

DXをPoCブームで 終わらせないために



野村総合研究所 専務執行役員
コンサルティング事業本部長

むらた よしお
村田 佳生

ドイツにおいて、製造業をデジタル化によって高度化しようという「インダストリー4.0」の取り組みが盛んになった2013年ごろ、筆者はこれを日本企業の方々に紹介したが、その時は手応えを感じることができなかった。それが今では、同様の取り組みであるデジタルトランスフォーメーション（DX）への意識が日本の経営者の中で急速に高まっている。DXという言葉が普通に通用するようになり、経団連のセミナーでも、もはや勉強の対象ではなく、具体的な取り組みや成果を共有する対象になっていると聞いた。

このような状況のなかで、DXのPoC（概念実証）に取り組んでいる企業は多い。ところが、それが必ずしも成果につながっていないように見えるのはなぜだろうか。筆者は、多くの日本企業に、DXの壁となる共通の問題があると感じている。とりわけ、以下の2つの問題が大きいと思われる。

1つ目の問題は、DXが全社戦略として位置付けられていないという点である。DX戦略という名の下に、個別アイデアのPoCが先行しているのが現状ではないだろうか。デジタル時代には、拙速さは必ずしも悪いことではないが、全社的な戦略なしに現場のアイデアだけで実施したPoCは、「いろいろとやっ

てみたが難しかった」という、改革を拒むためのアリバイづくりに使われるリスクをはらんでいる。確固たる戦略に基づかないPoCの集合体のような活動では、継続性の担保は難しく効果もさほど期待できない。

2つ目の問題は、階層的温度差である。前述のように、企業のトップの間ではDXへの課題意識は高まってきた。もともとデジタルリテラシーが高い20代や30代の若手も、自社の将来に対する危機感を本能的に感じている。しかし若手には組織変革の権限や責任がなく経験もないために、危機感を持つにとどまっているように感じられる。

この2つの層に対して、ミドル層は危機感が弱いように見える。歴史があり、財務部門が強いことで知られるある総合電機メーカーのCFO（最高財務責任者）から伺った話を紹介しよう。そのCFOが「大量の伝票チェックを通じて一流の経理担当者になったという成功体験は、人工知能の時代には通用しない。次の時代に備えなくてはならない」と問題提起をしたが、ミドル層はまったく反応しなかったというのである。

従来、日本企業の競争力は、市場と現場を知り尽くし、経営層を動かすことができるミドル層の力に依拠していた。それなのに、ミドル層はなぜDXに対して動こうとしないの

だろうか。これにはいくつかの要因がある。まず、潜在意識の中で“逃げ切れる”と思っている節がある。ミドル層は、業績を上げることや働き方改革といった目の前の業務に責任を持って取り組むなかで、中長期的な活動や多くのリソースを必要とするDXのような大きな変革に挑戦するのは面倒だと感じている。さまざまな制約があるなかでは、「逃げ切れるものなら逃げ切りたい」という彼らの気持ちも分からなくはない。また、ミドル層の中でもリーマンショック以降に入社した世代は、新しい挑戦の機会が限られ、リーダーシップを発揮する経験が少ない。これも、DXのような大規模な改革に二の足を踏む要因になる。

こうした状況が続くと日本の競争力が中長期的に低下するのではないかという意見ももっともだが、目の前の業務への対応に追われ、知識獲得や訓練の機会が限られ、イノベーションの成功体験も少ないとしたら、ミドル層にDXの主役になれというのは厳しい要求であろう。

ミドル層にも若手にも、DXに取り組みにくい理由があるとすれば、経営層としてはDXの成功に向けて何をすればよいのだろうか。ここでは、以下の2つを提案をしたい。

1つは、DXを全社戦略として位置付け、変革のビッグピクチャー（社員を鼓舞するに足る大きな計画の全体像）を描くこと、それに基づく変革5カ年計画を策定することである。デジタル技術はあくまでも道具であり、それを使ってどのようにビジネスを変革するのかという目的の議論が先決である。例

えば、米国の老舗ソフトウェア企業のAdobe Systems社は、2009年に製品の販売形態をパッケージ売りから月額定額制サービスへと変えた。当初は、その反動として売り上げも利益も落ち込む時期があり、ユーザー、ディーラー、社員から不満や反発の声が上がったが、経営者は変革計画の目的や意義を丁寧に説明し、理解を得ていったという。

もう1つは、変革5カ年計画に基づいて組織と人事をデザインし直すことであり、これは経営層にしかできない。ドイツ企業では、従来の階層的な組織運営では推進力が弱いため、プロジェクト型組織運営への挑戦が始まっているという。プロジェクトごとにメンバーを集め、肩書やポストにこだわらずにアイデアやリーダーシップの点で優れている人材を責任者に充て、変革を推進させるのである。日本では、トヨタ自動車以前から「チーフエンジニア制度」というプロジェクト型組織運営による製品開発を行ってきた。これが競争力の一翼を担ってきたと考えれば、プロジェクト型組織運営はデジタル時代にも通用するものであり、DXを効果的・効率的に推進するための1つの解となり得る。同社は2018年末に、役員を減らして組織をフラット化する方向にかじを切った。これも、DX時代に必要となる組織・人事運営への挑戦といえる。

日本のDXの取り組みはまだ始まったばかりである。これをPoCブームで終わらせることなく、本格的に力強く推進していくためには、企業トップが変革のビッグピクチャーを描き、それにふさわしい組織運営の方法を模索していくことが求められる。 ■