

Title	産総研における活動評価結果の反映(1) : 研究所の運営におけるPDCAサイクルの運用(評価(2), 一般講演, 第22回年次学術大会)
Author(s)	間野, 智子; 中津, 鈴子; 山本, 哲也; 中里, 哲也; 佐藤, 宏司; 菊池, 伸一; 国松, 直; 小野瀬, 克信; 新井, 良一; 中村, 治; 中島, 尚正; 小林, 直人
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 950-953
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7435
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

産総研における活動評価結果の反映(1) —研究所の運営におけるPDCAサイクルの運用—

- 間野智子、中津鈴子、山本哲也、中里哲也、佐藤宏司、菊池伸一、国松直、小野瀬克信、新井良一、中村治、中島尚正、小林直人（産総研）

1. はじめに

研究所の円滑な運営を行うには、企画(Plan)に基づいた実施(Do)が求められる。さらに実施の結果の評価(Check)は、次段の行為(Action)に有効に活用されなければならない。運営実施者としての各部・部門(以下、部門等)は年度当初に設定した目標に加え、前年度の評価の際に得られたコメントを参考に担当業務を推進する。一方、産総研全体としての業務改善は、部門等単独で独立的な業務改善では解決できない面を含んでいる。すなわち、部門等間の連携によって良好な研究環境を提供することについて、その改善行為の体制構築および実行が求められる[1-4]。

本稿では、平成17年度に行われた研究関連・管理部門等活動評価(Check)によって抽出された、部門等間連携が不可欠な課題について、研究所全体で着実に改善し(Action)、より良好な環境創出に向けたPDCAサイクルの構築プロセスの具現化について報告する[5]。

2. 平成17年度活動評価の概要

産総研では、研究を実施する部署(以下、研究ユニット)だけでなく、研究所運営管理に関わる部門等(国民への最新の研究成果情報の広報、産業界に的確に成果を移転する仕組み等)に関わる業務を行う部門等(11部門等;以下「研究関連・管理部門等」という。)についても評価(研究関連・管理部門等活動評価)を行っている。研究関連・管理部門等活動評

価(以下、「活動評価」という。)は、目標管理型方式により、目標に対する活動結果・実績等を評価し、業務の改善に資することを目的としている。平成17年度の活動評価は、「産総研第2期中期計画」および「平成17年度計画」を上位目標に据えて各部門等で業務計画を設定し、それに基づく一年間の活動結果について、年度末に評価を行った。具体的には、研究関連系と管理系の各分科会において、それぞれ年度当初の業務計画設定時と年度末の活動結果報告時の2回、委員からコメントを受けた。評価の視点は①サービスの向上、②業務の効率化、③業務の活性化(モチベーションの向上等)を図ることである。

各分科会では、各部門等の活動の特質をとらえた有益なコメントが多く得られた。その上で、「個々の部門等の業務に関して活動の実績がよく見えるが、産総研全体の方針の下での各部門等の運営のつながり、すなわち部門等をまたがる業務に関しては系統的な業務の進め方の明確化が求められる」というコメントが共通的に指摘された。このことは、業務上関係する部門等の個別の意識・行動に加え、運営・制度の改善策として連携と連携をリードする調整責任者の明確化が必要であることを示唆している。

3. 評価結果フィードバックの課題点

活動評価は、部門等ごとの業務計画について行われ、その結果は、理事長に報告されると同時に、担当部門等の長が受け取り、次年度の活動に資する[6]。そのため複数部門等にまたがる課題であっても、

内実、部門等の長の所掌内でできる程度の行動に移されてしまう可能性が高く、指摘事項が産総研全体としてどのように改善されているのかも不透明であるという課題点があった。また、各部門等職員が部門等長のリードの下、自立及び自律の意識を持って職務にあたる組織設計のため、現実的にはトリガーがないと部門等間の横のつながりができにくいという課題が新たに表面化しつつある。各部門等内の部分最適化ではなく抜本的な改善計画のためには、複数の関係部門等間および調整担当部署(企画本部・業務推進本部)で問題意識を共有し、部門等間連携を調整する必要がある。

一方、本評価結果は、担当部門等の長が受け取り、次年度の活動に資すると同時に、産総研の運営改善のため、理事長が評価部長から直接および幹部会等を通して口頭および報告書の形で受け取っている。理事長が基本的に直接受けるため、調整担当部署である企画本部、業務推進本部には必ずしも十分な情報が伝わっていない点が懸念される。更なる懸念は、指摘された課題に関し、企画本部、業務推進本部、関係部門長等が自発的に取り組むということが暗黙のうちに了解されていることである。しかしながら、このような責任の所在が明確でない状況下では、指摘事項に対する取り組み状況を事実上把握できない状態が続いていた。

指摘事項について、改善計画は実質的にもっともそれに関与すると思われる部門等長に任された場合、場合によっては、部門等長の所掌内でできる程度の行動に移されてしまう可能性が高い。その結果、事の本質の深部に届かないまま、関係部門等間での改善プロセスに対する考え方の相違、部門等間調整の難しさに直面することになる。したがって、部門等間にまたがるような業務については、誰かが強く指示指名しない限り誰もやらないという状況に陥りがちである。その結果、部分チェックによる部分最適化に陥っていた可能性が高い。

4. 改善実行計画の策定

このような状況下において、産総研全体でPDCAサイクルを着実に回すために、全体を俯瞰できる立場にある理事が担当責任者となって、課題ごとに「実行計画」を策定し、業務の改善を行うことを提案した[7,8]。

改善課題として、平成17年度活動評価の結果、以下の7課題を抽出した。

- ①ワンストップサービス
- ②ファシリティマネジメント
- ③産総研ブランド形成
- ④成果の利用と管理
- ⑤産学官連携活動のあり方
- ⑥技術情報の収集・分析と発信
- ⑦非公務員型移行を活かした人材交流の促進

次いで、改善の進め方については、図1に示すような手順とした。

(1) 評価結果の説明と実行計画策定依頼(評価部長(理事)、評価部)(図2)

業務改善PDCAサイクルにおける改善(Action)の総責任者を理事長の指示の下、課題解決「担当理事」と位置付け、評価部長から、各担当理事に評価結果内容を説明し、各課題の「実行計画」の策定を依頼する。並行して、実務ベースの打ち合わせのため、評価部の事務局担当から具体的課題点の説明を主担当部門の実務者に行い、理事同士の受け渡しを補完するものとした。あらためて、担当理事から、当該部門実務者に指示がなされる内容との調整を図る。これは、情報伝達に2経路を設けることにより、より正確に課題点のポイントが伝わるための工夫である。

(2) 「実行計画」の作成(担当理事、担当部門実務者)

各担当理事は、産総研全体の運営の観点から、

それぞれの課題を解決するため、手元の状況情報から、実現可能な体制構築と実行責任者の指定、さらにはそれに割くべき予算及び人員について判断する必要が生ずる。次いで、主担当実務者と綿密な調整の下、計画期間、手段、目標、指標等からなる「実行計画」を策定する。

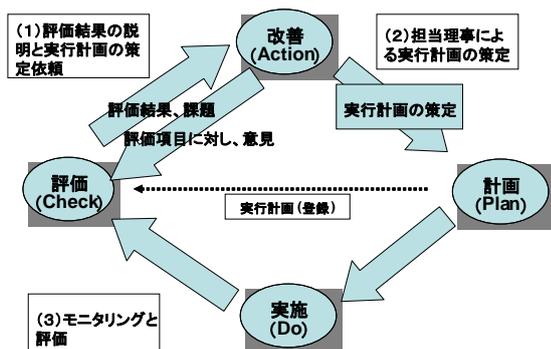
(3) モニタリングと評価(評価部)

当該活動評価においては、評価結果に基づく改善活動を実効的に行うことを考慮に入れ、隔年度に評価を行うこととしている。平成18年度は、評価対象年度ではないので、指摘の活動についてモニタリング(インタビュー等)を行い、平成19年度に行われる活動評価に資する。上記担当理事・主担当実務者の定まった7課題については、平成19年度の活動評価委員会(分科会)の場において、提案した「実行計画」の進行状況と活動結果を報告する。

「実行計画」の内容は以下の5項目とし、担当理事の指示の下、明文化し、理事等の懇談の場である幹部懇談会においてそれを報告し、計画に基づき実行に移す。

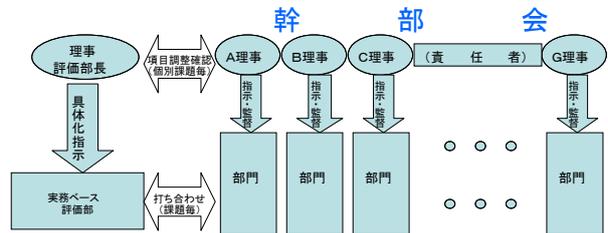
- ① 計画実行の責任者
- ② 計画期間
- ③ 手段(具体的計画実行内容)
- ④ 期間の最終時点の目標
- ⑤ 目標達成度を示す測定可能な指標

(図1) 業務改善 PDCA サイクル



(図2)

PDCAにおける改善 (Action) の具体的プロセス



5. 改善計画の実施例

改善課題として挙げられた上記7課題のうち、①ワンストップサービスの改善計画について例示する。

従来、産総研内外の報告・連絡・相談の窓口が多岐にわたっており、業務の効率低下を招いていた。たとえば、研究関連・管理部門等から研究ユニットに発注する場合、当該部門等は約 50 の研究ユニットに個別に連絡しなければならなかった。また、当該部門等のほかに複数の部門等から、類似の発注が重複して行われる場合もあった。逆に、研究ユニットから研究関連・管理部門等に要望がある場合にも、各研究ユニットから個別の部門等に訴えるのみで、複数の研究ユニットの意見をとりまとめる体制も必ずしも十分に整えられていなかった。

そこで、研究ユニットと研究関連・管理部門等の間の窓口を一本化し、双方のとりまとめ・調整を図るため、担当理事の下、「実行計画」が策定された。

まず、研究者の煩雑な事務的業務を簡素化して負担を軽減するとともに、研究支援業務のスピードアップを図ること、研究ユニットにおける日常的な意見や要望が対応する研究関連・管理部門等に的確に伝わり、業務改善に活かせるしくみをつくることを目標に、新たに研究業務推進部門を設置し、必要な体制・機能を整備した。

当部門のもと、研究ユニットと研究関連・管理部門

等との総合窓口として、各事業所に研究業務推進室を設置した。また、各研究業務推進室に、複数の研究ユニットを担当し、研究ユニットの事務スタッフ(ユニットスタッフ)等の相談役・指導役となる総括事務マネージャーを置いた。その他、ユニットスタッフの業務セミナーを開催したり、研究支援業務のマニュアル化を進めたりする等、ワンストップサービスを円滑に実行するための数々の取り組みを行っている。

当課題の「実行計画」の期間は平成 18 年度から 21 年度であり、今後もワンストップサービスの充実を図るため、種々の取り組みを継続していく予定である。最終年度には目標達成度の指標として、業務セミナーや研修の実施数、サービスに対する満足度等を調査する。

平成 18 年度はその活動について評価部が数研究ユニットを訪問し、インタビューによるモニタリングを行った。さらに、平成 19 年度活動評価において、研究業務推進部門の業務内容として評価を行う。

6. まとめ

部門等間にまたがる7課題に対して、課題別に担当理事をおくことにより責任の所在を明らかにし、部門等間の調整も調整部署のリーダーシップのもと円滑に行われるような体制を構築した。これを契機に、部門等間にまたがる産総研全体としての懸念事項も解決の方向に向かうことが期待される。上記7課題の解決に要する年月はいずれも複数年が見込まれており、当該評価結果から指摘された課題による業務改善に向けて、今後のフォローアップ評価が欠かせないものとなっている。

産総研は職員一人ひとりの単純和でなく、相乗効果のある有機的集合体として機能している。研究関連・管理部門等活動についても、各部門等の活動の単純和ではなく、部門等間の連携業務を含んだ産総研全体の活動の総和に着目することが重要である。評価部は、各部門等内の活動だけでなく部門等間の

有機的な連携も適正に評価(Check)し、次の Action につなげていくことでその相乗効果を向上させるような、PDCA サイクルの進化・定着を図っている。

参考文献

[1]産総研、「第2期研究戦略 平成19年度版」、(平成 19 年 4 月)

[2]産総研、「産業技術総合研究所 第2期 中期目標」、(平成 18 年 3 月)

http://www.aist.go.jp/aist_j/outline/middle_target2/middle_target2_1.html

[3]産総研、「産業技術総合研究所 第2期 中期計画」、(平成 18 年 3 月)

http://www.aist.go.jp/aist_j/outline/middle_plan2/middle_plan2_1.html

[4]産総研評価部、「第一期中期目標期間研究関連・管理部門等評価報告書」、(平成 18 年 2 月)

[5]産総研評価部、「平成 17 年度研究関連・管理部門等活動評価報告書」、(平成 18 年 5 月)

[6]産総研評価部、「平成 18 年度研究関連・管理部門等評価報告書」、(平成 19 年 8 月)

[7]中津鈴子他、「研究所における PDCA サイクル構築に向けて(1)～研究所運営評価における評価システムの構築～」研究・技術計画学会第 21 回年次学術大会講演要旨集、(平成 18 年 10 月)

[8]佐藤宏司他、「研究所における PDCA サイクル構築に向けて(2)～研究所運営評価における評価の活用～」研究・技術計画学会第 21 回年次学術大会講演要旨集、(平成 18 年 10 月)