

# 人財ベースのレジリエンス経営

岩谷昌樹\*

## Human Assets-based Resilience Management

Masaki IWATANI

### Abstract

The three resiliences that Dean Becker (CEO of Adaptive Learning Systems) shows are: (1) Accepting reality: Don't think that things should be like this. (2) Have a sense of purpose and move with the meaning of work, not with immediate profit. (3) Since changes are inevitable, they must be adaptable. This view is the perspective when understanding corporate management in the post-corona economy.

In addition, in order to achieve these three points, it is necessary to regard the trump card of the management resource of human resources as "human assets". By examining from such a fixed perspective, we propose a "resilience management model." With the arrival of the post-corona economy called New Normal and VUCA, modern companies have become instead of sticking to "keeping" the competitive advantage of traditional strategic theory, accept the reality of extremely high uncertainty and risk, and never miss a business opportunity that appears and disappears instantly. It is necessary to grasp, make swift decisions, and "continue to build" a temporary competitive advantage.

Isamu Endo (management consultant), who was the first to discuss the corporate management of Corona, would be happy if he could recover to a "70% economy" compared to before Corona. Point out that it must be. The four management strategies required at that time are survival, productivity, growth, and human resources. Regarding the productivity strategy, it is indispensable for employees to work with a clear sense of purpose regardless of the work environment (on-site or remote). As an organization that

---

\* 東海大学経営学部教授

realizes this, there is already the concept of “holacracy” or “teal”. Both focus on whether individuals can perceive “now and here” and act ad lib to what others want, which is an important factor for resilience. LFP (quick and light enough to leave no footprints) management is also essential for resilience. Netflix is a good example of this these days. The company has almost no restrictions on working, and the degree of freedom of employees is extremely high. In other words, the “culture of de-rules” has taken root. The foundation is the ability density and candidness of employees. In an organization with excellent human resources, learning from each other will improve the cohesiveness of the organization. Nilofar Merchant, a management thinker, said that the present age is an era in which anyone can take action. The idea that things can be changed if we share and passionately work toward its realization. This is an element that should be at the root of resilience.

## 目次

はじめに：レジリエンスの3つの要素

1. レジリエンス経営の要素（1）：現実を受け入れる
2. レジリエンス経営の要素（2）：明確な目的意識
3. レジリエンス経営の要素（3）：変化への適応力

おわりに：オンリーネスとタレントイズム

参考文献リスト

図

1. 人財ベースのレジリエンス経営モデル：戦略ステップ
2. 人財ベースのレジリエンス経営モデル：人財ステップ

## はじめに：レジリエンスの3つの要素

1990年代後半から、レジリエンス（回復力）について研究しているディーン・ベッカー（アダプティブ・ラーニング・システム社 CEO）によれば、ビジネスの成功は、その人の教育や訓練、経験の度合いよりも、レジリエンスの程度に大きく左右されるという。そうしたレジリエンスの特質には次の3つが挙がる（Jarvis 2019／邦訳 2020, pp.34-36）。

1つは、現実を受け入れることである。つまり、物事はこうであるべきだという考え方はしないということである。もう1つは、目的意識を持っていて、目先の利益では無く、仕事の意義で動いていることである。いま1つは、変化が起こるのは避けられないので、適応力を持つことである。

本稿では、このディーン・ベッカーの見解をポスト・コロナ経済における企業経営の視座として据えるという形で援用する。また、上記3点の達成には、人材という経営資源の

切り札を「人財」として活用することが欠かせない。こうして固定した視点から吟味していくことを通じて、これからの企業に求められる「人財ベースのレジリエンス経営モデル」を提唱したい。

## 1. レジリエンス経営の要素（1）：現実を受け入れる

ジェイ・B・バーニー教授（ユタ大学）に代表されるような経営資源に基づく戦略論（リソース・ベースド・セオリー）では、社内資源を最大限に活用することで、持続的な競争優位を獲得することが定石であるとされる。考え方としては正論であるが、現在のようにニューノーマルないしVUCA（ブカ）と呼ばれるポスト・コロナ経済を迎えた状況下では、そうした持続性を保つことは極めて困難になっている。

経営学におけるニューノーマルとは、「ビジネス環境が乱気流であること」が通常の状態であることを意味する。これに関して、たとえばフィリップ・コトラー特別教授（ノースウエスタン大学）は、ニューノーマルに対して企業は新たなマネジメント・システムを築くべきだと唱え、自らでは「カオティクス（リスクから身を守り、不確実性に対処する仕組み）」というフレームワークを示している（Kotler and Caslione 2009／邦訳 2009）。

そして、ポスト・コロナ経済下では、事態が収束したときに備えて、「電源をすぐに再びオンにできる」ようにしておくことを提案する（広野 2020, p.96.）。商品の価格や販売チャネルなどを調整して、自社にとって最適な位置や状況をキープできるように準備しておくということである。それには、経営者が社員に対して現実をしっかりと説明して、再成長するためのビジョンを明確に示すことが求められる。

このようにビジネス環境が乱気流となったことは、1960年代初頭にエド・ローレンツ（気象学者）が発見した「バタフライ効果」が、グローバルビジネスの世界でも生じ始めたことを意味する。バタフライ効果とは、ブラジルにおける一匹の蝶の羽ばたきが大気を揺らし、翌日にはアラスカで吹雪になるような事態のことである。つまり、ある一点での小さな変化が、システム全体に浸透し、どこか別のところで大きな変化をもたらすのである。

また、VUCAとはVolatility（不安定性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧模糊）という4つの言葉のイニシャルを取った略語であり、現代ビジネスの特徴を表すものとしても用いられる。もともとは1990年代に世界の政治的・軍事的不安定性を表す言葉として、アメリカで生まれた軍事用語である。

このようにニューノーマルでVUCAな状況では、企業は競争優位を「持ち続けていくこと（sustaining）」は至難の業である。そうではなく、現代において求められるのは、現

実を受け入れて、瞬時に出現しては消え去ってしまう事業機会を逃さずに捉え、迅速な意思決定を行ない、一時的な競争優位を「築き続けていくこと (building)」である。

戦略実行については、ロバート・サイモンズ教授（ハーバード・ビジネススクール）の7つの問い（7つのC）が普遍で不変なものである。

7つの問いとは、① Customer：最優先顧客に経営資源を割り当てる。② Core Value：中核となる価値観に優先順位を付ける。③ Critical performance variables：業績目標を追跡する。④ Constrains：戦略上のリスクをコントロールする。⑤ Creative tension：イノベーションに駆り立てる。⑥ Commitment：コミットメントを引き出す。⑦ Contingencies：変化に適応するというものである（Simons 2010. /邦訳 2021, pp. 6-10.）。

ポスト・コロナ経済においては、こうした戦略のしなやかさが、より一層問われるところとなる。2020年5月に出版されたビジネス書においては、後書きなどに急きょ加筆されるような形で記される程度だったが、6月以降では「アフター・コロナないしウィズ・コロナの経営」を主題として著されたものが多く刊行されている。

中でもいち早く独自の見解を示したのが遠藤功（経営コンサルタント）である。歴史の70~80年サイクルという長期的な視点でコロナを捉えている（遠藤 2020）。つまり、1787年には天明の打ちこわしという江戸時代における天明の大飢饉による民衆暴動があった。そして1868年には明治新政府樹立による開国がなされた。1945年には終戦があり、これに次ぐ大変革が2020年での未知のウイルス感染（COVID-19）という捉え方である。

遠藤（2020）は、コロナを「目に見えない黒船」と称し、最初に「移動蒸発」を引き起こしたとする。4月7日から7都道府県に緊急事態宣言が発出され、外出や移動に規制がかかったことをきっかけとして、電車や飛行機、自動車の利用者が著しく減ってしまった。

これが「需要蒸発」を招き、外食や小売店の売上げが大きく減少した。それが「雇用蒸発」を誘発し、失業者を増やすことになった。こうした連鎖反応の辿り着く先として2020年10月では自殺した人が全国で2,153人となり、昨年同月と比べて614人増えたこと（39.9%増加）は由々しき事態である。

ポスト・コロナ経済は、そうした「蒸発のドミノ倒し」という出口の見えないトンネルの中で始まりを迎えた。そこで遠藤（2020）は、コロナ前と比べて「70%エコノミー」まで回復できれば御の字であり、その「縮小経済（マイナスサム・エコノミー）」に身の丈を合わせる必要だという。

「移動蒸発」の影響を大きく受けた鉄道会社や航空会社で給与カットや賞与ゼロを余儀なくされ、また、「需要蒸発」によって多くの外食店が閉店に踏み切らざるを得なくなった現状を最底辺とし、そこからレジリエンスを活かして再出発していかなければならない。

遠藤（2020）では、仕事に関しては、高度専門性と市場性を兼ね備えた「プロの時代」

を迎えるとされる。また、働き方では通勤・出張・残業・対面・転勤・用紙・ハンコといった一連の物事が必要とされなくなる「レスの時代」へ移行すると見なされる。このようなプロ化・レス化への転換期において、コロナ・ショックをコロナ・チャンスにできる取り組みができるかどうか企業が活動復活の決め手となる。そこで遠藤（2020）が提唱するのは次の4つの経営戦略である。

- ① サバイバル戦略…ダメージを最小化するために、守りを固める。  
方策 (1) 人員を適正化する。  
    (2) コストを変動費化する：業務のアウトソーシングで身軽になる。  
    (3) 内需を開拓する。
- ② 生産性戦略…不要なことはしない。  
方策 (1) オンライン化、リモートワークをデフォルト（定番）とする。  
    (2) 廃止する業務を定める。  
    (3) 幸せを感じられるスマートワークを実現する。
- ③ 成長戦略…時代に合ったインキュベーション・プラットフォームを確立する。  
方策 (1) アジャイル（機敏な）方式で新規事業を育成する。  
    (2) 若手をリーダーに抜擢する。  
    (3) M&A で時間を買う。
- ④ 人材戦略…卓越した個人の直感や行動力で突破する。  
方策 (1) 市場価値に基づく新たな人事制度を作る。  
    (2) ミッション（使命）を明確にし、リザルト（結果）を志向する。  
    (3) ナレッジワーカーを活用する。

これらの経営戦略が、今後のビジネス・コンパスになるのは間違いない。この指針に同調する実践例として星野リゾートが挙がる。同社は国内に42、海外に3施設を有するが（2020年8月時点）、自社の優秀な人材を失うことが最大の危機であるので「赤字になっても倒産しない（利益が出なくても生き延びる）こと」を目標として、「今が経営の力の見せ所である」と星野佳路代表は語っている。

これはまさに「プロの時代」を背景として「人財」をベースに経営再建を行なおうとするリーダーの実像である。その際、売上げを100%元に戻すことは困難でも、70%ほどには回復したいと述べており、遠藤（2020）の示す「70%エコノミー」と同じ考え方をしている。

星野リゾートが、そうしたレジリエンスのための戦略として選んだのは、「マイクロツ

第54号（2022）

ーリズム」である。「近場の旅」をテーマとして、自動車で2時間以内の範囲で県内を観光し、地元を再発見するというものである。これは内需を開拓するサバイバル戦略に当てはまる。実際、星野佳路代表も「サバイバル」をコロナ禍でのキーワードに掲げている。

星野佳路代表が「コロナ禍をともに闘う同志として」、その頑張りに励まされたというのが、レジャー予約サイト「アソビュー！」を運営するアソビューの山野智久 CEO である。コロナによる経営危機に対して、山野 CEO は4つのポイントがあったと述懐する(山野 2021, pp.204-213.)。

1つめは、トップダウン体制への一時的なシフト。スピードが求められる有事の状況下では、リーダーが全ての責任を持ち、一点突破しなければならない。2つめは、やらない意思決定。絶対に必要なものは何かを見出して、それ以外のことは一切しない。3つめは、経営者のメンタル死守。自分を愛せない経営者は会社の従業員を愛してあげられることはできないので、セルフケアを心がける。4つめは、事業ポートフォリオの分散化。本業とは全く異なる事業を始めることで、儲けの柱を増やしておく。

このように現実を受け入れて、しなやかに対応するレジリエンス経営では、何よりも強力なリーダーシップが求められる。ミンツバーグ教授(マギル大学)は「リーダーは企業にとって自らがしなければならない、最も重要なことをしなさい」「細かいことに関わらなければならない。それはマイクロ・マネジメントをしろということではなく、企業を、顧客を、製品を、サービスを肌で感じることである」と助言する(広野 2020, p.302.)。

また、スティーブ・ジョブズの師であり、グーグル創業者の育ての親と称されるビル・キャンベル(コーチ、プロ経営者)は、4つの資質をリーダーに求めていた(Schmidt, Rosenberg and Eagle 2019/邦訳 2019)。

1つ目は、様々な分野の話をすばやく取り入れ、それをつなげられる知性があること。これをビル・キャンベルは「遠い類推(かけ離れた物事をつなげる発想)」と呼んだ。2つ目は、勤勉であること。3つ目は、誠実であること。そして最後に、打ちのめされても立ち上がり、再びトライする情熱と根気強さという「グリッド」を持っていることである。このような資質を持つ者こそが、リーダーシップを取るに値すると見なしていた。中でも特に4つ目の資質は、レジリエンス経営におけるリーダーに最も強く問われる要素である。

## 2. レジリエンス経営の要素(2): 明確な目的意識

遠藤(2020)が示す4つの経営戦略のうちの1つである生産性戦略での要点は、リモートワークないしスマートワークへの切り替えという働き方改革をポスト・コロナ経済でど



こまで加速させ、定着させることができるかどうかである。

もちろん、人と人とがじっくりと会話をし合う、密なフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが職場の効率や社員の満足度を向上させることはデータ研究からでも明らかにされている（Waber 2013／邦訳 2014, p.297.）。

人と人との相互作用は、無意識的に表に出してしまう「正直シグナル」をお互いに伝え合うことによって成り立っていて、微妙な空気感を察知し合うのが現場である。そこでやり取りされる情報を見つけ出し、まとめて、意思決定をするという意味で、職場は「アイデア・マーケット」であり、そうしたことができることをペントランド教授（MIT メディアラボ）は「ネットワーク・インテリジェンス」と呼ぶ（Pentland 2008／邦訳 2013, p.132.）。

このように人間はつながりを本質とする「ホモ・ディクティウス（ネットワーク人）」である（Christakis 2009／邦訳 2010, p.384.）。そのため、これまでも遠隔勤務や在宅勤務など様々な取り組みが試みられてきたが、対面のメリットが失われることがブレーキ役となり、大きな改革までには至らない、改善レベルに留まる場合がほとんどであった。

有識者の多くは、今回が大きく変わることでできる最後のチャンスと口を揃えて指摘する。都心における慢性的な満員電車、ランチ難民、サービス残業といった各種問題の解決のためにも、生産性戦略は実現に向かわなければならない。

この生産性戦略においては、従来の職場ではなく、自宅やサテライトでの勤務であっても、明確な目的意識を持って社員が働くことが欠かせない。これを実現できる組織体は「ホラクラシー」と呼ばれる。それは、社員1人1人が自らで担当する仕事の責任者となり、あらゆる意思決定をその時々で1人で行なう組織のことを示す。原動力は、個々人が有する「周りの現実を感知する能力」であるとされる（Robertson 2015／邦訳 2016）。

人財ベースのレジリエンス経営では、このように社員が周囲の機微を察知し、自ら考えて行動することを求める。そこでのリーダーは、そうした個々人の感知力を最大限に活用できる「サーバント・リーダー（奉仕するリーダー）」が理想とされる。

つまり「ホラクラシー」は、ポスト・コロナ経済下での組織を管理運営するための新たなソーシャル・テクノロジーであり、社員のクリエイティブな能力を解き放つものである。

「経営は現場で起きている」というのは真理であり、現場での柔軟な対応を繰り返し続けていくことが全てである。「ホラクラシー」では、社員が感知した問題にピンポイントで対応できるような権限を持たせる必要がある。そのためには、管理部門は一步下がり、他者は一步前に出るといった位置関係を探らなければならない。

もっと言えば「ボスレス（ボス無し）」であるが「リーダーであふれる組織」であること。主役は「人間（ソウル）」ではなく「役割（ロール）」ということである。しかも1人

で何役もこなしてよい。そうした組織体（ホラクラシー）こそ、現代ビジネスに最も適合するのである。

これは、ミンツバーグ教授が言うところの「地に足のついたマネジメント」である。それは「優れた組織とは、上意下達のピラミッド型の組織ではなく、メンバーが互いに影響を及ぼし合うネットワーク型の組織である。優れたマネジャーは、ピラミッドのてっぺんに腰かけず、ネットワークの中を縦横無尽に動き回る」というものである（Mintzberg 2019.／邦訳 2021, p.10.）。そうした一体感をミンツバーグ教授は「コミュニティシップ」と名付けている（Mintzberg 2019.／邦訳 2021, p.40.）。

また、同時期に提唱された「ティール（進化型）」という次世代に向けた組織モデルも同様の特徴を持っている。「ティール」は次の3点を有するものとして捉えられる（Laloux and Wilber 2014／邦訳 2018）。

- ① 自主経営（セルフ・マネジメント）：階層やコンセンサスではなく、仲間との関係性（信頼・説明責任など）の中で動くシステム。
- ② 全体性（ホールネス）：誰もが本来の自分で職場に来ることができ、仲間・組織・社会との一体感を持てるような風土や慣行（等しい価値・敬意・フィードバックなど）がある。
- ③ 存在目的（エボリューションナリー・パーパス）：組織自体が何のために存在し、将来どの方向に向かうのかを常に追求し続ける姿勢を持つ。

このような「ティール」および「ホラクラシー」は、多様な働き方を推進していく中で、企業が「ソフトウェアとしての組織」となることを実現できる組織体である。その性質は、極限状態に置かれた場合に著しく発揮される。

たとえば3・11の震災直後、東北のヤマト運輸は本社との連絡が不通となった。しかし、現場の社員は、ヤマトの一員として自身がなすべき仕事は、「地元自治体に救援物資を配送すること」として、これを早急に実行した。このことは「ヤマトは我なり」という社是を現場の社員が役割（ロール）をもって示した好例である。

また、山崎製パンでは、トラックで輸送中に震災に遭った社員が、配送困難になったパンをその場に居合わせた人々に無料で配った。これも同社の企業理念である「良品廉価・顧客本位」に基づいて、「パン屋の使命」を全うするべく、本社に確認を取らず、その場の判断によるものであった。このように、「いま・ここ」を感知して、アドリブで周囲が求めることを振る舞えるかどうかということは、レジリエンス経営で重要な要素である。



### 3. レジリエンス経営の要素（3）：変化への適応力

新型コロナウイルス感染症が流行する以前から、「LFP（ライト・フットプリント：足跡が残らないほど素早く身軽な）経営」という概念が提唱されていた（Bouée 2013／邦訳 2015）。

LFPとは、アメリカのバラク・オバマ政権下で生まれた軍事用語である。前政権のジョージ・W・ブッシュが行なったような大規模な地上軍を投入し続けるのは、HFP（ヘビー・フットプリント）という消耗戦である。そうではなく、財政への負担を減らしつつ、よりピンポイントな行動から大きな成果を挙げようとするアプローチのことを意味する。

ニューノーマルやVUCAに対応してLFP経営へとシフトできず、HFPを続けてしまったことで、時代の変化に巧く応じられなかった企業には、コダック（フィルム写真からデジタルカメラへのシフトへの失敗）、ノキア（携帯電話からスマートフォンへの移行の不適合）など枚挙に暇が無い。

そうした中、たとえばNetflixは、デジタル化への時流の変化をつかんで、郵送DVDレンタルからコンテンツのインターネット配信へとビジネス転換をなした。そうした過程で2020年には、コロナ禍での巣籠もり特需の恩恵を大きく受け、グローバルブランドランキング（インターブランド社）において前年65位より41%ブランド価値を高めて41位へと順位を高めた。さらに2021年には19%ブランド価値を上げ、36位に位置付いている。

Hastings and Meyer（2020／邦訳2020）では、Netflixの企業文化には制約がほとんど無い（社員の自由度が高い）ことが明らかにされている。これについて、リード・ヘイスティングス（Netflix CEO）は、2020年11月の『世界経営者会議』（第22回日経フォーラム）において次のように語った。

「優秀な人材に命令系統は必要なく、文化や価値観で管理できる。誰もが自分で意思決定をし、自分で変化を起こしたいものだ。特に創造性が求められる組織では、命令より刺激を与える方が、アイデアが生まれやすい。才能がある人を採用して自由度を与えてきた。自分で決めさせる企業文化が成功につながった」（『日本経済新聞』2020年11月11日13面）。

こうした「脱ルールのカルチャー」の土台としているものには以下の3つがある。そのうちの2つは強化するもので、1つは排除するものである。

強化するものは、社員の能力密度と率直さである。優秀な人材を揃えた組織では、お互いに学び合うことで組織としてのまとまりに磨きがかかる。排除するものは規則（コントロール）であり、それよりも条件（コンテキスト）を伝えるだけにして、自由と責任

(F&R：フリーダム&レスポンスビティ)を重んじる組織にしている。

能力密度については、ウィル・フェルプス教授（ニューサウスウェールズ大学）らによる「パフォーマンスが伝染することに関する実験」からも裏付けされる（Felps 2006）。その実験では大学生を4班に分け、45分間、経営についてのタスクを課し、最も良くできた班には100ドルを与えるとした。大学生には内緒で、班の中に怠け者（参加せずにスマートフォン操作に夢中になる）、嫌な奴（jerk：他者を見下す）、陰気な悲観論者（「こんなタスクはできるはずがない」と机に伏せる）という役者を1人ずつ紛れ込ませていた。

この結果、グループのメンバーに1人でも、そうした問題行動をおこすものがいれば、その班の成果は低いものとなった。これは、優秀な人材しかいないチームなら、最高の成果を達成できることを示すものである。言い換えると、「バスを発車するときに、誰を乗せ、誰を降ろすのかを十分に選択すること」の重要性を示唆している。

率直さについては、ブレネー・ブラウン教授（ヒューストン大学）が定性的研究から「我々は他者が真実を語り、率直に振る舞うのを歓迎する」そして「他者が弱さをさらけ出すのは勇気であると思う」と指摘している（Brown 2012／邦訳 2013）。また、能力の高い人ほど、そうした弱さを露呈することで、逆に魅力が高まるという「プラットフォーム（しくじり）効果」が生じると見なされている。

自由と責任については、Netflixでは「サンシャイニング（公表）」を掲げ、「相手に面と向かって言えることしか口にしない」ことを標語とする。SNSを通じると匿名性ということから他者への攻撃性が高まる傾向にあるため、対面で意見を告げることで、相手の反応までも責任を負うという「私心のないフィードバック」を行なっている。これに能力密度と率直さが結合することで、「最高のパフォーマンス」が発揮されるというわけである。

また、こうした「私心のないフィードバック」は、「帰属のシグナル」となる。つまり、フィードバックを与えることで、組織での重要なメンバーであるという自覚を強く持てるようになるのである（Coyle 2018／邦訳 2018）。Netflixでは、フィードバックのガイドラインとして次のような4Aを設定している。

フィードバックを与える際には、①相手を助けようという気持ちで（Aim to assist）、②行動変化を促す（Actionable）。フィードバックを受ける際には、③感謝する（Appreciate）、④取捨選択（受け入れるかどうかは本人次第：Accept or discard）。

総じて、こうしたNetflixの脱ルールの文化は、Edmondson（2018／邦訳2021）が示す「心理的安全性（psychological safety）」における原則を実現しうる仕組みである。その原則とは、イノベーションが促進されるときは、社員が安心して壮大な夢を描き、意見を言い合い、リスクのとれる環境である場合であり、安全な雰囲気であるほど、イノベーショ

ンが活性化されるということである。

エリン・メイヤー教授（INSEAD）は、こうした脱ルールが成立する状態をフランス凱旋門下のエトワール（ラウンドアバウト：環状交差点）での自動車の流れになぞらえる（Hastings and Meyer 2020／邦訳 2020）。そこでは、12本の大通りから毎分何百台もの自動車が、目印が全く無い10車線のラウンドアバウトに入ってきて、ウィンカーも出さずに各車それぞれの道へと曲がっていく。

このトラフィックを成り立たせているのは、「進入車を優先させる」というたった1つの原則である。信号を設置することは、社内にルールと手順を設けること（コントロール）である。そうではなくエトワールでの原則は、条件（コンテクスト）に基づくF&Rという企業文化を再発明（reinvention）したNetflixのニューノーマルな働き方と見事に重なり合うと捉えるのである。これは言い得て妙である。

### おわりに：オンリーネスとタレントイズム

ニロファー・マーチャント（戦略思想家）は、現代は誰でも行動を起こせる時代であるとし、「オンリーネス」というコンセプトを提唱する（Merchant 2017／邦訳 2019）。それは、心から大切に思っていることや自身の核をなすものを明確にして、仲間を集め、同じ目標を共有し、情熱をもって、その実現に向かえば、旧態依然とした業界の慣例や権力構造を変えることはできるという考え方である。

本稿でアプローチした「人財ベースのレジリエンス経営」を成立させるための大前提としては、この「オンリーネス」のコンセプトの中にも含まれているが、個々人が内に秘めた情熱を持っていることが求められる。そうした情熱こそが、時代を動かす原動力となる。

山口周（独立研究家）は、こうした情熱を「人間性に根ざした衝動」として捉え、これからは「放っておけない世の中の問題を見つけ、それを解決することをビジョンとして掲げる人や組織に、共感する人々が集まって高いエネルギーを放射する社会」が求められ、心理的に強くつながり合うことの必要性を唱える（山口 2020, p.175.）。この見解は、「オンリーネス」の考え方に同調するものである。

この「オンリーネス」の概念は、友原章典教授（青山学院大学国際政治経済学部）が唱える「幸福な組織」の見解が合致する（友原 2021）。幸せとはポジティブな感情・気分、あるいは人生や仕事の満足度が高い状態であり、マインドフルネス（心が満ちている状態）であることを指す。一方で不幸せとは、ネガティブな感情・気分のことで、マインド・ワンダリング（心がさまよっている状態）であることである。

ここで重要なのは、ネガティブな気分も組織にとっては欠かせないという点である。創造的なパフォーマンス（自ら問題を特定し、新しい着想を得て、何度も試行錯誤を繰り返すこと）はポジティブな気分が促す。しかし、そうした根気強い作業を続けることや、批判的に考え、より良いものを生み出そうと努力・改善するには、ネガティブな気分が好ましいと見なされる。怒りというネガティブな要素も、創造性には要る。怒りが何か新しいものを創り出すために必要なファクターとなるのである。

さらには、幸せな組織には、グーグルやフェイスブックが研修で取り入れているマインドフルネスな社員が欠かせない。それは、価値判断をしないで、その瞬間に意識を向けるということの意味する。「オンリーネス」を活かすには、こうした職場のソフトウェアを整えなければならないのである。

ところで1665年、イギリスで腺ペストが流行したとき、ケンブリッジ大学は2年間の休校とした。その期間で郊外の実家に帰ったアイザック・ニュートンは、そこで「万有引力の法則」を発見した。これをニュートン自らは、「創造的休暇 (creative vacation)」と呼んだ。ルーティンが無い非日常での時間と空間が新しい視点を与えたのである。

ポスト・コロナ経済において、内に秘めた情熱を種子として、このような創造的休暇の成果がどういった形で開花するのかが注視すべきポイントである。

これに関して2020年、日本人で初めて民間宇宙船クルードラゴン初号機 (Crew-1) に搭乗し、ISS (国際宇宙ステーション) に166日間滞在した野口聡一の「宇宙アリ」の寓話は示唆に富む (野口 2021 pp.225-227.)。

地面に書かれた一本の直線の上を、前後にだけ動くことのできる「一次元アリ」が行進している。そこに石コロが落ちてきた。もう前に進むことができない。アリの一部が石コロを左右にスリとかわし、歩みを続けた。つまり、横の動きを手に入れた「二次元アリ」である。そこに大きな壁が現れた。何匹かの勇敢なアリが上へと登り出した。上への動きを手に入れた「三次元アリ」である。登り切った時には、今まで見たことの無い新しい景色が広がっていた。

この寓話から、野口聡一は問題が生じた時にそれまでの常識で説いてはならず、視点を1つ高い次元に置いてみることで、新たな解決策が見つかる。それが新しい時代を切り拓く突破力となると述べている。曰く、新しい宇宙に跳び込む勇気があれば良い、そうした宇宙を心の中に持つこと。それこそがレジリエンスの源となる、と。そうした思いを込めて、初号機は「レジリエンス」と名付けられているのである。

ところで、世界経済フォーラム (通称ダボス会議) の創設者クラウス・シュワブは、いまや成功を導くのは、イノベーションを興す起業家精神であると見なし、それを「才能主義 (タレントイズム)」と呼ぶ。

有識者の中では、成熟した現代は資本主義から「価値主義（バリューイズム）」に転換すべきという提唱に賛同が集まり始めている。ポスト・コロナ経済は、こうした才能主義・価値主義に転換する最後にして最大の機会をビジネスシーンに与えている。

#### 参考文献リスト

- 遠藤功『コロナ後に生き残る会社 食える仕事 稼げる働き方』東洋経済新報社 2020年
- 友原章典『会社ではネガティブな人を活かしなさい』集英社新書 2021年
- 野口聡一『宇宙飛行士 野口聡一の全仕事術』世界文化社 2021年
- 広野彩子『世界最高峰の経営教室』日経BP社 2020年
- 山野智久『弱者の戦術 会社存亡の危機を乗り越えるために組織のリーダーは何をしたか』ダイヤモンド社 2021年
- 山口周『ビジネスの未来 エコノミーにヒューマニズムを取り戻す』プレジデント社 2020年  
『日本経済新聞』2020年11月11日13面
- Brown, B., *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*, Avery, 2012. / 門脇曜子訳『本当の勇氣は「弱さ」を認めること』サンマーク出版 2013年
- Bouée, C-E., *Light Footprint Management Leadership in Times of Change*, A & C Black, 2013. / 遠藤功訳・共著『LFP 企業が「並外れた敏捷性」を手に入れる10の原則』PHP 研究所 2015年
- Christakis, N. A. and Fowler, J. H., *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, Little, Brown and Company, 2009. / 鬼澤忍訳『つながり 社会的ネットワークの驚くべき力』講談社 2010年
- Coyle, D., *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*, Bantam, 2018. / 楠木建監訳 桜田直美訳『THE CULTURE CODE 最強チームをつくる方法』かんき出版 2018年
- Edmondson, A. C., *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Wiley, 2018. / 野津智子訳『恐れのない組織 「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版 2021年
- Felps, W., et al., “How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups,” *Research in Organizational Behavior*, vol. 27.2006, pp.175-222.
- Hastings, R. and Meyer, E., *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*, Virgin Books, 2020. / 土方奈美訳『NO RULES (ノー・ルールズ) 世界一「自由」な会社, NETFLIX』日経BP社 2020年
- Jarvis, P., *Company of One: Why Staying Small is the Next Big Thing for Business*, Houghton Mifflin Harcourt, 2019. / 山田文訳『ステイ・スモール 会社は「小さい」ほどうまくいく』ポプラ社 2020年
- Kotler, P. and Caslione, J.A., *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, Amacom Books, 2009. / 齊藤慎子訳『カオティクス』東洋経済新報社 2009年
- Laloux, F. and Wilber, K., *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Lightning Source Inc, 2014. / 鈴木立哉訳『ティール組織 マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版 2018年

- Merchant, N., *The Power of Onlyness : Make Your Wild Ideas Mighty Enough to Dent the World*, Viking, 2017.／栗木さつき訳『ONLYNESS 組織も肩書きもいらぬ人生をつくる』大和書房 2019年
- Mintzberg, H., *Bedtime Stories for Managers : Farewell, Lofty Leadership...Welcome, Engaging Management*, Berrett-Koehler, 2019.／池村千秋訳『これからのマネジャーが大切にすべきこと 42のストーリーで学ぶ思考と行動』ダイヤモンド社 2021年
- Robertson, B. J., *Holacracy : The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt & Co, 2015.／瀧下哉代訳『HOLACRACY ホラクラシー 役職をなくし生産性を上げるまったく新しいマネジメント』PHP 研究所 2016年
- Pentland, A., *Honest Signals : How They Shape Our World*, MIT Press, 2008.／柴田裕之訳『正直シグナル 非言語コミュニケーションの科学』みすず書房 2013年
- Schmidt, E., Rosenberg, J. and Eagle, A., *Trillion Dollar Coach : The Leadership Playbook of Silicon Valley's Bill Campbell*, Harper Business, 2019.／櫻井祐子訳『1兆ドルコーチ シリコンバレーのレジェンドビル・キャンベルの成功の教え』ダイヤモンド社 2019年
- Simons, R., *Seven Strategy Questions : A Simple Approach for Better Execution*, Harvard Business Review Press, 2010.／國部克彦監訳, 天王寺谷達将, 中澤優介, 金宰弘訳『7つの問い 戦略実行のエッセンス』中央経済社 2021年
- Waber, B., *People Analytics : How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us about the Future of Work*, FT Press, 2013.／千葉敏生訳『職場の人間科学 ビッグデータで考える「理想の働き方」』早川書房 2014年



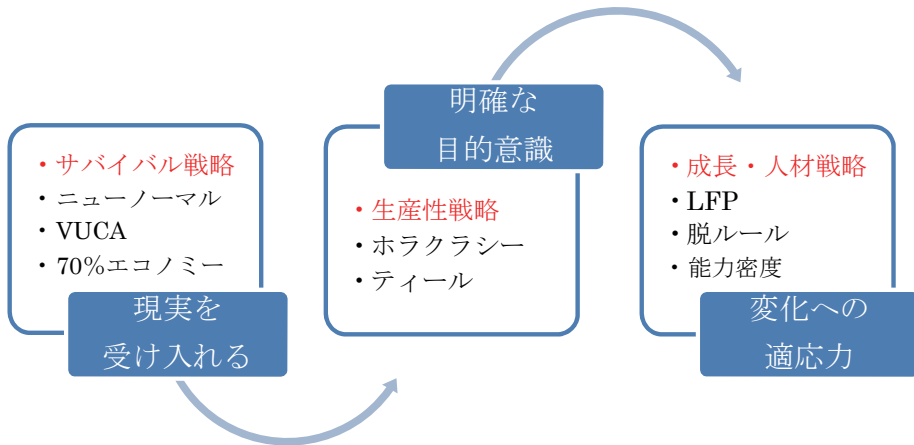


図1 人財ベースのレジリエンス経営モデル：戦略ステップ

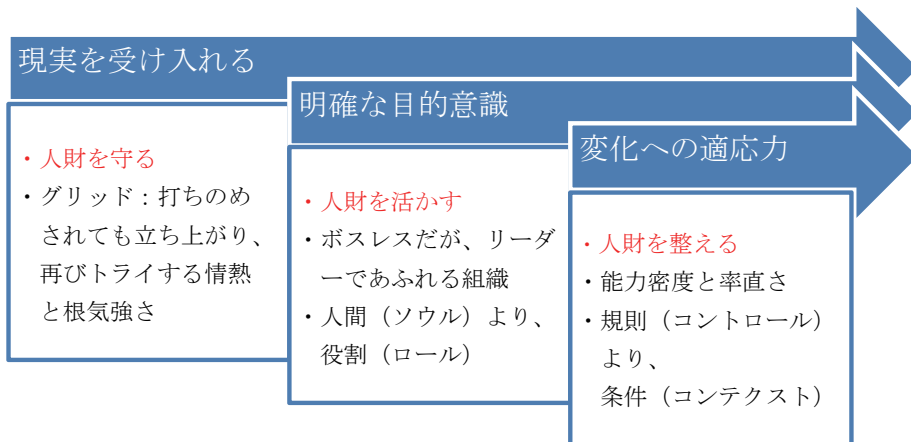


図2 人財ベースのレジリエンス経営モデル：人財ステップ