

# 研究機関評価を考える

～より良い研究マネジメントにつなげていくために～



研究総務官 伊藤 正秀 (博士(工学))

(キーワード) 研究評価、機関評価、研究方針、研究マネジメント

## 1. 5年に1回の「研究機関等評価」を実施

国土技術政策総合研究所（以下、国総研）は、30年度、有識者による委員会での意見聴取を踏まえた上で「研究機関等評価」（以下、機関評価）を行った。今回は、平成25～29年度の5年間における研究活動および機関運営の実績についての評価となる。

機関評価は個別の研究課題が対象ではなく、5年に1度の実施ということもあって、個々の研究者には馴染みが薄く、また説明資料作成や委員会開催自体が目的化しがちである。本稿では、今般の評価を振り返り、その意義を再考し、今後の研究マネジメントの改善に向けた考えを整理してみたい。

## 2. 国総研にとっての機関評価の必要性

### 1) 機関評価の義務付け根拠

そもそも、機関評価は、何故、実施しないといけないのか。我が国では「国の研究開発評価に関する大綱的指針」（平成28年12月、内閣総理大臣決定）において、国費を用いた研究開発実施機関については、「中（長）期目標等に即して」、「3年から7年程度の期間を目安として」、「評価を実施」するとされていることによる。

### 2) 国立研究開発法人とは異なる、国総研の機関評価

ここでいう「中（長）期目標」とは、主に国立研究開発法人（国研）を念頭に置いた制度といえる。国研は、独立行政法人通則法において、主務大臣が「目標」を定めると規定されている。一方、国総研は通則法の対象外であり、国土交通省の内部機関として行政ニーズに臨機応変に対応する必要性からも、

中期目標が定められていない。国研では中期目標に示す数値指標に照らした達成度を中心に評価が行われているが、国総研には同列のやり方は通用しないため、評価方法を独自に構築する必要があった。このため、以下を基本に評価軸の設定から進めた。

- ・実績の評価とともに、今後の改善につなげる
- ・自らの活動・運営の意志を明確・体系的に示す
- ・論文数等の数値より、成果の政策展開の深さ、マネジメント策の徹底等、質の評価を重視する

## 3. 機関評価の概要

### 1) 具体の評価軸

図-1に、委員会で説明した資料目次を示す。前半が研究活動実績、後半が機関運営改善の構成で、①～⑧の細目も含め、研究方針（平成29年11月改訂）に沿ったものとした。研究方針の改訂は、特に機関評価への対応を意図したものではなかったが、国総研の意志を体系的に示す根幹となった。

### 2) 評価結果

委員会では、「顕著な成果を上げ」、「質の高い研究が実施できる体制を構築しており」、

I	研究開発の実施・推進面
	①国土交通政策の企画・立案、普及を支える研究開発
	②災害・事故対応への技術的支援と対策技術の高度化
	③地方整備局等の現場技術力の向上を支援
	④政策形成の技術的基盤となる、データの収集・分析・管理、社会への還元
II	機関運営面
	⑤質の高い研究を支えるマネジメントの仕組みの構築
	⑥技術を礎とし、研究と行政・現場の両面から政策展開を見通す人材の育成
	⑦住宅・社会資本分野の技術研究開発を支える実験施設等の保有機能強化
	⑧研究成果・研究活動の効果的な発信

図-1 評価軸（説明資料）の構成

「十分に妥当である」と総括頂く一方、改善意見も提示された（後述）。なお、当日の説明資料と審議経過は、別途、報告書<sup>1)</sup>にとりまとめられている。

#### 4. 「機関評価」の意義を振り返る

今回の評価を通じて感じた、今後の教訓につながる事柄を、3つのフェーズに整理して記す。

##### 1) 常日頃からの研究活動・機関運営の改善の意識

「機関評価」は形式的には5年間の「事後評価」であるため、結果・実績が評価のベースとなる。

しかし、研究活動実績について言えば、基準原案等の成果の単純な集計値や事例では、国総研が対応する行政部局・ニーズが多様なため、統一感の乏しい活動と映りかねない。このため、「政策を支える研究」とは何を指すのか明確にし、行政や研究分野の枠を超え、共通的に説明できることに注力した。

「機関運営」についても同様で、様々な改善例の列举では、総体として何を目標しているのか見えにくい。内部・外部の研究マネジメントや外部との連携、人材育成、施設の整備・管理等の改善の具体的な取組みについて、根底にある思想を示し、それに照らして改善内容を具体的に説明できるようにした。

ただし、説明自体が本質ではない。議論を重ね、組織として考えを共有し、自律的な研究活動や仕組みの改善につなげていくプロセスが重要だと考える。

##### 2) 「機関評価」を契機とした根源的意義の再認識

今回の機関評価は、日常的に使っている用語の意味を、改めて整理・再認識する機会にもなった。

前述の「政策を支える研究」を例にとると、従前は「技術基準等の原案作成・実装」と定義していたが、今回、「等」の範囲、研究としての「原案作成」の意味、「実装」における役割まで整理した。

また、近年、国総研にもデータオープン化の要請が高まっている。今回の機関評価に際して、現時点で国総研が保有するデータ、入手・保有の経緯、本来所有者、各データの持つ性格等を改めて整理した。オープン化に向けて様々な検討が必要と考えられるが、今後のデータの取扱いスタンスについて、ヒントが見えてきたように感じている。

##### 3) 有識者意見の咀嚼と自らの意志の融合

主要な改善意見としては、「成果活用の国民への見える化」や「国際的な取組を推進」について一層の推進すべき旨が提示された。有識者から頂いた意見をどのように改善に活かすのか考えることも重要である。指摘の字句のみに囚われるのではなく、自らの意志を加味した咀嚼が必要という意味である。

前者の意見について言えば、広報手段の改善・記者発表増といったことのみを意識が行かないようにすべきである。これらは手段であるし、国総研の認知度向上自体が究極的な目的とはいえないだろう。認知度が政策の実現・実装、国民への還元を目指す上でどのような意味を持つのか、そのためには、研究の流れの中で広報をどう位置づけ発信していくのかという観点が必要と考える。

後者についても、海外論文数等の指標だけでなく、国土交通省の内部機関としてどのような国際活動が求められているか、他の学術機関と役割がどのように異なるか等の観点が重要と考える。

##### 5. おわりに

機関評価について、準備から評価後の一連の対応を振り返って感じたことを記してみた。

冒頭に触れたが、機関評価とは一過性の事象ではなく、研究活動や運営についての改善努力の継続があって、そのプロセスにおいて外部の視点を取り入れ見直しをする契機であると思う。また、評価結果は組織としての具体的な方針・仕組みとして個々の研究業務にも深く関係してくるものであるから、管理部門のみならず、研究者一人一人においても、自らの研究活動のあり方を考え、機関運営にも関心を持ってもらいたいと思う。

本稿は、主に国総研の職員向けの内容とは思いますが、研究活動・マネジメント一般に共通する部分があると思う。何らかの参考になれば幸いである。

☞ 詳細情報はこちら

1) 国総研資料No. 1057

<http://www.nilim.go.jp/lab/bcg/siryou/tnn/tnn1057.htm>