

Title	NEDOプロジェクトにおける事後評価結果から得られるプロジェクトマネジメントに関する考察
Author(s)	中村, 茉央; 保坂, 尚子
Citation	年次学術大会講演要旨集, 29: 274-277
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/12444">http://hdl.handle.net/10119/12444</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

# NEDOプロジェクトにおける事後評価結果から得られるプロジェクトマネジメントに関する考察

○中村茉央, 保坂尚子 (NEDO 評価部)

## (1) NEDOにおける評価について

NEDOは、PDCAサイクルを回し、適切なプロジェクト運営を図っている。今回は、プロジェクトの事後評価の結果から得られるマネジメントについての考察の発表を行う。

NEDOが実施するプロジェクトについて、実施期間の中間時期（中間評価）とプロジェクト終了後（事後評価）にプロジェクト評価を実施している。平成13年度より開始し平成25年度までに、206件の中間評価、309件の事後評価を実施した。

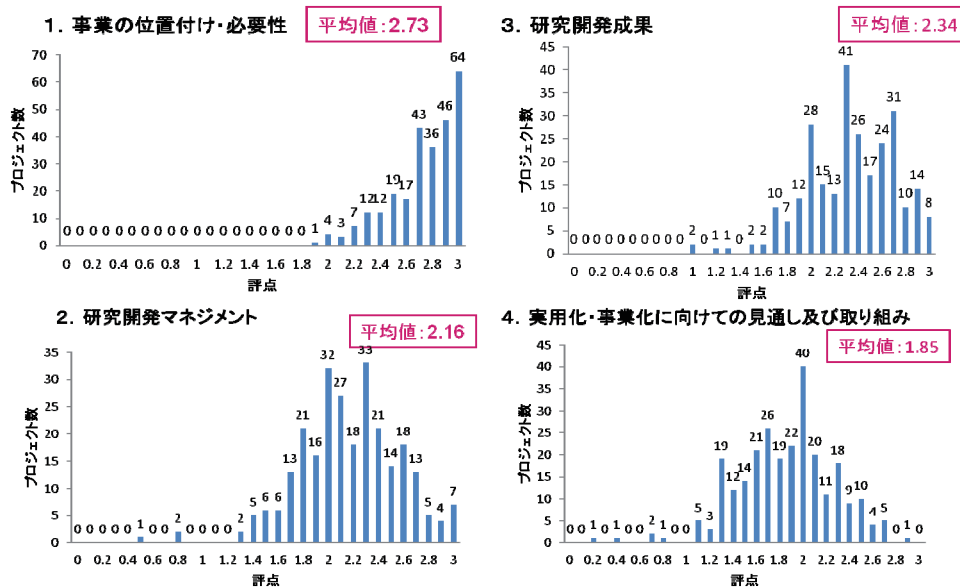
プロジェクト評価は、外部有識者（評価委員）6～7名によって構成される委員会によって行う。評価対象のプロジェクトに関して、技術面のみならず、研究開発成果の経済的・社会的意義について評価できる外部有識者を委員に任命している。

評価される立場にある者は、プロジェクトを推進したNEDOの部署及び研究開発を実施した企業・大学等である。評価項目は、「事業の位置付け・必要性」「研究開発マネジメント」「研究開発成果」及び「実用化・事業化に向けての見通し及び取り組み」の4つである。それぞれの項目について評価委員が評価コメントを記載するとともに、A～Dのいずれかと評価する。Aを3点、Bを2点、Cを1点、Dを0点に換算し、委員の平均値をプロジェクトの評点とする。

「中間評価」は今後のプロジェクトの運営に、「事後評価」は今後のNEDOのプロジェクトの企画立案・運営管理に反映している。

## (2) 事後評価結果の傾向

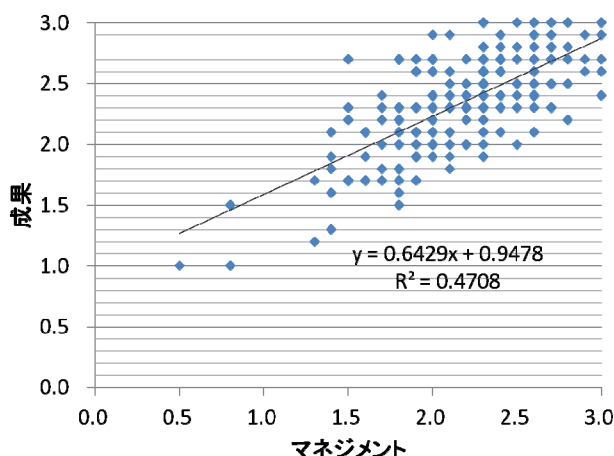
平成16年度から平成25年度の10年間に事後評価を実施した264件について、分析を行った。まず、事後評価の評点の分布を調べた（図1）。



(図1) 過去の評点結果の分布

それぞれ平均点は、「事業の位置付け・必要性」は2.73、「研究開発マネジメント」は2.16、「研究開発成果」は2.34、「実用化・事業化に向けての見通し及び取り組み」は1.85となった。分布をみると、「事業の位置付け・必要性」は比較的高い点数が多いのに対し、「研究開発マネジメント」

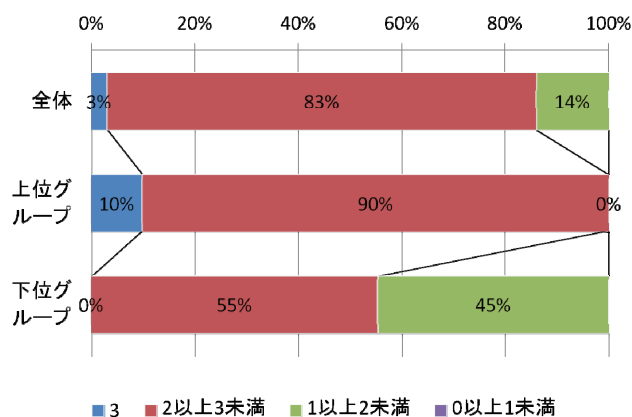
「研究開発成果」「実用化・事業化に向けての見通し及び取り組み」は点数にばらつきがあることが分かる。



(図2) 研究開発マネジメントと研究開発成果の評点の相関

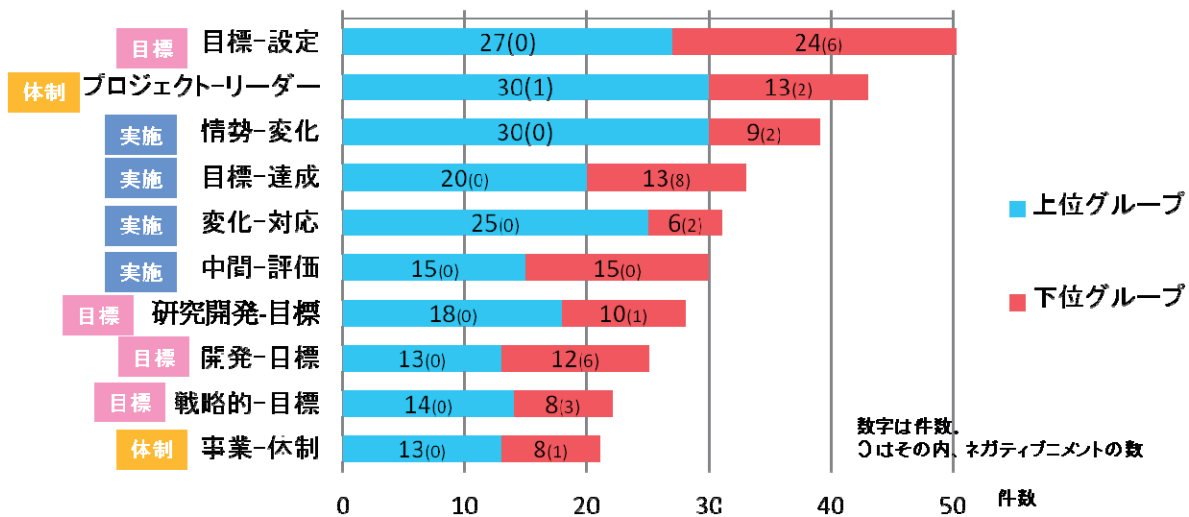
「研究開発マネジメント」と「研究開発成果」の相関は、図2に示す通りである。  
 なお、「研究開発マネジメント」を評価する場合の具体的内容は、(1) 研究開発目標の妥当性、(2) 研究開発計画の妥当性、(3) 研究開発実施の事業体制の妥当性、(4) 研究開発成果の実用化・事業化に向けたマネジメントの妥当性、(5) 情勢変化への対応等の5つである。

(3) 過去の評価コメントからみたマネジメントのポイント  
 マネジメントにおける共通点を見つけるため、「研究開発マネジメント」の評価コメントについて、分析を行った。マネジメントの平均点は2.16、標準偏差は0.32となったため、2.5以上のプロジェクト61件をマネジメントの評価が高いプロジェクト(上位グループ)とし、1.8以下のプロジェクト56件をマネジメントの評価が低いプロジェクト(下位グループ)として、特に下位グループに着目して分析を行った。



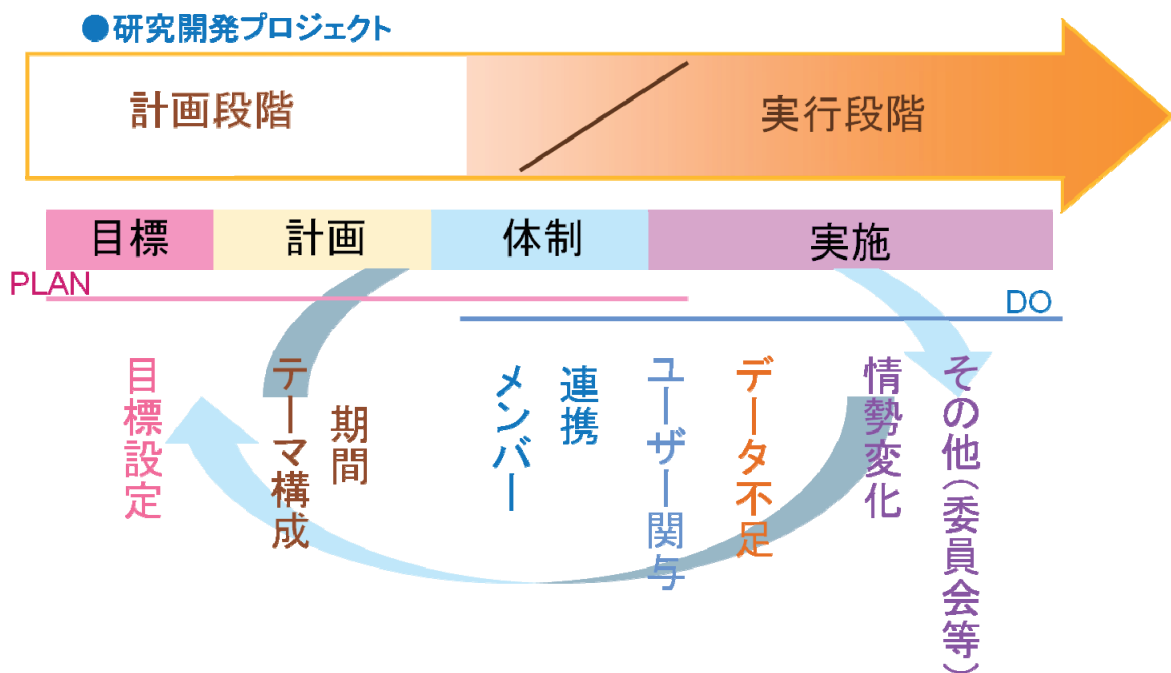
(図3) 「研究開発成果」の点数の分布

なお、上位グループと下位グループの「研究開発成果」の評点の分布を調べる(図3)と、上位グループでは、3が10%、2以上3未満が90%、2未満は0%であるのに対し、下位グループでは、3が0%、2以上3未満が55%、1以上2未満が45%であった。  
 そこで「研究開発マネジメント」内の評価コメントをテキストマイニング・ツールの『TRUE TELLER』を用いて分類した(図4)。



(図4) 「研究開発マネジメント」評価コメントの分類 上位10件

主な指摘コメントは、計画段階におけるコメント、実行段階におけるコメントに分類できた。下位グループのコメントに着目し、計画段階、実行段階の詳細について、「目標」「計画」「体制」「実施」に分け、それぞれどのような指摘がされているか分類を行った(図5)。



(図5) マネジメントのキーワード

『目標』については、「事前分析が不十分」「実用化を目指した(競争力のある)目標になっていない」などの指摘が目立った。

『計画』については、「プロジェクト目的に沿わないテーマ」があることや、「実用化段階まで到達するため期間が不十分」など、テーマ構成や期間に関する指摘が多かった。

『体制』については、「目的達成に向けた体制が不十分」、「連携不足(参加団体多数・競合他社・マネジメント不足)」というメンバーの不足や連携の不足に関する指摘が多かった。

『実施』については、「ユーザー関与が不十分」という指摘、また「実用化を裏付けるデータの蓄積がなされていない」「情勢変化への対応が不十分」、「選択と集中・委員会が機能せず・NEDOとしての管理不足」など、データの不足や情勢変化への対応不足に関する指摘が多くみられた。

これらをふまえると、マネジメントにおいて下記の点が重要だと考える（図6）。  
 成果を上げるためには、良いマネジメントを行うことが不可欠なことから、計画を立てる段階のみならず、実行する段階においても図6の点に着目して常にマネジメントを行う事が重要である。

		キーワード	評価での指摘ポイント
PLAN	目標	目標設定	事前の分析を十分行った上で、競争力のある目標となっているか。
	計画	テーマ構成	テーマは過不足なく構成されているか。
		期間	目的に対して、十分な期間が設定されているか。
PLAN/DO	体制	体制	必要なプレイヤーはそろっているか。
		連携	連携によるシナジー効果は発揮されているか。 連携のためのマネジメントを行っているか。
DO	実施	ユーザー関与	ユーザー関与を求める体制が整っているか。 ユーザー関与に向けた取り組みをしているか。
		データ不足	実用化を裏付けるデータは収集できているか。 そのための期間は十分か。
		情勢変化	情勢変化への対応は適切・迅速に行われているか。
		その他	NEDOの管理はしっかりと行われているか。 委員会は、効果的なものになっているか。

（図6）評価コメントから見たマネジメントのチェックポイント