
電子ジャーナル誌

メインテーマ

新しい生活様式とICT

2020/6/30 創刊号

グローバル都市
経営ソサエティ

公式ホームページ：<http://ai-colab.com>

一般社団法人
グローバル都市経営学会



電子ジャーナル「グローバル都市経営ソサイエティ」2020年6月創刊号 目次

巻頭言

田村 進一「学会発足に当たって～多様性と社会進化～」	1
----------------------------	---

寄稿

西野 義則「仮説：合理形成は複数存在が問題」	3
岩谷 武烈「Crop Box の開発と次世代農水産研究所の設立」	5
高田 直也「コロナ影響を受けて今後の旅行について ～「センスメイキング理論」を思考の礎に～」	7
阪西 洋一「コロナショックを機に考える限定合理性と社会的証明」	15

提言

大塚 豊「地球は人類だけのものではない」	23
伊達 宗弘「商品とサービスのリスクアセスメントの必要性」	25
岩本 隆志「テレワークを推進するための RPA 有効活用法について」	29
中島 晋「新型コロナウイルス感染症禍における クラウドファンディングの可能性について」	31
高島 亮「激動の時代を生抜く人財支援のあり方」	35

コラム

近 勝彦「地域経済社会の ICT による発展可能性」	39
河野 一隆「古代都市とコロナ」	45
梅原 清宏「新型コロナウイルス禍と不確実性の 4 段階」	47
西谷 陽志「コロナと“共存”」	53
鳴尾 真平「コロナ禍における思考力養成のすすめ ～今だからできる新時代への大切な準備を考える～」	57
吉田 誠二郎「不動産業界におけるポストコロナ」	61
小西 宏征「新型コロナウイルスによる日本国内経済への影響と今後の予測」	63
Hiro「アフターコロナにおけるアパレル業界が考えるべきこととは」	65
大西 啓太「客先常駐とテレワーク」	67
鈴木 康宏「アフターコロナ時代のニューノーマルな働き方」	73
大賀 清雄「コロナ禍において学童保育がやっておくべきこと ～with コロナ、after コロナ時代に備える～」	79
中村 芳信「コロナショックがもたらした変化」	81
辰巳 泰我「マスクとコロナ」	85

会員企業紹介

株式会社南恵ハウジング	87
新興金型工業株式会社	89
発刊によせて	91

巻頭言

学会発足に当たって ～多様性と社会進化～

田村 進一*

私は以前、「人はなぜ遊ぶか」の命題を、遊び本能をもつ人工生命のシミュレーションにより研究したことがある。私の結論は人類にとって必要なことだからである。子供のままとは端的で、大人になるためのメンタルな経験・トレーニングをする、という合理性がある。さらに、スポーツや釣りは、敵やヒトとは限らない対象と生存競争をするための能力をトレーニングする場、あるいはその名残で、本質的には生存・進化に必要な能力であるとの結論に至った。様々な遊びは能力の多様性を垣間見せており、進化の可能性がある、あるいは人類はその途上にあることを示している。その後、その続編を望まれて、LGBTは子孫を残しにくいのになぜ一定数存在するのか、という命題を研究し、人類の進化能力の一端である、との結論に至った。LGBTは一部の人にとって気持ち悪い排除の対象になることもあるが、それはヒトの進化の側面であり、基本的に“害”を及ぼすものではなく、多様性の一環であり、偏見をなくすことによる利益が大きくと考えている。

実のところは、多様性があるから進化がある。身体的進化としては、人類は疫病等との戦いの中で免疫系も含めて進化してきたが、新型コロナウイルスなどはそのぎりぎりのところを突いてくる。免疫でウイルスを排除できるだけでなく、敵味方の識別が不十分で、免疫が逆に自分を殺してしまうことも多い。人類は知恵でそれらの多くを克服ないしは調和してきた。社会、文化、組織、ビジネス等も同じである。新型コロナのような不可避ともいえる強烈インパクトに対して、頭を切り替え、新常态として適応的、innovativeな対応力の知的進化・社会進化が必要である。

当学会は発足時に新型コロナ禍が生じ、発足総会も延期を経験したところである。コロナ禍下の社会はその対応・変革が不可避であり、見直しの好機でもある。古き良き伝統の社会も価値があるから続くのであるが、時代と共に変わる環境への適応・対応はさらに必要とされる場所である。

ヒトに多様性があることは様々な環境変化に対する対応力であり、進化に必要な要素である。ヒトはそれぞれ様々な異なった特性をもっており、多様性があるから個の価値がある。多様性のない種は滅びる。この軸で考えると、就職・採用も一括採用から通年採用へ、仕事もメンバーシップ型からジョブ型へ、キャリアは会社ではなく、社会で積んでいく、大企業指向からベンチャー型への変化等は、自然な流れである。コロナで普及が進んだテレワークは結果として時間管理からジョブ型への移行の背中を押す。

各人の多様性・個性を尊重した社会は、各人の能力を最大限発揮でき、低いと言われる日本の労働生産性を遅ればせながらも向上させることができる。この学会が、それに貢献できれば最大の喜びである。

*一般社団法人グローバル都市経営学会会長。

寄稿

仮説：合理形成は複数存在が問題

Hypothesis: Multiple existence is a problem for rational formation

西野 義則 *

概要

The logic study of rational formation is carried out in many fields, but the basis is to be proved by the law of logic and reasonable natural science. There is a logical formation of natural sciences and humanities that does not always have one answer. I believe it is time to feel the standards of rationality and the contradictions of the third party in logical research that emphasizes the originality of youth researchers, their usefulness to society, and their future application. In order to maintain strong self-confidence, it is important to judge the self-evaluation of logical research and the criticism and evaluation of others by rationality, and never accept irrational evaluation as it is.

主張

研究成果の評価、批判は、専門家によるところが一般的であるが、100%合理的な判断を求められるはずの専門家は実際上存在しない。それは、レフリーが開発者でなく、専門的に有識者であるがすべてを理解、判断できないためである。

私は約50年間、複合材料の研究一筋の生涯研究者で、約1,000件の特許出願と200件の論文公開と中国でガラス繊維業界を世界1位にした技術貢献者で勲章授与を受けた経験を持つ。一方、国家権威、組織権威集団が存在して、助成金や研究開発方針など社会的な目的達成のために選択が必要な時に、日本ではほとんどの場合に決定権者が目的に対して必要な知識を持たない者が運営している。

民主主義の基本は、選ばれた代表者の指揮による組織運営であるため、必ずしも合理的機能を有しない運営者による社会運営、“非機能社会”を構築することを良しとする社会である。専門的な知見を必要とするときには、専門家集団の意見を聞き、非機能社会の方針決定して運営する社会機構となっていることは周知である。

このため、多くに結果として無駄を生み、過ちを繰り返すのも事実であり、民主主義はこれを許容修正しながら推進してきた。技術研究開発の世界では、過去の過ちは取り組んだテーマの過半数を超えるが、今もって非機能社会の専門家判定集団の改善・反省、再起動思考が示されない。

*NBL 研究所。URL：nbl-technovator.jp。

私の主張は、非機能社会の優等生を証明した“台湾・韓国のコロナ対策行政官”と、同じコロナ問題で日本の専門家集団の取り組み、成果から、その非機能社会の研究開発成果の有効な効率運営が判断できると考える。それは、権威・評論の見直しである。

私は、有るべき権威・評論は一貫した歴史と科学的根拠に起因する評価法がすべてに優先すること、人文科学的な社会実態を基軸とする評価は、基本的には排除する必要を求める。さらに、専門家とは、そのライセンスには必ず例えば30年間のキャリアや成果を上げた実績者である根拠が必要で、行政官庁の役人も例外ではない。さらに、国会議員もそれぞれ専門別に担当分野を区別、選挙立候補時には、自己紹介に詳しく社会実績を公開する必要を求めることが重要と思う。

非機能社会の問題解消には、機能性を担保する人材による社会運営が必要。一方、研究者は強い自信を保つには、論理の自己評価と他人の批判、評価を合理性で判断することが重要であり、決して非合理の評価をそのまま受け入れてはならない。

寄稿

Crop Boxの開発と次世代農水産研究所の設立

岩谷 武烈*

1 はじめに

農業のロボット化を合言葉に、先進農業開発国のオランダ、アメリカの水耕栽培をベースにした機械化は、想像を超える発展をしている。特に葉物野菜などの栽培は、クロープボックスと呼ばれる多段水耕栽培の開発が注目を浴びている。

日本は高齢者社会で農家の生産性向上には農機具の開発には投資設備に対する生産性の向上に限界とされている。その理由は、農機具の無人運転など実現させても産地から消費場所まで移動、さらに市場、仲買、小売りと物流を介して、農作物の生産・消費となる特徴から、産地で機械化が最大に行われても、消費に至る全体に対する合理化には、大きな効果が期待できないためである。さらに、葉物野菜など栽培が短期で日持ちしない農作物の生産と物流には、消費地区での水耕栽培、必要消費量の自動栽培出荷（クロープボックス農法）が理想であり、アメリカで開発実証された。2020年に設立した（社法）次世代農業研究所は、この問題に取り組むために設立した。

2 新しい生活様式の課題と解決策

「新生活様式」の提言については、報道機関など通じて、既に多く報じられているので、ここでは、筆者が日頃感じている「新生活様式」の課題について数例挙げ、その解決策について考察する。

3 日本でのビジネスモデル

アメリカのベンチャー企業が開発、公開したクロープボックスは、牧草から生鮮野菜に至る40ftコンテナを消費場所に多段集積して、消費に必要量栽培出荷する人工環境の水耕栽培である。水耕プールの発泡体に植えられた苗が自動的に流されて出荷場所まで時間をかけて自然移動、必要量をプールから取り出されるシステムで、種の発泡体に植え付ける工程と水耕栽培工程に分かれて、コンテナ内に栽培環境と多段プールが設けられる仕組みからなる。

消費地が生産地となり短期栽培可能な生鮮度が要求される植物、さらに大量消費される植物の生産に適することから、類似の生鮮野菜水耕栽培工場化の建設が公開されるなどコンビ

*一般社団法人次世代農業研究所。

ニチェーン店の消費地均衡に大型工場建設事例も出現する。しかし、大規模化は物流問題の新たな難題解決と、専門家（農家）のコラボレーション、高齢者向けの産業に育成するなどニーズが考えられることから、ビジネスプランは①大型食品スーパーの駐車場利用で栽培、店内直結物流を葉物野菜で実施するプラン。②牧草など家畜飼料の大量輸入市場向けの牛舎での牧草栽培、自動搬送での家畜栽培用ビジネス。③老人ホームなど適度な運動と植物栽培の楽しみを兼ね備えたホーム設置のプランが検討結果から、ビジネスプランに適することが判明した。

4 クロップボックスに必要な電力、水の調達

植物の栽培に必要なエネルギー（温度・光）、水と炭酸ガスは、自然環境からの調達がコスト低減から必要であり、太陽光からソーラ発電、蓄電して効率の高い植物育成LEDで光合成に必要な光を造り、廃棄海洋コンテナの密封機能に断熱材を張って、効率の良い空調を実施、必要な化学肥料と雨水利用の水を与えることで、アメリカで開発されたクロップボックスをハイテクで進化させる開発計画を立案、機器製作企業、消費地区の農業技術をもつ農家、消費販売をする企業が、最大効率で衛生的な生鮮食物を生産物流する次世代農業のための研究機関の設立を行った。

5 モデル開発中の設備事例

輸入牧草の国内消費地栽培プロジェクトの事例。

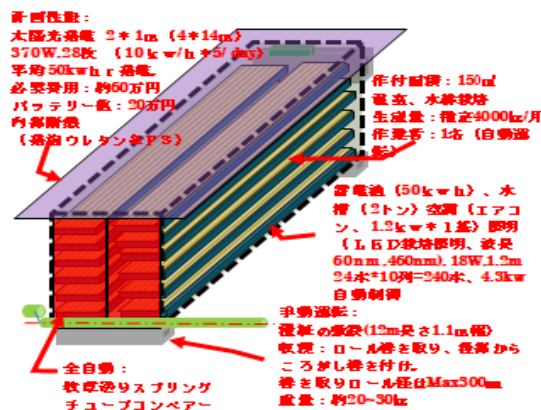


図 1: 輸入牧草の国内消費地栽培プロジェクトの事例

参考文献

岩谷武烈, 関森巖, 下左近多喜男, 村上文一, 米虫節夫, 辰巳泰我「Crop Box の開発と次世代農水産研究所の設立」, GBS 第 9 回シンポジウム, 2019 年, p.11.

寄稿

コロナ影響を受けて今後の旅行について ～「センスメイキング理論」を思考の礎に～

高田 直也*

1 はじめに

本年の年の初めには想像もしなかった、瞬間に広まったコロナ感染の影響により、全世界が第二次世界大戦以降、政治的、経済的に国家として最も深刻な影響を受けた事態となり、全世界は都市封鎖、国を閉ざす鎖国状態にせざるをえず、人の基本的な社会活動である人との対話、接触、移動が著しく制限されるという、まるで以前にあった映画の世界が現実となった。

このような状況の中で、まず思ったのは、よくぞインターネット技術が存在し、発展していたと言うことである。ほんの数十年前に作り出されたインターネットのおかげで、今回の状況下で、不十分な部分や課題もありながらも全世界が繋がり、社会的活動が維持された役割は非常に大きい。

現在、まだ先行きはどのようなことになるのか不透明な状態ではあるが、今回の出来事は歴史に深く残されるであろう。とりわけ、今回のコロナ影響を契機に人間のライフスタイルや価値観が大きく変わる節目としても、かつてのルネッサンスや産業革命と同様、歴史に深く残ることになるかもしれない。

このように、従来から行われていた人間の社会活動自体が感染リスクになり、人の往来制限や事実上鎖国状態などを経験した今、感染防止、ワクチン開発のため今後、制限は緩和をされながらも、新たな価値観をもとに社会経済活動がなされていくと想像に難くない。

そこで、小稿では筆者が身を置いている旅行業界の立場から、今後の新たな価値観も考えながら、コロナ影響を受けて今後の旅行や、思考の礎（いしずえ）について考える。

2 旅行業界の現状

旅行業界は今回のコロナ影響で壊滅状態になるほどの大打撃を受け、コロナの影響が顕著に出だした2020年3月単月において既に、主要旅行者の総取扱額（総売上）が前年同月比で28.6%（2020年5月22日観光庁データより）しかなく、4月以降の正確な統計は結果待ちだが、対前年総取扱同月比売上比率は10～20%の企業がほとんどで、特に海外旅行、訪日旅行に至ってはほぼ0%に状態になっている。

*大阪市立大学大学院 都市経営研究科都市ビジネスコース 2020年3月修了生。

ここで現在の旅行業界の現状を表している調査がある（図1参照）。これは2020年6月1日発行の業界ニュースメール「トラベルビジョン」が行ったアンケートで、内容は「トラベルビジョン」からの引用によると、

「5月19日から25日にかけて、新型コロナウイルス（COVID-19）感染拡大による旅行会社の経営への影響について経営層に聞くアンケート調査を実施した。4月第1週に実施した第1弾とほぼ同じ質問として1ヶ月半での変化を探った～中略～第2弾の回答数は431件（第1回は663件）～中略～「次の決算は赤字になる」かどうかの質問では、第2弾は「はい」が86.1%となって前回の73.9%から大幅に悪化し、「いいえ」も7.7%から3.7%へと半減した。」

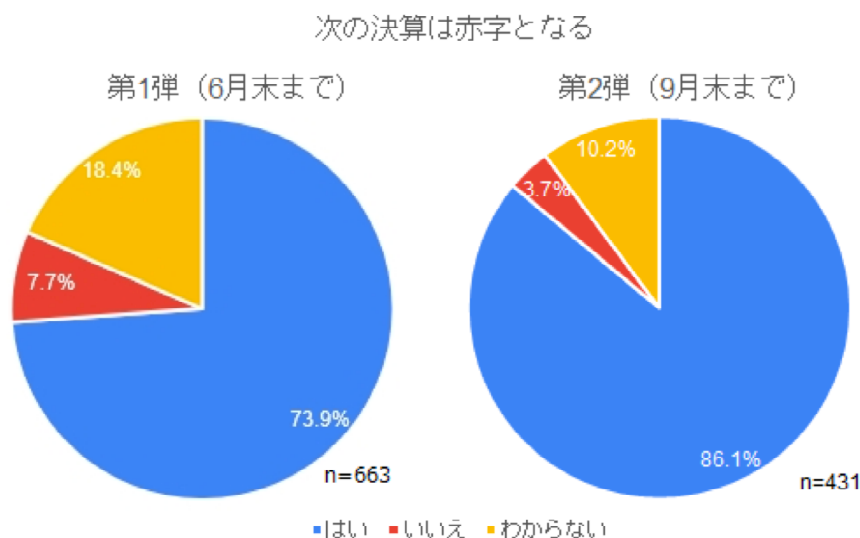


図1: 「次の決算は赤字になる」かどうかの質問¹⁾

コロナ影響により、旅行業界にとり「稼ぎ時」のゴールデンウィークの受注がほぼ無い壊滅状態で過ぎ、これからの夏休み旅行や秋の行楽シーズンへの顧客からの旅行問い合わせも、例年とは全く違う非常に少ない状況になっている。こうした先行きも不透明である中、今年度の決算は図1のアンケートが示している通り、実に86.1%の企業経営層が非常に厳しい状況を今年度初頭より実感として予想しており、同アンケート中では企業の存続自体も不安視する結果も出ている。

今後、異常事態宣言解除、治療薬ワクチン開発や対策効果による感染減少、政府の旅行促進キャンペーンにより旅行需要回復が期待されているが、そのことを業界人として切に願っている。

3 旅行業界の対策と今後の旅行需要

旅行需要回復後は、コロナ影響前の旅行スタイルとは違った価値観での旅行需要が現れてくるであろう。

まず早急対策として、旅行者の安心・安全に万全を期すため、日本旅行協会（JATA）が次のようにまとめている。

「旅行会社は感染症専門家の監修やアドバイスに基づき、安全対策をとった機関、施設を選びいわゆる3密対策をとった旅行を用意することが必要になってくる。また、新型コロナウイルス終息後の中国人旅行市場動向調査において、旅行会社や受け入れ国へのアドバイスが次のように出ている。

- 消費者の考え方や行動の変化を読み取ること
- 安心、安全が最大の関心事
- 旅行会社や観光地による感染予防措置の導入
- 観光地での感染状況等に関する具体的な情報の提供
- パンデミックの経験は旅行の質的向上を求める、特に観光地での食や宿泊施設の質的向上
- 大型団体ツアーから少人数のテーマツアーへのシフト
- 余裕のある旅程への移行
- FIT (Free Individual (Independent) Traveler 個人旅行)、SIT (Special Interest Tour 特別な目的に絞った旅行) ツアーの増加

これらの事は中国に限らずポストコロナの旅行企画を考えるヒントになる。」

2)

上記が旅行業界にとって、とらなくてはならない早急な対策ではある。これらの対策を講じた上で、これからの価値観に関連した旅行需要の傾向としては、

- ① テーマ性を持った観光ツーリズム
- ② 特色（地域性、名物料理、温泉、料金等）を求めての観光ツーリズム
- ③ 精神的な癒しや到達感を目的とした観光ツーリズム
- ④ 個人旅行化

の4点が以前よりも顕著な旅行ニーズとして重要な要素となると考える。

①については観光庁でも「特定の観光資源に魅せられて日本各地を訪れるテーマ別観光のモデルケースの促進をし、地方誘客を図る」（観光庁HP資料2020）との政策が設定され、具体的には産業社会見学ツーリズム、温泉・ガストロノミー（美食）ツーリズム、郷土食探訪フードツーリズム、宙ツーリズム（スターウォッチング等）が令和2年度の選定テーマとなっており、観光ツーリズムのテーマ性がより重視されるようになっている。旅行消費者個々の強い目的や価値観に応じた旅行ニーズである。

②については、①と同じようなテーマ性を持ち合わせながらも、もう少し普遍的なニーズである。

③については、現在テレビ会議やテレワークの普及により人とのつながりが希薄になる社会状況が見られる。このような時、人は孤独感や不安感を持つようになっており、その心情を癒したいと、以前より思う人が増えてくるはずである。また、個人の時間が増えることや価値観への追及により、趣味やライフワークを極めたい、いわゆるフロー状態や至高体験を求めるニーズが増えてくる。

④についてはコロナ影響以前から個人の価値観やライフスタイルの多様化により個人旅行化が進んでいたが、今回あげた①から③の旅行行動としては団体よりも個人あるいは価

価値観を共にした家族や小グループでの行動に繋がっていき、また今回のコロナ影響で「集団行動」でのリスクが浸透しつつあり、ますます個人で行動する旅行化が顕著になっていくと考える。

4 不透明な状況を切り開くセンスメイキング理論

これらコロナ影響後の対策や、それを踏まえた、今後の旅行傾向を捉えていくことは大切なことではあるが、ここで重要なことは、これからの不透明な社会情勢や価値観の変化に伴う消費者心理を考え、新たな旅行市場変化に対応できる考え方、理論が必要ではないだろうか。このような前代未聞の社会状況下においては、今までの常識や既存の経営分析手法も機能が低下する。その中でこれから旅行消費者が求めるものを提供する企業として礎となる考え方がぜひとも必要と感ずる。

そこで、筆者が着目したのがミシガン大学の組織心理学者カール・ワイクが提唱した「センスメイキング理論」である（図2参照）。

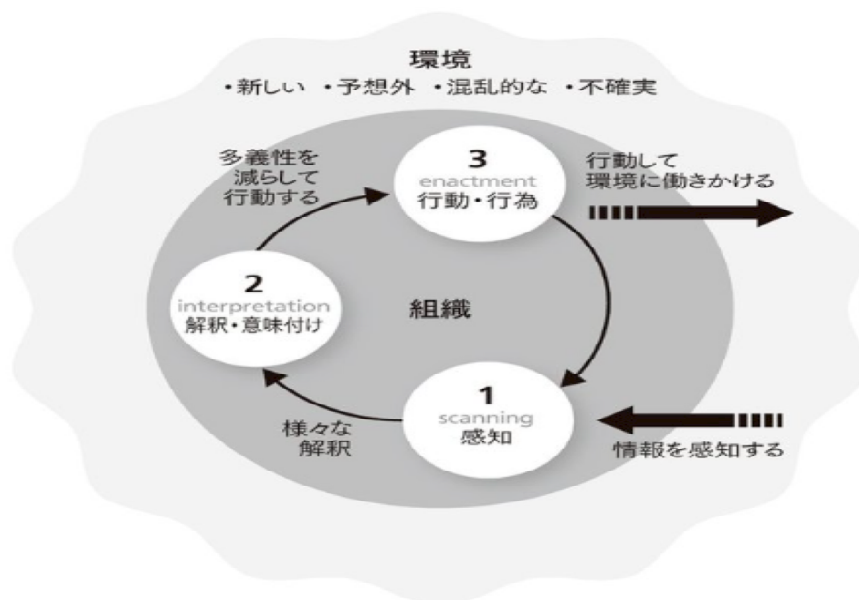


図 2: センスメイキング理論の全体像³⁾

この理論に着目した理由は、あたかも今回のコロナ影響のような不透明さが非常に大きい社会状況が来ることを想定し、このような状況下でどのように考えるべきかという理論が色濃く感じられたからである。特にこの理論展開の入口プロセスとしてまず環境の感知があるが、環境としては「新しかったり (novel)」、「予期しなかったり (unexpected)」、「混乱的だったり (confusing)」、「先行きが見通し難い (uncertain)」を前提としていることであり、まさにコロナの影響を受けた現在の状況であり、今後の方向を模索する中で思考する大きなヒントとなる理論ではないかと考える。この理論をもとに先に挙げた今後の旅行傾向を繋げていくことを思考してみる。

なお、この理論はいまだ発展中で様々な解釈や定義自体も多様であるが、今回の小稿については入山章栄『世界標準の経営理論』（ダイヤモンド社 2019）を参考にする。

また、紙面の関係上、理論のすべてをひもときながら述べていくのができないため、最も重要と感ずるところをピックアップして述べていく。

まず第1点目は、図2の「2 解釈・意味づけ (interpretation)」である。

環境の多様性による様々な解釈を、組織・リーダーに求められる事は多様な解釈の中から特定ものを選別し、それを意味付け、周囲にそれを理解させ、納得つまり、腹落ちをしてもらい組織全体での解釈の方向性を揃えること。それを伝えるには「ストーリー性」がまさに重要と説いている。

これは組織内だけでなく、旅行消費者にアピールする市場においても非常に大切なことではないかと思う。これからの旅行ニーズは今までとは違い、深いテーマ性とそれを伝えるストーリー性が欠かせなくなってくるはずである。このことはパイン&ギルモアも「明瞭に決まったテーマを思い描き、経験をステージ化せよ」(B・J・パインII, J・H・ギルモア2000)にあるように、ストーリー性を重視しており、さらに演出することが、より消費者に印象付けることが重要と述べている。

旅行ストーリー性へのアピールは、従来の紙媒体パンフレットやチラシでは伝えきれなかったことであり、イメージが不十分なまま、旅行に実際に行ってから評価が大きく占めていたが、これからは旅行前の動画でのストーリー性の演出や、バーチャルな疑似体験による、メイクセンス理論で言う旅行消費者の「納得、腹落ち」ができ、実際の旅行に参加に誘導できる新しい旅行広告がぜひ必要でないかと考える。特にこれからはテーマ性の強い「経験価値」が重視される旅行業界になっていく必要がある。

また、実際に参加した旅行での「経験価値」を、一過性の思い出としてだけではなく、旅行の思い出を「保存」していくことも重要ではないだろうか。つまりテーマ性の強い旅行では、日頃、関心のある価値観での旅行であり、日常では感じない高揚を感じたり、場合により至高・フロー体験するかもしれない。そういった旅行での貴重な経験を、動画やインタビューを交えたストーリー風に編集して保存し、旅行後も経験した価値を楽しめることが新しい旅行の楽しみ方の1つではないだろうか。旅行で得た経験価値を繰り返し見ることにより、さらなる経験価値を求めて、次に繋がっていくことも充分考えられ、企業にとっても顧客にとっても持続性のある関係が築きあげることができる。

第2点目は、図2の「3 行動・行為 (enactment)」である。センスメイキング理論ではこの「行動 (イナクトメント)」を重要視している。図2に示したプロセスはすべてこの行動につながり、行動して環境に働きかけることによって環境 (市場) への認識が変えることができる」と説いている。

このことをよく表す事例がミンツバークも論文に掲載した内容も入れて、入山 (2019) より引用すると、

「優れた陶芸家は、最初は何を作りたいのか自分でもわからず、まずは泥をこね、ろくろ回し、次第に自分で作りたいものがわかってくる」・「ホンダ幹部は、まずはとにかく米国に出たことで、米国のバイク市場という環境にイナクトメントしたことになる。」(入山 (2019))

とあり、今日のような先行き不透明なときには、まずは動いてみるのが大切だと説いているのである。平時であれば、ファイブ・フォース分析のような詳細にわたって経営分析手法に則り、事前に精緻なデータや分析により戦略を立ててから行動するのが効果的であるのだが、今回のような前例のない状況の中では、もちろん既存の経営分析を行う事は重要ではあるが、それによりあまりにも不確定要素やマイナス要素が鮮明になり行動に移すのがためられる場合が考えられる。

そこでこのセンスメイキング理論では先程の「2 解釈、意味付け (interpretation)」がストーリー性にに基づき「納得、腹落ち」を得たのであれば、次は実現に向けて行動することに

より、時には失敗や試行錯誤もあるだろうが、机上のプランニングでは得られない行動したことによる経験により、さらなるブラッシュアップや、新たなストーリーが生まれてくる可能性も多分にある。

小稿で取り上げた、新しい価値観に関連した旅行傾向は、今までない旅行商品の開発は言うまでもなく、旅行消費者にアピールする新しい販売方法が大きなカギとなる。今までは観光旅行業界の中だけで完結していた、商品開発、販売方法をもっと広く異業種や得意分野を持つ企業間同士の提携などにより生み出さなければならない。そこには生みの苦しみでもある軋轢、誤解、解消など様々な困難があるだろうが、腹落ちした大きな方向性を信じて修正しながら進んでいくうちに、行動することでしか発見し得ない、または起し得ない力が芽生えてくる可能性も十分にある。

このことがセンスメイキング理論の大きな命題であるセルフ・フルフィリング (self-fulfilling 自己成就) に繋がるのである。

セルフ・フルフィリングは認知バイアスの一種で、良い方にも悪い方にも現れる。悪い方の例でいえば先般のコロナ影響によるトイレットペーパー不足の噂により、日本国内にはトイレットペーパーの在庫や供給能力が充分あるのにもかかわらず、多くの人が買い占めに行き、一時期本当にトイレットペーパーが店頭から品薄になったことは記憶に新しい。かつての石油ショック時の社会現象も同様である。

良い方の例では、「優れた経営者・リーダーは、組織・周囲のステークホルダーのセンスメイキングを高めれば、周囲を巻き込んで、客観的に見れば起きえないような事態を、社会現象と起こせる」と言うことだ。まさに「未来を作り出す」のである」(入山(2019))と言える。

歴史上で見れば、幕末の江戸幕府終焉の大きな原動力となった坂本龍馬がセルフ・フルフィリングを持ったリーダーではなかろうか。彼は倒幕を見ずして惜しくも非業の死を迎えたが、幕府の封建身分制度が日本の近代化を妨げ、さらに当時の列強勢力の植民地化を招くかもしれないという環境の危険感知 (scanning) から、脱藩浪人の身分ながら富国強兵と議会制度を始めとする新しい国家の理想と必要性を長州藩、薩摩藩、有力公家というステークホルダーに説いて周り、つまり解釈・意味付け (interpretation) による「納得、腹落ち」をさせて、倒幕の成算が未知数のまま果敢に行動 (enactment) し、倒幕の原動力となる薩長同盟や大政奉還に繋がり、明治以降の日本の近代化にこぎつけている。

坂本龍馬が活躍している期間は幕威は衰えたとはいえ、日本最大の領地と軍事力を持っており、幕府が倒れたり、政権の座から降りるといことは幕末ぎりぎりの段階まで非常に不透明で、むしろ考え難い環境でもあったが、彼はそのような環境に働きかけるセンスメイキング理論を行い、セルフ・フルフィリングを持ったリーダーそのものではあったのではないだろうか。

5 終わりに

コロナ影響により混沌とし、不透明な社会情勢の中で、大きく変わろうとしているライフスタイルや価値観に対応していくには、感知やインスピレーションを重視し、思考から行動まで、人間が本来持っている知性や躍動性を総合的に結び付け、その有効性を理論付けたセンスメイキング理論が、大きなヒント与えてくれると感じている。また「歴史は繰り返す」・「賢者は歴史に学ぶ」の諺があるように、歴史の中にもヒントがある。

このピンチを、新たな旅行分野を切り開いていく契機として捉え、勇気と希望を持って取り組んでいきたいと思っている。

註

¹⁾ 出典：トラベルビジョン 2020.6.1 掲載「コロナアンケート第2弾」より抜粋。www.travelvision.jp/news-jpn/detail.php?id=88752 (2020年6月2日アクセス)。

²⁾ 出典：日本旅行業協会 web セミナー『新型コロナウイルスと日本の観光業』2020年4月をもとに筆者作成。

³⁾ 出典：DIAMOND ONLINE 2019.12.29 掲載「孫正義の妻みは「センスメイキング理論」で解説できる」<https://diamond.jp/articles/-/224763> (2020年5月30日アクセス)。

参考文献

入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。

B・J・パイン II, J・H・ギルモア (2000) 『経験経済 エクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版。

寄稿

コロナショックを機に考える限定合理性と社会的証明

阪西 洋一

1 はじめに

私たちは、まるで祟り神のようであった¹⁾。全国に緊急事態宣言が発令される少し前、東京や大阪など都市部の知事は、他府県に越境することを控えるようにと公表した。すると、それに反応した周辺地域の自治体や商店は、都市部住民の受け入れを拒否するようになってしまった。筆者は時々海に行くが、この海においても「大阪府民の参加は断る」と、はっきりウェブサイトが発信するサーフィンスクールもあった。これはコロナウイルス感染拡大防止のために、講じられた現実の施策である。

筆者は、こういった施策の良し悪しを論じようとしているのではない。なぜ、人はこのような行動をとるに至ったのか、その背景には何があったのかということを論じようとしているのである。

緊急事態宣言が発令され、外出自粛が求められるようになったことと並行して、ネットの利用が促進された。いや、筆者個人的には促進されたというよりも、外出できない状況の中でオンラインでしかすることがなかった。オンライン授業やオンライン飲み会など、世の中にはこのオンラインというフレーズが溢れた。なかには、オンライン帰省など、もはや本来の意味と乖離した使われ方が、まるで流行語のように揶揄されながら使われた。

では、なぜそうなったのか。この要因の1つに、ネットの力があげられるであろう。インターネットによる情報発信は、本来、自由で平等で民主主義的である。誰もが発信でき、好きな情報を入手でき、支持される情報とされない情報が大衆のジャッジにより自然淘汰される。しかしながら、現実には強力なマスメディアや、一部のインフルエンサーという現代版オピニオンリーダーによる一方的な情報と、煽るような正義感に多くの受け手側が圧倒されて、情報という波に溺れているように思えてならない。

このように、人は完全な情報を持っているわけではなく、また持っていたとしても処理しきれない。現実には、限られた「範囲」や「時点」で、受け入れられる情報から選択肢を見つけ判断している。こういった特性を、H・サイモンは限定合理性という言葉で唱えた²⁾。

そこで本論文では、この限定合理性が現実的のどのような事例で起きているのか、また私たちがコロナショックに限らず、知らず知らずに普段どのような行動をとっているのかについて考察したい。

2 限定合理性とは

限定合理性とは、H・サイモンが提唱した概念で、人は自分の持っている情報に基づいて、きわめて合理的な意思決定を行うというものである。繰り返しになるが、人は完全な情報を持っているわけではない。保有している情報という限られた範囲や時点で、受け入れられる選択肢を見つけ、それらから意思決定を行う。つまり、人はすべてを知ったうえで意思決定するのではなく、限定的範囲の中で合理的に最適化しようとするのである。

これと対極にあるのが、アダム・スミスのいわゆる「神の見えざる手」である。市場経済の自動調節機構ともいわれ、個々人の最善な利益を足し合わせれば、社会全体に利益がもたらすことができるという考え方である。この考え方と限定合理性との違いは、情報の完全性と人の行動における合理性である。アダム・スミスのミクロ経済学の考え方は、情報が完全であり、その中で人々は合理的（最適）に行動する、と捉えている。

一方、これとは反対に行動経済学では、情報は不完全であり、人は持っている情報を完全に解釈することすらしない、と捉えるのである。リスクに対する時間選好率などがその例である。明朝、二日酔いになることが経験的に分かっているにもかかわらず、ついつい今アルコールを追加で摂取してしまうということに、胸を痛める人は筆者以外にも多いであろう。

さて、ここで個人における限定合理性から枠組みを広げ、個人の集合体である組織における特徴を考えてみる。

ドネラ・H・メドウズは、まず、システムや組織の中にいる個人の限定合理性は、その個人に影響を与えるシステムからの情報や行動・意識の推進要因、目標や制約によって決まると述べた³⁾。

一方で、システムや組織の視点から捉えると、組織内に存在する個人の意思決定が、入手できる情報の範囲内で合理的である場合に、どうしてその行動が生じたのかという視点になる。そのシステムの中、もしくはシステム上にいる個人は、知ることができる範囲の中では、その行動は合理的であると考えられる。これはたとえ人を変えた場合もほとんど違いはなく、同じ意思決定がなされる。つまり、システムが個人をそのように行動させるのである。

こういった状況から変化を生み出すには、システム内の限られた場所から外へ出て、新たな情報を得る必要があるという。情報の流れ、タイミング、目標、挙動などのシステムの構造を見直し、「限定的で合理的な“別”の行動」が合わさることで、別の意思決定がなされることになる。

要するに、人はいつもと同じ環境であれば、結局中途半端な合理性しか実現できない、もしくは情報を処理する能力があっても、目標や制約の影響を受け、また限られた時間の中では限定的な合理性しか追求できないのである。人の判断は合理的世界観の中での見解であり、現実に「こんなものであろう」というレベルである。

さらに、行動経済学はもう一步踏み込んで、情報がある程度あったとしても、人は面倒がってやらないという行動をとると考える。まさにヒューリスティックの部分であり、「これまで経験でなんとかかなった。今回もこれぐらいでいいだろう」と考えてしまう。つまり、できる状況であっても面倒がってしない、情報が十分にあってもその処理を積極的にしないということである。先ほどのオンライン帰省が、帰省でも何でもないことと同様に、ここまでするともはや合理性とは言えない。十分に情報が与えられているのに、数個の情報しか処理しないという非合理的世界観の中で、人は現実を生きているのである。

3 社会的証明とは

ではなぜ、人は限定的な合理性の中で、もしくは非合理的世界観の中で行動するのか。その理由の1つに、ロバート・B・チャルディーニが提唱した、社会的証明という影響力があるろう⁴⁾。社会的証明とは、人が「他人が何を正しいと考えているかに基づいて、物事が正しいかどうかを判断する特性」のことであり、特定の状況で、ある行動を遂行する人が多いほど、それが正しい行動であるとみなすのである。G・ザルトマンは、「自分で何を買うかを決められる人は全体のわずか5%。残りの95%は他人を真似る人たち」と述べている⁵⁾。

では、人がこの社会的証明の影響を受けるときの条件は、どのようなものであろうか。それは、「確信が持てないこと」「状況が不明確なこと」「不明確さが蔓延していること」である⁶⁾。

しかも、これらの条件が揃う時は、他者も同じように社会的証明に頼ろうとするので「集団的無知」と呼ばれる現象になる。つまり、どう行動すればよいかわからないので、周りの人がどうするのかを見てそれを真似ようとするのである。さらに、この集団的無知は、見知らぬ人同士が集まった時に起こりやすく、これを実証しているのが都市部である。都市部は地方と比較して、騒々しく、多人数であり、交友が薄いという特徴があるため、人は物事に対して傍観者になりやすい。つまり、都市部の人は性格的に冷たいのではなく、社会的証明の影響を受け、集団的無知という現象が発生しているのである。

そのため、例えば、集団的無知の状況で、殺人などの出来事が発生しても、誰かが通報するであろうと考えてしまうことや、場合によっては、誰も関心を払っていない（通報した気配がない）のであれば、おそらく何も起こっていないと人は判断してしまうのである。

さらに、人が他人の考え方や行動に影響を受けるときの特徴として、類似性がある。要するに、他人の中でも、自分と似ている人の行動を一番参考にするということである。この類似性の例としては、親が教えても泳げなかった園児が、友達が浮き輪なしで泳げるから自分にもできると言って、急に泳ぐことができるようになるということがある。また、悪い話では、著名人の自殺は、社会的に自殺数や事故数を増加させるという研究結果もある⁷⁾。

このように、人は無意識のうちに社会的証明の影響を受け、限定合理性により意思や行動を決定しているのである。

4 インスペクションにみられる限定合理性

次に、具体的事例に照らし合わせて考えてみたい。不動産市場においては、物件の売買契約に際して、重要事項の説明が義務付けられている。またこの施策以外にも、物件情報の信頼性を担保し、情報の非対称性を軽減する仕組みが設けられている。その1つに、既存住宅の建物状況調査、いわゆる住宅インスペクション⁸⁾というものがある。インスペクションとは、既存（中古）住宅を安心して売買するための建物状況調査のことであり、特に、売主も買主も個人であることが多い既存住宅の売買において、建物の状況を専門家が検査することが既存住宅流通の促進に有効だとして、さまざまな政策が講じられている。例えば、この制度を促進するために、平成30年4月1日に宅地建物取引業法が改正され、媒介契約締結時におけるインスペクションを実施する者のあっせんや、重要事項説明書・契約書における説明・記載事項の追加等が必要となった。

しかしながら、このインスペクションがなかなか浸透しない。不動産の業界団体である公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会が実施したアンケート調査⁹⁾をもとに、このイ

ンスペクションについて考えてみたい。

まず、このインスペクションについて「知っている」と答えた一般消費者は7.1%でしかなかった。また、直近3年以内に不動産物件の売買を経験した消費者及び不動産売買検討者に対して同じ問いをしたところ、「知っている」と答えた消費者は26.2%であった。つまり、社会一般的にはほとんど知られていないが、不動産取引に関わった、または関わろうとしている消費者になると、認知率が上昇する。

<2019年度 インスペクションの認知>

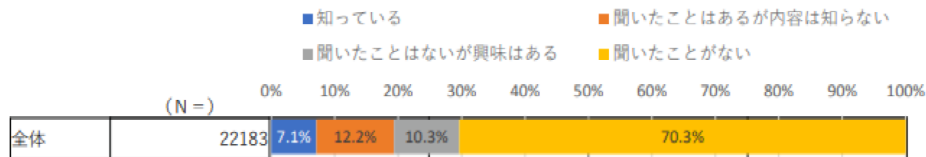


図 1: インスペクションの認知度（一般消費者全体）¹⁰⁾

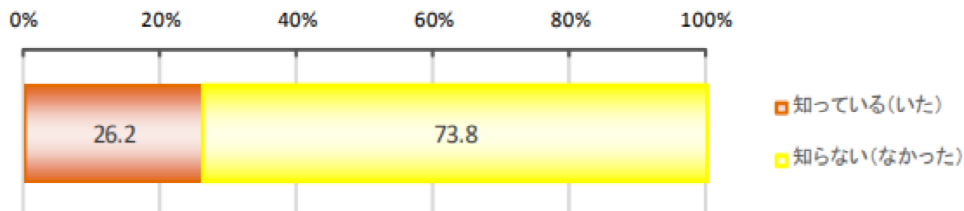


図 2: インスペクションの認知度（不動産取引に関わった消費者）¹¹⁾

この認知者のうち住宅購入予定者に限り確認したところ、インスペクションを利用したいと回答した人が49.4%であった。一方、住宅購入者に限り確認したところ、インスペクションを実施したと回答した人が44.7%（売主が実施26.7%、自身で専門家に依頼して実施18.0%）であり、実施しなかった者が55.3%であった。

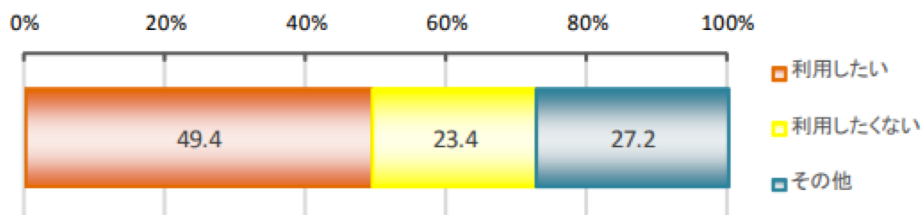


図 3: インスペクションの利用意向（住宅購入検討者）¹²⁾

これらについて、それぞれ理由は次の通りである。まず、インスペクションを実施した理由は「住宅の状態を専門家に確認してほしいから」が73.1%と最も多い。一方で、実施しなかった理由は、「検査費用がかかるから」が49.7%であり、次いで「メリットが感じられないから」が38.5%と続いた。

さらに、インスペクションを実施した人にそのきっかけを確認すると、「不動産会社・建設会社の紹介・アドバイス」が70.1%、「家族・知人・友人がすでにインスペクションを実施していたから」が30.9%であった。

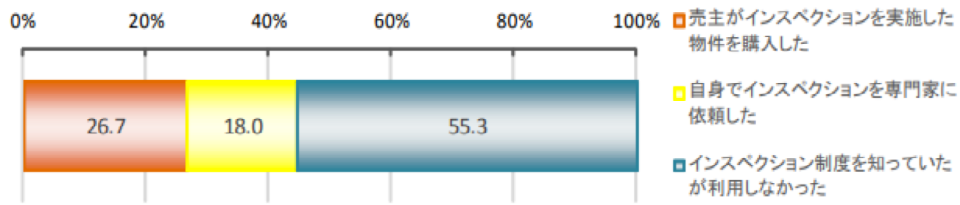


図 4: インスペクションの利用状況 (住宅購入者) ¹³⁾

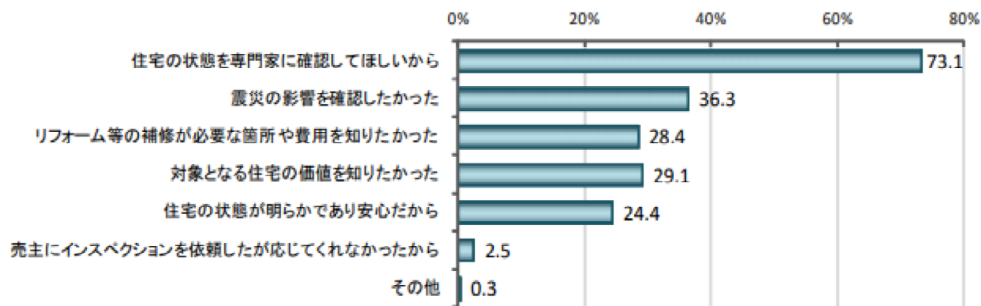


図 5: インスペクションの利用理由 (住宅購入者・住宅購入検討者・住宅売却者) ¹⁴⁾

最後に、住宅購入予定者及び購入者に確認したところ、物件選択時の優先順位は、「物件価格・予算が合致するもの」がトップの70.4%で、「立地の住環境」が51.7%と続いた。

以上のことから、この不動産取引について2つの限定合理性が見受けられる。

1つは、インスペクションという制度を知っていたが、実施していなかった人が55.3%存在したということに着目した。この結果から、約半数の一般消費者は不動産を購入する際に、物件の内見と当該物件における宅地建物取引業者からの重要事項の説明、そして当該物件の価格という限られた情報により、条件に合う物件を合理的に選択しているといえる。インスペクションを実施する方が、当該物件についてより詳しい情報を得ることができるのであるが、「検査費用がかかるから」と自己の中で合理的に選択したのである。

もう1つは、インスペクションを実施した人のきっかけが、「不動産会社・建設会社の紹介・アドバイス」と「家族・知人・友人がすでにインスペクションを実施していたから」が大半であることに着目した。買主からすると購入を検討している不動産物件の情報は非常に入手しにくい。目に見えない部分が多く、また自動車の試乗のように、試しに住むということができないからである。つまり、当該物件や取引に、確信が持てず、状況が不明確であり、不動産市場は不明確さが蔓延していると感じている、という社会的証明の影響を受ける条件が揃っている。そのため、他者がどのように行動したのかという、家族や知人の行動を参考にしたり、業者からのアドバイスを受け入れるという結果となったと考えることができよう。

このように、一般消費者の不動産取引という現実においても限定合理性が存在しており、人は社会的証明の影響を受けている。インスペクションの費用は一般的な住宅では6万円程度である¹⁸⁾。これが金額に見合った価値があるか否かは人の評価次第だが、少なくとも6万円程度で、既存住宅のブラックボックスである構造の安全性や劣化の状況が、より正確に把握することができる。しかしながら、この制度自体の認知度は7%しかなく、他者がほとん

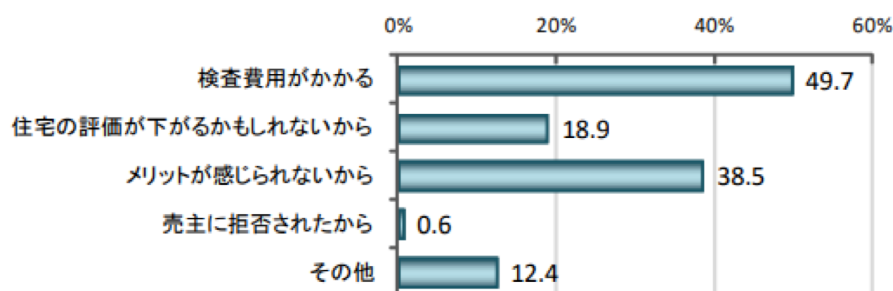


図 6: インスペクション非利用理由（住宅購入者・住宅売却者）¹⁵⁾

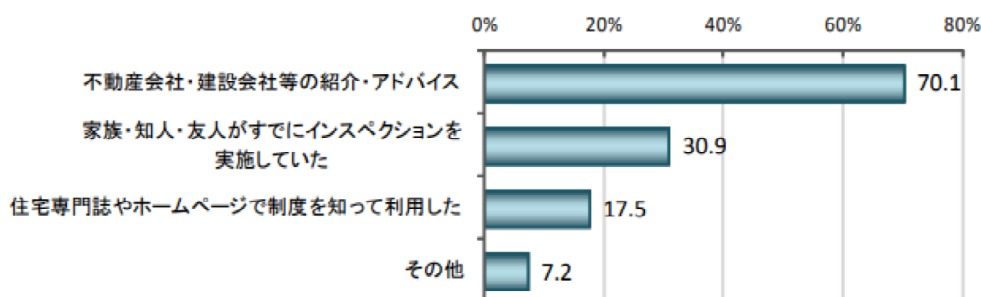


図 7: インスペクション利用のきっかけ（住宅購入者・住宅売却者）¹⁶⁾

ど実施していないため普及していない。しかし、家族などの知人がインスペクションを実施していた場合は、実施割合が4倍になる。インスペクションは居住用の住宅が対象であり、不動産取引はその価格の幅は大きいですが、一般的には数百万円から数千万円の取引である。このように高額な取引であり、しかも一生に数度しかない取引であるにもかかわらず、6万円程度のコストをかけないというところにも、「周りも実施していないし、おそらくなんとかなるだろう」という考え方の影響がうかがえる。ここにも、社会的証明の影響が如実に表れているといえよう。

5 おわりに

電車通勤をしている私が勤務先から帰宅すると、手洗い・うがいを急かさず、子どもたちからスプレー型消臭剤で一斉に消毒される。つい先日まで、おもちゃを買ってほしいとおねだりされていたのに、まるで絵本「アンパンマン」に登場する「ばいきんまん」である。この行為も、母親やテレビなど限られた情報から、子供たちは合理的な選択をし「パパというコロナ菌を保有している恐れのあるモノを消毒する」という使命感から発生した行動であろうと、前向きに考え自分で自分を慰める。これは我が家という小さなフィールドでの話である。

しかしながら、コロナショックがもたらした影響は、到底このレベルではない。冒頭で述べたとおり、つい先日まで、都市部の周辺自治体や商店は、地方でお金を落としてほしいという宣伝や取り組みを実施し、ふるさと納税などの制度も地方創生を後押ししようとした。それが今や、都市部の住人は地方には来ないでほしいという状況で、多くの人々もそれに疑問を感じていない。

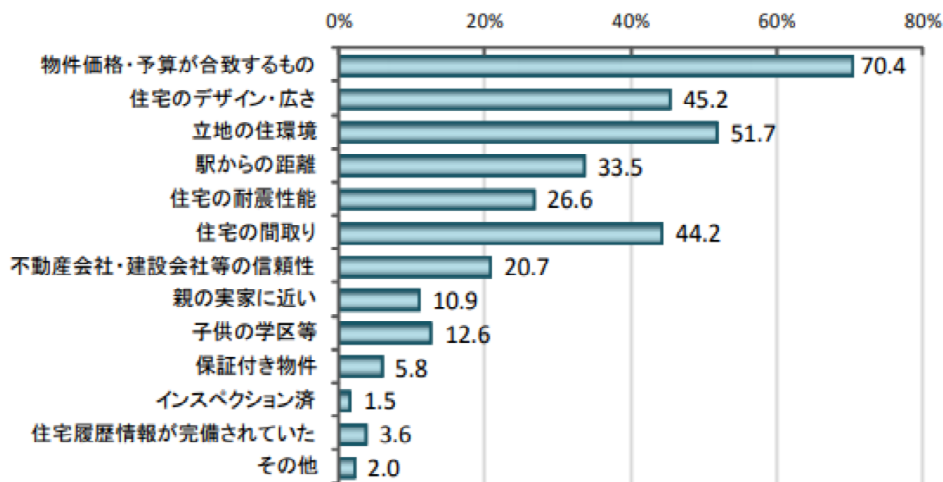


図 8: 物件選択における優先順位 (住宅購入者・住宅購入検討者) ¹⁷⁾

こういった現状を改めて振り返ると、私たちはとても大きな力にコントロールされている気がしてならない。限定合理性や社会的証明という影響力は、人類がこれまで社会を発展させてきたうえで、重要な要素であったし、現在もそうであろう。限られた情報での合理的な判断や、周囲の他者と合わせた意思決定は、効率的であり社会秩序を安定させる要因である。しかしながら、極端なバイアスは危険である。大切なことは、私たちはこういった性質を持ち合わせており、無意識のうちに意思や行動を決定しているということ、心の奥にそっと置き留めておくことではなかろうか。

そう考えると、コロナウイルスにより産生された抗体は、こういったことを今一度考え直す機会をもたらしたことなのかもしれない。

註

¹⁾ 災厄をもたらすが、手厚く祀れば守護神になるというのが祟り神である。菅原道真公がその例である。「祟り神は、荒御霊であり畏怖され忌避されるものであるが、手厚く祀りあげることで強力な守護神となると信仰される神々である。」とされている。(2020年5月16日アクセス) (<https://ja.wikipedia.org/wiki/祟り神>)。

²⁾ 限定合理性 (bounded rationality) とは、1947年にH・サイモンが『Administrative Behavior』で提唱した人間の認識能力についての概念であり、合理的であろうと意図するけれども、認識能力の限界によって、限られた合理性しか経済主体が持ち得ないことを表す。

³⁾ ドネラ・H・メドゥズは著書の『世界はシステムで動く』において、システム思考についてこのように述べている。

⁴⁾ チャルディーニ (2007) 参照。

⁵⁾ G・ザルトマンは著書の『心脳マーケティング』において、「認識の少なくとも95%は心の影の部分に当たる認識外でおこり、多くともたった5%だけが高位意識で起こる」と述べている。

⁶⁾ ドネラ・H・メドゥズ著の『世界はシステムで動く』参照。

⁷⁾ チャルディーニ (2007) 参照。ドイツの文豪ゲーテは『若きウェルテルの悩み』と題した小説を出版した。主人公ウェルテルの自殺を扱ったこの小説は、驚異的な影響を及ぼし、ヨーロッパ中でウェルテルを真似た自殺が相次ぎ、いくつかの国はこの小説の発行を禁止した。

⁸⁾ 住宅インスペクションとは、既存住宅を対象に、構造の安全性や劣化の状況を把握するために行なう検査・調査をいう。日本語の「住宅」と英語のInspection (検査) を組み合わせた造語である。住宅インスペクションは、目視等を中心とした現況把握のための検査、耐震診断等の破壊調査を含めた詳細な調査、性能向上等のための調査など、目的に応じて異なった内容で実施される。既存住宅の売りに当たっては、現況把握のための検査が実施されるが、そのためのガイドラインとして「既存住宅インスペクション・ガイドライン」(2013年、国土交通省) が公表されている。以上は、不動産流通研究所「R.E.words 不動産用語集」より引用。<https://www.re-words.net/yougo/2672/> (2020年5月14日アクセス)。

⁹⁾ 公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会が実施した、以下の2種類のアンケート結果を参照した。
①2017年土地・住宅に関する消費者アンケート調査、②2019年住居の居住志向及び購買等に関する意識調査。

¹⁰⁾ 出所：公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会「住居の居住志向及び購買等に関する意識調査」より引用。

¹¹⁾ 出所：公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会「土地・住宅に関する消費者アンケート調査」より引用。

¹²⁾ 出所：公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会「土地・住宅に関する消費者アンケート調査」より引用。

¹³⁾ 出所：公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会「土地・住宅に関する消費者アンケート調査」より引用。

¹⁴⁾ 出所：公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会「土地・住宅に関する消費者アンケート調査」より引用。

¹⁵⁾ 出所：公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会「土地・住宅に関する消費者アンケート調査」より引用。

¹⁶⁾ 出所：公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会「土地・住宅に関する消費者アンケート調査」より引用。

¹⁷⁾ 出所：公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会「土地・住宅に関する消費者アンケート調査」より引用。

¹⁸⁾ 既存住宅状況調査費用は、大阪宅建サポートセンターウェブサイトより引用した（一般社団法人大阪府建築設計協会の会員建築士が調査）。http://www.takken-sp.co.jp/service/every_kind/pdf/A098.pdf。一戸建ての場合、面積が150平方メートル未満で54,000円（税込）、150から200平方メートル未満で60,000円（税込）、200平方メートル以上で66,000円（税込）である。

参考文献

近勝彦，谷本和也，金野和弘，西堀敏明（2013）『顧客分析論　メタファー分析によって顧客の本当の心を知る』大阪公立大学共同出版会。

ドネラ・H・メドウズ（2015）『世界はシステムで動く』英治出版。

G・ザルトマン（著），藤川佳則ほか（訳）（2005）『心脳マーケティング』ダイヤモンド社。

ロバート・B・チャルディーニ（著），社会行動研究会（訳）（2007）『影響力の武器』誠信書房。

阪西洋一（2020）「不動産ローカルプラットフォーム構築のための研究」大阪市立大学大学院都市経営研究科修士論文。

提言

地球は人類だけのものではない

The Earth is NOT just for human beings

大塚 豊

概要

The earth is NOT just for human beings; There are too many human beings. Urbanization only considers humanity. A city with the same economy and politics is surely becoming huge. For this reason, it is inevitable to become a supervised nation for management. As a result, if centralized, the pose “liberation” of liberalism was created for centralized management. To prevent this, it should be divided from the center of politics and the center of economics. Above all, Osaka has a duty to set itself apart from Tokyo.

SF 古典ジョージ・オーウェル 1949 年刊『1984 年』、オルダス・ハックスレイ 1932 年刊『すばらしい新世界』で既に予告されたように、都市化は限界である。1000 万都市は人類の破滅を強化している。監視国家化が進行せざるを得ない。

新首都移転構想はどうなったのか、ますます東京一極集中するばかり、関東地方は大震災発生の可能性が以前から指摘されている。リニヤ新幹線ができる時代であり、中部、関西へ分散する必要がある。個人的には岐阜あたりが適当と思う。キャンベラ、ブラジリヤ等新首都を考えるべきである。政治と経済を分離した都市とすべきである。

経済と政治が同一都市は必ず巨大化する。また、既存の「都市計画」はハードに偏重したもので、ソフトが伴っていない。

世界は都市巨大化（メキシコ、サンパウロ、バンコク、ムンバイ、マニラ等々）先進国以外の中後進国に無秩序な巨大化が進んでいる。管理不能であり、管理するためには監視国家とならざるを得ない。

私は以前小泉政権時代の「タウンミーティング」に出席して、発言する機会があった。

私の発言は、関西へ例えば経済産業省（本省そのもの）を持ってくるくらいのことを行なえば、益々一極集中になる、という発言の途中で周辺から係員が来てマイクを取り上げられた経験がある。私以外の発言は全く「やらせ」であった。

その後、新聞で「タウンミーティング」はやらせ発言であるという記事がでて、中止されるに至った。私の発言が契機になったのではない。

地球は人類だけのものではない。人類が多すぎる。

仏教の「殺生」は動物だけではなく、「植物」を食すことも殺生である。

ヴェジタリアンは誤魔化しであり、動物でも植物でも感謝しながら食すべきである。「これが無益な殺生するなかれ」の本旨である。

要は、都市化は人類のことしか考えていない。

「経営」は企業、NPO、農業等々多岐にわたる概念である。都市化＝進歩ではない。

COVID-19も人類の都市化の影響で、人類の住むべき領域を超えて、自然を破壊し未知のウイルスに遭遇しているのではないか。

都市経営とは一体何をするのか。そんな狭い考え方を捨てるべきである。(その意味で、当学会も、もっと良い名称が会員から出れば、時代に合わせて躊躇なく発展的変更すべきである。入会后、主要分科部会で「都市経営分会」を設けて機が熟したときに会名を変更すればよい。)

「経営」は経済あり、法律あり、サイエンスありと多様な内容を包摂した概念であり、これを「都市経営」に局限する必要はない。

都市化は監視国家を生み、都市が中央政府の支配下になった挙句、COVID-19の前に無策であったのはどこの国の政府か。皮肉にも、軌道修正したのは医療関係者・介護関係者等「エッセンシャル・ワーカー」であり、地方のリーダーたちであり、罰されないのに規律を保った国民自身であった。

結局、都市化は中央政府の監視国家のことしか考えていない。現在の中国・アメリカ、いずれも広義にはあてはまるのではないか。

江戸文化は武家文化。対する上方文化は商人文化。せめて江戸時代のように、東京が政治のメッカなら、大阪は経営のメッカというような方向性を目指すべきである。結果、都市一極集中にはならず、徳川時代260年の長きの礎となったためである。

提言

商品とサービスのリスクアセスメントの必要性

伊達 宗弘

1 はじめに

新型コロナウイルスは、100年に1度のパンデミックである。考えてみると、大震災以降、この10年間、「100年に1度」と言われる出来事があまりに多くなかっただろうか。この経済危機の中で、環境エネルギーへの変換やインフラなどの社会システムにも、100年に1度の大変革は起こりつつある。今回の新型コロナウイルスは、今まで構想されつつあった大変革に大きな修正を加えながら、それを加速させる可能性がある。我々は、大小様々なリスクを抱えて日々生活している。生産活動が減速状態にある今、企業あるいは個人として、もう一度リスクマネジメントについて考え、それを踏まえた変革を構想する良い機会といえる。

この提言では、商品とそのサービスについて、経済産業省の「リスクアセスメント・ハンドブック」の手法R-Mapを例に挙げて考える¹⁾。このハンドブックは、商品の使用は「供給者が提供する情報に基づいた製品、プロセス又はサービスの使用」と定義している。サービスもリスクアセスメントの対象なのである²⁾。多くの商品はモノとサービスの組み合わせであり、最近ではサービスの占める割合も大きくなっている。経験を演出する価値づくりの商品・サービスの提供において、信頼性・反応性・顧客理解などサービス品質の持つ様々な側面の中で、安全性の重要性が今回浮き彫りにされたといえるのである。

2 不安全情報の収集と共有

重大事故に関わる法則に、ハインリッヒの法則（1:29:300の法則）がある。元々は、労働災害の研究調査より見出されたものであり、ヒューマンエラーについての法則である。しかし、今では品質保証や他分野にも広く応用されている。すなわち、1つの重大災害が1件起きる背景には29の軽微な事故があり、その背景には「ヒヤリ」「ハット」の出来事が300件存在するというものである。同様の法則に、バードの法則（1:10:30:600の法則）がある。公知になった事故には数十倍、数百倍の小さな不安全が実在するのである。「ヒヤリ」「ハット」の段階で情報を収集して共有する。あるいは、軽微な事故の段階で原因追求と対策検討を行い、迅速に対応して大きな事故を未然防止する体制が必要になるのである。どの企業においても、最も早くこの異常情報に接するのは、前線の営業マン、コールセンタなどのお客様相談センター（CS）ではないかと思う。彼らの感度が良く、不安全事故を早期に感知して、その情報が社内で共有、分析されて、適正な対応策が準備できるのであれば、重大災害を防止することができる。しかし、現実的には「ヒヤリ」「ハット」の出来事のなかには、ノイズのようなものがかかなりあり、これが情報収集と伝達を困難にしている。それを

発生頻度	5	(件/台・年) 10 ⁻⁴ 超	頻発する	C	B3	A1	A2	A3	A領域
	4	10 ⁻⁴ 以下 ~10 ⁻⁵ 超	しばしば発生する	C	B2	B3	A1	A2	
	3	10 ⁻⁵ 以下 ~10 ⁻⁶ 超	時々発生する	C	B1	B2	B3	A1	
	2	10 ⁻⁶ 以下 ~10 ⁻⁷ 超	超りそうにない	C	C	B1	B2	B3	B領域
	1	10 ⁻⁷ 以下 ~10 ⁻⁸ 超	まず起り得ない	C	C	C	B1	B2	C領域
	0	10 ⁻⁸ 以下	考えられない	C	C	C	C	C	
				無傷	軽微	中程度	重大	致命的	
				なし	軽傷	通院加療	重傷 入院治療	死亡	
				なし	製品発煙	製品発火 製品焼損	火災	火災 (建物焼損)	
				0	I	II	III	IV	
				危害の程度					

図 1: リスクアセスメントのマップ (R-Map) ³⁾

適正に判別できるかどうかは、担当者や組織の経験・知識によるところが大きい。リスクマネジメントに長けた人材の開発や体制、ルールづくりが企業に必要なのである。

3 リスクの見える化とリスクの低減

3.1 リスクの見える化

図表 1 は、先述の R-Map と呼ばれるリスクアセスメントのためのマップである。安全な商品・サービスを市場に供給するために、主に設計担当者など製造業の実務者が、企画設計段階から使用する。横軸は危害の程度を示し、傷害や火災の程度を無傷から致命的まで 5 段階に分けられる。縦軸は発生頻度である。1 年間の稼働台数に対して、何件発生しているかの頻度を表している。10⁻⁸ 以下から 10⁻⁴ 超えまで、6 段階で表されている。発生頻度レベル 0 の 10⁻⁸ は 1×10^{-8} 、すなわち、1 億分の 1 の確立である。100 万台の商品が年間を通して稼働している場合、事故は 100 年に 1 回発生するかどうかのレベルである。家電の場合や一般的な消費生活品では、発生頻度 0 の位置は 1×10^{-8} となる。自動車や電動自転車の発生頻度は、0 の位置が 1×10^{-7} で、頻度は高く設定される。この数値は現状の事故の発生頻度から推定した値であるため、将来にわたって同じ値になるとは限らない。

図表の A の領域は、リコール (回収) 領域である。C の領域は安全領域、B は是正領域となる。対象商品について、予見されるハザード (危険源) ごとに発生頻度と危害の程度を数値化して、この R-Map に当てはめる。商品の物流・販売～廃棄のライフサイクルを通じて、意図される使用や予想される誤使用を考える。その商品を使用した際の危害に至る危害シナリオを作成する。そして、予見されるハザードを特定して、各危害シナリオのリスクの見積りを行い、危害シナリオがどのマスのリスクであるかを決める。例えば、対面販売という状況で、新型コロナウイルスという環境が存在するのであれば、日本の人口と新型コロナウイルスによる死亡率から考え、A1 のハザードがあるとなる。また、使用者が高齢者や疾病を有する方などの場合は、発生頻度は成人健常者より高く見積もる。(例えば A2) そして、そのシナリオが C 領域になるまで、リスク低減可能な対策を検討する。

3.2 リスクの低減

リスクの低減方法は、大きくは(1)本質的安全、(2)安全装置・保護装置、(3)警報・注意喚起の3パターンである。(1)の本質的安全は、設計変更などによりリスクを除去、低減することであり、直ちに危険に至らない設計(例えば、壊れた際に安全側に移行する、あるいは1本壊れてもまだ予備があるような冗長性)にすることである。この低減効果が最も高く、2~3段階低減できる。(2)次に低減効果があるのは、安全装置・保護装置である。危険なものにカバーをするなど、危害が及ばないように防護することであり1~2段階の低減効果がある。(3)はアラームを発する、あるいは、危険のアナウンスや警告ラベル等を添付することであり、0~1段階の低減効果である。例えば、商品にシャープエッジがあった場合、角を丸くして怪我をしないようにするのが(1)の本質的安全、カバーで怪我をしないように覆うのが(2)安全装置・保護装置、シャープエッジの横に危険ラベルを貼るのが(3)の警報・注意喚起である。特に、企画設計段階では、リスク低減策により危害シナリオがC領域になるまで検討を繰り返し、発生頻度や危害の程度の低減とコスト効果の両面より検討される。コロナ対策で言えば、感染者の隔離や3密防止、在宅勤務が本質的安全、マスクや手洗いが保護装置となる。これらの対策により、コロナのリスクがC領域に近づくようになるのである。

4 おわりに

今後、新型コロナウイルスの再発生に備え、ワクチン・治療薬の共同開発や情報共有と協力が国家間で進められていくであろう。また、国内では、都市から地方への人口分散、交通インフラの改善など災害に強いシステムづくりが行われるであろう。この変化する環境に対応しながら、商品・サービスは、想定されるリスクを低減して提供されなければならない。

経験経済での顧客満足は、顧客が得られると期待しているものと顧客が得られたと認知しているものの差である。顧客我慢とは、顧客が本当に求めているものと顧客が心ならずも受け入れたものの差である。過度の安心・安全は顧客我慢を大きくする。企業は顧客満足を目指してトータル・クオリティ・マネジメントを行うと同時に、顧客我慢を軽減すべく、経験を演出する魅力ある安全な商品とサービスをお客様に提供しなければならない⁴⁾。

註

¹⁾ 経済産業省(2011)。

²⁾ [ISO/IEC Guide 51] がこれを定義している。

³⁾ 出所：経済産業省「リスクアセスメント・ハンドブック(実務編)」。

⁴⁾ B・J・パイン II, J・H・ギルモア(2005)『「新訳」経験経済』ダイヤモンド社。

参考文献

経済産業省(2011)『リスクアセスメント・ハンドブック(実務編)』。

近藤隆雄(2007)『サービス・マネジメント入門(第3版)』生産性出版。

B・J・パイン II, J・H・ギルモア(2005)『「新訳」経験経済』ダイヤモンド社。

提言

テレワークを推進するためのRPA有効活用法について

岩本 隆志*

1 新型コロナウイルスの影響

2020年に入り新型コロナウイルスが物凄い勢いで世界中に広まっている。企業や自治体の職員は、大小の規模を問わず出勤せず、休業やテレワークを強いられている状況である。だが、急な話でもあり、テレワークでどこまで業務が遂行できるのかは、未知数の部分もある。日本には、帳票や判子文化が残っており、更に情報セキュリティの問題もあり、全てをテレワークで行うことには限界がある。このまま、業務が滞る事が続けば、ほとんどの企業は倒産する可能性が高いのではないだろうか。この状況下、遠隔からの操作で、情報システムを操作する方法としてRPAが有効である。だが、RPAは、そもそもテレワークの為のツールとして発展したわけではないので、業務遂行全てに対応してはいないが、出来ること出来ないことの切り分けは可能である。本提言では、テレワーク推進に向けたRPAの可能性について言及し、今後の仕事のあるべき姿を模索する。

2 テレワーク

今話題のテレワークであるが、そもそもテレワークとは、「ICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」である。インターネットなどのICTを利用することで、本来勤務する場所から離れ、自宅などで仕事をすることができる。さまざまな場所での柔軟な働き方は、「従業員の育児や介護による離職を防ぐことができる」「遠隔地の優秀な人材を雇用することができる」「災害時に事業が継続できる」等、多くのメリットをもたらす。テレワークは、育児・介護等を行う一部の従業員のみに対する福利厚生策ではなく、会社全体の働き方を改革するための施策の1つとして期待されている¹⁾。

3 テレワークの問題点

テレワークでは、会議をリモートで行う事ばかりに視点が注がれているが、実業務では、情報システムへのアクセスが必要となる。PCanywhere・WebSAM WinShareといったリモート操作ツールを用いて自社情報システムを操作できることが必要となるであろう。だが、自社情報システムにアクセスが可能となったとしても、定型業務を手作業で行うのは、

*山陽学園大学地域マネジメント学部。

非効率的である。例えば、情報システムに対し、決まった処理のできる伝票データを何百回も手入力する等は、働き方改革としてもあるべき姿とは思えない。実際に、テレワークにおいて、リモート操作ツールを用いても、自宅で定時間内に業務が終わらないという声が多数聞かれる。

4 テレワークの問題点を解決する RPA

その様なテレワークにおける問題点を解決する為、定型業務については、自宅から RPA を用いた処理を可能とすることが有効である。クラウド型 RPA を利用することにより、テレワークで RPA を利用することが可能となる。これが出来れば、テレワークにおける仕事の生産性が飛躍的に向上するであろう。

5 最後に

新型コロナウイルスの影響で、テレワークをせざるを得ない状況になった。このことは、いい意味悪い意味で仕事ができるできない人をあぶり出す結果となってしまっている。また、組織レベルにおいても生産性の良し悪しがはっきりした状況である。この状況下、テレワークにおける問題点の一つである生産性への対応策として、クラウド型 RPA を導入することが、有効な手段であると考えられる。だが、RPA で全てのテレワークにおける問題点を解決できるわけではない。その為にも、社内業務の洗い出しを行い、定型業務の切り出しを極限まで行っている企業こそが、今後とも生き残る企業であろう。

註

¹⁾ 厚生労働省働き方・休み方改善ポータルサイト。

参考文献

厚生労働省 働き方・休み方改善ポータルサイト「テレワークとは」<https://work-holiday.mhlw.go.jp/telework/> (閲覧日：2020年6月9日)。

提言

新型コロナウイルス感染症禍における クラウドファンディングの可能性について

中島 晋*

1 はじめに

新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大は、社会の有り様を変えようとしている。我が国政府による緊急事態宣言により、外出が制限され、多くの飲食店、劇場等が休業となるなか、飲食店の経営者や興行の機会を失った芸能人等がクラウドファンディングを立ち上げている。資金の提供者には、プレミアム付きの食事券やネットでのライブ演奏等を提供しており、中小金融機関や地方自治体、公共団体の一部ではそのプレミアム部分を負担する等の支援を行っている。21世紀に入り深刻な経済危機や震災等の自然災害に見舞われた時、その困難な状況下において、世界中の人々が様々なアイデアを駆使し、クラウドファンディングを活用し、問題解決にチャレンジしてきた。本小稿は、活用の多様化と活用の進展が期待されるクラウドファンディングについての提言である。

2 困難な状況下で活用されるクラウドファンディング

クラウドファンディングとは、銀行、投資家などの金融の専門機関ではない、一般大衆 (Crowd) からの資金調達 (Funding) であり、多くはインターネット上のプラットフォームを介して、少額の資金を集める仕組みである。

クラウドファンディングは、1990年代にアーティストの活動資金調達に活用が最初だといわれており¹⁾、世界銀行レポート(2013)によるとその世界的な伝播は、2008年のリーマン・ブラザーズの経営破綻に端を発した世界規模の金融危機がもたらしたと分析している²⁾。日本では、2011年の東日本大震災を端緒として、震災復興支援のクラウドファンディングが多く立ち上がった³⁾。震災が発生して以降、寄付型クラウドファンディングには、被災地支援を目的としたプロジェクトが数多く立ち上げられ、多くの寄付がよせられた⁴⁾。また、事業再建を支援するための資金を「被災地応援ファンド」として組成し、東日本大震災で被災した事業者へ資金提供を行い、支援を受けた事業者はその見返りとして、現物品(食品加工物等)を資金提供者に提供するというスキームで、クラウドファンディングが活用された⁵⁾。

*大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士後期課程。

プラットフォーム事業者の一つである CAMPFIRE では、2020 年 2 月末から 3 ヶ月間で 2 千件以上のプロジェクトが組成され、延べ約 40 万人から 40 億円超の資金が集まった⁶⁾。このようにクラウドファンディングは、新型コロナウイルス感染症による世界的な危機や自然災害等で苦境に陥った様々な人々への支援で、存在意義を確実に広げている。

3 タイムリーかつスピーディーな活用が期待されるクラウドファンディング

自治体では、課題を解決するため予算が必要となる。一般に予算化して、議会の議決を経て、予算執行まで 1 年以上かかり、実際に課題が解決（終了）されるのはほぼ 2 年後となる。今回の新型コロナウイルス感染症禍において、政府や自治体が懸命に迅速な対応を図ろうとしている。しかし、助成金や補助金は手続きが煩雑で、なにより時間がかかる。困窮している事業者等への資金援助等は、遅々として進んでいないのが現状である。なにより資金が逼迫している事業者にとって、今回広がりを見せているクラウドファンディングの利点は、公的な助成金や補助金が手元に届くまでのつなぎ資金として、タイムリーかつスピーディーに活用が期待される点である。

4 クラウドファンディング活用の事例

クラウドファンディングの類型は大きく購入型、寄付型、金融型に分類され、更に金融型を貸付（融資）型、ファンド型、株式型に分類することができる⁷⁾。新型コロナウイルス感染症禍では、5 つの類型のうち購入型と寄付型のクラウドファンディングが広く活用されている。

4.1 購入型クラウドファンディング

購入型クラウドファンディングとは、ウェブ上でものづくりなどのプロジェクトに対して資金調達が行われ、そのプロジェクトの成果となるモノやサービスなどが対価として資金提供者に還元される。このお返しを「リワード」と呼んでいる。「購入型」のクラウドファンディングの特徴のひとつであり、「リワード」はクラウドファンディング・プロジェクトの成否を左右する仕組みのひとつである。

地域金融機関の事例として、岐阜県高山市の飛騨農業協同組合では、観光客が減少し、ブランド和牛「飛騨牛」を卸しているホテルなどが困窮するなか、「飛騨牛」生産者等を支援するクラウドファンディングを立ち上げ、2020 年 4 月末から約 2 週間で 1 億 1 千万円を集めた。資金提供者には、約 60 軒の「飛騨牛」生産者が育てた「飛騨牛」を返礼品として発送する⁸⁾。

また、全国信用組合連合会が、新型コロナウイルス禍で売り上げ減少に苦しむ中小企業にクラウドファンディングで支援を始めた。ミュージックセキュリティーズ社、伊藤忠商事、毎日新聞社と共同で運営する「MOTTAINAI もっと」で資金提供者への対価として商品を提供する購入型クラウドファンディングの特別プロジェクトを立ち上げた⁹⁾。地方自治体の事例では、購入型クラウドファンディングを利用して地域の事業者を援助するため、自治体がプレミアム部分を援助する形の振興政策を実施している（図 1 参照）。これにより事業者は

コロナなんかには負けへん！ジョーのある町尼崎

尼崎のお店まるごと応援プロジェクト第1弾
「あま咲きチケット」

【重要事項】尼崎のお店まるごと応援プロジェクト実行委員会（尼崎市・尼崎商工会議所 事務局）主催のクラウドファンディング（CFD）型クラウドファンディングによる支援プロジェクトです。

尼崎市では、新型コロナウイルス感染症に伴う外出自粛や休業要請により、多くの飲食・サービス事業者が売上減少し、密閉した立派な店舗を営むことが困難な状況に陥っています。そんな中、ジョーのある町尼崎に、クラウドファンディングを通じて市内店舗をまるごと支援する「あま咲きプロジェクト」が立ち上げられました。市内事業者・尼崎商工会議所・尼崎商工連携会・尼崎商工会議所と協賛・あま咲きプロジェクト事務局と協賛し、ジョーのある町尼崎で経営を支援します。

あま咲きチケットの特徴①
プレミアム率25%
(市が全額負担)

あま咲きチケットプラン (利用券購入型)

あま咲きチケット 3000円分	2400円で購入 600円(15%)がプレミアム
あま咲きチケット 5000円分	4000円で購入 1000円(20%)がプレミアム
あま咲きチケット 8000円分	8000円で購入 2000円(25%)がプレミアム

ただただ応援プラン (密閉型)
個人または法人の自費より参加店舗への寄附を1000円から受付。

あま咲きチケット 検索

①店舗登録(※) ②クラウドファンディング特設サイトオープン ③事務局から店舗に支援金を振込・利用券を振込 ④支援者が来店し利用券を使用

【お問い合わせ先】
尼崎のお店まるごと応援プロジェクト実行委員会事務局
尼崎市 経済連携部 経済課 地域産業課 TEL:06-6430-9750 FAX:06-6430-7655 ama-sangyoucity.amatsukikitteyo.jp

あま咲きチケット 参加方法(店舗)

①フォームまたは FAX から登録
②チケット販売をPR!

③事務局から店舗へチケット代金振込
④チケット購入者に本店でチケットを使用

⑤利用代としてチケットを使用

1. 申込フォームまたはFAXから登録してください。
店舗の登録は FAX.pdf
2. 申込後、事務局からポスター・チラシをお届けします。
ポスターを店舗に掲示、チラシを渡していただき、また SNS などでもシェアして支援をお願いします。
3. 支援金は事務局から店舗へ振り込まれます。
振込のタイミングは6月中旬と7月中旬を予定しています。
※今後の状況で変更の可能性あり
4. チケットと支援者名簿を事務局から送ります。
8月1日以降、名簿をもとに来店した支援者へチケットをお渡しください。
5. お客様がチケットで支払いをお願いだしたら、チケット1枚につき1,000円分として対応を

図 1: 尼崎のお店まるごと応援プロジェクト第1弾「あま咲きチケット」チラシ¹⁰⁾

資金を迅速に調達でき、消費者はプレミアム部分の割引を受け、自治体は効率のよい援助が可能となる。また、プラットフォーム事業者は、これまで縁遠かった利用者の裾野の拡大が図れる、まさに「三方良し」ならぬ「四方良し」をもたらし施策といえる。

4.2 寄付型クラウドファンディング

寄付型クラウドファンディングとは、ウェブ上で寄附を募るものである。金銭的なお返しである「リワード」は想定されていない。

医療支援のNPO法人ジャパンハート（東京・台東）は2020年4月中旬、医療機関のマスク不足を解消するためにクラウドファンディングで支援を呼びかけた。SNSで「#マスクを医療従事者に」と拡散され、開始から21時間という異例の速さで1億円を集めている¹¹⁾。

5 おわりに

購入型クラウドファンディングは、割引予約販売といってもよいクラウドファンディングであり、今回のような休業を余儀なくされ、資金不足に陥った飲食店等への事業が再開できる迄のつなぎ資金的な活用が可能となる。まさに売上のない期間を予約販売で凌ぐといったスキームである。また、新型コロナウイルス感染症禍で、クラウドファンディングが資金確保のみならず、活動内容の広報や日頃の繋がりや評価を「可視化する」¹²⁾ことができることを多くの利用者に幅広く認知させる端緒となった。今後クラウドファンディングの利用が様々なアイデアとともに多様化し、その活用が進展するものと期待される。

註

- 1) 山本 (2014), p.34。
- 2) The World Bank(2013), p.8。
- 3) 山本, 前掲書, p.34。
- 4) 山本・佐々木 (2016), pp.12-15。
- 5) 代表的なものとして、ミュージックセキュリティーズ社が組成した「セキュリテ被災地応援ファンド」がある。
- 6) 朝日新聞, 令和2年6月3日付「論壇」。
- 7) 佐々木 (2016), pp.180-181。
- 8) 日本経済新聞令和2年5月22日付「『お店支援』1億円調達も、クラウドファンディング活用、ネットを通じ資金迅速に」。
- 9) 令和2年5月29日付ニッキン。
- 10) 出典：尼崎市ホームページ www.city.amagasaki.hyogo.jp (閲覧日：2020年6月30日)。
- 11) 日本経済新聞, 前掲書。
- 12) 朝日新聞, 前掲書。

参考文献

- 佐々木敦也 (2016) 『ザ・クラウドファンディング』 一般社団法人金融財政事情研究会。
- 中村雅子 (2019) 「クラウドファンディング利用の多様性—大規模ユーザ調査から見た『使いこなし』類型化—」 経営情報学会 2019年春季全国研究発表大会資料。
- 山本純子 (2014) 『入門クラウドファンディング』 日本実業出版社。
- 山本純子・佐々木周作 (2016) 『ぼくらがクラウドファンディングを使う理由』 学芸出版社。
- The World Bank(2013), “Crowdfunding’s Potential for the Developing World”。

提 言

激動の時代を生抜く人財支援のあり方

高島 亮

1 はじめに

近年のIT等による技術革新の進展、産業構造の変化、労働者の就業意識、就業形態の多様化等に伴う労働移動の増加、職業能力のミスマッチの拡大等に的確に対応するために、厚生労働省は2001年度に策定された「第7次職業能力開発基本計画」において、キャリアコンサルティングを「労働者が、その適性や職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練の受講等の職業能力開発を効果的に行うことができるよう、労働者の希望に応じて実施される相談をいう。」と定義した。また、労働者のキャリア形成支援システムを労働市場のインフラとして位置づけて以降、キャリアコンサルティングを担う人材として、キャリアコンサルタントの養成に取り組んできた。

その結果、学生、求職者、在職者等を対象に職業選択や能力開発に関する相談・助言を行う専門職であるキャリアコンサルタントの登録者数は、この基本計画策定以降、順調に増加している。しかしながら、登録はしたものの専門職として活動する機会がなく、取得した能力を活かせないままフェイドアウトしていく人財が存在する。一方でコロナ禍による企業倒産や閉店、営業自粛等の影響で離職や転職を余儀なくされ、今後のキャリアプランに不安を募らせ、職業選択や助言等のキャリアカウンセリングを必要とする人が急増している。このキャリアカウンセリングスキルを持ちながら活動機会に恵まれない人財とキャリアカウンセリングを必要とする人財を結びつけるシステムは今のところ存在しない。そこでこの両者を結びつけるシステムの構築は双方の人的資源再生を可能にし、新たな社会を構築するための人財創出につながるのではないかという仮説に基づき人財支援のあり方を考察する。

2 本論

職業能力開発行政を担当する厚生労働省は、5年に1回の周期で「職業能力開発基本計画」を定め、その都度必要に応じて職業能力開発促進法の改正等を行っている。2011年度からの5カ年計画である「第9次職業能力開発基本計画」の期間中にある、2014年6月に有識者を集めた「職業能力開発の今後の在り方に関する研究会」を立ち上げ、計6回にわたり開催した後、2014年9月には研究会報告書を取りまとめた。研究会報告書では、「職業能力評価制度の構築」「職業人生を通じた個人主導のキャリア形成支援」「産業界のニーズや職業訓練の効果を踏まえた職業訓練の推進」「若者に対する職業的自立・職業能力開発のための支援の強化」の取り組みが必要との方向性が示された。その中で示された「職業人生を通じた個人主導のキャリア形成支援」として「キャリアコンサルタント養成計画」を策定し、具

体的な養成者数の数値目標として「標準レベルのキャリアコンサルタント及びキャリアコンサルティング技能士の累積養成数について、平成36年度末（2024年度末）に10万人とする事を数値目標とする。集中養成期間の終期である平成31年度末（2019年度末）においては、当該累積養成数を7万9千人とすることを目指す。」（各都道府県知事あて厚生労働省職業能力開発局長通知、能発0730第1号）と示した。

「第9次職業能力開発基本計画」を策定した2011年より5年目の2016年4月、厚生労働省では、人口減少社会、グローバル化の進展、AI、ビッグデータ解析などの技術進歩を背景に、ビジネス環境や就業環境が変化している中で、人々が能力を高め、その能力を存分に発揮できる全員参加の社会と人材の最適配置を同時に実現し、日本の経済を、量の拡大と質の向上の双方の観点から成長させていくことが重要と定め「第10次職業能力開発基本計画」-生産性向上に向けた人材育成戦略-を策定した。

また同年、職業能力開発促進法が改正され、それまで厚生労働大臣の認定機関にゆだねられ、複数の資格だったキャリアコンサルタントが国家資格に一本化された。これに伴い資格取得者は年々増加し、集中養成期間の終期に定めた平成31年度末（2019年度末）の計画累計養成数7万9千人に対してキャリアコンサルタント登録者数は厚生労働省「キャリアコンサルタントWebサイト」のデータによると4万7千907人となり計画数に対して60.6%の進捗で推移している。直近2年間の前年比増加率は122%-124%で推移しており、今後もこの増加率で推移すれば「キャリアコンサルタント養成計画」の数値目標である平成36年度末（2024年度末）には10万人も達成可能である。

以上、数値目標は順調に進捗しているが、一方で杉本(2007)によれば、キャリアコンサルタント有資格者であるがキャリアコンサルタントの職に就いていない人が絶対数存在する事を明らかに示している。また、それらの人がキャリアコンサルタントの業務に就こうとする場合に3つの課題をあげている。第1が有資格者の質（資質・能力）の問題、第2は、キャリアコンサルタント雇用機関がキャリアコンサルタントの必要性を認識していない問題、第3が雇用機関とキャリアコンサルタントの出会い市場ができあがっていない問題である。第1の質の問題については知識をより実のあるものにするためにはキャリアコンサルタントとしての実践の場を踏み経験により学ぶことで質の向上に繋がられるが、そもそも第2、第3の問題で実践する場にアクセスできない事が問題で3つの問題の連動性を指摘している。一方で職業選択や能力開発に関する相談・助言を必要とする人に関して、杉本(2007)によれば、キャリアコンサルタントは学校・企業・公的機関等を合わせて84,500名が必要との試算結果もあり乖離はあるものの「キャリアコンサルタント養成計画」の数値目標でカバーできる数値を示した。直近の厚生労働省「キャリアコンサルタントWebサイト」のデータによると、2020年度3月末時点のキャリアコンサルタント登録者数は50,376名で2007年時点の試算結果と比較しても34,000名以上が不足している。さらに、今回のコロナ禍の影響を鑑みると「失業者の増加はリーマン・ショック後の100万人を上回るとの予想もある」（2020/4/28 23:46 日本経済新聞 電子版）という記事が示すように失業により職を失い支援を必要とする人は急増し、キャリアコンサルタントの必要数も当初の試算数をはるかに超えるペースで進んでいると考えられる。また、課題の3つ目にあげた雇用機関とキャリアコンサルタントの出会い市場ができあがっていない問題については、2007年当時と比較して、厚生労働省(2020)によれば、一部の企業や学校・教育機関のキャリアセンター、民間職業紹介機関等にキャリアコンサルタントを配置する割合が増加し改善はみられるが、それらに属さないキャリアコンサルティングを必要とする個人が、必要に応じてコンサルティングを受けられるシステムが構築されているとは言い難い。そこでキャリアカウンセリングを

必要とする個人と、主に資格取得後に専門職として活動する機会に恵まれずフェイドアウトしていくキャリアコンサルタントを結びつける新しいシステムを構築する事は、必要とする個人のニーズを満たすと共に活動機会のないキャリアコンサルタントに技能を発揮できる場を与えることで人的資源のロスを防ぎ、双方の価値交換を可能にし、各々が能力を高め、その能力を存分に発揮できる全員参加の社会と人材の最適配置を同時に実現できる方法のひとつであるという考えに基づきこのシステムを構築することが激動の時代を生抜く新たな人材支援のあり方として提言する。

3 おわりに

コロナ禍による世界的ダメージは計り知れず、生活困窮者支援や医療崩壊の阻止、新薬ワクチンの開発、経済の復興等々、大局的な判断と政策で復興に向け、国や地方自治体他各種団体等が対処する一方で、目に見えないウィルス同様に生活者それぞれの環境変化による影響で生じた想定外の多くの内面に潜む問題に対しては、各分野の専門家が総力を結集して早急に対処する事が必要である。また、残されたあらゆる資源を活用し既存の枠組みにとらわれない発想で行動することが求められる。今回提言した取組みは経済支援や物資支援のような即効性のあるフィジカルな効果を期待できるものではない。システム構築にあたりコンサルタントとクライアントの間に生じる情報の非対称性に対する対策や個人情報保護他、クリアすべき課題は山積するが、やり場のない不安と絶望感で気力を失いかけた人々のメンタル面にアプローチしお互いに支え合うことで、人々と社会に活力を与え、コロナ禍による未曾有の国難を乗り切るために、今を未来に向けた新しい一歩を踏み出すチャンスと捉えキャリアコンサルタントの一員として取り組んでいきたい。

参考文献

- 杉本和夫 (2007) 「キャリアコンサルタント必要数の試算」『経営行動科学』, 第 20 巻第 1 号, pp.65-73。
- 厚生労働省 (2020) 「キャリアコンサルタントの継続的な学びの促進等に関する報告書」。
- 厚生労働省 「キャリアコンサルタント Web サイト」 (<https://careerconsultant.mhlw.go.jp/p/steps.html>)。

コラム

地域経済社会のICTによる発展可能性

近 勝彦*

1 はじめに

本コラムは、新しいICTを導入することによって、地域の経済社会の発展可能性を示すことです。

地域の経済社会は、ひとことでいうときわめて厳しい状況です。地域の人口は、長期にわたって減少し続けています。その理由は、少子高齢化要因もありますが、若年層の社会的移転も大きな割合を占めています。若年層が好む産業の発達が未成熟で、かつ工場の海外進出による空洞化で、ますます働く場所が減っているからです。長く栄えてきた地場産業（特産品の産業）も、産業構造の変化や嗜好の変化でますます衰退の色を濃くしています。

そのような状況下、今回のコロナ禍で、地方自治体の財政は一層悪化しています。

この災厄のなか、オンラインの活用が大きくクローズアップされました。その利用は、企業においては、テレワークやリモートワークと呼ばれ、在宅勤務が多くの企業で実施されました。教育においても、オンライン教育が大幅に導入されました。

もちろん、今後はかなりの企業・組織・学校等において、リアル（現場）への回帰が始まるでしょうが、オンラインの利活用は残ると思われます。なぜなら、その活用により多くのメリットがあることが図らずも今回のことで明らかとなったからです。他の言葉でいえば、緊急避難的に導入したのですが、多くの可能性も見出したということです。

これは、地域の経済社会にとっては、実は、画期をなす手法・方略ではないかという思いで、本コラムを書くことにしました。

2 地域発展の阻害要因

なぜ、地域社会は停滞、もつとといえば、ほとんどの地域は衰退しているのでしょうか。はじめにでも少し述べましたが、地域経済学者である山崎充氏の見解を援用しながら、この阻害要因を考えていきたいと思えます¹⁾。ただし、氏が挙げている6つの阻害要因の列挙の順番はあえて逆にしていきます。

まず、地域社会は「政策の谷間」に落ちていると氏はいいます。日本の地域（地方）の中で、政府からの支援から外れてしまうことはあるでしょう。確かに、都道府県のなかにも、多くの市町村がありますので、様々な地域活性化策からもれることもありえます。しかし、

*大阪市立大学大学院都市経営研究科。

もともと都道府県は基礎自治体である市町村の均衡ある発展を図っており、ナショナルミニマムが維持されないということはないといえます。

つぎに、「経済の貧困」もあげられています。ただし、これは、地域経済の衰退の結果であって、原因ではないと考えられます。地域のひとりあたりの所得額の低さも、それが原因です。

さらに、「住民の意識構造が保守的であり、やる気にかける」ことも地域が衰退している要因といえます。たしかに、住民自身にやる気がなければ、発展はしないようにも思われます。地域の人々が、保守的であるということは、日本の旧来からの意識が強く残っているところは地域なので、その通りかなとも思います。ただし、やる気のなる個人や企業も多数存在しています。ただし、大きな地域経済環境が悪化する中、個々人では変えられないという無力感はあるでしょう。高度経済成長期以後、様々な施策が取り入れられながらも、ほとんど功を奏さないの、あきらめざるを得ないという意識が蔓延しています。これも原因ではなく、結果のような気がします。

また、「雇用の機会が少ない」から、若年層が地域に定住できず、人口が減少し、高齢化することによって地域経済が停滞するのも、これまた結果でしょう。

上記と連動しますが、「地域経済の産業構造が後進的」であることがあげられています。これは大きな原因といえます。日本及び世界の先進各国の経済成長は、より付加価値の上がる産業発展によることは周知の事実です。これに関する古典的理論によると、第一次産業から第二次産業、さらには第三次産業に経済の発展基軸が移行していきます²⁾。地域の産業は、第一次または下請け型の第二次産業が主たるところも少なくありません。高度な知識産業や企業支援型の最先端企業はほとんど地域には存在しません。そのような業種・企業の大半は、大都市、もっといえば、東京に一極集中しています。多くの若者がそのような業種や企業に職を得たいと考えるのは、ある意味、合理的選択です。どちらにしても、若年層が好む雇用機会が地域には少ないのです。

最後が、「自然条件や立地条件が悪い」ということです。これを、西日本の例で考えてみます。大阪府の人口は、900万人程度です。これに、神戸市や京都市さらには奈良市や阪神間の市を加えると、1300万人程度はいることになります（経済圏ともいえるし、通勤圏内といえます）。この規模は、東京都とほぼ同じです。

この関西経済市場へ参入するために、島根県浜田市の企業が考えたとしましょう³⁾。まず、交通アクセスがよくありません。山陰本線を使うと、1日で到着できるかどうかはぎりぎりです。つぎに、新幹線を利用するとなると、浜田市から、バスで広島駅まで、2時間から3時間かかります。それから、新幹線で広島駅から新大阪駅は、1.5時間程度としても、合計5時間くらいはかかります。もちろん、乗車運賃はかなりかかります。この時間と交通コストと宿泊代をかけて仕事をするとなると、一回の出張でも結構な費用となります。また、高速道路を使って、大阪にくるとなると、片道、5時間はかかります。高速料金と燃料代が安くなりません。このような立地環境では、従来のビジネスではやはり大阪市場に参入することはかなり厳しいといえます。そうであれば、大阪に企業が移転するほうが、理にかなっていると考えられます。このようにして、島根県の人々は、数十年間、労働者の社会的移転によって、人口が減少し続けてきたと考えられます。

この自然条件や立地条件は、変えようがありません。かくして、島根県のみならず、九州、中国地方、四国、北陸、東北の人々は、関西圏や首都圏に仕事を求めて、社会的移転をしてみたのです。

ただし、都市間競争も存在しています。たとえば、首都圏と関西圏では、政治・経済・文

化・メディアの中心が東京なので、日本の大企業がこぞって東京に移転していきます。そうになると、関西圏の企業も若年層も対東京では、超過移転となるのです。現在、東京以外の都市は人口がほぼ増加していません。すこし理論的に表現すると、東京を頂点として、大きな地方中枢都市、さらには県の中核都市、その最後に地方の中小都市が、樹状（ツリー状）にピラミッドをなしている状態であり、富は上位者に吸い上げられる構造といえます。

このような日本国家の都市構造は、明治期の中央集権国家成立以来、続いてきたものであるといえるとともに、戦後の産業構造の転換においても、この状況がさらに強化されているといえます。この視点から見ると、東京から物理的距離が離れるか、交通アクセスの容易さにおいて、地域の経済の発展が規定されることとなります⁴⁾。

結果、地域人口が減少し続けていることは必然であり、地域活性化は絶望的であるように思われます。

3 新しいICTによる地域の活性化可能性

もし、発展可能性がなく、地域の衰退が決定しているのならば、ここで議論する必要もありません。

筆者は、新しいICTによる地域の活性化はありうると思っています。その理由をここで述べていきます。

その前に、先に述べた「東京一極主義」または「大都市中心主義」は、本当に、日本の合理的で最善な資源配分をもたらしているのかを考えてみます。

というのは、日本のGDPの成長率は、この30年間、ゼロから1, 2%程度です。米国を除いた主要先進各国も成長率は低いのですが、そのなかでも日本の低さは際立っています。つぎに、G7のなかでの労働生産性は、数十年間、最下位に甘んじています。ということは、決して、日本の都市におけるあり方が優れているとは言えないと考えられます。もちろん、GDPの成長率や労働生産は、都市問題だけではないのは当然ですが、そのあり方が負の影響を与えているといえます。

たとえば、東京の過密さは驚くばかりです。過密による「外部不経済（External diseconomy）」が生じている可能性は否定できないでしょう。通勤時間の長さや混雑さや長時間労働は、「過密化」からもたらされている面もあります。一方、地域は、「過疎化」がますます進行しています。「消滅集落」や「消滅都市」という言葉すら出ています。過疎化も外部不経済をもたらします。

すこしまとめると、大都市の過密化を緩和し、地域の過疎化を改善することによって、日本経済は、資源の効率的配分が改善できると考えるのです。

その2つの「過」を解消する方策として、新しいICTの導入を考えたいのです。

まずは、都市の過密化の緩和についてみてみます。皆様もご承知の通り、政府の緊急事態宣言にもとづいて、国民は自粛が求められました。かなりの企業は、休業を余儀なくされ、かなりの企業はテレワークを導入しました。結果、朝の満員電車は消え、都心部からは人の姿が7, 8割消えました。テレワークの実施によって、自宅でも仕事ができることが図らずも証明されました。このような議論は、40年以上前から、サテライトオフィス論やデジタルコテージ論としてでていました。仕事のすべてではないでしょうが、大半は、PCと通信環境があれば、仕事ができます。とくに、情報処理の仕事や知的活動の過半は、同じオフィスに集まる意味はないと考えられます。むしろ、雑談や無用な会議によって、創造的な活動が妨げられる弊害の方が大きいといえます。組織が大きくなればなるほど、非効率性が高まる

ことも知られています。もちろん、討論やコミュニケーションによって、創発的にアイデアや素晴らしい方略が生まれることもあるでしょう。ようは、リアルとバーチャル（ネット）の最適な組み合わせ問題であるといえます。より経済学的にいうと、時間という資源の配分問題です。オンライン会議によって大半の会議が代替できれば、同じ場所に集まる人数が減るので、交通費やオフィス代が大幅に節約できます。本当に重要な意思決定や討論や合意形成のみ、リアルでおこなえばいいのです。これによって、日本の労働生産性とくに時間あたりの生産性は劇的に向上することは十分にありえます。

つぎに、本コラムの目的である地域の活性化への ICT の応用問題です。

地域には、その土地その土地に、素晴らしい特産品や名物があります。これは日本の多様性の基盤ともいえます。その地場産業が危機に遭遇しています。

そこで、電子商取引のみを取り上げて考えてみます。

ここでも先の浜田市を例にして考えていきます。浜田市と大阪経済圏と世界を結んだ「ライブコマース (Live Commerce)」を想定します⁵⁾。ライブコマースとは、オンライン会議システムを活用した EC (電子商取引) のことです。このようなシステムは、かつてから存在していました。そんなに目新しいものではありません。ところが、今般の自粛要請は、地方にも及んでおり (緊急事態宣言は全国で発動されたので)、地方の方々も、オンライン会議システムを使われております。その場合に、かつてならば、かなり高価な利用料を払っておりました。今のそれは、短い使用時間であれば無料であり、長時間でも安い料金で利用できます。なによりも、誰もが、スマホからでもアクセスできることが画期をなしました。そこで、ライブコマースを浜田市か大阪市の事業者が、浜田市の産品を、日本中の人々にライブ配信を使って、販売することが可能となりました。その場合、どこにライブ配信場所が設置されるかは意味がありません。浜田市のどこかから、それは商店か、個人宅か、農作業場かは別にしても、配信場所が必要ですが、誰が中心となるかは意味がないのです。浜田の方が大阪の方を呼んでも、大阪の方が呼んでも同じことです。これを他の言葉で言い換えると、どこでも中心になれるとともに、どこも中心ではないということです。

これまでは、東京が経済の中心であったり、西日本では大阪が中心だったので、そこにいく交通コストがかかってきて、空間移動コストが地域の経済活動の絶対的制約になっていたのです。いまの ICT システムを使えば、浜田市の物産が、大阪および東京、そして世界に配信・配送される可能性が大いに高まっているといえます。今般の感染症の件で、エンターテインメント業界も大きな打撃を受けています。そこで、浜田市の石見神楽を考えてみます。この神楽は市民が独自に進化発展させた郷土芸能です。筆者も、その迫力や面白さや伝統性に惹かれているものの一人です。この石見神楽を大阪で演じてもらうためには、数十万円の講演旅行費用がかかります。逆に、浜田市に観に行くにもかなりの交通費用がかかります (これはすでに述べました)。そこで、浜田市からたとえばライブ配信して、有料で観てもらうこともできます。ひとり 500 円でも、1,000 人同時に観てくれれば、50 万円の収入となります。神楽の衣装や道具にも費用がかかり、地元の方の維持コストもかなりの額です。しかも、電子マネーなどを使えば、世界中の人々が観覧可能になります。北欧の方々から、アフリカの方々や南米の方々に同時に観てもらえるのは、それだけでも、日本の文化伝統の発信と維持発展につながります。結果、リアルに浜田市にいて本物を観てみたいという流れができると考えられます。日本の漫画やアニメが世界の国々で放送されて、日本ファンが増えていることと同じことが、きわめて低額なライブ配信という形で実現できることは痛快なことです。バーチャルを活用しながら、最終的には、リアルな活動を再活性化したいのです。

総括をしてみます。

地域の経済が振るわなかった根本的な理由は、立地条件なのです。その交通コストや移動コストが解消されれば、いろいろなことが変わります。最初にあげた、山崎氏の地域発展の阻害要因に戻りますと、オンラインの世界では、自治体などの政策の谷などの発想は無意味です。つぎに、地域の大きな企業や商業団体との関係もあまり重要ではありません。若い人々こそが、オンライン世界を創ればいいのです。若い方々の雇用先という発想もあまり関係がなくなります。それぞれが、地域の素晴らしい自然や文化や産品や田舎暮らしの面白さや、逆に嫌な所も発信すればいいのです。最後に、地域経済の構造転換や改革などの「泰山鳴動すれど、鼠一匹」的な地域産業政策はもはや役に立ちません。自治体などは、やる気のある若者にすこしばかりの支援と広報をすればいいのです。

4 おわりに

オンディマンド型の動画配信は、いまや、メディアの中心的存在になろうとしています。どこにいても、だれもが、YouTube 配信はできます。その場合、むしろ地域の素晴らしい「自然資本」や「文化資本」をもっている方が、視聴可能性は高いともいえます。都市に住む意味はさほどないといえます。

くりかえしとなりますが、働き方にしても、生活の様式にしても、これまで惰性で続けていたものが日本にはたくさんあることが分かりました。個人にしても、企業にしても、無理や無駄をなくすだけで、相当、よくなることが分かった以上、やってみましょう。

最後に、無理でない ICT 導入を粛々と実施して、地域を盛り上げていきましょう、というメッセージでおわりにします。

註

¹⁾ 山崎充『豊かな地方づくりを目指して』(中央公論社, 1991) 参照。なお、氏は、本当の地域衰退の理由も掲げておられるが、それは、拙文の各所で触れている。

²⁾ かつては様々な産業発展論(たとえば、本文に挙げたコーリン・クラークの第三次産業論など)が出ていたが、近年は、あまりでなくなった。その理由は、産業発展という問題よりも、個別企業の ICT 化や AI 化による競争優位などのほうに重要性が移行していった可能性が考えられる。

³⁾ 浜田市は、鳥根県立大学があり、その設置に筆者がかかわっていたことや、同市の方々といまも交流があるために取り上げた。

⁴⁾ 戦後の大工業時代では、工場の移転が地方に行われていたが、脱工業化によって、また、東京一極化が先鋭的な形で進んでいるといえる。

⁵⁾ ライブコマースは、EC の中に、経験的要素をより持ち込もうとした EC 形態といえる。これは、ソーシャルコマースも同じコンテキストの中にあるといえる。拙編著『経験の社会経済』(晃洋書房, 2010) 参照。

参考文献

Bruce R. Kingma(2001), *The Economics of Information*, Libraries Unlimited, Inc.。

Don Tapscott, David Ticoll, Alex Lowy(2000), *Digital Capital*, Harvard Business School Press。

Donald A. Marchand, William J. Kettinger, and John D. Rollins(2001), *Information Orientation*。

Henry Mintzberg(1999), 'Organigraphs: Drawing How Companies Really work', *HBR*。

塩見譲 (1989) 『地域活性化と地域経営』学陽書房。

岡田知弘ほか (2002) 『国際化時代の地域経済学』有斐閣。

大友篤 (2002) 『地域分析入門』東洋経済新報社。

拙著 (2008) 「IT/コンテンツ産業と創造都市」『まちづくりと創造都市』晃洋書房。

拙著 (2009) 「コンテンツによる経験価値創造戦略」『まちづくりと創造都市 II』晃洋書房。

拙著 (2008) 「浜田市におけるデジタルコンテンツによる地域活性化戦略」『デジタルコンテンツ白書 2008』デジタルコンテンツ協会。

コラム

古代都市とコロナ

河野 一隆*

1 はじめに

オリンピックイヤーとして幕を開けたはずの2020年の行方を、大きく転換させたのはコロナ・ウイルスであった。クルーズ船以降、緊迫の度合いは加速度的に増大し、学校の一斉休業、イベント自粛、緊急事態宣言など、今まで経験したことのない事態が次々におとずれ、今に至るまで私たちの生活に暗い影を落としている。これを歴史的に評価するためには、もう少し時間を要するだろうが、考古学の立場から痛感したのは、過密集住を当たり前としてきた都市という構造の脆弱さであった。「新しい生活様式」の下、3密を避けることが強く求められている今、人類はと都市に住むことの意味について改めて振り返ってみたい。

2 オリентにおける都市の発生と展開

人類が都市に住むという選択をしたのは紀元前8千年頃とされている。その代表であるジェリコ遺跡は死海の北にあって濠と石積みで囲まれた集落が築かれた。内部に高さ8mを越える塔があったと言うから、モニュメント的な施設も備わっていた。これを先駆けに、パレスティナやメソポタミアを中心とするオリентでは、さまざまな古代都市が築かれた。都市の中には神殿があり、多くの供物が捧げられると同時に楔型文字で書かれた文書で活発な交易が行われ、紀元前5千年頃には大きな経済圏が形成されたようだ。しかし、その内部は独立した都市国家どうしが抗争を繰り返しており、平和的なものではなかったらしい。一方、もう一つの文明のふるさと、エジプトではメソポタミアほど都市が発達せず、ファラオを中心とした領域支配によって、どちらかと言えば静的な均衡が保たれていた。

3 古代中国における都市の発生と展開

古代中国で都市が発生したのは、紀元前4500年頃とされている。河北省から遼寧省にかけての地域、さらに千年ほど遅れて長江下流の浙江省の地域で、モニュメントが知られている。しかし、核となる遺構はあっても、どのような都市プランだったかは依然、謎である。ところが、中国最古の歴史書である『周礼』考工記には理想的な都市構造がうたわれていて、正方形プランで中心に王宮を配置するとされている。これに基づいて作られたのが、飛

*東京国立博物館。

鳥の藤原宮という説もある。しかし、北魏の洛陽城では、王宮が都市中央の北寄りに作られて唐の長安城に受け継がれ、それをモデルに平城京が造営されたことはよく知られている。

4 中央アメリカの都市の発生と展開

メキシコやグアテマラなどの中央アメリカも、独自に都市文化を生み出した地域である。ここでは2種類の古代都市がある。第1はメキシコシティ近郊のテオティワカンで、月のピラミッドからのびる死者の大通りを中心に、集住空間が広がる。第2はユカタン半島のマヤの都市で、モニュメントどうしが道で結ばれ密林の中に居住空間が分散する。近年、メキシコのタバスコ州でマヤ文明の起源に関わる発見が報じられ、初期の都市の姿の解明が期待される。

5 都市空間と非都市空間

きわめて簡略に触れたが、都市を独自に生み出した3つの地域を概観した。かつてマックス・ウェーバーは、古代都市の本質は集住であると述べ、現代まで都市論を展開する場合にはそれが基本となっている。しかし、考古学的に言えば、集住は古代都市の必要条件とは言えない。その本質はモニュメントを中心とした非日常的な空間であって、人々は「非都市空間」に居住することが普通であった。人間が集住することで、感染症のリスクが高まることは、古代の人々もすでに注意を払っている。この都市空間と非都市空間を行ったり来たりすることによって、都市生活から発するリスクを巧妙に回避できたからだ。しかし、残念ながら考古学でもその事実に気づかれたのは最近になってである。と言うのも、人類の歴史は、食料を自律的に生産する革命、都市に集住し王権や国家を生み出す革命といったいくつかの革命を経て、発達していくものだという歴史観に囚われてきたからだ。人類の歴史は国家の歴史であり、その象徴が古代都市であった。したがって、都市に居住しない人々の歴史は世界史の舞台に現れることは無かった。

6 コロナが教えてくれた歴史の視点

「歴史に学ぶ」とよく言われるが、歴史もまた任意に設定した立ち位置から再構成したものである。コロナ禍が教えてくれたのは、歴史、考古学の研究がいかに関人類の歴史が都市に偏っていたかである。それは都市生活を余儀なくされている私たちの裏返しでもある。今までの当たり前がそうではないと認識することが、新しい歴史研究の第1歩になるだろう。

参考文献

マックス・ウェーバー著、世良晃志郎訳『都市の類型学』創文社、1964年。

コラム

新型コロナウイルス禍と不確実性の4段階

梅原 清宏*

1 新型コロナウイルス禍の経緯

まずは、今回の新型コロナウイルス禍の日本における現在までの経過を振り返っておきたい。

1.1 起 ～東京 2020 の年を迎えて～

東京 2020 の年を迎える準備を多くの国民が終え、新年を待つばかりとなっていた 2019 年 12 月 31 日、湖北省武漢市内の医療機関で原因不明の肺炎患者が確認されたというニュースが日本国内で報道され始めた。

メディア	配信時刻	記事タイトル
読売新聞	12:59	中国で「原因不明の肺炎患者」…政府が専門家チーム派遣 ¹⁾
共同通信	15:57	中国で原因不明の肺炎患者相次ぐ 武漢で 27 人発症、政府が調査 ²⁾
産経新聞	16:08	中国で原因不明の肺炎 政府が調査、ウイルス特定急ぐ ³⁾
朝日新聞	21:42	中国・武漢で原因不明の肺炎 海鮮市場の店主ら多数発症 ⁴⁾

表 1: 12 月 31 日の報道例⁵⁾

感染症専門医である忽那賢志氏は、1 月 4 日に「中国の武漢で原因不明の肺炎 現時点でどう備えるべきか」という記事⁶⁾で「現時点では、ヒトからヒトへの感染は報告されていないということ、死亡例が報告されていないことから過度に恐れる状況ではありません。しかし、これから春節を迎えるため、国内の医療機関は中国、特に武漢からの観光客には注意しなければなりません。」と注意を喚起している。

また、厚生労働省は、1 月 6 日に「中華人民共和国湖北省武漢市における原因不明肺炎の発生について」という報道発表を行っている⁷⁾。この中で、「日本では、これまで上記肺炎と関連する患者の発生の報告はありませんが、武漢市から帰国される方におかれましては、咳や発熱等の症状がある場合には、マスクを着用するなどし、医療機関を受診していただきますよう、御協力をお願いします。なお、受診に当たっては、武漢市の滞在歴があることを申告願います。」としている。

*大阪市立大学都市経営研究科。

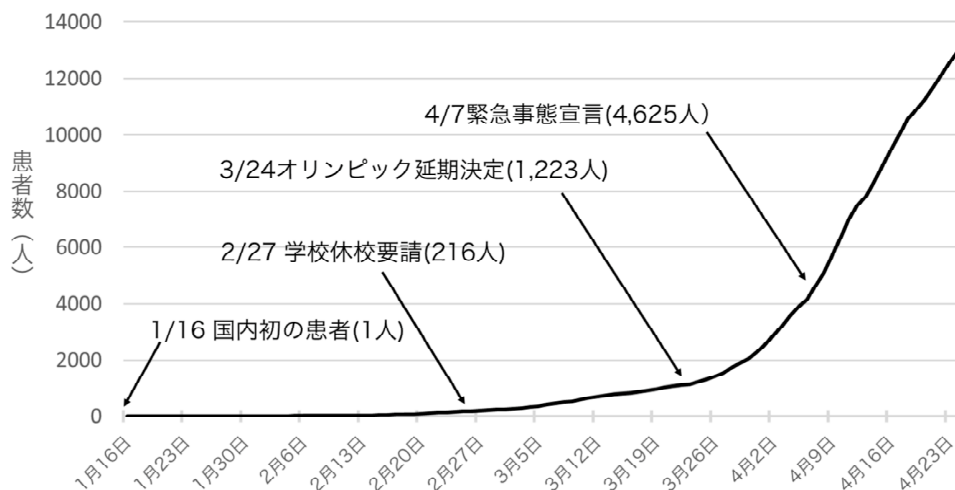


図1: 日本国内の患者数¹¹⁾の推移¹²⁾

しかし、これが大惨事になるとは、私も含め大多数の国民が夢にも思っていなかったのではないだろうか。

2 承～黒船来航～

2020年2月1日、ダイヤモンド・プリンセスの横浜発のクルーズに乗船後、香港で下船した80歳の男性が新型コロナウイルスに感染していたことが判明。新春のアジアクルーズを満喫していた世界各国からの乗客2,666人（乗員1,045人、合計3,711人⁸⁾）がウイルス禍の渦中に突然巻き込まれることとなった。

三菱重工長崎造船所で2004年に建造⁹⁾されたこの船が、日本中の、いや世界中の注目を集める惨状と化すとは、いったいだれが想像しえただろうか。

2.1 転～オリンピック延期と緊急事態宣言～

ダイヤモンド・プリンセス報道が過熱する一方、2月21日には日本国内の患者数が100人を突破。2月27日（患者数216人）には、全国の小中高・特別支援学校に3月2日から春休みまでの休校を安倍首相が要請する事態となった。さらに事態は深刻化する。3月24日（患者数1,223人）には、東京オリンピックを「1年程度」延期することで合意したと公表され、4月7日（患者数4,625人）、緊急事態宣言発出に至る。武漢市での原因不明の肺炎報道から98日目のことである。図表2には、日本で最初に感染者が確認されてから100日間の患者数¹⁰⁾の推移を示す。

感染が拡大する中、何とかオリンピックを開催したいと努力してきた多くの関係者にとっては、想定外すぎる事態の展開ではなかっただろうか。

2.2 結～そして…～

事態は現在も進行中である。どのような結末を迎えるのか、だれも予想できない。

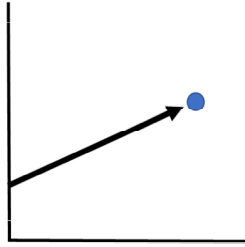
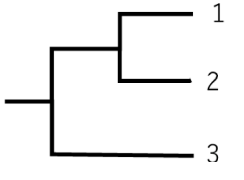
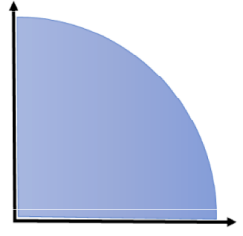
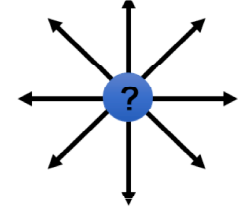
レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
確実に見通せる未来 	他の可能性もある未来 	可能性の範囲が見えている未来 	まったく読めない未来 
<ul style="list-style-type: none"> 戦略の決定上、十分な確度の予測 	<ul style="list-style-type: none"> 将来を明らかにする離散データ 	<ul style="list-style-type: none"> 起こりうる結果の範囲。ただし最も可能性の高いシナリオは描けない 	<ul style="list-style-type: none"> 未来を予測するための拠りどころがない
<ul style="list-style-type: none"> オーソドックスな戦略ツール 	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定分析 オプション評価モデル ゲーム理論 	<ul style="list-style-type: none"> 潜在需要の調査 技術予測 シナリオ・プランニング 	<ul style="list-style-type: none"> アナロジーとパターン認識 非線形ダイナミック・モデル

図 2: 不確実性の4段階¹⁵⁾

3 自然災害への対応力強化策と新型コロナウイルス禍

想定外の事態が生じても事業を継続できることは、経営者にとっての経済的メリットのみならず、地域社会に価値を提供する役割を担う中小企業がその責務を果たすうえでも重要である。そこで、大規模な自然災害を主に想定して、中小企業の自然災害に対する事前対策(防災・減災対策)を促進するため、中小企業強靱化法¹³⁾が2019年7月に施行されたばかりである¹⁴⁾。

未知の感染症への対策が必要という専門家の提言はなされていた。しかし、2003年の重症急性呼吸器症候群(SARS)、2009年に世界的に流行した新型インフルエンザ、2012年9月以降警戒が続く中東呼吸器症候群(MERS)などを身近に経験した人以外は、生存する多くの日本人にとって、感染症の恐怖を感じたことはなかったと思われる。

このため、中小企業強靱化法においても、主として大規模自然災害が想定されており、大多数の経営者にとって、新型コロナウイルス禍は、まったく想定外の事態となった。

4 不確実性の4段階

ここ数十年の経営学におけるキーワードの一つに「不確実性」があげられる。先が見通せなくなった状況において、経営の意思決定をいかに行うかを戦略論が盛んに論じてきた。コートニー他(1997=2009)は、不確実性のレベルが低い方から、レベル1 確実に見通せる未来、レベル2 他の可能性もある未来、レベル3 可能性の範囲が見えている世界、レベル4 まったく読めない未来、の4段階に分けて、それぞれのレベルに応じて戦略と行動を選択すべきであると述べている。

あなたは、新型コロナウイルスに翻弄されている現況は、どのレベルの不確実性に該当すると考えるであろうか。

マッキンゼー社は、「ウイルスの蔓延と公衆衛生上の対応」の有効性と公衆衛生上の対応がもたらす「連鎖的な影響に対応する経済政策」の有効性の2軸で、3×3のシナリオについて、どのシナリオに落ち着く可能性が高いかを世界の約2,000人のエグゼクティブに尋ねる調査を行い、その結果を公表している¹⁶⁾。

これによると、「ウイルスの蔓延と公衆衛生上の対応」の軸に関しては、迅速かつ効果的な制御36%、効果的に対応しているが地域的にウイルスが復活55%、公衆衛生介入の広範囲にわたる失敗10%という結果である。

経済政策面を合わせると、2020年の国内総生産（GDP）が全世界でマイナス6.5%、日本はマイナス8.0%、日本が2019年第4四半期並みに回復する時期は2022年第4四半期と予想されるシナリオ、これは2007～08年の金融危機に比べ、落ち込みがより急激で深く、同じくらい長い経済危機に相当するシナリオであるが、エグゼクティブの36%がこのシナリオを選択したという。

5 そして、誰が生き残るのか

帝国データバンクの発表¹⁷⁾によると、日本国内の「新型コロナウイルス関連倒産」は、2020年6月5日現在で、全国で222件（内訳は法的整理147件、事業停止は75件）であり、影響は今後さらに拡大すると思われる。

とはいえ、2007～08年の金融危機、2011年の東日本大震災、2020年の新型コロナウイルスという、多くの企業にダメージを与えるような不測の事態は繰り返している。その際、不幸にも事業の継続ができなかった企業は少なくないが、一方では、不測の事態により生じたダメージから迅速に回復している企業も存在する。両者を分ける違いは何であろうか。生き残る企業には何か共通性があるのだろうか。このようなりサーチクエッションに適用できる理論は、どのようなものがあるだろうか。それとも、運命のなせるまま、結果として存続できたのだろうか。

不測の事態にうまく対応できる企業とはどのような企業なのか、この考察については、稿を改めて論じたい。

あなたも、どの理論でどのように論じられるか、お考えいただきたい。

ちなみに、筆者は、レジリエンス能力、起業家的志向性（EO）、高信頼性組織要因の観点から考察中である。

註

¹⁾<https://www.yomiuri.co.jp/world/20191231-0YT1T50099/>。

²⁾<https://news.yahoo.co.jp/articles/646c7e9ce88d2b2842c728d43a1c4e76188cf63c>。

³⁾<https://www.sankei.com/world/news/191231/wor1912310012-n1.html>。

⁴⁾<https://www.asahi.com/articles/ASMD06HZZMD0UHBI01Y.html>。

⁵⁾ 当日の記事を時系列に網羅したものではない。

⁶⁾<https://news.yahoo.co.jp/byline/kutsunasatoshi/20200104-00157657/>（2020年6月6日閲覧）。

⁷⁾https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_08767.html（2020年6月6日閲覧）。

⁸⁾<https://www.niid.go.jp/niid/ja/diseases/ka/corona-virus/2019-ncov/2484-idsc/9410-covid-dp-01.html>（2020年6月6日閲覧）。

⁹⁾ ダイヤモンド・プリンセスは、三菱重工長崎造船所の「造船所2180番船」として建造されていたが、艀装工事中の2002年10月1日に火災を起こした。このため、「造船所2181番船」として建造されていたサファイ



図 3: ダイヤモンド・プリンセスの銘板 (2016年5月19日筆者撮影)

ア・プリンセスを新「ダイヤモンド・プリンセス」として2004年2月に納入した経緯がある。ダイヤモンド・プリンセスの銘板が、この経緯を物語っている。同船での2度めのクルーズで船旅100泊を迎えるなど、筆者には愛着ある船といえる。

¹⁰⁾PCR検査により陽性が確認された人数が「感染者数」として一般に公表されているが、感染しても無症状のまま回復して「感染者数」にカウントされていない人も多くいるといわれている。このため、ここでは、陽性と判明した人数を「患者数」と表記している。なお、ダイヤモンド・プリンセスの患者数は含まない。

¹²⁾PCR検査により陽性が確認された人数が「感染者数」として一般に公表されているが、感染しても無症状のまま回復して「感染者数」にカウントされていない人も多くいるといわれている。このため、ここでは、陽性と判明した人数を「患者数」と表記している。なお、ダイヤモンド・プリンセスの患者数は含まない。

¹²⁾ 出所：主として <https://gis.jag-japan.com/covid19jp/> のデータを用いている。

¹³⁾ 中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律。

¹⁴⁾ <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm> (2020年6月9日閲覧)。

¹⁵⁾ 出所：コートニー他 (1997=2009)。

¹⁶⁾ <https://www.dhbr.net/articles/-/6766> (2020年6月8日閲覧)

¹⁷⁾ <https://www.tdb.co.jp/tosan/covid19/index.html> (2020年6月6日閲覧)。この記事によると、業種別上位は「ホテル・旅館」(39件)、「飲食店」(30件)、「アパレル・雑貨小売店」(17件)、「食品製造」(15件)、「食品卸」(13件)、「建設」(8件) などとなっている。

参考文献

コートニー, H他 (1997=2009) 「不確実性時代の戦略思考」(Courtney, H Strategy Under Uncertainty, Harvard Business Review, 1997) 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2009年7月号、ダイヤモンド社。

コラム

コロナと“共存”

西谷 陽志*

概要

In this paper, I considered the problem of “New lifestyle” with COVID-19.

1 はじめに

昨今 世間を騒がせている、所謂「新型コロナウイルス」。4月上旬の感染拡大の兆候を受けて、全国的に「緊急事態宣言」が出され、国民全体に「自粛生活」が要請された。その効果があつてか、図1に示すようにこのところ、一応、感染拡大は全体としては収まる傾向にあり（一部地域では、連日、まだ感染者が複数確認されているが）、日常生活が少しずつ戻りつつある。しかし、ウィルスが完全に消滅することは、少なくともここ数年は期待できず、ウィルスと共存した「新しい生活様式」を確立させていく必要性が言われている。では、その「新生活について現状ではどのような課題があるか。本稿では、これを筆者独自の視点で述べる。

図 1: 1日当たりの感染者数の推移¹⁾

*一般社団法人 GPI 標準化委員会。

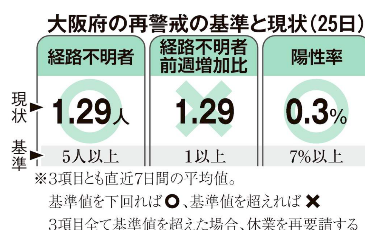


図 2: 大阪府の再警戒の基準と現状 (2020年5月25日現在) ⁴⁾

2 新しい生活様式の課題と解決策

「新生活様式」の提言については、報道機関など通じて、既に多く報じられているので、ここでは、筆者が日頃感じている「新生活様式」の課題について数例挙げ、その解決策について考察する。

2.1 テレワークの場所は柔軟に

所謂「3密」(密集、密接、密閉)を避ける事を目的として、職場に通勤しないテレワークが推奨されている。これ自体は肯定される事だが、テレワーク=在宅という固定概念は改めるべきと考える。というのも、自宅では仕事のスペースがない、家族の目線が気になるなどの理由で、働きづらいこともあり得る。そこで、自宅に近い「個室空間」など、所謂コワーキングスペースの提供の拡充が望まれる(既に、一部のホテルなどでは、宿泊客の減少と引き換えに、昼間、客室をテレワークスペースとして提供しているが)。また、会社なども、テレワーク用のコワーキングスペースの利用を支援する制度を確立すべきであろう。

要は、通勤ラッシュやオフィスでの人の密集を避ける事が目的なのだから、この目的に沿う範囲で、より柔軟な対応が求められる。

2.2 生活様式の例示は、数値などを以て具体的に

生活様式の提言は、数値等を以て具体的に示さなければ、極めて抽象的で分かりづらいものとなる。その一例として、緊急事態宣言の発令と前後して、西浦博・北海道大学教授(俗「8割おじさん」)が、「人との接触を8割減らせば、感染を抑えられる」と提言したが²⁾、何を以て人と接触したかという肝心の事が明確に示されていないため、筆者自身、具体的にどのように行動すればよいか困惑した。この定義を、計算式などにより、誰にでも分かりやすい範囲で、具体的に示すべきであったと考えられる。その点、吉村洋文大阪府知事の示した「大阪モデル」³⁾は、休業要請の解除基準などが数値で具体的に示され、分かりやすい内容となっている。

また、その提言は、状況に応じて修正していく動的なものでなければならない。例えば5月下旬、吉村知事が、大阪モデル実行中、この基準の一部修正を行った(図2参照)ことについて、一部の政治評論家などから、批判の声が上がったが⁴⁾、筆者は、数理的に考えて、この修正は妥当だったと考えている。

2.3 情報に過剰に振り回されない

感染状況などについて、最新の状況をいち早くキャッチすること重要であるが、過大な情報に振り回されないよう注意が必要だ。特に、テレビなどの報道機関は、視聴者を引き付け、「他社を圧倒」する目的で、わざと誇張した報道する傾向があるように感じられるが、これに長時間触れると、精神的なストレスが膨れ上がり、最悪うつ病になる危険性も指摘されている⁵⁾。また、SNSなどによる「デマ」にも、まどわされないよう気を付けなければならない。これらの具体的な対処法については、参考文献 5) に記述されている。

3 まとめ

本稿では、コロナを意識した「新しい生活」の課題点を筆者独自の視点で考察した。もし、自粛生活を永遠に続けられれば、コロナウィルスの感染者は抑え続けられるであろう。しかしそれでは社会生活が成り立たず、経営破綻や失業率、拳句の果てに自殺者の増加など、本末転倒の結果となることは明白である。そこで、前述の課題を考慮した「新生活」を各自確立し、社会を回していく必要があると考えられる。

参考文献

- 1) Googleの検索エンジンによる「新型コロナウイルス感染者数」の検索結果 (https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk01bdS1IYtm9gnVNab3X2Wp_XRR-6A:1591500380551&q=コロナウイルス感染者数)。
- 3) 森井大一「大阪モデルとはなにか？—自粛解除基準の数値が持つ意味を考える」日経メディカル, 2020.5.13 (<https://medical.nikkeibp.co.jp/leaf/mem/pub/series/moriid/202005/565516.html>)。
- 4) 大阪モデル見直し 吉村知事「実態そぐわず、必要あれば修正」産経west, 2020.5.25 (<https://www.sankei.com/west/news/200525/wst2005250032-n1.html>)。
- 5) 酒井祥子「新型コロナウイルスによるストレスや不安。『コロナ疲れ』への対処法」うららか相談室, 2020.4.3 (<https://www.uraraka-soudan.com/column/32>)。

コラム

コロナ禍における思考力養成のすすめ

～今だからできる新時代への大切な準備を考える～

鳴尾 真平*

本年2020年は、学校教育や大学入試がおおきく変わる大教育改革がスタートする年です。さっそく新学年のはじまりから新型コロナ騒動で出鼻をくじかれ、これからどうなることかと心配にもなりますが、これからの変化にわれわれ教育業界で仕事をする者たちはおおきな関心と期待をよせています。

文部科学省の公表資料を参考に、その改革がどのようなものかすこし説明をすると、変化の激しい時代を生きるこどもたちが、社会の中で活躍できる資質・能力を育成することを目的とする改革だそうです。「変化の激しい」というところがポイントで、本来は、AIの活用などによる高度な自動化や、さらなるグローバル化での大きな社会変化を想定しているようですが、大きな変化が生じるといえば、今回の新型コロナ騒動後の社会も同じでしょう。

今回の騒動でビジネスのオンライン化や業務のテレワーク化が一気に進むことも考えられますし、これからafterコロナの想定をこえてwithコロナの時代に突入するとも充分考えられ、色々な価値観をうまく変えていかなければ時代についていけなくなるのではと感じます。そのような「変化の激しい」場面を乗り越えるためのヒントも同教育改革があたえてくれるのではないのでしょうか。

というわけで、学校教育をうけるこどもたちだけでなく、おとなたちにとってもその教育改革のもとめるものは意義深いものであり、参考にしてみる価値があるとわたしは考えています。

さて、その改革目的を実現するための具体的な手段として、知識や技能を習得するだけでなく「思考力・判断力・表現力」の養成をめざしたカリキュラムが組まれるとのことですが、わたしは現在、その「思考力・判断力・表現力」を充分身につけてもらうために、学習塾など学校外教育がどのような役割を担うべきかについて、実務的な研究をしています。今回は、その研究内容を踏まえ、思考力の養成といったテーマについてお話することにしました。

みなさんは、孔子の論語に出てくる「聞一以知十」ということばをお知りでしょうか？簡単にいうと「一を聞いて十を知る」ということです。これは「物事的一端を聞いただけで、その全体を理解するほど、聡明である」（三省堂 大辞林 第三版）という意味だそうです、直接「思考」と結びつけて議論されることはないのかもしれませんが、しかし、わたしは、色々研究をすすめる中で、このことばこそ、これからの変化の激しい時代を生きぬくに必要な思考法をよくあらわしているのではないかと考えるにいたっています。

*GH エデュケーション株式会社代表取締役。

聞いた「一」の本質を考え（抽象化し）、他の場面にそこで学んだことを活かせる状態にすること。そして、その「一」と自分の今までたくわえてきた知識・経験らをかけあわせ、他のことから推測すること。その2つが、このことばの本質ではないかという解釈が可能だからです。認知心理学的にいうと、前者は「類推」的な考え方であり、後者も「帰納的推論」の一種でしょう。

話は少しズレますが、昔の偉人はおもったより色々なことに気がついていて、未来に向け色々な示唆をしているので、これもその一部だったのかもしれませんが。そういう観点から偉人たちがのこしたことばを色々考えてみると、おもしろい気づきがあるのでおすすめです。

ところで、その「一を聞いて十を知る」ということばから導かれる2つの大切な思考法を身につけ、鍛えていくにはどのような方法が考えられるのでしょうか。これに関しては、なにも難しいことはありません。簡単にできる、そしてこのコロナ禍においてふさわしい手段として、「読書」をおすすめします。

このような話をすると、こむずかしい本を読む必要があるのではと考える人も多いかもしれませんが、そのようなことはけっしてないのです。たとえば、非常に読みやすい小説を読むことでも、その訓練は簡単にできます。

小説の文章中には、筆者の知識・経験や考えなど色々なものがちりばめられていますが、具体的な物語として書かれたそれらを抽象化して抜き出す訓練は大変有効なものでしょう。その抽象化した情報を、うまく自分の身近な場面で活かさないかを考えたり、自らの知識・経験とかけあわせて新たな情報を引き出せないかを考えたりすると、さらにその訓練の意義は深まるにちがいません。

また、小説の中に出てくる、あいまいなところをもっと具体的に自分で解釈してみたり、書かれていないところをつけたしで推測してみるのもよい訓練になると考えます。物語の中に出てきた情報をもとにそれらの解釈や推測をおこなうことは、帰納的推論の重要なトレーニングとなるからです。

小説を読む場合もそうですし、他の本を読む場合もそうですが、「本を読む」とときにはその筆者がうみだした世界観にしみ入る経験をするのも多いでしょう。目の前の現実とはきりはなれるその経験、そこに読書のおおきな楽しみがあるわけですが、それ以外にも本当に色々な価値があります。

たとえば、「行間を読む」ということばがありますが、わたしはこのことばには、筆者が本で直接、論じているものの前提となる知識や価値観などに気がつくことも、その定義に含まれるのではと考えています。（ここでは、先ほど出てきた文章中にちりばめられているものより、もうひとつ奥深い段階のものを想定しています）いきなり「内容」にまで気づけないとしても、「存在」に気づけることも多く、その場合は関連の書籍や時代背景などをしらべて色々な気づきがえられることもあります。

ここで前提の知識や価値観の内容までわかってくると、その本が書かれた思考の流れ（筆者の思考過程）が一気にあきらかになってくるでしょう。それをひとつの見本として思考の仕方をまなぶことでも「思考力」の養成ができるはずです。

「本を読むこと」を楽しみにするとともに、ここに書いたよう思考力のトレーニングツールとしても使い、「変化の激しい」時代を生きぬく糧としていただければ幸いです。

現在、新型コロナ騒動のさなか、私たちの行動が制限されイライラする気持ちがつのったり、先行きの見えない毎日に不安が日に日に大きくなったりもします。しかし、行動が制限されても、頭の中は自由です。その自由な頭の中を活かして、明るい未来をきりひらきま

しょう。今だからできる新時代への大切な準備。それを忘れずに、100年に一度のピンチを大きなチャンスにしたいですね。こんなときこそ、がんばれニッポン!!

以 上

コラム

不動産業界におけるポストコロナ

吉田 誠二郎*

1 はじめに

不動産業界におけるコロナショックは今や非常に大きい。国土交通省は、2020年3月31日に、新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、飲食店をはじめとする事業者の中には、事業活動が縮小し、入居するビル等の賃料の支払いが困難となる事案が生じていることから、不動産関連団体を通じて、新型コロナウイルス感染症の影響により、賃料の支払いが困難な事情があるテナントに対しては、賃料の支払いの猶予に応じるなど、柔軟な措置の実施を検討するよう要請している¹⁾。このように不動産におけるオーナー業の業態に限らず、開発や売買仲介などの流通業や賃貸管理などの管理業においても、これまでに経験したことのない大きな波が押し寄せている。

こういった現状において、今後の不動産業及び不動産を取り巻く業界の今後を考察してみたい。

2 不動産の近い将来予測

新型コロナウイルス感染症拡大を予防するために、在宅勤務が普及したのは周知のとおりである。その在宅勤務にも活用されるのが、クラウドコンピューティングを使用したウェブ会議サービスである。特にzoomは、緊急事態宣言で利用者数が約3倍増加した²⁾。つまり、今回を機にWeb会議が若い世代にだけでなく、50歳以上の世代にも身近な存在となったのである。

このことがもたらすことは、不動産流通業つまり仲介業においては、今後、売主・買主・仲介業者が一堂に会しない契約が増加することが予測できる。契約だけでなく、インターネットを利用した、物件の内覧や重要事項の説明なども普及が加速するであろう。また、契約についても、決済の資金移動方法もネットバンキングの利用が増加するであろう。

3 賃料減額措置

飲食店などテナントに対するオーナーの賃料減額措置は、テナントの運営全体から見れば大きなウェイトではない。テナントは賃料以外にも光熱費等の支払いもあり、まず何よりも

*大阪市立大学大学院都市経営研究科。

事業による収入が激減しているからである。しかしながら、賃料減額措置がそういったテナントを救済する1つの方法であることは間違いない。

オーナーにおいても、テナントの救済措置を講じず、退去されれば場合、新たにテナントを募集する必要があり、賃貸借契約に至るには多くの時間もコストも必要である。こういったことを考慮すれば、賃料減額はオーナーからみれば直接的な減収金額が、企業経営に大きく影響するという域までは達しないであろう。

不動産管理業においては、在宅勤務が促進すればオフィスに勤務する必要がなくなるため、大きな面積の事務所や交通のアクセスがよい事務所の需要が減少することが考えられる。これらの面積が大きいまたは交通アクセスのよい事務所は賃料が高いため、オフィスビルオーナーにとっては賃料収入が激減することが考えられる。大規模面積のオフィス需要が減少する一方で、中小規模のオフィスの需要が増加することが見込める。ただし、通信インフラの整備は必須である。また、在宅勤務の延長線上に近いが、コワーキングオフィスの需要が増加を見込むことができる。自宅での在宅勤務も育児や生活スペースとの共用など家族環境の面から、ある程度は仕事と家庭は分けておきたいという感情も存在する。そういったワーカーについてコワーキングスペースは、スペースとしても有効であり、人事交流という視点でも有意義なものであろう。

4 おわりに

このコロナショックは在宅勤務やウェブを活用した授業など、社会・経済に大きな影響をもたらした。この影響は負の部分が多く、リーマンショック以上になることが想定されている。

しかしながら、我々日本国民が、日本経済を立て直すために、一丸となって我慢と努力を取組めば、必ずや新たな時代がスタートするであろう。

註

¹⁾ 国土交通省ウェブサイト「新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、飲食店等のテナントの賃料の支払いについて柔軟な措置の実施を検討するよう要請しました」より。https://www.mlit.go.jp/report/press/totikensangyo16_hh_000201.html (2020年5月11日アクセス)。

²⁾ 日本経済新聞ウェブサイト「Zoomの利用者数の変化」
<https://www.nikkei.com/article/DGXKZ058575510Y0A420C2H56A00/> (2020年5月11日アクセス)。

コラム

新型コロナウイルスによる日本国内経済への 影響と今後の予測

小西 宏征*

中国の武漢から発生した新型コロナウイルスによる感染は瞬く間に世界中に拡散されたが、日本国内では2020年5月14日時点でのPCR検査陽性者数は16,079人、死亡者数687人（厚生労働省2020年5月14日発表）となる。この新型コロナウイルスによる緊急事態宣言での国内経済への影響は大きく、中小企業や零細企業および個人事業主には大ダメージである。この中でも特にサービス業界や飲食業界および運輸業界（貨物運輸業を除く）はひどいと言える。ただし、一部のサービス業はその景況が少ないまたは受けない業種もある。

製造業に関しての影響は、一部の業界を除き影響が見受けられる。その影響が見受けられない製造業とは、プラント製造業やそれに付随する業界である。この業界では、販売先となる企業の工場が計画停止などを行うタイミングで定期メンテナンスや設備の入れ替えなどを行うため、新型コロナウイルスによる影響の有無に係わらずエンドユーザー工場の対象設備が停止していることが前提となる仕事である。

この様に似た事例は過去にもあり、不景気になった時に国内で初めて100円均一のショップが流行りだしたことと同じく、その時の時世に合った業界には他業界では考えられない仕事量が発生することもある。ただし、この景気は永続するものではないため一時的な景気であるがその物量は非常に多く、stay homeが推奨される個人ではネット通販事業が好景気であることに加え、貨物輸送業が同じく好景気である。また、インターネット業界も同じく好景気であり、インターネットを介して視聴するビデオなども業績が伸びている。

新型コロナウイルスが取東に向かうことは誰もが予想するが、この新型コロナウイルスが世界中に蔓延したことにより、人々の生活スタイルや企業の在り方、勤務の形態など様々なことが蔓延以前とは変化していくと考えられる。この変化に対応できる企業が今後業績を伸ばしていくのではないだろうか。

そのために必要な要素は、柔軟性と俊敏性であると考えている。例えば、広告代理店大手の電通は2月25日、約5,000人の社員が勤務する東京・汐留の本社ビルを、翌日の26日から閉鎖すると発表した。閉鎖している期間は、社員の勤務体制を原則として在宅でのテレワークに切り替え、健康状態の報告を対象の社員に義務づけた。この背景には50代の男性社員が前日の24日に、新型コロナウイルスの感染検査で陽性と確認されたことがある。さらには2015年の社員の過労死ということもあったであろう。

緊急事態宣言が発令され、国民の意識も非常に高い今日から振り返れば、当然のように思える。しかしながら、電通がこの措置をとったのは、まだ国民の意識もマスコミの反応もそれほど高くなかった「2月」である。しかも5,000人もを要する大企業が、発表した

*大日防蝕化工株式会社。

翌日から原則全社員が在宅でテレワークを実施するとなれば、生活スタイルやネット環境の整備も必要であり社員も戸惑うであろう。それでも実行した電通の強みは、役員他経営陣の柔軟性と俊敏性を持ち合わせており、そして、変化を受け入れるという企業風土が既に出来上がっていたからであろう。

一方で、これまでの経験から変化を求めない役員の思考回路や、強く主張しない社員体質といった企業も日本には多く存在する。残念ながら、変化を求めないということは、鎖国文化の影響がいまだに残る日本人の特徴なのかもしれない。

しかしながら、国際的には2020年までにデジタルデータの量が、40ゼタバイトにまで拡大することが見込まれている今日である¹⁾。

こういったビッグデータの活用によって、新市場・新産業が創出されるであろう。

そのチャンスを掴むべく起業するベンチャー企業がユニオン企業に成長する可能性は、このコロナショックが一層加速させた。

註

¹⁾ 総務省 ICT コトづくり検討会議「報告書（案）概要－データの開放・共有を通じた新たな社会・経済構造への転換－」より引用

コラム

アフターコロナにおけるアパレル業界が
考えるべきこととは

Hiro

グローバル都市経営学会の電子ジャーナル創刊に際して、何を書くべきなのかと考えていたが、このコロナ禍で、非常時には、「なくてもよい」というインタビューまでであったアパレル業界について書いておこうと決めた。

これまで、アパレル業界の『悪』は、SDGsの流れもあって、CO2を増やさないための素材を使うことや、大量廃棄されない商品サイクルや発注量のコントロール、そして、再利用可能なものの再利用などがそれぞれの人たちがアパレル業界に対して提言してきた。そして、我々、元アパレル業界で働いてきた人たちも「どこの店を見ても同じもの」「短商品サイクルによる大量発注」「海外での大量発注による安価な商材の提供」…それらをなんとか、是正しなければと考えてきた。

今回のコロナが始まる前から、アパレル業界には、赤信号が点滅していた。「薄利多売」による大きな資本を持つところが利益を得る体質。だが、その大企業は「在庫」という問題に年中悩まされていた。そこに、他業種からの参入、つまり、スポーツ業界から「機能性」をキーワードにしたおしゃれ着に使える商品提案、従来、建築や土木業界の専門性とされていたワークウェアの一般化或いは進化により、アパレル業界は脅かされることとなった。「機能性+低価格路線」は、元々2000年当初からユニクロが先陣を切って成長してきた進化と似ている。

多くのアパレルは、迷子になってしまった。そこに、新しい提案を持ってきたのは、昨 autumn にオープンした渋谷パルコである。商材そのものではなく、販売方式の新しい提案をしたのである。商品在庫をたくさん置くのではなく、テクノロジーの力をプラスして、店頭をショールームとして利用する様々な提案を「館」として提示したのだ。従来、店頭にあるものを購入するのがほとんどであり、通販市場は家電や食品と違い、伸びが悪かった。それは、洋服や靴は、標準サイズという企画はあるものの、微妙なサイズが「デザイン」という名のもと、それぞれ、違うため、中途半端なサイズの場合、そのサイズの両方を通販で頼むことや、カラーや形がサイト上で見たものと違うというなどの理由で、返品率が下げられないという宿命も追っていたからである。それをICTとの連携で、解決していこうという試みが渋谷パルコなどから始まってきていた。まだまだ、過去のやり方から脱却できない企業は多かった。また、百貨店や大きな路面店を中心として販売している企業も多かった。

そこに、今年初めからじわじわスタートしてきていたコロナ禍の直撃である。ほとんどのアパレルの商材の発注は、シーズンの始まる半年前からスタートしている。デザインを決め、それをどのくらいの量を発注するかを決めるのに、カラーを決め、原材料から作る或いは、原材料を買い付ける、工場のラインを押さえるなど多くの事柄を早くから決める必要がある

からである。これだけ、ビッグデータを分析して、と言われる時代でも流行の読みと市場へ排出される自社以外の商品量は読めないことも大量在庫を残す要因として大きい。そして、今回のようなコロナ禍がやってきて、(1) 3月以降の百貨店や大型施設での販売がストップ、(2) アパレル商材の春夏物の販売ピークは、2月半ばからスタートし、3月後半4月頭までにピークが来て、5月後半からは売れなくなり、6月頭からは、セールが一部スタートするというのがここ数年の流れである。ちょうど、売れるときに商品は、どんどん上がってくるが販売することが「全国自粛解除」が出るまで出来ない状態が続いた。

先週末も街に出てみると、すでに、新しい商品であるのに、「セール」にかけられている商品が多くあった。どこのアパレルの損失も大きかったことだろう。今は、コロナ禍以前から、企業内体質が悪かったレナウンの倒産くらいで済んでいるが、これから、小売店舗も含め、どのくらいの企業が危機に陥るかもわからない。

しかもテレワークが増えれば、外に来ていくためのスーツやいわゆる外着、おしゃれ着の必要性は減ってくるであろう。すでに、方向転換している企業もある。すでに、「GU」は「ワンマイルウェア」という名の「おうち」でも「ご近所」でも行けるファッションウェアを打ち出してきている。

ただ、今回のアパレル企業にとっての大きなチャンスだと思うのは、「在庫」をリメイクすることや「ワンマイルウェア」のように、時代に合った流行を創り出すだけでなく、全く新しいビジネスモデルへの変換が出来る時だと考えている。今までの商品づくりを「×ICT」「×流通」の在り方を一からつ土台作りする良い時期なのだ。

今のテクノロジーを利用して、「着用感」「フィット感」「実際の生地のかさ」「目の前にあるものと変わらない色の表現」など、これまで、実店舗で販売することに目を向けていたところから、実物に触れなくても欲しいものが手に入ることが出来る時代は、そう遠くないと考えている。これからは、「地球と友に生きるアパレル業界」に期待し、それを研究していきたいと考えている。そして、今は日々、オンラインによる会議や講義を行いながら、皆が、オンラインを使うことが当たり前になっていく中で、どう組み込めるのか、今、すでに開発されている技術をどう組めばよいのか、など壮大に考えているのである。

コラム

客先常駐とテレワーク

大西 啓太

1 はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が拡大するなか、2020年4月7日に緊急事態宣言が発令された。これに伴い、多くの企業で感染拡大防止対策としてテレワークや在宅勤務を導入し始めた。しかし、当然ながらテレワークに向いている業種・職種と向いていない業種・職種があることも確かである。意外と思われるかもしれないが、平時と変わらず業務を続けている職場の1つに、（特に大手金融機関などの）システム開発の現場が挙げられる。ここでは、その実態について述べたい。

2 客先常駐現場の現状

日本では、ICT産業が発展する過程において、ユーザー企業が外部のベンダー企業にシステム開発を委託することが一般的となっていくた。

そのため、ユーザー企業よりもベンダー企業の方にITエンジニアの多くが所属することになった¹⁾。

そして、現在では、ベンダー企業の社員がユーザー企業に常駐する、いわゆる「客先常駐」という働き方が普及している。

では、ベンダー企業は、コロナウイルス対策として、ITエンジニアの働き方についてどのような方針を打ち出しているのだろうか。表2は、緊急事態宣言の発令を受け、日経クロステック社が、IT大手各社に対し、社員の出勤に関する方針を取材した結果をまとめたものである。

ここで着目すべきは、各社の「客先常駐社員への方針」である。全社方針が原則、在宅勤務やテレワークである一方で、客先常駐社員に対しては、基本的に「常駐先に従う」方針としている。このことは、ユーザー企業の都合でテレワークができず、客先で勤務を続けなければいけないITエンジニアがいるということを意味する。

3 客先常駐ITエンジニアが通常業務を続けなければならない原因

なぜ、客先常駐のITエンジニアがテレワークを実施できないのか。その1番の理由としてセキュリティの問題があげられる。金融機関などでは、取り扱うデータの機密管理上、情報漏洩などの事故を起こさないように万全な体制作りが必要である。システム開発環境にお

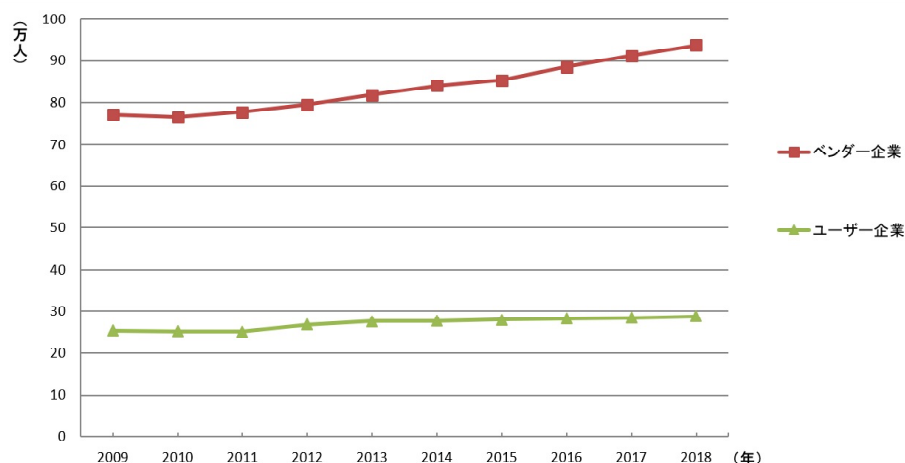


図 1: 日本におけるユーザー企業とベンダー企業の IT 人材の人数推移²⁾

いても、セキュアなネットワーク、監視カメラ、入退出管理などを厳密に実施し、「個人情報や機密情報を含むデータあるいはドキュメントを外部に持ち出せないようにする。」といった観点で構築されている。

さらに、システム開発端末はユーザー企業の会社資産であり専用端末であるため、ベンダー企業の人間が持ち帰り、インターネット経由でシステム開発環境にアクセスすることになる。ユーザー企業からするとリスクでしかなく、在宅勤務のハードルは必然的に高くなってしまう。

4 以前からあった課題

実は、「客先常駐」という働き方とテレワークの相性が悪いことは以前から指摘されていた。例えば、総務省は働き方改革の一環で、かねてよりテレワークを推進していた⁴⁾。2018年6月に公表した「働き方改革のためのテレワーク導入モデル」でこの問題を提起している。

そして総務省は、約2年前に公表したこの資料の中で、偶然にも大規模な感染症発生（パンデミック）時におけるBCP（業務継続）対応として、テレワークが有効であることにも言及している。

具体的な課題として、「クライアントに在宅勤務について相談すると、『実施者の自宅に監視カメラをつけることが条件』とされたり、『テレワークに向けた業務はプロパー向けしかない』という回答が多い。」と挙げられている。そして、解決策としては、「社会全体で風土・商習慣を変えていく必要がある。可能な範囲でテレワークの利用が可能な業務を広げるとともに、顧客との交渉を粘り強く行う。」とある。現状を見る限り、2年前からまったく変化していない。

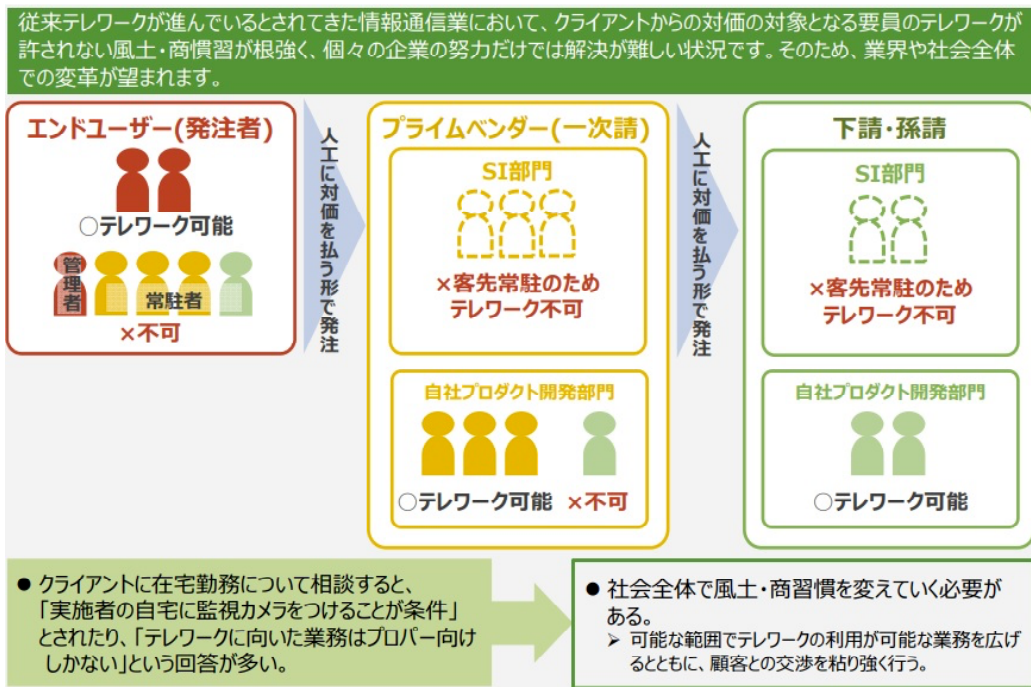
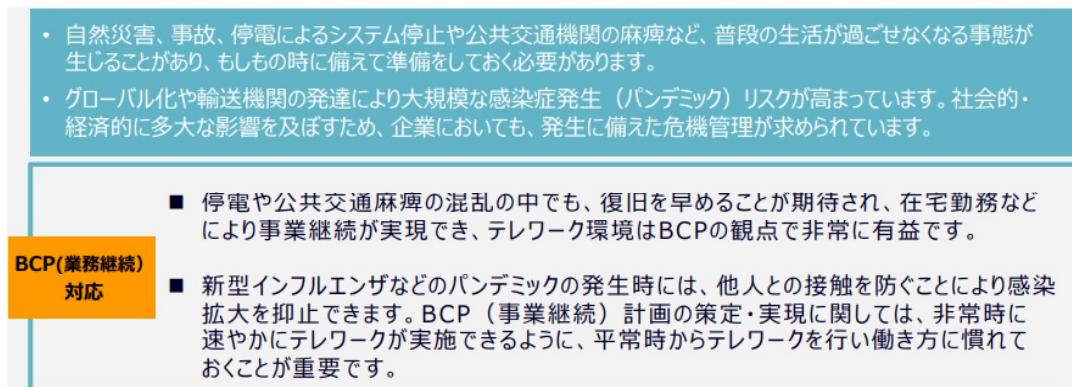
5 おわりに

新型コロナウイルスの影響でテレワークの導入が一気に進み、新型コロナウイルス収束後もテレワークは日本でも普通の働き方になるに違いない。

しかし、日本のICT産業ではそれができていない。地震や台風が多い日本では、従来から開発拠点を複数に分割したり、センターのバックアップ機を地方に設置したりと自然災害

会社名	出社に関する方針	
	全社方針	客先常駐社員への方針
NEC	指定地域で勤務する全社員に在宅勤務の徹底を指示。ただし、例外的に社会機能を維持するための業務などについては客先への常駐を含め、最低限の出勤を実施	
NTT データ	在宅勤務を基本とし、事業継続上やむを得ず出社が必要な社員のみ出社	可能な限り在宅勤務となるよう調整しているが、重要な社会インフラを支えるシステムを多数運用しており、全ての業務を一律にテレワークで代替できる状況ではない
SCSK	全社員が出社しないことを前提に在宅勤務で業務を遂行	常駐先の指示に従うことを前提に原則として事業継続に必要な最小限の業務と人員に抑える
TIS	在宅勤務などの施策を強く推奨	客先の方針や協議によって個別に対応
伊藤忠テクノソリューションズ	原則、在宅勤務	常駐先に従う
日本ユニシス	原則、業務をテレワークに移行	客先と協議のうえ、テレワーク可能な業務は順次、移行し、テレワークで対応できない場合は所属長と十分な協議の下、時差出勤などを活用
野村総合研究所	原則テレワーク	常駐先の方針を尊重
富士通	自治体から外出自粛要請がある地域の事務所は原則、在宅テレワーク	客先と協議のうえ、対応を決定

図 2: IT 大手各社の出社に関する方針³⁾

図 3: 客先常駐におけるテレワークの課題⁵⁾図 4: BCP 対応としてのテレワーク⁶⁾

に備える対策は整備してきた。しかしながら、感染症など何らかの理由で、「エンジニアが
出社しなければシステム開発プロジェクトが進まない。」という事態に対しては、ユーザー
企業もベンダー企業もセキュリティ面の問題を盾にして見て見ぬふりをしてきた。現在起き
ている問題は、そのツケが回っているといえる。

今般のような非常事態に遭遇したときには、平常時の問題が判明することも多い。非常事
態を脱した際には、平常時の状態へ戻すことよりも、問題を改善したり、新しいものに置き
換えたりすることが大切である。日本の ICT 産業においても、「客先常駐」「多重下請け構
造」「ユーザー企業よりもベンダー企業の方に IT エンジニアの多くが所属する」といった業
界独自の文化や習慣を見直すべき時期がきたのではないか。

註

¹⁾ 独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) の「IT 人材白書 2019」によると、日本と諸外国におけるユーザー
企業とベンダー企業に所属する IT エンジニアの割合は、日本はユーザー企業が 28%、ベンダー企業が 72%、米
国はユーザー企業が 66%、ベンダー企業が 34%、カナダはユーザー企業が 56%、ベンダー企業が 44%、イギリ
スはユーザー企業が 54%、ベンダー企業が 46%、ドイツはユーザー企業が 61%、ベンダー企業が 39%、フラン
スはユーザー企業が 53%、ベンダー企業が 47%となっている。(日本、米国、イギリス、フランスは 2015 年、
カナダは 2014 年の調査結果)

²⁾ 出所：独立行政法人 情報処理推進機構 (IPA) 「IT 人材白書 2010」～「IT 人材白書 2019」より筆者作成。

³⁾ 出所：日経クロステック社の取材結果より筆者作成。

⁴⁾ 注 2 総務省と関係府省 (厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房及び内閣府)、東京都及び関係団
体が連携し、2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催時の交通混雑緩和を図るため、また、生
産性の向上や優秀な人材の確保等にも資する「テレワーク」の普及促進を図るため、2020 年までの毎年、東京
オリンピックの開会式が予定されている 7 月 24 日を「テレワーク・デイ」と位置付け、企業等による全国一斉
のテレワーク実施を呼びかけている。

⁵⁾ 出所：総務省「働き方改革のためのテレワーク導入モデル」。

⁶⁾ 出所：総務省「働き方改革のためのテレワーク導入モデル」。

参考文献

総務省 (2018) 『働き方改革のためのテレワーク導入モデル』。

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) (2010) 『IT 人材白書 2010』。

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) (2011) 『IT 人材白書 2011』。

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) (2012) 『IT 人材白書 2012』。

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) (2013) 『IT 人材白書 2013』。

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) (2014) 『IT 人材白書 2014』。

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) (2015) 『IT 人材白書 2015』。

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) (2016) 『IT 人材白書 2016』。

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) (2017) 『IT 人材白書 2017』。

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) (2018) 『IT 人材白書 2018』。

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) (2019) 『IT 人材白書 2019』。

コラム

アフターコロナ時代のニューノーマルな働き方

鈴木 康宏*

1 はじめに

時代の大きな変革の波が突然押し寄せてきている。コロナ禍によるいきなりのデジタル化である。4月7日の新型コロナ患者数急増に伴う緊急事態宣言後、日本の多くの企業ではweb会議を利用した在宅テレワーク、いわゆる「リモートワーク」に移行せざるを得ない事態に陥ってしまった。

私も最初のうちはweb会議なんかでシステム開発、特に要件定義や画面設計などできるはずがないと思っていたが、やってみると意外にできることに気がついた。画面での資料共有は会議室でのプロジェクターよりも断然見やすいし、一人ひとりがイヤホンマイクを使っているので音声がとても明瞭である。そのうち、だんだんと画面共有で議論することに慣れていき、会議後には近所を散歩できたりしてリフレッシュができる。そもそも通勤時間がからないので、普段よりもものすごく仕事の効率が良いことに気がついた。

そんな状態が1ヶ月、2ヶ月と続くうちに、今までの満員電車での通勤や、定時までの仕事時間、集まって行う会議は一体何だったのだろうかと思うようになってきている。多くの友人たちも、SNSに「もう元には戻れない」とつぶやいている。

2 リモートワークを経験して考えたこと

そして、5月21日に近畿圏、25日には全国で緊急事態宣言は解除された。が、しかしウイルスそのものが撲滅されたわけでもなく、ワクチンもできていない状態で手探り状態の解除となっている。もちろん、ビフォーアフターコロナに戻ろうとしている企業も多くあり、朝の通勤電車では以前と同じような光景になっているらしい。が、しかし、リモートワークになれてしまった私達はもうどうしたら良いのだろうか？と自問自答してしまう。

この時代の異変に気がついた企業、経営者も多くいると思う。リモートワークによって次のようなことが発見されたのである。

- ① リモートワークでも仕事のできる人のパフォーマンスは変わらない。(むしろ集中できる分、早く良い仕事ができている。)
- ② web会議ではコミュニケーションがフラットになり、円滑なコミュニケーションができるようになった。したがってFace to Face会議の必然性が薄れてしまった。

*大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士後期課程。

- ③ 会議で発言しない人は、Face to Face 会議と違い、存在が全く希薄化してしまう。
- ④ 仕事の進捗や成果が可視化していくため、その業務に直接貢献している人が誰なのか、必要な人が誰なのかということがわかってしまった。逆に9時から定時の17時までただけの人はますます不要になった。
- ⑤ 満員電車に乗って会社に行くこと、Face to Face 会議をすること、管理職の存在、オフィス設備、判子が必要な書類など、それらすべての必然性がわからなくなった。
- ⑥ 成果ができれば仕事を早く切り上げて問題ないことに気がついた。

以上のように、リモートワークをやってみて、初めて今までの働き方の異常さがあぶり出されたのではないだろうか。

今後のオフィスワークは、リモートワークが働き方のメインになり、出社することが珍しい状態になるのではないかと考えている。しかしながら、そのためには、一人ひとりがセルフマネジメントできる状態であれば難しい。果たして、いままでのような「管理」という概念を取り払って、一人ひとりが自分を律して、自主的に働くことができるのだろうか？それを実践している企業があるのでご紹介したい。

3 株式会社ソニックガーデンの事例

株式会社ソニックガーデンというシステム受託開発を行っている会社がある。この会社はなんと全社員が完全リモートワークで、物理的な本社がないという状態である。この会社の代表である倉貫義人氏が書いた最新刊「管理ゼロで成果はあがる」を読むと、「上司なし・決裁なし」「売上目標・ノルマ無し」「働く時間も場所も縛りなし」「評価制度なし」「給与は一律・賞与は山分け」等々、非常にユニークな経営を行っている実態がわかる。

倉貫氏の以前の著書「リモートチームでうまくいく」の中に、会社そのものの物理的なオフィスを廃止し、全社員リモートワークでうまくやっているという話が書かれているのだが、これを読んだときに私は「絶対ムリ！」と思っていた。が、今や時代が彼に追いついて、私達もコロナ禍の中で「絶対ムリ！」と思っていた全社リモートワークになってしまっている。非常事態になればできるものだったのである。

倉貫氏のことは同社が社内ベンチャーだった頃に「SKIP」という社内SNSの初期導入をしたことで親しくさせてもらっていたが、あれよあれよと言う間に会社を独立させて、有名人になってしまった。この「SKIP」という社内SNSも、今でいうチャットツールのSlackやTeamsの先取りのようなもので、今考えると時代の一步先をとらえていた気がする。

倉貫氏の「管理ゼロで成果はあがる」を読み返しながら感じたのは、ソニックガーデンが実行していることこそがまさに「ティール組織」だということである。時代を軽々と超えてしまっている感じである。ティール組織の前提として「ホラクラシー」組織という、役職・階層のないフラットな組織であることが必要なのだが、この「ホラクラシー」がどうも通常の会社組織の考え方から抜けられない我々には一体何のこと？と、わけがわからない。だが、現実にはこういう企業が出てきていることを認識して、発想の転換を図らなければいけないと思う。日本企業は昭和の高度経済成長時代という過去の成功体験を振り返ってばかりでは、いつまでたっても前に進めない。

まず「ティール組織」の「ティール」の意味であるが「鴨の羽色 (かものはいろ)」という「色」の種類である。フレデリック・ラルーは組織の進化を次の5段階の色にわけている。

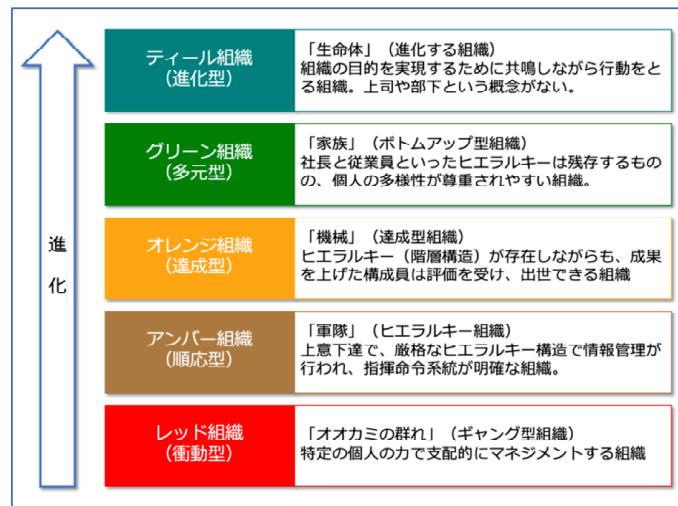


図 1: 組織の進化

初期の組織として、ギャング組織のようにボスの恐怖政治で成り立っているのが「レッド組織」で、次に軍隊的な「アンバー組織」(このアンバーは琥珀色とのこと)、その次が今も多く企業がとっている組織形態である「オレンジ組織」となっている。

次の「グリーン組織」であるが、個人に権限移譲を図ったボトムアップ型組織ということであるが、現実的には大企業が「家族」的になることは難しく、今はまだ一般的に「オレンジ組織」の状態の企業が多いと思われる。

「ティール組織」はそこまでの4段階とは全く異なり、ヒエラルキーを排除しているので突拍子もない感じである。だが、倉貫氏の著書でも述べられているが「セルフマネジメント」の徹底など、3つの突破口を元の実現が可能なのである。

特に「セルフマネジメント」は重要で、社員一人ひとりが自律的に働く状態になっていなければ、やはり管理職というのが必要になってしまう。働いているかどうかの管理が必要だからである。

4 ティール組織の3つの突破口(ブレイクスルー)

ソニックガーデンの事例を聞いていると「フラットな組織の場合、どうやって全体の目標設定をするの?」、「個人の評価、報酬の設定はどうやってやるの?」、「そもそも重要な意思決定はどうするの?」、「よく働く社員に不公平感はないの?」、「製造業のような組織でもあてはまるの?」というような疑問が出てくる。

私もとても不思議に感じていた。そんなことはできるはずがないと。現状の会社の状態をあてはめて考えるとたしかに無理そうである。まず、ティール組織で考えている3つの突破口とは下記のようなものである。

倉貫義人氏の「管理ゼロで成果はあがる」から、その方法を見ていきたい。セルフマネジメントの中でもやはりレベルはあり、第1段階のレベルではまだ仕事を割り振ってもらわなければならない段階だが、自分の仕事のタスクをばらし、時間管理をしながら仕事を終えて報告ができるという段階。このときに仕事の状況を周囲に報告し、周囲の助けも得て成果を出すことができるレベル。次の第2段階のレベルでは、自分の与えられたリソース(予算・時間)の中で仕事の優先順位を決めて成果を出すレベル。通常の企業で管理職にあたる人が

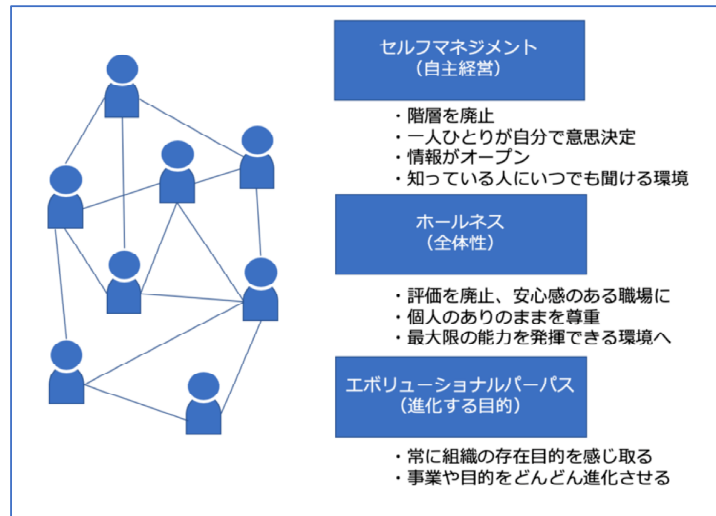


図 2: 3つの突破口

やっていることであるが、自ら実行し、プロジェクト管理を行い成果を出すというレベル。そして、最終的な第3段階のレベルでは、他人から管理されることは不要になり、自分自身の裁量で仕事を見つけて成果を出すというレベル。このレベルでは組織のビジョンや目的を理解した上で、どういう仕事をやっていくのかということを決める、通常の企業でいうところの経営層に当たるレベルということになる。

上の図の左側に人のピクトグラム同士を線をつないでいるが、この人と人のつながりでチームを構成しつつ事業を行っていく。部署というものは存在せず、プロジェクトごとに動的にチームが動いていくイメージである。プログラム開発の場合、全く一人で言う場合もあるが、チームで行う仕事もある。このときに重要なのはお互いの「信頼」関係である。信頼関係に基づいて、それぞれ個人を尊重しながら、得意不得意分野を補いながらタスクを進行していく。(これをティール組織では「助言プロセス」という。)

今までのシステム開発の場合、管理者がいて、その人は管理だけを行う人でプログラミングにはタッチしていないが、ティール組織の場合は管理だけをやる人はおらず、全員が何らかのタスクをしながら、管理的な仕事もするという状態になる。要は全員がプロフェッショナルな組織になっているということである。(上図でいうと、ある時期の断面をとると、第1段階や第2段階の人がいるが、次第に第3段階の人のみの組織になっていくというイメージ。)

確かにルーティンワークだけを行っている場合には、全員がプロフェッショナルということはないかもしれないが、そのような仕事は次第に機械やコンピュータが対応するようになり、人はクリエイティブな考える仕事にシフトしていくと考えられている。(実際、京都宇治にあるHILLTOP社はアルミ試作品の製造業であるが、製造にはマシニングセンターを用い(自動化)、社員の大半はクリエイティブなプログラミングの仕事を行っている。)

そして、階層のないフラットな組織にするメリットとしては

- ① 「伝言ゲームがなくなる」(社長→本部長→部長→課長→メンバーみたいな伝達方法がなくなる。)
- ② 「スタンプラリーがなくなる」(稟議の無駄、根回しにかかる時間の無駄がなくなる)
- ③ 「椅子取りゲームがなくなる」(上の階層の席が足らなくなり優秀な社員が辞めていく

ということがなくなる)

というようなことがある。このためにはオープンな情報共有ツールが必要になる。部署の人にしか公開しないと、本部長どまりの情報などといったものはなく、すべての情報が全員に公開されていることが重要である。経費決裁もいらない理由として、誰が何を買ったか、どこに行ったかなどが全員で共有されていれば、逆に悪いことができなくなるということだそうである。株式会社メルカリもフラットな組織であるが、Slackですべての情報が共有されており、社長以下だれでも同じ情報に接することができ、すべてのプロジェクトにだれでも参加できるようになっているそうだ。発想の転換で、情報をオープンにしまえば、お互いが情報管理することになり、管理職の仕事そのものが無くなってしまふのだ。

次に「ホールネス (全体性)」についてであるが、従来型の組織では人は評価される立場にあるので、「期待されている役割」を演じようとして自分の一部しか見せず、本来の自分の能力や個性に蓋をしてしまうということがある。個人のありのまま (全体) を尊重し、受け入れることを重視するのがティール組織である。目標設定と評価の弊害として、倉貫氏は

- ① わざと低めの目標を設定してしまう
- ② 評価までの期間が長すぎて目標が変わる
- ③ 短期目標になってチャレンジしなくなる
- ④ 評価する人を見て仕事をしてしまう

といったことを挙げられている。確かに、通常の日本企業では「ストレッチした目標の設定」などと言って自分にとって実現が容易なレベルのちょっと上くらいの目標を設定することが横行している。あまりに飛び抜けた目標を設定してしまうと、次の評価のときに達成できず評価が下がるからである。なので、一人ひとりが実力の出し惜しみをするので、全体でトータルするともものすごい生産性が下がることになってしまう。これが平成日本の低成長の原因だと僕は思っている。評価面談や評価そのものも形骸化しており、日本の場合はABC評価だと圧倒的にBが大半でB+が少々、B-も少々という感じに中央に寄ってしまう。そこで倉貫氏のソニックガーデンでは評価そのものをやめて、職種ごとに基本給は同じで、ボーナスは山分けにしたそうである。

こんなことをすると、社員が成長する意思がなくなるのでは? とか、サボるやつが出てこないか? とか、不公平にならないか? という疑問が起きるが、9時から5時までといった定時のある会社の場合は、生産性の高い社員は仕事量が多くなってしまふが、時間の概念をとりはずし、「成果を出してしまえばそれ以上稼ぐ仕事はしなくて良い」としたとのことである。要はものすごく短時間で一定の成果を出す人は空いた時間で自分がやりたい他の仕事をしたら良いという発想なのだ。副業OKということである。考えてみれば、情報がオープンになっており、個々人がプロフェッショナルな組織であるのならば、サボったりしてもバレてしまうのでそんな問題はなくなってしまう。これも発想の転換である。

そして最後の「エボリューションナリーパーパス (進化する目的)」であるが、倉貫氏は「信頼しあえる企業文化を育てる」ことが重要としている。大企業では次のようなセクショナリズムがある。

- ① 部署ごとの部分最適化による全体パフォーマンスの低下
- ② 情報や人材のタコツボ化

③ 会社への無関心や帰属意識の低下

④ 最悪なのは派閥ができたり、縄張り争いによる足の引っ張り合い

そこでこのようなセクショナリズムを排除するために、「同じチームにいるのだから助け合おう」という企業文化を育てることをやっているそうだ。一つは創業者である倉貫氏の「社長ラジオ」や「社長ブログ」で率直に価値観や企業文化を伝達しているそうである。大企業においてもそのような試みは行われているが、心から発していないものが多く、社員にとっては腹落ちしないことが多い。さらに社員同士で企業文化を醸成していくための「オフサイトミーティング」や「ハッカソン（好きなプログラムを別のメンバーとチームを組んでやってみる遊びの要素のはいったイベント）」「読書会」「合宿」などを積極的に行っているそうだ。

5 おわりに

日本は、戦後の復活からバブル崩壊までが約45年。この間の成長に比べて、その後の30年はほとんど成長していない。やはり働き方を根本から見直す時期に来ているのではないかと思う。

人は評価されるために働いているわけではない。個人個人が最大限の能力を発揮できるような企業が増え、日本人みんながイキイキと働いている状態になることを今後期待したいと思う。

参考文献

フレデリック・ラルー『テール組織』英治出版，2018年。

倉貫義人『リモートチームでうまくいく』日本実業出版社，2015年。

倉貫義人『管理ゼロで成果はあがる』技術評論社，2019年。

コラム

コロナ禍において学童保育がやっておくべきこと —with コロナ、after コロナ時代に備える—

大賀 清雄*

「学童保育」がこれほど社会に認知され、注目されたことが、かつてあったでしょうか。新型コロナウイルスの影響で、小学校が休業を余儀なくされるようになった頃から、「学童保育」という言葉がニュース番組や情報番組で耳目を集めることとなりました。

学童保育とは

学童保育とは、保護者が働いている時間に子供を預かる場所のことです。日本では、第二次世界大戦中、父親が出征したために働く母親も増えていきました。その頃、小学校に上がった子供を預かるようになったのが、学童保育の始まりとされています。

現在は、小学生を放課後に預かる施設として、自治体運営型や民間企業運営型、保護者運営型など、様々な形態の学童保育が運営されており、働く保護者を陰でサポートしています。

中でも私が注目するのは、保護者運営型の学童保育です。

私の子供が通う学童保育は、約40組の保護者が、お金を出し合って、場所を借り、指導員を雇って運営しています。現在は約50名の子供達が在籍しています。

保護者達の職業やバックグラウンドは様々で、同じ小学校区に住んでいて、保護者が働いているという事以外は、これという共通点はありません。保護者達が、子供の保育と仕事の両立を図るために自分達で運営しているのです。「経営者」イコール「利用者」という珍しい構図が出来上がることとなります。

学童保育の現状

このような保護者運営型の学童保育に付き物なのが、経済的基盤の弱さです。自治体の補助金を受けているとはいえ、それだけでは運営費用を賄うには十分とは言えず、保護者は1ヶ月に1万円から2万円程度の利用料を支払うことになります。自分が支払う利用料を低く抑えると、運営費用の不足を招き、やがて保育の質の低下につながります。

そのため運営費用の不足を補うために、バザーを開いたり、地域のお祭りで出店を出したりして資金調達を行っています。また、施設の改修を行う際にも、保護者の大工さんやOBの電気工事屋さんを、お父ちゃん達が手伝うといったように、学童で広がったネットワークを駆使しながら、できるだけコストを抑える努力をして、ぎりぎりの運営をしています。

*大阪市立大学大学院都市経営研究科。

また従業員である指導員さんの給与水準も高いとは言えず、指導員さんの子供の成長を願う高い志の基に成り立っている状況です。

コロナ禍の学童保育

医療従事者をはじめとする保護者の仕事継続のため、コロナ禍でも、学童保育は政府や自治体から開所を要望されました。私達の学童保育では、感染リスクを減らすため、登所する子供を極力減らすよう保護者にお願ひし、開所を続けています。普段なら、放課後から 50 人程の子供達が通ってくる学童ですが、朝から 10 人程の子供達を預かるという日々が続いています。

大半の家庭はコロナ禍で3ヶ月間、まったく利用していませんが、運営にかかる固定費は発生しており、利用料の返金もままならない状況です。それでも、どの家庭も after コロナまで学童を維持するために、やむを得ず受け入れているという苦しい状態です。

コロナ禍を契機として、学校や習い事、塾もインターネットを使って遠隔授業を始めました。これまでは、放課後まず学童保育でランドセルを下ろしたら、そろばんと塾をはしごして、また学童保育に帰ってきて保護者のお迎えを待つというように、学童保育を拠点とする子供も珍しくありませんでした。しかし今後は、「それならわざわざ学童保育に通わなくても、インターネット環境のある家を拠点にしよう」というご家庭や、「テレワークが増えたので、学童保育は必要ない」、「学童保育は感染リスクが気になる」というご家庭が増えるかもしれないと考えています。そうなれば経営基盤の弱い学童保育はひとたまりもありません。

今後の学童保育

学童保育は、子供を預かるという性質上、人が集まる施設であり続けることは間違いありません。

今後は with コロナを意識し感染リスクを下げる努力を続けながら、リアルでしか得られない体験、経験、学び、成長という学童保育ならではの魅力を追求し、発信する努力が必要だと考えます。

今まで、保護者の仕事の間、子供を預かることに主眼が置かれていた学童保育が、子供のよりよい成長のために敢えて預ける施設へと脱皮すべき時期ではないかと考えます。そのためには、指導員による保育の質の向上と、経営者であり利用者でもある保護者自身が学童保育の価値を改めて考え、定義し直す必要があるのではないのでしょうか。

このことはコロナ禍を経験されたすべての方がそれぞれの立場で考えておられることと共通していると思います。私達も学童保育について考え続けて参ります。100年に一度の災いを、千載一遇のチャンスに変えるべく、見つめ直し、日本をよりよい形に進化させていきたいと思います。今こそ、がんばれニッポン！

コラム

コロナショックがもたらした変化

中村 芳信*

1 はじめに

今、日本中が外出自粛という潮流により、閉鎖的な社会となっている。この中で、私たちは日々の生活やマスメディアなどを通じて、これから迎える新たな時代の風と、過去のものとして遠く離れていく風という2つの風をまさに肌で感じている。この新旧の風は時には反発するものの、時には心地よいハーモニーを奏でる。私たちはこれらの現象に戸惑いながらも、現実として向き合い受け入れていかねばならないと感じている。

そこで、一人の人間として、また製造業を営む経営者として、現状と今後の変化を考察してみたい。

2 日常の変化

まずは、幼い子を持つ親の立場から、教育の視点で考えてみる。昨今、小学校から大学院まで、ウェブで授業を開始するところが急増した。もちろん、大阪市立大学大学院都市経営研究科も2020年度はウェブによる授業である。このことについて海外に目を向けると、アメリカの大学では、全ての教材がウェブ上に置かれ、学生は自由に取得できる環境が整備されていることを、以前聞いたことがある。また、中国では、既に小学生においてウェブによる授業を開始している。

日本でも小学生からウェブ授業が活用されることは必至であろう。そうすると、教師は、生徒に一律な授業を提供できるが、個々の生徒に対応することに対しては新たな課題が生じるであろう。

一方で、生徒は、教師から勉強を「教えてもらう」形態から、教材を自ら取捨選択し、「自ら学ぶ」形態に変化することが考えられる。少なくとも「自ら学ぶ」という機会が増えるであろう。そうすると、自ら学ぶ力を育成する教師が良い教育者として評価されるようになることも予測できる。しかしながら、弊害としては、生徒の習熟レベルの格差が生じることが考えられる。なぜならば学校で一堂に集合して学習する機会が減少することで、生徒にとっては他者から刺激を得る機会が減少してしまい、学習に関する意欲に頼るところが大きくなり、努力する生徒としない生徒の格差が明らかになるからである。

もう一つ、身近なテーマとして飲食について考察する。

*新興金型工業株式会社代表取締役。

飲食店は、現在、営業時間の制限など大きな規制が強いられており、これまでのターゲットを失いつつある。筆者にとってなじみ深い大阪梅田北新地の歓楽街においても、オーナーママ1人で経営する小規模な店舗は、比較的営業再開も可能であろうが、数十席備えた大型クラブは、数ヶ月間のブランク後も顧客を引き留めておくことが営業再開のキーになるであろう。また、コロナショックを経験した顧客においても、新しい時代にこれまで通り密室感のある店舗を訪れるのかという、夜のパラダイムシフトが起きるかもしれないと考えている。

3 製造業における変化

次に、ビジネスにおける変化を経営者の視点で考えてみる。コロナショックによるビジネス界の変化の1つに、テレワークの加速があげられる。まるで豊臣秀吉の小田原征伐のように、一夜にしてテレワークが実現したと、現場のビジネスパーソンでさえ感じているのではないか。これまで、テレワークが浸透するための課題としては、家庭におけるIT環境の整備や、パソコンに不慣れなテレワーク制度の導入権限を持つ幹部社員や役員の存在、また、これら幹部クラスに操作手順をレクチャーするわずらわしさなどがあげられるであろう。こういった一切を「緊急事態宣言」が一扫したといっても過言ではない。やらなくてはならない状況に追い込まれたのである。

そしてもう1つ、このコロナショックが社会に与えた影響は、経営者における人的ソースとの向き合い方ではないだろうか。例えば、先に述べたテレワークの導入に際しては、ウェブに対応できない役職者や社員が明らかになった。これは結果の良し悪しではなく、変化に対応しようと努力する者とそうでない者が、明らかになったと言い換えることができる。筆者は、この人的ソースという要因を非常に重要視している。そのため、筆者が経営する金型メーカーでは、向上心豊かな人財を育成することを目標の1つとしている。企業の発展と人財の成長は企業経営の両輪であり、これまでも筆者は、社員一人ひとりが仕事に責任と誇りを持ち、高い向上心をもって仕事に向き合えるように取り組んできた。

そこで、今般、この取り組みを加速させるために、新たな取り組みを始めた。それが、従業員のチーム制及び3交代シフト制である。これまで全従業員が原則、同一の時間帯で勤務していた体制を、3つの時間帯に分けて勤務する体制に変更した。

これにより、生産性という視点からは、製造ラインがこれまでよりも長時間稼働でき、生産量が増加することになる。また、稼働時間が伸びたことで、顧客に製品を届けるリードタイムも短縮することができる。これは製造チームだけでなく営業チームにとっても良き刺激になり、社内においてシナジー効果の発生を誘引しようと考えている。リードタイムの短縮と製品の質はトレードオフのように受け止められる場合もあるがそうではない。不良による手戻りは結果として大きな時間と資源のロスを生むため、良品を安定的に生産することこそが、結果的にはリードタイムの短縮にもつながるのである。

しかしながら、筆者の本当の狙いはここではない。

筆者がこのコロナショックを機に加速させようとしたことは、従業員の自主性と成果格差の可視化である。これまで、製造業は文字通り、リアルな物質を製造してきた。しかしながら、ビッグデータを蓄積しIoTやAIを活かした、新たなものづくり産業への変革が求められている今日、これからは過去の経験にとらわれることなく、新たな思考やチャレンジしようという精神が非常に重要になってくる。

これらを促進するために、全従業員十把ひとからげではなく、少人数のチーム制にして、まずチームに自主性を持たせた。さらに、少人数になれば個人の自主性が喚起され、個人の

成果や努力がクローズアップしやすくなる。筆者は経営者として、未知のIoTやAIにチャレンジングな従業員を発掘し育成することに、焦点を定めたのである。

この他、この取り組みにはいくつかの効果が期待できる。1つは従業員のライフスタイルに合わせた労働を可能にし、モチベーションの向上につながればと期待している。そして、もう1つは、交代勤務ということにより、不要な時間外労働を削減することも期待している。

4 おわりに

今日、日本のものづくり産業は、職人の勘や経験に頼った職人育成システムである。そのため、慢性的に職人の数が不足しており、事業成長の足かせになっている。この課題を解決するためには、従来の製造業パラダイムを変革する、少なくとも変革を促す必要がある。筆者が経営する金型メーカーには、金型の営業担当者が8名、金型以外の営業担当者が2名いる。これまで、メーカーにとっては顧客にリアルな現物を見せることが何よりも重要であり、当社の営業担当は製品をもとに顧客に説明していた。

しかしながら、今回のコロナショックにより、社会的に非接触型営業が求められようになった。このことは変革にチャレンジするメーカーにとって大きなチャンスである。これまでリアルに限られていたことを、バーチャルにまで広げるチャンスである。

バーチャルにはリアルにない、「未来を見せる力」がある。今、実際に現物としては存在しないが、将来的にはこのようになると人にイメージさせることができる。メーカーにおいても医療においても、この「未来を見せる力」は顧客や患者に安心感をあたえることができる。

そのためには、まずは、ビッグデータを収集・整理し、実現可能な範囲まで検証することが必要である。そして、AIによる深層学習機能を用いて、様々な環境下での製造条件の抽出ができれば、より革新性のある事業となり得る。

そうすれば、「未来を見せる力」が輝きを帯び、顧客サービスの質も飛躍的に向上するであろう。

参考文献

株式会社プロトワーク ウェブサイト <http://plotwork.com/company/index.html> (2020年5月13日アクセス)。

新興金型工業株式会社 ウェブサイト <https://www.shinko-mold.com/> (2020年5月13日アクセス)。

中村芳信 (2020) 「ビッグデータ活用によるタイヤの製造性向上 ものづくり産業のIoTモデル化とAI活用を目指して ―新興金型工業の新規事業モデル―」 大阪市立大学大学院都市経営研究科修士論文。

コラム

マスクとコロナ

辰巳 泰我*

概要

There is a high correlation between the rate of wearing masks and the number of deaths per 100,000 people caused by coronaviruses by country.

1 はじめに

ものまねメイクで有名になった「ざわちん」¹⁾。

マスクで鼻と口を隠す芸能人は、欧米ではついぞお目にかかれない。欧米で多いのは目をサングラスで隠す芸能人である^{2) 3)}。ステイービー・ワンダーはもちろん、あまりサングラス姿を目にしないレディー・ガガすら、サングラスを着用することがある。

近年日本では病気以外の理由でマスクをつける人々が増えている。オレグによる『Shibuya Unmasked』(2018)⁴⁾には、健康なのに自尊心が低かったり、自分の顔を気に入っていなかったり、化粧をしていなかったりするからマスクをつけているといった人々の写真が掲載されている。

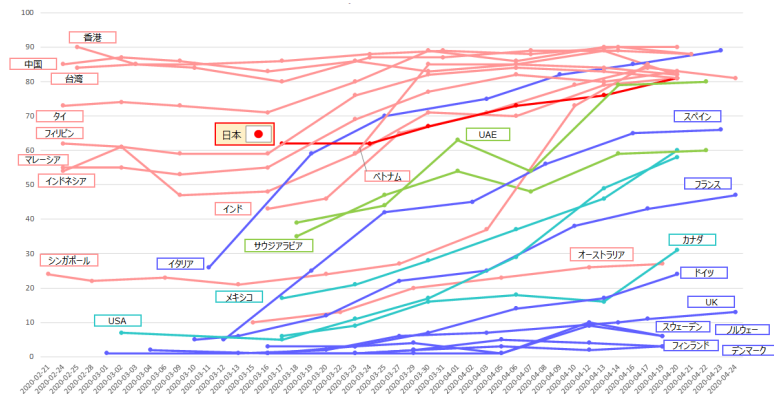


図 1: 「公共の場ではマスクを着用する」実施率⁵⁾

*一般社団法人 GPI 標準化委員会。

2 マスク着用率と死者数との相関

図1に「公共の場ではマスクを着用する」実施率を示す。元々マスクが文化となっているアジア圏と、マスクは病気以外では着用しないヨーロッパ圏とで有意な差となっている。図2に人口10万人あたりの国別死者数を示す⁵⁾。発生源とされた中国（グラフ緑）さえ人口10万人あたり死者数5人（日本は下のグラフでは10人）と比較して、ドイツですら90人、イギリス・アメリカに至っては400-500人台である。

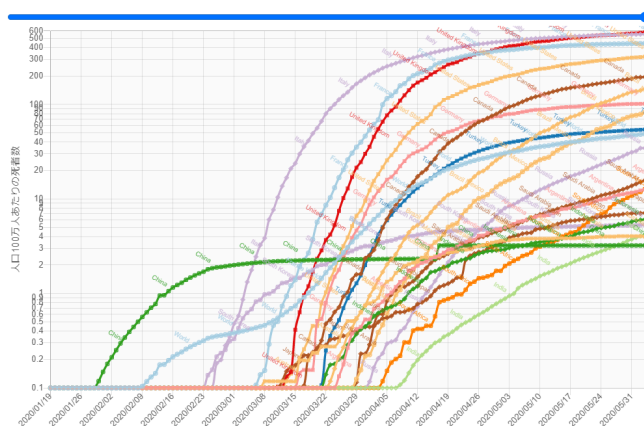


図2: コロナによる国別10万人あたり死者数⁶⁾

マスク着用率の低かったドイツがアメリカより結果で優れていたのは政治力が大きかったとはいえ、ロックアウト等により、人の往来を政策で遮断した点は大筋同条件とみなせるため、コロナにおいて、マスクが有意に作用したと考えられる。

3 我々の使命

ここでは、テレワークやZoom等会議システム、LINEやSkypeなどテレビ会議環境導入率は加味していない。当学会への寄稿として相応しくない部分をお詫びする。当学会としては、経済的なダメージ（いわゆるコロナ倒産）も検証が要る。経済支援はセットで行わないと、国民が疲弊してしまう。

「大丈夫だあ」、「はなまる」、「サンデーモーニング」。「過ちは繰り返しませぬから」。

註

¹⁾<https://ameblo.jp/zawachin/>。

²⁾https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/81/Stevie_Wonder.jpg。

³⁾<https://www.flickr.com/people/ryanjreilly/>。

⁴⁾<http://www.olegtolstoy.com/shibuya-unmasked>。

⁵⁾<https://www.nrc.co.jp/nryg/200428.html>。

⁶⁾<https://web.sapmed.ac.jp/canmol/coronavirus/death.html>。

著者紹介

本物と違い腕力はからっきしの3級品。目を眼鏡で隠し鼻と口をマスクで覆い、壇蜜断密のため師匠に倣い電動自転車通勤を始めました。

会員企業紹介

株式会社南恵ハウジング

～事業に対する展望と思い～

吉田 誠二郎*

あなたに会えてよかったと、言ってもらえる「人」になる。

私の座右の銘は「上善は水の如し」です。

これは、春秋戦国時代の中国の哲学者、老子の言葉で「水は丸い器に入れば丸く、四角い器に入れば四角くなる。人間も水の如くその状況に応じた臨機応変な振る舞いをするのが最も善い生き方である」というような意味です。まさに、不動産業界に求められる言葉だと思います。

会社を設立した当時、資金力も経験もなく、また営業トークにも自信がなかった私が、できることは何かと考えたとき、とにかく「愚直に」と思い起ち、同業他社が嫌がる仕事にもあえて取り組みました。そして経験を積んでいくうちに、これからの不動産は「情報収集力」「情報発信力」そして「スピード」が成功の秘訣だと強く実感しました。

情報化社会が進展していくにつれ、これまでの勘と度胸と経験に頼った古いやり方では成果が生まれにくくなっている。

また、あらゆる情報がインターネットで入手できる時代に、我々独自の情報や知識が提供できなければ存在する意味がない。

お客様に対する画一的な対応が通用しなくなった今、いち早くお客様の問題や課題を共有し、解決策を提示し、実行に移すことによって、お客様の暮らしと人生を満足させる—そんな価値提案が求められています。

そのためには、さらに情報の量と質をレベルアップさせ、お客様それぞれの課題を迅速に把握し今までにはなかった「解決の可能性」を提案することが必要です。

一方で、この業界にありがちな社員個人の力に依存するスタイルを改め、会社全体として高いサービスクオリティを確立していかなければなりません。

そのために、全社員が大きな目的を共有し、その上で社員一人ひとりが自分の考えや信念をしっかりと持って主体的に物事を推進する。自由闊達で、新たな価値創造に生き活きとチャレンジできる。

そんな環境づくりを進めたいと思います。

*株式会社南恵ハウジング 代表取締役。

そして、その先の未来に描くのは「生活総合不動産企業」という新しいビジネスのかたちです。

不動産を中核に、それとつながる幅広い関連事業までワンストップでサービス提供ができる体制を整え、生涯を通してお客様に選ばれ続ける、その努力の積み重ねが成長へとつながっていくものと考えています。

最後になりましたが、私は一個人として、お客様から「あなたに会えてよかった」と言ってもらえる人間になりたい、また、人に影響を与える存在でありたいと思っています。

そして社員ともこの想いを共有し、その実現のためにお客様が求めていることは何か、どうしたらお客様に末永く喜んでいただけるかを真剣に問いつづけ、「顧客幸福」という価値を未来につないでいきたいと思っています。

代表取締役 吉田 誠二郎

‘ beyond the finish line. 生まれ変わるその先に

行動で、常識を変えていく。Changing

過去の常識に立ち止まっても、新しい価値は生まれない。どんなに素晴らしいアイデアも、行動なしには実現しない。私たちNANEIは、常に真っさらな視点で課題を見つめ、強かな行動力で、まだ世にない価値を創造していきます。

ビジネスの、一歩先にあるもの。Beyond

私たちのお客様のむこうには、地域があり、社会があり、そこには時間とともに歩んできた、かけがえのないものがある。NANEIがのぞむのは「開発」ではなく「再生」という緩やかな進化。いまあるものに新しい価値を与え、つぎの世代に渡していく一限りある資源を生かし、新しい社会をめざします。

期待を超えて、未来をつなぐ。Ahead

不動産に新しい価値を加え、生まれ変わらせること。そこからはじまるお客様の人生を、より良いものに変えて行くこと。私たちが不動産事業を通して実現したいのは「幸福」という資産。常にお客様の希望のもう一歩先を見つめ、それを超えた未来につなぐ。それが私たちの使命です。

Logo

NANEIブランドの新しいCIでは、「Byond the finish line.」を「インフィニティ(∞)」にたとえて、NANEIの頭文字の「N」を表しています。角のない円形は水を表しており、都会の中にあるオアシスをデザインに取り入れております。

また、NANEIという大文字よりも、小文字の「nanei」を使用することで、親近感を与える印象をもたせ、あえて「i」の上の「・」を削除することで数字の「1」となり。お客様からの信頼度No.1をめざす様を表しました。

会員企業紹介

新興金型工業株式会社

中村 芳信*

1 企業情報

所在地

兵庫県明石市魚住町清水字中尾道 1053-1 電話：078-943-1757

事業内容

- タイヤ製造用金型製造
- 各種金属製品製造
- 各種治具設計製作
- 機械部品加工
- 工業用ゴム型製作

会社 Web サイト

<https://www.shinko-mold.com/>

2 ビジョン

『未来を創る。夢を磨く。』

3 あゆみ

昭和36年に創立して以来、顧客や社会に対しても真摯に向き合うという理念を大切にしてきました。未来を先取りするフロンティア・スピリッツのもと、独創の技術と製品の開発を進め、常に最先端の技術力で社会のニーズに応えています。今後は、ビッグデータの蓄積をもとに、AIを活かした新たなものづくり産業の活路を見出したいと考えています。

*新興金型工業株式会社 代表取締役。

4 企業としての理念

タイヤを作るための金型である「タイヤモールド」の製造に努力と研究を重ね、豊富なキャリアをもとに、技術ノウハウを提供して参りました。今後は、日本ならではのモノづくりの真摯な姿勢を守りながら、グローバルな企画開発企業への発展を目指しています。タイヤモールド以外にも更なる市場拡大のため、想像力を培い、常に研鑽・努力する姿勢を忘れません。製造力の根幹はすべて人の力です。人と人との結びつき、支え合いを大切に、社員一丸となり SHINKO MOLD BRAND を確立していきます。

5 経営者としての理念

経営資源としてヒト・モノ・カネ・情報の4つがよく挙げられます。このなかでも私は特に「ヒト」にあたる人的ソースを重要視しています。そのため、私が経営する新興金型工業では、向上心豊かな人財を育成することも目標の1つにしています。「共に学び成長し発展する」ということが企業の発展と人財の成長は両輪であるというのが私の信念である。想像力を培い、常に研鑽・努力する姿勢を忘れない。製造力の根幹はすべて人の力であると考えています。

そのため、これまでも社員一人ひとりが仕事に責任と誇りを持ち、高い向上心をもって仕事に向き合えるように取り組んできました。それぞれの役割を全うできる組織体制と、創業以来培ってきたひとりひとりの卓越した機械加工技術、熟練の「匠」の技が合わさり、製品は作り上げられます。製造業だからこそ味わえる、物づくりの楽しさや難しさを共に分かち合い、自らの技術の向上を目指す人員を育成するという事は、AIの活用においても不可欠なことです。

一方、顧客や社会に対しても真摯に向き合うという精神は、昭和36年に創立されて以来の理念です。未来を先取りするフロンティア・スピリッツのもと、製品開発を進め、常に最先端の技術力で社会のニーズに応えてきました。これまで弊社が歩んできた道は、切り拓いてきた道です。それはまさに、独創の技術の軌跡でもありました。このように、歩んできた道を大切にしながらも、本物の最新技術を導入し、常に同業者のリーダーシップを執り、その成果を顧客や社会に還元し満足していただける企業でありたいと願い努めました。この思いは今も変わらず、またこれからも不変でありたいと考えております。絶えずユーザーのニーズに基づき、蓄えたノウハウを駆使し、さらに研究を続け、ハイテックな製品を開発することを心掛け、さらに未来へと進んでいくことこそ私が後世に伝えるべきことです。

業界を俯瞰して、私たち製造業は今後、日本ならではのモノづくりの真摯な姿勢を守りながら、グローバルな企画開発を実現することが求められています。つまり、ものづくり企業として、日本のものづくりの品質向上、スピード、信頼性を強固なものにすることが求められています。

これを実現することが、これからの私の使命であると考えております。

発刊によせて

このたび、「グローバル都市経営ソサイエティ」の創刊にあたり、初代編集委員長を仰せつかりましたので、一言ご挨拶をさせていただきます。

電子ジャーナル「グローバル都市経営ソサイエティ」は、令和2年5月に設立されたグローバル都市経営学会の情報発信手段の1つとして、新たに発行されることになりました。

本ジャーナルは、電子ジャーナルのもつ長所を生かすことで、時流に対応した即時性の高い情報やより柔軟かつわかり易い情報を発信することを目的としています。一方、今後発刊予定の学会誌は原著論文をまとめた冊子体を予定しており、特徴に応じて棲み分けをしています。実際、この創刊号では、いわゆる「コロナ禍」を扱った投稿がいくつか寄せられています。

本ジャーナルは、令和2年7月より毎月1回の発行を予定しています。投稿記事は、現在のところ「寄稿」「提言」「コラム」「会員企業紹介」の4つに分類していますが、投稿内容に応じて分類項目を追加する予定です。会員の皆さまの投稿をよろしくお願ひします。

編集委員の皆様とともに、魅力ある電子ジャーナルづくりに全力で取り組んで行く所存です。会員の皆様のご協力、ご支援、ご声援を宜しくお願ひいたします。

令和2年6月

初代編集委員長 金野和弘