

Forrester Consulting Thought
Leadership Paper (IBMの委託による
調査)

2020年4月

働き方の未来に備えて会社 を整える

FORRESTER®

目次

- 1 エグゼクティブ サマリー
- 2 働き方の未来に備えて会社を整える
- 7 十分な準備が整った会社は、インテリジェント・オートメーションからビジネス上の恩恵を受けている
- 8 主な推奨事項
- 10 付録

プロジェクト総括責任者:

Andrew Magarie, Principal Market Impact Consultant

研究協力者:

Forrester社アプリケーション開発・デリバリーリサーチグループ

FORRESTER CONSULTINGについて

Forrester Consultingは組織のリーダーがその組織を成功に導けるよう、独自の客観的調査に基づくコンサルティングを提供しています。Forrester Consultingは、独立した立場から客観的な調査に基づくコンサルティングを提供し、経営陣の成功を支援します。Forresterのコンサルティングサービスは、短期戦略セッションからカスタムプロジェクトまで、幅広い範囲をカバーします。調査アナリストがお客様と直接面談し、個々のビジネス課題に対して専門家としての知見を提供します。詳細については、forrester.com/consultingをご覧ください。

© 2020, Forrester Research, Inc. 不許複製・禁無断転載。本書を無断で複製することは固く禁じられています。本書の内容は、最適な情報源に基づいています。ここに記した見解はその時点でのものであり、最新の情報とは異なる場合があります。Forrester®、Technographics®、Forrester Wave、RoleView、TechRadar、およびTotal Economic ImpactはForrester Research, Inc. の商標です。その他の商標の所有権は各社に帰属します。詳細については、forrester.comをご覧ください。[E-45732]



地球規模での混乱の結果として、会社が働き方の未来への計画を開始し、インテリジェント・オートメーションを採用してビジネスおよび従業員の両方をサポートすることは非常に重要です。

エグゼクティブ サマリー

成功する会社は働き方の未来(future-of-work:FOW)に対する見通しをもっています。そのような見通しとは、拡大、コントロール、および融合のような自動化を推進する動きとして説明されます。FOWへの見通しがうまく働けば、パンデミック、気候変動、貿易戦争のような地球規模での混乱によるリスクの減少に焦点を合わせた戦略を、自動的に構築できるようになるでしょう。現在の状況で、まず最初に意識されるものはレジリエンシー（破壊的変化から迅速に回復する能力）です。そしてレジリエンシーに関する今日の出来事の主要なトピックとなるのは、ビジネスの継続性、仕事の配分、クラウドへの移行、および費用効率です。

自動化がビジネスをどのように変化させるかを理解すると共に、体制、プロセスおよび文化を構築することで従業員全員が緩やかな変化および予想外の変化の両方を乗り切るように助ける会社が、さらなる成功を収めるでしょう。インテリジェント・オートメーションの影響に対する備えができていた会社は、働き方の未来においてさらに優れた自動化プログラムを得るだけでなく、ビジネス上でも一連の幅広いメリットを経験することになります。

IBMは、Forrester Consultingへの委託により、会社がインテリジェント・オートメーションの採用と、それが従業員に及ぼす影響に対してどのように準備しているかを調査しました。その結果、700人を超える回答者への調査に基づいた研究を要約した3つのレポートが得られました。これらのレポートは、全部または個別に閲覧できます。最初のレポート「ワークフローの再構築」では、デジタル転換に伴ってプロセスとワークフローを近代化することの役割が強調されています。2番目のレポート「インテリジェント・オートメーションによって将来の従業員はどのように変化するか」には、自動化によって導かれる転換の時期および問題について記載されています。3番目のレポート「働き方の未来に備えて会社を整える」では、最初の2つのレポートでの研究を実施可能なものにしてあります。レポート2および3は、2020年1月のForresterによるオンライン調査に基づくものです。この調査は、グローバル組織での自動化とAIイニシアチブの実行者かつ責任者である、269人のITおよびビジネス上の決定権者に対して行われました。採用したテクノロジーの幅に基づき、これらの組織は自らを自動化のリーダーとみなしています。

地球規模での混乱の結果として、会社が働き方の未来への計画を開始し、インテリジェント・オートメーションを採用してビジネスおよび従業員の両方をサポートすることは非常に重要です。Forresterが作り出した準備モデルにより、準備スコアの高いこれらの会社は、現在および将来において競争力のある強みを有していることが分かりました。

インテリジェント・オートメーションの影響に対する備えができていた会社は、働き方の未来においてさらに優れた自動化プログラムを得るだけでなく、ビジネス上でも一連の幅広いメリットを経験することになります。

働き方の未来に備えて会社を整える

本シリーズの2番目の文書「インテリジェント・オートメーションによって将来の従業員はどのように変化するか」では、自動化の効力によって従業員がどのように転換するかについて述べられています。調査回答者は既に今日の従業員に自動化の影響が現われているのを感じており、仕事の転換をもたらすテクノロジー・リフレッシュ・サイクルは年1回よりも早くなっています。この事実と、経済への展望の迅速な変化および自動化プログラムへの優先度の移行との組み合わせが意味するのは、インテリジェント・オートメーションが従業員にもたらし得る影響に適切に備えるため、今すべての会社が組織構造と文化の転換を開始する必要があるということです。

会社は働き方の未来に**どのように**備えるべきか、そして自動化のベストプラクティスと人間-機械の協働とがどのように組織に影響するかをより良く理解するために、働き方の未来の準備モデルを作成しました(図1を参照)。このモデルは、3つのカテゴリーに分けた今日実行されている17の慣行と能力に基づき、5ポイント段階でスコア化しています。

- ▶ 従業員の備えと変更のマネジメント。
- ▶ エンゲージメントと姿勢。
- ▶ 採用とテクノロジー。

Forresterはこのモデルを用いて調査を処理し、組織がどのように働き方の未来に備えているかを判定しました。私たちは、既に重要な技術的領域の自動化プログラムに着手しているために、この場でのリーダーとみなされる運営上のエグゼクティブに調査を行いました。回答者を準備モデルに照らして評価し、私たちのモデルのスコアが低スコア(準備度が低い)、中スコア(準備度が中程度)、および上位3分の1のスコア(準備度が高い)である様々な回答について検討しました。

高スコアと低スコアの回答者間の違いを分析することによって、会社がインテリジェント・オートメーションと働き方の未来へ備えるにあたってのベストプラクティス、重要な課題、および優先順位に対する洞察が可能になります。

すべての会社は、自動化が従業員に及ぼす影響へ適切に備えられるように、今から組織構造と文化の転換を開始する必要があります。

図 1

働き方の未来の実践と可能性

	1 全くそう 思わない	2	3 どちらで もない	4	5 強くそう 思う
従業員の備えと変更のマネジメント					
トレーニングおよびスキルの認証に対する新規アプローチの開発が、新たなスキルギャップの管理と自動化発展への適応の両方に対して必要だと思う。					
我が社の知識労働者は、ビジネスの最重要課題へ効果的に取り組むために必要なサポート（人間または機械による）を受けているので、満足しており、生産的である。					
我が社のリーダーは、仕事はどう変化するかについて、従業員と誠実かつ親身にコミュニケーションを取っている。					
我が社は新しい仕事スタイルに対する新しいセキュリティポリシーを通して、我が社の「専属従業員」を拡大するタレント/ギグ・エコノミーに備えている。					
我が社はスマートオフィス・デザインおよび他の進歩的アプローチを通して、我が社の「専属従業員」を拡大するタレント/ギグ・エコノミーを包含するように準備している。					
我が社には、トレーニングおよび教育の新しい形態によってスキルギャップを埋めるための革新的プログラムがあると考えている。					
我が社はFOWに対する理解を中心的能力と考えている。					
エンゲージメントと姿勢					
我が社はデジタルワーカーで構成される従業員についての拡大した見解を持っている。					
デジタルワーカーは、多忙な知識労働者にとってのより良い作業環境を作り出すために役立つだろう。					
我が社の従業員は、高度なAIおよびロボット技術が、人間活動の一部を良い意味で代替すると考えている。					
我が社の従業員と管理者は、自動化技術の結果に疑問を呈する時期を理解している。					
我が社の従業員は、容易に機械（デジタルワーカー）と共に働き、協力して問題を解決できる。					
我が社の文化、システム、および組織は、デジタルワーカーと従業員をバランスよく採用できる。					
我が社では必要に応じ、自動化の発展および仕事のペース加速による従業員の余計なストレスをモニタリングしている。					
採用とテクノロジー					
我が社には、ビジネスおよびITにまたがる自動化のセンター・オブ・エクセレンスがある。					
我が社は、様々な自動化テクノロジーが現在のビジネスプロセスをどのように再構築するかを明確に表現できる。					
我が社では、デジタルワーカーを管理する（例えば提供、認証、開発から引退までのライフサイクル管理）HRタイプのシステムを計画している。					

出典：IBMの委託によるForrester Consulting実施の調査。2020年1月

準備度が低い

準備モデルのスコアが下位3分の1である会社の姿勢と能力を見ると、これらの会社はこの先5年間に自動化がビジネスを変化させる可能性を軽視していることが明らかになりました — これは会社と従業員の両方にとって大きな損失です (図2を参照)。これらの会社についてさらに深く見ていくことにより、以下のことが分かりました。

- ▶ **自動化を生産性向上のツールとして意識していた。**これらの会社は、特にIT効率をさらに改善して、価値の低い反復タスクに取って代わるようにデザインされた自動化に最大の価値を見出しています。これらの会社はタスクの自動化とビジネスプロセス・マネジメント(BPM)のようなワークフロー・ツールを実行しており、最終的には自動化を将来のビジネスをもっと効率的に拡大する方法として見えています。
- ▶ **自動化による潜在的影響の軽視。**これらの会社は、5年間にわたる期間の自動化による潜在的影響を、3つのグループのうち最も低く見積もっていました。彼らはまた、最大の混乱に陥るのは予想される自動化のわずか15%であり、自動化の従業員への影響は最小になる可能性が最も高いとしていました。そのように考えるのは、部分的には現在彼らが主に注目しているのはタスクとワークフローであるからだと思います。しかしながら、これら準備度が低い会社の74%は、自動化による影響のため、既に毎年従業員のスキルアップまたは転換を行っていることを示しています。このような状況が加速するにつれ、これらの会社は存続のために慌てることになるでしょう。
- ▶ **働き方の未来へ適切に備えるための文化とチェンジマネジメント・プラクティスの欠如。**これらの会社は、自動化によって従業員が受ける影響は最小であると信じる一方で、その同じ従業員は自動化が彼らの仕事にどう影響するか非常に心配しているとも述べています。64%は失業またはスキルギャップの可能性についての従業員の不安を抱えており、61%は従業員がデジタルワーカーによる不安または脅威を感じていると述べています — これは3つの準備グループすべての中で最多です。この課題を合わせると、働き方の未来についてリーダーが誠実かつ親身にコミュニケーションを取っていることに強く同意するのはこれらの会社のわずか13%であり、デジタルワーカーと従業員を共存させるための文化、システム、および組織を有していると回答したのは20%未満でした。

準備度が低い会社の
61%は、従業員がデジタルワーカーの脅威に不安を感じていると述べています。

準備度が中程度

準備度が中程度に分類される会社の37%は、自動化が組織に対して強力かつ転換力のある影響を有すると信じており、組織的展望からその変化を理解し、管理するための対策を講じています。しかしながら彼らはなお、人間と共にデジタルワーカーを労働力に統合するための著しい進歩を有しています。これらの会社についてさらに深く見ていくことにより、以下のことが分かりました。

- ▶ **自動化の努力を生産性に集中させている。**準備度が低い会社と同様に、準備度が中程度の会社は、今日の自動化の主要な価値を生産量および生産性の改善として見えています。この目的に向かってこれらの会社はデジタルワーカーを使用し、準備度が低い会社よりも高率に、機械学習(ML)のようなテクノロジーおよび会話型知能への投資を増大させています。

- ▶ **自動化が従業員に与える重大な影響を予測する。**準備度が低い会社と比べ、これらの会社は自動化の効力が組織に及ぼす影響はもっと大きいと考えるだけでなく、その影響が最終的には従業員に及ぶことも、より強く意識しています。準備度が中程度の会社の63%は、自動化が従業員を混乱させるだろうと述べており、およそ30%は従業員の混乱が最大になると予測しています。
- ▶ **チェンジマネジメント・プラクティスを実施して、従業員の成長と卓越した能力を補助する。**準備度が中程度の会社の半数超が、トレーニングと教育によって従業員のスキルギャップを埋めるためのプログラムがあると述べています。そして半数よりもわずかに少ない会社は、この状況が未来をどのように変えるかについて、リーダーは従業員と開かれた誠実なコミュニケーションを取っていると述べています。これらの理由から、準備度が中程度の会社では、働き方の未来に不安または脅威を感じている従業員は41%のみであると報告されています。準備度が低い会社と比べると明らかに改善されていますが、まだできることがあるのは明らかです。
- ▶ **人間-機械の協働の未来への備えが十分ではないことが示される。**これらの会社では、来たる変化に対する従業員の備えはうまく行っていますが、実際的な人間-機械の協働の促進への準備は不十分です。デジタルワーカーと従業員をバランスよく採用する文化と組織であると回答したのは半数未満で、組織は自動化の結果に疑問を呈する時期を分かっていると回答したのはわずかに37%でした。

準備度が高い

調査を行った会社の上位30%は、働き方の未来と人間-機械の協働の両方に対する備えができていると述べています。これらの会社は、自動化によって今後5年間にビジネスおよび従業員にもたらされる大規模な転換と変化についても理解しているので、彼らの備えは間もなく試されることになるでしょう。これらの会社についてさらに深く見ていくことにより、以下のことが分かりました。

- ▶ **自動化によってビジネスを拡大する。**成長率の高い会社は既に自動化を使用してビジネスの信頼性を高め、規模を拡大しています。84%が、これは今日の自動化の主要な価値だと述べています。これらの会社は、デジタルワーカーおよび非構造化コンテンツの分析を含むインテリジェント・オートメーション・ソリューションの大規模な配置に投資しています。将来的にこれらの会社は、生産性と規模の拡大のみではなく、インテリジェント・オートメーションに基づいた新製品およびサービスの開発にも自動化を用いるようになるでしょう。準備度が高い会社の65%は、これを今後5年間における自動化の最高価値の1つと見なしています。
- ▶ **自動化がビジネスと従業員を根本的に変化させると確信している。**準備度が高い会社の90%は、自動化の3つの効力が今後5年間のビジネスに重大な影響を与えると考えています(10ポイント段階の8+)。加えて、およそ半数(46%)は、自動化が従業員にとって最大の混乱(多くの労働者の失業や技能の完全な再習得など)の原因になり得ると述べています。これらの会社は既に、自動化のイニシアチブによる幾らかの混乱を経験しています。およそ半数は、その結果として6ヵ月ごとに従業員の再訓練または職務の変更を行っていると述べています。

準備度が中程度の会社の**63%**は、自動化が従業員を混乱させるだろうと述べており、およそ**30%**は従業員の混乱が最大になると予測しています。

準備度が高い会社は、自動化のイニシアチブによる幾らかの混乱を経験しています。およそ**半数(46%)**は、その結果として6ヵ月ごとに従業員の再訓練または職務の変更を行っていると述べています。

- 文化とインフラを通して働き方の未来をサポートする。これらの会社は、現時点で従業員の転換と人間-機械の協働の両方をサポートする準備が十分にできていると確信しています。10社のうちの8社近くが、自動化のスキルギャップを埋めるための革新的なプログラムを有していると述べ、10社のうちの7社は、従業員に起こる混乱の埋め合わせとしてタレント・エコノミーを採用することで、新しい尺度と労働による経済を活用するように準備中だということです。78%は、ビジネスとITの両方にまたがる自動化のセンター・オブ・エクセレンスを社内に創出したと述べています。
- デジタルワーカーの管理によって大きな利益を得る。準備度が高い会社の86%は、人間-機械の協働を受け入れる組織構造と文化を有していると確信していますが、デジタルワーカーをより良い労働力の一部として管理できるよう、適所での実践を行っている会社は少数です。64%は、デジタルワーカーをその一部として含む労働力に対する見通しを持っていると述べ、59%は、他の従業員を管理するようにデジタルワーカーを管理し、それによって準備度が高い会社でも十分に準備できていない能力として彼らを活用することを計画していると述べています。

図 2

働き方の未来に対する成熟度別の準備度

準備度が低い (33%)

- 自動化を生産性向上のツールとして使用
- 自動化による従業員への潜在的影響を軽視
- FOWおよび人と機械の協業に備えるための文化とチェンジマネジメント・プラクティスの欠如

準備度が中程度 (37%)

- 今でもなお、主に生産性向上のために自動化を使用
- 自動化による従業員への著しい影響を予測
- 幾つかのチェンジマネジメント・プラクティスを配備して、従業員の成長と卓越した能力を補助
- 人間/機械の協働の未来への備えが十分ではない

準備度が高い (30%)

- 自動化によってビジネスを拡大
- 自動化がビジネスと従業員を根本的に変化させると確信
- FOWをサポートする文化とインフラを有する
- デジタルワーカーの管理にはなお改善の余地がある



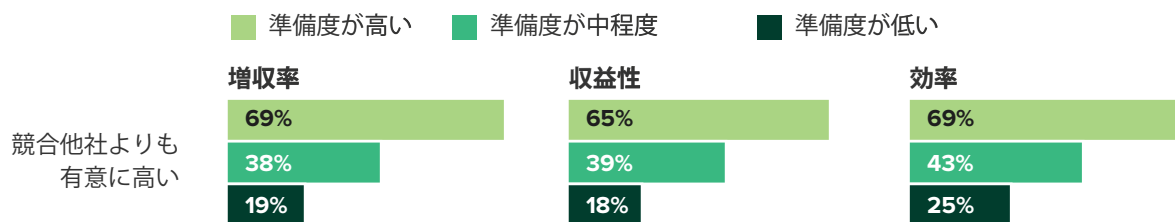
調査対象：組織における自動化、AIおよびMLのイニシアチブまたはセンター・オブ・エクセレンスに関与する、269人のビジネスおよびテクノロジーの決定権者ならびに影響力を持つ人物（ディレクター以上）
 出典：IBMの委託によるForrester Consulting実施の調査。2020年1月

十分な準備が整った会社は、インテリジェント・オートメーションからビジネス上の恩恵を受けている

自動化とデジタル転換によって得られる加速的効果に対して会社が備えることは重要である一方で、今日の変化の先を行くことも有益です。準備ができていないことは、増収、収益性、および効率のようなビジネス上の利益と相関します(図3を参照)。準備度が高い会社の80%近くは、前年比の増収率が10%以上だと報告していますが、準備度が低い会社で同率を示すのは41%です。そして、準備度が高い会社の年間平均増収率は、準備度が低い会社のそれよりも約5%ポイント高くなっています。近い将来に起こる大きな変化に伴い、これらのギャップは小さくなるよりも大きくなる可能性の方が高く、ビジネスが今、働き方の未来への備えを開始することは急務です。

図 3

「あなたが所属する組織の過去3年間の成功度を競合他社と比較し、以下に示す指標すべてについて評価してください。」



調査対象：組織における自動化、AIおよびMLのイニシアチブまたはセンター・オブ・エクセレンスに関与する、269人のビジネスおよびテクノロジーの決定権者ならびに影響力を持つ人物（ディレクター以上）
出典：IBMの委託によるForrester Consulting実施の調査。2020年1月

主な推奨事項

自動化の効力は、企業全体にわたってすべての組織に影響を及ぼすでしょう。この影響は外部環境によって加速され得ます。会社は、戦略および文化の両方、ならびに従業員マネジメントの実践を変えることで、働き方の未来における成功を収めなければなりません。FOWIに対する準備の様々なレベルにおける重要な課題およびベストプラクティスをレビューすることで、IAを採用した組織への戦術的推奨が生まれ出されます。



インテリジェント・オートメーションを用いて従業員とプロセスにレジリエンスを加える。最近では、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大によるソーシャル・ディスタンスへの対応として、クラウドとリモートワークの周辺に残っていた障壁は取り壊されました。2020年を振り返った時、悲しく、困難でありながらも、目まぐるしい速さで新しい働き方が進化した創造的な期間であったことを思い出すでしょう。このため、レジリエント・システムおよびプロセスを用いて様々な場所で働くことと、地球規模での混乱リスクを低下させることが新たに注目されるようになりました。自動化への投資が適用される例として、ほんの一部ですが、サプライチェーンの現地化の推進、従業員の健康と福祉への洞察、およびバーチャルイベントの創出が挙げられます。



成功を続けるために、企業はビジネス改革を推進しなくてはならない。自動化の拡大には、実行できる正式な一連の段階として、ビジネスからのアイデアを推進するプロセスが必要です。協働の文化と観念化のプロセスにより、ビジネスの隅々から自動化のアイデアが生まれ出されます。継続性とレジリエンスの必要性が転換を促進するに従い、今日の風潮では、そのようなアイデアには自動化の優先順位と自動化に対する期待の変化が含まれる可能性があります。ROIの算出、文書化、およびビジネスの検証は集約化された自動化のセンター・オブ・エクセレンスによって提供可能です。その結果は？ デザインおよび開発チームを送り込む自動化機会のパイプライン。



有効な規模での自動化管理モデルの開発およびサポートを行う。困難な部分は、全員が同意するモデルの創出です。しかしいったん公式になると、集約化されたかまたはフェデレーションされたオペレーティング・モデルは、革新性と、ビジネスの継続性、安全性、ベストプラクティスの試験、およびその他の管理ガイドラインを確実にするために必要なコントロールを有する自動化デザインとの間でバランスを取るようになります。品質、一貫性、標準化、および自動化の再使用は開始目標ですが、革新のための文化およびプロセスもまた必要です。



自動化の準備は、1つがすべてに適合するものではないと理解する。自動化はすべての従業員に異なる影響を与えるので、働き方の未来に対応するために要求される変更および必要なリソースはすべてに対して同じではありません。変更は個人レベルで計画しなければなりません。すなわちある従業員には技能の再習得/再トレーニングが必要であっても、他の従業員には仕事が劇的に変化する方法を行う場合があります。人間-機械のハイブリッドワーカーの増大は、業界、職務、および役割ごとに異なる影響を組織にもたらすでしょう。エンployee・ジャーニー分析を用いて、どのような形の人間-機械の統合が、それぞれの役割に対して調整したチェンジマネジメントを採用し、かつ発展させるかを理解しましょう。



自動化に関する開かれたポジティブなコミュニケーションを展開する。準備度が高い会社であっても不足している点とは、進歩したAIと自動化テクノロジーがビジネスをどう変化させるかについて、リーダーがオープンかつ誠実にコミュニケーションを取るべきだということです。¹標準的なチェンジマネジメントの方法は、単なる開始点であるはずでず。従業員の不安、スキルギャップ、決定を行い、説明可能性を有し、ブラックボックスの懸念がある機械との関係は、すべてが新しい問題を投入し、新しいアプローチを必要とします。このような新しく起こった問題に注意を向けることは、信頼を生み、従業員は彼らの役割の潜在的变化を理解できるようになります。従業員と管理者は、自動化の決定がどのようになされたかを理解するように説明を受ける必要があり、その一方でなお自動化の結果に対する疑問を呈し、従業員の自主性を保持することが認められています。



自動化に集中したトレーニングを開発し、拡大するスキルギャップを埋める。今日の会社では、デジタルワーカーの創出とそれらとの共存のためのスキルギャップが最も大きな懸念になっています。スキルギャップの増大を解決するため、新しいトレーニングの方法が必要です。会社は企業の自動化のロードマップに合わせた公式の認証を用いて、各従業員に対してデジタル化の進捗を明白に定義するべきです。²アプローチは各従業員のスキルに基づいたものでなければなりません。小スペースで働く従業員、コーディネーター、および様々なレベルの知識労働者は様々なスキルに依存しているので、それらを具体的に解決するトレーニング・プログラムが必要になるでしょう。



新しいハイブリッドワーカーのためにマネジメント・プラクティスを確立する。デジタルワーカーは従業員から多くのタスクを引き継ぐため、パフォーマンスを管理してデジタルワーカーを労働力の一部とみなさなければなりません。HRは、配置から引退まで、デジタルワーカーのライフサイクルの見通しを有し、デジタルワーカーは明確なマネージャーを持っている必要があります。これらのマネージャーはデジタルワーカーに対する証明書を提供し、パフォーマンスに責任を持つこととなります。デジタルワーカーを従業員の一部として扱うことにより、ビジネスは、人間の従業員に次ぐパフォーマンス、およびタレントギャップと重複に対するより良いプランを正確に判断できるようになるでしょう。

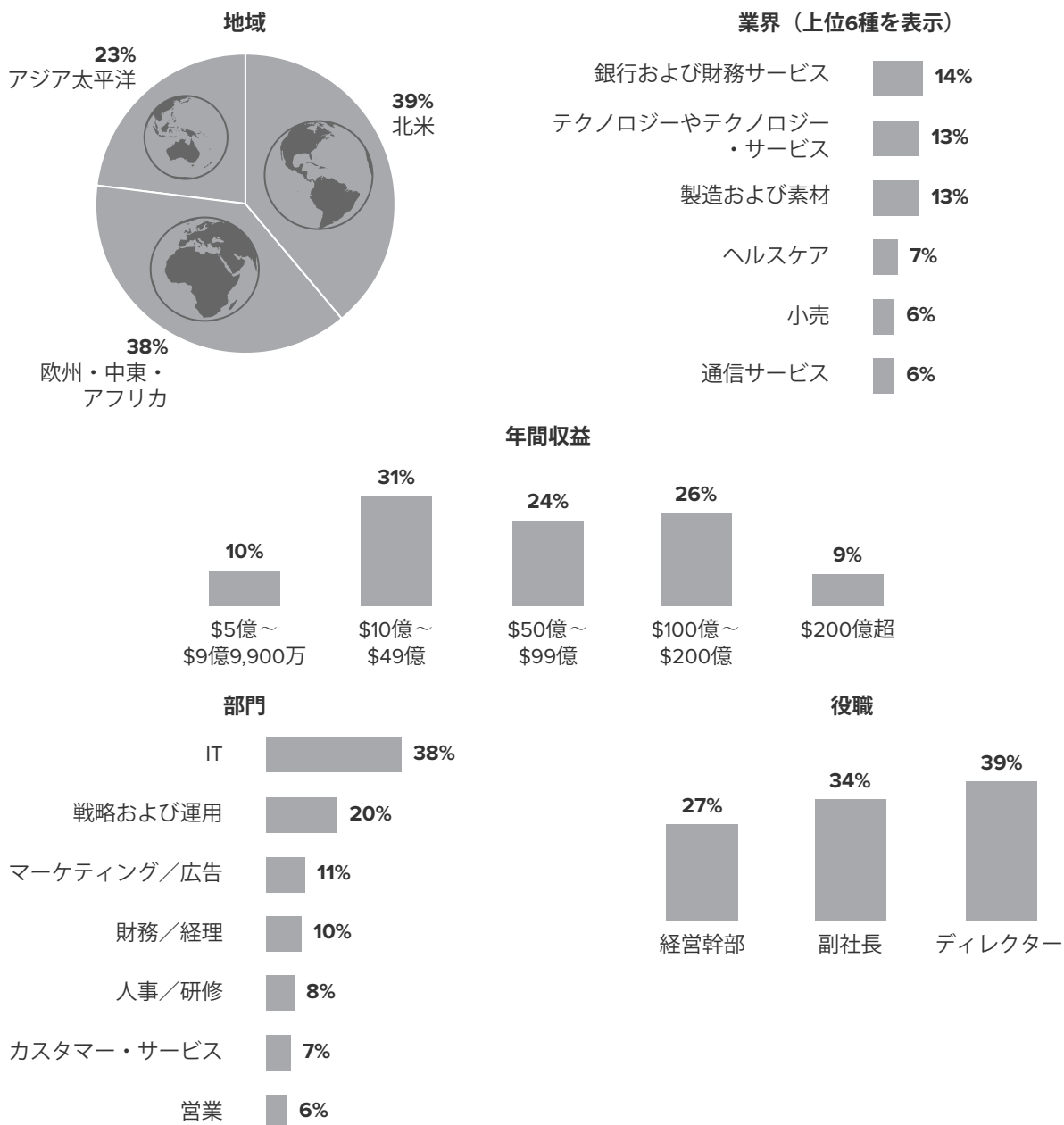


インテリジェント・オートメーションはプラットフォーム・アプローチと適切なパートナーを必要とする。成功する自動化には種々の自動化テクノロジーのコーディネートが必要です。例えば機械学習、会話型知能、タスクの自動化、およびワークフローのサポートは、目的とする使用の事例に対し、必要な最低のスキルセットによって構成されることが必要です。コントロールと決定のマネジメントがMLのような非決定論者の環境へ移行するに従い、コントロールは人間から機械へシフトしていきます。説明可能性、監査証跡、およびバイアスのレビューは、使用するプラットフォームの拡張機能でなければなりません。適切なプラットフォームおよびパートナーは、インテリジェント・オートメーションを最大限に生かすために必須です。

付録A:調査方法

本調査において、Forresterは、カナダ、中国、フランス、ドイツ、日本、英国、および米国を拠点とし年収が5億ドル以上の269社に対してオンライン調査を行い、それらの会社がインテリジェント・オートメーションに関連した働き方の未来をどのように見ているかを評価しました。調査の協力者には、ITおよびビジネス上の幹部レベルの決定権者、副社長、または組織におけるAIおよびML戦略の開発とテクノロジー選択に関与する立場にあるディレクターが含まれました。調査は2020年1月に終了しました。

付録B:統計／データ



調査対象：組織における自動化、AIおよびMLのイニシアチブまたはセンター・オブ・エクセレンスに関与する、269人のビジネスおよびテクノロジーの決定権者ならびに影響力を持つ人物（ディレクター以上）
出典：IBMの委託によるForrester Consulting実施の調査。2020年1月

付録C:補足資料

Forresterの関連調査

“Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022,” Forrester Research, Inc., 2020年2月21日。

“Future Jobs: Plan Your Workforce For Automation Dividends And Deficits,” Forrester Research, Inc., 2019年4月30日。

“Reinventing Work In The Era Of Automation,” Forrester Research, Inc., 2018年8月24日。

付録D:注釈

¹ 出典:“Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022,” Forrester Research, Inc., 2020年2月21日。

² 同書。