

モヤモヤする力



大阪経済大学 経営学部
教授 江島 由裕

えしま よしひろ

1963年生まれ。大阪経済大学経営学部長・教授・理事、東北大学客員教授、大経大アントレプレナーシップ塾長。企業家研究フォーラム副会長・理事。米国ピッツバーグ大学大学院公共・国際事情研究科修士号(MPIA)、上智大学博士号(経営学)。(株)三和総合研究所、岡山大学などを経て現職。主著に『小さな会社の大きな力：逆境を成長に変える企業家の志向性(EO)』(中央経済社、2018年)、『創造的中小企業の存亡：生存要因の実証分析』(白桃書房、2014年、日本ベンチャー学会清成忠男賞(書籍部門)、企業家研究フォーラム賞)、『1からのアントレプレナーシップ』(共編者、碩学舎、2017年)、『新事業開発中小企業の生存要因分析』『VENTURE REVIEW』No.11(2008年、日本ベンチャー学会清成忠男賞(論文部門))、『Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation,』*Strategic Management Journal*, 38(3)(共著、2017年)、『The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs,』*Journal of Business Venturing*, Vol.28(3)(共著、2013年)など。

昔、10円程の買い物でお店のレジに並んだところ、「現金ですか、カードですか」と聞かれて、唖然とした、という話を、知人から聞いたことがある。キャッシュレス社会の今ならわかるが、数十年前のことである。常識を疑う質問で、ちょっと考えればすぐわかることではあるが、店員はマニュアル通りの対応をしたのだろう。

通り一辺倒に、業務をこなすことは、仕事の効率性を上げる点で理解はできるが、それが行き過ぎると、人は何も考えずに、右から左へと仕事を進める無機質な装置になってしまう。目の前の顧客と向き合い、何がベストかを考えることが、マニュアル通りに行動することよりも大切であることを、店員は理解しておくべきなのではないか。

自分の頭で考え機敏に判断することは、企業の現場レベルにとどまらず、新事業開発という全社(企業)戦略のマネジメントレベルにおいても重要なテーマとなる。新事業開発のミッション(意図/目的)を受けた担当者は、新たな組織の立ち上げ、会議の開催、外部の意見聴取など、より良いアイデアや提案を引き出すための施策(手段)に着手するだろう。いずれの取組みも大事であることは間違いないが、実は、それが型通りの内容、方法、手続きで形式化(マニュアル化)され、それに従うことを良しとして、縛られ、判断の難しい新事業

開発の本質の議論(創造性、新規性、シナジーなど)に、やや目を背けるということはないだろうか。いわゆる手段の目的化現象である。型通りにはやったが、結果が伴わないと本末転倒である。組織内での業務の標準化・ルーチン化は、創造的な活動を後回しにすると、ノーベル経済学賞受賞者のハーバート・サイモンは警鐘を鳴らす。

知恵を出すために、組織のボトムアップ/創発型の会議で、クリエイティブなアイデアや提案が出やすい体制と出にくい体制があることが、最近の研究からわかってきている。その鍵を握るのは「モヤモヤ力」である。「あーでもない、こうでもない」と悩み、迷い、脱線しながら、うだうだと考える思考プロセスが大切であるという説である。最初に枠組みと時間を決め、効率的/効果的に議論することとは逆の考え方である。

「モヤモヤ力」は「ネガティブケイパビリティ」とも呼ばれ、その効用が期待されている。なかなか答えが出にくいテーマを、モヤモヤする力が高いチームと低いチームに与えて実験したところ、モヤモヤするチームの方が、会議の時間はかかったものの、創造的でユニークな提案が出されたとの報告がある。悩む力とは、物事を、広く深く捉えて、じっくりと思考しようとする能力で、それは時間の浪費とも捉えられる反面、その潜在力の

高さは未だ十分には理解されていないのかもしれない。

とは言え、一見、非効率にみえ、ダラダラと、いつ提案ができるのかわからない状況に対して、経営トップや担当役員は、いらいらすることは間違いないだろう。周囲の社員の受けとめ方も、まちまちで、冷ややかなものもあるかもしれない。大切なことは、効率よくテキパキとする業務と、時間をかけてでもじっくりと取り組む業務を分けて、両者を上手にマネジメントすることだろう。加えて、そうしたモヤモヤしたプロセスを、じっと見守り、コミットし、擁護する、経営トップの姿勢と、そうした組織風土も欠かせない。いわゆる、現場の自律性と自発性を重視した組織づくりである。これは、従業員の仕事に対する情熱あふれる姿勢と働きがい(ワークエンゲイジメント)にもつながるといえる。

なお、冒頭の話には続きがあった。レジで「現金ですか、クレジットですか」と聞かれた知人は、「じゃ、クレジットで」と答えたそうだ。すると、店員は、やや慌てて、やっとお客の顔をみて、「あ、クレジットでよろしいのでしょうか」と聞き直し、知人は、笑って、「いや、もちろん現金ですよ」というオチであった。店員には、もともと、顧客と向き合う力はあったようだ。