

○小塩平次郎，臼田浩幸，藤田睦美（NEDO）

1. 緒言

評価にあたり、そもそも「誰が評価者となるのか。」という点は、その選定如何によって、評価結果へ与える影響が無視出来ないものと考えられることから、評価作業の中でも極めて重要な工程の一つである。

評価委員選定においては、様々な知見・経験を持った有識者に、より多く評価に関与してもらうことで、評価結果の偏りを避けると共に、多様な見方による評価をマネジメントにフィードバックすることが重要視されている。

しかし、各評価委員の持つ専門性により、評価において重視する観点に差違が生じていることは、同時に評価結果のブレの原因ともなりうることから、評価委員の構成には、なお、検討の余地が有ると言える。ここでは、評価委員の属性の違いが評価結果へ及ぼすであろう影響について、これまでに NEDO において評価を実施した事案の評点結果に着目し、その傾向について考察した結果を報告する。

2. プロジェクト評価の実施方法

NEDO におけるプロジェクト評価は、外部有識者からなる評価委員（5～8名程度）によって、

1. 事業の位置付け・必要性	3. 研究開発成果
(1) NEDO の事業としての妥当性 (2) 事業目的の妥当性	(1) 目標の達成度 (2) 成果の意義 (3) 特許の取得 (4) 論文発表・成果の普及
2. 研究開発マネジメント	4. 実用化・事業化の見通し
(1) 研究開発目標の妥当性 (2) 研究開発計画の妥当性 (3) 研究開発実施者の事業体制の妥当性 (4) 情勢変化への対応等	(1) 成果の実用化可能性 (2) 波及効果 (3) 事業化までのシナリオ

の 4 つの評価軸に基づいて行われている。

また、評価委員からの評価結果（コメント）と並行して、4 つの軸に対して評点を付ける手法を用いており、委員が A（3 点）、B（2 点）、C（1 点）、D（0 点）で評価したものを平均値化して公表している。

3. 調査方法

NEDO における評価委員は大きく、以下のように分けることができる。

- ・大学教授や公的研究機関の研究者を中心とする「技術」を専門とする者（以下、学識評価者という）
- ・ベンチャーキャピタリスト、経営コンサルタントや民間企業の事業部門長等の「ビジネス」を専門とする者（以下、事業化専門評価者という）

それぞれに専門性が異なる為、NEDO が設定する 4 つの評価軸全てをオールマイティに評価できるとは限らないと考えられ、具体的には、それぞれの属性の評価者は、以下の特性を有しているものと想定される。

【学識評価者】

- ・「事業の位置付け・必要性」「実用化・事業化の見通し」の評価は専門領域から離れる為、厳密な評価が困難であり、結果として評点が甘くなる、または、中間値的な評価となる可能性がある。

【事業化専門評価者】

- ・「研究開発マネジメント」「研究開発成果」の評価は専門領域から離れる為、厳密な評価が困難であり、結果として評点が甘くなる、または、中間値的な評価となる可能性がある。

仮に、上記の想定通りとすると、属性構成を検討する委員選定時において、意図しない影響を及ぼしていると考えられる。（例えば、事業化専門評価者の割合を多くした場合、「実用化・事業化の見通し」を厳しく評価する評価者が増えることで、プロジェクトとして「実用化・事業化の見通し」の評点が低下するなど）

そこで、本調査では、上記の仮説を検証するため、プロジェクト毎に「学識評価者」「事業化専門評価者」の評点結果を比較し、評価者属性の違いによる評点差発生の実態を把握する。なお、分析対象は、事後評価（プロジェクト終了時の評価）を対象に、評価者の「評価コメント」が確認された16プロジェクトを対象に実施した。

- ①評価者の所属から「学識評価者」「事業化専門評価者」に分類。
- ②プロジェクト毎に「学識評価者」「事業化専門評価者」の評点平均を算出。
- ③「学識評価者」「事業化専門評価者」の評点平均差をプロジェクト毎に算出。
- ④最後に分析対象16プロジェクトの評点平均差の平均値を4つの評価軸毎に試算。

加えて、プロジェクトに寄らず「学識評価者」「事業化専門評価者」それぞれの評点発生件数を4つの評価軸毎に集計し、各評点の発現頻度を把握する。

3. 結果及び考察

① 評価者の属性による各評点の発現頻度

以下に、プロジェクトに寄らず「学識評価者」「事業化専門評価者」それぞれの評点発生件数を4つの評価軸毎に集計し、評点の発現頻度を把握した結果を示す。

(ア) 事業の位置付け・必要性

図1に示すように、「事業の位置付け・必要性」に関しては、「学識評価者」「事業化専門評価者」間の評点出現頻度の差は殆ど見られない。

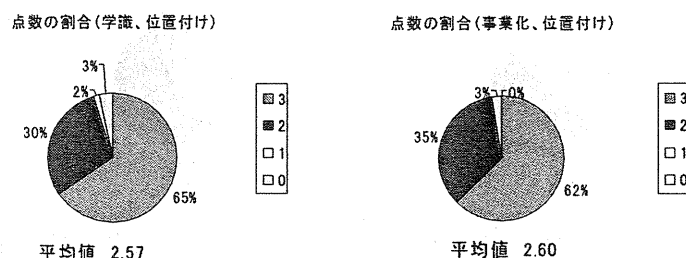


図1 事業の位置付け・必要性に関する評点出現頻度比較

(イ) 研究開発マネジメント

図2に示すように、「研究開発マネジメント」に関しては、C(1点)、D(0)の評点をする評価者の割合に差は見られないが、「事業化専門評価者」はA(3点)評点の割合が低下し、B(2点)評点の割合が増加している。研究開発マネジメントとしては、B以上に位置付けられる評点において「事業化専門評価者」の評価が厳しくなる傾向があることが示唆される。

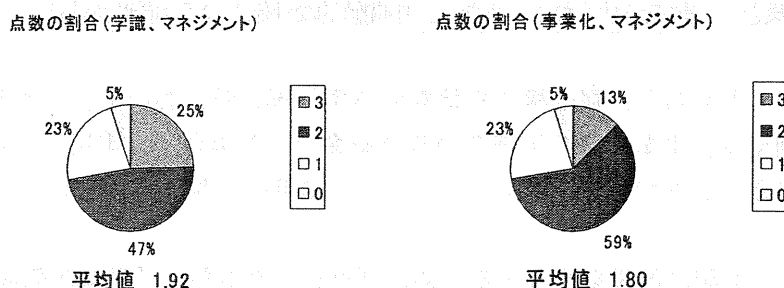


図2 研究開発マネジメントに関する評点出現頻度比較

(ウ) 研究開発成果

図3に示すように、「研究開発成果」に関しては、評点全体にそれぞれの割合が大きく異なっている。特にA(3点)評点の割合については、「事業化専門評価者」では「学識評価者」の1/2程度となっており、「事業化専門評価者」の評点が「学識評価者」と比較して厳しくなる傾向にあることが示唆される。

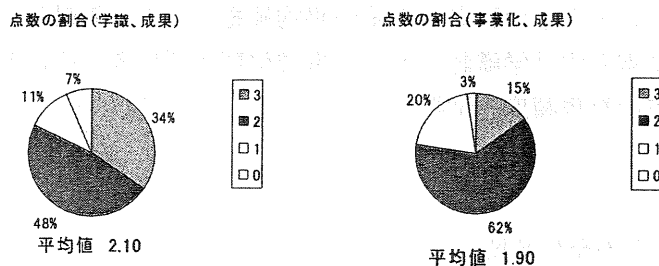


図3 研究開発成果に関する評点出現頻度比較

(エ) 実用化・事業化の見通し

図4に示すように、「実用化・事業化の見通し」に関しては、A(3点)、D(0)評点の割合が「学識評価者」の方が高く、評点に極端化傾向があることが示唆される。

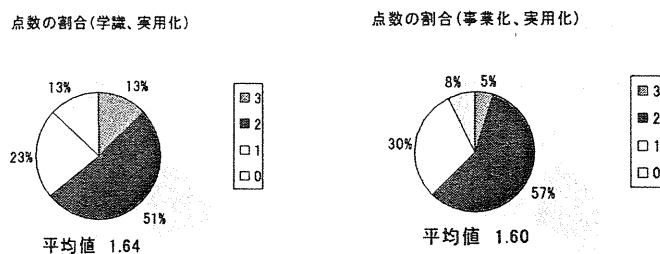


図4 実用化・事業化の見通しに関する評点出現頻度比較

②評価者属性の違いによる評点差異発生の実態

プロジェクト毎に「学識評価者」「事業化専門評価者」間の平均評点差を算出した上で、分析対象 16 プロジェクト全体での「学識評価者」「事業化専門評価者」間の平均評点差を 4 つの評価軸毎に算出した結果を、表 1 に示す。

表 1 「学識評価者」「事業化専門評価者」間の平均評点差の集計結果

	位置付け	マネジメント	成果	実用化
プロジェクト毎の 差の平均	-0.04	-0.23	-0.31	-0.11

程度の差は見られるものの、概して「研究開発マネジメント」と「研究開発成果」の評価について、属性間の評点差が顕著に現れる結果となった。

以上の評点出現頻度と評点差の結果より、

- 「事業化専門評価者」は「学識評価者」に比較して、「研究開発マネジメント」及び「研究開発成果」を厳しく評価する傾向がある。
- 「事業の位置付け・必要性」に関しては、仮説に反し、属性間に大きな差は見られなかった。
- 「研究開発マネジメント」に関しては、「事業化専門評価者」の評点結果が「中間値的な評価となる」傾向があり、結果として「学識評価者」と比較して評価が厳しくなる。
- 「研究開発成果」に関しては、仮説と全く逆の傾向であり、「事業化専門評価者」がより厳しい評価を行う傾向となった。

本分析の結果から、「研究開発マネジメント」「研究開発成果」に関しては、「事業化専門評価者」の割合が増えた場合、評点結果の低下が発生する可能性が指摘できる。

4. まとめ

NEDO では、プロジェクト評価を平成 13 年度より実施しているが、データ数は極めて限られたものとなった。これにより現時点では、必ずしも十分な分析であったとはいえないものの、今回得られた示唆からは、委員属性各々の基本的な傾向は見出せたと考えている。また、同じプロジェクトであっても、委員属性の構成比率次第では評点結果に特定の傾向を持つ、大きな差が生じる可能性が示唆されることから、委員選定時には、その構成比率についても十分な検討が必要であろう。

今後も継続的なデータの収集・分析をし、評価委員構成を考える上での一助となる様、更に詳細な検討を行っていきたいと考える。