



# 柔軟な ITワークフォース

いかにして人材、スキル、そしてリーダーシップが  
ITの未来を構築するのか

[home.kpmg/jp/Future-IT](https://home.kpmg/jp/Future-IT)





自律型ロボットが、店頭で顧客の質問に答えたり、在庫切れを見つけたり、安全上の問題を特定したりしています。また、3Dプリンターは一部の臓器を複製しています。IoTは日々何千ものフィットネス機器、警報システム、食洗機、その他の電化製品を接続し、ビジネスの世界をも変化させています。

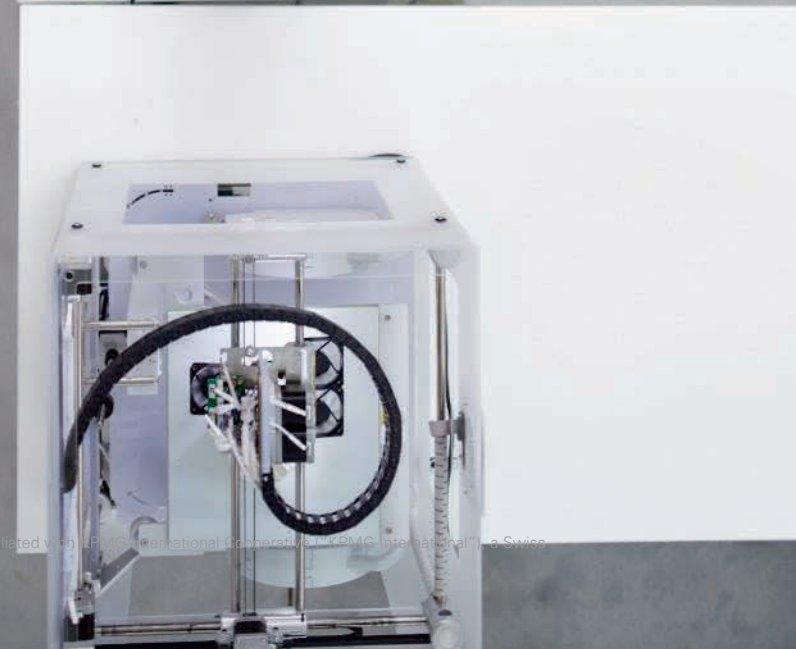
すべての企業が本質的にテクノロジー企業に移行する時期へ急速に近づきつつあります。テクノロジーはもはや1つの部署に限定されたものではなく、広く組織全体に分散し、組み込まれています。これはIT組織とそのメンバーにとってどのような意味を持つのでしょうか。

# ITイノベーションはITワーク フォースを「実行者」から 「実現支援者」へ

「テクノロジー戦略と経営戦略は別ものだ」という考えは、「テクノロジーはほぼすべてのビジネス部門の目的達成を可能にするものである」という認識へと急速に取って代わられつつあります。今後、ITのリーダーシップには、顧客中心の戦略におけるテクノロジー投資と変革による収益性目標を結びつけ、テクノロジーを効果的にビジネスに統合する責任が求められるようになります。また、事業部門や管理部門と協力し、新しいテクノロジーの可能性を唱道する役割を課されます。

ITに何ができるのか、ITが企業が顧客に対応する上でどのように役立つのかについて、認識は変化しつつあります。多くのITトレンドを背景に、企業はITの活用や管理の方法を再考せざるをえなくなっています。これには、顧客中心の製品・サービスの増加、SaaSやクラウドベースのITソリューションの急速な普及、インテリジェントオートメーションの利用拡大、サービスとしてのテクノロジーのコモディティ化の拡大などが含まれます。変化の速さと範囲の広さを考えると、IT部門の役割は既に「テクノロジーの実装」から、テクノロジーを有効的に活用しあらゆる部門の業績向上を後押しする立場へと向かっているはずです。

このような変化の時代に、CIOは企業全体でテクノロジー人材活用のエコシステムを創出する機会を手にしています。CIOは、エンタープライズテクノロジーの擁護者および現代のアーキテクトとしての役割を受け入れ、テクノロジートランスフォーメーションを実現するために必要な能力を供給する態勢を整えることができます。さらに、組織間の壁を打破し、企業内の誰もがテクノロジーとノウハウを活かしてオムニチャネル体験を提供できるようサポートすることも可能です。また、働き方改革の先頭に立ち、リモートで働く社員らを支援するテクノロジーを導入し、社内や外部のステークホルダーとのコラボレーションを実現することができます。未来のCIOは、テクノロジーの民主化に賛同し、ビジネス部門と協調し、またその一員として、組織にメリットをもたらすテクノロジー活用に取り組むようになるでしょう。



## ITワークフォースを前進させる

将来起こり得る最大の変化は、おそらく「IT組織における最大の資産と最大のリスクはテクノロジーではなく人間である」と認識することでしょう。先進的な企業は、デジタル経済に適応し成功するため、ITワークフォースを構築するだけでなく、その先を見据えています。テクノロジースキルを持つ人材は、IT組織内で働くだけでなく、ビジネスの問題により密接に関与し、事業価値を高める能力で評価されます。CIOは、このような変化を推進する特異な立場にいますが、彼らがモダンデリバリー方法を採用しさえすれば、部門間の分断を打破し、コラボレーションと絶え間ない実験・試行を促進することができます。

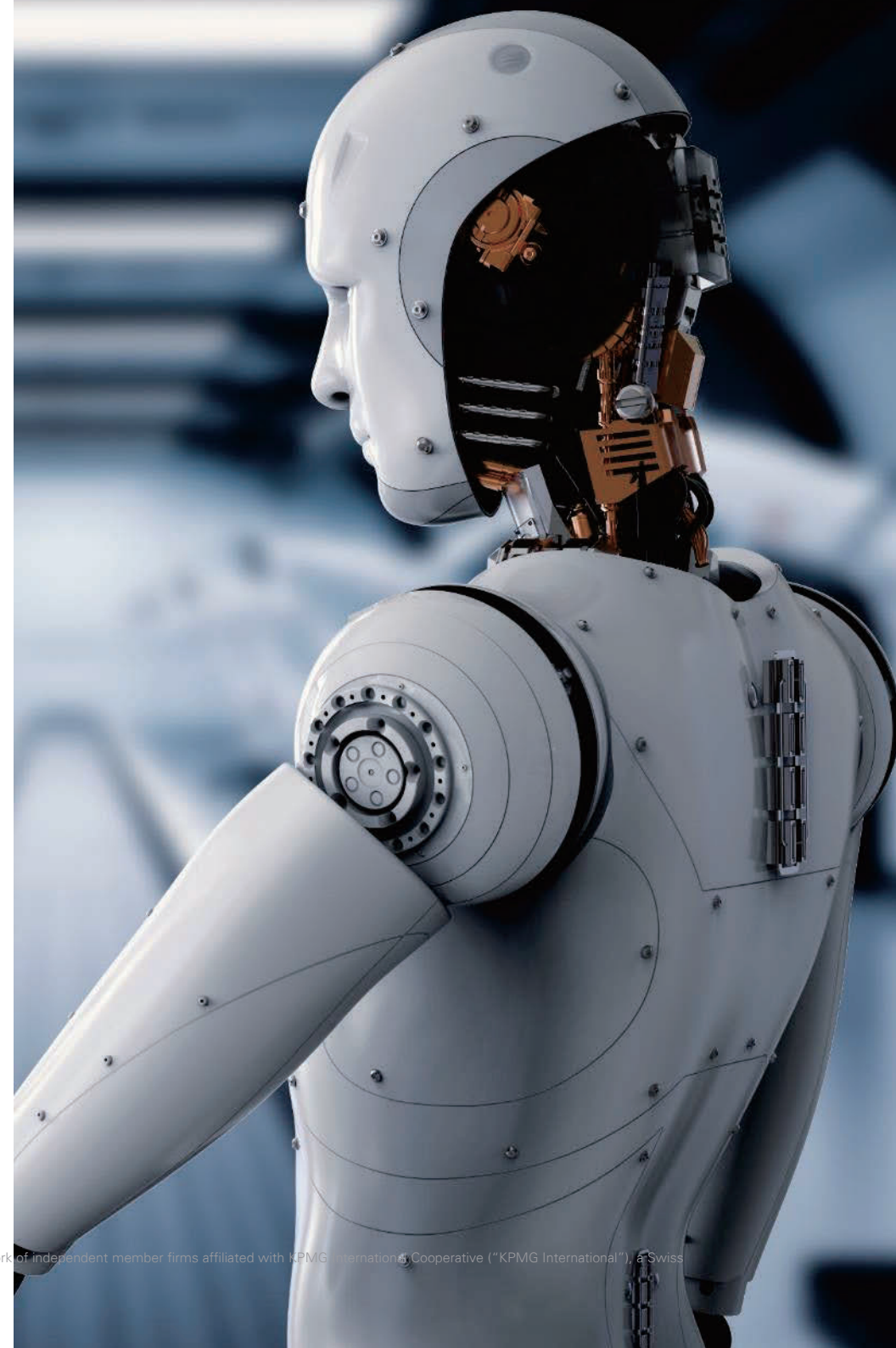
いくつかの重要な数値を見てみましょう。企業はテクノロジー（特にクラウドやモバイルテクノロジー、さらに人工知能）に多額の投資を行うようになってきました。CIOの49%が過去1年間でIT予算が増えたと報告し、47%がITワークフォースを増強したと回答しています。この傾向は続くと予想され、CIOの48%が今後1年間にIT予算を拡大する計画だとしています<sup>1</sup>。同時に、中央のIT組織の管理下でない、事業部門主導のITハードウェアやソフトウェアも増加しています。

## テクノロジーによる顧客体験の推進を背景に、顧客の期待は高まっています

顧客対応に関連するテクノロジーへの投資は、さらに加速しながら拡大しています<sup>2</sup>。巨大テクノロジー企業が顧客の期待を高める中で、他の企業や業界も対応せざるをえなくなっています。このような大規模な変化に対応するべく、IT組織の役割は、企業内のサプライヤーから、新しいビジネスモデルを創造し、新しい市場を獲得して、破壊的变化に適応することができるファシリテーターへと変化しています。

<sup>1</sup> Harvey Nash/KPMG 2018年度CIO調査

<sup>2</sup> MIT Sloan Management Review Vol 59, No 3, Spring, 2018年



## 未来のIT組織を定義する

「融通の利かないIT組織」と「大規模なテクノロジー刷新プログラム」が主流であった時代は終わろうとしています。革新的テクノロジーが企業に浸透するに従い、柔軟で、機敏、かつ革新的なITワークフォースを作り出す必要があります。

未来のIT組織は、摩擦のない統合されたコネクテッドエンタープライズの土台となり、それを支えるITワークフォースは、中央にいたのではなく分散化されます。その役割は、管理ではなくガイドとなり、社内のステークホルダーがテクノロジーを有効活用できるように支援します。さらに、IT組織は、人体で言えば結合組織のような役割を担うようになり、IT組織以外の従業員にとっても身近な存在になります。このように、IT組織は、ITサービスを過不足なく稼働させるとともに、従業員があらゆる利用可能なツールを活用できるようサポートすることに専念するようになります。

テクノロジーによって、反復的なトランザクション型タスクは自動化され、人間の働き手はより難易度や価値の高い仕事に取り組めるようになります。仮想コミュニケーションの実現や社員のリモート勤務をサポートするテクノロジーによって、働き方も多様化します。多くの場合、このような進化を主導するのはCIOとIT組織です。

IT組織は、組織全体の包括的なデジタルトランスフォーメーションを推進します。具体的には、ビジネスリーダーがデジタルツールを活用して協働し、意思決定できるようにすること、組織全体のテクノロジー関連活動の連携を図ること、イノベーションの文化とその実現のために必要なスキルセットを育てることなどです。

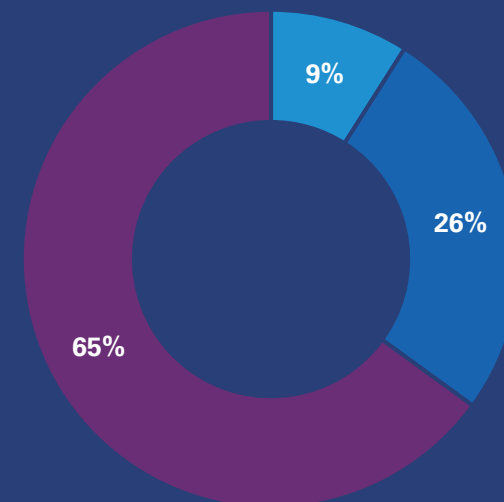


「CIOほど劇的な変化にさらされている役職は他にありません。また、CIOほど自らの役職や従業員に真の変革をもたらす機会に恵まれている役職もありません。」

Harvey Nash/KPMG 2018年度CIO調査

IT組織は、急速に進化するテクノロジーの需要に対し、テクノロジー人材が柔軟、かつアクセスしやすいテクノロジー人材エコシステムを確立します。現在のような必要な人材が常に流動しているギグエコノミー（インターネットを通じた単発の仕事の受発注で成り立つ経済）の下では、アクセシビリティとフレキシビリティが特に重要です。優れたIT組織は、組織におけるITスキルと最新の開発能力を拡大および縮小させる能力と、長期雇用と契約ベースの両方のIT労働力を迅速に調達する能力を備えるようになります。

ITリーダーの大半が、CIOの役割は組織の中でより戦略的になっていると回答しました



- さほど戦略的ではなくなっている
- 変わらない
- より戦略的になっている

Harvey Nash/KPMG 2018年度CIO調査

## CIOはいかにして社員をITの実現支援者にすることができるのか

デジタルトランス  
フォーメーションを  
主導する

プラットフォームの  
先について考えさせる

結合組織になる

適切な規模の  
ガバナンスを導入する

対象を明確にした  
柔軟なトレーニング  
プログラムを作成する

セキュリティを  
ビジネス上の不可欠  
要素として優先する

業績向上にむけて、コラボレーションとイノベーションを促進する新しいビジネスモデルの創出に重点を置きます。例えば、デジタルチャネルとコラボレーションプラットフォームを利用してアイデアのクラウドソーシングを奨励し、リーダーがフルタイム従業員と契約従業員の両方と対話できるチャネルを提供することができます。

技術者は、組織の中で「プラットフォームの伝道者」の役割にとどまるべきではありません。テクノロジーの状況がいかに進化し、どのような機会と限界があるかを人々が理解できるようにすることに重点を置くべきです。

IT組織の役割は、テクノロジーの縦割り化やゲートキーパーではありません。CIOは、社内のエンドユーザーが顧客に価値を届けられるようにするという課題に、ITワークフォースを（その所属する組織に関係なく）注力させるべきです。

ITワークフォースの柔軟性を高めて、彼らが適切なステークホルダーと積極的に関わり、新しいテクノロジーでイノベーションを起こせるようにするとともに、全社で一貫したテクノロジー標準と慣行が適用されるようにします。

従業員の個別ニーズに応える各種トレーニングモデルを採用します。例えば、人材育成・研修担当チームが開発済みのコンテンツをゲーム化したり、外部プラットフォーム上のトレーニングを提案したり、受講者が必要な時にアクセスできるオンデマンドコンテンツを提供します。

標準規格と法的要件を満たし、データの安全性を確保することで、安全で復元可能なサービスを提供します。

# テクノロジー人材エコシステムとしてのIT



IT組織は、より一層顧客中心になっています。また、ロイヤルティを築き、競争優位を獲得するために、顧客体験を向上させることに重点を置くようになってきています。ITリーダーには、顧客ニーズに対応したテクノロジーのスキルセットを持つことが求められています。彼らは適切な人材の確保と、企業全体にITスキルを根付かせる支援をしています。IT組織は、テクニカルトレーニングや部門を超えたイノベーションを奨励し始めています。CIOは、組織の業績を高め価値を創出するために、いかにうまくテクノロジー開発チームを作り、コラボレーションを促進してソリューションを統合し、データを管理したかによって評価されるようになりつつあります。

IT組織がテクノロジー人材エコシステムを奨励・実現する存在となる背景には、自動化、ツールの統合、クラウド活用、マイクロサービスインフラ、その他の先端テクノロジーにおける開発と運用の収斂（DevOps）があります。将来的に、企業がデジタルトランスフォーメーションへと進み続ければ、IT組織はこれまで以上に組織全体との関わりを強めるようになります。このような進化のためには、オペレーティングモデル、スキル、メソッド、ツール、アーキテクチャ、プロセスの双方補完的な変革が必要です。



「現在、IT組織の時間のうち60%以上がITオペレーションに費やされています。今後数年で、自動化が進み、市場にクラウドが浸透し、高度な運用ツールが現れるなどの要因により、この割合は20%に縮小すると予想されます。その結果、ソリューション開発業務に費やされる時間は現在の25%から50%に増加すると予想されます。関連スキルは各事業部門に組み込まれて、部門の目的の達成を支援するようになります。これらはすべて、ITリーダーの責任のもとに実現します。」

Jeoung Oh,  
Principal - CIO Advisory, KPMG米国

## 企業全体に組み込まれるITスキル： 新しい役割には新しいスキルが必要

IT組織の構造と役割が進化し、戦略とデジタルの連携に重点が移ると、必要なスキルも変化します。様々な部門のメンバーにより組成されたプロジェクトチームが継続的な改善と顧客中心ソリューションに対するニーズを満たすようになります。例えば、企業は動的な価格モデルの開発をより重視するようになり、プロダクトチームは価格設定方法を開発しては反復して試し、マーケットデータを取り込みます。そしてIT組織は、関連データの入手元に関するガイダンスを提供するとともに、適切なデータアクセスとセキュリティ対策が確実に導入されるようにします。

## IT組織に新しい役割を与え、 新しいテクノロジーを活用できるようにする

IT組織の役割は、従来のサプライヤーから、規模に応じた能力を提供するプロバイダーへと変化し、様々な専門分野のメンバーで構成されたチームを活用して継続的に製品を開発・導入する責任を担うようになります。これは、境界線のない組織へと進化することを意味します。その結果、ビジネスの機動力が一層高まり、それにより迅速なイノベーションが可能になることで、顧客のニーズにさらに注力できるようになります。

ITリーダーには、より戦略的な取り組みが求められるようになる中で、そのIT組織内での役割と会社全体での役割の両方に変化が生じます。従来の役割は脇に追いやられ、新しい役割の方が重要になります。

## 新たな役割

こうした役割の中には、新しいものもあれば、既に担っているものもありますが、IT組織が新しいテクノロジーの進歩に注目するようになるに従い、その重要性が高まると予想されます

ここに記載の役割は代表的なものであり、すべてを網羅しているわけではありません。

### オートメーションアーキテクト

企業のオートメーションとパフォーマンステストのフレームワークを設計、開発、維持し、企業のオートメーション環境を調整します。

### オートメーション コンプライアンスリード

ボット関連データを評価し、意思決定の信頼性を高めます。

### 自動テストリード (QA)

End-to-Endのテスト自動化を開発、実行し、オートメーションが期待どおり稼働するようにします。

### APIリード (インテグレーションのスペシャリスト)

ビジネスの問題と製品の周辺を体系化することでバックエンドを理解し、フロントエンドを支援します。

### ボットマスター

ボットのチームを管理し、エスカレーションを処理し、ボットを訓練して改良することにより、ボットのパフォーマンスを最適化します。

### スキル仲介人

必要な時にスキルとサービスを提供します。

### 信頼できる製品エンジニア

ソフトウェア開発アプローチで拡張性と信頼性の高いソフトウェアシステムを開発し、業務の課題に取り組みます。

### スクラムマスター

開発チームのアジリティを向上させ、システム開発のライフサイクルをスピードアップさせます。

### リリース/ソリューション トレインエンジニア

アジャイルリリーストレインとソリューショントレインにより連続的な価値のフローを最適化します。

### UX/UIエンジニア

製品に対する要求事項を顧客体験志向のソリューションに変換します。

### バーチャルな役割

リモートワークにより、幅広い人材プールへのアクセスとコスト削減が可能になります。コラボレーションツールを利用することで、サービスエージェントやデジタルオペレーションエンジニアなどの役割はどこにいても実行できます。



## 進化する役割

これらの役割の多くは、既にIT組織に組み込まれていますが、市場の需要を満たすべく変化していく可能性があります。

ここに記載の役割は代表的なものであり、すべてを網羅しているわけではありません。

### ビジネスアナリスト

プロセスマッピングとプロセスマイニングに対する深い理解、AIとRPAの有効性に対する理解、こうしたテクノロジーが配置される組織内の新しい領域や分野に関する判断力が必要とされます。

### エンタープライズアーキテクト

需要と重要性が高まりつつある役割です。ビジネス側と緊密に連携し、企業全体のテクノロジーに関する戦略的ロードマップを提供する必要があります。また、プラットフォームの機会と制約の両方を理解している必要があります。

### プロダクトオーナー／マネジャー

顧客の期待に応えるプロダクトを創出するための業務に優先順位を付け、評価を行います。素早く成果を出すための取り組みをリードし、組織の他の部門に対してはプロダクトコーチとなります。

### プロジェクトマネジャー

従来の長期に及ぶ負担の大きいウォーターフォールプロジェクトのプロジェクト管理は、アジャイル手法へと変わります。プロジェクトマネジャーはコーチとなり、組織の他のメンバーを、決められた目標を短期間のスプリントで結果を出すように導きます。

### セキュリティスペシャリスト

データへの侵害は引き続き重大な懸念事項ですが、企業も顧客もデータへのアクセスを必要とします。この役割は、これらの相反するニーズの間でリスク管理をする仲介者へと変化します。

### テクノロジーリーダー

ビジネスリーダーがテクノロジーの言葉を学ぶようになると、テクノロジー担当のエグゼクティブが経営担当の同僚を教育し、企業の結合組織になる必要が生じます。

## 破壊される役割

多くの企業が、手作業の業務やサービスとして提供される業務を自動化する機会を活用ようになるため、戦略的事業目標と整合しない役割は徹底的に破壊され続ける可能性があります。

ここに記載の役割は代表的なものであり、すべてを網羅しているわけではありません。

### ヘルプデスクのスペシャリスト

ヘルプデスク、特に一次サポートは人の手が不要になります。それらはインテリジェントオートメーションと人工知能が補います。

### 障害／問題のスペシャリスト

この役割は、戦略を決め、それに従ってSLA（サービス品質保証）を管理し、ITサービス管理チームと連携して役割にあたるようになります。

### インフラ／テクノロジーの変更管理サポート

アウトソーシングされた変更管理サポートチームがサービスデリバリーチームと協力し、SLAに従って変更を承認、実施するようになります。しかし、変更管理者は「社内」にとどまり、ベンダーやフルタイム従業員との関係を維持し続ける可能性があります。ITサービスマネジメントソリューションで設定されたビジネスルールにより制御手段を自動化できるため、変更管理者はビジネスニーズに応じて絶えず発生する変更を理解し、導入することに責任を負います。

### ITオペレーションに特化した役割

IT組織内の主な運用業務のほとんどは、自動化されるかマネージドサービスで実行されるようになるため、この役割は、もはや「社内」に置く必要はなくなります。

### テクニカルアーキテクト

企業はレガシーシステムからコンポーネント／SaaSのソリューションや分散コンピューティングに移行するため、「組織に関する知識」を提供するフルタイムのアーキテクトは必要なくなります。

## 適応力のある柔軟な人材基盤： 役割ではなくスキルがターゲット

テクノロジーの進化と変化が当たり前になると、ITリーダーには、自在に規模を拡張・縮小でき、マーケットスピードで稼働する柔軟な労働力を戦略的に創造する役割が課されます。

この新しい世界では、企業はビジネスを前進させるために必要なITのスキル、能力、コンピテンシー、役割を絶えず検討し見極める必要があります。CIOの65%がスキルを持つ人材の不足を訴えていることを考えると、この問題は複雑です<sup>3</sup>。将来において有効なIT人材戦略とは、機動性が高くなければならず、ビジネスが新しい課題や機会に直面して方向転換してもペースを維持できるものである必要があります。

## 適切な人材を抱える組織を維持する方法



### 買う

- 主要大学やその他のオンラインまたは外部教育プラットフォームで関係を促進
- より革新的な人材探しができるよう人材獲得戦略を再設計
- ミレニアル世代が定着するように従業員のバリュープロポジションを再定義



### 育成する

- 労働力に新たなスキルを習得させて、ビジネス中心のサービスを実現できるように、キャリアパス設計、学習、能力開発に投資
- 役割（職務）の定義やコアコンピテンシーを再定義
- 人材が入退社することを踏まえて承継計画を策定



### 借りる／提携する

- 柔軟な労働力を組織構造に組み込む
- 多面的な職場のエコシステムを構築（オンショア、ニアショア、マネージドサービスなど）
- パートナーと連携して、優秀な人材層を育成
- 組織の他部署の人材を活用できるように、人材の流動機会を定義



### 守る

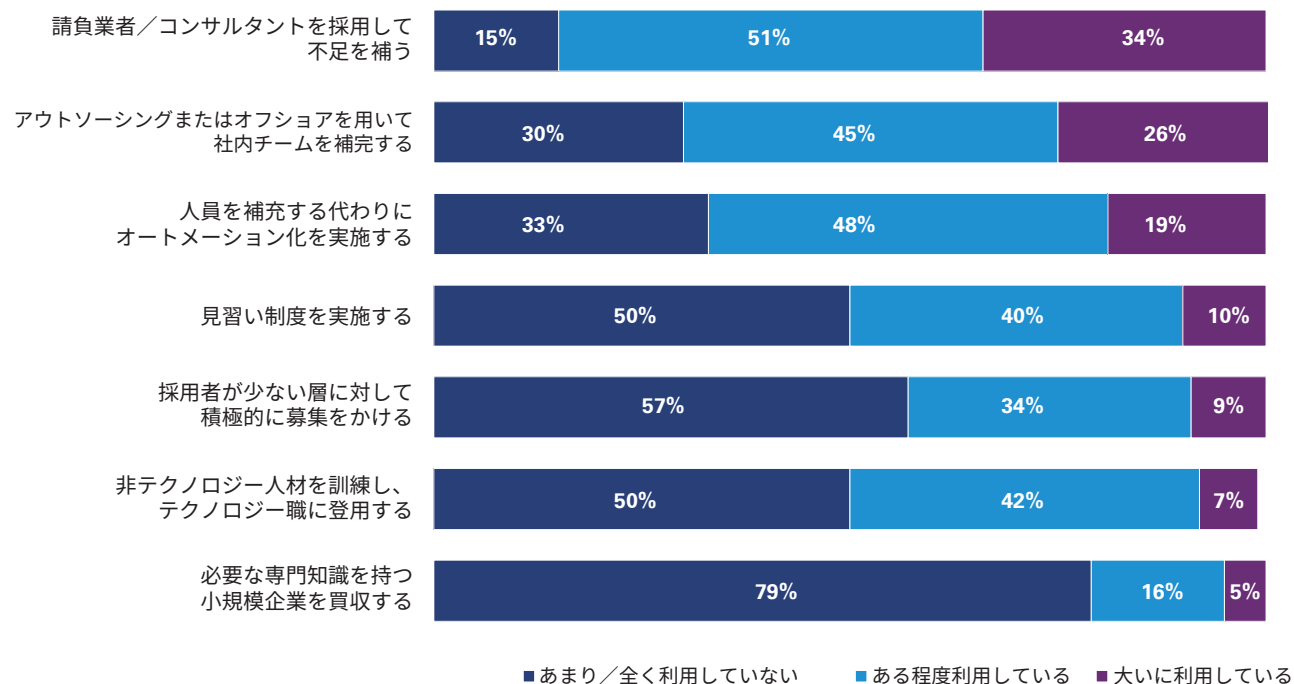
- 優秀な人材や将来のリーダーを定着・育成するためのローテーションプログラムを策定
- 重要な役割は何かを認識し、組織制度の知識が単一ソースに依存していることを理解

<sup>3</sup> Harvey Nash / KPMG 2018年度CIO調査

企業は、さらに柔軟性を高めると同時に、スキル不足を補うため、人材を採用するよりも、プロダクトやプログラムに応じたスキルを外注するようになります。例えば、特定のプログラミング言語を使う必要が生じた場合、その言語のエキスパートをフルタイムで雇用するのではなく、その言語に関連するスキルを持つ人材を強化し、関連する業務が完了したら縮小する方法があります。

ITリーダーは既に請負業者とコンサルタントを使ってスキルのギャップを埋めており、85%がそれらにある程度、または大いに利用していると回答しています<sup>4</sup>。将来はギグエコノミーへのシフトが進み、臨時雇用の労働者やフリーランスの活用によってIT従事者の性質が再定義されます。企業は、社内、社外、バーチャルのいずれでも適切な人材を探せるようになります。コンピテンシーベースの人材調達を支援するプラットフォーム企業も既に登場しています。CIOは、グローバルなスキル仲介者の役割を担うようになり、その職責には、人材調達、人材管理、革新的リーダーシップが含まれます。

大手企業は、社内に知識とスキルセットを維持できるようにするため、独自の臨時人材プラットフォームを開発しようとするかもしれません。将来は、大学やテクノロジーインキュベーターとのパートナーシップを通じて、必要なスキルを持つ人材へのアクセスを提供できるようになる可能性もあります。



適正なスキルを補完するためにそれぞれの方法をどの程度利用していますか？

Harvey Nash/KPMG 2018年度CIO調査

<sup>4</sup> Harvey Nash/KPMG 2018年度CIO調査



### 柔軟性とガバナンスを維持する

企業が重要なスキルの管理のためによりアジャイルアプローチを取ようになり、ギグエコノミーと急速なテクノロジー破壊に適応し続けると、データ管理と意思決定を確実に行うことの難しさにも直面するようになります。ベンダーリレーションシップについても繰り返し検討することになるでしょう。急速に変化する業務分野に関しては、テクノロジーに対する迅速な対応が難しくなる可能性があるため、企業は長期的な関係が強られる契約を避けることも検討すべきです。

意思決定を下す役割は、今後もフルタイム人材が担う可能性が高いでしょう。しかし、専門職は、部署、事業部門、あるいは会社単位でタスクベースのパートタイムに転換されていくかもしれません。

フルタイム、パートタイム、請負労働者のバランスに関係なく、企業はギグエコノミーの労働者から評価される雇用形態を提供することに重点を置くようになる一方で、企業で働くメリットも強調するようになるでしょう。労働者は、体験型学習によってキャリアを高められることを期待しています。必要なスキルのトレーニング、資格取得、実務体験の機会を提供することが、スキルの高いIT労働者を育成し、フルタイム従業員だけでなくすべての人材を引きつけ、定着させる上で重要になります。

# 未来の柔軟なITワークフォースを実現するには

現在のITリーダーは、コスト削減、ITオペレーション効率の向上、ITパフォーマンスの維持に時間を取られすぎています。しかし、次世代のITリーダーは違った考え方をするはずで、彼らは顧客と価値向上にフォーカスします。ビジネスを全体的な視点で捉え、企業が完全にデジタルで統合されるように、またすべての人がテクノロジーを活用できるよう取り組みます。

次世代のITリーダーシップは、デジタルの創造的破壊者となり、ビッグデータを事業資産に変え、顧客体験に変革を起こし、企業がマーケットスピードに対応するためのITケイパビリティモデルを構築しなければなりません。

次世代のCIOは、チームを構築し、そのチームのモチベーションを高められるように、共感、好奇心、レジリエンス（回復力）などの特性を身に付けさせなければなりません。機動性を高め、実装の状況を調整し、目的達成を可能にする環境を作り、政治的力学を管理し、様々な視点を持たなければなりません。テクノロジー、アーキテクチャ、労働力のスキルセット、人材調達ルートに関する知識が重要になりますが、以下の要素も必要です。

1. **新しいテクノロジーの影響範囲について理解し、それらと入手可能なデータを組み合わせて未来のビジネスとオペレーティングモデルを実現する方法を理解する**
2. **「テクノロジーの民主化」を導き、組織の他のリーダーがそれぞれの事業を成功に導くために重要なIT機能を確立・管理することを支援する**
3. **コントロール（インパクトが小さい）ではなく、影響力（インパクトが大きい）によってリードする**
4. **社内外の顧客を理解し、顧客を中心に物事を考える**

## 未来を築く、「今」

テクノロジーは至る所に存在し、急速に広まり、業界や事業部門を超えて普及しつつあります。人工知能、機械学習、ビジネスインテリジェンス、ビッグデータをはじめとする革新的なテクノロジーは、既にビジネスの世界を変えています。今後数年間にわたり、これらのテクノロジーを採用することで、新しい能力が身に付き、対応力が向上し、顧客意識が深まるでしょう。

こうした環境の中で、ITリーダーには以下のことが求められます。

### テクノロジーの実現支援者になる努力をする

IT組織は、テクノロジーのゲートキーパーではなく、テクノロジーが有効に利用され、各部門でそれぞれ個別のテクノロジーを利用しないようにガイドの役割を果たすようになります。IT管理担当者は、組織全体に分散されて、意思決定、関係性、実装スピードを向上させるようになります。彼らは全社的にテクノロジーの統合が取れるように、ビジネスリーダーと協力することになります。

### IT組織をテクノロジー人材エコシステムとして確立する

適切な人材には、テクノロジーとそこから出されたアウトプットを有効に活用するために必要なスキルセットが備わっています。未来のIT人材プールは、接しやすく、柔軟であり、急速に進化するテクノロジーに対応できることが求められます。



## KPMGと共に

CIOやITリーダーが次第に複雑な要求や難題に直面するようになってきていることを、KPMGは理解しています。今やIT組織は、ビジネスのサポートだけではなく、ビジネスを前進させる存在にならなければなりません。取締役会は次第にデジタル投資に対する収益を期待するようになり、デジタルトランスフォーメーション戦略の導入を成功させて企業のアジリティや応答性を高め、顧客体験を強化することを求めるようになってきました。

KPMGは、最新の技術を活用し、企業がテクノロジー投資の戦略的価値を高められるように支援します。イノベーションと競争力向上にテクノロジーの利用を検討されましたら、KPMGへお問い合わせください。

## 関連文献

本書は、今後5年間にマーケットリーダーがIT分野で取り組むことになる6つの重要な要素を考察したKPMGの「Future of IT (ITの未来)」シリーズの一部です。Future of ITをさらに詳しく知りたい方、またシリーズの他のレポートをお読みにになりたい方は、[home.kpmg/jp/Future-IT](https://home.kpmg/jp/Future-IT)にアクセスしてください。



# お問い合わせ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc



本冊子は、KPMGインターナショナルが2019年3月に発行した「The flexible IT workforce」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 19-1052

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by CREATE | CRT106359