

# VUCAの時代」の組織変革

Volatility / Uncertainty / Complexity / Ambiguity

New

## 1) 「VUCAの時代」からWithコロナを考える

### 一般化された軍事用語

コロナ禍で世の中は大きく変容しました。そして、この変化はここ4～5年話題になっている「VUCA」の時代に起こった出来事の1つです。

VUCAとは元々1990年代の冷戦後に使われた軍事用語であり、それが近年ビジネスでも一般用語として使われ始めた言葉です。一世代前の戦争といえ、参謀本部を置いて、国と国が軍隊を用いて直接対決するというイメージでしたが、今では高度な情報戦、経済封鎖、バイオテロなどを用いた不透明で、複雑かつ変動性の高い、いわば予測ができないなかでの戦争が展開されるようになっていきます。この新たな戦時下に入った今の状況を「VUCAの時代」と呼ぶようになったのです。

ITをはじめ様々な分野の技術革新は日進月歩で進み、ほんの数百年を振り返るだけで世の中が様変わりしたことが分かります。しかしこのコロナ禍で、さらにVUCAというキーワードが加速度的かつ直接的に、目の前に立ち現れてきたというのが実感ではないでしょうか。これまで以上に、複雑怪奇で、曖昧模糊で予測不可能な時代に突入したのは間違いのないでし

う。

### 時代は「土」から「風」へ

また、書店に行けば、西洋占星術にまつわるたくさんの本が平積みされており、何やら昨年の12月22日より、「土」の時代から「風」の時代に移行したと話題になっているようです。先が見えない時は占いに頼りたくなる気持ちも分かりますが、数冊ほど目を通してみれば、なるほどと思えるような内容も確かにありました。ビジネスに占いを持ち込むつもりはありませんが、この時代を言い得ていると思われるポイントをいくつかご紹介したいと思います。

西洋占星術の視点からすると200年～240年で1つの時代を終え、別の時代に移行するというもの。これは火・土・風・水という4つの時代を1タームとしてサイクルするといいます。昨年の12月22日がちょうど「土」の時代から「風」の時代に転換した日だったようです。

二世前、「火」の時代は王族を中心とした家系、血筋が主役でその他の人は身分が変わらずに、いわば「出生」がそのまま人生を規定する時代。「土」の時代には家柄や血筋ではなく、地位や名誉、土地や富を持てるものが主役の座

に移行しました。王政から協和制へと移行したフランス革命や王族支配のイギリスから民主主義を代表するアメリカの独立が起こったのも、ちょうどこの「土」の時代への移行期に当たります。いわば、「土」の時代は「出生」ではなく、能力と実力で勝ち取る時代であったともいえるでしょう。

そしてこのコロナ禍の真っ只中に「風」の時代に突入したということです。コロナも風に乗って世界中を席卷したことも重ねると「風」の時代という表現もなかなか説得力があります。この風の時代はこれまでの地位や土地、お金の時代から信頼や誠実さ、透明性や繋がりによって重点がシフトしたとのこと。

私はこれらの一連の西洋占星術から見る時代の変容感と、コロナ禍のなかでこれからの企業に求められる方向性が重なって見えてきたのです。

### 後戻りはできない

新たな生活様式として定着しつつあるソーシャルディスタンスなどは、世の中の何を変え、これまでの組織運営の何に問題提起しているのでしょうか。コロナ禍が収束すれば、また元の状態に戻ると考えるのは間違いです。この変化は未来を先取りした、いわば不可



▶ **仁科雅朋** (にしな まさと)：株式会社ジーンパートナーズ 代表取締役  
 1966年生まれ。中央大学法学部卒。大学卒業後、味の素に入社。営業部に配属となり戦略的商品のシェア拡大により入社最短年数で社長表彰。30歳で独立し組織変革コンサルタントとして数々の企業変革に携わる。万年赤字の中堅IT会社を3年で大幅黒字化、一部上場企業の不採算部門の収益を1年で大幅改善、など実績多数。米国CTI認定プロフェッショナル・コアアクティブ・コーチ (CPCC)。ジョージ・ワシントン大学院リーダーシップコース修了アクションラーニングコーチ。  
 著書：『グチ活』会議 社員のホンネをお金に変える技術 (日本経済新聞出版)  
 ▶ 仕事のモットー「組織が変われば未来が変わる」「True Northは地軸角度の23.4度を指します。常に正確な方向を示すことが私たちの使命です。」

## VUCAの時代の組織変革

- 1) 「VUCAの時代」からWithコロナを考える
- 2) 「VUCAの時代」とは？そして組織に求められるもの
- 3) 「VUCAの時代」に求められるマネジメント
- 4) 「VUCAの時代」の働き方
- 5) 「VUCAの時代」の営業の考え方
- 6) 「VUCAの時代」の組織変革とは

逆的な展開です。

これまで当たり前のようにぎゅうぎゅう詰めの満員電車で出勤するような日常は、あっさりリモートワークに取って代わりました。時間管理型からジョブ型の成果志向に仕事の論点が移行しました。リモートワークが進むにつれ、これまでより自由時間が持てるようになり、趣味の充実や、ダブルワーク、トリプルワークが常識になりつつあります。

一方で、この変化に戸惑いながらじっと巣ごもっていた昔ながらのサラリーマンは精神的な拠り所であった「職場」が消滅し、居場所のない孤独感からうつになる人も急増しているのが実態です。その上、リモートワークは場の共有から解放され、移動という手間とそれに伴うコストが軽減された反面、適度な緊張感も消失し、目標に対してチームが一丸となるという一体感や、忌憚なくアイデアを出し合い新しいことを創発するような機会もなくなってしまったように思います。

そこにはこれまで当たり前のようにあった「余白」がなくなってしまったのです。「余白」とは沈黙し考える時間と言い換えることもできます。安心感と適度な緊張感から生まれる沈黙は時に素晴ら

VUCA (ブーカ) とは

**Volatility** (変動性)  
**Uncertainty** (不確実性)  
**Complexity** (複雑性)  
**Ambiguity** (曖昧性)

VUCA (ブーカ) とは1990年代後半に生まれた軍事用語。冷戦後の複雑な国家関係を示す言葉だったが2010年頃から現代のビジネスを取り巻く状況を示す言葉としても使われるようになった。VUCAは「ニューノーマル時代」の到来を象徴する言葉でもある。

しい創発が起こる大事な時間であるともいえるのです。

### 新時代の組織づくりとは

人は順応していく生き物です。特に日本人はこれまでの歴史を振り返っても、大きな節目には従順に変化を遂げ、適応してきた民族です。そしてこの変遷にもいづれ見事に適応して新たな時代を築いていくことでしょう。

しかし、今回のコロナ禍で急変を余儀なくされた私たちは、大政奉還を遂げた明治維新によって行き場を失った武士たちのように、しばらくは混沌と戸惑いのなか、手探りで進まなければなりません。このまさに過渡期ともいえる瞬間をどう乗り越え、どのような気構えで臨めばよいのか、その一端をこれからの数回の連載で指し

示せたらと思います。

私たち日本人は道徳的で、高い精神性を維持している民族です。そして半世紀以上にわたり戦争を経験していない国でもあります。幸い欧米から比べるとコロナ禍への抵抗力も高く、重篤率ははるかに低いというデータが出されています。

この世界的に見ても幸運な日本を新たな組織づくりという側面から変容することはできると思っています。そのためには、これまでの古い概念を捨て去り、書き変えていかねばなりません。できるだけ早く、この節目に立たされた私たちがその駆動力とならねばならないと思うのです。次回以降、その具体的なポイントを考察し、述べていきます。