



## 「研究の環境と マネージメント」

畚野信義 著

日本工業新聞社，1997年3月，  
276頁，本体価格1,942円

本書の著者畚野博士は通信総合研究所で衛星通信や電波科学の研究を推進され、又、同研究所所長や直研連（各省直轄研究所長連絡協議会）代表幹事として、国立研究機関の活性化に努力された。気象関係者にとっては TRMM の推進者としてなじみ深い方である。本書において氏は国内外の研究機関・大学での体験を踏まえ、主として国立試験研究機関を検討対象として、日本の研究の環境とマネージメントの現状を分析し改革の提言をしておられる。その内容は以下の様に要約される；

第1章「動機」と第2章「研究とはなにか」は序論で、提言を行うに至った経緯、研究の本質である真理への渴望と社会のニーズとの関係の分析、研究の組織化とマネージメントの必要性を指摘している。

第3章「研究のマネージメントとは」では「行政と研究はカルチャーが異なる」ことを前提に「必要な研究費を獲得する」だけでなく、優秀な研究者を活躍させる「自由で開かれ、柔軟で競争的な活力ある研究環境を整える」事が研究のマネージメントだと断言する。

第4章「わが国を取り巻く状況の変化」では、「日本は人類共通の知的財産を利用するがその補給には貢献しない」という国際世論を背景にして平成7年科学技術基本法が成立したことを評価しつつも、科学・技術への関心の盛り上がりがかバンド・ワゴンの（祭りのお囃子的）に終わる事を懸念する。それは平成4年大型補正予算の目玉として研究施設整備が挙げられながら実際には93研究機関全部で260億円、補正予算の0.25%の予算がついたのみだった事を体験したからである。

しかし著者は国の施策を一方向的に非難してはいない。基本法や平成3年科学技術会議諮問18号「新世紀にむけてとるべき科学技術の総合的基本政策について」に対する答申では基本的方向として「地球と調和した人類の共存」、「知的ストックの拡大」、「安心して暮らせる潤いのある社会の構築」という国としての高邁な理想を掲げている事を評価している。その上で大

切なのは「成果の無原則な公開ではなく、研究システムの環境と運用の公開（国際的に通じるものとしての）」だと主張する。

第5章「研究の分類学」では「基礎研究—基礎研究—応用研究—開発研究—実用化研究」、「純粋基礎研究と目的基礎研究」などの役所の定義・分類に疑問を投げかける。研究当事者にとって無目的の純粋基礎研究などあり得ない。これまで日本には基礎研究の概念が無かったのだ。著者は同時に「基礎研究だからすぐに結果が出ない」とする一部研究者の甘えを非難する。

第6章「研究の役割分担の変遷」、第7章「大学における研究」、第8章「企業における研究」、第9章「国立試験研究機関における研究」では大学の応用シフトと国研の基礎シフトの傾向を指摘する。大学の大衆化とインフラ劣化による弱体化を問題視し、改革のために事務・管理部門の改革・自由化と実質的競争の仕組みの導入を主張する。企業研究については「技術導入に依存しない体力を具現化する」のが本来の姿であると著者は考える。国研については、これまで制度的に重視されなかった先端研究・基礎研究部分の拡張と定常業務部分の効率化が主張される。

第10章「研究のカギ」、第11章「金の量」、第12章「人の量」、第13章「金の質」、第14章「人の質」では予算と人材の視点から分析する。著者によれば、研究成果＝（人＋金）×時間であり、人は制度と金の関数であり、制度の重要性が指摘される。予算面からインフラ研究とプロジェクト研究に分類されるが前者は研究のシビルミニマムであり、それを疎かにしてカンフル注射的にプロジェクト研究費を投入しても有効ではないと指摘する。日本のプロジェクトは行政主導のバスに乗り遅れぬため全員平等参加となり、計画も成果報告もつじつま合わせになりがちだと鋭い分析がある。人材に関する問題の一つとして研究支援体制の空洞化があげられる。予算に関しては、単年度制、要求から執行に至るタイムラグ、研究になじまぬ国庫債務負担行為、旅費不足などが訴えられ「一文惜しみの銭失い」、「制度の壁」のイラストが載せられている。大学との比較において研究公務員の受ける研究交流上の制約も表によって示されている。

第15章「改革への努力」、第16章「改革への努力—新しい試み」、第17章「改革への努力—まとめ」では具体的な改善策を探り、所管官庁の縄張り意識の排除、前例主義の排除、成果・実力主義、適切な評価（人の適性能力、計画、組織）、任用、公募、海外研究者の任用、

給与、任期制度（これを推進するための給与体系、年金などの制度の問題を含む）等の導入・改善を論じる。しかしその実現は容易ではない。平成3年に提出した「国立試験研究機関における研究環境改善のための制度整備に関する要望書」はいうなれば「やれない事の集大成」であると慨嘆している。

第18章「発想の転換」、第19章「研究者側の問題」、第20章「その他の環境問題」では前述のボトルネックの解決に言及する。海外の制度も参考にし外部委託制度（研究請負）の導入も考察するが日本の現状（小田原評定の教授会、一部私大の理事会の内紛、所管官庁の走り使的法人など）を考えれば問題があるとする。そして著者は「組織として特定の行政システムから独立した研究組織」が望ましいと提言する。

著者は同時に研究者の自己責任にも言及し、特に「アトラクティブな研究環境を創設し維持し、研究者にインセンティブを与え続ける」のが研究管理者の責務だと力説し、研究者自身の環境改善への絶えざる努力を強く求める。

また「センター・オブ・エクセレンス」構想の予算面での効果を評価しつつも、それは本来継続的努力により達成されるものであり特効薬的処置によつては達成できないと指摘する。最も大切なのは独創性・創造性であり、それは人に関する制度の問題に帰着する。また知的権利の保護、研究投資特別会計や税制（研究機関や大学への寄付の免税）などの制度面の改善も提案する。

第21章「総括」では、「研究を行政のシステムで運用しない」ことが大切で、これが「自由で開かれた、柔軟で競争的な研究環境」を実現する必要条件であり「我が国の科学・技術立国」になるかどうかの鍵だと結ぶ。

著者の指摘や提案の多くは、多数の研究者や行政官が既に気づき危惧している事柄であり、国研だけの問題ではない。しかしながら、総論賛成・各論反対が多い社会では急激な改善は困難で、結局今日の状態に

至っているのである。著者は特に指摘しないが、日本の社会が無謬性を建て前にしている事が総てを硬直化している事も忘れてはならない。このため、問題が大きいほど軌道修正ができないのである。

学者・研究者の側にも問題が非常に多い。例えば、実用化には長年月の基礎的研究が必要な事を知りながら、実用化を標榜した大プロジェクトを推進する例もある。各種委員会・審議会でも同族の集まりで、本質的な議論を尽くせるだろうか？ 自らの、あるいは所属する組織の成果評価が甘いのでは無いか？ さらには改革や自由競争を好まぬ人々が予算や制度の制約を隠れ蓑にする傾向さえも見られる。遠回りであるが研究者自身が安易な一時しのぎを慎み、繰り返し正当な改善の必要を社会に訴え続け、同時に与えられた環境の中で成果を挙げその効果をアピールしなければならぬ。その意味で本書は特効薬の処方箋ではないけれども、問題点の摘出と整理を行って社会に向かって発言した点において貴重である。

翻って気象界を眺めればどうであろうか？ 他の分野に比べれば、幸い現在は、良識的な研究者が多いが、それでも、バンド・ワゴンに追い回されたり、取りあえずその他大勢としてバスに殺到し、本質的な成果の追求や大局の改善を後回しにする傾向は無いだろうか？ 海外の例では大プロジェクトのデータは数年以上にわたり活用しつくすのが普通だが、日本では自転車操業の傾向が無いだろうか？ プロジェクトが忙しくて研究の時間が無いという人さえおられる。データアーカイブ、データセットの編集や再客観解析を利用者として要望する人は多いが、日本のインフラを真剣に考えているだろうか？ あるいは逆に進歩の潮流に背を向けて、惰性とマンネリに身を任せていることが無いだろうか？

自らの研究に関わる問題意識と改善の意欲を持って本書を一読することを勧めたい。

（東京大学気候システム研究センター 二宮光三）