

はじめに — 企業は生きている —

「住する所なきを、まず花と知るべし」（世阿弥）

「大事なものは：まだ誰も見ていないものを見ることではなく、誰もが見ていることについて、誰も考えたことのないことを考えることだ。」（エルヴィン・シュレーディンガー）

企業は生き物です。

繁栄している企業、成長し続けている会社は、生命を宿しているかのように生き生きとしています。逆に衰退している企業は、生命の危機に瀕し、死を迎える生き物のような振る舞いを見せています。

では、生き物とは何でしょうか。生命体とはどのように定義されるのでしょうか。

この問いに明確に答えられる人は少ないでしょう。なぜなら、書籍、文献ではあまり触れられ

ていないからです。

実は、生物、生命体を定義するのは難しく、教科書でさえも、その定義を記さず明らかにして
いないものがほとんどです。

生物とは、生きているものそのもの、あるいは、生命を持つものと定義されます。この定義では、ピンとこないですよね。「生物とは、生命を持つものである」なんて、いわゆるトートロジー（同語反復）になっていて、説明になっていないように感じます。

生物とは、そうでない無生物との違いをみることから、特徴を見いだすことができます。

生物は、細胞でできています。

生物の最小単位は細胞です。私たち人間は、数十兆個の細胞でできている多細胞生物です。一方、自然界には、ゾウリムシやミドリムシのように、1つの細胞でできている生物が存在します。それらは単細胞生物と呼ばれます。

生物は、**遺伝子の本体**であるDNAを持っており、それを**遺伝**によって子孫に継承します。

生物は、無生物と異なり、**自己増殖能力**があります。自らの力で自らとほぼ同じ個体、生命体、子孫を増やすことができます。無生物は、自らの力、自らの意思で同じ無生物をつくることはできません。

生物と無生物の境界があいまいなウイルスは、自らの力で増殖することはできません。ウイル

スは、生物に寄生し、そこから物質を得なければ自己と同じものを増殖することはできないので
す。

生物は、エネルギー変換能力をもっています。

植物は、太陽からの光エネルギーを吸収し、光合成によつて有機物を合成し、光エネルギーを
化学エネルギーに変換しています。私たちのような動物は、有機物を食べて体内に取り込み、そ
れを分解することで化学エネルギーを得て、生きていく上で必要なエネルギーに変換しています。

生物は、恒常性（ホメオスタシス）を持っています。

生物は、体外の環境が変化しても、体内の環境・状況を一定の範囲に保つ、バランスをとるし
くみが存在します。

そして、生物は進化します。

このような生物の特性を企業に当てはめてみましょう。

企業は、社員で構成されています。

社員が10万人以上の大企業もあれば社員が1人の企業も存在します。

企業には、経営理念、社是があります。

企業は、経営理念や社是、それらを包含した企業文化を現在の社員や将来の社員に受け継ぐ伝
統があります。経営理念や社是を掲げていない企業もありますが、そのような企業にも、創業か

ら脈々とつながる理念や企業文化があるはずだ。

企業は、自らの意思、力で成長し繁栄することができます。

企業がいったん創業すれば、それを維持し、成長、繁栄に向かう宿命を背負わされます。企業とは社会や人々に貢献するために働く組織であり、そのような社会貢献、他者貢献するためには、常に商品やサービスを提供し、財を得なければならぬからです。

企業は、イノベーション能力を持っています。

企業には、さまざまなものを組み合わせて新たな価値をもつ商品やサービスに変換する力を持っています。そのようにして、社会貢献や他者貢献をするための新たな価値を生み続けることができます。それができない企業は、エネルギー変換能力を持たない生命体のように、衰退、死滅していきます。

企業は、外部環境の変化に対する環境適応力を持っています。

外部環境の中から企業が成長し繁栄するチャンスをつかみ、企業の強みや中核能力を活用してそのチャンスを逃さずに成長することができます。一方で、外部環境の脅威に対しては、企業の持つ資源や潜在能力を活用し、脅威に適応して成長を維持することもできるのです。

そして、企業は、進化することができます。

企業は、長い時間にわたって蓄えた多様な資源を活用し、環境の変化に応じて適応するとともに

に、従来の事業形態とは予想もしないような全く新しい事業形態に変わることが可能です。

このように考えると、生物の、生物として成り立つ特徴は、企業の持つ特徴と共通している部分が多いように感じます。

生物が生命を持ち、生命力を發揮して生き続けることは、自然の摂理です。寿命を全うして死を迎えるのも自然の摂理ですが、クマムシやプラナリアなどのように寿命がないのごとく振る舞う生物も存在します。このように捉えると、企業が成長し、繁栄し続けるには、生物が生き続けるような自然の摂理に何かヒントが隠されているように思えます。

本書は、自然の摂理である生物の特徴や生命現象に焦点を当て、生命体がつ素晴らしいシステムを考察し、そこから知恵を借り、企業が持続的に成長繁栄する方法やしくみを類推します。

企業経営、とりわけ持続的に企業を成長させる経営を論じた本は数多く出版されています。その中には、生物のような組織こそが持続的に成長する組織、衰退しない組織と記述しているものもあります。

しかしながら、唱えている「生物のような組織」とは、組織の特徴の一部が、生物の持つ表面的な特徴と似ていると論じているものがほとんどで、生物のしくみや特性そのものを真正面から捉え、そこから持続的に成長する企業の在り方を論じているものはほとんどありません。

さらに、企業経営を論じたビジネス書の多くは、勝ち組企業や持続的に成長している企業の特

徴、卓越した経営に関する取り組みを抽出し、そこから持続的に成長する企業経営論を帰納的に展開しています。

このような経営論は、とても参考になり、卓越した企業の取り組みを学ぶだけでも、企業経営に生かせると思います。しかし、持続的に成長する企業の普遍的で本質的な創り方を論じているかといえ、どこか違和感を抱かずにはいられません。

かつて世阿弥は、能楽を極める道を花にたとえ、『風姿花伝』を著しました。また、ノーベル物理学賞を受賞した理論物理学者、シュレーディンガーは、物理学的な視点から細胞を考察し、『生命とは何か』を著しました。いずれの書も、それぞれ後世の芸を極める人々、遺伝子の本体を探究する分子生物学者に影響を与えた名著です。

生命体に備わる生命現象のシステムは、40億年という気の遠くなるような時間をかけて洗練され醸成された巧みな機構です。生物を永続的に生命たらしめるメカニズムです。このような巧みなくみを探れば、持続的に成長・繁栄する普遍的で本質的な組織創りの方法を見いだせるのではないかと思ったのが、本書を執筆するきっかけとなりました。

先人の名著には及びませんが、芸の道を花にたとえた『風姿花伝』のように、生命体にたとえて企業の在り方を著したい。または、物理学の視点で細胞を考察した『生命とは何か』のように、生物学の視点で企業を考察したい。その思いで本書を著しました。

本書は、健全な会社経営に励み、持続的に成長繁栄する企業を創りたいと願うすべての経営者と、自分の能力と資源を信じ、勇気を持って起業を目指し、今まさに持続的に成長する企業を創ろうとするすべての起業家に読んでいただきたいと思います。

そして、本書が、これらの人々の持続的に成長する企業創りに少しでも貢献できれば、著者として望外の幸せです。

生命体的企業とは何か
— 生命のシステムに学ぶ成長し続ける企業の創り方 —

目次

はじめに	i
第1章 持続的に成長する企業とは生命力あふれる企業	1
1 持続的に成長する企業と衰退する企業は何が違うか	3
2 生物が生命活動を行える条件とは何か	4
(1) 自己増殖を普通に行える生物	5
(2) 構成する細胞ひとつひとつが健全に活動している生物	8
(3) 代謝によって常にエネルギーを交換し、エネルギーを生み出している生物	11
(4) 恒常性によって環境が変化しても体内環境を一定に保つ生物	14
(5) 進化して環境の変化に適応していく生物	17
第2章 経営理念の創り方と活かし方 — DNAの構造と機能から考える —	19
1 経営理念はDNA	21
2 経営理念の在り方 — DNAはとてもシンプルな構造をしている —	23
(1) DNAの構造 — 生命の設計図の本体 —	23
(2) DNAの特徴から類推する企業の経営理念とは	26

		3	経営理念の創り方 — ゲノムDNAは冗長だけど無駄がない —	
		(1)	ゲノムDNAの大きさ	27
		(2)	ゲノムDNAの中の遺伝子はごく一部	28
		(3)	ゲノムDNAは無駄が多いように見えて実は無駄がない？	28
		(4)	ゲノムDNAからみる経営理念の創り方とは	29
	4		経営理念を大事にする企業	30
	(1)		経営理念のない会社は、生物が無生物かわからない状態	30
	(2)		ジョンソンエンドジョンソンの「我が信条 (Our Credo)」	33
	(3)		タイムノール事件からわかる「我が信条」の凄さ	35
	5		第2章のまとめ — 経営理念の創り方と活かし方 —	37
	(1)		自社を持続的に成長する企業にしたい経営者へ	38
	(2)		これから持続的に成長する企業創りを目指す起業家へ	39
第3章			卓越したリーダーの在り方と役割 — 核の機能から考える —	41
	1		リーダーは核	43
	2		リーダーの在り方 — 原核、真核の違い —	45

- (1) 未成熟なリーダーの率いる未成熟な企業——原核生物—— 45
- (2) 経営理念を守り、その実現に努めるリーダー——真核生物—— 46
- 3 リーダーの役割——核の構造と機能—— 50**
- (1) 核内のDNAの保管状態 50
- (2) 遺伝情報の発現と調節 51
- (3) 核膜孔と核内の情報伝達のしくみ 52
- (4) 核の構造と機能から導き出されるリーダーの役割とは 53
- 4 持続的に成長する企業に存在する卓越したリーダー 54**
- (1) 「自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」——井深大の経営理念—— 56
- (2) 日本初のテープレコーダー開発に自信を深める 58
- (3) 経営理念を守り、誠実に実行し続けたリーダー 59
- 5 第3章のまとめ——卓越したリーダーの特徴—— 62**
- (1) 自社を持続的に成長する企業にしたい経営者へ 62
- (2) これから持続的に成長する企業創りを目指す起業家へ 63

	第4章 経営理念が浸透している企業 — DNA複製と遺伝子の発現から考える — ……	65
	1 社員は細胞	67
(1)	多細胞生物を構成するすべての細胞には、同じゲノムDNAが含まれている	67
(2)	遺伝子の発現は、発生段階ごと、細胞ごとに異なっている	68
	2 経営理念の浸透 — DNAの複製のしくみ —	70
(1)	半保存的複製の証明	71
(2)	断片(フラグメント)をつむぐ複製	71
(3)	DNAの複製はエラーの修復を担保するしくみが備わっている	73
	3 社員の規律性と自律性 — 環境の変化による遺伝子のONとOFF —	75
(1)	細胞の種類ごとに働く遺伝子が決まっている	76
(2)	外部環境の影響も遺伝子発現制御に影響する	77
	4 経営理念を社員に浸透させ、社員の自律性を大事にする企業	79
(1)	経営理念を浸透させるよくある取り組み	81
(2)	ザ・リッツ・カールトンの経営理念(ゴールドスタンダード)とラインナップ	83
(3)	経営理念を自主的な判断で行動するしくみ — エンパワーメント —	85

5 第4章のまとめ — 経営理念を社員に浸透させる方法 — 87

- (1) 自社を持続的に成長する企業にしたい経営者へ 87
- (2) これから持続的に成長する企業創りを目指す起業家へ 88

第5章 新たな価値を創造し、顧客に提供し続ける企業

— 葉緑体とミトコンドリアの機能から考える — …………… 91

1 イノベーターは葉緑体、マーケティングはミトコンドリア 93

- (1) 葉緑体もミトコンドリアも元は微生物と考えられている 94
- (2) 葉緑体とミトコンドリアには、それぞれ核ゲノムとは別のゲノムがある 95
- (3) 葉緑体とミトコンドリアのゲノムは進化の過程で一部が核ゲノムに移動している 96

2 イノベーターの自主的な活動が経営を活性化する 96

— 葉緑体の自律性と核の制御 — 98

- (1) 葉緑体ゲノムには光合成の主要な反応に関わる遺伝子しか残っていない 98
- (2) 核ゲノムに移動した葉緑体ゲノムは、核ゲノムの遺伝子発現を活性化していた 99
- (3) 葉緑体ゲノムは核ゲノムの遺伝子複製そのものを調節することもある 101

	3	マーケティングの自律性も経営を活性化させる —ミトコンドリアの自律性と核の制御—	101
		(1) ミトコンドリアゲノムには呼吸の主要な反応に関わる遺伝子しか残っていない	102
		(2) ミトコンドリアゲノムの変異は生命体の寿命や代謝にも影響を及ぼす	102
		(3) ミトコンドリアゲノムは核ゲノムの遺伝子発現を制御している	104
	4	イノベーターとマーケティングの自律性を大事にする企業	104
		(1) 大企業がイノベーションを起こす構造的なしくみ	106
		(2) イノベーターに自由な時間を与えるルール	108
		(3) マーケティング中心型企業の増加	110
	5	第5章のまとめ—イノベーションとマーケティング活動—	112
		(1) 自社を持続的に成長する企業にしたい経営者へ	112
		(2) これから持続的に成長する企業創りを目指す起業家へ	113
	第6章	企業内の心理的安全性を一定に保つ企業—恒常性のしくみから考える—……	117
	1	組織レジリエンスは恒常性	119
		(1) 恒常性とは	119

- (2) 免疫とは 120
- 2 緊急なリスクマネジメントー自然免疫のしくみー** 122
- (1) 自然免疫のしくみ 122
- (2) 外部からの情報に迅速に対応する機構ー企業内の自然免疫ー 123
- 3 リスクマネジメントの継続した取り組み・しくみ創り**
- ー獲得免疫のしくみー 124
- (1) 体液性免疫のしくみ 124
- (2) 細胞性免疫のしくみ 125
- (3) インシデントをマニュアル化し、リスクに備えるしくみー企業の獲得免疫ー 125
- 4 企業が健全な経営活動を行えず衰退する状態**
- ー免疫異常とそれを防ぐ方法ー 128
- (1) あらゆる危機的状況やトラブルに対応できない企業ー免疫不全ー 129
- (2) 出る杭を打ってしまう企業ー自己免疫ー 131
- (3) 外部環境の変化に過剰に反応する企業ー過敏症ー 133
- (4) 経営理念に反して害をもたらす社員への対応ーがん細胞に対する免疫ー 134

5	企業内の心理的安全性を一定に保つ企業 — 組織の認知柔軟性が組織レジリエンスを高める —	137
6	組織の心理的安全性を保つ企業の取り組み	145
7	第6章のまとめ — 組織レジリエンスの創り方 —	149
7	多様性を大事にし、活用する企業 — 進化のしくみから考える —	153
1	多様な資源の蓄積とは進化である	155
(1)	企業の進化とは何か	156
(2)	進化し続ける企業とは、持続的に成長し続ける企業	157
(1)	感謝カードによる感謝の向上	146
(2)	ポジティブな朝礼の実施 — 西精工や沖縄教育出版の取り組み —	146
(1)	自社を持続的に成長する企業にしたい経営者へ	150
(2)	これから持続的に成長する企業創りを目指す起業家へ	151

- 2 企業でも生物でも進化は常に起こっている — 進化のしくみ — 158
- (1) 進化の始まりは生物集団内の遺伝子構成の変化 158
- (2) 自然淘汰と遺伝的浮動
- 生存に有利か不利か以前に偶然でも進化の方向は決まる — 159
- (3) 生物の進化のしくみ 163
- 3 進化し続ける企業 — 多様性を大事にし、多様性を活用する企業 — 164
- (1) 進化が起こらない架空の生物集団 — ハーデー・ワインベルクの法則 — 164
- (2) ハーデー・ワインベルクの法則に当てはまらない企業が進化し続ける企業 165
- (3) 企業が進化し続けるしくみ 167
- (4) キヤノンの事例 — 御手洗富士夫による企業改革 — 168
- 4 第7章のまとめ — 多様性を大事にして多様性を活用する方法 — 174
- (1) 自社を持続的に成長する企業にしたい経営者へ 175
- (2) これから持続的に成長する企業創りを目指す起業家へ 176

おわりに――動的平衡と企業の特徴――	178
謝 辞	181
参考文献	183