DXお悩み相談室

第5回 「DXに抵抗勢力!?」のお悩み

デジタル化の意義を説くより現場の声を聞こう

Eさん（経営者）：人手不足が加速しそうな今後に備えて、業務のデジタル化が急務と考えています。しかし、リーダーを選んでDXプロジェクトを任せたのですが、しばらく経っても何も進んでいないようです。理由を聞くと、「現場の人に協力を求めても『忙しいから無理』『今のやり方を変える必要を感じない』『抵抗されて進まない』」とのこと。この抵抗勢力を動かすには、どうすればいいのでしょう

柴山：これは、私がDX関係のコンサルタントをする中でもよく聞く話ですね。Eさんがおっしゃる「抵抗勢力」には、ベテラン従業員の方が多いでしょうか？

Eさん：はい。社歴の長い中高年が多いです。ずっと同じやり方で仕事を続けているので、デジタル化によって効率化できることは多いはずなんです。それでも、「現場はみんな忙しくて、デジタル化に取り組む余裕なんてない」と言われて終わってしまうので、歯がゆいです。やはり、これからの時代に生き残るためにはデジタル化が不可欠ということを、もっとみんなに伝えるべきでしょうか。

柴山：うーん、たぶんそれはあまり効果がないのではないかと思います。デジタル化推進に反発しているベテラン勢も、デジタル化の意義自体は「そんなことはわかっている」と言う人が多いでしょう。「DXは企業の競争力を高める」といった一般的な話を繰り返し説いても響かないし、場合によっては逆効果になりかねません。私がおすすめしたいのは、意義を語るより、まずは従業員の皆さんの話をしっかり聞くことです。

Eさん：それはどういうことでしょう？

柴山：先ほど、「ずっと同じやり方で仕事を続けている」とおっしゃいましたが、その具体的な業務内容や作業手順を、Eさんやプロジェクトリーダーはご存じですか？

Eさん：いえ、プロジェクトリーダーはパソコンの保守・管理を担当している者なので、現場の業務の詳細は知らないと思います。私も、そこまで詳しくは……。

柴山：だとしたら、まずは「忙しいから無理」と言う人に、具体的にどんな業務がどれくらいの量があるのか、何が一番大変なのかを、ヒアリングしてみてください。またプロジェクトリーダーの保守・管理業務が具体的に何を行っていて、現業にどれほど負担がかかっているのかを理解することも重要です。Eさんたちが「抵抗勢力」と思っている人たちというのは、現場業務に一番くわしい人たちですよね。

Eさん：それは、その通りです。彼らは業務経験も知識も豊富ですから、協力してもらって効率化したいと思っているのですが。

柴山：ぜひ、その思いを伝えつつヒアリングしてみてください。詳しく聞いていくと、単純作業だけれど手間がかかる、時間を多く取られているという業務が出てくると思います。それが、デジタル化の糸口になります。

Eさん：確かに、在庫確認や倉庫業務などには、毎日発生している単純作業がいくつもあると思います。

柴山：まずはその単純作業を一つだけでもいいので、デジタル化してみましょう。本当に小さいことでも構わないのですが、できれば効果測定しやすい業務から始めるのがおすすめです。デジタル化によって、その業務にかかる時間を1か月で何時間短縮できたとか、エラーを何件減らせたと数字で示すことは、かなり重要です。「こんなに毎日大変なのに、また余計なことを」と反発していた人には、デジタル化が実際の負担軽減につながることをわかりやすく示せます。

Eさん：数字で結果が出ると、プロジェクトリーダーも社内にアピールしやすくなりますね。「あなたの業務もデジタル化で楽になることがあると思うから、協力してほしい」と言って話を聞けば、協力してくれる人が増えそうです。

柴山：そうですね。避けたいのは、現場の協力が得られないからと机上の空論で、一見便利そうなシステムを導入することです。現場の実情を踏まえていないシステムは、結局使われずにそのまま忘れられてしまいがちです。少し遠回りのように思えても、まずはしっかりヒアリングしたうえで、小さな成功体験を積み重ねていくことが重要です。また、私の経験から言うと、デジタル化に反発する人たちはITが苦手というだけではなく、自分の仕事の大変さが理解されていないという不満や、自分は会社に必要とされていないのではという不安が根底で燻っていることが多いように感じます。その意味でも、「抵抗勢力」の人たちにこそ、丁寧なヒアリングで寄り添うことが効果的ではないかと思います。特に、社内のオピニオンリーダーを味方につけるとデジタル化が一気に進展する可能性があります。

Eさん：なるほど。デジタルといえど、営業と同じで重要なのは傾聴と共感なんですね。

柴山：まさにその通りだと思います！

知っトク！ デジタル化の最初の一歩 ワークショップのススメ

デジタル化を進めたいが、ITに苦手意識のあるベテラン層とデジタルネイティブの若手の間に溝がある。どうやってうまく進めたらいいのかわからない。そんなときには、社内ワークショップを実施してみましょう。

POINT 1 ベテランと若手の混成チーム
業務の経験・知識が豊富なベテランに、IT関係が得意な若手を加えて混成チームを編成。それぞれの強みを活かせるような役割分担を意識する。

POINT 2 業務フローを可視化
ベテランを中心に現状の業務内容を洗い出して、業務フローを図式化。その図を見ながら、「単純作業の部分」「業務量が多い部分」「システム化できそうな部分」などを、チームで話し合いながら色分けシールを貼っていく。

POINT 3 具体化と相互理解で抵抗感減
POINT 2で可視化した業務フローをもとに、導入を想定するシステムについて「誰が」「何を」「どう使うか」を具体的に検討し、チームごとにプレゼンしてもらう。それによって、ベテランと若手の相互理解が深まり、ITが苦手な人も実際のシステム導入時に抵抗感が減る。

回答者

柴山 治
（しばやま・おさむ）
デジタル戦略プランナー／株式会社YOHACK CEO

米国ワシントン大学 経営学修士課程（Global Executive MBA）修了。ITベンチャー、コンサルティングファーム、外資系生命保険会社等を経て、現在は株式会社YOHACK代表。
企業の成長フェーズや課題に応じた、テーラーメイドの支援を提供している。著書に『日本型デジタル戦略』等がある。

※DXに関するお悩みは、どんなことでもお気軽にご相談ください。