

ポストコロナは官も民も真のDXを進め 集権化と分権化が両立する事業再構築を！

— 危機への脆弱性を克服し、新たなチャンスに変えていこう！ —

【ポイント】

(現状)

- 新型コロナへの対応は、全国的に迅速で機動的な対応が求められるにもかかわらず、自治体ごとに運営される保健所の対応や各種給付金の処理をみると、コロナ封じ込めに成功した台湾や中国のみならず、米国に比べても我が国の危機対応の脆弱性が露呈。
- 民間分野でもオンラインでのサービスの普及の遅れ以上に、我が国のメンバーシップ型の雇用・職務慣行に基づく働き方の下では在宅勤務が効果的に機能せず、経済回復が遅れるだけでなく、住民の郊外移転も進まずコロナの抑え込みにも悪影響。
- 政府は9月のデジタル庁発足に向け準備を進めているが、このままではDXの効果は容易に得られず新システムの構築のみに終わる可能性大。民間のDXもビジネスモデルの変革を生み出すようなマネジメントの見直しや雇用・職務慣行の見直しが進んでいない。

(提言)

- 政府は、今回のコロナ禍の下での教訓を踏まえ、共通プラットフォームを構築するDX推進に合わせて、国が主導する危機対応を迅速に進めるため、国と自治体の権限を再整理する制度改正を行うべき。
- 国は自治体に頼らず国民に直接サービスや給付の提供や、感染状況のモニターが出来るようなシステム・体制を構築することが必要。例えば、給付のための口座把握のために優遇をつけた確定申告の義務化も一案。
- 民間ビジネスでは、DXによるデータの利活用を行いその効果を最大限生み出すため、マネジメントのフラット化に加え、職務と評価の明確化により在宅や地方拠点での勤務も可能となるジョブ型への雇用・職務慣行の見直しを行うべき。

2021年5月

パソナ総合研究所 運営委員会

1 現状

(コロナ禍は我が国政府の危機への脆弱性を露呈した)

○ 昨年2月からの新型コロナ感染に対し、政府・自治体では、感染状況の把握や感染者への指示などの直接的な対応から、感染拡大による景気・雇用への悪影響に対する大規模な対策、そして本年4月から始まったワクチンの接種など様々な施策が打たれてきました。しかしながら、全国的に迅速かつ機動的な対処が求められるパンデミックに対し、自治体ごとに運営される保健所のアナログな対応や各種給付金の支給を巡る多大な事務処理に伴う混乱をみると、コロナの封じ込めに成功した台湾・中国ばかりではなく、感染が爆発した米国などと比べても国家レベルでの危機対応について、我が国の脆弱性が露呈される結果となりました。

(民の分野も中国や米国に比べ経済の回復は遅れている)

○ コロナ禍は我が国の民間の分野においても国際的に遅れている面を露呈しました。大学をはじめとするオンライン教育の有り様や支払いアプリなどオンラインでの各種サービスの普及の遅れは言うまでもありません。しかし、より深刻な我が国の問題は、ITインフラの問題以上に、個々人の職務が不明確でタスクの切り分けが難しく業績評価も曖昧ないわゆるメンバーシップ型の雇用・職務慣行がコロナ禍の下での在宅勤務を効果的に実施することを阻んでいる事実です。在宅勤務が効果的に行えないことが米国でみられるような住民の郊外への移転を妨げ、結果的にコロナの抑え込みにも悪影響を与えているのです。

(我が国におけるDXはポストコロナの時代を切り拓けるのか?)

○ 政府は、コロナで顕在化した課題に対応し行政の縦割りを打破するデジタル施策を展開するとして、本年9月のデジタル庁の発足に向け準備を進めています。しかしながら、行政手続きの電子化などこれまでのやり方では今回のデジタルトランスフォーメーション(DX)の取組も単なる新システムの構築に終わる可能性が否定できません。

民間でも、DXを現在のビジネスモデルの効率化として捉える経営者が多数を占め、ビジネスモデルの変革まで意識している者は少数にとどまっています。また、DX人材の確保やビジネスプロセスの効率化を達成するためにも、今のままの組織やそれを前提とした雇用・職務慣行の見直しは避けられないのではないのでしょうか？

2. 提言

(政府はDXの推進に合わせて集権化が可能な体制を確立すべき！)

○ これまで地方分権化の旗印の下、住民により近い立場にある自治体の独自性を尊重し、各種の申請手続きやそのシステム構築も各自治体に任せられてきました。保健所はその地域の公衆衛生の安全を目的に一定規模の自治体毎に運営されているため、今回のコロナ禍での情報共有にも大変な手間が生じました。また、特別定額給付金にしてもワクチン接種にしても、その運営は住民基本台帳を基に自治体ごとに行われています。住基カードが廃止されマイナンバーが導入されましたが、ビジネスモデル自体には何の変更もありません。今回の教訓を踏まえ、共通の情報プラットフォームを構築するにとどまらず、危機時のベシックヒューマンニーズに対応する施策を迅速に実施できるよう、国と自治体の権限を再整理する制度改正を行うべきです。

(政府は国民との直接のコンタクトを可能にするべき！)

○ 上述したように、マイナンバーを導入したにもかかわらず、現在の制度の下では、自治体に頼らない限り政府は国民に直接的にサービスや給付を提供したり、感染の状況をモニターしたりすることは不可能です。データは集積することで初めてその有効な利活用が可能となり、多様な新しいサービスの創出が可能になるのは自明の理です。政府がマイナンバーを活用しDXを進めるのであれば、例えば口座情報も含めて国が一体的に管理できるようにすることも必要です。そのため、例えば一定の還付金の優遇を与えて全国民に確定申告を行わせて口座情報を把握するような取組も検討すべきです。

(民間はDXに相応しいマネジメントと雇用・職務慣行を確立すべき！)

○ 民間ビジネスがDXを活用して世界に伍していくためには、DXによる新たなサービスの創出に加え、マネジメントスタイルや雇用・職務慣行の見直しは避けられません。DXによるデータの利活用はよりフラットなマネジメントを可能にするとともに、各従業員の職務・タスクを明確化し、その業績評価もより客観的なものが可能となります。また、在宅勤務や地方拠点などからの勤務も生産性を向上させる形で行うことも可能になります。これまでの日本的な全員参加型の経営に伴う責任の所在の曖昧さや職務が不明確なメンバーシップ型の雇用・職務慣行はDXに合わせて全面的に見直され、フラットな組織の下での経営者責任の明確化とジョブ型雇用への転換がなされるべきです。

パソナ総合研究所 第7回提言

(参考)

(会合開催経緯)

- ①2020年12月2日 パソナ総研第9回P I フォーラム「ポストコロナ時代を切り拓く
～ポストコロナの我が国の挑戦～」

ゲスト：下村 博文 氏 (自由民主党 政務調査会長)

登壇者：南部 靖之 (株式会社パソナグループ 代表取締役グループ代表)

モデレータ：パソナ総合研究所長 竹中 平蔵

- ②2021年1月 ワークショップ

内閣官房番号制度推進室長兼内閣官房情報通信技術 (I T) 総合戦略室長代理

(副政府C I O) 向井 治紀氏

「デジタル庁とマイナンバー」

- ③2021年2月 ワークショップ

日本総合研究所 調査部主席研究員 藻谷 浩介氏

「ポストコロナと地方創生」

- ④2021年2月 ワークショップ

日本共創プラットフォーム代表取締役社長 富山 和彦氏

「ポストコロナ 日本経済活性化の課題」

(ワークショップ参加者)

岩下 純子 (パソナ)、青山 基喜 (パソナグループ)、市村 祥恵 (Pasona NA)、浦川 真璃
(パソナ)、江口 武也 (パソナグループ)、遠藤 彩 (パソナ)、大村 万夢里 (パソナ)、岡
田 英希 (パソナ)、尾辻 根子 (パソナ)、表 由起子 (パソナグループ)、折笠 文子 (パソ
ナグループ)、加藤 遼 (パソナ JOB HUB)、蒲本 紗織 (パソナ)、神原 真人 (パソナ)、桐
原 意有 (パソナフォスター)、河野 千鶴子 (パソナ)、小林 まゆみ (パソナグループ)、小
村 亜紀子 (Pasona NA)、副島 智子 (パソナグループ)、高木 元義 (パソナグループ)、高
橋 崇之 (パソナ)、竹内 由美子 (パソナ)、土井 明香 (Pasona NA)、徳丸 佳代 (Pasona
NA)、永島 史織 (パソナ)、永瀬 聡美 (Pasona NA)、中田 さやか (パソナハートフル)、
中津 睦仁 (パソナ)、長畑 久美子 (パソナグループ)、橋本 樹 (パソナグループ)、葉山 舞
子 (パソナ)、古代 賢司 (Pasona NA)、眞部 和也 (パソナグループ)、三宅 江利子 (パソ
ナ)、宮永 祐子 (ベネフィット・ワン)、宮野 貴史 (パソナグループ)、山瀬 正嗣 (パソナ)、
吉永 裕子 (パソナ)

(パソナ総合研究所) 所長 竹中 平蔵、事務局長 上斗米 明、神野 翔