

デジタル・ トランスフォー メーションの 再評価

新しいデータに基づき、
2020年に必須の企業文化と
プロセス変化を考察する

スポンサー：



スポンサーの視点

私たちは、インターネットの進歩により特徴づけられ、デジタル・イノベーションの加速化で煽られる、これまで経験したことのないような変化と可能性に満ちた時代に生きています。今の時代、情報へのアクセスは増々民主化され、世界中の誰もがテクノロジーを利用して全く新しいビジネス価値を創出する可能性が生まれています。人々とテクノロジーの関係は劇的に強化されつつあり、それにより、前代未聞の行動変化が加速化しています。自社の中でこの機会を首尾よく活用するには、近代の組織は複雑な社会技術システムになりつつあることを認識する必要があります。



マイク・ウォーカー
グローバルディレクター

RED HAT® OPEN
INNOVATION LABS

近代の組織は、複雑な社会技術システムである

専門家は、これまでのシステムとは異なる複雑な社会技術システムを、完全に理解したり診断したりすることはできません。これらのシステムがもたらす結果は、一般的な因果関係の論理により予測するのは難しいのです。そのため、変化を加速化させビジネス価値を創出するためにこれまで使ってきた規定テクニックは、次第に有効性を失いつつあります。この調査が実証するように、多くの企業が効果的に変革できず苦慮しているのも当然のことです。

ビジネスリーダーは、何ができるか？

複雑な社会技術システムにおいて革新的な変化を生み出せるのは、個人やマネージャーではなく、人々によるグループです。これらのグループは、絶え間ない精査、知覚、対応のサイクルを通し、システムを結果に合わせて調整してゆかねばなりません。しかしながら、リーダーはそこで重要な役割を果たします。リーダーは、以下をする必要があります。

- 好奇心と学習が称賛される、成長志向の考え方を育成する
- コラボレーション、コミュニティ、受容性、適応性、透明性の原則に基づいてグループを組成する
- 学習するための観察、仮説、実験を通して科学的手法を適用できるように、グループに権限を与える
- フィードバックを促し、データ主導型の意味決定を通して変化を導くためにそれを活用する
- 古い習慣に替わる新しい習慣を定着させるため、チームの間で練習と反復を実行させる

そうすることにより、リーダーは文化的変革を実現する環境を創出し、企業を継続的に改善してゆくことができるようになります。

経時的変化

デジタル・トランスフォーメーションのリーダーへのアンケートを毎年行うことで、ポイント分析を超え、経時的トレンドを統合することができます。それにより、自分たちの将来および、デジタル・トランスフォーメーションの結果を最大化するうえで何が必要かを、より良く予測できるようになります。自社の戦略に情報をより効果的に反映させるため、世界中のデジタル・トランスフォーメーションのリーダーから取得した課題、戦略、結果、学習事項に関する情報をぜひ詳しくご覧ください。

デジタル・トランスフォーメーションの再評価

新しいデータに基づき、2020年に必須の企業文化とプロセス変化を考察する

デジタル・トランスフォーメーションの現状は、「同じだが異なる」という数語で要約できます。

何が変わらないのか？ 長年にわたり、世界の経営幹部は、この分野で成功するために何が必要であるかを理解してきました。ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスが最近実施したアンケートでは、約700名の回答者の86パーセントが、トランスフォーメーションには、適切な企業文化、ビジネスプロセスの改正、そして新しいテクノロジーを組み合わせることが必要だと答えています。しかし、自社のトランスフォーメーション戦略が効果的だと回答した人は、その内のわずか20%で、その少し前の調査結果からあまり増えていません。

何が異なるのか？ デジタル・トランスフォーメーションは加速化の一途をたどり、それはビジネスの成功にとりより必要不可欠なものとなっています。調査対象となった経営幹部の95パーセントは、過去2年間でその重要性が高まったとし、70%はその変化は大きいと説明しています。

「企業が増々イノベーション、スピード、適応能力を競い合うようになっている世界において、デジタル・トランスフォーメーション推進の動きは加速化しています」と、マサチューセッツ工科大学（MIT）の経営学専門教授で、同校のリーダー・センターの創立者であるデボラ・アンコナは指摘しています。

もうひとつの変化は、変更管理戦略の有効性がやや向上したことで、企業はトランスフォーメーションに対するアプローチの再評価を余儀なくされているということです。「デジタル・トランスフォーメーションの実現が困難であることに関し企業がより現実的になるのに伴い、多くのビジネスリーダーは、戦略を再調整するようになっています」と、ロスアンゼルスに拠点を置くコンサルティング会社コーン・フェリーのデジタル・アドバイザリー部門リーダーであるメリッサ・スウィフトは語っています。「彼らは、それに対する答えはより優れたテクノロジーではなく、それを取り巻くテクノロジー以外のすべての事柄であることに気が付き始めています。しかし残念なことに、企業をいかに前進させてゆくかに関する人々の見解は様々で、未だに一貫した戦略がない企業が数多く見られます。」

ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスのアンケートでは、人々とプロセスに関する必須事項を非常に重視しているデジタル・トランスフォーメーションのリーダーによるグループを特定しました。彼らは、企業文化のトランスフォーメーションを創出するために考案されたポリシーと組織変革を導入してきました。その結果、これらの企業では、トランスフォーメーションの取り組みの効果を弱体化させる根強い問題を克服する以上の成果を挙げています。この取り組みにより、彼らはビジネス上の見返りをも手にしているのです。たとえば、デジタル・トランスフォーメーションの結果、収益が大幅に上昇したと回答したトランスフォーメーション・リーダーの割合は、他の回

ハイライト：

84%

調査対象となった経営幹部の中で、自社がデジタルな変革を遂げる過程で、新しいビジネス機会が生まれていることに同意する回答者の割合。

70%

過去2年間に、企業の成功におけるデジタル・トランスフォーメーションの重要性が大きく高まったとした回答者の割合。

63%

トランスフォーメーションの取り組みにおける最大の阻害要因として、文化的課題を挙げた回答者の割合。

20%

自社のデジタル・トランスフォーメーションの取り組みが効果的だとした回答者の割合。

答者の2倍になっています。さらに、業務効率、競争力、顧客定着率など他の主要領域における割合も、2ケタの差で他の回答者を上回っています。

さらにトランスフォーメーション・リーダーは、向こう数カ月にトランスフォーメーションの取り組みをいかに改善するかについて、他者に指針を与えています。彼らの成功は、企業文化、プロセス、テクノロジーに関する問題など、成功を阻む主な障害を深く理解するだけでなく、変革をかくも

困難なものにする、これら領域内における複雑さを理解することからスタートしています。リーダーはこれをベースラインとし、トランスフォーメーションの重要性に対する全社員の理解を深め、大きな障害に対応するために機能横断型チームを結成し、進捗状況をモニターすると共に取り組みを順調に進めてゆくための測定基準を考案する、多面的戦略を策定します。

多くの会社にとり、成功は依然として定義しにくいもの

トランスフォーメーションには、文化的変革、ビジネスプロセスの近代化、的を絞ったテクノロジーへの投資などを含む多面的取り組みが必要です。しかし、それらの柱の一つは特に注目すべきものです。調査対象となった経営幹部の63パーセントは、トランスフォーメーションの成功を阻む最大の障害として文化的問題を挙げています。2018年に実施したハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスのベースラインアンケートの結果の数値と比較すると、企業が依然として文化的問題の対応に苦慮していることが分かります。

2年前、回答者の55%が最大の障害として企業文化を挙げています。文化的問題の克服が重要で、多くの経営幹部がこの現実を認識しているなら、なぜもっと成功していないのでしょうか？ ひとつの説明は、文化的変化をより深く探求する中で、企業は問題が当初の認識以上に複雑なものであることに気付いたということでしょう。「デジタル・トランスフォーメーションのために文化を変化させることは、言うは易く行うは難しです」と、スタンフォード大学エグゼクティブ・プログラムのアカデミック・ディレクターであるベナム・タブリージは指摘しています。彼はRapid TransformationおよびThe Inside-Out Effect: A Practical Guide to Transformational Leadershipの著者でもあります。「文化を変化させるには、企業の通常の規範を超えた新たなオペレーティングシステムが必要になります。」

図1

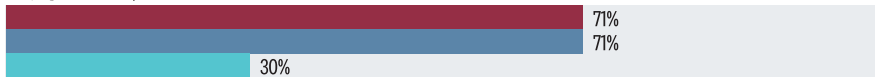
トランスフォーメーションの成功の鍵となるのは企業文化

トランスフォーメーション・リーダーは、様々な文化的カテゴリーで際立つ

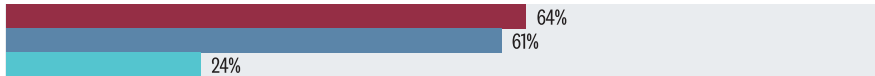
以下の各々の文化的特徴は、自社においてデジタル・トランスフォーメーションを実現するうえで、どのくらい重要ですか？

- 非常に重要
- この特徴を有するトランスフォーメーション・リーダー
- この特徴を有する企業のそれ以外の人々

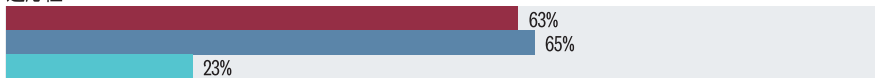
コラボレーション



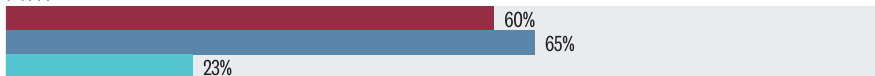
透明性



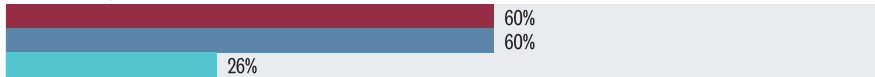
適応性



受容性



コミュニティ



出典：ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスによる調査、2019年11月

「デジタル・トランスフォーメーションは、IT部門だけの仕事ではありません。チームが一体となり、ビジネス結果を出すためにデータにアクセスし、それを利用する方法を再定義する必要があります」と語るのは、ミシガン大学ロス・スクール・オブ・ビジネスのレンシス・リッカート教授であるデイブ・ウルリッチです。

後続の質問により、文化的変化の複雑さが見えてきます。直近のアンケートにおいて、トランスフォーメーションを実現する企業文化を構成する5つの要素の重要性の順位付けをした際、経営幹部の71%が、最も重要な特徴としてコラボレーションを挙げています。しかし、自社がこの資質を備えているとした回答者の割合は、わずか38%でした。これは、2018年における32%と比べ、やや改善されたに過ぎません。

他の文化的特徴も、2018年からわずかしこ改善が見られませんが、唯一の例外は適応性です。この資質を備えている企業の割合は、全体で10パーセント上昇しました。

前年比の結果は同じようなものですが、トランスフォーメーション・リーダーとその他の回答者の間に大きな違いが生まれています。たとえば、自社にコラボレーションが定着していると答えたトランスフォーメーション・リーダーの割合は71%であったのに対し、その他の回答者ではわずか30%でした。図1

トランスフォーメーション・リーダーは、他の文化的要素においても明確な違いが見られます。その特定グループの65パーセントは、情報が自由に流れるようにする、あるいは変化するビジネス条件に対応する意思決定ができるよう特定の個人に権限を与えるなどの方法により、自社が適応性志向型になっていると回答しています。しかし、自社が適応性をサポートしているとした他のアンケート回答者の割合は、23%に過ぎませんでした。こうした低いパーセンテージは、2つの困難な障害と関係している可能性があります。第一は、情報共有を阻害する部門間のバリアをなかなか取り除けない企業が多いということ。第二は、経営トップは、下位のマネージャーや現場のスタッフが、適切な場合には自分達の専門知識に基づいて行動できるよう、階層的な意思決定構造を進んで調整する意志が必要だということです。

さらに、透明性を高めるよう考案された企業文化によるメリットがあったとした回答者の割合は、パフォーマンスの高い回答者で61%であったのに対し、それ以外ではわずか4分の1（24%）でした。

「デジタル・トランスフォーメーションは、IT部門だけの仕事ではありません。チームが一体となり、ビジネス結果を出すためにデータにアクセスし、それを利用する方法を再定義する必要があります」と語るのは、ミシガン大学ロス・スクール・オブ・ビジネスのレンシス・リッカート教授でReinventing

*the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*の共著者でもあるデイブ・ウルリッチです。「財務、マーケティング、IT、HR、オペレーション、その他の部門の専門家から成るデジタルチームを結成し、デジタル・アジェンダ全体が前進するようにしてください。」

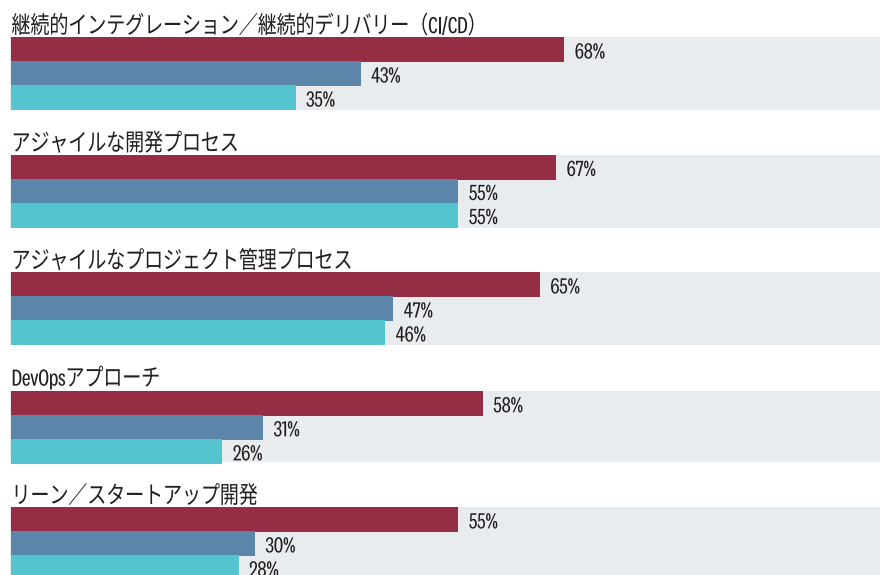
アップグレードが必要なビジネスプロセス

トランスフォーメーションの第二の柱であるプロセスの近代化についても、重要性に対する認識と、それを首尾よく導入する企業の能力の間にギャップが見られます。図2 直近のアンケートでは、経営幹部の大半(68%)が、変化するビジネス要件に対応するために継続的インテグレーション/継続的デリバリー(CI/CD)、すなわち新しいアプリケーションの迅速なリリースと継続的強化を実現するプロセスを非常に重視しています。しかし、自社がこの手段を導入しているとする回答者の割合はわずか43%で、2018年にCI/

図2 正式な手段がプロセスの近代化を支援する企業は、依然として導入に苦慮

以下のプロセスの変化は、デジタル・トランスフォーメーションの実現にどのくらい重要ですか？

- 非常に重要
- 2019年に手段を導入した企業
- 2018年に手段を導入した企業



「企業が輝くものを追いかけて
始めた時、ビジネス目標と
技術投資の間に基本的な断
絶が見られるようになります。
」メリッサ・スウィフト、
コーン・フェリーのデ
ジタル・アドバイザー部
門リーダー



CDを活用しているとした35%からやや上昇したに過ぎません。補完的なプロセス手段が、アジャイル手法を使いプロジェクト管理を改善することにフォーカスします。これには、一連の反復ステップを通してトランスフォーメーションを促進させる、機能横断型チームを結成することも含まれます。アンケートに回答した経営幹部の大半はアジャイルなプロジェクト管理も高く評価していますが、このアプローチを首尾よく導入した企業の割合は半分以下に過ぎません。

プロセス変更の重要性に対する認識と、導入の成功の間に見られるギャップは、部門間のコラボレーションや「フェイル・ファスト」というコンセプトを導入するには、どれだけ根本的な変革が必要かということを示しています。多くの伝統的企業にとり、基本的な考え方の変革およびリソースへのコミットメントは、依然として困難なことなのです。

テクノロジーの有効性も、相変わらずビジネス要件の変化に追いついていません。デジタル・トランスフォーメーション全体の目標は、革新的テクノロジーを活用して新しいビジネスモデル、製品、またはサービスを生み出すことです。そのため、アンケート回答者の約4分の3(72%)は、顧客の要求に迅速に対応するためのテクノロジーの機能を重視しています。

図3 しかし、自社がこの目標を効果的に達成していると回答した経営幹部の割合はわずか31%に過ぎません。それは、この分野で効果的であるとした企業の割合が4分の1(24%)だった2018年から、あまり進歩がみられないことを示しています。

明確に定義されたビジネス目標が不在であることは、企業が技術投資から期待した価値を得ていない理由の一つでもあります。「経営幹部は、新しいテクノロジーを導入する際、それが本当にビジネスニーズに基づくものであることを確認する必要があります。」とコーン・フェリーのスイフトは述べています。「企業が輝くものを追いかけ始めた時、ビジネス目標と技術投資の間に基本的な断絶が見られるようになります。たとえば、顧客体験の改善が会社にとって本当に重要なら、ITは、その願望に沿う必要があります。」

トランスフォーメーションの成功を阻む課題に対応する

アンケートの回答者は、自社では、トランスフォーメーションの成功を阻む3つの主要な障害、すなわち文化的変化、ビジネスプロセスの近代化、そしてテクノロ

図3

ビジネス目標がテクノロジーの要件を決定する

経営幹部は、デジタルの有効性がやや向上したと報告

以下のテクノロジー機能は、自社のデジタル・トランスフォーメーションの取り組みにとって、どのくらい重要ですか？

- 非常に重要
- 2019年に手段を導入した企業
- 2018年に手段を導入した企業

顧客の要求に迅速に対応する



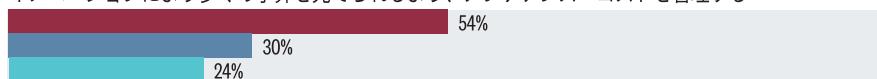
システムを効率的に更新する



新しいアプリケーションを、迅速に開発し投入する



イノベーションにより多くの予算を充てられるよう、メンテナンス・コストを管理する



出典：ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスによる調査、2019年11月

ジーの能力の不足に対応するための取り組みを強化していると報告しています。しかし、会社はまず最初に、文化的変化より対応が容易であると思われる領域に取り組んでいます。回答者の77パーセントは、テクノロジーの推進に対応するための取り組みは2年前よりはるかに強化されていると答えています。プロセスの近代化に取り組んでいるとする回答者の割合は74%です。70パーセントの回答者は、最も困難な課題である文化的変化に対する取り組みは2018年よりはるかに強化されていると答えています。他の2つのファクターに較べると、その割合は低くなっています。これは、経営幹部は企業文化が重要であることを知っているものの、十分な対応方法が不明であることを示している可能性があります。

しかしトランスフォーメーション・リーダーは、トランスフォーメーションの課題対応における優先順位付けに関して、成功度の低い他の回答者とは一線を画しています。リーダーは文化的変革への取り組みを最優先事項とし、次がプロセスの近代化になっています。アンケート全体における優先順位を見ると、リーダーは、効果的なトランスフォーメーション

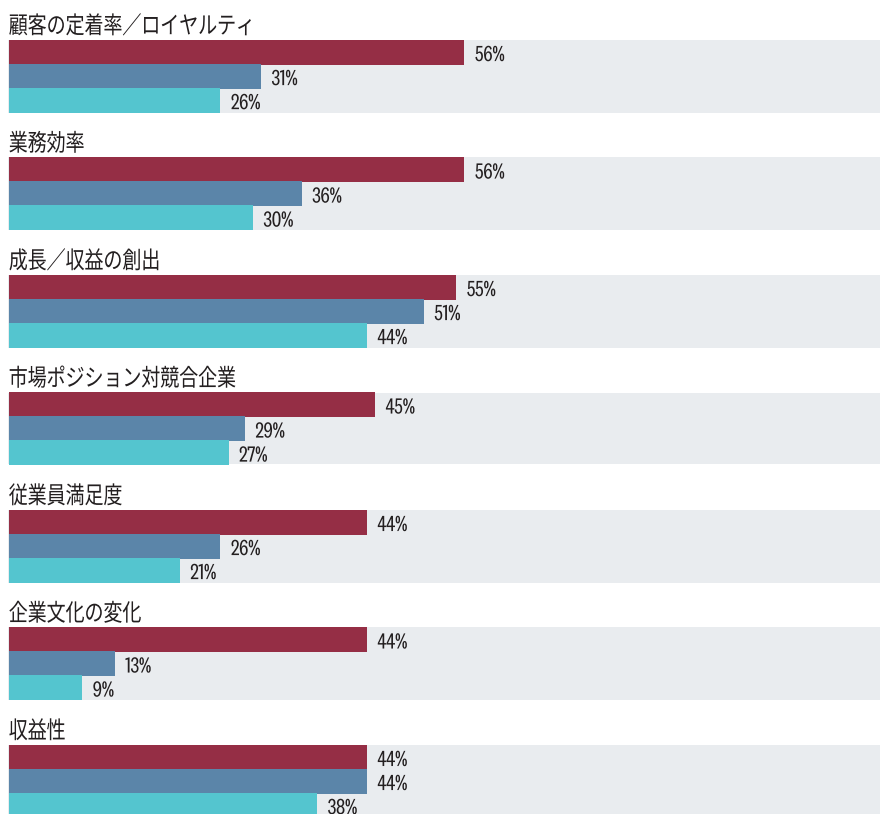
低いパーセンテージと前年比で大きな進捗が見られないことが示すように、文化的変化は、依然として評価がはるかに難しいものとなっています。企業は、デジタル・トランスフォーメーションの取り組みを順調に進めてゆくために、この領域における測定基準の開発を優先させる必要があるでしょう。

図4
企業は、トランスフォーメーションのためにKPIを十分に改正していない

進捗状況のモニタリングは依然として困難

次の主要業績評価指標（KPI）の中で、デジタル・トランスフォーメーションの取り組みの成功測定指標として最善のものはどれですか？

- このKPIを最善の測定指標として選択した回答者
- 2019年にこのKPIを導入した回答者
- 2018年にこのKPIを導入した回答者



戦略のために最も注力すべきファクターは何かということ、他の回答者よりはるかに重視していることが明らかです。

最後に、これら3つの主要課題に関連する障害、すなわちトランスフォーメーションの進捗状況を正確にモニターすることの難しさも、2018年から引き続き確認されます。進捗状況のモニタリングは、向こう数カ月で対応すべき戦略およびテクノロジーにおけるギャップを明らかにするうえで必要なことです。回答者の間では、トランスフォーメーションのモニタリングにとって最善の主要業績評価指標（KPI）がどれであるかについて意見が一致しています。経営幹部は、上位5つのKPIとして、引き続き同じものを挙げています（3つは同点の5位）。図4しかし、成功を測定するために実際にこれらの測定基準を使っている会社が何社あるかについては、ほとんど前進が見られませんでした。

収益成長と収益性は、中心的な測定結果となります。顧客定着率や業務効率から従業員満足度に至るまでの広範にわたる他の主要なビジネス測定基準も、デジタル・トランスフォーメーションの取り組みが与えるインパクトを測定するためだけではなく、会社の全般的競争力を評価するうえでも重要なものです。しかし、低いパーセンテージと前年比で大きな進捗が見られないことが示すように、文化的変化は、依然として評価がはるかに難しいものとなっています。企業は、デジタル・トランスフォーメーションの取り組みを順調に進めてゆくために、この領域における測定基準の開発を優先させる必要があるでしょう。（ガイダンスは、9ページのステップ3を参照のこと）

前述した通り、トランスフォーメーション・リーダーはトランスフォーメーションの結果を測定しているだけでなく、取り組みがもたらすビジネス上の明確なメリットも手にしています。図5

出典：ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスによる調査、2019年11月

77%

の回答者は、テクノロジーの推進に対応するための取り組みは、2年前よりはるかに強化されていると答えている。

トランスフォーメーション・リーダーは、イノベーションをサポートするために、組織と技術上の変革を推進するうえでの明確な戦略をもっています。

トランスフォーメーションの成功を促進する5つのステップ

リーダーは、成熟度の低い人々がなかなか理解できない、トランスフォーメーションの成功に関する何を知っているのでしょうか？ トランスフォーメーション・リーダーは、イノベーションと、ビジネスモデル、製品、サービスの継続的強化をサポートするために、組織と技術上の変革を推進するうえでの明確な戦略をもっています。リーダーから得られたアンケートの回答および、組織変革を専門とするコンサルタントや学者のインサイトから、変革プロジェクトの成功を促進させるための5つのガイドラインが明らかにされています。

ステップ1：基本的なビジネス目標を規定し伝達する。

経営幹部から現場の従業員に至るまで、企業にいる全員が、トランスフォー

メーションが重要な理由と、その結果、会社がどのように進化するかを理解しなければなりません。

「トランスフォーメーションを継続してゆくと、より良い会社になるということを示す、ビジョンを描いてください。」と、MIT スローン・スクール・オブ・マネジメントの主任講師であり *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* の著者であるジョージ・ウエスタターマンは述べています。「そのビジョンは明確で、人々にとり説得力があるものでなければなりません。詳細を示す必要はありません。方向性を定めるうえで充分明確でありながら、人々が詳細を付け加える余地があるオープンなものにします。」

たとえば、彼が共に仕事をしたシンガポールの大手銀行は、慢性的に低い顧客体験の評価を、なかなか解消することができませんでした。この欠点を改善するため、シニアリーダーはスタッフの行員たちに、顧客にとってより楽しい銀行業務を行う方法を思い描くよう求めました。「経営幹部は、あえて『楽しい銀行業務』とは何かを定義しませんでした」と、ウエスタターマンは説明しています。「しかし彼らは、取引を行う前に長い列に並んで待つことは、顧客にとって楽しくないことは明らかだということを行いました。そして銀行の経営幹部は、『待っている人を見たら、それを解決する方法を考えましょう』と言ったのです。」

現場で働く多くの人々から、改善案が次々と寄せられました。変更事項の中には、顧客が実際に支店に来ずに日常的作業を簡単に行えるよう、デジタルツールを追加して使うことが含まれていました。彼らは、レポートと例外対応プロセスの合理化を図り、依然として質問がある顧客が迅速に答えを得られるようにしました。これらの対策により、待ち時間が年間に何100万時間も削減されました。「この会社の顧客体験は、最低から最高になったのです」とウエスタターマンは述べています。

この取り組みにおけるビジネス上の根拠を明確に述べることは、将来に関する共通のビジョンを描くうえで役立つでしょう。「リーダーは必ず、すべてのステークホルダーのために創出される価値という観点から、デジタルが会社は何をもたらすかをはっきり認識することが重要です」とミシガン大学のウルリッチは指摘しています。

さらにウルリッチは、全社員がイノベーションがもたらすインパクトについて現実的な期待を持つことが重要だと付け加えてい

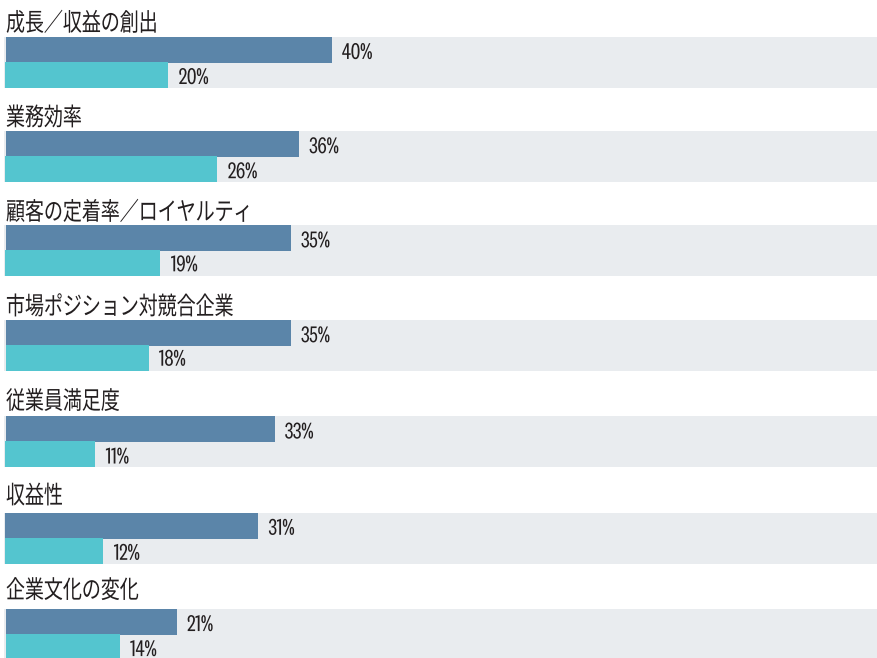
図5

トランスフォーメーション・リーダーは、明白なビジネス上のメリットを享受している

収益成長と効率性向上により最終利益が増大

以下の企業業績指標の中で、デジタル・トランスフォーメーションに向けた自社の取り組みの結果、大幅に改善したものはどれですか？

- 大幅な改善を報告したトランスフォーメーション・リーダー
- 大幅な改善を報告したリーダー以外の回答者



出典：ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスによる調査、2019年11月

ます。「デジタル・トランスフォーメーションが、実際に実現できる以上の変革をもたらすと考える人がいます。デジタル・トランスフォーメーションは、より良い意思決定をするためのデータを提供することを目的としてテクノロジーを活用するのです。そのことを忘れないようにすることが重要です」と説明しています。

ステップ2：文化的変革を達成するための取り組みを増やす。

トランスフォーメーションに熟達した人々は、効果的なリーダーシップがトップだけでなく全ての階層にいる分散型リーダーシップ・モデルを採用すると、コラボレーション、透明性、適応性などの重要な文化的特徴が強化されると指摘しています。「それには経営トップが、常に自分たちが社員に何をすべきかを指示しなければならないという気持ちから、組織全体にいる人々に意思決定の一端を担わせるという考え方に変わる必要があります。多くの人々がリードできるようなシステムを構築することにより自分は偉大なリーダーたり得るという認識がない限り、これは、往々にしてシニア・リーダーにとって恐ろしいこととなります」とMITのアンコナは語っています。

分散型リーダーシップを通じた文化的変革は、中間層のエグゼクティブの新しい働き方を示すものでもあります。「彼らの役割は、起業家的精神をもつスタッフが自分たちのアイデアに耳を傾けてもらうのを助けることへとシフトします」と、アンコナは指摘しています。

機能横断型チームを構築することは、近代的企業における文化的進化を促進させることとなります。トランスフォーメーションは多岐にわたるビジネス・イニシアチブに影響を与えるため、大企業では様々な異なるチームが必要になる場合があります。「パフォーマンスに対するインセンティブの見直しに専心するチームもあれば、会社の市場進出戦略に取り組むチームもあるでしょう。各々のチームは7人から10人くらいのメンバーがいるかもしれません」と、スタンフォード大学のタブリッジは説明し、次のように続けます。「理想的なのは、これらの機能横断型チームが直接ガバナンス・チームの下に置かれることです。そうすることで組織階層が平坦になり、透明性、説明責任、迅速な意思決定が推進されます。」

彼はさらに、チームメンバーがシニアレベルの人々と接触すると、彼らは自分の部門以外におけるビジネス上の課題を理解するようになります。そうすることで、

チームメンバーは会社が達成しようとしていることを大局から見るようになり、自分たちの通常業務における生産性が高まるのだと指摘しています。

「それは強力な組み合わせです。なぜなら、そうすることで組織全体に、これらすべての変革促進エージェントがいることになるからです。私は、これらのチームで働く人々が昇格するのをたびたび目にしました。シニアレベルの人が、彼らが実際に働いている姿を見ているからです。彼らは、会社の階層にある多くの層の陰に隠れることがないのです。このアプローチは、誰にとってもメリットがあるものです」と、タブリッジは述べています。

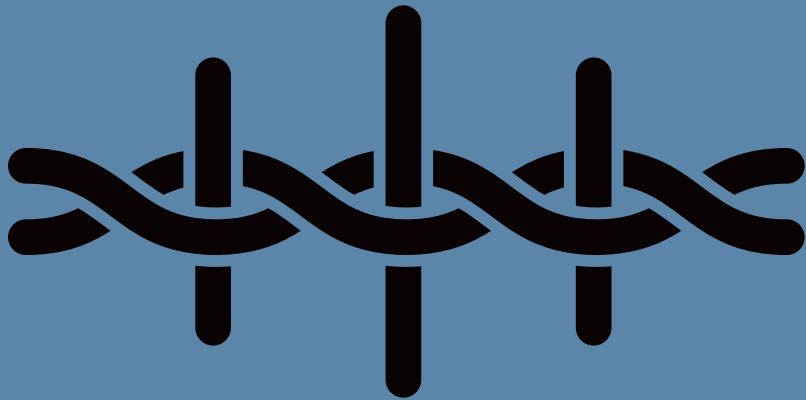
タブリッジと一緒に仕事をしたある病院は、ケアの質を落としたり新たに従業員を雇用したりせず、患者数を増やしたいと考えていました。このバランスのとれた動きを実現するため、この病院は医師、看護師、施設担当者を含む機能横断型チームを結成しました。このチームは、すべての患者を追跡し、患者が治療実施の遅れを経験した場合はそれを測定する中央管理センターを設立しました。このデータにより、入院から退院までの患者のサイクルを測定するベースラインが設定されました。この情報により効率性の欠如と改善機会が明らかになり、患者ケアが合理化されました。患者数は3年間で15%増加し、院内における回避可能な遅延は15%低減すると共に、受け入れ拒否をする救急車の数は50%減少しました。

ステップ3：文化的変化を追跡するためのKPIを開発する。

従業員の間におけるコラボレーションと適応性を育成するために考案された業績指標は、企業が従業員の評価と報酬決定方法に関するポリシーを更新するうえで役立ちます。「『ここは、何が何でも四半期ごとの財務目標を達成しなければならない公開会社である』という断固としたメッセージを伝えるだけの業績指標は避けるべきです」と、スウィフトは言っています。「人々がどのくらいコラボレーションと適応性をもって仕事をしたかに基づいて評価測定することも必要なのです。」

文化的変革は、現在の企業のベースラインを理解するところから始まります。ミシガン大学のロバート・クインとキム・キャメロン教授が開発した「Organizational Culture Assessment Instrument（企業文化評価ツール）」などのツールにより、現在の文化的特徴と将来の目標との間にあるギャップを明らかにできます。それらの目標に向けた進捗状況を測定するために、

「トランスフォーメーションを継続してゆく会社になるということを示す、ビジョンを描いてください。」
ジョージ・ウエスターマン、MIT SLOAN



「トランスフォーメーションは、単なるプロジェクトではありません。それは、企業の在り方の一部となる必要があります。つまり、トランスフォーメーションが自然な働き方となるような企業文化を導入するということです。」

ジョージ・ウエスタターマン、MIT SLOAN

企業は、まず短期的評価に注力しなければなりません。そこには、イノベーションのアイデア創出ブレインストーミングと、それらの提案のテストに参加した個人および作業グループに関する測定が含まれる場合もあります。その後、経営幹部は長期的結果の追跡に目を向けることができます。たとえば、デジタルプロジェクトに特化した機能横断型チームに積極的に関与している従業員のパーセンテージを測定することができます。企業はさらに、企業で採用された革新的アイデアの数や、デジタル関連の主要な役割に昇格された社内スタッフのパーセンテージを集計することもできます。

スウィフトは、さらに次のように続けます。「内気で見過ごされがちな優れたコラボレータを評価する方法を決めるのもよいでしょう。昔ながらの、典型的な男性的成功モデル、つまりミーティングで最も多く発言するため自分の考えを周囲に上手く伝えられる人々だけを報酬の対象にするのはやめましょう。そのようなモデルだけに報酬を与え続けると、デジタル・トランスフォーメーションを適切に推進する統合的取り組みに必要なレベルのコラボレーションやサイロの撤廃を実現できません。」

ステップ4：ビジネスプロセスの課題に対応する。

もし時代遅れの企業構造により古い行動パターンが強化される状態が続くのであれば、従業員がよりコラボレーションと適応性をもって仕事するようになるための最善の取り組みも、行き詰まってしまうでしょう。そのようなリスクを回避するためには、経営幹部は、組織構造を敏捷性と機敏性あるものに変える必要があります。

ハーバード・ビジネス・レビュー・アナリティクス・サービスのアンケートに参加したトランスフォーメーション・リーダーは、アジャイル手法を導入すると、企業のイノベーションや顧客のニーズ対応能力が向上することを理解しています。トランスフォーメーション・リーダーの過半数（58%）は、IT部門におけるアジャイル手法を拡大し、現在では、関連する原則をプロジェクト管理に適用しています。「アジャイル手法を上手く統合した企業は、それがもたらす他の全てトランスフォーメーションと相俟って、大成功を収めています」と、スウィフトは述べています。「相変わらず苦慮している企業は、プロセスを変更すればトランスフォーメーションに関する全ての問題が解決すると期待しています。彼らは『アジャイル[手法]を導入したのに、どうして全てのことが良くならないのか?』と

考えます。その答えは、彼らはプロセスの近代化以外のトランスフォーメーションの要素に対応していないからです。」

ほとんどの（56%）リーダーは、アジャイル手法をCI/CDの実践と組み合わせています。それにより、反復ステップによる継続的変革が促進されます。

手法だけが、ビジネスプロセスの改善に対する答えではありません。企業は、変革を妨げる部門間の根強い摩擦を解決しなければならない場合もあります。たとえば、何人かのITスタッフとビジネス部門の間に密接な連携が見られないことがあります。「『デジタル化は速く進んでいるのにIT部門の対応は遅いので、ITの人々抜きでトランスフォーメーションを進めることにしています』という言葉や、ビジネス・エグゼクティブの口から何度も聞いています」と、ウエスタターマンは述べています。「それは間違った考え方です。簡単な独立したアプリ以上になると、IT専門家の知識なしに本当のトランスフォーメーションを実現するのは非常に困難です。」

ITにとっては、提案された新しいテクノロジーやサービスが示唆するセキュリティやコンプライアンスの問題を正確に評価するため、あるいは既存のアプリケーションを通して同じような機能が得られないことを確認するためにゆっくりしたペースが必要なのかもしれません。「多くの企業は、確かにこれまで何10年間もの間、遅くて過剰に官僚的なIT、セキュリティ、コンプライアンスのプロセスを経験してきました。しかし、経営トップがそれを断固改めようとし、働き方を進んで変えようという気持ちがあれば、それも変えることができます」と、ウエスタターマンは述べています。

ステップ5：インパクトの大きい技術投資を特定する。

トランスフォーメーション・リーダーは、ビジネスのトランスフォーメーションをサポートするうえで、どの技術投資が最善であるかに関して明確な考えを持っています。過去2年間、ほとんどのリーダー（63%）はコラボレーション用プラットフォームに投資し、全社を対象にマルチチャネルによるコミュニケーションを推進してきました。さらに、トランスフォーメーション・リーダーの61%は、ビジネスプロセスの自動化のための資金を確保しています。リーダーが投資したその他の主要領域には、クラウド分析プラットフォーム（57%）、デジタル自動化システム（51%）、人工知能テクノロジー（50%）などがあります。各々のカテ

ゴリーにおいて、トランスフォーメーション・リーダーは他の回答者を上回り、大きく引き離している場合もあります。

調査対象となったすべての企業において、向こう18カ月における支出計画の優先事項にいくつかの変更が見られます。特記すべきは、コラボレーション用プラットフォームがテクノロジー・ロードマップで第4位に落ちた一方、AI（人工知能）がトップの座を占めた点です。

新しい働き方

すべてではありませんが、デジタル・トランスフォーメーションには2018年以来基本的に変わっていない側面が多々あります。そこには、なかなか払拭できない企業文化、ビジネスプロセス、テクノロジーの近代化を取り巻く複雑な課題が含まれます。

しかしトランスフォーメーション・リーダーから成る小さなグループは、別の道を進んでいます。上記の5つのステップは、これらリーダーがいかに業界の他の回答者たちと一線を画し、デジタル・イノベーションからビジネス・バリューを得ているかを説明するものです。さらにこれらのリーダーは、自分たちの取り組みを収益成長、業務効率、顧客定着率などの主要なビジネス目標に結び付けることができます。幸いなことに、リーダーもフォロワーも、テクノロジーがデジタル・トランスフォーメーションの中核であるとの誤解は払拭したようです。そこにあるのは、再考された企業文化、ビジネスプロセスの近代化、そしてテクノロジーのアップグレードがもたらす抜本的な組織変革の価値に対する明確な認識に他なりません。

「トランスフォーメーションは、単なるプロジェクトではありません。それは、企業の在り方の一部となる必要があります。つまり、トランスフォーメーションが自然な働き方となるような企業文化を導入するということです」と、ウエスタターマンは言っています。

手法と参加者の概要

ハーバード・ビジネス・レビュー(HBR)の読者から集められた回答者合計690名（雑誌／電子ニュースレターの読者、顧客、HBR.orgユーザー）が本調査に回答しています。

企業の規模

19% 従業員 100～499名	9% 従業員 500～999名	24% 従業員 1,000～4,999名	10% 従業員 5,000～9,999名	39% 従業員 10,000名以上
-------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

職位

19% 執行幹部／ 取締役	44% 上級経営陣	19% 中間管理職	17% その他
----------------------------	---------------------	---------------------	-------------------

主な業種

他のすべての業種は6%以下。

13% 金融サービス	11% 製造	10% 技術	8% ビジネス/ プロフェッ ショナル・ サービス	7% コンサル ティング	7% 政府/非営利
----------------------	------------------	------------------	--	---------------------------	---------------------

職務

他のすべての職種は7%以下。

20% 経営全般／ 経営執行	16% コンサル ティング	13% 金融サービス	11% 営業/ビジネス 開発/顧客 サービス	11% 製造	10% 技術	8% ビジネス/ プロフェッ ショナル・ サービス	8% IT/ソフトウェア・ エンジニアリング
-----------------------------	----------------------------	----------------------	--	------------------	------------------	--	-------------------------------------

地域

37% 北米	25% ヨーロッパ	21% アジア/太平洋	7% ラテンアメリカ	7% 中東/アフリカ	2% その他
------------------	---------------------	-----------------------	----------------------	----------------------	------------------

数値には端数処理が行われており、合計が100%にならない場合があります。



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

hbr.org/hbr-analytic-services

お問い合わせ先

hbranalyticsservices@hbr.org

Copyright © 2020 ハーバード・ビジネス・スクール・パブリッシング

MC216480320