

NAVIGATION & SOLUTION

디지털화 추진력 향상 시책 2020년 ‘디지털 거버넌스·케이퍼빌리티 조사’ 결과로부터

미야타 유야(宮田 悠也)

IT 매니지먼트 컨설팅부 주임 시스템 컨설턴트

다카기 다이스케(高木 大輔)

IT 매니지먼트 컨설팅부 주임 시스템 컨설턴트

야마구치 텃페이(山口 哲平)

IT 매니지먼트 컨설팅부 주임 시스템 컨설턴트

CONTENTS

- I 디지털화 추진력의 성숙도 파악의 중요성
- II 부각된 일본 기업의 성숙도
- III 성숙도가 높은 기업과 낮은 기업의 차이
- IV 성숙도를 높이기 위한 중요한 활동

요약

1 기업의 디지털화·DX에 대한 대응이 가속화되고 있는 한편, 추진상의 문제·과제는 다방면에 걸쳐 있다. 따라서 이를 추진하기 위한 조직 능력을 총체적으로 파악하고, 대책을 세우는 것이 중요하다. 본 조사에서는 이러한 조직 능력을 ‘디지털화 추진력’이라고 정의했다.

2 디지털화 추진력은 세 가지 분류로 구성된다. ‘방향성 결정 능력(비전)’, ‘추진 능력(거버넌스)’, ‘실행 능력(케이퍼빌리티)’이다. 이번에 일본 국내 기업을 대상으로 조사하였고 다양한 업종의 253개 기업으로부터 응답을 얻었다.

3 전체 평균을 구한 결과, 모든 능력에서 ‘부분적으로 기능하고 있지 않다’라는 결과가 나왔다. 그 중에서도 성숙도가 비교적 낮은 능력은 ‘AI 거버넌스’, ‘인재’, ‘커스터머 석세스(Customer Success)’, ‘PoC’, ‘디지털 전략’이었다. 한편, 비교적 성숙도가 높은 능력은 ‘리스크 매니지먼트’, ‘코스트 관리’로 나타났다.

4 성숙도가 높은 기업과 낮은 기업을 비교한 결과, 특히 ‘디지털 비전·디지털 전략’, ‘인재’, ‘서비스 기획’, ‘서비스 디자인’의 능력에 차이가 큰 것으로 판명되었다. 또 CDO나 CTO 등 디지털 담당 임원을 배치한 기업은 배치하지 않은 기업에 비해 성숙도가 높은 경향을 보였다. 따라서 성숙도를 높이기 위해서는 이러한 기능 강화에 중점적으로 임하는 것이 중요하다.

I. 디지털화 추진력의 성숙도 파악의 중요성

디지털 트랜스포메이션(DX) 또는 디지털화라는 말이 주목을 받기 시작한 지 수년이 지났다. 국내외 기업에 디지털화 추진이 서서히 침투하고 있는 한편, 국내 기업의 대응은 어느 정도 진척을 보이고 있을까.

집필진은 ‘기업이 디지털 활용과 DX를 성공시키기 위한 조직 능력’을 ‘디지털화 추진력’이라고 정의했다. 복합적인 문제에 얽혀있으면서도 디지털화의 필요성은 날로 커지고 있으며 디지털화 추진력을 파악해둘 필요성도 높아지고 있다.

일반 사단법인 일본 정보시스템 유저 협회(JUAS)는 노무라종합연구소(NRI)와 공동으로 2019년도에 ‘디지털화 대응에 관한 조사’를 실시하였다. 그 조사에 따르면, ‘디지털화 진전에 대응하는 일본 기업의 상황에 대해서 어떻게 생각하고 있는가’라는 질문에 ‘유럽 기업에 비해 아직 진전이 없다’, ‘유럽 기업보다 조금 뒤처졌다’, ‘유럽 기업보다 압도적으로 뒤처졌다’라고 응답한 비율의 합이 95% 이상이었다. 해당 조사에 따르면 이 높은 수치는 적어도 17년부터 19년까지 3년간 이어졌다. 이 결과에서도 국내 기업은 유럽 기업과 비교해 디지털화가 ‘늦었다’는 인식을 보여준다.

또 집필진이 디지털화 추진을 지원할 때, 디지털화를 추진하는 조직(DX 추진 부문, 경영기획 부문, IT 부문, 사업 부문 등)에 관련된 다양한 문제의 목소리를 들었다. 예를 들면 “추진 부문을 발족하게 되었는데 앞으로 무엇을 어떻게 해야 할지 모르겠다.”, “시책이 추진되고 있는 건지 모르겠다.”, “디지털 활용이나 DX를 위해 어떠한 규정 정비가 필요한지 모르겠다.”, “디지털화 비전은 있지만 각 부문에서 각기 다른 방향에서 활동하고 있다.”, “각 팀에서 디지털화가 추진되고 있지 않은데, 실행력을 높

이기 위해 어디부터 손을 대야 할지 모르겠다.” 등이었다. 이러한 의견들로부터 디지털화 추진에 관련된 문제가 다방면에 걸쳐져 있으며, 복합적으로 발생하고 있다는 사실을 알 수 있다. 복합적으로 발생된 문제를 해결하기 위해서는 프레임워크 등의 현상대조를 통해 문제를 가시화하는 것이 유효하다.

II. 부각된 일본 기업의 성숙도

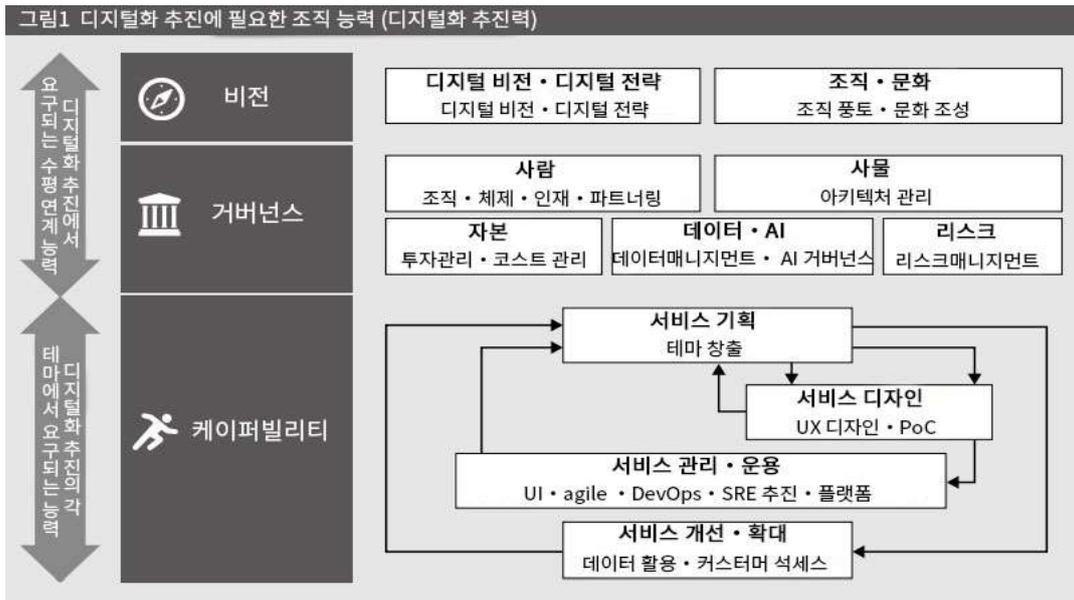
집필진은 앞서 서술한 기업의 디지털화 추진력 실태를 파악하기 위해 2020년 7월부터 8월에 걸쳐 ‘디지털 거버넌스 · 케이퍼빌리티 조사’를 실시했다.

1. 디지털화 추진력 성숙도 조사

본 조사를 실시하며 디지털화 추진력을 체계적으로 정리했다(그림 1). 디지털화 추진력은 대분류로서 디지털화의 ‘방향성을 잡는 능력(비전)’, ‘추진하는 능력(거버넌스)’, ‘실행하는 능력(케이퍼빌리티)’으로 분류한다. 이 중에서 케이퍼빌리티는 각 사업, 테마 및 서비스 각각을 실행하는 기능이다. 한편, 비전 및 거버넌스는 이 같은 테마와 서비스를 수평적으로 인식하고 추진하는 기능을 담당한다.

대분류인 ‘비전’에서는 ‘디지털 비전’, ‘디지털 전략’, ‘조직 · 문화’의 조직 능력을 정의했다. ‘디지털 비전’은 주로 디지털화의 방향을 잡기 위한 최고 경영자의 적극적인 개입과 방향성의 명확화 · 명문화(明文化)를 가리킨다. ‘디지털 전략’은 디지털 비전에 기반한 전략의 책정과 성과 인식에 관한 능력을 말한다. ‘조직 풍토 · 문화 조성’은 주로 계발 · 교육이나 제도 · 평가를 통해 디지털 사고방식을 침투시키는 능력을 가리킨다.

대분류의 ‘거버넌스’에서는 ‘사람’, ‘사물’, ‘자본’, ‘데이터 · AI’, ‘리스크’에 있어서 디



디지털화 추진을 위해 필요한 조직 능력을 정의했다.

대분류의 ‘케이퍼빌리티’에서는 서비스 또는 프로젝트의 개발 및 운용에 있어서 ‘서비스 기획’, ‘서비스 디자인’, ‘서비스 개발 · 운용’, ‘서비스 개선 · 확대’라는 사이클이 순환하는 이미지로 조직 능력을 정의했다.

조사를 위해 상기의 조직 능력별로 설문지를 준비하여 성숙도를 조사했다¹⁾. 일본 국내 기업에 폭넓게 조사를 의뢰하여 253사로부터 응답을 얻었다.²⁾

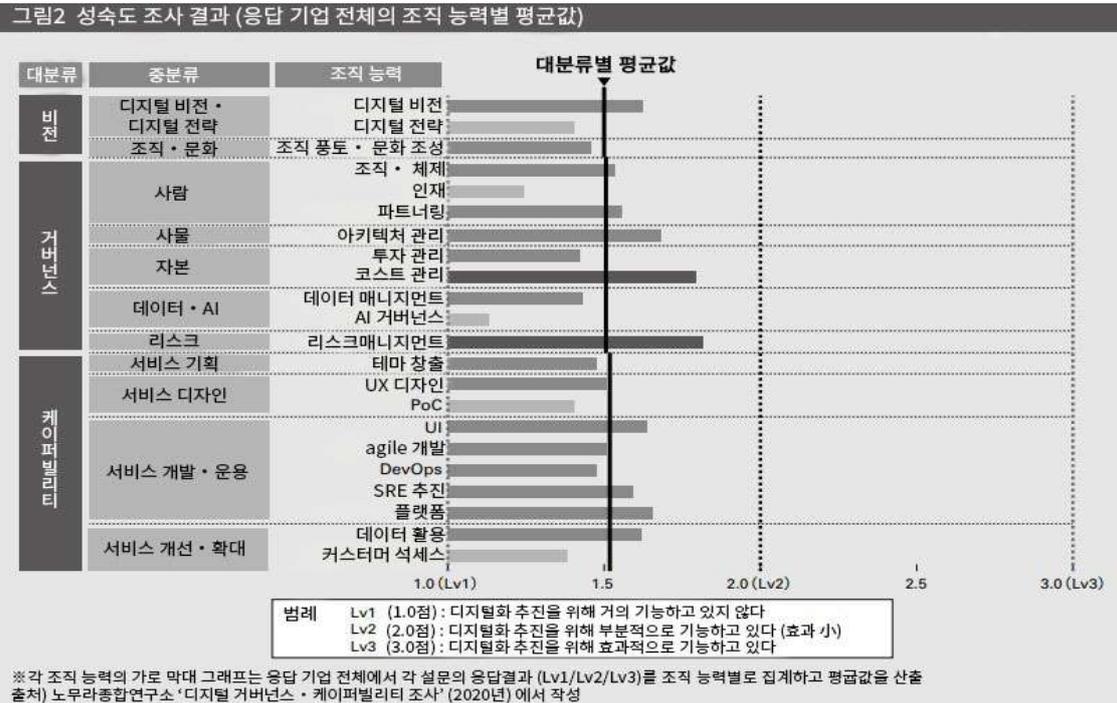
2. 모든 조직 능력에서 성숙도가 낮고 응답한 기업이 다수 존재

그림 2에 응답 기업 전체의 조사 결과를 나타냈다. 모든 조직 능력에서 성숙도가 Lv2(디지털화 추진을 위해 부분적으로 기능하고 있는 상태)를 충족하지 못했다. 비전, 거버넌스, 케이퍼빌리티의 대분류별로는 모두 평균값이 1.5점이며, 성숙도의 편향은 볼 수 없었다. 한편, 상세히 살펴보면 조직 능력별로 특히 성숙도가 비교적 낮은 조직 능력은, 하위부터 보면 ‘AI 거버넌스’, ‘인재’, ‘커스터머 석세스’, ‘PoC’, ‘디지털 전략’ 순이었다. 한편, 성숙도가 비교적 높은 조직

능력은 상위부터 보면 ‘리스크 매니지먼트’, ‘코스트 관리’였다.

‘디지털 전략’, ‘인재’ 등의 조직 능력이 비교적 낮은 주요 요인은 디지털 활용이나 DX를 위해 기존의 IT 활동과 크게 다른 조직 능력이 필요한데 대다수의 기업에서 아직 혁신이 이루어지지 않았기 때문으로 보인다. 그중에서도 특히 낮은 성숙도를 보인 ‘AI 거버넌스’는 대다수 기업에서 AI 거버넌스의 개념 · 원칙의 책정 단계까지 AI 활용이 진전되지 않은 상황으로 보인다. 국가의 동향으로서도 초기 단계이며, 경제산업성이 2021년 1월 15일 ‘일본 AI 거버넌스의 양상 ver. 1.0’으로 정리하여 퍼블릭코멘트를 시작했다³⁾. 앞으로 AI 활용의 진전과 더불어 성숙도의 향상이 기대된다.

‘리스크 매니지먼트’, ‘코스트 관리’와 같은 조직 능력의 성숙도가 비교적 높은 주요 요인은 기존의 IT 활동에서 혁신을 이루지는 못했으나 디지털 활용이나 DX 추진 중에 조직 능력으로서 어느 정도 기능하고 있기 때문으로 보인다. 특히 리스크 매니지먼트(리스크의 특정 · 파악 · 대응, 유사시의 복구계획 등)는 유효한 대책을 세워두지 않으면 경영에 막대한 지장을 초래할 가능성



이 높기 때문에 경영자 일정한 대책을 추진하고 있을 것으로 생각된다.

III. 성숙도가 높은 기업과 낮은 기업의 차이

다음으로 상대적으로 디지털화 추진력이 강한 기업(톱 러너)과 타 기업(세컨드 러너 및 팔로워)의 차이에 주목하여 경향을 분석하였다(그림 3).

조직 능력 전체 중에, 톱 러너가 세컨드 러너보다 성숙도가 높은 조직 능력(차분 상위 5 기능)은 ‘디지털 비전’, ‘디지털 전략’, ‘인재’, ‘테마 창출’, ‘UX 디자인’이었다. 아래에서 자세히 살펴보도록 하겠다. 또한, 특별한 설명이 없는 차분(差分)은 톱 러너와 세컨드 러너의 차분을 가리키는 것이다.

1. 전체 경향

비전, 거버넌스, 케이퍼빌리티의 전반적인 경향을 그림 4에 나타냈다. 톱 러너는 거버넌스와 케이퍼빌리티에서 성숙도 Lv2에 상응하는 비율이 가장 높다(1.9~2.1점대, 44%). 한편 비전은 성숙도 Lv3 정도를 포함하는 비율이 가장 높으며(2.5~3.0점대,

27%), 비교적 성숙도가 높은 기업이 많다. 또 세컨드 러너와 팔로워는 Lv1에 상응하는 비율(1.0~1.8점대)이 대다수였고 톱 러너와의 명확한 차이를 드러냈다.

톱 러너가 대분류 중에서 특히 높은 요인이 비전인데, 디지털 비전 · 디지털 전략이나 조직 풍토 · 문화 조성의 조직 능력은 거버넌스와 케이퍼빌리티의 대응에도 광범위하게 영향을 미치고 있어, 비전이 높을수록 디지털화 추진력 향상에 성과를 보이기 때문으로 판단된다.

2. ‘비전’의 경향

‘비전’에서 톱 러너와 세컨드 러너의 차가 큰 조직 능력은 ‘디지털 비전(0.8점)’과 ‘디지털 전략(0.8점)’인데 분명한 차이가 관측되었다(그림 5).

상세히 보자면 톱 러너는 디지털 비전을 명문화한 기업이 85%(차분 38포인트), 디지털 전략의 책정을 끝낸 기업이 98%(차분 48포인트), 디지털화를 추진하기 위해 개발이나 교육을 시행한 기업이 83%(차분 38

그림3 톱 러너/세컨드 러너/ 팔로워의 분포

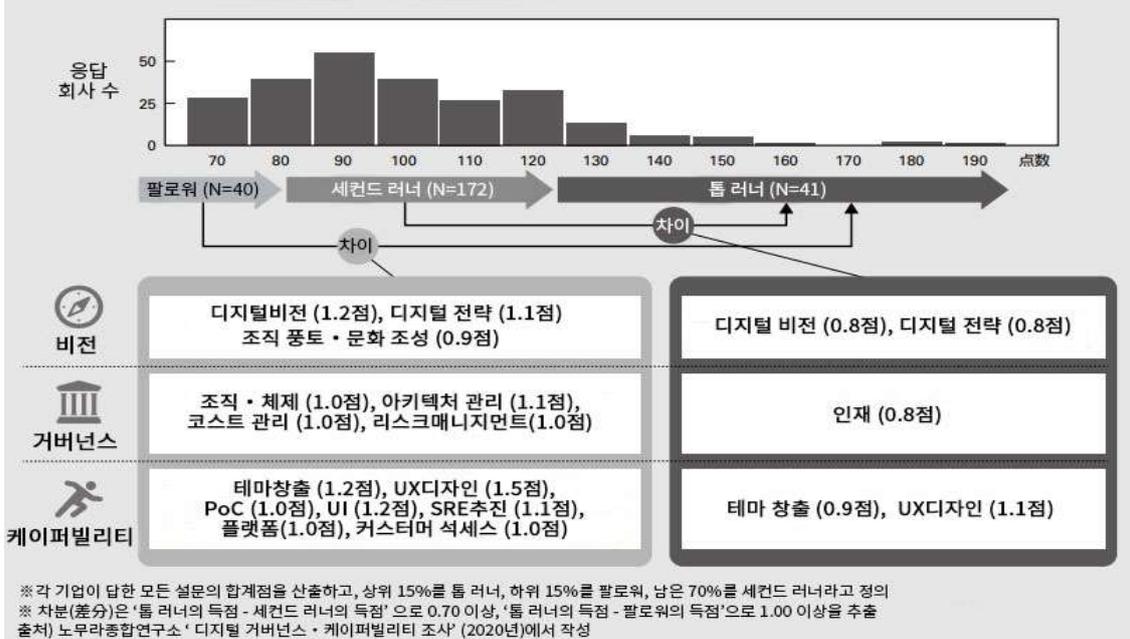


그림4 비전/거버넌스/케이퍼빌리티의 성숙도 (평균값)의 분포 상황

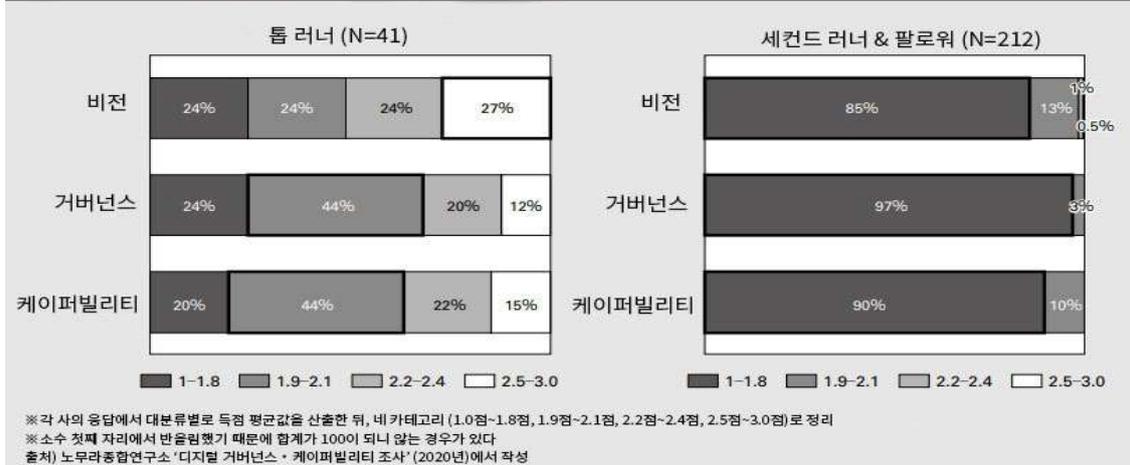
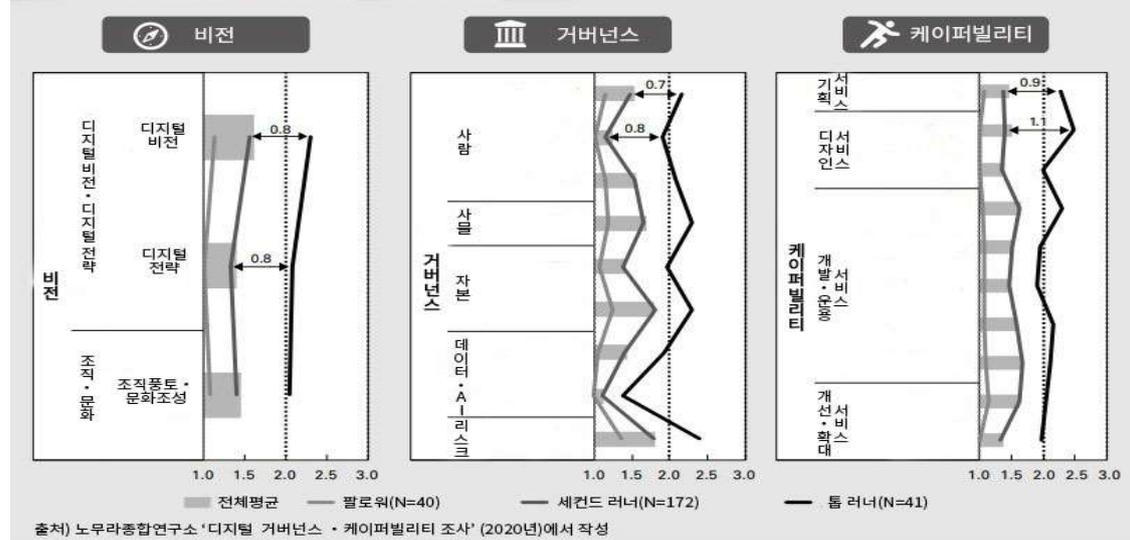


그림5 톱 러너/세컨드 러너/팔로워의 조직 능력별 평균값



포인트)였다.

톱 러너가 ‘디지털 비전 · 디지털 전략’의 점수가 높은 요인은 이 조직 능력이 거버넌스와 케이퍼빌리티를 포함한 디지털화 추진력 향상에 영향을 크게 주고 있기 때문이라고 볼 수 있다. 디지털 비전의 명문화는 기업이 디지털을 활용해 가야 할 방향성을 제시하는 것으로, 디지털 전략의 책정은 디지털 활용과 DX를 위해 무엇을 어떻게 추진해야 하는가에 대해 기업 내에서 구체화하는 활동이다. 사원의 의식 개혁과 적극적인 행동을 촉진하여 디지털화 추진을 용이하게 만드는 것으로 보인다.

3. ‘거버넌스’의 경향

‘거버넌스’의 조직 능력인 사람, 물자, 자본, 데이터 · AI, 리스크에 대해서는 ‘인재’의 차이(0.8점)가 가장 크고, 이어서 ‘조직 · 체제’의 차이(0.7점)였다.

상세히 보면, 톱 러너는 다양한 수단을 이용하여 디지털 인재를 영입하는 기업이 66%(차분 53포인트), 밸런트 매니지먼트를 실시하는 기업이 76%(차분 62포인트), 디지털 총괄 책임자를 배치한 기업이 78%(차분 48포인트), 디지털화 추진 조직의 역할이 정의 · 명확화되어 있는 기업이 88%(차분 47포인트)였다.

톱 러너가 ‘인재’의 조직 능력이 높은 요인은 디지털 인재 영입 · 육성의 조직 능력이 다른 조직 능력의 고저(高低)에 광범위한 영향을 주기 때문으로 보인다. 또 톱 러너가 ‘조직 · 체제’의 조직 능력이 높은 요인은 앞서 언급했듯이, 디지털 총괄 책임자의 배치와 디지털 추진 조직을 마련하여 디지털 활동이나 DX 추진을 위한 대책을 강구하고 있기 때문으로 생각된다.

4. ‘케이퍼빌리티’ 경향

‘케이퍼빌리티’의 조직 능력인 서비스 기획, 서비스 디자인, 서비스 개발 · 운용, 서

비스 개선 · 확대 중에서는 ‘테마 창출’(0.9점 차) 및 ‘UX 디자인’(1.1점 차)에서 큰 차이가 보인다.

자세히 살펴보면, 톱 러너는 기업 입안의 검토 요소를 정비하고 있는 기업이 66%(차분 50포인트), 구체적인 고객을 상정하여 요구와 과제를 수집하는 기업이 90%(차분 45포인트), UX 가치 향상을 위해 유저의 목소리를 반영하는 기업이 98%(차분 64포인트), UX 가치 향상을 위해 서비스 내용을 구체화하는 기업이 95%(차분 65포인트)였다.

톱 러너가 ‘테마 창출’, ‘UX 디자인’의 조직 능력이 높은 요인은 계획 · 개발 · 운용이라는 사이클에서 계획에 해당하는 영역이자 디지털화 대응 중에서도 우선으로 진행되고 있는 부분이기 때문이라고 생각한다.

5. ‘기타 기초 정보’의 경향

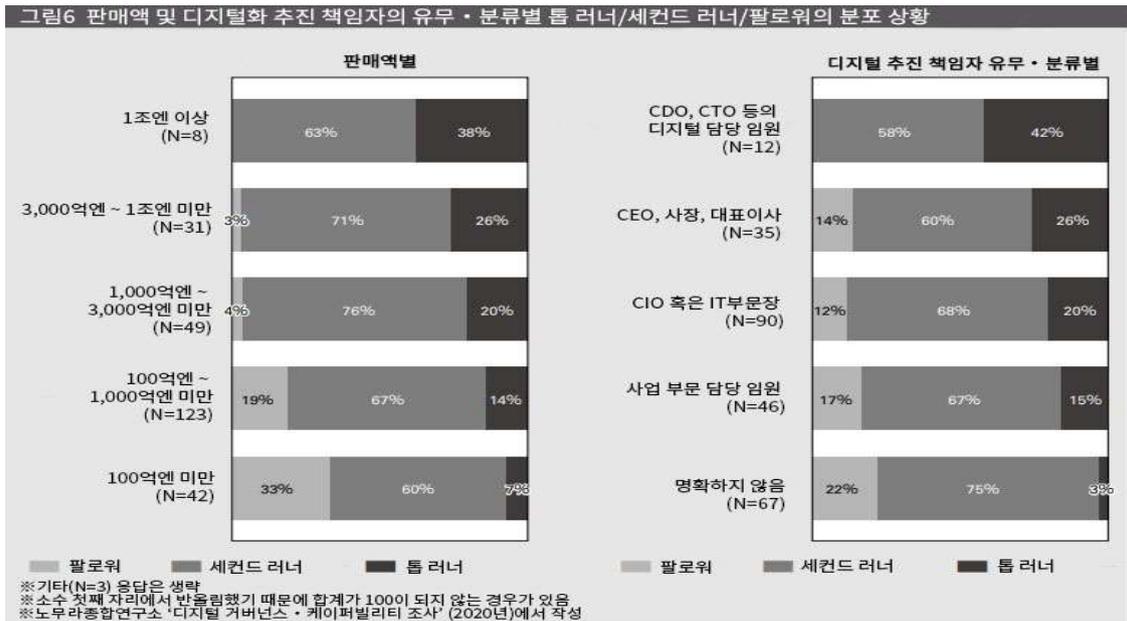
기타 기초 정보로서, ‘판매액’, ‘업종’, ‘디지털화 추진력 책임자의 유무 · 분류’ 등의 정보를 수집했다(그림 6).

‘판매액’에서는 판매 규모가 클수록 톱 러너의 비율이 높아지는 경향이 보였다. 판매 규모가 클수록 디지털화 추진에 쓸 수 있는 투자가 늘기 때문에 디지털화 추진력 향상에 기여한다고 생각된다.

‘디지털화 추진력 책임자의 유무 · 분류’에서는 CDO, CTO 등의 디지털 담당 임원이 있는 기업이 톱 러너 비율이 가장 높은 경향을 보였다. 디지털 담당 임원을 배치함으로써 디지털화 추진에 필요한 역할과 권한이 명확해지고 디지털화 추진력 향상에 기여했다고 볼 수 있다. 한편, ‘업종’별로 뚜렷한 경향은 없었다.

IV. 성숙도를 높이기 위한 중요한 활동

디지털화 추진력을 높이고 톱 러너가 되기 위해서는 어떻게 해야 할까. 이번에 각 사에 던진 설문에서 디지털화 추진력이 높



은 기업과 낮은 기업 사이에서 현저한 차이를 보였던 조직 능력에 착목하여 세컨드 러너 및 팔로워의 입장에서 고찰해보겠다.

1. 디지털 기술을 이용하여 자사의 방향성을 명확히 한다

(1) 디지털 비전

그렇다면 왜 디지털화를 추진해야 하는 걸까. 한다면 어떤 방향으로 디지털화를 추진해야 하는가. 이 같은 질문에 나침반 역할을 하는 것이 디지털 비전이다. 디지털화로 인한 변화가 현재에서 미래에 걸쳐 어떤 식으로 영향을 줄지 인식하고, 내부와 외부 환경의 변화를 구체화하는 것부터가 첫걸음이다. 내부 환경의 변화란 예를 들면 자사의 사업 · 서비스나 인재의 경쟁 우위성이 저하되는 것 같은 경우이다. 외부 환경의 변화란 향후 산업 구조가 변화하여 업계 내외에서 비즈니스 위협이 발생하거나 방해받을 경우를 말한다.

이렇게 미래에 벌어질 디지털화에 따른 변화를 파악하여 자사의 비전 · 미션이나 문화, 사업 · 서비스를 고려한 디지털 비전을 책정한다. 디지털 비전에는 어떻게 사회 변화를 인식하는지, 자사는 어디로 향하는

지, 어떠한 가치를 고객에게 제공해 나갈지 드러내야 할 필요가 있다. 특히 고객에게 어떠한 가치를 제공할지 제시하는 것이 중요하다. 이렇게 책정한 디지털 비전은 현업 레벨에서만이 아니라 최고 경영자의 적극적인 지원이 필요하다.

(2) 디지털 전략

디지털 비전을 기반으로 구체적으로 누가 무엇을 언제 어떻게 실시해 나갈지를 나타낸 것이 디지털 전략이다. 디지털 전략에는 강화하고 싶은 영역(새로운 비즈니스 창조나 고객과의 점점 강화, 오퍼레이션의 효율화 · 고도화 등), 추진하기 위한 요소(조직 및 인재, 문화, 데이터 전략 등), 필요에 따라서는 일정 기간 성과가 나오지 않는다는 사실이나 사내에서 경합이 발생하는 경우에 최고 경영자가 적극적으로 개입하고 있다는 내용 등이 기재되어야 한다.

또 디지털 전략을 실시한 뒤의 평가 지표(KPI, KGI 등)를 설정하여 결과 확인 및 방향 전환의 의사 결정을 짧은 사이클로 신속하게 실시할 필요가 있다. 회사 전체의 디지털 비전을 토대로 회사 내부 전략상 우선순위의 정비, 팀 간의 연계, 활동의 궤도

수정 등 전반적인 최적화 활동도 요구된다.

2. 디지털화를 추진하는 인재

다음으로 소개할 것이 디지털 인재에 관한 활동이다. 디지털 기술은 어디까지나 수단·도구일 뿐, 디지털화를 추진하는 것은 두말할 필요 없이 인재이다. 디지털화 추진의 각 테마에 대하여 각 부문이 종적인 관계가 아니라 부문을 넘어선 '디지털 소양을 갖춘 인재'를 계획에 참여시켜 사업×IT로 통합 운영하는 것이 중요하다. 디지털 소양을 갖춘 인재란 다음과 같은 인재이다.

- 비즈니스와 IT에 대한 경험·견지와 학습 의욕을 가지고 있으며 그 경험과 견지를 살려 다양한 시점으로 발생하는 일을 받아들이는 인재

- 불확실하고 난해한 과제에 도전하는 인재

- 트라이 앤드 에러(Try and Error)를 되풀이하면서 성공에 다가갈 수 있는 고정관념에 얽매이지 않는 인재

이러한 디지털 소양을 갖춘 인재(=디지털 인재)를 자사에서 찾으려 할 때, 구체적으로 어떤 인재인지, 능력이나 경력 등을 정의해 둘 필요가 있다. 나아가 각 조직이 권한을 가지고 다양한 수단을 이용하여 디지털화를 추진할 인재를 발탁할 필요가 있다. 다양한 수단이란 사내 발굴·로테이션, 에이전트 활용, SNS 활용, 스카우트, 임직원 추천 채용, 컨설팅 회사·벤더의 파견, 출자·매수로 인한 인재 발굴 등을 고려할 수 있다. 이렇게 선발한 디지털 인재의 육성 시책을 마련하고 스킬과 경험 등의 관리를 일원화함으로써 부문·그룹을 초월한 전략적인 인재 배치와 인재 개발을 실현한다. 또 이러한 디지털 인재를 각 부문의 일선 관리자만이 아니라 각 영역의 전문 능력과 경험을 가진 인재도 평가할 수 있도록 하는 등의 시스템 마련이 중요하다.

3. 각 테마의 추진을 위한 첫걸음이 되는 서비스 기획·서비스 디자인

(1) 서비스 기획

디지털화 추진은 아이디어의 구체화에서 시작된다. 그러나 아이디어 구체화라고 해도 생각할 것이 무궁무진하다. 먼저 상정 고객의 명확화. 고객이 누구인지를 정의하고 그 요구와 과제를 수집하여 가설을 구축·검토한다. 그리고 나서 가치를 명확히 할 필요가 있다. 자사의 강점이나 상정 고객의 이용 장면·시나리오를 보다 구체화하고 고객에게 제공하고 싶은 가치나 서비스의 콘셉트를 잘 다듬어야 한다.

어느 정도 아이디어가 정해졌다면 성공 지표(KPI, KGI 등)와 종료 기준(철수 라인이나 판단 시기 등)을 설정한다. 이것을 정성적 혹은 정량적으로 설정하고 거듭 검증한다. 이러한 아이디어의 구체화는 정해진 답도 없고 방법론도 없지만, 그 성공 확률을 높이기 위해서 자사에 존재하는 프레임워크와 발상 포인트를 정비해 두는 것은 효용이 있다.

(2) 서비스 디자인

아이디어를 구체화했다면 서비스 디자인 국면으로 들어간다. 구체화한 아이디어 중에서 고객에게 제공해야 할 최소의 서비스 단위(MVP)를 정의한다. 그리고 유저의 이해 용이성, 편리한 사용, 안정감 등을 추구한다. 이렇게 만들어진 서비스를 개념 검증(PoC)으로 검증한다. PoC에서는 구체적인 서비스를 시험적으로 구축하고 그것을 고객에게 제공함으로써 의견을 반영하여 가설을 검증한다.

PoC를 계획할 때는 검증 목적에 기반한 내용을 명확화하고 결과에 따라 진행 방식을 정리한다. 또 결과가 본격적인 도입 기준을 만족하지 못한 경우의 액션을 정의해 둔다. PoC를 신속하게 실시하여 서비스화·사업화를 위해 검증 사이클을 고속으로

(1~2주간 1 사이클 정도) 반복 실시한다.

세상의 수많은 기업에서 아이디어는 차고 넘치나 PoC에서 막혀 중단된 경우가 많다는 문제도 들린다. 지금까지의 활동이 앞으로의 본격적인 전개에 매우 중요하다.

4. 선명해진 중요 포인트

본 조사 결과, 전체적으로 디지털화 추진력이 약하다는 것이 분명해졌다. 유럽 기업보다 뒤쳐져있는 상황을 해소하기 위해서라도 디지털화 추진력 향상을 서두를 필요가 있다.

디지털 활용이나 DX에 대처하려면 시행착오를 통해 리스크를 두려워하지 말고 개선을 반복해야만 한다고 자주 들곤 한다. 그렇다고 막무가내로 되는 대로 해보라고 등을 떠밀것이 아니라, 기업이 가야만 하는 방향을 나타내는 나침반으로써 디지털 비전·디지털 전략을 책정하는 것이 중요하다. 특히 세컨드 러너 및 팔로워 중에서 실시하고 있지 않은 기업이 일정 수 존재하는데, 이 같은 기업은 현업 레벨에서의 대응으로는 한계에 부딪히기 때문에 최고 경영자의 이해와 리더십이 요구된다.

또 서비스 기획·서비스 디자인에 대해서도 일률적인 방법론은 없으니 앞선 성공 사례나 실패 사례, 필요에 따라 프레임워크의 활용을 통해 성공 확률을 높이는 것이 유효하다.

여기서 중요한 것이 그것을 추진하는 인재이다. 인재의 발탁·육성, 조직 풍토, 동기 부여 등에 따라 디지털 활용·DX의 성공과 실패는 좌우된다. 요즘 전국적으로 디지털 인재의 외부 영입이 어려운 상황이므로4) 시간이 걸릴 수는 있겠지만 병행으로 사내에서 디지털 소양이 있는 인재를 발굴하고 조기 육성을 추진하는 것도 중요하다.

이번에 정의한 비전, 거버넌스, 케이퍼빌리티에 속하는 각 조직 능력은 디지털화를

추진하는 데에 있어 모두 필요한 것이다. 대책을 마련할 때는 디지털화 추진을 위한 조직 능력을 조감하여 현상을 파악하고 디지털화 추진을 방해하는 중요 과제를 가려내어 대책을 세우는 것이 무엇보다 중요하다.

이번 조사를 통해 디지털화 추진력 향상을 위해서 조직 능력 중에서도 디지털 비전·디지털 전략, 인재, 서비스 기획·서비스 디자인이 특히 중요하다는 사실이 규명되었다.

1) 성숙도 조사표는 조직 능력별로 설문을 설정하고 합계 63문으로 구성. 설문 작성은 NRI가 보유한 컨설팅 실적을 토대로 한 프레임워크와 경제산업성의 DX추진 지표 및 이하의 각종 가이드라인/프레임워크 등을 참고했다.

COBIT(Control Objectives Information and Related Technologies)

<https://www.isaca.org/resources/cobit>

ITIL (IT Service Management)

<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/it>

SIAM(Service Intergration and Mangement)

<https://www.scopism.com/>

VeriSM (Value-drive Evolving Responsive Integrated Service Management)

<https://verism.global/>

SAFe (Scaled Agile Framework)

<https://www.scaledagileframework.com/>

2) 조사 실시 개요는 다음과 같다.

조사명: 디지털 거버넌스·케이퍼빌리티 조사

조사 시기: 2020년 7월~8월

조사 방법: Web을 통한 설문. 비전 / 거버넌스 / 케이퍼빌리티에 맞춘 63개의 질문에 대하여 각각 3단계의 성숙도를 선택식으로 응답

대상: 일본 국내 기업의 정보 시스템 / 디지털화 추진 담당자

의뢰 기업 수: 2,855개사

유효 응답 수: 253개사

응답 기업의 2019년 판매액 분포: 100억엔 미만(16.6%), 100억엔~1,000억엔 미만(48.6%), 1,000억엔~3,000억엔 미만(19.4%), 3,000억엔~1조엔 미만(12.3%), 1조엔 이상(3.2%)

응답 기업의 업종: 소재·기타 제조(18.9%), 건설(7.5%), 기계제조(12.7%), 유통(20.2%), 금융(13.8%), 기타 서비스 등(3.6%), 운송·통신·인프라(7.9%), 정보 서비스(15.4%)

3) 경제산업성 '일본 AI거버넌스의 양상 ver.10'
(2021/01/15)

<https://www.meti.go.jp/press/2020/01/20210115003/20210115003.html>

4) 독립행정법인 정보처리추진 기구 '디지털 시대의 스킬 변혁 등에 관한 조사' (2021/04/22)

<https://www.ipa.go.jp/ikc/reports/20210422.html>

필자소개

미야타 유야(宮田 悠也)

노무라종합연구소(NRI) IT 매니지먼트 컨설팅부 주임 시스템 컨설턴트
전문분야는 IT 거버넌스, 디지털/IT 인재, 디지털/IT 업무 혁신, 서비스 관리

다카기 다이스케 (高木 大輔)

노무라종합연구소(NRI) IT 매니지먼트 컨설팅부 주임 시스템 컨설턴트
전문 분야는 디지털/IT 전략, IT 거버넌스, 사이버セキュリティ

야마구치 텃페이(山口 哲平)

노무라종합연구소(NRI) IT 매니지먼트 컨설팅부 주임 시스템 컨설턴트
전문분야는 디지털 조직·인재 혁신, 정보화 사회 개혁, 시스템 기획

본 기사는 知的資産創造 2021年 7月号에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다.

문의사항은 노무라종합연구소 서울로 연락 바랍니다.

문의처: nri-seoul@nri.com

홈페이지 www.nri-seoul.co.kr의 insight메뉴에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한, 知的資産創造 2021年 7月号에 대한 전문 및 기사(일본어)는 www.nri.com에서 열람 가능합니다.

본 기사의 무단 전재, 복제를 엄격히 금합니다. 모든 내용은 일본의 저작권법 및 국제조약에 따라 보호받고 있습니다.

Copyright © by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.