

Title	産総研第3期中期計画期間における研究関連等業務活動評価について：平成22年度地域活性化活動評価を事例として
Author(s)	木舟，千恵子；加茂，真理子；佐藤，憲市；安田，進；井坂，正美；池上，徹；遠藤，秀典
Citation	年次学術大会講演要旨集，26：806-809
Issue Date	2011-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10238
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

2 I 1 4

産総研 第3期中期計画期間における研究関連等業務活動評価について ー平成22年度地域活性化活動評価を事例としてー

○木舟 千恵子, 加茂 真理子, 佐藤 憲市, 安田 進, 井坂 正美, 池上 徹, 遠藤 秀典
(独立行政法人産業技術総合研究所)

1. はじめに

産業技術総合研究所(産総研)は、約3000人の職員(うち研究職約2300人)を抱える我が国最大級の公的研究機関であり、日本の産業を支える6分野¹の多様な研究を行っている。また、活動拠点として、東京・つくばの他、全国8ヶ所²に地域センターを配置している。

産総研は、これらの特性(規模、多様性、ネットワーク等)を活かし、「持続的発展可能な社会を構築する」という基本理念のもとに、研究活動及び研究推進・支援等の活動を行っている。そして、これらの活動がより活性化することを目的として、平成13年度の独立行政法人発足時に評価部を設置し、以来、研究ユニット³の活動とともに、研究支援等の業務(「研究関連等業務」)について評価を実施してきた。

評価部では、的確かつ効果的な評価の実施を目指し、評価の質の向上に努めてきた。本稿では、第3期中期計画期間(第3期:平成22年度~26年度)における「研究関連等業務活動評価」について、平成22年度の「地域活性化活動評価」を主たる事例として取り上げ、評価結果等を分析した結果を報告する。

2. 研究関連等業務活動評価

2.1 第2期と第3期の評価の枠組み

第2期中期計画期間(第2期:平成17年度~21年度)においては、評価対象を、研究関連等業務を所掌する部門等組織としていたのに対し、第3期は、評価対象を、2つの業務ー①地域活性化に係わる業務、②イノベーション推進、産業人材育成等に係わる業務ーとした。

また、第2期は各年度当初に各部門等が設定した業務計画(業務項目)について評価し、当該年度末にその活動実績を評価していたのに対し、第3期は評価のスパンを中期計画期間に広げ、上述の2つの業務の計画、取組、実績、成果等について継続的に隔年で評価することとした。

評価の視点については、第3期では、第2期の3つの視点のうち「業務の効率化」を外し「PDCAサイクルに資すること」を加えた。

以上を含めた、第2期及び第3期の評価システムの概要を、表1に対照表として示す。

2.2 評価システム変更の背景 1~第2期評価システムの課題

第3期への評価システム移行時に検討された、第2期評価システムの課題を3点挙げる。

- ① 組織単位の評価のため、組織間の連携について客観的かつ十分に評価できなかった。そのため、組織間の関連が深い業務においては、部分最適の弊害が大きくなっていたと考えられる。
- ② 評価項目として、業務の質の向上に関する事項と、業務の効率化・適正性に関する事項が同列に並んでいた。すなわち、「得られる成果・効果は何か」と「業務プロセスにおける無駄や問題の排除に努めてい

¹ 環境・エネルギー、ライフサイエンス、情報通信・エレクトロニクス、ナノテクノロジー・材料・製造、標準・計測、地質

² 北海道、東北、臨海副都心、中部、関西、中国、四国、九州

³ 産総研の研究組織の総称。研究センター、研究部門、研究ラボの3形態がある。

るか」の2つの観点が並んでいたが、後者は他の部署が実施している監査や自己点検等と重複していた。

- ③ 評価結果を業務改善につなげることが評価本来の目的であるが、課題の把握と具体的改善策、及びフォローアップの不足等により、フィードバックが不十分でPDCA サイクルが機能していない状況があった。

2.3 評価システム変更の背景 2～第3期中期計画

第3期中期計画において、イノベーション創出がこれまで以上に産総研の重要な役割として位置づけられた。そして産総研において、イノベーション創出をより効果的・効率的に実現するため、研究実施体制及び研究関連等業務の実施体制を見直し平成22年10月に新体制に移行した。本稿に深く関わる事項として、①イノベーション推進本部の設立（イノベーション推進業務について、縦割りの実施体制から横断的な取り組みを可能とする体制に移行するための組織統合）、②地域連携業務の実施体制の見直し（地域センター所長の権限強化等）が挙げられる。②に関連して第3期においては、各地域センターが、中期計画期間中に実施する事業について各地域の関係諸機関と意見交換して「地域事業計画」を策定した。

2.4 評価システム変更の狙い

以上を踏まえた、評価システムの変更の狙いを3点挙げる。

- ① 評価の対象を組織から組織間の関連が深い業務に変えることにより、組織間連携による業務全体のポテンシャル向上についても評価する。
- ② 評価対象を、イノベーション推進、地域活性化に直接関わりのある業務（フロント業務）としたことで、第3期における重点業務に焦点を絞った評価をする。なお、フロント業務を裏で支えるバックオフィス業務（間接業務：契約業務、施設・安全管理業務等）については、「効率化」「適正性」等の要素が大きいため、他の部署が実施している監査や自己点検等に委ねる。
- ③ 第2期は単年度毎に業務計画に対する到達実績に着目して評価していたが、第3期は、中期計画期間中更にはそれ以降の長期的目標まで視野に入れて、当該年度における目標達成状況及び今後の課題・改善すべき点等について評価する。地域活性化の評価では、上述のように中期計画期間中の地域事業計画が策定されているため、被評価者がこれを基に今後の計画や方向性について評価者に示すことができる。

2.5 平成22年度評価の特徴

上で述べた第3期の評価システム変更の狙いの他、平成22年度の評価の枠組みの特徴を2点挙げる。

評価委員は、全評価項目を担当する委員（委員長の外に外部委員3名、内部委員1名）と各地域センターの評価項目を担当する地域毎の委員（外部委員各1名）からなる構成にした。

評価委員に、「評価できる点」「課題」「今後の方向性」の3点について、評価コメントを求めた。

表1：第2期と第3期の評価システム

	第2期（平成17年度～21年度）	第3期（平成22年度～26年度）
評価対象	部門等組織（研究関連・管理部門等）	業務（①地域活性化、②イノベーション推進、産業人材育成等、に係わる業務）
評価項目	中期計画、年度計画（地域センターの場合：当該年度地域センター運営方針）を上位概念として部門等が設定した <u>当該年度部門等業務項目</u>	地域活性化活動評価の場合：地域活性化に向けた第3期中期計画等に沿った計画、活動状況とその効果
評価内容（スパン）	年度当初に業務計画、年度末に業務活動実績を評価（ <u>単年度</u> ）	第3期の業務計画と目標を達成するための計画、取組、実績、成果等（ <u>第3期全体を視野に入れて評価</u> ）
評価の視点	①サービスの向上 ② <u>業務の効率化</u> ③業務の活性化（モチベーションの向上等）	①サービスの質の向上 ②業務の活性化 ③ <u>PDCAサイクルに資すること</u>
委員会	研究関連・管理部門等活動評価委員会 ※評価対象部門等は、以下(1)～(4)の分科会毎	(1) 地域活性化活動評価委員会 (2) イノベーション推進活動評価委員会

	にグループ化 (1) 研究関連系(2) 管理系 (3) 特記センター系(4) 地域センター系	
時期 (年度)	隔年で2つの分科会を開催 H17, 19, 21 (1)研究関連、(2) 管理 H18, 20 (3) 特記センター、(4) 地域センター	隔年で委員会を開催 H22, 24, 26 (1)地域活性化活動 H23, 25 (2)イノベーション推進活動

3. 平成 22 年度評価結果分析

3.1 結果分析の趣旨

昨年度の評価結果を分析することで、第 3 期の評価システムの妥当性・課題等を検証した。分析は第 2 期の評価結果との比較を中心に行った。前章で述べたように、第 2 期と第 3 期では、被評価業務を取り巻く環境も変わり、また活動の進捗状況も異なるため、評価システムの単純比較はできない。しかし、5 年に渡る第 3 期の評価システムについて、その改善効果等を明確にするためにも、比較分析は意義があると考える。

3.2 第 2 期と第 3 期（平成 22 年度）の比較

平成 22 年度の評価項目は、中期計画に対応する 2 点(1) 地域経済の競争力を支える最高水準の研究開発の推進、(2) 中小企業への技術支援・人材の育成、に大別される。平成 22 年度は上記(1)(2)それぞれの計画、取り組みと成果について、産総研全体としての項目はイノベーション推進本部が、各地域個別の項目については各地域センターが担当した。

主に(1)について、評価された実績と評価コメントを類型・一般化した結果を比較した。なお、(2)について比較した結果は、(1)に包含されるため、(1)の分析結果を中心に以下にまとめた。

3.3 結果分析のまとめ～考察される第 3 期の評価システム改善の効果

比較した結果から考察される、第 2 期と平成 22 年度の評価の違い、システム改善の効果について、以下にまとめた。また、効果の要因と考察される事柄を、前章の 2.3～5 で挙げた事項に対応させて記載した。

・広範な評価（業務に関わる内外の組織間連携・役割も含めて評価）となった

H17, H19, H21 年度の産学官連携推進部門⁴の評価と H18, H20 年度の地域センター評価について、実績・評価コメントを見ると重複が多く、研究会開催、ネットワーク構築等々、両者が関わる同一活動を、各々個別（異なる年度・評価者）に評価していた。第 3 期では、被評価業務を所掌する部署を同じ括りで評価することで、評価対象の関係組織等を含めた全体像を把握でき、評価の質の面でも効率性の面でも効果があったと言える。

「地域活性化・イノベーション」の進展においては、連携がキーワードになる。第 3 期の評価システムでは、地域センターと研究ユニット及びイノベーション推進本部の間の連携等も含めた評価が可能となった。業務で括った評価としたことは、評価できる範囲が広がったことになり、時宜を得た変更であったと言える。

【効果の要因：「狙い①評価対象を組織から業務に変更」】

・深く掘り下げた評価（各地域センターの重点課題の妥当性・方向性も含めて評価）となった

第 2 期の評価の枠組みでは、各地域センターの重点課題は所与とされていた。そのため、技術の性質（ポテンシャル、優位性）等は評価の枠外で、第 3 期と比べて評価できることが限定されていた。結果として、第 2 期では、ネットワーク構築、連携の仕組みづくり等の実績で評価されており、研究ユニットとの連携強化等はコメントでも言及されていなかった。一方、第 3 期では被評価業務を深く掘り下げた評価の枠組みとした結果、平成 22 年度は各地域センターと研究ユニット・分野⁵等との一層の連携が必要になるとのコメント

⁴ 産学官連携推進部門は、H22.10 組織改編で、イノベーション推進本部に統合された。当比較において実質両者は対応する

⁵ H22.10 より、各分野に研究総括、副研究総括、分野企画室が置かれている。

トが多く得られた。【効果の要因：「背景 2②地域事業計画」、「狙い②評価対象の絞り込み」、「狙い③中長期的視点」】

・アウトカム段階を含めた評価（出口まで意識した評価）となった

第2期で評価されている実績のうち実用化に関わるものは一部に過ぎず、大半は上述したように、研究会等の開催、連携の仕組みづくり、共同研究件数等の実績で評価されていた。コメントにおいても、実用化の可能性や道筋等について具体的に言及したものは多くなかった。一方、平成22年度は、「アウトカム」「社会への普及」等を意識したコメントが多く得られた。

第2期・第3期の評価を通じて、研究会等イベントは一過性のもので終わる恐れがあり、その後のフォローアップの必要性が指摘されていたが、第3期においては、評価のスパンを長くとることで、出口まで視野に入れて評価する仕組みになったと言える。【効果の要因：「狙い③中長期的視点」】

・今後の業務改善・活動の活性化を意識した評価となった

第2期は、実績の評価で完結していたコメントが多かったが、平成22年度は、「ベンチマーク」「マイルストーン」等戦略を意識した今後の展開についてのコメントが多く得られた。また、産業構造、グローバル・ローカル両面の社会動向等も視野に入れたコメント、地域の産学官の役割分担等を意識した具体的提言等も多く得られた。【効果の要因：「狙い③中長期的視点」、「平成22年度評価の特徴（委員構成）、（評価コメント「今後の方向性」）」】

4. まとめ

平成22年度は第3期（5年間）の初年度であり、評価は計画を中心としたものであったが、第2期と比べ、大局的かつ具体的なコメントや提言が多く得られた。また、各地域センターが有する技術の特性と地域の特性・産業構造等を考慮した戦略の重要性が意識され、被評価業務を所掌する各地域センター及びイノベーション推進本部と、研究ユニット・分野との連携の必要性が明らかになったのも大きな特徴と言える。今後の業務改善等につながる有益なコメントを得られるかは、評価の枠組みによるところが大きく、この点で評価システムを改善したことは効果があったと言える。

ただし、有効な PDCA サイクルに資する評価システムであるかについては、今後、C→A のフィードバックの実効性を検証する必要がある。この点については、第3期において評価委員の指摘事項（課題、改善点等）へのフォローアップを強化しており、評価を実施しない年度には関係者との意見交換や課題分析等を行い、PDCA サイクルの強化を図ることとした。そして今年度は、平成22年度評価のフォローアップとして、被評価業務の担当部署（各地域センター及びイノベーション推進本部）と評価部で、指摘事項への対応状況等を中心に意見交換を行っているところである。関係者との調整等は困難が伴うが、C→A がうまく回らない場合は、何が原因なのかを見極め、ロードマップ等の見直し等も含めつつ対応し、全体として PDCA サイクルを有効に回していきたいと考えている。

参考文献

- ・産総研 評価部 平成22年度「研究関連等業務活動評価報告書」（平成23年4月）
- ・産総研 広報部「研究組織と概要」（平成23年4月）
- ・産総研 評価部 平成17年度、平成18年度、平成19年度、平成20年度、平成21年度「研究関連・管理部門等活動評価報告書」（平成18年5月、平成19年8月、平成20年9月、平成21年7月、平成22年4月）
- ・産総研 第2期、第3期 中期計画（平成21年7月、平成22年3月）