

## 1F06

# 研究所におけるPDCAサイクル構築に向けて（2）

～研究所運営管理における評価の活用～

○佐藤宏司，中津鈴子，徳永仁史，菊池伸一，五十嵐光教，  
国松 直，須藤 茂，新井良一，中村 治，小林直人（産総研）

### 1. はじめに

研究者数約2500人と国内最大規模の研究者を抱える産業技術総合研究所（産総研）では、研究所の運営管理業務に700名以上が携わっており、組織的な研究戦略の下で、円滑な研究開発を行える環境を研究者に提供している。第1期中期目標期間（平成13年度～16年度）における研究所運営管理に携わる研究関連部門、管理部門等（以下、「研究関連・管理部門等」）の評価は業務棚卸し的に業務を洗い出し、年度当初に業務達成目標を設定し、その年度における到達実績を対象とした評価（業績評価）を行った[1]。しかしながら、業務棚卸しでは、産総研における研究関連・管理部門等の業務の位置付け、取り組むべき業務内容が十分に表せないことから、第2期中期目標期間（平成17年度～21年度）においては、第2期中期計画、当該年度計画を基にそれを達成するための取り組み、活動を評価（活動評価）することとした[2]。

産総研の第2期中期計画においては、「持続的発展可能な社会」の実現に向けて、独自に戦略を定め、本格研究による産業・社会への貢献をより一層推進することとした[3]。この実現を目指すには研究開発を実施する研究ユニットと研究関連業務、管理業務を担う研究関連・管理部門等が連携・協働して活動すること及び、研究関連・管理部門等間での連携・協力が重要となっている。また、一方で産総研を取り巻く社会環境は大きく変化し、非公務員化への移行による人材交流の促進、業務内容の一層の高度化・効率化及び社会責任を果たすリスク管理体制の確立が必要である。研究関連・管理業務の活動状況に関する評価は、これらの重要性や必要性の視点に

立って実施する。そしてその評価結果は、研究関連・管理部門等において次年度の業務活動に活用するとともに、産総研全体の運営に資するものである。

本報告では、第1期中期目標期間（平成13年度～16年度）に行った評価システムの課題点を改善し、業務内容の明確化、業務の質の向上、効率化を行うためにP（Plan：企画）、D（Do：実施）、C（Check：評価）、A（Action：調整・改善）のPDCAサイクルを見直し、Check後のフォローアップとして、実現可能なActionに向けた提言を行うとの視点から、評価結果の取りまとめを行ったのでこの一連の評価システムについて紹介する。

### 2. 第2期中期期間における評価

研究関連・管理部門等活動評価は、研究関連業務、管理業務に従事する職員等の意識を高め、具体的な目標・計画の設定のもとで、業務への取り組みと、その中での創意、工夫等の奨励を通じて、①業務の質向上、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）を図ることを評価の視点としている。

評価対象とする組織は、以下の4グループの研究関連・管理部門等とし、評価は2グループずつ、隔年度に実施し、評価を行わない年度に当たったグループにはモニタリングを実施する。

（1）研究関連系：広報部、技術情報部門、産学官連携推進部門、知的財産部門、国際部門

（2）管理系：環境安全管理部、業務推進部門、能力開発部門、財務会計部門、研究環境整備部門、先端情報計算センター

（3）特記センター：特許生物寄託センター、ベ

ンチャー開発戦略研究センター、地質調査情報センター、計量標準管理センター

(4) 地域センター：北海道センター、東北センター、臨海副都心センター、中部センター、関西センター、中国センター、四国センター、九州センター

17年度は研究関連系及び管理系を評価対象とした。なお、18年度は特記センター及び地域センターを評価対象とする。

第1期中期目標期間（平成13年度～16年度）の4年間における評価システムの有効性について、評価委員の意見、被評価者からのアンケート回答をはじめとする意見、産総研経営側からの意見等を取り入れ、第2期中期目標期間における評価システム移行につき、外形的には主に次の3点について改定を行った。

#### (1) 毎年度評価から隔年度評価への変更

研究関連・管理部門等の業務は、研究ユニットのそれと比較すると、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。一方、評価結果に基づき業務を改善し、後年度の業務計画に反映させるには一定の期間が必要である。すなわち、隔年度評価にすることにより、評価次年度はActionを起こす年度と位置づけられる。また、このことは評価作業に関する労力の負担を軽減させるという効果も併せ持つ。

#### (2) 委員会に上記の4グループに対応した分科会を設置

研究所運営・管理に関わる部署の所掌する業務については上記4グループにより、性格はかなり異なる。したがって評価にあたっては業務の内容を適確に把握し、また評価3視点に対する重みも配慮する必要がある。評価年度における業務内容や目標の設定に関しての背景を理解することが重要である。このことは評価分科会プレゼンテーションによってなされるので十分な時間を配し、評価者・被評価者間のコミュニケーションを図る。

#### (3) 外部委員の数を増加し、専門性のある有識者を選定

外部委員を増やし、研究環境改善について新鮮な考えを導入するとともに、財務、施設、知財、国際関連の専門性のある有識者を配することで、幅広い観点と専門性のある業務についての的確な評価コメントを得ることを目指す。

評価システム改善における内容面についても以下の改定を行っている。

##### (1) 業務項目設定

評価項目として、業務棚卸し的に設定した業務項目につき、必達目標、挑戦目標の2段階目標とし、達成困難度を表記する方式から、中期計画または部門等運営方針を基に業務項目を設定し、計画的な取り組み、活動について評価する。

##### (2) 評価対象は目標達成度に加え取り組み姿勢

業務の目標達成度の評価から、活動実績及び活動の創意・工夫、努力を評価する。すなわち、達成度だけでなく、その取り組み姿勢も重視する。

##### (3) 挑戦課題

挑戦課題として、チャレンジングで意欲的取り組みを奨励する仕組みは、第1期のそれと同じであるが、これについては加点的に取り扱い、部門間連携の推進、長期的課題への取り組み、業務の高度化等により一層の効率化、活性化策の具体化を図る。

### 3. 平成17年度における研究関連・管理部門評価

#### 3-1. 評価方法

上記の特徴を持った評価システムで、平成17年度は研究関連系及び管理系を対象に目標管理型の評価を行った。

この評価の利点は、経営者からの期待として、戦略の行動化、方針の徹底、職員の自主性の醸成であり、部門等にとっては、自らの能力（目的意識、計画立案力、問題解決力、行動力、責任感、自己評価力等）向上の醸成を図る機会と捉えることができる。

すなわち、産総研組織と部門等の成長発展に向けて望ましい目標を設定し、達成に向けて進捗管理し、評価の反映として次の成長発展に向けての更なる目標に結びつけることが期待されている。特に、フラット型組織の運営においては、当事者主導型の自律的管理が求められる。

### 3-2. 評価結果概要

分科会においては、上記改善評価システムの特徴からの期待通り、かなり部門等の業務の特質を捉えた質疑応答が行われた。

評価委員から得られたコメントのうち、第1期のそれに比べ新たな傾向が見られたものを以下に示す。

①「前向きに挑戦している」ことを評価するコメントが多く得られた。これは、自律的、自発的行動はどの組織においても求められるものであるが、産総研においてもこの意識の更なる高揚が望まれるということの意味する。②「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、部門等をまたがる業務に関してはその対応がよく見えない」というコメントがあった。これは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ということである。③「サービスの受給者の満足感を強く意識した活動」が重要であり、この観点からコメントが多く得られた。④「地域センターも含めた全産総研として考えるべき」とのコメントがあった。これは活動報告が施設・職員が集中しているつくば中心になっているが、地域センターを含め全所的にサービスの提供、サービスの均質化、業務効率化に係る活動を期待するというものである。

目標達成の評価は単に査定のためにあるのではなく、PDCAフィードバックにより、部門等の活動をエンカレッジし、次期行動に役立たせることを旨としている。この考えから、今年度においては「ベストプラクティス」6例、「今後の課題」7例を取りまとめ、前者は他部門等の活動手本に、後者は活動

改善に活用される。

### 3-3. アンケートによる満足度調査

平成17年度に評価を行った研究関連・管理系11部門に対して評価に関するアンケート調査を行った。評価の有益性に関する質問「評価、評価結果、評価委員コメントは部門等の運営、業務、の改善等に役立っているか？」については、「有益である」が27%、「有益であるが改善の余地がある」が68%「改善の余地がある」5%、「大いに改善の余地がある」0%となり、前年度に同じように行ったアンケート結果「役立っていない」19%と比べ、満足度はかなり改善された。

「有益性」に関するコメントとして「委員との率直な意見交換、外部から見た目の評価は有益（委員からのポジティブなコメントは励みとなる。業務計画等の内容や方向の確認ができた。業務改善に役立つ）」が得られた。一方、「改善の余地」に関するコメントとしては、「システムの改善（定型業務を高レベルで維持する重要性の適切な評価）、委員コメントの適確性（具体性の不足。建設的示唆の不足。）」があり、今後も改善を行って行く必要がある。

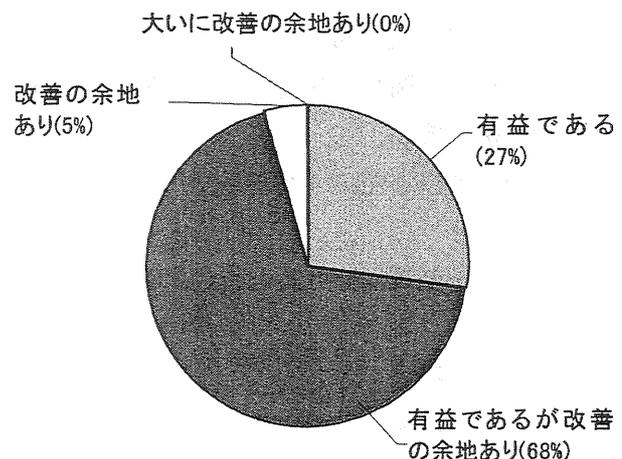


図1 質問「評価、評価結果、評価委員コメントは部門等の運営、業務、の改善等に役立っているか？」に関する回答  
(平成17年度)

労力対効果に関する質問「評価部の行動等は、一連の評価に関する作業（評価用紙の作成、評価委員会对応等）に見合う効果（部門等の運営、業務の改善、産総研の経営等）をもたらしているか？」に対しては、「対価になっている」が18%、「対価になっているが改善の余地があり」が59%、「労力が大きい」23%、「大いに改善の余地あり」が0%となり、同じ質問を行った前年度「対価となっていない」が72%であったのに比べ、非常に高い改善がなされたと見ることができる。また「対価になっている」のコメントとしては「評価活動で作成した資料を他業務に活用（部門の他の活動に活用）。部門活動を見直す一つの機会。資料作成に労力がかかりかかるが、活動の総括になる。」等が挙げられる。「改善の余地」に関するコメントとしても「資料作成の労力が大きい、委員コメントの適確性（具体性の不足。建設的示唆の不足。）、部門及び組織的な改善等の必要性の提言を期待、予算と評価が結びついていない、多重発注の軽減」などがあげられ、これらの意見については来年度以降の評価システム改善へつなげて行く必要がある。

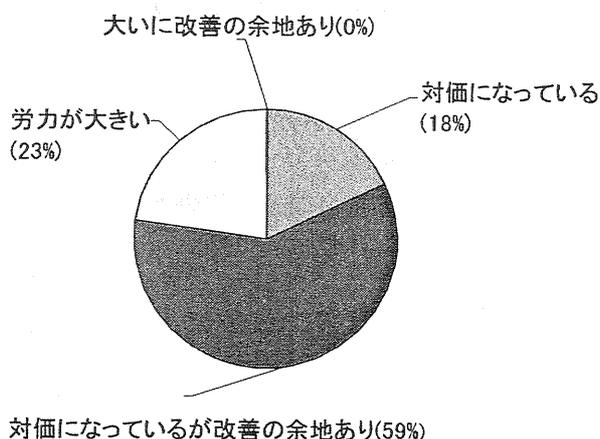


図2 質問「評価部の行動等は、一連の評価に関する作業に見合う効果をもたらしているか？」に関する回答（平成17年度）

#### 4. まとめ

研究関連・管理部門等の行っている活動が、内外のステークホルダーにどのような満足感を与えるかはその多様性のため、一言で表現するのは難しい。しかし、そのための基本的共通基盤の考えとして、顧客を強く意識したものとなるよう目標設定の段階で随所にそのことが盛り込まれていた。それを踏まえて、年度末に行われた活動結果評価の分科会においては、活動目標の具体的取り組みを示した事項について、「職員の意識改革を促す行為」、「業務効率の向上を図る施策と結果」、等の賞賛コメントが得られた。一方、部門の単独行為だけによっては解決できにくい課題が浮き彫りになった。

当評価システムにおいては、評価結果の単なる発表にとどめるのではなく、PDCAサイクルの一環としてのCheck部での有用情報が次のAction部に着実につなげることを念頭においている。この考えを現実的にさらに発展させるための情報もこの評価を実行する過程において得られたものと理解している。

#### 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](http://unit.aist.go.jp/eval/1st_admin/index.html)
- [2] 平成17年度研究関連・管理部門等活動×c評価結果報告書（平成18年5月）  
<http://unit.aist.go.jp/eval/H17admin/index.html>
- [3] 産総研企画本部、「第2期 研究戦略 平成18年度版」、（平成18年4月）