

# Microsoft 365への 移行を成功させる ための9つのヒント

組織改革は、どのような規模であっても、容易であることはほとんどありません。

例えば、広範囲に分散している従業員のコミュニケーション、コラボレーション、アイデア出しの手段を変えなければならないとしたらどうでしょう。独立した企業として事業運営しながら、現在そして未来のお客様にサービスを提供するという課題も考慮しなければなりません。

私たちキンドリルが 2021 年末に置かれていた状況は、まさにこのようなものでした。

## ビジネスにおける変化の必要性

2021 年にキンドリルが IBM から分社し独立した企業として創立すると、世界最大級の IT インフラストラクチャー・サービスプロバイダーとなりました。優れた従業員体験を提供するために独自のビジョンを持つ、新しい企業の登場です。

新しいビジネスアプローチを推進するために、キンドリルは既存のテクノロジープラットフォームから離れ、交渉を進めていた一時的なライセンス契約を終了させる必要がありました。私たちは、その実行は 9 カ月以内という期間設定をしました。

幸いにも、グローバル IT 企業であるキンドリルは、スピノフが最終確定する前に、従業員がどこにいてもシームレスにお客様をサポートする方法を再考し始めていました。また多くのベンダーやソリューションを分析したうえで、私たちは Microsoft とパートナーシップを結びました。Microsoft のテクノロジーによって、私たちのデジタルファーストのビジョンは促進され、ハイブリッド・ワークプレイス・モデルを維持することができます。

現在キンドリルの社員は皆、Microsoft 365 プラットフォームとその完全に統合されたアプリケーションを使用し、どこにいても生産的に共同で作業を行うことができます。私たちのデジタルツールボックスには、Exchange、Office、Teams、OneDrive、SharePoint、Planner、Power Apps、Power BI などのアプリケーションがあり、これらはすべて Microsoft とキンドリルのセキュリティ製品でサポートされています。Microsoft Azure 上に構築された IT フレームワークや新機能は、会社の成長に合わせて拡張していくこともできます。

そして何より私たちは、あらゆる人々が変革への道筋を描く際に役にたかれる、貴重な教訓を自ら得ることができました。そのため、企業で Microsoft 365 への移行を考えている場合、または同等の規模と範囲で別の戦略を検討している場合も、キンドリルのデジタルワークプレイス・サービスは移行の経験と専門知識から、お客様の移行をサポートすることが可能です。ここでは、私たちが考える成功のための 9 つのヒントをご紹介します。



KD  
LISTED  
NYSE

kyndryl™

KD  
LISTED  
NYSE

“

私たちのビジネスの成功は、コミュニケーション、コラボレーション、知識の共有、そしてフロントオフィスからバックオフィスまでシームレスな作業を促進する機能とツールセットを、キンドリルの従業員一人ひとりが使えるかどうかにかかっています。”

– Kyndryl CIO, Michael Bradshaw

# 9 TIPS

1 従業員に目を向けること。従業員体験<sup>1</sup>が顧客体験と密接に関係しているという考えを受け入れるのであれば、従業員の全体的な福利をすべての行動の中心に据える必要があります。これは、私たちの Microsoft 365 戦略のカギとなるものでした。

例えば、キンドリルは独立した企業となったときに、当面は既存のテクノロジー環境を維持することを選択しました。新会社ではあらゆる変化が既起きており、まずは社員が慣れ親しみ理解しているツールを使って事業運営とお客様へのサービス提供を開始し、その後、より包括的に移行を計画する方が簡単だと考えたためです。

こうした判断により、私たちは変化のプロセスを少しだけ楽にすることができました。さらに、変革の過程で社員が直面するであろう課題に共感し、プライベートと仕事のバランスを重視するという会社全体の姿勢をさらに強調することもできました。



2 あらゆる部門を巻き込むこと。キンドリルの社内 IT 戦略を遂行する 7 つの部門の CIO オフィスが Microsoft 365 への移行を推進することは、既定路線であったと言えます。しかし、あらゆる部門からのインプット、サポート、ガイドがなければ、この道のりはそれほどスムーズなものではなかったでしょう。良い例として、購買部門が挙げられます。

ライセンス契約は非常に複雑ですが、購買部門のリーダーは最初からそのことを理解して取り組んでくれました。彼は、スピンオフの際に一時的なソフトウェアのライセンス契約をまとめ、その後、新たな契約を交渉する際にも力になってくれました。彼を含む数多くの購買チームメンバーの尽力により、2021 年 12 月初旬に Microsoft のライセンスを取得することができました。

社内広報のチームもまた、分社化のタイムラインの中で、極めて重要な役割を果たしてくれました。分社が完了するとすぐに、社内・社外広報チームが変革のストーリーを練り上げ、情報発信の最適なタイミングとチャンネルの見極めを開始しました。

技術面では、キンドリルの **デジタルワークスペース・サービス (DWS)** の専門知識を集集しました。キンドリルの Microsoft Center of Excellence リーダーは社内のコンサルタントとして、Microsoft のデプロイメントチームが主導する導入の戦略とアプリケーション展開のための洞察とガイドを提供してくれました。

一方で、CIO オフィスのメッセージング & コラボレーショングループは、Microsoft のライセンス経験を持つマネージャーが指揮をとり、運用サポートを行うとともに、CIO アイデンティティ・チームや CISO チームと連携して導入に取り組みました。新しいシステムを導入し、関連するプロセスを調整する中で、彼らは非常に重要な役割を果たしました。

実際に、すべての部門が Microsoft 365 への移行に重要な役割を担っています。ニューヨークからバンガロールまで、キンドリルのすべてのオフィスとリモートワークステーションの間で、大きな変化を起こすには、あらゆる人の協力が必要であることを学びました。



3 **チェンジマネジメントの戦略を立てること。**何か大きな変革を起こそうとする際には、事前に詳細な構想策定をする必要があります。私たちの CIO オフィスは Microsoft のアドバイザーとともに、2021 年後半から 2022 年前半にかけて、プラットフォーム移行の舵取りをするために 3 段階の戦略を描き、計画を立て、決断しました。

- **第 1 段階:** 数カ月わたる準備期間を経て、Microsoft 365 にあるツールのアクティベートを開始しました。最初に導入したのは SharePoint、Teams、OneDrive で、4 月上旬にはソフトローンチを行い、その後 Whiteboard、Yammer など他のツールも順次アクティベートしていきました。従来使用していたツールはライセンス契約の有効期限に基づき、6 月以降順次利用を停止しています。
- **第 2 段階:** 当面の間、既存のストレージ・プラットフォーム上のすべてのデータは OneDrive に移行し、**Microsoft Power Platform** の立ち上げに重点を置きます。ビジネスアプリの集約により全社のデータは集約され、ローコードおよびノーコードのプログラミングを使用してローカル・ワークフローを作成することができるようになります。その後、米国以外の地域でデータを提供および保管できるようにする Multi-Geo の実装に取り組む予定です。
- **第 3 段階:** 移行の基礎段階が完了したら、Microsoft Viva の段階的な導入に着手します。この従業員体験プラットフォームは、Microsoft 365 の重要なコンポーネントを単一のプラットフォームに統合し、会社全体のコミュニケーション、知識共有、学習、リソースと洞察の共有をさらに強化するでしょう。



**4 社内から変革のリーダーを選任すること。**私たちはトップダウンで移行を強制するのではなく、Microsoft アプリケーションの導入を推進し、社員の間で広めるリーダーを社内でも募ることにしました。彼らの学習体験とツールに関する知識を高める機会を提供して、コミュニケーション、製品に関する最新情報、一般的なアプリケーションの知識を社員同士でうまく広めることができました。

現在、Microsoft Champions グループには、56 개국以上、約 2,300 人の社員が参加しています。彼らはツールのエキスパートになるために Microsoft 関連の作業に多くの時間を費やし、毎月 Teams 会議で洞察を共有し、以下のようなブレインストーミングを行っています。

- **促進:** Microsoft の全アプリケーションを自由に使用方法
- **推奨:** 社員がツールを有効活用できるようにする方法
- **共有:** 社員間でツールの知識を共有する方法

リーダーは使命感を持って、あらゆるアプリケーションを最大限に活用する方法を他の社員に連携しています。彼らは一丸となって変革を推進し、トレーニングのリードやワークフローの整備およびビデオの作成をはじめ、多くのプロセス開発をすることで社員を巻き込み、賛同を得られるようになりました。

**5 充実したトレーニングプログラムを開発すること。**学習することは仕組み化への成功のカギです。そこで私たちは、Microsoft をはじめとする信頼できるパートナーに、包括的な学習戦略の策定支援を依頼しました。現在、以下のプログラムが提供されています。

- 「Office Hours」— Microsoft は各種ツールのトレーニングを受講希望するキンドリル社員に対し、定期的にライブ・トレーニング・セッションを開催しています。セッションは社員の多様なニーズに対応すべく、英語、スペイン語、フランス語、ポルトガル語、日本語のほか、複数のタイムゾーンと経験レベルに合わせて複数提供されています。またセッションは毎回録画しているため、ライブセッションに参加できない方でも、都合のつくときにビデオを視聴することができます。
- 「QuickHelp」— BrainStorm 社とパートナーシップを結び、各社員の業務やスキルセットに応じた Microsoft アプリケーションのトレーニングを提供するオンデマンドプログラム「QuickHelp」を提供しています。Microsoft 365 Hub on Teams に統合されたキンドリルのプラットフォームは、40 개국語の短編ビデオのほか、ライブイベントや練習問題などのツールを備え、社員のスタイルやスケジュールに合わせた学習を支援します。
- 「Tech Sessions」— CIO サービスデスクとオンサイトチームは、社員が特定の製品やサービスに関する追加学習を申し込むことができる、対話式のプラットフォーム「Tech Sessions」を立ち上げました。この学習セッションも多言語で提供されており、チームメンバーがキンドリルのツールを理解し、さらに有効活用できるよう支援することを目的としています。



6 **迅速に、頻繁にコミュニケーションをとること。** 2022年1月下旬、キンドリルの会長兼 CEO Martin Schroeter は、Microsoft 365 への移行に向けたコミュニケーションとして、Open Mic ライブストリームを実施しました。彼はビデオ会議上で Microsoft との新たなパートナーシップに関するニュースを伝え、会社全体が 365 プラットフォームに移行することを発表し、数週間以内にさらに詳しい情報を伝えると約束しました。

その後すぐに、Microsoft 365 への移行の概要と、新しいツールがどのようにシームレスな業務体験を実現するかを説明するビデオの制作に取りかかりました。このメッセージは CIO のチェンジマネジメントに対する先見性を示すものであり、キンドリルのテクノロジー環境の移行は社内カルチャーの変革につながる、という彼の信念が反映されています。4月4日、一部の Microsoft ツールのソフトローンチと、より大規模な移行戦略の正式なキックオフに合わせ、ビデオを共有しました。

同時に、広報チームと協力して、ビデオ、ブログ、ニュースレター記事、そして「A Microsoft Story」を追加で作成しました。6月から始まったこの週次の記事では、キンドリルの Microsoft ツールへの移行を記録し、過去と未来のマイルストーンに関する情報を提供しています。さらに、今ではコミュニケーションに欠かせない次の3つのコラボレーションハブの公開を開始しました。

- **The Heartbeat:** 情報、お知らせ、関連サイトへのリンクなどを掲載および随時更新する、SharePoint ベースの社内イントラネットサイト
- **Office@Kyndryl:** ニュース、FAQ、ベストプラクティス、アプリケーション固有のガイドや洞察へのクイックリンクなどを掲載した情報レポジトリー
- **M365 Hub:** ニュース、トレーニング、およびその他 Microsoft ツール関連のコンテンツを掲載した Teams 上のワンストップショッップ

そして、CIO オフィスから一貫性のあるメッセージを発信するために、コミュニケーションとユーザー体験 (UX) プロジェクトを管理するコンテンツ作成者とユーザー体験フォーカルを常駐させました。彼女は定期的に情報を発信し、私たちの変革ストーリーを推進しながら、広報チームと連携して長期計画を週次で作成しています。





**7 透明性を保つこと。**現時点ですべてのことに答えられず、予定も分からないようであれば、まずはそれを認めましょう。正直に次のように伝えます。「あなたの問題をすぐに解決することはできませんが、フィードバックは歓迎します。一緒に解決して、ゴールにたどり着きましょう。どうか少しの間辛抱してください。」

私たちは透明性を保つことで、会社全体の社員との関係を強化し、信頼を築いてきました。これは私たちがワークスペース変革を進めてる上で大いに役立っており、キンドリルが市場価値を高め成長していく上で、社内外でさらに大きな利点となると確信しています。

**8 問題を予測すること。**当然のことながら、Microsoft 365 への移行には失敗もありました。その中で何が悪かったのか、誰のせいなのかに固執するのではなく、問題に迅速に対処し、その経験を次のステップに活かしてきました。

例えば、変革チームは当初社員 1 人あたり 2 テラバイト (2TB) のストレージ容量を割り当てる計画をしていましたが、ツールの使用が始まるとストレージに大幅な不足が生まれました。トラブルシューティングの結果、テスト段階で構成したある設定が本番稼働で再現されないことが判明しました。しかしダウンタイムや混乱を最小限に抑え、この致命傷となりかねないエラーを迅速に修正しました。

過去の選択を後悔する必要はありませんが、次回はきっと違う選択をするでしょう。

さらに、4 月には Microsoft 365 のすべてをローンチすることができませんでした。そこで、その時点では Yammer はアクティブせず、代わりにメールでは難しい社内コミュニケーションをすべて Teams で行うことにしました。このアプローチもうまくなりましたが、Yammer コミュニティは緊急性の低い情報を交換したり、共通の関心を持つ同僚とのつながりを確立したりしたいグループにとって、より効果的であることが分かりました。

つまり、後から考えるとベストではなくとも、その過程においては選択することもあるということです。大切なのは全員が順応し、より良い結果を目指して努力し、その経験から学ぶことです。



9 **成功について改めて考えること。**大規模な取り組みを行う場合、ある時点でそのパフォーマンスを評価する必要があります。とはいえ、Microsoft 365 への移行においては少なくとも完了するまでは、ROI やコスト削減といった従来の指標ではなく、定性的な評価に重点を置いています。

短期的には既存アプリケーションの縮小や新しいツールの導入と利用を重要なパフォーマンス指標としています。Microsoft が収集するネット・プロモーター・スコアから洞察を得たり、Teams のフィードバック機能を通じて寄せられるコメントや提案に注目しています。

最終的には、ビジネスの成果を高めるために必要不可欠であるユーザーのセンチメント、エンゲージメント、生産性を新しいツールで完全に把握できるようにします。具体的には、以下に関連するワークプレース体験を評価する予定です。

- **ユーザーの満足:**ユーザー満足度
- **ユーザーの労力:**ユーザーがタスクを完了するために必要なインプットの量
- **ユーザーの成果:**生産性の向上を含むユーザーに対する成果
- **ユーザーへの影響回避:**ネガティブイベントの削除

新しいシステムとプロセスがすべて整うまでは、社員の移行体験をできるだけ効率化すること、成功のために必要なリソースを提供することに最も気を配っています。

## 状況の変化

過去には変革に失敗した企業、少なくとも変革を成功させることはできなかった企業が数多く存在します。

企業が現在抱えている課題を受け入れ、これから直面する課題を予測することで、混乱を変革への起爆剤とすることができます。

そうすれば、真の意味で変革を遂げるための体制を会社全体で整えることができるでしょう。

Carla Granger は、グローバルで CIO ワークプレースの体験、デザイン、およびプラクティス・パートナーシップを担当しています。カナダを拠点に25年以上にわたり、グローバル IT 企業の人材育成、ビジネス戦略、プロジェクトマネジメント、継続的なプロセス改善の戦略リードを支援してきた経験があります。



## 関連コンテンツ

[Building a Collaborative Digital Workplace \(コラボレーション・デジタルワークプレースの構築\)](#)

## 関連サービス

[ワークプレース・コラボレーション・サービス](#)

# kyndryl

© Copyright Kyndryl, Inc. 2022

キンドリルは、米国およびその他の国におけるKyndryl, Inc. の商標または登録商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ Kyndryl Inc. または他社の商標である場合があります。

本資料は発行時点で最新のものであり、キンドリルが随時予告なしに変更する可能性があります。キンドリルが事業展開するすべての国で、全製品もしくはサービスが利用できるわけではありません。キンドリルの製品およびサービスは、提供されている契約書の条件および制約に基づき保証されます。

1. "Is Employee Experience the New Customer Experience?", SHRM, 2022