



エグゼクティブサマリー

仕事の未来：デジタルトランスフォーメーション時代の最前線の課題

デジタルトランスフォーメーションとは、個々の技術やツールを指すものではなく、それらが組織全体にどう作用するかを意味するものです。それは、重大な文化的変容を伴う組織的な考え方の変化を余儀なくするものであり、組織が信じる最も根本的な考えや前提となる考えに対して公然と疑問を呈するものと言えます。その出発点は、デジタルの未来を描く青写真、すなわちデジタルトランスフォーメーションのための事業全体の戦略です。こうした戦略を策定することで、文化的な枠組みと、それを支える組織構造やプロセスが見えてきます。それは、仕事の現場ではどう作用するのでしょうか。また、システムや組織構造に関し、どんな要件が求められるのでしょうか。成功するためには、職務設計と人材開発を厳密に見直す必要があります。

本レポートは、コンファレンスボードが2018年5月にシカゴで開催した「仕事の未来：戦略的人事合同協議会議」に参加した14の上級人事・関連協議会の経営幹部・上級管理者250人以上の知恵に基づいてまとめられたものです。当該会議は、デジタルトランスフォーメーションが現在および将来のビジネス組織に与える革新的影響を人事担当幹部の視点から考えることを目的に開催されました。本レポートでは、コンファレンスボード等のリサーチによる補足も交えつつ、会議当日の会場調査やソーシャルメディアからのフィードバック、分科会での発表内容や協議会メンバーの議論に基づいて、有益な気づきをまとめています。なお、当該会議では、チャタムハウスルールに基づき、「会議で得た情報を自由に使用できるものの、発言者を含むすべての参加者およびその所属機関を特定する情報については明示的な許可なく公開してはならない」という義務が参加者に課されています。

気づきと集団知

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て組織や機能、顧客その他の人々、有形資産やプロセスなど、組織内外をつなぐ事業全体の戦略を意味しますが、多くの組織において、デジタル化（単にテクノロジーを利用して何らかの改善や迅速化を図ること）と同一視されています。しかし、「Doing Digital（単にデジタルを利用しているだけの段階）」は「Being Digital（事業全体がデジタル化して刷新された段階）」と同じではありません。

集合知に基づく主な気づき：

過去の成功を失敗に変えたくなければ、破壊的イノベーションがもたらされる前に人事自ら破壊的イノベーションをもたらすようになることが重要。 人事組織の多くは、未来のパラダイムや新たなビジネスモデルではなく、現在のパラダイムや旧式のモデルに基づいて課題や機会を捉え、問い立てを行っています。しかし、過去ではなく将来を見据えて斬新な問い立てをしていく必要があります。まさにこれができる進歩的な人事組織もあり、新たな製品やプロセ

デジタルトランスフォーメーションに関するその他のコンファレンスボードのリサーチについては、以下のウェブサイトをご参照ください。

www.conference-board.org/leading-digital-transformation

R-1668-18-ES | The Conference Board®および松明のロゴは、コンファレンスボードの登録商標です。

スを生み出せばすぐ終わらせることのできる、イノベーションを生み出すための人事の実験場で自ら内部実験を行っています。

人事にも独自の包括的デジタル戦略が必要。 デジタルトランスフォーメーションが必要とする「スピード」と「スケール」を実現するため、関連するすべてのビジネスユニットにまたがってテクノロジーの展開、データの利用、接続・連携を促進するには、組織のデジタルビジネス戦略に合わせて人事の包括的デジタル戦略を策定する必要があるというのがメンバーの考えです。

人事の顧客の立場に立つ、デザイン思考の導入。 組織やビジネスユニットごとの目標を達成するには、文脈・背景を観察するとともに、従業員や人事関連のビジネスパートナーを巻き込んでプログラムやプロセスの価値を刷新・改善する必要があります。人事がまず自問すべきは、「自分たちの顧客が何を必要としているか」ということです。顧客の立場に立つことが重要であり、まずは顧客満足の実現に拘る必要があります。デザイン思考とは、硬直的な企業文化や個人機能文化に挑む紆余曲折と多事多難に満ちたプロセスであると肝に命じておきましょう。

「従業員はお客様」の実践：現代の社員が期待するコンシューマーグレードの仕事体験。 多くの組織は外部の顧客体験に焦点を当てており、内部の顧客（従業員や採用担当マネージャーなど）の体験は大きく後れをとっています。しかしこのままでは、就職売り手市場の時代において、採用や就労の継続、エンゲージメントに悪影響を及ぼす可能性があり、組織内でも人事ブランドの弱体化を招く恐れがあります。組織設計において、末端と末端をつなぐ消費者中心主義的な最高の従業員体験を提供することに焦点を当てる必要があります。ひとつの戦略としては、従業員担当役員を配置し、この重大なニーズへの対応を検討することが考えられます。

人事にも押し寄せる「アジャイルの波」。 アジャイルは、ITにおけるソフトウェア開発手法として始まったものですが、現在は多くの組織機能の在り方を変えつつあります。人事がある程度の規模でアジャイルを実践できるようになり始めている組織もありますが、本格的な導入にはいまだ遠く及びません。アジャイルアプローチでは、関連機能をすべて小規模なチームにまとめ てしまいます。そして、その目的は顧客が決定します。アジャイルな人事部門は、完璧なソリューションを生み出そうと努力するよりも、「目に見える最低限の製品」を迅速に商品化し、ユーザーのフィードバックに基づいて強化していくことを目指します。

求められているのは、連携を支え、チームプレイを重視する人事制度。 従来の組織では、個人の業績に基づいて個々に報酬が決められていました。しかし、従業員同士の激しい個人競争は連携を困難にするものでもあります。チームがヒューマンキャピタル戦略の中核となる中、企業文化は協力的側面を重視する必要に迫られています。重要なことは、チームプレイを重視する報酬制度を整備することです。組織としても人事としても、個々のプレイヤーの育成と生産的なチームの育成のバランスを見極める必要が出てきます。

人材開発：採用において重視すべきは能力か資質か？ デジタルスキルが急速に陳腐化することの多い現代において、特定のテクノロジースキルを有する人材を正規職員として雇用するために追加的な費用を払うことは、もはや意味をなさなくなっているとも言えます。むしろ、常に学ぶ姿勢を持つ目的意識の高い人物こそ企業は採用するべきでしょう。能力は高くとも無気力な社員よりも、こうした人材の方が優秀である可能性が高いのです。継続的な学習とスキルアップのためのツールを用意し、十分な時間を与えることこそがデジタル人材不足を解消する最も効果的な方法と言えるかもしれません。

組織の迅速化とイノベーションの促進にはインクルージョンが必要不可欠。アジャイル方式やデザイン思考においてはインクルージョンが必要不可欠ですが、マネジャーの評価指標にインクルージョンを取り入れている組織はほとんどありません。コンファレンスボードのリサーチによれば、自らを「非常にインクルーシブ¹」な組織と評価している割合は、イノベーションを継続的に起こしている企業(50%)の方が散発的なイノベーションしか起こせていない企業(12%)よりも4倍以上高いことが分かっています¹。

バイアス アルゴリズム: ダイバーシティを考慮したテクノロジー設計になっているか? ビッグデータやビッグアナリティクスには、バイアスが残ってしまい、本質的な影響を各グループに与えるとともに、人材やその機会に関する決定を捻じ曲げてしまう可能性が潜んでいます。こうしたリスクを緩和するには、データの収集・分析においてダイバーシティやインクルージョンの知識と原理を適用することが重要となります。多くの人々がAI科学やデータ科学はテクノロジーの産物だと考えていますが、実際には人の手による産物であり、人が作り出したものである以上は必ずバイアスがかかっているものです。

デジタルトランスフォーメーションのマネジメントには影響を受ける人々に対する共感が必要。リーダーは、「Being Digital」の意図しない人的・社会的影響とともに、それが人々に実際どんな影響を与え、どう認識されるかにも特に注意を払わなければなりません。デジタルトランスフォーメーションは仕事の進化であって人の仕事を奪うものではないことを従業員に認識させる必要があります。

将来的機能

人的業務の機械化が進む中、人事機能も縮小していく可能性が高いものの、残された役割はより複雑で戦略的なものになると予想されます。こうした状況に上手く対処するためには、人事の将来的機能として以下の要素が必要不可欠となります。

- デザイン思考を所与としたプログラム開発アプローチ
 - アジャイル方法論
 - 連携能力の強化(チームとチームをつなぐプロセスやコミュニケーションが当然のものとなり、協力的なギブ・アンド・テイクを支える制度を整備しなければならなくなります)
 - 派遣労働者や非伝統的従業員の採用に加え、そのエンゲージメントを重視する姿勢
 - 多種多様なトレーニング(IT、グローバルな連携、文化的認識、チームプレイ能力、プロセスの自動化、データアナリティクスなど)
 - 人事リーダーとして個人的に成功するために必要な新たな能力(リアルタイムにデータや情報がなだれこむ中でダイナミックかつ複雑な展開を管理する能力など)
 - 人事担当役員がパフォーマンス管理のスペシャリストとして組織内を動き回り、チームを指導してパフォーマンスを最大化するチームコーチング能力
 - 組織内外の情報共有における透明性の向上
- データの秘匿性に対する考え方の変革(例えば、EUの一般データ保護規則では、従業員に対し、企業が有する自己のデータをすべて閲覧する権利を実質的に認めています)

¹ Mary B. Young, Charles Mitchell, and Michelle Kan, *Inclusion + Innovation: Leveraging Diversity of Thought to Generate Business Growth*, The Conference Board, January 2016.

デジタルトランスフォーメーションのマネジメント

コンファレンスボードの調査において確認された、デジタルトランスフォーメーションを成功させるために人事が貢献できる8つの分野²:

- 1 デジタルトランスフォーメーションの分析の掘り下げ: デジタルトランスフォーメーションに精通すること(精通し続けること)で、人事の価値と信頼性を向上
- 2 組織文化の形成
- 3 組織設計と業務設計のイメージの再構築
- 4 新たなリーダーシップモデルの形成
- 5 人材需要判断
- 6 人材供給評価
- 7 人材需給ギャップの解消
- 8 人事の現場におけるアジャイル方式の導入

² Mary B. Young, *Driving Digital Transformation: What's the Role of HR?*, The Conference Board, April 2018.