



## 第IV部 「全体での対話」

**登壇者：ミンツバーグ教授、紺野登氏、高橋克徳**

最後は、ミンツバーグ教授、紺野先生、ジェイフィール高橋氏に再度ご登壇いただき、全体を振り返っていただきました。今回の講演の中で「リバランシングソサエティ」「エコシステム」「コミュニティシップ」など様々な言葉が出てきましたので、もう一度、どのような意味なのか解説してもらいました。

**リバランスソサエティとは？**

**高橋** 「ヘンリーにもう一度リバランシングソサエティについて伺いたいのですが、これは組織のバランスなのか、それとも個人のバランスなのか？どのバランスを取ることなのでしょうか？」

**ヘンリー** 「結論から言うと、人も国も企業も、そして世界も、全てのバランスが大事になっている。ということです。例えば、今の社会主义国は国家が強すぎます。ロシアが過剰な自国主義で、今も続くウクライナとの戦争、いや、侵略は周知の通りです。

また、アメリカの資本主義は経済、つまり金儲けが過ぎるのです。

アメリカの製薬会社が世界の市場を牛耳っていて、薬の価格設定はある一部の富裕層しか買えないような高額設定です。薬が買えない人は死んでしまってもいい、という考え方である、と言っても過言ではないでしょう。

以前、アメリカの製薬会社が、ブラジルが HIV/エイズ治療薬を複製するのを阻止しようと、訴訟を起こしましたが、敗訴しました。この事例はまだ、希望が持てる事例ですが、そもそもエイズに苦しんでいる人たちが多くいる国の治療薬開発を阻止する考え方自体が人道的ではありませんよね。

グローバリゼーションという名のもとに、ある一企業が世界の市場を独占してしまうのはバランスが悪いのです。

今回の講演で何度も言っていますが、社会のバランスというのは「パブリック（社会）」「プライベート（個人）」と「プルーラル（多元的な）セクター」のバランスが取れていなければなりません。

「宗教」は「プルーラルセクター」ですが、「派閥」が排他的になってしまってはバランスが悪くなります。今のトルコやイスラエルがそうです。排他主義的な思想が戦争を生んでいるのです。

第一部のお話で、「保護、消費、帰属」のバランスのお話をしましたね。  
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。」

## エコシステムとは？

**高橋** 「ヘンリーの言う通り、全てのバランスが取れていないと世界は平和にならない。そのためにはバランスをとりなおす「リバランシングソサエティ」という考え方の元、「エコシステム」という話が出てきました。

社会を一つの生態系として、バランスよく循環させる考え方です。  
先ほどの紺野先生の講演の時に、我々日本人は、クローズな組織の中のエコシステムは得意だが、オープンな中でのエコシステムは苦手では？という質問が出ましたが、これについてはどうお考えでしょうか？

**紺野**「今、ヘンリーがお話してくれたように、私も昨今の世界は、社会も、人間個人も、バランスを欠いていると思っています。これが、何故バランスが壊れたかというと、先ほどもお話した通り、一つはテクノロジーの進化による技術主義的な社会構造、もう一つは近代的資本主義の象徴である、既存の業界や物に縛られたコミュニティが原因だと思っています。

もっとも、技術革新によって、急激にグローバリゼーションが進んで世界の境界線はなくなり、便利になった面もありますが、先ほどヘンリーが言っていたように、一つの企業が世界の富を独占することも出てきました。GAFAなどはその顕著な例でしょう。

経済の話だけではなく、自然界では地殻変動や気候変動により自然と人間の境界線さえ崩れかけていると言っても過言ではないでしょう。

そのような状況なので、既存のバリューチェーンを超えていかないといけないです。人も社会も新しい関係性をつくっていかなければならない。それが「エコシステム」なのです。

「エコシステム」をつくるにはパブリックセクターであれ、プライベートセクターであれ、1社だけではできません。様々な組織、人、社会、が協力し合わなければならぬ。そのためにはコンセンサス、ガバナンスが重要です。今までのように技術合理主義ではダメで、強固な信頼関係を持って分別ある社会にしていく必要性があると思っています。

ここで、日本の「エコシステム」構築を妨げている要因について言及しますと、日本はまだ、戦後経済成長、過去の成功にしがみついているのでは、と思っています。

『足るを知る』ことが重要で、そこに良い意味の「隙間」が出来て、スタートアップ企業も生まれてくると思います。今の日本企業は一社完結型で、何でも持っていて、全てやったことがある気でいるのでスタートアップが生まれにくい。ところが、もう少し視野を広げてみると、まだまだやれること、手を付けてこなかった領域、分野があり、それを外部に頼ることをしていけば、社会全体として成長していくと思うのです。

「エコシステム」をつくるには新たな関係性が必要です。そのためにはスタートアップが入る隙間、受け入れる寛容なマインドも必要です。そうすることで、もっと外部に目を向け、共存共栄できるコミュニティーが出来るのだと思っています。」

**ヘンリー**「私の思う理想の世界は、バランスのとれた人がバランスの取れた組織で働き、バランスの取れた社会で暮らし、バランスの取れた地球になることです。」

例えば、スカンジナビア。北欧の国々はバランスが取られています。マクドナルドでの時給は25ドルで、まともな生活が送れます。

しかし、北欧の人だけがバランスが取れていても世界のバランスが取れていなければ意味がないのです。何名かのクレイジーな国家のリーダー達が世界のバランスを崩しているのは皆さんもご存知の通りでしょう。

ここで日本について少しお話をさせてください。

イギリスの経済誌で、民主主義国家ランキングというものを毎年行っていて、日本は毎年「完全な民主主義国」というカテゴリー内にランクインされています。その他の国は、もちろんイギリスがNO.1なのですが、(笑) 人口が世界の7%以下の小国が多いです。

では、何故、日本は人口が多いにも関わらず、そのようなランキングに入るのか。

バランスがいいからです。

失われた40年だの、経済競争で世界に負けているだの言っていますが、皆さんには、犯罪率も少なく、長寿で、美味しい食事もたくさんあり、恵まれている国に住んでいます。

何度もお話している「保護、消費、帰属」。これらのバランスが取れた国です。私の母国カナダに似ています。カナダが日本に似ているのかもしれません。

### コミュニケーションとは？

**高橋** 「では、最後にコミュニケーションについてもう一度伺います。コミュニケーションが一人一人の心に根付くにはどうしたらよいのでしょうか？」

**ヘンリー** 「私たちが犠牲にしなければならないのは「貪欲さ」です。つまり、消費し過ぎ、使い過ぎ、な生活、世の中を変えなければならないのです。そのためには「改革」が必要だと思っています。「革命」は暴力的でおススメできません。何かを破壊すると、また別の何かが力を持って不均衡になります。ロシアがいい例です。ロシア皇帝を追い出したが、バランスの悪い共産主義になりましたね。

私たちはバランスに向かって「改革」をしていくのです。  
宗教改革がいい例で、それは誰か一人のリーダーから始まるのではなく、不均衡に不満を持った「下」から始まります。ベルリンの壁崩壊も壁を壊した市民から始まった。

人々が何かしらの不均衡に気が付き、ひとたび社会運動や社会活動が起こると、自然に人々はコミュニケーションを取り始め、均衡=バランスへと向かっていきます。

人には本来そのような「力」があると思っています。  
それこそが「コミュニティシップ」なのです。  
今、世の中の不均衡に気が付いている人たちは、「コミュニティシップ」の力で世界を  
均衡にしようと努力しているのだと思います。」

### コミュニティシップが溢れていくためには

高橋 「最後に「コミュニティシップが溢れていくためには」どうすればよいかお話したい  
と思います。私自身、数年前から田舎暮らしを始めました。そこでは、近所の人がお裾分け  
を持ってきてくれたり、政治家も普通に立ち話をしたり、ごく自然に「良いコミュニティ」  
があります。人々が暮らしていくために、無いものは仲間でつくり、より良い暮らし  
の為に皆で相談したりもします。もちろん自然との共生もあります。一人では生きていけ  
ないので、仲間を大切にします。“暮らし”的に人とのつながり、「コミュニティ」はな  
くてはならない大切なものです。

では、何故、企業社会になるとそれが出来なくなるのでしょうか？  
企業社会においては、消費する側とされる側、つまり、金を払う側ともらう側というよう  
に、二極化してしまっているからではないでしょうか？  
その分断が世の中をいびつにしてしまっているように思うのです。

ここであらためて「エコシステム」について考えてみます。  
健全な生態系は、綺麗な川の流れによって、豊かな海をもたらし、豊かな自然、健全な  
地球をつくります。人も組織も同じで清らかに流れる川のような、良い流れ、大きな流れ  
を生むようなマネジメントを必要とします。生態系はつながっています。だから、大元の  
綺麗な川の流れが重要になってくるのです。

「コミュニティシップ」溢れる社会は、田舎暮らしだけでなく、企業社会でも出来ると  
思っています。そこにいる人たちが、仲間を思い、この場所をよりよくしたい、より居心  
地よくしたいと思い、話し合い、協力し合えば、その組織が健全な生態系となり得ると思  
うのです。人も組織も「つながり」の中で健全な生態系＝エコシステムを作り出すことが  
できると思っています。

分断したつながりを再生し、そこに良い流れ、良い環境を作り出し、コミュニティシッ  
プ溢れる人や組織が社会を変えていくのだと思います。

**まずは身近な組織から変えていきませんか**

ここにいると違いを超えてみんながつながる。  
ここにいると 世界が広がり思いがわいてくる。  
ここにいると 想いが重なり踏み出したくなる

そんな人たちが、人と組織と社会の壁をなくし、  
互いの未来のために自然につながっていく  
わたしたちはそんな世界をみなさんと一緒につくりたい

おわり