

パネルディスカッション

まちづくり DX への取り組み, 全体最適なスマート社会への転換に向けたイノベーションの社会実装の課題と KM の役割

司 会：中鉢欣秀氏（東京都立産業技術大学院大学教授）

パネリスト：笹谷秀光氏（千葉商科大学教授・未来まちづくりフォーラム実行委員長）

受川 裕氏（日本電気（株）執行役員 クロスインダストリーユニット長 兼
スーパーシティ事業推進本部長）

西原（廣瀬）文乃氏（本学会理事・立教大学准教授）



中鉢氏



笹谷氏



受川氏



西原氏

■中鉢：パネルディスカッションを始めさせていただきます。

大会テーマは「変化のビッグウェーブにおける多元的価値の共創：イノベーションの社会実装に果たす KM の役割」です。そこで、パネルディスカッションのテーマを「まちづくり DX への取り組み, 全体最適なスマート社会への転換に向けたイノベーションの社会実装の課題と KM の役割」といたしました。3 人のパネラーの皆さんと議論を進めていきたいと思います。

パネリストとしてご登壇頂くのは、基調講演を頂いた笹谷様と特別講演を頂いた受川

様, 加えて本学会の西原理事が参加します。西原理事から少し話しを頂いてパネルディスカッションに入っていきます。

■西原：学会理事を務めています立教大学経営学部准教授の西原です。私は新卒で NEC に入り海外 PC ビジネスに関わって参りました。海外法人では MBA を持っている人が多く、自分自身も取りたいと思い一橋大学大学院国際企業戦略研究科に進学しました。そこで、野中郁次郎先生、竹内弘高先生に出会い、知識創造を学び、ソーシャル・イノベーションを研究することになり、今に至っています。

本日はパネルディスカッションに先立ちまして、「パラダイムシフトとナレッジ・イノベーション」というタイトルで5つの視点を共有させていただきます。

初めに、「パーパス」。企業の存在意義、何のためにビジネスを行うのか、という意味ですが、世代間で受け取り方にギャップがあるように感じています。日々接しているZ世代の学生はSDGs ネイティブであり、彼らにとって企業のパーパスが多様で包含的であるのは当たり前のノーマルです。Z世代の感覚は企業が思っているよりもずっとSDGs 的、EDG 的、コミュニティ重視であると言えるのではないのでしょうか。

2つめは、「ナッジ」。2017年にシカゴ大学のリチャード・セイラー教授が「行動経済学」でノーベル経済学賞を受賞し一気に認知が高まった言葉です。人々に「ついしたくなる」行動を促すしかけやしくみのこと。ナッジをうまくデザインすることで、エシカルな消費行動などを推進することができると思っています。

3つめは、「ティッピングポイント」。社会的に大きな変革、トランスフォーメーションを起こす際に、ティッピングポイントを起こすことが必要と思います。コネクターやメイブン、セールスマンという人たちがハブになって同時多発的に場を作り、ネットワークを広げていくことが重要だと考えています。

4つめは、「レジリエンス」。最近よく聞くようになった言葉で、復元力、回復力、弾力などと訳されますが、意味は、困難な状況にも関わらず、しなやかに適応して生き延びる力、自分の核となる目的を果たしながら、状

況の変化に適応する力のことです。VUCA の時代には適応することも重要ですが適応したあげく死滅してしまっただけでは意味がないので、あまりに変化が激しい場合には、トランスフォーメーション、さらには変態（メタモルフォーゼ）が重要なのではないかと思います。

最後の5つめは、「知識創造」。野中郁次郎先生が提唱された組織的知識創造理論ですが、最新刊の『ワイズ・カンパニー』でSECIモデルが立体化されました。場という文脈にコミットした人々の間で明示的・合理的な形式知と暗黙的・経験的・直観的な暗黙知が統合され、意味・価値・コンセプトが創られます。このプロセスを駆動するリーダーシップが重要で、それを実践知のリーダーシップ、アリストテレスが提唱したフロネシス、と呼んでいます。このリーダーシップが目指すのは共通善です。知を「個人の全人的な思いや信念を真善美に向かって社会的に正当化していくダイナミックなプロセス」と定義しておりまして、そもそもの知の定義に真善美という価値観を埋め込んでいます。このように理想を大切にする一方、現場・現物・現実の実践も重視するという理想主義的な実践主義（アイディアリスティック・プラグマティズム）を取っています。

これまでの経済学はホモ・エコノミクスを前提としていましたが、これが行き詰っているために、いま新しい資本主義が必要だと言われています。これをフロネシスを持つ生身の人間、すなわちホモ・ブルデンシアをベースにした社会を創っていくことで、世界や社会の調和や持続性が実現するものと思います。

以上, パネルディスカッションの前振りとしてご紹介させて頂きました。以上です。

■中鉢: 西原理事, ありがとうございます。次に, 本日の共通論点としてご用意した点をご紹介します。

共通論点1として, 大きくは地球環境問題やSDGs, 身近なところではコロナ禍への対応といった「変化のビッグウェーブ」をどう捉えておられるか, という点について皆さまのお話をお聞かせ頂こうと思います。私の理解では, このビッグウェーブは一度だけ来る大波ではなく, 波状的にもすごい波が押し寄せてきている, という状況なのだろうと思います。そういう中で皆さまのお考えをお聞かせ頂き, ディスカッションをしたいと思っております。では笹谷先生からお願いいたします。

■笹谷: 大変良いテーマをご提示頂いたと思います。「変化のビッグウェーブ」のキーワードを3つあげてみます。1つめはグレート・リセットです。現在これが決して大げさな言葉ではない状況です。価値観の変化が起きてしまっていて, 特に若い世代が敏感に反応していると思います。ただ, 世界を見ると日本の敏感度はあまり高くなくて, それが日本の問題の1つだと思います。ニュー・ノーマルと言われますが, これは今までのノーマルがノーマルではないことも意味していますし, 新常態とは, ソーシャル・ディスタンスやマスク, 消毒などのような矮小な問題ではないと思います。経営ではヒト・モノ・カネ・情報と言いますが, モノが止まることはオイルショックなどでこれまでもありました。カネもリーマン・ショックがありまし

た。情報も, 情報化社会になってちよくちよくありました。ヒトについては, パンデミックとはパン=世界, デモ=人のことですが, このグローバル時代に世界中の人々にこれだけの影響を与えたのは初めてのことです。ここまで人と人とを分断するような経験はこれまでありませんでした。こうしたことがグレッタ・トゥーンベリさんを代表とする感性の高い若い世代に特に影響を与えているのは確かでしょう。

2つめは, いま世界的に言われている「Build back better (より良き回復)」です。元が良かったというわけではないので, 元に戻すだけでなく, これを機により良くしようという動きです。

3つめはグリーンリカバリーで, この動きを一気に加速しようということです。この3つはシンクロし合っていて, 人のマインドセットに大きな影響を与えていますのでパラダイムシフトが起きているとみていいと思います。人々が形成している町, 全体最適の在り方, イノベーションに大きな影響があります。中鉢先生がおっしゃったように, 次から次へと波が来ていて, かつ, PEST分析をしてみてもいろいろなことがシンクロしていることが分かります。そうになると, どうなっていくのか分からないので, 羅針盤が欲しくなります。SDGsは羅針盤になり得ると思います。ビッグウェーブが強烈にきているところに, SDGsで言うリンケージでどう対応するか, SDGsをどう使っていくか, ということです。カーボンニュートラルについてもSDGsで対応できます。環境だけでなく社会変容と経済性を持たせた解決を目指す必要が

あります。NECの受川様のお話にありましたように、技術力で13番（気候変動に具体的な対策を）に対応することが重要です。最も重要なのは4番（質の高い教育をみんなに）でアンラーンも必要、2030年や2050年を見据えたバックキャスト思考へと変わってきていることも重要な点です。マインドがこのように変わっている中で、この大会のテーマが重要な意味を持つと思います。

■受川：笹谷先生のお考えに同感です。ビッグウェーブを時間軸上に並べてみますと、まずはSDGsだと思いますが、国連が勝手に決めたものという受け取り方もあったと思います。ただ熊本県のように感性の強いところは早くから取り組まれていますし、また中途採用で来て頂いている20から30代くらいの若い世代の社員の9割ぐらい、先ほどご紹介したクロスインダストリーユニットの社員は、SDGsをスマートシティで実現したいと言っています。

次に来たのがコロナです。働き方改革でNECでは出社率30%を目指して10年ぐらいかかると思っていたのですが、緊急事態宣言の時は10%程度になりました。全世界的なインパクトがあったことも影響しています。個人の価値観が変わり、時間の使い方も変わって、ジョブ型の働き方への転換のきっかけにもなっていると思います。人々の思考や行動の変容を促進したという点でコロナは大きなきっかけになったと思います。スマートシティでは、まだコロナ対策の入ったDXが主体ですが、次の時間軸ではグリーン、カーボンニュートラルの話が出ています。地球規模の話ですが、最終的には個人の生活や行動の

変化に影響していくと思います。たとえば、将来的には食品の表示にカロリーや成分だけでなく、CO₂の消費量なども表示されるようになって、ナッジと言う話もありましたが、人々の行動を促す表示が出てくると思います。こうしたところから次のビッグウェーブがすぐに出てくると思います。

コロナ、スマートシティ、働き方、これらは笹谷先生のご指摘の通りすべてSDGsに入っていることを再認識して、包括的な取り組みにしていくべきだと思います。この点で、ヨーロッパは進んでいまして、スマートシティはもう10年ほどになりますし、昨年ぐらいからグリーンとデジタルと言っています。一條会長がおっしゃっていたとおり、DXとSX、これを同時にやっていくというコンセプトに変わってきています。日本では、SXが個別最適のようになっているので、SDGsというグローバルに戻るいい機会だと思います。

■西原：笹谷先生、受川様のお話はいろいろな示唆に富んでいて、いろいろと思うところがあります。1つ思った点ですが、時間軸の流れが波状的にやってくるということだけでなく、空間的にも小さいところから大きいところまで波状的になっていると思います。笹谷先生からバックキャストというお話がありましたが、未来を見据えながら新たなウェーブを自ら起こしていくことも必要でしょうし、自分の身の回り半径5mからグローバルレベルまでいろいろなウェーブを創り出していくことも必要だと思います。また、笹谷先生もご指摘されていましたが、SDGs、MDGs、ESGやCSV、これらはすべて欧州型の思考・発信であって、彼らの産業にメリ

ットがあるという点が背景にあるのではないかと、という点も気になっています。日本は、自分たちのためになる、かつ、社会や世界のためになる、という枠組みを発信していくこともできていないのではないかと思います。Z世代に期待するのは、自分なりの価値を創り、自分たちなりのコンセプトに創り上げていってほしいという点です。波にうまく乗るだけでなく、波を超えて新しい世界に打って出る世代になってほしいと思っています。

■中鉢：皆さまどうもありがとうございます。共通論点について非常に興味深いご議論を拝聴させて頂きました。笹谷先生からは、ビッグウェーブは何度も続くからこそ羅針盤としてのSDGsが重要であるとのこと指摘頂きました。受川様からは変化のビッグウェーブは海の向こうのものではなく、我が国における個人の生活を大きく変えるものであるとのことをお話を頂きました。西原先生からは、ビッグウェーブは、時間的なものだけではなく空間的な波状攻撃もあるだろう、とのことから、自分の価値観を持つことが更に大事になるとのお話でした。

次に、共通論点の2番目に移ります。1つの大きな価値観ではなく、多元的価値の共創が求められております。このとき、「まち」という場がどのようにあるべきか、お聞きします。

■笹谷：「まち」とはいろんなことが凝縮するシステムズのシステムズだと言えます。「まち」の組み合わせで日本という国ができしており、世界にもつながっています。活気のある「まち」には、古くからの歴史の流れをうまくストーリー化して現在の経済に結びつ

けています。世のため、自分のため、人のためだけではなく将来の子孫のため、という視点が必要です。そのためには、金の回る仕組みを作らないと持続的にはなり得ず、企業による創造性やイノベーションによる経済性も不可欠です。

■受川：スーパーシティのビジョンは単なる行政の効率化ではなく、地場の企業とも一体となって取り組んでいます。国や自治体が提供してくれていたサービスが将来も提供し続けられるのか。市民を説得するためにも定量的なデータが必要であり、スーパーシティの中でのデータ連携が必要となってきます。

■西原：「まち」に対する愛着や誇りがある状態が大切であり、価値観の共有が大事です。文化伝統といった暗黙知がどのように継続できるかが、多元的な価値の創造において重要です。日本の企業は中小企業が99.7%、従業員数では68.8%で、日本のこれまでの産業は中小企業に支えられています。これをいかにして継承していくかが、多元的な価値の創造につながっていきます。農業の高齢化も深刻で、若者がリモートワークで余った時間を農業に使う、定年を迎えた方が農業に取り組むといったことも考えられます。

■中鉢：皆さま、見事なご見解をお聞かせ頂きありがとうございます。笹谷先生からは、過去からつながる時間軸を持った「まち」こそが多元性を生み出すとのことのお話がありました。受川様からは、今まで自治体が一元的に行ったサービスを継続するのは難しくなる中、データドリブンのまちづくりによりアカウンタビリティを担保することが大事であ

るとのお話でした。西原先生からは、多様な人々が共生する中であって愛着や文化を共有することが大事であり、それこそが多元的な価値を生み出すのだとのご指摘を頂きました。

最後の論点として、イノベーションを起こすためのエコシステムについてビジョンをお聞かせください。

■笹谷：イノベーションを起こすためのエコシステムの要素はSDGsに含まれています。2030アジェンダにもある5つの原則、①普遍性、②包摂制、③参画型、④統合制、⑤透明性がそれらです。日本企業はスタートこそ遅れましたが、世界に比べ日本企業の中にこれらが定着するのは速いのではないのでしょうか。いわゆる「ハート」ウェアがエコシステムを成り立たせる要素となります。

■受川：NECは地場の企業や中小企業など、異業種が連携して仕事を実現するための黒子の役割をしています。欧米と異なり日本では金融の使い方が違っていると感じており、民間のお金をうまく使っていくエコシステムを実現したいと思っています。

■西原：共感ハラスメント、という言葉もありますが（笑）、他人を慮る力はますます重要になっており、これは日本の得意とするところですね。山川草木悉皆成仏（さんせんそうもくしっかいじょうぶつ）、これは仏教用語ですが、こうした宗教や哲学の観点を入れつつ、日本的な価値観を持つことがエコシステムにつながると感じます。

■中鉢：笹谷先生からSDGsのエコシステムをご紹介頂き、興味深く感じました。受川様

から大企業と多様な企業がパートナーシップを組むことの大切さについてお話頂きました。西原先生からは、全地球的視点で他人を慮ることの大切さについてご指摘がありました。コロナ禍で、ICTの利用により空間的に離れたところにいる人と繋がるのが新しい日常になったことは、不幸中の幸いなのではないかと思った次第です。

最後に、皆さまからお一言ずつ、お願いいたします。

■笹谷：今日はこのようなパネルに参加させて頂いてありがとうございます。SDGsはバタ臭いですが、「いいね」、「なるほど」、「またね」、と言われるサービスを積み重ね、「さすが」と言われるサービスを作り上げるために活用することが、日本におけるSDGsの上手な使い方です。このように考えると、日本はSDGsの先進事例になり得ると思います。

■受川：本日は貴重な機会を頂きましてありがとうございます。SDGsが出たところは細部に関心が向きましたが、時間が過ぎると原点に戻るべきだと考えるようになりました。また、エコシステムについて、地場にあるナレッジは結構あり、これらをデジタル化して地域で持つことが重要であると感じています。

■西原：ビッグウェーブという大会テーマが決まったとき、このようなパネルになるとは見ていませんでした。皆さまのお話から、ナラティブの積み重ねこそ、エコシステムを生み出すものだと感じました。

■中鉢：皆さま、本日は誠にありがとうございました。