



テーマ VUCA 時代に求められていること：データ分析とそれを使いこなせる組織作り (要旨)

上野 雄史  
静岡県立大学経営情報学部教授

### 1. 今こそ地方の魅力を上向きさせていこう

昨年、コミュニケーション、相手との信頼関係を築くことは何か、ということを考えさせられた一年でした。人に会えない、集まらない、話せない。

日本だけでなく、世界でこれだけの共通体験をするという稀な一年でした。

全国で 10 番目の人口の地方都市静岡に在住して今感じていることは、新型コロナウイルスに伴うショックを『良い転換点』にすることが出来るのではないかと。持続可能性に目を向け、一極集中を見直し、地方が欧州のように魅力的、個性的な地域に変わる好機と捉えることが出来るのではないかと。多くの飲食店が潰れている中でも頑張っている企業・団体はどういったところでしょうか。

### 2. VUCA 時代の到来と予測の必要性と限界

VUCA (ブーカ) という言葉を聞いたことがありますか？

Volatility (変動・不安定さ)

Uncertainty (不確実性・不確定さ)

Complexity (複雑性)

Ambiguity (曖昧性・不明確さ)

私は、山口周著「ニュータイプの時代」(ダイヤモンド社)を読み、VUCAを知りました。

アメリカ同時多発テロ、リーマンショックに端を発した金融危機、東日本大震災のような巨大震災、英国による EU からの脱退、トランプ大統領の誕生と一連の騒動など、予測不能な事態が次々と起こる時代の流れを「VUCA 時代」などと呼んでいます。振り返ってみると、1973 年の第四次中東戦争、1978-1979 年のイラン革命、オイルショック、ベルリンの壁崩壊、東西冷戦の終結、ソ連邦崩壊など予想できたでしょうか。

その一方、データ分析の重要性が増していることは間違いないでしょう。コロナ禍という事態を予測できなかった私たちは、今後、将来の意思決定をデータに依拠して行うことが多くなってきた、ということです。

### 3. データは重視しても最後に決断・判断するのは人である

なぜ予測に頼るようになってきているのでしょうか？

大阪のテーマパーク USJ 再建の立役者になった森岡毅氏が主導したデータドリブン・マーケティング。データを重視したマーケティング手法の積極的な活用により、革新的なアイデアを次々に投入し、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンを関西圏に留まらない日本中のお客を呼べるテーマパークに変貌させました(『USJ を劇的に変えた、たった 1 つの考え方』KADOKAWA)。

予測そのものは、リスクマネジメントにおいても重要です。

キャス・サンティーン『最悪のシナリオ：巨大リスクにどこまで備えるか』(みすず書房)では、

巨大リスクへの備えの重要性が語られています。的確なデータ収集と分析は欠かせません。

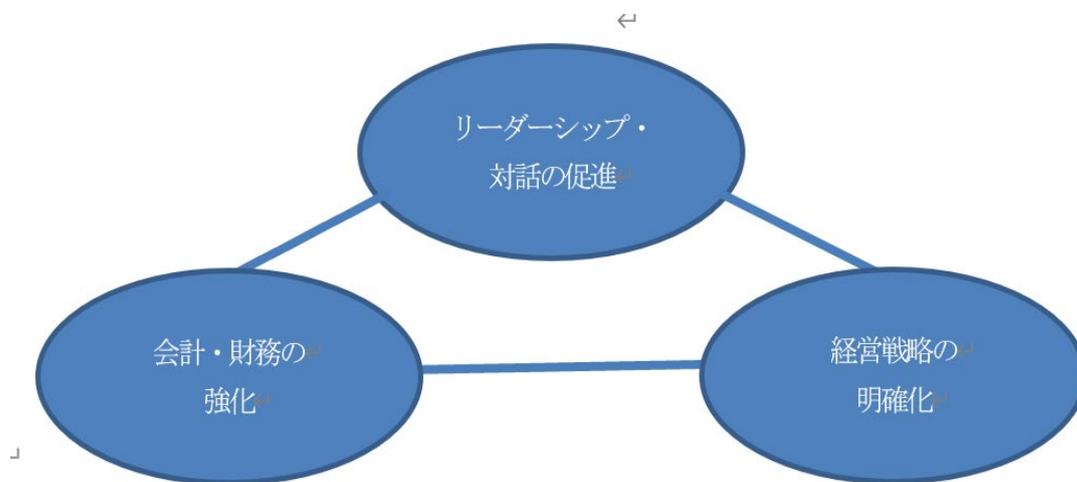
一方で、新型コロナ禍で私たちが体験したことは、少ないデータ、判断材料で、如何にして最適な判断を行うか。データに基づいて意思決定を行うのは『人』であり、そのための組織内部の資源をより充実させていくことが欠かせません。

#### 4. 内部資源に着目する：コロナ禍で求められる3つの要素

外部環境分析で有名なのは、マイケル・ポーターでしょう。もう一人の経営学者の大家バーニーは、競争優位の源泉を、企業内部の経営資源にあると考えました。両理論は相互補完的な要素があり、外部、内部環境の両方を考えて組織の在り方を捉え直し続けることが重要です。

特に重要と考えられるのは「リーダーシップ・対話の促進」「経営戦略の明確化」「会計・財務の強化」の3点です。この状況で売り上げを伸ばしている、耐え抜いている組織は、この3つを意識されていると感じます。

図 VUCA 時代に求められている3つの要素



一番目の要素が、リーダーシップ・対話の促進です。不測の事態が起きた時に、周囲を安心させ、かつ周囲との対話も心がけるようなリーダーが求められています。ドイツ・メルケル首相の支持率は2020年4月、11ポイント上昇し、79%になりました。メルケル首相は、「連邦政府は芸術支援を優先順位が一番上に置いている」と述べ、文化を重視する姿勢を国民に強調しました。リーダーシップが取られており、組織内外での対話が深められていれば、組織内外の関係者は疑心暗鬼にならず、安心して行動することが出来ます。対話、コミュニケーションがもたらすものは、エンゲージメント（結びつき）です。エンゲージメント（engagement）は組織に対するロイヤリティ、結びつきの強さを表しています。高いエンゲージメントの企業が、よりよい成果を上げることが昨今の研究では知られるようになりました。

2つ目は経営戦略を明確に示すことです。刻一刻と変わる状況で、基本的な姿勢については、リーダーが伝達し続け、示すことが必要です。経営戦略を決めることがコロナ禍では非常に難しかったと感じた人が多かったかもしれません。データが全くない、未知の状況だった中でも、迷わずに方向性を決められた企業は、理念、哲学が確立されていたといえるのではないのでしょうか。

最後は会計・財務の強化です。リーダーシップ・対話の促進、経営戦略、方向性の明確がなされていたとしても、資金が尽きては何も出来ません。財務基盤が弱い組織は、自社の財務、資金状況を見直し、金融機関、顧問税理士と相談されるとよいでしょう。もし「給付金の手続き」ばかり勧めるようでしたら要注意ですね。「持続化給付金」を始めとした国・地方自治体の給付金は応急手当です。

## 5. データドリブン×アジャイル型組織

データは過去の結果の蓄積です。一方で、良質な意思決定を行うためには、将来の不確実性も加味して行うことが欠かせません。VUCA時代において、自律的な人材を育成し、挑戦する組織文化を醸成していくことが重要です。いわゆる「アジャイル型」組織への変革です。コロナという天災を私たちにとって良いものへと変えていけるかどうかは、結局、『私たち次第』です。☒

(詳しくは本文 <https://bit.ly/38VCLkO> をご覧ください。)

文中にあげた本以外のおススメの本をあげておきます (上野 雄史)。

・自律性に関してより深く知りたい方はデシ・フラストの内発と自律に関する本をお勧めします。人を伸ばすためには、内発的動機と自律を意識することが大事です。結局やる気次第ともいえますね。

エドワード・L. デシ、リチャード・フラスト (著) 桜井茂男 (訳) (1999) 『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ』新曜社。

・人間関係が上手くいかなかった…という方はカーネギーの『人を動かす』と『道は開ける』をお勧めします。本書を読むと自分勝手な考え方は駄目だな・・・ということに気がつかされ、過去の行動を反省します。

D・カーネギー (著) 山口博 (訳) 『人を動かす』創元社。

D・カーネギー (著) 香山晶 (訳) 『道は開ける』創元社。

### 執筆者紹介

上野 雄史 (うえのたけふみ)

静岡県立大学経営情報学部教授

博士 (商学、関西学院大学)

静岡県立大学経営情報学部教授/国立研究開発法人理化学研究所 AIP センター客員研究員/関西学院大学商学部・体育会剣道部出身 (剣道三段)。

保険、年金、リスクマネジメントの会計研究を行い、「幸せに生きるための会計」を探究する。

「AI 等のテクノロジーの進化が公認会計士業務に及ぼす影響」に関する研究に従事。研究、教育を行う傍ら、「全ての人たちが自律的」(autonomous) に生きられる社会の実現に向けた活動を行う。

地元での歴史を活かした地域創生活動にも携わる。



当財団では、第一線で活動される気鋭の執筆者に依頼し、時代を拓く提案、提言をニューズレターとして発信しています。ご意見をおよせください。

財団事務局 [abrighterfuture@theoutlook-foundation.org](mailto:abrighterfuture@theoutlook-foundation.org)

一般財団法人 未来を創る財団 : <http://www.theoutlook-foundation.org/>

© 2021 The Outlook Foundation. All rights reserved.