

DXを成功させる企業が持っている、「変えたい」という意志

なぜ日本企業の現場ではデジタル化が進まないのか。前職でkintoneを活用したシステム開発に携わり、現在はワーク・ライフバランスコンサルタントとして組織の変革を支援する筆者が、両方の現場で見えてきた「DXが進む組織・止まる組織の決定的な差」を解説します。その差とは、ツールでも予算でもなく、「変えたい」という意志と、それを育む組織文化にありました。

世界に遅れを取る日本のDX——数字が示す現実

まず、日本のDXの現状を数字で確認しておきましょう。IMD（国際経営開発研究所）が発表する『デジタル競争力ランキング2025』で、日本は69カ国・地域中30位という結果でした。隣国の台湾が10位、中国が12位、韓国が15位であることを考えると、アジアの中でも大きく遅れを取っていることが分かります（図表1）。

国内に目を向けると、総務省の令和7年版情報通信白書では、日本企業の約50%がデジタル化への取り組みを「未実施」と回答しています（図表2）。特に中小企業では、その割合が約70%に上ります。また、デジタル化の障壁として日本企業が最も多く挙げたのは「人材不足（48.7%）」であり、次いで「アナログな文化・価値観が定着している（27.8%）」でした。この二つが並ぶことに、日本のDXが抱える問題の本質が凝縮されています。

IPA（情報処理推進機構）の「DX動向2025」によれば、DXを推進する人材が「不足している」と回答した日本企業は85.1%に上ります。米国が23.8%、ドイツが44.6%であることと比較すると、日本のDX人材不足がいかに深刻かが分かります。しかし私は、それだけが問題の本質ではないと感じています。

活用が進む企業と止まる企業——差を生むのは「意志」と「文化」

私は前職でさまざまな業種・規模の企業におけるシステム導入に携わってきました。その経験の中で強く感じていたのが、同じシステムを導入しても活用が進む企業と全く進まない企業があるという現実です。

活用が進まない組織に共通するのは、「とりあえず導入した」という出発点です。「他社もやっているから」「補助金が出るうちに」という動機で始まったツール導入では、現場の業務とかみ合わないことが多く、従来のやり方にシステムへの入力作業が上乗せされるだけになりがちです。現場が戸惑い、結局使われなくなるとこの構図は、現在も多くの組織で繰り返されています。

一方、活用が進む企業には必ずといってよいほど共通点がありました。それは担当者「変えたい」という意志の強さと、その意志を

受け止める組織文化の存在です。挑戦を歓迎する雰囲気、失敗をとかめずPDCAを回せる文化、完璧でなくても「まずやってみよう」と背中を押してくれる環境、こういった文化の土台があつて初めて現場の一人ひとりが声を上げ、ツールを使いこなしていけます。

ITスキルと組織文化、どちらか一方では不十分です。「変えたい」という意志を持つ人材がいても、挑戦を受け入れる文化がなければその芽は摘まれてしまいます。逆に文化だけあつても、具体的なツールや技術の知識がなければ変化は生まれません。両方がそろって初めて、DXは組織に根付きます。

現場の声がツールを育て、業務を変える

では、DXを現場から動かすには何が必要か。最も大切なのは、現場の課題から出発することです。

「毎月の報告書作成に丸2日かかっている」「顧客情報がエクセルとメモと担当者の頭の中にバラバラに存在している」「会議の議事録を手書きで起こして全員にメールで送る作業が今も続いている」、こうした小さな不便や無駄を言語化し、「ここを変えたい」という声を上げると

こちらからDXは始まります。

重要なのは、現場の声が反映される仕組みを組織として持つことです。私が働き方改革の支援でよく活用する力エル会議（現場の社員が集まり、業務の無駄や改善したい点を率直に話し合う対話の場）は、DX推進にも非常に有効です。「このツールのここが使いにくい」「こういう機能があれば業務が半分になる」という声を拾い上げ、実際に改善していくサイクルが回り始めると、ツールは現場に育てられて定着していきます。現場主導で進むDXは、ツールが使われるようになるだけにとどまりません。「自分たちで仕事のやり方を変えていける」という自信と文化が生まれ、それが更なる改善の連鎖を生みます。業務そのものが変わり、働き方が変わる。それが本当の意味でのDXです。

「A-1」が変えた「誰でもできるDX」、意志があればすぐ始められる

「意志は大切だと分かったが、うちにはエンジニアがいらない」、そう感じている方に一つ朗報があります。今ではITの専門知識がなくても、意志さえあれば自分たちの手でデジタル化を進められる時代です。

生成AIの急速な普及により、プログラミングの知識なしに業務の自動化や効率化が現実的になってきました。会議の音声を自動で文字起こして議事録を作成する、定型メールの返信文をAIが下書きする、複数システムに分散したデータを一面で確認できるようになる。こういったことが、専門的なスキルなしに実現できます。まさに「市民開発（フエンエンジニアによる業務ツール開発）」の時代が到来しつつあります。ただし、ここでも「意志」と「文化」は不可欠です。

どれだけツールが進化しても、「何を変えたいのか」を自分たちで考える力と、それを試せる組織文化がなければ宝の持ち腐れになります。

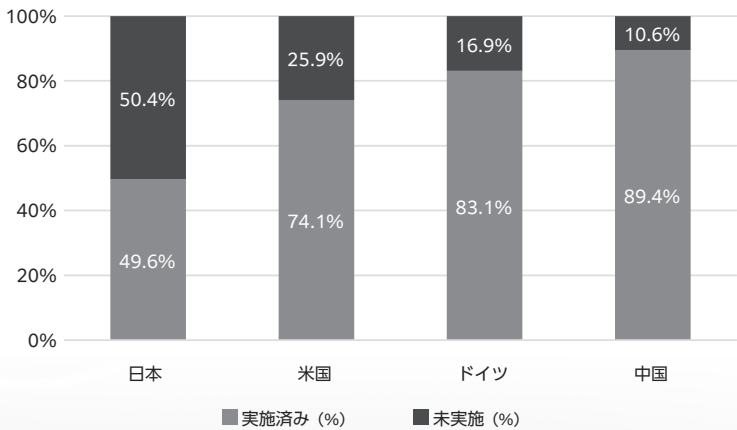
働き方改革とDXは切り離せない取り組みです。働き方改革とは、単に労働時間を減らすことではありません。限りある時間や人材といった資源の中で、

図表1 IMD世界デジタル競争力ランキング2025年

順位	国・地域
1	スイス
2	米国
3	シンガポール
4	香港
5	デンマーク
6	オランダ
7	カナダ
8	スウェーデン
9	UAE
10	台湾
12	中国
15	韓国
30	日本

(出所) IMD World Digital Competitiveness Ranking 2025を基に作成

図表2 企業のデジタル化実施状況（国別比較）



(出所) 総務省「情報通信白書」（令和7年版）を基に作成

仕事の成果だけでなく従業員や顧客の満足度も含めた最大のパフォーマンスを引き出すための取り組みです。そこにDXの視点が加わることで、業務の無駄を可視化し、限られた資源をより価値ある仕事に集中させることができます。働き方改革とDXは、互いを補い合いながら組織を変えていく両輪なのです。

ツールは手段にすぎません。「変えたい」という意志を持った現場の人たちが、AIも含めたデジタル技術を自分たちの武器として使いこな

す組織が、これからの時代を切り開いていくのだと私は確信しています。



松田直人（まつだ・なおと）

株式会社ワーク・ライフバランスコンサルタント。前職ではシステム開発会社にて、さまざまな企業のkintoneを活用した業務改善に従事。現在は大企業・中小企業・官公庁など幅広い組織の働き方改革コンサルティングを行いながら、社内でもAIやSaaSツールを活用した業務効率化を実践している。