

21世紀政策研究所新書

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 — (1)

次世代の人材と その育成

中島隆博

21世紀政策研究所研究主幹／
東京大学東洋文化研究所教授
同大学東アジア藝文書院院長



渡邊光一郎

日本経済団体連合会副会長／
第一生命ホールディングス取締役会長



特別対談シリーズ（2022年3月18日開催）

対談

日本経済団体連合会副会長

第一生命ホールディングス取締役会長

渡邊光一郎

21世紀政策研究所研究主幹

東京大学東洋文化研究所教授／同大学東アジア藝文書院院長

中島 隆博

【モデレータ】 21世紀政策研究所事務局長

太田 誠

■ 太田誠 21世紀政策研究所事務局長

21世紀政策研究所では、日本は、いま、資本主義・民主主義の曲がり角にあると捉えています。ウクライナ情勢などを見ましても、既存の方針や今までのやり方では直面する問題に答えられないのではないかと、問題意識を持っています。この曲がり角をどのように捉えたらよいのでしょうか。また曲がった先には、一体何があるのでしょうか。本日は、戦後、マッカーサーが応接室として使用していた第一生命本社貴賓室にて、激しく変化し既存の枠組みを超えた諸情勢に対処できる次世代の人材とその育成を中心にテーマとして幅広く論じていただきます。

渡邊会長は中央教育審議会の会長を務めていらっしゃるし、経団連でも教育・大
学改革推進委員長に就任いただいております、その観点からたびたび教育問題について論じていただいております。中島先生におかれましては、まさにアカデミアの世界と教育の世
界におられます。今日は教育・人材をキーワードとして論じていただき、サステイナブルな資本主義、あるいは先生のご著書にもありますような『人の資本主義』といった観
点でもディスカッションをしていただければと思っております。まず渡邊会長からお話を



右から中島研究主幹、渡邊経団連副会長、太田事務局長

お願いできますか。

社会的共通資本とは―市場経済の外でどのような価値を見出し、人々の幸福を追求できるのか―

■ 渡邊光一郎 日本経済団体連合会副会長

中島先生のご著書の『人の資本主義』とNEW LETTER (2021年9月号) 両方読ませていただき感銘を受けました。足元ではウクライナ問題において、NATOとロシアとの地政学的なリスクが目の当たりになりました。それ以前にも、米中のデカップリングの問題があります。分断する資本主義を表したアメリカとか、ある意味では国家資本主義的な姿から同じように格差を生み出している中国の姿とか、トウキディデスの罫とも言われます

が、米中のデカップリングはそのような構図に見えます。まさにVUCA (Volatility: 変動性 Uncertainty: 不確実性 Complexity: 複雑性 Ambiguity: 曖昧性) の時代です。分断が進むなかで、民主主義や資本主義のありようについて、日本の立場で改めて磨き上げないと将来は非常に危ういと思えました。ですので、このようなテーマで議論することは、時宜を得たものだと思えます。

『月刊経団連』2022年1月号の対談で、十倉会長が宇沢弘文先生の社会的共通資本を取り上げ、経済というののもとも経世済民で人々を幸福にするのが経済とおっしゃっていた事が私の心に非常に響きました。この言葉は福沢諭吉が海外の要素を日本語化するにつくったとも言われていますが、すごくいい言葉だと思います。

中島先生は対談の中で、人の資本主義を説明され、人間の生存・人間の幸福の条件を豊かにするために投資することがこれからの資本主義とおっしゃっていました。宇沢弘文先生の『社会的共通資本』を読むと、社会的共通資本としての教育という考えが出てきます。そして、この考え方は哲学者ジョン・デューイが提起した理論に依拠しており、デューイの『民主主義と教育』という書籍から宇沢先生は整理されたようです。デュー

イは教育の三原則を次のように述べています。一つ目は「社会的統合」。二つ目に「平等主義」。これは機会の平等や、今日的にいうとダイバーシティ・インクルージョンを想定しているのだと思います。三つ目に「人格的な発達」を助けることが教育だとしています。宇沢弘文先生のお考えは、まさしくデューイの三原則に基づいています。宇沢先生は教育について、「一人一人の子供がもっている多様な先天的、後天的資質をできるだけ生かし、その能力をできるだけ伸ばし、発展させ、実り多い、幸福な人生をおくることができる一人の人間として成長することを助けることである」としています。特に「幸福な人生をおくることができる一人の人間として成長することを助ける」という部分はまさしく教育の本質を言い尽くしているのではないかと思います。

デューイの三原則に基づいた学校教育制度は、できるだけ広く、多様な社会的・経済的・文化的背景を持った子供たちが一緒に学び、遊べる場所で行われることが望ましい、とされています。これは公教育を強くし、いろいろな条件や環境に置かれた子供たちを、公教育の中に入れることによって格差が広がることを防いでいるということではないかと思えます。

資料 1 資本主義の見直しに関する動き①

年代	米国を中心とした主な出来事	資本主義の見直し、企業の社会的責任に関する動き
1920年頃	<ul style="list-style-type: none"> 大量生産大量消費 黄金期からの大恐慌 	<ul style="list-style-type: none"> 倫理的投資：米国の教会で、宗教的・倫理的動機で特定の業種業態を排除、倫理的価値の実現
1960年頃	<ul style="list-style-type: none"> 公民権運動 レイチエル・カーソン「沈黙の春」 キューバ危機 ベトナム戦争 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的責任投資 (SRJ)：米国で、反戦・人権など社会運動の一環としての投資が広がる、社会的価値の実現 ラルフ・ネーターによる消費者運動
1970年代	<ul style="list-style-type: none"> オイルショック ウォーターゲート事件 	<ul style="list-style-type: none"> ミルトン・フリードマン「株主資本主義」に言及 (1970) ローマ・クラブ「成長の限界」(1972)
1990年～2000年代前半	<ul style="list-style-type: none"> エンロン事件、ワールドコム事件、ナイキの児童労働発覚 ITバブル 9.11同時多発テロ 	<ul style="list-style-type: none"> サステイナブル投資：CSRと企業価値の関連に着目、財務リターンへの追求 京都議定書 (1997) MDGs採択 (2000) SOX法制定 (2002)
2006年	<ul style="list-style-type: none"> 住宅バブル 	<ul style="list-style-type: none"> 国連責任投資原則 (PRI) 設立 責任投資・ESG投資、社会リターン・インパクトの追求 ポーター教授、クラマー氏「競争優位のCSR戦略」出版
2008年	<ul style="list-style-type: none"> リーマンショック 	<ul style="list-style-type: none"> インパクト投資、エシカル投資、クワウトフアンデインング 社会的に影響の大きい金融機関 (too-big-to-fail) への特別な監督検討開始
2009年	<ul style="list-style-type: none"> オバマ政権発足 ギリシャ危機 	<ul style="list-style-type: none"> サンデル教授「これからの正義の話をしよう」出版 不況によりCSR停滞
2010年	<ul style="list-style-type: none"> 中国GDPが世界2位 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的責任の国際ガイドライン「ISO26000」発行
2011年	<ul style="list-style-type: none"> S&P、米国債をAAA→AA+に格下げ アラブの春 	<ul style="list-style-type: none"> ポーター教授、クラマー氏「CSV (共通価値の戦略)」出版 国連「ビジネスと人権の指導原則」発表 OECD「より良い暮らしイニシアチブ」開始、幸福度指標開発
2012年		<ul style="list-style-type: none"> ESG関連投資額が世界で1000兆円を超える

(出所) 第一生命経済研究所

資料2 資本主義の見直しに関する動き②

年代	米国を中心とした主な出来事	資本主義の見直し、企業の社会的責任に関する動き
2013年	<ul style="list-style-type: none"> シェールガス革命 	<ul style="list-style-type: none"> IIROC「統合報告フレームワーク」発表 ビケテイン氏「21世紀の資本」出版 アクティビストの影響が増大
2014年	<ul style="list-style-type: none"> クリミア危機 ボビュリスト政党の躍進 	<ul style="list-style-type: none"> 日本「スチュワードシップ・コード」発行、伊藤レポート EU「非財務情報開示義務指令」採択
2015年	<ul style="list-style-type: none"> パリ同時多発テロ 	<ul style="list-style-type: none"> SDGs採択 パリ協定 日本「コーポレートガバナンス・コード」発行 GPIF、PRIに署名
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ブレクジットが決定 	<ul style="list-style-type: none"> リンダ・グラットン他「ライフ・シフト」出版
2017年	<ul style="list-style-type: none"> トランプ政権発足 NYダウ史上初めて20,000ドル突破 	<ul style="list-style-type: none"> TCFD提言 経団連企業行動憲章 改定 GPIFが1兆円規模のESG投資を開始 伊藤レポート20
2018年	<ul style="list-style-type: none"> 仏黄色いベスト運動 アツナル時価総額、世界初1兆ドル超え 	<ul style="list-style-type: none"> フランクフルク ラリー・フイック・レター、「すべてのステークホルダー」への価値創造に言及
2019年	<ul style="list-style-type: none"> 香港大規模デモ グレタさん国連気候行動サミット参加 	<ul style="list-style-type: none"> 米国ビジネス・ラウンドテーブル、株主至上主義の見直しに言及
2020年	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス 	<ul style="list-style-type: none"> ダボス会議のテーマ「ステークホルダー資本主義」

(出所) 第一生命経済研究所



渡邊経団連副会長

次に、資本主義の見直しに関する動きを整理したいと思います。1970年代に、ミルトン・フリードマンが株主資本主義を提唱しました。フリードマンの株主資本主義の基本命題は、(1)株主主権論と経営者代理論、(2)利益最大化論です。これらの考えは今も生き続けていて、市場の原理や、ガバナンス理論では常に出てきます。経営者は自らの経営理念や、本来あるべき姿を描きながらも、目の前の市場に出た瞬間にこの命題との間で大きな矛盾を抱えながら、何とかその矛盾を克服しようと経営しているのが実態だと思います。

岩井克人先生が日本経済新聞（3月17日）でフリードマンの考え方は誤りだということを説

明されていましたが、私も岩井先生の説に賛同します。といいますのも、従来から、取引先、顧客、従業員などをはじめ、ステークホルダーとは多様なものであると考えていましたので、株主主権論に対して違和感を覚えていました。

経営者は株主の代理者であるという経営者代理論も、会社という組織体における信託を受託しているという立場であり、決して株主という一存在の代理者ではないと思っています。フィデュシアリー・デューティー (Fiduciary Duty) という考え方がありますが、まさしくわれわれ経営者はフィデュシアリー・デューティーを負っているのだと。利益は重要な要素ですが、資本主義は倫理によっても支えられているという考え方が、正しいと思っています。

こうした流れやリーマンショックを経験するなかで、マイケル・ポーターなどのCSV経営が出てきたり、トマ・ピケティが『21世紀の資本』で格差問題を統計的に指摘したりしたのは必然だったと思います。その後、SDGsやパリ協定があり、米国のビジネス・ラウンドテーブルでは株主資本主義の見直しが言及され、ダボス会議でもステークホルダー資本主義が打ち出されています。経団連の「新成長戦略」がこうした時

代背景を捉えながらサステイナブルな資本主義を打ち出したというのは、まさしく時代の流れに沿ったものではないかと思えます。

世の中は明らかに変化してきていますので、この変化をしっかりと受け止めた考え方の整理が必要です。ただ、現実的には日本のガバナンス論やROEを重視した経営は世界の動きからやや後ろにずれてしまっている気がします。そうしたことも含めて、今日のような議論をしっかりとし、日本の社会的な共通認識を構築する必要があると考えています。

■ 中島隆博 21世紀政策研究所研究主幹

貴重なご提言をいただき、ありがとうございます。いろいろ教えていただいたことが私の中で響いております。宇沢先生が社会的共通資本とおっしゃったときに、フィデユシアリーということを強調されて、次のようにおっしゃっています。

「社会的共通資本はそれぞれの分野における職業的専門家によって専門的知見に基づき、職業的規律に従って管理・運営されるものであって、政府や市場の基準・ルールに従っ



中島研究主幹

て行われるものではない。この原理は社会的共通資本の問題を考えると、基本的重要性を持つ。社会的共通資本の管理・運営はフィデュシアリーの原則に基づいて信託されているからである」

宇沢先生はフィデュシアリーを日本語に訳されていまして、これは社会にとって極めて大切なもの、それを預かることだとおっしゃっています。会長のおっしゃった、フィデュシアリー主権論とかそういうものではなくて、ステークホルダー型で考えていくべきというお話は、ある種のフィデュシアリーに基づくアソシエーションの構想のように受け止めました。一方で、もちろん会社ですから市場経済に基づいて利益

を上げなければいけない。これもたしかですが、同時にアソシエーションとしての会社は、市場の外の問題にも責任を持たなければいけないということだと思えます。

社会的共通資本の理論がおもしろいのは、市場一辺倒で物事を考えてはいけない、市場に委ねることができないような人間社会の領域というのがいくつもある、ということですが、教育はその中でも最も重要なものの一つです。ただ、よく考えてみれば会社だってそうなわけで、第一生命が相互会社から出発したというのも、象徴的なことだと思います。つまり、人が集まってある種のアソシエーションをつくっていく。それによって社会に貢献して利益も上げていく。そのような理念のもとに会社はそもそもスタートされたのではないかと思えます。

また、保険は、高度な専門的知識に基づいたものですから、社会からフィデュシアリ―、受託、信託を受けて会社を運営しているということを多分に含んでいるのだと思います。そうすると、社会的共通資本の考え方は、単に市場の外での諸領域だけではなく、会社のあり方にも適用できるのではないだろうか、宇沢先生の理論をさらに延長していくような考えもできるのではないかということを、いまお話を伺っていて非常に思

いました。

宇沢先生が教育に関してデューイから学ばれていたという点は重要だと思います。デューイはアメリカのプラグマティズムを代表する人で、柔軟な考え方をしていた人です。もともとは哲学を勉強していて、特にヘーゲル哲学を勉強していましたが、彼はそれを乗り越えなければいけませんでした。ヘーゲルのような古いタイプは、最終的にはキリスト教がゴールでしたから、それに基づくようなものではだめだと。デューイは進化論のダーウインの影響を強く受けていて、もっと偶然に開かれた、そして因果律に縛られないような新しい考え方をしなければいけないとも言っていました。そうした考えを教育に、社会改造に応用していったわけです。ですから民主主義というのも絶えず検証し直していくものであり、そうしていかないと民主主義が壊れてしまう。民主主義の理念が何かあらかじめあって、それを実現すればいいというものではなくて、私たちこそが民主主義を絶えず洗練していかなければいけないという考えを持っていました。

それを教育の現場で適用したのが三つの原則だと思えますが、これは私たちにとってもいまだに非常に重要なものだと思います。それによって一人一人の人間、特に児童や

生徒・学生の可能性が花開くような状況が実現するのではないかという気がします。日本の教育は、このようなことをちよっとおざなりにしてきたのかもしれませんが。もしそうであれば、それは根本的にどこかで改めなければいけない、というのに私は大賛成です。

■太田事務局長

もうすでにキャピタリズムやデモクラシーや、その中で教育の問題について思想的な側面も含めてお2人から論じていただきまして、本日の重要な論点はここで出揃ったという感じがしています。

ここから先は教育・人材に絞った形で話し合いをしていただければと思います。まず渡邊会長にお伺いします。先ほど拝見させていただいた第一生命館マッカーサー記念室を含めまして、このビルから日本の教育は、戦後の教育は始まったのではないかという印象を持たせていただきました。戦後の教育の歩みから振り返っていただきまして、教育の原点をどのようにご覧になっているかについてお話しいただき、中島先生とご対談



マツカーサーの銅像前での写真

いただけたらと思います。

戦後教育の出発点に立ち、日本の教育を再考する

■ 渡邊副会長

まさしくいまご指摘のような視点から、今日、マツカーサー記念室をご覧になっていただきながら、このマツカーサーが応接室として使用していた貴賓室で、お話しするのがふさわしいのではないかと思いました。資料3にもあるとおり、Society 3.0の工業社会に向かうときに日本は戦後を迎えました。このときGHQ（連合国最高司令官総司令部）の民政局が力を発揮して憲法草案を策定し、さらには民間情報教育局や、

資料3 未来志向の教育改革

	Society 3.0 工業社会	Society 4.0 情報社会	Society 5.0 創造社会
教育制度	戦後教育 (1945~) ✓教育基本法 ✓6・3・3・4制 単線型教育	臨時教育審議会 (1984) ✓国際化・情報化 ✓個性重視 ⇒「ゆとり教育」 教育基本法改正 (2006)	未来志向の教育改革 (2018~) ✓高等教育グランドデザイン ✓令和の日本型学校教育 GiGAスクール元年(2021)
社会経済	高度経済成長	バブル経済⇒崩壊 新自由主義経済	失われた30年 サステイナブル資本主義 第4次産業革命(DX)
企業雇用 制度	メンバーシップ型 終身雇用	非正規雇用増加	働き方改革 ジョブ型雇用?

(出所) 第一生命経済研究所

米国教育使節団が来日して日本の教育についての調査をした上で、当時の東大総長(南原繁)を中心に検討も踏まえ教育基本法が制定されました。

民政局にいたのはニューディーラーたちです。本国内でニューディール政策を進めてきて、社会的な視点が非常に強く、理想的な国をつくりたいと思う若者たちでした。こうしたケーディス大佐率いる若者たちと当時の当社社長の矢野一郎は家族ぐるみでの付き合いをしていました。この頃は、日本弱体化論が出てくるなど、混沌としていました。特に別の建物に入居していた極東委員会の出先機関からは、日本の分割統治といった計画も出てきました。実はGHQの政策というのは、民政

局と参謀第二部の対立など、イデオロギー的には対極にあるものが混在していて、一つのものとして見づらいいと思います。いずれにしても、そのとき草案が作成された日本国憲法と教育基本法の精神を基に民主的な教育が確立されたことは間違いないでしょう。

具体的には6・3・3・4制に表れているようなアメリカの単線型の教育制度が入ってきました。教育行政も、戦前のように政府の政策の影響を受けない形にするために、地方公共団体に教育委員会ができたり、宗教と分離するための公民館が各地にできたり、日本の教育の出発点が固まりました。

そのときに後々一番尾を引いた問題だと思ふのは、極端に産学の分離が行われてしまったことです。アカデミアの独立を明確にするというのは、もともとは軍需産業と分断することを目的化したものですが、結果的には他国よりも際立って産学の分離を行ってしまいました。大学というのはフンボルト理念の影響を受けていますから、フンボルト理念にある純粋な学問研究を行っています。神学が強すぎるとか、帝政的な政治からの分離、あるいは職業的、ギルド的なものに行きすぎるとか、そうした中世的なものに反対し、教育や研究は純粋であるべきとするフンボルトの考え方は正しく、重要だと思

ます。正しいけれど、例えばアメリカなどはイギリスから導入したカレッジ型の大学形態の上に形成された大学院を中心に産学連携を強めました。

『月刊経団連』2022年1月号での十倉会長と中島先生との対談の中でカール・ポラニーの話が出ていました。彼はハンガリー人です。彼のような優秀で、特にドイツのユダヤ系でフンボルト思想を踏まえた人たちが大量にアメリカに入り、従来のカレッジ型の大学の上に大学院を形成したわけです。そして、研究を重視した大学院が形成され発展していきました。一方、日本では産学を分離してしまった。アカデミアの独立が唱えられ、学部型の縦の構造が形成され、横のつながりが弱い構造にしてしまった。これが戦後教育の弱点となった要素ではないかと考えています。

■中島研究主幹

今のお話は非常に示唆的だと思いますし、この場所から日本の戦後教育が始まったというのには象徴的なことだと思います。われわれはあまり気がつかないのですが、アメリカの中には社会民主的な流れが結構強くあります。私は晩年のロバート・ベラー先生と

お付き合いさせていただきました。日本の神道などの研究をなさっていて、丸山眞男さんとは盟友でした。ベラー先生は宗教社会学、とりわけ市民宗教論で有名な方です。この先生が繰り返しおっしゃっていたのは、アメリカには社会主義的な、あるいは民主社会主義的な伝統が根強くある。外から見るとそれが見えなくなってしまうているが、そんなことはない。ニューデールなどが典型的ですが、時折、歴史の中心に社会主義的な政策が現れてくる。だから、アメリカのことを見誤らないでほしいということを繰り返し言われていました。

そのアメリカの中の社会主義的な情熱に燃える若者たちが、日本の戦後教育をつくっていったというのは象徴的なことだと思います。戦前の日本の教育とは百八十度違うものだと思いますが、その理念がどれだけ定着していったのか。それを私たちはもう一回検証し直さなければいけない。

戦前の教育の反省、つまり戦前の教育には、一高のようなナンバーズスクールを中心とした、ある種の教養主義があったわけです。戦後の日本になると大学が大衆化していくこともあります。一般教養という形でどの大学にもある種のリベラルアーツが展開し

ていくことになります。ところが、私に言わせると、それは徹底したものではなかったという気がします。一般教養が揶揄的に使われたこともあって、最終的には国立大学が法人化していくなかで、一般教養自体をなくしていくという流れができていきました。今では、一般教養を残している大学はほとんどなくなっています。他方で、アメリカの大学を見ますと、1、2年生のうちにゼネラル・エデュケーションという形でリベラルアーツを多くの学生が取ることになっています。リベラルアーツに特化した大学もたくさんあります。小さい大学で、リベラルアーツに特化して優秀な学生を送り出すというタイプの大学も数多くあります。ところが日本はそういうのはほとんどありません。

専門に入ったら専門だけをやっていくという学部型教育が強かったというお話を聞いていてもよくわかりました。その中で産学の連携をどう取るかという問題ですが、私も東大東京大学においても、産学の連携を強く考えています。お互いがお互いに利するような形でどういう産学連携の姿がありうるのか。この模索をこの20年弱、ずっとやってきたという感じがします。私自身もある産学連携に関わっていきまして、よりよい形で教育・研究に産学連携を組み込んでいかなければいけないと感じております。大学自体も

変わっていくことだし、企業も変わっていくことでしようし、両方の変容につながるような産学連携がありえるのではないかと思います。そのモデルを示したいと日々念じております。この点で、産学連携がいま曲がり角にあるのはたしかだと思えます。

ここで会長に、戦後の一般教養というリベラルアーツをどう評価されているのかについて伺いしたいと思います。

Human Co-becoming という視点の重要性―人間の再定義―

■ 渡邊副会長

大きな流れとしては、Society 4.0時代の教育への取り組みにおいて問題が生じたと考えています。一般教養はもともとアメリカから導入し、多くの大学に教養部を設けて、教養部の一般教養と学部教育を2年間ずつ分けてしっかり取り組もうとしていました。思想としては、そうしたスタートでしたが、現実はどうだったのか。

2002年に、中教審から「新しい時代における教養教育の在り方について」という答申が出ています。その中に参考として、教養教育がどういう問題をはらんだのかとい

うことが記載されています。具体的には、実際の授業は一般教養の理念とは乖離したも
のになっていったことや、大学設置基準が一律であったため、多様化した大学の実態に適
合していなかったことなどが指摘されています。

もっと不幸な歴史は学生運動にあったと思います。学生運動の拠点が主に教養部と学
生寮にあったので、教養部を否定する世論が強く出てしまった。これは非常に不幸でし
た。本質論とはまったく違う世論が形成されてしまい、教養教育にも大きく影響したと
思います。他方で、米国は体系立った教養教育をベースに置きながら、リベラルアーツ
型の大学と、その上に大学院を形成していきました。

日本もこうした問題を認識していなかったわけではなくて、何とか是正しようという
動きがありました。ただ、初等・中等教育や大学における教養教育など、各教育段階に
おける教養教育の問題点を考慮したものの、結果的に大綱化（注・1991年の大学設
置基準の改定などの制度改革）が教養教育の縮小を招いてしまったのです。大学も、進
学率が高まり、学生数も増えていくなかで、一律で改革するのは難しいので、個性化、
簡素化という方向で答申をまとめ、行政もそうした方向に進んでいきました。

同時に大学院の充実も進めなくてはなりませんでしたが、実際には独立性が強く出すぎてしまう大学院は産学の連携が取りづらく、経済界からすると受け入れづらいものになってしまいました。本来は、産学連携のもとに、リカレント教育を含む大学院を形成して、4年間だけですべてをやるという考え方ではなく、教養教育とともに体系立った教育体制を整備する必要があると思います。その後も、2002年の答申は教養教育の抜本的充実が不可避だと指摘していますから、大綱化以降縮小した教養教育をもう一回建て直すという意識は根強くあったと思います。

さらに、現代は高校教育の問題もあると思います。高校への進学率が99%になり、進学した生徒の7割が普通科に在籍しています。大学では約8割が私立大学に行きます。大学全体では、7対3の割合で文科系と理科系に分かれますが、入試はアラカルト方式になっています。そうすると、リベラルアーツは大学でも薄れている上、高校でもなくなってしまっています。さらに、大学院の形成も十分とは言いがたい。各大学は工夫して多様化していきました。教養教育に関しては、教養部を残している大学もいくつかありますし、改組して大学院を充実させながら全体を調整する動きもありました。各大学

が様々工夫されていることは間違いないですが、それが大学全体で十分に確立されているとは言い難いと思います。

先生のおっしゃるように、教養教育を大学4年間の中ですべて行うのは無理があったのではないかと思えます。したがって、STEAM教育 (Science, Technology, Engineering, Art, Mathematics 等の各教科での学習を実社会での問題発見・解決に生かしていくための教科横断的な教育) と言われている、リベラルアーツを含んだ教育を高校からもっと充実させていく必要があります。大学でもSTEAMの概念を入れながら、今までの学部教育をもう少し横に広げるカリキュラムをつくらなければならぬと思います。加えて、日本の弱点となっている大学院も強化しなければいけません。いずれにせよ、産学連携が必要で、これらが教養教育における問題ではないかと思っています。

また、Society 4.0を迎え、情報社会とグローバル化に世界が進もうとした際、ときの中曽根内閣は個性重視のもと、国際化、情報化等への対応に向けた教育改革をすべきだと臨時教育審議会で示しました。ただ、先ほども申し上げたように学生運動もありま

したし、学校の問題がいろいろ噴出してしまったので、それらを是正するということで、結果的にはゆとり教育を進めることになりました。これは大きな失敗だったと思います。国際化や情報化に対応するためには何が必要だったのでしょうか。当時、劇作家の山崎正和先生が「柔らかい個人主義」というものを主張されており、私はソフト化の潮流のなかで日本の社会・文化がどのように変化していくのかを展望するチームに入っていました。あのととき山崎先生が柔らかい個人主義を出したのは、情報化や国際化の中で強烈な個人主義に著しく傾倒してしまうことへのアンチテーゼだったと思います。つまり、情報化や国際化が進むことへのバランスとして文化が必要で、そのために柔らかい個人主義が重要ということを伝えたかったのだと思います。

ところが、現実的な教育行政では、ゆとり教育は理念的なものではなくて、カリキュラムの3割削減になってしまいました。カリキュラムを3割削減して、どうして情報化とかグローバル化に対応できる教育体系が整備できるのでしょうか。これがPISAシヨックで明確に学力の低下となって表れたので、ただちに見直しに入りました。

こうした動きを是正するためにも、2006年に教育基本法の改正が行われました。

その後、この改正教育基本法の趣旨を具体化するための教育改革が進んできました。その大きな流れの中で、今日では Society 5.0 で求められる人材の育成に向けた教育改革が進むことになったと思います。これは、先生のおっしゃっているような、人を中心にした社会構造である Society 5.0 時代と連動するような教育制度を目指すという改革です。

デジタル化やグローバル化は引き続き対応しなければいけない課題です。繰り返しになりますが、デジタル化・グローバル化が進むときには山崎先生が指摘したような柔らかい個人主義的な教養や倫理とか、そういったものを対極に持ってきて人を中心にならないと意図せざる方向に進んでしまいます。DX を目的化してしまうと必ず格差につながる、これはもう欧米では顕著に表れていると思います。格差を是正するためにも Society 5.0 への対応は for SDGs であるべきだし、人の資本主義をベースにするという考え方に立たなければいけないと思います。

昨今では、ウェルビーイングという概念が言われ始めましたが、超スマート社会になるのであれば、なおさらウェルビーイングが重要になってきます。ウェルビーイングを

議論するとき、ゆとり教育と同じようにゆったりとした状況に置くことがウエルビーイングだと何となく思っている人もいますが、そうではありません。ウエルビーイングを本当に実現するためには「前向きな思考」が重要です。

■ 中島研究主幹

ウエルビーイングというのは重要な概念だと思います。東大の五神前総長が経団連の中西前会長と一緒に Society 5.0 を議論されまして、私も加わったことがあります。ヒューマニティという言葉が Society 5.0 には入っており、ヒューマニティを中心とした新しい社会を目指すというのがそのポイントです。このような理念の中にヒューマニティが入ったのは初めのことだと思います。人間を再定義しなければいけない。人間のありようをもう一回考え直さなければいけない。そのような強いメッセージがあったと私は受け止めています。『人の資本主義』を考えついたのも実は Society 5.0 のヒューマニティが私の中に重要な概念としてあったからです。

では、ウエルビーイングとは何なのか。私自身は先ほどの本の英語の題名に Human

Co-becomingと書きました。ヨーロッパの存在論に裏打ちされたHuman beingも重要ですが、どうしても人間中心主義的なおいが抜けないという気がしています。これだけ環境問題がクローズアップされているなかで人間中心主義ではうまくいかないわけです。人間というものを環境の中でも一回定義し直したほうがいい。そうするとbeing(存在)ではなくて、Human becomingだ。じつじつた議論がいまなされています。

では、何になっていくのか。それは人間的なものになっていくのです。そのとき、人はひとりでは人間的になってはいけないので、Human Co-becoming、つまり他者と一緒に、ともになっていく。このようなあり方が人間の再定義には必要ではないかと思っています。私は人間が変容することが人間にとって大きな能力だと思っています。動物と違って人間というのは変化できる。変化というのは、いい方向にも行くけれど当然、悪いほうにも行きます。それをなるべくいい方向に向かって変化させていくことが、社会にとって重要なことではないかと思えます。ウェルビーイングというのはまさに人間がよい方向に変化していくための、あるプラットフォームだという気がしています。

ギリシャ語のエウダイモニア、幸福と訳されたりしますが、もともとエウというのは

ウエルという意味ですし、ダイヤモンドというのはダイヤモンドですから、自分ではない他者の声と対話しながら、自分を常に批判的にチェックしながら変わっていく。これが幸福のあり方なわけです。ですから、何もしないで安穩としていることを幸福だと言っているわけではないのです。自分でないもの、自分でない他者の声を聞きながら自分を磨いていく。そこにウエルビーイングの最も根本的な形があるのではないかという気がしています。

教育というのはそういう意味でのウエルビーイングに資するような教育になるべきです。ところが、会長のおっしゃるように教養教育が抱えてしまったいろいろな問題をわれわれは取り残してしまったわけです。ですから、それをやり直さなければいけないというのはおっしゃるとおりだと思います。

また、リベラルアーツ教育の再構築と大学院をどうするかというのは連動しています。Society 4.0の段階でアメリカと日本の教育のあり方が大きく乖離してしまったという気がしますが、アメリカはそこで大学院のあり方を抜本的に変えていきましたし、同時にリベラルアーツ教育を変えていきました。ところが日本はできなかった、動けなかった

わけです。

アメリカだけがモデルというわけではありませんが、日本の大学院のあり方を見てみると、アメリカと比べると人材を輩出する機能が低いという気がします。アメリカの企業で活躍している人材などを見ているとほとんどが大学院を出て学位を持っています。それだけ長い間、高等教育の中で自分を磨いてきた人材が企業を中心に活躍するのです。ところが日本ではそれができていません。私も関わったのですが、文科省がいろいろ策を弄してリーディング大学院プログラムのようなものをつくって、そこを修了した大学院生はなるべく企業へ行つて、企業を中心に働けるようにという青写真を描くのですが、現実にはまったく動きません。この間そのような失敗がいくつも繰り広げられてきたと思います。でも、それは大学院での研究・教育をどう考えるかという根本的な問題が問われないまま来てしまったからではないかと思えます。それが教養教育と深く連動しているということなのです。そのことを私たちはもう少し押さえるべきではないかと思えました。

Society 5.0の実現に向けて—産学の協力による社会的創造力の構築—

■ 渡邊副会長

五神先生と中西前経団連会長は、Society 5.0を打ち出すときに深く議論されています。産官学が協働してSociety 5.0とは何かという共通認識を得たことは非常に意義のあることだったと思います。経団連の中期的な成長戦略を描くときはこのSociety 5.0 for SDGsがベースとなりましたが、中教審の議論で様々な答申を出すときにも、Society 5.0 for SDGsの理念を意識しています。

Society 4.0のときに教育改革がうまくいかなかった原因は、産官学が共通認識に立っておらず、産学が別個になったままだったことだと思います。教育改革だけでなく、産業界も失敗しています。バブル崩壊や日米構造協議、デフレをはじめとした悩ましい問題など難しい時代だったこともありえます。それを巻き返すためにも、Society 5.0 for SDGsの概念で産官学が繋がったというのは重要なことだと思います。

■ 中島研究主幹

自分の学生時代を振り返りますと、「産官学の連携は許さないぞ」という立て看が並んでいる時代でした。社会の雰囲気もそういう雰囲気でした。本当は共通の課題にきちんと対応しなければいけなかったのですが、そのような対応の機会がないまま、それぞれが勝手にやっていたという感じでした。

わかつていなかったのが、資本主義が単なる経済システムではないということです。それは私たちの社会的創造も規定するような根本的なものの考え方なのです。それがわれわれに浸透している。資本主義の課題が、ただ単に産官学を分ければ解決するかという、まったく解決しない。大学が資本主義の外に安穩としていられるかということ、そんなことはまったくなくて、大学こそが資本主義の中である位置を占めてしまっているわけです。その中でどういう役割を果たしていくのか。もしブレーキをかけるのだったら、どういうブレーキをかけると主張するのか。それを言わなければいけなかったのに、その役割を放棄してしまったという気がします。

産業界のほうも大学に意見を求めることをしなかったと思います。ただ、4年間、学生を育ててくれればいぐらいのつもりで産業界はいたと思いますが、そういう時代で

はなくなっています。いま大学で4年間学びますが、学んだ知識が何年もつかというところにもたなくなる、使えなくなる。だから、大学院を充実させることによって、4年の2倍以上学ぶことによって、大学から、大学院にかけて学んだ知識がもう少し長く使えるようにする。そういった人材を輩出しなければなりません。でも、それでも10年はもたない。そうなるとリカレント教育という形で、もう一回大学を利用して知識を再活性化していく仕掛けが社会的にどうしても必要なのです。

いま東大でも社会人教育を引き受けていまして、私はその創立から関わっていますが、皆さん、□々におっしゃるのは、このようなプラットフォームが大学にあつて本当によかったと。単なるカルチャーセンターみたいなものではなくて、大学という知の先端に触れられる場所においてリカレント教育をやることによって、もう一度活性化して使える人材となっていくと。皆さん、□々にこのようなことをおっしゃっています。これが大学にとつても大きな役割なのかと思うのです。いま大学という場所は単に学部生が4年間で終わりという場所ではまったくなくて、それこそ一生涯にわたつて学び続けるような学習を支援する場所にならなければいけない。そのためには大学院を充実させな

ければいけない。そのように大きな見取り図が変わってきたのではないかと私は思っています。いかがでしょうか。

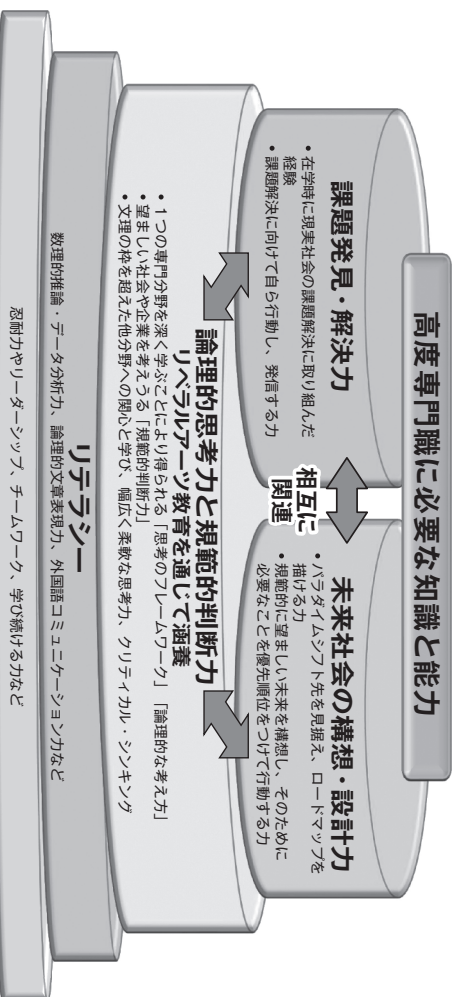
■ 渡邊副会長

中西前会長時代から、経団連と国公立の代表者の方々とで構成される「産学協議会」を設けています。そこで様々な議論をするのですが、アカデミアの人たちは、経団連の Society 5.0 for SDGs の成長戦略などを初めて知り、経済界ではそういうことを考えていたのかと驚かれます。われわれもアカデミアが想像以上に様々なシーズを生み出し、いろいろ工夫されている姿を見て驚いています。

こちらの図（36ページ資料4）に「Society 5.0で求められる人材」とありますが、これも産学協議会で議論した結果です。下から見ていただくと、まずはリテラシーがあります。それにリベラルアーツ教育を通じて涵養する論理的思考力と規範的判断力、それらを踏まえた課題発見・解決力、未来社会の構想・設計力、さらに高度専門職に必要な知識と能力があります。これが Society 5.0で求められる人材だということを産学協議

資料 4 Society 5.0 で求められる人材

論理的思考力と規範的判断力をベースに社会システムを構想する力を備えた人材



(出所) 経団連「採用と大学教育の未来に関する産学協議会報告書中間とりまとめと共同提言(2019年4月)」

資料 5 仕事と学びの好循環（概念整理図：産業構造の転換を見据えた働き方、人材育成）



（出所）経団連「提言『新しい時代に対応した大学教育改革の推進—主体的な学修を通じた多様な人材の育成に向けて—』」より抜粋

会の合意事項としました。私から言わせると、私よりも上の世代の方々を含めて、大学のときに勉強していない人たちがこんなこと、よくまとめたなと思います（笑）。

先ほど申し上げたように、従来の経済界は大学に期待せず、地頭のいい人たちが早く入社してくれて、企業内教育によって望ましい人材をつくっていく、という傾向が強くなりました。しかし、これは Society 4.0時代の経済界が起こした誤りだと思います。アカデミアのほうも経済界との接続という意識が薄かったように思います。

教育を担うアカデミアと、われわれのような雇用を担う経済界が連動し、それらがうまく循環しなければ、Society 5.0 for SDGsを実現する新しい社会の構築は難しいでしょう。なぜならば産業構造が変わるとき、産業の転換に伴って人も必ず移動しなければならず、そのためには新たな産業構造に適用しなければなりません。そこには、リカレント教育やリスキリングが必要になります。アカデミアもそれに合わせた対応力をもたなければなりません。それぞれがリカレントなりリスキリングなりを行いながら、「学びと仕事の好循環」という形の連動性を持たなければ新しい時代には対応できないと思います。

■ 中島研究主幹

私は社会人向けプログラムをやっていると申し上げましたが、その受講生に半ば冗談で、半ば本気で言うことがあります。大学には一部、私などはなかなかできませんが、サバティカルというのがあります。数年に1度、1年間フリーの時間を設けて、教育の負担を免除して、自分の研究をして論文を書いたり本を書いたりする時間を持つというものです。アメリカの大学ではこれが制度化されています。ところが日本の大学ではなかなか制度化されていないし、責任ある立場の先生ですと、そんなことは、なかなかできません。

でも、ひょっとしてそれが企業にも適用されていないかと思っています。例えば企業で7年間働いたら、1年間はリカレント教育でスキルアップをしていく。あるいは小学校で教えるとか中学校で教えるとか、そんな時間があってもいいのではないかという気がしています。北欧では一部、国の財源によって保障されていると聞いたことがあります。もちろん国の規模も違うし、北欧の真似は簡単にできませんが、高度人材の高度さを維持する必要があるとわれわれが合意すれば、何年間に1度は最先端の教育

を受ける必要があるのではないかという気がします。

そうしないと、どんな優秀な人材でももたない。現場で、最前線で働いていると、ゆつくり考えたり、十分な準備をする時間がない。いくら大学院を充実させても、もって10年です。ひよっとすると今は10年ももたないかもしれない。ですの、少なくとも10年に1回、あるいは7年に1回ぐらいはそのような機会を得て、高度人材の高度性を維持するような施策を打たないといけないのではない。もちろん大学のほうもそのような人材を受け入れるために、教育や研究のあり方を大きく見直さなければいけない。特にカリキュラムに関しては見直さなければいけないと思っています。

いま東大でやっている社会人向けの教育プログラムは、東大の選りすぐりの先生を投入しています。東大の学生でもなかなかまとめては受けられない授業になっています。エッセンスの詰まった授業を集中して行うというつくりをしているわけです。でも私は逆に、いまやっている社会人向けのプログラムのようなものがベースになって、学部に波及していったらいいと思っています。学部の教育自体がそこから見直されていくということが起こってもいいのではないか。それは東大だけの問題ではなく、各大学、同じ

ような問題を抱えていると思います。産学の対話を通じて大学のありようも、会社のありようも変わっていく必要があるのではないかと強く思います。

■ 渡邊副会長

まったく同感です。大学は、先端性を持った大学院を形成しながら、ほかの大学と連携をとる必要があるでしょう。経団連では、地方の経済団体と議論するときに、地元の大学・大学院の様々な事例も紹介いただいております。既に素晴らしい事例がたくさん出始めています。つまり、大学、大学院にはこうした経済界が驚くような取り組みがあるのですが、残念ながら十分に知られていません。産学連携の中で、お互いをもう少し知って、それを生かしていくということが重要になる局面にいると思います。

リベラルアーツの重要性―知育・徳育・体育・そして美育―

■ 中島研究主幹

会長にお伺いしたいことがあります。論点は二つあります。一つはリベラルアーツ教

育におけるアートの問題です。これをどうお考えになっているのか興味があります。もう一つはグローバルな教育の問題です。これをどうお考えになっているのか。

アートに関していうと、特にアメリカが中心ですが、アートの教育は不可欠なものとしてリベラルアーツに組み込まれています。ところが日本の大学ではなかなかうまくいっていない。芸術大学はいくつもあります。芸術大学でやっているのは、芸術のそれぞれの専門家を育成するプログラムだけです。そこにこそリベラルアーツを入れたほうがいいと私は思っています。一般の大学を見ると、芸術コースがなかなか育っていないし、それを多くの学生が履修するというふうにはなっていない。そこに非常に問題があると私は感じています。

グローバルな教育に関していうと、東大の先生が東大の学生を教えるというモデルはもうそろそろやめたほうがいいのではないかと思っています。そうではなくて、国際的に優秀な先生方がチームとなって東大の学生を教える。あるいは、もはや東大の学生だけが対象でなくてもかまわないのかもしれない。そのような新しい姿をグローバル教育で目指さないといけないのではないか、という気がしています。妄想のようにそのよ

うなことを考えていますが、会長はどのようにお考えでしょうか。

■ 渡邊副会長

リベラルアーツのアーツは芸術のアーツだという話も出てきますよね。個人にしても、企業のような組織の場合でも、バランスの問題ということではないでしょうか。デジタル化を進めるとき、デジタル化自体が目的になると必ず格差問題が起きますし、歪んだ社会が生まれやすくなります。したがって、文化とか芸術などが片方にならないといけない。個人に落とすと右脳と左脳のバランスの問題でもあると思います。

少し話が飛躍しますが、私は武道をやっています。宮本武蔵の『五輪書』は基本的に兵法の本です。宮本武蔵は、関ヶ原から巖流島の頃、30代までは殺戮の世界にいます。殺戮の世界にいた武蔵がなぜ『五輪書』を書いたのか。巖流島以降、殺戮をした形跡がなく、晩年まで書画と仏像彫りを行っています。彼が残している書画は見事です。まさしく芸術です。『五輪書』を見ると、新渡戸稲造の『武士道』につながるような仁とか義というもののベースが徐々に表れてきます。殺戮というとんでもない極があるとする

と、この対極にあるのがまさしく芸術の世界です。こうしたバランスをとることで武道になっていく。そのようなバランス論があるのではないかという気がしています。

個人にとっても右脳のものと左脳のものの両方があるけれど、それが片方に偏ったときに個人としてのバランスも崩れやすくなると思います。企業体という形での組織にも同じようなことが起きる。社会構造もそうだと思います。アメリカのハーバード大学やコロンビア大学、マサチューセッツ工科大学（MIT）にしても芸術に関する教育があります。日本からすると驚くことですが、大学という組織のバランス論でもあると思います。例えば、MITではオットー・シャーマー博士によって「U理論」が提唱されました。未来から学ぶというバックキャスト型で、しかも普遍的な要素を基軸に置いた内容に驚きました。東京工業大学など様々な取り組みを進めている大学もありますが、『U理論』のような本が果たして日本の大学から出てきたでしょうか。「U理論」は横断的な教養教育のようなものがベースに必要です。ハーバードやMIT、スタンフォードなどは、横断的な教養教育をベースにしながら専門教育を伸ばしていることを感じます。

他方、従来の日本の大学のありようは、先ほど申し上げたように産学の分離や学部と

いう縦に続いていくような構造が強すぎたと思います。将来のエネルギーやサイバー空間の問題など、今後新しいことを検討していく際にもバランスが必要です。例えば、サイバー空間は、宇宙との連携もありますし、AI倫理の問題もあります。そのようなことを考えると、アカデミアにおいても経済界でもバランス論が求められます。資本主義は人や倫理が基軸になればバランスがとれないということと同じだと思います。

グローバル化に対応するための教育も Society 4.0 時代です。まずいってしまったのだらうと思います。英語教育やプログラミングといった個別のカリキュラムで考えるのではなく、まさしく教養教育のような形で幅広い教育をするなかで深い思考のできる人材が育っていくのではないのでしょうか。最近、コロナ禍も踏まえ、上智大学などが世界の大学とリネージュをとりながら新しいカリキュラムをつくっていると聞きました。そうした海外の学生とのコミュニケーションが求められる授業では、語学力だけではなく、教養教育のような基礎が必要になります。このように大学のカリキュラムそのものももう少し横展開していく必要があるでしょう。また、足元では、コロナ禍の影響で留学が困難になり、文部科学省が展開する「トビタテ！留学JAPAN」も始まったときより

かなり機運が下がっているように思います。これまで増え始めた留学生が急減するなか、国として大きな政策を打ち出す必要があると考えます。

中国では大学進学率が上がり、学生が日本の10倍になってきています。コロナ禍の前までは、留学生も日本の10倍で、60万人近くいました。日本の大学生の1学年分が全部留学生という規模です。この留学生たちが海亀族として戻ってくる。深圳が漁村のようなどころから1000万を超す大都市になったエネルギーは産学連携からも来ていると思います。産学連携組織をつくることによって教育と産業がともに発展し、そこにスタートアップがどんどん集まってくる。留学生も集まり、資本も集まる。閉鎖的だったはずの中国がグローバルベースの都市をつくっていくわけです。そこには、留学生の果たした役割は大きかった。Society 4.0時代に日本ができなかったことができてしまっているのです。日本のグローバル化の教育ももう少しダイナミックな仕組みをつくらないと取り返しがつかないのではないかと危惧しています。

■ 中島研究主幹

北京大学の初期に総長だった蔡元培という人がおもしろいことを言っています。知育、徳育、体育だけではだめだ、美育が必要だと。芸術としてのアートの必要をよく考えていたわけです。彼は北京大学を近代的な大学にした立役者の一人で、今でも、元培の名前を使ったリベラルアーツの学部プログラムが特別にあります。それぐらい影響力のあった人です。美育の問題、アートの問題は日本が忘れてしまっていたことで、何としても組み込まないといけないと思います。しかもそれは大学が組み込むだけではなくて、中等教育ぐらいからちゃんとやっていかないといけない。大学になっていきなりアートの触れてどうこうしなさいと言ってももう遅い。初等、中等ぐらいからアートをどのよう組み込んでいくのか。それを考える時期に来ているかと思えます。

グローバル化に関しても、日本の場合、海外に留学した学生たちが日本に戻ってきたときに、きちんとした対応を受けられるかという点、そうではない。学生たちの声を聞いてみると、留学するとかえって不利になる、企業が採ってくれないという言い方をよくしています。いや、そんなことはないと思うとこちらは言うけれど、学生の間で都市伝説のようなものが広がっています。いまご紹介いただいた深圳のような例は日本では

なかなか育ってきません。どうやってグローバル人材を活用していくのか。それが目に見える形で出てこないといけない。そうしないと続いていく人材が出てこないと思います。海外の大学との連携はこれから不可避だという気がしています。どの大学とどういう形で連携していくのかということが問われていると思います。

いま東大でもいろいろな大学と連携するということをやっていますが、教育内容にまで踏み込んで連携できるかという点、なかなかできないのです。東大と北京大学では3年前から、東アジア藝文書院と元培学院の間で、学部教育をタイアップさせて、同じようなカリキュラムをつくって一緒にやっていくことを始めていますが、それが唯一の例かという気がしています。そこに海外の著名な先生たちを招いて、その議論に若い学生にも加わってもらうという教育を始めていますが、このようなことが広がっていくといいなという気がしています。これはもちろん日本の大学の力を強めるということと、ろに向かわないとおかしなことになってしまいます。

北京大学で聞いた話ですが、北京大学の学生が嘆くわけです。私たちはアメリカの大学の予備校なのか。アメリカの大学に留学して、その留学した人が北京大学の先生にな

って戻ってくる。そうすると北京大学って一体全体何なのかと。アイデンティティの問題に関わってくると彼らは考えているようですが、学生にそのように思わせてはいけないと私は思っています。日本の大学には日本の大学の強みがあって輝いていないといかない。その強みをそれぞれの大学がどう発揮するのか。これが腕の見せ所かなという気がしています。先ほどの上智の例などもそうですが、グッドプラクティスとしていくつか出てきていることもたしかだと思えます。

■ 渡邊副会長

強みの発揮は、おそらくアカデミアだけの問題ではないと思えます。産業界の雇用制度は Society 3.0 時代の成功モデルが生き続けています。Society 4.0 時代の変化が不十分なために雇用規制もさらに時代に合わなくなっています。先ほどの留学生をスムーズに受け入れられるのかという問題も同じだと思います。今はいろいろなスタートアップが各大学からも出てくるようになりましたが、それが企業との間で連動性をとるためには企業の雇用システム自体も変わっていかないとはいけません。

現在、ジョブ型雇用が注目されていますが、すべてジョブ型にすればよいという話でもないです。ジョブ型とひと口に言っても、アメリカのジョブ型、ドイツのジョブ型、フランスのジョブ型、全部違います。新しい日本型の雇用システムを考えると、ジョブ型とメンバーシップ型のハイブリッドではないかと思っています。いずれにしても今の昭和モデルの延長でないものを日本はつくらなければいけません。まずは、グローバル展開をしている企業が積極的にジョブ型のような制度を導入し、新しい雇用形態を受け入れられる仕組みにしていくことなどが企業側に求められていると思います。

■ 中島研究主幹

先ほど第一生命の歴史を拝見させていただきましたが、創業当時は、人材の交流の仕方が今とはずいぶん違って非常に活発です。だから、日本ができなかったわけではない。

■ 渡邊副会長

問題は昭和モデルです。昭和モデルが当時は成功しただけに制度が硬直化しているの

だろうと思います。

■中島研究主幹

聞いた話では、新卒一括採用。未熟な人を安く雇用して、そこから鍛えていくという仕組みですが、それができてから、たかだか100年にすぎないわけです。それ以前の明治の日本は全然違う姿をしていました。ですから、本当にそろそろ雇用制度に手を着けないともたないのではないかという気がします。

■渡邊副会長

先ほどの「仕事と学びの好循環」が成り立つ雇用制度に向けて規制を整えていく必要があると思います。

■太田事務局長

第一生命さんの歴史に関連しますが、創業者の矢野恒太翁のお話を伺いました。この

方も相互主義、数字の重要性、公衆衛生に着目しておられます。この中にはリベラルアーツが全部体现され、また今後の方向性のようなものが秘められているのではないかと感じています。今後の教育のあり方、人材教育のあり方なども含めまして渡邊会長からその辺りのお話を承って、中島先生ともお話をしていただけだと思います。それと、2013年当時と記憶していますが、渡邊会長はマイケル・サンデル教授ともディスカッションをされています。その辺りも含めまして今後の人材のあり方、それに対する経済界のアプローチの仕方などについてお考えを聞かせていただいて、中島先生とお話しただけだと思います。

「第一生命は最大たるより最良たれ」という創業者の教え

■ 渡邊副会長

創業者の矢野恒太は医者であり、アクチュアリー（保険数理士）で統計学にも精通していて、法学者と対話しながら保険業法を起草しました。その後、会社経営をして、書道などの芸術にも長けており、『ポケット論語』も著述するなど、ある意味でSTEAD



第一生命館展示室を見学中

M人材だったと思います。その後任者として、後に経団連会長となる石坂泰三を通信省から連れてきましたが、この石坂も優れた経営者でした。戦前の石坂社長時代は会社が大躍進したときでした。そして「いよいよ業界トップを狙います」と矢野に報告に行ったら、矢野は、「いや、それはいけませんね。当社は最大たるより最良たれなのです。最大化を求めることはしてはいけない」と言ったそうです。これを現代風に解釈すると、最大という相対価値ではなくて、最良という絶対価値を求め続けることが経営の本質だということでしょう。これはS T E A M人材だからこそ持ちえた判断力ではないかと思えます。

利益が最重要だとの考えで経営していたならば、石坂に向かって「行け、トップを狙え」と言ったと思います。でも、そうすると経営というのはいろいろな矛盾を巻き起こしたはずで、最良な判断ができたのは、STEAM人材として育った創業者だったからだと思います。そして、石坂がそれを継承したからこそ、今の経営にもそのような理念が残っています。

マイケル・サンデル教授にも共通するものを感じています。東日本大震災が起きた後、マイケル・サンデルが日本に来て東京大学と東北大学で「白熱教室」を行いました。大学では、大学生と市民を相手に行いました。仙台では、あまり知られていませんが、経営者の「白熱教室」も行われ、私を含め7名の経営者が参加しました。

マイケル・サンデルは、著書『リベラリズムと正義の限界』や『それをお金で買いますか』の中で保険についても言及しています。米国では、一部のブローカーがエイズに感染した保険契約者の生命保険を保険金額の7割で買い取って、亡くなられたら保険金全額を受け取る、といった取引をしており、マイケル・サンデルはこれを厳しく非難していました。この話が夜の懇談の部で出たので、私は「日本では、そんなことはありません」

ない。そのような判断をする保険経営者はいない」とコメントしました。当時はリーマンショックの数年後で、フリードマンのような新自由主義的な資本主義に問題が出始めた時期です。マイケル・サンデルがテーマにしたかったのは正義とは何か、リベラリズムとは何か、という問いであり、そこから導き出されたのは正義という概念でした。われわれが経営を行う上で参考になる視点でした。

議論の会場が仙台でしたので、仙台の復興にまつわるテーマも取り上げられました。復興に関して、あのような大震災が起きたときに経営としては何を優先して取り組むべきか、答えがない議論になりました。1人の経営者は、リスク管理の観点からただちに撤退して避難させるべきだと。もう1人は、大阪まで避難させて、そこから支援をする。と。私やヤマト運輸の経営者はリテールの営業、現場を持っていますから、経営者としては被災している現場に対してともに戦うという判断をすると答えました。もちろん、原発事故による放射線量がどのような影響を与えるかといった問題に対しては、当社にたくさんいる医者の方の分析により影響がないと確認しています。

経営として主軸に置くべきことや、そのときの正義とは何か、これらは価値観によっ

て変わる問題ですので、共通認識を構築するのはなかなか難しい。しかし、その中でも共通するものや、リベラリズムや資本主義を成り立たせるもの、そこには倫理や正義が必要であることなどを、マイケル・サンデルとの討議で学びました。

■ 中島研究主幹

創業者の方が最良を求めるとおっしゃったというのはすばらしいと思います。二つのお話に共通しているのは価値の問題ではないかと思えます。私はある経済学者に聞きましたら、経済学は価値について考えないというわけです。何を考えるのかと聞くと、価値ではなく、価格だと。市場で取引される価値が価格として表れるわけだから、それを考えることしかできないので、価値についての思考が欠落してしまっているというわけです。

よく考えてみれば、資本主義はイコール市場経済ではないのです。マーケットだけで完結するようなものではなくて、マーケットの外も大変重要です。それこそカール・ポランニーが社会をすべて市場化してはいけないと言いましたが、市場化できない部分が

われわれの社会には多いわけです。それが私たちにとって価値を考える土台になっているのかなという気がします。利益至上主義に走って市場の中で会社をどんどん大きくしたところで、社会的に見て、それがいいことだとは受け止められない。最良を求めるとは、このようなご判断だったと思います。これはすばらしい判断だと思えます。

マイケル・サンデルの場合も、ある種のコミュニケーションの問題を考えている方ですから、共同体とかアソシエーションの問題ですよ。その中でのよさとは一体何なのか。ギリシャ以来の問いを彼はもう一回賦活化しているのだと思います。市場に還元できないような価値の問題を、経営者も考えなければいけないのではないかというメッセージだったと思います。

西欧の文脈ではそれは justice、正義という概念を洗練することによって問えるわけですが、東洋の場合、正義もさることながらほかの価値も重要になってきます。いま会長は倫理とおっしゃいましたが、私などは中国的な仁のような概念、あるいは義のような概念といったものをもう一回考え直してもいいのではないかという気がしています。いずれにせよ私たちには、伝統として共通に持っているある種の遺産、コモンズとして

の思想遺産というものがあると思います。それをいまもう一回使い直すことによって、初めて目の前の切実な問題に迫っていくことができるのではないか。一見すると迂回路を経ているように見えますが、そうではなくて、現実は何が起こっているかをきちんと把握するためにこそ、思想遺産のようなものを経由しなければいけない。マイケル・サnderはそれをハーバードで繰り返しなさっているのだと思います。

われわれが今日議論したりベラルアーツにしても、あるいはSTEAM教育にしても、そういったものを重要視していくことがとても大事なのではないか。その中でわれわれは初めて価値の問題を論じることができるようになるのではないか。何が価値かということがわかれば、冒頭の宇沢先生の社会的共通資本ではないけれど、われわれがちゃんと投資すべきものは何かということが初めてわかるのではないかと思います。それは単に市場で利益を上げるための投資ではないような、人への投資になると私は思っています。いまお話を伺いながら、そういったことが教育を通じて広まっていけばいいと考えていました。

■ 太田事務局長

渡邊会長はかねてより理想と現実との狭間にあって、常に矛盾に満ちた状況の中で物事に対処していかねければならないという経営の立場、経営哲学をお話しになっていきます。さらに、それは現状から出発して理念に向かっていくというお話だったかと思いません。いま、中島先生のお話を拝聴しながら渡邊会長のそのお言葉を思い出していました。最後にまとめとしまして、若い人たち、学生さんとか新入社員といった方々に向けて、どんな社会を理想としておられるのか、君たちはどんな方向に行ったらいいのかというふうなメッセージをちょうだいできればと思います。

■ 中島研究主幹

渡邊会長は、若い方は優秀だ、創造性については自分たちの時代とは違う、というふうに若い人を高く評価されています。私もそれには大賛成です。若い人にこちらが何か教えるというより、一緒になってつくり上げていくことができたらいと思っています。

そのときに私たちが経験したことの中で、いい経験もしたけれど悪い経験もいっぱいしているし、失敗もしています。それをきちんと提示することによって、若い人たちにはいい方向に変化してもらいたいと思っています。

大事なのは想像力だという気がしています。それは制度を構想するような想像力だったりもしますが、そのようなものを豊かに持ってもらいたい。私たちは「30年後の未来へ」という授業をやっていますが、30年後から今を見直してみたらどうなるか。30年後を想像するというのは簡単なようで難しいですが、若い人にはそれをやってもらいたい。よりよい社会とは何か。そこでどういう貢献をすべきか。そのようなことを日々考えていただきたい。30年後というのは遠いようで、あつという間に来てしまいますから、それはあなたの方のつくった未来なんだと言いたい。そのようなメッセージを送りたいと思います。

■ 渡邊副会長

「最近の若者はすばらしい」という話は、社長時代、入社式の社長挨拶で必ずお話しし



てきたことです。「最近の若者は」という否定的なトーンでの話は、ローマの石版に刻まれていたとか、古代アッシリアの碑文にあったとか、プラトンもそのように言ったとか、いろいろな説があります。歴史が始まって以来、それぞれの歴史の中で常に「最近の若者は」という言葉は否定的に使われてきました。でも、そのような若者たちが、その時代の未来をつくってきたわけです。今の時代、特に私の社長時代は、オリンピックで活躍する若者の姿を見たり、科学的な発明をしたり、将棋の世界で活躍したり、いずれにしても私の若者時代に比べてはるかにすばらしい人材がたくさん輩出されていて、どう考えても「若者はすばらしい」と言わざるをえないと思っています。

他方で、いろいろなアンケート結果の中からは、今の若者は安定志向であるという結果も出ています。ここにはギャップがあります。平均像で見ると個別に出てくるものとの差があるのかもしれない。もし今の日本に安定志向が強くなるのだとすれば、安定志向では未来は開けません。いま大きな時代の変化の中にいるわけですから、ぜひチャレンジする心、挑戦する心を磨いてもらいたい。

先ほど申し上げたウエルビーイングとは、ゆったりとした状況から生まれるものではありません。挑戦して前向きな心を持つところに幸せ感が出てきて実現するものだと考えてほしいと思います。

ただ、挑戦すれば必ず大きな壁があります。私は社長時代からずっと、「変化は摩擦を生み、摩擦は進歩を生む」という言葉を座右の銘にしています。経営に携わっていると感じますが、人生そのものがそうだと思います。いろいろなことを変えようと思えば摩擦が生まれて悩みますが、それを乗り越えてこそ進歩になるわけです。若い人たちはそのような思いを強くして挑戦してもらえたらと思います。

講演者略歴紹介（敬称略、2022年3月18日現在）

渡邊 光一郎（わたなべ・こういちろう）

日本経済団体連合会副会長
第一生命ホールディングス取締役会長

日本経済団体連合会副会長、第一生命ホールディングス取締役会長。調査部長、常務執行役員等を経て、2010年に相互会社から株式会社に変換し、東京証券取引所に上場したのを機に社長に就任。2017年より会長職。これまで生命保険協会会長、日本経団連審議員会副議長などを歴任。2019年より文部科学省中央教育審議会会長に就任。

中島 隆博（なかじま・たかひろ）

21世紀政策研究所研究主幹
東京大学東洋文化研究所教授／同大学東アジア藝文書院院長

東京大学法学部卒業、ハーヴァード大学イエンチン研究所客員研究員、パリ第8大学客員教授などを経て2014年より現職。博士（学術・東京大学）。近著に『全体主義の克服』（マルクス・ガブリエル共著 集英社新書 2020年）、『中国哲学史—諸子百家から朱子学、現代の新儒家まで』（中公新書 2022年）など。

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— (1)

次世代の人材と その育成

2022年6月30日発行

編集 21世紀政策研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-3-2
経団連会館19階

TEL 03-6741-0901

FAX 03-6741-0902

ホームページ <http://www.21ppi.org>

 21世紀政策研究所