



Change reinvented

A new blueprint for continuous, meaningful, successful change

 **accenture**

Continuous change is the new reality



Jack Azagury
Group Chief Executive—
Strategy & Consulting



Karalee Close
Global Lead—
Talent & Organization



エグゼクティブサマリー

今日のビジネス環境では、継続的な変化が定石となっており、これを効果的に乗り越えることが、戦略を実行し、組織を前進させるために不可欠です。生成AIの時代は、従来の「チェンジマネジメント」の概念を覆そうとしています。現在求められているのは、従業員のより深いエンゲージメントと、収益性向上を実現するという二重の使命です。

私たちは今、市場のダイナミクス、テクノロジー、そして労働力に対する期待の前例のない変化の瀬戸際に立っています。この変化を効果的にナビゲートし、成果を測定する能力は、経営幹部にとって極めて重要なスキルとなりました。しかし、その実践は必ずしもよく理解されておらず、一貫して適用されているわけではありません。本調査では、組織とその従業員にとって「またしても別の変革」と恐れられる概念を、イノベーションと成長の機会に変えるための新しいアプローチを探ります。

リーダーの間では、変革の緊急性を認識しながらも、それを実行する自信を欠いているのが実態

80%

の組織が長期戦略の一環に変革を組み込んだ

95%

の組織が過去3年間で2回以上の変革を遂げてきた

96%

の経営幹部が今後3年間で総収益の5%以上を人材・組織変革プロジェクトに投じると回答している

100%

の経営幹部が自社の労働力に大幅な変化がもたらされると予想している

30%

が自社の人材・組織変革能力に自信を持っている

私たちの調査は、継続的な変革における卓越性のための新しい設計図を提示しています。これには、実証済みの手法を一貫して適用することに加え、テクノロジーの活用によって可能となった、より革新的な手法も含まれています。私たちはこれを「**変革能力指数**」と呼んでいます。

本指数に基づいて変革の成熟度を高めることで、組織は期待を超える成果を上げ、意味のある結果を達成できるダイナミックで回復力のある存在に変わることができます。その結果、以下のような成果が得られます：

より高い成長率

他の企業と比べ、年間収益成長率が平均で最大5ポイント高くなります。

より良い従業員エンゲージメント

従業員のニーズに応え、彼らの潜在能力を引き出し、従業員が高いエンゲージメント(**Net Better Off**)を感じる確率が2倍になります。

より速い変革完遂

リーディング企業は、予定通りに変革成果を実現する確率が**80%**高くなります。これにより、一貫して他社を上回る上位**9%**のエリート企業である「**再創造企業**(業績成長著しい高成長企業群を指す)」に仲間入りする可能性が高くなります。

リーダーが「変革の設計者」として果たす役割は、非常に大きなものです。単に変革を開始するだけでなく、リーダーは**変革をカルチャーに統合**し、組織の基本的な目的や価値観と整合させる必要があります。これらの能力に優れたリーダーは、明確な方向性を示し、モチベーションを担保し、変革を管理するだけでなく、組織全体を鼓舞し、変革を促進するのです。

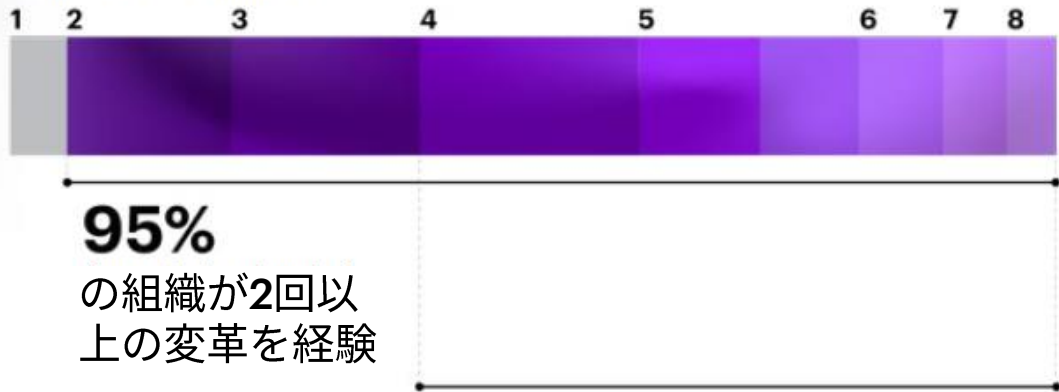
「変革能力指数」は、継続的で意味ある変革のための設計図を提供します。この新しい調査は、成果に密接に関連する実践を体系化しており、リーダーに対して「変革の設計者」としての役割を受け入れるよう促すものです。これにより、組織が絶えず変化する環境の中での継続的な実践が可能になります。



- 95%の組織が過去3年間に少なくとも2回以上の変革を経験しています。
- 61%の組織は、4回以上、最大で8回の変革を経験しています。

【図表1】 過去3年間に組織変革を経験した回数(回答割合)

組織変革を経験した回数



95%
の組織が2回以上の変革を経験

61%
の組織が4回以上の変革を経験

Source: Accenture Research analysis based on Change Reinvented CxO survey, N=1000.

変革を引き起こす側も受ける側も、状況がすぐに落ち着くことはありません。生成AIの時代が到来し、これが今後の変化を牽引する最大の力となっています(図表2参照)。

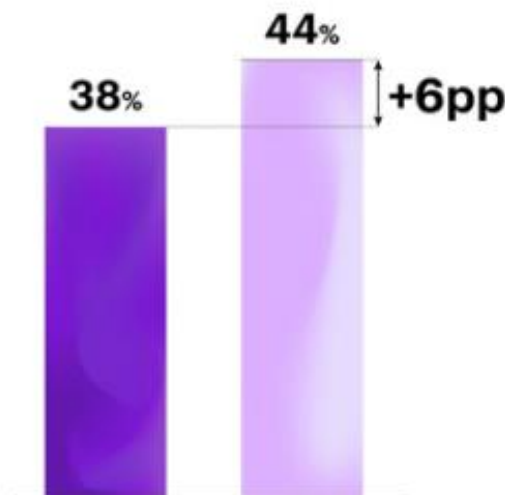
私たちの業務内容や必要なスキル、同僚との働き方など、全業界平均で私たちの労働時間の44%が生成AIによって影響を受けるでしょう。生成AIが基本的な前提を再構築する中で、リーダーは人間中心の変革に注力し、今後の波を乗り越えるために強靱なカルチャーを構築する必要があります。

成果を求めるプレッシャー

変革は、ほとんどの組織にとって将来の成功の鍵となっています。80%の企業が、変革を長期ビジョンの一部に組み込んでいます。そして、96%の経営幹部が、今後3年間で売上の5%以上を変革プロジェクトに投資する予定です(図表3参照)。

しかし、高額な投資の一方で、成果の確実性に対するリーダーの自信は低く、今後3年間でパフォーマンスの大幅な改善を見込んでいるリーダーは30%に留まります。

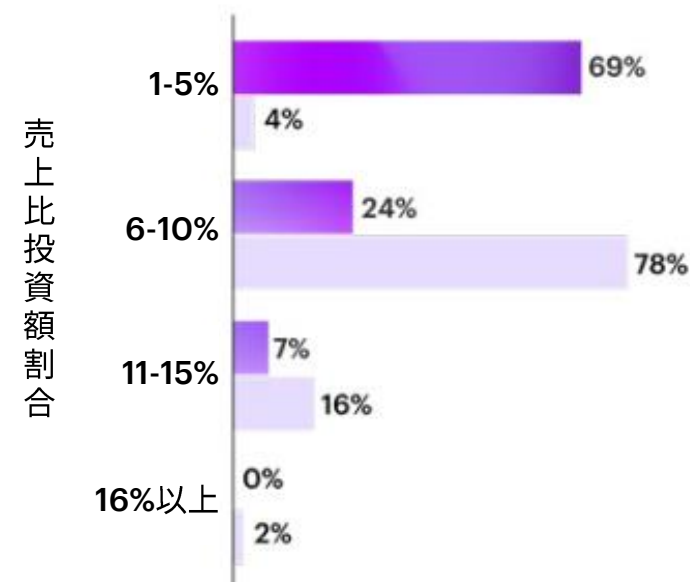
【図表2】 生成AI活用が変革の最大のドライバーであると回答した企業の割合



■ 過去3年 ■ 今後3年

Source: Accenture Research analysis based on Change Reinvented CxO survey, N=1000.

【図表3】 変革プロジェクトへの年平均投資額(売上比投資金額割合別)



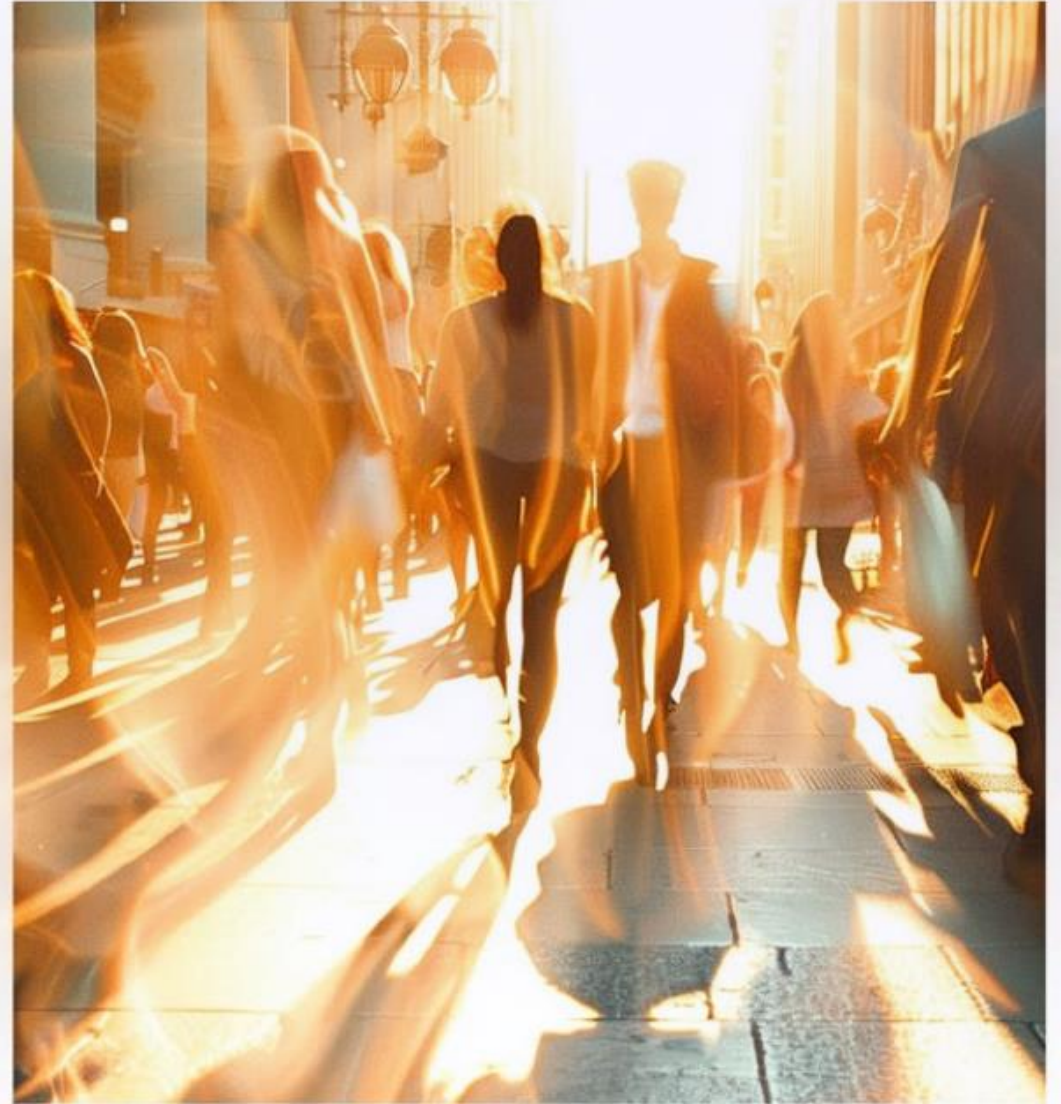
■ 過去3年 ■ 今後3年

Source: Accenture Research analysis based on Change Reinvented CxO survey, N=1000.

変革スピードが加速し、これまで以上に変革投資を投下する中、経営幹部たちはどのようにして投資に対して**より高く、より良く、より早いリターン**を確保できるのかが重要な論点です。

適切に実行された変革は、イノベーションや成長の源となり、リーダーやチームに活力を与え、変革に向けた各種取り組みを組織全体にまで浸透させることができます。

我々は、幅広いファクトデータと実証研究を通じ、変革の成功可能性を予測するために使用できる「**変革能力指数**」を定義しました。





あなたは再創造の準備ができていますか？

再創造を戦略として採用する組織は、明らかに競合他社を上回ったパフォーマンスとなっています。これらの組織、いわゆる「再創造者(Reinventors)」は、テクノロジー、データ、AI、新しい働き方を通じて絶えず再創造することに優れている上位9%の組織を指します。

彼らは変革推進自体をコアな組織能力として組み込んでいます。実際、これらの再創造者の80%は、**変革の取り組みがどれほど効果的であるかを定期的に評価し**、再創造の完遂に向けた全体的な計画との整合性を定常的に確認しています。

このような「変革能力指数」が高い組織は、再創造者になる可能性が2.2倍高いことがわかっています。

正しい能力が整っていれば、再創造は可能です。

「変革能力指数」は、そのための設計図を提供します。

本リサーチのアプローチ

アートからサイエンスへ

私たちは、テクノロジーにより可能となった継続的な変革の複雑さをリーダーが乗り越えるための設計図を作成することを目指しました。リサーチと数千件のクライアント変革プログラムを通じて、財務パフォーマンスを向上させるだけでなく、従業員やチームにも利益をもたらす実践方法を特定しました。

「変革能力指数」には2つの主な目的があります：

1. 変革の実践状況を定量化し、**より測定可能で達成しやすくすること。**
2. **変革能力の成熟度とパフォーマンスの明確な関連性を確立**すること。

私たちの方法論

この効果的な変革リーダーシップの姿を示す新しいエビデンス探索のため、私達は、変革の実践を広範に分析しました。

- **140人**のグローバルな変革専門家へのインタビュー、**400**の組織における**25**業界・**95**か国からの長期的な分析と行動インサイトを基に、変革実践の要諦を抽出しました。
- テーマ別分析を用い、これらの実践を「継続的な変革の6つの能力」に分類しました。

また、実践の成熟度とパフォーマンスの関連性も調査しました。

17か国、**14**業界にわたる**1,000**人の経営幹部と**5,000**人の従業員に対し、実践の習熟度を理解するための調査を行いました。

変革の成熟度と財務・非財務の成果との関連性を検証し、実践と結果の関係をより深く理解しました。詳細な注記については、**32**ページの「リサーチについて」を参照してください。

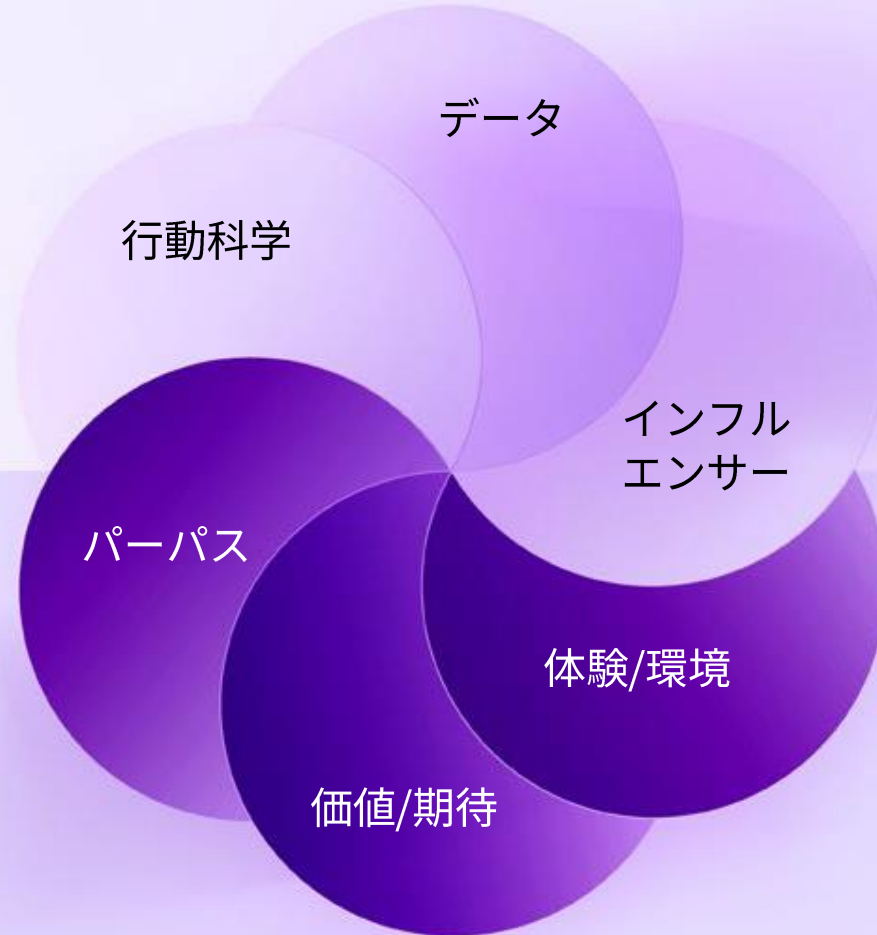
変革能力指数

イノベーション

データから得られた洞察をもとに、新たな試みを実践し、人材・組織の変革を活性化する要素

ファウンデーション

企業の根源的カルチャーレベルで変革を埋め込み、日々の一貫性ある行動体験へと昇華させる要素



行動科学を用いて行動を真に変える要因を発見し、変化をパーソナライズしたメカニズムに埋め込むことで変革を促進できる



データとAIを活用してインサイトを引き出し、ビジネス全体への影響をよりよく理解した上で、リーダーが変革アプローチを決定できる



社内外の信頼できる、真摯な声を持つインフルエンサーのネットワークを拡大・活用し、変革を活性化させられる



パーパスに変革を結びつけ、双方向のコミュニケーションを徹底することで従業員の関与とコミットメントを促進できる



変革を通じた価値と期待を明確に定義し、その実現に向けた投資・アクションを整合させることができる



あらゆる関係者を鼓舞し、継続的な学習と改善が行われるポジティブな環境を作り出す新たな体験を創造できる

ファウンデーション

これまでに変革に取り組んだことがある方にはおなじみかもしれませんが、依然として結果を出すために不可欠な能力です。

パーパスに変革を結びつける

変革に成功するリーディング企業では、共感と決断力の喚起を通じて従業員を鼓舞します。そのために、**変革が必要な理由について明確なビジョンを伝え、そのビジョンを日常業務に統合**します。加えて、**コミュニケーションを意図的に双方向化**します。

たとえば、従業員からのフィードバックを求めるための定期的でプレッシャーの少ないチャネルを作り、懸念事項にすぐに対応することで包摂的な文化を育みます。このようにして、従業員は自分が価値ある存在だと感じ、声が届いていると感じ、力を持ったと実感するようになります。

価値を明確に定義する

変革の成功は、**全員が成功の定義を共有しているかどうか**にかかっています。それは財務的なゴールだけでなく、非財務的なゴールも含まれます。

各ステークホルダーに対して価値創造の期待値を明確にし、当該KPIに対する進捗状況を測定・開示し、フィードバックを取り込み続けることで、変革を奨励し受け入れる機運を組織内で醸成することができます。

更に、価値追求志向の組織では、優先目標に沿った投資を果敢に行います。これには、**人材の育成、テクノロジーを活用した効率化、知識共有プラットフォームを使ったコラボレーションの促進**が含まれます。

新しい体験を創造する

生成AIを含む新しい先端テクノロジーは、組織や従業員が必要とするスキルに影響を与えています。これらの新しい働き方は新しい考え方を当然必要とし、**リーダーは継続的な学習と発展の文化を育む役割を果たします**。リーダーが従業員体験の継続的な改善に焦点を当てると、従業員は変革を推進するのみならず、継続的な改善と成長の一環として規範レベルに昇華して推進するようになります。

こうした組織では、従業員の個別のキャリアビジョンに沿った明確な目標を設定し、関連するトレーニングやスキルアップの機会を提供することで、従業員がサポートされていると感じるように配慮しています。また、カスタマーエクスペリエンスの手法（ジャーニーマッピングやフィードバックループ）を従業員体験に具備させることで、従業員が変革を受け入れるだけでなく、それを積極的に推進するように促します。

メンタリングプログラムもまた、信頼と帰属意識を育むことで変革価値を高めます。日常的なナレッジシェア活動を通じ、従業員は自らが変革の主体者であると自覚します。変革は「従業員に対して」ではなく「従業員と共に」進んでいくのです。



イノベーション

イノベーション要素を通じた変革実践は、前掲のファウンデーションと組み合わせることで、リーダーが変革能力を加速・成熟させ、より大きな成果を上げる手助けをします。これらはデータやAIの活用を増やし、特定の変革イニシアチブに対する実際の行動や反応をより深く理解することで実現可能となります。

行動科学を活用して変革を個別化する

組織は、テクノロジーやAI/アナリティクスによる行動科学を活用することで、人々の動機、思考様式、能力をより深く理解する取り組みを強化するようになっています。

これらのインサイトは、改善が必要な領域や進展を妨げるボトルネックを特定するために使用されます。

変革メッセージを個別化し、環境の小さな調整を通じて行動に影響を与える「ナッジ理論」を適用することで、組織はポジティブな行動をより効果的に導くことができます。

これらのカスタマイズされた戦略は、実行スピードを上げるのみならず、個人が問題解決やイノベーションに積極的に取り組むモチベーションを高めます。

コミュニケーションの信頼性が確立されると、個人が組織に解決策を提供できるようになり、実際の行動の変化を持続・拡大させる「フライウィール効果」を生み出します。

例えば、顧客サービス向上を目的とした新しいデジタルプラットフォーム導入を企図している銀行を例にとりましょう。彼らは行動科学の戦略を用い、ナッジ理論を取り入れて、従業員の移行に対する懸念を軽減します。

具体的には、マネジャーは新しいプラットフォームの効率性を強調する社内コミュニケーションを配信し、AIによって作成された迅速で魅力的かつ個別化されたチュートリアルを提供し、従業員が新しいタスクを簡単に習得できるようにします。これにより、従業員は新しいテクノロジーをすぐに取り入れやすくなり、移行プロセスがスムーズに進みます。その後、最初に導入した人々の体験を相互に共有し、どのようにして彼らの仕事を改善し、顧客との関わりを向上させたかを伝えることで、コミュニケーションがさらに進化します。

データを活用してインサイトを得る

データとAIを変革イニシアチブに活用することで、リーダーはどのような変化が起こっているのか、どの部門が最も影響を受けているのか、投資対効果最大化のためにどのアクションが最適かを理解することができます。これは一見当然のことのように思えますが、多くの組織は、変革イニシアチブのデータを顧客やサービスに関するデータと同じくらい真剣に扱い始めたばかりです。通常、焦点はアウトプット＝活動結果にあり、その活動がもたらす成果への注目は限定的です。

変革が人々にどのように影響するかについてのインサイトが増えるほど、それをアクションに変えて成果を生み出す力が強まります。データとプラットフォームの発展により、アナリティクスを用いて変革を管理する能力が向上しているのを目の当たりにしています。

現在、多くの組織は、従来のアンケートやフォーカスグループに依存するのではなく、**人々の感情をより精緻に理解できるツールを活用**し始めています。また、従業員が経験を通じて得た**大量の暗黙知にアクセスできる生成AIツール**の利用も増えています。

変革データ

単純な統計モデルから機械学習やディープラーニングまで、行動パターンや異なるステークホルダーグループにとって最も重要な介入策を理解する新しい方法が登場しています。

より多くの企業が次のような重要な要素の成果測定に舵を切っています：

ビジネスの準備度 — 従業員は変革を受け入れる準備ができていますか？

エンゲージメント — 従業員は、リーダーシップメッセージや学習介入、パフォーマンス支援ツールなど、変革プログラムの要素にどのように反応していますか？

効果 — 設計されたプログラムは望まれた結果を出していますか？データを収集し、インサイトを生成し、それに基づいてアクションを調整することで、成果が継続的に改善されていますか？

感情 — 変革は従業員体験にどのような影響を与えていますか？変革は心理的安全性を高め、人々が感情を表現し、感情を管理できるようにして、従業員の関与と定着率の向上に繋がっていますか？

データドリブンなアクション — 計画されたアクションは、データ分析、行動科学、過去の経験から得られたインサイトと統計的に関連する結果を達成することを目指していますか？

この分野における革新的な進歩には、組織の動態に関するエビデンスベースでの測定、複数ソースからの継続的なフィードバックとデータ収集、そしてデータ活用者教育が含まれます。これらの革新により、リーダーとそのチームは、エビデンスに基づく意思決定を行い、より迅速かつ確実に変革をリードするために必要な知識と推奨事項を得ることができます。

実際には、データに基づく迅速な調整と継続的な改善は、先進的な変革能力を育成するために不可欠です。たとえば、大手の小売業者が大規模な組織再編を進めているケースを考えてみましょう。彼らは、高度なアナリティクスを用いて従業員エンゲージメントと推進状況をモニタリングし、さまざまな部署のスキルデータを分析します。即時にこれらのダイナミクスを理解することで、小売業者は最も必要な人材・職場にターゲットを絞った学習機会とサポートを迅速に提供でき、移行がスムーズに進み、成果が向上しました。

インフルエンサーのネットワーク拡大

親しみやすく知識豊富なチームメンバーは、最も効果的な変革の伝道者であり、強力なインフルエンサー/変革エージェントとして信頼とオープンさを引き出します。彼らの親しみやすく包摂的なアプローチは、同僚が助けを求め、変革イニシアチブに貢献するよう促します。こうしたインフルエンサーが伝道師として変革メッセージを広めることで、変革のアイデアがより魅力的に感じられ、同僚も変革イニシアチブに積極的に関わるようになります。

ある**グローバル製造業者**は、現場の尊敬されているチームメンバーを活用して、製造現場の安全性改善の取り組みを推進しました。これらのメンバーは、同僚の間での信頼性と影響力から選定され、包括的なトレーニングとリソースが提供されました。また、組織はこれらの変革チャンピオンにナッジの実装に関するスキルアップを行い、知識共有を促進しました。

全体として、組織は主要な成果を達成し、職場事故の大幅な減少と、組織全体での従業員エンゲージメントの向上を実現しました。従業員は変革により積極的に関与し、変革へのコミットメントが高まり、安全と業務の卓越性に向けたより一貫した積極的なアプローチが実現しました。この影響は、安全性向上にとどまらず、継続的な業務改善とコラボレーションの文化を育み、すべての従業員が組織の目標をより強く意識するよう行動変容が起こりました。インフルエンサーによってもたらされた波及効果は、将来の変革イニシアチブのための持続可能な基盤を築いたのです。

加えて、組織は外部にも目を向けるべきです。外部のステークホルダーやインフルエンサーを巻き込むことで、サイロを打破し、コラボレーションを促進してより良い結果を得ることができます。これらのステークホルダーには、顧客、テクノロジーパートナー、ベンダー、サプライヤーなどが含まれます。

外部のインフルエンサーも、変革を推進する原動力となり得ます。業界のソートリーダーは、基準や実践を形成し、革新的なアプローチを生み出す助けとなります。ある**医療従事者**は、学術機関や主要研究者と協力し、新しい患者ケアモデルを開発しました。

このコラボレーションにより、先進的なケアプロトコルが開発され、患者の回復時間が短縮され、満足度が向上しました。このアプローチは追加の資金や支援を引き寄せ、イノベーションを加速させ、将来の発展のための堅牢な基盤を確立しました。



結果：より高く、より良く、より速いリターンへ

変革とは、事象に影響を与え、新たなことを成し遂げることです。生産性の向上、コスト削減、持続可能性目標の達成を目指しながら、より良い従業員体験を創造することでもあります。

しばしば、効果的な変革努力の重要性にもかかわらず、どの実践が最も価値を生み、より良い結果を導くのかについての理解が不足しています。この調査は、継続的な変革の能力に光を当て、リーダーが目標をよりよく達成するための明確な道筋を提供します。

私たちが調査した1,000の組織のうち、16%のみがリーダーとして際立っており、これらは高い「変革能力指数」を持ち、6つのすべての能力において優れていることを示しています(次ページの図表5を参照)

これらの16%のリーダーは、2.1倍の確率で変革の成功を報告し、より高く、より良く、より速い結果を達成しています：

より高い

70%

より長期的な利益を実現する可能性が高い

40%

コスト削減を実現する可能性が高い

5 percentage points

他の企業よりも年平均売上成長率が高い

より良い

1.5x

上位企業と下位企業の生産性改善の差異が出る可能性が高い

2x

従業員が高いエンゲージメント ([Net Better Off](#)) を実感しやすい (図表6参照)

48%

持続可能性目標の改善を実現する可能性が高い

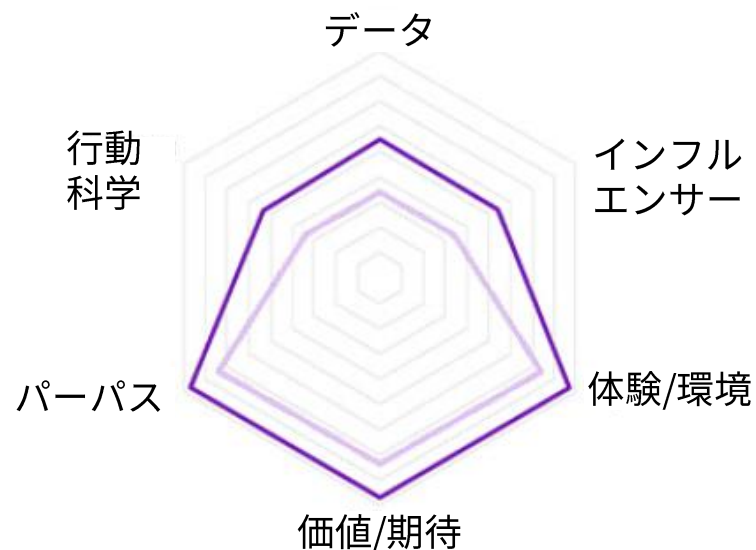
より速い

80%

予定通りに変革を完遂する可能性が高い

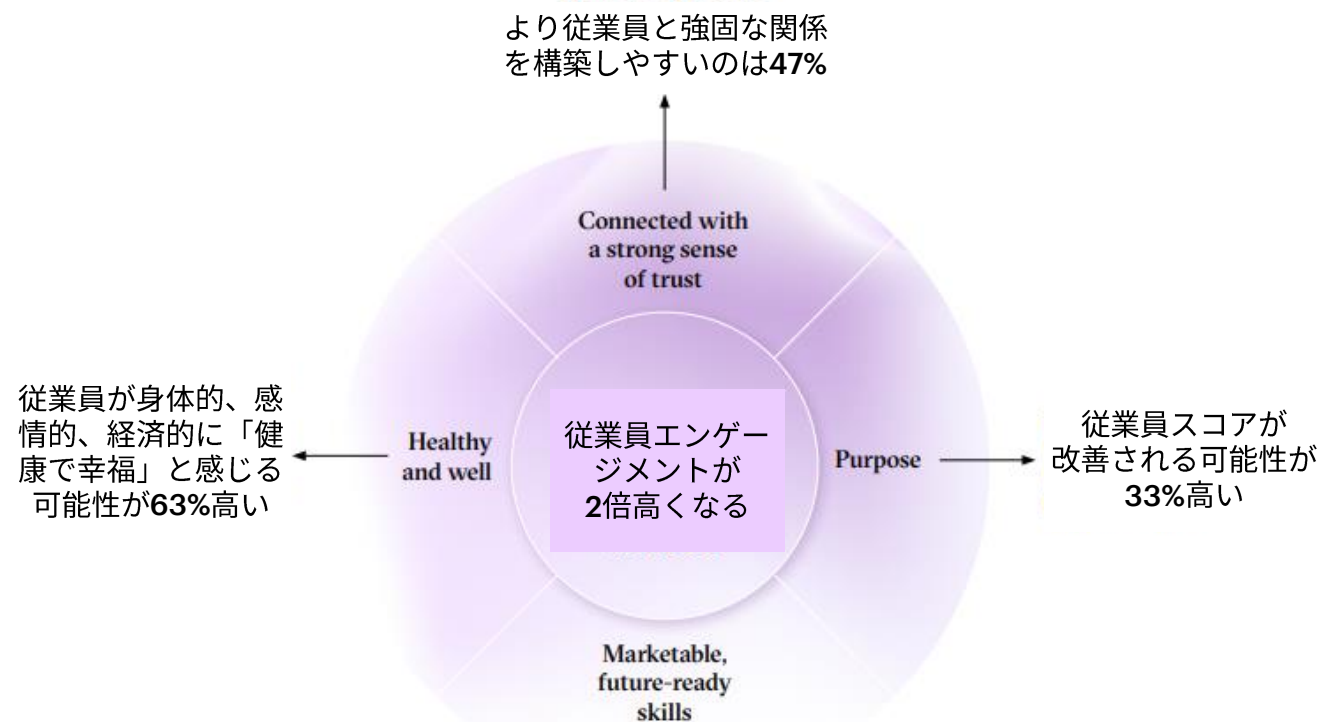
図表5. 高スコア企業は、6つのすべての能力において同業他社を上回っており、特にイノベーション関連3要素(行動科学・データ・インフルエンサー)において差が顕著

- 高スコア企業
- 一般企業



Source: Accenture Research analysis based on Change Reinvented CxO survey, N=1000.

図表6. 高スコア企業では、従業員エンゲージメントが倍高くなる傾向



Source: Accenture Research analysis based on Change Reinvented CxO survey, N=1000.

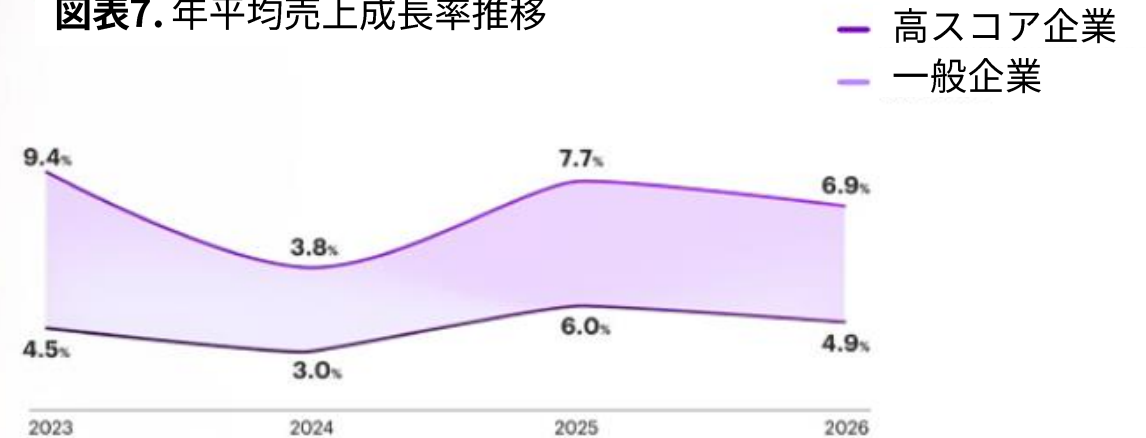


高スコア企業は、平均で5パーセントポイント高い売上成長を実現しています(図表7参照)。

加えて、今後2年間で生産性のギャップが1.5倍に拡大することが予想されています(次頁の図表8参照)。

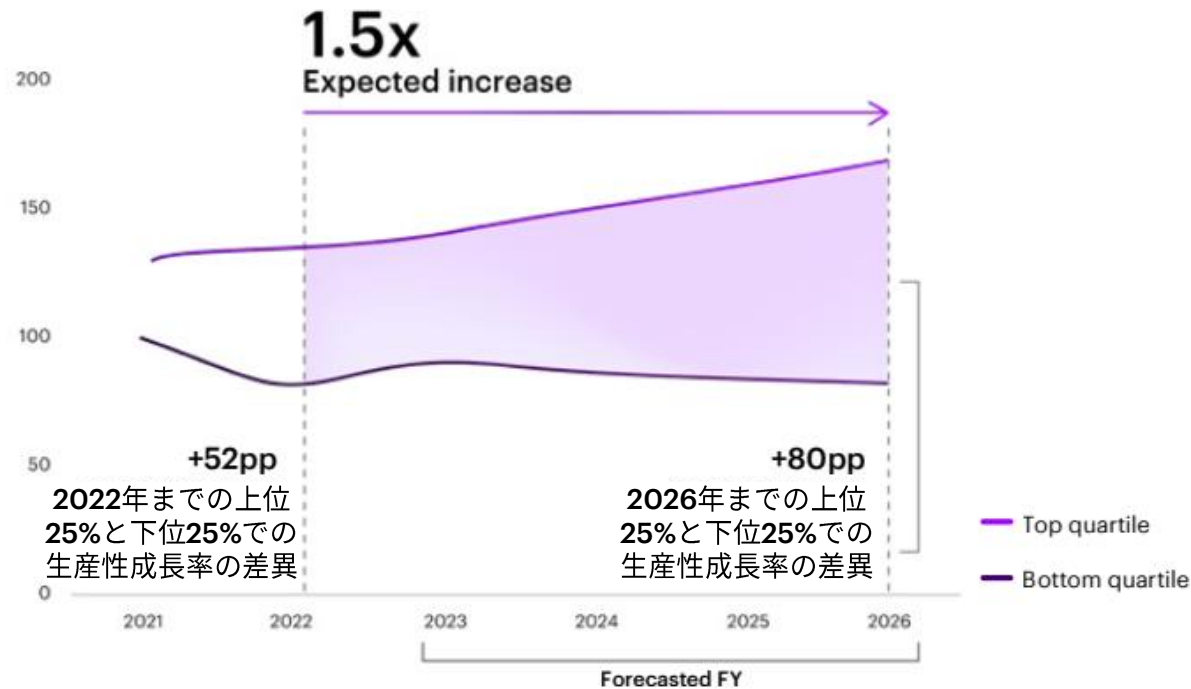
前述の通り、彼らは「再創造者 (Reinventors)」と呼ばれるトップパフォーマンス企業の一つになる可能性が2.2倍高いです。

図表7. 年平均売上成長率推移



Source: Accenture Research analysis based on Change Reinvented CxO survey, N=1000; S&P financial data of 551 public companies included in the sample. Data collected includes actual reported revenues and S&P consensus forecasts through 2026.

図表8. 上位企業と下位企業での生産性の改善率の差異



Source: Accenture Research analysis based on Change Reinvented CxO survey, N=1000; S&P financial data of 551 public companies included in the sample. Data collected includes actual reported revenues and S&P consensus forecasts through 2026.

変革能力指数の真の力を発揮するためには、強固な基盤を整え、それに加えて高いパフォーマンスを引き出すための革新的な能力を持つことが必要です。

次のセクションでは、能力を組み合わせることによって影響と結果を生み出すかを、実際の事例を通して探ります。

Change Capability Quotient

Combining capabilities to unlock potential

Foundations:

Purpose

Value

Experience

Innovations:

Behavioral science

Data

Influencers

成功する変革は、企業のメッセージングとはほとんど関係がなく、実際に物事がどのように機能するかに依存しています。データは以下の点に焦点を当て、より良いインサイトとアクションをもたらします：

- リーダーの発言ではなく、実際の行動
- ガイドラインが完全に守られる訳ではない中での人々の実際の行動実績
- システム、プロセス、ポリシーの影響分析を通じた意図した/意図せざる結果の峻別

特に、変革能力指数の高スコア企業では、その**51%**がAIや生成AIを活用して予測モデルを構築し、変革過程で生じうる障害や課題を予測するなど、先行しています。

このデータは、単なる表面的な変革の説明を超えて、変革努力がいつ強まるのか、または困難な局面に差し掛かるのかを予測するのに役立ち、従業員がより適切に計画を立て、進行を管理し、期待を調整することを可能にします。

また、顧客に関する複雑でデータドリブンなインサイトを引き出すことができる組織は、同様のアプローチを従業員にも適用できます。予測分析とエンゲージメントツールを組み合わせることで、何が変わっているのか、誰が影響を受けているのか、どのような行動が必要かを理解することができます。

そして、変革がチームに悪影響を与えた場合、または逆にチームメンバーが自己や他者を助ける方法を特定した場合、迅速に対応できます。



「変革は単一のイベントではなく、波のように下降と上昇を繰り返します。最初は、特に不確実性やリストラ、世代間の対立と結びつけられて、恐れや不安が生じます。この段階を認識し、士気と自信を再構築することに重点を置くことが重要です。

私たちの文化が変化する中で、新しいパーパスを定義し、オープンな対話を促進し、直接的なコミュニケーションを奨励しました。データを活用することは、変革の重要なステップでした。データは以前の誤解に挑戦することを可能にし、しばしば80%の意見を打ち消し、残る20%に焦点を当てることができます。

私たちは行動の変化を目標に組み込み、問題を隠すのではなく、感情や意見を共有する方向にシフトしました。各部署に変革の推進者を任命し、継続的な教育と関与のために「ランチ&ラーニング」セッションを導入しました。人々の努力を認め、彼らが価値のある存在だと感じさせることが、変革を推進する大きな助けとなりました。」

—英国の大手自動車メーカー、戦略部門責任者

55%

の変革能力指数が高い組織は、従業員のニーズ、幸福、エンゲージメントに関連するデータを継続的にモニターし、デジタルテクノロジーやツールを活用してビジョンを達成しています。

事例紹介

Moderna

バイオテクノロジー企業Modernaのリーダーたちは、設立当初からデジタルテクノロジーを活用してビジネスを支え、成長させてきました。同社のmRNA研究は、クラウドネイティブなインフラに支えられています。現在、リーダーたちはAIを変革の力として取り入れ、最新のテクノロジー採用の波が治療のブレイクスルーやその他の利点を加速する機会をどのように提供するかを、チームメンバーに示しています。

テクノロジー活用を促進するため、Modernaの社内AIアカデミーのカリキュラムは6つのトラックに分かれており、スキルレベルに応じたコースが用意されています。例えば、「GPT Kickstart」や「AI Applied」といったコースがあります。カリキュラムには、データ可視化、機械学習アルゴリズム、AI倫理、職務特化型AIアプリケーションなどの分野が含まれています。

Modernaは従業員から定期的にフィードバックやアイデアを直接収集し、2022年以降、600人以上の従業員が参加した「アイデアソン」を開催し、340以上のユースケースを生み出しました。

さらに、ModernaはOpenAIと提携し、生成AIを最大限に活用することを目指しています。

2023年には、Moderna専用のChatGPT「mChat」を導入しました。このツールは同社の文化的変革をさらに推進しており、社内で80%以上の採用率を達成しています。

mChatには、高度な分析、画像生成、各種機能に対応したカスタマイズGPTなどが含まれています。これらのGPTは、法務、研究、製造、商業部門など、Modernaの各ビジネス機能に組み込まれており、従業員を補佐するパーソナライズされたサポートを提供するアシスタントとして機能します。

本報告書が作成された時点で、同社は750以上のGPTを導入しており、例えば「Dose ID GPT」は、後期臨床試験で安全性を優先しながら、業務を合理化し、ワクチン投与量の選定を改善するために活用されています。



Change Capability Quotient

Combining capabilities
to unlock potential

Foundations:

Purpose

Value

Experience

Innovations:

Behavioral science

Data

Influencers

変化はしばしば抵抗や懐疑的な反応に遭遇します。リーダーは変化に対して明確且つ価値志向のアプローチを取ることで、正面から抵抗に対処します。行動科学は新しいものではありませんが、データやAIを活用することで変化を理解し、個別化する能力が強化されます。そして、行動科学の手法を用いることは、人々を新しい方向へと動かす具体的な介入策を生み出すための重要な方法となり得ます。

変革能力指数の高スコア企業の60%が、行動インサイトを活用して行動計画をカスタマイズし、導入の加速を図っています。これらは、個人の能力を活用し、適切な成長の機会を強調する方法を提供します。心理的安全性の文化を築くことで、人々が恐れずに実験し学ぶことができる環境を作り出すことも重要です。

例えば、新しいテクノロジーに対して一部の人が積極的に受け入れる一方で、他の人々はより抵抗するかもしれません。匿名のチームアンケートやリアルタイムのインサイトプラットフォームを通じて抵抗の根本的な理由を理解することで、組織は導入を促進するための「ナッジ」を導入する準備がより整います。

「ナッジ」の一例としては、新しいテクノロジーを試すための安全な環境を提供し、初期利用者を認めて報酬を与えることが挙げられます。また、グループミーティングに参加するように促す親しみやすいリマインダーを送り、そこでインタラクティブな実践的トレーニングを提供することも考えられます。

チームメンバーの現在の状況に寄り添うことで、組織は新しい学習の課題に直面した際にサポートを求めても良いというメッセージを送ることができます。

最終的に、高いスコアを持つ組織は常に人々が変化に自信を持って対応できる安全な場を作り、信頼関係を築いています。これらの組織は、変化や適応力を中核的な能力として扱い、人々はキャリアの早い段階でこれを学び、リーダーシップのポジションに進むにつれてそれをさらに発展させていきます。



「この変革が我々の従業員にとって、いかに仕事を効率的で魅力的なものにするかを強調しています。スキルアップの機会を示し、キャリアの展望を広げ、仕事の満足度や安定性を向上させることを目指しています。また、従業員の貢献を我々の組織戦略に合わせることで、集団的な責任感を醸成し、全員が変革の旅において力を発揮できるようにしています。

我々は、行動経済学の原則に基づいた取り組みを通じて、従業員の行動や考え方を理解しようとしています。フィードバックを積極的に実行可能な改善に変え、それがコミットメントをどのように促進しているかを評価する一方で、ポジティブな強化がどのような影響を与えているかも検討しています。

我々の感情知能トレーニングプログラムは、従業員のエンゲージメントレベルを測定し、組織文化を形成し、創造性を高め、全体的な思考力を向上させる助けとなっています。まだパイロット段階ではありますが、これらのプログラムは、我々の文化とエンゲージメントを変革し、摩擦点に対応し、チーム間のコラボレーションを強化する可能性を示しています。」

— 米国の大手多国籍銀行の最高技術責任者
(Chief Technology Officer)

64%

の変革能力指数の高スコア企業が、行動科学とAIを活用したレコメンデーションシステムを利用し、ステークホルダーのグループごとの好みや懸念に基づいた個別の変革戦略を提案しています。

事例紹介

ロールス・ロイス (Rolls-Royce) は、民間航空分野で航空機エンジンの主要メーカーであり、2020年のパンデミックが襲った時期に、まさに新しいクラウドベースのデジタル調達プラットフォームを導入しようとしていました。このプラットフォームは、プロセスを簡素化し、タスクを自動化することで、ユーザー体験を向上させ、分析能力を強化することを目的としていました。しかし、導入率が30~40%以上に上がらない限り、ビジネス上の利益は得られないと考えられていました。

約9,000人の従業員削減により士気が低下していたこの時期、ロールス・ロイスは行動科学に目を向け、調達部門の従業員を本当に動機づけるものを明らかにしようとしていました。会社は「価値分析」に基づいて仮説を立て、従業員が本当に価値を感じ、大切にしているものに焦点を当てました。そしてランダム化比較試験 (RCT)を通じてこれらの仮説を検証し、組織内で効果的な動機づけ要因に関するデータを収集しました。

これらの洞察を基に、ロールス・ロイスはプラットフォームを単なるチームの義務ではなく、個人の成長やキャリアの向上の機会として位置付ける、ターゲットを絞ったコミュニケーションを設計しました。

このアプローチは、変化の個人的な関連性を強調し、従業員に深く響きました。その結果、新しいシステムが完全に稼働した際、学習完了率は92%に達し、最終的には95%を超えました。個々の利益を組織の目標と結びつけることで、ロールス・ロイスはシステムの導入を促進するだけでなく、個人と企業の双方において全体的な成果を向上させることに成功しました。



Change Capability Quotient

Combining capabilities to unlock potential

Foundations:

Purpose

Value

Experience

Innovations:

Behavioral science

Data

Influencers

組織内外で信頼できる、誠実な声の強力なネットワークを構築することは、変革を促進し、広範な支持を得るための鍵となります。

ソーシャルメディアでインフルエンサーのネットワークが持つ力を目の当たりにしてきました。身内/同僚の推奨や支持は、他のどのマーケティング手法よりも強力なことが多いです。同じ原則を変革に適用することで、変革の強力な支持者を作り出すことができます。

また、関連性も重要です。変革を推進するには、すべてに一律の方法が通用するわけではありません。異なる事業部門、機能、レベルは、それぞれに関連する方法で変革を経験し、実行する必要があります。大規模な組織の文化は、主に役員ではない中間管理職や他のリーダーたちの行動によって形成されることが大半です。これらのインフルエンサーが何を知り、何を考え、何を感じるべきかをよく考え、前線で必要な変革を推進することが重要です。

例えば、会社で一目置かれる部署の責任者を抜擢登用して、チーム内で新しいデジタルツールの使用を促進させたり、顧客サービスで信奉を集めているマネジメントが新しいコミュニケーション手法を採用する先導役を務めたりすることが考えられます。

これらの人物は、変革のメリットを体現し、他者を動機づける誠実な内部のインフルエンサーとして機能します。

優れたインフルエンサーを活用するためには、**まず組織内で最も尊敬されている懐疑論者を特定**することから始めましょう。これらの人々は、自分の実績を認められており、変革に対して声高に疑問や懸念を表明しています。もし組織が彼らに助けを求め、透明性を持ち、積極的かつ誠実に成功を促進するために必要な行動を示せば、彼らは最も熱心な支持者になり得ます。

注意点として、すべてのインフルエンサーが内部にいるわけではありません。戦略的パートナーシップは、変革を通じて革新を推進し、新しいテクノロジーへのアクセスや市場拡大を可能にします。

顧客、ベンダー、サプライヤーといった外部パートナーを巻き込み、重要な変革を試行・実験・実践しましょう。彼らは、新しいテクノロジーの価値を証明できるかもしれませんし、同様の変革を進めている外部の仲間のネットワークにアクセスする手段も提供するかもしれません。パートナーの意見が歓迎され、必要であるという期待を形成することで、変革のスピードが加速し、成功の可能性が高まります。

最後に、リーダーはポジティブな行動の手本となるべきです。リーダーが「不快を感じることに慣れている」姿勢を見せることで、完璧を目指すよりも進歩を重視する力を示しています。彼らの行動は他の人々にも同様の行動を促し、変革が誰もが身につけたいスキルとなるのを助けるでしょう。



「私たちは『リーダーシップストーリー』と呼ぶ取り組みを開始しました。これはトレーニングドキュメントではなく、会社内での模範的なリーダーシップ実践を強調するためのコミュニケーション資料です。例えば、一貫した従業員エンゲージメントやアイデアへの尊重、オープンなコミュニケーションなど、優れたリーダーシップの事例を慎重に選び、毎月HR部門から共有しています。このストーリーテリングのアプローチは、私たちの文化変革イニシアティブにとって重要であり、従業員が同僚のポジティブな例から情報を得てインスパイアされるようにしています。」

私たちの文化変革へのアプローチは多面的であり、組織の異なるレベルからのストーリーの内部共有と、外部の専門家からの学びを含んでいます。これらの外部の洞察は、内部の変革努力に価値を加えます。私たちは様々なレベルの経験を収集し、誰にとっても共感できるコミュニケーションを確保しています。変革プロセスには、コミットメント、継続的なサポート、明確なコミュニケーション、そして忍耐が重要です。トップマネジメントの積極的な参加は強力な手本となり、従業員の賛同と成功に大きく影響します。」

—多国籍技術企業の副社長兼CIO（中国・大中華圏）

62%

の変革能力指数の高スコア企業が、変革推進上の内部のインフルエンサーを特定し、導入することを優先し、チームレベルでの導入と継続的なフィードバックを促進しています。

1 in 2

変革能力指数の高スコア企業の2社に1社が、信頼とオープンな文化を醸成し、変革の時期にインフルエンサーからの指導を求めることができる環境を整えています。



事例紹介

ロイズ銀行 (Lloyds Bank)

インフルエンサーにはさまざまな呼び名があります。イギリスに拠点を置くロイズ銀行では、これらのインフルエンサーを「カタリスト(触媒)」と呼んでいます。収益成長や多様化の促進、コスト削減、資本効率の強化を目的とした変革の取り組みの中で、貴重な人材を失うことを懸念したリーダーたちは、この「カタリスト」に注目しました。

最終的に、組織全体で**6,300人以上**(全従業員の**10%以上**)の「カタリスト」を発見し、彼らは自身の経験を共有し、変革への支援を構築しました。これらの個人は、組織内のさまざまな役割やレベルから出てきた人々で、その**特徴は大胆さと勇気**にあります。彼らは、行動や意思決定において会社の価値観を体現し、組織の目的から外れた行動や意思決定に対して異議を唱える役割を担っています。また、自分自身や他者のために積極的に助けを求め、周囲の人々にも同様の行動を促し、説明責任と継続的な改善の文化を育んでいます。

郵便・宅配サービス会社

ある大手郵便・宅配サービス会社は、最新の**CRMプラットフォーム**をさまざまな部門に導入し、**5,000人以上**の従業員に影響を与える運営改善のための変革イニシアチブを開始しました。多様な文化的・運営的な状況が存在するため、効果的に変革を進めるためにはカスタマイズされたアプローチが必要でした。

この会社は、**AIツール**を活用して、各部門の労働力の動態を分析し、具体的な促進要因と障壁を特定しました。そして、社内のインフルエンサーが移行を円滑に進めるために重要な役割を果たしました。

彼らは、プログラムリーダーやチェンジチャンピオンを含む**100人以上**の主要なステークホルダーに「ナッジ技術」に関するスキルを向上させました。このトレーニングは、知識の共有を促進する協力的な文化を育て、スムーズな移行を保証し、従業員が新しい状況に適応する力を高め、全レベルでより統合された効率的な業務を実現しました。

障害の特定

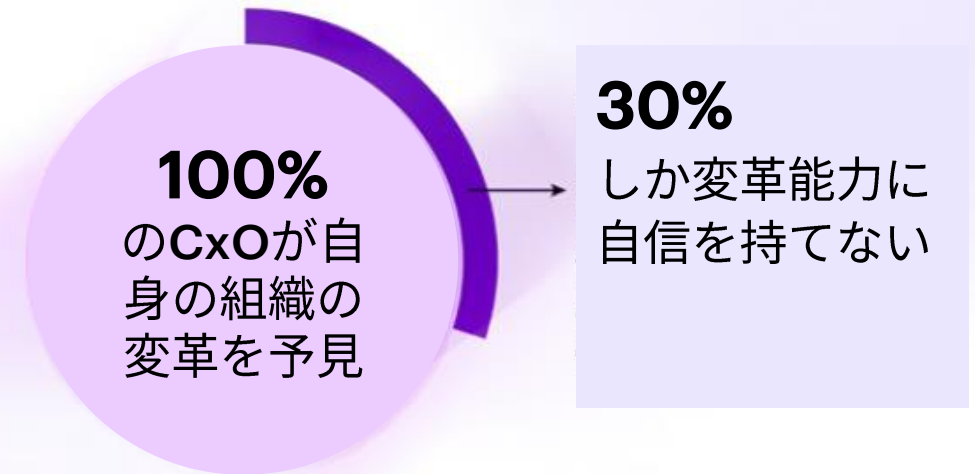
いかなる変革の道のりにおいても、よく見られる障害は、変革を正当化するために必要な洞察と、それを実行に移すための行動の間に存在する傾向があります。以下の点に注目することが重要です：

理解：ある人々は変革の必要性やその影響を理解しているが、他の人々はそうではありません。例えば、マネージャーは経営幹部に比べて、**変革のスピードが速すぎると感じる可能性が2倍高い**のです。組織が一丸となって前進するには、全員が変革の方向性・スピードに同意する必要があります。

信頼：信頼はエンゲージメントにつながります。そして、信頼の必要性は組織全体で感じられています。リーダーのうち、チームが変革を受け入れる準備ができていると信じているのはわずか**25%**であり、従業員のうち、自分が変革に直面しても自信を持って対応できると考えているのは**42%**に過ぎません。

データ：変革に関するメッセージに対して人々がどのように反応しているかを把握していないと、スタートを切る前に一歩遅れを取っています。このデータは非常に重要です。多くの企業は、顧客の感情を詳細に把握し、ブランドメッセージがどのように受け取られているかを密接に追跡しています。同じように、リーダーと従業員の間で交わされるメッセージを測定することも重要です。

ロールモデル：人々は、リーダーが言っていることを実践している姿を見なければなりません。リーダーが新しい行動を示すと、他の人々も同じように自信を持って行動する可能性が高くなります。これらの障害を克服することは、単に現状に追いつくためではなく、変革を利用して前進するためのものです。関与する人々やチームをエンゲージし、成長させること、そして成功し続けるための変革能力を組み合わせることが鍵となります。



Source: Accenture Research analysis based on Change Reinvented CxO survey, N=1000.

変革をリードすることは、単なるメッセージの伝達を超えています。未来を今日とは異なるものにするためのマインドセットや行動を一貫して示し、強化することが求められます。そのためには、同僚がどのように仕事に取り組み、互いに関わり合っているかを理解することが必要です。

経営幹部は、次のような質問に対する答えと、重要な行動に焦点を当てるべきです：

望む戦略的変革を明確にし、未来を実現するために必要な文化的特性を特定する

リーダーはどのように行動する必要があるのでしょうか？どのようなマインドセットや行動を受け入れる必要があるのでしょうか？何を許容するのをやめるべきでしょうか？どのような公式および非公式のネットワークを活用できるのでしょうか？

障壁の先を見据える

成功とはどのような姿でしょうか？望む未来を創造するための能力、スキル、マインドセット、行動を構築してください。変革を中核的な能力として受け入れ、今日とは異なる未来を明確に描く力を、リーダーを選定・評価
・育成・昇進させる際の基準に組み込むことが重要です。

リーダーには、新しい行動を育むために試行錯誤することを奨励しましょう。そして、ビジネスの現実的な成果を追求することと、未来のビジネスを想像し、それを実現することのバランスを取ることが大切です。

現在のカルチャーを測定する

あなたの組織文化におけるマインドセット、行動、働き方、物理的な空間、アーティファクトやシンボルは、望む未来の状態に近づけていますか？それとも、その未来への障害となるリスクがありますか？

定量的および定性的な指標を組み合わせ、現在の実態と未来に向けた潜在的な障害を明らかにしましょう。

リーダーシップを変革し、成功する変革を推進する

ある消費財メーカーの8人のリーダーは、大規模な変革プロジェクトに取り組みました。しかし、2人のリーダーが意思決定プロセスを主導し、他のリーダーたちは自分たちが所有権を持っていないように感じていました。これに対し、会社はリーダーシップレベルでの賛同を促進し、組織全体のチームを巻き込むために、30日間のリーダーシップチャレンジを開始しました。

このチャレンジでは、リーダーがリーダーシップチームの会議でファシリテーター役を交代で担当し、議題や議論に対する影響力を民主化することが求められました。これにより、多様な視点が促され、よりオープンな議論や共同意思決定が進められるようになりました。

さらに、会社はリーダーたちに対し、同様の取り組みを自分たちのチーム内で実施するよう奨励しました。リーダーたちはタスクを委任し、進捗を確認するための隔週チェックインを設け、チームメンバーにさらなる責任を引き受けるよう促しました。このアプローチにより、リーダーの負担が軽減されただけでなく、チームとの信頼関係が構築され、透明性も向上しました。

結果は顕著でした。これまで傍観者のだったリーダーたちが積極的に貢献するようになり、多様な視点が議論や意思決定を豊かにしました。タスクの委任が進んだことで、チームはより責任を持ち、力を発揮するようになり、組織構造が強化されました。運営における信頼と透明性も向上し、仕事の満足度やチームのパフォーマンスが改善されました。

この30日間のチャレンジは、会社のリーダーシップの力学を変革し、協力的かつ包摂的な実践を促進し、組織全体に利益をもたらしました。そして、今後も続く変革に成功するための基盤を整えました。

上手くいけば、継続的な変革は常にポジティブなものであり、成長と回復力、モチベーション、新たな人間の可能性の源となります。

変革能力指数は、継続的で意味ある変革の成功に向けた青写真を提供します。これは、実践を体系化し、その成熟度と成果(組織と従業員双方に対して)を結びつける新しい研究に基づいています。

そして、変革を中核的な能力として組み込み、継続的に変革を遂げる力を示す「Reinventors(変革の再創造者)」の仲間入りをする道筋を示します。

再創造の準備を整える力は私たち全員の手にあります。

変革を再創造しましょう。

謝辞

ソートリーダーシップリード: Laurie Henneborn

リサーチリード: Mamta Kapur

戦略リード: Elena Pienkowski, Pete Choo

リサーチ & 編集チーム: Nicole D'Agostino, Ranjan Ramdas, Abira Sathiyathan, Dorota Kapkowska, Prerna Majumdar, Regina Maruca, Meredith Trimble, Sarah E. Schofield

日本語版監修・意訳



ビジネス コンサルティング本部
ストラテジグループ
人材・組織プラクティス
マネジング ディレクター
畔上 泰尚



ビジネス コンサルティング本部
ストラテジグループ
通信・メディア・ハイテク
プラクティス
川崎 真希帆

リサーチについて

本リサーチでは、成功する組織変革の主要な要因をアクセンチュア・リサーチが明らかにし、共通の課題を特定するために厳格なアプローチを採用しました。

これには、徹底的な文献レビューと、グローバルな変革専門家による多様な視点を集めるためのAIドリブン型のバーチャルフォーカスグループの作成が含まれています。

さらに、アクセンチュアのTransformation GPS (TGPS) の縦断的データを分析し、結果を補強しました。TGPSは、26年以上の研究と経験に基づいて開発された高度な分析システムであり、25の業界、95の国々にわたり、400社、1500のサイクルにわたる調査データと、300万件以上の個人の回答を含んでいます。また、変革に関する対話がどのように進化してきたか、その方向性を探るため、企業の決算説明会のトランスクリプトを分析しました。

私たちは、専門家インタビューの洞察とTGPS分析を統合し、99の重要な変革実践を特定しました。これらの実践を体系的に整理するため、テーマ分析とオープンエンドコーディング技法を用いて、カテゴリーにまとめました。

観察されたデータの反復的なテーマと相互関係に基づき、最終的に99の実践を6つの明確な能力に分類しました。

この99の実践を検証するために、アクセンチュア・リサーチは2023年10月から11月にかけて、同じ1,000社の企業を対象に1,000人のCxOと5,000人の従業員を対象とした調査を実施しました。回答者には、彼らの組織のビジネス変革と再創造戦略に対するアプローチ、ならびに具体的なプログラムと成功要因について質問しました。この調査は、17か国（オーストラリア、ブラジル、カナダ、中国、フランス、ドイツ、インド、アイルランド、イタリア、日本、オランダ、シンガポール、スペイン、スウェーデン、スイス、イギリス、アメリカ合衆国）で実施されました。

回答者は14の業界（自動車、銀行、資本市場、通信、メディア・エンターテインメント、消費財・サービス、エネルギー、医療、保険、天然資源、製薬・バイオテクノロジー・ライフサイエンス、公共サービス、小売、ソフトウェア、プラットフォームおよびユーティリティ）を代表しています。

私たちは、140人以上の変革の専門家、CxOリーダー、および主要な組織変革を進行中の企業の従業員（マネージャーから現場まで）へのインタビューも実施しました。これらのインタビューは、個々の経験、視点、また直面した機会や課題を掘り下げること、変革の旅路をマッピングする上で重要な役割を果たしました。

インタビューのトランスクリプトをAIツール（GPT-4など）で分析し、主要なテーマを抽出し、反復的に成果を洗練しました。さらに、COM-Bモデルを活用して行動変化を分析し、従業員の心理やマインドセットをより深く理解し、インタビューの結果を解釈し、文脈化する能力を高めました。

変革能力指数は、「パーパス」、「価値/期待」、「体験/環境」の3つのファウンデーションと、「データ」、「行動科学」、「インフルエンサー」の3つのイノベーションから成り立っています。これら6つの能力は、変革イニシアチブを組織の目標や価値観と整合させるために連携しています。

ファウンデーションスコアは、「パーパス」、「価値」、「体験」の3つの能力の実施度に基づいて、0から100のスケールで評価されます。各基盤のスコアは、CxO調査の各セクションからの回答を平均して算出され、3つの基盤スコアが均等に重み付けされ、最終的な0から100のスコアが導き出されます。

イノベーションスコアは、企業が変革に対して革新的なアプローチを採用している度合いを測定するもので、「データ」、「行動科学」、「インフルエンサー」に対する企業の投資と能力を評価します。各能力のスコアは、該当する能力に特化した上位回答の頻度に基づいて算出され、3つの能力スコアが均等に重み付けされ、最終的に0から100のスコアが算出されます。

最終的な変革能力指数は、ファウンデーションスコアとイノベーションスコアに相対的な重みを割り当てて算出され、0から100の範囲のスコアとして導き出されます。この最終スコアは、CxO調査の99問から得られた結果に基づき、変革と革新能力、およびその実行力を包括的に評価しています。

参考文献

1. 本調査における「組織変革」は、現在の状態から望ましい未来の状態への移行を指し、個人やチームを準備させ、装備し、サポートすることで組織の成功を目指します。この変革は、マインドセットの変化、行動の変化、新しい働き方をもたらします。本調査では、特に規模や範囲が広く、組織戦略、構造、プロセスに大きな変化を伴う変革に焦点を当てています。具体例としては、運営モデルの変革や文化的変化が含まれます。
2. Reinventing Change CxO 調査、N=1000
3. [「Work, Workforce, Workers: Reinvented in the age of generative AI」、アクセントチュア レポート 2024](#)
4. Reinventing Change CxO 調査、N=1000
5. 「Reinvention in the Age of Generative AI」 | レポート | アクセントチュア
6. アクセントチュアのリサーチ分析、CxOデータ (N=1000)
7. Reinventing Change CxO 調査、N=1000
8. Reinventing Change CxO 調査、N=1000
9. <https://www.forbes.com/sites/andybean/2024/03/25/how-moderna-is-embracing-data-ai-to-transformdrug-discovery/?sh=2d51a779fed6>(<https://www.forbes.com/sites/andybean/2024/03/25/how-moderna-is-embracing-data-ai-to-transformdrug-discovery/?sh=2d51a779fed6>); moderna-digital-investor-event-transcript-11-8-23.pdf
10. アクセントチュアのリサーチ分析、CxOデータ (N=1000)
11. Reinventing Change CxO 調査、N=1000
12. Reinventing Change CxO 調査、N=1000
13. Reinventing Change CxO 調査、N=1000
14. Lloyds Bank サステナビリティ レポート 2023

アクセンチュアについて

アクセンチュアは、世界有数のプロフェッショナル サービス企業です。アクセンチュアは、世界をリードする企業や、行政機関をはじめとするさまざまな組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。アクセンチュアでは、優れた才能でイノベーションを主導する約**750,000**人も、社員が**120**か国以上のお客様に対してサービスを提供しています。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、クラウド、データ、AIおよび業界ごとの比類なき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせながらお客様の変革を支えています。アクセンチュアは、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、ソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。アクセンチュアでは、成功を分かち合う文化や、**360**度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセンチュアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している**360**度での価値創造を、自らの成功の指標としています。詳細は、www.accenture.com をご覧ください。

この文書の内容は、表紙の日付に示された作成時点で利用可能な情報を反映しています。しかし、世界の状況は急速に変化しており、状況が変わる可能性があります。このコンテンツは、一般的な情報提供を目的としており、読者の具体的な状況を考慮したものではなく、弊社の専門アドバイザーとの相談の代替として使用することを意図したものではありません。アクセンチュアは、適用される法律で許可される最大限の範囲で、この文書に含まれる情報の正確性および完全性について、またその情報に基づいて行われた行為または不作為について、一切の責任を否認します。アクセンチュアは、法務、規制、監査、または税務に関する助言を提供していません。読者は、法務顧問または他の有資格の専門家からそのような助言を得る責任があります。この文書には第三者が所有する商標が言及されています。これらの第三者の商標は、各所有者に帰属します。これらの商標の所有者によるこのコンテンツの後援、承認、または承認は意図されておらず、明示または暗示されていません。

Copyright © 2024 Accenture. All rights reserved. AccentureおよびそのロゴはAccentureの登録商標です。

アクセンチュア・リサーチについて

アクセンチュア・リサーチは、組織が直面する最も差し迫ったビジネス課題に関するリーダーシップを提供します。データサイエンス主導の分析などの革新的なリサーチ手法と、業界およびテクノロジーに対する深い理解を組み合わせて、**20**か国以上にいる**300**名を超えるリサーチチームが毎年数百のレポート、記事、意見書を発表しています。世界をリードする組織と共に開発された、私たちの刺激的なリサーチは、クライアントが変革を受け入れ、価値を創造し、テクノロジーと人間の創意工夫の力を発揮するのを支援しています。詳細は、[Accenture Research](#) をご覧ください。