

## 「研究所の研究戦略」立案雑感

社会が必要とし期待される研究所を目指して

名古屋大学エコトピア科学研究所 松井 恒雄  
所長

Tsuneo Matsui  
Director of EcoTopia Science Institute,  
Nagoya University



研究所にとって研究戦略を立てることは企業における経営戦略立案と同様に重要ではありますが、この立案と推進には大変難しいものがあります。

研究所の使命があり、その目標があり、目標を達成する為の研究戦略・推進方針および研究課題が生まれてきます。それぞれの中味の段階的な決定・確認が必要であり、そこには、研究所(員)の哲学、人生観、世界観が複雑に絡んでいます。所員の意欲を駆り立てて戦略立案の必要性・重要性の認識とその推進課題(研究分野)の魅力の理解を得ながら、それらを集約し、纏め上げるプロセス・手法が一層重要であり所長の(カリスマ的)リーダーシップも必須となってきました。従ってそこには大変な労力と困難さを伴うため、一般には、現在の所員の研究状況・業績と国内外の研究動向の分析に基づく短期的な研究戦略の立案で済まず傾向が見られます。

一方、政府(学術会議)の「目指すべき2025年の日本の姿」を描いた「イノベーション25」とその3年間の行動計画、経済産業省の「技術戦略マップ2007」など、種々の戦略的研究開発分野・課題の提言・報告書が最近出されてきています。しかしながら、これらはいずれも、「技術革新による経済成長を続ける基盤作り(経済成長に貢献する技術革新分野の抽出・創成)」を目指したもので、イノベーション25戦略会議議長の黒川清先生がイノベーションには技術革新だけでなく「社会システムの改革」が含まれるとフォローアップをされてはいるものの、依然として、我が国の未来を創る為の戦略研究立案を現状の「科学技術」の「延長上・発展形」に求める短期的な計画立案の構図となっているように感じられます。

私どもの研究所でも、我が国の研究動向・方針を示している日本学術会議報告・声明「日本の計画」や「日本の科学技術政策の要諦」、さらには総合科学技術会議コミュニケの「科学技術基本政策・基本方針」等との整合性を取りながら、研究所の使命・目標に合った研究戦略を従来より立ててきました。それは現在までの所員の我が国をリードする研究実績を基本として、その積み上げと発展である5年程度の短期的な研究計画でありました。

しかしながらこのようなフォアキャストिंग的手法には限界・問題点があり、昨年度からは、シナリオプランニングというバックキャストिंग手法を用いて戦略研究計画を議論してきています。シナリオとは未来への多様なストーリーであり、未来の予言ではなく現在での未来に対する認識であります。豊かで美しい我が国の未来社会(達成すべき目標)を幅広くイメージし、その実現のためのシナリオを考え、シナリオドライバーという重要な課題(問題点)を抽出し、その解決に向けた研究開発課題アクションプラン(戦略研究計画)を立てるというプロセスを取ります。そのプロセスに全所員の自由参加とアンケート調査を盛り込むことにより参加型の意識統一・合意形成手法へと発展させ、所員の戦略研究推進意欲の高揚も可能としました。また未来社会実現に向けて研究所(所員)自分達がやりたい研究だけでなく、さらに売れる(狭義の経済発展)研究のみならず、幅広い研究課題抽出を通して社会が真に必要とする中長期に渡る研究計画の立案となってきています。このような幅広い研究を研究所内外の研究者と協同行うことが今こそ我が国には求められていると私は考えており、その意味でも国立大学法人の附置研究所の役割は重要であると確信しております。さらに人間を基軸とした環境調和型持続可能社会創成に向けた研究には文系・理系の研究者・領域の対話・連携による学理融合・知の統合・体系化が重要です。戦略研究立案には多くの文系・理系研究者間の議論を通しての学際研究に対する理解(共有)・協同が不可欠と考えています。我々の研究所では、シナリオプランニングの中で特にそのような議論を大事にし、文系・理系研究者の研究推進方法論・価値観、学問に対する考え方などの多様性を受容しながら共有化する努力をしてきております。

いずれにしても、研究(推進)の源泉は「人財」であり、「熱き使命感」が研究所の発展・進化には最重要であります。その炎を燃やし続ける為の長期的な研究所の使命・戦略ビジョンの継続的改革もリーダーには求められていることを自戒しながら戦略研究を推進しております。今後とも国内外の関係機関(者)の皆様と共に協力して努力して行きたいと考えています。