



DXで再注目されるチェンジマネジメントの重要性

多くの企業がデジタル変革（DX）に取り組んでいますが、その推進は必ずしも順風満帆とはいえない状況です。DXの推進には多数の施策と組織カルチャーを含む大きな変革が伴うものですが、このような変革を成功に導くために、チェンジマネジメントの重要性が再び注目を集めています。

著者：内山悟志（ITRエグゼクティブ・アナリスト）

URL：<https://japan.zdnet.com/article/35173594/>

多くの企業がデジタル変革（DX）に取り組んでいますが、その推進は必ずしも順風満帆とはいえない状況です。DXの推進には多数の施策と組織カルチャーを含む大きな変革が伴うものですが、このような変革を成功に導くために、チェンジマネジメントの重要性が再び注目を集めています。

なぜ、DXがうまく進まないのか

多くの企業がDXに取り組んでいますが、その推進が順風満帆といえる企業は必ずしも多くありません。DXが遅々として進まない、活動が社内に広がっていかない、定着せずに一過性の取り組みにとどまってしまうといった事態が多く見られます。多くの企業では、DXを主体的に推進するための専門組織を設置する動きを活発化させていますが、実際のDX施策の実行対象となる事業部門などの参加や協力が得られず、DX推進組織が孤軍奮闘する姿も垣間見られます。また、一度DX施策によって業務やビジネスを変革したとしても、長続きせず、元の状態に戻ってしまうという声も聞かれます。

このようにDXがうまく進まない大きな要因の一つに「人の変化に対する抵抗」の存在が挙げられます。変化に対する抵抗は、「今のままでうまくいっている」「変化の必要性を感じない」といった「現状肯定」と、「ITやデジタル化についていけない」「自分の立場や仕事を失うかもしれない」という「将来不安」から形成されています（図1）。このような従業員一人ひとりの心の中にある「現状肯定」や「将来不安」を打破することができなければ、いかに経営者が旗を振り、DX推進者が奮闘しても、会社全体を突き動かすことはできませんし、デジタルを前提とした組織カルチャーを根付かせることは困難といえます。

図1. 人の変革に対する抵抗

多くの企業がDXに取り組んでいるが、その推進が順風満帆といえる企業は必ずしも多くない。DXが遅々として進まない、活動が社内に広がっていかない、定着せずに一過性の取組みにとどまってしまうという事態が多く見られる。その大きな要因の1つが「現状肯定」と「将来不安」に由来する「人の変化に対する抵抗」といえる。

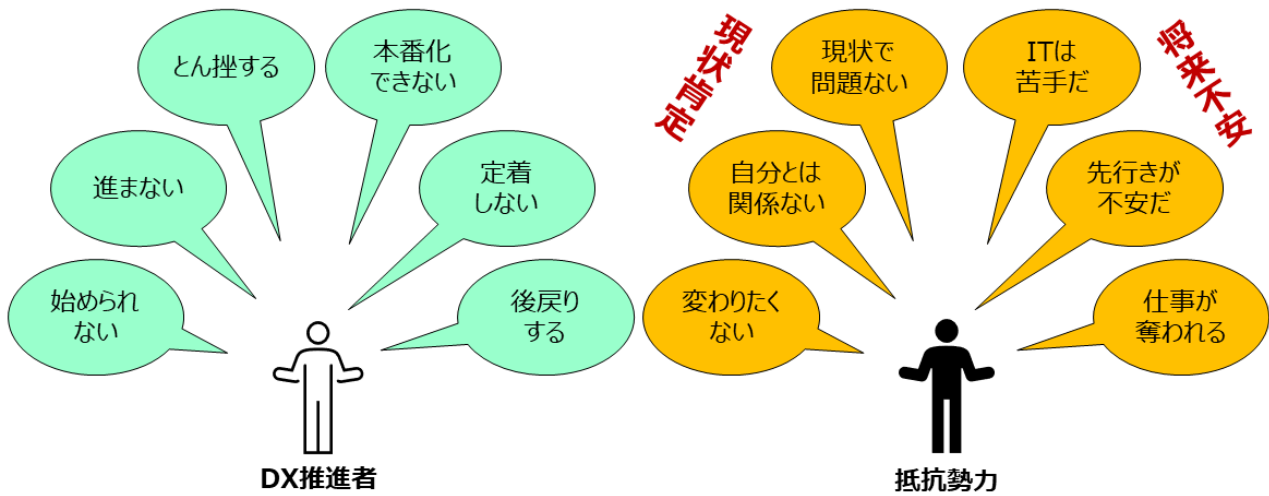


図1. 人の変革に対する抵抗

※クリックすると拡大画像が見られます

チェンジマネジメントとは何か

これまで成功を収めてきた企業、特に国内の伝統的大企業では、DXの推進において組織カルチャーを含む大きな変革が求められます。このような変革を成功に導くためのチェンジマネジメントの必要性について考えてみましょう。

プロジェクトを遂行するためにプロジェクト管理が必要であることは広く認知されていますが、変革を推進する際に変革のマネジメント、すなわちチェンジマネジメントが重要であることはあまり認識されていません。不確実性の時代といわれる今日において、グローバル競争の激化、テクノロジーの急速な進展、顧客ニーズの多様化などにより、企業は常に変革を迫られており、さまざまな変革に関するプロジェクトを立ち上げ、推進しています。

しかし、DXに限らず、企業が取り組むさまざまな変革プロジェクトの成功率は決して高くありません。失敗や停滞の原因の多くは、従業員の反発、改革意識の欠如、従来のやり方への固執など、「変化に対する人の抵抗」に起因していると考えられます。チェンジマネジメントは、このような「人の抵抗」という課題に向き合うために生まれたといわれています。

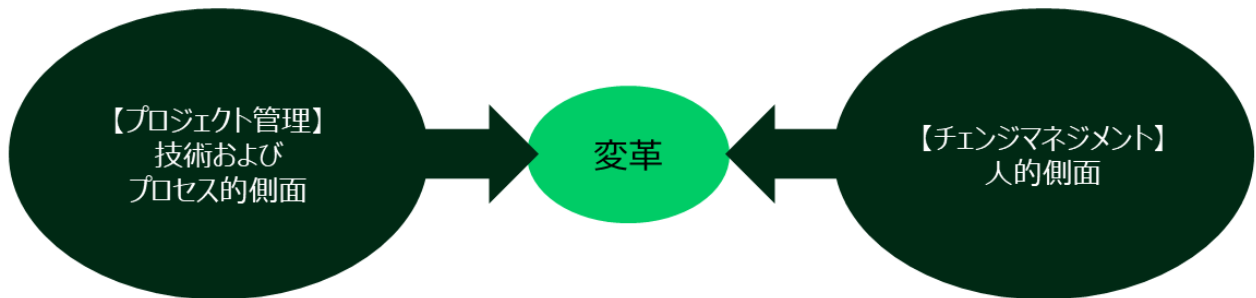
日本チェンジマネジメント協会では、チェンジマネジメントとは、「**人が変化を受け入れ、新しい状態にいち早く移行できるように支援する手法であり、チェンジマネジメントを適切に行うことにより、変革プロジェクトの成功率を上げることができる**」と述べています。つまり、プロジェクト管理では、品質・コスト・納期を管理することに焦点が当てられていますが、チェンジマネジメントでは、人の意識や考え方に焦点が当てられます（図2）。

図2. プロジェクト管理とチェンジマネジメント

DXに限らず、企業が取組むさまざまな変革プロジェクトの成功率は決して高くない。失敗の原因の多くは、従業員の反発、改革意識の欠如、従来のやり方への固執など「人の変化に対する抵抗」に関連していると考えられる。チェンジマネジメントは、このような「人の抵抗」という課題に向き合うために生まれた。

チェンジマネジメントとは、人が変化を受け入れ、新しい状態にいち早く移行できるように支援する手法であり、チェンジマネジメントを適切に行うことにより、
変革プロジェクトの成功率を上げることができる。

(一般社団法人日本チェンジマネジメント協会)



© 2021, ITR Corporation All rights reserved.

ai

図2. プロジェクト管理とチェンジマネジメント

※クリックすると拡大画像が見られます

DXとチェンジマネジメントの関係

DXの推進は個別のプロジェクトではなく、多岐にわたるプロジェクトを組み合わせた変革プログラムと捉えるべきです。そこに包含されるプロジェクトの中には、**データやデジタル技術を活用して既存事業を高度化させる「漸進型イノベーション（深化）」と、新規サービスの創出やビジネスモデルの転換を実現する「不連続型イノベーション（探索）」**といった2つのタイプのDXの実践に該当するものもあります。また、組織や制度などに関わる企業内変革や、旧来のITインフラを再整備するものやシステムの開発・運用プロセスを変革するような「DXの環境整備」に該当するものも含まれます。

従って、DXを推進するためには、個々のプロジェクトを円滑に遂行するためのプロジェクト管理に加えて、これらをポートフォリオで管理し、優先順位や取捨選択などの調整を行うことで全体のバランスを保ちつつ、必要な支援を提供するプログラムマネジメントが必要となります。プログラムマネジメントは、プロジェクト管理の上位に位置し、同時並行的に進められている相互に関連するプロジェクト群を全体的に管理するプロセスといえます。プロジェクト管理は、個々のプロジェクトの品質・コスト・納期を順守するための技術的側面と、手順や進捗といったプロセス的側面に焦点を当てた管理が主な対象範囲となります。

一方、**チェンジマネジメントは、変革に伴って必要となる個人の意識、動機付け、行動様式、組織カルチャーといった人的側面に焦点を当てた管理を担います（図3）**。また、プログラムレベル、プロジェクトレベル、そして個人レベルのそれぞれに対して、適切なチェンジマネジメントを

遂行するチェンジリーダーを置くことが有効と考えられます。中でもプログラムレベルのチェンジリーダーは、経営層が務めることが望ましいといえます。



図3. DXの推進プログラムとチェンジマネジメント

プロジェクト管理は、個々のプロジェクトの品質、コスト、納期を遵守するための技術的側面と手順や進捗といったプロセス的側面に焦点を当てる。一方、チェンジマネジメントは、変革に伴って必要となる個人の意識、動機付け、モチベーション、行動様式、組織カルチャーといった人的側面に焦点を当てた管理を担う。



© 2021, ITR Corporation All rights reserved.



図3. DXの推進プログラムとチェンジマネジメント

※クリックすると拡大画像が見られます

チェンジマネジメントの変遷

チェンジマネジメントは、欧米では非常に一般的な手法であり、主要なビジネススクールなどでも研究テーマに取り上げられ、多くのグローバル企業で採用されています。チェンジマネジメントという分野は1990年代に確立されましたが、その起源は古く、「社会心理学の父」と呼ばれるKurt Lewin氏が示した、組織における変革を段階的に示した「3段階のモデル」（解凍、変革、再解凍）が、組織変革を体系化する活動の始まりになったといわれています。

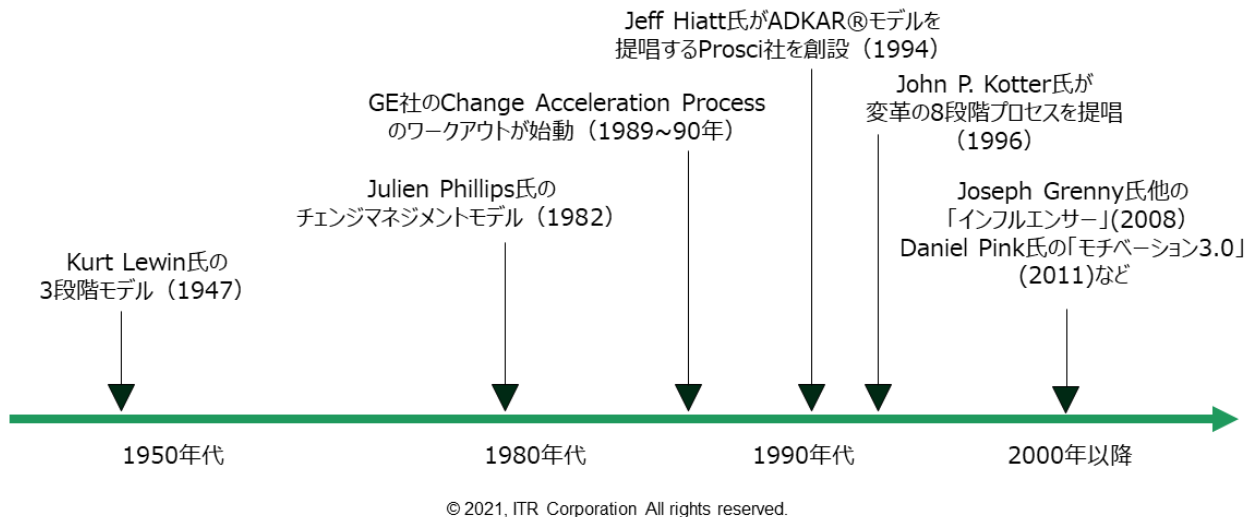
「チェンジマネジメント」という言葉は、McKinsey & CompanyのコンサルタントJulien Phillips氏が1982年に発表した『チェンジマネジメントモデル』から使われ始めたとされています。その後、BPR（ビジネスプロセスリエンジニアリング）が注目された1990年代に、Jack Welch氏が率いるGEによる改革プログラム「Change Acceleration Process」など実践的取り組みが数多く展開されました。また、ベル研究所のエンジニアだったJeff Hiatt氏が、1994年に個人の変革に焦点を当てたADKARモデルを提唱するProsciを創設しています。

そして、ハーバードビジネススクールのJohn P. Kotter教授が、1996年出版の『Leading Change』で提唱した「変革の8段階プロセス」が多くの企業で実践される代表的なフレームワークとなりました。BPRブームの終わりとともに大衆的な注目度は下がったものの、その後、Joseph Grenny氏他の『インフルエンサー』（2007年）、Daniel Pink氏の『モチベーション3.0』などチェ

ンジマネジメントに関する研究、人材育成と実践は2000年以降も地道に続けられています（図4）。

図4. チェンジマネジメントの変遷

チェンジマネジメントという分野は、1990年代に確立されたが、その起源は古く、「社会心理学の父」と呼ばれるKurt Lewin氏が、1947年に組織における変革を段階的に示した「3段階のモデル」（解凍、変革、再凍結）を提唱し、組織変革を体系化する活動の始まりとなったといわれている。



3al

図4. チェンジマネジメントの変遷

※クリックすると拡大画像が見られます

Kotter氏の8段階プロセス

John P. Kotter氏の『Leading Change』は、1990年代後半から米国でベストセラーとなっており、そこで示した「変革の8段階プロセス」は多くの企業に支持されています。Kotter氏は、1997年にこの書籍の日本語版が出版（『21世紀の経営リーダーシップ』日経BP、2002年に『企業変革力』と改題）された際の序文において「これまで日本企業は、その『継続的改善』によって世界的にも高い評価を受けてきた。（中略）しかし、今日では、ますます複雑さが増している企業経営に対して、さまざまな力がいままで以上の要求をつきつけている。つまり、**新しく開発される技術を十分に活用し、伝統や慣習を打破し、地球規模の競争に勝利するためには、継続的改善に加えて、大規模な飛躍と変革が必要となっている**」と述べています。これは、まさに現在のデジタル時代の到来と日本企業の直面する課題を予見しているかのような文章ではないでしょうか。

「変革の8段階プロセス」は、1990年代のBPRでの経験や事例研究を基に策定されたフレームワークですが、「（1）危機意識を高める」から「（8）新しい方法を企業文化に定着させる」に至るプロセスには、「不確実性+デジタル」の現代にも通用する数多くの知見が含まれています（図5）。一方、日本企業では経営者が牽引するトップダウン型よりも、ボトムアップ型およびミドルアップダウン型の推進が適している面もあります。Kotter氏のプロセスをベースとして、DXの観点と日本企業ならではの観点を加味したチェンジマネジメントを取り入れることが有効と考えられます。

図5. Kotter氏の8段階プロセスと日本企業の特徴

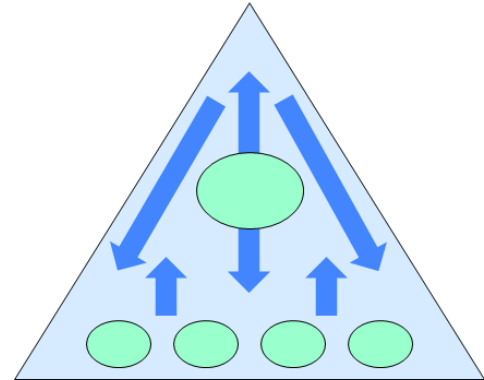
「変革の8段階プロセス」は、1990年代のBPRやリストラクチャリングでの経験や事例研究をもとに策定されたフレームワークではあるが、「①危機意識を高める」に始まって「⑧新しい方法を企業文化に定着させる」にいたるプロセスには、「VUCA+デジタル」の時代にも通用する数多くの知見が含まれている。

Kotter氏の8段階プロセス

- ① 危機意識を高める
- ② 変革推進のための連帯チームを築く
- ③ ビジョンと戦略を生み出す
- ④ 変革のためのビジョンを周知徹底する
- ⑤ 従業員の自発を促す
- ⑥ 短期的成果を実現する
- ⑦ 成果を活かして、さらなる変革を推進する
- ⑧ 新しい方法を企業文化に定着させる

出典：「企業変革力」（John・P・Cotter著、日経BP社）

【ボトムアップおよびミドルアップダウン型】



日本企業の特徴的なスタイル

© 2021, ITR Corporation All rights reserved.

4al

図5. Kotter氏の8段階プロセスと日本企業の特徴

※クリックすると拡大画像が見られます

デジタルジャーニーを前進するための武器としてのチェンジマネジメント

DXへの取り組みは、“トリップ”でも“トラベル”でもなくデジタル“ジャーニー”としばしば表現されます。それは、行き先や日程が明確に定まっているわけではなく、しかも長い旅路となるからです。DXという不確定要素が多い長い旅路には、全社員が同じ方向を目指して進んでいけるように、未来の姿と向かうべき行き先を明確に示したビジョンを描き、それを全員で共有することが求められます。

2020年に経済産業省が選定したDXグランプリを受賞した小松製作所では、DXという言葉がまだなかった1990年代にe-KOMATSU推進室を設置し、20年以上にわたってデジタル技術の活用とビジネス変革を推進し続けています。そして、その取り組みは今なお終わることなく強力に推進され続けており、その間、社長は5人交代していますが、変革への積極的な姿勢は脈々と受け継がれています。

DXは、既存事業の深化や新規事業の探索を含む広範な実践施策に加えて、企業内変革や情報システムの再整備を含む非常に多岐にわたる環境整備を伴う壮大なプログラムであり、関係する全ての人に変容を求める取り組みといえます。「人の変化に対する抵抗」に向き合い、変革を前進させていくためには、チェンジマネジメントという強力な武器を持つことが推奨されます。

内山 悟志

アイ・ティ・アール 会長／エグゼクティブ・アナリスト

大手外資系企業の情報システム部門などを経て、1989年からデータクエスト・ジャパンでIT分野のシニア・アナリストとして国内外の主要ベンダーの戦略策定に参画。1994年に情報技術研究所（現アイ・ティ・アール）を設立し、代表取締役役に就任しプリンシパル・アナリストとして活動を続け、2019年2月に会長／エグゼクティブ・アナリストに就任。ユーザー企業のIT戦略立案・実行およびデジタルイノベーション創出のためのアドバイスやコンサルティングを提供している。講演・執筆多数。



The Japanese edition of 'ZDNet' is published under license from A Red Ventures Company., Fort Mill, SC, USA. Editorial items appearing in 'ZDNet Japan' that were originally published in the US Edition of 'ZDNet', 'TechRepublic', 'CNET', and 'CNET News.com' are the copyright properties of A Red Ventures Company. or its suppliers.

Copyright © 2021 ASAHI INTERACTIVE, Inc. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.