



ataway|

チェンジマネジメント 国内実態調査報告書 (2026 年版)

日本アタウェイ株式会社

2026 年 7 月

| 目次

1	日本アタウェイ株式会社よりご挨拶	2
2	調査の概要	3
2.1	調査の目的	3
2.2	調査の概要	3
2.3	回答者の属性	4
2.3.1	回答者の業種	4
2.3.2	回答者の所属企業規模	5
2.3.3	回答者の職位	6
2.3.4	回答者の職種	7
2.3.5	チェンジマネジメント資格認定プログラムの受講時期	8
3	調査の結果	9
3.1	チェンジマネジメントの活用状況	9
3.1.1	チェンジマネジメントの活用状況	9
3.1.2	Prosci のモデル・フレームワークの活用度合い	10
3.1.3	Prosci のツールの活用度合い	11
3.1.4	作成経験がある作成物	12
3.1.5	チェンジマネジメントの実践を妨げている要因	13
3.2	変革の成功・失敗要因	14
3.2.1	変革の成功の最大の貢献要素	14
3.2.2	変革における失敗につながりやすい要因	15
3.3	今後の変革の見通しと関心テーマ	16
3.3.1	今後の変革の予定	16
3.3.2	変革・プロジェクトのテーマ	17
3.3.3	知りたい情報	18
3.4	Appendix	19

1 日本アタウェイ株式会社よりご挨拶

本調査は、日本国内でチェンジマネジメントを学び、実務で活用しようとしている方々の取り組みや課題意識を把握し、今後の実践に役立つ知見として共有することを目的に実施しました。

今回の結果からは、回答者の 81% が研修で得た学びを、個人の取り組みからチーム・部門、さらには全社的な取り組みや社外への知識提供まで、さまざまなレベルで実務に活かしていることが分かり、チェンジマネジメントの活用が着実に広がりつつある状況がうかがえます。一方で、組織内ではまだチェンジマネジメントに関する共通言語や文化の醸成が十分でないという課題も浮かび上がっており、経営層・マネジメント層による一貫した関与のもと、個人の実践を組織全体での取り組みへと進化させていく必要があるといえます。

こうした流れの中で、本調査からは、日本におけるチェンジマネジメントが、概念理解の段階から実践の段階へと着実に進みつつあることもうかがえます。今後、多くの組織で変革の重要性がさらに高まっていく中で、チェンジマネジメントは、経営と現場をつなぎ、変革を前に進めるための重要な実践知として、ますます期待されるものと考えています。

日々の業務の中で試行錯誤を重ねながら変革を支えておられる受講者・推進者の皆さまの取り組みは、日本におけるチェンジマネジメントの発展を支える大きな力です。ご協力くださった皆さまに心より感謝申し上げるとともに、本報告書が、それぞれの組織で次の一歩を考えるうえでの一助となれば幸いです。

日本アタウェイ株式会社
チェンジマネジメント部門リード
和田 円香

2 調査の概要

2.1 調査の目的

日本国内で「実際にチェンジマネジメントがどのように活用され、どこに工夫や課題があるか」を可視化し、今後の取り組みに役立つ知見として整理・共有することを目的とし、調査を実施した。

2.2 調査の概要

実施期間：2026 年 4 月 13 日～24 日

調査対象：チェンジマネジメント資格認定プログラム受講者 555 名

実施方法：メール配信・回収

回収状況：回答件数 59 名（回答率約 11%）

報告書の表記ルール：

- 比率は全て百分率で表し、小数点第一位を四捨五入して算出している。そのため、百分率の合計が 100%にならない場合がある。
- 基数となる実数は n で掲載し、各グラフの比率は n を母数とした割合を示している。
- 1 人の回答者が複数回答する質問では、複数回答を明記している。この場合、その比率の合計は 100%を上回る場合がある。
- 一部のグラフについて、無回答の項目を省略している。
- 本報告書において、Prosci の読みは『プロサイ』とする。

補足：

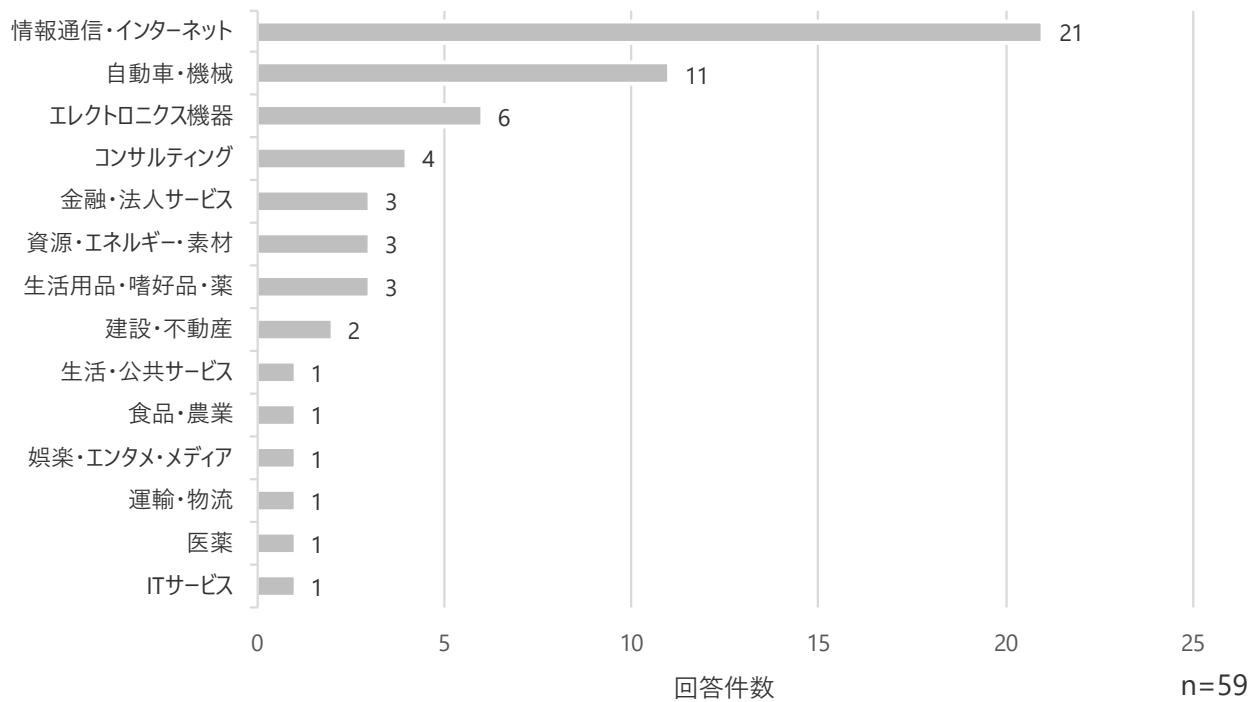
- 本調査は、チェンジマネジメント資格認定プログラム受講者を対象に実施したものであり、日本企業全体の状況を統計的に代表するものではありません。結果は、チェンジマネジメントを学び、実務活用を検討・実践している層の傾向としてご参照ください。

2.3 回答者の属性

2.3.1 回答者の業種

今回の回答者は、情報通信・インターネット業界と製造業を中心とした構成となっている。デジタル化や業務変革に日頃から向き合う業界の声が多く集まったことで、実務に近い視点が反映された結果といえる。一方で、その他の業界からの回答も含まれており、チェンジマネジメントへの関心が幅広い業種に広がっていることもうかがえる。

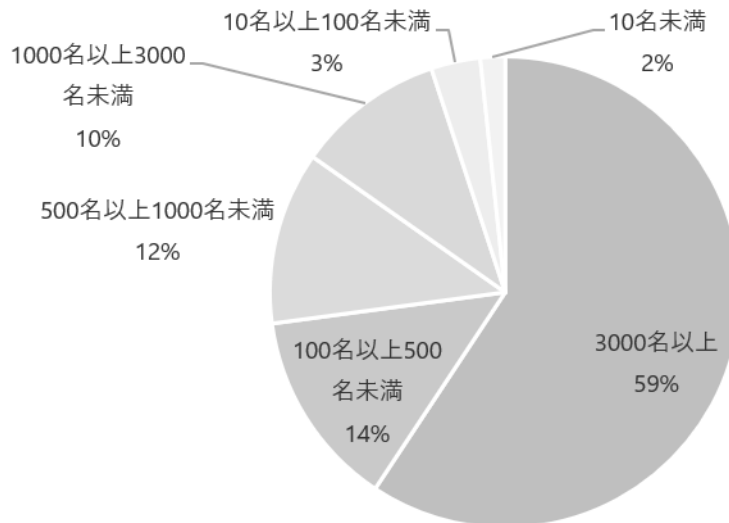
質問：ご所属企業の業種を教えてください。



2.3.2 回答者の所属企業規模

回答者の所属先は、3000 名以上の大企業を中心とした構成となっている。そのため、本調査は特に大企業を中心に、一部中堅企業も含むチェンジマネジメントの実態を捉えた結果として読むことができる。組織規模が大きくなるほど、部門横断の調整や定着に向けた働きかけの重要性は高まりやすく、今回の結果はそうした規模の組織にとって、特に参考にしやすい内容となっている。

質問：ご所属企業の規模を教えてください。

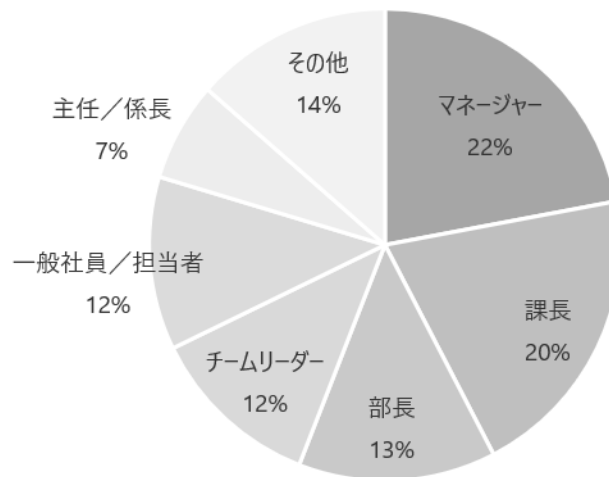


n=59

2.3.3 回答者の職位

回答者は、課長・マネージャー・部長といった中間管理職層が中心となっている。現場の状況を理解しながら、組織としての判断や推進にも関わる立場の声が多く集まったことが、今回の調査の特徴である。そのため、本調査には、制度や方針に関する視点だけでなく、実際に変革を進めるうえで直面する課題感や工夫が表れやすい結果となっている。

質問：現在の職位を教えてください。

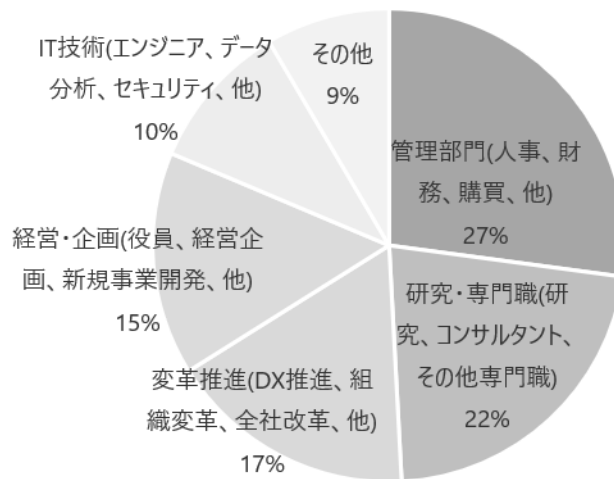


n=59

2.3.4 回答者の職種

回答者は、管理部門や研究・専門職を中心に、変革推進・経営企画の立場の方々も多く含まれている。日頃から組織運営や変革テーマに関わる人たちの声が集まっている点は、今回の調査の大きな特徴のひとつである。この結果からは、チェンジマネジメントが一部の専門部門だけのテーマではなく、さまざまな職種で必要性が意識されていることが読み取れる。

質問：現在の職種を教えてください。

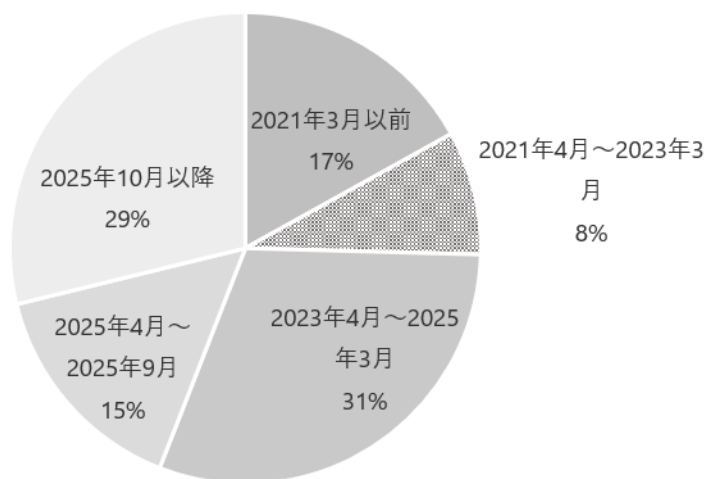


n=59

2.3.5 チェンジマネジメント資格認定プログラムの受講時期

今回の回答者は、比較的最近チェンジマネジメントを学んだ方が中心となっている。実際に、2023 年 4 月以降に受講した方が全体の 75%を占めており、現在進行形で実務への活用を模索している層の声が多く集まったといえる。そのため、本調査は直近の課題感や実践のリアルを捉えるうえで参考になる一方、長年の実践を通じた知見よりも、これから定着を進めていく段階の傾向が表れやすい結果となっている。

質問：チェンジマネジメント資格認定プログラムを受講した時期を教えてください。



n=59

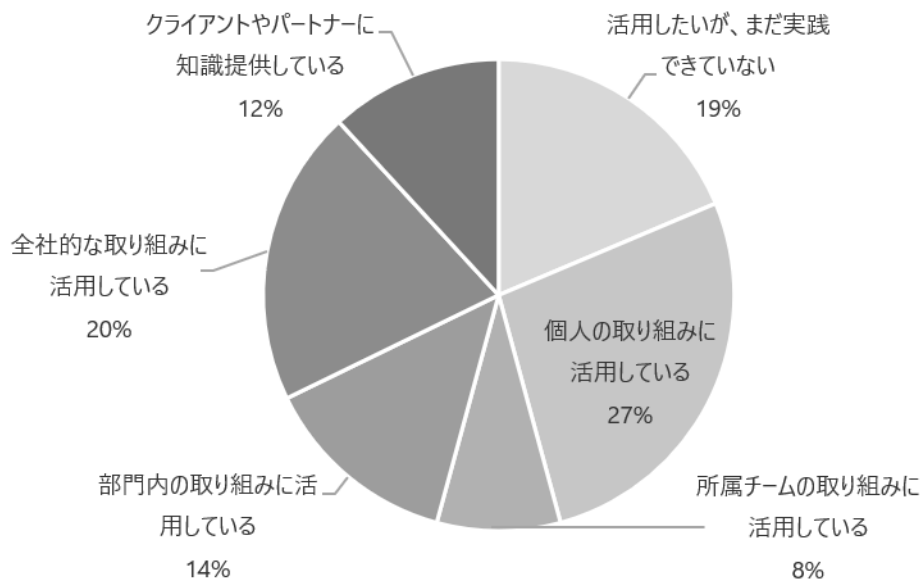
3 調査の結果

3.1 チェンジマネジメントの活用状況

3.1.1 チェンジマネジメントの活用状況

今回の調査では、回答者の 81%が、資格認定プログラム受講後にチェンジマネジメントを何らかの形で活用していると回答し、実務の中で取り入れる動きが広がってきていることが分かる。活用の場面も、個人・部門・全社・クライアント支援など多岐にわたり、その広がり方にも幅が見られる。一方で、活用したい意向はありながら、まだ十分に実践できていない人も一定数存在している。学んだ内容を実務で活かしやすくする支援や、試しやすい環境づくりが、今後さらに重要になっていくと考えられる。

質問：チェンジマネジメント資格認定プログラムの受講後、チェンジマネジメントをどの程度活用していますか。最も近い状況を選択してください。



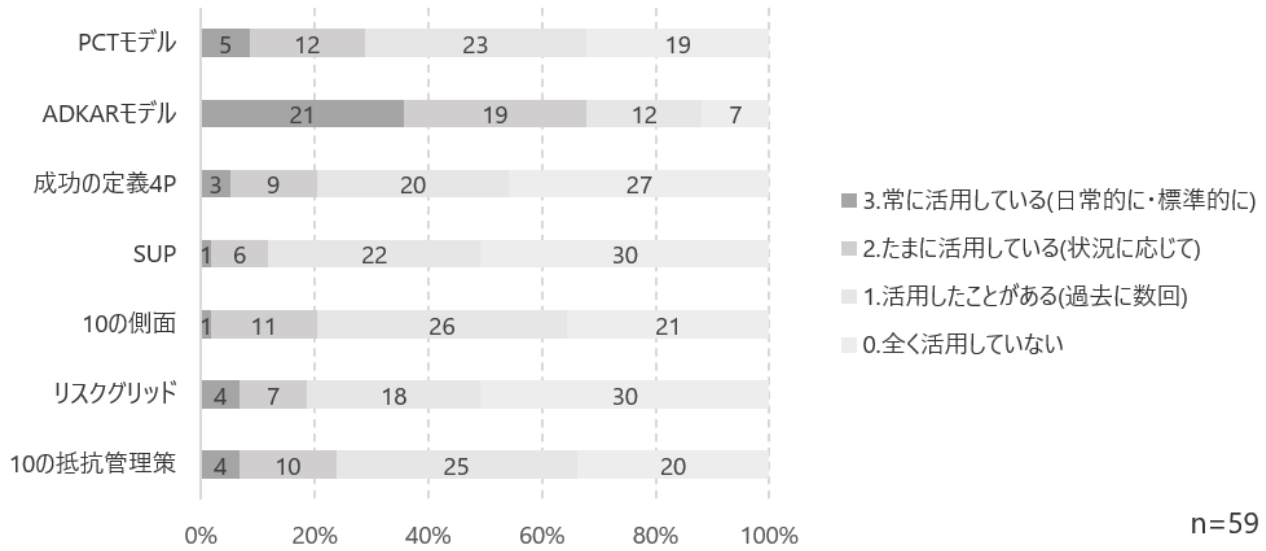
n=59

3.1.2 Prosci のモデル・フレームワークの活用度合い

Prosci のモデル・フレームワークの中では、ADKAR モデルが最も活用されている。日々の実務に落とし込みやすく、共通言語としても扱いやすいことが、その背景にあると考えられる。一方で、その他のモデルについては活用度にばらつきが見られる。モデルごとの役割や使い分けがより明確になることで、実務における活用の幅はさらに広がっていくことが期待される。

質問：以下の Prosci のモデル・フレームワークについて、ご自身の実践における活用度合いをモデルごとに選択してください。

※Q1 で「活用している」と回答した方でも、特定のモデルを使用していない場合は「0」を選択してください。

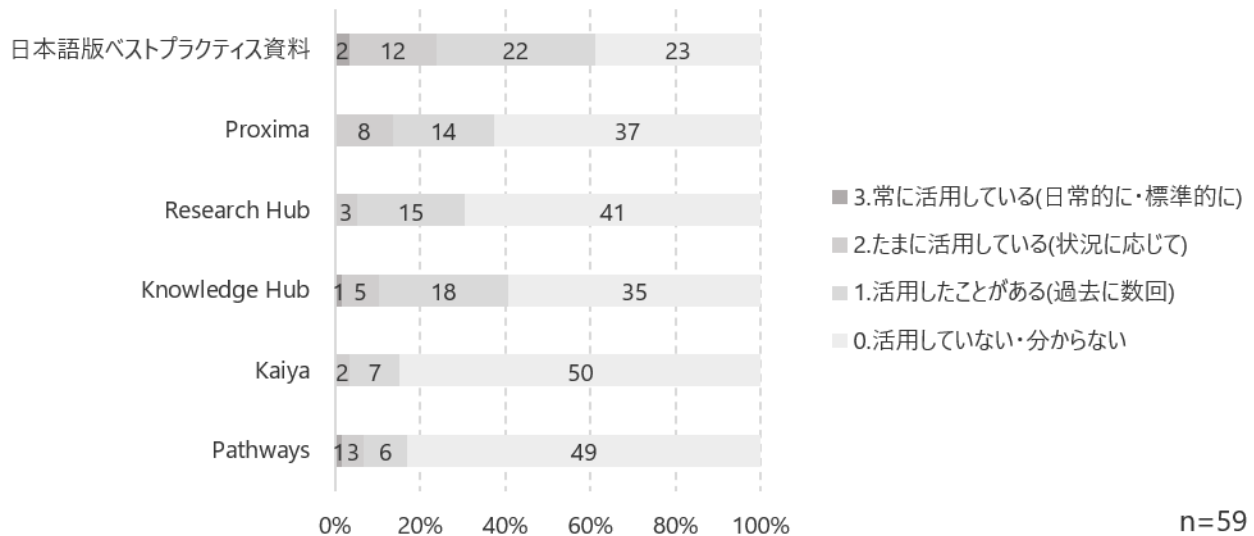


3.1.3 Prosci のツールの活用度合い

Prosci のツールについては、多くの項目で「活用していない・分からない」という回答が目立った。ツールそのものが知られていない、あるいは実際にどの場面で役立つのかが十分に伝わっていない可能性がある。Kaiya や Pathways など比較的新しいツールについては、受講時期や利用環境によって、十分に認知・活用される機会がまだ限られていた可能性もある。

質問：以下の Prosci のツールについて、ご自身の実践における活用度合いをツールごとに選択してください。

使用したことがない、活用していない、また知らないツールについては「0」を選択してください。



注：

日本語版ベストプラクティス資料：Prosci が調査・研究し、教訓とベストプラクティスを共有している資料(2019 年リリース)

Proxima(プロキシマ)：Prosci の方法論に沿って、チェンジマネジメント計画を作成・管理するクラウドアプリ(2022 年リリース)

Research Hub(リサーチハブ)：チェンジマネジメント研究・調査データにアクセスできるオンラインプラットフォーム(2022 年リリース)

Knowledge Hub(ナレッジハブ)：Prosci Methodology を理解・実践するための 学習コンテンツ・テンプレート・ガイドをまとめたナレッジライブラリ(2022 年リリース)

Kaiya(カイヤ)：Prosci の研究・ナレッジを学習したチェンジマネジメント専用 AI アシスタント(2024 年リリース)

Pathways(パスウェイズ)：Prosci の教育・トレーニング内容を実践するためのガイド(2025 年リリース)

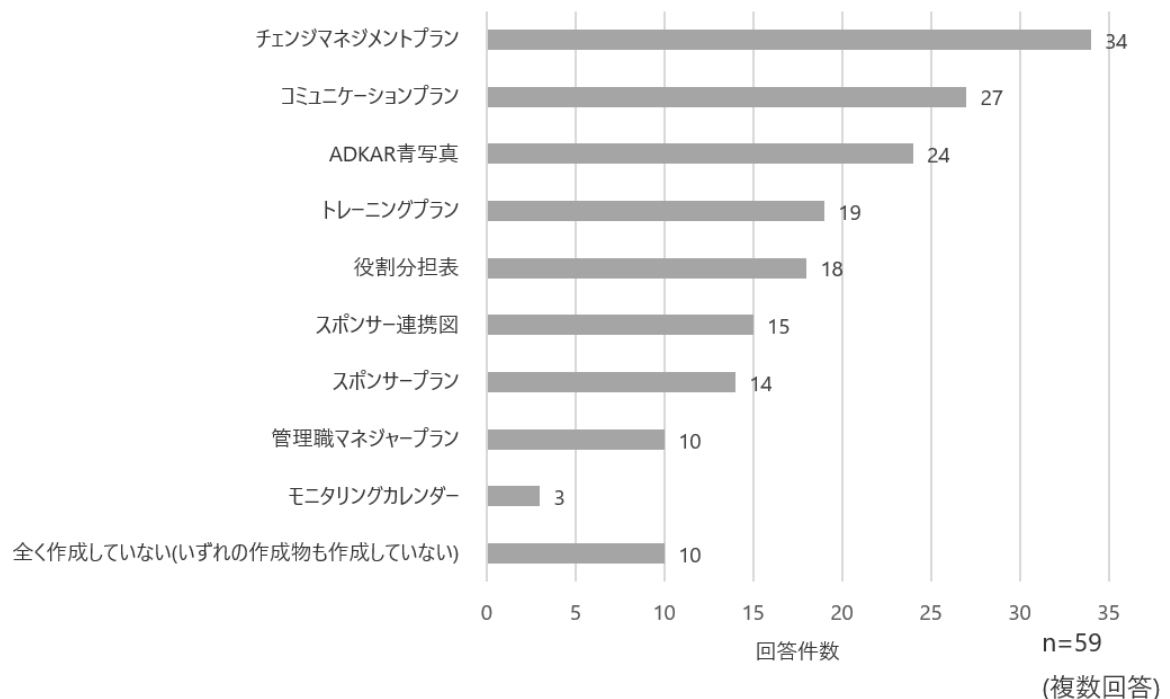
3.1.4 作成経験がある作成物

作成経験のある成果物としては、チェンジマネジメントプランをはじめとする各種計画書が多く挙がっている。学んだ内容が知識としてとどまるだけでなく、実際の推進計画として形になっている様子がうかがえる。また、ADKAR 青写真の作成経験も比較的多く、ADKAR モデルの活用状況とあわせて見ると、考え方の理解にとどまらず、具体的な設計にも活用が進んでいることが読み取れる。

質問：研修受講後、現在または過去に推進した取り組みにおいて、作成したことがある作成物をすべて選択してください。

※「作成」とは、下書きレベルでの作成も含みます。また、Prosci のテンプレート以外で独自に作成された場合も、「作成」に含めてご回答ください。

※1 つ以上選択してください（複数選択可）。

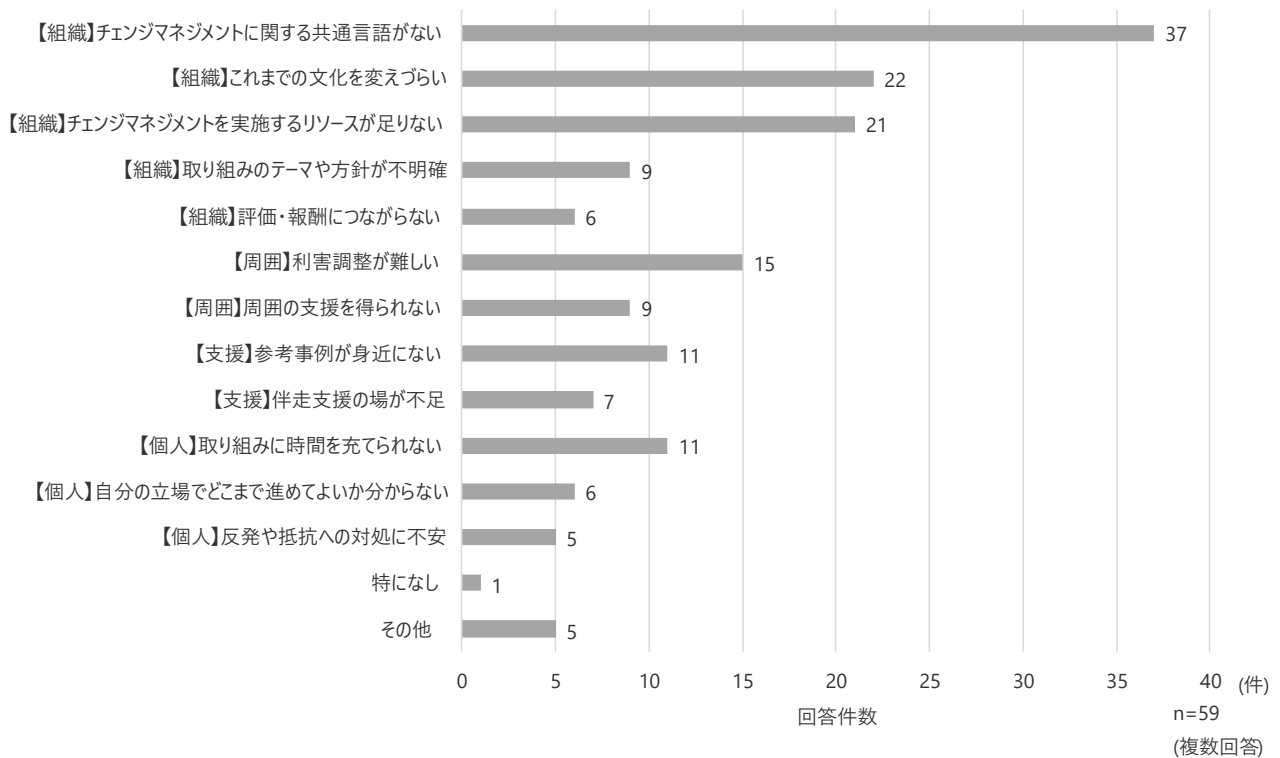


3.1.5 チェンジマネジメントの実践を妨げている要因

実践を妨げる要因としては、「組織内に共通言語がない」「これまでのやり方を変えにくい」「リソースが足りない」といった、組織側の課題が多く挙がった。個人の意欲や知識だけでは前に進めにくい壁が存在していることが見えている。チェンジマネジメントを組織内に広げていくためには、担当者個人の努力に委ねるのではなく、組織として理解を深め、支援し、取り組みやすい環境を整えていくことが重要である。

質問：組織内でチェンジマネジメントを実務として推進するうえで、難しさを感じる場面もあるかと思います。

チェンジマネジメントの実践を妨げている要因は何だと考えますか。あてはまるものをカテゴリ問わず 3 つまで選択してください。



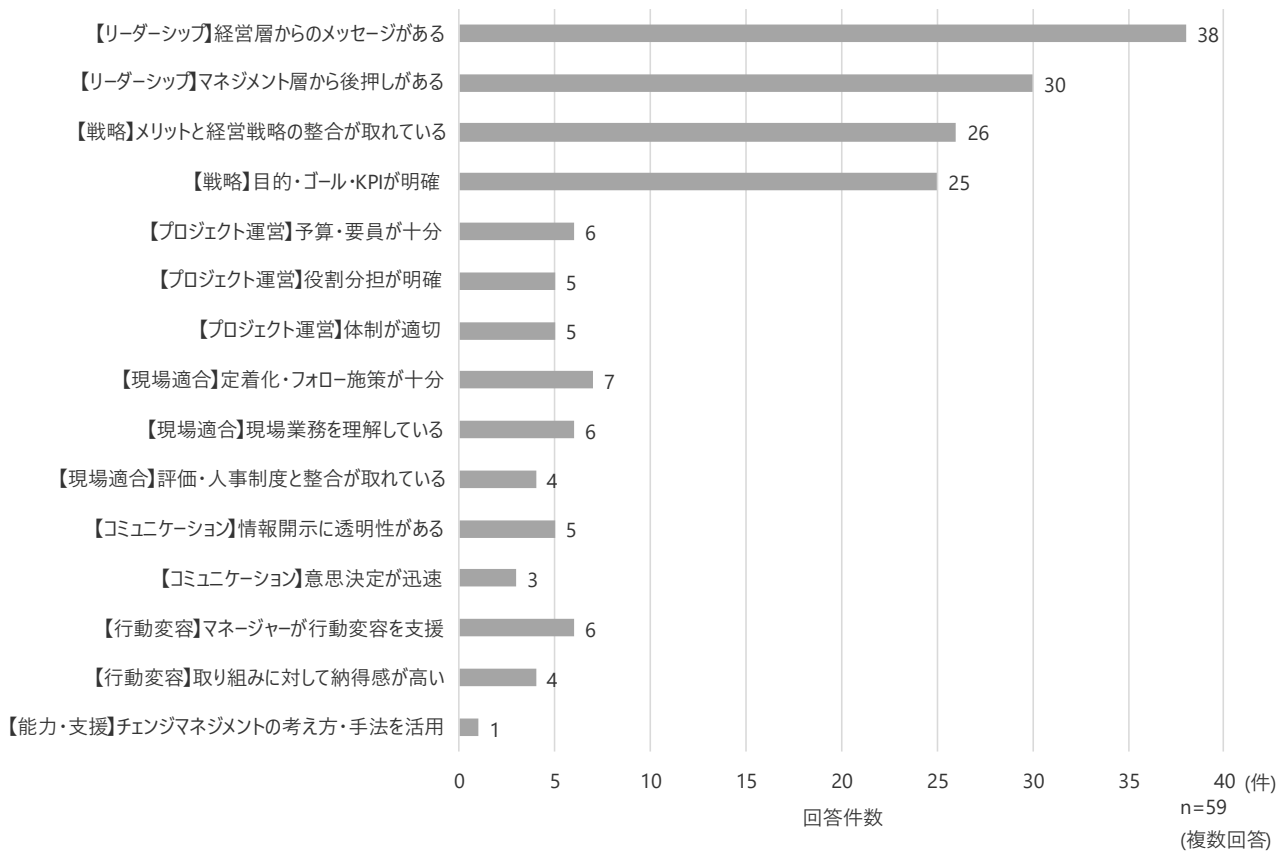
3.2 変革の成功・失敗要因

3.2.1 変革の成功の最大の貢献要素

変革を成功に導くうえで最も大きいのは、トップ・経営層が一貫したメッセージを発し、継続して関与することであるとする回答者が多数を占めた。変革の重要性がふれずに示されることで、現場にとっても進むべき方向性が見えやすくなる。あわせて、現場にとってのメリットや、目的・ゴール・KPI が明確になっていることも重視されている。変革を前に進めるには、強い後押しと、納得感のある説明の両方が欠かせないことが示されている。

質問：変革の成功の最大の貢献要素は何だと考えますか。特に当てはまるものをカテゴリ問わず 3 つまで選択してください。

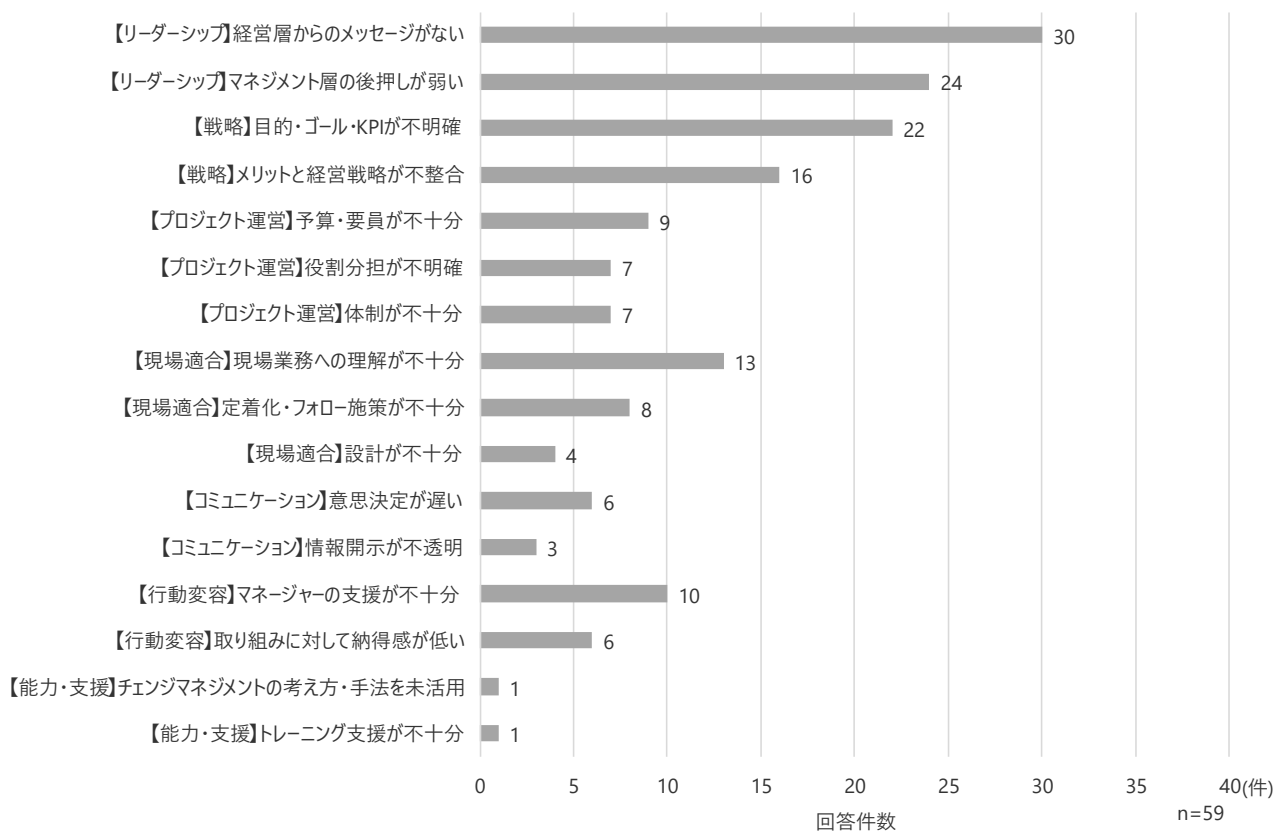
※特定の取り組みの成否に限らず、一般的な経験や認識に基づいてお答えください。



3.2.2 変革における失敗につながりやすい要因

失敗につながりやすい要因として、トップ・経営層の関与不足や、マネジメント層の後押しの弱さが特に大きく挙がっている。変革の成否において、リーダーシップの影響が非常に大きいことが改めて示された。また、現場業務への配慮不足や、定着のためのフォローの不十分さが失敗につながる要素であるとする回答者も多数見られた。変革は始めることだけでなく、現場で無理なく続けられる形にしていくことまで含めて考える必要がある。

質問：変革において、失敗につながりやすい要因は何だと考えますか。特に当てはまるものをカテゴリ問わず 3 つまで選択してください。※特定の取り組みの成否に限らず、一般的な経験や認識に基づいてお答えください。

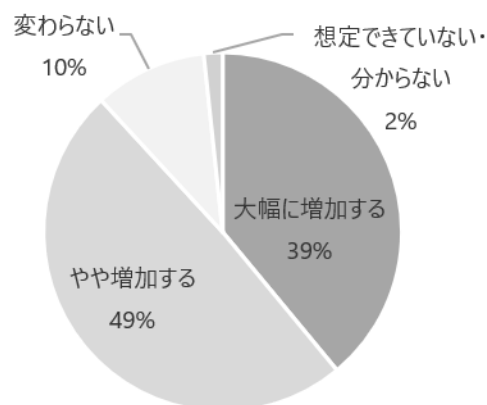


3.3 今後の変革の見通しと関心テーマ

3.3.1 今後の変革の予定

今後 2 年間で変革が増えていくと見ている回答者は約 9 割にのぼっており、回答者の所属する多くの組織で変革が今後も継続するテーマとして認識されている。変革は一時的な取り組みではなく、これからの組織運営において常態化していく可能性が高い。そのため、個別案件ごとに対応するだけではなく、継続的に変革を進めていくための進め方や体制づくりが、これまで以上に重要になっていくと考えられる。

質問：ご所属の組織では、今後 2 年間にどの程度の変革を想定していますか。

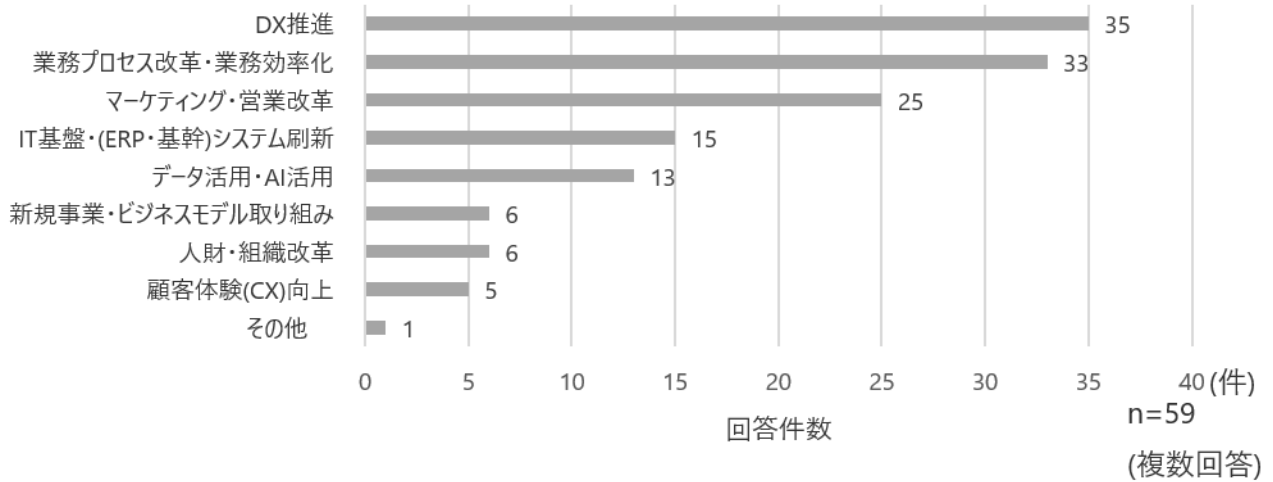


n=59

3.3.2 変革・プロジェクトのテーマ

現在および今後の変革テーマとしては、DX 推進、業務プロセス改革、業務効率化が中心となっている。チェンジマネジメントは、単なるシステム導入支援ではなく、仕事の進め方そのものを変えていく取り組みと強く結びついていると言える。また、マーケティング・営業改革なども上位に挙がっており、今後はより幅広いテーマでチェンジマネジメントの必要性が高まっていくことが期待される。

質問：現在取り組まれている、または今後取り組む予定の変革・プロジェクトのテーマについて教えてください。



3.3.3 知りたい情報

自由記述では、日本企業における成功・失敗事例、スポンサーの巻き込み方、定着のための工夫、AI 変革への活用など、実践に役立つ具体的な情報への関心が多く寄せられた。全体としては、「理論を知ること」よりも、「実際にどう進めるか」「誰をどう巻き込むか」「どう定着させるか」といった、現場で活かせるヒントが強く求められていることがうかがえる。

質問：今後の調査や報告書において、取り扱ってほしいテーマや知りたい情報があればご記入ください。（自由記入）

1	日本企業におけるチェンジマネジメントの成功事例・失敗事例、特にスポンサーの巻き込み方や現場担当者アサインの方法など
2	日本の組織における Prosci チェンジマネジメント成功事例
3	日本における理想のスポンサー特性、プロジェクトの組織体制、CM の現場においての効果的な役割について
4	活用事例
5	効果的な As-Is と To-be の見せ方（危機感を煽る、欲求をあげるの両側から）
6	定着のための施策
7	ADKAR モデルにかぎらずチェンマネを実践している企業を広く集めたサミットの開催
8	生成 AI を業務に取り込み、変革することに関する事例や良かった対応方法等
9	AI 変革における Change Management
10	CX 向上

（回答：各項目 1 件）

3.4 Appendix

3.1.5. 質問「組織内でチェンジマネジメントを実務として推進するうえで、難しさを感じる場面もあるかと思います。

チェンジマネジメントの実践を妨げている要因は何だと考えますか。あてはまるものをカテゴリ問わず 3 つまで選択してください。」

選択肢の全文は以下の通り：

- 【組織】チェンジマネジメントに関する共通言語が組織内にない
- 【組織】これまでのやり方を変えにくい組織文化がある
- 【組織】チェンジマネジメントを実施するリソース(予算・人)が足りない
- 【組織】取り組みのテーマ設定や、業務への適用方針が明確でない
- 【組織】取り組みに参加しても評価・報酬につながらない
- 【上司・周囲】関係部門との利害調整が難しい
- 【上司・周囲】上司や周囲が必要性を理解しておらず、後押し・支援を得られない
- 【支援】成功事例・参考事例が身近にない
- 【支援】相談・壁打ちやフォローアップなど、伴走支援の場が不足している
- 【個人】自身の日常業務が優先され、取り組みに時間を充てられない
- 【個人】自分の立場・権限でどこまで進めてよいか判断がつかない
- 【個人】反発や抵抗への対処に不安がある

3.2.1 質問「変革の成功の最大の貢献要素は何だと考えますか。特に当てはまるものをカテゴリ問わず 3 つまで選択してください。※特定の取り組みの成否に限らず、一般的な経験や認識に基づいてお答えください。」

選択肢の全文は以下の通り：

- 【経営・リーダーシップ】トップ・経営層が一貫したメッセージを発信し、継続的に関与していること
- 【経営・リーダーシップ】現場マネージャーを含むマネジメント層が、変革を後押ししていること
- 【目的・戦略】現場にとってのメリット（WIIFM）と経営戦略の整合が取れていること
- 【目的・戦略】目的・ゴール・KPI が明確で、なぜ今やるのかが腹落ちする形で共有されていること
- 【体制・プロジェクト運営】必要な予算・要員が確保されていること
- 【体制・プロジェクト運営】責任者・要員の役割分担が明確であること
- 【体制・プロジェクト運営】業務を熟知する社員や外部パートナーを含め、適切な体制で運営されていること
- 【現場適合・定着化】定着化・フォロー施策が継続的に行われていること
- 【現場適合・定着化】現場業務を理解した設計と、業務負荷への配慮がなされていること
- 【現場適合・定着化】評価・人事制度と整合し、変革後の業務や行動様式が定着するように設計されていること
- 【コミュニケーション】心理的安全性があり、ネガティブな意見も含めて進捗・成果・成功事例が継続的に共有されていること
- 【コミュニケーション】意思決定が迅速で、影響を受ける人別に適切な説明が行われていること
- 【意識・行動変容】変革後の具体的な行動イメージが共有され、マネージャーが行動変容を支援していること
- 【意識・行動変容】取り組みの意義に対する納得感が高く、抵抗や不安が早期に対処されていること
- 【能力・スキル・支援】チェンジマネジメントの考え方・手法が活用されていること

3.2.2 質問「変革において、失敗につながりやすい要因は何だと考えますか。特に当てはまるものをカテゴリ問わず 3 つまで選択してください。※特定の取り組みの成否に限らず、一般的な経験や認識に基づいてお答えください。」

選択肢の全文は以下の通り：

- 【経営・リーダーシップ】トップ・経営層のメッセージが一貫せず、継続的な関与がなされないこと
- 【経営・リーダーシップ】現場マネージャーを含むマネジメント層の後押しが弱いこと
- 【目的・戦略】目的・ゴール・KPI や「なぜ今やるのか」が不明確で、腹落ちする形で共有されないこと
- 【目的・戦略】現場にとってのメリット（WIIFM）と経営戦略の整合が取れていないこと
- 【体制・プロジェクト運営】必要な予算・要員が十分に確保されないこと
- 【体制・プロジェクト運営】責任者・要員の役割分担が不明確なこと
- 【体制・プロジェクト運営】業務を十分に理解する社員や外部パートナーを巻き込めておらず、体制が不十分なこと
- 【現場適合・定着化】現場業務への理解や、業務負荷への配慮が不十分なこと
- 【現場適合・定着化】定着化やフォローの施策が十分に行われないこと
- 【現場適合・定着化】変革前の業務や行動様式に戻ってしまう設計になっていること
- 【コミュニケーション】意思決定が遅く、影響を受ける人別の説明が十分に行われないこと
- 【コミュニケーション】心理的安全性が低く、ネガティブな意見や進捗・成果が共有されにくいこと
- 【意識・行動変容】変革後の具体的な行動イメージが共有されず、マネージャーの支援も不十分なこと
- 【意識・行動変容】取り組みの意義に対する納得感が低く、不安や抵抗が放置されやすいこと
- 【能力・スキル・支援】チェンジマネジメントの考え方・手法が十分に活用されないこと
- 【能力・スキル・支援】トレーニングや相談体制、ナレッジ整備などの支援環境が不十分なこと

本書は、チェンジマネジメントに関する国内の実態理解を深めることを目的として発行しています。

本書の内容は、出典を明記する場合に限り、引用・一部転載が可能です。

引用・転載の際は、発行元として「日本アタウェイ株式会社」を明記してください。

なお、弊社の事前許可なく、本書の全部または大部分を複製、転載、再配布、改変、販売、または本書の全部もしくは大部分を用いた二次利用を行うことはできません。

また、本書の内容を弊社の意図と異なる文脈で利用すること、または弊社による推奨・保証・支持があるかのように表示することもできません。

チェンジマネジメント国内実態調査報告書

発行元・問合せ先：日本アタウェイ株式会社

〒100-0006 東京都千代田区有楽町 1 丁目 5 番 1 号 日比谷マリビル 8 階

電話：03-6206-1444 FAX：03-6206-1445