

はじめに

2023年5月10日、日本M&Aセンターで社内DXコンテストが開催されました。DXを活用し、どのような業務改善を行い、イノベーションを興したのか、発表し合うものです。

24名の社員が応募し、予選を勝ち抜いた5名が本選にて発表。当日は全社員の約3割にあたる300名の社員が視聴しました。

優勝者の発表テーマは「M&Aのリードタイムを大幅短縮！年間1万時間のムダを削減したマッチング推進課のDX」でした。M&A仲介業において「最大の肝」とされる、企業同士のマッチングの促進を担う部門の社員の発表が選ばれました。惜しくも優勝できなかったものの、厳しい予選を勝ち抜いたプレゼンは全て高レベルで、しかも営業部門や管理部門の発表。なんと、IT部門の発表は1つも

ありませんでした。

社内DXコンテスト本戦で発表されたテーマ

○「昨対比125%！過去最高の受託数を支えた地銀ネットワークのSalesforce活用術」経営企画課

○「営業現場必見！全員がSalesforceを最大限に使いこなすチームの作り方」金融提携事業部

○「1日の架電数がなんと3・5倍！70件コールを達成したインサイドセールスのDX」ISR部

○「8年越しの課題を実現！社内資格を取りながら走った超過酷なシステム大改革」経理課

DXの取り組みはほかにもあります。

日本M&Aセンターでは、2022年1月に創設した社内Salesforce資格取得制度に500名を超える社員が合格し、自ら各部署でDXを進めています。その数、全社員の約半数です。

DXというと、IT担当が推進するもの、あるいは外部のコンサルティング会社が改革を進めるもの、と思っていませんか。

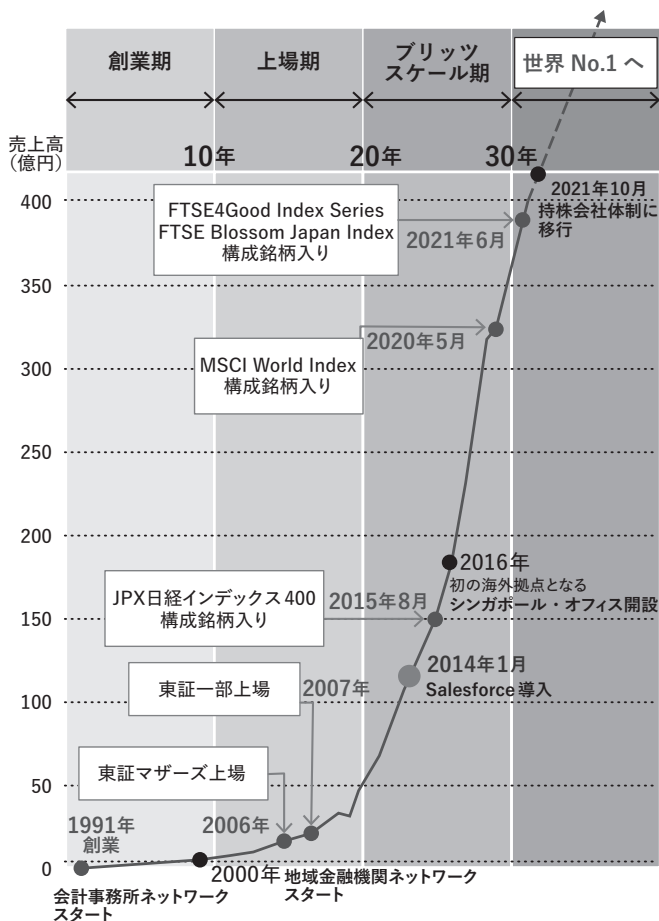
なぜ、日本M&Aセンターでは様々な現場からこんなにも改善が量産されるのでしょうか。

なぜ、1000人を超える社員が自らの意思でDXに動き出すようになったのでしょうか。

日本M&Aセンターは、M&A仲介における国内最大手企業です。中堅・中小企業を主な顧客とし、企業同士をつなぐお手伝いをしています。

私は日本M&Aセンターで、Salesforceを中心とした社内のSaaSツールの活用推進や運用保守などを10年間行ってきました。

日本 M&A センターグループの歩み



2022年にはSalesforce社主催の全国活用チャンピオン大会の大企業部門で優勝できましたが、10年前は、DXとはほど遠い超アナログな会社でした。

最初は社員100人にデータを入力させることにすら悪戦苦闘。いくら呼び掛けてもなかなか入力してもらえず、現場からは「システムが使いにくいから入力しないだけ」とまで言われる始末。

しかし、私はあきらめませんでした。入力が習慣化できたら、できることも広がり、さらに効果を出したくなります。もっと効果を出せないか模索するため、現場の業務に入り込んで各部門と二人三脚でシステムを進化させてきました。

実際、現場に入ってみると、本当にたくさんの方の改善のタネに触れることができました。不便、非効率、低生産性……、「もったいなかったら生産性を上げられるの」ということばかりでした。

こういった1つひとつのタネを拾い続け、小さな改善を続けていきました。たとえば画面のレイアウトを少し変えるようなことであっても、面白いぐらいに効果が

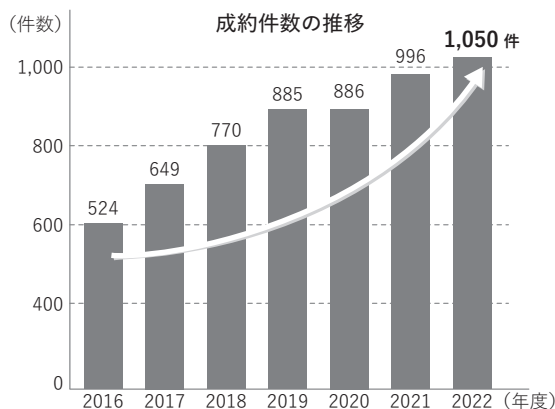
はつきりと出て、次から次へと改善に取り掛かるようになりました。

ただ会社はその間も成長し続け、事業も業務も急拡大。10年でグループ社員数は100名ほどから1000名を超えるまでに増加しました。やってもやっても終わらない業務改善。1人ではとても無理、数人でも到底無理という苦しい状況でした。

DXを会社の成長に寄与させるためには発想を大きく変え、レバレッジをきかせる仕組みを作るしかないと考えようになったのです。

M&A 仲介業のリーディングカンパニーとして

業界最多の累計 **8,500** 件超の友好的 M&A を支援



そこで行ったのが「全社員DX化計画」でした。

それまでのシステムは、IT部門が作るものでした。私自身が現場部署でヒアリングを行い、業務を良くするようなシステムを作ったり、データを可視化させたり、様々なカスタマイズも行いました。しかしいつそのこと、これを全社員が自身でできるようにしてしまえば良いのではないか……！

誰でもわかるよう、コードを使わない形でシステムを作り直す。拡張しやすいように全ての設計を見直し、全社員が学習しやすいように教育カリキュラムと制度を整える。

文字で書くとは簡単ですが、これはこれで「全て作り直す」というおそろしく大変な作業でした。

ですが、そうすることで、日本M&AセンターのSalesforceは、全社員がシステムを使った業務改善を行うことができ、蓄積されたデータを活用できるプラットフォーム

フォームへと生まれ変わったのです。

今やDXは全ての企業が取り組むべき最重要テーマの1つです。

しかし実際にはなかなか進んでいません。それは体感としても、経済産業省のDXに関するレポートや報告書からも明らかです。進まない理由・課題として挙げられるのは、「思うように社内理解が進まない」「技術者が不足している」「全社的なリテラシー不足」など、人にまつわる項目ばかりです。私自身が10年間推進してきた中でぶつかってきた壁も、ほとんどが「人」に関する課題でした。

そこでこの本では、導入したものの誰も使わないシステムから、いかにして社員に定着させ、さらには全社員をDX人材にし、日々当たり前にデータの活用やシステムを使った業務改善がされたのかを、お伝えできればと思います。

また、数多く試した施策の中から効果的な方法について、失敗事例も交えながら書かせていただきました。

ここまで読んでいただいた方は、私がDXや業務改善において豊富な実績を作った、華々しい経歴を持つ専門家だと思われるかもしれませんが。

実は当社には新卒で入社し、DXの領域においては一切の経験もなく、「理系出身だから」という理由でいきなり担当に任命されたとは思わないでしょう。

そんな私だからこそ、このノウハウをもっと多くの人に伝えられるのではないか、広めていくべきではないか、と感じるようになったのです。

この本は、DX推進担当者はもちろんのこと、経営者の皆様にも読んでいただきたいと思い書きました。それは、本書に書かれている内容がDXやシステムの難しい話を解説しているのではなく、「どうやって人を動かし、DXを浸透させるか」という話だからです。

あなたの会社のDXの悩みに、本書が少しでも役立ってくれたら幸いです。

はじめに	003
------	-----

第1章 なぜ、あなたの会社のDXは 進まないのか

DXはわかりづらすぎる	018
DXへの焦りと加速するSaaS導入	021
手軽さがもたらした代償	024
ツールの導入はゴールではない	026
なぜZoomは定着したのか	028
SFAは定着が難しい？	031
DXは経営者が推進すべき	034

第2章

日本M&Aセンターが急成長できた理由

2014年、日本M&Aセンター「Salesforce」導入	038
案件一覧表を作ってはいけない	
営業情報の蓄積にかける社長の想い	047
機能と運用のブラックボックス化	050
リリース直前の抵抗と直後の大クレームの嵐	052
面倒な作業こそ、楽しくするための演出を	
成功事例を作る	059
本人の口から語ってもらう	
DX人材育成制度を作る	062
現場主導でDX化を考えられる組織に	
「現場が自走する組織」を実現するために	068
1人で1万時間の業務時間削減に成功（マッチング推進課 Iさん）	
昨対比125%！過去最高の受託数を達成（経営企画課 Yさん）	
1日のインサイドセールスのコール数が3.5倍に（I-S-R部 Mさん）	

第3章

SaaS導入く活用 5つのステップ

STEP1 理念浸透

全社で「DXを進める目的」の共通認識を持つ

079

「すぐに効果が出ない施策」には大義名分が必要

現場には一番負荷がかかる

抵抗勢力はなぜ生まれるのか

IT部門がけん引するプロジェクトが独り相撲になりがちな理由

STEP2 習慣化

システムの「必要性」を作るための運用ルール

088

習慣はなかなか変えられない

身体にしみこませる基礎訓練

運用ルールは「守らせる仕組みを作る」ことが重要

会社の規模や文化に応じて適切な施策を

STEP3 デジタルアダプション

使にくいツールを現場に合わせて変えていく

095

導入して終わりではない

現場を導くフェーズから、支援するフェーズへ

いかに現場を巻き込むか

マニュアルは読まれなくても作っておく

STEP 4 活用風土の醸成

定着フェーズから活用フェーズへ

社内で成功事例を作る

シナリオを描いた上で人選する

社内セミナーや研修を活用して一気に広げる

104

STEP 5 活用拡大・ツールの民主化

仕組み化で社員全員をDX人材にする

「社内資格制度」の導入

日本M&Aセンター「全社員DX化」のための制度設計のポイント

自部署（または自身）の業務に役立つ成果物を作成する

成果物を上司の前で発表

成果を全社員に披露する大会を企画

資格制度にするメリット

使い手と作り手が別の組織では、真のDXは成立しない

現場の「困った」を解決するだけでは、「のび太くん」を量産するだけ

社員の意識が変わる、キャリアが広がる

111

第4章

世の中のDXを次のステップへ

トップダウンのDXから、ボトムアップのDXへ……………126

DX化のカギは「人を動かす」こと……………129

本当に良いシステムとは何か……………131

DX化を通して「デジタル人材」を育てる……………133

「DX2.0」の時代へ……………136

第5章

人の力は社会を変える

—日本DX人材センターの設立

集大成としての社内DXコンテスト……………140

未経験だからこそ、イノベーションは興せる……………142

DX人材を増やして、社会を変える……………144

女性がキャリアを築く難しさ……………148

「企業内起業」という選択……………153

おわりに……………156