

【出席者】（敬称略）

常盤、片平、古川、松山、丸山、浅井、安梅、松崎、今田、大下、竹中、大槻、昌子、白井、勝川、出井、松永、川手、木村、平山、古城

I. 常盤先生の話

テーマ：「時・処・位」（前回の続き）と「天・地・人」

- ・「時間と空間」、「時流」と「時中」。
  - ・「時流に乗った者は時流に流されてしまう」流れの中に「時中（的）」がある。時を「待つ」哲学が大切。
  - ・「時中を過たねば大事は成せる」「禍福はあざなえる縄のごとし」
  - ・「待つ」とはただ何もせず待っているわけではない。「君子は器を身に蔵し、時を待ちて動く」  
Ex. 尺取虫は一度縮むが、これは止まっているわけではなく一度縮んでエネルギーを蓄えて前へ進むため。
  - ・待っている間に努力を怠らないことが大切。
  - ・企業の今の時流はM&Aが盛ん（∵今円が高い）→これを僕は時流と見ている。
  - ・NTTコミュニケーションの三浦社長が、「過去オランダやその他の多くの会社をあわてて買収（約2兆円）したが全て失敗。その反省を踏まえ南アメリカのディメンションと米国のキーンを徹底的に検討の後に買収、おかげでうまく行っている。」⇒これが正に「時中」
  - ・花王でも、アタックの例が「時中」。第1次石油ショックの時流に乗ってアタックを従来の半分のサイズで出した。しかしいつしか市場から消えてしまった。もう一度仕切り直し⇒酵素を探し出して（椿の葉から）、7～8年かけて1/4のコンパクトサイズを実現。
  - ・「一陽来復」：逆境の中にも一筋の光
  - ・ゴルフ場も時流に流されてずいぶん潰れた。
  - ・青天井はあり得ない、どこかでぶつかった時に痛い目を見る前に、「未病」の段階で手を打つ。
  - ・ダイエーも正に「安売り」で成長して、それで滅んだ＝「効果の逆転」
  - ・易の中に「満つるは欠くるの始まり」＝月の満ち欠けと同じ
  - ・時間を直線的にみる西洋的捉え方ではなく、中国のように円環的に捉える。
  - ・今日は2つ言いたい
- ① **技術は社会との対話が大事**⇒これが出来てなかったのが原発の「安全神話」（新幹線同様安全だと盲信）
- \* 科学・技術は万能ではなく、限界がある。（一方国民も専門家に任せ切っていた）
  - \* 子供の理科離れは実は親のせい。（日本は欧米に比べて科学雑誌が少ない、家に置いてない）
- ② **異分野技術との交流**
- \* 新しい世界は自分の中にはなく、外の世界にある。
  - \* 原発も正に村社会、事故後にゼオライトだフランスだ、と異分野の技術が一杯助けに入った。
  - \* 「専門」とは、俺たちの城にはこだわるが、外には出ていかない。
  - \* 今後EVが起爆剤になって電池技術や軽量化材料（カーボンなど）が発展するだろう。
  - \* スティーブジョブズは異業種（異技術）をつなぐ名人だった。
  - \* 去年10月にCOP10（生物多様性会議）があったが、考えてみると日本は「**技術多様性**」があるのだから、「社会との対話」「異分野との交流」を通じてもっと新しいモノを生むべき。（一つの技術だけでは新しいものは生まれない）

・日本ではこの夏「節電 20%」の大実験が成功。

・将来の新エネルギーなども技術者と消費者がコミュニケーションし協力することで、新しいモノが生まれる。

\*\*\*\*\*

片平：BS プレミアムで愛媛県の伊方原発の技術者（東大卒）が安全上の問題を訴えたが無視された。

「四国には地震が来ない」、実はその原発の下に活断層が存在。（「伊方原発～問われる安全神話」）

古川：福島第 2 原発でも実は全電源喪失していた、しかし GE 製だったので 6900V で電源車と合わない、コンセントない。（中途半端に技術を導入した弊害、自分のものになってない）

片平：それは交流じゃなくて直流だったからだね。（笑）

大下：事故直後に大前研一がそれを指摘したが、誰も耳を貸さなかった。（良い事言ってたのに・・・）

常盤：時流が一番怖い。

片平：一人一人は悪い人じゃないんだけどね。

大下：サブプライムローン問題も 3 者（金融商品の開発者・売った人・買った人）が悪い。

常盤：金融の世界で時間を先延ばしにしたのは、やはり時間と空間を操作したということ。

会社のマネジメントは地の利（マーケット）を読む必要がある（天の理・地の利・人の和）

松永：大震災の時に 10 本の新幹線がすべて止まったのは見事。（中越地震の反省踏まえ対策）

いつもコツコツと熟成している技術と、GE のものをそのまま入れた技術とは大きく違う。

大下：この辺の電車もピタッと止まったし。（でも長時間止めすぎでしょう）

古川：新幹線も 40 年事故がないが、それくらい経つと技術が古くなって大きな事故が起こる（失敗学の先生）

片平：新幹線で一番危ないのは自爆テロ。 そういうセキュリティは全く考えてないから・・・。

川手：社会との対話の面では、先日ははやぶさの映画を見に行っただが、技術の裏に人間ドラマがある事が分かって、宇宙開発は大事と日常会話の中にも出て来るレベルとなり、そういう活動が大事だと実感。

片平：今危ないと思っているのは「大手町の金融センター」。香港やシンガポールにあるのに、今さら・・・、取締役の常盤さん、よく目を光らせてください。

古川：洗面所の混合水栓、バルブ 2 つのタイプより 1 レバーで回して上下の方がやり易く優れている。

アップルも妥協せずに異なる技術をつないで、新しく良いモノを作り出した。

松永：日本の技術は左側、はやぶさも左（摺合せ）の技術。

常盤：阪神大震災の後、レバーを下げて出るタイプはなくなった。

片平：この件では TOTO と INAX がけんかしたとか。

勝川：あれは面白可笑しく言っているだけ。

今田：でも実際は震災の直後、上げて出るタイプは全て売り切れて手に入らなかったのも、ウチのは逆タイプ。。

<休憩>

今田：「人の和」の「和」は平和や調和ではなく、足し算・総和の方の「和」だと思っている。

ミトコンドリアはオスが全て食われたのでメスしか残っていないらしい。（今朝の朝刊）

## II. 丸山さん発表：「動的平衡」（第 7・8 章）

\* 紙資料参照の事

・ 遺伝子と DNA の違いの説明 by 出井さん：概念的にはゲノム(染色体) ⊃ 遺伝子 ⊃ DNA(RNA) ⊃ 塩基

【議論】

松永：非営利団体（NPO）は経済活動に入るのか？

常盤：議論に入る前に「テーウスのパラドクス」

テーウスの船の部品を別の木に入れ替えていく内にすべてのパーツが入れ替わってしまったが、それでもテーウスの船と呼べるか？ 同様にヒトの細胞も企業の従業員も全て入れ替わるが同じ人・企業と言えるのか？ 丸山さんの問題提起は素晴らしい。組織がどうやったら元気になるか、エンパワーするにはどうすれば良いか。

安梅：自分が自分だと思えるのは記憶だが、これはアテにならないので、体が全て替わっても脳だけを残せばと思うが、脳も体のパーツから刺激を受けるのだから、結局これもアテにならない。そんな中でエンパワーするには、やはり皆でビジョンを共有するしかないのでは。

常盤：会社の実態とは何か。人か工場か・・・、何にもないのに象彦は象彦。社風が決め手。

片平：学校なんか正にそうで、3年でガラッと変わるけど校風はある。野球部が伝統的に強いとか。

大槻：「類は友を呼ぶ」で、同類が集まる。社内の誰に聞いても良い点悪い点が同じで、「どんくさい」社風。

川手：ANAらしさを議論しようとしたら「お宅には無理」と言われた。そういう事を議論できる土壌・風土が大事だと気付かされた。個人の中で大切にしている価値観が組織の中で共有されている必要。

常盤：先ほど「**新人は食物かパーツか**」の議論があったが、大槻さんがもし住友バンクに入っていたら今の  
大槻さんとは違う人間になっていたと思う。あと何年もいると完全に東芝の人になる。

大下：企業の置かれた内部環境・外部環境で一人ひとりが組織に取り込まれる。（通り一遍の言われ方だが）  
先輩が残した遺言がどう一人一人に引き継がれていくか。

常盤：それでは企業が変わっていかない。人間にも突然変異があるように、企業にも突然変異を起こす人がいる（中興の祖）。「組織生き物説」は生き物と組織をつなぐアナロジーをはっきりさせないと。

松永：変化が激しい中で、新人は今までの秩序を乱してくれる良い存在。しかしさらに1年後の新人がはるかに出来るヤツだと、保身心理から激しく乱れたりするので、程よい外乱が必要。逆に燃えカスみたいな人間をどうすれば良いかを教えてほしい。

片平：でもアタックは燃えなかったものに火が付いた例。（時中をじっと待つ）

川手：人は組織の食物かパーツかの議論は面白いが、今強い企業はその会社の風土に合った人を選んで採用する。サウスウエストは乗員の採用試験で「ズボン脱げ」とやって、脱がないヤツは落ちる。

松永：さっき燃えカスと言ったけど、逆に燃え残りがずっと風土として残っていくのが良いのかも。

常盤：以前訪問した中小企業で大豆を箸で運ばせたり、竹トンボ作らせたりするのも「ズボン脱げ」と同じで人間を別の角度から評価するやり方。

片平：採用試験が「先着順」とかね。

安梅：大学もそうです。受験番号の早い子の方が大体優秀、でも1番はダメ。

昌子：面接試験ではなるべく「(視点が)違う人」を採りたいと思っている。それとどうやったら育つか、という観点では「付ける人以上には育たない」から、どんどん成長につれて付ける人を替える。

出井：うちの会社は逆で、研究所では変わった人を採りたいのに、そういう人は次の役員面接で落とされる。

常盤：だから経営学とかより人間そのものを研究しないと。「ブーメラン効果」自分と全く同じ事を言う相手には逆に反発する。むしろちょっと違っていると「変わってるな」と自分の心と共鳴できる。

大下：人事の肩を持つようだが、「暴れ馬を何%入れるか」とか、「うまく周りやれるか」とか、なるべく金太郎飴にならないように結構考えている。そこまで手が回らない会社もあるだろうが。

古川：会社を元気にする、エネルギーを生産する部署ってどこなんでしょうね。（丸山さんは人事部）

大下：人事のアウトソースも給料計算とか重要でないものはやるが、それ以外はやらない。ビルゲイツも自

分の仕事の2/3は人を育成する事だ、と言っている。

古城：細胞の中にミトコンドリアがあって、それがエネルギーを生み出している訳だから、組織でもどこかの部署が、というより個人個人の中でエネルギーを生み出しているのではないか。社長の言葉が影響を及ぼすことはあると思うが。

松永：HondaではF1やるぞ！とか。

今田：企業は人を食物として取り込んでどんどん新陳代謝していく必要があるが、制度疲労をおこして、保守的になるのが問題。「エコ」の語源は「家（オイコス）」、エコロジー（家の学問）とエコノミー（家の管理）も元は同じ。

常盤：内臓（役員）の数が多すぎるのが問題。耶律楚材（ジンギスカンに仕えた）が「一利を起すは一害を除くに如かず」

片平：組織のエネルギーだけしか造ってないところを見てきたので紹介

～サンヨー電機のラグビー部「ワイルドナイツ」（サンヨーの中で唯一の日本一）

強みは準備・前進・反省会、半端じゃない負けず嫌い、上下関係一切なし、日本代表でも挨拶・笑顔  
2軍を腐らせない工夫＝あなたはどのようにして2軍かを徹底的に説明

このチームのサイトが正にブランド「ワイルドナイツブランド」、社長がラグビー部長

臼井：時流と時中をずっと考えながら聞いていたが、時中に社長が発信すると伝わる。自分はどうかと考えると、時流に流されるが常に時中を問いかける必要感じた。丸山さんの話の中にバリの話が出てきたが、大事なもの（農業）はずっと守りつつ、時流（観光）をやるのが良いのか。

竹中：人事部のアウトソーシングは失敗したと反省。それと採用時の「変わっている」と「異質」は区別しないとダメ。変わり者は育てるのが難しい。ラグビー部の話に関連して、挨拶をしっかりする会社は業績が良い。一方お役所はこちらが挨拶しても冷たい視線。

松山：金属プレスの会社、近場のメッキ屋（サプライチェーン）がなくなったので、長野まで行って頼む必要が出てきた。絶滅危惧種をどうやって守るか考えている。一方多様性のない韓国・台湾が日本から種を持ってきて育てようとする動きがある。この辺りの雇用の話を来月やりたい。

常盤：絶滅危惧種の話でいくと、メッキ・板金・鋳物などがあるが、どこかが廃業してリンクが切れると立ち行かなくなる。震災後工場の復旧で一番役立ったのが水準器。これを集めるのに友達の輪が必要だった。サプライチェーンを守るのにこの友達チェーンが大事だった。

浅井：「ホモとヘテロ」、「腐敗じゃなく発酵」、「経営理念の継続と突然変異」など、生命から企業経営が学ぶことは多い。

松崎：丸山さんの切り口素晴らしい。今ブランドを勉強させてもらっている最中で、企業を元気にする部署として人事部が挙がっていたが、これからは社長以下全体でエネルギーを生産しマインドを上げていく必要があると思った。正に片平先生の言う「燃焼理論」。

片平：ここに来られている二人を除いて、人事部は火を消して回る人が多い気がする。ファミマで火をつけ回っている岩崎さんは全く人事部じゃない。採用だって「ズボン脱げ」ぐらい踏み込まないと。

平山さん挨拶：「最初なんで生物の話してるのか・・・と、でもこれからついて行けるように頑張ります。」

\*\*\*\* 以上 \*\*\*\*

次回：11/19（土）、発表は松山・古城（現場で起こっている事とか、仕掛けている事など紹介）

次の本；「**理性の限界**」高橋昌一郎 講談社現代新書、さらに「科学の限界」「知識の限界」の3部作

担当：竹中～1章（12/10）