



## チームあれこれ

公益財団法人日本植物調節剤研究協会  
常務理事

渡邊 寛明

2019年に日本で開催されたラグビーワールドカップで日本代表がスローガンにしていた「ONE TEAM」。ジェイミー・ジョセフヘッドコーチが一体感のある組織を目指すために発したとされる。共通の目標に向かい労苦を共にしてきた仲間だからこそ育つチームの一体感である。

1992年から4年間、もう30年近く前のことになる。熱帯農業研究センターの在外研究員としてマレーシアに派遣された。半島マレーシア北西部ケダ州におかれたムダ農業開発庁(MADA)には、Muda, Pedu, Ahningという3つのダムからの灌漑水を効率よく水田地帯に導き、それを利用した稲作技術の普及をはかるために、日本から専門家が派遣されていた。私がいた当時の熱研チームの課題は水稻直播技術の改善であった。農業経営、農業水利、水稻栽培、雑草防除の4名で頻りに打ち合わせを行った。問題があればチームの全員が同席して意見を述べ合い、特に外部への対処が必要な時にはその対応方針を共有する。そのおかげか、私のような経験の浅い研究員でも外部に対する気構えだけは備わっていたように思う。当地の熱研チームOBにより作成された「北馬回想」という小冊子がある。そこに綴られた先輩諸氏の体験談によると、日本の農業研究者が、アジア太平洋地域の発展途上国援助を目的としたコロンボプランで最初にマレーシアに渡ったのは昭和33年、私が生まれた年である。その後多数の日本人が国立研究所(MARDI)や大学に派遣され、水稻品種の育成などで大きな成果をあげてきた。熱研チームが恵まれた環境で仕事できたのは、長年にわたり築かれてきた両国間の信頼関係があったからこそである。

マレーシアは多民族国家として知られる。マレー系、中華系、インド系の人々がそれぞれの宗教、文化、慣習を守りながら生活している。私たちの事務所で働く現地アシスタントにもそれぞれの民族がいた。マレー系4名、中華系3名、インド系3名のアシスタントが勤務する多民族チームである。事務所内では日々民族の違いを意識する。穏やかなマレー系の人々と接すると自分がすごく短気な人間のように思う。インド系の人々のように上手に喋れないことで劣等感を感じたりもした。中華系の人々から見ると私たちはのんびりして

いるように見えるが、時に下手な日本語混じりの英語でまくしたてる。彼らにしてみると習慣や立場が異なる日本人専門家との付き合いで相当な葛藤があっただろう。それでも同じ目標のために労苦を共にしたチームの仲間である。

話は脱線するが、中華系の住民が多い商業と観光の街、ペナン島ジョージタウンに科学機器を扱う会社がある。私たちはよくそこから研究用の消耗品を購入していた。あるとき発注していた物品のことで相談があり本社ビルに行ったところ、たまたま担当者が不在だった。別の人に対応してもらおうとしたが、その会社では物品の仕入れから販売まで社員個人の裁量に任されており、担当者でないともわからないのだそうだ。会社名を看板に掲げた建物はあるが、その中身は個人商店の集まり、チャイナタウンのようだった。

2006年4月に農研機構はそれまでの研究部・研究室の制度を排して、5年ごとに研究課題を設定する研究チーム制を組織全体に導入した。プロジェクトチームの看板が多数掲げられたのである。順調に成果を生み出すチームもあれば、なかなか成果が出ないチームもある。特にチーム内で目標が共有できないと、チーム力が発揮されず個人頼みになる。一方で、チームの枠に捉われない有志による研究グループも自然と生まれる。そこで研究の糸口が見つかることもある。そのようなバーチャルな研究グループがその後看板を掲げた正規のチームになることも多い。日本人は組織から離れて行動することが苦手なのかも知れないが、組織作りでは決して海外の人に負けない。一体感を武器に個々の能力を十分引き出し、チーム全体として良い結果をもたらす組織運営も上手い方だと思う。私がこれまで所属してきたチームは、数年ごとに研究課題もメンバーも変わる数人程度の小さなプロジェクト研究チームであった。最初に述べたラグビー日本代表チームとは全く別物であるが、一体感が得られるようにチームが運営されているところは似ている。