

社内に眠る デジタル人材を 発掘せよ

執行役員

システムコンサルティング事業本部副本部長

西村元也



ここ数カ月の間に、西日本豪雨（平成30年7月豪雨）、台風21号、北海道地震（北海道胆振東部地震）と災害が次々と起こり、自然災害の恐ろしさと緊急時の備えの必要性を再認識させられた。まずは被災地の復興をお祈りしたい。

近年、内外で災害や事故が起こる度に思い知らされるのは、スマートフォンなどの普及と、その利用者からの情報発信である。SNSを通じて、災害現場の情報がリアルタイムに発信され、報道機関もその情報を利用するのを目の当たりにすると、日常生活においてデジタル化は着実に浸透していると実感する。

企業においてもデジタル改革を進めているが、その推進に当たる人材の不足感についての企業も悩んでいる。

情報処理推進機構（IPA）が毎年取りまとめている「IT人材白書2018」からもその悩みが読み取れる。同白書では、ユーザー企業とIT企業に対して、これまで主流であった「課題解決型：効率化やコスト削減が目的であり、主にウォーターフォール型で開発」と、デジタル化におけるIT活用を担う「価値創造型：価値創造を目的にスピード感を重視、主にアジャイル型で開発」の2種類に人材を分類して調査と分析を行っている。中でもユーザー企業のIT業務においては、課題解決型よりも価値創造型が拡大していると回答した企業が2倍程度となっており、人材についても価値創造型のIT人材の増加の割合が課題解決型を上回っている。価値創造型のIT人材には、「独創性・創造性」と「新しい技術への好奇心や適用力」が求められているとしているが、その質について「大幅に不足している」というユーザー企業が44.5%を

占めている。一方、その量については、3割近いユーザー企業が大幅に不足していると回答している。

高齢化や人手不足が急速に進行していく日本社会においては、積極的にデジタル化を図って企業や社会の高付加価値化や低コスト化を図るべきであるが、IT人材の不足はデジタル化をさらに遅らせる原因になりかねない。その状況の中で、各企業は価値創造型の人材を有効に活用できているのであろうか。

野村総合研究所（NRI）が毎年実施している「ユーザー企業のIT活用実態調査」の2017年版によると、日本企業のIT投資は「業務効率目的」が5割超、「情報活用目的」と「戦略的な目的」がそれぞれ3割弱、2割超であり、この比率は過去からほとんど変化していない。AI（人工知能）に関しても導入企業も検討中の企業も増加しているが、そこで期待されているのは「AI、RPAを活用した業務効率化」「単純な業務作業をロボット化」などである。データから新しい知見を引き出す、顧客に提供する価値を向上させるといった目的よりは、機械によって人手を代替しプロセスを効率化したいという動機がうかがえる。これを裏付けるように、IoTデータに基づく担当者の行動分析や効率化に関して「検討中」または「検討したい」との回答が前年から増加している。デジタル技術の導入を検討する上での企業の視点は、まだ価値創造型ではなく、課題解決型にあるように思える。

課題解決型の代表格である業務の効率化は、費用対効果の測定が比較的容易で、いわばリスクが伴わない施策である。片や価値創造型の事業を進めるには不確実性が伴い、そのリスクを

見込んで変革を進めるためには経営レベルでの意思決定が不可欠だが、日本企業において、経営会議でデジタル化案件について検討した時間の割合の平均は5%に過ぎなかった。

この2つの調査結果を合わせて考えると、日本企業は価値創造型のデジタル改革の必要性を感じ、その業務や人材を拡大させつつも、必要なスキルを持つ人材の不足を言っている一方で、デジタル改革に伴うリスクを負う意思決定をせず、業務の効率化やコスト削減といった課題解決型の事業に重きを置いている、のではないだろうか。それは貴重なデジタル人材の能力を無駄遣いしていることにほかならない。

いま必要なのは、価値創造型の改革ができる人材を課題解決型の業務から解放して、デジタル技術の習得を含むチャレンジをさせて育成していくことではないだろうか。まずは新しい技術への好奇心や適応力、独創性・創造性を持った人材を発掘する。そして勘や経験ではなく、データ分析のスキルと、その分析に基づいた仮説を立てる能力、朝エレベータで浮かんできた思いつきを夕方にはプロトタイピングできる能力、アイデアを次々と形にしていくデザイン能力などが必要な業務を次々と経験させ、自発的に動く力を養っていくことが求められる。

スマートフォンなどのデジタル機器を使いこなし、SNSでの情報発信に長けたデジタルネイティブが続々と企業に入ってくる中で、彼・彼女らの創造力をデジタル改革に存分に活用するのも一つの選択肢である。従来型の人材の枠にはめるのではなく、新しいデジタル時代の人材として育成することで、必ずや新しい時代のリーダーが育つであろう。（にしむらもとや）