

# ぶろす

四季の会・ユーザーズ・サービス

326号

発行人 浅沼 邦夫

拝啓 初夏の候、先生におかれましては益々ご健勝のことと存じます。

グローバルな時代に、企業にとっては大変化であり、変化への対応で、中小企業経営者には、益々きびしくなると思うのです。パナソニック創業者、松下幸之助は、全社の業容が大きくなるにつれて「きょうもまた本日開業の心持ち」でいる姿勢を事あるごとに社員に求め訴えていたのです。

しかし、今日パナソニックは、今年13年3月期に連続で7542億円の最終赤字を計上した。三洋電機の買収誤算や、プラズマTVの投資錯誤等々で構造改革費用の計上で、この「2期連続で膨大な損失」の計上となった。松下幸之助の著書の中で「日に新た」を、競争経済の世界において、「旧態依然として事業を続けさせてはダメである」と変化への対応を語っているのです。グローバル化の中で、技術革新や顧客満足等が「松下幸之助の理念」を問われているのです。

## 松下幸之助は龍馬に好意的 龍馬は「日に新た」を実践？

松下幸之助は、「龍馬」を好意的に著書の中でエピソードを紹介しているのです。「坂本龍馬は、よく西郷隆盛」と話し合ったものでした。(松下幸之助塾 Vol.10 より)

『ところがこの坂本龍馬の意見は会うたびに変わっていました。話をしても、西郷隆盛が彼から受ける感じは毎回違うのです。そこである日、西郷さんが、「あなたはおととい会うたときと、今日の話とはまた違うではないか。そんなことではあなたの言葉は信用できない。天下の士として信じられる者には、不動の信念がなければならぬ」と言って非難したのです。

そのとき、坂本龍馬は「いや決してそうじゃない。孔子は『君子は時に従う』と言っている。刻々と時は移り、社会情勢は日に日に変わっている。だからきのうの是がきょうの非になるのは当然である。この時に従うこと、これが君子の道なのだ」と言い、さらに語を継いで、「西郷さん、あなたは、一度こうだと考えると始終一貫、それを守り続けようとする。だがそれでは、将来必ずあなたは時代に遅れてしまいますよ」と答えたとのことです。』

このあと幸之助は、不動の信念を貫く西郷隆盛と、意見をたびたび変える坂本龍馬とを比較したうえで、「龍馬のほうに、いささか賛成の意をもちたい」と述べている。さらにこんなエピソードを取り上げている。

『幕末の頃、土佐の檜垣清治という人が、その頃土佐で流行していた大刀を新調し、江戸から帰ってきた坂本龍馬に見せたところ、龍馬は、「きさまはまだそんなものを差しているのか。おれのを見ろ」といって、やさしいつくりの刀を見せました。そして、「大砲や鉄砲の世の中に、そんな大刀は無用の長物だよ」といいました。

清治は「なるほど」と気がつきました。そこで、龍馬のと同様の刀をこしらえて、その次に帰ってきたときに見せました。すると龍馬は、「この間は、あの刀でたくさんだといったが、もう刀などいらんよ」といいながら、ピストルを取り出して見せたというのです。

またその次に帰ったときには、「今の時勢では、人間は武術だけではいけない。学問をしなければならぬ。古今の歴史を読みたまえ」とすすめたということです。

さらにその次に会ったときには、「おもしろいものがあるぞ。万国公法といって、文明国共通の法律だ。おれは今それを研究しているのだ」と語ったそうです。』

この話だけみると、龍馬はたんに新しもの好きな人物であったとも読みとれるが、それでも幸之助は、「いつも先ざきを見ていたから、そういう姿も出てきたのではないかと思います」と述べ、いたって龍馬に好意的だ。幕末の世の激動に翻弄されず、「日に新た」な発想と行動力で時代の先を歩み続けた龍馬に、企業経営者として成功した自分の姿を重ね合わせたのだろうか。

## 「有事の存続に備える」 宇宙の法則がある

イソップ童話「アリとキリギリス」で描かれているアリは働き者です。その「アリ」には、アリの働き方に「9対1」という法則がある。その集団の中には、必ず「10%の働かないアリ」がいるといわれている。「働くアリ」と「働かないアリ」がいるわけは「何なの」かを解明した人がいるのです。北海道大学の長谷川英祐准教授は、「働くアリ」ばかりを集めると必ず「働かないアリ」が出てくる現象を実験で立証した。「働かないアリ」がいるから「集団存続へ有事に備え」不測の事態に対応できるとみている。

実験では体長1cm弱のシワクシケアリ150匹を採ってきて、頭、胸、腹の3ヵ所をそれぞれ10色で色分けし識別した。石こうで巣穴を作ったプラスチック製の水槽に入れて、顕微鏡で毎日定期的に何をしているのかを約1カ月間観察し、1匹につき72回分の行動をチェックした。

餌のこと、幼虫の世話、掃除などほかのメンバーに役立つ作業を「労働」とみなし、じっとしていたり、体をなめていたりといった自分のための行動は「非労働」とみなした。労働が7回以下の働かないアリが約10%、28回以上のよく働くアリも約10%い

た。残りは普通に働いていた。

「働きアリ」の中にも「働かないアリ」がいるのは、これまでも知られていた。働き始めるための刺激の感度(反応いき値)が個体ごとに違くとされるからだ。今回の研究がユニークなのは、「働くアリ」だけを集めて飼育し観察したところ、ほとんど「働かないアリが10%の割合」で出てくることを突き止めたからだ。

長谷川准教授は「どんな集団にしても反応いき値のばらつきがあり、いき値の低い『働き者』が先に働き出し、結果的に『怠け者』が出てきてしまう。」と語る。しかし、「働かないアリ」は何も怠けて働かないわけではない。周りに働いているアリがいなければ働かし、「働くアリ」と「働かないアリ」で大きな能力の差があるわけではないことは実験でも証明済みだ。

「ではなぜ、必ず一定の割合で働かないアリが存在するのか」。長谷川准教授は生き物も疲れる点に着目した。「疲れて働けなくなったアリが出て来たときに、代わりに働くためではないか」との仮説をたてた。

①「もし全員が猛烈に働き疲れてしまうと突然巣に敵が侵入してくるなどの不測の事態が起きたとき、誰も戦えず、巣は滅びてしまう」。

②「世代を超えて巣を守り続けるには、絶滅リスクの回避を最優先にして、あえて効率の低い仕組みを採用している」。

①と②の仮説が正しいかどうか、コンピューターでシミュレーション(模擬実験)をした。①の「すべて同じ個体で仕事があれば一斉に働く集団」と、②の「ばらつきがあり働かない個体がいる集団を作り」、集団の存続期間を調べたのです。

・単位時間あたりの仕事量は常に一斉に働く集団のほうが高かったが、仕事が一定の期間以上処理されないと巣は滅びるという条件を加えたところ、働かない個体がいるほうが集団は平均して長く存続した」。

・長谷川准教授は「感度がばらばらで多様性がある集団は有事にも強く、巣を長く存続させるために重要な戦略となっているのではないかと解説する。次のように㊸と㊹でまとめると、

㊸全員が全く同じように働くと、通常時は生産性・効率性が高くなる一方で、巣が脅かされるような非常事態では全員が疲れ果てて巣の全滅の恐れがある。

㊹働かないアリがいると、非常事態が長引いても、疲れ果てたアリに代わって働かなかったアリが元気に働き出し、巣の社会を長く守ることができる。

アリの社会も全体思考で、それぞれの役割を持ち、よき関係性を保っている。「子孫を増やし、将来へ残る」ために、「働くだけ」でなく、「管理や保守など」を行っていて、集団存続の有事に備えている。「巣の社会を長く守る」ことが、アリの社会に全員で貢献しているのです。人間社会もアリに学ぶこともあるようです。私たちも、ある程度余裕をもって多様な人材を確保しておくこと、変化に対応することが可能になると思うのです。(日経4/28より)