

# 「京都市産業技術研究所の 在り方検討委員会」報告書

平成24年3月

京都市産業技術研究所の在り方検討委員会

# 目 次

はじめに .....	1
第 1 章 京都市産業技術研究所の在り方検討の背景 .....	2
1 公設試験研究機関を取り巻く環境の変化	
2 京都市における地方独立行政法人制度に関する考え方	
3 京都市産業技術研究所の組織改編の動き	
第 2 章 京都市産業技術研究所の現状と課題 .....	9
1 京都市産業技術研究所の位置付け，役割	
2 京都市産業技術研究所の現状	
3 京都市産業技術研究所の課題	
第 3 章 京都市における新時代の公設試験研究機関の在り方 .....	20
1 京都産業の将来的な成長・発展を牽引する	
2 常に新たな視点・インパクトを取り入れる	
3 京都らしさを育み，継承する	
4 商品化・製品化など市場戦略を意識・重視する	
5 オープンかつ柔軟な評価の仕組みを構築する	
6 ネットワークで効果的・効率的な機能強化を図る	
第 4 章 京都市産業技術研究所の望ましい組織・運営システムの考察 ...	22
第 5 章 地方独立行政法人制度導入に当たっての検討 .....	24
1 地方独立行政法人制度のメリット，デメリットの評価	
2 京都市産業技術研究所における地方独立行政法人制度の導入の視点	
3 地方独立行政法人化の検討	
4 地方独立行政法人制度の導入に当たっての留意点	

## はじめに

京都市産業技術研究所は、大正 5 年に西陣織物同業組合から施設の寄贈を受けて開設された染織試験場と大正 9 年に開設された工業研究所が前身であり、これまで約一世紀もの長きにわたり、京都の産業の発展を技術の面から支えてきています。平成 22 年 10 月には、立地統合により新たな京都市産業技術研究所として生まれ変わり、地場産業や伝統産業の支援に加え、「ものづくり都市・京都」の未来を切り拓くために新しい事業に挑戦する中小企業を牽引する役割が求められています。

一方、京都市では「地方独立行政法人制度に関する考え方」を取りまとめる中、新しい産業技術研究所が公設試験研究機関として責任ある使命と役割を果たし、その機能を最大限発揮できるかどうかという観点から、地方独立行政法人制度の導入について検討するとしています。

こうした経過を踏まえ、「京都市産業技術研究所の在り方検討委員会」は、京都のものづくり文化の優れた伝統を継承するだけでなく、それらの強みを活かした感性豊かで先進的な産業の創造に貢献するための研究所としての在り方や、望ましい組織・運営システムについて検討するために、平成 23 年 8 月に設置されました。

本委員会では、全国各地の地方独立行政法人化した公設試験研究機関や、特徴ある公設試験研究機関の実態調査を行うとともに、京都市域の企業や経済団体、大学などの関係機関、産業技術研究所の研究者や研究所が事務局を持つ研究会の代表者などに対して幅広くヒアリング調査を実施しました。そして、委員による熱心な議論を重ね、産業技術研究所の在り方を提示し、今後、研究所として期待される役割を積極的に果たしていくためには地方独立行政法人化制度の導入が望ましいとする「京都市産業技術研究所の在り方検討委員会報告書」を、ここに取りまとめました。

産業技術研究所の歴史の約一世紀は、地域の産業が飛躍的に発展した時代でしたが、一方で、戦争、近代化、公害問題、オイルショック、バブル崩壊といった京都の産業界にとっても困難な出来事が頻繁に起こった時代でもありました。その都度、前身の染織試験場や工業試験場では、設備を拡充し新しい技術を積極的に取り入れるとともに、知恵を絞って地域の中小企業の課題を見事に解決してこられました。今後も、グローバル化の進展により競争環境の厳しさが増す中で、産業界とりわけ中小企業から、より独創的かつ柔軟な取組が求められることが予想されます。産業技術研究所が、自律的な組織運営の下で、新しい価値の創出という政策課題に積極的に応えていかれることを期待しております。

平成 24 年 3 月 26 日

京都市産業技術研究所の在り方検討委員会

委員長 中 森 孝 文

# 第1章 京都市産業技術研究所の在り方検討の背景

## 1 公設試験研究機関を取り巻く環境の変化

### (1) 公設試験研究機関を取り巻く社会動向

国内の工業系の公設試験研究機関の歴史は明治30年代までさかのぼり、その多くは自治体によって設立されたが、地域によっては産地組合等が設立したものもあり、地場産業の振興と地域中小企業の技術支援に大きな役割を果たしてきた。

その後も大手企業と技術や設備に格差があった地域中小企業の支援機関としての役割は大きく、1980年代以降はテクノポリス構想等に基づき工業系公設試験研究機関の設立が見受けられ、各地の公設試験研究機関は横並び・フルライン的な支援機能を備える方向に進んだ。

また、行政改革の流れを受け、工業系では1984年～1993年の間に、繊維・窯業・木工など地場産業分野の縮小、電子・バイオなど先端産業分野の拡充、研究・企画部門の強化など、30%の公設試験研究機関で組織の改編が行なわれている。

地域の科学技術面からは、科学技術基本法が施行（平成7年11月）され、同法に基づき策定する「科学技術基本計画」において、国の施策展開とともに、地方自治体が地域の特色に応じた独自の施策展開の重要性が位置付けられた。こうした流れを受け、公設試験研究機関においてもますます先端産業の研究開発やハイテク産業育成が指向され、予算総額も増加、1990年代は高い水準で推移した。

2000年頃からは、基礎研究への過剰なシフトに修正を加えた国の政策、自治体財政の悪化、さらには中小企業への実践的・効果的な支援へと回帰する公設試験研究機関の姿勢などもあって、重点の実用化指向への転換が拡大、予算も漸減した。

近年では、国の産業政策や科学技術政策の方針を受け、各自治体においても科学技術振興指針や産業分野の計画やビジョン等を策定し、「新技術・新産業の創出育成」、「地域産業の高度化」、「地域の先導的な研究開発の推進」などを目標に掲げ、これらを公設試験研究機関の重要な機能として位置付けている。

また、第4期科学技術基本計画（平成23～28年度）では、国は、地方公共団体や大学、公的研究機関、産業界が連携、協力して、地域が主体的に策定する優れた構想について、研究段階から事業化に至るまで連続的な展開ができるよう、関係府省の施策を総動員して支援するシステムを構築するとしている。

経済活動の急速なグローバル化、科学技術政策における重点分野の変化やイノベーションに対するスピードの要求に加え、リーマンショック以降の歴史的な円高、労働環境、環境制約、電力制約、新興国の台頭による中小企業の国際化など、中小企業を取り巻く環境はますます厳しさを増しており、自治体の産業政策を実行する

公設試験研究機関に対しては、これまで以上の新しい役割・取組が強く求められている。

## (2) 公設試験研究機関の運営に関する課題

地方自治体が運営する公設試験研究機関はこれまで、研究開発・技術指導や試験分析業務等を通じて、地域産業の育成や技術開発力の向上、人材の育成など、地域の技術振興、産業振興に大きな役割を果たしてきた。

一方、全国の工業系公設試験研究機関の現状を見ると、この10年間で技術系職員数は13%減少し、業務対応のために非正規職員比率を増加させているところが多くなり、また、予算（都道府県費）も16%の縮減で、国や独立行政法人等からの支援や民間との共同研究・受託研究の増加を模索する機関が増加している（参考資料1）。

さらに昨今、企業競争力強化のため、製品・商品やサービスの高付加価値化や独創的な新製品開発などへの要望が高まり、支援する技術分野の拡大、要望の多様化など研究職員の業務負荷が増大している。

このため、公設試験研究機関の今後の活動においては、限られた自治体財源の中で、地域の大学や産業支援機関、経済団体との連携も含めて、公設試験研究機関の持つ能力を最大限活かすことができる機能、役割を明確化していくことが必要となっている。

全国的に公設試験研究機関が共通して抱える、あるいは直面する主な課題を国が設置する研究会報告などからみると、次のように整理できる。

### 公設試験研究機関の今後のあるべき姿

「中小企業の技術的支援における公設試のあり方に関する研究会」(平成17年中小企業庁)から中間報告が公表された「公設試経営の基本戦略」では、地方独立行政法人化や広域連携・統合に向けた議論の高まり、自治体の財政状況の悪化などに直面する公設試験研究機関の今後のあるべき姿について、次のような指針が示されている。

体制整備については、「そのあり方や組織の統制を的確に行なうこと。その際、外部資源の積極的な活用により最適な支援体制を確保すること。地方自治体側は、制度の見直し等により、公設試験研究機関がその機能を発揮できるよう支援すること。」

事業運営については、「事業化段階の支援を含む、実践的な支援機能を充実させること。研究については、その目的や成果の評価・検証を行い、その有効性を明確にすること。」

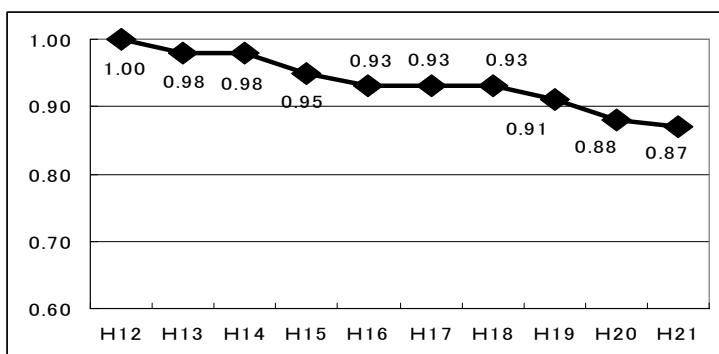
### あるべき姿に向けた公設試験研究機関の運営課題

地域イノベーションの推進に向けて公設試験研究機関が果たすべき役割と、今後求められる施策を全国的なイノベーションネットワーク構築の視点から検討し、その結果を取りまとめた「地域イノベーション推進のために公設試験研究機関が果たすべき役割に関する検討会報告書」(平成 23 年文部科学省)では公設試験研究機関の運営課題を次のように整理している。

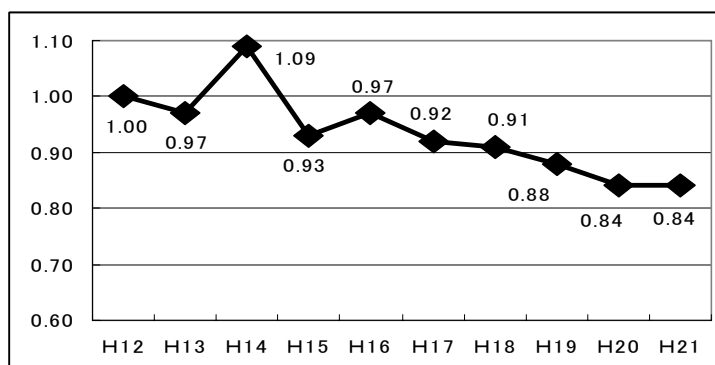
「地域が抱える広範な産業分野、ニーズの専門化、多様化する対応」、「人材養成やコーディネート等、新たな要請への対応」、「地域貢献への期待が高まる大学と公設試との連携強化」、「公設試に関する予算・人員の減少」、「地方独立行政法人化への対応」、「職員の固定化、高齢化」、「公設試の取組に関する納税者に対する説明責任の増加」

#### 【参考資料 1】

工業系公設試験研究機関の技術系職員数の推移  
10年間の推移(平成 12 年度を 1.0 とした場合)



工業系公設試験研究機関に対する都道府県費(人件費含)の推移  
10年間の推移(平成 12 年度を 1.0 とした場合)



出典) いずれも文部科学省平成 22 年度地域科学技術振興事業委託事業「地域イノベーション創出のための公設試験研究機関の役割等に関する調査」(平成 23 年 3 月, 財団法人全日本地域研究交流協会)

### (3) 公設試験研究機関の組織改編の動き

地方自治体の厳しい財政状況下において工業系の公設試験研究機関では、地域産業の活性化・科学技術の振興に対する要請を背景にして役割の見直しや機能強化を図るための組織再編成が行なわれてきており、平成 15 年以降、多くの自治体において公設試験研究機関の統合や組織の改変が行なわれている。

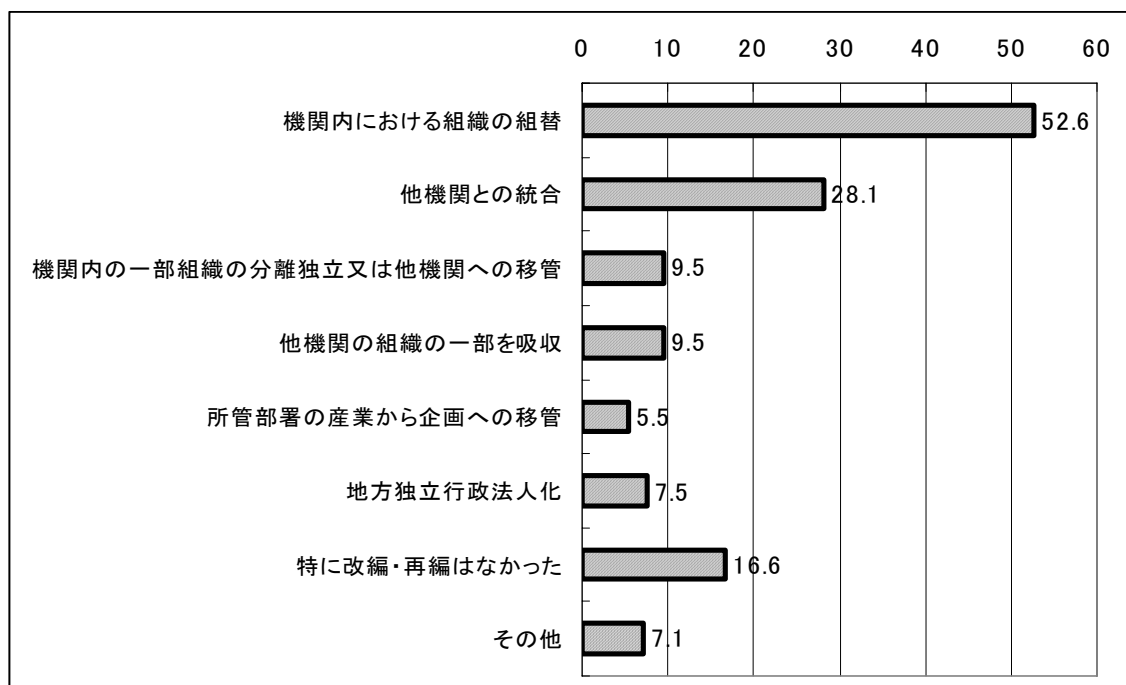
文部科学省平成 22 年度地域科学技術振興事業委託事業「地域イノベーション創出のための公設試験研究機関の役割等に関する調査（平成 23 年 3 月 財団法人全日本地域研究交流協会）」では、公設試験研究機関の運営の今後のあり方を考える前提として、これまで公設試験研究機関が置かれた環境に適合していくため、どのように組織変更を行なってきたかの把握を目的に、平成 12 年度以降に実施された組織の改編・再編についての調査を行なっている。

同調査によると、過去 10 年間では「機関内の組織の組替」が 52.6%と最も多く、次いで「他機関との統合」(28.1%)、「他機関への移管」(9.5%)、「他機関を一部吸収」(9.5%) など、他機関との組織再編を行なった事例が多くなっている。

また、今後の組織改編については、「集約化」、「プロジェクトごとの組織運営体制」、「地方独立行政法人化」などが課題として掲げられている。

【参考資料 2】

公設試の組織改編の経緯（平成 12 年度以降 10 年間）



出典) 文部科学省平成 22 年度地域科学技術振興事業委託事業「地域イノベーション創出のための公設試験研究機関の役割等に関する調査」(平成 23 年 3 月 財団法人全日本地域研究交流協会)

同調査において、地方独立行政法人化を行なった機関は7.5%となっている。

特に近年は地方独立行政法人化の動きが多く見られ、平成18年度以降、以下のようない機関が地方独立行政法人への移行を行なっている。

- (地独) 北海道立総合研究機構(平成22年4月)
- (地独) 青森県産業技術センター(平成21年4月)
- (地独) 岩手県工業技術センター(平成18年4月)
- (地独) 東京都立産業技術研究センター(平成18年4月)
- (地独) 大阪市立工業研究所(平成20年4月)
- (地独) 鳥取県産業技術センター(平成19年4月)
- (地独) 山口県産業技術センター(平成21年4月)

大阪府立産業技術総合研究所は、平成24年度からの地方独立行政法人化への移行を決定している。

地方独立行政法人以外の公設試験研究機関の状況を見てみると、北海道立工業技術センターのように、北海道が地域の工業技術を高度化するため、函館地域の中核的機関として開設し、公益財団法人函館地域産業振興財団がその管理運営を行っている、全国的に類似希な公設民営の公設試験研究機関も存在する。北海道立工業技術センターは“地方公設試に民活を”を基本コンセプトに、産学官の総意の下に誕生した工業系地方公設試験研究機関である。

一方、山形県工業技術センターのように、大学や他の公設試験研究機関との連携体制を強化して、県内企業ニーズに的確に応えられるよう、更にその機能の強化や効率的な運営に努めるなど、県の直営公設試験研究機関として、ものづくり産業の振興に貢献していくこととし、現時点では地方独立行政法人化を導入しない方針を出した公設試験研究機関もある。

さらに、現時点で地方独立行政法人化に関して、公式には検討していないとされている神奈川県産業技術センターでは、平成7年に、工業試験所等4機関を集約・統合し、その後、県内産業に対して果たすべき役割を明確にするため、産業技術総合研究所を産業技術センターに改称した。この間、民間的経営手法を積極的に導入し、「ものづくり技術支援強化3年・3倍増活動」や技術支援の質的レベルの更なる向上を図る「ものづくり技術支援質的レベル倍増活動-Q L 2活動-」などのものづくり技術支援活動に取り組み、実績が飛躍的に高まり、外部評価委員会から高い評価を受けている。平成21年からは、地域・経済の発展と県民生活の質の向上に一層貢献できるよう、「ものづくり支援グレードアップ ONE-ONE活動」の推進を中心とした取組を進めている。



## 2 京都市における地方独立行政法人制度に関する考え方

「京都市における地方独立行政法人制度に関する考え方」(平成19年3月)には、地方独立行政法人制度のねらいと制度導入に当たっての基本的な考え方が示されている。

### (1) 地方独立行政法人制度のねらい

地方独立行政法人制度では、目標による業務管理、評価委員会による適正な業務実績の評価、業績主義の人事管理、財務運営の弾力化、積極的な情報公開の五つを柱とし、公共上の見地からその地域において確実に実施される必要のある事務事業を効率的かつ効果的に実施することとしている。

### (2) 地方独立行政法人制度の導入に当たっての基本的な考え方

地方独立行政法人化が、問題解決に寄与するかどうか、市民サービスの向上に寄与するかどうか、独立の組織とするに足るだけの業務量の「まとまり」があるかどうか、法人化の準備等に要する費用と目指す市民サービスの向上の水準や課題解決などの重要性などとの比較検討といった4つの視点から検討を行なうこととしている。

また、産業技術研究所の当面の方向性は以下のことが示されている。

#### 現段階における各対象業務の当面の方向性<産業技術研究所>

『産業技術研究所の地方独立行政法人化については、京都リサーチパーク地区への立地的統合により新しく生まれ変わる同研究所が、京都市中小企業のための公的試験研究機関として責任ある使命と役割を果たし、その機能を最大限に発揮することができるかどうかという観点から、慎重に検討していく。』

「京都市における地方独立行政法人制度に関する考え方」(平成19年3月,京都市)

#### 検討対象業務及び方向性の確定年度を設定

産業技術研究所(平成23年度)

「京都未来まちづくりプラン(行財政改革・創造プラン実施計画編)」(平成21年2月,京都市)

### 3 京都市産業技術研究所の組織改編の動き

京都市では、「ものづくり都市・京都」の一層の発展を図るため、平成 22 年 10 月に、繊維技術センターと工業技術センターを統合して、新たな産業技術研究所を開所し、両センターが培ってきた技術の融合や進展を目指している。また、伝統産業と先端産業の融合による新たな京都ブランドの創出を図り、活力ある京都産業の発展を推進するために、産業技術研究所内に「知恵産業融合センター」を創設した。これまでの沿革は以下のとおりである。

産業技術研究所の前身である染織試験場は、明治 41 年に当時の西陣織物同業組合により設立され、大正 5 年に京都市に寄贈されて「京都市染織試験場」となり、西陣織や京友禅をはじめとする繊維産業の技術支援機関として上京区にて活動を続けてきた。工業試験場は、京都市の化学工業振興を目的に、大正 9 年に「京都市工業研究所」として設立され、京都市陶磁器講習所などの吸収統合や機構改編などを経て、昭和 41 年に「京都市工業試験場」と改称、平成元年に京都市リサーチパーク地区内に移転した。

その後、産業科学技術に係る都市間競争が一層高まる中、産学公が連携した産業振興施策を推進し、「ものづくり都市・京都」の活性化を図るため、平成 15 年に、これまでの染織試験場と工業試験場を、繊維技術センターと工業技術センターに改称し、京都市産業技術研究所として組織統合した。また、初代所長として西島安則元京都大学総長が就任された。

平成 22 年 10 月には、両センターを、立地的に統合し、K R P 地区に新しい産業技術研究所を開所し、「企画情報室」と「研究室」に組織改編するとともに、伝統産業から先端産業まで幅広い分野の技術を融合させた、新たな京都ブランドを創出する「知恵産業融合センター」を産業技術研究所内に設置した。平成 23 年 1 月には、第二代所長として、西本清一京都大学教授が就任された。

また、平成 22 年 10 月には、産業技術研究所における技術支援業務（組織・人員、予算、研究開発等支援業務、知恵産業融合センター活動等）の評価と助言を受ける、第三者組織としての「京都市産業技術研究所アドバイザー会議」が設置された。



## 第2章 京都市産業技術研究所の現状と課題

### 1 京都市産業技術研究所の位置付け、役割

本委員会では、公設試験研究機関の在り方やその望ましい組織・運営システムを検討するに当たって、京都市における基本計画や部門別計画、関連するビジョンなど産業政策上の産業技術研究所の位置付けや公設試験研究機関の求められる役割を、本庁組織と産業技術研究所との十分な意思疎通と相互理解の下、明確にすることが重要であると、整理を行なった。

#### (1) 京都市の産業政策における位置付け

産業技術研究所の位置付けは、各種計画等で明記されており、中小企業・伝統産業等の技術継承・革新やそのための人材育成、企業間あるいは企業と大学・研究機関・産業支援機関とのネットワークの促進・支援、そして中小企業・伝統産業等の将来の発展を先導する研究開発などの機能が位置付けられている。

なお、その主要な政策における産業技術研究所の位置付けは、次のように整理される。

#### 京都市スーパーテクノシティ構想（平成14年3月策定）

「革新への挑戦」と「創造的アルチザンシップの発揮」という行動理念を原動力に、ものづくりの優れた技術等の融合により新たな技術等を創発する仕組みを持った「スーパーテクノシティ」を構築し、新事業創出、ベンチャー起業、第二創業、京ものブランドの創造を目指す同構想においては、産業技術研究所を次のように位置付けるとともに、産業技術研究所整備基本構想と同構想との関わりも示している。

#### < 主要な施策における産業技術研究所の位置付け >

##### 公設試験研究機関の機能強化

工業試験場及び染織試験場においては、中小企業等の技術革新や新事業・新産業の創出を促進するため、共同研究要綱を作成し、共同研究の積極的な展開を図っていくとともに、多様な研究ニーズに応えるよう、機動的な研究体制について検討する。

#### < 京都市産業技術研究所整備基本構想でのスーパーテクノシティ構想との関わり >

京都市スーパーテクノシティ構想において産業技術研究所は、中小企業等の技術革新や新事業・新産業の創出を促進するため、産業技術研究所と企業等が共同して研究を行う場合の必要な事項を定めた「共同研究実施要綱」に則って、共同研究の積極的な展開を図っていくとともに、多様な研究ニーズに応えるよう機動的な研究体制について検討し、京都市の公設試験研究機関としての機能強化を図っている。また、京都市の基幹産業のひとつである伝統産業の振興については、京都経済の活性化に不可欠であり、その発展に向けてマーケティングの重視や伝統産業製品に対する理解と普及の推進を図っている。

京都市スーパーテクノロジー構想の取組を一層推進するための行動計画として、産業科学技術振興の基本的方向、重点推進施策及び産学公連携促進のための推進体制などを示す「京都市産業科学技術振興計画」においては、産業技術研究所を計画推進の中核となる支援機関の一つと位置付けている。

#### <中核となる支援機関の在り方>

ものづくりの活性化を図るためには、研究、技術及び経営など、研究開発から事業化に至るまで切れ目ない支援が必要となってくる。また、円滑な産学連携を図るためには、大学と企業との橋渡し機能が必要となってくる。このため、京都市における中核となる支援機関である京都市産業技術研究所、(財)京都高度技術研究所及び(財)京都市中小企業支援センターについては、それぞれの特色を十分発揮させながら、一体的な連携体制を構築することにより、地域クラスターの形成に貢献する。京都市産業技術研究所については、立地的統合に向け、平成18年4月に整備基本構想を策定し、同構想に基づいた基本計画の策定を予定しており、「知」の拠点として、(財)京都高度技術研究所及び(財)京都市中小企業支援センターをはじめ、地域の大学、企業等との連携の下、研究開発機能を強化するとともに、中小企業の技術力高度化に向けた戦略的取組を進展させる。

#### 京都市新価値創造ビジョン（平成23年3月策定）

京都ならではの「美」「知」「匠」といった強みを生かして、ものづくり産業における新たな技術・製品の創造やクリエイティブな産業の育成など様々な分野で新しい価値を生み出し、世界のモデルとなるビジネスが展開される『新価値創造都市・京都』の実現を目指すため策定したビジョンにおいて、先導プロジェクトや主な施策の中で次のように示している。

#### <先導プロジェクト>

##### 知恵産業融合センター事業の推進

京都の伝統技術と先端技術を融合し、それぞれの技術を効果的に生かした新技術・新製品の開発による新たな「京都ブランド」の創出と、イノベーションを支える人材を育成するとともに、開発技術の市場分析やマーケティング情報の提供などを通じて、企業の販路開拓を促進する。

#### <今後5年間の主な施策>

##### 産業支援機関の機能強化

京都の強みを生かした産業振興を進めるため、京都市産業技術研究所及び財団法人京都高度技術研究所を核に、京都府や経済団体等の地域に多数存在する産業支援機関と連携して、産業支援機能の強化を図る。

京都市伝統産業活性化推進条例（平成17年10月施行）

京都市の基幹産業であり、京都の文化を支えてきた伝統産業を活性化するために、基本理念、京都市、事業者や市民の責務や役割、計画の策定と基本となる施策、伝統産業の日などを定め、京都経済の発展や日本の文化の発信を目指して制定された京都市伝統産業活性化推進条例において、次のように産業技術研究所に関する条項を掲げ、京都市産業技術研究所整備基本構想でもその関わりを示している。

**<基本理念(第3条)>**

京都の恵まれた自然特性並びに歴史的及び文化的遺産を生かしつつ、積極的に京都市内外の事業を営む者、大学及び研究機関その他の団体と有機的に連携を図ることにより、伝統産業の基盤を強化するとともに、伝統産業製品等の円滑な流通を促進し、並びに伝統産業に関する高度な技術を継承し、及び革新すること。

**<伝統産業に関する創造的活動に対する支援(第9条)>**

京都市は、伝統産業に関する事業の創出、新たな伝統産業製品等の開発その他の伝統産業に関する創造的活動を支援するために必要な措置を講じなければならない。

**<伝統産業の技術の継承等(第12条)>**

京都市は、伝統産業に関する高度な技術を継承するとともに、伝統産業製品等の製造、加工等に従事している者の後継者を育成するために必要な措置を講じなければならない。

**<伝統産業の活性化の推進の拠点となる施設の機能の充実(第13条)>**

京都市は、伝統産業に関する情報の提供及び技術の研究、事業者相互の間の交流その他の伝統産業の活性化の推進の拠点となる施設の機能の充実を図るために必要な措置を講じなければならない。

**<京都市産業技術研究所整備基本構想での伝統産業活性化推進条例との関わり>**

京都市産業技術研究所は、条例に規定した基本理念における「基盤の強化」「技術の継承と革新」、基本的な施策における「創造的活動に対する支援」「技術の継承や後継者の育成」「活性化の拠点施設等の機能の充実」に重要な役割を果たす。

京都市伝統産業活性化推進計画（平成18年11月策定）

京都市伝統産業活性化推進条例を具体化するため概ね5年間で目指す目標,取り組む施策を盛り込んだ「京都市伝統産業活性化推進計画」では,産業技術研究所を次のように位置付けている。

**< 基本理念に基づく目標 >**

基盤の強化,円滑な流通の促進,技術の継承と革新

大学,財団法人京都高度技術研究所及び京都市産業技術研究所との連携や他の業種との連携の推進

**< 伝統産業に関する創造的活動に対する支援の具体的な取組 >**

大学,財団法人京都高度技術研究所などの研究機関,企業〔異業種〕,NPOとの連携,京都市産業技術研究所の機能強化

大学や財団法人京都高度技術研究所,京都市産業技術研究所等を活用し,デザイン力の強化や伝統産業と先端技術の融合等による新商品開発,技術の新分野への利用を推進する。

京都市産業技術研究所

地元中小企業の技術力向上を図るための試験研究機関として,材料,基盤,製品技術及び染織関連分野の研究開発を中心に人材育成や試験,分析,技術指導,相談などに取り組んでおり,人材育成では,優秀な技術者育成のための研修,講習会も実施している。

**< 技術の継承や後継者の育成の具体的な取組 >**

技術や技法,デザインや企画力の研修,支援

伝統産業の技術や技法を継承するための研修「みやこ技塾」の充実を図るとともに,デザインや企画力に関する研修に関する支援を行なう。

**< 活性化の拠点施設等の機能の充実の具体的な取組 >**

京都市産業技術研究所の機能強化

更に利用し易い「開かれた」施設づくり等を目指した「京都市産業技術研究所整備基本構想」に基づき,伝統産業の技術相談,指導,「みやこ技塾」など技術後継者の育成,デザイン力の向上や情報発信の充実などを図る。また,不足している原材料,道具の代替品について研究に努めるとともに,デザインや企画力に関する研修に対する支援を行う。

## 第2期京都市伝統産業活性化推進計画（平成24年3月策定）

京都市伝統産業活性化推進条例に基づき、第2期の京都市伝統産業活性化推進計画では、産業技術研究所は、京都の伝統産業など京都のものづくり産業を支える機関として、様々な研究や技術者への研修を行なっていると、今後は、技術面だけでなく、新商品開発や市場開拓を含めたトータル的な支援体制を、他の支援機関等との連携の下、より一層進めていく必要があると示した。平成28年度の計画期間までに取り組む基本的施策の一つとして次の施策を掲げている。

### <活性化拠点施設等の機能の充実>

#### 京都市産業技術研究所の機能強化

伝統産業を京都の未来を担う産業として更に発展させるため、京都市産業技術研究所において、「研究開発の体系化と強化」、「技術プロデュース機能の強化」、「イノベーションを支える人材育成の強化」等を進め、伝統産業事業者の新商品開発や技術改良などをサポートするきめ細かな支援を行なう。

## (2) 京都市産業技術研究所の役割

産業技術研究所は、伝統産業・中小企業のニーズに応え、京都産業の発展に寄与してきた。その成果は中小企業支援にとどまらず、伝統技術を苗床とした中核・ベンチャー企業の輩出への寄与など、京都市の産業政策において重要な役割を果たしてきた。立地統合後の産業技術研究所の施設整備や組織改革に位置付けられた新たな使命、役割、そしてアクションプランにおいて示した施策は、次のように整理される。

### 京都市産業技術研究所条例

産業技術研究所設置の根拠となる「京都市産業技術研究所条例」においては、産業技術研究所が実施する事業等について次のように定めている。

### <設置(第1条)>

京都市における産業の振興及び発展を図るため、産業技術の向上に資する事業を総合的に行う施設を次のように設置する。

名称 京都市産業技術研究所

### <事業(第2条)>

京都市産業技術研究所(以下「研究所」という。)においては、次の事業を行う。

- (1) 産業技術に関する試験、研究、調査、技術指導等の実施
- (2) 産業技術に関する講座、研修等の開催
- (3) 産業技術に関する情報の収集及び提供
- (4) 産業技術に関する試験、研究、調査等のための施設の提供
- (5) 前各号に掲げるもののほか、市長が必要と認める事業

京都市産業技術研究所整備基本構想（平成18年4月策定）

立地的統合を見据えた新たな産業技術研究所については、「京都市産業技術研究所整備基本構想」において、使命及び役割を次のように提示している。

**<産業技術研究所の使命>**

『京都のものづくり文化の優れた伝統を継承し、新しい時代の感性豊かな先進産業技術を創造する』

**<産業技術研究所の役割>**

利用者ニーズの高いクレーム処理，試験分析，技術相談の的確な実施や企業との接点の中から掴んだ真のニーズに基づく企業支援（技術移転）を行うことにより，中小企業の「日々の困りごと」を技術面から鍛錬する「実学の道場」として「多様なレベルの技術課題」に対して「具体的提案ができる技術支援機関」の役割を果たす。

新事業創出への挑戦（第二創業，新事業創出）

先進性・独自性のある中小企業を育成するため，産業技術研究所自らが先端的な技術分野や異文化間の技術分野における「新技術・新事業創出」に向けた研究を行うとともに，効果的な産学公の連携体制を構築する「技術プロデューサー」としての役割を果たす。

伝統産業分野への支援

京都の基幹産業であり，京都という歴史・文化地域に基づくブランドが形成されている伝統産業については，技術・技能の継承に加え，先進技術の導入による高度な伝統技術，技能のスキルアップのための支援や，工程，器具の改善，デザインや先進技術の応用により質の高い製品を生み出す工夫への支援を行なう。

また，後継者育成を一層充実させるなど，我が国随一の伝統・文化・技術の集積地に立地する「総合技術支援機関」としての役割を果たす。

京都市産業技術研究所整備基本計画（平成21年4月策定）

立地的統合後の産業技術研究所における具体的な取組等をまとめた「京都市産業技術研究所基本計画」においては，立地的統合のねらいとして次の3点を示している。

**<統合のねらい>**

立地的統合による内的シナジー（相乗効果）を生み出すことにより，中小企業技術支援の充実

異分野間の技術交流・融合を軸とする技術支援

研究分野の重点化を戦略的に推進するなど，そのポテンシャルを最大限に発揮



京都市産業技術研究所イノベーションプラン2009（平成21年4月策定）

『京都市産業技術研究所イノベーションプラン2009』は、両センターの統合に伴う新しい研究所の開所を機に、両センターで長年培ってきた得意技術の進展・融合を図り、新しい時代の感性豊かな先進産業技術を創造し、京都市域産業におけるイノベーション創生につなげるための新たな事業等の推進計画であり、基本構想・基本計画の理念及び取組を実行するための第1期事業推進計画である。同プランにおいては、研究開発事業や新たに実施する事業をイノベーション創生事業と位置付けるなど、次のような事業や実施体制を示している。

#### <イノベーション創生事業>

研究開発事業

第1期（平成21年～23年度）に実施する研究テーマの実施，競争的研究資金の積極的な獲得，受託研究制度の新設，製品開発支援のためのデザイン研究，知的財産の戦略的活用

移転技術・指導事業

企業訪問事業，研究員派遣指導事業の新設，事業化公募制度の新設

人材育成事業

デザイン開発研修，機器活用セミナー

試験・分析事業

技術指導に繋げる機能として位置付け，中小企業が保有できない先進的分析・計測機器等の計画的導入

#### <新たな実施体制の構築>

企画情報部門の設置，技術を核にした技術対応型の組織編成，ものづくりプロセス別グループの配置，技術分野ごとの技術チームの設置，プロジェクトの設置

#### <研究等評価制度の導入>

効率的・効果的な技術支援業務の実施と市民に一層開かれた研究所とするために外部の専門家等によるアドバイザー会議の設置と外部評価を実施

## 2 京都市産業技術研究所の現状

産業技術研究所は他都市の公設試験研究機関に比べ、顧客に占める伝統産業事業者の比率が高く、産業振興のみならず、文化的視点からの技術支援や人材育成においても重要な役割を担う、特色ある公設試験研究機関である。

一方で、産業技術研究所のセラミックや真空蒸着に関する技術などをコア技術として成長を遂げたグローバル企業が多数存在するなど、いわゆるオープン・イノベーションの事例を体現してきた公設試験研究機関であるともいえる。

こうした特色を踏まえると、単純に他都市の公設試験研究機関と比較することはできない。

そこで、今回の委員会での検討に当たっては、産業技術研究所の利用企業、潜在的な顧客、関連する市内の産業支援機関、大学関係者、産業技術研究所の研究員に対するヒアリング調査を実施し、産業技術研究所の現状や将来への期待について意見を聴取した。

このヒアリング調査等を基に、産業技術研究所の強み・特長を取りまとめると、次のように整理される。

### (1) 小規模・中小企業者や伝統産業業界との強い絆

顧客に占める伝統産業の比率が高く、また基本的に小規模の中小企業比率が高い都市の特性があり、さらに歴史的な背景としてこうした伝統産業分野と二人三脚で取組を進めてきたことから、関係を有する企業を中心に、強い絆を有している。

また、他都市にも見られない研究会活動に参画する企業も数多く、コーディネーターの派遣などを通じて企業の現状・情報を研究所が把握するなど密接な関係を構築しており、企業マッチング等において効果的な取組が可能な体制を有している。

こうした企業の利用しやすさは、相対的に安価な料金や優秀な人材の輩出による信頼感なども大きな要素となっている。

### 【ヒアリング調査での主な意見】

中小企業・伝統産業界との強い信頼関係がある

地元企業の技術等に関する情報を把握している

民間研究機関に比べて分析、相談費用が安価である

産業技術研究所OBが様々な産業支援機関で支援人材として活躍している

### (2) 京都市における産業政策の中核機関としての牽引役

前述した京都市の産業政策を中心に、その実現に向けた最前線に立ち、産業政策と企業との橋渡しや計画を推進する役割を担ってきた。

近年においても、「京都市新価値創造ビジョン」の実現に向けた、知恵産業融合

センターを創設し、また、バイオチームが産学公共同研究拠点「知恵の輪」の運営の中核を担うなど、その重要性は高まっている。

【ヒアリング調査での主な意見】

京都市の産業政策、プロジェクトを先導し、現場レベルで実践する役割を担っている

産学連携・産産連携の橋渡し役（コーディネーター役）を果たしている

(3) 充実した支援体制・設備

中小企業では導入が難しい高価な設備・機器の設置、そして脈々と受け継がれてきた伝統産業等に関するノウハウや特殊な技術、業界に関する知識など、充実した支援体制を構築している。

また、多くの研究員が単なる業務としてではなく、京都の文化や伝統を継承し、あるいは高めるという使命感や責任感を持って事業に取り組んでおり、他都市の研究機関にはないモチベーションを有している。

【ヒアリング調査での主な意見】

充実した設備機器が利用できる

研究員が高いモチベーションで取り組んでいる（使命感、提案力の高い中堅・若手職員）

(4) 京都の地域資源を意識した独自性の発揮

陶磁器の技術を基礎としたセラミック産業、酒造・酵母の蓄積を活かしたバイオ産業など、京都が国際的に活躍する様々なベンチャー企業を輩出する際、技術支援において大きな役割を果たした数々の実績がある。

指導人材の集積もあり、伝統産業人材（職人）の育成等において、他の伝統産業集積地と比べても、基礎的な技術を学ぶのに充実した機会・場を提供している。

多様な大学が集積する「大学のまち・京都」としての特性から、また、府・市・民間の産業支援機関が数多く立地するという特性から、研究活動において多様な交流があり、それぞれの特性を生かした役割分担や連携を図っている。

【ヒアリング調査での主な意見】

中小企業の成長支援の実績がある

中小企業・伝統産業の人材育成に貢献している

他の産業支援機関や大学との活発な交流がある

### 3 京都市産業技術研究所の課題

ヒアリング調査からは、産業技術研究所の役割・取組を高く評価する意見が聞かれる一方、弱みや今後のさらなる期待など、課題も提示されており、その特徴的なものを取りまとめると、次のように整理される。

#### (1) 研究開発シーズの偏在

産業技術研究所との付き合いが深い企業・分野における日常的な課題解決に関する研究活動に重点が置かれがちになり、それが業界全体のニーズや将来の発展に向けた課題と必ずしも合致しない可能性が危惧されている。

中小企業の課題解決において、その企業の規模や経営状況などを十分に勘案せず、技術重視で方法・提案がされることがある。

#### (2) 研究体制・仕組みの充実への期待

現状で研究員は手一杯な状況であり、新たな事業の獲得・実施や将来を展望した研究開発などを進めるには、柔軟な人材確保の方法を考える必要が指摘されている。

特に、研究開発から出口までの一貫した支援の必要性が示されており、マーケティングや技術経営（MOT）の視点が不可欠となっている。

また、複数年度にわたる事業継続が担保されず、研究開発での連携に不安がある。

#### (3) 情報発信・PRの不足

地域の中小企業等に対する情報発信・提供が十分でなく、産業技術研究所の存在意義に関する理解が進んでいない。既存顧客・業界以外への情報発信やPRが不足しており、潜在顧客となる企業ニーズを捉え切れしていない。

本委員会において、改めて、産業技術研究所の様々な活動を知ることができたが、その活動に対する情報提供が圧倒的に少なく、他の公設試験研究機関と比較しても少ない。情報が届かない限り、産業技術研究所の活動に対する理解は得られ難く、今後の外部連携を視野に活動を拡大することは、改善点となる。

#### (4) 連携体制の不十分さ

庁内をはじめ顧客である中小企業や関係機関に対する情報提供や成果説明が不十分で、産業技術研究所の活動が市内部で理解が浸透していない。

他の産業支援機関との役割分担や特性が利用者（企業等）にとってわかりにくい。

#### (5) 研究活動の重点・戦略化

企業から持ち込まれた課題対応型だけでなく、将来的な付加価値の向上につながるコア技術の研究開発との両立が必要だが、戦略的に講じられるまでに至っていない。

い。個々の研究員（チーム）に任せてしまうのではなく、研究所の総意として研究活動の重点・戦略的な設定と取組が必要である。

(6) 人材育成支援の充実

伝統産業の職人に対する基礎的な技術研修などへの評価は高いが、研修後の支援体制などの充実を求める意見がある。

また、単なる技術研修だけでなく、京都の歴史や文化を継承する人材を育成するための工夫が期待されている。

【ヒアリング調査での主な意見】

研究開発について

日常的に関わりを持つ事業所が限定的で、業界ニーズとのミスマッチがある  
企業の現場に足を運ぶ研究員が減少している  
課題解決提案において、企業規模や経営状況を勘案しない場合がある  
新分野への取組が不十分である

研究体制・研究の仕組みについて

慢性的にマンパワーが不足している  
単年度会計では事業の長期的・継続的な取組を担保することが困難である  
技術に偏重し、業務獲得や成果への研究員のモチベーションが低い  
産業技術研究所にとって研究会は非常に重要であり、より活性化してほしい  
研究会は歴史が古く、活動が硬直化しないように留意してほしい  
研究会同士の横の交流を積極的に進めてほしい

情報発信・PRについて

対外的な情報発信が弱い

連携体制について

庁内連携が不足している  
他の産業支援機関との役割分担が不明確である（利用者にわかりにくさがある）

【「京都市産業技術研究所アドバイザー会議」からの主な意見（平成23年6月）】

情報発信・PRについて

事業化公募制度を業界等に更に周知すべき  
産業技術研究所や京都ものづくり未来館のロゴの使用方に統一性を持たせるべき

連携体制について

芸術系学生を商品開発・ニーズ発掘に結びつけるべき

研究活動の重点・戦略化について

依頼試験処理と研究の両立が難しければ、研究テーマの絞込みも必要ではないか  
研究所の研究課題はニーズを意識してテーマ設定することが大切である

人材育成体制の充実について

伝統産業技術者研修修了生に対し、修了後のフォローも考えるべき  
伝統産業技術者研修のカリキュラムに技術の背景（歴史文化学習）も考えるべき

## 第3章 京都市における新時代の公設試験研究機関の在り方

今回の各種調査において、産業技術研究所の利用企業、潜在的な顧客、関連する市内の産業支援機関、大学関係者、産業技術研究所の研究員に行なったヒアリング、更には外部評価機関であるアドバイザー会議からは、産業技術研究所を高く評価する意見が多くある一方で、産業技術研究所の弱みや課題も明らかになるとともに、将来にわたって京都産業の発展を支えることを期待する前向きな提案・アイデアがなされた。

こうした貴重な意見を基に、社会経済状況や他都市の公設試験研究機関の動向、産業技術研究所の特長や課題を踏まえ、今後の望ましい在り方について検討し、次のように整理した。

### 1 京都産業の将来的な成長・発展を牽引する

課題対応型の技術相談機関にとどまらず、中小企業や伝統産業などの業界の付加価値向上を将来的に先導し、京都の地域産業の成長と発展を牽引する研究機関としての役割を果たすことを使命とすべきである。

### 2 常に新たな視点・インパクトを取り入れる

オープン・イノベーションの時代においては、外部知識をいかに導入するかが重要であり、伝統産業支援でも新しい視点を取り込むことが必要である。

伝統産業分野においても先端技術の活用などイノベーションの風を吹き込み、新たな領域・分野への拡大を促進する必要がある。

また、共同研究や研究員の国際学会活動などを通じて、中小・中堅企業の海外進出や国際競争への側面支援を行うことが求められる。

### 3 京都らしさを育み、継承する

民間企業のように、必ずしも経済性のみを追求する研究機関ではないことを明らかにし、他都市の公設試験研究機関をモデルにするのではなく、京都市らしい最適な在り方を十分論議していくべき。

小規模な繊維産業をはじめ伝統産業の支援には、将来の付加価値向上に向けた育成・活性化を長期的な視点で支援していくことが重要である。

特に、染織や窯業等の職人養成にも重要な役割を担ってきた全国にも稀な公設試験研究機関として、日本を代表する伝統産業支援機関としての独自性を大切にすることがある。

### 4 商品化・製品化など市場戦略を意識・重視する

従来の試験分析、技術指導に加えて、顧客ニーズを捉えて市場を創造していく研究開発の出口支援を重要な役割として重視する。

研究員にはエンドユーザーのことまで考えた研究開発が求められ、先を見る目と豊かな感性を持つ研究員を育成する必要がある。

#### 5 オープンかつ柔軟な評価の仕組みを構築する

地方独立行政法人化の是非に関わらず、産業構造や利用者のニーズが高度化・多様化する中、従来の評価軸に変わる地域特性を踏まえた産業技術研究所の新しい評価軸が必要である。

京都市の産業政策及び各種計画・ビジョンと整合した評価の在り方について検討するとともに、市民や企業をはじめとするステークホルダーにわかりやすく、正しく理解を得られる仕組みを構築することが期待される。継続することで将来的に価値を生み出す戦略的な評価、文化的側面に関する評価など、京都ならではの評価軸を設定することが望まれる。

評価軸の設定に当たっては、当事者である産業技術研究所の意見が反映されることが必要であるが、他方、外部委員で構成される評価委員会等においては、産業技術研究所の使命や役割を適正に捉え、評価のための評価に陥らないよう心がけることを期待する。

#### 6 ネットワークで効果的・効率的な機能強化を図る

従来の枠組みにとらわれず、京都地域に存在するあらゆる産業支援機関との関係性も踏まえて、新しい産業技術研究所の役割や体制を検討することが必要である。また、中小企業の技術相談に係る産学公の統一プラットフォームが必要である。

特に、新産業創出や産学公連携のコーディネート力に長けた財団法人京都高度技術研究所の機能が産業技術研究所に融合することにより、より力強い産業支援機関の実現が期待される。そのために地方独立行政法人化が有効な手段であれば、その検討が望まれる。

ドイツのフラウンホーファー研究機構（「社会に役立つ研究」をテーマにあらゆる科学技術分野において応用研究を行う、ドイツ国内に60の研究所を抱える欧州最大の応用研究機関）が担う、大学と企業の間をつなぐ中間組織体のような事例を参考に、大学と企業との技術の橋渡しから人材育成まで、様々な機能を有することが期待される。

将来的には、支援エリアが異なるが、京都府中小企業技術センターとの府市協調による機能強化についても、顧客である中小企業の視点に立った場合、検討が望まれる。更には、府市の枠組みを越えた（大阪府や兵庫県、滋賀県等との）広域的な産業支援機関の機能統合なども視野に入れた大胆な仕掛けについての検討も期待する。

## 第4章 京都市産業技術研究所の望ましい組織・運営システムの考察

産業技術研究所が「第3章 京都市における新時代の公設研究試験機関の在り方」において示したような将来方向を目指した場合、組織・運営システムはどのようなものになるのか、以下に考察する。

ここでいう「望ましい組織・運営システム」とは形ありきではなく、目的、使命（ミッション）を達成するために最も適切な体制のことである。

産業技術研究所の位置付け、使命については、ここまで触れてきたように、京都市の各産業政策・ビジョンや産業技術研究所整備基本構想・基本計画で明らかになっており、また、本庁部局・産業技術研究所が一体となって議論を深めてきた。

本検討委員会では、産業技術研究所の位置付け、使命、役割の下、各機関へのヒアリングやアドバイザー会議からの意見で示された新たな課題を解決し、今後の望ましい在り方を実現するためには、次のような組織、体制が必要であるとの合意をみた。

### 1 新しい京都市産業技術研究所に求められる体制

- (1) スピード感を持って効率性を高める部分と、効率性のみを追求するのではなく京都ならではの役割を担う両面を持ち合わせた組織が必要
- (2) 限られた人材の中で方向選択を判断する場合、また、マーケティング支援の視点から知恵産業融合センターの機能を勘案した場合、他の産業支援機関との連携の在り方も合わせて検討することが必要
- (3) 優れた中堅・若手研究員の存在により外部評価が高まっている現在、これをチャンスと捉え、公的資金に頼った運営から自律した経営を目指すとともに、外部資金を得て提案活動を継続することが大切

更に、こうした組織、体制を創り上げていく上でより望ましい運営システムについては、次のように考える。

### 2 目的を達成し、新たな課題を解決するのにふさわしい運営システム

現在の公設試験研究機関の運営システムにおいても、できること、あるいは工夫の余地は少なくない。また、機能・立地統合を果たした直後であること、職員の意識・モチベーションなど勘案すべき事項は少なくない。

一方、関係機関や顧客企業等に対するヒアリングからは、「組織体制や運営手法にはこだわらない。どのようなサービスや情報、技術が提供されるかが重要である」と



の意見が大勢を占めている。

すなわち、公設試験研究機関として継続させた場合でも、あるいは地方独立行政法人に移行したとしても、そうした面での企業（顧客利用者）からの社会的な評価に大きな違いはほとんどないものと考えてもよく、むしろどのようなサービスが提供できるかが顧客の選択基準となり、社会的な評価となる。

そのサービス提供の仕組み・体制としては、課題として掲げられた「継続的な事業運営」、「柔軟な業務執行、人材戦略」などを実現するという側面からは、地方独立行政法人とすることが、より優位性は高いと考えられる。

もちろん、組織体制は、あくまで産業技術研究所が果たすべき本来の目的（ミッション）を実現するための手法であり、より望ましいシステムとなるよう常に検証し、実態に合わせて柔軟に見直しを図ることが可能な仕組みとしていくことが重要である。

【「京都市産業技術研究所アドバイザー会議」からの主な意見（平成 23 年 6 月）】

産業技術研究所が「イノベーションプラン 2009」で位置付け、設置した「京都市産業技術研究所アドバイザー会議」から出された意見のうち、組織・運営システムに関連するものとしては次のような指摘があった。

科学研究費の機関認定を受けるべき。

外部資金でポストドクや研究補助員を雇うことを考えるべき。

研究員の新規採用については、公募時期や採用方法等を改善すべき。

研究員の 1～2 年の研究派遣制度を考えるべき。

研究員が定年退職した場合、機械的に同分野の研究員を採用することが適切かどうか、検討すべき。

産業技術研究所は生涯職場、良い人材をどう採るのが重要

## 第5章 地方独立行政法人制度導入に当たっての検討

### 1 地方独立行政法人制度のメリット、デメリットの評価

前章では、目的（ミッション）の達成，そして課題解決といった視点から地方独立行政法人の手法が優位性があるとしたが，実際，地方独立行政法人化を進めた場合，どのようなメリットがあるのか，あるいはデメリットはないのか（あるいは本当にメリットがより大きいのか）を十分に検討する必要がある。

他都市の地方独立行政法人に移行した公設試験研究機関に対するヒアリングを整理すると，地方独立行政法人化による改善結果が極めて大きいものに加え，地方独立行政法人化しなくても改善は可能だが，より改善効果が加速したものについて，ほぼ共通のメリット，デメリットが見られる。

#### 地方独立行政法人化した公設試験研究機関のヒアリング調査

（平成23年実施，京都市）

##### メリット

柔軟で自由度のある制度設計と運用

予算執行の自由（予算の迅速化，繰越・配分の融通性等）

意思決定の迅速化

柔軟な人材確保実現

外部資金獲得の増加，競争的資金の管理法人業務が受託可能

業務運営の透明性の向上（積極的な情報公開等）

職員の意識改革（自己決定と責任，積極的な運営参加）

##### デメリット

イニシャルコスト（財務会計システム等）の発生

ランニングコスト（財務会計システム等）の増加

運営管理事務量（外部評価委員会報告等）の増加

メリットとしては，組織運営に柔軟性・自由度が増し，意思決定の選択肢が広がるとともに，迅速な対応が可能になるとされている。一方，デメリットとしては，特に初期においては会計システム等の投資コストやランニングコストがかさみ，事務量が増加することなどが指摘されている。また，組織運営に自由度が増すということは，自己責任がより重みを増すということと表裏の関係にある。

ただし，地方部においては唯一の研究機関・産業支援機関として幅広い役割を求められるケースが多いのに対し，京都市を含む都市部では，大学や他の公的支援機関，民間支援機関等とのネットワークを構築している場合が多いなど，立地環境によって

公設試験研究機関の役割が異なることにも注目したい。

それぞれ公設試験研究機関ごとに地域特性や制度導入の経緯があり、産業技術研究所においても他都市の地方独立行政法人化の事例をそのまま当てはめるのではなく、京都にふさわしいメリット・デメリットの評価が必要である。

また、現時点において地方独立行政法人に馴染まないと判断した公設試験研究機関においても、研究員が本庁、大学、産業支援機関勤務を経て、公設試験研究機関に戻るなど、研究員のキャリアパスプランを効果的に導入しているケースもあることに留意しておきたい。

地方独立行政法人化する場合でも、京都市の産業政策との齟齬や連携の希薄化を生じさせないこととともに、運営面におけるメリット、デメリットの検討のみならず、研究員を取り巻く変化や意識・モチベーションの維持・向上等についても検討が必要である。

なお、関係者（利用者等）・関係機関ヒアリングからは、地方独立行政法人化に賛同する意見として、役所のルールに縛られない柔軟性の発揮に期待する意見がある一方、効率性重視による利用コストの上昇やサービスの低下の懸念を示す意見がみられた。

ただし、既存の利用者等を中心に多数を占める意見は、これまでのサービスが維持・継続されるのであれば組織体制にはこだわらないというものである。

## 2 京都市産業技術研究所における地方独立行政法人制度の導入の視点

それでは、地方独立行政法人制度を産業技術研究所に導入しようとする場合、どのような視点で臨む必要があるだろうか。

まず、「京都市における地方独立行政法人制度に関する考え方」での地方独立行政法人制度の導入に当たっての基本的な考え方は、現状及び課題を十分踏まえた上で、次の4つの視点から検討を行なうよう、示されている。

### <地方独立行政法人制度導入に当たっての4つの視点>

法人化が、当該業務の課題解決に寄与するかどうかの検討

法人化が、市民サービスの向上に寄与するかどうかの検討

独立の組織とするに足るだけの業務量の「まとめり」があるかどうかの検討

法人化の準備等に要する費用と目指す市民サービスの向上の水準や課題解決などの重要性などとの比較検討

本検討委員会では、これまでの関係者・関係機関に対するヒアリング調査を踏まえ、上記の4つの視点に加え、新たな時代の要請に対応していくため、次の点も踏まえて検討することとした。

- (1) 京都地域の特性を生かした、京都市ならではの地方独立行政法人を目指すことができるかどうか
- (2) 伝統産業の継承と、近代産業の創造を支える中小企業の技術支援の両立が可能であるかどうか
- (3) 地方独立行政法人化による自由度の高まりを生かすことで、研究員が意欲を持つ研究環境を確保・強化できるかどうか
- (4) 自治体からの補助金の交付や人事交流など、共通目標に向けて行政と一体的な取組を継続・強化できるかどうか

産業技術研究所のあるべき姿及びそのために必要な組織体制の構築に理解・協力が得られるよう、こうした視点について議論を深化させて検討を行ってきた。

本検討委員会では、これまでの産業技術研究所の利用企業、潜在的な顧客、関連する市内の産業支援機関、大学関係者、産業技術研究所の研究員に行なったヒアリング、更には、外部評価機関であるアドバイザー会議からの意見、要望から、産業技術研究所の現状と課題を明確化した上で、地方独立行政法人化が課題解決に寄与するのかどうか、その結果、サービスの向上に寄与するのかどうかを検討した。

また、近年の社会経済状況や他都市の先進的な公設試験研究機関の動向、更には、京都地域における産業支援機関の支援機能の実態を把握する中で、法人として相応しい事業規模や運営効果が得られるのかという検討も中長期的な観点から行った。

何よりも、『京都のものづくり文化の優れた伝統を継承し、新しい時代の感性豊かな先進産業技術を創造する』産業技術研究所が公設試験研究機関として責任ある使命と役割を果たすために、その機能を最大限発揮できるという視点から検討してきた。

### 3 地方独立行政法人化の検討

本検討委員会においては、これまでに地方独立行政法人化を選択した先行事例をはじめとする他都市の公設試験研究機関に対するヒアリング調査、産業技術研究所の利用企業、潜在的な顧客、関連する市内の産業支援機関、大学関係者、産業技術研究所の研究員に行なったヒアリングの結果に加え、アドバイザー会議からの意見、提案を十分に吟味し、先に示した地方独立行政法人制度の導入に当たっての視点を踏まえ、検討の結果を以下のように結論づけるものとする。

外部からの評価、研究所職員の身分や研究環境、公的機関としての信頼性、そして何より京都市の産業政策の実現という面において、直営の公設試験研究機関であっても、今回検討した地方独立行政法人であっても、大きな違いは認めない。事業環境の変化に応じた弾力的かつ自律的、透明性の高い運営が求められるとともに、業務改善サイクルの確立、外部との人材交流等の拡大が期待できる。その上で、今回明らかになった産業技術研究所の課題を解決し、寄せられた要望・期待に応えるためには、スピード感と柔軟性を持ち、更なる支援機能強化が期待できる地方独立行政法人化が非常に有効な組織・運営システムとして望ましい。

#### 【地方独立行政法人制度導入の見極めになったヒアリング調査での主な意見】

##### 地方独立行政法人化を求める意見

人材確保・育成、予算の柔軟性確保、年度の影響を抑える上で地方独立行政法人化は有効。

顧客視点に立つため、研究員の意識改革にも繋がる。

地方独立行政法人化により、機関長の決定で動けるので、役所のルールに縛られない。外部資金が獲得しやすい。

##### より多面的な検討を求める意見

神奈川県産業技術センターのように、地方独立行政法人化を検討せずに、同様の効果が得られるケースもあるのでは。

##### 地方独立行政法人化を前提とした、今後の在り方についての意見

地方独立行政法人化後は、収益構造の見直し、マネジメント人材の確保が必要。財務面の合理性・効率性から組織のあり方を判断せずに、中小企業の下支えという視点を重視すべき。

地方独立行政法人化後は、役割を果たすのに必要な運営交付金の確保が必要であり、収益性だけ問われると役割が変化する恐れがある。

地方独立行政法人化に伴う間接業務が増大。膨大な間接業務の担い手が問題。

#### 4 地方独立行政法人制度の導入に当たっての留意点

本検討委員会では、地方独立行政法人制度の導入が非常に有効な組織・運営システムとして望ましいと方向付けたが、単に運営手法を地方独立行政法人化するだけで、これまで明らかになった課題が全て解決するというものではない。

特に、産業技術研究所の全体像・将来像に係わる議論とともに、関係者・関係機関の理解、協力を得て、顧客と産業技術研究所との信頼関係を一層強固なものとする、あるいは研究員のモチベーションを維持・向上するため、きめ細かな対応を図っていくことも必要である。

以下には、地方独立行政法人制度を導入するに当たって望ましい、あるいは必要と考えられる取組を列挙するので、今後の取組に当たって十分留意されたい。

##### (1) 体制に関する事項

地方独立行政法人を運営するにあたって、職員の身分については、公務員型若しくは非公務員型のいずれの場合でも大きな差はないように思われるが、他都市の事例では非公務員を選択しているケースも多い。これは、出口戦略（製品化・商品化等）まで引き受ける場合において、非公務員の方が自由度がより広がり、取り得る選択肢も拡充する可能性が高いためと考えられる。また、アドバイザー会議からの提案にもあるように、外部資金による研究補助員の雇用や研究員の研究派遣制度を検討するのであれば、非公務員型を採用した方が柔軟な活動が可能となる。こうした点も踏まえて検討することが望ましい。

ただし、産業技術研究所の特色である伝統産業との関係等、他の公設試験研究機関と同様には論じられない部分もあり、関係機関の関係者の声を聞きながら、選択には十分反映させていくことが望ましい。

##### (2) 関連機関とのネットワークに関する事項

「第3章 京都市における新時代の公設試験研究機関の在り方」や「第4章 京都市産業技術研究所の望ましい組織・運営システムの考察」でも示したが、産業技術研究所だけで取組が完結するような枠組みにとらわれることなく、本庁組織はもちろん、京都地域に立地・存在するあらゆる産業支援機関との関係性を踏まえて、新しい公設試験研究機関の機能や体制を検討することが求められる。このことは、ヒアリング調査においても、顧客である中小企業の視点に立った利用しやすい公設試験研究機関が望まれている声が多かった。

とりわけ、財団法人京都高度技術研究所の経営・新事業創出支援本部や産学連携事業本部との連携・機能融合は、力強い産業支援機関の実現において強く期待されるところである。

また、将来的には、京都府との府市協調による京都府中小企業技術センターとの中小企業支援の効率化・高度化への連携強化、さらには都道府県の枠組みを越えた広域的な公設試験研究機関のネットワーク化等も視野にしたより広い視点での検討を望む。

(3) 企業・産業支援機関・研究員に関する事項

関係者・関係機関ヒアリングに際して一部で提示された「地方独立行政法人化により伝統産業支援の切り捨てに繋がるのではないか」との疑問を払拭していく必要がある。もとより地方独立行政法人化が「切り捨て」に直接繋がるものとは考えられないが、研究員のヒアリングでも不安を抱くような意見が出されたため、その払拭に努める必要がある。

また、地方独立行政法人化によって事務負担が増え、本来の役割である中小企業への対応が疎かになるという不安・誤解を払拭する具体的な説明・対応を図る必要がある。

## 京都市産業技術研究所の在り方検討委員会

### 1 委員会名簿（ は委員長，五十音順，敬称略）

氏 名	所 属 ・ 役 職
上原 斎	独立行政法人産業技術総合研究所 イノベーション推進本部 上席イノベーションコーディネータ
木村 千恵子	京都リサーチパーク株式会社 産学公連携部長
行場 吉成	京都工芸繊維大学 創造連携センター 産学官連携コーディネーター
中森 孝文	龍谷大学 政策学部 教授
林 聖子	財団法人日本立地センター 立地総合研究所 主任研究員
東村 昌樹	京都市産業観光局 産業振興室長

### 2 委員会開催状況

	開催日	議題等
第1回	平成 23 年 9 月 6 日	委員会の検討事項，産業技術研究所の概要，公設試験研究機関の在り方に関する最近の動向について
第2回	平成 23 年 11 月 1 日	他都市の公設試験研究機関ヒアリング調査について
第3回	平成 23 年 12 月 27 日	他都市の公設試験研究機関ヒアリング調査（まとめ），関係者・関係機関等ヒアリング調査（中間報告）について
第4回	平成 24 年 2 月 9 日	関係者・関係機関等ヒアリング調査（まとめ），報告書に盛り込むべき内容について
第5回	平成 24 年 3 月 15 日	委員会報告書（案）について