

政府主導による働き方改革法案が4月から施行された。今回は、働き方改革の一環として可視化による経営革新を押し進める可視経営協会代表理事の石橋博史氏と、常に問題意識を持って核心に迫るジャーナリスト田原総一郎氏のスペシャル対談をお送りする。働き方改革の本質と問題点について、意図のない意見交換をしていただいた。

困難にぶつかった時、それを面白がれるかどうか

田原

石橋 早速ですが、今年の4月から働き方改革関連法が施行されました。中小企業は来年からの適用となりますが、企業は変革を迫られることとなります。

田原 まず、生産性の問題。かつては日本のTOPを走っていた日本の生産性は今世界で28番目です。先進国でこんなに低い国はない。何でこうなってしまったか。日本は政府も企業も何もやっとな。

石橋 企業に関して言えば、経営者が既成の概念に捕らわれてしまっただけで、なかなか改革が進んでいないということなんだと思います。IT化に関しては何にそういって傾向が見られます。

田原 そう、AppやGoogle、Facebookのような企業が日本では出てこない。日本にはアメリカのシリコンバレーのようなものがない。そういうところにも、日本では人工知能(AI)の技術者が

田原 うん。でも、それを実行するには経営者の決断が重要になる。以前、松下幸之助さんに「役員にするにはどんな人がいいか」と聞いたことがある。彼は「難しい問題にぶつかった時、それを面白がれるかどうか」と言った。僕もそう思う。IT化を進めようとする経営者はそういう資質が求められる。

石橋 その通りです。働き方改革は経営が進める改革そのものなんです。企業はまず役割を決め責任を、分担を決め権限を明確にする必要があるんです。これは制度の問題。古からの慣習が邪魔している。

田原 これまでの企業は、それがちつとも直らない。どんな技術を使っても、経営者の意識が変わらなければどうしようもない。政治家はやる気ないしね。やっぱり一番の問題は日本の経営者。けんかせずに無事に務めるのが一番だと思ってる。ことなかれ主義ですよ。これは。

石橋 でも、働き方改革法案が施行された今、そうばかりは言っていない。特に来年から適用対象となる中小企業には死活問題になるんじゃないかと。経営者の意識改革はますます重要になってくる。

田原 働き方改革は意識の改革というわけだ。

田原 経営者の問題は、そういうことだと思っただけじゃあ社員はどうするの、会社はどうするの、とこの問題もある。

石橋 今の多くの企業には、「社内共通語が



石橋博史 可視経営協会代表理事

働き方改革は意識の改革だ。



石橋博史 可視経営協会代表理事

1962年から24年間、自動車機器メーカーに勤務。86年、株式会社システム科学を設立、代表取締役就任。2010年、P・F・ドラッカーに認められた『業務プロセス可視化法およびチャート作成システム』で特許を取得。11年3月、一般社団法人可視経営協会を設立、代表理事を務める。著書に『最少人数で最強組織をつくる』（ダイヤモンド社刊）など多数。

可視経営協会 代表理事
石橋 博史氏

ジャーナリスト
田原 総一郎氏

対談

改革の両輪は AI化と社員の多能化

石橋

ない」という問題があるんですよ。

田原 あ、それはある。僕の知っているある有名な自動車メーカーにはそれがなかった。それで今あんなことになってる。今、大きな問題として「過労死」というのがある。これに関してどう考えるか。

石橋 それに関して言えば、悪い意味でのセクシオナリズムがあるからなんです。本部は本部、そっちの部はそっちの部、みたいな。でも、そういう問題も解決する方法はある。それはオン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)です。いろいろな職場や職種を経験学習することで、その人の多能性を養うことができ、また、自分が何をしなければならぬかが分かる。

田原 実務と訓練が大事というわけだ。

石橋 人材を社内ですらに生かして切っているか、適切な人員配置が行われているか。ちょっと話が逸れましたが、OJTがちゃんとできているか。

田原 SONYの盛田昭夫さんが言った。企業は付加価値のあるものを作るのが使命だ。マーケットにないものを作るべきだ。でも、今はそれがなくなってきた。

石橋 OJTが徹底していないから情報が偏ってしまふ。先ほども言った共通語も生まれにくいし、そもそも消費者インサイトも生きて来ない。だからユニークな商品が生まれない。

田原 でも、現場がいくらOJTの必要性を訴えても、上が動かないとどうにもならない。やっぱり経営者の問題ということになる。トップが決断しなければダメという話。

石橋 トップが動かぬ企業は動きませんから。基本的に日本の企業はトップダウン。でも、私も現場からの改善を上に提案して実施を促すボトムアップ方式の改革も推進しているんです。

田原 結局困るのは現場だから。今、日本の企業の内部留保が約440兆円あると言われている。そのお金を有効に使って経営革新をやらないとダメだと思う。昔は「危ない事には金を出さない」と言っていたけど、今は「危ならぬならぬように金を出さ」という発想に切り替えないと。



田原総一郎 ジャーナリスト

1960年、岩波映画製作所入社、64年、東京12チャンネル（現テレビ東京）に開局とともに入社。77年にフリーに。『朝まで生テレビ!』『サンデープロジェクト』（テレビ朝日系）でテレビジャーナリズムの新しい地平を拓く。『朝まで生テレビ!』（テレビ朝日系）、『激論!クロスファイア』（BS朝日）の司会をはじめ、テレビ・ラジオの出演多数。