

取締役会の技術に対する感度を確保する

今日ではあらゆる企業がテクノロジー企業といえます。ビジネスとテクノロジーが密接に関連する中、取締役会は注意義務を履行するためにテクノロジーに関する十分な知識を持つ必要があります。

調査によると、テクノロジーに精通した取締役会は、財務的なパフォーマンスによる見返りがあることが分かっています。米国上場企業の取締役会を分析した結果、技術に精通した取締役会が3名以上いる企業は、他の企業よりも優れた業績を上げていることが判明しました。これらの企業は、利益率、売上高成長率、総資産利益率、時価総額が著しく高いことが報告されています¹。

また、経営陣から独立して、テクノロジーに深い専門性を持つ人物を1名以上、取締役会メンバーまたは取締役会のアドバイザーとして迎えることも効果的です。しかし、テクノロジーの普及は、少なくともテクノロジーが、組織の戦略やビジネスモデルをどのように影響するか、また、破壊的イノベーションが業界に及ぼす影響について、すべての取締役会メンバーが理解する必要があることを示唆します。要するに、今日のすべての取締役会メンバーはテクノロジーに関わるべきだということです。どのメンバーもこれを免れることはありません。

以下は、取締役会がテクノロジーに対する雄弁さを保持するための提案です。

破壊的な変化が常態であることを受け入れる。 技術へ精通することは重要です。プロティビティとノースカロライナ州立大学のERM Initiativeによる最近のグローバル調査によると、今後10年間のリスクへの懸念が、テクノロジーに打ち込む原動力となっています²。この調査によると、今後10年間の企業にとってより重大な懸念は、ビジネスモデルを大幅に変更しない限り、新しいテクノロジーや進化するテクノロジーによって実現される破壊的イノベーションのスピードが、組織の競争力を上回る可能性があるということです。

このほか、職場環境の変化の影響、新たな競合の脅威、顧客の嗜好の変化、洞察に満ちたデータ分析の活用、変化への抵抗、データプライバシーとサイバーセキュリティに関するリスクも上位に挙げられています。これらすべてのリスクについて、テクノロジーがその対処基盤となります。そのために必要なイノベーションとデジタルトランスフォーメーションへの注力は、かつてないほど強くなっています。

進化するテクノロジーに常に対応する。 技術の進歩に遅れないようにするための全米取締役協会(NACD)のマスター

1 "Without a Digitally Savvy Board, Your Company Is Falling Behind," by Peter Weill and Stephanie Woerner, The Hill, March 20, 2019, available at <https://thehill.com/opinion/finance/434788-without-a-digitally-savvy-board-your-company-is-falling-behind>

2 "2022年と2031年のトップリスクに関する経営者の視点"プロティビティとノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブ、2021年12月、www.protiviti.com/US-en/insights/protiviti-top-risks-survey で閲覧可能。

クラスセッション³における主な提案は、他の複雑な事柄に比べ単純なものでした。それは、外部の専門家を役員室に招き、取締役会が技術的な動向を把握できるようにするというものです。または、組織内の専門家を特定し、彼らを活用するというものです。経営者やアドバイザーなどからの指導は、わかりやすく、実践的な言葉で受けるようにすることが大切です。また、多くの出版物や定期購読物には、重要な技術コンテンツが載っています。取締役会は、その中から有用と思われるものを選択して取り入れることが必要です。

このセッションで得られた真の洞察は、テクノロジーそのものをむやみやたらに信奉するのではなく、戦略的な実現手段として捉えることが必要だということです。組織の長期的な戦略目標と、その目標達成のために、技術革新がどのように役立つかに注目する必要があります。ビジネス機会と共に、資本の配分を検討する必要があります。組織内のレガシーテクノロジーが目標達成の妨げになっている可能性についても理解することが必要です。新しい技術がもたらすリスク、例えば人工知能(AI)に内在する不適切なアルゴリズムやバイアスのリスクを認識し、経営陣がそれらに対処するための策を実施していることを確認することも必要です。

適切な質問に全取締役を関与させる。テクノロジーに精通することは学習することでもあります。適切な質問をし、専門家から適切な回答を得ることで学習することもできます。取締役会全体で検討すべき重要な質問には、以下のようなものがあります。

- テクノロジーは、会社の戦略や主要なイニシアチブにとって不可欠な要素として認識されていますか。CEOダッシュボードで、顧客エンゲージメント、プロセス効率、製品・サービスの競争力の向上を可能にする技術への投資をモニタリングしていますか。
- 組織のデジタルトランスフォーメーションへの取り組みは、期待される価値と成果をもたらすための適切な優先順位付けされていますか。(例えば、複数年にわたる計画は、市場や顧客ニーズの変化を考慮して3~6ヶ月ごとに見直されていますか。)必要なスキルを備えた人材が確保されていますか、何か支援が必要なことはありますか。
- ハイブリッドワーク環境について、どのような長期的な計画を備えていますか。会社はデータアクセスだけでなく、次世代のモバイル接続やシステムも考慮し、今後どのようなアクセスを可とし、生産性、安全性、セキュリティを担保しますか。
- 経営陣は、組織の重要なデータや情報資産を保護し、グロー

バルなデータプライバシー要件に準拠するために、どのようなプログラムを検討していますか。

- 事業継続計画、危機管理計画、災害復旧計画はどのようになっていますか。それらをサポートするために、業者や外部サービスベンダーの調整は適切になされていますか。テクノロジーインフラは、ビジネスのレジリエンスをサポートしますか、それとも阻害しますか。万が一セキュリティ侵害が発生した場合、業務にどのような影響が出ますか、また、どのように迅速に対応しますか。
- 経営陣が自動化を選択したプロセスは、真の自動化に資する、集中化、合理化、単純化が実現されていますか。自動化するプロセスを選択する際には、戦略的な決定がなされていますか(例えば、従業員をより複雑で付加価値の高い業務に集中させるためなど)。

取締役会は、経営陣がこれらの質問に対する回答と、成功するために必要なリソースについて検討することを、期待すべきです。

技術の進歩が人材の確保に与える影響に注目する。テクノロジーに精通することは、「デジタルによる破壊」の意味を理解することでもあります。例えば、NACDのセッションでは、リモートワークが労働力に与えるポジティブな影響とネガティブな影響について指摘されました。従業員は今日、チームダイナミクス、コラボレーション、カルチャー醸成の面で新しい機会を経験しています。リモートワークは、長距離通勤を減らすことで、従業員の福利を高めています。しかし同時にテクノロジーは、人間関係に影響を及ぼし、すべての人のパーソナルスペースに侵入するようになりました。人々は疲弊しています。オンラインで常につながり、プライベートな時間を作ることが難しくなっています。テクノロジーは生産性を大いに向上させましたが、同時に人々が燃え尽きるリスクも増大させました。これが、いわゆる「大量離職時代」の一因かもしれません。更には、組織文化への影響もあります。

テクノロジーへの依存により、取締役会や経営陣が取り組むべき重要な課題として、人材の確保が挙げられています。長期的には、新しいテクノロジーがビジネスモデルの実行に不可欠となると、スキルと経験のある人材に対する圧倒的な需要によって、テクノロジー専門家の限られたプールは急速に枯渇することになるでしょう。

このような市場の現実から、進化する技術に関連した学習機会を従業員に提供する義務が生じます。多くの人が人材不足と考

3 2021年12月6日に開催されたNACD Master Classのセッション「Digital and Cyber Fluency in Boardroom」では、プロティビティのマネージングディレクターであるジョン・スミスと現役取締役2名によるパネルトークが収録されています。

える中、組織としてどのように従業員のスキルアップとリスキングを考えるのでしょうか。学歴や経験、資格やスキルなど、求人条件にぴったり合う理想的な候補者を見つけることは、さらに困難になっています。

このように、人的資本戦略は見直しが必要です。例えば、しっかりとした基礎技術を持った人材を探し出し、新しい技術に対応できるようにスキルアップさせることも必要でしょう。また、従業員には常に最新のスキルを身につけ、新しいスキルや知識分野を開発する意欲とインセンティブを与える必要があります。人は仕事から学びます。継続的な学習、スキルアップ、敏捷性、イノベーションは、コアバリューとして強調される必要があります。経営陣や取締役会はそれをサポートする必要があります。

しかしながら、これらのどれもが自然に実現するものではありません。トレーニングとスキルアップは、取締役会の奨励を受けながら、経営陣が意図的に推し進めなければなりません。企業は、地域や国の外を含め、あらゆる場所でテクノロジー人材を求めなければならないと考えるべきかもしれません。取締役会は、経営陣を巻き込んで、選択肢を検討すべきです。

聞くべき質問：取締役会は、技術委員会を設置すべきでしょうか。

これは10年以上前から議論されてきたことです。技術委員会の焦点は企業によって異なり、またこのような委員会は未だに稀な存在です。テクノロジーに関する戦略的な監督をどのように行うのがベストなのかは、それぞれの取締役会の判断に委ねられています。とはいえ、すべての取締役は技術に精通している必要があります。

NACD マスタークラスのセッションで議論されたことは、特定の状況下では技術委員会が適切かもしれませんが、技術監督責任は少数の取締役だけに委ねられるべきでないということについてでした。また、テクノロジーに関する知識や関心は、技術委員会、監査委員会、リスク委員会などのいずれであっても、個別の委員会に限定されるべきではありません。

テクノロジーはビジネス戦略全体を左右することが多いため、テクノロジーを活用した機会やリスクに関する知識は、取締役会と経営陣の多くの議論に関連します。技術委員会だけでは事足りることはありません。

サイバーリスクはテクノロジーの領域の話であることを忘れないでください。 NACD のセッションでは、テクノロジーに関する話題に不可欠な部分であるサイバーセキュリティに関しても、いくつかの見解が示されました。まず、現在のサイバーインシデントは、数年前

のそれとは大きく異なっています。パンデミックにより、企業はリモートワークモデルに移行し、状況は劇的に変化しました。多くの人が少なくとも一時的には、安全性の低い、あるいは安全性がまったく担保されていないネットワークやモデムで作業していたため、企業の資産を保護するための計画的なプロセスが必要となりました。

第二に、サイバー保険会社は、保険契約の引き受けや事故発生時の保険金支払いについて、より厳しい目をもって臨んでいるということです。高いハードルのため、保険でカバーをするためには、組織的なリソースを必要とします。取締役会は、適切な措置が取られていることを確認するために、経営陣と協議する必要があります。

第三に、組織は、法務、フォレンジック、コミュニケーション、その他のリソースを備えたサイバー対応チームを設置し、準備を整えておく必要があります。このチームは、準備と練習によって盤石になっている必要があります。そのためには、サイバーインシデントとサイバーブリーチの違いを理解する必要があります。前者は、組織のセキュリティポリシーに違反することを意味します。サイバー犯罪者によってシステムに侵入されたマルウェアが存在することは、サイバーインシデントではありますが、サイバーブリーチではありません。

サイバーブリーチは、データや情報への不正アクセス(例えば、マルウェアがシステムやデータを侵害するなど)があった場合にのみ発生します。この区別は、契約書を作成する際に、契約当事者に求められる行為を規定するものとして重要です。

通常、サイバーブリーチは公に報告されなければなりません。各事例における状況に応じて、適切な行動方針を決定するために、弁護士または外部の法律顧問に依頼する必要があります。

最後に、予防は必須です。サイバーインシデントやサイバーブリーチから組織を守るために、多くのサービスや製品が提供されています。多要素認証 (Multi-Factor Authentication: MFA) はその一例であり、重要な保護レイヤーを提供するために、組織内の全員が MFA を使用することを義務付けるべきでしょう。

プロテクトの支援

進化するニーズと顧客の期待は、最も機敏な組織にでき、デジタル時代に後れを取らないように挑戦することを求めています。組織が生き残るためには、常にイノベーションを起こし、変革していかなければなりません。そのため、プロテクトは、デジタル戦

略、ステークホルダーの調整、ソリューションの設計と実装に至るまで、組織がさまざまな異なる考え方をできるよう支援しています。

プロティビティの専門家は、システムインテグレーション、クラウドへの変革と実践、高度なデータ分析、ビジネスインテリジェンスとインテリジェントオートメーションの分野で高い能力を発揮し、イノベーションと敏捷性を文化に浸透させます。私たちの提供するサービスは以下の通りです。

- ビジネスに資するデジタルトランスフォーメーション戦略の策定と、それと迅速に連携するための戦略およびビジネスケースの定義。
- 顧客の声を捉え、エンドツーエンドの顧客体験を分析し、強化するための顧客体験とジャーニーマッピング。

- デジタル成熟度評価とベンチマーキングを通じて組織の強みと弱みを理解し、組織の行動や考え方を変革するためのデジタル人材管理プログラムを定義、および文化、スキル、能力の定義と調整。
- ビジョンを実行可能な計画に落とし、主な活動、役割、責任を明確に定義するための変革プログラム。
- 変革プログラムの実行による、投資対効果の実証と、成長の基盤となる高品質のソリューションの設計、プロトタイプ化、およびその提供。

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。