

「連携」から見えてきたもの ～国立天文台の技術系職員が抱える問題点と将来像～

上野祐治

(国立天文台 水沢 VLBI 観測所)

概要(Abstract)

「望遠鏡保守情報交換会」の立ち上げから2年が経過した。この間、望遠鏡保守担当者以外の技術系職員との交流も増え、現場レベルでの本音を聞くことができた。そして、これら本音には異口同音に問題点や将来像が含まれていることに気づいた。これらの問題点や将来像を共有してもらうことで、国立天文台の技術系職員が今後どうあるべきか考えるための足掛かりとしたい。

1. 望遠鏡保守情報交換会の立ち上げとコミュニケーションの増加

望遠鏡保守情報交換会は、2016年度の天文学に関する技術シンポジウムをきっかけに、ハワイ、野辺山、水沢の望遠鏡保守担当者が情報交換することを目的として立ち上げた。筆者は、立ち上げメンバーとして望遠鏡保守情報交換会に参加してきた。その後、2017年度の天文学に関する技術シンポジウムを経て、岡山、チリ(ALMA、ASTE)の望遠鏡保守担当者が加わり、さらにオブザーバーとして、ATCからも参加者を得た。

この活動の結果、VERAの電気系保守内製化といった具体的な成果を得た。同時に、コミュニケーションの増加により仲間意識が強くなるとともに、望遠鏡保守以外の技術系職員との交流も増えるといった副次的な効果があった。

2. 技術系職員が抱える問題点と解決方法としての「組織化」

コミュニケーションの増加により、それぞれの技術系職員が問題意識を持っており、その根底にはある種の共通点があることに気づいた。それらを大別すると、以下の3点に集約される。

- リソース不足(人員、予算不足)
- マネジメント不足(適切な業務の割り振り、無駄の多い業務体系)
- 評価、人材育成システムの整備不足

筆者は、これらの問題解決には技術系職員の組織化が有効であると考え、組織化を構想するとともに、過去の組織化の動きを調査した。結果、2004年の法人化前後に盛んに技術系職員の将来像が検討され、組織化についても技術系職員有志らにより詳細なプラン¹⁾が作成されていたことを知った。この組織化案についての詳細説明は省くが、十数年経過した現在と全く同じ問題意識を持ち、その解決のための具体的な方策を検討、文書化した諸先輩方の先見性と努力には敬服するしかなかった。

翻って、現在の我々技術系職員がなすべきことは、この組織化案が十数年間にどれだけ実現されたか確認するとともに、実現できなかった点を抽出し、それを解決して前進することであると思いついた。

3. 組織化が停滞した原因

法人化前後に作成された技術系職員の組織化案は、評価や給与面についての仕組みにも言及している。この点に関しては、目標共有シートとその達成度を給与に反映させるシステムが実現してきている。一方、技術分野で技術系職員を束ねる組織化と、それにより実現される適正な人員配置、技術継承、人材育成、妥当な評価といった点については、現在も引き続き課題となっている。そのため、技術分野による組織化が進んでいないことに焦点を当て、当時を良く知る方にインタビューを行った。結果、組織化が停滞した原因として、影響度順に次の6点が見えてきた。

1. 級別定数の問題があり、組織化するための人員配置ができなかった。
2. 法人化の激動期で他にやるべきことが多く、労力を割けなかった。
3. 組織化のニーズが低く、賛同者が少なかった。
4. 天文台上層部に強力な推進者がおらず、組織化の動きが失速した。
5. プロジェクトの人材囲い込み体質により、人員の流動性が不足した。
6. コミュニケーション手段が少なく、プロジェクト間での連携がしにくかった。

なお、これらのインタビュー結果は調査対象が不足しているため、引き続き広くインタビューし、より確度を高めた結果を得たいと考えている。

4. 組織化のためにすべきこと

これらの組織化が停滞した原因について、現在の状況とその解決方法について考察した。なお、いずれもインタビュー対象者からの意見を取り入れた筆者の見解である。

1. 級別定数の問題があり、組織化するための人員配置ができなかった。
 - －その後、級別定数が廃止されており、現状大きな問題では無い。
2. 法人化の激動期で他にやるべきことが多く、労力を割けなかった。
 - －解決していることも多く、現状は問題でない。
3. 組織化のニーズが低く、賛同者が少なかった。
 - －現在、予算や職員数の減少に対応するため、組織化のニーズが高まっている。
4. 天文台上層部に強力な推進者がおらず、組織化の動きが失速した。
 - －大きな組織改革はボトムアップだけでは不十分。トップダウンでの指示も重要。
 - －天文台執行部に専属担当者を配置する必要がある。
5. プロジェクトの人材囲い込み体質により、人員の流動性が不足した。
 - －トップダウンで各プロジェクトに働きかけ、意識改革する必要がある。
 - －ビッグプロジェクトに人材が偏らない配慮も重要。
6. コミュニケーション手段が少なく、プロジェクト間での連携がしにくかった。
 - －インターネットの急速な発達で、コミュニケーション手段が増えたため、現状大きな問題ではない。

以上の考察結果から、組織化推進のために現在取り組むべき課題として、

- ・組織化推進のための担当者の設置
- ・プロジェクトの人材囲い込み体質の解消

の2点が必要であることが分かる。これらは、トップダウンでの推進が求められる。また、トップダウンに期待するだけでなく、ボトムアップで行うべきこととして、筆者は以下の3点を提案する。

1. 技術系職員同士で仲間意識を持つこと。
 - －個々で業務をする意識から、チームワークで取り組もうとする意識を持つ。
2. できることから始めてみる。
 - －組織化のニーズと効果の高い分野から、まずは始めてみる。
 - －組織の詳細な有り様にはあまり固執しない。
3. ある程度失敗や例外を許容する。
 - －不具合は適宜修正する。PDCAを回すことが重要。
 - －馴染めない人は、現状のやり方でも良い。

5. まとめ

技術系職員が抱える共通の問題の解決策として、組織化が有効であると筆者は考える。組織化は、法人化前後から検討されているが、まだ実現できていない部分も多い。今回、組織化が実現されていない原因とその解決方法を考察、提案した。これらの考察、提案は組織化のきっかけに過ぎないので、トップダウン/ボトムアップ双方からの意見をすり合わせ、より良い方向に進めば本望である。

昨今、天文台内外を問わず様々な組織改革が叫ばれているが、重要なことは、組織にとっても、そこで働く者にとっても良い改革で無ければ実現できないか、例え実現できたとしてもすぐに破綻してしまうということである。組織改革を実現するには、机上の設計図作りに時間と労力を費やすのではなく、実現が簡単でリスクの少ないことをすぐに実行し、そのフィードバックを元に現実的な案を作り上げていくことであると強く提言したい。

参考文献

- [1] 技術組織のあり方試案作成WG：国立天文台技術組織（案）（2002）