

次世代を担うデジタルリーダー育成の要諦

— デジタル時代を切り拓く人材の重要性と育成のポイント —

加速度的に進展するデジタル化のなか、これまで企業が培ってきた知識や経験、常識や成功体験は通用しなくなってきている。答えがないなかでも意思を持って踏み出し、ビジネスをけん引するデジタルリーダーの育成は、多くの伝統的日本企業にとって急務である。本稿では、次世代を担うデジタルリーダーの育成方法について紹介する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
ITマネジメントコンサルティング部 上級システムコンサルタント

おくがわ まさゆき
奥川 誠之

専門はデジタル時代のIT組織・人材変革、業務変革、ITガバナンスに関するコンサルティング



デジタルリーダーが求められる背景

アナログ時代の成功体験は、もはや過去のものとなった。綿密な事業計画と年次の振り返りを繰り返す、大企業の多くに定着したプロセスは、残念ながら昨今の変化のスピードに追いつけなくなっている。デジタル化の大きなうねりの中で、行く先を見失っているように見える企業も少なくない。多くの伝統的な日本企業にとって、デジタル化の時代を肌で感じながら、意思を持って踏み出し、自社のビジネスをけん引していくデジタルリーダーが、今まさに求められている。

デジタルリーダーが満たすべき要件

野村総合研究所（NRI）では長年にわたり、デジタル先進企業に見られるベストプラクティスを調査している。その中で、デジタル時代のリーダーに必要な人材要件として、「ビジネス」「テクノロジー」「ヒューマン」の3つの視点で、それぞれ3つずつの要件を定義した。視点ごとに紹介する（図1参照）。

(1) ビジネス視点

「ビジネス」の視点では「デジタルビジネスの企画・提案力」「デジタルビジネスのプロデュース力」「事業リスクを見通す力」が求められる。

デジタルリーダーには、自社が進むべき方向性を指し示す役割が期待される。具体的には、米国や中国などで見られる先進のビジネスモデルを常に観察し、新たなマネタイズ手法（サブスクリプションやアプリ内課金）が自社のビジネスへ適用できるか、またその過程で生まれるアイデアを企画に落とし込み、新しいビジネスや変革を促す施策としてステークホルダーに提案したりすることが求められる。加えて、セキュリティへの意識と対策も欠かせない。例えば、多くの機器をインターネットに接続することに伴う情報漏えいリスクなどに対しても、有識者を巻き込みながら対策を施し、安全を確保しながらビジネスを成功に導いていく力が必要である。

(2) テクノロジー視点

「テクノロジー」の視点では「最新技術に対する目利き力」「プロダクトマネジメント

力」「アイデアを実装していく力」が求められる。

AIやIoT、ブロックチェーンなど、昨今のデジタル技術の進化のスピードは加速度的であり、かつての最新技術は、今や誰もが利用できる身近なものとして普及しつつある。例えば機械学習の分野では、すでに米国Amazon.com社が、クラウド経由で、いつでも誰

でも利用できるプラットフォームを開発しており、かつてAWS（Amazon Web Service）が瞬く間に普及したのと同様のことが、機械学習の分野でも起きようとしている。

デジタルリーダーには、こうした技術環境の変化を的確に捉え、自社のビジネスに適用できそうなものはどんどん使っていくような姿勢と目利き力が求められる。また、アイデアを高速で実装し、試行錯誤を繰り返しながらプロダクトを育て上げるために、アジャイル開発の手法なども積極的に取り入れていく必要がある。

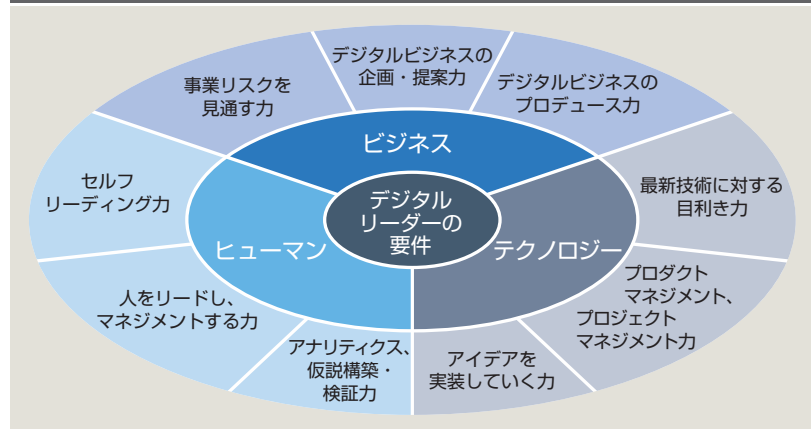
このように、テクノロジーを出発点として、それをどう活用し、ビジネスとして育てあげていくかを考え抜く能力も、デジタルリーダーに求められる大きな要件の1つである。

(3) ヒューマン視点

「ヒューマン」の視点では「セルフリーディング力」「人をリードしマネジメントする力」「アナリティクス、仮説構築・検証力」が求められる。

デジタルリーダーには、自分自身の能力を磨き上げるだけでなく、社内やチームのコ

図1 デジタルリーダーの9つの要件



ミュニケーションを活発にし、プロジェクトをけん引していく力も期待される。例えば、アナリティクス分野で新しい取り組みをしようとした場合、デジタルリーダーは、まずアナリストの仕事内容を理解し、彼らと密にコミュニケーションを取りながら、仮説の構築と検証を繰り返す必要がある。そのために必要な基礎知識を身に付けるのはもちろんだが、常に高い熱量で仕事にあたりつつ、メンバーを鼓舞し、目指す方向を指し示す役割を担う。そして社内外の有識者を巻き込みながら不確実性に立ち向かい、プロジェクトを成功へと導いていくことが期待される。

デジタルリーダー育成の留意点

前述の通り、デジタルリーダーに求められる要件は多岐にわたる。しかし、これほどまでに広範囲な能力を全て兼ね備えた人物はなかなかいない。また、仮にいたとしても、彼らは伝統的な大企業に長居することを好まない。これほどの能力があれば、1つの企業に属することは、逆に自分の可能性を制限することになると考えるからである。

重要なのは、前述の9つの要件を1人で満たすのではなく、複数人のチームで達成するという発想である。どれだけ優れた人物でも、1人の力には限りがある。優れた人材を集めることでお互いに補い合い、チームとし

て要件を満たすことができる。その中で、より全体的な視野を持った人材を見だし、チームをけん引する役割を与えることで、デジタルリーダーとして育成される。

また、こうした取り組みを一過性のものとせず、デジタルリーダーを長期的かつ計画的に輩出するために、第2・第3のリーダー候補が常にチーム内にいる状態を意図的に作り出すような工夫も求められる。これにより、デジタルリーダーを育成する環境が整備される。

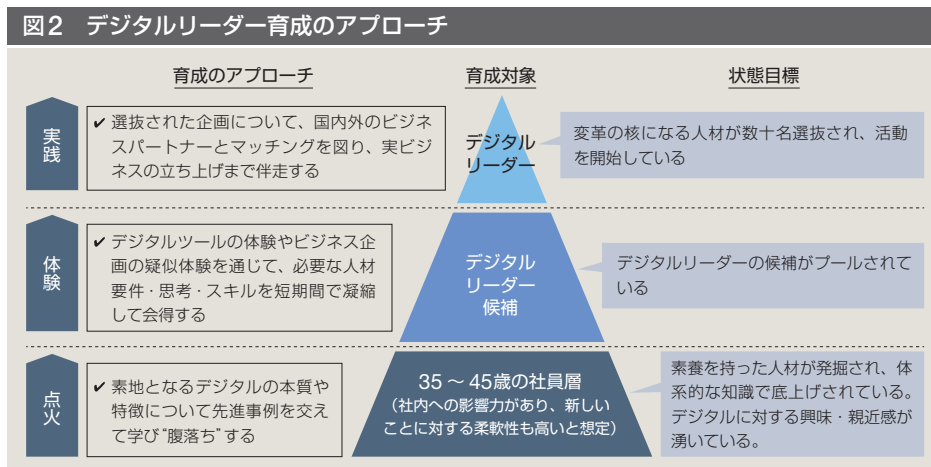
デジタルリーダー育成のアプローチ

NRIでは、デジタルリーダーの育成について点火・体験・実践の3ステップを高速で体現することが重要と考えている(図2・図3参照)。

(1) 点火 (動機付け)

伝統的企業では、さまざまな素養を持った人材が現場業務に忙殺され、埋もれているケースが少なくない。また、デジタルリーダーとして必要な能力を備えた人材がいたとしても、当の本人がデジタル化に関心がなかったり、どこか他人ごとのように考えていたりするケースもある。

図2 デジタルリーダー育成のアプローチ



彼らに対し、デジタル化が自社のビジネスに大きく影響するものであることを伝え、身近なものとして認識させるためには、まず今起きている変化や、先進の事例・技術を体感させることが有効である。例えばシリコンバレーのスタートアップ企業のメンバーなどと引き合わせれば、新たな技術がもたらす変化だけでなく、彼らが持つデジタル化への熱意や情熱を直接知る貴重な経験となるだろう。

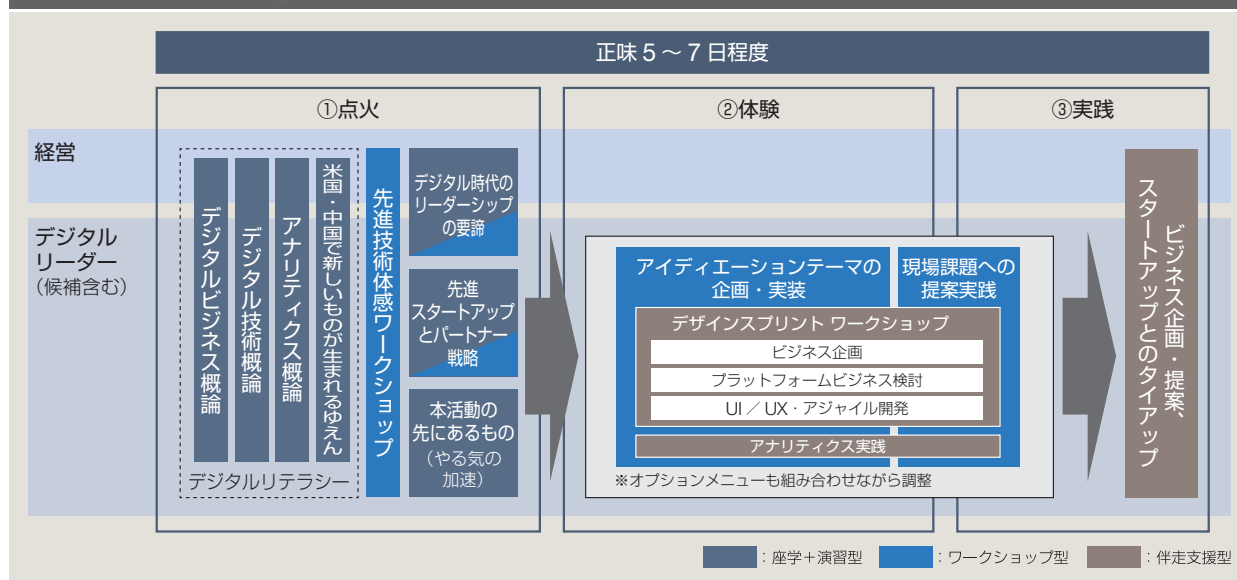
こうした経験の積み重ねが変革に向けた動機付けとなり、埋もれている人材を発見するきっかけになるのである。

(2) 体験

事例や技術は、実際に使ってこそ定着する。まずは現場のビジネスや業界共通の課題に対して、それらを改善するアイデアを出し、企画・実装の模擬体験を行うと良い。昨今のスタートアップの動向を知り、パートナー戦略を疑似的に策定するなど、よりビジネス視点の取り組みとして行うのも有効である。

また、そこで出た企画を経営や事業部門に提案し、優秀なものを評価してインセンティブを与えるなど、関係者を巻き込んだ企画・立案プロセスを短期間で凝縮して体現するこ

図3 デジタルリーダー育成プログラムの全体像



とが重要である。

(3) 実践

点火と体験で得られた成果は、実際の取り組みにつなげてこそ価値がある。具体的には、活動を通じて評価・選抜されたアイデアに予算を与え、国内外のビジネスパートナーと実際にマッチングさせるなど、より本格的な活動に従事させる。これにより、単なる教育にとどまらない、自社のビジネスに直結した人材育成の仕組みができる。

また、この点火、体験、実践の過程には、次世代のリーダーを発掘する意図が含まれている点を強調しておきたい。教育から実践の過程で、メンバーの興味の方向性や熱意、提案内容などを評価するプロセスを組み込むことが、継続的な人材発掘・育成の成功に向けた重要ポイントとなる。

活動の定着に向けて

ここまで、デジタルリーダーに必要な能力

と育成のアプローチについて述べてきたが、デジタルリーダーとして育成された人材は、現場に戻ると業務に忙殺され、提案の機会を失ったり、育成された力を発揮できなくなったりするケースは珍しくない。特に伝統的な日本の大企業においては、こうしたケースが散見される。次世代のデジタルリーダーを育てても、周囲の人が変わらないままでは、彼らは他社に活躍の場を求めて、会社を離れてしまうかもしれず、せっかく育てた人材を失うことにもなりかねない。

そうしたことが起きないように、選ばれた人材を社長直轄のデジタル推進組織に配属し、国内外を問わず活躍できるチャンスを与え、相応の処遇を用意するなど、リーダーの熱量が常に維持・向上していく環境の整備が欠かせない。

デジタルリーダーの育成に向け一番求められているのは、実はそうした会社レベルの取り組みに対する経営・会社サイドの本気度なのかもしれない。