

OCM

[Organization Change Management]

組織変革管理

「システムを刷新したが使いこなせていない」と、よく耳にしますが、それは何に起因するのでしょうか。通常、戦略策定、業務改革、IT導入といった「プロジェクト」は、戦略、組織、制度、業務プロセス、ITシステムなどの決まりごとや仕組みといったハード面を変えることに注力します。しかし、それと同等に焦点を当てるべきは、これらハード面の変更によって影響を受ける関係者の「モチベーション」「スキル」「ノウハウ」といったソフト面です。OCM(Organization Change Management:組織変革管理)とは、こうした人に対するソフト面に焦点を当て、現状の姿から目指す姿に關係者を導くことで変革の成功・定着を目指す体系立った手法です(図1)。

図1. Changeの両輪



グローバル企業のプロジェクト・オーナーやマネージャーといった変革リーダーに実態調査したところ、変革の阻害要因ベストテンの上位のほとんどをソフト要因が占めており、同じく変革の成功要因ベストテンも上位6位までがソフト要因が占めています[1]。誰もがソフト面の重要性を認識していますが、さまざまな企業のプロジェクトの工程表(WBS:Work Breakdown

Structure)を実際に調べてみると、OCMに関するタスクはユーザー・トレーニング以外にはあまり見当たらないのが実情です。一方、OCMの重要性に気づき、実践している企業のプロジェクトでは、3割程度はOCM関連のタスクがWBS上に明記され、実践されています。

人の心に焦点を当てるOCMでは、関係者の期待値をコントロールすることで、関係者を巻き込みながらハード面の変革のスムーズな導入・定着を目指します(図2)。その定量的効果は、ITプロジェクトの場合はコスト削減効果として15%程度とされています[2]。具体的には変革ビジョン・計画策定、チェンジリーダーシップ体制確立、コミュニケーションプラン策定、ステークホルダー分析、変革成熟度診断、変革インパクト分析、トレーニングなど、影響を受けるソフト面すべてに関するタスクを実施します。

一般的にプロジェクトの成功率は41%とされていますが、OCMを適用した場合は成功率が80%となります[1]。いまやOCMは、プロジェクトを成功に導く必須要件となっているのです。

[参考文献]

- [1] 世界の変革リーダー(プロジェクトスポンサー、プロジェクトマネージャー、チェンジマネジメントリーダー)の経験者1,532名へのインタビュー形式による意識調査 IBM Global Making Change Work Study, 2008,
- [2] How Large Are Software Cost Overruns? Information and Software Technology 48(4): 297 - 301 (2006)

日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
コンサルティング・サービス ストラテジー&アナリティクス
アソシエイト・パートナー

岩崎 竹生 Takeo Iwasaki

図2. OCMによる期待値のコントロール

