

デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会 第2回議事要旨

会議概要

日時: 令和2年9月30日(水) 10:00-12:00

場所: オンライン (Microsoft Teams を使用)

議事要旨

- DX のゴール・DX の定義について
 - DX は、DX レディという1つのステータスに向かっていくということではなく、DX レディという状態に対応し、常に変化し続ける能力を身につけることである。
 - DX は単に業務変革ではない。DX のゴールは、企業価値を高め、利益を上げ、事業が継続できるかに尽きる。
 - 企業が DX を行うのは、市場や社会に対して色々な変革を起こしていくためのものと認識している。企業は、データを収集することで今後どういふ変化が起きるのかを制御し、次の戦略を打ち、ビジネスを進めて行く仕組みを DX を通して作っていきと考えている。社会、市場、企業はデータを介したやり取りで変化していくという姿を示すべき。

- DX を進めるための短期的対応: ジョブ型人事制度の拡大
 - テレワーク環境が進むなかで、ジョブ型人事制度に移行することはよい。しかし、これまでの同じマネジメントを適用することは間違っている。今以上にリアリティを持って、マネジメントのあり方を考えるべき。また、ジョブ型人事を普及させる上では、リカレント教育といった社会人になってから自らの価値を向上するための仕組みを社会的に整備する必要がある。

- DX を進めるための短期的対応: 業務プロセスの再設計
 - 業務プロセスの再設計は、常に繰り返す仕組みを作る必要がある。Try & Error を繰り返しながら、業務に組み込むというやり方が必要。再設計のプロセスそのものを BPR から大きく変えなければならない。
 - 自社は素材メーカーであり、社内サプライチェーンとしてのプロセス再設計が必要であると考えが、それに加え業界をまたいだ業務プロセスの再設計が必要。そのためには、大企業だけではなく、中小企業も含めて連携する必要があり、政府にリードいただきたい。

- DXを進めるための短期的対応:DX 推進に向けた関係者間の共通理解の形成
 - 今後はIT 部門が経営層や事業部門に対して、どのように業務を変革していくべきか、アイデア出しをし、仮説検証をリードしていくことが必要。関係者間の対話は重要であるが、IT 部門が経営層や事業部門と対等な立場で議論できるよう環境を変えていくことがポイントとなる。
 - 企業内でデジタル改革を進める際に、メンバー間でお互いの意味合いがうまく伝わらないことが多い。例えば、DX の言葉の意味を従業員に伝えることも難しいと感じている。特に、工場やオフィスワークに従事していない従業員が多い場合は経営層を含めてテレワークが出来ておらず、テレワークや業務のデジタル化に対する意識は高くない。そのため、本検討もDX 推進を促す対象を定め、スコープ毎に伝え方や提案方法を調整する必要がある。
 - デジタル変革をする上では、システム専門家を配置するだけでは会社の規模やビジョンとのリンクが非常に難しいため、事業部門のキーパーソンを巻き込むことが必要。彼らにIT を理解させる努力をしたほうが新たにビジョンを作る際は進みが早くなる。今後はIT 部門に社内のユーザー部門の人材を巻き込むなど、組織的なところに手を入れる工夫が必要になるだろう。
 - 自社では経営層はDX に関する理解は深まっており、DX に前向きで、牽引モードが醸成されている。一方で、事業部門とIT 部門が対話をしながら理解しあうことに苦労している。スピード感ある変革を追求する一方で、対話に労力、時間、手間がかかってしまう。しかし対話を抜きに変革はできないと考える。結局、企業全体でDX 推進する上でのマインド(アジャイルマインド、失敗を恐れず、失敗をマイナスポイントにしないなど)を大切に作る雰囲気づくりが非常に大事と感じている。
 - 現在のCEO が初代CDIO であったため、経営層のDX に対する理解は深まっている。デジタル化の推進する上では、定期的にCDIO を中心にCEO やCIO が集まりミーティングを実施している。CIO 主催のミーティングでは、事業部門のメンバーが中心となり、DX をいかに支援していくかを考えている。

- DXを進めるための中長期的対応: CIO/CDO の役割・スキル・権限の明確化
 - 自身の経験から、CIO/CDO の役割・スキル・権限の明確化をするために、IT 人材ではない人材をIT 部門に配置させるということがポイントになると考える。
 - ◇ 自分は現在情報システム統括部のトップであるが、過去にIT 部門の経験は全くない。社長からは、経営と営業がわかっているのは会社なかで唯一自分しかいない、テクノロジーの知識は期待していないがDX をどう進めていくべきか考えてほしい、と言われ、システム子会社のテクノロジー的なバックアップのものでDX を推進している。

- DXを進めるための中長期的対応:IT 投資の効率化・重点化・確保

- 企業が共同で利用するプラットフォーム構築の負担を減らしていこうという風潮のなかで、GAF A が登場しプラットフォームの構築が進んだことは、IT の協調領域の議論の中では悪い話ではない。システム再編は、業界再編と並んで産業政策として行ってもよいのは。競争領域は各企業が個別にシステム構築を行えばよいが、協調領域は METI が産業プラットフォーム化の推進の旗振りを行ってもよいだろう。
- DXを進めるための中長期的対応:IT ベンダーの産業構造変化
 - IT ベンダーは、ユーザ企業が主役で、ユーザ企業に対しては我々がお手伝いをする、何か分からないことがあれば一緒にやりましょうというスタンスを取れるようになるべき。IT ベンダーは DX パートナーと資料にあるが、パートナーは対等であるという意味だととらえると、IT ベンダーはユーザ企業と対等に、一緒にまだ見ぬゴールに向かって進んでいきましょうというメッセージを示せると良い。
 - IT ベンダーは最先端の IT を把握し、ユーザー企業にインプットする存在になるべき。IT ベンダーが最先端技術を提示し、ユーザー企業が自らの要望をぶつけることで、具体的なアイデアが出てくる。IT ベンダーは技術を持っているからこそ、ユーザー企業に対して競争力のあるサービスを提供できる。
 - IT ベンダーは、ユーザー企業のマネジメントの下、または一部となってシステムの内製化やプラットフォーム構築を行うというスタイルが今後広まっていくだろう。その場合、エンジニアは、個々のエンジニアの価値を認めてもらい、顧客と対等となって一緒に考える形に変わるとよい。そうでなければ、スピード感を持って DX を進めるのは難しい。
 - IT ベンダーがユーザー企業の支援を行う上で、現在存在する契約形態では、不十分。アウトプットやアウトカムを KPI 自体に組み込むような、パフォーマンスベースの契約形態を検討すべき。海外では、インセンティブを契約に入れ込むことはよく行われており、提供価値のようなものをアウトプットの一部として入れ込むことは DX を推進する上では、よいことである。
 - 経営ビジョンが描けていないところに対して、社外から DX を支援するのは非常に難しい。IT ベンダーがユーザー企業へ入る方法の一つとして、経営造向けに DX の考え方を説くマネジメントコーチングが考えられる。IT ベンダーは、単にソリューション導入の対応をするのではなく、事業変革をどうしていくかというカルチャーに対して議論ができる DX 推進のコーチになることが望ましい。
 - DX を推進する上で、DX とは何か定まっている一方で、どこからどのように推進すればよいかわからないというユーザー企業が多く存在する。DX 推進を短期目線、中長期目線と分けて考えることが必要。短期的には、対処すべきことを早く対応することでユーザーの意識が高まることもある。大上段で構えると、なかなか変革に踏み出せないユーザー企業に対しては、特定のテーマをターゲットに短期的に実施することも有効である。

- DXを進めるための中長期的対応:DX人材の確保
 - 各社求めるIT人材を確保するためには、人材のスペックを明確に言えるようにすることが重要。求める人材はある特定分野に知見が深い人、ある分野についてわかりやすくに説明できる人、といった人材要件が明確になれば、人材を探す手法が見つかるはず。
 - DX人材というと、デジタル、AIが分かる人というイメージがあるが、ユーザ企業のIT部門の人材としては最低限のリテラシーを持ちつつも、それらのプロである必要はない。それよりも、構想力を持ち、明確なビジョンを描き、自ら引っ張っていき、実行することができるというスキルが、今後のIT部門の人材に求められる。
 - 優秀であるが大企業から出られないDX人材が表に出てきて能力を伸ばす環境を醸成していかないと、日本のIT産業は変わらない。エネルギーなエンジニアの成長支援やIT人材のすそ野を広げる施策をぜひMETIに考えてほしい。
 - DX人材のスキルはMETI、IPAを中心にユーザー企業とITベンダで、今後必要になる技術や開発手法を定義することを検討いただきたい。
 - 自社の情報システム部門でITシステムの開発を行っているが、レガシーシステムが残っているうえ、開発手法はウォーターフォールが中心。ITベンダーと共創したり、教育を受けながらシステム開発を進めて行くなかで、社内のIT人材のスキルチェンジを行うことを考えている。
 - デジタルスキルを持った人は調達も育成もできるが、ビジネス部門にデジタルマインドセットを持った人材を育成していくことが、一番の経営課題である。40代の中間管理職層が一番頭が固く、その層のマインドセットをいかに変えていくかも課題。マインドセット習得のための教育を考える必要がある。
- 経営者に向けたDX推進の提言
 - 「～すべき」という形で経営者向けに提言すると、興味を失われてしまう可能性がある。経営者にDXに興味を持ってもらうためには、DXに自然と取り組みたいと思わせる状態を作るべき。例えば、DX銘柄指定を行う際に、経営者のDXに対する関心度合を図るために、インタビューを行い、自然に経営者がDXに興味を持つ状態を作ることが有効。

以上