

DXの壁 中間管理職?

人事システム会社が調査

大企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）は中堅社員がボトルネックとなっている可能性がある。DXに関する意識調査で40代の4割が「関わりたくない」と回答し、世代別で最多だった。中間管理職は短期で成果を求められることに加え、失敗しても挑戦を評価する人事制度がないことが少なくない。前向きにDXに取り組む動機づけが課題となる。

40代「関わりたくない」4割

代は自ら業務をこなしながら、部下の育成や労務管理をするプレイングマネジャーは多い。子育てや介護もある。デジタルを使った新規事業の開発など成果が出るまで時間のかかるDXに時間を割く余裕はない。

人事評価システムのインスティテューション・フォー・ア・グローバル・ソサエティ（IGS）が従業員1000人以上の企業を対象に実施した調査によると、40代の38%が「DXやデジタルビジネスに関わりたくない」と答えた。20〜30代の若手だけでなく50〜60代を上回り、土本晃世H

R事業部長は「やりたくないこと、リスクを取りたくない気持ちがある」と分析する。日本の中堅社員のDXに対する後ろ向きな意見は世界でも突出している。米IT（情報技術）企業のABBYが実施した調査で自社のデジタル化について聞いたところ、「十分に準備していない」との回答は日本の中間管理職（マネジャー）が37%と、米（75%）やドイツ（61%）を大きく下回った。パナソニックの玉置肇最高情報責任者（CIO）は「欧米企業は意思決定がトップダウンなのに対し、日本はボトムアップも重視するからだ」と説明する。

経営者の決めた方向性に向かってベクトルを合わせて一気に走る欧米企業と比べると日本は合意形成に時間をかけ、スピードが遅い。経験豊かな中堅社員は仕事のやり方を変えるのが簡単ではないことを熟知しているからこそ、後ろ向きな声が多いという見立てだ。

ただ日本の中間管理職にポテンシャルがないわけではない。マイナビの調査によると、自己研鑽として「書籍・雑誌の購入」をしている大企業の40代は28・3%と、同じ大企業の50代を6・8%上回った。学習意欲はあるが、組織のしがらみに苦悶しているのが実態のようだ。

DXコンサルにあまねキャリア（浜松市）の沢渡あまね最高経営責任者（CEO）は「経営層は人事評価制度を改革する必要がある」と指摘する。DXを成功に導くには実績だけでなく行動を評価する仕組みづくりや中期でのキャリア形成支援などが重要となる。

（DXエディター
杜師康佑）