

成果を出す研究開発者は「信念が強く、容易には考えを変えないこと」と論破

研究開発で成果を出すことは生易しいことではない。積み重なる努力と幸運の上に「成果の天使」が微笑みかけると一般には信じられている。問題はこの「努力」である。人手と時間をかければよいというものではない。ここを取り違えると、ヒト・モノ・カネ・時間の浪費に終わることになる。

私も長年研究所に席を置いた。ある研究者は多くの人を使って精力的に、しかも残業を強いての研究を実施していたが成果に結びつくことは少なかった。また、ある研究者は少ない人員で短時間のうちに成果を挙げた。しかも、この成果の得られた研究は今述べた前任者がヒト・モノ・カネ・時間を投入したまさにその研究を引き継いだものであった。

研究者には「宝」を掘り出す方法を自ら構築する能力が問われる。この能力が不足すると研究がいつまでたっても所期の成果を挙げることはない。研究者にはこの能力がまず求められる。その上で、「信念が強く、容易に考えを変えない」である。そして望むらくは運が味方してくれることである。

企業自体の研究に対する問題点は、誰が（どの研究者が）いま述べた能力を有しているかを判断する能力がないことである。最近は各企業とも成果主義が取り入れられ、形式上はこの能力が適正に判断されているように見えるが、実態はそうはなっていないというのが私の実感である。明確な判断をすれば研究組織の運営上で問題が生じる場合も多い、と考えるのが日本の伝統的経営である。多くの日本企業においては、成果主義が取り入れられて久しいが、それでもまだ日本的経営は脈々と生き続けているものと思う。

日本経済新聞 2019.11.11夕

創薬の鍵

第一三共会長 中山 譲治



あすへの話題

2019・11・11

新薬ビジネスでは、新薬を生み出すことが存在意義で、それが出来なければ消滅する。新薬を生み出すには、10年以上の期間と一十億円規模の研究開発投資が必要になる。成功確率は極めて低い。また一つ新薬を出したからと言って、二つ目が出る確率が増えるわけではない。技術の積み重ねに加え、幸運な新発見のようなものが必要になる。米国の知人はサーチ産業、金鉱掘り、と呼んでいた。どうすれば高い確率で新薬を生み出せるのか、組織運営と研究者はどうあるべきか、ずっと考えてきた。

新薬創製の最も盛んな米国でも、その半分はベンチャー企業が生み出したものだ。その比率からすると、ベンチャー型組織と大企業の機能別組織ではどちらが良いとも言えない。大手製薬企業で、研究組織をいくつもの企業内ベンチャーに分け、競わせた例がある。しかし、特に良い成果が出たとは聞いていない。では、どのような研究者が新薬を生み出すのか？ 世界的な新薬の開発の中心だった日本人研究者数人を調べてみた。共通点は、信念が強く、容易には考えを変えないことだった。もし組織員全員がそうだと組織はほとんど機能しない。組織単位に一人のリーダーとしてなら大きな力を発揮するだろうと思った。研究者にはベンチャー向きと大企業向きの人がいて、その個性と組織の一致も成功の鍵だ。創薬の鍵は、他にもある。いま、ガンの治療では、患者さんの遺伝子を調べ、治療薬を選ぶ時代になっている。そしてゲノム情報のデータベース造りが始まっている。これができれば、創薬と治療の強力な鍵になり、多くの患者さんを救えるを期待している。