



DX推進リーダーに求められる5つの心構え

DX推進リーダーは、デジタル変革（DX）の実践となる施策やプロジェクトを推し進めると同時に、DXの環境を整備するという重要な責務を担っています。DXの推進には、教科書的な方法論は存在せず、道を切り拓きながら前進する開拓者の精神を持つことが求められます。

著者：内山悟志（ITRエグゼクティブ・アナリスト）

URL： <https://japan.zdnet.com/article/35170727/>

DX推進リーダーは、デジタル変革（DX）の実践となる施策やプロジェクトを推し進めると同時に、DXの環境を整備するという重要な責務を担っています。DXの推進には、教科書的な方法論は存在せず、道を切り拓きながら前進する開拓者の精神を持つことが求められます。

DX推進リーダーに求められる役割と行動様式

DXを全社的に推進していく上で、経営者の理解と協力は非常に重要であり、必要です。しかし、実際にDXのアイデアを出し、試行錯誤を繰り返しながら推進していくためには、ミドル層や若手を含め、従業員一人ひとりが主体性を持って進めていくことが求められます。DX推進リーダーは、推進チームのメンバーだけでなく、経営者や事業部門のスタッフに至る全社員を突き動かしながら、DXの実践となる施策やプロジェクトを推し進めると同時に、DXの環境を整備するという非常に重要な責務を担わなければなりません。

前回の「DXを促進するための経営者の役割」では、DXに求められる経営者の5つの行動を示しましたが、今回は、DX推進リーダーに求められる5つの心構えについて述べます（図1）。

図1. DX推進リーダーに求められる5つの心構え

ベンチャー企業の経営者のように振る舞う	責任範囲となる組織や事業については、経理や人事も含めてすべてを掌握し、適切に、しかもベンチャー企業のように迅速に意思決定する。
創造性を掻き立てる環境を整える	メンバーを管理するのではなく、創造的な活動をする機会と場を提供する。時間的余裕と働き方の自由度を確保するなどして、メンバーの内発的動機づけを引き出すように働きかける。
既存制度や他組織からの圧力への防波堤となる	メンバーの創造的な活動が阻害されないように、防波堤の役割を担う。DXの推進のスピードを阻害する従来の制度やルールを、部分的に緩和することを経営者や人事部門などに要請する。
ストレッチした目標を与えてメンバーを鼓舞する	60～70%の達成度で成功とみなすくらいの難易度の高い目標をメンバーに与え、ストレッチした目標にチャレンジする意欲を掻き立てる。
外部の力を上手く活用する	DXの推進に対して経営者を含む全社員の変革意識を高め、デジタルリテラシーの向上やDXの試行的取組みのために、外部の力をうまく活用する。

© 2021, ITR Corporation All rights reserved.

al

図1. DX推進リーダーに求められる5つの心構え

※クリックすると拡大画像が見られます

ベンチャー企業の経営者のように振る舞う

自ら手を挙げて就任したとしても、あるいは思いがけず任命されたとしても、DX推進リーダーとなったならば、企業の間管理職としてではなく、ベンチャー企業の社長のように立ち回らなければならない場面に必ず遭遇します。会社から与えられた予算は資本金であり、預かったチームメンバーを含む経営資源を最大限に活用して、プロジェクトを立ち上げ、軌道に乗せ、その成果をステークホルダーに還元していかなければなりません。

責任範囲となる組織や事業については、経理や人事も含めて全てを適切に掌握し、しかもベンチャー企業の経営者のように迅速に意思決定していくことが求められます。不確実性の高い未知の領域にリスクを取って挑戦しなければならないこともあるでしょう。

DX推進リーダーは、統括プロデューサーであり、社内の経営層や事業部門だけでなく、社外の顧客やパートナーと良好な関係を構築、維持し、DXに関わるアイデアの創出から本番化、事業化までの全プロセスを一貫して統括します。従来のプロジェクト管理者（PM）のように、担当するプロジェクトの品質・コスト・納期（QCD）を管理するだけでなく、事業上の成果にも責任を負うこととなります。対象とする事業やサービス全体を俯瞰的に把握し、投資や経営資源の配分などに対して的確な意思決定を下さなければなりません。

また、自社の所属する業界だけでなく、ビジネスを取り巻く社会や経済の環境変化と将来動向を読み解き、内外の人材や組織を巻き込みながら人脈を拡大し、必要となる体制構築や予算確保を主導的に行っていくことが求められます。まさにベンチャー企業の経営者と同じような任務が課されており、非常にタフな仕事と考えるべきです。

創造性をかき立てる環境を整える

DX推進リーダーは、一般的な組織のマネージャーとは大きく異なります。リーダーの仕事は、チームのメンバーを管理することではなく、メンバーが創造的な活動をする場と機会を提供することです。フラットでオープンな組織づくりに注力し、メンバーの内発的動機づけを引き出すように働きかけます。メンバーが外部と接触する機会を作って刺激を与えたり、事業部門のメンバーと意見交換する場を設けたりして、チームを活性化することも有効です。

外部や社内の他部門の人材を巻き込んだワークショップなどのイベントを開催するという方法も考えられます。メンバーがオペレーション業務に忙殺されたり、社内調整や会議に多くの時間を奪われたりすることのないように、チームのミッションを明確にし、それを全社に周知することがポイントとなるでしょう。

また、メンバーの時間的な余裕と働き方の自由度を確保することも重要です。メンバーに対しては、細かい業務指示を一つひとつ与えるのではなく、ある程度まとまった任務を権限とともに割り振り、メンバーを信頼してそれぞれの自己管理に任せることが重要です。

既存制度や他組織からの圧力への防波堤となる

新しいことに取り組む組織は、社内において異質な存在となりがちです。そのため、DX推進チームはしばしば既存制度の壁に行く手を阻まれたり、過去の常識を押し付けられそうになったりします。メンバーの創造的な活動が阻害されないように、リーダーが防波堤の役割を担わなければなりません。

社内規定などの従来の制度やルールに忠実に従っていると、DX推進のスピードが阻害されたり、外部の柔軟な活用が進まなかったりすることがありますが、このような状況に直面した際に、リーダーは、経営者や人事部門などに働きかけて、部分的な緩和を要請するといった行動を起こすことが求められます。

その際、特区戦略を採用するというのも一つの方法です。特区では、予算や各種社内プロセスに関して、例外的な対応や一定の権限が与えられるようにします。既存企業にとって、社内のルールや組織を全社的に変えることは容易ではありません。

従来の組織哲学や成熟している既存事業を破壊するリスクは誰しも負いたくないと考えがちです。新興のベンチャー企業と伝統的な大企業では、企業風土や従業員のメンタリティーが大きく異なることは否定できませんが、社内にベンチャー企業のような特区、いわば「出島」を設置することで、メンバーのモチベーションを高める効果が期待されます。

ストレッチした目標を与えてメンバーを鼓舞する

GoogleやFacebookで採用されている目標管理手法のOKR（Objectives and Key Result）では、やや難易度の高いストレッチした目標を設定しています。DX推進のような挑戦的な取り組みにお

いては、人材を鼓舞し、チーム内の相互支援を促すために、チーム全体にも、個々人にも簡単に達成できそうにない、やや野心的な目標を持たせることが有効と考えられます。

KPI（重要業績評価指標）などを用いた従来の目標管理では100%達成することを目指した目標を設定することが多いですが、OKRでは60～70%の達成度で成功と見なすのが一般的であり、それくらい難易度の高い目標を設定することが望ましいといえます。つまり、個人やチームの業績を評価するためではなく、ストレッチした目標にチャレンジする意欲をかき立てることを目的とすることを意味します。

また、チーム全体の目標は、企業全体の目標に明確にひも付いており、さらに個人の目標はチームの目標の一部となっていることが重要な要件となります。そうすることで、自分が目標を達成することがチームの目標達成に貢献し、さらにそれが会社全体への貢献につながることで実感できます。

設定した目標は、経営者を含む全社員にオープンにして、共有することがより望ましいといえます。チームや個人の目標が、他部門やチーム内の他者にも可視化されることで、コミュニケーションを図ることができ、目標達成に向けて協力や相互支援を促進できるからです。

外部の力をうまく活用する

DX推進に対して経営者を含む全社員の変革意識を高め、デジタルリテラシーを向上させることもリーダーの重要な役割です。そのために外部の力を活用することも有効な手段のひとつとなるでしょう。業界を熟知し、長期的な視点で経営のかじ取りをする経営者は、外部環境の変化にも敏感でDXの重要性に対して高い意識を持つ人も少なくありません。

しかし、そのような経営者ばかりではないのも事実です。自社や自分自身の過去の成功体験に縛られていたり、自分が在職している間は波風を立てたくないと考えていたり、そもそも興味がないという経営者も存在します。

また、特定の事業部門を管轄する役員が、現在の事業責任と業績を重視するあまり、DXに目が向かなかったり、失敗のリスクを回避するためにイノベーションの種を潰してしまったりすることもあります。DX推進リーダーであっても、内部の力だけで人々の意識を変容させ、組織を突き動かすことは容易ではありません。

外圧を使うのも手段の一つとなるでしょう。外部の有識者に役員会で講演してもらう、競合他社のDXへの取り組み事例を発表するといったことも有効です。顧客や取引先が対応を求めていることをアピールすることも外圧となるでしょう。また、DXの実践の場面でも外部の活用は有効であります。

全てを自社リソースで行おうとせず、大学、研究機関、同業・異業種の他社、ベンチャー企業、個人の専門家などと協業することでDXを加速することが期待されます。DX推進リーダーは、外部

の人材と積極的に交流するなどして人脈を作り、協力関係を築く可能性を広げておくことが求められます。

監督ではなく、コーチやキャプテンのような存在

DXの推進には、教科書的な方法論は存在せず、自ら道を切り拓きながら前進する開拓者の精神が必要となります。DX推進リーダーは、自らの行動によって変革の重要性と進むべき道を示すことが求められます。スポーツになぞらえると、指示を出す監督というよりは、必要に応じて適宜アドバイスをするコーチのような存在であったり、ともにフィールドでプレイするキャプテンのような存在であったりすることが望ましいといえます。

内山 悟志

アイ・ティ・アール 会長／エグゼクティブ・アナリスト

大手外資系企業の情報システム部門などを経て、1989年からデータクエスト・ジャパンでIT分野のシニア・アナリストとして国内外の主要ベンダーの戦略策定に参画。1994年に情報技術研究所（現アイ・ティ・アール）を設立し、代表取締役役に就任しプリンシパル・アナリストとして活動を続け、2019年2月に会長／エグゼクティブ・アナリストに就任。ユーザー企業のIT戦略立案・実行およびデジタルイノベーション創出のためのアドバイスやコンサルティングを提供している。講演・執筆多数。



The Japanese edition of 'ZDNet' is published under license from A Red Ventures Company., Fort Mill, SC, USA. Editorial items appearing in 'ZDNet Japan' that were originally published in the US Edition of 'ZDNet', 'TechRepublic', 'CNET', and 'CNET News.com' are the copyright properties of A Red Ventures Company. or its suppliers.

Copyright © 2021 ASAHI INTERACTIVE, Inc. All rights reserved. No reproduction or

republication without written permission.