

# Initial Stakeholder Engagement in a Cultural Change Project: A Case Study

## ケーススタディ：組織文化の変革プロジェクトにおける初期段階のステークホルダーエンゲージメント

著者: Amrita Khadilkar, PMP

翻訳: 依田 研司, PMP

業務分野: 変更管理、イノベーション（革新）

組織における変化はさまざまな形をとって出現する。一般には、変化はまず戦術的なシステムや組織のプロセスに現れる。新しい IT システムや、人事プロセスの刷新などはこの例である。しかし、変化は時に、幅広く、かつ広範囲にその影響を及ぼすことがある。このようなタイプの変化は、組織が自らの文化風土や考え方について、より深く根本的な変革を経験するような時に発生する。

この記事では、従来の労務慣行を根本的に変化させることに成功した、あるプロジェクトについて取り上げてみたい。プロジェクト初期の段階で、巧みにシニアステークホルダーを巻き込んでいったステップについては、特に詳しく追っていくことにする。同様に、この変革プロジェクトを成功裏に終わらせる上で、シニア層のエンゲージメントが、いかに強力な支えになったのかについても触れてみたい。

### 組織文化とインフルエンサー

ディールとケネディ（1982）は組織文化を「ここのやり方」と名づけた。エドガー・シャイン（1992）は組織文化を、アーティファクトと儀式、価値、暗黙の前提、という 3 つのレベルで定義している。アーティファクト(人工遺物, artifacts)とは、組織内の有形で可視的な要素である。ドレスコード、ロゴ、およびスローガンは、アーティファクトの例だ。組織的に支持された価値観とは、組織が公式に宣言した価値観や行動規範である。暗黙の前提とは、組織に深く埋め込まれている周知の振る舞いを指す。定義はそれぞれ異なるものの、あらゆるレベルで、組織文化が組織内部のキーインフルエンサーの振る舞いによって補完されていることは、広く認められている。

キーインフルエンサーとは、組織内において、公式、または非公式に他の人間に影響力を持つ人々のことだ。組織文化変革プロジェクトを管理するプロジェクト・マネジャーには、これらのキーインフルエンサーを意識的に巻き込んで、彼らを活用する戦略が必要となる。

組織内のキーインフルエンサーの主要なグループの一つは、上級管理職である。シニアマネジメントによる同意や承認は、どのような変更プロジェクトでも必要とされる。しかし、システムやプロセスの変更に加えて、組織文化の変革に取り組むプロジェクトでは、上級管理職の役割は、より広い範囲に及ぶ。組織の考え方や行動様式の変更をもたらすような制度の変更に際しては、上級管理職からの、さらに深いコミットメントや確信が必要となる。P

プロジェクト・マネジャーにとっては、上級管理職が、組織文化変革プロジェクトの計画段階から、正しく効果的に組み込まれていることがきわめて重要だ。

最近私は、組織に新しい考え方を浸透させるという目的を持った、あるプロジェクトに関わっていた。この新しい思考方法は、組織における労務慣行に対する人々の考え方を変化させ、組織文化に横たわる主要な構成要素を効果的に変化させた。

## プロジェクトの背景

問題になっている組織は、物流・運輸部門で中心的な役割を担っている部門だった。この部門は確立されたブランド価値と多くの固定客を確保していた。組織は、この業種に特有の徹底した業績志向やプロセス志向を前提に運営されていた。あらゆるオペレーションは非常に多くのプロセスに支配され、それらはより複雑で、あるプロセスは特定の個人や、またあるプロセスは機能をまたがる複数の人々に依存していた。

興味深いことに、この組織の業務プロセスは、何年もほとんど手が付けられていなかった。この会社では、社員の大半が10年程度、もしくはそれ以上の期間勤務しており、その間、作業プロセスはほとんど変更されていなかった。毎年、好決算により、既存の作業慣行が最適かつ効率的であるという考えは（特に上級管理職の間で）未来永劫変わらない信念に近いものとなっていた。その結果、社員・管理職ともに、特に既存のプロセスを評価、改善しようとすることはなかった。むしろ社員はステータス・クオ（実証済みの現状）に従うことを奨励された。要するに、組織文化はイノベーションと批判的思考ではなく、安定性と継続性を重視していたのである。

新任のゼネラルマネージャー（GM）がこの組織に参加した時、この文化は徹底的に精査されることとなった。この時、外部の力がこの会社に影響を与えはじめていた。経済環境の悪化と強力な競合他社の出現が、会社の業績を悪化させていたのである。社内の潜在的なコスト削減の領域を精査してみると、組織内の多くの作業方式は時代遅れであり、無駄に資源を浪費し、しかも潜在的に非効率であることは、新任のゼネラルマネージャーの目には明らかだった。例えば、顧客の注文プロセスがそのような作業の一つだった。オンライン顧客向けのポータルサイトがあるにもかかわらず、顧客からの注文のほとんどは、紙を使って手書きで処理されていた。この方式は注文処理の時間とコストを増加させ、顧客満足度を低下させていた。これは単なる一例であり、他にも同様の性質を持った多くのプロセスがあった。

作業慣行の無駄と非効率をカットし、資源の流れを整えることで大きなメリットを実現することができると、新任のゼネラルマネージャーは確信した。しかし彼は、ボトムアップ、つまり、日々の仕事の中でこれらのプロセスに責任を持つ現場の第一線の人々によって、これらが開始、導入された時のみ、唯一有効であることに気がついた。

私が業務改善マネージャーとして組織に配属されたのもこの頃である。ゼネラルマネージャーが私に与えた任務は、プロセス改善が組織内の人々に浸透するように、組織を変革することだった。組織のあらゆるレベルの社員にとって、プロセスの分析や改善作業が容易になるようなツールと技法のフレームワークが必要だったが、むしろ「このやり方に従ってもらおう」というメンタリティから抜け出し、継続的なプロセス改善の必要性を認識することこそが最も必要だった。言い換えれば私の任務は、この組織における人々の仕事のやり方を根本的に変えることだった。

## プロジェクトの開始 - プロジェクト・スコープの決定

組織における考え方や作業方法の変革は、漠然とした主観的な概念だ。したがって、私の考えでは、極めて重要な最初のステップは、プロジェクトのスコープを明確に定義することだった。

スコープを定義する上で、私は、この組織により適したプロセス改善のメソドロジーを見つけることに、多くの時間を費やすことにした。私は業界に広まりつつあるベストプラクティスに関する研究に基づいて、この組織に関しては、リーンメソドロジーが最適であると結論した。リーン生産方式はシンプルで直感的だが、同時に構造化された厳格なメソドロジーであり、プロセスの分析と改善に関するツールを利用者に提供してくれた。

一旦リーンを採用することが決まると、プロジェクトのスコープは自然と定まった。この変更プロジェクトのスコープは以下のように決まった。

1. すべての管理職以上の社員に対してリーン生産方式の手法を教育し、リーンの原則を使用して、彼らが自分たちのプロセスを分析、改善できるようにコーチングすること
2. 社員がこれからリーン生産方式に基づいて自ら考え、行動できるように、適切な支援体制や仕組みをつくること
3. 実際にリーンを使って具体的で現実的なメリットを得ることができるよう、現在進行中のプロジェクトと今後予定しているプロジェクトに対してリーン生産方式適用への道筋を示すこと

## プロジェクト計画

スコープ定義が完了した後、プロジェクト計画が開始された。プロジェクト計画は、この変更に関する構想を実行に移す為の方策について決定されるフェーズである。上級役員チームの関与が重要になってくるのは、このフェーズからだ。

このプロジェクトを極めて難しくしていたのは、日々の作業プロセスに関して、従来とはまったく異なる考え方を確立しようとしていた点だった。言い換えると、組織にとっては根本からの企業文化の転換だった。結果として、まさに計画段階からシニアステークホルダーの関与を必要としたのである。この組織のゼネラルマネジャーがこのプロジェクトの中心的なスポンサーだったにも関わらず、彼の配下の上級役員チーム（それには、各事業部門の部門長のみならず、財務管理部門の責任者が含まれていた）は自動的に彼の役割を認めただけではなかった。彼らはそれぞれの事業領域において意思決定者であるとともに、キーインフルエンサーであり、彼らの事業行域でのリーン生産方式の適用を認める為には、まず自分自身がそのメリットを十分に納得する必要があるためである。

## 計画フェーズにおけるステークホルダーエンゲージメント

計画フェーズでシニアステークホルダーを巻き込んでいくため、私は4つの質問のフレームワークを使った。このフレームワークには以下の質問が含まれる。

- シニアステークホルダーとは誰のことで、その主要な属性は何か？
- もし変更が導入された場合に、シニアステークホルダーに予想されるレスポンスはどのようなものか？
- 彼らはなぜ、そのようなリアクションを取るのか？
- この変更を成功裏に導入する為には、これらのステークホルダーを効果的にプロジェクトに関与させていくためには、どのような手段を講じたらよいか？

## 誰が

**ステークホルダーレジスタ:** 最初のステップでは、誰がシニアステークホルダーかを特定する為に、一覧表にマッピングしていった。それぞれのステークホルダーについての関連情報を記録することができる、公式のステークホルダー登録簿を作成した。この登録簿に記録した内容は、名前、組織内の役割、これらのステークホルダーが直接責任を持つ事業領域、および主要なビジネス成果物（コスト削減、収益創出、プロセスの合理化、など）である。さらに、私が考案した概念である2つの変数をステークホルダー記録簿に加えた。

- **イノベーションの意欲 (AI) に関する評価** (低、平均、高) 私は、それぞれのビジネス領域における過去24ヶ月以内のプロセス改善のイニシアチブの数に基づいて、AIの評価をそれぞれのシニアステークホルダーに割り当てた。半年ごとに一つのプロセス改善のイニシアチブを平均とした。1未満のイニシアチブは低、1以上は高評価とした。
- **信頼性の評価** (低、平均、高) この評価は、各上級幹部が、自らのビジネスにおける効率的な改善を実現する上で、リーンの可能性にどの程度の信頼を置いているかを見る為の尺度だった。この評価は、上級マネジメントチームの各メンバーとの最初の1対1のインタビューを実施した後の定性的な評価に基づいていた。

## 何を

**ステークホルダーのマッピング:** 各ステークホルダーに対する評価が定まると、次に2x2のマトリックス上にステークホルダーをマッピングしていった。このマトリックスの目的は、この改革の構想に対する上級幹部のレスポンスを予測することだった。

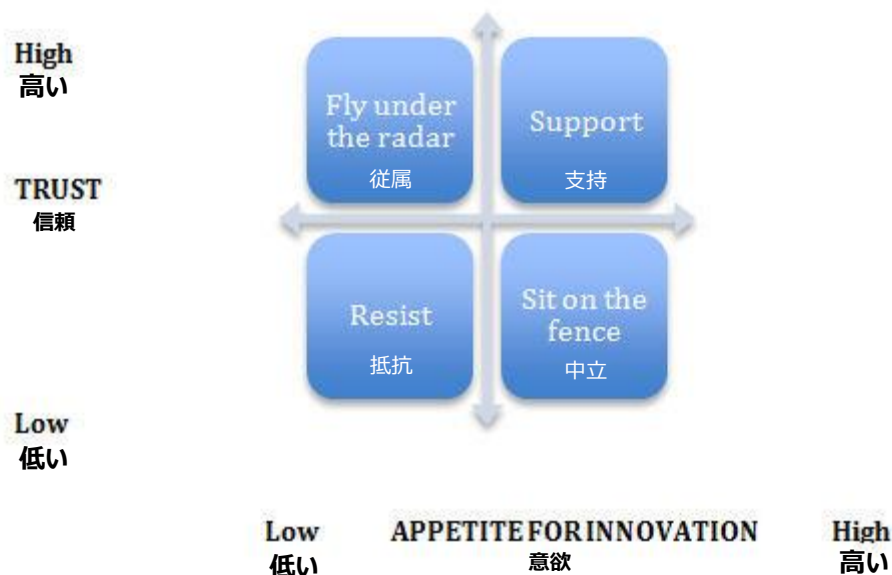


図1: AI - Tマトリックス

上図の4象限は、それぞれ意欲 (AI)とメソドロジーへの信頼 (T)のスコアに対応してステークホルダーに予想されるレスポンスを図示したものである。

レスポンス	意味
抵抗	シニアステークホルダーは、自身のビジネス領域に関するプロセス改善の導入や投資に関心がなかった。それどころか、リーンの手法に対して極めて懐疑的であり、たとえ導入してもたいした成果は得られないだろうと考えている。結果として、これらのステークホルダーは自分達の事業領域へのリーン導入の試みに対して強い抵抗を示す傾向にあった。
支持	シニアステークホルダーは、自分達のビジネス領域に対するプロセス改善に熱心だった。さらに、リーン手法に非常に興味を持ち、この手法が望ましい成果をもたらすだろうと信じていた。結果として、この象限のステークホルダーは、積極的に自分達の事業領域にリーンを実装する活動に対して積極的に協力する傾向にあった。
中立（別名「臆病な懷疑主義者」）	シニアステークホルダーは、自分達のビジネス領域に対するプロセス改善に熱心だった。一方、彼らはリーンの手法に対しては懐疑的であり、たとえ導入してもたいした成果は得られないだろうと考えていた。結果として、彼らはプロジェクトに対して最低限の要求リソースを提供はするものの、導入を完全にコミットしてはいない「臆病な懷疑主義者」の役割を選択する傾向があった。
従属（目立たないように行動する）	ステークホルダーは、リーンの導入手法に賛成するか特に反対の意思表示はしていなかったが、彼らは自分達の事業領域に対する調査や導入プロセスには関心がなかった。結果として特に反対勢力とはみなされなかったものの、プロジェクトへの積極的な参加や、自発的な活動はなかった。そのかわり、受動的ではあるが彼らはプロジェクトへの支援を断ることはなかったし、リーン導入で他の事業領域が受ける影響については関心を示した。

上級幹部に対する意欲と信頼に関する評価の割り当てが完了すると、この4象限のマトリクスは図2のようになった。丸印は、それぞれ上級幹部を表している。上級幹部の同意とサポートを得るためには、多くの作業が必要であることは明らかだった。

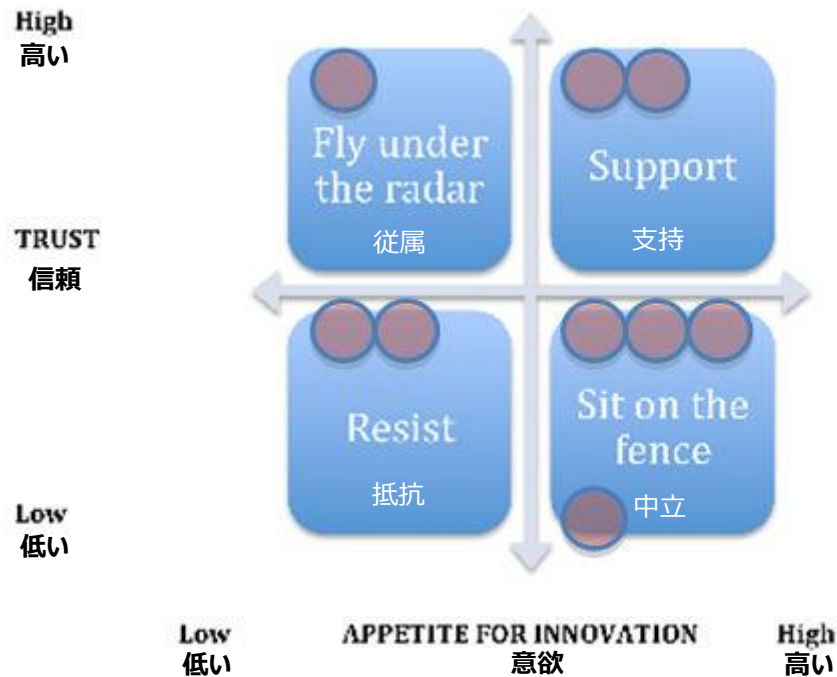


Figure 2: The AI - T Matrix populated

図 2: AI - Tマトリックス

### なぜ

私はシニアステークホルダーのレスポンスに関する予測を続けた。それは、建前とは別に、なぜ彼らがそのようなレスポンスを示すのかを理解するうえで重要だった。

この情報を収集する為、私は非公式な手法を用いた。上級幹部のチームとの対面のインタビューと並行して、彼らと交渉のある人物からのフィードバックを集めた。会話を通じて、私は以下のような結論に達した。

「イノベーションの欲求」が低いグループには、以下のような根本的な原因があると想定された。

1. **防衛意識** - 多くのステークホルダーは、数年、場合によっては数十年間に渡ってこの組織で働いてきた。その為、長年のプロセスや作業慣行についての当然とも言える防衛意識が働いた。プロセスの変更や改善について積極的に努力することは、シニアマネジメントチームの一部の人々からは、ほとんど彼らを侮辱しているものと見なされた。(プロセス改善について議論することが、長年行われてきた作業のレベルが低いことになるのだろうか?)
2. **変化に対する確信の欠如** - これは防衛意識とも密接な関係がある。この組織では、多くのプロセスや作業方法が長い間変わらず存在していた。しかし、組織はその間、成長と繁栄を続けていた。結果として、シニアステークホルダーの一部に「壊れてないなら、なぜ修正する必要があるのか」という考え方が浸透した。

3. **不確実性** –シニアステークホルダーは、変化が、自分や自分達のチーム、および作業領域に対して与える影響が定かではない場合、変化に対してネガティブになることが多かった (Kanter, 2012)。このケースでは、何人かのステークホルダーは、リーンメソドロジーの効果とともに、プロセス改善の影響がどれほどの範囲に及ぶものなのか理解できなかった。リーン適用による効率化が、かえって受注の機会損失に繋がるのではないかという点に多くの関心があるようだった。
4. **移行の恐怖** –何人かのシニアステークホルダーは、移行プロセスと、新しいプロセス改善手法の導入が始まると、自分と自分のチームに予想される余計な仕事の増加を負担に感じていた。

「信頼」のスコアが低いグループには、以下のような根本的な原因があると想定された。

1. **取り残されている感覚/コントロールの喪失** –何人かのステークホルダーは、現在のプロセスを改善することについては特に反対はしなかったが、具体的にどのメソドロジーを利用するか決定に関して蚊帳の外におかれていると感じていた。リーンメソドロジーに向け不信と不安を感じていた彼らは、最初は承認しなかった。
2. **知識不足** –多くのステークホルダーが、リーンのなんたるかを知らなかった。それを聞いた人たちは、リーンは製造中心のメソドロジーであり、物流やサプライチェーン業界にはほとんど関係ないと考えた。このため、彼らはこのメソドロジーがそれぞれの事業領域が直面する課題を解決してくれるとは思えなかった。

## どのように

変更に対する関係者の態度の根本的な原因のいくつかについては特定した。次の課題は、各グループのステークホルダーに向けた適切なアクションをリストアップすることだった。

イノベーションに対する意欲が低いステークホルダー（「抵抗」や「従属」のステークホルダーグループ）を巻き込んでゆくため、ステークホルダーの一人ずつと二回目のディスカッションを開始した。これらのセッションを通じた私の目的は、各ステークホルダーに対して、個別の方法による変更のためのケースを提示するとともに、彼らから組織を変化させる為の最適な方法について、オープンで率直なフィードバックをもらうことだった。

しかし、実際に彼らとの議論を始める前には、慎重な準備をする必要があった。議論は、論理的な主張だけではなく、感情的な面についてもしっかりと配慮した上で提示する必要があった。これらの議論を準備するにあたってガイドラインとして定めた原則には次のようなものがあった。

- **なぜ組織が変化しなければならないか、を説明する以前に、「あなたにとってどんないいことがあるのか」をきちんと説明する。** 私は、たとえ上級管理職層であっても、彼らの個人的な不安感や不確かさが意思決定に及ぼす影響について軽視すべきでないと感じていた。特に、既存の日常業務については、リーンの手法によって分析され分解されることになる為、対象業務領域の管理職の間に、ある程度の不安感、防衛意識、管理の喪失感などの感情が生まれることは避けられなかった。したがって、私は議論の最初にその点に触れざるを得なかった。このプログラムが、非効率さを発見し、批判のゲームを楽しむものではないことを明らかにしなければならなかった。一方、この打ち合わせは、一時、日々の仕事から離れて、新たにプロセスやワークフローを詳細に見直すチャンスとなった。上級管理職にとってのインセンティブは、仮に成功すれば自分の業務領域のプロセスがめざましく改善されるとともに、人事面で会社から高い評価を得られる点にあった。

- **変化を具体的に示し、聞き手の関心事に結びつける。** 組織のシニアマネジャーは、自分が管理する事業領域の業績と財務的な数値の改善に、最も関心を抱いていた。具体的な成果物には、利益の増加と労働安全環境の改善が含まれていた。彼らに自分達の業務とリーンに関連があることを納得してもらおう為、実際にリーン手法を導入して業績と労働安全環境を改善した企業のケーススタディを収集し調べてみた。これらのケーススタディは他の組織が直面した課題とともに、リーン手法がその課題を克服する上でどのように役立ったのかについて着目させた。

この共同作業は多くの点で役にたった。まず、疑問を抱いているステークホルダーとの間に隠し事のない雰囲気を作り出し、信頼感を醸成することに役立った。これらの定期的な議論は、お互いの仮説に基づく疑問、課題をオープンで率直な雰囲気での議論できる基盤を提供した。次に、私にとっては、このアプローチはプロジェクト計画の見通しを立てる上で役立った。私は、ステークホルダーからのフィードバックを理解し反映させていく過程で、リーンを導入する上で、より現実的な計画や日程を立てることができるようになった。

「信頼」のスコアが低いグループ(抵抗や中立)と評価されたステークホルダーを積極的に関与させる為に、以下の2つの主要なアクションに従った。

1. **トレーニングや教育を通じてリーン生産方式に慣れる** – 上級管理職からのフィードバックは、リーンのメソドロジーをあまり良く知らない為に多くの管理職がリーン生産方式の可能性に懐疑的であったことを示唆していた。この情報格差に対処するため、上級経営陣のため1日コースでリーン入門トレーニングコースを設定した。このセッションは、資格のあるトレーナーが実施し、参加者にリーンの原則を実習する機会を提供する実践的なシミュレーションを含んでいた。トレーニング後のフィードバックは、このセッションの後、リーン生産方式に関する参加者の知識と潜在的なスキルが飛躍的に高まったことを示していた。すべての参加者は、アンケートの中で関連する他のトレーニングの実施についても関心を示した。
2. **リーン生産手法のメリットを説明する為のパイロットプロジェクトの実施** – 上級管理職にリーン生産方式について自信を付けてもらうには、リーンプロジェクトの導入がどれほど簡単で、すぐにメリットを引き出すことができることを説明しなければならないことに、私も早くから気が付いていた。このために、私は、特定のビジネス領域のリーダーと一緒に、ある職場にリーン生産方式を導入する為のパイロットプロジェクトをまとめた。このプロジェクトは1ヶ月足らずで導入が完了し、大幅な運用コスト削減と安全性の改善が実現した。このプロジェクトが完了すると、私はそこで得た教訓を社内事例として編集し、上級管理職チームのレビューの為にこの社内事例を回覧した。この手法が、プロセス改善の成果を短期間で実現できる可能性を持っていることは、誰の目にも明らかだった

## 影響度

リーン生産方式の導入に関する計画フェーズは3ヶ月に及んだ。この計画フェーズの最終段階で、私は組織の全事業所への、この新しい手法の導入に関して、すべての上級管理職チームのメンバーから全面的な合意を取り付けられると確信した。

また、計画段階に行われた作業とステークホルダーとの間に築いた人間関係は、引き続き組織全体でリーン生産方式の導入を成功させていく上で、プロジェクトのトーンを設定する基礎となった。

- 当初、私が「抵抗」または「臆病な懐疑主義者」に分類した多くのシニアステークホルダーは、リーン生産方式と、それが組織にもたらした価値の伝道者となった。彼らはそれぞれの事業領域のスタッフに対して、この構想を実現するために必要となる、さまざまなレベルの支援と励ましを提供した。
- 上級管理者層の積極的なサポートにより、組織におけるすべての主要スタッフに対するリーン生産方式の方法論の学習は、プロジェクトの初年度で完了した。
- 各事業領域についてもリーン生産方式導入の責任者が任命され、計画中、プロジェクト登録簿を作成、実行中を問わずプロセス改善の報告ルートが設定された。

全社的な効果としては、従来は決まったやり方でプロセス改善に取り組むことがなかった組織が、リーン生産方式に則った組織へと変化する道筋が見えてきた。

### プロジェクト/変更管理マネジャーのための教訓

私はこのプロジェクトから多くの教訓を得た。特に、シニアステークホルダーから効果的に合意を取り付ける方法については、計画のはじめの段階から学ぶことがあった。私が学んだことは、他のプロジェクト・マネジャーにも役立つと信じているが、それは次のように要約できる。

1. **ステークホルダーからの合意を取り付けるための投資と努力は、長い目で見れば報われる。** プロジェクト・マネジャーは、プロジェクト計画の中に、ステークホルダーの合意を得るための十分な時間を確保しておく必要がある。上記のケーススタディに示したように、変更の計画プロセスは短期的なものではない。それは、組織に対して変化をどのように適用していったら良いかを探し出す為の作業を、ステークホルダーと協同で、忍耐強く行っていくことだった。シニアステークホルダーからの支持を得る、などということせず、組織のゼネラルマネジャーからの命令の形でこの構想を実施するような、異なるアプローチを取ることでもできたかもしれない。しかし、それでは、もともと変化について懐疑的で被害者意識のある上級管理職のメンバーの抵抗と憤りを増加させる結果となっただろう。
2. **変更に対するレスポンスを予測し、それらに対処するための戦略を事前に計画する。** このケーススタディでは、AI-T マトリクスを使用してステークホルダーの態度をマップした。プロジェクト・マネジャーは、変更に対するステークホルダーのレスポンスを予測するために同様の手法を利用することができる。A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK ガイド) - 第四版では、ステークホルダーエンゲージメントを計画する上で、プロジェクト・マネジャーが利用できる数多くのマトリクス（権力-関心度のマトリクス、関与度と影響度のマトリクス、等）の説明が掲載されている。
3. **変更は、できるだけ具体的に、リアルに、関連性を持たせる。** プロジェクト・マネジャーは説明相手の痛みを良く理解し、彼らの痛みに対して変更をどのように導入していったらよいかを計画し、プロジェクトがもたらす利点を明確に伝え、可能であれば、変更によってもたらされる利点を具体的に説明する為に、パイロットプロジェクトを実行してみるべきだろう。
4. **トレーニングには多面的なアプローチを取り入れる。** 特に、新しいシステムやプロセスが導入される時には、上級管理職に対する研修は必須事項である。トレーニングは、公式、単独または継続的な実施等の方式が考えられる。新しいシステムが導入される場合は、プロジェクト・マネジャーは、上級管理職へのハンズオン教育を提供すべきである。

### 結論

組織文化の変更についての取り組みを計画する際には、組織内部の影響力を持つ人々や真の意思決定者と

協力して、システムチックに進めることの必要性を私は学んだ。綿密に計画すれば、最初は抵抗勢力だった相手や職場の文化さえも、比較的短期間に変化させることができる、ということである。

## 参考文献

1. Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York, NY: Perseus.
2. Kanter, R. M. (25 September 2012). Ten reasons people resist change. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang/>
3. Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) – Fourth edition*. Newtown Square, PA: Author.
4. Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

## 著者について

Amrita Khadilkar, PMP, は、13年以上にわたり、マーケティング、営業、最近では、ビジネス改善、サプライチェーン戦略、組織改革、および関連する変更管理など、プロジェクト管理のさまざまな領域において豊富な経験を持つ。彼女のプロジェクトは、比較的小規模な顧客にフォーカスしたプロジェクトから、組織全体のサービス提供を変換するような大規模なプロジェクトに及ぶ。彼女は INSEAD（インシアード）出身の MBA 保有者であるとともに、PMP と LEAN プラクティショナーの認定資格を取得している。