

DXの“何から始めていいかわからない”を解決

～ペーパーレスから生成AI活用までスマートワークスタイルの実践例～

株式会社 トクヤマ 水田 泰裕 氏
株式会社 日立コンサルティング 青山 ゆき

2024年9月4日、東京国際フォーラムにて開催された「Hitachi Social Innovation Forum 2024 JAPAN」で「DXの“何から始めていいかわからない”を解決～ペーパーレスから生成AI活用までスマートワークスタイルの実践例～」と題したセミナーを実施。株式会社トクヤマ(以下、トクヤマ)の水田泰裕氏、株式会社日立コンサルティング(以下、日立コンサルティング)の青山ゆきが語った企業におけるDX実践のポイントについてレポートします。

スマートワークスタイルの実践が求められる背景

青山は日立コンサルティングのシニアディレクターとして、お客さまのDXやワークスタイル改革などを、戦略策定からテクノロジー活用、改革実行まで、幅広く支援してきました。その経験に基づいたスマートワークスタイルの必要性から解説を始めました。



青山 ゆき

株式会社 日立コンサルティング
テクノロジー & トランスフォーメーション
ディビジョン シニアディレクター

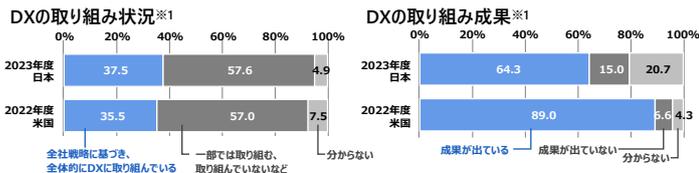
「2019年の働き方改革関連法※施行、2020年の新型コロナウイルス感染拡大など、社会の大きな変化を受け、長時間労働の是正やテレワークの導入が大きく進展しています。一方、生産労働人口の減少、人手不足、AIやメタバース、DoT (Deep learning of Things)などの先端技術の台頭により、企業がDXやGXに取り組むことへの社会の要請が高まっています。働く環境や人の価値観、お客さまはもちろん、自社の従業員も多様化する中、企業が進化・成長を続けるためには、企業価値の源泉である人財を輝かせる施策が不可欠となります」

欠となります」

このような背景を受け、日立コンサルティングでは、従業員にとって働きやすく働きがいのある働き方を提供する施策を「スマートワークスタイル」と定義し、実践を支援してきました。

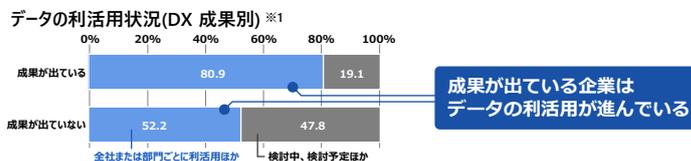
「スマートワークスタイルの実現には『DXの推進』だけでなく、『人・組織の変革』が必要です。まず『DXの推進』で、働く場所や時間を選べ、かつ業務が効率化されている働きやすい環境を構築します。すると、働きやすい環境では従業員のパフォーマンスが上がり、自身の成長に取り組む時間が生まれます。その結果、働きがいも、組織へのエンゲージメントも向上するという好循環が生まれ、『人・組織の変革』につながっていくのです」

青山は、ここで日米の企業のDX取り組み状況と成果を示すデータを紹介しました。



「日本では全社でDXに取り組む企業の割合が増加し、2023年度は37.5%と、米国の2022年度 35.5%を上回りました。ところが『成果が出ている』と回答した日本企業は64.3%と、米国の89.0%を大きく下回っています。『分からない』と回答した企業も20%を超えており、DXの成果に思い悩んでいる日本企業が非常に多いことが分かります。そして、もう一つデータの利活用状況に関する質問の回答から、成果の出ている企業と出していない企業では、データの活用度に違いがあることが分かります。どう

やら、DXが進展しない原因はデータがうまく活用できないことにありそうです」



データの利活用が進まない原因を、青山がさらに深く掘り下げます。「DXの問題に加えて、人財の確保を問題視する企業が多いことから、『DXの推進』と『人・組織の変革』を両輪で進めることの必要性が分かります」

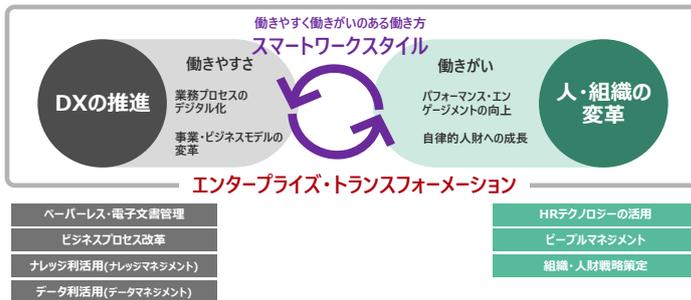
※正式名称は「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」

日立コンサルティングの考えるエンタープライズ・トランスフォーメーション

スマートワークスタイル実現のためには「DXの推進」と「人・組織の変革」が必要であると語った青山が続けます。

「当社では、この二つを両輪で進める仕組み全体をエンタープライズ・トランスフォーメーションと呼んでいます。まず『人・組織の変革』についてですが、ここで鍵となるのは『ピープルマネジメント』です。成長環境の提供、個のチカラの最大化、組織の進化・成長というサイクルを回すことで、人と組織を一体で変革へと導いていきます」

■エンタープライズ・トランスフォーメーションの仕組み(図の上部)と具体的な施策(図の下部)



ペーパーレスを基点としたDXのアプローチ

「次に『DXの推進』について、具体的な事例で説明します。事例はペーパーレスを基点としたDXです。なぜペーパーレスへの取り組みが基点かというと、情報がデジタル化されないとDXが進まないこと、そして、どのくらい紙が減ったかというKPIが明確で目標が共有できるからです。特に目標の共有は、現場の意識改革という意味でも強力な手段です」と青山は話し、実際にペーパーレスからDXを推進しているトクヤマの水田氏を紹介。水田氏が実践事例を語りました。

■実践事例



水田 泰裕

株式会社 トクヤマ
デジタル統括本部 DX推進グループ
主幹

株式会社トクヤマは、山口県周南市に本社を置き、グローバルでビジネスを展開する化学品メーカーで、従業員数は連結5,734名、単体で2,520名(2024年3月現在)となっています。水田氏はグループ全社を挙げてのDX活動であるTokuyama DXを推進。ペーパーレスをはじめとするサブプロジェクトをリードしてきました。

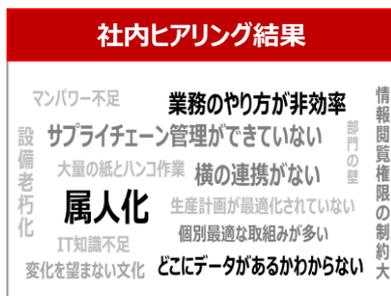
「当社の中期経営計画2025では事業ポートフォリオの転換を戦略の柱に掲げています。既存の化成系事業を中心とした構成から成長分野である電子先端材料、ライフサイエンス、環境事業を大きく

伸ばし、会社を変えることに挑戦していますが、このような変革は従来の延長線上にある努力では到底成し遂げられないと認識しています。そこでDX、組織の変革を本格的に行うための専任組織を立ち上げ、Tokuyama DXを推進してきました」

トクヤマでは、2022年6月にDXの最初の取り組みとして全社調査を実施しました。

「組織責任者と私の2名で国内全事業所の多くの部署を回り、現状業務の課題、デジタル面での課題などをヒアリングしました。調査の結果、特に現状業務の課題は山積みで、その中にはDX推進の阻害要因も非常に多い状況でしたので、変革への基盤整備、施策の実施、変革の推進という3つのフェーズを設け、各フェーズを同時にスタートし、最後のゴールにたどり着くという道筋を描きました」

■トクヤマの業務フローの課題

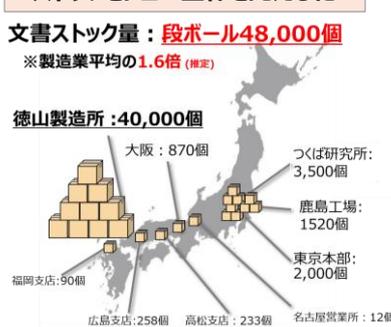


その結果、DXの一丁目一番地として最初にペーパーレスに取り組むこととしました。紙文書の調査で蓄積する紙の量は富士山の約4倍の高さに達し、さらに今後、年間で2,200メートルの紙が積み上がることも分かりました。「ペーパーレスはDXなのか、という議論があるかと思

いますが、当時の当社は紙の回覧と押印が必要という状況であり、これをデジタル化しないことにはDXのスタートすら切れないと判断しました。青山さんからもペーパーレスはやればできるし、KPIも分かりやすいので、全社の取り組みとして確立できるとアドバイスをいただきました」

トクヤマでは各部に1名のDXキーパーソンを置き、各現場に根気強く推進の目的や意義を伝えていきました。そしてそのキーパーソンがハブとなり、全社で取り組みの自分事化が図られたとい

■トクヤマの紙文書量



の施策を行ってきた結果、2023年度末にはかなりの量の文書を廃棄・電

子化できました。また、紙をなくしながら業務自体の簡素化、効率化を図りましたので、特に紙が多かった設備関係の部署では大きな成果が得られたと考えています。ペーパーレスを基点とした取り組みは、Tokuyama DXの確実な第一歩となりました」

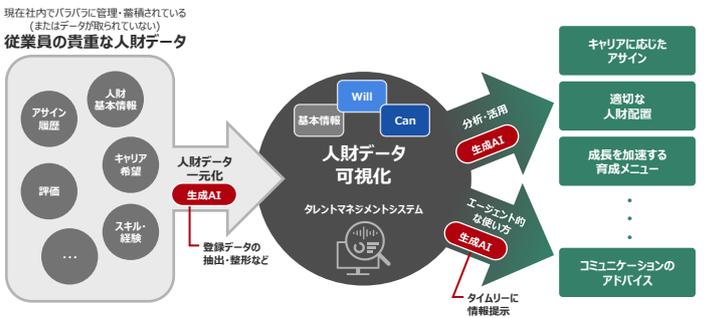
ペーパーレス化に伴走した青山も、推進への熱い思いと詳細な事前調査をもって取り組んだトクヤマのDXに大きな感銘を受けたとい

■生成AIを活用したエンタープライズ・トランスフォーメーションの高度化例

エンタープライズ・トランスフォーメーションの一翼を担う取り組みとして、ピープルマネジメントに生成AIを取り入れた高度化例について青山が解説していきます。

「例えば、あるプロジェクトにアサインする従業員を選ぶときに、従来であれば、職場の上司が適性や業務負荷の大きさなどを考え、『この仕事ならAさんが良いと思う』などとすべきこと(Must)から入った主観的な人選を行います。一方、従業員の働きがいや希望、希望(Will)を加味した人選に変えていく必要があります。ここに生成AIを活用することができます。社内であれば管理されている人財データ、キャリア希望、アサイン履歴、評価、スキル・経験などを一元化した上で、生成AIがそれらをすべて参照して、仕事の要件と人財をマッチングさせます。

■ピープルマネジメントへの生成AIの活用



これによって、Willを加味した人選で、より客観的かつ適切な人財配置が可能になり、プロジェクトの成功確率が上がります。さらに、貴重な各種の人財データを人財育成などタレントマネジメントへと活用することもできるようになります」

日立コンサルティングでは、このように生成AIを活用してピープルマネジメントを高度化するプロジェクトに取り組んでいます。組織にとっては安定的な予算の達成、お客さまにとってはプロジェクトの成功による満足度向上、従業員にとっては成長実感によるモチベーションやエンゲージメントの向上などの効果が期待できます。つまり、三方よしのピープルマネジメントが実現すると青山は語ります。

「ペーパーレスによるデジタル化は、データやナレッジの利活用を可能にします。また、生成AIの力を借りれば、人財データを人財の育成やプロジェクトの遂行に活用でき、同時に働きやすさ、働きがいも向上させることができるようになります。スマートワークスタイルの実践は、強靱(きょうじん)な組織の維持・成長と、企業価値の向上には欠かせないものであると私たちは考えています。このたびはトクヤマさんにもご協力いただき、事例を含めてご紹介させていただきましたが、皆さまの課題解決の手段として、スマートワークスタイルの実践をお考えいただければ幸いです」

※1 「DX動向2024」(発行：独立行政法人 情報処理推進機構(IPA：Information-technology Promotion Agency, Japan))を基に、株式会社日立コンサルティングが作成