

経営改革の成功要因と チェンジマネジメントに 関する調査

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

2020年12月

The EY logo is positioned in the bottom right corner of the page. It consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow triangle is located above the 'Y'.

Building a better
working world



Content

| | |
|------------------|----|
| 1 調査の背景と概要 | 02 |
| 2 日本における経営改革の傾向 | 03 |
| 3 経営改革の主要成功要因 | 05 |
| 4 チェンジマネジメントの担い手 | 09 |
| 5 今後に向けて | 12 |



調査の背景と概要

現在、多くの日本企業が大きな転換期を迎えています。経済や社会の急激な変化は、企業の経営改革を加速させています。しかし、経営改革を成功に導くことは容易ではなく、企業はその成功方法を模索しています。

このような企業を支援すべく、EYでは、経営改革の成功要因を明確にすることを目的とした市場調査を行いました。特に改革におけるチェンジマネジメント*に関する調査は、海外では盛んに行われているものの、日本では少ない状況です。改革をどのように推進するかは企業文化やビジネスの慣習に大きく左右されるため、日本独自の調査が必要となります。

本調査は、産業能率大学 小出教授(博士(経営学))とのコラボレーションのもと実施しました。250以上の企業から得た回答をもとに、さまざまな範囲(既存事業改善・拡大、新規事業立ち上げなど)や規模(全グループ会社、1社単体、複数部門、単体部門など)の経営改革について分析を行っています。本レポートは、この調査で明らかになった経営改革の成功要因について取りまとめたものです。

日本における経営改革の傾向

企業がこれまで行っている改革はどのようなものか、将来求められている改革とは何かを見ていきます。

- ▶ 経営改革は成功しているのか、今後求められる改革は何か

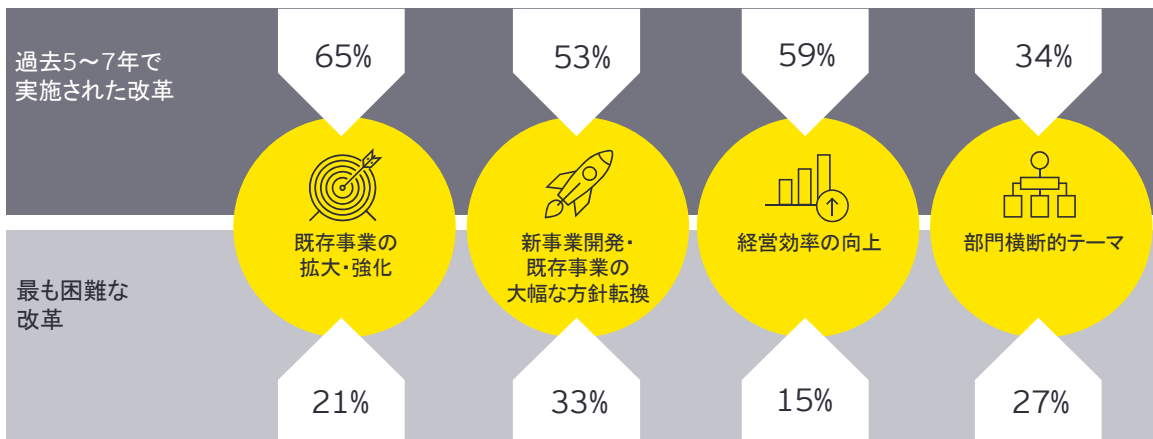


経営改革は成功しているのか、今後求められる改革は何か

現状は既存事業の強化・拡大や効率化が行われている。一方、困難に感じているのは新事業開発や部門横断的テーマ

企業が経営改革を実施する目的はさまざまですが、本調査によると、過去5～7年間に於いて最も多く実施されたのは「既存事業の拡大・強化」(65%)、2番目は「経営効率の向上」(59%)でした。また、最も困難な改革として挙げられたのは、「新規事業開発・既存事業の大幅な方針転換」(33%)と「部門横断的テーマ」(27%)でした。

一方で、将来計画している、または未定だが実施したいと考える経営改革は「新規事業開発・既存事業の大幅な方針転換」や「部門横断的テーマ」であり、現行との違いが見られました。将来目指しているこれらの改革は、かかわる人の数が多く、複雑で、難易度が高いという特徴があります。

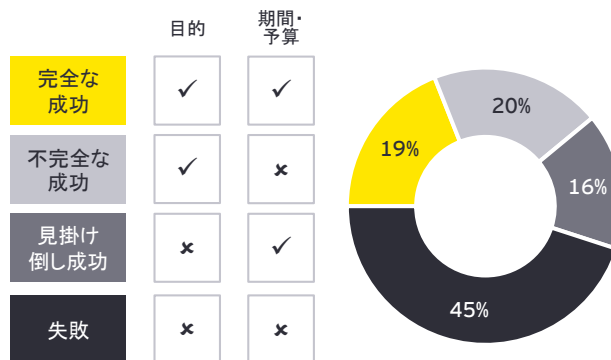


経営改革を成功させることは容易ではなく、完全な成功を達成できたのはわずか19%である

経営改革を推し進めることは容易ではないと考えられていましたが、やはりその成功率は高くなく、当初予定の目的・期間・予算を達成した「完全な成功」はわずか19%という結果になりました。

別データとして詳細を分析したところ、人に関する改革の難易度が高いことがうかがえました。営業やCRM改革の成功率は43%だったのに対し、意識や働き方など人に関する改革の成功率は34%にとどまりました。

経営改革の成功・失敗率



▶ 61%の改革が成功していない

今後はより変化の大きい改革を目指す

多くの企業が、今後5～7年で「新規事業開発・既存事業の大幅な方針転換」および「部門横断的テーマ」を目指していることがわかりました。改革目標4項目の中でも、この2項目はかかわる人の数が多く、複雑になる傾向にあります。

過去に実施された改革が、比較的難易度が低いにも関わらずあまり高い成功率を達成できなかったことを踏まえると、より複雑な改革が成功を収めるのは難しいと予想されます。そのため、これまでの改革の進め方を見直し、成功への方法を考えることが急務です。本調査で提示する経営改革の成功要因は、その参考になると考えています。

今後5～7年で実施を目指す改革



* 数字は、今後5～7年間で実施を目指す改革

経営改革の主要成功要因

経営改革を成功させるためには、どのような体制で、何に留意し推進すべきなのかを明らかにします。

- ▶ 経営改革はどのような体制で進めることが望ましいのか
- ▶ 成功要因(1):改革前から保有する能力や文化が、どの程度成功に寄与するか
- ▶ 成功要因(2):改革の際に新たに身に着けるべき力とは



経営改革はどのような体制で進めることが望ましいのか

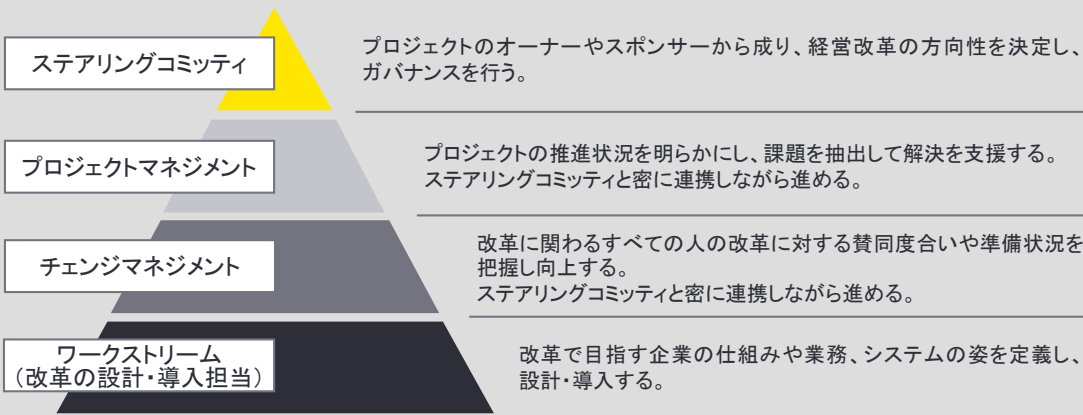
改革を推進するための「あるべきプロジェクト体制」と「現状」にはギャップがある ～ 専門家の知見 ～

改革を実施する際によく用いられるプロジェクト体制には、プロジェクトの最高意思決定機関であるステアリングコミッティ、プロジェクトマネジメント、チェンジマネジメント、ワークストリーム(改革の設計・導入担当)などの機能を設置します。

経営改革プロジェクトのあるべき体制と主な役割

あるべきプロジェクト体制と現状とのギャップ

主な役割



多くのプロジェクトでは、上記のあるべき体制とは異なる場合が往々にして見られます。

- ▶ チェンジマネジメントに、専門の担当者が配置されていない。
- ▶ 本来、プロジェクトマネジメントにはワークストリームの課題解決などを支援することが求められるが、十分な支援を行っていない。

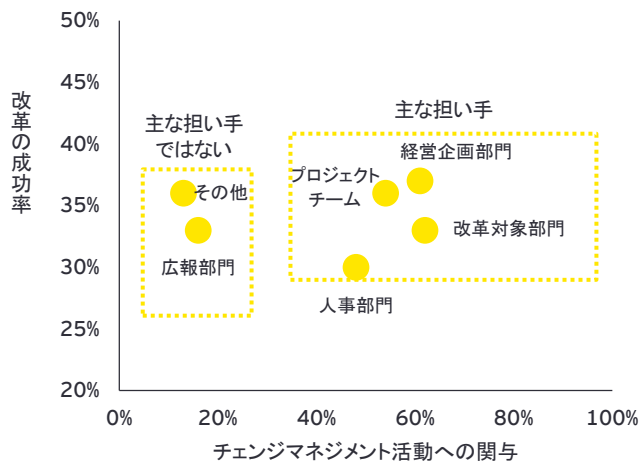
チェンジマネジメントの担い手はさまざまである

改革におけるチェンジマネジメントは、さまざまな部署やチームが担当しており、特定の組織に偏る傾向は見られませんでした。チェンジマネジメントの主な担い手は経営企画部門、改革対象部門、プロジェクトチームです。

チェンジマネジメントを担う部門・チームと改革の成否については、大きな差は見られませんでした。ここから言えることは、どの部門・チームが担当するかというよりも、明確な役割を定義し専門の部隊を任命することが重要となります。

また、今後の改革ではどの部門・チームがチェンジマネジメントの役割を期待されているかについて、「4.チェンジマネジメントの担い手」で詳しく説明します。

チェンジマネジメント担当と改革の成功度合い



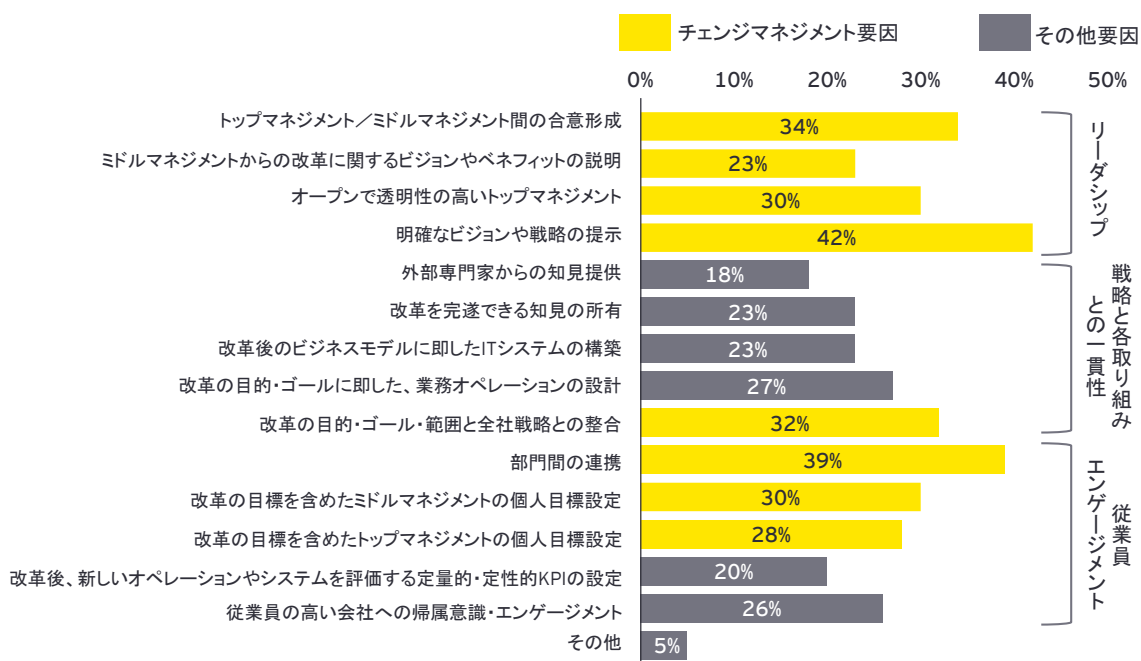
成功要因(1):改革前から保有する能力や文化が、どの程度成功に寄与するか

改革前から保有する能力や文化のうち、チェンジマネジメントに関する項目は多く、改革の成功に寄与した要因の上位にある

改革以前から保持する力や企業文化の強さは、ビジネスの変化への適応に影響します。「改革前から保有していた能力や文化」のうち、経営改革の成功に寄与した要因は以下のとおりです。最も多く選択された要因はリーダーシップであり、特に改革の初期段階においては重要な要素であることがわかりました。改革の目的を明確に示すことは、改革によってもたらされる変化や利益への理解を高めます。改革に関わるすべての人が目標に向かえるよう、改革の目的についてはトップマネジメントと各機能リーダーとの間で合意形成がなされている必要があり、プロジェクト開始前に、機能間の協力体制が構築されていることが望ましいでしょう。

以下の成功要因は、チェンジマネジメントの観点から、2つのカテゴリに分類することができます。(A)チェンジマネジメントを通じて達成された要因、またはチェンジマネジメントを通じて特定された要因を「チェンジマネジメント要因」、(B)チェンジマネジメント以外の活動によって達成される要因を「その他要因」とします。調査結果から、企業は(A)と(B)のいずれも重要であると認識していることがわかりました。

「改革前から保有していた能力や文化」のうち、改革の成功に寄与した要因(成功要因(1))



調査の質問項目:「最も苦労した改革」について、成功要因/失敗要因は何でしたか?」(複数回答可)

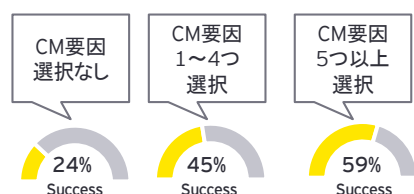
【参考～外資系企業の場合～】

回答企業のうち、1割程度は外資系企業でした。日系企業との違いとして下記が確認されました。

- ✓ 外資系企業は、日系企業よりも改革の目的を達成する割合が10%高い
- ✓ 外資系企業のうち96%が、チェンジマネジメント活動を実施している
- ✓ 改革における従業員の賛同度合いを見ると、外資系企業は改革当初は日系企業より15%低いものの、改革プロジェクト終了時には日系企業より18%高い

チェンジマネジメント活動を多く実施するほど、改革の成功率は高まる

チェンジマネジメントに関する要因を選択した数と改革成功率



調査結果では、チェンジマネジメントが改革の主要な成功要因であることを示しています。上述の通り、成功要因を(A)チェンジマネジメント要因、(B)その他要因に分類の上、分析を行いました。

チェンジマネジメントの活動を行えば行うほど、改革の成功率は向上するという結果がみられました。

経営改革の成功要因(2):改革の際に新たに身に着けるべき力とは

改革の際に新たに身に着けるべき力として最も求められるのは、従業員を巻き込む力である

改革では、企業が平常時から保有する力や文化に加えて、改革に伴う変化を受け入れ、改革を促進するチェンジマネジメントに関する活動が必要となります。下記6項目が特に重要とされる要因です。

「改革の際に新たに身に着けるべき力」のうち、改革の成功に寄与した要因上位6位(成功要因(2))

| | | |
|------------------------------|--|--|
| 改革について、従業員に十分に説明され、よく理解されている | 改革の背景、ビジョン、ゴールは明確に定義されている | 改革を推進するのに必要となるリソース(ヒト・モノ・カネ・情報)は十分に確保されている |
| 46% | 41% | 39% |
| ミドルマネジメント層が改革の当初から関与している | 改革リーダーには、会社へ長期的なコミットメントを果たせる人物が任命されている | 主要な関係者を巻き込み合意を形成できている |
| 39% | 39% | 35% |

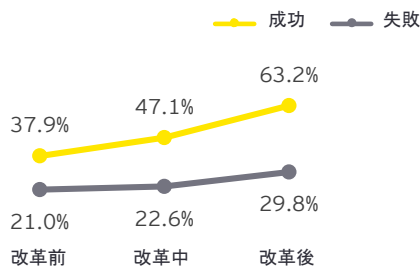
調査の質問項目:「改革を促進させた要因はどのようなものでしょうか?」(複数回答可) (選択肢14項目のうち、上位6要因)
上記は、「改革の際に新たに身に着けるべき力」が、発揮される状態を示す。

従業員からの賛同を得られるほど、改革の成功率が高まる

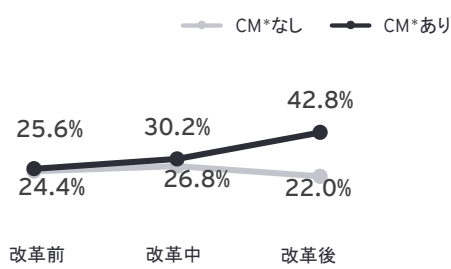
調査結果から、従業員が改革に賛同している場合としていない場合で、改革の成否が大きく変わることがわかりました。調査では、改革前、改革中、改革後それぞれの段階において従業員が協力的だったかどうかについて質問しました。成功した改革では、従業員の賛同意度は63%と高く、一方失敗した改革は30%にとどまりました。さらに、プロジェクトの進行に伴って賛同する従業員を増やすことができた企業は、成功率が高かったことも注目しに値します。すなわち、改革の期間を通して賛同する従業員を増やすための措置を講じた企業が、より成功していると言えます。

従業員の改革に対する準備度合いを高め、賛同を得られるようにすべく、従業員体験を充実させる必要があります。一辺倒なプロジェクトの推進方法ではなく、改革に関係する各個人の感情の側面を考慮し、対応することが望まれています(P.10下段のEY Change Experience方法論を参照)。従業員の賛同意度を上げるのに、チェンジマネジメントの活動が有効であることは自明であり、従業員の賛同意度はチェンジマネジメントを行わなかった場合と比較して、19ポイントも高いという結果になりました。

従業員の賛同意度合いと成功率の比較



CM*活動の有無と従業員の賛同意度合い



*CM: チェンジマネジメント

改革の成功は、深いレベルまで見える化することが重要である

～ 専門家の知見 ～

経営改革の成功は、目的・期間・予算の達成により判断する場合がありますが、これは表面上の成功です。改革の効果が持続し、企業成果へとつながっていくには、さらに深い層まで求める必要があります。特に、三階層目が重要となります。

| | | |
|------------------|----------------------------------|---|
| 第一階層 短期の成功 | 改革終了時の プロジェクトマネジメント上の成功 | 改革の目的・期間・予算を達成 |
| 第二階層 導入後当面の成功 | 改革導入後の当面の成功 | トップマネジメントやミドルマネジメントの賛同を得られている |
| 第三階層 持続的な成功 | 改革導入後、中長期にわたり 持続的な成長をもたらす真の成功 | トップやミドルマネジメントだけでなく、 関係する全従業員の賛同を得られている |

チェンジマネジメントの担い手

経営改革ではヒトに関するケア・対応のチェンジマネジメントを誰が担うのかを明らかにします。

- ▶ 経営改革においてチェンジマネジメントの担い手を定めることが重要である
- ▶ 人事部門は、経営からの期待レベルとその実態に差がある

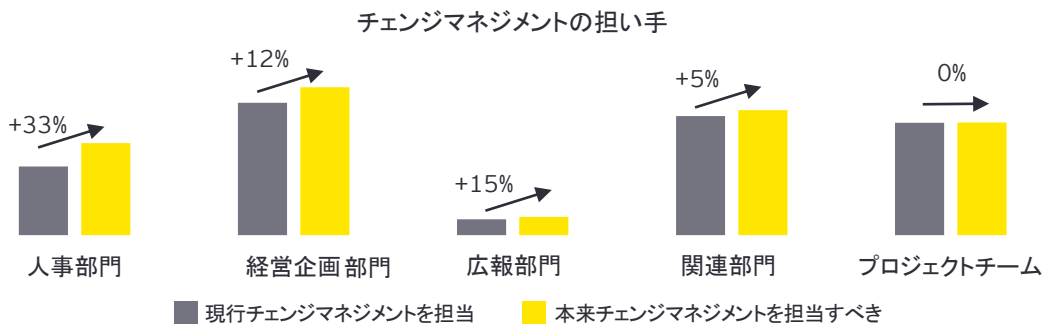


経営改革においてチェンジマネジメントの担い手を定めることが重要である

経営改革におけるチェンジマネジメントは誰が担当すべきかを考察するため、これまでの改革ではどの部門／チームがチェンジマネジメントの担い手であったか、また将来はどの部門／チームが担うべきかを調査しました。その結果、多くの企業において、経営企画部門(33%)と関連部門(30%)がチェンジマネジメントを担当していることがわかりました。

今後の改革でチェンジマネジメントの担い手として期待されているのは、依然として経営企画部門(37%)と関連部門(31%)です。一方、この2部門と比較すると期待値は低いものの、将来に向けての期待が大きく伸びたのは人事部門(33%増加)でした。

チェンジマネジメントの担い手と改革の成功率に明確な関係性は見られませんが、重要なのは必要なチェンジマネジメント活動のすべてがプロジェクト計画に盛り込まれていることです。そして、それらを専門とする担当・役割を定義することが重要となります。



上記のとおり、さまざまな部門やチームがチェンジマネジメントを担当していますが、特に日系企業においては、これら部門がチェンジマネジメントの専門的な知見を有していることはまれです。しかし、チェンジマネジメントの活動は広範囲にわたり、複雑であることから、専門的な知識が必要となります。そのため、これら部門がチェンジマネジメントを担当するには支援が必要と考えられます。加えて、通常は人事部門や広報部門、関連部門がプロジェクトマネジメントの専門知識を有していることは少なく、プロジェクトマネジメントの支援も必要と考えられます。

～ 専門家の知見 ～

EY Change Experience ～ チェンジマネジメントの方法論 ～

経営改革を成功に導くために必要となる、ヒトのケアや対策は多岐にわたります。EYでは、ヒトが経営改革の中心にあり最も重要な要素だと考えており、チェンジマネジメントの方法論「Change Experience」を活用することで、改革の最初から最後までヒトのケアや対応を包括的にいきます。

Change Experienceでは、経営改革の目的を浸透することを重要視しており、改革が必要となる背景や改革の目的、達成した姿の理解を得ていきます。また、相互的で個人々人に対応したラーニングやトレーニングを通じて、従業員が改革後のあるべき仕組み・業務・システムを行えるように支援します。さらに、改革の中間・最終成果を可視化し、成果のモニタリングや管理のノウハウも提供します。このようなチェンジマネジメントに取り組むことで、組織は改革に向けた心構えや行動の準備ができ、改革に伴う変化に適応していくことができるのです。

EYのChange Experienceは、これらチェンジマネジメントのすべての活動を内包しており、この方法論を活用することで、改革をスムーズに推進していくことが可能となります。

EY Change Experienceの構成要素

| | |
|-------------------------------|---|
| チェンジマネジメントの計画・ガバナンス | 予想される業務的、マインドの変化に備えて改革プロジェクトを計画、管理し、推進する |
| コミュニケーション&エンゲージメント | 関係するすべてのステークホルダーを巻き込み、個人々人にカスタマイズした各種コミュニケーションやチェンジマネジメント施策を計画・実行する |
| チェンジインパクトと改革受け入れ準備 | 仕組みや業務、システムが変わることによる個人々人への影響を分析し、改革導入に向けた準備状況を可視化する |
| ラーニング | 改革導入後の新たな業務を推進するのに必要となる、知識やトレーニングを提供する |
| 組織設計 | 改革に伴い業務の役割分担が異なる場合は、役割定義や組織設計、ガバナンスの変更を行う |

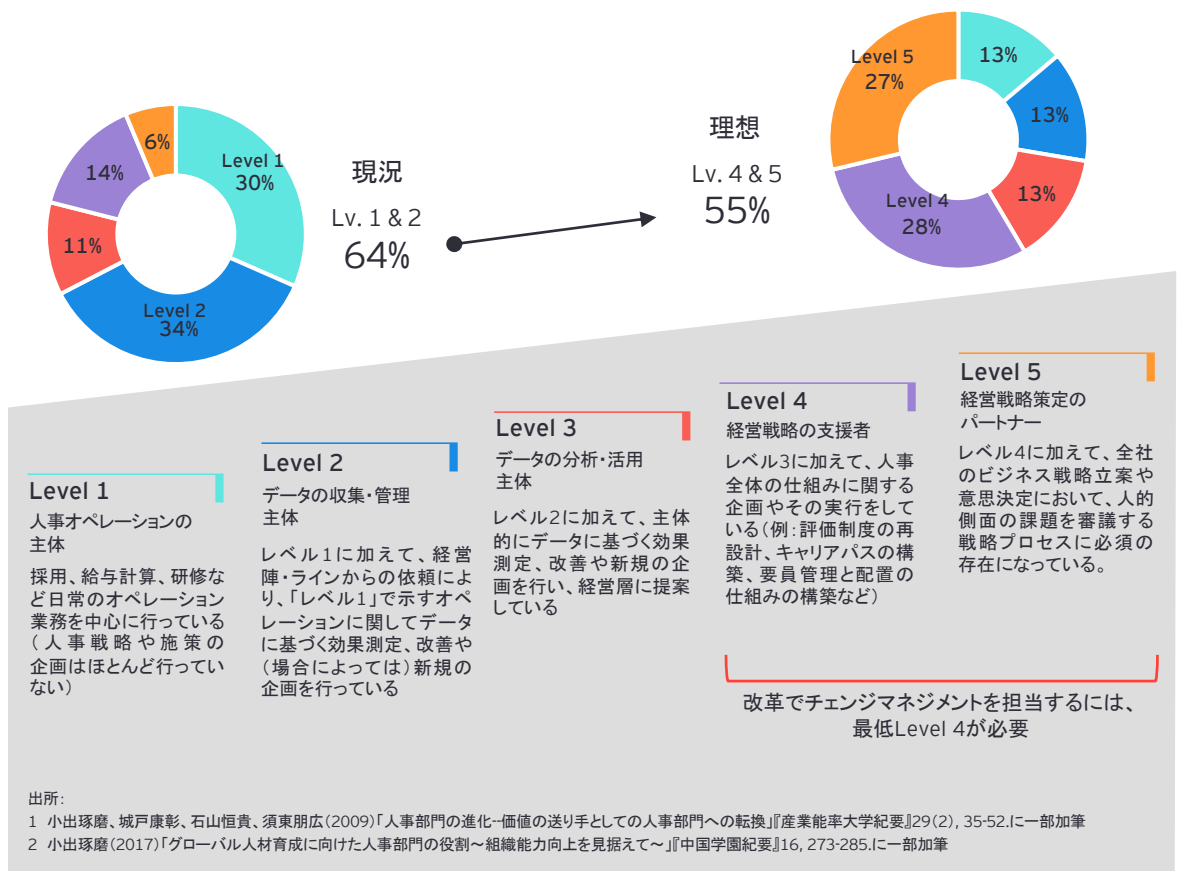


人事部門は、経営からの期待レベルとその実態に差がある

人事部門はチェンジマネジメントを担えるレベルに達していない

前述のとおり、これまで人事部門はチェンジマネジメントの主な担い手ではありませんでしたが、今後はその担当となることを期待されています。しかしチェンジマネジメントを担当するには、人事部門が高いレベルにあることが求められます。現状、多くの企業において人事部門の機能がオペレーションやデータ管理に集中しており、そのレベルは1～2にとどまっています(64%)。改革を十分にサポートし、チェンジマネジメント担当として求められるレベルは4～5にあたるため、現時点の人事部門は理想的なレベルには程遠い状況です。理想的なレベルを達成するには、人事部門が経営戦略策定プロセスにさらに関与していく必要があります。人事部門は、改革でチェンジマネジメントを担当しようにも、そのレベルに達成していないというジレンマを抱えています。

人事部門レベルの現況と理想



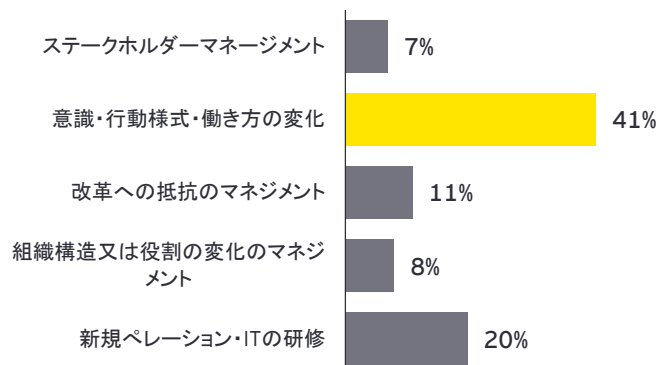
現状では、改革のチェンジマネジメントに人事部門が関与する度合いは限定的である

改革のチェンジマネジメントに関する活動に対し、現状では人事部門の関与は限定的です。そのうちの41%は従業員の「意識・行動様式・働き方の変化」であり、それ以外の活動と大きな差がみられます。

従業員の「意識・行動様式・働き方の変化」に関する活動は、成果を出すことや成果を明確に評価することが難しく、チェンジマネジメントの活動の中で最も難しいといえます。

前述のとおり、今後の改革ではチェンジマネジメントへの人事部門の関与を増やすことが期待されているため、人事部門の能力向上に投資する必要があります。

現行人事部門が担うチェンジマネジメント活動



今後に向けて

これまで提示してきた、経営改革の成功要因を要約します。

- ▶ 経営改革の成功に向けて、しなければならないことは何か



経営改革の成功に向けて、しなければならないことは何か

今後求められる経営改革が、より複雑に、大胆になることを踏まえると、改革の影響を受ける従業員の心理的負担も十分に考慮して対応する必要があります。例えば、これまでの改革で行ってきたチェンジマネジメントに関する活動を同じように実施するのではなく、従業員一人ひとりがどのように変化を体験していくかといった事柄にも注目し、チェンジマネジメントの活動を改革によってカスタマイズしながら推進することが重要となります。このようなチェンジマネジメントの知見や能力を十分に有していない場合でも、専門知識と経験、能力を有する外部リソースを活用することで、改革を成功に導くことができます。

経営改革の成功要因とチェンジマネジメントの重要性

～要約～

- ✓ 日本では多くの企業が経営改革を行ってきましたが、目的が達成できない場合が多くみられます。調査では、改革を完全に成功したのはわずか19%でした。一方、チェンジマネジメントの活動を行えば行うほど、改革の成功率は向上するという結果がみられました。
- ✓ 改革に関わる従業員が改革に賛同していることは、改革の成功には欠かせない要因です。成功した改革の63%が従業員の賛同を得ており、失敗した改革の従業員賛同度合い30%と大きな差があります。さらには、チェンジマネジメントを行っている企業は、19ポイントも従業員の賛同度合いが高いことが確認されました。
- ✓ チェンジマネジメントを行うことで、改革に伴う変化へ適応することができます。具体的には「改革について、従業員に十分に説明され、よく理解されている」、「改革の背景、ビジョン、ゴールは明確に定義されている」、「改革を推進するのに必要となるリソース(ヒト・モノ・カネ・情報)は十分に確保されている」が上位としてあげられました。
- ✓ チェンジマネジメントを担う部門はさまざまですが、重要なのは、改革の最初から最後までチェンジマネジメントを担当する役割を明確に定義することです。
- ✓ 今後求められている改革は、複数の部門をまたがる改革(76%)や、大幅なビジネスの変化を伴う改革(78%)など、これまで行ってきた改革より複雑で難易度が高いことがわかりました。すなわち、改革を成功させるためには、今まで以上にチェンジマネジメントの重要性が増えています。

経営改革の成功に向けて、ご支援します

EYはチェンジマネジメントに関し豊富な知見を有し、そのメソドロジーは世界中で実践され、高く評価されてきました。EYでは、チェンジマネジメントのすべてのプロセスについて、包括的にご支援いたします。

- ▶ トップマネジメント、ミドルマネジメント、その他のステークホルダー間での合意を形成し、改革のビジョンとゴールを明文化したうえで、全社へ浸透する。
- ▶ 効果的なコミュニケーションを行い、従業員のエンゲージメントや改革への賛同度合いを向上する。
- ▶ 改革によってもたらされる変化(チェンジインパクト)を分析し、十分なコミュニケーションとトレーニングを実施することにより、改革の影響を受ける従業員のレディネス(新業務・システム・仕組みなどの開始に向けた準備状況)を高める。
- ▶ すべてのチェンジマネジメント活動を統括して管理し、改革を効率的に推進し成功に貢献する。

調査全般、改革・組織・組織能力に関する監修および専門知識の提供

産業能率大学 経営学部 教授 博士(経営学) 小出 琢磨

事業会社、経営コンサルティング会社を経て、2016年より大学教員へ転身、2019年より現職。

事業会社では、現場マネジメントや組織・人材開発の責任者を歴任し、業界内でのイノベーションを実現。ベンチャー企業を5年で東証1部上場企業へと導く、組織人材基盤を確立。経営コンサルティング会社では、「組織能力の強化」をテーマに、新規事業立ち上げ、組織・制度の改革や業務・ITの改革など、多様なコンサルティングアプローチで一貫して組織の成長に関するコンサルティングを実践している。

実務の傍ら、活動の知見をとりまとめながら、組織能力をキーコンセプトとした組織・戦略の研究を展開し、2014年に博士(経営学)を習得。企業規模や地域、業種を超えた、企業成長に関する理論化を目指し、研究を進めている。

【専門分野】経営学、経営戦略・経営組織論、組織能力論

Contact information

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
People Advisory Services
www.ey.com/ja_jp/workforce

アソシエートパートナー

ナガオ ナンシー Nancy Ngou

Mobile: 080 2004 6827

Email: nancy.ngou@jp.ey.com



EYについて

EYは、アシュアランス、税務、ストラテジー、トランザクションおよびコンサルティングにおける世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え (humans@center)、迅速にテクノロジーを実用化し (technology@speed)、大規模にイノベーションを推進し (innovation@scale)、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2020 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp

