

## 公的研究機関のイノベーション，そのバトンゾーン

齋藤 茂 和\*



今，日本にはイノベーションが必要だから，官学民<sup>1)</sup>総がかりで，技術革新と知的財産の確保に邁進せねばならぬ，ということになっています。

イノベーションとは何でしょうか？閣議決定（2007年）は、「イノベーションとは，技術の革新にとどまらず，これまでとは全く違った新たな考え方，仕組みを取り入れて，新たな価値を生み出し，社会的に大きな変化を起こすこと」と言います。大辞林には，「経済学者シュンペーターの用語で，経済成長の原動力となる革新。生産技術の革新，資源の開発，新消費財の導入，特定産業の構造の再組織などを示すきわめて広義な概念」とあります。閣議決定とオーストリア人シュンペーター（1883年～1950年）の間には，半世紀の技術革新の実践経験があるにもかかわらず，最近の定義の方が曖昧なのは何故でしょうか。おそらく，今言われているイノベーションは，既製品の改良や既存技術の高度化ではなく，嘗てそれらを社会に送り出したときの大元になったような画期的な技術群を創出し，それらに基づく全く新しい製品やサービスを実社会に普及させることが眼目なのでしょう。しかし，そのような全く新しいものが何なのか，さらに，「何か」に加えて「どのように」についても，道筋は示されていないようです。

シュンペーターは，「発展の本質は企業家の行う不断の技術革新にある」と言い，また「イノベーションは，選択の結果である」と指摘しています。イノベーションは，その上流に独創や創造があり，創意工夫が続き，規模の拡大，効率と歩留まりの改善，社会的受容などを経て，最終的な生産や実施の段階に至ります。この一連の流れのなかで，主に上流を担当するとは言え，大学や公的研究機関が抛り所とするイノベーションの選択の基準は，どのようなものなのでしょう？イノベーションの最終段階，製品や技術の社会への普及には，産業界の力が必須です。はっきりしています。したがって，大学や公的研究機関は，イノベーションの流れのどこかで出口から遡った選択の基準，すなわち企業の考え方・文化を受け入れる必要があります。もちろん，物事は双方向ですから，企業側も，いわゆるアカデミアに属する科学者や研究者，あるいはそのような人々の集団としての大学や公的研究機関の文化を理解することが大切です。

出口から遡った選択の基準：企業文化を，大学や公的研究機関は，どのように受け入れたらよいのでしょうか？理研では，産業界と理研との融合的<sup>2)</sup>な連携，すなわち，企業の才能と理研の才能とが，

\* 独立行政法人理化学研究所 知的財産戦略センター センター長 Shigekazu SAITOU

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

一定期間、同じ目標、したがって同じ方向に全力で進む場と仕組み、「バトンゾーン」を設けています。好奇心駆動型か目的指向型かを問わず、科学あるいは科学技術の研究からは、画期的な発明がなされることがあり、実際なされてきました。その発明の価値を見通し、新しい技術群として開拓・体系化し、社会に役立つ製品やサービスとしての可能性を検証し、それらを一体として産業界へ移転することがバトンゾーンの目的です。1940年代前半までの理研が普通に行っていたことです。そしてバトンゾーンには、もう一つの重要な役割があります。人材の育成です。ちなみに中国語では「人財」と書くそうです。

技術体系の移転・伝承は、人と人との交流なくして達成されません。バトンゾーンでは理研が重要としている科学的評価と、企業の存在理由である社会経済的価値という二つの文化のバランスを保つよう運営に努力しています。元々相容れぬ文化ではなく、交わるべきものなのです。文化の交流は時に困難を伴いますが、バトンを渡し、また受け取った後の達成感は、そこで働いた人々の経験・成果として共有されます。バトンゾーンにポストドクを含む有為な若い研究者を投入し、企業と理研という二つの文化に日常的に触れつつ、目標に邁進することによって、これら二つの文化が融合した新しい文化をつくり承継する人々が育ちます。彼／彼女らこそが、イノベーションを担うバトンゾーンの現場で生まれ、次世代のイノベーションを担う人材であり、その指導者の候補なのです。今のイノベーションの号令の中で、人材の育成、文化の融合<sup>3)</sup>という観点にも重きを置くことが大切です。バトンゾーンは、人材の育成に不可欠な枠組みだと思います。

リレー競技では、前走者は次走者の必然です。アカデミアの世界にも企業においても、世代を繋ぐバトンゾーンがあります。ある研究領域、ある技術分野において、途切れることなく人から人へとバトンが受け継がれ、学問の発展、技術の成熟・伝承が行われています。大学や公的研究機関の活動を、「技術移転・文化融合・人材育成のバトンゾーン」を介して、産業界の文化を受け入れつつ産業界へ繋げる、というイノベーションの道筋を一層強化する必要があると考えます。また、バトンゾーンをより効果的に運用するためには、強力な組織力が必要になります。目の前の事実の将来性の良し悪しをただ評論するのではなく、「思い入れを実体化させる力<sup>4)</sup>」が必要です。それは「選択した課題に資源を重点配分する力」であり、「平均化の圧力とは違う次元で世の中を思う力」のようなものです。

説明責任は大切です。しかし、それが故に、尖がり、尖がらせる努力を怠るわけにはいきません。イノベーションは、尖がりを大きなピークに育て上げる組織力があってはじめて達成できるのだと思います。今まさに最先端の現場で悪戦苦闘している科学者、研究者、技師といった人々のなかには、「何か」のイメージを持っている人物がいるはずで、そこにバトンゾーン、さらに見識と器量の組織力が加われば……これからの楽しみです。

### 注 記

- 1) 「産学官」だと理研のような独立行政法人の貢献する余地がなさそうなので、古い言い回しにしました。
- 2) 「融合」ではありません。「融合的」でないと、元に戻らなくなるからです。
- 3) ここでは「融合」こそが、重要です。
- 4) 精神的励ましと、実際の研究資源を局在化あるいは偏在化させること。