

# 産総研の付加価値創造マネジメント



青井 倫一

\* 慶應ビジネススクール 校長

企業に余裕がなくなってくれば、基礎研究所、中央研究所といった研究組織に対する企業経営者の評価は厳しくなる。同じように日本社会に余裕がなくなれば、産総研のような基礎的研究組織に対する“**風当たり(評価)**”は当然強くなる。研究者個人の研究そのものの価値ではなく、その研究を日本社会が財政的に支援していくべき理由がどこにあるのかという“**問いかけ**”に産総研自体が“**説明責任**”を負う時代になっている。換言すれば、産総研にとって日本社会への付加価値をどこに求めるべきかという課題となる。

勿論、多くの技術・研究成果をこれまで生み出しているという産総研サイドの反論もあろうし、それに対してロイヤルティー収入の額が低すぎるという事実から投資に見合うリターンがあったのかという再反論も存在する。問題は産総研という組織の評価をどうすべきかということに行き着くであろう。技術市場での対価という評価ではなく“**公共財的技術**”の産出という視点も打ち出すことができるが、それも国内の枠組みではなく、グローバルベースでの“**ゲームのルール**”を踏まえて展開しなければ、ただの研究者の自己満足に終わる可能性が高い。

一部には産総研も“**稼げる組織**”に変身すべきであるという議論もある。しかし、この“**稼ぐ**”議論が、産総研の戦略が不在の状態で行進すれば大きな副作用が生じる。外部からみれば、産総研は“**多くの木(研究者)**”を抱えているが、“**森としての存在感(戦略)**”をアピールしてこなかったといえる。過去はそれでも組織として生存できたが、これからはそうはいかないであろう。どのようなすばらしい“**木(研究・技術・人)**”があるのかということだけでなく、産総研自体のミッション、戦略を前面に打ち出す時期にきているとあってよい。そしてそのためのマネジメント体制を構築すべきである。

研究・技術の産出プロセスの評価というものは簡単ではない。だからといって“**フリーランチの時代**”はもう終わったのだ。能力のある研究者の才能と社会のニーズを結合する役割を果たす産総研のマネジメント機能の強化、将来の産総研の日本社会への付加価値を雄弁に語る『**産総研の戦略**』が今求められているのではなかろうか。