

VUCAの時代」の組織変革

Volatility / Uncertainty / Complexity / Ambiguity

2) 「VUCAの時代」の組織に求められるものとは？

前回は「VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代」というキーワードが今回のコロナ・パンデミックにより、みるみる目の前に立ち現れてきた、そして、このニューノーマル（新しい生活様式）は不可逆的で、未来を先取りしたものだとお伝えしました。

今回は、リモートワークへの転換を余儀なくされて、浮き彫りになった問題点を明らかにし、その問題が何に起因し、どう向き合えばよいのかをお伝えしたいと思います。

明日のビジョンと今日の生き方

これまで経営指標といえば、多くの企業が年次目標を掲げ、昨年対比〇〇%を追うというやり方で業績拡大を目指してきました。この「前年対比」の発想を別の言い方で例えるなら、前年とやり方を変えずとも「とにかく頑張れば」達成できるという思想で組織運営をしてきたといえます。しかし、このたびのコロナ・パンデミックという外的要因により経営環境は一変し、前年踏襲の「頑張り」だけではどうにもならない事態に直面しました。事実、2020年の日本のGDP（国内総生産）は4.8%減のマイナス成長で大変厳しい年

となっています。

加えて言うならば、世界全体の人口は毎年増え続けているにもかかわらず、日本は2006年をピークに少子高齢化に突入し、先進国の中でも最速で生産年齢が占める割合が下がっている国でもあります。果たして私たちはこのような日本において、今後どのように会社組織を運営していけばよいのでしょうか。

本来経営目標とは、経営理念を実践し、ビジョンを実現するための通過指標にすぎません。経営は単年度決算で成果を求められるので致し方ないとは思いますが、しかし、日々の仕事がかたかく目標数値を達成することだけに追われ、本来の目的を見失っている会社が多くあります。

一方このような状況下に置かれれば、人間誰しも自分の生き方を考える瞬間が訪れます。その時に「何のためにこの会社で働いているのか」と内なる声が問いかけてくるのです。特に、リモートワークで会社との心的距離が生まれ、自分時間が増えたことで多くの人々が一度はこのような問いを想起したのではないのでしょうか。

裏を返せば、今まさに会社は「どこに向かおうとしているのか？」「何のために存続しているのか？」

というこの根本的な問いに応えることが求められているといえるのではないのでしょうか。

皮肉なことに、リモートワークが進めば進むほど、起業、副業、転職活動が盛んに行われているというのが実態です。今の会社で目的を見出せなければ他の道を求めるのは必然と言えます。人は心のどこかで明確なビジョンの下で働きたい、仕事を通して社会に貢献したいと思っているのです。そして、「この会社にいれば成長できる、自分の可能性が拓ける」と思えれば転職を考えることなどないのです。

人は人生の多くの時間を仕事に費やしています。その時間が単に給与を得るためだけではあまりにも空しすぎます。特に日本人は古来より仕事に特別な意義を見出してきた民族と言えます。「働く（はたらく）」とは「傍（はた）を楽にする」という意味があります。文字通り、人は誰かの役に立ちたい、社会に貢献したいという思いが根本にあるのです。

そして、このような状況に直面したからこそ、人々は今まで以上に働くことや自分の人生に意義を見出したいと希求しているように思うのです。私たちはそのことを今一度、見つめ直す必要があるの



▶仁科雅朋 (にしな まさと) : 株式会社ジーンパートナーズ 代表取締役
 1966年生まれ。中央大学法学部卒。大学卒業後、味の素に入社。営業部に配属となり戦略的商品のシェア拡大により入社最短年数で社長表彰。30歳で独立し組織変革コンサルタントとして数々の企業変革に携わる。万年赤字の中堅IT会社を3年で大幅黒字化、一部上場企業の不採算部門の収益を1年で大幅改善、など実績多数。米国CTI認定プロフェッショナル・コアアクティブ・コーチ (CPCC)。ジョージ・ワシントン大学院リーダーシップコース修了アクションラーニングコーチ。
 著書 : 「「グチ活」会議 社員のホンネをお金に変える技術」(日本経済新聞出版)
 ▶仕事のモットー「組織が変われば未来が変わる」「True Northは地軸角度の23.4度を指します。常に正確な方向を示すことが私たちの使命です。」

VUCAの時代の組織変革

- 1) 「VUCAの時代」からWithコロナを考える
- 2) 「VUCAの時代」の組織に求められるものとは？
- 3) 「VUCAの時代」に求められるマネジメント
- 4) 「VUCAの時代」の働き方
- 5) 「VUCAの時代」の営業の考え方
- 6) 「VUCAの時代」の組織変革とは

ではないでしょうか。

人材育成の問題が浮き彫りに

もう1つリモートワークが進むにつれて浮き彫りになった問題があります。それは人材育成です。職場という空間で過ごすことが少なくなり、特に若手社員は先輩や上司との何気ない日常会話から仕事のコツをつかむという機会が失われてしまいました。職場という空間に浸っているだけで、職場に馴染み、会社特有の文化を身につけるといふ貴重な時間が失われてしまったのです。

リモートワークを通じた事務的な情報交換だけでは心的距離は縮まりません。人間も動物です。成長には人との関わりが不可欠です。そしてその関わりには親密性や信頼感が必要なのです。そのためには同じ空気を吸い、食事を共にし、会話の流れのなかで自然になされる自己開示と他者理解が不可欠なのです。リモートワークに欠けているのは、このような人間が本来求めているプリミティブな関わりなのです。そのことを改めて私たちは認識をする必要があるのではないのでしょうか。

リモートが悪いと言っているわけではありません。オンラインとオフラインを意図的に使い分け、

計画的に行うことが必要だということです。eラーニングだけで人を育てることはできないのです。まさに、会社を構成する要素のヒト、モノ、カネ、情報の中でも特に重要な「人」をどう育てていくかという問題が浮き彫りになったのです。

京都大学の総長を務めた人類学者の山極壽一やまぎわじゅいち氏も人はオンラインだけで信頼関係を築くことはできないと述べています。霊長類である人間は五感を通して相手を知るものであると。つまり、同じ空気を吸い(嗅覚)、食事を共にし(味覚)、触れたり(触覚)しながら親密性を育み、信頼関係を醸成していくものだと。言わずもがな、人の成長には信頼関係が不可欠であるということでしょう。

さらに生産性を高めていくために

今回はリモートワークを推進するにあたり、特に重要な2つのことについて述べました。1つ目は経営の目的とビジョンを明確に示すこと。同時に自分の働く意味を見つめ直すこと。2つ目は、人を育てる環境を見直すこと。そのためにも同じ空気を吸うというプリミティブな環境が不可欠であること。

これからもリモートワークはさらに進化していくことでしょう。本当の意味でリモートワークが定着し、DXが機能として活かされるまでには時間がかかるようです。しかし、新しい働き方が真に浸透し、人心が離れることなく、このたび浮き彫りになった問題に真摯に対処していくならば、日本の生産性はさらに向上していくことと思います。

とはいえ、多くの企業は交通費や出張費、接待含めたこれまでかかっていた経費が下がったことに成果を感じる一方で、売上が下がった原因をコロナ禍に起因していると片づけているような気がしてなりません。これまで隠れた問題がこのコロナ禍で浮き彫りになったという見方が正しいのではないかと思います。

そして、この問題解決のカギを握るのはやはりマネジャーです。リモートワークへの転換期の波にうまく乗りながら、これからの時代に沿った役割に変化し、部下のモチベーションを上げられるかどうかにかかっているといえるでしょう。

今回は、これまでのマネジメントが通用しなくなった理由とこれからのマネジメントに必要な考え方をお伝えしたいと思います。