

○伊達正和，徳永仁史，欠端雅之，和泉 博，澤田美智子，小林直人（産総研）

## 1. はじめに

独立行政法人産業技術総合研究所（産総研）は、旧通商産業省工業技術院（工技院）の15の研究所および計量教習所を統合し、平成13年4月に発足した。旧工技院時代は各研究所に研究部、その下に研究室を置く「部室制」を取っていたが、独法化後は研究センター、研究部門、研究ラボなどの研究ユニット制とし、機動的に組織改編を行うこととした。

独立行政法人は主務大臣から3年以上5年以下の「中期目標」を示され、これを達成するために自ら「中期計画」を作成し、主務大臣の認可を受けることになっている。産総研の第1期中期目標期間は、平成13年度から16年度の4年間と設定された。その「中期目標」の中で、外部意見を取り入れた研究組織評価を定期的に行い、研究開発業務の向上に努めるよう示された。これを受けて産総研では評価部を理事長直属の独立した組織として新たに設置し、研究ユニット（および研究関連・管理部門等）評価の担当とした。

## 2. 第1期における評価方法

第1期の研究ユニット評価には、「スタートアップ評価」と「成果ヒアリング」の2種類がある。スタートアップ評価は新しく研究ユニットが発足した後に速やかに行い、研究ユニットの運営や今後の方向性などについて助言を受けることとした。これに対して成果ヒアリングは研究活動の活性化・効率化のために、原則全研究ユニットに対して毎年度行うこととした。以下、第1期最終の平成16年度を中心に評価方法を解説する。

研究ユニット評価委員会は外部委員と内部委員で構成された。外部委員は産総研外部の専門家、学識経験者などで、所属は産業界、大学、公的機関、マスコミ関係である。各研究ユニットに5名前後、スタートアップ評価と成果ヒアリングを合わせて毎年度延べ300名前後に依頼した。内部委員は産総研の理事、首席評価役などで、4名前後が各研究ユニットを担当した。

評価委員会に先立ち、研究ユニットはポリシーステートメントや研究計画、進捗状況報告書などの評価資料を提出した。評価はその資料ならびに評価委員会当日の研究ユニットによるプレゼンテーション、それに続く対面の議論をもとに行った。

スタートアップ評価では課題設定、研究目標・計画、研究ユニットの体制・運営の妥当性などについて、評価委員がコメントを記述した。成果ヒアリングでは、課題の目標レベルおよび進捗状況、研究ユニットの体制・運営について、評価委員が4段階の評点を付すとともに、その根拠および助言・コメントを記述した。

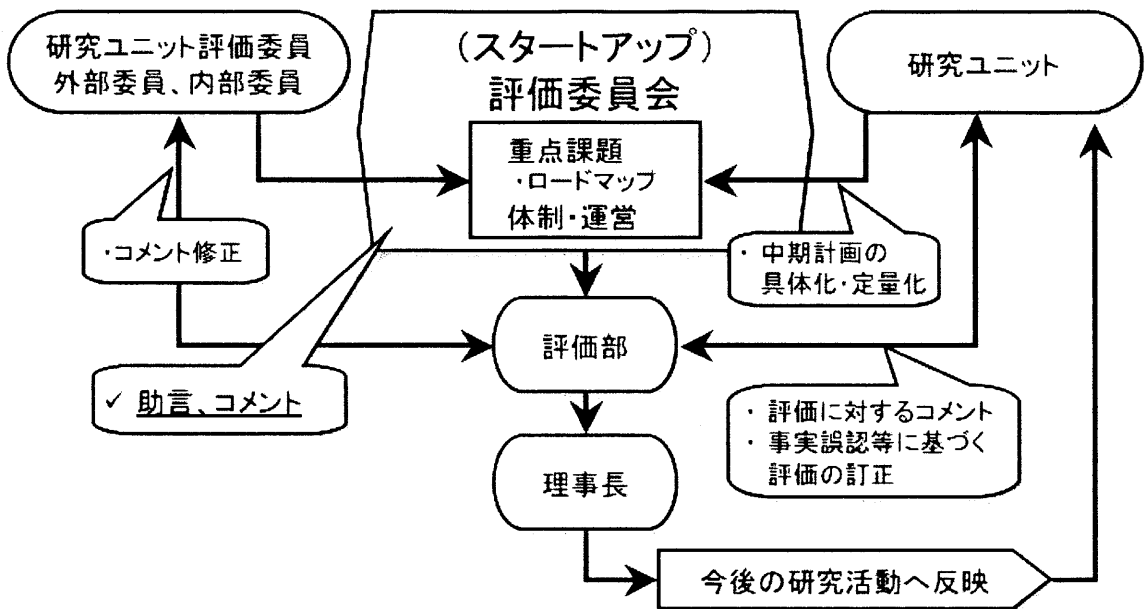


図1 スタートアップ評価の流れ

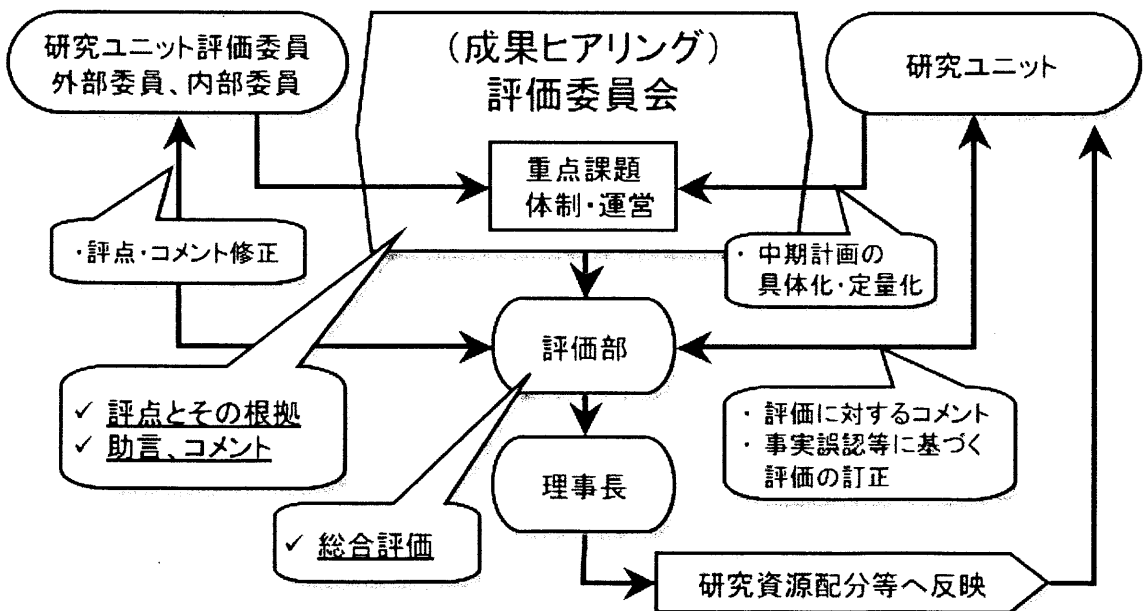


図2 成果ヒアリングの流れ

成果ヒアリングではさらに、評点をもとに各研究ユニットの特性などを考慮して、3段階の総合評価を行った。

評価結果は研究ユニットの組織運営の改善、研究活動の活性化と効率化を図るための指針として活用された。また経営判断の参考とするべく、評価結果を理事長に提出の上、産総研幹部会において報告した。特に成果ヒアリングの総合評価は、次年度の研究資源配分などの基礎資料となるものである。さらに社会や国民から産総研の活動により広い理解が得られるよう、評価結果を年次評価報告書および産総研ウェブページにて公開している。

以上の評価の流れを図1および図2に示す。

### 3. 評価システムの見直し

評価結果は一義的に研究ユニットの研究活動に反映されるものであるが、研究資源への配分等、産総研全体の運営にも反映されることになっている。特に産総研の経営的観点からの評価結果の活用に関しては、特性の違う研究ユニットをそれぞれ異なる評価委員会が評価する点を踏まえ、極力妥当性を確保してゆく必要がある。そのため外部および内部評価委員や、被評価者である研究ユニットから寄せられた様々な意見を取り入れると共に、評価に関する各種委員会を設置して評価システムのあり方等について検討を行った結果、第1期には以下のような評価方法の見直しを行った。

#### 1) 内部委員の導入

当初は外部委員のみによる評価を行っていたが、研究ユニット評価は産総研の自己評価であり、評価結果の活用の責任は産総研自体にあることを考慮して内部委員を導入した。さらに内部委員としての専門性・公平性を保ち、俯瞰的観点からの横断的判断を行うため、評価部内に首席評価役を配置した。

#### 2) 体制・運営の評価の視点

当初は研究ユニットの運営方針や、予算配分・人員配置の妥当性を評価したが、研究ユニットの方向性、本格研究<sup>注1</sup>への取り組み、研究ユニット間の連携などを、評価の項目に順次加えていった。

#### 3) 評価結果の取扱

評価結果に対しては研究ユニットにコメントを求めているが、初年度は事実誤認に基づくと思われる評価委員のコメントも散見されたことから、双方の意見交換を実施することとし、必要に応じて評価結果の修正を行えるようにした。

#### 4) 研究ユニットの特性への配慮

産総研の研究ユニットは、常勤研究員が数名の研究ラボから最大200名を越える研究部門まで規模は様々で、研究センターや研究ラボが特定の研究課題に集中しているのに対して、研究部門は社会ニーズの緊急性が高いものから萌芽的研究まで幅広い研究課題を抱えている。このような研究ユニットの特性への配慮として、成果ヒアリングでは研究センター・研究ラボと、研究部門は別個に総合評価を行うこととした。

#### 4. 評価システム導入の効果と課題

産総研では研究ユニットの評価システムを導入することにより、研究開発業務の向上に努めてきた。特に職員の意識改革に果たした役割は大きく、研究ユニット長の7割以上から評価が有益であったとの指摘があった。また、評価結果は研究ユニットの運営のみならず、産総研の経営判断においても有効に活用された。さらに、評価報告書や産総研ウェブページを通じた公開により、広く産総研の活動を知らせることが出来た。

その一方で、研究分野や研究課題の性格が異なる研究ユニットに対して公正な評価軸となっているか、毎年成果ヒアリングを行うために要する労力が多大ではないか、など評価システム改善への意見も産総研内外から寄せられてきた。これらは可能な限り第1期中期目標期間中の評価システムの見直しに反映させてきたが、平成17年度から始まった第2期では、より効果的・効率的な評価や、社会・経済的な価値の視点からの評価を行えるよう、評価システムのさらなる改良を行っている。

【注】**本格研究**：現況下における高度化・多様化、かつ急速に変化する社会経済ニーズに対応するためには個別の科学的知識では限界があり、細分化された個々の知識領域を融合していく研究が重要である。産総研では、未知現象より新たな知識の発見・解明を目指す研究を「第1種基礎研究」、経済・社会ニーズへ対応するために異なる分野の知識を幅広く選択、融合・適用する研究を「第2種基礎研究」と位置づけている。産総研の全ての研究ユニットは、シナリオから派生する具体的な研究課題に分野の異なる研究者が幅広く参画できる総合的な体制を確立し、「第2種基礎研究」を軸に、「第1種基礎研究」から「開発」にいたる連続的な研究を「本格研究」として推進することを組織運営理念の中核に据えている。