

「働き方改革」が何を変えるのか? ~働き方を決められない日本人へ~

## “世の中”を読み取る力<sup>ちから</sup>

~正しい判断を導く為の情報マネジメント~

高齢化や労働人口の減少に直面する日本にとって、働き方を変え、労働生産性を改善することは喫緊の課題である。しかし、現状では肝心の働き方が従来から変わっていないと感じている人が少なくないだろう。そこで東芝デジタルソリューションズは、働き方改革のしくみを提供する企業とそれを利用する従業員それぞれの立場にたって、これらの問題解決の糸口を探るセミナーを開催した。当日は、NHKを退職後フリーのキャスターとして活躍する宮川俊二氏が情報マネジメントについての基調講演を行った。ここでは宮川氏が講演で語った内容の一部を抜粋して紹介する。

開催日：2017年12月22日 会場：フクラシア丸の内オアゾ 主催：東芝デジタルソリューションズ

### まずは意識改革から

本日のセミナーのメイン・テーマは「働き方改革」です。私は半世紀前、時代の最先端でそれをやりました。NHKに在籍しながら、副業を行ったのです。後ほどお話ししますが、副業はうまくいったものの、その後苦労した経験があります。今は働き方改革の中で、政府主導で副業を勧めています。私としては「政府が副業を推奨する時代になったのか」と感慨深いものがあります。

私は1970年にNHKに入局いたしました。NHKでは、新入社員は最初に地方局へ配属されます。私は、NHK山形放送局に参りました。私は高校時代からNHKの放送コンテスタに出ていまして、初めからアナウンスはうまいほうでしたから仕事にはすっと馴染めたのですが、街に

馴染めずに困っておりました。行きつけの店で「この街はつまらない」と嘆くと、「何がそんなつまらないんだ」と言われました。私は「ジャズ・ボーカルを聞きながら、ウイスキーが飲める店がない」と答えたところ、「あるわけないだろう。自分でやるしかないよ」と言われたのです。それを聞いて私は、ああ、自分でやればよいのかと思いました。

当時のNHKの就業規則には、「副業は、上司の許可を得ること」とありました。これは普通に考えれば「やってはいけない」という意味ですが、これを素直に文字通りに読むと上司の許可をもらえばいいということになります。そこで私は上司に頼み、許可を得て、ジャズ・スポット「レフティ」というおしゃれな店を開きました。私はNHKの仕事をしつつ、人を雇ってお店を運営し、1日の終わりには鍵を閉めに私が店

に行くという生活を送っておりました。店は順調で、東京からジャズ・ミュージシャンを呼んで演奏してもらい、私自身もジャズ・ボーカルをやっていたものですから一緒に歌ったりして楽しく過ごしていました。

しかし、それによってどういうことが起こったか? 組織がバラバラになったのです。

昨今では働き方改革といいますが、働き方改革の前にまず意識改革をやらないと、組織がバラバラになるということは言っておきたいと思っています。私が山形で副業をしていた頃、尊敬していた先輩に「お前が副業を始めたばかりに、今、組織はバラバラだぞ」と諭されました。先輩は「大きな組織は“集団貧乏ゆすり”だ」というんですね。例えば選挙のような大きな出来事が起こるまで、皆は貧乏ゆすりをしながらじっと待っているのに、お前は一人で好き

なことをやっていると注意されました。プロレス技のように組織が人を押さえ込んでいる状態で、誰か一人が足をロープにかけていると、なかなか組織がまとまりません。それを私がやってしまったんですね。その後、私はほとんど仕事がない局に回されました。やはり、当時の副業はまだ早すぎたのかもしれませんが。

私はNHKの早期退職制度を利用して依願退職でやめたのですが、その後、フジテレビを始め民放のキャスターもたくさんやったのですが、副業の問題もあったため、NHKとしてはなかなか使いにくかったようで、退職後はあまり呼んでいただけませんでした。それが、2017年3月、NHKの大阪放送局で「ドラムでクッキング」という珍しい番組に呼んでいただきました。私が司会で、ゲストがドラマというスタイルで、女優のシシドカフカさん、LUNA SEAのドラマの真矢さんです。料理もリズムだということで、例えばシシドカフカさんが叩くドラムのリズムに合わせて調味料を混ぜるといったシュールな番組です。その番組に呼ばれた時に、「私はいわば“脱藩者”ですし、副業の問題もありましたが、大丈夫ですか」と尋ねたところ、プロデューサーが「宮川さん、あれ以来、NHKには副業を認める規則がなくなりました」といわれて恐縮いたしました。ただし、今の時代の流れからすると、必ずまた副業を許可するようになるでしょう。組織改革、働き方改革は制度上の問題を整えるだけではなく、皆が意識を変えてやらないとうまくいか



宮川俊二氏

早稲田大学卒業後、NHKに入局。1993年に依願退職。現在は、報道・情報・クイズ・バラエティー等多方面で活躍。講演テーマに「ニュースの目～報道キャスターの裏側」、「地方創生～食と情報発信」、「世の中を読み取る力～正しい判断を導く為の情報マネジメント」、「今、求められる消費者の自立」等。

ないということを、覚えておいていただければと思います。

### 大転換期の到来

世の中を読み取る力について、お話しします。情報を扱うのは私たちTVに関わる者の仕事ですが、今、TV業界は“読み取る力のない集団”になってしまっています。世の中全体が大きく変わろうという時に、まだかつての全盛期の夢を追っているんですね。なぜTVは情報を読み取れなくなっているのかを話すことで、皆さんにとっての反面教師としていただければと思います。

今は、社会の大転換期であり、情報に関しても同じことです。情報を広告費の面からみると、インターネットの総広告費が2016年に初の1兆円を超えました。これは非常に大きなトピックスとなりましたね。

NHKは受信料ですが、民放は広告費で成り立っております。広告費の伸び率は、TVは1.3%で、2016年は総額1兆9657億円です。一方、インターネット関連の伸び率は13%、総額1兆3100億円にまでなっています。このペースでいくと、2～3年後にインターネット関連の広告費がTVを超えます。以前から「やがて超えるだろう」とは言われておりましたが、これほど急速な流れになるとは、私自身も想像ができませんでした。

広告費について詳しく見ていくと、日本で最初にTV広告が出たのが1953年、内容は「セイコー社の時計が正午をお知らせします」というものでした。この時代は新聞が広告費全体の7割を占めていましたが、1975年、TVの広告費が新聞の広告費を抜きました。1990年代の始めにはバブルが崩壊し、同時期にイン

ターネットが登場してきましたが、その時はまだインターネットに広告を掲載するイメージはありませんでした。その後、景気の悪化とともにスポンサーが広告の媒体、そして番組を選別する時代になります。2016年の新聞の広告費は5400億円ですから、既にオールド・メディアになりつつある状況だと分かるでしょう。先ほどTVの伸び率は1.3%と申し上げましたが、このうち地上波は1.6%、衛星は3.9%の伸びです。ここにも、世の中の傾向が変わってきていることが表れていると思います。

このように、広告費一つをとってみても、時代が大転換期にあることが分かるはずです。

## 情報の読み取り方

TVの世界では、情報をどう読んでいるのでしょうか。ここ数年、メディアは読み取る力が足りずにいくつか大きな失敗をしています。代表的な例は、去年のアメリカ大統領選です。トランプ氏が大統領になるとは、誰も思いもよりませんでした。これは世論調査をきちんと読みきれなかったことが原因です。世論調査では、クリントン氏が優勢と出ていました。一方、トランプ氏のSNSでの「いいね」が6億、クリントン氏が4億ですから、この値でトランプ氏が優勢だと読まなければいけなかったとソーシャル・メディア世代の方々は言っています。もちろん、「いいね」の数だけで分かるものではありませんが、1つのデータとし



て見ておくべきでした。

私たちはなぜ失敗したのでしょうか？ やはり、最初から「まさか」という思い込みを持って、ものを見ていたということが要因の1つだと思います。

また、ツールに頼り切っていることも問題です。TVでいうと「毎分視聴率」、これに1992年頃から業界が支配されるようになりました。視聴率調査を行っている600世帯が何を見ているのか、分刻みで分かるのです。誰が映った時に視聴率が上がる・下がるということが一目瞭然になりました。昔は優れたプロデューサーがいて、「今、世の中で何が起きているのか、世の中は何を求めているのか」を読み、創造力を駆使して番組をつくっていました。今はツールに引っ張られすぎています。メディアが弱体化したといわれるのは、こうしたところにも原因があるのではないのでしょうか。

ドラッカーは「予期せぬ成功がもたらすイノベーションの機会を利用するには分析が必要である」と書いています。「予期せぬ成功」は何かの「兆候」かもしれません。何年前、2月のデパートでやたらと中国語の会話が聞こえてきました。中国や台

湾の旧正月、富裕層の人たちが日本に入ってきていたのです。デパートはその期間だけ急に売り上げが伸びたはずですが、それは2017年、訪日客が2800万人を越えるという今のインバウンドブームの前触れだったのです。それを捉えて対応したデパートがあったでしょうか。

私は消費者をピラミッドに例え、3層に分類して考えます。一番上が高感度の人、2段目がそのフォロワー、3段目が無関心層です。先駆けになる高感度の人動きを見てみると、そこに追従する次の層の動きを読むことができます。爆買いの次に何が起るか、モノからコトへの動きは分かっていたはずですが、私たちはつい漫然と何かの「兆候」を見逃し、成功へのチャンスをつかみ損ねているかもしれません。

情報が溢れる現代、その収集と分析がますます重要になっています。

お問い合わせはこちら

東芝デジタルソリューションズ株式会社

- 〒212-8585  
神奈川県川崎市幸区堀川町72番地34
- TEL:044-331-1289
- E-mail:ins-generalist@ml.toshiba.co.jp
- URL:[http://www.toshiba.co.jp/cl/business/gene/index\\_j.htm](http://www.toshiba.co.jp/cl/business/gene/index_j.htm)