

第3回 理化学研究所 事務アドバイザー・カウンシル
報告書

平成28年10月21日

第3回 理化学研究所 事務アドバイザー・カウンシル

第3回理化学研究所事務アドバイザー・カウンシル（以下「事務AC」という。）は、平成28年10月21日に開催された。

下記3つの事項が第3回事務ACに対し付託事項として提示された。

付託事項

1. 前回事務ACの提言に対する対応について評価する。
2. 次期中長期計画における研究体制をサポートする研究推進室（推進体制）について、評価・助言する。
3. 次期中長期計画における事務業務の改善に向けた取組について評価・助言する。

以下に、付託事項に対する評価と提言を記す。

総論

理化学研究所（以下「理研」という。）は、2014年開催の第2回事務AC以降、研究所の存在基盤を揺るがすような研究不正に対する取組、経営体制の刷新、国立研究開発法人化に続いての特定国立研究開発法人の指定等、様々な変革を経て今回の第3回事務ACを迎えた。

これまでも理研は世界最高水準の研究成果を求められていたところではあるが、特定国立研究開発法人に指定されたことで、国の法律によりこれが最上位の目的に位置付けられた。このことは、カウンスルメンバーとしても大変慶ばしいことであると同時に、経営の実務者である理研の事務職員にとってはさらに重い付託を受けたものと認識している。

このように大幅な変遷を経た環境において、理研は「科学技術ハブ構築」、「イノベーションデザイン」、「人事改革」という、さらに挑戦的な経営課題に取り組むこととしており、これらを支える事務職員としては、限られたリソースのもと、一段と実効的で充実した事務運営が求められる。

今般、前回事務ACの対応状況及び2018年度から始まる第4期中長期計画に向けた事務業務改革について評価・助言することを付託された。評価・提言の詳細は後述するが、今中長期計画から始めた推進体制を見直すなど、制約に囚われない大胆な改革の内容について、カウンスルとして忌憚なく評価・検討を行った。そして、野心的な改革事項も多いことから、改革の際の定量指標を極力定め、しっかりとPDCAサイクルを回して改革の効果を見極めることなども提言に含ませていただいた。それらは、理研の経営の実務者であり、且つ実行者たる事務職員が改革の効果を測る上でも重要と考えられたからである。

引き続き、日本さらには世界の研究機関の先鋭的なモデルとなるべく、改善を重ねられることを、カウンスルも願い、且つ期待するものである。

付託事項 1. 前回事務 AC の提言に対する対応

1 広報業務における改善について

- (1) 全般的に改善が着実に進捗しており、評価できる。

プレス発表については、「研究成果の報道発表に関する規程」の制定によりルールが明確化され、リスクマネジメントが強化される体制となった点は評価できる。発表資料については、センター長や推進室長等のチェックが機能し、広報室長のみならず室長代理や報道チーム員による複数名体制で組織的に確認と判断を行っていることなど、現場の情報を把握した上で広報活動を行っており、引き続き適切に実施することが重要である。

また、マスコミとの情報交換を活発に行っていることや、ブランディング戦略「見える理研」プロジェクトを積極的に進めていることは広報活動のみならず職員に対する経営理念の浸透にも効果的であり、前向きに評価できる。

- (2) 今後の広報業務は、リスクマネジメントの観点から前記規程に沿って適切に運用されなければならないが、広報活動を萎縮させるような過度な締め付けにならないように留意が必要である。加えて、規程の内容の理解度を高める方策を継続的に進めることも必要である。

所内広報について、様々な取組を行っていることは評価できるが、所内外広報のバランスも考慮し、負担にならない範囲で PDCA サイクルを回して有効性を高めていくことが望まれる。

策定した危機管理広報マニュアルについては、風化しないように定期的に内容を確認し、必要に応じて見直しを行うべきである。とりわけ「迅速な連携行動」は危機時対応において重要であり、実効的な運用がなされるよう準備しておくことが求められる。

また、今後目指すべきこととして、研究所にふさわしい広報人材を内部で育成することを提言する。

2 調達における改善について

- (1) Web 調達や随意契約の適切例の検討等に引き続き取り組んでいる点は評価できる。

ただし、改善の成果を定量化等によって明らかにし、職員のモチベーションが上がるような取組を進めることが必要である。加えて、調達等合理化へ

の研究者の協力が得られるように、研究者へも説明を尽くす必要がある。

- (2) Web 調達 of 早期拡大を進めるべきことも提言する。その際、発注の分散による契約件数の増大という懸念については、上述のように研究者に対してまとめ発注への理解を求めることが重要である。

資産管理については、全体のマネジメントの責任部署を明確にした上で、資産の中長期的な更新計画等、財政的な基礎資料を整備するよう提言する。

- (3) 今後の課題としては、センター間、事業所間の共同調達をさらに進めた上で、理研全体での一括調達の可能性も検討し、加えて、他機関との共同調達等も検討すべきである。また、競争入札により購入した物品につき別途メンテナンスを随意契約で行う場合のトータルコストを考慮し、購入とメンテナンスを一体的に考えた調達を検討すべきである。

加えて、調達の合理化を多面的に見るという観点から、調達等合理化検討委員会に外部委員を入れることを検討すべきである。

3 事務部門における女性登用について

- (1) 女性登用の課題に取り組んできたことは評価できる。一般職である主査クラスは増加しており、さらに管理職である主幹クラスへの育成に努めることによって、女性管理職比率が向上することを期待する。

- (2) 女性登用と定着に関しては課題の実態把握が極めて重要と考えられることから、離職分析を行い、統計的に動向を把握することが必要であり、その実態を踏まえて対策を検討することを提言する。

また、男女共同参画推進委員会は政策を進める上での駆動力となるので、機能強化していくべきである。例えば、各委員が自身の担当する現場へ男女共同参画に係る議論状況や推進方策を伝達し、共有化することが考えられる。なお、研究者のみならず、各部門における事務職員のサポート体制も充実すべきである。

- (3) 今後の課題としては、採用戦略について考えていくべきであり、女性に限定した管理職の採用も視野に入れることが求められる。同時に、在職女性職員をどう育てるかを検討することが重要である。例えば、女性管理職のロールモデルを設定することや選抜研修等を検討すべきである。その他、女性が働きやすい環境を整えるための担当部署を強化することなどの検討も必

要である。

4 事務運営の規模の適切性と強化すべき点について

(1) 限られた数の事務職員で多種多様な業務をこなしており、有能な職員が多いことが窺える。ただし、これらの職員が疲弊しないように規模の適切性を検討すべきである。

(2) 事務改革の成果として、研究者の事務時間の削減を計測・可視化することが望まれる。さらに、研究部門にいるアシスタント等の無期雇用への転換を踏まえて、効果測定がなされるべきである。

S/A 比 (Scientist/Administrator の比、一人当たりの事務職員が何人の研究部門職員を支えているのかを見る) については、S や A の分類が国際的に共通化されていない (技術者、知財、広報等) ことやアウトソーシングの程度にもよることから、S/A 比で測り国際比較による目標設定をするのではなく、多面的に、例えば人件費コスト (総予算あるいは総人件費の中で事務職員人件費の占める割合) やアウトソーシングコスト等の指標を検討することが必要である。

(3) アウトソーシングの課題について一言する。

アウトソーシングによって事務効率は上がるかもしれないが、それによって事務職員の意識や業務のクオリティが高まるかどうかの点も検証が必要である。事務改革の目的は効率化自体ではなく、事務組織がもたらす付加価値を明確にした上で、付加価値の小さいところを効率化し、付加価値の大きいところへ注力するというように、選択と集中の考え方も踏まえた、“対”で考えるべきである。

加えて、アウトソーシングを進める際は、内部人材で行う業務 (理研固有、専門性高い) とアウトソーシングする業務 (一般的、専門性低い) を人材ポートフォリオで分別し、検討することが重要である。その際、専門性がある業務のアウトソーシングはノウハウの欠失に繋がり、後に内製に戻そうとしても容易ではないため、根本となる部分は内部に残すよう、組織マネジメント上の留意が必要である。

付託事項 2. 次期中長期計画における研究体制をサポートする研究推進室（推進体制）について

- (1) 研究所として、研究者の研究時間を確保するという観点で事務改革を行うことは重要である。その際、同時に、事務職員自身の研究推進における満足度も向上させられることが望ましい。
- (2) 今次の中長期計画開始時の見直しの結果として、組織の細分化により、グッドプラクティスが共有されていない懸念が生じている。次期中長期計画では、組織形態を実態に合わせて是正しつつ、職制上のレポートラインに加えて、明確化した情報共有の仕組みによりコミュニケーションを活性化し、組織縦割等の弊害によるサイロ化を防ぐことが重要である。
また、経営陣・本部においては、各センター・事業所の業務の内容と量を掌握され、それに基づく適正な人員配置と人事査定がなされることが望まれる。
- (3) 今後の課題として、これまでの推進体制を評価する物差しは研究部門職員と事務職員の規模の相違からくる人数比率のみであったが、近年は各種の規制の対象が増加・強化されていることや新たな施策を進める上で事務業務が多様化・複雑化していることから、規模の相違に依拠した物差しでは適切な評価が困難となっている。見直しの効果を評価するに際しては適切な物差し（定量指標等）を新たに検討し、PDCA サイクルを適切に回すことが重要である。
また、業務の効率化は、ルールが厳格化する中で、事務職員のみならず研究者の理解を得ながら、協働して進めることが重要である。

付託事項 3. 次期中長期計画における事務業務の改善に向けた取組について

- (1) 様々な改革にチャレンジしている点は評価できる。
特に、コミュニケーションに重点を置いている点は重要であり、評価できる。事務業務の所内における実施場所の改善に関しても、一拠点化は大事であり、ファシリティマネジメントの面でも意味がある。
また、現場業務の棚卸しを全所的に行うことも大変評価できる。業務評価における報奨金の考え方も重要であるが、誰がどのような提案を行い、どのような評価に値するプロセスと結果がもたらされたかを明確化し、記録に残

すことも有効である。

その他の合理化方策は全体的にチャレンジングなので、優先順位を決めて推進すべきである。

- (2) 現状の体制では予算執行、契約、人事等、手続きのスタンダードが複数存在することを懸念する。今次の中長期計画開始時に本部機能の強化が行われたところであるが、引き続き本部で適切に統括し、そして検証することを提言する。

また、事務の IT 統合化については、システム間の整合性をとって進めるべきであるが、形式的な整合性を追求することによって現実にそぐわない統合が生ずることのないよう、優先度を考えて統合することを提言する。

- (3) 今後の課題として、システム調達に関しては、効果的な調達（PFI やリース等）を検討すべきである。ただし、PFI 等に見られる 15 年といった長期にわたる調達は、システムの陳腐化やデフレージョンに対応できないなどの懸念があることに留意すべきである。リースについては、安定的運用を考慮して、オーダーメイドではなくパッケージ製品のカスタマイズについても検討すべきである。

加えて、研究者への発注権限の付与については、機動性を発揮するために有効であるが、Web 発注等、不正の起こらない方式を検討すべきである。この際、検収についても不正対策を検討すべきである。

報告事項. 人事制度改革について

職員の恒常的なワークライフバランスを考えて進めることが重要である。また、研究職については、安定性と流動性のバランスで無期雇用と任期制の組み合わせに将来は移行するとして、当面は定年制を含む既存制度との整理を図ることが必要である。

なお、事務職に関する無期雇用(勤務地域限定)導入等の人事制度改革は、労働生産性アップに繋がる良い制度を目指して行われるのであれば、その旨のメッセージを明確に示すべきである。そのことにより、事務職員の労働意欲や業務に対するモチベーションはより高まるものと思料する。

今後の課題として、事務基幹職については、メンバーシップ型(職務非限定)のみならず、ジョブ型(職務限定)の公募も検討すべきである。

研修は内製型のOJTだけでなく、外部の研修プログラムへの参加や他機関への出向等、多面的に充実させる必要がある。また、主に新卒採用の定年制事務職員(全国異動あり)と主に社会人採用である無期雇用の事務職員とでは、キャリア形成過程が異なるため、それぞれに合った効果的な研修を検討すべきである。さらに、職位別研修及びコーチング研修以外にも、業務能力向上のためのスキル別の研修を検討すべきである。

以上

第3回理研事務AC 委員名簿

委員長 手塚 一男 兼子・岩松法律事務所 弁護士

委員長代行 野口 義文 立命館大学 研究部 事務部長

委員 池田 雅夫 大阪大学 経営企画オフィス 副オフィス長

長我部 信行 (株)日立製作所 ヘルスケアビジネスユニット 理事
CSO/CTO、博士 (理学)

塩崎 英司 東京大学 医学部附属病院 事務部長