

2021
&
2030



トップリスクに関するエグゼクティブの視点

仕事の未来

依然として進行中のCOVID-19パンデミックによってもたらされる継続的かつ世界的な課題と潜在的な脅威。政治的分裂と二極化。社会的および経済的不安。行き詰まり。人工知能(AI)や自動化をはじめとして、急速に発展するデジタル技術。バーチャルなリモート業務環境への急激な移行。地政学上の変化。顧客の嗜好および構成の変化。脆弱なサプライチェーン。山火事やハリケーン。不安定な失業率と記録的な低金利。専門人材をめぐる競争の激化。移民問題。大規模なサイバー侵入。ランサムウェアの攻撃。テロリズム。ビッグデータ分析。仕事の未来。

これらをはじめとした多くの注目すべきリスク要因は、いずれも大きな不確実性をもたらしており、どのようなリスクがこの先の地平に横たわっているのかを予測することは極めて困難です。予期せぬ出来事が記録的な速さで発生しており、世界のどこであっても、あらゆる種類と規模の組織にとって、最善な次のステップを見極めるうえでの大きな課題となっています。このような不確実性の高い状況に対しては誰もが無関係ではいられず、経営陣や取締役会は、新たな問題が発生していないかどうか、常に視野に入れておく必要があります。未来のすべてを予測することは不可能なので、組織は、真のリーダーのもとで信頼を基盤とした対応力のある組織文化を築き、変化のスピードに合わせて方向転換できるように注力しなければなりません。

プロティビティとNC州立大学のERMイニシアチブは、9回目となる今回の調査において、2021年、そしてこの調査の新たな側面として2030年までの10年間を対象に、世界の取締役会や経営陣が考えている上位のリスクについて報告しています。

世界中の1,081人の取締役および経営幹部からなる回答者グループは、以下の3つの側面から見た36のリスク課題について、今後1年間および今後10年間の潜在的な影響について見解を述べています。¹

- **マクロ経済リスク**：組織の成長機会に影響を与える可能性があるもの
- **戦略リスク**：成長機会を追求するための戦略の有効性に影響を及ぼす可能性があるもの
- **オペレーショナル・リスク**：戦略を実行するうえで組織の主要業務に影響を及ぼす可能性があるもの

仕事内容や求められるスキルが変化している

人工知能(AI)、自動化、自然言語処理、視覚認識ソフトなどのデジタルテクノロジーは、何百万もの仕事を奪うと予測されています。このような進歩は、何百万もの新しい雇用を生み出すことにもなりますが、これらの発展は同時並行で起きるものではありません。破壊的なイノベーションはまさに進行中であり、これから数年間で顕著に拡大するでしょう。従業員のスキルアップとスキルダウン、そして将来の仕事をこなせる新しい人材の確保は、今後10年間において決定的に重要なビジネス上の課題です。

企業を変革するには、適切な才能と人材が必要です。これは、今回の調査で取締役や経営陣が気にかけている2つの重要なリスク課題、すなわち、破壊的なイノベーションに遅れずに対応すること、そして変革的な課題への対処に長けている「ボーン・デジタル」企業と競争していくことに繋がっています。

¹ 各回答者は、10段階で36個のリスク課題を評価するように求められました。スコア1は「まったく影響なし」、スコア10は組織への「広範な影響」を表します。36のリスク課題のそれぞれについて、すべての回答者から報告された平均スコアを算出しました。

ボーン・デジタル企業は機動的で、顧客のニーズや関心に合わせて、業務モデルを素早く変更することができます。デジタル時代に生まれたプレイヤーは、業務オペレーションと営業・マーケティングを別々のサイロに分けて、旧来からの役割やプロセスでビジネスを考えることはありません。顧客エンゲージメントをいかに強化するかに重点を置き、テクノロジーとそれに精通した人材に多大な投資をしています。

ほぼすべての組織における仕事の性質が今後も変化していく中で、経営陣は取締役会と緊密に協議しながら、AI、機械学習、自動化などを担う「テクノロジー・ワーカー」に加えて、社内人材と外部人材を最適に組み合わせて構築し、仕事の未来において競争力を維持するために必要な技術力とリーダーシップの両方を獲得する必要があります。

とりわけ、仕事の未来に関して言えば、変革とイノベーションを実現する過程において新しいマインドセットが必要となります。すなわち、新しいテクノロジーだけでなく、新しいアプローチによって既存チームのスキルアップおよびスキル再獲得を進め、優先することです。例えば、組織は国と国との障壁を緩和し、社内のモビリティを促進して、最も需要があり、最も効果的に活用できる場所で人材やチームが活動できるようにする必要があります。さらに、組織は、「プロフェッショナル・コア」を形成する高度なスキルを持ったフルタイムのリーダーや従業員、追加的な能力提供のために活用できる専門的な契約社員、そして、需要のピーク時を含む一時的なリソース需要に対応するための外部人材を柔軟に組み合わせ、新しい労働モデルの導入をさらに検討すべきです。

以上のような戦略は、組織が自信を持って仕事の未来に向き合い、最新のトップリスク調査で明らかになった主要なリスク問題に対処するうえで役に立つことでしょう。

2021年のトップリスクの概要

2021年のトップリスク調査では、COVID-19パンデミックからの脱却に関する具体的な課題の他に、人材や仕事の未来に関するいくつかの問題がリスクの概観として明らかになっています(カッコ内の数字は2021年のリスクランクを示しています)。

- デジタルテクノロジー導入に当たり、新しいスキルの確保または既存従業員のスキル向上・再訓練に必要な多大な労力(4)
- 後継者問題とトップ人材の確保と引き留め(8)
- オペレーションやビジネスモデルを変えることに対する抵抗(9)

● 「ボーン・デジタル」企業や競合他社に対する競争能力(10)

より具体的には、人材をスキルアップさせる能力、複雑な戦略を実行・管理し、デジタル・インテリジェンスを向上させ、効果的に競争できるような新しい人材を獲得するための能力に対して、経営者は懸念を抱いています。

今、経営者たちは、デジタルトランスフォーメーションと加速する変化の中で組織を先導しながら、仕事の未来に備えるための仕組み作りには焦点を置いています。従来の持ち場から外された従業員が新しい職務に就き、人材のギャップを補うためには、スキルアップやスキル再獲得が必要であることを経営者たちは理解しており、短期的・長期的な優先事項が数多くある中で、どのようにそれを達成するかを悩ましています。

COVID-19関連の課題に対処するという目の前の圧倒的な課題をこなし続けながらも、こうした懸念がいま経営者の頭の中にあるということは、仕事と人材に関する課題の重要性と、それが今後10年間でさらに増加することを強く示唆しています。

2030年のトップリスクの概要

仕事の未来は、長期的な視野で見るとさらに大きく広がります。10年後を考えると、パンデミックの緊急性を超えて、仕事と人材に関するリスクがトップ10の大半を占めており、驚くことではありませんが、2021年のトップリスクと比較して順位が上がっています。

- デジタルテクノロジー導入に当たり、新しいスキルの確保または既存従業員のスキル向上・再訓練に必要な多大な労力を必要とする可能性(1)
- 革新的イノベーションの急激なスピードには自己の競争能力が追い付けない(3)
- 後継者の課題とトップ人材の確保と引き留め(4)
- 「ボーン・デジタル」企業や競合他社に対する競争能力(8)

ここでの基本的なテーマは、変化とそれが労働力へ与える影響です。代替製品、顧客行動、アナリティクスやビッグデータの活用など、2030年のリスクトップ10で仕事や人材に直接関係しないものでも、物事が変化していることが示されています。技術的な能力を持ち、変化に対応できるだけでなく、変化を心地良いと感じられる人材やリーダーシップが必要であることを強調しています。

もう一つの共通点は、データと、それを集約・分析して競争力を高めるために活用できる能力です。今回の調査結果によると、経営者たちは、自組織がすでに持っているデータやツールを効果的に活用するためのリーダーシップと熟練した人材の両方が不足していることを懸念しており、これらの能力を獲得するために必要な人材、方法論、実現可能な技術に早急に投資しなければ、次の10年が始まったときに大きな問題となるのではないかと懸念しています。

“『仕事の未来』が大きくクローズアップされています。どの領域でどのようにスキルアップする必要があるのかを計画するだけでなく、その計画をどのように実行し、期待するビジネス成果を達成するのかを意識的に考えている企業は、競争優位を確保できる可能性が高いでしょう。マクロ経済の面からは、もし民間の企業が組織内でのスキルアップに失敗すれば、社会的な影響は甚大なものとなるでしょう。”

プロティビティ、テクノロジーコンサルティングのグローバルヘッド
キム・ボツェラ

クロージング

破壊的な2020年代に向けて、取締役会や経営陣は、日々の業務を維持しながらイノベーションを促進する必要性を優先しなければなりません。企業は、新しいテクノロジーを活用する一方で、レガシーシステムの運用、安全性、持続性を確保しなければなりません。競争の激しい今日の状況では、これを達成するためには、組織の内外を問わず、適切な人材が必要です。仕事の未来に焦点を当てた人材戦略を定義し、ハイパフォーマンスとイノベーションの両方を実現する文化を創造できた企業が、市場のリーダーとなるでしょう。

ダイナミックで予測不可能なビジネス環境で成功するためには、データや情報システムの保護、優秀な人材の獲得と維持、革新的な文化の維持などに関するリスクに効果的に対応する必要があります。2030年に目を向けると、仕事の未来、影響度の大きな規制の変化、破壊的なイノベーションの急激なスピード、人材育成、代替となる製品やサービス、変化しやすい顧客ロイヤルティ、「ボーン・デジタル」な競合他社との競争などをビジネスリーダーは懸念しています。こうしたリスクにどれだけ対応できるかが、今後の生き残りや発展に大きな影響を与えます。

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、お客様ごとに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。25ヶ国、85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。