

書を捨て、町へ出る？ 「MBWA」の効能とは

「現場を歩き回り、耳を傾け、接触を保たなければ、リーダーシップは保てない」
1980年代に第一勧業銀行（現・みずほ銀行）の頭取を務めた羽倉伸也氏の言葉です。
これを現代のビジネス用語に当てはめたのが、「Management by walking around (MBWA)」
日本語に訳すと「ぶらぶらマネージャー」、もしくは「巡回管理」。
組織を率いるなら、書面だけではなく、現場をきちんと把握すべきと諭しているのです。

「MBWA」の効能は 加工されない情報を得る

アメリカ南北戦争時代、リンカーン大統領が最前線の状況を自分の目で見て把握した史実をもとに誕生した「MBWA」は、マネジメント層（経営者・管理者）が現場に足を運ぶ重要性を説いています。

経営者（管理者）が、外に目を向けず、内にこもることの弊害は、もたらされる情報の多くが、耳ざわり良く加工されてしまうこと。ビジネスの現場には、「生」の情報があふれています。しかし、その情報がそのまま経営陣に上がってくることはありません。ボトムからトップへ伝達する過程で、都合の悪いものは改変され、良い話には尾ひれがつき、顧客からのクレームは歪曲される…。

経営学の大家ピーター・ドラッカーも、「すべての機会は外にあり、内にあるのはコストのみ」と喝破します。

会社を成長させる重要な要因であるビジネスチャンスやアイデアは、社外にあります。ですが、世

間を見渡すと、社内に閉じこもり、加工された書面資料を基にした会議に明け暮れる管理者も多く、そのような企業は、現場との乖離が生まれてくる。故に必要なのは、マネージャーが積極的に現場に足を運んで仕事をする、「MBWA」なのです。

木を見て森を見ず？ 現場主義の落とし穴

ただし、「現場主義」には大きな落とし穴があります。

本田宗一郎や松下幸之助など、かつて日本経済の礎を築いた経営者の多くは現場至上主義で、後年マスメディアから「神格化」されました。そのため、現場至上主義の経営者を必要以上に評価する風潮があるように思われます。

ですが、現場で得た情報を統合する仕組みや体制がないまま、現場対応、言い換えれば、場当たり的な判断だけを優先すると、秩序的なき組織になってしまいます。

現場で得た情報・感覚を発信するだけでなく、それらを統合していくことが不可欠であり、現場重

視で伸びた企業は、情報を集約するシステム作りにも成功している点は見逃してはいけません。一方で、「現場感」は企業を成長させる万能薬ではありません。むしろ、そこばかりを強調し、論理や戦略を「机上の空論」として軽視するのは、思考停止ともいえます。

「MBWA」で問われるのは、「現場を見る目」であり、事情に精通している人ほど、かえって視野が硬直する傾向があります。目の前の問題を注視し、全体像を見失ってしまうのです。

ぶらぶら管理者が留意する 三つのポイント

現場主義とは、経営者（管理者）が、自分で判断を下すのに必要なヒントやアイデアなど、加工されていない「生」の情報を得るための手段。現場に「出る」ことが目的ではありません。

それでは、「MBWA」はどのように実践していけばいいのか、以下にポイントを挙げていきます。

①現場に行き過ぎない



「過ぎたるは及ばざるがごとし」
との格言どおり、「現場主義」だからと、社外のことばかりを注視していると、全体のバランスが崩れてしまいます。

「MBWA」に使う時間は、1日の仕事の2〜3割程度で十分。残りは外部の情報を生かし、内部統制に充てるのです。

② 頭越しの指示命令は厳禁

現場スタッフの改善要望などは、管理者がその場で指示命令を出す方が効率的であり、スピード感もあります。

しかし、現場責任者が全体のことを考えた上で、提案を却下している場合もあります。「現場主義」だからといって、マネージャーが現場責任者の頭越しに指示を出すのは、厳に慎んでください。

「MBWA」における管理者の役割は、現場で何が起きているのか、スタッフは何を考え、どんな課題を抱えているかを知ること。言葉を変えれば、現場を学ぶことです。不用意な介入は、現場責任者に対するスタッフの信頼感を損ね、企業内統治の低下を招きます。

③ 口出しをしない

管理者は現場の事情を知れば知るほど、介入したくなるものです。反対に、現場はこれが増えるほど、

白けてくるもの。

とりわけ、現場上がりの管理者は要注意です。「自分は長いこと第一線で働いてきた。その経験では、〇〇だ」など、不用意な口出しは、社員のモラルを下げるだけでなく、例え、介入が正解だったとしても、成長のチャンスが削がれます。

戒めるべきは
思考停止

管理者（経営者）は、現場に足を運び、リアルな情報を収集しなくてはなりません。ただし、現場至上主義に陥り、思考停止してしまうと、正しい判断はできません。

アメリカの諜報機関CIAには、仮想敵国の情報分析を担当する分析官がいますが、彼らは、自分が担当する国に行かないそうです。現地へ赴き、生の情報に触れる方が、精度の高い分析ができるように思いますが、在任中、中国の専門家は中国には行かないし、ロシアの専門家はロシアに行くこととはない。

その理由は、現地に行けば必ず私的感情や先入観が生じ、不必要なバイアスがかかるからだとか。「百聞は一見に如かず」ですが、

現場絶対主義に陥ると、「木を見て森を見ず」ということになりかねないので。

成果を生み出す経営者（管理部門）とは、ただ現場に出ているのではなく、「ぶらぶら」と現場を回り、現場スタッフや顧客との会話を通じて情報を収集する。そこで得た、現場の実情に近い情報を基に、理論や戦略に基づいた経営判断をしているのです。



昆野真也（このの・しんや）
10店舗未満のパチンコホール専門の人材コンサルタント。これまで3000人超の正社員面接を実施。独自の「採用マーケティング理論」を武器に、キャリア採用・新卒採用・アルバイト採用など、数々の店舗支援を行っている。