

Title	産総研における活動評価結果の反映(2) : 「ベストプラクティス」と「今後の課題」(評価(2), 一般講演, 第22回年次学術大会)
Author(s)	山本, 哲也; 間野, 智子; 中津, 鈴子; 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: 954-957
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7436
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(2) —「ベストプラクティス」と「今後の課題」—

○山本哲也、間野智子、中津鈴子、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

「ベストプラクティス」¹⁾は、他所のマネジメントで良好な結果が見受けられているものについて、それを参考にして自所のマネジメント改善を図ろうとするものである。しかしながら、組織が違うと環境も異なり、必ずしもその手法が上手くいくとは限らない。本稿では、今般行われた独立行政法人産業技術総合研究所(以下「産総研」という。)研究関連・管理部門等活動評価のうち、地域センター活動評価(コメント重視)の結果から、「ベストプラクティス」について、各地域センターの類似性と異質性の分析を加え、その現状について議論する。また、産総研全体としての地域施策マネジメントの課題についても報告する。

2. 研究関連・管理部門等活動評価における地域センター活動評価

産総研地域センターは、産業技術に関し地域の技術的特性を踏まえつつ世界に伍する研究を実施する機能「研究拠点機能」とともに、地域にある大学と企業との間、更にはつくばを含め全国に展開する産総研との橋渡し機能「連携拠点機能」の二つの機能を合わせ持つ研究機関である[1-3]。現在、本部機能を併せ持つつくば地区の他、北海道、東北、臨海副都心、中部、関西、中国、四国、九州地区に地域センターを設置している[4]。地域における中小企業の技術開発の重要性が高まる中で、地域センターが持つ様々な機能が、各地

域の産業育成に効率的かつ効果的に資するように、地域センターにおける研究内容の重点化を図っていくことが必要である。また、地域経済の活性化や産業政策の地域展開への貢献のためにも、地域センターの機能拡充、人的交流を含めた公設試験研究機関(以下「公設研」という。)との連携強化、中小企業支援制度の強化等を図ることが重要である。

以上の点の重要性を鑑み、産総研評価部では、第一期中期目標期間の3年目である平成15年度から研究関連・管理部門等活動評価として、地域センター評価を開始した[5, 8]。第二期中期目標期間の初年度である平成17年度からは、第一期における研究関連・管理部門評価実績等を踏まえ、評価方法、評価インターバル(隔年度評価)等の見直し・変更を行った。評価対象としては、平成17年度は研究関連系および管理系[6, 9]、平成18年度は特記センター(特許生物・ベンチャー・地質・計量)および地域センター[7]であり、平成18年度評価を経て、評価対象としている全ての研究関連・管理部門等に関して評価が一巡したことになる。本稿では、当活動評価の中で、特に、平成18年度に実施した地域センター活動評価について詳述する。

3. 平成18年度産総研地域センター活動評価の実際

評価の考え方としては、「目標管理」²⁾を基本とし、当該年度における業務活動実績について評価を行った。過去に地域センターについて検討された産総研幹部会等での討議記録などを基本に、地域担当理事の記す「地域センター運営方針」を上位目標として捉え、その地域センター運営方針を基に業務目標を設定し、年度末にその活動実績の評価を行った。なお、当活動評価においては、地域センターの「連携拠点機能」について、重点的に評価している。

2) 「目標管理」

「目標による管理」とは、組織のマネジメント手法の1つで、担当者が自らの業務目標を設定し、その進捗や実行を担当者が自ら主体的に管理する。担当者の自主性に任せることで主体性が発揮され、結果として多大な成果が得られるという人間観、組織観に基づく[7]。

1) 「ベストプラクティス」

組織内外の最高のやり方を行っている実践例(結果目標的側面または、取り組みプロセス的側面を持つもの)を見つけ出し、それに学ぶという課題解決型アプローチである。これは、マネジメント実行者が内外で最高レベルの結果を出している成功事例(ベストプラクティス)を見つけて自らの組織のやり方との差異を分析し、そして改善案を考案または計画しそれを実行するというものである。悪い点を明らかにするという減点法的な考えでなく、良い点に学ぶという発想なので、組織の全員がポジティブに取り組める特徴がある。留意点として、表面的な結果だけではなく、その背景にある知識体系や組織を取り巻く環境の把握にも配慮する必要がある[7]。

産総研における研究成果の創出、並びに適切な研究環境を提供できるよう、次の3つの視点から評価を行うこととした。

1) サービスの受け手からみた満足度を意識し、「サービスの向上」に努めているか。

これについては、基本的に受け手側の満足度を尺度として評価を行う。

2) 具体的な目標設定のもとで、「業務の効率化」を進めているか。

すなわち、投入された各種資源について設定された効率化を評価する。この効率化目標は企画本部・業務推進本部から提示される場合と、部門等が自己目標として設定する場合とが考えられる。

3) 職員の意識向上に努め、「業務の活性化（モチベーションの向上等）」を図っているか。

これに関しては、目標の達成度だけではなく、それに向けた取り組み、創意・工夫、努力についても評価を行う。

有効な評価を実施するため、「研究関連・管理部門等活動評価委員会」（以下「委員会」という。）の下に4分科会（研究関連系分科会、管理系分科会、特許生物・ベンチャー・地質・計量分科会、地域センター分科会）を設置した。委員会は、副理事長を委員長とし、分科会長及び外部の専門家、有識者を含む若干名の委員で構成される。なお、当4分科会の中で、地域センター評価に関しては、地域センター分科会において実施する。

委員会は、評価方針を設定し、部門等の総合評価を行う。分科会は、部門等の行う業務に係る評価を行い、その結果を委員会に報告する。分科会開催に先だって送付される分科会配布資料（被評価者作成の評価資料、事務局による参考資料）及び分科会における活動状況報告を踏まえて評価するものとし、資料のみによる評価は行わない。また、評価方法としては、コメントを重視し、コメントの発信レベルの根拠として、A、B、C、D（特記的に優れている場合はAA）等を付すこととする。

評価結果に関しては、産総研内外のサービスの受け手の満足度を高めるとともに、国民・政府・産業界等に対する産総研の貢献度が上がるよう、次年度の業務活動に部門等が活用していくことになる。また、産総研の経営改善に資するため、理事長に報告される。すなわち、適正な人員配置・予算配分・業務分担等により業務効率を高め、組織全体として多くの有効なアウトカム創出へつなげていくことになる。また、公平性、透明性を高めるため、評価結果は公開される。

4. 評価結果に至る状況背景

本評価は、単に目標達成度査定のためにあるのではなく、目標達成にいたるプロセス、創意・工夫、努力も重視し、産総研が研究所としてあるべき姿に近づくための業務改善、働き甲斐のある職場形成を目指すために、その評価結果をフィード

バック（PDCAサイクル）し、部門等をエンカレッジし、産総研がとるべき次段の行動に役立たせることを旨としている。

目標管理型評価システムにおける目標設定は、多くの場合、ある程度の努力をすれば到達できるレベルに設定されることが多い。なぜなら、部門等の運営においては、所属する職員が自立心を持って業務を行い、年度終了時にはある程度の達成感を得るようにするのがポイントと考えられるからである。たとえ決定の権限をあまり持っていない人でも自らの作業の中身を決めたり、方向の判断を任せられ、それに従った行動を行ったりした結果、期待通りの成果が得られた場合の達成感はモチベーションの大きな因子の一つである。しかし、個人レベルの達成感の単純和だけではオール産総研としての成果の最大化に向けて必ずしも十分な業務とはならないことが多い。中期計画達成に向けて、部門等のレベル、職員のレベルの単純和を超えたレベルの目標とせざるを得ないものもある。それゆえ、部門等の長は年度当初の運営方針のなかに、①個人の目標レベルの高度化、②職員間の協力による業務の補完と相乗効果の推奨、③部門等または産総研の成すべき業務の理解への意識向上、等を盛り込んでいる。

5. 評価結果の分析

このような背景の下、年度当初の委員会（及び分科会）において、部門等としての業務項目及びその到達レベルが提示され、プレゼンテーションと意見交換を行った後で、それが了承される。したがって、多くの活動項目については、年度末にその達成度を見た場合、Aレベル（十分良好な実績）またはBレベル（概ね良好な実績）となるものが多くなることは自然である。評価委員の主観的判断により、目標以上の成果が得られ、かつそれが当評価委員の価値観と一致した場合、AAレベル（特記的に優れている）と判断される場合がある。もちろん、AレベルとBレベルの境には明確な段差はなく、プロセスにおける創意・工夫、努力に関する加点因子を加味したものとなっている。ここで重要視すべきは、本評価の目的は「広く産総研運営に資する」ということであり、それを考慮した委員コメントである。

以下に示した表1「H18地域センターベストプラクティス」の例とは、今回の評価活動において高く評価されたものであって、かつ他地域センターの次段における活動のレベルアップのためのヒントとなることが期待できるような項目を挙げた。ただし、これらの使い方においては、①成功（うまくいったこと）を部分的に切り出したもの（いいところ取り）だけを紹介している可能性がある、②他地域センター等で応用展開する時には、環境が異なるので実践にあたっては盲目的なコピーは適当ではない、等の吟味が不可欠である。

委員会(及び分科会)は隔年度開催であるが、評価対象期間は平成18年度の単年度としているため、地域センターを横並びで比較することは妥当ではない。すなわち、工業技術院時代から、地域の産業振興関連機関との連携において、当該地域に特徴ある取り組みをしてきたため、産総研に統合し、同一視点で課題への取り組み状況や進行状況を評価した場合、明らかに異なった結果が得られる場合がある。このことは、規模の大きさが原因となっていることもある。ある地域センターで、所長の強力な指導の下、ようやく先進地域センターのレベルに追いついた対象課題については、当該年度における前年度との比較差分は大きい。その結果は、そこに配属されている職員の行動量や努力の賜物であり、相対的に良い評価点が得られるが、評価点は良くてもベストプラクティスには位置付けられない。

規模の大きさについても配慮した見方が必要である。小規模な組織である場合、職員同士の業務内容および進捗段階を容易に知ることができ、連携密度が濃いという特長がある。こういう状況下で、実力に見合ったプロジェクトを設定した場合、目標に対する達成が比較的容易であるということも考えられる。一方、大規模の場合(必ずしも規模の大小だけが要因ではないが)、これまでの実績を勘案して外部からの要請は相対的に高い場合が考えられる。この場合、大人数の協力が不可欠である。事の成否は、所長のマネジメントに依存する割合が大きい。こういう条件下では、難易度の高い目標を立てて地域の期待に沿うことが求められるが、フロントランナーであるがゆえ、試行錯誤部分が多く、結果として当初の目的に到達できない場合も考えられる。それでも所長は、このことを自覚しながら、評価点を気にすることなく職員の鼓舞に務め、業務に取り掛かる姿勢を評価し、モチベーションを萎えさせることなく、これに参加した職員がさまざまな経験から身に備わる潜在能力のレベルアップに努める必要がある。このような努力は、本評価システムでは十分顕わにはできていないことを認識する必要がある。

一方、地域センターの運営において、表2に示す改善課題が考えられる。すなわち、限られた陣容(予算、職員数)において、当該地域の要請すべてに対応することができないことは自明である。当該地域センターに不足している技術分野に係る要請についてはオール産総研で対応することになっているし、また公設研等との連携も図りながら地域産業振興に努めることとしている。しかしながら、このことを実施する上でタイミングを逸することなく具体的判断を迫られる時、誰の責任で行われるかということに関して、個別案件とし

て処理される場合がある。また、当該地域で行った課題の報告先も必ずしもワンストップとはなっていない。このような作業プロセスが整理・明文化されていないため、判断のための相談相手の増加、類似事象の探索に要する時間等、業務の効率化等において、改善の余地があると考えられる。

6. むすび

平成18年度研究関連・管理部門等活動評価において、地域センター分科会を開催し、評価を実施した。地域センターにおいては、所掌の範囲内の業務はおおむね着実に実施されている。7件のベストプラクティス例が示しているように、それぞれのまとまりにおいて、先導的工夫がなされていることが分かった。また、産総研経営の立場から更にレベル向上を期待するには、地域センターの組織的な位置付けと担当業務の更なる具体化が望まれる。

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、「独立行政法人産業技術総合研究所組織規程」、(平成19年7月)
<http://unit.aist.go.jp/legal-office/ci/legal/kitei/soshiki-kt.html>
- [5]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)
- [6]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)
- [7]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)
- [8]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)
- [9]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)

表１．「H１８地域センターベストプラクティス」の例

項目名	他地域センター等活動への 応用展開が可能と考えられる 事項	事由
１．サテライト活動の始動と 定着	・「東北サテライト」開設 ・「札幌大通りサテライト」 活動活発化	・関連組織の連携協力の取り 付けに成功・活発化
２．「テクノサポートカレン ダー」の作成に至る調整	・研究開発・技術開発に対す る補助制度等への応募月別 カレンダーの取りまとめに 係る中核的動き	・R＆Bパーク札幌大通サテ ライト運営協議会事務局と して、他省庁等の制度を総括 的に紹介 ・ユーザの高満足度化
３．プレゼンス向上	・一般公開集客への努力 ・プレス発表数の増大	・TV報道の活用 ・経済局記者クラブの活用、 プレス発表回数の増加
４．HP、メルマガ、広報誌 を有機的に活用した広報活 動	・HPの見易さ向上、メール ニュースの内容高度化と定期 化 ・四国センターHPへのアク セス件数；10万件／月	・四国センター発の情報の利 便性・信頼性向上
５．バックオフィス業務	・事故未然防止の視点から 「想定される事故と予防策」 の作成 ・きめ細かな努力によるエネ ルギー使用量の大幅削減	・職員の自覚の醸成
６．公設研・自治体との連携	・地域産技連を活用し、若手 研究者合同研修会の開催	・関西、関東での類似の研修 の先鞭
７．独立行政法人中小企業基 盤整備機構との連携	・独立行政法人中小企業基盤 整備機構内に技術相談窓口 を設置し、連携推進に努力	・独立行政法人中小企業基盤 整備機構本部との包括契約 の具現化に先駆け、地域支部 との連携先取り

【注】「H１８地域センターベストプラクティス」の例は、評価委員から良好な評価コメントが得られ、かつ他地域センターへの応用展開が可能と考えられる事項を含んでいるもの。これは例であり、類似の項目も多数存在する。

表２．「H１８地域センター今後の課題」の例

項目名	解決検討案	事由
１．産総研が行う地域業務の 作業過程と実効責任者	・地域センターの代表者とし ての所長の実効的位置づけ ・「オール産総研」のキーワ ードの下、地域センターの実 効的活動改善 ・適正な職員配置	・地域センター運営につい て、実効性を高めるために関 係者間意識共有を図る必要 がある。

【注】「H１８地域センター今後の課題」の例は、評価委員からのコメントのうち共通する指摘を取りまとめたものである。これは例であり、地域センター内での解決レベルのものは記述していない。