

DXの進展とリスキリング



松延智彦

経済産業省が作成した「DXレポート2（中間とりまとめ）」（2020年12月）によると、95%の日本企業はDX（デジタルトランスフォーメーション）に全く取り組んでいないか、一部部門で取り組み始めた段階であると報告されている。コロナ禍を受け、DXが進展したといわれている中、実態としては一部の企業でリモートワークや非対面チャネルを整備するという程度の取り組みにとどまっているように推察される。

情報処理推進機構（IPA）が作成した「DX推進指標 自己診断結果 分析レポート」によると、DXを全社レベルの持続的な活動として推進している5%の先行企業と、それ以外の企業において最も大きな差異のあった診断項目は、「危機感とビジョン実現の必要性の共有」であり、次いで「経営トップのコミットメント」であった。筆者自身がコンサルティングや講演など、さまざまな企業のDXへの取り組みを支援、もしくは状況を聞いてきた中でも同様の状況に遭遇することが多い。DXのビジョンや戦略を策定している企業でも、経営層が自社のDXを自分の言葉で語っている姿を見ることは少ない。

情報処理推進機構が発行した「IT人材白書2020」によると、「DXに取り組んでいるユーザー企業における役員のうち、IT分野の業務が分かる役員の割合」という設問に対し、75%の企業は0～2割と回答しており、経営層がテクノロジーやデータを梃子として事業を変革することを自分事としてリアルに認識できていない可能性がある。結果として、DXを推進するために必要となる人的・財務的リソースを全社規模で手当てする、仮説検証的に推進するDX施策に対する新たな評価基準をつくるといった、各部門もしくは全社横断で変革を推進する必要条件をそろえられていないのではないだろうか。

結果として、現時点では多くの企業において、最初のステップとして業務効率化による生産向上や、顧客接点での新たな付加価値づくり、働き方改革といった既存のビジネスモデルを前提とした成果は徐々に始めているものの、ビジネスモデルを変革するレベルでDXの成果を出している企業は、前述の「IT人材白書2020」によると、7.6%にとどまっている。

もちろん、ビジネスモデル変革というレベ

ルで成果を生み出すためには、先に指摘したような、単に経営層にITが分かる人間が増えればできるというものではなく、既存のビジネスとは異なる着眼点が必要となる。

本号の特集では、新たな着眼点のヒントとなり得る、社会課題を起点としたデジタル活用による新たなビジネス創造の考え方や事例を、第一論考「デジタルが鍵を握る社会価値のビジネス化」で考察している。近年DXによる新たな価値創造を行う起点となってきたユーザー中心のデザイン思考、言い換えると、消費者視点での「負」を解消するというアプローチではなく、環境問題を中心とした社会課題を起点とした新たなビジネスを着眼点とした。第二論考「アーキテクチャー視点から読み解くデータ活用の温故知新」では、顧客体験価値の向上を目指し、従来はあまり注目されていなかったデータアーキテクチャーという視点でのビジネス変革について考察する。自社のコアデータとは何かという問いを立てることで、従来とは異なる価値提供方法を発見するヒントとしてほしい。

他方、今後数年をかけてDXが企業全体で実現していくにつれ、大きな問題となるのは、それによって従業員に求められる役割やスキルが大きく変化することである。近年のダボス会議で「Reskilling Revolution（リスキリング革命）」という呼び方で10億人規模の働く人々の新たなスキル獲得を目指しているように、DXの進展に併せ、リスキリングは、今後、企業にとって避けられない大きな課題である。

既存事業であれ新規事業であれ、DXが進展した企業においては、データを収集し、AIを活用して分析もしくは意思決定を行い、

業務によってはロボットを活用しつつ、自動かつリモートで業務を遂行する。そしてその結果をデータで確認し、前述のサイクルで「カイゼン」していくということが一般的になっていくとすると、すべての職場（現場）において、データやITを活用するスキルが必要となる。これは、現在のように、IT部門がつくったシステムを活用するというレベルではなく、すべての職場の人間がデータやITを前提とした業務やシステムを組み立て、分析・改善するというスキルが求められるということである。

海外では、DX先進企業として名高いウォルマートが店舗のデジタル化推進と併せ、従業員に大規模なトレーニングをVRで行うという事例が取り沙汰されているが、国内でも階層別の必須研修にITやデータに関するものを組み込んだり、さまざまな外部研修を含めたデジタル人材育成カリキュラムをつくらせるといった取り組みが進んでいる。

しかし、いくらこのような仕組みをつくらせようとも、多くの企業で見られるような現場OJT至上主義の感覚で片手間に取り組むようであれば、その成果は期待できない。「アフターDX」の姿をリアルに想像し、全従業員がリスキリングを行うという覚悟で取り組むことが求められる。

著者

松延智彦（まつのぶともひこ）

野村総合研究所（NRI）ITマネジメントコンサルティング部長

専門はデジタル戦略・IT戦略、テクノロジー組織改革、デジタル・IT人材など