

## 最先端の研究者の心の奥底には いつも『論語』の言葉があった



【東京・大森発】私が20代の頃、取材でよく訪問していた日立の大森第二別館に久しぶりに足を踏み入れた。その懐かしいオフィスで今回お会いしたのは、日立システムズでCTOを務める赤津雅晴さんだ。もちろん頭脳明晰で、いささか早口なタイプだが、相手の理解度を慮ってお話しして下さる。温かみがあるのだ。エリート研究者であることは間違いないが、どこかひと味違う……。そんなことを思っていたら、いつの間にか『論語』や儒教についての話に発展していった。（本紙主幹・奥田喜久男）

### 理論を究めるのではなく 世の中の役に立つ学問をしたい

奥田 昨年来のコロナ禍の下、この対談企画ではデジタル環境での「明日」を語る方にお会いしたいと考えるようになりました。そこで今回は、経産省のDX研究会などでもご活躍の赤津さんに、ゼ

ひお話をうかがいたいと思った次第です。

**赤津** それはありがとうございます。

奥田 これからの社会についてうかがう前に、ご自身のいまに至るまでの歩みについてお話しいただけますか。

**赤津** 中学生の頃から数学が得意でした。変な話ですが、私は中1のときに将来は東大に入ろうと決意したんです。

奥田 それはなぜですか。

**赤津** 私の父親は茨城の田舎で育ったのですが、成績が学年トップだったにもかかわらず、家が貧乏だったため中卒で丁稚奉公に出されました。それだけに、自分の息子には勉強させたいという思いが強く、それが私に伝わったというわけです。

奥田 お父さんの悔しさを肌で感じて、自分は勉強しなければと……。



**PROFILE** 1964年、東京・池袋生まれ。都立西高校を経て、87年、東京大学工学部計数工学科卒業。同年、日立製作所入社。システム開発研究所にて分散システムの計画・運用最適化技術、分散オブジェクト技術、情報システムマネジメント、サービスイノベーション等の研究開発に従事。2006年、システム開発研究所第五部長、10年、システム開発研究所情報サービス研究センター長、14年、情報・通信システム社スマート情報システム統括本部戦略企画本部長、17年、技術戦略室長、18年、研究開発グループ技師長、20年、システム&サービスビジネス統括本部 CTOなどを経て、21年4月より現職。スタンフォード大学Engineering Economic Systems学科客員研究員、東京大学非常勤講師、大阪大学非常勤講師等を歴任。北陸先端科学技術大学院大学客員教授、科学技術と経済の会理事、横断型基幹科学技術推進協議会理事。電気学会フェロー、日本工学アカデミー会員、サービス学会会員。博士(工学)。

構成/小林茂樹  
text by Shigeki Kobayashi

撮影/長谷川博一  
photo by Hirokazu Hasegawa

2021.2.17 / 東京都品川区の日立大森第二別館にて

**赤津** そうですね。ただ、わが家には私立学校に通う経済的余裕はなかったため、都立高校から東大の理科一類に進みました。

**奥田** それも立派ですね。

**赤津** ところが、大学には数学を究めたいという意気込みで入ったのですが、周りほとんどない秀才だらけで、数学の授業もあまり面白くなかったんです。そこで、理論を究めるよりは世の中の役に立つ学問をしたいと、実際に数学の知識を活用できる計数工学科に進みました。

**奥田** 赤津さんにとって、得意な道は好きな道につながったのでしょうか。

**赤津** どうでしょうか。「好きこそものの上手なれ」という言葉もありますし、私の大好きな『論語』に「これを知る者はこれを好む者に如かず。これを好む者はこれを楽しむ者に如かず」という言葉があります。これは私の若い頃の人生訓で、物事を知っている人もそれが好きな人にはかなわないし、それが好きな人はそれを楽しむ人になれないという意味ですが、何をやるにしても楽しむことを忘れないようにとずっと思っていました。

**奥田** なるほど。若い頃から『論語』に親しんでこられたわけですね。そのほかには、どんな本を読んでこられましたか。

**赤津** 世代によって読むものの嗜好は変わってきましたが、一番好きなのは太宰治です。大学に入ってから、名作といわれる小説は片っ端から読みました。社会人になってからは、小説よりもドラッカーなどの経営書にシフトしましたが……。

## 日立の「和」の精神は議論を尽くした末に生まれるもの

**奥田** ご自身の考え方や人格形成に影響を与える本はありましたか。

**赤津** 一番影響を受けたのは、戦前の哲学者であり教育者である森信三先生の『修身教授録』です。大阪天王寺師範学校での教員志望の学生に向けた講義録で、人生や生き方についての教えに満ちており、いまま私の座右の書になっています。

**奥田** その本と出会ったのはいつ頃のことですか。

**赤津** 30代ですね。

**奥田** 30代になると、人格という面ではほぼ固まってきましたよね。

**赤津** そうですね。でも、歳とともに変わっていく部分もあります。例えば、先ほどの『論語』の話にしても、20代、30代の頃は先ほどご紹介した言葉が好きだったのですが、40代、50代になると「位(くらい)なきことを患(うれ)えず、立つ由縁を患う。

己を知ること莫(な)きを患えず、知るべきことを為すを求む」という言葉を好むようになりました。若いときは誰もが出世欲を抱くものですが、この言葉によって出世することは本来の目的ではなく、それにふさわしい人になることが大事であるということに気づかされました。

**奥田** 何か理系の研究者と話しているようには思えなくなってきました(笑)。ところで、私はこれまでいろいろな企業の方とお会いしてきましたが、日立製作所という会社は、次期社長レースとか派閥争いといったことで、あまり“揉めない”会社だというイメージがあります。

**赤津** そうですね。私もこの社風が好きなのですが、日立創業の精神として「和」「誠」「開拓者精神」というものがあります。このうち「和」と「誠」は、儒教の精神とも通じていると思うのです。これは創業者である小平浪平の儒教的な考え方が現代まで受け継がれ、こうした社風を形成していると私は解釈しているんです。

**奥田** 小平さんのお墓は谷中霊園にありますね、他の実業家に比べてとても質素ですね。

**赤津** そうですか。それも儒教の影響かもしれませんね。それに小平(おだいら)は、子孫や自身の関係者を決して日立に入社させませんでした。

ただ「和」が重んじられるといっても、それは単に仲良くするというだけではなく、技術者同士、上司も部下もなく、侃々諤々の議論を戦わせた末に方針が決まったら、一致団結してやっていこうという「和」なのです。お互いに言いたいことを言って納得できているから、あとあと変な争いにならないのだと思います。

**奥田** 赤津さんも侃々諤々の議論をした口ですか。

**赤津** 20代の頃は、上司に突っかかってばかりでしたね。自分が上司だったら、こんなイヤな奴と仕事をしたくないというようなタイプです(笑)。でも、ぶつかっていても、上司は受け止めてくれるんですね。

**奥田** 若い生意気な部下でも、尊重してくれると。

**赤津** 「若造が何を言ってるんだ!」というのではなく、ちゃんと議論に乗ってくれるのです。考えが浅い部分もありましたが、私も間違っただけでいいので、上司や先輩たちは「面白いことを言うやつだな」というくらいの度量を見せてくれていたのですね。

**奥田** 赤津さんの研究テーマは、どのようなものだったのですか。

**赤津** 私は約20年間の研究者生活を送ったのですが、最初の10年間はシステムの研究、次の10年間はサービスの研究をしました。

## 研究所の部下から贈られた写真立て



2007年、赤津さんが初めて部長を務めたシステム開発研究所第五部を異動で離れる際に、部下の皆さんから送られたもの。このとき赤津さんは、人に恵まれたおかげでここまでやってこられたと実感したという。まさに、ビジネスマン人生の節目を思い起こさせる大切な品といえるだろう。

**奥田** サービスの研究ですか。

**赤津** 情報システムサービスの価値を、どのように評価するかという研究です。積算方式による金額換算ではなく、顧客にどれだけの価値をもたらしたかということ測定しようとしたのです。最初は周囲になかなか理解されず、ひとりで細々とやっていたのですが、その後、当社でシステムの企画から運用まですべてを請け負う「戦略アウトソーシング事業」が始まると、その研究が必要と認められ、50人のメンバーを擁する部に成長したんです。

**奥田** ひとりから50人ですか。それはすごい!

(つづく)

BCNは「ものづくりの環」を支え育むメディア企業です



——「ものづくりの環」の詩——

ものを使う人がいます  
ものを売る人がいます  
ものをつくる人がいます

いつの時代も私たちは生活の心地よさを求めます  
その意(おもい)が新しいものを生みます

使う人、売る人、つくる人——  
私たちは「ものづくりの環」のなかで  
すべての人の心が豊かになることを願っています

株式会社 BCN

<http://www.bcn.co.jp/>

※この記事は、BCN+Rの「千人回峰(対談連載)」で公開中です。  
<https://www.bcnretail.com/hitoarite/>