

# デジタルトランスフォーメーション

定義およびヒューマンキャピタルとの関係



## CEOビジネス 関連

本書は当該課題に関する一連の文書の一部です。その他の資料については、以下のウェブサイトをご覧ください。

[www.conferenceboard.org/digital-transformation-human-capital](http://www.conferenceboard.org/digital-transformation-human-capital)

デジタルトランスフォーメーションとは、デジタルテクノロジーとそこから発生するデータを活用し、人や組織、有形資産やプロセスをつなぐことを意味します。新しい顧客ニーズに対応するため、ビジネス戦略に大きな変化をもたらすこともしばしばあります。こうした変化は企業を根本から変え得るものであり、産業全体に破壊的イノベーションをもたらすことさえあります。

多くの経営者がデジタルトランスフォーメーションを戦略的優先課題と捉えています。完璧に実行している企業はほとんどありません。デジタル化を主導するリーダーシップの欠如、変化に対する危機感の低さやデジタルリテラシーの低さは多くの企業に共通する課題ですが、さらに根本的な問題として、多くの人々がデジタルトランスフォーメーションとは実際にどんなものかをはっきりと理解していないことが挙げられます。

次ページ以降に記載されている通り、コンファレンスボードは新たなリサーチにおいて、デジタルトランスフォーメーションを定義するとともに、ビジネスへの影響やヒューマンキャピタルとの関係を整理しました。また、各企業においてデジタルトランスフォーメーションを加速させるため、CEOが取るべき対応を以下にまとめています。

## デジタルトランスフォーメーションの促進に向けて

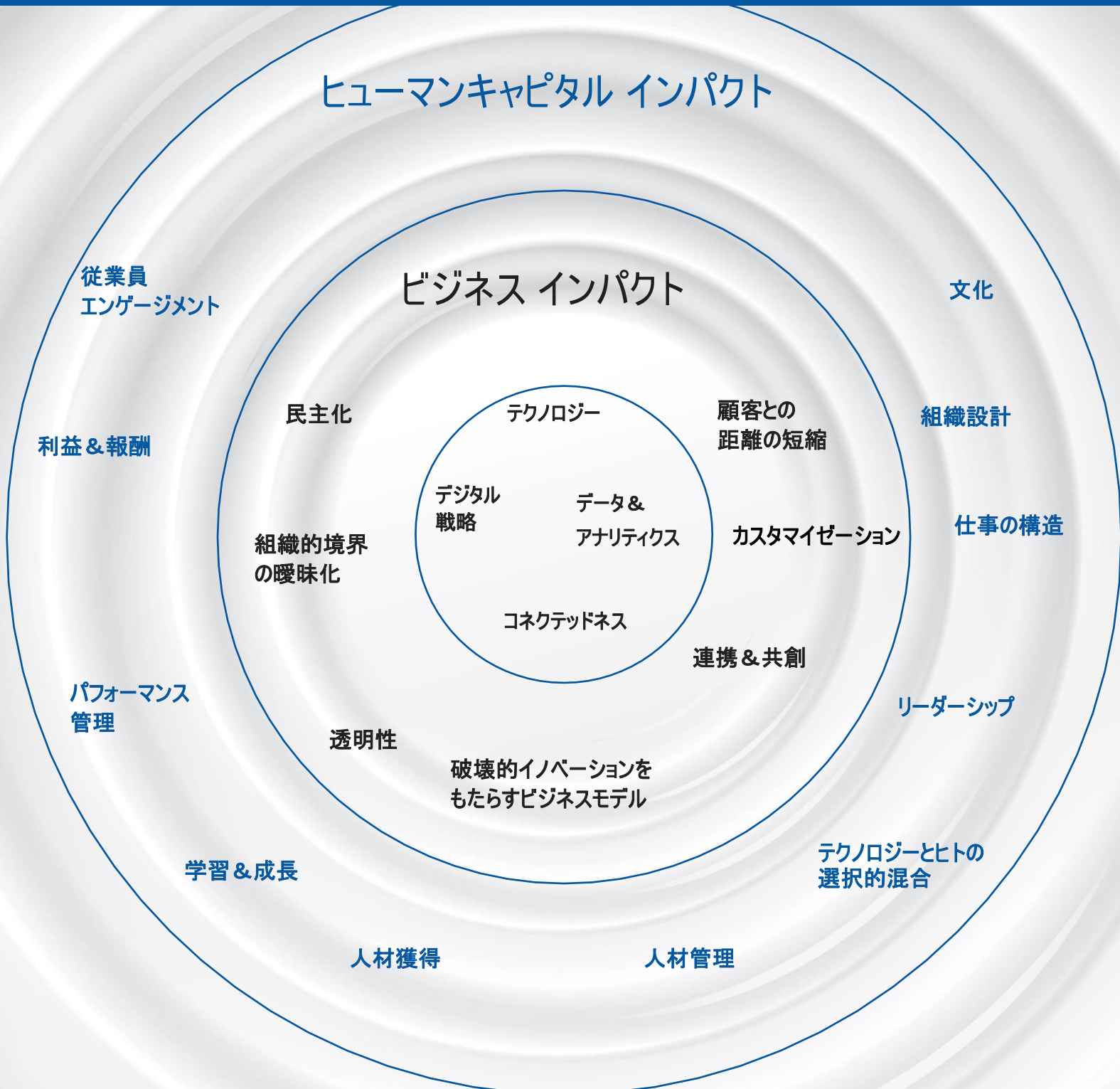
- 1 CEOは、デジタルトランスフォーメーションが自社にとってどんな意味を持つか、株主に明確なビジョンを示し、事業改革プロセスを主導していく必要があります。また、デジタル化（テクノロジーを利用した何らかの改善や迅速化）とデジタルトランスフォーメーションを明確に区別しなければなりません。
- 2 CEOは、経営陣にデジタルトランスフォーメーションを主導する能力があるか、専門的知識を学ばせる必要があるかを検討しなければなりません。

R-1606-16-CEO

The Conference Board®および松本のロゴは、コンファレンスボードの登録商標です。

# デジタルトランスフォーメーションが ビジネスやヒューマンキャピタルにもたらす波及的影響

デジタルトランスフォーメーションは、4つの中核的要素（テクノロジー、コネクテッドネス、データ&アナリティクス、デジタル戦略）の相乗効果を活用して顧客のニーズに対応することでビジネス価値を高めるものです。デジタルトランスフォーメーションは、組織の一部に選択的に集中させることもできますが、企業を根本から変え、産業全体に破壊的イノベーションをもたらすこともあります。



- 3 経営陣は、デジタル戦略を遂行するために自社が必要としている能力を見極め、その強化に向けて取り得る対応（社内外の人材、パートナーシップ、クラウドソーシング、デジタルテクノロジーのいずれかの活用またはそれらを組み合わせた対応）を検討する必要があります。
- 4 デジタル戦略に合わせて企業の文化や構造、仕事や業務プロセス、テクノロジー、必要な人材やパフォーマンス基準、方針などを変える必要がある場合もあります。
- 5 また、企業として、知識の共有や連携を勧奨・奨励し、社員のイノベーションスキルを向上させる必要もあります。
- 6 国によってはヒエラルキーが非常に強い文化が根付いている場合もあります。こうした地域のリーダーやマネジャーは、部下との関わり方を変えていく必要があるかもしれません。自分たちの意見が尊重され、公平に耳を傾けてもらっていると社員に信頼してもらうことが重要となります。

## デジタルトランスフォーメーションの4つの要素

- 1 **テクノロジー**: デジタルテクノロジー、プラットフォーム、アプリケーションは必要不可欠なものです。こうしたテクノロジーはデジタルトランスフォーメーションの一要素に過ぎません。
- 2 **コネクテッドネス**: モノのインターネット (IoT) の例に示される通り、デジタルテクノロジーは、人や組織、建物、機械その他のデバイスなど、多くの場合これまでつながっていなかったものを相互に接続・連携させることができます。
- 3 **データ&アナリティクス**: デジタルテクノロジーによってつながることでデータも発生します。しかも、大量のデータが継続的に生み出されることとなります。デジタルトランスフォーメーションは、こうしたデータとそこから得られる情報や知見を糧に進展し、ビジネスへと還元されていきます。
- 4 **デジタル戦略**: デジタル経済では、脅威も機会も目まぐるしく変化していきます。その多くは、これまでにない新たな競合相手によってもたらされます。

## デジタルトランスフォーメーションのビジネスインパクト

以上4つの要素の相乗効果により、新たな挑戦と機会が発生します。2ページ目の図に示される通り、デジタルトランスフォーメーションはビジネスやヒューマンキャピタルに波及的影響をもたらし、CEOは課題の対応に迫られることとなります。

**顧客との距離の短縮**: 企業は顧客と継続的な接点を持ち、ニーズや期待の変化を把握することができるようになります。

**カスタマイゼーション**: データ&アナリティクスによって、市場セグメントの区別が容易になり、それぞれに合わせてオンラインコンテンツやマーケティング、商品やサービスを調整できるようになります。

**連携&共創**: 顧客、調達先や提携先、さらには競合相手も含めたエコシステム パートナーと協力することで、企業は単独で行うよりも迅速にイノベーションを起こすことができるよう

になります。また、社内外のクラウドソーシングソリューションの活用も可能となります。

**破壊的イノベーションをもたらすビジネスモデル:** デジタルトランスフォーメーションは、「どんなビジネスを展開するか?」「どのように利益を得るか?」といった根本的な問いに対する答えを変えてしまう可能性があります。

**透明性:** デジタルテクノロジーにより、社内外のどんな情報に誰がアクセスできるかといった組織の情報管理が弱まります。

**組織的境界の曖昧化:** 組織の内と外を隔てていた境界が曖昧になり、内部者と外部者を区別する意味がなくなっていくます。

**民主化:** デジタルトランスフォーメーションによってヒエラルキーが弱まり、現場が強化されて、リスクを厭わないイノベーションの追求が奨励されるようになります。その結果、組織内のフラット化が進みます。

## デジタルトランスフォーメーションのヒューマンキャピタル インパクト

デジタルトランスフォーメーションのもたらす変化がヒューマンキャピタルに与える主な影響:

**デジタルトランスフォーメーションとリーダーシップ:** リーダーは、デジタルトランスフォーメーションが単にテクノロジーを指すのではないと理解する必要があります。デジタル化によってビジネスがどう変化し得るかを見通し、そのビジョンを関係者に合理的に説明できなければなりません。また、組織文化や組織構造を根本から変えなければならぬことも多く、変化を上手く管理する能力が求められます。

**デジタルトランスフォーメーションと組織設計(ネットワークの役割など):** ヒエラルキーのフラット化が進みます。組織的境界が曖昧となり、注意深く保護されてきた情報も広く周知されるようになります。ソーシャルメディアサイトにおいてマネジャーの従業員エンゲージメントを点数化したコメントが投稿されたり、企業文化に関する議論が行われたりするなど、従来、保護されていた「個人」に関するデータが公開されるようになります。企業の構造が流動化し、プロジェクトや「作業セル」単位で組織されるようになります。ネットワークは競争優位を獲得する一手段となるでしょう。

**デジタルトランスフォーメーションと仕事、労働、人材計画の立案と展開:** 企業は、機械か人か、あるいはその両方を組み合わせるか、作業方法の最適化を再考する必要に迫られるでしょう。検索・マッチングツールの機能が向上し、どこからでも人材を発掘できるようになります。仕事を個々の作業に細かく分割して別々に割り当てるようになる可能性もあります。

**デジタルトランスフォーメーションとスキル:** 能力価値の低い人材の需要が減り、企業はこうした人材の再教育あるいは配置転換の可否を検討しなければならなくなるでしょう。高度な技能を有する人材の給与が大幅に上がる一方、中程度の能力しか持たない人材は求められなくなります。個人が自ら知識や能力を証明し、その知識、信頼性、影響力で評価されるようになるなど、自身のパーソナルブランドを確立・管理できるようになります。

**デジタルトランスフォーメーションと人的資源の役割およびビジネス価値:** 労働のデジタル化が市場における競争優位となります。臨時職員の雇用と管理がますます重要となるでしょう。雇用者の求める知識や技能が目まぐるしく変化する上、臨時採用のための人材発掘・雇用制度が整備されることもあり、雇用の安定性は低下すると考えられます。

**デジタルトランスフォーメーションと雇用者ブランディングおよび人材獲得:** 透明性の向上は、雇用者の人材アクセスに正負の影響を与える可能性があります。オンライン上の人材プラットフォームは、企業の人材発掘と「出会い」を容易にします。一方、企業のコントロールの及ばないところで、フィルタリングされていない会社情報が急速に広がるようになります。職場に関しても個々のリーダーやマネジャーに関しても、人々は自由に意見を共有できるようになります。しかし、企業側としても、こうしたソーシャルメディアを雇用者ブランディングやリクルート戦略に取り込むことができれば、この新たなデジタル エコシステムを活用して競争優位を確立することができます。

**デジタルトランスフォーメーションとパフォーマンス管理:** 企業は、テクノロジーやデータ、つながりを利用して個々人の業績をモニタリングし、継続的かつ即応的なフィードバックを与えることができるようになります。また、業績や態度、ウェルネスその他の指標を、組織的出来事や経営・管理対応、チーム内の人間関係と関連付けることで、その影響をより良く理解できるようになります。トップ企業ともなれば、ソーシャル バランスシートにおいて従業員のウェルネスを報告するようなことも考えられます。

**デジタルトランスフォーメーションと学習・成長:** デジタルトランスフォーメーションにより、新卒その他の採用者や従業員が学ぶべきことが変化し、研修の方法やタイミング、対象者も変わります。個々人においても、人材エコシステム全体がよく見えるようになり、キャリア戦略の設計に関しても社会人教育に関しても賢い選択ができるようになるでしょう。

**デジタルトランスフォーメーションと従業員エンゲージメント:** 企業は、雇用者と個人の関係の希薄化、仕事の安定性の低下、透明性の向上など、ロボット工学やデジタル化の進展が職場に与える影響を管理しなければならなくなります。透明性が向上すれば、雇用の回転が早くなる可能性もあります。ただし、従業員エンゲージメントや就労の継続には文化的な影響もありますが、デジタルテクノロジーがそうしたモニタリングの継続的な実施を容易にすることも考えられます。

**デジタルトランスフォーメーションと利益・報酬:** 企業は、従業員の行動変容を促すインセンティブを生み出さなければならなくなります。一方で、競合他社の利益・報酬や特定市場のトレンドに関する情報も改善されます。解析・予測モデルを利用し、利益・報酬オプションの代案の影響をモデル化するとともに、個人または人材セグメントに応じた報酬の調整も可能となるでしょう。また、個々人においても、報酬の相場に関する知識が増え、雇用者の提案を比較検討できるようになります。

## デジタルトランスフォーメーションのビジネスインパクトとヒューマンキャピタルインパクト

### ビジネスインパクト

### ヒューマンキャピタルインパクト

#### 顧客との距離の短縮

- 顧客との距離を縮めるために必要な新たな能力を有する人材が必要となり、そのために最善の調達／育成／業務受委託戦略を提案することがヒューマンキャピタル(HC)の機能として求められるようになります
- 社内外の人材との距離が縮まります
- リアルタイム データマイニングによって従業員エンゲージメントを追跡し、対処すべき人材課題を特定できるようになります

#### カスタマイゼーション

- 重要な人材セグメント、必要不可欠な仕事、離職リスクなどを特定し、人材戦略をカスタマイズできるようになります
- 自主的に提供されるデータにより、従業員プロフィールを拡充することができるようになります
- 国ごとに機密情報規制や情報区分を変更するための知識が必要となります
- データ&アナリティクス能力の需要が組織全体で高まり、競争が激化します
- HCデータ&アナリティクスを利用してビジネス上の意思決定を行うリーダー全員の能力向上が必要となります
- 組織全体でデータに基づく意思決定を促進するため、文化的変容に迫られる可能性があります

#### 連携&共創

- エコシステムにおける提携・連携の重要性が増すことで、文化的変容、新たなリーダーシップ能力の習得、出身に拘らずに知識と技能の最適な組み合わせを目指す人材戦略の立案が必要となる可能性があります
- エコシステム パートナーから「借用」した請負労働者や派遣労働者の活用が増えることで、「内部者vs外部者」という意識を変えざるを得なくなり、新たな人材管理システム／プロセスが必要となります
- スタートアップ企業から派遣された請負労働者と社員の混合を図るなど、エコシステムのリソースを活用した学習戦略が必要となります
- 各企業において、知識の共有や連携を可能とし、そうした態度を促す研修、評価、報償や表彰を行うためのプラットフォームが必要となります

#### 破壊的イノベーションをもたらすビジネスモデル

- 新たな事業内容、産業、市場、顧客が生まれることで、企業が必要とする知識や技能が変化し、あらゆるレベルでマネジメントの変革が求められます
- オートメーション化やロボット化、「拡張知能(コンピュータによる人間の知能の拡張)」が広まり、変化するビジネスニーズに対応するために根本的な人材変革が求められます
- ヒューマンキャピタルは、こうしたビジネス需要に対応する最善の戦略を決定付ける要因となります(調達、育成、業務委託、配置転換、機械化、人材とテクノロジーの融合など)
- ビジネスニーズの変化(イノベーションの民主化またはデザイン思考の活用など)により、研修・人材育成の普及が必要となります
- 組織設計、働く構造や仕事を再構築する必要が生じる可能性があります
- デジタル戦略の策定能力やエコシステム(顧客、新規採用者等)の継続的なモニタリング能力など、新たなリーダーシップ能力が求められるようになります

## デジタルトランスフォーメーションのビジネス インパクトとヒューマンキャピタル インパクト (続き)

### ビジネス インパクト

### ヒューマンキャピタル インパクト

#### 透明性

- 従来機密事項とされていた情報に従業員や外部関係者がすぐアクセスできる透明性の高い環境において、リーダーやマネジャーは、コミュニケーション能力やマネジメント能力を向上しなければなりません
- ヒューマンキャピタル戦略において、人材競争、雇用者ブランディング、従業員エンゲージメント、人材獲得、利益・報酬、パフォーマンス管理、就労継続など、ヒューマンキャピタルの管理面における透明性の影響に対処しなければなりません
- 従業員のために、組織内外のソーシャルプラットフォームとの関わり方に関する研修やガイドラインを用意する必要があります
- ヒューマンキャピタル担当役員は、機密情報規制や情報共有区分に精通しておく必要があります
- 情報機密に関し、各国の規制や文化的価値観を遵守する以上の対応を確保するため、企業は方針やガバナンス構造を整備する必要があります

#### 境界の曖昧化

- 組織間・組織内の境界の曖昧化、系統化されてきた組織のフラット化、各チームの意思決定力の強化、仕事・業務分担の流動化、組織内外の人材の登用が進みます
- 企業が人材や外部人材情報をプールしてデータプールの拡充や分析的洞察力の強化を図る可能性もあります
- ビジネスの結果を左右する要因として、内外のネットワークの重要性が高まります
- 従業員は、効果的に連携するためのツールや能力が必要となります
- 企業は、外部労働市場や個人に関するリアルタイム データソースからより良い情報が得られるようになります

#### 民主化

- 民主化(イノベーション、情報、影響など)により、大きな文化的変容を迫られます
- 指導的側面を弱めた相談ベースのリーダーシップ スタイルが求められるようになり、そのためのコーチングやトレーニング、評価や報酬が必要となります
- 連携やネットワークへの参加が重視され、研修、評価やパフォーマンス フィードバック、表彰などが必要となります
- 各個人は、レベルに関係なく、自分自身の知見を発揮し、組織のあらゆる分野の人とつながるとともに、ソーシャルプラットフォームを通して人望や信用を獲得する機会が増えます。こうした変化の結果、伝統的なキャリアパスに破壊的イノベーションをもたらします

出典: コンファレンスボード、2016年

当該分野の当社エキスパート、仲間や実践的先駆者につながりましょう。

[www.conferenceboard.org/digital-transformation-human-capital](http://www.conferenceboard.org/digital-transformation-human-capital)

Twitterをご利用の場合はハッシュタグ「#tcbDigital」を付けてツイートしてください。

## 当社エキスパート



MARY B. YOUNG 主幹研究員 ヒューマンキャピタル分析、ヒューマンキャピタルのためのビッグデータ、戦略的人材計画に関するコンファレンスボードの研究プログラムを主導。専門は組織行動学と組織開発学で、世界各国の数百社の人事情報の「データ化」といった研究に従事。現在の研究テーマは、デジタル化が人や組織

にもたらす影響、ビジネスパフォーマンスにおけるヒューマンキャピタルの貢献など。

ボストン大学大学院経営管理科学博士(組織行動学専攻)、マサチューセッツ大学アマースト校教育学修士(組織開発学専攻)、ケースウェスタンリザーブ大学英語学士。

Eメール: [Mary.Young@conference-board.org](mailto:Mary.Young@conference-board.org)

著者注: 本レポートの執筆に当たり、Sherlin Nair(コンファレンスボード・ヒューマンキャピタル研究助手)から多大な貢献を頂きました。

## 更なる情報はこちら

### 主なビジネス課題レポート

**Navigating the New Digital Economy: Driving Digital Growth and Productivity from Installation to Deployment (新たなデジタル経済を乗り切る: 成長と生産性を促すデジタルの導入から展開まで)**

**Inclusion + Innovation: Leveraging Diversity of Thought to Generate Business Growth (インクルージョン+イノベーション: ビジネス成長を生む考え方のダイバーシティの活用)**

**Future-Skilling Your Workforce: Leveraging People Strategies for Developing Future Capabilities (今後の社員技能研修: 将来的な能力開発のための人材戦略の活用)**

**Big Data Doesn't Mean 'Big Brother': Employee Trust and the Next Generation of Human Capital Analytics (ビッグデータは「ビッグブラザー」にはならない: 社員の信用と次世代ヒューマンキャピタル アナリティクス)**

**Buy, Build, Borrow, or None of the Above? New Options for Closing Global Talent Gaps (調達、育成、業務委託、その他新たなオプションを用いたグローバル人材不足の解消)**

**Going Public on HR Data Privacy: Implications for Human Capital Analytics and Strategic Workforce Planning (人事情報の秘匿性の崩壊: ヒューマンキャピタル アナリティクスと戦略的人材計画への影響)**

### その他の研究 & ウェブ放送

#### コンファレンスボード ヒューマンキャピタル エクスチェンジ™

世界中のヒューマンキャピタル研究、データ・分析結果、ヒューマンキャピタル分野全体に亘るソートリーダーシップを一つに取りまとめたアーカイブ。

#### エンゲージメント インスティテュート™

従業員エンゲージメントをめぐる重要なビジネス課題に関し、学習・研究プロセスの進化を管理するために設立。

#### ワークフォース アナリティクス インスティテュート™

アジア太平洋の企業・組織の労働人口解析の導入を支援することを目的に設立。

#### ヒューマンキャピタル ウォッチ™

ヒューマンキャピタルにおける現在の課題に関し、上席執行役員への継続的な情報提供と課題対応支援を行うため、コンファレンスボードが会員向けに公表している無料のウェブ放送シリーズ。

コンファレンスボード(全米産業審議会)は、ビジネス組織で構成される独立した世界的研究機関として、公共の利益のために活動しています。世界のリーディング企業がパフォーマンスの向上や社会貢献活動の改善のために必要とする実践的な知識を提供するというユニークなミッションを掲げています。コンファレンスボードは、米国内国歳入法典第501条c項3号に基づく免税を認められた非営利の非アドボカシー機関です。

コンファレンスボード | [www.conferenceboard.org](http://www.conferenceboard.org)

米州 | +1 212 759 0900 | [customer.service@conferenceboard.org](mailto:customer.service@conferenceboard.org)

アジア | +65 6325 3121 | [service.ap@conferenceboard.org](mailto:service.ap@conferenceboard.org)

ヨーロッパ、中東、アフリカ | +32 2 675 54 05 | [brussels@conferenceboard.org](mailto:brussels@conferenceboard.org)

コンファレンスボード 経済開発委員会 | +1 202 469 7286 | [www.ced.org](http://www.ced.org)

コンファレンスボード デマンドインスティテュート | +1 212 759 0900

コンファレンスボード・カナダ | +1 613 526 3280 | [www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca)

出版チーム

シニアエディター Megan M. Hard

出版者 Peter Drubin

著者 Kathleen Mercandetti、Pam Seenaraine

R-1606-16-CEO

ISBN: 978-0-8237-1246-5

© 2016 The Conference Board, Inc. All rights reserved.