

今、問い直す企業のマネジメント

—新型コロナウイルス感染症を経て—

小森谷 浩 志

アブストラクト：

新型コロナウイルス感染症は、多くの人に「ステイ・ホーム」を強要し、移動する、集まることの激減をもたらし、経済活動は停滞した。企業では、以前から「働き方改革」において推進されてきたリモートワークの動きが、一気に加速することになった。通勤地獄に悩まされていたビジネスパーソンは、働く場所、時間の自由度が高まった。一方で、物理的距離がある中でのマネジメントやチームビルディング、価値創造など、新たな課題にも直面することとなった。出社禁止が発令されるなど、緊張感が高まる4月下旬、アンケートを通じて声を集めた。厳密な調査よりも、刻々と変化する状況において、アンケートだけでは拾いきれない声も重要であると考え、アンケート結果を踏まえ、5月と6月に「人と組織を考える」を大きなテーマに約100名の方々との対話会を行った。アンケートから対話会まで、貫かれた大きな問いは「新型コロナウイルス感染症は、われわれに何を問い掛けているのか」である。感染症の終息はまだ見えない現在、暗中模索と試行錯誤は続いている。だからこそ、思いを持った者同士が対話を繰り返し、そこから知恵を生み出すことが求められよう。対話会では、コミュニケーション、チームビルディング、リーダーシップ、人間関係、評価制度、人材育成、イノベーションなど様々なテーマが持ち上がった。その中でも「自社の存在意義とは何か」、「これからの時代におけるマネジメントのポイントは何か」は最も関心が高かった。本稿の目的は、本質的なテーマである企業のマネジメントを問い直すことである。結果として企業の存在意義の多様性と、そうした環境下でのマネジメントの鍵として「本質」、「学習」、「より広い協働」、「進化するビジョン」などが浮かび上がってきた。

キーワード：本質、学習、より広い協働、進化するビジョン、共鳴

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症がもたらした社会や企業へのインパクトは何なのだろうか。そして、われわれが学ぶべきことがあるとしたら、それは一体何なのだろうか。更にいうなら、今回のことはわれわれ人類に何を問いかけているのだろうか。

組織開発コンサルティング会社である、株式会社ジェイフィール¹では、出社禁止が発令されるなど、緊張感が高まる社会状況の中、4月20日～5月1日に下記のように呼び掛け、アンケートを通じて291名の声を集めた。アンケートは、株式会社ジェイフィールのホームページ及びメールマガジン配信者6000名から募った。回答者はベンチャーから伝統的な

企業、中小企業から大企業、経営者から管理職も非管理職も含んだ。所属部署は、コンサルティング会社の窓口となる、人事部、マーケティング部、経営企画部が多く、調査としては偏りがあるものの、組織の経営を見ている、組織開発や人材育成に関わる「当事者」の回答を得ることができた。また、研究開発や製造現場の回答は少なく、テレワークに馴染む職種 of 回答が多くなった。テレワークに切り替えることが馴染みづらい職種の方々の調査は別途必要だと思われる。アンケート概要については、表1を参照いただきたい。

[アンケートの呼び掛け文]

みなさま、コロナの影響が広がっていますが、ご自身、ご家族、会社の皆様、大丈夫でしょうか。本当に大変なことが起きているということを日々実感します。この状況がどこまで続くのか、いつになったら収束するのか。どこかで日常に戻れるのか、あるいはここで大きな転換を迫られることになるのか。出口が見えない中で、不安になり、悩んでおられる方が多いのではないのでしょうか。何とかし

たい、でもどうしていいかわからないという方もいらっしゃると思います。逆にこういふときだからこそ、知恵を出して、未来を切り拓こうと動き出している方もおられると思います。ジェイフィールは、「感情とつながり」を基軸に、人がイキイキする組織づくり、人づくりを応援してきました。その中で大切だと思ってきたのは、孤独な人をつくらぬということです。こうした状況だからこそ、わたしたちは互いの感情に寄り添い、心理的距離を近づけ、前を向いて動き出すための対話が必要なのだと思います。自分の中だけで不安を増幅させ、自分の心や体を疲弊させ、動けなくなる人を出さないように、互いの感情を支え合い、一緒に知恵を出すことが求められているのではないのでしょうか。そのために何をしたらいいのか、どう踏み出したらいいのか、みなさんと一緒に考えたいと思い「アンケート」を作成しました。本当に大変な状況の方も多いとは思いますが、みなさんが、今どのような気持ちになっているのか、今だからこそ考えなければならないと思っていることが何か、教えていただけないのでしょうか。

表1 アンケート調査概要

調査対象	会社勤務者 株式会社ジェイフィールのホームページ、メールマガジンでの呼びかけ 中小企業～大企業 管理職及び一般職
調査方法	インターネット調査
実施期間	2020年4月20日～5月1日
回答者数	291名
回答者属性	職 種：人事・総務 24.7%、マーケティング 12.9%、経営企画・財務11.5%、 営業・販売10.5%、研究開発7%、物流・生産3.4% 役 職：経営・部門長25.1%、管理職39.0%、非管理職35.9% テレワークの状況：完全53.3%、部分28.2%、今まで通り10.8%、休業3.1%

¹ 2007年創業の組織開発を専門とするコンサルティング会社。社名にある「フィール」の通り、論理性だけでなく、人や組織の感情、職場の雰囲気や人間関係に焦点を絞ったユニークな取り組みを続けている。当社の主要なサービスの一つ「リフレクションラウンドテーブル」は、日本最大の人事部向けポータルサイト「日本の人事部」主催のアワードにおいて、第1回最優秀賞を受賞している。

2週間を目処に、アンケート結果をシェアさせていただきます。これをもとに、オンライン対話の機会をつくりたいと思っています。

2. アンケート及び対話会開催の意図

2020年4月は「働き方関連法」の本格施行により、時間外労働規制の中小企業への拡大、大企業における同一労働同一賃金適応の時期であった。今回の新型コロナウイルス感染症の拡大によって、多くのビジネスパーソンはテレワークを余儀なくされ、その意味からすると一気に「働き方改革」が加速化したともいえる。今回のアンケート及び対話会の取り組みは、現状を広く網羅的、正確に把握する、単なる実態調査にとどまることなく、不安を抱えがちな想定外の状況の中で、お互いに支え合い、知恵を出し合い、「働き方改革」という枠組みを超えて、個人として、組織としてよりよい方向へ共に進んでいくことを意図した。

アンケート回答者からは「アンケートに答えることで、できていることとできていないことが整理された」、「自分がやらなくてはいけないことを思い至った」、「目の前の部下に関わろうというやる気が湧いてきた」、「(回答者) みんなが同志のように思えて勇気ももらえた」などの声が寄せられた。

対話会参加者からは、「楽しかったです。オンラインだからこそ参加するチャンスがあって、また日頃接することのない人と話げできたのは貴重でした。頭の整理にもなりました」、「聞いたり、考えたり、喋ったりすることで、あらたな気づきや発想を頂きました。対話というのは予期しなかった発見、意外な面白さがあるものと再認識しました」、「孤独な日々が続いたからこそ、語り合う事の大切さを再認識しました」、「色々な立場の人の話が聴けて良かったです。振り返りも出来ました」などの声があった。

3. アンケート回答結果

アンケートは、7項目、12の質問で構成した。内選択式7、自由回答5とした。

3-1 質問項目

- ◆仕事の状況について
 - 仕事の量はどうなっていますか。
- ◆現在の感情について
 - 今のあなたの気持ちを教えてください。(自分感情)
 - 会社全体にはどのような気持ちが広がっていると思いますか。(組織感情)
- ◆上司・部下とのコミュニケーション
 - 上司や部下とのコミュニケーション頻度は変わりましたか。
 - 上司や部下とのコミュニケーションはどのような内容ですか。
 - 上司や部下ともっと話したいこと、話すべきことは何ですか。(自由記入、回答177件)
- ◆同僚とのコミュニケーション
 - 同僚とのコミュニケーション頻度は変わりましたか。
 - 同僚とのコミュニケーションはどのような内容ですか。
 - 同僚ともっと話したいこと、話すべきことは何ですか？(自由記入)
- ◆他社との情報交換
 - 他の企業の人たちと相談したいこと、情報交換したいことは何ですか。(自由記入)
- ◆自社での取り組み
 - 今の状況を乗り越えるために、既に自社内で始めている取り組みは何ですか。(自由記入)
- ◆今後について
 - この状況を乗り越えるために、一番必要だと思うことは何でしょうか。(自由記入)

3-2 アンケート結果

◆仕事の状況について

- ・仕事の量はどうなっていますか。

今までと大きく変わっていない	36.9%
今まで以上に忙しくなっている	29.3%
仕事が少なくなっている	24.0%
全く仕事ができている	2.8%
その他	7%

約3割が今まで以上に業務量が増えている。人事部の回答者も多いことから、コロナ対応の仕事も含まれることが予想される。また、2割が減っており、コロナ対策による混乱も見受けられる。企業ごとでの二極化傾向が見受けられる結果となった。

◆現在の感情について

- ・今のあなたの気持ちを教えてください。
(自分感情)
- ・会社全体にはどのような気持ちが広がっていると思いますか。(組織感情)

同じ内容について、自分感情と組織感情について質問する形式とした。自分がどう感じているかとともに、組織全体がどのような雰囲気になっていると感じているかの双方によって、感情における組織の現状をより克明に浮き彫りにすることができるからである²。自分感情について、不安な気持ちを持ちながらも、主体的に動こうとしている姿が見て取れる。「自分がやらねば」、「何とかなるだろう」がどちらも30%を超え、前向きな感情が出ている。

一方で、組織感情は、不安な感情が60%以上と高く出ている。直接会えない、今までにない状態の中で、仲間の不安を想像的に感じているとも考えられる。また、「何をしていたか分からない」が30%以上であり、組織内の混乱も伺える。

結果は表2の通りである。

◆上司・部下とのコミュニケーション

- ・上司や部下とのコミュニケーション頻度は変わりましたか。

増加した	23.0%
これまでと変わらない	38.7%
減少した	32.1%
取れていない	3.5%
その他	5.4%

増加と増減無し、合計で約60%となる。不慣れな状況下で、業務を回すためにも頻度が求められたと思われる。一方減少が30%を超え、二極化傾向が見られた。今回のアンケートでは、個人と組織どちらに起因するのか、もしくは双方に起因するのかは不明である。

- ・上司や部下とのコミュニケーションはどのような内容ですか。

業務を回すためのコミュニケーションが主となっており、仕事以外のコミュニケーションの優先度は下がっていると見受けられる。更には、仕事や会社の本質的な話には至っていない。業務志向、短期志向に重点が置かれていることが予想される(表3参照)。

- ・上司や部下ともっと話したいこと、話すべきことは何ですか。(自由記入、回答177件)

回答を分析、仕事：人を縦軸、現象的：本質的を横軸とし、二軸で整理してみる(図1参照)。左上(仕事・現象的)では、「まずは自分の業務がどうなっていくのか」、「この状況で会社は大丈夫なのか」など約30%、右上(仕事・本質的)「そもそものビジネスモデルの見直しについて」、「自分たちのビジョンをメンバーで話し合いたい」、「われわれの会社

² 高橋(2009)は人間の感情に関する心理学、神経生理学、脳科学などの研究をベースに「組織感情」の適用可能性を検討、企業での実験、実証を重ね、組織感情を診断、分析するフレームワークを生み出している。今回それに従い、同じ質問に対し、自分感情と組織感情について尋ねることとした。

表2 現在の感情について

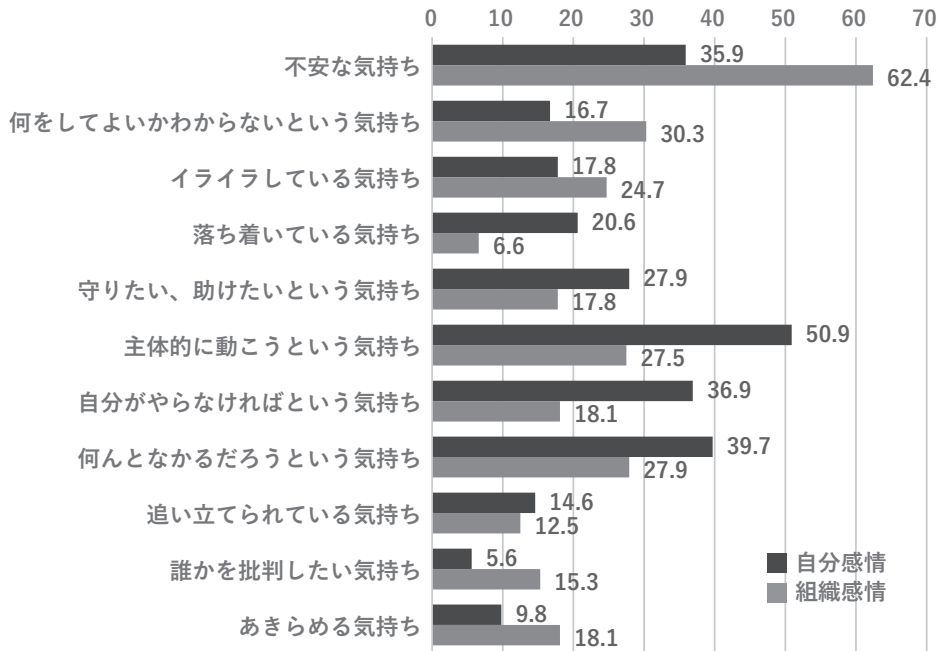
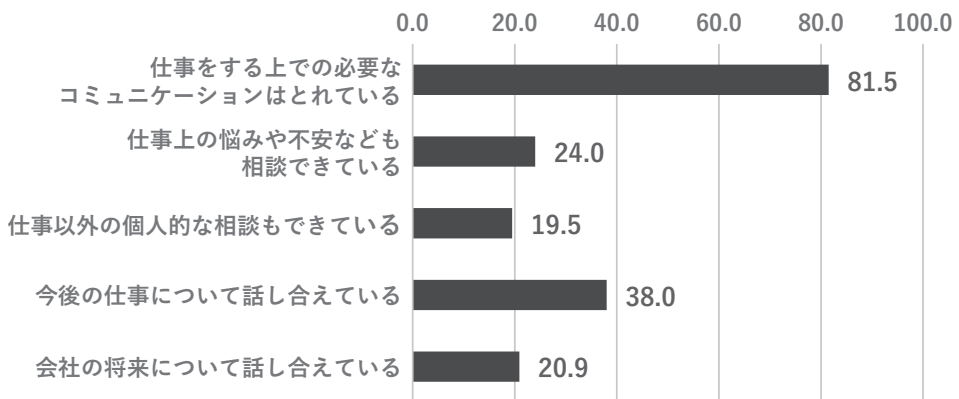


表3 上司や部下とのコミュニケーション内容



はどう貢献していくのか」など約10%。左下（人・現象的）「洗面所ですていたような、たわいも無い話」、「まずは今の気持ちの共有」、「不安を受け止めるとともに前向きな話」など44.6%、右下（人・本質的）「キャリアをどうしていくか」、「自分がどう思い、どうしたいのか本音の話」など17.0%となった。また、縦軸、横軸の割合はおおよそ、仕事：人

= 4 : 6、現象的：本質的 = 7 : 3である。

◆同僚とのコミュニケーション

- 同僚とのコミュニケーション頻度は変わりましたか。

増加した	17.4%
今までと変わらない	41.1%
減少した	38.7%

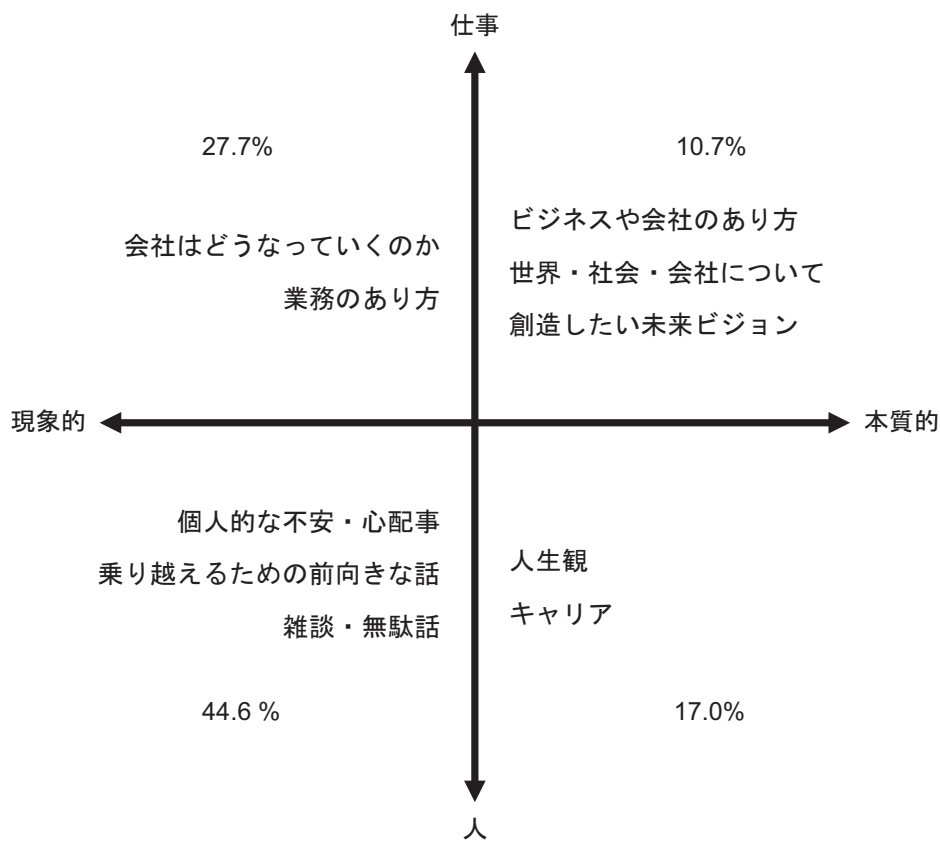


図1 部下や上司と話したいこと、話すべきこと

取れていない 2.8%
 その他 3.6%

上下間コミュニケーションと同様、増加と増減無し、合計で約60%となる。一方減少が40%近くあり、二極化傾向が上下間コミュニケーションより大きく見られた。まずは業務を通常に戻すために上司と部下、縦ラインでのコミュニケーションが優先された可能性が伺える。

・同僚とのコミュニケーションはどのような内容ですか。

上司または部下とのコミュニケーションと傾向はほぼ同様である。仕事以外のコミュニケーションの優先度は下がっており、仲間とも仕事上の悩みや不安、仕事以外の話には至っていないことが分かる（表4参照）。

・同僚ともっと話したいこと、話すべきことは何ですか？（自由記入、回答139件）

上下間のコミュニケーション同様、おおよそ、仕事：人=4：6、現象的：本質的=7：3となった（図2参照）。左下（人・現象的）は上下間コミュニケーションに比べ52.1%と7.5ポイント大きく、「ランチや飲み会で話すようなたわいも無いこと」、「個人的な不安や気持ち」など、より横のつながりを強く求めていることが伺える。また、左上（仕事・現象的）では、「効率アップへの寄与」、「売り上げを上げるための仕事のやり方」など、上下間に比べて実践的、実務的な内容が多く見受けられた。右上（仕事・本質的）では「直接仕事で関わらない方との話し合い」、「働き方の見直し」、「自分たちの事業価値」など、部門横断的、全社的な連携や、知恵の共有の必

表4 同僚とのコミュニケーション内容

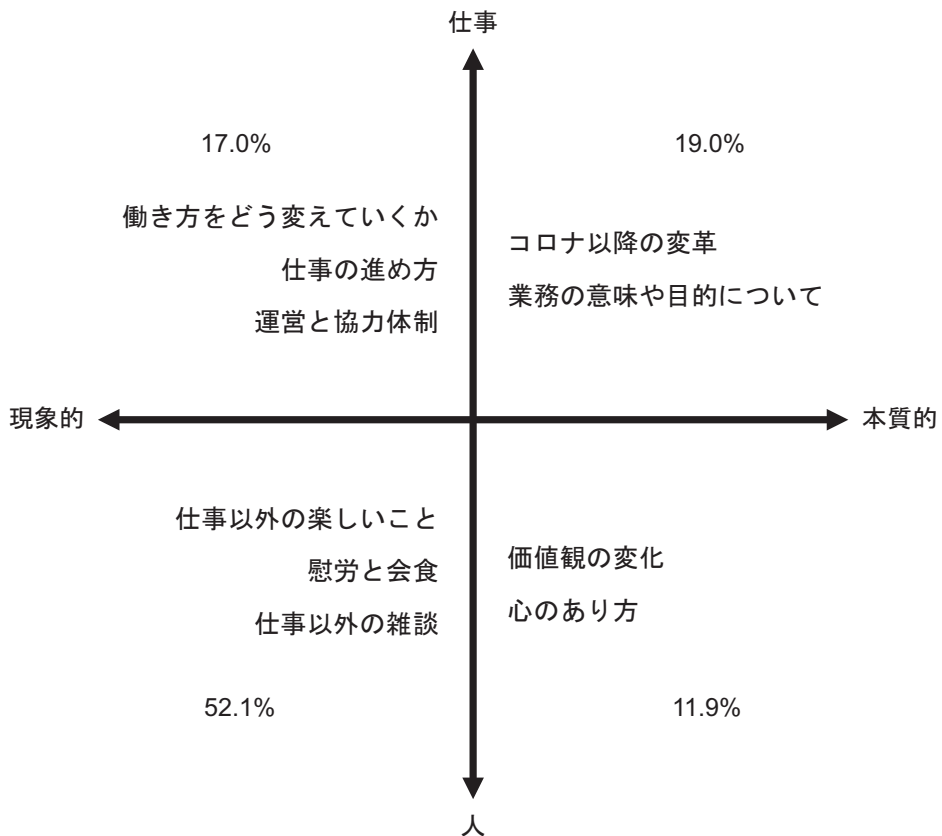
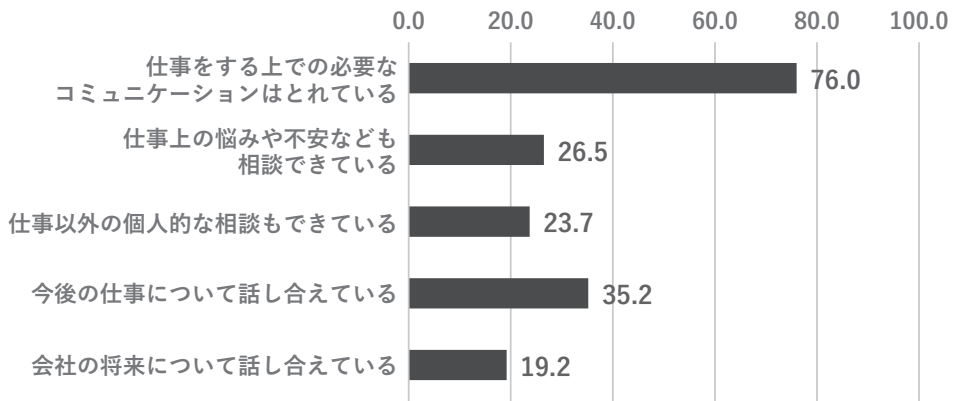


図2 同僚と話したいこと、話すべきこと

要性を感じていることが伺えた。右下（人・本質的）では「見方や感じ方の違いの共有」、「将来の夢」など、本音の会話を求めているように見受けられた。

◆他社との情報交換

- 他の企業の人たちと相談したいこと、情報交換したいことは何ですか。（自由記入、回答157件）

実務的、日常的なことから中長期的、俯瞰的なことまで多岐に亘ったが、大きく4つのカテゴリーに分けることができた。多かったものから順に、①テレワークの実務に関すること、②組織運営や組織開発に関すること、③ビジネス環境や経営、戦略に関すること、④社会情勢に関することである。暗中模索の中で、他社との交流を求める声は多かった。

①テレワーク実務に関すること (36.3%)

- 在宅勤務先行企業の知恵やノウハウの共有
- テレワークにおける不安やストレス
- テレワーク監視ツールの必要性
- テレワークにおける営業活動のやり方
- テレワークにおける効果的な体調管理
- テレワークにおける時間管理、自己管理
- テレワークにおける育児との両立
- テレワークの環境が整っていない会社の工夫
- これからのオフィスのあり方と働き方

②組織運営や組織開発に関すること (21.9%)

- このような状況で働き方をどう変えているか
- 健全な危機意識があるかどうか
- 連帯感や役割意識の維持、向上
- コミュニケーションの工夫、頻度と内容をどうしているか
- 本気で仕事をする意欲を失っていないか
- 組織運営上の工夫
- 不安を抱えている人への対処方法
- 新人のフォロー
- 業務上テレワークできない人のフォロー
- 感染者への対処とフォロー
- 人事評価のあり方、やり方
- 新人の採用方法
- 研修・育成の方針
- オンライン研修の取り組み

③ビジネス環境や経営、戦略に関すること (15.6%)

- 業界の転換や今後の見通し

- 今だからこそできる社会貢献は何か
- 会社の存在意義について話し合いたい
- 戦略的な変更と変更しなかったことは何か、その理由と成果について
- コロナが終息した後、どのように働き方が変わるか

④社会情勢に関すること (11.2%)

- With、Afterコロナにおける経済、社会の状況
- COVID-19後の世界の変化
- 日本の未来について

◆自社での取り組み

- 今の状況乗り越えるために、既に自社内で始めている取り組みは何ですか。(自由記入、回答165件)

これまでの通常業務のオンラインツールへの置き換え、感染防止のための対策としての就業形態の変更を行っている会社が多くを占めた。まずは直接会えない、職場に行けない状況の打開策を優先した順当な動きと思われる。併せて、混乱を避けるための情報発信を行っている。自己研鑽、啓蒙も始まり、一部の会社では今後を見据えた動きが始まっているのが分かる。

①通常業務のオンラインツールへの置き換え (55.5%)

- WEB朝礼、会議
- オンライン飲み会
- 昇格・採用面談、新人研修をオンラインで実施
- イン트라ネットによる労務管理や情報共有

②就業形態の変更 (16.3%)

- 部分的な休業
- 交代勤務
- リモートワークの導入

③新型コロナウイルス感染症への啓蒙 (4.8%)

- 新型コロナへの正しい情報発信

- ・感染防止のための情報発信
- ・免疫力を高めるための情報発信
- ・社員を守るためのメッセージ発信

④自己研鑽 (8.5%)

- ・いつもできない自学習を進める
- ・移動時間の分を学習の時間に充てる
- ・普段できなかった勉強をしている

⑤今後に向けた動き (5.0%)

- ・発想の転換と、新しい領域の開拓
- ・アフターコロナを見据えたアイデアコンテスト
- ・コロナと共生できるオンラインでのビジネスモデルの模索

◆今後について

- ・この状況を乗り越えるために、一番必要だと思うことは何でしょうか。(自由記入、回答287件)

個人の内面、個人の行動、私たちの内面、私たちの行動、外部への期待の5つに分けて整理することができた。特に記載が多かった、「個人の内面」は、頭・心・体に、「私たちの行動」は、ビジョン・戦略・組織に大まかに分類した。自分もしくは自分たちにできることは何か、当事者意識を持った回答が多くを占める結果となった。貴重な回答であり、重なるものを除いて記載した。

一番多く頻出した言葉は、「コミュニケーション」と「思いやり」、次いで「柔軟」と「前向き」であった。「必要だと思うこと」が実現すると、不安や緊張も含め、素直に伝え合い、寄り添い、孤独にならないためにも、今まで以上に細やかな配慮と、わかりやすい言葉を伝え、お互いを支える姿が浮かび上がってくる。

併せて、目の前の仕事に粛々と励みつつも、個人としても組織としても、今回を機にこれまでの慣習やパラダイムに囚われることなく、これまでを思い切って問い直し、変革していく姿が見えた。また、体調や時間に対して、自己管理しつつ、自らの内面深くには

いり、自分を見つめ直し、新たな今後に向かう様子も見て取れた。

●個人の内面

【頭】

- ・自分の人生のミッション・ビジョン・バリューを問い直す
- ・自分だけは大丈夫という甘い考えを捨てる
- ・主体的な思考
- ・柔軟な思考
- ・これまでの常識に囚われないマインド
- ・未来を創造できると、自分を信じる
- ・今回新しく生まれた、感覚や考え方、システムに目を向けて楽しむ
- ・今できることは何か考える
- ・捨てるものと守るものを見極める
- ・今起きていることを冷静に見極める
- ・優先順を明確にする、決断する

【心】

- ・落ち着き、平常心
- ・自分の中で起こっている反応に気づく
- ・夢と希望、そして愛
- ・他者への思いやり、相手の立場になって考える
- ・利他の気持ち
- ・ストレス耐性
- ・前向きな姿勢
- ・あきらめない
- ・ピンチをチャンスと捉える
- ・未来を創造できると信じる
- ・自分の心の声に耳を傾ける
- ・自分を整える
- ・自分を知り、自分を大切にすること
- ・緊張感のオンとオフ

【体】

- ・免疫力維持
- ・健康

●個人の行動

- ・この時だからこそできる挑戦
- ・外出を避ける
- ・自分ができることを粛々と

- 今やるべきことをやる
- 長期的な視点での行動
- 部下の精神的負担を減らす
- 淡々と働き、生活する
- 希望を持ち行動する
- 生活水準の見直し
- 心身の健康維持のための習慣を身につける

● 私たちの内面

- 命の大切さの共有
- 時代が変わるといふ認識の共有
- 我慢
- 共感と思いやり、感謝
- 自己効力感を持ち合う
- 自分を信じ、仲間を信じる
- エンゲージメントの強化
- 前向きな未来を信じる
- 不安の共有
- 地域コミュニティの意思統一
- 忍耐力
- 最悪の事態を想定しておく
- 思考停止しない、諦めない、より良い方法を探し続ける
- 100%を望まない気持ち
- 一人ひとりの心身の健康
- 公平感
- 働き方改革の飛躍的推進のための意識改革
- 悲観し過ぎず、状況が劇的に改善しないことを前提に今後のシナリオを複数考える
- 現状を嘆かず、変化を受け入れて、その先を考える
- 目配り・気配り・心配り
- 前を向く力、協力する力
- 手放し、あきらめも必要
- 経済か命かどちら一方を重視する視点ではなく、お互いの側に立って考える

● 私たちの行動

【ビジョン】

- これまでの振り返りとビジョンの共有

- 終息後の未来を話合うこと
- 長期的にどうありたいか考え、動き出す
- 同じ方向を見て取り組む

【戦略】

- 見えるゴール
- コロナ後の世界を見通して戦略を立てる
- 良い取り組みの共有化
- 「やるかやらないか」の厳しい選別と、本質的に必要なことの再設定
- コロナ後の世界を見通して戦略を立てる
- 節目節目でゴールをセットし達成感を味わう
- やるべき事業をきっちりやる、新しい事業をつくる
- オンライン対応のビジネスモデルをつくる
- 発想を変えて、実行する力
- スピーディな課題解決
- 中長期的視点での業務の見直し
- 金銭面のストック
- 最悪の事態も想定したリスク管理

【組織】

- 社員と家族の安全
- つながりやを絶たない、コミュニケーションを絶たない
- 毎日の細やかなコミュニケーション
- 今まで以上の配慮
- 精神的に支え合う
- 意思結集と良質な人間関係
- お互いがつながること
- 悩みを自分のところだけに閉じない
- 他者と自分への思いやり
- 正義と正義をぶつけるのではなく、優しさや優しさでつながりあえる接し方
- 日本の働き方を見直し、いいものは定着させる
- 規制や既成概念を取り払う
- 感染しない、させないための節度ある行動
- 相互理解と協力
- 社内外、国内外での知恵の結集

- ・英知を束ねて次のステージへ上る
- ・大変な時代を迎えた現実の受け止めと、前向きな行動
- ・リーダーシップとチームワーク
- ・気軽に話ができる場と機会
- ・対話。対話することでの信頼
- ・相互理解と信頼関係
- ・理解しやすい言葉で明確に簡潔に伝え合う

●外部への期待

- ・トップのリーダーシップによる柔軟な対応
- ・IT環境整備（セキュリティ整備）、社員、経営層の意識改革
- ・より厳しい外出規制による短期終息
- ・強制力と補償の約束、金銭面での不安解消
- ・専門家による正確な情報
- ・リスクの精査と経済活動の再開の範囲拡大
- ・政府の勇気、決断力、リソース配分
- ・徹底的な検査、ワクチン、薬
- ・保育園の提供

アンケートをここまでみて明らかになったように、この時点ではまだまだ直接業務に関連した内容のコミュニケーションが多かった。今後、この回答にあったような、個人の内面で感じていること、考えていることなど、まだ声にしていないことを共有する意味は大きいように思える。

4. 対話会について

4-1 対話会概要

実施日時と参加人数

5月8日	19:00～21:00	28名
5月19日	14:00～16:00	29名
6月19日	14:00～16:00	21名
6月26日	19:00～21:00	17名
合計		95名

募集方法

株式会社ジェイフィール メールマガジン

開催方法

オンライン（Zoom）

テーマ

5月8日、19日

社会の変化とどう向き合うか

6月19日、26日

ともに働く意味、職場の関係性を問い直す

5月対話会の構成

- ①チェックイン
- ②今回の影響と自分に起きた変化
- ③変化とどう向き合っていくか
- ④この時期だからこそ大切なことは何か

6月対話会の構成

- ①チェックイン
- ②コミュニケーションの変化
- ③今後の職場、関係性のありたい姿
- ④ありたい姿に向けた鍵
- ⑤ありたい姿に向けた行動

4-2 5月対話会からの示唆

5月の対話会は、4月7日に緊急事態宣言が東京・神奈川・千葉・埼玉・大阪・兵庫・福岡の7都市に、4月16日からは、それが全国に拡大され、まだまだ緊張感が漂うなかで行われた。参加者のほとんどは、職場に通勤する業務形態からリモートワークに移行したものが大勢を占めていた。元々リモートワーク中心だったものの参加は無かった。

混乱の中で、それぞれが自分の置かれている状況を共有し、初めて会う参加者同士も徐々に打ち解けていくのが見て取れた。慣れないリモートワークにおける不安や、今後の会社の存続問題、また、例えばある物流会社では、管理部門はリモート、現場はリモートができないという社内でも差が出ている事情とそれに伴う「やるせなさ」や「申し訳ないという思い」など、様々な個人の人々の心情が披歴された。

そして、「この時期だからこそ何が大切で、

「どうしたら良いのか」という問いに、小グループに分かれ対話し、その後全体で共有した。自分自身と会社もしくは組織、両面について話し合われた。

結果として、全体共有では、変化への対応、適応力の違いから二極化が生まれるのではないかと、より一層、本質、本物が問われている、だからこそ、個々人の人間力が重要となり、主体性を持って自ら動くことが必要となってきたという話が紡ぎ出された。その中で、まずは仲間と対話を継続する重要性も確認された。

自分自身としては、主に①人生の目的、②自分自身のアップグレード、③仲間との関係性づくりの3つのテーマが出された。

①人生の目的では、「ステイホームの中で、今までの自分を見つめ直した」という発言に共感が多かった。自分の人生の目的や、仕事の目的、また仕事をする意味を問い直し、自分が追求することは何かを改めて振り返ったという発言が多くあった。その中で目的や生きる意味を言語化する営みをしているというものもいた。

②自分自身のアップグレードでは、「これを機に、なかなか取り掛かれなかった資格へのチャレンジを始めた」という発言もあり、柔軟な自己変容、変化をポジティブに捉える、学び直しなどのキーワードが出された。

③関係づくりでは、今回を機にオンラインに移行した参加者が多く、「ツールに慣れて来た。それほど不自由さを感じていない」という発言もあった。こうした時期だからこそ、関係性の重要性について語る者が多く、信頼、認め合い、耳を傾けるなどのキーワードが出された。また、物理的距離の制約を超えて、「本社部門の人が製造拠点の人とコミュニケーション機会が増えた」、「久々に海外赴任している社外の友人とのつながりが始まった」という発言もあり、オンラインの利点を生かした活動も見受けられた。

会社もしくは組織としては、①自社の提供

価値、②新規事業・ビジネス、③社員間の関係性の3つのテーマが出された。

①自社の提供価値では、「自分たちの存在意義が問われている」、「提供する価値を再定義する必要がある」、「自分たちが特別な価値を生み出すにはどうしたらいいのか」など、目まぐるしく変化する状況、売り上げや顧客数の減少に直面、危機意識からの発言が多かった。

②新規事業・ビジネスでは、自社の提供価値に紐づいて、より具体的な話へと移行する中で出された。「新しい事業の柱をつくる必要がある」、「社会が変わって、ビジネス創出のチャンス」という発言があった。一方で「おかげさまで忙しい」と業種業態、ビジネスモデルによっては、既存ビジネスが拡大した会社の参加者もいた。

③社員間の関係性では、アンケート同様、「思いやり」、「配慮」などのキーワードが出された。「気づくと、コミュニケーションしているのが目の前の業務に関係する人だけになっている」、「相手を思いやる気持ちを増やしていく」という発言があった。職種間も含めた、広い範囲のコミュニケーションの必要性を感じているものが多かった。

また、意識や、業務内容、給与格差の是正も話題となった。例えば、あるサービス業において、管理部門はリモートワークができるが、現場を預かるいわゆるエッセンシャルワーカーは、リモートワークができないという現状がある。しかもこうした業務を子会社や外部業者へ委託しているケースも多く、こうした場合、一番肝心の現場を支えている人の方が、賃金が低いことも起こっている。こうした「ねじれ現象」も抱えながら、この環境でどうイキイキ働くのかを、模索し、考えていくことの重要性が提起された。

4-3 6月対話会でのコメントと示唆

6月の対話会はテーマを「ともに働く意味、職場の関係性を問い直す」とした。5月の対

話会は、まずはお互いの現状を共有、何が起こっていて、何に困っているのか、そしてこの変化にどのように立ち向かっていくのか、社会、会社、身の回りと幅を広げて対話した。

結果、個人として、組織として何が大切なのかを考えることができた。それを受けて、6月の対話会では、もう少し自分に引き寄せ、力点を働くことに置いて対話することとした。なお、5月同様、参加者のほとんどは、職場に通勤する業務形態からリモートワークに移行したものが大勢を占めていた。元々リモートワーク中心だったものの参加は無かった。当日の対話会の流れに沿って論じていく。

①チェックイン

今の感情を天気で表現、全員でチャット機能を使って共有した。梅雨、しとしと雨、曇り、薄曇り、曇り時々晴れなど、すっきりしない天気で表現する者が多くを占めた。「この対話会を通じて晴れにしたい」と期待を書くものもいた。

②コミュニケーションの変化

4～5人に分かれて、グループで対話した後、全体でも気づきや感想を共有した。オンラインとオフラインそれぞれのメリット、デメリットが交錯、社内の混乱を語るものもいたが、大方この状況をどう活かすかに話題が向けられた。対話の内容は、リモートワークによって、悪くなったことと、良くなったことに大別された。

困っていること、今までより悪くなったこととして、周囲の状況がわからずコミュニケーション取りづらい、関係が薄い人との希薄化がより進んだ、特に他部門とコミュニケーションが取りづらくなった、チャットやメールが増えてレスポンスが大変になっている、懇親会などがなくなり仕事だけのコミュニケーションに偏っている、雑談などから生まれるインスピレーションがなくなった、「隣から聞こえる会話」から得られる情報が

なくなった、自らコミュニケーションを取らないと進まなくなったなどが出た。

一方、良くなったこととして、上座、下座が無くオンライン画面に均等に映ることでフラットに話せるようになった、変な気遣いをする必要が減った、社内外とも効率よくオンラインで気軽につながれるようになった、自分のペースで仕事を組み立てられる、上から急に仕事をふられることが減った、無駄な会議が減った（一部増えた会社もあった）、今までより周囲を慮ってコミュニケーションをとるようになった、苦手な人がいたが、オンラインやチャットなどで関心を持つようになり、かえって関係が良くなった人もいるなどが出た。

こうしてみると、業務中心、目的指向のコミュニケーションが増えていることが分かる。その結果、業務に関わる内容を、業務に関係する人とだけでやりとりすることになる。それは、同一人物の中でも、孤立や不安、行き詰まりなど、ネガティブに受け止められる側面もあるし、必要以上の煩わしい気を遣うこともなく、集中して業務に取り組めるとポジティブな側面もあるように見受けられた。業務内容や個人の特性や適応力による差も見られた。

「たまたま」の機会は明らかに減少し、そこに起因するヒントやアイデア、ちょっとした相談や気分転換なども相応して減少していることは明らかであった。また、中には、物理的な制約を超えてのつながりなど、オンラインのメリットを享受し、自分の仕事を組み立てている例も見受けられた。

③今後の職場、関係性のありたい姿

対話会で出された職場や関係のありたい姿は、業務に重きを置くもの、人に配慮することに重きを置くもの、両者のバランスを取るものと様々であった。同じ社内であっても「グラデーションがあつて然るべきだ」、「多様性、一様性どっちもありだと思ふ」など、

個性や多様性を受け入れることを是とする発言が多かった。

ここでは、あるサービス業の中間管理職の声を紹介したい。「こういうことになって、改めて自分は何を大切にしたいのか見えてきた。自分は、元々浪花節的な社風が好きでこの会社へ入社した。上下の関わりも濃いいし、飲み会も多い会社だ。頭だけでなく、ハートで感じることを大切にしている文化がある。やはり、自分は濃いのが好きだし、自分の会社の文化や理念へ共感しているんだってことを、今感じている」。

この管理職は、今回の対話会で、「今後の職場、関係性のありたい姿」を問われ、これまで、出社するのが当たり前だった状況から、リモートワークを余儀なくされる中、一体自分にとって何が大切なのか、改めて振り返る機会を持つことになったという。これまでは日常の目の前の業務をこなすことで向き合わなくても済んだことだったとのことである。出社する、顔を会わせるという当たり前が覆されたとき、「そもそも」を問い直す機会が訪れたといえよう。この管理職に見るように、一つの正解があるのではなく、想定を超えた状況、大きな変化を迎える環境下、問い直し、探究し続ける姿勢が求められているといえそうである。

④ありたい姿に向けた鍵

今回のことがあって、職場や人間関係のことが問題になっているというよりは、元々あった問題がより露呈している、あぶり出され表面化したといえよう。「これまでは、オフィスで仕事することが前提だった。オフィスがあると、とりあえずそこに行って周囲を見回して合わせていくことで、仕事をしている気になれた」という発言があった。

その意味からすると、「オンラインとリアルと方法論は変わっても、人と人とのつながりでコミュニティができていないことは変わらない」だろうし、組織で集まる意味は、「大

きなことをみなでやれる組織、喜びが大きい」、「お互いの良さ、らしさを発揮しあい、新しいものや価値を生み出していく」、「仕事で感動したい」ということに尽きるであろう。

そのためには「一人一人の成長を後押ししてあげたい。個を尊重し、皆が生き生きして働けるように、つながりをどんどん広げていけるような職場」、「人を見捨てない職場」が重要となる。コミュニケーションにおいて、「『一人にしない』そのための時間を、リアルのときよりもとる」など工夫は必要だろう。

また、「プライベートと仕事を切り分けていたが、自分のやりたいことを仕事にできるようになる」中で、生活の中に仕事、仕事の中に生活が溶け込んでくることは容易に想像がつく。「仕事の合間に皿洗いするのが役目として定着した」と話すベテラン社員がいた。

併せて、「仕事・職場を変えたり、副業・兼業が普通になったり多様化した職場になっていく」、「副業化で働く人は世界がひろがる。組織サイドから見ると、世界が広がっていく人を、どうつなぎとめるかが課題になってくる」、「会社と個人の関係が変化してくる。副業が解禁されると、いろんなことができるようになる。また人間関係が広がっていく。組織との輪郭が明確だったのが、薄くなっていく」ことも既に進行している。自由な働き方、副業、復業化も進み、働き方の多様化が急速に進み、会社のあり方も今までの一方的な忠誠心を求めるような「就社」とは明らかに違う質感になってきている。改めて、会社や組織の存在意義、そこに集う意味は何か、そこに立ち返る必要がありそうだ。

⑤ありたい姿に向けた行動

コミュニケーションの場づくり、存在意義と関係性にアプローチする行動、本質を見極めることの3つが主要なテーマとして出された。

コミュニケーションの場づくりについて

は、「ひとりひとりをよく見る。よいところを見つける。そしてそれをみんなに見てもらえる場をつくる」、「鍵は対話かな。まずはメンバーとコミュニケーションをして、どういう関係性を望んでいるのか探してみる、聞いてみる場の設定が必要」などがあった。加えて、「人それぞれ。自分の思いを言っても大丈夫、批判されない、安心安全な環境が良いと思う」など、多様性に対する配慮に関する発言も出ていた。

次に、「『何のためにやるのか』という事をメンバー全員が頭だけでなくハートで感じて行動する。それを実現するために、あきらめずコミュニケーションを取り続ける」、「これこそ我々が目指したい姿だと胸を張って言えるものが本当のビジョン。何のためにやるのか、という最終目的が分かっているればやり方は一つではないと工夫できる。それがわからないと作業になってしまう」、「ミドルのコミュニケーションに課題がある。理念をうまくかみ砕いて話せる人とそうでない人とで差が出ている。かみ砕くとは、具体的にどういう風になって欲しいと期待することを伝える。部として課としてどうなりたいか。それをきちんと伝えていく」、など、存在意義・目的やビジョンに関する話が多く出た。

また、二項対立で、どちらかを選択するのでは無く、その奥にある本質は何かを、問い直すことが求められていることを示唆する、次のような発言もあった。「バーチャルとリアル、というのが割とキーワードでしたが、大事なことは、変わらない」、「リモートは手段。その奥に何があるのか」。

最後にあるエンターテイメント企業の管理職から出された、「意志と受容」という発言が共感を得ていた。リモートワークになると埋もれる、流される可能性もある。自ら意志を持った発信や行動が求められよう。そして、それを受け容れる仲間も大切になるだろう。その発言者は「『私は』で始まるメッセージを大切にしたい。そして、仲間の発言にも耳

を傾けたい」と締め括った。

5. 企業の存在意義を問い直す

ここまで、アンケート及び対話会についての取り組みを見てきた。コミュニケーション、チームビルディング、リーダーシップ、人間関係、評価制度、人材育成、存在意義、イノベーションなど話題は多岐に亘った。

その中でも、「企業の存在意義、存在目的とは何か」に話題が向かうことが度々見受けられた。企業の存在意義は、多くのビジネスパーソンにとって、これまでは切実に掘り下げる必要がなかったことだったかも知れない。しかし、「不要不急を避ける」ことを余儀なくされたとき、多くの人は、ある意味ほとんどの活動が「不要不急」であったと思ったのではないだろうか。気の置けない仲間との飲食、美術館で芸術に触れること、コンサートで音楽に浸ること、観光や宿泊地での休暇、書店での立ち読みも、街をぶらぶら歩くことさえ、当たり前のようにしていたことのほとんどが、今日明日生き残るために必要なことではない。生き残るために直結しない企業活動に携わるビジネスパーソンにとって、「企業の存在意義、存在目的とは何か」という問いは、切実なものとして迫ってきたように見受けられる。Argyris and Schon (1978) は、与えられた問題を解決する、機械的でルーティン化されたシングループ学習に対して、仮説と価値に疑問を呈する内省を可能とするダブルループ学習を提示した。今回の危機は、多くのビジネスパーソンに、「そもそも」を問い直す、ダブルループ学習を促したといえよう。

5-1 企業と自分の存在意義の共鳴

「リモートワークかどうかとは関係なく、自分たちの会社のあり方、守るべきものは何かを考えるきっかけになっている」という発言もあった。一方、存在意義は、単なるお題

目では意味がない。「きれいごとの言葉だけでは誰も動かない」という発言の通りで、それは空虚でしかない。メンバーの内側に訴えかけ、エネルギーを引き出し、方向づけるエネルギーであることではじめて一人ひとりの、組織全体の原動力になりうる。「人生の主人公は自分。自分がどうしたいかを考えていく」という発言からも、自分がこの人生でなすべき使命は何なのか、どのような世界が広がったとき最高に嬉しいのか、偽りない自分の内側との共鳴、共振が重要となる。自分がなぜこの仕事をしているのか、根源的な動機と結びついた状態、そこに嘘がない、オーセンティックな状態だと、新しいアイデアが湧き、創造的となり、イノベーションにつながるが多くなる (Barbara, 2012) のである。

予測が困難になった、状況が刻々と変化する今、しっかりとした精緻な計画に基づいた、戦略が意味を成さないことに皆は気づいている。それにも関わらず、特に伝統的な大手企業では、「提出用の3ヶ年計画」を作ることによって時間と労力を費やしている現実もある。不透明で不確実、コントロールできない世界では、計画も瞬時、適時に変更する臨機応変さ、柔軟性が鍵となる。Mintzberg (1987) は、経営戦略を「ろくろ」の前で粘土をこねて芸術作品を創作する工芸家のメタファーで表現する。戦略の本質を、状況の変化を鑑みながら、自分と向き合い、自分の思いを大切にしながら、試行錯誤と学習の中で形作られていくことだと指摘した。いうなれば丁度、自転車に乗っているときのように、何が起きているのか、常に状況を感じながら、身体感覚を総動員して、ペダルを漕ぐことで訪れる、静止している時には味わうことができない、動的な不安定を包摂した、力強い安定が求められているのだろう (小森谷, 2012)。多様性が増せば増すほど、組織やそこで働く人々を計画通りに操縦することも困難になる。個人と組織双方の存在意義と一体となった整合

性が取れた戦略の重要性がより増しているのである。

5-2 企業の存在意義の多様性

感染の広がりとは並行し、人間の活動が制限された影響で、地球環境の改善も話題となった。例えば、CNNは、2020年3月24日、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて何百万人も米国人が在宅勤務に切り替え、学校や公共の場も閉鎖される中で、大気汚染が改善された、衛星画像が映し出している様子を報道した。衛星画像は3月の最初の3週に撮影されたもので、前年同時期に比べて米国内上空の二酸化窒素の量が減ったことを示していた。米環境保護局によると、大気中の二酸化窒素は主に燃料を燃やすことによって発生し、自動車やトラック、バス、発電所などから排出される。ウイルス感染拡大防止のために外出禁止などの厳重な対策を打ち出したカリフォルニア州では特に、二酸化窒素の濃度が目に見えて低下していた。新型コロナウイルスの影響が大きいワシントン州西部のシアトル周辺でも、過去数週間の二酸化窒素の濃度は大幅に減少した。二酸化窒素の変化を表す画像は、デカルト研究所が加工した衛星画像を使ってCNNが作成した。大気汚染の改善については、米航空宇宙局 (NASA) や欧州宇宙機関 (ESA) の衛星画像でも、中国が打ち出した厳重な対策のおかげで二酸化窒素の排出量が激減したことが示されていた。米スタンフォード大学の研究者は、このおかげで5万~7万5000人が早死にリスクから救われた可能性がある」と指摘している。NASAの研究者は「特定の出来事のためにこれほど広い範囲で激減が見られたのは初めて」と述べ、「全米で多くの都市が、ウイルスの感染拡大を最小限に抑える対策を講じているので、驚きはない」と話している³。

筆者は、2017年9月6日から4日間にわたり、カナダのモントリオールで行われた「REFLECTIONS 2017」と銘打ったカンファ

レンスに参加した。このカンファレンスは、マギル大学クレグホーン寄附講座教授ヘンリー・ミンツバーグが主催、世界20数カ国から組織開発に取り組む研究者や実践者約300名が集結した。テーマは「Rebalancing Society (バランスを取り戻そう)」、行き過ぎた金融資本主義、経済至上主義へ疑問を投げかけ、次なる社会のあり方を問い直すものであった。

モダンマーケティングの父フィリップ・コトラーも参加、ミンツバーグとの合同セッションも行われた。コトラーからはマーケティングの功罪についての言及もあり、「マーケティングが不必要な消費を煽ってしまった」との弁もあり印象的だった。ミンツバーグからは「消費を礼賛する結果、自分たちを、そして地球を消耗させている」とう指摘があった。

そして、二人からは、「無限の成長概念の肯定に異を唱えた最初の経済学者」E・F・シューマッハ⁴の引用もあり、提案されたキーメッセージは「Less is More (少ないことは豊かである)」であった。

「地球全体を支配するという拡大・成長を際限なく追求する組織行動は、もはや不要である。謙虚にたくましく生きる企業が望まれているのである」と指摘するのは、海老澤(1995)である。世界基準となっている国民総生産(GDP)という指標には、人間やそれ以外の生き物すべての幸せ(well-being)が含まれていない。数値化できるものだけになって、数値化できないものの可能性に目を閉ざしているのは、明らかに片手落ちだろう。

例えば、コロナ禍において、理容室に行けない友人は、奥様に髪を切ってもらったという。そこでのコミュニケーションや触れ合い

が良かったと、少し照れ臭そうに、笑顔で話す姿が印象的だった。また、仕事の帰りが遅く、子供の寝顔しか見られない日々が続いていた別の友人は、子供と部屋の中にダンボール箱を利用した「秘密基地づくり」をし、同じ目線で遊ぶ楽しさを実感したという。これらはGDPにカウントされないが、カウントされないことにも、このように人類の現在と未来に貢献する要素は沢山ある。

こうしてみると経済価値を最上とする考え方のほうが不自然といえるのではないか。進化型組織を提案するLaloux(2016)は「程度の差こそあれ、組織は、地球の空気や水、土壌を汚染することに参加している。驚愕すべき速度で、かけがえのない生態系と種にダメージを与え、孫の世代は私たちが使用している資源を利用できないであろう」と指摘する。合理性や生産性、そして経済性を最重視する病の進行は、信仰と化し、人々を、社会を盲目にしているのかも知れない。特に短期的な経済合理性の極大化は、地球環境に深刻な影響を及ぼし、ビジネスどころか、人類の存在をも驚かすことは周知の事実である。

人の活動の制限による、地球環境の改善は、企業の存在意義を見直す機会となった。企業の存在意義を空間軸では地球、時間軸では次世代への継承という観点からも捉え直す必要があるだろう。パフェット、アイミックス(2019)は、「ミレニアル世代の80%以上が、世界にポジティブな変化を与えることは、専門家として認められることよりも重要だと答える。彼らはもはや、ビジネスの最大の目的は利益を上げることだとは考えておらず、むしろ社会的価値を生み出すことであるべきだと考えている」と指摘する。経済合理性偏重からの変化は既に起きているのである。企業

³ <https://www.cnn.co.jp/usa/35151251.html>

⁴ シューマッハ(1986)は、その著『スモール イズ ビューティフル』において「仏教経済学」という章を設け、「欲求の充足より人間の純化」、「財の増殖よりも解脱」の重要性を指摘する。

の存在意義を経済だけではない、もっと多様で豊かな東として検討することが重要である。

5-3 謙虚さが開く世界

今回、人間の無力さを思い知った人も多いのではないだろうか。鈴木（1947）は「自分の力では何とも仕方がない、人間の力だけでは手の出しようもない。この時に心の底から湧いて出るのが祈りである」とする。関連して、同世代の哲学者西田（1950）は「我々は小なる自己を以て自己となす時には苦痛多く、自己が大きくなり客観的自然と一致するに従って幸福となるのである」という。自分の限界を思い知った、大いなる自然への畏怖と畏敬の念から広がる世界があるのだろう。生きるとは、思うように社会を変えていくことではなく、むしろ謙虚になって自然や社会からの問いかけに耳を傾けることなのかも知れない。

自分にしっかりと向き合い、自分の価値、自分の本来性に基づきつつ、自分を超越した何者かとのつながりによって、深いところから導かれ、突き動かされている。私であって、もはや私でない感覚がそこでは立ち上がってくる。一人ひとりの個性を発揮しながらも有機的につながり、全体が生命体のように、変容を遂げながら、物事を成していく姿がイメージされる。引き続き、企業の存在意義を考えるうえでポイントとなると思われる、マネジメントについて考究する。

6 今後のマネジメントのあり方

6-1 マネジメントの第3の道

リモートワークにおいては、今まで空間を共有することでできていた、直接見ることを通じた意思疎通や管理が不可能となった。それに伴って最近、勤務制度によって、一気にマネジメントに拍車を掛けようという動きも活発化してきている。いわゆる長期雇用を前提とした「メンバーシップ型」から、成果で評価する「ジョブ型」⁵への移行である。日立製作所や富士通などの大手企業もその方針を打ち出しており⁶、仕事の過程が見えづらい、育成も難しいというマネジャーと、長期雇用は現実的ではないという企業側の事情も重なり、一気に議論としては盛り上がっているように見える。しかし、やや単純化された表層的な手法論に陥っているケースも見受けられる。

アンケートや対話会でも、「端的にいうと、ちゃんと働いているのか、いないのか見えない状況をどうしたらいいのか」に頭を悩ますマネジャーの姿が多く見受けられた。特に評価をどうするのかは話題となるが多かった。その中では、見えないから、管理を強化するという声と、管理しようが無いので「放置」してしまっているマネジャーに分かれた。管理強化では、毎朝の朝礼や、メンバーのパソコンの「ビデオオン」推進で常に見えるようにしているという話もあった。

その一方で、管理強化でも放置でも無い、第3の道を模索、実践しているマネジャーも多々いた。「今まで以上に働きすぎていないか気にかけている」、「家族状況や働く環境について聞くことが増えた」、「信頼して任

⁵ 「メンバーシップ型」は、新卒者を正規雇用社員、ジョブローテーションによって幅広い職種を体験させ、終身雇用を前提にゼネラリストを養成、「就社」させる仕組みである。「ジョブ型」は、「職務記述書（ジョブディスクリプション）」に基づき、職務・勤務地・労働時間・報酬などを明確に定めて雇用契約を締結、実力やスキルそして、成果が重要となる。

⁶ <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00849/00027/>

せる」、「メンバーが力を発揮できるように心がけている」など、いわゆる、寄り添い(engagement)型や引き出し(empowerment)型である。

6-2 マネジメントにおける6つの特徴

寄り添い型、引き出し型のマネジャー5名にディープインタビューをした結果、6つの特徴が見えてきた。①本質を捉える、②経験から学ぶ、③より広い協働、④高い視座、⑤広い視野、⑥組織ビジョンの進化である。なお、6つの特徴が導出されるに至った象徴的な発言を付記することとする。

不透明で不確実だからこそ、今まで通りのやり方を盲目的に繰り返していたり、表層的な打ち手を繰り返したりしていても徒労に終わる。今起きていることの本質は何か、より「本質を捉える」力が求められるようになった。「小手先ではダメで、本気でお客のことを考える」(飲食業人事役員)、「原点に帰れる、『そもそも』に戻って、今できることをやる」(製造業営業部管理職)。

併せて、今までとは違う想定外のことも起こりうる中で、起こった出来事から学ぶ姿勢とスキルも求められる。起こった出来事を内省し、内省からの気づきを学びにして自ら成長しつつ、気づきを次の行動に活かしていく、「経験から学ぶ」ダイナミックな学習スタイルである。「全部勉強ですね。この1ヶ月で数年分学んだ気がする」(研究開発部管理職)、「少し遠くから自分を見ている自分がいる」(人事部管理職)。

チーム内の協働を礎としながら、より、社内、社外に関わらず、必要であれば、つながっていく「より広い協働」も求められる。知恵を集め、共に動く、試してみてもうまくいかないなら、柔軟に行動を変えていく、試行錯誤と臨機応変さを併せ持った協働である。「日常的にプレストをしていた。一人では思いつかないことを一緒に生み出すことが、より重要だと身に染みて感じる」(IT部門管理職)。

「メンバーを巻き込む。そのための信頼関係づくり。そして、社内を越えて交流する」(経営戦略部管理職)。

こうしたより広い協働では、木を見て、森も見るといったような視点が必要となろう。自部署、自社に囚われない、倫理観も伴った「高い視座」と業界を越えた「広い視野」である。「全体視野って頭では大事だと思っていましたが、今それが求められているんでしょうね」、「業界の慣習に囚われてはお終いだ」。

アンケートや対話会でも自社がいかに社会貢献していくか、存在意義、存在目的の話題が出た。組織の存在意義をメンバーの思いと響かせ合い、より深めることは重要だろう。存在意義の深化とともに、将来の青写真、ビジョンをより激しくなっている状況や環境の変化に対応して、アップデートする、「ビジョンの進化」が欠かせない。もし、仕事に意義を感じないのであれば、本来の自分と離れている証左である。自分と仕事をつなぎ、社会へとつなげていくことで、個人も組織も生かされ、社会に資する存在となる。「朝、ヘトヘトになりながら、なんとなく会社に行くのではなく、なぜ会社へいくのか、この仕事を続ける意味は何か、自分たちが組織であり続けるのはなぜかを考える必要がある。それは一人で考えることではない」(製造業管理職)、「研究開発をリモートでできないか。本当に実験をする必要があるのか。なんとなく実験することで仕事をしている気になっていたのではないか。実験のあり方、研究全体の見直しが始まっている。うちの会社の研究のあり方が変わるだろう」(製造業研究開発部管理職)、「表面的なものでなく、自分の根源から湧き上がってくる何かに意味がある。それが戦略に、未来につながる」(製造業管理職)。

加えて、変化が激しく、正解が見えない中、マネジャーという職位に囚われることなく、全員がマネジャーとして、オーナーシップを持って人と組織に関わることが求められていることはいうまでもあるまい。上が決めたこ

とを爾々とこなすことでは企業そのものの存在は危うい。今回のアンケート回答者、対話会参加者は、自らアンケートに答え、自ら対話会へ参加した方々である。そうした意味では、当事者意識や問題意識が高い方々が対象となった。

7 さいごに

8月映画ファンにとって嬉しいニュースが入った。新型コロナウイルスの影響で、一時中止となっていた映画「マトリックス 第4弾」の撮影が再開されたことである。1999年に公開された「マトリックス」の冒頭に、印象的なシーンがある。主人公のネオは、自分がオフィス・ワーカーとして働いている日常の世界が、虚構であり、幻想であることに気づく。実際には棺桶のような容器でぬめぬめした液体に包まれ、機械によって支配された世界で、機械を動かす原動力として飼育されていたのである。ネオには二つの選択が迫られる、赤いカプセルを飲むのか、それとも青いカプセルを飲むのか。青いカプセルを飲めば妄想の世界に戻ることができる、ある意味、これまでの生活が戻ってくる。しかし、赤いカプセルを飲んだ場合、真実を知った者の務めとして、妄想を突き破り、機械という強力な敵に戦いを挑んで行かねばならない。ネオは赤いカプセルを選択し、物語が始まる。

機械を「コロナ前の世界」と置き換えたとき、また金融資本主義一辺倒と置き換えたとき、どのような風景が広がるだろうか。世界はどのように見えるのだろうか。今回のコロナ禍において、移動する、集まる、働くという、当たり前と思っていたことがそうでは無いことに気づかされることになった。われわれは、まだ渦中にある状況の中で新たな経済活動、社会、生活のあり方を模索している真

最中である。

コロナウイルス感染症が終息して、以前の当たり前の日常が戻ってくることは無いだろう。ここで経験し、学んだことをもとに、既に新しい日常が始まっている。通勤時間から解放され、趣味や家族生活、自己研鑽などを取り入れ、新しい働き方をスタートさせた人がいる。部下をフォローしながらも、思い切って任せることで予想以上の成果に驚くマネージャーがいる。働くことを生きることとのつながりで捉え直し移住を検討している人がいる。ネット飲み会を楽しみながら、物理的距離を越え世界とのつながりを作り始めた人がいる。新しいサービスをはじめ、ビジネスモデルを変えるトライの渦中にある人がいる。

もちろん、いいことばかりでは無いし、悪いことばかりでも無い。しかし、「私たちの世代にとって最大の危機」⁷といわれる、この状況でも光明を見出すことはできるだろう。「新型コロナウイルス感染症は、われわれに何を問い掛けているのか」というテーマで進んで来た今回の試み。多くの方々との対話を通じて、この問いの重要性を改めて認識している。変わるのか、戻るとかを予測するのではなく、誰か任せにするのではなく、どう変えていくのかという意志が、そして意志に基づいた試みの連続とそこからの学習が、新しい扉を開いていくのである。

参考文献

- Argyris, C. and Schon, D. A. (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978, pp2-29.
- Barbara, Juliet. (2012), "Authentic Connections and Growing Your Creative Confidence" *Forbes*, September 3, 2012.

⁷ <http://web.kawade.co.jp/bungei/3473/>

- バフエット、ハワード W., アイミックス、ウィリアム B. 「企業、政府、NPOがともに価値を生み出すには」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、2019年2月号、40ページ。
- 海老澤栄一（1995）『地球村時代の経営管理』文真堂、80ページ。
- 小森谷浩志（2012）『協奏する組織 認識力ある主体の観点から』学文社、198ページ。
- Laloux, F. (2016), Reinventing organizations: An illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations, Nelson Parker, p15.
- Mintzberg, H. (1987), “Crafting Strategy” , Harvard Business Review, July-August, pp66-75.
- 西田幾多郎（1950）『善の研究』岩波文庫、127ページ。
- シューマツハ、E. F.（1986）『スモール イズ ビューティフル』講談社学術文庫、72-74ページ。
- 鈴木大拙（1947）『仏教の大意』法蔵館、45ページ。
- 高橋克徳（2009）『職場は感情で変わる』講談社現代新書、17ページ。