

連載 プロマネの現場から

第 162 回 DX に対応できる組織になるために

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

本メルマガでの報告が遅くなりましたが、実はこの6月、4年2か月の上海赴任を終え、日本に本帰国になりました。中国での4年間は、200名弱の組織が倍になるための組織作りと、その過程で日々発生するトラブルやクレームへの対策をしている中で、あっという間に過ぎてしまった印象です。新しい所属部門は600名余の組織になりますが、私自身のミッションは、中国に赴任した際と似ており、今後千名以上になるために必要な準備と、足元発生しているトラブル・プロジェクトの終息と今後のプロジェクトにおいてバーストを発生させず、着実に推進させるための基盤づくりを担うことになりました。

並行して、最初に取り組んだ課題の一つが、今後、DX に対応できる組織になるための取り組みでした。

今回は、この検討の過程で考えたこと、つまり、DX が上手くいかない理由を振り返り、DX の推進に必要な持続的な取り組み、そして、持続できる組織の在り方について紹介したいと思います。

1. DX 推進ができないと何が問題か。

DX 推進ができない場合の問題は、DX 推進をしている競合他社に負けてしまうことにあります。DX 推進できる企業が時代の変化やニーズの変化に対応した商品・サービスをタイムリーに提供できるのに対し、DX 推進できない企業は市場の変化に対して劣後することになります。また、非効率を組織に抱え続けるため、人材不足や高コスト企業になってしまいます。

2. DX の推進が上手くいかない理由には、以下があります。

(1) DX に対する理解不足

DX 失敗の典型的な例として、「DX は〇〇さんに任せよう」ということで、IT 部門の担当者や DX 推進部門なる個別の組織に、DX 推進を丸投げするケースがあります。このように DX やデジタルの本質について経営層が理解しておらず、また知見が不十分である場合、DX 推進が上手く進まない原因のひとつになります。

DX は単に IT 技術を取り入れることが目的ではなく、会社のビジネスモデルや業務システムを根本的に改革する必要があります。そのため、組織の変革とセットであるため、経

営層のコミットは必須となります。

このため、DX 推進にあたっては、経営層が DX や IT 技術に関して理解を深め、DX 推進への明確なビジョンを全社員に示すことが必要となります。

(2) DX を推進できる人材がない

DX の推進には、DX の明確な目的やビジョンを定義し、経営計画に落とし込める人材や、それに基づく IT システムやデジタルソリューション導入の要件定義や設計が行える人材、実際に設計・運用を行える人材が必要となります。

これらの人材を、キャリア採用により求めようとしても、なかなか採用できません。また、コストも高騰しており、十分に揃えることができません。また、せっかく外部人材をキャリア採用できたとしても、変革すべき対象業務への理解ができない場合、業務改革につながりません。

そして、DX・AI に対する知識・知見は、DX 推進の企画や IT 計画立案のメンバーだけでなく、現場メンバーにも求められています。

(3) ゴール設定の曖昧さ

DX 推進により、どのような効果を得たいのか、を明確にする必要があります。明確な目的やビジョンが示されない場合、現場は何から取り組めばよいかわからず混乱してしまい、結果、DX 推進が上手く進みません。

DX 推進の明確な目的がない場合、現場の従業員の理解や協力が得られず、たとえ IT 部門が主体で IT システムを導入しようとしても、現場の業務が改革されることなく、IT システムの利活用も進まないこととなります。

また、デジタルソリューションの導入を、DX 推進だと勘違いするケースがあります。AI や RPA など、DX を推進するうえで有効なデジタルソリューションは多数ありますが、それらを社内に導入することを DX のゴールと設定した場合、効果は限定的になります。デジタルソリューションは DX 推進の手段の一つであり、目的ではないため、期待した成果を上げることができなくなります。

そのため、経営層により、DX に取り組む目的、DX 推進によって目指すべき企業のビジョンを全社員に対して明確に示し、DX 推進にコミットする姿勢と必要な支援を行うリーダーシップを発揮することが求められています。

(4) DX に対応した組織になっていない

経営層からの DX への目的やビジョンの提示が不十分で、かつ、経営層のコミットが不十分な場合、会社全体の DX 推進は進みません。DX 推進の社内での優先順位が低い場合、現場における DX へのモチベーションも理解も低くなります。

業務改善のために IT システムやデジタルソリューションを導入しようとしても、現場からの反発により推進が進まないこととなります。一方、DX 推進を現場からボトムアップで実施しようとしても、経営層のコミットや支援が得られない場合、DX は推進できないおそれがあります。

DX 推進にあたっては、これまでのように開発は開発、業務は業務という縦割りでは上手く推進できないため、全社員が同じ目標に向かって取り組めるよう横断的な組織設計を行う必要があります。

そのため、最終的に自社が実現したい目標やビジョンを明確にすることで、取り組むべき課題を明確にすること。そして、経営層がコミットし、必要な支援をすることで、はじめて組織全体を DX 推進に向けて団結させることができます。

3. DX 推進は持続的な取り組み

DX や AI の導入において、実証実験・PoC のレベルに留まり、いつまで経っても実用化できないこと。また、いったんは AI を導入したものの、その後の運用が不十分で使われなくなってしまう、というケースがあります。

そうなる原因の一つには、「DX や AI は一回やれば終わりである」という考え方があります。DX や AI の取り組みは、一過性の取り組みや一度導入して終わりというものではありません。いわばテクノロジーを「育てていく」という持続的な取り組みであり、それに対応するための組織や体制が求められています。

デジタル技術を活用して顧客に付加価値を与えるための行動を実行できるようにするためには、それを推進する人のスキルや能力を育成し、その人たちがきちんと成果を上げられる環境整備をし、アジャイルなどのマインドセットを持って取り組めるようにする必要があります。つまり、人・仕組み・マインドセットなどの組織変革が重要になります。

ビジネスの基本は、顧客に付加価値を与えることで対価をいただく行為であり、継続的な取り組みです。つまり、社会や市場の変化に対応して、顧客ニーズの変化に対応する付加価値を与え続けられる組織と組織文化を作り続けていく必要があります。そのため継続して DX 推進に取り組む必要があります。

4. DX に対応できる組織

一般的な企業において、DX 推進の企画・管理を行っているのは、本社の企画部門や IT 部門、研究開発部門になります。一方、「守りの DX」においては、現場の業務・システム

知見が不可欠となります。ここに企画と実行の間に大きな溝があり、DX が進まない理由があります。

また、「攻めの DX」においても、本社の企画部門や IT 部門、研究開発部門において、デジタルソリューションの導入により、新しいビジネスやサービスを創出しようとする際には、どれだけのインパクトを出せるか、説得力のある ROI を算出することができず、二の足を踏むことがあります。

このような状況を打破するためには、現場の業務・システム知見を持っている現場の人材に AI の知識・知見を与え、AI 人材に育成することが有効になります。現場人材に求められる AI 人材とは、データサイエンティストや AI アーキテクトのような「AI モデル」を作る技術者ではなく、AI モデルを使える人、つまり、現場において AI の活用を考えられる人材になります。

ビジネスの現場において、AI を活用し、現場の課題を解決できるようになれば、「守りの DX」も「攻めの DX」も進むことになると思います。

また、DX 推進や AI 導入の担い手になるデジタルネイティブ世代の能力を活かすためには、マネジメント面の見直しも必要となります。

組織文化のベースには、「心理的安全性」を感じられる環境をいかにつくることができるかにあります。自分と考え方や背景の異なる人を尊重し、相手を理解しようとする『ダイバーシティ&インクルージョン』の発想を持ち、階層構造を前提とした上意下達型の指導方法ではなく、積極的傾聴などのコーチングや世代間の枠を超えた対話の機会を設けるメンタリングや、フォロワーシップ、サーバント・リーダーシップによる支援が必要になります。

「攻めの DX」のためのデジタルソリューションや新規ソリューションの導入においては、既存ビジネスとのカニバリズムになるケースがあります。また、既存ビジネスに比べて、ビジネス規模が小さいため同等の評価が適切でない場合もあります。そのため、いったん本社・本体から切り離す分社化や出島戦略、または企業内特区を設けたりすることで、小さく成功するための環境づくりをすることも必要になります。

さらに、人財要件毎に、必要とする資質や能力、成果を評価するかという評価項目の KPI や OKR を明確にすることで、納得感のある職場環境をつくることが重要になります。