

# 「働かない社員」がいた方が企業は存続する？ 数理物理学者が提言「社会には無駄な3割が必要」（デイリー新潮） | dメニューニュース

デイリー新潮

日々の些事から離れられるゴールデンウィークは、またとない「学び」のチャンスでもある。折しも、連休後は「ポスト・コロナ時代」の幕開きとなる。疫禍を経て、われわれの社会は、そして組織はどう変わるべきなのか。数理物理学者による異色の「無駄学組織論」。

\*\*\*

私は無駄が大嫌いです。

その最たるものといえば渋滞。自分の意のままに移動できない渋滞ほど苦痛なことはなく、なぜ渋滞という無駄が生じるのか、どうすれば渋滞を解消できるのかを、数理物理学的に検証した『渋滞学』という本を書いたほどです。

さらには、そもそも渋滞をはじめとする無駄を削るにはどうすべきなのかをとことん突きつめ、『無駄学』という本まで出していました。

時間の無駄、労力の無駄、お金の無駄。世の中はありとあらゆる無駄に溢れています。私に限らず多くの人がどうにか無駄を排除したいと考えていることでしょう。企業人であれば、組織の無駄をできるだけ省きたいと考えるのは当然です。

しかし、そこには落とし穴が潜んでいます。果たして、「無駄」とは一体何なのでしょう。

## 無駄に関する「二つの基準」

〈こう問いかけるのは、数理物理学や渋滞学を専門とする、東京大学大学院工学系研究科の西成活裕（かつひろ）教授である。〉

ゴールデンウィーク明けの5月8日、新型コロナウイルスの感染症法上の分類が「2類相当」から「5類」に引き下げられ、世の中はようやく「日常」を取り戻すことになった。

しかし未曾有の疫禍を経験した以上、「かつてと同じところ」に戻るのはいかにももったいない。私たちは未知のウイルスと対峙し、新しい生活様式を余儀なくされたことで何かを学んだはずだ。であれば、コロナ前よりも賢くなっていなければならない。すなわち、グローバリズムにせつかれた「コストパフォーマンス至上主義」への回帰はあり得ないことになる。そこで無駄学の登場だ。〉

無駄を削れ、無駄をなくせ。とりわけ右肩下がりの現代日本においては、どこの企業・組織でも徹底的な無駄排除が進められていると思います。しかし、これが簡単に思えてなかなか難しい。それは無駄に関する「二つの基準」を押さえられていないからです。

## 無駄は条件によって変わる

例えば「受験生の読書」について考えてみましょう。高校3年生が受験とは直接的に関係がない自分の好きな本を読むことに没頭していたとします。その高校生が是が非でも東大現役合格を目指しているのであれば、その読書は無駄でしょう。しかし、浪人も構わないと考えているとすれば、多感な時期の読書は大人になった彼ないし彼女に大きな益をもたらしてくれるでしょうから、長い目で見れば決して無駄ではありません。

また、本の余白はどうでしょうか。文字情報を詰め込むという意味では、余白は無駄以外の何物でもありません。一方、その本を読んで思い付いたことを書き込むスペースとして、あるいは視覚的な読みやすさと考えると、余白はやはり無駄ではありません。

つまり、絶対的な無駄などというものは存在しない。無駄とは、条件によって変わる、あくまで相対的なものなのです。

## 不毛な社内議論が続いてしまう理由

では、何が無駄を規定するのでしょうか。それが「二つの基準」であり、具体的には「目的」と「期間」です。受験生の読書でいえば、目的が東大現役合格なのか長期的な人格陶冶（とうや）なのか、また期間は1年以内にやってくる受験までの短期間なのか、人生が終わるまでという長期間なのか。この二つの基準が定まらない限り、受験生の読書が無駄であるか否かは決められないのです。

企業であっても同じことです。目的は何なのか。ある部署の業績アップなのか、それとも企業全体の地域貢献度を上げることなのか。期間は来月の売り上げアップなのか、それとも5年後の赤字脱却なのか。この二つの基準が明確でないから、延々と不毛な社内会議が続いてしまう。何が無駄なのかが定まっていなわけですから当然の帰結です。

従って、無駄を排除するにあたっては、何をおいても二つの基準に関する合意を形成するところから始めなければなりません。これができていない限り、企業という船の航海中に障害物が現れた時、それをただよけ、また障害物が現れたらとにかくよけを繰り返すばかりで、どこに向かっているのか誰も分からない。それこそ無駄多き航海です。

部署ごとに仕事内容は異なるわけですから、最初はなかなか合意形成に至らないでしょう。ケンカ腰の議論になってしまうこともあるかもしれません。しかし、企業人全員に共通する目的が一つだけあります。それは自分がいる会社が潰れてほしくはない、ということです。部署間の利害調整がうまくいかずにもめた場合でも、この大元の目的に戻れば必ず無駄排除の合意形成は可能なはずですよ。

## コロナ禍で「隙間」が

それでは、ポスト・コロナ時代の企業・組織は無駄とどう向き合えばいいのでしょうか。

コロナ禍では、壮大な社会実験が行われたともいえます。3密を回避するために、強制的にソーシャルディスタンスをとることが求められました。電車でも1席分空けて座ったり、飲み会や仕事

そのものが減って時間的にも“空き”が生まれた。それまでは新自由主義的な考えに基づき、とにかく儲けられるだけ儲けようと、空間的にも時間的にも詰め込むだけ詰め込むことが良しとされる傾向が強い社会であったのに対し、好むと好まざるとにかかわらず“隙間”を作ることを強いられたわけです。

では、この隙間は無駄だったのか。文字通り隙間が生まれ、おしくらまんじゅうをしなくて済む電車がどれほど快適だったか。次々と会議や飲み会がなくなり、スカスカになったスケジュール帳を見てどんなに清々しい気持ちがあったか。残業がなくなり、空き時間ができて家族と過ごしたり、ひとりでゆっくりと考えたりする時間が生まれ、以前よりアイデアが湧いてきたという人もいたはず。そう考えると、新型コロナウイルスに強いられた隙間作りは決して無駄ではなかったといえます。

### 3割が遊ぶように進化したアリ

そしてこの経験を奇貨とし、これからの企業や組織には「3割の無駄」が求められると私は考えています。なぜなら、空間的にも時間的にも、詰め込み過ぎは脆（もろ）さと表裏一体だからです。

例えばアリの群れは、約3割が真面目にエサを運ばずにあらぬ方向に進んで“遊んで”います。1億年以上のアリの歴史の中で、それが集団として最も生き残りやすいと学んだからです。

全員が真面目にエサを運ぶ群れは「平時」には強い。しかし、そのエサ場が枯渇してしまった時は生き延びられない。一方、3割が遊んでいた群れでは、そのアリが偶然、別のエサ場を見つけて生き延びることができた。そうした経験を繰り返し、自然と3割が遊ぶようにアリは進化したと考えています。

### 働きづめの機会損失

渋滞もそうです。混雑時の抜け道情報を全員に教えると、みんながそちらに殺到して新たな渋滞が生まれてしまう。そこで全員でなく3割程度の人だけに教えると、元の道の渋滞も緩和され、抜け道も混雑しないことが分かっています。

昨年、159人もの死者が出ってしまった韓国の梨泰院（イテウォン）事故でもいかに無駄が大事なことが分かります。賑（にぎ）わいを是として街全体にギュウギュウに人を詰め込んだ結果、悲惨な事故が起きて逆に街に人が寄り付かなくなってしまいました。

企業も同じです。さまざまな組織を研究した結果、100年続いているような企業の多くがある程度の余裕を確保していることが分かりました。トラブルが起きず、イケイケドンドンの時は働かない社員は無駄かもしれません。ところが、予測不能な事態や業界内でのパラダイムシフトが起きた時に、普段はろくに仕事もせず遊んでいた社員が力を発揮する。「あっ、その新しいタイプの仕事に対応するなら、こんないい方法がありますよ。僕、仕事をサボって本ばかり読んでいたので、そっち方面には結構強いんですよ」といった具合に、「働かないアリ」と同じような役割を果たしてくれるのです。

### 成績の悪い社員が潤滑油に

そして、コロナ禍が改めて教えてくれたのは、自然界は平時ばかりではなく、必ず有事の時もあるということでした。ウイルスの猛威は収束しつつありますが、いつかはまた何らかの異常事態が発生するでしょう。その時に、真面目でせっせと働く優秀なアリのような社員ばかりの企業は、「新しいエサ場」を見つけることができない。

営業部員の中に、ひとりだけ成績の悪い社員がいる企業がありました。その社員の存在を無駄と考えてクビにしたところ、逆に全員の営業成績が悪化してしまった。聞くと、成績の良い営業部員だけが残った結果、みんなで足の引っ張り合いを始めたそうです。クビにされた営業部員は、成績は悪かったものの人間関係のプロで部員同士の潤滑油的存在だった。無駄を抱え込むことが実は無駄ではないといういい例でしょう。

## 「働かない社員がいない方が無駄」

そうはいっても、すでにカツカツの状態のうちの会社には3割のダメ社員を雇っている余裕などないと訴える企業人もいるでしょう。そこでもう一度、無駄に関する「二つの基準」に立ち戻ってみます。目的と期間。無駄を抱えるなんて無理という企業は、往々にして、例えば「今後2年間で株主の利益を最大化すること」などを基準にしがちです。社長の交代に限らず、異動は2、3年単位で行われることが多いからです。

しかし、その2年間、平時が続けばラッキーですが、有事となってしまうと「働かないアリ」がいないので対処できない。3年後に異常事態が発生しても同じことになります。つまり、無駄をゼロにすれば短期的には得をするかもしれませんが、長期的には損をするリスクがある。

「二つの基準」の目的を会社の存続、期間を2年間ではなく、5年、10年、50年、100年と可能な限り長く設定すると、働かない社員がいないほうが無駄なのです。設備投資と一緒に、損して得取れ  
の精神でなければ、結局、企業は存続できません。

## 全員が働きづめだと「急な発注」に対応できない

加えて言えば、平時であっても、3割程度の無駄・ゆとりがなければ「急な発注」には対処できません。社員10人の企業があったとして、全員が毎日精いっぱい働いているような組織では、「みんな忙し過ぎて、急な発注なんてさばけるわけがない！」となってしまう。10人全員働きづめの「詰め込み過ぎ」企業は、急な発注を取り逃がす。これを機会損失と言います。一方、2、3人の社員が余っていたら、彼らで急な発注をこなせる。

そして、急な発注とはたいてい対価が高いもので、結局は無駄が儲けを生み出してもくれるのです。やはり半年などの短期ではなく、中長期を期間の基準にすることが企業存続の鍵といえるでしょう。そう考えると、7、8人でできる仕事量で回していくことが、結局は儲かり、企業存続という目的の達成につながるのです。

## 少し無駄を抱える「準最適化」

従って、私は「最適化」という言葉を嫌っています。業務の最適化。確かに聞こえはよく、環境が一定であれば「10人を目いっぱい働かせる」ことを最適化と言うのは可能でしょう。



しかし、先ほども申し上げたように環境は必ず変化します。そして、ある環境で最適化を果たした企業は、往々にしてその他の環境には適応できません。つまり、その最適化はあくまで時限的なものに過ぎず、環境の変化を考慮すれば最適化でも何でもなく、むしろ不適化の道を歩んでいるとすらいえるのです。ですから、最適化の一手手前で少し無駄を抱える「準最適化」こそがベスト。これが私が導き出した結論です。サボる社員がいていいのです。

ポスト・コロナ時代を迎えつつある今、私たちは適切に無駄と向き合っているでしょうか。

## 賑わいを通り越して危険水域に

例えばインバウンドです。かつての活気をもう一度と、盛んにインバウンドの復調が喧伝されています。しかし、空港はすでにごった返し、有名観光地も外国人観光客で立錫の余地もない状況が生まれつつあります。

それもそのはずで、人々の観光に対する意欲はコロナ前に戻るどころか以前より増し、このままだとコロナ前の1.5倍の混雑が予想されているからです。コロナ禍で鬱屈（うっくつ）していた分、その反動で人々の欲望はさらに肥大化することが想定されているわけです。どこかに無駄、すなわちゆとりを作っておかないと、再び梨泰院事故のようなことが起きないとも限りません。人が集まる密度においても満員の7割くらいが限界で、これをわれわれは臨界と呼んでいます。臨界を超えると賑わいを通り越して危険水域に入ってしまうのです。

## 「一定の無駄を確保せよ」という自然からの警告

企業活動はどうでしょうか。経済を回すのは大切ですが、回し方、経済活動の戻し方が重要で、臨界をしっかりと見極めないと事故につながります。そして何よりも、これまで見てきたように3割の無駄を抱えながら進むのが結局は最も“効率的”なのです。にもかかわらず、ウイルスの猛威が収まると、また儲け至上主義に戻ってしまうのでしょうか。コロナ禍は、一定の無駄を確保せよという自然からの警告だったと思うのですが.....。

ちなみに、アリの群れから働かないアリを取り除いても、しばらくすると働いていたアリの中の3割が働かなくなるそうです。つまり、3割の無駄は自然界の摂理なのです。

人類の歴史はたかだか20万年に過ぎない。1億年かけて積み上げてきたアリの知恵には到底及びません。生物を見れば答えはそこにある。人間の浅知恵でギチギチ詰め社会に戻っている場合ではないと私は思うのです。

西成活裕（にしなりかつひろ）

東京大学大学院工学系研究科教授。1967年生まれ。東京大学大学院工学系研究科博士課程修了。数理物理学者。専門は非線形動力学、渋滞学。山形大学工学部助教授、ケルン大学理論物理学研究所（ドイツ）客員教授などを経て現職に。講談社科学出版賞と日経BP・BizTech図書賞をダブル受賞した『渋滞学』や、『無駄学』（ともに新潮選書）等の著書がある。

「週刊新潮」2023年5月4・11日号 掲載