

経営者にとっての デジタルSavvyの重要性



松延智彦

Savvy (サビー) という単語は、「精通している、情報通」といった意味があり、「デジタルSavvy」というと、デジタルに関して精通しているということになる。この言葉は、今から10年ほど前にマサチューセッツ工科大学のピーター・ウェイル氏が提唱した「IT Savvy」に端を発している。

ITが経営にとって重要だという論調は今に始まったことではないが、デジタル変革の時代において、経営者のデジタルSavvy度合いが企業競争力強化の命運を握っているといっても過言ではない。

本特集では、第一論考「異能異才のマネジメント」で、自社にはない多様なスキル・専門性や非連続な発想が求められる中、これらを持つ異能異才人材の価値を、いかに自社の変革に取り込んでいくのか、特に異能異才を受け入れるための、マネジメントの重要性を考察する。

そして第二論考「DX時代における基幹システムへの組織的取り組み」では、企業の基幹業務を支える情報システムの刷新を、IT部門の課題として矮小化するのではなく、

経営トップがコミットして取り組むべき課題という視点で考察する。

特集全体の総論である本稿は、第一論考の前段として、デジタル変革において異能異才が求められる理由をデジタル変革の進展から考察する。また第二論考の前段として、「技術的負債」というキーワードで情報システムの刷新において見落とされてきた視点を明らかにする。

1 デジタル変革の進展と 異能異才の必要性

2004年に、スウェーデンのエリック・ストルターマン教授が、「ITの浸透が人々の生活をあらゆる面で変化させること」としてデジタル変革という言葉を使ってから15年以上が経過し、今まさに日本はデジタル変革の只中にある。

インターネットによる無数のつながりから産まれる膨大なデータがAIの「餌」となり、AIが「知」を産み出し、それをコンピュータや、コンピュータを埋め込んだ機械にインプットすることで、自律動作する機械が社会インフラとなり、一人一人に最適化された体

験が産み出されつつある中、さまざまな問題に対して「最適化された正解」を考える役割は、次第に人間からAIへシフトしていくであろう。

言葉を変えると、「最適化された正解」を出すことの価値が今後相対的に低下していくと考えられる世界においては、「今まで問われていなかった問い」を立てることの価値が相対的に高まっていくと思われる。

問いの立て方という点では、昨今「デザイン思考」がもてはやされているが、デザイン思考の中核的な価値観は「ユーザー中心」であり、ユーザーが求める体験価値から逆算して製品・サービスを作っていくものである。従来は、製品機能の高度化という問いが中心であったところへ、ユーザーの視点で問いを立てるといえる点では、今まで問われていなかった問いを立てているといえる。

さらに、「アート思考」という言葉も取り沙汰されつつある。アーティストそれぞれが持つ「真・善・美」の価値観から新たな問いを立てるといえる点において、今まで問われていなかった問いを立てられるところに価値が存在する。

今後、このような価値を発揮できる「異能異才」人材が、相対的に重要度を増してくることが予想される。企業としてどのように異能異才を活用できるかが、デジタル変革における競争力向上のカギを握っているといえる。

そして、言葉としては縁遠い、デジタル変革と「デザイン」や「アート」の関係性を見極めるためには、経営者がデジタルSavvy度を高め、デジタル変革の本質を理解することが必要である。

2 技術的負債と情報システムの刷新

情報システム、特に基幹系と呼ばれるシステムは、誤解を恐れずにいえば、数千ページの国語辞書に通じるものがある。過去からの歴史的な積み上げと、新しい言葉（要件）を取り入れつつ、一つの意味的な間違いも許されず、その刷新には膨大な時間とコストがかかる。

一方、技術的負債という言葉は1990年代から存在し、主にはシステム開発の時間的、コスト的制約などから発生する設計、実装上の「先送りされる手抜き」を意味する。おカネをかけて刷新しなければ、その後のシステムの改修期間やコストの増分、品質劣化や新技術へ対応できないといったこととして累積していくものを、負債という比喻で表現している。

たとえば90年代に書かれたプログラムは、技術者の視点では相当に負債がたまっていることが自明なこととして理解できるが、明治期に書かれた国語辞書を令和の人間に分かる言葉で書き直すのと同じように、これを刷新することによる技術的負債の解消という価値観を、これまで経営者は十分に持っていなかったのではないだろうか。経営者は、自らのデジタルSavvy度を高め、この技術的負債がデジタル変革の制約となっていたり、希少な社内のIT要員やコストをデジタル変革に配分できない状況になっていたりしないかを見極めることが求められている。

著者

松延智彦（まつのぶともひこ）

野村総合研究所（NRI）戦略IT研究室長兼ITマネジメントコンサルティング部長

専門はデジタル戦略・IT戦略、テクノロジー組織改革、デジタル・IT人材など