

3+3のエクスペリエンス・イノベーション

企業課題を乗り越え成功を手にする

企業課題を乗り越え 成功を手にする

ほとんどの企業はイノベーションをポジティブなもののみなし、事業を展開する上で革新的になろうとします。破壊的イノベーション、顧客の期待の変化、市場のグローバル化に伴い、企業がすばやく適応し新たな機会を突き止めてこれまで以上のスピードで機会を活かす必要性が高まっています。しかし、実際には、大多数の企業がイノベーションのあらゆる側面、および業務活動の中でこの抽象的な目標を追求するためのノウハウを習得するのに苦労しています。先般発表されたマッキンゼー・クォーターリーの記事はイノベーションの複雑さを取り上げています。イノベーションは全社にまたがるべきものですが、多くの組織がその実現に苦労しているからです。一方、デール・カーネギー・トレーニングが先ごろ実施した調査では、企業がビジネスにまつわる社内外の共通の課題を乗り越えようとする中で不可欠な戦略として、イノベーションへの包括的なアプローチを指摘しています。

ビジネスのトレンドを突き止め企業の成長を妨げている要因についての理解を深めるために、デール・カーネギー・トレーニングは60件の詳しいインタビューに加え、世界12カ国の500名以上のマーケットをリードするビジネスリーダーを対象にアンケートを実施しました。アンケートでは様々な産業に属する企業が直面している課題と課題の克服を目指して、企業が用いる戦略についての理解を深めることに重点が置かれました。本稿ではイノベーションの重要性と企業がイノベーションの社内化を強化する方法を取り上げています（調査についての詳しい情報は後の参考をご覧ください）。

アンケートに参加した企業の大半は、価格破壊、政府による規制、競争、顧客の嗜好の変化、人材不足などを含め、市場の圧力によって成長の維持を困難にする課題が生じているにもかかわらず、今年度と来年度に増益を見込んでいます（68%）。

組織が競合する優先課題に対応し限られたリソースをどう活用するかは難しい決断を迫られる一方で、デール・カーネギーの調査は組織が直面している課題とそれに対する戦略を洗い出しました。近年の動向を見ると、より良い条件の仕事を求めて労働市場を探し回る人がいる反面、顧客が競合他社に乗り換えることが以前にもまして多くなっています。こうした風潮があいまった最悪の状況は顧客と従業員の双方に対して不安定な環境を生み、イノベーションを阻みます。テクノロジーの力を借りた顧客に対応するため、企業はイノベーションに迫られ、顧客のニーズを突き止め、対応し、予測する新たな方法を見出す必要性に迫られています。

¹ http://www.mckinsey.com/insights/innovation/the_eight_essentials_of_innovation に掲載された Marc de Jong, Nathan Marston, and Erik Roth 著 “Eight Essentials of Innovation” 2015年4月を参照

² デール・カーネギー・トレーニングは2015年5月に電話でのインタビューとオンラインアンケートを実施しました。回答者525名のうち48%は最高責任者レベル、8%はバイスプレジデントレベル、43%は役員、部長、課長レベルでした。アンケートの回答者の国籍は米国、カナダ、メキシコ、ブラジル、インド、スウェーデン、デンマーク、ドイツ、フィンランド、ノルウェー、スイス、日本、英国です。

エクスペリエンス・イノベーション 行動へのシフト

革新的であるとする組織は、製品の開発や生産におけるプロセスの採用など従来のイノベーションの解釈にこだわりがちです。デール・カーネギーの調査から、今日のビジネス環境においてイノベーションは、組織のあらゆるレベルに取り込むものと考えべきであることが明らかになりました。組織全体のイノベーションを目指すことで、組織は顧客と従業員のニーズ、行動、期待への理解を深め、より高度かつ戦略的になるようと努力しています。

この調査からイノベーションへの包括的なアプローチ、すなわち経験を全方位的に理解することが浮かび上がってきます。ある製品やサービスを購入したりその企業の社員と接触したり、その企業の社屋を訪れるなど様々な方法である企業と接触し、あるブランドの商品、スタッフ、場所を経験する中で消費者がその企業の全体的な印象を築いていくことは古くから認められてきました。それぞれの接点こそ、革新的な戦略を取り入れるチャンスです。企業はこれまで「成果物のイノベーション」、つまり新製品やサービスの開発を目指してきましたが、今日あらゆる市場と組織のステークホルダー全員の経験に及ぶイノベーションが求められています。

調査結果から、成功を阻んでいる問題を解決するために企業が用いている6つの代表的なアプローチが浮き彫りになりました。これらをもとに、デール・カーネギー・トレーニングでは6つの主要分野を市場向けのトレンドと職場向けのトレンドに分けた2つを柱とする新たなモデルを開発しました。図表1をご覧ください。

3+3 のエクスペリエンス・イノベーションモデル



図表1 成功を阻む課題を克服するために企業が用いている戦略の6つのトレンド

“

**「お客様が購入した製品のアフターサービスのよう
に、お客様にとって身近なツールを使い、より豊かでシンプルな経験を提供することが必要です」**

– アンケートの回答者

マーケット・エクスペリエンスのイノベーション

顧客を充分理解し関心と忠誠心の高い顧客層を生み出す企業は売上を伸ばすことが可能です。ある研究によると、顧客経験（カスタマー・エクスペリエンス）の取組は下はある程度から上は多大なまで売上に何らかのプラスの影響を与えるとした企業が2014年は全体の77%に上り、顧客経験（カスタマー・エクスペリエンス）がすぐれたものであれば、低い顧客経験（カスタマー・エクスペリエンス）と比べて支出を最大175%増やすことができるとしています。顧客重視の企業は顧客の期待と口には出さないニーズをよく理解しています。顧客経験（カスタマー・エクスペリエンス）のイノベーションのために、企業は3つの行動に取り組んでいます。

- 1. 積極的顧客ニーズの発掘：** デール・カーネギーが調査したビジネスリーダーの3分の1 (34%) は、既存あるいは今後予想される問題に対応するために、顧客を対象にしたフィードバックシステムの開発を計画しています。ある回答者は「顧客行動の変化に適応する」必要性を唱えています。顧客に関する有意義な知見を活かせる企業は何が顧客を惹きつけ、何が顧客をつなぎとめておくか理解できるはずで、進んだ企業は顧客の購買行動、期待、嗜好についての理解を深める予測分析とともに、顧客のフィードバックシステムを開発し、顧客の声に耳を傾け、POS（販売時点情報監視）の技術を駆使しています。
- 2. テクノロジーを駆使したリレーションシップの確立：** 既存顧客と潜在顧客との関係を深めるには、企業が顧客の嗜好に訴える革新的なアイデアに向けて協働することが必要です。アンケート回答者も問題に対応するうえでテクノロジーへの投資が欠かせないとしています。ある回答者は、「テクノロジーを通じて会社を作り直す仕組みが必要」としています。ソーシャルメディア戦略とデジタル購買経験を駆使して個性化を図ることも可能です。
- 3. 熟練したエクスペリエンス・アンバサダーの育成：** デール・カーネギーのアンケートの回答者は、従業員の研修への投資を維持または拡大する計画だとしています。顧客がニーズを口に出す前でも顧客のニーズを予期することのできる、熟練した経験アンバサダーの育成が狙いです。ある回答者は「優れた顧客経験（カスタマー・エクスペリエンス）と忠誠心を養うこと」が来年以降の業績にプラスの影響を与えています。別の回答者は「顧客に身近なツールを使い、より豊かでシンプルな経験を提供することが必要」と述べています。現場スタッフの研修に投資することで、サービスとセールスを通じたポジティブな顧客経験（カスタマー・エクスペリエンス）を提供できます。

³ Temlin Group, 2014

⁴ Peter Kriss, "The Revenue Impact of a Great Customer Experience" Medallia, 2015

ワークプレイス・エクスペリエンスのイノベーション

やる気のない従業員に顧客経験（カスタマー・エクスペリエンス）の極意を身に付けさせるべきなのはなぜでしょうか？顧客経験（カスタマー・エクスペリエンス）を最高のものにし革新的なアイデアを生み出すために、企業はやる気にあふれ熟練した労働力作りに注力します。デール・カーネギーのアンケートの回答者は組織が直面している重要な課題としてリーダーシップ開発（35%）を掲げ、次に従業員のやる気（33%）、ワークライフバランス（29%）、フレキシブルな勤務環境（27%）、採用（25%）が続いています。ある回答者は問題は「経験とやる気」があり仕事を成し遂げられる適任者を見つけることであり、現在の経営陣には「覇気」がないことが多いと嘆いていましたが、後者はリーダーシップトレーニングで対応できる問題です。顧客経験（カスタマー・エクスペリエンス）を最適化し革新的なアイデアを生み出すには適任のチームに適切なトレーニングが必要です。企業がイノベーションを目指すなら、経験とともに必要とされる専門的なスキルとリーダーシップを備えた人材を採用し訓練することが必要です。トップの人材を採用しつなぎ止めておくために、企業は次のような戦略を講じています。

- 1. 職場環境の充実：**革新的な組織は給与や賃金を引上げたり、従業員の士気と関与を高めることで理想的な職場であることにこだわり続け、顧客のニーズや期待を満たし上回ることができる人材をつなぎ止めます。アンケートでは回答者の間で大きなトレンドが明らかになりました。42%の回答者が賃上げと従業員の満足度アンケートを計画していました。34%は従業員の手当を増やす計画です。ある回答者は短期的には各種手当を見直すが、長期的には従業員の関与を高めたい」と述べています。
- 2. 継続的学習の機会提供：**多くの組織はトレーニングと自己開発を重視し続ける企業文化の重要性を認めています。ある回答者は「スタッフの研修を常時実施して、責任のある仕事ができるようにチームメンバーを準備している」と述べています。全体としてアンケートの回答者は、従業員をつなぎとめ優秀な人材を惹きつけるために、従業員のトレーニングや自己開発に資金提供を惜しまないようです。実際、回答者の半数以上は最低でも現在の研修費用を維持し、来年度は研修費用を増やすとしています（52%）。さらに、世界的な企業に至っては回答者の半数以上が社内外の両方のトレーナーを使っており、ソフトスキルについては通常外部のトレーナー、専門的なスキルやコンプライアンスについては内部の専門家を活用して、様々な学習内容や環境を提供するとしています。従業員をつなぎ止め戦略としてのトレーニングと自己開発は、一人一人の従業員の能力を高め、企業に高度な訓練を受けた熟練した労働力をもたらします。
- 3. フレキシブルな勤務環境の提供：**アンケートの回答者のうち30%は仕事をする場所と時間の柔軟性を高めていると答えています。最高の人材を惹きつけつなぎとめておくには、現代の社会人にとって何が重要かを認識することが必要です。企業が採用とつなぎとめに頭を悩ませる中、理想的な職場を作り出せば競争力を維持できます。ある回答者は「社員が定着するかどうかは、社員の期待に添い社員にとってプラスの経験を生み出せるかどうかに尽きる」と述べています。社員にバーチャルでの仕事を認めたり、フレキシブルな労働時間を採用して時間や場所の面で柔軟に対応する企業は社員の研修、自己開発、採用について総合的に取り組んでいると見なされます。



新人レベルの人を採用には時間がかかりますが、成長の機会、収入、仕事の内容で期待に添わないとすぐにやめることがよくあります。

— アンケートの回答者

イノベーションによるエンゲージメント

企業イメージをわずか数秒で変えてしまう情報に消費者がテクノロジーを通じてアクセスできるようになった結果、顧客をめぐる競争は一段と激しさを増しています。現代のビジネスの世界で繁栄するには、顧客と従業員の両方を惹きつける戦略が不可欠です。

忠誠心の強い顧客基盤を維持するには、やる気のある従業員を採用してつなぎとめ、テクノロジーと顧客からのフィードバック解析に戦略投資を行い、顧客第一主義を貫くことが求められます。企業は高度な方法で従業員や顧客のフィードバックを集めるようになってきており、ひどい顧客経験（カスタマー・エクスペリエンス）の根本原因を明らかにし、従業員の総合的な経験を計測しやすくなってきています。こうした戦略を講じれば、組織はポジティブな経験をもたらし、顧客離れを防ぐことができますでしょう。

現在のビジネス環境では、最高の人材を競合に奪われないようにすることが経営陣に求められています。従業員を惹きつけつなぎ止める新しい方法に加え、研修や自己開発に継続投資すれば従業員の経験を高めることができます。デール・カーネギー・トレーニングが今回行った調査は、イノベーションへの一次元的なアプローチはもはや通用せず、場所・人・製品のイノベーションを促す戦略や方針、取組として新しい考え方やアイデアを組織のあらゆるレベルで採り入れる企業こそ将来成功を手にすることを物語っています。個別のニーズや期待に効率よく効果的に応えることで、組織が従業員と顧客の一体感を促し、成長に欠かせないイノベーションを可能にするのです。

参考：調査について

デール・カーネギー・トレーニングは人的資源の開発のトレンドと様々な産業に属する企業が抱える問題、さらに課題に対応し将来的に成長を促すイノベーションの基盤となる戦略についての理解を深めるため、60件にのぼる詳細なインタビューのほか、北南米、欧州、アジアの12カ国の500名以上のビジネスのマーケットリーダーにアンケートを実施しました。

世界の500名以上のマーケットリーダーに今年、最も関心を持っている人事関係の課題を尋ねました。アンケートとインタビューの回答者はリーダーシップ開発が最も重要（35%）としています。上位5位までの項目は従業員関係が多く、従業員の士気を高める（33%）、ワークライフバランス（29%）、フレキシブルな勤務環境（27%）、採用（25%）となっています。

回答者の国籍は：

ブラジル、カナダ、デンマーク、フィンランド、ドイツ、インド、日本、メキシコ、ノルウェー、スウェーデン、スイス、タイ、英国、米国などです。

アンケートの質問例

1. 昨年と比べて今年の業績はどうかと思いますか？
2. 今年はどの分野が成長すると予想していますか？
3. 来年の事業に最も影響を与えると思われる課題を教えてください。
4. 今年はどんな戦略的取組を行っていますか？
5. 人的資源に関して、貴社が今年最も関心を抱いている問題は何ですか？
6. 貴社が採用と定着という点で最も問題視しているのはどのレベルまたは仕事のグループですか？