

現場の課題を可視化、社内共有

橋下徹 日本働き方会議名誉座長

×

動き出した 
働き方改革

石橋博史 日本働き方会議代表理事

政府の働き方改革を後押しし、新しい時代の「働く仕組み」を提示する日本働き方会議が4月1日に産声を上げた。コロナ禍による緊急事態宣言下で組織の基盤を構築してきた日本働き方会議がいよいよ本格的に活動をはじめ。働き方改革は今後の日本経済の発展を促す上で必須の施策だ。日本の働き方の問題点や今後のビジョンについて、日本働き方会議の名誉座長に就任した橋下徹氏と同代表理事の石橋博史氏が、東京―大阪間をつないだウェブ会議システムを活用して意見交換を行った。

⑤リモート対談に臨む日本働き方会議代表理事の石橋博史氏
⑥リモート対談に臨む日本働き方会議名誉座長の橋下徹氏



マクロとミクロで具体策を

石橋「今回は、日本働き方会議の名誉座長をお引き受けいただき、本当にありがとうございます」

橋下「いえいえ、こちらこそ、ありがとうございます」

石橋「早速ですが、現在のコロナ禍で日本の働き方が激変しました。折しも、政府が『働き方改革』を推進している中、橋下さんは今の状況をどうごらんになりますか」

橋下「まず、こういう状況だからこそ、働き方改革を強力に推し進めるべきだと思います。感染拡大を防ぐには、通勤、会議、出張などこれまでの働き方では当然の前提となっていた『人との接触』をできる限り控える新しい働き方が求められるようになり、これこそがまさに『働き方改革』です。それと、働き方改革の重要な点は生産性の向上です。でも、みんなが『生産性の向上』と言うけれども、じゃあ、それができているかと言ったらできていない」

石橋「これまで、日本の企業はいくつかの経済危機を人海戦術で乗り越えてきたんですね。それで何とかあったんです。でも、もう人海戦術だけでは通用しなくなっているんですね。今やホワイトカラーが経営の主役になる時代です。そうした中で、私は改革にはストーリーが必要だと改めて認識しているんです」

橋下「『働き方改革』が必要だという大号令はよく耳にしますが、それを実現する具体的なプランは耳にしません。経済学的に言うと、『働き方改革』という大号令はマクロ、それを実現する現場の

いしばし・ひろし 一般社団法人可視経営協会代表理事、システム科学代表取締役社長。1986年システム科学を設立、代表取締役に就任。業務革新の実践および支援ツール「HIT.s法」の開発・導入・コンサルティングを推進する。2010年「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、一般社団法人可視経営協会を設立、代表理事を務める。

具体策はミクロということになります。改革のストーリーはこのミクロの部分が重要だと思います。改革はマクロとミクロを融合させ並行してやっていくことが大事ですね」

石橋「そういうことですね。ミクロの視点に立てば、働き方を改革するための具体的なプログラムなどが必要になります。業務を可視化して改善する技術やツールを使って、大きな企業だけでなく中小企業も応援していきたいと思っています」

経営者に“気付き”を

橋下「例えば、今のコロナ禍におけるPCR検査にしても、政府の大号令は1日2万件。でも、現場での実際の検査件数は約8000件に留まっています。つまり、1日2万件の検査を具体的にどうやるのか、それこそが現場のミクロの問題なんですね。こうした部分を経営者の方々に教えてあげることが大事なんじゃないでしょうか」

石橋「いろいろ実態を把握してみる

はしもと・とおる コメンテーター、弁護士。1997年弁護士登録。98年橋下総合法律事務所開設。多くのテレビ番組にレギュラー出演し人気を博す。2008年、大阪府知事。10年、地域政党「大阪維新の会」を結成し代表に就任。11年、大阪市長。旧態依然とした因習打破を掲げ、年代を超え多くの支持を得る。

と、今、日本の企業の課題は、企業が業務や社員を正しく管理できていないところにあるんです。これが問題なんです。現場は時間を費やして一生懸命やっている。でも、そういう人たちにも『気付き』を持ってもらいたいです。私はトヨタ自動車のモノづくりのラインに5年間携わってきました。モノづくりの現場では業務がハッキリと目に見えるんですが、業務情報は中身が見えない。一人一人が何をやっているのか分からない。まずは、これを『見える化』することが大事だと思うんです」

橋下「そうですね。課題を解決する黄金則は僕も『見える化』だと思います。ベンチマーク化して（一定の水準を設けて）始めるのが第一歩。働き方改革で言えば、現場がどういうメカニズムで動いているのか、他の企業と比較してどうなのか。ここを、経営者の方々にしっかり把握してほしいですね」

石橋「ベンチマーク化については、私もその通りだと思います。今の企業は社内でのコミュニケーションができていま

せん。共通語がないから、同じ土俵でビジネスの話ができないんです。誰とでも共通語を使って話せるようにする。それがベンチマーク化の第一歩であり、『見える化』の真の意味合いなんです。社員も部長も経営者も同じ言葉で話せる共通語が必要だと思います。それがあれば、情報の共有化ができ、課題の解決や改革の推進についてどんどん前向きな協議ができるんです」

橋下「今、僕は経営の中に入ってアドバイスをすることが結構あるんですが、『見える化』を実施するときは、これを定性的にやってもダメなんですね。数値に換算する定量的な手法が必要です。またコロナ禍の話になりますが、大阪府は新型コロナの感染危機状況をしっかり数値化し、しかもそれを分かりやすいように、信号機の『緑・黄・赤』で表して告知しているんです。複雑な計算式ではなく、数値を分かりやすく表示することが一番重要なんです。『見える化』は『数値』と『分かりやすさ』、この2つがポイントだと思うんです」

石橋「確かに、誰にでも分かるように表すこと、示すことがとても大事ですね。経営者の方々にはそこに気付いてほしいと思っているんです。でも、日本の企業の経営者の方々はなかなかそういう新しい考え方を取り入れようとしません。『これまでのやり方でいいや』って。橋下さんも政治の世界で経験されたと思いますが、こういう古い概念に固執する人たちが無意識のうちに抵抗勢力になってしまっているんです」



付加価値生む余裕のある働き方

? 日本働き方会議 実践に基づくIT技術と革新マネジメントで日本の全ての企業と働く人を元気にしようと、2020年4月1日にシステム科学、一般社団法人可視経営協会、フジサンケイビジネス i. (日本工業新聞社) が

設立した。
本部を東京都文京区に置く。ホームページのアドレスは<https://jwc-kaikaku.jp/>



リモートで対談する日本働き方会議名誉座長の橋下徹氏(左)と同代表理事の石橋博史氏

業務の見える化が必要

橋下「なるほど。ちなみに、働き方における『見える化』というのは、どういうところを見て、どういうふうに『見える化』していくのですか」

石橋「企業には方針があり、その方針に沿って結果を出そうとします。そのプロセスに当たるのが情報処理だといえます。先ほども言いましたが、モノの場合はラインがあったりして生産工程が目で見えるんですが、情報の場合は目に見えないんですね。プロセスが分からないということなんです。IoTのように今や情報がいろいろな事象を管理していく時代になっています。ですから、ますますこの情報処理分野でのプロセスの『見える化』が重要になってきます。もちろん、他のさまざまな分野の情報に関しても『見える化』は適応できます」

橋下「ホワイトカラー業務の8割くらいはこれからのITシステムやAIの活用で自動化できるといわれます。そうした業務をITシステムに任せることによって、働く人の時間に余裕を持たせ、その余裕時間を付加価値を生み出すことに費やすことができます。これはマクロ的、抽象的に語られるストーリーですが、石橋さんから見たミクロ的な視点ではどうですか」

石橋「これは実績がないといえないことなんです。今回の日本働き方会議の『基盤づくり』では作業分析や業務分析が1つの単位で見えるプログラムを採用しているんです。そこには『時間』というモノサシも入っているんで、まさに業務を『見える化』して定量化し示すこととなります。問題が分かりやすくなるんです。長年における実践と経験から、現実が見えるようになったという実感があ

ります。これまでのIT化はメーカーやベンダー主導で進められてきましたが、そういったケースの多くは『見える化』のプロセスを踏んでいないのでうまくいかないんです」

橋下「そういう現場のミクロ的な視点に気付かない経営者は、IT導入の前にまず業務を『見える化』する必要性が思い浮かばないかもしれません。今回のコロナ問題に起因した9月入学制も旧態依然とした政府、文科省の考え方が邪魔をして、なかなか前に進まない。これと同じで、このままの働き方でいいじゃないかと思う経営者も多いでしょうね。でも、これからは働き方改革をやらざるを得ない状況になるわけで、その際は、経営者に『じゃあ、こういうふうにしましょうよ』という具体的なアドバイスをしてあげることが必要で、それがこの働き方会議の役割だと思うんです」

意識改革と先見性訓練

石橋「そのところは、やはり経営者の意識改革と先見性ということになりますが、そうした訓練の機会が得られる場所をこれからどんどん提案していこうと思っています」

橋下「それはいいことですね。生産性向上は、少子高齢化時代に入突するこれからの日本経済にとっては絶対必要なことです。今の時代は、生活必需品というよりも、それ以外の財とサービス、すなわち生活には必要のない財とサービスで経済が回っているという記事を読んだことがあります。確かにそうですね。観光、ファッション、グルメ、エンタメ、その他趣味の分野などなど。その分野の付加価値を高めるためには働く人が、余裕のある働き方をする必要があります。つまり、いわゆる仕事をする時間を短縮して、その他のプライベートな時間を有意義に過ごすことが大事になってくる



リモート対談に臨む日本働き方会議代表理事の石橋博史氏(右端)

と」
石橋「その通りです。私は働く人の1日を3分割して考えているんです。そのうちの3分の1が働く時間、3分の1が自分の時間、3分の1が睡眠時間となりますが、仕事の密度が高い価値のある仕事ならば、8時間働けばもうクタクタなんです。8時間働けばもう十分です。そこで、先ほど橋下さんが言われたルーティンワークの80~90%を自動化することによって仕事を効率化する、先ほども言いましたが、これはもう実現可能になっています」

橋下「仕事の密度の問題ですね。高度成長時代は労働時間をかけることが生産性の向上につながっていましたが、今は、労働時間以外の余裕時間でいかに付加価値を生んでいくかが重要ですね。これからは仕事を効率化し労働時間を短縮したり長期休暇を取らせたりして、そのような余裕のある労働が生産性を向上させ、日本の経済を回していくということ。ぜひ経営者の皆さんには理解してほしいですね。料理人の世界(飲食店)も同じで、長時間営業して従業員がヘトヘトになっているお店よりも、短時間営業で従業員に余裕のあるお店の方が、高サービス・高単価であることが多いですよ」

石橋「ぶっちゃけて言うと、これまでの日本の企業の生産性向上策は基本的にリストラだったんです。でも、私の持論

は、人を粗末にはしてはいけないということなんです。今回、日本働き方会議で取り上げるプログラムは、人の再生、リノベーションができるようなシステムなんです。政治の世界でさまざまな改革を成し遂げてこられた橋下さんにも、この改革プログラムを実践する現場をぜひ見ていただきたいと思っています」

橋下「ありがとうございます。石橋さんがミクロの視点で働き方改革の具体的な実践案をどんどん出して、実行していけるなら、ぜひ応援したいと思っています。僕は大阪で、知事、市長をやってきました。今はコメンテーターという「言うだけ」の立場ですが、やはり経験上、言うだけじゃ物足りないという気持ちがあるんです。そんな時、僕がずっと関心を持っていた『生産性向上』、これを実際に実行していくいいチャンスをいただいて、本当にうれしく思っています。そんな経緯で、今回、日本働き方会議の名誉座長を引き受けさせていただきました。チームとして頑張っていきたいと思っていますので、よろしくお願ひします」

石橋「日本経済の発展と、全ての働く人の幸せのために、一緒に頑張っていきましょう。今日はありがとうございました」

橋下「こちらこそ、ありがとうございました」