

日本を代表する企業のエグゼクティブが集結しデータの民主化とデータガバナンスの“矛と盾”について語り合う

Domo Executive Breakfast Roundtable

DX（デジタル・トランスフォーメーション）が叫ばれて久しいが、少なからず一時的な盛り上がりのような扱いも見受けられるのが現実だ。本来のDXとは、10年、20年と粛々と取り組み続けるものではないだろうか。そしてDXの取り組みにおいても特に重要となるのが「データ活用」であり、多くの日本企業も注力している。しかし一方、データ活用においては、ビジネスの現場が主体となって実践する“データの民主化”とともに、ルール設定などによりデータ活用による効果の最大化とリスクの最小化を実現する“データガバナンス”という、矛と盾をどうバランスよく成り立たせるかという課題もある。こうしたデータ活用にまつわる現状の課題を共有し、解決策を見出すべく、ドーモ株式会社主催の「Domo Executive Breakfast Roundtable」が、2023年6月20日コンラッド東京とコンラッド大阪の2会場で開催された。そのテーマは、「データの民主化とデータガバナンス 矛と盾 ～データ解放のプロセスとリテラシー教育～」。

コロナ禍以降、初めての東京・大阪同時開催となったラウンドテーブルには、各業界を代表する企業のエグゼクティブが一同に介した。その模様をダイジェストでお届けする。

2023年6月20日開催
主催：ドーモ株式会社

デジタル人材育成／データ活用促進／アジャイルの浸透

3つのテーマに基づいた旭化成におけるデジタル変革の取り組みを紹介

オープニングスピーチでは、株式会社digil 代表取締役社長 田口 慶二氏が、データ活用によって自社の経営課題を解決に導くとともに新規ビジネスを創出することの重要性を訴えた。その後に行われたゲストスピーカーセッションに登壇（東京会場）したのは、旭化成株式会社 取締役 兼 専務執行役員 デジタルトランスフォーメーション(DX)統括デジタル共創本部長 久世 和資氏。同氏は「旭化成のDX データの民主化とデータガバナンス」というテーマのもと、同社におけるデジタル変革の取り組みについて、「デジタル人材育成」「データ活用促進」「アジャイルの浸透」といった3つの側面から解説した。

久世氏がリードする旭化成のデジタル変革は、「人」「データ」「組織風土」が3本柱となっている。そのロードマップを振り返ると、2016年にデジタル導入期を迎え、2020年には全社DX推進を加速するデジタル展開期へと移行、そして2022年から現在へと続くデジタル創造期にあっては、デジタル人材育成、データ活用促進、アジャイルの浸透という3本柱それぞれの側面からデジタル基盤の強化に取り組んでいる。さらに2024年以降のデジタルノーマル期には、全従業員がデジタル技術活用のマインドセットで働く“4万人デジタル人材化”を目指しているという。

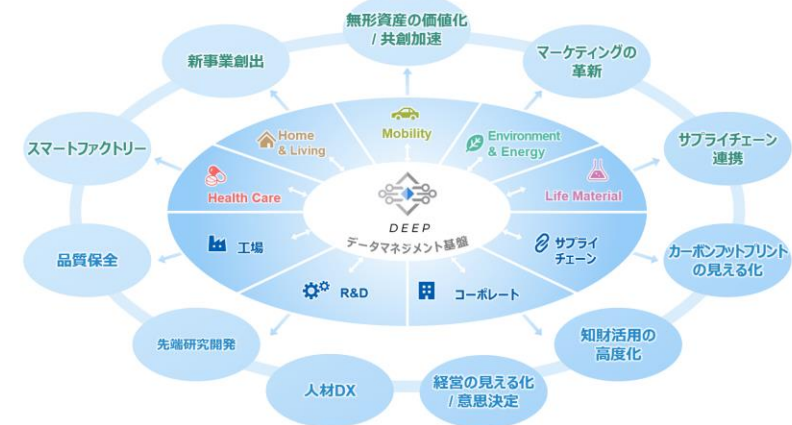


久世 和資氏

旭化成株式会社 取締役 兼 専務執行役員
デジタルトランスフォーメーション(DX)統括
デジタル共創本部長

データマネジメント基盤「DEEP」

(DEEP : Data Exploration and Exchange Pipeline)



講演資料：「旭化成のDX-データの民主化とデータガバナンス-」より

同社におけるデジタル変革の大きな成果として久世氏は、マテリアルズ・インフォマティクス（MI）による技術開発の事例を紹介した。通常、タイヤメーカーの要求機能を満たす合成ゴムの材料開発には2～3年もの月日を要するという。それがマテリアルズ・インフォマティクスを活用することで開発速度を7倍から10倍に向上し、わずか数ヶ月で開発することに成功したのである。

ここから久世氏は、先述した3つの側面からデジタル基盤強化の取り組みについて紹介した。まず、デジタル人材育成では、DXの意識付け、動機付けのための重要なツールとして「DXオープンバッジ」を採用し、社長や役員も含めた全従業員4万人のデジタル人材化へと大きく近づいた。同氏は、「重要なのは強制ではなく自己研鑽とすることにある」とコメントした。こうした全従業員対象のデジタル人材育成と合わせて、マテリアルズ・インフォマティクス人材や、パワーユーザー（デジタル分析人材）といった、現場密着型のデジタルプロ人材2500人の育成も進めているという。

続くデータ活用促進に当たり旭化成では、グループ共通のデータマネジメント基盤となる「DEEP（“Data Exploration and Exchange Pipeline”の頭文字をとった名称）」の稼働を2022年5月に開始し、既に社内の複数の事業分析に活用している。



久世 和資 氏

旭化成株式会社 取締役 兼 専務執行役員
デジタルトランスフォーメーション(DX)統括
デジタル共創本部長



「便利さをユーザーに実感してもらわないとなかなかデータは蓄積できないので、啓蒙活動やコミュニティ活動で盛り上げつつ、まずはできるところからDEEPを利用してもらっている」と久世氏は語った。

そして会社全体にアジャイルを浸透させるべく取り組む旭化成では、その一環としてデザイン思考やアジャイル開発のアプローチを取り入れて新たな価値創出や課題解決を図る「Asahi Kasei Garage」と呼ぶ活動を推進している。経営ダッシュボードやカーボンフットプリント、スマート電解槽など、Garageに基づいた主だった取り組みを紹介した後に久世氏は、「部門はもちろんのこと、企業の壁をも越えたデータの民主化こそが、事業そして経済、さらには様々な社会課題の解決に重要ではないだろうか」と訴えかけてセッションを締めくくった。

Domoに関わる登場人物と役割の考え方

Domoで作成・公開するダッシュボードの分類と役割分担

タイプ	説明	データスチュワード	データユーザー	データオーナー
		Raw Data 取り込み	Dataflow・カード ダッシュボード作成 維持管理	Domo データオーナー
①全社共通 ダッシュボード	経営指標、管理会計など、会社として標準的に整備するダッシュボード	情報システム部門	情報システム部門	情報システム部門
②部門ダッシュボード (全社データ利用)	全社システムのデータを元にして、各部門にて（自分たちの目的に合わせて）作成するダッシュボード	情報システム部門	各利用部門	元データのデータ オーナー (共同管理)
③部門ダッシュボード (部門データ利用)	各部門が保有するデータを元にして、各部門が自由に作成するダッシュボード	各利用部門	各利用部門	各利用部門

©2022 UNIADEX, Ltd. All rights reserved.

5

UNIADEX

須貝氏講演資料：「ユニアデックスデータ利活用タスクフォース」より

モデレータ



高橋 慎介

ドーモ株式会社

パネリスト



久世 和資 氏

旭化成株式会社

パネリスト



須貝 達也 氏

ユニアデックス株式会社

ラウンドテーブル後半では、前半のセッションから引き続いて久世氏と、ユニアデックス株式会社 執行役員 Chief Information Officer 須貝 達也氏をパネリストに迎えたパネルディスカッションと、質疑応答の時間が設けられた。モデレーターを務めたのはドーモ株式会社 取締役会長の高橋慎介だ。

今回のディスカッションテーマは、「データの解放のプロセス・ルール設定」と「社員のリテラシー教育」の2つ。まずディスカッションに先立って須貝氏が、ユニアデックスにおけるデータ利活用に向けた取り組みについて紹介した。そこで目指す姿として「データの民主化」を掲げた同氏は、「ビジネスユーザーが自らデータのオーナーとなりそれを活用する時代を目指して取り組んできた」と強調すると、2020年にPoCからスタートしたこれまでの経緯を振り返るとともに、社内のデータ利活用タスクフォースが作成したダッシュボード例を紹介した。

続いて須貝氏は、今回のディスカッションテーマに沿ったユニアデックスの取り組みについて解説した。まずデータの解放のプロセス・ルール設定については、エンジニア部門、ビジネス部門、広域ビジネス部門、コーポレートスタッフの4つの部門が取り組んでおり、情報システム部門を合わせたチームによるデータ利活用タスクフォースを結成している。そしてDomoで作成・公開するダッシュボードには、全社共通、部門（全社データ利用）、部門（部門データ利用）の3つのデータタイプがあり、それぞれに対してデータスチュワード、データユーザー、データオーナーという3つの役割が設けられている。須貝氏は、データタイプごとのデータガバナンスの効かせ方とその意図について解説した。

その後のディスカッションでは、まずデータの解放のプロセス・ルール設定に関して高橋が、事業部門と情報システム部門のスムーズな連携を実現しているユニアデックスの事例を評価すると、久世氏が、「Domoに関わる登場人物と役割の考え方がとても参考になると感じた。ユーザー企業には上と下の切り分けがなかなか難しいのだが、そこはどうしているのか」と質問した。これに対し須貝氏は、「データを整理するところまでは情報システム部門側で手掛けると最初に決めておいて、その後は、“事業部門が好きに使っていいよ”とトップダウンでスタートした。そこで自然と切り分けのルール作りができたように思う」と回答。さらに久世氏が「自社の取り組みでは現場との程よい距離感が難しい」として問題提議すると、須貝氏は、ユニアデックスにおける従来の情報システムとDXを推進する部隊とを切り分けた体制を改めて図とともに示した。また高橋は、ITとデジタル活用における攻めと守り、矛と盾のバランスについてどこの企業にとっても課題ではないかとしたうえで、「今回のセッションは大いに参考になったはず」と述べた。

次のディスカッションテーマである社員のリテラシー教育については、データに接する従業員の情報共有リテラシーと、具体的なアクションへとつながるデータ活用スキルをどう上げていくかについて議論が繰り広げられた。

久世氏は、旭化成ではデジタル人材育成を徹底的に行ったことで“DXオープンバッジ”を全社員が取得できるレベルにまで到達できたとしたうえで、啓蒙活動とコミュニティ活動に注力しながら地道に取り組んできた効果を改めて強調。

また、課題として、アーキテクチャまでしっかり理解しながらベンダーと議論できる人材が不足している点を挙げた。

また、アプリケーションレイヤーとしてのデータ活用の人材育成に関する取り組みについて高橋が問うと、須貝氏は属人化の課題からスタートしたユニアデックスの取り組みにおけるタスクフォースの狙いと活動イメージについて説明し、「各部門から課題を抱えているメンバーが手を挙げてタスクフォースに参加してくれたのが大きい。また、コミュニティを重視したことと、情報システム部門があまり手を出さずユーザー部門が主体的に進められるようにしたことが良かったのではないかと。そしてそれらに加えて、Domoの定期トレーニングを有効活用したことポイントとなった。GUIがとても使いやすいという現場からの声も寄せられており、その側面も活発なデータ活用につながったのではないかとコメントした。



すると高橋が、「データ活用に本当にメリットがあると実感してもらう一方で取り残される人もいるのではないかと思われる。そのボトムアップをどうしているのか」と質問。これに須貝氏は、「データ活用の取り組みを通じて感じたのは、全員がデータ分析する訳ではなく、まずはそのデータが見えるようにすること、そして見えると気付く、気付くと行動が変わるといったプロセスを共有化し参加してもらうことが非常に大事ではないか」と回答した。続けて久世氏も次のように述べた。「日々の現場で自分たちが困っている問題を、データ活用によって解決できたのだと具体的に見てもらえるように心がけてきた結果、現場の人々がデータ活用の重要性を感じて支持してくれるようになり、経営層もより理解を示すようになった。ただし中間層に関しては日々マネジメントで忙しいこともあり十分ではないと感じている。そうした人達のメンタリティーをいかにして変えるかが重要だという考えのもと、中間層のみを対象とした講習会の実施など、データ活用の機運を高めるための取り組みを開始したところだ。会社を変えるキーとなる層でもあり、注力していきたい」

続く質疑応答では、東西会場それぞれの参加者から質問が寄せられた。まず大阪会場の交通系企業 部長A氏が、自社のDXの取り組みにおける現状の課題を踏まえて、いかにデジタルと縁遠い人々を巻き込み、働きがいを向上させるかを問うと、久世氏が、実際にデータを活用してもらうことで“なるほど”と感じてもらふこと、そしてトップ自らが実践しメッセージを発することの効果を改めて強調した。

また、東京会場のコンサル系企業 統括部長B氏は、旭化成の“強制はしない”というデータ活用の姿勢が新鮮だったとしたうえで、「自主的にデータを利活用して改革するというマインドを植え付けるのは大事だと思うが、それには時間もかかるはずで、そのバランスをどう取るのか」と質問。これに対し久世氏は、全社員を対象としたデータ活用の促進は“自主的に”を基本としているものの、2500人のデジタルプロ人材については、部門ごとの人数など目標値を設定しているとした。そのうえで久世氏は、「すべてのデータを揃えてからではいつまで経っても始まらないので、8割でもデータがあるのならばアジャイルで活用を進め、効果が出たならば“更なるデータが必要なのもっと集めよう”と感じてもらふことが大事だと実感している」と力説した。



今回のラウンドテーブルでは、DMBOK ワークショップも開催。その後のクロージングでは、ドモ株式会社 プレジデント ジャパンカンントリーマネージャー 川崎 友和が、データの民主化はもはや止めることができないとしたうえで、「適切な守りと戦略的な攻め、を実現できるDomoを通じて皆様のデータの民主化とデータガバナンスの両立を是非お手伝いしていきたい」と呼びかけた。



東京会場ワークショップの様子



大阪会場ワークショップの様子

Domo Executive Breakfast Roundtable Session Report

Thank you