

2021 年度
長野県経営者協会 DX 実態調査
報告書

一般社団法人 長野県経営者協会

長野県経営者協会 DX アドバイザー 渋谷 健

目次

第1章 調査結果概要	2
第2章 調査概要	3
第3章 前提となる考え方	4
第4章 調査実施結果	6
第5章 考察	9
第6章 提言	16
終わりに	21
長野県経営者協会の皆様へ	22

第1章 調査結果概要

【要旨】

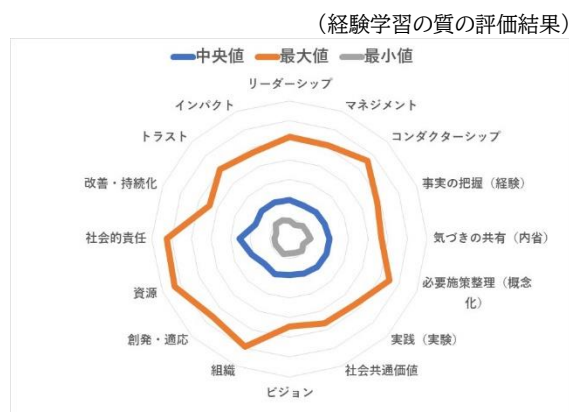
DX(デジタル・トランスフォーメーション、以下 DX)推進には、最大の経営資源である“ひと(人財)”の変革実践者としての覚醒が不可欠である。そのうえで組織内外の利害関係者とのトラスト(信用×信頼)に基づく共創的な関係性、すなわち高いエンゲージメントを築き、過去の慣習等に囚われることなく時代に合わせた変革を“楽しむ”ことが DX による成果創出において重要である。

【調査概要】

DX は持続可能な社会に向け、企業等が自らの在り方を問い直す経営課題であり、“D(デジタル)”よりも“X(変革)”が重視される。とくにその実践では経験学習の質を高め、利害関係者間のトラストを形成することが重要である。この前提に基づき 2021 年 11 月～翌 3 月に規模・領域の異なる長野県下企業 14 社の経営層を対象にヒアリング調査を実施した。

【調査結果概要】

規模や領域の特性に応じた経営課題に差異はあるものの、DX の本質である変革の必要性は共通して強く認識されていた。とくに変革を担う人財＝変革実践者の確保・育成・転換はいずれにおいても重要課題となっていた。また経験学習の質に比例して変革が進むことが傾向として確認できた(右図)。



【DX 推進のための提言】

本調査結果より DX 推進のための6つの提言をまとめた。これらの要素を踏まえ、経営課題として自らの在り方を問い直し、過去の慣習に囚われず変革することに経営トップがコミットし、利害関係者とのエンゲージメントをもって変革を“楽しむ”ことが DX による成果創出の要点となる。

- ✓ 最低限の IT リテラシーと環境は大前提として整える
- ✓ コンフォート・ゾーンに留まらず常に可能性に踏み出し続ける
- ✓ 経営のコミットをもって“ひと”を起点に未来へ投資する
- ✓ 実践者をコーチとして招聘しスモール&ステルスで素早く動く
- ✓ アクションを具体化するための成長の地図を手に入れる
- ✓ トラスト(信用×信頼)を育み共創の輪を広げる

【調査実施主体】

長野県経営者協会(2021 年度)

第2章 調査概要

【趣旨・目的】

本調査では長野県下における企業の経営層に対し、DX の取り組みの実態を個別にヒアリングし(1 社あたり 2 時間程度)、専門家の意見を踏まえて長野県下における企業の DX の在り方を整理する。その結果を基に長野県経営者協会として長野県下の企業の経営トップと、経営トップを支える変革実践者、ならびに行政等外部から変革を支援する立場の関係者に調査レポートとして発信し、広く DX 推進に貢献する。

【調査実施方法】

実施期間：2021 年 11 月～2022 年 3 月

実施体制：

- ＜実施主体＞ 一般社団法人 長野県経営者協会
(担当：原田 岳志 / 坂田 正行)
- ＜専門家＞ 渋谷 健
(長野県経営者協会 DX アドバイザー /
フィールド・フロー株式会社 代表取締役)
- ＜実施協力＞ 長田 淳

実施内容：

(以下の内容にて各社経営層に対して約 2 時間のヒアリング実施)

1. 前提となる考え方の共有
2. DX に関する課題認識の整理
3. DX 推進に向けた成熟度の診断(体験価値システム 成熟度診断ツールにて実施)
<https://forms.gle/RqwB73yYFL88eAx3A>
4. DX 実践を通じた発展可能性についての意見交換

実施環境：オンライン(ZOOM)

【実施対象】

長野県経営者協会に所属する、長野県下の企業合計 14 社。

	製造業	非製造業(IT 分野含む)
大規模(従業員 500 名以上)	1 社	1 社
中規模(従業員 101～499 名)	5 社	4 社
小規模(従業員 100 名以下)	1 社	2 社

第3章 前提となる考え方

【DX の意味】

DX は WHY(=なぜそうなのか)を繰り返し探究し、時代に合わせた企業等の経営体としてのひと・組織・事業の在り方を、デジタルを前提に原点からデザインし直す“X”を重視した変容(変革)のプロセスである。単純な IT 導入などの HOW(=やり方)としての“D”を重視するデジタル化とは異なる、持続可能な社会に向けた経営課題である。

【DX の必然性】

SDGs に代表される社会課題の解決と持続可能な社会の実現は、全社会的な命題である。そのためには Society5.0 等で示される産業構造転換が必然である。とくにデジタルの潮流による影響は非常に大きい。したがって個々の経営体は、デジタルを前提にその在り方を大きく変容(変革)することが求められている。

【目指す世界観】

DX は変容(変革)のプロセスであり、その先に実現すべき世界観が存在する。それはあたかもオーケストラがハーモニーを奏でるように、組織や領域、地域などの壁を超えて社会に必要な価値を共創する世界観である。とくにその中心においてはそれぞれが提供する価値をつなぎ合わせ、最大化する、指揮者のようなリーダーシップ＝コンダクターシップの実践が重要になる。

(DX が目指す世界観 イメージ図)



【DX による成果】

DXによる成果は社会に提供する体験価値として表れる。体験価値は「豊かさ」や「幸せ」など普遍性の高い価値である。体験価値が発達するほどに生産性・成長性が高まり、収益性にも還元される。つまり高い体験価値を提供できているほどにDXは推進され、ひと・組織・事業の変容が成されていると言える。

【中核要素】

体験価値を高めていくためには、組織行動学者であるデイビット・コルブ氏が提唱した「経験学習」の質を探究することが重要となる。その結果、MIT 教授ダニエル・キム氏の提唱する「成功の循環」が回ることによって体験価値が高まり得る。つまり経営体における経験学習と成功の循環の質を高めることがDX推進の中核となる。

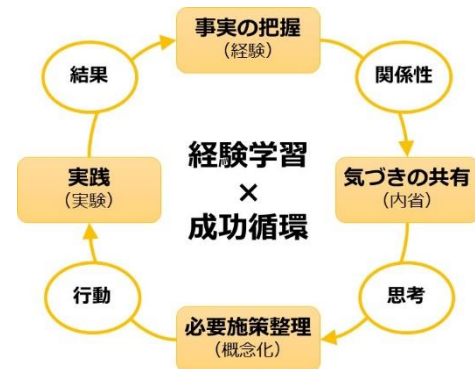
※経験学習モデル

経験→内省(振り返り)→概念化→実践のサイクルによる発達プロセス。改善を積み上げる PDCA サイクルや、新たな価値創発につながる OODA ループにも応用することができる。

※成功の循環モデル

関係の質→思考の質→行動の質→結果の質のサイクルとなつて影響することを示した組織発達のプロセス。個々の質の高まりは全体の成果に、質の低下は問題の発生につながる。

(経験学習による成功の循環 モデル図)



【アプローチ】

体験価値を創出するためには、経営体を構成する以下の個別要素の整理が不可欠となる。そして、それぞれの個別要素において経験学習と成功の循環の質を高めることが重要となる。加えて個々の要素が影響しあうため、全体の因果関係を体験価値システムとして整理し、その成熟度を測り、必要なアクションに落とし込むことがDXの実践レベルでは求められる。

要素	概要説明
社会共通価値	社会潮流・課題を読み解き、社会に求められる価値を探究する。
ビジョン	目指す姿を実現するためのビジネスモデルを探究する。
組織	組織として健全性・発展性を維持・発展させる。
創発・適応	新たな可能性を見出し、実現する方法を探索・探求する。
資源(ひと・もの・かね・ちえ)	状況に応じて戦略方針を精査し、経営資源を調達・活用する。
社会的責任	理念・倫理観に基づき、社会に対する基本姿勢・指針を示す。
改善・持続化	既存の施策を安定的かつ発展的に運用する。
トラスト	組織の源泉である個々の能力を活かし、可能性を最大化する。
インパクト	社会に対して自らが提供する価値を波及させる。

【参考資料】

上記の整理を行うにあたりデジタルビジネス・イノベーションセンター(DBIC)にて制作したVision Paper および EGB(DX Escalation Guidebook)を参考資料とした。なお DBIC は日本を代表する企業群によるイノベーション創出のためのプラットフォームである。

<https://www.dbic.jp/>

第4章 調査実施結果

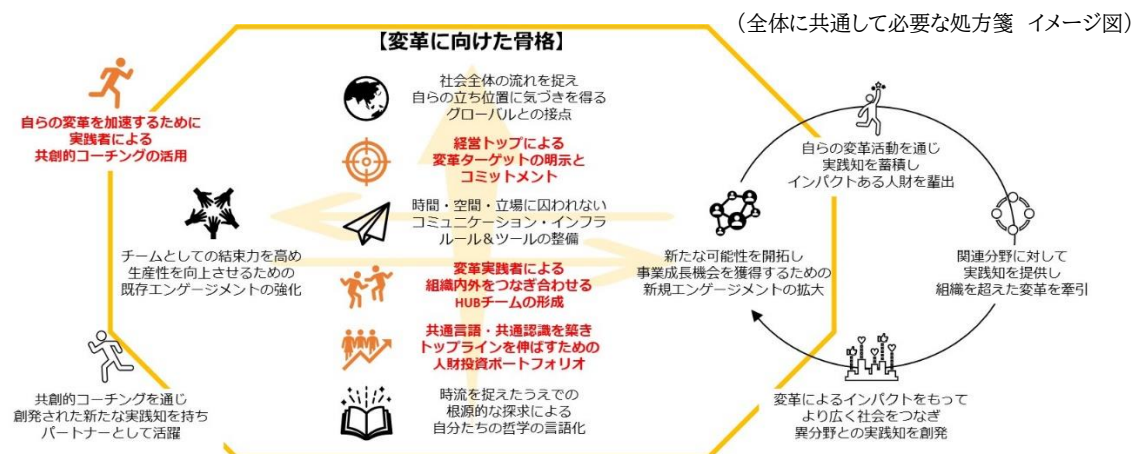
【全体傾向】

今回調査では長野県経営者協会会員のうち長野県下にある 14 社を対象に実施した結果、体験価値システム成熟度診断結果により以下 3 つのグループに傾向が分かれた。いずれにおいても経営体として生き残るために DX に限らず変革が必要なることを強く認識し、その担い手である人財の育成と確保、既存人財のスキル転換が課題となっていた。このため以下は“変革”をキーワードに整理する。

A グループ	「変革前夜」(体験価値システム 成熟度診断 全体スコア 2.5 未満) 変革には着手を始めているものの、体験価値システムの成熟度は低い。
B グループ	「変革途中」(体験価値システム 成熟度診断 全体スコア 2.5-4.1 未満) 変革を意識的に進めており、体験価値システムの成熟度は発達傾向にある。
C グループ	「卓越的水準」(体験価値システム 成熟度診断 全体スコア 4.1 以上) かねてより変革に取り組み、高い体験価値システムの成熟度を実現している。



全体を共通して変革に向けた骨子を整えることが必要となっていた。とくに経営トップによる変革ターゲットの明示と、その実現に向けて中心となる変革実践者による HUB チーム、それを根底で支える共通言語・共通認識の形成が重要となっていた。またその実践にあたっては、実際に共創的に動ける実践者をコーチとして活用し、具体施策に展開することが求められていた。

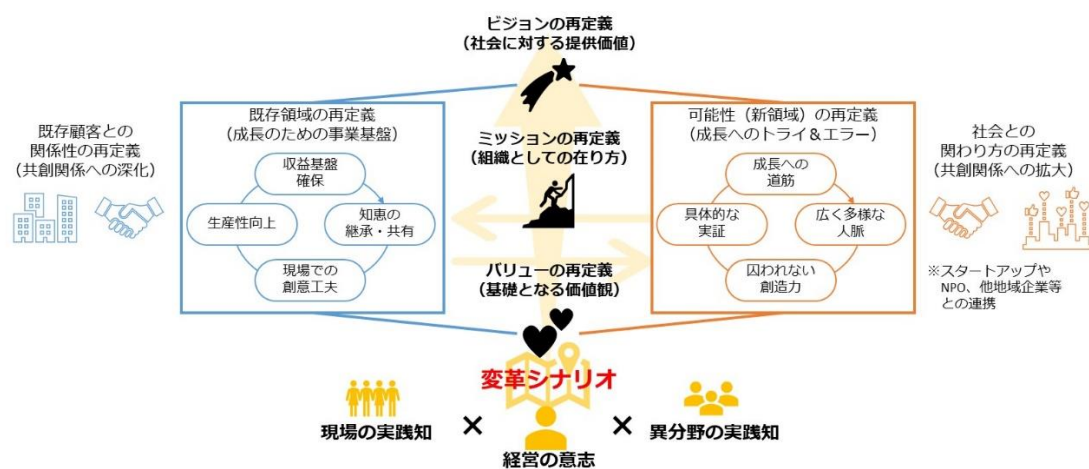


【A グループ傾向】

変革前夜にある A グループは業法や業界ルールによる規制など、経営トップに対する外的バイアスが強い傾向があった。短期的には事業が安定していることもあり、確実性を重視するために現状維持に留まる傾向がみられた。長期的な視点で自らの再定義を試みるも属人化の傾向が強く、経営体全体を巻き込んだ変革の動きには至っていなかった。

A グループにおいては共通して現実的な変革シナリオを設定し、実際に踏み出していくことが求められていた。その際、経営の明確な意思＝コミットを基軸に現場と異分野の実践知を真摯に組み合わせ、既存顧客だけでなく社会との関わりを捉え直すことが必要となっていた。とくに経営体としての自らのビジョン・ミッション・バリューを再定義することが重要な処方箋となっていた。

(A グループに必要な処方箋 イメージ図)

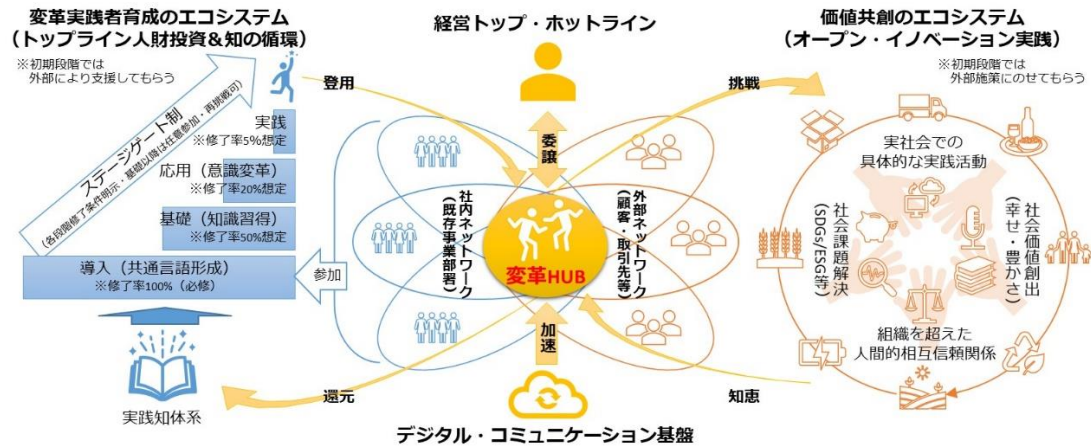


【B グループ傾向】

変革途上にある B グループは共通して、事業承継や外部人材登用などにより組織としての透明性を意識した変革のトライ&エラーを始めていた。属人性は目立つものの経営体全体を巻き込み、バランスも取れ始めていた。一方で変革の推進は一部のリーダーに依存する傾向が強く、より多くの人財が変革実践者として覚醒することが求められていた。

B グループにおいては内部的には実践知を発展させ続ける変革実践者育成のエコシステムの形成が、対外的にはオープン・イノベーションにより価値共創を推進し続けるためのエコシステムの形成が求められていた。とくにこの両輪を回していくためには、社内外をつないで変革を中心として推進するHUBチームの形成が重要となっていた。

(B グループに必要な処方箋 イメージ図)

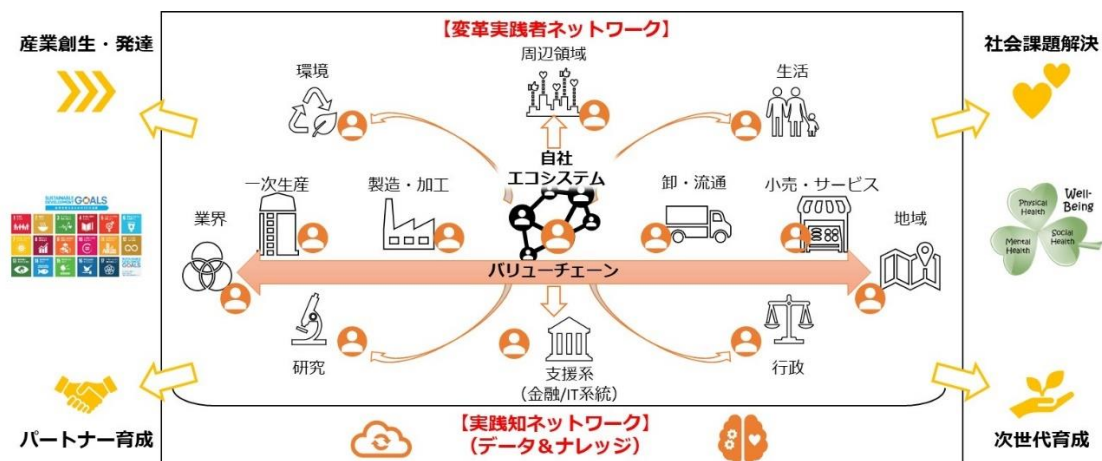


【C グループ傾向】

すでに卓越した水準に達している C グループは中規模以下の独立系で、ユニークな事業活動を展開している傾向があった。とくに小規模な製造業で顕著に表れた。また創業者やそれに類するトップを中心に長期的な展望を踏まえた具体的な変革アクションが設定されており、丁寧に対話を重ねながらブレずに地道に試行錯誤を積み上げ、各種施策を文化として定着させていた。

C グループにおいては経営体単体としての変革課題よりも、自社を起点とするバリューチェーンなど周辺環境に対する影響力の創出が求められていた。とくに SDGs やウェル・ビーイングなどの社会課題解決・社会価値創出への内外からの期待が高まっていた。そのために組織や領域の壁を超えた変革実践者と実践知のネットワーク形成が必要となっていた。

(C グループに必要な処方箋 イメージ図)



第5章 考察

今回実施した調査結果の全体傾向を踏まえ、変革前夜の A グループ、変革途上の B グループ、卓越的水準にある C グループを比較し、考察を行った。そこから得られた変革に必要な学びを以下 8 つの視点で整理する。

- ✓ 変革の礎となる共感のエンゲージメント
- ✓ 戦略ターゲットは社会共通価値創出
- ✓ 価値創出の根本である“ひと”から変容
- ✓ 多面的な視点で捉える思考の技術
- ✓ 集合知を形成するファシリテーション
- ✓ 自律的成長を促す“気づく力”
- ✓ 組織内外を巻き込むボーダレスな相互発達
- ✓ 勇気ある変革実践者として泥臭く地道に

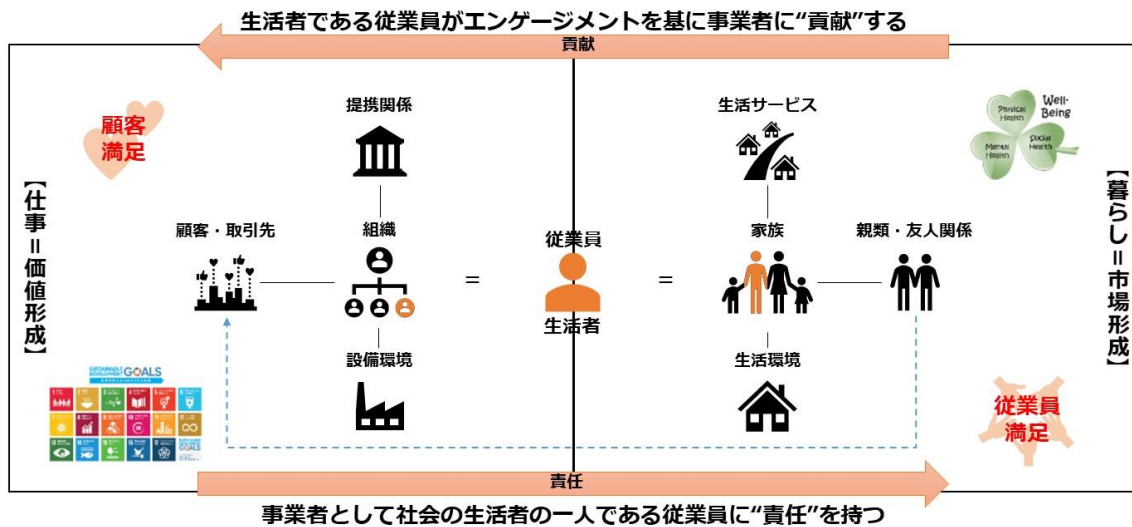
【変革の礎となる共感のエンゲージメント】

変革が進んでいる経営体は小規模である傾向があった。変革には経営トップの意思＝コミットを明確に示したうえで、従業員をはじめとする利害関係者の共感が不可欠である。そのうえで良い関係性、すなわち高いエンゲージメントを築くことが求められる。このとき組織の小ささが丁寧なコミュニケーションを可能にし、共感のエンゲージメントの形成しやすさにつながっている。

ではなぜ共感のエンゲージメントが必要なのだろうか。まず単純に利害関係者のモチベーションを高めることに直結するからである。とくに従業員においては経営体に対する貢献意識を高め、成長意欲につながり、変革に向けた機運を築くことになる。それは具体的な変革アクションへの落とし込みと実践を可能にする。

また従業員は生活者でもある。生活者として家族・友人とつながっている。そして、とくに地域社会においては従業員やその家族・友人は、自社の顧客や支援者である可能性が高い。つまり従業員とのエンゲージメントを高めることは、従業員の周囲に対するブランディングにつながり、収益面にも還元され得る。これは従業員以外の利害関係者においても同様である。

共感のエンゲージメントを築いていくためにはまず、経営側からの働きかけが不可欠となる。とくに生活者でもある従業員などの利害関係者とその家族・友人のウェル・ビーイング（「豊かさ」や「幸せ」）に対し、経営トップが責任を持つことが起点となる。なぜならそれは従業員をはじめとする利害関係者にとって、経営体に貢献する最大の理由になるからである。



【戦略ターゲットは社会共通価値創出】

今回の調査では共通して「地域社会での価値共創の実現」がテーマとして掲げられていた。このとき自社単体の視点だと内向き志向になり停滞しやすく、社会視点で捉えているほどに変革が進んでいた。つまり社会共通価値に向け経営体としての自らの在り方・存在価値を再定義し、周囲を巻き込んで共創を実践することが変革を進めるうえで有効な戦略になっている。

このときの社会共通価値は何であろうか。共感によるエンゲージメントの必要性を踏まえると、従業員などの利害関係者として、同時に地域で暮らす生活者として“欲しい”と直感的に思える価値であることが重要となる。そうなると必然的に普遍的かつ抽象的な概念的価値、つまり「豊かさ」や「幸せ」といった体験価値の創出をターゲットにすることが有効である。

一方で抽象概念を戦略ターゲットにすると具体性が見えなくなり、実践活動への展開が難しくなる。このため「豊かさ」や「幸せ」を実現するために解決すべき社会課題を具体的に示すことが有効となる。そしてそのための必要となる組織構造や制度や人財、風土・文化、能力を現実的に設定することで、戦略の骨格を整えることができる。

また上記を踏まえたときに社会環境の変化やリスク要因は、社会が求める「豊かさ」や「幸せ」の在り方を見直し、行動の起点となる社会課題を捉え直す機会になる。同時に自らを成長させるきっかけにもなり得る。つまり社会的な視点で変化を捉え続け、求められる価値を探究することが変革推進に求められる基本スタンスと言える。



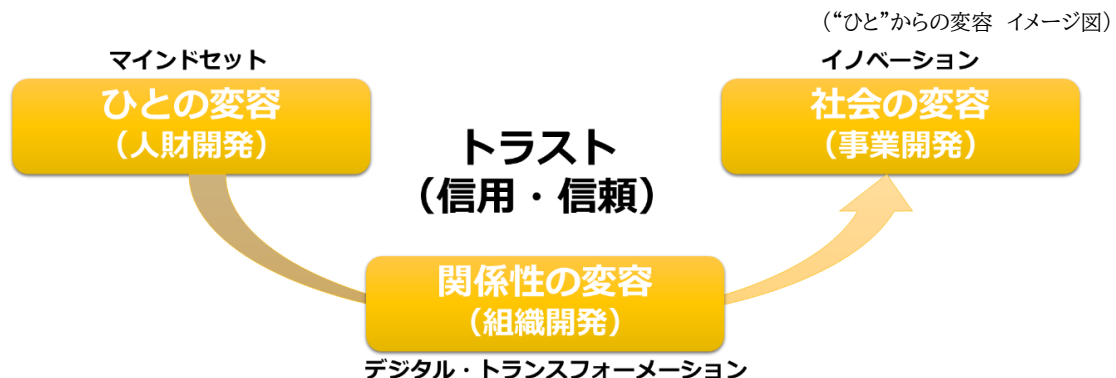
【価値創出の根本である“ひと”から変容】

社会視点は全体を俯瞰しながら変革に取り組むことを可能にする。しかしそれだけでは成果につながらない。変革が進んでいる経営体ほど、個々人の内面も含めた“そもそも”を根本から深く、真摯に探求し続けていた。そしてその地道な積み上げは、より強い共感によるエンゲージメントを形成する。なお、全体俯瞰がない個別の深掘は局所的な対応に陥りやすいため注意が必要である。

実際に社会視点で全体を俯瞰するためには、社会の変容まで意識した事業開発のアプローチが求められる。いわゆるイノベーションである。これは単純に新たな技術や、新サービス・商品を開発することではない。社会課題を解決し、求められる社会共通価値を実現し、社会に変容をもたらすための取り組みである。

このイノベーションを実現するためには、母体となる組織の在り方を変容することが不可欠となる。組織内の関わり方だけでなく、組織を超えた利害関係者も含めて、その関係性自体を見直すことが重要である。このときデジタルを前提とすることで、より透明性高く、俊敏性高く、全体を効果的に巻き込むことが可能になる。

関係性の変容には、当然ながらその担い手である“ひと”の変容が根本として重要となる。表面的スキルだけでなく、内面＝マインドセットから変容し、“そもそも”を探究する姿勢が不可欠である。とくに関係性の基盤であるトラストの在り方を深く探究し扱える能力が求められる。なお、このトラストは客観的事実に基づく信用と、感性による信頼の両輪を含んだ概念である。

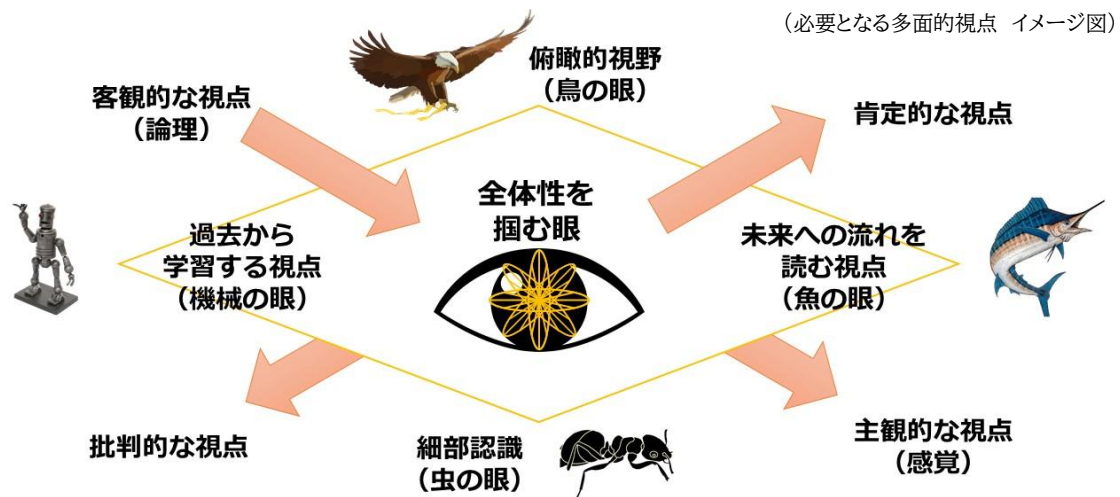


【多面的な視点で捉える思考の技術】

変革を推進していくためには新たな視点を取り込んで、既存分野にも活かしていくことが不可欠となる。一方で既存分野だけに焦点が偏ってしまうと変革のアクションがとりづらくなる。実際に変革が進んでいる経営体であるほど多面的にものごとを捉え、いわゆる両利きの経営を実践し、成長基盤を築いていた。(※両利きの経営:スタンフォード大学チャールズ・A. オライリー氏 提唱)

では実際に、多面的にものごとを捉えるには何が求められてくるのか。まず全体を俯瞰する「鳥の眼」が重要となる。同時に細部を丁寧に見る「虫の眼」も求められる。加えて過去の経験・実績から学習する「機械の眼」と、未来への流れを読む「魚の眼」も必要になる。最終的にはこれらを統合して複雑な因果関係を読み解く「全体性を掴む眼」を持つことが変革において重要となる。

これらの眼に対し、視点を組み合わせることも重要となる。それは客観的に論理性を追求する視点と、主観的に感覚で捉える視点、それに対して批判的に検証する視点と、肯定的に前進させようとする視点である。こうした眼と視点を思考の質を高める技術として活用し、具体的な行動につなげることによって、変革による課題解決や価値創出は現実的に可能になる。



【集合知を形成するファシリテーション】

変革にあたっては多様な意見を取り入れる、仕組化された戦略的なコミュニケーションが重要になる。とくに気づきを共有し、思考の質を高めることが起点となって経験学習と成功の循環の質を高める傾向が、変革の進んでいる経営体に見られた。一方で属人的なコミュニケーションにだけ頼っていると、事実認識のギャップは大きくなり変革を進みにくくさせていた。

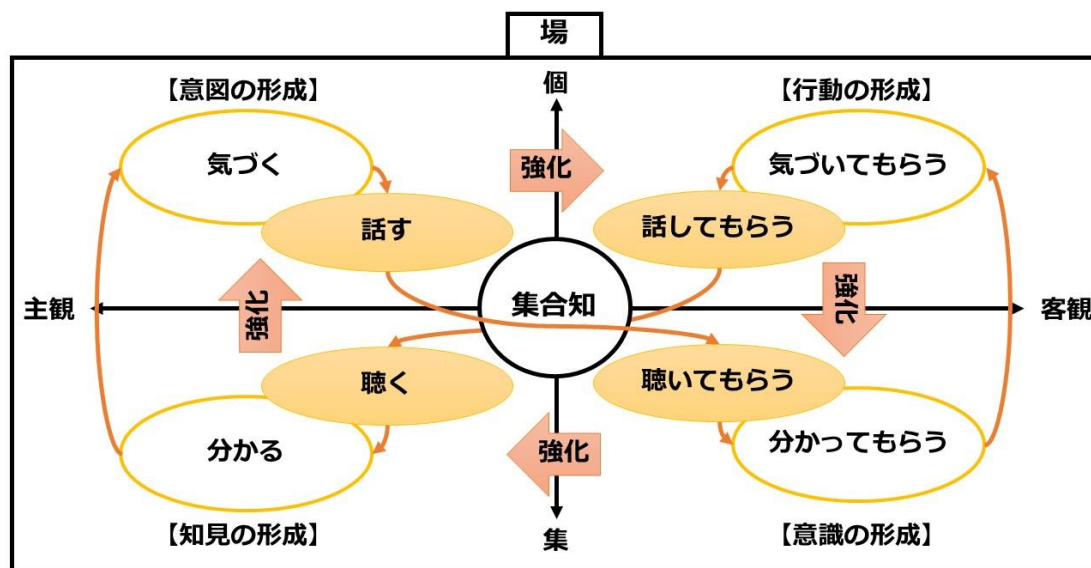
では戦略的なコミュニケーションはどのようにとっていくべきなのか。まずその目的は集合知の形成であり、多様な利害関係者の意見を統合した共通言語・共通認識を築くことである。そしてその実現にはファシリテーションが重要となる。これは経営トップや変革実践者によるリーダーシップのもと、マネジメントの一環として担う必要がある。

ファシリテーションは大きく4つのプロセスから成り立つ。まず意図を話す(伝える)ことから始まる。相手に対しては聴いてもらう・わかってもらうために試行錯誤し、相手の気づきを言葉として

引き出していく。その結果を再び真摯に受け取り、自らの考え方を整理して再び自らの意図を伝える。このサイクルを丁寧に繰り返し続けることが重要となる。

ファシリテーションはコミュニケーション全般に効果を発揮する。会議の場などだけでなく、経営体全体の活動に応用し得る。ただし属人的なテクニックにとどめてしまうと効果が下がってしまう。そこでファシリテーションの手法を組織的かつ実践的に学び続けることに加えて、生み出されてくる集合知を扱うための情報共有ツール等の仕組みが重要となる。

(ファシリテーション イメージ図)



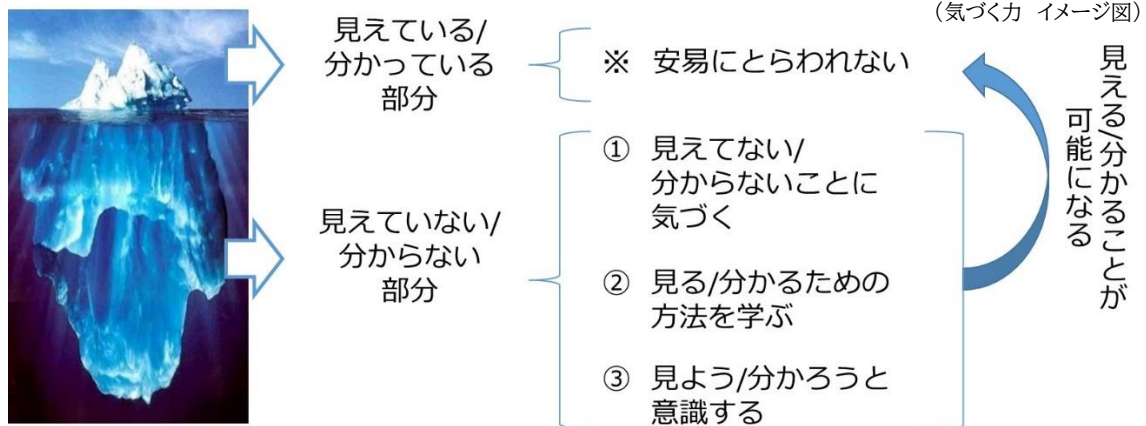
【自律的成長を促す“気づく力”】

変革の推進は自らの道を切り拓くプロセスである。基本的に正解は探しても存在せず、自ら創り出すしかない。そのため、変革が進んでいる経営体においては哲学的探究が文化的に行われ、高い“気づく力”が養われていた。それは是正が必要な問題にいち早く対応することを可能にし、経営全体のバランスをとり、創造的な活動を後押しし、持続的な成長に大きく寄与する。

では“気づく力”とは何であろうか。それは見えている・わかっている部分に安易にとらわれず、なぜそうなのかを探究し、見えていない・わかっていない部分に気づくことが本質である。そして見える・わかるようにするための方法を模索し、それを可能にしていく力こそが“気づく力”である。

この“気づく力”は認知能力であり、マインドセットと言い換えることができる。それは学習する能力でもある。この“気づく力”を高めていくことは、個々が自律的に学習し成長することを可能にする。そして周囲との関わりの中で経験学習と成功の循環の質を高め、変革を推進する強力なエンジンとなり得る。

この“気づく力”を養うためには哲学的探究が非常に効果的である。ここでいう哲学的探求は WHY の探究 であり、なぜそうなのかを繰り返し考えるプロセスである。それは必然的に見えていない・わかっていない部分を表出化させ、気づきを促すことになる。これにファシリテーションや思考の技術を組み合わせることでさらに精度を高めることが可能になる。



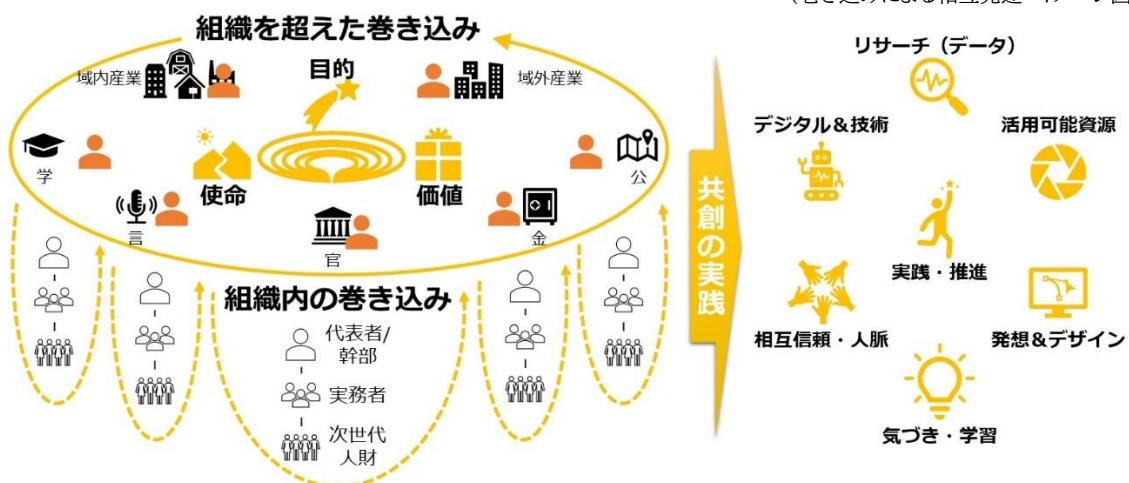
【組織内外を巻き込むボーダレスな相互発達】

変革の推進には経営トップのコミットメントが大前提で必要となる。今回の調査を通じて変革にコミットしていない経営トップは皆無であった。しかしながら経営トップ一人で変革は実現し得ないため、それを支える変革実践者によるチームの形成は重要である。また変革の規模が拡大するにつれて、チームの活動は自律分散的に展開されていくことが求められてくる。

ではいかに変革実践者によるチームを形成すればよいのか。まずその基軸になるビジョン(目的)・ミッション(使命)・バリュー(価値)を明示する必要があり、その一歩目は経営トップにより示されることが求められる。そのうえで組織内外の変革実践者を、一人の人間として対等な立場から共感をもって巻き込んでいくことが重要となる。

巻き込みにあたっては共感が非常に重要となる。契約関係で巻き込んだ場合は、その契約の範疇を超えたアクションがとりづらくなる。一方で巻き込む相手から共感を得ることは、相手の主体性に基づく関係性、つまり高いエンゲージメントを築き得る。それは変化への対応力を高め、組織内外の変革実践者によるボーダレスな相互発達を可能にし、共創機会を自律分散的に拡大する。

(巻き込みによる相互発達 イメージ図)



【勇気ある変革実践者として泥臭く地道に】

変革は当然ながら一筋縄にはいかない。常に VUCA な状態 (変動性・不確実性・複雑性・曖昧性が合わさった混沌とした状態) の中で、困難な問題に一人一人が向き合い続けなければならない。このため個々の“ひと”が変革実践者として覚醒することは非常に重要であり、変革に取り組む各社が共通して強い課題意識を持っていた。

では変革実践者としてどのような覚醒が求められるのであろうか。ここまで述べてきた各要素を実践できることは言うまでもない。しかしながらその実現自体が容易ではなく、むしろ困難な問題である。つまり根本的には、困難な問題に向き合い続ける力が求められる。しかもただ向き合うだけでなく、創造的に解決策を生み出す力が必要となる。

つまるところ変革実践者には泥臭さと地道さが不可欠である。それはあたかも自転車に乗るかのように、不格好であっても始める勇気がまず求められ、何度転んでも立ち上がり、挑戦し続ける泥臭さが必要となる。そして自ら実践を繰り返す地道さが成果を生み出し、変革は成し遂げられるのである。ゆえに変革実践者としての強い意志の形成＝覚醒が必要なのである。

自転車は・・・

(自転車に乗らない、という選択肢も存在する)

自転車がどんなものかを知識として知る。



変革が何かを知る。

“補助輪付き”でもまず始めること。



身近でできることからまずはやってみる。

転んだら起き上がり、もう一度チャレンジ。



失敗から学びを得て一つずつ身に着ける。
(修羅場も必要)

(変革実践者の発達 イメージ図)
やった分だけ
うまくたっていく。



実践経験の分だけ
磨かれていく。

変革は・・・

(変革はいらない、という選択肢も存在する)

【考察のまとめ】

改めて全体を見たときに技術的な課題は限られており、“ひと”に起因する適応を要する課題が大勢を占めた。またそこで求められるアプローチは、かねてより経営で重要視されている要素であった。つまり今必要な変革は“当たり前のことを当たり前にやること”である。そしてその際には経営トップのコミットメントと利害関係者の共感による高いエンゲージメントが非常に重要になる。

ここで DX の“D”、すなわちデジタルに焦点をあえて当て直してみる。“D”はデジタルという概念としてまず捉え、経営体における透明性・俊敏性・全体性を高めることと捉え、前述の“当たり前のことを当たり前にやる”ことと合致する。一方で IT 等デジタル技術として捉えた場合は、その加速ツールとして位置付けることができる。

以上から DX は決して特別な取り組みではなく、これまで経営が何度も乗り越えてきた変革期を表す言葉に過ぎない。そしてその実践はいずれの経営体においても十分に可能である。ただし、アプローチの再整理は必要である。この点については次の章でまとめたい。

第6章 提言

ここでは考察までの結果を踏まえ、DX をはじめとする変革を推進するための提言をまとめる。この提言は主に長野県下企業の経営トップと、その経営トップを支える変革実践者、ならびに行政等外部から変革を支援する立場の関係者を対象とする。同時に他の地域に対しては長野県における取組を紹介し、日本社会におけるDX推進に貢献する意図をもって整理する。

【提言① 最低限の IT リテラシーと環境は大前提として整える】

現代社会においてデジタルは必然である。そのためITツール等を使いこなすための個々人のIT リテラシー(基礎能力)と、その利用を可能にする PC・スマートフォン等機材の環境整備は、変革に限らず経営体としての活動を推進する上では大前提で必要となる。このとき最低限、ユーザーとして各種基本的なクラウド・サービス等を利用できる状態にすることが求められる。

では変革を推進するためには本来、どのレベルまでの IT リテラシーと環境が求められるのだろうか。デジタルを前提にするとデータを扱うことは不可欠であるため、そのための簡単なプログラムやハードウェアのセットアップができ、IoTなどの端末についての基本的な理解があることが望ましい。もちろん、より高い水準で対応できることに越したいことはない。

基本的な IT リテラシーの獲得や環境構築には大きなコストはかからない。インターネットへの接続環境さえあれば、無料で利用できるサービスも少なくない。一方で重点的な投資も必要になる。つまり自らに何が本当に必要なのかを整理・理解し、その効果を総合的に考えた投資の選択と集中が求められる。そのためには投資的な観点からも一定の IT リテラシーは必須と言える。

(必要な IT リテラシーと環境 イメージ図)



【提言② コンフォート・ゾーンに留まらず常に可能性に踏み出し続ける】

社会環境が大きく変わり続ける現代社会において、変革し続けることは経営体としての必須の生存戦略である。そのためには既存の安定領域であるコンフォート・ゾーンを基盤に、変革への挑戦領域であるラーニング・ゾーンに半歩踏み出し続ける姿勢が重要となる。いわゆる両利きの経

営の実践である。

ラーニング・ゾーンに踏み込むにあたっては具体的な目標を設定する必要がある。この目標があることで成果を測ることができ、経験学習と成功の循環の質の向上につなげることが可能になる。またラーニング・ゾーンへの挑戦を続けることでコンフォート・ゾーンを広げ、事業基盤の拡大＝経営体としての成長につなげることが可能となる。

一方でコンフォート・ゾーンに固執しすぎ、偏り過ぎることには注意が必要である。それは変革を停滞させ、社会環境の変化への適応を難しくしかねない。反対に無理なチャレンジをすればパニック・ゾーンに陥り、大きな問題を引き起こしかねない。経営トップや変革実践者は安定と挑戦のバランス感覚を持つことが非常に重要となる。

(安定と挑戦のバランス イメージ図)



【提言③ 経営のコミットをもって“ひと”を起点に未来へ投資する】

変革は突き詰めれば“ひと”によって推進され、“ひと”の質によって変革の成果は左右されるといっても過言ではない。つまり変革を投資として捉えた場合、経営トップのコミットのもとに“ひと”に投資することが非常に重要になる。その際、投資とリターンはお金だけで考えず、時間や機会なども含めた経営資源全般で捉えることが重要となる。

“ひと”に対する投資は実は非常に効率が良い。まず単純に“ひと”だけで見れば、知識や経験を積むことができるだけでなく、エンゲージメントが高まり、より経営体に対して貢献的になり得る。また付随して当該の“ひと”を中心に組織への前向きな働きかけが起きやすく、結果として新規事業の創出等の成果に結びつき得る。結果的にひと・組織・事業への三方同時での投資になる。

また“ひと”を起点とすることで選択と集中による投資シナリオも組みやすくなる。初期段階においては薄く広く人財育成的に展開できる。その後、成果創出の可能性が高い“ひと”を抽出し、当該の“ひと”が関わる領域に一般的に言われる投資を集中的に行うことが可能になる。その後、変革による成果が創出されれば、当該の“ひと”を中心に安定収益化を図ることも可能となる。

【提言⑤ アクションを具体化するための成長の地図を手に入れる】

変革による成熟(発達)の度合いにより、必要な支援形態、担保すべき品質、経営トップのリーダーシップのスタイルや獲得すべき評価は変わる。つまり変化に合わせて具体的なアクションを設定していくことが重要となる。そのためには自分自身の現在位置を捉え、発達したい目標レベルを明確にし、その達成に向けたシナリオとしての成長の地図を持つことが求められる。

この成長の地図を得るための手段として第三者によるアセスメントが有効である。例えば ISO などの標準規格や、PMBOK などに代表される知識体系と照らし合わせることで、自らの発達度合いの現在位置を客観的に確認することができる。また、さらなる発達を得るためのヒントを手に入れることも可能になる。

一方でこれら標準規格や知識体系を活用する際には注意が必要である。ともすれば認証や資格を得ることが目的となってしまう、変革を推進する意図が置き去りになりかねない。いわゆる手段の目的化が起きやすいのである。このため、なぜその標準規格や知識体系を使うのかを経営トップや変革実践者を中心に利害関係者間で確認し続けることが重要となる。

(成長の地図 イメージ図)



※参考)ISO23592 準拠 経済産業省創設 おもてなし規格認証 2022

ISO23592 は「サービスエクセレンスの原則と組織マネジメント」を定める国際規格であり、経営トップのコミットメントやエンゲージメントの質が問われる。経済産業省創設 おもてなし規格認証 2022 はこのISO23592に準拠する内容であり、サービス分野に限らず変革の質を検証するモデルとして活用し得る。

【提言⑥ トラスト(信用×信頼)を育み共創の輪を広げる】

変革による成果の創出は個人や組織単体では困難である。したがって共創の輪を広げることが重要となる。そのためには利害を超えた客観的事実に基づく信用と、感性による信頼の両輪であるトラストを育み続けることが求められる。またその前提として、経営トップや変革実践者自らが主体的・能動的に変革を推進する姿勢を明確に示すことが必要となる。

共創の輪は 4 つのベクトルで広げることが必要となる。一つはコンサルティング等の支援者と新

たな実践知を共創する。一方で顧客とは商品・サービスなど具体的な社会価値を共創する。また行政等とは新たな社会制度を共創し、異分野・周辺領域とは新たな成長可能性を共創する。変革の実践はこれら共創による価値を最大化することで大きな影響力を持つことになる。

また共創は単に価値提供の可能性を高めるだけでなく、社会的責任を果たすことにもつながる。まず社会の課題解決に資する、社会にとって必然的存在になり得る。また災害等に対する強靱性や、社会環境変化に適応し続ける持続可能性を実現し、社会発展に貢献することになる。つまり共創の輪を広げることで、社会にインパクトあるイノベーションを実現し得るのである。

(トラストによる共創の輪 イメージ図)



【提言まとめ 変革を楽しむ「エンゲージメント」】

変革は登山のような冒険の旅である。様々な困難が待ち受けている。しかしながらその困難は決して乗り越えられないものではない。このとき最も重要なことは、変革という冒険を楽しむことである。それは囚われることのない探求と、自らのスタイルを築くことを意味する。そして“楽しむ”エネルギーは困難を乗り越えていくための主体性・創造性・継続性の原動力となる。

ではいかにして変革を楽しめばよいのだろうか。その答えはエンゲージメントである。組織内外の利害関係者とトラスト(信用×信頼)に基づいてつながり、共感しあうことが“楽しむ”ための礎になる。ただし前提として、その関係性を構成する“ひと”が変革実践者として覚醒していることが不可欠となる。つまるところ、いかに“ひと”の価値を高められるかに DX をはじめとする変革の成否がかかっているのである。

終わりに

今回の DX 実態調査は非常にユニークな取り組みとなりました。長野県下の領域や規模の異なる企業 14 社の経営層と直接対話できたことに加え、一社ずつ一緒に変革へのシナリオを描くことができたのは非常に貴重な経験でした。またそこから得られた気づきは、長野県という地域の枠を超えて、現代社会に必要な変革の在り方に対する重要な示唆になったと感じています。なによりも地域の企業は変革し、成長できることを確信させてくれたことは大きな喜びでした。

さて、この調査結果についてはぜひ皆様に以下 3 点で活用いただきたいと考えています。

① 変革に対する自社の現在位置を知る

今回の調査で利用した「体験価値システム 成熟度診断ツール」を用い、全体スコアを基準に必要な処方箋を確認し、自らが取り組む変革の方針を考える。

② 変革に必要なアクションを設定する

確認した処方箋を踏まえ、今回の調査からの考察や提言の内容をたたき台に、自らに必要な変革のアクションを具体化し、実践に落とし込む。

③ 変革のための共創パートナーとつながる

設定した変革アクションを踏まえ、自らだけではできない領域をサポートしてくれる適切なパートナーを探す(サポートしてほしい要件を明確にする)。

一方で今回の調査ではまだ確認できていないこともあります。まず経営層との対話を起点としているため、各社の利害関係者全ての意見を捉えることはできていません。また今回の調査にご協力いただけている時点で変革に対して前向きである可能性は高く、そうではない経営層の意見を汲み取れているとは言い切れません。加えて地域性などの要素などを考慮するとともに、GX(グリーン・トランスフォーメーション)などの文脈も捉えながら、より多様な観点からの分析も必要です。これらについては今後、本調査を何らかの形で継続し補完していきたいと思います。

いずれにおきましても本調査は DX の推進=変革の実践において重要な実践知を得る貴重な機会でした。この実践知が皆様の活動に少しでもお役に立つものになりましたら、そしてこれをきっかけに皆様との共創機会を今後築いていくことができれば幸いです。最後になりますが、本調査にご協力いただきました関係各所の皆様に厚く御礼申し上げます。

さあ、変革をみんなで楽しんでいきましょう！

長野県経営者協会 DXアドバイザー
渋谷 健

※渋谷 健(しぶや たけし) 略歴

東海大学を卒業後、アクセンチュア株式会社に入社しコンサルティングに従事。その後、国内ベンチャー、国内大手企業経営戦略室を経て 2014 年にフィールド・フロー株式会社設立。「事業に脚本を」をコンセプトにオープン・イノベーション実践活動を全国展開し、戦略立案からシステム開発や人材育成までを総合的に提供する。経済産業省・農林水産省などの政策事業、北九州市・宮崎県・長野県などの地方創生事業、大企業・金融・ベンチャーなどの民間事業にプロの事業プロデューサー/ファシリテーターとして関わる。

長野県経営者協会の皆様へ

今回の調査結果は皆様にはどのように映ったでしょうか。長野県経営者協会は、長野県下の社会発展・経済発展に資するため、当協会員を中心に経営者や次世代の担い手の育成に取り組んでまいりました。それは社会の根源は“ひと”であるという信念に基づいているからです。そして今回の調査結果はまさに“ひと”に対する取り組みが、現代社会に必要なことを改めて感じさせるものであったと感じています。

また新たな気づきもありました。それはすでに SDGs やカーボン・ニュートラルといった社会課題解決への貢献で先端を行く素晴らしい会社が、長野県下に多くあったことです。それらの会社は特別なことをしているのではなく、本当に地道に地域と密着し、社会を考え、探求を続けてきたと感じています。そしてこうした会社からの学びは、次の世代に継承すべき知恵であり、長野県に限らず全国、世界へと発信すべきモデルだと確信しています。

一方で課題も明らかになりました。今回の調査結果にも示されていますがひとつはトラストの形成です。会社組織や立場、地域を超えて、とくに変革の中心を担う経営トップや変革実践者同士がつながる機会がまだまだ足りないと感じています。そしてもうひとつは共創です。共創の必要性は語られているものの、その実践のための考え方や手法はまだ十分に整っているとは言えません。そして何より変革することへのジレンマがあったと感じています。変革することは従来の枠組みから出ることであり、少なからず問題も起きます。既存事業に影響を与えるかもしれません。しかしながら変革をしなければ、未来への道が途絶えてしまうかもしれません。この現実には真摯に向き合わなければいけません。

だからこそ長野県経営者協会として、今回の調査結果を踏まえてより当協会員の皆様、そして長野県に関わる全ての皆様に貢献するために、自らの変革に踏み出していきたいと考えています。それは「“ひと”を大切にすること」を長野県下における経営の文化にしていくための挑戦です。社会の、そして経営の根源である“ひと”の価値を最大化するために、“ひと”を育て、活かし続けられる“つながりの場”として長野県経営者協会を改めて位置づけて参ります。そして経営者や次世代の担い手となる皆様の志をつなぎ、長野から世界に対して共創による新しい未来を届けていくことに貢献して参ります。

今回の調査レポートが皆様のさらなる発展と、一人一人の幸せにつながることを願って。

一般社団法人 長野県経営者協会
専務理事 水本 正俊

一般社団法人 長野県経営者協会