

「アート・サイエンス・クラフトのバランス」の重要性

ヘンリー・ミッツバーグは、経営というものは「アート」と「サイエンス」と「クラフト」の三つが渾然一体となったものであり、「アート」は、株主をワクワクさせるようなビジョンを生み出し、組織の創造性を後押しする、という。

「サイエンス」は、体系的な分析や評価を通じて、「アート」が生み出したビジョンや直感に現実的な裏付けを与える。

そして「クラフト」は、地に足のついた経験や知識をもとに、「アート」が生み出したビジョン、「サイエンス」が裏打ちした計画を現実化するための実行力を生み出す。

90年代以降の経営はMBA教育の悪弊もあって過剰に「サイエンス重視」に傾斜しており、これがイノベーションの停滞、コンプライアンス違反の横行といった問題を招く要因になっている、という指摘をしている。

「教養」が「アート」、「実学」が「サイエンス」で、ここでいう「アート」には、いわゆる「美術」以上のもの、つまりリベラルアート＝人をして自由に思考させる学問が含まれる。

組織トップは宿命的に劣化する

長く継続している組織になればなるほど、「組織のリーダーは構造的・宿命的に経時劣化する」。

二流の人間は自分は本当は二流であり、誰が一流なのかを知っている。一流の人間はそもそも人を格付けする、あるいは人を押しのけて権力を握ることにあまり興味はないので、自分や他人が何流かということをはなから考えない。

三流の人間は、往々にして周囲にいる二流の人間のことを一流だと勘違いしており、自分も「今は二流だが頑張ればいつかはあなれる」と考えて、二流の周りをヨイショしながらウロチョロする一方で、本物の一流については、自分のモノサシでは測れない、よくわからない人たちだと考える。

この構造を人数の比率で考えれば一流は二流より圧倒的に少なく、二流は三流より圧倒的に少ない。

人事評価では、能力や成果が正規分布していることを前提にして評価を行うことが一般的なので、ボリュームとして中心となる二流が一番多いのではないかと思いがちだが、実際には能力も成果も正規分布ではなくパレート分布しているので、三流が数の上で圧倒的多数になる。

したがって、「数」がパワーとなる現代の市場や組織において、構造的に最初に大きな権力を得るのは、いつも大量にいる三流から指示される二流ということになる。

これは組織の世界に限っておらず、書籍でも音楽でもテレビ番組でも同じで、「数の勝負」に勝つと思えば、三流にウケなければならない。

資本主義が、これだけ膨大な努力と資源を使いながら、ここまで不毛な文化しか生み出せない理由はここにある。

「数」をKPI（重要業績評価指標）に据えるシステムは、構造的な宿命として劣化するメカニズムを内包せざるを得ない。

「山口周著書籍から一部抜粋」