

論 説

「ビジョナリー」な研究を

* 西川和廣



1. ビジョナリーな研究とは何か

数年前、ビジョナリーカンパニーという翻訳本がベストセラーになったのをご記憶の方もおられると思う。優良企業の中でも、その後さらに伸び続ける会社と駄目になる会社があるが、それらの理由について数多くのデータをもとに分析をしたビジネス書であり、その後続編も出版されている。

本の内容そのものについてはあまり覚えていないが、ビジョナリーという言葉だけは記憶に残った。ビジョナリー (Visionary) とは、洞察力のある、明確なビジョンを持った、という意味の形容詞であるが、幻のような、空想上のという訳もある。もちろん、ここで論じようとしているのは、前半の方である。

進むべき将来像について明確なビジョンを持つこと、そしてそれをわかりやすい言葉で伝えることのできるリーダーは、企業経営者だけでなく、あらゆる分野に求められていることはいまでもない。ビジョナリーな研究とは、このような能力を有するリーダーにより特定される課題と、それを解決する意志と能力を持った研究者によって実施される研究のことと考えている。

2. 土研の使命、国総研の使命

旧建設省土木研究所時代から、土研の行う研究は基礎、応用、実用化のどの段階であるべきか、ニーズ研究かシーズ研究か、などの議論が長年なされてきた。個人的にはこれらの議論にはあまり興味がなく、所としての使命 (ミッション) に合っ

ているかどうかだけの問題であると考えていた。国の研究機関、大学、民間会社の研究所などは、それぞれの使命に照らして適切な研究がなされればよいのだし、ニーズが緊急なものであれば実用化段階の研究が必要になり、遠い将来のニーズを展望すれば、シーズを探るような研究が必要になるというだけのことであろう。最近、新しい体制に移ったことの副産物であろうか、この種の議論が一段落し、所としての使命についての意識が高まってきたのは良い傾向だと思う。

土研及び国土技術政策総合研究所 (以下、国総研) には、それぞれ「土木技術の向上を図り、もって国民生活の安定及び社会経済の健全な発展に資する」、「社会資本のエンドユーザーである国民一人一人の満足度を高めるため、技術政策の企画立案に役立つ」という使命が掲げられている。研究のアプローチはそれぞれ異なるが、土研であれば「技術的なブレイクスルーの先にどんな未来社会が開けてゆくのか」、国総研であれば、「研究の成果が反映された制度や技術基準により、社会はどのような方向に変わってゆくのか」、ということに思いを馳せ、明確なビジョンを描く努力をするとともに、それを実現するために必要となる研究開発は何か、どのような形で成果を出せばよいのかなど、わかりやすい言葉にして発信してゆくことが大切であるということに変わりはない。いずれにしても、研究所として将来を見通す力、すなわちビジョナリーであることが求められていると考えてよいであろう。

3. 将来ビジョンと現在をつなぐもの

旧土研の研究室長時代、社会資本維持管理の現

* 独立行政法人土木研究所企画部長
(前 国土交通省国土技術政策総合研究所企画部評価研究官)

状と課題について問われ、現在の問題はイメージネーションの欠如にあると書いたことがある¹⁾。社会資本の維持管理にもっとも必要なのは遠い将来に対する想像力（イメージネーション）であり、理想的な将来のイメージをしっかりと持つことにより、現在の状態との比較から、今何をしなければならぬかが見えてくること、そうすることにより、往々にして生じる手段と目的の取り違えを防ぐことができる、というのが論旨である。

その後国総研の設立と同時に企画部に所属し、さらに土研の企画部に移って公共事業の技術開発に関わる研究所のあり方について考える立場になったが、将来あるべきビジョンと現在の状況とをつなぐものこそが研究開発である、との思いはますます強くなった。研究能力は当然のことながら、今取り組むべき課題を将来ビジョンとの関係から特定する能力は、ふたつの研究所の研究者にとって必須である。

4. 正解がない問いに答える能力

建設省に入省してからその大半を研究所で過ごしてきたが、国の研究機関、それも事業と政策の双方を司る官庁の研究機関に働くものとして、自分は何を期待されているかということは常に考えていた。今では、ある種の能力を期待されていることが確信に近いものとなっているが、それは「正解がない問いに答える能力」ではないかということである。

若い研究者には謎かけのように感じられるかもしれないが、経験を積んだ方々にはうなずけることがあるはずである。入試問題とは異なり、世の中に存在する問題の大半には唯一の正解というものはない。しかし、何らかの答えを期限までに答えなければ責任を果たせないという場面はしばしば訪れる。そのためには、十分な専門知識に加え、豊富な経験と先見能力から得られる対応策、さらにはそれをわかりやすく伝える能力がぜひとも必要である。この能力をビジョナリーと称するとい

うほうが、よりわかりやすいかもしれない。

5. 有為の研究者が集う研究所であるために

この原稿は、国総研企画部在籍時に依頼を受け、土研の企画部に移ってから書いている。立場は変わっても、それぞれの研究所が有為の技術者、研究者が自ずと集まるような場であるようにという願いは変わらない。そのために環境を整えることが大切である、ということがよく言われるが、最も重要な環境は、実は核となる人物とその周りに集う人々である。それぞれの専門分野におけるリーダー、それもビジョナリーなリーダーと目される人物の存在が不可欠とされる所以である。ビジョナリーたり得ることで関係各層から頼りにされ、多くの技術者、研究者が続々と訪ねて来ることは容易に想像されよう。研究職員には、しっかりとしたビジョンを描くことのできるリーダーを目指した自己研鑽を最大の課題として期待したい。

6. おわりに

機構改変の時期、たまたまふたつの研究所の企画部に居合わせた関係で、ついつい内部の研究者向けの文章になってしまった。依然としてふたつの研究所の使命が頭の中に混在しており、わかりにくい文章になってしまったことをお詫びしたい。

掲げられた使命を果たし、最終的に国民の期待に応えることのできる研究所を目指して注力して行きたいと考えている。想いが独りよがりにならないよう、常に外部からの注意を心がけたいと思っている。本誌をご購読の読者からご意見を賜れば幸いである。

参考文献

- 1) 西川和廣：社会資本の維持管理—道路橋から見た社会資本維持管理の現状と課題—，土木学会誌，Vol.83 No.2, pp.35-37, 1998.2