



「コロナの先」にあるもの

変化し続ける世界で、 今、求められる 「レジリエンス」

環境ジャーナリスト、翻訳家

枝廣淳子

企業が生き残るための合言葉であった「グローバル化」が、逆に今、企業に大きなダメージを与えている。枝廣淳子氏は、環境問題やエネルギー問題、地方創生の取り組みなどを通して、グローバル化、成長至上主義、都市集中化などに警鐘を鳴らし続けてきた。「アフターコロナ」の世界を企業はどう生き抜くべきか。「レジリエンス」をキーワードに、これからの人と組織のあり方を語ってもらった。

「コロナ危機」によって社会が大きく動いています。テレワーク、遠隔医療、オンライン教育……たとえコロナの一件がなくても、少しずつ社会はそちらの方向に向かっていましたが、今回の事態によってその動きを加速せざるを得なくなりました。

ただ、本当に重要なのは「その先」をどう見るか

す。「やがてこの騒動が収まれば元の生活に戻るだろう」ととらえるのか、それとも「もうコロナ以前には戻れない。新しい世界をどうつくっていくべきか」ととらえるのか。どちらを取るかが、これからの組織の盛衰を決めると考えます。

コロナ以前の社会で最優先されていたのは経済成長、とりわけ短期的な利益を最大化することでした。それによって中長期的な利益は損なわれ、私たちの「いのち」にかかわることがずいぶんと後回しにされてき

ました。保健所の数が減らされたこともその一例です。コロナ問題では、そのしわ寄せから保健所に多大な負荷がかかったことは記憶に新しいところです。

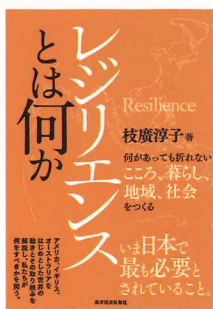
都市と地方の関係もいびつでした。人、モノ、エネルギーは地方から東京に流れ、東京だけが繁栄を享受する。地方はその恩恵を受けられない。ところが、ひとたび今回のような非常事態が発生すれば、都市のほうに危険かつ脆弱であることが露呈しました。

私たちが目指してきた経済成長とは、そもそも何の



枝廣 淳子

大学院大学至善館教授、幸せ経済社会研究所所長、有限会社イーズ代表取締役、有限会社チェンジ・エージェンツ会長、環境ジャーナリスト、翻訳家。
東京大学大学院教育心理学専攻修士課程修了。『不都合な真実』（アル・ゴア著、ランダムハウス講談社）の翻訳をはじめ、環境・エネルギー問題に関する講演、執筆、企業のCSRコンサルティングや異業種勉強会等の活動を通じて、地球環境の現状や国内外の動きを発信。持続可能な未来に向けて新しい経済や社会のあり方、幸福度、レジリエンス（しなやかな強さ）を高めるための考え方や事例を研究。主な著書に『「定常経済」は可能だ!』『プラスチック汚染とは何か』（以上、岩波書店）『おれない軸をつくる東洋思想の力』（共著、光文社新書）等多数。
ウェブサイト「新型コロナウイルスに負けないために国内外の素敵なお取り組みを知ろう! ~その先の持続可能で幸せな社会にむけて~」で世界のポジティブな動きを紹介している。
<https://www.es-inc.jp/corona/>



『レジリエンスとは何か
何があっても折れないところ、暮らし、地域、社会をつくる』
東洋経済新報社 1700円+税
世界のレジリエンス研究家とともに研究を深め、啓発活動を行ってきた著者が、レジリエンスの考え方とその必要性、取り組み方を解説。生態系・心理学・学校教育・環境問題・地域社会など、多面的にレジリエンスを理解できる。

ためだったのか。私たちが本当に大切にすべきものは何だったのか。今回の危機をそうした本質的な問いに向き合う機会にしたいものです。

組織に求められる「多様性」と「自律性」

先が読めない不安定な時代に、企業や組織で重要なことは「レジリエンス」を強化することです。レジリエンスとは、「復元力」「弾力性」「再起性」などと訳されますが、私は「しなやかな強さ」と表しています。組織が硬直化していると、不測の事態が生じたときの対応が難しい。本当の強さとは、変化に応じて物事をしなやかに変えていく力があることです。

不測の事態とは、自然災害や感染症のように、急激にダメージを被るものばかりではありません。気候変動、人口減少を背景とした地方経済の衰退など、じわじわと迫りくる危機もあります。短期的な危機だけでなく、目に見えない中長期的な危機にも、私たちは対

応していく必要があるのです。

これまででは、どちらかといえばずっと平時が続くことを前提に、さまざまな施策がとられてきました。たとえば「ジャスト・イン・タイム」方式のように、できるだけ在庫を持たないようにしたり、原料や部品の調達先を一元化したりするなどです。そのほうが効率的でメリットが大きいと考えられてきたからです。

しかし、いったん非常時になれば、それらはリスクに様変わりします。今後は複数のサプライチェーンを確保したり、地域のなかでなるべく自給できる体制を整えたりするなど、「多様性」や「自律性」を重視した取り組みが重要になってくると考えられます。

企業がレジリエンスを強化するためには、株価や利益率といった指標とは別に、レジリエンスの指標を持つことが大切です。そのためには、「自分たちにとってのレジリエンスとは何か」という定義を明確にする必要があります。それは「わが社は何のために存在するのか」「誰のための事業なのか」といった根本的な

理念を見つめ直すきっかけにもなるはず。

「働き方」「マネジメント」はどう変わるのか

企業のあり方が変われば、当然そこで働く人たちのあり方も変わらなければなりません。コロナ以前は、働く場と生活の場は明確に分かれていました。そのほうが企業活動をするうえで効率的だったからです。たとえ通勤に長時間かかったとしても、職住の分離が優先されました。ところが、テレワークが進展したこと、この常識が覆りました。

単にこれまで職場でやっていた仕事をオンライン上に置き換えればよいという話ではありません。「9時から5時までが就業時間」というような縛りは、テレワークでは意味を失います。それよりも、成果さえ生み出せば、子育てや介護など、それぞれの家庭のタスクを果たしながら自分で調整して仕事の時間をつくれればよいわけです。数十年の積み重ねで形づくられてきた働き方のメンタルモデルは通用しなくなり、仕事の実質的な価値のみが問われます。

マネジメントやリーダーシップのあり方も、当然変わります。職場で上司が部下に目を光らせながら随時指示を出すというようなスタイルは、とれなくなりません。オンライン上であっても、一人ひとりの部下に目配りをし、種々のサポートをする。ソーシャル・ディスタンスという距離を取り合いながらも、チームとして自分たちが目指す場所やビジョンを共有していく。そんな新しいマネジメントスキルが求められることでしょう。これからのビジネスは、過去の延長線上にはありません。新しいワークスペースの中でどんな未来を構築するのか、一人ひとりのクリエイティビティが問われる時代を迎えています。