



大学の自律性向上を目指して 学内専門人材を研究力強化の エンジンとして組み込もう



Makiko TAKAHASHI **高橋真木子** 独立行政法人 理化学研究所 研究戦略会議 研究政策企画員

今日、大学及び公的研究機関は、イノベーション創出における知の源泉としての期待、その知を産業競争力強化に役立てる孵卵器としての期待を受け、社会の中で存在感を増している。そして、この環境下で国の財政事情による効率化の要請、研究基盤の維持・発展、研究活動による社会への貢献等多様な要求にいかに対応するかが問われている。

この背景には、科学研究の在り方自体の変化もある。いわゆるブダペスト宣言（1999年、UNESCO）では、これまでのディシプリンを深め確立する「知識のための科学」に加え、創出した知識を融合、再編集して新たな知識を創造する「平和のための科学」「開発のための科学」「社会における、社会のための科学」という位置づけが示された。この流れの中で、大学の研究活動も、従来からの科学者個人の自由な発想に基づくボトムアップ型の研究に加え、政策と関連した目的志向型のプロジェクト研究が加わった。そしてこの目的志向型プロジェクト研究は、時として長期間、大型資金により大規模に実施されるため大学の現場ではその存在感が増している。

国立大学法人化の目指したものとその現状

現代の大学に籍を置く研究者は、この状況をどう受け止めているのだろうか。上記の説明は全体としては、時代の要請、科学の進展を踏まえれば必然の流れと理解できることだろう。しかし現場からの悲鳴は、かくあるべき、という理想像との乖離がすでに限界に達していることを示しているのではない。

2004年の国立大学法人化は、大学の自主性を尊重しつつ大学改革を進める一環として実施された。改めて当時示された趣旨に立ち返れば、その目指すべきは以下のように示されている：

- 1) 大学ごとに法人化し、自律的な運営を確保する
- 2) 民間的発想のマネジメント手法を導入

- 3) 学外者の参画による運営システムを制度化
- 4) 非公務員型による弾力的な人事システムへの移行
- 5) 第三者評価の導入による事後チェック方式に移行

法人化からまもなく10年となる現在、重要なのは、これらが目標実現のため実効性をもって稼働しているかどうかである。そして私の問題意識は、現場の疲弊が、理念を置き去りシステムだけが先行稼働したことに起因するのではないだろうかというものである。さらに、その疲弊がとりわけ顕著に表れるのが、法人化を契機に本格化した企業との研究開発、実用化に向けた目的志向型のプロジェクト研究なのではないだろうか。なぜなら、これらの活動は科学研究費等によるものと比し、特許出願、学会発表の時期・内容との調整、学生の関与の整理、予算執行の規定遵守、報告書作成等が新たに加わる。企業関係者とのシビアな調整のみならず、上記業務を担う産学連携担当者への対応にも時間を要す。研究者の思考の根源にある「学問の自由」の尊重とも相まって、この種の研究開発活動への嫌悪感や回避が10年前より高まっているとすれば、それこそ由々しき事態ではないだろうか。

何か打てる手はないか

大学における「自律性」は、科学研究の活動規模に直結する資金の獲得、つまり財政面における自律性と、獲得した資源を最適効率で活用する、運営・規則の裁量面における自律性の2面があると考えられる。

財政面において、知の源泉への投資不足の懸念は大きく、特に安定的な基盤的経費の拡充、間接経費割合の増加等の要望が、研究大学のコンソーシアム RU11や教育再生実行会議でなされている。このファンディングシステムにかかる最大の課題を検討する場合は、専ら政策立案セクターにあると考え、本稿とは別の場面を待ちたい。

一方、もう1つの運営・規則の裁量面における自律性については、産業競争力会議において、大学総長の権限強化、教授会機能の制限によるガバナンスの強化が指摘されている。財政面とは異なり、裁量面の自律の検討は学内でも可能で、私の経験から改善の余地もあるのではないかと考える。そこで以下、産学連携関係人材の活用を中心に、運営・規則の裁量面における自律性向上についての小さな提案をしてみたい。

役立ちたいと願う個人の組織化を

私は、法人化を機に新たに設置された産学連携・技術移転、融合研究等を担当する組織に特任教員として入り、一時期研究担当理事のスタッフとして従事した。1998年大学等技術移転促進法（TLO法）、日本版バイ・ドール法（1999年）等に基づく一連の人材施策により、すでに産学連携関連人材は学内で活動していたが、生憎その活動と大学中枢の意思決定との不調和も存在した。提案は、これらの人材による活動を大学のガバナンスのもとに再定義し、経営の一部に明確に位置付けることで、研究力強化という目標達成へのエンジンとして組み込むことである。

ここでいう人材とは、産学連携コーディネータ、ライセンスアソシエイト、JSTやNEDOのプロジェクトマネジャー等、また2011年頃から加わったりサーチ・アドミニストレーター（以下、本稿ではURAと略す）を意味する。彼らは、企業における事業経験、知財・法務経験、博士号同等レベルの研究開発経験等を持ち、大学がイノベーション創出に貢献するための専門人材として、期待とともに配置された。

個々の大学の現場でみると、彼らの多くは研究系・事務系の二大人事体系に属さない第三の職種であり、マイノリティーとして学内に偏在している。そして残念なことに、学内の意思決定プロセスや、情報伝達ラインに組み込まれることなく、学内組織基盤が未熟な中で、特許収入や共同研究実績という営業成績を上げることを求められた結果、企業、研究者双方の信頼を失ってしまったり、事務組織と摩擦を生むこともあった。

問題はこの専門人材側にもある。新たな職場のプロトコルを習得せず、既得の専門知識だけで勝負をしようとしてもその結末は見えている。さらに、専門家同士の共働こそ求められている場面で、この少人数の集団内で優良案件を取り合う等の小競り合いが存在する。しかし私が思うに、摩擦が生じる可能性があるとするれば、それはたった1点だけ、つまり、同じ研究（者）を見ていても、技術移転関係者が成果の実用化・産業化を標榜し、プロジェクトマネジャーが公的研究資金の活用をミッションとし、URAが外部資金獲得による

研究推進に力点を置いて活動する、という違いだけである。しかも、このような理念を問われる案件は、筆者の15年超の経験でもほぼない。目の前にある研究成果の成熟度、方向性、関係者の意向により自ずと現実の最適解は出ている、というのが実感なのである。

現実には、研究者や企業からの信頼喪失、事務組織や集団内の摩擦等のトラブルに無関係な大学執行部はいないだろうと思うほど、この手の話が多いのは何とも残念だ。活動評価の難しさ、財政難、時限雇用等の課題は多いが、もともとは志高く大学の力になることを自ら望んでやってきた専門人材の有効活用は、大学経営の喫緊の課題ではないだろうか。特に、社会貢献という新たなミッション実現のため、組織・人材の在り方を模索した当時の執行部から代替りしている現在、今の姿はそもそもの理念に合致し、あるべき姿へ向かっているかを検証することは価値があるのではないか。

レジリエントな組織を目指して

もし上記のようなトラブルに接したなら、むしろいい機会だとその原因を掘り下げていただきたい。属人的な残念な小競り合いに過ぎないのか、そのトラブルの背後に大学の時代遅れのしきたりを改変する鍵が隠されているのか。そして後者なら、専門人材はその改変を共に進めるパートナーとなるはずである。

そもそも、大学改革が目指す自律的な運営の確保という大命題は並大抵のことでは実現できない。現行組織とのある程度の摩擦は改革の一段階とも捉えられる。現在のNeedsに対応（不足分を充足）するだけでなく、いまだ可視化されていない社会からのWantsを明確化（あるべき姿から今やるべきことを具体化）するために、大学（執行部）がこれらの専門人材を使いこなさなければ、その損失は計り知れず、大学の将来はないのではないか。

最後に、専門人材の当事者諸氏にも一言。知財収入、共同研究アレンジ件数、外部資金獲得金額等は、到達目標ではなく活動指標の1つにすぎない。目指すべきは、「知の創出、伝承」という大学本来の姿を遵守しつつ、社会の要請に応え変化し続ける機能の提供である。私自身も、これからも研究の推進支援機能を担っていく実務者の1人として、大学の激動の時代に居合わせた幸運と責任を想いつつ、何らかの貢献ができればと考えている。

© 2013 The Chemical Society of Japan

ここに載せた論説は、日本化学会の論説委員会が依頼した執筆者によるもので、文責は基本的には執筆者にあります。日本化学会では、この内容が当会にとって重要な意見として掲載するものです。ご意見、ご感想を下記へお寄せ下さい。
論説委員会 E-mail: ronsetsu@chemistry.or.jp