

## 自分の頭で考えて行動することの大切さ

法政大学 藤村博之

### ある国際会議での経験

先日、ヨーロッパの国際会議にオンライン参加した。ビジネススクールの国際評価機関の年次総会で、全世界から約 200 名が出席した。その会議での議論を通して、今回の新型コロナウイルス感染症のために、日本と同じ問題を各国が抱えていることがわかった。

まず、在宅勤務が増えたことにより、オフィスを効率利用できることに経営者が気づき、コスト削減のために、事務所スペースを小さくしようとしている点である。株主からの利益最大化圧力が強く、減らせるコストはとことん減らすという方向に動いているということだった。同時に、在宅勤務は通勤費の削減にもつながるので、在宅勤務を奨励する傾向が強いという点も各国の参加者が発言していた。

次に、大学院教育に関連した課題が 2 つあった。一つは、教員と学生、学生同士の交流をどうやって確保するかという点であり、他の一つは、オンラインで教えるのなら学費を下げられるはずだという要求が学生から出ているという点であった。そして、ビジネススクールの教員たちが、対面の教育に優るものはないと異口同音に主張していたことが印象的だった。マスメディアは、日本はデジタル化が遅れており、教育面でも諸外国に後れを取っていると批判することが多いが、教育の原点は対面方式にあることは、洋の東西を問わず共通だと言える。

今回の国際会議に出席して、オンライン参加の限界を如実に感じた。それは、対面方式での会議だと、休憩時間中に近くに座っている人と名刺交換して、ちょっとした会話をすることができる。オンラインだと、これが難しい。今回の会議は、筆者にとって初めての参加だったので、知人・友人がまったくいかなかった。プレゼンテーション後のディスカッションのとき、顔見知り同士は親しく意見交換していたが、その場に入っていくことは難しいと感じた。

### 同じ場にはいないとできないこと

これは、日本企業内でも起こりえることではないだろうか。同じ職場の仲間同士であれば、オンラインでの意見交換は円滑に進むが、同じ社内の人間でもふだんあまり話したことのない人と話さなければならないとき、遠慮がちになる。すると、突っ込んで聞いておいた方がいいことが抜け落ちて、かえって手間がかかってしまう。

オンラインで大抵のことができるようにいう人がいるが、それは人間の本性に反しているように見える。ある人類学者が次のようなことを言っていた。「人は、単独ではとても弱い存在である。森の中で熊に遭遇したとき、一対一では負けてしまう。しかし、集団をつくると、熊に対抗できるようになる。人は、昔から他の人と協力してものごとに取り組んできた。在宅勤務は、ネットでつながっているとはいえ、物理的には孤立している。不安になるのは当然であり、他の人とのつながりを求めるのが自然の姿である。」

テレワークは手段である。道具は、目的に合わせて使い分ける必要がある。何でもかんでもテレワークで行うことには無理があると考えられる。テレワークに向いている業務は、出来上がりの姿が明確であり、かつ業務処理の経路も決まっている場合である。その典型が財務会計である。他方、出来上がりの姿が必ずしも明確でなく、業務遂行しながら創り

あげていくような仕事だと、テレワークの限界が出てくる。もちろん、Zoomなどのソフトを使って、意見交換しながら進めていくことは可能である。3～4人ならいいが、5人を超えると、声の大きい人に引っ張られる傾向が強くなる。同じ場に集まっていれば、表情から各参加者の納得度を感じることができるが、ネット経由だとそれが難しい。

### 未知のものにどう対応するか？

では、以前のようにみんなで集まって議論できるかという点と、まだそういう状況になっていない。新型コロナウイルスについては未知の部分が多く、知見を積み重ねている段階である。

私たちは、未知のものに遭遇したとき、思考停止に陥り、誰かに指示を出してほしいという気持ちになる。本来は、政府がその役割を担うべきだが、国民の政治への信頼度が低いと、政府が出す情報に対して懐疑的になっている。マスメディアも政府の無策ぶりをあげつらい、批判ばかりしている。

専門家と称する人たちの発言が多様なことにも戸惑いを覚える。ある人は大丈夫だと言い、他の人は危ないと言う。科学者は、正直であればあるほど「100パーセント安全だ」とは言わない。少しでも危険性があれば、たとえそれが0.0001パーセントだとしても、「100パーセントではない」と言う。そして、その発言を受けて、マスメディアは「100パーセント安全とは言えない」と報道する。危険性が0.0001パーセントであることにあえて目を向けず、100パーセントではない点を強調する。このような報道に接すると、いったい何を信じればいいのか、わからなくなってしまう。

新型コロナウイルス感染症への対応策は、これまでに明らかになったことを総動員して、科学的に考えていくしかない。例えば、パチンコ店である。初期の段階では、三密の極致だと言われ、目の敵にされた。しかし、パチンコ店がクラスターになった事例は出ていない。パチンコ店に来る客は、全員マスクを着用し、お互いに話をする事なく、黙々と台に向かっている。しかも、パチンコ店では、喫煙対策のために換気設備がしっかりしている。冷静に考えてみると、「これだと感染は起こらないよね」となるのだが、4月の段階ではそうはならなかった。

筆者が勤務するビジネススクールで病院勤務の薬剤師が学んでいる。彼女が次のように話していた。「今回の感染症が始まった当初は、感染した人が廊下を通る場面に合うと、できるだけ離れていようとした。でも、いまはそんな行動をとる病院関係者はいない。マスクを着用し、手洗いを励行していれば感染しないことがわかってきたからである。感染の危険が最も高まるのは、食事をするときである。だから、病院内では、各自が別々に食事をしている。」これも大切な知見である。

### 自分の頭で考えるしかない

何が正しいのか誰にもわからないとき、私たちはどうすればいいのだろうか。結局、自分の頭で考えて判断し、行動するしかない。一人で考えられることには限界がある。「三人寄れば文殊の知恵」と言われるように、各人が持っている知を集めてくると、最適解に近づける可能性が高まる。私は、労働組合こそがこの役割を果たすべきだと考えている。

経営側は、目先の問題をどう解決するかで汲々としている。大幅に需要が落ち込み、企業存続の危機に直面すると、経営者は中長期の視点で考えられなくなっている。そのようなとき、労働組合が「10年後のわが社の繁栄のためにこういう施策を実行しましょう」と

提案するのである。

多くの企業にとって、高い技術・技能を持った従業員は財産である。この財産を毀損させると、安全問題やサービスの質の低下につながる。どんな手段を使っても守らなければならない価値である。しかし、企業の存続も大切である。コスト削減の一つの手段として、人件費の削減が必要であれば、それを容認する。ただし、それは単なる賃金カットではなく、経営側に賃金の一部を預けて、業績が回復したら返してもらうという考え方を取るのである。

需要は、必ず戻ってくる。戻って来たときに、顧客から選ばれる企業でなければならない。自社の本当の財産を労働組合が見極め、経営側に対して大胆に提案することが求められている。

(以 上)