

# リバランシング・ソサイエティと大学教育

## Rebalancing Society and Higher Education

絹川直良

ヘンリー・ミンツバーグ教授によるリバランシング・ソサイエティの考え方は、若い世代が積極的に考え取り組むことに資すると考えられる。大学教育においても積極的に取り組む意味がある。

### Rebalancing Societyとヘンリー・ミンツバーグ

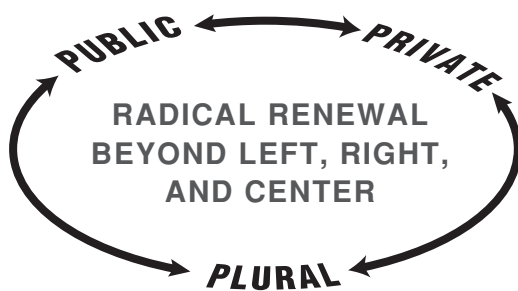
ヘンリー・ミンツバーグ教授は、日本では、「MBAが会社を減ばす」「マネジャーの仕事」などの訳書を通じて知られている。日本企業の強さはmiddle managerにあるとしていることでも知られている。経営組織論や経営戦略論を専攻としているイメージが強いが、彼がカバーする領域は広い。特に、ミンツバーグ教授は、自らのライフワークを、社会のリバランシング(rebalancing society)の推進に置いており、活発な情報発信を行っている。ヘンリー・ミンツバーグ「私たちはどこまで資本主義に従うのか」は、2015年に刊行された“Rebalancing Society”の邦訳であるが、刊行後も活動は発展を続けている。その様子は、ミンツバーグ教授が立ち上げたHPやTwitter, Youtubeでの発信から把握することができる。(Rebalancing Society.org のHPは <https://rebalancingsociety.org/>)

IMPM (International Masters Program in practicing Management, 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、ミンツバーグによって1996年にスタートした。IMPM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導入された。

文京学院大学では、2009年から2010年にかけて、就業力支援GPの一環として、経営学部のキャリア委員会(就職委員会)の教員(約4名)と、キャリアセンター(就職課)の職員(約5名)をメンバーとして導入、経験した。日本の学校法人としてCOを導入した第一号とされる。ミンツバーグは経験学習を重視し、COのプログラムにもそれが活かされている<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 導入の際には、飯島健太郎氏(元富士通人事勤務部長)に相談し、ジェイフィールの重光直之氏を紹介された。初年次教育からキャリア教育までの一貫した教育を実践する上で、学部キャリア委員会でのいわば教職協働の強化を狙ったことになる。なお、飯島氏はIMPMの一期生でもあるが、富士通の複数グループ会社でCOを導入し実績を挙げた。



ミンツバーグは、政府セクター (Public)、民間セクター (Private)、多元セクター (Plural)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している。これがRSの考え方の基本である。(図は RebalancingSociety.org掲載のものより作成)

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。さらに、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) の必要性が強いとしている。

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。

### 日本でのRebalancing Society – Rebalancing Society Japan

昨年、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関心をもつ人々 (約70人) の間の対話会を企画した。筆者も、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。社会人が大宗であったが、大学生も複数参加しており、小グループに分かれての活発な議論に参加することができた<sup>2</sup>。

ここでの小グループでの議論そのものが、peer groupでの省察を重視する考え方に裏打ちされており、COを実践する場でもあったように記憶している。

「私たちはどこまで資本主義に従うのか」刊行より約6年を経過しており、当然のことではあるが、この間の変化を受けた議論がこの動画では展開されている。

ミンツバーグは、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する。また、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が世界を一変させたとして、ミンツバーグ教授は、今回、突然にほぼ全ての経済活動を停止する事が出来たわけであ

<sup>2</sup> 「対話」実施の際には、ミンツバーグ教授と重光氏の対談がオンデマンドの動画として収録されており、これを予め視聴の上で議論に参加した。まず2本の動画を視聴し、「対話」を行ったが、「対話」での議論を踏まえて重光氏がミンツバーグ教授と再度対談を行い、その収録動画を見た上で、3回目の「対話」を持った。これを振り返る対話集会が昨年12月に開催された。 <https://www.j-feel.jp/seminar/onm4gu6tze>

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。

また、ミンツバーグ教授は、この動画<sup>3</sup>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しようと主張している。

この対話集会をきっかけに、昨年秋、ミンツバーグのrebalancing societyをとりあげたHPを日本に紹介する活動が立ち上がった。その活動にわずかながら筆者も参加している。日本語でのHPを作成し、ミンツバーグ教授の新しい発信についても、日本の読者を想定して主要なものこのHP上で紹介しようとする作業が継続して行われている<sup>4</sup>。

### Rebalancing Societyと主体的に考え行動する姿勢

RSの考え方は、個人一人一人の主体性を尊重するものと考えられる。従って、若い世代の教育上も大きな意味を持っている。重光直之氏に、筆者の担当授業で関連した講義を依頼した際に、氏は、高度成長期から段階的に時代の変化とともに3つのセクターが変化してきたことを説明した上で、「3つのセクターと市民（これからの選択肢）」として、大要、以下のように学生達に語りかけ、「主体的に生きれば未来を創造することができる」と締めくくった。ミンツバーグのRSの考え方を最もよく知る一人でもある重光氏が、さまざまな解釈を交えて具体的なRSのあり方を示したものと受け止めた。

プライベートセクター（経済、民間企業）

- ・自分で会社を選択する
- ・仕事と人生の目的を重ねていく（NPOや起業も）
- ・消費者としても、会社を選択することができる

パブリックセクター（政治、政府）

- ・多様な意見を反映させる政治家が生まれてくる
- ・政治家へのハードルが低い
- ・投票以外にも政治に関わることはできる

ブルーラルセクター（市民社会、多元）

- ・地域コミュニティを再生させる
- ・市民運動で社会課題解決も可能になりつつある（活動の広がり）
- ・ネットを使えば世界中とつながる

<sup>3</sup> ミンツバーグ教授との対話Part3 [https://youtu.be/2\\_sin6tXSBg](https://youtu.be/2_sin6tXSBg)

<sup>4</sup> “Rebalancing Society Japan - バランスのとれた社会のために、わたしたちのできるところから始めよう - ”のHP : <https://rebalancingsociety-jp.org/>

学生にとって、就職活動や、その前段階としてのいわゆるキャリア教育の中で、このような提案が示唆するところは大きいと考えられる。即ち、会社の目指すところを理解し、自分で会社を選択する、というところに加えて、NPOへの就職や起業も可能になっていることから、人生の目的を仕事の目的と重ね合わせる事が、この近年可能になっていることが示されている。このような主体的な姿勢で臨むことの必要性はいうまでもないが、それをRSという枠組みの中で示しているところが重要と考える。

### リーダーシップ教育とRebalancing Society

日本においても、権限によらないリーダーシップの重要性が広く認識されるようになってきているが、日向野幹也（2017）が指摘するように、世界規模で変化のスピードが速くなり、従来型のリーダーシップだけに頼っていたのでは、物事がスムーズに進まないどころか、グループにとって致命的な事態をもたらしかねなくなっているとする。この点、参加するメンバー誰もがリーダーシップを発揮することができれば、メンバーは積極的にそのグループに関わり、目標達成に何が必要かを自律的、主体的に考え、動いていく。自ずと、世の中の変化に対してすばやく行動できるグループになっていく。日向野は、このような立場から、権限によらないリーダーシップの必要性を強調し、リーダーシップを3つの要素にまとめている。

中原淳（2019）は、実社会をリアル社会とよび、リアル社会が大卒の学生に求めるレベルがここ20年程度で大きくレベルアップしていることを指摘する。そして、リアル社会で求められる学びを、大学生のうちから経験してレベルアップを図る事の必要性を説いている<sup>5</sup>。

図表 リアル社会で求められる賢さとは

	これまでのマナビでの賢さ	リアル社会で求められる賢さ
課題の内容	テスト範囲から与えられた問題を解く	課題を決めて、素早く解く
誰と解くか	ひとりで解く	職場メンバーみんなで解く。メンバーは日本人とは限らない
解いている間は	無言	コミュニケーションしまくり
道具は	鉛筆と消しゴム	コンピュータを含め何でも使う

（source：中原淳の初年次教育学会全国大会（2019）における基調講演「大学から社会へのトランジション～データに基づく教育改善：初年次教育を動かす～」で利用された資料より筆者作成）

中原が言うように、ビジネスリーダーシップ教育は、大学生が「教育機関から社会人にトランジション（役割移行）していくこと」をサポートするプログラムだとすれば、その教育の中に

<sup>5</sup> 中原淳（2018）も参照。

RSを含め、積極的に検討することは一貫性をもってとらえることができるだろう。安斎勇樹(2021)は、ファクトリー型組織とワークショップ型組織を対比し、後者でマネジャーに求められる機能は、管理者役というよりも、メンバー間の議論を支えるファシリテーター役であるとする。同じ脈絡で理解することができると思われる。

### middle managerとRebalancing Society

RSの考え方には、先述したmiddle managerのあり方が深く関係している。即ち、企業外の顧客などとの接点を持つmiddle managerには、企業内にあって、トップや経営層に対して、RSの視点から、企業の姿勢に変化をもたらすことが期待されている。かつてmiddle managerのあり方を具体例にあたって研究したミンツバーグならではの提案である。

企業のミッションに賛同したから入社するというだけでなく、社員となつてからも社内でさまざまな動きを行うことが想定されている。その際に、社外のさまざまなstakeholderとの接触を通じて、企業のあるべき方向を見出し、社内でも働き掛けをおこなっていくことが期待されていると考えられる。

この点、企業統治(corporate governance)のあり方について、ガイドライン作りをはじめ議論が盛んである。ただ、経営陣(management team)のあり方を論じるものはあっても、企業の従業員がどのように関わっていくべきかを論じたものは少ない様に思われる。

例えば、宮島英昭(2021)は、コロナ後の世界では、株式会社の目的をめぐる社会規範が大きく変化し、かつて株主価値の最大化を企業の目的とする米国型モデルに収斂すると展望されていた世界は、むしろステークホルダー・モデルへの傾斜を強めている、との問題意識のもと、企業の目的(存在意義)の再定義、新たな環境下での取締役会(社外取締役)の役割、それに適合した所有構造の設計を中心に検討している。

この提案には賛同できる点が少ない。欲を言えば、筆者のいう日本型モデルVer2.0の下、経営陣だけでなく従業員が生き生きと動く環境設定が必要と思われる。ただ、検討すべき事項が多いこともあってか、そういった検討にまでは及んでいない。

### 終わりに

新型コロナウイルス感染拡大やロシアのウクライナ侵攻は、先を見通すことがますます難しくなつてきており、現在どのような構造的変化が起きているのかを理解することすら容易ではないことを示している<sup>6</sup>。逆に、そういう状況であるからこそ、変化を受け身でとらえるのでは

<sup>6</sup> FRBは、昨年秋以降、それまでの物価上昇は一時的なものとの考え方を修正し、強力な金融引き締めへ転じ、世界的にも大きな影響を与えている。米国の金融政策当事者すら新型コロナウイルス感染拡大で生じた変化を理解できていないことの証左といえよう。

なく、RSが示しているように、積極的に考え取り組むことが必要であろう。

もっとも、国、地域によって、3つのセクターの状況には違いがあり、RSをどう実限していくかは、一筋縄では行かない。ただ、RSの考え方には柔軟性があり、与えられた状況の下で最良の方策を考えていくことができると考えられる。日本の、あるいは世界全体の状況を巡って、ミンツバーグと積極的な意見交換の場が持てればと思うが、その際には、基本的な考え方を示して議論を活発にさせる工夫が必要だろう。

重要なのは、与件を与件のままで終わらせず、これに積極的に向かい合って状況の改善を図ることである。とくに若い世代にとっては、RSに示されるような積極的な姿勢を身につけることの意味は大きい。そのための場を例えば大学教育の場に設定することが、筆者を含め、古い世代には求められている。

### 参考文献

- 安斎勇樹 (2021)「問いかけの作法」(ディスカヴァー・トゥエンティワン)
- 中原淳 (2018)「教育機関」を卒業し「リアル社会」に出ると、静かに変わっている「問題解決のルール」と「かしこさの定義」!?: 大人の「リアル社会」では何が求められているのか?」<http://www.nakahara-lab.net/blog/archive/8856>
- 中原淳 (2019)「大学から社会へのトランジション ～データに基づく教育改善：初年次教育を動かす～」(初年次教育学会第12回全国大会における基調講演)
- 日向野幹也 (2018)「高校生からのリーダーシップ」(ちくま新書)
- 宮島英昭 (2021)「日本型モデル Ver2.0に向けて：株式会社の目的、取締役の役割、所有構造」RIETI Policy Discussion Paper Series 21-P-020 <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/21120003.html>