

# WHAT'S DX?

## フラットでフリーな世界へ

DX=デジタルトランスフォーメーション——直訳すると「デジタル変革」という意味です。キャッシュレスでの買い物や、オンライン飲み会、そしてテレワーク。私たちの生活はデジタルの活用によって、より便利なものへ変わってきました。このような変化が起こっている現在、果たしてデジタル変革はすでに起きていると思いますか？

実は、働く人たちの間でも「DX」への理解が進んでいないと言われ、この「変革」は日本社会にとって喫緊の課題と言われています。その背景と、DXの先に開かれていく新しい世界をお伝えします。

### DXとは？（経済産業省の定義より）

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もちに、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。



# 今、日本でDXが 急がれているのはなぜ？

## 仕事の効率化以上に大切なのは、古い組織文化を変えること

**今** 日本の企業や行政、学校などでDX=デジタルトランスフォーメーションが急がれています。2018年に経済産業省が発表した「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～」には、日本の企業がDXを推進しなければ、「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」と強い危機感が表されています。ここでよく耳にするのが、「DXってペーパーレスやリモート会議といった仕事の効率化のことでしょ?」「無駄を省くことが目的なんでしょ?」という声です。実はこれらがDXについてありがちな誤解。確かに仕事の効率化もDXの

一つの側面ですが、本当にめざしているのは、デジタル技術による企業や組織の変革であり、ひいては社会変革です。例えば、紙の書類に押印するといった慣習や縦割り組織、年功序列、上意下達といった日本の企業や行政によく見られる風土(文化)があります。それらを残しながらデジタル技術を導入するだけではDXはなかなか進みません。デジタル技術を導入することで、こうした古い組織文化を変えていき、社会に変化を与えることができる組織へと進化させていくことが大事なのです。

## 「デジタル後進国」と言われる日本

**目** 本は「デジタル後進国」と呼ばれるほど、世界のデジタル化に後れを取っているとされています。スイスの国際経営開発研究所(IMD)が2022年9月に発表した「世界デジタル競争力ランキング」では、日本は第29位。さまざまな評価項目のうち「ビッグデータ活用・分析」「ビジネス上の俊敏性」というデジタル活用の根幹とも言える項目で最下位の評価を受けています。まさに「2025年の崖」を裏づけるような結果で、いまだにデジタル技術が血や肉になっていないことを如実に物語っています。

また、IT産業以外で働くIT人材の比率が、アメリカは65.4%であるのに対し、日本は28.0%(2015年時点)。その分、IT産業にIT人材が集中しているわけですが、これは、最近になってもデジタルが特殊な分野であり、広く社会の「文化」になっていないことを示しています。また、「ユニコーン企業」が出現する数もわずか。創業10年以内という短期間で企業を大きく成長させるにはデジタル抜きでは困難です。世界と比べてユニコーン企業が少ないのは、デジタル後進国であり、DXが進展していない日本の状況を象徴するデータと言えます。

## KEYWORDS

DXを推進しない場合の日本の経済損失(2025年以降)

# 最大年12兆円

経済産業省が2018年に作成した「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～」に提示され、経済界に衝撃を与えた数字。大きな問題は、事業部門ごとに構築された既存のシステムの中で全社横断的なデータの活用がなされていないことだとしています。わかりやすく言えば、考えていることが部門ごとにバラバラだということ。

日本のデジタル競争力

# 世界第29位

2022年9月にスイスの国際経営開発研究所(IMD)が発表した「世界デジタル競争力ランキング」。デジタル技術の利活用能力を54の項目で評価しているもので、トップ3はデンマーク、アメリカ、スウェーデン。日本は2018年より順位を7つ下げ、「ビッグデータ活用・分析」「ビジネス上の俊敏性」「国際経験」の項目では、63の調査対象国・地域の中で最下位。

日本国内のIT産業以外で働くIT人材の比率

# 28.0%

アメリカ65.4%、ドイツは61.4%、イギリスとフランスも50%を超えています(内閣府「令和4年度経済財政白書」より)。逆に日本は、IT人材の72.0%がIT産業に集中。この状況は、多くの企業がIT人材にとって魅力がないか、あるいは企業側がIT人材の活躍の場を確保できていないことを示しています。日本の企業でDXが進まない大きな要因と言えるでしょう。

日本のユニコーン企業数

# 6社

「ユニコーン企業」とは、創業10年以内で評価額が10億ドルを超える未上場ベンチャー企業のこと。いわば「大物の新人」で、上場を果たした企業は対象外になります。アメリカの調査会社CB Insightsのデータ(2023年3月27日時点)によると、トップはアメリカの656社。日本は6社しかリストアップされておらず、活力のないビジネスの状況を感じさせます。



## 情報を共有することが大切なのに縦割り組織が邪魔をしている

本はなぜデジタル後進国になったのでしょうか？これは今に始まったことではなく、1990年代にパソコンが普及し、インターネットの時代になった当初から、日本はデジタル化の波に乗り切れていませんでした。18～19世紀の産業革命に匹敵するほど大きな変革だったにもかかわらず、この本質的な価値を正確につかんでいた人は多くはなかったのです。

企業や行政はデジタル化のためのシステムを導入しましたが、それまでの自分たちの仕事のスタイルを変えることはしませんでした。縦割り組織を維持したまま業務をデジタル化しても、ほとんど意味がありません。デジタル化

においては、情報を共有することに大きな価値があるからです。しかし、多くの場合、部署ごとに管理していた紙の情報が、そのままパソコンの中に移り、ブラックボックス化しただけに終わりました。

高度にデジタル化した現代社会では、一瞬の判断の遅れによってビジネスチャンスを失うことは日常茶飯事。そのため、縦割りや上意下達の旧来の組織をフラットで風通しの良い形へと変えていくことが求められます。裏を返すと、一人ひとりの判断や発想が試される時代になってきたのです。

## 「モノ」よりも「コト」の時代、見えない価値をデジタルで提供していく

「組織横断」という言葉がありますが、会社で働く人たちが、情報や知見、経験値を部署の壁を越えて共有すれば、全社的な課題や目標が見えやすくなります。より多くの人で考えればそこに多様性が生まれ、新しい発想も生まれやすくなります。紙ベースの情報と違い、デジタルの情報は日々更新され、最新のデータをもとに前例がないことを考えられます。そして、前例がないからこそ、とにかくやってみようというチャレンジ精神も生まれます。

日本の企業でDXによる組織・業務の変革が進まないのは、過去の成功体験を捨ててきていないからだと言わ

れています。かつて日本経済は自動車や家電などのモノづくりで成長してきましたが、今はモノをどんどんつくって、どんどん売る時代ではなくなりました。

「モノ」に代わる価値とは何でしょう？それは「コト(体験)」だと言われています。例えば、美術や音楽を鑑賞したり、旅をしたりするのも「コト」ですし、医療や介護のサービスを受けるのも「コト」です。

そうした目に見えない価値をデジタルによって、スピーディに、フレキシブルに、そして多様性を持って提供しているのが、今、世界で大きく成長している会社です。

# DXの本質的な価値とは何だろうか??

## KEYWORDS

DXは単なる仕事の「デジタル化」ではなく、デジタルによって組織や業務のあり方を変える「変革」です。

具体的に何がどう変わるのか、キーとなる要素を挙げました。風通しが良く、動きが軽快なDX後の組織は、新しい発想が芽生える土壌となります。

DX前の企業・組織

DXで期待される変化

情報共有

情報のブラックボックス化



情報の見える化・共有化

組織の構造

縦割り組織



組織横断

企業風土

前例重視



最新データ重視

慎重な判断



スピーディな決断

失敗への恐れ



チャレンジ精神

提供価値

モノに価値



コト(体験)に価値



# 「働きがい」が見つかりやすくなる?

## 働く場所や時間の自由度だけでなく、もっと深い部分で変わる

☐ コロナ禍以降、日本でもテレワークが一般的になりました。フレックスタイムとあわせて、働き方に自由度が生まれています。こういった働き方が浸透することで、育児や介護といったライフイベントを迎えても仕事をあきらめずにプライベートと両立を図れるようになっていくでしょう。こうした働き方の変革もDXの大きな要素です。

さらにDXはもっと深い部分で働き方に変化をもたらすと言われています。それは、外国語、経理事務、プログラミングといったスキルなどが評価されなくなる可能性があるということです。言葉や数式、図で説明することができる知識は、AIに取って代わられてしまうかもしれないからです。

そこで問われてくるのは、従来の評価の尺度では測れない「その人らしさ」、個人の経験や勘、直感に基づくスキルです。言葉や数式、図などでは説明しにくい知識という意味で「暗黙知」と呼ばれています。

仕事で「個」を問われるのは、一人ひとりにとって厳しい世界かもしれません。しかし一方で、誰しも仕事に「働きがい」や「生きがい」を見出したいと思っています。それは年功序列や上意下達の組織の中では見つけにくいもの。DXによって「個」が問われる時代は、同時に「働きがい」を見つけやすい時代と言えます。

## 先進的な企業で芽生えている「PX」という考え方にも注目

🔧 ジネスの価値観が「モノ」から「コト」へと移行していることと並行して、「UXデザイナー」という職業が注目されています。「U」はUser(お客さま)のこと。「X」はDXの「X」とは異なり、Experience(体験)を指します。UXデザインは、サービスや製品を通じて得られる体験を、より豊かなものにする構造を設計することで、「人間中心のデザイン」とも言われています。

一方、「EX」という言葉もあり、これはEmployee(社員)のあらゆる体験(職場環境、スキルアップ、健康など)について考える企業活動のことです。また、さらに先進的な考

え方を持つ企業においては「PX」という考え方も生まれています。これはPeople Experienceのことで、Peopleは、働いている人、その家族、仕事の取引先など、会社に関係する人たちすべてを指しています。

人を利害関係だけで見ると、「社員」「取引先」「顧客」などのラベリングをしまいがちですが、PXはあくまでも「個性のある一人の人間」として向き合う会社の姿勢です。これまでの人事評価基準とは一線を画すこのヒューマニズムが、DXによってフラットな人間関係を構築した企業で根づきつつあります。

## KEYWORDS

### 「形式知」と言われるもの

言葉や数式、図などで説明できる知識  
外国語、経理事務、プログラミングなどのスキル  
マニュアル化しやすい



### マニュアル化が難しい

言葉や数式、図などでは説明しにくい知識  
決まったマニュアルがなく、経験や勘、直感に基づくスキル



### 「暗黙知」と言われるもの

## フラットな人間関係をつくる3つのX

UX	EX	PX
User Experience (ユーザーエクスペリエンス)	Employee Experience (エンプロイーエクスペリエンス)	People Experience (ピープルエクスペリエンス)
お客さま一人ひとりの「しあわせ」度を向上	社員一人ひとりの「しあわせ」度を向上	会社に関係するすべての人の「個性」と向き合い、一人ひとりの「しあわせ」度を向上

## 未来志向のUX+EX

### 妊娠前からサポート、企業も優秀な人材を失わない



#### Cleo (クレオ)

本社：アメリカ 創業：2016年 事業：育児支援プラットフォーム

仕事と子育ての両立に悩むのはどこの国の人も同じ。Cleoは子育てをしながら働くことを前提に、妊娠前からの幅広いライフステージでトータルにサポートするサービスです。ただし、これは個人で入会するサービスではありません。「企業は従業員のキャリアプランだけではなく、ライフプランにも寄り添うべき」という理念のもと、会社の福利厚生として導入してもらうことが大きな特徴。いわばEXを推進するためのUXデザインです。しかも多言語のサービスを展開し、現在は60カ国以上の働く親たちを支援しています。

Cleoを導入している企業の従業員は、妊娠から出産、職場復帰、子育て、そして介護に関する専門家のアドバイスを、メンタルヘルスも含めて受けています。アメリカでは有名企業がこぞってCleoを導入している事実がありますが、それは優秀な人材を出産や育児で失いたくないから。日本ではまだまだ根づいていないカルチャーと言えるでしょう。

## 未来志向の会社は 一人ひとりの「しあわせ」を設計する

DX後の社会は、モノよりも「コト(体験)」に価値を置く時代。そのことにいち早く気がついた未来志向の企業は、ユーザーとのつながりを大事にするUX的な視点や、働く人たちの個性、多様性などを尊重するEX的(あるいはPX的)な視点を持つことで、ビジネスにおいて従来にない発想を生み出しています。

## 未来志向のEX

### 徹底的な女性支援、そして「すべてに優しくあれ」



#### Globant (グローバント)

本社：ルクセンブルク 創業：2003年 事業：デジタルテクノロジーサービス、ソフトウェア開発

創業地はアルゼンチン、現在はルクセンブルクに本社を置くグローバルIT企業です。この会社の活動で特に注目しているのは、“Looking for Hidden Talent”(隠れた才能を探して)をキャッチフレーズにする教育支援プログラム。おもに女性を対象として奨学金を支給し、IT教育のプログラムを実施しています。ジェンダーギャップを解消し、より多様な視点を結集させることで、革命的なイノベーションを起こそうとするのがこのプログラムの目的です。

また「持続可能性」に向けて世界を変える方法を“Be Kind”(優しくあれ)という、やわらかな言葉で表しているところも、同社の企業文化に深い知性を感じさせます。Be Kindに続くのは、to Yourself(あなた自身に)、to your Peers(あなたの同僚に)、to Humanity(人類に)、そしてto the Planet(地球に)。これらの理念をすべての企業活動に浸透させようとしています。

## 未来志向のUX

### いつまでも「自分らしく生活してほしい」



#### True Link Financial (トゥルー・リンク・ファイナンシャル)

本社：アメリカ 創業：2012年 事業：フィンテック

お年寄りや障がいのある人、アルコール依存症で治療を受けている人など、自分でお金の管理をするのが難しい人に向けてプリペイド式クレジットカードを発行しています。通常のカードと異なるのは、使用時間帯や使用目的に制限を設けることができる点。例えば、通信販売や寄付などトラブルに発展しやすいもの、あるいは薬物やアルコールなどの支払いに制限をつけたり、使えなくなったりすることができます。また、家族はオンラインで支出状況を確認できます。

CEOのKai Stinchcombe氏には、祖母が認知症のため支出を管理できなくなり、家族が悩んだという経験がありました。そして、「カードを取り上げるのは簡単。でも、自分らしく生活してほしい」という想いから起業。インクルージョンやWell-beingの思想がここにはあります。

## 未来志向のUX

### 「患者中心」のサービスでアメリカの医療に革命を起こす



#### Ro (ロー)

本社：アメリカ 創業：2017年 事業：遠隔医療、在宅ケア、薬局

Roがめざすのは“a world in which patients are in complete control of their care”、つまり患者中心の社会づくり。アメリカの医療費が高額であることはよく知られていますが、利便性にも問題があり、病院で診療を受けるために仕事を休まないといけない場合もあります。同社のサービスは、専門医にオンラインで相談でき、必要な薬は自宅まで送ってくれる遠隔医療。さらに在宅ケアも行うことで、オンラインとオフラインのスムーズな連携も図っています。

現在は、一般医療からメンタルヘルス、スキンケア、マインドフルネスといった普段の健康管理までを幅広くサポート。しかも、保険に未加入でもサービスを受けられるので、国民皆保険制度が未整備なアメリカで、あっという間にユーザー数が拡大しています。

## 未来志向のUX+EX

### 創業200年の老舗もモノづくりだけの企業文化から脱却



#### Colgate-Palmolive (コルゲート・パルモリーブ)

本社：アメリカ 創業：1806年 事業：口腔衛生製品

世界では創業200年を迎えた老舗大企業でも変革が起きています。ここがDXに遅れた日本と欧米との差かもしれません。歯磨き粉のシェア世界一のColgate-Palmoliveの企業文化は、あらゆる点で未来志向に満ちています。例えば、2019年末時点で、主製品のパッケージは99%がリサイクル可能。1991年からは、“Bright Smiles, Bright Futures®”(明るい笑顔、明るい未来)と銘打って、世界の子どものオーラルケア教育に取り組んでいます。

また、社内のコミュニケーションを円滑にすることを目的にした、働く人たちの心得集も興味深い内容。例えば、“WE listen to learn, not just respond”(返事をするためだけでなく、学ぶために聞きます)や、“WE share the floor and value everyone's input on new ideas”(私たちは同等に発言権を持ち、新しいアイデアに関する全員の意見を尊重します)といった言葉です。