

日本
の
潮流

徳山日出男

×
谷尚樹

対談：新しい社会様式の時代へ

「日本の潮流」プロジェクト

新型コロナウイルス感染拡大を経験した人びとは、さまざまな不安を抱えながら、「新しい生活様式」に慣れ、自らの意識や行動を変えていくでしょう。

政治や経済や社会の現実のシステムの不備や矛盾に気がつき、「新しい社会様式」を求めて、自ら変革を働きかけるようになるでしょう。

デジタル技術をはじめとする新しい社会インフラを導入することで、これまで滞りがちだった社会システムの変革が急速に進んでいくことになるでしょう。

そして「人」は、行政や企業などのサプライヤーに対して自らのニーズを主張するだけの「生活者」にとどまるのではなく、新しい社会をつくる「主役」となり、「不安」を「納得」に置き換えながら、前向きに歩み始めるでしょう。

電通グループは、「人の意識」と「社会」の変容に焦点をあてながら、新しい日本の潮流を探る活動と発信を開始いたします。

日
本
の
潮
流

露呈した社会秩序の脆弱性

- 世界秩序の歴史的転換点：コロナ禍は疫病対策にとどまらず、社会全般に及ぶ歴史上の転換点となる。「想定外」というものをつくらないことが「危機管理の鉄則」であると教えてくれた。
- 「複合不安」と日本社会の課題：感染、物資の欠乏、休業や失業、他者への不信感、さまざまな不安が重なって、社会全体が「複合不安」の状況。この心理をどのように和らげていくかが大きな課題。

「地球」「国家」「組織と個人」「心」変化は4つのレベルで起こる

- 「新秩序」に適應するか、取り残されるか：「新秩序への移行」は後戻りのできない変化であり、適應できない組織が劣化していくのは明らか。「New Normal」に関する議論では、日本では「新生活様式」をテーマにする場合が多いが、生活ぶりの話に矮小化される。本来は「世界新秩序」について議論すべき。
- 世界秩序の脆弱さと日本の舵取り：効率重視で築かれたサプライチェーンへの疑問。食料自給率の低さ。
- 政治と経済の課題：日本の主権者は非常時のリーダーシップを考慮して投票していたか？経済効率至上主義によるリスクに対する備えの削減に問題はなかったのか？
- 自由か規制か：社会経済活動が再開して再び感染拡大したとき人びとの「自粛」に任せることができるか？
- パブリックな価値を実現する社会システム：都会と地方の過密・過疎の問題や国土利用の意識が変化する。国と地方の行政のベストな役割分担、官と民との役割分担を模索すべき。パブリックな領域に参画する民間事業者が専門性、実行力とともにコスト低減のスキルを持っていることが重要。

社会システム・トランスフォーメーション

- DX が仕事と働き方を変える：生産性向上、DX（デジタル・トランスフォーメーション）が経営や個人の意識レベルにまで影響。満員電車への解決策。
- ワークダイエットと RPA がもたらす社会の「余力」：DX 推進のための専門人材の確保と、従来のシステムや業務の棚卸、無駄の整理と業務自体の削減（ex. 電通のワークダイエットと RPA）が必須。行政は、手続きの簡素化や書類の削減などの業務改革が必要。行政サービスの単位を、「世帯」から「個人」へ。（ex. マイナンバー）人口減少に伴う中長期的な課題解決には、さまざまな組織が DX を有効な手段としながら、社会システム全体を根本的に変えていく、社会システム・トランスフォーメーション（Social System Transformation；SSX）が重要。
- DX が社会の弱点になることも：DX は疫病に耐性があるが、サイバーアタックが起こったら社会の弱点になる。災害はいつも違う形でやってくるので、あらゆる種類の「ネクストクライシス」に備えておくべき。
- メディアの信頼性、地域性、競争力：情報の根拠の提示。正確で速報性のある地域情報の必要性。
- 幸せ感の変化。「無駄」は社会の安全率：ささやかな幸せや、正常な備蓄の必要性への気づき。
- 行政の個人情報管理のあり方：「個人情報」と「非常時の安全性」のバランス。国家による一元的情報管理。
- 「人」が新しい社会様式の主役に：人びとが納得して日々をすごせるような新しい社会様式が生まれてくる。

日本の潮流 —— 新しい社会システムの構築へ

- 今こそ変革実行の覚悟のとき：社会の脆弱性への処方箋は明らか。日本は厳しい変革への覚悟を。
- 日本の社会に耐久性と信頼性を：品質管理の QDR（Quality〈性能〉、Durability〈耐久性〉、Reliability〈信頼性〉）これからは高性能と効率性の追求だけでなく、耐久性と信頼性を。人材、組織や社会システムに余力を保持する。

徳山日出男 × 谷尚樹 対談 「日本の潮流」 新しい社会様式の時代へ



新型コロナウイルス感染拡大を契機に、世界も日本も、人びとの意識や社会は激変を余儀なくされています。新しい時代を迎えた日本の潮流を捉えながら、山積する社会課題の解決のシナリオについて、株式会社電通・執行役員の徳山日出男と電通総研所長の谷尚樹が対談を行いました。

聞き手：電通総研チーフ・プロデューサー 山崎聖子

※本対談は2020年6月5日に実施しました。本文中は当時の肩書を記しています。

露呈した社会秩序の脆弱性

——電通総研は昨年から「クオリティ・オブ・ソサエティ」をテーマに、人の意識の変容と人がつくる社会の変容に焦点をあてた活動を行ってきました。今年2月にウェブサイトを立ち上げ情報発信を始めた、ちょうどその頃、中国・武漢に端を発した新型コロナウイルスの感染拡大が世界中に広がり、いまなお各地で猛威を振るい続けています。人びとの意識や行動も大きく変わらざるを得ない、激動の数か月となりました。徳山さんはこの一連の動向をどのように捉えていらっしゃいますか。

● 世界秩序の歴史的転換点

徳山 ひと言でいうと「現在の社会秩序の脆弱性が露呈した」と考えています。巷では、感染対策をどうするかなど、疫病対策としての視点を中心に語られることが多いのですが、コロナ禍というのは、疫病対策にとどまらず社会全般に及ぶ歴史上の転換点になると思っています。昨年までの世界は、冷戦が終わって、世界秩序が落ち着き、経済・社会もグローバル化して、サプライチェーンも全世界に広がり、AI技術などによる「第4次産業革命」が起き、平和で成長が続いている時代でした。残念ながら、

日本は「失われた 30 年」と言われるような、低成長の時代だったのですが、そうは言いながら、ぬるま湯の中の妙な幸福感に浸っていたと思うのです。今回のコロナ禍は、それに、冷水を浴びせるもの。いまの秩序というものは、とても脆弱で、いつまでも続かないぞと教えてくれたわけです。

それと、もうひとつ。私は、東日本大震災を東北で経験した当事者なのですが、あのときも「東日本大震災は何を教えてくれたのか」と考えました。そしてそれは、日本人に、千年に一度の災害も来るときは来るんだな、ということ、本当に強く印象づけて、「想定外」というものをつくってはいけない、それが「危機管理の鉄則」と教えてくれたのだと思いました。今回は、社会の脆弱性が世界規模で共有されたのです。このインパクトは不可逆的なものになるでしょう。ワクチンができてコロナを克服しても、もとに戻ることはない、強く感じています。

●「複合不安」と日本社会の課題

谷 日本では感染拡大以降、今日にいたるまで、感染についての不

安がずっと続いています。加えて、一斉休校による子育て世代の生活と仕事のバランスが揺らいだこと、マスクなどの物資の欠乏、休業や失業、他者への不信感など、さまざまな不安が重なって、人びとは「複合不安」の状況におかれたと思います。

緊急事態宣言が解除され、社会経済活動が徐々に再開されていますが、経済面のマイナスはすでに大きく、雇用や家計維持についての不安はさらに拡大する可能性があります。感染再拡大を防ぐための「新しい生活様式」の習慣を定着させながら、人びとの「複合不安」の心理をどのように和らげていくかが引き続き大きな課題であると思います。

一方、世界では著名な学者やビジネススクール、コンサルなどの識者が、新型コロナウイルスの感染拡大、共存、克服の各段階を想定して、これからの社会像についての議論やモデルを盛んに公表しています。電通総研でも「世界の頭脳が考える New Normal」として、こうした情報を整理しています。世界で唱えられている「New Normal」モデルは参考にはなりますが、そのまま日本社会の課題解決の処方箋になるわけではないと思います。徳山さんが指摘された

ように、日本にはこれまで積み残されてきた課題が山積しています。日本固有の課題の解決も進めながら、世界と足並みを揃えて新型コロナウイルスと向き合っていかなければいけません。とても難しい時代に突入したと思います。

「地球」「国家」「組織と個人」「心」

変化は4つのレベルで起こる

——ここからは、日本社会にフォーカスして議論を進めていきたいと思います。日本では、これからこういった課題が出てくると思いますか？

●「新秩序」に適應するか、取り残されるか

徳山 私は、国も地方も組織も人も「二極分化」していくと思います。例えば組織ならば「慣れ親しんだ元のぬるま湯に戻りたい」と思う組織と、コロナ禍の経験を踏まえて「新秩序に適應するように進化するのだ」と決心する組織です。しかし「新秩序への移行」というのは、後戻りのできない変化であり、適應できない組織が劣化していくの

は明らかだと思います。そして、国レベルでも、地方でも、組織でも、個人でも、新秩序に適應するものと取り残されるものに分かれていく。そういうことが、これから起こるのだと思います。

そして今、起こりつつある変化の整理において「New Normal」という言葉は、新常态と訳されることが多いのですが、日本での議論は「新生活様式」をテーマにする場合が多い。これはすごく矮小化していると思うのです。「生活様式」と言った途端に、ソーシャル・ディスタンスを守りましょう、といった生活ぶりの話になってしまう。本来は「世界新秩序」について議論すべきだと思っています。

● 世界秩序の脆弱さと日本の舵取り

徳山 私は「地球」「国家」「組織と個人」「心」の4つのレベルで大きな変化が起こると考えています。1つ目の「地球」レベル。今回は「地球」レベルの脆弱さに気づかされました。まずは「自国ファースト」。どの国も、土壇場では、自分を守るのは自分しかないと思ったわけですね。そうすると、安全保障の考え方が変わってきます。次に、グローバルサプライチェーン。これまではコストの一番安い国でも

ノを作っていました。それは、今までの世界秩序が保たれている前提で成り立っていました。マスクも急に売ってくれなくなるのですから「非常時のリスクを過小評価していた前提の下で、一番効率的だと思ったサプライチェーンを築いてしまっていたこと」に疑問が生じたと思います。

そして結果的に、各国が戦略物資の囲い込みを意識しています。私が一番懸念を感じるのは「食糧」。日本の食料自給率はカロリーベースで 37%（2018 年）です。歴史上、たくさんの人に死をもたらした厄災は、災害と疫病と戦争と飢饉ですが、東日本大震災が起きて、災害も来るときには来る、と知りました。そして今回は、パンデミックを経験しました。今後、戦争も飢饉も、起きるときには起きると、そう思わなければいけません。飢饉が起きて世界中が自国ファーストで行動したときに、食料自給率が



37%の国がどうなるか想像してみるべきです。さらに言えば、牛肉の国内生産は 43%と言っていますが、ほとんどの日本の牛は、外国から輸入された飼料を食べているわけです。それを除くと 11%なんです。そんなことは実は以前から言われているのですが、後送りしてきました。脆弱性に気づいた今こそ行動を起こす契機です。

日本国憲法前文には「平和を愛する諸国民の公正と信義に信頼して、われらの安全と生存を保持しようと決意した」と書いてあります。立派な理想であり、誇りに思いますが、国家のリーダーは国の安全を守るうえで現実を見失ってはいけないと思います。1つ目の「地球」レベルでは、世界秩序が変わる中で、日本の舵取りというものも大きく変わるべきである、と考えています。

—— 2つ目の「国家」レベルではいかがでしょうか？

● 政治と経済の課題

徳山 国内の政治・経済についても「脆弱性」が露呈しました。まずは政治への不信が起こりましたよね。しかしこれは、政治家の責

任というよりは、主権者の意識の問題だと思っています。つまり「非常時のリーダーシップ」を考慮して投票していた主権者は、どれほどいたのかということです。戦時中の総動員体制への反省があって、日本は戦後、強力な権限を国に与えるのは避けてきました。本当に強くて自制もできるリーダーを、どうやって日本は選ぶのか。そしてそのリーダーにどういう権限を与えるのか。コロナ禍を経験した日本人は「リーダーシップにより、ロックダウンまですることなく、うまく切り抜けた」とは評価しておらず、本当に政治は今のままでいいのかと、感じていると思います。

次は経済。日本は「経済効率至上主義」です。例えば、イタリアは効率のために余分な病床や人工呼吸器、防護服を削減した結果、医療崩壊を招きました。今回、日本はぎりぎりのところで踏みとどまりましたが、これまで改革の名のもとに「無駄撲滅」とか「事業仕分け」を行い、リスクに対する備えを削減してきたことが本当によかったのかどうかと考えさせられます。

● 自由か規制か

徳山 さらに根幹的な「自由」か「規制」かという問題もあります。日本はロックダウンをしなくても第1波が収束しましたが、なぜこうなったのかはわかっていない。実際のところ、ロックダウンしなかったのではなく、できなかったのです。日本人は、規制無しでここまでやれて「クールジャパンだ」なんて言っていると、次こそひどい目に遭います。根拠のない自信を持ってはいけません。つまり、今まで後送りにしてきた国家の基本にかかわる問題に直面しているのだと思います。

谷 「自由」と「規制」に関連しますが、電通総研では、ゴールデンウィーク（GW）を挟んで行われた「いのちを守る STAY HOME 週間」について、1都3県（東京、神奈川、千葉、埼玉）で意識調査を行いました。「STAY HOME 週間」の外出自粛率は90%を超えていました。これは、人びとの感染不安がピークの時期にあり、他人と接触を避けることが一番の感染防止策であるという認識が広がっていたからだと思います。また、GW期間中で仕事を休む予定の人が多かったという背景もあるでしょう。

外出規制については、「強制した方が良い」と考える人が 65%、これに対して「個人の裁量に任せた方が良い」が 35%という結果でした。社会経済活動を再活発化する中で感染拡大が再燃したとき、人びとの自粛に任せるのか、規制が必要なのか？自粛要請は事実上の規制ではないのか？引き続き議論のポイントになると思います。

● パブリックな価値を実現する社会システム

徳山 国家の基本的な問題といえば、「国土利用」の考え方も変わると思います。都市の過密の問題はかねてから指摘されていましたが、リモートワークで仕事ができるのであれば、地方に住んで、時々新幹線で東京へ来ればいいじゃないかと、みんな思いますよね。都会と地方の過密・過疎の問題とか、国土利用をどうしていくのかというのも、間違いなく意識が変わります。そしてそれと並んで、国と地方の行政の問題というのも変わってくると思います。国と地方については、これまで常に権限移譲という脈絡で議論がなされてきましたが、ベストな役割分担というのが、本当はあるのではないかと。国と地方の行政の正しい役割分担や、官と民との役割分担も、今後問題になると思うわけです。

谷 京都大学の曾我謙悟教授の『日本の地方政府』（2019年、中公新書）によると、全国の地方自治体の職員の数は、1994年の328万人から2017年には274万人に減少し、そして職員の約7割は教育・警察・消防などの専門職で、一般行政部門に従事している人は約92万人に過ぎません。一方、非正規雇用の職員が約64万人（2016年）配置されていますが、業務内容や勤務時間に制約があります。地方自治体は、平時からギリギリの人数で業務をこなしていたわけで、コロナ対策の業務量拡大に対応する余力は乏しかったと思います。

行政サービスの民間委託は、上下水道、ごみ処理、公共施設運営、ふるさと納税、等々、これまでも広範に行われていました。今後も住民ニーズの多様化や専門化に対応して、パブリックな領域に民間事業者が関与する機会が増えると思います。その際重要なことは、参画する民間事業者が専門性、実行力とともにコスト低減のスキルを持っていることです。また、住民もサービスを受ける立場だけを主張するのではなく、よりよい地域を創るための主役として積極的に参画していくことが求められると思います。人と行政と民間セクターとの連携によって、パブリックな価値が実現される、そのような新

しい社会システムが望まれます。

社会システム・トランスフォーメーション (SSX)

—— ここまで、4つのレベルのうち「地球」「国家」レベルの影響についてお話しいただきました。続いては3つ目の「組織と個人」レベルについてお聞かせください。

● DX が仕事と働き方を変える

徳山 この「組織と個人」レベルは、一番身近なことです。まず「働き方」が変わりますよね。働き方は多様化して、リモートワークはどんどん進むでしょう。そんな中で、生産性向上、DX（デジタル・トランスフォーメーション）は、圧倒的な方向性として企業と個人に影響を与えると思います。私も今回、これまで持っていた Web カメラからオフィスチェアまで新調して、自宅をリモートワーク用に改造したくらいですから、若い人の意識は、もっと変わっていると思います。この結果、経営の考え方やオフィス需要から企業の人事評価まで、劇的な変化があるでしょう。

オフィス環境や働き方が変われば、次に「交通機関」。私は常々、「満員電車」と「電信柱」は日本の恥だと言ってきました。働き方が多様化するなら、満員電車の問題にも解決策が提示できるのではないのでしょうか。高速道路も同じで、総需要と時間やルートを工夫する交通需要マネジメントによって、渋滞を緩和できると思います。

● ワークダイエットと RPA がもたらす社会の「余力」

谷 いま、あらゆる組織で DX の有効性に注目が集まっています。IT 関連企業には DX 特需が生まれているようです。また、アメリカのビジネススクール「ウォートン・スクール」は、「New Normal 時代に必要な人材は、デジタル・トライアスリート（デジタル・ストラテジスト、イノベーター、実行管理者の 3 つの役割）である」と予測しています。さまざまな組織が DX を推進していくために、すぐれた専門人材を確保したいのはいうまでもありません。ただ、忘れてはいけないのが、非効率や不合理が多い現状のシステムを温存するために DX を活用するのではないということです。DX を実行する前に、従来のシステムや業務の棚卸を行い、無駄を整理し、業務自体を削減することが必須です。DX を単なる電子化プロセスに

してはいけません。

電通では、2017年に労働環境改革を開始し、ワークダイエット（業務そのものの削減）とRPA（ロボット、AIを活用した業務の自動化）を進めてきました。今年2月下旬に、感染症対策として全社でリモートワークを始めましたが、すでにRPA導入などのDXが進んでいたことがプラスに働いたと聞いています。

行政分野でDXを実現するには、まず手続きの簡素化や書類の削減など、大胆な業務改革を行う必要があると思います。たとえば、日本では長らく、住民の登録、把握、サービス提供を「世帯」を単位



として行ってきました。ところが、世帯や家族の形態が多様化する中で、「個人」を把握する手段が不十分だということが明らかになってきた。マイナンバーカードの普及の遅れがその一例です。

これから行政分野においても、ワークダイエットとRPAを同時進行で行うことによって、「人材の余力」を生む。この余力を、新しい行政サービスや危機対応策のリソースにすることで、クオリティが向上するのではないのでしょうか。

中長期的に人口が減少する日本社会の課題を解決していくには、さまざまな組織がDXを有効な手段としながら、社会システム全体を根本的に変えて行く、いわば社会システム・トランスフォーメーション（Social System Transformation）、「SSX」が重要になると考えます。

● DXが社会の弱点になることも

徳山 谷さんがおっしゃるように、DXをさらに社会レベルに拡大するということは、やるべきことだと思います。生産性を大幅に改善するだけでなく、DXは疫病にも耐性があることがわかりました。

ただ、あえて付け加えておきますが、ここでも過信はご法度です。将来、もし人間ではなく機械に感染するサイバー型のウイルスが広

まったくしたら、反対に DX が社会の弱点になるかもしれません。災害はいつも違う形でやってくると考えておくべきです。この 100 年で起こった大震災の死因を見ると、関東大震災は 87% が火災によるもの、阪神・淡路大地震は 83% が圧死・損壊死・その他、東日本大震災は 92% が溺死です。震災といってもまったく様相が異なるように、次に来る厄災に対しても DX が強いという保証はどこにもありません。人間は推測できるのだから、「ネクストコロナ」にとどまらず、あらゆる種類の「ネクストクライシス」に備えておくべきではないかと思います。

—— 企業や行政の変化についてお話いただきました。メディアについてはいかがですか？

● メディアの信頼性、地域性、競争力

徳山 いっそうの変化を求められると思います。若者研究を行っている「電通若者研究部（通称：電通ワカモン）」が 6 月 5 日～7 日に高校生から社会人 20 年目までを対象として、今回のコロナは若者を中心にどのような影響を及ぼしたのか、インターネット調査を行っ

たところ、「言っていることがバラバラで誰の意見を信用して良いかわからない」という問いに対して、回答者全体の約 7 割が「そう思う、ややそう思う」と回答しています。感染症対策や国家経営について、専門家がデータやエビデンスといった情報の根拠をきちんと示していくことが今後ますます求められるでしょう。

谷 今回の新型コロナウイルスについて、人びとが一番知りたかった情報は、「いま自分のいる地域は安全なのか」とか、「これからどう行動すべきなのか」など、自分の身のまわりの、正確で速報性のある情報だと思います。このことは災害時も同様です。

先にご紹介した「STAY HOME 週間」の意識調査で、「信頼する情報源」を尋ねたところ、一番多かったのは「NHK や民放テレビのニュース」、次が「地方自治体のホームページ」でした。私は千葉市に住んでいますが、東京圏（1 都 6 県）では民放キー局の情報が東京に偏り過ぎています。地域情報が不足していることを背景に、千葉市では市民に向けて、市のホームページやメール、地元 CATV を活用した情報発信に力を入れはじめています。

他方、人びとの在宅時間が増えたことで、テレビの総視聴時間も増えました。ただ、見られているコンテンツは従来型のテレビ番組だけではありません。Netflix、Amazon プライムなどの動画配信サービスや YouTube など、コンテンツは多様化しており、視聴者獲得をめぐる自由競争の時代がすでに始まっています。メディアという社会システムの構造もこれから大きく変わっていくだろうと思います。

—— 社会のさまざまな分野で変革が進みそうですが、そのプロセスの主役はやはり「人」になると思います。人の「心」ということで、4つ目の「心」のレベルについてお話いただけますでしょうか。

● 幸せ感の変化。「無駄」は社会の安全率

徳山 みんなが、自分と家族を守りたいと思いました。何でも自由にできたときは、あれも食べたい、あそこへ行きたいとわがままを言っていましたけど、コロナの状況がどんどん厳しくなっていく中で、せめて家族の命を守りたいと感じたわけで、そういうささやかな幸せということへの気づきが、大きな変化になると思っています。命が助かったら「せっかく助かった命で、自分は意義のある人生を

送りたい、正しいことをしよう」と。心の本当に深いレベルの幸せ感、価値観まで変わりましたよね。ちなみに、電通ワカモンの調査では、「もうコロナとうまく折り合って生活していくしかないと思う」という問いに対して、



回答者全体の約 9 割が「そう思う、ややそう思う」と回答していて、コロナは生活の前提として意識されているようです。

それから「無駄」ということについて。「無駄は削る」と言うけれど「無駄」って、実は安全率だったんだと。だって家庭では、お米とか買っておこうと、みんな思いましたよね。買い占めてはいけないけど、正常な備蓄は各家庭でも必要だと気づかされました。

● 行政の個人情報管理のあり方

徳山 また「個人情報」と「非常時の安全性」のバランスについて

も考えるきっかけになりました。たとえば GPS を外国から来た人に 2 週間付けてもらうとか、スマホで行動履歴をとるとか、多くの国がやりましたけれども、日本はその辺でも自由で、空港に来た人を信頼して、解き放ちました。本当にそれでいいのか、と考えた人は多かったと思います。

考えてみたら、日本は中央集権国家なのに、国民に関するデータは戸籍も住民票も、全て地方自治体が管理している。国が管理する一元的なものはないんですね。しかも、戸籍も住民票も一生の間にどんどん変わっていくものですし、ナンバリングでなく氏名がインデックスになっている。氏名も同姓同名の人があるし、結婚で変わる。そういった重複があって変わるものをベースに追いかけるなんていうことをやるから年金も情報が失われてしまう。当然、マイナンバーのような重複なく生涯変わらない一元的なもので情報を扱わないとうまくいきっこないわけです。皮肉なことに、アメリカとかドイツとか、連邦国家なのに、そういうことはちゃんと国がやっているよね。

今、せっかく心のレベルにインパクトがあるのですから、喉元過ぎて忘れてしまわずに、真剣に脆弱性を考えるきっかけにする、というのが大事なことだと思います。

—— 電通総研では 6 月下旬に北海道・1 都 3 県（東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県）・愛知県・大阪府・福岡県の 8 都道府県で意識調査を行いました。生活や社会についての人びとの意識からどのような変化が読み取れるのでしょうか。

●「人」が新しい社会様式の主役に

谷 まず、「新しい生活様式」として掲げられている各項目について、「納得、許容できるか」を質問しました。その結果、「感染防止の基本」（身体的距離、マスク、手洗い）について 86.7% が「納得、許容できる」と回答しているのをはじめ、すべての項目に高い納得度、許容度が現れています。最も低い「働き方の新しいスタイル」についても「納得、許容できる」が 56.3% でした。

また、これからの社会のあり方については、二者択一の質問で、「社会や企業は無駄を削ぎ落して効率性をできるだけ高めるべき」が38.5%、「有事に対応できるような余力をもつべき」が61.5%の支持となりました。徳山さんが話されたように、コロナ禍を体験したことによって「人びとの意識が動いた」という感じがいたします。

さらに、「これからの社会において大切だと思うこと」という質問で、社会について表現した12個の選択肢から選んでもらったところ、支持の多かった順に、「他者への気づかい・思いやり」「手続きや申請



などが簡単にできること」「家族や友人とのつながり」「時間や空間的なゆとり」「地方自治体が独自の判断で地域に合った施策を行えること」「自分のペースで生活や

仕事ができること」という結果となりました。コロナ禍を契機に、ソーシャルディスタンスやリモートスタイルが進む一方で、人と人とのつながりを大切にする思いが、より深まっているのではないかと思います。今回の調査では取り上げませんでした。地球環境問題や省エネルギー、ダイバーシティ、格差や分断の是正など、世界共通の課題についての人びとの思いにも注目したいと思います。

これからは、人びとの意識や行動の変化を反映しながら、さまざまな社会システムや企業のあり方が変わっていき、やがてはコロナ以前の社会に戻るのではなく、新しい社会様式が定着していく。その主役は「人」であると思います。人と人とのつながりを大切にしつつ、不安や我慢ではなく、人びとが納得して日々をすごせるような新しい社会様式が生まれてくるのではないのでしょうか。

日本の潮流 —— 新しい社会システムの構築へ

—— 今後、日本が「新しい社会様式」を獲得するためのキーになるポイントをお聞かせください。

● 今こそ変革実行の覚悟のとき

徳山 脆弱性が露呈した今こそ、日本はきちんとした針路をとらなければいけないと思います。私が指摘しておきたいポイントは 2 つです。

まず 1 つ目は「処方箋」はもうわかっているということ。ここまで話してきた「脆弱性」、つまり「経済合理性の追求」「食料自給率」「政治不信」「自由と規制」などは、以前から指摘されてきたことばかりです。また、「デジタルシフト」は幸運にも疫病に強かった。だから DX についても加速こそすれ、方向性の変更はない。要するに処方箋の内容ではなく、実行できるかどうか、つまり変化への覚悟が問われているということです。

2 つ目は、その覚悟こそが難問だということです。日本人は「わかっているけど、変化を恐れてなかなか実行しない」傾向がある。変わることによる痛み、軋轢、弱者が生まれて格差が生じることに、非常にナイーブです。だから、全員一致を尊んで、ゆっくり変わっていく。でも、どうにもならないほど追い込まれたときには、一気呵成に変

革をなし遂げる。明治維新がいい例です。1868 年に明治へと元号を変えた日本は、日清・日露の両戦争で勝利するなど、明治時代の 45 年で欧米と肩を並べる存在となりました。しかし、その後 30 年で 1945 年 8 月の敗戦まで突き進んでしまいます。戦後、民主国家として再スタートした日本は、奇跡ともいわれる高度経済成長を経て世界有数の経済大国になるものの、1990 年代に入るとバブルが崩壊、「失われた 30 年」を迎えます。

こうして見ると、近代日本は「45 年の繁栄+30 年の停滞」という 75 年のサイクルを 2 度繰り返してきたことになります。2020 年は 1945 年の終戦からちょうど 75 年。変革のタイミングです。

私は、コロナ禍とは社会全般に影響が及ぶ世界的な歴史の転換点であって、露呈した脆弱性を克服するために、世界は新しい秩序に向かって不可逆の変化を遂げると申し上げました。そして、新秩序に適応する組織と取り残される組織とに二極分化すると考えています。日本には「果敢に挑戦する側」に進んでほしいものです。ピンチを脱してホッとするか、チャンスととらえて厳しい変革への覚悟を決めるか、2 つの道が問われているということなのだと思います。

● 日本の社会に耐久性と信頼性を

谷 電通総研は、活動テーマに「クオリティ・オブ・ソサエティ」を掲げております。品質管理の領域に QDR という言葉があります。Q は性能 (Quality)、D は耐久性 (Durability)、R は信頼性 (Reliability) です。これからの日本社会のクオリティを考えるとときに、高性能とか効率性を追求するだけでなく、耐久性と信頼性が重要だと思えます。有事も見越して人材の面でも組織や社会システムの面でも、万一のための余力を保持していく発想が必要です。それが、人びとの安心や信頼につながるのではないかと。そういう視点をこれからも持ちつづけていきたいと思えます。

—— 社会システムの脆弱性が原因で、いまでも苦労されている医療従事者の方もいますし、不安な日々を送っている方もいます。そうした方々が与えてくださる重要なメッセージを受け止めて、新しい社会システムを構築していく必要がある、今回の対談を通じて、そう感じました。本日はありがとうございました。

編集：吉田考貴（電通総研）

制作：竹村優奈（電通）、中川紗佑里（電通総研）

写真：八田政玄