

ニューノーマルを我々日本国民は作り出せるのか？

掲載日：2020年11月27日

早稲田大学大学院 経営管理研究科
准教授 樋原伸彦

ニューノーマルという語が最近よく口にされるが、ノーマル (Normal) は Norm (規範) からの派生語であり、ニューノーマルというからには、何らかの新しい「規範」が現れてきているのかどうか鍵となる。実際のところは、マスクをする、Social Distance を保つなどの「マナー」は目に見えて浸透しているが、「規範」とまで成熟しているかどうかは疑わしい。恐らく、COVID-19 のワクチンや治療薬さえ出来て社会的に通用するようになり、受け入れられたとしたら、マスクをする、Social Distance をとる、などは必要がなくなるだろう。その時点 (来年 2021 年中にはそうなるのではないかと筆者は予想するが) 以降、上記のようなマナーは必要がなくなるとすれば、それらのマナーは新しい「規範」とは言えないだろう。

その意味では、今使用すべき単語は、ニューノーマルではなく、ニュー「リアリティー」であるべき気がする。しかしながら、このニューリアリティーという言葉も問題含みではある。なぜなら、現在ニューリアリティーと論じられている事象も、コロナ禍がはじまって初めて現出したリアリティーとは言えないものがほとんどだからだ。New Realities というよりも、Underlying Realities という方がおそらくより正しいであろう。

いくつか例を挙げれば、

- 1) 在宅勤務：以前からもっと進められるだろうと言われてきていて、ようやくコロナ禍をきっかけとして、多くの企業で非常に積極的な推進がようやく始まった。
- 2) オンライン授業の提供：実は科目の内容によってはオンライン授業の方が教育効果は高いということはすでにかなり以前から知られていて、欧米でのオンライン授業の導入は我が国よりはるかに進んでいた。コロナ禍で、日本の大学も急にオンラインに舵を切らなくてはいけなくなり、その利点もようやく認識され始めた。
- 3) オンライン診療：医療機関でコロナ以外の一般患者がコロナに罹患するリスクを回避するために、急に認められるようになった。これまでもその有用性は散々論じられていたものの、日本医師会の慎重姿勢などによりこれまで浸透してこなかっただけである。

4) 病院経営問題：コロナ禍で、コロナ以外の疾患の患者が病院を訪れるのを躊躇するようになった結果、市中の病院の経営問題も改めて認識されることとなった。これも典型的な、underlying realities の一つである。極論すれば、これまでの日本の病院経営は、不急不要の患者が病院に来てくれることではじめて成り立っていたという真実が明るみになってしまったわけだ。医療費増大（ほぼ高齢化と軌を一にしていると言って良い）状況への対処の一つのやり方が見えてきたという意味で、国民全体の経済厚生を上げることが将来的にできるようになるかもしれない。

わずか4つの例だが、これらの事象を見ただけでも、必ずしも New ではないことはお分かり頂けると思う。恐らくは、Underlying (Hidden とも言える) Realities が現出してきた、という方が真実に近い。

上記のような状況から、筆者はコロナ禍を不幸な出来事と考える必要は全くないと考える。我が国で遅れていたデジタル化(DX)を推進せざるを得なくなった僥倖とさえ考えていいのではないかと思う。

もちろん、飲食あるいはインバウンドに多くを依存するビジネス・セクターは辛い状況にあることは確かだ。しかしながら、それらのビジネス・モデルがどれだけ Hidden Realities を認識していたのかを問う必要が、まさにこのタイミングであると思う。

上記の4つよりもより本質的な Hidden Realities も今回明らかになってきていると筆者は感じている。いくつか論じてみたい。

- 1) 家計消費の大衆化の更なる進展：「パンとサーカス」的な消費に日本経済がここまで依存していたというのは筆者から見ると非常にショッキングであった。飲食と娯楽・観光。これらからの良い意味での脱却が必要なのではと考える。各自が自分の消費構造を考え直せば、供給側もそれに対応してくるはずだ。自らの消費構造を見つめ直すチャンスが与えられたと考えるべきだ。Go To キャンペーンに人々が殺到する状況というのはまさにこの現在の消費傾向を象徴していて、少し痛々しい。
- 2) 個別一時救済か、ベーシック・インカムによる常時救済かの政策選択：1)とも関連するが、1)のような大衆的消費状況から消費行動に抜本的な変化を促そうとするのであれば、そのトランスフォーメーションの過程で、供給側は雇用調整に走らざるを得ない。そのプロセスで、当然のことながら、失業は生じざるを得ないわけで、その調整過程で、どれだけ、基本的人権たる最低限の経済厚生レベルを個々人に保障するのかという問題は政治的に極めて重要な課題となる。

毎月のベーシック・インカムの妥当な水準が5万円なのか、7万円なのか、10万円なのかは、議論にならざるを得ないが、コロナ禍はもとより、自然災害も頻発している昨今、個別の申請ベースでの所得保障のやり方の限界、高い事務コスト、そこに付随する不公平感、は無視出来ないレベルに既に至っている。Go To キャンペーンのように政府補助による消費の活発化で供給サイドを救済しようとする政策に対して、ベーシック・インカムは対抗案の一つとして考えられる。

- 3) 移動問題：コロナ禍が全世界的に発生する前から、今後の「移動」がどうなるのかという問題は議論されてきていた。つまり、1)自動車の自動運転、2)現在の飛行機での地球上での移動速度を遥かに凌ぐロケット型の超高速移動、などの技術革新が進む中、地球上の誰もが行きたいところへすぐ行ける状況というのが早晚実現されるのではないかという期待感が醸成されつつあった。

一方の極として、オンラインでの会議システムなどの浸透により、地球人のほぼ全ての活動に関して、自分の今の居所から動かなくても、その活動が目指す目的は達成されるようになるのではないかという予測も高まってきていた。コロナ禍が発生したことによって、後者の極が現実化したのが今の状況である。

Zoom を筆頭として、少なくともビジネスに関しては、これまでのように時間をかけて地球上を移動する必要が全てとは言わないまでも必要なかった、という共通認識は得られつつある。この認識の変化は、どこに住むべきかという各自の判断にも影響を与えつつあり、都市への人口集中が緩和する方向に変化するのではないかという期待も生まれてきている。地方再生の合理的な可能性も提供しつつあると言えよう。

- 4) 組織の溶解とパターナリズムからの決別：移動問題とも関係するが、気の利いたスタートアップ企業は本社オフィスを解約しているという。確かに、社長も含め従業員が自宅から仕事すればほとんど事足りるビジネス・セクターは多いだろう。そして、そのような構造の法人（会社）が出てくれば、従来の株式会社などの組織の問題が俎上に載ってくる。

その問題は既に大組織でも現出してきていて、Zoom での会議が頻繁になると、意思決定がフラット化してきていて、これまでのヒエラルキーに基づいた意思決定プロセスは必要ないだろうと誰もが感じ始めている。となれば、雇用という関わり方ではなく、事業に関わる全ての人が個人事業主というステータスでいいのではないかという議論も出てくるであろう。

終身雇用の本質的な意義が消え、いまだに根強い、組織の論理に従っていれば長期的には救済されるはずという信仰（パターナリズム）も力を失いつつある。正規 vs. 非正規の対立もこれによって発展的に解消していくだろう。また、これまでのパターナリズムが日本企業のイノベーションを色々な角度から阻害してきた可能性は高い。イノベーションの国際的な競争に立ち向かえるようになるかもしれない。

以上の議論から、とりあえず今我々が言えることは、Underlying Realities が認識されてしまった以上、この状況を果として、国民全体の経済厚生を高める方向に舵を切れるチャンスを与えられたと認識すべきである。そして、その方向への変化を促し、それが国民全体にとって良いことであるという共通認識が高まっていくことで、我々の行動及び判断が一定のコンセンサスに収斂して行く時、新たな真の「規範」を得ることができるようになるのではないだろうか。その時にはじめて、我々は高らかに、ニューノーマルの時代によりやく入ったのだ、と言えるようになると筆者は考える。また、この収斂まで、どのくらいの時間が我々の間で必要なのかも大きな関心事である。