

## 【コラム】

### 産学連携ノート（3） 遙かな夜總會

機械振興協会経済研究所 特任研究主幹 中島 一郎

#### 1. 研究マネジメントの謎

なんだかんだで20年ほど産学連携に関わってきた。何がよくて何がまずいのか、まだまだはっきりしない混沌とした時代だった。だから何でもやってみる。うまくいけばグッド、うまくいかなきゃ休まずにすぐ次へ。次から次。とにかく元気いっぱいの日々。あのころの人たち、今はどうしているのだろう。

大勢の研究員を抱える大きな研究所で、うまいマネジメント手法がないかと考える機会があった。何もかもが転換期にあったその研究所では少しだけ乱暴なハンドルを切った。幸い、その時代を何とか無事に乗り切ることができた。今でも折に触れて良いニュースを聞くことがある。あれからもがんばって成果を出し続けているのだろう。遠くで聞いていてうれしい限りだ。

その後、企業の研究所のアドバイザーをすることもいくつもあった。どこも似たような課題を抱えていることを知った。工場や営業所ではすばらしい業績を上げることができる有能な幹部でも、研究所をうまく運転できるとは限らないのだった。とても不思議だ。研究所には何か特別な謎がある。

世の中には経営本が山ほど出ている。組織論だの、リーダーシップだの、プロジェクトマネジメントだの、評価手法だの。ありとあらゆる懇切丁寧な手引きがある。これだけあるのに研究所のマネジメントに使えるものが見当たらない。ああこれはいいねと感心するものが一向に見つからない。どういうわけなのか。売れっ子のいそがしいマネジメントのプロには構ってもらえないのか。研究所のマネジメントなどというものはよほどマイナーなものなのだろう。

#### 2. 南の国で幻を

これも昔、南の国々に何度も出かけることがあった。重量のある車両が往來を繰り返して道がでこぼこになり、いくつも水たまりができた道路を延々と走る。その先にある工場を巡り歩いて設備を見せてもらう。水たまりは工場の中にもある。熱気と騒音の中で話を聞き、

汗だくになる。話は英語だから冷や汗やアブラ汗もあったかもしれない。南の国々は暑い。工場はさらに暑い。というより熱い。とても熱い。歩いた先は製鉄所だったり発電所だったり、家電や自動車の工場だったりしたから当然といえば当然だ。日本でも製鉄所や火力発電所を歩くと熱い。日がな一日歩いた帰りには海風に吹かれてビールを飲む。これはとびきりうまい。南の国でもそれは同じだった。

が、本題はもちろんビールではない。さらに夜になり、現地に駐在する人たちが連れて行ってくれたところで見聞きしたビジネスシステムだ。とてもおもしろかった。システムの名前は夜總會というらしい。もらった名刺に繁体字でそう書いてあった。変換がめんどうだから、ここから先は夜總會と書くことにしよう。最初にどこの街で見聞きしたかはもう忘れた。複数の国、複数の街でその後も遭遇した気がする。大きな街にはきっとどこにでもある当たり前のものなのだろう。それにしても夜の總會。議長選任とか決議とかしちゃうのか。

そういうものではありませんでした。

広い会場にたくさんのテーブルとイス。ここまでは昼の總會も同じこと。違うのはにぎやかなバンド、ステージで踊る人たち。場内の照明は節約気味。書類を読むにはまったく不向き。女性の姿がやたらに多い。つまりはナイトクラブというものらしい。日本で行ったことがないからそれで合っているかどうかはわからない。まあ、これがナイトクラブなのかどうかはどうでもいい。おもしろいのはそのビジネスモデルだ。運営のシステム。くどいようだが、日本も同じ仕組みなのかどうかは知らないし、それもどうでもいい。とにかく、南の国々で遭遇し、感心したシステムがポイントなのだ。もう昔のことで、どこまで正確に覚えているかわからない。もしかしたら幻だったのかもしれない。研究所のマネジメントシステムを考えこんだ挙句の妄想なのかもしれない。

### 3. 自由と競争のシステム

幻想妄想夢想のシステムではこうなる。夕刻の街をやってきたクライアントはママを指名する。ママにはあらかじめ予約をしているようだ。予約しておいた方が待たされるリスクがないのだろう。そこから先はママのアドミ能力全開ワールドだ。ママが確保しておいたテーブルがある。そこにクライアント一行を丁寧に、しかも、てきぱきと座らせる。その数に合わせた人数のアテンドも用意しておいたらしく、座らせる。すぐさまクライアントの注文を過不足なく取り、場内を流しているワゴンを呼ぶ。飲食はワゴンから供給される。時間のかかる料理もワゴン経由。スピードもすばらしいが、ママは笑顔も絶やさない。現地語、英語、日本語、中国語、その他。よどみなく出てくる。すごい。たゆむことなくプロセスが進むのは、この場内の空間使用に時間単価が設定されているのだろう。遊んでいる場合ではないのだ。いや、遊び場だけと。

適当な時間になるとクライアントはママにその場でカード決済する。夜總會の会計レジのような場所は見当たらない。クライアントとのインタフェースの一切はママがしっかり

握って仕切っている。

ママは社長さんだと考えれば、凄腕なのは当然なのだ。夜総会そのものは涼しい空間と飲食サービスを提供するインフラ事業体だ。トイレ、空調や照明などのユティリティはもちろん、バンドもインフラサービスの一環で供給している。ママはアテンドを用意し、気前の良いクライアントを確保し、テーブルを確保する。夜総会とママの関係は独立した契約関係らしい。ママは夜総会インフラを時間借りし、飲食をインフラ事業体から購買し、クライアントにサービスを提供する個人企業だ。夜総会側としてはできるだけ有能なママを確保したい。ママはクライアントが快適だと思えるインフラを提供する夜総会と契約したい。原理はそういうことらしい。そこにはお互いに選択の自由がある。提供するものの価格と質のバランスがある。市場モデルだ。アテンドのみなさんはママに所属している。参加脱退がどの程度容易なのかはわからないが、ある程度は自由らしい。そこでも、ママは優秀なアテンドを確保したくろうし、アテンド側も腕の良いママについていきたいという動機があり、ゆるやかなマーケットになっているらしい。

夜総会、ママ、アテンド。これらは三階建てになっている。それぞれの階は相互にまあまあ独立して動いている。一階と二階、二階と三階の間では契約関係があり、そこは自由と競争の世界だ。夜総会と同じ街の他の事業体と競合関係にある。なにがなんでも有能なママを惹きつけておかなければならない。ママは良いインフラを持つ、クラスが上の夜総会で活動したい。そこにはママたち相互の競争がある。

アテンドのマネジメントはママのビジネスで、夜総会側はそんなことは知ったことではないのだろう。夜総会側のマネジメントはアテンドには及ばない。それぞれはそれぞれの階の中でお互いの競争を強く意識している。自分のことは自分で決めるわけで、そこには自由もあるが、まずいことがあっても誰かがめんどろをみってくれるわけではない。最後は自分のことは自分で始末するしかない。ドライでクール。このビジネスモデルはわかりやすい。

#### 4. 研究の自由、研究所の秩序

東京に帰る。

研究所にはさまざまな分野の研究者がいる。彼ら彼女らはその能力を認められて集まってきた。たいてい優秀である。同時に、一般にプライドは高い。ワケのわからない一方的な指示や理解を絶するルールには、気持ちよく従ってくれたりはない。かもしれない。ムリに従わせるようとするのは考えもの。研究活動は研究者個人によるところがとても大きい。気持ちが研究に向かわないままでは、いくら高価な装置をそろえ、時間だけをかけても成果が得られない。こともある。ストップウォッチ片手の生産管理理論では能率向上が図れない。のではないか。

おカネで釣るといっても上策とは思えない。評価報酬なんてのはリスクだらけだ。あの時代の研究所では業績評価をしっかりとやるようにとやかましく言われた。外部評価とかいう、

例のものである。評価者は監査法人とか新興企業のトップとかで、みんな優秀なスゴイ人たちだとは思いますが、研究員の胸の内にはあまり共感を持ってくれなかったかもしれない。忙しくてそんな時間はないのかもしれない。

業績を上げた研究員に一時金を出せば、大人の社会人のことだからたいい喜ぶ。しかし、なのだ。翌期は成績がふつうだとしてふつうの給与に戻せば何が起こるか。自分に対する評価が正しくない、自分の研究をきちんと見ていない、そもそも自分の研究はお前なんかには理解できない。ありとあらゆるクレームが出てきてしまう。加えて、高い評価を受けた者以外の研究員ははなからおもしろくない。あの人の研究が評価されたのに、自分の成果はそうではないのか。これは不当じゃないか。やってられない。となる。こうした諸々のフォローはなかなかたいへんだ。肝心の研究の推進にはなるはずもない。高い成果をあげた優秀な研究員をクレイマーにしてしまい、それ以外の研究員たちのやる気をすっかり損なう。マネジメントはケアに追われ、研究は停滞する。誰も幸福にならない。不幸の研究マネジメント。

そこで南の街の回想である。

研究員はアテンド、インフラ事業体は研究所。では、ママは誰なのか。ここがポイント。あの大きな研究所はそれまでの組織をリセットし、ごっそり再編成した。研究活動のかたまりごとに多数の集団を作り、それぞれをチーフが仕切った。チーフには自薦他薦の候補があり、その中からルールにしたがって着任する。チーフに選ばれるには、研究構想があり、一定数以上の研究員を集めて、研究費のめどもつけることが求められた。プラン、ヒト、カネが要件ということになる。プランが一番むずかしく、あとはこの順にむずかしい。

その研究所では研究内容は国内トップであることが当然とされ、さらに世界トップ水準を達成するということが期待されていた。研究に二番はない。プランを練るのがやさしいはずはない。次はヒト。人の言うことに従うという習性のない研究員が共鳴し、自ら集まってくるということはどういうことか。プランの内容とチーフへの尊敬が重要だ。チーフは過去に優れた業績を上げ、ピアたちから羨望される存在なのかどうか。今も研究の指揮をとれるイキのいいリーダーなのか。研究員たちはクールに見ている。南の国のママも決して楽なビジネスではなかったと思うが、日本のチーフも努力と根性だけでなんとかなるわけではない。

ちょっとした哀しいできごとを思い出す。ある研究集団の活動が徐々に下火になり、研究費のめどが危なくなってきた。チーフはその分野で著名な研究者で、熱意ももちろんあった。懸命にがんばり、研究の意義やおもしろさを研究所内外に説いて歩いた。だが資金確保はむずかしい。この集合体がなくなれば若手の将来はどうなるのか。チーフは憂慮していた。やがてルールどおりに解散になってしまった。その時、チーフ以外の研究員はとっくに別の研究集団で活躍を始めていた。研究員というのはとても揮発性が高いのだ。喜んでそうしたのかどうかはわからないが、次の研究の日々が始まっていた。それを眺めていた旧チーフの暗い顔が忘れられない。ただ、研究世界はこういうものなのだろう。これでいいのかもしれない。外の世間様とは違うのだ。

この研究所で始まったマネジメントの新しい波は、南の国の夜総会モデルと重なる。一番のポイントは、夜総会事業の本質はインフラ経営であり、アテンドたちには直接に口出ししないことだ。同じように、研究所本体はインフラや予算、さらに例の外部評価への対応はこなすが、研究員ひとりひとりの活動のコントロールには関与しないこと。この徹底ということになる。公的機関でも企業の研究所でも個別の箸の上げ下ろしコントロールが始まるきっかけは無数に存在する。それを避け、しかも研究所全体の秩序維持と高いパフォーマンスをどうマネジメントするか。ママ機能の導入と三階建て二層の市場化は大きなヒントなのではないか。

(あと少し続くかも)