



【ダイジェスト版】

※対談は2021年3月25日に実施

# ポストコロナの社会とビジネス

## 文理融合を考える

**徳永** まずは自己紹介をさせてください。私はヤマザキさんと同じ1967年生まれ。茨城県日立市で生まれ育ち、父親が日立勤めだったので、当たり前のように日立を就職先を選び、基本的にこれまでITを中心に仕事を続けてきました。

**ヤマザキ** その頃って、まだITはすごく先駆的なものですよ。

**徳永** そうですね。私が就職した1990年は、確かにITは社内でもメジャーではありませんでした。私は理系出身ですが、IT事業の同期100人のうち、半分以上が文系出身者でした。

**ヤマザキ** 文系からITって面白い。**徳永** 文系のほうがシステムを作る仕事には向いているように思いますが。お客さまときちんと話をし、システムの仕様を作りスペルアウトする能力が求められるのです。理系だと、勝手に自分の中で話を進め、相手に伝わりにくい言葉で仕様書を書いてしまう傾向があります。

**ヤマザキ** 大変興味深いです。私はステイブ・ジョブズの自伝をコミカライズしましたが、あの人こそまさに、理系と文系の知を併せ持つこ

とが重要だと提唱し続けている人なのです。アップルの共同設立者だったステイブ・ウォズニアックのようなギークのサポートに回るには、どちらもわかる人じゃないといけないわけですよ。

**徳永** おっしゃる通りです。たとえばAIを動かしているのはプログラムでしかないわけですが、何をさせるかは、とても人間臭い領域です。過去から歴史も含め我々が学んだことが非常に重要で、日立も説明可能なAIを頑張っています。

**ヤマザキ** 倫理的な問題や国についての価値観から、AIにしなくていい部分というのいろいろ出てくるでしょうね。技術として突き詰めていく人は必要でしょうが、どこまでやるべきか、どのような効果や反応があるかなどは、文系の想像力も合わせて考えていくわけですね。

## 孤独との向き合い方と想像力

**ヤマザキ** 今はコロナ禍で難しいけれど、私にとって旅行は生きていくうえで欠かせないものでした。同じ場所に長くいると、そこで出来上がってしまった偏ったものの見方に固執してしまうようになり、ものの見方や考え方が脆弱になっていくよ

うな危機感を感じるのです。

地球全体の、人としての俯瞰的なもの見方は、創作を生業としている私にとって必要不可欠なことなので、AIのあり方も広角的に解釈できる目線を保ちたいと思っています。

**徳永** 旅行といえば、『国境のない生き方』（小学館）を拝読させていただきました。自然と涙が出てきました。自分が出来ていないことをこんなにやっている人がいるということ。親からすごくポジティブな影響を受けていること。何とかなるわよ、うまくいなくても命までとられないかと、乗り切っていることに共感しました。

そして、もの凄く知への欲求。大抵の人はいろいろなものを見るとそれで満足するのに、他にまだあるはずという貪欲さにも脱帽です。

**ヤマザキ** 貪欲さはおそらく孤独を補うために身につけてしまったものですね。寂しい、悲しいという思いを自分の中で取り繕っていくための手段と言いますか。文学や映画なんてまさにそうで、夢中で読んでいると寂しさが払拭されていくわけです。映画や書物というバーチャルな世界の中で自分の想像力を駆使して出会う人たちが楽しいのです。

**徳永** コロナ禍ではバーチャルで繋

株式会社日立製作所  
執行役員社長

徳永俊昭

漫画家・文筆家

ヤマザキマリ

日立製作所のITを束ねる徳永俊昭と、ベストセラーコミック『テルマエ・ロマエ』の作者でありエッセイなどの文筆家としても知られ、世界各国での暮らしを体験されてきたヤマザキマリ氏との対談をダイジェスト版でお届けします。

テーマは、ポストコロナの社会とビジネス。それぞれ関わりの深かった国で見えた現実や、デジタルがコロナ社会において何ができるか。そして日本は、日立は何をすべきかを熱く語り合いました。

がる機会が多くなり、リアルではなかなか繋がれない状況にあって、どうやって孤独と向き合うかという点はとても重要なことですね。

**ヤマザキ** 私も去年の夏くらいに、旅もできず、このままとうつ病になってしまおうという危機感を抱えていました。そこで再び映画や本、落語や浪曲など、今まで未知の世界だったあらゆる表現の媒体に接してみたら、とても頼りがいのある軸のようなものが作られていくのを感じました。つまり、想像力の修煉というものが、コロナ禍で稼働させられる大きなチャンスだと思うようになったのです。

**徳永** 想像力というキーワードは重要ですね。

**ヤマザキ** 今、人々は本当に想像力を怠惰にしまっていて、自分から積極的に面白いことを探そうとはせず、SNSやテレビなどから自分の漠然とした気持ちを当てはめられそうな誰かの言葉を待っているだけ。賛同できると思ったらツイートして、さぞかし自分が生み出した考えや言葉みたいに発信する。それこそまさに知性への怠惰の顕れであり、想像力に対しても同じことが言えます。

**徳永** 誰かが発信してくれるのを

待っている状態は楽ですけれども、考える機会を失っているということですね。

**ヤマザキ** 誰かが発信してくれる言葉にしがみつけば楽だけど、とても危険です。

自分で得た考えをきちんと言語化できるかどうかは、ポストコロナがどういった方向へ向かうかという点でも、大きな意味を持つと思います。

### コロナ禍で見えた現実

**ヤマザキ** 徳永さんのコロナ禍での暮らしはいかがでしたか。

**徳永** 昨年は8か月間、アメリカでひとり暮らしでした。仕事はすべてリモート。通勤がなくてとても便利な反面、ずっと家の中のおこもり生活は、ヤマザキさんもおっしゃるように、本当に精神をやられます。

**ヤマザキ** コロナによって及ぼされた副作用は身体的なものより精神面のほうが大きそうですね。パンデミックは、戦争に匹敵するくらいの精神面へのダメージがあると思うのです。

**徳永** 傍から見るとうまく対応している感じに見えるけれど、バーチャルに頼っている部分が多いほど、リアルでの繋がりがなくて、知らない

うちに擦り減っていく感じがします。やはりリアルな接点をどこかで、濃密に持たないと人間がもたない。

想像力がどんどん落ちて、創造的な仕事ができなくなってしまうですね。

**ヤマザキ** 便宜性がかりに解決策を求めるとはなく、あえて不便だなと思う状況においたほうが脳みそは活性化し、精神的に健やかになれると思うのです。ステイプ・ジョブズも、便宜性というものを短絡的には追従しなかった人で、そこが彼の魅力でもあります。

**徳永** 日立も今、ソリューションビジネスを標榜していて、社会や経営、人々の課題を解決することに全精力を注いでいますが、人間は若干不便があつたほうが実際は心地良かったり愛着を持つたりすることができるとは思っています。

**ヤマザキ** 人間というのは精神性の生き物であつて、体だけ栄養を与えていればいい生き物ではないということです。芸術という経済生産性と繋がりがなくなつたことを栄養素として取り入れないと、ものすごくプリミティブな社会になってしまうのではないのでしょうか。

**徳永** 見えない後半部分を、自分の想像力で付け足せる仕組みが重要ですね。

### 【徳永俊昭 Toshiaki Tokunaga】

1990年、株式会社日立製作所入社、2021年4月より、日立製作所 代表執行役 執行役副社長 社長補佐(システム&サービス事業、ディフェンス事業担当)、システム&サービスビジネス統括責任者兼システム&サービスビジネス統括本部長兼社会イノベーション事業統括責任者/日立グローバルデジタルホールディングス社取締役会長兼CEO。2021年4月からは米国駐在から帰国し、国内拠点からグローバルビジネスを指揮している。



**ヤマザキ** 社会というジャングルに

### 【ヤマザキマリ Mari Yamazaki】

1967年、東京都生まれ。1984年に渡伊。国立フィレンツェ・アカデミア美術学院で油絵と美術史を専攻。東京造形大学客員教授。シリア、ポルトガル、米国を経て現在はイタリアと日本で暮らす。2010年「テルマエ・ロマエ」で第3回マンガ大賞受賞。第14回手塚治虫文化賞短編賞。平成27年度芸術選奨文部科学大臣賞受賞。2017年イタリア共和国星勲章コメンダトーレ授章。主な漫画作品に「ステイプ・ジョブズ」、「プリニウス」(とりみきと共作)、「オリンピア・キェクロス」など。文筆作品に「国境のない生き方」、「仕事にしばられない生き方」、「ヴィオラ母さん」、「バスタきらい」など。



### パンデミック後の社会を良くするために

**徳永** ポストコロナの社会を考えるうえで、過去の事例は大変参考になるはずですが。たとえば100年前のスペイン風邪から得られた教訓は、どのようなものだとお考えですか。

**ヤマザキ** 第一次世界大戦と時期を重ねた悪運のパンデミックでした。加えて敗戦国ドイツは多額の負債によって国力自体が脆弱化し、人々は生きる気力も失われていたような状態でした。そこに、巧みな話術とカリスマを兼ね備えた一人の男が現れた。それがヒトラーという人です。

コロナ禍で弱っている今は、そういう意味でもとても気をつける必要がある。去年の今頃のトランプ元大統領やブラジルのボルソナロ大統領などを見ていて、そんなことを感じていました。

**徳永** 不安だと思いつつも、盲目的にマスクなんかする必要がないとか、これは風邪と一緒にだとか、消毒液を打てば治るとか。そう言われて熱狂してしまう人も確かにいました。でも、実際にうまく運ばないと騙されたと騒ぎだす。その状態を見ると、考える力が試されているように思います。

生息していくうえで仕方のないことですが、自分のことを理解してほしい、理解してもらわないと納得がいかない、という意固地と執着は戦争のきっかけにすらなりません。倫理も価値観も統一されていないこの世界で生きていくのに必要なのは、寛容な客観性と相互理解なのではないのでしょうか。

**徳永** 相互理解というのは言うは易く行うは難しで、本当に気力・体力の限界が試される。それなのに、結局は分かり合えないことさえある。ヤマザキさんは価値観の異なるいろんな国で暮らされ、人々や社会に溶け込んでいるように思えます。どうしてそこまでできているのですか。

**ヤマザキ** それはおそらく、いろんな角度から俯瞰で人間社会を観察するのを面白いと感じているからでしょう。私は、意思の疎通がうまくいかない国でたくさん暮らしてきました。中東のエジプトやシリアでも暮らしましたが、イスラム圏の人たちには我々日本人や欧州の人間には馴染めない価値観や倫理がある。だから昔からキリスト教と対立し続けてきたわけです。でも、そこで生きていくのであれば、マジョリテイであるイスラム圏の人々や社会を敬い、受け入れていくことは必須です。

**徳永** 日立もグローバルにビジネスを広げようと、たくさんのお客さまと接して、ドメインナレッジとか、さまざまな領域の知識を貯めようという、フロント人材の育成をしています。けれど、その人に知の渴望があり、それを楽しめるかが重要です。楽しいと思っていないと絶対にできない部分があります。

**ヤマザキ** そうです。さらに、育成を担当する人たちが、どんなにそれを面白そうに伝えられるかも重要です。有識者と呼ばれている専門的な人たちにしても、多くの人へ魅力的に伝えようとする演出の意欲に欠けていたりすると勿体ないことです。

**徳永** 最終的には共感を呼ぶことが重要ですね。あえて言うなら何が一番重要なこととお考えですか。

**ヤマザキ** ユーモラス性が重要だと感じています。笑いはどんな強固で複雑な扉も開くことができる魔法の鍵です。パンデミック後の社会だつて、そんな気持ちがあるのとなないのとでは全然違ってくると思いますよ。

### ITは人間の想像力を駆使できるものが理想

**徳永** ヤマザキさんはかなり早い時期からデジタルを駆使して作品を描いていたとお聞きしています。そのきつ



かけや使い勝手を教えてください。  
**ヤマザキ** シリアに住んでいた2003年頃までは、紙の原稿用紙を締切日の一週間前には仕上げて発送しなくてはなりませんでした。面倒だなと感じていた時にデジタル処理とメール送信のほうに圧倒的に効率的だと知り、すぐにやり方を変えました。これだと、締切り当日に送ることも可能です。

ただ、デジタル処理だと、いろいろと便利になり過ぎてしまつて、それに対する危機感があります。楽だけど、どこかで画学生だった頃の不便性を求めている自分もいます。  
**徳永** 意識的に不便なところがあったらいいな、こうなればいいなということは勿論思いますが、もしかしたらそうならないかもしれないという可能性もすっかりセットにした状態で、期待や希望を持ったほうが気は楽です。

**徳永** なるほど、こうあるべきだつていうのはすごく窮屈ですね。そこから比べると、自由な国境、ボーダーを越えることができなくなる原因になつてしまいます。

**ヤマザキ** 日本は先進国ではありませんが、それをひけらかすことは似合わない国だと思ふのです。たとえば「侘び寂び」なんていう日本独特の古いものに価値を見出す謙虚な美德をもっと活かすようにしたら良いのに、なんてことは思います。テクノロジと古き良き謙虚な文化の共存というのは、なかなか他の国には真似のできることはありませんから。企業に対しても同じことを感じています。

**徳永** たとえば日本の企業がグローバルリーダーになるという時に、いわゆる欧米の株主資本主義的な勝ち方じゃない、日本的な勝ち方が絶対あるはずで、それを見つけると、極めてクールだつてことですね。  
**ヤマザキ** そうです。ゆとりがなけ

たほうが、逆に言うともしかしたら幸せ度は上がっているかもしれない。そういうことですね。

**ヤマザキ** はい。人間が本来持っている力を上手に引き出すとでもいましょうか。ITに全部助けてもらうと脳は当然ながら怠惰になつてしまいます。でも場合によっては「自分の出番なの？」と脳が嬉しそうに立ち上がる快樂つてあると思うのです。「よし、じゃあここでは自分の知恵を働かせてみるか！」みたいに持ち前のアナログ機能を優遇してくれる、そんなテクノロジーとの共生があればいいのと思つています。  
**徳永** 日立は今、ふたつの価値を高

れば出てこない精神性を、どこでどう表現するかですね。

**徳永** それはやはり人間の幸せとか、幸福度が上がっている姿で、これは別にお金をかければ良いという話ではないということですね。

**ヤマザキ** お金があることを無理やり頭在化させる必要はないと思うのです。お金があるからこそできる冷静な着眼点こそ、本当の意味での先進国や優れた企業なら持っているべきものかと。

**徳永** ヤマザキさんのお話を伺つて、日立がこれからさらに発展していくためには、人々の安全や心地良さ、世の中の持続可能性に貢献できるように企業であるべきだと改めて確認できました。そして日本の会社だからこそのこともありますね。日立のDNAには他人をおもんばかりの利他や想像力を働かせることが組み込まれています。持続可能で、人々が幸せに暮らせるということに貢献していきたいと思つています。

**ヤマザキ** 私たち日本人は、宗教的な拘束のない社会で生きています。そのかわり、世間体が宗教や法律よりも力をもった戒律になつていくところがある。それもまた日本人の特性だと思ふのですが、いじめや阻害など負のかたちで稼働させてはい

めることに取り組んでいます。ひとつはお客さまの企業価値を高めること。もうひとつは人々のQOLを高めることです。利便性の追求やリアルタイム性、完全性を向上させる世界を追い求めることは、まさにデジタルが貢献できることであり、企業価値を高めるうえでは有効だと思います。

しかし、人間はそれらとは違う軸でやらないと便利なのが必ずしもハピネスに繋がらない。意識的に不便なところがあったほうが、幸福度は上がるかもしれないということを忘れてはならないと思つています。

**ヤマザキ** そうですね。知性を稼働させなければならぬ状況もあつたほうが、勉強という努力によつて培われた自尊心みたいなものも満足できると思ふのです。それにはやはりさまざまな角度から人間を知る必要があるし、芸術など経済とは直接的に結びつかない文化的な要素を取り込む必要もあるでしょうね。

**徳永** おっしゃる通り、最後は人ですよね。人は過去どんなことを考えて、どんなふう生きてきたのか、そういう人の営みを知らない限りにおいては、人の幸せやQOLを上げることは、なかなか繋がりませんね。  
**ヤマザキ** 確かに今は「テクノロジー

けないと感じています。世間というもの、血の繋がっていない他者を慮るとか、おせっかいとか、それこそ江戸の落語の世界のように、さまざまな生き方をしている人との繋がりに活かせるのであれば、それが理想ではないでしょうか。

**徳永** 日立の創業の精神「和」「誠」「開拓者精神」の一番はじめに「和」が入っています。この価値観は大事にしたいと思ふし、こういう時代だからこそ、この価値観を共有している人たちができることは結構あると思つています。

**ヤマザキ** そうですね。イタリアは周辺国からの侵略や干渉といった歴史を経てきているので、家族しか信じないという精神性が築かれていますが、日本は友達同士、同僚や隣り同士など社会における他者との繋がりで社会が象られていきますよね。猜疑心の旺盛なイタリアをはじめ、他者との信頼関係なんてありえないと思つている国は多いですから。

**徳永** これから日立は、さらにグローバルに広がり、世界中の人々が幸せになれるようなことをやりたいなと思つています。イタリアでは家族以外を無条件に信じるのが難しいであるとか、イスタム圏やアメリカではまた違うオペレーティングシ

「脳など人間の機能の代替」というのが当たり前になっていきますが、私はどうしてもそこに危機感を感じてしまう。脳を稼働させられなくなつた人間は、自分で物事を考える能力が衰え、理性も倫理もない野蛮な原始人のようなものと化していくでしょうね。

**徳永** 最終的には私たちの脳みそ、倫理観があつてのことですね。AIの判断を倫理的な視点から評価し、きちんと稼働できるようにテクノロジーにしていこう。つまり、共生が大事なのです。

ウイズコロナも、ウイルスとの共生です。今の時代はデジタルとどう共生するかという話ですし、全体のバランスをうまく整えることができたなら、多分ビジネス的にも成功するし、人にとつても暮らしやすい社会になると思つています。環境問題もまさに共生をどう考えるかということだと思ふので、すべてはそこですね。

### 日立のDNAをどう生かすか

**徳永** ヤマザキさんは、ポストコロナの世界において日本や日本の企業の役割に、期待されていることはあります。

**ヤマザキ** 私は何事へも過度な期待は必要だとか、ちゃんと理解したうえで、ビジネスの成功に結びつけるべきですね。

**ヤマザキ** 本場にそうです。完全な価値観の共有は無理でしょうが、大事なものはそうした地球におけるさまざまな人間社会の現象や人間そのものの行動を俯瞰で観察し、そこで学んだ自分たちとは別次元での考え方や物事の捉え方を、積極的に理解していくことだと思つています。自分をおかしてもらうことではなく、相手をわかろうとする寛容な意欲こそが、今後のこの世界を方向づけていくことになるかと思つています。

**徳永** ポストコロナの社会で日立は何ができるか、何をすべきか。ヤマザキさんとの対談を通して新しい発想もたくさん生まれてきそうです。まだまだ話は尽きませんが、本日はありがとうございました。

■対談のフルバージョンをWebマガジン「Executive Foresight Online」に5回連載で掲載しています。



[https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/\\_ct/17457585](https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17457585)