

身体から組織を考える

神戸大学経済経営研究所
附属政策研究リエゾンセンター
助教 神吉直人

いきなりですが、皆様は肩が凝りますか？腰は痛くありませんか？

そうですか、あまり具合がよくないのですね。それでは、それらの患部がよくなれば、あなたの体調はよくなるでしょうか？

人は身体のどこかの箇所に不調を感じると、その不調という結果の原因を、不調を示す箇所に求めます。時には「最近、腰が悪いんよね」というように、患部に“悪”の烙印を押してしまうこともあります。確かに、場合によっては不調箇所がそのまま原因であることもあるでしょう（例えば、腰をどこかにぶつけた時のように）。しかし、事態は概してそのように単純な話ではないようです。

合気道家でもある内田樹教授（神戸女学院大）は、何軒もの整形外科から「これはもう治りません、運動なんて絶対禁止」と宣告され、悪いものだと思っていた右膝が、ある柔道整復師の先生から「違うよ、先生、あなたの右膝は性能が良すぎるの。あなたの身体のなかでいちばん優秀な部位だから、ここで身体の全部の歪みを補正していたんです。全身の歪みを右膝ひとつで処理していたから、結果的にオーバーワークになって炎症を起こしているんだから、膝に感謝しなさい」と言われたというエピソードを紹介しています（内田樹・平尾剛『合気道とラグビーを貫くもの』より）。悪から一転、優等生となった内田教授の右膝は、他の箇所の歪みを治すことにより、それまで以上に働くようになったそうです。

内田教授によれば、身体操作において大切なのはアラインメントという概念です。その時の状況に応じて人体の各部位がちょうどよい位置にある、というのが、アラインメントが整った状態と言えます。正しい時、正しい場所に、正しい仕方でいれば、身体はじつによく機能します。漫画家の井上雄彦氏は『バガボンド』の中で、主人公の宮本武蔵が吉岡拳法道場当主・吉岡清十郎の半身を斬り取ってしまう場面に触れ、「...片手で骨がいっぱいある人間の身体を本当に斬れるかは、常識で考えたら無理だと思います。ただ、僕がこのところテーマとして考えているのは、身体の可能性というか身体の使い方です。最大限に力を出すような身体の仕組みがきつとあるはずで、それに則ってきちんと使えた場合、最速で最強の剣が振るえるような気がします。そうした時は想像を超えた力が出ると思うんですよ」と述べています（井上雄彦・伊藤比呂美『漫画がはじまる』より）。これはもちろん

んフィクションですが、世の中の超人と呼ばれる人々のパフォーマンスにも数値ではとても説明できないものが数多くあります。

これらのことを企業組織に置き換えて考えてみます（...ようやく本題に入りました）。まず、もしも皆様が属する組織に不採算部門やお荷物と呼ばれるような部署があるとして、それらは本当にボトルネックなのでしょうか。もしかしたら、内田教授の右膝のように、有能すぎて仕事が集まることで、パンクしてしまっただけではないでしょうか。

少し議論は古いですが、このことは、戦略論の基礎である PPM（Product Portfolio Management）に対する批判を思い出させてくれます。ボストン・コンサルティング・グループの PPM では市場成長率と相対的マーケットシェアによって 2 軸が定められ、その高低により区分されたマトリクスに従い事業単位が評価されました。これによって「負け犬」とされた事業部には、撤退せよ、という提案が行われたのです。しかし後年、負け犬部門が重要な共通部分を担っていたり、時には重要なコア・コンピタンスである可能性があるなどといった議論が展開されました。「数値が低い 問題個所」という単純な因果関係の図式で患部を特定することに注意を投げかける批判でした。

さらに、各事業単位を他の部門との関連を無視した投資によって成長させようと試みても、バランスを欠いて破綻をきたす可能性があります。これは近年アメリカ式のトレーニングによる肉体改造を果たしたオリックス・バファローズの清原選手が、以前より多くの故障を抱えるようになったことを連想させます。同じトレーニングをするにしても、イチロー選手は NHK 『プロフェッショナル 仕事の流儀』のインタビューで「弾力性のある柔らかい筋肉を作る。...肥大させないで筋力をアップさせたい」と答えていました（イチロー選手の球史を塗り替え続ける活躍については、ここで語るまでもないでしょう）。

身体操作のパフォーマンスに関して筋力量よりもバランスが大切であるのと同様に、企業組織には各単位の連結部分にまで配慮し、均衡のとれた成長施策が求められます。これを実現するためには、単純明快な因果関係に疑問を投げかける視点が必要となります。患部が悪とは限らない。部分的な数値強化には弊害もある。こうしたことに気づききっかけとして、自らの身体を見つめる視点をオススメしたいと思います。

古来、経営学に限らず多くの学問分野で身体的なメタファーを用いた説明がされ、時にはブレークスルーとなってきました。現在では未解決の問題でも、多くは身体性に突破口があると考えています。私も研究生活の中で、時に自分の身体に向かい合うことでヒントを求めるようにしています。そしていつかは、井上氏がいう身体の可能性のように、最大限に力を出すような組織の仕組みに迫ってみたいと思います。皆様も仕事の息抜きの折などに、身体について考えてみてはいかがでしょうか。