

# 7 Change Management Trends Project Managers Need to Be Aware Of

## プロジェクトマネージャーが知っておくべき変革マネジメントに関する7つのトレンド

[Phil Buckley](#) - December 4, 2017



*Phil Buckley is senior change management professional with 25 years of experience helping leaders and their teams align mindsets, actions and behaviors to achieve new and challenging goals. He has managed 32 large-scale change projects for national and global organizations based in Canada, the United States and the United Kingdom.*

*Phil Buckley 氏はプロフェッショナルのシニアチェンジマネジメントとして25年間、組織のリーダーとそのチームが、ものの考え方、行動と、振る舞いについて方向性を揃える事で、これまでになかった高い目標を達成するのを支援して来ました。彼はこれまで、カナダ、アメリカ、イギリスに拠点を置く、国内もしくは国際的な組織において、32もの大規模な変革プロジェクトを担当して来ました。*

SHARE

Topics: [Change Management](#), [Ethics and Organizational Culture](#), [Leadership](#)

For most public and private organizations, constant change is the norm. What is new is the increased pace and volume of the changes required to manage their rapidly evolving mandates, stakeholder expectations and operating conditions.

ほとんどの公共および民間組織にとって、絶えず変化が起こっていることはすでに当たり前のことです。何が新しいかと言うと、変化のペースと、より多くの変化についてその急速に増える義務、ステークホルダーの期待、運営状態を管理しないとイケないことです。

Leaders and their organizations are rethinking how they navigate their volatile and complex environments. New structures, practices and capabilities are being adopted to seize opportunities and defend against threats arising from change.

リーダーとその組織は、自らが置かれた、移ろいやすい、複雑な環境を切り抜けていく方法を見直しています。機会を掴み、脅威から身を守るため、新たな組織構造、慣習、能力が取り入れられています。

These new perspectives on change management have significant implications for project managers. Identifying, understanding and aligning with them is the best way to meet stakeholder needs and enable project results delivery.

変革管理に関するこれらの新しい視点は、プロジェクトマネージャーにとって重要な意味を持っています。ステークホルダーのニーズを満たし、プロジェクトの成果を出すことを可能にするためには、変化を認識し、理解し、それと連携することが最良の方法です。

Here are seven change management trends that will affect how project managers lead their projects...

ここに挙げるのが、プロジェクトマネージャーがプロジェクトをどのようにリードするかに影響を与える、変革マネジメントについての7つのトレンドです。

## 1. Managing multiple large changes while delivering short-term results is a steady state.

短期的な成果を出しながら複数の大きな変革マネジメントをすることが、定常状態となっている

The tension between delivering short- and long-term objectives is a reality many leaders don't actively manage. They lead multiple large change projects without addressing the complexity and resource drains that jeopardize delivery of short-term results.

多くのリーダーが、短期的目標の達成と、長期的目標の達成の間には葛藤があるという現実を、能動的に管理していません。彼らは、複数の大規模な変革プロジェクトをリードするにあたり、その複雑さや、リソースの枯渇に対処しないために、短期的成果を危険にさらすのです。

At the same time, short-term performance almost always trumps long-term benefits. Project managers need to expect and mitigate fallout from hasty reprioritization of near-term goals. The best preparation is education on consequences and contingency planning.

それと同時に、ほとんどの場合、短期的なパフォーマンスが長期的な利益よりも優先されます。プロジェクトマネージャーは、短期目標への拙速な優先順位変更による悪影響を、事前に予想し、軽減する必要があります。最善の準備は、その影響について知らしめる事と、コンティンジェンシー計画です。

Building and presenting potential scenarios of resource reprioritization caused by short-term prioritization can inform leadership and steering teams on the organizational and project costs of mid-project shifts. Doing so in the project planning phase will remove the pressure and tension created by unexpected performance gaps. Developing associated contingency plans can illustrate the strategic and tactical costs of short-term delivery that can help avoid them being triggered.

短期優先のためリソースの優先順位を変更すると何が起こりうるか、シナリオを作り、示すことで、リーダーシップと運営委員会に対して、プロジェクト途中での転換がもたらす組織全体のコストとプロジェクトのコストを伝えることができます。プロジェクト計画段階でこれを行うことで、予期しない業績の落ち込みによって生じるプレッシャーと葛藤が取り除かれます。関連するコンティンジェンシー計画を策定することで、短期優先を選ぶことの戦略的(長期)および戦術的(短期)代価が説明でき、それが発令されるのを防ぐ一助になるかもしれません。

## 2. Organizational agility is the “Holy Grail” of managing an unknown future.

組織の敏捷性は、未知の未来をマネージするための「究極の目標」

Organizational agility refers to “the capability to quickly sense and adapt to external and internal changes to deliver relevant results,” as defined in PMI’s [Achieving Greater Agility](#) research report, not agile development methodologies like DSDS, Scrum and XP.

組織の敏捷性とは、DSM、Scrum、XPのようなアジャイル開発手法のことではなく、PMIの調査レポート「高い敏捷性を達成するには」で定義されているように、「外部および内部の変化を迅速に察知し、適応する事で、妥当な成果をあげる能力」を指します。

Many leaders are clear on the outputs of organizational agility (such as quick responses to competitive threats and efficient resource reallocation to capture emerging opportunities) but are unclear on the changes necessary to operate a more flexible and nimble organization.

多くの指導者は、組織の敏捷性がもたらす利益（新たな機会を獲得するために、競合他社からの脅威へ迅速に対応し、効率的なリソースの再配分をする、など）については認識していますが、柔軟で軽快な組織を運営するためにどんな変革をする必要があるかは、あまり認識していません。

It's important for project managers to clarify how leaders intend to create a more flexible organization so they make the required adjustments to their project's governance model. These alterations will put them ahead of the transitional curve and gain the support of leaders who will be looking for early wins for their agility initiative.

プロジェクトマネージャーは、リーダーが何を意図してより柔軟な組織を作り出そうとしているかを明確にすることが重要で、それによってプロジェクトのガバナンスモデルに必要な調整を加えることができます。これらの変更で緩和曲線よりも先んじることにより、敏捷性導入からの成果をすぐに欲しがるリーダーからの支持が得られるでしょう。

### **3. Leaders are expected to play a greater role in change.**

リーダーは変革においてより重要な役割を期待される

Leaders have always been expected to lead change. What is different is how change leadership is defined. On the lower side of the spectrum, the "tell me what to say and I will say it" style of management is no longer common; leaders are expected to be fully engaged and personally committed to the changes they are leading.

リーダーはいつも変革をリードすることが期待されて来ました。違いは、変革のリーダーシップの定義です。レベルの低い側のリーダーであっても、「何を言うべきか教えてくれ、その通り言うから」というスタイルのマネジメントはもはや通用しません。リーダーは、彼らがリードしている変革に主体として関わり、個人的にコミットすることが期待されています。

The most important capability they are expected to master is the ability to manage the unknown—moving forward when the path isn't clear. This requires them to quickly assess the level of importance of new conditions, develop a fact base to understand implications, tap qualified resources and select appropriate responses given the organization's abilities and culture. Some of these tasks would have been assigned to change managers. With fewer of these resources, leaders are taking on this work.

彼らがマスターすることを期待されている最も重要な能力は、未知を管理する能力 — 行く道筋が不明な中を前へ進む能力です。これには、新しい条件の重要性のレベルをすばやく評価し、事実を積み重ねてその影響を理解し、組織の能力と文化の許す範囲の中で、最適なりソースを任命し、適切な対応を選択する必要があります。これらの役割は、チェンジマネージャーが担う場合もあります。そういう役割の人がいない場合、リーダーはこの役割を引き受ける事になります。

The expanded change leadership role is important to project managers because their relationship with leaders is changing. Since they are now more involved in change planning,

project managers need to toggle between co-management and reporting. Determining when to play each role is a skill that PMs will need to develop.

プロジェクトマネージャーにとって、この変革リーダーシップの役割拡大は重要です。リーダーシップとの関係が変わるからです。リーダーは、変革計画により深く関与するので、プロジェクトマネージャーは共同でマネージするか、上司として従うか使い分ける必要があります。それぞれの役割をいつ演じるかを決定する能力を、プロジェクトマネージャーは身に着ける必要があります。

#### **4. Consistency through centralization.**

中央集権化による一貫性

Many organizations are centralizing their strategy setting, decision making and processes in the interest of alignment, consistency and efficiency. When operating models change, so do roles, accountabilities and decision-making authority.

多くの組織は、統一性、一貫性、効率のために戦略設定、意思決定とそのプロセスを中央集権化しています。経営モデルが変わると、役割、責任、意思決定権限も変わります。

Project governance practices need to align to these changes. Often, the details around operating model changes remain undefined long past their announcement. This is a project risk. Project managers need to be clear about who does what (role accountability) and who makes decisions (power distribution). A common gap is identifying who has the authority to trigger contingency plans. Asking clarifying questions soon after organizational changes will avoid surprises further on the project timeline.

プロジェクトガバナンスの実践は、これらの変更にあわせる必要があります。多くの場合、経営モデル変更に関する詳細は、発表後長らく明確になりません。これはプロジェクトリスクです。プロジェクトマネージャーは、誰が何をするのか（役割・責任）と誰が決定を下すのか（権限の委譲）を明確にする必要があります。よくある相違は、コンティンジェンシー・プランを発動する権限を持つ人物を特定することです。組織の変更後すぐに、明確化のための質問をすることで、プロジェクトのタイムラインの先でさらなるサプライズを避けることができます。

#### **5. Transformation is a culture play.**

変革は文化にまつわる活動

There is a growing realization that large transformations are as much, if not more, about culture change than technological change. People's mindsets, actions and behaviors need to align with required new ways of working.

最近進んでいる認識は、大きな変革は、技術的変革であると同時に、またはそれ以上に、文化的変革であるということです。人々のものの考え方、行動と、振る舞いは、新しく求められる仕事のあり方にあったものにする必要があります。

Changes in organizational culture take a long time to embed. Especially, new behaviors take time to learn and adopt—a requirement that is underestimated by most leaders. Project schedule management must factor in sufficient time for these new behaviors to be learned and practiced in projects. If specific behaviors are not included in project scope management, they often are ignored—which adds risk of failure to adopt new ways of working.

組織文化の変革は浸透させるのに時間がかかります。特に、新しい振る舞いは、習って身につけるのにかかる時間を、ほとんどのリーダーが過小評価しています。プロジェクトスケジュールを管理する上で、新しい行動を学び、実践するのに十分な時間組み込む必要があります。プロジェクトの範囲から特定の振る舞いの習得が漏れている場合、それらは無視されることが多く、ゆえに新しい仕事のあり方の導入が失敗するリスクを高めます。

Project managers need to ask the question, “Do the support activities and time estimates allow for the needed culture change to happen?” If not, building in additional support and time can avoid shortfalls in stakeholder expectation and results delivery.

プロジェクトマネージャーは、「サポート活動と時間の見積もりは、必要な文化的変革を起こすのに十分か？」という質問をする必要があります。そうでない場合は、追加のサポートと時間を見込むことで、ステークホルダーの期待と成果を満たせない事態を避けることができます。

## 6. Increased measurement of people transitions.

人の変革に対する測定の増加

The greater focus on culture change as an enabler of transformation has raised the awareness and need for measuring new mindsets and behaviors. Greater investment in the people side of change has increased expectations that it is done effectively. Since what gets measured gets managed and prioritized, it's best to proactively discuss this type of measurement in the planning phase to avoid it being raised during implementation (or worse, after implementation).

変革を可能にするカギとしての文化的変革へのフォーカスは、新しい考え方や振る舞いを測定することに気づかせ、必要性を高めています。人の側の変革への投資が大きくなるにつれ、測定が効果的に行われることがより求められます。測定されるものほど管理され優先される、と言いますから、ベストなのは、このタイプの測定を計画段階で積極的に協議することで、導入段階で（または最悪、導入後に）この議論が持ち上がるのを避けることです。

Measurement of people-related changes is moving beyond post-training testing and observation. Advances in digital technology have added more science and rigor into people transition measurement. People analytics is increasingly being used for people transition measurement on integrations and reorganizations. This refers to analyzing people data to identify patterns that suggest productivity gains or gaps.

人関係の変革の測定は、トレーニング後のテストや観察を超えて進化しています。デジタル技術の進歩により、人々の変革の測定はより科学的で厳密になっています。合併や組織変更に際しての人の変革の測定には、ピープルアナリティクスの手法がますます使用されています。これは、人のデータの分析よりあるパターンを見出し、生産性の向上やギャップを示唆するのに役立つ手法のことを指します。

Beyond being aware of these new types of measurement, project managers need to ensure they are clear, scheduled and assigned owners in project schedule management. Data availability also needs to be assessed to ensure timing of measurement is accurate.

プロジェクトマネージャーは、これらの新しいタイプの測定があることを知っているだけではなく、プロジェクトスケジュールの中で明確で、スケジュールされ、担当者が選任されていることを確実にする必要があります。正しいタイミングで測定できるよう確実にするために、データが入手できることを確認することも、必要です。

## 7. Internal change capability building is a priority.

内部で変革能力を育成することが優先事項

Many of the other change management trends have increased focus and investment in internal change capabilities. Organizations, both private and public, are increasing internal change muscle to manage their ever-changing environments. Consultants are still present, but are increasingly taking complementary versus lead roles.

他の変革マネジメントのトレンド多くは、内部の変革能力へのフォーカスと投資を増加させました。組織は民間、公共とも、組織内で変革の筋肉を増やして、絶えず変化する環境を乗り切ろうとしています。コンサルタントは依然として存在していますが、ますます主導的な役割よりも相補的役割を担うようになっています。

An internal change capability initiative provides an excellent opportunity to align stakeholder and project teams. By incorporating related training into project kickoffs, steering committees and project teams align to frameworks and roles required for successful results delivery. Also, it establishes a consistent language for stakeholders as they support and make transitions to new ways of working.

内部の変革能力導入は、ステークホルダーとプロジェクトチームを連携させる絶好の機会を提供します。関連するトレーニングをプロジェクトのキックオフに取り入れることで、運営委員会とプロジェクトチームは、成果を上げるために必要なフレームワークと役割について共通認識を持てます。また、これがステークホルダーにとって、新しい仕事のあり方をサポートし、移行するための、一貫した言語を確立してくれます。

As project managers, it also provides a mechanism to manage behaviors that add risk to successful delivery of results. Reminding people what they learned as a group can be an effective way of addressing missed commitments and destructive behaviors.

それは、成功に対するリスクを高める振る舞いをマネージする仕組みも、プロジェクトマネージャーに提供します。学んだことをグループとしてみんなで共有することは、やり残したコミットメントや、有害な振る舞いに対処する効果的な方法になります。

Being aware of change management trends can help project managers map how their organizations are changing—and align to thinking, processes and behaviors within their projects. It can also build new capabilities required to support the organization and avoid applying old tools to new operating environments. Ultimately, it enables project managers to satisfy stakeholder needs and deliver required results within constantly changing conditions.

変革マネジメントのトレンドを認識することで、プロジェクトマネージャーは、組織がどう変わっていくのかを推察し、プロジェクトの中でプロセスと振る舞いをどう調整するか考えることができます。組織をサポートするために必要な新しい能力を身につけ、新しい経営環境に古いツールを誤用することを避けることもできます。究極的には、プロジェクトマネージャーに、常に変化する状況の中でもステークホルダーのニーズを満たし、必要な結果を提供する能力を与えます。

*Phil will discuss these change management themes during his PMI [webinar on December 6<sup>th</sup>](#) at 2 p.m. EST.*

Phil は 12 月 6 日の EST (東部基準時) 午後 2 時に PMI ウェビナーでこれらの変革マネジメントのテーマについて話し合う予定です。