

## 「平成 24 年度 9 月定期監査報告」への対応について

平成 25 年 3 月

独立行政法人放射線医学総合研究所

平成 24 年 11 月、放射線医学総合研究所（以下「放医研」という。）は、監事より「平成 24 年度 9 月定期監査報告」（以下「監査報告」という。）の提出を受けました。

放医研としては、この監査報告において指摘された事項へ適切に対応することは、いわゆる PDCA サイクルを回し、法人としての業務の質を不断に向上させていく上で重要であると考えています。

以下に監査報告の指摘事項について、現時点における放医研としての考え方を示します。

なお、以下の内容は、業務の進捗等に即して適時的確に対応して参ります。

### 監査意見の概要と研究所の対応

#### 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ったようである。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。

## 対 応

### 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

当研究所では従来から、職員相互間における知識及び技術の交流などを目的とした「放医研研究会」を組織し、またセンター横断的な発表会として「テクノフェア」、「理事長裁量経費成果報告会」を行っております。

さらに、センターにおける研究交流会や勉強会の情報を所内掲示板、メーリングリスト、所内放送により展開し、他センターの研究者等の参加を促す取り組みを行っております。

一方、国際オープンラボラトリーあるいは HIMAC 共同利用研究や各種施設利用等による組織横断的な取り組みにより、国際協力のみならず、センターやプロジェクト・チーム、部課室を跨いだ研究成果の創出も進んでおります。

他方、中期計画も3期目となり、選択と集中によって同様の分野の研究が1センターに集まっている傾向にあり、より出口を見据えた研究を指向している事、あるいは、若手研究者が原則任期制となり短期的視点による個人成果主義の傾向が見られるとの所内からの指摘がある事などから、他センターとの連携の機会が減っているとのご指摘は領けます。

従って、今後もより一層一部の研究者による活動だけでなく、各センター職員全体にセンター、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への取組が拡がるべく、各センター長および運営企画ユニットは以下のような工夫を進めて参ります。

- ① 各センターにおいては、今以上に「放医研研究会」や交流会・勉強会・セミナー等の機会を積極的に活用し、複数のセンター間の交流、連携が活発になるように、またセンターリサーチカンファレンス等への他センターの研究者に対する公開についても、さらに活発になるよう配慮する。
- ② 今年度予定している内部評価ヒアリング(研究評価)においては、推進棟大会議室で開催し、なるべく各センターの研究者や事務職員なども傍聴できるようにして他のセンターが何をやっているのかを理解出来るようにする。また各センターは参加しやすい環境整備に配慮する。
- ③ 各センターのリサーチカンファレンス等において、その回の発表に関係しそうな他センターの研究者を招待したり、他センターからの発表会、勉強会等の案内をセンター内に展開するなど交流を深める。また、現在実施している研究分野を軸にしたセンター横断的な意見交

換会(平成24年12月生物系、平成25年1月計測系)を活性化し、今後も異なる研究分野職員の一層の交流が促されるようこの定着に努める。

## 監事意見

### 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け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する。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の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す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。

## 対 応

### Ⅱ 「下から上へ」のルートの確立

今中期計画に入る際の所のマネジメント体制として、経営に関する重要事項の審議・決定は理事会議としてトップダウンの経営を行えるようにする一方、センター長に統括責任者として指導力を発揮し、マネジメントに注力することを求めました。この場において毎月1回は、業務の懸案事項等について、各センター長等から報告を聴取し意見交換を行っています。

また、センター長等の他、職員も参加し業務の運営に関する重要事項を審議するために運営連絡会議を開催しています。この会議には、所内の各種委員会などの改善提案等も議事録として報告がなされています。

こうした仕組みが、各センター等における課題のうち経営層が把握すべき内容として、「下から上」に上げるルートとなるものと考えています。

一方、企画部、総務部が日々の業務の中で把握した課題等については、基本的に理事長に毎日情報が上げられて共有する場があり、ある程度下から上(役員)へ情報が伝わる仕組みは定まっているものと認識しております。

また、組織や人事制度の課題については、組織・人事委員会を常設しました。

なお、現場レベルの課題を管理部門へ伝えるルートについては、運営室連絡会議(各センター運営企画ユニット及び企画部・総務部)、会計経理問題検討会を通じて多様な意見をくみ上げる場となっています。

特に運営室連絡会議については、現在では総務部長と総務部各課も出席するようになっていますので、問題解決に向けて機能を果たしつつあると考えております。

これらの他に理事長懇談会を活用し、トピックスに応じた意見交換を行う場も設定しています。

このように「下から上へ」のルートは、様々なルートがあるものと認識しておりますが、今後も一層各センターの現場レベルの生の声が、管理部門や役員に伝わるようにするためにも、運営企画ユニットにおいてセンター内の様々な意見を取りまとめて管理部門と調整を行うとともに、上記で述べた既存の会議体等を有効に活用し、「下から上へ」の情報のルートを明確に出来るよう今まで以上に努力して参ります。

## 監事意見

### 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・運用の変更が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はなく、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。

## 対 応

### 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

当研究所として社会に認められる研究成果を達成・発信していくためには、管理部門と研究部門がお互いに協力しながら、事業を推進していくことが必要不可欠です。

このため例えば、研究を推進する上で一定のルールに従った事務処理によりがたい事案が発生した場合には、研究者が自らの知見で判断してしまうのではなく、管理部門に事前に相談し、相談を受けた管理部門の者は、研究部門のサポート役としての意識を持って、より良い解決策を提案していくようお互いより一層の協力体制強化に努めて参ります。

具体的には、平成24年5月に所内向けホームページにて周知している総務部長の通知文書に基づき、研究部門と管理部門が相談して得た結果を所内共有の知見として所内向け HP のよくある質問(FAQ)へ掲載したり、必要に応じて規程等の改定を行うなどして、今後とも研究部門と管理部門とが共通理解で業務運営できるようにより一層努力して参ります。

また、メールを最大限に活用しなければ増える一方の業務を処理していくことは容易でない現状ではありますが、お互いに顔を合わせて話し合った方がスムーズに物事が運ぶということは多くの場合事実であるので、管理部門も研究部門も可能な限り face to face のコミュニケーションをより一層心掛けて参ります。

そのために運営企画ユニットは管理部門と研究部門の両方の専門性を備えた部署として、橋渡しをするなど更なる支援を行って参ります。