

# 「計画は左脳で、経営は右脳で」ヘンリー・ミンツバーグ

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート13回目は、定本『ゼミナール経営学入門』第12章の「計画とコントロール」。今回は経営におけるこのテーマを幅広く、かつ深く研究し続けたカナダのミンツバーグ教授にご登場いただき、その足跡を辿りつつ、実業人に向けたこの名言の意味を考えます。

## その1: 名言の背景

『MBAが会社を滅ぼす』(2004)で、我が国でも一躍有名になった経営学者、H・ミンツバーグ。その関心は終始一貫、子どもの頃に父親を見て持った疑問、「マネジャーとは何か」です。以来それに関する学説に触れれば、自ら実地に検証するという異色の学者に成長。そして数多の経営論を粘り強く研究し、ついには10の学派に整理した『戦略サファリ』(1999)で泰斗に昇りつめました。

もっとも私たちはその立場を、伝統的な「戦略計画学派」に対する「創発戦略学派」ととらえています。そのため前者を「ポジショニング学派」と「経営資源学派」に分けても「3」に止まり、凡人でも何とかその全体像をつかむことができるのです。

いずれにせよ、企業経営は本来「非定型」「不確実」なものであり、大きな方針だけ決めて行動を起こし、後から修正を加えていくというその主張は、実務家にとって非常に納得性が高いものです。

## その2: 名言の真意

悩み多き1970年代を経て、金融資本主義へと大きく舵を切った隣国アメリカ。そのマネジメントの実態を詳細に研究し、「マネジャーの仕事」「戦略形成」「組織設計」の領域で、さまざまな警鐘を鳴らし続けたミンツバーグ。

私たちにとって特にありがたかったのは、泰斗が推奨する「協働型リーダーシップ」の要素を、「サイエンス」(科学)や「クラフト」(工芸)に、「アート」(直感)を加えた「3つ」に分解してくれたこと。また良きリーダーとは、その2つを「強み」とし、見劣りするもう1つの要素では、補完する人材を大いに活用している人という見立てです。

また今回の名言に止まらず、「良いマネジャーは教室では育たない」「戦略は机上で定型的には生まれない」など泰斗の主張は、その「3本柱」の強化やバランスから読み解くことができます。

## 『三々な経営』

- 2-20 ミドル・マネジャーの役割
- 2-21 ミドル・マネジャーの意識と行動
- 2-22 ミドル・マネジャーの視点

## 『四字熟語』で考える経営戦略

- Y-08 「実践計画」を考える・その1
- Y-09 「実践計画」を考える・その2

## その3: 定本の確認と発展

定本のこの章は、「計画とコントロール」というマネジメントのプロセスとシステムを解説しています。またそれは指示・命令のような無機質なものでなく、本来人々間のコミュニケーションと情報の流れを促進するものでなくてはなりません。

今回の主人公、ミンツバーグの研究は、それを「マネジャー」の立場で、終始実務に沿って徹底的に突き詰めたもの。そのため、私たちが学者の論文を読んだときに感じる違和感が極めて少なく、それでいて私たちの常識や思い込みを破壊し、さまざま気づきを与えてくれるのです。

さて泰斗が、今回の名言を表題とする論文を書いたのは1976年。それ以降、脳科学は飛躍的な進歩を遂げ、経営の分野にもさまざま貢献してきました。因みに当時、脳は左右別機能とだけ理解されていましたが、その後、右脳が左脳のバックアップであることも判明。ますます右脳を鍛える必要性が高まっています。それにもかかわらず、学校も企業もその教育内容は、相変わらず左脳重視です。

「資産額」で人間を格付けする「グローバリズム」が蔓延している限り、泰斗が懸念する「バランス」を欠いた人間の大量増殖は続きます。因みにそういう君たちも、MBAのプログラムをやっているじゃないか!!というご質問への答えは、下記のとおり。

MBA="Mandan" of Business Administration

2022年5月2日 実空