

DX化には、 人の夢や情熱が欠かせない

文：柴田一樹 ザックスストラテジー代表取締役

早いもので連載開始から半年。今回は前半最後のコラムとなります。これまでのコラムでは過去30年間に及び停滞してしまつた日本経済の現状と成長を続けた海外との差。そしてここ10年の社会構造の変化を踏まえ、日本の活力を取り戻すにはDX(デジタルトランスフォーメーション)の取組みが必要であることを述べさせていただきました。

今回はDXを進めていく上で指標となるロードマップから、それらの工程が意味するものを見ていきたいと思います。

あらためてDXとは何かを、取り上げてきた事例から紐解くと「デジタル技術を使い会社を変革し、価値向上や価値創造を継続的にこなすこと」だと総括できま

す。ここで改めて考えなければならぬ点はデジタル技術の導入と会社の変革が合わさって初めてDXとなるということ。まずはこの複合的な構造を可視化し、その工程内容を確認していきたいと思ひます。

最初にデジタル技術導入の部分ですが、各事例では二つの段階を経てDXを実現していく流れがありました。その第一階

は「デジタルトランスフォーメーション」です。この段階は既存のビジネスモデルにデジタル技術を取り入れて業務の効率化を図る段階です。

弊社で展開するサイネージ配信システムやRPAによって一部業務を効率化するといったことはこの「デジタルトランスフォーメーション」にあたります。まずは「デジタルで効率化」という段階です。

第2段階は「デジタルトランスフォーメーション」と言われる段階です。わかりやすい例ではDVDレンタルビジネスを配信サービスにすることや自動車所有からシェアへ、といったことがあげられます。

このように「デジタルトランスフォーメーション」は既存のビジネスモデルをデジタル技術によって変革し、新たな価値に置き換えることを言います。この「デジタルトランスフォーメーション」の段階と「DX」は混同しやすいのですが、「DX」の段階には「価値創造を継続的にこなす」ための組織が必要となります。要するに第3の段階「DX」には社内改

革によって新しい価値提供を生み出し続ける会社になることが必要なのです。「ビジョナリーカンパニー」シリーズの著者ジム・コリンズは「あなたが金儲けだけが目的ではない、時代を超えて存続する偉大な企業をつくりたいなら、ビジョンが必要だ」と説いています。なぜなら「人は本能

として、価値観、理想、夢、胸躍る挑戦に反応します。そして組織、仲間、あるいは社会の理想に共感し、価値を見出しているとき、人はその実現のために途方もない努力をする」ことを数多くの企業事例から導き出した重要な提唱をしています。

ここで恐縮ながら自社の話をさせていただきます。今やほとんどの企業で理念やビジョンを作られていると思ひます。弊社においても創業と同時に理念を掲げ、ビジョンを作成し、全員が暗唱できるまで徹底しました。

ビジョンに向かって自由で働きたいのある会社を目指しました。しかし売上が停滞しだすと自分たちのビジョンとは真逆の状況があらに発生し、退職者が続出しました。結局、我が社のビジョンはお題目となっており、そこに努力や挑戦につながる価値観や仲間意識は醸成出来なかつたのです。

その時の気づきの一つが社員の普段の行動内容とビジョンとの溝でした。あらためて過去の目標や戦略を振りかえると、その年の状況に応じて作成された目標や戦略事態に直接ビジョンとのつながりはなく、社長である私自身が作成し、それを社員に合意してもらおうというものでした。そこに情熱を持てたのは私だけだつた訳です。前述のジム・コリンズ氏はビジョンをより明確にするためのフレームワークをこう解説します。ビジョンは①コアバリューと理念 ② パーパス(存在意義) ③ ミッション

ンで構成される。コアバリューと理念は不変の哲学であり、パーパス(存在意義)は目指す星のようなもので時代とともに変わるもの。ミッションは中期長期の目標であり、その年の戦略はミッションを達成するために今年やること。

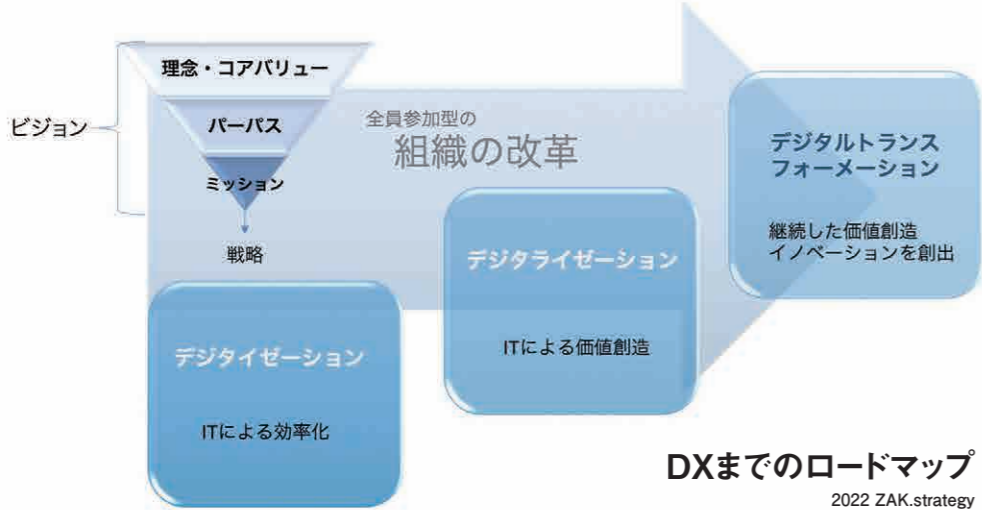
弊社においても組織づくりの失敗からパーパス、ミッションを全員で作直しそれぞれの意見を尊重しながら今年の戦略をすり合わせました(ミッションが8年先の目標なので戦略アイデアにはぼんやりはありませんでした)。

結果はこれからののですが、一つ興味深い変化が表れてきたのが戦略案の自身がデジタルトランスフォーメーションの方向に振れてきたことです。比較には大小の差がありますが、以前事例で取り上げて頂いたトラスコ中山での「組織改革において選ばれた最善の手法がデジタルトランスフォーメーションに適合する動きです。

DXの中心は人です。デジタルはあくまでも手段であり、実現するには人の夢や情熱が必要であることを改めて感じます。米国の調査会社ギャラップの20年調査によると、士気が高く熱意のある社員の割合はGAFAMを生んだ米国が34%と世界でも突出、「失われた30年」で確たる成長の進路を見失った日本は世界最低レベルの5%に沈んでいるそうです。

まずは人のやる気を取り戻すことが、DXへ向けてのスタートかもしれません。

AI



しばたかゆき
1989年エフン販売株式会社入社。営業、販売推進、企画を経て2011年ザックスストラテジー株式会社を設立。趣味は読書、座右の銘は「本気挑戦思いやり」。