

1F05

研究所におけるPDCAサイクル構築に向けて（1）

～研究所運営管理における評価システムの構築～

○中津鈴子，徳永仁史，五十嵐光教，須藤 茂，新井良一，中村 治，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。産業技術総合研究所（以下「産総研」という。）では、Plan-Do-Check-ActionのPDCAサイクル構築によってより良い研究環境を作るため、研究を実施する部門だけでなく、研究所運営管理に関わる部門（国民への最新の研究成果情報の広報、海外機関との研究協力締結・協力実施などの国際展開、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。以下「研究関連・管理部門等」という。）の評価を行っている。

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、豊かな国民生活構築のため技術開発の面から貢献することを旨としている。産総研が持続的発展可能な社会の実現、産業競争力の強化、産業技術政策の立案等への役割を果たすため、多様な人材とその能力が最大限発揮できるような研究環境を実現し、産総研全体として研究開発能力を高めていくための取り組みが求められる。この趣旨に沿った研究成果が有効に現出されると同時に、社会に受け入れられるものとしていくための産総研内部における仕組みとして、研究関連・管理部門等の活動を明確に位置付けるとともに、的確に評価し種々の施策に活用していくことが必要である。

本報告では、平成13年4月独立行政法人として発足した産総研が、「業務の効率化」、「サービスの向上」、

「業務の活性化」に資する研究関連・管理部門等の評価を導入し、第1期中期目標期間（13年度～16年度）の4年間における、独自の評価システムの構築の経緯と考察について報告する。

2. 評価システムの導入

通商産業省（現：経済産業省）に属する工業技術院の15の研究所及び計量教習所が統合され、産総研が発足した。旧工技院時代は各研究所に研究部、その下に研究室を置く「部室制」を取っていたが、独法化後、研究を実施する組織を研究センター、研究部門及び研究ラボの「研究ユニット制」とし、従来各研究所にあった企画室や総務部などを、研究関連・管理部門等として編成整理した。

産総研の第1期中期目標期間は、平成13年度から16年度の4年間と設定された。中期目標では、外部意見を取り入れた研究ユニット等の組織評価を定期的に行い、研究開発業務の向上に努めるよう示された。その中の「評価を通じた自己改革」、「研究活動の質的向上」、「業務効率化」等に資するため、理事長直属の独立した組織として、評価部を新たに設置した。評価部は、研究実施部門である研究ユニット、研究活動を支援し研究所運営管理に関わる研究関連・管理部門等、産総研を構成する組織の評価を行うこととした。個人評価については、人事関連を担当する能力開発部門において行うこととしている。

評価部の設置は、独立行政法人における自己評価の意義を踏まえるとともに、独立行政法人の評価制度の

実施体制の構築を担ったものである。産総研の内部においては「業務運営の効率化」、「研究活動の質的向上」に寄与し、外部においては、独立行政法人評価委員会（以下「独法評価委員会」という。）に対して産総研の活動実績や質を示し、さらに国民に対して産総研の研究活動等の実績や質を示す役割を果たしている。

評価結果は理事長に報告し、国民への説明責任を果たすため公表するとともに、産総研の業務の実績等を評価する独法評価委員会においては評価の参考となる。独法評価委員会は、中期計画に記載されたすべての項目について評価することとなる。しかしながら、限られた時間で十分な評価を行うことは困難であるので、評価の効率性の観点から、産総研の自己評価結果を参考にして評価を実施している。また、理事長に報告された評価結果は、産総研の経営に反映されるとともに、被評価者である研究ユニット、研究関連・管理部門等に伝えられ、研究活動の見直し、業務の改善等に資することになる。

3. 研究関連・管理部門等の評価システム

評価開始初年度（13年度）にあつては、産総研の研究関連・管理部門等の組織の評価は、国の機関はもとより民間においても実例に乏しい状況にあった。このため13年度から3年間は、地方自治体等における業務効率化等に経験を有していた民間のコンサルティング会社に委託し、その支援を受けて実施した。第1期の最終年度である16年度は、本評価に関するノウハウ等も蓄積されたことから、評価部の自前で実施した。

研究関連・管理部門等の評価の視点は、業務の効率化、サービスの向上、業務活性化の3つである。産総研の評価システムにおいて、3つ目の業務活性

化（モチベーションの向上）を視点とするのが特徴である。

評価システムの基本は「目標管理型評価システム」とした。年度当初に目標を設定し、年度終了時にその達成度について評価するというシステムである。

第1期の4年間においては、より適切な評価システムとするため、毎年度、評価方法の見直しを行い、改善に努めた。以下、第1期の最終年度（16年度）を中心に評価方法を解説する。

研究関連・管理部門等の評価は、外部有識者を含む管理・関連部門等業績評価委員会を設置し、毎年度実施した。評価対象の部門を4つのグループに分け、年度の実績について評価を行った。

委員会は年度の初めに評価方針等を決定し、被評価者である部門は、業務棚卸しを元に業務項目を設定し、それぞれの業務項目の困難度及び必達目標・挑戦目標等を業務計画として作成した。委員会においては、業務項目の成果指標、目標水準等についてのヒアリング及び議論を行った。最終的な目標設定にあたっては、評価委員・被評価者のコミュニケーションが十分図られるよう、事務局である評価部が委員会後フォローアップを行った。なお、業務項目以外にチャレンジングで意欲的取組みを促進するため、16年度より挑戦課題として設定することを可能とした。

年度末に部門は年度の業務実績の自己評価をするとともに、計画・実績の差異分析を行い、執行予算額、職員数を記載した資料を委員会に提出した。委員会においては、実績評価のためのヒアリングを行った。委員会における評価結果（各評価委員の評点・コメント）は事務局経由で部門へ回付し、部門は評価結果に対する確認・質問事項等がある場合は、

質問・意見等を記すのとした。こうしたプロセスにおいて、評価委員、被評価者のコミュニケーション不足に起因する事実誤認が解消されるよう、事務局がコミュニケーションの確保に努めた。

4. 改善に向けた課題の抽出と効果

第1期4年間における評価システムに対する有効性の実態の把握のため、第1期の最終年度（16年度）に、被評価者である研究関連・管理部門等に対してアンケート（評価の有益性、評価に関する作業負担が評価結果の対価になっているか等の満足度調査）を行った。評価の実施、評価者・被評価者と評価部との意見交換やアンケートを通じて、評価システムに関する課題と評価の効果が表れた。

評価の有益性については、「役立っている」が48%、「役立っていない」が19%、業務の改善については、「役立っている」が32%、「役立っていない」が41%、労力の対価については、「対価になっている」が22%、「対価となっていない」が72%であった。

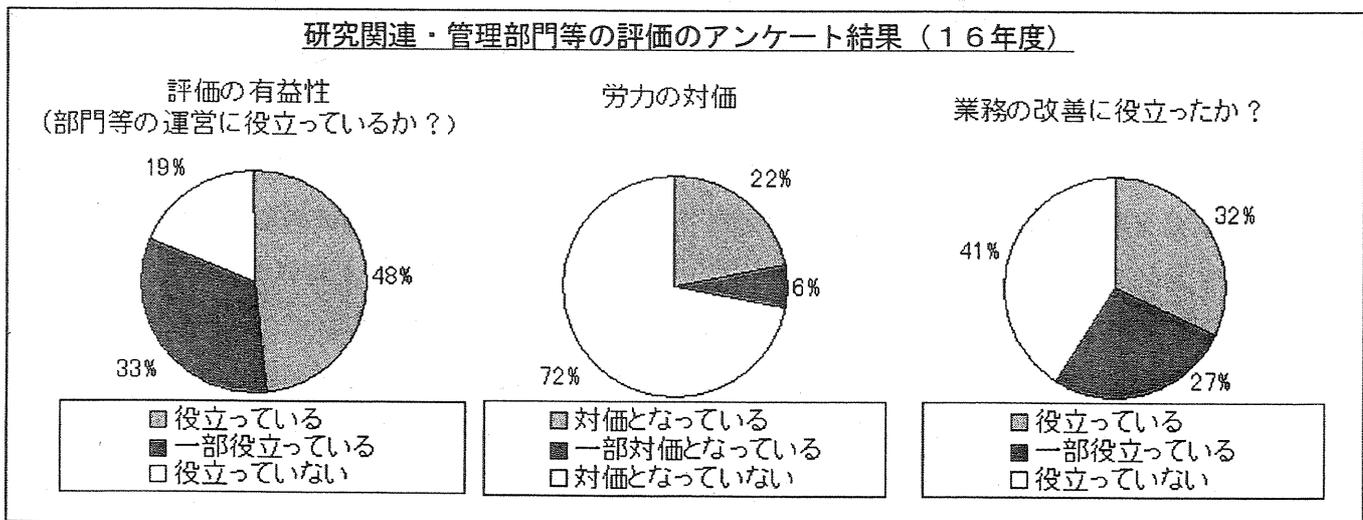
評価部が実施するもうひとつの組織評価である研究ユニット評価においては、第1期において職員の意識改革に大きな役割を果たし、15年度及び16年度に実施したアンケートによると、研究ユニッ

ト長の7割以上から評価が有益であったとの指摘があった。研究ユニット評価のアンケートと比較すると、第1期の研究関連・管理部門等の評価システムは、満足度が高いとはいえない。

満足度が低い大きな要因としては、①評価を受けるための作業負担、労力が大きいこと、②業務の改善に役立つような具体的なコメントが少ない等の評価結果が納得のいくものではないということであった。また、③被評価者が評価者に説明できる時間が不足している、業務に対する十分な理解が得られない、④努力・工夫した結果を評価し、モチベーションが上がるようなものにしてほしいというものもあった。

評価の有益性については、①外部の産総研に対する視点が分かり、内部の見直し、改善にあたっての参考になる、②挑戦課題や目標の設定等の職員への周知徹底は、部門内の活性化に役に立つ、③評価委員のコメントや良い評価結果は励みになる、④意識向上に有効であるとの回答があった。業務の活性化に資する効果が現れた。また、部門の経営に適度な緊張感を持てる、目標設定をすることは業務の整理の観点で有意義、業務内容のレビュー、方針・戦略の確認に有益で、見直しの機会となる、達成度や進

研究関連・管理部門等の評価のアンケート結果（16年度）



捗度の整理ができ、業務の総括に有効という意見もあった。

評価システムの導入によって、①研究関連・管理部門等の評価を意識することにより、研究職、事務職には関係なく、所属する職員の行動に一体感が醸成されたこと、②職員個人だけでなく、部門の単位での活動責任ととらえ、組織責任感が高まったこと、③アピールする機会が少ない業務の存在を明示でき、その業務の重要性を再認識できる機会になったこと、④組織のモチベーションと同時に、個人のモチベーション向上にも一役買う結果となったこと等の効果が得られた。

しかしながら、個々の部門を評価する本評価システムにおいては、部門を跨る業務や、部門相互の連携・協力に関する案件に部門が主体的に取り組むよりも、評価のための目標達成のみに感心が払われる傾向がある。そのため個別の目標は達成されるが、必ずしも部門の評価結果の総和が、部門間の連携業務等を含んだ産総研全体の業務を十分に反映できていない。関連する部門の目標設定の背景が十分把握でき、部門間の連携も確実に行われる仕組みが、ステークホルダーや産総研全体を経営する視点からも必要とされる。

5. 第2期における評価システム

第2期における評価システムは、第1期4年間で明らかになった課題を改善するとともに、評価結果をより効率的に産総研組織全体の経営改善に活用していくために、PDCAサイクルの良好な展開と、その実効をあげることが必要である。PDCAサイクル構築に向けて、主に次の3点を改善した。①評価年度を毎年度評価から隔年度評価としたこと、②委員会に4つのグループに対応した分科会を設け

たこと、③外部委員の数を増加するとともに、専門性のある有識者を選定したことである。

研究関連・管理部門等は、研究ユニットと異なり、年度実績の積み重ねという性格が少なく、基本的に単年度の区切りがある。また、評価結果に基づき業務を改善し、年度末の評価結果を次年度の計画に反映させるには一定の期間が必要である。そのため、隔年度評価にすることによって、評価に関する労力の負担を軽減させ、評価結果を部門の運営に充分反映することが期待される。

分科会の設置は、被評価者による評価者への説明時間を十分に設けることができ、相互のコミュニケーションを深め、双方の納得感が高い評価結果を得ることが期待される。また、外部委員を増やすとともに、財務や知財等の専門性のある有識者を入れることで、幅の広い観点からの評価に加え、専門性のある業務についても的確な評価の実施を図ることができる。

PDCAサイクルのうち、評価結果（C）は、調整・改善（A）をするために、Actionを行う者が確実に受け止めるとともに、行動（A）に移すことが重要である。17年度から始まった第2期では、評価結果（C）が、PDCAサイクルの一環として作用し、研究関連・管理部門等の運営の一助となるとともに、産総研組織全体の運営の改善に資するよう更なる改良を行っている。

6. 参考文献

- [1] 第1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）
http://unit.aist.go.jp/eval/1st_admin/index.html
- [2] 平成16年度研究関連・管理部門等業績評価結果報告書（平成17年5月）
<http://unit.aist.go.jp/eval/H16admin/index.html>