

2023年7月1日

*Value Management Innovation*

株式会社ブイ・エム・アイ総研

## 「活・人・経・営<sup>®</sup>」コラム第99回

### <自ずと進化する組織>

昨年度の出生数が80万人を割り（団塊世代平均の1/3以下）、後期高齢者層に団塊世代が加わり始め、少子高齢化現象が現実化しています。更にコロナ禍や自然災害の頻発、国家間の政治的対立や紛争も深刻化しています。生成AI（人工知能）の進歩も著しく、対話型では人の質問に共感しつつ、医学や法律の専門分野でも専門家顔負けの回答が実現出来るまでに高度化しています。

これらのように経営を取り巻く環境変化がスピードアップしているばかりか、様々な価値観も大きく変化している今日、企業の現場で起きる問題は今迄の延長上の思考では対応が困難になり、経営トップが現状を把握し、的確な方針や指示をタイムリーに出し続けていくことには無理が伴います。

しかしながら、企業経営における意思決定のスピードアップや、時代の価値観に柔軟に適応できる組織編成が生き残りの条件とすると、あるべき姿として現場のヒトや組織がビジョンの実現に向けて自主・自律的に業務上の問題解決を速やかに進めていくことが求められます。

ところが、現場の責任範囲となる部分最適の追求には経営的視点に基づく全体最適の視点が欠かせず、日々変化し続ける情報の共有化や、縦割り組織に縛られない横の連携が今迄以上に欠かせなくなります。経営トップが方向性を示し、さらに情熱が注がれると、失敗から学ぶチャレンジ精神や相互ラーニングなどが現場で自発的に生まれ、スピードアップされた開発商品の生産性向上や効果的営業活動などが同期できる組織に自ずと進化していくでしょう。

### <複雑系としての企業>

かつて、自己組織化の研究で77年にノーベル化学賞を受賞したイリヤ・ブリゴジン氏は、「開放系」「非平衡系」「自己加速系」という三つの条件が満たされたシステムにおいて自己組織化が生じると述べているが、その自己組織化において重要な役割を果たすのが「情報共有」と「情報共鳴」であることを、次の詩的な表現によって語っている。

「平衡状態において、分子は隣の分子しかみていないが、非平衡状態においては、分子はシステム全体の分子を見つめている。そして、そのとき、システム全体の分子の間で共鳴が生じ、自己組織化が生じるのである」

— 出典：「複雑系のマネジメント」週刊ダイヤモンド編集部 &

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部 共編 —