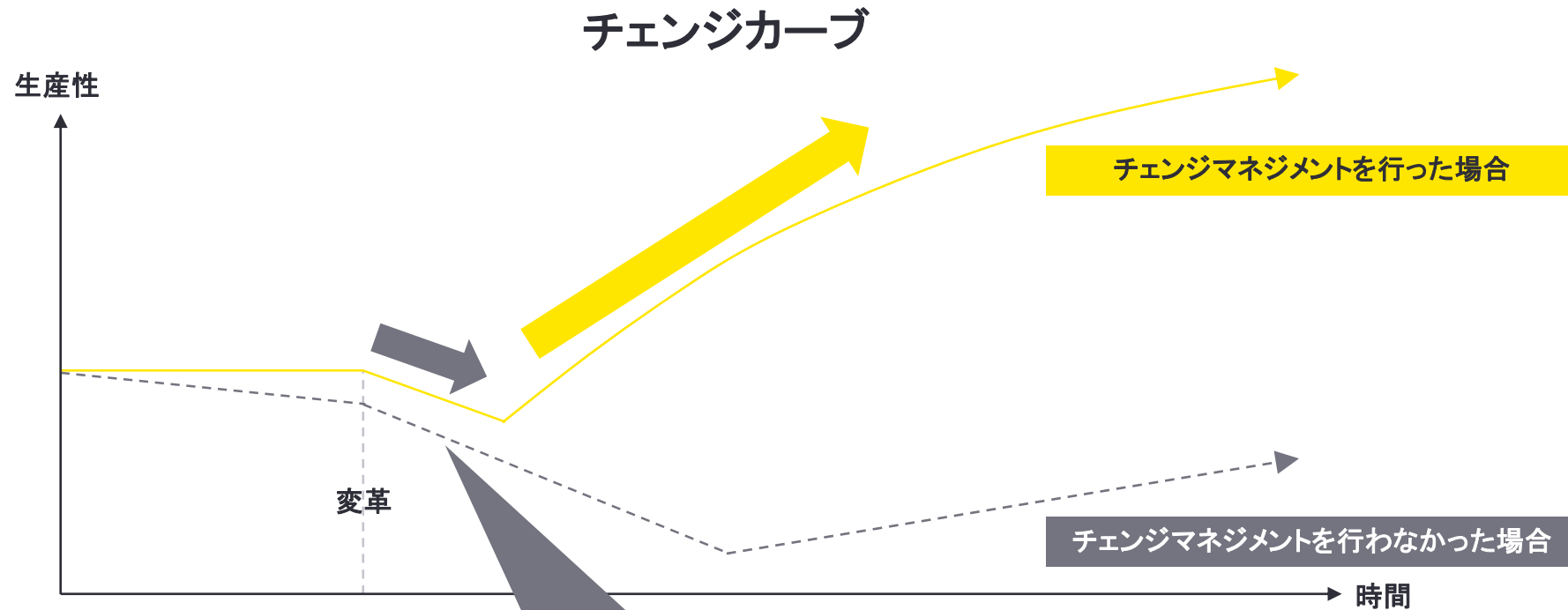


チェンジエージェント活用による テレワークの定着化

EY Advisory & Consulting Co., Ltd.
People Advisory Service

テレワーク実行のカギ

テレワークの必要性は理解されています。しかし、いざ実行してみると、生産性の低下やテレワーク利用率の低下が起きてしまう現状があります。それを打破するためのカギがチェンジマネジメントです。

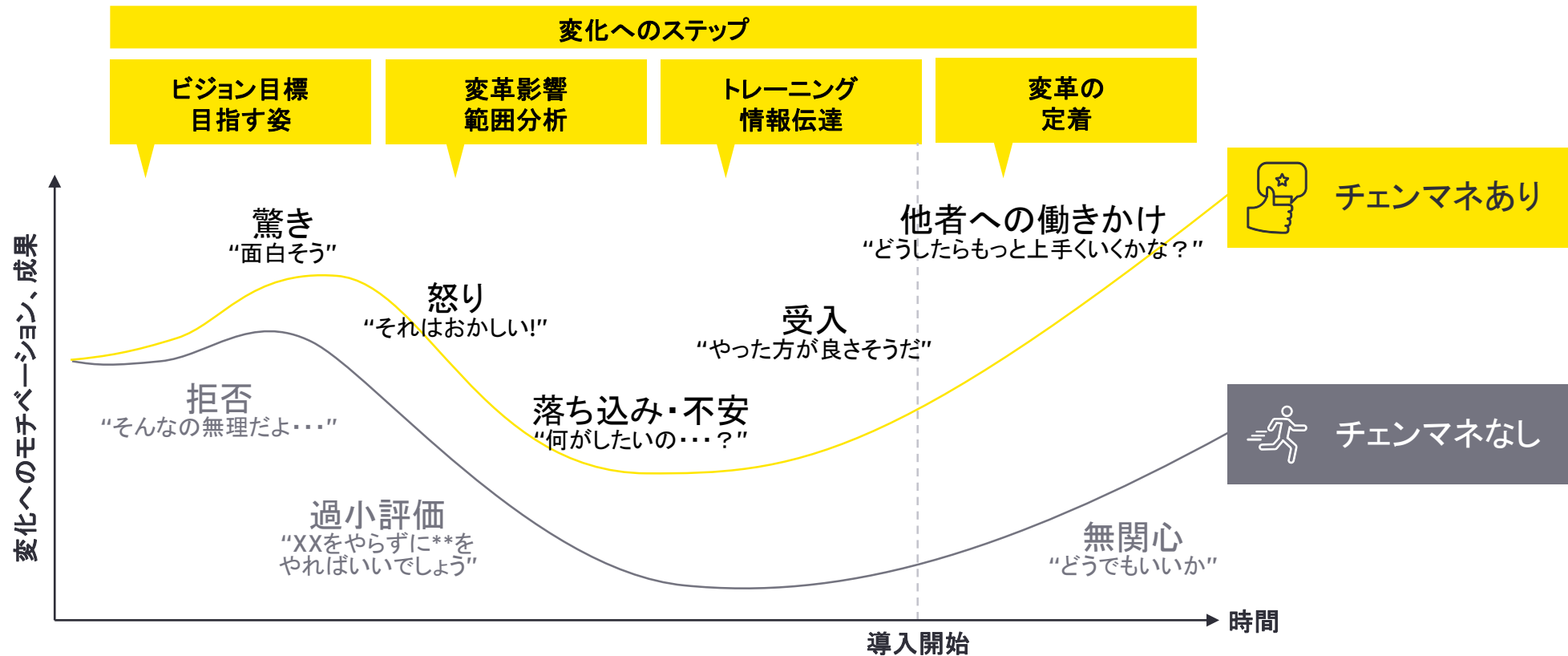


不安、抵抗感、慣れていないことによる生産性の低下

- ① 情報漏洩リスク
- ② 上司の目がいないための生産性低下
- ③ 部下のマネジメントが困難
- ④ チームワークの悪化
- ⑤ コミュニケーションの減少 等

チェンジマネジメントで変化をスムーズにする

- ▶ 単なるコミュニケーションやトレーニングだけでなく、「ヒト」にフォーカスすることが成功のカギとなります。
- ▶ チェンジマネジメントとは、ヒト・組織の観点から変化へのステップに合わせた取り組み全体を指します。



チェンジマネジメント全体の流れ



チェンジマネジメントの推進主体

チェンジマネジメントは、チェンジアージェントを中心に推進します。

チェンジネットワーク形成の目的

① 検討チームからすべての社員への情報伝達

- ▶ 最新情報、スケジュール、重要情報の共有
- ▶ フィードバックに基づいたアプローチの調整



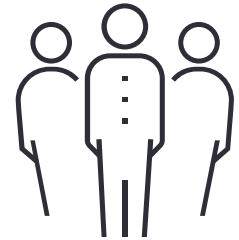
検討チーム

② 社員の考えや懸念点などの収集

- ▶ 社員に対して、最新情報のアップデート、周知
- ▶ 社員の質問へ回答
- ▶ 社員からの提案やアイデアを記録し、検討チームに共有



チェンジアージェント



社員全体

チェンジアージェントの役割

- ▶ 目的、タイムライン、マイルストーンを理解する
- ▶ チームメンバーと情報を積極的に共有して、意識を高め、トレーニングで議論に参加する
- ▶ ロールモデル(お手本)として新しい行動、指針、テクノロジーをチーム内に浸透させる
- ▶ チームメンバーをサポートする
- ▶ フィードバック / 懸念 / 質問に耳を傾け、忌憚ないコミュニケーションを促す
- ▶ 検討チームとフィードバックを共有する

コミュニケーション経路

検討チームとチェンジエージェントは異なるコミュニケーション経路で社員へ発信します。



A 全社コミュニケーション

検討チームによる

- ▶ 経営層のメッセージ発信
- ▶ 定期的な情報発信
- ▶ 質問受け付けヘルプデスク

B チェンジエージェントへのコミュニケーション

検討チームによる

- ▶ チェンジエージェント定例会議の開催
- ▶ チェンジエージェントのネットワーク組織化と情報共有の依頼
- ▶ 新しい働き方の定義と影響範囲分析
- ▶ 利害関係者分析

C チェンジエージェントを通じた社員へのコミュニケーション

チェンジエージェントによる

- ▶ 自部門の社員への説明
- ▶ 情報共有・メッセージ浸透
- ▶ 進捗確認、課題の抽出や準備状況を検討チームに共有

チェンジエージェントとして

チェンジエージェントは、テレワークの取り組みを深く理解し、強い思いを持って、現場に浸透させる役割です

1



周知させる

自部門のメンバーなど周囲の方に、変革に関する資料、最新情報、その他コミュニケーションを使った情報を共有する

2



巻き込む

新しい働き方を推進するために必要な取り組み、今の働き方に影響する範囲について、チームメンバーと積極的に会話する

3



記録する

自部門のメンバーとのコミュニケーションから、期待される効果、予想される課題、重要な検討事項を記録することで、「よくある質問」リストを作成する

4



共有する

自部門のメンバーとのコミュニケーションから、期待される効果、予想される課題、重要な検討事項をチェンジエージェント定例会議で共有する

チェンジエージェントの成功ポイント

チェンジエージェントが成功するためには、必要な能力に加え、周りから信頼されることが重要です。

⊙ 基本的に必要な能力

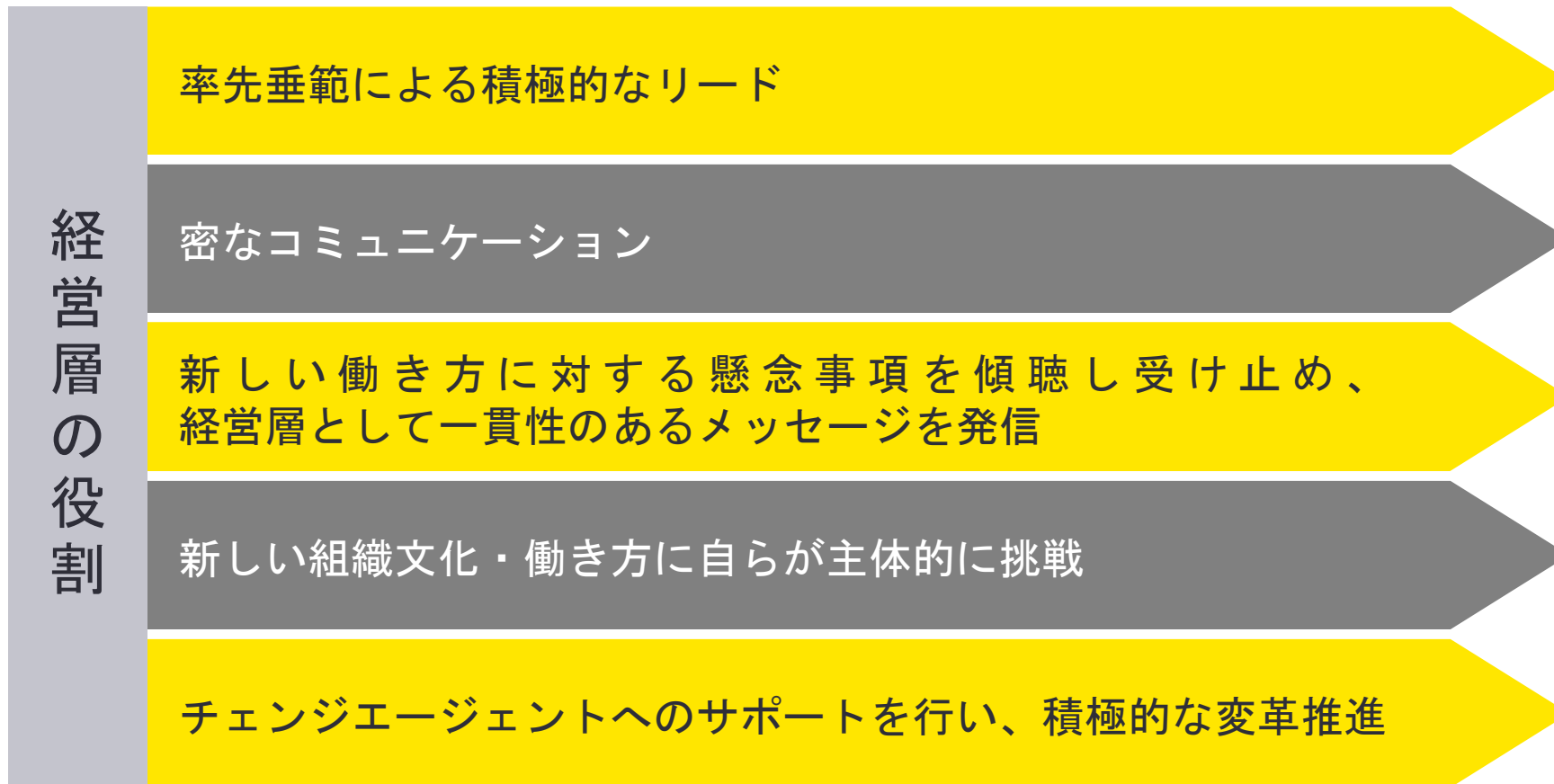
1. 経営層から重要な存在として認知されている
2. チェンジエージェントの役割を果たすことができる十分な時間がある
3. 組織の全レベルにおける問題に対峙し解決できる（検討チームへの報告も含む）
4. 議論において共感を示しながら傾聴する

☞ さらに強化するために

1. 不安の声にしっかり対応し、変革を推進する意志を持っている
2. 不確実性に慣れる
3. 主要な関係者を積極的に巻き込む
4. 先を読み、主要な関係者と彼らのチームに与える影響を理解する
5. 常に変革のゴールを意識しつつも、どうアプローチをとるかについては柔軟性を持つ
6. 「自分たちには変革にうまく対処する能力がある」と社員たちが信じられるようにし、ことあるごとにそれを強調する

チェンジマネジメントにおける経営層の役割

経営層は、検討チームおよび現場で変革を推進するチェンジエージェントを積極的に支援する必要があります。



社員とのコミュニケーション方法(例)

社員に向けて、Webサイト、キャンペーン、イベント、オープンセッションなど様々な方法で、新しい働き方や成し遂げたい変革についてのコミュニケーションを行います。

コミュニケーション方法	概要
特設ウェブサイト	<ul style="list-style-type: none">▶ 新しい働き方のコンセプト、スケジュールや進捗▶ フォトギャラリーやビデオ、キャンペーン開催▶ 運用ルール▶ 成功事例
FAQ、質問の受け付け	<ul style="list-style-type: none">▶ FAQ▶ メールによる質問の受付
ニュースレター(隔週)	<ul style="list-style-type: none">▶ 新しい働き方の最新ニュースや今後の取組み
キャンペーン・イベント	<ul style="list-style-type: none">▶ 新しい働き方を周知するためのキャンペーン・イベント▶ 社員のモチベーションをあげる企画
準備状況確認調査	<ul style="list-style-type: none">▶ 社員が新しい働き方に対しどう感じているか、変革に対する準備が十分整っているか等を確認する調査
経営層メッセージ・部門会議での説明	<ul style="list-style-type: none">▶ 変革の重要性や目指していくべき方向性について経営層から発信▶ 部門会議で新しい働き方や成し遂げたい変革についての説明
オープンセッション	<ul style="list-style-type: none">▶ 新しい働き方の目指す方向性や最新情報を発信する月次セッション

チェンジエージェントの選出要件(例)

チェンジマネジメントは、すべての部門から選出されます。

ミッション	<ul style="list-style-type: none">▶ 各部門へ情報を下ろす。▶ 取組みと新しい働き方の浸透状況の進捗確認。
ターゲット	<ul style="list-style-type: none">▶ チェンジエージェントは各部門から選出される。▶ 社員**~**人につき1人のチェンジエージェント。
必須条件	<ul style="list-style-type: none">▶ 部門のビジネスと働き方の知識がある。理想的にはマネージャー以上、*年以上の当該部門での経験があること。▶ 自部門の社員に明快に説明することができる。▶ 取組みを建設的な方法でリードすることができる。
選定	<ul style="list-style-type: none">▶ チェンジエージェントは各部門長からの指名。
主な活動	<ul style="list-style-type: none">▶ 毎月1~1.5時間のチェンジエージェント定例会議に参加。▶ 新しい働き方を自部門の社員に説明。▶ 取組みと新しい働き方の浸透状況の進捗確認。▶ 課題を抽出し検討チームと共有。▶ トレーニングのサポート(*月以降順次)
想定業務量	<ul style="list-style-type: none">▶ 6~8時間/月 = 5% 選定:20**年*月 キックオフ:20**年*月

チェンジエージェント組成依頼文(例)

- ▶ ○○を基軸とした、新しい働き方を実現する新しい働き方のチェンジエージェントとしてご参画頂けませんか。
- ▶ 新しい働き方への変革は、会社がより強く成長していくための機会です。皆さんのアイデアが、会社の未来に向けた新しい職場環境と働き方の構築には不可欠です。
- ▶ 皆さんには、所属部門・チームの代表者としてご参加頂きます。今の働き方の良い点と悪い点、新しい職場で求められる働き方、チーム間の連携方法などのアイデアについてぜひお聞かせ下さい。
- ▶ ○○さんのご参加をお待ちしています。

EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野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 Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社、EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくはwww.eyjapan.jpをご覧ください。

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社について

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社は、EYの日本におけるメンバーファームです。さまざまな分野の専門性を有するプロフェッショナルがグローバルに連携し、企業が抱える経営課題に対し、最先端かつグローバルな視点と実行力で、最適なアドバイザリーサービスを総合的に提供いたします。詳しくは、www.eyjapan.jp/advisoryをご覧ください。

© 2020 EY Advisory & 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アドバイザリー・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。

eyjapan.jp/advisory/