

平成 24 年度
9 月定期監査報告

平成 24 年 11 月 6 日

独立行政法人 放射線医学総合研究所

監事 野家 彰

監事 有澤正俊

独立行政法人 放射線医学総合研究所
理事長 米倉 義晴 殿

平成 24 年度監事監査実施計画に従って、各研究センターにおける内部統制等の業務状況等について監査を実施したので、監事監査規程第 13 条第 1 項に基づき、その結果及び意見を下記のとおり報告致します。

監事 野家 彰
監事 有澤正俊

平成 24 年度 9 月定期監査報告

- 1 監査の種類 定期監査（平成 24 年 9 月）
- 2 監査の実施日 平成 24 年 9 月 25 日、27 日、10 月 2 日、4 日
- 3 監査対象
放射線医学総合研究所の各研究センターにおける内部統制等の業務状況に関する監査
- 4 監査対象部門
放射線防護研究センター、緊急被ばく医療研究センター、重粒子医科学センター、分子イメージング研究センター、研究基盤センター、福島復興支援本部
- 5 監査立合者職位氏名
酒井放射線防護研究センター長、杉浦緊急被ばく医療研究センター長、鎌田重粒子医科学センター長、藤林分子イメージング研究センター長、取越研究基盤センター長及び福島復興支援本部副本部長 ほか
- 6 監査重点項目
 - (1) 各センターのセンター長のトップレベル監査
 - ・センターの運営方針
 - ・センターにおける意思決定等マネジメントの状況
 - ・センターと役員、他のセンター、事務管理部門との関係
 - ・運営企画ユニットの機能、役割

(2) 各センターの中堅研究者による研究現場の実際に関する監査

・センター内、センター間、事務管理部門とのコミュニケーションの実際

7 監事監査結果

今次監査においては、各研究センターにおける内部統制等の業務状況に関し、上記6(1)に掲げた項目に関し、各研究センターのセンター長等から説明の聴取及び提出資料に基づいて、監査を実施した。また、これを補うため、各センターから研究チームのリーダークラスの中堅研究者を2名程度選び、研究現場の実際について、上記6(2)に掲げた項目に関し、説明を聴取した。

センター内のマネジメントに関しては、各センターに共通して、理事会議、運営連絡会議における情報をセンター内に展開するための会合が定期的にもたれているほか、それぞれのセンターで各種の会合が定例的にもたれ、情報共有、意見交換、合意形成等の密接なコミュニケーションが図られているようである。センター長は、このような機会を通じ、あるいは直接に研究現場に足を運んで研究の進捗状況等の把握に努めている。また、概ね年間一報以上の学術論文の発表等のため研究者に対する丁寧な指導も行われているようである。中堅研究者からも概ねセンター内のコミュニケーションとマネジメントについては満足度が高い旨の説明を受けている。

しかし、その反面、センター（あるいはセンター内のプロジェクト、プログラム）を超えたコミュニケーション及びそのための機会が乏しいことなどいくつかの懸念材料もあることがわかった。例えば、他のセンターの研究者及びその研究成果について、学会発表で初めて知ったというケースもあるようであり、所として一体となった力の発揮のため、工夫すべきであろう。

次項に、監事として注目した事実及び気づきの意見等を表明するので、参考としていただきたい。

8 監事意見

(別紙)

(別紙) 監事意見

I センター、プログラムを超えた交流、連携、コミュニケーションの活性化

各研究センターでは、センター全体のリサーチミーティングや研究成果発表会等が開催され、研究者間のコミュニケーションも活発である。その反面、センターを超えた研究者の交流、連携については、全体的には乏しいようである。

なお、防護センターにあっては、他のセンターと異なり、センター全体での交流会、リサーチミーティング等がなく、プログラムの独自性が強いため、他のセンターのみならず、同じセンターの他のプログラムとの連携、交流も少ないようである。

複数のセンターの連携・交流については、定量的なデータが少ないが、試みに業務実績登録システムのデータから複数のセンターに所属する研究者による共著論文を拾い出してみると、全体的には概ね10%程度が複数のセンターの連携によるものであるが、2001年から2011年までの10年間の推移を見ると、共著論文率は低減傾向にある。

2010年9月に理事長は、「次期中期計画において職員各位に望むこと」を定め、プログラムリーダーには「自らが主宰するプログラム・チーム等の活動を統括するとともに、所内の他のプログラム・チームと共同して行う研究活動を、少なくとも1つ実施すること」を求め、センター長にも、センター職員に対してこれを確実に実施させることを求めている。これが確実に実施されれば、複数のセンター間の交流、連携は増大していくと予想される。

しかし、各センターの中堅研究者へのヒアリングでは、センターに所属する研究者がどのような研究をやっているかはセンターの成果発表会等を通じてある程度情報共有が図られているものの、他のセンターに属する研究者が何をやっているかは学会発表を聞いて初めて知ったとする者もあり、そもそも、所内のさまざまな委員会に所属しないかぎり、他のセンターに属する研究者の顔を知らないという研究者も多い。東京電力福島第一原子力発電所事故対応が、初めて所の研究者全員が関わる事業であったともいえる。

一方、放医研は、抱えている人材が物理・化学・生物・医学などスペクトルが広く、多彩な技術、スキルを持った者が多いので、自分の必要とする知識等を持った者、あるいはそれを有する者がどこにいるかについての知識を持っている者がどこかにはおり、これを手繰りよせることで新しい仕事ができるという潜在的に大きな強みをもつ。

このような放医研の強みをより良く発揮できるよう、センター長の協力により、研究現場レベルでの連携・交流が盛んになるような工夫を行うことを期待したい。

例えば、理事長裁量経費で行われている若手研究者による萌芽的研究の成果発表会は、ポスター発表も含め、所内でどのような研究が行われているかについての関心を高めるにも役立つようである。また毎年 2 月に実施されている内部評価におけるプレゼンテーションは、研究所全体の研究成果発表会という位置づけも兼ね備えている。このような所員全体を対象としたリサーチミーティングや成果発表会、交流会を考えていくべきであるとともに、全ての研究者がこれに参加しやすい環境を作っていくことも重要である。

所全体の研究成果発表会をセンター毎に行うなどのほか、センター横断的なテーマを設定して関連するプログラム・チームの発表会や勉強会を行うといった工夫も考えられる。このようなテーマ設定は専門性が高いので研究者自らがその発意で議論していくことが必要である。

また、各研究センターの管理職クラスの研究者あるいは若手研究者が役員を含め短期間（1泊2日程度）の合宿（リトリート）を行い、所を取り巻く環境や所が向かうべき方向性等について集中的な討議を行うことも、センターを超えた連携・協力の環境を作る上で意義あることと考えられる。

II 「下から上へ」のルートの確立

放医研では総務部長を議長とし、職員が所の運営に関し、意見交換を行うとともに、重要事項を審議するための機関として、各センター長、総務部長、企画部長等で構成される運営連絡会議が設置されている。（役員は毎回オブザーバーとして参加している。）

（参考）運営連絡会議規定

第2条 会議の附議事項は、原則として次の各号に掲げるとおりとする。

- (1) 研究所の規程、細則及び決定に関すること。
- (2) 研究所全般にわたる業務の処理等のために必要な連絡及び調整に関すること。
- (3) その他研究所の運営に関する事項で、議長が必要と認める事項。

この運営連絡会議は所の運営に関わる情報共有の場として有効に機能していると考えられる。各研究センターでは運営連絡会議の開催日の午後にセンター内部の会議を開催し、情報を共有する。さらにプログラム会議や部会等が開催され、研究現場のレベルまで情報が流れていく。いわば「上から下へ」の情報の流れはきちんとしたルートができていていると見て良い。

しかし「下から上へ」の情報の流れについては、「上から下へ」の流れに比べ定型的なルートが定まっていないのではないだろうか。

ここで「下から上へ」というルートには2つの意味がある。

第一に、「こうしたい」といった放医研全体での制度や運用、仕組みについての問題点、改善、運営に関する提案等について、現場のレベルでの発議から、逐次上のレベルに案件を持ち上げていき、所の運営に反映させていくという動きについてである。（ここでの現場とは研究現場だけではなく、総務、企画などの事務部門の現場も含む。）

第二は、上に述べた提案等を、各研究センターの現場レベルの意見も反映させつつ、事務的な詰めをしっかりと行った上で運営連絡会議など上のレベルに上げていくという事務的な検討プロセスのことである。

このような「下から上へ」のプロセスは、所の運営を活性化する上で重要であると考えられる。すなわち、管理部門(総務、企画)から示された案をそういうものとして受け止めるというだけでなく、現場の職員が自ら所の運営の改善に関わるということが所の将来を自らの問題として考える気風を養うからである。また第二の事務的な検討プロセスは、具体的な問題の検討を通じ、問題の発見や論の建て方などで事務職員のみならず研究職員も鍛えられるという効果も大きいと考えられる。

放医研には研究倫理や実験動物、共同利用実験機器などさまざまな委員会があり、ここでの議論は運営連絡会議に紹介され、必要なものは決定事項となって運営連絡会議、さらには理事会議で承認されることとなるが、例えば総務部門（人事、経理、契約など）の案件に関し、現場の声を吸い上げて所要の検討を行うための場として、所内で認知され、そのように運用されているものがあるかということ、「これがそれだ」と一義的に指し示すのが難しいのが現状であると考えられる。このため、研究現場から、改善提案等について、どういうルートで経営陣まで届けばいいのかわからないという声を聞く。あるいは、逆に問題があればとにかく何でも総務部長に話をもっていけばいいという声も聞く。

もちろん、定型的なルートがはっきりしないということが、「下から上へ」のプロセスがないということを意味するものではなく、学会年会費・参加費支出基準の作成にみられるように管理部門において、研究現場に意見を聞きつつ調整し相当な努力を払って案を作り上げている。これを進んで、管理部門のみならず研究現場も巻き込んで、議論を重ねていき、自分のこととして所の運営の改善等に職員が関わっていけるような仕組み作りに取り組んでいただきたいということである。

このような問題を検討しうるものとして例えば会計経理問題検討会があり、ユニット運営会議があるが、運営連絡会議のように「上から下へ」の情報共有には役立つとしても、「下から上へ」のルートとして有効に機能しているとは言い難いようである。

これには、開催頻度の問題、研究センターから委員として出席している者が、センターの代表としての役割を負っていることを認識しておらずいわば有識者の意識でいるという問題、さらに運営企画ユニットについても、センターによって実際の業務内容が多様であることもあり、センター内のさまざまな意見を取りまとめ管理部門と調整するなどの役割を果たすものだと理解しておらず、運営企画ユニットを通じての提案など考えもしないといった研究者側の意識の問題、運営企画ユニットの事務を担当する職員の専門的知識の水準等がまちまちであり、定常的な業務をこなすのに忙しく、それ以外の事には手が回らないといった問題も背景にあるようである。

こういった既存の会議を活性化させるか、新しい会議体を作るか、それらでの議論をどう所の意思決定のプロセスに組み込むかなど、さまざまに検討すべきことがあるが、所の運営活性化の観点から、上に述べた2つの意味での「下から上へ」のための定型的なルートの明確化に、ぜひ取り組んでいただきたい。その際、ルートが途中で止まることのないように、あるいはどこで止まっているかが明らかになるように、提案者等には検討状況を伝えるなどのフィードバックにも気を付ける必要がある。

Ⅲ 管理部門と研究部門のコミュニケーションギャップの改善

平成24年5月定期監事監査報告において、経理、会計と研究現場の連携を密にすることを指摘し、経理、会計と研究現場では、ややもすると、相互不信に陥りやすいので、経理・会計は研究者に対するサービス精神を持つべきであるし、研究者等も事務部門に対しては適切な事務の執行に関し感謝の精神をもち、相互に協力しあう体制作りが必要であることを述べたところである。

今回の監事監査においても、中堅研究者から管理部門と研究部門のコミュニケーションギャップが指摘された。すなわち、

(1) 事務担当者が異動することにより解釈・運用が変わることがあるが、誰が事務を担当しても同じ解釈・運用でなければ予見可能性が損なわれ、業務に支障を生じること

(2) 解釈・運用の変更について、なぜそうするかについて十分な説明が行われることが少ないこと

といった不満が述べられた。しかし、face to faceで話し合うことにより解釈・運用の変更に納得できたとの意見もあった。

実際の事務処理に一定の解釈・運用の幅が出ること、あるいは状況に応じて運用が変わらざるを得ないことも起こり得るが、できる限り一貫した処理を行うことが必要であるし、その変更については十分な説明を行い、研究現場を納得させる努力も必要である。

本年 5 月に総務部長から事務部門と研究現場との相談の中で、求めがある場合には、事務部門から書面で判断の内容や根拠を示すようにとの通知が出されたが、これは解釈・運用の判断の内容・根拠を明確にすることで、議論をしやすくし、その結果を所内の共有の知見として蓄積していくことを意図したものであり、上に述べたような不満を解消する一つの手段を提供するものであるが、研究現場においてはその効能がよく認知されていないようである。

また、この通知は、具体的な事案について、判断に迷う場合、事前に研究現場と管理部門との相談が行われることを前提としており、研究者においても、積極的に相談するという態度を持つことが必要である。

一方、研究者と事務部門はあまり接触がなく、そもそも事務部門に属する者の顔も知らず、相談にも行きにくいという声もある。

必要に応じ、この通知を活用して、解釈・運用とその変更の理由に関する管理部門と研究現場のコミュニケーションが図られることを期待したい。さらにメールのやり取りだけでなく、時に face to face のコミュニケーションを行い、お互いの意図等についてよく話し合うことも重要であり、各センターの運営企画ユニットがこれをサポートすることを期待したい。