

DX-Behavioral Change Management 実行支援

DXを成功に導く行動変容のアプローチ

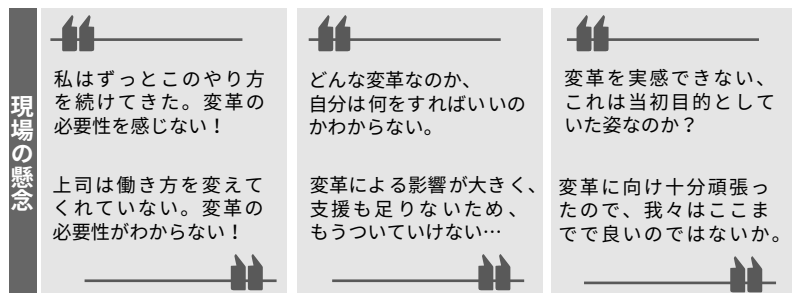
世界中の企業がデジタルトランスフォーメーション（DX）に取り組み、「デジタルディスラプション（デジタルによる既存産業の破壊）」が起こるなか、日本の産官学も近年、抜本的なデジタル改革の遂行を戦略上の最重要事項として掲げています。KPMGは、「DXの安定的な立上げ、停滞からの脱却および推進の再加速」に資する、ヒトの意識や行動にフォーカスしたチェンジマネジメントの方法論“DX-Behavioral Change Management（以下、DX-BCM）”により、企業のDX成功に向けた行動変容を支援します。

企業変革の現場が抱える現状

DXを進めるうえでの大きな課題は、経営者・従業員に内包されている自組織特有の文化・慣習・風土に基づいた不文律が足枷となって、当初掲げた変革のビジョンの完遂以前に、DXに取り組むこと自体が目的化してしまうことです。

DXを成功させるためには、業務の変革だけではなく、

企業の文化・慣習・風土の変革活動を推進するべく、組織固有の変革の背景に合わせたアプローチとあるべき姿の設計が重要となります。そしてDXプロジェクトの実行メンバーのみならず、企業全体でDXを達成するために有効となるチェンジマネジメントの施策が必須と言えるでしょう。



チェンジマネジメントの難しさ



KPMGの経験から、変革を進めるうえで従業員へ与える影響を効果的に管理しなかった場合、当初想定した目標への到達が困難になる、もしくは時間がかかる傾向にあることがわかっています。

その理由

- ✓ 変革が高い確率で瓦解するのは、それぞれの取組みが個別の活動とみなされるうえ、概して一般的な変革の方法論が適用されるため。
- ✓ 変革の方法・施策に着目するだけで、それを実行する人に与える影響度合いや心理的な抵抗払拭の必要性に気づいていないため。

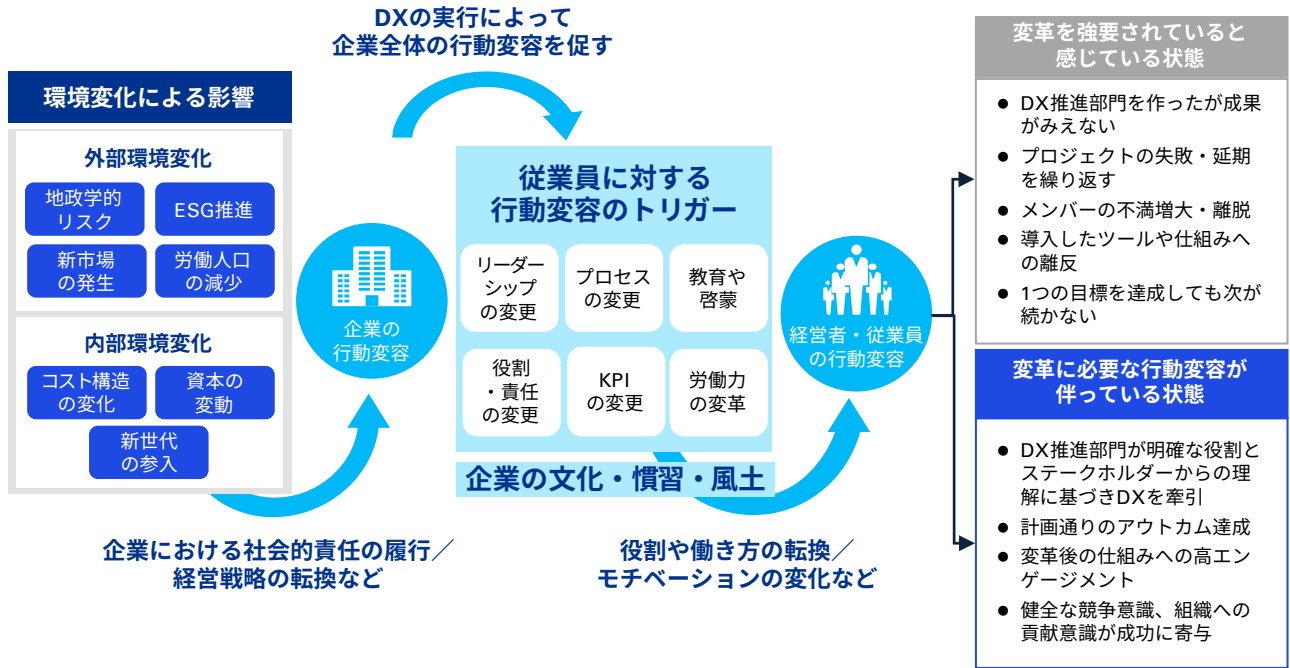
変革によって起こる現場の懸念事項の真因を理解し、行動変容を伴うチェンジマネジメントを実行することでDXを成功に導く

組織固有の変革の背景に合わせたフレキシブルなアプローチとあるべき姿の設計が重要です。

DX-Behavioral Change Managementとは

DX-Behavioral Change Management (DX-BCM) とは、「DXの安定的な立上げ、停滞からの脱却および推進の再加速」に資する、ヒトにフォーカスしたチェンジマネジメントの方法論です。DX戦略のビジョン、個別DXプロ

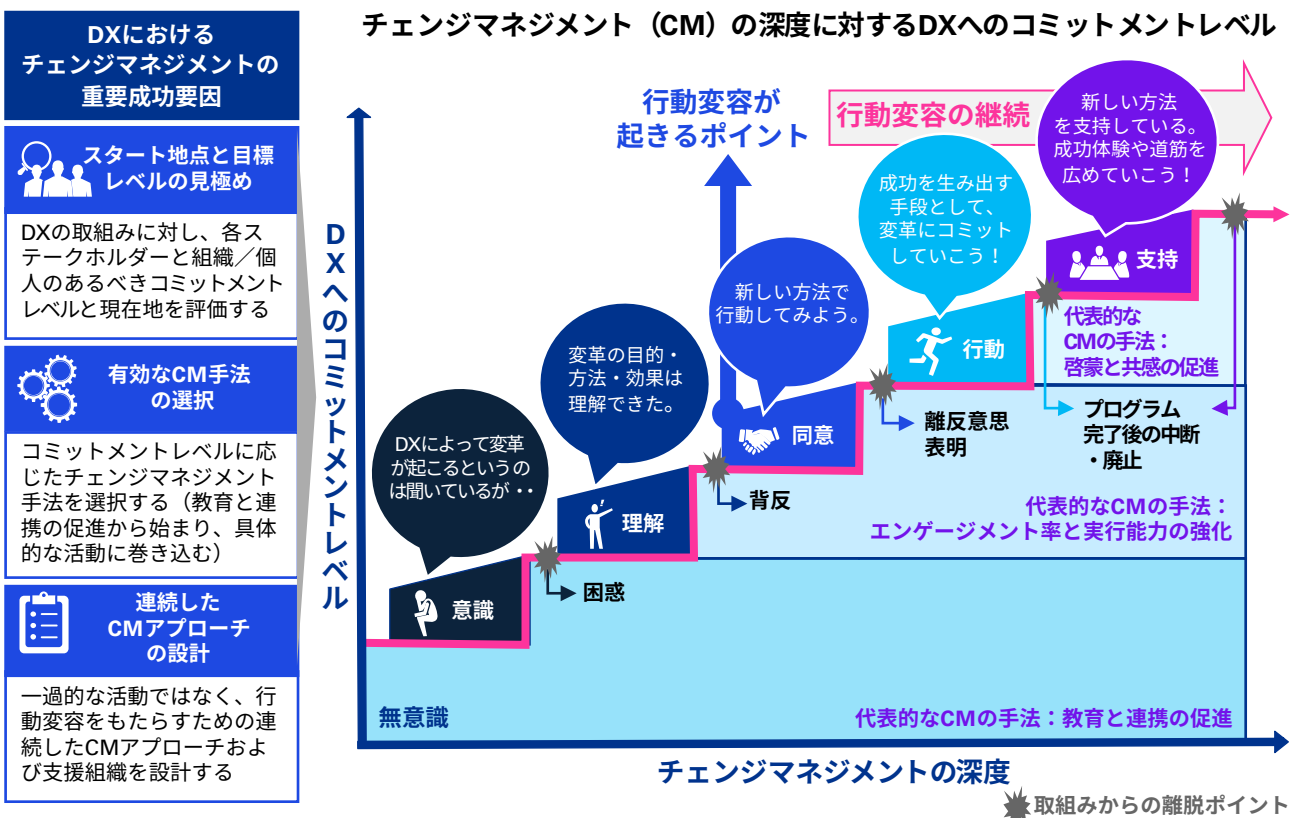
ジェクトの実行アプローチと変革のストーリー、および組織の内部環境分析をベースとし、“経営者・従業員の行動変容を促す効果的なトリガー”を見定め、継続的にチェンジマネジメントを実行します。



DXにおけるチェンジマネジメントの成功要因

DXの推進・実行によって、従業員の中に変化への期待という動機が生まれ、取組みに対するコミットメントレベルが上昇し、これら活動の受け止め方や行動を変えられた時に成功できたと言えます。ただし、すべての人

に対して同じアプローチが効果的とは限りません。ステークホルダーや組織の特性、現在のコミットメントレベルに応じた取組みの内容とアプローチの選択により、メンバーの途中離脱を防ぐことが重要です。

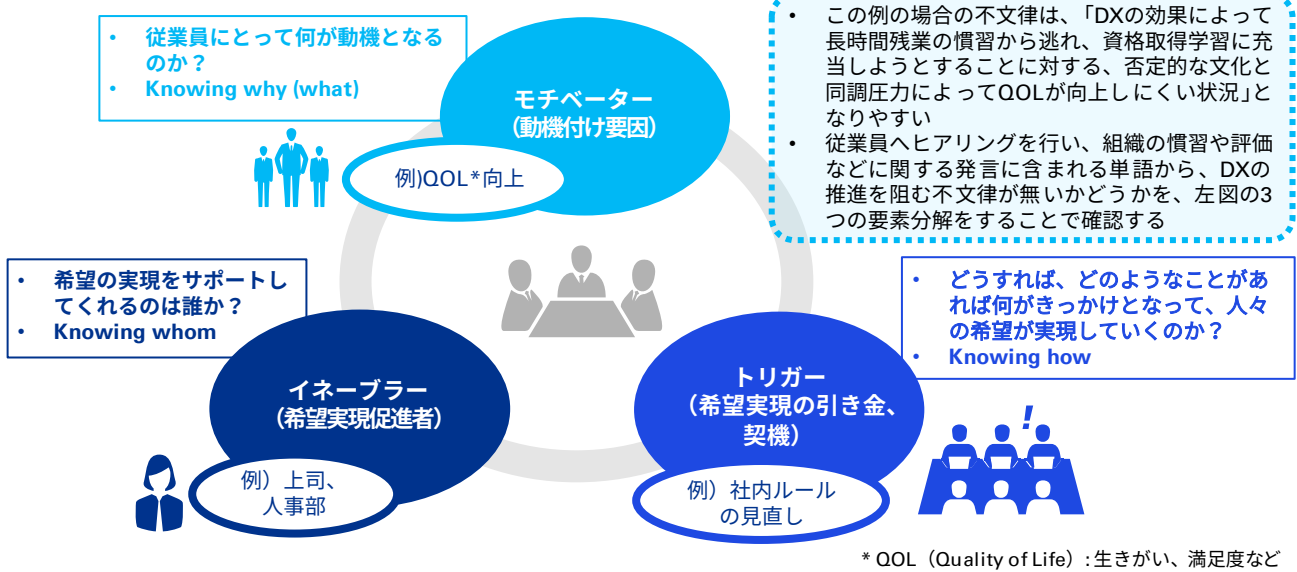


組織に根差した不文律

変革や新しい文化の形成に対する抵抗／障害の要因は通常、組織文化と密接に関連しています。「組織に根差した不文律が変革の推進を阻害している」といった構図と

その要因を明らかにすることは、DX-BCM推進において特に意識すべきことと言えます。

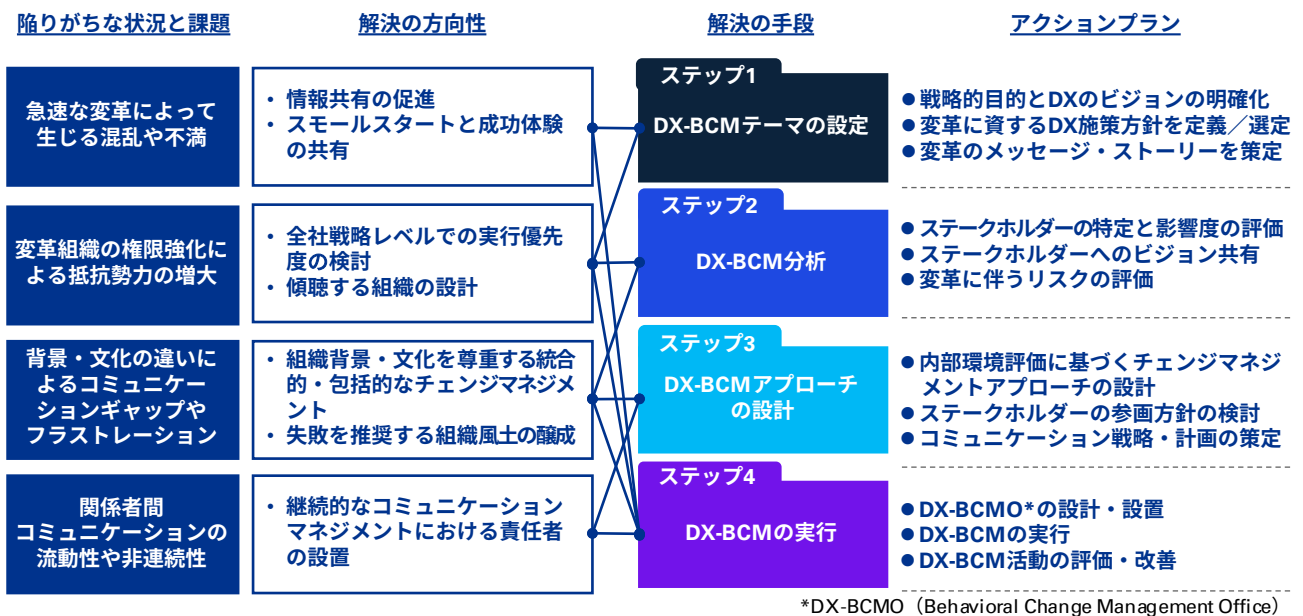
DXやITに限らず、過去の業務改革のプロジェクトで発生した典型的な抵抗パターンがあるとすれば、また何らかの取組みでマネジメント層が難色を示すとしたら、そこにはある種の「力学」が存在し、その多くが「組織の不文律」と考えられます。これを明らかにするためには、「モチベーター、イネーブラー、トリガー」となる組織力学の要素を因数分解して分析する必要があります。



DX推進上の課題とDX-BCMによる解決の方向性

DX-BCMに用いる手法は、DX施策推進における各利害関係者およびグループに求められるコミットメントレベルを特定し、そこに到達するための適切なアプローチを設計することです。内部環境分析を基に、変革を司るス

テークホルダーマネジメントの課題・リスクへの対応策を特定し、目的達成に資する行動変容を促す活動を継続的に実施します。



ステップ1. DX-BCMテーマの設定

DX-BCMの開始にあたり、企業のミッション・ビジョン、中期経営計画、事業計画を基にDXの戦略テーマを定義・選定し、当該テーマに対する変革メッセージ・ストーリーを策定します。また、ここで策定したメッセージは、変革を推進するリーダー層と共有し、承認を得ます。

ステップ2. DX-BCM分析

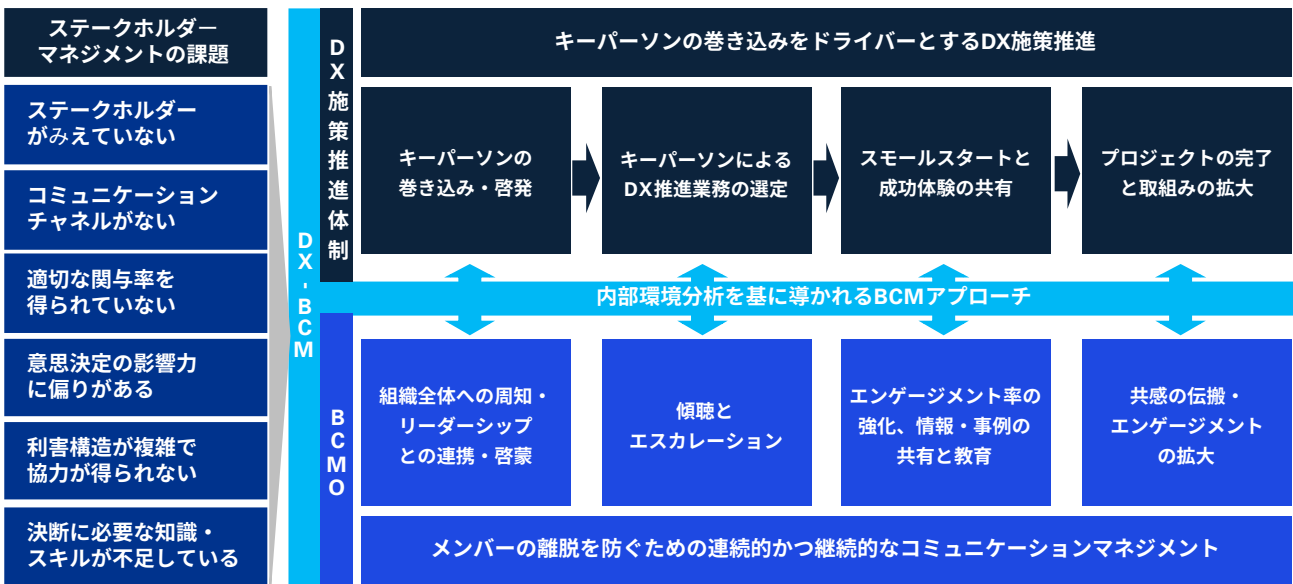
DX推進にかかわるステークホルダーは、各企業の業態や文化、組織ごとのデジタル成熟度によって異なります。これを漏らさず広く可視化・分類し、変革による影響とリスクを特定・評価します。

ステップ3. DX-BCMアプローチの設計

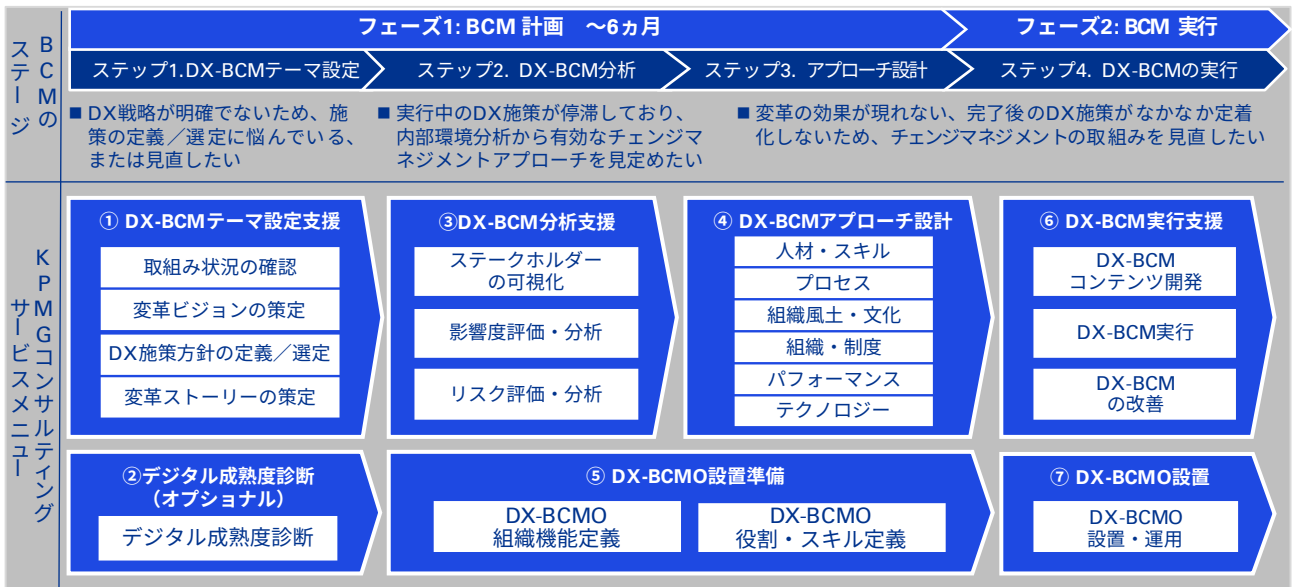
DX施策方針の実行主体となる社内のキーパーソンに対しては、DX推進体制への巻き込みを図り、啓発を行います。同時にDXの取組みにかかわる各ステークホルダーに対して、DX-BCMを主導する社内組織であるDX Behavioral Change Management Office (DX-BCMO) がコミュニケーションを継続的に実行するための役割、コミュニケーションマネジメントの手段およびアプローチを設計します。

ステップ4. DX-BCMの実行

DX-BCMを統括する組織体は、DX推進部門を設置のうえ、そのなかの1つの役割として配置します。企業におけるDX推進部門は、一般的に“独立事業部門型”・“企画部門推進型”・“IT部門推進型”のパターンで配置され、それぞれに影響度や権限、メリット・デメリットが存在します。KPMGは、企業特性に応じたDX-BCMの実行を支援します。



DXにおける行動変容に向けたステップ別のコンサルティングサービスメニュー（概要）



本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するように努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 23-5030

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.