

IBM Institute for Business Value

Making change work

— 現実が変化し続ける中で変革を実現する

チェンジ・アーキテクトによる組織変革リーダーシップとマネジメント



企業の変革ケイパビリティ向上と効果的な組織変革の実現

IBM のTalent & Changeコンサルティング・サービスは、行動科学、ソーシャル・コラボレーション・ツールやアナリティクスを活用することで、あらゆる組織におけるトップ・タレントの発掘、従業員の参画意識の醸成、大規模変革のマネジメントを支援している。お客様の従前の仕事のやり方に対して再考を促し、刻々と変化する市場状況に応じて変革プロジェクトの規模、スコープ（範囲）、スピードをコントロールすることを可能とする。我々が保有する実証済みの変革へのアプローチであるBetter Changeという方法論を活用し、リーダーが変革の成功に向けて戦略やイニシアティブ（施策）を実現・実行する手助けをしている。これらの知見は、10年以上にも及ぶIBM自身の変革経験によって培われた変革ケイパビリティ（能力）と、様々なお客様向けに戦略、組織、文化、従業員の変革をTalent & Changeというコンサルティング・サービスを通じて提供し続けてきたことから導出されている。現在では170カ国にもまたがるグローバル・ケイパビリティを活用して、世界中のあらゆる業種の企業や組織に対して継続的に成果をもたらしている。

By Hans-Henrik Jørgensen, Oliver Bruehl and Neele Franke

組織における変革の重要性とチェンジ・マネジメント能力のギャップは広がり続けており、過去の経験の枠を越えた挑戦的な行動が組織に求められている。このような状況下で、組織はいかにこの大きな変化に対応すれば良いのか。変化や変革を促進する組織文化となるために、どのようにチェンジ・リーダーを活用し、どのように従業員を巻き込んでいるのか。変革の度合い・スピードとチェンジ・マネジメント能力とのギャップを減少させる（少なくとも増大を防ぐ）ための組織とはどのようなものか。

IBMの最新のMaking Change Workスタディは、組織変革の企画、立ち上げ、実行を担う約1,400名のリーダーにアンケートを実施したものである。この調査では、現実が変化し続ける中で変革を実現するための鍵を見つけた成功企業群（「チェンジ・アーキテクト」と呼ぶ）が特定された。

わずか
20% の回答者しか、チェンジ・マネジメントに**成功している**と考えていない。

87% の回答者が重要なプロジェクトにおけるチェンジ・マネジメントに**十分な重点が置かれていない**と述べている。

わずか
40% の回答者しか、将来の変革プロジェクトを首尾よく管理するための**適切なスキル**が備わっていると考えていない。

わずか
49% の組織しか、**リーダーの職務責任**としてチェンジ・マネジメントを挙げている。

変化し続ける現実

「問題を作り出したときと同じ思考で解決することはできない。」

アルベルト・アインシュタイン¹

混乱はあらゆる組織にとって不可避となった。急速なテクノロジーの進展、膨張し続けるデータ、グローバル統合の必要性の高まり等、より巨大化し多様化する変化についていくことは、先進的と呼ばれる企業にとっても困難な時代となった。

それでも市場を先導する企業と市場からの退出を迫られる企業とでは、変化を見通し、対応し、活用する能力に違いがある。歴史は生き残りをかけて競い合ってきた企業の様々な教訓に溢れている。

例えば、米国のある有名な印刷会社は、消費者が好きなヒーローを大画面で見たいという事実に気づいたことで、後に破綻を切り抜けた。同社は、映画やデジタル・エンターテインメントへの転用が可能と思われる物語やキャラクターについて自らの出版物を試験台に使い始めた。また著しく業績を好転させるために、可能な限り優秀な人材を配置した。取締役会という組織の最上位階層から始まり、組織のあらゆる階層に変革プログラムを組み込んでいった。破綻一步手前から業績が好転した後、同社の商品は著名な映画プロデューサーたちから好評で引く手あまたとなっている。しかし、成功の方程式の裏側には、大きな変化の予兆を察知し対処することが出来なかったがゆえに、業界トップから転落した企業の例が多数ある。²

変化に対して上手に対処する企業と失敗する企業の違いは何か。現実が変化し続ける環境で、どのように企業は競争と差別化し、そして成功するのか。IBMはその答えを見つけたために、組織がどのようにこの新しく激しい環境変化に対処するかを最新のMaking Change Workスタディで調査した。本書は2008年に出版された最初のMaking Change Workスタディの調査結果を基にしている。当時の報告書では、もはや予測可能な単発的な変化によって日常業務が時折中断することを嘆くような牧歌的な状況ではなくなってきた点を指摘した。むしろ、絶え間なく続く変化状態こそがこれからの定常状態であると総括した。³

今日、変化の度合いとスピードが我々の予想をはるかに越える勢いで加速していることを誰もが感じている。それによる混乱はビジネスのあらゆる面に影響を及ぼしている。競争環境が激変した例を取り上げてみよう。以前ならバリュー・チェーンの主要な箇所に競争企業が攻撃をしかける場合に業界は混乱していた。しかし現在では、少なくとも5人中2人のCEOが、次の競争相手は別の業界からやってくると予想している。これらの新しい競争相手は市場シェアを奪うだけでなく、その業界そのものをひっくり返す。⁴ この状況は多くの組織にとって従業員のマインドセットを変えるだけでなく、組織設計とプロセスの再考を促すこととなる。

そして、ほぼ全ての業界のCEOが、改革し続けるための鍵はコラボレーションであることを学んでいる。迅速かつ連続的な革新が求められる時代においては、コラボレーション環境で働くことができる顧客、パートナー、従業員は、より早くより先へ行くことができる。⁵ 個人間でコラボレーションできるように権限を移譲し、指示命令型の組織階層から脱却することで、組織の限界を押し広げる企業が出現しつつある。⁶ 次世代の従業員（幼少期よりデジタル文化に親しんできたミレニアル世代）は既にそこにいる。彼らのDNAの一部には、デジタル・コラボレーション、柔軟性と創造力が組み込まれている。⁷

しかし、多くの企業ではコラボレーションという新たな時代の入り口に従業員を踏み込ませる用意ができていないようである。本調査の回答者の74%が、個人が急増するデジタル作業環境に完全には適応する用意ができていない（オンライン、オフライン問わず）と回答した。一方回答者の88%が、今後5年間の主要な論点は、カスタマー・セントリック（顧客中心）な組織を可能とする新たなテクノロジー活用であろうと回答した。これら回答は先進テクノロジーを活用したいリーダーの想いと実際の組織能力とのギャップを鮮明に表している。

しかしながら、このテクノロジーこそが、組織にとって最も重要なステークホルダーである顧客と交流する手段であり、その手法と媒体はより複雑になりつつある。テクノロジーのおかげで法人顧客も消費者はもはや単なるニーズを聞く相手ではなく、彼らは関係を主導し、複数のチャンネルにまたがるシームレスな顧客体験を求める。そしてニーズをより満たす組織を見つければ、彼らはすぐさまに乗り換える。⁸

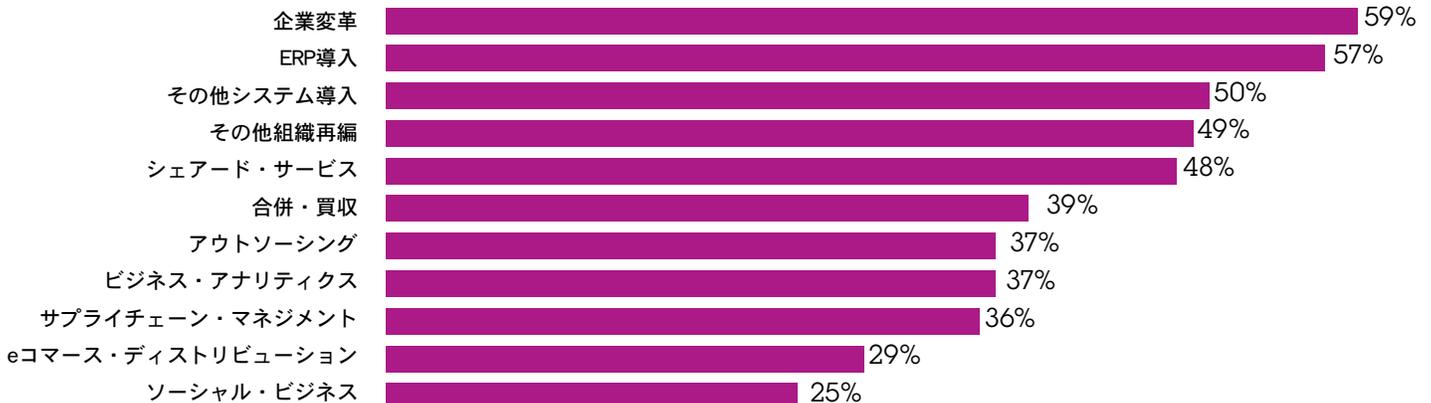
先進アナリティクス、クラウドとコグニティブ・コンピューティング（経験的認識に基づくコンピュータ技術）といったテクノロジーの統合と迅速な導入は、顧客を中心としたビジネス課題に取り組む組織にとって重要な課題となる。その実現のためには顧客対応と社内のビジネス機能を連携させる必要があるが、これは透明性を重視する現代において競合他社を上回るために必要不可欠なことである。回答した組織の77%が、今後5年間の大きな目標としてグローバル規模で更にプロセスとテクノロジーを統合することを挙げている。

この統合は、経営層（CxO）の大きな変化と再編成を意味する。経営層は自身が担当する組織がそれ以外の組織とどのように機能しているか詳細に調べる必要がある。例えば、マーケティング部門とIT部門はデジタル世界の顧客最前線としてコラボレーションしなければならない。またサプライ・チェーン部門やマーケティング部門、IT部門にとっては、オムニチャネル変革のためにコラボレーションが必要となる。そして、人事、財務や事実上全ての活動はクラウド上のソリューションを利用するためにIT部門と協業

する必要がある。

より企業にコラボレーションが求められるようになると、チェンジ・マネジメントの焦点と重要性は、従来のIT導入からビジネス主導へと移行することが期待されることとなる。例えば、過去5年においては変革イニシアティブ（施策）のトップ3として企業変革、ERP、その他のITシステム導入が挙げられていた。

過去5年間に実施されたプロジェクト



今後5年間に重要度を増していくプロジェクト

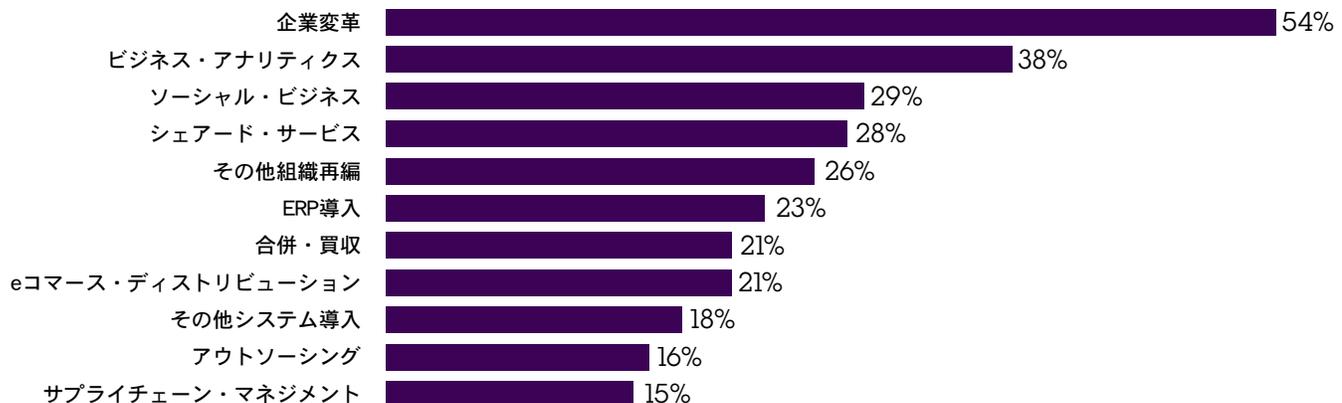


図1: 全社的な企業変革は依然として最優先課題であるが、今後5年間にビジネス・アナリティクスとソーシャル・ビジネスの重要性が増すことが予想される。

出典: IBM Organization Change Management.

今後5年間重要性を増すと考えられるプロジェクト・タイプの調査では、企業変革は引き続きまだ最上位にあるが、ビジネス・アナリティクスとソーシャル・ビジネスが、他の項目を抜いて2、3位に順位を上げていた。(図1参照)

成功した組織はどのように避けられない変化へ挑戦に対応しているのか。そして、変化の度合いとスピードと、自組織の能力との間のギャップを迅速に察知して対応できているのか。もし対応しているとすれば、これらの企業はグローバルにおけるダイナミックな競争環境、要求の多い顧客、進化するテクノロジーと膨大なデータの中で、どのようにプロジェクトを生み出し、成功裏に終わっているのか。

調査方法

今日のビジネス環境において組織が変革への挑戦をどのように考えているか、そして変革を続けられるケイパビリティを開発した組織を特定するため、IBM Organization Change Management Practice (IBM組織変革管理コンサルティング部門) と IBM Institute for Business Value (IBMのグローバル・ビジネス調査機関) は、2回目のMaking Change Workスタディを実施した。2013年9月から2014年2月までの間、1,390回にわたるインタビューと

オンライン調査が行われた。本調査は48カ国、20以上の業種において、組織で変革を企画、立上げ、あるいは実行する責任を有する者を対象に行われた。(図2参照)

チェンジ・アーキテクトの紹介

約1,400名ものリーダーを対象とした調査で、今日のビジネス環境において組織(特に業績が良い組織)がどのように変革することができたかを明らかにした。企業では何年間もかけて、チェンジ・マネジメント・ケイパビリティを向上させてはいるものの、変革に必要なケイパビリティと実際のケイパビリティとのギャップは拡大し続けている。本調査から、調査対象の上位20%の組織はこのケイパビリティを獲得することに大きく成功していることが読み取れる。本書では、これら上位20%の組織のことを「チェンジ・アーキテクト」と呼ぶことにする。チェンジ・アーキテクトが実行するプロジェクトのうち少なくとも75%は成功している。すなわち、最低でも4つのプロジェクトのうち3つのプロジェクトが事前に設定された目標に到達している。(図3参照)⁹ やや結果が劣る35%の組織は、ある程度成功しているとみなすことができる。調査対象の残りの45%の組織は平均以下の成功に留まっている。

役割

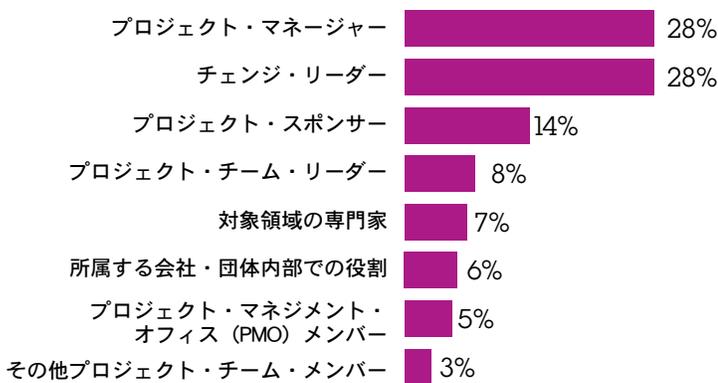


図2: 最新のMaking Change Work スタディは48カ国、20以上の業種の1,390名による回答の分析結果に基づいている。

注: 四捨五入のため数値の合計が100%にならない場合がある。
出典: IBM Organization Change Management.

ご自身の経験から、所属組織でのプロジェクト成功の確率はどの程度だとお考えですか。

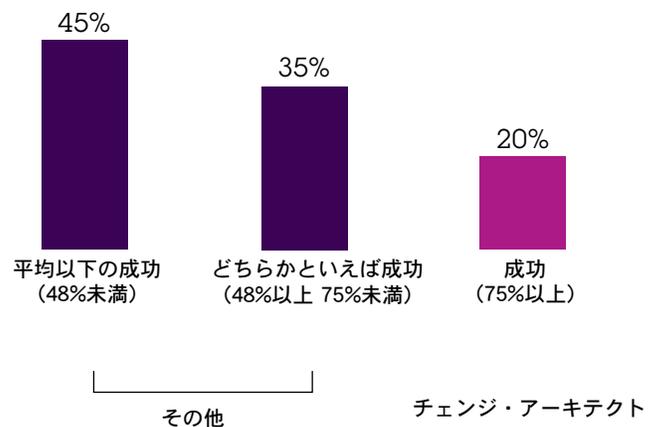


図3: チェンジ・アーキテクトは一貫してプロジェクトを成功に導いており、成功率は成績の芳しくない組織を大きく上回ることが多い。

出典: IBM Organization Change Management.

チェンジ・アーキテクトは、あらゆるビジネスの局面において変革を浸透させるための投資を行っている組織であると、自らを位置づけている。彼らはプロジェクトをダイナミックに管理することに長けている。チェンジ・アーキテクトが実施するプロジェクトは、平均的な組織と比較して完全に成功する割合が56%ほど上回っている。彼らはプロジェクトを完遂させるために、常日頃から変革を続けられる状態に自らを置いている。チェンジ・アーキテクトは他者が参考とすべき、複雑で継続的な変革の環境において競争力を保つためのモデルを作り上げている。

本書では、チェンジ・アーキテクトが組織の中で変革を進めるにあたり、何を差別化して実行しているのかを見ていく。調査結果の分析より、チェンジ・アーキテクトは効果的に変革を進めることができるように、次の3つ要素を

重要視して実践していることが分かった。

あらゆる階層でリーダーシップを発揮する 変革を常に強く意識する 筋肉を鍛える

チェンジ・アーキテクトになるためには、変革をマネジメントするこれら3つの基本要素を企業全体で兼ね備えることが要求される。つまり、急速で膨大な変化に対し、迅速に対応できるケイパビリティが企業文化として根付いていることが求められる。本書においては、チェンジ・アーキテクトがこれら3つの基本要素についてどのように対応し、他者が見習うべきロードマップを示しているのかを見ていく。

チェンジ・アーキテクトになるための3つの基本要素

**あらゆる階層で
リーダーシップを
発揮する**



**変革を常に
強く意識する**

筋肉を鍛える

「今ある現実と闘っても物事を変えることはできない。何かを変えるには、既存のモデルを時代遅れにする新しいモデルを作らなければならない。」

リチャード・バックミンスター・フラー「宇宙船地球号操縦マニュアル」¹⁰



あらゆる階層でリーダーシップを発揮する

変革とはあらゆる組織が向き合わなければならない定常的なものである。一方で、限られた組織しか変革をマネジメントすることに成功していないと言える。我々の調査においては、その理由が変革至上主義的な企業文化が企業で培われていないことに起因すると明示されている。変革を成功させるためには、変革がトップから始まり組織全体を巻き込んでいくことが必要である。すなわちトップ・マネジメントのスポンサーシップ、ミドル・マネジメントへ権限委譲、組織のあらゆる階層で変革を促進する企業文化を培うことが必要である。（図4参照）

変革を成功裏に進めるための最重要要因

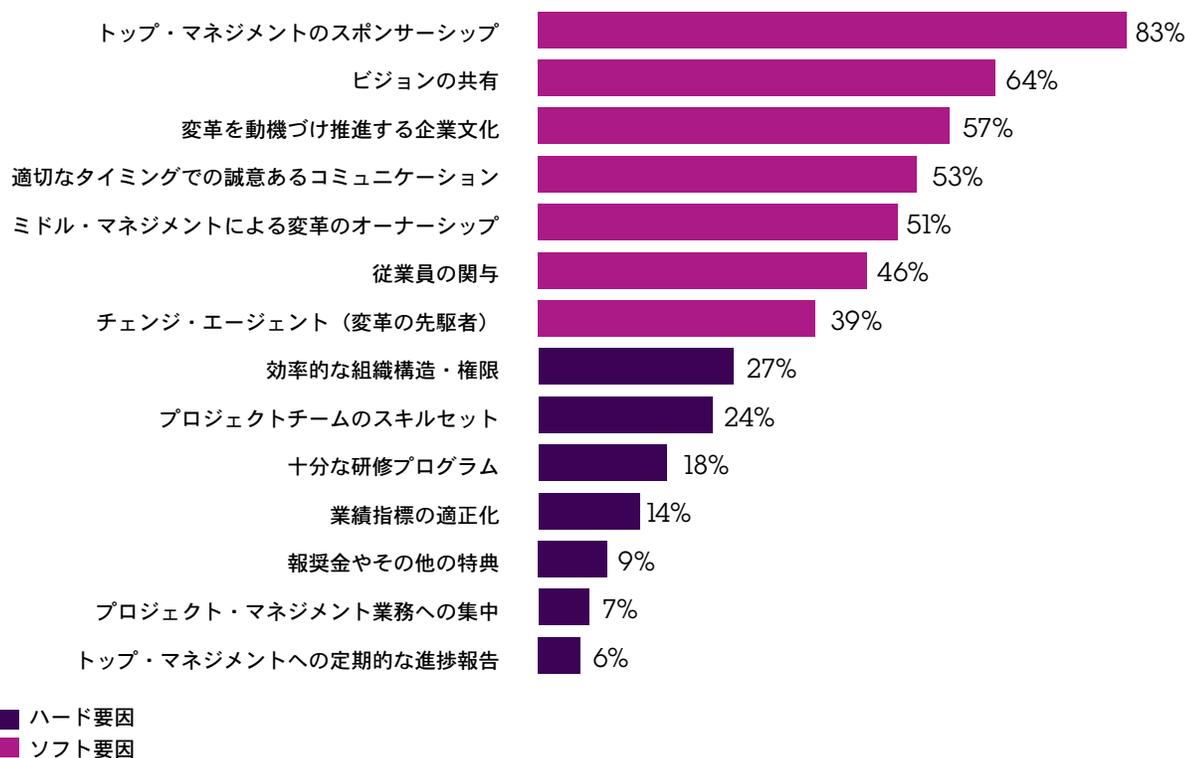


図4: 組織は経営者のスポンサーシップが変革を成功させるための最も重要な要因であると考えている。

チェンジ・アーキテクトになることは、自らが大きな組織変革にさらされることを意味する。そこにおいては組織全体のマインドセットと行動の転換を主導することが要求される。調査結果を分析したところ、リーダーが組織全体の変革を推進するためには、次の3つの重要な特性が必要となることが明らかになった。（図5参照）

1. 組織全体でのロール・モデルの体現
2. 変革コミュニケーションによる従業員の巻き込み
3. あらゆる組織階層でチェンジ・リーダーへの権限委譲

1. 組織全体でのロール・モデルの体現

73%の回答者は、トップ・マネジメントがチェンジ・リーダーとして参画することがプロジェクトを成功するための基本要件であると答えている。これらのリーダーは、変革を成功させるためのリーダーシップやマネジメントにおいて、周りの人が期待するような信頼感があり意義深い手

本を示すことによって、ロール・モデルとして行動する必要がある。

しかし、トップ・マネジメントがチェンジ・リーダーとして参画していると回答したのは、回答者の66%に過ぎない。チェンジ・アーキテクトの回答では、その値が77%に跳ね上がる。（図6参照）ミドル・マネジメントのチェンジ・リーダーとしての参画に関しては、更に大きいギャップが存在している。ミドル・マネジメントは最前線における重要な差別化要因であり、企業的全階層で変革できるようなマインドセットを醸成する責任を負っている。経営層（CxO）は戦略を設定し、その活動の推進役はミドル・マネジメントが担う。しかしながら、ミドル・マネジメントが変革を牽引するとの回答は半分に満たない。チェンジ・アーキテクトでさえ、62%しかそのような対応を行っているとは答えていない。

態度や行動を変えるために最も有効な手段

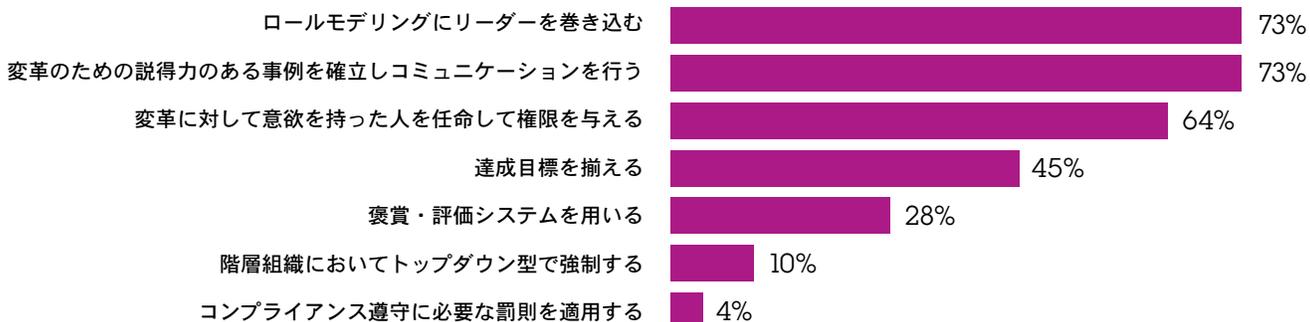


図5: ロール・モデリングと変革の必要性を訴える説得力のある根拠を示し、伝えることが組織の態度と行動を一新する最も効果的な手段の2つと考えられている。

出典: IBM Organization Change Management.

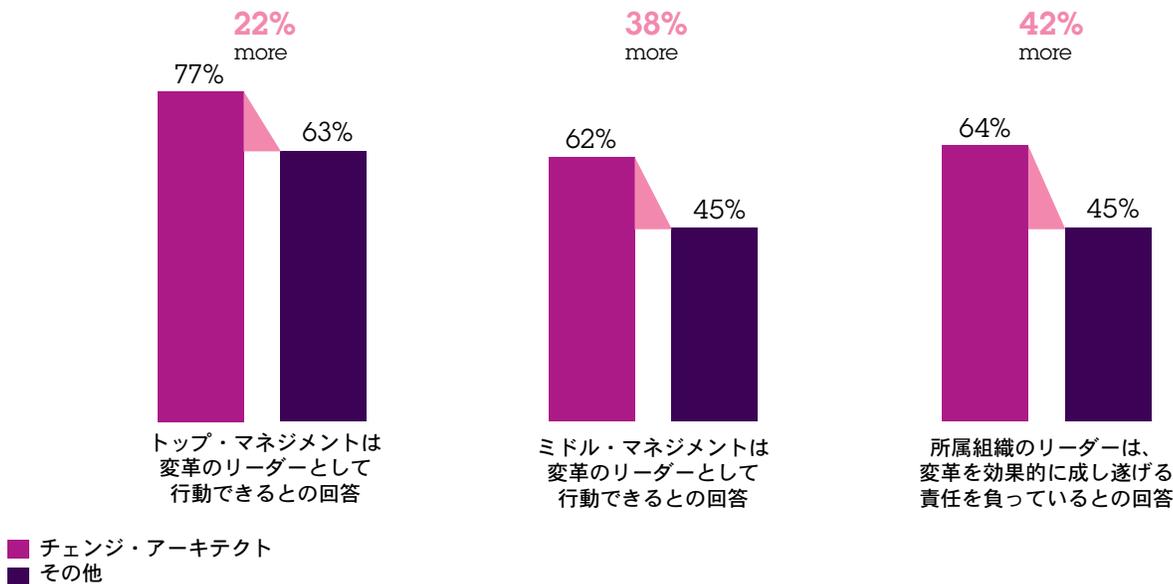


図6: チェンジ・アーキテクトはトップ・マネジメントとミドル・マネジメントのいずれにおいても変革リーダーの役割を果たすことを可能にしている組織の割合がその他を上回っている。さらにリーダーにチェンジ・マネジメントに対する責任も負わせている割合も上回っている。

注: 相対的な増加率を示す。

出典: IBM Organization Change Management.

トップ・マネジメントかミドル・マネジメントかを問わず、変革はリーダーの重要な役割として認識される必要がある。マネジメントをチェンジ・リーダーとして参画させるための最も効果的なアプローチは何かとの問いに対して、チェンジ・リーダーシップ・アクティビティ（活動）とスキル構築が個人目標と開発計画に組み入れられていることが必要であるとの回答が65%で最も多かった。また回答者の多くが、チェンジ・マネジメントの主要な要素を取り入れたコーチング・プログラムが必要であるとも回答している。それは、様々な人々を首尾一貫してチェンジ・マネジメントに関与させるだけでなく、全ての階層の従業員のコミットメントを得る方法などを体系化したプログラムである。

変革を進めているリーダーは、組織を前進させることに責任を負う必要がある。しかし、我々の調査結果では、49%の組織のリーダーが効果的に変革をマネジメントすることに責任を負っていただけであった。カナダのある変革エキスパートが「リーダーの大多数がスケジュールと

予算に関する責任を負っている。それはプロジェクトとその実行に対してであり、実現（Transition）や変革（Transformation）に関してではない」と言っていたが、チェンジ・アーキテクトでは、その64%がリーダーに対して責任を課し、より良い成果を挙げている。

2. 変革コミュニケーションによる従業員の巻き込み

チェンジ・アーキテクトは、変革の最中に絶えず従業員を巻き込み続けるという点で傑出している。IT中心のコミュニケーションが幅を利かせ、個人がパワーをもつ今の時代においては、一方通行やトップ・ダウンのコミュニケーションだけでは組織の共感を得ることは難しい。変革に際して組織階層を通じたトップ・ダウンのコミュニケーションはいまだに重要であるが、プロジェクトを成功させるためにはあらゆる階層での対話を促すコミュニケーション・スタイルが必要となる。

しかしながら我々の調査においては、74%の組織がトップ・ダウンでのコミュニケーション・アプローチを行っており、そのほとんどが従業員のフィードバックのためのチャンネルを設けていない。(図7参照) 18%というわずかな組織が制度化された複数のフィードバック・チャンネルを設けており、更にわずかな8%の組織のみがコラボレーション・ツールを用いて組織横断的な対話を促進している。

もちろん、チェンジ・アーキテクトは異なるやり方を取っている。彼らは従業員に対して、単なるアナウンスや散発的な会話などは行わない。その代わりに彼らは他の組織と比較して50%以上多くの割合で、複数のコミュニケーション・チャンネルを有効利用し、組織を横断したコラボレーションを試みている。このような会社のリーダーは、傾聴し、フィードバックを受け止め、学習に基づき行動する。ある回答者は要約して言った。「我々は真の意味の変革ネットワークを作る必要があり、バーチャルなチェンジ・エージェントという概念について考え始めなければならない。実際にバーチャルな変革に関わる人的ネットワークを作り参加させるために人々の時間を解放することが、プロジェクト単位ではなく「永続モード」で実践するためのひとつ

の解決方法である。」

ソーシャル・ツールやコラボレーションは、変革をマネジメントし従業員を変革へ巻き込む上で、重要性を増してきている。しかしながら、従業員を変革へ巻き込む上でこれら新たなコミュニケーション形態の重要性を認識している組織と、実際に使用している組織には大きなギャップがある。我々のインタビューでは、回答者の73%がソーシャル・チャンネルやコラボレーション・ツールによって従業員が変革のイニシアティブへ自発的に取り組む機会を提供できるようになると認めており、59%の回答者がこれらのツールによって変革が組織に早く浸透することに寄与することを認めている。(図8参照)

このような新たなツールや技術を適切に活用するためには、新たなスキル・セットやリーダーシップの責任が重要となる。チェンジ・アーキテクトはソーシャル・ツールやテクノロジーを有効利用する傾向にあり、それらをコア・ケイパビリティに組み込んでいる。彼らはソーシャルのアプローチを、従業員とより円滑にコミュニケーションするためだけでなく、組織において変革を加速させるために使

組織における変革コミュニケーション

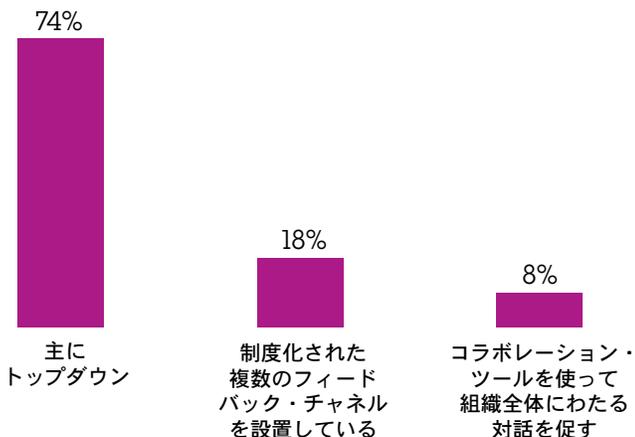


図7: 変革に関するコミュニケーションは依然として主にトップダウンで行われている。

出典: IBM Organization Change Management.

新しいコミュニケーション・ツール

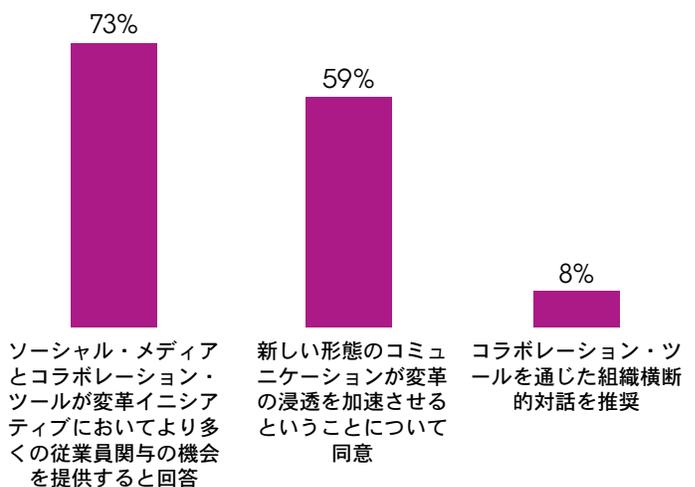


図8: ソーシャル・メディアやコラボレーション・ツールを通じた関与が幅広く浸透し、重要性を増している。

出典: IBM Organization Change Management.

用している。つまり彼らは仕事のやり方に関する、より大規模で本質的な変革へと急速に向かっている。¹¹ コミュニケーションに関するコラボレーション・インフラは、従業員を関与させるために重要な要素である。しかしそれだけでは、貧弱な変革コミュニケーション戦略を打破することはできないであろう。カナダのあるチェンジ・マネジメント専門家は「それは変革の浸透を促進させるためには効果的なツールであるが、適切な方法で使われた場合に限られる。明確かつ整合性の取れた目的のためには、ソーシャル・ネットワークに飛びつく前にしっかりとした計画を立てる必要がある。」と述べている。

したがって、これはリーダーが積極的にデジタル技術や新たなコミュニケーション形態を採用する時の基本要件と言える。回答者のうちの65%が、リーダーを積極的にデジタルの世界に取り組みさせることが、変革の浸透を加速させるための最重要項目であると認識している。次いで回答者のうち61%が、ソーシャルでコラボレーティブな活動の影響について、組織内で正しい認識を持つことの重要性を認識している。

しかしながら、やはり会話に参加するだけでは不十分であり、従業員の提案を聞き、考慮し、行動することが、プロジェクトを成功させるための鍵となる。卓越したコミュニケーション手法を体現しているチェンジ・アーキテクトの71%は、従業員の提案を考慮の上行動している。それは他の組織と比べて37%も割合が高い。(図9参照)

3. あらゆる組織階層でチェンジ・リーダーへの権限委譲

従来の組織階層構造にとらわれず、あらゆる組織階層でチェンジ・リーダーに権限を委譲することは、昨今の組織においてますます重要となっている。重要なコラボレーション・コミュニティのリーダーや、フォーマルあるいはインフォーマルなネットワークのオピニオン・リーダーは、組織内において何千ものフォロワー（支持者）を有していることがある。彼らは、多くのトップ・マネージャーよりも従業員の考え方や行動に対する影響力を持っている可能性がある。現場に近いチェンジ・リーダーは、当然ながらより実業務に近い立場にあり、階層を通して知らされるメッセージよりも、「フォロワー」への説明の方が、変革による影響について理解や納得を得やすいかもしれないことを理解している。フランスのあるチェンジ・マネジメント専門家は、我々の調査において「物事を正しい方向に前進させるために、関係者を変革のアクター（役者）に仕立て上げるべきである」と指摘しており、英国のある回答者も「適切なリーダーを任命し、彼らに対して業務権限委

従業員の提案が検討され実際に採用される

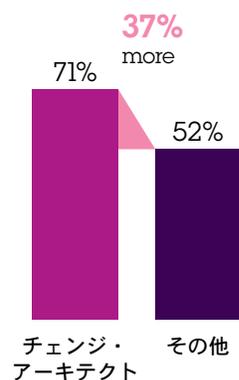


図9: チェンジ・アーキテクトは従業員の提案を検討し、それに基づいて行動するという点でも他の組織をしのいでいる。

注: 相対的な比率の増加を示す。
出典: IBM Organization Change Management.

譲することが重要である」と述べている。人を巻き込むことや、対話を作り出すことは、もはや一握りのトップ・マネージャーの責任ではない。デジタル革命は新しい働き方とともに全ての従業員に変革をリードする機会（ボトム・アップ、トップ・ダウン、横の連携）を与え、新たなリーダーシップを生み出す。

要約

組織のリーダーには、変革の推進のために以下に示す事項に対応することが求められている。

- ・ ビジネスにおけるチェンジ・リーダーシップ・アクティビティとその結果に対する責任
- ・ 従業員の積極的な関与に対する責任（ツール整備を含む）
- ・ チェンジ・リーダーへの権限委譲により組織全体を変革する能力



変革を常に強く意識する

トップ・マネジメントの重要な責任の一つとして、積極的なチェンジ・マネジメントが組織にとって必要不可欠であるという点に関する明確なビジョンを策定することが挙げられる。マネージャーは、チェンジ・マネジメントプログラムの活動内容や利益が企業全体によく理解されるように徹底しなければならない。

我々の調査では、回答者の87%は、重要なプロジェクトにおけるチェンジ・マネジメントについて現時点では十分な関心が払われていないことを示している。また多くの組織は、重要なプロジェクトにおいてチェンジ・マネジメント・アクティビティに総プロジェクト予算のわずか5%以下しか投資していない。(図10参照)¹² これは我々の前回の調査で、効果的に変革を進めるために最低限必要であると報告をした11%という値よりもかなり少ない。

なぜ実際に割り当てられる予算と、効果的なチェンジ・マネジメントに必要な予算に差が生じるのか。回答者は、組織が新しい変革ケイパビリティを積極的に身につけようとしないう理由として5つの阻害要因を挙げている。経費はその最下位に位置する。

予算割り当て：チェンジ・マネジメントとプロジェクト・マネジメント

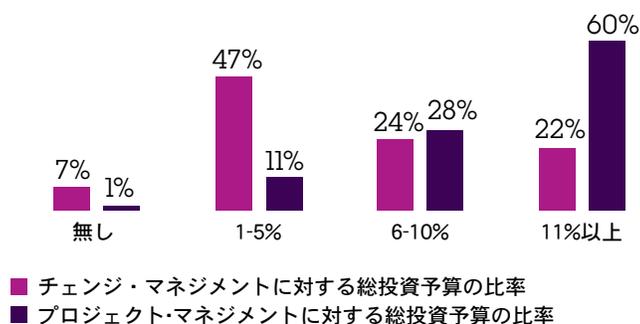


図10: 過半数の組織は主要なプロジェクトにおけるチェンジ・マネジメント活動への配分額が総予算に占める比率はわずか5%以下である。

出典: IBM Organization Change Management.

1. チェンジ・マネジメントによる利益が明確でないから (69%)

多くの組織にとって、チェンジ・マネジメントの価値が明確になっていない。積極的に変革をマネジメントすることで組織は何を得るのか。効果的なチェンジ・マネジメントはどのようにプロジェクトの成功率を上昇させるのか。そして、効果的なチェンジ・マネジメントの結果を組織としてどのように評価するのか。この問いに対処するため、変革の成功に対する評価基準をあらかじめ定めておき、プロジェクトの結果と比較する必要がある。

2. チェンジ・マネジメント・アクティビティが明確でないから (53%)

プロジェクト毎にやり方が異なるような行き当たりばったり、もしくはその場しのぎのチェンジ・マネジメント・アクティビティからでも、組織は一定の利益を得ることができる。そのような場合には変革アクティビティは理解されないか、可視化されないか、具体的ではない。したがって、変革アクティビティが組織におけるコア・アクティビティであると定義した上で、戦略的に重要なプロジェクトに適用されなければならない。コンセプトとしてだけ変革を取り入れるだけでは不十分である。チェンジ・マネジメントの活動はプロジェクト全体計画に具体的に取り込まなければならない。

3. チェンジ・マネジメント専門家の役割が明確でないから (49%)

チーム・メンバーの各々の役割が、全体あるいは個別の必要なアクティビティとどう関係を持つのか明示されていないために、プロジェクトは全体最適の成果を挙げることができないことが多い。組織全体におけるチェンジ・マネジメント専門家の役割と責任を従業員に示すことは特に重要であり、それにより従業員はチェンジ・マネジメント専門家が何をする人たちなのか、また変革関連の役割においてどのように関わり合えば良いかが理解可能となる。

4. スキルを有するマネジメント・リソース (要員) が不在であるから (43%)

多くの組織には変革に対する欲求があるが、欲求を現実に変えるケイパビリティがない。その結果、十分に訓練されていない従業員がスキルセットのレベルを超えた推進活動を担わされることとなる。変化に十分対処するために、組織は企業全体の変革ケイパビリティを強化することはもちろん、チェンジ・マネジメント専門家のスキルを早急に成長させる必要がある。

5. チェンジ・マネジメントにはお金が掛かるから (26%)

新しいリソースの獲得、新しい方法論とツールの採用、トレーニングと教育への投資は、それ相当の費用がかかる。しかし、効果的なチェンジ・マネジメントに立ちただかる他の阻害要因と比べれば、費用が阻害要因と答えた回答者の占める割合は著しく小さい。チェンジ・マネジメントへの積極的な投資を避けることは、長期的な視点でみると財務的により高くつくことになる。前述したように2008年の調査でチェンジ・アーキテクトに相当した企業は、総プロジェクト費用の11%以上を変革アクティビティに費やしている。しかし最新の調査ではいまだ回答企業の22%しか総プロジェクト予算の11%以上を変革アクティビティに投資していないと回答している。¹³

成功したプロジェクト（期待どおりかそれ以上の利益を成し遂げた）のうち76%がチェンジ・マネジメント・アクティビティをプロジェクト全体計画に含んでいたと回答しており、成果が達成できなかった組織よりも33%の割合で上回っている。（図11参照）¹⁴ チェンジ・アーキテクトはアクティビティを定義し、ビジネスの意義と関連づけ、そして遂行のための責任ある役割を任命することに長けている。

チェンジ・マネジメント・アクティビティがプロジェクト計画の当初段階に組み込まれていた場合の結果

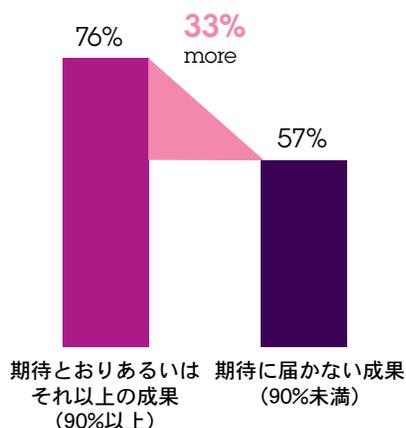


図11: チェンジ・マネジメント・アクティビティが最初から全体的なプロジェクトに組み入れられたときはプロジェクトが成功する確率が高い。

注: 相対的な比率の増加を示す。

出典: IBM Organization Change Management.

しかしながら、実際に、活動し、役割と責任を持ち、コミュニケーションするだけでは十分ではない。チェンジ・マネジメント専門家は、（他の変革に関連する役割と同様に）変革を進めるための権限と力を持つ必要がある。変革の進捗状況は、経営層の関心事項である必要がある。我々の調査において、予想どおりあるいはより多くの利益を創出した組織の77%は、変革の進捗を経営層に見える形で報告している。これは期待未満の利益しか挙げられなかった組織よりも35%も多い結果である。これらの成功した組織は、目に見える形の結果を挙げ、変革の進捗を最大の関心事とし続けることに長けている。

利益を明確にするために、変革に関する進捗の成功基準が定義され、関係者に同意され、それに基づき測定される必要がある。プロジェクトの期待利益を得るためには、成功基準を確立し、進捗をモニタリングすることが決定的に重要である。回答者の78%は、進捗はあらかじめ定義されたゴールに対して測定されていたと回答した。しかし、実際は何を基準として測定しているのだろうか。

回答者は、主にマイルストーン（89%）や作業工程（71%）の状況を通してプロジェクトの進捗を評価している。一方、期待以上の利益を上げた組織は、以下のような項目を評価する傾向が強い。（図12参照）

- ・新しいスキルと行動の採用（他の回答者より57%の割合が多い）
- ・組織的な利益に関する理解（他の回答者より52%の割合が多い）
- ・新しい個人の役割へのコミットメント（他の回答者より50%の割合が多い）
- ・シニア・リーダーシップのサポート（他の回答者より39%の割合が多い）

要約

組織全体がチェンジ・マネジメントにおける役割、アクティビティ、価値について明確に理解する必要がある。変革を常に強く意識し、適正な組織的意義を確立することがトップ・マネジメントに課せられている重要な責任である。彼らはビジョンを打ち出し、チェンジ・マネジメントによる価値を周知し、企業文化にチェンジ・マネジメントを注入させなければならない。

プロジェクト状況の反映に用いられる指標

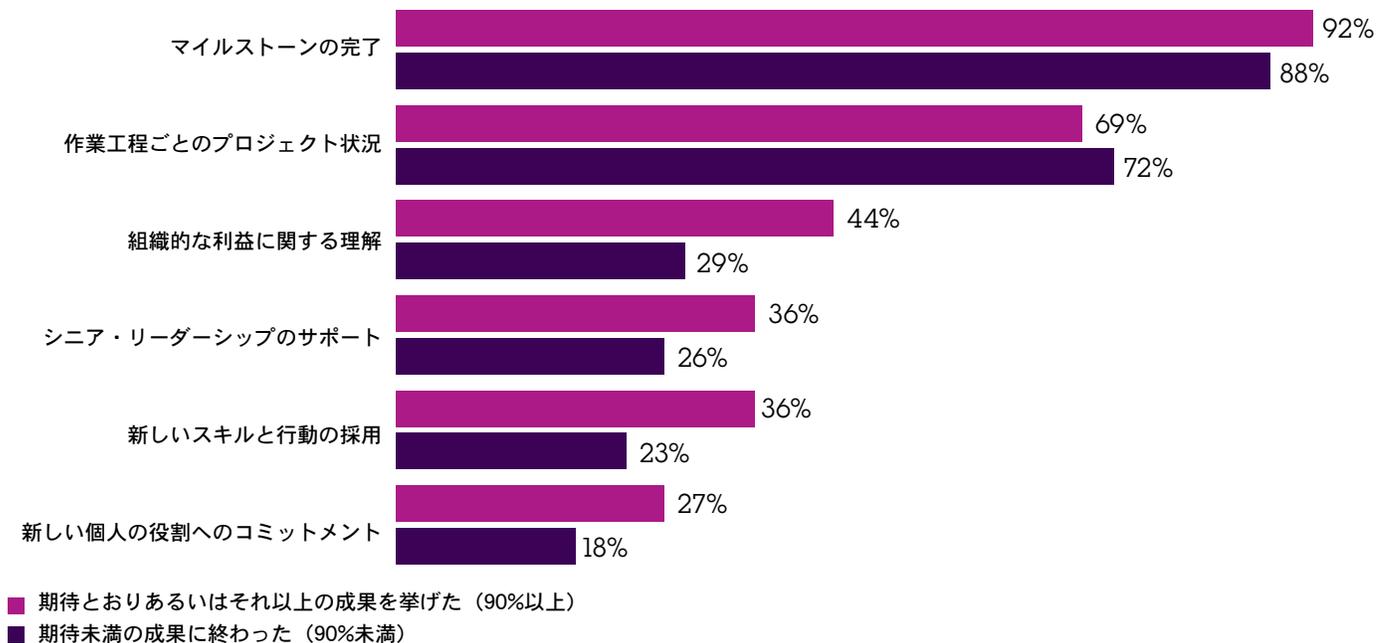


図12: ほとんどの組織がマイルストーンの達成度をプロジェクト状況評価の基準としている。成功するプロジェクトは、評価において変革の進捗状況の成功基準をより重視している。

出典: IBM Organization Change Management.



筋肉を鍛える

変革の度合いが大きくなりスピードは加速しつつある状況で、必要な変革を立ち上げ、推進するにあたっての課題は、企業文化や、複雑性に関する過小評価などといったソフト要因によるところが大きい。また我々の最新の調査において回答者は、経営資源（リソース）の不足、プロセスやITの変化等といったハード要因が課題として大きくなりつつあると認識している（図13参照）。¹⁵

組織の未来像を左右するデジタル時代のテクノロジーの機会に関して、ITやプロセスにおける変化が阻害要因となっていることは驚きに値しない。マネージャー（特にミドル・マネジメント）は、日常業務においてリソースが競合する等、しばしば変革プログラムからの要請に煩わされている。そしてこれらの問題は、常に変革を最優先とは捉えられない企業文化の中で扱われようとしている。言い換えれば、ソフト要因はハード要因と密接な関係がある一方で、そのハード要因がより複雑化している状況にある。

変革実現の阻害要因

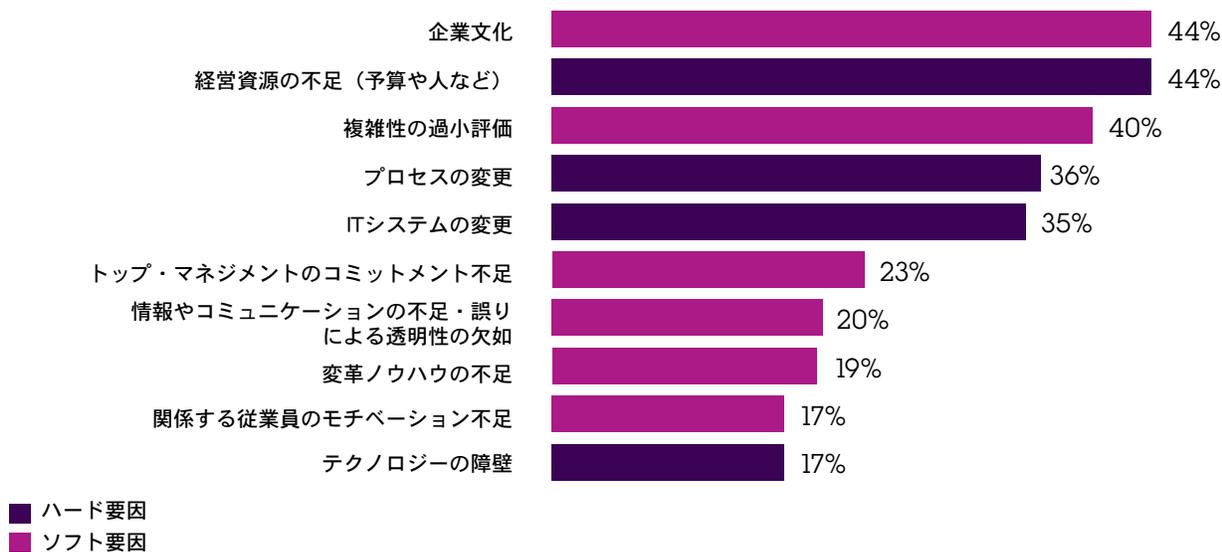


図13: 企業文化、経営資源の不足、難易度の過小評価が変革の実施における最大の課題と見られている。

出典: IBM Organization Change Management.

トップ・マネジメントは、企業全体の変革ケイパビリティを加速させるためのスキルを有するチェンジ・マネジメント専門家に権限を委譲することで、変革実施に伴う幅広い課題に対応すべきである。これらの専門家は変革を企業文化に根付かせることになる。我々の調査では、84%の組織はチェンジ・マネジメントに50%以上の内部スタッフを活用している。しかし77%の回答者は、その内部スタッフは平均6年以下しか経験を有していないチェンジ・マネジメント専門家であると回答した。更にチェンジ・マネジメントを将来的に成功させるためのスキルを有しているスタッフは40%に留まるとなっている。すなわち、変革ケイパビリティへのニーズはそれを扱う組織の努力を上回るスピードで進んでいる。変革ケイパビリティ獲得レースは進行中なのである。

したがって、チェンジ・マネジメント専門家のスキル開発を迅速に行うこと、また変革を効率的に行うために内部のナレッジ、スキル、マインドセットを整備・醸成することの両方に必要があると言える。昨今、場当たりの業務活動や役割の再定義や個別プロジェクト毎の活動では、組織は変革の規模とスピードに追従できなくなってきた

る。チェンジ・アーキテクトは、この事態に気づいている。彼らはチェンジ・マネジメント専門家を組織し、企業全体の変革ケイパビリティを体系的に構築している。過去6年間でフォーマルなチェンジ・マネジメント方法論を使用するプロジェクトは24%から45%に増加した。チェンジ・アーキテクトにおいては、この値は実に55%に跳ね上がる。(図14参照)¹⁶

更に正式な役割、キャリア・パス、職務分掌、育成のゴールを設定することはチェンジ・マネジメント専門家の効果的な育成につながる。これを実現するために、個人の育成計画は組織の変革アクティビティを成功に収めるためのコア・アクティビティ、コンピテンシー、スキルを含めて定義される必要がある。

フォーマルなチェンジ・マネジメント方法論の利用

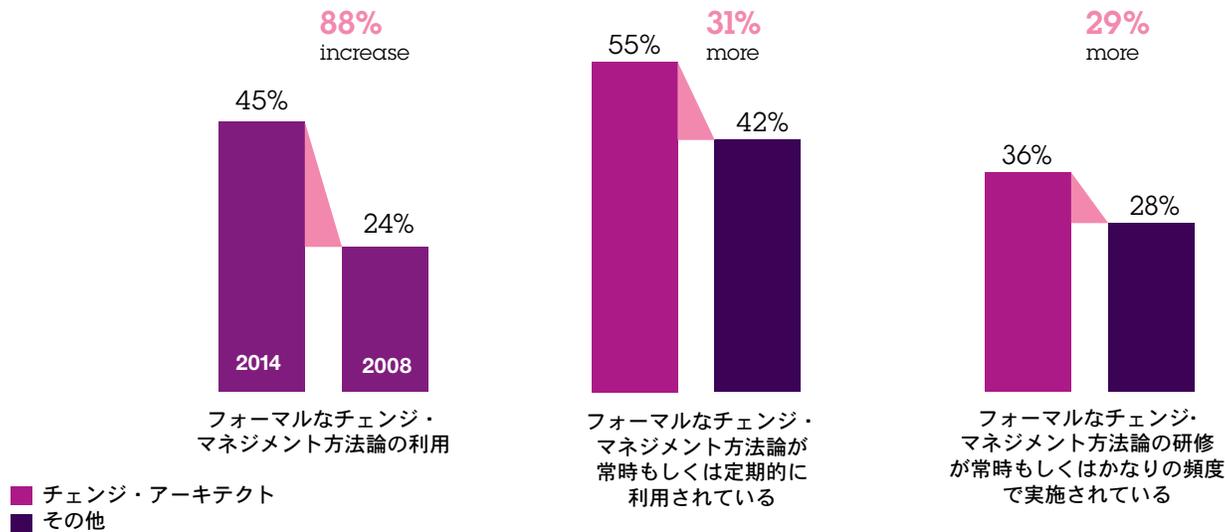


図14: 2008年の第1回Making Change Work スタディ以降、フォーマルなチェンジ・マネジメントの手法の利用は大幅に増加している。

注: 相対的な比率の増加を示す。
出典: IBM Organization Change Management.

我々の調査では、60%の組織がプロジェクト・マネージャーには公式なキャリア・パスが設定されていると回答している。対照的に、チェンジ・マネジメント専門家の場合、25%に留まる。プロジェクト・マネージャーに公式なキャリア・パスを設定することは、チェンジ・マネジメントを成功させるための差別化要因にはならない。言い換えれば平均以下のパフォーマンスに陥らないための効果ではない。チェンジ・アーキテクトは通常の組織よりも42%も多く割合でチェンジ・マネジメント専門家に公式なキャリア・パスを設定しているという点で、傑出した違いを見せる。

チェンジ・アーキテクトは、企業全域で体系的に「筋肉」をつけるために、公式に定義された変革規律（CHANGE DISCIPLINE）を整備する。一貫性のある方法論や変革に関連するトレーニング、キャリア開発、アセット利用、社内全体のナレッジやベスト・プラクティスの共有等を行うためには、中央集権的に進めることが必要不可欠である。参照事例や各種知見に関して中心となるフレームワークがまず構築されるべきであり、その後に個別のアプリケーションやプロジェクトにも対応されるべきである。

これは必ずしも地理的に一箇所に集約されるものではなく、むしろ知見、専門知識、ベスト・プラクティス、パフォーマンス目標、キャリア・パスといったものが集約化されている。その他の組織と比べると、チェンジ・アーキテクトの場合はチェンジ・マネジメント・ケイパビリティを集約して保有している割合が高い。（チェンジ・アーキテクトの場合33%、その他の組織の場合24%）

要約

変革の専門知識を形式知化し、企業全体の変革能力を体系的に構築し、チェンジ・マネジメントの取り組みとチームを一元化することによって、変革規律を確立することが、組織変革に必要な筋肉を鍛えることにつながる。

チェンジ・マネジメントの進展

「変革は序盤が最も難しく、中盤に最も混乱し、終盤は最善の状態に達する。」

ロビン・S・シャーマ著書¹⁷

チェンジ・アーキテクトになることで、組織における変革の度合いやスピードと、それに必要なチェンジ・マネジメントのケイパビリティ向上との間にあるギャップを埋めることが可能となるか少なくとも、それ以上上げないようにすることができる。前述したように、無秩序な混乱は絶え間なく続くものである。多くの組織は、変革を進めるための確かな知見を持っているという事実があるにもかかわらず、変革を積極的にマネジメントし実行することを得意としてこなかった。チェンジ・マネジメントに関するケイパビリティのギャップを埋めるためには、その足りない部分を知るしかない。それぞれの組織の特徴をよく理解し、ケイパビリティ不足を解消するための道筋について、明確なビジョンを持つ必要がある。そのためには、変革を推進するための基本要素として、「あらゆる階層でリーダーシップを発揮する」、「変革を常に強く意識する」、「筋肉を鍛える」の3つを理解し、組織としての仕組みの中に変革を組み込んでいくことが求められるのである。

一般にどのような場合にケイパビリティの差が現れるのか、それを特定し今後のあり方を示すため、IBM Institute for Business Value Research Hubは、我々の調査項目に対する各組織からの回答を分析した。分析においては、チェンジ・マネジメントのケイパビリティや、期待される成果、好ましい成果を得るために必要となるケイパビリティの観点で、組織を分類した。¹⁸ その結果、組織は5つに区分された成熟度のレベルに沿って発展することが分かった。

(図15参照)

チェンジ・マネジメントの成熟度を高める

「世界で大きな成功を収めた人間は自ら想像力を働かせている。彼らは前もって考え、イメージを構築した上で、そのイメージを細部に至るまで具体化し、ここを補い、そこに少し追加し、これとあれを若干変更しながら、しかしひたすら着実に構築に構築を重ねる作業に取りかかる。」

ロバート・コリアー著書¹⁹

チェンジ・マネジメントの5つの成熟レベル、すなわち、非定型の個別対応 (Informal)、基礎的行動の発現 (Emerging)、方法論の確立 (Formalizing)、組織全体への展開 (Scaling)、組織文化への定着 (Embedded) は、それぞれ次のレベルへ移る前に備えるべき能力や特性を盛り込んで整理したものである。組織は、ある成熟度から次のレベルに上がるときに新たな能力や特性を備えることになる。そして、既に備わっているスキルは更に洗練されたものとなる。それは成長と発展の継続的なサイクルとなる。

全ての組織が、同じ地点からチェンジ・マネジメントを始めるわけではない。チェンジ・マネジメントの成熟度の現状によって、スタート位置は変わってしまう。しかし、どのレベルから始めるにせよ、共通のアプローチを適用して、あらかじめ決められたスピードで着実に推進すれば、プロセスを簡素化することができる。

5つの成熟レベルとは以下のとおりである。

1. 非定型の個別対応 (Informal)

チェンジ・マネジメントの成熟度が初期レベルの組織では、構造化されたプロジェクト・マネジメントのアプローチに従うことがある。しかし、チェンジ・マネジメントにおいては、チェンジ・リーダーの役割を主にトップ・マネジメントに頼っている。このレベルにある組織は、組織変革に対して共通のアプローチや標準的なアプローチを用いない傾向にあり、過去のプロジェクトで学んだ教訓を活かすこともない。したがってそのような組織では、方法論や必要なスキルについて頻繁に外部リソースに頼ることになる。また、社員が変革イニシアティブへ参加する機会を得る方法として、ソーシャル・ツールやコラボレーション・ツールを使うことを認識し始める状態にある。

次のレベルに進むためには、プロジェクトの進捗状況の評価に際して変革に焦点をあてた基準を採用し、社員個人の目標やスキル習得計画の一環としてチェンジ・リーダーシップのスキルを身に付けるコーチングを行い、リーダーにはチェンジ・マネジメントの基本的な部分に関与してもらう必要がある。

2. 基礎的行動の発現 (Emerging)

このレベルのチェンジ・マネジメントのケイパビリティを持つ組織は、プロジェクト・マネジメントにおけるプロジェクトの状況説明について、変革に焦点をあてた方法を用いるようになる。しかしこれらの組織は、チェンジ・マネジメントに関するフォーマルな方法論を適用していないことが多く、関連する学習の機会も与えられていない。そしてチェンジ・マネジメントのケイパビリティは進展を始めたばかりの状態である。このレベルの組織は、チェンジ・マネジメントの基礎についてリーダーを指導し、チェンジ・リーダーシップのスキルを社員個人の目標やスキル育成計画の一部として少しずつ重視し始める。また、これらの組織は、社員が参画するためのソーシャル・ツールやコラボレーション・ツールの使用をより重視している。

次のレベルに達するためには、チェンジ・マネジメントの方法論の導入や、様々なステークホルダーが関わる変革の取り組みにおいて、積極的な関与（コミットメント）を促すスキルを備えたリーダーを育成することがポイントとなる。

3. 方法論の確立 (Formalizing)

フォーマルなチェンジ・マネジメントのケイパビリティを持つ組織は、標準的な方法論を整備し、チェンジ・マネジメントに関する一貫したアクティビティとツールを多くのプロジェクトに適用している。しかし、これらの組織においては、全社規模でチェンジ・マネジメントのケイパビリティを育成するための体系的なアプローチはいまだ不十分である。組織変革のアプローチを更にフォーマルなものとするために、リーダーは各ステークホルダーから変革へのコミットメントを得るためのスキルを習得する。このレベルの組織は、個別のプロジェクトに対してチェンジ・マネジメントのケイパビリティを適用することに注力している。必要な人員は組織内のスタッフから採用するか、外部に委託している。

次のレベルへ進むために、これらの組織はミドル・マネジメントを中心とするリーダー全員に、あらゆる階層で変革を推進することについて責任を課し、一元的に集約されたチェンジ・マネジメントのケイパビリティを育成する必要がある。変革に関与する役割を持つ全てのメンバーに対して、フォーマルなチェンジ・マネジメント方法論に関するトレーニングを体系的に実施することが求められる。

4. 組織全体への展開 (Scaling)

チェンジ・マネジメントのケイパビリティを拡張展開するレベルに達した組織は、関与する全ての役割に対応したフォーマルなチェンジ・マネジメントのトレーニングを展開している。このレベルの組織では、変革の取り組みを一元的に集約し、プロジェクトの変革ポートフォリオのいたるところで、変革に関する標準的規律を組織全体に適用しようと努めている。このレベルの組織は、あらゆる階層のリーダーに、効果的なチェンジ・マネジメントに対する組織的な責任を課し始めている。また、これらの組織は、単にトップ・マネジメントに頼るだけではなく、ミドル・マネジメントがチェンジ・リーダーとしての役割を担えるようになることを非常に重要視している。そして、このレベルの組織は、従業員を巻き込むためにソーシャル・ツールやコラボレーション・ツールを高く評価している。

次のレベルに到達するためには、全社規模でのチェンジ・マネジメントのケイパビリティを体系的に育成し、チェンジ・マネジメントのために割り当てる予算を明確に示し、そして、全てのプロジェクト計画において統合された形式でチェンジ・マネジメント・アクティビティを公式化していくことがポイントである。

5. 組織文化への定着 (Embedded)

最も発展レベルの高い組織においては、プログラム／プロジェクトの予算に対して継続的に投資を行い、チェンジ・マネジメント・アクティビティをプログラム／プロジェクト計画の一部に組み込み、フォーマルな方法論とツールを活用し、そして、定期的にプログラムの有効性を測定し変革の受容度合いを評価している。このレベルの組織は、フォーマルなチェンジ・マネジメントのトレーニングを通じて、変革に関与する全ての役割を体系的にスキル・

アップさせている。多様な変革の取り組みにおいて、変革を柔軟に進めるために、チェンジ・マネジメントのケイパビリティが幅広く適用されている。これらの組織では、変革に取り組み、変革を受け入れる姿勢が、企業全体の文化の中に根付いている。マインドセットや行動、そして、リーダー、マネージャー、社員の働き方の中に、変化に機敏な対応をとる姿勢が浸透しているのである。あなたの組織は、チェンジ・マネジメントの発展レベルのうち、どの状態にあるだろうか。

	非定型の個別対応 (Informal)	基礎的行動の発現 (Emerging)	方法論の確立 (Formalizing)	組織全体への展開 (Scaling)	組織文化への定着 (Embedded)
筋肉を鍛える	組織的な変革をマネジメントする標準のアプローチが存在しない	フォーマルなチェンジ・マネジメント方法論や関連するトレーニングが存在しない	標準的なチェンジ・マネジメント方法論を備えている	一元化された役割と変革推進のために、フォーマルなチェンジ・マネジメントのトレーニングを行っている	全ての変革に関連する役割の人は、多様な変革アクティビティをマネジメントできる変革ケイパビリティを身につけるためのフォーマルなトレーニングによりスキルアップしている
変革を常に強く意識する	プロジェクト計画や成果指標に変革関連のアクティビティが組み込まれていない	プロジェクト状況の一部として、変革関連の成果指標がある	チェンジ・マネジメントのアクティビティとツールが特定のプロジェクトに一貫して適用されている	プロジェクトの変革ポートフォリオ全般にわたり、企業全域で標準的な変革規律が適用されている	絶え間なくチェンジ・マネジメントのアクティビティへ集中・投資し、フォーマルな方法論とツールを用いて変革の進捗を定期的にモニタリングしている
あらゆる階層でリーダーシップを発揮する	トップ・マネジメントに対して変革リーダーとして振舞うように依存する	リーダーは、個人目標と人材開発計画の一部として、チェンジ・マネジメントとチェンジ・リーダーシップのスキルの教育を受けている	リーダーは異なるステークホルダーにまたがる変革へのコミットメントを策定することが可能である	トップおよびミドル・マネジメントが変革リーダーとなることについて、全ての階層のリーダーに責任を課し重要視している	変革が企業文化となっており、全ての組織のメンバーの思考法や行動、働き方の一部として根付いている
	プロジェクト進捗指標に変革関連の項目を加え、リーダーを変革に関与させる	チェンジ・マネジメント方法論を導入し、様々なステークホルダー間でのコミットメントをリーダーが策定可能とする	全ての変革に関与するリーダーに責任を課し、全ての変革に関連する役割にトレーニングを行い、変革の能力を中央集約する	チェンジ・マネジメント専用の予算を割り当て、プロジェクト計画にチェンジ・マネジメント・アクティビティを一貫性を持って統合する	

図15: チェンジ・マネジメントにおける5つの成熟度レベル

出典: IBM Organization Change Management.

最初の一步を踏み出すためのチェックシートとして以下の設問を参照ください。

あらゆる階層でリーダーシップを発揮する

- ・リーダーはプロジェクトにおける変革リーダーシップの重要性を理解し、ロール・モデルとして日々従事しているか。
- ・個人目標の中に変革リーダーシップのアクティビティは含まれているか。
- ・リーダーはコラボレーション・テクノロジーを活用して、組織全体にわたって変革の対話に取り組んでいるか。

変革を常に強く意識する

- ・リーダーはプロジェクトやイニシアティブにおける変革アクティビティにリソースを割り当てているか。
- ・あなたの組織は変革受容度合いを計測しているか。（例：スキル/行動適応性、組織に対する利益への理解、変革に際しての個人的役割に対するコミットメント、シニア・リーダーシップのサポート）
- ・リーダーはマネジメント・システムの中にチェンジ・マネジメント・アクティビティを組み込んでいるか。（例：変革プロジェクトや一過性の変革アクティビティに対するレビュー）

筋肉を鍛える

- ・リーダー、マネージャー、従業員は特定の状況に対する共通の方法論とツールを準備し、変革課題を管理できるだけの十分な組織変革ケイパビリティを持っているか。
- ・どの程度まで、組織変革ケイパビリティは集約されて、中央組織化されているか。
- ・どの程度まで、チェンジ・マネジメント専門家を体系的な個人育成計画の導入やキャリア・フレームワークの強化によって、動機付けているか。

“IBM Institute for Business Value”の調査について詳しくお知りになりたい場合は、iibv@us.ibm.comにお問い合わせ下さい。我々の調査の一覧についてはウェブサイト (ibm.com/iibv) を参照下さい。

iPadやAndroid向けのフリー“IBM IBV”アプリをappストアからダウンロードして、ご自身のタブレットで”IBM Institute for Business Value”のエグゼクティブ・レポートにアクセスいただけます。

著者について

Hans-Henrik (H.H.) Jørgensenは、IBMにおける組織変革マネジメント領域のグローバルリーダーである。彼は過去20年にわたり、ヨーロッパ、アメリカ、及びアジアにおいて、マネジメント及び戦略コンサルティング分野のプロジェクトを数多く指揮してきた経験を有する。H.H.は実践に基づいたチェンジ・マネジメントの方法論である”Better Change”や”Making Change Work study（邦文名「チェンジ・マネジメント スタディ」）”の開発に深く携わってきた。彼のコンタクト先は下記のとおり。

hans-henrik.jorgensen@de.ibm.com.

Oliver Bruehl, M.Sc.はIBMの戦略コンサルティング部門に所属するシニアコンサルタントである。彼は効果的な組織変革実践のためのリーダーシップ確立とスポンサーシップ・プログラムを主要専門領域とする。Oliverはヨーロッパと南アメリカにおいてマネジメント及びテクノロジー戦略を扱う数多くのチームを率いた経験を有する。彼のコンタクト先は下記のとおり。

oliver.bruehl@de.ibm.com.

Neele Franke, M.A.はIBMの戦略コンサルティング部門に所属するシニアコンサルタントである。彼女はヨーロッパ横断でのプロジェクト統括の経験を通じて、戦略的な変革コミュニケーションとマネジメント・コンサルティング領域における広範囲の専門的知識を有する。彼女はコミュニケーション能力や組織活性化に関する学術調査活動を通じて数多くの賞を受賞している。彼女のコンタクト先は下記のとおり。

neele.franke@de.ibm.com.

協力者

Maria-Paz Barrientos, ヴァイス・プレジデント兼パートナー,
Strategy & Analytics, Talent & Change Global Center
of Competency
Kinthi Sturtevant, ヴァイス・プレジデント兼パートナー,
Strategy & Analytics, Talent & Change Global Center
of Competency
Eric Lesser, リサーチ・ディレクター, IBM Institute for
Business Value

謝辞

本書の執筆にご協力いただいた

Shanker Ramamurthy, Tina Marron-Partridge, Marc Chapman,
Dave Lubowe, Peter Korsten, Toby Barnard, Lisianne Heil,
Katja B. Jensen, Andrea Kaiser, Jovana Konopka, Elisa Naetsch,
Ronny Schürirtz, Anja Spychalski, Stephanie Veit, Annelies
Visser, Lizzy Zwiers, Ignacio Crespo Agudo, Hilary Bland, Silke
Boyd, Iris Brueckner, Svetlana Y. Bryukhova, Gordon Busch,
Fredrik Collstrand, Barbara Crawford, Eric Denkhoff,
Siddhartha Dev, Katja Engeler, Melanie Eskelinen, Lori Feller,
Silvia Di Girolamo, Michael Hanna, Eui Sook Huh, Janne
Jalava, Jayme Johnson, Peter Johnston, 金子 徹, Sanna Keskiöja,
Christine Knittl, Cristiane D'Addio De Moura, William J.
Needham, Johan Risberg, Marloes Roelands, Sumanta Deb,
Maria Isabel Loaldi de Tacchi, Max Theseira, Thierry Viegas,
Tao Xia, Erina Yang, Shi Rong Zhang, Steven Ballou, Kristin
Biron, Kathleen Martin, Jim Phillips

の各氏に感謝いたします。

照会先

グローバル

Tina Marron-Partridge, tina.marron-partridge@uk.ibm.com

北米

Barbara Lombardo, barbara.j.lombardo@us.ibm.com

ブラジル及び南米

Subodh Rajadhyaksha, subodh.raj@br.ibm.com

欧州、中近東及びアフリカ

Andi Britt, andi.britt@uk.ibm.com

アジア太平洋

Simon Thomas, simont@sg.ibm.com

グレーター・チャイナ・グループ

Steven W. Davidson, steven.davidson@hk1.ibm.com

日本

金子 徹, kanekot@jp.ibm.com

IBM Institute for Business Value

IBMグローバル・ビジネス・サービスのIBM Institute
for Business Valueは企業経営者の方々に、各業界の重要
課題及び業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的
な洞察をご提供しています。

詳細については著者又はiibv@us.ibm.comにeメールでコン
タクトください。

参考文献

- 1 Einsteinの言葉。Thinkexist.com. http://thinkexist.com/quotation/we_can-t_solve_problems_by_using_the_same_kind_of/15633.html
- 2 公開情報に基づくIBM Institute for Business Valueの分析。
- 3 Hans Henrik Jorgensen, Lawrence Owen, Andreas Neus共著「Making Change Work」 IBM Institute for Business Value 2008年10月。 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 4 「Reinventing the rules of engagement: CEO insights from the Global C-suite Study」 IBM Institute for Business Value 2013年11月。 http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=P-M&apname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03579U-SEN&attachment=GBE03579USEN.PDF
- 5 James Cortada, Eric Lesser, Peter J. Korsten共著「The business of social business: What works and how it is done」 IBM Institute for Business Value 2012年11月。 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-business.html>
- 6 Hans Henrik Jorgensen, Lawrence Owen, Andreas Neus共著「Making Change Work」 IBM Institute for Business Value 2008年10月。 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 7 上記文献を参照。
- 8 Jill Pulieri, Kali Klena, Laura Van Tine共著「Greater expectations: Consumers are asking for tomorrow, today.」 IBM Institute for Business Value 2010年3月。 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/greaterexpectations/>
- 9 平均して、回答者は自部門の48%のプロジェクトが完全に成功したと述べている。(すなわち、あらかじめ定められたゴールが全て達成されたということである。)そして、38%のプロジェクトは、定められたゴールに対して満たされるべき成果に達すること無く完了しており、部分的な成功となっている。残りの14%のプロジェクトはストップあるいは失敗している。完全に成功したプロジェクトの平均値である48%に対して27%の標準偏差を加味すると、75%が閾値として求められることとなる。つまり完全に成功したプロジェクトが75%以上となる全ての組織は、極めて成功していると考えられる。
- 10 R. Buckminster Fuller著「Operating Manual for Spaceship Earth」 Lars Muller Publishers 2008年7月15日。
- 11 James Cortada, Eric Lesser, Peter J. Korsten共著「The business of social business: What works and how it is done.」 IBM Institute for Business Value 2012年11月。 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-business.html>
- 12 Hans Henrik Jorgensen, Lawrence Owen, Andreas Neus共著「Making Change Work」 IBM Institute for Business Value 2008年10月。 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 13 上記文献を参照。MCW1の結果ではチェンジ・マネジメント投資額の割合が11%を超える組織がチェンジ・マスターとして認識されている。
- 14 関連主要プロジェクトにおいて決定的な差別化要因を探した結果、成功の是非は期待する利益に対する達成値の比率で求められる。達成値が期待利益以下(90%未満)か、それとも達成値が期待利益以上(90%以上)か。
- 15 Hans Henrik Jorgensen, Lawrence Owen, Andreas Neus共著「Making Change Work.」 IBM Institute for Business Value. 2008年10月。 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 16 上記文献を参照。
- 17 Robin Sharmin著「The Leader Who Had No Title: A Modern Fable on Real Success in Business and in Life.」 Free Press 2010年12月28日。
- 18 チェンジ・マネジメントの成熟度モデルに応じて組織がどのように成長していくのかを特定するために、IBM Institute for Business Value Research Hubは、グループ組織の能力レベルごとに回答の評点に関するクラスター分析を行った。このクラスターによる手法では最初にサーベイの回答者群に存在するクラスターの数を特定し、次に回答に関して類似するグループを回答者に割り当てた。この手法は合計5つの集まりを見いだすこととなった。それは、非定型の個別対応(Informal)、基礎的行動の発現(Emerging)、方法論の確立(Formalizing)、組織全体への展開(Scaling)、組織文化への定着(Embedded)である。
- 19 Quotations Book. Quotationsbook.com <http://quotationsbook.com/quote/20399/>



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America
August 2014

IBM, IBMロゴは、International Business Machines Corporationの米国及びその他の国における商標です。他の製品名及びサービス名等はIBM若しくは各社の商標です。最新のIBM商標リストは以下の商標登録に関するWebでご覧いただけます。 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

本書の内容は発行日現在のもので、IBMによって随時変更される可能性があります。掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

IBMは本書の情報を「現状のまま」提供し、一切の保証を行いません。IBMは、商品性、特定目的との適合性、及び第三者の権利の非侵害のあらゆる保証を含め、明示的にも黙示的にも表明保証を行いません。IBM製品は所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本書は一般的な助言のみを目的としています。本書は詳細な調査または専門的判断の行使の代替とされることを意図したものではありません。本書に依拠したことにより組織または個人が被ったいかなる損失についても、IBMは一切の責任を負わないものとします。

本書に使用されているデータは第三者の情報源から入手したものである場合があります。IBMはかかるデータについて独自に検証、確認または監査を行いません。IBMはかかるデータを利用した結果を「現状のまま」提供し、明示的にも黙示的にも表明保証を行いません。



Please Recycle