

# 経営層を巻き込んだデジタル化を推進できる人材の研究

## アブストラクト

### 1. 背景と課題認識

テクノロジーの進化などにより日本企業を取り巻く環境が急激に変化するなか、経済産業省が「2025年の崖」を発表するなど、さまざまな媒体を通してデジタル化の必要性が叫ばれている。

しかしながら、多くの企業ではデジタル化が進んでおらず、デジタル化に未着手またはPoC/初期段階に留まっている。デジタル化の課題の現れ方は、企業規模や業種、デジタル化したい領域によって異なっているが、課題に共通する阻害要因は「経営層の関与不足」ではないかと仮定し、以下3つの問いに答えることでデジタル化推進に向け、「試みる価値のある」解決策を提示した。

- (1) 経営層はなぜデジタル化に関与すべきなのか(Why)。
- (2) デジタル化はどのようなプロセスで推進し、いつ経営層は関与すべきなのか(How、When)。
- (3) デジタル化にはどのような人材が必要なのか(Who)。

### 2. アプローチ

当分科会では、次の図1に従って研究を進めた。

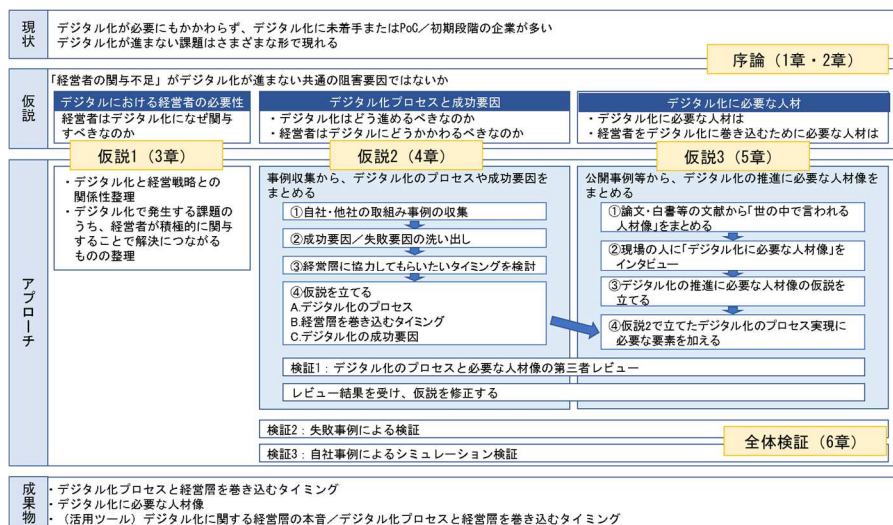


図1：本研究の概要

#### (1) 経営層はなぜデジタル化に関与すべきなのか。

デジタル化が事業に与える影響を鑑み、経営層の役割としてどう接するべきなのか調査した。次に、デジタル化を進めるうえで発生する課題のうち経営層の関与により解決につながるものを整理した。

#### (2) デジタル化はどのようなプロセスで推進すべきなのか。

「攻めのIT経営銘柄」に掲載された成功事例の分析により、デジタル化を進めるためのプロセス・経営層を巻き込むタイミング・デジタル化の成功要因を明らかにすることを目指した。

#### (3) デジタル化にはどのような人材が必要なのか。

公開情報 (IPA や公官庁) を分析し、既存のデジタル化に必要な人材像を整理した。次に、分科会参加メンバーの上司へのインタビューにより「現場の声」を補足した。情報収集の後、我々が考え

たデジタル化のプロセス達成に必要な要素を追加した。

デジタル化のプロセスと人材像については、3つの方法（第三者レビュー・失敗事例による検証・自社事例の適用によるシミュレーション検証）で検証を行った。

### 3. 成果

#### (1) 経営層はなぜデジタル化に関与すべきなのか

デジタル化における経営層の果たす役割が明らかになり、どのようなデジタル化の種類であっても経営層は関与すべきであると分かった。また、デジタル化を進めるなかで発生する課題のうち、経営層の積極的な関与により解決に進むものが数多くあると結論付けた。

#### (2) デジタル化はどのようなプロセスで推進すべきなのか。

成果物として「デジタル化のプロセスと成功要因」を提示した。これにより、多くの企業が頓挫しているデジタル化推進の解決に導く、価値のある標準的なプロセスと考慮すべき要因を明らかにできた。

「デジタル化のプロセス」では、デジタル化は実は2つの大きなステージ（「デジタル化組織への変革」と「デジタル化の個別案件」）に分かれ、密接に関係していること、「デジタル化組織の変革」が不十分なまま大規模な個別案件を進めようとする、失敗する確率が高くなることも分かった。

「成功要因」については、経営層・デジタル化推進者の2者にとって有効となるヒントを多数提示できた。

「経営層を巻き込むタイミング」については、経営層が多忙なことを理解し、必須となる4つのタイミング（デジタル化の概念共有、課題検討、PoCの承認、効果検証）を提示した。

#### (3) デジタル化にはどのような人材が必要なのか。

デジタル化を推進するための一般的な人材像と、さらに踏み込んだ「経営層を巻き込んだ」デジタル化を推進するための人材像を明らかにした。

デジタル化を推進するための一般的な人材像では、収集した膨大な要素を「ナレッジ・スキル・マインド」の3つに分類し、端的な表にまとめた。

「経営層を巻き込んだ」デジタル化を推進するための人材像は、従来の研究にはない独自の人材像を提示した。3つの起こすべきアクション（デジタル化推進の必要性について経営層へ危機感を抱かせることができる、アイデアを稼げる事業まで落とし込める、PoCを評価し承認を得て本格稼働まで推進できる）を提示し、そのために必要な要素を表にまとめた。実際にデジタル化を推進した経験のあるメンバーが要素をまとめたことで、デジタル化推進者が実務で使えるものとなった。

経営層による第三者レビューを受けたことで、成果物について「経営層がより求めているもの」を加味し、修正できた。また第三者レビューではデジタル化の進展具合が異なる企業を選んだ（デジタル化が進んでいる、デジタル化途中など）ため、多様な進展具合に適応した成果物となった。

失敗事例による成果物検証をとおして、「デジタル化組織への変革」「デジタル化個別案件」にて提示した成功要素のなかでも、重要度に差があることが分かった。

自社事例を使用した成果物検証では、「推進」「現場」というキーワードがデジタル化に重要であることが導き出せた。

### 4. 総括・提言

本分科会では、世間で話題になりながらも、いざ実行しようとする多くの壁が立ち上がる「デジタル化」について、「試みる価値のある」解決法を提示することを目指した。デジタル化を実行する際の「Why・When・Who・How」は具体的な提示ができたため、読者の企業がデジタル化したい領域

(Where) やデジタル化したい案件(What)に組み合わせて使用することを期待する。「デジタル化が未着手」の企業、「PoC/初期段階」の企業において、デジタル化推進に頭を悩ませている担当者がその解決の糸口を見つける契機になれば、と思う。

最後に「デジタル化を進められない『面白くない』企業は、優秀な若者から敬遠されるであろうという視点と、だからこそ経営層の情熱が必要ということをメッセージとした。