

「数字偏重」のワナ

企業経営漫談士 岡野実空

『MBA が会社を滅ぼす』(日経 BP 社)、異色の経営学者、当時カナダ・マギル大学教授の H・ミンツバーグの著作が話題になってから早くも10年余。しかし泰斗の懸命な警告空しく、その後も懲りない「MBA 教徒」が世にはびこり、「数値」「テクニク」の偏重などの弊害をまき散らして、心ある人々の聾聵を買っています。

今回のコラムは、その典型として「数値偏重」のワナの原因を掘り下げ、自分の頭で MBA を消化しきれず、その糞を周囲にたれ流す、重篤な「信者」たちへの対処法を考えます。

その1: 主観/客観

目標の3要件は、「なに」を「いつまで」「どのくらい」。その際「数字」は、個々人の主観によるばらつきを防ぎ、「目標」に「客観性」を与えます。しかしそれには、プロセスや方法など「どのよう」には含まれていません。また「結果」についても同様で、その報告は3要件が中心です。

「数字」万能主義者は、「目標」や「結果」の「客観性」にこだわる一方、複雑で煩わしい途中の過程には興味がありません。また彼らにもう一つ共通する特徴は、「主観」を有する人間への無関心。そのためこのタイプは、「ストレッチ」や「チャレンジ」などカチカチの(無謀な)「目標」を掲げるのが大好き。その上「結果」がすべてとなると、その組織で不祥事が起きるのは当然です。

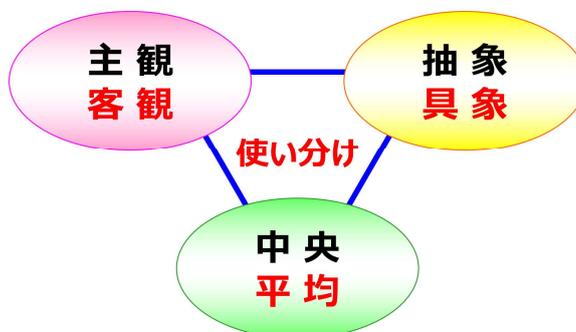
その2: 抽象/具象

「数字」で示される「目標」や「結果」は「客観」ですが、それ自体は「抽象」にすぎません。それを「具象」にするのは、ミドルの具体的な「段取り」。すなわち「数字」を含む「5W1H」。製造の現場でいえば、「生産目標」を達成するために、「どんな」部品・素材を「どれだけ」揃え、「いつまで」に「なに」を「どこ」で「いくつ」、「どのように」作るのかという具体的な「イメージ」です。

「数字」偏重人間の多くが起こす重大な誤りは、上記の「客観」と「具象」の混同。「数値」で指示をすれば、「目標」に関しての誤解は防げるものの、決してその具体的な「段取り」が可能になる訳ではないという、厳然たる事実の認識不足です。

「下積み」でそれを体得していない人間に、実感させる機会は食事のとき。「ご飯は何グラムにしますか」と質問し、気づきを促します。また重症の場合は、寿司屋に同行し、米「何粒」で握ってもらうかを考えさせ、兵糧攻めにするのが有効です。

KM0-24 「数字偏重」のワナ



その3: 平均/中央

上記「数値」に加え、近年浮上してきたのが「平均」の偏重。これまで多くの組織では、事象や顧客の「典型」の議論に当たり、「平均値」が議論の中心でした。それは右肩上がりの時代、「正規分布」を前提に考えることが常識だったからです。

それを変えたのが、昨今のさまざまな「格差」の発生。そこでは「正規分布」の山が崩れ、「双峰」がしばしば登場。「山上」が一般的だった「平均値」が、その「谷間」に移る事態が決して珍しくなくなったからです。そのため、「中央値」での議論が必要になりましたが、多くの組織では、いまだに「平均」中心の検討が繰り返されています。

「不都合な真実」の発覚を恐れる役人の「悪用」は論外ですが、企業における「典型」の議論では、まずどちらを使用するか、あるいは併用するかを判断することから始めなければなりません。

さて「数字偏重」の弊害が重篤な場合、ときには緊急手術も必要ですが、中長期的には、ミドル主導の「和方」「漢方」の体質改善の方が有効です。

ミンツバーグの標記著書のオチも同様。それは、MBAのB「ビジネス」やA「管理」ではなく、M「マネジメント」をM「マスター」することです。

平成30年10月1日 実空