

2025年6月3日

ヘンリー・ミンツバーグと日本での Rebalancing Society

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

Henry Mintzberg 教授が5月に来日された。ジェイフィールド主催によるシンポジウムが5月22日に開催された。rebalancing society についての Henry Mintzberg (以下ヘンリーと略す) の考え方に触れる機会を得た。

Rebalancing society の考え方のポイントは前にも紹介したが概ね以下の通り。

政府セクター、民間セクター、多元セクター (plural sector) のうち、政府・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。また、米国では、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、今度は、民間セクターが強大化しその弊害が生じているとする。

この点、ヘンリーは、社会のリバランシング (rebalancing society) の必要性を強く訴えている。リバランシングをすすめ、3つのセクターのバランスが取れるようになれば、社会課題の多くは自然と解決されるとしている。



多元セクターのメンバーには、様々な組織が含まれる。大学、病院、町内会、マンション管理組合などはここに含まれる。もちろん NPO, NGO の多くもそうである。

ヘンリーは、2023年に発刊された著書“Understanding Organizations ---Finally!”(以下、「近著」と略す。池村千秋氏による邦訳は「ミンツバーグの組織論 7つの類型と力学、そしてその先へ」2024年 ダイヤモンド社)でも、多元セクターについて様々な考察を加えている。

ヘンリーは、組織形態として、パーソナル型組織、プログラム型、プロフェッショナル型組織、プロジェクト型組織の4形態を挙げた上で、さらに、事業部型組織、コミュニティシップ型組織、政治アリーナ型組織について説明する。

このうち、「コミュニティシップ型組織」については、「文化が『メンバー』に及ぼす影響力がひとときわ強力な組織もある。そのような組織を、『コミュニティシップ (Community Ship)』という言葉で表現する。大海原に浮かぶ船のように、他の組織から明確に切り離された状態にあり、内部では緊密なコミュニティを形成しているためだ。」と説明する。

学校(大学)、病院などはプロフェッショナル型組織としつつ、気候変動対策推進を目指すNPO等は、コミュニティシップ型組織に分類している。

そして、ヘンリーは、コミュニティシップ型組織が最もよくみられるのは多元セクターであるとする。政府なり民間企業なりのオーナーによるプレッシャーが存在しないため、ミッションの追求が最優先されやすいとしている。そして、コミュニティシップ型組織は、時には目を見張る成果をあげる一方で、悪辣な行動を取ってしまうこともあるとして、近年のポピュリスト的な政治運動の問題点を指摘する。その一方で、コミュニティシップ型組織は「狭い屋根の上を歩いているようなもの」であり、「孤立することを避けつつ、しかし、同化することも避けながら、ミッションに向けて前進しなくてはならない。」としている。

今回の来日はコープ札幌の招きで可能になったと聞いており、関連したミーティングや視察の中で彼なりに日本での多元セクターの活動について理解を深めていくようである。また、日本滞在の最初の数日間は、海士町の取組の視察(「風と土と」(<https://kazetotuchito.jp/>))であったが、強い印象を受けたようである。

しかし、多元セクターは、政府セクターや民間セクターと比べて弱い。多元セクターあるいはその活動を強化するためにはどのようなことが考えられるだろうか。ミンツバーグは、今回の来日でも多元セクターの活動はclosedであり、これが多元セクターの活動を発展、拡大していく上での制約になっていると指摘している。

近著では、この3つのセクターをまたぐ取組として、以下を挙げている。

- Public Plural Partnerships (政府セクターと多元セクターのパートナーシップ)
- Public Private Partnerships (政府セクターと民間セクターのパートナーシップ)

- Public Private Plural Partnerships (政府セクター、民間セクターおよび多元セクターのパートナーシップ)
- Consortia (コンソーシアム)
- Plural Private Partnerships (多元セクターと民間セクターのパートナーシップ)

この点、私は、自分が実際に見聞きした活動の中で、特にコモンズ投信による様々な取組が、このリバランシング・ソサイエティの考えを実現しているように思う。

コモンズ投信は、2008年に設立された独立系の投資顧問会社であり、コモンズ30やザ・ビジョン2020といった投資信託を販売している。

同社は、2009年より、年一回、コモンズ社会起業家フォーラムを開いているが、そこでは、11人の社会起業家が7-8分のプレゼンテーションを行う。年々、聴衆が増え、最近では、200-250人に達している。(これまでに参加した社会起業家リストは<https://www.common30.jp/fund30/entree/>より見ることができる。)

また、コモンズ投信では、直販の投資信託の信託手数料の1%を積み立て、この11人の社会起業家から一人を選んで贈呈している(SEEDCapと呼ぶ)。選考には様々なstakeholderが参加する。

社会起業家フォーラムは、登壇する社会起業家が聴衆だけでなく、社会起業家同士で交流する場ともなっている。過去に登壇した社会起業家(累計で150人を超える)のうち何人かも聴衆として参加している。社会起業家の中には株式会社形態で活動しているものもあるが、多くは多元セクターのメンバーである。お互いの状況を共有し意見交換することで、大きな励ましを持ち帰るケースが多いようである。

5月25日に開催されたコモンズ投信によるコモンズフェスタ(COMMONS MEETS 2025)には、投資先の企業からの参加者に加えて、社会起業家(昨年SEEDCapを授与されたアクセプトインターナショナル)からも参加者があった。フェスタ最後の総括セッションでは、ある参加企業より「お互いの社会的課題を意識し共有すること」の重要性が指摘され、これに他の参加者達が強くうなずいたのが印象に残った。

(終わりに)

不均衡を是正するrebalancing societyの活動としては様々なものが考えられるが、実は、身近なところにその活動候補が多くあるように思われる。自ら、NPOを立ち上げるあるいはこれに参画することができれば良いが、そうでなくても様々な関与の方法がある。そして、それはrebalancing societyにつながる筈である。

なお、ヘンリーは、rebalancing societyについての著書、HP立ち上げに加えて、目下、“pamphlet”を執筆中であるⁱⁱ。注目していきたい。

以上

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、すべて御客様御自身でご判断下さいますよう、宜しくお願い申し上げます。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 2025 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 (代)

e-mail: admin@iima.or.jp

URL: <https://www.iima.or.jp>

i Rebalancing Society については、日本語の HP が立ち上がっています。

<https://rebalancingsociety-jp.org/>

絹川直良 (2022) 「ヘンリー・ミンツバーグと Rebalancing Society」 (2022 年 1 月 5 日付国際通貨研究所メルマガ) <https://www.iima.or.jp/docs/merumaga/2022/20220105kinukawa.pdf>

なお、大学教育との関係を取り上げたものとして、絹川直良 (2022) 「リバランシング・ソサイエティと大学教育」 (文京学院大学 経営論集第 32 巻第 1 号 77-82 頁)

<https://www.bgu.ac.jp/library/wp-content/uploads/sites/11/2023/04/c7cb04156dee4d7f3efcd487cf3d979c.pdf>

があります。

ii ヘンリーの著書は、Henry Mintzberg (2015) “Rebalancing Society” (邦訳は、「私たちはどこまで資本主義に従うのか」 (2015 年、ダイヤモンド社)。HP は以下リンク先である。

<https://rebalancingsociety.org/>