第Ⅰ部 「企業に求められている役割と行動」

～社会全体のバランスを取り戻すために、私たちに求められているもの～

ヘンリー・ミンツバーグ教授をお招きし、
「人と組織と社会の関わり」「コミュニティシップの重要性」について、
そして、どうして彼がそのような「考え」に至ったのかの経緯を伺いました。

ミンツバーグ教授と言えば、戦略論、組織論、マネジメント論に関する様々な主張を展開していますが、最近は、社会全体のバランスを取り戻す「rebalancing society」を提唱しています

それは、人と社会の関係性において、企業や政府だけでなく、NPO や市民団体との連携を通じて、社会全体のバランスを保つことが重要だということです。

特に、資本主義市場では民間セクター（＝企業）の力が強まりすぎたことによる社会の不均衡を指摘し、それぞれのセクター、特に市民が力を持ち、互いに連携し、協力し合うことで、より良い社会を築くことができると提唱しています。

そのあたりのお話をミンツバーグ教授の口から直接聞けるまたとないチャンスに、会場は満員となりました。

対談：ヘンリー・ミンツバーグ教授 × ジェイフィール（重光直之）

冒頭に、ミンツバーグ教授は、日本が大好きでお気に入りの国の一つである。世界は狂っているが、日本は「まとも」だ、とジョークを言って場を和ませてくれました。

【ヘンリー（ミンツバーグ教授、以下ヘンリー）】

Copyright© J.Feel Inc

『rebalancing society』の話をする前に、バランスがいい、健康な人とはどういう人か、という話をしましょう。まず、安全に生きられる。つまり、政府や警察に守られている治安の良い状況下で生活が出来ています。そして、ほどよく、消費します。ある程度好きにお金を使い、好きなものを買い、好きなものを食べることが出来ます。最後に、社会、家族などコミュニティに帰属しています。そこで人とのつながりを保ち、心の平穏を得ます。

これは、個人の話ですが、社会全体を見てみてください。個人に安全・保護を提供するのは政府。個人に消費を提供するのは企業。そして帰属を提供するのはコミュニティです。

ですので、健康な社会は政府、ビジネス（企業）、コミュニティのバランスが取れているのです。

さて、現在の民主主義国家の政府は右派、左派の２極化で、政権が変わるたびに振り子のように揺れています。真ん中、中心となる存在がいないのです。そこで、パブリック（＝政府）、プライベート（＝企業）、その両者とバランスをとる「plural（プルーラル）セクター」※(多元的な)の３つのセクターが必要だと考えています。

※ プルーラルセクターとは政府でも企業でもない、ソーシャルな活動を行う NPO、NGO 等の組織の総称のこと。数多くの多様な組織があるので、複数の意の「プルーラル」から、プルーラルセクターと、ミンツバーグ教授が名付けた）。
以下は、３つのセクターの具体例です:

プライベートセクター：企業など、特定の所有者によって運営されている組織で、経済活動を担う主役でもある。
パブリックセクター：政府や地方自治体など、公共の利益のために政治・行政を行う組織。
プルーラルセクター：非営利団体や市民団体など、誰にも所有されない組織で、それぞれの理念によって運営される組織。
具体例は、大学、病院、生活協同組合、町内会・自治会、学校の同窓会、PTA など。

アメリカのような経済大国は企業が強く、中国は政府が強く、ロシアは政府と国粋主義的な軍人組織が強く、バランスが悪いですね。どの国も社会がうまくまわっていないのは皆さんもご存じの通りです。

日本は少し違うと思っています。

日本は昔から大企業の中にコミュニティシップが育まれていると思っています。明日馘になるかもしれないと、ビクビクしながら働くのではなく、心許す仲間達と伸び伸びと働けているでしょう。

アメリカはそうではありませんね。ご存じの通り、今のアメリカ政府では皆が解雇されている時代です。

【重光】

ヘンリーは『Harvard business review』に寄稿した「コミュニティとしての企業の再構築（Rebuilding Companies as Communities）」という論文の中で、コミュニティ

Copyright© J.Feel Inc

シップは個人のリーダーシップと集団のシチズンシップの中間にあるものだと言っています。

私のイメージでは、シチズンシップというのは自分の目には見えない大きなもの、例えば国家や社会に対して責任を持つ行動を取ることで、コミュニティシップは自分の身の周りにあるコミュニティ、例えば町や村、または企業内で働く仲間など身近な存在に対して貢献したいという思いなのではないかと思います。リーダーシップは北米で強く、シチズンシップは欧州で強く、コミュニティシップはまさにわれわれ日本人に根付いている思想だと思うのですが、ヘンリーは日本のコミュニティシップについてどう思いますか？

【ヘンリー】

日本は企業がコミュニティそのものだと思います。アメリカ的な資本主義に感化されて、最近はそれが弱まってきているのかもしれませんが、企業の中にコミュニティが存在しているのではないでしょうか？

先ほどご紹介いただいた私の論文のタイトルは「コミュニティとしての企業の再構築」でしたが、日本の場合は「企業がコミュニティを再構築する」必要があるのでは、と思っています。

話は変わりますが、コミュニティはテクノロジーによって破壊されてきました。まず、自動車が出来て、人が外を歩かなくなった。それまでは外を歩いて人と会い、立ち話に花をさかせていたが、それがなくなった。テレビが出来て今まで娯楽であった、例えばボーリングなどをしに出かけなくなった。ボーリングはとてもソーシャルな遊びだったのですけどね。そして、昨今はスマホが出来て隣の人と、一緒に食事をしている人とですら話さなくなった。

テクノロジーがコミュニティを破壊していることは間違いありません。

【重光】

確かにヘンリーの言うように、テクノロジーがコミュニティを、それ以前の人と人とのコミュニケーションを阻害しているのは間違いないようですね。

それでも日本はまだコミュニティがあり、それが「rebalancing society」の起点となりそうですが、日本の「rebalancing society」の起点となりうるものについてヘンリーの見解を聞かせてください。

【ヘンリー】

日本は企業がコミュニティそのものだと先ほど言った通り、日本の「rebalancing」は企業から生まれると思っています。

と、言うのも、日本は１９８０年代、日本が世界経済を席巻していた時から独自の経営方針

Copyright©　J.Feel Inc

がありました。それは日本が世界に誇る「KAIZEN(（改善）」です。トヨタ自動車だけでなく、恐らくすべての日本企業が今も尚、日々、小さな「KAIZEN」を続けていると思います。では、今後必要となるものは何か。それは「戦略的KAIZEN」です。日々、現場レベルで起こる小さな「気づき」、それを提案し、受け入れることで、大きな経営戦略変更の時を迎えるかもしれません。日本企業はコミュニティがあり、働く仲間を家族のように信頼しあっているので、日々の小さな気づきに耳を傾けることが出来ます。それを戦略的に活用してみてください。個々の企業の「戦略的 KAIZEN」が、やがて日本社会全体の「rebalancing」につながると思っています。

【重光】

では、ここから少しヘンリー自身のことについて伺ってみたいと思います。まずは、ヘンリーのモノの見方、考え方についてです。

ヘンリーは今まで世の中の通説とされていた様々な事について、常に「reframing」（リフレーミング）されてきました。

一つは「マネジメント」について。今までは管理過程論（計画、組織化、命令、調整、統制）であったものを、そうではなく、もっと混沌としたものであり、流動的、躍動的なものであると言い、「組織」についてはピラミッドではなく、アメーバのように動的に重なり合い絡み合っている。そして「戦略」はトップダウンではなく、むしろ現場から沸き起こるものである。と、ことごとく反対のことを提唱してきたように思います。

時には「あまのじゃくな経営学者」とも言われてきましたが、自分のことをどう分析していますか？

【ヘンリー】

NO！私はあまのじゃくではありません。（笑）

あまのじゃくは自分のために主張するのでしょうが、私は理にかなった、物事を今までと異なる視点で見ているだけです。実際、マネジャーについての論文を書くとき、私はあるオフィスに常駐し、マネジャーを観察していました。彼らは計画、組織化、命令、調整、統制をしているだけではなく、時には労働組合との交渉の場に立ち、時には定年退職者へねぎらいの言葉をかけ、実に様々な業務をこなしていました。私は真実を見ているだけなのです。

アンデルセン童話の「裸の王様」の話は皆さんよくご存じですよね。

大人たちは「王様は裸だ」とは言えなかった。ところが、無邪気な少年は「王様は裸だ！」と言えたのです。つまり真実をとらえているのです。

今までの通例、通説に異議を唱えるのは難しく、勇気がいることかもしれませんが、どうか、「裸の王様」に出てくる少年のように、真実を見て、語ってほしいと思います。

【重光】

次にヘンリーは「対話」についてどう思っているのか聞きたいと思います。「rebalancing society」のコンセプトも仲間との対話の中で生まれたと伺ったことがありますが、ヘンリーにとって「対話」とは何でしょうか？「対話」をするときにどのようなことに気を付けているのか聞いてみたいと思います。

Copyright©　J.Feel Inc

実は、昨晩、下打ち合わせを行っていた際、この質問はヘンリーが今まで数多くの質問を受けてきた中で初めての質問だと言ってくれたものなので、興味深く答えを聞きたいと思います。

【ヘンリー】

「まずもって、私が自由な発言が出来ているのはカナダ人であることが大きいと思います。カナダはオープンな国で、見ているもの、感じたことを素直に口に出すのは難しいことではない国です。アメリカはちょっと違うかもしれませんね。結構、同調圧力が強いものです（笑）

そのような中で「対話」とは特別なものです。

相手を尊重し、相手の疑問や質問に真摯に応え、それをお互いに繰り返す。

その中で自分の想像力と相手の想像力を掻き立て、相互作用によって新たな価値が生まれる特別な時間だと思います。

対話は想像力を刺激する素晴らしいものであると思っています。

【重光】

ではここで、ちょっと質問を欲張って、最近始まった新しいプロジェクトについて聞いてみたいと思います。

「rebalancing society」の出版から１０年が経ち、日本人の私を含め、世界５か国の方が参加している新しいプロジェクトが立ち上がりましたが、このプロジェクトに期待することは何ですか？

【ヘンリー】

私はずっと、３つのセクターのバランスを取ることが重要で、政治も右派、左派の２つの政局ではないことを提唱していますが、まだ大きなムーブメントにはなっていません。New York Times に十数本の記事を送りましたが、まだ１本も掲載されていない。

そんな中、イギリス人の友人が、「ヘンリー、リバランシングソサエティが１０歳になったからお祝いしないと」と、言ってくれたのです。もちろん、これはジョークですが、いよいよ何か行動を起こさないと、ということで、１５名程の同志でコミュニティを立ち上げました。

まずは WEB サイトを開設し、「rebalancing society」をどうやって世の中に周知させていくか、や、プルーラルセクターをどうやって構築するか、など１０の質問を投稿しました。

そうして行動することにより、最近ここ日本で「日本のような人口減少社会はプルーラルセクター構築のチャンスになる」という新しい発見がありました。

これはどういうことかと言うと、今まで家の中に閉じこもっていた人、例えば専業主婦や障害者、高齢者なども外に出て、自分のスキルを活用できる時がきているのです。ご存じの通り、人手不足ですから彼らの力も必要なのです。

こうして誰もが活躍できる社会になり、市民の力が強くなり、社会全体のバランスが取れていく。

まさにこれがリフレーミングです。

物事を異なる視点で見ると、確かに人口減少は国家の発展にとって深刻な問題ではありますが、一方で「rebalancing society」構築のチャンスなのかもしれません。バランスの取れた社会を

Copyright©　J.Feel Inc

取り戻すことで、また、経済的にも元気な日本が戻ってくるかもしれないのです。

【重光】

ヘンリー、今日はありがとうございました。ヘンリー自身の口から多くのことを聞き、学ぶことが出来ました。世の中は混沌としていて、明るいニュースばかりではないですが、８０歳を超えても尚、精力的に発信しつづけ、前向きに生きられる秘訣を最後にお伺いしたいと思います。

【ヘンリー】

分かりませんよ（笑）

でも、よく食べます。特に日本では、食事が美味しいのでね。運動もよくします。日本の前に滞在したオーストラリアでは２時間のハイキングも楽しみました。

そもそも教授は長生きする傾向があります。ピーター・ドラッガーは９０代で本を出版していましたし、マルギ大学のマリオ・ブンゲ教授は９９歳で亡くなるまで本を書いていた。

教授という仕事は、他の仕事もそうでしょうが、とてもやり甲斐があります。多くの素晴らしい人に出会い、社会から刺激をもらい、そして話を聞いてくれる人がいる。今日の皆さんのようにね。

来日してから、毎日とても忙しく、今日も疲れていてもう講演なんて出来ない！と思いましたが、皆さんの前に立つと、ほら、このように元気でしょ。（笑）

以上

Copyright©　J.Feel Inc