

組織を変えるチェンジマネジメント:

「そのITツールの導入ちょっと待った」 5つの実施手順で組織変革を実現しよう

<https://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/2102/19/news013.html>

「DXを推進したいが、何から始めたらいいのかわからない」「新しいツールを導入したが、現場で活用されていない」といった声をよく聞きます。こうした組織におすすめするのが「チェンジマネジメント」です。本稿は、チェンジマネジメントの具体的な実施手順を5つに分けて説明します。

2021年02月19日 07時00分 更新

[株式会社ストリートスマート, ITmedia]

多くの企業が、デジタルトランスフォーメーション(DX)や働き方改革を推進すべくITツールを導入しています。しかしITツールは、導入したからといって必ずしも成果が出るというものではありません。組織は、ITツールを導入する前に目的に向けてそれらを有効に活用できる基盤を整えておく必要があります。

前回は、組織にありがちな生産性を阻害する働き方を挙げつつ、人のメンタルモデルや企業文化などの観点から組織を変革する「チェンジマネジメント」について簡単に紹介しました。今回は、前回の例を再掲しつつチェンジマネジメントの具体的な実施手順を、下記の5段階で説明していきます。

1. 働き方のビジョン策定
2. 業務プロセスの分析
3. 阻害要因の把握
4. スポンサーシップの獲得
5. 社内コミュニケーション

記事提供: 株式会社ストリートスマート

「Google Workspace」をはじめとするクラウドサービスを通して、業務効率の向上やコミュニケーションの活性化など総合的な働き方の変革を支援します。本稿では「チェンジマネジメント」を通してテレワーク時代の働き方とマインドセットを考えていきます。

1. 働き方のビジョンを策定する まずは変革のゴールを設定しよう

当社が企業のDX推進や働き方改革をサポートしてきた中でよく耳にするのが、「DXを推進したいが、何から始めたらいいのかわからない」「新しいツールを導入したが、現場で活用されていない」といった声です。

「DXを推進する」「働き方改革を実施する」という方針のみを伝えた場合、現場の従業員は何を目指すべきかが非常に曖昧であるため、具体的なアクションを起こしづらくなります。組織全体で成果を上げるためには、「どのような状態を目指すのか」という「働き方のビジョン」を策定して周知することが重要です。

ビジョンの策定は、変革により「どのようなビジネスインパクトを生み出したいか」を考えるとところから始めましょう。下記で組織変革によって生じるビジネスインパクトの事例を挙げます。

組織変革によるビジネスインパクトの例



© 2020 Street Smart Inc.

組織変革によるビジネスインパクト(出典:ストリートスマート)

- 生産性:「新店舗の出店に要する期間が短くなった」「平均残業時間が短縮された」
- 革新性:「現場から新たな提案が起きている」「多くの新規事業が立ち上がっている」
- 協調性:「テレワークにおいても協力して、高い生産性で仕事を進められている」「部署間での連携が進んでいる」
- 人材確保や保持:「場所に縛られず柔軟に働ける仕事環境が、優秀な人材をひきつけた」「働き方に関する従業員の満足度が向上して離職率が下がった」

ビジネスインパクトの方向性を定めた後は、「どのような状態になれば成功といえるのか」を明確にするために、目標となるKPI(重要業績評価指標)を設定しましょう。KPIは、「利益÷労働投入量」(従業員数×労働時間)である労働生産性や残業時間、離職率、従業員満足度、従業員エンゲージメントなどが考えられます。

併せて読みたい関連記事

- [テレワークやITツールの導入だけでは不十分 新常態に向けた組織変革、成功の鍵は](#)
- [“週2テレワーク”からさらに進んだ“週5完全在宅勤務”、先進企業のリアルな学びとは 住友商事](#)
- [アフターコロナの経営に必須 マネジメント視点でみた「在宅勤務」の生かし方とは](#)

2.業務プロセスを分析する 現状と理想の“ズレ”を把握しよう

次のステップは業務の現状分析です。営業や開発など幾つかの組織や部署をピックアップして、「現在どのように業務を進めているか」を分析しましょう。分析する部署は、「組織における貢献度」や「働き方改革によって生じるインパクト」を基準に選定しましょう。同じ部署に所属していても、業務によっては外出や顧客とのやりとりが発生するなど従業員ごとに働き方は異なります。特性に合わせて従業員を事前にグルーピングしておきましょう。

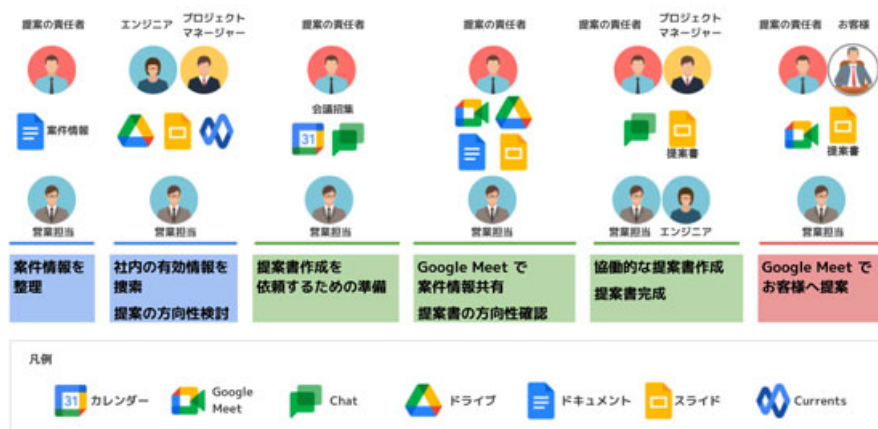
営業組織における顧客への提案業務を例に挙げます。前回も説明しましたが、顧客への提案は一般的に以下のようなプロセスで進みます。

1. 顧客へのヒアリング
2. 社内で提案内容を検討
3. 提案資料を作成
4. クライアントへ訪問して提案

この際「誰が」「どんな関係者と」「どのような手順で」「どのようなツールで」「どのくらい時間をかけて」提案をしているかを全て洗い出します。次にこれに対比させて理想の働き方を実施した際のプロセスも定義してみましょう。以下が再び提案業務を例に理想の働き方を定義したものです。

- 関係者が「いつでも」「どこからでも」最新版の資料にアクセスできるように、案件に関する情報は、1つのドキュメントにまとめてクラウドに保存する
- クライアントへの提案書は、作成前に社内でもアウトプットイメージを擦り合わせる。提案書は、クラウドで共同作成して資料内で議論を重ねることでブラッシュアップする
- 提案時におけるクライアント企業への訪問は、オンラインでの参加も選択肢に加える

営業の業務シーン - 案件把握から初回提案まで



「Google Workspace」を活用して理想の業務手順を視覚化したケース（出典：ストリートスマート）

提案書などの資料は、言葉だけでは伝わりづらいため視覚的に理解できるように作成することがおすすめです。「どの業務で」「どのような働き方」を実施するのかを、スライドや動画などで視覚化することで、従業員の理解も早められるはずです。

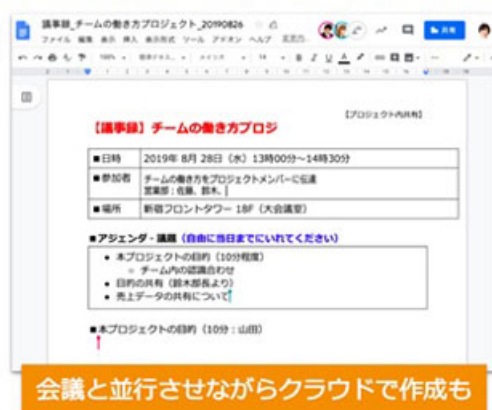
3. 阻害要因を把握する 変革を妨げる要因は何か？

業務のプロセスを分析した後は、ビジョンの実現を阻む可能性がある要因のリストアップと対策を立案しましょう。

読者の皆さんが、テレワークを導入して場所を選ばずに業務を実施できる組織を実現したいと考えていたとします。現状が対面や電話など会話中心のコミュニケーションで業務が成り立っており、ナレッジや手順を文書化する習慣が乏しい場合は要注意です。業務のノウハウが資産として組織内で共有されていないことは、テレワークにおける大きな阻害要因と言えます。

ドキュメントで認識合わせや合意形成を図ったり、業務に関する手順や知見を文書化したりする業務スタイルに、従業員が慣れるよう徐々に取り入れていきましょう。どの企業においても、見積書や稟議書、議事録などは、あらかじめテンプレートを用意して誰でも同じアウトプットを作成できるように再現性を高めています。同じ工夫を働き方や仕事のスタイルの領域にも応用しましょう。マニュアル作成ツールの導入やノウハウの蓄積に関するルールの設定などを考えておくことも重要です。

手順や知見はドキュメント化し、資産へ



「Googleドキュメント」で議事録をドキュメント化してクラウドに保存する（出典：ストリートスマート）

4. スポンサーシップを獲得する 成功の鍵は改革への協力者

ビジョンの策定と現状分析が完了した後は、ギャップを埋めるための計画を立案します。その中でも特に重要なのが「スポンサーシップ」です。

働き方改革をIT推進部門や人事部門など、1つの部署だけで進めるのは非常に困難です。そのため「エグゼクティブ」「部長クラス」「ガイド」の3階層に協力を仰ぐのがおすすめです。

組織のスポンサーシップ

エグゼクティブ



- 重要な意思決定
- 社内へのビジョン発信

部長クラス



- 現場の統率・指揮
- 自身も変革を実践

ガイド



- アーリーアダプタとしていち早く学習
- 現場へのレクチャー
- 現場からの質問への回答

組織のスポンサーシップ(出典:ストリートスマート)

エグゼクティブには、重要な意思決定や社内に対してのビジョンの発信を依頼しましょう。経営層が「なぜ働き方改革を実施する必要があるのか」を、現場におけるメリットや経営におけるインパクトも含めて語ることで、現場も納得しやすくなります。

部長クラスには、自身も含めた部門のメンバーが新たな働き方に移行できるように、リーダーとして現場の統率や指揮を依頼しましょう。

ガイドとは、「変革に賛同して社内への浸透をサポートする現場の従業員」を指します。変革を支援する熱意を持った従業員を選抜してプロジェクトチームを作りましょう。選抜基準は、「熱意を持っている」「信頼できる」「所属拠点や部署で尊敬されている」などが挙げられます。チームを結成する上で、ITスキルは重視しなくても問題ありません。ガイドには下図でいう青色のナビゲータータイプが適任です。

変化に直面した際の反応のタイプ



© 2021 Street Smart

変化に直面した際の反応のタイプ(出典:ストリートスマート)

全社員のうち5～10%の割合で、全ての主要な拠点や部署にメンバーが存在している状態が理想です。ガイドには、「自分の部署における理想の働き方」を考えてディスカッションする機会や、今後導入するITツールの活用方法を勉強する機会など、働き方を考えて学びを深める機会を提供しましょう。現場で他の従業員に働き方改革の意義を伝えて、従業員からの

質問に回答するなどポジティブな影響を期待できます。

5.社内コミュニケーションを継続的に 現場の意識を統一しよう

改革を実施する上で社内広報も重要な要素です。有効なコミュニケーションプランを描いて実行しましょう。伝えるメッセージ内容としては「なぜ働き方改革を目指すのか」「ビジョンと成功基準」「組織・個人へのメリット」「理想的な業務プロセスとは」「どんなサポートが用意されているか」などが挙げられます。

メッセージを発信するタイミングは、改革の初期はもちろんのこと、その後も継続的に伝え続けることが必要です。一度で全て伝わることを期待しない方がいいでしょう。複数のチャネルやメディアを通して、影響力の高い発信者から継続的に発信を続けます。現場で成功事例が出たら、それらを把握して新たに広報しましょう。何度も繰り返し伝えることで、理解が深まるだけでなく「実施して当たり前」感を醸成していくことが重要です。

Copyright © ITmedia, Inc. All Rights Reserved.

