

～昨日の風 明日の風～
**経営コンサルタント
 独白録**

【第150回】 組織活性化とバタフライ効果



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、㈱経営改善支援センター（福岡市、URL: <https://sien.co.jp/>）代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

バタフライ効果とは、「アマゾンの奥地で蝶が羽ばたくと、時間の経過とともにテキサスでトルネード（竜巻）が起きる」と例えられる、カオス理論の一種です。わずかな初期条件の違いが時間とともに増幅し、最終的に巨大で予測不可能な結果を引き起こす現象で、気象学者エドワード・ローレンツが気象予測の経験から提唱しました。40年ほど前はこの理論にあまりピンと来なかったのですが、長く企業の活性化支援を続けていく中で、「確かにこれはある」と実感する場面が増えました。停滞した組織や新たな挑戦を始めようとする組織では、ある瞬間からスイッチが入る場面が確かに存在するのです。

総論賛成・各論反対

「この会社を顧客に愛され、利益の出る良い会社にしたいと思いませんか？」こう問われて異を唱える人はほとんどいません。全員がうなずきます。「風通しの良い、働きやすい会社にしたいと思いませんか？」これにも全員が賛成します。

「では、新しいプロジェクトを立ち上げ、社員全員で取り組む活動に賛同していただけますか？」

そのためにプロジェクトリーダーとメンバーを選び、この人たちの推進活動に協力できますか？」

多くの組織では、このような【総論】には反対が出にくいものです。耳触りがよく、当たり障りのない言葉だからうなずきやすいのです。しかし、「では、これまで行ってきた業務を見直すために、まず業務のリストを作成しましょう」「リストに基づき、それぞれの課題を考えてみましょう」

「出てきた課題の原因を話し合しましょう」このあたりから雲行きが怪しくなります。人は楽なほうに流れやすいため、面倒だと感じることは足が止まり始めます。

さらに、「原因が判明したので、それを取り除くために今後はこのように業務を行いたいと思います」「プロジェクトリーダーが新しいルールを定めましたので、全員で守りましょう」ここまで来ると、反対意見が顕在化します。

時には理不尽で強硬な言葉が飛び交い、組織がまとまらなくなることもあります。社長や専務が

なだめようとしても、一度緩んだ方向性は簡単には戻りません。

組織は個人とは違い、何かのきっかけで一気に良くなることはありません。プロセスを丁寧に踏み、その中で起きる出来事を一つひとつ解決しながら、より良い方向へ進むしかないのです。

しかし集団であるがゆえに、こうした【総論賛成・各論反対】はどこでも起こります。

羽ばたきと「うねり」

多くの企業の組織活性化を支援する中で、この現象はあらかじめ想定済みです。その上で、最終的に組織が変貌した場面を振り返ると、総論賛成から各論反対へと空気が変わる瞬間に、必ず「前に進める人材」が登場していました。各論反対が起きたとき、彼らは現場に赴き、反対する人たちを直接説得します。不協和音が顕在化したときには、自分より上席の人物や経営者に対しても、必要性を真正面から訴えます。結果的に彼らの行動が各論反対を抑え、組織は目指すべきゴールへ辿り着くのです。彼らの行動は決して大きなものではありません。しかし、その“ささやかな羽ばたき”は周囲を巻き込み、大きな変革につながっていきます。私は、そうした人物を何人も見てきました。

裏切らない人材

以前、次のような文章を書きました。「社長1人では空回りする。社長と専務の2人でも出力が足りない。3人で羽ばたくと“うねり”が発生し、組織を巻き込める。社長、本当に裏切らない2人の部下（仲間）を持っていますか？育てていますか？」真の経営者は、長い経営の中で裏切られる瞬間があることを知っています。取引先にも、顧客にも、そして時に社員にも裏切られる。経営はお花畑ではなく、強い緊張と競争の中で、時に命懸けで勝ち取るものです。だからこそ、「裏切らない人材」を本気で育てているかどうか問われます。バタフライ効果を起こせるような人物を持っているか。育てているか。

激しい時代変化の中で、経営者が真剣に考えなければならぬテーマです。