

デジタル技術活用の検討フレームワーク

— デジタル化を効果的に進めるために —



野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
システムデザインコンサルティング部 上級システムコンサルタント

くさなぎ わたる
草薙 渉

専門はシステム化構想・計画立案、PMO支援など

ビジネスにおけるデジタル化の必要性が広く認識されつつある昨今、企業は経営レベルで取り組みを進めている。しかし、その進め方において課題を抱えている企業も多い。本稿では野村総合研究所（NRI）の持つ検討フレームワークに基づいて、デジタル技術の活用方針から具体的な施策の策定まで、その効果的な推進体制の整備に向けた取り組み方について紹介する。

デジタル化推進上の課題

近年、多くの企業がITの活用で事業拡大や競争優位性を目指すビジネスのデジタル化推進に取り組んでいる。デジタル化の専門組織を設置し対応している企業は一部あるものの、デジタル化をどのように進めればよいか分からない、またはリードする人材や社内関係者を巻き込んで推進する体制がないという問題を抱える企業は多い。

デジタル化推進で重要なのは、デジタル技術の活用方法を事業目線で検討することである。そのため、検討の中心には従来のIT部門ではなく事業部門を据え、事業にITをどう効果的に適用するかといった視点での検討が求められる。IT部門の協力も不可欠であるが、IT部門の協力が得られたとしても、デジタル化への取り組み方や組織間の役割分担が曖昧なために、手探りで進めざるを得ない場合も多い。

事業目線でのデジタル技術活用の検討以外にもやるべきことは多い。多数の先端技術の情報収集からデジタル化施策の企画・構想化、IT予算の確保、複数の事業部門に対する

利害調整が求められ、実現性の検証や計画・スケジュール立案、どの程度の効果が得られそうかなど、検討すべきことは多岐にわたる。

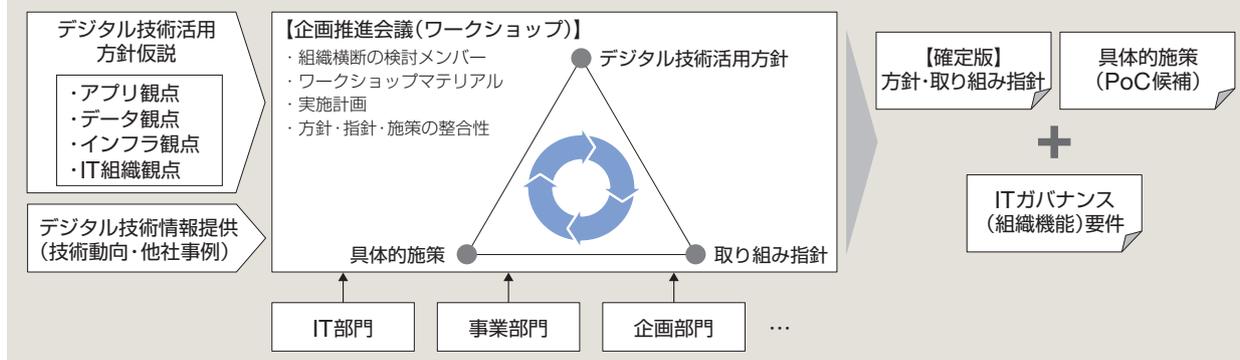
このように多くが求められるビジネスのデジタル化推進は、経営レベルの責任者（CIO）やその直轄でIT企画を専任で行う組織なしで進めるのは難しい。だからといって、デジタル化推進を担う専任組織を設置してから取り組みを進めるのは、スピード感に欠ける。事業の立ち上げに時間がかかり、先発優位性の獲得機会を逸してしまいかねない。

デジタル化の進め方

ここでは筆者が担当したデジタル化推進の支援活動を踏まえ、ビジネスにおけるデジタル化の進め方について紹介する。

企業のデジタル化の取り組みにおいて求められることはいくつかある。社内の複数部門にまたがって合意形成を得ること、デジタル技術の活用方針とともに具体的な施策を事業目線で検討すること、推進する組織体制を明確にすることなどである。これらに対する有

図1 デジタル化推進支援の検討フレームワーク



効な解決方法として、NRIではデジタル技術活用の検討フレームワークを提案している（図1参照）。この検討フレームワークは、組織横断でのワークショップを通じて、デジタル技術の活用方針と具体的な施策を検討する仕組みづくりを中心としている。また、デジタル化を推進する組織体制の整備についてはいくつかの方法が考えられるが、当フレームワークで得られるITガバナンスや組織機能に関する要件に基づき、従来のIT部門と連携しながら作り上げていく方法を推奨している。

検討フレームワークの3ステップ

当検討フレームワークは必要なインプットと成果となるアウトプットが明確で、進め方や手順はほぼ決まっている。検討スコープ次第で必要となる検討期間も予測でき、要件に応じたマネジメントがやりやすいというメリットがある。検討フレームワークの3つのステップについて説明する。

(1) 活用方針についての仮説設定

まず、IT部門の協力を前提に事業部門が中心となり、事業方針やIT戦略、現状課題、既存のIT資産を踏まえ、活用方針について

の仮説を設定する。これにより、要件の抜け漏れをある程度防ぐことができ、仮説レベルでも高い検討精度が得られる。

この仮説設定においては、IT活用によりどのような状態を目指すのかを、経営層だけでなくIT部門や事業部門、企画部門に広くヒアリングし、さまざまな視点から意見を集める。デジタル化の検討スコープによっては、コーポレート部門も含め幅広くヒアリングする。ヒアリングの際には、短期目標と中長期目標を定義し、アプリケーション観点、データ観点、インフラ観点、IT組織観点を網羅しながら、関係者間で認識合わせを行う。検討内容の具体例を次ページの表1に挙げる。

(2) デジタル技術情報の提供

並行して、先端技術情報や活用事例、有識者によるデモや講演により、検討メンバー内でデジタル技術の活用イメージを醸成する。検討メンバーのデジタル技術に対する知識と意識を底上げすることで、どのようにデジタル技術を現場業務に活用できそうか、事業部門所属の検討メンバーが主体的に検討ようになる。これが事業目線での取り組みにつながっていく。

情報収集の方法はいくつか考えられるが、

デジタル技術の動向を継続的に調査している外部の専門家やITベンダーを利用する方法がある。IT部門は普段から外部の専門家やITベンダーとの関係を構築しているため、

これらの外部リソースを利用することで、効率的に情報を集められる。

(3) ワークショップ形式の企画推進会議

デジタル技術活用方針の仮説とデジタル技術に関する情報を元に、ワークショップ形式で仮説を検証する。ワークショップ形式で行うことにより、スピーディーな合意形成を目指す。ワークショップのアウトプットは、関係ある取り組み指針と具体的施策となる。分かりやすくするため、企業内では企画推進会議などの会議名で呼称する。ここでは3つのポイントがある。

① 組織横断のメンバー選定

スピーディーな合意形成のためにはメンバー選定は重要である。事業や組織を俯瞰でき、現場業務に対してある程度権限を有するラインマネジャーなどが望ましい。

② ワークショップマテリアルと実施計画

前述の(1)で準備する方針仮説や仮説検証における論点、また検討メンバーが事前課題として準備する改善アイデアなど(ワークショップマテリアル)を活用し、計画を立案する。上記に加え、企画推進会議の組み立て(開催回数、各回の議論対象と目的の明確化、時間割)、使用ドキュメント、ファシリテーションなど、実施計画も会議の成功のために重要である。

表1 デジタル技術活用方針の検討内容例

観点	検討内容の具体例
アプリケーション観点	「業務系」「コーポレート系」「社内OA系」「フロント系」「営業・情報分析系」など適用するIT領域を分類した上で、全体最適での統制要件、サービスや業務プロセスへの適合方法、モバイルやスマートデバイスの活用方法、仕組み化と運用のバランス、OAツール活用のあり方などを検討する。
データ観点	データの管理形態(分散・集中)、情報の登録・出力時の要件、公開範囲、IoT向け大量データへの対応方法などを検討する。
インフラ観点	自社所有かレンタルかといった利用の形態、またその範囲、クラウドなどの活用方針、システム構造のあり方、非機能要件などを検討する。
IT組織観点	ITガバナンスやIT組織の機能要件、組織体制整備の優先順位などを検討する。

③ 方針・指針・施策の整合性

企画推進会議では、デジタル技術活用方針を実現するための取り組み指針と、すぐに着手できる具体的な施策レベルへ計画を落とし込むことを想定しつつ、方針との整合性を考慮しながら議論する。

以上の要領でワークショップ形式の企画推進会議を実施する。ここでの成果としては以下が挙げられる。

- ・組織横断の議論を通じて仮説検証が行われ、検討メンバーの納得度が高まることで、スピーディーな合意形成が得られる。
- ・デジタル技術活用方針、取り組み指針、具体的施策の、3つの整合性が取れた、実効性の高い方針と施策が得られる。
- ・現場が抱える課題について、デジタル技術での解決方法を組織横断で議論することで、事業部門を巻き込んだPoC(Proof of Concept: 概念検証)テーマとして、具体的施策への取り組みの必要性が認識できる。

ある企業では、既存ITシステムのあり方も論点となっていた。先端のデジタル技術を活用しその効果を最大化するには、既存ITシステムの見直しは避けられないとの結論に至り、デジタル技術活用方針の取り組み指針

の1つとして既存ITシステムの再構築を盛り込むこととなった。通常、既存のITシステムの再構築の検討は、企業の事業方針や業務影響を踏まえて多数の関係組織との調整が必要であり、時間と労力を要する場合が多い。しかし、企画推進会議での議論を経ることで、スムーズな意思統一に至ることができた。

組織体制やIT組織の機能について検討を

デジタル技術活用の実行に必要なITガバナンスや組織体制の検討も、重要なテーマである。デジタル化の推進はIT部門だけでは難しいことは前述の通りであり、企画推進会議では、デジタル化推進において求められる組織の機能についても十分に議論すべきである。

具体的には、ITマネジメント機能とITサービス提供機能について、現状のIT部門と照らし合わせてどこまではできていて、どこからができていないのか、また強化する必要があるのはどこかを整理する。ITマネジメント機能にはIT戦略や投資、ITアーキテクチャー、IT人材などの要素が含まれ、ITサービス提供機能にはシステム企画・開発や運用、品質管理などの要素が含まれる。これらを整理、確認することにより、あるべきIT組織の機能要件が明らかになる。

ただしデジタル化推進は、検討した方針や施策を実行していくのが目的であり、組織設計は本来のスコップではない。この点には注意が必要である。IT組織の機能要件に応じて、経営、事業部門、IT部門、IT子会社やITベンダーを含めた役割分担や組織機能の配置

のあり方を検討し、あるべきIT組織体制を実現するためには、NRIが持つIT運営診断のようなアプローチが望ましい。しかしながら、デジタル化推進担当の組織上の役割を企画推進会議で議論し、かつ、それが全社的に認知されることは、新たなIT組織体制整備の必要性を経営レベルにおいても訴求できることになる。これは有意義なことといえるだろう。

デジタル化を効果的に進めるために

正確で適切な情報を有効活用し、サービス向上施策や新しいビジネスモデルの企画検討につなげる。それらを機動的に提供すること。そしてこれらのPDCAサイクルをデジタル技術活用により循環させること。これがデジタル化の本質である。

NRIは豊富な支援実績とノウハウを用いて、企業の適切なIT組織体制の整備も含めたデジタル化推進をトータルに支援している。企業内にデジタル化を推進するIT組織や体制がなくても、NRIの提供するデジタル技術活用の検討フレームワークを用いることで、効果的にデジタル化の取り組みを始めることができる。その結果、多くの課題やテーマを、事業目線で組織横断的に検討できるようになる。

企業内でのデジタル化の取り組みと試行錯誤の繰り返し、デジタル化を推進するリーダー人材を育成し、適切なIT組織体制整備に向けた推進力となる。さらにこのプロセスを経ることで、デジタル技術活用の風土を醸成し、企業が目指す姿に近づくことができるだろう。 ■