

令和 8 年度第 4 回神奈川県地方独立行政法人神奈川県立産業技術総合研究所評価委員会 議事録

議題 1 令和 7 年度の業務実績評価結果について

議題 2 第二期中期目標期間の業務実績見込評価結果について

事務局が資料 1 から資料 4 までを説明し、K I S T E C から自己評価について説明した。

【質疑応答】

○岸本委員長

先ほど K I S T E C から意見のあった箇所を含めて、業務実績評価書（案）7 年度のものと、中期目標期間の令和 4 年度から 8 年度、これについて、御質問や御意見を伺いたいと思う。荒木委員から願います。

○荒木委員

事前に資料を拝見し、先ほど K I S T E C から御説明があった資料 4 の表の中の小項目 7 番について、御質問させていただく。

K I S T E C の評価が S で、県の評価が A ということで、数値目標をそのまま拝見する限り、数値目標的には S なのではないかと見えるが、先ほどの県の説明では、オンラインの提供件数が 1 件足りなかったというコメントがあった。もしオンラインの提供件数がこれほど注視されるのであれば、目標値自体がそもそもこの値ではなくもう少し高い目標を定めるべきだったのではないかと思う。あくまでも、目標値に対する評価というところでは S ではないかとも思った。評価を変えるべきだという趣旨ではない。

○事務局

こちらについては先ほどの説明が少し分かりづらかった。前回議論があったが、連携交流の中で、連携機会を創出する件数というのは、資料 2 の 25 ページ一番下の方に年度計画が記載されている。年度計画の中では連携機会創出件数が令和 7 年度中 40 件、その下に技術情報オンライン提供件数が令和 7 年度中 20 件とあり、これが年度計画上の目標であった。その中で右側中段にある業務実績の欄では、連携機会創出件数は令和 7 年度中 92 件、その下の技術情報オンライン提供件数は令和 7 年度中 19 件となっている。年度の計画に対して右側のオンライン提供件数が、1 ではあるが僅かに満たしていなかった。委員がおっしゃるとおり、確かにここを満たしていないからといっても、総合的には、連携機会創出件数は伸びている。ちなみに令和 6 年度の実績は 83 件で、今回は 92 件で、件数は相応には伸びている。オンライン

は、確かにK I S T E Cがおっしゃるとおり、コロナ禍から脱出しつつある今、実際に対面で行うのはかなり重要な取組であると思うし、実際にK I S T E Cに伺うと、連携交流を本当に盛んにやっているのを感じている。しかし、コロナ以前のように、いわゆるすべてを対面が前提として行うのではなく、行きたくても行けない方や、いろんな事情で来られない方などもあるので、様々なオンラインの方法も使った方が良いのではないかとということと、年度計画に対し、実績が満たなくても良いと我々としてなかなか言い切れない部分もあったので、期待の意味を込めてAとした。

○K I S T E C

我々としても、コロナが明けたからといって、オンラインの提供件数を軽視するというわけではないので、対面は深く交流ができるという意見もあるが、特に企業の利便性を考えると、オンラインでの情報提供というのは非常に重要だと思うので、県から御指摘いただいたとおり、今後ともオンラインの提供件数には力を入れていきたいと考えている。

○岡田委員

いくつか御質問させていただく。全体を通して、評価に対して異論はない。非常に良い成果を出していただいていると思うし、県の評価に対しても異論はない。

評価がK I S T E Cと県で変わった小項目7のところは議論があったが、私も対面での交流と、オンラインでの交流は目指すところが違う質のものだと思うので、両面で伸ばしていくことが大事だと思う。

それに関連して、オンラインの提供件数が目標値になっており、K I S T E Cで非常にコントロールがしやすいというか、目標値として分かりやすいと思う。一方でオンラインの情報が受け手に届いたかどうかという意味の評価にはなっていないので、よくやるのはP V数（ページビュー数）、もしくはユーチューブなどであると「いいね」の数などの数値を目標値として設定し、実際に受け手に情報が届いたかどうかを評価するのも良いのではないかと考えたので、提言させていただく。

次に小項目1のところ、これは前回、特許の目標件数について議論があり、どういう性質ものなのかは、K I S T E Cからの説明で理解して納得した。前回も同じような話をしたかと思うが、目標の設定については御一考いただきたい、K I S T E Cがコントロールできないような目標値になっていると、あまり良い方向や、K P I、目標値にならないと思うので、ある程度コントロールできるような目標値を設定するのが良いと思う。

小項目3と4について、生成A I 関係の取組は良いと思うし、素晴らしいと思う。コメントとしては少しずれているかもしれない、またすでに対応されているかもしれないが、導入活用を促進するための制度側の支援というのは

とても重要な一方で、リスク面の周知というところも生成AIの活用によっては重要であるので、アクセル側を含めて、ぜひ質の高い支援を継続してやっていただけたらと思う。

最後に、小項目5の人材育成について、昨今、技術の進展が非常に早い中で、人材育成のニーズはどんどん高まっていると思う。速度が速いということで、現場の企業の方々や中小企業の方々からニーズを聞いてから準備して教育をするということでは、若干手遅れになったり、遅かったりすることもあるかと思う。いろいろ調査をされているということで非常に良いと思うので、広く現地調査をしていただき、求められている人材をある程度予測して、先導的に教育するといったような視点も必要であると思う。非常に難しいことだと思うが、ぜひそういったところも御検討いただきたい。

○事務局

いろんな御意見をいただき、ありがたい。まず小項目7の反響だが、いわゆるオンラインでの反響というのは、「いいね」の数などいろんな形がありうると思うところ、場を作る機会も重要ではあるが、受け手の反応を知る機会も確かに必要かと思うので、今後、新しく第三期中期目標・中期計画を立てていく流れの中で検討していきたいと考えている。あと、KISTECがコントロールできないというのは、特許の件数についてであって、KISTEC側からなかなか出ないと前回聞いているので、繰り返しにはなるが、そういったところも踏まえながら、今後の新しい第三期中期目標・計画を作成していく流れかと思うのでよろしくお願いしたい。

また、生成AIのことについても、今回小項目3や4にコメントを入れたが、本当に毎日、新聞などで話題を見かけるように、我々の想像をかなり超えてくる機能も増えてきており、逆に人間の生活にかなり影響を及ぼしていると感じているところでもある。そういった中で、技術支援というのも非常に大きな役割であると思っており、KISTECでは非常によく企画をして、実績を出して支援をされていると我々は考えている。

小項目5の人材育成について、専門的な人材はかなり限られてくるところではあるが、そういった中でどのような人材を育てていくか、採用や配置をどのように行っていくかなどの検討を進めていくことになってくるかと思っているので、引き続きよろしくお願いしたい。

○KISTEC

特許は、KISTECの職員が出すものもあり、大学のプロジェクトの先生が出すものもあるので、そこは確かに大学の先生の方の実績に左右されてしまうところはあるというふうには思っている。ただ、やはり技術イノベーションという意味では重要な指標なので、ここをKISTECがコントロールできるような形で、うまく設定できればなというふうには考えている。他

の指標についても、我々の活動をどこに向けていくのかということを念頭に、良い指標になるようなところを、ぜひ徹底していきたいと考えている。

生成AIのリスクなどについても、生成AI活用事業で、セミナーという幅広い形で周知を行っている。さらに、専門家派遣として、個別の企業に専門家を派遣することで、各企業へのリスクへの周知などを行っているので、今後も続けていきたいと考えている。

人材育成については、ニーズに即したものをどうやって提供していくかということが大きな課題ではあるが、例えば技術の高度化や、あるいはR&Dを試行している方に提供するようなものについては、先ほど御指摘いただいたように、ある程度こちらでニーズを読みながら、テーマや変数を含めて先導していく形で、企画に反映させていくことを行っている。読み方が難しいが、そのような努力をしていて、今後継続する予定である。

○加藤委員

小項目10の事務側の業務効率化について質問したい。このような業務は、この5年～10年くらい、従来のやり方を少し工夫すると、もともとの業務のフローにもよるが、今まで5人でやっていた業務が1人でできるようになることで、人件費の削減につながったり、今までいた方がより付加価値の高い業務に移ることができたりと、大幅に業務を効率化して大きな成果を上げる可能性がある分野である気がする。人件費がこうなったとか、今まで3人で8日間かかっていたのがシステムを効率化することで1日でできるようになった、などといったイメージで、この中期計画が走る前と比べて、明らかにこういうところが良くなったという分かりやすい例があれば、御紹介いただきたい。

○K I S T E C

事務の効率化であるが、やはり様々なシステムを入れている。昔は紙で決裁を回していて、K I S T E C海老名本部、溝の口支所と殿町の複数の箇所に分かれていたため、書類を持って行って決裁を取るのにかなり時間がかかっていた。しかし、システムを導入したことにより、即時に決裁が回り、意思決定の期間までが短くなるなどの効果が出ている。人件費の削減まではなかなか至っていないが、その分、コンプライアンスや他に要求される事項が例年増えているので、そういった部分にあてる人的な余裕が生じ、支援に回せていると思っている。

業務の効率化は、副次的についてくる部分が多いと思うが、ソリューションサービスの提供、さらには、もともと私どもが行っている支援などの業務効率をあげるなど、所全体の改革を進めている。また、第三期に向けて、組織についても、全体の活動を活性化していこうと進めているところである。

特にルーティンである業務にどういう人材を充てていくかも、もう一度見

直さなければいけないと思っている。正規の職員でなくてもできる業務は別の方にお願ひし、それで空いた人材にどのように活躍してもらうかなども考えている。

○田中委員

私も今日の午前中、私の学生300名の成績をつけてきた。S・A・B・C・Dで、大学の場合は単位としてCまでが合格で、Dが不合格である。また別の場面では、様々な評価委員をさせていただき、評価をされる場合もあった。質問したいと思っていたことは既に前の委員の方々が質問されたので、感想めいた話にはなるが、2点申し上げたい。

1点目、本日の参考資料3が私は素晴らしいと思っている。そもそもSとは何かということの定義になるが、これによると、Aが95%から115%、更にその上の115%から125%がSということになっている。こういう成績評価をすると、なんとなくSにどんどん全体が上振れしてしまうが、本来ある100%を達成していたら評価としてはAになっている。その上に何かさらに卓越した成果がのっていた場合にSだということなので、前回岸本委員長が御発言されていたように、やはりS評価というのは本来予定していたことができた上に、何か卓越したことを達成した場合なので、何が卓越していたことなのかを、周囲も含め、あるいは県民の方を含めて理解できている状態がSであり、私は今日の評価委員会の構成だと思った。逆に、目標をきちんと達成しているのならAなので、その数字はまったく恥ずべきものではないという理解を共有すべきだと思った。

2点目は、K I S T E Cがコントロールできるかできないかという議論についての私見になるが、そもそもオープンイノベーションというのは自分たちだけでコントロールができないことである。周辺と連携して何か広がりをもったことをやろうというのがイノベーションなので、本日はキーワードとして出てこなかったが、大変素晴らしいと思っている下町のフラウンホーファーのように、まさにK I S T E C単体ではできないことを周辺の大学や様々な民間企業と一緒にやろうということがオープンイノベーションである。その場合の評価というのは、K I S T E Cが自分たちでコントロールしてできる部分がまずあり、自分たちだけではコントロールができないけれど周りとの連携するとさらに追加のイノベーションが生じる、という二段構えで考えているので、オープンイノベーションの評価というのは、コントロールできる部分とできない部分の二段付きで考えるのが理にかなうと思っている。私も大学に勤めていて、私の研究室の学生がどれだけ成果を出してくれるかは分からないわけである。分からないけれども、自分がコントロールできる部分とコントロールできない部分の両方あるという前提で、今後、整理していくことができれば良いと思う。

さらに、コントロールできないことにも取り組んでいるということも評価対象であるというか、コントロールできることだけを行っているのではなく、コントロールできない部分のオープンイノベーションにも取り組んでいるということ自体、評価項目として良いのではないかと考える。

○事務局

産業振興課長になって一年目であるが、K I S T E Cは多くの実績を挙げていると思っており、来年度もぜひ続けてもらいたいところである。

私は昨年度、ベンチャー支援を担当していて、オープンイノベーションについて取り組んでいた。確かに、マッチングするところまでは実績として挙げられるが、その後の成果の話になるとなかなか出てこない。ただ私が思ったのは、数を重ねないと成果に繋がっていかないので、そこで諦めてはいけなくて、繰り返しの場を提供していくことは非常に大事だと思っている。そういった意味で、CUP-Kを始めとしてK I S T E Cがキーマンになって取り組んでいただいているので、引き続きよろしくお願いしたい。

○K I S T E C

特許の件数について、田中先生から鋭い指摘をいただき、ありがたい。ここに書いてある特許のK P Iは、K I S T E Cとして完全に違う性質のものが2つ混ざっている。1つは、G S Tのような、大学の先生方のプロジェクトを採択して、特許何件、論文何件などと、その成果を管理するといった国の案件のようなことを小規模に行っている。我々の差し上げた資金で大学の先生たちが出した研究結果を、成果として出していく業務。もう1つは、我々が自身で何か考えて出すという本来の業務。それが混ざってしまっている。この点はK P Iの課題として理解しているので、ぜひ参考にする。

イノベーションは日本では少し難しい分野ではあるが、できれば我々のプロジェクトの先生方がいろいろなベンチャーを通じて行っていることをK I S T E Cが支援していくというようなやり方で、その中で失敗していくものが大半なわけだが、そこをうまく最後まで社会実装につなげられるように、なるべくいろんな観点から道筋を立てて行っていきたい。これは非常に難しいので、県と評価委員会の先生方と相談させていただきたい。

○橋本委員

いつも素晴らしい成果だと思っている。技術情報オンライン提供件数は、なぜあと1件積み上げられなかったのかと思う。相談件数などは自分たちでは作り出せないなので、ここまで頑張ったのならS、という評価もありかなと思うが、技術情報オンライン提供件数は自分達で作れたような気がする。連携機会創出件数をこれだけ伸ばせたのなら、その時間をほんの少しオンライン提供件数に少し振り分ければ、みんな満足にS評価といけたのではないかと思った。トータルでの成果は素晴らしい。

住民サービスの方は、数値で目標を立てていて、実績も数値で現れていて内容も具体的なので評価が分かりやすいが、この内部の部分である業務運営の方がどうしても定性的な内容が多い印象である。この取組の中には、おそらくS評価になってもいいような取組をしているものもあるのではないかと想像したが、どうしてもこの報告書の内容が「計画を改善します」「実績は改善しました」とあり、K I S T E Cの自己評価も「改善しました」となっているので、それ以上を読み取ることがどうしてもできない。おそらく、現場の方々は様々な活動されていると思うので、もう少しアピールしても良いかと思った。なかなか難しいが、内部の仕事があつてこそその対外サービスにつながっていると思っていて、内部のプロジェクトであっても、計画通りに進めること自体が、S評価に値するようなケースもあると思うので、しっかり取り組んでいることを、いい意味で、書き表しても良いと思った。

○事務局

オンライン提供件数は、結果には19件であり我々も惜しかったとは思っているが、先ほどの議論にもあったように、オンラインの利便性やオンラインでなければできないメニューもあり、そこを踏まえてやっていただいていると思っている。

あと、小項目の後半の方になってくる、いわゆるK I S T E Cの運営について、K I S T E Cは当然イノベーションを生み出していく機関であり、中小企業に対して技術提供していくわけであるが、財務や人員、コンプライアンスといった下支えとなるような部分については、行政でも同じであるが、確かに飛び抜けた業績、というのはなかなか難しい。先ほど田中委員がおっしゃったように、A評価自体も相当高いということで、そこに甘えてはならないが、今後説明の際には、そういう部分を説明できるように我々も協力していきたいと思う。

○K I S T E C

技術情報オンライン提供件数の件については、理事長の胸の内を代弁していただいた。なんとかできたかもしれないが、次回検討していきたい。

また、内容についての質的な記述に関しては、岸本委員長からも度々コメントいただいている、まさにその通りだと思っている。記述の仕方についてはいろいろ努力をしてきてはいるが、ただ単にK P Iに対して達成した・しないということではなく、結果としてどうだったのかということも含めて、これからも気を付けて記述したいと思う。

○岸本委員長

資料3、資料5、資料6について、適切であるか否かを委員会の最後にまとめることになっている。まず、資料3、資料5について、県の評価が全体として適切であるとまとめてよろしいか。

(委員から異議なし)

○岸本委員長

資料3であるが、最後のページに各委員からの主な意見を記載する欄があり、本日の意見も加えてこの資料になるかと思うが、先ほどからいろんな委員の方が、K I S T E Cとして非常にいい状態で実績を上げている、とコメントしているので、それを最初に記載してもらいたい。その上で、こういった意見が出ている、とまとめてもらえれば、こちらの資料は評価委員の意見が反映されると思う。

資料5の9ページについても、全体として適切である、と記載がされ则认为る。

次期中期目標期間に期待する事項の中で「脱炭素化への対応」と記載があるが、この脱炭素化という言葉は適切なのであろうか。昨今、色々なところで議論になっていて、これだと炭素が悪者のようであるが、実際に脱炭素化というのは、大気中にある炭素を減らす趣旨であり、炭素がすべてなくなってしまうたら世の中が成り立たない。ここは例えばどういう記載が良いか。

○田中委員

脱炭素の単語にこだわるか。本来は気候変動の対応である。

○岸本委員長

やはり脱炭素化という言葉を使わない方が良いかと考える。工夫して適切に記載するのはどうか。

○K I S T E C

承知した。県の政策の中に脱炭素という単語がでてくるのではなかったか。

○事務局

神奈川県として脱炭素戦略本部室という部署があり、いわゆる石油燃料を使わない方法などに取り組んでいる。エネルギーに関わる脱炭素化としての意味合いで、我々神奈川県としては脱炭素という単語を使用しているところがあると思う。

また、中期目標（素案）の本文中にも脱炭素化と記載されている箇所がある。

○岸本委員長

おそらく神奈川県でも、ただ脱炭素化ではなくて、脱炭素化の前に何か言葉がついてると思う。その部分をそのまま引用したらどうか。

○事務局

県の取組の趣旨として、太陽光電池や太陽光発電など結果的に石油燃料に頼らないでC O 2を減らしていく方法や、どう再生可能エネルギーを作って

いくつかということに力を入れている。

○岸本委員長

「脱炭素」の文脈を理解している人は良いが、そうではない一般の人が、炭素は悪者なのではないか、と誤解してしまうことを懸念している。他でもこのような議論がされている。

○事務局（橋本部長）

現在、中期目標を作成中であるため、間違った意図でこの目標に位置付けられないようには十分気をつけた上で、今後、御相談させていただければと思う。

○岸本委員長

はい。その点は、こういった議論があると認識いただいた上で県として対応していただければ良いかと思う。もう一つ、この期待される事項についてだが、これからの評価のあり方について、良いやり方を持ち、きちんと実態も分かり、それをもとにK I S T E Cが次の手を打てる、改革しているということができるだけ分かるような形の評価になっているのが良い。そういったところについて多くの意見が出てきたので、うまく取り入れていただくと、次につながるかと思ったので、その書きぶりは事務局にお任せしたいと思うがいかがか。

○事務局

ここはK I S T E Cを含めて調整していきたい。

○岸本委員長

その上でコメントのようにはなるが、S評価を取ることを頑張るのが適切なのかと思う。健全に組織が動いてるのであれば、A評価が並ぶ方が健全である。例えばS評価を取るために、目標値よりも120%の結果を出すというのは、あまりよろしくないのではないか。それであれば、そのエネルギーを他のところに使った方が良い。例えば、数値目標ではもうA評価だけでS評価はつけないと。いくら数値面を達成してもそれだけではS評価はつかなくて、取り組んでいく中で、特徴的なことが出てきて、これは素晴らしいというものにS評価をつける。S評価は定性的というか。数字の目標だけでは固執されないと思うので、地道な活動をきちんと続けて、こんな成果につながりました、というのがランダムに出てきて、皆さんがこれは素晴らしい、となる項目について点数をつけるというのも一つのやり方かなと思う。なので、Aまでの評価とS評価をつける部分について、より適切というか、健全なやり方をした方が、努力のし甲斐があるのかなと思った。評価のあり方を次に考えるときに参考にさせていただきたい。本日のような、S評価がなんでA評価になったのか、や1件足りないからA評価だ、などの議論は本来やりたくない。ぜひ次の機会では、特筆すべき成果が積み重なっていくとS評価

となると思っ取り組むと、質的な評価の結果として、次はもっとういうふうにやっていこうというイノベーションが進むのかなと思う。

○事務局

いただいた御意見を参考に、まず基本をA評価として、特筆すべき成果をS評価という形に改めることを検討していきたい。

○岸本委員長

二期目まではこのような評価の形で良かったと思うが、三期目も同じ調子で、前回がSだったから、今度は目標を例えば1.5倍にして頑張りなさいとなると、次になればなるほど数値が上がっていつてしまう。実は他のところでそういうことが起きている現状がある。

○K I S T E C

実は、地独公設試情報連絡会という理事長の会があり、そこでも今、岸本先生のコメントと全く同じ議論をしている。K P Iのあり方であるが、K P Iに対してS、A、Bといった評価がついて、我々は評価を受ける側ではあるが、こういった目標設定で研究所を運営していて良いのだろうかという話題になった。我々は執行側なので、設置側の県が話し合うべきことでもあるのかと思うが。本日の先生の御指摘は、非常に的確であり、今後も相談させていただきながら取り組んでいきたい。

○岸本委員長

評価内容は、この委員会としては適当であるということによろしいか。

(委員から異議なし)

○岸本委員長

評価書の字句修正の確認及び資料6の評価委員会として作成する意見書の文案は委員長一任とさせていただくがよろしいか。

(委員から異議なし)

○岸本委員長

それでは事務局の方で評価書の決定手続きを進めていただければと思う。

議題3 その他

事務局から次回開催予定について連絡した。