

2020年9月16日 全4頁

# アフターコロナを生き抜く組織のあり方

経営コンサルティング部  
主任コンサルタント  
内山 和紀

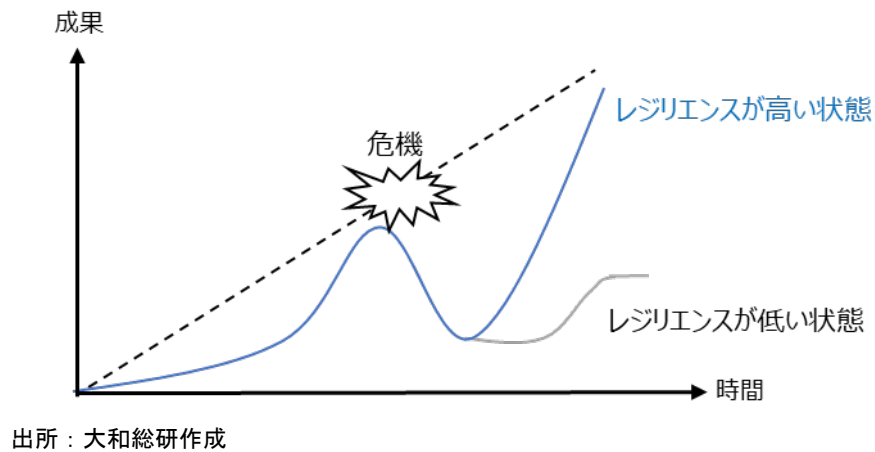
現在、世界中で新型コロナウイルス感染症が猛威を振るっており、多くの人の生活は一変している。これまでもリーマンショックや東日本大震災等、脅威にさらされる度に人々は手探りで対応を模索し何度も難局を乗り越えてきた。新型コロナウイルス感染症についても遠くない将来収束に向かうと考えられるが、医療や経済に大きな打撃を与え、企業活動にも大きな影を落としている。企業がこの危機を乗り越え、アフターコロナの時代を生き抜くための組織のあり方について考えてみたい。

## 1. レジリエンス（再起力）が高い企業は危機に強い

レジリエンス(resilience)とは、弾力や復元力と言う意味を持つ言葉である。状況が変化したときに、ストレスを吸収し、重要な機能を回復し、成功を収める能力と言われている。打たれてもびくともしないという強さではなく、いったん落ち込んでもまた立ち上がる事ができるしなやかな復元力を意味している。

企業においてレジリエンスが高い状態というのは、危機にどのように対処し、「ピンチをチャンスに変えて飛躍的に成長できる」と言い換えることができるだろう。短期的な生き残りに限らず、長期的な成長につながるような方向転換ができるかがポイントだ。

(図表 1) レジリエンスのイメージ



では、企業がレジリエンスを高めるためにはどうすればよいだろうか。一般的に、変化への対応という点では多様性の確保というのも有効な方法であるし、リスクの分散という点では冗長性の構築も一つの解になるだろう。これらも企業のレジリエンスを高めるための重要な要素であるが、筆者は「最適なネットワークの構築」も一つの大きな要素となると考えている。以下で説明していきたい。

## 2. 強いつながりと弱いつながり



当たり前だが、この世界は人と人のつながりで成り立っている。人のつながりは家族や学校、会社、地域等の特定のコミュニティ内に限らない。ITの発展やグローバル化によって、フェイスブックやツイッターにみられるSNSが誕生し、世界中の人、モノ、組織、情報と容易につながることができるようになった。ただ、特定のコミュニティ内で毎日のように顔を合わせるつながりと、SNS上で顔を知らない相手とのつながりでは特徴が異なるだろう。

特定コミュニティ内の関係性は、一般的に、接触回数が多い、一緒にいる時間が長い、情報交換の頻度が多い、血縁関係にあるといった「強いつながり」と説明できる。逆にSNS等で数回のやり取りをした知り合いや、名刺交換をして数回会った程度の取引先の担当者は「弱いつながり」といえる。

強いつながりの場合、コミュニケーションが頻繁に取られるため、お互いの情報が多く共有され、やりとりされる情報は、正確性も高く深くなる傾向がある。逆に、弱いつながりではお互いの情報が共有されていないことから、自分の知らない情報が得られる可能性が高

い。また、関係性が希薄である弱いつながりは、例えば噂話のように、幅広に多様な情報が遠くまでつながりやすい傾向がある。つまり、強いつながりは質の高い情報が得やすく、弱いつながりは幅広の情報や新たなアイデアを得やすい。

(図表 2) 強いつながりと弱いつながりのそれぞれの特徴

	強いつながり	弱いつながり
つながりの構造	クローズ型 	オープン型 
情報の信頼性、正確性	高い	高くない
情報の広がり、深度	狭く、深い	広く、浅い
情報が拡散する効率性	低い	高い

出所：入山章栄「世界標準の経営理論」（ダイヤモンド社 2019 年）を基に大和総研作成

### 3. 最適なネットワークとは

このつながりの構造が連なることでネットワークが形成されるが、強いつながりによって構成されるネットワークと、弱いつながりによって構成されるネットワークではどちらがアフターコロナの時代に最適だろうか。筆者は“強いつながりと弱いつながりの合わせ技”だと考える。それぞれをつなぎ合わせてネットワークを構築することで、それぞれつながりのメリットをいいとこ取りをするのだ。

弱いつながりによって得た新しいアイデアは、質の高いアウトプットを生むための重要な要素ではある一方、アイデアを具現化するためには強いつながりによる高い信頼が必要となる。つまり、弱いつながりに偏った組織は、チーム内の信頼や合意形成が不十分になり、新しい意見を出すことはできても、取り込むことが困難になる。逆に強いつながりに偏った組織は、情報や知識がタコソボ化に陥り、外部からの意見を取り入れることが困難になる可能性が高い。そこで、目指すべきは強いつながりと弱いつながりとでバランスよくネットワークを構成することである。弱いつながりで得た新しいアイデアをもとに、強いつながりのネットワークにてしっかりと共有することができれば、組織の能力は大きく高まるだろう。

(図表 3) 適度なつながりのネットワーク



出所：大和総研作成

#### 4. おわりに

現在、コロナ禍において、デジタル技術を活用したリモートワークの整備を進めている企業は多い。リモートワークはまさにハイブリッド型のネットワークの構築に最適だろう。Web を用いた会議はリアルな場所の確保も不要なことから、機動的に行うことが可能であり、参加者も少人数から多人数まで自由に設定できる。これは、簡易な情報の共有（弱いつながり）から高密度なコミュニケーション（強いつながり）まで柔軟に形式を変化することができる。

企業は多様な人材で構成されている。多様性は性差や国籍に限らない。各人が持つ専門性や能力という多様性を活用すべく、企業内の接点を増やす仕組みを構築することが重要だ。組織の構造変化を恐れない企業は、アフターコロナの時代に大きく発展するだろう。

—以上—

#### 参考文献

- 入山章栄「世界標準の経営理論」（ダイヤモンド社 2019 年）