

第15回 購買ネットワーク会講演会

MVV 策定のすゝめ

2020/11/9 小森 駿介

MVVとは何か。

MVV(Mission/Vision/Value)とは。

⇒ **組織内の全員が意思決定の根拠とする概念**

VUCA/環境変化が常態化すると、
現場Levelでの**戦略実行**が必要。

MVV(Mission/Vision/Value)に基づいた
意思決定が重要になる。

個人的な解釈

*何が正しいのか、普遍的な正解が無い時代、
都度Managerに指示を仰ぐとFootworkが悪くなる。
各々が組織の目指すべき方向性を理解し、羅針盤(MVV)に
基づいて判断する必要がある。

なぜ購買NW会でMVVなのか

きっかけは昨年に携わった、部門MVV策定プロジェクト。

購買業務は求められるスキルが多く臨場感もあり、面白い。一方でタフさが存分に求められるので、その捌り所として、信念の様なモノがあった方が色々楽しくなる。(人もいる。)

関連書籍やWeb記事でもHow-Toをよく見かけますが、実際に作成すると解像度不足やギャップを感じる場面がちらほら。

一通りの工程を主導した立場として、もう少し現場に寄り添った、生々しい体験談を共有して、立場問わず少しでも参考にしてもらいたい。

本プレゼンテーションの目的

今回のプレゼンを通して少しでも多くの方に以下の様に感じて頂きたい。

「MVV策定ってやっぱり価値があるな。」

「Vision作成も悪くないな」

「MVVを策定してみようかな。」

「育成の一環でMVV策定をやらせてみようかな」

本プレゼンテーションの主題

MVV策定は、
過程でも成果物同等の価値が得られる、
組織/個人にとって絶好の成長(学び+実践)の機会

⇒ 実際の策定工程を紹介します。

実体験で得た実務レベルでのノウハウはもちろん、成長の機会としても紹介したい。

Agenda

1. 前段

自己紹介、なぜ購買NW会でMVVなのか、MVVの定義、本プレゼンの目的と主題

2. チーム編成～始動

メンバー選定、略歴共有、成果物の定義と共有、日程設定、予算と時間の確保

3. 情報収集

書籍/他組織の調査、部門内アンケートとヒアリング、部外ヒアリング、視察、社内SNS

4. アイデアの発散

Framework、本質の再考、バックキャスト思考、自社MVVとの一貫性

5. アイデアの集約と言語化

言語化、定例会

6. 共有と運用

都度のInput、クレドの作成

7. まとめ

メンバー選定

実施内容：作成メンバー4人(担当部材違い)と事務局2名(部門長/マネージャー1名ずつ)で構成。
作成は4人のメンバーで実施、事務局は定期的な進捗管理/助言と最終承認を担当する。
若手メンバーに偏ったものの、気を遣わない議論ができ、フットワークも軽く進行しやすかった。

【考察/所感】

- ・書籍ではメンバーの多様性を重視しているが、業務上や取扱資材の属性を振れば、議論のしやすさを重視すべき。
- ・若手の方がより自分事、普段感じているもどかしさもあり、闊達ない意見交換ができる印象。議論慣れもしている。
- ・多様な意見は必要だが、いずれにせよアンケートで念入りに意見をくみ取れば、こだわり過ぎる必要はない。

略歴共有

実施内容：各メンバーの業務の経歴や関わった案件などを共有してお互いの思考の癖や、
本件に対するスタンスを互いに理解。バックグラウンドを共有して議論のノイズを取り除いた。

【考察/所感】

- ・部内でも業務の特性や環境が異なるので、事前に互いの状況を話し合い、影響を受けやすいバイアスなどを指摘し、発言や反応の傾向を認識し合うことで議論のベースを形成する。

成果物の形式と定義の共有

実施内容：まずは成果物を「MVVの言語化」と「設定理由の部員全員への共有」に設定。
 加えてMVVの定義とそれぞれの関係性を一度決定して議論のベースとした。

【考察/所感】

- ・書籍に記載されている内容は前段の情報が無いと、どうしても理解しづらく、解釈の余地があると議論がブレる可能性があるため、わかりやすい事例に落とし込んで、作成/共有の段階で全員が理解できるまでかみ砕く。

用語	一言で	定義
ビジョン Vision	未来像	自らが生み出し得る 最高の公共的未来像
ミッション Mission	使命	自らに課した 達成すべき取り組み
コンセプト Concept	実行原理	取り組みのための 新しい実行原理
バリュー Value	価値基準	取り組みにおいて 優先すべき価値基準
アイデンティティ Identity	自己規定	自らの資質に基づく あるべき自己像

成果物の形式と定義の共有

実施内容：まずは成果物を「MVVの言語化」と「設定理由の部員全員への共有」に設定。
加えてMVVの定義とそれぞれの関係性を一度決定して議論のベースとした。

Vision 定義：最高の公共的未来像

Mission 定義：達成すべき取組

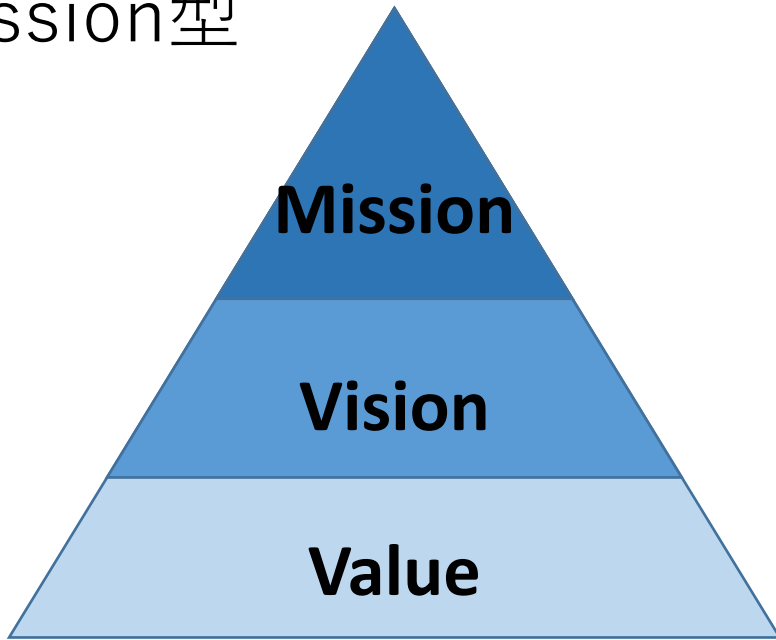
Value 定義：優先すべき価値基準

MVVなのにVMVになってるけど。。。なんで？

Mission型とVision型

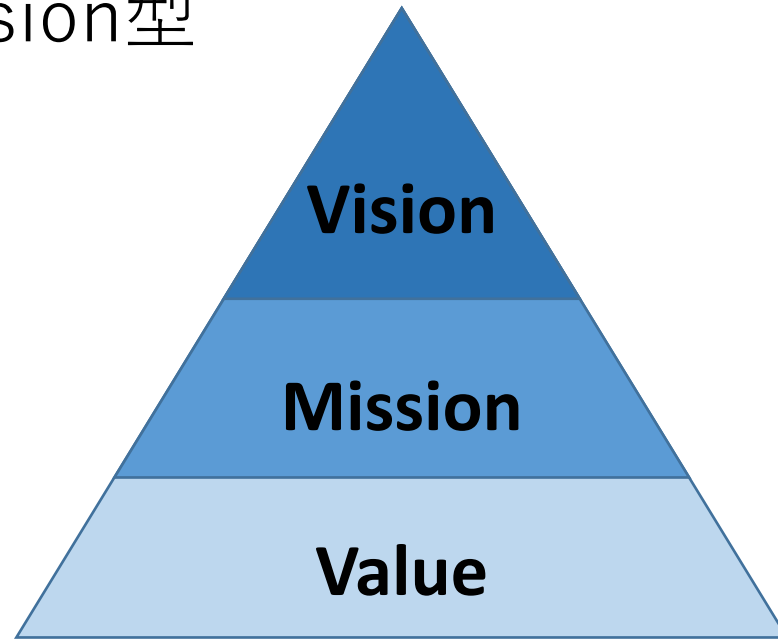
*株式会社ディスカバー・トゥエンティワン
「カルチャーモデル」 著:唐澤 俊輔より

Mission型



会社が果たすべき使命

Vision型



実現したい社会

そのために目指すべき中期的な目標

Mission

Vision

そのために会社が果たすべき使命

メンバーが取るべき行動指針

Value

メンバーが取るべき行動指針

全社MVV概念(事例)

Vision 甲子園で優勝する！

～最高の公共的未来像～



Mission 達成すべき取組；全員野球

Value 優先すべき価値基準；一点を大事にする

日程設定

実施内容：約3ヶ月の作成期間に対して最終部内共有日から逆算して各工程の納期を決定。
定例会、中間報告、外部視察日程も合わせて決定し、考えすぎ(考える≠悩む)、言語化の遅れを回避。

【考察/所感】

- ・次のアウトプットが決まっても、納期で追い込んで言語化モードにシフトしなければ進捗が遅れる。
- ・いざやってみてると、感覚的には収束/言語化の段階が出来映えの半分以上を占めている感覚。

《着手当初の予定》

19/9/25 キックオフ
19/11/7 外部視察
19/11/20 MVV事務局中間報告
19/12/17 MVV言語化/事務局承認
19/12/27 プレゼン資料作成完了
20/1/6 年始会議 MVV共有

予算と時間の確保

実施内容：片手間にならないように、業務時間と必要経費について予めメンバー内/事務局と合意。
約3.5ヶ月間の期間内で全業務時間の10%と予算として50万円を頂いた。

Agenda

1. 前段

自己紹介、なぜ購買NW会でMVVなのか、MVVの定義、本プレゼンの目的と主題

2. チーム編成～始動

メンバー選定、略歴共有、定義共有、日程設定、予算と時間の確保、定例会

3. 情報収集

書籍/他組織の調査、部門内アンケートとヒアリング、部外ヒアリング、視察、社内SNS

4. アイデアの発散

Framework、本質の再考、バックキャスト思考、自社MVVとの一貫性

5. アイデアの集約と言語化

言語化、定例会

6. 共有と運用

都度のInput、クレドの作成

7. まとめ

書籍

実施内容：メンバー共通で「The Vision:朝日出版社 著 江上隆夫」を事前に読了。打合せで知りたい情報が出た場合は関連書籍を割振り、翌打合わせにて、概要と必要情報について共有する。

【考察/所感】

- ・ 書籍は際限無いので、期間中に情報の掘り所にするに厳しい。改めて普段からの情報収集のレンジの重要性を痛感。
- ・ 今後の議論の論拠になりうる1冊を設定して、教科書代わりにすることで議論のしやすさが向上する。



《バイブル系》
全員の目線合わせの為に、論拠にする定義を体系的に記載している書籍の設定をお勧めします。



《他社事例系》
上記はお勧めの一冊です。MVVドリブンの成功事例を学ぶために。



《環境変化系》
MVVの期間にもよりますが、自社の分野にマッチしたメガトレンドが定量的かつ根拠に基づいて記載されてものを。



《組織管理系》
結局のところ、作成したMVVでいかにメンバーをモチベートできるかが重要なので、組織管理に関する知見も重要。

他組織の事例調査

実施内容：「ゼロウェイスト」、「高齢者ビジネス」といったコンセプトドリブンで成功事例を積み重ねている徳島県上勝町を訪問、ステークホルダーに目的を粘り強く腹落ちさせることで当事者意識を持たせる事の重要性と、そのためには打ち手の数と、成果共有がカギになることを知った。
また結果としてSDGs等のメガトレンドの行きつく先を垣間見ることで健全な危機感を得る事ができた。

【考察/所感】

- ・視察は必須。適した訪問先を探す過程で、目的意識や課題がブラッシュアップされる。
- ・現場の泥臭さや反対意見への対応方法を知ることで、作成時のモチベーションになる。



部内アンケート

実施内容：LINE Worksを使用して、部内全員にアンケートを実施。部門の好き/嫌い、長所/短所を定量/定性的に回答してもらった。役割の重要性や業務の影響力の割に部や自身のプレゼンスが低いという傾向を確認。気になる意見には追って個別で話を聞いて深堀した。

【考察/所感】

- ・非常に重要な工程。
作成の大きな助けになる視点や個々の思想を知ることができる。
- ・思いのたけをぶちまけてもらう代わりに、
MVVを実現する一員として、回答責任と当事者感を醸成する。
- ・御用聞き的にEasyな思考(自己承認)な結論を出してしまいがちだが、
Tough(自己実現/超越)かつWarmな思考でメンバーの想いを目一杯汲取る。

他部門へのヒアリング

実施内容：通常業務のスキマ時間を利用したり、現場の休憩所などに伺って、部の印象や理想の関係性をヒアリング。

【考察/所感】

- ・部外で直言してくれる関係者を増やしておくことが肝。その点で、普段から良いやり取りができてきているかの試金石。

Agenda

1. 前段

自己紹介、なぜ購買NW会でMVVなのか、MVVの定義、本プレゼンの目的と主題

2. チーム編成～始動

メンバー選定、略歴共有、定義共有、日程設定、予算と時間の確保、定例会

3. 情報収集

書籍/他組織の調査、部門内アンケートとヒアリング、部外ヒアリング、視察、社内SNS

4. アイデアの発散

Framework、本質の再考、バックキャスト思考、自社MVVとの一貫性

5. アイデアの収束と言語化

言語化、定例会

6. 共有と運用

都度のInput、クレドの作成

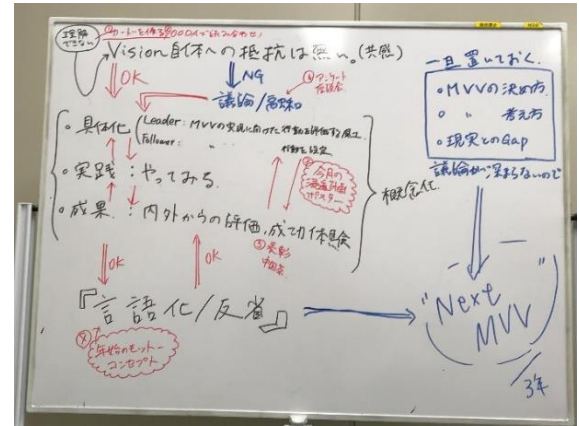
7. まとめ

フレームワークの活用

実施内容：ブレインストーミングとマインドマップなどを活用してアイデアを発散させつつ、3C/4P分析、SWOT、Must/Can/Wantマッピングなどでアイデアを整理した。

【考察/所感】

- ・意外と名前は知っていても、使用経験が少ない人多数。
 - ・使用するけど価値に繋がらない(手法屋さん)になりがち。
- ⇒どのようなアウトプットを出すためにどのフレームワークをどのように活用するかを実践的に学ぶことができる。



仕事の本質/価値をシンプルに表現する

実施内容：毎回の様に「僕たちの仕事の本質って何だろう。」「購買/開発購買の価値とは何か。」という事を考えて、何十回と頭を抱える。考える時間<悩む時間が自分でもわかるので苦悩した点。結果的に、「外部リソースの社内価値の最大化」といったニュアンスに想いを絞って議論の土台とした。

【考察/所感】

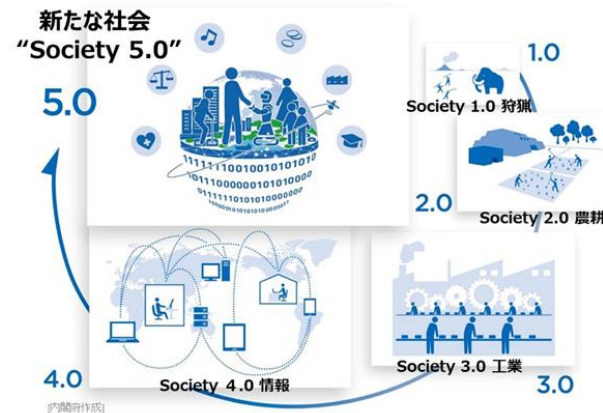
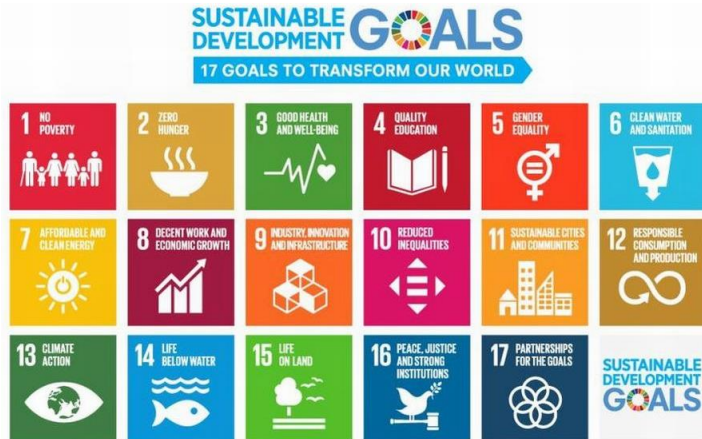
New Normal/VUCAと言った常に変化する外部環境の中で、普遍的な価値観を見定める必要がある為、普遍的に購買部門が自社に提案すべき根源的な価値を問い直す良い機会になった。通常業務にも影響が出る良い工程。

バックキャスト思考/メガトレンド分析

実施内容：10年後にどのような世界になっており、その中で自社/自部門の理想の状況から逆算して、5年後、3年後何をすべきかを考え、その間一貫して持つべきMVVを演繹的に設定する。弊社は環境負荷、高齢者、男女と言ったSDGsと関連が深く、中国/新興国などの大きな変化が予想される地域でのビジネス構成比も高いため、それらの潮流を考慮して「理想の部門2030」を検討。どのような材/形態であれ、「自社にとって最高の価値となる外部リソースを調達するプロ集団」を理想像として共有。

【考察/所感】

- バックキャストでの理想像を描くための前提条件として、メガトレンド予測は重要ではあるが、議論の範囲を広げ過ぎない為にも的確な「未来感」を持つ必要がある。突拍子もない未来の環境を設定しないように気を付ける。ポイントは、同じスパンだけ過去を振り返ること。



Agenda

1. 前段

自己紹介、なぜ購買NW会でMVVなのか、MVVの定義、本プレゼンの目的と主題

2. チーム編成～始動

メンバー選定、略歴共有、定義共有、日程設定、予算と時間の確保、定例会

3. 情報収集

書籍/他組織の調査、部門内アンケートとヒアリング、部外ヒアリング、視察、社内SNS

4. アイデアの発散

Framework、本質の再考、バックキャスト思考、自社MVVとの一貫性

5. アイデアの集約と言語化

言語化、定例会

6. 共有と運用

都度のInput、クレドの作成

7. まとめ

全社MVVの設定と比較

実施内容：全社的なMVVが発信されていたため、全社と購買部のMission/Vision/Valueに一貫性があるかをチューニングしながら、購買部のMVV自体の整合性が取れているかを都度確認した。

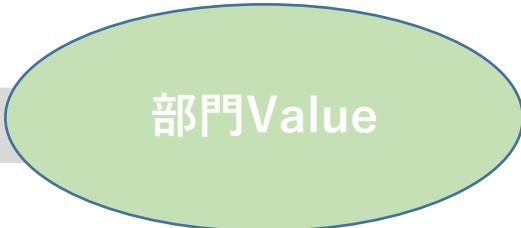
【考察/所感】

- 時間をかけて協議する中で、上位部門と自部門のMVVの定義/各項目の関連性が矛盾してくることがあるので、都度、俯瞰して確認する。全社MVVの理解/納得はアタリマエ。できれば共感するレベルまで。。。

Vision=最高の公共的未来像
=どんな世界に住みたいか?

Mission=達成すべき取組

Value=優先すべき価値基準



↑
自部門のMVV達成が結果的に全社MVVの達成に寄与しているか?

理想の世界を実現する為に、どのような姿勢/取組が必要か?

取組に必要な共通して持つべき価値感/心構えは何か?

中間発表

実施内容：日程でいうと50%/70%程のところ、事務局を含めて、最終アウトプットと同様の形式で共有。完成度よりも言語化まで含め最期まで作り切るという経験を積んで、最終報告に向けた思考/言語化の精度を上げる。もちろん多くの指摘を受けるが、自分達の考えに妄信状態になってしまっていたので、ブレーキをかけてもらえ、早めの軌道修正ができた。

【考察/所感】

- ・ 中間発表だとしても、最終の形式で共有することが重要。最終段階(共有段階)に近づくほど、負荷と学びが大きく、自分たちの思考を整理できる。日程なりの進捗報告だと、文言を絞り切れないので、結局どこでも誰でも当てはまる言葉になってしまう。

言語化

実施内容：とにかく一番悩んで、時間をかけたところ、全く進まずにフラストレーションが溜まったが、やってきたことや議論した内容を何度もゼロベースで振り返りながら簡潔に想いを網羅できる言葉を選ぶ。

【考察/所感】

- ・ 雰囲気が悪くなるくらい、頭を抱えて悩む。
- ・ 緩和の仕掛けは必要。まじめになり過ぎずボケにボケを重ねる。くだらないアイデアを軽く笑えるユーモアを。

Agenda

1. 前段

自己紹介、なぜ購買NW会でMVVなのか、MVVの定義、本プレゼンの目的と主題

2. チーム編成～始動

メンバー選定、略歴共有、定義共有、日程設定、予算と時間の確保、定例会

3. 情報収集

書籍/他組織の調査、部門内アンケートとヒアリング、部外ヒアリング、視察、社内SNS

4. アイデアの発散

Framework、本質の再考、バックキャスト思考、自社MVVとの一貫性

5. アイデアの収束と言語化

言語化、定例会

6. 共有と運用

都度のInput、クレドの作成

7. まとめ

共有と部門戦略への反映

実施内容：年始会議で時間を頂き全部員に共通。MVVの文言とそれに至った論拠、実施内容とアンケートのフィードバックを含めて共有。その後各ユニットの打合わせにも参加して疑問点や感想をヒアリング。以降、部内会議のたびに部門長から繰り返し共有頂き、目下浸透活動中。

【考察/所感】

- ・一方通行感を与えてしまわないように、しっかりと疑問点/違和感をフォローする。この段階までくると、論拠がかなりかたまっているので、回答する中で自信の理解をさらに盤石にする。
- ・英語版も作成して、海外拠点へ購買戦略を発信する際にMVVを共有する。

クレドの作成

実施内容：携帯可能なカードを作成。全部員に配布。
常に持ち運び週次ミーティングなどでマネージャーMVVを引用しながら、各担当に対してコメント。

【考察/所感】

- ・都度見返せる形式で配布して、折に触れて引用できる様にする。
- ・評価基準としてマネージャーに活用してもらい、全社員の納得/共感を醸成する。

以上、策定工程でした。

Agenda

1. 前段

自己紹介、なぜ購買NW会でMVVなのか、MVVの定義、本プレゼンの目的と主題

2. チーム編成～始動

メンバー選定、略歴共有、定義共有、日程設定、予算と時間の確保、定例会

3. 情報収集

書籍/他組織の調査、部門内アンケートとヒアリング、部外ヒアリング、視察、社内SNS

4. アイデアの発散

Framework、本質の再考、バックキャスト思考、自社MVVとの一貫性

5. アイデアの収束と言語化

言語化、定例会

6. 共有と運用

都度のInput、クレドの作成

7. まとめ