

# データリテラシー： スキルアップの革新

データ主導型企业に対応する人材の育成

[詳細はこちら▶](#)

# 目次

## はじめに

3

## 主な調査結果

5

### 第1章

## データリテラシーでビジネスを加速

継続的な学習で変化への対応力を強化  
データの可能性にアンテナを張り続ける

7

### 第2章

## データの現状：リテラシーで推進

データリテラシーのギャップ  
アクティブインテリジェンスの可能性  
適切なインサイト、優れた成果

10

### 第3章

## データの革新：インタラクティブ・プロアクティブ・アクティブ

分析の革新：インタラクティブなインサイト  
従業員の革新：プロアクティブな生産性  
企業の革新：アクティブな文化

17

### 第4章

## 行動する：アクティブなデータ文化の推進

適切なデータ文化を構築し、  
アクティブインテリジェンスを実現

30

# はじめに

データとデジタルトランスフォーメーションは共生関係にあります。デジタルの進歩は、今や企業の継続的な革新を支えるデータの爆発的な増加のきっかけとなりました。しかし、相互関係にあっても、それぞれの必要なスキルに対する認識は大きく異なっています。

デジタルテクノロジーのスキルアップが急務となり、世界中の企業、政府、学校がそのギャップの解消に取り組んでいます。一方、データを読み取り、分析、活用して、データでコミュニケーションをとる能力「データリテラシー」の必要性は、あまり認識されていません。

2017年、Qlik® データリテラシースキルのギャップに着目し、企業を支援する取り組みを始めました。以来、データリテラシーが従業員にもたらす効果をビジネスリーダーに示し、企業価値と生産性を向上する可能性を数値化してきました。

企業におけるデータの役割は急速に進化し続けており、データリテラシーの重要性もかつてないほど高まっています。多くのデータリーダーが、データや分析を受け身で活用するのではなく、アクティブインテリジェンスの状態へと移行し始めています。これにより、企業のデータを継続的に業務に取り入れ、ビジネスの状況に適したリアルタイムのインサイトにアクセスすることができます。そして、その瞬間の意思決定と情報に基づいたアクションが可能になります。詳細は、本レポートで解説します。

アクティブインテリジェンスは、パンデミック時に見られた他のトレンドとは異なり、不透明な状況下で必要なビジネス上の対応を可能にするというだけではありません。アクティブインテリジェンスへの移行は、この危機的な時期における価値を認められて加速しています。そして、今や将来の競争力を維持する鍵として認識されています。

Novartis 社では、研究開発の予算配分を改善し、6桁の予算削減を実現しました。また、[バンクーバー国際空港](#)は、1日以上を要する複雑なクエリを1分以内に完了することができ、乗客の乗り継ぎ時間を短縮しました。このように、アクティブインテリジェンスは、私たちが抱くデータへの期待を一新しています。

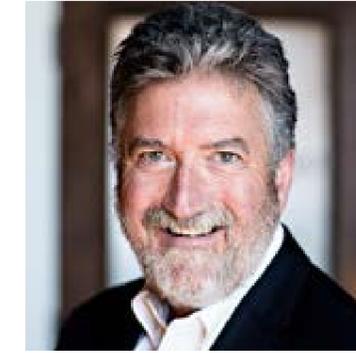
すべての人がデータおよびデータ活用スキルを備え、状況を把握し、その瞬間にアクションを起こすことができれば、どんなことを達成できるのか。データ主導型の文化は、どのように企業を合理化・簡素化・強化することができるのか。お客様のニーズをよりの確に先読みすることができれば、もっと他に何ができるのか。

最も重要なのは、個人・同僚・リーダーとして、データをより適切に把握し、情報に基づいたアクションを起こすデータ活用の本質を見極めれば、より多くのことを実現できるのではということだと思います。

データから得られる機会がかつてないほど大きくなっている今、その機会を逃さないために、どのようなスキルアップと企業文化の変化が求められるのかを早急に検討する必要があります。

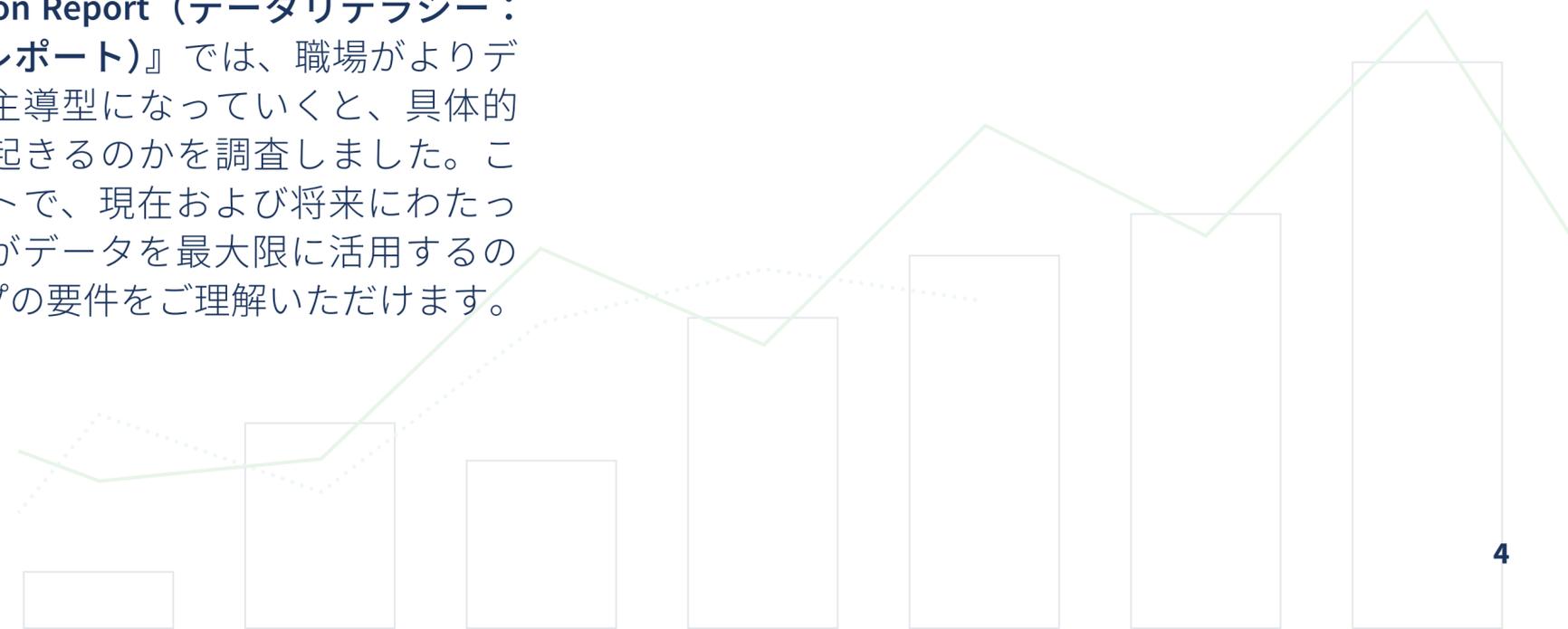
多くの組織が直面する潜在的な障壁と機会を明らかにするため、Qlik は次世代のコンサルティング会社である The Future Laboratory 社に依頼して、インタビュー調査を実施しました。本レポートでは、データ・テクノロジー・人間行動分野の専門家、ビジネスにおけるデータへの願望と現実とのギャップの解消に努めている業界のリーダーの見解をご紹介します。

米国・英国・フランス・ドイツ・日本・オーストラリア・ニュージーランドの 1,200 人以上の経営陣と 6,000 人以上の従業員の意見に基づく『**Data Literacy: The Upskilling Evolution Report (データリテラシー：スキルアップの革新レポート)**』では、職場がよりデジタル化してデータ主導型になっていくと、具体的にどのような変化が起きるのかを調査しました。このグローバルレポートで、現在および将来にわたってビジネスリーダーがデータを最大限に活用するのに必要なスキルアップの要件をご理解いただけます。



## Paul Barth

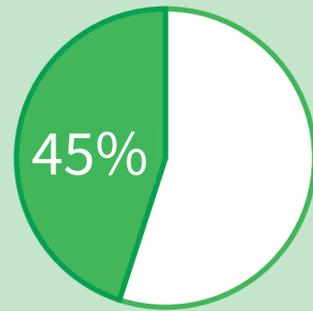
Qlik データリテラシー  
グローバル統括責任者



# 主な調査結果

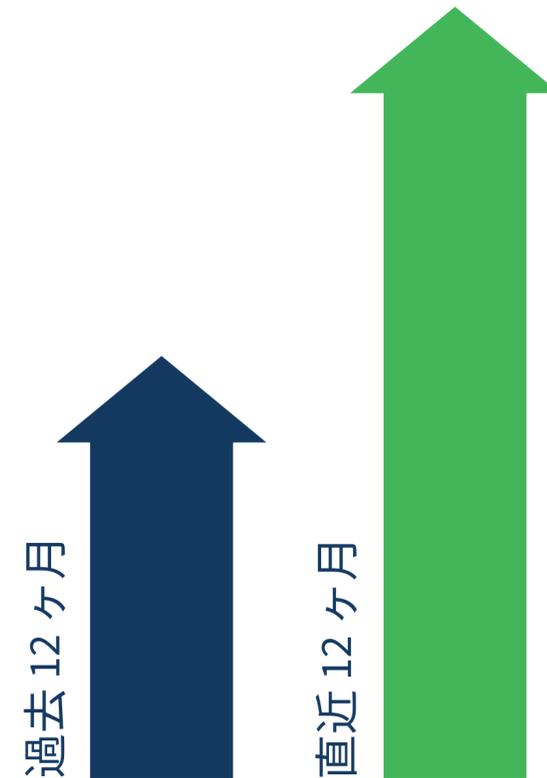
## データによるインサイトよりも直感で行動している経営陣

**45%** が、データから導き出したインサイトではなく、多くの場合、直感に基づいた意思決定を行っていると回答している



## データ活用は急速に加速

昨年、従業員がデータを読み取り、解釈、意思決定に活用したデータ量は**2倍に増加**



## 将来の仕事にはデータリテラシーが不可欠

**85%**

経営陣の85%は、現在のコンピューターを操る能力と同様に、将来的にデータリテラシーが不可欠になると考えている

## 従業員のデータによる意思決定に大きな期待を寄せているリーダー

89%の経営陣が、チームメンバーがデータが意思決定に与える影響を説明できることを期待している



## データリテラシー不足はグローバルな従業員の悩みの種

**わずか11%の従業員のみ**が、データを読み取り、分析、活用し、データでコミュニケーションをとる能力に自信がある

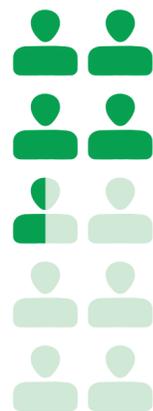
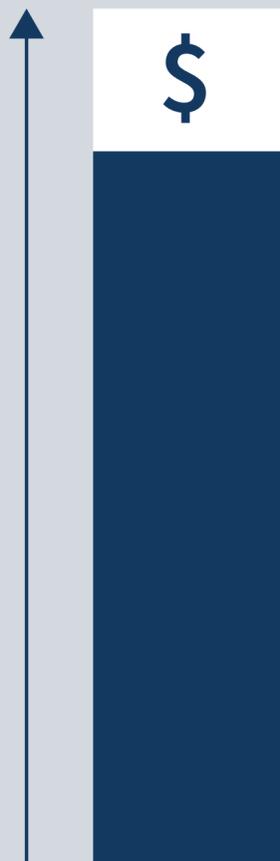


### データリテラシーの高い従業員は給与が増加

データリテラシースキルを証明できる米国の労働者は、20%の給与アップを期待できる

# 20%

の給与アップを、米国の経営陣はデータリテラシーの高い従業員に対して提示することができる



### 従業員はさらなるスキルアップの機会を求めて離職

グローバルな従業員の45%が、将来に向けた適切な準備やトレーニングが他の職場で得られると思えば転職すると回答し、35%が過去12ヶ月の間に転職している

### データは業務の進め方を変革し、将来的にすべての企業が最高メタバース責任者を採用



99%以上の経営陣が、今後10年間に、最高自動化責任者・最高メタバース責任者・ゲーム手法担当責任者・イマージョンカウンセラーなどの新たな職種の採用を検討している

### 従業員は、より責任ある事業運営を行うためにデータの活用を訴求



# 1

## データリテラシーで ビジネスを加速

# データリテラシーでビジネスを加速

データ・企業・経営陣の未来は、互いに結びついています。3つすべてが多様かつ動的でなければ、成功は望めません。データは信頼性が高く、インタラクティブかつインテリジェントなものであるべきで、従業員は受動的や反動的ではなく、能動的に情報に基づいたアクションを起こすべきです。企業のリーダーは、データリテラシーとインサイトの民主化によって定義され

た活動的なデータ文化を創造し、この枠組みに向けて組織をリードする必要があります。

そのためには、まずリーダー自身がデータを活用したアクションを取り入れなければなりません。**半数以上の経営陣（52%）が、自身のデータリテラシースキルに自信があっても、45%がデータから導き出したインサイトではなく、多くの場合、直感に基づいた意思決定を行っている**と回答しています。一方、42%が、意思決定に役立つデータが常に最新かつ正確であるとは考えていません。

本レポートの意義は、リーダーが積極的なデータ文化の価値を支持し、データリテラシーの導入と、組織全体で活用を促進する方法を探ることです。データの現状、今後10年間における進化、そして目前に迫っている刺激的で新しいチャンスにリーダーが備える方法を検証していきます。

本レポートは、米国・英国・フランス・ドイツ・日本・オーストラリア・ニュージーランドの1,200人以上の経営陣と6,000人以上の従業員を対象とした調査を基にしています。ビジネスの成長を促進し、回復力を構築するデータの力とテクノロジーの進化により、リーダーが組織変革と差別化を実現する方法をご紹介します。

そのためには、アクティブインテリジェンスを実現するシステムの確立が鍵となります。これは、ビジネスの状況に適した分析のインサイトをリアルタイムで提供するエンドツーエンドの分析データパイプラインの構築を基盤としており、さまざまな種類が混在、常に進化しながら、意思決定プロセスの一部を担う人間の能力を高めていきます。ビジネスの状況に適したデータの活用は、よりスマートな意思決定につながるだけでなく、真のインパクトを生み出すアクションを促します。

## 継続的な学習で変化への対応力を強化

従業員がかつてないほどの生産性と成果を実現できるこのチャンスをつかむためには、従業員もリーダーも同様にデータリテラシーを身につけ、継続的な学習アプローチを採用して歩調を合わせる必要があります。

データリテラシーは、より積極的で適切なデータ活用に直結します。データを読み取り、活用、分析し、データとコミュニケーションをとる「**データリテラシー**」のスキルに自信がある従業員は**わずか11%です**。自信がある従業員は、そうでない従業員に比べて情報に基づいた意思決定をする可能性が非常に高くなります。



事実、データリテラシーが高いと回答している人の内95%は、定期的にデータを見直して意思決定に活用しており、さらに89%は、データから得たインサイトでアクションを起こすことが多いと回答しています。これは、データリテラシーのスキルにあまり自信がない従業員に比べて、それぞれ58%および59%増加したことになります。

将来の成功に向けた第一歩は、データリテラシーに自信を持つことです。リーダーは、活動的な文化を築いてデータ利用の民主化を奨励し、個人・チーム・企業全体のパフォーマンスと成功を促進するために、データ活用の必要性を示す必要があります。これを実現することで、ビジネスの成長を確保できるだけでなく、デジタルファーストやデータ主導型の世界がもたらす新しい役割へと進化するスキルを身につけることができます。

### データの可能性にアンテナを張り続ける

従業員のデータ活用と意思決定におけるデータの重要性は、昨年だけで2倍に高まりました。データ活用が増えたと回答した従業員の内55%が「データの読み取りとデータ活用による意思決定」、54%が「データの解釈」、59%が「自動化したシステムからのアウトプットの監督と管理」に関連することだと回答しています。今後、仕事を持つ生活と環境のハイブリッド化がまさ

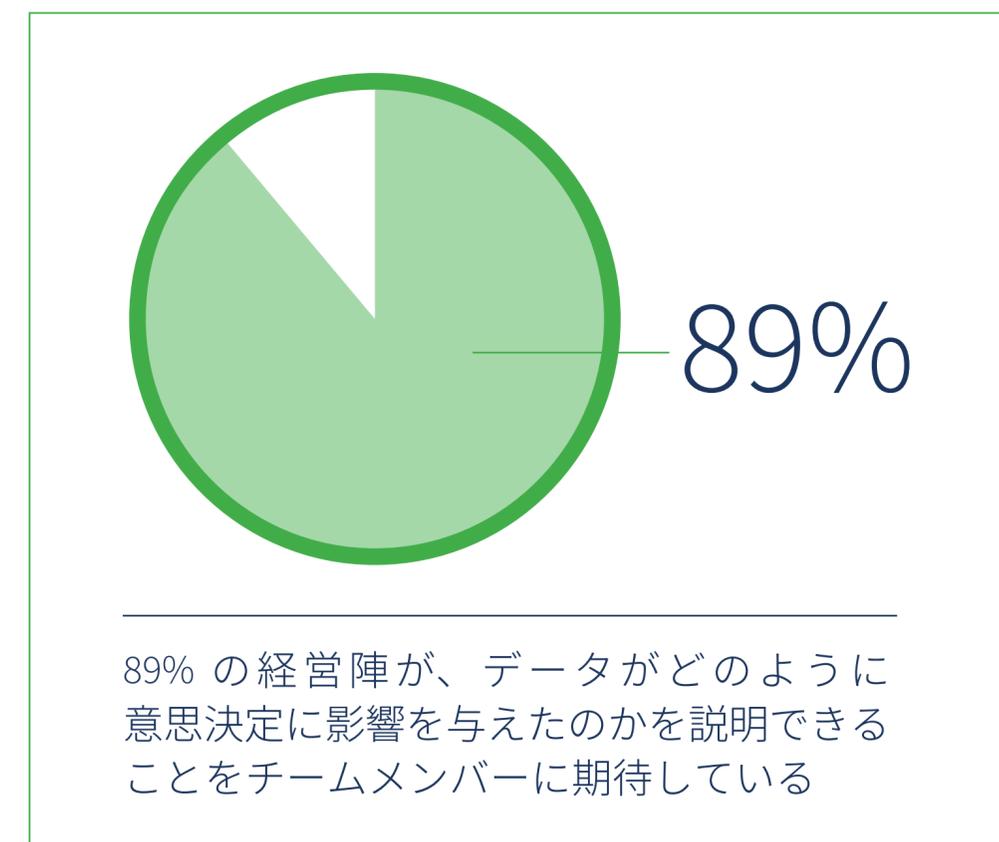
データリテラシー：スキルアップの革新

に進んでいくことになるでしょう。新たなテクノロジーは、特定の仕事を自動化する一方で、別の仕事を作り出します。ますますリモートワークとオフィスワークのバランスを取りながらも、物理的な世界とデジタルな世界の境界が曖昧な新しい方法で仕事をするようになるでしょう。そして、経営陣の87%は、インテリジェントなシステムと人間の従業員とのコラボレーションを促進するために、将来的にロボットや物理的なマシンがオフィスに導入されると予測しています。このような未来では、人間の直観力とマシンによるインサイトの適切なバランスが重要になります。従業員がデータを解釈して有意義な効果に変換することで、この先発見できなかったかもしれない問題を積極的に発見し、解決することができるのです。

「データリテラシーとは、最終的に分析データパイプラインから得られるインテリジェンスを用いて、人間にしかできない意思決定を行うことを意味します。」と、未来学者で作家のGerd Leonhard氏は述べています。「つまり、ビジネスの状況を理解・判断し、データが実際に何を意味するのかを実際に確認することです。」

このハイブリッドで協力的な未来では、データはよりインタラクティブで直観的かつインテリジェントなものになります。データリテラシーは、「ある方がいい」ではなく、「なくてはならない」スキルになるでしょう。

企業のリーダーは、今後10年間の変化に従業員が対応できるように、今すぐ行動を起こすべきです。データリテラシー・データの民主化・企業文化の変化を燃料として、チームを前進させる必要があります。



# 2

## データの現状： リテラシーで推進



# データの現状：リテラシーで推進

企業にとって、データを活用して行動することこそが将来の成功の鍵となります。成功する企業は、データの収集と分析を可能にする高度なテクノロジーを導入するだけではありません。より適切でスマートな意思決定とアクションを起こすために、従業員へのデータリテラシースキルの習得を推奨していくでしょう。

パソコンの登場によって、タイプライターを使って文字を打つ専門職のスキルが組織全体に必要なスキルに進化しました。同様に、データリテラシーのスキルを高めることは、すべての従業員がリアルタイムで情報に基づいたアクションを起こすために必要なスキルです。また、**経営陣の85%は、コンピューターの操作スキルと同様に、将来的にデータリテラシーが不可欠になると考えています。**

Center for Data Innovation のディレクター / Information Technology and Innovation Foundation (ITIF) の副理事長である Daniel Castro 氏は、「データが従業員の仕事を引き継ぐ、あるいは従来のスキルセットに価値がないというわけではありません。」と述べています。「データの使い方や解釈の仕方を理解することが、全面的に不可欠となるデータリテラシーの高い世界に移行して、この新たなスキルセットが大勢の人に必要とされるということです。」

データリテラシー：スキルアップの革新

## Active Intelligence™ とは

アクティブインテリジェンスは、事象が発生した時に組織がデータからリアルタイムでアクションを起こすことができる、データや分析の新たな形です。

これは、事前に構成された過去のデータに依存する従来の受け身のアプローチとは対照的です。多くの場合、従来のデータはサイロ化されており、瞬間を捉えた意思決定やアクションを促進することができません。一方、アクティブインテリジェンスは、AI搭載のリアルタイム分析を直接業務に取り入れたエンドツーエンドの分析パイプラインによって実現します。完全かつ最新のデータ表示に基づいてビジネスの状況に適した継続的なインテリジェンスを提供し、人間の能力を強化します。

そして、適切なタイミングに適切な場所で、適切なインサイトをもたらし、ビジネスの瞬間にアクションを促します。ビジネスの状況に応じてパーソナライズされたアラートは、下流のシステムやアプリケーションのプロセスおよびアクションの促進を自動的に誘発するため、適切な意思決定を適切なタイミングで確実に実行することができます。

## 経営陣は、従業員のデータリテラシーを過大評価している

経営陣が、従業員のデータリテラシーのレベルを大幅に過大評価しているという現実があります。経営陣は、半数以上（55%）の従業員がデータリテラシーのスキルに自信があると推測しています。これは、従業員が報告したデータリテラシースキルの低さとは対照的です。データの読み取り、分析、活用、データとコミュニケーションするスキルのすべてにかなりの自信があると回答した従業員は、わずか11%でした。また、ある程度自信があり、このスキルセットの習得に向けて取り組んでいる人は31%でした。**62%の従業員が、仕事でデータリテラシーが必要だと認識しているにもかかわらずです。**

11%

全世界の従業員の内、データリテラシースキルにかなり自信があると思っている人はわずか11%

## 従業員のデータリテラシーに対する自信（調査国別）



データリテラシースキルにかなりの自信があると回答した従業員の割合

必然的にデータとの付き合いが長くなっているリーダーは、従業員が自信とリテラシーを高めるために必要なツールとスキルを用いてサポートする必要があります。これにより、より適切な意思決定が可能になり、従業員はさまざまな状況で情報に基づいたアクションを起こすことができるようになります。

Castro氏は、次の3つの要素を一体化すべきだと強調しています。それは、企業文化・方向性・スキルセットです。データ主導とは、企業のリーダーがリテラシーに対する取り組みを率先して行うことです。意思決定に関しては、階層をフラットにする必要があるのです。

「誤った文化を持つ組織では、本来、証拠が示している方向に向かったり、データが実際に何を意味するのかについて疑問を抱いたり、解釈に異議を唱えたりすることはありません。ただ、その組織で最も地位の高い人の意見に従っているのです。データ主導型の企業を目指すのであれば、この仕組みを理解していない人物をリーダーにすべきではありません。」

**Daniel Castro氏**

Center for Data Innovation ディレクター / Information Technology and Innovation Foundation (ITIF) 副理事長

# データリテラシーのギャップ

全世界において、59%の従業員がデータリテラシーの向上に対して意欲的であることがわかっています。しかし、実践的な演習を伴う正式なデータリテラシーのトレーニングを受けたことがあると答えた人は、わずか4分の1強（27%）でした。職場が、よりデータ指向で自動化された職場を目指した取り組みを行っている

ビジネスリーダーが焦点を移し始める転換点に達している兆しが見えています。当社の調査によると、リーダーたちは今後12ヶ月間で、データリテラシーのトレーニングやスキルアップへの投資を49%増加する予定だと回答しています。データリテラシーのスキルアップに投資する主な理由は、ほぼリアルタイムのデータでビジネスの機会や潜在的な問題を特定し、より迅速にアクションを起こすことができるようになるため（36%）、次いで、データに基づいた意思決定の数を増やすため（30%）となっています。

これらの職務に従事する従業員の3分の2は、自分の役割にはデータリテラシーが必要であると回答しているのです。

45%の従業員が、勤務している企業がビジネスで成功するのに必要なスキルの習得に取り組んでいないことに不安を感じている

しかし、この投資の大部分は、データを重視する職務に就く人や経営陣に集中しているように見受けられます。現状、経営陣は、データアナリストやデータサイエンティストなど、データ関連職に従事している人たちに対するデータリテラシーのトレーニングを優先しています（58%）。次いで、製品開発および研究開発チーム（34%）、取締役（32%）の順となっています。投資優先度の低い職務は、人事・人材部門（12%）、カスタマーサービス部門（13%）、財務部門（11%）、マーケティング部門（10%）、営業部門（9%）となっています。しかし、これらの職務に従事する従業員の約3分の2は、現在の職務でデータリテラシーが必要であると回答しています。



■ データリテラシーのトレーニングの実施  
■ 職務に応じたデータリテラシーの必要性

## 取り残されるリスクのある事業部門

企業のリーダーはデータリテラシーの価値を明確に認識していますが、データのビジネスチャンスは失われつつあり、一部の事業部門は取り残されるリスクにさらされています。人事部の場合、最高人事責任者が離職率の分析にデータを活用し、従業員の満足度・定着度を向上させることができるかもしれません。調達部門は、請負業者やサプライヤーのデータを分析・比較し、メリットやリスクを評価することで、交渉力を向上させることができるでしょう。実際に、[Nationwide Building Society](#) では、数億円の節約を実現しています。データリテラシースキルが企業全体に普及すれば、最大の企業価値を達成することができます。

「特に、意思決定のような不可欠なものに関して、ビジネスリーダーが変化を促すために実施したことを過小評価することはできません。情報に基づいてアクションを起こす文化を構築するには、その場にいる最年長者が最終決定を行うといった古い慣習を捨てることです。リーダーは、インサイトを第一に考えて謙虚な姿勢で従業員を鼓舞すべきです。」

### Kevin Hanegan

Qlik 最高学習責任者 / データリテラシープロジェクト  
諮問委員会会長

PwC UK 社の最高人事責任者 / 最高教育責任者である **Louise Brownhill 氏**は、「このような大きな投資をする場合、スピードよりも質が重要です。」と述べています。「社員には、データリテラシーを習得してもらい、自動化を受け入れて仕事の進め方を変え、これまでの価値と時間を解放してもらいたいのです。従業員がお客様と、より情報に基づいた会話ができるようにしたいと考えています。そのためには経営陣の役割が極めて重要です。当社は『データリテラシープログラム』を導入しています。これが重要な投資であると説いて、他の人にも参加してもらう必要があります。」

学習と育成の取り組みは、自ら先頭に立って効果的なデータ活用のリーダーとなり、ビジネス全体にわたるスキルアッププログラムの価値を強調する経営陣が率先して行うべきです。Qlik のデータリテラシー指標によると、調査対象の平均企業規模（企業価値約1兆円）に対して、データリテラシースコアの高い企業では、企業価値が約400億円～650億円向上するとされています。

当社では、これまでに24,000人の従業員の内17,000人にデータリテラシーのトレーニングを実施しました。このプログラムについて、Brownhill氏は次のように述べています。

「当社では、これをスキルアッププログラムではなく、チェンジプログラムだと考えています。データやデジタル化に自信を持って取り組めるよう、上層から下層まですべての従業員の考え方に変化を起こすことが重要です。」

### Louise Brownhill 氏

PwC UK 社 最高人事責任者 / 最高教育責任者

# アクティブインテリジェンスの可能性

新型コロナウイルスの発生以来、データを受け身で使用するのではなく、リアルタイムの分析からスマートなアクションを促す「アクティブインテリジェンス」なシステムの必要性が高まっています。経営陣のほぼ全員（90%）が、データでパンデミックによる不透明なビジネス環境を適切に切り抜けることができたとは回答しています。また、80%が、データはビジネスの成功に不可欠であったとも回答しています。実際、新型コロナウイルスの影響により、**93%が意思決定時のデータへの信頼度を高め、92%がデータテクノロジーへの投資を増やしています。**

既にデータ管理と分析に投資している企業の投資利益率は明確に高くなっています。また、[Qlik](#) および [IDC](#) の



90%のリーダーが、パンデミック時のビジネスの成功にデータが不可欠だったと回答

残念ながら、41%の従業員が、自分の職務で最高のパフォーマンスを発揮するために必要なデータを見つけるのに苦労していると回答しています。

## データ管理と分析への投資で得られた効果



■ データ管理への投資で得られた効果の平均値 ■ グローバル企業のリーダーが報告した分析

調査では、利益、売上、顧客満足度、ロイヤルティが平均75%向上したことが明らかになりました。

一方で、「データを適切に読み取り、理解するためにツールを活用する」ことに自信があると回答した人は、わずか22%でした。データの増加が加速すれば、問題はさらに深刻化します。IDC社の統計によると、世界におけるデータの作成と複製は2020年から2025年間に23%増加し、その多くはIoTデバイスによって収集されたデータです。また、グローバル企業の96%が、潜在的に価値のあるデータソースを特定することは困難だと認識していることが明らかになりました。データの複雑化に伴い、分析に適したデータに変換するためのデータクレンジングおよびデータ統合が大きな課題となります。データリテラシーの高い企業は、データカタログのようなツールやツールを使いこなせる従業員を備えており、貴重なデータの発見やデータ共有のプロセスを効率化することができるよう。

「急速にデータ過多の状態になりつつあります。長い間ビッグデータに注目が集まり、『もっとデータを取得して、すべてを記録すべきだ。』と言われ続けてきました。本来は、無関係なデータを分別して、『今集めているデータは、検討中の問題を解決するベストなデータだろうか？』と問いかけるべきだったのです。」

**Erik Rasmussen 氏**

Harrods社 データ分析部門 責任者

# 適切なインサイト。優れた成果。

データの民主化を目指したツールや教育への投資は、将来の混乱を乗り切るのに役立ちます。何か事態が起きてから対処するのではなく、事態を予測して状況に応じたアクションを迅速に起こすことができるようになります。また、ビジネスの瞬間に機会を逃さず、データがビジネスにもたらす成果や効果を変革することができます。

「サイロを壊し、データにアクセスできるようになると言っていますが、実際には、適切なアクセスで適切なユースケースを推進し、さらに適切な透明性と同意を得ることです。」

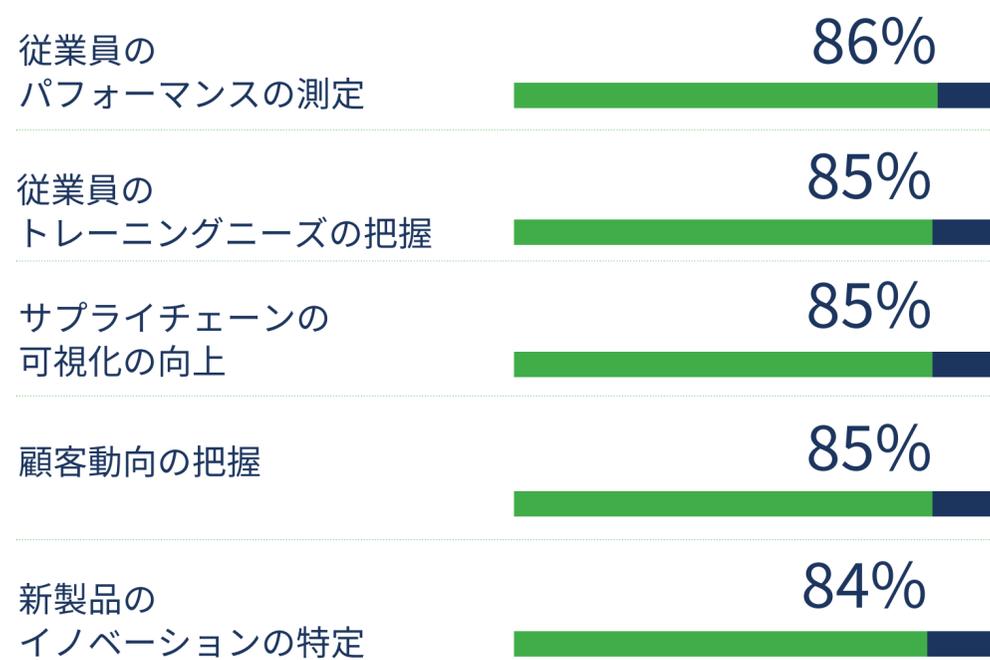
## Meri Rosich 氏

Globis 経営大学院 (日本) データ戦略分野教授

重要なのは、適切なアクション・適切な対応・優れたビジネス成果を実現するための燃料として、データを見直すことです。経営陣は、データがもたらす透明性を実感しており、84% が問題解決に役立つ新たなインサイトを頻繁に見出していると回答しています。また、ビジネス上の意思決定を行う際に、より迅速に行えるようになった (85%)、自信を持って行えるようになった (86%) と回答しています。

また、データが従業員管理にもたらすメリットを認識しており、データによる従業員のパフォーマンスの測定 (86%)、トレーニングニーズの的確な理解 (85%)、従業員の顧客との関係性の理解 (85%) に役立つと回答しています。その透明性は、自社のより広範なエコシステムにも反映しており、サプライチェーン (85%) や顧客の行動 (85%) の可視性も向上しています。また、新製品のイノベーションを見極めるのにも役立っています (84%)。

## 経営陣は、データのどこに価値を見出しているのか？



## 経営陣による率先した取り組みの必要性

ツールはユーザーが使いこなせて初めて効果を発揮します。リーダーは、すべての従業員がデータを読み取り、活用して、データとコミュニケーションすることで得られるさまざまなメリットを実感できるようにする必要があります。現時点では、経営陣は、よりデータ主導型の意思決定から得られるメリットを賞賛する一方で、企業におけるデータリテラシーの可能性を十分に理解していないように見受けられます。どの企業でも、データを入力してデータの課題に取り組み、適切なインサイトを生成して、意思決定に役立てる方法を知っている人材を必要としています。まさに、このスキルのギャップを解消することが必要です。

「今後間違いなく、情報へのアクセスと活用が不可欠になります。『データ』そのものではなく、データを使って適切な意思決定をすることが重要なのです。」

## Dave Ulrich 氏

Ross 経営大学院 Rensis Likert 教授

# 3

データの革新：  
インタラクティブ・  
プロアクティブ・  
アクティブ



# データの革新：インタラクティブ・プロアクティブ・アクティブ



私たちは今、物理的・デジタル・バーチャルを組み合わせた体験と環境、人間とマシンを融合させた最適な労働力、リアルタイムで効果をもたらす最高のデータと分析を取り入れたデータ主導型企業時代の黎明期にあります。市場をリードするなら、この変革を推進する人材とテクノロジーに投資する必要があります。

世界中の従業員が考える 10 年後までに最も需要が高くなるスキルはデータリテラシー (38%) で、次いで AI や機械学習との連携 (29%)、データサイエンス (24%) となっています。人工知能の利用が進む中、半数以上 (58%) がデータリテラシーは自分の職務に役立つと考えています。一方、81% の経営陣は、スキルアップしなければ、データを適切に理解する人たちに仕事を奪われるリスクがあると認識しています。今こそ、取り組みを始める時でもあり、崩壊の危機にもなり得る時です。

「リテラシーの高い従業員が必要としている、より多くのデータを提供できるデータと分析の環境を整える、新たな枠組みが必要です。」

**Elif Tutuk**

Qlik イノベーション / デザイン部門 副社長

「完璧なモデルが構築されるまで待っていたら、提供する頃には既にビジネスが変わってしまっています。」と、Qlik のイノベーション / デザイン部門副社長の Elif Tutuk は言います。「リテラシーの高い従業員が必要としているより多くのデータを提供できるデータと分析の環境を整え、さらにデータを活用できるトレーニングを実施する新たな枠組みが必要です。そして、その枠組みをすべてのビジネス上の意思決定に取り入れるのです。」

# 81%

81% の経営陣は、スキルアップしなければ、データを適切に理解する人たちに仕事を奪われるリスクがあると認識している

# 分析の革新：インタラクティブなインサイト

経営陣は、よりデータ指向で自動化された職場が、将来的に自社の仕事のやり方を変えることになると認識しています。大半（85%）は、企業文化や組織文化の育成により多くの時間を集中的に費やすだろうと予想しています。その内 84% は重要なビジネス上の意思決定をより迅速に行えるようになると考えています。

現在、多くの企業がリアルタイム分析を利用して、組織の効率化・戦略立案・行動に役立てています。さらに一歩進んで、最も革新的な企業では、AI 搭載の分析機能で、ビジネスに適したデータおよび予測的インサイトを従業員に提供し、未来を見据えた意思決定を行えるようにしています。

[Morecambe Bay 大学病院 NHS 財団信託](#) は、予測的分析と AI を活用し、従業員がリアルタイムのデータを用いて将来の不測の事態に備えられるようにしています。Qlik、Snowflake、DataRobot との連携により、事故・救急部門における毎日の患者数を予測するほか、潜在的な要件を評価して必要なリソースを推定するシステムを導入しています。患者の入院期間を予測し、医師が再入院のリスクの高い患者を把握することで、さまざまな臨床経路を作成。患者それぞれに適切な治療を提供することができるようになりました。また、将来的には入院前に高血圧患者を特定できるかもしれません。

## 企業における未来のデータのあり方

次世代の企業では、瞬時にデータの可視化が可能になり、チームや個人のニーズに合わせてカスタマイズされるでしょう。現在は、受け身のデータ利用から、データと対話し、データに基づいて即座に行動するプロセスへ移行する過程にあります。

「従業員は、データを受け取るだけという二次元の世界ではなく、実際にこのデータに囲まれ、データに質問し、データと対話ができる三次元の世界に身を置くことになるでしょう。」と、人材・企業文化のコンサルティング会社である UnNamed Ventures 社の管理ディレクター、Rupinder Mann 氏は予測しています。「だからこそ、インサイトを生み出し、さまざまなことに活用できるのです。それは本質的なものになるでしょう。」

データはより直観的に、まるで遊んでいるかのように使えるようになるでしょう。未来コンサルティング会

「従業員は、データを受け取るだけの二次元の世界ではなく、実際にこのデータに囲まれ、データに質問し、データと対話ができる三次元の世界に身を置くことになるでしょう。」

**Rupinder Mann 氏**

UnNamed Ventures 社 管理ディレクター

社である The Future Laboratory の共同設立者 / 編集者、Martin Raymond 氏は、「データはある言語を生み出しています。その言語は機会の領域ではなく数学の領域にあったため、多くの人々が反発していたのです。」と述べています。「次世代のビジュアライゼーションは、意思決定 X と意思決定 Y を行った場合の影響を対比させて、非常に理解しやすい方法でデータを見せてくれるでしょう。」

インタラクティブで直観的な未来では、データは民主化され、すべての従業員の手元にある状態になっています。しかし、真に人々に力を与えるには、データ、分析、インサイトが本質的に信頼できるものでなければいけません。

# 46%

46% の従業員が、使用可能なデータを常に信用しているわけではなく、直感による意思決定を頻繁に行っている

ほぼ半数（46%）の従業員が、データ主導のインサイトではなく、直感に基づいた意思決定を頻繁に行っています。また、同じ割合（46%）の従業員が、情報に基づいた意思決定に利用できるデータが最新かつ正確で常に信用できるわけではないと回答しています。説明できる BI（ビジネスインテリジェンス）は、ソースも含めたデータ系統、インサイト獲得のためのデータ統制やビジネスロジックを可視化して、このような信頼性の欠如を克服することができます。

「アクティブインテリジェンスモデルの普及が進むと、その重要性は増していくでしょう。このモデルは、データは意思決定の情報として使用されるだけでなく、アクションを起こすよう促し、自動応答を誘発するよう能動的にデータを提供します。それは信頼があって初めて可能になります。」と、[Qlik の最高製品責任者、James Fisher](#) は述べています。

## メタプライズの夜明け

これからの企業は、メタバースの夜明けを迎え、「メタプライズ」へと変貌を遂げるでしょう。メタバースとは、物理的・デジタル・バーチャルの各領域を横切り、それぞれが混ざり合うような現実のことです。既に多くの会社がこのビジョンに向けて取り組んでいます。Facebook 社は、Meta 社という社名でブランドを一新。Microsoft 社は、メタバース指向の新製品やアプリで自社の位置付けを変えています。Hyundai 社は、デザイナーに VR ヘッドセットを装備させて、異なる場所しながら新車モデルと一緒に、しかも遠隔で設計できるようにしています。

「今後 10 年間で、仮想化を実現する驚くべきツールが開発されるでしょう。仮想化はメガシフトと呼ばれ、システムがスマートになり、最終的には自分がどこにしようと、オフィスでもバーチャルな会議室でも違いがなくなっていくでしょう。」

**Gerd Leonhard 氏**  
未来学者 / 作家

パンデミック時には、何百万人もの従業員がデジタル限定のコミュニケーション方式に切り替わりました。Microsoft Teams や Zoom などのプラットフォームは、メタバースの先駆けとして、物理的とデジタルの境界を越えたコミュニケーションとコラボレーションを提供し続けています。

メタバースのビジョンは、従業員が新しい方法でミーティング・コラボレーションができる集中型の仮想職場環境を構築し、リモートまたは対面における仕事上の制限を取り除くことです。Accenture 社は、Microsoft 社および Altspace VR と共同で、アバターが実際のオフィスと同じように交流できる複合現実型の職場環境、「Nth Floor」を開発しました。

この 3D モデリングは、建築・建設・製造・ヘルスケアなどの各業界において、個人がリモートで「その場にいる」ことを可能にし、より適切な意思決定をサポートします。また、海外にあるマシンを修理したり、新製品の集中型デザインの試作品を作成しています。データは、こうした 3D 世界の中に日常環境を形成し、次々と新たなデータソースを大量に生み出すこととなります。

メタバース対応の未来に備えるために、企業は業務・文化・従業員をどのように適応させて、変革できるのかを考える必要があります。リーダーは、ハイブリッドから区切りのない世界への進化を受け入れ、従業員と顧客を魅了する独創的な新しい方法を見つける必要があります。

### メタプライズ人材

経営陣は、物理的な環境優先の企業からメタプライズへの移行に伴って生じる新たな機会を活用するために、今後わずか 5 年の間にいくつかの新たな職種が生まれると予測しています。

- 85% は、デジタルとバーチャルの両方の領域にわたる従業員とカスタマーエクスペリエンスを統括する **最高メタバース責任者** の存在が重要になると考えている
- 86% は、バーチャルと物理的な領域の両方にわたる従業員とカスタマーエクスペリエンスを担当し、継続的なデータ転送を担う **メタバースエクスペリエンスデザイナー** を置くことが重要になると考えている
- 86% は、従業員の生産性と福利厚生を最大化するために、物理的またはメタバース上のすべての職場環境の設計を担う **職場環境アーキテクト** が重要になると考えている
- 87% が、仮想現実や拡張現実を利用したガイド付きの集中型セラピーを提供し、精神的な回復力と幸福感を高める **イマージョンカウンセラー** の存在が重要になると考えている
- 99% 以上の方が、今後 10 年の間に上記のような役割を担う人材が自社で採用されると考えている

# 従業員の革新：プロアクティブな生産性

未来の労働力は、能動的かつ継続的に学習を続ける人で構成されることになるでしょう。日常で繰り返し行われる作業が自動化され、従業員は付加価値の高い業務により多くの時間を費やすことができるようになります。そして、リアルタイムのデータとAI搭載の分析によって、適切かつ迅速な意思決定を行えるようになります。従業員同士だけでなく、顧客やマシンとのコラボレーションも可能になるでしょう。

極めて先進的な企業は、既にアクティブインテリジェンスを導入しています。[英国の通信グループBT社](#)はQlikと提携して1,200人以上のチームメンバーに直接データを提供しています。従業員は、市場のインサイトにアクセスしてカスタマーエクスペリエンスをパーソナライズし、最適化することができます。**カスタマイズされた分析ダッシュボードとリアルタイムのデータ提供により、あらゆるビジネス上の質問に6クリック以内で回答できるようになりました。**これまでは、データアナリストが数週間かけて、検索・準備・分析していました。

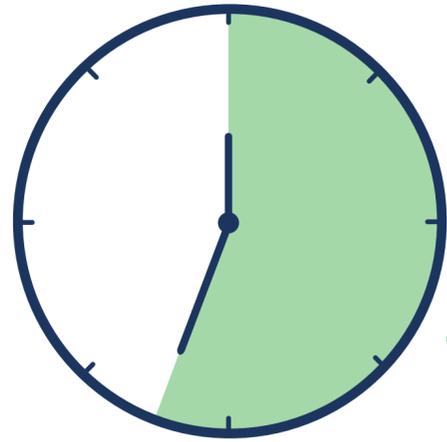
今後10年間で、このような作業の加速化があらゆるところで見られ、多くの仕事と役割が自動化されるでしょう。**経営陣の83%が、一部の手作業や運用タスクの自動化により、自社のスタッフ数が減少すると予想しています。**これは、2030年までに3億7,500万人分の職務を自動化する必要があるという[McKinsey & Company社の予測](#)を反映しています。

経営陣の多くは、従業員の仕事のやり方が変化し、インテリジェントなツールで適切な意思決定を行い(84%)、生産性が向上し(83%)、よりコラボレーションが進むと予測しています。この見通しは従業員も同じで、否定的および肯定的に捉えています。グローバルな従業員の5分の2以上(42%)が、職場におけるインテリジェントな自動化が進むと手動の業務が自動化され、自分自身が余剰人員となることに不安を感じています。しかし、53%は、**運用業務ではなく、付加価値を生む仕事や意思決定に費やす時間が増えると考えています。**

テクノロジーにデータリテラシーを組み合わせることで、データへのアクセスの利便性やデータの解釈が強化されます。従業員は、時間の節約と生産性の向上を図り、自信を持ってアクションを起こすことができるようになります。従業員の3分の1は、データで意思決定をする際に、分析プロセスを教えてくれるバーチャルアシスタントがいれば助かると回答しています。これは、2024年までに価値を生み出す従業員の50%が自分専用のAI強化型ロボットアシスタントと定期的に対話するようになるという[IDC社の予測](#)を反映しています。アシスタントは、情報収集、業務の特定と優先順位付け、繰り返し行われる作業の自動化などを支援し、より多くの時間を確保できるようにします。

## 人間の知性を活用して強化

テクノロジーが進化し、データが民主化されたとしても、人間の直観力とインサイト力は引き続き重視され、成功の鍵となるでしょう。テクノロジーによって強化された人間の知性を取り入れた学習プログラムに投資する企業が成功することになります。



7時間

従業員は、個人的なスキルアップに毎月7時間近く費やしている

「私のアドバイスは、テクノロジーに投資するのと同じくらい人材にも投資すべきということです。つまり、テクノロジーに90%投資して人員削減をするのではなく、優秀な人材、優れたトレーニング、ヒューマンスキル、共感力にも投資するということです。人材も投資の輪の中に入れるべきです。」

**Gerd Leonhard 氏**  
未来学者 / 作家

データリテラシーは、マシンができること以上に従業員のスキルを網羅する能力であることを理解した上で、投資の主要な部分とする必要があります。その能力には、感情的知性・共感力・創造性・複雑な問題解決・複合的思考・認知的柔軟性など、よく「ソフトスキル」と呼ばれるものが含まれます。

世界経済フォーラムの『Future of Jobs（仕事の未来）』レポートでは、企業が2025年までに重要性が増すと考えるスキルは、「批判的思考」と「問題解決」がトップだと報告しています。次いで、能動的学習などの自己管理能力・回復力・ストレス耐性・柔軟性もトップ10に入っています。また、Accenture社のレポート『Harnessing Revolution: Creating the Future Workforce（革命を起こす：未来の労働力の創造）』では、ソフトスキルのトレーニングにより、自動化で失われる仕事の数を大幅に減らすことができると論じています。

### 従業員は自らの手で問題に対処

これからの労働者は、デジタル化とスキルアップのための反復的かつ継続的なアプローチを受け入れる生涯学習者となるでしょう。自分自身への投資を増やすことで、報われるのです。グローバルな従業員の4分の3以上（78%）が、自身の自己啓発に時間を費やしています。個人的なスキルアップに費やす時間は、毎月平均ほぼ7時間（6時間50分）で、過去12ヶ月間で、平均約35万円を専門能力の習得に費やしています。

35万円

従業員が専門的な能力開発のために費やした平均金額

「テクノロジーが誰かの脳の情報をデータベースで解析できるようになるまでは、まだ人と人とのコラボレーションが必要です。ただ、私たちは過去10年間、そこから遠ざかっていました。立ち戻って、3つのC - Creative（創造的）・Collaborative（協働的）・Critical（批判的）思考に注目しています。」

**Elif Tutuk**

Qlik イノベーション / デザイン部門 副社長

今後は、従業員が必要なスキルを習得するための企業側の負担が大きくなっていくでしょう。いずれにせよ、データリテラシーを向上した人には、報酬が約束されています。すべての経営陣が、データリテラシースキルを証明できる候補者には、給与のアップを提示すると回答しています。米国の労働統計局が記録した平均年収の約720万円をベースに算出すると、データリテラシースキルを証明できる場合は、平均19.53%の昇給が可能であり、毎年最大約140万円の追加収入を得られる可能性があるとしています。

## データリテラシースキルを備えた従業員の昇給の可能性



# リーダーシップ 2030：新たな職務

社会的・技術的な進歩だけでなく、職場における自動化の導入が進むことで、多くの職務が変化する一方、消えていく職務もあるでしょう。また、新たな枠組みと進化する顧客・従業員・ビジネスニーズに対応するために、これまでにない職務も生まれるでしょう。

## 2030年までに一般的になる新たなトップリーダーシップ職

### 最高カスタマーエクスペリエンス責任者

カスタマーエクスペリエンス責任者の任務は、製品デザイン、販売、カスタマーサービス、Web、モバイルユーザーエクスペリエンスなど、お客様と企業とのすべての接点を最適化することです。



■ この職種の採用を検討している経営陣  
■ この職務を希望している従業員

### 最高自動化責任者

最高自動化責任者は、業務の自動化のほか、マシンの導入と管理を統括します。



■ この職種の採用を検討している経営陣  
■ この職務を希望している従業員

### 最高信頼責任者

最高信頼責任者の任務は、消費者と従業員の企業に対する信頼性を向上することです。データプライバシーや製品開発、組織のコミュニケーションに至るまで、組織の倫理的価値の維持を確保します。



■ この職種の採用を検討している経営陣  
■ この職務を希望している従業員

## ゲーム手法部門責任者

ゲーム手法部門責任者は、社内外のデジタルプロセスにおける人間の関与を監視し、関係性を高める機会を特定します。



■ この職種の採用を検討している経営陣  
■ この職務を希望している従業員

## コラボレーション部門責任者

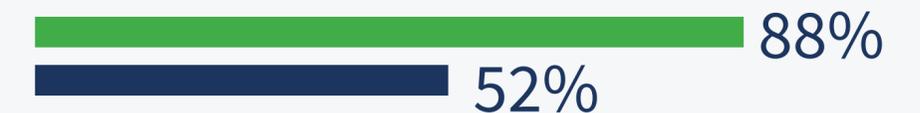
コラボレーション部門責任者は、部門間のサイロ化を解消する役割を担います。また、データやインサイトを社内全体、さらには社外とも共有して競争優位性を高め、イノベーションの機会を促進する役割を担います。



■ この職種の採用を検討している経営陣  
■ この職務を希望している従業員

## 改善部門責任者

改善部門責任者は、企業全体の継続的な改善の実現を担います。従業員の能力開発および学習分野を特定し、プロセスや事業運営の継続的な改善の機会を見出し、組織の改善を支援します。この役割にはESG（環境・社会・統制）も含まれており、データ活用からサプライチェーン、ダイバーシティ、従業員の健康管理に至るまで、目的をビジネスの中核に据えることをKPIとしています。



■ この職種の採用を検討している経営陣  
■ この職務を希望している従業員

# 企業の革新：アクティブな文化

将来、データは企業の収益を向上するだけでなく、成長と変革の代替手段の生命線となります。データは、二酸化炭素排出量の削減や職場の多様性と平等性の向上など、個人・集団・世界の改善における進捗の指標となるでしょう。将来、企業はあらゆる意味でアクティブになります。アクティブインテリジェンスを活用して、生活やビジネスを向上する意思決定を行うシステムにより、能動的なモデルを導入することになります。

特にパンデミックの発生以来、より良い社会を目指したデータの役割に対する認識が高まっています。

「企業が成長の促進について語るのと、ビジネスの効率化について語るのには、決定的な違いがあります。その中心にあるのがデータです。データの見方、データがビジネス・社会・コミュニティをどう変えていくかが問題です。」

**Rupinder Mann 氏**

UnNamed Ventures 社 管理ディレクター

新型コロナウイルスの出現に際し、かつてないほどのコラボレーションが見られました。産業界、研究機関、研究者が協力して有効なワクチンの探索に取り組みました。そのスピード、規模、アクションの分担は尋常ではありませんでした。この原動力となったのが、データです。たとえば、米国の国家プロジェクト「オペレーションワープスピード (OWS)」は、9ヶ月で2種類の新型コロナウイルスワクチンの開発・製造・認可を実施しました。データ主導の文化に基づいた [OWS は、世界最大のワクチン開発プログラムとして](#) 民間と公共のコラボレーションを促し、安全と安心を確保しながら、承認と生産を加速しました。

## データをソリューションの中核に配置

今後10年間で、このデータ主導型のアプローチは、世界最大の課題の解決に適用されていくことになるでしょう。そのためには、[コラボレーションやデータの共有だけでなく、データを読み解き、進歩につなげるリテラシーも必要になります。](#)

「今後直面する問題には、コラボレーションが不可欠です。気候変動を1つの角度から、1人の人間、1つのチームあるいは1つの企業や国が解決するのは非常に難しいでしょう。他分野にわたるコラボレーションとデータリテラシーは、これからの批判的思考スキルにとって非常に重要なものになるでしょう。」

**Meri Rosich 氏**

Globis 経営大学院 (日本) データ戦略分野 教授

[国連は、Qlik と高度なデータ分析に関して提携し、持続可能な開発目標の達成に向けて、追跡と加盟国とのコラボレーションを強化しました。](#) 直近では、Qlik と国連気候変動枠組条約 (UNFCCC) 事務局が提携し、革新的な IT ツール「Negotiations Status Snapshot (交渉状況スナップショット)」を開発。COP26 気候変動会議で、非常に複雑な交渉下にあるさまざまな当事者の立場に関する最新の情報を収集・処理しました。



従業員も、データが企業の進化にプラスの情報をもたらすことを期待しています。多くの人が、データを有効に活用することで、リーダーは従業員のスキルアップの必要性を理解し（39%）、従業員との関係性を改善して気持ちを理解できるようになり（37%）、これが大きな成果につながると考えています。さらに、27%が組織の二酸化炭素排出量を測定・削減するために、データをもっと活用できると考えています。同じく、27%が多様性と多様性の受け入れを向上できると考えています。

#### データ共有を重要な戦術として認識



90%以上のグローバルな従業員がデータをオープンに共有することで、より公正かつ責任ある組織にできると考えている

最も効果的なデータ活用法として 給与体系の共有（35%）、男女間の賃金格差のレポート作成（31%）、包括的な雇用データ（26%）が挙げられています。

#### データによる組織変革の推進

データをより有効に活用することができる企業は、目的と利益の両方でその効果が表れるでしょう。データ主導型企業は、継続的な改善指標を従業員の KPI として設定し、経営陣が先頭に立って向上に努め、従業員と共に目標を達成すべくデータを活用する手本となるでしょう。実際、持続可能な目標に向けた新たな経営陣の役割が出現するでしょう。

PwC UK 社の Brownhill 氏は、「ここ 3 ヶ月ほどで新たな役割が増えました。」と述べています。

「最高データ責任者 / 最高サステナビリティ責任者 / 目標部門責任者」といった人材には、高いレベルのデータリテラシーが必要とされるでしょう。このような職種の創出は、データとデジタルの革新的な変化を反映しています。COP26をはじめ、サステナビリティや気候変動、倫理や統制に関するすべての動向が反映されます。ESG（環境・社会・統制）は、新たに登場した最高レベルのスキルです。」

**Louise Brownhill 氏**

PwC UK 社 最高人事責任者 / 最高教育責任者

しかし、データ共有で得られるメリットはあっても、改善と継続的な向上への道のりには、まだ克服すべき障壁があります。**経営陣の 93% が、グローバルな問題を解決するには、企業間のデータ共有が有益であると考えています。**一方で、企業独自のデータを共有する準備が整っているのは、気候変動の解決については 35%、誤った情報の克服については 34%、多様性の受け入れと多様性の改善については 33% と、全体の 3 分の 1 にすぎません。

前例や法的要請がある場合の方が、リーダーがデータを共有する可能性が高くなると考えられます。たとえば、経営陣の 59% は、サイバー攻撃やデータ漏えいに関するデータの共有を望んでいます。場合によっては、これは選択というより必要条件であると言えます。個人情報データの漏えいがあった場合、英国企業は情報コミッショナー事務所に報告し、日本企業は個人情報保護委員会に報告する義務があります。データ共有に対する規制の強化は、幅広いコラボレーションの促進につながります。

「社会全体でデータ活用の体制を強化する必要があります。」

**雨谷 広道 氏**

ダイナミックマップ基盤株式会社  
執行役員（戦略事業企画担当）

「データ活用のシナリオは業界によって異なります。」と、日本の企画会社であるダイナミックマップ基盤株式会社の執行役員（戦略事業企画担当）の雨谷 広道氏は述べています。行政機関と連携してサービスや規制を整備するケースもあれば、データを活用したサービスが受け入れられるように、データリテラシーの啓蒙活動への参加が必要な場合もあるでしょう。」



# 4

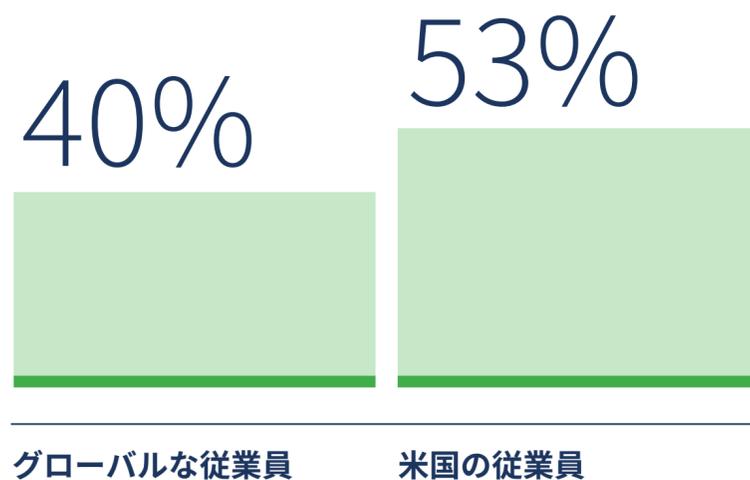
アクションを  
起こす：  
アクティブな  
データ文化を推進



# アクションを起こす：アクティブなデータ文化の推進

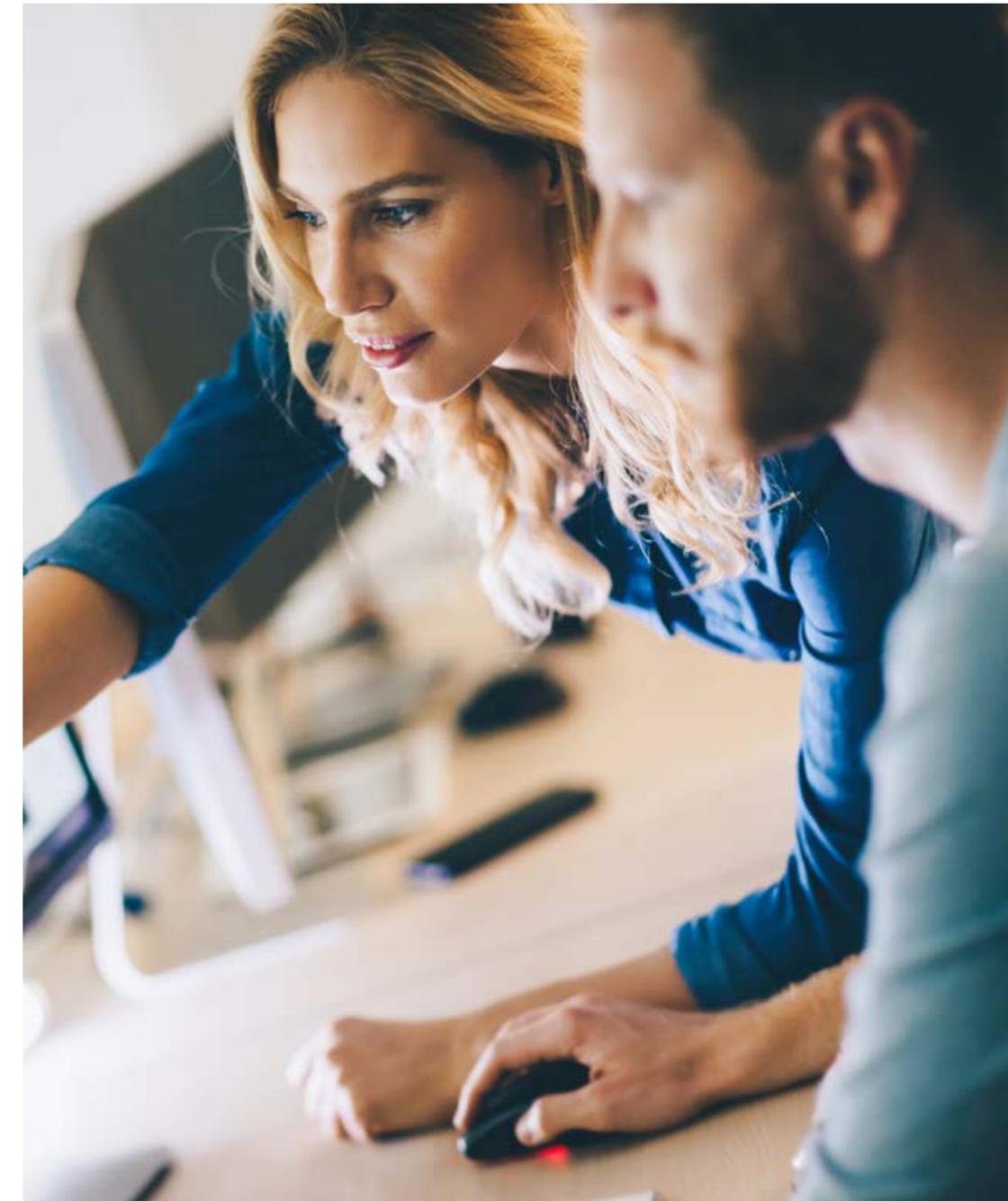
私たちは、企業のデータ文化の新時代の幕開けにいます。今後10年間で、AIや機械学習などの先端テクノロジーとデータの大きな飛躍を目の当たりにするでしょう。その結果、分析からアクティブインテリジェンスに基づいて適切な意思決定を行い、情報に基づいたアクションを起こすためのツールとスキルを従業員に提供することができます。これは、リーダーにとっては大きなチャンスになります。

**適切なスキルアップとトレーニングの機会を提供する新たな職務を積極的に探している従業員の割合**



しかし、まだやるべきことはあります。将来の職場に必要なスキルを備えた人材育成は誰の責任なのか。従業員と企業のリーダーの考えには、現在大きな隔りがあります。**従業員の59%が、データリテラシー向上のトレーニングを会社が提供することを望んでいます。**従業員への調査とは対照的に、経営陣の見解では、将来の職場に必要なスキルを身につけるのは「個人の責任」であるというのが最も一般的です。これは、フランスを除くすべての地域で共通していました。フランスでは、大半の経営陣がその責任は企業にあると考えています。

現実には、より集団的な取り組みで、将来の成功を確かなものにする必要があるかもしれません。Brownhill氏が言うように、「私たちの仕事が止まることはないのだから、常に次の新たなテクノロジーとスキルを求め続けて従業員を適応させる必要がある。」のです。これは企業の責任ですが、個人の責任でもあります。一人一人が、習得したい・参加したい・関わりたいという好奇心を持つことが必要なのです。」



# アクティブインテリジェンスを実現する適切なデータ文化の構築

データリテラシーのスキルアップとトレーニングを実施したリーダーには、特に人材の確保という点で説得力があります。**グローバルな従業員の45%が、将来の職場への適切な準備やトレーニングが他の場所で得られると思えば転職すると回答しています。実際、35%が過去12ヶ月の間に転職しています。**

2/5

グローバルな従業員の5分の2（40%）が、適切なスキルアップとトレーニングの機会を提供する新しい職務を積極的に探しており、米国の社員の割合は53%に上る

企業のリーダーは、よりデータリテラシーに優れた人材向けの变革を推進し、この期待に応える必要があります。実に経営陣の90%が、AIや機械学習を扱うスキルとデータリテラシーを備えていない人は、将来の職場で取り残される最大のリスクに直面している。という意見に同意しています。

データ、分析、そして仕事のやり方が変化する中で、データに関するスキルアップへの投資に、それほどコストと時間をかける必要はありません。従来のライブや対面式のインストラクター主導のカリキュラムに加え、バーチャルなトレーニングを提供することで、より参加しやすいハイブリッドな取り組みが可能になります。さらに、習得したスキルをガイド付き分析やAIボットで強固なものにして、データツールを利用する従業員に、リアルタイムのサポートを提供することができます。

リーダーは、強力なデータ戦略を構築し、人材・ポリシー・テクノロジーに投資して、積極的なデータ文化を醸成する必要があります。この新しいデータの時代で成功するには、学習への新たな取り組みと新たな役割が不可欠となるでしょう。

「市場で成功するには、従業員・顧客・投資家・地域社会に価値をもたらす人材・経営陣・組織における人事に成果生み出すインサイトとイノベーションが必要です。」

**Dave Ulrich**

Ross 経営大学院 Rensis Likert 教授



## アクティブインテリジェンスの投資利益率を組織全体で最大化して市場で成功するには、 ビジネスリーダーが次の5つの目標に向かって努力する必要がある

### 1

#### アクティブインテリジェンス システムに支えられた データリテラシー文化の推進

まずは、自身のスキルや心構えについて考えることから始めます。それをどのように強化・共有できるのかを考え、リーダーが率先して学習プログラムを開始します。適切な意思決定と成果を実現するには、人間とマシンの最適な部分を取り入れるという積極的なデータ文化を構築します。従業員がデータリテラシーのメリットを理解し、現在の役割だけでなく、将来の進化や成功のために活用できるようにします。

### 2

#### ツールとリテラシーで 適切なデータの民主化を実現

トレーニングやスキルアップ、直観的でインタラクティブなツールやカスタマイズ可能なインターフェースを通じてデータ活用を民主化することにより、従業員が適切な意思決定を行い、情報に基づいたアクションを起こすことができるようにします。これらのツールやスキルを技術部門のみに提供するだけでなく、仕事を円滑に進めるためにデータを必要とする人たち、つまり組織の大部分の人たちにデータを提供します。これにより、組織全体のデータ文化をさらに推進することができます。

### 3

#### 継続的な学習でペースを維持

データリテラシーは、目的地ではなく、終わりのない旅です。新たなインサイトは、より多くの疑問とより深い理解につながります。この先もずっと、新しく学ぶべきことがなくなることはありません。データの作成が加速しているように、それを正しく活用するためのスキルもまた増加しています。成果の達成には、従業員もリーダーも常に学習し、テクノロジーの進歩に合わせて進化する取り組みを行う必要があります。

# 4

## データへの信頼性の向上

透明性と責任ある統制は、データの倫理的な使用に関する信頼性を高めるだけでなく、従業員が見ているデータが必要としているデータであるということを保証します。AIや機械学習のパワーを人間の経験やスキルと共に活用することで、誰もが自信を持ってデータを使用し、説明できるインサイトや分析を提供することができます。

# 5

## 継続的な改善とポジティブな変化のためのデータ活用

個人・組織・地域社会・地球のために、適切なインサイト・意思決定・アクションを生み出すアクティブインテリジェンスを実現するシステムを使用して、持続可能な目標と新しい進歩の指標に向けて取り組みます。優先順位が、ESGとビジネスの成長のバランスの取れた状態に移行していくと、リーダーはKPIや他のより意識的かつ誠実なデータ使用を奨励する方法について考える必要があります。

# 寄稿者プロフィール

## Gerd Leonhard 氏

未来学者 / 指数関数的な技術進歩に関する第一人者。著書：『*Technology vs Humanity: The Coming Clash Between Man and Machine* (テクノロジーと人類：人間とマシンの衝突)』、テクノロジーと人間の関係性を専門としており、人間らしさを失うことなく適切なデータを収集し、新たなインサイトを引き出すことに注力しています。

## Daniel Castro 氏

Information Technology and Innovation Foundation (ITIF) 副理事長 / Center for Data Innovation ディレクター。プライバシー、セキュリティ、知的財産、インターネット統制、電子政府、障がい者向けのアクセスの利便性など、情報テクノロジーやインターネットポリシー関連のさまざまな問題に関する執筆や講演を行っています。

## Rupinder Mann 氏

戦略的人材・企業文化のコンサルティング会社である UnNamed Ventures の創設者 / 管理ディレクター。ビジネスインテリジェンスと文化人類学を融合し、組織の隠れた潜在能力を引き出すことを支援。データとサイエンスを駆使し、情報提供、スキルアップ、促進、職場の再構築に従事し、誰もが活躍できる環境とエコシステムの構築を支援しています。

## 雨谷 広道 氏

Dynamic Map Platform 社 執行役員 (戦略事業企画担当)。同社は、日本のテクノロジーと自律走行の専門知識を結集し、現実世界をデジタル空間に複製する高精度な 3D データプラットフォームを提供しています。

## Dave Ulrich 氏

Michigan 大学 Ross 経営大学院教授 / コンサルティング会社 RBL グループ パートナー。人と組織が、顧客・投資家・地域社会に価値を提供する方法を形成し、リーダーシップ・組織・人事に関する 30 冊以上の本を出版しています。

## Louise Brownhill 氏

PwC UK 社 最高人事責任者 / 最高教育責任者。人々の潜在能力とビジネスパフォーマンスを最適化する、総合的な人材・パフォーマンス・開発に関する戦略の整備と実行に従事。その中で、従来の L&D の設計と提供、最新のテクノロジー介入、リーダーシップ開発による学習文化の最大化に注力しています。

## Erik Rasmussen 氏

世界再大手の高級百貨店である Harrods 社のデータ分析統括責任者。

## Meri Rosich 氏

Globis 経営大学院 (日本) のデータ戦略分野教授。データと AI の戦略的活用によるデジタルトランスフォーメーションの推進に注力。最高データ責任者としてグローバル企業のデータチームを統括し、組織のデータ文化の変革、革新的なデータソリューションを駆使してデータによるビジネス価値を創出しました。

## James Fisher

Qlik の最高製品責任者として、製品管理および製品マーケティング組織を統括。Qlik のビジョン、製品およびイノベーション戦略、メッセージング、思考リーダーシップ、市場参入戦略の推進を支援。20 年間にわたり、分析、業績管理、財務、モバイルソリューションを中心に、グローバルなソフトウェアおよびコンサルティングのビジネスに携わってきました。

## Kevin Hanegan

Qlik の最高教育責任者として、ビジネス、テクノロジー、学習、心理学の融合に注力しています。会社のプロセスにおける多様性と多様性の受け入れを推進し、データを扱う際に人間的なアプローチを取り入れています。『Turning Data Into Wisdom: How We Can Collaborate with Data to Change Ourselves, Our Organizations, and Even the World (データを活用して自分自身・組織・世界を変える方法)』の著者。

## Paul Barth

Qlik、データリテラシー部門グローバル統括責任者。フォーチュン 100 社向けに高度なデータおよび分析ソリューションを開発した Podium Data 社の元最高経営責任者。Schlumberger 社、Thinking Machines 社、Epsilon 社、Tessera 社、iXL 社では、並列処理と AI テクノロジーの発見と開発を主導。データ管理と分析の大幅な加速と簡素化を実現しました。

## Elif Tutuk

Qlik のイノベーション / デザイン部門副社長として、UX デザイナー、製品デザイナー、エンジニアのグローバルチームを管理。Qlik のエンドツーエンドのクラウドデータ統合および分析製品のデザイン、UX、イノベーション戦略の企画と実行に携わっています。

## 参考文献

データ主導型ビジネスへの移行に向けて従業員を支援する方法について、詳細は以下の資料をご参照ください。

- [Qlik Continuous Classroom：データリテラシーに関する無料または有料の学習リソース](#)
- [データリテラシー指標：従業員のデータリテラシー向上が企業にもたらす価値を示した調査レポート](#)
- [データリテラシーの人的影響：データリテラシーのギャップが組織に与える影響と、課題を克服する最善の方法に関する研究結果](#)

## 調査について

『The Data Literacy: Upskilling Evolution（データリテラシー：スキルアップの革新）』レポートは、Censuswide 社が 2021 年 10 月および 11 月に英国・米国・ドイツ・フランス・日本・オーストラリア・ニュージーランドの従業員 50 人以上の組織で、経営幹部 1,209 人とグローバル正社員 6,197 人に対して行った調査に基づいて作成されたものです。この調査は、Futures Consultancy, The Future Laboratory による業界専門家へのインタビューと組み合わせて実施されました。

## The Future Laboratory について

The Future Laboratory 社は、世界有数の戦略的展望を提供するコンサルティング会社です。企業が、将来の経済的・環境的・技術的・社会的成長をもたらす意思決定を自信をもって行い、より良い未来を実現できるよう支援しています。ロンドン・アントワープ・サンパウロ・メルボルンの各オフィスを拠点に、戦略的な先見性のある商品とサービスを提供。顧客が市場のトレンドを把握して新たな消費者ニーズに対応し、競合他社の先に行くことができるよう支援します。トレンドインテリジェンスプラットフォームである [lsnglobal.com](#) では、最新の消費者トレンドや市場の変化を把握することができます。同社の顧客事例については、[thefuturelaboratory.com](#) をご覧ください。

## Qlik について

Qlik が描くビジョンは、すべての人がデータおよび分析からより良い意思決定ができ、非常に困難な課題を解決できる、データリテラシーに富んだ世界です。Qlik は、データ、インサイト、アクションの間のギャップを解消するエンドツーエンドのリアルタイムのデータ統合および分析クラウドソリューションを備えた、Active Intelligence Platform® を提供しています。データをアクティブインテリジェンスに変換することで、意思決定の質を向上し、収益および利益性の向上や顧客との関係性の最適化を実現することができます。Qlik は、世界 100 ヶ国以上、38,000 社以上の顧客に向けて事業を行っています。

[qlik.com](#)