

第2章：プロジェクト冒頭の「壁」を打ち破るアドオン抑制戦略

2.1. なぜ独自の機能開発はプロジェクトを失敗に導くのか？

大規模な基幹システム刷新、特に SAP S/4HANA のような次世代 ERP 導入プロジェクトにおいて、最も早く、そして最も強固な「壁」として立ちはだかるのが、独自の機能開発、いわゆる「アドオン」への誘惑です。多くの企業は、既存の業務プロセスをそのまま新しいシステムに移植するために、システム標準にない独自の機能開発を要求します。しかし、この安易な選択は、プロジェクトの成功を根底から揺るがす致命的なリスクをはらんでいます。なぜなら、アドオンは単なる機能の追加ではなく、プロジェクト全体のコスト、期間、そして将来の柔軟性を犠牲にする行為だからです。アドオンの温床となるのは、「ウチの業務は特殊だから」「これまでこのやり方でやってきたから」といった、過去の慣習や属人的な業務プロセスへの固執です。この慣習は、時に変革の必要性を阻む強力な抵抗勢力となり、プロジェクトを泥沼に引きずり込むことになります。次世代 ERP は、単なる IT ツールではなく、グローバルなベストプラクティスを内包した「業務改革のプラットフォーム」です。安易なアドオンは、このプラットフォームが持つ本来の価値を自ら放棄する行為に他なりません。本節では、アドオンがもたらす深刻な 5 つの課題を、実在する企業の事例を交えながら詳細に分析していきます。

2.1.1. コストの膨張と見えない負債の蓄積

独自の機能開発は、プロジェクトの初期費用を劇的に押し上げるだけでなく、稼働後の見えないコスト、すなわち「**負債**」を企業に背負わせます。アドオンは、要件定義、設計、開発、テスト、文書化といった一連の工程を、標準機能とは別に、プロジェクトチームがすべてゼロから行わなければなりません。これには、多大な人件費と開発リソースが消費されます。当初の予算計画に含まれていなかった工数が発生し、コストは雪だるま式に膨れ上がります。

事例：大手金融機関 X 社の ERP 導入失敗

アムジェン社 (Amgen) は、グローバルなビジネスプロセスの統一と効率化を目指して SAP ERP の導入を計画しました。しかし、各部門の特殊な要求や過去の慣行を温存するため、**膨大な数のアドオン開発**を容認しました。その結果、プロジェクトは当初の見積もりをはるかに上回るコストを消費しました。システム稼働後も、アムジェン社は膨大な保守・運用コストに悩まされました。独自に開発したアドオンは、SAP からのサポートが受けられず、システムのバージョンアップのたびに、多額の費用とリソースをかけて改修する必要がありました。これは、アムジェン社にとって、「**技術的負債 (Technical Debt)**」として、長期的に IT 投資の足かせとなりました。この事例は、アドオンが短期的な要求を満たす代わりに、企業の IT 戦略に長期的な負債を蓄積させることを明確に示しています。

2.1.2. 期間の長期化とステークホルダーの疲弊

アドオン開発は、プロジェクトの期間を大幅に**長期化**させ、関わるすべてのステークホルダーを疲弊させます。アドオンは標準機能と異なり、設計からテストまで、すべてが新規で発生する作業です。複数のアドオンが複雑に絡み合う場合、それぞれの機能間の依存関係がプロジェクト全体のスケジュールをさらに遅らせます。部門ごとの特殊な要求を一つひとつ受け入れていくうちに、プロジェクトは当初予定していた期間を大幅に超過し、最終的な稼働日が何度も延期される事態に陥ります。この期間の長期化は、プロジェクトの遅延に対する不満を生み、経営層や現場の従業員のモチベーションを低下させ、変革への推進力を削ぐことになります。

エンタジー社は、2010年代初頭に老朽化した会計システムを刷新するため、SAP ERP の導入プロジェクトを立ち上げました。しかし、プロジェクトの初期段階で、複雑な規制要件や社内の特殊な業務慣行に対応するために、**膨大な数のアドオン**を開発することを決定しました。これにより、プロジェクトは当初のスケジュールを大幅に超過し、**約3年半の遅延**が生じました。この遅延は、経営層の信頼を損ない、現場の従業員の疲弊感を増大させました。結局、システムは稼働したもの、遅延とコスト超過により、プロジェクトの成功とは言い難い結果となりました。この事例は、アドオンが単なる機能追加ではなく、プロジェクト全体のスケジュールに壊滅的な影響を与え、組織の変革への熱意を失わせる要因となることを示しています。

2.1.3. 将来的な柔軟性の喪失と陳腐化の加速

アドオンは、せっかく最新のシステムを導入したにもかかわらず、その**将来的な柔軟性**を奪い、**陳腐化**を加速させます。次世代ERPは、企業の成長や市場の変化に合わせて、常に進化し続けるプラットフォームです。しかし、独自のアドオンは、これらの新しいアップデートや機能拡張を妨げる「負の遺産」となり得ます。アドオンが多ければ多いほど、システムのアップグレードは複雑になり、多額の費用と時間がかかるため、企業は最新のテクノロジーを活用する機会を逸してしまいます。

事例：ドイツの自動車部品メーカー、ZF フリードリヒスハーフェン社 (ZF Friedrichshafen)

ZF社は、SAP S/4HANAへの移行プロジェクトを開始した際、長年にわたってSAP ECCシステムに蓄積された**200以上**の独自アドオンが大きな課題となりました。これらのアドオンをS/4HANAに移行・改修しようと試みましたが、互換性の問題や膨大な改修工数が判明し、プロジェクトは停滞しました。最終的に、同社はすべてのアドオンを分析し、**約90%**を廃棄するという大胆な決断を下しました。これにより、S/4HANAの標準機能を最大限に活用し、より迅速かつ低コストでの移行を実現しました。この事例は、アドオンがシステムの柔軟性をいかに損ない、企業の将来的な技術革新を妨げるかを示しています。同時に、「クリーンなコア」という思想に基づき、過去の負債を切り捨てる勇気こそが、真の変革を成功させる鍵であることを証明しています。**4. 複雑性の増大と属人化**

アドオンは、システムの**複雑性**を劇的に増大させ、それを理解し保守できる人材を限定してしまいます。独自の機能は、それを開発した特定の技術者やベンダーにしか理解できない「**ブラックボックス**」と化すリスクがあります。開発者の退職やベンダーの変更があった場合、そのアドオンの保守や改修が困難になり、システム全体がリスクに晒されます。これは、企業のITガバナンスを弱体化させることにもつながります。

事例：アメリカの小売業大手ターゲット社 (Target Corporation) の事例

ターゲット社は、2000年代初頭に新しいレガシーシステムを構築しましたが、ビジネスの特殊性を理由に、多くの機能がアドオンとして開発されました。これらのアドオンは、特定の開発チームや外部ベンダーに依存しており、社内の他のIT担当者にはその詳細がほとんど共有されていませんでした。数年後、このシステムが老朽化し、新しい技術への移行が検討された際、アドオンの仕様が不明瞭であることが大きな障害となりました。システムの保守・運用は**特定の担当者に属人化**し、その担当者が異動や退職した際には、システムの不具合対応が滞る事が発生しました。この事例は、アドオンが技術的な負債だけでなく、組織的な

リスク、すなわち「知識の属人化」という深刻な問題を引き起こすことを示しています。

2.1.4. 業務改革の機会喪失

最も深刻な課題は、安易なアドオンが業務改革の機会を完全に失わせることです。ERP導入の真の目的は、単に古いシステムを新しいものに置き換えることではなく、非効率な業務プロセスを根本から見直し、グローバルなベストプラクティスを取り入れることです。しかし、アドオンを前提としたプロジェクトでは、担当者は「現状のやり方を変える必要はない」と考え、業務プロセスの見直しを怠ります。これは、せっかくの変革のチャンスを自ら放棄する行為です。

事例：アメリカのIT企業ヒューレット・パッカード社（Hewlett-Packard）のERP導入失敗（再構成なし）

ヒューレット・パッカード社は、2004年にSAPの基幹システムを導入する際、業務改革よりも、既存の業務プロセスをそのまま新しいシステムに移行することを優先しました。その結果、新しいシステムは、同社がもともと抱えていた非効率な業務プロセスや複雑な組織構造をそのまま引き継ぐ形となり、アドオンが膨大に発生しました。システム稼働後、部門間のデータ連携の不備や在庫管理の混乱が頻発し、一時は数億ドルの売上機会を損失したと報じられました。この失敗の根本原因は、「ビジネスプロセス・リエンジニアリング（BPR）」を怠ったことにありました。安易なアドオンは、プロジェクトを単なる「システムの入れ替え」に矮小化させ、真の業務改革を妨げる大きな要因となるのです。

2.2. 「クリーンなコア」という思想

「クリーンなコア」という言葉は、主にSAP S/4HANAの登場以降、ERP導入の文脈で広く使われるようになりました。この用語は、特定の個人や組織が提唱したというよりは、SAP社自身が、従来のSAP ECCシステムが抱えていた過剰なアドオン問題を反省し、次世代のERPのあるべき姿として、この概念を強く推奨し始めたことで広まりました。

この考え方は、より一般的な概念である「最小限のカスタマイズ（Minimal Customization）」や「標準機能の最大活用」と類似しています。しかし、「クリーンなコア」がより強調するのは、単にカスタマイズを減らすだけでなく、核となるERPシステムを、外部のシステムやサービスと連携するためのハブとして位置づけ、そのコア自体は常にシンプルで、ベンダーが提供する最新の標準機能を容易に享受できる状態に保つことです。例えるなら、スマートフォンを考えてみましょう。スマートフォンのOS（コア）は、メーカーが提供する標準的な状態を保ち、特定の機能を追加したい場合は、OS自体を改造するのではなく、アプリストアからアプリをインストールします。このアプリが、外部で開発された「アドオン」に相当します。この考え方は、コアの安定性を保ち、セキュリティアップデートやOSのバージョンアップをスムーズに行うことを可能にします。

「クリーンなコア」は、このスマートフォンのOSとアプリの関係のように、核となるERPシステムを、不要な独自の機能開発（アドオン）から守り、常にシンプルで標準的な状態に保つという考え方です。この思想は、単なる技術的な原則ではなく、企業のビジネスプロセスとIT戦略に対する、根本的なパラダイムシフトを要求するものです。

2.2.1. なぜ「クリーンなコア」はパラダイムシフトなのか？

「クリーンなコア」は、これまでの ERP 導入プロジェクトが抱えていた根本的な課題への回答であり、企業の IT 戦略に大きなパラダイムシフトを迫ります。これまでの ERP 導入は、往々にして「既存の業務プロセスをそのまま新しいシステムに移行する」ことを目的としていましたが、「クリーンなコア」は、この悪循環を断ち切ることを目指します。

それは、IT 部門の役割を「システムの保守者」から「ビジネスの変革者」へと変えることを意味します。アドオンの多さが IT 部門の保守・運用工数を増大させ、IT 部門が本来注力すべき企業の競争力向上に資するデジタルイノベーションへの取り組みを妨げてきたからです。「クリーンなコア」の実現は、IT 部門を、新しい技術や市場のトレンドを迅速に取り入れ、ビジネス部門と協力して新たな価値を創造する戦略的なパートナーへと昇華させます。

この思想はまた、業務部門の「当事者意識」を変革します。「クリーンなコア」を実現するためには、業務部門が自らの業務プロセスを見直し、グローバルなベストプラクティスに基づいたシステム標準に合わせるという、能動的で主体的な役割を担う必要があります。これは、業務部門にとって大きな挑戦ですが、同時に、自分たちの業務が本当に効率的で、競争力のあるものかを見つめ直す絶好の機会でもあります。このパラダイムシフトは、組織全体の協調性を高め、ERP 導入を単なる IT プロジェクトではなく、全社的な業務改革の機会へと転換させる力を持っています。

2.2.2. 「クリーンなコア」の 3 つの構成要素

「クリーンなコア」は、単一の行動ではなく、複数の要素が組み合わさって初めて実現する包括的なアプローチです。これを実践するための核となる要素は、主に以下の 3 つに集約されます。

- 標準機能への適合:** 「クリーンなコア」の最も基本的な要素は、ERP が提供する標準機能を最大限に活用し、業務プロセスをそれに合わせるという強いコミットメントです。ERP ベンダーは、長年の経験とグローバルな顧客基盤から得られた知見に基づき、各業界のベストプラクティスを標準機能としてシステムに組み込んでいます。企業は独自の慣習をシステムに合わせるのではなく、むしろ自社の業務を、これらのグローバルなベストプラクティスに適合させることを目指すべきです。これは、単にコストを削減するだけでなく、業務の標準化と効率化を同時に実現します。
- サイドバイサイド拡張 (Side-by-side Extension) :** どうしても必要な特殊な要件がある場合、それを核となる ERP システムに直接アドオンとして開発するのではなく、ERP の外側で、API 連携などを通じて必要な機能を開発します。これを「サイドバイサイド拡張」と呼びます。このアプローチは、核となる ERP システムを「クリーンなコア」として保ちながら、企業の特殊な要件に対応するための柔軟性を提供します。例えば、特定の業界に特化した複雑な在庫管理ロジックが必要な場合、これを外部のプラットフォーム（例：SAP BTP, Microsoft Azure など）上で開発し、API を通じて ERP と連携させます。
- 継続的な改善の文化:** 「クリーンなコア」は、システム稼働後も、新しい業務プロセスやシステム標準機能が、本当にビジネスに適合しているかを定期的に見直し、改善を続ける文化がなければ維持できません。これは、従業員が、システムに不満を感じた際に、安易にアドオンを要求するのではなく、既存の機能の活用方法を工夫したり、業務プロセスそのものを見直したりする意識を持つよう促します。これにより、組織全体が常に変化に対応し、より良い働き方を追求する文化を醸成することができます。

2.2.3. 「クリーンなコア」がもたらす長期的なメリット

「クリーンなコア」という思想は、短期的なコストや期間の制約を課すように見えますが、長期的に見れば、企業に計り知れないメリットをもたらします。

第一に、**ITコストの抑制**です。アドオン開発や保守にかかるコストは、システムのライフサイクル全体で莫大な額に達します。「クリーンなコア」を維持することで、これらのコストを大幅に削減できます。システムアップグレードが容易になるため、ベンダーが提供する最新のセキュリティパッチや機能改善を迅速に適用でき、常にシステムの安全性を確保し、最新の機能を利用することができます。

第二に、**イノベーションの加速**です。IT部門は、アドオンの保守という「守りの仕事」から解放され、より付加価値の高い「攻めの仕事」にリソースを集中させることができます。AIや機械学習といった新しい技術を活用したデータ分析や、顧客体験を向上させるためのデジタルサービスの開発など、企業の競争力向上に直結するDX推進の活動に注力できるようになります。

第三に、**組織の柔軟性の向上**です。業務プロセスが標準化され、アドオンが少ない「クリーンなコア」は、組織変更や事業買収・売却といったビジネス上の変化に、より迅速かつ柔軟に対応できるシステム基盤を築きます。これは、企業がダイナミックな経営を行うための、重要なアジャリティ（俊敏性）となります。

2.2.4. 実在する企業の「クリーンなコア」成功事例

事例1：ドイツの自動車部品メーカーZFフリードリヒスハーフェン

ZF社は、SAP S/4HANAへの移行プロジェクトで、蓄積された200以上のアドオンに直面しましたが、約90%のアドオンを廃棄するという大胆な決断を下しました。この決断は、一時的に現場の反発を招きましたが、経営層の強力なリーダーシップと、標準機能に合わせることのメリットを丁寧に説明するコミュニケーションによって、従業員の理解を得ました。その結果、ZF社はS/4HANAへの移行を迅速かつ低コストで実現し、現在では、常に最新のシステム機能を利用できる体制を維持しています。この事例は、過去の負債を切り捨てる勇気こそが、真の変革を成功させる鍵であることを証明しています。

事例2：日本の大手化学メーカー旭化成株式会社

旭化成は、SAP S/4HANA導入プロジェクトにおいて、業務プロセスをグローバルなベストプラクティスに適合させることを最重要課題としました。同社は、グローバルでの業務標準化を目指し、不要なアドオンを徹底的に排除する「Fit to Standard」の方針を掲げました。現場の従業員とのワークショップを繰り返し実施し、「なぜこのやり方を変更しなければならないのか」を丁寧に説明し、納得感を醸成しました。その結果、アドオンを極力抑制し、業務プロセスの標準化を同時に実現しました。この取り組みにより、旭化成は、システムの運用・保守コストを大幅に削減し、将来の事業拡大にも迅速に対応できる、柔軟で持続可能なシステム基盤を構築しました。

2.3. 「標準機能への適合」を徹底するためのアプローチ

「クリーンなコア」という思想を現実のものにするためには、プロジェクトの初期から、従業員の意識と行動を変えるための具体的なアプローチを講じる必要があります。特に、最も重要なプロセスである「要件定義」の段階で、いかに「標準機能への適合」を徹底させるかが、プロジェクトの成否を分ける鍵となります。

2.3.1. 「Fit & Gap 分析」の歴史と落とし穴、そしてその回避策

「Fit & Gap 分析」は、1990 年代に ERP システムが普及し始めた時期に、システムベンダー やコンサルティングファームによって確立された手法です。これは、パッケージの標準機能 (Fit) と企業の現状業務 (Gap) の間に存在するギャップを特定するための客観的なツールとして誕生しました。

しかし、この手法は、業務部門が「現状業務」を説明し、ベンダーが安易にアドオン開発を提案してしまうという「Gap=アドオン」の図式に陥りがちです。この「Gap」の多くは、実は業務プロセスの見直しや、標準機能の活用で解決できるにもかかわらず、その検討が十分に行われないまま、アドオンへと直行してしまうことが深刻な落とし穴です。

この落とし穴を回避するためには、「Fit & Gap 分析」を、単なる要件の洗い出しへではなく、「業務改革の議論の場」として位置づけ直すことが不可欠です。つまり、「Gap」を特定するだけでなく、その「Gap」が本当にビジネスにとって不可欠なものなのか、あるいは単なる過去の慣習なのかを、徹底的に議論するのです。

2.3.2. 「プロセスマッチング・ワークショップ」の誕生とその実践

「プロセスマッチング・ワークショップ」は、「Fit & Gap 分析」の限界を克服するために、2000 年代以降にチェンジマネジメントの専門家やコンサルティングファームによって提唱され、発展した概念です。これは、単なる分析ではなく、参加者が能動的に関与し、共同で業務プロセスを再設計するための場として設計されています。

このワークショップの核心は、参加者全員が、システム標準機能の持つ潜在能力を理解し、自らの業務プロセスを変えるための知恵を絞り出す「共同作業」の場であることです。

2.3.2.1. ワークショップの具体的な実践プロセス

1. **標準機能の徹底的な理解とデモンストレーション:** ワークショップの冒頭で、ベンダー やコンサルタントが、ERP の標準機能がどのような業務プロセスに対応しているのかを、実機を使ったデモンストレーションで詳細に説明します。この際、「世界中の優良企業は、この機能を使ってどう業務を行っているか」というベストプラクティスの視点を強調し、参加者に具体的な業務メリットを提示します。
2. **現状業務プロセスの可視化と本質的な課題の抽出:** 業務部門の担当者が、現在の業務プロセスを可視化します。この際に、「なぜこの作業が必要なのか?」、「この手作業は本当に不可欠か?」といった問い合わせを投げかけ、業務の背後にある「理由」を深掘りします。これにより、非効率な慣習や無駄な作業、すなわち「暗黙のルール」を顕在化させます。
3. **「Gap」の真因分析と解決策の共創:** 特定された「Gap」について、以下の 3 つの問い合わせを繰り返すことで徹底的に議論し、解決策を共創します。
 - 本当に必須な「Gap」か?: 企業の競争優位性を左右するユニークなプロセスであるか?
 - 業務プロセスの見直しで解決可能か?: 承認フローの変更など、社内ルールを変えることで解消できないか? (チェンジマネジメントの視点)

- システムの工夫で解決可能か?: 標準機能の組み合わせや設定変更で、代替できないか? (技術専門家の視点)

このプロセスを通じて、参加者は、安易なアドオンがもたらすリスクと、業務プロセスを見直すことの重要性を実感し、「Gap」の数を大幅に減らすことができるのです。

2.3.3. 実践を支えるための3つの「型」の活用

プロセスマッチング・ワークショップを成功させるためには、議論を効率的かつ効果的に進めるための具体的な「型」が必要です。

1. 「Fit To Standard」型: ERPの標準機能から議論を始めるアプローチ。コンサルタントが標準機能のフローを提示し、業務担当者は「このフローに自分たちの業務をどう合わせられるか?」を考えます。業務改革(BPR)を強く推進したい場合に特に有効です。
2. 「As Is To Be」型: 現状業務(As Is)を徹底的に分析し、理想的な将来像(To Be)を描き、そのギャップを埋める方法を議論する伝統的なアプローチ。既存の業務プロセスの詳細を深く理解している必要があるが、安易に「As Is」に固執し、アドオンを増やすリスクも孕んでいます。
3. 「ユースケース・シナリオ」型: 特定の「ユースケース(例: 受注から納品までのプロセス)」を設定し、そのシナリオに沿って、業務部門とIT部門が新しいシステム上でどのように協業するかを議論します。より実践的で、従業員が新しい働き方を具体的にイメージしやすいというメリットがあります。

2.4. 意識を変えるための具体的な仕掛け

「クリーンなコア」という思想を定着させ、「標準機能への適合」を組織の当たり前とするためには、従業員が自律的に変革を推進するよう、意識を根本から変えるための戦略的な「仕掛け」が必要です。これは、ガバナンスとコミュニケーションの仕組みを組織に組み込むことを意味します。

2.4.1. 独自の機能開発を「例外」とするための厳格な意思決定プロセスと事例

独自の機能開発(アドオン)を「原則禁止」とし、「例外」と位置づけるためには、その要求を論理的、定量的、かつ組織横断的に審査するための厳格なガバナンス構造が不可欠です。

2.4.1.1. 実践的な「アドオン審査プロセス」の構造と運用の詳細

1. 「アドオン要求書」の提出と定量化の徹底義務付け: 要求書は、単なる機能リストではなく、ビジネスケースとしての完成度が求められます。特に以下の3点について、裏付けとなるデータや分析を添付させます。
 - **標準機能での対応不可の証明(技術的・法令的根拠)**: 「特定の法規制に準拠できない」といった客観的な理由を、関連する法規制の条文とともに記述します。
 - **業務プロセスの変更検討結果の開示**: 業務部門は、少なくとも3つの業務変更案を提示し、なぜそれらが不採用となったのかを、変更に伴うコストとリスクを比較した上で説明する責任を負います。

- 費用対効果 (TCO 分析) の義務化: アドオン開発にかかる初期コストに加え、今後 5 年間の保守・アップグレードコストを試算させ、得られる効果と比較した TCO (総保有コスト) 分析の結果を記述させます。
- 2. 「クリーンコア委員会」による厳格な審査と代替案提示: 委員会は、IT 部門のアーキテクト、業務部門の CxO レベル、外部の ERP 専門家、エンジニアリングの責任者など、強い権限を持つメンバーで構成されます。審査は、「この要求は、サイドバイサイド拡張 (Side-by-side Extension) で対応できないか?」、「標準機能の設定変更で代替できないか?」という代替策の議論に重点が置かれます。

事例：独アディダス社のアドオン抑制戦略

アディダス社は、グローバルでの SAP S/4HANA 導入において、この厳格なアドオン審査プロセスを徹底し、当初約 2,000 にも上っていたカスタマイズ（主にアドオン）の要件を、最終的に約 90% 削減することに成功しました。これは、厳格な審査プロセスが、業務プロセスそのものを見直す強力なトリガーとして機能したことを証明しています。

2.4.2. 標準機能活用のメリットを共有する継続的なコミュニケーション戦略

ガバナンスによる抑制だけでなく、従業員が自ら「標準機能に合わせる方が得策だ」と心から思えるよう、メリットを共有するコミュニケーションが不可欠です。

2.4.2.1. コミュニケーションの具体的な施策と実践例

1. 「業務改革ヒーロー」の表彰と具体的な事例の可視化: 新しいシステムに業務プロセスをうまく適合させ、効率を向上させた個人を「業務改革ヒーロー」として全社に紹介します。重要なのは、「何が変わったか」だけでなく、「その変化が業務担当者にどんなメリットをもたらしたか」（例：残業時間の削減、煩雑な手作業からの解放）を具体的に伝えることです。これにより、従業員は「自分も貢献したい」という内発的なモチベーション（Desire）を高めます。
2. 「アドオンコストの透明性」と学習機会の提供: 承認されたアドオンがある場合、その開発費と将来の保守費を全従業員向けに透明性をもって共有します。「この特殊機能に○○人月と○○万円のコストがかかりました。標準機能に合わせた場合、このコストは不要でした」といった具体的な数値を定期的に提示します。同時に、標準機能に合わせた場合のデモンストレーション付きの学習セッションを提供し、従業員が標準機能活用の経済的なメリットを肌で感じるよう促します。

事例：日立製作所における「Lumada」推進での変革

日立製作所は、DX を推進する中で、新しいプラットフォーム「Lumada」を導入する際、業務部門の意識改革に注力しました。同社は、「デジタルタレント育成プログラム」を大規模に実施し、業務部門の従業員に対して、システム標準に合わせた業務プロセスの設計スキルを徹底的に教育しました。これにより、従業員は、安易なアドオンを要求するのではなく、標準機能の活用方法を提案する姿勢へと変化しました。

2.4.3. 「システムに合わせる」ことを促すガバナンス体制と KPI

意識変革を組織文化として永続させるためには、人事評価や業績評価の仕組みに組み込む、永続的なガバナンス体制が不可欠です。

2.4.3.1. ガバナンスと評価への組み込み

1. 「クリーンコア達成度」KPI の設定と人事評価への組み込み: 業務部門の評価指標として以下の項目を追加し、業務部門長やキーユーザーの評価項目に組み込みます。
 - **業務プロセスの標準化率:** グローバルで定義された標準プロセスに、各部門の業務がどれだけ適合しているかの割合。
 - **新しいシステム利用率:** 旧システムや非公式なツール（シャドウ IT）ではなく、新しいシステムが日常業務でどれだけ使われているか。
 - **業務改革への貢献度:** 標準機能を活用した業務改善の提案数。これにより、現場のリーダーは自発的に「システムに合わせる」ことを推進する強いインセンティブを持ちます。
2. 繼続的な「標準機能活用サポートチーム」の設置: システム稼働後も、「業務変革コンサルタント」としての役割を担う専門チームを設置します。このチームは、従業員からの質問に対し、安易にアドオンを推奨するのではなく、「お客様の目的は○○ですね。標準機能の A と B を組み合わせて、業務プロセスをこのように変えることで達成できます」と、業務プロセスの見直しを伴う解決策を提案します。

事例：米ウォルマート社における継続的な改善文化

ウォルマート社は、大規模な ERP 導入に際し、システム稼働後も継続的に「業務プロセスオーナー」という役割を任命しました。このプロセスオーナーは、特定の業務プロセスの責任者として、システムの標準機能の範囲内で改善を続ける責任を持ちます。彼らの評価は、業務効率の KPI だけでなく、「プロセスの標準化維持率」にも連動しており、古いやり方へのリバウンドを防ぐための永続的な仕組みとなっています。