哲学者
との対話PT

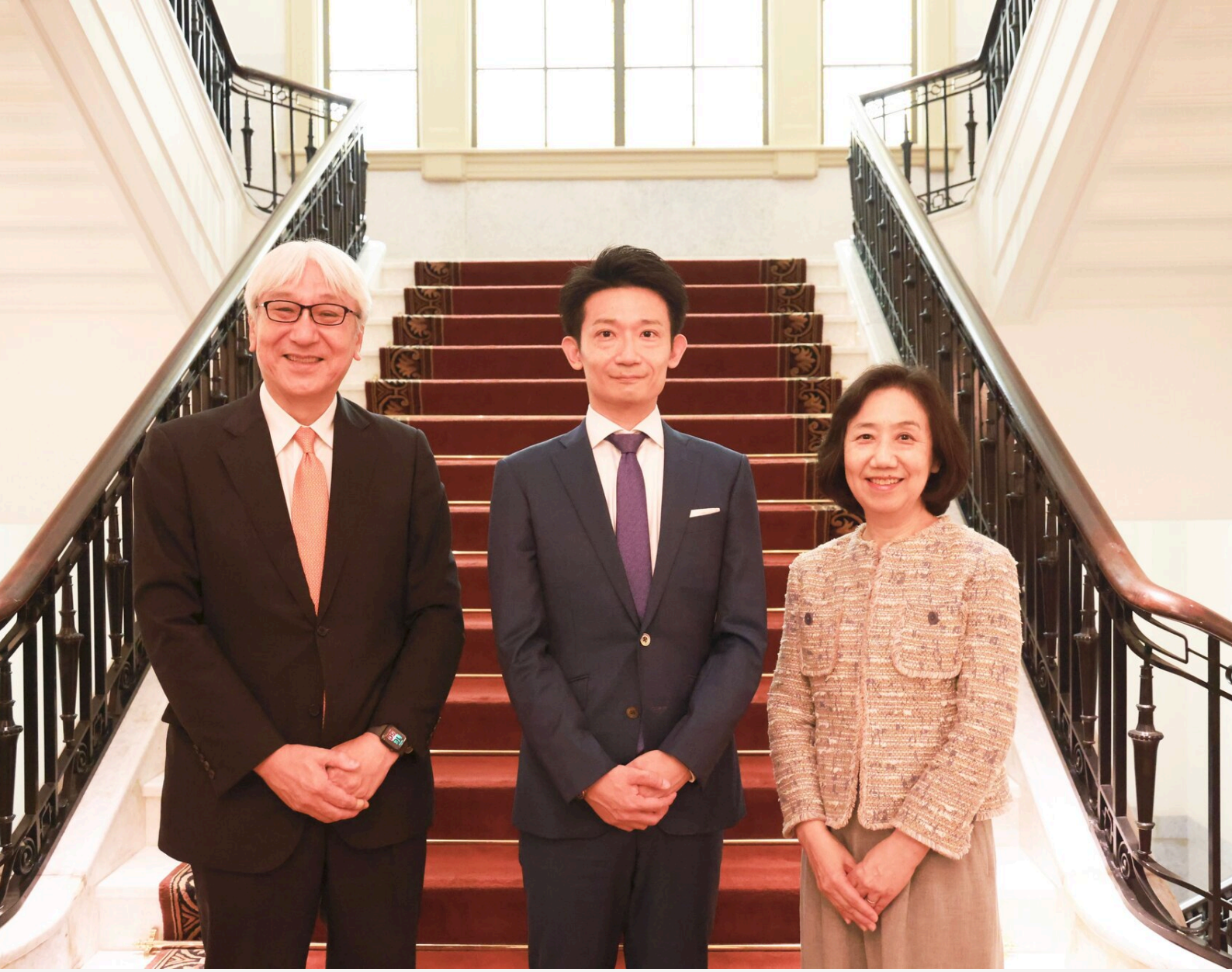
プロジェクトレポート
特別冊子版 —— 2026.11

思考と対話の軌跡

巻頭鼎談「経営者と哲学者で問い、考え、つくる未来」
プロジェクトレポート・エグゼクティブサマリー

哲学者との対話 PT ― 思考と対話の軌跡
2026 年 11 月 公益社団法人 経済同友会

KEIZAI DOYUKAI



巻頭鼎談

経営者と哲学者で
問い、考え、つくる未来

岩井 睦雄
公益社団法人 経済同友会
筆頭副代表幹事
哲学者との対話PT 担当副代表幹事、
日本たばこ産業株式会社 社友／
元・取締役会長

吉田 幸司
クロス・フィロソフィーズ株式会社
代表取締役社長、博士（哲学）
哲学者との対話PT
チーフ・アドバイザー

林 礼子
公益社団法人 経済同友会 幹事
哲学者との対話PT 委員長、
特定非営利活動法人
国連ウィメン日本協会 理事長／
BofA証券株式会社
元・取締役副社長

2025年4月に始動した「哲学者との対話PT（プロジェクト・チーム）」。
これまでの価値観や常識が揺らぐ今、経営者と哲学者で、資本主義や経営の前提を問い直す。
「共助資本主義」を探究し、「共助成長社会」につなげていく。

なぜ「哲学者との対話」が始まったか

―― どのような経緯で「哲学」のPTを立ち上げたのですか。

岩井睦雄（以下、岩井）：　哲学については、もともと新浪（剛史）前代表幹事との勉強会で学んでいました。ビジネスの世界では、短期で、しかもヒエラルキー構造のなかで決断していくことは、皆得意です。しかし、混乱や地政学リスクがあり、価値観自体が変わりつつある今のような時代には、もっと本質を見て、対話を紡ぎながら自分自身の軸をもつことが大切だと感じていました。そこで、吉田さんに新浪さんとの勉強会にお越しいただき、「共助資本主義」の提言を各経営者がどう考え、どう実践しようとしているのかを議論したのです。これがきっかけとなって、経済同友会（以下、同友会）でも哲学者との対話を実施することになりました。



吉田幸司（以下、吉田）：　私は、哲学とビジネスの最新動向や哲学コンサルティングについてレクチャーしたあと、共助資本主義に関わる提題の対話をファシリテートしたのですが、まったく認識が揃っていませんでした。10人ほどの参加者がてんでばらばらな考え方をしていたので、このPTが必要だと思われたのではないでしょうか。

林礼子（以下、林）：　その勉強会の関係者ではなかった私は、なぜこのPTに声がかかったのかもわからなかったというのが正直なところで、まったく想定外でした。ただ、「これは何のためにやっているのか」とか「自分は何のために働いているのか」と、よく自問自答しています。

岩井：　林さんは同友会の活動に積極的に参加されていて、皆が率直に意見を交わす場を作れる方ですので、ご一緒できるとよいと思いお願いしました。

自分たちの前提を問い直す

―― 経済団体や経営者に、なぜ哲学が必要となるのでしょうか。

吉田：　同じ言葉でも、人によって意味するものが異なります。例えば、60代男性が考える「女性活躍」が、20代女性にとってはディストピアということもあり得るかもしれない。そうであれば、世代やジェンダー、立場が異なる人々で対話し、その言葉を通じて自分たちがどこを目指していくのかを考える必要があります。「共助資本主義」「共助成長社会」も同様で、大切にしていることを他者や他国の人々に発信する際、それが何であるのか、概念を掘り下げることが必要です。

岩井：　行動しながらメタに自分を認識しておかないと、あらぬ方向に向かってしまいます。「これでよい」と思っていること自体を見直すことが必要で、その意味で、哲学的に考えることが重要だと思うのです。特に、今のいわゆるサラリーマン経営者はそうしたことを考えず、新自由主義の流れのなかでトラブル案件に対峙するばかりの方や、利益ばかりを考える方があまりにも増えてしまっているのではないか、という問題意識もありました。一歩引いて、自分たちの取り組みをメタに認識し、次の時代にどうするかを考える、そうした回り道が必要だという仮説をもっていましたが、実際にやってみて、その仮説は正しかったと確信しています。

―― 実際に企業で哲学は求められているのでしょうか。

吉田：　2017年に「哲学」で起業して以来、企業向けに哲学研修や哲学コンサルティングを実施しているのですが、哲学の必要性を実感している方は、まだ少数派です。ビジネスパーソンは社会課題への取り組みや広い視野の思考が求められる一方、実際には目の前のビジネスの業務に追われているというジレンマを抱えています。人材開発の一環として、企業で哲学研修を実施しても、受講者は常日頃、売上を上げることを求められているのだなと感じます。ただ、現行のビジネスや資本主義のなかで哲学することと、ビジネスそのものを改変していくところで哲学することとは、区別できると思います。「共助資本主義」の取り組みは、現行のビジネスや資本主義を問い直すという点で

後者にあたります。



岩井：　一企業のミッションやパーパスの検討を超えて、今の資本主義の仕組みや概念について対話しながら作り変えていくことを「共助資本主義」は目指しています。そうした考え方が人々の心のなかに軸として入っていけば、世界を変えることができると感じました。

判断の軸が問われる瞬間

―― 哲学にどのような意義や効用があるのでしょうか。

吉田：　すぐに思い浮かぶのは「よりよい生、よりよい組織、よりよい社会のために哲学が必要だ」という答えでしょう。それはそれで正しいのですが、このPTで私が意識していたのは、そもそも「よい」とは何か、「共助資本主義」のそれぞれの言葉が何を意味しているのかというところまで問うことでした。元来、哲学とビジネスは容易に結びつくものではありません。ビジネスには、売上・利益や効率の追求、組織からの指示に従わなければならないという拘束力があり、哲学的思考や倫理とコンフリクトを起こす側面があります。ビジネスパーソンが哲学的に思考することが本当に必要になるのは、「よいとは何か」「なぜよく生きなければならないのか」を突き付けられる瞬間に、しばしば直面するからではないでしょうか。普段、よい振る舞いをするのが当然だと思っていても、仕事をするなかで、時に倫理的ジレンマや、倫理が通用しなくなるような局面に出くわすことがあるのだと思います。そのときに「あなたはどうするか」と問いを突き付けられる。

林：　ビジネスは常に「何をすべきか」を問われる判断の連続です。何かを軸に、前に進む、進まないを決めなくてはなりません。目先の利益だけではなく、中長期的にみて「お客様の観点からどちらが正しいのか」や「どのような地政学的なリスクがあるのか」といったことも考えます。ですが、そういったビジネスパーソンとしての判断がありつつも、最終的には「私は何のためにこの仕事をしているのか」「なぜこのお客様との関係を構築しているのか」と、先ほど申し上げた通り、問い続けています。私個人としては、ビジネスとそうでないところとで、考え方はつながっています。



岩井：　意思決定は、常に誰かにとってよくて、誰かにとってよくないものです。必ず全員がハッピーになるわけではありません。何か一つを選ぶしかないときに、判断基準はどこから来るのか。それは外形的に与えられたものだけではないと思います。どう判断するかが渦巻いているなかでは、ある種の本質に戻って、何が正しいのかを自分に問わなくてはならない場面があります。私の場合は、中国冷凍餃子事件のときのように、何をすることが今の自分にとって正しいことなのかを考えざるを得ない局面を経験しました。言われたからやるようではダメで、自分で判断しなくてはなりませんし、そのためには、自分のなかにこれまで蓄えてきたものが、何らかの形で軸になっていくのだと思います。ただ、軸を固定してしまうと、他人のそれを認められなくなりますので、軸を作りながら、いかに問い直すかが大変で難しい。対話をしながら自分を開いて、今の軸を否定されたり、アドオンされたりすることが重要です。自分の軸をずらしていけると素敵な対話になりますし、一皮むけます。

林：　世界情勢や他国との関係が劇的に変わるなかで、日本としてどうするか、そしてビジネスの方向性をどこに向けていくかが問われています。「軸を問い直す」と岩井さんがおっしゃったように、このPTでの活動は自分がビジネスパーソンとして何を主軸に取

り組むのかを問い直す重要な機会になります。自分の軸をもたなくてはいけないリーダーと呼ばれる方々にとっては、一見すると時間はかかりますが、「哲学すること」を学ぶ意味があると思います。

経済団体で「哲学する」という挑戦

―― 経済団体で哲学のプロジェクトを進めて難しかったことはありますか。

吉田：　まず「哲学」という言葉自体が、多義的に使われています。経営者の使う「哲学」は「自分の考えや信念をしっかりもつこと」であり、それを社内に浸透させることが重視されています。また、ビジネスパーソンは他者を批判しないという慣習をもっていると感じます。それに対して哲学者の「哲学」は、ある言葉をどういう意味で使っているのか、なぜそう考えられるのかを徹底的に問うものです。このPTでも、失礼を顧みず批判的に問うように努めましたし、苦労もしました。相手の主張を吟味して時には否定することが哲学者の本分ですから、場によっては怒り出す方がいてもおかしくありません。「アテナイのアブ」と自称したソクラテスが最終的に処刑されたのは、人々が信じてやまない常識や規範を揺さぶったからでもあります。

岩井：　以前ジュネーブ（のJT International）で働いていたとき、自分の提案がボコボコにされることがよくありました。叩かれたのは「提案」でしかないのに、「私自身が否定された」と思ってしまう。そういう心情が日本人だな、と感じた経験があります。批判的に対話する場を、きちんと作れるとよいですよね。なお、「哲学」と聞いた経営者のなかには「さまざまな哲学を勉強できる」と思う人がいますが、このPTの活動は哲学の知識を問うているわけではありません。自分の価値観や常識を、他人との対話や最先端の研究に触れることでガラガラポンにできたら、と思っています。

林：　これまでの自分の思考パターンから抜け出せず、それに対する戸惑いがあったメンバーもいたかもしれませんが、それが哲学の醍醐味なのではないでしょうか。互いに批判し合える世界は楽しいと思います。それに意外と経営者は日ごろから批判を受けていますので、慣れているのではないかと思います。私の所属していた外資系企業では、日本で当たり前のことも本国側から全否定されることが、相応にありました。予定調和ではないことを経験するうえでも、このPTはすごくいいと思っています。

吉田：　経済団体で哲学のPTが立ち上がり、継続して活動しているのは画期的なことですよね。これだけ哲学者と経営者が対等な立場でボトムアップの対話をしたのは、同友会独自の試みといえるのではないでしょうか。時には負の側面も指摘してきましたが、委員の皆様の寛容さがあったからこそ、このPTは成立しましたし、私も、ソクラテスと違って生き延びています。各回に講師としていらっしゃった哲学者も、このようなPTがあることに驚き、対話の内容や経営者の方々の姿勢に感銘を受けていました。

対話を通じて「共助資本主義」を磨く

―― この1年間で何が変わりましたか。

林：　11回に及んだ会合でも、議論が行ったり来たりしたことが何度もあり、「何の議論をしているのか」と思うことが時々ありました。ビジネスパーソンとして、収益につながるかどうかという発想が身に染みついてしまっているため、行きつ戻りつしながら、異なる考え方を知り、考えるよい機会になりました。結論があらかじめ決まっている議論ではなく、自由な発想や考え方で議論することで、過去の延長線上でおこなっているビジネスの限界を超えることができるのではないでしょうか。従来からのしがらみや枠組み、前例に縛られないひらめきが、個人としても組織としてもあってよいと思いますし、同友会の仲間と共有できると、それぞれが組織にもち帰って、組織のあり方や経済団体としての方向性を変えられると思います。すぐに答えが出ないことを多面的に議論すると、脳が活性化されます。委員の皆様との関係も深まりました。

岩井：　皆で言葉を紡ぎながら、その言葉をどう捉えて使っているのかを明らかにしていくことで、「共助資本主義」がホログラムのように浮かび上がってきた感覚がありました。それをまた一人ひとりが経営者として受け止め、自社であればどうするか、何か起こったときにどうするかを判断する縁（よすが）になる。それが対話の力だと思います。夏季セミナーの特別セッションで、そうした手ごたえを感じてくださった方が多かったことが嬉しいです。

吉田：　対話や批判的な吟味を通じて、当初想定して

いた考えとは異なるものに変わり、もともとの前提や規範が問い直されることが、このPTのなかで起きてきました。先ほど林さんもおっしゃった通り、それこそ哲学の醍醐味です。

岩井：　新進気鋭の哲学者から最新の研究を学び、「共助資本主義」の概念を対話的に磨いてきたことで、私自身、思い込んでいたことが変わりました。「すべきだから共助する」のではなく、「各自のパーパスやマテリアリティに応じて共助してもよい」というふうに、「共助すること」に対する自分の理解の仕方が変わったことがよかったと思っています。それは、正義や善を振りかざすやり方ではなく、実際に社会課題の現場に寄り添って、共感を得ながら活動していくことです。「ケアの倫理」の考えに近いところから積み上げていくことで、「共助資本主義」が目指す新しい世界になっていく。私たちはそう信じて動いているのだと、自分の考えが整理されました。

これからのテーマ――人間とテクノロジー

―― 今年度は、どのような議論をしたいですか。

林：　山口代表幹事が「最先端テクノロジーを、生きる力に変えていく」と掲げていますので、「共助成長社会」にとって、テクノロジーと人間がどう共存するのか、しないのかは、重要なテーマである気がしています。テクノロジーは大事ですが、人間がテクノロジーに使われるようになるのは嫌だなと思っています。特にAIについて、これまでのテクノロジーと何が違うかも、皆様で議論してみたいですね。

岩井：　今回のプロジェクトレポートは一つの叩き台です。これがないままに動いていくと、当初、皆が「共助資本主義」と言っていても捉え方が違っていたように、「共助成長社会」を推し進めるうえでも同じ課題が出てきます。AIについては、「人間としてはどうAIを考え、捉えるのか」「規制するのか、そもそもルールで制御できるのか」を、多面的かつ根本的に問えるとよいと思います。

吉田：　皆さんとの対話を通じて、同友会の考えの輪郭が浮かび上がるといいですよね。

おわりに

―― 最後にメッセージをお願いします。

林：　委員の皆様と車座で対話を重ねるなかで、さまざまな発見がありました。同友会が実現を目指すことは何か、自分なりの考えをもって、どう行動するとよいかが見えた気がしています。ぜひプロジェクトレポートを一読いただければと思います。

岩井：　この1年の活動は、「楽しかった」に尽きます。同友会の設立趣意書に「脳漿を絞る」という言葉があるように、日々の経営や政策提言だけでなく、根本的な哲学的問いに向き合い、一緒に脳漿を絞りたいと思っています。

吉田：　本PTの活動は哲学者と経営者の協創的な取り組みという点で稀有な事例であり、歴史的価値や革新性があるものだと思います。プロジェクトレポートはその軌跡です。この鼎談は前書きに過ぎませんので、ぜひ本文をお読みいただければと思います。



プロジェクトレポート

エグゼクティブサマリー

「共助資本主義」とは何か。それは企業や市場、社会の仕組みをどのように変えうるのか。本プロジェクトでは、「アニマル・スピリッツ」や「パーパス」、「共感」といった言葉の意味や、「共助」と「資本主義」の関係、その背後にある前提について哲学者と経営者で対話してきた。

ケアの倫理や公共哲学、メタ倫理学、ビジネス倫理などを参照しながら考察を深めるなかで、共助は、他者と直に向き合い、その人の具体的なニーズに応えるものであることが浮かび上がった。支援する側とされる側は一方向的ではなく、互いに成長する関係にある。一律に「共助すべき」と求めるのでもなく、各人や各企業が自らの志や「持ち場」に即したかたちで共助してもよいと捉え直すことで、共助は、義務や道徳的な押し付けから解放され、自発的な行動として資本主義の仕組みに組み込まれていく。経営者も社員も分け隔てなく社会課題の現場に足を運ぶことによって「共感」が生まれ、やむにやまれず解決に取り組むことを「共助資本主義」は構想する。課題解決の社会的要請を一種の「需要」と捉え、起業家精神を発揮することはビジネス的な価値創造にもつながっていく。

こうした対話は、AI などのテクノロジーと人間の関係も視野に入れながら、「共助成長社会」をいかに構想し、実現していくのかという、次の問いへとつながっている。「成長」は、経済的な成長だけではなく、人や社会、文化などの成長も含意し、多元的な価値を認めるものである。経済成長のために共助するわけではないが、共助があってこそ企業活動や社会も持続可能になる。経済成長とともに、共助を通じて人々の生きる力や社会の持続可能性を高めていくための対話は、今後も続いていく。

ウェブ版（全文）はこちらから

https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/20261125.html

哲学者との対話 PT ― 思考と対話の軌跡

発行者：公益社団法人 経済同友会
協力：クロス・フィロソフィーズ株式会社
2026 年 11 月 25 日発行


KEIZAI DOYUKAI