

組織の目詰まりをなくすトップの“目利き”と“目配り” —先端研究組織のマネジメントに関して—

菊池 龍三郎 茨城大学名誉教授
Ryuzaburo Kikuchi



基礎科学とは宇宙創成に関わる深遠な“神の業”を解き明かす学問だと敬して遠ざかるしかなかった門外漢の私にとって、先端基礎研究センターの各グループの研究内容はどれも到底理解できるものではなかった。しかし、どれもが「ああみんなアインシュタインをやっているんだ!」と思え、発見と創造の厳しさと知的興奮だけは感じ取ることができた。

さて、少し前まで大学運営に当たっていた者として、興味深く感じたのは、管理と研究者達の自由を両立させながら、組織目標をどう達成するかについてのセンターの試行である。端的に言えば、先端研究組織におけるリーダーシップのあり方ということになるのか。

センターは、組織の各分節間で組織目標の共有化を図り、効率的な目標達成を図るために、マトリックス型組織(鍋蓋構造)を採っている。しかし、口では簡単に言うが、これを実際に動かすのは難しい。ヒエラルヒー型の既存組織の欠陥を改善するためとして一部に新しく鍋蓋型組織を導入しても、結局は屋上屋を重ねただけで終わるか、妙にすっぽり取まってしまい改善どころか“割れ鍋に綴じ蓋”、どこも変わらないことも多い。

センターでも、マトリックスの各分節間の情報の流れと意思疎通の円滑化を図るため、委員会を設置するなど様々な工夫を試みている。しかしそこまでならどこでもやっていて、多くは組織の目詰まりをなくす工夫が逆に目詰まりを増やす結果に終わっている。

結局これは組織のリーダーシップのあり方の問題に行き着く。

私も法人化後の学長に就任して、リーダーシップという言葉が散々聞かされてきた。しかし法人化は、木に竹を接いだところがあり、段々と既存の組織への妥協、ある種の既得権への配慮などを余儀なくされたところも少なくない。確かに大学は先端研究組織とは同列に論じられないとは思う。しかし、大学も研究費不足の中で大型資金は喉から手が出るほどほしいし、少ない研究予算をどう配分するかの問題を抱えている事情は同じである。しかし問題は、学内で何をどう評価し、組織的にどう育てていくかの戦略が曖昧なことと、それを実行していくシステム、何よりも“眼力”を備えた“目利き”が少ないのである。

先端基礎研究センターの状況を見るにつけ、改めてリーダーシップのあり方を考えさせられた。特に、センター長を中心とした執行部が構成メンバーひとりひとりの役割と現状を相当程度把握していることである。厳しい財政難の中で研究費配分と人員配置を断行するには、相当の目利きが不可欠なはずで、眼光紙背に徹する目利きとグループを引っ張る長との徹底した話し合いの厳しさは想像に難くなく、その中でこそ合意・納得が生まれ、組織の目詰まりも少なくできる。自らを顧みて、“目配り”、“気配り”は大事だが“温情”ではないと痛感したところである。

先端基礎研究センターの外部評価委員として関わる中で、もうひとつ見ていてある種の知的興奮を味わったのは、何人かの研究者のプレゼンテーションの後、評価委員との間で繰り広げられた質疑であった。先端分野に遊ぶ人たちが同士の曖昧さを許さない厳しいやりとりは、緊張感に溢れ、スリリングでさえあった。

センターは組織的にも色々実験的な試行をしている。それが研究者達の研究の成果となって続々と表れてくることを大きな期待を持って見守っている。