

## パネルディスカッション

### COVID-19 禍における社会変革の本質

パネリスト：村瀬 雅俊（京都大学基礎物理学研究所 准教授）

：小原 克博（同志社大学神学部 教授）

：林 廣茂（中国・西安交通大学管理大学院 客員教授 / 事業承継学会  
理事名誉会長）

コーディネータ：八木 匡（同志社大学 経済学部 教授 / 事業承継学会 常務理事）

八木 匡（同志社大学） それでは、「COVID-19 禍における社会変革の本質」のテーマで、パネルディスカッションに入らせていただきます。最初に、パネリストの先生のほうから問題提起なり、コメント等をいただければと考えております。まず小原先生のほうから問題提起とかコメント等はございますでしょうか。

小原克博（同志社大学） ほかのパネリストの方に対する質問でもいいですか。

八木 はい。どうぞ。

小原 では、お一人ずつに対し、議論を盛り上げるために少し質問をさせていただきたいと思いません。

まず林先生に質問をさせていただきます。日本人の信仰心とか宗教観は私の専門ともかかわるため非常に関心を持って聞かせていただきました。結論として言われていることも非常に共感できるものでした。結論のところでも触れていただいた、金銭的に測れない幸せを考えるという点は、ポストコロナの時代において大事な点の一つだと思います。このような視点を取り入れていかなければ、経済至上主義から脱することもできませんし、持続可能な社会を実現することはできないと思いません。

スライドに死生観を取り戻すべきことが記されておりました。同感なんですけれども、現代においては難しい点もあると思います。冒頭で地域共同体の消失について触れて下さいましたが、死生観というのは個人が持てる部分もありますが、地域共同体が世代を越えて継承してきた側面が小さくありません。共同体をベースにした世代間の継承が崩壊していることを考えると、死生観を取り戻すことは簡単ではないと思います。それを取り戻す糸口のようなものがあるとするれば、それは何かをお尋ねしたいと思えます。

それから、村瀬先生に対して一つご質問させていただきます。村瀬先生の未来創成学にとって重要な視点の一つが、未来目標から考えるという視点であると理解しました。これも期せずして私の専門のキリスト教神学と重なるところがあります。キリスト教では終末論があり、イスラム教、ユダヤ教でも歴史に最後があり、最後の審判といったように、歴史に終点があると考えます。最後の審判において、あなたはどのように生きたのかを問われることになります。この点で未来創成学と共通点があると感じます。村瀬先生のお考えの中で、未来創成学の視点において、終わりから考えることは、具体的にどのような方法論をもつ

て可能となるのかを教えてくださいたいと思います。

八木先生に対してなんですが、ベーシック・インカムの財源に関しては、短期的には国債の日銀引受というのはインフレを起こさないと言われましたが、中期的、長期的に見た場合には、そのリスクはどうなるのか、お聞かせいただきたいと思っています。

また結論のところでは、インフレを抑制し、将来の経済リスクを減少させるために必要な事柄として、自給率を高めておくことであるとか、再生可能エネルギー比率を高めておくことが必要であると話されました。しかし、現状の日本では、自給率は低下しており、グローバルなサプライチェーンに極めて大きく依存しています。自給率を高めることが果たして政策的に可能なかどうかをお聞きしたい。また、原発を基幹エネルギーとして考えており、再生可能エネルギーの発展に対しては前向きな姿勢が見えない中で、再生可能エネルギー比率を高めることが可能なかお聞きしたいです。

八木 どうもありがとうございます。では、林先生のほうからお答えいただけますでしょうか。

### 日本人の信仰心・死生観・命を繋ぐ観念

林廣茂（西安交通大学） 大変難しい質問です。死生観を取り戻す糸口を、違ったアプローチでお話してみたいと思います。私の子供の頃は、家の中に神棚と仏壇があり、朝晩、神様を拝み、仏様に手を合わせないとご飯が食べられませんでした。親から躰けられ、兄弟も従っているので、私も手を合わせていたわけです。ある程度年取ってから気づいたのですが、私は特定の宗教に帰依しているということが無いものの、宗教心はあると自覚しています。つまり、自分を超越し、目に見えない何らかの力が働いていると信じていると思います。そこに至るプロセスで、子供の頃の体験

が基礎にあって、私は先祖と一緒に暮らしているのだと感じるようになったわけです。

同時に、自分の命は、単に親からもらった命ではなくて、日本的に言うと循環論的な命を誰からか与えられて、私にはそれを繋いでいく役割があると思うようになりました。この年になって、命というのは繋ぐものだとすることを自覚できるようになりました。祖先が繋いでくれた命を、自分の子どもや孫に繋いでいくと考えた時に、死は避けられないが、死があるからこそ祖先を大切に、子や孫を育む、愛しむということが必要だと考えるようになりました。死を必然と観念していて、死は無いかのように・死を忘れて生きている今日の日本社会の状況を不思議に感じます。

私の田舎の家の周りには神社がありまして、家はその神社の氏子でもありました。年に1回お祭りがあって、隣近所の連中と仲よく祭りの準備をすとか御神輿を担ぐ、という中で仲間ができる。子どものときの仲間は今でも仲間です。大学のときの仲間も仲間ですけれども、子どものときの仲間のほうがもっとざっくばらんに仲間であられ、いつでも助け合える。大学のときの仲間は仕事のうえでは助け合えるけれど、個人的な相談はしたことがないという意味で、地域共同体の中での関係は特別と考えます。しかし、今は地域共同体もなく、人々が完全に孤立しているという状態です。唯一頼りになるべき公の組織、区役所や保健所があまり役立たない、親身じゃない。

命を繋いで死生観を取り戻すための糸口は、三世代・親子孫の同居を増やし、地域共同体、地域の自立循環持続の経済をもう一度立て直すことにあると思っています。

八木 小原先生、何かコメントを。

### 地域共同体と「祝祭性」の大切さ

小原 はい。ありがとうございました。非常に納

得できるお答えです。

私なりに今のコメントを引き受けると、次のように言い直すこともできると思います。地方分散の重要性と地域共同体の活性化は表裏一体ですが、都市化によってそれらは消失している。一極集中、都会集中を少しでも緩和していけば、地方共同体の消失速度を遅らせることができ、テレワーク等によって働く場所が都会ばかりでなく、生まれた場所で働くことができるようになれば、地域共同体を維持できると思えました。

それと、林先生が幼い頃の友達と、わいわいガヤガヤと楽しんでたとお話しされましたが、ここから私を感じたのは「祝祭性」の重要性です。Festivity と英語では言いますが、経済効率とか合理性によって生活を測るのではなく、一緒に同じことをやった、お祭りに参加した、神社に行った、そういう祝祭性を共有できるような共同体があるかどうか重要だと思います。このような体験によって命に対する理解が大きく変わっていくと思います。

林先生は、先ほど命は繋ぐものだとおっしゃいましたが、これは人生経験によって気づかれただけでなく、幼少期にその原体験をされているからこそ、たどり着けたのだと思います。命とは何かを考えると、経済効率とか合理性だけではなく、共有できる祝祭的な体験といったものがある社会なのか、それが無い社会なのかによって、未来の在り方が変わってくるだろうということを、今のコメントから改めて考えさせられました。以上です。

八木 私も一言コメントさせていただくと、まさに地域共同体っていうものの重要性というのが指摘されておられますけども、この地域共同体の存在によって、その地域住民の心の安らぎが得られるような、そういう仕組みをもう少ししっかりと地域共同体自体が練り込んでいく必要があるのでは

はないかなと考えております。地域共同体は場合によっては社会的圧力の元になっており、個性とか個人的権利を脅かす存在になりかねないという側面があります。地域共同体に属してしていることにより心の安らぎを得ることが必要と考えます。

それでは、村瀬先生のほうから、小原先生からの質問に対して少しご回答いただけますでしょうか。

### 科学的直観：過去と未来を同時に共有し、未来から現在をみる

村瀬雅俊（京都大学） わかりました。小原先生、非常に大切なお指摘ありがとうございます。今から7年ほど前、2013年にノーベル賞を受賞されました小林誠先生を京都大学の基礎物理学研究所にお呼びしてパネル討論を開催しました。その時、小林先生が色々な議論の後、「演繹とは」という問いを、皆さんお忘れかも知れませんが、お話しされました。データ重視、経験重視、あるいは実験といったように前に向かって進めていく方法は帰納です。理論物理学者の小林先生は、理論化というのは、結論先にありきですよと話されました。その時に、「あっ、この視点」と、はっと思ったわけです。

そう思ってから、いろんな文献や書籍を当たる度に、帰納の方向と演繹、要するに未来から現在を見るという見方がどれぐらい主張されているかを調べてみました。グレゴリー・ベイトソンは生態学などを展開された方ですが、彼は演繹の必要性ってどうか、重要性をすごく強調していました。それから、最近では、現代数学者のエドワード・フレンケルですね。彼は、数学を作るっているのは正に「結論ありき」と主張しています。だから、未来を先に見ているのですね。その未来を見る視点はどこにあるかという、これは芸術家

が作品を作るのと同じです。芸術家が作品を作る時は、先にできあがる作品が見え、見えたとおりの彫刻ができたり、絵画ができたりします。数学者のフレンケルが言うのは、数学と芸術は同じということです。帰納だけではなく、先に結論があって、その間を詰めて行く。数学者の小平邦彦先生も全く同じことを言っている。

これは私たちが生きている世界とは別の世界があり、過去と未来を同時に共有するような視点を持つことにより、厚みのある生き方ができるわけです。未来創成学を立ち上げた時は、現在の視点、過去の視点プラス未来からの視点が重要と考えました。社会科学者のオットー・シャーマーや何人かのオックスフォードのグループ、およびMITのグループは、U理論、あるいはシナリオ・プランニングという概念を発表しておりまして、彼らがまさに社会科学の中で始めようとしていることが、未来視点をうまく活用する現在の変革プログラミングであります。これは今まで芸術家や数学者が地道にやってきたことを、社会レベルで変革に用い始めていることです。

八木 ありがとうございます。小原先生、今の回答に対してコメントはございますでしょうか。

#### 不在者の倫理：未来世代への視点を持つ

小原 はい。未来の視点から考える、結論から考えるという考え方をご紹介いただいて納得できました。そこは私も共有できるポイントであります。持続可能な社会とか未来世代を考えると、未来世代の倫理はなかなかの難問です。

まだ生まれない人たちのことを考えて、今、われわれに何ができるかを考える。こういったものをうまく統合する視点として、私が構想している「不在者の倫理」を短く説明させていただきます。過去の不在者、つまり、亡くなった人たちとわれわれは交流する力を持っています。この力を現代に

生かしながら、その力を未来に反転させることによって、過去の不在者に対する視点と未来の不在者に対する視点を引き合わせることができます。未来創成学が言わんとするところは納得できるものでした。ありがとうございました。

八木 コロナの問題が起きたときに、科学の考え方に対して、いろいろな課題が明らかになったような気がいたします。一番典型的に示している例が、Xファクターの問題だと思います。林先生が言われたように、アジアの感染率、感染者数というのが欧米に比べて2桁ぐらい違います。その理由を山中教授はXファクターという言い方をされました。このXファクターの中にはBCG仮説もありますが、この仮説が出たときに、日本の医学界ではウイルスの問題に細菌の効果を議論する意味は無いという理由で否定的であったと言われております。しかし、欧米中心にBCG仮説に関する様々なエビデンスが出て、理論の構築とか実験等が行われて、最近BCGがXファクターの一つであるという認識が強まってきたという情報があります。村瀬先生が言われた話というのは、理論の読み込み方に関して、先入観に囚われないような未来の描き方というのが実は求められているではと感じています。

#### 日銀による国債引受の長期的な問題点

では、私に向けられました質問でございますが、日銀による国債の引き受けは短期的には問題ないけれども、中長期はどうなのかという質問に対して、回答させていただきます。この点に関しましては、意見が結構分かれております。伝統的な考え方をするグループは、日銀で積み上がった国債残高が巨額になると、国債価格暴落によって日銀が被る損失が巨額になり、大きなリスクに直面すると考えます。この時、国債価格の暴落と国債の不良債権化という悪循環が起きていく危険性があ

ります。国債価格の暴落は金利を上昇させ、経済に対してはかなりリスクな状況になり危ないと判断します。日銀が国債を保有しているのだから、政府が赤字の国債を出したって、日銀を政府部門の一つと考えれば、政府部門の中でキャンセルアウトしているという考え方は誤りであると考えます。日銀部門は貨幣という負債を国債保有と共に増大させております。

しかしながら、昔から議論されている全く違うアプローチの議論というのがあります。これは、現時点で存在している資源量というのは変わらず、その資源を最も効率的、かつ有効に使い切るってということが実は重要であるという考えであります。今のデフレ状態というのは、資源の非効率な利用状態にあり、政府による需要創出により利用状態を改善することができるという考え方です。具体的に言えば、失業者が出ていることは資源の有効利用がなされていない状態であり、有効需要を創出して、資源の有効利用を改善することは、マクロ経済に対してプラスになるというものです。

長期的な影響に関しては、国債が将来世代の負担になるのか、負担にならないのかという問題に関しては、エビデンスがどうか重要となります。日本は1974年から赤字国債を発行し続けていて、国債残高は巨額になっており、増えて続けております。ここ数カ月で国債残高は100兆円増えたというような状況であるにもかかわらず、これは別にマクロ的に悪影響が現時点で出ているわけではない。政府は、現時点の資源を最も有効に使うように、支出を増大させていく必要がある。それによって生産活動が完全雇用水準までいけば、所得が増えて、それが税収の増大になって、さらに経済は発展していくって考え方はモダンマタリーセオリー（MMT）と呼ばれている。しかし、このMMTに対しては批判もあり、難しい間で

あると言えます。

あと自給率とか、再生可能エネルギー比率を上げていくことが、企業にとってもリスクを分散できると考えられます。サプライチェーンの見直し議論は、コロナ禍の下で相当行われましたし、実際に企業は動き始めました。再生可能エネルギーも、投資コストを回収できるかが、企業には非常に重要な話となるため、投資を誘引していくような政策が必要となる。例えば特別融資を行うとか、金利負担を行うとか、リスク補償を行うというようなかたちで再生可能エネルギーの促進を行う必要がある。

では、続きまして村瀬先生の方からのご質問ございますでしょうか。

村瀬 小原先生は言語と虚構の創造というのが、世界認識を変えたということを強調されました。林先生は、モノからコトへの変換の重要性を言われ、AかBかでもなく、AでもありBでもあるという一即多多即一の側面を強調されました。八木先生は貨幣の問題を、マンデル・フレミングのモデルに沿って、財、貨幣、国債収支という三つの観点の統合という視点を強調されたと思います。

ここで例えば、小原先生、言語を作ることによって獲得したものと、獲得からはずれ、逆にネガティブなものを獲得した側面があるのではないかと。それが貨幣にも通じると考えます。八木先生、貨幣が生み出されたが故に生じた慢性的な問題もあるのではないのでしょうか。そのことが林先生の、モノからコトへの変換の重要性を意味しているのかもしれない。だから言語に頼りすぎる、あるいは貨幣に頼りすぎる、測れるものに頼りすぎるということが、実は現代文明のアキレス腱とも言える点になっているのではないのでしょうか？それがモノからコトへ、あるいはAかBでもないし、Aでもあり、Bでもないという一即多多即一、ある

いは小原先生の言われる、まさにここに量子学というのか、サイエンスをさらにフォーカスするようなものの見方の必然性が隠されているような気がしてならないのですが、お三方にそれぞれこの質問を投げかけたいと思います。

八木 では、林先生、小原先生、どちらからでも結構です。

### 言語の虚構性・貨幣の虚構性の危うさを克服するには…

小原 ご質問ありがとうございます。言語によって獲得した最も重要なものは、虚構を作り出す能力だと思います。それはネガティブなものにも反転します。例えば八木先生がお話ししていた経済の問題ですが、私たちは1000円札とか、1万円札にそれぞれの価値があると考えていますけれども、これは完全な虚構ですよ。紙幣自体に特別な価値が無いはずですが、1000円分とか1万円分の価値があると思ひ、みんなそれを信じ込んで交換しているわけです。こういったことが行き過ぎてしまうと、われわれの実感と離れるかたちで、さまざまな経済的なリスクを生み出すことになるわけです。資本主義社会は虚構の上に成り立っていると言えます。言語は虚構の無限増殖を許してしまう。それをどのように抑制したり、コントロールできたりするのかという問いが生まれます。

私の話の中で、リアルとバーチャルの関係をお話ししましたが、虚構というのは、まさにバーチャルです。人間はバーチャルを、IT技術を獲得する前から手にしています。ホモサピエンスの最初期の頃から、バーチャルな趣向性を持っていたわけです。しかしその時代においては、リアルな生活のためには、つまり1人の人間が生きていくためには、飲み水も食べ物も仲間の助けも、いろんなものがあって、ようやく自分の命が支えられ

ているという実感を日常の中で得ていたわけです。それに対し、現在のわれわれは、虚構の価値を与えられたお金を出せば何でも買うことができるので、命の実感を得ることが難しくなっています。

このような状況は、人類史全体を見ると極めて特異なことです。長い人類史の中のごく最近の出来事ではしかありません。それまでは、食べ物を得るために体を使って、汗水を流す苦勞を皆がしなければいけなかった。20世紀の初頭においては、世界人口の9割の人が農業従事者でしたが、今はそれがほぼ反転しており、世界で農業に従事している人は1割とか2割になっているわけです。

我々はかつてあった虚構をしっかりと支えてくれるようなリアルな経験を失いつつあるとするならば、その虚構が孕んでいる危うさを判断できるためのリアルな経験を、現代世界においてどうすれば維持することができるのかを考える必要があります。

その一つの手がかりは教育にあると思います。現代の大学では、IT教育といったテクニックを教えるようなところに汲々としているところがありますが、虚構に満ちた世界を外部から見て、対象化できるリアルな視点をどのように回復できるのかが、私にとってはやっぱり大きな問いであります。ポストコロナの時代においては、オンラインが持つ危うさを見据えることを考えていきたいと思っています。

八木 貨幣の虚構性によってどのような問題が引き起こされているのかについてお話をさせていただきます。狩猟経済においては、食料安全保証は十分に達成されてなかったと考えます。獲物がなければ、何日も空腹のまま過ごさなければいけないというような中で、交換媒体としての貨幣が生まれてきて、資源を将来に移転できる、すなわち貯蓄が可能になり、食料安全保証は高まったと考えら

れます。しかし現代社会においては、逆に貨幣がない状況は食料安全保障を脅かし、生存自体ができなくなるということが起きています。現実には、コロナ禍において家のローンが払えなくなる、住む場所がない、家賃が払えない、それから食料が買えない、教育費が払えない、要するに貨幣がないということによって、生存が脅かされているという状況が起きております。この状況を救うものがコミュニティであり、政府の役割ということがあります。

林先生、いかがでしょうか。

### 東京一極集中から地方分散を取り戻す

林 私を取りあげた東京一極集中と地方分散の最適化ということにつなげてお話ししたいと思います。私は10年近く同志社大学のビジネススクールで教えて参りましたが、その間ずっと言い続けていたことは、東京一極集中は持続不可能な道ということです。

現時点においては、東京が無ければ日本は困ることになります。どうすれば良いのかです。簡単な回答は無いのですが、逆になぜ東京に一極集中したのかですね。政治も経済も技術も全部一極集中したのは、政治の中億集権の他に、貨幣経済・資本主義経済の効率が良かったからでしょう。若者は東京に行かないと教育も受けられない、いい会社に入れない、ちゃんとした給料もらえない、だから東京に行く。

東京は多くの方がいますから、一人当たりの土地が狭くなり、ウサギ小屋みたいところに住まなければなりません。私は東京に30年住んでいました。電車で通うのが嫌なので、都心部に住み、バブルのさ中にマンションを買いました。部屋はわずか80平米です。それでも当時相当高額でした。家族4人で汲汲としか住めません。親も呼べなければ、もちろんおじいちゃんやおばあ

ちゃんも呼べません。核家族で孤立しています。お金が無ければ何も買えませんし、できません。東京に住むことで、仕事を持てましたし、お金を稼ぐことができました。しかし、その生活がどれだけ幸せであったかを考えると、いろいろ思うところがあります。

20年前に京都に来て、今、京都に根を張っていますが、京都の方が幸せだと感じております。京都でも、核家族でコミュニティはありませんが、歴史と自然にお金がなくてもふんだんに浸ることができます。

江戸時代には、コミュニティでの助け合いがあったおかげで、江戸以外の地方ではお金が無くとも暮らせたわけです。お金が無ければ暮らせなかったのは、江戸に住んでいる武士・町人・庶民だけです。全国の藩は、各藩の年間の年貢収入の五割近くを江戸藩邸が使っていました。一方、地方では大抵お金がなくても暮らせた。自分で食べるものの大部分は自分で作ることができた。自給自足生活ができたわけです。

明治、大正、昭和でも、コメ、醤油、味噌、塩といった食材は、隣近所でみんな買えました。自律・循環・自立できる経済が地方にあった。困った人たちを助ける地域コミュニティも健在でした。

今は、味噌でも豆腐でも醤油でも、東京に本社のある大会社が作ったものをスーパーやコンビニに行って、買わなければ食べられない。このように地域の経済もコミュニティも全部壊してしまったのが、東京一極集中あるいは、日本の近代化だったと思います。

比較すればわかります。アメリカは地方分散です。ニューヨークは大きいと言っても、ニューヨークでアメリカ中を支えているわけではない。政治はワシントンに集中しています。でもアメリカ全土は連邦制で各州の自立性は強い。比較で言

えば、日本の江戸時代の封建制と同じです。確かに中央に幕府はあったけれど、それぞれの藩が半独立して、藩内を取り仕切っていた。自給自足経済が回っており、各藩の自然環境の特性に適応して、それなりに豊かに暮らしていたと考えられます。

中国は専制的な中央集権が中心であり、強大な中国も北京が中心です。あれだけの巨大な国が、たった一つの時間帯でコントロールされている。北京の朝8時っていうのは、実際には、ウイグルでは朝5時くらいですよ。それでも8時なのです。ウイグルの人は朝5時頃起きて、それで時刻は午前8時なのです。

中央集権が強まれば強まるほど、お金を稼がないと暮らせない時代、世界になる。これはおかしいのではないかと考えています。昔は、お金が無くても、ものがあれば暮らせた。

今は、GAF A が世界を支配している。世界の情報価値（コトの価値）はほとんどGAF A によって生まれ、GAF A が稼いでいるだけです。人々はGAF A にお金を払い、喜んでいる。目に見えないものにお金をどんどん使い、モノよりもコトが重要になっている。しかし、地域経済の循環を生み出し、コミュニティと生活の基盤を作っているモノの大切さを忘れてはいけない。世界中のモノ造りが、GAF A のよってコントロールされる世界はやはり異常だと思えます。

コロナ禍を契機に、例えば企業の本社の立地を地方に分散する。ルーティンワークはリモートで十分できると分かったのだから、社員がUターンやJターンして、地域共同体を復活・再構築するとか、三世住民を増やす、地元の食材を使い加工食品の消費を増やすなどが可能になる。大都市の過密状態が緩めば、加工食品・電気水道・マイカーなど環境負荷の高い消費が減少し、自然や地域を大切に作るライフスタイルが普通のことに

なるでしょう。

八木 では、フロアからご質問、ご発言等がございましたらお受けします。

#### リモートワークの中でやる気を維持する難しさ

質問者 A 製薬会社で経営の仕事をしております。将来どうなるのかを含めて、広範囲にお話を頂いて頭が活性化しました。実務家の観点から質問させていただきます。日々コロナ禍の中で従業員と向き合っていく中で、従業員はどのようにリモートワークの中でやる気を維持できるのが不安であります。この点についてコメントを頂けたらと思います。

八木 林先生いかがでしょうか？

#### 価値創造の意欲を駆動させるマネジメントとリモート経営の限界

林 企業の価値創造は、お客さんが喜ぶモノやコトを創造することです。コンピュータが価値を創造するものではありません。デジタル・トランスフォーメーションは、ルーティン化されたモノやコトの生産性を高める上で有効であります。また、データ処理によって予測を行う面ではコンピュータはパワフルです。

しかし、消費者が価値だと思う新しいモノやコトは、人間のクリエイティビティから生まれます。クリエイティビティやセレンディピティをどのようにレベルアップするのとか、ダイナミズムを働かせるのかというのは、リアルな人が時間と場所を密着して共有して議論することから生まれるのであって、コンピュータはこのような価値を生みません。我々は、リモート社会・ソーシャルディスタンスの中でも人間の知とクリエイティビティを利用する方法を見つける必要があって、リモートのみでは新しい価値を生むことができません。この点は、「一即多，多即一」の考え方に



共通します。

八木 創造性がどこから生まれてくるのかを考えたときに、それは情動から生まれると考えます。刺激を与えられて、感動することがクリエイティブの出発点です。AIが発展して音楽を作れても、今までに感じたことのない情動を音楽にすることは人間しかできない。従業員がポジティブな感情を維持できるようにすることが、企業にとって重要と感じます。

林 鈴木大拙の言葉ですけれども、例えば花は赤いか水は冷たいというのは、これは感性ですよ。それを赤い花は美しい、冷たい水はすがすがしいと思うのは情性です。その赤い花を自分のものにしたい。そのすがすがしい水を飲みたいというのは意欲です。その意欲があって初めてビジネスの知（科学性とか合理性）が働くわけであって、意欲のある人間が集まらなければ、どんな科学があっても、どんな技術があっても、何も創造できません。意欲をどのように駆動させるのかということが重要になってくるわけです。経営者に社員の意欲を高める、高い意欲を持続させる制度設計やそのマネジメントが求められるでしょう。

意欲を駆動させるというのは、いわゆる野中郁次郎の知識創造理論を繰り返すようだけれど

も、暗黙知を形式知化し、形式知を連結化して、それをもう一度内部化していくプロセスです。人々が感じている感性、情性、意欲をどのように駆動させ、一人一人の知を会社として形式知化していくか。それぞれの形式知化された知を結合して連結することで価値が生まれるわけです。その価値が生まれる、その連結を会社の中で内部化していく・会社の暗黙知にしていくというプロセスが重要であることは、何十年も前から言われておりますが、リモートではその価値創造のプロセスがなかなか踏めないでしょうね。

八木 時間となりましたので、本日のシンポジウムはこれにて閉じさせていただきます。皆様、ありがとうございました。

（編集委員会注。首題のパネルディスカッションは、2020年10月24日、事業承継学会と同志社大学良心学研究センター・同志社大学ライフリスク研究センター・京都大学統合複雑系科学国際研究ユニットとの共催で開催されました。本報告では、第一部のパネリストとコーディネータを含め四氏の基調スピーチは収録しておりません。第二部のパネル討議のみを収録しました）