

## 絶対に失敗しない！ デジタル化の進め方

最終回

# デジタル化組織を 上手につくる方法

生産性向上のためにも、人手不足に対応するためにも、もはや中小企業のデジタル化は待ったなしの状況です。資金も人材も限られる中小企業がデジタル化に成功する方法を解説します。

ベルケンシステムズ代表取締役  
IT 導入コンサルタント

鈴木 純二

- 第6回 デジタル改革の柱「改革の主戦場」の決め方
- 第7回 中途半端は許されない！「業務プロセス」可視化の方法
- 第8回 デジタル化方針づくりの基本の「キ」
- 第9回 「これが欲しい」と言い切るツール「提案依頼書」の基本
- ▶ 最終回 デジタル化組織を上手につくる方法

します。

### 「デジタル化組織」と 「情シス」の違い

よく、「当社にはSE（システムエンジニア）がいないので、デジタル化を推進できる人がいません」という話を耳にします。

中小企業が専任のSEを雇い入れるのは、規模的に難しいことは事実です。しかし、「技術専任者がいないからデジタル化できない」が大きな誤解であることは、技術

的な話が一度も登場しないこの連載を読まれた読者には、すぐにおわかりいただけると思います。

逆に、技術者であるSEを雇い入れても、本連載で解説してきた進め方のなかで、柱として活躍できるとは限りません。

もちろん、SEの存在価値やキャリアを否定するわけではありません。ただ、そのような社員が高度な技術的知識や経験を生かせる段階は、企画構想段階ではなく、実装段階だということです。

しかも、デジタル化方針によっては、技術的なことは外部のITベンダーに任せ、社内SEなしで推進することも可能です。社内SEは、会社のデジタル化に必ずしも必須とは言えないのです。

一方、この連載で描いているデジタル化のプロセスに必要なメンバーは、会社の業務を熟知し、社長の語る経営方針や経営課題をよく理解できる中堅クラスの社員たちです。SEを新規に雇い入れて彼らの持つ知識やマインドを叩き込むよりも、ベテランの域に達したキーマン社員を選抜してデジタル化に取り組ませたほうが、話がる程度早く、スムーズです。あの程度気心の知れたベテラン社員



すずき じゅんじ

大手OA機器メーカーでハードウェアエンジニアを経験後、情報システム部、ネット経営戦略責任者等を歴任。独立後、製造業、サービス関係の企業のIT導入を支援する事業を展開する。

同士での活動になるので、議論が停滞することも少ないでしょう。

したがって、中小企業のデジタル化プロジェクトは、情シス（情報システム部門）ではなく、業務メンバーを中心に組織化されたものであるべきなのです。

そして、デジタル化活動がスタートし、初期の目標に到達した際には、このプロジェクトを解散せず、委員会組織として残すことをお勧めします。

ただし、この委員会は比較的楽に組織化できる一方、簡単に自己消滅しがちです。そこで、社長や担当役員が起点になって、定期的に委員会を開催し、デジタル化施策のPDCAを回し続ける必要があります。

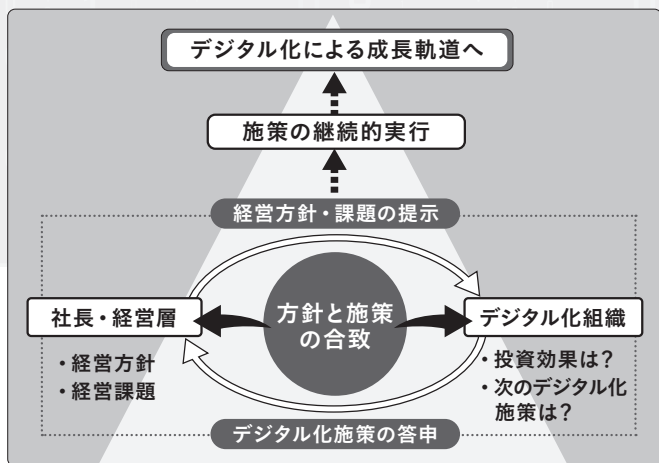
委員会には当然、牽引役である委員長が必要です。プロジェクトの活動段階も含めて、委員長（プ

この連載も今回で最終回となりました。断言できますが、ここまで解説した手順を忠実に守って進めれば、デジタル化に失敗することはありません。

しかし、最後に1つ落とし穴があります。それは、「せっかくデジタル化を推進してある程度の成果を得たのに、その後息切れしてしまう」リスクです。

連載の最終回は、成功を長く継続させるための必須要件である「デジタル化組織」について解説

## ■目指すべきデジタル化の成功イメージ



ロジエクトリーダー)には会社全体を巻き込んで引張る資質が欠かせません。技術的な知識が必要となったときはパートナーであるITベンダーがアドバイスをくれるはずですので、このリーダーにはSEの知識は必要ありません。それよりも、メンバーの意見を取りまとめ、経営層との橋渡しをし、ITベンダーへの説明ができるコミュニケーション能力こそが必要なのです。「なんだかアナログだなあ」と言われそうですが、論理をしっかり組み立てて話ので

きるというリーダーの能力は、会社のデジタル化を進めるための重要なファクターです。

### デジタル化組織を経営改革チームに育てあげよう!

なお、社長や経営層は委員会に活動を丸投げしてはいけません。

本連載の前半でも述べましたが、企業のデジタル化は会社の成長に貢献し続けるものでなければなりません。経営方針や課題を委員会にインプットし続け、その目的に沿ったデジタル化施策を立案推進し続ける必要があります。

す。小さな施策でもかまいません。とにかく「デジタルを使った施策を間断なく展開し続ける」ことに価値があるのです。

よく、導入したソフトウェアの年間保守契約を途中で破棄してしまった会社を見かけます。せっかく導入に成功したにもかかわらず、その後の活動を継続できず、保守費用の必要性すら見いだせなくなってしまう、契約を解除してしまいうケースです。

新しい機能が欲しくなっても、新契約が切れている以上、新しい機能が欲しくなっても、新

それがソフトウェアに導入されることはありません。いずれ業務プロセスの変化にソフトウェアが対応できなくなり、連載第3回で示したデジタル化ステップを逆戻りすることさえあるのです。経営とデジタル化が乖離した結果、とも言えます。

ほかにも、陥りがちなリスクがあります。それは、ふと「ソフトウェアの導入や改造自体が目的になってしまふ」瞬間です。

導入したソフトウェアの機能がだんだん充実して便利になり、効果を発揮し始めると、魔が差したように「これもあつたら便利だな」という思考に陥る瞬間があるものです。この考えが一度頭に取りついてしまうと、会社の成長などそっちのけで「機能」の充実に邁進してしまいがちです。

やっかいなことに、これは担当者レベルだけではなく、社長にすら起こり得る現象です。

これを防止するには、社長や経営層と、委員会のリーダーやメンバーが密に連携し、相互に刺激し合ってデジタル化の目的を会社の成長に合致させ続けることが肝要です。デジタル化組織である

委員会を社長や経営層直轄とし、漏れなく正確に経営課題や方針を伝達してそれを実現するためのデジタル化施策を求める。委員会からも答申を上げ、横道にそれないようお互いに牽制し合う。このような姿に至れば、この委員会はもはや会社の成長委員会ともいえる組織です。

世間では、これを「DX推進組織」と呼びます。

残念ながら、このDX推進組織は一朝一夕には立ち上げられません。本連載で解説したステップを1つずつたどって育てることが、結局は一番の近道です。

このように、委員会と社長や経営層が一体となって会社をデジタル化し続ける姿こそが、最終的に狙うべき理想の組織です。これをうまく機能させることで、デジタル化の階段をのぼり、成長に貢献する施策が繰り出され続け、会社がデジタル化してゆくのです。

本連載が、皆さんの会社のデジタル化成功の一助となることを祈っています。

(一)



『アナログな会社を劇的に変える 中小企業のための会社を正しくデジタル化する方法』  
鈴木純二著 19800円(税込)