

中期計画（ビジョン 2021）の推進状況

（2017 年度～2019 年度前半を振り返って）

中期計画の議論を開始してから約 2 年が経過した。計画が形になり動き始めたのは 2018 年度からであり、所内には当初は中期計画をベースにマネジメントを展開することに戸惑いもあった。しかし、理事会に四半期ごとに進捗状況を報告して貴重なご意見をいただき、時が経過するに従い事業計画や予算との関連性も明確になりつつあり、中期計画が所内外に定着し業務推進のエンジンになってきている。

中期計画前半期を終えて、手つかずの部分や遅れているところも散見されるものの、おおむね順調に進捗していると言ってよいであろう。数少ない所員が必死に頑張った成果と言える。研究、経営、広報・マーケティング、産学協働の 4 分野で見ると、研究、経営、産学協働はおおむね計画での想定通り実施されており、広報・マーケティング分野では課題が残る。以下、中期計画の構成に従って進捗状況を整理する。

I フレームワーク

（ミッション、目標、成果目標）

中期計画では「労働科学で社会に貢献する」というミッションを掲げた。労働科学研究所の活動を一言で表現する趣旨である。労働科学は我が国で唯一労働科学研究所でしかないものであり、企業や団体の現場で実践し成果をあげ、社会に貢献していくことを意味している。倉敷紡績の女工さんの現場調査から始まった労働科学研究所の原点であり、現在でも所員が日々の研究活動において心すべき使命である。

中期計画は、ミッションを達成するための分野別の目標、目標実現に向けて計画期間中に達成すべく設定した成果目標、成果目標を実現するために必要な戦略・戦術で構成されている。成果目標は掲げたが、計画策定当時はいかにして達成するか戦略・戦術が明確でなかったものもある。長期低落傾向にある維持会の再活性化などがその例であり、現在でも依然として模索中のものもある。

（時間軸、計画期間の位置づけ）

計画期間は 5 年であるが、定量的な成果目標は 3 年としたものが多い。世の中全体の変化が激しく 5 年先を見通すことが困難であるという一般的事情がある。短期重視の世の中であり、企業の経営計画も主流は 3 年である。加えて、労働科学研究所の抱える事情もある。当初 5 年先を見越した収益の将来展望を試みたが、3 年程度しか確実には見通せなかった。これまでの顧客からの受注の漸減を意味しているが、中期計画の中間レビューの年である 2019 年度を迎え、新たな顧客の開拓が十分でなく、今後 3 年の先行きは楽観を許さない。

中期計画では 2017～2021 年度の計画期間を百周年である 2021 年度を超えた新たな世紀を迎えるための基礎固めの時期と位置付けた。規則に則った運営、情報の共有と意思決定の

明確化、経営の見える化と適切な経営管理、予算による業務の統制、仕事の評価と適切な報酬の仕組みといった経営インフラの整備は進んできているが、労研の脆弱な経営基盤には変わりなく、新生労研の基礎固めはまだ道半ばである。

(新生労研のありたい姿 (2021 年度))

中期計画では 2021 年度のありたい姿として次の 2 点を掲げた。①維持会を除く事業は赤字であり、維持会収入で経常収支を黒字にする構造になっているが、維持会を除く事業自体を黒字にする。経常収益 2 億円を目指す。②維持会収入を増やし、維持会収入を赤字補填ではなく未来への投資に振り向ける。早期に 3000 万円を目指す。長らく赤字体質が続いてきた労研にはきわめて高いハードルであるが、理想の姿である。理想の姿に一步でも近づけるよう今後も努力していきたい。

II 分野別の計画

(研究)

2017, 2018 年度は受託研究受注額の成果目標はほぼ達成できた。2019 年度は達成が危ぶまれる状況である。研究者の稼働率は総じて高い。長らく続いてきた赤字体質の根本原因である受注単価の上積みが課題である。「質の高い研究」という目標の達成は道半ばである。研究分野を展望すると、システム安全、疲労・人間工学、ダイバーシティ研究の基礎領域については当初想定に沿った受注があり成果を挙げている。②開発領域については、「体調予報」など進展がみられるものもあるが、今後に残された課題が多い。③地方自治体との連携など実践型研究については、計画期間前半には取り組めておらず、計画期間後半の課題である。既存業績の関連分野での横展開、重要な新規分野の開発については、様々な試みを行っているが、いまだ具体的成果には結実していない。引き続き努力していきたい。

重点研究分野を展望すると、AI をはじめ新技術により環境が激変し、産業現場が変化していく中で、将来の労働科学の進展をデザインすることが責務である。新技術の進展に対応していける研究者を採用し育成していくことが課題となっている。未来志向の百周年記念事業については、2019 年度より①維持会との関連、②産学協働の観点、③地方との連携の 3 点から検討を開始した。現行の中期研究戦略は 2015～2019 年度を対象としており、本年度が最終年度となっている。本年度の中期計画の中間レビューと歩調を合わせて後継の中期研究戦略を策定する予定である。

研究体制・組織については、研究員 1 名 (経営学) を採用したほか新技術担当や産業心理学専攻を募集するなどコンパクトな研究体制を基本としつつ、充実に努めている。労研の研究者に求められる①委託研究の推進力、②科研費等の外部資金の獲得力、③論文執筆、学会発表等の基礎研究力、④講演やセミナー講師などのプレゼン力のうち課題となっている②、③を中心に研究能力を涵養することが課題になっている。コラボレトリサーチャー、特別

研究員制度を活用して、テーマに応じたネットワークを組織し、適切な研究管理に努めている。

世代交代と円滑な技能の継承については、長らく務めてきた酒井研究所長が退任して、桜美林大学招聘教授の坂本新所長が着任し、北島副所長、新たに就任した余村研究部長がサポートする新体制が7月からスタートした。酒井前所長はマネジメントからは離れたが、引き続き研究主幹として労研に残り、後進の指導に当たることとなっている。

(経営)

収支構造を見ると、新生労研は2015～2018年度4年連続して黒字を計上することができた。維持会収入を除けば赤字という構造は変わっていない。維持会収入の長期低落傾向に歯止めがかかっていない。経常収支黒字化の最大の要因は人件費の圧縮であるが、この効果が次第に剥落してくるのに対し、収益の獲得力が上がらないため、経常収支黒字を維持することが難しくなりつつある。

経営管理については、月次ベースの収支を毎月運営会議で報告を受けるなど「経営の見える化」を進めている。予算編成プロセスの改革については、中期計画との連携を視野に入れつつ、6月理事会前年度決算、9月理事会当年度予算見直し、12月理事会中間決算、次年度予算の考え方、3月理事会決算見込み、次年度予算編成方針、次年度予算案という流れを確立中である。

費用については、経常黒字の推移を見つつ劣悪な状況にある処遇の改善を2018年度に実施した。今後の収益の展望が厳しいため2019年度は処遇改善を見送らざるを得なかった。成果に応じて適切な報酬が得られるよう、成果配分のあり方については見直しを行っている。

収益の安定が健全な財務基盤の鍵である。研究の項目でも述べたように、既存分野の受注の先細りが懸念され、既存業績の関連分野での横展開、重要な新規分野の開拓が課題である。

10月に予定されている消費税増税に伴う受注単価の転嫁に注力しているが、受注単価の適正化が引き続き課題である。中断していたエキスパート養成講座を本年度再開するなど収益の多源化に取り組んでいる。安全運行サポートシステムの2019年度事業化に取り組んでいる。経常黒字の収益に対する比率10%は中期計画で想定するあるべき姿の実現への道程でクリアすべき中間地点といえるが、2017、2018年度平均で7.5%となっている。

維持会については、長年にわたる労研の努力不足もあり長期低落傾向から脱却できていないが、2019年度から維持会員管理システムを再構築し、維持会員訪問を再開するなど維持会とのコミュニケーションを強化している。労研セミナーの充実などサービスの向上にも努めており、何とか実効をあげていきたい。

(広報・マーケティング)

広報・マーケティングは労研ではこれまで意識的に取り組んできた分野ではなく、計画策

定段階から所内には何をしたらよいかとの戸惑いがあった。2018年度にはHPの全面的刷新に踏み切り、この作業が予想外に長引き2019年夏までかかったこともあり、成果目標である「HP閲覧者数」や「検索サイトにおける平均掲載順位」を参照することもままならない状況が続いた。2018年度は成果目標「労研イベントの来場者数」も低調に推移し、中期計画の前半期は広報・マーケティング分野は進捗が最も遅れた分野であった。「労研ブランドの再構築」という目標実現への道はなお遠い。

発信力の強化が大きな課題であるが、所員は各自委託研究を抱え目先の仕事をこなすのに精一杯で外に向けての発信にまで手が回らなかった。HPコンテンツの充実も停滞し2017年度に開始した「虫の目、鳥の目、労働科学の目」や「ろうけん余話」も開店休業状態が続いた。2019年度に入り、労研セミナーの参加者固定化を打破すべく年間テーマの設定や集客方法の改善など新たな取り組みを開始している。労研アーカイブの整備、活用は科研費助成を得て着実に進んでいる。

マーケティングについては、専門家のアドバイスを得ながら労研にふさわしいやり方を模索中である。コンサルティングはこれまでの労研の仕事の中で培われてきたものであり、潜在能力がある。労研の研究と市場を結ぶ結節点が十分機能していないところに問題がある。維持会員とのコミュニケーションを通じて、現場の抱える問題を把握し、労研の経験やノウハウを提供する好循環を生み出していきたい。

「働き方改革」が政府の政策の大きな柱と位置付けられ、企業、団体等でも大きな関心事項となっていることは、「労働科学で社会に貢献する」という労研のミッションを実現するうえで強い順風が吹いていることを意味している。2019年度の労研セミナーは年間テーマとして「働き方改革と経営」を取り上げている。労働科学は働き方の科学であり、「働き方改革」を切り口にして、労研ブランドの再構築に取り組んでいきたい。

(産学協働)

桜美林学園に研究の拠点を移して以来、千駄ヶ谷キャンパスに快適な研究環境を整備していただき、新生労研の歩みを始めた。産学協働が大きな柱の一つになった。共同研究会やイベントの開催など桜美林学園との連携は着実に進んできた。本年3月桜美林大学新宿キャンパス開設に伴い、労研も新しいオフィスを提供していただき、新宿キャンパスで再スタートを切ることになった。これまでの大きく上回るスペースを提供していただき、自前の会議室も備えることができた。セミナー等にはキャンパス内の教室を利用することも可能になった。佐藤理事長はじめ桜美林学園の関係各位のご配慮に心より感謝申し上げる次第である。またとない研究環境が整備され、今後研究活動や産学協働に弾みをつけていきたい。

本年7月から桜美林大学から坂本新所長を迎えた。坂本新所長には、研究所の研究指導はもとより桜美林大学との連携強化、労研の国際協力事業の新展開に手腕を発揮していただけるものと所員一同大いに期待している。

再生準備資金については、新宿キャンパスへの移転は平成30年度通常予算のうちで処理

することができ、再生準備資金には手を付けずに済んだ。2018 年度末で 4460 万円の残高となっている。積立期間は 2020 年度までとなっており、今後百周年にかかる経費のめどをつけたうえで 2020 年度に最終的な処分について基本財産への組み入れを中心に検討していくことになる。

Ⅲ 中期計画の推進

中期計画は実行することに意義がある。世の中には実行されていない中期計画がごまんとある。

中期計画ビジョン 2021 を絵にかいた餅にしないためにはどうしたらよいか、そこに力を注ぎ、知恵を絞る必要がある。

中期計画を推進するため、長らく労研で続いてきた研究所長兼務常務理事の体制を改めて、外部から常務を迎え 2018 年 7 月からマネジメントを専担する常務と研究を担当する所長を置く体制とした。所内業務に精通した所長兼常務理事体制に慣れている所内には新体制に戸惑いもあった。2019 年 7 月からは桜美林大学から新所長を迎えた。労研のマネジメントには課題も多いが、理事長、常務、研究所長がそれぞれの立場で力を合わせて対応していきたい。

中期計画を着実に実行するため、取り組みの内容、成果目標との関係、優先順位、スケジュール、担当者などを示す行動計画を毎年度作成し、事業計画、予算に反映させるとされている。2019 年度より年度業務計画を見直し、従来の公益 5 事業に中期計画の研究、経営、広報・マーケティング、産学協働の 4 分野を加え、行動計画を兼ねるとともに予算と連動させることにした。まだまだ不十分なところが多く試行錯誤が続くが、今後とも工夫を重ねて行きたい。

(中期計画後半に向けて (2019 年度後半から 2021 年度))

2019 年度は中期計画の中間レビューの年に当たり、現行中期研究戦略の最終年度であるとともに新たな中期研究戦略を策定する節目の年でもある。百周年に当たる 2021 年度に向けて、研究面ではこれまで手掛けてきた委託研究分野の先細り、経営面ではリストラ効果の一巡という厳しい環境のなか新しい研究分野の開拓や新しい顧客の確保が必要になるという新生労研にとっての正念場を迎えている。

大原精神である「同心戮力」(心を一つに力を合わせて)を合言葉に様々な課題を乗り越えていきたい。