

第4回 理化学研究所 事務アドバイザー・カウンシル
報告書

2019年7月9日

第4回 理化学研究所 事務アドバイザー・カウンシル

第4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、2019年7月9日に開催された。

下記4つの事項が第4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の指摘事項への対応について、評価・助言する。
2. 事務部門経費の合理化について、評価・助言する。
3. 事務部門における人事制度の現状と課題について、評価・助言する。
4. 事業展開（国際拠点・科技ハブ拠点形成）とその事務支援体制について、評価・助言する。

以下に、付託事項に対する評価・助言と提言を記す。

はじめに

理化学研究所（以下「理研」という。）は、2015年に独立行政法人から国立研究開発法人に移行となり、新しく迎えた松本理事長の経営方針の下での改革、及び第4期中長期計画に向けての検討が進められている中で、事務業務に関わる諮問を受け評価・助言と提言を行ったのが2016年の第3回の事務ACであった。

それから3年が経過し、今般、本事務ACに対し、前回事務ACの指摘事項への対応状況及び第4期中長期計画中の事務業務の改革について評価・助言することが付託された。

評価・助言と提言の詳細は後述するが、前回事務ACで指摘した「定量指標を定め、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」については、まだ十分とは言えないため、改めて今次の提言に含ませていただいた。それらは、理研の経営者や実務者たる事務職員が改革の効果を測る上でなお重要と考えられたからである。

また今後理研の事務部門においては、単に現状の取組を説明して、それに対する意見をもらうという形式に留まるのではなく、研究開発成果の最大化に向けて、業務分析を行った上で、貢献できること（業務効率化等）を重点評価指標（KPI）として自ら定量的な目標設定を行い、その達成度合いを測り、PDCAサイクルを回した結果を提示することが不可欠ではないかと考える。

事務ACは、引き続き理研が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ることを願うものである。

付託事項 1. 前回事務 AC の指摘事項への対応

1) 第 3 期から第 4 期への組織改革の実施結果について

全体として前進していることが認められるが、以下の点は今後の課題と考える。

○組織構造の最適化

組織のデザインを今後どう構築していくかは、事務部門において引き続き大きな課題であると言える。本部と事業所との関係、推進室とセンター長室との関係もそうであるが、今後は理研と新しいイノベーション事業法人との関係も課題となる。部分的に最適化した組織構造ではなく、組織全体としての最適化を考えて組織改革を行う必要がある。また組織再編の際、人事権や決裁権限が誰にあるかについて、レポートラインが明確な組織とすることが重要である。

○組織の役割分担と権限の明確化

センターに付随するセンター長室は、業務的には研究推進室との関わりが密接であると思われることから、双方の組織の役割分担と権限を明確にしないと、組織構造が重複することが懸念されるので注意が必要である。

また、全体として組織の細分化によるタコつぼ化を防止するために、組織の機能を明確化しつつも、組織間の風通しをよくすることが必要である。有機的な連携が不足しているように見て取れるが、その点は当たり前すぎて素通りしてしまう指摘となる恐れがあることから、具体的事例を抽出した上で、実効的な対応策を考えるべきである。

○事務手続き等における問題把握手法の検討

所内における問題点を定常的に把握する方法について工夫すべきである。事務職員の意識調査等を行い、そこから問題点を拾い上げ、制度やルール改善につなげることも有効ではないか。

○事務部門業務への重点評価指標(KPI)の設定

事務部門も目標設定を行った上で、PDCA サイクルを回し、その結果について、検証していくことが求められる。あらためて重点評価指標(KPI)の設定は重要と考える。

2) ブランディング戦略、イノベーション事業支援法人の設立、WEB 調達、PFI 事業推進に伴う事務の合理化・効率化について

○ブランディング戦略

以前提言した、個人知から理研知そして社会知、そしてグローバルな世界知へ展開する取組はある程度達成できていることが認められる。ただ、これをど

のように KPI としてチェックしていくかは重要な課題である。今後の検討において深めてもらいたい。

理研知の見える化が前向きに進められているが、今後はより一層、攻めの広報が必要になると思われる。単にシーズを「見える化」するだけではなく、シーズをプロモーションし、それをいかに事業化に結び付けるか、それにより高い研究力量を有する研究者を惹きつけることができるように、広報を経営マネジメントにつなげていくことも考えなくてはならない。

○イノベーション事業支援法人の設立

理研本体との強い連携のもと、自立意識と高い志を持って「理研らしい」事業に取り組む体制となり、事業が発展することを期待したい。従前の研究開発事業とは異なる事業能力が求められることから、人的、物的体制を充実させないと、お題目だけの組織に留まってしまうリスクがあることに留意する必要がある。そのための体制整備にあたっては、人材への投資を惜しんではならない。

○WEB 調達 の 推進

WEB 調達システムの全所展開に伴い、処理すべき伝票の数は増大したとのことであるが、この取組が調達業務において総体として合理化に資するものであるならば、引き続き、同システムの参加企業（サプライヤー）や取扱品目の拡充を図るべきである。これらのことにより、更に利用頻度を高めるとともに利用金額の拡大により、調達期間の短縮化や調達業務の効率化につながることを期待する。

○PFI 事業の導入

PFI 事業の推進については、国立大学では成果が期待通りにいかなかった例も数多い。他組織での事例を分析し、長期的な視点のもとに慎重に事業を進めることが必要である。

付託事項 2. 事務部門経費の合理化について、評価・助言する

○重点評価指標(KPI)の設定

組織改革が効率化につながっているかを分かりやすくするためには、効率化の度合いを数値化することが必要と考える。様々な政策により達成された成果を数値により積極的に示したほうがよい。定量化は難しいというが、一定の仮定のもとに算出することも可能と考える。定量化も定性的な要素を一部加味して考える余地があるのではないか。例えばテレビ会議で年何回分出張が減り、それによって出張旅費がいくら減らせた、移動時間がどれだけ削減できたとい

ったような試算もありうるのではないか。予定である試算と実績となった数値データを比較し、積み上げることで、年次推移の比較と検証のみならず、予(予定)実(実績)差をなくす取組みをすることで、信憑性ある合理化が推進できる。

○事務部門の価値評価方法の向上

事務の理研への貢献度について定量化し、事務部門の価値評価の方法を向上させることが重要である。事務の効率化により、どのくらい研究者の事務的な負担が軽減され、その分を研究時間の確保等に充当することができたかを確認するためには、研究者からの意見を聴取し、軽減の度合いと実際の研究時間の確保状況を確認する必要がある。また、とりわけ貢献度の評価の際には定めた評価軸がぶれないようにすることが肝要である。そうでないと、これまでの貢献から得た価値そのものが意味をなさなくなるからである。

○効率化する業務目標の明確化

・目標と結果の関係性がわかりにくい。事業計画、予算計画、業務実績評価などにおいて、達成すべき目標が明確になっていないのではないか。また新たな効率化目標を定めるにあたっては、決算書から効率を図るべき項目を探ることも検討されてよいのではないか。

・超過勤務時間が減っていることが、生産性の向上につながっているといえるかどうかについて、一部の事務部門の支援職にしわ寄せが行っていないか、同支援職の人数の推移や勤務時間数のデータも含めて総合的に検証してほしい。

・事務コストの削減については、減らせるもの(必要でないコスト)と減らせられないもの(必要なコスト)があるはずで、例えば調達業務は研究者に任せることなく、全て事務職員が担っている点など研究費不正防止のためにかけているコストを必要なコストとして投資しているのであれば、その認識をはっきりと持ち、内外に説明することが必要である。

・事業所間で所内公募するなどして競争して人員を配置する、あるいは、ミッションに応じて各事務組織の職員定数を定めるなどの「競争配置」や「定数政策」等の具体的な方策も考えるべきではなかろうか。

・書類削減ワーキンググループが始動したとのことであるが、書類を如何にして減らし電子化をより進めたかを数値化するとともに、それがどのような効果

を事務部門に及ぼしたのかについて具体的に論ずることが必要である。

- ・より効率的な業務支援を行うために、IT のさらなる導入を図り、事務部門のスタッフがより知的労働に従事できる職場環境の整備が必要である。

- ・シェアドサービスを進めているものもあるが、組織全体としてはまだ非常に少ない状況と言える。各事務部門の業務に関し、集約化ができるもの、できないものを吟味した上でさらにシェアドサービスを進められる業務はないかについて検討されたい。

- ・会議体の規模・構成員についても、必要以上のメンバーが参加している会議体があるかも知れないので、効果的なメンバーシップ構成の見直しを図ることも検討されたい。

- ・マックスプランク研究所との意見交換に基づく業務改革の行動案が定まっているのであれば、その具現化を試みてはどうか。

○達成度の見せ方の工夫について

1 チームに1アシスタント制ではなく、センターに集約したことで効率化につながると見通したことは、道半ばとはいえ成果の一つと言える。分離から一体化の方向性は合理化につながっていると評価する。また、センター長室に配置された人材は大局的な視野で全体を見渡せ、多様な業務を数多く経験できるため、研究支援業務に精通した素晴らしい職員が育つ可能性があるのではなかろうか。属人的ではなく組織としての能力向上に資すると期待される。

コンプライアンスなどについては、以前と比較しても向上していると思われるが、所内へのアピールの仕方を工夫することが必要である。コンプライアンスを重視した組織改革が効率化につながっているということが、きちんと職員にメッセージとして伝えられることが規律ある組織として肝要である。

付託事項3. 事務部門における人事制度の現状と課題について、評価・助言する。

○人事制度見直しの提案

働き方改革（同一労働、同一賃金）を見据えて、個人をグレーディングするシステムから仕事のポジション毎にグレーディングを定める方式へのシフトを進めるという考え方もあるので、理研としての方策を検討されたい。

○人材育成・活用方策の検討

採用後に明確な方針を持って、理研らしい多様性ある人材を育成する計画を策定することは重要である。また、その計画に基づき育成された人材の個性・能力を見極め、適材適所で活躍できる場を提供することが人事政策上有用と考える。

育成のため、他組織との人事交流や共同研修を行うことも一つの有力な人材育成の手段となるのではないか。また、任期制から無期雇用への転換を行うチャンスを与えるのは大変よいことであり、これも付託事項に基づく成果の一つと位置付けするとよい。加えて、研究者が研究以外の分野にキャリアチェンジ先を見出せる環境を作ることも、研究所全体の人材活用や組織活性化の観点から重要である。

○業務時間外の自己研鑽（e-learning 受講）について

現状、自己研鑽として語学 e-learning を勤務時間外に受講することに異論はないが、労働基準監督署の見解に注視が必要である。業務に結びついているかどうかで、上長の裁量で勤務時間として認めることが妥当なケースもあるのではないか。

○部長級管理職の率先的な研修への参画

部長の研修受講率が低いということであったが、部長が率先して研修を受講する姿勢を示し、部長自らも講師等を務めるという取組が、事務職員に対して、範を示すという意味でも有益ではないか。そのような姿勢と取組が組織全体のモチベーションアップにつながる。

○人事評価における定量的な目標設定の導入

人事評価における目標設定は事務職員の意識変化につながるため、定性的なものだけではなく、数量的なものも必要だと思われる。ルーティン業務であっても数値目標を課したほうがよい。それを経年で追うことで定量的な物差しとなっていく。

また、事務部門のミッションを理研全体のミッションに照らし合わせて設定することにより、組織に対する貢献度として示せるのではないかと考える。その際、バランススコアカードの導入など一考されたい。そうした努力を重ねることで組織や個人に変化が見えてくると思われる。

付託事項 4. 事業展開（国際拠点・科技ハブ拠点形成）とその事務支援体制について、評価・助言する。

<国際拠点の展開について>

○拠点のミッションと戦略の明確化

海外拠点の役割は一様なものではなく、例えば、ある拠点は人材のリクルートを主眼としているなど、それぞれの海外拠点毎に求めるものに違いがあるのではないか。その拠点を設置する目的と役割を役員が明確に示すことで、拠点に配置すべき適切な人材が明らかになるのではないか。組織全体の国際戦略をブレークダウンし、各部署が具体的に取り組むべき課題をまず明確にする必要がある。

○国際業務に従事する人材の獲得・育成

国際業務に関しては、業務に携わる人材の質が特に重要となる。すぐには理研内部に適切な人材がない現状はあるかもしれないが、理研への貢献度につながる業務であり、外部のエキスパートを活用しつつも、意欲をもつてのぞめる内部人材の育成を進めることが重要であると考えます。また、国際戦略に応じて、期待する役割に、適した人材を配置するというミッションを明確化した体制を検討すべきである。

○国際拠点の評価のあり方

国際業務を評価するにあたっては、国ごとに事情が異なり、場合によってはカントリーリスクが大きく異なるため、評価の手法を考慮する必要があります。なお、協力協定の内容を精査し、数を減らすなどして、協定内容の質を高める取組を引き続き行っていくことが肝要である。

<科技ハブ拠点の展開について>

○目的と進行状況の明確化

何を事業の目的にしているのかを明確にしていくことが重要と思われる。また、進行中のプロジェクトについては、その進捗状況を説明にあつたような円グラフ（図 1 参照）の 01-06 の段階で明確化し、それぞれの拠点が現在どのあたりに位置するのかを示すことが、事業管理にとって有効であると思われる。円グラフの段階毎にどのくらいの人材が必要となるか、組織としての厚みを持たせる必要があるのかをわかりやすく示すとよい。

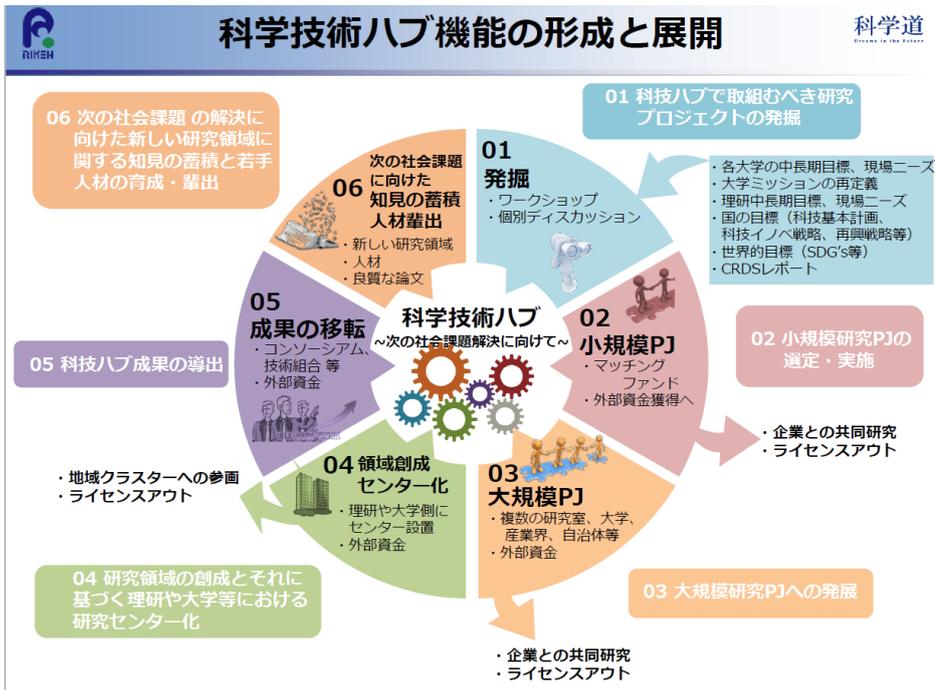


図1：科学技術ハブ機能の形成と展開

○人材育成・獲得方策の検討

科学技術ハブで求められる事務職員の役割、人材像を明確に描き、目標を設定することが事業を進める上で必要になるのではないかと。本事業を進める上では、拠点の活動の幅を広げるよう事業を創造し、無から有を生み出せるようなフレキシブルに対応できる人材が必要であると思われる。更に、その業務のありようを魅力ある仕事として打ち出せれば、優秀な人材が集まり、意欲的な人材を登用するきっかけになるとと思われる。

○拠点運営と事務支援体制のあり方

拠点の展開とその拠点で行われる研究活動を円滑にサポートするにあたっては、九州大学で行われている連携の取組などを参考にしつつ進めることになるかと思われる。いずれにせよ各拠点と事業所との連携をうまく図る必要がある。

九州大学等の試みは、提携先大学の職員によるハブ支援室に依拠している。その形でもハブの構築のノウハウ等が科技ハブ推進部に残るということではあるが、各拠点における研究支援活動の知見も蓄積するのであれば、事務部門でもクロスアポイントメント制度を導入し、連携先の大学の身分を有しつつ、科技ハブ拠点の業務を行うことも考えられたい。

以上

第4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 兼 産学官連携戦略本部 副本部長
委員	池田 雅夫	国立大学法人大阪大学 共創機構 産学連携本部 特任学術政策研究員
	長我部 信行	(株)日立製作所 ライフ事業統括本部 企画本部長 兼 ヘルスケアビジネスユニット チーフエグゼクティブ
	塩崎 英司	国立大学法人東京大学 副理事 兼 医学部附属病院 事務部長
	前田 裕子	(株)セルバンク 取締役 国立研究開発法人海洋研究開発機構 監事
	松崎 一秀	国立研究開発法人産業技術総合研究所 総務本部 総務企画部長