

## 経営に求められる能力3類型

経営者は、企業の代表として何でもかんでも求められるのが現実ですが、「優れた経営者」を目指すために、どんな能力を磨けばよいのでしょうか？経営判断に必要な能力を集約すると、以下の3種類に大別できます。

**クラフト力**：着実に業務を遂行する**現場力**。ものづくりであれば仕入れから製造、サービス業であれば接客サービスのノウハウなど。日々の業務の積重ねの中で蓄積される**実務能力**。

**アート力**：まだ誰も見たことのない**未来を描き出す創造力**。共感を呼ぶ**ミッション**や**ビジョン**、**コンセプト**メイクを行い、従業員や顧客、パートナー企業を巻き込む**カリスマ性**。

**サイエンス力**：論理的に体系立てて考える**分析力**。市場環境や営業データから会社が置かれた状況を冷静に分析し、客観的な視点で勝算のある**戦略方針**を導く**戦略構築能力**。

この3つの能力のバランスの取れた経営判断が大切で、3つの内どの能力に偏っても、問題が生じます。例えば、アート力偏重→実現性のない理想を語るナルシスト経営、クラフト力偏重→発展性・主体性のない下請経営、サイエンス力偏重→無味乾燥な近視眼経営。どこかで聞き覚えがありませんか？アート力偏重は創業者（特に社会的起業）に多く、クラフト力偏重は日本の中小製造業の課題として指摘されることが多いです。また、サイエンス力偏重は、MBA 卒業生が企業幹部として重用されすぎた米国で問題視され、揺り戻しの流れで現在の欲望の資本主義批判、パーパス経営への注目、ビジネス界の哲学回帰に至っています。

では3つの能力の内2ならよいのか？というところ、それでも不十分です。アート力欠如→イノベーションを生み出せない慎重経営、サイエンス力欠如→戦略なき盲目経営。こちらも両方聞き覚えがありますね？終身雇用制度を背景とした製造業の現場力を武器に世界で戦ってきた日本企業は、高いクラフト力を誇る一方、アート力やサイエンス力のバランスを欠いた経営になりやすく、イノベーションの停滞や戦略不在に陥りやすい傾向にあります。とはいえ、私が思うに最悪なのはクラフト力欠如。起業段階で実務能力がなければそもそも事業として成立しませんが、既存事業に着任した経営チームにクラフト力がない場合、現実無視の上滑り経営か、最悪の場合組織破壊に至ります。

この3つの能力は、一人でバランスを取る必要はありません。経営チームとして、最終的にバランスの取れた経営判断ができればそれでよいのです。分析に基づく戦略構築という性質上、サイエンス力だけは外製化も可能であり、サイエンス力を補完する専門職が経営コンサルタントです。ご自身の能力がどのタイプかを考え、不足している部分に才能豊かな人を社内に取り込んで育成し、少なくとも、アート力とクラフト力のバランスの取れた経営チームを育成しましょう！

参考文献：Henry mintzberg 「MBA が会社を滅ぼす」日経 BP 社



Value Partner は、  
中小企業に戦略発想を持ち込み、  
企業に眠る力を利益につなげる  
戦略経営のパートナーです。

発行者： Value Partner 樋田 昌子  
(中小企業診断士/  
認定経営革新等支援機関)  
MAIL： m.f.tsuchida@valuepartner.biz  
HP： <http://valuepartner.biz/>