

これからの
働き方とキャリア形成

HR Practice Magazine
産労総合研究所

人事実務

11 NOVEMBER 2020
No.1214

特集

たかしい、に理解しあう 採用活動

インタビュー 若年者の早期離職防止につながる
採用とインターンシップ

事例1 イーブックイニシアティブジャパン

事例2 アイスタイル

特別寄稿

副業・兼業の促進に関する
ガイドラインの改定と
これからの働き方

好評連載中

【人事再考】
採用環境の変化と
これからの課題

【働き方改革】
ソニー生命

【採用最前線】
ポケモンセンター

【人事実務ラボ】
在宅勤務は好きですか？



データでみる人事のこれから

第 8 回

DX が迫る トップからの意識改革

公益財団法人日本生産性本部 主席コンサルタント 東狐貴一

「ビジネスの効率性」で、「日本経済のインサイダー」の認識が著しく悪化

	2014 (日本)		2020 (日本)	
	回答値 (10点満点)	順位 (63か国中)	回答値 (10点満点)	順位 (63か国中)
1. 「企業の俊敏性」 ・企業は俊敏である	4.93	55位	3.32	63位
2. 「起業家精神」 ・マネージャーの起業家精神はビジネス界に広く存在している	4.93	55位	3.36	63位
3. 「企業の感度」 ・市場の変化への企業の感度は高い	5.52	42位	5.01	60位
4. 「大企業の効率性」 ・大企業は、国際的にみて効率的である	5.98	44位	4.51	62位
5. 「労働力の生産性」 ・労働力は、国際的に見て生産的である	6.20	22位	4.53	55位
6. 「国の文化」 ・国の文化は、外国からのアイデアに開放的である	5.54	52位	4.55	62位
7. 「グローバル化への姿勢」 ・グローバル化への社会の姿勢は一般的に前向きである	6.30	29位	5.69	50位

資料出所：IMD 「2020年版世界競争力ランキング」

2020年9月16日、菅政権が発足した。新政権は早くもデジタル庁創設など「縦割り行政の打破」の取組みで独自色を打ち出しつつある。

新型コロナウイルスの対策でも感染経路の調査は電話で聞き取るなど、日本はデジタル化の遅れを露呈した。また、コロナとは関係ないが、9月に三井住友信託銀行とみずほ信託銀行は、株主総会の議決権行使書の委託集計作業において1,346社で誤りがあったと発表した。先付け処理方法が原因としているが、真の原因は、日本で電子的な議決権行使が浸透していないことにある。三井住友信託が受託している議決権行使の集計業務のうち、郵送による行使比

率は今年6月の株主総会開催分で全体の83%、みずほ信託でも8割を占める。電子的な議決権行使は米国が98%、英国も9割以上だが、日本は14.3%と際立って低い(17年調査時点)¹。デジタル化が遅れる背景には委託側である企業の保守的な姿勢もあり、社会全体として意識を変えていく必要がある。IMDが発表した2020年版世界競争力ランキングでは、日本は4つ順位を下げ34位と過去最低を更新した。特に、企業の俊敏性や企業の感度といったビジネスの効率性の評価が低い。

こうした中、注目を集めているのが「DX (Digital Transformation)²」だ。DXとは「進化したデジタル技

術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること」を意味する。ポイントはTransformationを“変換”ではなく“変革”という言葉に置き換える点だ。しかもDXが及ぼすのは単なる“変革”ではなく「デジタル・ディスラプション」、すなわち既存の価値観や枠組みを根底から覆す、痛みを伴う変革である。今の日本の経営者は「デジタルはデジタル。経営は経営」という姿勢が強いが、このままではグローバルな競争についていけなくなるだろう。経済産業省はデジタル技術を前提とした経営変革に取り組む上場会社をDX銘柄として発表している。今回DXグランプリ2020に選ばれたトラスコ中山は、物流基幹システムを刷新して、送り先に最も近い物流センターを自動選択して出荷する仕様に変更したほか、在庫化するべき商品を自動で提案・選定・発注する機能を追加した。中山哲也社長は、「顧客に利得のない在庫回転率ではなく、どれだけ即納できるかという在庫ヒット率という指標を設定。そのためにAI活用などDX改革を行う」とYoutube上で語っている³。Zoomの設定もわからない経営者が多いなかで中山社長のような存在はまだ少数だろう。社内でデジタル化する中で、社長が置き去りにされているようでは、変革はおぼつかない。経営者のDXが今こそ求められているのである。

東狐貴一 (とうこ・きいち)

1987年入職。企業・大学・自治体への人事制度(賃金制度・評価制度・目標管理制度)の設計・導入・定着支援を中心にコンサルティングを行っている。主な論文・著書は「日本の人事制度の現状と課題」等。

(注) 1 アセットマネジメントOne 「第3回新時代の株主総会プロセスの在り方研究会」資料 (2019年11月21日)

2 DXとは2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授によって提唱された概念

3 DXグランプリ・トラスコ中山株式会社 メッセージ (<https://www.youtube.com/watch?v=ZpJ8oi9BHTA>)