

デジタル活用推進のポイント

久保寺 康友 : 株式会社クロスフィールド

1. はじめに（今なぜ企業においてデジタル活用が求められるのか）

ゴールデンウィークに、福澤諭吉の「福翁自伝」を久しぶりに読んだ。福澤が生きた幕末～明治維新は、まさに激動の時代であり、世の中を支配していた封建制度が崩壊し、西洋文化・技術・制度の積極的な採用・取り込みが行われた。300年以上続いた身分制度が崩壊し、価値観が大きく変化する中で、信ずる道を泰然と突き進んだ福澤の意志の強さ、行動力に改めて感心した。

まさに現在も、幕末～明治維新クラスの社会・経済の大きな転換点に来ていると筆者は考える。その一つがデジタル技術及びデジタル化社会の進展である。RPAⁱ、AI、5G、IoTといったデジタル技術が急速に進化している。また、GAFAMⁱⁱをはじめとするプラットフォームが出現し、知らない間に我々の生活の奥深くまで浸透し、我々のありとあらゆるデータが蓄積され、活用され、巨大なビジネスが生まれている。

また、コロナウィルス感染症対策として、世界中で長期間のロックダウンや緊急事態宣言下での行動制約を強いられた。仕事面では、デジタル技術をベースとしたテレワークで業務を遂行したり、日々の生活でも、ネットショッピングを利用したりする機会も増えた。日本においては、緊急事態宣言が解除されたが、With コロナ、After コロナと言われる「新日常」が生まれることは間違いない。各企業がこれから生き抜くためには、業界を問わず、この「新日常」に合わせた商品・サービスの提供、新しい働き方を実現するためのインフラ整備等を行う必要がある。そのイネーブラーの一つがデジタルであり、如何にデジタルを活用し、新たなビジネスを創出できるか、顧客とより繋がることできるか、業務をより効率化できるか、が求められている。

2. デジタル活用推進で必要なこと

筆者はある企業において、デジタル活用推進を行う組織の様々な支援を行ってきた。その際に得た知見、経験を基に、企業におけるデジタル活用推進において何が必要なのか、それらをどのように実現するべきなのか、の一部を伝えたいと思う。ちなみに、ここでいうデジタル活用とは、RPA、AI、5G、IoTといったデジタル技術を企業の業務改善や事業変革に繋げる活動を指している。いわゆる業務システム導入（スクラッチ、パッケージ）とは一線を画していることをご理解いただきたい。

本レポートでは、デジタル活用推進のポイントとして、特に筆者が大切だと考えている下記2つを解説していきたい。

- ① 経営からのメッセージ
- ② デジタル化ニーズの掘り起こし、意思決定サポート

3. 経営からのメッセージ

企業におけるデジタル活用は自然発生的に進むものではない。経営からの何かしらのメッセージからスタートするものとする。大事なことは、経営から何を発信するかだ。デジタル活用を進めるためには、デジタルに対する社員の意識改革、積極的にトライする雰囲気作りが必要だ。

そのため、経営から送る（最初の）メッセージとしては、以下の要素が盛り込まれていることが望ましい。

1. なぜデジタル活用が必要と考えているのか（経営者の考えを平易かつ端的に表したポジティブなメッセージ）
2. 自組織の中でデジタルを活用して何ができそうか発想し、トライ＆検証してほしいこと
3. 2を行うために、経営として可能な限りサポートを行うこと

デジタル活用の大きなハードルの一つは、社員の「難しそう」、「自分の仕事がなくなるのではないか」という潜在的な意識である。

デジタル活用が会社にとってポジティブなこと、社員にとってもハッピーなこと（自分の本来すべき仕事に集中できる等）、まずは何でもトライすること、それをしっかり会社全体でサポートすること、を伝えることで、現場の社員がデジタルとは何かを理解しようとするし、デジタル活用を考えるためのトリガーを引くことができる。デジタル活用推進の第一歩としてとても大切なステップだと筆者は考える。

4. デジタル化ニーズの掘り起こし、意思決定サポート

経営からのデジタル化へのメッセージが出た後に大切なことは、そのメッセージを後押しする活動を積極的に行うことだと考える。具体的には、各部門のニーズ掘り起こしとデジタル化に向けた意思決定サポートを行うことが肝要である。

一般的なデジタル化プロセスの一連の流れ（図1）、各プロセスの概要（図2）は以下の通りである。

図1：デジタル化プロセス

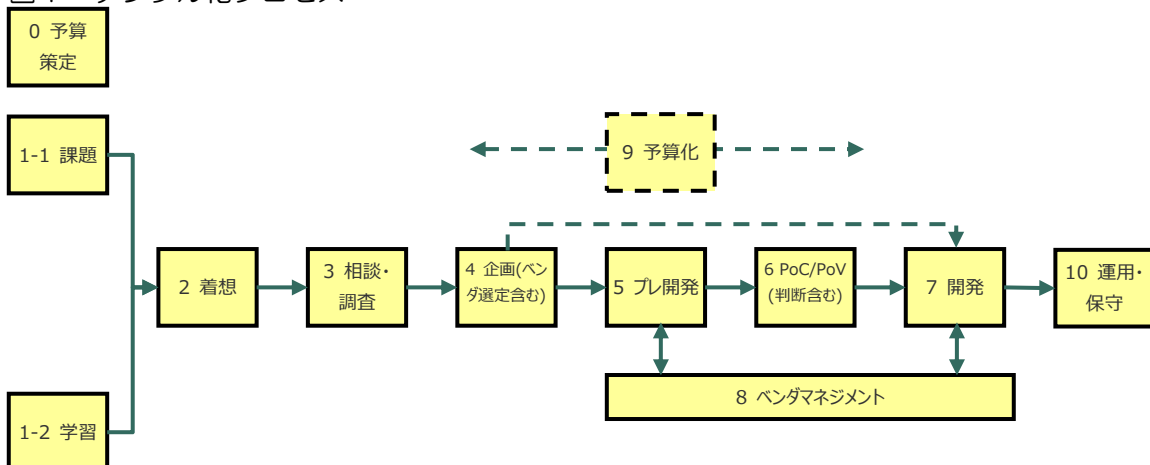


図2：デジタル化各プロセス概要

ID	デジタル化プロセス	各プロセス概要
0	予算策定	・ 各部門予算へデジタル費用を計上する
1-1	課題	・ 各部門における業務上の課題をリストアップする
1-2	学習	・ デジタルに関する学習（記事、情報サイト、研修、展示会等）を行う
2	着想	・ 各部門における業務上の課題とデジタルでできることを掛け合わせ、デジタル案件を着想する
3	相談・調査	・ 着想したデジタル案件について内部有識者に相談する ・ 着想したデジタル案件についてインターネット、サービス提供会社、ベンダ等を利用して調査する
4	企画（ベンダ選定を含む）	・ デジタル案件を企画・立案し、上長の承認を得る ・ 外部ベンダを利用する場合は、ベンダ選定を行う
5	プレ開発	・ PoC を行うにあたり開発が必要な場合、プレ開発を行う（主たる作業はベンダが実施）
6	PoC/PoV（判断を含む）	・ PoC は、Proof of Concept の略で、「概念実証」という意味。試作開発の前段階における検証やデモンストレーションを行う ・ PoV は、Proof Of Value の略で、「価値実証」という意味。PoC 判断と合わせて、当該案件を実施した結果、ビジネス上意義があるかどうかを検証する ・ 上記 PoC/PoV を実施した結果から、実現可能性・ビジネス上の意義を考慮した上で、Go/No-Go を判断する
7	開発	・ （システム開発を要する場合）外部ベンダ等を用いて、システム開発を行う （AI 技術を活用する場合）AI に学習させるデータの準備、学習等を行う （主たる作業はベンダが実施）
8	ベンダマネジメント	・ （外部ベンダを使う場合）プレ開発・開発実施中にベンダ管理（進捗、課題、コスト等）を行う
9	予算化	・ 企画～PoC/PoV を通じて見積もった費用を予算化する
10	運用・保守	・ 導入したデジタル技術を用いた実運用を行う

各部門のニーズ掘り起こしとは、上図の1～3をサポートすることである。特に、1-2「学習」、3「相談・調査」に何を提供できるかが肝だと筆者は考える。社員が自分一人で勉強し、企画するのは時間的に厳しい。気づきを与える機会として、デジタル研修（オンライン、集合、外部）や、すでに進行中の各部門のデジタル施策を展示・紹介する定期的な機会の創出等を通じて、社員一人一人のデジタルへの着想に繋がりたい。また、着想を企画に繋げるためのよろず相談ができる場（窓口）の提供ができるとさらによい。筆者が支援している会社において、もっともハードルの高かったプロセスが「着想」→「企画」だった。相談できる場（窓口）の人間は、決してデジタル技術に精通している社員でなくてもよいと考える。技術的、ビジネス的なダメ出しよりも、一緒に悩み、寄り添い、励まし、その着想の可能性を探り、企画まで付き合うような存在こそ大切だと確信している。

次にデジタル化に向けた意思決定サポートである。具体的には上記プロセスでいう4「企画」におけるプレ開発・PoC 実施の意思決定と、6「PoC/PoV」のデジタル本活用の意思決定に向けた支援を行う必要があると考える。組織、社員がデジタルに初めて取り組む場合、上記意思決定を行う上で、何を検討しておかなければならないか不明なことが多い。また、大事な検討が漏れ、後々やり直しになるケースを筆者はみってきた。意思決定サポートの一つとして、何をもちて各デジタル案件を評価するか、その項目と基準を定めることを勧めたい。

下図（図3）はその一つの例である。

図3：デジタル案件評価項目と評価基準

A. 案件の価値		B. 実装の実現可能性				C. 運用・保守の容易性・安全性	
A-1. 戦略適合性	A-2. ビジネス上の便益	B-1. 実装体制整備	B-2. 適切なソリューション選択	B-3. 適切なスケジューリング	B-4. 適切なベンダマネジメント	C-1. 運用・保守体制の構築・準備	C-2. セキュリティの担保
・各部門の戦略方針に合致しているのか	・期待効果(売上向上/コスト削減/効率化)が明確に定義できているか ・投下コスト(人件費含む)を回収できる見込みがあるか	・該当のシステム・サービスについて自社(外部の体制含む)で開発体制を確保できるか	・施策実行に向けて、適切なテクノロジーが選択されているか ・外部活用の場合は活用予定のベンダに信用・実績があるか	・活用するテクノロジーを鑑みた適切なスケジュール設計となっているか	・外部ベンダの作業進捗、課題管理、コスト管理を実施するベンダマネジメント体制を組んでいるか ・上記を実際に実施できているか	・運用・保守の体制や内容が明確になっているか ・保守のため仕様書や設計書が準備できているか	・自社のセキュリティポリシーに準拠しているか

この項目の中で、特に大切だと思うのは、C「運用・保守の容易性・安全性」だ。将来どのように運用するのか、IoT 関連が特に該当するが、会社の定めたセキュリティポリシーに準拠しているのか、は実際にデジタル化を始める前にしっかり設計、確認しておく必要がある。手軽に手を出せるデジタル技術の場合は時に、システム運用、セキュリティをよく知らない社員がデジタル化を進めるケースがあるが、デジタル化した結果、運用が予想以上に大変で当初に見込んだ工数削減が達成できなかった、あるいは、導入直前でセキュリティ上の大きな問題が発見され最初からやり直しになった、というのはよくある話だ。

上記のような評価項目や評価基準を設け、どの程度検討する必要があるのか、等をサポートできる体制が構築できれば、企画から実装に向けた動きが加速でき、後戻りも防げると考える。

5. 最後に

今後、どの業界、企業も世界中の競合企業との激しい戦いを強いられる。デジタル化の浸透に伴い、バーチャルとリアル境界が消失し、地理的な制約を受けずにビジネスを行うことが可能になった。また、With コロナ、After コロナを考えると、企業生き残りのためには、デジタル活用が任意科目から必須科目に変わったのではないかとすら思っている。

まずは、デジタルにトライすることが大切だ。そのためには、経営からの明確なメッセージ、そのメッセージを具現化するためのサポートが必要だ。

失敗することもあると思うが、その失敗の分だけ、デジタル活用を通じた事業改革、業務プロセス改革に繋がる距離が縮まっていると信じ、デジタル推進に邁進いただけたらと思っている。

ⁱ Robotic Process Automation の略で、人間がコンピュータを操作して行う作業を、ソフトウェアによる自動的な操作によって代替することを指す

ⁱⁱ Google・Amazon・Facebook・Apple の4社を指す。「Google」は検索エンジン、「Apple」はデジタルデバイス、「Facebook」はSNS、「Amazon」はネットショップと、それぞれの分野で市場を席巻している企業であり、データ活用の主導権を握っている存在として、注目されている