

第20回・チーフ・デジタル・オフィサー

株式会社 NTTデータ経営研究所

金融政策コンサルティングユニット

エグゼクティブスペシャリスト

上野 博

本シリーズではデジタルライゼーションの潮流についてテーマごとに論じていく。第20回は、「チーフ・デジタル・オフィサー」について考える。

1 チーフ・デジタル・オフィサーとは

チーフ・デジタル・オフィサーは、あまり馴染みのない言葉かもしれない。そもそもチーフ・オフィサー（CXO）とも言う）は欧米の経営陣で使われる言葉で、「〇〇」に入る言葉の領域を司る経営層の人員を指すものだ。最も知られているのはCEO（Eはエグゼクティブ）で、経営の執行全体を司り、他のCXOを統括する。分野別では、COO（Oはオペレーティング）、

CIO（Iはインフォメーション）、CMO（Mはマーケティング）、CHRO（HRはヒューマン・リソース）、その他にもいくつかあり、企業で必要と考えられるポストが作られる。最近では、デジタルトランスフォーメーション（DX）が言われるようになってきたが、この分野を統括するのがチーフ・デジタル・オフィサー（CDO）である。

日本では、例えばCIOは情報システム担当役員、CMOは営業担当役員の読み替えとなっているケースが多くみられる。注意すべきなのは、単なる読み替えだと「部門代表」となってしまうがちなことだ。CXOは実際には部門代表でなく「経営的立場」から管轄領域に関する全社最適

を考える役割を担っている。CIOには、情報システムの面倒を見ることよりも、むしろ社内の情報流通・活用上の課題を考え、その解決や最適化を図ることが求められる。システム部門から上がってくる案件だけに目を通しては十分ではないのだ。

CDOが統括するDXは、特定部門だけにとどまるものではない。デジタル化の特徴は、媒介物を紙や手作業からデジタルデータに変換することで、仕事のやり方を変革して圧倒的に効率化を進める一方で、発生するデータを活用して、新しいビジネス生成を可能にすることだから、特定部門の業務に閉じていない。したがって、CDOの役割は、従来の部門長読み替え型のCIOやCMOとは異なっ

て、もともと部門横断的なのだ。

2 CDOが取り組むべきこと

そうは言っても、個々の部門は部門最適で活動するのが一般的だ。金融機関の組織は業務別タテ割りで編成されて活動しているのが通常であり、経営層も職員も、部門横断的な活動の経験があまりない。また、個人の活動はスマホで効率的になった一方、業務活動は昔ながらの非効率なやり方が続いている。しかし、それに不満はあっても、新しいアイデアでそれを解決しようという動きはあまり出てこない。CDOはそれらを超えて、全体最適に向けて組織横断的な活動を促し、マインドを醸成していくことが求められる。そのために、何から手をつけようだろうか。

1つめは、組織全体にIT/デジタルリテラシーを普及させることだ。経済新聞やマネジメント誌などの記事に出てくるIT/デジタルのカタカナ用語がまず理解できれば、その先に進みやすくな

る。営業現場は顧客との会話にITの話が出てきても対応できるし、本部では自分たちの業務を改善・改革するテクノロジーがあることが分かるようになるだろう。

例えば、ITパスポートの取得推進は一つの方法だ。大手地方銀行ではすでに1000名以上の職員が資格を取得した例がある。また、別の地方銀行では、経営会議メンバー全員が早期に資格を取得して、その後も取得者を公開しており、若手だけでなく部長クラスにも拍車がかかっている。

2つめは、データ活用用のマインドを高めることだ。そのためには、データ活用が成果につながることを示すことが有効だろう。ポイント、具体的な目的を定めることである。例えば、営業実績の向上といった最終目的に向けてデータ活用を考えるのは難しい。両者の間の関係が分かりにくいからだ。

まずは、現状をデータ化し見える化して、どんな施策を打つべきかの仮説を立て、どんな指標をみればよいかを考え、測定してデータ化し結果と結び付けて考える。データと結果との因果関係

が理解できれば、成功につながるデータ活用が生まれてくる。最初から統計解析ツールを導入して使う必要はない。Excelレベルでもかなりのデータ分析が可能だ。

3つめは、デジタル化ではなく業務改革から取り組むことだ。業務改革のアイデアは現場に数多くあるが、多くの場合は仕事を「やるべきもの」としてやっているために、その中に存在する非効率を意識したり、改革アイデアを思いついたりすることが少ない。ここでは「デザイン思考」のような手法が役立つだろう。改革対象の業務を決めて、担当者以外の第三者を入れて業務を観察し、非効率なポイントを見つけて出す。業務改革の専門部署を設置し、その部署の人材が第三者の役割を果たすことも考えられる。改革アイデアが出てきたら、その実現方法としてデジタルを組み込めばよい。組織のITリテラシーが高まっていれば、アイデアがより出やすくなるだろう。

CDOはこうした取組みの旗振りを行い、小さく始めて成功例を積み重ね、組織横断的に展

開していく役割を担うことが求められる。

3 CDOをどう育てるか

さて、CDOがどんな存在で、何に取り組むかを書いてきたが、「そもそもそんな人材は組織にいないの」どうすればよいのか」という疑問もあるだろう。

CDO人材を外部から連れてくることも一つの方法だ。ただし、候補を見つけることは簡単ではないし、組織にフィットするかどうかとも未知数だ。そうした人材を探しつつも、内部で早期育成を図ることが望ましいだろう。

実際には「人材がいない」のではなく、ポテンシャルを有する人材はいるはずだが、潜在性を見出して、育てる方法がないということではないだろうか。CDOは経営層であると前述したが、現在の経営層からそうした人材を見出すことは難しいかもしれない。CDOの候補人材は、年齢や役職を前提とせずに考えるのがよいだろう。経営層ではなくても、改革志向が強く、組織横断的な動きを

厭わない中堅・若手人材を2、3名募集または選抜して、最初は小さなデータ活用や業務改革プロジェクトに取り組みさせることが考えられる。理数系やITに強い人材がいればさらによい。

メガバンクや地方銀行では、中堅や若手に社内ベンチャーの経営を任せる動きが始まっている。ただし、中堅や若手が新しい試みを進めるにあたっては組織内の抵抗もあるだろうから、そこは経営者によるオーソライズが必要になる。不足するスキルやノウハウは外部を活用し、プロジェクトを通じて移転を受ける。そうした人材を次第に増やし、1〜2年かけてチームを組めるくらいになれば、その時点でいくつかのプロジェクが成功して組織内で認知が広がっていると考えられる。短期間で組織全体を変えることは無理だが、芽を育てつつ土壌を整備していけば、波及段階に入ってから変革が加速するはずだ。

今回は、本稿でも若干触れた「組織のデジタルリテラシー向上」について述べる。