

○宮内宏哉（京都府中小企業センター／放送大）

1. はじめに

京都府の産業系公設試験研究機関（以降、公設試と略す）である京都府中小企業技術センター（以降、中センと略す）は、平成17年4月に、機関名の変更を伴う大幅な組織改編が行われた。この改編は、経営支援のワンストップサービス機関であり、中センと同じ建物に立地している、財団法人京都産業21（以降、産業21と略す）との関わりを軸にすすめられた点が特徴である。また、今回の組織改編は、将来の中センの事業運営・組織のあり方に大きな影響を与えるものと思われ、さらなる組織改編の余地を残していると考えられる。

一方、公設試に関する報告は、組織規模の大きい公設試に関するものが中心であり、中小規模の公設試に関するものは比較的少ない。今回の中センの組織改編事例の紹介は、他の中小規模の公設試にとって参考になるものとする。

そこで今回、各都道府県の中核的公設試としては比較的小規模である京都府の公設試における組織改編の概要を紹介し、公設試の一技術職員として考える今後の課題について述べる。

2. 京都府中小企業技術センターの概要

中センは、京都府商工部の外部機関として設置されている公設試であり、府内中小企業に対する技術支援等の施策により、「中小企業の発展を支援し、活力ある京都経済の形成を目指して⁽¹⁾」いる。現在、総職員数は56名、技術職員は34名（けいはんな分室の2名を含む）⁽²⁾であり、各都道府県の地域産業政策における中核的公設試としては比較的小規模である⁽³⁾。京都市下京区の民間インキュベーション施設、京都リサーチパーク内に立地しており、同じ敷地内には京都市の公設試である京都市産業技術研究所工業技術センターも立地している。

表1は、平成15年度における中セン（当時の名称は、京都府中小企業総合センター）の業務実績である。全国の公設試で唯一、機関名に「中小企業」を入れており、中小企業の資源不足を技術面から支援する中小企業政策の意義が強い機関である。技術支援活動に力を注いでおり、特に、技術相談、設備開放、講習会等の技術職員一人当たり件数はいずれも全国トップクラスである。一方で、一人当たり研究費は全国で最も低く、いかに技術蓄積を進めるかが課題の一つとなっている。

表2は、中センの沿革である。昭和36年8月に産業能率研究所と機械工業指導所が同一建物に移転し、翌年、組織的にも

「京都府立中小企業指導所」として統合され、府内中小企業の経営と技術を総合的に指導する体制が整

項目	総数	技術職員 1人当たり
巡回技術指導（件）	23	0.66
個別技術指導（件）	1,085	31
技術相談（件）	15,622	446
依頼試験（件）	2,898	83
設備使用（時間）	8,741	250
講習会・研究会（回）	267	7.6
研修生受け入れ（名）	18	0.51
研究題目数	17	0.49
研究費総額（千円）	4,925	141

表1 京都府中小企業総合センターの業務実績（平成15年度）

資料：財団法人日本産業技術振興協会「公設試験研究機関現況平成16年度」（2005）より作成。

注1：「技術職員1人当たり」は、総数を技術職員数（35名）で割った。

注2：平成17年4月より、組織名を京都府中小企業技術センターに改称。

えられた。その後、昭和41年に京都府立中小企業総合指導所に、平成元年に現在の場所に移転し京都府中小企業総合センターに名称変更したが、一貫して、経営と技術の総合支援体制がとられていた。平成17年4月の組織改編により、経営支援機能が財団法人の産業21に移管され、京都府中小企業総合センターから京都府中小企業技術センターへと名称変更されたことにより、約44年間続いた中センの経営と技術の総合支援体制は終焉を迎えることとなった。

一方で、平成17年4月より、公設試である中センと、経営支援のワンストップサービスを行う財団法人である産業21を一体的に運営する組織として、「京都府産業支援センター」が設置された。中センと産業21の連携を深め京都府産業支援センターとして一体的に運営することで、経営と技術の両面からワンストップサービスを行う、新たな総合支援体制が構築された。

昭和36年8月	府内中小企業の経営と技術を総合的に指導するために京都府立産業能率研究所と京都府立機械工業指導所を移転新築
昭和37年8月	両所を統合し京都府立中小企業指導所を設置
昭和41年6月	京都府立中小企業総合指導書に名称変更
平成元年10月	現在地に移転 京都府中小企業総合センターに名称変更
平成13年4月	組織変更（2部7課を2部5課1分室）
平成17年4月	京都府中小企業技術センターに名称を変更 組織変更（2部5課1分室を2部5室1分室）

表2 京都府中小企業技術センターの沿革

資料：京都府中小企業技術センター パンフレットより抜粋。

3. 平成17年4月の組織改編の概要

平成17年4月に行われた組織改編では、財団法人への経営支援業務の移管と名称変更、京都府産業支援センターの設立、公設試と財団法人の業務の一部統合化、新たな組織の導入という4点の大きな変革が行われた。各々について、その概要を紹介する。

(1) 経営支援業務の移管と名称変更

中センは、「全国で唯一、経営・技術・金融に関する中小企業支援を一体的に実施している公立の機関⁽⁴⁾」であり、経営と技術の総合支援を特徴としていたが、平成17年4月より、経営支援業務を産業21へ移管し、中センは技術の支援に特化した機関となった。これは、京都府の経営支援窓口が、中センと産業21の2箇所に分かれているため、利用者にとってわかりづらいという不具合に対応した措置であった。

しかし、それ以前からも中センの経営支援機能は質的に変容していた。平成11年の都道府県等中小企業支援センターの整備事業により、各都道府県等に経営支援のワンストップサービスを行う機関が設置された。京都府では、京都府中小企業振興公社、京都府産業情報センター、京都産業技術振興財団の3財団が統合され産業21が誕生し、経営支援のワンストップサービスを担うこととなり、中センと同じ建物内に創設された。これに伴い、従来中センで行っていた経営支援の大部分が産業21に移管されていた。そして平成17年3月末で「中小企業創造活動促進法」「中小企業経営革新支援法」が終了したことを機に、金融相談機能の一部を除いて、中センの行ってきた経営支援業務は全て産業21に移管され、中センは技術支援に特化した公設試となった。

中センから産業21への経営支援業務移管による問題点は、従来中センの経営支援部門が担っていた、京都府商工行政におけるシンクタンク的な調査研究・政策提言機能が失われた点である。

(2) 京都府産業支援センターの創設

平成17年4月の組織改編により、公設試である中センと財団法人である産業21の上位機関として、『京都府産業支援センター』といういわばホールディングカンパニー⁽⁵⁾が創設された。図1は、京都府産業

支援センターと中セン、産業21の関係を示した図である。

京都府産業支援センターは、技術支援を行う中センと経営支援を行う産業21の連携を深め、新たな総合支援体制を構築する取り組みといえる。京都府産業支援センターの会長には、産業21理事長の立石義雄氏が就任し、その他の役員は中セン、産業21、京都府商工部の幹部により構成され、年数回の経営戦略会議が開催されることとなっている。京都府産業支援センターの活動内容は、この経営戦略会議のほか、総合相談窓口の設置、情報誌の発行が紹介されている。

京都府産業支援センターが抱える課題としては、中センと産業21との連携による相乗効果創出の方策、経営戦略会議の行方、実体のない組織の権限と継続性の問題などが挙げられる。

(3) 業務の一部統合化

中センと産業21の上位機関として京都府産業支援センターを創設したことに伴い、「中小企業者を経営・技術の両面からワンストップでサポートするために、総合相談窓口の設置、中小企業サポート情報・企業情報等の一体的な発信提供など、支援体制の強化を図り、顧客視点での迅速・柔軟かつ効果的のサービスを提供⁹⁾」を行う体制が構築され、京都府産業支援センターの下に、経営・技術のワンストップ相談窓口「お客様相談室」の設置、両機関の情報誌を統合した情報誌「クリエイティブ京都M&T」の発行が行われている。

これら統合化された事業の運営は産業21が中心となって進められており、その一方で中センの情報機能の低下を伴っている。これが、中センの担う技術面における調査研究や企画などシンクタンク的機能の進展に悪影響を及ぼす可能性があり、危惧される。

また、業務の一部統合化は、利用者の利便性を高める一方で、組織の内部的には人員・経費削減という効率化の意味を持つ。今後、統合化される業務が増えていく中で、効率化の重視、職員にとって安易な事業の排除が優先され、京都府産業支援センターの創設理念である、中センと産業21の連携による中小企業支援の質の向上が軽視されていく恐れもあり、留意が必要であろう。

(4) 新組織体制の導入

平成17年度の組織改編により、図2の組織体制が整えられた。センターの名称変更に加えて、産業支援部

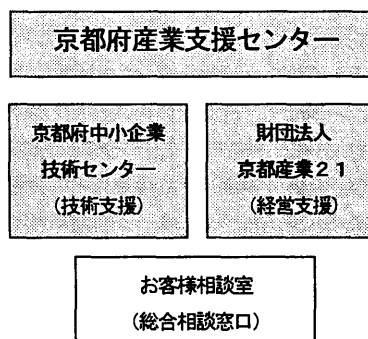


図1 京都府産業支援センターの位置づけ

資料：京都府産業支援センター広報誌
「クリエイティブ京都M&T 2005年7月創刊号」
に基づき作成。

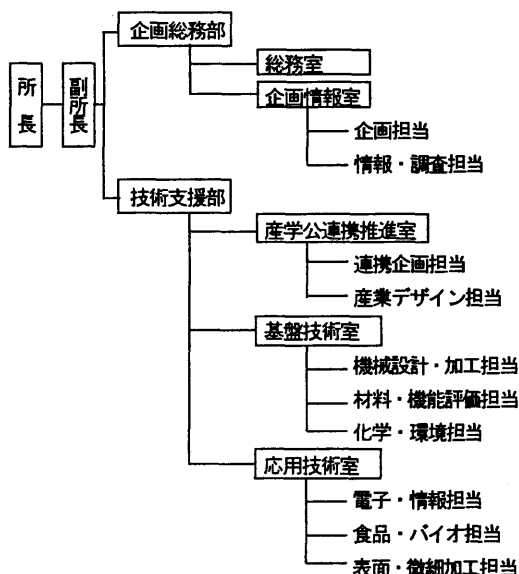


図2 京都府中小企業技術センターの組織図

資料：京都府産業支援センター広報誌
「クリエイティブ京都M&T 2005年7月創刊号」
より抜粋。

は技術支援部に名称変更し、技術支援部の下に産学公連携推進室、基盤技術室、応用技術室の3室が設置された。ここで、「課」から「室」への変更は、縦割り組織からフラット組織への変更を意味しており、京都府庁全体としての取り組みである。

今回の改編により、「産学公連携室 連携企画担当」が新たに設置された。外部との連携コーディネートを主業務とし、その特徴は、担当3名全てが技術職員で構成され、公設試の様々な技術活動を結節点とした外部との多様な連携を意図している点である。平成16年度京都産業活性化プランに示されている「産業支援機能の強化」にも大きく関わっており、京都府商工行政及び中センの新たな政策立案・運営能力の構築に関与していく立場と言える。

この連携企画担当に関する主な課題は、他の行政機関の産学連携担当部門との連携及び短期的な成果を礎に長期的なシンクタンク機能・政策立案能力へと発展させるための組織運営であろう。

4. 今後の課題について

中センの一職員である著者が考える、今回の組織改編が持つ課題について、下記の3点を指摘する。

1点目は、今回の組織改編は、中センの将来像をつくる過程の一段階であり、今後も組織改編が行われる可能性を孕んでいると考えられることである。産業21との業務統合化がさらに進むことにより、中センの職員・予算の削減は避けることができないであろう。また、今回の組織改編で構築された財団法人との関係、京都府産業支援センターという実体のない仮想組織の存在が恒久的に続くとは考えがたく、今後、何らかの組織改編はあるものと思われる。

一般に、財政基盤の脆弱な公設試は、総務省など国からの補助金に依存しており、各自治体の単独予算で維持することは困難である。今後、国から都道府県に支給されている補助金が大幅に削減もしくは廃止された場合には、公設試の存続の分岐点が訪れるものとする。

また、中センの組織形態が大幅に変化した場合には、現在の技術支援施策の水準をいかに維持するかという問題に加えて、経営支援機能が産業21に移管された際に生じた不具合と同様に、中センの持つ京都府商工行政のシンクタンク的機能をいかにして留保するかという問題に直面するであろう。

2点目は、地域産業政策における中センの位置づけの問題である。特に近年、地方自治体独自の政策立案能力が求められ、地域住民との接点を持つ現場からの課題抽出・政策提案が重要視されている。京都府商工行政において地域の中小企業者と最も多くの接点を持つのは中センであり、現場からの生きた情報をもっとも入手しやすい立場にある。京都府の商工行政における中センの位置づけは、今後の京都府の地域産業政策立案能力に影響するものであり、この視点から今後の中センの組織を検討する必要があると考える。

3点目は、今回新設された産学公連携推進室の役割の構築である。産学公連携推進室は、産学公の共同研究体制構築促進にとどまらず、試作産業、QOL（生活の質）産業、環境関連産業、IT関連産業という新京都ブランド分野におけるものづくり企業の技術集積創設を目指した幅広い連携構築を目指しており、これら事業を通じて、新たな地域産業政策の立案能力が形成される場へと中センを発展させていくことが期待される。

【参考文献】

- (1) 京都府中小企業技術センター パンフレットより抜粋。
- (2) 京都府中小企業技術センターホームページ <http://www.mtc.pref.kyoto.jp/>。
- (3) 財団法人日本産業技術振興協会、公設試験研究機関現況平成16年度、484pp(2005)を基に検証。
- (4) 京都府中小企業総合センター 平成12年度 事業概要報告書。
- (5) 京都府産業支援センター、クリエイティブ京都M&T 2005年7月創刊号より抜粋。