

会誌「蹤」に寄せて～VUCA時代と向き合う

鶴居村教育委員会教育長 村上明寛

この1年、校長先生方には先の見えないコロナ対応に適切に御対応いただき感謝申し上げます。皆さんのリーダーシップのもとで、学校は感染症対策をしっかりととりながらも創意工夫を重ねて子供たちの「学び」を確保していただき、これまで大きな混乱もなく教育活動が進められていることに、改めて敬意を表します。

先の見えない時代といわれて久しいわけですが、これまでは人口減少や多様性、AIなどの技術革新といった、どちらかという社会の変革に伴う「変化の先が見えない時代」であったものが、この1年は、新型コロナウイルスの感染拡大や夏の大雨、冬の大雪といった自然災害の断続的な発生など「この先何が起こるかわからない時代」がプラスされて、ますます混迷の時代となったような気がします。まさに時代は「VUCA (Volatility 変動性 Uncertainty 不確実性 Complexity 複雑性 Ambiguity 曖昧性)」なのでしょう。

手元にある3年前の研修資料には、「VUCAで表す社会情勢（にあっては）論理的・理性的な情報処理スキルは限界（を迎え）全体を直感的に捉える感性と“真・善・美”が感じられる打ち手を内省的に創出する想像力や創造力が求められる」とあります。なんだかよくわからない指摘で、今までの理屈では通らない時代なんだなあくらいにしか思っていました。ウイズコロナ・ポストコロナ時代を考えると、総論としては理解できるような気がします。とはいうものの、学校が教育活動を進めるにあたっては論理的な説明責任を意識しなくてはなりませんし、そもそも組織の管理職としては、直感で話をしても教職員の理解を得るのは難しいでしょう。先の見えない課題を感覚的に捉えざるを得ないとしても、それを論理的に整理することが求められます。

特にコロナ禍のように先の見えない課題への対応に当たっては、あらかじめ立てた計画を基にしたPDCAサイクルにより組織として改善を図りながら対応するという手法では難しいと思います。むしろ、先が見えない以上、リーダーが個人レベルで描く「結論（対応・行動）」を組織に浸透させていくことが必要になってくるのではないのでしょうか。もちろん、その結論を浸透させるためには、その結論に至った過程の論理的な説明が必要になります。

コンサル会社マッキンゼーでは「空・雨・傘」という思考法が徹底されていて、私もここ数年強く心がけています。空：今の状況、雨：その状況に対する解釈、傘：その解釈によりどのような行動をとるかという思考法で、空を見上げると雲行きが怪しい（事実）→雨が降りそうだ（解釈）→傘を持っていこう（結論・行動）となります。

例えば、「管内でコロナの感染が拡大している（事実）」→「村内の児童生徒が感染してもおかしくない（解釈：この時に「なぜ？」と掘り下げると「結論」の具体策になる）」→「校内の感染症対策を徹底しよう（結論）」となります。

シンプルにして論理的な思考法ですから、対外的な説明責任や組織に浸透させていく際にも効果的だと思っています。

ウイズコロナ・ポストコロナ社会は「以前に戻る社会」ではなく「新しい社会」となるでしょう。しかもそれは、VUCAな時代の新しい社会であり、見通しをもって計画的に活動することは難しい社会です。そんな時代のリーダーには、その場その時の現状を把握し、その現状を的確に解釈し、最善の結論（対応・行動）を導き出すことが求められることとなるのです。

以上、私自身への今後の課題として書きました。