

ハリネズミのジレンマ

能登繁幸*



昨年4月1日にスタートした独立行政法人（以下は独法）は、主務大臣が達成すべき中期目標を設定し、独法が中期計画、年度計画を自ら策定し、この計画に基づいて自主的かつ自律的に業務運営を行うこととされている。さらに独立行政法人評価委員会（以下、評価委員会）が設置され、独法の業務実績を毎年評価する仕組みとなった。

評価委員会は何をどのように評価するのか。評価する方もされるほうも、悩むところである。本年2月7日付で、評価委員会委員長名による「業務実績評価に関する基本方針」が通知された。評価委員会での意見をもとに、どのように評価するか、という一応の基準が示されたのである。詳細は省略するが、中期目標や中期計画に具体的な数値目標がある場合は年度計画における目標値と実績値を対比して、また数値目標のないものについては当該年度の取り組み状況を報告する。それらを評価委員会が評価する、というのである。

わが研究所の13年度業務実績のうち数値目標があるものについて、一部だけ紹介しよう。新規の共同研究は12件という目標に対し、実績は23件（このほかに継続が25件）。各種講演会等の目標15回に対して実績26回。研究論文数の目標280編に対し実績326編（うち査読付き73編）。特許数の目標3件に対し実績8件。という具合で、いずれも年度計画における目標値を大幅に上回っているのである。

一部の評価委員の先生方から、「最初の数値目標の設定が甘かったんじゃないの？」と疑問が投げかけられたが、そんなことはない。過去5年間の実績に基づいて数値をはじき出し、さらに5%のアップ率まで掛けて出した数字なのである。独法になる前と同じ研究活動を行っていれば、ほぼ目標値に近い数値となったはずである。それが大幅に目標値を超える実績となったのはなぜか。

「ハリネズミのジレンマ」というのがある。ハリネズミは針のような毛で全身が覆われている。普段は毛が寝ていて普通のネズミと変わらない。興奮すると毛

が立ち上がって全身が針の塊となる。異性を前にしたハリネズミは、興奮のあまりお互いの毛が立ち上がる。お互いに近づきたいが針が邪魔して近づけない。無理に求愛活動を行おうとすれば血だらけになるのである。

評価委員会による評価次第では、最悪の場合、独法開土研の「お取り潰し」だって考えられる。だから厳しい評価に耐えるために、当初の目標をかなり上回る成果を積み上げることが必要だ。従来以上にたくさんの論文を発表し、特許取得に努め、各種講演会を開催する必要がある。そんな強迫観念にも似た緊張感が、上記の実績数値となって表れたのかも知れない。

評価委員会による独法の評価は毎年行われ、5年目には中期計画全体に対する総合評価が行われる。その大きな関門を乗り越えるために、今後とも数値目標を大幅に上回る実績を上げることが望ましいのだろう。さらには国から頂く運営費交付金以外の外資導入を積極的に行うことも望ましいのだろう。

しかし、懸命に頑張った実績は、次期の中期計画の算定基礎になる。つまりは常に右肩上がりの数値目標が与えられ、それを上回る実績が必要になり、ついには破滅するまで続くことになるのではないか。積極的な外資導入を図れば高い評価が得られるものの、運営費交付金の削減に繋がるのではないか。すなわち、高い評価を得るために全身の毛を総立てて頑張れば、いずれ血だらけになってものがくことになる。といって静かにしていれば低い評価しか得られず、子孫を残せないことになる。これはまさしく、ハリネズミのジレンマではないか。

ここは一つ、血だらけの求愛活動ではなく、やや毛羽立った状態の求愛がいいのかも知れ無いなあ、とは思いますが、それで満足できる評価が得られるかどうか、甚だ疑問が残るところである。ともあれ、先般の評価委員会開土研分科会において、最高の評点を頂いた。まずはホッとしているところである。