

「平成 24 年度 5 月定期監査報告」への対応について

平成 24 年 9 月

独立行政法人放射線医学総合研究所

平成 24 年 6 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 5 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

1. 業務運営等の実績に関する意見

(1) 一般管理費の削減、業務の効率化

① 一般管理費等削減のためのアクションプランについて

一般管理費について、5 年で 15% 以上の削減の目標を図るための 5 年間のアクションプランを作成し、平成 23 年度の削減目標は 9 百万円であった。ただし、このアクションプランは、5 年間で 15% の削減となるよう、一定の係数をかけて各年度に割り振ったものであり、実質的には年度削減目標を示すものである。

予算編成方法とも関連するが、前年度予算から一定率をかけてマイナスとさせその中で各部局の判断で予算を組ませるやり方では、研究所全体の疲弊を招き、限界に達しつつあるのではないかと懸念される。また、今後、福島復興支援に向けた業務等が増大し、特に事務部門など限られた人員でこれに対応していかなければならないことを考えると、「やめるべき事務・事業は思い切ってやめ、人員や労力を重要な業務に集中化させる」ことが必要である。このため、18 年度に設けた効率化アクションチームをもう一度立ち上げるなど、理事長のリーダーシップの下、所全体としての、やめるべき事務・事業の洗い出しと計画化を行うことについて検討していただきたい。

その際、一つのポイントは、23 年度の監事監査報告でも指摘した「経費の見える化」である。共通経費からできる限り研究、プロジェクト、センター毎の光熱水料

等の経費を切り出し、どれだけの経費がかかっているのかを明確にすること及びその推移を各年度ごとに追いかけて分析していくことは、やめるべき事務・事業の洗い出しにも貢献するものと考えられる。また、所の方針として削減すべき業務量（例えば2割）を示した上で計画づくりを行わせるというのも一案である。

なお、来年度は新研修棟、環境動態研究棟の新しい建物が完成する。これらについては光熱水料等を独立して把握できるように措置すると聞いているが、運用に当たっても、上で述べた「経費の見える化」のための仕組みについて検討を行うことを望みたい。

(対応)

今後福島復興支援に向けた業務等が増大することを鑑みれば、限られた人員の中でこれらの業務に対応するために止めるべき事務・事業を洗い出し、重要な業務に集中させることは、近々の課題と捉えており、そのために、例えば平成18年度に立ち上げた「効率化アクションチーム」を参考に総務部・企画部・安全施設部・研究基盤技術部の各課室の代理等を中心とする実務者による「業務効率化に向けた検討チーム（仮称）」を9月中を目処に立ち上げ、今後止めることが可能な事務・事業の洗い出しを実施すると共に、「経費の見える化」の仕組み検討を行い、今後の業務削減計画を作成し実行に移して参ります。

② 共同実験機器の運用

共同実験装置について、稼働率が低いものについて廃棄等を行うことにより管理の効率化を図ったことは評価できる。このような使用実績のチェックと廃棄等の検討は毎年度のルーティン的な業務とし、全体の機器の稼働率を上げるような管理体制を構築することについて検討を望みたい。

また、不用となった実験装置等についてのリサイクルシステムは整備されているが、現在使用中の機器等についての所内の共同利用を行うための仕組みは整備されていない。設定が特別であったりして全ての機器が共同利用できるものではないが、予算の効率的使用の面から、購入機器の不用な重複等を避け、センター間の機器の相互利用も可能とする仕組みについても検討していただきたい。

経理部門においては財産管理の観点から全ての機器を把握しているが、これは相互利用を前提としたものではないので、まず所内における機器類とそのスペック等について、どのような機器があるのかを研究者が把握できるようなデータベース、リスト作りから始めることが適当である。

なお、機器の所内共同利用の推進は、共同実験機器運用とも関連する。数年間使用実績がないものについて廃棄等を行うことは当然としても、例えば数名程度しか利用者がいないものについて、共同実験機器として維持すべきかどうかには疑問があ

る。むしろ、積極的に管理換えを行い、当該機器ユーザーの間の共同利用として管理させた方が適切であるとも考えられる。稼働率の向上と管理の効率化を図る観点から、さらに共同実験機器を厳選することも検討を望みたい。どこまでを共同実験機器とし、どこまでを共同利用に供する機器とするか、共同利用に供するときのコスト負担はどうするかなど、検討すべき課題はあるが、所内での議論を期待したい。

(対応)

第2期中期計画より、共同実験機器等についての「カルテ」を作成し、その使用状況等をチェックし今回の合理化・重点化を実施致しました。この使用状況等のチェックは定期的な実施を既に行っており、年度毎に更新を行っています。ニーズにあったクオリティの高い管理を実施することが全体の機器の稼働率を上げることにつながることから、今後も引き続き、管理の品質を高めるため、不必要になった装置類については共同実験施設運営委員会で審議し適切な対処を実施する計画にしております。

各センターで使用している実験装置等の相互利用については、研究現場の意見を吸い上げたうえで議論する必要もあることから、先ず企画部、総務部、各センター運営企画ユニットの間での意見交換などの場を活用し議論を重ね、実験装置等の相互利用の可能性の有無等について検討して参ります。先ずは9月の当該意見交換の場で議題として提案し検討を進めて参ります。

なお経理部門においては、上記、実験装置等の相互利用の検討結果と方向性を踏まえ、データベース、リスト作りは今後検討することと致します。

第2期中期計画より作成し運用している、共同実験機器等についての「カルテ」に基づき、1研究部が独占しているものなどについては、共同実験機器としての役目を終えたとして、共同実験施設運営委員会の審議を経た後、当該研究部に管理換えを実施できるよう合意を求めた上で、適切な部署へ移管しています。また、各研究部が購入した装置を共同実験エリアに設置する場合、共同実験施設運営委員会で審議した上で共同実験機器に準じた運用をすることを条件に設置許可を行っています。なお、各研究部の装置類については、設置研究部が管理を行うこととしています。さらに共同実験施設運営委員会には各センターから委員がでていますので課金制度の実施を含め、共同実験機器の効果的運用方法について所内全体にかかわる議論として進めて参ります。

③ 施設運営費

施設運営費の66～70%を占める光熱水料については、原油価格、電気料によって大幅に変動するが、東京電力との電力契約の見直しが来年度に予定されており、大口需要家への優遇措置の引き下げ等により大幅な価格引き上げが懸念される。ガスを熱源としている施設についても、ガス料金の高騰が予想される。すなわち、来年度には施設運営費の大幅なアップが予想される所であり、経費節減が強く求められる中

で大きな負担となることが懸念される。今のうちから対応策を十分検討し準備することを望みたい。

なお、放医研では施設ごとに光熱水料等を把握するようにはなっておらず、施設毎の経費が把握できるのは、被ばく医療共同利用研究施設、低線量影響実験棟、重粒子線棟、医科学センター病院、重粒子治療推進棟、新治療研究棟と新設が予定される新研修棟、環境動態研究棟の8施設のみである。このため、施設毎の経費が見えにくく、非効率的な施設がどれということ判断するのが難しい。全ての施設にメーターを付けるためには相応のコストが必要であるが、例えば受益者負担を一層推し進め、施設利用研究者から一定の光熱水料等を徴収するといった措置を検討する上でも、施設毎の経費の把握の方法について真剣に検討する必要がある、所内での議論を望みたい。

放医研は老朽化し非効率な施設が散在しているが、予算の制約の下、既存施設の集約化が難しい。「スペース調整部会の基本方針」（23年3月31日）があるものの、実行に移されているのは一部であり、共同実験機器について、使用頻度が少ないものについて廃棄等の措置を行い管理対象を半減したように、施設の利用状況を各室単位で調査し、管理経費削減の観点から、利用が少ない部屋は閉鎖する、できる限り稼働している部屋は同じフロアにまとめる等のスペース調整計画を少しずつでも進めていくことを望みたい。

(対応)

重粒子医科学センター病院については、省エネルギー設備の設置や省エネルギーサービスを専門のESCO事業者へ委託することで光熱水費の削減を目的としたESCO事業を継続実施中です。なお、所内の他施設についてはESCO導入の事前調査を行い、光熱水費の削減に係る費用対効果が認められなかった等の理由により導入しておりません。このほか、節電の一環として各建屋窓に熱線防止フィルムを設置し、エアコン等の利用を抑える、所内の冷蔵庫・冷凍庫等の可能な限り集約化を行い常時消費する電力量削減を提案するなど、光熱水費を抑えることを努力しているところです。冷蔵庫・冷凍庫の集約化は実態調査を実施済みであり、今後3ヶ月を目安に考えられる効果と方策を提案して参ります。また熱線防止フィルムの設置は9月中旬に一部実施予定であり、今後は年次計画的に進めて参ります。

施設毎の光熱水（電気、ガス、水道）料を把握すべき施設を合理的に選定し、これに基づいて施設毎経費を把握するためのメーター設置等について必要な概算を算出しました。今後年次計画的に整備していくこととしています。とりわけ光熱水料のうち電気料金については約7割を占めることから、早期に電気について詳細計画を確定し実施致します。さらに、研究施設等整備利用計画の改訂を進め、施設の集約化を図ることにより、光熱水費を削減することを考えています。これらは、今後6ヶ月を目安に実施して参ります。（現在詳細設計及び見積を実施中であり、予算の確保、契約・施工完了まで

大凡6ヶ月程度の見込みです。)

今後当研究所施設のスペース調整については、中長期的な検討課題と捉え、「スペース調整部会の基本方針」(23年3月31日)に基づき、研究所全体のスペースに対する各センター(居室・実験室等スペース)の使用・稼働状況等の実態調査を実施することから始めており、先ずは利用頻度の少ない部屋を閉鎖することや各センターの中で同じフロアに集約することが可能なグループを出来る限り一つのスペースに集約することを検討しつつ、効率的なスペースの活用並びに管理経費削減に繋がるような検討を着実に進めて参ります。

(2) 人件費削減、給与構造改革

① 給与水準の現状

昨年度文部科学省独立行政法人評価委員会から、ラスパイレス指数の低さについて人材確保に支障が生じないようとの指摘を受け、毎年給与を決定している任期制職員について、個人評価の結果を踏まえ、年度給与の決定に当たって定年制職員に対する昇給見合いの追加分を給与に加えることができるよう措置を講じている。

定年制職員と異なり、任期制職員には定期昇給がなかったため、結果的に両者の給与水準が開くこととなったが、任期制職員の労働意欲の向上等からも、彼らの処遇改善を継続的に進めていくことが必要であり、今回措置された評価を踏まえた契約更新に関し、適切な運用を期待したい。同時に、研究職・技術職・事務職を問わず、定年制職員についても厳格な個人評価を実施することにより、任期制職員から不公平の感を抱かれないように努めることも重要と考える。

(対応)

任期制フルタイム職員の個人評価結果を給与等処遇に的確に反映するよう、引き続き対応するとともに、研究職テニユアトラック制の定着や、年俸制の見直し検討など、任期制職員の処遇改善に向けて取り組みを実施しています。また、定年制職員の個人評価の実施及び評価結果の給与等処遇への反映に当たっては、平成24年度中を目処に一層厳格な運用に努めて参ります。

② 人件費削減の実績等

特になし。

③ 年俸制の運用

給与に関しては、年俸制を採用することも規程上認められているが、その運用について明確なルールがなく、ケース・バイ・ケースで決められている。他の研究法人においては、例えば任期制職員はほぼ全員年俸制にしているところもある。今年

度開始されたテニュアトラックが適用される任期制職員へは年俸制を適用するルールが定められたが、なぜテニュアトラックだけは年俸制にするのかの合理的理由は明確ではないし、これをさらに所内に広げていく方針なのかも明確ではない。

年俸制には、国家公務員俸給表準拠を超えた柔軟な処遇を可能とするというメリットがあり、その活用を検討すべきと考える。そのため、長期的な人事計画を作成し、その中でどういうものについては年俸制を採用するのか、メリット・デメリットをよく見定めた上で、明確なルールを定めていくことを検討することを望みたい。

(対応)

年俸制の一層の活用拡充に向けて、平成 25 年度の雇用契約に間に合うよう、現行の年俸制制度の見直し検討を行うこととしています。

(3) 内部統制及び理事長のリーダーシップ

①内部ポリシーの作成

特になし。

② 理事会議等による情報共有

特になし。

③ センター長の裁量と所全体のマネジメントの関係

センター長の裁量権の拡大に伴い、センターの内部が見えにくくなることが懸念される。理事会議でのセンター長報告はその解消のための重要な手段であるが、さらに例えば、企画部にセンター担当を設け、センターの重要会議にオブザーバーとして参加し、所とセンターの「リエゾン」とするような仕組みを設け、センターの内部を理事長に見えやすくすることも、検討の余地はあるものとする。

企画部と運営企画ユニットの連携も重要であり、定期会合が開催されているが、上で述べたようなセンター担当（リエゾン）を配置することで日常的な連携を円滑にする効果も期待できると考える。雇用形態が異なる職員が混在することにより人事が難しい面があるが、企画部と運営企画ユニット間の人事交流を盛んにすることも連携のための一つの手段である。

なお、センターの予算や人員の規模、業務が大きく異なるところ、運営企画機能にも差が出てきているようであり、同じ運営企画ユニットといっても共通的なサービスは提供できていないようである。運営企画ユニットとして何を行わせるかはセンター長の裁量であるが、しかし同じ名称の組織がセンター毎に所掌する事務や活動が異なることは、手続きの整備等に関し、混乱を生むおそれもある。このような差を認識し、運営企画ユニットのあり方については、センターのみならず所全体としてもその強化の

ための方策に関し、センターごとに設けるのが適切かどうかも含め、検討していくことも必要であると考え。

(対応)

研究所の業務運営をより効果的に進められるよう、企画部・総務部等と各センター運営企画部門等との連携強化、組織・人員配置のあり方等について、組織・人事委員会等の場を通じて平成24年度中を目途に検討を進めて参ります。

④リスク管理

放医研のリスク管理については着実に進展していると認められる。これをさらに進めるために、次の点を指摘したい。

●重要度・発生頻度・対応状況の3つについて点数化を行い、多くのリスクのウェイト付けを行いつつあることは評価できる。ただし、例えば人の死亡というリスクは大小さまざまなリスクの結果として招来されるものであり、対応状況を評価するのはさらにブレイクダウンしたリスクの諸要素分析が必要である。この点については引き続き検討を進めることを期待する。このような点数化によって毎年度リスクの対応状況の評価を行い、リスク管理のための行動指針とすることを期待する。

●マネジメントにおけるリスクについては、労働安全衛生分野でのリスクのように定まった分析手法はなく、さまざまな実例等を参考にし、放医研なりのアレンジを施した評価手法を作成中であるが、この評価手法について、よりよいものとなるよう、不断の調査、点検を行うことを期待する。

●放医研が長年対応を準備してきたリスクは自らの放射線事故、あるいは他の原子力事故への支援などの安全に係わるものが中心であったが、今後取り組むべきリスクはマネジメントの領域に見いだされる。先般問題となった「預け金問題」もその一つであり、また福島事故対応の経験で見いだされたリスクも、放医研と外部とのコミュニケーションに係わる問題であり安全の問題ではない。したがって、リスク管理会議でまとめられたリスク分析とウェイト付けについて、単にまとめに終わることなく、それぞれの責任部署あるいはもっとも関わりの深い部署が、重要度・頻度・対応状況を見て、それぞれに取り組むべきリスクの優先度を立てるとともに、準備を進めることを期待する。

(対応)

現在、所内で発生すると考えられるリスクについて、重要度・発生頻度・脆弱性の3つについて点数化を行い、リスクのウェイト付けの検討を進めるとともに規程の整備等の対応状況を整理しているところです。

今後は、リスクのウェイト付けをまとめ次第、関係部署において、関係部署に関わる

リスクの重要度・頻度・対応状況を勘案しつつ、関係部署が取り組むべきリスクの優先度付けについて検討を進めるとともにリスクの低減化に向けた効率的なリスク管理を実施し、その結果を踏まえて必要な見直しを行っていくことと致します。これらは今後、6ヶ月程度を目安に実施して参ります。

⑤規程類等の整備

内部統制や全体マネジメントの観点から、ルールの特明確化と文書化は基本であるが、文書が膨大になり関係者が把握しきれなくなるというおそれも生じる。

第3期中期計画に備えて、所の規程類等の見直しが行われ、23年度には所員が抛るべき規程、細則、マニュアル等を職員がわかりやすく参照できるよう、所内ホームページにおいて部門ごとに系統立てて見ることができるよう基本的な仕組みをあらためたところであるが、次の2点について、留意していただきたい。

●問題が生じた場合、あるいは事務処理に関し疑問が生じた場合など、規程・規則・マニュアル等を参照し確認するという習慣が根付いているか、事前に担当部局と相談しているか、また、昔作成されたルールが実態と異なったものとなっている場合、ルールの改正を検討し提案するという態度が職員の中に根付いているか。

●ルール化、文書化に満足してしまつて、その実施状況を点検することを怠っていないか。

(対応)

規程類等の整備については、平成23年度において所内ホームページの規程集欄を部門ごとに系統立てて見ることができるよう修正を行い、規程・規則に拘わらず、事務処理マニュアルや運営連絡会議・理事会議での決定事項についても、その都度掲載を行っているため、各職員が事務処理を行う上で疑問が生じた場合などには、所内ホームページの規程集欄を確認することによって事務処理を容易に進めることが可能となっています。これらに加え各部課室のホームページに必要情報を掲載することも習慣化されてきています。今後さらに、各職員が事務処理上の手続きを行う際に、当該事務処理の根拠を理解したうえで、起案者及び決裁者が相互に事務処理の適正性を確認することを徹底して参ります。また、過去に作成された規定内容等が実態と異なつて不都合が生じる場合などには、必要に応じて改正を行うと共に、折に触れて規程類等の点検を実施して参ります。

⑥内部監査の充実強化

監査・コンプライアンス室を設置し、内部監査の充実強化を図っている。23年度には「預け金」問題への対応として設けられた分任契約担当役による契約実態に関する内部監査を行ったが、新たに分任契約担当役が契約した購入物品の確認や取引業者

へのヒアリングも実施するなど調査手法の改善を図りつつ、「研究ノート運用」への監査など、内部監査の対象を広げる取組みも行っているところであり、引き続きの努力を期待したい。上で述べた、規程、規則、マニュアル等の実施状況の点検も重要なものから内部監査の対象とすることも期待したい。

(対応)

内部監査においては、合規性のチェックとともに、定められた規程・規則・マニュアルを有効に機能させ、内部統制の充実に資するための提言を行うことを重視しております。今年度は単に第三者の視点で監査することに限定せず、個人情報管理、安全保障輸出管理、情報セキュリティ管理等、とくに専門性の高い分野については、それぞれを分掌する部署と連携をとって、事業所全体の監査を実施すると同時に、ルールやマニュアルの実効性を高める試みを行っております。また、現有している資源を有効に活用するため、9～10月に予定している外部資金研究事業監査における監査対象の選定には、旅費と謝金（人件費）の支出の多い課題を抽出する等、いわゆるリスクベースの考え方を適用したものとしており、こういった工夫を凝らしつつ役員の指示に基づき、監事の意見を参考としながら、個々の監査に臨んで参ります。

また、今年度はあらたに文書管理規程の実施状況に関する監査を、1.(4).②で述べられている作業の進捗を見つつ実施することとしております。

(4) その他の事項

① 人事管理、人事政策について

任期制フルタイム職員は放医研の主力となるものであり、彼らのキャリアパス、任期制から定年制への移行のルートを決めることは重要である。その一方で、そのルートに乗れなかった者の処遇も明確なルールを定めて新陳代謝を盛んにすべきである。

しかし、事務職にも任期制フルタイム職員がおり、彼らへのキャリアパスは明確になっていない。優れた事務職員を確保する必要性は研究職に必ずしも劣るものではなく、士気向上等の面からも任期制フルタイム事務職員の処遇、キャリアパスについても研究職と同様に検討していただきたい。

この5年間の職員の平均年齢を見ると、定年制職員が横ばいまたは若干の減少があるのに対して、研究職及び技術職の任期制フルタイム職員の平均年齢が増加している。

研究職任期制フルタイム 36.0才（19年度）から38.4才（23年度）

技術職任期制フルタイム 34.7才（19年度）から38.1才（23年度）

技術職については、事務職等からの振替え要素があるため不明であるが、研究職フルタイムの平均年齢が上がっているということは新陳代謝がうまく行っていない

いことを示すとも考えられる。もともと放医研の研究職定年制職員の平均年齢は23年度で他機関と比べて48.2才と高い。これを任期制フルタイム職員が補っているが、その平均年齢も上がっていくことになると研究の活力が失われていくことが懸念される。

この面からも任期制フルタイム職員のキャリアパスと新陳代謝の仕組みについて検討していくことが重要である。

なお、長期的な人材確保・育成のための所全体の長期戦略の問題と、一方における人件費削減も含んだ各センターの人事管理の問題は、必ずしも整合がとれていないように感じる。各センター長が抛るべき所の長期的人事計画を作成する中で調整が図られることを期待する。

(対応)

平成24年3月に改定した「研究開発力強化法に基づく人材活用方針」を踏まえて人事計画を進めて参ります。また、任期制職員に関しては、テニユアトラック制の定着、定期的なキャリア支援セミナーの開催、任期制事務職員から定年制登用のルール化、任期満了後のキャリアを考慮した採用、などの取り組みを今年度から進めています。

②情報公開と所内文書管理への取組

情報公開のための文書管理については平成24年2月の定期監事監査が行われており、公文書等管理法の施行への対応として、法人文書ファイル管理簿の作成が遅れていること、法人文書の概念は非常に広範なものを含み得るため、管理対象が膨大になりがちであるが、公文書等管理法の趣旨を踏まえて、取組みのプライオリティを見定めて、各現場で継続的に実行が可能ないようによく設計して推進すること、電子化の積極的活用など管理コストの合理化に努めることが指摘されている。

平成23年度における法人文書ファイル管理簿への登録、廃棄とも約900件に達し、平成22年度末の文書管理規程の改正後、登録責任のセンター等への分散を行った効果がそれなりに現れていると考えられる。ただし、今後、センター等によって取組みに差が出てくることも考えられるので、所内での説明会を開催したり、所内の文書管理週間あるいは月間などを設けて、文書管理をある程度集中的に行わせるような取組みも検討の余地がある。

また、内部統制で指摘したように、一般論として、規程類等を作成して事足りりとするのではなく、定期的に規程等の実施状況を点検することが重要であることを重ねて指摘したい。

(対応)

適切な法人文書管理は最重要事項と認識しており、今年度途中から担当する職員を配

置したところです。そして現在、各センター等が共通認識をもって法人文書管理について適切な管理が可能となるよう「法人文書ファイル管理システム」の再構築（10月末完成予定）を実施しているところであり、当該システムが完成した際には、所内の文書管理担当者を対象とした使用説明会（11月上旬予定）を行い法人文書等の適切な管理を実施していく所存です。

またその後は、所内の文書管理週間又は月間などを設けて、文書管理を集中的に実施するとともに各センター等の管理状況を定期的に実査する取組を今年度中に進めて参ります。

③外部資金獲得の問題

外部資金獲得について、次の点を指摘したい。

●外部資金獲得についての責任部署と広報活動の中での位置づけの明確化

交付金予算の削減は今後も続くので、外部資金獲得がさらに重要になるが、このための所としての戦略、計画が見受けられない。各部、センターが知恵を出し合っ

て、総合的な計画を定めるべきではないか。
例えば、寄附金は公的資金に比べ比較的自由に使える資金であり、公的資金で対応し得ない部分を補う等のために有用であり、他の研究開発法人においてもその増加に向けた取組みが行われているところである。寄附金募集は、放医研の活動と意義（重要性、有用性）を広くアピールする中で行われることが重要で、メルマガの検討も含め、広報活動と密接な関連がある。しかし現在のところ、あまり両者の間で連携がなされているとは感じられない。また、寄附金募集のためのリーフレット等の配布については、総務課に係わるイベントのみでなく、放医研が主催するわけではなくても、放医研または研究者等が参加し、パンフレット等を配布するような他者主催のイベントにもリーフレットを配布できるよう、広く研究所全体に協力を求める必要があり、各方面とうまく連携を取ることが重要である。

また、寄附者については、現在は感謝状を贈るにとどまっている。こういった者に対して十分なフォローを行い、放医研の活動に継続的に関心を持ってもらうことが必要と考えるところ、例えばメールマガジンを発行すれば、寄附者に継続して放医研の活動を知らせることもできる。

こういったことを総合的に勘案して、外部資金獲得に関して、広報活動とあわせて基本方針と計画を作成し、その中で、責任部署の明確化と連携を図る仕組みを充実させていくことについて検討を期待したい。

●経理、会計と研究現場の連携を密にすること

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。経理・会計は現場に対し、カネの使い方が規則、基準等に照らし乱暴であるとの感を持ち、現場は経理・会計に対して、よくわからない規則、基準等を盾に取ってうるさいこと

をいう分からず屋という感覚を持つことがよくある。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。

こういった事柄も、所をあげて、外部資金獲得のために知恵を集める計画作りの中で相互理解を深めていくことが適当であると考える。

最近、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、これも判断の内容・根拠を明確にすることで、今後の議論をしやすくし、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、これを契機として、事前の相談が緊密に行われ、事務手続きについての議論が活発になり、改善が進むことを期待したい。

(対応)

外部資金獲得については、外部研究資金を積極的に獲得して研究所の研究の活性化と発展に繋げるため、「外部研究資金獲得推進プログラム」(平成19年改正)を定めています。このプログラムは、単なる理念に止まらない具体的な推進プランであり、各部署等との所内関係部局の役割について、述べられているものです。

寄附金の増加に向けた取組としては、放医研外部向けホームページを有効に活用し放医研が寄附金を希望する研究テーマの研究活動を説明することによって、寄付者の希望を叶えられるような寄附申込みの仕組み構築や、寄附金受入れ手続きを簡便にするためのインターネットによる寄附金申込みの導入や、寄附金申込みに関する「FAQ」を整備すると共に、寄付者に対して感謝状を贈呈し、かつ放医研の研究活動に継続的に関心を持ってもらうことを目的とした情報提供を実施するなど、総務課が広報課の協力の下、平成25年度からの運用開始に向けて検討を進めて参ります。

外部資金獲得プログラム等に基づき、外部資金獲得を増大させるため、各部署の連携の充実等に取り組んで参ります。また、競争的外部資金の申請支援を充実させるなど、外部資金獲得のための継続的な改善に努めて参ります。

事務部門の者も、業務の目的は、研究事業の的確かつ適切な推進であると言う基本的な認識をもって今後とも業務を行っていくよう努めます。

また、外部資金に特有な経理処理への対処方法等について検討が必要な場合には、隔月で開催されている会計経理問題等検討会の場を活用するなどして、研究職員及び事務職員が意見・情報交換を行い、改善に向けたルールを検討することなどを通じて、相互理解を深めていくことと致します。

今後も引き続き、事務部門と研究現場での判断違いを減らすため、所内向けホームページを活用して、共有の知見蓄積の充実等に取り組んで参ります。

④知的財産権と研究成果の活用の促進

23年度には、外部機関（知財コンサルティング会社、特許事務所等）を活用して市場性、実用可能性等を詳細に調査し、出願を精選し、またそのための出願基準及びガイドラインを作成した。23年度実績としては、出願件数が29件（平成22年度までの年間約60件から半減した。外国出願は19件に対し16件と微減、国内出願が40件から13件）と大きく減少した。重要な技術は優先的に海外特許として出願し競争力強化等を図り、国内特許については市場性等を勘案して厳選するという方針に沿った動きとなっていると見ることができる。

（東京電力福島第一原子力発電所事故対応の影響により所内の出願件数も大きく減少していたという事情はあるが、新しい仕組みの下で、3件を出願対象から外しており、精選化の方向へ進み始めていると見ることができる。）

特許実施件数も22年度33件から35件と微増、実施収入も0.4百万円から1百万円と増加した。

出願の精選というのは発明の市場性等を評価して真に有用なものに力を集中しようという発想であり、このような発想は出願のみならず、審査請求案件の判断や、実施企業探し等にも及ぶべきものである。

しかし、23年度に審査請求したものは27件（うち外国1件）で、平成22年度の28件（うち外国5件）と差がない。審査請求の対象は出願を厳選するという方針を立てる前のもの、数を増やすということで特に厳選せず出していた時期のものである。市場性等を考慮して出願を厳選するという方針を立てたなら、その前に出願された案件についての審査請求も同様に特許の市場性、実用性等を評価して厳選することになると思うが、その点については23年度には特に配慮していないようであり、今後、どのように取り組むのか方針を定める必要がある。またこれは額は少ないとしても特許維持費用についても同じことが言える。

市場性や実用可能性等を考慮して出願を厳選するということは、あまり役に立たない特許を抱えて無駄な投資になるよりも、使える特許、役に立つ特許の手持ちを増やそうということなのだから、特許の実施促進と結びついて方策を考える必要がある。現在の人員ではとても特許の実施のためのマーケティング活動をすることは困難である。このため、例えば、どこかのTL0など専門機関と提携してアウトソーシングすることも検討する必要があると考える。

（対応）

ご指摘を頂いた特許出願の精選、また特許維持費用の支出の厳選について、平成23年度は特許事務所等を活用しての出願前事前評価を部分的に導入して試行的に審査を行う等、新たな方策を検討し、平成23年度に「特許出願等ガイドライン」を策定しました。今後は、「特許出願等ガイドライン」に基づき、市場性、実用性の判断の基準や仕組みを整え、特

許出願や審査請求の精査と維持費用等の支出厳選を実行に移して参ります。なお、出願に際しての単願と共願のバランス、またラジプローブのような成功ケースをひとつのビジネスモデルとできるか否かについても併せて検討して参ります。

⑤企業との連携、共同研究等

委託業務の専従義務により他の研究に従事できないことは、研究者の外部資金獲得意欲の低下に繋がりがねないとの認識の下、22年度監事監査報告において、エフォート管理ができるよう簡素で実行可能な手続きを検討すべきであるとの指摘がなされたところである。これを踏まえ、他機関の実施状況を参考に、「外部資金人件費エフォート管理マニュアル(案)」を作成し、平成24年度から運用が開始されたところであり、裁量労働制職員3名、博士研究員3名が制度を利用している。ただし、エフォート管理は今のところ、文部科学省の一部の資金のみが対象の制度となっており、これを他の資金にも拡充することについての要望も出てくると考えられるので、制度の運用実績を踏まえ、逐次検討していくことが望まれる。

このように、企業との連携、共同研究等は着実に進展しており、今後とも、これを円滑に進めるための工夫について、一層の努力を期待する。

(対応)

企業との連携、共同研究に関しては、コンプライアンスに留意しつつ積極的に取り組んでおります。例えば、研究終了時に所内研究者及び共同研究先の研究機関等に対し、アンケート調査を行い、適宜改善を図るなど、今後も、より一層の成果創出を可能とするための環境整備に取り組んで参ります。

【環境整備の具体的取組:①今年度実施分のアンケートを行う際、項目の見直しを行い、その上で企業側から要望があれば来年度以降、対応する、②企業との共同研究に関連して、「受入研究員等の規程見直し」(名称や資格の整理等)を進める。③共同研究の成果を論文等で発表する場合、〇〇共同研究の成果である旨を明記することを検討する】

⑥人材育成

来年度は新研修棟も完成するところから、東京電力福島第一原子力発電所事故対応もあって大幅に増えたニーズに適切に対応するための研修の仕組みを検討することが望まれる。

例えば、アンケート等を取り、教科担当にフィードバックする仕組みを設けているが、それをどう研修に反映させるかは教科担当に委ねている状況であるので、ここの部分も制度化し、それなりの人員配置も行いつつ、人材育成担当部局がグリップし研修生の意見を聞きながら柔軟にカリキュラム等の変更もできるような体制を整備する必要があるのではないか。

(対応)

現行の制度として、研修課程毎に採ったアンケートなどの調査結果を基に、研究基盤センター長を委員長、教科主任を委員とする研修委員会に於いて、1) 課程の新設及び改廃、2) 応募資格と定員など、3) 研修課程のカリキュラム、等に関して分析・検討・審議し実施する体制が整備されています。そのもとで、研修生からの様々な意見および社会的ニーズをカリキュラム等へ反映すべく努力して参りました。

昨年度の福島復興に関して言えば、ニーズの多い原子力事故等への初動対応セミナー等の回数と受講者数を増やす、また、各地の講演会等で得た情報を基に研修を新たに設けるなど、柔軟に対応してきたところです。

平成 25 年度に向けては、これら様々な情報や、今年度の研修状況を分析しつつ、放医研の特徴 (RI 実習が可能等) を最大限に生かせる研修、並びに、原子力被災者健康不安対策のアクションプランで放医研に求められる人材育成など、付加価値の高い研修を一層効率的、効果的に行うためにはどうすべきか年度内に検討を行い、その結果を踏まえ次年度の活動を実施する所存です。また、教科書を改善し、講義内容の品質の標準化を図ると共に、web での受講申し込み等を可能とする等、サービスの改善と共に業務の効率化に取り組み、より柔軟な対応を可能とすべく努力しています。

⑦業務効率化等のための資源の投入

まざまな指摘を行ったが、これらを実施するためには人員または資金などのリソースが必要なものも含まれる。

内部統制についても、企業では、これを適切に実施するには一般管理費が増加するが、法律違反等による賠償が必要になった場合の出費と比べればわずかなものであるという考え方が背景にある。規則類の制定のみならず、その実施状況をチェックし、あるいは抽出されたリスクへの備えを行うためにも人員・資金が必要になる場面は多い。一般管理費、管理に携わる者の人件費の削減が求められる中でこうした業務を的確に行っていくことには困難になりつつある。

国の方針によるところが大きいですが、例えば、理事長裁量経費の中に、業務改善経費枠を設けるなど、こうした活動に対する人員・資金面からの支援を行うことを期待したい。

(対応)

業務の効率化や内部統制の充実は、総務部・企画部を軸として事業所全体で推進すべきものと考えております。しかしながら、ご指摘の通り一般管理費や管理に携わる者の人件費の削減が強く求められている中、これらに必要な予算や人員を定常的に確保することが困難であることも事実です。現在の理事長裁量経費の中に「戦略的事業 (指定型) の推進」の項がすでに設けられており、「戦略的・機動的な研究所経営のため、理事長

が特に必要と認めて指定するトップダウン型の研究開発や業務に関して、資金を投入する。なお、執行に関する事項は、その都度理事長が決定する。」という形での支援が可能となっております。業務改善については、現状で実現可能かつ妥当な具体的計画を立案することが重要であり、「業務効率化に向けた検討チーム（仮称）」などによる検討を基に、必要に応じて理事長裁量経費などを活用して人員・資源を投入し、その実現に取り組んで参ります。

⑧東京電力福島第一原子力発電所事故対応

これへの対応は放医研の危機管理のあり方を含め、さまざまな教訓をもたらしたと考えられ、危機管理マニュアルの改訂やリスク管理として新たに取り組むべきリスクの抽出などが部分的に行われている。しかし、研究所全体として昨年度の活動を総括し、所全体の共有財産としていくという活動は、必要性は認識されているものの、まだ着手されておらず具体的な予定もないようである。組織として貴重な知見、ノウハウは、人が変わっても組織として活用できるようにすべきであり、記録を集め、その時々に対応を検証し、ノウハウとして蓄積していくことを望みたい。

(対応)

東京電力福島第一原子力発電所事故に係る当研究所の対応を記録としてまとめることは、所全体として重要であると認識しており、今後、活動記録の編纂を通して、これまでの経験等をノウハウとして蓄積し、今後の作業に資して参ります。

II. 契約状況の点検・見直しに関する意見

(1) 契約の実績

随意契約から一般競争入札に切り替えたものの落札価額を見ると、ほとんどが一者応札となっており、落札価額も下がったとは見られない。入札者を増やす観点から契約を分割したものは、かえって契約額の総計は上がってしまっており、契約額削減の効果を上げることができていない。

件数でみて、これ以上競争性のない随意契約を競争性のある契約に切り替えることは難しい。昨年度文部科学省傘下の研究開発 8 法人で行われた調達の実践について検討においても特殊性があり難しい問題とされているが、引き続き、一者応札率の減少、落札率の減少を目標に継続的な取り組みを行う必要がある。

(対応)

平成 24 年 7 月 10 日、当研究所ホームページに掲載されている入札公告の更新情報を登録した事業者等に自動的に配信する RSS 機能を設置しました。今後とも、「随意契約

等見直し計画」に基づき、一者応札率の減少等に向けて継続して取り組んでまいります。

(2) 契約の適正化に向けた研究所の取組み

①契約の適正化—競争性をより高めるための措置として通常、次のものが挙げられている。

特になし

②契約適正化に向けて平成 23 年度に実施された事項は次の通りである。

①仕様書マニュアルの整備による事前チェック

実績要件、資格要件については、当該要件の必要性について説明資料を提出させ、契約課においてチェックする手続きを整備。

②仕様書に関する事前合議の対象の拡大（理事、総務部長、契約課長）による厳格なチェック

③個々の入札案件について、予定日時を記載する標準工程管理表の作成によるスケジュール管理

④入札参加要件の緩和、標準公告期間 20 日間

⑤文部科学省所管研究開発 8 法人による研究開発調達会合に参加。ベストプラクティスの検討結果を踏まえ、納入実績データベースの運用を開始するとともに、平成 24 年度から参加者事前確認公募制度を導入。

これらの取組みは、所が決めれば改善できる随意契約から一般競争入札への切り替えと異なり、措置したからといってただちに成果が上がるものではないが、地道な取組みを行う必要がある。特に、契約情報提供の充実については、もう少し制度的取組みを行う余地があると考えられる。

契約情報の提供については、応札可能性が見込まれる業者に幅広く声かけを行うなどの努力が継続的になされているが、担当者個人の意欲、知識によるところが大きいように感じる。担当者が変われば、取組みの水準が大きく変動する可能性もある。また、業者への声かけと結果について、結果的に一者応札となった理由の分析等について一部決裁書類に記載されているが、詳細な記録を残し将来参照することができるようなルールは定められていない。

この件についての制度的な取組みとして、現在契約課において、契約情報の提供について、web ページの更新について自動で通知する RSS の取組みが検討されている。検討に期待するとともに、ホームページに仕組みを設けて、気がついた業者がそれぞれ登録するのにまかせるだけでなく、これまで取引のある業者や納入実績データベースに載っているが放医研とは取引がなかった業者等に対してメール等で積極的に告知し、ホームページアドレスを示して登録を促進すべきである。

また、これまで取引のある業者に対して契約情報をメールで自動転送するような

仕組みもあわせ検討し、契約情報の提供と入札への誘因、その結果の分析についての制度的、組織的な取組みを進める必要があると考える。

(なお、契約担当部局における内部的な目安として、一者応札率の目標を掲げることを、これらの取組みを支えるものとして検討することも一案である。)

また、今年度から実施される参加者確認公募制について、有効に機能することを期待する。

落札率の低下については、平成 23 年度から運用が開始された納入実績データベースを有効活用が期待される。契約課のみならず、各センターの企画運営ユニット等にデータを提供し、研究者等にも利用できるようにすることも検討していただきたい。事務部門では高度に専門的な機器、試薬等について、型式が一致しない場合類似のものがあるのかどうか判断しづらいが、専門家は違った情報をそこから読み取れることができるかもしれず、有効に活用しうる可能性があるためである。

(対応)

平成 24 年 7 月 10 日、当研究所ホームページに掲載されている入札公告の更新情報を登録した事業者等に自動的に配信する RSS 機能を設置しました。このことを周知するため、契約課執務室内や中央検収所に RSS 機能設置を告知する文書を置いておくとともに、入札説明書の配布時に、この文書も併せて配布することとしています。契約情報の提供に関するその他の取組みについても今後検討し、実施可能なものは平成 24 年度内を目途に取り組みを開始する予定です。また、結果として 1 者応札となった契約について、その要因分析を行い記録に残す取組みについては、平成 23 年度に試行的に行ってまいりましたが、平成 24 年度からは、対象となる全ての契約について行っていきます。平成 24 年度から実施している参加者確認公募については、平成 24 年 7 月現在、4 件を実施しました。今後とも、公募を行うことが適切な契約についてはこの仕組みを活用していくことと致します。これらの他、納入実績データベースの活用等、契約の適正化に向けた取組みを今後とも継続して行って参ります。

《最後に》 監事監査意見として多くの分野にわたって多くの意見を述べているが、人員は限られていることであり、所においてプライオリティ付けを行い、タイムスケジュールを定めて実効ある対応を進められるよう希望する。

(対応)

以上回答において、目標とする時期を示していますが、現在の業務内容の下に検討したもので、今後、国の政策の変更、行政改革の動き、福島復興支援等の業務の進捗状況等により、プライオリティは変わることがあり得ます。

なお、監事意見にありますように『実施状況の点検が行われていない』ことのないよう、今後の監事監査への対応の中で、以前の指摘事項に対する状況報告も行うように致します。