

# 高生産性社会の到来

IPA顧問、学校法人・専門学校HAL 東京 校長 鶴保 征城

一昨年12月に電通の新入社員、高橋まつりさんが過労自殺したことが大きく報道された。労働基準監督署が労災認定し、直ちに任意の立ち入り調査が本社などに行われた。

立ち入り調査から1カ月も経たずに、労働基準監督官が本社と3支社に一齐に家宅捜索に入った。今回の行政のアクションは素早い。

更に、政府は働き方改革実現会議で議論を進めている。長時間労働の是正を目指して昨年10月に「過労死等防止対策白書」を公表、電通事件については「徹底的に究明する」姿勢だ。

高橋さんの事件は痛ましいが、「過ちでは改むるに憚ること勿れ」だ。

電通は既に「全館22時消灯」の措置を実施しているが、表面的な対策だけでなく、石井直元社長が述べているように、新しい電通を作り上げるためには「意欲と真摯な姿勢」「プロフェッショナルの矜持」が欠かせない。

つまり、長時間労働と表裏一体である職場の体質改革が必要であるとの認識だ。

問題を指摘しても上司が握り潰したり、個人の能力に帰したりすべきではない。風通しが良く、社員が生き生きと働ける環境を作らなければならない。もとより各種のハラスメントがあってはならない。

以上のような問題はあがあるが、本質は日本企業における働き方の付加価値や生産性が低いことだ。

「自分たちのやっていることに価値があるのか、やり方の効率が低いのではないか」と疑ってみることが必要だと思う。

この背景には、世の中がかつてないほどの勢いで高付加価値、高生産性社会に向かっているという事情がある。

わかりやすい例として、UberとAirbnbが挙げられる。前者は、個人が自分の空き時間に自家用車で乗客を運び、賃料をもらう。後者は、個人の空き部屋や空き家を宿泊場所として貸し出す。

両者の利点は色々あるが、最大のものは不活用資産、Uberの場合は個人の時間と保有する自動車を活用するということだ。タクシーが街中を空き

のままで走ったり、駅で何時間も待っていることを考えると、Uberの圧倒的な合理性、つまり生産性の高さが理解できる。

タクシー会社の運転手が不眠不休で働いても、売上高は伸びるが生産性は向上しない。重要なのは生産性であって、トータルの売上高ではない。

生産性が向上しなければ会社の業績が良くなることはありえず、無理して売り上げを上げようと思うと、どうしても過重労働にならざるを得ない。これが電通問題の根底にある。

UberやAirbnbが特殊な話かというそうではなく、高生産性の動きはあらゆる分野に及んでいる。その手段はAI、ロボットの活用だ。

医療の分野は日進月歩だ。人間の医者と違って、コンピュータは年間数100万本以上の論文を容易に読み込める。AIを使ってそれらの情報を分析して診療に当たるということは、そう遠くない時期に実用化されると思われる。

ほかにも、判例検索、各種審査業務、更に自動運転等も考えられている。

では、どうすれば各企業は高生産性の波に対応できるのか。

日本ではAIやロボット出現のかなり前から、ITの利活用が提起されていたが、決して成果を上げているわけではない。むしろ、工場以外では日本はIT利活用後進国だと言っても過言ではない。

その原因だが筆者は、「経営者がIT利活用熱心ではなかった」ことが大きいと思っている。工場は生産活動であり、品質や効率の指標が明確であったため、現場の積み上げである小集団活動が功を奏したのではないだろうか。

一方、ホワイトカラーを含む会社全体の生産性の改善は、「経営の改善」そのものと言える。にもかかわらず、工場の小集団活動と同じように現場に丸投げしていたのが問題だと思う。経営者の中には「ITのことは分からないから…」と逃げ腰になる人もいるが、これからは許されない。

経営者が先頭に立って、生産性改善、すなわち経営改善をリードすべき時代になった。