



産業技術を巡る最近の状況
～世界市場での技術競争激化
～民間研究投資の落ち込み
～就業環境の悪化

産総研への期待
～産総研のミッション～

新たなイノベーションモデルへの対応

- 組織等の枠を超えて取り組むシステムの整備
- 中期的点で出口を見据えた研究の推進

新たなイノベーションモデルの構築

- 「基礎的研究の成果→製品化」を一体として実現する機能
- 公的立場から世界的課題への貢献
- 国内地域活性化を牽引するプレイヤー

技術の動向を踏まえた産業基盤の整備

- 技術水準向上に応じた計測・評価・事業展開を実現できる基盤の整備

新時代の産業基盤の整備

- 企業・業種・産業を超えて共有される基盤整備の、継続的・着実・より幅広い分野での実施

高い水準の研究を行う人材の養成

- 博士号取得者等が時代の要請に応じて能力を十分発揮できる場の開拓

イノベティブな人材養成の推進

- 基礎的研究の成果と製品化を結びつけられる知識と経験を有する人材の育成 (数ヶ月間のOJT等大学とは異なる実践的教育)

～社会からの要請が特に強い分野に重点を置いた研究開発を軸に 国の政策に一層の貢献をするために～

取り組むべき組織・業務の見直し

(4つの主要事項)

産総研そのものの 社会での活用

政策的・社会的課題対応 「産総研研究戦略」の策定・実施

業務・成果の「見える化」による社会普及促進

絶えざる 業務組織運営改革

効率的・効果的な業務組織運営

- 産学官一体研究拠点等の研究施設の効率的整備と運営
- 地域発イノベーション創出のための地域拠点の重点化・業務効率化

業務の重点化

- 研究開発
 - ①戦略目標の策定
 - ②必要な課題対応型研究プロジェクトの提示
 - ③その中での産総研の役割の重点化
- 基礎的研究
10～20年先の産業変革を促す 革新的・独創的研究課題に重点化

- 活動内容・研究成果が関係者にとって、より一層の「見える化」につながるような広報業務の取組
- 成果を社会普及するための効率的・効果的運営
ーイノベーション推進のための関係部署・戦略の統合的運用
ー知的財産権の確保・利用・管理等に関するきめ細かい取組

- 費用対効果等の視点を取り入れた数値目標設定の検討
- 幅広い研究者の採用による優秀な人材確保、キャリアパス構築、高度化する業務に対応できる人材育成
- 職員の能力・職責・実績については職種・業務等を勘案したより適切な個人評価の実施と、給与への反映
- アウトソーシングの推進、アウトソーシング事業の見直し、市場化テストの導入可能性検討等
- 研究評価結果等の業務への一層の反映と評価業務の効率化
- 職員の意識向上を重視した参加型コンプライアンス推進のための取組

自己収入の増加

- ★常勤職員も業務割合に応じ人件費を外部資金で手当することの検討
- ★コンサルタント業務に関する受益者負担の検討
- ★外部に向けた施設有効利用と適切な受益者負担額の設定

- 産総研研究戦略を効率的・効果的に進める観点からの海外機関・企業との連携の取組、国際標準化に向けたより積極的取り組み等、国際関係業務の見直し

独立行政法人産業技術総合研究所の中期目標期間終了時における 組織・業務全般の見直し当初案

平成21年9月9日
経済産業省

I. 産業技術総合研究所の現状に関する基本認識

1. 産業技術を巡る最近の状況

(1) 新たなイノベーションモデルへの対応の必要性

我が国は、鉱物・エネルギー資源に乏しいため、これまでも世界に比肩する産業技術力を持つことにより国際競争力を確保してきた。今後、世界市場での技術競争が年々厳しさを増していく中で、これからも我が国が国際競争力を維持していくためには、我が国の産業技術の水準の向上につながる研究開発を継続して行っていくことが必要である。しかしながら、昨今の厳しい経済情勢の影響を受け、民間企業の研究開発投資は、その落ち込みが顕在化してきているというのが実情である。

また、海外では、自社製品に関連する技術を全て自社で開発する手法から、限られた企業の研究開発資源を自社のコア技術に集中投資し、足りない技術は外部から取り込んでいく手法へと変化が着実に起こっている。半導体分野からナノテクノロジー分野をカバーするベルギーのIMEC (Interuniversity Microelectronics Center) が好例であるが、大型研究設備や技術を共有化し、競合企業が重複投資を避け、研究開発に一体的に取り組むことにより、単独では成し得ない成果を生み出す枠組みが機能している。我が国は、このような新たな国際競争モデルとしてのオープンイノベーションへの対応が遅れているという大きな課題を抱えている。

このような状況下、我が国のイノベーション力を強化し、技術立国としての地位を堅持していくためには、組織等の枠を越えた協業によりイノベーションに取り組める研究開発システムを整備し、低炭素、健康長寿、安全安心な社会の構築など、中長期的な視野を持って出口を見据えた研究開発を進めていくことが必要である。

我が国政府は、オープンイノベーションを促進する制度的な環境整備を図るため、産業活力再生特別措置法、鉱工業技術研究組合法、産業技術力強化法の改正を行い、株式会社産業革新機構を通じた新たな市場開拓等を行う事業者への支援体制の整備、技術研究組合の組織形成の柔軟化、産業技術総合研究所等による研究開発支援の充実等を行ったところである。また、産学官連携のための拠点整備に向けた予算的措置等を講じているところである。さらに、環境・エネルギー問題への対応として、本年5月には、日米間でエネルギー・環境分野の革新的な技術開発等を促進する必要性について合意し、両国研究所間で研究・標準協力促進等の協力関係強化に向けた共同声明を発表したところ

である。

今後、上述を踏まえ、我が国の産業技術の向上のための取組を行っていくに当たっては、企業間格差や地域間格差が発生しないよう配慮することも重要である。

(2) 産業基盤の継続的な整備の必要性

研究開発環境が変化していく中、民間企業の技術水準が向上していく過程で、その下支えとなる産業基盤の整備が必要となる。技術水準が高まる程、その高い技術を適切に計測し、安全性を評価し、その技術を使った我が国における事業展開等が円滑に行われなければ、高い技術であってもその技術を定着させることはできない。我が国産業の国際競争力の維持・向上のための下支え機能として、今後とも産業基盤を整備していく必要がある。

(3) 人材養成の重要性

また、産業技術向上のための研究開発を進めるためには、研究開発資金を確保していくことはもちろん必要であるが、同時に、高い水準の研究を行うことのできる人材が必要となる。これら人材としては、大学の博士号取得者やポスドク等に期待される場所が大きい。現在、博士号取得者の約4割が無業者であるといわれており、また、学部・修士課程卒業生についても正規就業できていない者が多数いるといわれている。これらの人材がその能力を十分に発揮できる場で就業できるようにすることは、単なる雇用の域を超え、我が国の産業技術向上の観点から重要な課題となっている。

2. 産業技術総合研究所の目的

産業技術総合研究所は、独立行政法人産業技術総合研究所法第三条に規定されるように、鉱工業の科学技術に関する研究及び開発等の業務を総合的に行うことにより、産業技術の向上及びその成果の普及を図り、もって経済及び産業の発展並びに鉱物資源及びエネルギーの安定的かつ効率的な供給の確保に資することを目的としている。

3. 産業技術総合研究所の特徴

産業技術総合研究所は、平成13年4月に旧工業技術院の16の研究所等を統合して一つの独立行政法人として発足し、その後、第二期中期計画が始まる平成17年4月に非公務員型に移行した。

旧工業技術院での業務のうち、国が責任を持って行うべき地質調査、計量標準の設定等の業務について、現在に至るまで公的研究機関として継続的かつ着実に実施してきた。

一方、鉱工業分野の研究開発については、旧工業技術院時代の研究所単位の研究活動を統合し、幅広い技術分野における研究開発の総合力を発揮させる本格研究を実施して

いる。本格研究とは、今後の産業技術シーズとなる萌芽的な基礎的研究に一定の資源を投入するとともに、この成果を含め、大学等で行われた基礎的研究の成果を民間企業が行う「製品化」の研究に繋ぐために、出口を見据え基礎から製品化に至る連続的な研究、すなわち橋渡し研究であり、これを一貫して推進し、我が国のイノベーション創出に一定の貢献をしてきている。

また、これらに加え、平成19年5月には独立行政法人産業技術総合研究所法の改正により、同研究所の業務範囲に、技術経営力の強化に寄与する人材養成が追加されたことを受け、ポスドク等が企業等で即戦力として活躍できるようにするための人材養成を実施している。

4. これまでの取組と実績

産業技術総合研究所は、研究所内の資源配分を旧工業技術院の研究所等の枠組みにとられずに最適化し、社会的・政策的な研究ニーズに応じて、機動的かつ柔軟に研究組織の廃止・新設を行う等組織の適時・適確な見直しを行い、イノベーション推進と行財政改革を両立させるよう努めてきた。このような取組により、産業技術総合研究所は、第二期中期目標期間において、特許や計量標準に係る数値目標に関し、平成20年度末時点で既に期間目標を達成するとともに、国際的な研究開発能力の指標である論文被引用件数についても材料科学分野では世界第4位（国内では2位（独立行政法人としては1位））、化学分野では世界第19位（国内では5位（独立行政法人としては1位））と高い成果を挙げている。

また、平成20年度は産業技術総合研究所の研究関連・管理部門等の業務・組織・制度の改善に向けた見直しを行うとともに、研究所内の中堅・若手職員が中心となって産業技術総合研究所の将来のあるべき姿についての議論・提言を行うなど、自己改革に向けた取組を行ってきた。

さらに、ノーベル平和賞を受賞したIPCCの評価報告書の作成や、政府が大陸棚延伸を主張するために国連に提出した大陸棚限界延長申請書の作成等、国際的な取組や国の政策にも一定の貢献をしてきた。

一方、これらの取組を行う過程で、平成19年には特許生物寄託センターにおける不適切な対応、平成20年には不適切な支出事例が判明する等のコンプライアンス上の事案が発生したが、関係する組織の体制見直しや再発防止策の徹底を図るとともに、平成20年7月には研究所内にコンプライアンス推進本部を設置する等、研究所の内部統制強化のための取組を行ったところである。

産業技術総合研究所の上記のような取組に関し、経済産業省独立行政法人評価委員会から概ね高い評価を得ている。

5. 産業技術総合研究所の必要性と期待される役割

産業技術総合研究所は、これまで2.の目的のために、3.の業務を行い、4.の実績を挙げてきたところだが、産業技術を巡る最近の状況を踏まえ、第3期に向けては、

- (1) 新たなイノベーションモデルの構築
- (2) 新時代の産業基盤の整備
- (3) イノベーティブな人材養成の推進

を、産業技術総合研究所のミッションとして位置づけ、民間企業等には無いが我が国において必要な本格研究を行う機能等を強化するとともに、オープンイノベーションの促進や地域発イノベーションの創出といった新たな課題にも対応していくことにより、持続的な経済社会の発展の実現に大きく貢献することが期待される。

(1) 新たなイノベーションモデルの構築

産業技術総合研究所は、発足以降これまで、経済的・社会的なニーズに対応するために基礎的研究の成果を「製品化」に繋いでいくという役割を担ってきた。近年、技術の高度化・複雑化が急速に進み、世界市場での技術競争は年々厳しさを増しており、基礎的研究と製品化研究の間に存在する技術課題や不確実性の幅・深さがかつてないほど増大している。我が国においては、昨今の厳しい経済情勢を受けて、民間企業の研究開発投資は落ち込み、新たな国際的な競争モデルとしてのオープンイノベーションへの対応が遅れているという大きな課題を抱えている。このような中、我が国の技術立国としての地位を堅持していくため、基礎的研究に強みを持つ大学や「製品化」に強みを持つ民間企業を橋渡し研究により繋いでいくという民間企業等が持たない機能をますます強化していくことが必要である。産業技術総合研究所は、このような機能を担える公的研究機関として、経済及び産業の発展等を目的に設置された我が国唯一の研究開発型独立行政法人である。

民間企業や個々の大学が単独で所有し得ないような幅広い技術分野の高度な研究施設等を有している産業技術総合研究所は、今後、外部に対して同研究所が持つ高度な人材・研究施設等を提供し、産学官が一体となって研究を行うための拠点を整備し、オープンイノベーションを促進していくことが期待される。

また、我が国が、エネルギー・環境分野の革新的な技術開発等の促進のために、本年5月に日米間で両国研究所間の研究協力促進等の提携に至った背景には、旧工業技術院時代からの継続的な取組により、産業技術総合研究所が、エネルギー・環境分野において高い研究開発能力を有していることが挙げられる。エネルギー・環境問題のように、市場原理だけでは十分な研究開発投資は期待できず、多国間協力が効率的・効果的であ

るような世界規模の課題に対応していくため、公的な立場にある研究機関が継続的に取組むことが必要である。産業技術総合研究所は、このような機能を担える公的研究機関として、経済及び産業の発展とともにエネルギーの安定供給等も設置目的とした我が国唯一の研究開発型独立行政法人である。

今後、産業技術総合研究所が、海外の機関等との連携をより一層効率的・効果的に行っていくため、国際標準化への取組、知的財産の取り扱いを含め、戦略的な国際連携のための環境整備を図っていくことが期待される。

さらに、我が国全体の持続的成長のため、我が国の特定の地域からでなく、全国各地域において企業規模に関係なく産業発展に繋がるイノベーションの創出が起こるようにしていく必要がある。このため、イノベーション創出のための取組を全国各地で、地域に密着し地域に腰を据えて実施することが必要である。産業技術総合研究所は、全国に幅広く拠点を有し、各地域の公設試験研究機関等と連携を取り、中小企業にも配慮した地域産業支援活動を行うことができるという機能を唯一持つ研究開発型独立行政法人である。

今後、産業技術総合研究所には、地域の産業技術支援に留まらず、「地域発イノベーション」創出に向けて、地域活性化を牽引するプレイヤーとしての役割が期待される。

(2) 新時代の産業基盤の整備

産業技術総合研究所では、地質調査、計量標準の設定等の業務の他、産業基盤の整備のために安全性が明確でない化学物質のリスク評価等を行ってきた。これら産業基盤の整備の成果は、企業や業種、産業の枠組みを超えて共有されるべきものであるために民間での実施は期待できず、また継続的かつ着実な取組が前提となるこの業務は他の独立行政法人等でも実施されていないため、今後とも、公的研究機関としての産業技術総合研究所が実施していくことが必要である。

今後は、産業技術の向上に伴い、リスク評価等で求められる水準がより高くなっていくことが予想される等、地質調査、計量標準の設定等以外にも産業基盤の整備のための新しい技術が求められることとなる。そのため、産業技術総合研究所には、従来の分野にとどまらず、より幅広い分野の産業基盤を整備することにより、我が国の産業技術を下支えする機能を着実に担っていくことが期待される。

(3) イノベーティブな人材養成の推進

博士号取得者等は、産業技術向上のための人的資源としての期待は大きいものの、無業者の数が依然として多く、特に最近の経済情勢により就業に向けた環境も著しく悪化していることを踏まえると、その人材養成に対する重要性はより強くなってきている。中でも、特に基礎的研究の「製品化」への橋渡しをする人材は不十分であり、その人材

養成を行うことは急務となっている。産業技術総合研究所はこれまで、その橋渡しのための研究に取り組みイノベーション創出を行ってきたという実績があり、その「橋渡し」に対する多くの知識と経験を持つ人材を多く有している。このため、産業技術総合研究所は、これら人材の過去の経験等を教材にすることにより、大学とは異なった実践的な教育を行うことが可能であることから、平成19年5月の独立行政法人産業技術総合研究所法の改正を受け、平成20年7月から「橋渡し」に関する講義と民間企業における数ヶ月間のOJTをカリキュラムとする「産総研イノベーションスクール」を開校し、大学の博士号取得者等の就業に向け積極的に人材養成を行っているところであるが、まだ他の独立行政法人等でこのような取組が行われていない中、産業技術総合研究所の人材養成機関としての取組が必要である。

産業技術総合研究所における人材養成のための取組は、他の独立行政法人や大学等に先駆けて行っているが、今後は、産業技術総合研究所以外の機関による取組も予想されるところ、産業技術総合研究所には、他の機関における取組を発展させ我が国における人材養成のための取組を先導する人材養成機関としての中核的な役割が期待される。

Ⅱ. 今後の業務の見直しの基本方針

第二期中期目標期間終了時における、独立行政法人産業技術総合研究所の今後の業務の見直しにあたっては、以下を基本方針として行うこととする。

産業技術総合研究所への民間企業からの期待として、「日本企業の技術経営動向と政策課題（平成21年2月 経済産業省研究開発課）」によると、例えば「企業でできないようなテーマや社会全体に貢献する取組を進めてもらえないか」「基礎的・基盤的研究を行うべき」という声がある。また、「民間にオープンにされておらず、どのような研究が行われているかが見えにくい」「特許戦略が下手で、民間の阻害となる場合もある」という声等もあり、産業技術総合研究所が改善すべきと指摘されている課題も少なからず存在している。

このように、民間からの期待を担っていると同時に、取り組むべき課題も抱えている産業技術総合研究所は、今後、I. 5. に記された必要性を背景とした期待に応えていくため、以下の4点を主要事項として、業務の重点化、効率的・効果的な業務運営、自己収入の増加のための取組を行うことにより、持続的発展可能な地球社会の実現に向け、社会からの要請が特に強い分野に重点を置いた研究開発を軸とした活動を推進し、国の政策に一層の貢献をすることが期待される。

1. 産業技術総合研究所そのものの社会での活用

世界的レベルでオープンイノベーションが進展する中、産業技術総合研究所が持つ高度な人材・研究施設等を、産学官が一体となって持続的発展可能な地球社会を実現していくための拠点として活用するとともに、「地域発イノベーション」等の新たなイノベーション創出等を牽引するプレイヤーとしての役割を果たしていく。

2. 政策的・社会的課題対応型の「産総研研究戦略」の策定とその実施

産業変革をも促すような、新たな社会システムの構築、新たな価値の創造、現下の重要課題の克服等の政策的・社会的課題に対応した「産総研研究戦略」を、産業界の声も聴きつつ策定し、それを実施する。

3. 産業技術総合研究所の「見える化」等を通じた研究成果の社会普及促進

産業技術総合研究所の研究成果の社会普及を促進するため、産業技術総合研究所の外部からの「見える化」や組織の見直し等を実施する。

4. 絶えざる業務組織運営改革の実施

産業技術総合研究所の研究関連・管理部門業務の工程管理・時間管理を徹底するため

の組織的な取組を強化すると共に、絶えざる業務組織運営改革を行うことにより業務の一層の効率化等を実施する。また、これらの取組等を通じて、簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律（平成18年法律第47号）等に基づく総人件費削減等を図る。

なお、検討に当たっては、オープンイノベーションを促進するために整備された法的措置、税制等の活用を図るとともに、産業技術総合研究所が総力を挙げて取り組むことができるよう、これらの取組に対する職員のモチベーションの向上等も図る。

Ⅲ. 業務の重点化

産業技術総合研究所の業務の重点化は、Ⅱ.の見直しの基本方針の「2.政策的・社会的課題対応型の「産総研研究戦略」の策定とその実施」に基づき、以下のような取組を行う。

産業技術総合研究所の研究開発については、これまでも、萌芽的な基礎的研究に一定の資源を確保しつつも、基礎的研究の成果を「製品化」につなぐ研究への重点化を行ってきたが、更なる重点化の必要性に加え、産業技術総合研究所のミッション（使命）の一層の明確化が求められていることも踏まえ、以下のプロセスにより重点化のための検討を行う。

- ① 産業変革をも促すような、新たな社会システムの構築、新たな価値創造及び現下の重要課題の克服を目指した戦略目標を、国の政策への貢献の観点から策定する。
（参考）戦略目標の例
 - ・ 低炭素社会の実現
 - ・ 資源エネルギー安全保障の確立 等
- ② 戦略目標達成のために必要な、産業技術総合研究所と産学官との連携により行う課題対応型研究プロジェクトを技術目標とともに提示する。
- ③ 課題対応型研究プロジェクトの中で産業技術総合研究所が担うべき役割を「産総研研究戦略」として、知財戦略や共同研究の戦略を追加しそれらとの三位一体となるように策定する。その中で、産業技術総合研究所が行う研究課題は、産業技術総合研究所が外部と比べて競争優位にあるものを選択し、研究資源の集中を図る。

戦略目標の策定、国家プロジェクトの提示、「産総研研究戦略」の策定に当たっては、産業技術総合研究所の研究部門だけでなく、イノベーション推進担当部署をはじめ

めとする研究関連・管理部門の意見に加え、産業界の意見も聴くことにより、「産総研研究戦略」推進のための実効力を確実なものとする。

上記については本年度末までに検討を終了する方向で作業を進め、第三期中期計画の開始時には上記プロセスにより策定された新たな「産総研研究戦略」に基づき研究を開始できるよう努める。なお、基礎的研究の成果を「実用化」につなぐ研究であっても上記プロセスによる検討の結果対象とならなかった研究課題については、現在すでに取り組んでいるものであっても一定期間内に取りやめることで重点化をより明確なものとする。また、検討の結果対象となった研究課題についても、研究開始後一定期間を経ても新たな外部資金獲得やその拡大に結びつかないものは原則として見直すことにより、中期目標期間中における研究業務の一層の効率化・重点化を図る。

一方、萌芽的「基礎的研究」についても一定の資源を確保し、今後の産業技術シーズに繋がる研究課題のうち、我が国の10年、20年先の産業変革を促すような革新的・独創的な研究課題のみを実施する形で重点化を図り「産総研研究戦略」に位置づける。

また、産業技術総合研究所のイノベーション推進のための各種政策的予算についても、それらを統合して予算を大括り化し、その大括り化した政策的予算の中で研究成果の確実な社会普及等の観点から有望な研究開発を重点的に実施するとともに、その他、ベンチャー支援や基盤技術情報の提供機能等の業務についても効率化・重点化のための検討を行う。

IV. 効率的・効果的な業務組織運営

産業技術総合研究所は、II.の見直しの基本方針の「1. 産業技術総合研究所そのものの社会での活用」に基づき、効率的・効果的な業務組織運営に関し、以下の1. 及び2. の取組を行う。

1. 研究施設の効率的な整備と運営

産学官が一体となって研究等を行う新たな拠点については、その研究を効率的・効果的に行う観点から最もふさわしい場所に設けることができるように努めていく。また、産学官が一体となって研究を行う拠点が、実際に産学官それぞれの組織の壁を越えて結集・融合するための場となるようにすることはもちろん、その拠点がオープンイノベーション推進のための共通プラットフォームとして国際競争力の強化に資するようになる等、それぞれの拠点の効率的な運営ができるよう検討を進める。

一方、既存の研究施設についても、第二期中期目標期間中に産業技術総合研究所の長期的な施設整備計画が策定されることを踏まえ、同計画の効率的・効果的実施に向けて

検討する。

2. 地域における機能の重点化・効率化

産業技術総合研究所は、つくばの他、全国各地に研究拠点を有しているが、このうち秋葉原サイトについては、21年度中に見直しの方向性を固め、その方向に沿って必要な措置を執る。また、他の研究拠点については、地域発イノベーション創出のために必要な業務に重点化し、その上で業務の効率的・効果的な実施に向けて検討する。

産業技術総合研究所は、Ⅱ.の見直しの基本方針の「2.政策的・社会的課題対応型の「産総研研究戦略」の策定とその実施」に基づき、効率的・効果的な業務組織運営に関し、以下の3.の取組を行う。

3. 研究の効率的・効果的な実施のための国際関係業務の見直し

産業技術総合研究所の研究開発は、研究課題によっては、海外の機関等と連携することにより一層効率的・効果的に研究を実施できる場合も多いため、「産総研研究戦略」に沿った研究を効率的・効果的に行う観点からの海外の機関や民間企業との連携のあり方を提示するとともに、産業技術総合研究所の研究成果を産業及び社会ニーズに応じてより円滑に普及するために国際標準化に向けたより積極的な貢献を行う等、国際関係業務の見直しを行う。

産業技術総合研究所は、Ⅱ.の見直しの基本方針の「3.産業技術総合研究所の「見える化」等を通じた研究成果の社会普及促進」に基づき、効率的・効果的な業務組織運営に関し、以下の4.及び5.の取組を行う。

4. 「見える化」に向けたより効果的な広報業務の実施

産業技術総合研究所の研究成果の効率的な社会普及のためには、産業技術総合研究所の活動内容や研究成果が外部からより見えやすくなるようにしていくことが必要である。そのため、現在広報業務として行っている種々の取組が、大企業、中小企業、大学・研究機関、一般国民等の各関係者にとっての一層の「見える化」につながるよう必要な取組を行う。

5. 成果の社会普及に至るまでの効率的・効果的な組織運営

産業技術総合研究所における研究の開始から、最終的な出口である成果の社会普及に至るまでの一連の業務がより効率的・効果的に実施できるような組織運営の見直しを行う。

①イノベーション推進の効率的・効果的運営に向けた見直し

産業技術総合研究所においてこれまでイノベーション推進に係る業務は、イノベーション推進室をはじめとする複数の部署で役割を分担して行ってきたが、「産総研研究戦略」を知財戦略と共同研究の戦略との三位一体として策定するとともに、業務遂行のための意志決定を迅速化させ、より効率良く産業技術総合研究所の研究成果の外部への展開が図れるよう、例えば、イノベーション推進室、知財部門、産学官連携部門等の企画機能の統合化の可能性を検討すること等、イノベーション推進のより効率的・効果的な運営の観点からの見直しを行う。

②知的財産権の設定と技術移転の円滑化に向けた見直し

産業技術総合研究所の研究成果を産業界を中心とする社会に従来以上に円滑に移転していくため、産業技術総合研究所が知的財産権を確保又は維持することで社会普及が円滑になる場合と、知的財産権を確保又は維持することで逆に社会が知的財産権を使いにくくなる場合の整理等を行い、今後オープンイノベーションを促進していく中で、新たな拠点を中核としながら、国際的な競争をより効率的に行うための戦略的な「協調」を実践していく上で、産業技術総合研究所が確保及び維持すべき知的財産権の考え方の設定等を行う。

また、産業技術総合研究所の研究成果をより円滑に外部に移転するため、産業技術総合研究所が保有する研究成果については、移転の対価について金銭以外の財産によることも可能とする等の柔軟化を図るほか、その外部への発信から社会普及に至るきめ細かい知財マネジメントを行う等の内部のサポート体制の見直しを行うとともに、工業標準化にも積極的に貢献する。

産業技術総合研究所は、Ⅱ.の見直しの基本方針の「4. 絶えざる業務組織運営改革の実施」に基づき、効率的・効果的な業務組織運営に関し、以下の6. から11. の取組を行う。

6. 費用対効果等の視点を取り入れた目標設定

産業技術総合研究所は、これまでの中期計画において「国民へのサービスの提供」「業務運営の効率化」のそれぞれの視点に基づき数値目標を設定してきたが、「国民へのサービスの提供」は「業務運営の効率化」の視点を踏まえて行うべき側面もあり、また、「国民へのサービスの提供」の中にも、幾つかの、時には相反する指標もある。そのため、「国民へのサービスの提供」の数値目標を、「業務運営の効率化」の視点も踏まえて、総合的な視点で費用対効果の視点も取り入れた設定の可能性の検討を行う。

7. 優秀な人材の確保・育成

産業技術総合研究所内の業務をより効率的・効果的に行うためには、総人件費を削減していく中であっても優秀な人材を確保していくことが必要である。これまでの新人採用は、研究職は博士課程修了者、事務職は新規学卒者が中心であったが、研究職はより若手の研究者の採用、事務職は産業技術総合研究所で求められる専門性に配慮した採用のための検討を行い、例えば弁理士や税理士等の公的資格を持ちかつ実務経験を有する人材を中途採用するとともに、女性研究者や外国人研究者も積極的に採用していく。また、定年により産業技術総合研究所を退職する人材についても、これら人材がこれまで蓄積してきた技術や経験等を今後の産業技術総合研究所の業務に活かすことができるよう、引き続き再雇用を行っていく。

一方、採用後は、研究職については、例えば民間企業で研究を行う等幅広い分野での経験を積むことを重視したキャリアパスを構築することにより、研究職個々人の研究開発能力の向上とともに、産業技術総合研究所内外に蓄積された幅広い分野の技術シーズを用いてより高いレベルの研究を民間企業との共同研究等をも視野に入れて牽引することのできる研究開発マネジメント人材を育成する。事務職については、ポストごとの業務や役割を明確にした上で、一定以上の専門性が求められるポストについて所内公募等による配置を行う等、専門性の蓄積を重視したキャリアパスを構築するとともに、資格取得等のための研修や関係機関への出向等の機会を設ける。また、研究職・事務職に関係なく、複数の研究開発成果を統合して民間企業の「製品化」に繋げる橋渡しを行うことのできる人材も育成していく等、高度化する産業技術総合研究所の業務に対応できる人材を育成していく。

8. 職員の能力・職責・実績の給与への適切な反映

総人件費を削減していく中で、産業技術総合研究所職員のモチベーションを向上させつつ、高いレベルの研究開発、複雑化する研究関連・管理業務を効率的に実施していく必要がある。そのため、個人評価においては、産業技術総合研究所のミッション実現への貢献度や、専門性を発揮し業務運営の円滑化に資するものか等をより適切に評価できるようにしていく。また、職員の職種や業務の性格等を勘案した上で、個人評価結果を能力給、業績給により適切に反映させるとともに、職務の困難さに応じてより適切な処遇を行う等、職員の能力・職責・実績を給与にこれまで以上に適切に反映させる。

9. アウトソーシングの推進とその見直しの実施

産業技術総合研究所内部の事務の効率化のために内部のネットワークシステムを高度化させるとともに、産業技術総合研究所が専門性を持たないために、外部の専門機関を活用した方がより効率的な業務等については、引き続きアウトソーシングを進める。また、調達・検収業務のような業務についても、外部等の第三者が実施することで効率

性とともに透明性の向上が期待できるのであれば、アウトソーシングの可能性を検討する。

一方、既にアウトソーシングを行っている事業についても、競争入札による外注が進む中で、アウトソーシングによる合理性が存在するか、効率化が図られているかの検証を行い、逆に内部化した方が合理的又は効率的であると判断されるような場合は内部化することも検討する。

なお、上記の検討に当たっては、市場化テストの導入可能性についても検討を行う。また、上記のアウトソーシングに係る契約も含めた産業技術総合研究所で行っている契約については、産業技術総合研究所が平成19年12月に策定した「随意契約見直し計画」に基づき、随意契約から一般競争入札等に計画どおり移行しており、それにあわせて一者応札及び100%落札率も少なくなるような検討等を行う。

10. 研究評価結果等の業務への反映と評価業務の効率化

産業技術総合研究所においては、毎年、研究組織に対する研究評価等を行っているが、研究評価結果等の業務への反映のための取組を強化するとともに、評価業務の効率化に向けた検討を行う。

11. コンプライアンスの推進

コンプライアンスは、産業技術総合研究所の社会的信頼性の維持・向上、研究開発業務等の円滑な実施の観点から継続的に確保されていくことが不可欠である。一方、過剰な統制は業務の効率的な遂行を阻害する要因となる。そのため、産業技術総合研究所の役職員の意識向上を重視した参加型コンプライアンス推進のための取組を行うとともに、公的研究機関のコンプライアンスのあり方について議論を深め、効率的・効果的な統制環境確立に向けた検討を行う。

V. 自己収入の増加

産業技術総合研究所は、Ⅱ.の見直しの基本方針の「1. 産業技術総合研究所そのものの社会での活用」に基づき、自己収入の増加に関し、以下の1. 及び2. の取組を行う。

1. 外部資金による研究等

運営費交付金で行う業務と外部資金で行う業務の明確化を図るため、今後外部資金で行われる産業技術総合研究所の常勤職員個々人の業務のうち、外部資金が一定規模以上の業務等については、業務量の割合に応じて可能な限り常勤職員の人件費を外部資金で手当てすることに向けて検討する。そして、個人評価における研究資金獲得に係る項目

をより明確にすることで研究者個人のモチベーションを向上させ、外部からの研究資金獲得額の増加を図る。

また、産業技術総合研究所は、年間4000件以上の技術相談に対応しているが、この技術相談が研究施設等を用いたコンサルタント業務等に発展し、その結果外部の特定の者に一定以上の受益が帰属する等の条件で行われる場合は、受益者負担がより適切なものとなるよう検討する。

一方、これまで外部資金は国内からの資金が中心であったが、海外からの研究資金獲得や国内外からの寄付金の獲得が促進されるような取組についても検討する。

上記の検討に当たっては、現行のインセンティブ制度の必要性・有効性の検証を行うとともに、収入があってもそれ以上に事務負担が増大するような場合は収入を求めないようにすることの検討を行う等、効率性も考慮した検討を行う。

2. 外部に対する施設の有効活用と適切な受益者負担額の設定

産学官が一体となって研究を行うための拠点はもちろん、他の研究施設も含め、研究施設の更なる有効活用の観点から、可能な限り外部利用が促進されるよう検討を進める。

また、それに併せて、施設整備費補助金等により建設された研究施設の外部利用について、利用が一定規模以下の中小企業には特段の配慮をしつつ、受益者の負担額が適切なものとなるよう検討を進める。