

2022年1月5日

## ヘンリー・ミンツバーグと Rebalancing Society

文京学院大学経営学部 教授  
公益財団法人 国際通貨研究所 客員研究員  
絹川直良

昨年（2021年）7月から9月にかけて3回にわたって開催された「人と組織、社会のつながりを再生し、未来へつなぐ ～ヘンリー・ミンツバーグ教授との対話～」(以下「対話」)に参加する機会を得た。

ヘンリー・ミンツバーグ教授は、日本では、「MBA が会社を滅ぼす」「マネジャーの仕事」などの訳書を通じて知られている。日本企業の強さは middle manager にあるとされていることでも知られている。経営組織論や経営戦略論を専攻としているイメージが強いが、彼がカバーする領域は広い。

IMPМ (International Masters Program for Managers、国際マネジメント実務修士課程) と呼ばれるプログラムは、1996年にスタートした。IMPМのエッセンスをまとめ、その娘婿である Philip Lenir が、企業での実体験を踏まえて作った Coaching Ourselves (以下 CO) は、ジェイフィール社によって日本でも導入された。IMPМの1期生でもある飯島健太郎氏は、富士通のグループ会社での導入に尽力した。

筆者の勤務先でも、2009年から2010年にかけて、経営学部のキャリア委員会（就職委員会）の教員（4名）と、キャリアセンター（就職課）の職員（5名）をメンバーとして導入、経験したことがある。それ以来、ミンツバーグ教授の主張には、関心を抱いてきている。

今回、ミンツバーグ教授が、自らのライフワークを、社会のリバランシング (rebalancing society) の推進に置いていることを、改めて知った<sup>1</sup>。

ミンツバーグ教授は、政府セクター、民間セクター、多元セクターのうち、政治、民間の2つのセクターが強大になりすぎると社会全体のバランスが崩れるとして、多元セクターの役割の重要性を強調する。1989年のベルリンの壁の崩壊は、資本主義の共産主義に対する勝利ではなく、バランスを欠いた共産主義体制が、当時はまだバランスを維持していた資本主義の前に敗れたと理解すべきとする。その後、強大な民間企業が利潤追求と株主を最重視する経営を行い続けた結果、民間セクターが強大化したとし、今や、社会のリバランシング (rebalancing society) の必要性を強く訴えている。

<sup>1</sup> ミンツバーグ教授が立ち上げた HP は <https://rebalancingsociety.org/> ヘンリー・ミンツバーグ「私たちはどこまで資本主義に従うのか」は、2015年に刊行された”Rebalancing Society”の邦訳。

多元セクター (Plural Sector) は、市民社会 (Society) セクターと言い替えることが可能であるが、コミュニティ組織やさまざまな非営利法人がここに入るものと思われる。

2020 年初頭に始まる新型コロナウイルスのグローバルな感染拡大は、世界を一変させた。ミンツバーグ教授は、今回、突然にはほぼ全ての経済活動を停止する事が出来たわけであるから、rebalancing の考えの元、強い意思を持って当たれば、10%程度の二酸化炭素の排出削減は可能な筈と訴える。

今回、ジェイフィール社の重光直之氏 (代表取締役) が、ミンツバーグ教授とこの考え方に興味をもつ人々 (約 70 人) の間の対話を企画した。対話実施後の重光氏の提案・ご厚意で、筆者は、現在勤務先での担当授業の中で、ミンツバーグ教授の文字通り警句に接する機会 (オンデマンドの動画視聴 動画は 3 本に分かれている) を作り、議論を促している。

ミンツバーグ教授は、この動画の中で、改めて企業の middle manager の役割を強調し、企業外の顧客などとの接点を持つ middle manager が企業の姿勢に変化をもたらすようにと主張する。この問いを少し変形させ、「企業であなたの上司が環境問題等に理解を示さない場合、あなたはどうか」という問を学生達には提示してみた。

ミンツバーグ教授は、民間セクターの動きを放置すると、企業は売上げや利益追求に動き、結果として環境破壊につながる可能性が高いとして、rebalancing に向けて動く必要性を強調している。こういった主張は、早くから SDGs などを学んで来ている世代には、受け入れ易いもののようなのである。

現在、ミンツバーグ教授の rebalancing society をとりあげた HP を日本に紹介する活動も立ち上がっており、10 名弱の活動に筆者も参加している。

渋澤栄一の主張に改めて注目が集まっている。企業統治についてもさまざまな提言がなされている。これらには、共通した要素があるように思える。その中で、一人一人に主体的な変革をもとめる rebalancing society の考え方は、次代を担う人々が市民としてどうあるべきかを考えさせる機会を与えるものでもあると感じている。

(IIMA メールマガジンへの寄稿)

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますよう、宜しく願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

Copyright 2022 Institute for International Monetary Affairs (公益財団法人 国際通貨研究所)  
All rights reserved. Except for brief quotations embodied in articles and reviews, no part of this publication may be reproduced in any form or by any means, including photocopy, without permission from the Institute for International Monetary Affairs.  
Address: Nihon Life Nihonbashi Bldg., 8F 2-13-12, Nihonbashi, Chuo-ku, Tokyo 103-0027, Japan  
Telephone: 81-3-3510-0882  
〒103-0027 東京都中央区日本橋 2-13-12 日本生命日本橋ビル 8 階  
電話: 03-3510-0882  
e-mail: [admin@iima.or.jp](mailto:admin@iima.or.jp)  
URL: <http://www.iima.or.jp>