

## ドイツで思い知る日本の会議の無意味さ

意見を出し尽くして時間内に結論を得るのが「会議」だ

高部英明 ドイツ・ヘルムホルツ研究機構上席研究員、大阪大学名誉教授

ドレスデンの研究機構(HZDR)に私が大阪大学を辞めて着任した<sup>2016年03月23日</sup>ことで、20年前に私が提唱した「実験室宇宙物理学」のプロジェクトをドイツでも立ち上げる方針を機構長が出した。まずは年間1億円程度で、欧州の大学や研究機関と連携しポスドク(博士研究員)と大学院生を20名ほど雇用する5年間の事業予算をヘルムホルツ協会に申請する。そのための第1回非公式会議を3月4日に開催した。私が代表となる「仮想的な研究所(Virtual Institute)」を設立し、活動しようという狙いである。

本稿では、この会議を取り上げ、ドイツ式会議がいかにも議論を尽くし予定の時間内で結論を出すか、その様子を紹介したい。日本の皆さんに会議のあり方を考える参考にしていただきたいからである。

### 会して議せず、これを「怪議」という

幕末、官軍が江戸へ攻めてきている際、江戸城に徳川幕臣が集まり、どう対応するか「評議」が何度も行われた。が、話し合いうまくできず、何も決まらなかった。

「会議」は明治期に生まれた言葉だ。そして、誰が言い出したか定かでないが、「会して議せず、これを『怪議』という」と皮肉った表現がある。

会して議せず、は以下のように続く。

- 議して決せず(発言はあっても、議論が発散し、結論が出ない)
- 決して行なわず(何とか決めても、決定事項が実行されない)
- 行なって責取らず(決定事項を実施しても、長は責任を取ろうとしない)

実は私が日本で在職していた大学の部局が正にこれであった。日本経済の不調も、このような日本的会議による時間の浪費がもたらしているのではないか。シャープや東芝は、保守的な風土の中、過去の栄光にすがって改革を怠り、社を傾けることになってしまったのだと思う。

### 素直な反応が科学の新展開に不可欠

今回、私が経験した会議は、こうした日本での会議とは全く違っていた。

議事進行は、「仮想的な研究所」の副代表で核物理実験が専門のダニエル(DB)がした。会議終了後に私が撮った写真を写真1に示す。ここに、機構長ローランド(RS)も参加していた。忙しい彼のために、彼のオフィスの向かいの会議室を利用した。



写真1： 会議を終了して、本記事のために写真撮影。左からKZ, SF, DB, FS, MB, TC, CS, JG。

会議は昼食をはさんで4時間。参加10名のうち外部からの客人として、クリスチャン(CS)とステファン(SF)がベルリンとニュールンベルグから参加。CSの専門は素粒子宇宙物理、SFは高エネルギー宇宙物理。彼らは宇宙線、X線、ガンマ線、ニュートリノの観測的天文学が専門。CSが所長を務めるベルリン郊外の研究所は素粒子宇宙物理の中心地である。

まず、参加者が15分ずつ自分の研究内容を報告した。昼食の後、「どのような共同研究が可能か」「仮想研究所の守備範囲をどこまで広げるか」をめぐって2時間討論した。原案は私と議事進行役のDBで作っている。

議論が始まった。司会のDBはお客2名の意見から促す。彼らに当事者意識を持って参加してほしいので当然である。彼らの答えは明快で、「大変面白い新しい試みだ。組織を挙げて推進したい」とCS。彼は南アフリカの北西に位置するナミビア共和国に設置された宇宙からのガンマ線観測装置H.E.S.S.（ヘス：写真2）のリーダー（写真3）。ナミビアはかつてドイツの植民地。暗黒の夜が観測に都合よい。



写真2：ガンマ線観測施設HESS（ナミビア共和国）= 独DESY提供

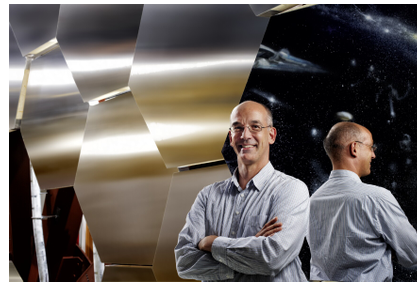


写真3：HESS観測装置の責任者 Christian Stegmann。後ろが実物大のガンマ線観測装置 = 独DESY提供

CSは続けて「観測だけではどのような物理が宇宙線加速を行っているかさっぱり理解できない。何らかの模擬実験があるなら、加速の物理の研究が進む。特に若手にとって物理モデルを構築する知的活動に不可欠である」と意思表示。

同時に彼は「実は、私は最近『変わらなければいけない』と感じるようになっていた。そこに今回の話がありAki（私の愛称）が10月にベルリンに来て宇宙線加速のレーザー模擬実験のデータと物理解釈の説明をしてくれた。それを聞いた時、『俺の変わるべき方向はこれなのだ』と悟るところがあった」と説明した。うれしい限りである。

日本でも多くの観測的天文学者に説明する機会があり、実験室宇宙物理の活動への参加を促してきた。皆、「とても面白い」と言ってくれるが、参加となると「今の観測が忙しくて手を出す余裕がない」と返事をする。このあたりの「心の余裕があるかないか」が新しい科学を開けるかを決めているように思う。

## ドイツ式の会議

もう一つ、日本との大きな違いは、時間を4時間と決め、最後に仮ではあるが方針と課題を決定してしまうことである。

議論が始まると皆、堰を切ったかのように発言する。司会のDBは議論の論理性を重視する。発言が今の議論の流れと外れていると察するとぶしつけなまでに「今の論点から外れている」と発言を止める。司会の役割をしっかりと自覚している。

途中で話が「このような仮想研究所を提案した場合、宇宙物理のコミュニティに影響を与える。政治的な課題が生じないか。大学などの研究者も参加してもらうとすれば、どこに声をかけるべきか」と、少し堂々巡りをしていると、機構長（写真4）が「そのような政治的なことは俺に任せれば良い。今日の議論で決めるべきは、魅力的な科学研究の課題を3点ほど挙げることだ」と混乱しかけた議論の方向を正す。



写真4：ヘルムホルツ・ドレスデン  
研究機構長Roland Sauerbrey

トム(TC)がミハエル(MB)のシミュレーション能力を前に出したい意向で「宇宙模擬実験で宇宙の計算機シミュレーションが正しいかどうか確認できる」と言うと、SFも「その点が、宇宙物理屋の私たちには魅力的だ」と答える。すると、皆も共感する様子。

そこで私が、他の発言を遮り大声で「それではだめだ。実験室宇宙物理を立ち上げた初期に、私も同じことを言った。しかし、それでは宇宙模擬実験をする研究者は宇宙物理の奴隷的存在になる。そうではなく、模擬実験で新しい物理を発見することが学術として魅力的な条件だ。さらに実験とその解析から未知の宇宙現象を予言することこそ、この新学術の面目躍如である」と言うと、皆、すぐ納得してくれた。

DBが時間を見ながらまとめに入る。「当面の魅力的課題として、宇宙線天文は2件で何と何、宇宙核物理は1件で何々」とまとめる。そこに私が割り込んで、「それだけでなく、フランク(FS)の金属ナトリウム実験は超新星爆発や先日の重力波の波形を決めたりする物理に非常に重要だ。このテーマも立ち上げるべきだ」と詳しい理由を挙げて主張。認められる。

## 自己主張なくして会議参加は無意味

この日、わずか2時間の議論であったが、私には「目から鱗」の会議であった。「非公式」故に皆正直に意見を出し合い、自己の主張を認めさせ結論に入れ込む。よくしゃべるし、皆しゃべる訓練を重ねている。日本では主張することで煙たがられていた私でも、たじたじするほどだった。

そして、思い知らされた。日本の大学や会社はグローバル化を叫んでいるが、私のような「日本的和を乱す」はみ出し者の人材なくして、日本を主張していくことができるだろうか。いやそれは無理だ、と。

ドイツ式会議に感嘆すると同時に、日本の未来を思い描いて、暗澹たる気持ちに襲われた次第である。

掲載の記事・写真の無断転載を禁じます。すべての内容は日本の著作権法並びに国際条約により保護されています。

Copyright © The Asahi Shimbun Company. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.