

どう組織を活性化し、進化させるか

第一生命経済研究所 特別顧問 山口 公生

企業経営全般においても、その部分組織である各事業部においても、どのように組織を活性化させ、進化させていくかについて、経営学の分野では優れた理論や卓見が数多く表されている。しかし、理論通りにいかないのが現実である。極めて複雑な事象が日々発生し、変化の著しい外部環境に振り回される事態が起きている。

そうした中で、多くの場合は組織人としての経験と勘で対処しているのが現実であろう。この対処方法が正しいかどうかを要素還元的な従来の「科学的な」方法で分析しても解明できるものではないと言わざるを得ない。後刻、結果を見て、良否の判断を下すほかないであろう。

この際、事前の是非の判断に当たって、複雑な現象をありのままに捉えて見るという「複雑系」の考え方になぞらえて見るのも、一つの良い方法ではないかと思われる。その点、企業を含め社会的な組織は生物である人間が作り出している、生命体的存在であるがゆえに、最近の複雑系の系譜に属する生物学などの仮説（すでに定説に近いとされるもの）に当てはめてみて、種々の考察を試みて見ることも数多くの示唆を得るきっかけになるのではないか。現に、この系統の著作には「この理論は生物の進化や生命体の営みのみでなく、技術の進化や経済の仕組みにも適用できる。」と記されている。

その一 生物はカオスの縁で最も進化する

「ゲノムのシステムは、カオスへ相転移する直前の秩序状態にある、という考え方は魅力的であり、それを支持するかなりのデータもある。もし凍結した秩序状態に系が深くはまりすぎてしまうと、柔軟性が足りなくなると、成長に必要な遺伝的活動の複雑な連鎖が調和的には働かなくなる。逆に、もし気体的なカオス状態に系が深くはまりすぎてしまうと、十分に秩序化する

ることができないだろう。カオスの縁—秩序と意外性の妥協点—の近辺にあるネットワークが、複雑な諸活動を最も調和的に働かせることができるし、また進化する能力を最も兼ね備えているのである。」（カウフマン「自己組織化と進化の論理」米沢監訳）

翻って、この考えに沿えば、組織運営においては、秩序状態とカオス状態の調和点をどう作り出していくのかが、問われる。

秩序化し、安定性を持たせるためには、まずは、組織の目標を明確にしなければならない。また、それが構成員に理解される必要がある。さらに、構成員のみならず、広くかかわりの有る人々に認識してもらうことも大切。その組織目標に向かって統一的な活動が行われているか、の検証を怠ってはならない。

しかし、それだけでは組織は活性化されない、進化も遅れる。敢えて、カオス状態を引き起こすことも恐れてはならない。新しいことや今までにやって来なかった事も、必要とあれば、取り込んでいく、あるいは受け入れていく柔軟性がなければならない。適当なカオスの状態を敢えて作り出すために、制御しうる範囲で思い切った変化を求める勇気が必要となる。

このことを外部状況に迫られて行うか、自ら意識して行うかで結果は大きく違ってくる。私の乏しい経験の中にも、その必要性を認識させられることが少なからずあった。

例えば、ある金融機関において、わが国でまだやったことのない、ある融資形態を試みて見たいとの部下の職員の希望があり、それに対して、慎重論が根強くあった中、最終的には時代の社会的要請があるのであれば、新しいことに挑戦すべきであるとの結論を組織が下したところ、それをきっかけとして組織の士気は高まり、職員の意識も急速に前向きになったことがある。

また、それを知った優秀な若者が外部から入社するようになったのである。

その二 分割された部分組織間の相互触媒作用が自己組織化を進め全体の進化を高める

「イマニュエル・カントは、二世紀以上も前にそう書いているのだが、生物を全体として眺めていた。全体は部分によって存在する。部分は、全体のおかげで存在するとともに、全体を維持するために存在する。」「分子の自己触媒セットは、カントの全体論のおそらく最も簡潔なイメージであると言える。一連の閉じた触媒作用は、全体が部分によって存在し、部分は全体のおかげで存在するとともに、全体を維持するために存在するということを保証してくれる。自己触媒セットは、全体論の創発的な特徴を持っている。集团的に自己触媒作用を営むセットから生命が始まったのだとすれば、それらは、神話主義的な感情ではなく、畏敬に満ちた敬意と驚きを受ける値打ちがある。」(カウフマン、同)

これは、ダーウィンの自然淘汰と突然変異の組み合わせだけが進化の唯一の機構ではないということを主張した文章である。

社会的な存在である会社などの組織に目を移すと、そこにおいても、その部分組織が、有効な触媒作用を十分に発揮し、他の部分組織に有効な働きかけをするとともに、他の部分組織からの情報で自らを変革していくことが見られるのではないか。それが、そのことがなければ長い時間を要すると思われる全体組織の進化を急速に進めることとなる。

問題は部分組織が一见、自由で勝手な行動をとりつつも、そうした流れを仕組みとして、作り得るかである。いわゆる蛸壺形の部分組織では、全体の組織が硬くなり死滅してしまう。必要な情報が必要な組織に流れること、そのための仕組みをどう作り上げるか。また、受けた情報をつなぎ合わせ、並べ替え、あるいは一部を取り込み、自らの変革のきっかけにすることのできる人材をどう育てるか。そうした活動を高く評価する制度上の仕組みも必要になる。

また、最適な部分組織にどう分けるかについては、「小さすぎるとはカオスに向かい、大きすぎ

ると下手な妥協をして凍結してしまう」との考えからすると、ある程度のまとまりを持った意思決定ができる規模で、かつ固定化していくほどの自己完結型に陥らない程度のものである。

結論を言えば、部分組織間の「共進的競争関係」を作り出す形が望ましい。

この点に関し、ある海外の大手金融機関では本社の一人の経営者がすべての情報を独占し、部分組織の責任者が他の部分組織に関する情報をまったく知らされない状態となり、全体組織の成果が上がらなくなった、そののち彼の退任後、その反省から、部分組織の活動に任せ全体としてコントロールしなかったため、バラバラの行動が全体組織の活動を弱めた、という話を聞いた事がある。共進的な関係が作れなかったからである。相互触媒作用が機能しなくなったためである。

わが国の場合、ともすれば、競争関係を嫌い、「横並び」を指向する傾向がある。これは、触媒作用がマイナスに働いた結果である。こうした時には、組織の変更や構成員の大幅な入れ替えなどが必要となる。要すれば、組織は弾力的に考えるということである。

また、部分組織を構成しているより小さい単位の構成員にも前向きな触媒作用を期待することになる。これに関しては、これまで大きな組織では概して指導者として広く浅く物事を知っているジェネラリストを育成しようとする傾向にあった。今日、この考えでは競争社会に太刀打ちできなくなってきたことは、自明の理であるが、これからの人材育成はプロフェッショナルを育てつつ、そのプロの中から組織間の「共進関係を考えるジェネラリスト」を見出していくという方向にならざるを得ないだろう。私の乏しい経験からしても、組織全体を担うにたる人は、年齢に関係なくそうした資質を身に着けた人であった、と確信している。

以上、「科学的な仮説」を「とても科学的に動くとは思えない社会現象」にあてはめてみた。私にとって、牽強附会の謗りを免れない説と自覚しつつも、これまで具体的な事業展開や人事に直面した時、判断を下す際の「よすが」としてきたことは事実であり、単なる「山勘」より確信が持てる「勘」であると今でも思っている。