

NGNの成功の鍵はユーザーの夢と事業者の使命感



アクセンチュア株式会社
通信・ハイテク産業本部・
NTT統括エグゼクティブパートナー
富永 孝

ビジネス推進の視点からNGNをどう戦うかをテーマにした本連載も、今回で最終回を迎えることとなった。長く問お付き合い頂いた読者諸氏に改めて御礼を申し上げますと共に、これまでの連載を通じて我々が申し上げたかったことを再度振り返り、今まさに「待ったなし」の状態であるNGNビジネス推進へのヒントにして頂ければと願う次第である。

進化する「個客」とどう向き合うかが鍵

第1回の連載で我々は、NGN時代は「個客」主導で商品／サービスが選別される時代であり、「個客」との接点にこそ新しいビジネスが生まれるのではないかと、という仮説を投げかけた。その仮説に基づき、「個客」のニーズとサービスサプライヤーを結びつけるコンポーネント「コネクティング・エンジン」にフォーカスしたNGN時代のデジタルバリューチェーンモデル（図1）を提唱した。インターネット革命をトリガーとした大きな社会変革を迎える中で、情報通信事業者こそがこのバリューチェーンを支えるインフラそして核となるサービスを、責任を持って提供すべきと信じてのことである。

続いて第2回・第3回の連載では、

「コネクティング・エンジン」を活用したマス向け・法人向けサービスの在り方について我々としてのアイデアを提示した。まずマス向けサービスにおいては、NGNが支えるオープンなマーケットの上で、顧客のニーズを綿密に把握し、ピンポイントで商品を提供することが出来る位置にいるのがコネクティング・エンジン事業者であり、大きな可能性があるのではないかと考えた。そのためにも事業者は顧客の足取りをいち早く解析すると同時に、安心・安全で中立性の高いビジネスプラットフォームを提供し、顧客がワンストップで商品・サービスを得られるようにするべきではないかと提言した。

法人向けサービスにおいても同様

に、BtoBtoCの発想で顧客の動向を見据えたコンサルティングをユーザー企業に対して行うこと、またマルチベンダー化の時代だからこそサービスサプライヤーとユーザー企業をつなぐ共通プラットフォームを提供すること、ベンダーに関わらずワンストップでサービスを提供するオペレーションを実現すること、の3つを今後のビジネスチャンスとして提案した。そのためには、従来の情報通信事業者が行ってきたような自前ネットワークによる顧客の囲い込みや、品質保証といったクローズド

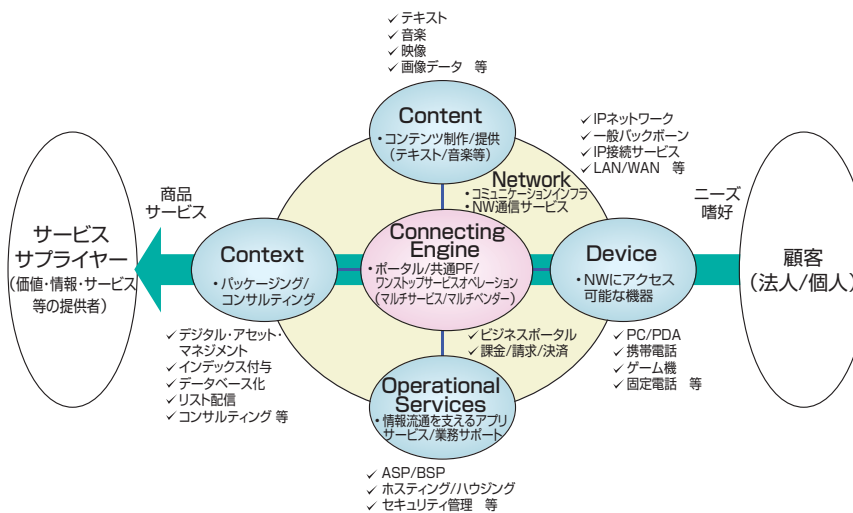


図1 NGN時代のデジタルバリューチェーン

なコンセプトに囚われることなく、NGNをトリガーとして社会全体が発展する上でどんな役割を果たすことができるのか、バリューチェーン全体を俯瞰し、各企業を支援しながらマーケットを創造していくことが極めて重要となると考えた。

NGN時代の情報通信事業者とは

そのような新しい情報通信事業者の姿を実現するためには何が必要なのか。その要件については第4回の連載で論じた。

第一に求められるのがスピーディな事業展開を可能とする「逆線表アプローチ」である。事業戦略、オペレーション戦略、IT戦略を順番に検討してからオペレーションやIT構築をしていたのではとても2010年には間に合わない。仮説ベースで全てを並行検討し、全体の整合性を担保していくというプロアクティブな検討を行う必要があると我々は考えている。よろしければ、これを機に現時点での各社のアプローチを振り返り、参考にして頂ければと思う。

第二に他のサービスサプライヤーを巻き込み、創発的なビジネスモデルの検討・推進を行うことである。オープン・コラボレーションというキーワードがNGN時代のビジネスの特徴であることは明白だ。ならば検討時からオープンなスタンスで、通信事業者が考える新たなWin-Winモデルを市場に問い、フィードバックを得て進化させていくこと

で、情報通信事業者自身のビジネスをも変えることが必要ではないだろうか。

第三に最重要ファクターとして、顧客接点に対して柔軟な対応を実現する新しいオペレーションの実現を、そして第四に全ての要件を可能にするための情報通信事業者自身のDNA改革を挙げた。随分厳しいことを言うと思われた方もいらっしゃるかもしれない。が、NGNは通信事業者にとって第二の創業とも言える重要な転換期をもたらすものである。社員一人ひとりが個人や会社という枠を越え、どこまで顧客のためにコミュニケーション社会の創生に尽くすことができるのか——情報通信事業者自身の変革が今後の社会の在り方をも変えるということを肝に銘じて、取り組んで頂ければ幸いである。

とはいえ、企業を支えるのは一にも二にも「人材」である。そこで第5回・第6回の連載では、通信事業者に求められる人材マネジメントについて、特に顧客視点での人材育成の重要性について論じた。NGN時代の情報通信事業者においては、コア人材を顧客の最前線に配置し、その空気をいち早く感じ取るセンサーを身につけさせることが極めて重要であると我々は考えている。また、外部のサプライヤー等との協業を前提とした「共通言語」を身につけさせることも重要だ。NGN時代を迎えて、求められるトレーニングやキャリアパスも大きく転換を迫られているのである。

顧客視点で技術・人・商品を見直す

転換が必要なのはネットワーク設計や現場技術者についても同じだ。第7回連載で我々はNGNトランスフォーメーションの要諦と題し、海外通信会社のNGN化事例を参照しながら、そのポイントは進化し続けるマーケットの変化に対応し得るネットワーク計画を立てて実行することにあると述べた。すなわち、これまでの個別サービスに依存する部分最適方式ではなく、全体を包含するオペレーションプロセスと柔軟性の高いサービス設定・開通を行うことが重要だ。そのためには現場の技術者もまた「個客」のニーズを敏感に感じ取り、利益機会を創出する存在へ転換すべき時期に来ていると我々は考えた。それを受けて、第8回連載で、「個客」を中心とした現場力の向上について、社員が学ぶべきこと、そして企業が変革すべきことについていくつか提言をさせて頂いた。

また第9回連載ではIPTVを例にとり、技術ドリブンではなく顧客視点で新たな価値を加え、サービスを打ち出していくことの重要性を論じた。商品・サービス開発においてもまた、「転換」が求められていることは言うまでもないだろう。

未来の情報通信事業を担う人材

これまでの連載を通じて、NGN時代に向けてとるべき施策のメニューはほぼ出揃ったかと思う。しかし

NGN時代 をどう闘うか

ながら現実的には、これまでの事業推進の仕方をすぐに転換することは難しい。それは何故だろうか。

一般的には企業ビジョンや組織の在り方にその責任を求めがちであるが、今の情報通信事業者の状況を鑑みるに、残された領域は「人材」と我々は考える。すなわち図2に示したように、NGN時代に向けた転換を実現するケイパビリティを蓄積し、個人の、そして企業のコンピテンスとして昇華させることで企業を根本的に変えていかなければ、2010年に向けて、ただ時間だけがたえずらに過ぎてゆくこととなろう。連載を締めくくるにあたって、NGN社会を担う人材をいかに育成すべきか、ということ論じてみたい。

「走りながら考える」人材の 継続育成

人材育成を考える時、「絶対に優秀な人材」というものが存在し、それらをコア人材として位置づけてはいないだろうか。これは大きな誤解である、とまず申し上げたい。どんな事業にも通用する、万能な人間

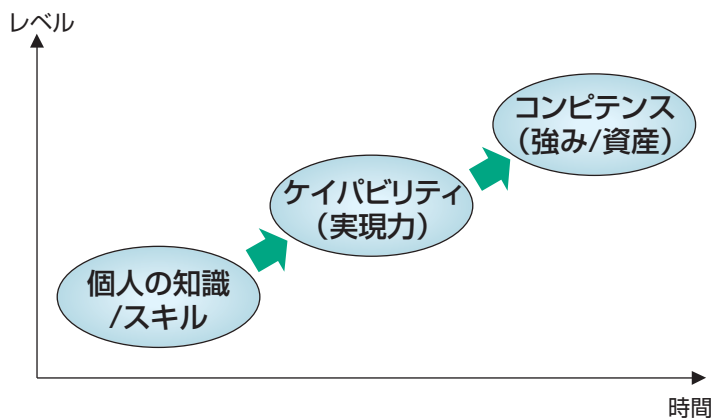


図2 スキル進化モデル

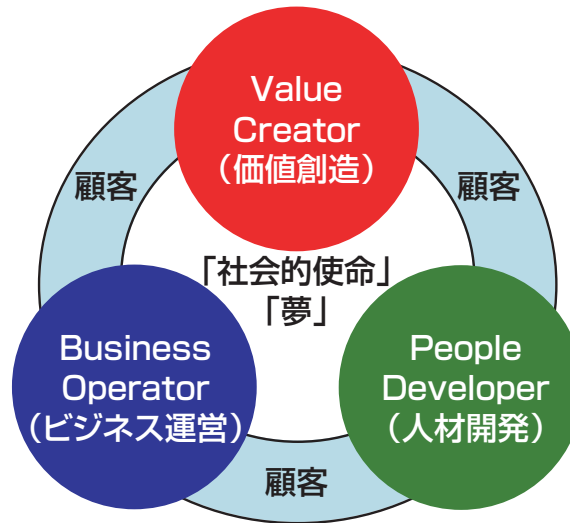


図3 トップからアウトソーサーにまで求められるリーダーシップモデル

など存在せず、また事業のタイプによって求められる人材のタイプも異なるのである。これまでの連載で述べてきたようなNGN時代の新しいビジネスモデルを担うのは、まず「走りながら考える」ことができる人材と言えよう。しかしながら同じように「走りながら考える」といっても、事業を創出する時期と安定稼働に乗せる時期では、求められるケイパビリティも異なる。ということは、人材育成において最も重要なのは、刻一刻と変わる事業環境に合わ

せて事業を推進できる人材をいかに継続して育成し続けられるか、ということではないだろうか。そしてその育成方法は、階層別／機能別に定

められた、硬直的ともとられがちなキャリアパスやカリキュラムに依るのではなく、NGN時代を迎えて社会がそして企業がフラット化しようとしている状況に合わせ、フラット化すべきと考える。つまり人事部や上司が部下の育成方法を考えるのではなく、社長、社員、ひいては協賛会社やアウトソーサーをも含めた全ての人間が顧客や市場の動向を敏感に感じとりながら、互いに高め合い育成し合うモデルが次世代の事業を担う人材を創るのではないだろうか。そういったモデルを実現する方向へ、人材育成の方法自体も大きくシフトする時期に来ていると我々は考える。

企業成長の源～ 現場でのコーチ

そのようなモデルを実現するための要素として、図3のリーダーシップモデルを紹介したい。「価値創造」「ビジネス運営」「人材開発」の3つ

の要素全てを先程述べたように、社長から新入社員、そして外部の協力会社社員までもが備えているべきだと考える。

着目して頂きたいのは右下の「People Developer（人材開発）」である。これまでこの要素はとかく人事部に任せがちであったかもしれないが、NGN時代にあっては新入社員であっても他者の成長に貢献することが求められる。具体的には、全員がコーチとなってお互いの成果をレビューし合い、顧客のニーズを聞きながら切磋琢磨して互いの成長を促進していくことこそが重要だと考えている。そうした意味で、コーチングやリーダーシップ開発のトレーニングを管理職に受けさせるだけでは不十分である。日々の仕事の中でそのような場面を出来るだけ多く作り、現場でコーチできる人間、現場でのロールモデルを増やしていくことこそ企業にとって真のアセットとなるのではないだろうか。

「使命感」が人材を育て企業を変える

では、いかにしてPeople Developerを育てればよいのか。資質やとるべき行動を評価項目に取り込むだけで育つというのではなく、企業カルチャー的な側面も大きいと考える。階層や機能に囚われることなく、各ポジションの人間が互いに育成し合うことを促進するには、自分のミッションが顧客に高品質・高付加価値な商品・サービスを提供し続けることであることをまず認識さ

せる必要がある。すなわち、同じものをただ漫然と提供し続けるだけではダメで、顧客の進化に合わせて提供内容も向上・拡大していかなければならないということに気付かせるのである。そうなれば同僚や部下、協力会社をも育てなければ、顧客満足を拡大することは出来ないということにおのずから気付くはずである。

そのような認識を醸成するためにも、社員全員が自ら携わる事業に対して「夢」を抱くこと、「社会的使命」を感じて仕事をするのが実は最も重要でないかと考える。青臭いと思われるかもしれないが、夢を実現し使命を果たそうという熱い思いさえあれば、どんな人間でもそれに向かって動く、のではないだろうか。

そう、人材育成は技術論ではない。その企業の持つ社会的使命を全社員で共有化し、前向きに取り組むことが実は究極のドライバーであると言えよう。そのためにも若くて優秀だと言われる人材を出来る限り顧客最前線に出そうではないか。彼らに皮膚感覚で市場を捉えること、走りながら考えるとはどういうことかということを経験してもらい、周囲に伝播してもらうことから始めなければ、何も変わらないのではないか。

また、失敗を隠蔽するのではなく共有化し、貴重な資産として受け継ぐことも重要だ。ナレッジマネジメントという言葉が一般化して久しいが、失敗例も含めて本当に実になる情報共有をしている会社が何社あるだろうか。失敗を恐れず、出る杭を伸ばす環境へ、今すぐ変える努力を

していかなければ、いつまでたっても何も変わらない。それでは来るNGN社会への貢献も実現できない。

最近、情報通信事業者の影響力が低下してきたのではないかと、という声を耳にすることがある。様々な理由があるだろうが、根本的な原因は、社会に対して「夢」を十分示せていないからではないだろうか。ただ技術が進歩するという事だけでは「夢」として不十分である。NGN、コンバージェンスの世界で生活がどう変わるのか、どんなメリットがあるのか——それを聞いた顧客が、そして事業を担う者が熱くなれるような「夢」とそれを実現しようとする社会的使命がなければ、人は変わらず、新事業も成り立たない。

既に一生懸命PRしているのは理解しているが、一般消費者としてはまだ「夢」を実感できていないのが実情である。日本社会に、そして世界に向けて、NGNが実現する夢をもっと明確に、大胆に発信して頂きたい。「夢」の実現にコミットし、熱い思いで事業に取り組んで頂きたい。連載を通じて繰り返し申し上げてきたが、社会のネオ・インフラを担うのは通信事業者しかないと我々は確信している。

今後のNGNビジネス進展に大いに期待しつつ、筆を置くこととしたい。

お問い合わせ先

アクセンチュア株式会社

通信・ハイテク産業本部
NTT統括エグゼクティブパートナー
富永 孝

takashi.tominaga@accenture.com