



DX時代の“再生産”感覚を 経営者がいかに持つか - その指針と考え方について -

執筆者：藤野貴教、大矢隆司



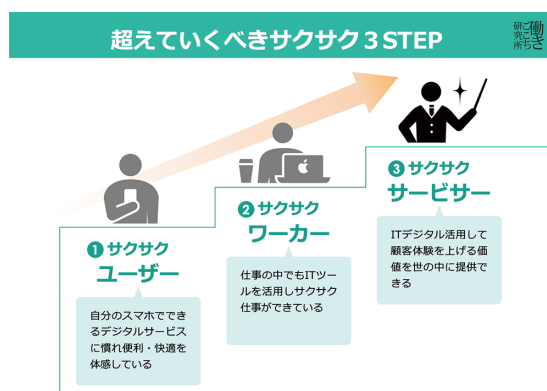
知恵は共有することで他者の知恵と融合し、止揚されることで螺旋状に次元が上昇・進化していく。今回のウィズダム・レポートは、代表藤野の提言に対し、十年來の親友であるゴルフ活動家の大矢が返答、さらに藤野が応える往復書簡形式です。

便利を知らない人は不便に気づかない

「DXとはなにか？」を理解させ「自分の仕事でどんなアクションをとるべきか？」を落とし込むDX研修を、2017年から請け負っています。デジタルを使いこなし、効率よく仕事をする姿を「サクサクワーカー」と表現し、「私もそうになりたい!」という意欲を引き出すことを大事にしています。

サクサクワーカーになるためのファーストステップは、自分がプライベートで使っているスマホで様々なデジタルサービスを使いこなす「サクサクユーザー」になることです。このとき「便利を知らない人は不便に気づかない。自分がユーザーとして便利を体験することで、自社の顧客が感じているかもしれない不便に気づくことができる」というメッセージを強く伝えます。

この金言は心に響くようで、研修後は参加者の行動に明らかな変化が見られます。メンバーがサクサクワーカー化したチームほど、ITデジタルを活用し、高い顧客体験価値を提供できる「サクサクサービサー」になることができます。多くの企業が「デジタルで付加価値を上げる」を戦略として掲げているものの、なかなか実現には至っていない理由は、サービス提供者である社員（の意識と体験）が変わっていないからです。



「楽」をして、「楽しい」仕事をしよう

DX研修プログラムは、通常2時間から半日での実施です。数日にわたるアクションラーニング形式で行うこともあります。その場合、参加者はより具体的な実践課題に取り組み、そこでの成果や発見した課題をプレゼンテーションします。回を重ねるごとに、参加者からのプレゼンテーション内容にある共通項が見えてきました。それは、提案されるDXの内容の大半が「業務改善にとどまる」ということです。

生産性を次のような分数で考えてみましょう。



分母はその業務にかかる「コスト・時間・エネルギー」です。RPAを活用して業務の自動化を図ったり、クラウドツールを活用していくことで分母を小さくすることができます。分子は、生み出す「付加価値」。

分子を大きくしたいと思ったら、「どうすればもっと仕事が楽しくなるか?」「顧客がもっと喜んでくれるにはどうしたらいいか?」といった、人間のアイデアや妄想をふくらませる必要があります。

例えば「お客さんの生の声を聞く時間を作る」や「チームで最近流行りのトピックを学んで、サービスアイデアを練る」など。デジタルを無理に活用しなくても構いません。既存業務をデジタルの力で効率化して時間を創出し、「時間があつたらやりたかったこと」に取り組めるようになれば、仕事はより楽しくなるはずです。私はこれを「『楽』をして『楽しい』ことをしよう」という言い方で伝えています。

しかしながら、前述のように多くのDX提案が「業務改善」の範囲、つまり分母を小さくする段階で発想

が終止しています。「どうやったらもっと仕事楽しくなるか？」までアイデアが及ばないのです。もしかすると、ここには何らかの心理的バイアスが存在するのかもしれませんが。そもそも「楽をする」ということを望んでいない、など。

私は「楽をしたい」といつも思っています。楽をするために、仕組み化したり新たな方法を学んだりすることには労を惜しみません。そのエネルギーの出どころは「好奇心」です。けれど、ここに心理的ギャップが存在しているとするならば、「『楽』をして、もっと『楽しい』ことをするためにDXを進めよう」というメッセージを伝えたところで、残念ながら現場で実践されることはないでしょう。私はここに考察すべき問題の核心があるのではないかと捕捉しています。

藤野の提言に対する大矢の意見

生産性向上の鍵は労働力（分母）を小さくし、付加価値（分子）を大きくすること。そのきっかけとして、サクサクユーザー、ワーカー、サービサーという段階を、提供者自身が経験することが肝要であり、まずはプライベートで積極的に便利なITサービスを使ってみましょう。

……という藤野さんの研修骨子に対し、現実には「仕事を『楽』に『楽しく』」することへの抵抗感があるのではないか。それゆえにDXが実践されないのではないか、ということですね。

DXにベネフィットを感じない従業員

以前とある大企業の人事部長と「生産性向上は会社の都合であって、従業員が望んでいることではないから浸透しない」という話で盛り上がったことがあります。

例えば10万円の価値がある仕事を10時間かけてやっていたとします。それを業務改善で8時間で実現

できるようになると、時間あたり生産性は1万円から1.25万円に向上します（25%の改善）。しかしながら、一人あたり生産性は依然10万円のままです。

そこで会社は「週50時間の労働を40時間に削減したのだから、余った10時間で別の仕事をすれば良いじゃないか」と言います。少子高齢化により生産年齢人口がどんどん減少する日本¹では、人手不足も問題ですから25%少ない人数で仕事が回れば、一人あたり生産性も向上するという論理。

では、日本の生産性に関する実際の数値²はどうなっているのかといえ、時間あたり生産性は、1995年で4,251円だったのが、2020年には4,986円と17%向上しています。一方で、一人あたり生産性は1995年で813万円だったのが、2020年では805万円と1%減少しています。会社視点では残業代というコストが減り、利益が増してハッピーですが、他方従業員からすると、単に報酬（残業代）が減っているに過ぎません。

経団連が2021年7月30日に発表したデータ³によると、2021年の大手企業の総平均昇給率は1.84%、中小企業の昇給率は、同じく経団連が2021年8月6日に発表したデータ⁴によると1.68%です。それに対して、財務省の示すデータ⁵では当期純利益に対する配当金の割合はどんどん伸びており、日本企業も米国企業と同様の配当性向30-40%を維持しています。

この結果が示しているのは「デジタルにより生産性向上がもたらされたとしても、その利益の大半は株主に還元されている」という現実です。実際に全世界株式インデックスは30年の年平均で6%以上のリターンですから、給与収入の増加を目指すより、株式投資による収入の増加を目指す方が合理的ということになってしまいます。これがトーマス・ピケティの『21世紀の資本論』でも語られた「R>G」の世界であり、特に日本では1991年以降の一人あたり実質賃金の伸び率が内閣府のデータ⁶で1.05倍（英国は

¹「生産年齢人口、ピークの95年比13.9%減 国勢調査確定値 -生産性の改善急務、規制緩和・DXに活路-」日本経済新聞、2021年12月1日。

²「日本の時間当たり労働生産性」 jpc-net.jp/research/assets/pdf/trend_summary_2021.pdf 2022年5月11日アクセス。

³「2021年春季労使交渉・大手企業業種別妥結結果（加重平均）」 keidanren.or.jp/policy/2021/065.pdf 2022年5月11日アクセス。

⁴「2021年春季労使交渉・中小企業業種別妥結結果（加重平均）」 keidanren.or.jp/policy/2021/068.pdf 2022年5月11日アクセス。

⁵「財務総合政策研究所 配当性向」 mof.go.jp/pri/reference/ssc/keyword/keyword_08.htm 2022年5月11日アクセス。

⁶「賃金・人的資本に関するデータ集」 cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai3/shiryu1.pdf 2022年5月11日アクセス。

1.48倍、米国は1.41倍、フランスとドイツは1.34倍)とほぼ横ばいですから、余計にそれを実感します。

実のところ、私たちはこの20年で時間あたり生産性の点では、それなりに真面目に取り組んできています。にもかかわらず釣果が得られていないので、「竿を網にしても獲れる魚の数が変わらないのなら、竿で釣って残業代をもらうほうがいい」というマインドになっているのではないかと、という話です。

これが藤野さんの感じている「『楽』することへの抵抗」の理由かどうかはわかりません。しかしながら、少なくとも従業員がベネフィットを感じない業務改革は成功しない可能性が高い、ということは言えるのではないのでしょうか。

剰余価値は誰のものか？

資本論では、労働者の労働価値を超えて生み出される価値=剰余価値は、資本家のものであると考えるのが定説ですが、一方で労働者の価値は労働の再生産が可能な価格で見積もられる、という原則が存在します。

すなわち、労働者が良い労働者であり続けるためには、栄養や睡眠はもちろん、学習や訓練も必要です。いい生活を与えれば人はよく働き、高度な専門職であるほど専門性の高い学習が長期間必要になります。ゆえに、専門性が高い、あるいは職務強度の高い仕事ほど、賃金が高くなる。そういった観点で見れば、生産性向上により生み出された剰余価値の大半が資本家の元へ還元されており、現代の仕事の再生産に必要な体験や学習訓練に還元されていないのではないかと、という疑問が浮上します。

これは藤野さんの述べている「どうすればもっと仕事楽しくなるか」「顧客がもっと喜んでくれるにはどうしたらいいか？」という時間に費やすべきだ、という考えとも一致します。

楽をするというのは、一見すると資本家や資本論を否定しているように見えます。しかし、先の原則からすれば、同じ仕事を繰り返して修練度を上げる類の労働はAIやRPAなどのデジタルに置き換えていき、創造や変革の生産が求められる超高速社会では、

剰余価値もそれに合致したもの、体験や学習というかたちで労働の再生産に分配する。すなわち「デジタルによって生産性を上げるという労働の再生産」には、当然生み出された剰余価値の一部をそうした「デジタル教育やデジタルを通じた幸福体験」に費やすことが、労働者と資本家のWin-Winの関係に繋がるのではないかと、ということです。

単純労働時代では「衣・食・住」が労働再生産の必要要素だったのに対し、現代は「遊・芸・楽」といったものに労働再生産の必要要素が変化してきている、というのが私の持論です。

カーナビで変わったゴルフ場の労働環境

私が属するゴルフ業界では、近年ゴルフカートにGPS付きのタブレットを搭載した「カーナビ」が導入されています。カーナビはGPSを使ってグリーンまでの残り距離を表示したり、アプリでスコアを管理するなどユーザー向け機能が充実しているので、顧客満足向上のために導入されているとされています。

ですが、実はゴルフ場からするとGPS付きカートになることによりプレイヤーの位置が把握できるので、遠隔でプレーのペースを管理したり、これまでは通常プレー時間外にしか出来なかった芝刈りなどのコースの管理作業をプレイヤーの合間を縫って行うことができるという、オペレーション改善に効果を発揮しています。その結果、従業員は業務時間が短縮され、仕事後にゴルフができたり、あるいは家族との夕食に間に合ったりというベネフィット(幸福)が生まれています。

これも藤野さんが考えている「既存の仕事をデジタルで効率化して時間を創出し、『時間があつたらやりたかったこと』に取り組めるようになれば、仕事は楽しくなる」の具体例と言えるかもしれません。

剰余価値の使いみち

一方で経営者からすると「従業員にゴルフをさせるためにカーナビに投資をしたんじゃない！」という反論が出るかもしれません。

しかし現実問題として、ゴルフ人口が減少している中でカーナビによって来場者が増えるわけではありませんし、削減された残業代をゴルフ場に再投資したからといって、先程述べた6%の成長率を超えるような成長見込みもありません。であれば、極論的ではありますが、株主への分配が必要ないオーナー企業であるなら、得られた利益は事業ではなく企業として有価証券などの資産に投資するののも一つの方法かもしれません。

投資から得られたインカムゲイン（配当）やキャピタルゲイン（売買差益）を再投資するのか、あるいは従業員や株主に報酬として分配するのか、そうした議論をすることで、従業員が生産性向上やビジネスに関心を持ったり、ベネフィットを実感できれば良いのです。

要するに「DXによって生み出された剰余価値は誰のものか?」あるいは「誰がどのように使うのか?」という議論をあやふやにしたまま進めた結果、いつも喜んでいるのは資本家だけで、従業員がそのベネフィットを感じていない。確かに衣・食・住は不満なく満たされているものの、創造性に必要な遊・芸・楽が足りていない。だから「DXの再生産」そのものができなくなってしまう。ということではないでしょうか。

DXの再生産に必要なこと

以上から、DXの再生産については極端に言えば「暇を与える」ということかもしれません。そもそも企業から見るとDX投資にお金は必要で（それはシステムなのか、デバイスなのか、センサーなのかはさておき）、投資が先に発生しています。投資をすることは、リターンを見込まなくてはなりません。リターンは業務効率化に成功した場合は労務費というコストに影響を与え、削減分は利益として表れますからROIが達成されます。

ですがそこで生まれた余剰時間に別の仕事を与えてしまうと、（冒頭の）労働者はベネフィットを得られないという議論に戻ってしまうわけです。そうしないためには、余剰時間は労働の再生産=DXの再生産に投資をする必要があります。藤野さんの言うように「サクサクユーザー」になるために、さまざまなアプ

リを使ってみるというのも一つの手段ですが、デジタルへの好奇心が低い人は、それも仕事と捉えるかもしれません。

しかし、例えば最近の私の余剰時間は、デジタルからかなり遠いであろう農業に使われているのですが、必要な情報収集は100%デジタルですし、調べているうちにブラウザに残ったCookieデータから農業系ニュースが頻繁にフィードされるようになり、農業でもドローンやセンサーやAIなどの最新技術が使われていることを知ります。

さらに頻繁に園芸用品を購入するショッピングサイト「モノタロウ」が、日本のアマゾンと評されるほどのデータドリブンカンパニーであることにも気づきます。そうすると「この技術は仕事で使えないかな?」と自分のビジネスに置き換えて考えるというのは、ビジネスマンとして健全な思考です。

このように、仮にデジタルに全く関係ない分野に余剰時間が使われたとしても、結局ユーザーとして行き着くイケてるサービスはすべてデジタルに関係しているのです。デジタルサービスそのものへの興味ではなく、自分の興味を持った分野でデジタルがどう活用されているかを知る。それこそが藤野さんが提唱する**便利さを知るという本当のサクサクユーザー体験**と言えるのかもしれません。

制約条件があるからこそ想像力が働く (再び藤野)

大 矢さんが農業の話を書かれたので、私も自分の体験談を通して、本稿のまとめをしたいと思います。

2016年に自宅の隣りにある耕作放棄地で稲作をしました。せっかく自分でゼロから行うので無農薬無肥料でやってみたところ、出張で雑草取りを怠っていたツケが回り、田植えから2ヶ月後には稗（ヒエ）が田んぼを席卷してしまいました。遠くからは稲とは見分けがつかないのですが、田んぼを分け入ると違いがわかります。仲間と3人で大きくなってしまった稗を抜き取り、クルッと丸めて泥の奥に埋め込みました。

一見すると、極めて非生産的な時間であるものの、

このときに私たちの心は雑草取りの「ゾーン」に入るとともに、「なぜ先人の知識と技術の継承が大事なのか」「農業が機械化される背景にはどういう労働負荷があったのか」を深く考察することとなりました。

大方の作業を終え、泥だらけになった私たちは、畦道（あぜみち）で「来年やるなら、農薬を使うだろうか？」をテーマに話し合いました。先人は言います。田植えと同時に一回だけ除草剤を撒くと、その後の作業が極めて楽になる、と。確かにそうだな、と酷く痛くなった腰をさすりながら思いましたが、やはりそれでも「使わない」という判断を下しました。やせ我慢ではありません。自分たちにあえて課したゲームのルールのようなもので、「無農薬という制約条件の中で、いかに楽をするかを考えよう」というのが、私たちが素人農業をする楽しさだったからです。

制約条件があるからこそ想像力が働きます。「なんの制限もないから、自由にアイデアを出してごらん」と言われると、私たちは途方にくれてしまいます。クリエイティブとは誰も考えもしなかったゼロイチのアイデアを生み出すことだけではありません。「今、この与えられた状況の中で、どうやったらうまくいくだろうか？」を考えること、つまり問題解決はクリエイティブな思考そのものです。そして問題解決はこの国のお家芸でもあるはずです。

私にとって農業は仕事ではありません。だからこそ、非効率な作業や制約条件を楽しめたという側面はあるかもしれません。しかしこの体験は、その後の研修企画や講演内容に活かすことができました。その意味では、雑草取りの「非効率」は別の形での「付加価値」に結びついたわけです。

こういったことは話、みなさんもどこかで経験されていると思いますし、頭ではわかっていることだと思いますが、こと「生産性」という言葉が表に立つと、「今の仕事の時間をどう減らすか」だけを考えてしまう頭の固さが出てしまいます。

大矢さんが「現代は『遊・芸・楽』といったものに労働再生産の必要要素が変化してきている」と述べられていましたね。どうやら私たちには「めちゃくちゃ真剣に遊ぶ」という時間が求められているのかもしれませんが。「楽」して遊ぶのではなく、一生懸命に遊

ぶことが、「生産性とはなにか」を考えることにつながりそうです。

執筆者

藤野 貴教 Fujino Takanori

株式会社働きごち研究所 代表取締役

新卒でアクセンチュアに入社するも「就職のミスマッチ」を感じ、一年で退社。この経験から採用コンサルティングの道に進む。先輩の紹介で入社した上場直後のdipで、採用・教育担当として一年間で200人以上を採用。その後、同社初となる社長のアイデアを実現する戦略推進チームのリーダーに抜擢される。このとき、トップの意志やメッセージをトランスレートし、現場に伝え会社を変える面白さと難しさを知る。

2007年、「“働く”のこれからを考える」をコンセプトに株式会社働きごち研究所を設立。グロービス経営大学院MBA修了（成績優秀終了者）。2015年から「テクノロジーの進化と人間の働き方の進化」を研究の中心領域にする。日本のビジネスパーソンのテクノロジーリテラシーを高め、人工知能時代のビジネスリーダー育成を志として、全力で取り組む。『2020年人工知能時代 僕たちの幸せな働き方（かんき出版）』を上梓。

また、2006年（27歳）で東京を「卒業」。愛知県の田舎（西尾市幡豆町ハズフォルニア）で子育てをしながらのフルリモートワーク。家は海まで歩いて5分。趣味はスタンディングアップパドル（SUP）。

2019年、UXを伝えるWEBメディア『UXジャーナル』を創刊、編集長を務める。

大矢 隆司 Oya Takashi

ゴルフ活動家 (Golf Activist)

中学卒業後、15才で単身オーストラリアへ3年間

ゴルフ留学。帰国後の大学在学中にプロゴルファーに転向。25才で日本初のコースレッスン専門会社GEN-TENを起業。全国に散らばる1万人以上の顧客と、20人以上のコーチをフルリモートでマネジメント（2020年6月株式譲渡により退任）。

2018年、タイのバンコクにオフィスを設立。タイ国内企業ECのコンサルティングを行う他、国内ゴルフ場のコンサルティング、執筆、コーチングセミナーなどで活動中。

ゴルフコーチ (USGTF)
メンタルフィットネストレーナー (NESTA)
ゴルフコンディショニングスペシャリスト (NESTA)
ゴルフフィットネストレーナー (JGFO)
MBA (グロービス経営大学院)

発行：株式会社 働きごこち研究所
hatarakigokochi.jp
support@hatarakigokochi.jp