

コンサルタントと研究所

横澤 誠

研究所との関係史

山崎農業研究所は、これまで何度か継続か解散かを選択しなければならない時期があった。最初は山崎先生が代表辞退を申し出た時で、先生自身が研究所の解散を提案している(1991年)。この時は、当時の主要な会員から継続の意向が出たと聞いている。2度目は、山崎先生が亡くなられた時で、この時の会員の意志は解散が趨勢であったと記憶している。

これを継続に急展開させたのは太陽コンサルタントである。これまでの農研の活動の独創性、社会的有用性を評価したうえでの判断ではあるが、それ以上に、山崎先生の人柄や研究姿勢を大事にし、財産として残したいという先生個人に対する思い入れが強かったからである。

太陽コンサルタントからの支援は、研究所の株式会社化による脆弱な財政基盤の強化であるが、このことは、太陽コンサルタントと研究所が一体的な組織のように誤解される原因ともなったのは否めない。山崎農研は基本的に自由な立場で研究する、独立した組織であるため、場合によっては行政批判を行なう場合もあるが、コンサルタントはクライアントのニーズに応える仕事である以上、このような農研の立ち位置とは必ずしも一致するわけではない。当然、発注者から予期せぬ圧力、批判を受けたこともあり、コンサルタントからの支援にはおのずと限界が生じた。この時が3度目の解散危機であったと言える。

しかし、このことは株式会社化以降強まっ

ていた太陽コンサルタントへの依存体質を見直すよい機会でもあった。今となって考えてみれば、財政規模に見合った身の丈に合った研究所運営に戻すきっかけになったのである。

研究所から何を学んだか

株式会社時代を抜きにしても、コンサルタントから大なり小なり財政的支援、人的支援が研究所に対して行なわれてきた。一方で、研究活動や研究所の理念そのものについてコンサルタントと研究所の間には、それほど密接な関係があったわけではない。当初、農研の研究会には、年齢的な心理的壁もあり、太陽コンサルタントの若手職員が参加しづらい雰囲気があった。コンサルタントに大きな影響を与えた「山崎イズム」は、農研というよりは社長であった山崎先生個人とのつながりによるものという側面が強かったのである。

山崎イズムについては山崎先生生誕100周年(耕120・121合併号)でも述べているので、ここでは多くは語らないが、実学の精神や社会を見る目などはコンサルタントの若い技術者の成長に大きな影響を与えるものであった。草創期の太陽コンサルタントには山崎先生を筆頭に研究畑出身の幹部が多く在籍していたため、様々な研究成果を現場に適用する最適解を探求するのが一つの社風であったように思う。ともすると、コンサルタント業務は各種の基準の適用、すなわちマニュアル化に陥りやすいが、実学の実践はこの罠に陥ることを防いでくれた。

太陽コンサルタントの基本理念は山崎イズ

ムを根幹とし、社会を見る目、これはヒューマニズムの精神を軸として、日本の農業や食料生産の安定的発展にどのように寄与すべきかを、生産者や消費者という人間主義的な視点から思考することである。

農研とコンサルタンツの直接的な関係では、機会は少なかったが、自由な農研の研究成果が、少なくない行政担当者の関心を引くこともあり、結果としてコンサルタンツと共同で対処することもあった。

例えば、秋田の欠陥水田について、調査分析は農研、具体的対策は太陽コンサルタンツが対応したことはその代表例であろう。また、太陽コンサルタンツと農研の共同研究として実施した「全国市町村アンケート」や「土地改良区アンケート調査」は関係者の評判を呼び、他の建設コンサルタンツとの差別化を促すうえでは大きな効果があった。

農研の株式会社化を契機に、多くの太陽コンサルタンツの職員が会員となり、NTCグループとなった今もその多くが会員として残っており、農研との関わりが継続されている。

シンクタンクとしての農研に期待すること

我が国のコンサルタンツは欧米に比べて歴史が浅く、請負業務が主であることが多い。企画段階からコンサルタンツが関わることは稀であり、発注ロットも細切れであるため、プロジェクト全体を見通したゼネラルマネージメント的な業務に携わる機会は少ない環境にある。特に国内部門ではその傾向が大きい。コンサルタンツはクライアントから大きな制約を受けざるを得ないのである。

一方、シンクタンクには原則としてクライアントは存在しない。自らの研究成果を世に問い、それを売るのである。自由な研究が可能であるということになっているが、反面、財政的脆弱性は避けられない。そのため、多くのシンクタンクはコンサルタンツ業務に手を出さざるを得ない状況に置かれている。コンサルタンツとシンクタンクの境界があいまいになっているのである。

山崎農業研究所はシンクタンクそのものであると言える。だからこそ、コンサルタンツ側から見れば、研究の自主的で自由な研究テーマやその成果に大いに魅力があるのである。

山崎農業研究所は専任の研究員を抱えているわけではない。会員やそれにつながる人々たちの経験や英知を集め、そこから学ぶことを研究スタイルとしている。

このような非専任研究所として思い浮かぶのは、カオスの研究で有名な米国のサンタフェ研究所^(注)である。この研究所には専従スタッフは存在せず、研究者たちが集まって議論し、その成果をまとめることが研究所のスタイルになっている。

このような小規模で流動的な組織は、マンネリ化を防ぎ、新しい人材や情報が常に供給されるという利点がある。山崎農業研究所も、うまく運営すればそのような魅力ある研究所になることは可能なのではないだろうか。そしてそのサロンにコンサルタンツが自由に参加する雰囲気さをさらに醸成してもらいたいものである。

(よこざわまこと=会員/
NTCインターナショナル(株)取締役会長)

(注) サンタフェ研究所

1984年、アメリカニューメキシコ州サンタフェに設立された非営利組織。ロスアラモス国立研究所のジョージ・コーワン等によって設立された複雑系(カオス)研究の中心的役割を果たしている研究所。