

DX(デジタル・トランスフォーメーション)って何?

日本生産性本部 コンサルティング部主任経営コンサルタント

たかはし ゆうすけ
高橋佑輔

1 はじめに「DX」とは

DXは「デジタル・トランスフォーメーション」の略です。X(トランスフォーメーション)は「変革」の意味ですから、DXとはデジタル変革のことです。

このような「X」はほかにもあります。例えば脱炭素社会を目指す「GX(グリーン・トランスフォーメーション)」や、社会問題の解決を目指す「SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)」です。グリーンもサステナビリティもデジタルも、大きな社会課題であり、どの企業にとっても他人事ではありません。この点を本稿の主題である「デジタル」に絞って考えてみましょう。いまや市場の主役は「Z世代(1990年代後半以降生まれ)」です。

Z世代は生まれたときからデジタルツールに親しむデジタルネイティブであり、今後の社会活動・経済活動にデジタルは欠かせないインフラです。また、わが国は人口減少・働き手の不足に苦しんでいます。人口増加の展望が容易に見えないなか、デジタルによる人的作業の置換は急務でしょう。反対に新興国では人口が増え続けており、急激な都市化とデジタルの発展が経済成長を牽引しています。デジタルは世界経済が新陳代謝する原動力になっているのです。

デジタルという変化の波は不可逆的に世界を覆っています。デジタル化を回避するのではなく、一刻も早くデジタル時代に適合したビジネスモデルを構築すべきです。

DXの取組みは業種によって差があります。総務省の調査※1によると、情報通信業、金融業、農業・林業で比較的DXが進んでいるのに対して、

医療・福祉、宿泊業・飲食サービス業などでは「実施していない」「実施していないが、今後実施を検討」「実施していない、今後も予定なし」の合計)との回答が8割を超えています(図表1)。

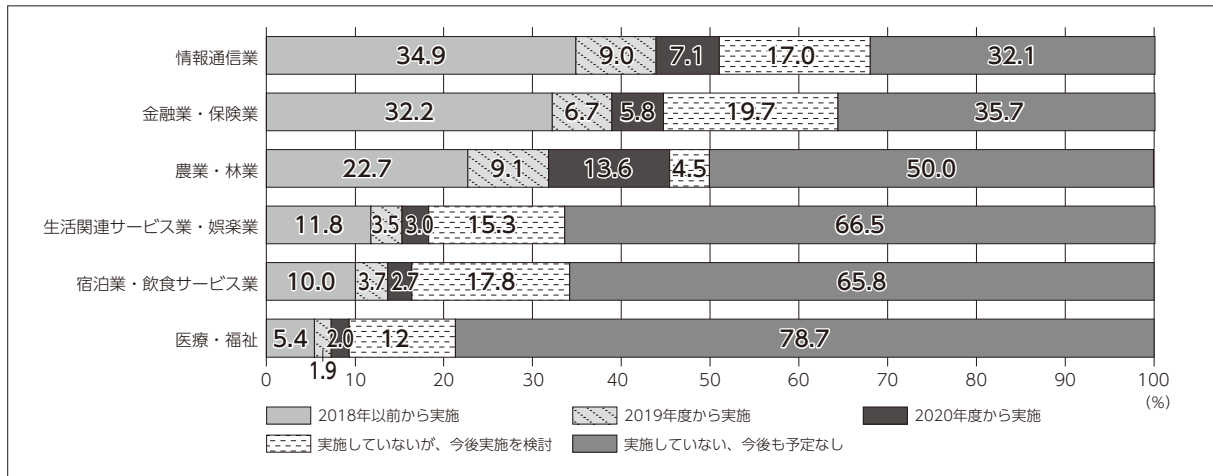
今後は人手不足が外発的圧力となって、どの産業でもデジタル化が加速するとみられます。デジタルによる業務の自動化(人間とデジタルが協働することで効率化や付加価値向上を志向するアプローチ)は、新しい業務習得を容易にし、異なる業種間での労働力の移動を円滑化するため、性別・年齢を問わず労働力の有効活用につながる事が期待されます。

2 シニアとデジタルの親和性を高める「慣れ」と「期待感のデザイン」

一方で、新しい社会問題として「デジタルデバインド(情報格差)」がいわれています。デジタ

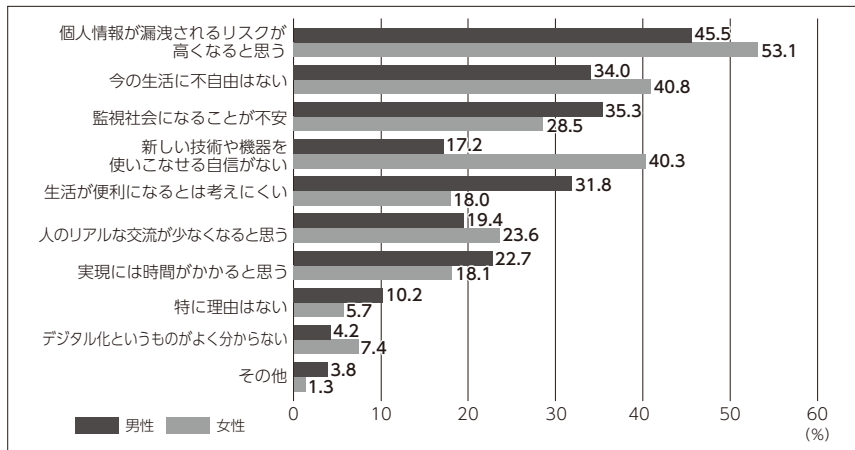
※1 総務省 「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」(2021年)

図表1 業種別のDX取組み状況



※ 総務省「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」(2021年)を基に筆者作成

図表2 社会のデジタル化に期待しない理由〈デジタル化に期待していない人に限定〉(複数回答)



※ NRI 社会情報システム株式会社「シニア世代のデジタル化に関する意識・行動と課題」(2021年)を基に筆者作成

ルツールを使いこなせる人と使いこなせない人の間にある社会的・経済的格差のことです。この問題は、組織におけるシニア人材の活用にも関係します。

NRI 社会情報システム株式会社が実施した50〜79歳の3000人への調査※2によると、「社会のデジタル化に期待していない」(「あまり期待していない」)の割合は32.7%に及びます。すでにデジタルは社会インフラといえますが、そのことを前向きに受けとめられない層が相当数あります。その理由として、女性で多かった回答は「新しい技術や機器を使いこなせる自信がない」で40.3%(男性17.2%)。男性では「生活が便利になるとは考えにくい」が31.8%(女性18.0%)でした(図表2)。DXにシニアを巻き込むには、デジタルツールへの「慣れ」と「期待感のデザイン」の二つが課題といえそうです。

「慣れ」については、デジタルツールへの接触機会の拡大が欠かせません。実際、同調査では農林漁業や生産業務などの「技能的職業」に従事しているシニア層と比べ、デジタルツールを活用する機会が多いと思われる「管理的職業」に従事しているシニア層のほうが、デジタル社会への期待感が高いことが示唆されています。だれしも不慣れな道具を扱うのは不安です。日ごろからデジタルツールと接点を持つ業務環境の構築が必要でしょう。その際には、デジタルツールを一方的に押しつけるのではなく、ユーザーエクスペリエンス(UX・利用者の体験価値)への配慮が大事です。シニアが快適に使えるように、画面のボタンの大きさや、名称の工夫(わかりにくい横文字ではなく、

※2 NRI 社会情報システム株式会社「変わるシニア世代の就業意識・行動調査」(2021年)

日本語表記にするなど」といった外形上の改善に加え、操作を習得するための支援の充実などを行いましょつ。

二つめの「期待感のデザイン」には、より組織的な取組みが求められます。「期待理論」という考えでは、モチベーションの高さは「報酬の魅力」、「報酬を得るためのハードルの高さ」、「ハードルを乗り越えられる可能性」の3点で決まります。仮に賞与アップに魅力を感じるシニア社員がいたとします。同社員をデジタル活用に動機づけるには、賞与アップとデジタル習熟の因果関係を組織が保証し、かつその達成を信じられる環境を提供することです。具体的には、「スキルマップ(従業員が習得すべきスキル項目を一覧化したもの)」におけるデジタルツール習熟の評価が「良」になれば賞与査定をアップすると明言し、かつ、その挑戦を支援するためのOJTや社外研修会への参加機会を提供します。努力しても成果が出ないことが予想される場合はモチベーションが高まりませんが、がんばれば届くところに目標を設定し、またその達成を組織がバックアップしましょつ。

なお、デジタル活用に抵抗感があることを理由に、「シニアにはできることだけをやってもらい」という考えもありましょつ。その結果として、単純作業やスポット的な作業をまかせけるケース

が増えるのであれば、注意が必要です。「職務特性理論」では、組織や顧客への貢献度合いが見えにくい仕事は魅力度が低く、モチベーションを損なうことが指摘されています。恒常的な人手不足の時代にあつて、シニア人材は短期間の助っ人ではなく、長く頼りにすべきパートナーです。ていねいなフォローや教育を惜しむべきではないでしよつ。

3 シニアのDXを推進するプロセスとは

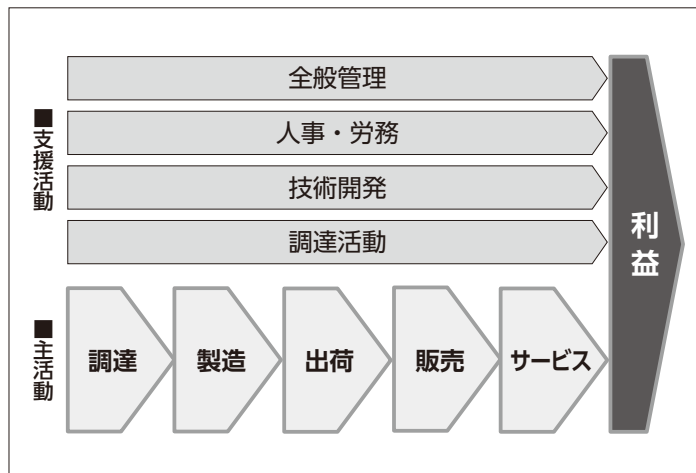
以上をふまえ、最後に、DXにシニアを巻き込むプロセスを整理しましょつ(図表3)。

①バリューチェーン分析

最初はバリューチェーン分析です。これは、自社が付加価値を生み出す流れをまとめたものです(図表4)。ここから、自社の「稼ぐ力の源泉」はどこにあるのかを分析しましょつ。販売時のコスト競争力に強みがあるなら、それを支える「調達」や「製造」が稼ぐ力の源泉かもしれましょつ。人材に強みがあるなら、教育や採用を行う「人事・労務」が源泉かも知れましょつ。

こうした分析に不慣れなうちは、ChatGPTに「〇〇事業のバリューチェーン分析をやって」のように指示し、出てきた案を参考にするとよいでしよつ。このステップは経営戦略に近

図表4 バリューチェーン分析の進め方



※ 筆者作成

図表3 DXの進め方



※ 筆者作成

い領域なので、経営層を中心に検討します。

②アナログのデジタル置換

稼ぐ力をより高めることを念頭に、アナログをデジタルに置き換えます。目的は効率化&省力化です。業務の負荷を減らし、より「稼ぐ力」に集中できる体制を整えます。ここでのデジタル化には、手書きのチェックシートをタブレット入力にしたり、定期的な入力作業をロボットで自動化したりするなどがあります。最近の飲食店では、卓上のタブレットやゲストの携帯電話でオーダーするシステムを見ます。これらの店では「オーダーをとる作業」をデジタルで省人化し、余力ができた分を「料理の説明やお客さまへの細やかな対応」に振り分けることで稼ぐ力を高めています。

アナログをデジタルに置換するには、「業務の棚卸し(自分たちの業務を、かかっている時間や頻度とともに書き出してみる)」を実行し、そこから改善する業務を選定します。業務負荷の大きさ、改善の実現容易性などを参考にデジタル化する業務を決めます。悩んだ際はWebなどで「先行事例」を探しましょう。ほとんどの場合、類似の先行事例が見つかるはずですが、先行事例があればコストとリターンを見積もりやすくになるので、投資の意思決定が楽になります。

成功のコツは、「複数の小さなヒット」をね

らうことです。いきなり大きなデジタル化を進めるより、現場の意見を聞きながら、チェックシートのデジタル化のような小規模な挑戦を、スピード感をもって重ねていくことが有効です。現場にいるシニアの意見は積極的に取り込んでください。「自己決定理論」によると、自分の行動を自分で決めていると感じられることは達成意欲を高めます。最初からデジタル化に乗り気なシニアは少ないかもしれませんが、デジタル化することへの意見を求めたり、デジタル化した後にもフィードバックを求めたりすることで、「この会社のデジタル化に自分は主体的にかかわっており、影響を及ぼしている」と感じてもらうことができます。DXとは単なるデジタル化ではなく、このような文化的変容をももたう「変革」なのです。

③稼ぐ力をデジタルで強化

Webを検索すれば、いろいろなデジタル化の成功事例が見られます。介護事業の例では、利用者の移動を検知するセンサーを設置して思わぬ転倒やけがの予防につながったり、画像認識AIを用いて異常の早期発見につながったりする例があります。このように、稼ぐ力(ここでは「介護力」)をデジタルで強化するのが最後のステップです。

このステップでは、現場の観察や担当者から

の聞き取りがより大事になります。シニア社員は日常の業務において、どのような面に問題や改善の余地を感じているのか？ シニア社員に対してどんな支援があれば稼ぐ力はいっそう高まるのか？ そんな視点でいねいに現場と意見交換してください。

アナログのデジタル置換がある程度進んでいけば、シニアもデジタル化の効果を実感し、前向きな意見が増えてきます。シニアは若年層と比べて「デジタル技術」には詳しくないかもしれませんが、しかし、顧客理解や業務そのものへの理解が劣っているわけではありません。むしろ過去の業務経験や自らの人生経験に照らして、新しい発見を自社のビジネスにもたらしてくれる可能性があります。介護事業のように、シニア社員の目線が主要なユーザー層と近い場合はもちろん、おもな顧客層が若年層であっても同様です。

団地で一人暮らしの85歳(当時)の女性がYouTubeを始め、登録者数8万人の人気者になったというニュースがありました。動画制作や投稿をサポートしているのは15歳(当時)のお孫さんです。シニアの意見を若者が拾い上げて実現する、というあり方には、超高齢化社会のわが国にあって、あらためて評価されるべき戦略的価値があるように思います。