

特別対談

シリーズ「サステイナブルな資本主義の実現に向けて—経済界と哲学界の対話—」

経団連21世紀政策研究所では、国際情勢の変化、技術革新、感染症の拡大などが資本主義・民主主義に及ぼす影響の分析を試みています。その一環として、これら課題をめぐる経団連首脳、会員代表者等と哲学者の中島隆博研究主幹との意見交換を行っています。すでに、十倉会長と中島研究主幹の対談を行っておりその内容は『月刊経団連2022年1月号』に掲載をしたところです。

本号では、片野坂経団連副会長（ANAホールディングス株式会社代表取締役会長）と中島研究主幹に「変換期にある国際秩序」と「世界と日本との関係」を中心テーマとして幅広く論じていただきました。

対談日：2022年5月13日



■司会 21世紀政策研究所 太田事務局長代理

世界は資本主義・民主主義の曲がり角にあると認識しています。この曲がり角をどのように捉えるべきなのか、また曲がった先にどのような世界が広がっているのかという大きめの問題意識を私どもは持たせてい

ただき、これを論点として詰めていきたいと思えます。会長と先生におかれては、変換期にある国際秩序の中に日本と日本社会、企業を位置づけていただきながら、サステナブルな資本主義、あるいは人の資本主義ということを展望していただければと思います。

まずは対談を始めるに当たって、日本の現状をお二人はどのようにご覧になっておられますか。まずは片野坂会長からお願いします。



日本を取り巻く現状（ウクライナ問題・米中・格差）

■片野坂会長

足もとはやはり、一つは、ウクライナとロシアの軍事衝突が大きな問題だと思いますが、少し前から考えると、古くは、アメリカとソ連の冷戦でした。その後パックス・アメリカナというようにアメリカ強の時代、近年は米中の対立へと移っていきました。私が社長に就任した頃、アメリカと中国の貿易戦争、制裁合戦という中で、日本政府や日本経済も揺れ動いてきたわけですが、中島先生のご著書『全体主義の克服』の中でも、これまで気づかされなかったいろいろなテーマ、格差などが浮上してきたとあり、神話化された科学技術とか、制度疲労といった弊害が噴出してきたとありました。このことは全く同感で、ある意味では日本も世界もコロナ前から課題だったと思うものが、ここへ来て強くあぶり出されてきたという実感があります。経団連の「サステイナブルな資本主義」の文脈や、アメリカのビジネスラウンドテーブルなどでも、これからは株主だけではなく、あらゆるステークホルダーを重視するというキーワードが出てきていることも大きな特徴かと思えます。

経団連の外交委員長を務めさせていただいていることもあり、アメリカのトランプ大統領と日本やダボスでお会いしました。トランプ政権のアメリカでもそうでしたが、今もアメリカが二つに割れている。この二つに割れている状態は、ともするともう片方に政権が行くわけですから非常に不安定です。同じ共和党でも、内部には二つの意見があったり、民主党でも割れていたりする。例えばTPPへの加入もそうですし、今は中絶問題で、まさに国民的なレベルで考え方が分かれていると思います。

日本にとっては、アメリカも中国も、生産の地とし



てもマーケティングの消費地としても大事です。日本としてはサプライチェーンをはじめ世界はつながっている状態に価値を持っているわけで、「自由で開かれたルールに基づく国際経済秩序」が合言葉になっています。それが、岸田総理の演説の中にも「国際秩序」と短縮型の表現で出ているわけです。

この西側の価値観と、中国や中東との間でもそうですが、今はロシアとウクライナの問題はまさに分断の象徴のようになっていて、世界は非常に混乱しています。ロシアでのビジネスについて、欧米の企業は直ちに撤退を表明しています。日本においては、例えばサハリン2なども、そう簡単には撤退できないということで、日本のエネルギー事情から事業を続ける。こういうことが穀物の価格とかいろいろな形で混乱を呼んでいるわけで、まさに喫緊のテーマになっているなどという実感があります。

そして格差です。先進国と後進国で格差があります。この格差を是正するためにハンディキャップの設定があります。貿易で関税をかけるのもそうだし、WTOの施策などもそうです。カーボンニュートラルについてのゴールも、中国などがまだわれわれは後進国だと言ってゴールを先延ばしにする。つまりハンディをつける。

そのハンディやもとの格差を埋めるための努力は、国際会議やFTAなどで対応してきていると思います。ただ、ここに来て実感するのは、どの国も地域も「領土」と「宗教」は譲れないものだな、ということです。「領土」を譲れないという問題はこれから後の議論になると思うのですが、人類共通の非常に大きな譲れない世界になっていて、今も戦争に近い状態になっている。この辺が私の問題意識です。

■司会 21世紀政策研究所 太田事務局長代理

ありがとうございます。中島先生は哲学のお立場から現代の国際情勢を分析しておられ、特に今回のウク

ライナ情勢に関連して、ヨーロッパとは何かということ、今の話にもあったロシアもヨーロッパの中に入るのだろうかといった問題を非常に鋭く提起されていますが、その辺りを含め、ご自由にお話しいただければと思います。

世界と日本との関係—対話の重要性

■中島研究主幹

今の会長のお話を、もっともだなと思って伺ってありました。分断の問題は本当に深刻な問題だと思います。

アメリカの中の分断は、トランプ政権以前から課題として出てきていたものです。それは、トランプ政権が終わりバイデン政権になっても、手をつけることすらなかなかできないくらい深い分断になっています。そういう分断をどういう形で乗り越えていくのか。今、その知恵の見せどころではないかという気がします。

それでも、アメリカに関して言うと、民主主義のある種の強さを感じる場所があります。過去には、トクヴィルが、アメリカで三権分立によるチェック・アンド・バランスが機能しているのは、制度面が非常に充実しているからであり、それによって最悪の事態を回避する分権型の民主主義が機能しているという高い評価をしていたかと思います。それに倣って、現代のアメリカを見る中でも、デモクラシーを支えている制度に注目して、そのよさを引き出してもいいのではないかと思います。

さまざまな問題はもうわかっていた問題なのだけでも手がつけれなかった。それがコロナ禍であぶり出されてきたのはその通りだと思います。では、それに対して民主主義的な手当ては十分だったのかというと、どの国でも国民が納得できるような政策はなかなか打てなかったわけです。日本の場合も、民主主義の



アップデート、特に制度的なもののアップデートが必要なのではないかという議論が出てきています。それができれば、単なる民主主義対独裁という対立で世界を見る見方から、少しは逃れられるのではないかと思います。

というのも、独裁という言葉で中国やロシアが語られるわけですが、例えば中国を見ても、地方政治においてはある意味で民主主義を実現して選挙も行っているわけです。ただ、国政に関してはそうになってないので共産党の正統性が常に問われているのです。その際、共産党は党国体制という形で、ジャン＝ジャック・ルソー的な人民の一般意思を共産党が代理しているから国家と同等であるとして、中国的民主主義を標榜しています。それを西側はあまり真面目に受け取っていないのですが、中国は中国で民主主義をアップデートしようとしているのは確かだと思います。そういったところに対話のチャンネルをもっと設けてもいいのかなという気がしているわけです。

それはロシアに関して同じだという気がしていて、今はもうロシアは完全な悪者になって、それぞれ世界からデカップリングされようとしています。本当にそれですむのかという問題が特に経済界には突き付けられている課題となっています。確かにロシアのウクライナ侵攻は許しがたい暴挙です。認めるわけにはいかないと思いますが、歴史を振り返ってみると、ウクライナ以前にもさまざまな地域紛争はありました。ロシアは、アフガン、チェチェン、あるいはシリアでも、同じようなことをやってきた。ウクライナでは2014年のクリミアからやってきているわけです。ところが、そのときには今のような形でロシアたたきというようにはなりません。世界はまとまらなかったのです。

ですので、なぜ今回のウクライナ戦争においてこのようにフェーズが変わったのかを考えるべきだと思います。ご指摘いただいたように、ヨーロッパということがここで問題になってきたからではないのでしょうか。今まではヨーロッパではない、その外部や辺境で起きた地域紛争であった。それに対しウクライナはヨーロッパだという意識が非常に強いと思うわけです。

ヨーロッパとは何か—日本との気質の違い

■中島研究主幹

そこで改めてヨーロッパとは何かが問われます。そこからロシアが排除されているように思うのですが、

これは決して新しい事態ではありません。100年前のロシア革命、あるいはもっと前からですが、ロシアはヨーロッパなのかという問いが繰り返されているからです。近代は、何らかの形でロシアをヨーロッパの中に引き入れる努力をしてきました。ところが、それを今は完全に放棄しようとしているかのように見えます。ロシアはヨーロッパにあらずというわけです。悩ましいのは、果たしてその論理だけでこれから済むのかどうかです。ウクライナのほうに理があるのは当然ですが、それがヨーロッパだからという理なのか、それとも別の理なのかは問わなければいけない。ここでわたしは、もう一度「ヨーロッパ」という概念が、新しい理念として万人に開かれた場所の名前として使われるべきだと考えています。それはドイツのメルケル前首相が難民を受け入れるときに表明された理念ですが、わたしは、あれはたいへん立派な理念だと思っています。

ヨーロッパを閉じたヨーロッパ、例えばキリスト教がバックグラウンドにあり、ある西洋近代的な価値を共有する、そういう閉じたヨーロッパにして、その外部と区別するのではなく、外にも開かれて、難民もちゃんと受け入れるようなヨーロッパとしてもう一回再認識したほうがいいのではないかと。そうだとすると、今の戦争がどうなるかはわかりませんが、いずれ終わるわけですから、戦後どういう秩序を再構築していくかにヨーロッパという理念が大きく関わるのだと思います。その辺り、経団連でも外交委員長というお立場でいらっしゃるの、ウクライナ戦争後の世界秩序をどのようにお考えになっているのかをお聞かせいただければと思います。

■片野坂会長

ヨーロッパは、なかなか冒険心に富んで、したたかだなどという印象があります。ルールをつくり、海外に押しつけてくるようなところがある。例えば気候変動とか、日本の企業がルールとして守らないといけない。こういったものはヨーロッパから来るし、原産地証明もそうです。北海道でつくるワインに北海道ワインと名付けるためには北海道で育てたブドウでつくったワインでなければならない。

歴史的には、皆さんご存じのように、アレキサンダー大王もマルコポーロの『東方見聞録』も東インド会社も大英帝国もそうですが、つまり国としての領土は小さいけれども、世界に飛び出していき版図を拡大

していくエネルギーがある。現在においても、EUになり、英国は脱退したけれども、ロシアに対し経済制裁をしようではないかと世界に呼び掛けたりする。ビジネスにおいても、政治においても、なかなか目を離せないゾーンだなというのが実感です。

■中島研究主幹

おっしゃるとおりだと思います。最近『江戸の宇宙論』という本を拝読したのですが、実に興味深いものがありました。長崎の通詞を通じて当時のヨーロッパの考え方、特に宇宙論、天文学が入ってくるのですが、地動説も、ニュートン力学も理解されていたのです。そのときの評価として、いま会長がおっしゃったように、ヨーロッパ人は非常に進取の気性に富んでいて、世界のあちこちに出掛けていき、ちゃんと測量もして、経験に基づいた地位を構築しているが、それはもう感嘆すべきものだという仕方で論じられているのです。それが18世紀末の日本が見たヨーロッパの状況だったと思いますが、そのことは今にも続いているのではないかという気がします。

■片野坂会長

ヨーロッパ人は移動が非常に得意な民族です。そういうスピリットがあるような気がします。結局、アメリカに移住して行って新しい国をつくってしまったわけです。そのアメリカがもう今では世界の中心になっている。

日本はどうでしょうか。実は日本は新羅、百済の頃から出掛けていっている。遣隋使や遣唐使を送ったり、朱印船貿易でシャムに渡った山田長政もいた。また、元寇のように侵攻を受けた経験もある。鎖国以前にはアジアの国々との活発な交流があったわけですが、やはり日本という国は島国なので、かなり内向な



ところが強いような気がします。移民政策も、外国人に対する警戒心がベースとしてあるのですよね。

■中島研究主幹

日本の場合も、ルールメイキングを試みなかったわけではない気がします。例えば20世紀の前半までは日本も帝国だったわけです。帝国だったときの日本は、アジアにひどい損害を与えてしまったので、光と影でいえば、もちろん影のほうが深いのですが、それなりにルールメイキングをしようとした努力はしていました。ただ、残念ながらそのルールは広く共有されるようなルールではなく、日本にしか通用しないような閉じたルールだったわけです。逆にヨーロッパが、会長がおっしゃるようにルールメイキングが上手だというときには、それはある種の普遍性を持っている気がいたします。その違いはいったい何なのだろうと思うときがあります。

■司会 21世紀政策研究所 太田事務局長代理

ルールメイキングという話を含め、世界と日本との関係が出てきました。会長はかねてより日本における同質性の問題を語っていただいているかと思うのですが、その辺りを含めてお話しいただければと思います。

日本人が持つ同質性と公平さの感覚—江戸の多様性と戦後の同質化

■片野坂会長

コロナで人は移動制限を受けました。これは法律の要請ではない。政府は県境をまたぐ移動を避けてほしい、絶対必要でない出張は行かないでほしいとか言うわけですが、それに対し国民は従順です。日本という国は、例えば修学旅行でも、ある県は感染が拡大して危ないとなると、ひとつの学校が旅行をとりやめて、あっという間に全国の学校がその県への修学旅行を中止する。日本という国は同質性が非常に強い国民だというのは今回のコロナでも非常に出たように思います。こういう特質は、今の日本の問題でもそうですが、今回、ロシアに対しての政権スタンスも、ある意味では欧米の流れに身を寄せた感じがあります。自分の考えで日本という国はどのような動きをすべきかということよりも、like minded countryですから、同質性という質問のところでいくと、それは西側に寄っているという感じはします。

■中島研究主幹

江戸時代の日本はそんなに同質だったのかというと、各藩が文化的にも経済的にも非常に自立していました。言葉も違いましたね。その意味では、同質的ではないユニークな国の作り方をしていたのではないかと思います。同質性ということに関しては、藩の中では同質のものもあったかもしれませんが、全体としては異質なものが共存しているシステムだったと言えます。

歴史を振り返ってみると、これだけ同質性が強調されていくのは戦後の問題ではないかなという気がします。戦前は先ほど申し上げたように帝国でしたので、異質なものも含みこんでいたわけです。つまり、日本が全てずっと同質だったというわけではなく、異質のものを含み込んでいた、あるいは異質のものと同質と向かい合っていた歴史があったのです。そういったものをもう一度思い返してみる必要があるかと思います。過剰な同質化は避けていかないと、社会の活力を奪ってしまうと思います。

■片野坂会長

江戸時代には地方にも独自の塾がありましたよね。それが戦後になると全国の子どもに文部科学省が同質性を求めていった。私の故郷の鹿児島では、私の少し前の世代は学校で標準語を練習させたのです。鹿児島弁はだめだ。そういう教育をやっていました。だから同質性に慣らされていったというのはあったと思います。それはある意味では教育水準を上げていくし、底上げを図るところはあったのだと思いますが、戦後の近代国家から出てきているのは確かにそうですね。

■中島研究主幹

国民というまさに同質の塊をつくらなければいけないというときに言語の問題は大きいですね。軍隊では指揮命令が通らないとどうしようもありません。方言を使っていたら通らないので、どうしても標準語を強制しないとイケないという事情があったわけです。

他方で、ヨーロッパのほうに実は結構地方分権が残っている感じですが、フランスは中央集権とよく言われますが、それでも地方はそれなりに独自の文化、自立性を持っていたりしています。

■司会 21世紀政策研究所 太田事務局長代理

ここで、特に移動の自由の問題について、お二人の問題意識をうかがえればと思います。まずは中島先生からいかがでしょうか。

移動の制限から見えてくる日本における自由

■中島研究主幹

近代の自由権は、移動の自由が基本になっていると言われています。自分が生まれ育ったところにだけ閉じ込められているのではなく、自由に移動ができる。これは近代のある種の人間の解放だったという気がします。その上にさまざまな、例えば表現の自由なども含めて自由権が設定されている。人が動物のようにただ生きているのではなく、人間らしく生きるということの根幹に、移動の自由があると思います。ですから、それを制限するのはよほどのことがない限りはやめたほうがいい。

ところが、日本の場合、法律で決めて制限しているわけではなく、自粛のお願いをする。それに先ほど議論した同質性が加わり、みんなが守っていく。本当にそれで人間らしいあり方をわたしたちは手放さないで済んでいるのか。移動の自由を制限してわたしたちは何を守ろうとしているのか。当然、自分たちの生を守ろうとしているわけですが、その生というのが、親の死に目にも会えないような生で本当にいいのかというのは結構大きな議論だと思います。



■片野坂会長

最初の頃は感染で亡くなる方も多かったし、医療体制も整っていなかった。世界の動向や情報も入ってくるので、前半は厳しく水際対策を講じていたのは正しかったのだと思いますが、今は、世界を見ても、日本の厳しい制限だけが際立っています。ビジネスはいい。観光はだめだ。最近では、日本人は海外に出掛けていっていい。しかし外国人は入ってくるな。地球市

民というか、壁をつくらないという感覚でいうと、海外で働く日本のビジネスマンたちも非常に恥ずかしい思いをしている。日本は鎖国をしていると言われていきます。

■中島研究主幹

外国人と日本人を区別するのはどう考えても公平の原則に反すると思うわけです。大学の現場にいと、東大に留学したいという学生はたくさんいます。大学院にも合格して、留学の書類も全て整っている。ところが入れないわけです。

現場では本当に困っていて、そういう学生にちゃんと教育の機会を与えなければいけない。公平さに則らなければいけないと考えるのですが、うまくいきません。本当に困っている状況です。

■司会21世紀政策研究所 太田事務局長代理

非常に重い問題提起が中島先生からなされました。公平さとはいったい何かということです。会長も、政治体制の問題、共産主義、資本主義の問題というイデオロギー対立の中での共産主義の問題、あるいは共創の機会、平等、公平さというようなところをかねてより論じておられるように拝察しています。角度を変え、資本主義・自由主義という問題を含め、ぜひ論じてみたいと思うのですが、いかがでしょうか。

資本主義のアップデート—対話、言葉の力の重要性

■中島研究主幹

わたし自身は「モノの資本主義」から「コトの資本主義」へ、それから「人の資本主義」へということを考えていて、今の資本主義をそのままの形で維持するのは非常に難しいだろうと思っています。なぜかというと、過剰な生産、過剰な消費が地球の持続可能な条件を超えてしまっているからです。倫理的な消費や、持続可能な消費を考えた取り組みがこれからどうしても欠かせないと思います。

別な言い方をすると、ある時期まで、新自由主義的な発想で、市場に任せておけば何でも調整してくれてうまくいくのだという、ほとんど信仰のようなものがあったと思います。しかし、実際にはそうではなかったことが明らかになったわけです。市場は自立したのではなく、それ自体ある程度国家に守られることにより機能することがわかってきているわけですから、市場自体をより健全なものにしていくにはどうしたら

いいか。これは大きな論点の一つだと思います。

もう一つは市場の外です。市場の外の状況を資本主義はどう考えるか。例えば宇沢弘文先生が「社会的共通資本」という概念のもとで医療や教育などを挙げられましたが、そういったものは市場で取引できないし、するべきではないものです。しかし、この間、その一部は市場化されもしました。市場の外にあるものが、わたしたち人間の生存にとっては極めて重要な条件をなして、わたしたちの生が豊かになるためには必要です。ですから、そういったものを守るような形で資本主義を鍛え直していく必要があると思います。

■片野坂会長

先生のご著書である『人の資本主義』の中で、人類は資本主義がまだよくわかっていないのだという文脈がありました。うれしかったというか、安心しました。

先生にお聞きしたいことがあります。マーケティングでは差別化戦略という言葉があり、差異が結構大事だということで、ここ10年ぐらい浸透して、今も消えていません。差別化していくことで競争力を高めていくことは企業のマーケティングの定番になっている。こういうのも変わってきますよね。

■中島研究主幹

そう思います。わたしもそれを「コトの資本主義」という言葉で言っています。実態的には本当はそんなに変わらないはずだけれども、そこに違い、差異というものをくっつけ、それを売るわけです。飛行機のビジネスクラス、エコノミークラスなどはいい例だと思います。席に座ることに関して違いがあるわけではありませんが、少しだけ違いをつけるわけです。その差によって大きな利益を生むという戦略だと思います。

観光もある種パッケージ化された出来事売るものだという気がします。それ自体は、資本主義にとっては非常に大きな戦略の一つです。ただ、問題はその先にある、差別化の戦略がわたしたちの幸福にどのようにつながっていくのかを考えないといけない気がします。差異をつくり上げ、そこにさまざまな利益を乗せていくことは、わたしたちの生の幸福に本当につながっていくのだろうか。かえって、差異によって消耗させられているのではないかとも思います。差異を所有しているという欲望が掻き立てられて、際限がなくなるからです。

わたし自身は幸福にはいろいろな定義の仕方があると思っているのですが、究極的には人間関係の豊かさだと思っています。人間関係の豊かさを生きているその人のありようを高めていくこと。ここに幸福への鍵がある。それを資本主義がサポートしていく。そういう未来が出てこないものかという気がしています。

■片野坂会長

昨今、ウエルビーイングとかいう言葉も出てくるようになってきて、人類は全ての人類を幸せにできるかということなのかと思ったりします。自由競争であれば勝つ人、負ける人がいて、Aさんの幸せはBさんの不幸に乗っているようなものがある。結局、機会の平等といっても結果は不平等だと。

でも、全ての人を平等にしたい。地球市民とか世界市民のようにしていく。理想的な世界で、happiness consists in contentmentと言いますが、みな満足には差があってもひとり一人は幸せなわけです。例えば同じ仕事で報酬の高い人と少し低い人がいても、その人が満足するのであれば両方とも幸せになる。

■中島研究主幹

わたしたちは所有をベースにしてものを考えがちだと思います。しかし、所有ということでは汲み尽くせないものが幸福の問題にはあるのではないのでしょうか。豊かな人間関係というのは、わたしたちは所有しているわけではない。人間関係を所有するというのはおかしい言い方になりますよね。人が人と交わることは、何かものを所有することとは決定的に異なると思うわけです。

人間関係が豊かになると何が変わるかという、『人の資本主義』にも書きましたが、その人のありよう自体がよい方向に変化することだろうと思います。もう昨日の自分ではない。全く新しい感じ方、考え方をする自分になっていった。そうした変容は本当に貴重なことだと思います。

ところが、所有はなかなかそういう根底的な変容をさせてくれない。それどころか、変容にとってはかえって邪魔になるものだという気がします。何かを本当に捨てることではじめて得るものがある。資本主義が本当に人間の生を豊かにする方向に行くのであれば、そういう人間関係の豊かさとか本当の出会いのようなものに貢献するような資本主義に変わっていかないとはいけません。

■片野坂会長

どのような関係でも、大事なことは対話です。ある人間を勇気づけたり、あるいは立ち止まって考える力となる。そういうものを大事にしていく関係は、これからの地球というか、これだけ分断を抱えている世界においては大変重要ですね。中国とも対話すべきだし、ロシアとも対話すべきです。

ロシアというけれどもロシアとは何でしょう。プーチン大統領をイメージしながらロシアと言っていることもあります。ただ、ロシアという国そのものの歴史も文化もあるし、バレエもあるし、芸術もあるわけですから、尊敬の念も持っている。

現在のプーチン政権が取っているアクションと起きている現実は受け入れ難いことですが、典型的な対立軸だけを眺め、悪い印象が増幅されていくだけだと、またこれが受け継がれると、会津と薩摩の怨念のようになり、良くない形で伝承していくわけです。

■中島研究主幹

会長がおっしゃるように言葉の力は大きいと思います。言葉は一方で刃にもなります。今のウクライナ侵攻に関してわたしたちが耳にしている言葉は、まさに分断を助長する言葉ですが、同時に、言葉にはそういった分断を乗り越える力もあると思うわけです。わたしたちがどれだけそういう分断を乗り越える力を持った言葉を発明できるか。それは人間の経験に基づいたものでないと説得力がないと思います。経験は昇華していくとよく言われますが、言葉は背後に何か経験があり、それが結晶化したものだという気がします。そういった言葉をいただくこと、あるいはヒントとしてもらうことが人間関係においてのいちばんのギフトだという気がします。

■司会 21世紀政策研究所 太田事務局長代理

もう既に資本主義の弊害をどのように乗り越えていくのかというお知恵を出していただいたかと思います。経済界、企業の視点に戻させていただくと、会長は、これまでも大切なものは従業員であるというところを強調しておられるように思います。従業員と企業との関係についてお話しいただけますか。

大きな環境変化の中で人が花開く

■片野坂会長

このコロナで経営が苦しくなりました。これまでの



インタビュー等でも雇用は守るが給与は我慢してほしいなど、様々なことを申し上げたのですが、今回のコロナで何が社長として印象的だったかという、それは社員の価値です。

ANAグループの社員には非常に底力があるのを実感しました。1500名以上の社員が外部に出向して活躍している。こういう苦境にめげない頑張り、社員の底力を感じたという思いは、コロナの2年間の凝縮した経験に基づくものです。

客室乗務員として入社した社員が、県の職員としての仕事をしたり、全く別業界の会社で仕事をしたり、いろいろな気づきがあったということで、非常に良い経験になったと話をしてくれる社員が多いです。

そういう意味では長州ファイブとか、薩摩のフィフティーンとか、ヨーロッパに行つて刺激を受けた若者が明治維新の日本を創生していったように、今後当社も良い意味で、いろいろな刺激を受けていくのだと思います。

■中島研究主幹

全日空という会社のありようが浮かび上がってくるように思います。いま企業とは何かということがさまざまに問われているわけですが、いま伺っていて、ある種のアソシエーションではないかという気がしました。単なるカンパニーではなくアソシエーション、つまり人と人がつながることにより出来上がってくる組織です。アソシエーションですから、そこにはソーシャルなものが必ずある。ソーシャルなものを支えているのはまさに言葉なわけです。そして、経験が変わってくるということだと思います。そういう意味では、結果的にですけれども、全日空の社員の方々はよい経験をなさった感じがします。

■司会 21世紀政策研究所 太田事務局長代理

かねてより中島先生には課題設定能力の重要性というところをお話いただき、勉強させていただいております。この辺りからもう一度切り直していただければと思いますが、本日も論じていただいたように、混沌とする世界のなかで、どのようにして課題設定能力を伸ばしていけるのでしょうか。

課題設定能力の伸ばし方～延長線上にない未来

■中島研究主幹

重要なのは、わたしたちの想像力を鍛え直すことだと思います。前に中国と韓国と日本の先生で集まり、思考実験として東アジア共同体の憲法をつくってみるということをやってみたわけです。そうすると、案外日本国憲法は人気があるのです。東アジアにおいて日本国憲法の理想主義をどうやってわたしたちは継承していったらいいのだろうか。こういう課題設定の仕方は、相当の想像力を羽ばたかせないとできません。今までの延長線上からは、出てこない発想だと思います。

未来を本当に考えるためには、単に現実の延長線上にある未来を見るだけでは済まないと思っています。現実にはないようなもの、つまりわたしたちは何を望むのか。その想像力を鍛えないといけません。リベラルアーツ、なかでも芸術は、わたしたちが何を望むかという想像力を鍛えてくれる一つのツールという気がしています。

■片野坂会長

芸術というキーワードが出ましたが、私が社長になってから、4年ぐらい前だったでしょうか、脳科学者の茂木健一郎先生に弊社で講演していただいたことがありました。日本の偏差値的な教育に対し、世界の大学の入試問題は変わってきている。ある写真を見て何を考えるかとか。いろんな話をして刺激を受けました。リベラルアーツを大事にしていく機運はあるけれども、今こそ本当に実行していくべきときだと思います。

■中島研究主幹

入試制度も含め、見直すべきことはたくさんありますよね。企業でも、人材育成のやり方がだいぶ変わってきました。私もお手伝いするときがあるのですが、リベラルアーツから人材育成を考えることをおっしゃる企業が増えているように思います。しかし、当の大学はどうかというと、リベラルアーツをあまり重視し

ていない。残っているのは数えるほどの大学です。

真のインクルージョンに向けて

■片野坂会長

SNSが浸透していくなかで、日本の若い人が気候問題に興味を持ち始めています。ヨーロッパのグレタ・トゥーンベリさんなどの活動を見て私もやろうという感じになっている。ただ、もう少しベースとなる日本の問題なども考えながらやるべきだと思います。リベラルアーツのベースには小学生の教育も必要だと思います。小学校の母校で3年前にミニ講演をダイバーシティ・アンド・インクルージョンでやりました。

インクルージョンは、マジョリティがマイノリティに、こっちへおいでよと言っている側面がある。一人で居たい人もいる。私が子どもたちに語ったのは、一人を好む人もいるのだよ、ということです。だいたい小学生はこっちへおいでよと言って来ない人をいじめていくわけです。これは日本の社会の村八分の特質が少しあって、日本人の特殊性もあるので、インクルージョンは本当に難しいのだと思います。

ダイバーシティは、こちらはまだいいというか、こちらは大事だよねと。ただ、世界が結束に向かおうとするときにはそれぞれのダイバーシティだらけだったら正しい方向に結束できないので、さらに議論が必要だと思うということも添えました。いずれにしても、リベラルアーツというものに小学生から取り組むべきだと思います。

■中島研究主幹

ご示唆いただいたインクルージョンの抱えている問題はわたしも同感です。エクスクルージョンを内に潜ませたインクルージョンである場合がありますよね。

■片野坂会長

No one left behindと決まり文句になってきていますが、いろいろ難しい問題が出てきました。山の上に一人で住んでいたいおじいちゃんに対し、人口減の日本ではコンパクトシティをつくるから中核都市に下りてこいといった問題もありますよね。ここで出てくるのは、郵便とかあらゆる公的サービスを平等にすることになるとコストがかかるわけですから、水道はともかく郵便は2日遅れてもいいとか、先ほども言ったコンテンツメント。満足に差はついていても、基本的なところがあればいいのではないかという気もしないで

はないですが、インクルージョンということは結構大事な問題ですよ。

だから言葉を突き詰めないといけない気がしてきて、結局、包摂性とか難しい漢字を並べているだけだけれども、インクルージョンの持つ意味を企業の中でも考えていこうという気になっています。

■中島研究主幹

100年前に同じように感染症と戦争を経験し、その後、世界のある部分は全体主義に陥ってしまいました。全体主義は一種の包摂を謳ったわけです。「結集」という言葉をドイツでは言っていました。そういう全体主義の暴力にわたしたちはノーを言い続けてきたわけです。その歴史を忘れてはいけないと思います。ですので、包摂するということにどれだけ繊細な仕方ですそれを語るかが問われているのだと思います。

■司会 21世紀政策研究所 太田事務局長代理

おわりに、どういう未来の社会のシステムを目指していったらいいのかということと、最後に次世代へのメッセージを一言お願いできればと思います。

次世代へのメッセージ—自分のポリシーを持ってほしい

■中島研究主幹

人間の幸福、これはある種の社会関係資本の豊かさです。人が人と出会って大事な言葉を贈りあって、よりよいあり方へと変容していく。そういったことを後押しできる社会が望ましいと思います。それをサポートするような制度をわたしたち大人はつくっていくべきではないか。そのように思います。

未来を開いていくのは若い人です。未来を開くために想像力という武器を磨いてもらいたいと本当に思います。それによって新しい言葉を身につけ、新しい世界を切り開いていく。それをサポートするような仕組みは大人が何とかつくるので、その上で大きく羽ばたいてもらいたいと思います。

■片野坂会長



大賛成です。理想主義かもしれませんが、人が幸せになるときのその人とは、究極は全地球、全人類というか、世界市民というか、よく世界の戦争が止まるのは宇宙人が攻めてきたときではないかということもあるのですが、一体感というか、国とか民族を超え、全ての人類が幸せな社会をつくる。そこに向かって行くべきだなというのは実感としてあります。

幸せは平等ではないかもしれない。ある人とある人は少し差があるのだけど、満足をしている状態で二人とも幸せだというのはなるほどな、といつも思っていて、幸福は満足にありという、満足できる人が非常に多い状態をつくっていくような社会を目指せばいいのかと思います。

私の場合には、若い人、ネクストジェネレーションに、あえて「日本の」と付けたくくなります。課題の解決に長けている人は多いと思いますが、自分の考えを自分で見つけ、世の中の課題を、テーマは何なのだと、考えてほしい。例えば、社会が変わっていく中で、自分の仲間には親の介護で教育を受けられない人もいるのだということを知る。それに対し、いじめるのではなく見守るのでもなく、これをどうしたらいいかというように考え、自分のポリシーを持つような、そういう若者が増えてほしいと思います。

そうすれば、付和雷同的にどちらかにつくのではなく、国全体が自分のポリシーを持って世界の国々と対話をしたり、ヨーロッパのように世界に呼び掛けていくような、日本から自発的な世界のルールづくりをするような、そういう国になっていけるのではないかと思います。是非頑張ってください。

21世紀政策研究所

発行・編集 〒100-8188 東京都千代田区大手町1-3-2
一般社団法人日本経済団体連合会 21世紀政策研究所

TEL 03-6741-0901

FAX 03-6741-0902

URL <http://www.21ppi.org>