに代わる国際ワークショップ等を開催できるということにしております。

２０２３年に開催された第１２回の「ＲＡＣ」の委員名簿です。シンガポールの首相府の常任秘書のＴａｎ　Ｃｈｏｒｈ　Ｃｈｕａｎ議長をはじめとして、ハーバード大学、イェール大学、ミラノ大学などの世界トップクラスの大学を含む研究機関所属の委員に評価を依頼して一同に会していただき、国際的な目線から審査していただいています。

こちらが「第１２回ＲＡＣ」の具体的な実施内容です。４日間という長時間にわたる濃密なプログラムで実施しております。諮問事項に関する審議だけではなく、例えば和光地区のサイトビジットを通じて最先端の研究、実験施設の状況を委員が直接確認するなどの機会を設けました。また、若手研究者とのランチタイムを設けるなど、いわゆる経営層からの報告だけではなく現場の生の声や次世代を担う若手のリアルな意見も含めて評価に反映するた

めの工夫を実施しています。

最後に、国際的な評価活動がどのような理研の変革につながっているのか、具体的な事例を御紹介します。

「第１２回ＲＡＣ」では、グローバルな第三者の視点から、理研の研究環境に関して非常に重要な提言をいただいております。理研ではこれらを踏まえて「第５期中長期計画」の施策への反映等も行っているところです。様々な内容が含まれておりますが、特にヒト・カネ・モノと情報の観点で抜粋して御説明します。

ヒトの観点に関する提言の対応としては、トップレベル人材の獲得・育成のため、人事政策の刷新や若手のキャリア開発支援を行うべきという提言に対し、理研ＥＣＬ制度による若手ＰＩの育成や任期制・無期雇用制度の見直し、メンター制度の強化、世界トップレベル研究者の処遇改善などを行っております。

資金の観点に関する提言としては、スタートアップ創出支援の推進や収入源の多様化を図るべきという提言をいただいており、それに関して産学連携の拡大はもちろん、共同研究の際の対価として外部から受領する知的貢献費の新設などの施策を実施しているところです。

モノと情報に関する提言の対応としては、先進科学のインフラは世界をリードしているが一部老朽化の対応が必要であるという指摘等もあり、次世代スパコンの「富岳ＮＥＸＴ」や「ＳＰｒｉｎｇ－８－ＩＩ」の高度化、ＡＩ・量子基盤の計画的な整備、老朽化施設等の改修を実施するとともに研究インフラの共用促進を進めています。

資料については以上となります。これらの様々な評価の形を組み合わせて理研の運営の改善を進め、最先端の研究環境の整備・向上に努めているところです。

【林座長】　ありがとうございました。

意見交換に入りたいと思います。これまで事務局からまずアンケートの結果説明があり、国立研究開発法人４者からの御説明がありました。個別のものについての御質問でも結構ですし、これらを踏まえた上での大綱的指針の

見直しに関しての論点等のコメントでも結構です。何か御意見等がある方は挙手でお願いしたいと思います。

岡村委員、お願いいたします。

【岡村委員】　御説明ありがとうございます。特に国立研究開発法人の方々の御説明に関してですが、具体的にそれぞれのミッションの中で様々な評価をされているという御説明があったかと思います。その中で今回評価指標をどうしていくのかについて、大綱的指針でどこまで書くかが非常に難しい問題が出てきていると考えています。多角的な指標がそもそも書かれていたところではありますが、実態としても様々な観点から評価されているという話でした。

逆に、産業技術総合研究所や理化学研究所のお話では具体的な評価指標に当たるものは話されていましたが、そのほかの法人の中で、「定性的な評価が主体だけれども、この指標は見ている」といったものがあるのかどうかをお伺いします。

あとは、評価負担の軽減という話で、いろいろな取組をされているというお話でしたが、評価のフォーマットをそろえるなどの話をさらに超えて、例えば研究提案から始まって中間評価や、最終評価までをつなぐような全体としてのプラットフォーム、ＤＸの利用はされているのか。例えば諸外国ではそういった事例があるかとは思いますが、そういったところまでをされているということがあるのか。

もしないとして、大綱的指針ではそういったところまですることが望ましいと書くことが望ましいのかどうかをお伺いしたいです。

【林座長】　一つ目の評価指標の話はＪＳＴにお聞きしたらよいですか。具体的な評価指標のようなものはどの程度設定されているのでしょうか。

【科学技術振興機構　国分部長】　私の御紹介した資料の中で言えば、最後に少し参考として紹介しました。評価項目の共通化ということで、この中で例えば目標や計画などは定量的にある程度評価できるものもありますし、独創性と

か優位性のようなものは例えば定性的に評価していくものと思います。具体的にどのような指標で、というものはお示ししませんが、こういった形で評価に当たっては定量的なものと定性的なものを組み合わせて使っています。

それぞれの項目の詳細の是非までは本日の議論の対象にはならないかもしれませんが、いずれにしろ、こういった大きな項目の中で定量的、定性的な評価を組み合わせています。

２点目のＤＸ、あるいはデータベースなどを使っているかという意味では、ＪＳＴの内部ではこういった提案から研究遂行のプロセス全体にわたってデータベース化して、こちらで分析なり進捗管理できるものはあります。一方、外部の人が使えるような形にまではまだ至っていないと理解しています。ただ、当然御指摘のようにそういったものも、今後さらにＡＩなども入ってきていますから、どのような形でその使いやすくしていけるかということを議論することは重要であると考えています。

【林座長】　ほかの法人の方で、特にＤＸとか、わざわざ評価のために何か作業をするというよりは、普段のマネジメントのプロセスの中で出てきたものがある種データベース化されていたり、そういうものを活用できて評価や意思決定に使えたりするような、そのような方向性の展開はなされていますか。

今田様、お願いします。

【新エネルギー・産業技術総合開発機構　今田部長】　一つ目の評価の指標のところで、ちょうど我々が御用意している資料の８ページ目にそれぞれ事前・中間・終了時の評価項目と書いてありますが、実際には評価項目の中のアウトプット目標やアウトカム目標が定量的に設定できるものは、プロジェクトごとに設定しています。それが例えばプロジェクトの数値目標、性能目標やその後の事業化の目標などでそれぞれに設定しています。

ＤＸについて、お答えになっているかは分かりませんが１０ページ目を御覧ください。今回は１年間、中間評価に関する流れということですが、実際に評価した結果をどのように中間段階以降のプロジェクトに反映していくかというところまで、評価結果、データを使ってマネジメントに反映していま

す。

これとは別に、契約や補助をマネージするためのプロジェクトマネジメントシステムを構築していて、それらをうまく組み合わせながら運営しているというのが現段階です。ただし、全てを一気通貫で自動化して全部が回るかというと、そこまではまだ手をつけていないという状況です。以上です。

【林座長】　ありがとうございます。岡村委員、よろしいですか。

一つ目の点はおそらく指標への過剰な偏重が特に欧州中心にあるというところでした。前回も岡村委員がまさにおっしゃっていましたが、日本はそこまで指標偏重ではないと考えています。今回もお話を伺って、やはり指標を使いながらも質的なところをしっかりと皆さん見ていらっしゃるという状態と理解いたしました。

吉岡委員、お願いいたします。

【吉岡委員】　特に私がもう少しお話を聞きたいと思ったことが、大綱的指針でのプログラム評価についてです。ＪＳＴ、ＮＥＤＯの二つの機関がプログラム評価の対象になると思っております。

一つの何らかの大きな目標を達成するために、個々の研究課題を束ねた場合にどう評価するかですが、今回の御説明ですとおそらくＮＥＤＯのプロジェクト評価がまさにそのプログラム評価に該当するのではないかと聞いておりました。

このときに、どうやっていらっしゃるか、あるいは難しさがあるのかを教えていただきたいと考えています。要は、プロジェクト全体、複数の研究開発課題を束ねて何らかの形で国として目指すゴールに迫っていくときに、一定の研究開発課題のポートフォリオを組まなければならないと考えています。うまくいくものがあれば失敗するものもある中で、どういう形で評価なさっているのでしょうか。あるいは、どういうところに苦労なさっているのか、もし可能であれば教えていただければと思います。

【新エネルギー・産業技術総合開発機構　今田部長】　御質問ありがとうございま

す。大綱的指針でおっしゃっている「プログラム」と同じ大きさかというと、もしかすると大規模なプログラムは政策的なところがありますので、実際には我々が行っているプロジェクトを束ねた政策目的の単位なのかという気もいたします。しかし、中には今おっしゃっていただいたように、制度的に運用しているものもありますので、そういったものについてはややプログラムに近い性格を持っていると考えています。

それぞれ事業によって、例えば非常にスペシフィックな産業分野の発展のために行うような研究開発のプロジェクトであればまさに課題評価の大きさですし、スタートアップ対応や、大きな政策目的ごとに設けた制度であれば、それはプログラムという気はいたします。

どの大きさでどう判断すればいいかというものが、単位が大きくなればなるほど定量的には難しく定性的になっていくところが、やはり難しさかとは思います。

【林座長】　前回からもプログラム評価の話はありましたが、質的に課題評価とプログラム評価という異なるものがあります。プリンシパルとエージェントの関係で考えれば、お金を出して研究させる側とお金をもらって研究をする側がいます。研究課題評価は、ファンディングエージェンシーからすれば、実施者を採択してしっかりうまく結果が出ているかを見るという評価が中心ではないでしょうか。

一方でＮＥＤＯなどが、ＮＥＤＯの言葉で言えば「プロジェクト」として戦略を立て、どのような研究テーマ群をそこに構築して、どのような形で選定していて、どのようにその中からさらに有望なものがあれば続けていくか。そのような自分たちのマネジメントのほうが、プログラム評価として重視されるところではないでしょうか。

そう考えると１０年ぶりの改定ですが、実は内閣府の「ＩｍＰＡＣＴ」というプログラムがありました。ＩｍＰＡＣＴが始まったときに、今までのプログラムとは異なり、失敗をしっかりと許容するというものでした。失敗を許容するというのは、ポートフォリオを組むからこそ失敗するものもあったり成功するものがあったりという形になります。

そういう評価の仕組みを、ほかのファンディングエージェンシーや、ほかのプログラムにも広げていくという話がＩｍＰＡＣＴを始めたときにありましたが、それがどこまで広まったのかというのは、まだ課題かもしれません。それが１０年ぶりの改定で、ＩｍＰＡＣＴで言っていたようなことが今回またしっかりと入っていくように考えるべきではないかという気がいたしました。

齊藤委員、お願いいたします。

【齊藤委員】　皆様方のお話を聞いて、本当に研究評価というものが多様だと理解できました。各省庁やファンディングエージェンシーの評価、理化学研究所になると研究者の評価まで入ってきます。それらを一緒くたに話すことが、私でも混乱するぐらいですので、一般の人あるいは研究評価に携わっている人でも混乱すると思ったところです。

評価する仕組みはよく分かったのですが、その評価をどのようにフィードバックするのか。つまり、評価してこれはよい、悪いという価値判断をするまではこういう仕組みでよいということですが、そこから先はどうするのかがあまり見えなかったと思いました。

例えば研究者であれば、ある研究の結果を評価し、次にこうしようというフィードバックをかけて、実際に研究に反映させることがあるはずです。社会課題解決であれば、ステークホルダーが評価の枠組みに入ってきて、どのようにステークホルダーに伝えるか、あるいはステークホルダーの意見を入れるという話があると思います。そのようなことを意図的にされていれば、話をお伺いしたいです。

特に、先ほどプログラム評価の話がＮＥＤＯから出てきました。また、理化学研究所などでは、研究者に対してどのような評価のフィードバックをかけているのか、御説明をお願いできればと思います。

【林座長】　まず技術委員会の話もありました。その辺りをうまく使われているＮＥＤＯから、今田様、お願いいたします。

【新エネルギー・産業技術総合開発機構　今田部長】　ＮＥＤＯの今田です。御質問ありがとうございます。フィードバックという観点では、今、林先生におっしゃっていただいたように、この評価に限らない部分ではありますが、評価の委員会以外にも技術委員会等々を回しております。

この評価に限って申し上げますと、評価の仕組みとしてフィードバックをすることを前提としております。そのための評価の回し方としての工夫は、外部の専門家の評価委員の皆さんに評価コメントをお願いする際に、もちろん評価の委員の先生については技術面の評価をいただく方、事業面の評価をいただく方、ＮＥＤＯの場合には双方ありますが、それぞれによい、悪いだけではなく、何が課題で、この課題に対してはどう取り組んだらよいかというアドバイスもいただくようにしています。評価コメント、評価結果を公表してまとめる際にそれとはパラレルにいただいたアドバイスをまとめて、今の計画に対してどこをどのように変更し、取り組んだらよいかというフィードバック、反映を行っています。

ちょうど我々の資料でお示ししていたところの１０ページ目になります。これは一番分かりやすい例で、中間評価を真ん中辺りで実際に実施するわけですが、この際にもらった評価のコメントの中から実際の評価書を取りまとめていきます。実は評価書の取りまとめコメントに載るもの、載らないものも含めてアドバイスの類を集めて、実際のプロジェクトへの反映の作業を、プロジェクトの被評価者となる我々の中の推進部署と実際に研究開発の委託や補助を行っている事業者との間で行い、計画の見直し等を行っています。そういったことに使っています。御参考になればということで御紹介いたしました。

【林座長】　続いて、国分様より御説明をお願いします。

【科学技術振興機構　国分部長】　ＮＥＤＯと同じで、私も資料の中で評価に当たっては事前評価、中間評価、事後評価があるという御説明を申し上げました。今のお話ですとおそらく中間評価が齊藤委員の御指摘に当たるものではないか思っています。事後的に評価して後から評価しても仕方がないのです

が、中間評価のときにはよりよくしていくためのアドバイスも含めて様々いただいております。こういったものが研究現場に反映されて後半の研究に生かされていくと理解しています。以上です。

【林座長】　ありがとうございます。

高橋委員、お願いいたします。

【高橋委員】　４つの組織の方々から、丁寧な御説明をありがとうございました。私の問題意識を少し御説明しますが、とりわけＮＥＤＯの方と理化学研究所の方に伺いたい質問になります。

様々な事業の評価を私も当事者として行う側から、信頼、尊敬され受け入れられて、次につながる評価にするためにどうすればよいのかが根本問題だと考えています。評価者側の話です。被評価者側の評価疲れや負担は皆もう共通の前提になってきていると考えています。なかなかスポットライトが当たらないが、しっかりとした作業をして受け入れられる適切な評価をするコストもまた非常に大きいと考えています。

そのような観点で、評価者の方達、集団がいるわけです。その方たちの評価を支える仕組みや、何かいいトライアルを行った、もしくはその前の段階での問題意識について教えていただきたいです。

すなわち、評価者の評価を支える仕組み、もしくは評価委員長は例えば継代していくことがあります。ＮＥＤＯの事例で申し上げると、事前・中間・事後評価に関して適切な評価者集団は変わるとは思いますが、その継続性や交代していくところについて、少しオペレーションレベルのことかもしれませんが、プラクティスを教えていただきたいです。

理化学研究所に関して申し上げると、海外の超著名有識者による「ＲＡＣ」という概念が高い方たちのコメントを、どのように理化学研究所のプラクティスに生かすのかというのは、受け入れる側にとっても大変なことだと思います。理化学研究所をどの程度分かっていただいた上でのコメントかというのが、非常に質的に重要になると思います。その辺りの準備や正しい評価をいただくために、理化学研究所としての準備について、少し我々にイン

プットいただければと思います。

【林座長】　ＮＥＤＯ、理化学研究所の順番で少し手短に御回答をお願いいたします。

【新エネルギー・産業技術総合開発機構　今田部長】　ありがとうございます。ＮＥＤＯの今田です。よい評価結果を得ようとするがため、我々の評価制度がやや歪んでしまっているところがあると申し上げました。これは、おそらく評価いただく先生方にも若干負荷がかかっていると考えています。よい成果の情報だけが先生方に説明されて、課題の部分が分かりづらくなっているようなところがあるのではないかと思います。その辺りは我々がまさにこれから取り組むべきところかと考えています。

これまでの歴史から、どちらかというと説明責任を重視してきました。評価いただく先生方については、評価のタイミングでは外部性を担保しています。事前・中間・終了時の連続性はあるものの、プロジェクトを推進していく際の日常的な技術委員の先生方は極力排除する方向で進めてまいりました。そうすると、評価の何年かに１回のタイミングだけでそこで話を聞いて評価をしなければいけない、という難しさがある形になっていました。

しかし、最近は、プロジェクト推進に携わっていただいている外部の先生方にも、評価委員としてある程度の数入ってもらうことで、その辺りを評価する先生方の間でも技術的な議論ができるように、委員会の中で突っ込んだ議論ができるように改善しつつある状況です。

【林座長】　続いて、理化学研究所から簡単に御回答いただけますか。

【理化学研究所　三宅部長】　御質問ありがとうございます。特に理研のＲＡＣについては、当然先方も非常にお忙しい方であるということもありますので、こちらの運用に関してはかなり事務的な体制をしっかりと整えた上で実施しております。

例えば、委員に対して、理化学研究所の事務方から、英語を母国語とする

者を担当につけています。また、事前に理化学研究所自体どのような取組を行っているのかということを伝える場を設け、事前にどういう観点で評価を行っていただきたいのか、そもそもどういうことを行っているのかということも十分にお伝えしています。「ＲＡＣ」で行いたい評価の方向性にずれがないように、かつ、できる限りの負担の軽減にもなるような形で体制を整えて実施しているという状況です。

【林座長】　藤岡委員、少し手短でお願いできますか。

【藤岡委員】　承知しました。私は工学系ですが、工学系の研究現場での議論から質問させていただきます。

先ほどの、ＮＥＤＯ今田様の高橋先生に対する御回答で見えてきたところはありますが、今我々研究現場では、研究の提案、審査、評価の場で限界やリスク、うまくいかなかった手法や成立しなかった仮説、そういった言わば失敗と捉えられるようなものを誠実に書いたり語ったりすることに対してどうしても尻込みしてしまう部分を、いかに誠実に研究者エシックスを保つか議論しています。

ＮＥＤＯの資料の１３ページにございました、感じておられる課題の四ポツ目で「『良い評価』を得るための説明に注力しがち」になっているというところについて、進化した右側の評価制度では、具体的にどのように更新、修正されていますか。先ほどの御回答の中であったような気はしますが、もしそれ以外にあれば今田様からお願いいたします。

【新エネルギー・産業技術総合開発機構　今田部長】　御質問ありがとうございます。まさにおっしゃるところを我々も課題と感じています。実際我々の１３ページで説明しているものは今まさに着手しているところで、これからさらにこれを加速させていきたいと考えています。

一つは、実際に我々が持っている仕組みでいきますと、評価の委員会以外にも技術委員会ということで日々伴走しながら行っている外部の先生方に参画いただく委員会があり、こちらのほうではむしろ積極的に課題やリスクを

出していただいています。

ところが、評価のタイミングではどうしてもそれが何となく評価自体が査定の場に近いような雰囲気になってしまい、そういったものが積極的に出てこない構造になりがちです。そこをどうやって日常的な伴走のチェックアンドレビューのようなものと、今求められている評価のようなものを融合するか。

並行して走るのではなく、これらを統合して行えるようなことができる。日常の課題をまさにこういった外部評価の先生方に相談する。何かアドバイスをもらって、それが評価結果としても扱われるし、プロジェクトの推進あるいは先ほどお話にあったフィードバックにも活用される。そういった好循環を目指していけたらいいなと考えているところです。以上です。

【藤岡委員】　よく分かりました。ありがとうございました。

【林座長】　活発な御議論をありがとうございました。ここで前半は終了いたしますので、国立研究開発法人の皆様はここで御退室いただいても結構です。

続けて次の議題へ進みたいと思います。次は（３）政策評価と行政事業レビューの動向です。政策研究大学院大学の亀井善太郎特任教授から御説明いただきたいと思っております。

亀井先生、どうぞよろしくお願いいたします。

【亀井 PHP 総研主席研究員・政策研究大学院大学特任教授】　亀井です。よろしくお願いします。資料を共有しながら進めます。

今のお話を聞いておりましたが、基本的な問題意識として、構成員の先生方から御質問があったところは、私もまさに意識しているところです。私は政府の政策評価や行政事業レビューのもともとの背景にある「行政改革推進会議」などでもいろいろな議論をしてきています。具体的な制度設計等々にも関わってきましたので、この間のお話をいたします。この大綱的指針ワーキンググループにおいて御検討されるところとして重要な論点はおそらくこの辺ではないかというところについて問題提起をさせていただければと考え

ています。

１ページ目です。そもそも政策評価と行政事業レビューというお題をいただいて、林先生からいろいろ御相談をいただいてお話をしたときに、改めて整理しておきたいと思いました。まず政策評価と行政事業レビューは何が違うかというと、政策評価は基本的に組織ごとです。組織ごとに政策、予算定員が置かれて組織が置かれているので、すごく乱暴な言い方ですが、基本的には組織単位であるのが政策評価であると認識していただいてよいのではないかと考えています。

もう一方で、左側の図に政策と事業の関係があり、よく政策、施策、事業というような形のお話がありますが、そのような中で、この分野についてはこういうことをやるのだという形の大くくりのものが政策で、個別に予算事業があります。事業というのは予算がつくもの。今日いらっしゃる方は行政学が御専門の方は多くないと思うので、そういう中で少し御説明すると、それ以外にももちろん租税特別措置という形の税制、あるいは法規制、あるいはそもそもそこに人を何人張るのかという機構定員のような調整がなされて行政上の様々な政策が進められているという大前提があります。

そのような中で、政策評価は２００１年から始まりました。行政事業レビューについては「事業」という言葉がありますが、この事業はまさにこのブルーで書いてある予算事業ということであり、我が国で５，４００事業程度存在します。増えたり減ったりするのですが最も多いのは厚生労働省の事業であり、そのような個別に予算がつくものについて行政事業レビューが行われています。

時間軸で振り返りますと、「政策評価法」が出てきたのは２００１年です。きっかけは「行政改革会議」という、いわゆる平成の統治機構改革があり、省庁再編や統治の主体を各省庁のボトムアップ型の議院内閣制から、そうではなく国民が選んだ内閣が主体になっていく。これが今の政治主導の大きな流れの一つ大元になっています。１９９７年の「行政改革会議」の最終報告に、政策評価をしっかり行っていかなければいけない、と。国際的な動きについてはおそらく皆さんよく御存じだと思うのでそれ以上は申し上げませんが、この頃から経済産業省やいくつかの省庁で試行的に政策評価が始ま

りました。

もともとその背景には、予算をいくら取った、それでいくらで始めたといった、これは今の霞が関全体でも変わっていませんが、インプット重視の政府から、そうではなくてアウトカム重視の政策に、有効性を重んじる政策に変わっていこうということで、平成の統治機構改革の最終章として府省庁・局・課単位に作られたというのがポイントです。

なぜこんなに丁寧に話しているかというと、後ほどのお話に密接につながってくるからです。ここは非常に大きなポイントだと考えております。

もう一つが事業仕分けです。２００９年に民主党政権ができたときに政権交代後の翌年度予算の財源捻出を目的として行われました。全ての予算事業、五千数百の予算事業が対象で、基本的にはレビューシートを御覧になったことがある方もいらっしゃると思いますが、レビューシートは基本的に資金の流れが中心になって始まったものです。

この後、御存じのとおり政治としては２０１２年に政権再交代があり、事業仕分けをやめて行政事業レビューにしましょうということで、大枠、予算編成プロセスの中で活用するという流れは変わらないまま現在に至っています。予算捻出志向は原則減退していて、これも今「行政改革会議」の中でも議論していますが、基本的に日本版 DOGE というような議論はありますけれども、予算を捻出するとか予算縮減を目的とするものではありません。

実際に今年もおそらくいくつか「行政改革推進会議」が１１月に行う行政事業レビューのテーマはこれですという形でテーマを決めるわけですけれども、そのテーマが決まったときにも、それも５，０００のうちのわずかですから、そのような中では、いくら削減しても何の意味もないわけです。

むしろこれから予算編成プロセスの中で予算を要求している省庁と、それを査定する財政当局、財務省の主計局や各省の会計課の人たちが見ていくべきポイントをしっかり示していこうというのが今の行政事業レビューではないかと考えています。後ほどその転換の流れは少し御説明したいと思います。

一言で申し上げれば、１ページ目の一番下のところにあるように２０１７年にＥＢＰＭを導入し、２０２２年にアジャイル型政策形成・評価ワーキン

グの提言をしました。この辺りには私もずっと関わってきましたが、今日これまでお話があったフィードバックとか、次なる政策の改善ができることが「よい評価」であるという考え方の転換も含めて、次なる政策立案への反映をさらに打ち出した形で、今、政策評価も行政事業レビューもいずれも進んでいるところです。これが今日の大きなまとめです。役に立つ評価という形に変わってきているということです。

行政事業レビューのスケジュールは、先ほど申し上げたようにちょうど今対象テーマを決めて、これから秋のレビューに臨んで、それが一方で各府省庁における予算編成あるいは政府全体の予算編成にも反映していて、基本は予算編成に連動しています。それは春の各省庁で行われることも含めて、秋のこれからやることも含めて連動はしていますが、ただしそこでかつての民主党政権が始めたような予算、これまでの１時間ぐらいのワーキングの議論でもありましたが、どうしても予算削減を目的とすると現場サイドが萎縮してしまいます。先ほど来お話がありましたが、よいものを見せようとしてしまいますから、いや、そうではないのだというところをずっと徹底してきています。

その一つのきっかけになったのは、私もメンバーだった２０２２年の「アジャイルワーキンググループ提言」です。この辺りに、おそらく今日御議論いただいたところのエッセンスが入っているのではないかと考えています。政策に対する社会の応答であるエビデンス、これは指標である場合もありますし定性的なものもあると思いますが、そのエビデンスをしっかり受け止めてＰＤＣＡをしっかり回して政策の有効性を高めていく、あるいは次なる改善に役立てていくというのが大きな方向性かと思います。

今のものが「行政改革推進会議」の中に設置されたワーキングでしたが、もう一方で、「政策評価審議会」でも同じような議論をしていただきました。このときに私は「政策評価審議会」の委員ではなかったので議論していただきまして、「デジタル時代にふさわしい政策形成・評価の実現のための具体的方策に関する答申」が２０２２年の１２月に出ました。これがちょうど前後する感じで、２０２２年５月から６月でした。

４ページが２０２２年の１２月の答申で、森田部会長が描かれた船の絵が

分かりやすいです。政策目的に対して、途中いろいろと船の軌道、船の動きは変わっていく可能性はあるが、適宜必要な軌道修正を重ねるための評価であるということでした。社会の変化が様々な形で、今の国際秩序や技術革新、そういった様々な変化が激しい中で、無謬性云々ということではなく、しっかりそこは守るような形にして、次なる立案改善につなげるのが優れた評価であるとしました。

今日も先ほど先生方からの御感想にもありましたが、それぞれの状況に応じて画一的な評価ではなく、それぞれの状況に応じて制度運用をしていこうということに転換してきたというのがここ１年の動きであると承知しております。

ややもすると必要性や効率性に振り回される議論ではなく、それは結果として政策として効果をどう上げた、事業として効果をどう上げた、制度の運用としてどう効果を上げたといって、有効性に着目した検討を高めていかなければいけないのではないかと考えているところです。

６ページにあるように、行政改革の現在地としては、２０２５年１月、ちょうど１年半ほど前に「行政改革会議」で決めていただいた新たな行政改革のアプローチということですが、そもそもポリシーメイキングの質を向上させなければいけないとしました。これは今日の話で言えば、研究開発の質を向上させなければいけないというものと同じ話であり、そのためにＥＢＰＭを進めていかなければいけないし、共通インフラという形で様々なデータベースも作っていきながら、さらにはＡＩの活用もしていこうという話です。

今日もお話がありましたけれど、評価をする人間、実際に執行している人間が評価をしていくわけですが、評価の負担も減らしていこうと。それを通じて公務の魅力を高めて人材の確保、働き方改革にも寄与していきましょう、としました。

実際に若い官僚の皆さんから、自分が行っていることに何の意味があるのかが分からないというお話があります。この辺りは、コホートによって官僚機構の中でもいろいろな考えがありますが、私より若い人たちはやはりそこが見えないと、やる気がしないという人たちがすごく増えているのは事実です。この辺りをしっかり改善していくことが、霞が関の改革、働きがいのあ

る霞が関にしていくことにもつながるのではないかと考えて進めているところです。

もう一方で、総務省の政策評価制度の運用見直しの流れという中で、基本的には意思決定に役立てる評価、さらには評価そのものの負担を軽減するという話があります。今日も各省庁から話がありましたけれども、各省庁での負担も軽減していく、メリハリをつけていくことが議論されているところで、既にこの方針は出て、各省庁ではそれを軽減していこうとしています。

具体的にはちょうどこの３月に「政策評価審議会」で出したものですが、意思決定のさらなる活用、審議会にしっかりと使っていくのか、あるいは、政策評価の中でメリハリをつけてどこに重点を置いていくのか。あるいは、ここは今までよりも頻度を下げてもいいのではないかというところを各省各局でしっかりやってくださいとお願いをしています。

具体的に、各省各局の進み具合もいろいろと承知しておりますけれども、うまく審議会につなげられている資料作りができているところもあれば、まだまだそこが進んでいないところもあり、霞が関でも正直濃淡はあると感じています。この辺はいろいろな背景があり、政策の難しさや人員配置の問題もあると思いますので、しっかり私もサポートしていきたいと思っています。

改めて政策評価、近年の転換の中でＥＢＰＭがどう入ったかというところについてですが、一つは統計改革のところであり、今の統計のあり方自体いろいろと議論があり、私は正直今のままではよろしくない、持続性に欠けると思っています。

それはさておき、統計不正やいろいろな統計問題が出たところをきっかけに、当時の内閣官房副長官補の古谷氏が主体的に、霞が関の人材育成として、あるいはその結果として政策立案の向上としてやっていかなければいけないという強い意志を持っていらっしゃいました。政治主導というより官邸の中にいらっしゃる志の高い官僚の方主導で、この議論が進んできたことはぜひ認識しておいていただきたいと思います。

釈迦に説法ですけれども、まさに政策デザインというかＥＢＰＭ・ＰＤＣＡと言われているものが求めるものは仮説検証のプロセスと同じであり、そ

れはやって当たり前だという話です。先ほど来、先生方からそれぞれの執行機関あるいは研究機関に対してお尋ねがありましたけれども、そういったことをしっかり進めていくようにやっていかなければいけない。まさに評価の評価、メタ評価のようなところも含めて、評価をしてよかったのかをしっかり見ていきながらやっていかなければいけないというフェーズに入り始めていると思います。

今回は大綱的指針に関するワーキンググループですので、大綱的指針を考えてみるというところで問題提起をさせていただきたいのがここから３ページぐらいの話です。

我が国の政策評価というのは、もちろん政策評価制度は組織、各局、課ごとに進めていく形、あるいは省、局、課ごとにそれぞれ進めていく形で来ました。そのベースにある中で、一番各省庁の中で負担感が強いのは行政事業レビューです。この行政事業レビューがなかなかよくないのは、もともと予算削減を志向して事業から始めたという非常にいびつなものだからです。

行政は、先ほどから申し上げているとおり、様々な法制度、規制、税、予算、定員、さらには今いろいろな政策のバリエーションがありますが広報や表彰など、そういった様々なものを組み合わせて総合的に成果を出すものです。しかし、事業についてのみ非常に細かい評価を求めるような経緯が２００６年から始まり、これが未だに２０年続いているという状況です。

誤解を招くといけないのですが、私は実はいろいろな経緯でずっと長い間関わっていて、民主党政権のときには関わっていませんが、率直に申し上げて何度かこの行政事業レビューを廃止することができないかということで、政府の各部局に対して様々な働きかけを行ったことがあります。私は行政事業レビューを廃止すべきだと公言しています。

そもそもこれは事業偏重であり、世界各国のＥＢＰＭと大きく違うのは、全ての事業を対象にしているということが大問題です。そうではなく、本来メリハリをつけてやらなければならない。今そういうところまで来ていますけれども、これを大きく見直していかなければいけない。

さらには、事業偏重で制度と事業を組み合わせた政策の評価がしっかりとできていないということがあります。これは組織の中での担当割の問題であ

るとか、そこの連携で問題であるとか、コミュニケーションの問題であるとか様々な問題がありますが、そこを改めていかなければならない。もう少し大くくりで政策を評価する方向に持っていかなければならないというところで、まさにこの大きな三角形と小さな三角形を意識しながら、事業そのもの、予算事業そのものが政策体系の一部であることを踏まえて事業の全体像を描くことを各省庁に求めています。

これについては様々な負担があるので、例えばＡＩを使って非常に簡単にレビューシートを作っていく等といったところは「行政改革推進会議」のほうで進めていると承知していますが、これは人間のほうで大きい三角形を意識しながら小さい三角形がどうなのか、これはもうやらないでいいものなのか、メリハリをつけてやっていくのかをお願いしていかなければいけないと思います。

もう一つ大きな流れで申し上げると、話がやや飛ぶように聞こえるかもしれませんが、今足元で我が国については２０２７年度の予算編成プロセスに入っており、重点投資対象１７分野が進んでいます。まさにここに見られるような形で政府の役割がこれまでの流れと大きく変わってきているのではないかと考えています。

この辺りの大きな流れを分かりやすく説明してくれるのは、やはりダニ・ロドリックです。ダニ・ロドリックは先生方も御存じかもしれません。今プリンストン高等研究所の教授でいらっしゃいますけれども、もともとハーバード大学にいらっしゃって、「グローバリゼーション・パラドクス」を書かれた方です。

今国際秩序が変わっているからこそ、様々な技術革新が起きている最中であるからこそ、政府が特に経済学でいう外部性を意識して、正の外部性、負の外部性を意識しながら積極的に踏み出していかないといけない。アセモグル問題とも言われていますけども、技術革新は一部の人にしか恩恵を与えない格差拡大型の技術革新になってしまうし、国際秩序の転換に遅れることになってしまうということを訴えています。

その中でロドリック先生がおっしゃっているのは、政策を成功に導いて国家の介入を正当化するためには、改めて厳格な評価と改善サイクル、今申し

上げてきたことをしっかりやらねばならないとおっしゃっていて、まさに私もそのとおりだと考えています。

それが省庁の枠を超えて、組織の枠を超えて、さらには今言われていることは、官と民がリスクとゴールを共有して動的な仮説検証を進めながら政策を動かしていく。それをやりながら、今までやったことがないことですから、共に学ぶプロセスをしっかり作っていかなければいけないという局面に来ているのではないかと考えています。こうした中での大綱的指針ワーキンググループなのだなと、林先生から御依頼をいただいたときに認識しております。この辺りはぜひ改めて意識していただきながら御議論を進めていただけたらよいのではないかと考えています。

さて、こうした中で非常に重要になってくるのが１５ページです。府省庁横断型の政策というのは、これまでのお話からすれば当然の帰結ですが、実は誰が見るのかというところについてはまだあまりはっきりしていないところです。

この座組のもともとの事務局はＣＳＴＩの事務局ですので、ＣＳＴＩ事務局が担うところもあれば、これからＣＳＴＩだけで進まない政策も出てくるわけです。そうしたときに、それはもしかしたら内閣官房の中に何か会議体を置くのか、あるいはどこかの事務局となる分室が対応するのか。そのようなところも含めて、府省庁横断型の政策についてどの組織が見ていくのか。小さい三角形、大きい三角形、もっと大きな三角形を改めて考えていかなければいけないのかと思います。

今申し上げたことは、この三角形を下から見ていきますと個別事業は行政事業レビューがあります。小単位の政策としては、あるいは局単位の政策としては政策評価があります。大きな三角形と小さな三角形の整合性はまだうまく取れていませんが、これをしっかり進めていきましょうと申し上げます。

さらに、ロドリック先生がおっしゃっているようなものが分かりやすく説明してくださった話ですが、まさに大綱的指針が解かなければいけないのはここで、今までの各省を超えた、Ａ省、Ｂ省、Ｃ省を超えた政策をどういうふうに、府省庁横断型の政策をどう評価していくのかということを考えてい

かなければいけないと思います。

まさに特定の政策課題領域について、整合的で網羅的な国全体のロジックモデル等があって、いろいろな技術マネジメントのツールがあると思いますので、それはそれでポートフォリオマップ、技術マップ、個別プロジェクトのロードマップなどいろいろなものがあると思います。それが全部しっかりとできれば国が掲げた目標に到達可能です。ある部分ができていなければ、これは外から持ってくるのか、あるいはここは諦めて別の代替技術を考えるのかということが議論できるような場が非常に必要だと考えています。

国全体で今申し上げたような必要な追加資源投入をすべきボトルネックやチョークポイントを可視化していかなければいけない。これまで以上にＣＳＴＩの機能は高度化していただかなければいけないし、ＣＳＴＩだけでは実はカバーできない領域が出始めている。１７分野を見ているとそういう感じがしますので、ここをしっかりやっていただかなければいけない。まさにここに書いたとおりで単なるホチキス留めでは駄目だと考えます。

もっと大きな三角形と大きな三角形と小さな三角形の間を行き来するような共通ツールをしっかり考えながら、役割分担や効果測定のマネジメント、あるいはステージゲートのような議論が様々なところで言われていますが、そういったところをどのようにマネジメントしていくのか。これらを現場の負担を考えながらしっかり進めていくことが非常に重要です。

そういう意味で、大綱的指針の御検討としてはそこをしっかりぜひお願いしたいなと。今日お招きいただきながらお願いをするのは何ですが、そういう論点が非常に重要ではないかと考えております。私からのお話は以上です。

【林座長】　ありがとうございます。

それでは、意見交換等に入りたいと思います。委員だけではなくオブザーバーで各役所の方々も入っていると思いますので、もし御質問や御意見があれば挙手していただいても結構です。

今日亀井先生から御説明をお願いした意図としては２点あります。

一つ目は、この１０年間で政策評価等の仕組みが変わってきた中で、今こ

の大綱的指針は、「何は政策評価法等で行われている」ということを前提とし、大綱的指針ではプラスアルファで何を求めるべきかということをはっきりさせたかったということにあります。

二つ目は、まさに後半でおっしゃっていただいたように「第７期科学技術・イノベーション基本計画」を考えたときに一体何を考えるべきかという話です。先生のお話では階層性という話で、これまで大綱的指針で言ってきたものはプログラム評価でもプログラムの中をうまくやればよいという話が多かったと思いますが、もう少し階層性を意識した形でのプログラム評価もしていかなければいけないということでした。

具体的な質問としては一つ目になります。

【亀井 PHP 総研主席研究員・政策研究大学院大学特任教授】　先生のおっしゃる意味はもちろんよく分かった上で申し上げますが、実は一つ目と二つ目は同じ問いだと思っています。基本的にはこれまで議論されていることというのは、おそらく「政策評価法」の改正や行政事業レビューの運用を通じて、ルールや課題はあるものの、ほぼ反映しつつあるのではないかと考えています。

例えば行政事業レビューで廃止するとか、要改善というスタンプを押すようなことはしなくなっていますし、いくら減らせというようなことはミッションとして与えられなくなってきています。既に個別の行政事業レビューでも政策評価でもそうですが、むしろ次にどのようなことを進めていくとよいのかを具体的に見出していくという方向になってきています。

この１０年間の変化は大変大きく、そこは既にそういう議論が政府全体でもなされています。ただし、事業レビューを実施していますし、それぞれの負担感は大きいという中で、現場はまだそこまで変われていないというところも重々承知した上で、改めてそこはお伝えいただきつつ、一方で三角形の問題があるのではないかと考えています。これは今の「政策評価法」では全くカバーできない話ということだと思います。

【林座長】　一つ目をさらに深掘りしてお聞きすると、「政策評価法」にしても行

政事業レビューにしても、先生はメリハリとおっしゃいましたが、現状としては全体的にある種薄く広くやっている形になっていると考えています。大綱的指針はどちらかというと今日のファンディングエージェンシーのお話を聞いても、かなりしっかりとした手間暇をかけた形で評価する形になっていると思います。

例えば行政事業レビューでも、行政事業レビューシートは作りながらも、やはり各府省には、あるいはファンディングエージェンシーも含めてかもしれませんが、それぞれが自分たちの取組として様々な調査するなどして、あるいはＥＢＰＭなのかもしれませんが、そういうことをした上である種結果としてのものが行政事業レビューに標準的なフォーマットで出てくるというイメージをお持ちですか。つまり、裏でやるところはしっかりとメリハリをつけて体系的な調査をするべきだと。そういうお考えで今動いていると理解すべきですか。

【亀井 PHP 総研主席研究員・政策研究大学院大学特任教授】　まさにそのとおりです。今どんどんＡＩ化を進めているのはまさにそこで、自動で記入できるようにしていかないといけないと思います。それこそＮｏｔｅｂｏｏｋＬＭのように、いろいろ必要な制度をファイルとしてインプットし、そこから自動で書けるようにしていくことで書き手の負担を減らしていくことも、もちろんそうです。

あとは評価するタイミングについては、タイミングが短いものと長いものというところを変えていくようなことは評価担当部局で考えるようになってきています。本当はこの５，０００事業のくびきをどう外すかということだと思いますが、そこはそういう方向に変わってきているのではないかと私は理解しています。

【林座長】　ありがとうございます。

吉岡委員、お願いします。

【吉岡委員】　非常に整理できました。まさに個別の行政事業レビューの負担感は

実際に私も現場で聞くところで、大変過ぎるというところがあります。

亀井先生がおっしゃったように、本来行政としてよりよい政策を作っていくためにはいくつかの事業として束ねて、まさに政策の単位で学んでいくべきだというのはアグリーです。一方、逆になぜ現場が行政事業レビューありきになってしまっているのかが気になるところです。今の行政の仕組み上、どうしてもある種行政事業レビューが適合してしまっているような面はあるのでしょうか。

【亀井 PHP 総研主席研究員・政策研究大学院大学特任教授】　正直私はそんなに適合していないと考えています。実際に予算は事業レビューの個別の査定で増えたり減ったりはしないわけです。現実は組織ごとの枠で決まっているわけです。

今の高市政権の予算編成プロセスがどうなるかは分かりませんが、問題は、基本的に枠予算であるというところを考えると、実際にそんなにレビューにリソースをかけていないです。正直に申し上げて、若手がやり過ぎていて全体が見えていないということはあると思います。それが稀に取り上げられたときに炎上するということが起きている状況です。

それであればもうＡＩでやってしまえばよく、例えば文部科学省の中でも、制度担当、予算担当、事業担当の間で実はコミュニケーションが行われていないということが結構起きている気がしています。これは文教も科学技術も同様で、結構問題だとは思っています。大きい三角形で考えてということは、つい先日も文部科学省の研修でもした話です。

【林座長】　続いて、齊藤委員からお願いします。

【齊藤委員】　お話をありがとうございました。非常に納得のできるお話でした。初回で少し聞いたこともありますが、アジャイルになったときに計画がどうなっていくのだろうというのが非常に気になっています。つまりＰＤＣＡを文章中に残してはいますが、非常に軽い意味でのＰＤＣＡであって、プランというものが非常に軽くなっていくのではないのかということです。

人員の話もありましたけれども、人員削減ができないのは事業や計画、作業に一人一人がくっついてしまっているからで、それを減らした瞬間にその人の仕事がなくなってしまうというところで難しい。しかし成果をベースとしていくと、プランが普通に簡単に切り替わっていく可能性がある。

生成ＡＩで仕事をしている人が、あなたはこの会議に出なくていいですよと生成ＡＩから言われるとかそういう話があるそうですが、この事業はほかの事業でカバーできるからもうこの事業はやらなくていいのではないですかと生成ＡＩが言ってくることもあるかもしれない。

そのような意味では、このミッションは研究開発評価ですので、これからの評価における計画もしくは事業の意味合いについて亀井先生はどのようにお考えになっているかを教えていただきたいです。よろしくお願いします。

【亀井 PHP 総研主席研究員・政策研究大学院大学特任教授】　非常に大切な問題だと思います。それでも私はむしろプランは重たくなると考えています。よく言うＥＢＰＭの一つの基本ツールとしてロジックモデルがあると思いますが、ロジックモデルというのは意思や目論見の表明だと思っています。私たちはこうしたいから、あるいはそれは研究開発で言えば例えば要素技術を並べていったときに、例えばある国が持っているものが使えないとなったときに、どこの国から持ってくるのかということを考えていく。あそこの国がやっていたよという形で、そこから持ってこようかと考えるためのツールだと思っています。

まさにその、考えるところこそ、非常に大事なのだと考えています。ここをやってみた中で例えば、実はさらに別の国にあったというのが出てきたときに、置き換えるのは構わないと思います。ただ、元の目論見がないまま、とにかく政治から言われたからやるということが起きているような気がしています。

そこは齊藤先生の懸念と私の懸念が重なっているかは分からないのですが、私はとにかくいいから始めてしまえというのがアジャイルではないと思っています。むしろしっかりと目論見を目論見として立てて、もっと言えば因果関係というのは意思の表れでしかないわけです。

これを客観的に証明するには、経済学の人たちは三つを咬ませてＡ、Ｂ、Ｃでどうだということを言うけれども、基本的にそこには意思があるかないか。むしろ政策立案機関や研究開発機関の皆さんが、どのような意思を持ってこれを最終的なプロダクトやサービスにしていこうとしているのか。あるいは、基礎技術の開発をしてこういうところに役立てようとしているという大きな絵こそしっかり書いてくださいと。

それが変わったときに、別に変わったことについては「そういうことだよね、それが見つかったのだね、よかったね」と評価をしていけばよいのではないかと考えています。

【齊藤委員】　ありがとうございます。一言だけ。おそらく船がどこに進んでいくかというベクトルや方向性などをしっかりと共有することが計画として重要であって、手続や工程などではないということだと理解しました。

【亀井 PHP 総研主席研究員・政策研究大学院大学特任教授】　おっしゃるとおりです。まさにその辺りは政策評価部局の人たちは大分舵を切っています。その舵を切ったのを見て、国全体で見ると、ある評価部局の人たちが、自分たちもそちらのほうに行きたいということをおっしゃっているように噂で聞いたことがあります。

【林座長】　岡村委員、お願いします。

【岡村委員】　今の話と関わってしまうかもしれませんが、今回大綱的指針とその行政評価をどう整合性を持たせるかという大きな枠組みでの議論だったと思います。

勉強不足で申し訳ないですが、ほかの政策領域でこのような重複というか整合性を議論していく必要があるような領域はあるのでしょうか。そのようなところでの議論が、今回の大綱的指針の中での議論に参考になると思ったのですが、もし御存じでしたら教えていただければと思います。

【亀井 PHP 総研主席研究員・政策研究大学院大学特任教授】　我が国では、残念ながら今先行しているところはないと思います。あるとすれば、例えば宇宙分野ですが、大綱的指針の中に入ってくるでしょう。今後これをまさにしっかりと検討しなければいけないのが、成長戦略の１７分野全部です。省庁単体で行われているところは多分「政策評価法」でカバーできます。

これを超えたときに、それを援用することができるとは思いますが、問題はそれを担うときに、最後のペーパーにも書いたとおり、事務局機能がたいへん重要になってきます。今まさに申し上げたような、あるいは先生方の問題意識を踏まえながら、それをそれぞれの現場に対して返してしかるべきものを集めていき、それで全体像を描くという結構難しい仕事です。この事務局をどこに置くのかというのが結構重要なポイントです。多分今までされてきた仕事よりももう一段難しいことをやらねばならない。岡村先生の御質問で言えば、我が国の中には前例がないと思います。

また、申し上げてしまえば、既存の重複しているところはもう楽にやってはどうかということもあります。ただ、大事なことは、先ほど齊藤先生とやり取りでもあったとおり、我々はプロセスなどを縛るのではなく、むしろ次にどのように改善するのかが見えてきたならそれでよいのではないかということにしていくことが、非常に大事だと思います。

実際行政事業レビューでも、まさにこれからＡＩが様々書いていく中で、人間に一番書いてほしいのは、どういう指摘があって、それに対して自分たちはどうしようと思うかを人間が書いてくださいと常にお願いしています。そのためにもマニュアルを一つ足したぐらいです。そのような方向性になっていくのではないかと考えています。

【林座長】　もしよければ、あと２点伺います。まずＥＢＰＭの話が実は大綱的指針には全くないというか、１０年前に作ったものなので特にありません。ただ、政府としてもＥＢＰＭの推進がどのような形で標準化された形として進んでいるのか、今一つよく分からないところもあります。大綱的指針の中でＥＢＰＭについてどのように言及したり考えたりしていくべきかというのがまず１点目です。

２点目は、冒頭のところで府省からの御要望でも、できるだけ大綱的指針では自由度を持たせて、各府省やファンディングエージェンシー等々が自分なりの考え方でできるようにという御要望がありました。ただ一方で、私も大学評価などいろいろなものをやっていますと、やる気があって意識が高いところはしっかりやるけれども、そうでないところは大きな枠組みを緩やかにしてしまうと、なかなか十分に行わないというところがあります。その辺りについても先生はいろいろと御経験があると思いますので、御意見等があればお聞かせ願いたいと思います。

【亀井 PHP 総研主席研究員・政策研究大学院大学特任教授】　１点目は、基礎的なＥＢＰＭについてです。内閣官房の補室の副長官補だった藤井氏が、基礎的なＥＢＰＭというのは、社会からの様々なエビデンスをしっかりと受け止めて自分たちの政策をロジカルにしっかりと説明し、そういった様々なエビデンスを踏まえて必要な改善を加えていくことであり、これを政府共通に求めていくということが大事ですとおっしゃっていました。基礎的なＥＢＰＭは全くぶれないものとしてあるので、これは既に政府全体で進められているというふうに大綱的指針で言及いただいて、まさに標準化されていると言及いただいていいのではないかと考えています。

２点目についてはまさにおっしゃるとおりです。外国の公務員の方たちを見ていて思いますが、基本的に日本の官僚機構は真面目です。私は少なくとも現時点においてはやや性善説で当たってもよいのではないかという気がします。ひどい場合がたまにありますが、そういうものは今のところそれなりに発見されていて、やはり問題になっています。

問題になるのを見たら皆やめます。もちろん個別の小さいところでは経済学でいうラチェット効果はあると思いますが、特に財政当局が執行率を非常に見ます。その執行率においてラチェット効果が非常に働くと考えていますが、いわゆる目標レベルやＫＰＩにおいてラチェット効果が起きているかというと、そこは実は真面目にやり過ぎて、あまりうまくできていないほうが多いのではないかというのが率直なところです。

【林座長】　ありがとうございます。ちょうど時間ですが、よろしいですか。

【亀井 PHP 総研主席研究員・政策研究大学院大学特任教授】　御依頼されたことにしっかりと答えられたでしょうか。

【林座長】　大丈夫です。ありがとうございます。

【亀井 PHP 総研主席研究員・政策研究大学院大学特任教授】　非常に難しい話を今先生方はされていると感じています。前例がないと思いますし、事務局は大変であろうと思います。

【林座長】　ちょうど時間がまいりましたので、本日はここまでとさせていただきたいと思います。

最後に、事務局から事務連絡をお願いいたします。

【齊藤補佐】　次回の第４回の会合は１０月２６日です。これまでの議論を踏まえた指針の見直しの方針として、特に分野別の評価を中心とした見直しについての御議論をいただくことを予定しています。詳細が決まりましたらまた事務局より御案内させていただきます。

【林座長】　それでは、本日の会議をこれで終了いたします。ありがとうございました。

（了）