

デジタル時代に求められる組織マネジメント

— デジタル人材を自社の競争力の源泉とするために —



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

すぎやま ひろのぶ
杉山 裕昇

専門は情報戦略策定、IT運営機能・組織の設計・変革支援および人材育成

競争力の源泉となる価値の創造を目的に、デジタル化に取り組む企業が増えている。デジタル化はビジネスと不可分であるため、自社の人材を中心に進めたいが、人材確保が難しく外部人材の獲得競争も激化している。本稿では、デジタル化を推進する人材を確保し能力を発揮させるための組織マネジメントについて考察する。

課題は人材と組織マネジメント

野村総合研究所（NRI）では、日本企業のデジタル化の現状を探るため、取り組みの進み具合を回答してもらったアンケート形式の調査を進めている。これまでに得た約60社の回答を分析した結果、全体として、「デジタル人材の計画的な確保・育成」「デジタル変革に必要なマネジメント面の変革」の2つの取り組みが遅れていること、その傾向は、デジタル専任の組織・担当を置かない企業（全体の約4割）に顕著であることが分かった。

調査では、デジタル化の課題も自由記述形式で尋ねている。これによると、「人材の取り合いになって採用が進まない」「人材を自社で保有するか外部に頼るかが定まっていない」「デジタル系の人材を育てる仕組みや評価する制度がない」「制度改革もセットでないとデジタル化は進まない」といった声が上がっていた。

これらから見えてくるのは、デジタル化を推進する人材の確保と、その人材が活躍できるようにする組織マネジメントに、多くの企

業が課題を抱えているという実態である。

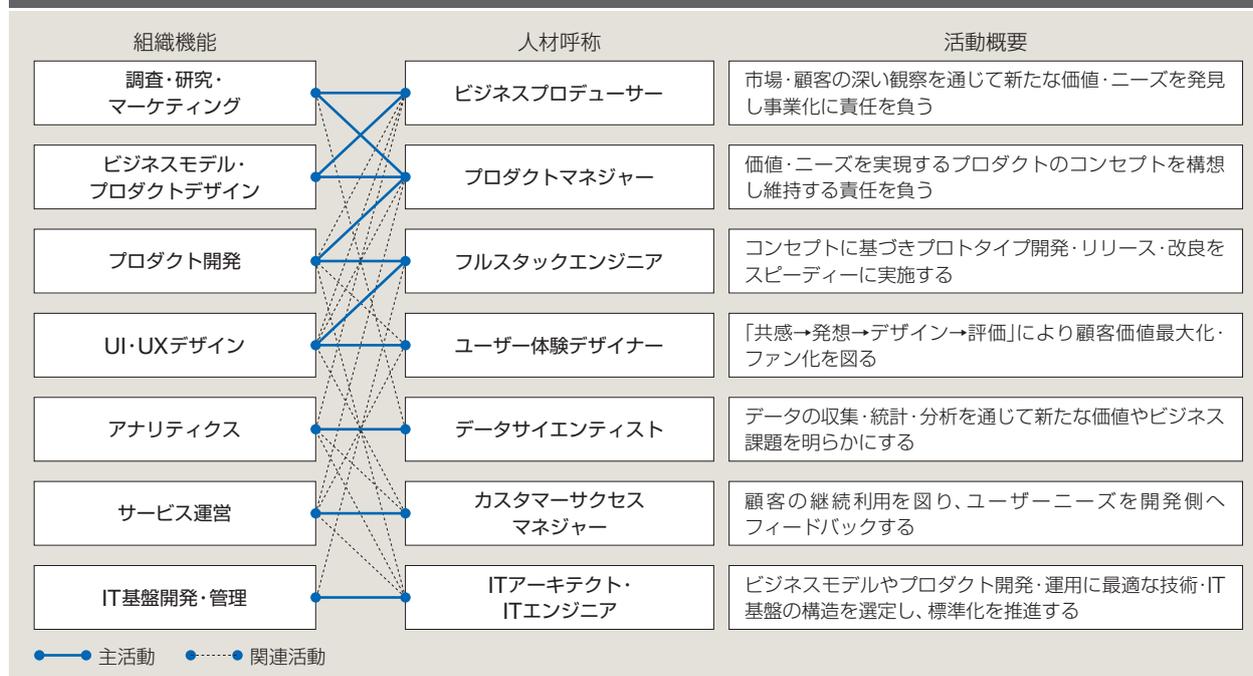
デジタルビジネスのための人材と組織体制

デジタル化の課題は、そのままデジタルビジネス推進における課題である。以下では、デジタルビジネスで先行する企業も参考に、前述の課題を解決するための組織体制と人材について考えていく。

デジタルビジネスは、事業とITを一体のものとして組織的に取り組むもので、データ重視、顧客視点での価値創造、圧倒的なスピード感などを大きな特徴とする。デジタルビジネスで成果を上げている企業では、CIO（最高情報責任者）やCDO（最高デジタル責任者）などを責任者とする、IT部門と事業部門の共同チームや、デジタルビジネス専門の組織を設置している。既存の組織体制とは一線を画したこのような組織の力を得て、デジタルビジネスに専念できるようにするためである。

デジタルビジネスを推進するための組織機

図1 デジタルビジネスを運営する組織機能と人材イメージ



能と、その組織に必要となる人材および活動内容を図1に示す（人材像や呼称はあくまでも一例である。それぞれの組織機能は全体で1つのサイクルを成す）。現実には、役割を細分化できなかつたり、専門性の高い人材をそろえられなかつたりする場合があるだろう。そのような場合には、デジタルの素養を持つ多様な人材を集めて小さなチームをつくり、求められる組織機能を相互に補いながら活動させるとよい。例えばプロダクト開発であれば、企画が得意な人材、独力で開発できる人材、顧客との関係の維持に強みを持つ人材などを集めてチームをつくる。デジタルビジネスを推進する組織機能を担う人材を総称してデジタル人材と呼べば、デジタルビジネスはデジタル人材の組み合わせの妙で成し得るものといえる。

なお、データサイエンティストやITアーキテクトは、先進技術に触れる環境が必要で

あること、特定のプロダクト（製品・サービス）のためでなく全社横断的に活動すべきこと、希少であることなどから、専任組織をつくって全社から有望な人材を集め、育成を進めるのがよいだろう。

デジタル人材の確保と育成

デジタルビジネスでは、顧客との関係維持やプロダクト改良のための継続的な活動が求められる。これを可能にするためには、以下のような組織マネジメントが必要である。

(1) 組織のトップとリーダーの選定

まず、デジタルビジネスを推進する組織のトップとリーダーに共通する人材要件を挙げておく。まずは「リーダーシップ」である。変革をもたらすうれしさや効果を説き、メンバーを感化させるための振る舞いも含まれる。次に「ビジネスのセンスや感度」であ

る。市場や顧客への興味や洞察、旧来の枠組みにとらわれずに新しいビジネスを構想できる創造力、ビジネスやプロダクトのマネジメント力でなどである。最後に「技術への理解」が挙げられる。先進技術への興味・好奇心、その技術を全社で同じように適用するための標準化を推進する力である。

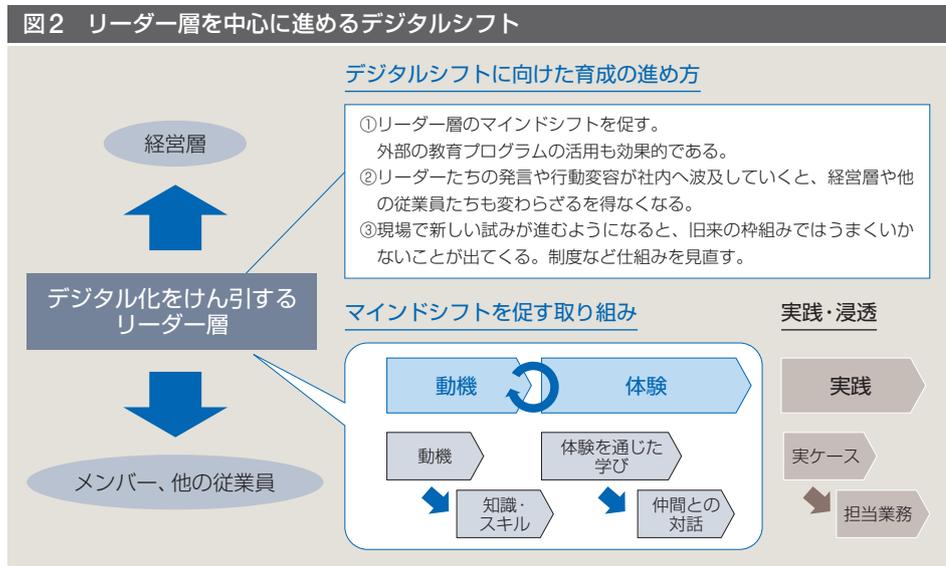
では、トップとリーダーはどのように選定すべきか。トップは、全社のデジタルビジョンの策定、経営層の理解促進と合意形成、社内変革の実行を役割とする。そのため、上記の要件を備えた上級幹部を任命する。リーダーは、プロダクトの開発、プロジェクトの立ち上げと運営に責任を負う。そのため、上記の要件に加えて、各プロダクトに特有の要件も考慮する必要がある。トップと人事部が協力して、要件に合致するか、または素質が見込まれる人材を、あらゆる部署のマネジメント層から発掘し任命する。

(2) 人材確保の計画立案と実行

次に、継続的に人材を確保する計画の立案と実行である。各リーダーは、組織機能と連動した人材確保計画を立て、経営トップや人事部を巻き込みながら実行に移す。人材確保の方法は、自社人材の育成と外部人材の獲得の両方を考える。

自社人材の育成はリーダー層を中心に進める（図2参照）。大切なのは、リーダーの

図2 リーダー層を中心に進めるデジタルシフト



マインドをデジタルへとシフトさせることである。そのためには、デジタルビジョンの理解と効用の実感が必要である。ビジョンの理解のためには、自社の目指す姿について経営トップと対話する機会を設けるべきである。効用の実感は、自ら技術に触れることで得られる。それにより、どんな技術をどのように適用すべきか、現在の仕組みをどう変えるべきかなどを、熱意を持って周囲に伝えることができるようになる。リーダーがビジョンを理解し、デジタル化の効用を実感できれば、望ましい行動を自ら身に付けるようになり、それがメンバーや全社員へと波及していく。

企業全体の底上げも重要である。例えば次のような方法がある。

- ①MOOC（Massive Open Online Course：大規模公開オンライン講座）の受講
- ②デジタルビジネスやデジタル技術に詳しい専門家を講師とした社内アカデミーの開催
- ③グループ単位でアイデアを競うアイデアソン、短期間・共同作業のプログラミングを競うハッカソンの開催

④組織を越えたノウハウ共有の場としての

「社内Wiki」の導入

自社の人材育成は中長期的に取り組むものであり、すぐに効果が現れるわけではない。そのため、外部人材の活用も有効である。外部人材の獲得には「異動」「採用」「企業提携」という3つの方法がある。

「異動」は、人事部と連携して社内やグループ企業内の人材を発掘し、デジタルビジネス推進組織へ配置転換する。人材の発掘には、社員人事情報の活用の他、研修の参加者から優秀な人材をピックアップする、アンケートやテストの結果から成績上位者をマークしておくなどの方法がある。

「採用」のポイントは、企業は人を選ぶのではなく人から選ばれる側であり、獲得競争は選考前から始まっていると認識することである。メディアの広告やイベントでは、自社の紹介に終始することなく、「最高の環境で最高の人材と共に働ける」ことをアピールすべきである。採用の方法には、一般的な募集の他、人材紹介会社やビジネスSNSを活用した“一本釣り”、社員からの紹介、「GitHub採用」（ソースコードの共有・公開サービス「GitHub」を利用したプログラミングスキルの審査）などがある。発掘、接触、選考を進めるに当たっては、必要なスキルがあるか、そのスキルを自社で生かせるかを見極め、何に興味を持っているか、自己実現の意欲があるかなどを観察する。正式な面接の前に情報や意見を交換するカジュアル面談や、エンジニア向けのセミナーなどに参加することも、有望な人材を見付けるための良い方法である。リーダーはこれらを人事部任せにせず、

主体的に関与すべきである。

「企業提携」には、ビジネスパートナーとして自社へ常駐または出向してもらったり、共同出資会社を設立したりする方法がある。求めるパートナーのビジネス領域や人材要件を明確にした上で企業探しや交渉に臨む必要がある。最近では、イノベーションを求めて異業種の企業や技術に特色のある企業（スタートアップ企業など）をパートナーに選ぶケースも増えている。

人材が活躍できる環境づくり

米国のGeneral Electric社は、経営環境の不確実性に対応するための独自の経営ツール「FastWorks」を導入している。実現可能な最小限の製品をつくり、顧客の声に基づいて修正していくプロセスを繰り返す手法である。また実際の問題の解決を通じて学習する研修を展開し企業文化を変革したという。(gereports.jp/ge-fastworks参照)

米国のNETFLIX社では、従業員が顧客（視聴者）を第一に考え行動できる企業文化を求めて環境づくりを進めた。成果主義が徹底され、従業員には自律的に振る舞うことが求められる。こうした企業文化が優秀な人材を引き付ける。(jobs.netflix.com/culture参照)

今やデジタルはビジネスそのものである。変化が激しいデジタルビジネスでは、1人1人が自ら意思決定して行動できることが、人材を企業の競争力の源泉とする。そのために、組織マネジメントの手法を指示管理型から自律的な対話協調型へと変革することが、経営者の重要な役割の1つとなるだろう。■