

科学技術の発展と 人間社会のあり方

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



大橋徹二

日本経済団体連合会副会長／
株式会社小松製作所取締役会長



特別対談シリーズ（2022年5月24日開催）

対談

日本経済団体連合会副会長／

株式会社小松製作所取締役会長

大橋 徹二

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

【モデレーター】21世紀政策研究所事務局長代理

太田 誠

■ 司会 21世紀政策研究所 太田誠事務局長代理

本日のテーマは将来の資本主義をどうつくっていくかということで、技術革新、人間社会、そして働き方、地域活性化、人材育成といったキーワードで考えていければと思います。

今回は特に、経団連が提唱するサステナブル資本主義あるいは中島先生がいつもおっしゃっている「人の生が豊かになるための資本主義」を念頭に、日本が目指すべき方向性と、それを実現するための課題を論じていただきたいと思います。

また、科学技術の発展と、それが人間と社会に及ぼす影響を中心に、働き方や地域活性化なども視野に進めていきます。大橋会長におかれては世界とのビジネスやアメリカでの研究のご経験、現代日本の問題など、自由にご高見をご披露いただければと思います。

そこで第1ラウンドとして、日本の現状をどのようにお考えになるかということで、まず大橋会長からお願いします。



大橋会長

■ 大橋徹二 株式会社小松製作所取締役会長

コロナ以前から問題になっていて先送りしていた課題が全部噴き出てきました。環境問題はもちろんですが、格差の問題も、世代間格差、地域間格差、男女格差と、いろいろな差がどんどん目立ってきました。そういう中で、人口減少が進んでいくので「何かしないといけない」と言っていたのが、コロナの問題が契機となり、顕在化してきたと思います。

特に、デジタルの遅れもそうですが、第2次世界大戦後始まったいろいろな制度が制度疲労を起こしてきているのは間違いないと思っています。そこで、経団連でも2020年の秋に「。新成長戦略」として、サステイナブルな資本主義を掲げ、活動しよう

ということを始めました。

加えて、日本の閉塞感がすごく感じられます。

当社では社員のエンゲージメント調査を行っているのですが、グローバルに調査を展開すると、点数が一番悪いのは日本です。圧倒的に悪いのです。日本人は奥ゆかしくて、「あなたは、これはいいと思いますか」と聞かれたら、「いい」と言わずに「普通」と答えるようなことがあるにしても、点数が悪すぎるのです。

日本全体に課題もたくさん出てきているし、そこに生きている日本人が何か生き生きとしていないような感じを受けています。若者も元気はないし、そういう意味では、もう少し生き生きとした活力のようなものが、経済に限らず必要ではないかと思っています。子や孫の世代には頑張ってほしいと思っっているのですが、どんなことでわたしたちが貢献できるのかなということが気になっているところです。

■ 太田事務局長代理

それでは、中島先生からお話をいただけますか。



中島研究主幹

■ 中島隆博 21世紀政策研究所研究主幹

会長がお話しになったことをいちいちうなずきながら伺っておりました。わたしのほうでも、コロナの問題をテーマに何人か集まって論文集を出すことになった際に、自分の論文の冒頭に「先送りしてきた課題が噴出してきた。それが、このコロナの時代だ」と書きました。

前半で会長が言及された日本の制度疲労の問題は大きいですね。コロナの対策を打つときにも、なかなかタイミングよく打てていない。それはやはり、われわれが構想してきた制度がどうも賞味期限切れになっているからではないでしょうか。新しい制度を構想するわれわれの想像力が本当は問われているのですが、それが表

になかなか出てこない。その元気のなさがコロナ禍の閉塞感をより強めているのではないかと思います。

面白いと思ったのはエンゲージメント調査です。エンゲージメントですから、何か社会的な関与をするような項目が並んでいるのでしょうか。

■大橋会長

社会的関与もありますが、まず会社の中の仕事の働き方などでのエンゲージメントというと、自分の仕事の達成感だとか、やりがいだとか、それが組織と個人でうまく合っているかとか、そのようなことを中心に質問をしています。

そうすると不思議なことに、中南米とか新興国は結構高い得点となります。たぶん比較の対象が自分の周りの人たちが働いている環境よりいいとか、コミュニケーションがいいとか、いろいろなことがある。また、アメリカの得点も高いですが、ヨーロッパは少し斜に構えているところがあるのかな。

日本が一番低いのです。その調査を委託しているコンサルティング会社も「日本は特

別ですから」と言うのですが、わたしは「特別ですから」と言ってしまったら、そこで終わってしまう。やはり、その違いや課題を見つけ、ちゃんと手を打たないと、みんな閉塞感の中で働いていても楽しくないだろうと感じています。

■中島研究主幹

たまたまわたしは、いま読売新聞で書評を担当しているのですが、その中で取り上げた1冊の本があり、『先生、どうか皆の前ではめないで下さい』（金間大介著、東洋経済新報社、2022年）という本です。そのタイトルを見ただけで衝撃を受けました。著者によると、今の若い人たちは、みんなの前で目立ちたくない。せっかくなかなかいい発言をしなくても、それが目立つと受け取られたらマイナスだと考えるというのです。

いや、それは困ったものだと思います、著者の分析を拝読すると、結局、それは若い人たちの意識を大人たちがつくったというのです。大人たちが極めて保守化していて、目立ちたくない、自分から進んで何かをしたくない。そういうのが敏感に若者に反映している。こういう言い方をされているのです。

ですから、著書が言うには、まずは大人が変わらなければいけない。大人がやっていないことが多すぎるだろう、というわけです。先ほどの調査の言葉を使えば、エンゲージメントということを真剣に考えていくこと、これが大人にとって大事なのです。

しかも、エンゲージメントは単純に何か仕事にのめり込むとか、寄与する、関与するというだけではなく、その人自身のありようも変わっていくものだと思います。その点で、変化を恐れない心がとても大事になります。ところが、どこか変化していくことを抑制するようなメカニズムが日本社会に働いているのではないかという気がします。変化して、たとえ結果が失敗に終わったとしても、それが賞賛されるような仕掛けが本来は必要はずですが、とにかく失敗してはいけない、平均点を取らなければいけない、そういう発想が隅々まで浸透してしまった。これが閉塞感の正体かなという気がします。

■大橋会長

本当に先生がおっしゃるとおりだと思います。

■ 中島研究主幹

何か具体的に閉塞感を打ち破るアイデアをお持ちではないでしょうか。

■ 大橋会長

まず若い人たちの話で言えば、塾で勉強したりゲームに夢中になったりすることよりも、昆虫を観察するとか、風を感じたりとか雲を見るとか、自然に触れることが大事かなと思います。あるいは、歴史書や哲学書を読むということの一つひとつやり、自分の中にメカニズムとか論理性とか、自然を観察する力とか、こういうものを肌感覚も含めて持つようになってくると、人の中で埋もれるというよりも、自分は自然や世界の中でどうなのかという感じに思えてくるのではないのでしょうか。リベラルアーツを勉強しろというのも、もちろんそうですね、そのもともと根本にあるのは、自然や地球、生き物との距離感や感覚だと思います。

今は科学技術が発達しているから、人と比較していいものを出しても、すぐコピーされます。だから、そうではなく、お客さんのほうを見て、少しユニークなものとか特別

なものを持ってくると、お客さんはたぶん反応する。それが成功するかどうかはわからないけれども、そのようにやり続けることがわたしは大事だと思っています。

触っていて何か自然が変わってきたなということを実感として持つと、たぶん「何かこれ、いけないことをしているのだ」と思うようになる、『人新世の「資本論」』（斎藤幸平著、集英社新書、2020年）ではないけれども、何かバウンダリーがあるのでないかとわたしは思うのです。

ただ、教育制度や社会の問題かもしれませんが、それを自分でじっくりと体験、体感する時間が与えられてない、与えていないのかと思います。

■中島研究主幹

ある種の身体知のようなものが、貧しくなっているのかなという気がします。土に触れ、昆虫とか植物、動物に触れていくのは、ある意味で人間の経験の根本を成しているものです。人間がこれ以上入ってはいけない領域があるのだという感覚をなかなか持ちづらくなっている。そういう時代でしょうか。

身体知やそれに基づく経験を支えるために制度があると思うのですが、会長がおっしゃるように制度疲労を起こしているので、教育も含めて、身体知が花開くようなことができなくなっています。だから、逆に制度を手直しすることによって、いや、人間の生はもっと豊かになり得るのだということ若い人にちゃんと伝えていく。これが必要ではないでしょうか。

■太田事務局長代理

今のお2人の話は、科学技術が発展してきた社会における人間のあり方という問題にも非常に関わってくるように思います。次は、科学技術の発展と人間との関係あるいは科学技術が社会に及ぼす影響、この辺りを切り口にお話をいただければと思います。

■中島研究主幹

科学技術が進展していく背景には、わたしたちの便利さを追求する気持ちや、便利さのためにいろいろなものを犠牲にしてもかまわないという思いもあるように思います。

今の情報技術の進展を見ると、いろいろな情報が入手できて便利ですが、逆に自分の情報も抜かれているわけです。便利さのためには自分の情報がどう利用されてもかまわないし、自分の時間を売ってでも情報を得たい、あるいは情報に利用されてもかまわない、ということが生じています。

それは、どこかの時点で技術が人を追い越してしまい、人を今度は縛るようになってきているということなのでしょう。とりわけ情報技術に関して言うと、プラットフォームの独占の問題は世界的にも大きな議論が起きているところだと思います。これについては、何らかの規制をかけるとか、わたしたちが安全に使いやすいものにしてもらうために、プラットフォームの情報をもっとオープンにしてもらうとか、いろいろな努力が必要だと思っっているのですが、なかなかそういう動きが、特に日本ではありません。ヨーロッパではGDPR (General Data Protection Regulation) などもあるのですが、日本ではそういう動きがなかなかなく、困ったものだと思います。

もちろん、他方で技術が人の生を豊かにしていく側面は明らかにあります。100年前の社会のあり方と今の社会のあり方を比べると、テクノロジーがもたらした恩恵の大

きさは決定的だという気がします。ですから、テクノロジをただただ否定して「やめてしまえ」とは決して言えません。ただ、それが人間にとって、果たしてどこまで有効な、つまり生を豊かにするテクノロジーであるのかを問い直さないといけないと思います。

一時期、「人間の顔をしたテクノロジー」という言葉が1970年代ぐらいにはやりました。が、あらためてそういう言葉を思い出してみてもいいのかもしれない。先ほどの議論であったように、日本の若者の持っている閉塞感の一部をテクノロジーが形成しているとするれば、何とかそれをいい方向に持っていく努力をわれわれ大人がしないといけないのではないかと思います。

コマツという、まさに技術の会社でトップにいらっしゃる会長は、テクノロジーに関してどのようなお考えを持って臨まれているのか。今日はぜひ伺ってみたいと思います。

■大橋会長

一般的には科学技術は便利さだけではなく、いろいろなことを克服するのに非常に有

効です。例えば、今でも建設や鉱山は危険を伴う現場が多い産業で、安全性や生産性の向上のために科学や技術を使っていくのは大事なことだと思います。ただ一方で、その副作用があり、例えば機械化を性急に進めると、開発が容易になるから、どこでも掘ってしまう。それをやりすぎて、どこか人が侵してはいけないようなところまでどんどん入っていくようなことが起きては困ります。病気のことを言えば、天然痘の撲滅宣言が出たら、今度はサル痘の流行が始まっていると聞き驚きましたが、日本は1950年代に天然痘を撲滅したため、若い人たちは予防接種もしていない。今これが来たら大変ですよね。そういう意味では、いろいろなことがやはり表と裏とあるのかと思います。ただ、命に関わるようなことに対する科学技術の話と、便利さの話は、あまり一緒にしないほうがいいのかと思います。

当社では、何かを決めるときにはS L Q D C (S:Safety L:Law Q:Quality D:Delivery C:Cost)の順番で行動しようと言っています。命や健康に関わる項目は何をするにしても一番に、リスクがあるかどうかを見て、あるようだったら、もうやらない。次に、ルールやレギュレーションをしっかりと守る。この優先順位でやり、最後に、利益が最大

化できるように何かやっていこうということです。

自分たちの技術を適用するときにもお客様のSLQDCを考えます。お客様の中にはいろいろな方がいます。しかし、われわれはお客様の安全や健康、さらに環境やレギュレーションを織り込みつつ、信頼性や品質がきちっとしたものを10年後ではなく今出すことで、お客さんに一番になるように、というのが、当社の考え方です。

■中島研究主幹

会長がおっしゃるように、テクノロジー自体を腑分けしておかなければいけませんね。わたしは、「人の資本主義」ということを申し上げているのですが、人の生の条件を豊かにするような方向に資本主義が進んでほしいと考えています。

テクノロジーも同じように考えていて、人の生の条件を豊かにするようなテクノロジーこそ望ましいと考えています。確かに、病気を治す薬とか生命に関わるようなものは、人の生にまさに直結するものです。そういったものは、いわゆるマーケットの論理だけでは測れないものです。

また、安全、Safetyが一番初めに来る、そのことを揺るがせてはいけないというのはすばらしい観点だと思い、拝聴していました。しかし、中にはそれを逆転させてしまうというか、コストを優先するところもないわけではないですね。

■大橋会長

そういう会社もあると思います。全ての組織、会社には必ずそういう誘惑があります。その誘惑に負けないようにするには、こういう優先順位や方針を言い続けることの大事さもあると思い、われわれはずっと言い続けているのです。世の中を見ていると、国を越えて間隙を突き、いろいろなことをやってくる人もいますし、そういう意味では全員が善人でないのは間違いない。

ただ、だからといって、全てのものにそういう利益優先でやるような人たちばかりだったら社会は成り立ちません。その辺、社会全般に対してはなかなか言いづらいですが、自分でアクションを取れる範囲ではそういう考え方をしなければいけないかと思えますし、そういう仲間を増やしていきたいと思えます。

■中島研究主幹

安全の問題は、特に日本の場合は3・11（東日本大震災）がありましたので、今もより厳しく問われているのではないかと思います。その上で制度的な担保というか、安全がプライオリティの中ではやはり優先するのだということを、制度的にも担保しなければいけません。

ところが、外から見ていると、そういった制度的な担保がうまくできていない場面もあるように思います。個々の企業で努力をされているところは一生懸命努力して、仲間を増やそうとしているのだけれども、そういったこと自体が実は資本主義をよくする方向なのだということで、それをもっと後押しするような制度的なものがあつたほうがいいのではないかと思います。

■大橋会長

それはおっしゃるとおりだと思います。SLQDCをきちつとやっていくと、どうしてもコストがかかります。コストをかけてもきちつとやるような組織なり、会社なりが

評価される。あるいは、そういうことをやる人をたくさん教育して、そういう集団を持つところを評価する。何かそういうのがないといけないのかと思います。

財務諸表の利益やマーケットキャップ（株式時価総額）だけを追い求める風潮は変えようと。「新成長戦略」とサステイナブルな資本主義ということで経団連が1年半前から言っていることです。新自由主義に引きずられ、少しおかしくなつたところを、経団連が変えようと言っているのですが、これについては、わたしは評価指標も変えてお金の行き先が変わらないと駄目だろうと思っています。

■ 中島研究主幹

今、ようやく投資の現場でもESG投資のようなやり方で、今までの投資を見直すような方向性も少しずつ出てきています。しかし、それはまだ大きな流れではないですね。それこそコンピュータゲームのように、瞬時に売り買いをして売り抜けたりするよ
うな、投機的なものが依然として大きな力を持っています。会長がおっしゃるように、何らかのインデックスが必要だろうという気がします。

■大橋会長

ESG投資も、定義をつくる人たちの思惑があり、言葉だけが踊っているような感じで危ういなと思うところがないわけではないですが、方向性としてはそちらのほうが絶対に正しいと思いますし、スペキュレーションをどれだけ抑えるのかというところかと思えます。昔から、資本主義は過剰生産、過剰供給により、世の中をおかしくして、結果として、戦争を起こしてしまうということがありました。同じようにお金もどんどん印刷して、過剰供給した結果、今のようなことになる。この行きすぎをどこかで抑える必要があると思います。抑える価値観とか仕掛けはどうしたらいいのでしょうか。

■中島研究主幹

会長がおっしゃったお客さんへ向かう方向性が重要な鍵だろうと思います。なぜかというと、会長が「お客さん」と言うときに、たぶん抽象的なお客さんのことをおっしゃっているのではなく、具体的に顔が見えているわけです。

金融の最先端の取引などを見ていると、顔が見えないとか、顔がない、そういう資本

主義の姿をしていると思います。しかし、顔が見えない姿だけが資本主義ではない。つまり、顔が見えない人に向かって大量に何かをつくり、大量に消費させるようなモデルではなく、顔が見える人に向かって物をつくり、その物を使ってもらう。これも資本主義のあり方、しかもこれからの資本主義のあり方だと思います。

■大橋会長

情報技術を使うと、そういうのも可能になってくると思います。われわれが6年前にスタートしたスマートコンストラクションというものがあります。これは建設機械に自動制御できるような機能やGPS等を付け、土木施工をある程度自動か半自動でやるというものです。しかも、測量もできるし、どういう機械と人間の組み合わせでやったらベストになるかも考える。そして、工事途中で進捗もわかり、人間がミニマムで済み、工事が終わった後の状況も全部デジタルデータでわかるようになるというものです。

日本の建設業は今360万から370万人いて43万社あるのですが、ほかの産業と比較しても少子高齢化の影響を大きく受けています。それから、43万社中95%が従業員20

人以下の小規模企業となっています。小企業ばかりで、後継ぎが入ってこないし、危険を伴う作業も多く、事故も少なくないという現状を何とかしようとスマートコンストラクションを始めました。

これをやっていくと工事の過程のデータが全部入るのですが、このデータについて、われわれはプラットフォームのようなものをつくり、データを登録しています。例えば、3カ月間の工事のプロセスの細かなデータや、どこでどういう機械を使って何cm埋め戻したというデータは、10年後、20年後に工事し直さなければいけないときに使えるデータとなります。

■ 中島研究主幹

そうすると、土地の記憶化のようなことをなさっているわけですね。

■ 大橋会長

こういうデータはビジネスにどう役立つかはよくわからない面がありますが、ただ、

役立てようと思えば役立てられる。いろいろあり、われわれもこのデータをどうしよう
と議論したときに、自分たちのデータにして何かやる方法もあると思ったのですが、少
し違うだろう。こういうデータはもう少し公共性を持たせたほうがいいだろうと考えま
した。

当社を含め4社ほどで、ランドログというプラットフォームをつくっていますが、顔
の見えない何億人が使うようなデータと、そうではないデータと、いろいろあります。
わたしは、そんなに小さなデータでも、やがては地球上の地形データが全部これで深さ
30mとか20mまで入ってきたら、そのころには大きなデータになるかと思ひ、これをど
う取り扱うというのは、個社で独占しないことを原則でやっています。

■ 中島研究主幹

それは非常に重要なお話だと思います。少し大きな話になりますが、江戸から東京に
替わるときに、明治政府は江戸の記憶を消すような作業をしていきました。上野などは
典型的ですが、上野戦争があり、寛永寺の寺領が分割されて近代的な動物園になったり、

万博に使われたりします。とにかく、江戸の記憶を消す方向に行ったのです。

ところが、京都に行くと、いろいろな記憶が地層のように積み重なっています。わたしたちが歴史に向かい合うときに、どちらが向かい合いやすいかというと、それは京都のほうです。いまなさっていることを、わたしは思わず土地の記憶化と申し上げましたが、データを取ることににより、その土地の履歴書ができるようなものですよね。それを手掛かりにして、ある時代にこういう思いでこの土地を開発して、こういう建物を建てていったという人々の営為、まさにエンゲージメントだと思いますが、それがよくわかります。

そうすると、例えば災害が起きたときに、では、その土地はどうだったのかという情報なども加わってくると、人間にとって、ある土地に住まうことは非常に大きなことです。その土地に住んでよかったなとか、ここは危なかったなとか、そういうことが一目瞭然でわかります。それを個社で独占なさるのではなく、公共の財産にしていく。まさにコモンズをつくっていらっしやるような、そういう発想だという気がします。

土地の記憶をコモンズとして共有していく。そうやって皆さんに開いていくことによ

り、何か新しい利用の仕方であるとか、新しい未来のつくり方であるとか、そういった可能性をお出しになっている。そういう気がとてもしました。

■大橋会長

土地を工事したデータは誰のものなのか。土地の所有者のものなのか、それを施工した人のものなのか。「そのデータは誰のですか」という点に目をつけていけば、いろいろなことがビジネスになるのかもしれない。しかし、これを個社で独占しないことが大事なかなと思っています。

■中島研究主幹

日本の場合は土地の所有権の問題が悩ましい課題としてあります。3・11の後の復興で足枷になった一つはこの所有権でした。中国は土地に対する所有権はなく、あくまでも借地権なのですが、それでうまくいっていないかというところ、そんなことはありません。それはそれで一つの考え方です。土地は本当に個人が所有するようなものかどうか。こ

これは歴史を振り返るとたぶん大きな議論になってしまいう問題ではないかと思えます。土地はひよっとしたら、みんなのものかもしれません。

会長がおっしゃったランドログは面白い発想だと思います。土地の記憶を残していくことそれ自体を公共のものにすることにより、将来的にそれがもつとうまく利用されたり、あるいはかつての利用の仕方に対する評価が定まったり、そういうことができると思います。それにより、わたしたちの土地に対する対し方が大きく変わってくるのではないのでしょうか。所有権に縛られているよりもっと自由な土地との関係を取り持つことができるのではないかという気がします。

■ 太田事務局長代理

ランドログ、土地の記憶化ということで大変重要な指摘でした。ここで第3ラウンドに入るきっかけをお2人からつくっていただきました。日本社会をどう活性化させていくかということについては、まさに地域の活性化と企業の役割が非常に重要なポイントになってくるかと思うのですが、コマツは石川県小松市で技術を通じて社会に貢献され

る、地域社会を発展させるという創業者の精神をずっと引き継いできておられるとわたしどもは認識しています。

まさに土地の記憶化の問題、ランドログの問題などに通じてくると思いますが、まず、そうした創業の精神の辺り、それから地域活性化への思いなどについて、会長のお話を伺えればと思います。

■大橋会長

当社は創業101年を迎えました。創業者が当時、①海外への雄飛、②品質第一、③技術革新、④人材育成、の四つを言いまして、今も社員全員でこれに基づいてやっています。

もう一つ、当社には当社固有の企業価値の定義があります。企業価値はマーケットキヤップでも何でもなく、全てのステークホルダーからの信頼度の総和であるというものです。例えばお客様、社員、サプライヤー、代理店のようなステークホルダーが価値を一緒につくっていく。一方で、価値を評価してくれるのはお客様であり、投資家であり、

地域社会、あるいは株主だったりする。そして、いろいろな人からの価値を、マーケットキャップが悪くても駄目だし、それもよくなければいけないし、社員からも信頼され、社員が育っていつてくれなければいけない。この全てのステークホルダーからの信頼度の総和がわれわれの企業価値であるということです。

これは「三方よし」と同じ考えですが、われわれはこの考え方に基づき、ずっとやってきているので、人材供給源でありわれわれを評価する地元や共同体との関係は非常に大事に思っています。もちろん企業として利益を上げ、それを配分するのですが、その配分の仕方もありますし、地元への貢献とかがあります。われわれは、特に石川県や、北陸地方ではいろいろなことをやらないと、101年前から今まで見守って手伝ってくださった地元には恩返しはできないと思います、今もやっています。

石川県だけではなく、日本全体で人口減少がいま速く、2020年の厚生労働省の人口動態調査によると、出生者数と死亡者数の差の値（自然増減数）は約53万人となっていて、日本全体で1年に鳥取県1県分ぐらいの人が減っています。細かく見ていくと、コロナのおかげで都市への集中は多少減ったと言いなながらも、地方はどんどん減ってい

て、特に18歳から30歳ぐらいまでの人が減っています。特に女性のほうがいなくなっていて、減り方が多い。これはどこの県も一緒で、石川県もそうです。

いろいろ聞いていると、いい働き場所がないということもありますし、文化だとか、そういう環境のようなものも地元にはそんなにない。あと、若者としては、やはり外の世界にチャレンジしたい。これ自体は大変いいことだとわたしは思うけれども、そういう理由で減っています。

だから、地元にわれわれが貢献したいのは、そういう若い人たちが働く場所だけではなく、いろいろなことをチャレンジできる場所を何とかつくっていくという点です。今は、早稲田大学と一緒に石川県と組んで、中小企業におけるIOTやAIの高度技術人材教育のお手伝いをしています。

たぶん地方は、今一部コロナのおかげで在宅勤務も可能になり、帰ってくる人もいるとは思いますが、文化も含めた生活環境という意味でいくと、何かしなければいけない。これはインターネットでつながっているだけでいいのかということも含め、地方の活性化をやらなければいけないと思います。

経団連でも地方活性化としていろいろな具体的なテーマを挙げてやっていますが、当社も地元にそういう貢献をしたい。特に最新の科学技術について若い人たちを育てることとは必要と思い、やっている次第です。

■中島研究主幹

少し長い時間で考えてみると、例えば江戸時代などは、日本は藩に分かれていて、それぞれの藩で独自の文化が非常に豊かに育まれていました。しかも藩は決して孤立していたわけではなく、藩の間を人がぐるぐる回って、文化を互いに伝え合っていく。例えば、松尾芭蕉も、俳諧のグループのところを訪ねて奥の細道を行くわけです。そういう独自でもありかつ共有もされているような文化が各藩にありました。

わたしは、地域活性化の鍵のひとつは文化だと考えています。地方にいても、あるいは地方にいるからこそ、文化の香りが非常にかぐわしいという状況が実現しないと、なかなか若い人が地方に定着しない気がします。

最近、作家の方の動きを見ると、案外地方に根を下ろしながら創作活動をしてい

る方が増えているような印象があります。昔のように、みんながみんな東京に来て作家活動をするというのではない、新しい方向性が生まれてきているのです。そういったものをより支援していくようなことがあってもいいのかと思います。

この点では、地方にある大学の果たす役割は極めて大きいと思っています。東京に行かないと最先端のことが経験できないのであれば、若い人は東京に行ってしまう。しかし、地方でも同じような最先端のことを経験できることがきちんと周知できれば、状況は変わります。そういう仕掛けが必要かと思えます。

わたしも高知の出身なので、地方のことはよくわかるのですが、人間の社会関係資本というのでしょうか、人と人との関わり合いの豊かさが徐々に減ってきているような気がしています。地方だからこそ孤立が逆に深まっているという面があるのかもしれない。

地方を活性化する場合は、わたしは文化が鍵だと言いましたが、文化はまさに人と人をつなぐものです。社会関係資本を豊かにしていくものこそが文化なのです。わたしは、本当は経済はそういったところに投資をしていったほうがいいという気がしています。

そうでないと、なかなか人の生が豊かになることが起こらないと思います。それはマーケットの論理だけでは、たぶんできないことですよ。

だから、どこかでマーケットを超えたところで判断をして投資をしていく。しかし、そこにこそ実は新しいマーケットがあるかもしれないし、あるいは人の生を豊かにすることが回り回って経済を回していくことにもつながるかもしれない。何かそういう発想が必要だと思います。ですから、会長がおっしゃった文化に注目するのは、わたしは大賛成で、もっと地方の文化が豊かにかぐわしいものになっていかないといいけないと思います。

■大橋会長

金沢は文化の面では非常に恵まれたよい歴史を持っているところだと思いますが、それでもやはり多くの人が大阪や京都、東京に行きたがっています。若いときに行つて、また帰ってくればいいのかなという考え方もあるとは思いますが、最近の人口動態を見ていると、うちの会社でもそうですが、地方出身で、定年になっても東京や大阪に残り

地元に戻らない人がいます。子育てのときに都会にいと子どもはもう都会の人間になつてしまうのです。

だから、わたしはできる限り、子育て世代のうちから地方をもっと住みやすいようにすることが大事だと思います。文化も含め、自然とか、それこそ雲の流れとか水の流れるとか、海を見ながら、どうということが本当に大事なのかというのを体感していく中で、骨太の人間になるのかなという気がすごくしています。

■ 中島研究主幹

定年になっても帰らないのは何か寂しいような気もしますが、たぶんその途中で2拠点居住をしないからではないでしょうか。

『人の資本主義』（中島隆博編、東京大学出版会、2021年）の中で2拠点居住、多拠点居住の問題を多くの方が論じてくださいました。わたしは、それはかなり大事なことでだと思っていて、早い時期から、地方と東京、両方に住んでおく必要があると思っています。もちろん、移動のコストも手間もかかったりして大変ですが、それにより、地

方と東京、両方のよさを味わうことができる。そういった豊かさがもつとあってもいいのではないでしょうか。

■大橋会長

わたしも、2拠点居住は本当にいい制度だと思います。土地勘があるところには今後、もコミットしたくなりますし、友達もいます。

それから、同じ国の中ですから異文化とは言いませんが、東京と石川でもいろいろ違いを感じる。そうすると、違う価値観、違う人間との付き合い方ができて、骨太になるような気がします。

■中島研究主幹

2拠点居住については、例えば制度面での優遇が考えられます。税制面で優遇してみたり、あるいは投票に関しても工夫の余地があるのかもしれない。デモクラシーが曲がり角に来ているという気がするのですが、2拠点居住などがある程度広がると、自

分が住んでいる地方にどういう意思を表明するか、どんな地方になってもらいたいのかという、そういう意思の表明の仕方にも工夫の余地があるような気がします。

2 拠点居住について制度的なバックアップができれば、今のような地方対東京あるいは大都市という構図が崩れる気がします。わたしたちの持っている制度的な想像力をうまく発揮すれば、手詰まり感のある構図を、少し変えられるのではないのでしょうか。

■ 太田事務局長代理

お2人には、自分の会社人生の中でどういふところに住み、どういふ働き方をするのかという、働き方そのものの問題を提起していただきました。

したがって、ここは地域活性化、日本をどうやって活性化させるのかという問題を、働き方をどのように考えていったらいいのかという問題に少し置き換えてご議論いただいたらと思います。

■大橋会長

わたしは、経団連の中では労働問題をやっていて、毎年1月に『経営労働政策特別委員会報告』を出しています。そこで働き方改革をここ何年間か議論しているのですが、われわれは経済界ですから、やはり生産性を上げるのが大事である。生産性は分母・分子があり、分母は投入量、分子はアウトプットになります。

投入量は働く時間であったり人数であったり、特に働き方だと、1人の人間が年間例えば2000時間働いていたのが1800時間になり1600時間と、時間を短くするのはかなりやってきた。この10年、15年ぐらいで継続して推進し、それでもドイツなどに比べるとまだ長いと言われていますが、ある程度、時短は進んできました。

しかし、冒頭で申し上げたように、何となく経済が伸びていかない。賃金も世界中と比べてもかなり低いところにあるし、1人当たりの付加価値も低いところにある。これは分母側の低減もあるけれども、分子をもっと大きくするにはどういうことが必要だろうか。働き方をどう変えていくのか。やはりエンゲージメントを感じられるような働き方、働きがいとか働きやすさを感じられるようなものが必要で、それを達成するために

は場所と時間を選ばないような、ITを使いながらもいろいろなところで働けるなどということが必要です。

あるいはダイバーシティも重要です。男性も女性も外国人も、あるいは障害者も、いろいろな人がみんなで一緒に和気あいあいと働ける。そういう中でみんなが平等でチャンスがあるということも大事でしょう。それ以外にも、大企業と中小企業、都市と地方で格差があるから、地方、中小企業をもっと強くするにはどうしたらいいか。

地方は先ほど先生がおっしゃった2拠点居住の話もありますし、本社機能の一部の地方への移転だとか、いろいろなことも考えられます。中小企業をどう強くするか。スタートアップのようなものもありますし、それ以外の従来からある企業でも後継者がいないとか、大企業との取引の価格は適正化も重要です。あるいは彼らの教育で、先ほどわたしが申し上げたA・I・O・Tの教育などもいろいろあることが大事だと思います。

さらに、日本型雇用システムと違って、ほとんどが新卒で入り、何十年も同じ会社に勤め、終身雇用とは言いませんが、長期雇用になり、年功序列賃金となっています。この形態になっているのは全ての企業かと言ったら、そうではない。大企業だけです。中

小企業は新卒を採れないことも多く、経験者採用なども多いです。ただ、大企業自体もいまグローバルな競争とか、今の働き方改革の中で変えなければいけないというので、従来の日本型雇用を少し変えていこうとやり始めています。

だから、働き方改革で、特にわたしが一番重要と思うことは、冒頭に申し上げたエンゲージメント、働きやすさと働きがいです。働きがいをどう感じるのか。例えば、歯車のように使われ、毎日同じようなルーチンをやっているとしても、働きがいを感じる人もいます、そうでない人もいます。

また、この会社は何のために事業を行っているのか。例えば、人の安全や幸せのためにやっているとか、利益のために一生懸命やっている会社なのかとか、そのようなところでもたぶん働きがいの感じ方、エンゲージメントの感じ方は違うでしょう。分子を最大化するための働き方を、どのようにわれわれは考えていくのか、それを可能にするように、もし法律に縛られているならば、そういうのも少しずつ変えていくことも必要です。

特に、労働関連は法制が非常に厳格ですから、これで結局、行動パターン、形式も決

まっってしまったことが多いと思います。ここでも、やりがいつか、自由にやれるのだとか、伸び伸びとやれるのだとか、そのようなイメージをつくっていくことが、特に日本では大事かと思えます。

■中島研究主幹

わたしは大学で研究をしているのですが、われわれの雇用は裁量労働制というものです。ですから、残業しようが何をしようが、サラリーは変わりません。何もしくたつてというわけにはいきませんが、最低限のことさえやっていけば文句は言われません。その点では、ある意味で自由にやっていいのです。

そうなると面白いもので、では、本当に自由にやっていいとなったら、人は分かれまです。一方には、自由に押しつぶされてしまう人がいます。その他方に、そこからクリエイティブなことを一生懸命やっていくほうにいき、ある種のゾーンに入るような経験をする人もいます。われわれは研究をやっていますから、論文を書いたりすることにより、ある種のゾーンに入るような経験をします。それが結果的にいい論文になったり、いい

本になつたりするときがありますが、そのときは本当によかつたなと思います。

しかも、それは自分ひとりの力でやっているというよりは、何人かと一緒にある種の工房をつくつてやっている感覚です。今日お渡しした2冊の本も、つくり方は違うのですが、わたしひとりでできたということでは全くなく、多くの人の知恵が集まって花が開いていくようにできあがっていったのです。

会長がおっしゃったように、働きがいとほしいものではないでしょうか。クリエイティブなことに参加することを多くの方が経験できれば、今とは全然違うエンゲージメントができるのではないかという気がいたします。その核になるのは何だろうと思うと、やはり「意味」ということだと思います。自分が意味のあることをやっているのだという感覚ですね。それに参画しているのだ。これをどのように働いている人たちひとりひとりに持つてもらふことができるか、あるいはその条件を整えてあげるか。それがわたしたちに問われているのかなと思います。

ひとりの人に「さあ、君、頑張つて」と言ったところでしょうがないとわたしは思っています、おのずとそういう意味に参画して、自分が意味をつくっている感覚を得られる

よくな仕掛けを会社なり組織なりが作るべきだと思っています。それが組織のある種の文化とか風土というものです。そういったものがうまく制度化されていると、働きがいは全然違うものになるのではないのでしょうか。

新卒一括採用は100年ぐらい前に始まったのですが、明治は全く違い、熟練労働者が多く、条件のいいところにスーツと移ってしまいました。だから、新卒で未熟練の人を一括採用して、ほかに移らないようにしたわけです。そういう時代の知恵だったようなのですが、それが今となってはかえって足かせになっていると思います。

大学で教えていて思うのですが、例えば学部は4年間です。4年間勉強したことが何年持つのだろうかというところと2〜3年ではないかという気がします。大学院まで行って博士号を取った人の知恵は結構持ちますが、それでも10年は持たないと思います。

ですので、リカレント教育という形で、途中で勉強し直すことがどう考えても大事だと思います。その間に自分の今まで培ってきた知恵や経験は通用しなくなる。そうすると、ほかに移って、心機一転やってみるのも本当はかまわないのです。そこでもう一回新たにやり直してみる。そういう条件も整備していく必要があるのではないかという気

がします。

わたしがよく言われたのは、大学の先生は一つのことをずっとやっているように見えるかもしれないけれども、そんなことはない。10年やって芽が出なかつたら、それはもう駄目な研究だ。逆に言うと、10年やっていい芽が出たら、次のことをやりなさい。10年に一度は研究を大きく変えなければいけない。専門を変えるほどドラスティックに変わることが必要なのだ。こうしたことをわたしは若いときに言われていました。最近になって、それはそうだなとつくづく納得がいくようになりました。

こうした知恵も文化だと思えますが、そういう文化が働き方の中に入ってくれば、日本の労働風景も少し変わるのではないか。そのように思いながら、お話を伺っていました。

■大橋会長

まず、裁量労働制のほうがわたしはアウトプットが多いと思います。当面はその対象業務の拡大を検討すべきと思います。働き手が専門性・創造性を発揮する業務は、労働

時間の長短では評価できません。

もう一つは賞味期限の話で、学んだことが何年持つのか。特に先端とは言わないまでも、ある程度の科学や技術は陳腐化していきます。

また、産業構造も今後変わっていく中で、労働移動がどうしても必要になると思います。そういう意味で、今、日本では会社の中での労働移動がまだ多いと思いますが、今後は会社を越え、産業間の労働移動がもっと出てくるような制度や仕掛けにしなければいけないし、そのための学び直し、リカレント教育が必要となります。対象が増えれば、最先端ではなくてもいいから、高校か高校の後半、工業専門学校や大学レベルで、学び直しをして、また次の仕事に入っていくということが大事だと思います。

■ 中島研究主幹

わたしはいつも半分冗談のように言うのですが、大学にはサバティカルという制度があります。実際にサバティカルを運用している大学は実は少ないのですが、企業などでもそういうサバティカル制度を導入すればいいと思います。

何年かに一度はちゃんと保証して休ませる。ただ休むのではなく、スキルアップに使ったり、あるいは中学校や高校で教えたりしたらいいと思います。ご自身の今までの経験を若い世代に伝えてみる。そうすると、中高の教育のあり方も大きく変わると思います。働き方・休み方に関しては、何かいろいろな工夫がまだできるような気がとてもしているのですが、なかなかそういう議論を進める土壌にない感じがします。それはもったいないと思います。

リカレント教育にもつながっていくと思いますが、知識には賞味期限がどうしてもありますから、それをリニューアルするような仕掛けは絶対に必要だと思っています。それが結果として労働移動につながってもいいと思います。企業内だけではなく、企業間の労働移動があってもいいのではないか。その点で、大学の先生はしょっちゅう動きますから、それは日本の中では面白いところだと思います。

■大橋会長

今は人生100年時代なので、60歳とか65歳で定年になっても、先ほどの2拠点居住

をして、自分の土地勘のあるところ、知り合いのいる地方でいろいろなお手伝いをする。週に一回でもやっていくと、80歳ぐらいまでの健康年齢の間はいろいろなことが可能になっていくと思います。

今も、商社のOBの方々が、地方の土地勘のあるところに行って、お手伝いをするといういくつかの事例を聞いたことがあり本当によいことだと思っています。

商社等だと、持っている人脈、ノウハウが多く、それがいろいろな地方の活性化にもつながりますし、そういう人たちが学び直しをする、あるいは、4〜5人のグループで仕事をするなど、本当によいことだと思っています。

さらに、それを、一度若いときに、あるいはサバティカルか何かで経験していると、可能性がもう少し出てくるかと思えます。

■太田事務局長代理

今の話はまさに会長がかねてよりおっしゃっている課題発見能力の話、それから中島先生がいつもおっしゃっている課題設定能力の話にも通じてくるものだと思います。今

の話はたぶん制度的な話だったと思いますが、今度それを受け止める人材のほうとしては、先生は、その解決ももちろん重要だけれども、課題を設定する能力なのだ。会長はそれを発見する能力だとおっしゃっているとわたしは認識しています。今後の人材育成のあり方についてはいかがでしょうか。

■大橋会長

われわれ製造業では、問題の要因と結果を具体的に把握できたら、その問題に対する答えは半分以上わかると考えています、それを課題発見能力といっています。

例えば、今日、今日の前に飾られている花も「これがどうなっているから、くつついているのか」とか、そういうことを具体的に見る。森も見ると、木も見ると、葉っぱも見ると。そういうところまでいろいろな角度から見ながら、課題は何なのだろうかということを見ます。

自分が持っているロジックやシーズのようなものから課題を見つけられることもあると思いますが、われわれ製造業の場合だと、ほとんどが世の中やお客さんのところに行



左から大橋会長、中島研究主幹

き、お客さんや世の中が困っていることをじっと見て、課題を見つけることになります。

例えば、工場でも、安全作業をしているかどうかを、じっと立って見るのです。決まった通路をきちっと歩いて、決まった階段を上り、機械の上に上れば安全だけでも、30分ぐらい見ていると、飛び乗ったり、違う場所を行ったりするような人もいます。じっと見るということが大事で、課題が何なのか、何に困っているのか、を深掘りして見る癖をつけようとしています。

例えば、われわれは一枚の資料の中で、起承転結で、プロセスを書きながら、何が困っていて、こんな現象が起きていて、その原因の可能性はこうあって、これを三つか四つ比較してデータを取ったら、

これが問題で、だから、これだろう。これについてアクションがまた三つか四つあるのをやってみて、これをやって結果はどうだから、もう一回PDCAを回そう。われわれは八つのステップと呼んでいますが、このように見るような癖があり、課題について一個ずつ見ていったらできるのではないかと思えます。

ところが、最近当社を見てみると、PowerPoint三枚をうまくストーリーでつないでくれるのだけでも、本当につながっているのかなというと、そういう感じがしない。だから、じっくりと物を見ながら、論理的につながるのかとかいうのも、見ながら何かやる。そういう癖をつけていき、あとはお客さんや世の中の具体的な項目を一個一個ブレイクダウンしながら見ていく中で課題が見えてくるのではないか。見えたら、解決方法の半分ぐらいはだいたいイメージがつくという感じがしています。

■ 中島研究主幹

PowerPointは現代版紙芝居だと言う人がいます。スライドが並んでいて、何となくつながりがあるように見えるので、補って理解しようとするのです。それはそれでいい

面もあるのでしょうか、何か新しいことを発想しようというときには、紙芝居はあまり役に立たないと思います。

人間の推論の問題は、哲学的にも非常に重要な問題です。帰納とか演繹とか、あるいはアブダクション（仮說的推論）とか、いろいろな推論の方法が人間にはありますが、実はものすごく複雑な推論をしているのではないかと最近言われています。

マイケル・ポランニーという人が暗黙知ということをよく言っていたのですが、あれも一つの推論の仕方だと思えます。わたしたちは何か問いをつかまえてみる。そのつかまえる力にはものすごく複雑なものが絡み合っているのです。最初に会長がおっしゃったいろいろな身体知、ああいったものに実は支えられている推論の能力があるだろうと言われています。

問いをつかまえることができれば、答えは半分以上できています。しかし、問いがなかなか立たないのです。その際、多くの人は何をするかというと、今までの可能性の延長線上に問いをつくります。そうすると、それはもう問いにならないというか、答えの一つの姿にしかならないのです。だから、可能性ではなく、わたしの友人がつくった言

葉では可欲性というのですが、欲する力ですね、何をあなたは欲しますかということから考えてみる。その先に問いが出てくるのではないか。

これも推論の一つのあり方だと思えますが、何かを欲する、つまり今はないものを欲する力によって、課題が新たに開かれてくる。そういう局面がわたしはあるように思えます。人材育成の場面でも、何かそういう可能性の延長線上で物を考えるのとは違った仕方で、欲する力を広げていくような、そしてそこで問いが生み出されるような、そんなことが必要かなと思います。

しかし、そのためには本当に身体知が大事です。土に触ったり、動物に触ったりして育まれるものです。それがないと推論が働かないことは、もうわかっています。あるいはアートなどもそうです。アートの経験がないと推論がうまく働かない。ですから、どうしても人材育成の場面に、そういう外のものに触れ合ったり、自然と触れ合ったり、アートと触れ合ったりするものが組み込まれないことには、もう先がない気がわたしはしています。

■太田事務局長代理

会長、まさにお花のところ与实际に触れんばかりにご説明くださいましたが、今日冒頭でゲームとか、もちろんそれもいけれども、そういう暇があれば自然の文物に触れてみたり、雲を眺めてみたりすることが大切ではないかという話をいただきました。

かねてより中島先生は東京大学の中に芸術大学を設置しようということで推進中だと伺っています。そうになると、感性を育てていく。今日の会長の話もまさに感性を育てていく。そういうことが今後非常に重要になってくるかと思っていて、その辺り、時間をとって論じていただけたらと思います。

■中島研究主幹

よく日本の大学の弊害として文系・理系に分かれていることが言われます。文理の壁を乗り越え、両方とも学ばなければいけないのではないか。当然のことだと思います。

ただ、文理を超えましょうという掛け声はだいぶ前から勇ましく言っていますが、一向に乗り越えられません。やはり、そこには何か理由があるのではないかと考え、その

二つをつなぐもの、それはアートではないかと思ひ至りました。だから、アートで何とか文と理の壁を乗り越えていく。文理芸、この三つを修学するようなシステムを大学の中につくってはどうか。本来であればリベラルアーツはそういったことをやるものだという気がしますが、大学改革の中で一般教養は解体されてしまいましたので、なかなかそういうチャンスも少なくなっているかと思ひます。

なぜそれが大事かと申しますと、感性の問題が今世界的にも注目されているからです。理性が推論の能力の核心にあると普段は言うのですが、どうもそれだけではなく、感性も関わっているのではないか、あるいは感性こそが推論を左右してしまうのではないか。こういったことが言われています。

翻って、東アジアの伝統などを考えてみますと、例えば礼楽れいがくといひます。これは何かというと、感性に基づいたある種の規範であったり、感性に基づいたある種の音楽の結晶化であったりするものです。そこに学ぶこともできるのではないか。

もちろん、われわれの感性には非常に不確定で不安定な面もあります。しかし、それが人間、身体を持つのではなく、身体を生きている人間の条件だとすれば、その感性を

豊かにしていくこと、つまり悲しむべきときにちゃんと悲しむ、喜ぶべきときにちゃんと喜ぶような、そういったことができるためには、やはり感性を陶冶する必要がどうしてもあるだろうと思います。少なくとも東アジアの古典は、そういったことをずっとやってきたのだらうと思います。

ですので、それをもう一度回復してもいいのではないのでしょうか。もちろん古いものをそのまま持ってきてもしようがないので、現代的なあり方でわたしたちの感性をもう一度陶冶し直すような仕掛けが、教育の場面、人材育成の場面であつてもいいのかなと思います。特に高等教育などではそれは決定的に必要なだろうとわたしは考えておりまして、それで今いろいろやっているところです。

■大橋会長

本当にそうですね。海外の大学でも、わたしは1982年から84年、スタンフォードに留学させてもらいましたが、あのころはビジネスエシックスのような話でさえも授業はほとんどありませんでした。しかし、その後、1998年か99年にハーバードの短

期プログラムに行っていたら、アートとかビジネスエシックスということが授業の中に1割ぐらい入ってきていました。ビジネススクールのようなところでも、どんどん変わってきていて、やはり感性だとか Tacit knowledge（暗黙知）とか、そういうものが非常に大事なのだというようなことを言っていたのを、先生の話を知っていて、「そういえばそうだったよな」と思い出しました。

先生がおっしゃるように、人間は最後には、ジャッジをしなければならない、前に出るか、右に行くか、左に行くか、後ろに下がるか、ここにいるかを決めなければいけません。そのときに前に出たら、感性もそうだし、論理的にも何かまずいよねとか、何らかのそういうものが出るはずなのに、その感性が鈍っていると何か変なことをするのはないかと思えます。わたしは資本主義が行きすぎているのはそういうところにあるのかなという気がするので、先生がおっしゃる礼楽もそうでしょうし、東洋の思想がもつとあってほしいと思います。

■ 太田事務局長代理

最後のラウンドになりますが、サステイナブルな資本主義をどういう形で生み出していったらいいのか、その将来像を展望しながら語っていただければと思います。

■ 中島研究主幹

資本主義がサステイナブルなものであるかどうかに関して、今若い世代は大変な疑問を持っています。資本主義にはひよっとしたらもう自浄能力がなく、このまま環境を汚染し続け、格差を拡大し続け、行き着くところまで行ってしまわないか。こういった暗い予想を持っている若い人が少なからずいます。

そのために、例えばマルクス主義の本が爆発的に売れたりします。例えば斎藤幸平さんの『人新世の「資本論」』は後期マルクスのアソシエーション論をもう一回読み直そうという議論ですが、資本主義に自浄能力がないのであれば、もっと違った形で経済を回していく、その仕組みをアソシエーションから考えなければいけないのではないか。こういった議論をしているのです。

わたしは若い世代の焦慮感といましようか、焦りは非常によくわかるものがあります

す。ただ、だからといって、これだけ巨大なシステムになっている資本主義を突然止めるとか、やめるわけにもいかないと思います。だから、何らかの形で資本主義をうまく飼いなすというか、もっとより賢くなってもらわないといけないと考えています。

もともとの資本主義に立ち返ると、資本主義は基本的にはちゃんとした投資をして、そこで何か物なり、事なり、人なりを育むことによって利益を上げ、それをまた回収していく仕組みだと思います。では、今の資本主義はきちんとした投資をしているのだろうかと思うのです。

投機的なマネーで一獲千金を狙う投資ではなく、例えばエシカルな消費とかエシカルな生産、そういったものに貢献するような投資をわたしたちは進めていくべきではないか。そうすることにより、資本主義とエシカルなものがリンクするようなことができるのではないかと思います。

そのためには、わたしはどうしても制度的なものをつくらざるを得ない気がしています。今の資本主義は、放っておいたら投機的なほうに向かうだけでなく、投資しないということにも向かいかねません。ですから、何かよい方向に投資が促されるような仕組

みを、知恵を出してつくってみるのも、わたしたちに課せられた義務ではないかと思えます。

■大橋会長

難しい話ですよ。最初のほうで、当社ではS L Q D Cの順番で考えているという話をしましたが、国も一緒だとわたしは思います。国も、国民の生命とか、安全保障もその中の一つかもしれませんが、Sがあり、L、法体系という中で、環境も含めきちつとやっていく。そして、Q、国民のQuality of Lifeを文化も含め、どうやっていくかを考えて、あとはD、政策をタイムリーに実行する。そして、この順番でやりながらも、C、経済を回していく、と。

今は平和が続いたおかげで、経済がゴールとなっているような感覚になってしまっているのではないのでしょうか。経済は、S L Q D Cの順番で来て、最後にそれでもきちつと回すように制度設計してモニタリングしていくのが、国家経営なり、社会経営の基本ではないかと思えます。

そうすると、資本主義は、経済も一部あるけれども、国の統治体系から始め、この全部だろうとわたしは思います。そういう意味で、わたしは先生がおっしゃる「人に投資する」ということは非常に大事だと思います。

ただ、どんなに人に投資して、社員を育てても、単年度のP/Lの中では費用として取り扱われてしまい、コスト圧縮側に来てしまいます。そうではなく、人に投資したことにより、バランスシートが膨らむとか、何か評価されるような仕組みをうまく考えていくことで、例えば安全を意識しながら投資をしていけたらいいと思います。

■太田事務局長代理

大変面白い話になったところで、締めくくりとして、次の世代、次の世界と日本をつくる若い世代にメッセージをお願いしたいと思います。

■中島研究主幹

若い世代にわたしは期待しかありません。逆に、期待に押しつぶされないでほしいと



左から大橋会長、中島研究主幹

思っているほどです。ご自身の自由な発想を本当に味わっていただきたいと思います。人間はものをつくづく自由に考えていいのだ。どんな問いを問うても大丈夫なのだ。何を考えてもいいのだ、と。しかし、それが何か新しい地平を開いていくような経験を若い人にぜひしてもらいたい。それにより、自分がほかの人に対しても実はいろいろな責任を負っているのだということがわかり、それが喜びに変わるときが来ると思います。

だから、そういう経験をなるべく早い時期にしてみらえるといいかなと思います。大人たちはそれをどうやって後押しするか、あるいは少なくともその条件を整備するかを考えなければいけないと思います。

■大橋会長

わたしも全く同じで、若者に本当に期待しています。振り返ってみても、1945年に戦争で負け、比較的若い人たちが国の統治とか制度の設計を考えていきました。そして、ソニー、ホンダのようなすばらしい会社も生まれ、頑張っているものになった。ところが、そのときの制度が制度疲労をある程度起こしているのも事実だと思います。日本は外圧に弱いとか、黒船が来たたら本腰を上げるといふことで、いまちようどコロナ敗戦ではないけれども、いまこそ若者が自分事として立ち上がる。そのためには、まず自然に触れ、いろいろな感性も身につけながら、歴史も哲学もよく勉強して、自分の声で環境問題でも政治でも社会のアクションというものに自分で立ち上がる。スタートアップもその中の一つだと思いますし、そういう中で成功体験を一つずつ積み上げることが大事だと思います。

われわれは若者の邪魔をしてはいけません。つい、こちらは自分のときの成功体験に基づき、「いや、違う」と言うけれども、そうではなく、邪魔してはいけないのだろうと思います。そういう意味でいくと、過去の制度で明らかに古くなったものを壊していく

のがわれわれの仕事かと思えます。

■ 太田事務局長代理

本日は制度面から、また人材育成面から、多角的なところから非常に豊かな議論をしていただき、本当にありがとうございます。

講演者略歴紹介（敬称略、2022年5月24日現在）

大橋 徹二（おおはし・てつじ）

日本経済団体連合会副会長
株式会社小松製作所取締役会長

生産本部真岡工場長、コマツアメリカ社長、取締役常務執行役員生産本部長、取締役専務執行役員を経て、2013年に代表取締役社長（兼）CEOに就任。2019年より代表取締役会長、2022年より現職。

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— (3)

科学技術の発展と 人間社会のあり方

2022年10月20日発行

編集 一般社団法人 日本経済団体連合会
21世紀政策研究所

〒100-8188 東京都千代田区大手町1-3-2

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 渡邊光一郎 中島隆博
- (2) 「変換期にある国際秩序」「世界と日本との関係」 片野坂真哉 中島隆博
- (3) 科学技術の発展と人間社会のあり方 大橋徹二 中島隆博

21世紀政策研究所新書は、21世紀政策研究所のホームページ (<http://www.21pci.org/pocket/index.html>) でご覧いただけます。

 21世紀政策研究所