

ビジネスの 再考。 その後。

意図と行動の
ギャップを解消する。



はじめに

2020年にベライゾンが、『働き方の未来：ビジネスのあり方を再考するとき』を公開しました。それから2年が経過し、その目的の達成に向けて企業がどう取り組んできたのか、また、企業の優先順位がどう変わっているのかを確認したいと考えました。このためベライゾンは、フィナンシャル・タイムズ社のLongitudeに新たな調査を依頼しました。調査の結果は相反する要素が入り混じったものでした。

多くの回答に見られる明るい要素

新型コロナウイルス感染症の流行から2年が経過した今、以前よりも組織が強くなったと、多くのビジネスリーダーが述べています。そして、自身の組織では、次のようなことが実現していると、多くの回答がありました。

- 新しいテクノロジーをすばやく導入できるようになった（73%）
- 意思決定のスピードが速くなった（69%）
- 共感し信頼し合える関係を顧客との間に上手く築けるようになった（68%）
- 共感し信頼し合える関係を従業員との間に上手く築けるようになった（66%）

一方、高い目標と行動の不一致という意見も

戦略的な目標とそれを達成するための実施策が見合っていないという全体に共通するテーマがありました。目標の達成に向けた取り組みでこれまで以上の行動が必要であると認めた回答者や、新型コロナウイルス感染症以後に掲げた目標の高さにこれまでの行動が必ずしも見合っているとは言えないと認めた回答が、ほぼすべての業種で増加しています。

ベライゾンが「アクセラレーター」と呼ぶ、特に大きな進歩を遂げた企業は、売上、収益、生産性の向上を期待できる可能性が大いに高まりました。

重要な3つのポイント

1. 企業は活力を取り戻しつつある

現在では自身の組織が新型コロナウイルス感染症の流行以前よりも強くなったと、大多数のビジネスリーダーが考えています。これらのリーダーの回答によれば、組織の体制が強化されたことによって、意思決定のスピードが速くなった（71%）、長期的な目標の達成に向けて戦略的な思考が可能になった（72%）、新たなテクノロジーを導入できるようになった（75%）、共感し信頼し合える関係を顧客との間に築けるようになった（71%）、同様の関係を従業員との間に築けるようになった（69%）などといった成果が得られていると回答しています。

2. 不透明さが停滞につながる

ビジネスリーダーの多くが自身の組織について楽観的な見通しを抱いていますが、大きな変化が立て続けに起こり、ビジネス環境が複雑さを増していることから、多くの企業では、戦略が不透明になっているとの意識が強まっています。自社の戦略の弱点が新型コロナウイルス感染症によって明らかになったと、3分の2（66%）が回答しており、新市場開拓のチャンスを抑えるよう確固とした行動を取ることに苦労していると、60%が回答しています。

3. 意図と行動の間に存在するギャップ

このフォローアップリサーチで明らかになった重要な事柄の1つに、意図と行動の間にギャップが存在するという事実が挙げられます。たとえば、カスタマーエクスペリエンス（CX）の強化を2022年の戦略上の優先事項に据えていると4分の3が回答していますが、CXを向上させるためにデータ分析の利用を進めていると回答しているのはわずか38%に過ぎません。自動化の場合は、さらに少なく、34%にとどまっています。



本書は、レポート「Business reimagined: Are you (really) ready to lead the workforce of tomorrow?」における調査結果の要約です。全文は下記よりダウンロードしてください。

今すぐ読む

新しい働き方

俊敏性を高めたり、組織全体でデータやアイデアを共有したりできるように、どの程度、組織構造を作り替えているのか？

リモートワークやハイブリッドワークは多くの人々の生活にとって不可欠な要素になりましたが、新しい働き方において重要なことはそれだけではありません。現在では、もっと根本的な変化が進行しているのです。

戦略の推進において現在主流になっている手法は、企業ではなく顧客のニーズを中心に戦略を立案し、CXを強化することです。組織の中には、サプライチェーンのパートナーと一緒に、連携や自動化の強化に取り組んでいると述べている組織もあります。

このようなCXに主眼を置いた戦略が現在では一般的になっています。しかし、今回の調査では、この戦略の実現に向けて効果的な取り組みがなされているかどうかという点で疑問が生じているのです。

過去12か月間に企業が加速してきた取り組み

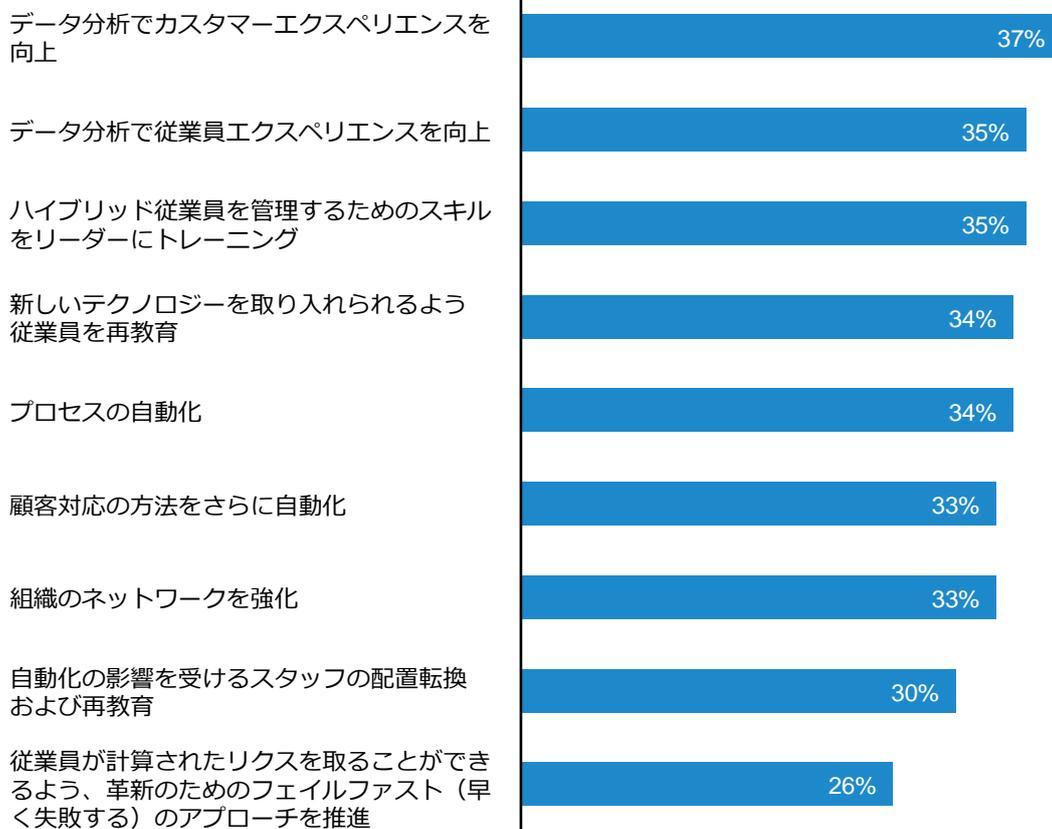


図1: 過去12か月に上記のいずれかの取り組みを加速してきたと答えた企業の割合 [n = 600]

38%

カスタマーエクスペリエンスを強化するのにデータ分析を利用する取り組みを過去12か月にわたって加速してきたと回答しているのは、全体の5分の2未満に過ぎません。

ギャップの解消

おそらくビジネスリーダーは、CXを強化したいと強く望んでいます。そうであれば、戦略的な目標とそれを達成するための行動にギャップが存在し、それが拡大しているという事実をビジネスリーダーは警戒すべきなのです。ほとんどではないものの多くの組織にとって、デジタルテクノロジーは、カスタマーエクスペリエンスに関して不可欠な要素になっています。しかし、カスタマーエクスペリエンスを強化するのにデータ分析を利用する取り組みを過去12か月間にわたって加速してきたと回答している組織は38%に過ぎず、顧客対応の自動化を増やしていると答えた企業の割合は34%にとどまりました。

リーダーシップ

変革を実現するためにビジネスリーダーはどのような取り組みをしているのか？従業員が将来に備えられるようにするために、どう対処しているのか？サステナビリティ（持続可能性）、社会的責任、多様性が自社のビジネスにおいてどのような意味を持つと認識しているのか？

新型コロナウイルス感染症が始まったばかりのころには、ビジネスのリーダーシップに関して広がっていた懸念が、2020年の調査で浮き彫りになりました。多くのビジネスリーダーが次のような問題について言及していました。44%は事業運営で、また41%は従業員のウェルビーイングの確保で効果的な対応が取れていないと回答していたのです。

社会的責任に関する施策を推進していると回答したビジネスリーダーは全体の39%にとどまり、しかも、エスニックマイノリティの従業員やLGBTQ+の従業員を支援する施策を導入していると述べた回答者の割合はずっと少なく、わずか28%でした。多様性を尊重するとしながらも実際は何もしない企業は、リスクを招いています。従業員のエンゲージメントは低下し、最終的に従業員は会社を去っていくでしょう。この領域において失敗すれば、企業イメージにも悪影響が生じます。

「重要なタイミング」で能力を発揮できるようにする

不透明感が増し、変化のスピードが速くなる状況において最大の効果を上げるために、リーダーには何ができるのでしょうか？答えはスローダウンであると、リーダーシップのエキスパート、Kevin Eikenberry氏はアドバイスしています。「変化に見舞われると、人は行動のペースが速くなる傾向がある」と、Eikenberry氏は指摘します。「ときには、立ち止まってペースを落とし、もっと広い視野で全体に目を向ける必要があるのです。」

これをしないリーダーは、間違った事に集中してしまう危険があります。「忙しい」という言葉は危険を意味する言葉であり、忙しい状態では生産性は下がるとEikenberry氏は述べています。

チームのウェルビーイングとメンタルヘルスに加え、自らのウェルビーイングとメンタルヘルスに関してもリーダーは責任を持たねばなりません。Eikenberry氏は次のように述べています。「最高の状態でなければ、変化の著しい状況において成功することはできません。そして自らの健康についても忘れてはなりません。」

66%

自社のビジネス戦略の弱点が新型コロナウイルス感染症によって浮き彫りになったと認めているビジネスリーダーの割合

ギャップの解消

高い目標を達成して将来を見据えたビジネスを構築できるよう、多くの組織が奮闘しています。自社のビジネス戦略の弱点が新型コロナウイルス感染症によって浮き彫りになったと、3分の2（66%）のビジネスリーダーが認めています。また、急激な変化に直面する中で、新たなビジネスチャンスをつかむよう確固とした行動を取ることに苦労していると、60%のビジネスリーダーが回答しています。

企業が対応すべき課題として、ウェルビーイングの確保が重要度を増していますが、その対応が遅れています。2022年のアンケート調査では、61%が従業員とのコミュニケーションを推進することに共感を示していますが、ハイブリッドワーク環境においてウェルビーイングを確保するための施策を講じていると回答したのは38%にとどまりました。

テクノロジー

組織が導入しようとしている新たなテクノロジーがどれで、その展開に組織はどの程度成功しているのか？

テクノロジーの次元で将来に備えるために、ビジネスリーダーはテクノロジーの導入を促進しようと模索しています。

ベライゾン は、2022年から2023年における企業のテクノロジー投資の優先順位を、2020年の調査の結果と比較しました。2022年にはすべてのカテゴリーで大多数の企業が投資の拡大を計画しています。

2022年に企業が投資の増額を予定しているテクノロジー



図2: 2021年と比較して上記のいずれかの取り組みを加速してきたと答えた企業の割合 [n = 538]

テクノロジーへの投資を成功させるためには、複数のテクノロジーを適切に組み合わせで導入し、それらを戦略的に実装することが不可欠です。具体的には、増加を続ける膨大な量のデータの分析に対応するためにクラウドへの移行を加速しながら、その一方で、顧客と従業員にシームレスな環境を提供できるよう、組織のネットワークとセキュリティを強化するといった取り組みを行うこととなります。

62%

過去12か月における経営幹部の優先事項が何であるかを質問したところ、最も多かったのが、新しいテクノロジーの導入の促進でした。

61%

上記の結果にもかかわらず、現行のデジタルツールが新しい働き方に対応できているかどうか心配であると、ほぼ同数の回答者が不安を述べています。

ギャップの解消

テクノロジーの導入において、過去12か月間、経営陣は積極的な役割を果たしてこなかったと、調査対象の経営者の約5分の2（38%）が述べています。これは、CXの向上をはじめとするビジネス上の新たな優先事項に合わせてテクノロジーへの投資が行われていないことを意味します。取引量の拡大やパーソナライゼーションの強化にテクノロジーの利用を増やしていると述べたのは比較的少数にとどまりました。

スキルと行動

どのようなスキルの人材が将来必要になると組織は考えているのか？また、そのような人材の確保に向けてどのような施策を講じているのか？

調査では、大多数の企業が人材確保、スキル開発、新規採用の業務でさまざまな有効な施策を採用していることがわかりました。しかし、経営者と従業員のパワーバランスがすぐに再調整されるとする見方は多くありません。

今日の職場では、テクノロジーの進化のスピードが増していることから、従業員は自身が学び続けられる環境の整備を経営者に求めています。また、何を集中して学ぶべきかという点について、経営者の間では、そして経営者の影響を受けて従業員の間でも、変化の兆しが見られ、業務横断型に価値を置く傾向が高まっています。具体的には、コラボレーションスキルやパートナーシップ構築のスキル、あるいは、個々の事象を関連付けて全体を把握したり、革新を実現したりするための境界の垣根を超えた思考のスキルなどが挙げられます。

40%

2022年の第1四半期におけるロボットの受注は対前年同期比で40%増加しました¹。自動化はもはやSFの世界の話ではありません。工場のフロアはもとより、オフィスやサービス業の現場をはじめとするあらゆるシーンで自動化が行われているのです。

人材戦略とスキル戦略に関する調査結果

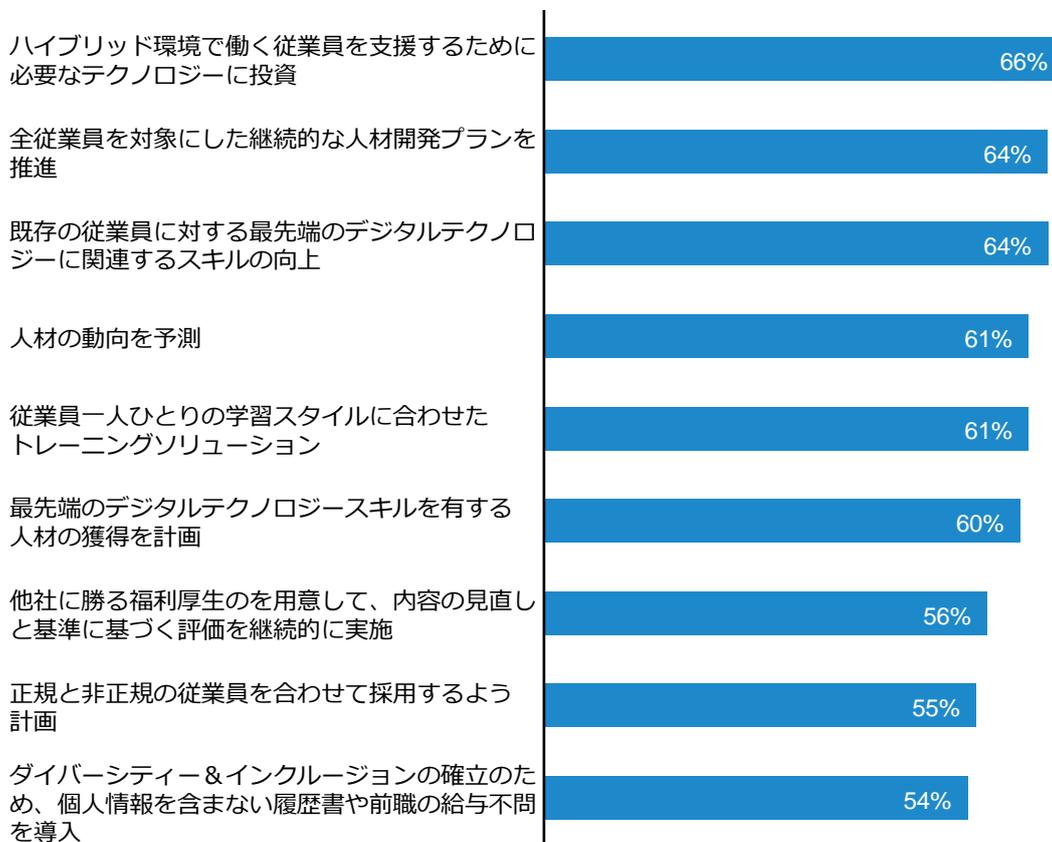


図3: 人材戦略とスキル戦略の設問において当てはまる回答の割合 [n = 600]

ギャップの解消

過去12か月間に5分の2以上（44%）の企業で、従業員の離職率が増加していることがベライゾンの調査で明らかになりました。これは、仕事に対して従業員が抱く期待の変化に企業が対応できていない状況を反映している可能性があります。柔軟な働き方、価値や目的の共有、継続的教育などを求める声から従業員の間で高まっているのです。

リーダーへの提言

リーダーは、自身の組織のトランスフォーメーションを加速し、自らの言葉で未来を定義する必要があります。

これまでも企業は常にさまざまな課題に直面してきました。しかし今後は、消費者の期待や行動の変化、テクノロジーの急激な進化、労働市場における劇的な変化などのさまざまな要因が前例のないかたちで融合した状況に遭遇することになるでしょう。

しかし、4つの次元のそれぞれで将来に備えて大胆な行動が取れば、戦略が停滞している状況を打破できることが調査で明らかになりました。

これを実現できる組織をベライゾンでは「アクセラレーター」と呼んでいますが、アクセラレーターになれば、主要な指標において高いパフォーマンスを達成できる可能性が高まります。

重要業績評価指標に照らしたパフォーマンス

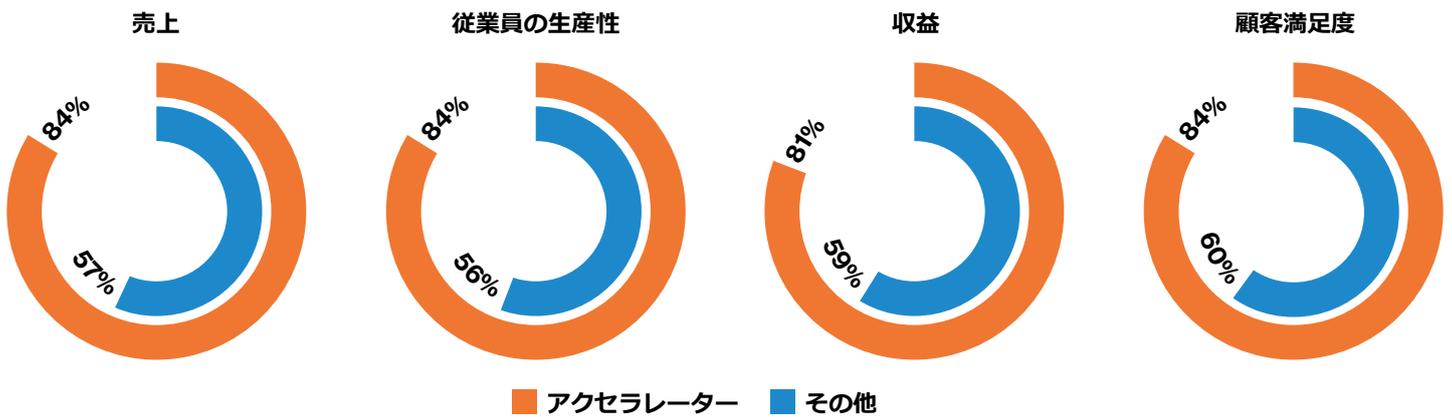


図4: 「過去12か月間に上記の指標にどのような変化があったか?」に対して「向上した」または「著しく向上した」と答えた割合 [n = 62, 538]

さらに詳しく

『Business, reimagined: Are you (really) ready to lead the workforce of tomorrow?』のレポートの全文をダウンロードしてご覧ください。以下の内容をご確認いただけます。

- 調査結果と分析結果の詳細な内容
- 業界をリードする専門家グループによる、このテーマに関する見解
- 自社の組織をアクセラレーターに変える方法

今すぐ読む



本調査について

本書に掲載されているデータは、2022年1月にフィナンシャル・タイムズ社のLongitudeがベライゾンの委託を受けてビジネスリーダー600人を対象に行った調査に基づいています。回答者は、エネルギー・公益事業、金融、保険、法務、製造、メディア、専門サービス、小売、サプライチェーンの9つの業界全体にわたります。

¹ Business Insider、「Robot orders increase in first quarter as desperate employers seek relief from labor shortage」、2022年

