

「開運！かねの草鞋を履いた鑑定団」
— 一流の目利き、二流の目利き と URA —

高尾 正敏

Masatoshi TAKAO Ph.D.

大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室 URAチーム

URA ESSAY

要旨： 研究活動、産学連携等で、いわゆる「目利き」の必要性が唱えられてきた。「目利き」とは何かにあつての定義は曖昧である。本稿では、「目利き」が骨董品鑑定にあつての本物と贋作を見分ける手法を参考に、研究活動での「目利き」のあり方について私見を述べる。特に、古美術鑑定と同様に、研究活動では「ひと」そのものが、再生産不可能な「お宝＝財」あることを前提に、「目利き」が”Game Changing” な仕事をしてくれそうな人財を選ぶことが、重要であるという認識について述べる。目利きはさらに、選ばれた人の仕事の成果を見届けることにより、開運をもたらすこともミッションとしていることも確認する。

テレビ東京の「開運！何でも鑑定団」で活躍されている、古美術鑑定家の中島誠之助さんによりますと、骨董屋が本物と偽物を見抜くのは、理論ではないそうです。知識としての理論は勿論必要ですが、最終的に真贋を判断するのは、骨董品からの語りかけを見抜けるかどうかだそうです。語りかけを中島さんは、品物の「ライン」あるいは「すがた（姿）」と言っておられます¹⁾。さらに、品物を包んでいる風呂敷や箱の「様子」、(骨董界では「次第」と言うそうです)をみたら、真贋がわかるそうです。中島さんは、名キャッチ・フレーズ「いい仕事していますね^え」のほか、品物を褒めるときに、「いい景色ですね」という言葉を使われます。それが語りかけのひとつだと思ひます。語りかけとは「オーラ」と言ってもよいかも知れません。

骨董屋の修行はとにかく、美術館や美術展などで本物を見ることに尽きるそうです。修行中は本物しか見てはいけなくて、そこで、語り

かけの受容法を会得します。昔、骨董屋は跡継ぎに、本物しか見せなかつたとも言われています。中島さん自身も実際本物しか見なかつたそうです。骨董社会の骨董たる所以は、中島さんよれば、現在において「(再)生産できない社会」^{*} だそうです。古い時代に作られて、時を経たものとほとんど同じものが現代にできたとしても、それは決して骨董(古美術)品ではなく、悪意のもとで作って販売すれば、当然ニセモノになります。本当に目の利く(一流)骨董屋は、「再生産できない本物」と「再生産可能な贋作」を感覚的に見分けることができ、そうでない(二流)人は本物と偽物の区別がつかないそうです。

それならば、目利き仕事とは何かということをお考えください。ことばの遊びですが、暫し、目利きの本質を探るために、お付き合いください。アンデルセンの童話に「みにくいアヒル子」があります。アヒルが生活する集団の中で生まれ

*) (再) は筆者挿入

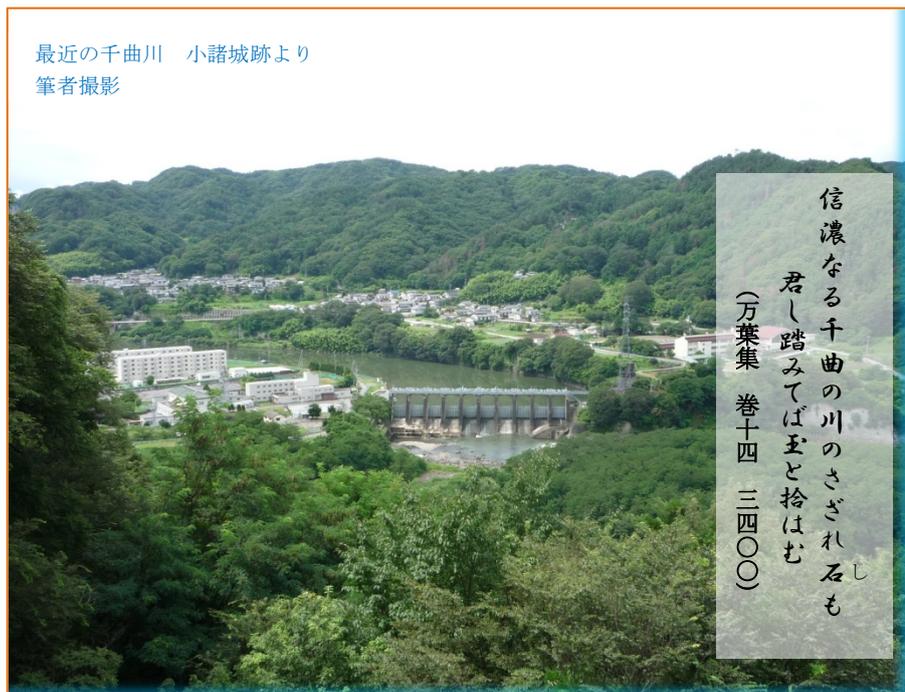
てしまった、白鳥のこどもの話ですが、この場合は、アヒルの集団の中での異質性は分かっていたのですが、白鳥とわかるのには時間が掛かっています。アヒルか白鳥かは分からないにしても、変わっていることは見えていますし、時間がたてば、アヒルか白鳥の区別は自動的に付きますので、判断は不要です。ことわざに「掃きだめの鶴」というものもあります。ゴミ捨て場のような汚いところに、美しい鶴が居るという意味ですが、これも明らかに目立っているので、判断する人は不要です。ならば、「ドングリの背比べ」はどうかというと、ほとんど同じものが一杯あるという意味で、区別できない状況を示しています。「玉石混淆」というものもあります。宝石になる原石と、只の石ころが混じっていることです。これも、よく見てルールに従って手間を惜みず、時間を掛ければ選別することが可能です。万葉集の東歌に「信濃なる千曲の川のさざれ石も君し踏みてば玉と拾はむ」(巻 14 : 3400)があります。意味は「信濃の千曲川の小石でも、あなたがお踏みになったらダイヤモンドとして拾いましょう」です。河原の小石に想いが入ればダイヤモンドほどの価値になります。恩師犬養孝先生のことばをお借りすれば、日本人の持つ言霊(ことだま)信仰です³⁾。挿入写真は、長野県小諸城跡から撮影した最近の千曲川です(筆者撮影)

「目利き」をスッキリと例えようと思って、何か参考になるものを探したのですが、非常に難しいのです。

世間では難しい故に「目利き」と言う単語に全てを押し込んでしまって、説明を避けているようです。全てを押し込んでしまうと、単語の意味の解釈は、人によって全く異なることになります。

まず、産学連携の立場で、アカデミアでの研究成果を産業界に繋ぐ(技術移転)ところで、成果整理、見極めをする人を「目利き」と言っている例があります²⁾。そのために必要なスキルを養うために、様々な講座が開かれています。確かに基礎的な知識とそれを生かすスキルは必要ですが、それらを学んだだけで「目利き」になれるわけではありません。教室で学んだことからすぐに、成果の産業化の是非が見極められるのであれば素晴らしいことですが、そんなことはあり得ないことです。基礎的な知識とデータをもとに、単に事務的に処理できるのなら、パソコン上でその作業をさせればよいわけです。目利きを名乗るのは勝手ですが、ほんとうに役に立つものと、役に立たないものを分別することにはならないと思います。ごみ(塵、芥の類)を取り除くくらいはできると思います

最近の千曲川 小諸城跡より
筆者撮影



信濃なる千曲の川のさざれ石も
君し踏みてば玉と拾はむ
(万葉集 卷十四 三四〇〇)

が。

分別手段は他にもあります。ステージゲートの考え方に基づくフィジビリティ・スタディ (FS) がそれに当たります。つまり、役に立ちそうなものを、たくさん集めてきて、一齐にスタートアップの仕事を開始して、篩(ふるい)に投げ込むことにより、分別することです。一個一個試験するのではなく、多数のテーマを一齐に走らせることにより、比較しやすくなります。一齐に比較するというのが、この方法のミソです。判断を下す方は平均値と最高値が瞬時に分かるので便利なのですが、最高値と判断されるとハッピーですが、平均値以下と判断される場合は、つらい場面になることが避けられません。デスクワークよりも手を汚して試験することになるので、一見、格好の悪い方法ですが、スマートぶったやり方よりも早く結果がでる他、納得性も高まります。うまく篩を通りぬけたものは、次のステージへ向けてさらに目の細かい篩を通すなどの、仕掛けで順番に選別すればよいし、篩を通り抜けられなかったものは、粒度を細かく直して(再構成)再投入すればよいわけです。網目の細かさを設定するには、スキルが必要ですが、何度も篩を通すことにすれば、精密な篩の網目の用意は必要がありません。頭を使わずに効率よく分別できます。

もちろん、いわゆる「目利きさん」とっては、腕の見せどころが無くなってしまふので、困るようにも思いますが、まずはより正確さ、公平さと時間短縮を含む効率を第一に考えるべきです。最終的に残ったものをどう料理するかは「目利きさん」の仕事ではなく、ものづくりのプロの仕事です。ある程度出来上がったものを、ものづくりのステージに持ち込むのは、このやり方の方が手っ取り早いし、昔から企業で、やってきた方法だと思います。人間コンビナートリアル法ともいえます。要は選ぶ人の感

性に頼らずに、誰でも何処でも使える標準的な方法を用いて候補を篩にかけ選び出す(すなわちスクリーニング) 仕組み、仕掛けを用意した方が科学的にも公平になるということです。入札と同じ考え方です。

産学連携に関しての技術移転推進は、連携の仲を取り持つ人の感性に頼ってしまうと、下手をすると、その人の個人的成果追及のネタになって、肝心の顧客である研究者や企業の満足度を下げてしまい、技術移転そのものが不達成ということになりかねません。現実はその類の例はあると思っています。国の施策としては、移転に耐えうるほどの成果物なら、ほとんどがデーターとして表現できるはずですが、データーベースが整備できないようなら、もともと技術移転の対象に成り得ないとも言えます。データーベースを使って、標準的な判断の基準となるツール(クライテリア)を用意することに注力すべきです。現実には、それに近いことが業務として行われていますが、誰が使っても同じ結果になるようなツールとして完成していないだけだと思います。筆者の感覚では、産学連携にクライテリアに基づき判断するコーディネーターは必要ですが、個人の感性に依存する目利きは不要です。

国のイノベーション関連の様々な会議で、「目利き」待望論がでるようになって久くなりました。上に述べたように、主に産学連携の場面での「目利き」の政策的必要性に関して議論がなされています。産学連携の仕事はここ十年ほどコーディネーター職が充実してきていますので、敢えて目利きを標榜する必要はないと思います。前述のように、「目利き」という術語の定義が曖昧な中で、施策ごとの都合で単語が使われるのは、混乱を深めるだけで余り良いことではありません。結果何を求めているのかが見え無くなってしまっています。

上記のコーディネーターは、学（アカデミア）側の都合で仕事をしている人のことです。一方の顧客である産業界側でも、自らの都合で仕事をする担当者が居ます。例えば、学側が技術移転したい案件を、学のコーディネーターがアレンジしてショーケースに並べたとしましょう。学側の思いは、そのすべてが「価値の高い玉」として陳列します。学側の思惑通り、産から見て、相当数が引き合い対象になることが望ましいことです。しかし、産側の担当者の評価は、一点のみ高価な「掃きだめの鶴」状態である場合もあるでしょうし、時には「ドングリの背比べ」の場合もあるでしょうし、さらには、熱狂的な特定の研究者のファンがいて、「千曲川の小石」状態の場合もあるでしょう。学と産で価値判断基準が違うので当然のことです。産側の企業の担当が変われば、同じものでも異なる評価になるでしょう。学側が、産の担当者が見る目がないとぼやくのも、産側が学は役に立たない研究ばかりやっていると非難するのも、的外れです。

価値観が違うというのが、多様性の最も重要な点です。また、価値基準は時と共に変化もします。今日の判断が5年後に180度変わっていることは大いにあり得ます。お互いに相手の価値基準を知って活動することは大切ですが、相手の言いなりになることは、多様性の確保の点から避けなければなりません。学に所属するコーディネーターはこの状況をよく理解して活動することが要件ですが、彼らが産側の事情を全て把握して活動することは不可能です。学のコーディネーターも、産の担当者もそれぞれタフなネゴシエーターであることが必要条件ですが、学が産に土足で踏み込んで押し売り、押し込みすることは絶対にやってはいけません。コーディネーターは、産学連携は純粋にビジネスであることと、学は学、産は産を

基本として、学と産の間に横たわる価値基準の差が、恰もないように見せるスキルが求められます。と言う訳で学と産にまたがって仕事をする「目利き」もやっぱり不要です。

一方、現在、研究機関で求められているのは、各々の研究分野で新たな研究テーマを創造できそうな人を探し出すことです。この場合の探す人が、研究機関に所属するURAです。URAは修行をして、「目利き」になりたいものです。人探しは、いわゆる「白眉」を求めることに他なりません。基礎研究あるいは“Game Changing”を目指す研究は、特定の人、即ち『白眉』の全人格によって実施されるものだからです。この場合、人に研究テーマが付きます。開発フェーズでは、研究開発テーマが天下り的に存在し、それを誰かが担当するというで組織化されます。ここでは、研究テーマに人が付きます。開発リーダーは目的に向かって、与えられた研究開発リソース（ひと・もの・金）のやりくり算段することが最重要な仕事です。やりくりが上手くないと判断されたら、マネージャーとしてのリーダーの首を挿げ替えることで対応し、研究開発活動は継続します。しかし、研究者の全人格に頼る基礎研究や“Game Changing”の場合には、その人がずっこけたら（結果白眉でなかった）それで研究活動は、お仕舞いです。

付け足しですが、ベテランが自身の研究テーマを深耕することは当然ですが、それも何れ終焉が来ます。新たな研究テーマ、研究領域を創りだしてくれそうな若手を、できるだけ研究人生の早い時期に見出して、研究チャンスを与えていく機能が研究機関に必要で、機関の長に成り代わってその任を担う人が本来の意味での「目利き」です。勿論、研究機関レベルだけでなく、国レベルでも同じく「目利き」が必要です。国の施策の中では、この視点を明確にし

ていません。研究機関では学問領域の栄枯盛衰を見ながら、常に新たな研究テーマを生み出していかないと、研究機関自体が衰退してしまいます。研究者の新陳代謝を進めることが研究機関の持続的発展の最も基本的なマネジメントです。

URAの機能として期待されている業務のひとつに新規研究テーマ、プロジェクトの玉だしと編成（フォーメーション）があります。URAは研究機関に所属する以上、目利き能力を期待されていますが、実行が大変難しい業務です。ここでは、白眉探しに関して、ふたつのケースを議論します。まず、チーム研究向けの“Game Changing”テーマ玉だしと研究リーダー／マネージャーの選出、およびプロジェクト編成について、二つ目は、独創的な個人研究を実施するのに相応しい若手研究者を「金（かね）の草鞋をはいて捜す」ことに触れます。

第一のケースとして、URAが、多くの個人が行っている多様な研究テーマから、プロジェクト運営した方が、研究効率が上がり、より速く結論が導きだされ、国際的なインパクトがありそうなもの、すなわち、「“Game Changing”な研究テーマ」を探し出し、最終的にファンディング機関に支援依頼提案を出していくことが、プレ・アワード以前（プレ・プレ）のステージになります。目利きとしての仕事のうち比較的明解なものです。

作業的には、URAが、数多くの研究者が行っている研究活動の中から、オリジナリティがあり、数年後に主流になりそうな研究テーマ編成ができそうで、当然多数の他研究者の研究参加がありそうであり、さらには、その研究者が飛躍しそうであるということを見抜くことです。URAはこの時、「目利き」にならなければなりません。目利きになるためには、骨董屋と同じように、一流研究者とお付き合いさせ

て頂くことから始めます。誰が一流かについては、自ら調査を行い、それなりの高名な研究者に教えて頂きリストアップします。最後はURA自身の見識で一流とその他の区別を決めなければなりません。他人に任すことは無責任になります。名のある研究者は、一見さんには会ってこない場合もありますので、知り合いに推薦紹介をお願いすることも必要です。また、会って頂ける場合には、自分自身の専門外の話題になる場合でも、最低限の予習は必要です。多少なりとも話題が繋がれば、信頼して頂ける確率も高くなります。

直接研究室を訪問するなどのほか、学会での講演聴講、シンポジウムやワークショップへ出かけて直に主張をお聞きすることなど、自分の眼で確かめるよりほか方法はありません。もっと直接的なのは、URA自らワークショップなどを企画して、関連の研究者に参集してもらうことにより、交流させていただくことです。

新規研究テーマが数年後に主流かどうかについては、「たられば」の仮定であり、上手く行くかの保証は全くありません。研究者にとって不確実な話題である以上、大きなお世話と感じ取って、付き合ってくれない場合も有り得ます。それでもURAとしては、たとえ「大きなお世話」、「お節介」と言われようとも、何とかしないと、所属する研究機関、研究者コミュニティ、更に、URA組織自体もジリ貧になってしまいます。

プレ・プレステージはリスクが大きいので、取り掛かりでは、関係者のみのクローズな取組が普通で、慎重に物事を運ぶ必要があります。しかし、良質の玉を探し出し、磨き育むという観点では、リスクであっても研究機関全体では計画的に実施していく必要があります。うまく研究者と研究テーマの候補が探し出せた場合、次のステージでは、状況をみながら、その

候補者を広く研究者コミュニティに見せていくということになります。

大きなお世話だと言われぬように、まずは研究者とのURAの個人的信頼関係を作っていくことからこの作業が始まります。日本の首相と米国大統領の個人的信頼関係づくり、ファーストネームで呼び合えるというケースと同じだと思ってよいと思います。次に、誰と信頼関係を作るべきですが、最終的にはURA個人の「好き嫌い」から入れば十分です。「好き」になるとはその研究者の将来性を買うこと、即ち投資の対象です。「嫌い」とは研究者に何のアプローチもしないことです。

誰と付き合うかの大きなサーベイは必要ですが、選択はURA個人の感性と見識からの判断で決めれば良いと思います。関連の専門家などに相談することを含めたサーベイにURA個人として納得すれば、とにかく活動を始めることです。「好き嫌い」に関するのですので、拙速はよくありません。プロジェクト企画、応募に数年掛けることを基本にスケジュールを頭において行動することが大切です。研究プロジェクトを創るのに、何故「ひと＝人財」を選ぶことから入るかについて、恐らく疑問に感じておられることと思います。繰り返しになりますが、新規のプロジェクトは2～3年後に採択されればよいとすると、現在実施中の研究テーマを多少膨らませただけでは、その時に既に時代遅れになってしまう可能性が大きいので、5年10年後に花開きそうなテーマ設定をしなければならぬことになります。そこで、目利き能力を発揮して選んだ人物と一緒に、プロジェクトフォーメーションを設計することから始めます。

実際のやり方は、目を付けた研究者・先生の背中を絶えず押しながら、新規プロジェクト計画を仕上げていくことになります。ここでU

RAは専門家ではないので、特に、研究テーマの新規性チェック、チーム編成の有効性、研究スケジュールの妥当性などの観点から、プロジェクト編成に関わります。研究テーマの専門性に関わる諸々については、分かれば尚可ですが、それは無理として、マネージメント面、コンプライアンス面からのサポートに徹した方が素直でよい研究計画になると思います。首尾よく採択された場合はプロジェクトの立ち上げまで、URAとしての仕事が継続していることが望ましい姿です。

ここでの注意事項は、URAのプレ・プレ業務としては、既存のプロジェクトの延長、またはマイナーチェンジと見なせる計画については、関わらないということを明確にしておくことです。プレ・プレ業務は、あくまで“Game Changing”を目指すことに焦点を合わせることで、延長型計画は、研究者にとっては、重要な案件ですが、URAにとってはメリットがないからです。勿論、URAの業務として、プレ／ポストアワード業務は、現場から要請があれば実施することは当然です。

二つ目のケースとして、独創的な個人研究を実施するのに相応しい研究者、それも若手で探し出すことでの「目利き」の役割について述べます。競争的資金のうち、科研費の若手枠、JSTの「さきがけ」プログラムは、若手の中から上記の目的を果たしてくれそうな人を探し出す仕組みです。科研費若手枠は、よく言えば配分後は自己責任実施、悪く言えば放たらかしで、到底「目利き」が関与できるものではありません。JSTのさきがけは、総括とアドバイザーの注視の下で、50人ほどのメンバーが研究領域内で切磋琢磨することになっていますが、総括やアドバイザーが目利きのようで目利きではありません。なぜかと言うと、プログラム終了後は、同窓会で集まることはあっても、

参加メンバー一人ひとりの行く末を責任もって見届けるミッションは付与されていないからです。

筆者は、目利きには見届け責任があると思っています。研究者コミュニティへの新規参入者（New Comer）に付き物の現象に、初心者幸運（Beginner's Luck）があります。初心者ゆえの無邪気さから生ずる科学的新発見があり得ますが、柳の下に二匹目の「どじょう」はいないのが普通です。しかし、その事実をもって、一人前の研究者になったと勘違いするひとが結構多いものです。また、目利き気取りの先輩が、新人の Beginner's Luck を利用して、悪乗りすることも散見されます。言語道断です。目利きの見届け責任のひとつが勘違いを是正することですが、目利きが勘違いを助長することになってはいけません。

URA／目利きとしては、まず独創性のある若手の研究者を探さなければなりません。上述のように制度として確立しているファンディング事業への応募者も、非常に多く存在します。将来のある若手は、骨董品と同じで「(再)生産できない社会」での「再生産できない本物のお宝＝人財」であって欲しいのですが、URA／目利きさんが対象者を網羅して調査することは不可能です。そこで登場するのが、万葉集の「千曲の川の小石」です。目利きさんがこれぞと思った石を見つけ、それをダイヤモンドだと思って磨くことのほか手段はありません。即ち、URAは五感を総動員し、時によっては第六感を加えて、多くの若手研究者の中から、中島さんのいう「語りかけ」「オーラ」を感じるものを選び出す。ことわざでは、「金（かね）の草鞋を履いて捜す」ということも同値です。金の草鞋を履く以上、研究機関内に留まらず、日本国内、海外を、丈夫なかねの草鞋をでないと到底もたないほど、隈なく歩いて、若手を探

すのがURAの任務です。様々な人々と出会うことにより、URAの人を見る目も肥えて、一流の目利きに近づきます。若手の個人研究の場合は、研究テーマの是非から選ぶよりも、若手の感性に期待して選んだ方が研究者として伸びる可能性が高いと思います。勿論、野放図に任すのではなく、適切なアドバイス／メンタリングのもとでの研究活動がある場合の話です。

選ぶのは、一流目利きの特権で、選ばれる人の意思には関係ありません。次に、その選ばれた人を手元に置き、目を掛け、メンタリングをし、売り物になる一人前に育て上げるという「見届け責任」を果たす。これまた、中島さんのいう「様子」「次第」を、手間をかけて施すことが目利きの仕事です。選ぶ方も選ばれる方も、決死の覚悟が要ります。選ぶ方のURA／目利きが一流でないと、選ばれる若手から拒否されないとも限りません。目利きはその見識が陳腐化しないように、常に勉強が必要です。

中島さんは、過去ご自分で扱った骨董品に対しては、「いじった」と表現されています⁴⁾。筆者は、中島さんの骨董屋としての好み・趣味・感性・愛情が見えるようで清々しい言葉だと思っています。若手を選ぶときの選ぶ側の趣向が、選ばれる側の意向に関係なく、見えていることが必要です。折角「選び、選ばれ」ても、本当に白眉になるかは分かりません。若手の努力もありますが、そのほかに運もあります。惜しくも、白眉で無かったときは、勝手に選ぶ作業をしたURAの不徳の致すところであり、選ばれた側の責任ではありません。そういう意味で、URAが目利きとして、若手を金の草鞋を履いて辛抱よく探し出し、責任を持って目をかけ、運が開くのを、愛情を持って助けること（いじること）ができれば、「**開運！かねの草鞋を履いた鑑定団**」がキーワードということになります。筆者は、ここが、研究テ

マの良し悪しで選ばずに、人で選ぶことの本質だと思っています。ちょっと見には、非科学的ですが、人を選ぶのですから、感覚的・情緒的な、得も言われぬ選びの方が合っていると思っています。全てうまく行けば、URA/目利き冥利に尽きます。

では、URA/目利きが優秀な若手の「語りかけ」「オーラ」を感じることはできないときは、どうしたらよいのか？ その時は、残念ながら修行が足りないので、名刺に「目利き」の肩書を印刷するのを諦めて、再修行の道を辿るしか方法はありません。

最後に、そもそも「目利き」は自薦で名乗れるかということを考えて見ましょう。実は骨董屋は、名乗ってしまうと、商売ができなくなるようです。自分の商売（利益）のためには品

物の値踏みをする必要がありますが、お客のために値踏みをすると、客の想定を下回ったときなど、下手をすると客が逃げてしまうこともあり得ます。本当の目利きは自ら名乗ることはなく、周囲の者がその人の見識を顕彰して、「目利き」という称号を献上していると、思った方が良いでしょう。仲間内のお手盛りで名乗っても同じことが言えます。逆に自ら目利きを名乗っている輩は、本物と偽物の区別がつかない二流ということになります。

URAも一流の目利きを密かに自認するのであれば、自分からは、「目利き」を売りにしない方が、仕事もし易いのかもかもしれません。周囲の人が言うのは自由ですが。

(完)

引用文献 マーク付き

- 1) 『ニセモノはなぜ、人を騙すのか？』 中島誠之助 角川書店 角川 ONE テーマ21 2007 21 ページ
- 2) JST事業の例：「大学等、研究機関の研究成果を実用化するための技術移転・産学連携業務に従事する人材(目利き人材)の専門能力の向上、目利き人材のネットワークを目的とした研修」
<http://www.jst.go.jp/tt/mekiki/>
 経済産業省の事業例：「新事業創出のための目利き・支援人材育成等事業」
<http://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/mekiki.html>
- 3) 『改訂新版 万葉の旅 中』 犬養 孝 (平凡社ライブラリー) [文庫]
- 4) 引用文献1) 119 ページ

Summary: It has been discussed that connoisseur of *Mekiki* are necessary in both research activity and academia-industry collaborations. In this essay, I will discuss who is the best young researcher or the research project leader, by referring the eyes of connoisseur who can distinguish the true and false of the old goods. In the higher research activities, distinguished researching persons who cannot be reproduced anymore as well as the expensive and precious antiques, which are not also reproducible in the present days, are the human treasures. It is important that connoisseurs in research field should distinguish the leading person who will get game changing achievements or not, and that connoisseurs also follow up the work of the distinguished person until his research completeness. Then the good fortune will come true.