2 DX 貢献

不確実な未来を共に切り開くパートナーとして全社スケールのDX実現をサポート

“DX”は今やバズワードではなく、企業の永続的な活動に位置付けられようとしている。株式会社 NTT データ（以下、NTT データ）は、DX 戦略～ PoC 企画推進～本格展開、更には人材育成まで、全社スケールの DX を一気通貫で支援するデジタルサクセス® プログラムを用いてビジネスを成功に導いていく。本稿では DX で直面する壁や乗り越え方のヒントや DX を推進するデジタルタレントについて示す。

DX で直面する壁と乗り越え方

今まさに DX ブームが到来している。2021 年 JUAS 企業 IT 動向調査報告書によると、売上高 1,000 億円超企業の 9 割以上が何らかの DX 活動を実施している。一方で、期待通り・期待以上の成果を上げていると回答した企業は 2 ～ 3 割程度に留まっているのが現状だ。

DX で成果を出すための壁は幾つか存在する。ここでは DX 戦略・PoC 企画推進・本格展開の 3 フェーズに分けて課題をあげていく（図 1）。まず DX 戦略フェーズでは、『全社或いは部門で目指すべき方向の共通認識ができていない』、PoC 企画推進フェーズでは、『スピード感のある推進ができていない』、本格展開フェーズでは、『事業として成立させるための道筋ができていない』ことが課題として挙げられる。これら課題の乗り越え方について 1 つ 1 つ見ていきたい。まず、DX 戦略フェーズでは、DX 活動のグランドデザインを描き、経営層・現場層と合意することが重要だ。ある製造大手では、全国の工場を行脚し、あるべき事業の姿や実行計画を現場層と議論してグランドデザインを策定。グランドデザインを経営層と合意することで、現場から経営まで全社で目指すべき姿を共通認識した。次に、PoC 企画推進フェーズでは、PoC の内容の成否はそれほど重要ではなく、寧ろスピード感をもって多数試すこと、またそのための環境作りをすることが重要だ。ある小売大手では 1PoC あたり準備～開始まで 2 カ月程度で準備完了している。そのためにビジネス部門とシステム部門がワンチームで推進すること、企画・実行のプロセスを型化することなど様々な工夫をこらしている。また、PoC を企画するハードルを下げるために、チャレンジするための風土やルール作りも重要である。但し、企業の文化や DX の目的によっても進

株式会社 NTT データ
コンサルティング＆ソリューション事業本部
コンサルティング事業部
（左）課長　三浦 篤氏
（右）課長　羽田 裕氏

デジタル変革の流れ

	DX戦略	PoC企画推進	本格展開
課題	全社或いは部門で目指すべき方向の共通認識ができていない	スピード感のある推進ができていない	事業として成立させるための道筋ができていない
解決の方向性	DXグランドデザインを描き経営層から現場層まで共通認識を得る	スピード感をもって多数試すためのルール･環境作りをする	PoCで抽出した課題を基に事業計画を作成しリソースを確保する

図 1　デジタル変革の流れ、課題と解決の方向性

め方は異なるため、その都度工夫してノウハウを溜めて、最適な推進方法を追求することをお勧めする。

最後に、本格展開フェーズでは、立ち上がりが重要である。PoC で課題を抽出し、事業として成立させるための事業計画をあらかじめ作成し、関係者と合意すること、また本格展開するためのリソースを十分に確保しておくことが成功要因となる。

DX には従業員の自己実現と企業価値向上の両立が必要

これら DX 活動を推進する人材を『デジタルタレント』と定義し、NTT データでは DX コンサルティングの一貫でデジタル組織・人材開発にも積極的に取り組んでいる。

これまでの日本企業のお客様のご支援を通じて、DX を推進するための最大の障壁は「組織・人・文化」だという声が多く挙がっている。これには企業側の DX を推進する人材調達の難しさ（求められるスキルやマインドが大きく異なる）、加えて働き手側、特に Z 世代・ミレニアル世代といった次期リーダー層の働くことへの価値観の変化（昇進・給料よりも、やりがい・社会貢献を重視）の 2 つの環境変化に起因している。そのため今後は企業にとってのイノベーションと働き手の価値観を両立させる Win-Win の関係づくりが日本企業として直面する組織人材面の最も大きな課題になると考えられる。

この課題の解決には、適材適所を徹底し、それによって働き手の自己実現と企業価値の向上を両立させることが目標である。そして、その達成にはまず適材適所の「適所をつくる」ことが重要となる。これは企業の存在意義を言語化する意味でのビジョン・ミッション・バリューと DX 戦略の策定、その戦略を実現するための職務を言語化することだ。加えて「適材の見極め」が必要になる。これは従業員の志向や特性を踏まえて、最大限パフォーマンスできる仕事や環境に割り当てることである。これまではスキル・知識といった外から見えやすいハード面を重視した配置が主流であったが、特に新しいビジネスを創出するといったイノベーション活動には向き・不向きがあり、さらにチームメンバー同士の相性も大きく影響してくることから、DX には資質や素養といった外から見えにくいソフト面にも着目したジョブマッチングやチーミングが重要になると考えられる（図 2）。

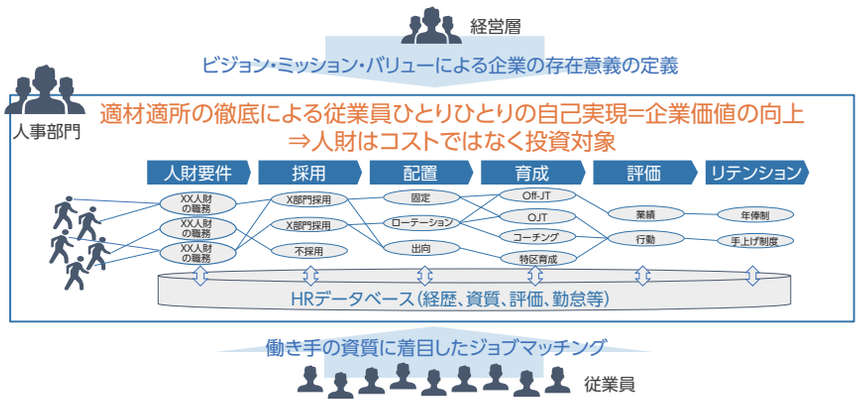

図 2　DX 組織・人材開発の目指す状態とアプローチ

HR データの活用により、ソフト面の能力を見える化

近年の先端技術の飛躍的な進展を受けて、AI 機械学習や最適化技術を活用して、ソフト面の能力の可視化が可能になってきた。具体的には、適正（例えば学習パターン、行動特性、仕事への志向性等）ごとに個人の適正を可視化するとともに、求められる職務要件に対してどのような適性が求められるのかを AI を活用して定量化し、ハイパフォーマーモデルとして仕立てている。そして、ハイパフォーマーモデルに対する各従業員の Fit 率を測ることで、従業員一人ひとりの志向や適性を加味した最適なタレントジャーニー（採用→配置→育成等）を描くことが可能となる。

NTT データ自身の取り組みで得た成果をお客様に還元

DX 組織・人材開発には、「適所をつくる」ための DX 戦略と連動した職務設計、及び「適材の見極め」のための従業員の志向や適性の可視化とタレントジャーニーのデザインが重要であることを述べてきた。一方で、日本企業の人事は、オペレーション中心・縦割りの構造が根付いており、こうした変革には大きな投資と長い時間を要することになる。我々、NTT データ自身も全社での DX 組織・人事変革に取り組んでいる。我々が実際に取り組んで得た成果がお客様の価値に直結するという信念の下、社内で得られたノウハウをお客様向けのオファリングに昇華することで、お客様の DX に貢献していきたい。