

Meinan Management Review

1

特集 VUCAの時代に必要な 「マネジメント」とは

- 永井晶也のトップインタビュー
- VUCA時代の業績管理に必要なこと
- KPIを有効に活用したマネジメント
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

VUCAの時代

皆さんは「VUCA（ブーカ）」という言葉をお聞きになったことがあるでしょうか。

VUCAとは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった言葉で、元々は1990年代後半に軍事用語として生まれた言葉です。それが2010年以降テクノロジーの進化による現代の社会や経済の状況を表す概念として、ビジネスの世界でも広く使われるようになったのです。

例えば社会構造の変化という点から見ると、日本を代表とする先進国では、少子高齢化による人手不足が深刻化しています。この傾向は今後少なくとも十数年は続くことになりませんが、そうすると労働者の働き方へのニーズも相当程度多様化することが想定されます。コロナ禍において、様々な働き方を経験したビジネスパーソンは、更にフレキシブルな働き方を求めてくるかもしれません。

あるいはテクノロジーの進化によって、これまでの常識とはかけ離れた方法でサービスが提供されるケースも増加しています。昨今のスタートアップと言われるIT系新興企業の大半は、そうしたものと言えます。こうした企業が生まれるスピードも年々早くなっており、これから数十年のうちに星の数ほどのビジネスモデルが生まれてくることでしょう。

VUCAの時代は、企業経営においても、先行きが不透明で予測困難な時代といえます。そうした中で競争力を維持し続けるためには、何が必要なのでしょうか。今回は、VUCAの時代における企業経営のポイントについて、次の3つの視点から紹介したいと思います。

ビジョンを共有する

VUCAの時代においては、目先の目標や方向性といったものは曖昧になりがちです。そのため、企業経営においては、改めて明確なビジョンを定め、そのビジョンを組織でしっかりと共有することが肝心です。

ビジョンとは企業がどのような存在になりたいか、どのような価値を提供したいのか、どのような形で社会に貢献したいのかといった、長期的で理想的な姿を表したものです。こうしたビジョンを明確にすることによって、経営者や社員は環境の変化に対応しながらも、本質的な目的を見失うことなく、前に向かっていけるでしょう。

顧客ニーズに対応する

また、VUCAの時代においては、顧客のニーズや行動も多様化します。同時に環境変化のスピードが増すことにより、顧客ニーズの変化もスピード化しています。そのため、企業経営においては、顧客のニーズをできるだけ早く把握し、同時にそれらのニーズを満たせる状態をいち早く構築することが重要です。顧客のニーズを把握するためには、市場調査やアンケートだけでなく、顧客と直接対話したり、フィードバックを受けたりすることも有効な手段と言えます。また、顧客のニーズを満たすためには、商品やサービスの改善や開発だけでなく、ユーザー体験や感情にも配慮することが必要です。

こうした一連の取組みを、様々なテクノロジーを活用して実現できるかどうか、勝ち残るための大きなポイントとなるでしょう。

チームワークとリーダーシップ

さらにVUCAの時代では、個人のみだけでは、複雑で多岐にわたる課題に対処することが困難になります。そのため、企業経営においては、チームワークを強化し、全員で協力して問題を解決することが求められます。チームワークを強化するためには、チームリーダーのリーダーシップ、チームメンバーのフォロワーシップが重要になります。チームの役割や目標を明確にした上で、メンバーの意見や感情を尊重し、コミュニケーションを円滑に行うことが必要です。また、チームの多様性を尊重し、創造性を発揮することができれば、まったく新しいアイデアや解決策を生み出すことにつながるでしょう。

いかがでしょう。業界の差はあれど、企業経営を取り巻く環境は、徐々にこうした流れが浸透しつつあります。すべての企業が環境適応業であるという認識を持ち、大きな変化には大きな変革で対応していかなければいけません。そのためには、VUCAの時代のもう一つのポイントである、テクノロジーへの対応が欠かせません。「中小企業だから無理」ではなく、中小企業だからこそフレキシブルに取り組み、トライ＆エラーを繰り返すことが最適な対応方法であると思います。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

✓ VUCA時代の業績管理に必要なこと

業績管理のオーソドックスな方法として、最初に経営計画（数値計画）を策定し、計画に基づいて活動を行い、その結果を毎月数値で確認するという手法があります。これにより、何が想定と違っているのかを知り、そこに問題があれば軌道修正を行います。正しい経営を行うためには、業績管理は欠かせません。ところが、コンサルティング先の企業において、業績管理を行っていても、計画と実績の差がどんどん広がっていくという問題が発生しています。例えば、〇〇%と計画していた費用が毎月のように値上りし、計画値と実績とが大きく乖離していきます。コロナ禍では、手堅い売上計画を立てても、コロナ感染者数の増加により、売上高が大きくマイナスになるといったことも記憶に新しいです。このように、計画時に想定していた前提が、短期間かつ頻繁に大きく変化することで、業績管理が上手くいなくなるケースが増えています。

そうした問題の対処には、計画を機動的に見直すことが有効となります。環境変化に合わせて、計画（打ち手）を変えていくのです。元の計画に固執しては、状況は悪くなるばかりですので、新しい前提に基づいて計画を修正し、業績管理が正しく機能するようにします（図表1）。また、正しくかつ迅速に計画を修正するためには、管理会計を導入し、自社の収益構造をしっかりと把握しておくことも肝要です（図表2）。

VUCAの時代では、これまで以上に正確な情報把握と迅速な意思決定が必要です。計画の見直しには躊躇するかも知れませんが、計画達成を目指すことには重要な意義がありますが、計画そのものが目的となつては、本末転倒です。計画を機動的に修正し、業績管理を正しく機能させることが、より良い経営を行うためのポイントとなります。

✓ KPIを有効に活用したマネジメント

KPI（Key Performance Indicators）とは、一般的に「最終ゴールに最も効果的・効率的に到達するために重要となるプロセス指標」のことを言います。経営環境が変化しやすく、将来の予測が困難な中でも着実に成果をあげていくためには、KPIを適切に設定した上で、日々の企業活動を可視化・定量化しながら、活動が期待（想定）する結果につながっているのかをフォローし、迅速に軌道修正を行うことが重要となります。その際、以下のポイントを押さえておくとういでしょう。

① KPIを3つのレベルに分解する

KPIの設定においては、単に重要な指標を列挙すればよいということではなく、それぞれの因果をつなげて考えることが重要です。最終的に達成すべき目標（KGI）を設定した上で、その実現のために重要となる結果目標（KRI）を設けて、結果につながる具体的な活動目標（KAI）に落とし込むというように、KPIを分解（細分化）して考えてみましょう。

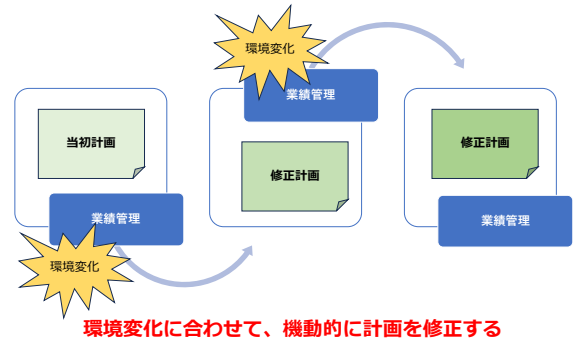
② KPI設定数は必要最小限に絞り込む

KPIを多く設定し過ぎると、具体的な活動目標（KAI）が膨大になるとともに、重点課題（優先順位）が曖昧になり、思うような成果が上がらないといったケースが多く見受けられます。管理する単位にもよりますが、一つの目安としては、KGIからKAIまでを5個から10個程度にまとめることを意識するとよいでしょう。

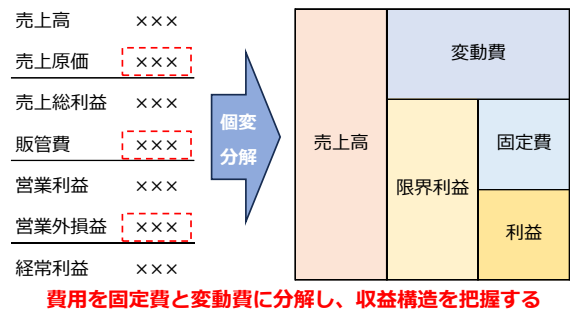
③ 環境変化にリアルタイムで適応する

KPIを設定した時点から環境は刻々と変化していきます。そのため常に環境の変化に応じてKPIは見直しをしていくことが重要です。現在の活動を続けていくことで想定する結果を生みだすことができるのか、活動量を増やす必要や方法を変える必要がないのかを常に検証していきましょう。

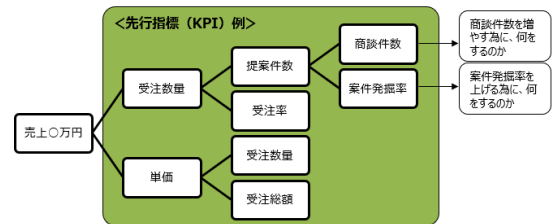
【図表1】機動的な計画の見直し



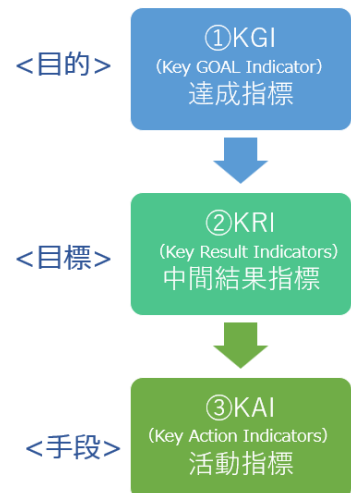
【図表2】管理会計を用いた収益構造の把握



【図表3】KPI設定例



【図表4】KPIの細分化



✓ ワンポイントアドバイス

マニュアル活用による人材の早期育成

ほとんどの企業では、大なり小なり、マニュアルや手順書を作成されているかと思いますが、マニュアルを徹底的に活用できている、と言えるところは少ないのではないのでしょうか。「マニュアル人間」というと融通の利かない、仕事のできない人のような印象を与えてしまいますが、マニュアルを徹底して活用することで、人材を早期に育成することが可能になります。

去る4月24日にクラウド型マニュアル（Teachme Biz）を展開している㈱スタディストと『新人・若手社員教育の重要性と効果的なアプローチ方法』のセミナー及び体験会を開催しました。弊社からは若手社員の力を引き出すポイントを、㈱スタディストからは能力向上及び定着化に向けたマニュアルの活用方法を紹介致しました。マニュアルを活用するには、必要なマニュアルが簡単に作れること、探しやすい見やすいこと、そして常に最新の情報にアップデートされていることなどが重要です。また、活用ステップを回し続けることで理解度や業務の質が高まります。管理者が部下のマニュアル活用状況や仕事の習得状況を把握し、成長を促すように働きかけをすることで、仕事の質の高め方が身に付きます。

中小企業のための人材育成法のご紹介

今年も多く企業で新入社員をお迎えになったことでしょう。採用を強化しているものの予定人数が確保できないというお声をお聞きする一方、新入社員を採用してもすぐに辞めてしまう、または期待するような成長をしていないといった理由から、新卒採用を見送る企業もあり、各社状況は様々です。

しかしながら、採用に関するコストは年々高くなっていることは間違いありません。また、賃上げによる人件費の高騰も加わり、人的費用は年々高くなっていく中で、如何に効果的・効率的に人材を育成していくのかは、企業において大きな課題です。

昨今は「心理的安全性」という言葉が先行して、企業としては労働時間や労働環境などの「働きやすさ」を高める努力をしていますが、ぬるま湯の中で成長実感を得られないといった理由から「働きがい」を求めて退職する若い社員も増えていると聞きます。時代の変化とともに状況は異なるものの、企業において人材育成は永遠の課題です。6月26日のセミナーでは、昨今の傾向や具体的な育成法についてご紹介しますので、ご興味ある方は、ぜひともご参加下さいませ（申込は右のQRコードへ）。

✓ 今後のセミナー案内

今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



【有料研修】

- 5月28日（火）
管理者パワーアッププログラム 第2講
- 6月25日（火）
管理者パワーアッププログラム 第3講
- 7月23日（火）
管理者パワーアッププログラム 第4講

【無料セミナー】

- 6月26日（水）
少ない投資で最大の成果を！
中小企業のための人材育成法
- 7月22日（月）
MBC公開講座
経営者が知っておくべき“管理者育成の要諦”
- 7月24日（水）
初めて行う中小企業のブランディング
組織力の向上と独自価値の創出の実現に向けて

【無料相談会】

- 6月13日（木）／7月23日（火）
プライバシーマーク 取得更新無料相談会
- 6月20日（木）／7月25日（木）
営業DX個別無料相談会2024
インフレ時代における売れる仕組みを構築する

Meinan Management Review Vol.134

令和6年5月20日発行（通巻第134号）

発行人：永井晶也 編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、寺西崇、吉田健司

松本健太郎、村野文洋

名南コンサルティングネットワーク

マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市中村区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781