

AI が変革する職場に対する取締役会の監視について

将来の仕事は、人々とAIテクノロジーの分業によって形作られます。特定の種類の仕事に必要な労働者数を大幅に削減することが期待される技術的進歩を、経営陣が舵取りすることに対して取締役会はどのように役立てるでしょうか。

プロティビティは、2019年8月の全米企業理事会(NACD)イベントの円卓会議で、この分野での経験と展望について現役取締役グループと議論しました。以下は、主要なポイントを含め、議論にあがった重要な項目です。

すべての取締役が尋ねるべき2つの質問: 2つの強い力が未来の職場を形作っています。1つは、正規社員と非正規社員の両方の人材を含むように労働力の構成をシフトすることです。後者の労働者グループは、業務委託ベースの人々と一時的で柔軟な労働力の両方を含みます。もう1つの強い力は、ロボット工学、高度な分析、機械学習(ML)、ディープラーニング、自然言語処理等の導入が高まり、人工知能(AI)アプリケーションが職場の主力となるということです。これらは疑いの余地がないトレンドであり、AIテクノロジーが市場に定着し、社会意識や創造性、技術、および、より高い認知スキルを含む仕事に対する需要が高まるにつれて、これに労働者が適応することを求められることとなります。

重要なポイント: このように進化する環境では、各取締役は2つの質問に直面します。まず、職場、従業員、業界の仕事自体の性質にどのような変化があり、それらの変化はどのように当社に影響を与えるか。第二に、取締役会や会社として、競争力を維持するために必要なことをどのようにして行

うのか。これら2つの質問は、職場のダイナミクスに関する取締役会の監視の基本です。

労働と労働力の本質は移行期にあります: チャールズハンディの「シャムロックモデル」の3つのコンポーネントの文脈によれば、企業は前述の業務委託や柔軟な労働力を活用するほど、「企業のコアとなる専門性」を縮小しています。これらのコンポーネントについては、www.protiviti.com/US-en/insights/Board-Oversight-Workplace-Dynamicsのラウンドテーブルの概要で詳しく説明しています。

重要なポイント: 労働モデルの構成要素のこの移行に関して、ラウンドテーブルの取締役のメンバーは、関連する人口統計的、社会的および技術的傾向に経営陣たちが目を向けていることを取締役会が確かめるべきという点に同意しました。我々の業界で何が起きているのか、競合他社は何をしているのか、どうやって知るか。我々の戦略とビジネスモデルを遂行するために必要な人材を獲得しているか。そうでない場合、どのようにギャップを埋めるか。適切なヒューマンリソース・パートナーにアクセスできているか。

労働力を高めるためには、技術と人的資源の組み合わせを最適化することが避けられません。組織はこれに焦点を当

て続けるべきです。人事に関しては、取締役会の役割は従来、組織全体の健全性の監視、特にCEOおよび上級管理職レベルでの後継者計画、および従業員の士気と組織全体の文化を評価する調査などのツールの活用でした。しかし、多くの取締役会はAIに関連する倫理上の問題に注目していません。ラウンドテーブルの一部の取締役は、取締役会は、従業員が新しい技術を取得し、他の職務における価値と生産性を高める方法を模索することを奨励するために、トレーニングやその他の活動の開発を提唱する必要があると主張しました。したがって、組織は、長期的な後継者育成計画の取り組みを強化のためにも、労働者の再教育やスキルアップするための戦略を立てるべきです。

重要なポイント：組織は、人間とAI対応テクノロジーの融合に向かって進化しています。経営陣は、仕事の将来に影響を与える最新のテクノロジーを認識しているか、また、それらのテクノロジーが労働力に及ぼす影響を評価し、ビジネスに適切なツールを展開しているか。これらの点を取締役は理解する必要があります。

取締役会は、経営陣が組織の人事および人材開発プログラムを再定義するよう奨励する必要があります。歴史的に、取締役会は、組織内の役員レベル以下の労働力管理そのものに関わることをためらってきました。今後の労働力の変化に伴う問題を考慮して、取締役会はこのアプローチを再考する必要があります。

重要なポイント：円卓会議の参加者は、組織が人材管理を長期的に検討し、将来の人材の採用、開発、保持に必要な変更を構想するよう取締役会は奨励する必要がある、という見解を表明しました。小規模で成長中の企業の職場に対する取締役会の焦点は、豊富なリソースと高度なデジタル機能を備えた大規模で洗練された企業の焦点とはまったく異なる場合があります、さまざまな課題をもたらします。しかし、会社の規模や複雑さに関係なく、日常的には考慮しないような問題について経営陣がより広く考えるよう、取締役会は奨励する必要があります。

職場の進化に合わせて、企業が報酬プログラムを定義するのを支援するために、取締役会がステップアップする必要があるかもしれません。複数の取締役は、従来の人事は報酬と福利厚生に焦点を合わせていたため、組織として、また仕事の性質とその仕事の変更を実行するために必要なスキルとしてもう一度考える必要があるかもしれないと指摘しました。

重要なポイント：多くの企業は、さまざまな経済的およびライフスタイルの優先順位を持つ多世代の労働力に直面しています。職場の変化に合わせて、取締役会は、新しい概念とデザインを反映する報酬プログラムの作成を支援し、進化するデジタル経

済で多様な労働力を採用し維持するために効果的な報酬と利益の再考に重点を置く必要があります。

取締役会は、企業の社会的責任 (CSR) および事業が運営されるコミュニティへの貢献に対する組織の取り組みをサポートする必要があります。持続可能性を考えることで、人的資本に関連する取締役会の監視の意味と背景がより広く深くなります。取締役は、新しい仕事環境で労働力がどのように管理されているかを監視するだけでなく、組織が文化的な健全性に関与し、可能にし、維持する方法を理解する必要があります。これは、若い世代や市場でますます優先されます。破壊的で急速に変化するデジタル環境下、組織と従業員が正しい方向に進んでいるかを確認する場面で、取締役会メンバーは主導権を握るチャンスがあります。

重要なポイント：才能がますます枯渇し、インテリジェントマシンが職場の備品になると、ほぼすべての人にとって日々の仕事の性質が変わる可能性があります。従来の労働モデルはプレッシャーにさらされます。そして、従来の人事管理モデルは大きな変化を経験する可能性があります。取締役会は、これらの展開が人材獲得競争を激化させると想定できます。これらの要因を考えると、環境問題や社会問題、特に企業が活動するコミュニティに影響を与える問題に対処するための持続可能性の考え方は、最高の優秀な人材を求めて差別化するのに役立ちます。この考え方はまた、取締役会が人的資本管理の監督に全体像、原則的アプローチをもたらすのに役立ちます。

経営者が波打つ海のように変化する職場環境を舵取りするのを支援するために、取締役は彼らが慣れている方法よりも深く掘り下げる必要があるかもしれません。複数の取締役は、取締役会が職場のダイナミクスに関する視点と意見をマクロレベルに限定すべきではないと指摘しました。これは誰もが学んでいる分野であり、破壊的な環境の潜在的な規模は誰の経験でも事実上前例のないものであり、経営陣は従来のHRプレイブックでは考えられなかった変化する世界で答えを探しています。より深く掘り下げるためには、取締役は自身の経験に依存し、挑戦や問いなしに、デジタル時代の目的にもはや適合しないかもしれない伝統的な基準や慣習や要求を受け入れることに、抵抗する必要があります。

重要なポイント：取締役会は、経営陣が新しい考え方と運営の方法を取り入れることを支援する上で重要な役割を果たします。取締役会メンバーは、人材管理、自動化戦略、CSRの取り組み、企業文化などの分野に挑戦することができます。建設的に経営陣に関与させ、市場の現実に合わせての人材モデルに適合させ、AIテクノロジーによって可能になった利益を獲得することによ

リデジタル時代で成功するように会社を位置付け、従業員の再教育とスキルアップに必要な投資を行い、次の雇用移行を促進する、その時が今きているでしょう。リスクが高いため、取締役会は、職場が根本的に変わる際にリードする機会があります。

重要なポイントを含むこのラウンドテーブルの詳細については、www.protiviti.com/US-en/insights/Board-Oversight-Workplace-Dynamicsで同イベントの全概要をご覧ください。この概要には、彼らに関わる企業の規模、成熟度、洗練度を考慮して、取締役が考慮すべき質問の枠組みが含まれています。

取締役会への質問

取締役会は、上記の議論で指摘された重要なポイントを、企業の業務に内在するリスクに基づいて検討しましたか。

プロティビティの支援内容

プロティビティは、Fortune1000®の60%とFortune Global500®の35%に加えて、IPOの前後に急速に成長するテクノロジー組織を含む小規模企業と協力しています。職場のダイナミクスに関連する課題など、企業が最も困難なビジネス上の問題のいく

つかを解決するのに役立つ革新的なソリューションをもたらす実績があります。私たちは、新しい機会に対処するために運用とコンサルティングの分野をもたらします。

- 当社のマネージドビジネスサービスは、世界クラスのコンサルティングと、高度なスキルを備えた専門的な運用リソースの最大のグローバルネットワークを組み合わせて、財務および会計の課題に対処するユニークなサービスです。270万を超える専門的なリソースを、企業の特定のニーズに応じて、迅速に増減できます。
- 当社の学際的チームは、データや分析を使用し、AIや機械学習(ML)などのテクノロジーを活用して、独自のビジネス課題の解決を支援します。

プロティビティの専門家は、業界の深い専門知識と広範な技術とコンサルティングの経験を提供します。これによって、適切な技術ソリューションと変更可能化プログラムを実装して、企業の競争優位性を生み出し、AI/MLの採用による経済的利益を活用できるようにします。

深い分野の専門知識と高度な分析力を活用して、持続可能で、ビジネスに関連し、テクノロジーに対応し、グローバルに管理された運用上の変更をも可能にします。

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。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。