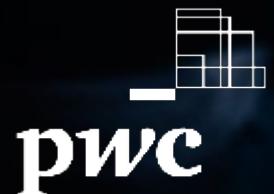


# ROX<sup>3</sup>

カスタマーエクスペリエンスを  
最大化する企業変革の指針

顧客(CX) × 従業員(EX) × 経営陣(LX)の  
複眼で挑む企業変革の在り方

October 2020



[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

# はじめに

VUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性の頭文字)の時代という言葉が流行って久しいところに、新型コロナウイルスの流行によって、その概念は現実のものとなった。

多くの企業は未経験の変化へ対峙する上で、DXやカスタマーエクスペリエンスといったキーワードを掲げ、さまざまな変革を模索している。しかしそれと同時に、期待どおりの成果があがらない、という声も聞こえてくるようになった。

「会社全体をデジタルに適した組織へと作り変えなくてはいけない。しかし実態は各部門が個別にデジタル化を進めたり、さまざまなITシステムが乱立している。企業全体の変革というよりも個別の改善の寄せ集めになっている」

「コロナ禍を経て、ファンを作ることの重要性を実感している。消費が低迷する時期でも、自社を選んでくれる顧客を増やしたい。そのためには顧客に感動を与える体験の提供がカギだ。しかし日々お客様と接する従業員がモノ売りからコト売りの思考へと転換できていない。優れた顧客体験を提供するには程遠い状況だ」

「リモートワーク環境は整備されたが、従業員接点が非接触化されたことで、組織全体の一体感が損なわれている。従業員との意思疎通がうまくいかず、モチベーションの低下や離職に繋がるのではないかと心配している」

「顧客接点がデジタル化する中で、マーケティング部門とIT部門の密接な連携が必要だ。しかし両部門の目指す姿や仕事の進め方が異なるために、円滑な連携が進まない」

これらは、最近話す機会のあった経営陣の声だ。これらの声に共通する課題は「組織内の分断」である。

正しい方向にハンドルを切っても、ギアがかみ合っていないために、方向転換がうまくいかない。部分的に見ればうまくいっているように見えるが、全体としては機能していない……手探りで変革を模索した結果として、このような事態に陥ってしまう企業が多いように思える。

本稿では、企業が一体となって変革を実現する指針としてROX<sup>3</sup>(Return on Experience<sup>3</sup>)という概念を提唱する。ROX<sup>3</sup>とは、顧客のCX(カスタマーエクスペリエンス)と従業員のEX(エンプロイーエクスペリエンス)、そして経営陣のLX(リーダーシップエクスペリエンス)という3つのエクスペリエンスで構成される指針である。組織全体がROX<sup>3</sup>を共通目標として掲げることで、企業変革に一体感を持たせることができる。

また後半では、企業が一体となって変革をするための具体的なアクションについても触れる。

本稿が、多くの企業が苦心する“中身のある企業変革”を実現させる一助となれば幸いである。



谷本 俊樹  
PwCコンサルティング合同会社  
カスタマートラנסフォーメーション  
ディレクター



野田 翔一郎  
PwCコンサルティング合同会社  
カスタマートラنسフォーメーション  
マネージャー



道越 安章  
PwCコンサルティング合同会社  
カスタマートラنسフォーメーション  
シニアアソシエイト

# 要点

## CXを高めるには 組織内の連携が不可欠

カスタマーエクスペリエンス(CX)は、顧客が企業と接したときのあらゆる体験で得られる価値の総和である。

そのため特定部門だけがCX向上に取り組んでも、その効果は限定的だ。営業、マーケティング、サービスなど顧客と接する部門同士の連携が必要である。

また顧客と接するのは現場の従業員であり、従業員のモチベーションが顧客対応品質に多大な影響を及ぼす。したがって従業員マネジメントを担う人事部門との連携も求められる。

## 問題は部門間の壁と 経営・現場の分離

多くの企業では、各部門の高度専門化が進み、部門ごとに個別最適化された業務プロセスやITシステム、目標管理の仕組みが存在する。

こうした組織構造上の理由で、部門横断的なCX向上が円滑に進まない。

また企業規模の拡大や組織のグローバル化、働き方の多様化などで、経営と現場にも距離感が生じている。

結果として、組織が一枚岩となってCXを追求することが難しくなっている。

## 変革の指針: ROX<sup>3</sup> (CX × EX × LX)

組織が一枚岩となってCXを高めるには、個別部門よりも高い次元でCXマネジメントを行う仕組みが求められる。

PwCは、組織全体が共通して目指すべき指針としてROX<sup>3</sup>を提唱している(ROX<sup>3</sup> = Return on Experience<sup>3</sup>)。

ROX<sup>3</sup>は、顧客(CX)、従業員(EX)、経営陣(LX)の3つのエクスペリエンスから得られるリターンの総和だ。

LXには、顧客戦略や人材戦略を決定づける組織のリーダー自身の考え方や意思決定プロセスが該当する。

## ROX<sup>3</sup>を目標とすることで 組織が一体となって変革

CXを高めるには顧客と接する従業員のEX向上も欠かせない。また顧客戦略や人材戦略にはLXが影響する。それぞれは有機的に繋がっている。

ROX<sup>3</sup>を高めるには、いずれか一つを改善するよりも、複数のエクスペリエンスにインパクトを与える施策が有効だ。逆に、いずれかを高めて他が犠牲になればROX<sup>3</sup>は向上しない。

ROX<sup>3</sup>を共通指針とすることで、CXを担う部門、EXを担う部門、さらには経営陣やそれを支える経営企画・情報システム部門などの、自発的な連携と一体感のある変革が期待できる。

### ROX<sup>3</sup>を高める 変革アクション

#### 顧客を中心として 組織間を繋ぐ

- ・ シームレスなサービス体制構築
- ・ 組織間の情報連携の定着
- ・ CX担当部門と他部門の連携

▶ 15ページ

#### 意思決定プロセスを 高度化する

- ・ 意思決定の拠り所の明確化
- ・ 現場目線での経営判断
- ・ 経営とテクノロジーの連動

▶ 17ページ

#### 現場組織の 自律性を高める

- ・ 現場への権限付与
- ・ 現場従業員のスキルアップ
- ・ 小回りの利く組織形態の維持

▶ 19ページ

#### データを活用した 改善サイクルを作る

- ・ CX・EXの経営指標化
- ・ 現場業務と紐づけたKPI設計
- ・ リアルタイムの改善サイクル構築

▶ 21ページ

# 目次

01 変革を阻む組織の分断	4
02 変革の指針: ROX <sup>3</sup>	7
03 4つの変革アクション	12
04 具体的な変革ケース	23
05 従来型企業が変革を実現させるには	42

# 01

## 変革を阻む組織の分断

# 企業全体を貫くテーマへ対処する難しさ

## ステークホルダーの価値観・行動変容

私たちのビジネスにとって、価値観の変化が及ぼす影響は計り知れない。

とりわけ社会貢献意識の高まりは、消費者の購買行動、従業員の企業選び、投資家の選定基準に影響を与え、企業の経営方針においてもSDGsやESGといったキーワードを目にする機会は増えている。

さらに2020年初頭から流行した新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が、消費者や従業員の企業選びに対する価値観を変えた。日々の報道を通じて、医療体制の脆弱性、深刻な食料廃棄、地域産業の衰退、所得格差の拡大といった課題を目にの機会が増え、こうした社会課題に対する企業側の対応についてこれまで以上に注目が集まっている。

また価値観の変化に対して行動の変化という侧面で見ると、これまで意識してきたDX(デジタル・トランスフォーメーション)がCOVID-19の流行によって加速し、顧客接点・従業員接点が対面から非接触的なものへ移行している点も無視できない変化である。

こうしたステークホルダーの価値観・行動変容に対して、企業側は一つひとつの変化へ真摯に向き合ってきた。しかしSDGsやDXなどの企業

全体を貫くテーマでは、期待どおりの成果が創出できない企業も多いのではないだろうか。

## 変革を阻む、経営と現場／部門間の分断

昨今のさまざまな事業環境変化によって、企業が対応すべきテーマは多様化・高度化し、こうした変化に呼応するように組織の複雑化・分業化と各部門の高度専門化が進んでいる。

しかしその結果、「サイロ化」や「タコツボ化」と呼ばれる現象に陥り、部門を超越したテーマへの対処が難しくなっている。

また企業規模の拡大や組織のグローバル化、働き方の多様化などによって、経営と現場にも距離感が生じている。結果として上意下達のマネジメントが機能にくくなり、組織が一枚岩になって動くことが難しくなっている。

このような分断の帰結として、企業全体を貫く変革テーマに対する期待どおりの成果創出が難しくなっているのではないだろうか。

組織内の分断が  
企業全体を貫くテーマへの対処を難しくしている

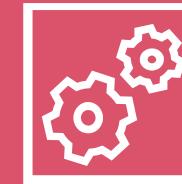
## 【経営と現場、部門間が分断されているケース】



経営方針のSDGsが  
現場で具現化されず

顧客の社会貢献意識の高まりを受けて、経営方針にSDGsを掲げるが、現場や事業部単位では社会的価値と経済的価値を両立できる事業を創出できていない。

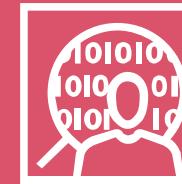
結果として自社のビジネスの社会的価値が顧客に理解されにくい。



経営者の期待するDX  
と現場の実態が乖離

経営層はデジタル技術を活用した抜本的な企業変革を期待するが、DXの目的やビジョンを現場に伝えられていない。

結果として現場では“デジタル活用の目的化”や最先の課題解決にとどまり、小規模な改善がバラバラと行われる結果に。



部門横断的なデータ  
活用が進まない

ビッグデータを活用して企業の目標管理や意思決定を高度化したいが、部門間のデータ統合が進まず、経営目標と現場のKPIを紐づけることもできない。

結果としてデータ量が増えるばかりで、経営陣がデータを有効活用できない。

# 組織内の分断がCX向上を阻む

## CXの向上には他部門との連携が不可欠

本レポートの中心テーマであるカスタマーエクスペリエンス(CX)に関しても、組織の分断が深刻なボトルネックとなっている。

CXは、顧客が企業・ブランドと接した際の感情や反応を指す広範な概念であり、すなわち特定の部門だけがCX向上に取り組んだとしても、その効果は限定的である。

したがってCX向上のためには、営業やカスタマーサポートなど、顧客との直接的な関わりを持つ部門同士が密接に連携して、シームレスなサービスを提供することが求められる。またそれだけでなく、従業員のエンゲージメント向上を担う人事部門との連携も欠かせない。なぜなら顧客と接するのは現場の従業員であり、従業員のモチベーションや考え方が顧客対応へ及ぼす影響が大きいためである。さらには、CX向上のためには顧客情報を部門間で連携させるデータベースや、顧客が使いやすいシステム設計なども必要となるため、情報システム部門との連携も欠かせない。

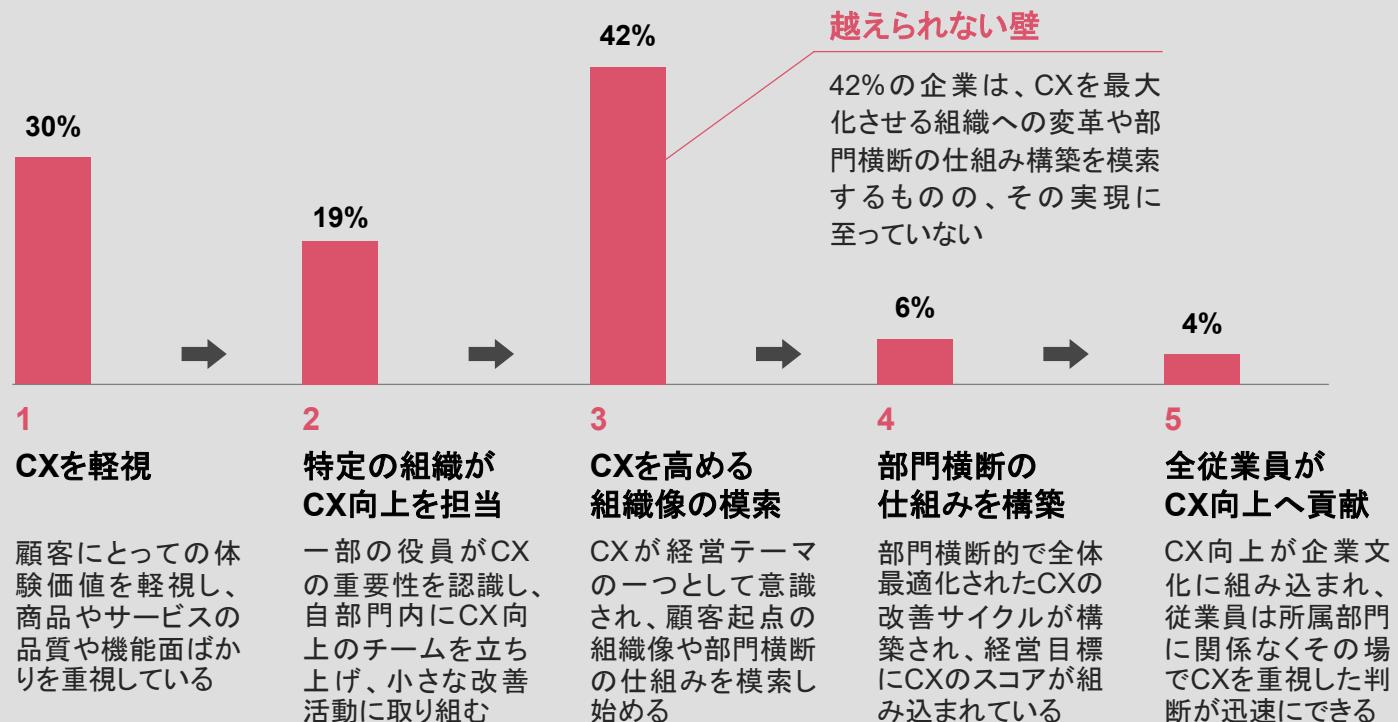
## しかしCXを最大化する組織変革は道半ば

一部の企業では、CXを組織全体で高めるための組織変革や部門間連携の必要性を感じている。しかし米国の調査会社Temkin Groupの調査によると、多くの企業が組織変革を“模索”している段階にとどまっており、変革の実現には至っていないのが現実である。

## 組織全体としてCX向上に取り組む企業はごくわずか

米国の調査会社Temkin Groupが営業収入5億米ドル以上の企業210社を対象に実施した2016年の調査によると、42%の企業がCXを組織全体で最大化させるための変革を模索している。しかし、実際に部門横断的なCX向上に取り組んでいる企業や、全従業員がCXを意識している企業は全体の10%にとどまっている。

### 【CXマネジメントの成熟度別分布】



Source: Temkin Groupの調査結果を基にPwC分析（小数点以下を四捨五入しているため合計しても100%とはならない）

# 02

## 変革の指針：ROX<sup>3</sup>

# 部門を越えた変革の指針が必要

## 個別の部門よりも高い次元でのCXマネジメントが求められる

CXの向上には、営業、カスタマーサポート、マーケティングなど顧客と直接的に関わりのある部門同士の連携が必要である。また顧客と接する現場従業員のモチベーション向上を担う人事部門との連携も欠かせない。

しかし多くの企業では、部門ごとに個別最適化された業務プロセスやITシステム、目標管理の仕組みが存在する。「営業には営業のやり方がある」「人事には人事の目標がある」といった現場の事情で、部門横断的な取り組みが円滑に進まないのが実情ではないだろうか。

組織全体としてCXを高めていくためには、個別部門よりも高い次元でCXマネジメントを行い、部門間が自発的に連携してCXを追求する組織へと変わらなくてはいけない。

## CMOへの権限拡大も有効だが…

一部の企業では、部門横断的にCXを高めるため、CMO(Chief Marketing Officer)の権限拡大や、CXO(Chief Experience Officer)、CCO(Chief Customer Officer)などのポストを新設し、顧客のエクスペリエンスを統括するリーダーが他部門のリーダーと連携しやすい体制を構築している。

こうした体制作りはCXの向上において確かに有効ではあるものの、他の部門は自発的にCX向上にコミットしているというよりも、CMOやCXOのミッションに“協力している”というスタンスとなることが多い。

組織全体でCXを自発的に追求する組織へと本質的に変わっていくためには、外形的な体制作りだけでなく、経営陣のCXに対するコミットや、それを現場が体現していくための指針や共通言語が必要ではないだろうか。



# ROX<sup>3</sup>:3つのエクスペリエンスを相互に高める指針

## ROX<sup>3</sup>=CX×EX×LX

PwCは、組織全体が共通して目指すべき指針として「ROX<sup>3</sup>」という概念を提唱している。

ROX<sup>3</sup>とは、Return on Experience<sup>3</sup>の略称であり、CXだけではなく、顧客と接する従業員のEX(エンプロイーエクスペリエンス)、さらには経営陣のLX(リーダーシップエクスペリエンス)という3つのエクスペリエンスで構成される。

## EXの向上が優れたCXに繋がる

優れた顧客体験の提供には、現場従業員のモチベーション向上が重要な要素である。

直接的に顧客と繋がっているのは現場の従業員であり、商品やサービスに感情的な価値を付加するのも従業員一人ひとりの意識や創意工夫に依るところが大きい。そのためCXの向上とEXの向上は切っても切り離せない。

CXとEXを一つの目標として融合させた上で、CXマネジメントを担う組織とEXマネジメントを担う人事部門が協力しながら、同じ目標に向かっていける組織を作ることが、変革にあたって意識すべきポイントである。

## LXの向上がCXとEXにインパクトを与える

CXとEXには、経営陣の考える顧客戦略や人材戦略が影響を与える。またその前提となる経営陣の考え方や、社内外の変化をどのように読み解くか、戦略を組織へどのように浸透させて

いか、といった要素によってもCXやEXは変わることもある。したがってCXやEXの向上を考える上では、組織のリーダー自身やそれを取り巻く環境も変わらなければいけない。

このような思想に基づき、PwCではCX、EXに続く第3のエクスペリエンスとしてLX(リーダーシップエクスペリエンス)を提唱している。

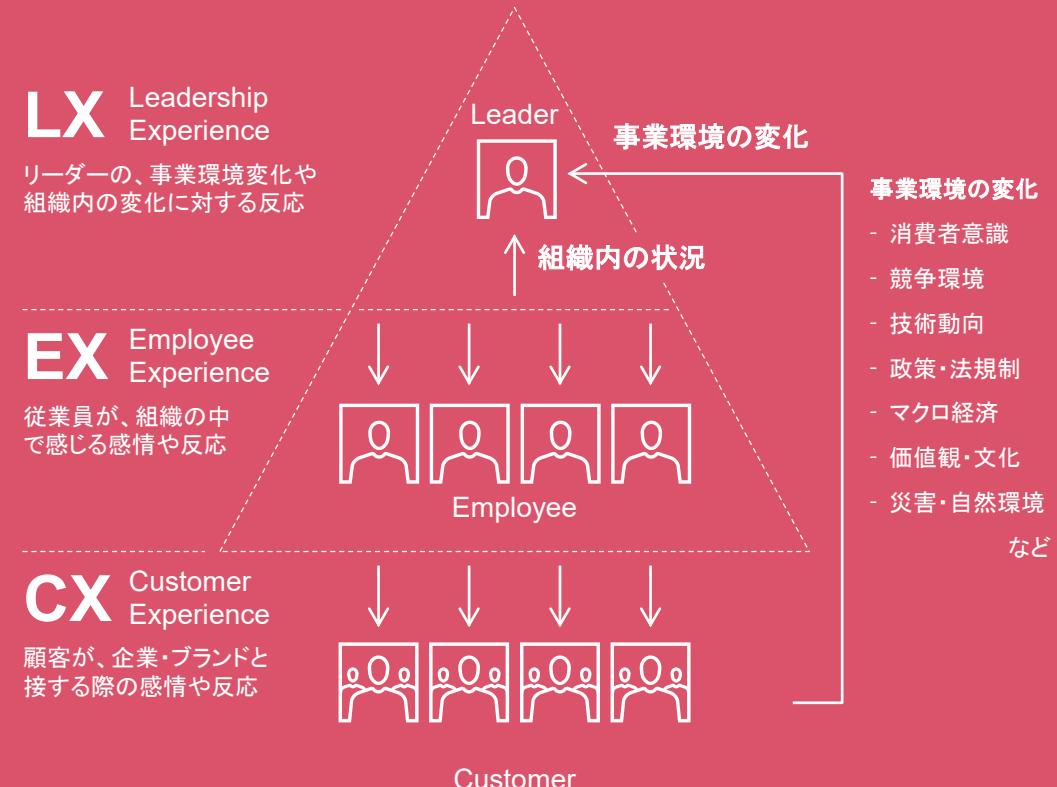
CXは顧客が企業と接した際の反応、EXは従業員が企業や顧客と接した際の反応であるのに対して、LXは組織のリーダー(経営陣)が社内外の変化に接した際の反応を指している。具体的には、例えば、リーダーが意思決定を行うプロセス、意思決定の拠り所となるリーダー自身の考え方などが当てはまる。

## LXの向上とは、意思決定プロセスやリーダーの考え方をアップデートすること

リーダーは日々、認識→判断→伝達というサイクルで組織を動かしている。まず社内外の情報を基に外部環境変化や組織内の問題を認識する。その認識に基づいて経営判断を下す。さらにその判断を組織へ伝達することで組織は動く。この一連の「認識→判断→伝達」というサイクルの改善が、LXの向上に繋がる。

具体的には、例えばリアルタイムデータを活用した意思決定プロセスの高度化や、経営判断の拠り所となる考え方をアップデートする外部との交流、さらには戦略を組織へ浸透させていく情報伝達の仕組み作りなどが該当する。

## 3つのエクスペリエンスの関係性



# CX、EX、LXの最大公約数を追求すべき

## CX、EX、LXは相互補完的であり、 そして時には矛盾する

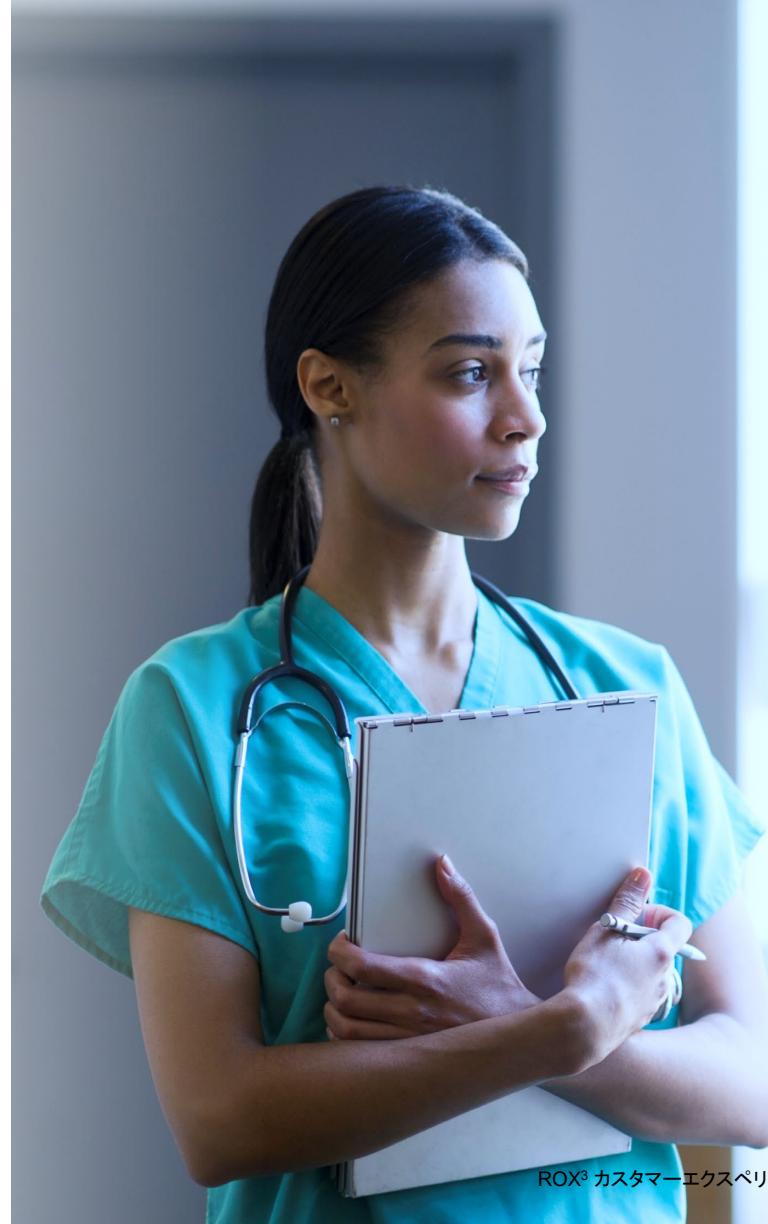
前頁で述べたように、CX、EX、LXは相互補完的な関係である。しかし時には二律背反の関係となることもある。

CXとEXが背反となる典型例は、過剰な顧客満足の追求によって従業員が疲弊するケースである。店舗やコールセンターのスタッフに、どこまでも質の高いお客様第一のサービスを要求し、その結果としてサービススタッフが疲弊する、という事態が起きている現場がある。また従業員が良かれと思って顧客を特別待遇したことで、顧客対応品質にバラツキが生じてしまい、他の従業員が適切に接客したとしてもクレームとなる、といったケースも見られる。

またLXとCX・EXに関しては、例えば経営陣への過剰なレポーティング業務で現場従業員が疲弊するケースや、経営目標とCXが矛盾するケースが見られる。後者は具体的には、テクノロジーを活用して人件費を削減するためにコールセンターに安価な自動応答システムを導入し、顧客の利便性が低下して顧客の離反に繋がってしまうようなケースだ(つまり過剰なLX向上がCX低下を招いている)。

## CX、EX、LXを最適化する視点が必要

したがってCX、EX、LXを個別に際限なく高めようとするのではなく、それぞれの相互補完的な関係や相反するケースも踏まえて、3つのエクスペリエンスの最大公約数を追求していく全体最適の視点が求められる。



# ROX<sup>3</sup>が全体最適の視点を生む

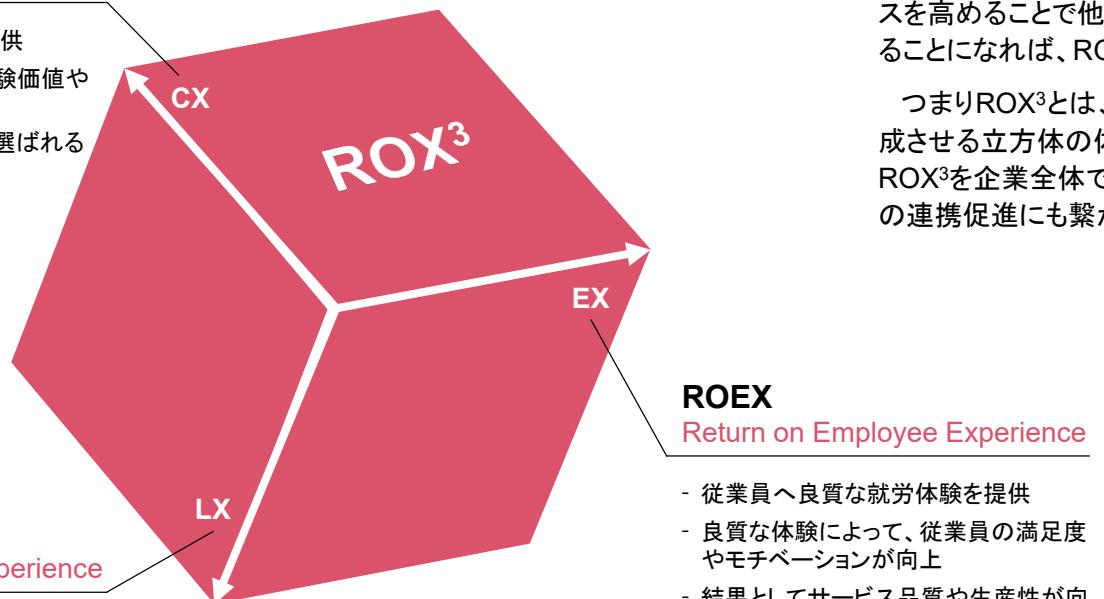
## ROX<sup>3</sup>のイメージ

3つのエクスペリエンスから得られる経済的リターンを組織全体で相互に高めていくことがROX<sup>3</sup>の最大化に繋がる

### ROCX

#### Return on Customer Experience

- 顧客に対して良質な体験を提供
- 良質な体験によって、顧客経験価値や顧客満足度が向上
- 結果として、継続的に自社が選ばれる



### ROLX

#### Return on Leadership Experience

- 認識→判断→伝達に至るプロセスや拠り所(考え方)が優れている
- プロセスや拠り所が優れていることで、正しい状況認識に基づく適切な判断ができる、組織にも浸透する
- 結果として、組織は正しい方向へ向かうことができ、業績の向上に繋がる

## なぜ「Return on Experience<sup>3</sup>」なのか

ROX<sup>3</sup>は3つのエクスペリエンスから得られる経済的リターンを掛け合わせたものであり、いずれか一つを向上させる施策よりも、複数のエクスペリエンスにインパクトを与える施策の方がROX<sup>3</sup>の向上には効果的である。

またそれとは逆に、いずれかのエクスペリエンスを高めることで他のエクスペリエンスが悪化することになれば、ROX<sup>3</sup>の向上には繋がらない。

つまりROX<sup>3</sup>とは、3つのエクスペリエンスで構成させる立方体の体積をイメージしたものであり、ROX<sup>3</sup>を企業全体で最大化していくことが組織内の連携促進にも繋がるのである。

## ROX<sup>3</sup>を共通の目標とすることで全体最適の視点が生まれる

ROX<sup>3</sup>を最大化させるには、CXマネジメント、人材マネジメント、さらには経営陣自身やそれを取り巻く環境という、幅広い領域を改善していくことが求められる。したがって特定の部門だけでROX<sup>3</sup>の向上に取り組むことは難しい。

ROX<sup>3</sup>を高めていくとすると、顧客と関わりの強い営業、カスタマーサポート、マーケティング部門や、人材マネジメントを担う人事部門、さらには組織のリーダーシップチームやそれを支える経営企画部などのスタッフ部門も、自発的改善と部門間の協力が求められる。

また経営と現場、つまり組織の方向性を定めるリーダーシップチームと、顧客接点を持つ現場従業員という、タテの連携も欠かせない。

したがって、全体最適の視点で企業変革を進める上では、組織内のタテ・ヨコを貫く総合的な指針を設定することが有効であり、ROX<sup>3</sup>はそのような役割を意図したものである。

# 03

## 4つの変革アクション

# ROX<sup>3</sup>を向上させる 4つの変革アクション

複数のエクスペリエンスを高める施策が  
ROX<sup>3</sup>向上に有効

企業がROX<sup>3</sup>を目標に設定することの意味は、CX、EX、LXの複数のエクスペリエンスにインパクトを与える部門横断的な取り組みを創出することである。

既に多くの企業で、個々のエクスペリエンスを向上させる個別具体的な取り組みは行われているが、CXとEXを相互に高めたり、LXの向上によってCXとEXを下支えするような視点での施策など、複数のエクスペリエンスにインパクトを与える施策を部門横断的に創出することが、ROX<sup>3</sup>を高める上では欠かせない。

また、いずれかのエクスペリエンスを高めることで他のエクスペリエンスが悪化するような施策は、ROX<sup>3</sup>の向上には役立たない。

このような前提に立った上で、本章では企業がROX<sup>3</sup>を高める上で求められる4つの変革アクションをあげる。

## I 顧客を中心として 組織間を繋ぐ

### CX向上を起点にLXとEXを向上

顧客接点を起点とした組織間連携の仕組みを強化し、顧客にとっての非効率をなくす(CX)。

顧客の反応がサービス横断的に把握できることで、企業全体を俯瞰したCXの改善ポイントが可視化され、LXにおけるリーダーの意思決定精度が向上(LX)。

従業員にとっても組織間連携における業務ストレスが減る(EX)。

## IV データを活用した 改善サイクルを作る

### 3つのエクスペリエンスの改善

エクスペリエンスの指標を可視化。

業績と相關の強いエクスペリエンス指標を経営目標として設定し、経営陣がCX・EXにコミット(LX、CX、EX)。

現場業務と紐づけたKPIへブレイクダウンした上で、リアルタイムの改善サイクルを構築(LX、CX、EX)。

## II 意思決定プロセスを 高度化する

### LX向上を起点にEXとCXを向上

複数の組織が同じ方向を向くように意思決定の拠り所を明確にして組織に浸透(LX)。

経営陣が、現場の実情に耳を傾け、従業員との信頼関係を強化(EX)。

経営とテクノロジーを両輪で議論できる経営体制を構築。テクノロジーが顧客体験を向上(CX)。

## III 現場組織の 自律性を高める

### EX向上を起点にCXとLXを向上

現場への権限付与や小回りの利く組織形態によって、従業員の自由度や創意工夫の余地を拓げる(EX)。

従業員は、顧客の問題に対して柔軟かつスピーディーに対応(CX)。

現場従業員への権限委譲により、リーダーは長期的かつ戦略的な問題に集中(LX)。

# 4つの変革アクションの概要

## 4つの変革アクションは繋がっている

ROX<sup>3</sup>を高める変革アクションの1点目は「顧客を中心として組織間を繋ぐこと」である。

営業からアフターサービスまでシームレスなサービス提供体制を作る、それだけでなくEX担当の人事部門、組織のリーダーシップチームやLXを支える経営企画部、CX・EX・LXのシステムを支える情報システム部門など、さまざまな部門同士が繋がることが必要だ。

一方でコンセンサス型の日本企業では、複数の組織が連携しようとすると、関係者が雪だるま式に増えて物事が決まらない、という事態が起こる。

そこで2点目の「意思決定プロセスの高度化」では、複数の組織が同じ方向を向くように意思決定の拠り所を明確にし、組織に浸透させていくことが欠かせない。

また意思決定における、経営と現場、経営とテクノロジーの融合も複数のエクスペリエンスを高める上で有効だ。

日々の顧客対応については、3点目の「現場組織の自律性向上」によって、従業員の創意工夫や柔軟な対応を引き出し、CX向上に繋げていく。また2点目のアクションで意思決定の拠り所を明確にしておくことで、現場組織が自律的に動きながらも、サービスの一貫性や組織としてのまとまりを維持することが可能となる。

4点目は「データを活用した改善サイクルの構築」である。顧客や従業員の価値観が多様化する中で、顧客接点や現場社員との接点はデジタル化している。そのためデータを活用した改善サイクルの有効性は増している。

エクスペリエンスを可視化することでリーダーの意思決定の質を高め(LX)、データに基づいてスピーディーにCXやEXを改善することが可能となる。

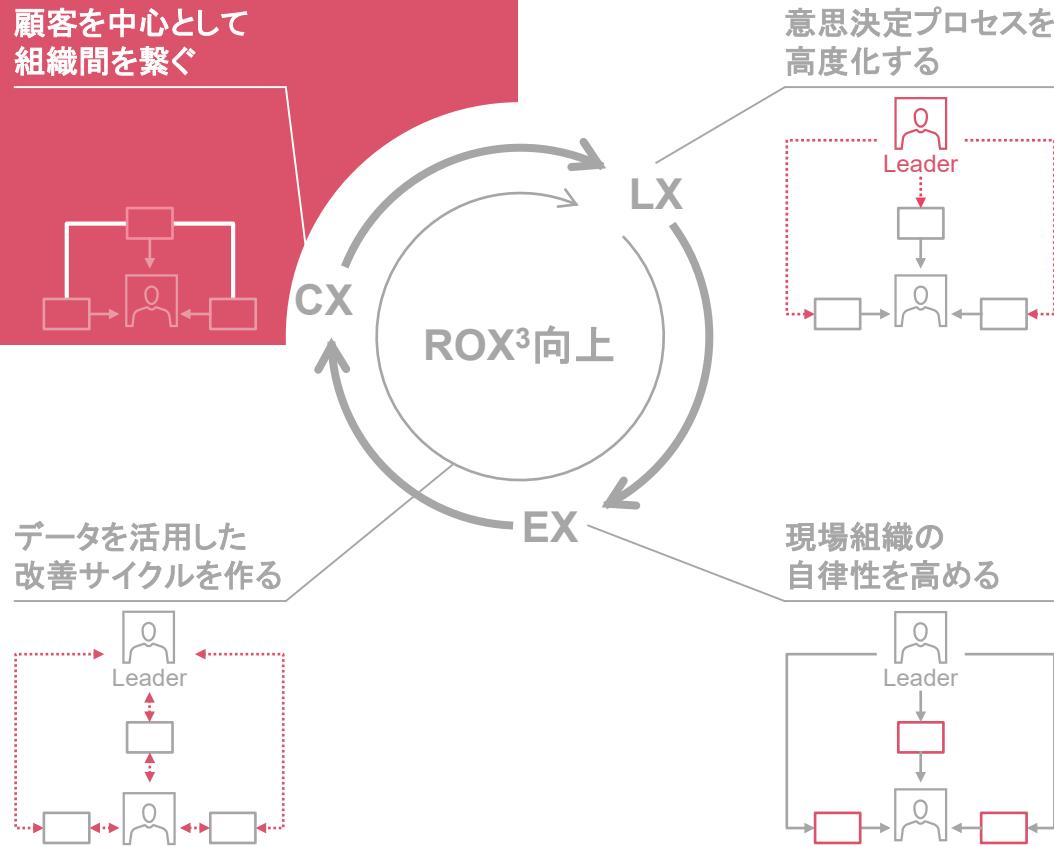
## 一連の変革アクションがROX<sup>3</sup>を向上

こうした一連の変革アクションに組織全体として取り組むことで、複数のエクスペリエンスにインパクトを与え、結果としてROX<sup>3</sup>を向上させることができる。

次ページからはそれぞれのアクションの概要について述べた上で、具体的な取り組みについては4章以降で考察していく。



# I



## I 顧客を中心として組織間を繋ぐ(1/2)

### サービスの分断がCXを低下させる

私たちが、顧客としてサービスを利用する際にストレスを感じるのは、どのような場面だろうか。

最近筆者が体験したものとしては、「センターで部門間をたらい回しに合う」、「店舗によって担当者の接客態度や言っていることが異なる」、「同じ企業の複数のWebサービスで何度も個人情報を入力しなければいけない」、「モバイルアプリのクーポンを店頭で使おうとしたら利用できない。店員に理由を聞いても原因が不明」といった体験があげられる。

顧客がこのような体験に共通して抱く感想は「同じ企業なのになぜ...」という不満ではないだろうか。つまり顧客から見ると、同じ企業であるにも拘わらずサービスが分断していることは多大な不満とストレスに繋がり、この点が改善されなければCXを高めることは難しい。

しかし企業全体としてシームレスで一貫性のある顧客体験を提供することは容易ではない。その背景には組織構造上の問題がある。

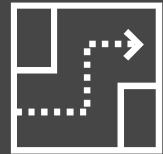
### 問題は組織間の分断

昨今の企業では、組織の分業と各部門の高度専門化が進んでいる。また効率性の観点から営業やカスタマーサービスを外部委託することも多い。

こうした分断された組織形態が、部門ごとに個別最適化された業務プロセスやITシステム、目標管理の仕組みなどを生み出し、部門横断的な顧客サービスの提供を難しくしている。

こうした問題を特定部門だけで解決することは難しく、顧客を中心として組織間を繋ぐためには、トップ主導の組織変革が求められる。具体的には3つの連携がROX<sup>3</sup>向上に有効だ。

顧客を中心として組織間を繋ぐために  
求められる変革アクション



## シームレスなサービス体制構築

営業からアフターサービスまでシームレスに  
サービスを提供できる体制



## 組織間の情報連携の定着

顧客情報、顧客の反応、顧客対応ノウハウ等を組織間で連携。連携の仕組みがあるだけでなく有効活用されている



## CX担当部門と他部門の連携

EX担当の人事、情報担当のシステム部等が連携して3つのエクスペリエンスを最適化

# I 顧客を中心として組織間を繋ぐ(2/2)

### 「シームレスなサービス体制を構築する」

まずは少なくとも、営業やアフターサービス、店舗部門やオンライン部門など、顧客接点を持つ各組織の連携体制を作るべきだ。

その具体的な方法はいくつかある。例えばCXOなどの顧客体験を統括するポストを設け、営業やアフターサービスなどの下部組織同士の連携を強化する方法である。また顧客ごとに小さなチームを作り、その中で営業やアフターサービス機能を持たせている企業もある。

### 「組織間の情報連携を定着させる」

サービスをシームレスに提供するには、組織間の「業務」を連携させるだけでなく、組織間の「情報」も連携させなくてはいけない。

連携すべき情報は顧客のプロフィール情報だけでなく、サービスに対する顧客の反応や、従業員の顧客対応ノウハウ等も含めて組織間で連携されていることが望ましい。

顧客の反応がサービス横断的に把握できることで、企業全体を俯瞰したCXの改善ポイントが可視化される。つまりLXにおけるリーダーの意思決定プロセスが改善される。

また顧客対応ノウハウが現場で連携されることで、従業員はノウハウ活用による効率化やスキル向上に役立てることができる。つまりEXの改善にも繋がる。

一方で、情報連携の仕組みはあるが有効活用されていないケースも散見される。仕組みを作ることと同様に(もしくはそれ以上の労力を投下して)、その仕組みを組織で活用してアップデートしていく工夫も必要である。

### 「CX担当部門と他部門を連携させる」

CX、EX、LXを組織全体で高めていく観点では、CXに関わる部門同士の連携だけなく、EX担当の人事部、組織のリーダーシップチームやLXを支える経営企画部、さらにはCX・EX・LXのシステムを支える情報システム部など、さまざまな部門同士が一枚岩になることが欠かせない。

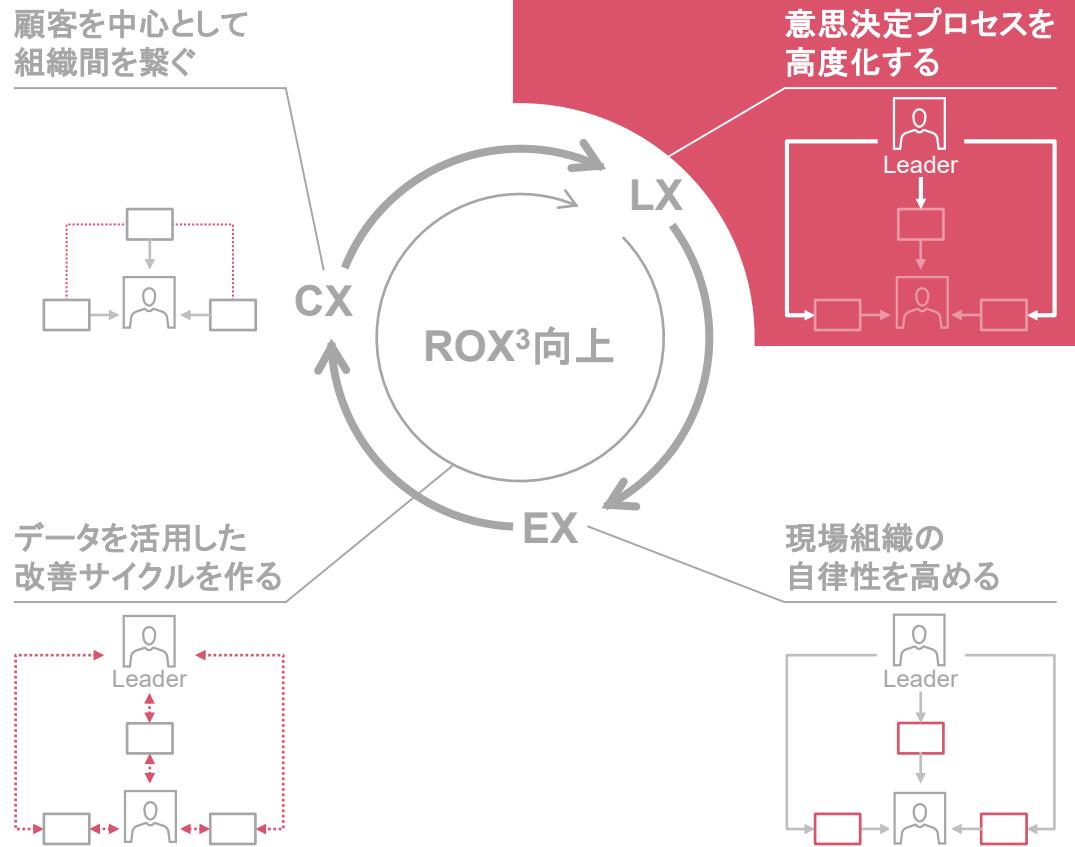
ROX<sup>3</sup>を指針に掲げること自体が、そのような連携の機運を醸成することにも繋がるが、組織設計の段階で部門間が連携しやすい体制を作ることも大切だ。

### ROX<sup>3</sup>に対する期待効果

組織間の連携が強化されることで、顧客の不満やストレスが軽減され、CXは改善する。また組織間での業務・情報の分断は従業員にとってもストレスとなり得る。これらが改善されることでEX改善にも繋がる。

さらに、顧客の反応がサービス横断的に把握できることで、企業全体を俯瞰したCXの改善ポイントが可視化され、LXにおけるリーダーの意思決定精度が向上していくだろう。

# II



## II 意思決定プロセスを高度化する(1/2)

### 複数の組織が連携しようとすると、物事が決まらなくなる

コンセンサス型の日本企業では、複数の組織が連携しようとすると、雪だるま式に関係者が増え、関係者同士の合意を取り付けることに時間が割かれて物事が進まない、という事態が起こり得る。

そのため変革アクション1点目の組織間連携と併せて、こうした意思決定プロセスの問題にもメスを入れなくてはいけない。

### 「意思決定の拠り所を明確にする」

組織間が円滑に連携して意思決定を行うには、異なる組織同士の目線合わせや前提となる価値観の統一が必要だ。そのため経営陣～現場の意思決定の拠り所を明確にし、従業員全員に浸透させることが欠かせない。

日常的に「我が社のミッションはこうだから…」といった会話をする企業は少ないかもしれないが、多くのエクスペリエンス先進企業では、ミッションなど一つの拠り所に基づく意思決定がなされている。彼らは意思決定の拠り所が明確であるだけでなく、これらが形骸化しないようにさまざまな工夫を行っている。

例えば、ある世界的ホテルチェーンでは、全従業員が守るべき価値観と行動基準を「クレドカーデ」と呼ぶポケットサイズのカードにまとめて、スタッフが携帯していることで有名だ。

また最近では、組織の文化や行動指針を明文化して「カルチャーコード」と呼ばれる文書にまとめる企業も見られる。日本においては、グローバル化を推し進めてメンバーの国籍や価値観が多様化している企業や、中途社員比率が高く組織文化が確立されていないベンチャー企業などでこうした取り組みは見られる。

しかし忘れてはいけないことは、意思決定の拠り所を明文化することはあくまでスタートに過ぎないということだ。

明文化した意思決定の拠り所に基づいて、具体的に投資を行う、KPIに反映させる、採用基準や人事評価の基準に反映させる、事業の参入／撤退判断の基準に組み込むなど、トップ主導で組織の隅々まで浸透させる日々の意識的な行動の積み重ねが欠かせない。

意思決定プロセスを高度化するために  
求められる変革アクション



## 意思決定の拠り所の明確化

経営陣～現場の意思決定の拠り所が明確、  
従業員全員へ浸透



## 現場目線での経営判断

経営陣が従業員・顧客目線を理解、  
現場の実情を踏まえて意思決定



## 経営とテクノロジーの連動

経営とテクノロジーを両輪で議論できる体制、  
CX・EXと技術開発戦略が連動

# II 意思決定プロセスを高度化する(2/2)

## 「現場目線での経営判断を行う」

顧客の不満や従業員のストレスなどの情報は、財務情報などと比べると、定量化して俯瞰的に捉えることが難しい(定量化することで削ぎ落とされてしまう情報が多い)。

したがって、経営陣がCXやEXを正しく捉えるためには、定量データに加えて生の声に耳を傾けることが必要となる。

しかし現場の声に耳を傾けることの重要性はこれまで多くの経営者が何度も強調してきたことである。しかしそれと同時に、「経営陣が受け取った現場の声と、現場で働く人々の本音がまったく異なっていた」というケースもよくある話である。

やり方を間違えると、現場従業員に対して「こんなパフォーマンスに付き合っていられない」、「言っても無駄だ、何も変わらない」といった不満を抱かせてしまうことがある。

現場目線の経営判断が有効に機能している企業では、現場の声を聞くよりも、現場社員の中から何名かをピックアップして「戦略と共に創る」というアプローチをとっている企業が多い。

このようなアプローチは、顧客戦略や人材育成戦略が現場の実情を捉えたものとなるだけでなく、経営陣と現場従業員との信頼関係にも繋がり、EXの向上にも寄与する。

## 「経営とテクノロジーを連動させる」

CXやEXを飛躍的に高める上では、テクノロジーが重要な役割を担う。そのため顧客戦略や人材育成戦略と、それを支える技術開発戦略を連動させることが、優れたエクスペリエンスの体現には欠かせない。

しかし長期的かつ大規模な技術開発投資は、一般的に経営レベルの判断が求められるため、経営陣がビジネスとテクノロジーを両輪で議論できる体制となっていなければ、自社の戦略とグローバルの技術トレンドを踏まえた適切な経営判断を行うことは難しい。

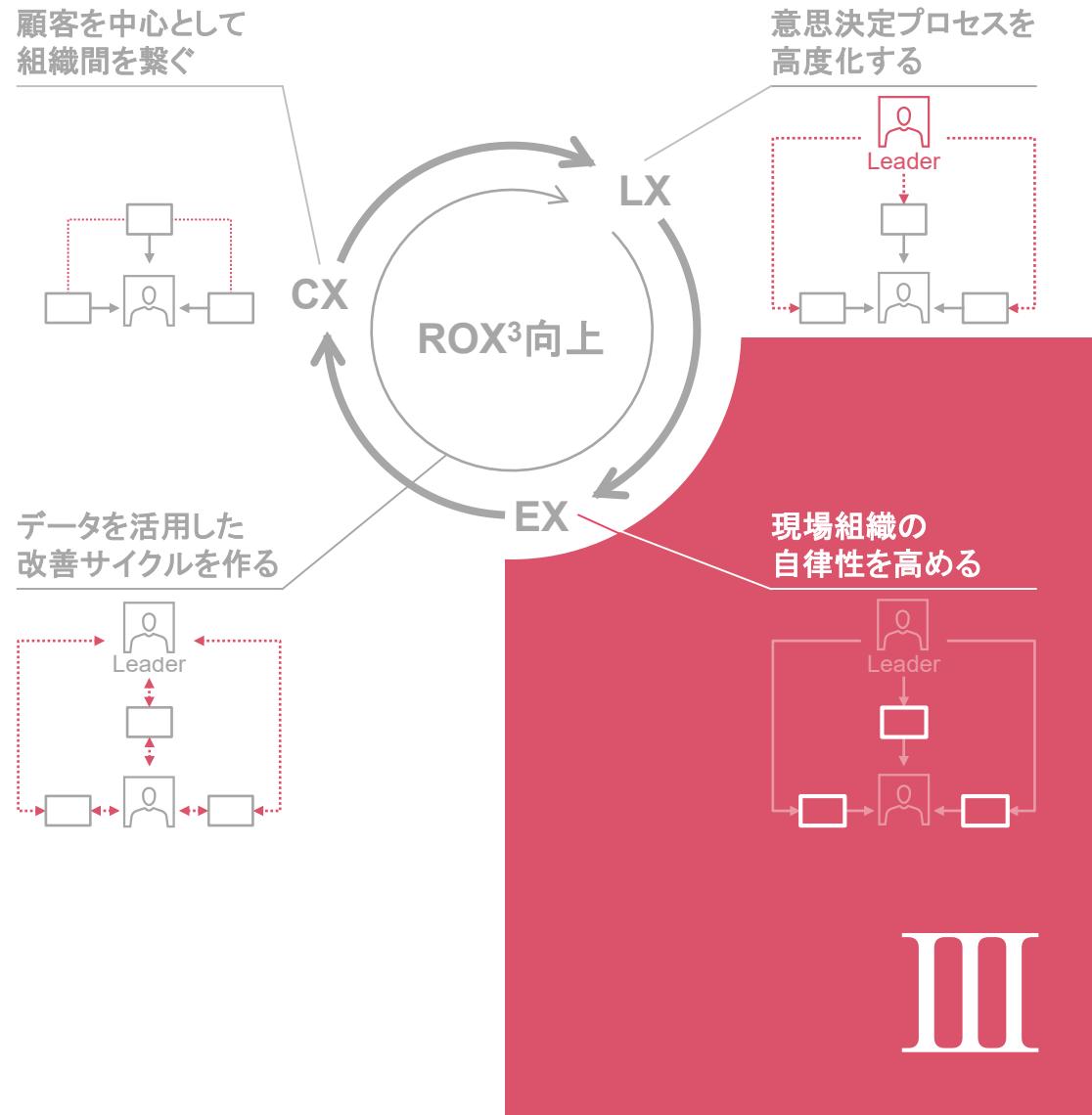
そのためテクノロジー企業からの人材招聘も含めて、テクノロジーに強い経営体制を構築することが求められる。

## ROX<sup>3</sup>に対する期待効果

現場の実態やテクノロジーに対する理解を深めることで、LXにおける意思決定の質が向上する。

また経営陣が、現場の従業員とともに戦略を作り上げていく姿勢は、従業員との信頼関係強化に繋がり、EXが向上する。

さらに、高度なテクノロジーがサービスの利便性や品質の向上(例:顧客が望むサービスのリコマンド精度向上など)を実現し、CXやEXを高めることに繋がる。



### III 現場組織の自律性を高める(1/2)

#### 自律的な現場組織がCXやEXを高める

日々の顧客対応を行うのは現場の従業員であり、彼らの創意工夫や柔軟な対応を引き出すことはCXの向上に欠かせない。

例えばオランダを中心に看護サービスを提供するビュートゾルフは、従業員10,000人以上の組織でありながら、10名程度の看護師で構成される各地域の自律運営チームが全ての意思決定権を有している。チームとして提供するサービス内容も、購入する備品も、チームが入居するオフィスも、人事や採用も、メンバーが受講する研修も、提携する病院も…あらゆるものを見たる各チームが決める。

通常の看護サービスは、看護プランの作成とサービス提供が分業されているが、ビュートゾルフでは一人の患者に対する一貫したケアの提供が可能となり、患者一人ひとりに対する柔軟なサービスを提供することができる。また看護師は意思決定権を有しており、全員が責任感とやりがいを持って働いている。

結果として患者から高い満足度を得られ、従業員数は10年で4人から従業員10,000人のグローバル組織へと成長した。

なおビュートゾルフの他にも、優れたCXやEXを実現している企業として有名なアパレル通販のザッポス、アウトドアブランドのパタゴニアなどが、同じような組織形態をとっている。

#### 「現場へ権限を付与する」

現場組織の自律性を高める第一歩は、現場への権限付与である。全ての意思決定権を現場に委譲するビュートゾルフの例は極端かもしれないが、少額の予算権限や、顧客のイレギュラーな要求にも柔軟に対応できるよう意思決定権を付与することは、現場従業員の創意工夫を促し、結果としてリピート率が向上して財務的リターンにも反映されやすい。

#### 「現場のスキルアップに取り組む」

現場へ権限を付与しても、従業員側にその準備ができておらず、顧客対応のスキルや適切な判断を行うための知識が不足している場合、自律運営組織は有効に機能しない。

そのため現場従業員のトレーニングや、表彰制度・インセンティブ制度など成長を促す仕組みも準備しなくてはいけない。

## 現場組織の自律性を高めるために 求められる変革アクション



### 現場への権限付与

現場従業員へ権限を付与し、  
CX向上の創意工夫を促す



### 現場のスキルアップ

現場従業員のスキルアップ制度や  
表彰制度・インセンティブ制度の充実



### 小回りの利く組織形態の維持

現場組織の過剰な分業化、肥大化、  
階層化を避け、小回りの利く組織を維持

## III 現場組織の自律性を高める(2/2)

### 「小回りの利く組織形態を維持する」

現場組織が柔軟かつ迅速な顧客対応を行うためには、権限付与とスキルアップに加えて、現場が迅速に動ける仕組みが必要である。

そのため現場組織の過剰な分業や階層化された組織構造を見直し、他部署の承認や上司の承認を得ずに現場で対応できる範囲を増やすことが必要だ。

なお先述の看護サービスを提供するビュートゾルフでは、経営陣と現場従業員の間に立つ中間管理職は存在しない（現場の看護師が全ての意思決定権を持っているため、当然中間管理職は必要ないのである）。

なおビュートゾルフは創業時から中間管理職のいないフラットな組織であったが、多くの企業はピラミッド型の組織形態となっている。そのため、既存のピラミッド型組織が同様の組織へと転換する上では、「今いる中間管理職をどうするか」、「現場の意識をどのように変えるのか」、「経営陣はどのような役割を担うべきか」といった疑問が生じる。

この点については改めて4章で、ピラミッド型組織から自律運営組織へ変革を遂げたフランスの部品メーカーの事例を詳しく説明する。

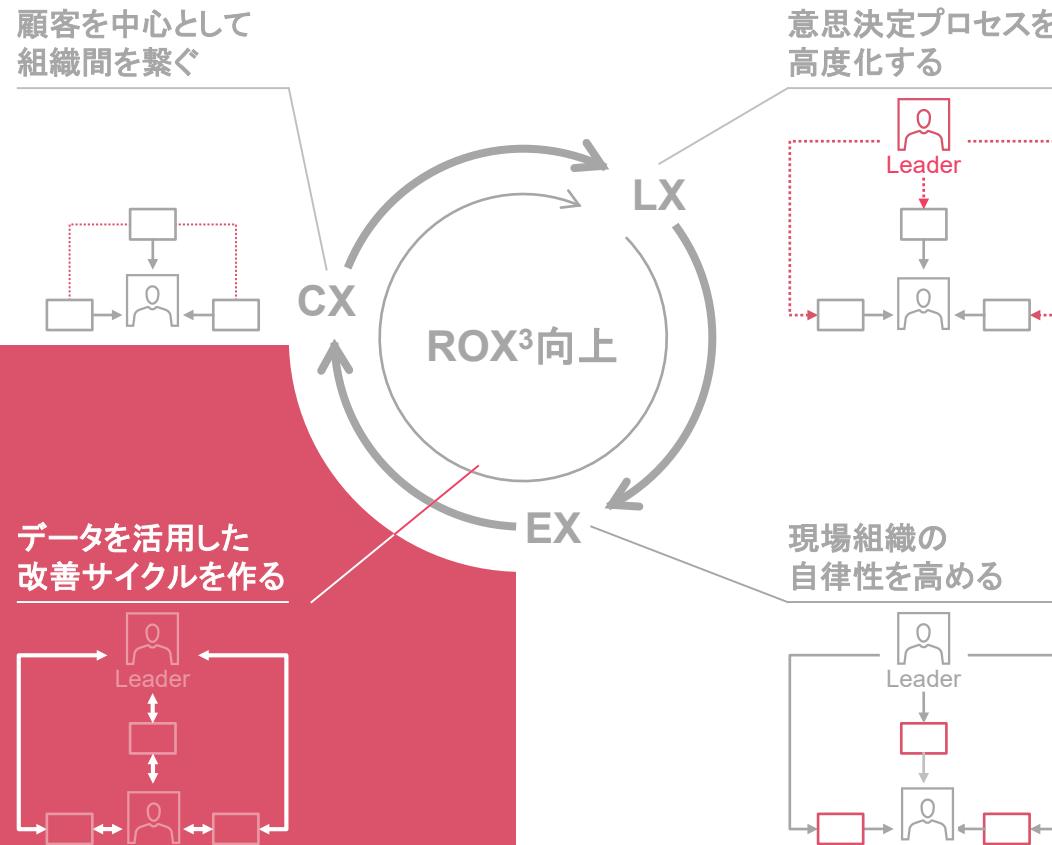
### ROX<sup>3</sup>に対する期待効果

現場への権限付与や小回りの利く組織形態によって、従業員の自由度や創意工夫の余地が拡がり、EXが向上する。

また従業員が顧客の問題に対して柔軟かつスピーディーに対応するため、CXの向上にも繋がる。

さらに現場従業員への権限委譲により、リーダーは長期的かつ戦略的な問題に集中でき、LXの向上にも繋がるだろう。

# IV



## IV データを活用した改善サイクルを作る(1/2)

### データドリブン・アプローチの有効性の高まり

消費者のライフスタイルや嗜好性が多様化し、ニーズをマスクで捉えることが難しくなっている。また社会貢献意識の高まりや新型コロナウイルスの流行などで、根底にある価値観が変容しつつある。こうした状況下では、これまでの経験則が役立たない場面が増えていく。

一方でデジタルチャネルの多様化やIoTの普及によるデータ量の増大、AIの高度化と増大するデータを活用したリコメンドサービスの精度向上など、データを活用して多様なニーズに対応する技術は日々高度化している。

こうした消費者側・技術側双方の変化から、データに基づく意思決定やサービス提供の有効性は高まっている。

### 日本企業はデータ量で圧倒的不利

しかし、データドリブン・アプローチの有効性を高める一因が「データ量」だとすると、単純に考えてサービス利用人口が多い企業の方が有利な立場にある、ということになる。

現在、データプラットフォーマーの代表格はGAFA(グーグル、 Amazon、 Facebook、 Apple)であり、さらにGAFAに匹敵する勢いで、中国のBATH(バイドゥ、 Alibaba、 TenCent、 Alibaba Cloud)が頭角を現している。

GAFAはグローバルでサービスを展開しており、BATHは日本の人口の10倍以上を誇る中国で独占的な地位を占めつつある。つまり彼らは、さまざまなデータを圧倒的なサンプル数で収集できる立場にあり、日本企業がデータ量で太刀打ちすることは難しい。

### データを活用したサービスレベルの底上げに勝機を見出す

日本企業がデータドリブン・アプローチで勝機を見出すためには、「どのように膨大なデータを取得するか?」というインプット側ばかりを見るのではなく、「どのようにデータを個々の活動に組み込むか?」というアウトプット側にもっと目を向けるべきではないだろうか(もちろんデータ量を増やす努力は続けなくてはいけない)。

日本の消費者は世界的に見ても感度が高く、ホスピタリティに対する要求水準も高い。こうした消費者を相手に長年ビジネスをしてきた日本企業は、「おもてなし」に象徴されるように個々のサービス品質は高いと言われている。このサービス品質をデータによってさらに底上げしていくことが、目指すべき姿ではないだろうか。

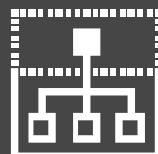
データを個々の企業活動に組み込んでサービスレベルを改善させる上では、CX・EXの経営指標化、現場業務への組み込みという2つの観点と、経営陣や現場従業員へのフィードバックサイクルを早める「リアルタイム性」がポイントとなる。

データを活用した改善サイクルの構築に求められる変革アクション



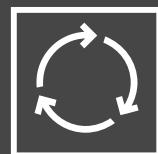
### CX・EXの経営指標化

業績と相関の強いエクスペリエンスの指標を経営目標として設定



### 現場業務と紐づけたKPI設計

エクスペリエンス指標をブレイクダウンして現場業務と紐づけ



### リアルタイムの改善サイクル構築

リアルタイムデータに基づく効果検証サイクルを確立、効率的に改善

## IV データを活用した改善サイクルを作る(2/2)

### 「CX・EXの指標を経営目標へ組み込む」

経営陣は、データドリブンの企業への転換を宣言するだけでなく、業績と相関の強いエクスペリエンス指標を特定した上で経営目標に組み込み、CXやEXの改善にコミットすべきだ。

またエクスペリエンス指標は財務データの先行指標となることがあり、経営管理の観点からもこのアプローチは有効である。

### 「リアルタイムの改善サイクルを作る」

データを活用したサービス改善サイクルを作る上では、リアルタイム性がカギを握る。

単にPDCAサイクルを素早く回してサービスレベルを素早く改善するというだけでなく、顧客や従業員に何かしらの問題が発生した場合にすぐ検知できれば、一人ひとりの不満を抑えることに繋がる。

### 「現場業務と紐づけたKPIを設計する」

NPS※などのエクスペリエンス指標は、一社員がコントロールできない場合が多い。もしもそのような指標を評価基準にされてしまっては、かえって従業員の不満に繋がりかねない。

現場の従業員が自身の目標達成に向けた自律的な業務遂行を行えるよう、エクスペリエンス指標を各事業の現場業務でコントロール可能な指標へと分解していく必要がある。

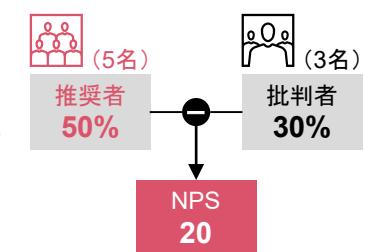
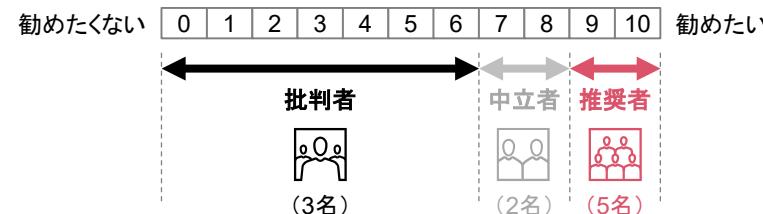
### ROX<sup>3</sup>に対する期待効果

顧客や従業員のエクスペリエンス指標をデータで可視化して管理する仕組みが構築されれば、LXが向上するとともにCX・EXの改善にも繋がる。

また従業員にとっては、リアルタイムで改善成果が可視化されることで、顧客対応に対するモチベーション向上に繋がる。

※NPSとは、10段階の推奨度評価で「推奨者」の割合から「批判者」を差し引いたスコアのこと

【質問】あなたは●●を家族や友人に勧めたいですか？(10段階)



※NPS: Net Promoter Score

# 04

## 具体的な変革ケース

# エクスペリエンス起点の変革ケース

## 変革の在り方は業界や企業規模で異なる

本章からは、CX、EX、LXの3つのエクスペリエンスに着目して、企業変革を成し遂げたケースを取り上げる。

取り上げる企業は、国や業界、規模などがそれぞれ異なる3社を取り上げている。背景にある課題も異なることから、変革アクションの中身は三者三様である。

### 事例A

#### テクノロジーを駆使して、組織間連携とエクスペリエンス改善サイクルを構築

1社目は、中国を中心に金融業や保険業を開する大企業である。同社は2010年頃、リーマンショックによる景気後退とFinTech企業の台頭という2つの脅威にさらされていた。

そこで伝統的な金融業から、テクノロジーとCXに重きを置いた企業へと変革を遂げた。テクノロジーを議論できる経営体制を構築し、高度なテクノロジーがCXやEXを高めていった。

前章の4つの変革アクションのうち、特にI（顧客を中心とした組織間連携）、IV（データを活用した改善サイクル構築）の2点について優れた取り組みを行っている。

### 事例B

#### 意思決定の拠り所を明確化して全従業員がEX・CXを高める組織へ変革

2社目は、日本を中心に消費者向けITサービスを提供する中堅企業である。同社では急速な組織規模拡大とグローバル化によって経営と現場に距離感が生じていた。

そこで価値観を明文化して組織としての求心力を高め、従業員が一丸となってCXやEXを高めていく組織へと変革していく。

4つの変革アクションのうち、II（意思決定プロセスの高度化）、IV（データを活用した改善サイクル構築）の2点に注力している。

### 事例C

#### 顧客別組織へ転換し、組織間連携の強化と現場の自律性向上に取り組む

3社目はフランスの部品メーカーだ。BtoB企業でありながらCXを追求し、取引先企業の顧客体験を重視する組織へと変革を遂げている。

変革前の同社は、アジアの安価な部品メーカーに対抗するために合理化と分業を進めていたが、行き過ぎた合理化によって従業員が疲弊し、さらに過剰な分業体制によって顧客に対する責任の所在が曖昧になっていた。

そこで、部門ごとに業務が分断されていた機能別のピラミッド型組織から、顧客別の自律運営チームへと組織変更を行っている。

4つの変革アクションのうち、I（顧客を中心とした組織間連携）とIII（現場組織の自律性向上）について有用な示唆を与えてくれる。

## 各事例の概要と変革アクション

本事例は、企業変革を通じてCX・EX・LXを相互に高めていった企業の変革事例である。（なおLXやROX<sup>3</sup>はPwCの造語であり、これらを明示的に掲げているわけではない）

	事例A	事例B	事例C
企業概要	中国 業界 金融・保険業(BtoC)	日本 業界 ITサービス業(BtoC)	フランス 業界 部品製造業(BtoB)
規模	大 (従業員 約200万人)	中 (従業員 約2,000名)	小 (従業員 約500名)
変革の内容	背景 課題 大手データプラットフォーマーの参入による競争激化、顧客離反	急速な規模拡大とグローバル化による経営と現場の分離	行き過ぎた合理化と分業による生産性低下、顧客の信頼失墜
変革ステップ	1 経営体制の強化 2 経済圏の構築 3 KPI管理体制の強化	1 価値観の明文化 2 組織間連携の強化 3 CX・EXの可視化	1 試験的な組織変更 2 新組織の全社展開 3 現場の仕組み作り
主な成果	・アジアでカスタマーエクスペリエンスに関する最高位のアワードを受賞 ・保険業界で世界トップクラスの時価総額へ成長	・米国の信頼された格付機関が「最も使いやすいアプリ」に認定 ・過去3年間の売上高は前年比+40%～+80%で成長	・過去25年以上、顧客への納期遅延ゼロ ・主力製品の世界シェアは50%近い水準へ ・リーマンショック後も従業員を全員雇用したまま黒字を維持

# (参考) 4つの変革アクションごとの主な取り組み

当該事例の注力領域

限定的に取り組んでいる領域

	事例A 中国／金融・保険業(BtoC)	事例B 日本／ITサービス業(BtoC)	事例C フランス／部品製造業(BtoB)
I 顧客を中心として組織間を繋ぐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>アプリを中心にオンライン／オフラインを繋ぎ、シームレスなサービス提供体制を構築</li> <li>顧客のタッチポイントを網羅する経済圏を構築</li> <li>顧客情報の一元化システムを独自開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カスタマーサービス(CS)と開発の部門間連携。CS部門内に顧客の利用実績や問い合わせを分析するチームを設けて開発部門へフィードバック。開発部門は、CS部門への問い合わせを減らすためのプロダクト改善に取り組む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能別組織から、顧客企業ごとの小さなチームへと転換。全従業員が顧客を意識する組織へ</li> <li>各チームに営業、生産、アフターサービスなどの機能を持たせて、チーム内で密接に連携</li> </ul>
II 意思決定プロセスを高度化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上を追うのではなく、自社を「好きにならうこと」を意思決定基準として組織へ浸透</li> <li>外部からのCIO招聘などで経営陣がテクノロジーを深く理解し、R&amp;D戦略を高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミッション、バリュー、行動指針を明文化</li> <li>制度や評価基準に組み込んで組織へ浸透</li> <li>経営陣自らが顧客の問い合わせ電話を受けるなど、現場の生の声に耳を傾ける工夫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者が現場を回って組織の問題を把握し、現場従業員とともに組織の方向性を考える</li> <li>「顧客中心組織」という方針を意思決定基準として掲げ、全従業員が顧客との信頼を最優先</li> </ul>
III 現場組織の自律性を高める	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間100億円以上の予算をエンジニアのトレーニングに投下して自律的な開発組織へ</li> <li>販売員向けのコンペティションを開催するなど、現場従業員の創意工夫を引き出す取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンジニアの行動規範を策定し、若手の育成や人材をケアする組織文化を醸成</li> <li>エンジニア向けのトレーニングメニュー充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場の顧客別チームに意思決定権を委譲(人材採用、投資計画なども含めて全権委譲)</li> <li>中間管理職を廃止して現場のアドバイザーへ</li> <li>現場従業員向けのトレーニングメニュー充実</li> </ul>
IV データを活用した改善サイクルを作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPSを経営指標へ組み込み、現場業務でコントロール可能なKPIへとブレイクダウン</li> <li>リアルタイムに顧客の問題を把握する体制を構築、問題発生時は24h以内に顧客をフォロー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>入社から退職までのあらゆるフェーズにおけるEXを調査。入社前(応募段階)のEXも把握</li> <li>CXのモニタリングはNPSとCSAT(顧客満足度)を使い分ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報連携システムに業務上の問題を掲載し、有志の従業員同士が自発的かつ組織横断的に改善する仕組みを構築</li> </ul>
テクノロジーを駆使して、組織間連携とエクスペリエンス(特にCX)の改善サイクルを構築		意思決定の拠り所を明確化して全従業員がEX・CXを高める組織へ変革	
顧客別組織へ転換し、組織間連携の強化と現場の自律性向上に取り組む			

# 事例A – 変革の背景と概要

## テクノロジーを駆使したCX優良企業

同社は、生命保険を中心にさまざまなサービスを提供する世界有数の金融プラットフォーマーである。

設立から数十年で、保険業界では世界トップクラスの時価総額を誇る企業へと成長しており、CXをテーマにしたアジア最大規模のイベントではカスタマーエクスペリエンスに関する最高位のアワードを受賞するなど、CXに関してもアジアでトップクラスの企業である。

## 背景: 大手データプラットフォーマーの参入による競争激化

2010年前後、同社はリーマンショックの余波と新規参入企業の増加という、2つの逆風にさらされていた。

特に2010年代前半から世界的にFinTech企業が躍進するようになり、中国国内でもアリペイなどのデータプラットフォーマーによる金融業界への参入が加速した。

当時の同社にとって、先進的なテクノロジーや膨大なデータを武器に高品質なCXを提供するFinTech企業は脅威となっていた。

## 変革のステップ

同社はテクノロジー企業へ対抗するため、伝統的な金融業からの転換を図った。

まず同社は外部からテクノロジーカー人材を招聘し、ビジネスとテクノロジーを両輪で議論できる経営体制へ刷新した。その上でFinTech分野で活躍するスタートアップの考え方を学び、CXの重要性について経営陣の間で共通認識を持つことができた。また今後成長する技術分野を見極め、毎年利益の約10%をテクノロジー開発に投資した。経営体制の強化によってLXを高め、さらに高度なテクノロジーによってCXやEXを飛躍的に高めていったのだ。

次のステップでは顧客を中心とする経済圏の構築を行った。プラットフォーム機能を担う自社のアプリを中心に、各サービスヘシームレスに繋げる連携体制を構築した。顧客のタッチポイントを網羅する上で不足している事業は、自社で開発するか、パートナー企業との提携によって補完していく。

さらに、巨大化した経済圏を束ねるために、KPI管理体制を刷新した。CXの高さを示すNPSを経営目標に組み込み、現場業務でコントロール可能なKPIへとブレイクダウンした。

次ページ以降で具体的な変革の流れを見ていただきたい。

## 変革ステップ

FinTech企業の  
参入激化  
データプラット  
フォーマーの台頭

### Step2 経営体制の強化

#### 伝統的な金融業

- ・ 保険・銀行・投資事業（証券など）を展開
- ・ 中国国内の保険市場ではトップクラスのシェアを誇る伝統的な金融・保険業
- ・ ビジネスとテクノロジーを両輪で議論できる経営体制へ刷新
- ・ CX向上に必要な事業を創出
- ・ CX向上を支えるテクノロジー開発に利益の約10%を投資
- ・ 経営陣がCX向上にコミット

### Step3 KPI管理体制の強化

- ・ NPSをグループ全体の経営指標に設定
- ・ 経営と現場を繋ぐKPI体系を構築
- ・ 経済圏を束ねる管理体制を構築

# 事例A – Step1 経営体制の強化

## テクノロジーを議論できる経営体制を構築

同社は、アリババやテンセントが本社を構える地域を拠点としていたことから、彼らの技術水準や先進性を理解しており、同社の経営陣だけに対抗することの難しさも理解していた。

そこで当時テクノロジーと金融を専門としていたコンサルタントをCIOとして招聘、他のテクノロジー企業からはCXの責任者を招聘した。経営陣が、テクノロジーやCXのビジョンを議論できるよう、経営体制を刷新したのである。

同社の経営陣は、今後の事業拡大プランを検討する上で、FinTech分野で躍進するスタートアップの考え方を学ぶべきとの結論に至り、先駆的な取り組みを行っていた起業家たちとディスカッションを行った。そこでデータ量を増やすことの重要性や先端技術の開発動向を学び、同社のR&D戦略へ反映した。

## ビジネスに影響を及ぼす技術を特定、10年間で利益の10%をR&Dに投資

経営陣は、2010年から10年間で金融・保険業へ影響を及ぼす技術として、AI、ブロックチェーン、クラウド技術、認識技術(画像認識や音声認識など)という4分野を選定した。

4つの技術分野に対して、2020年までの約10年間、利益の約10%以上をR&Dに投資した。またGAFAやBATHからの採用を強化し、現在は10万人を超えるエンジニアが働いている。

## 優れたCXを支える同社のテクノロジー

同社は変革の実行にあたって、まず社内のプラットフォームを全てクラウドへ移行するなど、エンジニアが働きやすい環境作りを行った。

その上で先述の4つの技術分野を、同社の事業領域である金融・保険分野と掛け合わせて、さまざまなテクノロジーを開発した。

例えば、人間の保険販売員よりも成約率が高いAI電話や、審査から着金までが30分で完了する融資サービスなどだ。

## テクノロジーがもたらすEXの向上

同社は「専門性が価値を生み出す」という組織文化を掲げている。専門性のいらない業務はテクノロジーが代替し、スタッフはよりホスピタリティが求められる高付加価値サービスに注力できる。また技術者はそれぞれの分野でさらに専門性を高めていくことが求められる。

また保険の販売員には、ホスピタリティ技術を他者に評価してもらえるコンペティションを開催し、モチベーションに繋げている。技術者に対しては、年間100億円以上の予算を投じて充実したトレーニングを提供している。さらに同社のエンジニアは20代が多く、彼らの社会貢献意欲が高いことから、SDGsに関するイノベーションを創発する国際組織に参画し、社会貢献に繋がる技術開発の場を提供してエンジニアの意欲向上に取り組んでいる。

## ビジネスとテクノロジーの双方を議論できる経営体制の重要性

CXやEXを支える高度なテクノロジーは一朝一夕で実現できるものではなく、他社に秀でるレベルの技術水準に到達するためには、長期的なR&D投資やM&Aなどのダイナミックな経営判断が必要となる。技術開発をエンジニア任せにしているだけでは、長期的かつビジネス視点を伴う技術開発は難しい。

同社は、ビジネスとテクノロジー双方を議論できる経営体制を構築し、自社がCXを高める上で必要な4つの技術分野について毎年の利益の約10%以上をR&Dに投じるという方針を10年間継続した。

決して、広くあまねく投資をしてリソースを分散させるのではなく、また周囲の変化に過剰に反応してR&Dの方針を頻繁に変えるのではなく、長期トレンドを見据えて特定の技術を磨き上げたことが同社の勝因であったといえる(長期的な技術トレンドについては、現在の延長線上である程度は捉えることができる)。

こうした点を踏まえると、同社の変革における成功要因は、ビジネスとテクノロジー双方の長期トレンドを見極められる経営体制を確立できた点にあるといえる。

## CX・EXを支える同社のテクノロジー(例)



### 人間を超えるAI電話

- ・保険販売員よりも成約率が高いAI電話
- ・適切な応答だけでなく自然な会話を実現
- ・顧客の方言を認識して同じ方言で返答
- ・相手に合わせて好感度の高い音声を合成



### 融資の審査から着金までが30分

- ・同社を通じて融資の申請を行うと、審査から着金が最短30分
- ・銀行と顧客を繋ぐプラットフォームで膨大な情報を自動処理
- ・10分で審査、30分で着金というスピード



### 保険販売員向けのスマートデバイス

- ・SiriやAlexaの社内版ともいべきデバイス
- ・保険販売員が携帯
- ・商品説明や顧客情報など豊富な機能
- ・販売員からの質問への正解率は95%以上



### 顔認証を活用したリモート環境整備

- ・コロナ感染拡大の前から、リモートワークのストレス軽減を実現
- ・例えば社員の顔認証による自動タイムカード打刻、生保販売員の面接自動化など

# 事例A – Step2 経済圏の構築

## CXの向上を経営の最重要テーマに設定

経営陣はスタートアップの考え方を学んだ結果、ユーザー獲得とCX向上が将来の業績向上に繋がると考えた。そこで顧客のタッチポイントを網羅し、顧客の離反防止とCXを向上させることが、経営の最優先テーマであると位置付けた。

この戦略を実現するため、顧客のタッチポイントを網羅する上で必要な事業の開発や、パートナーとの提携、スタートアップ投資を行い、現在は巨大な金融経済圏を構築している。

## 経済圏に組み込むべき事業の選定軸

どの事業を経済圏に組み込むか？について、収益性や事業間のシナジーだけでなく、CXの観点での網羅性が基準となっている。

**ライフサイクル：**顧客が日々の生活で金融サービスと接するポイントを洗い出し、それぞれのタッチポイントを同社サービスで網羅する。具体的には、保険契約のような大きなイベントから、同社に登録している個人情報の修正といった小さな体験まで全てが対象となる。

**チャネル：**オンラインチャネルだけでなく、店舗、電話、書類、協業先企業のサービスなど、顧客が接するあらゆるチャネルを網羅している。

**データ：**顧客の利用実績だけでなく、その際に生じる感情面もアンケートで網羅する。目的はデータ蓄積だけでなく、顧客に不満が生じた際にこちらからすぐ対処できるようにするためである。

## 3つの要素の網羅がシームレスなサービスの実現に繋がる

ライフサイクルとチャネルを網羅することで、顧客はいちいち他の企業のサービスに切り替える、といった手間がなくなる。

さらに取得したデータをサービス間で連携させることで、顧客は自身の情報を個別に登録する必要もなく、さらに他のサービスで取得したデータを基に高精度なリコメンドサービスを受けられる。こうしたシームレスなサービスの実現が、顧客満足に繋がっている。

## 組織間の情報連携システムを独自開発

同社では顧客情報を管理するシステムを独自開発し、スタッフや販売代理店が活用している。この独自システムでは、顧客情報だけでなく、顧客の個性や嗜好性、接触履歴、サービス提供履歴が記録されている。

さらに、スタッフや販売代理店が情報を読み解く手間をなくすため、記録された情報を基に「もうすぐ保険契約の期限が切れる」といった顧客対応のアドバイスが表示される。表示されるアドバイスは「フォローアップ、リマインド、サービス紹介、思いやりのある対応、顧客対応上のリスク」という5つのカテゴリーである。

こうした利便性の高い機能によって、同社の独自システムは現場従業員の間で重宝されているという。

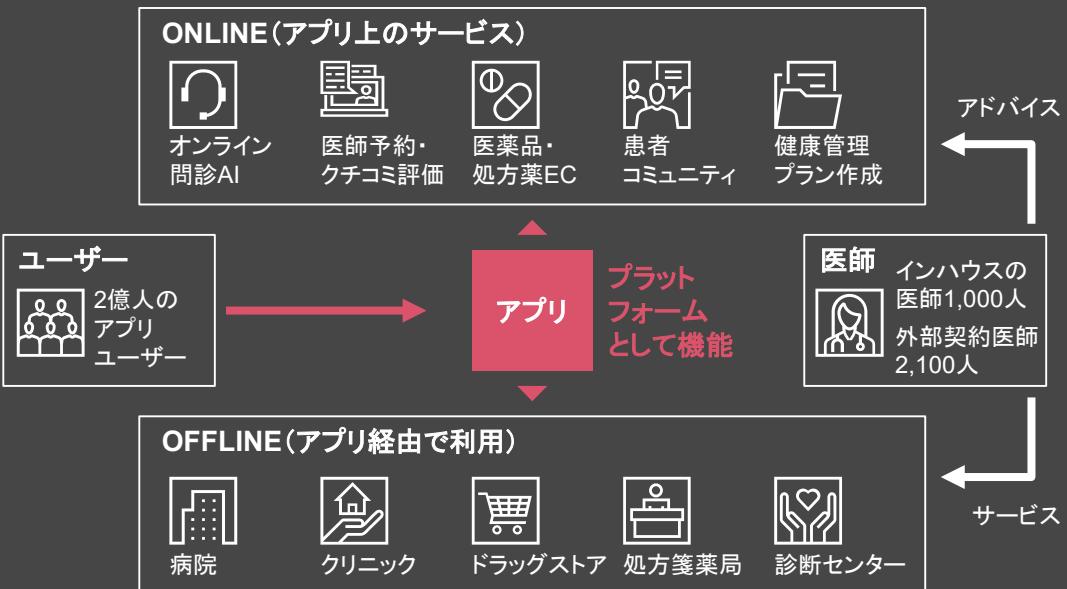
## 医療・保険サービスにおけるシームレスな提供体制

中国の保険会社は、保険契約後は解約されないように、一定の距離感をとって存在感を薄めるのが一般的であった。

ところが同社は真逆の戦略をとっている。自社のアプリをインストールしてもらい、病気にかかった場合はビッグデータが搭載されているAIチャットで相談できる。

その結果、要受診となったらアプリ上から提携先の病院を予約でき、ユーザーがきちんと治療を受けられるところまでサポートしている。中国では信頼できる病院には患者が殺到し、朝から並んでも受診できるのは数日後という事態が珍しくない。そのような状況において、同社のサービスは顧客体験を大きく変えた。

## プラットフォーム機能を担う自社アプリを中心に各サービスへシームレスに繋げる体制を構築



※同社の公開資料(2016年時点)を基にPwC作成

# 事例A – Step3 KPI管理体制の強化

## 巨大化した組織を束ねる管理体制が必要

同社は経済圏を拡大していった結果、グループ傘下に20社以上の企業を有するコングロマリットとなった。一方で組織の巨大化はコントロールを損なうことに繋がり、顧客の期待値を下回るポイントが生じてしまうリスクがある。そこで同社は、2014年からグループ全体のKPI管理体制の強化に取り組んだ。

## NPSを経営目標へ組み込む

同社は、経営陣が「最高な顧客体験」といった曖昧な目標を設定するだけでは不十分だと考えており、経営目標に具体的なCX指標(NPS)を組み込んでいる。NPSを選んだ理由は3つある。

**汎用性:** 同社のグループ企業はそれぞれビジネスモデルが異なるため、どのようなビジネスモデルでも汎用的に測定できること。

**親和性:** 同社はCXを経営の最重要テーマと位置付けているため、CXの成果が測れること。

**先行性:** 業績の先行指標として機能すること(数多あるCX指標の中で、同社の収益や売上と最も相関が高いのがNPSであったという)。

## NPSをブレイクダウンして業務と紐づける

NPSは一社員がコントロールできるものではないため、同社ではグループ全体のNPSを各事業の現場業務でコントロール可能なKPIへとブレイクダウンしている。例えば、同社のインハウス

の医師に与えられたKPIは患者の満足度である。また保険販売員のKPIは、応対した顧客の自社アプリ登録数である。

しかし、なぜ保険販売員のKPIが保険加入数ではないのだろうか。どうして医師は診察数ではなく顧客満足度がKPIなのだろうか。

## 「好きになってもらえるかどうか」を意思決定の拠り所とする

同社は変革にあたって、「売上を追うのではなく、自社を好きになってもらうこと」を意思決定の拠り所として定め、経営陣から現場従業員まで組織全体に浸透させている。

こうした背景から、同社は保険販売員に保険加入数というノルマを設けておらず、医師に対しても診察数より患者の満足度を求める。

保険販売員は求められた際に保険を紹介するだけで、基本的には自社のアプリ紹介にとどまる。アプリであれば無料で顧客の困りごとをサポートしてくれるため、販売員は心を痛めることなく勧めることができる。その後は販売員がひたすら顧客をサポートし、結果的に保険の加入が増えるという仕組みを作っている。

なお、「売上よりも好きになってもらうことを重視」という方向転換について、社内では反対の声もあがったという。ある子会社の社長は、単年度の物売りの思考からCXを重視する思考に移れなかつたため、同社はその子会社社長を交代させる人事まで行っている。

## 経営と現場を繋ぐKPI管理体制

同社は2014年に、NPSをグループの経営指標としたKPI管理体制を構築した。

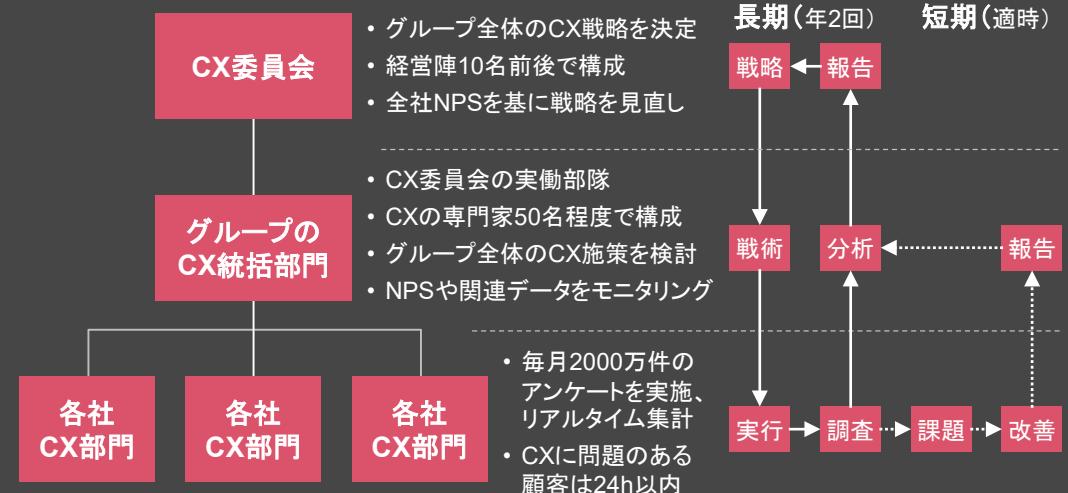
トップの「CX委員会」は経営陣で構成され、グループ全体のNPSなどを見ながら年2回の頻度でCX戦略を見直している。

その下にはグループ横断の「CX統括部門」があり、CX委員会の全社戦略を各社のCX戦略に落とし込んでいる。またグループ傘下の各社CX部門と連携して、全ての

顧客ライフサイクルを網羅するためのアンケートを毎月2,000万以上実施するなど、長期的なKPI分析と日々のモニタリングの双方を行っている。

各社のCX部門は、現場組織のPDCAを回す役割を担っており、もし不満や課題を抱える顧客がいれば、24時間以内にフォローコールを行うという、迅速な改善体制を確立している。

## 巨大化した組織を束ねるKPI管理体制



※ジャーイン・シュ他『顧客体験 NPS 白書』(2017年5月)を基にPwC作成

# 事例A – エクスペリエンスの視点から見た変革の全体像

## LX起点で3つのエクスペリエンスを向上

一連の変革を、CX、EX、LXという3つの視点で改めて整理したものが図の1~6である。

同社はまずLXを改善し、経営陣がテクノロジーとCXを議論できる体制を確立した。その上でCXを高める技術獲得のためのR&D投資を行い、エンジニアには開発環境整備や社会貢献機会の提供などでEXを向上させた(1)。

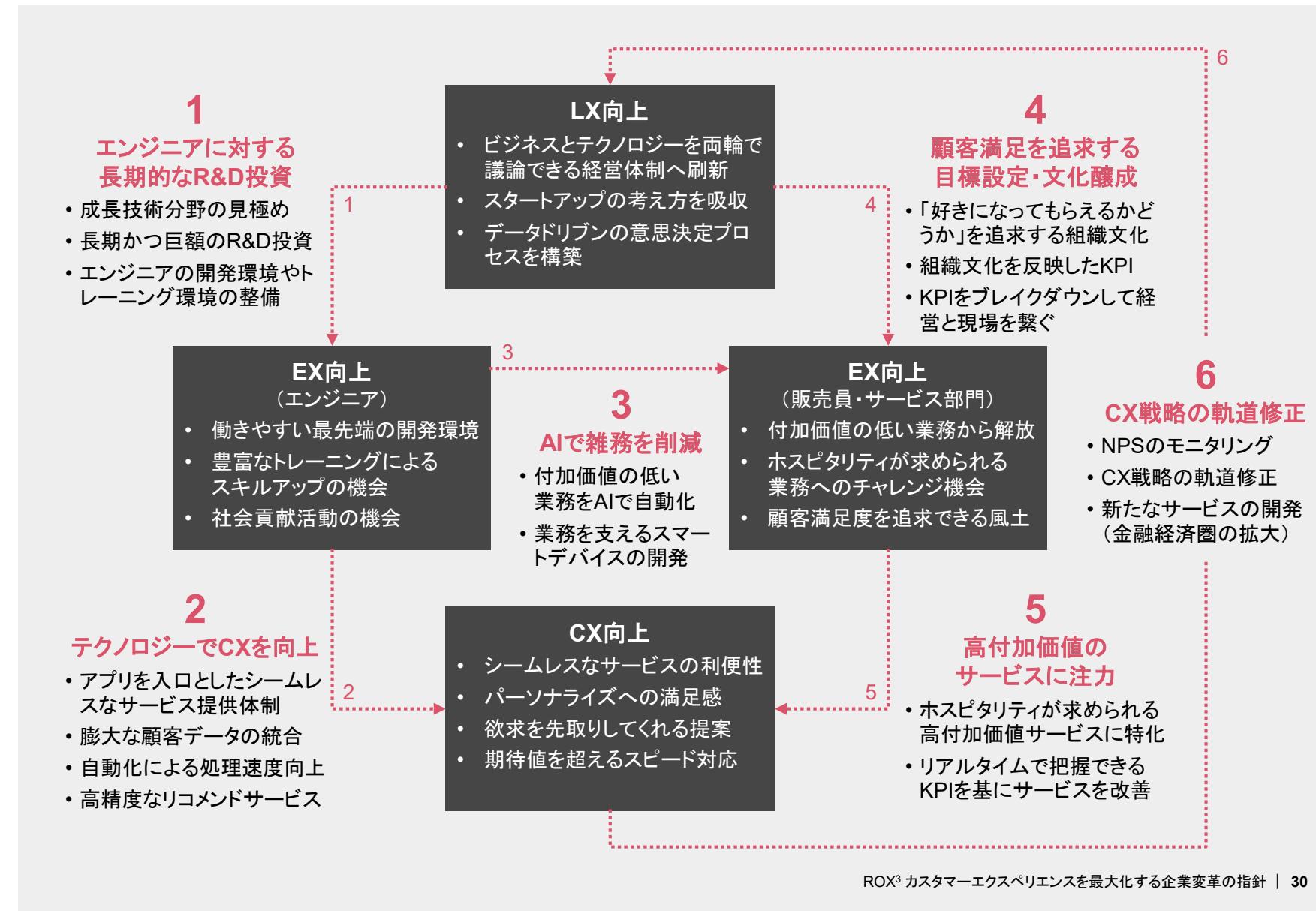
エンジニアは高いモチベーションで高度なテクノロジー開発に専念し、顧客に対しては利便性の高いアプリや高精度なリコメンドシステムなどを提供して、CXを高めていった(2)。

さらにエンジニアは、販売・サービス部門の付加価値が低い業務をAIで自動化するなど、テクノロジーを駆使して雑務を削減した(3)。

こうして現場従業員は付加価値の低い業務から解放された。また経営陣が顧客満足を追求する文化を作り、販売員やサービススタッフは顧客満足を追求できるようになった(4)。

販売員やサービススタッフはホスピタリティが求められる高付加価値サービスに特化し、リアルタイムで顧客の不満を把握してサービスを改善させ、CXを高めていった(5)。

またCX向上を従業員だけに任せのではなく、経営陣は顧客のタッチポイントを網羅する経済圏を構築してサービスの利便性を向上させた。その上で、巨大化した経済全体のCX戦略を軌道修正する仕組みを確立している(6)。



# 事例B – 変革の背景と概要

## CXとEXを両輪で追求する日系企業

事例の2社目は消費者向けにITサービスを提供する日本の企業である。

同社は明示的にCXやEXの向上を経営テーマとして掲げている。経営陣は顧客の満足度向上が企業成長に繋がると考え、企業全体としてCXを重視した経営を行っている。また高いCXを支えるのは現場の従業員であるとの考え方から、顧客接点を持つ部門だけでなく、プロダクト開発にあたるエンジニアも含めて、従業員一人ひとりのEX向上にも注力している。

現在はCXとEXをデータで可視化し、組織全体として顧客と従業員のエクスペリエンス向上を意識した経営を行っている。

## 背景:組織規模の拡大とグローバル化による経営と現場の分離

同社は創業から現在に至るまで急速に顧客を増やし、それに伴って従業員数は3年で3倍程度になった。また創業から7年間で40カ国以上に進出するなど、海外展開にも力を入れており、グローバルな人材採用も行っている。

その結果、一定の規模に達した段階で経営と現場に距離が生じ、さらに組織のグローバル化に伴う従業員の多様化によって、意思決定の拠り所となる価値観がバラバラになり、企業全体の舵取りができなくなるリスクにさらされていた。

同社の幹部が現場の問題を把握するために約50名の従業員と面談したところ、『組織が大きくなり、経営陣が遠くなっている』『一人ひとりが大事というが、本当に把握できているのか』といった声があがったという。

## 変革のステップ

同社は、意思決定の拠り所となる価値観を明確にするために、ミッション・バリューなどの明文化を行った。また単に明文化するだけでなく、人事制度や評価基準に反映させるなど、組織への浸透を行った。これによって全従業員がCXやEXを追求する組織文化を醸成した。

また組織間連携の強化にも取り組んでいる。CXやEXを高めるには組織横断的な取り組みが欠かせない。そこで、カスタマーサポート部門とエンジニア部門が連携してCXやEXを高める仕組みや、経営と現場の橋渡し役となるCHROや組織担当人事の配置などを行った。

さらに、CXやEXを可視化してエクスペリエンスの改善サイクルを構築している。特にEXに関しては、応募／入社／育成／労働環境／評価／報酬／退職というフェーズごとのEXを把握してタイムリーに改善を行っている点が特徴的だ。

## 変革ステップ

### 経営と現場の分離

従業員数の増加と  
グローバル化で  
組織がバラバラに

### Step1 価値観の明文化

#### 急成長企業

- ・日本で創業し、急速に事業拡大
- ・制度や評価基準に組み込んで組織に浸透
- ・短期間で海外事業の展開に着手
- ・従業員が一丸となってEX・CXを追求する機運を醸成

### Step3 CX・EXの可視化

- ・CXとEXを可視化、改善サイクルを構築
- ・CXを定量・定性の両面で把握、経営陣も顧客の生の声に耳を傾ける
- ・EXを入社から退職までのフェーズごとに把握

### Step2 組織間連携の強化

- ・部門横断的にCXを高める仕組みを構築
- ・人事部門が中心となって、経営と現場の橋渡しや部門横断的なEX向上の仕組みを構築

# 事例B – Step1 値値観の明文化

## ミッション・バリューと行動指針の明文化

同社は入社年や国籍の違いを超えて、組織としての求心力を高めていくために、意思決定の拠り所となる「ミッション・バリュー」を明文化して組織へ浸透させていった。

さらにミッション・バリューに基づいて、具体的な「行動指針」も明確にしている。これは、採用基準／評価報酬／人材開発／オフィス環境など、さまざまな領域における具体的な行動の指針となっている。また新サービスを検討する際の拠り所にもなっているという。

## エンジニア向けの行動規範を策定し、若手育成や人材ケアの組織文化を醸成

「優秀なエンジニアを増やせば、うまくいくと思っていた」これは同社CTOの言葉だ。同社は即戦力のエンジニアを採用していたこともあり、若手を育成する文化が定着しておらず、開発プロセスも属人的なものであった。そのため開発部隊の規模が増えてくると、新たに採用されたエンジニアが組織に慣れるまでにストレスや不安を感じるようになってきたという。

一方で同社は、優れた顧客体験の提供にはエンジニア自身が「プロダクト開発が楽しくしようがない」と思える環境が必要だと考えており、エンジニアのEXを強く意識している。

そのため全社の行動指針とは別に、エンジニア全員が守るべき行動規範を定め、若手の育成や人材をケアする組織文化を作っている。

## 自社ならではのESGメッセージを発信

同社はグローバル展開を見据えて、日本で一般的な「CSR」から、グローバルスタンダードの「ESG」を意識した活動へ転換している。

特に、自社ならではのESGを発信していくにあたって、「循環型社会の実現」といった既視感のあるメッセージではなく、これまでの実績と言葉を正しく紐づけて、同社ならではのメッセージを発信することを心掛けたという。

同社の独自メッセージは、投資家だけでなく労働市場における信頼獲得にも繋がっている。例えば同社はインドでサービスを展開していないかったが、ESGのメッセージに共感した優秀なインド人エンジニアが入社してくるという。

## 価値観を明文化するだけでなく、制度や評価基準に組み込む

ミッションを明文化しても、掛け声だけで形骸化してしまうケースは多い。同社はこれらが有名無実化することなく組織へ浸透するために、さまざまな工夫を行っている。

**制度に落とし込む：**福利厚生制度やトレーニング制度などを通じてバリューを体現する。

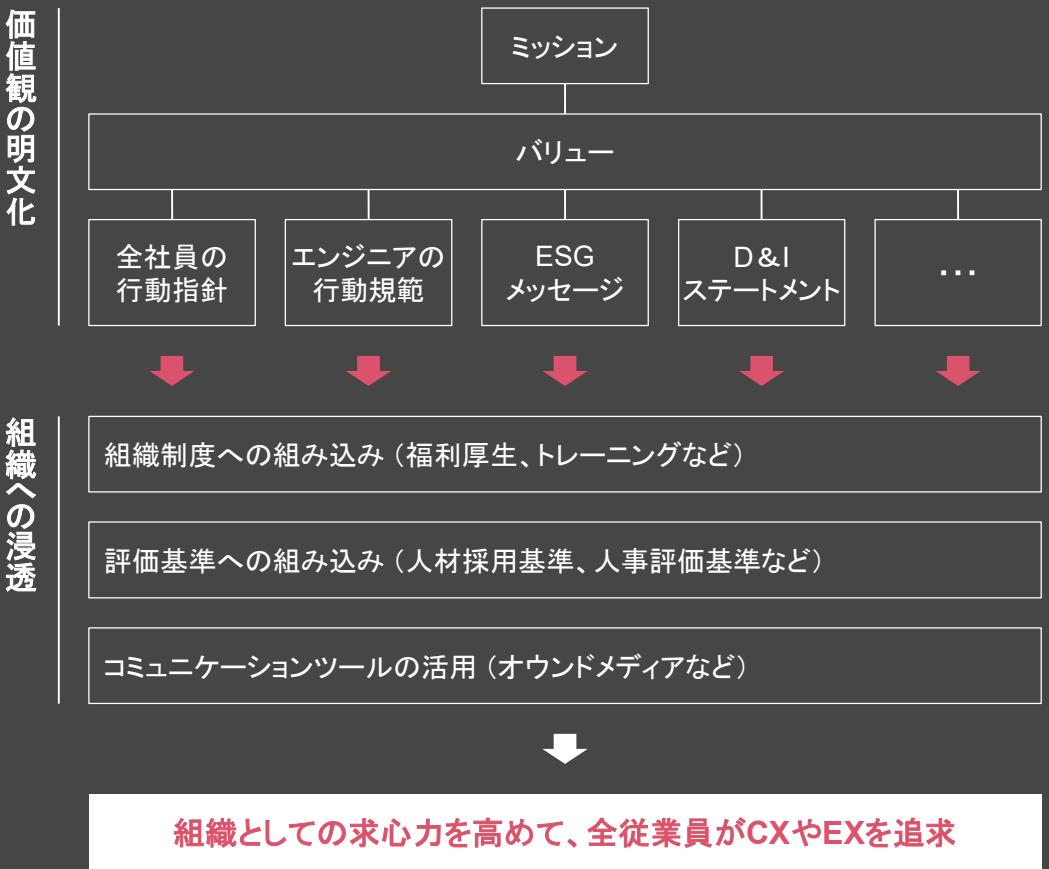
**評価基準に組み込む：**採用基準や人事評価の基準にバリューを組み込む。

**コミュニケーションツールの活用：**社員が利用しているコミュニケーションツールや、オウンドメディア上で、日常的に目に触れる機会を増やす。

## 価値観を明文化するだけでなく、制度や評価基準に組み込む

同社は、組織の求心力を高めてEX向上させるため、ミッション・バリューを明文化し、それに基づいて、具体的な行動指針などを定めていった。

またこれらを組織へ浸透させるために、具体的な制度や評価基準への落とし込みを行い、ツールを活用して日常的に目に触れる機会を増やしていく。



# 事例B – Step2 組織間連携の強化

## 経営と現場を橋渡しする人事担当の設置

組織規模の拡大に伴って経営と現場に距離が生じていたのは、人事領域も同じであった。各部門のメンバーから見ると、採用以外の場面で人事の存在が遠くなっている、誰に何を聞いていいのか分からず、各部門ごとに必要な育成制度が整備されていない、といった声があがるようになった。

そこで同社は、人事領域に関して経営と現場を橋渡しする組織担当の人事担当者を各部門に設置。部門固有の課題を吸い上げ、人事領域の打ち手で課題を解決する役割を担っている。

組織担当人事は、人事の他チーム（採用、制度設計、人材育成など）と連携しながら、各事業部の採用から退職までの主要なタッチポイントに介入し、現場従業員のニーズを満たす（EXを高める）ことが求められている。

## 人事領域におけるタテ・ヨコの連携

同社の人事戦略策定は、経営メンバーのCHRO（Chief Human Resource Officer）が担当。CHROが経営方針に沿って会社全体の人事戦略を描き、これらを各部門で機能させるために組織担当人事が従業員をサポートする、というタテの連携体制が構築されている。

また各部門の課題やその解決策を共有するために、組織担当人事同士は必要に応じて連携を図っており、ヨコの連携もなされている。

## カスタマーサービスと開発の部門間連携

同社は、急速な利用者の増加に合わせてカスタマーサービス（CS）部門を増員していたが、利用者の増加にスタッフの増加が追いつかず、顧客対応の遅れが発生するようになっていた。

そこで同社は、CS部門と開発部門が連携して問い合わせ件数を減らす仕組みを構築した。

## 顧客の意見を開発部門へフィードバック

同社のCS部門には、顧客の利用実績や問い合わせ内容を分析してプロダクト開発をサポートする専門の分析チームが存在する。

分析チームはCSとプロダクト開発の架け橋となる役割を担っている。開発部門に顧客の意見をフィードバックしたり、顧客目線でのサービス改善提案や、仕様変更に伴うリスクを開発側に伝達する役割を担っている。

## 開発部門がCS部門の負荷を軽減

開発部門には、顧客の問題解決を専門とするCRE（Customer Reliability Engineer）と呼ばれるエンジニアが存在する。

CREは、CS部門の分析チームからのフィードバックを参考に、そもそも問い合わせを発生させないためのプロダクト改善や、トラブルに繋がる要素の自動検出ツール開発などを行い、顧客からの信頼獲得（CX向上）とCS部門の負荷軽減（EX向上）の双方を担っている。

## 組織が一丸となってCXやEXを高める連携の仕組みを構築

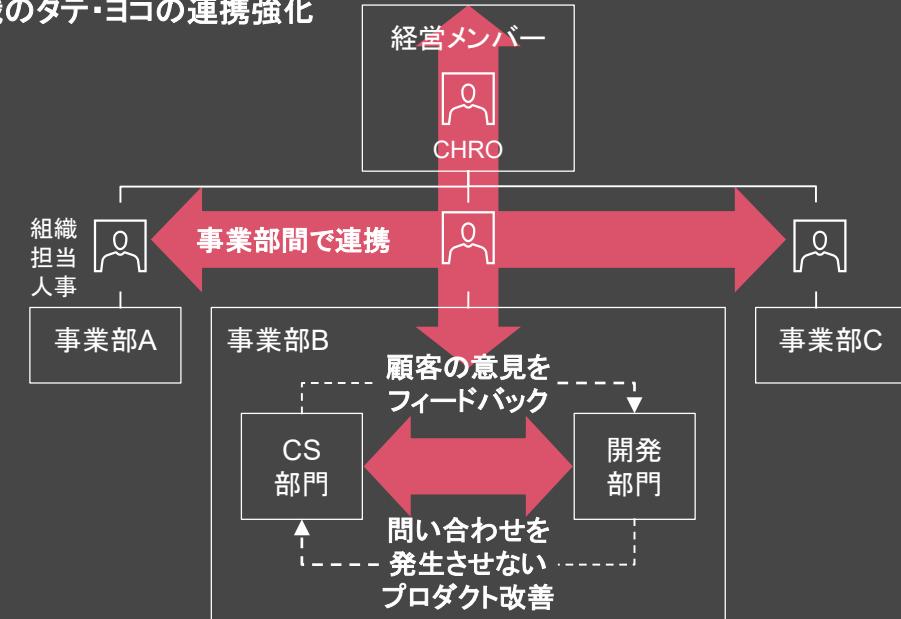
価値観を統一して一体感を強めた同社では、全従業員が優れたCXを追求する組織へ変わっていました。またCXを支える従業員のEXについても、その重要性が広く認識されていました。

しかしCXやEXの向上には、組織間連携が不可欠だ。組織間の分断は、顧客や従

業員のストレスに繋がる。また特定部門だけがCXやEX向上に取り組んでも、その効果は限定的である。

そこで同社は、組織のタテ・ヨコの連携を強化し、企業全体でCXやEXを高める仕組みを構築した。

## 組織のタテ・ヨコの連携強化



## 組織横断的にCXやEXを高める仕組みを構築

# 事例B – Step3 CX・EXの可視化

## CXの可視化: NPSと顧客満足度を使い分ける

カスタマーサービス部門内の分析チームは、NPSをKPIとして設定している。世界中で活用されているNPSは、多様な国籍からなる開発部門へフィードバックをする際にも認識のズレが生じにくい。定量化されているため客観性も高い。

新たな機能の実装や仕様変更のときには、顧客満足度(CSAT)を測定している。例えば、チャットボットを導入した結果として顧客は満足したのか、といったアンケートを即時に実施して、スピーディーな改善に活かしている。

## 経営陣も顧客の声に耳を傾ける

多くの企業では、消費者の価値観・購買行動の多様化によって、定量データだけで母集団から傾向を把握することは難しくなっている。

同社の場合も、顧客層が幅広いためにカスタマージャーニーは無数に存在し、しかもジャーニーは複雑化している。

そのため定量データでのモニタリングだけでなく、顧客の生の声など定性データの分析にも積極的に取り組んでいる。

時には経営陣も顧客からの問い合わせ電話を受けて、顧客の生の声に耳を傾けてCX戦略の改善に役立てているという。

## EXの可視化: 入社前～退職までのEXを網羅的に把握

一般的な従業員向け調査では、入社したばかりの社員も退職前の社員も一括りにされる。また、応募はしてくれたが最終的に競合企業に入社した優秀な候補者から、何がダメだったのか？を聞き出すことは難しい。

同社の従業員調査では、入社前から退職までのあらゆるフェーズにおけるEXを項目別に把握している。対象となるのは、応募／入社／育成／労働環境／評価／報酬／退職だ。

入社前(応募段階)には、採用・不採用にかかわらず全候補者へアンケートを実施する。ここで得たフィードバックに基づき、応募から面接、オファーまでのEXを改善している。

## リアルタイムなEX改善サイクルの構築

従業員調査は高い頻度で行われ、EXに変化が生じた際にはクイックに対応できるようになっている。

例えば2020年4月には、コロナ禍で全社員をリモートワーク化した際の、エンゲージメントや生産性の変化が明らかになっている。同社ではその結果に基づいて、今後の中長期的なワークスタイル方針をいち早く固めている。

## CXとEXの改善サイクルを構築

全従業員がCXやEXを追求する組織文化を醸成して、組織横断的にエクスペリエンスを高める仕組みを構築した同社では、CXとEXをデータで可視化して改善していく仕組みを構築した。

CXの定性評価に関しては、以下に記載のモニタリング方法の他に、経営陣が顧客からの問い合わせ電話を直接受けるといった取り組みも行っている。

## CXとEXのモニタリング方法(例)

CX	定量評価	NPS モニタリング	サービス全体のCXを評価する際に活用している。カスタマーサービス部門内の分析チームがモニタリングを行う。
	CSAT モニタリング	個別機能に対するCXを評価する顧客満足度の指標。新たな機能の実装や仕様変更の際の判断材料として把握する。	
定性評価	VoC 読み込み	合宿形式で、コールセンターなどに集まった顧客の声を読み込み、丸一日かけてプロダクト改善の最適解を探す。	
	座談会	顧客に集まってもらい、直接意見を聞く場。経営陣やプロダクトマネージャー、カスタマーサービスのスタッフが同席する。	
EX	定量+定性	入社前 モニタリング	採用・不採用にかかわらず全候補者へアンケートを実施。応募段階のEXを把握して採用力の強化に繋げる。
		入社後 モニタリング	入社～退職までのあらゆるフェーズ(入社／育成／労働環境／評価／報酬／退職)におけるEXをタイムリーに把握。



CXとEXを定量・定性の両面から可視化して改善に繋げる

# 事例B – エクスペリエンスの視点から見た変革の全体像

## CXを支える従業員の一体感向上に注力

一連の変革を、CX、EX、LXの視点で整理したもののが図の1~4である。

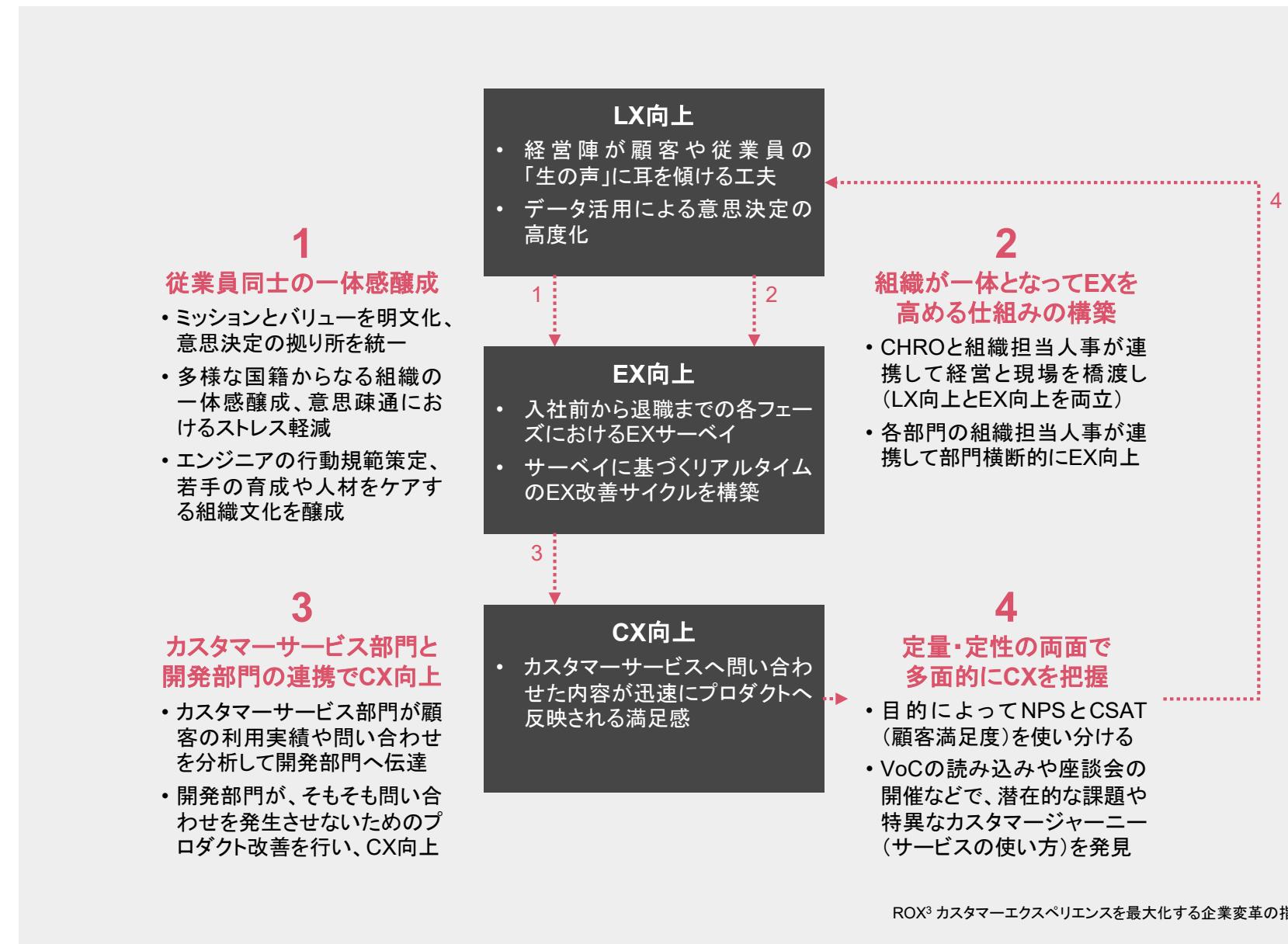
変革の起点はLXだ。経営陣が従業員の声に耳を傾けるうちに、組織規模の拡大とグローバル化による「経営と現場の分離」という課題が明らかになってきた。

そこでミッションとバリューの明文化によって意思決定の拠り所を統一し、組織の一体感を高めていった。さらにエンジニアの行動規範策定などを行い、人材の育成・ケアの文化を作った。全従業員が一丸となってEXやCXを追求する文化が醸成されていった(1)。

組織文化レベルでの一体感向上と併せて、組織制度上の連携強化にも取り組んだ。特にEX向上については、組織のタテ(経営-現場)とヨコ(部門間)の双方における連携のハブ機能として、組織担当人事を設置している(2)。

CX向上に関する組織間連携も強化された。カスタマーサービス部門が顧客の問い合わせを開発部門へフィードバックし、開発部門はそもそも問い合わせを発生させないためのプロダクト改善を行っている。この取り組みはカスタマーサービス部門の負荷軽減にも繋がり、CX・EX双方に効果を発揮している(3)。

さらに経営陣がCXを多面的に把握する仕組みも構築している。NPSなどの定量データを把握するだけでなく、顧客からの問い合わせ電話を経営陣自らが受け取ることもある(4)。



# 事例C – 変革の背景と概要

## 取引先のCXを重視するBtoBメーカー

最後の事例はフランスで自動車部品などを製造する、1956年創業・従業員500名程度の中堅メーカーである。1990年頃から、顧客中心の組織(Customer focused organization)を経営方針に掲げ、取引先企業のCXを重視した組織へ変革を遂げている。

## 特徴は中間管理職のない自律運営組織

同社の最大の特徴は、その組織形態である。同社はピラミッド型の階層構造をとっておらず、中間管理職も存在しない。

社内の組織は、自動車メーカーA、自動車メーカーBなどの顧客企業別に分かれており、各チームは30名前後で構成される。また通常の製造業で見られる、営業部、人事部、生産管理部、購買部などの機能別組織は存在しない。

こうした機能は各チームが有している。つまり各チームが独立して、営業～生産～納品～アフターサービスを行い、それに必要な購買や採用活動も現場従業員が担い、意思決定権もある（経営陣の判断を仰ぐ必要はない）。

## 全員が顧客の顔を思い浮かべて職務にあたる組織

こうした組織形態をとることで、同社の従業員はどのような職務であっても顧客の顔を思い浮かべながら業務にあたることができる。

各チームの製造責任者は、自分のチームの営業担当者から顧客の要望を聞き、必要であれば営業担当者に同行して直接要望を確認する。品質管理責任者は顧客からの問い合わせに直接対応する。そしてCXを高める上で不要なプロセスは削ぎ落とされ、顧客の要望にスピーディーに応えられる組織へと最適化されていく。つまり顧客を中心として全ての機能が最適化されているのである。

## 背景:もともとは一般的な階層型組織

実は同社は、創業時からこのような自律的組織であったわけではない。もともとは一般的なピラミッド型の階層型組織で、営業や製造などの機能別に部門も分かれていた。

しかし80年代に台頭してきたアジアの安価なメーカーへ対抗するため、過剰な合理化や分業によるコスト削減を推し進めた結果、従業員の意欲が低下し、顧客の評価も下がり、利益率が低下するという悪循環に陥っていた。

## 変革のステップ

同社はこうした悪循環から抜け出すため、新たにCEOに就任したリーダーが一部の現場従業員と試行錯誤を進め、データを基に自律運営組織の有効性を確認した。

有効性が確認された後に、本格的に自律運営組織へ移行し、現場を支える仕組みを拡充させ、現在の組織を確立するに至っている。

## 変革ステップ

アジアとの  
価格競争  
アジアの安価な  
部品メーカーが台頭

### Step2 新組織の全社展開

- ・情報連携システムの構築・拡充
- ・改善サイクル構築
- ・人事・報酬制度設計
- ・研修・サポート制度の充実

### Step1 試験的な組織変更

#### ピラミッド型組織

- ・合理化とコストカットを優先
- ・行き過ぎた分業で責任の所在が曖昧
- ・従業員の意欲が低下
- ・顧客の信頼失墜
- ・新CEOが現場に入り込んで問題を把握
- ・ミドルマネジメントの役割変更
- ・経営陣と現場従業員が外部の知見を吸収
- ・試験的に自律運営チームを創設して有効性を確認
- ・自律運営組織の意義や背景にある価値観を全従業員へ浸透
- ・現場のスキルアップ

### Step3 現場の仕組み作り

# 事例C – Step1 試験的な組織変更

## アジアの安価な部品メーカーへの対抗

1980年代、同社の顧客は調達コストを抑えるために部品調達先をアジアへシフトしていた。同社はアジアの安価な部品メーカーへ対抗するため、合理化や分業を推し進めていた。

## 過剰な分業と合理化

当時の同社は、一般的なピラミッド型組織で、現場は部長の方針に従うことが求められた。

業務のプロセスは、一つの注文に複数の部門が次々と関わる断片的なもので、営業担当は工場で何が起きているか把握していなかった。また作業員は割り当てられた作業を素々と進め、顧客の要望を想像することもなかった。

さらに合理化を推し進めるため、営業ノルマの引き上げが行われた。作業員はタイムカードで出退勤を管理され、一時間の生産量が記録された。作業員が仕事に一分でも遅れるか、生産量が目標を下回ると、給料が減額された。

## 従業員の生産性低下、顧客の信頼失墜

生産ノルマが徐々に引き上げられた当時の生産現場では、作業員は意図的に仕事のペースを緩めるようになった。そうすれば目標が引き上げられても大丈夫、と考えたためだ。

また顧客の注文は、いったん受領されると分断されたプロセスの中でブラックボックス化された。営業担当者は、期限までに納品できるか、

遅れるとすれば理由は何なのかを、顧客に説明できなかった。顧客も、同社の誰に問い合わせれば良いか分からなくなっていた。

## リーダーが現場に入り込んで問題を把握

1980年代前半、新CEOに就任したリーダーは問題の解決に取り組んだ。前CEOとの引き継ぎ期間は4ヶ月あったが、彼は全ての期間を現場の声に耳を傾ける期間に充てた。社内を動き回って従業員と直接対話し、現場で起きている具体的な問題を知ろうとしたのである。

またCEO就任後は、経営陣と現場のキーパーソンを中心とした20名程度のチームで、各国の優れた製造現場を訪れるツアーを設けた。

## 試験的に設立した新組織で有効性を検証

新CEOは従業員と検討を重ね、試験的に約30名の独立チームを設立することを決定。試験的に立ち上げた独立チームでは、まず時間ごとの生産ノルマを撤廃した。またいきなり全ての機能を集約するのではなく、初めは生産工程に携わる機能のみをチームに集約、生産に関する意思決定権は現場へ委譲した。

CEO自身はこの時点では、独立チームが機能するか自信がなかったため、組織変更の前後でモニタリングを行った。その結果、従業員のモチベーションや責任感の向上が生産性を20%程度底上げしており、その結果として顧客満足度も高まっていることが確認された。

## 権限委譲とトレーニングは両輪

現場に権限委譲をする場合、従業員側にその準備ができておらず、マネジメントや業務に必要な経験や知識が不足している場合、現場組織は有効に機能しない。

そこで同社は、現場のチームリーダーにさまざまなトレーニングを受講させ、経営者向けのカンファレンスにも出席させた。同時に現場従業員にも、機器の管理や安全性に関するトレーニングを用意した。

またチームメンバー全員が製造に携わる人間であったにも拘わらず、マーケティングやCXデザインに関するトレーニングにも参加させている。

こうしたトレーニングで前提知識を付けた上で、従業員に対して目指すべき組織像や必要な仕組みを検討させ、視座や責任感を高めていった。

## 現場従業員の視座やスキルを高める取り組み



マネジメント知識  
経営者向けのカンファレンスへの参加など



担当業務知識  
機器の管理・安全性に関するトレーニングなど



組織デザイン  
各国の優れた製造業を訪れるツアーなど



CXデザイン  
マーケティングやCXデザインに関するトレーニングなど



# 事例C – Step2 新組織の全社展開

## 自律運営チーム制の全社展開

独立チームの有効性を確認した新CEOは、営業やアフターサービスも各チームへ集約し、経営陣の意思決定権もチームへ委譲した。その上で自律運営チームを全社に展開した。

## 経営陣はどのような役割を担うべきか

現場へ意思決定権を委譲した場合、経営陣は何をすべきだろうか。同社の経営陣が尽力したこととは、新たな組織を支える価値観の醸成だ。

外形的に自律運営チーム制を導入して現場に権限を委譲しても、放っておくとチーム間に序列ができる階層型組織に戻りかねない。

また現場に意思決定権を持たせた組織では、現場従業員が利己的で怠惰な態度をとってしまっては有効に機能しない。従業員の意識を変えることも経営陣の重要な仕事だ。

## 現場の意識をどのように変えるのか

同社CEOは変革にあたって、既に述べたように一部の従業員を伴って各国の企業を訪れ、どのような組織に移行すべきかを議論した。また現場主導の組織を有効に機能させる上で必要な仕組みを自分たちで考えさせた。

また彼らが触媒役として他の従業員にも影響を与え、自律運営チームの意義とその背景にある価値観が全社に浸透していった。

## 顧客の評価が従業員のモチベーションに

同社の営業担当者や作業員にはノルマがない。個々人の評価に応じたインセンティブもない。では何が彼らのモチベーションになっているかというと、顧客からの評価である。

同社の営業担当者はチームメイトに毎週、顧客の発注内容や競合の動向、これまでの顧客からの評価を報告する。チームメンバーは全員が顧客と直接繋がっているため、警戒を怠れば競合に仕事が奪われることをよく分かっている。そのため顧客からの評価や市場からのプレッシャーが自然の動機づけとなり、従業員の責任感を押し上げている。

象徴的な例を紹介しよう。あるチームの工場作業員は、自分の製造した製品に品質上の問題があることに気がついた。彼はすぐに品質管理のメンバーと他の完成品を検査したが、欠陥は見つからなかった。それでもこの問題をチームの営業担当と協議し、顧客の工場に出向くことにした。片道8時間かけて顧客のもとへ到着すると、過去に出荷した類似品を全て調べる許可を得た。製品は全て完璧であることが分かり、欠陥は発見されなかった。この対応に対する顧客の驚きは大変なものだったといふ。

もしかしたら現場の作業員が処罰を恐れて問題を隠蔽することもあったかもしれない。しかし同社の作業員は何よりも顧客との信頼関係を優先し、自らこのような判断をしたということだ。

## 今いる中間管理職をどうするか

同社CEOによると、自律運営チーム制へ移行する上で最大の壁は中間管理職からの反対であったという。階層を取り払って現場チームが意思決定を行う組織では、製造課長や営業部長などがこれまでどおりの役割で組織に居座ることはできない。そのため当然ながら組織変革に反対する中間管理職が存在した。

そこでCEOは、自律運営チームの経験不足を補うアドバイスチームを組織内に設

けて、経験豊富な中間管理職をアドバイザーという役割に変更した。

中間管理職を、これまでの意思決定を行う立場から、経験を活かしてチームに助言する立場へと変更したのである。

ただし全員がアドバイザーへの移行を了承したわけではない。同社で唯一、営業部長をしていた一人だけは残念ながら会社を去った。変革は痛みを伴うのが現実である。

## 中間管理職の役割をアドバイザーへ変更

### Before



管理職



現場従業員

### 意思決定を行う

- ・経営方針に従って組織の方針を決定
- ・現場の作業状況を監視

### After



(元)管理職



現場従業員

### 指示に従う

- ・上司の決めた方針に従うことが求められる
- ・割り当てられた作業を素々と進める

### アドバイスを行う

- ・経験を活かして現場従業員からなるチームに助言
- ・意思決定権は現場へ委譲

### 意思決定を行う

- ・顧客の要望を踏まえて組織の方針を決定
- ・生産計画、採用、営業戦略などを自ら決める

# 事例C – Step3 現場の仕組み作り

## 社内情報連携／改善サイクルを構築

同社は顧客中心の自律運営組織を維持させ、有効に機能させるため、さまざまな制度や仕組みを整えていった。

機能別組織から独立した顧客別組織へ移行する場合、製造や営業などのノウハウ共有がされにくくなってしまう。また顧客からのクレームや技術的な問題など、同じような問題をそれぞれのチームが取り組むといった非効率が生まれかねない。

そのため同社では、自律運営チーム制への移行に合わせて、全従業員がアクセスできるデータベースを構築した。このデータベースに含まれるのは、例えば「顧客対応ノウハウ、市場の動向、業務上の問題」といった情報だ。

「業務上の問題」には、従業員が顧客対応や製造作業で感じた問題点が掲載されており、解決すべき問題の場合にはチームを越えた有志の従業員同士が自発的にこれらの問題を解決している。組織横断的かつタイムリーな問題改善サイクルが構築されているのである。

またこのデータベースには、従業員同士のコラボレーション機能も備えており、社内のアドバイザーとの情報交換などにも活用されている。

## 顧客別のフラットな組織に合わせた人事制度／報酬制度

**報酬:** 同社では個々人の評価に応じた金銭的インセンティブがない。その代わり、チームの業績に応じて全員にボーナスが与えられる。チームの利益の7%がメンバー全員に均等に分配される制度であり、チームとしての団結力を高めることが報酬制度の目的だ。

**採用:** 採用で重視されることとは、顧客を第一に考えるか？自律的に動くことができるか？同僚の成功のために努力できるか？といったことであり、能力や経験よりも同社の経営スタイルに合致するかどうかが重視される。

## 現場従業員を支える研修／サポート制度

**研修:** 研修メニューは、機器の使い方、品質管理、安全管理、など多岐に亘る。これらのトレーニングは、社内のベテランエンジニアや元・中間管理職によって実施される。

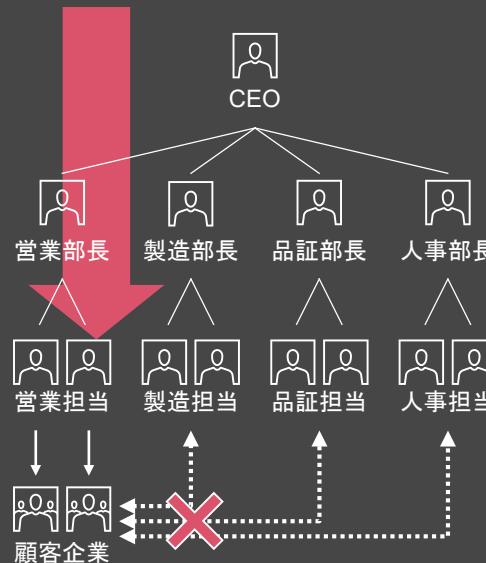
**サポート制度:** 元・中間管理職は研修だけでなく、日々の業務サポートやアドバイスも行っている。例えば営業ノウハウ、製造技術、チームのマネジメントといったノウハウを従業員に提供する。(ただしアドバイスを受け入れるかは現場従業員側が判断する)

## 変革前後の組織形態の比較(イメージ)

### Before

#### CEO中心のピラミッド型組織

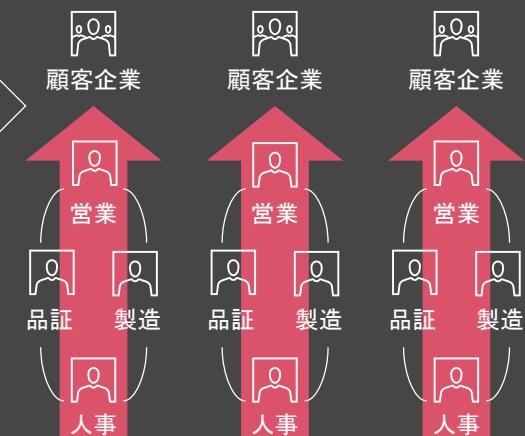
#### 与えられた業務をこなす 上意下達の組織



### After

#### 顧客中心の自律分散型組織

#### 全従業員が顧客満足に 責任を持つ自律的な組織



CEOやアドバイザーは  
組織文化の維持や  
スキル補完を行う  
(意思決定権はない)

CEO  
アドバイザー  
(元・管理職)

# 事例C – エクスペリエンスの視点から見た変革の全体像

## リーダーがEXの向上に注力、 従業員が一丸となってCXの向上にコミット

同社の変革を、3つのエクスペリエンスの視点で整理したものが図の1~3である。

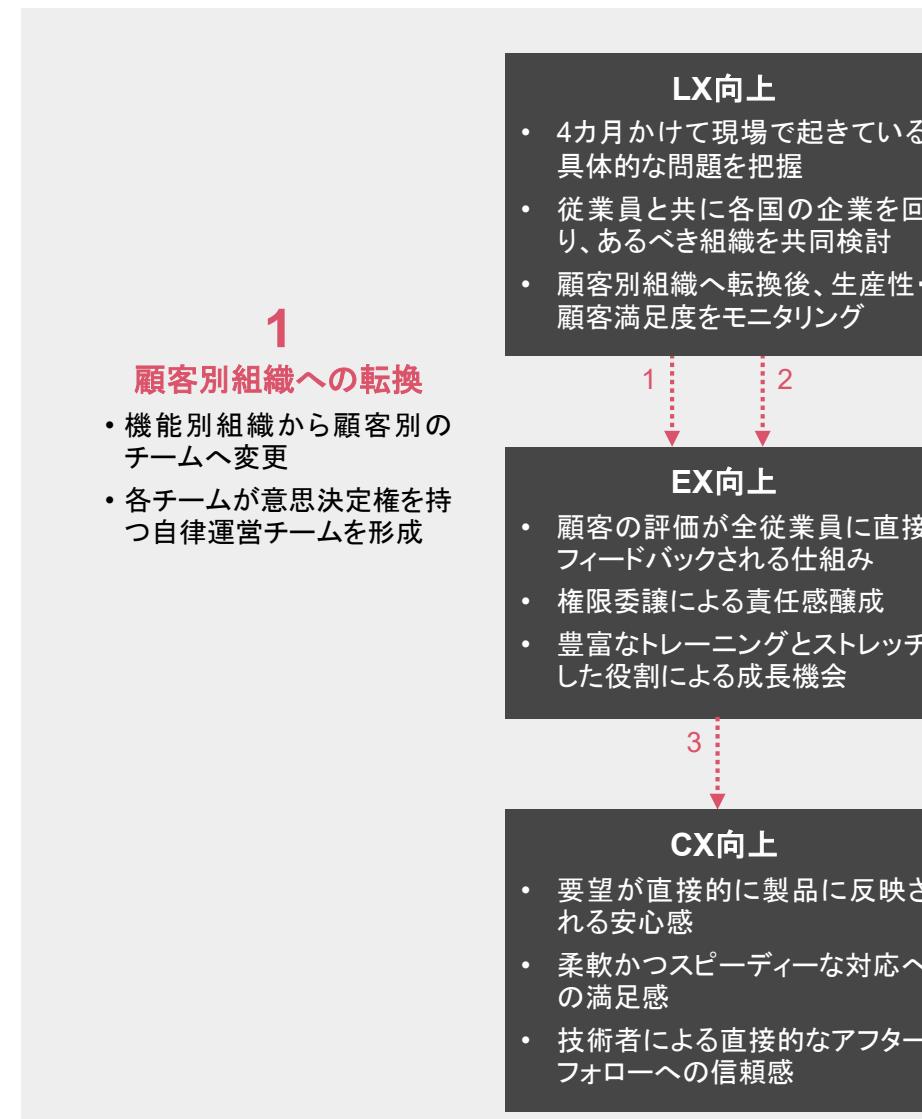
同社ではまず、新たに就任したCEOが4ヶ月かけて現場で起きている具体的な問題を把握し、るべき組織像を従業員と共に検討した。

従業員との議論を踏まえて、機能別組織から顧客別のチームへの転換を模索し、現場のチームが意思決定権を持つ顧客別の自律運営チームを試験的に立ち上げた(1)。

その後のモニタリング結果から、生産性や顧客満足度が改善していることを確認した新CEOは、会社全体を顧客中心の自律分散型組織へと転換させていくためにさまざまな仕組みを構築した。

これによって顧客の評価が全従業員に直接フィードバックされる組織を作り、さらに権限委譲による責任感の醸成も相まって、従業員のモチベーションを高めていった(2)。

全員が顧客の顔を思い浮かべて職務にあたる組織へと変わり、営業だけでなく製造現場の作業員や人事担当者なども顧客のCXを意識するようになった。問題発生時は技術者がスピード一かつ直接的に顧客をフォローするようになり、こうした対応がCXを向上させていった(3)。



# 事例Cに見る、BtoB企業におけるCX向上の在り方

## BtoB企業が取引先のCXを高めるには 営業部門と他部門の連携強化が有効

一般的にBtoB企業の顧客には、直接的な取引先企業と最終的な製品利用者(エンドユーザー)という2つの階層が存在する。(BtoB企業でなくとも、食品や家電などの製造業では、同様に流通企業とエンドユーザーという2階層の顧客が存在している)

CXの議論では、その対象が後者のエンドユーザーにフォーカスしがちであるが、BtoB企業の場合は取引先企業に対するCXも見過ごせない。なぜなら企業間取引において、提案～納品～アフターサービスに至る一連の満足度が、顧客獲得やリピートに多大な影響を及ぼすためだ。

その点で事例Cの部品メーカーの変革は、企業間取引におけるCX向上に関して有益な示唆を与えてくれる。

BtoB企業において、取引先のCXを高める際に問題となるのが、分業による弊害である。BtoB企業は、営業代行企業を使うことがある。また製造業の場合は、購買→製造→物流→販売→アフターサービスというようにバリューチェーンが長いため、プロセスごとに部門が分かれていることが多い。さらに下請け企業を使う場合も多い。

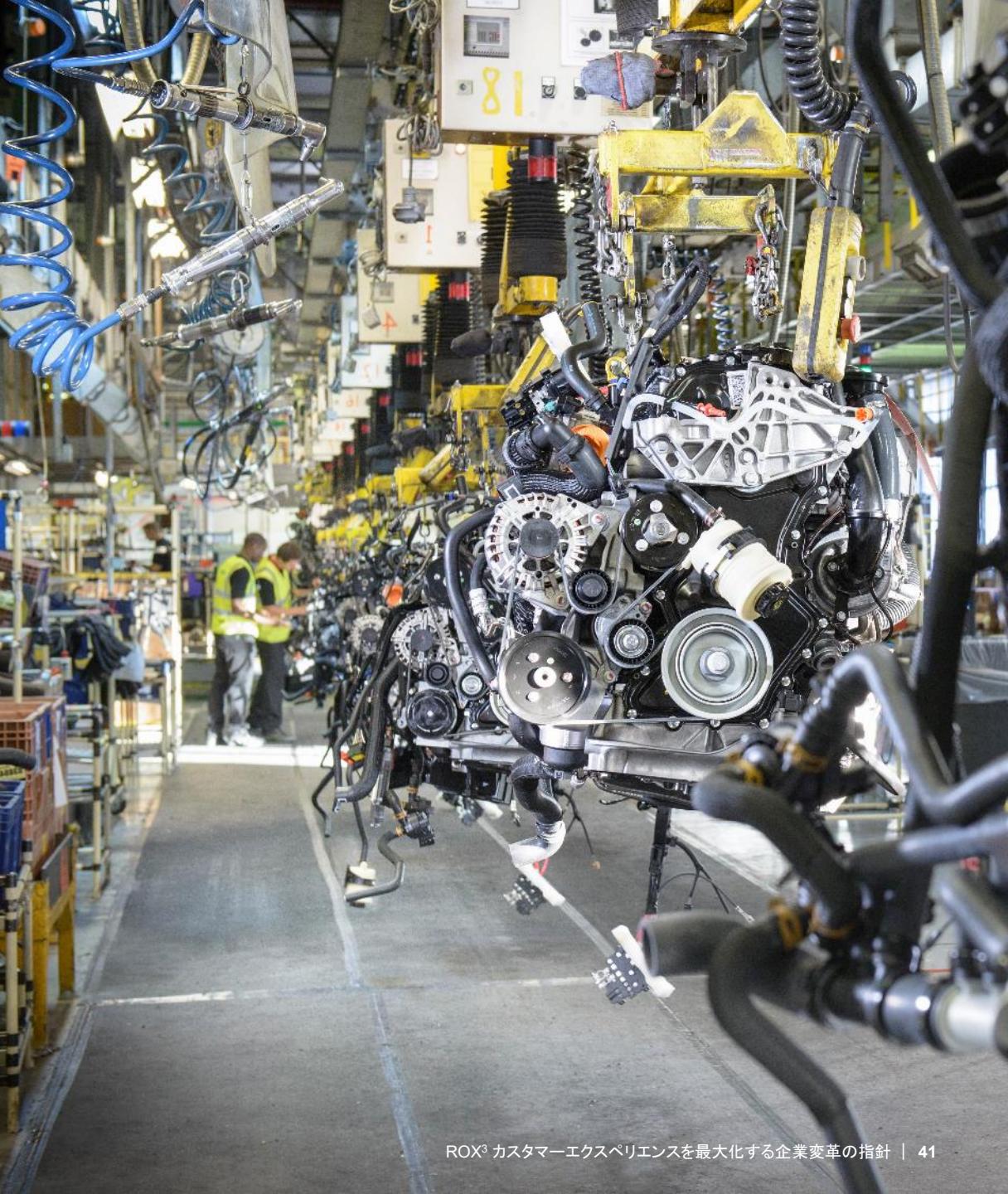
こうした分業体制では一人の営業担当者が全てを理解し、顧客の要望全てに即座に対応することが難しい。また従業員全員が顧客の顔を思い浮かべて業務にあたる体制とはなっていないため、顧客の要望に応えたい営業現場と、計画どおりに生産を進めたい製造現場が対立するケースもよく見られる。

機能別組織による分業体制は、効率性をはじめとするさまざまなメリットがあるために多くの企業が採用しているわけだが、CXという点だけを見ると、過剰な分業はかえって弊害になり得る。本事例でも過剰な分業がCXやEXの低下を招いていた。

そこで本事例の企業は、機能別のピラミッド型組織から顧客別のフラットな組織へと大胆な転換を図っている。

またその過程で生じるさまざまな課題を独自の組織制度によって解決していった(例:管理職の役割変更、現場従業員のスキルアップなど)。

営業部門と他部門の連携についてはさまざまなアプローチがあるが、組織構造そのものを顧客中心に作り替えた同社のケースは、多くのBtoB企業にとって変革のヒントを与えてくれる。



# 05

従来型企業が  
変革を実現させるには

# 変革の実現に向けて

各部門が手を取り合って、顧客や従業員の体験価値を追求する組織へと抜本的に変わっていくためには、組織横断的な指針を定めて全社レベルの変革に取り組むことが求められる。

ここまで、組織横断的な変革の指針としてROX<sup>3</sup>を取り上げ、ROX<sup>3</sup>を高める4つの変革アクションについても事例を交えながら詳述した。

最後にここまで的内容を踏まえて、変革の実現に向けた主要な論点について考察していく。



# 顧客を中心として組織間を繋ぐには

顧客や従業員にとってのストレスをなくしてCXやEXを高めるには、組織間・サービス間のシームレスな連携の仕組みが欠かせない。また企業全体を俯瞰したCXの改善ポイントが可視化されることで、LXにおけるリーダーの意思決定精度が向上する。

連携強化を検討すべきポイントは3つある。

1点目はサービス単位の連携だ。具体的にはリアルとバーチャルの融合や、複数サービス間の連携強化があげられる。

2点目は情報の連携だ。サービスがシームレスであっても顧客情報が連携されなくては有効に機能しない。また情報連携システムがあっても、現場従業員が十分に活用していないケースも見受けられる。

3点目は部門単位の連携である。CXとの関わりが強い営業やアフターサービス部門、EX向上を担う人事部門、さらにCXやEXを支える情報システム部門やLXを高める経営企画部など、さまざまな組織の連携がROX<sup>3</sup>の向上には欠かせない。

## 論点

### シームレスなサービスの提供を実現するには

### 顧客情報連携の仕組みを有効に機能させるには

### CX担当部門と他部門の連携を強化するには

## 検討の方向性

シームレスなサービス提供を実現するには、複数サービス間の継ぎ目をなくすUI/UXレベルの改善と、顧客接点を網羅するためのサービス拡充について検討が求められる。

後者の顧客接点の網羅については、ECサイト運営企業が実店舗を持ったり、メーカーが独自のオンラインチャネルを構築するなど、リアルとバーチャルの融合が進んでいる。

4章で取り上げた中国の金融・保険事業者では、顧客接点の網羅性を評価する上で「ライフサイクル、チャネル、データ」という3つの軸を設定している。ライフサイクルとチャネルを網羅することで、顧客はいちいち他の企業のサービスに切り替えずに済む。またデータを網羅してサービス間で連携させることで、顧客は自身の情報を個別に登録する必要もなく、リコメンドの精度も上がる。こうしたシームレスなサービスの実現が、顧客満足に繋がっている。

優先的に対処すべき問題(サービスの分断や欠損)を明らかにするためには、「シームレスなサービス」の具体的な姿を描いて、網羅性を評価する軸を定めることが有効かもしれない。

4章の中国企業の独自システムでは、顧客情報や接触履歴だけでなく、現場の営業員などが情報を読み解く手間をなくすために、記録された情報に基づいて「もうすぐ保険契約の期限が切れる」といった顧客対応のアドバイスが表示される。この機能が従業員に支持されていることで、現場での活用が進んでいるという。

単に顧客情報を連携するだけでは情報量が増えて使いにくいシステムとなるため、利用する現場従業員にとっての利便性を考慮した設計の検討が求められる。

一部の企業では、部門横断的にCXを高めるため、CMOの権限拡大やCXOの設置などを行い、CXを統括するリーダーが他部門のリーダーと連携しやすい体制を構築している。

4章の中国企業では、CXの統括リーダーを設置するだけでなく、各部門の役員が協働でCX戦略を検討する場が年2回設けられ、CXの向上が部門を越えたテーマとなっている。

また日系企業の例では、CX担当部門と人事部門の橋渡し役として組織担当人事を設置し、組織や人材の観点からCX向上をバックアップする組織体制となっている。

さらにフランスの部品メーカーは、機能別組織を顧客別組織へと転換させ、営業やカスタマーサービスなどのCXに関する機能と、製造・事機能を各組織に持たせている。適切な連携の在り方については、企業規模や業態を考慮して検討することが必要だ。

# 意思決定プロセスを高度化するには

コンセンサス型の日本企業では、複数の組織が連携しようとすると、関係者が雪だるま式に増えて物事が決まらない、という事態が起こる。

そこで組織間連携を有効に機能させるには、複数の組織が同じ方向を向くように意思決定の拠り所を明確にし、組織に浸透させていくことが欠かせない。

さらにLXにおける意思決定精度の向上という観点では、経営陣が定量データに加えて現場の生の声にも耳を傾けることが欠かせない。

またCXやEXを飛躍的に高めるためには、ビジネスとテクノロジーを両輪で議論できる経営体制を構築して、テクノロジー投資に関する意思決定精度を高めることも重要だ。

## 論点

### 意思決定の拠り所を明確にして、組織の一体感を生み出すには

### 経営陣が顧客や従業員の声を吸い上げるには

### テクノロジーを議論できる経営体制を構築するには

## 検討の方向性

現場従業員が一貫性のある顧客サービスを提供する上では、意思決定の拠り所となる行動指針を統一して現場へ浸透させることが有効だ。組織文化や行動指針を統一して組織に浸透させる具体的な方法としては、クレドカード(行動指針が記載されたカード)やカルチャーコード(理想の企业文化を定めた文書)といった形での明文化が代表的である。

例えば4章の日系企業では、組織のグローバル化や規模拡大によって経営と現場に距離が生じていたため、組織のミッションやバリューを定めて意思決定の拠り所を明確にしている。また単に明文化するだけでなく、制度や採用基準へ組み込んで組織へ浸透させている。

明文化の方法やその中身だけでなく、組織に浸透させる工夫についても検討が必要である。

CXやEXを正しく捉えるには、定量データに加えて現場の生の声にも耳を傾けることが欠かせない。一方でやり方を誤って、経営陣が受け取った現場の声と本音が違っていた、現場従業員に「単なるパフォーマンス」と受け取られてしまった、などの失敗例もよく耳にする。

4章で取り上げたフランスの部品メーカーでは、現場従業員と「戦略を共に創る」というアプローチをとっている。CEOが4ヶ月かけて現場の声に耳を傾けただけでなく、現場のキーパーソン20名と各国の優良企業を回り、るべき組織像について従業員と議論を行っている。他社との比較の中で自社の問題が先鋭化され、現場従業員からも改善提案が多くあがつた。

また顧客の生の声を把握するために、4章の日系企業は経営陣自らが顧客の問い合わせ電話を受けることもあるという。NPSなどの指標と組み合わせて多面的にCXを捉えている。

CXやEXを飛躍的に高める上では、AIなどのテクノロジーが重要な役割を担う。しかしこうした技術は一朝一夕で実現できるものではなく、長期的なR&D投資やM&Aなどのダイナミックな経営判断が必要となる。技術開発をエンジニア任せにしているだけでは、長期的かつビジネス視点を伴う技術開発は難しい。

4章の中国企業では、外部からのCIO招聘や、深センのテクノロジースタートアップとの議論を通じて、経営陣がビジネスとテクノロジーを両輪で議論できるケイパビリティを獲得している。

この際、経営陣がテクノロジーの技術的な側面について深く理解するというよりも、長期的な技術開発のトレンドやそれによって引き起こされるビジネスモデルの変化など、テクノロジーがビジネスに及ぼす長期トレンドを捉えることが重要だ。その上でテクノロジー活用の明確なビジョンを示し、トップ主導で長期的なR&D投資を検討していくことが求められる。

# 現場組織の自律性を高めるには

日々の顧客対応を行うのは現場の従業員であり、彼らの創意工夫や柔軟な対応を引き出すことはCXの向上に欠かせない。また自律的な現場組織は、従業員にとってのやりがいや責任感の向上にも繋がる。

CXとEXを相互に高めるためには、現場の自律性を高める権限委譲の在り方や、現場のスキルアップ方法について検討が必要だ。



リモートワークの普及によって  
自律的な現場組織の重要性は増す

新型コロナウイルスの流行でリモートワークが急速に普及し、現場従業員と上司が物理的に離れた場所にいる、というケースが見られる。そのような働き方で上意下達のマネジメントを機能させることは、徐々に難しくなっていくのではないだろうか。

その観点からも、現場の自律性向上や、中間管理職から現場への権限委譲は多くの企業にとって真剣に考えなければいけないテーマである。

## 論点

現場へ権限を委譲した場合に、中間管理職は何をすべきか

現場従業員のスキルや責任感を高めるには

自律性を高めるために、  
どのような組織形態を選択すべきか

## 検討の方向性

現場への権限付与を進めること自体は難しくない。論点となるのは中間管理職の役割だ。現場へ意思決定権を委譲すればするほど、これまで管理職の担っていた役割が減るため、権限委譲とセットで、中間管理職の在り方についても検討が必要となる。

例えば4章の部品メーカーは、階層を取り払って現場主導のフラットな組織へ転換する際、中間管理職をこれまでのマネジメントや意思決定を行う立場から、経験を活かしてチームに助言する立場へと変更している。そして意思決定権は現場従業員へ委譲された。

現場へ権限を委譲しても、従業員側にその準備ができていなければ有効に機能しない。そのため権限委譲と併せてスキル不足を補う仕組みや責任感を高める仕組みが必要だ。例えば4章の部品メーカーと同様に、現場への権限委譲が機能しているビュートゾルフ(看護サービス業)では、特別な意思決定プロセスを採用して従業員のスキル不足を補っている。

ビュートゾルフでは、現場従業員が意思決定を実行する前に、その意思決定によって影響を受ける関係者と、その問題の専門家に助言を求めてはならない(社内の専門家は、同社の優れたインターネットで簡単に探すことができる)。最終判断は自分で行うが、従業員はその助言を真剣に考慮して、判断結果を関係者に説明しなくてはならない(あくまで説明をするだけで、その相手が経営者であっても「承認」は必要ない)。同社はこのプロセスによって、従業員の自律性を維持しつつ経験不足を補い、意思決定に対する責任を自覚させている。

現場従業員が自律的に動けるようにするには、階層を取り払った方が良い。一方で巨大化した組織は階層を設けて分業した方が効率が良い、というのも企業経営における定説である。果たして、フラットな組織とピラミッド型組織のどちらを選択すべきなのだろうか?…これは企業の特性によって異なる。特に「組織規模」と「バリューチェーンの長さ」によって異なる。

組織形態は、その階層化の度合いによってさまざまなモデルが存在する。多くの企業が採用しているピラミッド型、小さなピラミッドがいくつも存在するアーバ型、さらにフラット化を推し進めたホラクラシー型(例:ザップス)やティール型(例:ビュートゾルフ)などがある。

小規模な組織であれば、フラットな組織モデルを当てはめることは容易である。また組織規模が大きくても、バリューチェーンの短い業界(例:サービス業、小売業)は少人数のチームで全ての機能を担えるため、ホラクラシー型やティール型と相性が良い。看護サービス業のビュートゾルフは従業員1万人超だが、10名程度のチームごとに意思決定権を有している。一方で医薬品や電力のようなバリューチェーンの長い企業は、少人数のチームに全機能を集約させることが難しい。そのため階層を維持しながら現場に裁量を与える工夫が必要となる。

# データを活用した改善サイクルを作るには

顧客接点や現場従業員との接点はデジタル化が進んでおり、エクスペリエンスの把握・改善におけるデータ活用の有効性は増している。

ROX<sup>3</sup>を高めるには、エクスペリエンスを可視化してリーダーの意思決定の質を高め(LX向上)、データに基づいてスピーディーにCXやEXを改善することが有効だ。

データを個々の企業活動に組み込んでCXやEXの改善サイクルを構築するには、CX・EXの経営指標化、現場業務への組み込みという2つの観点と、経営陣や現場従業員へのフィードバックサイクルを早める「リアルタイム性」がポイントとなる。

## 論点

### CXやEXを経営目標に組み込み、有効に機能させるには

### 経営目標を現場業務と紐づけるには

### CX・EXのリアルタイムな改善サイクルを作るには

## 検討の方向性

経営目標に組み込むべきエクスペリエンス指標は、自社の事業特性や顧客・従業員特性を踏まえて検討する必要がある。

4章で取り上げた中国企業はさまざまな事業を有しているため、ビジネスモデルが異なっていても横断的に比較ができる指標としてNPSを経営指標に設定している。同社のNPSは業績とも相関が強く、先行指標として機能していたというのも選定理由の一つだ。

またある企業では、アンケートで取得した顧客エンゲージメントと、取引実績に基づく顧客の利用金額という、2つのデータを合成した独自指標を経営目標に設定している。同社の顧客には法人契約をしている利用者が一定数いたため、エンゲージメントとは無関係に利用金額の高い顧客が存在していたためだ(銀行、エアライン、ホテルなどがこのケースに該当する)。

経営目標として機能せるには、業績と相関の強い指標を設定することで経営陣の理解が得られやすくなる。その意味では、業績に直結する利用金額などを組み込むことも一つのやり方だ。

現場従業員のKPIは、経営目標との相関が強く、なおかつ現場従業員がコントロール可能な指標でなければいけない。

4章の中国企業では、グループ全体のNPSを各事業の現場業務でコントロール可能なKPIへとブレイクダウンしている。例えば、同社のインハウスの医師に与えられたKPIは、診断した患者の満足度である。また保険販売員に与えられたKPIは、応対した顧客のアプリ登録数がゴールとなっている。

また4章の日系ITサービス企業は、入社前から退職までの各フェーズでEXを把握している。フェーズに分けることで、人事部にとっての具体的な改善ポイントが明らかになる。

データを活用したサービス改善サイクルを作る上では、リアルタイム性がカギを握る。

例えば中国の金融・保険企業では、1カ月に2,000万件という数のアンケートを実施して、リアルタイムに集計と改善を繰り返している。もし不満を抱える顧客がいれば、24時間以内にフォローコールを行う体制が構築されている。

また日系ITサービス企業では、タイムリーなEXの把握と改善を行っている。EXの調査は高頻度で行われており、例えばコロナ禍で全社員をリモートワーク化した際のEX(生産性やエンゲージメント)についても2020年4月時点で既に結果が把握できており、その結果に基づいて中長期的なワークスタイル方針をいち早く固めることができている。

# お問い合わせ先

## PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



### 監修者

#### 谷本 俊樹

PwCコンサルティング合同会社  
カスタマートラנסフォーメーション  
ディレクター

### 執筆担当者

#### 野田 翔一郎

PwCコンサルティング合同会社  
カスタマートラنسフォーメーション  
マネージャー

#### 道越 安章

PwCコンサルティング合同会社  
カスタマートラنسフォーメーション  
シニアアソシエイト

## PwCのROX<sup>3</sup>関連コンテンツ

### ROX<sup>3</sup>: Boosting returns on leadership, customer, and employee experience

Matt Egol, Sujay Saha, strategy+business, January 27, 2020.

### 関連する担当者

#### 唐木 明子

PwCコンサルティング合同会社  
Strategy&  
パートナー

#### 岡野 卓郎

PwCコンサルティング合同会社  
Strategy&  
ディレクター

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約8,100人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

発刊年月：2020年10月

管理番号:I202004-12

©2020 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.  
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

