

New expectations for a new era

価値共創時代の新たな期待

グローバル経営層スタディーからのCHROに関する洞察

2013年のグローバル経営層スタディー「個客価値の共創」では、将来成功を収める企業の3つの主な特徴を特定した。

- **顧客の影響力を受け入れ、経営に活かす** — 社内外のコラボレーションを促進することで、各機能ごとの壁を取り除き、オープンな組織を目指すことにより、直接、顧客の声を役員室に届ける
- **デジタルと実世界の統合、このイノベーションの先駆者となる** — デジタル(ソーシャル、モバイル、デジタル・ネットワーク)と実世界を統合することで、新しい製品やサービス、ビジネス・モデルを創出する
- **魅力ある顧客体験をデザインする** — 顧客の期待にこたえ、組織を差別化するシームレスな顧客接点を構築し、強化する¹

はじめに

新たな力を獲得し、気付きを得た顧客は、即応型のコミュニケーション、パーソナライズされたサービス、そして価値共創の機会など、企業にいままで以上に多くのことを求め続けている。2013年のグローバル経営層スタディー「個客価値の共創」は、「デジタル・ネットワークの出現とソーシャルやモバイル技術の出現は、組織と顧客の関係性を対等にする重要な役割を担っている」²という明確なメッセージを発している。リオデジャネイロの若者の心をつかむべく競争している小売業者も、グローバル競争に巻き込まれないようにしているダブリンの電子機器メーカーも、共通の目的を有している。すなわち、競争の中で自らを差別化するために、顧客への理解を深め、顧客を引き込み、ワクワクさせることである。

企業と顧客の間を橋渡しする重要な役割を果たすのは、人財である。顧客ロイヤルティをめぐる戦いにおいては、従業員の積極的な関与を引き出し、そのスキルを開発し、開発したスキルを認め、支援することが極めて重要だ。これらの個人こそが、市場において会社のブランドを代表し、顧客と日常的にやりとりし、顧客の嗜好の変化を分析し、デジタルと実世界をつなぐテクノロジーを開発・維持するのである。このように、これからの顧客共創型の世界で成功するためには、モチベーションを備え、適切な準備ができていない人財を用意することが不可欠だ。

「我々には、将来の顧客および人財との強い結び付きが求められる。顧客ニーズを特定すると同時に、好機を活かせる人財を育成しなければならない。熱意ある人財により、顧客が真に望むものをクリエイティブに提供する必要がある」

Banking CHRO, Canada

人事部門は、顧客共創型の世界における人財の重要性を踏まえながら、ビジネスの成功に必要なスキルや能力を提供する準備ができているだろうか。また、顧客がいままで以上に情報を得て、主張し、日々の業務に関連してくるようになってきている状況の中で、他社よりも一歩前へ踏み出すために、人事部門はその助けとなれる準備ができているだろうか。

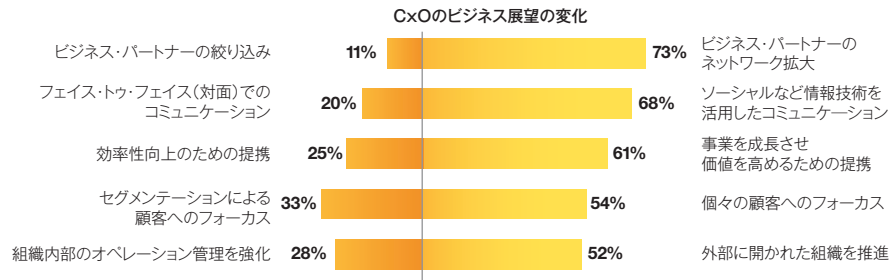
我々は、グローバル経営層スタディーにおいて70カ国の4,183人の経営者から得られた回答を分析することを通じ、顧客共創型の世界で競争力を持つ人財を育成するべく施策に取り組む企業の姿を理解することができた。この分析では、調査に参加した342人の最高人事責任者(CHRO)の回答結果をより詳細に検証している。

「顧客との共創型」の組織になる

CxOは、より大きな価値を最終顧客に提供できるようにするため、第三者との提携の範囲を拡大する必要があることを認識している(図1参照)。また、ソーシャルおよびデジタルでの顧客とのコミュニケーションを強化し、新しい革新的な方法で顧客から学ぶことの重要性も認識している。組織をよりオープンにして、組織内で、また国境を超えて透明性を拡大することも求められるだろう。

図1

状況の変化：徹底的な顧客へのフォーカスには、より協力的で、柔軟性に富んだ、透明性の高い組織と関係構築ができる人財が必要



これらの変化は人財に大きな影響を与えるだけでなく人事部門における優先順位にも大幅な変化を与えると考えられる。

• **顧客と価値を共創する企業となるために必要な役割を果たす**

現在および将来の顧客の要求の変化により、企業は、新しい重要な人財の役割に注目することになるだろう³。企業は、顧客に接する営業やカスタマー・サービスなどの従来の役割だけでなく、ユニークなデジタル体験を生み出す役割も管理しなければならない。たとえば、モバイル・デバイス設計者、世界中の顧客をまとめて洞察を共有し、サポートを提供する「コミュニティー」マネージャー、顧客に関する独自の洞察を生成するデータ・サイエンティスト、新しい製品やサービスの設計・構築時に顧客と直接やりとりするデザイン・スペシャリストなどが挙げられる。これらの役割は業界によりさまざまで、消費者を重視する企業とB2B企業との間でも大きく異なるだろう。

人事部は、これらの新しい役割を特定できたら、各役割の独自のニーズに注目する必要がある。それは、新しい人財を募集する場合でも、特定のトレーニングを提供する場合でも、あるいは顧客体験の差別化について理解し、それを実現するために必要な特定の知識やスキルを維持するプログラムを実施する場合でも同じである。また、これらの役割に就く個人のモチベーションについても理解を深め、彼らに効果的に関与してもらう方法を模索しなければならない。このように、モチベーションとコミットメントを促す要因を理解することで、これらの役割を担当する個人をいままです以上引き付け、維持し、生産性向上に役立つ人事プログラムを提供しやすくなる。

• 顧客の価値を高めるためにアナリティクスを活用する

人財活用状況の分析(アナリティクス)は、顧客価値を実現するに当たって、重要な役割を果たすことができる。顧客の取引状況と社員のスケジュールをより効果的にマッチングし、適切な人財の採用を確実にし、中核的な役割を担う人財を維持するには、自社の人財の状況を包括的に理解できていなければならない。アナリティクスを利用すれば、いままで以上に容易にトレンドを認識し、考えられる結果を予測し、不測のリスクを予測することが可能になる。

しかし、人事部がアナリティクスをうまく活用するためには、人事部内、および社内全体において、アナリティクスに基づく意思決定の価値が認められる環境を構築する必要がある。最近IBM Institute for Business Valueが行ったアナリティクスに関する調査によると、組織内のあらゆるレベルでアナリティクスを効果的に利用するためには、社風や信頼関係にかかわる問題に対処することが不可欠である⁴。さらに、ライン・マネージャーが、日常業務の一環として、アナリティクスに取り組む必要がある。社員や顧客と日常的に協力しながら仕事をするマネージャーは、採用からスケジュールリング、人財の保持に至るまで、従業員関連の意思決定が及ぼす影響をよく理解していなければならない。また、データを扱う権利をバックオフィスの一部のアナリストのみに限定してしまうと、データの使い方が限られるだけでなく、そのデータから得られた結論に関して疑念を生むことにもつながる。

「リターンを得るためには、ほかの資産と同じように人財を管理する必要がある。アナリティクス・システムは、この取り組みをサポートしてくれる」

Retail CHRO, United States

「人事部は、社内のソーシャル・ネットワークと総合的なブランド戦略を推進し、雇用主としてのブランドを向上させなければならない。従業員を魅了し積極的な関与を促す新たな考え方を提供すべきである。コンテンツ提供と学習の革新的な方法に注目し、社会的に重要な役割を果たすようになるであろうモバイル・デバイスの利用を推進していく必要がある」

Banking and Financial Markets CHRO, Canada

・新たに出現したデジタルの課題に取り組む

デジタルと実世界の間の距離がますます縮まる中、人財にとって、また日常業務の遂行において、新しいテクノロジーは重要な意義を持つ。モバイル・デバイスの影響は大きい。「私有デバイスの持ち込み」(BYOD)ポリシーだけでなく、仕事をする場所や方法にもかかわってくるからだ。またソーシャル・メディアの使用により、デジタル上の評判を管理する重要性が増し、デジタル世界に由来する膨大な非構造化データから洞察を得られるようになった。社内外におけるコラボレーションの拡大により、何を他人と共有できるか、知識の仲介者として画期的な貢献ができる個人をどのように特定・認識するか、などのさまざまな課題も表面化している。人事部門は、人財にかかわる新たなデジタル世界の課題に毅然として対処しなければならない。なぜなら、これらの課題は、将来の人財の生産性に対し、より顕著な役割を果たすようになるからである。

顧客体験に投資：CHROも参加

こうした変化を踏まえて、人事部門は新たな責任を担う準備ができているのだろうか。CHROはほかの経営層と同様、外部顧客について理解を深める必要性を認識している。現時点で顧客を十分に理解していると考えているCHROは31%にすぎず、78%は今後3-5年の間に理解をさらに深めなければならないと考えている。

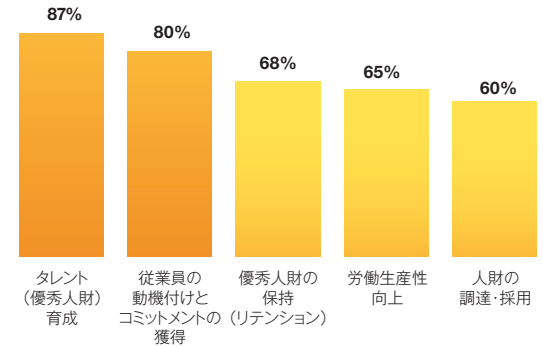
意外なことではないが、高業績企業ほどすでに顧客をよく理解している(44%、対してほかの企業は28%)。

CHROはまた、顧客体験の向上に個人的な時間を投資しようとしている。顧客体験の向上は、現時点で直接関与している領域であると答えたCHROは28%、38%は今後3-5年の間にこの領域にもっと時間をかけていくと答えている。ドイツのあるCHROは、「我々は自分たちができることをよく考え、顧客がそれを利用できるようにしなければならない。多くの場合、顧客は自らがどのような潜在能力を持っているのか知らない。我々は顧客がその能力を認識する手助けをしたいと考えている」と語った。

タレント(優秀人材)育成および従業員の動機付けとコミットメントの管理はすでにCHROの最重要課題になっている。今後3年間は「顧客との共創型」企業を実現する上でさらに2つの課題の重要性が増していくとCHROは見ている。それはコラボレーション・ナレッジ共有(現在の55%から3年で92%へ)と必要なスキルの迅速な開発(57%から89%へ)である。

図2

重要課題：人財関連課題トップ5



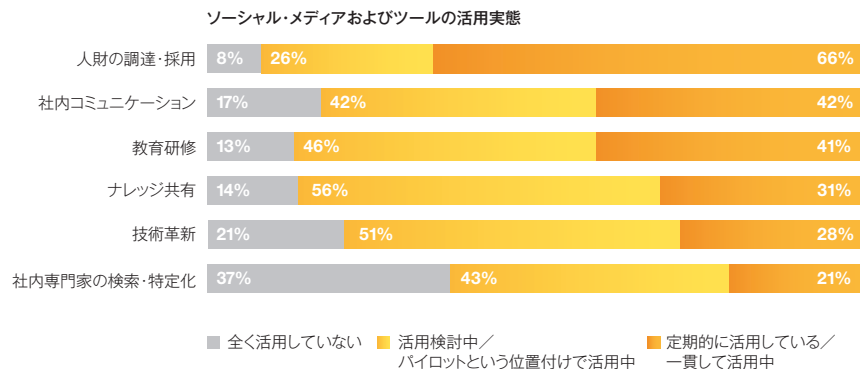
「人事部門はソーシャル・ツールを利用し社内コラボレーションを展開したり外部とうまくつながることでイノベーションを得ようと尽力している。これは、デジタル戦略が欠如しては困難なことだ」

Life Sciences CHRO, Italy

CHROは人財関連の重要課題に対処するためにソーシャルを活用する能力の重要性に注目し始めている(図3参照)。ソーシャルを活用した人財の調達・採用は大きく前進しており、自社がこれを定期的に活用していると答えたCHROは3分の2に上る。ただし、ナレッジ共有、技術革新、社内専門家の検索・特定化といった組織の重要課題へのソーシャルの活用では、多くのCHROがまだ初期段階にある。CxO一般がソーシャルの活用およびコラボレーション能力を極度に重視していることを考えると、これはCHROが重点的に時間をかけ注意を払わなければならない領域であるのは明らかだ。

図3

ソーシャルの活用：CHROは早い段階で、自組織の中にソーシャル・メディアおよびツールを活用した取り組みを実践している



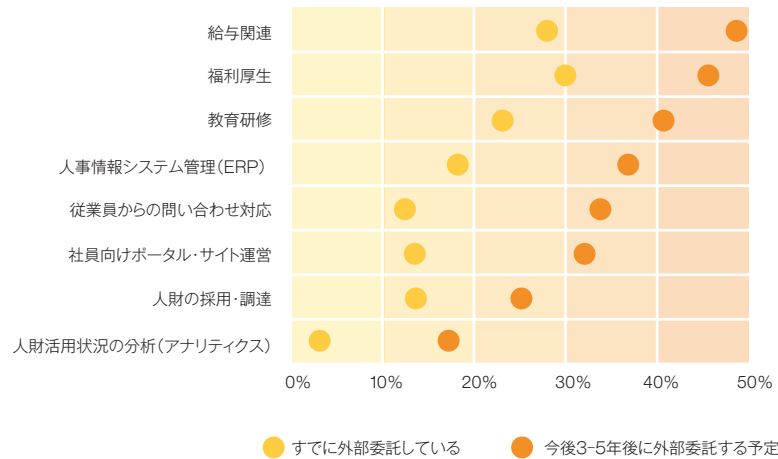
CHROはまた人事部門だけでは何も実行できないことをますます痛感するようになってきている。CHROにのしかかる戦略的なプレッシャーを考えれば、多くの時間をかける活動や、リソース、組織的に焦点を当てた活動に代わるものをCHROが探そうとしているのも無理はない。そうした活動を、もっとコスト効率に優れた方法で専門性の高い会社を実施してもらう必要性をCHROは認識している。

たとえば、社内に潤沢なリソースを投資できない企業から見ると、外部パートナーは、潜在的に従業員の事務作業を遠隔から支援する能力を有している。

今回の調査結果によると、今後数年にわたり、社外への業務委託が予想されるプロセスには顕著な変化が見られるだろう。企業の約半数は、給与や福利厚生事務の外部パートナーを探すことになる。外部パートナーの利用急増が見込まれるのは、教育研修、人事情報システム管理、従業員からの問い合わせ対応である。人財の調達・採用といった従来社内で行っていた作業もかなりの部分が外部パートナーに委託される見通しである(図4参照)。

図4

パートナーの増加：将来(3-5年後)には、HR機能のさまざまな側面にわたり、外部パートナーと協業することを目指す傾向にある



成果を導き出すために乗り越えなければならない障害

CHROが戦略レベルで顧客関連の取り組みへの貢献を高めたいと思っていることが明らかとなる一方で、人事部門にその能力がある、または関与が必須であると社内で認識されているとは言い切れない。今回の調査では、「顧客との共創型」企業の発展に対する人事部門の貢献を妨げる主な領域が明らかになった。

人事部門の戦略的貢献の強化

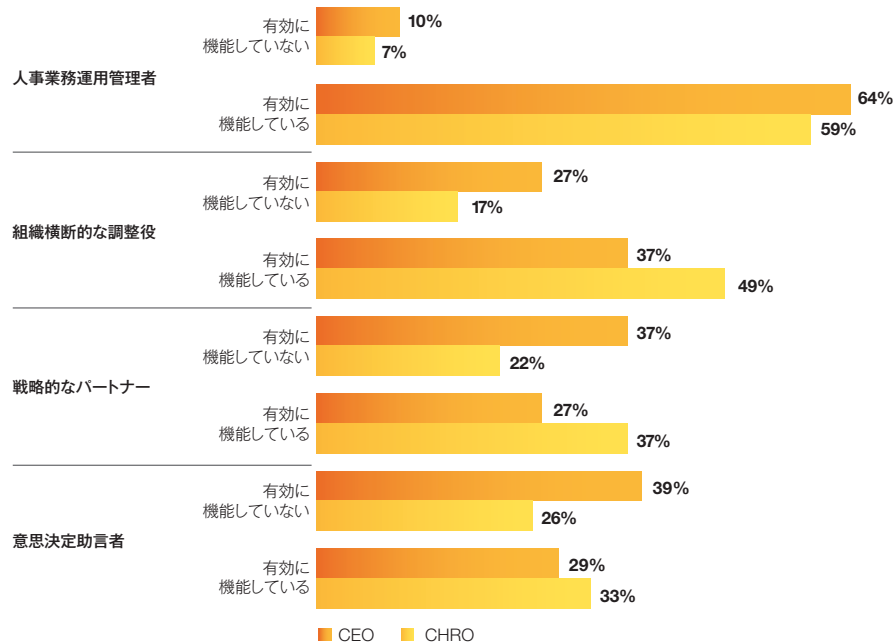
他部門と比較すると、人事部門は先頭立って戦略的貢献をしているとは見なされていない。たとえば、CEOは、CHROとはCMOやCIOと同様、密接に協力していると答えている。ところが、事業戦略の策定に深く関与しているCxOとしてCHROを挙げたCEOは35%にすぎない。これに対し、CFOと答えたCEOは72%、CMOと答えたCEOは63%、CIOと答えたCEOは42%であった。

CEOとCHROは共に、人事部門が自社内で人事業務運用管理者や組織横断的な調整役と見なされていることを認めている(図5参照)。ただし、CEOの約3分の2は人事部門を主要な人事業務運用管理者と考えている一方で、組織横断的な調整役や戦略的なパートナー、あるいは意思決定助言者と考えるCEOの数は少ない。こうした調査結果から、多くの企業において人事部門は依然として戦略的意思決定プロセスの蚊帳の外に置かれていることがうかがえる。

ただし、CHRO以外の調査回答者全体に目を向けると、高業績企業ほど人事部門を戦略的かつ重要と認識していることがわかる。人事部門を主要な人事業務運用管理者と考える認識の差はわずか(59%対56%)だが、高業績企業は人事部門を戦略的パートナーと見なす傾向がある(30%対19%)。パーセントで示した高業績企業の認識はCEO全体の認識とほとんど違いがないが、高業績企業ほど人事部門を全体的な成功へのより重要な貢献者と見ていることを示唆している。

図5

業務中心：CEOとCHRO共に、人事部門が業務処理や決まったプロセスの実行に重点を置いていると認識している



「我々は成長目標の達成を可能にする文化、ケイパビリティ、キャパシティを培わなければならない。この文化とはリーダーシップを意味し、『ケイパビリティ』はスキルを、『キャパシティ』は新しいものを生み出せる環境を調えることを意味している」

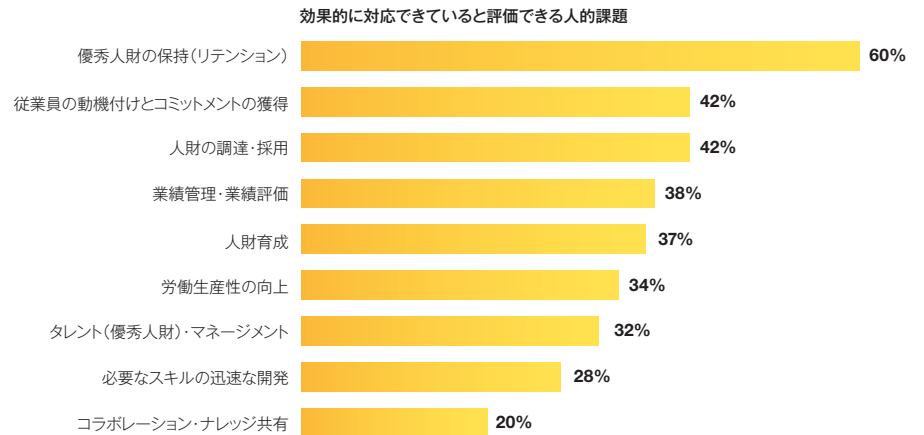
Retail CHRO, United Kingdom

人事部は主要な人的課題に対応する能力が不足している

さまざまな人的課題への対応能力について、CHROは全体として厳しい評価をしている。最も高く評価された「優秀人材の保持(リテンション)」でも、効果的に対応できていると答えたCHROは10人中6人にすぎない(図6参照)。さらに、新しく革新的な方法で顧客に価値を提供していく上で不可欠となるタレント(優秀人材)・マネージメント、必要なスキルの迅速な開発、コラボレーション・ナレッジ共有といった領域に効果的に対応できていると答えたCHROは3分の1未満である。

図6

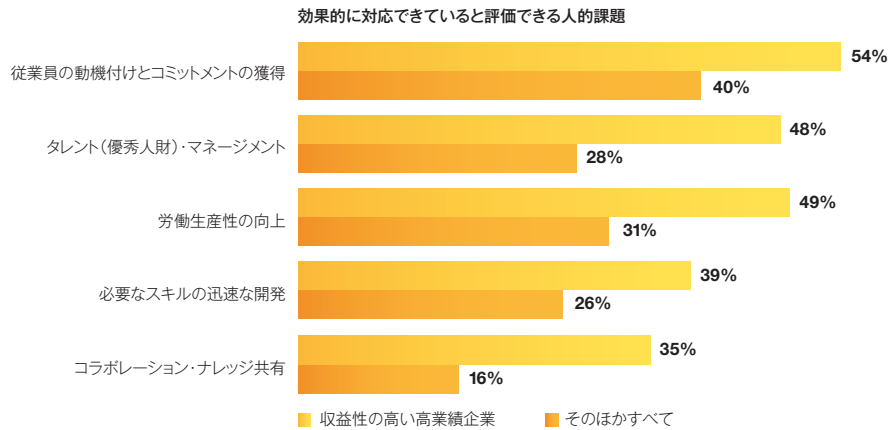
優秀人材への対応：多くのCHROが「優秀人材の保持(リテンション)」について効果的に実践できていると評価する一方で、そのほかの主要な人的課題に関しては、あまり効果的に対応できていないと評価している



高業績企業はこれらの課題に対処する価値を認識している(図7参照)。すべての主要な人的課題について、高業績企業は調査対象企業全体と比べて非常に効果的に対応できている。対応能力の強化と業績の向上とを関連付けることは難しいものの、それでもなお図7は、この領域で高業績企業が取っている行動をはっきりと示している。

図7

高業績企業：高業績企業は人的課題に効果的に対応できている



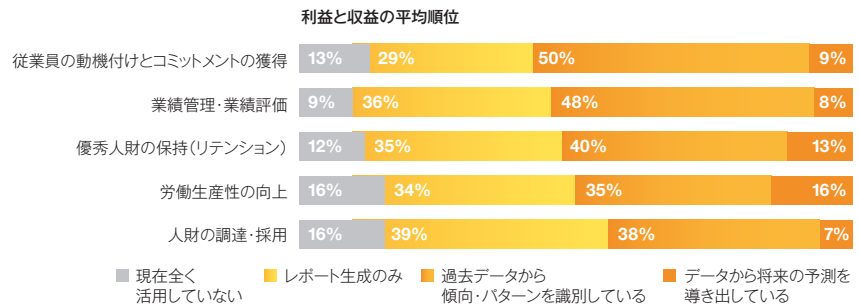
洞察から行動へ：人財に関連するアナリティクスはまだ始まったばかりである

戦略プロセスに貢献するために欠かせない必要条件の1つが、マーケティング、財務、サプライチェーンなどの他部門と同じようにアナリティクスを活用できる能力である。本調査では、人事部門内のアナリティクス活用計画についてある程度の前進が見られた。ただし、アナリティクスを十二分に活用している企業はごくわずかである。ある米国のCHROは、「問題は、データを素早く入手すること、データの保管・分析方法を知ること、データをもとにいかに迅速に方向転換するかを判断することである」と語っている。

アナリティクスに真剣に取り組んでいる企業は調査対象企業全体の60%未満である(図8参照)。過去データから傾向・パターンを識別している領域の上位は、従業員の動機付けとコミットメントの獲得、業績管理・業績評価、優秀人財の保持(リテンション)である。また、予測分析が行われている最も一般的な領域は労働生産性の向上だが、これを行っていると答えた企業は全体のわずか16%にすぎない。

図8

人財活用領域の洞察：調査対象企業の過半数がアナリティクスに真剣に取り組んでいる



多くの企業は、必要なスキルと能力を持つ優秀な人財の需要と供給のバランスを取るためにアナリティクスを活用しよう苦心している。販売員を顧客の要求に合わせるにせよ、プロジェクトに参加可能なアーキテクトを探すにせよ、これらは組織能力として重要である。それにもかかわらず、調査対象企業全体のうち、共通のスキル定義があるのはわずか34%、商品・サービスの需要と労働量を関連付ける予測モデルがある企業も26%にすぎず、特定のスキルの保有状況と利用可能状況を管理するためにアナリティクスを活用している企業に至っては20%にとどまっている。顧客とかがわるために従業員が適切なスキルと経験が得られるようにする必要性や、IT・高いスキルが要求される製造分野の人財不足に対応する重要性を背景に、企業は優秀な人財の需要と供給を一致させるための科学的な取り組みを行う必要に迫られている。

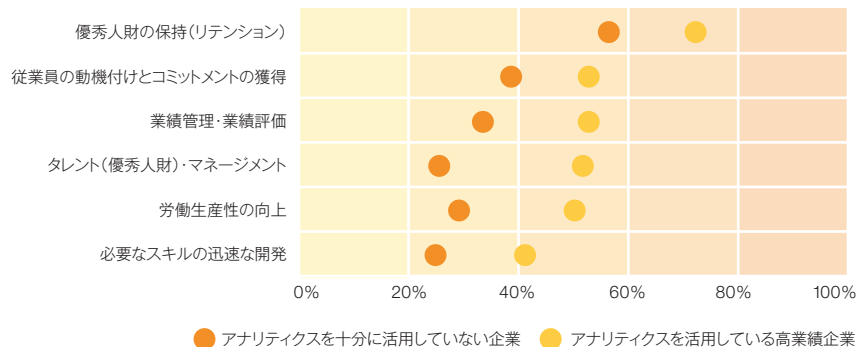
「我々はタレント・マネジメントとそれが戦略全体をどうサポートできるかに注目する必要がある。どこから優秀な人財を調達するか。どのように組織化する必要があるのか。どのようなスキルが必要とされているのか。これは組織の満足度に大きな影響を与えている」

Electronics CHRO, United States

こうした課題を克服すること、また人財活用領域においてより高度なアナリティクスを活用することによって、はっきりとした目に見える利益が得られる。人財活用領域で常にアナリティクスを活用している企業は、優秀人材の保持（リテンション）、従業員の動機付けとコミットメントの獲得、業績管理・業績評価といったさまざまな人的課題により効果的に対処できる傾向があることがわかった（図9参照）。アナリティクスを活用している企業とそうでない企業の間には効果的な対応能力に顕著な差があり、アナリティクスは難しい人的課題の解決に重要な役割を果たしていることを示唆している。

図9

タレントとデータ：アナリティクスの活用が進んでいる企業は主要な人的課題に効果的に対応できている



着手すべきアクション：CHROが取り組む3つの重点分野

CHROは自分たちが「顧客との共創型」企業の実現に貢献できると考えており、その成功に向けて積極的な役割を果たしたいと思っている。しかし、ほかの経営層の見方によれば、人事部門は進んでこの問題に取り組み、必要とされる貢献をするための戦略的洞察力を実際に示す必要があることを提言している。人事部門が未来の「顧客との共創型」従業員を育成する上で、次の3つの重点分野が役に立つと考えている。

1. アナリティクスという科学的手法をタレント・マネージメントの領域に適用する

企業は顧客ニーズの把握や予測と同様の厳密さを人財にも適用する必要がある。もはや直感頼みのタレント・マネージメントをしている余裕はなく、意思決定を促進するデータと科学的アナリティクスの活用を拡大しなければならない。

企業は重要な役割ごとにハイパフォーマンス・ドライバーを特定するモデルを開発し、このドライバーを利用して、重要な能力の持ち主をより効果的に採用、育成、保持する必要がある。これは特に、多くの人々が同じような仕事をしている職位やパフォーマンスにばらつきがある職位で有用である。

さまざまな時間軸で重要なスキルや能力の必要性を理解することもますます重要になっている。小売業者の場合なら、これは1時間ごとのスケジュール作成かもしれないし、エンジニアリング会社なら、数週間、数カ月継続するプロジェクトと従業員とのマッチングかもしれない。また医療機関では、長年にわたって看護・保健関連の専門家を引き付けることかもしれない。

「我々は今後5年の間に

よりよい仕事をしなければならない。

将来必要となるスキルを予測し、

それに備えて計画を立てるのだ。

いまは、採用してから、その従業員が適切な

スキルを持っていないことに気が付くことがある」

Government CHRO, United States

科学的手法による タレント・マネージメント

あるエンターテインメント企業ではタレント・パイプラインを理解するために科学的手法を利用した。この企業は、売上を促進する優れた顧客サービス提供のためには、適切な人財を引き付けて保持し、高い離職率の低下に取り組む必要があった。システムを通してハイパフォーマーの特徴を識別するモデルを開発し、これを採用管理システムに適用した。その結果、離職率の低下、全体的な研修費用の減少、収益性の向上を達成し、利益率のわずかな変化が会社全体に大きな影響を与える業界にあって特筆すべき改善を実現した⁵。

企業はまた、従業員が一体感を持ち、組織のナレッジレベルを最も効果的に発展させるネットワークを特定しなければならない。こうした潜在するネットワークの力を理解することで、個人が効果的に業務を遂行することができ、効果的に必要な情報を入手し、新たなキャリア機会を知ることができる。

2. 企業の組織構造の中に、ソーシャルを活用する能力を醸成し、組織を超えた協業を促進させる
透明性は、「顧客との共創型」企業の特徴であり、顧客と従業員の交流の方法や、従業員同士の相互交流の方法を特徴付ける。ソーシャル・プラットフォームは社内外の垣根を越えて助言したり、コツやヒントの共有、解決策やイノベーションをブレインストーミングする機会を提供する。

ソーシャルを活用する能力を醸成する出発点は専門知識の見える化を推進し、必要なスキルや能力の持ち主を見つけてつながる機会を提供することである。それが特定の技術を持つ修理担当者を探している顧客にせよ、特定の社内問題に対処したことがある同僚を探している従業員にせよ、専門知識はソーシャル・ツールが利用される環境下では、まるで貨幣のように価値が明確に識別されるようになるだろう。つまり、今後5-10年の間にソーシャル・プロフィールは専門知識と評判といった価値が見える形で測るものになるということである。

テクノロジーは1つの要素にすぎない。ソーシャルを活用する能力が仕事と一体化しなければならず、オープンで人財の持つ価値を認める文化が組織の不文律として浸透しなければならない。「いまは、すべてが共有されている」と米国のあるCHROは語っている。「組織には透明性が欠かせない。顧客と信頼関係を築き、長期にわたり言行一致を貫くことが重要である」

ソーシャルを活用する能力が大きな影響を与えるもう1つの領域は研修である。マルチメディアとソーシャル・ネットワークの中で育った世代にとって、研修は双方向の協働的な体験になっている。説明書やスタディー・グループはどんどんタブレットやビデオ、オンライン・チャットに取って代わられている。保険や外食などさまざまな業種の企業研修の専門家はソーシャルな体験を研修プログラムに取り入れる必要があることを認識している。

最後に、ソーシャルや非構造化データを利用した新たなテクノロジーが人事部門にさまざまな新しい能力を提供し始めている。これらの「システム・オブ・エンゲージメント」は従業員や従業員候補者のモチベーションやコミットメントの状態をモニタリングし、懸案事項や評価といった重要な問題を浮き彫りにする。テキスト・アナリティクスやコグニティブ・コンピューティングといった領域の進歩によって、企業はコールセンターの会話、いままでになかった新しいイベント、ブログ、求職掲示板などのさまざまな情報源から洞察を得ることができる。さらに、従業員の新たな関心事を知ったり、ブランドの強い領域や弱い領域を継続的に確認したり、従来のさまざまな人事問題について従業員に直接助言したりすることもできる。

3. 社内外のパートナーと協働し、新しい価値の源を見つけ企業として新しい能力を提供する

人事部門が単独で組織を完全に作り変えられるわけではない(またすべきでもない)。人事部門は他部門と協力してさまざまな顧客エンゲージメントに関連する問題に対処する必要がある。ブランディング(顧客と従業員の視点を同期するためにマーケティングとの緊密な連携が必要)、コラボレーション(CIOが主導する場合が多い)、さらにはリスク(財務およびサプライチェーン部門が責任を負うことが多い)といったテーマは、いずれも人事部門が人財関連問題に対処するために深く関与すべき領域である。

ボストン小児病院、 ナレッジ共有にソーシャルを活用

ボストン小児病院はソーシャルの価値を理解していた。従来の枠を超えたナレッジ共有の必要性を認識し、グローバル徒弟モデルとでもいうような、いままでになかったソーシャル・ラーニング・プラットフォームを構築した。このプラットフォームは、決められた医療技術の習得方法とソーシャル・ネットワークを活用したシミュレーションを融合したもので、世界中の小児科医のコミュニティーが新しい手順を学んだり、ある地域で行われる実例を共有したり、世界各地の重要な知識を提供することが可能となった。現在78カ国の200以上の都市で利用できる⁶。

さらに、人事部門は戦略的なパートナーと協働して従業員のモチベーション、コミットメントや生産性を高めるようなサービスを提供する必要がある。組織機能とスピードの重要性が増しているこの時代においては、外部パートナーから、技術やリソースを調達でき、社内スタッフのそれを補強することができる。モバイル環境で働く社員が自らの健康や資産を管理できるサービスやツールを提供する際にも、人事部門は外部企業と緊密に協業することで、提供できる価値を拡大し、投資の効果を得られる。

クラウド・コンピューティングは、社内外のパートナーとの新たな連携を促進する、急速に進化している技術といえる。数々の人事サービスと能力を、人事スタッフだけでなく社員に直接提供する基盤となる。クラウド・コンピューティングによって、企業は技術コストを資本的支出ではなく運用支出と見なすことができ、レガシー・システムの運用から解放され、運用プロセスを差別化することが可能になる。さらに人事データの活用を促進し、特にモバイル・デバイスを使用する際にも、ますます価値を増す情報にアクセスすることを容易にしている。

また、クラウド・ベースのサービスは、ベンダーとクライアントの関係性を変える。より親密で緊密な関係と継続的な対話によって、サービス向上のための協業が可能となる。

最後に、人事部門は労働力の外部調達にもっと影響力を持つ必要がある。企業は、顧客対応の職務(そしてほかの職務でも)の労働力を柔軟に調達し続けているため、人事はそのような人材が会社のブランドと価値を効果的に提供できるようになることについて責任を負う必要がある。契約社員や派遣社員は従来、調達を担当する組織が管理しているが、人事はこのような人材のスキルや契約の対応に関与する必要がある。繁忙期に販売員を増やすにしても、コールセンターを運用する上で外部委託を利用するにしても、従来とは異なる方法で社員を調達してトレーニングや指導を行い、ポジティブな企業イメージを与える必要がある。

バークレイズ社、企業文化を変えるためのパートナーを指名

企業文化の変化を促すことは、企業が既存能力を高めるために、パートナーに期待を寄せる分野の1つである。英国に本拠を置く大手金融サービス会社であるバークレイズ社は、ステークホルダーに対して、“Go-To” bankとなるべくプログラムに取り組んだ。このプログラムの中心となるのは、企業の長期的な成功に必須である、尊敬すること(Respect)、誠実であること(Integrity)、奉仕すること(Service)、卓越していること(Excellence)、管理責任を果たすこと(Stewardship)の5つの指針である。これらを企業全体で理解して実践するためには、プレゼンテーションを作成したり社内報に記事を掲載したりする以上のことを行う必要があった。

この課題に対処するために、バークレイズ社は外部パートナーと協働して国際的なイベントを開催し、これらの指針にかかわる関係者を世界中から参加させた。Barclays Values Jamに登録した社員は49,000人以上、専用ポータル・サイトにログインして参加した社員は35,000人以上だった。バークレイズの上層部はこのJamが、プロセスと一般社員とシニア・マネージャーとのコミュニケーションの向上に有効であったことを認めた⁷。

「変化をもたらす者として、
我々が企業文化の抜本的改革を推進する」

Technology CHRO, Japan

終わりに

顧客が企業の一部として重要な役割を果たすようになることを、世界中のCxOが期待している。新製品やサービスに関する情報から、自分専用のサービスを受けるための個人情報の共有まで、顧客はより積極的になり、発言力を増し、要求もこれまで以上に厳しくなることが予想される。人事部門は、差別化された価値をより精力的に提供するようになるだろう。今後、人財の資質、スキル・セット、知識は、顧客との共創型の組織に変革するための大きな要因となる。

それでも、まだ取り組むべきことは残っている。優秀人財の需要への対応、高度な人財分析の利用、組織レベルでの知性の活用は、引き続き注目すべき分野である。

顧客の声は大きくなる一方で、人事部門がその潜在的能力を生かし、組織の戦略的ドライバーとなることを目指すのであれば、これらのギャップに対処しなければならない。顧客が提供してくれたチャンスに、いまこそ人事がこたえる時である。すべてはタイミングであり、いまこそ、その時である。

調査・分析方法

当レポートは、IBMが実施したグローバル経営層スタディーのCHROに関する洞察である。経営層を対象としたIBMのスタディーとしては17回目に当たるが、今回初めて同時期に6つの主要な役職を対象に調査を実施している。当レポートの目的は、経営層のメンバーが直面している機会や課題を明らかにすると同時に、組織を支えるために経営層がどのように連携しているのかを明らかにすることにある。

本調査を実施するに当たり、2013年の2月から6月にかけて、70以上の国、20以上の業種にわたる幅広い企業や公的機関の4,183人の経営層にインタビューを行った。その内訳は、最高経営責任者（CEO）が884人、最高財務責任者（CFO）が576人、最高人事責任者（CHRO）が342人、最高情報責任者（CIO）が1,656人、最高マーケティング責任者（CMO）が524人、最高サプライチェーン責任者（CSCO）が201人となっている。

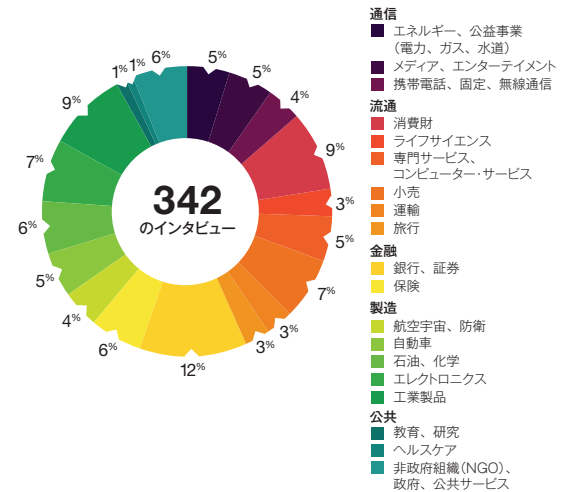
当レポートは、本調査にご協力いただいた342人のCHROの回答をもとに作成されている（図10参照）。また、同じく本調査にご協力いただいた3,841人のCxOの回答との比較も行っている。

データに関しては、地域による偏りを解消するため、各地域の2012年の国内総生産（GDP）を用いて正規化を行っている。さらに、人数の多い役職の影響が大きくなることを防ぐために、サンプル数の多いCxOから無作為に抽出する割当方式を用いた正規化も行っている。

本調査では、CHROの自社に対する評価をもとに、高業績企業と低業績企業のそれぞれのCHROの回答の相違についても分析を行った。過去3年間の売上成長率と収益性を同業他社との比較に基づいてCHROに評価してもらい、2つの指標がいずれも優れている企業を高業績企業、いずれも下回っている企業を低業績企業、そして残りの企業を平均的な業績を有する企業として分類した。

図10

対象セクター：多様な業種のCHROにインタビューを実施



企業変革のパートナー

IBMは、ビジネス・インサイトに高度なテクノロジーを組み合わせ、お客様の卓越した優位性の構築を支援しています。

IBM戦略コンサルティング・グループ

IBMの戦略コンサルティング・グループは、経営コンサルティング能力とお客様の成功への情熱を有するプロフェッショナル集団です。斬新かつ実行可能な戦略の策定、テクノロジーを活用した新たなビジネス・モデルの構想策定などを通じて、お客様の成長と業績の向上に貢献します。

IBM Institute for Business Value

IBMグローバル・ビジネス・サービスのIBM Institute for Business Valueは、企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察を提供しています。

参考文献

- 1 “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. October 2013.
- 2 同上
- 3 Lesser, Eric and Denis Brousseau. “Focal jobs: Viewing talent through a different lens.” IBM Institute for Business Value. October 2009.
- 4 “Balboni, Fred, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese and Rebecca Shockley. “Analytics: A blueprint for value: Converting big data and analytics insights into results.” IBM Institute for Business Value. October 2013.
- 5 IBMクライアントの事例
- 6 IBMクライアントの事例
- 7 IBMクライアントの事例



©Copyright IBM Corporation 2014

日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町19-21

Produced in Japan
April 2014
All Rights Reserved

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporationの商標です。
他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。
現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtml(US)をご覧ください。
掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。
当資料において、IBMとは International Business Machines Corporation、
またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。
当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。

IBM[®]