

## 平成 27 年度第 3 回経営戦略会議 議事要旨

日 時 平成 27 年 12 月 8 日(火)12:00-14:00

場 所 産総研臨海副都心センター別館 11 階会議室 1

### <委員>

松尾清一議長	国立大学法人名古屋大学 総長
内永ゆか子委員	特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベイティブ・ネットワーク(J-Win) 理事長
高橋政代委員	国立研究開発法人理化学研究所 多細胞システム形成研究センター 網膜再生医療研究開発プロジェクトプロジェクトリーダー
中許昌美委員	地方独立行政法人大阪市立工業研究所 理事長
野路國夫委員	株式会社小松製作所 代表取締役会長／経済同友会イノベーション・エコシステム委員会 委員長
本目精吾委員	株式会社エリオニクス 取締役会長
(ご欠席)	
五神真委員	国立大学法人東京大学 総長
榊原定征委員	東レ株式会社 相談役最高顧問／一般社団法人日本経済団体連合会 会長
山海嘉之委員	国立大学法人筑波大学大学院システム情報工学研究科 教授／国立大学法人筑波大学サイバニクス研究センター センター長／CYBERDYNE 株式会社 代表取締役社長(CEO)／内閣府 ImPACT 革新的研究開発推進プログラム プログラムマネージャー

### <産総研>

中鉢理事長、金山副理事長、理事、監事、領域長、他

### <会議の概要>

平成 27 年度第 3 回経営戦略会議では、「人材」に焦点をあて、産総研の現状と取組について、ご審議頂きました。また、最近の研究トピックスとして、「人に代わるライフサイエンス実験ロボット『まほろ』の事業化」を紹介しました。

### <委員からの主なコメント>

- 産総研の研究者には、企業との接点を持つ上で、産業界の動向や民間企業の先端ニーズを「感知する力」を備えて欲しいと思います。ハードルの高い企業出向の形よりむしろ、日頃から経験豊かなシニア研究者が若手を連れて、産業界の現場を訪問する、あるいは大学・企業との勉強会や研究会の活動を積極的に奨励するなどの身近な取組が有用かと思います。
- 産総研と民間との人材交流がもっと活発になれば、企業ニーズとのマッチングのやり方に解が見つかることとなるでしょう。部品やユニットベースの製造企業にとっては、研究レベルまで、なかなか手が行き届かないのが実情です。このような企業では、製品開発を行ってみたいという意欲ある研究者がマッチすることでしょう。いずれにせよ、「お互いを良く知り合うこと」が交流の出発点だと思います。
- 研究者の年代構成が 50 才以上に偏っている現状は、研究機関としての活性に課題を生んでいるのではないかと。民間企業が組織の高齢化問題に苦心して対処しているように、シニア研究者一人一人との面談を重ねながら、民間企業等の研究マネジメントや事業企画に関心を有する人は民間に出向して活躍いただくという対応を、スピード感をもって進める必要があるのではないのでしょうか。その際、産官両面からの全面サポートなしにはできないので、経済界や国に対する強い協力の呼びかけが必須かと思います。
- 研究の「場」をうまく提供すれば、企業は資金を投じることでしょう。産総研は、企業が望む「場」を作って、どんどん委託研究を請け負って行くことをもっと声高に宣言していくべきだと思います。その際、現時点について言えば、産業界が最も要求しているテーマは、機械、電子、材料等の日本の産業界で発展している分野の要素研究であって、現在、特に大学の研究者人口等とはうまくマッチングが取れていない点に留意すべきです。例えば、今後、産総研では、基礎研究の研究者を何割、若手研究者の何割を起用して、産業界が求める研究を実施させる、といった大胆な体制の変革を講じていくことが必要だと思います。いずれにせよ、人材育成としては、「OJT による経験の蓄積」以外はない、と考えます。

- 将来の産業を育てることが社会的役割の産総研には、機械、電子、材料等とともに、バイオ産業作りに向けた人材育成にもより一層取り組んで欲しいと思います。また、若手研究者を終身で囲い込むのではなく、逆の発想で、30代の若手PI(研究主宰者)には、良い研究の場を与え、どんどん大学や他の機関、分野に出ていけるようにする、シニアPIには若手PIの教育役として活躍してもらうことで、自然と優秀な若手研究者が集まってくるという環境作りも大事であると思います。
- まず戦略があつての人材です。現在、産総研では、どこにフォーカスして自分達の力を発揮していくか、企業連携のためにどういう人が欲しいか、何年後にどういう形にしたいかなど、ゴールイメージのある具体的な戦略が見えにくいように思えます。また、そういった戦略を持ちながら、活動がうまく進捗しているか、KPIで評価していくことも重要です。研究者一人一人の希望に固執しては、戦略を描くことができませんし、イノベーションを進めるのにシニア人材ばかりではうまくいきにくいのも現実だと思います。民間企業は、選択と集中がはっきりしています。魅力ある産総研であり続けるため、国の研究機関として様々な技術分野をカバーする必要性はあるかもしれませんが、産総研も例外ではなく、社会・経済の変化に対応した組織の改革にしっかり取り組んで欲しいと思います。
- 産総研に限らず、公的な研究機関の人材のあり方を考える場合、ミッションを達成する上で、どういう人材を作り、その人員構成や配置、処遇はどうあるべきか、また、どのようなキャリアパスを用意して組織の新陳代謝を図っていくかなど、将来を見据えた戦略的なプランを持つことが重要です。