



デジタル化推進において大切なこと



戸村豪輝

(株)ちばぎん総合研究所
経営コンサル第一部
部長

全社的な意識改革が必要

コロナ対策の流れで一気に加速した業務のデジタル化、例えば、ワークフローを利用した紙ベースの各種帳票類の出力の廃止、グループウェアを使ったスケジュールや実績管理、リモートデスクトップを使ったテレワークの推進などを進め始めている企業がかなり増えてきている。これを進めていくうえで一番大切なこと、それは社内のできる限り多くの方がその方針について賛同し、会社全体としてデジタル化に対するポジティブな意識改革を行うことに他ならない。

多くの人は何かを変えることに対し、警戒感や抵抗を持つ傾向がある。従って組織で何かを変えようとするとき、「社員の変化への抵抗」が必ずと言っていいほど発生する。これを解決し、関係者の合意と協力を得ることが何よりも大切で、そのために必要なこととして以下4点申し上げたい。

合意と協力を得るための4つのポイント

1番目は、デジタル化を進めるメリット、デメリットをできる限り明確化し、メリットの方が多いことを理解していただくことである。新しい仕組みや業務フローを理解し、慣れていく手間が最初に発生

するデメリットがあるが、最終的に移動時間、作業時間の短縮、仕事場所の多様化、書類保存の手間の省略、確認や承認フローの短縮化など、具体的にどのようなメリットが享受できるのかを明確化しておけば、同意は得やすい。

2番目は、変更後の業務フローやルールをできるだけ分かりやすくイメージさせることである。現在行っている業務が最終的にどのように変わるのか、自分がどう仕事をしていくことになるのか明確にイメージさせることができれば、社員の分からないことに対する不安感、嫌悪感を払しょくさせることができる。

3番目は、現在の業務フローやルールを構築し仕切っている社員に対し、それを否定するのではなく、敬意と感謝を持ってデジタル化への協力を仰ぐことである。これは盲点になりがちであるが、非常に大切である。自分が苦勞して考えて作り上げた仕組みにプライドを持って運用している社員にとって、それを何のねぎらいもなく非効率だと否定されることは不快以外何物でもない。まずは今までその仕組みで会社が回ってきたことに対し、感謝を伝えることが重要である。また、そのような社員は高いスキルを有していることが多いので、可能であればむしろデジタル

化に関して積極的に協力を仰ぎ活用することが好ましい。

4番目はデジタル化への変更によって生じたデメリットや不都合点を社内全体で共有し、速やかに解消することである。事前にどんなに考えていても、バグやエラー、不都合な事象は避けて通れない。むしろこれを改善、ブラッシュアップする意識を社内全体で共有していくことが、社員全体を巻き込んだ自発的なデジタル化推進のさらなる加速につながっていく。

経営者が強いメッセージを

デジタル化推進は、何を目的として行うのかということと、それを全社として「徹底」して進めていくのだという経営者からの強いメッセージが必要である。それなくしては、せっかく推進しても、すぐに逆行事象が生じてしまう。ペーパーレスを推進しているのに紙ベースでの資料が増えてしまった、オンライン会議システムを導入したのに対面会議が増えている、印鑑決裁をワークフロー化したのに承認印を押す書類が新たに発生した、フリーアドレス化を行ったのに座る座席が固定しているなどナンセンスな事例が発生しないよう、経営者自らがデジタル化推進に常に強いメッセージを発信し、推進の「徹底」を図っていただきたい。