

研究機関の独立行政法人化雑感

産業技術総合研究所関西センター
生活環境系特別研究体

神 哲 郎

Miscellaneous Impressions of Independent Administrative Incorporation of National Institute of Technology

Tetsuro Jin

Special Division of Green Life Technology, National Institute of Advanced Industrial Science and Technology, AIST Kansai

本誌「ニューガラス」の編集委員会の一員に
させて頂いて初めて参加した編集会議の席上、
神さんに挨拶も兼ねて「コラム」の欄を担当し
てもらいたいですね、と言われて早1年。小
生も会議に出席する毎に、「ああ、書かなけれ
ば」と思いつつも、「もしかしたら委員長はじ
め、委員の皆さんは忘れてるかも」なんて甘
い考えはもろくも砕け散り、ついに白羽の矢が
立った。編集部からは、好きなことを書いてい
いんですよと気遣ってもらったが、まさか溪流
釣りのことやら蕎麦打ち、ダイエットや禁煙の
話なんて書くわけにもいかず、留学体験記なん
ぞ、化学関連の某誌のコラムのように連載する
ほど豊富な経験もない。一時は覆面ライターと
して、日々思っている様々なことを書き殴っ
て、ウップンを晴らしてやろうとも考えた。こ
こで、ハタと思いついたのが、小生が現在籍を
置いている産業技術総合研究所（以下産総研と
略す）のことだった。

いつも学会や研究会議等でお会いする国立大
学の先生方、企業の方々に尋ねられることが、
国立研究機関（国研）の独立行政法人化（以下
独法化と略す）のことである。本年（2003年）
1月に開催された基礎科学討論会の懇親会でも
多くの大学の先生に独法化のことを聞かれた。
その行く末が見えてこないで、独法化先駆け
の国研の状況を皆さんが知りたがっていた。だ
が、話題が話題なので体制批判にもつながりか
ねない。だから匿名希望で書かせてもらおうか
とも思ったが、本誌末をご覧くださいたら産総研
の人間は小生だけなのでバレバレである。ここは
批判を受けることを承知で（でもしないでネ）、
正々堂々と覆面を剥いで、本稿を仕上げようと
考えた。本コラムでは、独法化について、何が
大変だったか、どう変わったのか、独断と偏見
も織り交ぜつつ書いてみようと思う。

どう変わった？

独法化前までは、通産省工業技術院傘下の国
研はつくばを始めとして各地方に15もの拠点
を有していた。電子技術総合研究所や生命工学
工業技術研究所など、ある分野に特化した研究

所もあれば、名古屋や大阪のようにバイオやセラミックス、高分子や計算科学など多種の研究ベクトルを有する研究所もあり、各々の研究所毎に個性があった。では、産総研はこの工業技術院の名称がそれに変っただけかというところではないのである。研究開発の効率化のため、各研究所単位の縦割りから、研究部門、管理/事務部門と横断的に再編された。研究部門はこれまでバラバラだった各地方研のベクトルを「研究部門」に集約するというものであった。例えば、環境・エネルギー関連の部門や社会基準（度量衡）の部門、ライフサイエンス関連部門等々である。これらの部門が昔で言うところの「〇〇研究所」のようなものである。そこに研究者を始め、管理機構や事務機構が割り振られて、一つの集団を成している。よって、大阪でセラミックスをやっていた人が名古屋やつくばに引っ越すということもあったし、またつくばや他の地方研の方が大阪に来るという例もたくさんあった。大学も「21世紀COEプログラム」（旧名トップ30）で学問分野別に大学院博士課程レベルのトップ機関を選んで研究費を重点的に助成するシステムが導入されようとしている。産総研も重点研究分野として、「ライフサイエンス」、「情報通信」、「環境・エネルギー」、「ナノテク・材料・製造」、「計測・標準（社会基盤）」、「地質・海洋（社会基盤）」が挙げられている。これに対応していくつかの研究部門が配置されているわけだが、これがトップ30に当たるものであろう。文部科学省では、大学毎にこれを決めているようなので、産総研のように人が大きく移動するようなことは（恐らく）ないだろう。これは引っ越し代やら設備の調整費、加えてそれに費やす時間が節約できることは産総研より大学の方がハッピーである。

さらにスペース課金を研究グループに課して、課金を払えるグループに重点的に研究スペースを配分して、払えないグループはスペースを縮小するというシステムもできた。早い話が「ショバ代」の徴収である。この制度が出来

る前は、実験室を「平面的（2次元的）」に使っている人が多いと感じたが、これ以降、棚等を利用することで「立体的（3次元的）」に測定機器や実験機器を配置する人を多くなった気がする。

研究環境管理も強化された部分である。国研時代は、ガスや薬品の管理は各研究者の常識に任されていた部分が多かった。ほとんどの方々はキッチリ管理していたようだったが、中にはそうでなかった人もいたらしい。産総研に移行してからは、大阪の場合、大阪府が監督することになったので、前と比べると、やたらと厳しくなった（というか前が甘すぎたのかも）。ガスは集中配管、薬品は管理担当部署に登録してバーコードを新品薬品の瓶に張らないといけなくなった。劇物毒物も言うに及ばずである。測定機器と人間までの距離は何十センチ空ければいけないという規定に従い、定規を持って見回りに来られたときは、ここまでやるかと思ったほどだ。ただ、これだけ、キッチリやってもらおうということは、とりまおさず研究者の安全の質が格段に向上しているということでもある。しょうもないことで、重篤かつ悲劇的な事故の可能性が大いに減少したことはむしろ歓迎すべき事かもしれない。

産学官連携部門も大きく変わり、共同研究や受託研究など企業や大学と連携しやすい体制になった。ナァナァの部分、例えば、ちょっとデータを取らせて、なんていうことも出来なくなったし、ちょっとお話を聞かせてくださいと言って、欲しい情報だけ聞き出したら、後は「ハイ、サヨナラ」と逃げてしまう企業の侵入は皆無になった。学会等で外部に研究内容を宣伝するときも、特許がきちんと出ているか聞かれるし、これを怠ると発表させてくれない。昔から、業務上3Pが大事だと上司から聞かされていた。即ち、Paper（論文）、Patent（特許）、Presentation（学会発表）である。これをバランス良くこなしていくことが良しとされ、特にPaperとPatentの対処については厳

しく眠られていた。だから、産総研のシステムに変わっても特に苦にならなかったし、ペーパーベースの申請が無くなった分、効率化したと実感しているし、特許事務所との連携もきちんとしているのです、昔と比べて特許化のスピードも格段に向上した。これは産総研全体に言えることではないかと考えている。

何がたいへん？

独法化前後で変わったことはいくつかあるが、研究生活自体はさほど変わってはいない。また、小生はペーパーのヒラ研究員で、さらに上司や先輩が優秀かつ有能な方々ばかりだったのでシンドイ仕事はほとんどしなかった。しかしながら、大変だなあと感じたのは、ガス、廃棄物、薬品管理、危険物取扱などである。小生は一時、気体分離膜の研究を行っていたので、多種ガスを取り扱っていた。膜の種類や出来方で、有機系のガスにしてみようとか、もっと重たい無機ガスにしようとか、使用するガス種をよく変えていた。独法化後は1本ポンペを買ってきて、ちょっと測定してみても…ということが出来にくくなった。更に可燃ガスの購入はやたら厳しくなって、いくつかの手続きと保管場所の確保など、使用前の処理が面倒になった。だから、水素数%含有の窒素ガスを買ってきてちょっと還元雰囲気焼いてみるかと言った、お気軽な実験は出来にくくなった。これを機動性の減少とみるか安全性の向上とみるかは読者の見解の別れるところではある。これは小生の独断だが、研究では、「狙って当てる」研究、即ち、机上の計算も出来、万全なストーリーの見える研究というものは、実はとても少なく、何か実験をやっている、おや、いつもと違うな？という変化から、新たな発見が生まれることが多いのではないかと考えている。だから、「ちょっとやってみるか」的な実験がお気楽に出来にくくなったのは、マイナスの面かもしれない。

現在では、工業技術院時代の様々な手続きの時のペーパーの提出がほとんどペーパーレス(スタンプレス)になって、イントラネット上で処理できるようになった。しかしながら、独法化直後はまだ工業技術院時代の習慣が残っていて、かえってペーパーの提出が増えた時期があった。多くのクレームが当該部署に上がったお陰で解消されてはいるが、今でもたまたま、その亡霊は出没することがある。さらに、イントラ上に提出用のフォームを用意していますというアナウンスを見付けてから、そのフォームのある場所まで到達するのに時間がかかることもままある。こういうことは、単にシステム上の問題だから、外注か何かで短時間にエクセレントで誰にでもわかりやすく使えるシステムを提供することが肝要だろう。大学の場合、工業技術院より規模が小さいから、その点は心配のし過ぎかも知れない。

上でも書いたが、所からやたらとお金を取られるなあと感じるのも産総研移行後の特長である。ショバ代もさることながら、光熱水道料で獲得資金に結構なパーセントで取り立てるのは、ちょっと取りすぎだと思う(街金の貸借レートと同じくらいかその倍)。

更に産総研には学位授与権が無いので、大学のように学生さん(質の良くて従順な労働力)がいない。だから、ポスドクや非常勤職員の形でマンパワーを「買う」ことになる。しかしながら、NEDOやSTAのフェローシップだと、小生自身もできることなら代わりたいなあと思うほど潤沢な給料を支払ってくれるので、研究費からの支出でない分大変助けられる。これが獲得できなければ、研究費からの支出で雇わなければいけなくなる。一方で1号非常勤職員(学位を持っている人、ポスドクステータス)として研究費で雇う場合、驚くほど低い賃金体系である。当局曰く、「非常勤の人は労働マーケットの市場原理で来るべき人が来る」ということらしく、産総研で働いたことは、一つのキャリアパスなのだそうだ。これをバネに次の

ポジションを獲得してもらおうと。夢だけでは生活は豊かにならないし、研究は毎日の積み重ねが重要ですから、フレッシュなクビを付け替えたからと言ってその研究が加速されるかと言ったら、それは違う。この制度（1号非常勤の賃金体系）はよほど現場をしらない人が作ったものと思わざるを得ない。しかしながら、大学には朗報だろう。なぜなら、程々質の良い研究者が産総研から流れてくるのだから。

まあ、愚痴はこのへんまでにして、見方をちょっと変えてみたい。国として果たさなければならぬミッション、すなわち論文にもなりにくい、特許化できない等の基礎研究や基準となる度量衡などは今後、産総研としてではなくて、再び国の機関として復活するかも知れないと感じている。こういうものは、評価の仕方が、応用に近い研究と比べたら、評価が（恐らく）低くなるし、産業に結びつかなくてもやらなければいけないことで多くの人がそれを懸念していれば、これは大切な血税を出勤させて解決すべきだし、一方で度量衡は様々な「物差し」がおかしくないかを見極めるという儲けには直接繋がらないが人々の生活には不可欠なもので国益にも直結する大切な研究分野である。

また、これまで馴合いだったところが、「契約書」や「特許権」、「お金」ですべて割り切ることができ、「情」だの「義理」だの言う浪花節の世界を無くしたことは、ある意味楽にはなった。ショバ代にしても、外部資金をたくさん取ってこられる研究グループはそれで実験室の面積を増やして、安くして質の高い実験補助者（1号非常勤職員）をたくさん雇ってさらに飛躍する。実社会では伸るか反るかで熾烈な「弱肉強食」の世界が展開されているのである。国研だけが甘いことを言っていられないのである。

ユニクロの衣料品に代表される、労働賃金の激安な国外工場で生産された商品が、特に関税をかけられず日本に入ってきたら、日本の製造業は太刀打ち出来ない。これからの時代は作る

のは海外で、日本は権利(特許)で食べていく、あるいは日本でしか作ることができない特殊技術で付加価値の高い商品を（できれば）高額で売る、もうこれしか選択肢はないと考えている。だからこそ、産総研の存在価値というものが出てくるのではないだろうか。基礎でもない教育でもない、これまで誰も考えなかったことを考え、「アイデア」を（場合によっては企業や大学と機動的に連携して）付加価値の高い商品へと昇華させる。これができるプロ集団こそが産総研の姿であると考えたい。

これまで、勢いに任せて書いてきたが、最後に任期付き（若手育成型）職員のことを書いて締め括りたい。大学の独法化では、この制度は導入されないだろうが、徐々に浸透していくと考えている。現在、産総研ならびに文部科学省等管轄の研究所の研究職職員は、この制度で任用されている。任期（3～5年）を満了後に評価され、継続（パーマネント職員）か他機関へ移動するか、決定する。この評価がクセ者で、前に組合の仕事をしたときに経験したことだが、研究の方向性と産総研のミッションとの整合性を問われ、泣く泣く産総研を去った人が何人かいた。実績（前出の「3P」）は合格者とはほとんど変わらないのに何故なんだろうと思った。人的流動化を狙った制度とは聞いていたが、大学も企業も他の公設試も人的流動化に参加していない以上、いくら産総研でがんばってもムダな感じがしていた。確かに不合格者の中には、「箸にも棒にも…」的な人もいた。でも、それ以外は、自立的に研究することができる研究者であり、産総研における中長期的な展望に基づいて、その分野における（リーダーシップも取れる）優秀な研究者として成長し活躍することを念頭において育成されている。よって、今後、このようなプロセスを経て、将来小生らの仲間が大学や企業の門を叩いた時には、偏見の目で見ずに正當に評価されることを、ここに強く望むものである。