

明日への力



日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門

マネジャー 國澤 勇人

52

新型コロナウイルス感染症の影響等もあり、企業におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進が加速している。昨今では、組織全体としてのDX推進力を高めようと、DXを推進するための人材のあり方や人材育成の体系化の検討に取り組み企業が増えている。こうした企業より筆者は相談を受けることが多いが、DXという言葉が多義的に捉えられている影響か、このテーマについていくつかの誤解が生じているように思える。

第一の誤解は、「DXを推進する人材」デジタル技術に知見のある人材」という認

識である。

確かに、データサイエンスの知見などデジタル領域の技術的な専門知識を有する人材の存在はDXを推進する一つの推進力になるが、それだけでは十分ではない。筆者は、DX推進企業における組織人材面の取り組みについてインタビュー形式での調査を継続的に実施しているが、多くの成功企業は、①経営

全体との接続機能②テクノロジー追求機能③ビジネス視点での推進機能の三つを

「DX推進人材」をめぐる2つの誤解

DX推進に必要な3つの機能

有していることがわかる。(図)

「経営全体との接続機能」とは、経営戦略・事業戦略におけるDXの位置づけを明確にし、社内適切な危機感を醸成した上で、DXの推進に必要な資源(人材・時間・予算)を確保する機能である。具体的には、CEOやそれに準じる立場である経営層がこれを担うことになる。インタビュー調査の結果をふまえても、経営層の関与状況によりDX推進の成否が分かれている。例えば、経営者が表面的にはDXに賛同し、事業計画等においても真新しいキーワードが並ぶものの、実態として現場に丸投げしているよう



(図)DX推進に必要な3つの機能

な場合には、一過的な取り組みに終始することが多い。

「テクノロジー追求機能」とは、デジタル領域の専門技術を保有し、自社の事業にその技術を適用する機能を指す。社内

では、第一の誤解

最後「ビジネス視点での推進機能」は、見落とされやすいがDX推進において最も重要であり、インタビュー企業からも同様の意見を得ている。業務プロセスの効率化や、デジタルを活用したビジネスの変革・新規創造は、現存の事業に関連した領域においてなし得るものであり、DXを推進する上で重要になるのは、デジタルの専門知識よりも、各事業における課題設定や当該事業においてデジタルをどう活用するかの目利きである。この課題設定や目利きを行うには、当該事業に精通している必要がある。「専門技術に強い人材に対して事業への理解を促す」よりも「かねてよりその事業に精通している人材が、デジタル活用に必要な勘所を身に着ける」ほうが得策である。人材マネジメントの観点では採用よりも育成が適する部分である。インタビュー調査においても各社各様の工夫をこらした育成の取り組みが見られたところである。

以上のとおり、DXの推進について組織・人材の観点から検討を進める場合には、単にデジタル領域の技術に強い人材の確保について議論すればよいのではない。上記三つの機能について、自社の取り組みにあわせて社内外でどう確保するかを検討する必要がある。

次回では、第二の誤解である「DX推進人材育成」という手段の目的化」について紹介したい。

* 記事に関するお問い合わせは、rweb@ml.jri.co.jpにお願ひ致します。