

第21回・組織のデジタルリテラシー向上

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21回は、「組織のデジタルリテラシー向上」について考える。

1 デジタルリテラシーとは

リテラシーは一般的に「読み書き能力」のことであるが、言い換えれば、書き言葉や話し言葉で、相手の伝えようとして、自分の考えや意見などを返せる能力と見てよい。ビジネスの世界でデジタルリテラシーとは、デジタル技術について、それがどのようなものであるかを理解し、それをビジネスや業務に活用できる能力といえるだろう。

う。

コンピュータの前に座った時にITを活用するという時代はすでに昔のことになり、現在は、日常生活において、スマートフォンや家電に埋め込まれたデジタルテクノロジーを全ての人が活用できる世の中になり、デジタルは生活やビジネスの中に当然のように存在するものとなった。リテラシーにも様々な領域やレベルがあるが、少なくとも「デジタルで何ができるのか」については、ビジネスに携わる人であれば皆が知っておくべきものだ。つまり、金融機関であれば、役職員を問わず組織の全ての人員が、基礎的なリテラシーを身につけていることが求められる時代となっている。

2 基礎的なリテラシーの必要性

リテラシーには大きく分けて、知識／スキル／経験の3種類がある。知識は「知っている」ことであり、スキルは知識を「実業務に適用できる能力」である。経験は、スキルを様々な局面で適用することを通じて「応用力を高めること」といえるだろう。もちろん、「知識」だけでなく分野の広さや深さがある。

前述のように、基礎的なリテラシーで求められるのは、「デジタルテクノロジーで何ができるか」を知っていることだ。基礎的なリテラシーがあれば、経営層は各部門が行おうとしているDXが何を実現しようとしている

いるものかを理解できるし、顧客と接する支店長や営業担当者は、顧客がデジタルを使って何をしようとしているのかが理解でき、さらに踏み込めば、顧客のどこをデジタル化すると顧客のビジネスが改善・向上するかを提言・提案できるようになる。

3 ITパスポートの取得

デジタルリテラシー向上の入り口の施策として、ITパスポートの資格取得推進が挙げられる。ITパスポートは独立行政法人である情報処理推進機構（IPA、所管官庁は経済産業省）が認定する国家資格であり、情報処理技術者資格のうち最も初歩的なものだ。想定する受験対象者は「職業人が共通に備えておくべき情報技術に関する基礎的な知識をもち、情報技術に携わる業務に就くか、担当業務に対して情報技術を活用していこうとする者」であり、IT分野の人材に限られない。

る先も出てきている。

4 テクノロジー以外の領域

さて、本シリーズの第9回「デジタル化に向けた人材対応」では、デジタル化を推進するために必要な能力として、テクノロジー力以外に、「ビジネス力」「デザイン力」の2つを挙げた。ビジネス力は、ビジネスを企画・推進する力、すなわちビジネスの理解と構造化、企画、問題解決、および説得・交渉といった領域の能力である。金融機関で企画業務に携わる人材は、自然にこうしたスキルを身につけていくが、体系立てて学ぶ機会が少ない。そしてデザイン力は、既成概念にとらわれずに物事を観察する中から課題を発見し、その解決策をゼロベースで考える（リデザインする）能力である。金融機関だけでなく、多くの企業で不足している能力であり、強化が必要な領域といえる。

組織全体のデジタルリテラシーの底上げのためには、組織のITに関する苦手意識を低減・払拭するためにも、受験は有効といえる。最近では、役員に「ITパスポート」資格の取得を奨励する金融機関が増えていく。地方銀行では、すでに取得者数が1000名を超えたところ、役員全員が先んじて取得したところ、さらには職員全員に取得を義務付けようとしている。

いずれも知識だけでは不十分で、それを使うこと、すなわちスキルレベルに持ち上げることが必要だ。そうすると座学だけでは不十分で、例えば実務上の課題を題材にした演習などを通じて実践力を身につけることが必要になる。組織内部にない知識やスキルは外に求めることになるから、外部への研修や業務派遣が必要となる。

この領域で興味深い取り組みを行ったのが、シンガポールのDBSだ。DBSは世界最先端のデジタルバンクとしての受賞歴があり、多くの銀行からベンチマーク対象となっている。同行は「学習する組織」になることを目標として、その施策の中で、外部研修受講に関して2つのルールを設定した。1つは、外部研修を受講する際には、一定金額以内であれば申請不要としたことだ。もう1つは、研修受講者は、受講から戻って一定期間内に、自分が受講した内容を組織内部で共有しなければならぬことだ。この2つのルールによっ

て、外部研修受講のハードルを下げると同時に、受講者の学習の真剣度を高め、併せて組織内への知識の普及を実現している。

5 データ収集、分析、活用

デジタル化には、デジタルライゼーション（情報のデジタルデータ化）、デジタルライゼーション（デジタルデータを活用した業務の改善・改革）、デジタルトランスフォーメーション（業務を超えたビジネスや組織自体の改革）の3段階があるとされる。第1段階と第2段階で重要になるのは、データの収集、分析、活用だ。本シリーズの第8回では、「データ駆動型ビジネスへの取り組み」という文脈の中で、「組織を挙げてデータと分析を重視する文化を育むことと、データを使って解くべき問題を見つけることがポイントである」と述べた。

次回はより踏み込んで、データ活用をどう進めればよいかについて論じる。