

## チームワークの経済学： 助け合いの手引き

関口 格（経済研究所 教授）



ありがとうございます。関口です。今日はこういうタイトルで話をしたいのですが、まず最初に皆さんが思っている疑問について、つまりこの人は何者ですかということなのですが、京都大学経済研究所というところにいます。

今日は高校生の方が多いと聞きましたので、自分のことを言いますと、東京の公立高校で勉強しました。今は、経済学の1分野であるゲーム理論と呼ばれるもの、特に動学ゲーム理論と呼ばれるものについて、「尖端的研究」を行っている、そういうふうに自己評価をしています。このように書くとちょっと疑問に思われるかもしれないですね。漢字、間違えていないですかということなのですが、これから言うのはあくまでも個人の感想です。

フロントランナーと見なされる研究というのは、無数にある研究の中のごく一部です。これは認めなければいけないと思っています。これを逆に見ますと今は最先端と思われていないが、実は独創的で今後評価されるかもしれない、そんな研究は多数あると考えられます。私はそんな研究一般を「尖端」、つまり尖ったという漢字で表現しているわけです。あとは私自身の気持ちとして、自分からフロントランナーとはちょっと書けないですね。フロントランナーを気取って振り返って見たら、後ろ誰も走っていなかったという、先頭にして最下位ということで、ちょっと格好悪いですね。しかし尖ってやっていますということでしたら、これは自分がちゃんと尖ってやっていたら言えるわけです。ですので、私はこのようなものの言い方を使って、また研究の態度にも反映させています。

さて、さっき私、ゲーム理論と言いました。ゲームというと、皆さん囲碁とか将棋とかボードゲームを考えるかもしれないですね。ボードゲームもありなのですが、ボードゲー

### YOUは何者？

- 京都大学経済研究所の教員
- 東京都立西高等学校卒業
- 経済学の一分野であるゲーム理論、特に動学ゲーム理論について、尖端的研究を行う

### 尖端？先端？

※個人の感想です

- 最先端のものと認められる研究は、無数にある研究の中のごく一部
- 最先端と思われていないが、独創的で今後評価されるかもしれない研究は多数ある
- そんな研究一般を尖端と呼んでいる

※だいたい、自分からは「尖端」とは書けても「先端」とは書けない

ムのためだけの理論ということではありません。分析の対象は、自分が何をしたらいいのか決めようとするときに、他の人たちは何をするつもりだろうかというのをよく知っていないと、うまく意思決定できない場面一般です。

ボードゲームは本当にそのとおりなんです。自分がこうやる、相手はきょうこうやる、それに対して自分がこうやれば良い、だから自分は今こうやる。これが相手がいるときのやり方です。ちなみに今、自分が何をしたらいいのかを知るために、他の人が何をしたいかを考えるとと言いましたが、話は他の人たちだって同じはず。他の人たちも、他の人たちにとっていい意思決定をするために、私が何をしたいかを知りたいはず。

つまりここでは、何をしたらいいのかという、それぞれの人たちの問題が相互作用していると言えます。このような相互作用を我々は戦略的状況とよく呼びまして、その用語法によればゲーム理論は戦略的状況の科学と言うこともできます。

そんなゲーム理論ですが、その守備範囲はとても広いと言いたいです。実際に我々は全て社会の中にいて多くの人たちと関わって生きています。相手が何をするつもりか考えないわけにはいきません。

ですので、通常経済学の分析対象とならないようなものも含め、日常の意思決定の大半はゲーム理論の守備範囲に本当は入っています。例えば企業間競争。自分がどんな値付けをしたらいいのか、どんな新製品を出したらいいのか、ライバル企業の出方にももちろん依存します。ネットオークションでどういう額を入れるか、これもライバルが何人いそうか、品

## ゲーム理論とは

- 囲碁将棋のような、卓上ゲームのためだけの理論ではない！
- 分析対象は、自分が何をしたらよいか他の人たちのすること次第である状況
  - 卓上ゲームは確かにその通り
  - ゲーム理論とは「戦略的状況」の科学

## ゲーム理論の守備範囲は広い

- 人は誰でも、社会の中で多くの他人と関わって生きている
- (経済学的でないものを含む) 日常の意思決定の大半は、ゲーム理論で分析できる
  - 企業間競争
  - ネットオークションの入札行動
  - クラスメートづきあい

## 今日のお題：チームワーク

- 日常生活のあちこちにある
- 経済学の問題でもある
  - 職場でのチームワークを促進するのは、全世界の企業にとって一つの課題
- 助け合いや献身行動が見られる、美しい場面
- 損得勘定に基づく意思決定を分析する経済学とは遠そうな話だが...

## チームワークの経済学

- しかし当事者が、助け合い行動はめんどくさいと感じる場面もある
- やらないで済ませたいという誘惑
- クラスでの行事参加を例に取ると、
  - 「かったるい、やりたい人だけでやってよ」
  - 「仕切るのは大変、誰か代わって」

物のタイプ、いろいろなことに依存します。

またちょっと高校生の人たちを意識した言い方なのですが、クラスの中でのクラスメイト付き合いというのも守備範囲に入ります。今日のお題は先に言ってもらったとおり、「チームワーク」ということでして、これはもう日常生活のあちこちにあります。クラスメイト付き合いにだってチームワークはあるでしょう。そしてこれは経済学的な問題でもあります。チームワークというと、例えば日本人のチームワーク傾向とか、あるいは例えば日本のスポーツチームとか、ナショナルチームとかのチームワークとか言いますが、では外国人の問題ではないかという決してそんなことはなくて、職場でチームワークを促進しようというのは、今や全ての世界の全ての企業にとって、一つの課題になっています。

またチームワークという言葉とよく結び付くのは、助け合いですとか、献身行動ですとか、麗しい気分させられるタイプの行動です。一方経済学はと言いますと、これは損得勘定に基づく意思決定を分析する学問ですから、なんかさっきの麗しい話とは遠い学問のように思います。

しかしこれが今日のポイントなんですけれども、当事者にしてみれば、助け合い行動を面倒くさいと感じる場面もあるのではないで

しょうか。その場合やらなくて済ませたいという誘惑がきっとあります。クラスでの行事参加というのを例に取ると、人によってはそんなのかったるい、やりたい人でだけでやってよと思うかもしれないですね。

でも、じゃあその人が、やりたい人と思っている人が実はどう思っているかという、仕切るの大変、誰か手伝ってくれないかなと思っているかもしれない。今、私が言いたいの、それぞれの人がチームの中でそれぞれのワークを抱えていて、その中には、面倒くさくてやらないで済ませたいと思うようなものが含まれているということです。これは場面それぞれ、人それぞれなのです。

## チームワークの経済学

- ポイントを経済学的に述べると、個人とチームの損得勘定がずれている状況
  - 当事者は、めんどくさいので損
  - しかしチームは、他の人がとても助かるので得
- 経済学者が興味を持つ場面
  - 助け合いを実現できないか？

## 人は規律があれば協力する

- ところで、勤め人が会社でちゃんと働くのは、会社に対する協力である
  - だってサボった方が楽だから
- 働く理由は（たぶん）、サボったら査定に響いて給料が下がり、トータルで損をするから
- 査定が規律となり、サボる誘惑に負けるのを防いでいる

## 人は給料なしで協力する？

- しかし、クラスメートづきあいのような多くの状況では、お給料のようなものはない
- では、どうやって協力する？
- ゲーム理論のこれまでの発展は、この問題にそこそこうまく答えてきた
  - わたし自身の研究トピックでもある

経済学者ですから、こういうのを経済学の用語で述べようとする、結局ポイントは個人の損得勘定と、チームの損得勘定がずれているということです。まず当事者は面倒くさいので助け合い行動が損だと感じます。しかし他の人がとても助かるので、その人は損かもしれないけど、チームとしては得だと判断します。だからチームと個人で損得勘定がずれているのです。

そして経済学者は、そんな損得勘定がずれる場面にとっても興味があります。なんかうまくやって助け合いを実現できないだろうか、そういうふうに考えるのです。

ちょっと話をずらしてみまして、例えば勤め人が会社でちゃんと働くという現象を例に取ってみます。これはよく考えると会社に対する協力で、会社を助けている行動だと考えられます。だってサボったほうが楽ですから、やらないでいいと言われたらたぶんやらないことです。

じゃあそんな中で働く理由はと聞かれますと、たぶんですけども、サボったら査定に響くとか給料が下がるとか、結局トータルで損をする展開が待っているのでしょう。言い換えるところでは査定というものが規律になっていまして、サボる誘惑に負けるのを防いでいる。

言い換えると損得勘定で動かされる人間というのは、規律をちゃんと与えて損得勘定を調整してやれば、チームワーク的行動を自分から選ぶかもしれないのです。しかし会社ではないクラスメイト付き合いのような多くの場面で、給料のようなものではありません。じゃあどうやって、特に損得勘定の発想を使って、協力が実現したりするのでしょうか。

ゲーム理論、あるいはそれに基づく経済学のこれまでの発展というものは、この問題にそこそこうまく答えてきたと、私自身は評価しています。また私自身の研究トピックでもありますので、今日はそのへんの話をしてみたいと思うのです。

じゃあ、その協力行動のゲーム理論的説明ということなんですけれども、ここでキーワードにあげたいのは、長期的関係というものです。つまりクラスメイト付き合いは典型的ですけども、今日一回限りではない、何日も何日も、何カ月も一年以上も続くものです。

そんな関係の中で、今日たまたまサボる誘惑が強くて、それに負けてしまったとすると、明日からとても気まずくなるかもしれないで

すね。あるいは悪い評判が立って困るかもしれないですね。本当にそうなるかは知らないのですけれども、今だけではなくて将来のこともきっちり考えている人だったならば、今日の誘惑に負けて、明日以降気まずくなったらトータルでは損をするかもしれないから、今日怠けずに頑張ろうと思うかもしれませんね。

つまりここでは、明日からまずいことになるかもしれないという心配が、査定の代わりに

### 協力のゲーム理論的説明

- キーワードは、長期的関係
- クラスメイトづきあいは、今日1回限りではない長期的なもの
- 長期的関係の下で今日サボる誘惑に負けてしまうと、明日からとても気まずくなる・悪い評判が立って困るかも



果たしています。こういうものの考え方による協力の理論というのは、自発的に協力したい心、道徳心とかそういう麗しいものが原因ではないので、その分ちょっと即物的であり、生々しい説明の仕方になっています。

しかしこの考え方は利己的な誘惑に負けやすい個人ですら、社会の中で協力するかもしれないという可能性を、損得勘定という、ある意味はっきりした論理で示していますので、私自身はこれは強力な議論だと感じています。

ところで、この議論をもうちょっと掘り下げていきたいんですけど、こういうやり方で協力させようとしようと思ったら、今日当事者が直面している誘惑を上回るぐらいに、将来まずい展開になると知っておかなければいけないわけですね。気まずくしたり、悪い評判を立てたりということがなければいけないわけです。

こういうのは一言で言うとお仕置きです。お仕置きを用意しておかなければいけないのです。またお仕置きはその言葉が物語るとおり、厳しくなければ規律にならないんですけども、実行可能でなければそれはそれで問題です。つまり実行可能ではないお仕置きは単なる空脅しで、いざやろうとしたときに当事者たちはやりたくないかもしれないので、そんなことを先読みされてしまうと、誘惑を抑える力にはならないだろうと考えられます。

ではちょっと具体例で考えてみたいんですけども、財政的にややピンチな会社があったとします。だから従業員はいるんですけど、なんかクビにしたいなとか、あるいはなにか理屈をつけて給料をちょっと減らしたいとか、そういうような誘惑を持っているとします。社員の側が一人じゃ弱いですから、労働組合みたいなものを組織しておいて、戦う態勢を整えておくわけですけども、そのときに組合は一体どんなスタンスで臨んだらよいかということです。

ここで実際に組合はどうするかということを考えたときに、二つぐらいあると思いますね。一つは単にサボって、本来やるべき仕事からちょっと手を抜くというような感じで、会社にちょっとダメージを与えるということです。

もう一つはもっと過激で、打ち壊しまたは暴動ですね。なんかもう機械ぐらい壊しちゃうと、場合によってはそんなこともやってしまう。

### 協力のゲーム理論的説明

- 今だけでなく将来のことも考慮する人ならば、今日の誘惑に負けずに協力するかもしれない
- ここでは、明日からまずいことになるかもという心配が、査定の役割を果たす
- 利己的な個人でも協力する可能性を論理的に示すので、強力な議論

### 協力上手はお仕置き上手

- これがうまくいくためには、今日の誘惑を上回る程度に、将来まずい展開が待つてなければならない
  - 要するにお仕置き
- お仕置きは厳しいだけでなく、実行可能でなければならない
  - 実行可能でないお仕置きは単なるカラ脅しで、誘惑の抑止力にならない

これをそれぞれの側で評価してみますと、まず会社は、サボるよりも打ち壊しを食らったほうが痛いです。なので打ち壊しのほうがダメージが大きいという意味で、効くお仕置きだと考えられます。

次に組合は、ただ何もしないでサボっているほうが、道具を持って積極的に壊しに行くよりも楽なはずです。打ち壊すにも頑張ると同じくらい手間がかかり、やらずに済ませたいという誘惑はあるわけです。言い換えますと、打ち壊しは実行しにくいお仕置きだと考えられます。

なので、会社のブラック化を防ぐために組合が戦術を考えるとときにポイントになるのは、何もしません戦術で誘惑を抑えることができますかとか、打ち壊しでしか誘惑を阻止できないときに、組合がそれを実際に実行できますかとか、そういった問題に依存するということになります。

これは要するに協力の理論であると同時に、どういうお仕置きなら実行できるのかというお仕置きの理論にもなっていて、協力部分とお仕置き部分の同時決定的に話が進むというのが、この理屈の一つのポイントです。

ちょっとこれ、今のお話だけで済めばいいんですが、せっかくこうやってお話しする機会をいただきましたから、ちょっとデモンストラーションとして経済学者がこんな状況をどういうふうに分析しているのかというのを、とても簡単に説明したいと思います。ただ一番退屈な箇所なのでちょっと辛抱して聞いてください。

まずやり方なのですが、状況を大胆に数値化することですね。こういうことをいうと皆さん思いますね、大胆にやるんです

### 例：ブラック企業への逆襲

- 財政的にややピンチで、レイオフや給料不払いの誘惑に負けそうな会社に対して、労働組合はどんなスタンスを取るべき？
- 有力な争議戦術は二つ
  - 怠業（サボる）
  - 打ち壊し

### 例：ブラック企業への逆襲

- 会社は、怠業よりも打ち壊しの方がダメージが大きい
  - 打ち壊しは、効くお仕置き
- しかし組合にとっては、打ち壊しよりも怠業の方が楽
  - 打ち壊しは、実行しにくいお仕置き

### 例：ブラック企業への逆襲

- よって、会社のブラック化を防げるかどうかは、
  - 怠業戦術で誘惑に勝てるか？
  - 打ち壊しでしか誘惑に勝てないとき、組合はそれを実行できるか？などの問題に依存
- 協力の理論であると同時に、お仕置きの理論でもある

### デモ：ブラック企業vs.組合

- 経済学者がこんな状況をどう分析するのか、簡単に説明します
- まず状況を、大胆に数値化
- 大胆でよいんですか？
  - よくないかもです
  - しかし、数値化しないで漠然と分析したら、全く收拾がつかない

かと、大胆でいいのですかということですね。それに対する私の率直な回答は「よくないかもしれない」です。だけれど何も大胆に数値化しないでただ漠然と分析しようとしたら、全く收拾がつかないのです。だからこれはもう一つに決めてやるしかないのです。これが経済学者のやる分析の一つの基本的な態度です。

次に、そんな調子ですから、いろいろ大胆にやります。選択肢とかももう絞り込んでいます。会社はもうブラック的に行動するか、ホワイト的に行動するかの二択だとしちゃいます。二択でいいんですか？よくないかもしれないですけど、そうしないと收拾がつかないからです。

組合はもう三択ぐらいにしましょう。頑張るか、サボるか、打ち壊すかのどちらか。数値化の発想も決めます。会社はブラックかホワイトかどちらがいいですかと言われたら、それはブラックのほうがお金を払わないでいいから楽ですよ。だからブラックのほうが単純にいいです。組合は、ホワイトのほうがいいです。

組合の行動については、会社はやっぱり自然な話ですけど、頑張る、サボる、壊すの順に望ましいでしょう。組合もホワイト相手だったら、頑張りがいがありますから、きっと頑張る、サボる、壊すの順番になるのではないのでしょうか。壊すは面倒くさいですから、最下位のはずです。

こんな感じでそれぞれの行動の選び方、会社はブラック、ホワイト二択、労働者は頑張る、サボる、壊すの三択に応じた表を作り、表のおりの利得のもらい方だとする。会社は黒で書いた数字をもらい、組合は赤で書いた数字をもらいます。もう、そんな風に決めて

### ブラック企業vs.組合のゲーム

- 選択肢も絞り込む：
  - 会社は、ブラックとホワイトの2択
  - 組合はがんばる・サボる・こわすの3択
- 数値化の発想も決める
  - 会社はブラックがホワイトよりよいが、組合はホワイトがブラックよりよい
  - 会社はがんばる・サボる・こわすの順によく、組合もホワイト相手なら同じ順番で評価

### ブラック企業vs.組合のゲーム

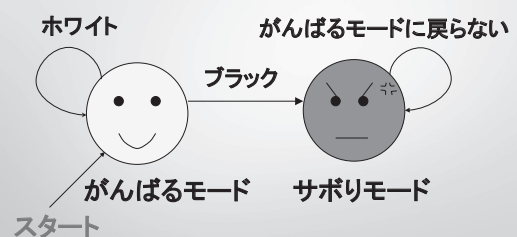
	がんばる	サボる	こわす
ブラック	2, -1	0, 0	-1, -1
ホワイト	1, 2	-1, 1	-2, 0

- それぞれの行動の結果、上の表の通り金銭的利得をもらう、という状況が日々続くと想定（長期的関係）
  - 組合は、ブラック相手に頑張っても仕方がない、と想定

### ブラック化阻止戦術の設計

- 次に、会社がホワイトを続けたいくなるよう、組合のやり方を考える
- 例えば、サボってお仕置きする方法
  - 一度でもブラック化したら、あとはずっとサボり続ける
- こわしてお仕置きする方法もある
  - ブラック化したら次の日にこわすが、次の日ホワイト化したら許して元に戻る

### 図解：サボってお仕置き



しまうのですね。こういうのを毎日やるんだというふうに考えます、長期的関係ですから。

表の一つのポイントですが、組合はブラック相手ならばサボるが一番よくて、頑張ると壊すはどちらも悪いというようにして、ブラック相手に頑張っても仕方ないことを表現しました。こんなふうにするのです。

さらに、会社がホワイトを続けたいくなるような組合のやり方というのも考えます。だから

ブラック化阻止戦術の設計という話ですね。さっき二つ言いました。まずサボってお仕置きする方法。具体的にどうしたらいいでしょうか。これももう一つに決めてしまいます。

今回考えたいのは、一度でもブラック化したらもう後は知らんということで、以後ずっとサボり続ける。壊してお仕置きする方法もありますね。その場合はブラック化したら次の日に壊すのですが、次の日にホワイト化したら許して元に戻るというふうにします。

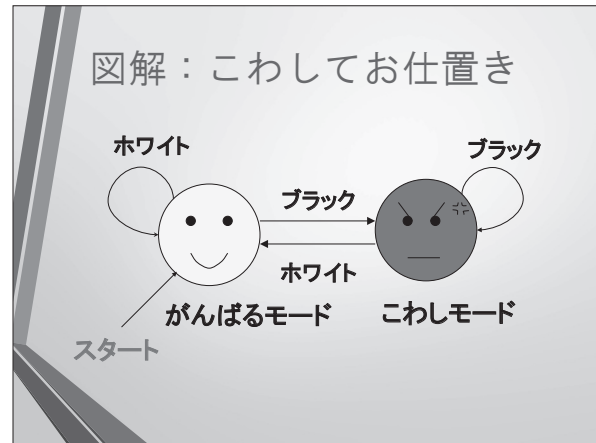
ちょっと重要なのは元に戻る可能性を用意していることで、つまりさっきのときみたいにずっと続けようとする、壊すのが組合側も面倒くさいので、それはもう実行不可能だろうということです。実行できそうな範囲で考える、というような感じですね。

図解してみました。サボってお仕置きというのは、始め頑張るモードからスタートして、ホワイトならいいのですが、ブラック化したらサボりモードになって、図の顔がちょっと怒っていますね。頑張るモードに絶対に戻らないというような、ちょっと陰険かつ非情なプレイの仕方です。

壊してお仕置きは頑張るモードからスタートして、ホワイトならいいのですが、ブラックだったら壊しモードに行きますね。図の顔が真っ赤になって、本当に怒っています。壊しモードに入った後は、ブラックが続いていると、ずーっと怒ったままなのですが、ホワイト化したら許して元に戻ると、そんな感じです。

それぞれの阻止戦術が効くか効かないかというのを、後は損得勘定で計算します。計算結果をまとめたものを簡単に紹介すると、それぞれの戦術が効くかどうかは、会社が将来を重視する程度次第ということですね。

今回は2つともそれなりに厳しいお仕置きを用意していますので、将来をとっても重視する会社相手ならば、どちらでもブラック化を阻止できるという結果になります。ただ興味深いのは、2つのやり方の比較です。やってみますと、サボってお仕置きというやり方で



### 分析結果の簡単な紹介

- それぞれの阻止戦術が効くかどうかは、会社が将来を重視する程度次第
  - それなりに厳しいお仕置きなので、将来を重視する会社相手ならばブラック化を阻止できる
- 両戦術の比較も可能：実は、サボってお仕置きでブラック化を阻止できるときは、こわしてお仕置きでも阻止できる



ブラック化を阻止できるならば、壊してお仕置きでも阻止できるということが分かります。

さらにサボってお仕置きだとブラック化を阻止できないんだけど、壊してお仕置きだと阻止できるというような場面があるということも示せます。二つ組み合わせますと、実行しにくいんだけど、効くお仕置きである壊してお仕置き戦術のほうが、有効だということです。サボってお仕置きでうまくいくときは、必ず壊してお仕置きでもうまく行って、壊してお仕置きのほうがうまくいく場面があるというのですから、なんとというか戦術として勝っています。

実用的なまとめ方をすると、手短にお仕置きをして、後腐れなく元に戻るという態度が有用なんじゃないかと、そんな感じの解釈が成り立ちます。

ここまでの話は、長期的関係にあるチームならば、協力が実現するかもというのを可能性として述べているだけで、本当に実現するかどうかは別問題です。実際にさっきの例で、会社はブラック化しちゃって、社員ももうそれを見越して何もしませんという無気力な会社の状態というのも、ゲーム理論的には変じゃない結論と言えます。

だからせっかくなので今回の教訓を活かして、何か協力を促すようなことはできないかというのを考えてみたいと思います。こちらへんは実践編みたいな話なので、現場が研究者の机上の空論どおりに動くかどうかというのは正直未知ですけど、こういう考え方もあるというのを見せたいです。

1番目、声を出していきましょうということですね。例えば「さあ、今日も助け合っ  
ていこう!」。取りあえず自分は助け合いモードを実現させる気持ちがあることを示そうというものです。でもこれは自分がリーダーとかだったらそれでいいのですが、何かいきなり新入りがこれを言うと生意気ですね。でもじゃあ新入りさんには、新入りさんの言い方があって、例えば「頑張りますので、よろ

## 分析結果の簡単な紹介

- 更に、サボってお仕置きだとブラック化を阻止できないが、こわしてお仕置きだと阻止できる場面がある
- 実行しにくいけど効くお仕置きであるこわしてお仕置き戦術の方が、有効な戦術である
- 手短にお仕置きして、後腐れなくもとに戻る態度の有用性

## 発展トピック：協力を促す

- ここまでの話は、長期的関係にあるチームならば、協力が実現する可能性がある、ということ
- 本当に実現するかどうかは別問題
  - さっきの例で、会社はブラック化し、社員はサボる状態も、ゲーム理論的には十分ありうる
- 今回の教訓を、どう活かそうか?

## 方法①：声を出す

- 「さあ、今日も助け合っ  
て行こう!」
  - 助け合いモードを実現させる気があることを、自分から示す
- これが上から目線に感じるなら、「がんばるのでよろしくお  
願いします!」
  - 控えめな表現でも、助け合いを実現したい気持ちは述べられる

しくお願いします。フォローをお願いします。』

このような控えめな表現でもチームとして進みたい方向や、助け合いを実現したい、そういう気持ちは述べられます。こういうのが一つのうまいやり方になるかもしれません。

2番目は、強引にチームにするということ  
でして、私が具体例に挙げたいのは駅伝競走、  
要するに長距離走りレーですね。箱根駅伝っ  
てありますけど、あれは日本最初のオリンピッ  
ク選手である金栗四三さんが提唱して、実現  
した企画であるというふうに言われています。

金栗さんのもともとの狙いは、自分がオリ  
ンピック選手として参加した種目であるマラ  
ソン競技の振興ということ。良い選手を  
たくさんつくりたいというのが狙いなので

けど、そのときチーム形式にしたらどうでしょう。チームワークということで、みんな頑張っ  
て助け合って、結果的にみんないい選手になるかもしれないですね。例えばチームでやると、  
誰かが良いトレーニング方法に気付いた場合、それをみんなに取り入れて、みんな一斉に良  
くなるということになります。というふうに、チーム形式にしておくと効果が何かとでかい、  
そして狙いを実現させることもできます。

あともう一個言いたいのは、これを合わせ  
技したようなこともできるでしょうというこ  
とで、具体例に取りたいのは飛行機の定時運  
航です。飛行機がちゃんと時間に遅れずに  
ゲートを出ることができるかどうかという話  
は、これはもう航空会社と乗客のチームワ  
ークです。本当にそうとしか言いようがありま  
せん。

実際、定時到着率世界一を日本航空が達成  
したときに、あるネットメディアの取材に対して関係者が言っています。「お客さまの協力な  
しでは、定時到着率1位を獲得することは絶対にできません」

それは結論の方向性としては間違いないので、ただちょっとそれにしても気になる  
のは、協力なしでうまくやるのは不可能というのは分かるんですけど、数値化できていない  
ですよ。どのくらいお客の協力が大事なのか、数字で見るのが難しいと思っていたのです  
けども、最近ちょっとすごいデータが手に入りまして、これですね。

新型コロナのせいで、旅客需要というのはもう激減したわけです。お客がいないフライト  
が飛ぶというようなことになったのですが、その時期、2020年4月とか緊急事態とか出て

## 方法②：強引にチームにする

- 駅伝競走（長距離走りレー）の例
- 箱根駅伝は、金栗四三氏（日本初のオリンピック選手）によって創設された
  - そもそもの狙いは、マラソン競技の振興
- チーム形式にしてチームワークを実現させれば、みんな頑張っってよい選手になれる

## 方法③：①と②の合わせ技

- 飛行機の定時運航の場合
- 定時運航は、航空会社と乗客のチームワークといえる
- 日本航空が定時到着率世界一を達成したときの、関係者のコメント：「お客さまの協力なしでは、定時到着率1位を獲得することは絶対にできません」

※ITmedia社のオンライン記事より引用

いる時ですよ、この時の定時運航率というのはもう驚異的な数字になっています。

ちょっと次のページで大きくしてお見せします。これなのですけど、トップなんて百パーセント、これは本数が少なすぎるからですが。ちなみにコロナ前で通常の年だった2019年度は平均が88.91ですから、要は90パーセントならば平均以上なんです。それに対して、このコロナ禍の時代においては平均が98パーセントくらいで、もう驚異的です。ですので言い換えますと、お客は定時運航の妨げではないかというのが、この数字からちょっと見えています。

こんな数字が出るとは航空会社も思わなかったかもしれないのですが、現場はそういう感覚を持っていそうです。そこでどんな戦略を取っているかといいますと、定時運航率上位を達成しますと、ウェブページでそのことを大々的に言うのですが、そんな中にお客への感謝を述べています。ありがとうございますと書いてあるサイトがこれです。つまりお客さまにさらに協力していただくために、声を出しているというふうに私は思っています。

あるいは最近ではスカイマーク社が定時運航率、国内では3年連続一位というのをやっているのですが、そのときにやはりさっきと同じ調子で、乗客への感謝に加えて述べました。『私たちは安定した高い定時運航率によって、お客さまの時間を大切にしています』この発言を私がいいなと思うのは、スカイマーク航空側は、自分の役目を明確化していますね、この言い方で。お客と会社のチームワークなのだという図式を明確にして、さらに定時運航という助け合いを実現させてい

## データ：定時運航とお客さま

- 新型コロナで旅客需要が激減した間、定時運航率は驚異的に上昇

順位	航空会社名	2020年4～6月	2019年度通期
1位	エアアジア・ジャパン	100.00	85.58
2位	スカイマーク	99.30	95.02
3位	エアドゥ	99.20	93.13
4位	スターフライヤー	98.99	94.72
5位	ソラシドエア	98.82	91.66
6位	全日空	98.53	88.53
7位	日本航空	98.46	89.55
8位	日本トランスオシャン航空	98.42	87.95
9位	ピーチ	95.55	78.41
10位	ジェットスター・ジャパン	95.18	79.90
11位	春秋航空日本	94.94	80.77
	平均	98.41	88.91

出典:国土交通省

2020年4～6月期定時運航率ランキング(単位:%)

順位	航空会社名	2020年4～6月	2019年度通期
1位	エアアジア・ジャパン	100.00	85.58
2位	スカイマーク	99.30	95.02
3位	エアドゥ	99.20	93.13
4位	スターフライヤー	98.99	94.72
5位	ソラシドエア	98.82	91.66
6位	全日空	98.53	88.53
7位	日本航空	98.46	89.55
8位	日本トランスオシャン航空	98.42	87.95
9位	ピーチ	95.55	78.41
10位	ジェットスター・ジャパン	95.18	79.90
11位	春秋航空日本	94.94	80.77
	平均	98.41	88.91

出典:国土交通省

## データ：定時運航とお客さま

- お客は、定時運航の妨げ？

順位	航空会社名	2020年4～6月	2019年度通期
1位	エアアジア・ジャパン	100.00	85.58
2位	スカイマーク	99.30	95.02
3位	エアドゥ	99.20	93.13
4位	スターフライヤー	98.99	94.72
5位	ソラシドエア	98.82	91.66
6位	全日空	98.53	88.53
7位	日本航空	98.46	89.55
8位	日本トランスオシャン航空	98.42	87.95
9位	ピーチ	95.55	78.41
10位	ジェットスター・ジャパン	95.18	79.90
11位	春秋航空日本	94.94	80.77
	平均	98.41	88.91

出典:国土交通省

## 定時運航のチームワーク

- 近年、定時運航率上位を達成した航空会社は、乗客への感謝を述べている
- お客の協力を促すため、声を出す



いつも定時出発へのご協力ありがとうございます。

(※ANAウェブサイトより)

こうと、そんなふうに私は思っています。

時間が迫ってきましたので、まとめに入りたいと思います。協力を促す行動のポイントということについて結構述べてきました。基本的な態度は幾つかあります。まずは自分が協力的であると。これはまずは基本です、第一原則です。また相手の逸脱的行動には厳しく臨んだほうがよいということです。手短に効果的にお仕置きをすると、そういう用意を

しておくチームとしては引き締まるかもしれないということです。また声を出したり、あるいはチームなんだということを意識させたりするというのも重要ということですね。

これらのポイントを頭に入れて、皆さんも自分たちの実生活の中で助け合いを実現することができたら、私としては嬉しいなと思います。

ということで「レッツ協力！」というのを結びにして、最後は英語でまとめてみました。どうもありがとうございました。(拍手)

### 定時運航のチームワーク

- 2019年、定時運航率3年連続国内1位を達成したスカイマークは、乗客への感謝に加えてこう述べた：「(冒頭略)安定した高い定時運航率により、お客様の時間を大切にしています」
  - 自分の役目も明確化し、チームワークの図式を強調

### まとめ：レッツ協力！

- 協力（を促す）行動のポイント：
  - まず自分が協力する
  - 相手の逸脱的行動には厳しく臨む
  - 声を出したり、チームであることを意識させたりするのも重要
- これらポイントを頭に入れて、レッツ協力！