



# はじめに

## 研究者が幸福に生きる ために思考する方法

—知的な人々のなかに幸福を見出すことは滅多にない。

アーネスト・ヘミングウェイ 『『エデンの園』<sup>1)</sup>より]

研究者の方も、そうでない方も、本書を手にとってくださいありがとうございます。この本は研究者や研究者をめざす学生をはじめ、幅広くさまざまな分野でプロフェッショナルやエキスパートをめざす方々に向けて書いた本です。しかし、ピーター・ドラッカーが言うように、想定外の顧客が、想定外の目的で商品を買ったときがイノベーションを生み出す絶好の機会であるので<sup>2)</sup>、想定外の読者も歓迎します。本書では、厳しい世の中をしなやかに生きていくための知的柔軟性を身につけるために知っておくべき重要な10の論点をコンパクトにまとめて、私が研究者の立場からわかりやすく解説しています。ここでは本書『研究者のための思考法 10のヒント』を書くに至った経緯を簡単にお話しします。

イギリスの詩人、T・S・エリオットが、「われわれは探求の果てに出発した場所に戻り、初めてその場所を理解するのだ」<sup>3)</sup>と詠んだように、私も1998年に日本を離れ渡米したのち、米国ハーバード大学から13年ぶりに日本に戻り、やっと日本のことがよくわかり始めました。2009年に書いた前作『やるべきことが見えてくる 研究者の仕事術』では、ボストン在住の日本人研究者として日本を外側から相対化することにより、日本の内部にいればなかなか気づきにくい、研究者が勇気をもって強く生きるた

めの指針と知的生産のスキルを厳選して提示し説明しました。そして本書では、その“相対的視点”を国内からさらにもう一重相対化することにより気づいた論点を掘り起こし、一生懸命考えています。

日本→米国→日本と二重に相対化を行うことにより見えてきたものは、必ずしも明るいことばかりではありません。最も重大な問題の1つが、米国風の競争原理が劣化した形で日本に広がってしまったということです。競争原理の導入は、前提となる3つの重要な社会の整備である“情報開示・人材の流動性維持・セーフティネットの確保”とセットで行われるべきでした。しかし日本ではこれらの社会整備が不十分なまま、競争原理がグローバル化とともに社会に押し寄せました。その結果として、個人は（情報開示が不十分なので）意識しないうちに自分ではコントロールできないリスクに曝され、（人材の流動性が低いので）一度失敗すれば再チャレンジが効かず、（セーフティネットが確保されていないので）常に不安に苛まれ、自己責任を強要されるので孤立してしまいます。そして今後ますます個人の満足度や幸福度は低く抑えられることが予想されます。

このような厳しい世の中では、社会人として生きていくための環境は決して最適であるとは言えません。サブオプティマル（最適化されていない）世界で満足度の高い幸福な人生を生きていくためには、脆さと表裏一体の強さだけでは不十分で、さまざまな予期せぬストレスのなかでも折れずにしなやかに生きていくための資質が必要です。そのような資質が**知的柔軟性**であり、**抗脆弱性**です。本書では知的柔軟性を身につけ、厳しい世の中でも満足度の高い抗脆弱な人生を送るために、プロフェッショナルやエキスパートをめざす社会人や学生が知っておくべき10の基本的な論点を、各章1つずつ、1～10章でわかりやすく説明します。

そして冒頭の文豪ヘミングウェイの言葉をオマージュして“知的柔軟性”のなかにこそ幸福を見出すことができる」というのが、私が本書に託すメッセージの1つです。

## ● 20年前に行った、ある未来予想と人生戦略

本書の提唱する知的柔軟性を活かした抗脆弱な人生を送るための要諦が、「意図的戦略と創発的戦略のバランスを意識する」ということです（5

章で詳しく説明)。未来に対して予想や仮説を立て、それに基づいて意図的戦略を計画・実行し（＝これを「第一歩を踏み出す」と表現します）、その実行過程で出会った偶然・必然双方の機会を活かして、意図的戦略の修正や新たな創発的戦略の立案を行う、というサイクルを愚直に繰り返していくことが重要なのです。

さて、本編を始める前に、私が20年前に行った未来予想と人生戦略について振り返ってみます。私は大学を卒業してまもなく、ある未来予想を行い、その予想に基づいて人生戦略を立てて、実行するということを実践していました。

## ● 組織には依存できなくなるという未来予想

1989年に社会人となった私は、希望と不安の両方もちあわせて市中病院で研修医として働き始めます。そして仕事が終われば同期の研修医仲間と遅くまで病院に残り、空き時間には漠然と将来の仕事や進路について語りあいました。また卒後5年、10年、15年、20年というそれぞれのキャリアステージにある先輩方のお話を聞いたり、後ろ姿を見たりして学びました。当時はビジネス書を読んだりしませんでした。現場で学んだ情報をもとに、私のなかで少しずつ1つの未来予想図が形成されてきました。

**【未来予想】** 年功序列の時代は終わる。自分と同じドメインの仕事（アカデミック指向の医師・研究者）をする人間はますます増えていく。しかしポジションの数はそれほど増えないので、アカデミアでのポジション争いはますます厳しくなる。さらに組織（会社や大学医局、講座）がその構成員の面倒をみるキャパシティにはおそらく限界がくるので、組織に完全に依存はできない。

## ● 常勤ポジションの空きを待つための 非常勤ポジションの空きを待つための 無給のポジションという年功序列下部構造

私が大学を卒業した当時「少し待てば順番に常勤の助手（現在の助教）になれる時代」はすでに終わり、助手待ちのための非常勤のポジション

(シニア非常勤)が大学病院にはありました。しかしその助手待ちの非常勤のポジション数以上に、助手の空きポジションを待つ人がいたので「常勤助手ポジションが空くのを待つための非常勤のポジションをさらに待つための無給のポジション(シニア非常勤待ち)」がありました。正確に言いますと、シニア非常勤待ちは無給ではなく研究生として学費を払って大学に所属して、「シニア非常勤待ちリスト」に載せてもらうのです。

待ち時間はどの講座に所属しているかによって違い、数カ月～数年に及びました。助手(有給・常勤)になるのに数年待つのではなく、助手待ち(有給・非常勤)になるために何年も無給で学費を払って仕事をして待つのです。その間はアルバイトで生計を立てることになります。このような状況を目の当たりにすれば、アカデミックポジションに就くには相当の長い時間と忍耐力が要求されると認識しました。

しかし当時は、多くの人がこの長く理不尽にも感じられる辛抱をしていました。その背景にあるのは、若いうちに我慢すれば最終的には報われる、つまりそこそこのポジションには就けるであろうという暗黙の了解でした。これは当時の大企業でも同様であったと思います。20代～30代前半の苦労や金銭的・地位的なマイナスを、30代後半以降に回収するというキャリアモデルです(“苦労先払い、給料・役職後払い”)。

このキャリアモデルを維持するためには、恒常的にポジションを増やしていかなければなりません。なぜなら定年などでやめていくマイナスと、新たに入局(入社)するプラスとの正味の勘定は、プラスになるからです。当時でもすでに医学部教官(企業の場合には本社の管理職)のポジション数には限りがありました。市中病院(企業の場合には関連会社)での部長など管理職ポジションには余裕がありましたので、何とかこの“苦労先払い、給料・役職後払い”キャリアモデルは維持されていました。とは言え、経済成長は限界点に達し、ポジション数の増加はいずれ頭打ちになるので、このモデルがいつか破綻することはよく考えればわかるはずでした。しかし、自分だけはぎりぎりでも何とかなる、またはみんながこうしているのだからおそらくまだ何とかなる、と信じ込もうとしていたと思います。それが20年前の現実でした。

## ● 花道を飾るか、組織にしがみつく不良債権化するか

キャリア中期～後期において、その人の経歴にあったそれなりの肩書きのある常勤ポジションに就くことを、私は“花道”を飾るとよんでいます。医学部では大学の教授職、市中病院の部長職、研究所の部長職、または医院を開業して院長になることが花道と当時は誰もが考えていました。広い意味でのPI (Principal Investigator) として独立することと同義です。大学教授争いは『白い巨塔』<sup>4)</sup>にあるように当時は熾烈でした。しかし、組織(医局)のためにまじめにがんばってれば、時間がかかっても年功序列でどこかの病院の部長職という花道がたいていの人にはいずれは与えられるという暗黙の了解がまだあったと思います。

しかし私は今後10年20年の間の定年退職による教授職や部長職の空き具合と、自分の年齢・世代を考えれば、年功序列で“形だけでも”花道が飾れる世代は自分より5年ほど上の世代で終わると考えました。年功序列が終わり、“苦労先払い、給料・役職後払い”キャリアモデルの出口が閉ざされれば、“花道”待ちの中堅～シニアたちが膨れあがり、それにより若い人が常勤ポジションに就ける可能性はますます低くなり、彼らのプロモーションまで閉ざしてしまうことになるでしょう。

組織への依存が強すぎれば、自力でキャリアを切り開く能力を磨く機会もなく、自助努力ではどうしても“花道”を飾れなくなります。そうすれば、組織にしがみつかざるを得ない状態になり、“お荷物”となってしまいます。私はこれを“不良債権化”するとよび、潜在的に恐れていました。そして、キャリアの初期は組織のために働きますが、キャリア中期に向け組織依存度を下げていき、不良債権化のリスクを避けて、キャリア中期のうちに自分で自分の花道を飾れるようになりたいと考えるようになりました。

## ● 多様化する花道

本書はサブオプティマルな環境でもしなやかに生き、自分で花道を飾る力をつけるための論点とヒントについて書いています。今は人生の花道は非常に多様化しています。花道のパーソナル化という相対的視点も大切になってきます。また花道は人生に1回きりではありません。花道を一度飾

れることができれば、とりあえず世間体を繕うことはできるかもしれません。しかし、花道を飾ること自体が究極の目的ではありません。花道は一里塚・通過点です。1回目の花道を飾った後も、いい仕事をするを目標とすべきです。その結果、さらなるキャリアアップで第2、第3の花道を飾ることもできるはずです。

私は40歳までに自助努力で花道を飾る、つまりPIになることを20代半ばで漠然と意識しました。そして何とか1回目の花道をボストンで飾ることができました（テニユアトラック助教授）。2回目の花道は、ボストンでのPIとしての仕事が認められて日本でのテニユア職・教授になったことかもしれません。そして今、第3の花道を意識してこの文章を書いています。第2の花道に安住せずに、次のキャリアアップの落としどころ（＝第3の花道）を常に意識しています。

本書が少しでも読者を勇気づけ、しなやかな考え方を身につけることに役立ていただければ、幸いです。最後に、本書の企画からずっとおつきあいいただいた編集部の尾形佳靖さん、制作を担当していただいた中川由香さん、『研究者の仕事術』から一貫して美しい表紙デザインをくださったペドロ山下さんに、この場をお借りして感謝の意を評させていただきます。

2014年5月

島岡 要

#### 文献

- 1) 「エデンの園」(アーネスト・ヘミングウェイ/著 沼沢治/訳), 集英社, 1990
- 2) 「イノベーションと企業家精神」(ピーター・F・ドラッカー/著 上田淳生/訳), ダイヤモンド社, 2007
- 3) 「荒地」(T・S・エリオット/著 岩崎宗治/訳), 岩波書店, 2010
- 4) 「白い巨塔」(山崎豊子/著), 新潮社, 1993