

なぜ現場が抱える課題は経営に響かないのか ——現場と経営層の視座をつなぐ体系的アプローチ

廣 岡 裕 一

要 約 課題の解決は、ビジネスを進行させる上で避けて通れない要素であり、企業の持続的成長に直結する。企業が効率的に課題解決を進めるためには、「課題を経営層に伝えること」と「経営層が意思決定をすること」の二つが重要である。しかし、多くの企業では、現場の課題が経営層の視座と合っていないため、「課題を伝える」段階でつまづいており、課題が適切に対応されずに放置されている。この「課題を伝える」段階にフォーカスし、視座の違いを埋めるため、課題化・グルーピング・抽象化という三つのステップからなる手法を紹介する。これらのステップを実行することで、現場の課題が経営層に伝わりやすくなり、視座をそろえたコミュニケーションを実現できる。

ユニアデックスは、課題を経営層に伝えるプロセスの支援や、課題解決に不可欠な意思決定を促進するサービスを通じて、企業が迅速かつ的確に課題解決を進められるよう支援している。

1. は じ め に

セキュリティ対策の強化や業務の効率化などが企業に求められる中で、情報システム部門や業務改善部門などの現場では、様々な課題が日々発生している。しかし、現場も経営層もこれらの課題を解決することの重要性を認識しているものの、実際の解決には至らず、課題が放置されているケースが少なくない。課題解決を進めるためには、「課題を経営層に伝えること」、そして「経営層が意思決定を行うこと」という二つの要素が重要である。しかし、多くの企業では、この「課題を伝える」段階でつまづいており、経営層が課題の本質を正しく認識できないため、対応が進まない状況が生じている。このような状況が改善されないままでは、企業の持続的成長を阻害する要因の一つとなりかねない。

現場から上がる課題を単なる不満や要望として扱われないように伝えるには、経営層が理解しやすい形に変換し、企業が掲げるビジョンや目標といった戦略に結びつける工夫が不可欠である。本稿では、「課題を伝える」ための具体的なアプローチとして、「本質を捉えて課題化する」「類似の課題をグルーピングする」「課題を抽象化する」という三つのステップを紹介する。これらを実行することで、現場の課題が経営層に伝わりやすくなり、視座をそろえたコミュニケーションを実現できる。ただし、「伝えること」は課題解決の入り口に過ぎない。課題解決を実際に進めるためには、「目標設定」「優先度設定」「アプローチ案の提示」といったプロセスを通じて、経営層が迅速かつ的確な意思決定を行うことが求められる。ユニアデックス株式会社（以下、当社）では、この「課題を伝える」と「意思決定を行う」を支援するため、課題解決の一連のプロセスを含むコンサルティングサービスを提供している。

本稿では、現場の課題が経営層に適切に伝わらずに課題解決が滞る要因として、視座の違いに着目し、適切に「課題を伝える」ための具体的なアプローチを提示する。2章では、課題解

決を進める上で重要な「課題を伝える」と「意思決定を行う」の二つの要素について説明し、多くの企業が「課題を伝える」でつまづく理由を明らかにする。3章では、「課題を伝える」ための具体的な手法として、「課題化」「グルーピング」「抽象化」という三つのステップを解説する。4章では、これらのステップを含む課題解決のプロセス全体を支援する当社のコンサルティングサービスについて、その概要と具体的な事例を示す。

2. 課題が放置される背景

企業における課題には、現場の裁量で解決できるものがある一方、組織全体に影響を及ぼすものや戦略的な判断を要するものなど、経営層が対応を判断すべきものもある。本章では、経営層の判断が求められる課題を解決するために重要な二つの要素を説明した後、課題が経営層に伝わらない理由を述べる。

2.1 課題解決に重要な二つの要素

現代のビジネス環境では、DX（Digital Transformation）の推進を通じて競争力を高めることが大きなテーマの一つである。独立行政法人情報処理推進機構（IPA）のDX白書2023^[1]では、DXを実現するためのITシステムの要素として、「スピード・アジリティ」「社会最適」「データ活用」が挙げられている。これらには単に新しい技術や手法を導入するだけでなく、現場の課題と経営層の戦略を一致させることが求められている。たとえば、「スピード・アジリティ」を実現するには、市場や環境の変化に迅速に対応できるITシステムや運用体制が欠かせない。しかし、現場の課題が経営層に伝わらなければ、適切な検討がなされず、あるべきシステムの設計や運用から乖離するリスクがある。また、課題が伝わったとしても、経営層が現場の声を正確に理解し、意思決定のスピードと精度を両立しなければ、市場や環境の変化に対応できず、競争優位性を失う可能性が高まる。

このように、現場の課題を正確に経営層へ伝えることと、経営層が適切な意思決定を行うことが課題解決に重要な要素であり、どちらか一方が欠けても課題解決は実現しない。その仕組みを構築することが、企業の持続的成長には不可欠である。DXの推進は一例であり、この考え方は他の様々な課題においても同様に重要である。

2.2 現場の課題が経営層に伝わらない理由

多くの企業が「課題を伝える」段階でつまづく主な理由の一つに、現場と経営層の間に存在する「視座の違い」がある。当社のコンサルティング活動においても、顧客とのヒアリングや提案活動の中で、現場と経営層で課題に対する捉え方や優先度にズレが生じているケースが頻繁に見受けられる。現場は業務の効率化やトラブルの即時解決といった具体的な課題に取り組む中で、「どのように解決するか（How）」に重点を置いている。一方で、経営層は企業の持続的成長や中長期的なビジョンの実現に向け、「なぜその課題を解決する必要があるのか（Why）」を重視している。このような視座のズレが、現場の課題が経営層に伝わらない大きな要因となっている。たとえば、企業が「新たな未来を創る人材の創出とダイバーシティ&インクルージョンの進化」を中長期的なビジョンとして掲げている場合を考える。現場が「持ち出し用端末の台数不足」という日常業務における具体的な課題を報告しても、それを解決したときに企業のビジョンの実現にどのように寄与するのかが見えにくい（図1）。ビジョンとの

結びつきが見えなければ、その課題の重要性が経営層に伝わらず、優先順位が低く見積もられることがある。

ただし、視座の違いそのものが問題なのではない。現場は足元に目を向け、業務改善や基盤の安定化を担い、経営層は中長期的な視座でリスクを管理しつつ、成長戦略を策定するという役割の違いに基づいて異なる視座を持つのは当然である。問題は、この違いを理解し、両者の視座を結びつける適切なアプローチが取られていない点にある。



図1 現場と経営の視座の違い

3. 課題を経営の視座へ引き上げる体系的アプローチ

現場の課題が放置される問題を解消するには、現場の課題を経営層に理解してもらうための工夫が不可欠である。本章では、現場と経営層の視座の違いを踏まえた上で、課題を整理し、伝わりやすい形に変換する具体的な手法を提示する。

3.1 アプローチの全体像

現場の課題を経営層に伝えるためには、課題の視座を上げなければならない。視座を上げることで、現場の課題が経営層にとって理解しやすい形となり、企業が掲げるビジョンや中長期的な目標と課題を結びつけることが容易になる。課題の視座を上げるには、三つのステップを経る（図2）。一つ目のステップは、本質を捉えて課題化することである。現場から上がる課題には、不満や要望が混ざっていることが多く、そのままでは課題の重要性が正しく認識されない。そのため、まずは課題として扱えるように変換する。次に、二つ目のステップとして、類似の課題をグルーピングする。課題を分類し、類似性や関連性を明確にすることで、課題の全体像が見えやすくなる。最後に、三つ目のステップとして、課題を抽象化する。グルーピングした課題に対して、本質を捉えた表現（以下、インサイト）を示し、本質を保ちながら抽象度を引き上げることで、企業が掲げるビジョンや目標といった戦略と結びつけることができる。



図2 課題の視座を上げるための三つのステップ

3.2 課題化

本節では、課題の本質を捉え、経営層が理解しやすい形に変換するための手法について解説する。

3.2.1 課題化の必要性

現場から上がる声は、「モバイルパソコンが重すぎる」「AIを業務で使いたい」など、不満や要望であることが多い。これらは背景が不明確であり、なぜ声が上がったのかが経営層には見え、その重要性を正しく判断できない。その結果、「ただ現場が楽になるためだけの要望」として捉えられ、検討の余地がないものとみなされる。このような状況を回避するためには、不満や要望を背景まで深掘りし、本質を捉えた形で課題化し、解決すべき課題として明確にすることが不可欠である。たとえば、「モバイルパソコンが重すぎる」という声は、そのままでは単なる端末に対する個人的な不満に見えるが、背景にある業務環境や働き方の変化を捉え、本質を課題化することで、経営層に重要性が伝わりやすくなる。

3.2.2 課題化の方法

不満や要望を課題に変換するためには、現場の声に含まれる背景を深掘りし、要因を特定することが重要である。具体的には、「Why?」の問いを活用し、不満や要望の背後にある本質的な問題を明らかにする。「なぜこれをしたいのか」「なぜそれが必要なのか」といった問いを繰り返すことで、何に困っているのか、どのような影響が出ているのか、さらには今後どのような問題が発生する可能性があるのかを整理することができる。これにより、課題への変換が容易になる。たとえば、「モバイルパソコンが重すぎて持ち運びに不便」という不満を例に挙げるとする。この不満に対し、「なぜ不便だと感じているのか?」と問いを立てると、日常的な移動が多く、頻繁に端末を持ち運んでいることが明らかになる。さらに、「なぜ端末を持ち運んでいるのか?」と掘り下げると、外出先での業務遂行が求められており、現状の端末では業務に適した環境が整っていないことが浮き彫りになる。このような背景の深掘りを通じて、「タブレットやスマートフォンといった持ち歩き端末が整備されていない」という課題に変換することができ、個人の不満ではなく、現状の働き方に則していないことに言及することができる(図3)。

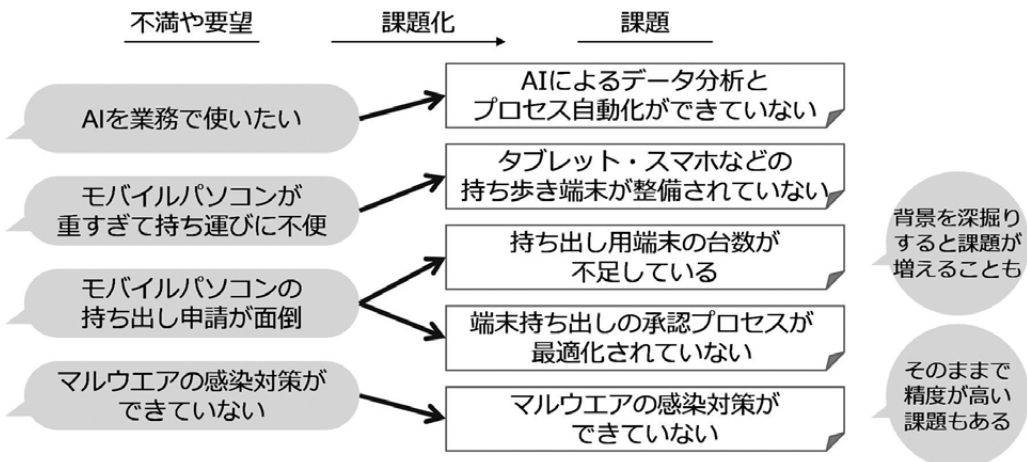


図3 課題化の例

3.2.3 課題化の注意点

課題化において、課題の背景や要因を適切に捉える際に、注意する点が二つある。一つ目は、背景の深掘りが不十分にならないようにすることである。背景の深掘りが不十分な場合、課題の本質を見落とすリスクがある。たとえば、「モバイルパソコンが重すぎて持ち運びに不便」という不満を「より軽量の端末が必要」という形で単純に変換してしまった場合、現状の端末では「外出先での業務遂行に適していない」という本質的な課題が見落とされ、施策が表面的な解決にとどまり、期待される効果につながらない可能性が高い。二つ目は、課題を変換する際に現場の意図を誤解しないようにすることである。解釈を誤った場合、経営層に伝わったとしても、現場の実情に即した施策にはならない可能性がある。たとえば、「モバイルパソコンが重すぎて持ち運びに不便」という不満を「会議室へ重いモバイルパソコンを持っていくのが大変」と誤解すると、「会議室に共有パソコンを設置する」という誤った施策につながりかねない。このような誤解を防ぐためには、現場へのヒアリングや現状の環境を把握するなど、課題の背景を正確に理解するためのアプローチも欠かせない。

3.3 グループینگ

不満や要望を課題として扱えるようにした後、それらを類似性や関連性ごとにグループینگすることで、個々の課題の共通点や関連性を見出し、より広い視点で適切な対処を検討することができるようになる。本節では、グループینگの具体的な手法と注意点について解説する。

3.3.1 グループینگの必要性

課題を解決するためには、個々の課題を個別に捉えるのではなく、全体像を明確にして把握することが重要である。そのため、課題化した後に、それらを類似性や関連性に基づいてグループینگする作業が不可欠である。グループینگすることで、課題全体の構造が整理され、経営層が迅速に全体像を把握することができ、戦略的な意思決定のための判断材料を得られるようになる。また、グループینگは次のステップである「課題の抽象化」を円滑に進める上でも重要である。グループینگによって本質が似ている課題がまとめられることで、抽象度をそろえ

際の手がかりが明確になり、課題を経営層が理解しやすい形へ変換することが容易となる。

3.3.2 グループिंगの方法

課題をグループングするには、単純な表面的な類似性ではなく、課題の背景や本質に着目することが重要である。つまり、課題化で明確にした本質を基に類似性や関連性を探る。たとえば、「持ち出し用端末の台数不足」や「タブレット・スマホなどの持ち歩き端末が整備されていない」といった課題の背景を深掘りすると、いずれも外出先での業務遂行を円滑にするための端末に関する課題ということがわかる。これらの課題は、移動中でも効率的に業務を遂行できる手段が不足しているという本質的な問題に起因しており、同じグループとして扱うことが適切である（図4）。

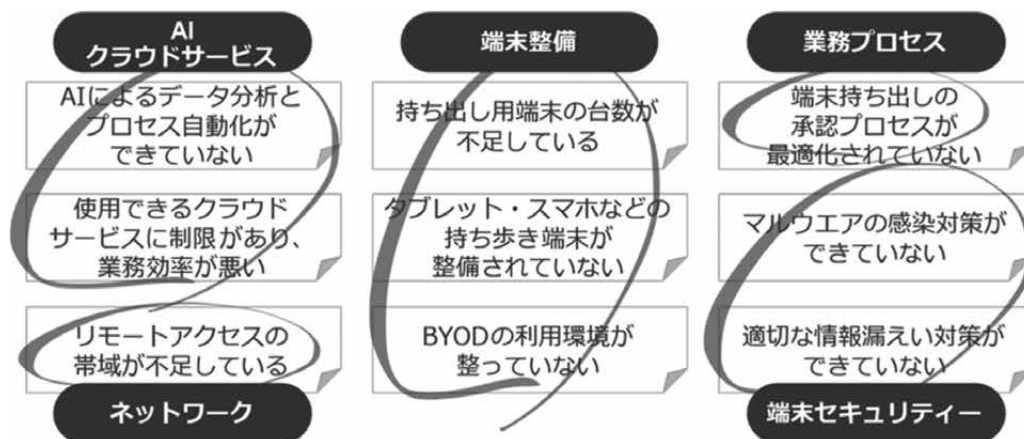


図4 グループングの例

3.3.3 グループングの注意点

グループングする際に注意する点が二つある。一つ目は、関連性の薄い課題を無理に同じグループにまとめないことである。たとえば、「持ち出し用端末の台数不足」という課題と「マルウェアの感染対策ができていない」という課題は、どちらも端末に関連するよう見えるが、それぞれの課題が抱える背景や本質が異なるため、同じグループに含めることは適切ではない。すべての課題がいずれかのグループに属さなければならないと考えがちだが、関連性が薄い課題をまとめると、個々の課題の本質がぼやけ、適切な対策を講じることが難しくなる。二つ目は、一つのグループに含める課題の数である。グループ内の課題が多すぎると、焦点が分散し、関連性の把握が難しくなる。一方で、グループ内の課題が少なすぎると、課題を個別に扱うことと変わらず、人的リソースや時間の使い方が非効率になる恐れがある。一つのグループに含める課題の数に正解はないが、五つ程度に収めることが望ましい。六つ以上の課題が一つのグループに含まれる場合、そのグループをさらに分割できないかを検討するとよい。

関連性が薄い課題を無理にまとめないことと、一つのグループに含める課題数を調整することは相反する考え方のように思えるかもしれない。しかし、重要なのは「すべての課題を適切な形で整理すること」である。独立する課題が残る場合もあるが、関連性が見つかる可能性を探ることで、課題の全体像をより正確に把握することにつながる。

3.4 抽象化

グルーピングによって整理された課題グループにインサイトを示すことで、課題を抽象化し、経営層にとって理解しやすい形にすることができる。適切な抽象化は、課題を企業が掲げるビジョンや目標といった戦略に結びつけるための重要なステップであり、経営層の意思決定を支援する。本節では、抽象化の具体的な方法と注意点について解説する。

3.4.1 抽象化の必要性

ステップ1で課題化を通じて明らかになった課題の本質は、ステップ2で類似性や関連性に基づいて整理され、グループとしてまとめられる。しかし、そのグループが何を意味するのか、それが明確に言語化されていなければ、経営層が全体像を把握し、適切な意思決定を行うことは難しい。抽象化の目的は、課題グループの本質を言語化し、それぞれが何を意味するのか、何を解決しようとしているのかを明らかにすることである。

3.4.2 抽象化の方法

抽象化の作業では、単にグループに名前を付けるだけではなく、課題の本質や意図を解釈し、的確に言語化する。適切なインサイトを示すためのポイントは、グループ内の課題の本質を再確認し、その背景や目的が現場や企業全体の状況、目標にどのように関連しているかを明らかにすることである。たとえば、「持ち出し用端末の台数不足」と「タブレットやスマホなどの持ち歩き端末が整備されていない」という課題を含むグループでは、「業務遂行に必要な端末の環境が不十分である」という共通する本質が見えてくる。また、これらの本質を深掘りすると、働き方の多様化やリモートワークの普及といった、現代の業務環境の変化に十分応えられていない状況が浮き彫りになる。このように、視野を広げ、本質を掘り下げて理解することで、「働き方に合わせた端末を選択できる環境が整備されていない」という、課題の本質を捉えたインサイトを示すことができる（図5）。

一部の課題だけに該当するインサイトでは不十分であり、その場合は、再度本質を深掘りする。インサイトがグループ内すべての課題に共通するように、意図を持つ形で抽象化されていることを見極める。そうすることで、経営層が課題を的確に理解できるようになる。

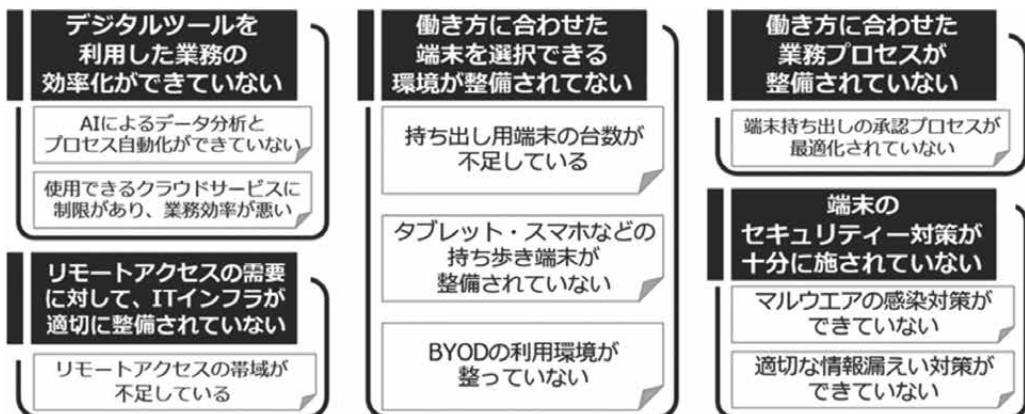


図5 抽象化の例

3.4.3 抽象化の注意点

抽象化において注意すべき点は、元の課題から飛躍しすぎたインサイトを避けることである。課題の抽象化は、経営層が理解しやすい形に引き上げるための手段だが、過度に抽象度を上げると、元の課題や本質が見えなくなり、逆効果となる。たとえば、「持ち出し用端末の不足」という課題を含むグループを「働き方に合わせた端末が整備されていない」と抽象化するのは適切である。しかし、さらに抽象度を上げ、「業務効率と生産性の低下」や「売り上げの低下」と抽象化すると、課題が広がりすぎて具体的な解決策が検討できなくなるうえ、元の課題が何だったのかを読み取ることができなくなる（図6）。飛躍しすぎたインサイトは、課題解決の指針を曖昧にし、意思決定を妨げる要因となる。抽象化の際は、課題の本質を捉えて、一目で元の課題が読み取れるかを確認することが重要である。

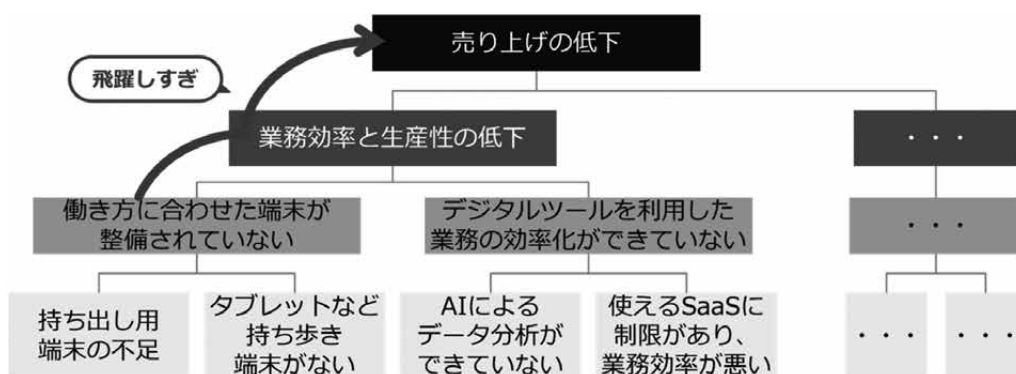


図6 元の課題から飛躍しすぎたインサイト

4. 当社のコンサルティングサービスによる支援

前章で提示した三つのステップによるアプローチは、現場の課題を経営層に伝えるために有効な手段であり、このステップを基盤として課題解決を進めることが肝要である。課題解決を進めるためには、これに加えて、「経営層が意思決定をすること」が重要である。そのためには「目標設定」「優先度設定」「アプローチ案の提示」といったプロセスを段階的に進め、経営層が迅速かつ的確な意思決定を行うことが不可欠である。本章では、当社のコンサルティングサービスについて解説し、その活用によって得られる成果を紹介する。

4.1 サービスの全体概要と提供価値

当社のコンサルティングサービス^[2]は、IT投資に関して、現場課題と経営を結びつけるために「目標設定」「優先度設定」「アプローチ案の提示」といったプロセスを包括的に支援しており、課題を経営層の視座へ引き上げ、迅速かつ的確な意思決定を実現する環境を提供している（図7）（図8）。目標設定では、抽象化された課題に対して、ビジョンと紐づけた目標を設定することで、解決策の方向性や達成すべき状態を明確にする。優先度設定では、課題を客観的かつ定量的に評価し、優先順位を明確にすることで、企業戦略に沿った投資判断を支援する。アプローチ案の提示では、課題解決のための検討事項や具体的な対策を示し、経営層の理解と支持を得るとともに、迅速な意思決定を支援している。

当社はITインフラの設計・構築・運用・保守を通じて培った豊富な経験を生かし、現場で顕在化している課題だけでなく、潜在的な課題についても経営層の視座を踏まえて整理し、課題解決の全体像を明確化する役割を担っている。現場の具体的な声を経営層に的確に伝え、経営層の意思決定を現場で実行可能な施策につなげるための橋渡し役として機能する点が、当社のコンサルティングサービスの大きな特長である。

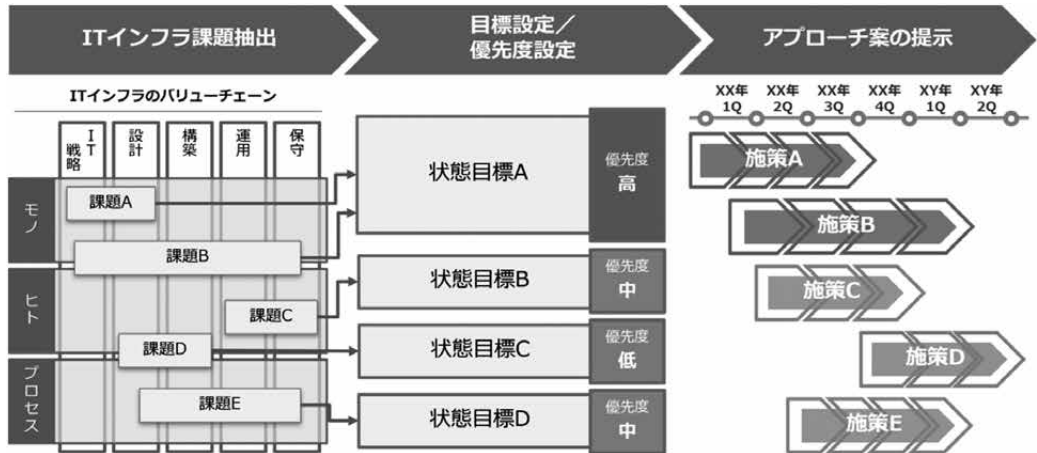


図7 当社コンサルティングサービスの課題解決プロセス

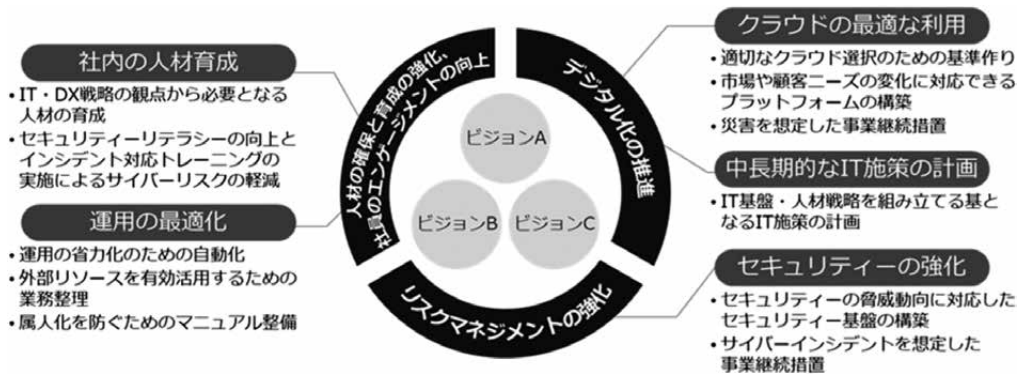


図8 課題解決プロセスにより現場の課題とビジョンを紐づけた実例

4.2 改善事例

多くの企業では、ITに対するコスト意識が強く、経営層の意思決定においてIT投資の優先順位が低く見積もられるケースがある。本節では、当社のコンサルティングサービスを活用することで、経営層にとってITが戦略的な投資であると認識されるようになった事例^[3]を紹介する。

ある建設業の企業では、拠点ごとの情報セキュリティ対策が十分に整備されていないという課題を抱えていた。現場からはリスクへの懸念が挙げられていたが、経営層には投資の重要性が伝わらず、予算を確保できない状況が続いていた。当社は、現場の課題を整理し、情報セキュリティの現状や潜在的リスクを可視化するとともに、経営層に対してIT投資の重要性

を示した（図9）。この結果、経営層がIT投資の重要性を認識し、全社的なセキュリティ規程の見直しや情報セキュリティ委員会の設立に向けた具体的な施策が進められた。

また、この企業から以下のような声が寄せられている（要旨）。

「コンサルティングサービスで得られたデータやレポートが経営層への提案時に大きな説得力を持ち、自信を持って上申できるようになった。その結果、経営層がIT投資の重要性を認識し、具体的な施策が進んだ。また、社内でもITインフラやセキュリティの重要性に対する理解が深まり、デジタル化・DX推進の取り組みを加速させる基盤が整った。」

このように、当社のコンサルティングサービスは、現場の課題を経営層の視座へ引き上げて整理し、迅速かつ的確な意思決定を支援することで、企業全体の持続的成長につながる本質的な課題解決を実現する。

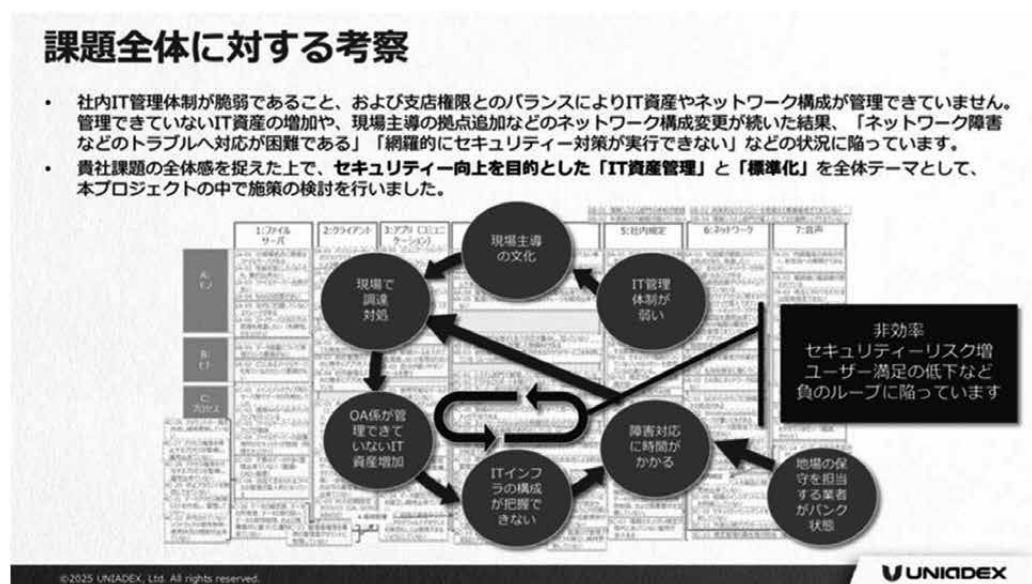


図9 現場の課題を経営層の視座で整理した実例

5. おわりに

本稿は、2024年6月に開催されたBIPROGY FORUM 2024 オンラインセッション『なぜ現場が抱える課題は経営に響かないのか 〜コンサルタントが活用している経営計画とIT課題を紐づけるコツ〜』の内容をベースとして、課題解決における抽象化の重要性と具体的な手法について記述した。

これまでに示した課題解決に必要な二つの要素と、それを支える「課題化」「グルーピング」「抽象化」の三つのステップは、現場と経営層の視座をそろえ、課題解決を加速するための普遍的なアプローチである。今日では、技術の進化や市場の変動、顧客のニーズの多様化、新たなセキュリティリスクの出現など、企業を取り巻く環境は刻々と変化している。これに伴い、課題も複雑化・多様化している。本稿で述べた課題解決プロセスを適切に実行すれば、こうした変化にも柔軟に対応し続けることができる。

本稿が、読者の皆さまにとって実践的な指針となり、課題解決の一助となれば幸いである。

- 参考文献** [1] DX 白書 2023, 独立行政法人情報処理推進機構, 2023 年 3 月, P246
<https://www.ipa.go.jp/publish/wp-dx/gmcbt8000000botk-att/000108041.pdf>
[2] IT コンサルティングサービス, ユニアドックス
<https://www.uniadex.co.jp/service/solution/itconsulting.html>
[3] IT コンサルティングサービス導入事例, ユニアドックス, 2024 年 4 月
<https://www.uniadex.co.jp/service/casestudy/tanabe-engineering.html>

※ 上記参考文献に記載の URL のリンク先は、2025 年 4 月 1 日時点での存在を確認。

執筆者紹介 廣 岡 裕 一 (Yuichi Hirooka)

2013 年ユニアドックス入社。保守エンジニアとして IT インフラの保守に従事し、現場の課題解決に取り組む。その後、IT コンサルタントとして、IT インフラを中心に企業の課題整理や戦略立案を支援。現場視点と経営視点の双方を踏まえたアプローチを強みとし、現場と経営層の視座をつなぐコンサルティングに従事している。

