

## 環境適応力を高める

2020年末、世界は、まだCOVID-19の感染拡大の渦中にある。既に、世界経済は大きなダメージを受けており、感染拡大の副作用として、私たちの生活や働き方は大きく変化してきた。この変化は、企業経営に対しても、ビジネスモデル変革や業務プロセスの改革などを迫っている。

効果のあるワクチンや治療薬の開発と普及には、時間がかかる見込みであり、「3密」の回避、移動の自制などの行動変容は新しい常識（New Normal）として人々の意識や行動に定着してきた感がある。

また、もう一つの不可逆的な変化は、経済・社会のデジタル化である。経済活動を過度に抑制せずに感染防止対策を実行するためにも、テレワークやオンライン会議、電子商取引（EC）、電子決済などの拡大が不可欠であるが、これらはデジタル技術なくしては実現しない。こうしたデジタル化は、人々の空間と時間の制約からの解放を生み、これまでには見られなかったような生活価値観、働き方価値観が形成されてきている。

私たちが直面している経営環境は、VUCA（Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity）といわれるように、過去からの延長線上からだけでは想定できない変化が連続して出現してくる状況である。このような中で企業経営に求められるものは、環境適応力を高めて、直面している環境に対して、試行錯誤を繰り返しながら最善の状態にたどり着くというアプローチである。経営環境を素早く察知して分析を可能とする経営インテリジェンス機能の強化や、OODAループを実現する意思決定システムの構築、組織を変革に導くリーダーシップ開発などへの取り組みが急務である。

政策の立案から実施までも同様な取り組みが求められてきている。COVID-19関連施策のように、緊急度が高く迅速性や敏しょう性が求められるような施策においてはスピードの充足度が重要であることが、改めて確認された。台湾の例を見るまでもなく、過去の教訓などを踏まえてさまざまな対策や準備を迅速に講じたことにより、大きな効果をあげた国・地域も存在する。従来のように社会的な合意形成に時間をかけているうちに事態を悪化させてしまう可能性も露呈した。今後の不確実性の高い社会において、国や地方自治体においても現状を的確に把握して、最善と考えられる意思決定を素早く行い、臨機応変に打ち手を変えていく方法論が求められるのではないだろうか。その基盤として、エビデンスベースの政策判断ができる仕組みとルール形成を進めていく必要がある。

今回の危機であらわになったデジタル化の遅れをどう取り戻すか。不確実な将来に対して、良質な意思決定のための各種インフラや、それを推進していくための人材育成への投資を思い切って進めていくことがコロナ後の日本を復活させていく基盤となる。その実効性が社会や組織の未来を大きく左右する時代となってきた。

株式会社 野村総合研究所  
常務執行役員  
コンサルティング事業本部長  
立松 博史