

「不適合」は嘆くものではなく、積極的に活用すべきもの

伊丹 敬之

組織が向かっているあるいは向かうべき方向性と現場のスキルやさまざまな心理的準備が不適合となる状況は、いつの時代でもどんな組織にも生まれるものである。古い技術の壁が破れずに、いつまでもその「改善」にこだわって、大きな技術革新に追いついていけない企業、などがその典型であろうか。

そうした不適合は嘆くべきものではなく、むしろ自分からその不適合な状況をいったんはつくり出し、その不適合な状態を解消しようとする努力が現場で生まれてくることを積極的に活用すべきものである。私が経営戦略の分野で長いこと主張してきたオーバーエクステンション戦略（背伸び戦略）がその典型である。

もちろん、無茶はいけない。しかし、無理をすることこそ、人間は進歩する。だからかなりの無理をあえて行って進歩しようとする現場を手助けするようきちんとした組織全体のサポート体制を作った上で、あえて無理を覚悟で新しい方向に踏み出す。

それが、じつはいまの多くの日本企業に必要とされている。失われた30年の間に、投資を抑制し、人件費も抑制し、しかし配当ばかりを増やしてきた日本企業（とくに上場企業）は、大きくその姿勢をあらためるべきである。それでなければ、日本全体の成長のエネルギーは出てこない。政府の経済政策のせいで日本が成長しないのではなく、企業の消極的な経営姿勢が、日本を成長させないでいる。

無理をあえてしてまでも新しい大きな方向性に乗り出すことがもたらす最大のメリットは、現場のスキルやモチベーションが、その「正しい方向性」に叶うような方向へと形成されることである。そしてその形成は、現場での学習ゆえに可能となる。その現場学習を導くのは、「不適合」の

実感を現場がもつことである。やらなければならない仕事に必要な十分な実力が自分たちにまだ備わっていないことを、痛いほどに現場が感じれば、その不適合を解消しようと多くの人は努力をはじめめる。その努力を邪魔するような障害を現場から取り除けば、現場は学習へと動き出す。

こう書くと、「そんなに世の中は甘くない」という声が聞こえてきそう。しかし、私は現場の人々を信じている。彼らは、努力をすべき方向とそれへの応援があれば、多くの場合、その方向へ動き出す。多くの企業の成長の踊り場で、そうした現実が過去に観察されてきた。

ただし、現場がその努力をしてもいい、したくなる、と思いはじめめるのは、彼らがその努力を具体的にどうすればいいのか、自律的に決められる自由度がある時である。その自由度もなしに、自分たちの納得があるかどうかと関係なく、ただ上からの指示だけで「こんな努力をせよ」と言われても、ふつうの人は動かない。自分で内容を決められる自由度を与えられ、しかしその努力の結果責任を問われても仕方がないと思える状況ではじめて、人はつらい努力もする気になる。

現場への大きな権限委譲とオーバーエクステンション。その2つの組み合わせが必要なのである。それではじめて、不適合を積極的に活用できるようになるだろう。

オーバーエクステンションが、じつは不適合をつくり出す。オーバーエクステンションが指し示す方向性が、新しい未来を感じさせなければ、もちろんダメである。そして、不適合の認識そのものが、それを解消するための努力の引き金になる。さらに、現場に大きな権限が委譲されるのが望ましい。その権限委譲が、不適合を解消するための努力を引き出すのである。

(いたみ・ひろゆき 一橋大学名誉教授)