



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

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向上させていこう

去年は、会計を専門とする小生にとって、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。皆さん、多かれ少なかれ変化を求められたと思います。人に会えない、集まらない、話せない。そうした苦しみに耐え抜いたのは皆さん同じではないでしょうか。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。

私は静岡在住です。全国で 10 番目の人口の地方都市に在住していて今感じていることは、逆転の発想で、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、ということです。前々から、インバウンド頼みの観光ビジネスの在り方には疑問を持っていました。東京オリンピックを契機に多くの海外観光客に日本を訪れてもらうことを期待していた観光業にとって大きなショックであったことは間違いありません。しかしながら、海外観光客の大量の受け入れが、地方に『真の豊かさ』をもたらすのでしょうか。折しも、2019 年に 3,188 万人を超えた外国人旅行客数に対して **Over tourism** (オーバーツーリズム)、つまりあまりに多くの観光客が訪れることによる弊害が出始めていた時でした。インバウンド効果が事実上消滅した今、持続可能性に目を向け、東京一極集中を見直し、地方が欧州のように魅力的、個性的な場所になる好機と捉えることが出来るのではないのでしょうか。アフターコロナにおいては、再び多くの外国人が日本を訪れてくるでしょう。その時まで『元に戻す』ということではなく『持続可能性』をキーワードにした地域づくりの準備期間と捉えてみるのはどうでしょうか。

インバウンドが消滅し、集合形式での行事・イベントが制約される中で、旅行業、飲食業に限らず多くの業界において苦しい状況が続いています。地元・静岡でも大手の旅行業者が撤退し、飲食事業も縮小、街の賑わいが徐々に失われていっています。先日、娘の習い事の合間に、ゆっくりと昼間の繁華街を歩きました。チェーン店を中心に多くの飲食店が潰れていました。ここで働いていた人たちがどういった心境でお店を閉じたんだろうかと想像すると寂しさと悔しさがこみ上げてきました。

残念ながら、今しばらく自粛が求められる状況は続きそうです。こうした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。今回の寄稿ではこの点を考えてみます。まず、今がどんな時代なのか。そんなところから考えていきます。

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)

の頭文字を取って VUCA です。

私は、VUCA という用語を山口周「ニュータイプの時代」(ダイヤモンド社)を読み、知りました。VUCA は軍事用語で、冷戦終結とともに戦局の見通しが不透明になった状態を指す言葉だったようです。今は、まさに VUCA 時代だと言われています。

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、予想不可能、想定外な事態が次々に起きる時代となりました。こうした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。今回も新型コロナウイルス感染症の拡大が世界を覆いつくしました。我々は、将来のことは全く見通せない、予測が難しい時代であることを改めて痛感したのではないのでしょうか。山口氏は自著の中で、正解を出す力にはもはや価値はなく、問題を解くよりも「発見」して提案する能力、論理偏重から、論理と直感の最適ミックスであるということを提唱しています。

確かに社会は VUCA 化し、より不確実性が高まっているように実感します。しかしながら、過去を振り返ってみると予測が出来た時代はあったのでしょうか？アメリカの経済学者ジョン・ガルブレイスの古典的名著「不確実性の時代」(The Age of Uncertainty) は、全 13 回の BBC テレビドキュメンタリーを 1977 年に書籍化したものであり、国内では 1978 年に翻訳され 1978 年でベストセラーになりました。本書は、大恐慌、戦争、超巨大企業の支配、貧困問題など、拡大する不確実性を予見した本として知られています。

1970 年代は米ソの冷戦下にあるだけでなく、1973 年の第四次中東戦争、1978-1979 年のイラン革命に端を発したオイルショックなど、「不確実性の時代」と呼ばれるの相応しい時代だったかもしれません。その後、1989 年に起きたベルリンの壁崩壊、東西冷戦の終結、ソ連邦崩壊などを誰が予想できたのでしょうか。コロナ禍の前、ビッグデータ・AI ブームに乗って、様々なことが予測可能であるかのように宣伝されていた感がありますが、私たちは『昔も今も』将来のことは見通すことなどは出来ないのです。

その一方で、データサイエンティストという職業が誕生し(統計分析家ではなくなぜか横文字ですが)、データ分析の重要性が増していることは間違いありません。コロナ禍においても情報分析の結果を目にすることが多くなりました。良く知られているところでは、新型コロナ禍における 8 割おじさんこと西浦教授の予測、グーグルの感染状況の人工知能による将来予想、などがあります。DX、つまりデジタル・トランスミッションへの流れを受けて、今後、以前から続いていたデジタル化への取組み、そしてビッグデータ化への動きは加速していくでしょう。

皮肉なことにコロナ禍という事態を生じることを予測できなかった私たちは、今後の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

では、これまで将来のことは予想出来ていない私たちが、なぜ予測に頼るようになっているのでしょうか？それは何らかの意思決定を行う際に判断材料が必要だからです。

実際にデータ重視が経営に活かされた事例もあります。大阪のテーマパーク USJ の再建です。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、つまり、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。この辺りは『USJ を劇的に変えた、たった 1 つの考え方』(KADOKAWA)をお読みいた

できれば、その取組みが当時如何に先進的であったかが分かるでしょう。優れた経営の意思決定を行う為にはデータを重視することは必要です。データを重視することの重要性は、オークランド・アスレチックスでゼネラル・マネージャーのビリー・ビーンがデータ分析に基づいたチーム改革を実践し、限られた予算の中で当時最下位に沈む弱小チームを、強豪へと変貌させたマネー・ボール理論でも証明されていることでしょう。この辺りの話は『マネー・ボール』（ハヤカワ・ノンフィクション文庫）もしくは映画『マネー・ボール』をご覧ください。

今後は、データドリブンな経営、意思決定は標準化されるでしょう。予測そのものは、将来を考えるために必要であり、戦略的な意思決定のための判断材料になります。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、『悪い結果というのがどのようなものかを特定し、その発生確率を予測することだ。』と、巨大リスクへの備えの重要性が語られています。『備えること』は重要であり、的確なデータ収集と分析は欠かせません。

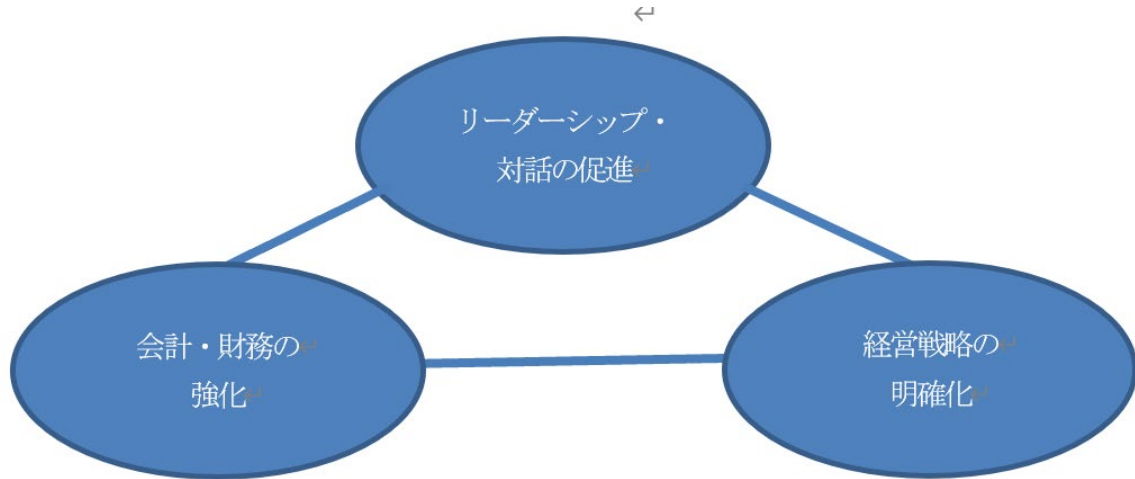
一方で、データの収集を待っていたのでは決断が遅くなってしまうこともあり得ます。新型コロナ禍で私たちが体験したことは、『未知』の状況に対して少ないデータ、判断材料で、如何にして最適な判断を行うかが問われました。さらにデータを重視したとしても、『正しい答え』が出るわけではありません。いくつかの有力な選択肢は示すことができるかもしれませんが、そのデータに基づいて意思決定を行うのは『人』であり、そのための組織内部の資源をより充実させていくことが欠かせません。

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

これまでの話はどちらかと言えば、環境分析に関する話でした。外部環境分析では、組織を取り巻く外部環境を適切に把握し、組織、戦略のポジショニング、位置づけを決めます。外部環境分析で有名なのは、マイケル・ポーターでしょう。ポーターは、競合各社、業界全体の状況を把握するFive Force 分析と Structure-Conduct-Performance Theory (SCP)に基づく差別化戦略などのフレームワークを提供し、企業分析でもこの手法は良く用いられています。もう一人の経営学者の大家であるJ.B.バーニーはご存知でしょうか。日本では知名度は低いかもしれませんが、バーニーの方もまた経営学の大家であり、経営学研究へのインパクトはポーターよりも大きいといえるかもしれません。バーニーは、企業内部の資源に着目した Resource Based View (RBV) 理論の考え方を提唱しました。RBV 理論の特徴は、組織の外ではなくより内に焦点を当てている点にあります。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。外部環境分析を重視し、持続的な競争優位のためにポジショニングの重要性を提唱したのがポーターとすれば、内部環境を重視し、競争優位の源泉を自社の経営資源の充実にあると考えたのがバーニーです。この両理論は相互補完的な要素があります。外部、内部環境の両方を考えていき、組織の在り方を捉え直し続けることが重要です。後半では、バーニー的な内部環境に目を向けた話をしていきます。

内部環境に目を向けると様々な観点から分析できるかもしれませんが、ここでは、特に重要と考えられる3つの要素に絞って考えてみたいと思います。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。私見ですが、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ています。この3つの要素がなぜ重要かを説明したいと思います。

図 VUCA 時代に求められている3つの要素



一番目の要素が、最重要でしょう。リーダーシップ・対話の促進です。私自身も一人の組織人として感じることは、危機時には、リーダーシップと対話が非常に大事であるということです。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。わが国のリーダーがどうであったのか？ということについては皆さんにお考えを委ねたいと思います。

新型コロナウイルスの世界的流行が始まって以来、世界各地の民主主義国家を率いるリーダーたちの支持率が急激に上昇したことはご存知でしょうか。特にドイツ・メルケル首相の支持率は、2020年4月に11ポイント上昇し、79%になりました¹。メルケル首相は、5月9日に行った演説では、「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²。

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けば、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。飲みニケーションが難しくなっている昨今、組織内外と『意識的』に対話を深めていく必要があります。うちは小さな所帯だから大丈夫！そう思っている人ほど要注意です。コロナ禍では、家族内でもミスコミュニケーションが生じませんでしたか？『日ごろ話をしている＝対話が出来ている』とは限りません。対話を深めるとあえて表現しましたが、コミュニケーションといった方がよいかもしれません。Communicationという言葉には、相互理解を深めるという意味があります。つまり単なる情報伝達という意味ではありません。社員間、取引先とコミュニケーションを取り、相互理解、信頼関係を深めることに労を惜しんではいけません。

そして対話、コミュニケーションは何をもたらすのでしょうか？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。危機の時こそ相互の結びつきを強くして乗り越えていく。そうした意識が必要なのは言うまでもありません。これは危機の時だけではなく、あらゆる状況においても求められている

¹ 毎日新聞WEB記事「独メルケル首相、台湾・蔡総統・新型コロナ対応で株を上げた女性リーダーたち」
<https://mainichi.jp/articles/20200421/k00/00m/030/127000c>
https://mainichi.jp/articles/20200421/k00/00m/030/127000c (2021年3月16日確認)

² 河合温美・藤野口夫「芸術支援は最優先事項。ドイツ・メルケル首相が語った「コロナと文化」『美術手帖』
<https://bijutsutecho.com/magazine/news/headline/21933> (2021年3月16日確認)

ことでしょう³。

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経営戦略は柔軟に変わる可能性はあります。ただ、基本的な姿勢については、リーダーが伝達することが必要です。でなければ、組織の構成員は統一的でなく、分散して行動してしまうことになるでしょう。その正解が全く分からない事態で必要なのは『何を為すべきか』ということが明確にされていることです。

経営戦略を明確に示すことがコロナ禍では非常に難しかったと感じた経営者が多かったかもしれません。データが全くない、未知の状況だったからです。そうした中でも、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ました。戦略、方向性が変わったとしても、そのことを対話により浸透させることが出来ていたのかも同時に問われるでしょう。そう考えると、リーダーシップ・対話の促進と経営戦略の明確化は一体のものといえます。

最後に触れるのは会計・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。コロナ禍において倒産している多くの企業は、コロナ以前から財務基盤がぜい弱であったケースが目につきます。不測の事態への対応力の弱さが顕在化しました。財務基盤が弱い組織は、自社の財務、資金状況を見直し、手当をする必要があります。その際に金融機関・顧問税理士と相談されるとよいでしょう。もし金融機関・顧問税理士が見直しに応じず、「給付金の手続き」ばかり勧めるようでしたら要注意です。「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。持続的なものではないと心得て行動すべきでしょう。これは今後再開されるであろう「Go To イート」や「Go To トラベル」も同様です。補助金等を頼みにしている組織は弱い。そのことを忘れずに自律的な組織集団を形成できるように努力していくべきでしょう。

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。データ分析を重視することは適切な意思決定を過去データに基づいて行う為に重要です。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。そして、データ分析して判断材料の情報の質が向上したとしても、それを使いこなす内部資源がなければなりません。組織内部の資源充実を意識する必要があります。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。コロナ禍において厳しい状況が続く中で『強くなやかなで、自律的な』組織が求められています。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。厳しい状況が続きますが、私自身も挑戦を続けていきます。皆さんとコロナ禍を乗り切り、対面で会い語らう日を夢見て、筆を置きます。皆さん頑張ってください。



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。

³ エンゲージメントの効果については、新居佳英・松林博文『組織の未来はエンゲージメントで決まる』（英治出版）が参考になると思います。実際の取組みや効果についても書かれていますし、日本の事例などで参考になることが多いでしょう。海外の動向も踏まえてエンゲージメントのことを知りたい人は、日本版ハーバード・ビジネス・レビュー 2019年11月号『従業員エンゲージメント』などを参照されるとよいでしょう。

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

・人間関係が上手くいかなくなった…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、提言をニュース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

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.