

# ニューノーマル社会を生きる経営の知恵

～変化の書「易経」に学ぶ、新時代との向き合い方～

## 第3回…易経が教えるポストコロナの変革術

新型コロナの問題は経営への影響のみならず、新しい社会システムへの変革の兆しであるとする見方が、ビジネスの世界に広がってきています。私たちはニューノーマルに対してどう向き合い、激変する環境に対処すべきなのか。東洋最古の「変化」の書である「易経(中国古典)」から、そのヒントを考えていきます。

社会保険労務士・東洋哲学研修講師 **飯田 吉宏** 氏(学事務所株式会社 代表取締役)



2004年独立。労務管理の知見に東洋哲学の視点を交えた人材育成支援を専門とする。2013年より竹村亜希子氏(易経研究家)から哲学的解釈の易経を学ぶ。セミナー・研修講師としては、コンプライアンス・リーダーシップ関連を中心に全国の経営者団体、企業に登壇。神奈川県内の仏教寺院では寺院関係者対象の易経講座の講師も務めている。

近年、企業の人事労務管理は、「働き方改革」への取り組みをメインテーマとしてきました(易経と働き方改革の摺り合わせは、本誌Vol.128(2020年2月号)の記事をご覧ください)。

そのような折、昨年は突然のコロナ禍により、既存の労務管理を「変えたくなくても変えざるを得ない」状況に陥る会社が続出しました。コロナがきっかけとなり、テレワークはもちろん、DXの推進や副業・兼業の容認など社会が一気に変革の方向へ動き出しています。

一方で、日本能率協会が実施した調査(「日本企業の経営課題2021」新型コロナの社員・職場への影響・2021/9/15)によると、具体的な影響のうち「ストレスを抱える社員が増えた」が55.0%で1位(「非常に当てはまる」「当てはまる」「やや当てはまる」の合計)になっています。人と組織が急激な変化に翻弄されている姿がはっきりとわかります。

では、こうした中で企業が変革に成功するためには、何が必要になってくるのでしょうか。

### 易経に学ぶ変革の成功条件

易経において改革や変革の「革」とは、「古いものを変えて新しいものを創り出す過程」を指します。「**革は故きを去るなり(雜卦伝)**」とあるように、古いものを除き、新しい制度・システムを立てることです。

また、「改革」がテーマの卦である「沢火革」の1つ前の卦である「水風井」は、井戸から新鮮な水(情報)を汲みあげるための設備(制度)と維持管理(マネジメント)の重要性を説いていますが、

「**井の道は革めざるべからず。故にこれを受くるに革を以てす(序卦伝)**」としており、井戸が老朽化した場合には思い切って「井戸がえ」を決行し、物事の更新、つまり「革」へ進めと教えています。

易経は変革に成功するためのポイントについて、このように主張しています。

「**革は、巳日にしてすなわち孚とせらる。元いに亨る**」

(沢火革)

巳日とは半ば過ぎの時期です。半ば過ぎとは旧来の様々な弊害が明るみに出ている状況をいいます。たとえばコロナの感染拡大期には、保健所の連絡業務がいまだFAX中心という事実が報道されていました。工数の多さが職員の疲弊を招き、業務品質をさらに低下させる悪循環。こうした旧弊が私たちの知るところとなり、初めて「これは本当に変えなければダメだ」というコンセンサスが社会で共有されたのです。

大前提として時期が「巳日」であること。加えて、革を行なう人間に「孚(真心・信頼)」があること。この2つが揃った時に変革は上手くいく(元いに亨る)とされています。

逆の視点でいえば、どれだけ変革が正しくて時代に即した内容だとしても、実行の「時」や「環境」を見誤ればその取り組みは失敗に終わるということです。

易経は「時流に乗る」ことを否定しています。この場合の「時流に乗る」とは世の中のムードに流され、自分の思考を放棄している状態です。

「時流」ではなく「**時中**」を実践する(最善策を行なう)ためには、「時」を観る力が求められます。

つまり、社会がコロナ一色で変革が叫ばれているから慌ててあれもこれもと取り組むのではなく、あくまで自社の置かれた環境(内部・外部)を冷静に観察し、「変えるべき時に変えるべきものを変える」必要があります。

今後この見極めのサポートは、これまで以上に社労士の重要な仕事になるのではないのでしょうか。

### 変革に踏み切るトップが忘れてはいけないこと

終わりに、変革の実行者が忘れてはならない視点を2つ紹介しましょう。

「**革言三たび就るときは、孚あり**」

「**小人面を革む。征くときは凶なり**」

(沢火革)

「革言三たび」とは、変革を行なう理由をトップが再三述べ、賛否の議論を通じて変革の機運を高め、実行者への信頼を勝ち取ることです。変革を受ける側には心理的に負荷がかかるものです。面倒でも土壌作りの手間を惜しんではいけません。

そして、中には変革に疑問をもち、行動が消極的で顔つきだけ変えている人物(小人)もいます。しかし、その者を安易に問い詰めてはいけません。感情に流されて攻撃すれば恨みを買ってしまう。変革の成果が表れたら態度を改めるので、それまでは粘り強く向き合え、とっています。

コロナは衝撃的な厄災でしたが、私たちが温存してきたシステムの問題点をあぶり出す引き金になりました。その結果、変革をやりやすくなったのは事実です。しかし、何を变えて何を变えてはいけないのか。これは一社一社異なります。私たちはその事を肝に銘じ、企業を支援する必要があると思います。

(次号につづく)

易経の基礎を知りたい方は、ネットワークインフォメーションVol.124~129(2019年6月号~2020年4月号)に連載の拙文をご参照ください。