巻頭エッセイ

ワールドカップを見ながら これからの組織運営を思う

福手　勤
国土交通省　国土技術政策総合研究所副所長

行革の一環として国土技術政策総合研究所（国総研）が発足して2年目に入った。また内閣府に設置された総合科学技術会議によって、我が国の研究開発投資の重点配分や重点分野の推進戦略などが示されてきた。そこでは、従来からの慣習を捨て去り、環境、IT、バイオ、ナノテク・材料の4分野に重点的に予算配分するといった方針が出され、さらに産学官の連携、経済活性化につながるテーマに一層の重点が置かれるなど、科学技術の戦略的重点化が打ち出されている。換言すれば、「製造技術」や「社会資本」といったこれまで我々が得意としてきた切り口で、しかも1組織単独で研究テーマを提案しても財政当局からは認められにくい状況となってきたといえる。

一方昨年11月に総合科学技術会議によって「国の研究開発評価に関する大綱的指針」が定められ、柔軟かつ競争的で開かれた研究開発環境をめざして、研究課題、機関、施策、研究者業績等が評価され、それがガラス張りで公表されるようになりつつある。

このように国立研究機関を取り巻く情勢は数年前とは大きく変化し、しかもそのスピードも速い。そのため、我々のものの見方や価値観を臨機応変に変えていかなくてはならず、国総研の研究テーマの設定、予算獲得戦略、組織運営にも、これまでにない変革が求められている。

ところで、約1ヶ月続いたFIFAワールドカップも、我が日本は無敗で予選リーグを突破し、ロナウドを擁するブラジルの優勝で幕を閉じた。その間、我が国の国民的スポーツであるプロ野球の影が薄くなり、知らない間に阪神が首位から陥落していた。そこで野球とサッカーの違いを独断と偏見で考えてみた。

野球では9人の打順とポジションが決まっていて、しかも攻撃、守備の多くの場面で監督のサインで選手は動く。打者は1球ずつ監督のサインを確認することがあるし、また投手が1球投げるごとに、攻守ともに選手は一息つくことができる。そして3塁手はサード付近の守備をすればよく、センターにまで走っていってフライを捕ることはしない。これに対しサッカーでは試合の状況が時々刻々と、時には攻守が瞬時に変化するので、監督の指示を待つまでもなく選手全員がボールと敵味方の選手の位置と動きを確認・予測し、それを先回りするようにグラウンド内を戦略的に動き回っている。そして時にはディフェンダーやゴールキーパーですら攻撃に参加することもある。

サッカーでは1の力を持つ選手が11人集まった結果、その和が11になるのは当然で、11人が先を見越してダイナミックに動き回ってその力の和が15になってこそ組織力を発揮したことになり、ゲームの勝利へつながるということであろう。今回は足の故障で活躍の場面がなかったフランス代表のスーパースター・ジダン選手が、「一人の活躍のためには11人の協力が必要だ。また一人一人の持ち分とチームワークが重要で、独りよがりはだめだ。その背景には、11人の選手は同じ責任と同じ意志、さらには互いに敬意を持ち合い、存在を認め合うことが何よりも大切だ」と言っている。

これらのことは時代の変革期における組織の運営にもあてはまると思われる。過去から未来へつながる時間軸の上で我々が今いる場所と、それに交差する様々な評価軸の関係が時々刻々と変化し、その姿を変えている状況で、関係するいろいろな立場の人がそれぞれの能力を発揮することはもちろんのこと、互いに連携しあって付加価値を生み、大きな力となって組織を構成し、かつ変革に対応していくことが何よりも重要なのであろう。

10年前まではサッカーはそれほどメジャーなスポーツではなかった日本が、ワードカップにどうしてここまで熱中するのかと、内心では若干？？と思いながらも、ついつい4年に1度の世界のお祭りに浮かれてしまい、日々の仕事とオーバーラップしながらそんなことを考えた。