

産総研第2期中期計画の策定

組織としての最大パフォーマンス発揮に向けて



企画本部長 吉海 正憲

平成13年4月に産総研が発足してから4年が経過し、第1期中期目標期間が終了するとともに、本年4月から平成22年3月までの5年となる第2期が新たにスタートいたしました。

第1期の学習を踏まえ、産総研第2期の基本的な方針である第2期中期計画を策定いたしましたので、ここに「前文」及び「ポイント」をご紹介します。

研究テーマの設定については、研究戦略ワークショップ等を通して内部での意見交換をするとともに、外部有識者等とも精力的に議論を行い、目的別に重点研究開発項目を整理し中期計画にまとめました。

一方、制度面では、第2期から非公務員型の独立行政法人に移行しますので、そのメリットを最大限に活かすべく、柔軟で弾力的な人事制度を構築し、人材の育成、産業界、学界との人事交流等による連携などを促進してまいります。

全職員が第2期中期計画の考え方を共有し、組織として最大のパフォーマンスを発揮するよう、弛まぬ努力を積み重ねて参りますので、今後とも皆さまのご協力・ご支援をお願いいたします。

独立行政法人産業技術総合研究所 第2期中期計画 ー前文ー

独立行政法人産業技術総合研究所（以下、「産総研」という。）は、平成13年4月、創造的研究活動を通じて、我が国の産業競争力強化と人類の持続的発展可能な社会の実現に貢献することを基本理念とし、16の研究所等を統合して発足した。

第1期中期目標期間では、産業科学技術の研究開発における自らの使命と社会への責任を認識し、「本格研究」の理念を産総研全体で共有するとともに、独立行政法人という新しい枠組みの中でそのメリットを最大限に活かすべく組織や制度を柔軟に変更できる仕組みを整え、研究並びに支援業務の質の向上と効率化を推進した。

第2期中期目標期間では、産業技術、科学技術における技術革新を通じ、持続的発展可能な社会の実現、産業競争力の強化、産業政策の地域展開への貢献、産業技術政策の立案等に貢献することを目的とする研究開発実施機関として更なる飛躍を目指す。このため、社会的要請を踏まえた研究戦略の下、研究の重点化を図り、健康長寿を達成し質の高い生活を実現する研究開発、知的で安全・安心な生活を実現するための高度情報サービスを創出する研究開発、産業競争力向上と環境負荷低減を実現するための材料・部材・製造プロセス技術の研究開発、環境・エネルギー問題を克服し豊かで快適な生活を実現するための研究開発、産

業基盤を構築する横断技術としての計測評価技術の研究開発、知的基盤整備に資する地質の調査や計量の標準の整備等において「本格研究」を強力に推進する。また、多様な分野における産業技術、科学技術に関する豊富な技術的知見、科学的知識を有する研究開発実施機関としての特徴を活かし、我が国が取り組むべき産業技術政策の進む具体的な方向を提示するなどの政策提言を行う。

上記の活動を効率的かつ効果的に遂行し、質の高い成果の創出とその社会への還元を最大化するため、研究資源の最適活用と諸制度の整備を図る。具体的には、策定する研究開発戦略により研究テーマの選択と研究資源の重点的配分を行うとともに、非公務員型の独立行政法人への移行のメリットを活用した柔軟で弾力的な人事制度を構築することにより、人材の育成、産業界、学界との人材交流等による連携などを促進する。

また、事業の推進に当っては、役職員が組織の社会的責任を深く認識し、社会の一員として高い倫理観を持って社会全体の調和のとれた発展に貢献できるよう意識の徹底を図る。

これらの一連の活動を通して、産業技術における技術革新の中核的な研究拠点としての役割を発揮することにより、我が国の産業創造の推進役を果たす。

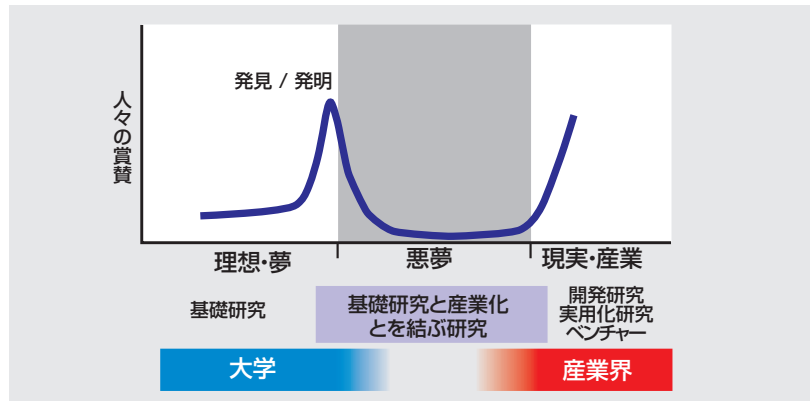
※第2期中期計画の全文については、産総研のホームページをご参照下さい。

■ 第2期中期計画のポイント ■

1. 本格研究の強力な推進

産業技術の開発のため、第1期に共有した「本格研究」の実践を加速し、新産業の創出等に貢献します。

また、本格研究の理念を大学、民間企業と共有し、第1種基礎研究は大学と、製品化研究は民間企業と、それぞれ研究ポテンシャルを相互に補完しあいながら本格研究を強力に推進します。



2. 研究戦略に基づく研究の重点化

総力を挙げて策定した研究戦略に基づき、研究テーマを重点化

● 戦略的視点

明日の社会を予測し、技術変革により社会へ貢献します。また、科学に基づき、社会へ適切に助言を行います。

● 研究戦略の策定プロセス

研究戦略は、産総研全研究者が参画し策定しました。

研究戦略策定チームを設置し検討を行うとともに、全地域センターで研究戦略ワークショップを開催(全49回)し意見交換を行いました。

外部有識者等との精力的な議論を行いました。

経済産業省(全22回)、日本経済団体連合会(全2回)との意見交換を行いました。

研究戦略と
重点研究開発項目

産総研の目指すもの

持続的发展可能な社会実現への貢献
産業競争力強化等への貢献
産業政策の地域展開への貢献
産業技術政策立案等への貢献

実現するための取り組み

● 鉱工業の科学技術

- I. 健康長寿を達成し質の高い生活を実現する研究開発
- II. 知的で安全・安心な生活を実現するための高度情報サービスを創出する研究開発
- III. 産業競争力向上と環境負荷低減を実現するための材料・部材・製造プロセス技術の研究開発
- IV. 環境・エネルギー問題を克服し豊かで快適な生活を実現するための研究開発
- V. 産業基盤を構築する横断技術としての計測評価技術の研究開発

- 地質の調査
- 計量の標準

3. 非公務員型を最大限活かした人事制度の構築

自己改革の継続の一環として、他の独立行政法人に先駆けての非公務員化を組織運営に最大限活用していきます。
非公務員化のメリットを活かし、人材の流動性の高い環境を整備します。

これにより、これまで実績のない民間企業への出向を実現する等、産学官の人材交流を強力に推進します。

優秀かつ多様な人材の確保を可能とする柔軟な採用制度を構築します。

大学や産業界の若い研究者を積極的に受け入れ、特に研究リーダーとなる人材を育成します。

これらは、多様な人材の個別ニーズにも応えつつ、組織のパフォーマンス向上をもたらす、人事制度の構築に向けての第一歩となる取り組みです。

非公務員型を最大限活かした人事制度

● 優秀かつ多様な人材の確保

優秀な若手の採用、知的財産など特定分野の専門職の中途採用など多様なニーズに対応して多様な人材の確保を可能とする柔軟な採用制度を構築します。

また、女性職員の採用に積極的に取り組みます。

- 研究系（任期付）の採用（研究テーマ型、招へい型）
- 事務系の採用（特定業務任期付）
- 女性職員の採用（研究系採用者に占める女性の比率の倍増を目指す）

● 人材交流の促進

産総研の研究成果の普及、研究ポテンシャルの更なる向上を図るため、非公務員型独立行政法人のメリットを活かし、大学、民間企業との人材交流を強力に推進します。

- 産総研職員を民間企業等に派遣 / 人材受入による共同研究
- 兼業制度の柔軟化
- 人材交流の増大（民間企業への出向と役員兼業あわせて第1期の倍増を目指す）

● イノベーション人材の育成

産業界において即戦力となる、高度な実用化研究のスキルを持つイノベーション人材を育成します。

- バイオインフォマティクス技術者を養成（臨海副都心センター）
- 戦略的ソフトウェア技術等人材育成（秋葉原）
- 産総研特別研究員（ポスドク）の育成（産業界において活躍できる人材育成）
- 産総研専門技術者の育成（高度な熟練技術を有する研究支援者を育成）



4. 進化を続ける組織

「学習と変革」を継続していきます。産総研の運営が固定化することなく、ダイナミックに進化するメカニズム、「進化の構造」を維持します。

第2期においても、研究ユニットの新設・廃止など内部組織の見直しを戦略的視点から機動的に実施します。

（第1期中のユニット改廃：新設33研究ユニット、廃止36研究ユニット）

社会ニーズに的確に応えることができる柔軟な研究体制を構築します。

さらに効率的な研究所運営を推進していきます。

研究ユニットの不断の見直し

第2期も引き続き「研究ユニット制」を研究実施の基本体制としますが、中間評価制度を導入し、研究ユニットの見直しを進めます。

● 研究ユニットの中間評価

- 研究センター（最大7年）
設立3年目に中間評価を実施。
設置年限到来の前年度に最終評価を実施。必要に応じて、最終評価を前倒し。
- 研究部門
第2期中期目標期間の4年目に中間評価を実施。
- 研究ラボ（最大3年）
研究センターまたは研究部門への発展を見据えた2年目存続審査を実施。

● アウトカム、費用対効果の視点を新たに加えた研究ユニット評価の実施

- アウトカムの視点からの評価
ロードマップの進捗状況などアウトカムの視点からの評価。
- 費用対効果的視点からの評価
研究予算が効率的・効果的に使用されているかどうかという費用対効果的な視点からの評価。

業務効率化への取り組み

業務フローの見直し・改善、業務のアウトソーシングなどを進めることにより、業務の効率化を進めていきます。特に、管理部門の経費、職員数については、厳しい効率化の目標を置きます。

● 管理部門の業務体制の明確化

本部への業務集約を基本としつつ、地域センターとの業務分担や業務全体のマネジメント体制を明確化。

● アウトソーシングの活用

業務の質の維持に配慮しつつ、旅費、給与、研修実施業務など、アウトソーシングを活用。



- 一般管理費については、毎年度平均で前年度比3%以上の削減を達成。
- 一般管理費を除いた業務経費については、毎年度平均で前年度比1%以上の効率化を達成。
- 総人件費に対して、管理部門職員の人件費の占める割合を引き下げる。
- 管理部門職員の全職員に対する割合を、地域センターを中心に引き下げる。

5. 地域センターの機能強化

産総研成果の活用のある社会と産総研の接点であるとともに産総研の顔でもある地域センターの重要性は、益々増大しています。

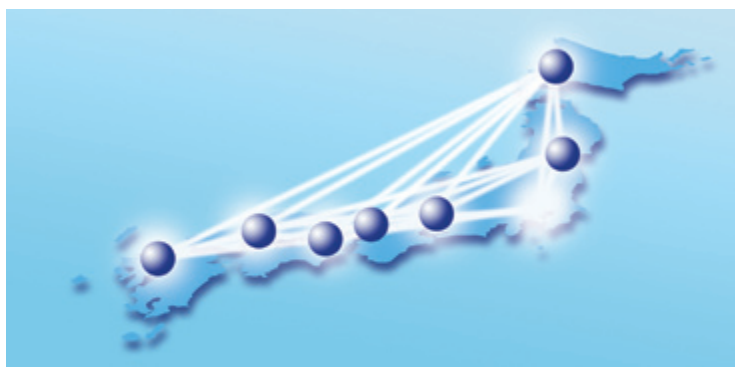
地域センターにおいても研究テーマの重点化を図るとともに、地域との連携機能を強化していきます。

地域との連携には、当該地域センターだけではなく、つくばを含む全産総研の研究能力や成果を活用して取り組みます。

研究拠点の強化

経済産業省地域産業クラスター計画への貢献という視点も踏まえ、研究テーマの重点化を図る。

	重点化の方向	概 要
北海道センター	ゲノムファクトリー技術	ゲノム情報を利用し、遺伝子組換え植物などから生理活性分子などの有用物質を生産するバイオエンジニアリング研究へ集中化。
東北センター	低環境負荷化学プロセス技術	超臨界流体や膜反応場を利用した省エネルギー化学プロセス技術研究を展開。循環型社会対応を考慮した産業化を目指す。
中部センター	先進材料プロセス技術研究	製造技術を、多様な部材・機器・システムを生産するための一連の技術体系とする新たな研究展開、または省エネルギー・環境保全に大きな効果が期待される部材の総合研究に特化する技術開発。
関西センター	医工連携の産業化 ユビキタスエネルギー	細胞やからだの組織、あるいはストレス信号などを対象として、他省庁との連携を密に新たな医工連携モデル。高効率かつ環境適合性を満たす燃料電池、二次電池など小型・移動型エネルギーデバイスを開発。
中国センター	バイオマスエネルギー生産技術	バイオマス資源から経済性ある液体燃料抽出システムを構築し、アジア地域との連携を含めた国際戦略拠点化。
四国センター	健康産業工学	生体分子高感度計測による健康診断技術や腎透析患者に望まれる高純度塩製造など、健康産業へ展開。
九州センター	実環境計測・診断システム技術	あらゆる産業で希求されている「企業現場あるいは生活環境におけるその場計測・診断システム分野」への特化を図り、実環境計測・診断研究を集中展開。



6. 第2期中期計画における数値目標の設定

第2期中期計画に基づく研究所運営をより確かなものとし、研究成果の創出と提供を高いレベルで達成するために、それぞれの実施項目ごとに具体的な達成目標を設定して取り組んでいきます。

下表には、その一覧を示しました。

	第 1 期	第 2 期
共同研究	H16年度において年間 1,400 件以上の共同研究を実施	民間企業等から受け取る研究資金等を、第 1 期最終年度の 1.5 倍以上に
特 許	H16年度の実施契約件数 350 件以上	第 2 期終了時まで、実施契約件数 600 件以上
ベンチャー	数値目標なし (ベンチャー起業の試みに対し、支援環境を整備)	第 2 期終了時まで第 1 期と通算して 100 社以上起業
論 文	H16年度の論文発表数年間 5,000 報以上、IF 上位 2,000 報の IF 総数で 5,000 以上	年間論文数で 5,000 報以上 第 2 期終了年度において全論文の IF 総数で 7,000 を目指す
工業標準	数値目標なし (研究成果の国内、国際規格化を行う)	第 2 期中に国際提案も含めた 40 以上の JIS 等標準化の素案作成
地質図幅	5 万分の 1 地質図幅 30 区画作成	5 万分の 1 地質図幅 25 区画作成 20 万分の 1 地質図幅 18 区画作成、5 区画改訂
計量標準	140 種類の既存標準の維持・供給 第 1 期末までに新規 200 種類の供給 2010 年までに 500 種類程度の標準供給体制確立	360 種類の既存標準の維持・管理・供給 第 2 期中に新規 140 種類の供給 2010 年までに 500 種類の標準供給体制確立
業務効率化	運営費交付金を充当して行う業務経費の前年度比 1% を効率化	運営費交付金を充当して行う業務の一般管理費を平均で前年度比 3% 削減 業務経費を平均で前年度比 1% 効率化
人材交流	数値目標なし	民間企業への出向と役員兼業の件数を合わせて第 1 期実績から倍増させる
人材確保	数値目標なし (女性研究者の採用に積極的に取り組む)	研究系の全採用者に占める女性の比率を第 2 期末までに第 1 期実績から倍増することを目指す

第2期中期計画（目次）

前文（第2期 新規）

I. 質の高い成果の創出と提供（国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置）

- 持続的発展可能な社会実現への貢献
- 産業競争力強化等への貢献
- 産業政策の地域展開への貢献
- 産業技術政策立案等への貢献

1. 質の高い研究成果の創出とその活用のために講じる方策

(1) 戦略的な研究開発の推進

- 戦略的な研究企画及び研究資源配分の重点化
- 技術情報の収集・分析と発信
- 研究組織の機動的な見直し
- 国際競争力強化のための国際連携の推進
- 研究成果最大化のための評価制度の確立とその有効活用

(2) 経済産業政策への貢献

- 産業技術政策への貢献
- 中小企業への成果の移転
- 地域の中核研究拠点としての貢献
- 工業標準化への取り組み

(3) 成果の社会への発信と普及

- 研究成果の提供
- 研究成果の適正な管理
- 広報機能の強化
- 知的財産の活用促進

(4) 非公務員型移行のメリットを最大限活かした連携の促進

- 産業界との連携
- 学界との連携
- 人材の交流と育成
- 弾力的な兼業制度の構築

2. 研究開発の計画

- 鉱工業の科学技術
- 地質の調査
- 計量の標準

3. 情報の公開

4. その他の業務

- 特許生物の寄託業務
- 独立行政法人製品評価技術基盤機構との共同事業

II. 業務内容の高度化による研究所運営の効率化（業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置）

1. 研究活動を支援する業務の高度化

- 経営機能の強化
- 研究支援業務の効率的な推進
- 研究支援組織体制の最適化
- 業務の電子化の推進
- 施設の効率的な整備

2. 職員の能力を最大化するために講じる方策

(1) 柔軟な人事制度の確立

- 優秀かつ多様な人材の確保
- 多様なキャリアパスの確立
- 非公務員型移行を活かした人材交流の促進

(2) 職員の意欲向上と能力開発

- 高い専門性で見識を有する人材の育成
- 個人評価制度の効果的活用と評価の反映

3. 環境・安全マネジメント

- 安全衛生の向上
- 省エネルギーの推進と環境への配慮

4. 業務運営全体での効率化

III. 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画および資金計画

1. 予算（人件費の見積もりを含む）

- 2. 収支計画
- 自己収入の増加
- 固定的経費の割合の縮減
- 3. 資金計画

IV. 短期借入金の限度額

V. 重要な財産の譲渡・担保計画

VI. 剰余金の使途

VII. その他主務省令で定める業務運営に関する事項

1. 施設及び設備に関する計画

2. 人事に関する計画について

3. 積立金の処分にに関する事項

- 方針

- 人員に係る指標

2. 国民に対して提供すべきサービスその他の業務の質の向上を達成するため取るべき措置

1) 鉱工業の科学技術

2) 地質の調査

3) 計量の標準

1) ～ 3) の共通事項

ア) 政策的要請への機動的対応と萌芽的課題の発掘

ウ) 成果の発信

イ) 研究活動の質的向上

エ) 産学官一体となった研究活動への貢献

4) 技術指導、成果の普及等

ア) 産業界との連携

ウ) 知的貢献

オ) 標準化・規格化等、知的基盤への貢献

イ) 大学への協力

エ) 政策立案等への貢献

カ) 国際活動

5) 情報の公開

6) その他の業務

[特許生物の寄託業務]

[独立行政法人製品評価技術基盤機構との共同事業]

1. 業務運営の効率化に関する目標を達成するために取るべき措置

1) 組織運営

2) 戦略的企画

3) 機動的な研究組織

4) 研究の連携・協力

5) 評価と自己改革

6) 職員の意欲向上と能力啓発

7) 研究員の流動性の確保

8) 業務の情報化の推進

9) 外部能力の活用

10) 省エネルギーの推進

11) 環境影響への配慮

12) 事業運営全体の効率化

3. 予算(人件費の見積もりを含む)、収支計画及び資金計画

1) 予算(人件費の見積もりを含む)

2) 収支計画

ア) 自己収入の増加

イ) 固定的経費の割合の縮減

3) 資金計画

4. 短期借入金の限度額

5. 重要な財産の譲渡・担保計画

6. 剰余金の使途

7. その他主務省令で定める事項

1) 施設及び設備に関する計画

2) 人事に関する計画について

ア) 方針

イ) 人員に係る指標

ウ) 人材の確保、人材の養成についての計画

3) 積立金の処分に関する事項