

無用之用が組織を永続させる

東京大学名誉教授
つきお よしお
月尾嘉男



一世紀後に価値を發揮した理論

三段論法といわれる推論の方法がある。有名な「すべての人間は死亡する」「ソクラテスは人間である」「したがってソクラテスは死亡する」という事例が代表である。一九世紀中頃、この論法を記号による計算で証明できる研究を發表したG・ブールというイギリスの学者がいる。ほとんど関心をもたれることもなく、無用の学問として長年無

視されてきた。ところが、約一〇〇年後に必須の学問に変貌することになった。

二〇世紀中頃に登場したコンピュータの論理回路設計に必須の理論となり、その分野の人々には必修科目になったのである。反対事例もある。一八世紀中頃に活躍したドイツの医師F・A・メスメルは動物磁気理論を發明し、患者に鉄分を含有する薬剤を飲用させて患部に磁石を接近させる治療方法を開発した。これ

はメスメリズムと名付けられ流行したが、科学アカデミーが真偽の調査を開始した時期にメスメルは行方不明になった。

この二例は研究の成果の判断が至難であることを証明している。科学

技術が重要な国力になる時代になり、政府も企業も有用ということを学問に期待して研究開発に投資するが、問題は有用になるまで、どれだけの時間を許容できるかである。有名なイソップ物語の金の卵を産むガチョウから手早く金の卵を回収しようと解剖してしまう寓話は、期待が性急すぎると元本まで喪失してしまうことを警告している。

昨年、大隅良典博士がノーベル生理学・医学賞を受賞されたとき、日本では三年連続の科学分野の受賞と大騒ぎになったが、記者会見に登壇した博士は冷静に、現在の成果は過去数十年間の蓄積の結果であり、最近のように性急に成果を期待して応用分野で研究投資を拡大する一方の日本の科学技術政策が継続すれば、やがて受賞する成果は減少していくと警告された。細胞が自死する仕組みを解明しても役立つのかという見解への反論である。

存在に価値のある企業を目指す

科学技術の研究分野の話題を紹介

してきたが、これは企業活動にも参考になる。企業の第一の使命は存続することであるが、株式を上場している企業にとっては株価を上昇させて株主への配当を増加させることも重要な役割である。その結果、最近の企業経営ではROE（自己資本利益率）が重視され、その数字の増大のため、短期の利益が期待できない設備投資が低下する傾向にあり、とりわけリーマンショック以後は顕著である。

この傾向を再考させる有名な逸話を紹介したい。冷戦時代最中の一九六〇年代、アメリカで巨額の費用を必要とする素粒子研究用の超大型加速器の建設が構想された。計画の中心人物であったフェルミ研究所長R・ウィルソン博士が議会に召喚され、国防に有益かどうかと質問された。博士は「国防には役立たないが、アメリカが防衛する価値のある国家になることには役立つ」という返答をし、建設費用が承認されることになった。

世界最大の通信販売会社アマゾ

ン・ドット・コムは一九九四年の創業以後毎年、売上総額と営業費用はほぼ同額である。利益の大半を設備投資に投入するからである。過去一〇年間は年平均一三〇％で成長し、現在では時価評価総額が世界四位の巨大企業であるが、営業利益も株式配当もゼロである。それでも株主が反乱しないのは、次々と有益なサービスを提供し、株主も存続する価値のある企業と理解しているからである。

老子に「無用之用」という言葉がある。茶碗の内側の空間は無用のようであるが、そこに本来の価値があるという意味である。機械装置には「遊び」という仕組みがあり、アクセルには踏み込んで一定の範囲は作動しない余裕がある。これが円滑な動作を保証している。現在の社会は眼前の有用を過度に追求しすぎるが、それは長期の発展を保証するわけではない。

無用の余裕のある組織が永続するという信念で経営を見直すことも有用である。

いかに時流を読み、巨大転換に適應するか。「100年先を読む」シリーズの2作目となる新刊『幸福実感社会への転進』が6月上旬に発売されました。

ご注文は巻末のハガキが、オンラインショップからどうぞ。



足元には原石が眠っている