

研究所の適正サイズは？

鈴木 紘一

昨年三月末で大学を停年退官し、四月から東京都老人総合研究所に勤めることになった。一昔前は東京都の財政状況は非常によく、老人研では老化、老人病の研究を行うわが国唯一の研究所であることを誇りに、幅広い基礎医学の研究が行われていた。財政状況が当時とはすっかり変わった現在、ほとんど全部の研究員を派遣してもらい、人件費を含めた必要経費のほとんどを東京都の補助に依存している老人研では、研究を取巻く状況は一変した。老人研や臨床研はいわゆる東京都の外郭団体の一つとして、平成15年度までに都の補助金と派遣研究員の大幅な削減を迫られている。納税者の都民が納得できる研究をし、納得できる研究成果を出すことが期待されている。基礎研究の重要性、正当性を主張しても納得が得にくいし、成果が出るまでに時間がかかるということも不要不急と見なされかねない。研究成果を納税者に直接還元することに熱心でなかったこれまでの姿勢については大いに反省し、対応すべく努力しているが、「自由な発想に基づく自由な研究」と相容れない部分が生じてきた。介護保険の開始に伴って高齢化社会、老人、老人病などに大きな注目が集まり、不況の折ではあるが、老人問題の研究は追い風状態にある。この好機を利用すれば研究費は集められるはずなので、外部資金の確保が自由な研究につながると前向きに考えている。

一番問題になるのは、ダウンサイジングを迫られていることとは別に、「研究所の適正サイズ、適正な組織、分野構成は何か」である。老人研は現在8系1施設33研究室あり、一室の標準職員数は5名である。研究所は大きければよいわけではないし、小さすぎると存在感がない。適正サイズはどの位だろうか。大学では教育的な見地から考え必要不可欠な分野はあるだろうが、研究所の場合にも必須な分野はあるだろうか。将来計画をきちんと立て、その線に沿って改革を進めるべきだというのは正論で反対しにくい。しかし、研究所の財産はあくまでも人である。よい研究者を集めてよい研究成果を出すこと以外に、研究所が評価される方法はない。研究所の分野構成がいくら時流に合い、バランスが取れていても、その分野を代表する一流の研究者がいなければ意味がない。時流に乗っている研究分野の一流研究者を集めるのは大学でない研究所にとってはかなり難しい。むしろ、特定の分野に焦点を合わせた重点的な分野構成で、その分野で世界をリードする方式が研究所を売り込むためには得策かもしれない。要はその分野を代表する一流の研究者を集めることであろう。研究所の設置目的に合っていれば研究分野にこだわるより、人にこだわるべきだと考える。

研究室がいくつかあれば、比較の問題としてエース級の仕事がある研究室とそうでないものに分けられる。エースといっても研究には波があるので、常にエースであり続けるのは難しい。エースが控えにまわることもあろうし、その逆もある。常に切磋琢磨できる状況にあることが研究所としては最も望ましい状況である。大エースがいれば研究所は一研究室でもよいかもしれないが、波があることを考えるとエースに代わる二番手、三番手が必要だろう。しかし、エースの盛り立て役がいないとエースは育たない。エースばかりでは世話係、雑用係がない。エース一人に数人の引き立て役が必要で、これを一単位と考えれば、二番手のエース、エースの予備軍を考えると全体として4,5単位はないと研究所がエースを常時持つことは難しいだろう。こう考えると、研究所の安定した運営には15前後の研究単位が必要だろうか。

十分にいい尽くしていないので、誤解されるかも知れないが、私は理屈よりもまず実践と考えている。よい人を採用しても実力が十分に発揮できる組織、サポート体制がなければならぬし、研究の進展に応じて柔軟に対応できる弾力的な組織の運営が前提なことはいうまでもない。

幸い、よい研究成果を出せば確実に研究費がとれる時代になりつつある。確立した立派な研究者が集められれば申し分ないが、日本では研究所より大学を希望する人が多いので、研究所でよい人を集めるのは容易ではない。多くの場合、芽が出なかった、または、芽を出そうとしている若手の中からよい芽を探し育てなければならない。期待通りに行かないことの方が多いので、確率の高い眼力を持つ名伯楽の存在が、研究所にとって最も重要であろう。脱稿してからかなり時間がたっているため、その後の状況変化に対応できていない点があるのをお断りしたい。