

Title	DXプロジェクトの成功要因に関する調査研究：戦略論と組織論の統合的なアプローチ
Author(s)	笠原, 英一; 中島, 成晃
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 81-82
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19576
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

1 A 2 4

DX プロジェクトの成功要因に関する調査研究 ～戦略論と組織論の統合的なアプローチ～

○笠原英一（立教大学大学院）
中島成晃（アジア太平洋マーケティング研究所）

はじめに

2021 年春に DX の成功要因に関する調査を実施した。組織としてのプロジェクト・チームを構成する要素と、その DX から生まれた成果との関係である。その際に用いたフレームワークが、戦略コンサルファームのマッキンゼー社によって提唱されたもので、組織を 7 つの構成要素に分けて考えるアプローチがある。英語で S の頭文字で始まる 7 つの要素である。shared value（価値観の共有）、strategy（戦略立案）、structure（組織構造）、system（組織を動かす仕組み）、staff（組織の人材）、skills（人材の技術）、style（組織風土）の 7 つの要素である。この 7 つの要素が DX プロジェクトの成功にどのように影響しているのかを調査した。

それぞれの要素は以下の通りで、合計 13 要素を設定した。

- 価値観共有： DX ビジョンのメンバー間共有
- 戦略立案： DX 戦略の明確性、DX 計画の具体性、プロジェクトへの十分な予算配分
- 組織構造： 担当者の専任制（兼務ではない）、スタッフへの権限移譲、外部専門家の貢献
- 組織の仕組： 参加メンバーの業務内容の定義、経営トップからの十分なサポート
- 組織の人材： 自社スタッフによるプロジェクト編成、十分な人員配置
- 人材の技術： スタッフの高い専門スキル（顧客価値、業務効率、ICT）
- 組織風土： 新しいものにチャレンジする文化

設問	全体	成果 低い	成果 高い	GAP	t 検定	標準化 係数	有意確率
スタッフには必要な専門スキルがあった	3.25	2.82	3.71	0.89	***	0.186	***
DXの戦略が明確に定められていた	3.38	2.96	3.84	0.88	***	0.147	***
DXに関するビジョンがメンバーに共有されていた	3.31	2.90	3.76	0.87	***	0.082	*
スタッフには十分な権限が委譲されていた	3.30	2.88	3.75	0.86	***		
DXプロジェクトの予算は十分であった	3.24	2.84	3.67	0.83	***		
メンバー各人の業務内容は明確になっていた	3.30	2.91	3.72	0.82	***	0.167	***
担当者は専任制(他業務との兼務ではない)であった	3.15	2.76	3.58	0.82	***	0.108	**
チームには新しいものにチャレンジする文化があった	3.32	2.93	3.74	0.81	***	0.124	**
DXを推進するための具体的な計画があった	3.24	2.86	3.65	0.79	***		
プロジェクトは経営陣から十分なサポートを受けていた	3.18	2.81	3.58	0.77	***		
プロジェクトには外部専門家が貢献してくれた	3.17	2.80	3.56	0.76	***	0.145	***
プロジェクトには十分な人員が配置されていた	3.05	2.69	3.44	0.75	***		
プロジェクトは自社スタッフから構成されていた	3.30	2.95	3.67	0.73	***	0.134	***

*=5% significant, **=1% significant, ***=0.1% significant

笠原・中島（2021）「研究イノベーション学会発表資料」

高い成果を達成できた DX プロジェクトと低い成果で終わった DX プロジェクト間で大きな差が認められた要素は、スタッフの専門スキル、DX の戦略の明確な設定、DX に関するビジョンの共有、メンバー間の業務の明確性、担当者の専任性、チャレンジする文化などである。つまり、DX は一言でいうと、戦略開発のみならず、組織開発という側面を持っているということが明らかになった。

その後も、日米はじめ様々な研究チームから DX の成功に関する研究結果が発表されている。最近の調査では、DX プロジェクトのスタート時点で掲げた目標を達成できたプロジェクトの割合は、ほぼ 30% 程度と決して高くない。同時に、DX プロジェクトに関する失敗要因に関する調査も数年で大きく進展している。今回、こうした最近の調査を基に、改めて、日本においても導入が進む DX プロジェクトの成功に必要な不可欠と考えられる要因を整理して調査を実施することにした。

本調査研究の目的

デジタル技術に関しては、顧客に対する価値提案（オファリング）とその価値提案を支える機能（オペレーション）の両面で有用性が指摘されている。実際に数多くの企業で、デジタル技術を経営に活用すべくプロジェクトが推進されてきた。しかしながら、デジタル技術の活用を目指して実施されたプロジェクトから期待された成果がうまれているとは限らないという指摘が少なくない。David Rogers は、DX プロジェクトがうまくいかない要因として、以下の5つを挙げている。

- ① デジタル化を推進するというスローガンはあるものの、何のためにデジタルプロジェクトが設立されたのかというビジョンが無い。
- ② デジタル化すべき課題の優先順付けがされていない。
- ③ デジタル化すべきという打ち手の有用性を検証する実験方法が不十分。
- ④ 実験をしながら推進する DX プロジェクトとそれを統制するガバナンスがフィットしていない。
- ⑤ 組織の能力や風土が DX 戦略の推進にそぐわないとい。

本調査研究では、DX プロジェクトの成功に必要な不可欠と考えられる要因を前述の既存調査、上記の先行研究を含めて整理し、達成プロジェクトと未達プロジェクトの比較を通して、DX プロジェクトを成功裏に推進するための要因を検証する。その結果を、DX プロジェクトを成功裏に推進するためのポイントとして提言する。

調査研究の方法論

本研究を始めるにあたり、DX プロジェクトに関する研究 をレビューした。次に、DX プロジェクトを実施した企業の担当者に対するヒアリング調査を実施し、調査研究の基本的な枠組みと調査項目を定めた。そのうえで実査によって実態を明らかにすると同時に、基本的な仮説に関する検証を行った。研究のフローは以下の通りである。

- ① 先行研究のレビュー
- ② ヒアリング調査
- ③ 調査研究の枠組み
- ④ 調査項目および仮説の設定
- ⑤ 実査

調査研究の枠組み

本調査研究の数式モデルは以下の通り。

DX の成功 = f(ビジョンの共有、優先領域の設定、仮説検証法の活用、リスクに適したガバナンスの導入、DX 人材育成と風土醸成)

調査研究の概要

国内約 300 の DX プロジェクト担当者を主対象にアンケート調査を実施した。その結果を踏まえて上記モデルの検証と DX プロジェクトの成功に関する提言を報告する。