

ISマネジメントレター

コラム

社員の AI スキル、報酬に反映？

- ◆ 2022年 11 月、米国のオープン AI がディープラーニングによる生成 AI(人工知能)を公開して以来、ビジネス界ではどのような場面で生成 AI が使えるのか、果たして、生成 AI は人間の仕事のどの分野を代替していくのか、とすれば、人間がやる仕事はどんな仕事が残るのかなど、働く人々にどのような影響を与えるのかなど議論されている。今日、人工知能(AI)スキルが転職時の年収アップに欠かせなくなっている。大企業ではスキルの有無で11%の賃金上乘せが発生し、事務や営業といったホワイトカラー職では15~28%に達しAI求人への存在感が高まっている。そして、人工知能(AI)を業務に使っているか、社員の活用ぶりを報酬に反映する制度が大企業で広がっているという。
- ◆ ホンダはAIスキルを持つ社員を3段階で選び、基本給とは別に手当を支給する制度を運用する。対象は研究所を含め国内全社員約 45,000 人で、2026年7月時点で認定者280人、数年以内に1,000 人を目指すという。スキルの認定は社員の自薦を受けて実施する筆記や面接で決める。月15万円を得る最上級認定者はまだ10人程度。研究開発、生産、間接部門など分野によらず、AI活用を提案できる「コンサルタント並み」のスキルやノウハウを持つ社員を選び、他の社

員にAI活用を促す触媒の役割を期待する。

- ◆ ファミリーマートは、AIによる業務効率化を目指し4月からAI活用計画を人事考課の目標設定に盛り込むように全社員4500人に促す方針を定めた。今後は計画に対する成果を人事評価に反映させる。このためAI活用を促す事務局を設置し、各部門を支援したり、「AI推進者」が相談役となったりする仕組みを設けている。
- ◆ 企業にとって、社員の所属部門や職種によらず一律にAI活用を課すのは簡単ではない。仕事によりAI活用の利用しやすさが異なるからだ。メーカーや通信関連などAIを活用している企業を対象にパーソルキャリアが行った調査によると、全社横断で活用している企業は2割にとどまる。
- ◆ 加えて、AIの業務活用を巡っては、成果にコストが見合わない「使いすぎ」の問題もある。米アマゾン・ドット・コムはAIツールの利用状況をランキングすることを止めた。米セールスフォースは適正な成果を測るため、AI活用が社員の仕事にどう貢献しているかを追跡する指標を2月から導入したという。
- ◆ 成果を厳密に人事考課に反映するには、まだまだ工夫が必要ですね。

情報源:日本経済新聞 2026/07/12

today's

倒産5300件、13年ぶりの多さ 1~6月 物価高・人手不足で淘汰

- ◆ 東京商工リサーチが8日発表した2026年上期(1~6月)の全国の企業倒産件数(負債額100万円以上)は前年同期比7%増の5300件と、13年ぶりの高水準になった。物価高と人手不足による賃上げ圧力で、経営力のない中小企業が淘汰されている。
- ◆ 負債総額は6%増の7340億円だった。中小・零細企業の倒産が多く、従業員10人未満が4844件と全体の9割を占めた。倒産の増加は失業を増やす一方で、慢性的な人手不足の中では成長企業へと労働者のシフトを促す側面もある。倒産の主要な要因は物価高と人手不足だ。物価高を主因とする倒産は28%増の439件、人手不足は38%増の237件だった。いず

れも上期として過去最多だった。

- ◆ 元々厳しい経営が続く企業に、円安の進行や中東情勢の影響による資材・燃料の価格上昇が追い打ちをかけている。賃上げに対応できず人材が流失した企業も目立つ。《中略》
- ◆ 経営者の高齢化が進み、後継者の不在も主因とする倒産も15%増の264件となった。この項目について集計を開始した13年以降で最多だった。9割近くは代表者の死亡・体調不良が主因となったケースだ。《中略》飲食業は5%増の509件。客離れを警戒して仕入れ価格の高騰を転嫁できていない企業が多い。《後略》

日本経済新聞 朝刊 26/07/09 【2面】

高卒求人4倍で最高 就活解禁 県外人材にもアピール

- ◆ 2027 年春に卒業する高校生の就職活動が1日始まった。少子化などを背景に人手不足が進み、今春卒業生の有効求人倍率は過去最高となった。高校生は地域のエッセンシャルワークや生産現場の担い手に不可欠で、企業は人手確保に躍起になっている。《中略》
- ◆ 相鉄企業(横浜市)は高卒採用支援のジンジブが5~6月に開催した職業体験会に参加した。神奈川だけでなく、首都圏3会場に出展した。神奈川県の高校中心に採用活動を進めてきたが、苦戦しているためだ。
- ◆ ジンジブが今年開催した職業体験会の延べ参加企業・団体数は589社に達した。そのうち半数ほどは今年初めて出展した企業で、採用意欲は旺盛だ。
- ◆ 厚生労働省によると、26年春の卒業後に就職

を希望した高校生の求職者数は前年比0.6%減の約12万1000人。求人倍率は4.12倍と0.3ポイント上昇し、前年に引き続き過去最高を更新した。大卒の求人倍率(1.66倍、リクルートワークス研究所)を大きく上回る。

- ◆ 高校生の就活は7月1日に求人票が生徒らに公開される。学校斡旋が原則で、最初の応募先を1社に絞る「一人一社制」の慣行がある。9月5日に学校から企業へ応募書類を提出し、選考開始は9月16日からだ。《中略》
- ◆ 工業高校生を中心に220人採用をする計画のJFEスチールは千葉と京浜地区の製鉄所で3月に高校2年生向けの見学会を開いた。夏休み期間中だけでは部活などで参加できない生徒が多いことから春にも開催した。

日本経済新聞 朝刊 26/07/02 【15面】

目次

社員の AI スキル、報酬に反映？	1
倒産5300件、13年ぶりの多さ 1~6月 物価高・人手不足で淘汰	1
高卒求人4倍で最高 就活解禁 県外人材にもアピール	1
《連載 32》 待ったなし！ 中小企業の DX 化の スキームと進め方	2

発行人:片岡 俊彦

発行所:イノベーションサポート

〒815-0033

福岡市南区大橋 3-16-5-304

Mobile:090-1517-7758

e mail
kalacka@imo-
support.comURL
http://www.imo-
support.com

雑感:ジャパネットホールディングス(佐世保市)がツインバードへのTOB(株式公開買い付け)を6月発表した。狙いは「家電の製販一体モデルの実現」だという。ツインバードは、調理家電や冷蔵庫・洗濯機を生産する中堅家電メーカーだ。この4月には家電量販大手のナジマが日立製作所の白物家電事業を買収したこと。家電販売では価格競争に加えて、PB(プライベートブランド)などの独自商品の品ぞろえを強化して競合との差別化を図る動きがみられる。この動きが増えていくのだろうか。

★★イノベーションサポート

のコンセプト★★

イノベーションサポートは、戦略実現型人事マネジメントへの変革、組織・人材の開発・活性化の事業を推進・サポートをいたします。

★★★コンサルティング実績

●経営戦略・ビジョンづくり

物流サービス企業/

中期経営計画づくり~

業績管理の仕組み構築

広告代理店/

年度経営計画の策定

~業績管理の定着支援

●人事マネジメントシステム構築

マシソンメーカー/

年俸制と目標管理制度

の導入・定着支援

医療機器商社/

人事処遇制度再構築と

人事諸制度運用定着支援

●研修、セミナー

情報システム企業/

次世代ビジネスリーダー養成研修

官公庁/「会計 決算書の読み方」研修

ほか

中小企業のDX〔デジタルトランスフォーメーション〕化のスキームと進め方

Chapter4 新しいビジネスを生み出す
デジタライゼーション

8. QCDからのDX「納期を速める」

ここではQCDのD(納期)を強みにするための基本的な考えとなる「リードタイム」について考えましょう。

1) 成功確率の高い「DX」の始め方

どんな商品であれ提供スピードが早ければお客様に喜ばれ、販売スピードが速ければ資金繰りの点でも有利となります。

しかも、早ければ早いほど、同じ時間で価値を提供できるチャンスが増えます。スピード感は、昨今の経営環境において最も重視されるポイントの1つと言えます。新型コロナウイルスや自然災害などによって、事業を取り巻く経営環境、お客様のニーズは目まぐるしく変化していきます。こうした環境変化に対応していくためにデータ分析による意思決定は今後も益々重要視されていくでしょう。

そうすると、QCDのD、すなわち納期という観点でDXを考えたときポイントとなるのがリードタイムです。

2)「リードタイム」とは何か

リードタイムとは、各工程間にかかる時間のこと。ビジネスプロセスのさまざまな部分で使われており、「営業リードタイム」と言えばお客様に製品を知っていただき購入に至るまでの、文字通り営業活動にかかる時間のことです。また、「提供のリードタイム」と言えば、ある商品の購入が決定し、代金を回収するまでの時間となります。これらのリードタイムに注目しながらビジネスモデル図を眺めてみましょう。それぞれの業務にかかる時間を書き込んでいくことから始めましょう。例えば法人向けの製品のリードタイムは、顧客を探す時間、顧客を見つけてアポイントを獲得する時間、売り込みを行い購入してもらう時間、という流れになります。

また、製造リードタイムは、製品を設計する時間、製造する時間、納品にかかる時間、アフターケアをする時間のような流れになります。

事業内容によってリードタイムの長さは

異なり、10日程度で終わるものもあれば数年かかるものもあり雑多です。多くの場合、工程の初期ほど多くの時間を使っています。

9. QCDを高める2つの着眼

ここではQCDと言う指標でどのようにビジネスプロセスをデジタル化するのが良いかのヒント、プロセスを「置き換える」「省く」と言う視点で考えてみましょう。

1)「置き換える」と「省く」

QCDを進めていくとき注目すべきは「置き換える」「省く」の2点です。

例えば、オーダーメイドのアパレルショップで考えてみましょう。これまでは、お客様本人が店頭に出向きオーダーし、試着、採寸、制作、調整、納品と言うプロセスを経っていました。全てのプロセスで担当者による手作業が発生し、時間も費用も多くかかっていました。

しかし、テクノロジーを駆使すれば、お客様がスマートフォンで自分自身を撮影すれば自動的に3Dで採寸され、生地やデザインも自由に選べるようになって、バーチャルな試着も出来る。これなら自宅に居ながら手間なくオーダーが出来ます。ショップの担当者は、検品など最小限度の作業を行うのみで大きくコストを削減できます。お客様はスマートフォンさえあれば気兼ねなく何と通日も試着が出来、コストパフォーマンスも高い。情緒的価値と機能的価値を両立したDXが実現できます。このたとえば、オーダーのプロセスをデジタルに置き換え、来店の手間や人による採寸、試着などを省いています。製造工程でも、オーダーは最初からデジタルデータとしてインプットされ、納期と工場の稼働状況などをマッチングしながら、最適なプロセスを経るように設計されています。

2)すでに置き換えられている

テクノロジーを活用

置き換えや省略は、既にある仕組みを取り入れるだけでも実現できます。例えば、SaaSや決済プロセスも既にあるキャッシュレスの仕組みに置き換え可能です。キャッシュレスとは、現金を使わない決済で、ECであれば既に多くのECサービスが導入しているクレジット決済があります。実店舗でも現金を使うプロセスをキャッシュレスに置き換えるだけで、利便性のアップやコストダウンにつながります。

★リードタイムあれこれ

営業リードタイム



商品やサービスを知ってもらい、購入を決めてもらうまでの時間

提供リードタイム



購入が決定してから、代金を回収するまでの時間

★ビジネスプロセスごとのリードタイムを把握し、短縮出来る部分がないか検討する。

★決済プロセスをキャッシュレス化する

現金の場合



支払い



現金を受け渡す手間、計算ミスの可能性、接触する必要がある など

キャッシュレスの場合



支払い



現金が必要ない、計算ミスを防げる、接触する必要がある など

★決済プロセスをキャッシュレス化するだけで、利便性が増す。