

WHAT IS NECESSARY FOR SUCCESSFUL DX

NTT Data

株式会社NTTデータ ビジネスシステムズ

DXを阻む「同床異夢」という壁
それをどう乗り越えるか

企業間のDX格差解消と産業界全体のDXレベル底上げはもちろんのこと、デジタルの力を全社変革と新たな価値創造へとつなげ、そのストーリーをステークホルダーに示すための仕組みとして2020年に始まったのが、「デジタルガバナンス・コード」と「DX認定制度」である。制度の遵守ばかりに囚われることなく、真のDXを実現するにはどうすればいいのか。NTTデータビジネスシステムズの山本康二氏に聞いた。

NTTデータビジネスシステムズ
第一システム事業本部 コンサルティング部長

山本康二

カギを握る
DXビジョンの全社浸透

編集部（以下太文字）：2020年より、「デジタルガバナンス・コード」と、それにひも付く「DX認定制度」が開始しました。しかしながら企業によっては、目先の認定取得に拘泥する「手段の目的化」が起こっているように思えます。

山本（以下略）：当社では、DXビジョン策定/浸透支援をはじめ企業のDX推進支援を行っています。ご指摘のように、認定取得が目的になっている企業も一部に見受けられます。DX認定には税額控除が受けられたり、DX銘柄への応募資格が得られたりするなどのメリットはたしかにあります。それはあくまで副次的なものであり、制度の本質は「デジタルによる全社変革と新たな価値創造」を促すことにあります。

ただ、全社変革を目指して何年もDXを進めてきた企業であっても、芳しい成果が得られていないケースが多いというのが実感です。デジタルガバナンス・コードでも謳われているように、企業には中長期的な価値

価値創造ストーリーの構築とその実践

が求められているにもかかわらず、足元では「同床異夢」が起こっている。それはDXも例外ではなく、デジタル変革の旗振り役となるDX推進部門でも起きています。デジタルを使って何を成し遂げるのか、どのような未来をつくりたいのかという「DXビジョン」のとらえ方が現場ではばらばらになっていて、これでは新たな価値創造はおろか、全社変革を実現することは難しいでしょう。ですからDXを推進する際には、DXビジョンの策定とその全社浸透が重要になると考えています。

現場に浸透し、行動変容をも促すDXビジョンをつくり上げるのは簡単ではありません。貴社ではどのような支援をしているのでしょうか。

掛け声だけではビジョンは生まれ、現場の意識も変わりません。そこで、「社員参加型のワークショップ」を行うことを推奨しています。ある企業では、DX推進部門のメンバー全員に参加してもらい、DXビジョン策定の基盤となる「コモンクラウンド」（共有できる未来）を描く

ところから始めました。いきなり全

社で参加メンバーを募るのではなく、DX推進部門だけを対象としたのは、この組織が拡大するにつれてメンバーが多様化し、同床異夢が起きていたからです。デジタルによる全社変革の扇の要となるDX推進部門にこそ、コモンクラウンドが必要だと判断しました。人から与えられた未来ではなく、自分たちらしい未来を描くこと。それが現場に浸透するDXビジョン策定の肝となります。

その時に大切なのは、いきなり未来から描かないことです。我々のワークショップでは「ストーリーの整理」を重視しています。なぜなら、自社が歩んできた軌跡や現在地を知らなければ、未来を描けないからです。それはDXをめぐる歴史も同じ

です。DX推進部門は情報システム

部門がその原型となっていることが多いのですが、そうしたケースでは過去に遡って自社のIT化、デジタル化の経緯や歩みをひも解いていく必要があります。また、DX推進部門のメンバーはR&Dや営業などのさまざまな部門から集められることが多く、それぞれ異なるバッククラウンドを持っています。ですから、メンバーみんなでストーリーを整理することで、組織や個人が大切にしている価値観をあらためて理解し、互いに共有する。その結果、ギャップや共通点が明らかになっていきます。また、自社に脈々と受け継がれてきた強みに気づくこともあるでしょう。こうしたプロセスを経て、初めてコモンクラウンドとともに描く

ことができるのです。

なお、コモンクラウンドとそれに基づくDXビジョンの策定に当たっては、CDO（最高デジタル責任者）をはじめとする経営陣の参画も極めて重要です。ビジョンが浸透しない企業の多くには、経営陣と現場の間に大きなギャップがあります。会社が描く中長期的価値創造ストーリーを額縁に入ったままの絵にしないためにも、従業員一人ひとりが、DXビジョンをいかに自分事にできるかが問われます。現場が足元の予算達成に奔走する中で、なぜいまデジタルによる全社変革が必要で、自分たちがどう変わっていかなければならぬかを、自分の言葉で語りかけ、みずからの行動で示す経営陣が求められます。変革の大敵は「しらけ」

だからこそ、意識の岩盤を打ち砕く手間と時間を惜しむ企業には、真のDXを実現することはできません。

DXという山登りに帯同する「シェルパ」でありたい

DXビジョンを自分事にするには、何らかの行動指針も必要です。

先ほどご紹介した企業では、メン

バーの発案で「DX版のクレド」（行動指針）もつくったのですが、それが思わぬ効果をもたらしました。日常業務の中でクレドを実践することで、描いたコモンクラウンドに違和感を覚えるようになったのです。そこで、あらためてコモンクラウンドをアップデートした結果、その解像度が上がり、自身の行動の積み重ねが目指す未来につながるのだと実感できるようになったといえます。

こうしたエピソードを聞くたびに、お客様のポジティブな変化と自走的な取り組みが、私たちの支援サービスの核心であると実感します。DXは険しい山登りのようなものだからこそ、私たちが目指すのは、登山の手助けをする道案内人のシェルパです。重い荷物を分け合って背負い、たとえ濃霧の中であってもともに歩くと、「DXのシェルパ」でありたい。お客様がまずはどの山に登りたいか、そのためにはどれだけの筋力が必要か、どのルートで登るべきかをともに考えていく。帯同者として、お客様の全社変革と価値創造を支援することが我々のミッションであると考えています。



KOUJI YAMAMOTO

大学卒業後、NTTデータビジネスシステムズに入社し、法人向けの営業に従事。企業の課題解決経験を活かし、2018年よりコンサルタントとして活動。DXをテーマにさまざまな企業の変革・新規事業創出に伴走し、支援している。現在、コンサルティング部門の責任者を務める。