

クラウド時代をどう闘うか?

第5回

企業のバーチャル化の進展と「共感」「現場」の人財戦略

(株)ビジネスコミュニケーション社 特別編集委員
 (株)ICTソリューション・コンサルティング 代表取締役社長
 富永 孝



クラウド時代をどう闘うかをテーマとした本連載、その第5回目はサービス創造の源泉であり、ICT企業がクラウド時代と相対する上で欠かせない事業コンポーネントの一つである人財戦略について論じたい。

企業のバーチャル化の進展

クラウド時代とは企業経営にとっていかなる時代であろうか。筆者は共創・共感の時代、そして絶え間ない創造と変革の時代と捉えている。

現在ICT市場では、ネットワーク・デバイス・サービスを融合し、一つのサービスと捉えるデジタル・サービスコンバージェンスが進んでいることは今までの連載で述べた。では、デジタル・サービスコンバージェンスを1社で成し遂げられるICT事業者はいるのか。否、存在しない。ICT事業者が個々にサービスを展開する時代は終わり、今後は世界中のプレイヤーが連携しながら、それぞれの強みと存在感を発揮していく、そのような時代になる。クラウドにより、共通プラットフォーム上でサービスが連携・提供できるようになったからこそ、起きた変化である。そのような時代にあって、企業の輪郭は曖昧化する。あらゆる企

業は外部との連携なしにはやっていけないだろう。

実は、人財という観点から見れば企業の輪郭の曖昧化は、クラウドを待つまでもなく進展していた。アウトソーシングや派遣社員、外部プロフェッショナル人材の活用等である。今や自社社員だけで事業を行う企業はほとんどないのではないだろうか。経理業務やシステム運用・監視等の単純オペレーションに留まらず、企画や営業、カスタマケア等、企業の根幹を担う部署や顧客接点でも外部の人財が活躍する時代となった。

筆者はこれを企業のバーチャル化と呼んでいる。もともと企業は自社社員で構成され、自社で開発した製品を一人称で生産・販売する組織体として存在していたが、アウトソーシングや派遣社員の活用、外部プロフェッショナルの登用、そしてクラウドによる共創という時代の変遷を経て、その輪郭は曖昧化し、バーチャル化したといえるだろう。

では、いかに社内外問わず、志ある人財を集め、新たなサービスを生み出すか。同時に、いかに一人称でサービスの品質を保証し、提供するか。これがクラウド時代に臨む企業への課題である。トヨ

タの大量リコールをみても、いかに企業間連携／アウトソーシングの時代に一人称でサービス提供することが難しいかを物語っている。

バーチャル化時代の要件「ビジョン」「共感」「現場力」

そもそも人財の概念が、社員に加え、外部人財も含むことが前提となった時、今までの人財戦略とは全く異なる戦略が必要なのは自明である。過去、企業に人を求心したのは「給与」「雇用」「人事（昇進）」であった。しかし、外部人財にこれらが通用しないことは明らかだ。新たな求心力が必要である。筆者はそれを「ビジョン」「共感」「成長・活躍の場の提供」と考えている。一つ例をひも解こう。

鳩山首相や孫社長も利用を開始したことで有名なtwitterだが、そもそもtwitterは従来の企業のサービス開発プロセスで創られたサービスではない。ブログやSNSでのコミュニケーションに物足りなさを感じていた技術者たちが、もっと快適なコミュニケーションサービスを創ろうというビジョンに共感し、世界中からアイデアを出し、ボトムアップで改良を重ねた結果が今のサービ

ICT企業は、バーチャル化に伴い、それぞれのバリュー/ミッションに対する価値の編集力が問われる。

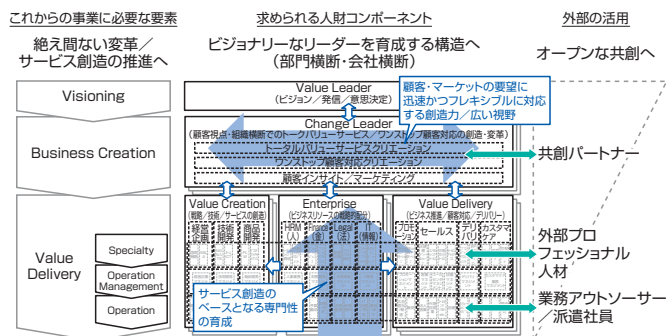


図1 これからICT事業者求められる人財コンポーネント

サービス創造を担う企画リーダーに加え、サービス創造と現場をつなぐ現場リーダーの強化が重要となる
今後求められるケイパビリティ 強化すべき人材

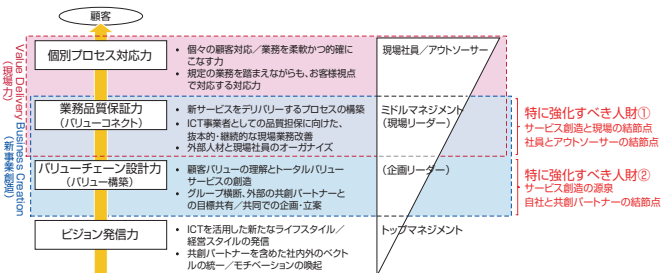


図2 今後求められるケイパビリティと強化すべき人材

スとなった。これは過去ビジョナリーカンパニーともてはやされたトップ経営者が与えるビジョンの形ではなく、現場から湧き上がるビジョンの結集といえよう。原動力は、ある技術者の志とそれに対する共感、そして成長・活躍の場の提供である。今後は自分なりのビジョンを持ち、他社の共感を呼び込むことができるミドルマネジメントや現場人財をいかに育成することができるか、それが企業にとって重要になるだろう。

そしてもう一つの重要な視点、それはお客様に対する品質保証の視点である。いかにサービスを社内外の人材を集めて創ろうと、お客様から見ればそれはその事業者のサービスに他ならない。故障や不具合は自社の責任になる。アウトソーシング先や取引先、派遣社員の問題ですとはいえない。お客様に直接相対する企業は、最後は自社のブランドで品質を保証しなくてはならないのである。そしてそのためには、業務を直接担う「現場力」の再生/再強化が重要となる。

以前とあるICT事業者の幹部の方が、今人材に必要なのはリアルな経

験である、とお話をされていた。新卒研修や派遣社員研修でロジカルシンキングを教えるのもよいが、それ以上に一度でも自分で電柱に登り光配線工事を経験する、もしくはiPhoneアプリを創ってみる、そのような経験をさせることが、品質保証の何たるかを知らしめると同時に、実体験に基づく新しい豊かなアイデアや改善に結びつくのではないかとのお話であった。全く同感である。

今後、派遣社員やアウトソーサーの活用/入れ替えはますます頻繁になるだろう。同時に、ICTサービスは絶えず刷新され、創造と変革が繰り返されるだろう。その時、従来のやり方で人財・業務を一から再研修・再構築しては間に合わない。いかに現場体験の中から自ら学び、自律的に応用/改善を行うことができるようにするか、現場に改善DNAを埋め込むことが必要だ。品質保証＝現場力と認識し、新たな取組みを開始することが求められる。

ICT企業は人財戦略を刷新せよ

ソフトウェア（サービス）主体の

時代に、その価値の源泉たる人財はICT企業の最重要コンポーネントの一つである。そして、人財の概念は社員を超え、社外の人財まで踏み込んだ概念となった。そのとき企業に求められるのは、従来の給与・雇用・昇格をもとにした人材囲い込み戦略ではなく、「ビジョン」「共感」「現場力（＝成長・活躍の場）」を支柱としたオープン・ケイパビリティ戦略であろう。ビジョナリーな会社にはビジョナリーな人財が集まる。技術が強い会社には技術者が集まる。そして集まった人財が次の求心力となり、更に人財が集まる。これがクラウド時代の人の流れである。これからのICT企業は、多様な人財を魅了する志の大きさ、懐の大きさが試されているといえ、筆者の考え過ぎだろうか。

お問合せ先

株式会社ICTソリューション・コンサルティング
代表取締役社長 富永 孝
tominaga@ictconsulting.co.jp
同コンサルティング部長 金 均
kon@ictconsulting.co.jp