

2021年3月26日

デジタル化を阻む組織風土の改革を

廣瀬哲也

コロナ禍の中、10万円給付金支給や感染者数集計で政府のデジタル化遅れが露呈した。その後も不正送金問題や議決権の不適切行使など金融機関のデジタル化の遅れや不備が顕在化し、社会インフラ面でのデジタル化の遅れが各所で表面化している。

デジタル化の歴史を振り返ると、ウィンドウズ発表によりパソコンが普及したのは1990年代後半、2001年にはIT基本法が施行され、2000年前後はITバブルとも呼ばれた。更に2007年のiPhone発売以降スマホやタブレットが急速に普及し、今では生活の一部と言っても良いだろう。ITからデジタルへ呼称こそ変わったものの、政府や金融機関はこうした外部環境の変化に20年以上遅れていることになる。

なぜこのような遅れが見過ごされて来たのか。そこにはデジタル化を阻む組織風土が大きく関係していると考えられる。政府や金融機関は公的な業務を担っており、ミスは許されない。その結果、新たなリスクや変化を避ける「現状肯定型の組織風土」が醸成され、先輩諸氏が作り上げたプロセスを何十年も疑問も持たずに営々と続けることになる。更に銀行の場合は日本銀行や金融庁が定期的に検査に入り、指摘を受けなければ当該プロセスは「お墨付き」を得たものとなり、現状を変えることが一層難しくなる。

だが、ここに大きな認識相違がある。デジタル化はあくまでも組織の戦略であり、外部機関が指導してくれるものではない。より良いサービス、品質を求めて、組織自身が主体的に推進していくものだ。近時発生している問題は、長い間現場が回避してきた小さなリスクが積み上がり、結果としてセキュリティリスクやコンプライアンスリスクの形で、経営の根幹を揺るがす事態に発展した、と言えるだろう。

長い時間を掛けて浸透した現状肯定型の組織風土を変えることは出来るのだろうか。変えるためには経営者自身が「変わらなければいけない」という覚悟を示すしかない。自らが推進リーダーとなり、本気度を内外にコミットすることが必要だ。多くの場合「デジタル化」はIT部門任せになり、新商品や新技術の採用といった、ITベンダーが持ち込んだ提案で終わりがちだ。表面的には日々の仕事が問題無く回っている中で、現場が新しいことにチャレンジするリスクを取るには、リーダー自身が現状に対する危機感を発信し、迫力を持って組織に変わることを要求する風土の改革が何よりも必要なのだ。

政府からはデジタル庁の新設が発表されているが、我が国には政府や金融機関だけではなく、程度の差はあれ「現状肯定型の組織風土」を持つ組織は多い。リモート会議や非対面取引といったデジタル技術を用いた新たな環境への適応が待った無しの方で、どの組織にもデジタル化を阻む風土が潜んでいると言っても過言ではない。

以上