寄稿文

無駄なるものの存在理由

太田　邦史
東京大学大学院総合文化科

物にとって「多元性」や「無駄」を保持することが、生き残りに大変重要な意義を持っているのではないか。最近筆者が思いを巡らせていることの一つである。また、このような「多元性や「無駄の存在は、生物だけではなく、企業や社会のような人間集団の存続にも重要なように思える。拙著『自己変革する DNA』でも取り上げたが、アリの社会に関する興味深い話がある（『働かないアリに意義がある』長谷川英祐著、メディアファクトリー新書）。長谷川氏によると、アリの集団ではワーカーの 8 割が働いているが、残りの 2 割は何もしていないように見える。この 2 割のアリは、普段、集団にとって全くの無駄らしい。

ところが、もしワーカー・アリが 100% やる気満々で常時働いていると、予期せぬ非常事態が生じた場合に、全員がオーバーワークとなって疲れ切り、結果的に集団の維持ができなくなってしまうらしい。つまり、アリは環境変動に対応する生存のマージンとして、「無駄」や「ゆらぎ」を作っているらしいのである。

これに関連して最近気になる報道があった。ソニーやパナソニック、シャープといった名だたるテレビメーカーの経営不振が報道されたのである。昨年度、これらの企業は数千億円もの損失を出したという。経済評論家によれば、これらの企業がすでにコモディティ化（製品の特徴による競争力が無くなり、価格のみで勝負が決まる商品）した薄型ディスプレイの市場にしがみついているため、著しい損失を出したとのことである。これらの企業に対する今後の処方箋としては、「選択と集中」によって「無駄」な領域となった薄型ディスプレイ部門をリストラし、利益の出る領域に再度重点を置いて出直すしかない、という意見が多い。

しかし、一頃シャープなどは「液晶のシャープ」とか「一本足打法」といわれ、経営資源を液晶に「選択と集中」し、成功した企業の代表例として語られていた。それから 2 年も経たないうちに、「一本足打法」の方針が悪かったと言われるのも随分と酷な話だ。ソニーやパナソニックにしてみても、相当のリストラをしてこれまでに無駄を切り捨て、「選択と集中」を行ってきたはずである。

一方で、同じような家電も扱う日立製作所はこれとは異なり、業績が絶好調で、昨年度は過去最高の利益を上げたそうだ。これに対する評論家のコメントとしては、うまく「選択と集中」が進められからとのことだそうである。実際には日立は、家電以外にもインフラ関連の重電部門や、白物家電、ハードディスクなどを幅広く手がけ、かつて評論家が「何でもやっていて、選択と集中が苦手な会社」の代表例として挙げるような企業だった。

このような電機メーカーの「選択と集中」のパラドックスをどのように捉えたら良いのだろうか。さまざまな国際的な金融市場の混乱や、円高などにより、外部環境が変化したとき、実際にサステナブルな経営ができたのは多元化戦略をとる日立であった。つまり、アリの集団と対比して良いか疑問は残るが、企業がサステナブルな経営を行う上でも、多元性や無駄の部分が重要な役割を果たしたと考えられる。（断っておくが、日立が無駄の多い企業と言っているわけでは無いので、念のため。）

何でも「遊び」や「無駄」、「多元性」の部分がないと、予想以上の危機（大体人間の予想を超えているから危機になるのだが）がやってきたとき、取り返しのつかないような大きなダメージを被る。ハンドルの「遊び」や、赤信号と青信号の点灯の「間」なんかも、無いと大変な危険が生じる。そのダメージがあまりにも甚大で、それまでの生存上のメリットを凌駕してしまうのである。

最近日本で起きている事故や事件の多くが、「無駄を切り詰めすぎていることが背景にあるのでは無いか。たとえば、福島原子力発電所の事故や、長距離バスの事故など、枚挙すればキリが無い。日本はもうそろそろ「無駄切り」も限界に近づいているのでは無いだろうか。これ以上日本が回復不可能なダメージを受ける前に、この点を指導者層の人間によく考えてもらいたいものである。

ところで、生物にとって「無駄なもの」といわれて久しいものの代表例と言えば、「非コード DNA 領域」であろう。本領域の研究が進捗するにつれて、生命が作り上げてきた壮大な「無駄」の意義が明らかになってくるだろうと期待している。そして、人間社会にとっても一見「無駄」と思われがちな「基礎科学」や「文化」の意義も、少しは明確に見えてくれればと願っている。