

2J04 N E D O 技術開発機構におけるプロジェクトリーダー制度の 現状と今後の展望

○矢部貴大，角館慶治（N E D O）

要旨：N E D O 技術開発機構におけるプロジェクトリーダーに関する制度（ミッションステートメント等）を、これまでの経緯や問題意識を踏まえ紹介するとともに、当該制度の活用状況や優れたプロジェクトリーダー等の分析により、今後の課題・展望について述べる。

Abstract : The existing system for project-leaders(PLs) of NEDO's Government-Funded R&D projects, e.g. mission-statement which prescribes NEDO and PL's role and function, is introduced with the investigation so far, and the future system for PLs to perform better technical or management directions is explored on the analysis of practical use cases of the existing system and some good examples of PL's excellent managements .

1. はじめに

研究開発プロジェクトの効率的・効果的な推進、及び成果の最大化のためには、優れた技術的知見を有し、高度なリーダーシップを発揮することができるプロジェクトリーダー（以下、PL。）が不可欠であることが以前から指摘されている^{1), 2)}。また、一般的にはプロジェクトの成否の7～8割はPLに依存しているとも言われており、その役割は大きい。独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（略称：N E D O 技術開発機構）においても、研究開発プロジェクトの成功には、当機構のマネジメントや実施者の努力だけではなく、PLの機能・役割が非常に重要である。

当機構においては、平成13年度からプロジェクトリーダー関連の制度について整備していたが、プロジェクト成功に向けた制度の高度化の必要があった。そこで、当機構内部における議論にPLインタビュー等から得られた知見を加えて、当機構とPLとの間のミッションステートメントの取り交わしやPL謝金制度の整備を行った。今回、その経緯や問題意識を踏まえ、これまで整備してきたPL制度を紹介するとともに、本PL制度の現状分析やPLへの追加インタビューの結果等に基づき、今後の課題、展望について述べる。

2. これまでの取組と現状

① 独立行政法人化（平成15年10月）以前の取組

研究開発プロジェクトの効率的・効果的な推進を図る観点から、当機構初のPL関連制度として、平成13年度に「プロジェクトリーダー設置要領」を定めた。本設置要領は、プロジェクト毎に当機構がPLを指名できること、また、PLの責務を「①研究管理」、「②研究進捗状況の報告」、「③研究開発計画案の提示」、「④研究開発事業費執行案の提示」、「⑤研究成果の取りまとめ案の提示」、「⑥研究者の評価」と規定したものである。

しかしながら、当時はPLが設置されていないプロジェクトが比較的多かったことに加え、PLの責務が全てのプロジェクトについて同じであったことから、当機構がPLの職責及びプロジェクトの性格に応じた明示的な地位・ミッションを与えていないという課題があった。また、PLのミッションに見合う待遇（謝金、旅費等）を保証する制度が整備されていなかったことも問題であった。

上記を踏まえ、PL設置に際しての人事的位置付けの再検討や、PLのミッションの明確化、PL謝金制度の整備等を行うべく、平成15年5～7月にかけて、大学、国立研究所、企業出身のPL13名にインタビュー調査を行った。当機構のPL制度に対する主な指摘事項は以下のとおりであった³⁾。

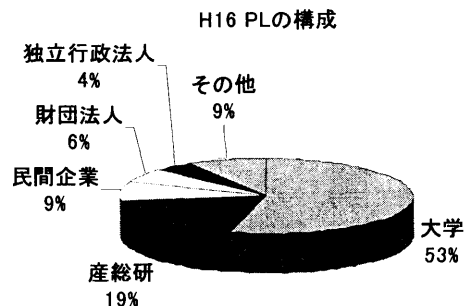
- ・ PLの機能や権限について明示的に示されていない。
- ・ 予算配分、参加企業・研究者の選定及び評価については、明確に一定の権限をアサインすべき。
- ・ PLが活動しやすくなるための経済的支援も必要。
- ・ まずPLの選定（公募）を行い、実施企業等の公募を行うことも有効では。
- ・ PLの評価も行い、権限に見合う責任を持たせるべき。

②. PL制度等の現状

PL13名からの貴重な提言も踏まえ、平成15年10月の独立行政法人化後、以下の対応を行った。

- ・ 「了解事項メモ」策定により、NEDO-PLの役割分担の明確化を実施。
- ・ 「了解事項メモ」中に、予算配分、研究者の評価等について触れ、PLの権限をアサイン。
- ・ PLの活動を支援する経済的仕組み（PL謝金制度）を設立。
- ・ 公募前にPLを委嘱し、基本計画策定の段階から積極的にPLが関与。

なお、当機構のプロジェクトのPL数は15年度末時点では83人であったが、16年度末には88人（サブプロジェクトリーダー等を含めると115人）となっており、着実にPL設置数を増やしている。また、PLの出身機関は大学や産総研等の公的機関が8割強を占めていて、民間企業出身のPLが少ないのが現状である。



②-I. 了解事項メモ

PLインタビューを行った結果、「PLの機能や権限について明示的に示されていない、自分（PL）がどこまでやっているのかわからない」といった意見や、「予算配分、参加企業・研究者の選定及び評価については、明確に一定の権限をアサインすべき。PLには必ず必要な権限である」といった意見が多数のPLから出された。

これらを解決すべく、PLの機能、権限及び機構との役割分担について、次の掲げる事項について「了解事項メモ」としてまとめることとした。

- ・ プロジェクト研究開発目標の達成について
- ・ 研究開発の進捗把握について
- ・ プロジェクトの実施体制について
- ・ 予算配分について
- ・ 研究者の人選と評価について

また、以下の事項についても、PLの標準的な役割を明記したマニュアルを策定し、PL及び委託先に提示している。

- ・ プロジェクトの認知度向上
- ・ 成果の公表及び知的財産権の管理

- ・成果の実用化
- ・技術評価への対応

②-Ⅱ. PL謝金制度

PLが「了解事項メモ」にて定めたミッション（技術指導）を行う際の対価として、PL謝金を支払う制度を整備した。基本的には以下のケースを想定している。

- ・実施者等が集まる技術ミーティング等で技術指導を行う場合。
- ・委託先等が複数ヶ所にあつて、個別に巡回して指導を行う場合。
- ・大学等に集中研があつて、研究者に技術指導を行う場合。
- ・基本計画策定において技術的助言を行う場合。

なお、ここでいう「技術指導」とは、プロジェクトに属する研究者(登録研究員)1人以上に対し、技術目標達成のための各研究テーマの進捗確認や、予算の研究テーマ毎の配分、研究体制、全体の研究の方向性等に係る種々の助言、討論、指導などを指す。また、技術指導に伴う旅費に加え、プロジェクトの認知向上のためPL自身が発表等を行う場合の旅費について当機構から支弁できるよう整備した。

③. PL制度の利活用状況と課題

③-Ⅰ. PL制度の利活用状況

(了解事項メモ)

現在、当機構の全てのPL（平成16年度末時点で83名）との間で、プロジェクトの実施体制や研究内容、各プロジェクト部の業務方針等を踏まえ、個別に「了解事項メモ」を策定している。また、追加的に数名のPLに現状のPL制度等についてヒアリングを実施したところ、以前よりもPLのミッションが明確化され、マネジメント業務を行いやすくなった等の肯定的意見を得ている。

(PL謝金制度)

本謝金制度については、ようやく積極的な利活用が各部でされ始めた。また、「PL了解事項メモ」同様、PL謝金についても各PLから肯定的意見が得られている。

③-Ⅱ. 現状の課題

(了解事項メモ)

PLの資質や実績及びプロジェクト固有の目的や実施体制などの外的要因によって、NEDO-PL間の役割分担や権限のアサインはプロジェクト毎に適切に定められるべきである。上述のように、当機構の全てのPLとの間で「了解事項メモ」を策定している一方、その内容については、やや定型的な内容に留まっているケースが若干見受けられる。

(PL謝金制度)

現状の制度においては、PL謝金の対象となっているのは、研究員として登録されていないPLに限定されている。研究員として実施者側に属するPLの場合、その研究員としての業務（労務費）とPLとしての業務（PL謝金）の区別が難しいことが本制度の背景にある。PLがその業務をより積極的に行うためには、実施者側に属するPLであっても、技術指導の対価に謝金を支払うよう制度の見直しを行うことが有効と考えられる。

また、当機構のPLは、プロジェクトの中立性・公平性の観点等から大学等の公的機関出身が比較的多いが、事業化のフェーズに近いプロジェクト等については、成果の最大化の観点から、企業出身のPLを選定することも有意義と考えられる。また、場合によっては当機構の職員自らPLになることも今後の検討課題とする。

3. 今後の展望

2. で述べた課題の解決に向けて、優れたPLのマネジメント事例等を元に、PL制度のさらなる改善やPLに付与すべき役割・機能について今後の展望を述べる。

①. 優れたPLのマネジメント事例

PLインタビュー等の結果、「了解事項メモ」がやや定型的な内容に留まっている一方、PLとして優れたマネジメントを行っているケースが明らかになった。その事例を数件紹介する。

- ・ PL自らが全ての参加企業のトップを訪問し、プロジェクトの内容・意義について説明を行った。その結果、企業が優秀な研究者を前向きにプロジェクトに派遣してくれるようになり、研究者もまたプロジェクトに対するモチベーションが向上した。
- ・ プロジェクトの参加研究者をPL自ら全て面接し、モラルの高い優秀な研究者を確保した。
- ・ プロジェクトの実施場所が数カ所に分散している状況で、月に最低1回は研究者とディスカッションする場を設け、研究進捗状況の確認を行い、技術指導等を実施した。

また、当機構としてPLにより多くのミッションを与えた事例として、以下を紹介する。

- ・ プロジェクトの実施者公募に先立ってPLを選定・委嘱し、プロジェクト基本計画の策定に積極的に参画。また、実施先の採択審査委員会にも、審査委員長として参加。
- ・ 事業費の5%をPLの裁量で執行できるPLインセンティブ資金とし、PLの機能を強化。

②. 今後の展望

上記①で紹介した優れたPLの事例を模範とし、今後の展望として、以下について検討していくこととする。

○プロジェクトの基本的なアウトライン設計からPLを委嘱。

- ・ 事例が出始めているが、今後の新規プロジェクトについて、PLのプロジェクト事前関与を強めていく。

○優れたPLにはより多くの権限を。

- ・ 了解事項メモ等を定型的な内容に留めるのではなく、PLの職責及びプロジェクトの性格に応じ、明確な権限、インセンティブを与え、了解事項メモにもその内容を規定。

○NEDOだけでなく、PLにも参加企業のトップと会ってプロジェクトの趣旨などについて説明してもらう。

- ・ 企業トップの理解により、優秀な研究者の確保、研究者のモチベーション向上を図る。

○NEDOから全ての謝金を支払える制度に。

- ・ PLのマネジメント業務（技術指導）に対する対価を、全てのPLに支払うようにし、PLとNEDOとの繋がりをより強くするとともに、PLのマネジメント機能の強化を図る。

4. 参考文献

- 1) 産業構造審議会産業技術分科会研究開発小委員会（第7回）議事要旨（平成15年3月7日）。
- 2) 経団連意見書：次代の産業の基盤づくりに向けた研究開発の推進について。
- 3) 安永、矢部；政府研究開発プロジェクトのマネジメントにおけるプロジェクトリーダーの機能と権限に関する考察，PM学会誌