

Board Perspectives

ISSUE 197

組織の意思統一と連携が トランスフォーメーションを成功に導く： あなたの組織ではできているか

トランスフォーメーションは、もはやテクノロジーだけの課題ではなく、経営幹部層全体の共通課題になっています。経営幹部層の意思統一と連携は、トランスフォーメーション施策から価値を実現するために不可欠であるだけでなく、それを達成できない競合他社に対する強力な優位性をもたらします。

プロティビティがオックスフォード大学と共同で実施したグローバルトランスフォーメーション調査によると、経営幹部間の優れた意思統一と連携は、より良い成果につながると示されています。経営幹部における結束は、トランスフォーメーションから価値を実現するために不可欠です。ここでのトランスフォーメーションとは、組織全体で取り組む、企業のオペレーティングモデル—すなわち、価値を提供するための組織のプロセス、業務の流れ、意思決定構造、業務評価指標—を新しい働き方によって根本的に変革する努力と定義しています。この結束を、「意思統一と連携がもたらす優位性 (Alignment Advantage)」と呼んでいます。

高いレベルの意思統一と連携を達成することは、ビジネス変革の取り組みの価値を最大化するための最も重要な機会かもしれません。認識のずれが続けば、変革の努力は期待通りの成果を上げません。この洞察が重要なのは、業務部門や各機能部門のリーダーが、テクノロジーの選定や望ましいビジネス成果の定義、そして将来どのように業務を遂行するかを再考に、これまで以上に深く関与しているからです。

運用、財務、テクノロジー、リスクに関する視点や優先事項の違いは、経営幹部において常に存在します。しかし、それらはこの重要なメッセージであるアライメント(意思統一と連携)を否定するものではありません。実際、トランスフォーメーションの実行、AIへの備え、ROIへの期待、実行力、リスクといった重要な領域で、経営幹部層の認識のギャップは、組織がトランスフォーメーションの目標に対してリーダー間の意思統一と連携を図ることで成果を向上させる機会を示しています。この意思統一と連携は、テクノロジー成熟度の初期段階にある組織にとって特に重要であり、トランスフォーメーションの目標、指標、成果について経営陣の結束が欠如していることが最も顕著に現れます。重要な洞察は、高い成熟度が意思統一と連携を生むのではなく、早期に認識をそろえることこそが、より高い成熟度につながるという点です。

「テクノロジーモダナイゼーション」は、それを可能にするために組織のシステム、アーキテクチャ、プロセスを計画的に高度化するプロセスと定義します。経営幹部が目標、指標、期待値について共通認識を持つとき、テクノロジーモダナイゼーションはより大きな成果を生みます。しかし、多くの組織は、トランスフォーメーションのためにテクノロジー、パートナー、データプラットフォームへ多額の投資を行いながら、経営幹部層の認識のギャップがどれほど大きいかに気づいていません。

AIの成熟度から見えてくること

本調査では、テクノロジー成熟度を以下の5段階で定義しています。

- **初期段階** — 組織はテクノロジーソリューションをアドホックに導入している
- **定義段階** — 組織はテクノロジーアップグレードを意図的に実施している
- **中間段階** — テクノロジーは業務プロセスに部分的に統合されている
- **高度段階** — テクノロジーが事業戦略と一体化し、最適化されている
- **先進段階** — 組織はテクノロジーとAIを完全に活用しており、スケール展開と成長に向けて十分な体制が整っている

この成熟度モデルは、本調査で見られたさまざまな認識のギャップを理解するうえで役立ちます。例えば、リーダーによってテクノロジー成熟度の捉え方がどのように異なるかや、トランスフォーメーション施策がどの程度目標を達成しているかなどです。データは明確です。経営幹部は、テクノロジー主導のトランスフォーメーションを同じようには経験していません。特に、経営層の

「テクノロジーモダナイゼーション」は、それを可能にするために組織のシステム、アーキテクチャ、プロセスを計画的に高度化するプロセスと定義します。

認識のギャップは、テクノロジーの成熟度が初期段階にある企業で最も大きく、成熟度の高い企業ほど小さくなる傾向があります。これは、私たちが調査で尋ねたほぼすべての質問に共通する傾向です。

明確な相乗効果があります。認識をそろえ、成熟度を高めた組織ほど、AI主導のトランスフォーメーションの成果やAIのROI、テクノロジー統合など、ほぼすべての領域で高い確信度を示しています。この関係は相互に強化し合い、認識の一致が進展を生み、進展が確信を高め、その確信がトランスフォーメーションの勢いを支えます。

自社のテクノロジー成熟度の評価では、日々の業務執行に最も近い経営幹部であるCFO、COO、CIOは著しく高い評価を付けました。一方、業務変革から距離のあるCHRO、CRO、そしてCEOや取締役会は、一貫して成熟度を低く評価しています。このギャップは視点の違いを反映しています。CHROは、新しいツールを導入しても定着が遅れ、生産性向上も限定的だと見て、評価を低めに付ける傾向があります。一方、CROの評価は、コンプライアンスリスクの増大への意識に左右される場合があります。他方、CFOは新たなケイパビリティに目を向けるあまり、全社でのテクノロジー導入の進展度や成否といった要因を過小評価している可能性があります。これらの視点をそろえることが、トランスフォーメーションを加速し、AI活用も含めた成熟度を高める好機となります。

地理的な違いも注目に値します。欧州は最もテクノロジー成熟度の高い地域であり、データガバナンス、クラウド、サイバーセキュリティ、AIへの高度な近代化と多大な投資が行われており、コンプライアンス、説明責任、リスク管理を重視した体系的なアプローチによって支えられています。欧州の回答者は、規制要件を障壁として挙げる事が多く、データコンプライアンスや従業員の抵抗に対する懸念も指摘しています。

北米は、成熟度は相対的に低いものの、全社的なケイパビリティ、業務の機動性、トランスフォーメーションの実行、リスクマネジメント、新しいテクノロジーの統合や働く人々の適応、さらにAI投資を売上成長やコスト削減の双方に結び付ける点について、より強い自信を示しています。アジア太平洋地域は技術的成熟度が不均一である一方、エコシステム開発、データドリブンな成長、クラウド導入、サイバーセキュリティ、インテリジェントオペレーションに強い意欲を持ち、AIをより広範なトランスフォーメーション施策と成長戦略の一部と捉えています。

6つの重要なポイント

本調査は、取締役会および経営幹部に向けて6つのポイントを提示しています。

認識をそろえ、成熟度を高めた組織ほど、AI主導のトランスフォーメーションの成果やAIのROI、テクノロジー統合など、ほぼすべての領域で高い確信度を示しています。

経営陣の認識の一致とトランスフォーメーションの成熟度との間には強い相関関係がある テクノロジーの成熟度は、トランスフォーメーションの成果を達成する自信のレベルを高めます。これは、AI導入のROI、投資が長期的なビジネス戦略を支えているという合意、業務上の意思決定におけるデータへの信頼、その他の重要な分野にも当てはまります。

トランスフォーメーションの成功評価は人によって異なる トランスフォーメーションを設計・推進する経営幹部(CIO/CTO、CDO(最高データ責任者)、COO)は、トランスフォーメーション施策の成果をより高く評価しています。一方で、事業成果とワークフォースに責任を負う経営幹部(CEO/取締役会およびCHRO)は、トランスフォーメーション施策の確信度が最も低くなっています。この認識のギャップは、すべての経営幹部に成果が明確でない場合、テクノロジー施策への信頼や継続的な投資を危うくする可能性があります。経営幹部間の認識のギャップは、成功がビジネスの観点で伝えられていない、トランスフォーメーションへのアプローチがサイロ化している、もしくは実行が主にテクノロジーチームによって推進され、全社的なビジネス戦略との明確な連携がないことの兆候かもしれません。

安全かつ効率的なAI統合に関しては、CIO/CTOとCISO、またCIO/CTOとCEO/取締役会の間で大きな相違があります。高度段階および先進段階の企業であっても、COOはAIの安全な統合に対して圧倒的な自信を示している一方で、CISOの自信は著しく低く、広く利用可能になったAIソリューションのセキュリティ上の影響について誤解がある可能性を示唆しています。もう一つの例として、CHROは一貫して自信の評価が低く、トランスフォーメーションが人々に与える影響を理解することに十分な焦点が当てられていないことが多く、導入におけるこの側面について慎重に検討する必要があることを示しています。

経営幹部は「目的」では一致し、「方法」に関しては意見が分かれる 多くの経営幹部は、トランスフォーメーションの主な推進要因が業務効率化とコスト最適化であることに同意しています。売上成長の可能性が最も大きいケイパビリティについては、AI、エコシステム開発、データ活用能力の間で見解が分かれています。これは矛盾ではなく、高効率な企業を実現するために結び付けべき複数の流れを認識していることの表れです。

高まるAIへの期待、見えにくいAIの価値 テクノロジー投資のROIを業務指標で評価するという点では、経営幹部の認識はより高い水準でそろっています。成熟度の高い企業ではその一致がほぼ全面的であり、重要な示唆が浮かび上がります。すなわち、投資から価値までの道筋が明確で誰の目にも見える場合、成熟度と確信度は飛躍的に高まるということです。AIのROIに

テクノロジーの成熟度は、トランスフォーメーションの成果を達成する自信のレベルを高めます。

関する質問がより具体的になるにつれて、自信と合意のレベルは分岐し始めます。驚くことに、収益成長戦略の推進に最も責任を持つ人々（CEOおよび取締役会）が、AIと収益成長の関連性について最も自信がありません。AIへの投資が高額化するにつれ、その承認は売上成長との明確な結びつきを示せるかに左右されます。さまざまな回答は、AI投資が何をもたらすことを期待されているのか、そしてその利益をどのように測定するのかについて、リーダー間での対話の必要性を強調しています。

投資の焦点：データ 経営幹部の大多数（80％）は、AIそのものを優先する割合が半数未満であるのに対し、データプラットフォームとガバナンスを優先しており、「まずは基盤」というメッセージを裏付けています。例えば、データは意思決定のためのより強力なインサイトの提供から、AI主導の企業変革の「オペレーティングシステム」としての確立に至るまで、複数の目標や課題に対応するための基盤と見なされています。

サイバーセキュリティへの注視が求められる — それはCISOだけではない サイバーセキュリティのリーダーは、他の経営幹部にとってはあまり懸念されていないように見える課題を特定する点で際立っています。CISOにとって、データの安全性に対する主な障壁は、データ侵害への対応が不十分であることです。また、彼らは新たな外部脅威やレガシーシステムも主要なサイバーセキュリティ上の懸念事項として挙げています。これらの調査結果が示す緊急性は、CISOがトランスフォーメーションにおける最大の課題として予算の制約を挙げていることによってさらに強調されています。

AIの導入は、管理体制の整備を上回る速さで進んでいる

AIの進展を何をもって捉えるのかについて、テクノロジー部門と経営幹部層全体の間には大きな認識のギャップがあります。テクノロジーリーダーはしばしば、前進の証をパイロットプロジェクトや概念実証に見いだします。一方、財務・リスク・事業部門の経営幹部は、安全に統制され、ビジネス成果に結びついた形で完全に統合された活用の証拠を求めています。このギャップは看過できません。成熟度の高い組織でさえ、AIの導入が、それを管理する仕組みの整備を上回る速さで進んでいることを示しています。このギャップを放置すれば、持続的な価値を生むために必要な統制、共通認識、目的を欠いたままAI活用をスケール展開してしまう恐れがあり、レジリエンスと信認の双方を損ないかねません。

経営幹部層の認識のギャップは、後工程での摩擦も生みます。すなわち、AIの効果に対する確信の低下、リスク優先順位の不明瞭化、投資家への一貫性を欠いたメッセージ、そして投資判断への迷いです。これらは次第に勢いを

AIへの投資が高額化するにつれ、その承認は売上成長との明確な結びつきを示せるかに左右されます。

削ぎ、実験段階から全社的な価値創出への移行を遅らせます。認識のギャップの根本には、事業の視点で定義された共通の成功像が欠けているという問題があります。AI導入と財務インパクトのギャップを埋めることが、AI成熟度の次なる焦点です。先行する組織は、事業価値との紐づけをAIガバナンスに直接組み込み、AI投資がコントロールと確信のもとでスケール展開されるようにします。

企業の業績を高める原動力を創造する

本調査の結果は、組織がトランスフォーメーションに対して野心的なビジョンを描いていることを示しています。それは、テクノロジーモダナイゼーションを単なる投資の積み重ねではなく、全社の業績を動かす真のエンジンと位置づけるビジョンです。このビジョンを組織全体の協調したアクションへと変えるには、価値についての共通認識と一貫した成功指標が欠かせません。それが実現したとき、トランスフォーメーションはもはや断片的でも受け身でもなく、規律を備え、スケール展開が可能で、ビジネス成果と深く結びついた取り組みになります。その結果、組織は業務をより効率的に運営するだけでなく、目的を持ってイノベーションを起こし、レジリエンスを備えて適応し、変化の激しい環境のなかで確信を持って競争できるようになります。以下のアクションポイントは、組織が目指す方向へ進むうえでの重要な指針となります。

成功指標の共通認識 テクノロジーの実行とビジネス成果を結び付ける全社共通の成功指標を策定します。そのためには、業務効率化、売上へのインパクト、レジリエンス、人材の定着を統合した一貫性ある価値の定義について全部門の共通認識をつくり、その進捗を経営幹部層の間で共通のビジネス用語により統一的に測定・報告することが必要です。

コミュニケーションの強化 特にテクノロジー部門と経営幹部層間の連携を強化します。経営幹部層の間にある認識のギャップを、体系的で意図的なコミュニケーションによって埋めます。部門横断の定例フォーラムを設け、トランスフォーメーションの進捗をレビューし、技術的な活動をビジネスインパクトへ翻訳することに注力します。成果、リスク、優先事項について明確で一貫したストーリーを共有すれば、すべてのリーダーが進捗と価値を同じ認識で捉えられます。

人材の再設計 スキル研修からケイパビリティ構築へと視点を広げましょう。将来の人とAIエージェントが協働する人材を構想するには、あらゆる経営幹部の視点からの共通認識と、精度・明確性が欠かせません。個人のスキル向上ではなく、役割の再設計とケイパビリティ構築に重点を置いた、働く人々の適応力に関する共通の成熟度モデルを策定します。今日と将来に向けた

本調査の結果は、組織がトランスフォーメーションに対して野心的なビジョンを描いていることを示しています。それは、テクノロジーモダナイゼーションを単なる投資の積み重ねではなく、全社の業績を動かす真のエンジンと位置づけるビジョンです。

二層のスキル戦略により、従業員の試行を活かし、ベストプラクティスを業務プロセスに定着させ、将来のケイパビリティを計画的に育成できます。

優先順位付けと実行順序の設計 今日の投資が長期戦略をどう支えるかを明確に示しましょう。トランスフォーメーション投資の優先順位付けと実行順序に対する規律あるアプローチは、現在の投資判断、特にデータ、AI、プラットフォームへの投資を長期的な戦略目標と明確に結び付けます。あわせて、より高度な施策をスケール展開する前に整備すべき基盤ケイパビリティを定義します。

次の成熟度の到達点を見極める ガバナンス、レジリエンス、価値測定、部門横断の実行のいずれであれ、次の成熟度段階へ進むために必要な具体的なケイパビリティを特定します。そのうえで、業務面とビジネス面でその前進がどのような姿になるのか、経営幹部層の共通認識をつくります。

エコシステムのマネジメント 可能な限りシンプル化し、システム間の接続とデータ共有を標準化し、コストを抑えつつ各プラットフォームに具体的な価値提供の責任を持たせることで、投資を意図的に統合・合理化します。

意思統一と連携の欠如はトランスフォーメーションを困難にする

意思統一と連携を図ることは容易ではありませんが、取締役会およびCEOにとっては不可欠です。成熟度の低い組織では、リーダーたちはしばしば成功を測る指標として同じ領域を見ていません。基準が異なっているのです。テクノロジーリーダーはプラットフォームのモダナイゼーション、導入、または有効化という観点で進捗を捉えるかもしれませんが、事業部門や機能部門のリーダーは、導入状況、運用価値、収益へのインパクトをより重視しています。しかし、組織が成熟するにつれて、これら二つの視点は次第に収束し始めます。この現実には、取締役会および経営幹部が、トランスフォーメーションのより早い段階で意思統一と連携を図ることで投資を最適化する機会を示しています。

経営陣および取締役は、成功を共に定義し、経営幹部層と取締役会の全員が理解し支持できる共通の言葉を通じて、テクノロジーとビジネス成果を結び付けることで、トランスフォーメーションからより多くの価値を得ることができます。ひとたび統一されれば、リーダーは組織全体とエコシステム全体でトランスフォーメーションを推進することができます。

経営陣と取締役会が成功の定義と評価指標について共通認識を持ち、テクノロジーとビジネス成果を共通のビジネス言語で結び付けることで、トランスフォーメーションからより大きな価値を引き出すことができます。

著者について

**Kim Bozzella**

グローバルCIOソリューションリーダー、プロティビティ

Kim Bozzella は、グローバルCIOソリューションリーダーとして、テクノロジー戦略やアーキテクチャ、エンタープライズプラットフォーム、データ&アナリティクス、運用モデルの進化、ITバリューの実現といったテクノロジー幹部の最重要課題に関する支援をしています。以前は、プロティビティのテクノロジーコンサルティングソリューションのグローバルリードを務めていました。金融サービス、IT、コンサルティングにおいて30年以上の経験を有し、その多くを業界のCIOとして過ごし、キャリアの大半にわたり、テクノロジーの革新、ビジネスマネジメント、IT規制改革の最前線に立ってきました。

**David Petrucci**

マネージングディレクタ、プロティビティ

David Petrucciはプロティビティのマネージングディレクタであり、サプライチェーン&オペレーション・プラクティスのグローバルリーダーです。業界、テクノロジー企業、コンサルティングファームにおいて、30年以上にわたり業務改善とイノベーション推進に携わっています。Delphi、Valeo、Tenneco、Hondaなどの自動車業界で製品開発および製造に従事し、キャリアをスタートしました。IBMではPC事業の高度な計画およびサプライチェーン管理機能を担当していました。彼はビジネスとテクノロジーの融合を活用し、新たなビジネスモデルや組織モデルの設計・構築を支援することを専門としています。

プロティビティについて

プロティビティは、クライアントがビジネスの変革や防護、また計画された事象や予期せぬ事象に対応できるように支援するグローバルコンサルティングファームです。25か国、90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、テクノロジー、AI、データ、オペレーション、ファイナンス、法務、コンプライアンス、人材・組織、マーケティング、デジタル、リスク、内部監査の分野において、高い専門性とお客様ごとの的確なソリューションを提供しており、組織の変革の加速、リスクへの対応、最も重要な価値の保護を実現します。プロティビティは、2015年以来、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に継続して選出され、Fortune100の80%以上、Fortune500の約80%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、Robert Half Inc. (NYSE:RHI)の100%子会社です。