

ビジネスパーソンへの推奨本

評者 **平井 康文** 氏 [シスコシステムズ合同会社代表執行役員社長]

経営の奥深さに気づく

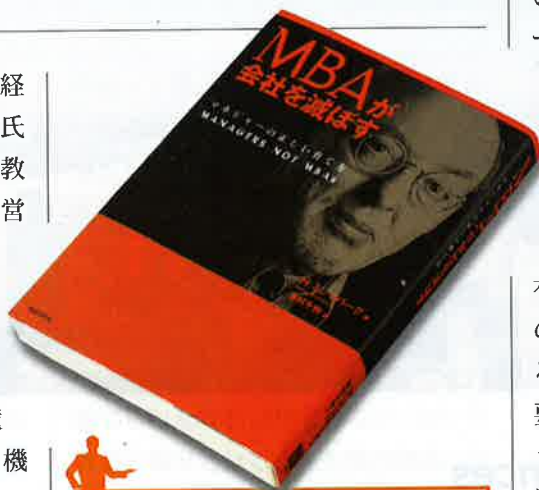
本書ではタイトルの通り、世界的経営学者のヘンリー・ミンツバーグ氏が、MBA(経営学修士)のビジネス教育に警鐘を鳴らしている。同氏は経営戦略やファイナンスといった“サイエンス”中心のMBA教育は、現実の経営には直接役立たないと喝破する。

私自身、MBAには若い頃から憧れがあったものの、結局は取得する機会がなかった。しかし、経営者としての実体験から、ミンツバーグ氏の主張には共感する点が多い。

ミンツバーグ氏は、経営には「アート」「サイエンス」「クラフト」の3要素が必要だと言う。サイエンスを教えるのがMBAだとすれば、アートは右脳の直感やリベラルアーツ(教養)、クラフトは経験に基づく実務技能を指す。現実の経営では、これら3要素を総合的に組み合わせて意思決定をすることが求められる。

実際、日々の業務のうち1人で完結できることは全体の2割あるかないか。残りの8割は、社員と一緒にプロジェクトを進めたり、ワークショップを開いたりといった「共創」の作業が不可欠になる。こうした場面では、アートや創造性の要素を発揮することが必要になる。

もう1つ、非常に参考になるのがミンツバーグ氏の組織論だ。



『MBAが会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方』

H・ミンツバーグ著、
池村千秋(いけむら・ちあき)訳
日経BP社 2940円

同氏は組織のマネジメント手法を「ヒーロー型」と「関与型」に分類する。ヒーロー型は経営トップがピラミッドの頂点に君臨し、トップダウンで指示を出す。これに対して関与型では、社長は会社の一機能にすぎず、様々な人を巻き込んで意見を戦わせながら合意を形成する。

実は、私は近年、社内で「野球型」から「サッカー型」への組織転換の重要性を説いてきた。攻守が明確に分かれ指揮系統も定まっている野球型ではなく、選手たちが縦横無尽に走り回りながら、リアルタイム性を持ち、ダイナミックに攻守を切り替えるサッカー型の会社を目指すべきだ、という趣旨だ。

ミンツバーグ氏の指摘する関与型マネジメントは、当社の方向性とも合致するものだ。

背景には、当社を取り巻く環境の変化がある。ネットワークは単に大容量・低コストの「土管」であった時代が終わり、最近ではビジネスのプラットフォームとしての役割が重要になっている。シスコシステムズも、従来のルーターやスイッチといったネットワーク機器から、サーバーやソフトウェアなどに事業や製品の幅を広げてきた。

もちろん、会社の置かれた状況によって、ヒーロー型マネジメントが有効な時期もある。ただ、現在の当社のように、多数の、しかも粒度の異なるプロジェクトを同時並行で進める必要がある場合には、関与型あるいはサッカー型の組織でないと対応できない。かつてはトップダウンだったシスコのジョン・チェンバースCEO(最高経営責任者)の経営手法も、7~8年前から大きく転換した。

当社では、経営方針の共有や実行施策への落とし込みに際し、各メンバーが腹落ちするまで、じっくりと議論をするように留意している。

確かに、意思決定を速めなければ環境変化についていけない、という指摘は多い。だが、議論に費やす時間の長短は別としても、各々がきちんと納得できる合意形成を図る方が、その後の実行力は高まると考えている。

テレビ会議やウェブ会議といった新技術を使うことで、そうした作業を阻む制約は減っている。

本書を通じ、MBAの是非だけでなく、経営の奥深さに改めて気づくことができる。私自身が目指す経営の方向性を明確にしてくれた貴重な1冊でもある。