

「慣性の法則」とイノベーション

代表取締役副社長
室井雅博



中学校3年生の理科で誰もが勉強する基本事項に、「慣性の法則」がある。言うまでもなくニュートンの運動の第一法則であり、「すべての物体は、外部から力を加えられないかぎり、静止している物体は静止状態を続け、運動している物体は等速直線運動を続ける」というものである。ガリレイやデカルトにより提唱されていた経験則を、ニュートンが基本法則として体系化したものである。

この慣性の法則は、自然科学の分野だけでなく、人間社会の中でも存在感のある基本法則である。現実の政治の世界においても、企業経営においても、「革新」・「改革」を妨げる慣性の大きさに驚かされることが多い。「革新」・「改革」されるべき「構造」が、その質量と運動量があまりにも大きいがゆえに、多少の外圧をものともせず、粛々と等速直線運動をしていき、改革の圧力を蹴散らして進んでいく現実はよく目にする光景である。

経営学の学説によると、企業の行動において現状維持傾向、すなわち慣性をもたらす要因は、イノベーション創出インセンティブの欠如と組織的抵抗であるという。自社が安泰であると暗黙のうちに信じている企業では、イノベーション創出のインセンティブが必然的に弱くなるが、これを「効率効果」と呼ぶ。また、企業活動が長年のうちにルーティン化されると、既存のルーティンに大幅な変更を加えるようなイノベーションには、組織的な抵抗が発生する。これを、「ルーティンの逆機能」と呼ぶ。歴史があり、大規模化した企業ほど、この慣性の働きが大きくなり、変化への頑強な抵抗勢力が生まれてくるのである。

企業活動の慣性をもたらすもう一つの重要な要因が、「学習能力の欠如」であるという。企業は自社の歴史的歩みの延長線上の事項であれば学習能力を発揮しやすいのであるが、現在の企業活動と少し離れたイノベーションに対してはどうしても感度が鈍くなる傾向がある。若手社員からの画期的な新事業・新製品提案や新技術の導入要求が、十分検討することもなく水際で却下されたりするのも、学習能力欠如による慣性が働いているからである。

さて、国家レベルの構造改革と慣性の関係はどうなっているだろうか。

安倍晋三首相によるアベノミクスの第三の矢は「成長戦略」である。これは、「さまざまな触媒を時をおかずに投入し、日本に眠る成長力に火をつける」ための構造改革であり、そのための具体的な施策が、徹底的な経済の開放と規制改革である。

経済の開放は、貿易や投資における内外の壁を取り払う改革であり、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）の実現がその象徴となっている。また、規制改革は第三の矢の中核部分であり、戦後の規制改革の流れの中で生き残ってきた盤石な規制をいかに改革していくかという、非常に難しいテーマである。

本稿では、個々の規制改革テーマの是非を述べることを目的としているのではないが、さまざまな利害が絡み合っ、政治的に大変微妙な問題であることは、誰もが容易に想像がつく。規制改革という政治的イノベーションを阻止しようとする慣性の強さの背景を見てみると、「ルーティンの逆機能」というような用語では表現しつくせない、既得権益がつくり出した強

固な構造がある。それは、規制で守られている業界、その業界の所轄官庁、業界から支援を受けている政治家集団による、三角形の相互作用が生み出す鉄壁の構造である。

さて、企業内においても、国家レベルであっても、改革を阻害する強力な岩盤ともいえる慣性が存在すると述べてきた。では、どのようにすれば、その慣性を打ち破って改革を実現できるのだろうか。

野村総合研究所（NRI）において業務改革やチェンジマネジメントの構想立案および実行支援をしている業務革新コンサルティング部長の森沢伊智郎は彼の論文の中で、これまで取り組んできたプロジェクトを総点検したうえで、改革の阻害要因として「丸投げ」と「面従腹背」を挙げている。経営者がコミットしているように見えても、現実には現場に単純に「丸投げ」していたり、現場では自発的な改革がないまま目先の帳尻合わせが横行したりする「面従腹背」が、真の改革を阻害する慣性として働くという。

このような事態を打破するためには、慣性を打ち破るだけの、「具体化力」「巻き込み力」「協働力」が不可欠であるというのが森沢の主張であり、実感を持って同意いただける経営者の方々も多いのではないだろうか。

2014年は、日本経済にとっても、革新を目指す多くの日本企業にとっても、剣ヶ峰の年である。日本政府も企業経営者も、盤石な慣性を打ち破るだけの具体化力・巻き込み力・協働力を駆使しつつ、成長戦略を実現するリーダーシップを発揮してもらいたいものだ。

（むろいまさひろ）