

特別企画

DXの時代に変化を生み出す 組織マネジメント、政策マネジメント① ～コミットすべきはアクションでなくビジョン～



デジタル庁 統括官
村上 敬亮



株式会社サイバーエージェント
常務執行役員 CHO 曾山 哲人



ライフイズテック株式会社
取締役 CEO 讃井 康智

「本日は、DXの時代に変化を生み出す組織マネジメント、政策マネジメントというテーマを軸に、それぞれの分野の最先端で活躍されている三名の方にお越しいただきました。皆さまの経験やお考えについてのお話をお聞かせください。」

「讃井」 はじめまして、ライフイズテック取締役の讃井と申します。我々は二〇一〇年から主に中高生を対象にITでのものづくりを学ぶ場作りをしてきた会社です。最近では法人向けの仕事を中心に、大きくは学校におけるDX、特に中学校・高校のプログラミング教育・情報教育の支援や、企業のDXを実現する研修事業にも注力しています。教育ベンチャーの立場から、各法人や組織が抱えているDXの課題解決に関して、今日の対談の中で何かヒントを得られたらいいなと思っています。よろしくお願ひします。

「曾山」 サイバーエージェントの曾山と申します。皆さまと対談ができるこの機会を楽しみにしていました。我々の会社は現在六、〇〇〇人ほどの会社ですが、私が入った頃は二〇名くらいの規模でした。広告からゲーム、メディアと拡大する事業領域に応じて人材をリスクリングして、内部育成

で少しずつ大きくしているという会社です。今日はよろしくお願ひいたします。

「村上」 デジタル庁の村上と申します。現在はマイナンバーカードの責任者等、いろいろなお話をやらせてもらっています。出身の経済産業省では、クールジャパンを始めた、再生可能エネルギーの固定価格買取制度を作ったり、COP（国連気候変動枠組条約締約国会議）の交渉責任者したりと、大きな変化に直面する仕事に携わってきました。この八年は地方創生と規制改革が長く、今はデジタル庁にきています。今日は多くのお話ができたらと思っています。ですので、どうぞよろしくお願ひいたします。

「讃井」 よろしくお願ひします。今日はモデレーター役も務めさせていただきます。早速ですが、対談のテーマとして、「DXの時代に変化を生み出す組織マネジメント、政策マネジメント」を掲げていますが、一つ目の論点として、DXに関わる組織変化をどのように実現されているのか、どういったところにポイントがあるのかという点についてお聞きしていきたいと思ひます。私たちがライフイズテックは主に学校や教育委員会と話をしながら、新しく公教育に入ってきたプログラミング教育や情報教育

を実現する仕事をしています。文部科学省が推進するGIGAスクール構想によって、全国の小中学生もパソコン一人一台環境になり、ここ二、三年で急速にICTを使って学んでいく取組みが進化しています。ハードやネットワークの整備に加え、DXを実現する良いツールも揃ってきている中で、今、全国的に問題だと感じているのが格差の問題です。DXが進んでいる組織とそうでない組織というのがあったときに、その大きな格差は、ハードやツールではなく、人や組織がDXに対応できているかどうかで生まれていると感じています。DXの文脈における組織の変化について、曾山さんにサイバーエージェントの例をお伺いしたいです。

「曾山」 我々の会社では、まさに事業を変化させる中で、内部の人材をリスキリングしながら、その変化に対応してきたという面があります。まず最初に陥りがちな畏れからお話ししますと、手段の目的化の罠にはまっている企業や組織があると思います。これはすなわち、当社でもこの失敗をしたという経験があったからですが、DXとかリスキリングに限らず、新規事業やイノベーションにおいても、手段が先行してしまう組織は大体失敗すると思っています。

す。私たちは、元々は広告事業の法人営業を行う営業組織でしたが、今はエンジニアやクリエイターが半数近くを占める会社に変わっています。このポイントは、リスキリングがビジョンと経営戦略から逆算されたものであることが一番重要だということです。目指すべき目標や目的、当社の場合であれば「21世紀を代表する会社を創る」というビジョンがあって、それを一緒に実現したいと思う人材が集まっているわけですが、そういったビジョンがまずあること。そうすると広告事業だけでそれが実現できるかといえはできなくて、新たな戦略が必要になるわけです。そこで、ユーザーがたくさん集まるプラットフォームやメディアをつくるという経営戦略が決まりました。こうした流れを受け、エンジニア・クリエイターの採用や、社員が技術に対する知識や理解を深めるように教育する、という変化が起きたのです。

「讚井」 ぜひ具体的なアクションを一つご紹介いただけますでしょうか。

「曾山」 現在、当社のリスキリングについてはリスキリングセンターという専門部署があります。今の事業戦略でいうと、AIエンジニアと機械学習エンジニアがやは

り足りていないということが明確になったので、社内の全エンジニアに告知をして、結果八〇人くらいのエンジニアがリスキリングセンターの講座、AIと機械学習に関する講座を受けて、ちょうどそのキャリアの転換を図っています。ゆくゆくは異動をしていくと思いますが、事業戦略と経営戦略に基づいたリスキリングの支援をするということを始めたいです。

さいぬい やすとも
讚井 康智 Profile

ライフイズテック株式会社 取締役 最高教育戦略責任者 (CESO)

2010年7月に中高生向けITキャンプのライフイズテックを設立。

現在、取締役 CESO (最高教育戦略責任者) として、自治体・公共部門事業統括&採用部門責任者。

経産省 産業構造審議会「教育イノベーション小委員会」委員、「未来の教室」とEdTech研究会 専門委員ほか、NewsPicks プロピッカー (教育領域) としても活躍中。



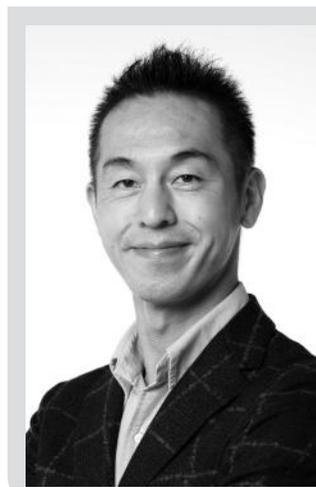
「讚井」 ありがとうございます。まず目的・ビジョンがあることで組織の中で正當性を持ってDXやリスキリングが進んでいるのだなという感想を改めて持ちました。一方で、目的に応じた変化だったとしても、なかなか社員がついてきてくれないとか、組織が変わらないというような苦勞も途中にあったのではないかと思えます。そういった苦勞はどう乗り越えて来られたのでしょうか。

「曾山」 そうですね、その原因として一番大きいと思うのは、兼務の状態が残っていることです。やはり現業が残っているがゆえに変わりたくないという声は結構ありました。新しい戦略を決めた具体事例を一つお話しすれば、二〇一一年にパソコンのサービスの会社からスマホのサービスの会社に変わるぞという意思決定をしました。その時は広告事業にいた五五〇人のうち一五〇人に強制的に新規事業部門に移ってもらいました。兼務ではなく専任です。そうしないと立ち上がらないと思ったからですが、二年間で一〇〇個のスマホサービスを作るといふ作戦を決めまして、その一五〇人に様々なスマホサービスを作ってもらいました。結果を言うと実はこの二年で一〇〇個作ったサービスは今ほとんど残って

いないのですが、このときに頑張ったメンバーの多くが現在の主要事業となっているABEMAというインターネットテレビサービスの運営に携わっています。ですから、このように退路を断つ形で異動をしていくということが非常に重要と思っています。二つを兼務している場合には五分五分にはならず、頭と仕事の調整が働いて基本的に二割くらいパフォーマンスが下がるのではないかというのが私の考えですので、攻めどころにおいては兼務ではなく専任で臨んでもらう、というのが当社のやり方です。

「讚井」 ありがとうございます。まず企業の例を伺いましたが、次に多くの行政の事例に関わってきた村上さんに、行政組織がDXに対応した変化をしていく上ではどのようなことがポイントになるのかということについて伺ってみたいと思います。

「村上」 そうですね、私の考えですが、簡潔に申し上げますと二つあります。第一に、とにかく若い人を組織の外に出すことです。役所の中はすごくシングルカルチャーです。DXとは、今まで同じ組織にいなかった人、同じ産業分野にいなかった人たちが横串を刺しながらデジタルを使って一緒に何かに取り組みむことだと思っています。だ



そやま てつひと 曾山 哲人 Profile

株式会社サイバーエージェント 常務執行役員CHO

1999年に当時社員数20名程度だった株式会社サイバーエージェントに入社。インターネット広告事業部門の営業統括を経て、2005年人事本部長に就任。現在は常務執行役員CHOとして人事全般を統括。ビジネス系YouTuber「人事部長ソヤマン」としてSNSで情報発信しているほか、「若手育成の教科書」「クリエイティブ人事」「強みを活かす」などの著作がある。

としたら、役所の中しか知らない人がDXを進められるはずがありません。だからこそ、もつと外に出なければならぬと思います。第二に、行政官はビジョンにはコミットせず、アクションにコミットしたがるという問題です。しかもそのアクションも自分がこれならできそうだというところまで保守化した上でコミットするので、できるか



むらかみ けいすけ
村上 敬亮 Profile

デジタル庁統括官 国民向けサービスグループ グループ長

1990年、通商産業省入省。IT政策、クールジャパン戦略の立ち上げ、COP15、16等の温暖化国際交渉、再エネの固定価格買取制度創設等に従事。

2014年より内閣官房・内閣府で、地方創生業務に従事し2020年7月より中小企業庁経営支援部長。2021年7月より内閣官房IT総合戦略室内閣審議官、9月より現職。

どうか分からないことにチャレンジするというカルチャーがなかなか育ちません。僕は自分の部下にいつも、いいからやってみてと言うように努めています。コミットすべきはアクションではなくビジョンなんです。自分がやりたいことについて、まず組織の中で共有しなければいけない。その上で、今度は、組織を超えてビジョンを信じていることをやってみよう。その上で、

できるかできないか分からないアクションに挑戦してみようと、こういう話をしています。あとは上司が、その挑戦するアクションに予算などの枠組みをどうはめてあげるか。とにかく、若い人にはアクションではなくてビジョンにコミットすることを教えるということが肝だと思っています。

「讃井」 確かに組織内で独自のカルチャーがあるというお話、行政分野でも顕著かと思いますが、DXに当たって同じ産業分野にいない人との連携が必要になることは民間も一緒だと思いました。様々な法人を見ていて最近起りがちと私を感じる

のが、DX推進部門の人や開発部の人と、それ以外の部門の人との間の分断です。企業におけるDX二周目の課題と私は捉えています。DXの方針を決めツールも揃えませんが、なぜそのツールを導入したか分からないとか新しく使うのが面倒だという声が上がります。結局全社で足並みが揃わない。その分断を超えるには、組織の中でも実は異なる専門性を持った人たちとの連携、曾山さんの話にもありましたが、違う専門の人たちと会話ができる最低限の共通言語を学ぶことが大事だと思います。その意味でも、外に出るべしという強いメッセージは

官民間問わず共通して通用するものだと思います。

ました。

「曾山」 コミットすべきはアクションでなくビジョンである、と。この記事のタイトルはこれで決定ですね（笑）。私が先ほどお話ししたこともまさにそうだと思います。これは民間であっても官公庁であっても非常に重要なことだと思いますが、村上さんは行政経験の中でどのようにしてこのような考えに至ったのですか。

「村上」 振り返ってみれば、僕の場合、経済産業省の課長補佐時代には官民連携をして会社を作ってファンドを作ったり、著作権法の条約交渉をしたり、成功は約束されていないが、とにかくやってみようという仕事を山のようにやらせてもらえました。その中で、アクションではなくビジョンにコミットする、という仕事をせざるを得なかった。それを経た上で見渡すと、行政はできそうなアクションにまで還元されたことにしかなかなかコミットしないものだなと感じることも多々あります。もちろん条約交渉など相手がある話では、コミットできるアクションに落とせるか分からないですし、全部がそうというわけではないですが、やはり国内業務になるとどうしても失敗したくない無謬主義が出てしま

うので、できるアクションにまで落ちない限りYESと言わない、この体質は何とか変えていきたいですね。もちろん、課題の内容にもよると思いますが。

〔曾山〕 民間に近い未体験ゾーンでたくさん仕事をしたからこそ、実際に官公庁で働かれている方を対比して見ることでできたということですね。

〔村上〕 ただし、官民連携において民間の方にも慣れてほしいことが一つあります。予算サイクルや意思決定サイクルが民間と異なりどうしても時間がかかってしまうということですね。行政は基本的には年度のリズムの中でしか動きません。民間の方からしたら理解しがたい遅さとかジャッジの面倒くささというのはあると思います。その代わり、そこにうまく合えば国も自治体もそうですけど、行政が動くということには、単なる資金コミットを超えた異なる価値があります。なので、行政が信用と信頼を提供し、民間が機動性とリソースを提供すると、官民連携はうまくいくのではないかと思っています。

〔曾山〕 私も今、経済産業省で人的資本コンソーシアムの委員をしているのですが、確

かに時間軸はゆっくりではあるのですけれど、非常に深く議論されると感じています。この時間軸ではあるけれども、これだけ調べてやることで、網羅性とか俯瞰性が上がっていくんだという納得感があります。

〔村上〕 これも官民間わずだと思えますが、議論を詰めに詰めると、最後にものすごくシンプルな各論が出てきます。調べるだけ調べて難しい言葉を並べた報告書を書いて満足しているのはいけません。議論を煮詰め切ると、なぜこんなことを理解するために頑張ったのか、とがっくりするくらい簡単な各論にたどり着く。いい政策ってそういうものだと思います。これを僕は、「芯を喰っている」と表現しているのですが、芯を喰った議論は官民間わず間違いなく通用する。だから議論は徹底してやるべきだと思います。ただ、俗に言う頭のいい人にありがちかもしれません、反対意見が出るとすぐに不安になってしまふ。でも意見は皆違って当たり前で、それを横串を刺すようにコミュニケーションをして一つの各論にまで持って行く。官民の枠を超えてここまで来られたとき、めちゃくちゃ仕事楽しいぜ、という感覚になります。官民が一緒になって「芯を喰った各論」探しができるようになると嬉しいです。

〔讚井〕 ありがとうございます。官と民が協働的に組織を動かしていく上でのポイントについてもお話いただきました。私も学校や教育委員会と話をしながら事業を進めていくとき、最終的な目的とも言えますが、「それが子どもたちにとって本当にいいものであるんだ」という理解が、学校・教育委員会・企業の中で共通すると物事がぐっと進んでいった経験があります。やはりそういった目的やビジョン、皆が同じところを見ながら建設的な議論を重ねることによって、動きづらいついていたものが動いていくんだという確信を改めて得たと感じています。

〔讚井〕 ここまで組織を変えていく上でのポイントについてお話をしてきました。経営の意思決定という側面もあれば、職員や社員一人一人がどう行動するかという人の側面もあったかと思えます。この変化を促したりあるいは定着させていく上で必要な再現性のある仕掛け、すなわち仕組みや構造（アーキテクチャ）について意識されてきたことはありますでしょうか。

次回、「部下を信じる、期待をかける」に続く。