



インテリジェント材料学
教授 橋本 和仁
Photo-Functionalized Materials
Professor HASHIMOTO, Kazuhito

人材育成と流動化を核に 先端研の次なるステップへ

インタビュー：教授 御厨 貴

——今回は研究者ではなく、先端研所長としての橋本先生にお話を伺います。2004年4月の国立大学法人化と時期を同じくして所長にられたわけですが、まず独法化が先端研に与えているインパクトについてお聞かせください。

まずひとつは、先端研は法人化と同時に制度を変え、教授会の権限、具体的には予算権、人事権、面積という非常に大きな3つの権限を所長に移したことが変化として上げられます。これは、東大の中ではここしかないだろうし、全国でも所長にそこまで権限を移した例は無いと思います。そもそも、法人化の基本的な考え方として総長が上述のような権限・権利を持ち、その判断で運営していくということです。先端研はそれを先取りして、ボトムアップ型で利害調整するのではなくトップダウンで物事を決めて、社会に対して責任を持って最良の組織運営をすることを所長の権限にしました。その代わり、所長がダメならクビになる、そういうことにしたわけですね。

この大きな変革は、先端研だから出来たという面があります。というのも、先端研に所属する先生は研究分野が多岐にわたるので、利害関係がぶつからないため、大きな抵抗も無く制度が導入出来たわけです。今まで教授会にあった機能を所長に移したわけですから、所長の采配でかなり自由に動かせてしまう、という重大な制度改革です。そこで、新たに、所長、副所長、総長補佐、人事担当教授、経営戦略担当教授、事務長（これまでは教員と事務が分かれていたので、事務方が入ったのは画期的なことなのですが）の計7人による経営戦略会議を設置し、集団指導体制で運営していく、但し責任は所長にある、ということにしました。所長の責任の大きさをひしひしと感じています。

二点目は、法人化とは実は東京大学がひとつの法人になる、ということと先端研のような部局はその一機関に過ぎないわけです。これまででもそうだったのですが、法人化以後はその位置づけが、よりはっきりしたような気がしますね。今までは、特に先端研は、東京大学の中で一歩先を走り、後から東京大学がついてくるという運営もできたわけですが、これからは東京大学という明確な法人の枠組みの中にあるので、本部との連携をとらずに独走してしまうと、サポートしてもらえなくなること

も出てくるかもしれません。かといって、連携を強くしすぎると先端研の特徴がなくなってしまうというジレンマの中で、いかに本部に理解してもらいながら先端的に走るのかにいつも留意しています。

産学連携のフロントランナーは これから「人材育成」を主眼に

——産学連携もこれまでは先端研が先端的に走ってきた面があるわけですが、最近は安易な産学連携に警鐘を鳴らし、先端研はしっかりとした基礎の上に産学連携をやるとういう舵取りをしているように、見受けられます。いかがでしょうか。

おっしゃるとおりです。産学連携について先端研は東大の中で、あるいは日本の大学の中で、CASTIやASTECといった関連組織を作ったりしながら常に先端を走ってきました。私自身、1990年代から積極的に産学連携に取り組んできて、東京大学を含めて日本の大学はもっと産学連携をちゃんとやるべきだとずっと思っていました。ところが最近は、行き過ぎのようにも思います。

実は、かつて産学連携は良くないことで、1990年頃は企業の人たちとディスカッションするにも土曜日の夕方こっそりと隠れてやっていたんですね。それが95年頃からでしょうか。産学連携が前向きにとらえられ始めて、先端研は画期的なこととしてCASTIを作ったりしたわけです。そして今、大学法人化と日本経済が落ち込んでいる状況下、大学への国の投資が増え、その投資額に見合ったアウトプットを出せという風潮も重なって、産学連携をして大学も稼ぎなさい、社会に還元しなさい、と言われるようにまできてきました。それ自身は悪くないのですが、ただ大学の本分は別の所にあると私は思っています。

すなわち大学にとって教育を通じた人材育成が一番、先端的な学際研究が二番で、産学連携はあくまでもそのひとつに過ぎません。「どれだ

け世の中に役立つか」ということは、ひとつの評価軸ではありますが、大学全体の中では小さいものはず。「いくら稼げますか」とまわって来ると完全に本末転倒です。大学に収入が入ること自体はいいですが、収入を目的にすると企業と同じになり、その方向は非常にまづいと思っています。

先端研に話を戻すと、先端研は今までとは違った形で産学連携をとりたい。具体的には次の二つのことを考えています。ひとつ目は、共同でやるのがお互いにとってメリットになるような実態ベースでの産学連携に絞るということ。ふたつ目は、お金を稼ぐ産学連携ではなく、産学連携を通じた人材育成です。人材育成の対象の一方は学生で学生が産学連携を通じて産業界のことを知り、卒業後は産業界で活躍すること。そしてもう一方は産業界の人材が大学に来て、研究したり教育を受けたりすることで、大学でしか学べないことを身につけてまた企業に戻っていく。このように人材育成に産学連携をシフトさせていくのが先端研の次の使命なのではないかと思っています。

——先端研には「先端学際工学」という大学院のコースがありますね。今後の展望についてどのようにお考えでしょうか。

実は研究所に大学院があるのは全国で先端研だけなんです。本来、大学院は研究科に属するものなので正確には先端研が大学院をもっているわけではないのですが、設立当時の先生方の尽力で、工学科の下に「先端学際工学専攻」を入れて実質的な運営は先端研の先生方が行う、という画期的なシステムを編み出したわけです。

当初は社会人対象を特徴としてきましたが、今や社会人大学院というのは一般的になっているので、今後はそのあたりも非常に重要な戦略上の問題になってくると思います。たとえば、私立大学を含めた他大学と連携しながら教育や人材の交流をする、あるいは企業に再教育の場として使ってもらったり、教員が企業で出張講義を行うということ。このように「人材育成」をお互いのニーズが交わる核にしていきたいと考えているところです。

先端研のミッションは インキュベーションと文理融合

——もうひとつの先端研の特徴として任期付教員という制度があります。任期の間にきちりと研究をして、元の場所に戻るなり新天地を求めていくというこのシステムは、今後は他の大学でも採用されていくと思いますが、先端研は将来的にどのように考えていますか。

これは非常に大きな問題で、先端研内でもまだ議論を重ねているところですが、基本は先端研のミッションは何なのか、ということだと思うんですね。2004年の法人化とともに先端研は、これまでの全学の共同利用施設から附置研究所というステータスに変わりました。共同利用施設は流動性が必然だったわけですが、研究所となると目新しいことを求めるだけでなく、設立当初の使命を確実に果たすということが求められると思うんです。そこで、あらためて先端研のミッションとは何なのかについて意識しなければなりません。

私はミッションは二つあると思います。ひとつは、先端研では常に先端的なことをやり、ある程度芽が出てきたら他に移植して先端研は新しいものに移る、つまりひとつのインキュベーション施設であるということです。人材面では、たとえば他部局から来る教員には先端研の自由な雰囲気の中で研究してもらって、それを花開かせてもとの部局に持ち帰ってもらう、というようなことですが、他大学から招へいた教員の場合は先端研で新しい分野を開拓し、その研究を分野ごと次へ持って行ってさらに発展させてもらう。先端研は常に育てる場であるというミッション

のとらえ方があると思います。

もうひとつは、研究所として特徴的な大きなミッションである文理融合の推進です。例えば、先端研には御厨先生がリーダーをつとめ、様々な分野の研究者が関わっている「人間と社会に向かう安全・安心プロジェクト」があります。その「人間と社会」というキーワードをベースに他の研究所にはない切り口できちっとミッションを定めて名実ともに文理融合を果たしていく、ということですね。御厨先生のように政治学が専門の先生と私のように物理・化学の人間が同じ研究所にいる、ということは普通はありません。言い換えると先端研という組織自体がユニバーシティ、小さな総合大学なわけです。そういう特徴を生かした研究所を目指していくというようなことですね。

——ユニークな先端研と、東大の一機関である先端研というお話がありました。東大全体の中で、先端研がやっていることはどのように見られているのでしょうか。

私が所長になって、東大本部の会議や外部で驚きをもって感じるようになったことは、東大の内と外での先端研の評判のギャップですね(笑)。

東大以外では先端研は東大らしくない革新的なことをやるおもしろい機関として評価が高いんですが、東大内では東大らしくない、「何だかわからないけれど、先端研だからいいんじゃない」といった少し冷やかな雰囲気、といった感じでしょうか。東大の外で東大らしくないことが評価されているわけですから、東大内の異分子として評判が悪いのは当然でしょう。とはいえ、そのギャップの大きさには驚いています。もちろん、本部や他部局に迎合する必要はありませんが、先端研のミッションをしっかりと認識してもらった上で、ほかの部局では出来ないような活動や制度運営、あるいは研究分野を扱っている組織としてよりポジティブに認知してもらうよう努力することが、重要なのではないかな、と思っています。

今、東京大学の本部に向けてある提案をしています。それは、東京大学の中にさまざまな制度を作ってもらって、各部局はオプションで採用できるようにしてもらいたい、ということです。例えば先端研が採用したオプションがうまくいけば他部局へも波及する、というような、画一的ではない制度を導入して欲しいと考えています。

——オプション型というのはよくわかります。先端研が勝手なことをやって、いつの間になくなってしまったとなるよりも、ある種の枠組みの中で一番自由な制度を使いたい、ということだと思うんですね。それが、東大の中で先端研を認知させていく一番の近道だと思います。

今でも先端研の存在感は非常に東大内で大きいのですが、その存在感が「先端研は変わっているところ」というのも事実なんです。それが先端研の良さでもあったわけですが、法人化以降、そのスタンスは変わっていくのではないかなという気もします。これは先端研にとってひとつのチャンスであるともいえるわけで、先端研がこれまで挑戦してきたことが全体的に広がっていくような、われわれだけが変わればいいのかではなくて、東大全体が変わって、ひいては日本全体が変わっていくようなそのような状況になっていくのかな、という気がしますね。

——そのひとつの表れが、特任教員の制度でしょう。先端研が始めて、それが他大学へ広がっている状況ですね。その特任制度を象徴していたのが、戦略的研究拠点育成事業であって、それがいよいよあと一年になりました。これについても簡単にお話いただけますか。

戦略的研究拠点育成事業は4年前の2001年に始まって、科学技術振興調整費によって約10億円の予算がつきました。当時のセンター長だった南谷先生がリーダーで、その10億円の予算の7割近くを人件費に使うことにしたわけですが、実はこれは画期的で、文部科学省の想

定外だったようです。その予算で定員外の教員として特任制度を導入し、今では60名ほど特任教員がいます。これは、交付金で雇用されている定員内の教員数とほぼ同じですので、先端研はこの戦略的研究拠点開始時から規模が約2倍に膨れ上がったわけです。つまり2倍のパワーを得たということで、実際に戦略的研究拠点が始まってから外部資金の獲得額は2倍になっています。

それでは、残り少なくなってどうするか。この事業が終了後に2倍になったものが元に戻ってしまったら意味がないわけで、いかにこのパワーを維持するのが我々に課されたミッションであり、義務でもあると思っています。といっても、人の固定化を目的にしているわけではありません。ですから、60人の特任教員がここで育てて出て行くという人の流れと、その間に培われた新しい研究分野の発展、というふたつが今、最も大きな課題だと思っています。先端研が特任制度を始めたわけですから、特任の先生方がいい形で次の活躍の場に移っていただくことで、この制度が本当に定着していくことになるんだと思うんですね。そのためには、先端研としてそれを斡旋するような機能を考えています。

そしてもうひとつ。外部資金が2倍になり、いろいろな分野が出来たわけですから、先端研が核となってその新しい分野が世の中に定着していくための拠点形成に向けて一生懸命、努力するというを今後進めていきたいと思います。戦略的研究拠点についている科学技術振興調整費がなくなって、多少のシュリンクはしたとしても、大きなものは先端研に残っていく、ということだと思っんですね。ぜひ、御厨先生にもご協力をいただいで…(笑)。

——(笑)。最後になりますが、所長の一、あるいは所長の一週間というのとはどのような感じでしょうか。

私はこれまで研究の第一線でやってきた人間なものですから、所長に任命されたときにその両立についてずいぶん、悩みました。いざ引き受ける段になったときに、時間配分として5割が研究業で5割が所長業が理想だなと思いつつ、現実には7割が所長業で3割が研究かな、と考えていたんですね。ところが今は9割8分くらいが所長業で、研究は2分くらいでして、私には大きな誤算でした(苦笑)。3年間の任期の2年がもうすぐ終わりますが、研究の現場から2年離れるというのはすごく大きくて、あと1年間この状態が続くと自分は研究者として終わってしまうのではないかという不安が常にあります。先端研が非常に大きな変革期に差し掛かっているので頑張らなくてはいけない、という思いと、使命を与えられるとのめりこんで一生懸命やってしまうという研究者の性なんですね。そこまでするつもりもなかったんですが、実際にはのめりこんでしまっています。

今の生活はというと、所長室にいるのが3割、霞ヶ関や民間企業などの所長業としての外出がやはり3割、さらに本郷なども含めた会議が3割程度。大体、3分の一ずつ、といったところですね。もともと私は夜は遅いのですが、結局毎晩、研究室に戻れないまま23～24時頃までこの所長室にいる、というなんとも悲しい生活をしているので、皆さん、哀れんでください(笑)。

(2005年6月1日)

略歴

1978年3月

東京大学理学部化学科卒業

1980年3月

東京大学大学院理学系研究科化学専攻修士課程修了

1980年4月

分子科学研究所技官

1984年2月

分子科学研究所助手

1989年9月

東京大学工学部講師

1991年11月

東京大学工学部助教授

1993年10月

神奈川科学技術アカデミープロジェクトリーダー兼任

1997年6月

東京大学大学院工学系研究科教授

1997年7月

東京大学先端科学技術研究センター教授

関連情報

橋本 和仁 教授のサイト

<http://www.chem.t.u-tokyo.ac.jp/appchem/labs/fujisima/pccm/first.html>

東京大学先端科学技術センター

<http://www.rcast.u-tokyo.ac.jp/ja/>