

共同企画による
調査および報告:

celonis

Fraunhofer
FIT

ビジネス変革を加速させる プロセスマイニングのセンター オブエクセレンス(CoE)

ROIを達成させるCoEの
威力についての調査

ビジネス変革を加速させる
プロセスマイニングのセンター
オブエクセレンス(CoE)

調査担当および参画組織

Lars Reinkemeyer博士、Philipp Grindemann、Vanessa Egli (Celonis)
Maximilian Röglinger教授、Laura Marcus、Lukas Fabri (Fraunhofer FIT)

Celonis SE
Customer Transformation Advisory
Theresienstraße 680333 Munich

Fraunhofer Institute for Applied Information Technology FIT Information Systems
Branch Business & Information Systems Engineering
Wittelsbacher Ring 10
95444 Bayreuth

趣旨

ここ数年、世界全体でプロセスマイニングの導入が急速に拡大し、この強力なテクノロジーを活用した取り組みを開始する企業が、世界中で増えています。

プロセスマイニングを追求する「理由」が明確であり、プロセスマイニングが明らかにする洞察が、プロセス変革の課題における極めて重要な手段になると認識される段階にまで来ています。さらに、このテクノロジーを導入した多くの企業は、複数のプロセスを接続し、洞察を得て、価値を実現することに成功しています。

しかし、プロセスマイニングを企業レベル(複数の部門やチーム)に拡張し、大規模な価値実現とエンドツーエンドのプロセス変革に成功する方法については、まだほとんどガイドラインがありません。

社内のプロセスマイニング活用の現状を把握し、規模拡大のためのベストプラクティスや推奨事項を提供するために、Celonisとフラウンホーファー研究機構応用情報技術研究所(Fraunhofer FIT)は、プロセスマイニングのセンターオブエクセレンス(CoE)に関する共同調査を実施しました。

本調査結果は、CelonisのCustomer Transformation Advisoryチームとフラウンホーファー研究機構応用情報技術研究所のプロセスインテリジェンスセンターの専門家の知見によってまとめられ、充実した内容となっています。本調査の目的は、主な成功要因、価値提案、運用モデル、組織体制など、センターオブエクセレンスのさまざまな側面について学び、光を当てることにあります。

1	エグゼクティブサマリー 2-3
2	調査概要 4-5
3	なぜCoEが重要なのか？ 6-8
4	重要な知見とベストプラクティスとは何か？ 9-19
5	CoEを設立する方法とは？ 20-23
6	総括:10の提言 24

1

エグゼクティブサマリー

歴史が示すように、どんなに素晴らしいアイデアも、それだけでは変革を起こすことはできません。変革には、導入を促進するための専用のアクセラレータが必要です。

Celonis EMSは、組織における業務実行管理とプロセスエクセレンスを促進するためのソリューションとして広く認知されています。しかし、導入を加速し、大きな価値を見出し、(最も重要な)ROIを迅速に達成するには、センターオブエクセレンス(CoE)が成功の鍵となります。

センターオブ エクセレンス (CoE)とは 何か？

CoEとは、組織内の新しいテクノロジーや手法に対して、リーダーシップ、ベストプラクティス、技術的な導入、サポート、トレーニングを提供する役割を担うチームのことです。本調査では、CoEをプロセスエクセレンスと変革のための重要なアクセラレータと定義しています。

このことは、私たちがずっと以前から認識していたことですが、これからお読みいただく調査は、豊富な実証的証拠を提供しています。フラウンホーファー研究機構応用情報技術研究所の科学的な支援のもと、2022年初頭に顧客調査を実施したところ、業界や地域を問わず、CoEに関するアプローチや成熟度が異なるさまざまな顧客から、214件の回答を得ることができました。

顧客の声に耳を傾けることで、私たちの逸話が実証され、CoEのベストプラクティスや主な成功要因に関する多くの知見が得られました。

これらの学びを活かして、業務に最大の効果をもたらすために、本調査は3つのパートで構成されています。

1. **なぜCoEが重要なのか?** まず、プロセスマイニングのためのCoEを設立することの価値を証明する結果から説明を始めます。これには、プロセスマイニング全般とCoE自体のROI、さらに、プラスの影響を促進し、価値創出を加速するなど、CoE設立の利点が含まれます。
2. **ベストプラクティスとは何か?** 次に、本調査で明らかになった重要な成功要因と課題について説明します。ここでは、CoEの役割だけでなく、立ち上げ、運用モデル、組織の構築に関するガイダンスも提供しています。
3. **CoEを設立する方法とは?** 本調査を個々の状況に応じて具体的に価値のあるものにするために、最後のパートでは、最適な進め方に関するガイダンスを掲載しています。

本調査により、Celonis Customer Value Groupとフラウンホーファー研究機構応用情報技術研究所を次のレベルに引き上げ、顧客のCoE設立をサポートする上で、事実や数字に基づいた具体的なアドバイスや提言を提供することが可能になりました。



Lars Reinkemeyer博士

Celonis、Customer Transformation担当VP
「Process Mining in Action (プロセスマイニングの衝撃)」
(Springer Press、2020年) 著者
l.reinkemeyer@celonis.de



Maximilian Röglinger教授

Fraunhofer FIT副所長
バイロイト大学情報システムおよびビジネスプロセス管理教授
maximilian.roeglinger@fit.fraunhofer.de

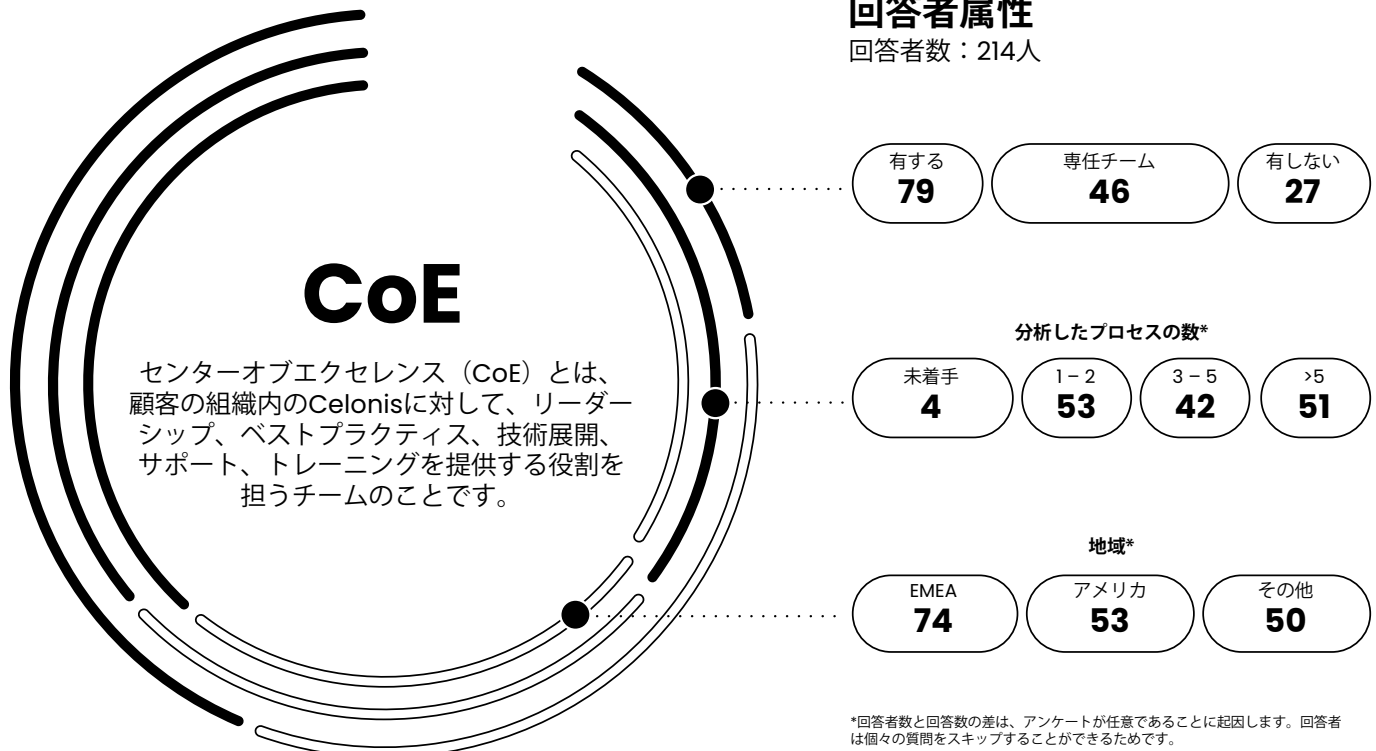
2 調査概要

2022年2月に実施された基礎調査は、Celonisとイノベーション、そしてデジタルフォーメーションの推進を支援するヨーロッパ有数の応用研究機関であるフラウンホーファー研究機構応用情報技術研究所が共同で実施したものです。本調査は、CoEに関する最も重要な疑問のいくつかに決定的な証拠を追加することを目的として計画されました。それは、なぜCoEが重要なのか、ベストプラクティスは何か、顧客はどのように強力なCoEによって価値実現を加速することができるのか、という疑問です。

調査結果は、様々な業界、規模、地域のCelonisの顧客214社から寄せられた匿名のフィードバックに基づいています。この調査は特定のグループを対象としたものではなく、すでにプロセスマイニング専門のCoEを有している顧客、専任チームを有している顧客、いずれも有していない顧客を対象としました。成熟度は、最初のプロセスを立ち上げて接続しようとしている組織から、すでに5つ以上のプロセスを接続し、5つ以上の部門をサポートしているヘビーユーザーまで、様々です。

回答者属性

回答者数：214人



本調査では、運用モデルや組織体制などの組織的側面、役割と責任などの人的側面、さらに価値提案、投資、将来のニーズ、包括的な成功要因や課題に関する質問なども取り上げました。

本調査から得られた重要なメッセージ:

1. 顧客が確信していること: **CoEは価値があると100%が回答**しています。
2. CoEや専任チームを有する顧客は、投資全体に対してプラスのROIを報告する確率が約**9倍**になります。
3. 5つ以上のプロセスを有している顧客の85%は、**CoEへの投資**をすでに回収しています。
4. CoEは、透明性(92%)、ユースケースの質と影響(79%)、コスト削減(75%)、自動化(57%)に**プラスの影響**を与えます。
5. CoEは、**価値創出を加速**させます。
6. **エグゼクティブスポンサー**は、最も重要な成功要因です。
7. ビジネスへの賛同の欠如や戦略的な方向性の欠如が、CoEの成功を妨げる**共通の障害**です。
8. 90%以上の顧客が、CoEの成功のために**チェンジマネジメント/アクティブコミュニティ**が重要であると考えています。
9. ビジネス内でよく認識されているCoEとCoEがもたらすROIとの間には、**プラスの相関関係**があります。
10. 全体として、本調査は、**CoEの規模とプラスのROI(CoEのペイオフ)**との間に強い相関関係があることを示しています。

3

なぜCoEが重要なのか？

Celonisは、プロセスマイニングから得られる価値を最大化するためにCoEの設立を常に推進してきましたが、現在CoEを有していない顧客を含めた調査対象のすべての顧客が、CoEは価値があると認めていることを再確認しています。

顧客はCoEが価値あるものだと100%確信しています。

100%

の顧客が、CoEを導入しているかどうかに関わらず、同意しました。

さらに、プロセスマイニング専門のCoEが最も大きな価値をもたらすと考えられる分野をいくつか挙げます。

- › 92%が、CoEがより透明性を高めることを認めています
- › 79%が、CoEによって、より優れた、より影響のあるユースケースが優先的に導入されることを認めています
- › 75%が、CoEがより高いコスト削減効果をもたらすことを認めています
- › 約60%が、CoEが自動化の取り組みを一層加速させ、その結果プロセスにプラスの影響をもたらすことを認めています
- › 約50%が、CoEはリアルタイムでより効果的な意思決定につながることを認めています

しかし、最も魅力的な発見は、CoEや専任チームを有する顧客は、プロセスマイニングへの投資からプラスのROIを得られる確率がほぼ9倍であるということでした。



さらに、本調査では、より多くのプロセス、チーム、ビジネス機能が接続されるにつれて、プロセスマイニングの活用からプラスのROIを生み出す可能性が大幅に増加することが明らかになりました。

実際に、重要な転換点は5つのプロセスの接続と考えられます。5つ以上のプロセスを接続した顧客の85%が、CoEへの投資がすでに回収していると回答しているからです。このため、Celonisでは、成熟曲線上のどの地点で投資に対する最大のリターンを得ることができるかを助言し、お客様をガイドしています。

顧客のCoEが新しい対応方法や仕事のやり方を定義し、規模や範囲を拡大できるよう継続的にサポートすることで、Celonisは、顧客がよりプラスのROIを達成できるように支援しています。本調査では、調査参加者の34%（その多くはCelonisのCoE開発支援先）が、すでに5つ以上のプロセスを接続して、社内の5つ以上の部門や機能を提供する、成熟したCoEとして分類されるものを有していることが明らかになりました。前述したように、これらのCoEは、全体として最も高いROIを報告しているCoEでもあります。

また、CoEに対する企業の認識と全体的なROIとの間には、プラスの相関関係があることもわかりました。ポジティブな認識は、ハード的なコスト削減の達成だけでなく、CoEが、プロセスの成熟度、組織能力、組織全体のデジタルへの適応力、組織の回復力などの要素を加速させる方法にも基づいています。CoEの社内での評判について、調査回答者の1人が次のように述べています。

**「[CoE]は、アクセラレータ、ゲームチェンジャー、
(エンドユーザーが)業務分野やキャリアにおいて大きな
成功を収めるための支援と考えられています。」**

4

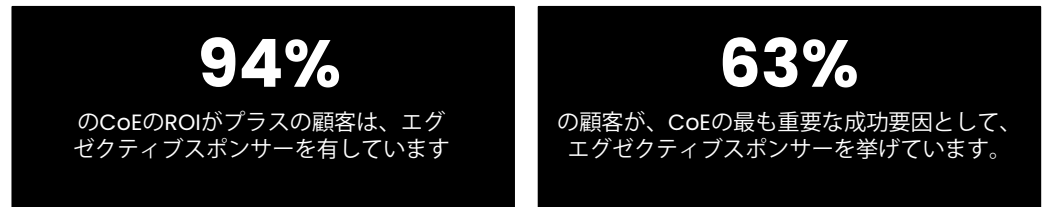
重要な知見とベストプラクティスとは何か？

本調査から得られた最も目を引く発見の1つが、ほとんどの回答者が、CoEが成功を収めて迅速に価値を生み出すか、あるいは進展を妨げるかは、技術的な要因より、「人的要因」とであると認めていることです

エグゼクティブ
スポンサーが重要な
成功要因の第一位



CoEに最も重要な3つの成功要因



4.1 エグゼクティブ スポンサーシップ およびチェンジ マネジメント

エグゼクティブスポンサーシップとCoEの成功との間には、非常に強い、直接的な関連性があります。

- ▶ 回答者の大多数は、CoEの成功のための最も重要な要素として、強力で献身的なエグゼクティブスポンサーを挙げています
- ▶ CoEでプラスのROIを報告している回答者の94%が、エグゼクティブスポンサーがいると回答しています

「Teliaは、業界で最も野心的なデジタル変革に着手しています。プロセスエクセレンスは、この変革において中心的な役割を果たしており、インテリジェントなプロセス実行管理によるプロセスの簡素化、デジタル化、自動化、拡張に焦点を当てています。

Celonisとの戦略的パートナーシップは、この旅に大きく貢献しています。私たちは数ヶ月のうちに、Celonis EMSを導入し、統合しました。

また、共同のセンターオブプロセスエクセレンスは、Telia社全体で継続的にプロセスを改善するためのツールとスキルを開発しています。」



Henrik Olsson

Global Head of Process Excellence at Telia

顧客の業務において、最高のエグゼクティブスポンサーとは、積極的で目に見える存在であるとCelonisは認識しています。彼らは、次のように行動します。

- ▶ 複数のチャネルで頻繁にコミュニケーションを取ります
- ▶ 明確な価値目標を策定します
- ▶ 自身の地位と影響力を活用して、Celonisを支持する連合を構築し、これを組織の戦略と目標に強く結びつけます

このように、エグゼクティブスポンサーは、CoEが、水平方向にも垂直方向にも拡張し、最大限の価値を提供できるように道を切り開くのです。

さらに、コミュニケーションを取り、成功事例を共有し、新しいチームやビジネス部門を巻き込むためのチェンジマネジメント計画を用意することが重要です。調査対象となった顧客の90%以上が、チェンジマネジメントと活発なコミュニティの構築がCoEの成功のために重要であると認めています。

4.2 成功要因と課題

エグゼクティブスポンサーシップの他に、成功のための重要な要因として以下が挙げられています。

- ▶ 経験豊富で熱心なコアチーム
- ▶ CoEの活動で示される適切なレベルのビジネス知識の提供(例:適切なビジネス領域の専門家の関与など)
- ▶ 明確で透明性の高い価値目標の設定と、それに対する報告

本調査では、何がCoEの成功に対する共通の課題として認識されているかを顧客に尋ねました。ROIが「良い」または「普通」と回答した顧客は、以下を挙げています。

- ▶ エグゼクティブスポンサーシップの欠如
- ▶ ビジネス部門の低い関与とサポート
- ▶ CoEに対する明確な戦略的シナリオの欠如

繰り返しになりますが、これらの理由は、プロセスマイニング専門のCoEを導入する際の人的、技術的側面に関連しており、これが、積極的なチェンジマネジメント計画をベストプラクティスとして考える理由です(チェンジマネジメント手法の詳細については、次の章の「方法」を参照してください)。

本調査結果は、Celonisが過去から現在に至るまで、多くの顧客との関わり合いの中で観察してきたこととほぼ一致しています。Celonisの導入のために戦略的ストーリーを構築することに尽力している(そして、ビジネスやエンドユーザーの早期参加を呼び掛けている)顧客は、勢いを増し、高い導入率を達成し、Celonisに対する社内需要を高めています。最終的には、より得力のあるユースケースを生み出し、より迅速な価値創造の道を切り開くことができるのです。

4.3 CoEの構築と運用 モデルに関する 重要な知見

Celonisは、多様な顧客との協業を通じて、適用されるガバナンスモデルを含め、CoEをどのように構築し、そしてどのようにリソース配分するかは、個々の組織によって千差万別であることを認識しています。結局のところCoEは、個々の組織と企業文化を考慮して、その中でうまく活動し、成功するように設計されなければなりません。本調査では、調査参加者がこのような組織設計に関する意思決定に直面した際に、どのような選択をしたかを把握することができませんでした。

CoEチーム

本調査では、ROIがプラスである顧客は、最も重要な成功要因として、献身的で非常に有能なチームを挙げていることが明らかになりました。しかし、必ずしも「大規模な」チームが必要ではないことに注意することが重要です。成功の鍵は、大部分がチームの質と、プロセスマイニングの導入段階(初期、成長、成熟)に合わせたチームのサイズによって、より大きく左右されます。

チームは、「小規模な」CoE (1部門で1つか2つのプロセスを接続すると定義)の5人以下から、「大規模な」CoE (5部門以上で5つ以上のプロセスを接続)の20人近くまで、非常にスリムにスタートすることができます。

CoEの役割と責任

CoEを運営するための労力と役割は、サポートするチームの数によって増加

様々なCoEサイズに対応する推奨する役割の設置

(対応部門数および実施プロセス数による)

役割	CoEリード	主要分野のエキスパート	データアナリスト	データエンジニア	ITアプリケーションオーナー
小規模CoE 部門 1-2 プロセス	0.5	0.5	2	1.5	0
中規模CoE 2-5 部門 3-5 プロセス	1	4.5	4	2	0.5
大規模CoE 部門以上 5プロセス以上	1.5	7	5	4	2

小規模CoEでは、データアナリストとデータエンジニアが最も重要なチームメンバーであり、ITアプリケーションオーナーは中・大規模CoEにのみ必要です。

主要分野のエキスパートは、大規模なCoEでは特に重要であり、接続されたプロセスの数に比例して拡張されます。

全ての数値は平均値に基づいています。

当然ながら、CoEの設立当初には、CoEリードの役割が重要です。Celonisは、CoEの構成とリソースの提供について顧客にアドバイスする際に、CoEリードを提案しています。技術的に優れ、アジャイルプロジェクト管理に精通しているだけでなく、優れたネットワークメンバーで、変更の強力な提唱者であり、戦略的なプロセス変革のための重要なテクノロジーとしてプロセスマイニングを位置づけることができるCoEリードを推奨しています。理想的には、CoEリードは社内の起業家であり、組織全体で垂直方向と水平方向の両方向にプロセスマイニングを積極的に推進することです。

CoEの成功には、CoEリードに加えて、データアナリストやデータエンジニアなどの技術的でデータ主導型の役割を担う人が必要です。顧客は、CoEが成長して企業固有のアプリケーションが作成されると、ITアプリケーションの所有者もこれらのアプリケーションのイノベーションを推進するために、CoEの重要なメンバーとなることを確認しました。

CoEを立ち上げ、最初のユースケースの導入に成功したら、次の課題はスケーリング、拡張です。この段階では、接続プロセス数に比例してCoEを拡張できるように、専任のビジネス領域の専門家(SME)と連携できることが成功の鍵となります。

ビジネス領域の専門家は、CoEと業務部門間の橋渡し役となります。また、共通のペインポイント、プロセスの戦略的目標(リーダーシップのプロセス成熟度目標を含む)、プロセスパフォーマンスの測定など問題のあるプロセスを十分理解する必要があります。

ビジネス領域の専門家は、プロセスマイニングの効果を最大限に発揮させるために、チームレベルで取るべき適切なアクションを定義するうえでも極めて重要です。Celonisのカスタマーエクスペリエンスによると、ビジネス領域の専門家は、プロセスの実行を担当する各部門から配属することで、プロセスの効率性と価値に最大の効果をもたらすことが示されています。

つまり、**最も重要な要素は、現状に疑問を持ち、それゆえに効率化を推進することに意欲的なプロセス専門家を探すことです。**

4.4

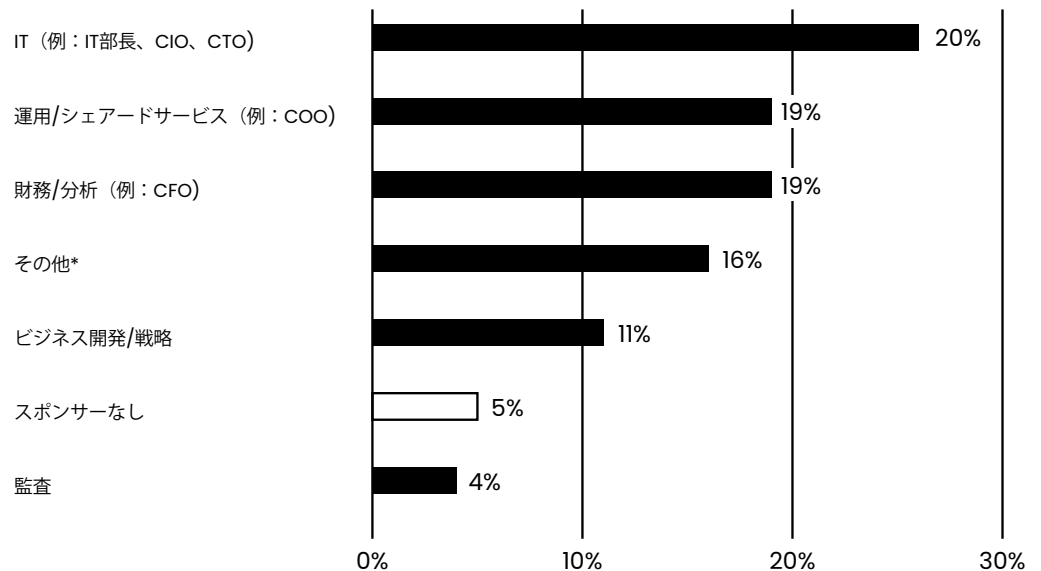
優れたエグゼクティブ スポンサーやビジネス チャンピオン

CoEの中核ではないものの、注目すべき2つの役割は、エグゼクティブスポンサーとビジネスチャンピオンです。

顧客は、特にエグゼクティブスポンサーを、CoE全体の成功のための最も重要な鍵として挙げています(前章で説明したとおり)。本調査では、エグゼクティブスポンサーはビジネス業務部門またはIT部門から任命される場合があり、ほとんどの場合、CoEが組み込まれている事業部門から任命されていることが分かりました。

しかし、エグゼクティブスポンサーが組織内のどの部署の出身かに関係なく、IT部門とビジネス部門の橋渡し役として、適切なガイダンスを与え、期待を明確にし、適切な目標やインセンティブを設定することで、プロセスマイニングの導入を支援することが重要です。

ビジネス上の役割： エグゼクティブスポンサー エグゼクティブスポンサーが成功要因の第1位



定義：スポンサーとは、予算と管理権限を持つ上級管理職で、適切な指示と目標を与え、理想的にはインセンティブを設定することで、**Celonis**の導入をサポートする人です。

*「その他」と回答したものを一部抜粋

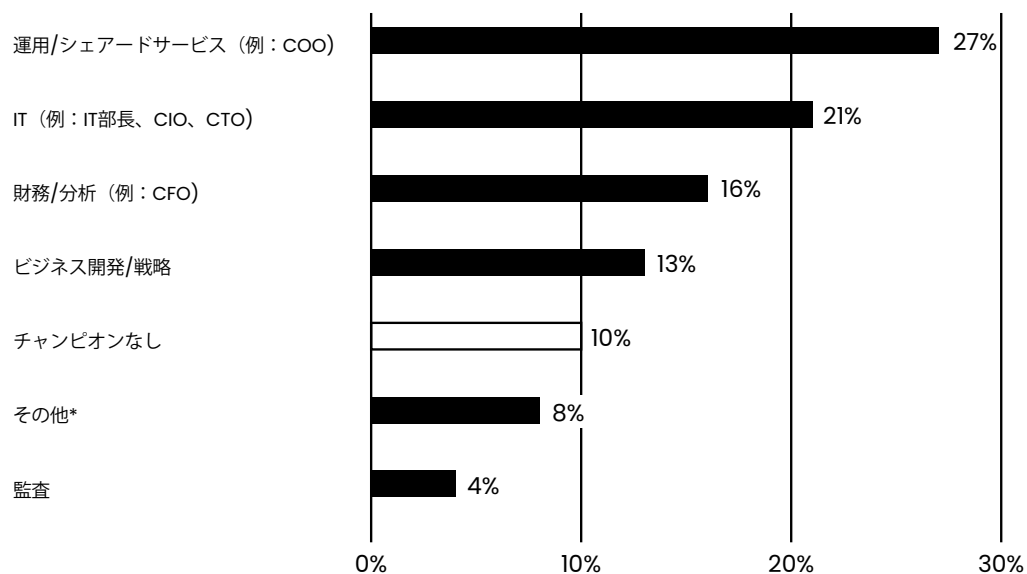
チーフ(デジタル)トランスフォーメーションオフィサーまたはそれに準ずるもの(6)、SCM&調達(3)、グローバルプロセスエクセレンス/BPM(2)

エグゼクティブスポンサーに加え、成功した顧客は、ビジネスチャンピオンも有していると報告しています。また、多くの場合、複数有しています（スポンサーがチャンピオンも兼ねている場合、その効果はさらに大きくなります）。ROIがプラスである顧客に目を向けると、チャンピオンを有していないと回答している顧客は、わずか2.5%です。

エグゼクティブスポンサーの多くはIT部門の出身ですが、ビジネスチャンピオンの場合、オペレーション部門やシェアードサービス部門に多く、これは、プロセスマイニングを日々導入する業務ユーザーをサポートし、巻き込んでいくために実践的である必要があるため、論理的に業務担当者やエンドユーザーの近くにいる必要があります。

ビジネス上の役割： チャンピオン

チャンピオンは、組織全体でプロセスマイニングを推進するのに役立ちます。



定義: チャンピオンとは、組織全体でCelonisの活用をサポートし、促進する、熱心で積極的な業務ユーザーを指します。

*「その他」と回答したものを一部抜粋
プロセスエクセレンス/自動化 (4)、SCM&調達 (3)、トランスフォーメーションオフィス (1)

4.5 CoEのバリュー プロポジションと 運用モデル

CoEのバリュープロポジションの定義は、通常、最初に行うべき決定の1つです。人員配置、運用モデル、論理的な組織配置に関する他のすべての決定は、それに基づいて行われます。

Celonisは、CoEのバリュープロポジションとして次の3つの選択肢を提案しています。

運用モデル

CoEのバリュープロポジションの形成



CoEは卓越した実行を促進

組織改革をリードする

CoEによるプロセスインサイトの推進

運用の透明性を証明する

CoEは技術的なプラットフォームを提供

運用ユーザーへのファシリテーションする

一般的な傾向として、顧客に対するバリュープロポジションは時間とともに進化し、新しいCoEの多くは「Platform as a Service」に集中し、その後「Execution Management as a Service」に進展していると見られます。

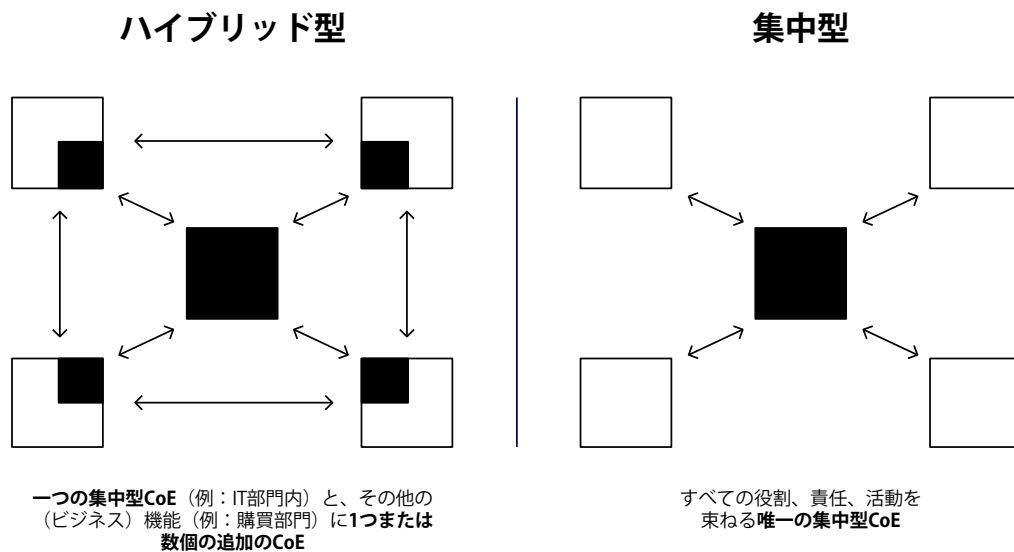
本調査で、これら3つのバリュープロポジションのすべてにおいて、プラスのROIを実現した顧客の例を確認できたことは、朗報です。ただし、第3ステージである「Execution Management as a Service」に進んだ顧客からは、比較的高い価値の実現が報告されています。これは、顧客に洞察レベルで止まるべきではなく、洞察に基づいたアクションを推進することが、最大の価値を達成できると推奨している、Celonisの方法論全体と一致しています。CoEが自らアクションを推進する権限を持たない場合でも、価値ある洞察に基づいたプロセス変革の文化を根付かせるには、すべてのCoEにビジネスとの強いエンゲージメントが求められているのです。

CoEをどこに設置するかについては、本調査では非常にばらつきがあり、設置の選択と成功との間に強い関連性は認められませんでした。実際、主要な成功の鍵(スポンサーシップ、ビジネスへの強い関与など)が存在する限り、CoEは組織のほぼすべての部分で成功を収めると自信を持って言うことができます。しかし、ほとんどのCoEがIT組織に設立されることが多く(世界全体で20%)、これに次いでシェアードサービス部門やビジネス部門(それぞれ世界全体で15%)であることがわかりました。

CoEを1つの部門のみに置くかどうかについては、顧客はハイブリッド型よりも集中型を強く望んでいること(67%)が確認できました。

運用モデル

顧客の間では、2つのモデル*が存在



*2名の顧客が分散型セットアップと回答しました。これは通常、プロセスの拡張の一部として、一時的に設置されるものであるため、独立したオプションとしてリストアップしていません。



「BMWでは、2016年以降、ハイブリッド型のCelonisセンターオブエクセレンスが、Celonis EMSを最も効果的に活用するための重要な基盤となっています。2016年以来、グローバルな組織で最も効果的にCelonis EMSを活用しています。

Celonis導入での長年の運用経験に基づき、CoEはベストプラクティスや成功要因に関する貴重な洞察を我々に与え続けています。私たちは、エンジニアリングから生産、カスタマーサポート、イネーブルに至るまで、すべてのビジネス部門において、どのように運営するかを常に最適化することを追求しているのです。」



Dr. Patrick Lechner
Head of Process Mining at BMW

5

CoEの設立を開始する方法とは？

5.1 CoEのバリュー プロポジションと 運用モデル

適切なタイミングでCoEを開始することは、長期的な成功を確保するうえで重要な決定です。本調査では、ほとんどの顧客が、Celonisと契約直後、または最初の導入が完了して新しいプロセス領域やチームへの拡張を希望する場合など、プロセスマイニング導入のかなり早い段階でCoEを設立する傾向があることが明らかになりました。

私たちは、本調査結果に基づいて、CoEの「サービスを受ける」ユーザーが必要数に達するまでCoEの設立を待つことを推奨していません。なぜなら、CoE自体がこの必要数を達成するための重要な手段であることが明らかだからです。

CoEの設立と拡張について顧客に助言を行うCelonisの豊富な経験から、CoEを早期に設立することで、プロセスデータモデルの設定とこれに関するビジネスとの整合に適切な注意を払い、集中することができると確信しています。これらは、その後のユースケースですぐに活用できるため、迅速な価値提供を可能にします。

設立後は、Celonisの導入とCoEの継続的なサポート、需要、拡張性を確保するために、何に重点を置くか選択することが重要です。本調査では、大多数の顧客が価値実現の可能性や企業戦略に基づき、CoEの活動に優先順位を付けていることが明らかになりました。調査対象の全体の7割近くの顧客が両方の選択肢を選んでおり、どちらか一方だけでなく、両方の要素を総合的に判断していることが伺えます。

5.2 チェンジマネジメント

加速を促す次の要素は、チェンジマネジメントです(前章ですでに述べています)。業界、地域、現在の成功に関係なく大多数の顧客が、加速と価値向上のための重要な要素として、チェンジマネジメントと活発なコミュニティを挙げています。

NOKIA

「私たちは、プロセスマイニングを当社のプロセス全体に適用していきたいという野望を持っています。そのために、Celonis EMSで日常的に社内ユーザーへの展開を拡大したいと考えています。

Celonisセンターオブエクセレンスは、Celonisの展開において重要な役割を担っており、価値創造までの時間を短縮するためのベストプラクティスについて多大な知見を提供しています。特に、私たちの最優先事項であるチェンジマネジメントに関するベストプラクティスについて、多大な知見を提供しています。」



Timo Peters
Business Process Consultant, Nokia

Celonisは、顧客にチェンジマネジメントプレイブックを提供しており、次のベストプラクティスを推奨しています。

1. まずは、Celonisを導入するために、明確で**説得力のある戦略的説明**から始めます。次の質問に教えてください。Celonisは、当社のコアプロセスの中で、これまでできなかったことを実現するのに役立つのでしょうか？なぜ、そのようなことができるのでしょうか？
2. **チェンジスポンサーシップ**(「**エグゼクティブスポンサー**」)を確保し、チェンジガバナンスを確立します。スポンサーには、Celonisの導入を成功させるための明確な役割を与えます。
3. 社内の対象グループに、早期に明確に**効果を伝え**(「自分にとって何のメリットがあるのか?」)、Celonisの可能性を最大限に引き出せるよう、彼らを支援します。彼らに対して、進捗状況と推進している効果を可視化します。
4. 複数のチャンネルと魅力的なオプションを提供し、社内ユーザーが**Celonisに触れ、学べるようにします**。Celonisは新しい強力なテクノロジーであり、ほとんどの人が一度見れば信頼すると報告しています。ですから、言葉で伝えるのではなく、成果を見せるのです。
5. **成功を祝い**、熱烈なスーパーユーザーの**コミュニティを構築**して、継続的な改善と導入の促進を実現します。ピアツーピアアドボカシー(ニューラルネットワーク)は、長期的に見て単なるトップダウンのメッセージよりもはるかに効率的である傾向があり、バイラルな(口コミでの)導入に役立ちます。

(出典:Celonis Change Management Playbook、2021年)。

チェンジマネジメントは、CoEが新しいチームとして組織全体に導入される手段でもあります。大規模で複雑な組織では、新しいチームは、レーダーから外れて隠れてしまい、ビジネスにおける可視性が低くなるリスクがあります。

本調査では、CoEに対する肯定的な認識と幅広いビジネスから得られるROIとの関連性が明確に示されています。チェンジマネジメントは、単に導入などのエンドユーザーへの対応のみに重点を置くのではなく、組織内での新しいチームとその権限に関する紹介、説明、関心の喚起にも重点を置くことを推奨しています。これには、組織の他の部署から、データ主導型の業務実行のパイオニアとなることに関心がある優秀な人材を惹きつける強力な効果も期待できます。

本調査から得られた驚くべき発見は、回答者の90%以上がチェンジマネジメントとコミュニティ構築を(非常に)重要であると評価しているにもかかわらず、常勤か非常勤かを問わず、チェンジマネジメントの専門家をCoEに常駐している顧客がほとんどいないことでした。

また、顧客との関係の中で私たちが経験したことは、チェンジマネジメントの担当者が正式に任命されていなくても、導入や拡大を推進するために、チェンジマネジメントのタスクを完了する必要があります。これらのタスクは通常、CoEリードに任せられることが多いです。

5.3 栄光への道： スケーリング論理

顧客にどのようなスケーリング、拡張計画であるか尋ねると、顧客のCoEが初期段階であったか、あるいはより成熟した段階であったかにかかわらず、一貫性の高い回答が得られました。

ほとんどの顧客は、垂直方向のスケーリングから始めます。つまり、1つのプロセス分野内でユースケースの数を増やし、プロセスの上流または下流に移行します。これにより、CoEは既存のデータモデルを活用して、指数関数的な価値を高めることができます。ほとんどの顧客が、グローバル展開(1つのユースケースを新しい地域やチームに導入)は、垂直方向のスケーリングの二次的な優先事項である報告しています。

また、ほとんどの顧客が、CoE以外のチームのオンボーディングとイネーブルメントを初期段階で優先的に行い、業務上のエンドユーザーの自立を促し、それによってCoEリソースを解放して新しいユースケースに専念させることができると考えていることが分かりました。

成熟度に関係なく、すべての顧客が規模を拡大する際に、外部コンサルタントを雇うよりも、自社でCoEリソースを開発する方がやや好ましいと報告しています。私たちは、これをポジティブにとらえています。データ主導型の業務実行は、多くの業界で競争優位性を発揮しており、今後もその傾向が続くと予想されます。この点で、顧客は長期的に外部市場に依存するよりも、自社で能力を高める方がはるかに良いと考えています。

6

総括:10の提言

最後に、本調査から得られた重要な洞察を実用的な学びとしてまとめます。CoEを成功させる方法は一つではありませんが、最も成功している企業は、次のように行動しています。

10の提言

- ... アクセラレータとしてCoEにノウハウを集約しています。
- ... エグゼクティブスポンサーとチャンピオンを少なくとも1名ずつ配置します。
- ... チェンジマネジメントとアクティブなコミュニティを非常に重要視しています。
- ... リーダーシップの連携とオーナーシップを最も重要なチェンジマネジメントの側面と理解しています。
- ... 異なる部門に適応を拡大するタイミングでCoEを設立しています。
- ... 規模を大きくしています:5つ以上の部門/機能をサポートしています。
- ... 5つ以上のプロセスを分析し、大きな規模に拡大しています。
- ... 献身的で有能なチームが重要な成功要因であることを理解しています。
- ... 垂直的に拡大しています(例:新しいユースケースの特定、新しい部門/プロセスとの連携)。
- ... 単に技術的なプラットフォームを提供するだけでなく、優れた業務実行と変革を推進しています。

Celonisが顧客とパートナーシップを組み、透明性、プロセス変革、価値を推進するCoEを成功させてきたかについては、[こちら](#)をご覧ください。

celonis



 **Fraunhofer**
FIT