

Title	産総研地域センターにおける活動評価結果の反映：ベストプラクティスの展開例について
Author(s)	加茂，真理子；間野，智子；山本，哲也；高橋，保盛；徳田，澄男；小野瀬，克信；安田，進；中村，治；中村，修；須田，洋幸
Citation	年次学術大会講演要旨集，24：549-552
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8692
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

産総研地域センターにおける活動評価結果の反映 ーベストプラクティスの展開例についてー

○ 加茂真理子，間野智子，山本哲也，高橋保盛，徳田澄男，小野瀬克信
安田進，中村治，中村修，須田洋幸（独立行政法人 産業技術総合研究所）

1. はじめに

産総研は、①持続的発展可能な社会実現への貢献、②産業競争力強化等への貢献、③産業政策の地域展開への貢献、④産業技術政策立案等への貢献を主軸に活動し、国民のニーズに応じた効率的なサービスの提供に努めている。そして、つくば、地域等を問わず、それぞれの部署において設定された目標達成に向け、日常の活動に創意・工夫を加えることによって、産総研に対する信頼感と満足感を高めている。流動性および多様性を特徴とする産総研において、各部門等の機能が有効的に作用するためには、一律的な管理手法では対処できず、各々の活動において自律的かつ具体的な工夫が求められる。一方、多様性の高い組織においては、組織全体としては統一した考えの下での運営も求められる。

上記背景の下、産総研の活動を常にチェックして新しいアクションを起こすために、独立行政法人発足時から評価部を設置して研究活動の評価を実施してきた。また、研究活動を支援する研究関連・管理部門等に係る活動についても、産総研中期計画[1]に記載されている事項を中心として、円滑な産総研運営に資する評価を行っている。

本稿では、研究関連・管理部門等活動評価のなかで、全国8拠点（北海道、東北、臨海副都心、中部、関西、中国、四国、九州）に位置する地域センターの活動を対象とした平成18、20年度評価結果[2]、[3]のうち特にベストプラクティスの展開を例として、本評価に係る意義、課題等について考察した。

2. 地域センター活動評価の概要

産総研では中期計画記載事項を上位概念とし、部門等が活動目標を設定し、自立적および自律的に活動し、自己評価を行うという、一連の活動を行っている（目標管理型評価）。評価のポイントは目標の達成度だけではなく、それに向けた取り組みや創意・工夫、努力とし、研究成果の創出や適切な研究環境の提供のため、①サービス向上、②業務効率向上、③業務活性化（モチベーション向上等）、という3つの観点から評価を行っている。また、組織の活性保持のために「挑戦課題」を設定して、チャレンジングで意欲的な取り組みを推奨している。

地域センターについては、活動目標とすべき事項が中期計画には具体的に記述されていないため、当活動評価については、地域担当理事により示された「地域センター運営方針」を上位概念に位置づけた。これに従い、各地域センターが年度当初に具体的な業務計画を設定し、活動性成果について年度末に評価を行った。具体的には、活動評価委員会の下に地域センター分科会を設け、提案された業務計画内容の同意と、活動結果の自己評価に基づく評価を行った。分科会委員のコメントは、業務推進や業務改善に係るものであり、中でも高い評価を受け、かつ他の地域センター等への応用展開が期待される事項を

含むものを、当該年度の「ベストプラクティス」と位置づけた。

このベストプラクティスに基づく活動が好循環することによって、産総研の価値向上にどのように貢献しているかの検証を試みた。すなわち、産総研に何が望まれているかを明らかにし、産総研の価値を高める地域センターの活動に対する評価の方法、および他の地域センターへの基軸コンセプトの伝達に関する効果的な評価の仕組みの有効性について検討した。

3. ベストプラクティスの応用展開例

平成18年度地域センター活動評価結果から抽出された「H18ベストプラクティス」の例および、それを応用展開したと考えられる平成20年度地域センター活動結果（H20活動実績）の顕在化例を表1に対比させて示す。なお、応用展開の際の基盤となる考えを「基軸コンセプト」として中央カラムに示した。

表1. H18ベストプラクティスと応用展開の例

H18ベストプラクティス	基軸コンセプト	H20活動実績
<u>地域イノベーションハブ、連携拠点化としての役割強化【北海道センター・東北センター】</u> 「札幌大通りサテライト」を活用した技術相談等の実施 - 広域連携拠点として「東北サテライト」を仙台市内に設置	<u>好立地条件における、産業界等との連携強化の「場」を提供</u> 「テクノサポートカレンダー」配布により、広範な研究・技術開発に対する補助制度等の情報を提供	地域ネットワーク作りの中核となる連携拠点、「名古屋駅前イノベーションハブ」を設置し、郊外への移転による技術情報交換機能の低下を防ぎ、地域イノベーションの進展に貢献【中部センター】
<u>研究環境の高度化に向けたバックオフィス業務【中国センター】</u> - 管理監巡視の定例化による研究環境の改善 - 事故未然防止のため、「想定される事故と予防策」を作成 - 不在時消灯等、きめ細やかな努力による省エネ対策	<u>全職員の安全対策への自覚の醸成、一体感の形成による組織運営の高度化</u> - 安全衛生管理、省エネ対策を実施する上で、研究者との意思疎通による重層的な安全啓発活動を継続	- 事務系連絡会議「リメイク中部」の新設による安全衛生管理等に資する情報共有・業務推進および、「ゆとり to しだみ」の発刊による情報共有、関係者の一体感の向上 - 外部機関による安全衛生診断の実施【中部センター】
<u>地域関係機関との連携による人材育成【九州センター】</u> - 産技連九州部会を活用した公設研若手研究者合同研修会や、公設研との合同成果発表会等を先駆けて実施 - 九州地域全公設研を訪問し、意見交換会の実施	<u>公設研とのネットワーク形成により密な情報共有を推進し、産総研職員を含む関係者の人材育成にも貢献</u> - 国および県の連携施策の具体化に貢献	- 関西経済連合会との連携により、「組込み“適塾”」を開塾し、産総研ミッションの1つである、産業人材の育成を推進 - 設定プログラムに基づき、29名の卒業生を社会に輩出【関西センター】

4. 考察

第1期中期計画期間である平成15年度から開始された地域センター活動評価は、産総研運営、地域産業振興に資することを目的に、より効率的かつ実効的な評価となるように、多くの議論、試行錯誤を繰り返し、評価システムの改善を重ねてきた。評価に係る一連の作業は、評価フレームの構築、評価軸の設定、評価委員会の開催、評価結果のとりまとめ、関係者へのフィードバック、業務推進・業務改善等で構成されるが、特にその効果を期待した仕組みは、以下の3項目である。

① 統一上位概念の明示

第1期中期計画期間における活動評価も基本的に目標管理型ではあった。しかしながら、業務活動の目標設定は、地域センターが各々申告していたため、評価結果のフィードバックが該当地域センターのみに限られ、良い事例であっても、他への波及効果が十分ではなかった。

これを受け、第2期中期計画期間における地域センター活動評価では、地域担当理事により示された「地域センター運営方針」を業務計画設定の上位概念とし、地域センター業務に共通する事項を整理した。一方、上位概念を設定することにより、枠にはまった業務活動となることが懸念されるため、地域に特徴的な課題の設定や、チャレンジングで意欲的な取り組みを促進するために、「挑戦課題」を設定し、発展的な業務活動を期待した。

② 評価委員の選考

地域センター分科会の評価委員については、公設研や地域経済産業局等から外部委員を選出するとともに、地域センター活動について理解の深い首席評価役を内部委員として選出した。すなわち、地域の現状を正確に把握し、課題等についての的確に指摘することのできる内外有識者を評価委員としたことにより、評価コメントの有益性を向上させた。

③ 委員会形式の変更（オブザーバ同席）

地域センター分科会の形式については、全地域センター関係者がオブザーバとして同席することにより、他の地域センターの具体的な活動項目や課題について知ることができるだけでなく、評価委員からの指摘やコメントについて、単なる文面からとは異なり、場の雰囲気も含めたニュアンスまで感じ取ることができるようにした。

全地域センター関係者が出席する形式は、拘束時間が長くなるため、効率のよい分科会運営とするべきであるが、評価が着実にPDCAサイクルの一環として作用するためには、評価側と被評価側の相互理解、信頼感の醸成が不可欠であり、その手段として、コミュニケーションの場の拡大が必要である。

上述した評価の仕組みを適用することにより、表1に示したように、ベストプラクティスが良好に抽出され、さらに他の地域センターへの応用展開を可能としていることが分かった。

地域センターは各経済産業局をはじめ、地域産業振興機関との連携において、当該地域に特徴ある取り組みを行っているため、画一的視点で示された課題への取り組み状況や進行状況といった評価結果を横並びで比較することは妥当ではない。

しかし、上位概念の設定や評価委員の選考、評価コメントの有効性向上等の評価システムの改善により評価の質の向上を図ってきた結果、ベストプラクティスの応用展開が実現された。すなわち、地域センター活動評価が1つの地域に留まらず、評価委員会で情報を共有することにより、地域の垣根を越えて応用展開した結果、他の地域センターの運営改善や産総研ミッションの推進に繋がっている点で、地域センター評価は意義があると言える。

ここではベストプラクティスの展開例について取り上げたが、活動評価全般について考察すると、改善すべき課題は残されている。現行評価システムでは、評価の観点に掲げている、①サービスの向上、②業務効率化向上、③業務の活性化のうち、サービスの向上、業務の活性化を重視した目標管理型評価プロセスだけでは、期待されている機能は十分には発揮されていない。

すなわち、サービスの相手・内容等を明記している業務項目が多いことから、評価を通した業務の活性化には、評価結果の活用という「評価のフィードバック」を機能させる必要がある。具体的には、モチベーションの向上に直結するステークホルダー（サービスの受け手）からの評価を盛り込むことなどが必要であろう。この点については、隔年度活動評価を補完する目的で現在も実施しているステークホルダーへのインタビュー等の充実が、一助になると考えられる。

5. まとめ

産総研は産業の発展に係る研究開発における使命と社会への責任を認識し、豊かな国民生活の実現のため、技術開発の面から貢献することを目的としている。そのため、研究ユニットの発信する成果を有効に現出すると共に、研究活動を取り巻く良好な研究環境の提供、国民への広報、産業界等への成果移転に係る業務等を担う研究関連・管理部門等を明確に位置付け、活動評価を実施している。

今回、活動評価が地域センターおよび産総研運営に資することが明らかとなったが、一方では、評価システムに関して、未だ改善の余地があることも確かである。第1期中期計画期間中から毎年度改善を加えながら、目標管理型評価システムにより活動評価を実施してきた経験・知見を活かし、来年度から始まる産総研 第3期中期計画目標期間において、単なる評価の受けっぱなしで終わらない機能的な評価システムの構築を目指したい。

参考文献

- [1] 産総研、「産業技術総合研究所 第2期 中期計画」(平成 21 年 7 月)
http://www.aist.go.jp/aist_j/outline/middle_plan2/middle_plan2_1.html
- [2] 産総研評価部、「平成 18 年度研究関連・管理部門等活動評価報告書」(平成 19 年 8 月)
- [3] 産総研評価部、「平成 20 年度研究関連・管理部門等活動評価報告書」(平成 21 年 7 月)