

## 総括討論

(研究におけるチーム力とは)

功刀：最後にチームの話が出ましたので、それに関連してお話しします。法人の方から評価シートのひな形を出したら、そのまま使ったセクションと、非常に細かく決めたセクションがあったという話がありました。細かく決めたセクションは、セクション内で相当な議論をして決めているでしょうから、そのようなところは、チームの重要性を全面に出しているのではないかと思います。

しかし、研究の場合は非常に難しい。例えば、教員が何の研究をするか、ということについては、学長から許可を得るわけではない。そのようなことに、国立大学時代からなっていたわけです。しかし法人化されると、その大学の構成者がどのような研究をするかということは、労働法上、全て使用者側との契約で行われているということになる。そうすると、これから先細りする中で、「こういう研究以外はやるな」あるいは「こういった研究以外にはいっさい研究費を出さない」といった大学が出てくるのではないかと。あるいは、これからはチーム制が強くなっていくのではないかと。今までは個人の評価でしたが、ある部門は、どのようなところに特色を持って研究をするのかといったように、これからは、部門・セクションの目標を設定していかないといけなくなるのではないかと。そうすると、自分がこれまでやってきた研究について、「それはやめろ」とか「ほかに行ってやれ」といったようなことまで出てくるのではないかと。企業では、トップが業務を整理する中で、目標設定が上から降りてくるということがあるかと思いますが、私どものような大学では、そのようなことは実現しにくい。そもそも大学の研究におけるチーム制ということについては、どのように考えれば良いのでしょうか？

古川：私の資料の最後にありましたように、多くの先生方が、自分の大学にコミットしているというよりは、向いている先が学会であったり、大きくは社会であったり、あるいは専門分野であったりする。資金も、「そちらから取ってこい」と言われたりするものですから、大学の方に真っ直ぐ向かないということもありますが、一方では、それが許されており、どこか推奨されるところがある。そこに大学における、チーム制の問題の難しさがあるように思います。三菱化学で、トップダウンでテーマ設定をなさっているというお話がありましたが、大学でも、それに馴染む・馴染まないに関わらず、そのようなものが増えてくる可能性が、場合によってはあるかもしれないというお話ですよ。

功刀：本学では、一般研究以外に、プロジェクト研究というのを学長の推奨で実施しています。そこではチームとしての評価をし、次年度の研究費を査定していますが、そのようなことが主流になってくるのではないかと思うことがあります。ただ、昔から、共同研究は学内ではやるな、身近なところでやると必ずもめるから、他大学とやれというのが、鉄則としてありました。

今成：大学でのチームに関連しては、私どもでUCSB（カリフォルニア大学サンタバーバラ校）

のようなアメリカの大学と連携した理由は、あちらがチームで取り組んでくれるというところがありました。私どもの課題として、例えば、有機ELのディスプレイを作りたい、そのための要素技術を開発してくれということと言うと、UCSBでは、A先生とB先生が結託して、「こういうプロポーザルでいかがですか」と提案してくる。場合によってはC先生まで入り、それに応じたポストドクがつく。こちらが、お金を一定程度導入すれば、そのような機会をくれるのです。

このようなことをやろうと思うと、日本の大学ではきわめて難しい。応えてくれたのが京都大学でしたが、当時は、日本の大学では極めて珍しかったのです。今は、このようなプロジェクト型での実施が増えてきた。そこに民間から、共同研究資金がだいぶ出るようになった。逆に言うと、出しやすくなったと感じています。

我々企業の側は、大学と連携したいのです。なぜかという、今はボーダーレスといいますが、グローバル競争の時代で、トップランナーでなければいけないわけですから、自前の研究だけでは済まない例が多く、大学の英知を利用させてもらいたい。ただし、教員はそれぞれ専門を持っていますから、何かものを作るときには、例えば、基礎研究と開発・工業化研究の両要素がいる。分かりやすい例でいうと、有機合成とケミカルエンジニアリングがいるのです。そこが組んでくれないと、正しい答えにならない場合があるので、そのようなことをやっていただきたいと考えています。

功刀：本学にも、10年近く前に、御社からそのような要請がありました。そのようなプロジェクト制をだいぶとるようになったので、今ならできますが、5年以上前は不可能でした。そのような意味では、そのようなところのチーム力は高いです。既存のチーム制は、教育面だけのチーム制になっていましたが、いわゆる研究部門の融合ということで、研究面においても、少しずつ制度的な垣根が緩くなってきているように思います。

関根：産総研では、「研究者の行動規範」を作っており、この中に、研究チームの中でのオリジナリティの確認と尊重といった項目を定めています。新しいアイデアや方法を創出するためには、他の研究者と自由闊達な対話や議論を行うことが有効であるという考え方です。産総研ではユニット制を取っていますが、研究ユニットのミッションを達成するに当たって、キーとなるのは、研究グループのグループ長が、いかに研究マネジメントを実践するかという点です。したがって、そのユニットのミッションを達成する、ひいては、産総研のミッションを達成し、組織全体のパフォーマンスを上げるために、ユニット長がそのグループ長に、そのユニット長の経営の一部を委譲するといった、マネジメント上の工夫も行っています。

(大学での研究業務における目標管理)

参加者：企業における目標管理ですと、トップからのミッション体系が、末端にまで、つまり人事考課される課業にまで、ブレイクダウンして降りていきます。ところが、教員というのは、自分勝手に研究を行うわけです。教員がそれぞれに、研究・教育目標を立て、その一方で、組織に中期目標・中期計画があるわけですが、この両者がつながっていない。このような組織の中で、古川先生のように、きれいなミッション体系で目標が下りていくような目標管理が、どう結びついていくのかという点について、お尋ねしたいと思います。

古川：資料の最後が、実は大変重要です。おっしゃっているところは、自組織、自分の大学の目標、あるいは部局の目標と、自分が立てる目標が、結びつく必然性がない。あちらはあちら、こちらはこちらといった感じになる。そこを、我々大学の中でどうやっていくのかということで、これは非常に重要なことだと思います。

私どもの大学でも、京都工芸繊維大学と同じように、自分で目標を設定しますが、若干ですけれども、部局のどの目標とつながっているのか、メモを入れるといったことをしています。そのような試みもないわけではないのですが、先程も申し上げたように、コミットメントの向く先が、別のところであることも多いものですから、大学では、そこをどうするかという視点に立って、目標管理にかかわる技術開発をしていかなければいけない段階にきているのではないかと思います。

更に、非常に基本的なことを言えば、大学にとって、目標管理をやることに意味があるのかどうかということ、まずは自問自答しないとイケない。大学によって、目標管理は意味がないと考えるのであれば、やらなくてもいいと思いますが、目標管理が、私が申し上げているような意味だとすれば、やはり私はやる意味があると思います。だとすれば、それがどんなに難しかろうとも、乗り越えていかなければならないし、いろいろ試行錯誤しながらも、開発していかなければいけない。そのような、マネジメントに関わる技術開発をしていかなければいけないというのが、私の意見です。まだまだ、試行錯誤の段階であると、そのように思います。

功刀：今日は研究にポイントがありましたので、研究のところを中心にお話ししましたが、大学教員の仕事というのは、研究は3割程度である。その意味では、国立大学法人の中期目標等には、研究についても書いてありますが、その他の部分が非常に多いので、それらについては、様々なレベルでの目標が必要になる。

では、研究はどうか。大学として、重点的な研究については目標を掲げていますが、その他はアクティビティーを上げるとしか書いていない。そうすると、先程チームのことを質問しましたが、そこを除くと、個々人がアクティビティーを上げていくためには、目標管理型の評価制度を、若干ではあるが入れるということが、唯一無二の方策なのではないか。教員が何を研究するかは、教員自身が決めるという状況の中では、1年単位なら1年単位で、それらを自己評価して行って、他者にも理解させるということで、自分自身のアクティビティーを上げていく。それが全体の活性化につながり、全体の目標達成にもつながるのではないのでしょうか。

関根：独立行政法人には、評価の体系が三つあります。先程申し上げた、個人のレベルまで落とし込んだ個人評価に加えて、経産省の評価委員会からの評価と、内部の評価部が実施する組織評価があります。このように、個人レベルから組織レベルまでといった、一連の流れで評価されていますので、個人が別々のベクトルを向いていると、当然、評価部の行われる組織評価においても評価が下がってしまって、翌年度の予算の査定が厳しくなる。ユニットのパフォーマンスが全てダウンすると、経産省の評価委員会の評価が下がりますので、運営費交付金の査定にも響いてくる。産総研としてのパフォーマンス向上を図るためには、産総研の中期目標、中期計画、産総研のユニットが

掲げているポリシーステートメントへ、個人のベクトルを集積し、全てのベクトルが同じ方向に向かっていくようにしなければならないと考えています。

功刀：MBOを実施するときには、毎回コメントを取りますが、必ず2種類の意見が出てきます。一つは、大学はこのようなものになじまないから、やめろという意見。二つ目は、自分が何をするか、学長がきちんと示せという意見。それもない大学で、自分で勝手に決めろというのはおかしいといった、両極端の意見が返ってきます。

参加者：先ほどのご質問は、大学の教員が実質的に研究を行っていて、別に給与をもらって研究を実施しているわけではない場合であっても、目標管理制度が適用されるのか。このことと、大学や産総研といった、組織において行われる研究活動の話とが混在しているのではないかと、という意味でのご質問だったように思うのですが、いかがでしょうか。

古川先生のお話は、非常に分かるのですが、それらは、自発的に研究する職能集団以外を想定して、いかに組織の目標を共有化するかというプロセスにおいて出てくる枠組みではないか。しかし、大学の研究者が研究するときには、あらかじめモチベーションを持っているわけです。改めて目標を導入される必要はないし、意欲づけもしてもらわない。問題はむしろ、個人の目標と、組織の目標をどう一致させるかという点であって、その調整をどうつけるかというところが、目標管理型マネジメントだと思うのです。

そうすると、一番大きな難点は、その大学の目標を個人にブレイクさせて成り立ちうるのかという点について、うまく説明できないところにあるのではないかと思います。例えば、国立大学法人の中期計画を個人の研究目標にブレイクできるのか。そこの技術的な問題については、他の組織と大学では構造的な違いがあるのではないかと。

企業では、利潤を上げて維持していくという枠があるので、業績の定義がしっかりしている。一方独立行政法人では、個人が業績を上げて、それで組織の収入が増えるという説明には、多分ならないと思うので、個人の業績と組織の業績との連関性が見えてこない。このように考えると、MBOは、企業以外の研究組織には使えないのではないかと感じるようになってしまったのですが、その点を更に進められるのかどうかという点について、お聞きしたいと思います。

古川：大学と企業の違いを言えば、確かにそのようなことだとは思いますが、しかし、組織が違って、そこにいるのは人間だし、仕事をしているのも人間ですから、共通するところもないわけではない。その違いを、多いと見るのかどうかだと思います。

研究者が、全て意欲に燃えておられるとは思いますが、それはそれとして、自分の意欲を見せていっていいのではないかと。「このような意味で、私はやっているのですよ」、「このようなことを目指しているのですよ」、「私の研究には、こんな意味も、こんな意味もあるんですよ」ということを、見せていいのではないかと。見せた途端に、意欲が消えてしまうのであれば、話は別ですが、そのようなことをやろうということなのです。

もう一つは、目標管理というと、「ビシビシ押しつける」といった感じに取られてしまいますが、その本質は、目標と自己統制による管理だと思います。そのところをつまびらかにしたところで、

それほど問題にならないと、私は思います。お互いの研究活動を明らかにすることで、互いに学び合うことができるといった機能を、持たせることができると思います。

参加者：研究組織として機能している大学に、今の点は必要ないのではないのでしょうか。つまり、やはり今のは個人の活性化の話ではないのか。グループで研究しているときに、今のロジックで、改めてモチベーションを起こす必要は、多分ないのではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

功刀：古くて大きい大学の研究者が、全員アクティビティーが高いかという、私は、全くそうは思いません。むしろ、ここで申し上げたよう形で、叱咤激励したり、良くやられているのであればほめたり、といったことが、今の大学には必要だと感じています。

小林：大学研究センターの小林です。重要なポイントとして考えなくてはいけないのは、古川先生もご紹介いただいたように、日本の企業が成果主義を導入したのが 90 年代末であったという点です。独立行政法人や国立大学法人に対して、民間的手法の導入が検討されたのも、まさにその頃ですから、中期目標・中期計画といったような、現在の制度になっているのではないかと。

そのような中で、大学や独立行政法人が考えなければいけない点として、一つには、若手の問題があると思います。特にこれは三菱化学の場合かもしれませんが、トップダウンで目標を設定する形式で実施していく中で、若手が、特に 2000 年以降くらいに、オーバーシュートしてしまった。要するに、先ほどの大学の例でいうと、企業から来た教員が、何がミッションか上から言ってくれというようになってしまった。そのような傾向が、ここ 10 年程の間に、企業の研究所で非常に強くなってしまった。それに対する反省というの、一言い換えれば、それは長期的な育成の問題とも関係するのですけれども一起きてきている。そこは、やはり考えなくてはいけない問題だと思っています。

もう一つは、企業にしても独立行政法人にしても、このようなことをやっている、先程も指摘があったように、あまり役に立たない研究者を、いわゆる窓際に置くことも出てくるわけですが、大学はそのようなことを許していない組織なので、そこをどのようにやっていくかということが、考えられなければいけないのではないかという気がします。

そのような意味で、最後にご質問ですが、大学や産総研で、個人の業績評価という仕組みを見直す予定がないのかという点について、ぜひ伺いたいと思います。

功刀：国立大学法人の目標管理制度自体は、上から降ってくる制度ですが、その中に何を書き込むかということは、もちろん見直していますし、個人の業績評価のやり方も、毎年見直しています。そのような意味では、常に、毎回見直す。チームの話をどう入れるかということも、早晚出てくるでしょう。私がここで持った問題意識ですが、その意味では見直しだけだと思います。

しかし、国立大学法人としての中期目標・中期計画といった制度自体は、文科大臣が定めたものなので、やれと言われれば仕方がない。

古川：見直しは、当たり前のこととしてあると思います。目標管理をするのが目的ではなく、自分

たちの組織や、個人の成長・発展につなげたいわけですから、どのような道具がいいのかを考えるのは、当然のことだと思います。

国立大学の場合は、大学という固有の事情をおもんばかって、ロングスパンでやりましょうということで、中期目標期間が6年になりましたが、6年の間に、ずいぶん環境変化があったように思います。そのような意味で言えば、やはり、これを我々の道具にするために、我々がより良くやっていくために見直す。そのような見直しであれば、当然のことながら、意義があるというように思います。

加えて、運営費交付金の使い方についても、説明をしなければいけないわけですから、自分たちの活動を「見える化」しないといけないし、説明しなければいけないという状況に、確実になっているといます。そのようなことの一環として、我々の活動を言語化して、一定程度明文化することの必要性が、問われていると思います。したがって、そのための目標であるとか、何を意識して取り組むのかということ、これからますます重要になってくると思います。今、このような制度になっているから、ということももちろんあるとは思いますが、たとえ名称が変わろうとも、このようなコンセプトの必要性は、ますます高まっていくと思います。

(大学研究センター長挨拶)

大学研究センター長の鈴木です。本日は、大変有益な議論ができたのではないかと感じております。ありがとうございました。私なりに感じたことを少しお話しさせていただきます。

一つには、目標管理制度というのは、組織のマネジメントのためのツールである、あるいはシステムであるというような定義がなされていたわけですが、それが実際に大学、あるいは大学に近い、研究組織のマネジメントに使えるのかというところが、今日の話題であったと思います。特に、大学についていうと、少なくとも、大学の中の個人の研究の目標を達成するとか、あるいは個人の研究のモチベーションを高めるために、目標管理制度はそれなりに使えるのではないかとというのが、一つの、ここの結論だったのではないかと気がします。

フロアからは、大学の教員は、自分が好きで選んだテーマで、好きに研究しているのだから、元々モチベーションがあるのだというご意見がありました。確かにそのような部分がある。私自身も教員ですから、そのつもりでいるわけです。しかし、そこにまだ一つ残された問題があるような気がします。個人が好きでかってに選んだテーマが、果たして、社会にとって有益なのか。そのような研究をやっている教員は、「自分たちの学術に貢献しているのだ」という主張を必ずされるわけですが、それは、その先生の見ている学術であって、社会全体から、あるいは学術のコミュニティーから見ると、高く評価されている、あるいは、それが将来の社会にどう役に立つのかということについては、実は十分説明責任が果たされていないのではないかと思うわけです。そこを説明することが必要なのだと思いますし、そのためのツールとして、もしかすると、目標管理制度が使えるかもしれないという気がいたします。

第二には、研究組織の場合、目標設定が非常に困難であるということが、今日の話題の中に、幾つか出てきたように思います。例えば、私どもでも、目標管理を学内で取り入れようとする、「大学のやっている研究は、基礎研究だし、成果が出るかどうかも分からなくて不確実だから、元々、目標管理なんて合わない」という議論が、よくされるわけです。しかし、その点については、三菱

化学の中でも、基礎研究部門はあるわけですし、そのようなところで行われているMBO的なものの考え方を、我々大学の中でも、十分参考にして、制度を考えるべきではないかという気がいたします。

第三に、大学に関して言えば、大学という組織自身の難しさがあるだろうと思います。大学の目標というのは、功刀先生が学校教育法を引用されていたように、非常に抽象的にしか書かれていない。この抽象的にしか書かれていない目標を、個人の目標まで延々と連鎖することが、非常に難しい。ここに大学における目標管理の難しさがあって、そこについては、残念ながら、今日の議論の中では、こうやればうまくいくのだというところまでは、踏み込めなかったような気がします。

第四に、大学教員の特性があります。いい悪いは別として、大学の教員というのは、自分が好きかってにテーマを選び、ある意味で、個人プレーをすることが前提となっているし、それがいい思っ集まっている集団が大学人である。私自身も含めて、そのような人がたくさんいるので、管理者側から見れば、非常に困った人間が集まっている。そのように、自分の選択したテーマに関してのコミットメントはあるけれども、大学組織に対しては、必ずしもコミットメントがない。「何だかんだ言うんだったら、よその大学に移るよ」と平気で言える、あるいは、そのような行動を起こす人たちの集まりなわけです。そのような組織における目標管理やマネジメントツールというものが、どのようなものであればよいのか、という点については、最終的にこれだという結論までは至らなかった。そのような意味では、残された課題という形で、今後も事例を積み重ねていただくことで、より良い研究組織のマネジメントの仕組みができれば、と思っています。

最後に、本来、目標管理制度は、個人のモチベーションを高める、あるいは組織を活性化させる。古川先生の言葉をお借りしますと、学習を促進させチーム能力向上を促進させるものであるという位置づけなのだと思いますが、では、そのような目標管理制度を取り入れた組織で、実際に個人のモチベーションが上がったのか、あるいは、組織が活性したのかという点については、残念ながら、今日のご報告の中には、なかったような気がいたします。そのところを、ぜひ次回はお聞かせいただくことで、我々大学としては、その点も検証しながら、新しい、あるべきマネジメントツールや、目標管理制度というものを考えていかなければいけないのではないかと。このように、私自身感じました。

そのような、様々な点が明らかになり、残された課題が何であるかが明らかになったという意味では、今回の公開研究会は、非常に価値があったと思っています。本日はどうもありがとうございます。