

働き方を考える(2) ～DXの視点を取り入れる重要性～

研究員 佐々木志保

要 旨

1. 働き方改革を推進し、多様で柔軟な働き方を実現するためのアプローチ方法はさまざまである。検討すべき事項も多岐にわたるが、その有効な手段の一つとして、DX 推進が挙げられる。デジタル活用による環境整備や業務省人化・省力化などの効率化等の推進は、働き方改革の土台になり得る。
2. DX とは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」である。つまり DX の本質は、単なる業務やサービスのデジタル化にとどまらず、その先のビジネスモデルや企業文化などの変革による競争力の向上で、DX の肝は、X（トランスフォーメーション＝変革）部分にある。
3. DX 推進は、①デジタイゼーション(単純な自動化)、②デジタライゼーション(高度化)、③DX (創造・変革)に整理することができる。この3つのステップは、①→②→③の順に進めていくことが前提であり、①や②への地道な取り組みがなければ、③の実現はあり得ない。①や②のフェーズは、個社別の「点」としての取り組みが中心である一方、③では変革が産業や業界に広がり「面」となり得る。社会課題の解決へつながっていくことが理想形である。
4. DX の推進状況は、①での成果を感じている企業がある一方、②・③の推進状況は芳しくない。企業がデジタル化を進めるための課題・障壁として、「自分事化の困難さ」「初めの一步のハードルの高さ」「(デジタル)人材不足」などが挙げられる。デジタル化の視点だけではなく、働き方改革とセットで計画し、その取り組みを強化・補強しながら、複合的に推進することが打開策につながっていく。
5. 徳島県内の3社の事例では、現場の声から課題を抽出・明確化し、デジタル化の技術選定・カスタマイズすることや、従業員を巻き込んでの組織横断的な連携の強化などの共通点がみられた。営業力や収益力、競争力の強化につながっている。
6. 複雑で高度化した課題を解決していくためには、さまざまな視点に立ち、複合的に対応することが必須となっている。そのため、企業だけではなく従業員にも、考える力や知識などのブラッシュアップが求められる。変化を許容し、成長につなげられる企業、従業員であることが望まれる。

はじめに

働き方改革は「働く一人ひとりの個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自ら選択でき

るようにするための改革」である。それを実現させるための一環として、「長時間労働の是正」と「非正規労働者の待遇改善」を2本柱とする働き方改革関連法が2019年4月より順次施行されて

いる。また、2022 年 4 月から 3 段階で施行される育児・介護休業法なども、働き方改革の実現に向けて欠かせない制度である(くわしい内容は、徳島経済 108 号「働き方を考える～働き方改革に関する諸制度より～」参照)。

企業は、社内規定の整備に取り組むなど、先述の法律への対応が必須となっている。その際に生じる相談事に対し、ワンストップで支援する駆け込み寺的な役割を果たしているのが、全国 47 都道府県に設置されている「働き方改革推進支援センター」である。徳島県内に設置されている同センターへも、業種や企業規模を問わず、さまざまな相談が寄せられている。相談内容の傾向としては、「法施行に伴い何をしたらいいのか」「具体的な内容はどういうことか」など、具体策を講ずる前知識などの基礎的なものが多くみられる。企業規模によっては、組織構成上、人事部や総務部などがなく、一人で何役もこなすケースも多い。そのため、先を見据えて対応する余裕がなく、緊急性が増してきてから初動となる事例も珍しくないのが実情である。

働き方改革の推進に向けて、企業によって取り組む熱量は異なり、大きな差がある。一方で、人手不足が深刻化する中、長時間労働の是正などの諸問題は、濃淡はあるにせよすべての企業が直面する喫緊の課題である。本稿では、働き方改革の実現に導くための手段の一つとして、DX (デジタルトランスフォーメーション)の有用性や一体的に取り組むメリットについて言及するとともに、県内企業の事例を紹介し、共通点や今後の展望について考察する。

1. 働き方改革と DX

(1) 働き方改革とは

筆者は前号「徳島経済 108 号」において、働き方改革に関連する諸制度について言及した。その中で、働き方改革に求められる視点として、『働く「時間(短時間勤務や裁量労働など)」「場所(在宅勤務や多拠点など)」「仕事(配置転換や

キャリア開発など)」「立場(正規／非正規雇用やフルタイム／パートタイムなど)」「所属(転職や副業など)」の柔軟性』の必要性を示している。企業はこの 5 つの視点に立ち、社内制度の充実や組織マインドの醸成に努めることが肝要である。

ワーク(仕事)面の支援は、残業時間の削減や有給休暇取得の推進、再雇用制度などが該当する。他方、ライフ(生活)面の支援としては、育児・介護、健康管理、能力開発の支援などがある。従業員ごとに異なるワークとライフのバランスの「最適」を提供できるように努めることこそ、企業の目指すべき姿であろう。

雇用される側の従業員は、自身における最適なワーク・ライフ・バランスを検討し、企業へ働きかけることも重要である。万一、働き方の最適化を図るうえで、現在所属している企業では障壁がある場合には、パートタイム契約への切り替えや転職などの流動性はあってしかるべきであろう。そのため、雇用する側の企業も、本腰を入れて働き方改革に取り組む必要がある。

働き方改革を推進し、多様で柔軟な働き方を実現するためのアプローチ方法はさまざまである。検討すべき事項も多岐にわたるが、その有効な手段の一つとして、DX 推進が挙げられる。デジタル活用による環境整備や業務省人化・省力化などの効率化等の推進は、働き方改革の土台になり得ることを念頭に置きたい。

(2) DX とは

経済産業省が 2018 年 9 月に公表した『DX レポート～IT システム「2025 年の崖」の克服と DX の本格的な展開～』により、DX (デジタルトランスフォーメーション)が注目されるきっかけとなった。同レポートにおいて、「複雑化・老朽化・ブラックボックス化した既存システムが残存した場合、2025 年までに予想される IT 人材の引退やサポート終了等によるリスクの高まり等に伴う経済損失は、2025 年以降、最大 12 兆円／年(現在の約 3 倍)にのぼる可能性があ

る」ことが示されている。

そもそも DX とは何なのか。経済産業省は同年 12 月公表の「DX 推進ガイドライン」で、DX を以下のように定義している。

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること

つまり DX の本質は、単なる業務やサービスのデジタル化にとどまらず、その先のビジネスモデルや企業文化などの変革による競争力の向上にある。この本質を目にすると、DX は非常に高次元な取り組みに感じられ、経営的にも人間的にも余裕がある一部の大企業のものに思えてならない。全企業の大部分を占める中小・零細企業にとっては、自分事化することが難しく、理想論と捉えていても不思議ではない。

(3) D「X」実現に向けての 3 ステップ

先にも述べたように、DX の肝は、X（トランスフォーメーション＝変革）部分にある。しかし、デジタルを活用することで一足飛びに変革につながるわけではなく、イメージとしてつながりにくい。重要な「X」部分に理解が追いつかず、置き去りになってはいないだろうか。また、一般的に用いられる DX の使われ方は、人や場面によって解釈がまちまちで、単なるデジタル

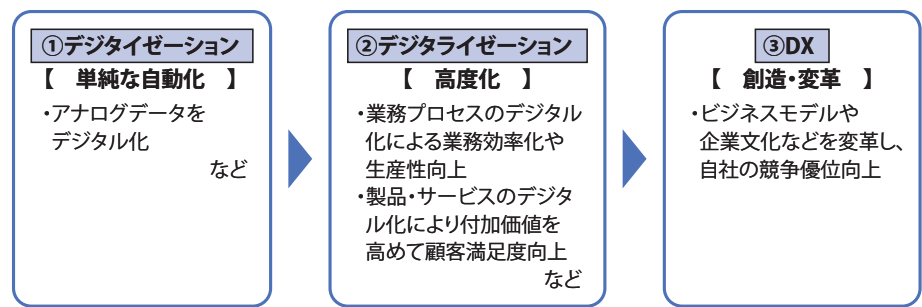
推進の域にとどまっているものもみられる。本稿では、DX 推進を 3 つのステップに分け、段階ごとに整理する(図表 1)。

最初のステップは、「①デジタイゼーション(既存の紙のプロセスを自動化するなど、物質的な情報をデジタル形式に変換すること)」である。具体的には、紙ベースで管理していた取引先情報をデータベース化すること(ペーパーレス化)や、会議のオンライン化などが挙げられる。このフェーズは、業務プロセスの効率化やコスト削減につなげていく初期のステップであり、単純な自動化の段階である。

次に、「②デジタライゼーション(組織のビジネスモデル全体を一新し、クライアントやパートナーに対してサービスを提供するより良い方法を構築すること)」である。①を高度化し、業務プロセスのデジタル化による業務効率化や生産性を向上させたり、製品・サービスをデジタル化して付加価値を高め、顧客満足度を向上させたりする取り組み等が該当する。①の段階で集めたデータを現実社会と接続し、有効なデータ利活用をすることが重要となる。

最後のステップが「③ DX」である。最終的な目的は、ビジネスモデルや組織・企業文化などを含めた創造・変革によって、自社の競争優位を高めることにある。前段階で実施してきたデジタル化(単純な省人化、自動化、効率化、最適化)などは DX とは言い難い。社会の根本的な変化に対して、既成概念の破壊を伴いながら新たな価値を創出するための改革こそが DX なのである。

図表 1 DX 実践の 3 ステップ



この 3 つのステップは、①→②→③の順に進めていくことが前提であり、裏を返せば、①や②への地道な取り組みがなければ、③の実現はあり得ない。①や②のフェーズは、個社別の「点」としての取

り組みが中心である一方、③では変革が産業や業界に広がり「面」となり得る。社会課題の解決へつながっていくことが理想形であろう。

(注) 次項より、以下の表記に統一する。

「DX」：定義上の変革を伴うもの、および固有名詞や概念としての使用

「dx」：DX 実現に向けての視点や取り組み（①および②の段階）

（4）働き方改革に DX の視点を取り入れる

メリット

前述の DX 実現に向けての 3 つのステップは、①から順番に取り組む必要性を示した。なお、①に取り組む際には、業務プロセスや働き方などを見直すことで無駄を排除するほか、既存の業務プロセスのデジタル化により置き換えていくことが必要になる。そのため、働き方改革と dx 推進を一体的に検討することは、整合性があるといえる。

また、働き方改革関連法の柱の一つである「長時間労働の是正」への取り組みは、DX 実現のための①で行うべき作業と類似点が多い。働き方改革を推進する際には、dx 推進と併せて対応することで、双方の推進がスムーズになる可能性が考えられる。さらに、働き方改革の推進は、法令順守という側面を有する。そのため、デジタル化推進に単独で取り組むよりも、働き方改革の推進とセットで扱う方が、その取り組みを強化・補強しやすくなる。働き方改革も dx も、双方の推進が一段加速するといった好循環が生まれる可能性を秘めている。

2. DX の現状と課題

（1）DX の進捗状況

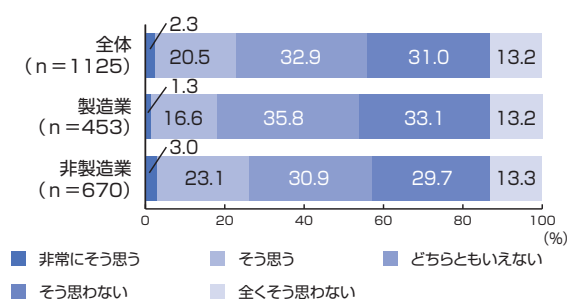
経済産業省が「DX レポート」を公表し、DX という言葉を見聞きするようになった 2018 年から 4 年が経過した。同レポートが警鐘を鳴らす「2025 年の崖」を克服するために残された期間

は約 2 年半と、目前に迫ってきている。現状、DX はどの程度進んでいるのだろうか。

日本情報システム・ユーザー協会の「企業 IT 動向調査報告書 2022」では、東証一部上場企業(2021 年 9 月時点)とそれに準じる企業の約 4,500 社を対象にアンケート調査を実施している。その結果、DX を推進できている企業は 4 社に 1 社ほどの割合にとどまっていることが分かった。一部上場企業でさえ、取り組んでいない企業が多いことがうかがえる(図表 2)。

また、DX の推進状況は、経営戦略における IT 戦略との関係性で大きく左右されることが示されており、経営戦略の実現に対する IT 戦略のコミットが高いほど、スピーディーな DX 推進が

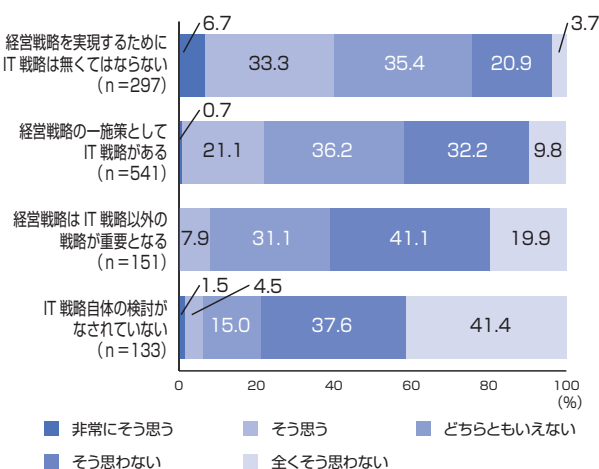
図表 2 DX 推進状況



※調査対象は、東証一部上場企業とそれに準じる企業の計 4,499 社。2021 年 9 月 10 日から 10 月 27 日の期間で実施。

資料：(一社) 日本情報システム・ユーザー協会「企業 IT 動向調査報告書 2022」

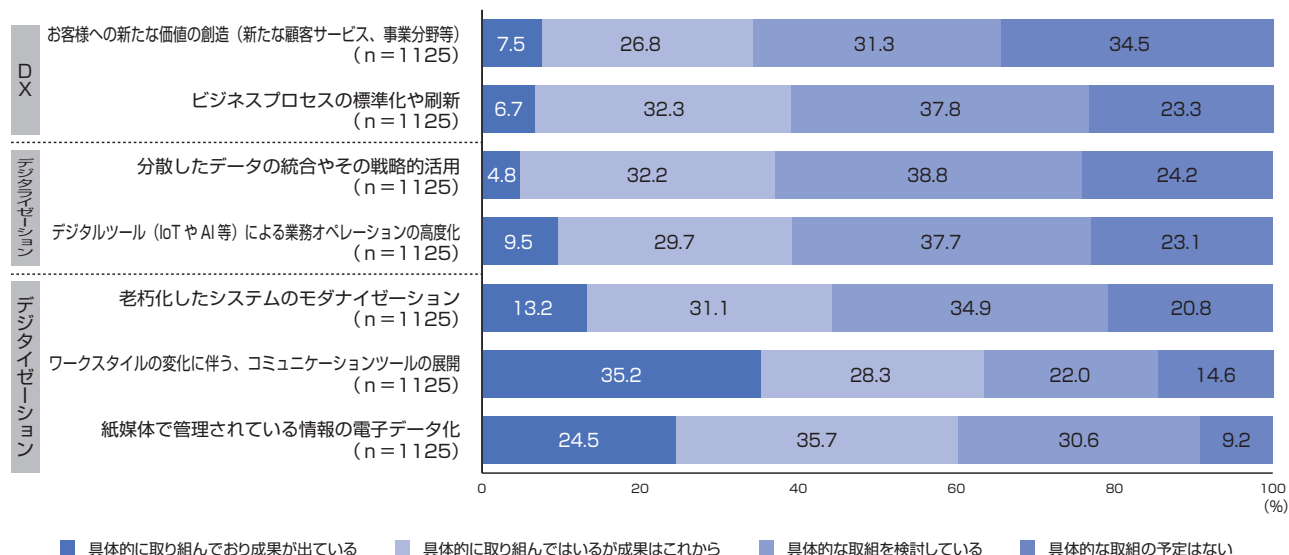
図表 3 経営戦略と IT 戦略の関係性別 DX 推進状況



※調査対象は、東証一部上場企業とそれに準じる企業の計 4,499 社。2021 年 9 月 10 日から 10 月 27 日の期間で実施。

資料：(一社) 日本情報システム・ユーザー協会「企業 IT 動向調査報告書 2022」

図表 4 DX 推進の取組実施状況



※調査対象は、東証一部上場企業とそれに準じる企業の計 4,499 社。2021 年 9 月 10 日から 10 月 27 日の期間で実施。
資料：（一社）日本情報システム・ユーザー協会「企業 IT 動向調査報告書 2022」

図れている（図表 3）。さらに、先に述べた DX の 3 ステップの各段階における取り組み実施状況では、「①デジタルイノベーション」の領域にはすでに取り組んでおり、成果を実感している企業も多い（図表 4）。一方で、「②デジタルイノベーション」や「③ DX」の領域に及ぶと、成果につながっている企業は軒並み 10% を割り込んでいる。取り組みの方針を検討中または取り組みの予定のない企業割合も高くなっており、②・③の領域はこれからの推進加速を期待したいところである。

このように、一部上場企業およびそれに準じる企業でさえ、DX 実現までの道筋は明確ではないように思われる。そのため、中小・零細企業が多い徳島県での取り組み状況は、図表 2 ～ 4 で示した数値よりも低いと推測される。

(2) 課題や障壁

DX の実現は企業内のみならず、産業や業界に変革をもたらし、ひいては日本経済にも好影響を与えることが期待される。しかしながら、現実的には推進状況は芳しくない。企業がデジタル化を進めるためには、以下のような課題・障壁が考えられる。

- 推進すべきと認識しつつも、自分事化が困難
 - 企業として「ありたい姿（DX 実現時の姿）」が不明確
 - 経営者のやる気・熱意が未成熟
 - 従業員への理解の浸透が図れない
- 初めの一步のハードルの高さ
 - 変化を嫌う（避ける）傾向
 - 投資ではなくコストとの認識
 - 必要性や利便性に対する疑問
- 自社に合ったツール選定の困難さ
 - 業種や規模によって異なる状況
 - パッケージ商品では対応しきれないケース
 - 不要な機能が多い（コスト高の要因）可能性
- （デジタル）人材不足
 - 旗振り役（リーダー）が不在
 - 実際に現場で使う人のスキル不足（リテラシーの格差）
 - 従業員の高齢化によりデジタル浸透が困難
 - データ収集後の利活用のハードル
- 多様な属人化した業務
 - 属人化した難易度の高い業務でデジタル化すると、「質」の低下を招く
 - 高い（品）質を求められ、失敗が許されない風潮 など

多種多様な課題を解決し、障壁をなくしていく必要があるが、到底一筋縄ではいかないだろう。取り組む当事者が、そこまでの「価値」をデジタイゼーションに見出せるか。また次のステップであるデジタルライゼーション、さらにはDXにメリットを感じられるかが、重要な要素である。デジタル化の視点だけではなく、働き方改革とセットで計画し、複合的に推進することが打開策につながっていく。

(3) 行政による支援

これまで、働き方改革とdxを一体的に取り組むことの重要性について言及してきた。これらの推進に対して、行政はサポート体制を整えている。例えば、取り組みを資金面から後押しする各種助成金や、制度の内容などを浸透させるためのセミナー、無料相談窓口などさまざまである。なお、この支援は「働き方改革」と「DX」それぞれで活用できるため、幅広く情報収集をする必要がある。

行政内の連携については、一部に弱さがみられる。働き方改革については厚生労働省、デジタル化などDX関連について対企業は経済産業省、対自治体は総務省が主管しており、縦割りといわれる行政の組織構成が、省庁をまたぐ情報の共有等を阻んでいるように思われる。働き方改革もdxも、どちらも組織横断的に進めなければならない。横串の刺さった政策となるよう、行政が果たすべき役割は大きい。

3. 県内企業の取組事例

徳島県内で働き方改革を推進している企業の中で、dxの視点をうまく取り入れている事例を紹介する。

(1) 阿波製紙株式会社

阿波製紙株式会社(代表取締役社長・三木康弘氏)は、徳島市に本社を置く、特殊紙・機能紙製造メーカーである。

同社は、第3次中期経営計画(2022年3月期～2024年3月期)において、経営基盤の強化としてIT投資に2億円を投じる計画で、DXによる労働生産性の向上を目指し、DXプロジェクトを立ち上げている(図表5)。ホームページのリニューアルやRPA^{*1}の活用、その他各種ツール導入など、テーマごとに全40名ほどで推進している。マーケティングの強化や時間外労働の削減など、さまざまな効果を期待している。

RPAに関しては、2015年頃から検討を始め、2019年に導入開始している。導入前には、社内説明会の開催や、担当者が説明のため各部署を訪問するなど、従業員の理解を深めるよう努めた。当初、経営管理部に限定したスモールスタートでの展開が、4年ほどかけて全部署への普及を実現した。単一の簡単な作業ではなく、「データ収集→加工→記録→メールの送信」のような一連の業務をRPA化したことで、「1日15分程度の手間のかかる仕事」が減少することとなった。RPAの導入により、月156時間、年間では1,875時間の削減へとつながっている。削減された時間の使い方は従業員に委ねられており、主体的に効率化を進めていくことが求められている。

日々のメンテナンスや相談には、情報システ

^{*1} Robotic Process Automation (ロボティック・プロセス・オートメーション) の略。パソコンで行う事務作業をソフトウェアのロボットにより自動化するシステム。

図表5 DXによる労働生産性の向上



資料：阿波製紙(株) HP

RPAなどに頼りすぎる弊害として、業務がプログラム化されたことで、もともと行っていた作業を誰も知らない、という事態が発生し得ると前述の担当者は指摘する。何のために、なぜ

同社は、長時間労働が常態化する業界のイメージの払拭や、従業員の健康確保を目的とした健康経営など、5年後・10年後に向けた組織体質の改善に取り組んでいる。経営者が年度初めに全従業員に向けて発表する経営方針には、経営者自らが働き方改革の必要性などを積極的に取り入れ、リーダーから発信することを重要としている。また、経営者と従業員の面談の機会(年2回)が設けられており、提案や要望を聞くなど、風通しの良い風土の醸成が図られている。

提供：(株)フジタ建設コンサルタント

会社が掲げている大きなテーマの一つである「時間外労働の削減」については、デジタル化を推進している。全従業員がさまざまな情報や勤怠状況などを共有できるコミュニケーションツールを導入し、その中で残業時間やスケジュールを見える化している。ここで重要なのは、部署ごとではなく、全従業員を対象として情報共有している点であり、社内の応援体制の土台作りともなっている。これを利用することで横断的に従業員相互の関心が高まり、企業の一体感が強化された。また、従業員自らが声を上げ、できる範囲で他部署・他グループの応援を申し出るという取り組みにもつながった。従業員が問題点を提議し、会社側はその声を聞き流すことなく従業員とともに解決策を模索し、実践に移すところに大きな価値がある。急ぎで多くの業務を抱えている従業員が前述のツールを使用して「〇月〇日工期業務の〇〇か△△の作業を手伝って欲しい」などのコメントを書き込むと、補助可能な従業員が「〇〇の作業なら可能です」というコメントを返す。その後は相互の部署内で調整して互助チームができあがる。このシステムは業務量の平準化とともに、従業員同士のコミュニケーションおよび協働力にもつながっている。見える化したことで一人ひとりが現状を把握し、働き方を考えるきっかけとなった。これにより、システム導入時には想定していなかった好循環が生まれた。

テレワーク環境を整えるため、ノートパソコン

ン化も進めている。働く場所の柔軟性が高まり、BCP^{*2}対策にもつながっている。またRPAを担当する人員(2名体制)を設置し、従業員からの「こんなことはできないか?」というニーズに対応できるように日々取り組んでいる。このように、業務の効率化はシステム導入などのデジタル化によって、スムーズに動き出している。

また同社は、育児・介護と仕事の両立支援や、治療と仕事の両立支援にも力を入れている。総務に窓口を設置し、従業員の困り事や悩みに対して「何とか力になれないか」と、親身な姿勢で、経験者の「もっと〇〇だったら良かった」というような体験談を基に、社労士等に相談しながら従業員のアイデアも取り入れ、規程の見直しや環境改善を模索して、これから育児・介護をする世代の働きやすさを創出するよう取り組んでいる。もちろん、これらの規程には男女差はない。休暇制度の柔軟性も高く、法施行前から1時間単位の休暇取得を認め、使いやすさを重視してきた。最近では、従業員の高齢化に伴い、病気になっても治療しながら仕事を継続できるよう、窓口となっている従業員が両立支援コー

^{*2} Business Continuity Plan (事業継続計画) の略。企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと。

写真2 互助スケジュール(左)と互助チャット(右)



提供：(株)フジタ建設コンサルタント

ディネーターの資格を取得し、当人と医療機関との橋渡しとなって「両立支援プラン」を作成している。また、既存の有給休暇とは別に、年5日間(40時間、1時間単位)取得可能な治療等休暇制度を設け、リハビリや薬剤投与などを受けやすくした。この休暇制度は不妊治療や妊婦健診にも活用できるなど、社会が取り組もうとしている問題解決の先駆けといえる。このように、少しずつ環境整備を行ってきたことが、人材確保や離職防止にもつながっている。人手不足が深刻化する中、働きたいのに退職せざるを得ないケースをなくすために、会社として可能な支援は惜しまない、従業員に寄り添う姿勢が見て取れる。

同社は、ワークとライフの支援を両輪で行い、従業員から声が上がるたびに、企業としてできることを模索している。この姿勢は、設立当初から経営者が従業員の話を聞き、従業員を大切にしてきた企業風土が大きく関係しているものと思われる。従業員の声に耳を傾け、「会社にながでできるか」「まずはやってみる」のが会社の基礎となっている。

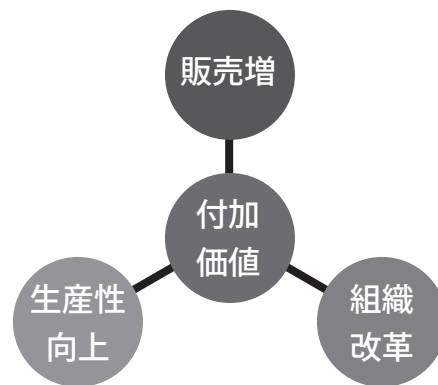
(3) 株式会社マルハ物産

株式会社マルハ物産(代表取締役社長・林正二氏)は、板野郡松茂町に本社を置く、れんこんなどの加工や販売を行う「れんこんの総合エクスパート企業」である。

同社は、2020年度の設立50周年にあたり、2018年度から3か年計画で「販売増加」「生産性向上」「組織改革」に取り組んだ(図表6)。本計画の策定には、社会の変化に対する危機感が根底にあり、全従業員が何らかのプロジェクトに必ず参加している。ボトムアップで計画の推進が求められる中、現場の声が重要な資源となっている。

生産性向上や時間外労働の対策として、れんこんの切断加工機械を導入し、自動化を実現した。従来は手作業で行っており、均一に加工するにはスキルも必要であった。機械化により、派

図表6 変革3つの柱



資料：(株)マルハ物産

遣社員などの短期雇用者でも習得可能となったほか、作業時間の短縮による時間的なロスの削減につながっている。その結果、1時間当たりの加工計画の見通しが立つようになり、その後の工程もスムーズに進めることができるなど、作業全体で大きな効果を生んでいる。

また、取引先と協議のうえ、商品規格の統廃合や廃版を実施。同社は受注生産(フルオーダー)による商品の細分化が顕著であり、時間外労働の増加やコスト増加、生産性の低下などにつながっているという問題意識が出発点となっている。営業担当者が、代替案を提示しながら取引先との交渉を重ね、理解を得ながら商品を集約していった。既存の方針を大きく見直す決断であり、覚悟を伴う取り組みであったことがうかがえる。現在でも半年～1年での見直しが習慣化しており、新たな規格商品にも対応し得るキャパシティを残すことに寄与している。そのほか、調達計画の見直しなどにも並行して取り組み、業務量の平準化を図ったり、生産部門のシステム化を推進したりと、取組内容は多様である。システム化については、現場の声を反映した形でカスタマイズしながら運用している。実際に使う人たちが主導で検討が重ねられており、試行錯誤しながら取り組んでいるようだ。

組織改革では、経営理念と方針を刷新し、従業員満足を組み込んだ。毎年実施している従業員アンケートの結果は、良し悪しに関わらず従業員へ開示することで見える化を図っている。

現在は、若年層に向けた取り組みを強化しており、将来を担っていく世代に投資している。さらに、生産部門での多能工化にも着手しており、業務の集中に対応するような取り組みが習慣化されてきている。部門横断的に情報共有する必要性が高まり、生産部門・事務部門との連携が密になったほか、作業工程のマニュアル化が進むなど、好循環が生まれている。また、コミュニケーション活性化を目的に、3か年計画の期間中、サンクスカード制度を導入。期間後に上がった若手従業員の継続の声を受け、現在は習慣化した制度となっている。何気なく行っていたことに対し、サンクスカードを受け取ることで、今まで認識していなかった仕事への価値を見出すことに貢献している。この制度によって、従業員同士が、良い意味でお互いを観察し、高め合うきっかけとなっている。

同社は、BCP対策としてコロナ禍に先んじてZoomを導入していたため、コロナ流行時の混乱に大きく左右されることなく通常業務にもWEB会議を活用する下地ができていた。そのため、在宅勤務への切り替え時にも大きな混乱はなかったという。今では活用の幅が広がり、営業では他部署との帯同が容易になったり、新人教育のツールにしたりと、副次的な効果も生まれている。

このように、3か年計画に従業員が一丸となって取り組んだ結果、従業員全体の自分事化

が進み、主体的な従業員の育成につながった。さらに、変化に対する柔軟性や、流動的な働き方を受け入れる基盤となっている。成果が見えてくるまでのプロセスにおいて、一人ひとりが変化を実感しながら推進していったことに価値があり、企業全体の成功体験として全従業員で共有できているところが強みとなっている。

(4) 事例に共通すること

3社の取組事例から、共通する要素を以下にまとめる。

- 現場の声から課題を抽出・明確化→デジタル化の技術選定・カスタマイズ
- 自ら考える自発的な従業員／改善に対する意欲高揚
- 従業員を尊重する経営者の姿勢、デジタル化に係る投資への理解
- 最初からすべてに取り掛かろうとしない—小さな成功の積み重ねで従業員の改善意欲を維持
- 従業員を巻き込んでの組織横断的な連携の強化

働き方改革およびdx推進に向け、これらの要素の重要性は高く、取り組みを模索している企業にとって、参考となるだろう。

そのほか、dxに取り組むことで、3社とも営業力や収益力の強化につなげている。具体的には、WEB会議の浸透による出張費等の削減、スピーディーな顧客対応の実現、営業人員のスキル向上、商品の品質向上などが挙げられる。これらは、企業や商品、従業員の付加価値を高め、取引先や顧客から選ばれる強みとなる。dx推進によって競争力の強化につなげていくことは、DXの本質への重要なプロセスである。

また長時間労働の削減により、従業員の働きやすさが向上したことに加え、企業にとっては人件費の削減につながり、双方にとってメリットが大きい。このところのエネルギー価格や原材料価格などの上昇は、経営努力だけでは手の打ちようがない。そのため、dx推進により人件

写真3 主要商品



提供：(株)マルハ物産

費やその他諸経費を圧縮することは、初期投資以上の恩恵を享受できる可能性につながる。

このように、dx 推進は、企業や従業員にとって、さらには取引先などのステークホルダーにとっても、推進する意義は大きく、有益な手段といえる。

おわりに

デジタル技術の活用は、働き方改革を推進するための手段の一つである。それと同時に、dx 推進の第一歩(デジタイゼーション)に取り組むことは、従業員の働き方にも影響を与えることであり、デジタル技術を実際に使う現場の価値観の変容が不可欠である。X(トランスフォーメーション)=変革することは、ひいては企業にとっても従業員にとっても「理想形」へ変容させていくことである。dx については、最初から大きなことを始めるのではなく「まずはやってみる」こと、そして何より、現場ファーストで進め、そこには必ず経営者の高いコミットがあることを基本としたい。

VUCA (ブーカ)時代^{※3}といわれるほど社会の変化が目まぐるしい現代、単独の取り組みで課題解決に導くことは難しい。変化へのスピーディーな対応が求められるため、OODA (ウーダ)ループ^{※4}の思考法が注目されている。複雑

で高度化した課題を解決していくためには、さまざまな視点に立ち、複合的に対応することが必須となっている。そのため、企業だけではなく従業員にも、考える力や知識などのブラッシュアップが求められる。変化を許容し、成長につなげられる企業、従業員であることが望まれる。

コロナ禍が、テレワークや WEB 会議などの急速な普及を後押ししたように、変化が起これば、必ず何らかの対応に迫られる。今後予定されている電子帳簿保存法の改正やインボイス制度の導入などにより、足元ではデジタル化が進むと推測する。しかし、変化が起こってからではなく、事前に潮流をつかむよう、問題意識を持つことの重要性が高まっている。

※3) Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の4つの単語の頭文字を組み合わせた造語。先行きが不透明で、予測が困難な状態であることを示す。

※4) Observe (観察) → Orient (状況判断) → Decide (決定) → Action (行動) をループさせる思考法。必要に応じて途中で前段階に戻したり、状況に応じて任意の段階からループを再開したりすることが可能で、自由度が高いことが特徴。

〈参考文献〉

- ・経済産業省『DX レポート～IT システム「2025 年の崖」の克服と DX の本格的な展開～』2018.9
- ・経済産業省「DX 推進ガイドライン」2018.12
- ・経済産業省「デジタルガバナンス・コード 実践の手引き」2022.6
- ・総務省編「令和3年版 情報通信白書」
- ・徳島労働局『働き方改革の取組に係る「好事例集」(令和2年度)』2021.3
- ・(一社)日本情報システム・ユーザー協会「企業 IT 動向調査報告書 2022」2022.3
- ・佐々木志保「働き方を考える～働き方改革に関する諸制度より～」徳島経済研究所 徳島経済 2022 Spring/Vol.108