

磯辺 剛彦



変われない組織は滅びる

V字回復より地道な進化

7月の参議院選挙で自民党は大きく議席を減らしました。比例代表の得票率を見ると、2021年の衆議院選で34.7%あった支持率は24年には26.7%に急落。参議院選では19年の35.4%から25年には21.6%にまで低下しています。これは、ある政党の苦境を示すだけではなく、「組織が衰えていくときに何が起こるのか」を教えてくれます。

実はこうした衰退のプロセスは、政党に限らず、企業などあらゆる組織に共通しています。時代の変化に対応できず、理念や存在意義がぼやけてくるからです。政党であれば国民との認識のズレ、企業なら市場や顧客とのギャップが広がります。そこに新しい勢力が入り込み、「いま」の時代に合った価値観を掲げて支持を集めていきます。危機感を抱いた組織は「改革」「刷新」「変革」などの言葉を掲げ、さまざまな施策を打ち出します。しかし、過去の成功体験をもつ組織ほど変化に抵抗しやすく、「今のままでうまく

いく」という思い込みから抜け出せません。「V字回復」を目指して一気に変えようとなれば、むしろ混乱や対立を招くこともあります。

組織が得意なのは、これまでのやり方をさらにうまくやることです。一方、新しいことに挑戦することはとても苦手です。現状を打破するためには、新規事業やイノベーションに取り組んだり、見栄えのよいスローガンを掲げたりするよりも、まずは組織に埋め込まれた文化や体質、意識を変えるような地道な取り組みが求められます。

かつて私が愛読していた『学習』や『科学』という子ども向け雑誌を発行していた学習研究社（現・学研ホールディングス）は、戦後の教育復興を担った象徴的な企業でした。創業者の古岡秀人氏は、「戦後の復興は教育を置いてほかにない」という信念で会社を

興し、「学研のおばちゃん」による訪問販売で全国の子どもに平等な学びを届ける画期的なモデルを生み出しました。しかし、受験競争や通信教育の台頭により、従来の強みだった直販チャネルがかえって足かせとなり、結果として学研は20年にわたるマイナス成長を経験しました。その後、サービス付き高齢者向け住宅のビジネスモデルを生み出し、再び成長を遂げますが、それは一夜にして実現した「V字回復」ではありませんでした。

結局、組織の変革に即効薬はありません。どれだけ立派な歴史や理念があっても、それだけでは未来は切り拓けません。強い組織をつくるには、時代の変化に目を凝らし、少しずつでも進化し続けることです。

（企業経営研究所理事長）

いそべ・たけひこ 慶大卒。福岡県の百貨店を退職し、慶大経営学博士号取得。流通科学大教授、神戸大教授、慶大教授を経て2023年に名商大大学院教授。慶大名誉教授。08年から現職。専門は経営戦略や地方創生。福岡県出身。