

課題を深掘りして 見る癖をつける



大橋徹二

おおはし てつじ
経団連副会長/コマツ会長
(肩書きは現職)

**新しい制度を構想する
我々の想像力が
問われている**

■大橋副会長

いま、コロナ以前から問題になっていて先送りしていた課題が全部噴き出てきました。制度疲労を起こしてきているのは間違いないと思っています。

加えて、日本の閉塞感がすごく感じられます。当社では全世界の社員のエンゲージメント調査を行っているのですが、点数が一番悪いのは日本です。若者も元気はないし、そういう意味では、もう少し生き活きと生きていく活力のようなものが、経済に限らず必要ではないかと思っています。子や孫の世代にがんばってほしいかと思っていますが、彼らに対し、どんなことが我々は貢献できるのかなというのが気になっているところです。

■中島研究主幹

新しい制度を構想する我々の想像力が本当は問われているのですが、それが表になかなか出てこない。その元気のなさがコロナ禍の閉塞感をより強めているのではないかと思えます。どこか変化していくことを抑制するようなメカニズムが日本社会に働いているので

はないかという気がします。本来は、たとえ結果が失敗に終わったとしても変化しようとしたことが賞賛されるような仕掛けが必要なのですが、とにかく失敗してはいけない、平均点を取らなければいけない、そういう発想が隅々まで浸透してしまった。これが閉塞感の正体かなという気もします。大橋副会長は、何か具体的に閉塞感を打ち破るアイデアをお持ちではないでしょうか。

**リベラルアーツの根本には
自然・地球・生き物との
距離感や感覚がある**

■大橋副会長

リベラルアーツのもっと根本にあるのは、自然とか地球とか生き物との距離感や感覚だと思います。触っていて何か自然が変わってきたなということを実感として持つと、たぶん「何かこれ、いけないことをしているのだ」と思うようになる、今はそれを自分でじっくりと体験、体感する時間が与えられてない、与えていないのではないかと思えます。

■中島研究主幹

ある種の身体知のようなものが、貧しくなっているのかなという気がします。土に触れ、昆虫、植物、動物に触れていくのは、ある意

味で人間の経験の根本を成しているものです。身体知やそれに基づく経験を支えるために制度があると思うのですが、制度疲労を起こしているのが、教育も含めて、身体知が花開くようなことができなくなっています。だから、制度を手直しすることによって、人間の生はもっと豊かになり得るのだということを若い人にきちんと伝えていくことが必要だと思います。

SLQDCの順番で行動する

■中島研究主幹

今の情報技術の進展を見てみると、便利さのためには自分の情報がどう利用されてもかまわないし、自分の時間を売ってでも情報を得たい、或いは情報に利用されてもかまわない、ということが生じています。それは、どこかの時点で技術が人を追い越してしまい、人を縛るようになってきていることなのでしょう。

■大橋副会長

一般的には科学技術は便利さだけではなく、いろいろなことを克服するのに非常に有効です。例えば、今でも建設や鉱山は危険を伴う現場が多い産業で、安全性や生産性の向上のために科学技術を使っていくのは大事なこと

だと思えます。一方で、副作用もあり、機械化を進めた結果、開発が容易になり、人が侵してはいけないところまで掘りすぎてしまうことが起きては困ります。ただ、命に関わる科学技術の話と、便利さの話は、一緒にしないほうがいいと思います。

当社では、何かを決めるときにはSLQDC (S: Safety, L: Law, Q: Quality, D: Delivery, C: Cost)の順番で行動しようと言っています。命や健康に関わる項目は一番に見て、次に、ルールやレギュレーションをきちんと守り、最後、利益が最大化できるようにやっつけていくということです。

我々は、自分たちの技術を適用するときにもお客様のSLQDCを考えます。お客さまの安全や健康、さらに環境やレギュレーションを織り込みつつ、信頼性や品質がきちんとしたものを10年後ではなく今実現する、というのが、当社の考え方です。

スマートコストラクション… 土地の記憶をコモンスとして共有

■大橋副会長

財務諸表の利益だけ上げるとか、マーケットキャップ(株式時価総額)を追いかける風潮は変えるべきと『新成長戦略』、サステイ

ナブルな資本主義として経団連は1年半前から言っているのですが、私は評価指標も変えて、お金の行き先が変わらないと駄目だろうと思っています。これは結局スペキュレーションをどれだけ抑えるのかということかと思っています。これを抑える仕掛けの1つとして、情報技術を使うことが挙げられると思います。

我々が6年前にスタートしたスマートコストラクションは建設機械に自動制御できるような機能やGPS等を付け、施工をある程度自動か半自動で行い、しかも、工事過程のデータが全て入るといえるものです。日本の建設業は小企業が主で、後継者が入ってこないし、危険を伴う作業も多く、事故も少なくないのが現状です。これを何とかしようと思えたものです。工事過程のデータの蓄積は重要です。例えば、3カ月間、どこで、どのタイプの機械を使って、何センチ埋め戻したかなどの工事過程のデータは、10年後、20年後に工事をやり直すときに有効なデータとなります。こういうデータはもう少し公共性を持たせたほうがいいだろ



うということ、当社を含め4社ほどで、「ランドログ」というプラットフォームを作りました。小さなデータでも、やがては地球上の地形データが入ってきたら、そのころには大きなデータになるかと思ひ、それをどう取り扱うかというのは、個社で独占しないことを原則としています。

■中島研究主幹

土地の記憶化ということをやっているんですね。データを取ることにより、その土地の履歴書ができるようなのですよね。それを手掛かりにして、ある時代の人々の営為、まさにエンゲージメントがよくわかります。

それを公共の財産にして、土地の記憶をまさにコモンズとして共有していく。そうやって皆さんに開いていくことにより、何か新しい利用の仕方であるとか、新しい未来のつくり方であるとか、そういった可能性がある気がしました。所有権に縛られているよりもっと自由な土地との関係を持つことができるのではないかという気がします。

■大橋副会長

当社は創業101年を迎えましたが、我々は、企業価値について、全てのステークホルダーからの信頼度の総和であるという当社固有の定義をしています。この考え方にに基づき

ずっとやってきているので、人材供給源であり我々を評価する地元や共同体との関係は非常に大事に思っています。もちろん企業として利益を上げ、それを配分するのですが、その配分の仕方や、地元への貢献等があります。石川県、特に金沢は文化の面で非常に恵まれているところですが、それでもやはり多くの人が大阪や京都、東京に行きたがっています。ここでずっと見守ってくださった地元への恩返しと思ひ、働く場所だけではなく、チャレンジできる何かをつくるということで、早稲田大学と一緒に石川県と組んで、中小企業におけるAIとかIoTの高度人材教育のお手伝いをしています。

■中島研究主幹

地域活性化の鍵の1つは文化だと考えています。地方にいても、或いは地方にいるからこそ、文化の香りがかぐわしいという状況が実現しないと、なかなか若い人が地方に定着しない気がします。

人と人との関わり合いの豊かさが徐々に減ってきて、地方だからこそ孤立が逆に深まっているという面もあるのかなという気がしています。そのために、地方を活性化する場合には、まさに人と人をつなぐ社会関係資本を豊かにしていくもの、つまり文化に投資をす

るのがいいのではないかと考えています。それにはマーケットを超えたところで判断をして投資をしていく必要があります。

働きがいを感じるか

■大橋副会長

私は、経団連の中で、働き方改革について取り組んでいます。労働時間の削減は、この10年、15年ぐらいで進みました。しかし、何となく経済も伸びていかない。賃金も世界中和比べてもかなり低いし、1人当たりの付加価値も低いところにあります。これは、アウトプットの問題も大きいのだろうということ、やはりエンゲージメントが大事と考え、IT活用、ダイバーシティ、企業間格差、地方問題、スタートアップ、後継者問題、AI・IoT教育、大企業の日本型雇用システムの見直しなどを行っています。

一番気になっているのは、働きがいを感じることです。会社の目的、例えば、社会や人の安全や幸せのためにやっているとか、会社の利益のために一生懸命やっているとか、エンゲージメントの感じ方はいろいろ違うと思います。

アウトプットを最大化するための働き方の実現のために、法律なども少しずつ変えてい

くことが必要だと思えます。特に、労働関連は法制が非常に厳格で、ここで行動パターンが決まってしまうことが多いと思えます。

ですから、やりがいが一番大事であるとか、自由に伸び伸びとやれるとか、そういうイメージを作るのが、特に日本では大事かと思えます。

■中島研究主幹

私の雇用は裁量労働制で、残業をしてもサラリーは変わりません。ある意味で自由にやっています。では、本当に自由にやっていると云ったら、人はわかれます。一方には、自由に押しつぶされてしまう人がいます。その他方に、そこからクリエイティブなことを一生懸命やっていく方にいき、ある種のゾーンに入るような経験をする人もいます。私も、研究をしたり、論文を書いたりするときに、そういう経験をすることがあります。それが結果的にいい論文や本になるときがあるのですが、それは自分ひとりではなく、何人かと一緒にある種の工房を作ってやっている感覚なのです。つまり、多くの人の知恵が集まって花が開いていくようにできあがっていくのです。働きがいとはこういうものではないでしょうか。これを多くの方が経験できれば、

今とは全然違うエンゲージメントができるのではないかと気がいたします。その核になるのは何だろうと思うと、やはり「意味」ということだと思います。自分が意味のあることをやっているのだという感覚をどのように一人ひとりに持ってもらえるか、或いはその条件を整えるかが、私たちに問われているのではないのでしょうか。

■大橋副会長

裁量労働制のほうがアウトプットが多いのではと思います。当面はその対象業務の拡大を検討すべきだと思います。働き手が専門性・創造性を発揮する業務は、労働時間の長短では評価できません。

また、科学でも技術でも陳腐化していきま、すし、今後、産業構造が変わっていく中で、労働移動がどうしても必要になると思います。そういう意味で、今、日本では会社の中での労働移動がまだ多いと思いますが、今後は会社を越え、産業界間の労働移動がもっと出てくるような制度や仕掛けしなければいけないし、そのための学び直しとして、リカレント、或いはリスキリングをして、また次に入っていくというのが大事だと思います。

課題が見えたら解決方法の半分ぐらいいはイメージがつく

■大橋副会長

我々製造業では、問題の要因と結果を具体的に把握できたら、その問題に対する答えは半分以上分かると考えていまして、私はそれを課題発見能力といっています。自分が持っているロジックやシーズのようなものから課題を見つけられることもあると思いますが、我々製造業の場合だと、ほとんどが世の中やお客さんのところに行き、お客さんや世の中が困っていることをじっと見て、課題を見つけることとなります。

例えば、今日、今日の前に飾られている花も「これがどうなっているから、これはくっついていくのか」とか、そういうことを具体的に見る。森も見ると、木も見ると、葉っぱも見ると。そういうところまでいろいろな角度から見ながら、課題は何なのだろうかということを見ます。工場でも、安全作業をしているかどうかを、じっと見て、課題が何なのか、何に困っているのか、を深掘りして見る癖をつけようとしています。そういう癖をつけていき、あとはお客さんや世の中の具体的な項目を1個1個ブレイクダウンする。

課題が見えたら解決方法の半分ぐらいはイメージが見つく、という感じがしています。

■中島研究主幹

多くの人は、今までの可能性の延長線上に問いをつくるのですが、それは答えの1つの姿にしかならず、問いではありません。これも推論の1つの在り方だと思いますが、何かを欲する力によって、課題が新たに開かれてくる面があるように思います。人材育成の場面でも、何かそういう可能性の延長線上で物を考えるのは違った仕方、つまり欲する力を広げていく中で、問いが生み出されるような、そんなことが必要かなという気がします。

しかし、そのためには本当に身体知が大事です。ですから、どうしても人材育成の場面に、外のものと触れ合ったり、自然と触れ合ったり、アートと触れ合ったりするものが組み込まれないことには先がない気がしています。

感性の問題は今世界的にも注目されています。理性が推論の核心であるといいますが、感性も関わっているのではないかと、或いは感性こそが推論を左右してしまうのではないかと考えられるようになっていきます。翻って、東アジアの伝統などを考えてみますと、礼楽

という、感性に基づいたある種の規範であったり、感性に基づいたある種の音楽の結晶化であったりするものがあります。

■大橋副会長

人間、最後には、ジャッジをしなければならぬ、前に出るか、右に行くか、左に行くか、後ろに下がるか、ここにいるかを決めなければいけないのですが、感性が豊かであれば何らかの感覚があるはずのところ、それが鈍っていると何か変なことをするのではないかと思います。私は資本主義が行き過ぎているのはそういうところにあるのかなという気がするのですが、先生がおっしゃる礼楽もそうでしょうし、東洋の思想がもつとあってほしいと思います。

資本主義の未来

■中島研究主幹

資本主義がサステイナブルなものであるかどうかに関して、今若い世代は大変な疑問を持っています。

もともとの資本主義は、投資をして、物なり、事なり、人なりを育むことによって利益を上げ、それを回収していくという仕組みだと思いますが、では、今の資本主義はきちんとした投資をしているのでしょうか。

投機的なマネーではなく、例えばエシカルな消費や生産に貢献するような投資を私たちは進めていくべきではないでしょうか。

■大橋副会長

当社ではSLQDCの順番で考えているという話をしましたが、国も一緒だと思います。国も、国民の生命や安全保障(S)、法体系(L)という中で、環境もやりつつ、国民のQuality of Lifeを文化も含めどうやっていくかを考えて、政策をタイムリーに実行する(D)。そして、経済を回していく(C)、というのが、国家経営、社会経営の基本ではないかと思っています。

そうすると、資本主義は、経済もあるけれども、国の統治体系から始め、全部だろうと思います。そういう意味で、「人に投資する」という観点は非常に大事だと思います。ただ、今は、どんなに投資して社員を育てても、単年度のP/Lの中では費用として取り扱われ、コスト圧縮側にきてしまいます。そうではなく、人に投資したことが評価されるような仕組みをうまく考えていくことで、安全を意識しながら投資をしていけたらいいと思います。

(2022年5月24日対談)

【21世紀政策研究所「NEWS LETTER」
2022年特別号(9月)掲載記事概要】