

## 「場づくりリーダーシップ」レポート02

# 物理学から組織論を考える

## 不況で壊れる組織・安定成長する組織の話

今回のレポートでは、企業の「変化の必要性」についてお話しします。

組織行動や市場の研究をする人の中には、物理学などまったく違う学問領域にヒントを得て、現実のビジネスで一定の成果を上げる人たちがいます。

「物理学とビジネスに関係があるのか？」と思う方もいるかもしれませんが、そもそもビジネス理論は19世紀に生まれた「ニュートン力学」の考え方にもとづいています。物理を少しでも勉強した人であれば、「ラプラスの魔」という言葉を聞いたことがあるでしょう。「世界はシンプルな因果関係で成り立っていて、ニュートン力学で世界のあらゆる現象が説明できる」とラプラスは言いました。

もしも原子レベルまで物質の動きを完全に予測できたら、論理の積み重ねで未来も予測できるとまで言ったんです。(AがBになって、BはCになる・・・と積み上げることで、未来がわかると言ったわけです)

現在、「ラプラスの魔」は当然否定されています。

ただ、これまでの世界は「ニュートン力学礼賛」を受け入れてさまざまな問題への

対応策を考えてきましたし、ビジネスメソッドも基本的に求められたのは、ニュートンの発想のソリューションでした。

まるで、100円入れたらジュースが出てくる自動販売機のような「機械論的で、短絡的因果関係にもとづいたソリューション」です。(もしかして、今も求めていますか？もしそうなら、その発想自体が問題の傷口を広げている可能性があります。)

しかし、ニュートン力学の力の及ばない世界が明確になるにつれ、「短絡的な因果関係だけでは解決できない問題が多々ある」ことに気づきました。それは、量子論や複雑系をはじめとする20世紀以降にはじまった新しい科学によって提示されたパラダイムです。

今回は、こんな新しいパラダイムをお伝えしながら、企業にとっての新しい「常識」をお話したいと思います。

### **変化しないものは、 会社も宇宙も人もすべて死ぬ**

エントロピーという言葉を知っていますか。

机の中を片付けても、数日後には中が散

らかってしまうように、宇宙は必ず拡散し、散らかっていくという理論です。

エントロピーがあるために、エネルギーの一部は宇宙のどこかにいつも拡散してしまいます。つまり、「 $1 + 1 = 2$ 」にはならず、「 $1 + 1 = 1.9$ 」で、一部のエネルギーは拡散してしまうという話です。

放っておけばどんどん拡散してエネルギーはゼロになる。つまり、「死」を迎えるわけです。この「エントロピー」は新しい科学のひとつですが、最新の理論ではさらに違った世界観で説明されています。

外部の環境に積極的に触れることで、宇宙はダイナミックに変化し存続しつづけることがわかりました。死に至らないという理論です。企業との比較の中で、説明しましょう。

外部環境から刺激を閉ざしてしまうことを「閉鎖系」といいます。箱の中に閉じこもって、外からの刺激を受けないイメージです。

この閉鎖系では、「箱の中のエントロピー」は増大し続け、いつかエネルギーを使い果たし死に至ります。このとき「変化」はエネルギー散逸を加速させるだけで好ましいものではありません。変化しないほうが良い。

普通、せっかく手に入れた既得権益を守ろうと、会社内の権力者は安定を目指すものです。できるだけ環境の変化から自分の組織を隔離することに全力を尽くします。これが閉鎖系であり、得られるのは力強さの抜けた「バランス」です。バランスとは、

エネルギーが均衡することです。バランスするとは、偏りが無い「0」の状態を目指すこと。とにかく、動きのない「死んだ組織」を目指しているともいえます。

官僚的な閉鎖した組織（＝バランス、安定）を目指すことは、存続し続ける企業を考えたとき、最低最悪の戦略です。

では、真に強い会社とはどんな会社組織なのでしょうか。

それは、「開放系」の組織を持つことです。開放系とは、外部環境に対して開かれていることをいいます。外部の環境に積極的に触れ、必要に応じて適応し、その時にあった自己を創造し続けることです。物理の世界でも、「開放系」として宇宙を捉えたとき、ダイナミックに変化し新しい形へと変化し続ける宇宙が現れました。

（ちなみに、これをやるためのリーダーシップが『場づくりリーダーシップ』でもあります）

勘違いしていただきたいくないのは、経済が停滞しているから変化が必要だといっているわけではないことです。そんな場当たりの話ではないんです。

資本主義の基礎が生まれたのが19世紀です。1830年代には最初の不況が起こっています。1830年代後半には、二度目の不況がありました。資本主義経済は停滞を繰り返すものであり、不況を内包しているものです。現実として驚くのはかまいませんが、少なくとも「考え方」としては、不況のたびに大声で騒ぎ局所的な対応に踊

ようなことは無いようにしたいものです。「開放系」の話は、局所的な説教ではなく、企業経営の「原理原則」の話なのです。

### まず、外部の環境に触れる準備を

もしかしたら、自分の会社が死に向かっていると感じる感性の鋭い経営者、ビジネスパーソンがいるかもしれません。

多くの企業が「閉鎖系」になっていて、環境に適応して変化する習慣やパラダイムを持っていないからです。私たち大人は子供と違って変化を恐れるために、本来開放系の組織を閉鎖し官僚機構にしてしまいがちです。

だからこそ、このトピックを書いたわけですが、すぐに大きな変化をしてほしいという無理な意図で書いているのではありません。だって、とつぜん冷たい水に入ったら心臓麻痺を起こします。

それと同じで、突然外部の環境と直面したら心臓麻痺・・・ではなくて、変化に反対する機運も不満も高まるはずです。その変化が方向性の定まらない大きな変革ならば、嫌気がさして退職する社員だって大勢出てくるでしょう。

だから、まずは小さく。経営陣やチームのリーダーが「開かれた組織」が「本来の組織」のあり方なのだという新しい常識を受け入れてみる。組織やチームのリーダーの考えが代わることで、組織は大きな影響を受けます。それから、局所的な小さな変化を起こしてみる。局所的とは、個々の部門内で新しいビジネス・プロセスを作ることや奨励したり、瑣末に感じるかもしれま

せんが、オフィス設計を変えるような「シンボルを変える」ことです。座り位置が左右対称、直線的でないだけで、考え方がフアジーになるのが人間だからです。

考え方が変わり、小さくてもいいから行動が伴ってくると、だんだんと、大きな変化にも対応できるようになってくるはずですよ。

最後に、環境に適応するといいましたが、環境は複雑で、今何が起きているのかも、いつ何が起ころうかも簡単に把握はできません。だからこそ、「経営者が変わればいい」という話ではなく、最終的には「組織のあちこちが環境に適応できる」ような開放系組織作りに尽力することが重要なのです。最近では、そのためのコンサルティングの依頼も増えています。あなたも、いかに自社を解放的な組織として維持するかを、新たな組織運営のパラダイムとして持っていたらと思います。

吉井亮介

(了)

吉井亮介の無料レポートや無料のメールマガジンへの登録は、こちらのサイトからどうぞ。

<http://www.wacholder.jp/>