

自らの直観や経験に固執するのではなく、 Evidence-Based Management (EBM)を目指す

「右往左往するのではなく、過去における研究成果や社員満足度意識調査データなどに基いて自分で考え、人事政策を立てよ！」とPMI News No.4 でアドバイスをした。この私の主張に非常に近い論文がハーバード・ビジネス・レビューの4月号にたまたま掲載されたので、今回これについて触れてみたい。スタンフォード大学経営大学院教授 ジェフリー・フェッファ、スタンフォード大学エンジニアリング・スクール教授 ロバート・I・サットンによる「Evidence-Based Management(EBM)」という論文だ。

EBMはもともとカナダのマクマスター大学名誉教授、デイビッド・サケットが医学界で唱えたもので、「その時点における最善のエビデンス(目に見える証拠)を、誠実かつ明示的、そして適切に用いて、個々の患者に施す医療上の意思決定を下すこと」である。

この論文を書いたスタンフォード大学の教授は、医学でのこの新しい考え方を経営の分野において適用することを提唱している。「経営は、医療と同様、実践と経験を通じてしか学びえない専門技能であり、このことは未来永劫変わらない。」「常日頃から最善の論理とエビデンスを拠りどころとし、社内外から得られる新たな知識や洞察を貪欲に追求し、みずからの仮説、知識やスキルを常に最新の状態に保ち続けること」が重要としている。

最近企業の人材開発の分野でよく耳にするコンピテンシーという概念も基本的にはこのEBMと同根と、私は理解する。良い業績を残している社員の言動を詳細に分析し、どのような言動(コンピテンシー)が成功をもたらすかを知り、その言動を他の人にも学ばせようとする考え方だ。しかし、現在コンピテンシーという概念を使っている各企業の実態をみると、EBMとは無縁のものが多く。コンサルタントが作成した常識的な内容のコンピテンシー、社長や重役の直観や個人的経験に基づいて作成されるものなどがほとんどである。

誰もが公平に議論に参画し、自己主張できる

この論文ではデータに基づいて意思決定することの重要性を語っているが、私が特に強調したいのは、データに基づく議論が正しく展開される場合は、組織における権威、ポジションパワーよりデータによって示される事実が最も強力であることだ。年齢が若いとか、経験が浅いからという理由だけで議論から排除されることもなく、誰もが公平に議論に参画し、自己主張できること、そして生産的で、効果的な議論が期待でき、結果として多くの成果を期待できることである。

経営以外のいろいろな分野でもEBMを実践できる

私は、EBMを経営以外のほかの多くの分野でも適用できると考えている。たとえばスポーツの学習にも当てはめることができる。スポーツのコーチあるいはリーダーがEBMの要素をメンバーの育成に取り入れるかどうかで、成長の度合いに大いなる差が出ることは自明である。しかしながら、オリンピックレベルの最先端を走る選手のコーチの場合を除いて、EBM的発想を練習に取り入れているケースはまだ少ない。

私は弓道を長年続けているが、ある県では、全日本弓道選手権での上位入賞を連続して果たしている高段者を他の県から毎年講師として招待し、2日間にわたり射技について講習会を実施している。これはまさにEBMの適用と考えてよい。教科書として「弓道教本」が全日本弓道連盟から出版されているが、現実の練習の中で我々が直面する種々の技術上の問題については答えていない。一方、今述べた講習会では、最高レベルの射手の実践・知識に基づいた、学習者との自由な質疑応答が可能となる。どちらが学習者にとって効果的であり、意欲を高めるかは、自明である。

日本の伝統的な武道の世界のみならず、日本のビジネスの世界でも、権威主義が支配的である。ポジションパワーを利用し、また、自分の限られた成功体験に固執するリーダーシップスタイルをとる管理者や指導者がまだまだ多いといわざるを得ない。その意味で、このEBMの概念を咀嚼し、いろいろな分野で実践されることを期待したい。

この論文では、「EBMを最も上手に実践できるのは、知ったかぶりを装う経営者ではなく、みずからの無知を深く理解し手いる経営者なのだ。このような経営者たちは、その無知ゆえに無為無策に陥るのではなく、むしろ自分が何を知っているのかを自問自答しながら、みずからの知識の範囲内で最善を尽くそうと努力するのである。」と述べている。

編 | 集 | 後 | 記

EBMに関する論文は大いに共感するところがあり、また大いに参考になった。同じハーバード・ビジネス・レビュー4月号の裏表紙に「SAPを使っている企業は他社より32%も笑顔が多い」という調査結果が出ています。」という広告が掲載されているが、EBMの観点で考えると、このコピーは色褪せてしまう。

昨年末で、以前勤務していた会社へのパートタイム勤務を辞め、今年からPMIのコンサルタント業に専念することにした。意外に苦労しているのは毎週、毎日の生活リズムの確立である。もう3月だというのに未だにリズム作りに苦労している。 野尻