

取締役会のリスク監視：Risk Oversight 労働環境のダイナミクスの監視 — テクノロジーの衝撃

人材はあらゆる組織の生命線です。人口動態トレンドと社会的トレンドにより、デジタル時代のテクノロジーが労働環境を変えています。取締役は、自社における電子ワーカーの進出に注意を払う必要があります。

ISSUE 106

取締役会のリスク監視：Risk Oversight 前号¹では、労働環境のダイナミクスの変化により、従来型の労働モデルは、組織の仕事の多く(ほとんど全てではないにしても)を非正社員が行う人材構造に移行せざるを得ないことを考察しました。この変化は従来型人事モデルを崩しつつあり、今後数年間でまったく時代遅れになってしまう可能性があります。そこで、我々は、取締役会では、この分野での経営者との建設的な取組みを進めることをお勧めします。

我々の議論は、Charles B. Handyが約30年前に発表した「シャムロック型組織」の概念に基づいています。クローバーの葉が3枚の小葉からなっているように、シャムロック型組織は3つの要素から構成されています。² 取締役会のリスク監視：Risk Oversightのこの号では、この労働力モデルを使用して、デジタルレイバーの影響とそれが取締役会の監視に与える影響について考察します。具体的には、前号では進化する労働力モデルの3つの側面のうち2つの側面、スキルとスケールを取り上げましたが、この号では3番目のデジタルレイバーについて考察します。

この考察が取締役会にとって重要である理由が2つあります。1つには、今後、テクノロジーが、労働、賃金そして社会全体に極めて大きく継続的な影響を与えるであろうことは、もはや周知の事実となっていることがあります。2つ目は、デジタル時代においては、経営者は、テクノロジーの役割を

理解し、それを活用して、シャムロックモデルの3つのグループを保持し形成しなければなりません。

1. 「コア・プロフェッショナル」：有能であり、余人をもって代えがたく、報酬も高い従業員
2. 「外部契約メンバー」：プロジェクトごとに特定の業務の依頼を受けるアウトソーシング契約ベースの個人専門職または専門組織
3. 「臨時労働力」：流動的パートタイム労働者³

重要なのは、管理者がそれぞれの労働力グループを採用、育成、管理する際に、デジタルツールが、一定の分野でより高いレベルのパフォーマンスを出せるようにする「デジタルコンポーネント」を使って各グループを再構築することが出来るということです。

- 人工知能(AI)を組み込んだ次世代RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)によるデジタルレイバー(仮想的労働者)は、コア・プロフェッショナルの業務に影響を与える可能性があります。その時、コアとして残るのは、基幹的役割を果たすために必要な人材ということになるでしょう。
- 外部契約メンバーについては、従来型外注モデルは数十年前から組織の壁を越えて拡大しています。今日、最先端の技術革新は、従来型ビジネスモデルと労働力市場に衝撃を与えています。クラウドコンピューティングの

1 "Oversight of Workplace Dynamics — The Labor Model," Board Perspectives: Risk Oversight, Issue 105, July 2018: www.protiviti.com/US-en/insights/bpro105

2 『ビジネスマン価値逆転の時代』 チャールズ・ハンディ 著

3 同前

プラットフォームとアプリケーション、RPA、AI、ヒューマンクラウド、その他関係革新により、経営幹部は、従来以上の敏捷性を持って組織をスケールアップまたはスケールダウンし、機会の最大限の活用と予期せぬ脅威への対応が可能になっています。大量のシェアードサービスセンター型作業の自動化が容易になり、オフショアリングの費用対効果は減少します。その結果、オンショアへのインセンティブが生じ、このトレンドは、特定の市場や企業に影響を与えるでしょう。

- 従来の物理的な場所、人、インフラの時代が、デジタル時代に移行するにつれて、テクノロジー対応の「デジタルレイバー」は、人間の派遣労働力によるスケーラビリティとパワーを一層強化する強力なハイパースケーラビリティを提供します。デジタルレイバーは、一定の業務に対し、人間に比べ、高速で、信頼性が高く、低コストで高いパフォーマンスを達成し、高い実現能力を提供します。

肝心なことは、日々進化しているテクノロジーが、多くの問題を解決すると同時に新たな問題を発生させ、企業が自社の労働力モデルを設計し管理する方法に、大きな影響を与えるということです。今後の仕事のあり方の進化に対応して、組織はさまざまな労働力、正社員、臨時雇用、アウトソーシング、そして電子ワーカーなどの最適な組み合わせを指向していく必要があります。この作業には、現在の企業内の職務構造をいったん離れて、さまざまなアプローチ、関係性、およびテクノロジーを使って、仕事を分解し、吟味し、再構成することが必要です。使うソースは、アウトソーシング、オフショアリング、コンサルティングパートナーシップ、臨時雇用、従来型自動化、BPaaS（ビジネス・プロセス・アズ・ア・サービス/事業プロセスサービス）、マネージドサービス、RPA、AI、およびさまざまなヒューマンクラウドなどです。

我々のメッセージは、見方によって、いくつものシグナルを含んでいますが、経営陣や取締役会が無視できない現実を提示しています。簡単に言うと、テクノロジーは、賢く利用される場合、3つの労働力グループの保持、形成に関し、機能を追加することにより、品質向上、時間短縮、コスト削減、そして規模の高度化を実現します。テクノロジーは、誰もが乗らなければならない強力な列車であり、もし乗らなければ負け組として駅に取り残されてしまいます。

このニュースレターの前号では、現代のシャムロック型モデルでは、仕事を組織しようとするときに重要かつ基本的な考慮事項があると記しました。

- その仕事はコア業務ですか。
- コア業務でないなら、アウトソースできますか。
- 他の弾力的で費用対効果の高い選択肢はありますか。
- 我々より良い結果を出せる請負業者や非正規雇用者に

任せることはできますか。

- 労働モデルの変更が必要であれば、その変更要因は何ですか。

上記に、さらに2つ考慮事項を加えます。

- コア業務かどうかに関わらず、その仕事は自動化できますか。
- その仕事は、需要によって急速に拡大する可能性がある場合、需要増加に直面してもテクノロジーを使用してハイパースケーラビリティを確保できますか。

取締役が、変化する労働環境の現実とその変化に対するデジタルレイバーの影響を重視しているならば、以下の事項を検討すべきです。（これらの検討事項は、前号の労働モデルに関する検討事項の追加項目となります）

1. 仕事や労働環境に影響を及ぼしているテクノロジーのトレンドに遅れないために、今、何をしているか。 AI、機械学習、および労働環境の自動化の影響、特に業界内での影響について、継続的に評価するべきであり、取締役会はこの評価について定期的な報告を求めるべきです。

2. 日々進化するテクノロジーのトレンドについて、自社の労働力への影響をどのように評価しているか。 作業自動化の目的は何ですか。（何を達成しようとしていますか、そしてその理由は。）組織のメリットとコストは何ですか。仕事の性質と労働環境を踏まえて、自動化が業界に与える影響は何ですか。競合他社がとる可能性のある行動は何ですか。今、テクノロジーを導入しますか、それとも後で導入しますか。この評価は、職場環境の自動化計画を推進するものであり、ITの課題ではなく、ビジネスの課題として扱うべきです。

3. 自動化に適したプロセスか。 人に大きく依存し、日常のかつ定型的な手作業を伴うプロセスは、人的ミスの影響を受けやすく、また、多くの時間がかかります。機械は、大量のデータ分析、高度な分析結合による機会創造、そして機械学習の面では、人よりもはるかに速くかつ優れています。これらの手作業によるデータ集約のプロセスは、自動化の理想的な候補です。

4. 設計が不完全なプロセスを自動化しようとしていないか。 自動化に着手する前に、プロセス変更やプロセス内のステップ変更によって、設計を改善し、顧客との関連性を改善する必要がある場合があります。そのような変更なしに自動化するのは難しいでしょう。例えば、自動化を検討する前に、冗長で不要なプロセスを排除し、残りのアクティビティを顧客の実際の要望に合わせる必要があります。品質と生産性を向上させるために

は、プロセスの完全な再構築が望ましい場合すらあり、その結果は異なる自動化ソリューションとなるかもしれません。プロセスに欠陥や複数の処理、そして例外処理などがある場合は、自動化を検討する前に、それらの根本原因を分析して問題を解決することが合理的です。ポイントははっきりしています。問題のあるプロセスを自動化するべきではありません。

5. **自社は自動化を有効にマネジメントできるか。** 業務自動化の革新は、戦略的レベルでの重要な成功要因として扱われなければなりません。言い換えれば、高度な自動化というものは組織カルチャーを反映した目標設定であるべきで、そうでなければ実現しないでしょう。例えば、一般的な経営者は、経営理念として人手による反復プロセスを嫌います。そこで、経営者は、効率化を常に目指し、RPAなどの定評ソリューションを使用してそのようなプロセスに係わる人手を減らしています。これを踏まえれば、従業員が、自動化は達成可能であるし、それがビジネスの要求に応えることだ、と信じるのが不可欠です。人手がかかるプロセスが嫌われていたとしても、会社には自動化はできないし、直ぐにはやらない、と従業員が考えている場合には自動化は進みません。この障壁が突破できれば、自動化へのインセンティブが勢いづきます。

経営者は、まず、作業規則の標準化など、押しつけがましくならない自動化へのアプローチが可能なところから手を付けて、自動化を進める機会を検討し、量化するべきです。適切な機会に、経営者は、音声認識、自然言語認識、その他のAIなどのAIと、機械学習に進みます。ただし、これらの高度自動化は、基本的な手作業以上にプロセス自動化の範囲を拡張しますが、その推進にはより多くの時間と細心の注意が必要です。例えば

- 適切なラーニング・レート、その他の重要な「管理制御」項目についてAIアプリケーションのガバナンスのためのポリシーとガイドラインを設定し従う必要があります。
- デジタル労働力の拡大に従い、ロボット、すなわちシャムロック型組織に入ってくる電子ワーカーを監督し管理するためのプロセス、例えば、パフォーマンス監視のためのデータ、改善の識別方法、プログラムやアルゴリズムの更新プロトコル、それらの更新の伝達方法などを整備する必要があります。労働者が人間であろうとAIであろうと、業務の卓越性を達成するための継続的改善の原則は変わらず生きています。

テクノロジーの進歩はあまりにも速く、労働市場の専門家やスキル人材でもマネジメントが困難なほどですから、取締役会が、機械学習やAI最前線に注意を払うのは当然です。ですから、AI研究開発や新テクノロジー

への投資は、設定された事業目標に沿った価値の最大化という視点で管理されなければなりません。実施の変革のペースは業界によって異なり、加速することが予想されますので、経営者は進展に遅れないようにしておくのが大切です。

6. 組織は自動化がもたらす変化を有効に管理できるか。

デジタル時代には、変化は継続的であると同時に不連続です。労働環境のダイナミクスの変化を管理するためには、組織が将来どうあるかについて明確な像を描き、そこへ向かって経営者が喜んで進んでいることが必要です。テクノロジーによる作業自動化について、経営者は、顧客経験とシームレスな方法によって新たな諸機能の統合に注力する必要があります。この統合は、すべての関連する顧客対応および規制準拠の接点およびシステムとの効果的な統合が含まれます。例えば、自動化されたプロセスに、どのプロセスから何を入力するのか、その入力データのインテグリティをどう維持するか、一部自動化されたプロセスでは、人間の介入や決定はどのポイントで必要か、などです。最も重要なのは、会社は、採用したテクノロジーの管理に必要なスキルのある人材と専門家を確保しているかどうかです。自動化によって仕事がなくなったワーカーは、より価値の高い重要業務を遂行できるように、再訓練、再スキルアップ、再配属する必要があります。特に従業員が継続雇用不安を持っている場合には、それらのプロセスを通じて、彼らが持っている変化に対する認識について管理する必要があります。

経営者は、変化の背後にある理由、その利点、それを実現させるための戦略的な必要性、および従業員の今後の機会について、率直に説明しなければなりません。そうすることで、従業員も労働力の多世代構成を認識しなければなりません。デジタル時代における、この変化を実現させる挑戦が手強いものであることは、言うまでもないでしょう。

7. 組織はどのようにして成功の可能性を最大化させるか。

組織がデジタル時代に成功するためには、経営者は、協力的で、多様性を持ち、開放的な労働環境を推進する必要があります。取締役会と経営トップは、テクノロジーとデジタルビジネスモデルを理解し、テクノロジーによってもたらされる機会と可能性を把握する必要があります。優秀で、多様性を持ち、開放的な、組織の「プロフェッショナル・コア」は、デジタル機能を中核となるコンピテンシーとして取り入れ、それを定期的に評価し、頻繁にテスト環境におけるデータテストを行い、新たなテクノロジーを試みなければなりません。経営者は、自社を学習する組織として位置付け、デジタル面での研修、教育および開発に投資するべきです。デジタルツールは、

ソーシャルコラボレーションと仕事を促進して、対話とコミュニケーションを通じてチームと従業員を強化し、スタッフのモチベーションと関与を高めなければなりません。このようにして、これらのツールは効率性と敏捷性を促進し、生産性を高め、そしてより速く結果を出します。

上記の考慮事項と前号の考慮事項を検討する際には、組織の成長目標と収益性の目標にとどまらず社会的影響を検討することが理にかなっています。新たなビジネスモデル、業界の統合、新たな自動化などによって生み出された新たな仕事は、容易には従来の職務の中に収まらないだけでなく、従来の雇用経路で常に最適な採用ができるわけではありません。現実には自動化が人々に影響を与えるということです。会社は、従業員のスキルと雇用適性を高めるために必要な援助を行う責任があります。労働モデルと同様に、取締役は経営者と協力して、デジタルが仕事に及ぼす影響および従業員に及ぼす短期的・長期的な影響を理解する必要があります。

経営幹部が労働力をデジタル時代に移行させるときには、その採用するテクノロジーが顧客サービス向上と価値創造に寄与するものであることに注意する必要があります。取締役会は、会社の人材労働モデル戦略の進化についての経営者の考え方を評価するという重要な役割を担っています。

取締役会の考慮事項

企業の業務に内在するリスクに関連して、経営者が業務と労働力の両方に影響を与える市場のトレンドおよびテクノロジーのトレンドに取り組み、会社の人材戦略および自動化戦略の検討についてそれらの動向に対処するときに、取締役会は上記事項を考慮したか。

プロティビティの支援

プロティビティは、フォーチュン1000社のうち60%の企業、フォーチュン・グローバル500社のうち35%の企業、および上場前、既上場の成長テクノロジー企業を含む、より小規模な企業を支援しています。プロティビティは、労働環境のダイナミクスなど、最も困難な事業上の課題の革新的ソリューションによる解決支援において、確かな実績を有しています。プロティビティは、機会の獲得と確保に、実践とコンサルティングを提供します。

- プロティビティのデジタル化支援は、RPAアプリケーションの有効性を向上させ、パフォーマンスの向上、顧客エンゲージメントの強化を図り、タイムリーで有効なデータに基づく意思決定のための情報を強化します。この支援はサステナブルなソリューションを提供し、ビジネスの継続的かつ効率的な運営と、自動化の機会をつかむ際のリスクパースペクティブの統合を可能にします。
- プロティビティのマネージドビジネスサービスは、世界トップクラスのコンサルティングと高いスキルを持つ専門スタッフリソースの最大級グローバルネットワークとの連携により、財務会計上の課題に対処する他に例を見ないサービスです。プロティビティの持つプロジェクトとコンサルティングの経験と、ロバートハーフの持つ専門知識および270万人以上の専門家のグローバルネットワークとを統合することで、我々は、クライアントのニーズに合わせた素早い人員増減を可能にします。

Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meter は、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロティビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するために Board Institute と協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、75を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000 の60%以上、Fortune Global 500 の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在 S&P500 の一社である Robert Half International (RHI) の100%子会社です。