

COVID-19 のチャレンジが意味すること：知識創造の New Normal

日本ナレッジ・マネジメント学会会長 一條和生

COVID-19 が浮かび上がらせた問題

今、世界は新型コロナウイルス（COVID-19）に伴う危機に直面している。当初、中国、とりわけ武漢に世界の注目が集まっていた新型コロナウイルスの拡がりは、3月にはヨーロッパに転じていった。とりわけイタリアにおける急速な感染者数の増加、死者の増加に世界は驚愕した。ヨーロッパは地理的につながっているから、感染者数の急速な増大がスペイン、フランス、スイス、ドイツでも発生した。島国イギリスも例外ではなく、感染者数のこれ以上の増加を防ぐべく、ヨーロッパの各国はロックダウンによって、患者数増大の封じ込めに向かった。4月になると感染者数の拡大はアメリカに飛び火し、イタリアを上回って世界で最も死者数が多い国となった。COVID-19は南米でも猛威を奮い、多くの人々の生命を脅かしている。5月になりヨーロッパ各国はロックダウンを解除し、経済活動の復活を目指しているが、第二波への恐怖は消えない。それは非常事態宣言解除後も感染者が発生し続けている日本でも同様のことである。

COVID-19は様々な問題を浮かび上がらせている。それを示すのが、世界を代表するイギリスの経済週刊誌『エコノミスト』のカバーストーリー（巻頭記事）である。3月になってヨーロッパで新型コロナの感染者が急速に拡大すると共に、巻頭記事では、連続して新型コロナによって浮かび上がった問題が取り上げられている。例えば次のように。「世界経済に対する正しい薬」（3月7日-13日号）、「パンデミックの政治」（3月14日-20日号）、「閉鎖」（地球儀の上にお店に掲げられることが多い「閉鎖」の札が掲げられているグラフィックス）（3月21日-27日号）、「次の大災害：発展途上国における COVID-19」（3月28日-4月3日号）、「残酷な微積分：命、死、経済の間の厳しい選択」（4月4日-4月10日号）。このような1ヶ月の巻頭記事の変遷は、新型コロナが、政治、経済、社会、保険衛生など、様々な問題に影響を及ぼしていることがわかる。

Playing Defense and Playing Offense

新型コロナの拡がりによって、在宅勤務が奨励され、マスクの着用、石鹸による手洗いの奨励など、とかく受身的な対応に我々の関心は集中しがちである。つまり Playing Defense（守る）である。もちろん、危機に対して適切な対応を取ることを疎かにしてはいけない。しかしながら、それと同時に現在の危機を克服するために、新しい取り組みに着することを疎かにしてはいけない。つまり、Playing Offence（攻める）である。

一例がテレワーク、ネットを使った在宅勤務である。COVID-19は、ポジティブに捉えるならば、業務のデジタル化を推進する絶好のチャンスである。そしてそれはまたナレッジ・マネジメントに新局面をもたらす。従来、日本においては業務における暗黙知の強さから、在宅勤務がなかなか進展しなかった。しかし新型コロナの感染者拡大を阻止するために企業は一挙に在宅勤務にシフトし、同時並行的に業務規定の形式知化が図られることになった。また同じ部署のメンバーの多くが非対面で食事をする中で、いかにして知の共有を図り、オンラインにおいても創造的なチームワークを実現するかというナレッジ・マネジメント上の新しいチャレンジも生まれている。ただしその際には、在宅勤務はオフィスでの仕事に劣る代替手段ではなくて、オンラインでしかできない革新的なテクノロジー（例えば、社員のパフォーマンスやエンゲージメントをデータ化するアナリティクスの活用など）を使い、オフィスでは実現できないユニークな勤務形態と認識すべきである。新型コロナ危機に伴う様々な制約を、従来の仕事を変える好機、イノベーシ

ョンに活用するという Playing Offence（攻める）なマインドセットと行動が今、求められている。

すべてはリーダーシップ：知識創造の New Normal へ

しかし、すべてはとどのつまりリーダーシップにつきる。今回の新型コロナによってもたらされている危機は、リーダーとして何を意思決定の判断の基準としなければいけないのかという問題を我々に突きつけている。まさに『エコノミスト』4月4日-4月10日号「残酷な微積分：命、死、経済の間の厳しい選択」が提示する問題である。国民の生命の危機に直面して、何に優先順位を置いてリーダーは決断すべきなのか。経済の繁栄も、国民の生存無くしてはあり得ないことを考えれば、意思決定の判断基準は自明と考えられる。しかしそれが実際に行われなければ、それはそのようなリーダーを結果として選んだ我々の問題として、日本国民一人一人が真摯に反省しないとイケない。またリーダーシップの問題も、単に国家レベルで考えればいいと言うわけでもない。新型コロナウイルスの広がり、地域的な違いを伴っている状況を見れば、問題の解決は国家権力の強化による中央集権化ではなく、各自治体におけるリーダーシップの発揮にあることは自明である。つまりリーダーシップの発揮は、ローカルにも求められる。地域のリーダーが権限と財源を持ち、そしてまたそのような地域が知識の共有を通じて、ネットワークを形成する。その結果、COVID-19に伴う問題解決のためにスピーディーで柔軟な対応ができる。トランプ政権で国務長官を務めた海兵隊出身のジェームズ・マティス氏も、危機の時にこそ「リーダーシップの帯域を広げることが肝心だ」と語っている (<http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/general-james-mattis-on-leading-in-a-crisis-and-thriving-in-the-next-normal?cid=eml-web>)。つまり今は、より多くの人々のリーダーシップの発揮に支えられた、社会問題や企業の抱える問題に対する新たな革新的アプローチ、つまり知識創造の New Normal を根づかせる絶好の機会でもある。国レベルであれ、地方自治体のローカルレベルであれ、そしてまた企業レベルであれ、危機の時にすべてはリーダーシップの資質に起因するということを我々は今、現在進行形で見ている。Playing Defence と Playing Offence のマインドセットと行動が、経営者を含め、あらゆるリーダーに今、求められている。