



人材は「不良(ハミダシ)社員」からさがせ —画期的プロジェクト成功の奥義

天外伺朗 著

(ブルーバックス) (古本) 1988年11月

解説書
お薦め度
☆☆☆☆☆

天文学を発展させたいわれわれは、この本を是非読むべきである。天文学、特に観測では、研究者が共同で仕事を進めることが多い。共同研究(プロジェクト)の成功なくして21世紀の天文学は進まない。20年前の古本をあえて紹介するのは、仕事のために仕事に向かう、現場の研究者がプロジェクト論を展開している希有な本だからである。古本屋(ネットを含む)で結構見つかる。プロジェクトの画期的成功を望む天文台長・研究所所長など、責任者は読むべきだ。

Amazonで以下のように紹介している。『大企業病を克服し、ベンチャー精神を發揮するには……組織が硬直した大企業では、本物の人材は不良社員に化けていることが多い。人材を捜し出し、プロジェクト・チームを編成し、人材の魂の底からほとぼり出るものを大切にし、そしてマネージャーが邪魔しなければ、画期的なプロジェクトは成功する。組織の中で優等生的に育った良い子をいくら集めても、成功するものではない。本書は、企業や組織で働くすべての人の魂に語りかけ、ベンチャー精神を目覚めさせ、大仕事へとふるい立たせる人材論である。』

本書は人材論、組織論の書でもある。同時に研究者を応援する書でもある。著者「天外伺朗」は手塚漫画の登場人物名を借用したペンネームである。本名は土井利忠、SONYでコンパクト・ディスク、ワークステーション、そしてAIBOの開発を行ってきた。読むとひしひしとを感じるが、著者は現場の本物の技術研究者である。その経験から開発プロジェクトにおける成功・失敗の原因を的確にとらえて、分析している。どこを読んでも面白く納得してしまう。

(1) サロン化の進行: 研究現場はいわば戦場であって、勝って成果を上げることが目的である。しかし、とかくすると研究グループのサロン化が進む。住んで気持ちは良いが研究成果は出なくなる。

(2) 専門の分散性: 難問の解決には、ものの見

方の多様性が必要だという。専攻ごとに取り組み方が異なる。物理屋は原理から考える。機械屋はやり直しが困難なことが多いので一步一步と仕事を進める。電気屋は手直しがきく分、考えずに行動し、失敗しながら修正する。

(3) 画期的成功を納めるには、研究者が仕事そのものに熱中・集中することが肝要。マネージャーは、現場の研究者が仕事に専念できるよう、外圧には一人で対応し、内部でやる気をかき消す事態・雰囲気が発生しないように気を遣うのが本当の役目である。所属員の管理ではなく、プロジェクト進行を俯瞰するのが役目だという。

(4) 上を向いて仕事をするな: 研究者は上を向いて仕事をするな、と言う。上司に気に入られよう位の魂胆で大きな仕事はできない。研究成果は歴史が評価する。それだけの気概が研究者には必要だ、という。上ばかり見ていると成果は出ない。この点に気がつき、上司への報告義務をなくしたメーカーの研究所が実在する。状況は上司が出向いて聞きに行く。多くのヒット商品が現れたそうである。

(5) コミュニティ・シンドローム: 有識者を集め、委員会でプロジェクトを制定、進行を監督する。責任者は識者の意見に基づくことで安心しがちだが、ドウデモ委員会になってしまう。集団無責任体制、船頭多しで山に登る事態に陥る。実態と矛盾する指令で、現場は仕事にならない。

ただ本書は、研究室、十数名程度のプロジェクトの話だ。そして巨大プロジェクトでの画期的な成功はそもそも難しいと本書は断言する。画期的な仕事の四面は反対ばかりだ。画期的であること、多くの同意を前提とする大計画は根本的に矛盾してしまう。巨大観測装置プロジェクトを成功に導く方法、そこで画期的な成功を実現する方法はわれわれが模索せねばならない。

三好 真 (国立天文台)