

ビジョン2021 —新生労研の基礎固め—

2018・3・27

公益財団法人

大原記念労働科学研究所

1

はじめに

- 公益財団法人大原記念労働科学研究所は、2015年に研究の拠点を桜美林学園のキャンパスに移し、名称も変更して新たな出発を遂げた。
- 「ビジョン2021」は、労働科学研究所が初めて策定する中期計画であり、新生労研の目指すもの、取り組みの内容、将来の姿を示すものである。
- 新生労研は「ビジョン2021」を実現することにより、長い伝統を生かしつつ積極的に革新を加え、新しい地平を切り拓いていく。

2

I 中期計画のフレームワーク

ミッション、目標、分野別の成果目標

時間軸、計画期間の位置付け

新生労研のありたい姿(2021年度)

3

ミッション、目標、分野別の成果目標

➤ ミッション

「労働科学で社会に貢献する」

➤ 目標

(研究)「質の高い研究」

(経営)「経営面での自立」

(広報・マーケティング)「労研ブランドの再構築」

(産学協働)「桜美林大学との連携強化」

➤ 分野別の成果目標

目標達成に向けて分野別の成果目標を設定し、「同心戮力」(心を一つに力をあわせて)、適切な戦略・戦術により実現する。

4

時間軸、計画期間の位置付け

➤ 時間軸

(目標年度) 労研百周年である2021年度、定量的な目標で3年程度が望ましいものは2019年度

(計画期間) 2017～2021年度

(中間評価) 2019年度に中間レビュー

(最終評価) 2021年度

➤ 計画期間の位置付け

- ・ 計画期間は創立以来百年の成果を実らせると同時に、来るべき新世紀を見据えて新生労研の基礎固めをする時期。

5

新生労研のありたい姿(2021年度)

- ・ 新生労研は三年連続の経常黒字となる見込みだが、維持会収入を除くと依然赤字。労研の事業本体は赤字で、維持会収入で事業本体の赤字を補てんしている構造は変わらない。こうした中、維持会収入の長期低落傾向に歯止めがかからず減少が続いている。

➤ 新生労研のありたい姿(2021年度)

①「事業自体を黒字にする。」

- ・ そのためには、利益率を高める(支出の効率化)、委託収入等の増加(広報・マーケティングによる受注増)、委託収入以外の新しい収入の確保(有望事業の収益化、他機関との連携によりウイングを広げる)により、経常収益2億円程度を目指す。

②「維持会収入を増やす。」

- ・ 維持会収入を赤字補てんではなく、人的資本への投資、未来への投資に振り向ける。また、外的ショック等により収益が一時的に低下したときの緩衝役(経常赤字転落を防止)とする。早期に3000万円台を回復したい。

6

Ⅱ 分野別の計画

研究
経営
広報・マーケティング
産学協働

7

研究(1)

- 目標 「質の高い研究を実現する」
- 成果目標 「受託研究受託額」(2016年度実績 9765万円、2017年度実績見込み 11158万円、2018年度予算 10527万円、2019年度計画 11053万円)
- 重点研究分野の展望
 - 今後5年間の研究について分野別に展望する作業を行った。現在手がついている調査項目については今後3年程度はある程度受注が見込めるが、その先はよく見えない。
 - ①システム安全、疲労・人間工学、ダイバーシティ研究の基盤領域に加え、②体調予報をはじめとする開発領域、③地方自治体との連携などの実践型研究に取り組む。
 - 既存業績の関連分野での横展開、重要な新規分野の開拓を図る。

8

研究(2)

- 重点研究分野の展望(続)
 - AI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。
 - 未来志向の100周年記念事業について検討する。
- 中期計画と中期研究戦略
 - 中期研究戦略(2015～2019)については、ビジョン2021を踏まえ、対象期間中の研究実績を「質の高い研究」という目標に照らして評価したうえで、2019年度の中期計画の中間レビューに合わせて後継中期戦略を策定する。
- 研究体制・組織
 - 所内の情報流通を円滑化し、そのためのインフラを整備する。

9

研究(3)

- 研究体制・組織(続)
 - コンパクトな研究体制を基本としつつ、①研究員の質を增強したいという研究上の要請と②固定費負担を抑制したいという経営上の要請の最適解を模索する。
 - 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。
 - 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、適切な研究管理を行う。
- 世代交代と円滑な技能の継承
 - 研究員の中のジェネレーションギャップを埋めるべく、外部人材の導入も含め世代交代を進める。
 - 質の確保に留意しつつ、次世代への権限移譲に努める。

10

経営(1)

- 目標 「経営面での自立」
- 成果目標 「収益、費用、経常増減」、「維持会収入」(スライド12 収支構造の展望を参照のこと)
- 収支構造(別表 主要計数表を参照のこと)
 - ・ 新生労研は2015～2017年度三年連続して黒字を計上。(経常増の経常収益に対する比率は平均11.6%)
 - ・ 維持会収入を除けば赤字という構造は変わらない。
 - ・ 黒字化の最大の要因は人件費の圧縮による。
 - ・ 経常収益は16000万円～21000万円のレンジで変動している。
 - ・ 事業収益は11000万円～15000万円のレンジで変動している。
 - ・ 受託調査収入は8000万円～11000万円のレンジで変動している。
 - ・ 維持会収入は低減傾向から抜け出せず。

11

経営(2)

収支構造の展望	(単位:万円)			
	2016年度実績	17年度実見	18年度予算	19年度計画
受託調査等	9765	11158	10527	11053
出版	2278	1886	2086	2190
維持会	2850	2786	2900	3000
補助金	1827	1691	1716	1500
収益計	18217	17719	17339	17844
人件費	5374	5904	6234	6403
その他	11561	9784	9868	9700
費用計	16935	15688	16102	16103
収支差	1282	2031	1237	1741

12

経営(3)

➤ 経営管理

- 月次ベース管理会計、予算に基づく執行管理など経営の「見える化」を進める。
- 予算編成プロセスを確立し、PDCAを徹底する。中期計画と予算をリンクさせる。研究のとりまとめや事務処理の集中する1～3月期の業務の負担を軽減するためにも、年度を通じて当年度予算の執行と次年度予算編成をリンクして行う。理事会に当年度予算執行状況とともに次年度予算編成状況を報告する。

➤ 費用

- 人件費の増加を必要最小限にとどめつつ、劣悪な状況にある処遇の改善を計画的に進める。
- 成果に応じた報酬がえられるようインセンティブ賦与に努める。
- 不断に経費を見直し、効率的な業務執行に努める。

13

経営(4)

➤ 収益

- 収益の安定が健全な財務体質の鍵であり、受託収入確保など収益増加を図る。そのためマーケティング機能、コミュニケーション機能強化が不可欠。所内の情報共有を徹底し、幹部からなる運営会議が司令塔となって中期的視点に立って戦略的に取り組む。他機関と連携し、特別大型研究の獲得に注力する。
- 受注単価の適正化を図る。
- 年間を通じた受注を目指し、補正予算案件の獲得など年度後半の受注に努める。
- 安全運行サポーター協議会をはじめ、開発中の事業の早期収益化を図る。
- 他機関との連携を含め、労研のノウハウを生かした新たな収入の道を検討する。
- 経常増の経常収益に対する比率を概ね10%とすることを念頭に経営を行う。

➤ 維持会

- 維持会の管理運営体制を見直す。
- 会員サービス等メニューを充実する。トップセミナー開催など新機軸を打ち出す。
- 会員とのコミュニケーションによりニーズを把握する。
- 退会の要因を分析し、ターゲティングと戦略的な新規会員獲得を進める。

14

広報・マーケティング(1)

- 目標「労研ブランドの再構築」
- 成果目標「HP閲覧者数」(2017年度実績見込み600人/週、2018年度計画700人/週、2019年度計画800人/週)
「検索サイトにおける平均掲載順位」(2017年度25～30位、2019年度20位以内)
「労研イベントへの来場数」(2017年度実績見込み470人、2018年度計画600人、2019年度計画700人)
- 発信力
 - ・ 年度広報計画に基づき、計画的に広報活動を進める。
 - ・ HPを刷新し、コンテンツを充実する。
 - ・ メルマガを再起動し、維持会員用ニュースレターを刊行する。

15

広報・マーケティング(2)

- 発信力(続)
 - ・ タイムリーにプレスリリースを作成、公表し、関係先へ配布するとともに論説懇談会、記者レク等を実施する。
 - ・ 発信力あるイベントを企画し、開催する。
 - ・ 労研アーカイブスを活用し、日本の経験をアジア諸国に伝えるなど労研の比較優位である歴史を生かす試みを実践する。
- マーケティング
 - ・ 「所員全員がマーケター」との意識を持ち、マーケティング機能(ニーズへの対応とコンセプト提案)を強化する。

16

広報・マーケティング(3)

- マーケティング(続)
 - ・ 労研の行っている事業を定期的にレビューし、ターゲットを絞って有望事業のプロモーションを行う。
 - ・ 研究と市場をつなぐ事業部機能を強化する。
- コンサルティング
 - ・ コンサルティングサービスの提供をアピールする。
 - ・ 労研の蓄積を生かしたコンサルティング機能をブラッシュアップし、組織的対応を行うことにより事業の柱に育成する。
- 「働き方改革」
 - ・ 「働き方改革」を切り口にして、受託研究増加や維持会員増加を図るため、アクションプログラムを策定、実施する。

17

産学協働(1)

- 目標 「桜美林学園との連携強化」
- 成果目標 「再生準備資金の規模」(2016年度実績3258万円、2019年度目標5000万円)
- 教育・人材育成
 - ・ 次世代の働き手の健全な育成に向けて、大学教育における健康、安全のプログラムを確立する。
- 教育・研究面での桜美林学園との連携強化
 - ・ 桜美林学園と労研との研究交流は着実に進展している。新キャンパスへの移転を機に一層の充実を図る。
 - ・ 桜美林学園における労働科学の科目を開講するとともに標準的な労働科学のテキストブックを刊行する。
 - ・ 桜美林学園における労働科学講座の開設を目指す。
 - ・ 桜美林学園と労研との人事交流を進める。

18

産学協働(2)

- 研究環境の整備
 - 桜美林学園千駄ヶ谷キャンパスからの移転に伴う研究環境を整備する。
- 再生準備資金の取り扱い
 - ①収支相償原則による余剰資金処分という性格、②基本財産なしという事態、基本財産構築のための自助努力という性格、③創立百周年や移転を控え、研究者や研究環境を整えるための準備資金、という複数の性格を踏まえた取扱いを行う。
 - 積立期間(2016～2020年度の5年間)と積み立て方針
 - ー2015年度は利益はすべて積み立て、2016年度は一部を処遇改善や運転資金に充て、その他は積み立てた。
 - ー短期的要請と中長期的要請を勘案し、利益の概ね半分を処遇改善や運転資金に充て、残余の半分の積み立てることを基本方針とする。
 - 最終的な処分の考え方
 - ー移転や百周年に係る経費の状況を勘案したうえで、積み立て終了後は基本財産に組み入れることを検討する。

19

Ⅲ 中期計画の推進

中期計画の推進体制
中期計画のフォローアップ

20

中期計画の推進体制

- ビジョン2021を推進するために適切な体制を整備する。
- 中期計画の実現に向けて、マネジメントを強化することが急務である。このため、マネジメントを専担する職を置き、経営管理やマーケティングに精通した者を充てる。この職のもとで事務局の機能が最大限に発揮できる体制整備を進める。
- 具体的には、現行の所長兼常務理事の体制を改め、新たに所長・理事と常務理事を置く。
- その際、①世代交代、若返り、②所内資源の最大活用の観点から新たな陣容を整える。また、③円滑な事務の継承に配意する。所要財源は既定人件費のスクラップ・アンド・ビルドで対応することを基本とする。

21

中期計画のフォローアップ

- 中期計画を的確に実行するため、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。
- 行動計画は所員の行動の指針であるとともに中期計画の実現に向けた工程管理のための指針でもある。
- 行動計画を定期的にレビューし、中期計画の推進状況を四半期ごとに取りまとめ、理事会に報告する。

22

別表

主要計数表（収益と費用）

（2018・3・27）

（費用）

一人件費の推移と経常費用

年度	事業費用	給料手当（事業）（管理）	合計	百分比	所員数（研、事）	経常費用
2010	14089 万	6164 万	2866 万	9030 万（46.7%）	26(17,9)人	19346 万
2011	15950 万	8036 万	1410 万	9446 万（45.9%）	25(16,9)人	20667 万
2012	17774 万	7099 万	583 万	7682 万（40.1%）	25(16,9)人	19140 万
2013	16825 万	7032 万	587 万	7619 万（41.9%）	24(15,9)人	18179 万
2014	17962 万	7385 万	607 万	7992 万（41.2%）	21(14,7)人	19385 万
2015	16391 万	4220 万	410 万	4630 万（26.9%）	15(10,5)人	17238 万
2016	16218 万	4951 万	423 万	5374 万（31.7%）	17(10,7)人	16935 万
2017	14726 万	5432 万	472 万	5904 万（37.6%）	17(10,7)人	15688 万

（収益）

一事業収益の推移

年度	事業収益	受託調査	教育研修	受託研究	出版	その他事業
2010	11566 万	8623 万			1502 万	
2011	12295 万	9886 万			1561 万	
2012	12791 万		3339 万	7056 万	2005 万	
2013	11624 万		1778 万	5493 万	3821 万	
2014	10951 万		1924 万	6418 万	2303 万	
2015	14906 万		3704 万	4778 万	2054 万	4057 万
2016	12691 万		4317 万	5338 万	2278 万	648 万
2017	13044 万		3206 万	7804 万	1886 万	0

一維持会の推移と補助金、経常収益、経常増減、利益率、維持会を除く収支

年度	維持会費	補助金	経常収益	経常増減（利益率）	維持会を除く収支
2010	3414 万	1001 万	17071 万	－2275 万	－5689 万
2011	3276 万	2736 万	20675 万	＋108 万	－3168 万
2012	2991 万	2138 万	18279 万	－861 万	－3852 万
2013	3007 万	2061 万	17317 万	－862 万	－3869 万
2014	2947 万	1896 万	16402 万	－2982 万	－5629 万
2015	2802 万	2154 万	20435 万	＋3196 万（15.6%）	＋394 万
2016	2850 万	1827 万	18217 万	＋1282 万（7.0%）	－1568 万
2017	2786 万	1691 万	17719 万	＋2031 万（11.5%）	－755 万

（備考）労働科学研究所年報各年版から作成、2017 年度は実績見込み