

財団法人 北九州産業学術推進機構  
産学連携センター  
参与



## 最近思うこと

小田 禮司  
Reiji Oda

東日本大震災以降、いろいろな情報に接するたび何かと割り切れない思いを持ち、さらに最近の日本の地盤低下の原因の一つはリーダーシップの欠如だと感じており、私なりにリーダーシップとは何かを考えてみました。また原発事故による原発廃止機運が高まるのは必至で、クリーンエネルギーだけではなく、今後ますます重要になってくるとされる化石燃料についての新しい見方の紹介と、あわせて(財)北九州産業学術推進機構では今年から北九州市と連携し低炭素社会の実現を目指した活動を展開することにしていますので、この活動についても御紹介いたします。

童門冬二「参謀は名を秘す」からの抜粋です。  
江戸時代の大名で、筑前福岡に拠点を構えていた黒田家に「異見会」というのがあり、別名「腹立たずの会」とも呼ばれていた。それはこの会では「決して腹を立ててはならない」という掟があったからである。

黒田家初代当主 黒田如水は「日本一頭がいい男」と言われたほどの智謀の人で、必然的に黒田家の運営は如水の独断専行に走りがちであった。それが徳川時代に入って日本が安定したために、子供の長政が「もう父のようなやり方では、大名家の運営はできない。もっと民主的に行うべきだ」と考え、「異見会」を作ったといわれている。この「異見会」はいわゆるボトムアップの回路であり、長政が議長を務めた。この会には掟があり

- ・会議は定期的で開催する。
- ・出席者は身分を問わない。同時に会議場に入っ

たら身分を忘れること。

- ・何をいってもいい。しかし個人的な攻撃は禁止する。自分の仕事にふれられ、批判されても腹を立ててはいけない。特に上位者はこのことを心がけるように。

初期の「異見会」は出てきた意見を議論し、決定するという、いわゆる合議制であり、「ガス抜き装置」の役割が大きかったが、途中から父親の如水の「異見会で出てくるものはいわゆる意見であり、決定ではない。物事の決定権はトップ一人のものであり、部下のものではない。」という助言を入れて運営の見直しを行っている。この見直しにより、「異見会」は黒田家運営の健全なフィードバック機能を果たし、「黒田家が幕末まで存続できたのはそのためだ」と言われている。

震災復興、原発対応についての政府の動きに歯がゆい思いをされている方は多いと思います。いくつもの諮問機関が次々と設置され、多くの提言がなされてはいるようですが、はっきりした方針が決定され、実行されたという話は聞こえてきません。おそらくその提言の多くはいわゆる意見、希望といったもので、責任を伴っていないものなのでしょう。だれにも耳あたりがよく、反対意見のない完全な戦略などあるはずはありません。しかし有事の戦略は、多くの意見を聞きながら、現在の正確な状況判断、未来への夢を思い描き、組織のトップが決めるものであり、その結果痛みを感じる人もいれば、採用されなかった人たちからは激しい非難を受けるかもしれませぬ。しかし評価は歴史が証明してくれるも

のであり、多くの意見を聞きすぎ、決め切れず、結局何もできなかったという最悪の事態は避けたいものです。

生まれながらにリーダーシップを持っておられる方もおられるとは思いますが、普通の人にとって、リーダーシップは一朝一夕に得られるものではなく、日々の心掛け、目線による面が大きいと思います。フジコー様は長年の地道かつ積極的な研究開発によりオンリーワン技術が花開き始め、外部の評価も高まってきています。またこのオンリーワン技術を武器に、積極的な海外進出を目指していると伺っていますので、若い人が海外に出る機会も増えてくると思います。海外に出れば、日本のフジコーを代表しているわけであり、決断を迫られることも出てきます。いちいち上司に相談することもできず、ある意味トップとしての決断が必要になることがあります。日ごろから社長や上司がどのような決断を下しているか、問題意識を持って見ているといざという時の役に立ちます。

余談になりますが、日本人は欧米人に対しては若干のコンプレックスを持ち、アジア人に対しては優越感を持つ傾向にあります。海外勤務において、私の経験から間違いなく言えることは「同じ目線」で相手に接することが大切で、相手も敏感に感じ取り友達として接してくれます。「同じ目線」の大事さを実感したのは、インドネシアの工場では工場長をしていた時のことです。ドイツへのOEM生産について、ドイツ人の技術者と打ち合わせをしましたが、こちらは工場の代表者として話をしているのに、初めのうちは全く言うことを聞いてくれません。しばらくして気がついたことは相手が大男で、こちらを見下ろして話をしていたことです。そこで相手を「椅子」に座らせ、私は「机」に座って話をすることにしました。結果は無事商談成立です。

福島第一原発の事故以降、原発是非論が花盛りで、クリーンエネルギーがもてはやされていますが、あまりに偏った議論になっています。現実的には、当分の間原子力は必要ですし、クリーンエネルギーの不足を補うため、CO<sub>2</sub>排出の悪玉にされている化石燃料の（天然ガスの比重は大きくなります）重要

性が増してくると考えられます。

石油・天然ガスの起源については、地殻の割れ目に土砂が流入して形成された堆積盆地の中で、太古の動植物が化石となり、長い期間を経て油・ガス化したとする有機起源説が一般的で、この堆積盆地は地球の堆積のわずか5%であり、化石燃料は限られた資源ということになっています。

この有機起源説に対し、無機起源説があり、地球内部に膨大な量が存在する炭化水素が地殻の断裂を通じて地表に向かって上昇し貯留したものが油・ガス田であり、堆積盆地は土台の基盤岩に断裂が多いため炭化水素が上昇しやすく、油・ガス田が形成されやすいと説明されています。とくに最近になって、採掘をやめた油田の油量の回復、深海油田の発見等有機起源説では説明できない多くの現象が報告されており、無機起源説が見直されているようです。もしこの無機起源説が正しければ、化石燃料はほぼ無尽蔵ということになり、今最大の問題になっている原発もそれほど重要なエネルギー源ではなくなります。しかし化石燃料を燃やせばCO<sub>2</sub>を排出しますし、地球全体での人口増や発展途上国の成長を考えれば、化石燃料をこのまま燃やし続けることは許されることではありません。重要なことはエネルギー源の確保ではなく、効率のよい、低炭素化技術の開発かもしれません。

（財）北九州産業学術推進機構では平成22年度に、「先導的低炭素化技術研究戦略会議」を立ち上げ、4回の真剣な討議を行い「先導的低炭素化技術研究戦略指針」を策定しました。平成23年1月19日の北橋市長のマスコミ発表を受け、今後の産学官連携による研究開発の柱の一つとして、先導的な低炭素化技術研究開発を推進しています。この活動により、高度な人材集積を基盤とした、アジアにおける先導的な低炭素化技術研究拠点を形成するとともに、北九州市が重点的に進めているスマートコミュニティ創造事業やアジア低炭素化センター等の取組みを技術開発面から強力にサポートし、低炭素化を軸にアジア展開までを見据えた地域産業の振興を目指します。