

# トランスフォーメーションを実現するための能力

木野 泰伸

(受付：2024年9月7日 受理：2024年9月7日)

## 1 はじめに

近年、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の必要性が高まっている。DXを推進したり実施したりするには、デジタル技術への理解が必要である。しかし、それだけでうまくいくわけではない。

DXを成功させるためには、デジタル技術を用いて、既存の製品やサービス、その製造や提供方法、営業、マネジメントなどを変革していくことが求められる。すなわち、DXを成功させていくためには、デジタル技術に関するスキルだけでなく、トランスフォーメーションを実行できる能力が必須となる。そこで、本研究では、トランスフォーメーションの部分に着目し、必要なスキルや能力について検討を行う。

なお、本研究発表は、まだ研究の構想段階であり、内容は、学術的裏付けが確認できているわけではなく、多くは発表者の経験から記載されていることに、ご了承ください。

## 2 様々な視点

### 2.1 企業の成長と弊害

企業は、顧客に製品やサービスを提供することを目的に設立される。その結果として、企業は顧客から金銭的対価を受け取る。

現代社会では、企業を設立するにあたり、国の制度、法律にのっとり、法人登記を行い、会計処理をして納税する。ここでは、作業手順が決まられており、手順通り実施する必要がある。一方、提供するサービスや製品の開発、製造、販売の方法については、順守すべき部分があるものの、企業自らが作り込む部分が多い。この部分では、通常、創意工夫をしながら、効率的に高品質な製品やサービスの提供を図る。企業の設立当初は、明文化されたガイドは少なく、社員には、試行錯誤と創意工夫が求められる。

企業は、仕事を進めると不具合や失敗に遭遇し、その対策としてガイド類が整備されてくる。このことから、年数を経るに従い、ガイド類の量は増え、守るべき規則が増大してゆ

筑波大学

く。その一方で企業をとりまく環境は変化を続け、企業が持つ手順は老朽化し効率が悪化してくる。そこで、DXといったトランスフォーメーションが必要となる。

### 2.2 仕事の種類と特徴

企業は様々な種類の仕事で成り立っている。例えば、開発、製造、販売、会計、企画などである。それらは仕事内容が異なるので、当然ながら求められるスキルや能力も異なる。そこで、以下では、企業の中の代表的な仕事として、開発、製造、販売、会計、企画についての特徴を確認する。(Table 1)

このように見ていくと、現代の仕事環境では、いずれの仕事においても、以下の2つの考慮点があり、タイプによって、どちらがより重要な要素であるかの比重が変化しているように思われる。

- 決められた手順に従い、正確に実行する能力。
- 手順の範囲内、もしくは、手順を越えて新しく設計する能力。

### 2.3 標準（ガイド）への遵守性と変革性

生物から進化した人類と考えられる状態になった頃は、特に、法律や守るべきガイドは存在しなかったと考えられる。しかし、現代社会においては、新しく起業をしたとしても、既に各種法律による枠組みの設定があり、守るべき会計の規則が存在する。本研究発表では、そのような法律、会計の規則、社内で決めたルールなどを含めて、標準（ガイド）と表記する。また、文章として記述されていなくても、仕事の現場では暗黙のルールが存在する。それらについても、本研究では、まもるべきものとして標準（ガイド）に含めている。

この守るべきルールである標準（ガイド）は、全てにおいて細部まで細かく指示されているわけではない。そのことから、変革を行うにあたり、標準（ガイド）に対する順守の状況によって、変革のレベルを区別することができる。(Table 2)

DXにおいて求められている変革は、主に、Table 2におけるレベル2であるように思われる。もちろん、その変革が行われるときには、標準（ガイド）も合わせて変革を行うべきであり、決して無視してよいわけではない。また、法律や行政による規制なども無視して良いものではなく、必用に応

じて変更するための働きかけが必要となる。

## 2.4 変革の出発点と想定される作業

次に、変革はどのようにして実行されるのかについて確認したい。素直に思いつくこととして、次の二つの出発点が考えられる。

- (a) 現在発生している課題を出発点として、変革を進める場合。
- (b) 本来あるべき姿から、設計をやり直すことにより、変革を進める場合。

そして、それぞれの出発点において、以下のような作業が想定される。

- (a) のように、課題を出発点にする場合は、現状の課題（複数）を把握する。そして、課題を整理し、本質的な問題点を特定する。問題点を解決するために、変革後の将来を設計し、実行する。
- (b) のように、本来あるべき姿から設計する場合は、顧客のニーズから出発し、製品やサービスの設計、製造プロセスの設計、サプライチェーンの設計へと、順に設計を行ってゆく。

このように考えると、トランスフォーメーションに関し

て、何らかの手順やメソッドロジーを確立することができるのではないと思われる。そのようなメソッドロジーが確立できれば、ある意味トランスフォーメーションに必要な人材として、超人的な人物を求める必要はなく、メソッドロジーを理解し推進できる人材が必用ということになる。

## 3 変革に必要な能力

前章において、様々な視点から変革について確認をしてきた。本章では、2.4節の(a)(b)を実施できる人材として必要な能力を検討する。なお、ここでは、組織として仕事をするを前提に、理解し、それを関係者に説明できるということを意識した表記とした。

変革のために必要な能力：

1. 課題を的確に分析し、変革することの必要性を説明できる。
2. 顧客ニーズを理解したうえで、目標地点を設定し、魅力のあるものとして説明できる。
3. 目標地点に向けて、変革するための作業を設計でき、説明できる。
4. 適切にプロジェクトを実行できる。

そのうえで、最後に「変革すべき内容と、変革すべきでない内容を、的確に判断できる能力」を追加しておきたい。2.2節、2.3節で確認したように、仕事には、標準（ガイド）に適切に従うことが重要であるものと、そうでないものがある。そのため、何に対しても変革すれば良いというわけではない。このことから、変革の要否に対して適切に判断する能力が必要となる。

## 4 おわりに

本研究ではトランスフォーメーション（変革）を実現するための能力を明らかにすることを目標に、企業にある仕事とその特徴、標準（ガイド）への順守性と変革性、変革の出発点と想定される作業を確認した。その結果として、変革のために必要な能力を検討した。

そこから浮かび上がってきたものは、決して新しいものではなく、従来より、変革型リーダーシップなどで議論されてきたものと類似していると思われる。

今回は、そういった先行研究を考慮せずに思考実験を行ったが、次は、それら先行研究を整理し、比較することにより、さらに適切な考えにまとめていきたい。また、その先に、DX、特に変革を推進できる人材に必要なマインドセットについても整理を進めたい。

Table 1 企業の中の仕事（一部）

仕事の種類	特徴
開発	新しい製品やサービスを検討し、設計していく。設計には、想像性が必要であると共に、自然の法則や規制といった制約条件を考慮する必要がある。
製造	手順書に従い、正確で高品質に製造、組み立てを行う。また、手順書の範囲内において、創意工夫や改善が求められる。
販売	顧客の課題や希望を理解し、支援する知的な活動である。また、法律や倫理的基準を遵守することが求められる。
会計	会計のルールに従い、間違いなく処理していく能力が求められる。ただし、実際にはグレーゾーンや例外的対応も必用となる。
企画	俯瞰的に状況を理解し、戦略を立案していくことが求められる。

Table 2 標準（ガイド）を基準とした変革レベル

レベル	内容
0	変革が行われていない状態。
1	標準（ガイド）に対して、変更を加えない範囲において、改善等の変革が行われている状態。
2	標準（ガイド）の変更が必用となるレベルでの変革が行われている状態。