

研究組織の変革

大和田野 芳郎*

An Epoch of an Research Institute

Yoshiro OWADANO

21世紀は、中央省庁の再編成で明け、多くの国立研究所と共に、4月1日には従来の通商産業省工業技術院に所属していた15の研究所が「産業技術総合研究所」(略称、産総研)という一つの大きな独立行政法人に再編成され、新しいスタートを切った。現在、国立大学や特殊法人について様々な議論が進行中であるが、独立行政法人化を経験した立場から、経緯と最近の所感を述べたい。

旧工業技術院研究所群の統合の大きな動機は、一体化によって獲得される人員と予算の流動化とその重点配置による効率的運用にあったが、職員数3千数百名に及び、つくばをはじめ全国に拠点を持つ産総研の研究活動は、計量標準、エネルギー・環境、情報、エレクトロニクス、バイオ、材料、機械、地質などの広い分野で様々なフェーズにわたって展開されて来ており、このポテンシャルと人員をどのようにリードして行くかが最大の焦点であった。

若手研究者が集まって、このような研究組織の存在意義の問い直しを真っ先に行い構築した基本方針は、研究テーマを、1)新しい技術分野や産業の創出につながる探索的、分野融合的研究、2)国自らが取り組むべき国民生活の基盤を支える研究、3)標準などの知的基盤を整備・充実させるための研究、の範疇のいずれかに位置付け、それぞれの中で競争力を生かし最大の成果が生まれるような運営を行う、もちろん時々々の社会の要請に合わせ経営上の重点化を行う、投資に見合う研究成果を明確化すると共にその社会普及に強く関与する、などであった。

このような認識の下に、研究実施部門では、研究センター、研究部門、など性格の異なる研究ユニットのタイプが用意され、従来の研究所の枠にとらわれず、研究分野やミッションに即した研究ユニットが再編成された。多様な運営方法による効率化と競争的予算獲得を前提に、内部組織設計や予算配分など運営の裁量権が研究ユニットに委譲されているため、ユニット毎の存亡をかけた戦略構築と共に、限られた研究資源を投入するための研究テーマの厳選、効率的な予算配分が自律的に行われることになった。当然、独自の民間企業や大学との連携や外部からの研究資金の獲得も、従来に増して活発になった。

研究テーマの説明責任や社会への普及を重視すると、萌芽的研究がおろそかにならないか、という懸念や質問をよくきくが、従来から、萌芽的研究が無目的に十分な資源と環境を与えられた例は少なく、むしろ、苦しい予算をやりくりしながら行った研究や、組織やプロジェクトの存亡をかけた探索や技術開発が、大きなブレークスルーや新しい技術分野の誕生をもたらしてきたのではないかと考えている。予算を獲得し重要なミッションを遂行しながら、次の芽を育てられる組織こそ真に強い研究組織であるが、どうやって育てるのかについては、明確な方法があるわけではない。主流でないテーマに携わる研究者には、気概、優れた能力と理論武装が必要である。これを判断するリーダーの見識と器量も同様に重要である。いかなる組織を設計しようとも、組織のperformanceは最終的には人に依存するため、優れた人材を適切に配置するのが鉄則であることは論を待たない。

また、周期の差こそあれ研究テーマには世代交代が必須で、終焉を正面から見つめ、成果と問題点を明確にすることこそ、次のテーマにとって必要なことではないかと強く感じる。組織についても同様で、テーマの変遷と共に柔軟に再編成されるべきものである。

産総研の発足以来まだ約半年しか経過しておらず、様々な試行錯誤がまだ続いているが、新しい皮袋の中でどんな新しい酒が醸成されるか、楽しみにしている。

* 産業技術総合研究所 (〒305-8568 茨城県つくば市梅園1-1-1つくば中央第2)

* National Institute of Advanced Industrial Science and Technology, Tsukuba Central2, 1-1-1 Umezono, Tsukuba, Ibaraki 305-8568