

第3章：経営層のコミットメントと巻き込みの技術

3.1. なぜ経営層のコミットメントが不可欠なのか？

大規模な SAP S/4HANA への移行は、単なる情報システムの入替えではありません。それは、企業の事業ポートフォリオ、組織構造、そして文化を一新する、「事業変革 (Business Transformation)」そのものです。この変革の成否は、経営層が単なる資金の提供者や最終承認者という受け身の立場ではなく、「変革の最高責任者 (Chief Transformation Officer, CTO)」としてプロジェクトの全期間に関与するコミットメントの質にかかっています。経営層のコミットメントが不可欠である理由は、組織の構造と行動原理に根差した三つの「死の谷」を乗り越えるために、彼らの絶対的な権限が必要だからです。

3.1.1. 組織の痛みを伴う「摩擦熱」の正体と、裁定のプロセス

変革の過程で生じる摩擦熱は、現場の感情論や単なる不満ではなく、組織行動学における既得権益の維持や、認知の偏り (バイアス) に起因する、極めて構造的な抵抗です。この摩擦熱は、プロジェクトチームや中間管理職の権限を遥かに超えるため、経営層の介入が必須となります。

3.1.1.1. 部門間の利害衝突の壁：全社最適の原則確立プロセス

新しい ERP システムは、全社横断的な単一のプロセスとデータ構造を求めますが、これは、各部門が自己の成果最大化を目指す「部門最適」の論理と必ず衝突します。例えば、販売部門の迅速な顧客対応プロセスと、製造部門の効率的な生産計画プロセスが矛盾した場合、どちらかの部門は従来の「最適」を諦めなければなりません。

- 学術的根拠と行動原理 (エージェンシー理論)：この利害衝突を裁定する経営層の役割は、エージェンシー理論から説明されます。Jensen と Meckling (1976) が提唱したこの理論によれば、経営層 (プリンシパル) は、部門 (エージェント) 間の利益相反を解決し、株主価値最大化 (全社最適) という共通目標に沿った行動を強制する責任があります。経営層がこの責任を放棄し、部門間の衝突を放置することは、部門最適の積み重ねによるエージェンシーコスト (全社的な非効率) を増大させ、プロジェクトを機能不全に陥らせます。
- 具体的な裁定プロセス：経営層は、部門間の対立がエスカレーションされた際、感情論や過去の慣習ではなく、「どちらのプロセスが、全社の長期的な成長戦略、すなわち「クリーンなコア」という原則に最も適合しているか」という全社最適の原則に基づき、迅速にゼロサム裁定 (一方が妥協を強いられる裁定) を下す必要があります。この裁定は、部門長会議の決定を上回る絶対的な強制力を持つことを全社に通知し、「摩擦熱の迅速な冷却」を保証しなければなりません。

3.1.1.2. アドオン要求という「過去の慣習」の壁：技術的負債への防衛

アドオン (独自の機能開発) 要求は、組織が長期間にわたり慣れ親しんだプロセスからの逸脱を避けようとする「組織の慣性 (Organizational Inertia)」の現れです。現場はしばしば、「うちの業務は特殊だ」と主張しますが、その実態は、過去の非効率なプロセスを温存したいという「現状維持バイアス」です。

- 学術的根拠と防衛策 (技術的負債)：情報システム分野の研究では、この組織の慣性が、システム標準への適合を阻害する最大の要因であり、トップリーダーシップによってのみ打破できることが示されています。特に、ERP のカスタマイズは短期的な適合性を高める一方で、長期的な「技術的負債

(Technical Debt)」を生み出し、企業の俊敏性 (Agility) を低下させます。Cusumano (2008) は、ソフトウェア開発におけるカスタマイズの多さが、長期的な保守コストとアップグレードの困難さを増大させることを明確に論じています。

- 具体的な行動プロセス: 経営層は、プロジェクト開始時に「アドオンは技術的負債であり、競争優位性への直結と法規制対応以外は一切認めない」という変革の原則 (非妥協領域) を明確に宣言し、この原則を破る要求に対しては、全社に対する絶対的な「ノー」を突きつけなければなりません。これは、企業の将来的な競争力を保証するための戦略的防衛策であり、プロジェクトチームが現場の要求を拒否するための強力な盾となります。

3.1.1.3. 優秀な人材の獲得と優先順位の確立：組織の学習能力の確保

変革の成功は、各部門の業務を深く理解し、かつ変革マインドを持つエース級の人材 (キーユーザー、プロセスオーナー候補) の参加、すなわち組織の「学習能力 (Learning Capability)」の確保にかかっています。

- 学術的根拠と人事戦略: チェンジマネジメントの研究 (ADKAR モデルなど) において、リソースのアサインは、変革の「能力 (Ability)」と「知識 (Knowledge)」フェーズの前提条件とされます。エース級の人材は日常業務でも不可欠であるため、部門長は短期的な業績低下を恐れてアサインを渋ります。
- 具体的な行動プロセス: 経営層は、以下の行動により、リソースの優先順位を実質的に示します。
 1. 直接の指令: 経営層は、キーリソースのプロジェクトへのアサインを「全社最優先の特命業務」として位置づけ、部門長に直接指示を出します。
 2. 人事評価の連動: 人事部門と連携し、プロジェクトへの貢献度を、通常の業務成果とは別に、昇進・昇給に直結する人事評価に明確に組み込みます。これにより、短期的な部門業績よりも、長期的な変革の成功が優先されるという、組織の優先順位が実質的に示され、部門長のリソース提供を促します。

3.1.2. 組織の痛みを伴う「摩擦熱」の正体と、裁定のプロセス

変革の過程で生じる摩擦熱は、現場の感情論や単なる不満といった表層的なものではなく、組織行動学における既得権益の維持や、認知の偏り (バイアス) に起因する、極めて構造的な抵抗です。この摩擦熱は、プロジェクトチームや中間管理職の権限を遥かに超えるため、経営層の迅速かつ断固とした介入が必須となります。

3.1.2.1. 部門間の利害衝突の壁：全社最適の原則確立プロセス

新しい ERP システム、特に SAP S/4HANA が求めるのは、全社横断的な単一のプロセスとデータ構造です。しかし、多くの企業では、各部門が長年の慣習や短期的な目標達成のために、独自のプロセスとデータ形式を育ててきました。これが、各部門が自己の成果最大化を目指す「部門最適」の論理と必ず衝突する要因です。

この部門間の利害衝突は、単なる意見の相違ではなく、組織の根幹における権力とリソースの再分配に関わる問題です。たとえば、マーケティング部門は「迅速な販売促進」のために柔軟な価格設定を求めますが、財務部門は「厳格な収益

認識」のために統一された計上基準を求めます。どちらの要件を優先するかは、部門長の権限を超越した戦略的判断となります。

- **学術的根拠と行動原理（エージェンシー理論）**：この利害衝突を裁定する経営層の役割は、エージェンシー理論から明確に説明されます。Jensen と Meckling（1976）が提唱したこの理論において、経営層（プリンシパル）は、部門（エージェント）間の利益相反を解決し、株主価値最大化（全社最適）という共通目標に沿った行動を強制する最終的な責任を負います。経営層がこの責任を放棄し、部門間の衝突を放置することは、部門最適の積み重ねによるエージェンシーコスト（全社的な非効率やデータ不整合）を増大させ、プロジェクトを機能不全に陥らせることに直結します。
- **具体的な裁定プロセス（「ゼロサム」の実行）**：経営層は、部門間の対立がステアリングコミッティにエスカレーションされた際、感情論や過去の慣習に一切惑わされることなく、「どちらのプロセスが、全社の長期的な成長戦略、すなわち「クリーンなコア」という原則に最も適合しているか」という全社最適の原則に基づき、迅速にゼロサム裁定（一方が妥協を強いられる裁定）を下す必要があります。
 - この裁定の実行においては、単に「決める」だけでなく、「その決定が組織全体に与える影響」を明確に言語化し、決定の合理性を全社に通知する必要があります。この裁定は、部門長会議の決定を上回る絶対的な強制力を持つことを全社に通知し、「摩擦熱の迅速な冷却」を保証しなければなりません。裁定の遅延は、プロジェクトの不確実性を増大させ、現場の士気を著しく低下させます。

3.1.2.2. アドオン要求という「過去の慣習」の壁：技術的負債への防衛戦略

アドオン（独自の機能開発）要求は、組織が長期間にわたり慣れ親しんだプロセスからの逸脱を避けようとする「組織の慣性（Organizational Inertia）」の現れです。現場はしばしば、「うちの業務は特殊だ」と主張しますが、その実態は、過去の非効率なプロセスを温存したいという「現状維持バイアス」です。

- **学術的根拠と防衛策（技術的負債論）**：情報システム分野の研究では、この組織の慣性が、システム標準への適合を阻害する最大の要因であり、トップリーダーシップによってのみ打破できることが示されています。特に、ERPのカスタマイズは短期的な適合性を高める一方で、長期的な「技術的負債（Technical Debt）」を生み出し、企業の俊敏性（Agility）を低下させます。Cusumano（2008）は、ソフトウェア開発におけるカスタマイズの多さが、長期的な保守コストとアップグレードの困難さを増大させることを明確に論じ、これはシステムの「脆さ（fragility）」を構造的に高めることを指摘しています。
- **具体的な行動プロセス（「非妥協領域」の宣言）**：経営層は、技術的負債の増大を防ぎ、企業の将来的な競争力を保証するための戦略的防衛策として、以下の行動を断行する必要があります。
 1. **原則の明確化**：プロジェクト開始時に「アドオンは技術的負債であり、競争優位性への直結と法規制対応以外は一切認めない」という変革の原則（非妥協領域）を明確に宣言します。
 2. **審査プロセスの構築**：アドオン要求が上がった場合、単なる機能要件の審査ではなく、「このアドオンがないと、当社の競争優位性はどのように損なわれるか？」という戦略的な問いを審査プロセスに組み込みます。

3. **絶対的な「ノー」の行使:** この原則を破る要求に対しては、全社に対する絶対的な「ノー」を突きつけ、プロジェクトチームが現場の要求を拒否するための強力な盾となります。もし、そのプロセスが真に不可欠であれば、コアシステムのアドオンではなく、SAP BTP (Business Technology Platform) などの外部拡張プラットフォームでの実装を強制することで、「クリーンなコア」を厳格に守り抜きます。

事例：米ハーシー社の教訓とエージェンシー責任の放棄

ハーシー社の ERP 導入失敗は、経営層が上記の裁定責任（エージェンシー責任）を放棄した結果の典型例です。経営層は部門間の利害対立を裁定せず、各部門のカスタマイズ要求に安易に屈しました。結果、プロジェクトの範囲は際限なく肥大化し、技術的負債が増大したまま未完成で稼働し、巨額の事業損失を招きました。この失敗は、経営層が痛みを伴う裁定から逃げるからこそ、組織全体に最も大きなコストと長期的な損害を招くという、組織変革における普遍的な教訓を強く示しています。

3.1.3. 組織のリソースと優先順位を定義する権限の行使

変革の成功は、単に戦略やシステム設計の優劣のみで決まるわけではありません。最も決定的な要因の一つは、「誰が、どのくらいの時間、プロジェクトにコミットするか」という優秀な人的リソースの投入にかかっています。この人的リソースの配分は、組織全体の「学習能力 (Learning Capability)」、すなわち新しいプロセスとシステムを習得し、定着させる能力を直接的に規定します。経営層の権限は、この学習能力を確保し、組織の短期的な利益と長期的な変革の成功との間のトレードオフを管理するために、不可欠となるのです。

3.1.3.1. 優秀な人材の獲得（キーリソースのアサイン）とキャリア評価

プロジェクトの成功には、各部門の業務を深く理解し、かつ変革マインドを持つエース級の人材（キーユーザー、プロセスオーナー候補）の参加が不可欠です。これらの人材は、新しいシステムが求める「標準化」と、現場の現実的な業務要件との間の「翻訳者」としての役割を果たします。しかし、これらの人材は日常業務でも不可欠であるため、部門長は短期的な業績低下を恐れて、プロジェクトへのアサインを強く渋るという組織的なジレンマが発生します。

- **学術的根拠と行動原理（チェンジマネジメント）:** チェンジマネジメントの研究、特に Prosci の ADKAR モデルなどで強調されるように、リソースのアサインは、変革の「能力 (Ability)」と「知識 (Knowledge)」フェーズの前提条件とされます。エース級の人材をアサインしないことは、組織が新しい知識を習得し、それを実行に移す能力を自ら放棄することを意味します。経営層のコミットメントは、このリソース獲得において以下の断行的な行動によって示されます。
 1. **直接の指令と任務の格上げ:** 経営層、特に CEO や CFO は、キーリソースのプロジェクトへのアサインを、単なる一時的な異動ではなく、「全社最優先の特命業務」として位置づけ、該当部門長に直接指示を出します。この指令は、プロジェクト活動が日常業務と同等か、それ以上の優先順位を持つという揺るぎないメッセージを組織全体に発信します。
 2. **人事評価の連動と実質的な優先順位の確立:** 人事部門と連携し、プロジェクトへの貢献度を、通常の業務成果とは別に、昇進・昇給に

直結する人事評価に明確に組み込みます。具体的には、キーユーザーの評価項目に「新しいグローバル標準プロセスの習熟度」「部門内の Fit to Standard 達成率」「アドオン要求の妥当性審査への貢献」といった変革に特化した KPI を設定します。これにより、短期的な部門業績よりも、長期的な変革の成功が個人のキャリアにとって最大の利益となるという、組織の優先順位が実質的に示され、部門長のリソース提供を促します。

- **組織的な影響（キャリアへの影響）：** エース級の人材がプロジェクトに参加し、その貢献が正当に評価されることは、他の社員に対しても「変革に参画することこそが、将来のキャリアパスにつながる」という強力なシグナルとなります。これにより、プロジェクトは優秀な人材が集まる場となり、組織全体の変革に対する心理的な障壁を下げることができます。

3.1.3.2. 予算とスケジュールの強制力と危機管理

ERP 導入、特に S/4HANA への移行は、予測不能な要素が多い巨大プロジェクトであり、予期せぬ課題や技術的困難、データ移行の複雑性などにより、スケジュール遅延や予算の追加が必要となる場面が必ず発生します。経営層のコミットメントが曖昧だと、追加予算やスケジュール延長の決定が遅れ、プロジェクトが停滞し、最終的に失敗へと向かう可能性が高まります。

- **具体的な危機管理行動（コンティンジェンシーの確保）：** 経営層は、プロジェクトの初期段階で十分なコンティンジェンシー（予備費、時間的余裕）を確保するとともに、以下の行動を通じて、プロジェクトに対する経済的な強制力を維持する必要があります。
 1. **迅速な意思決定：** 重大な課題（例：システムテストでの致命的な欠陥、予期せぬ大規模なデータクレンジングの必要性）がエスカレーションされた場合、経営層は意思決定を保留せずに、迅速な追加投資の判断を下す必要があります。意思決定の遅延は、プロジェクトを機能不全に陥らせる最大の原因です。
 2. **優先順位の明確な表明：** この迅速な意思決定は、「変革の成功」を「コストの厳守」よりも上位に置くという、経営層の優先順位の明確な表明となります。これは、プロジェクトチームに対して「我々はあなたたちの成功を全面的に支援する」という安心感を与え、困難な課題に対する士気の維持に直結します。
- **学術的根拠（コミットメントの強化）：** 経営学の視点から見ると、プロジェクトへの追加のコミットメント（増額、延長）は、経営層自身のプロジェクトへの関与度を高め、失敗を防ぐための心理的な強制力としても機能します。すなわち、一度多額の投資を決定したプリンシパル（経営層）は、その投資を無駄にしないために、成功に向けてより強力なリーダーシップを発揮する傾向があるのです。

3.1.3.3. 変革のビジョンと一貫性の担保：組織的な熱意の維持プロセス

経営層は、プロジェクトの全期間を通じて一貫性をもって変革のビジョンを守り抜く責任があります。これは、組織的な熱意の維持に不可欠です。

- **学術的根拠（ビジョンの一貫性）：** Kotter (1995) は、組織変革の成功要因として、ビジョンが感情に訴えかける「物語（ナラティブ）」としてトップから語られることの重要性を強調しましたが、このビジョンがプロジ

エクトの途中で頻繁に変更されたり、経営層自身によって軽視されたりすると、社員の「変革への信頼」は決定的に失われます。

- **継続的な関与プロセス:** プロジェクトが長期化し、社員の熱意が冷める時期にこそ、以下の行動が必要です。
 1. **CEO の継続的な発信:** 定期的な全社タウンホールミーティングやイントラネットのビデオメッセージを通じて、プロジェクトの進捗、小さな成功、そして直面する課題を共有し、「この変革はまだ続いている」というメッセージを継続的に発信します。
 2. **権限の裏付けと擁護:** 現場のキーユーザーが部門内の抵抗勢力からプレッシャーを受けた際、経営層は、キーユーザーに対して直接の激励や支援を行い、部門長に対してはキーユーザーの権限を尊重するよう指示を出すことで、キーユーザーが安心して変革を推進できる「安全圏」を提供します。

これらの権限の行使を通じて、経営層は単なる管理者ではなく、変革を自らの責任で実現する「スポンサー」としての地位を確立し、組織全体に変革の優先順位を深く定着させることができるのです。

3.1.4. 変革のビジョンと一貫性の担保：組織的な熱意の維持プロセス

大規模な S/4HANA 移行のような長期プロジェクトにおいて、組織的な熱意の維持は、技術的な課題解決と並ぶ最大の難関です。経営層は、単に戦略を策定するだけでなく、全社に対する「変革のビジョン」を定義し、それをプロジェクトの全期間を通じて一貫性をもって守り抜く責任があります。この一貫性こそが、組織全体の心理的な安定と持続的な推進力を生み出す源泉となります。

3.1.4.1. ビジョンの設計と「物語（ナラティブ）」の共有

変革のビジョンは、単なる数値目標や技術的な優位性を示すものではなく、社員の共感を呼び、行動を促す「物語（ナラティブ）」として設計され、共有されなければなりません。

- **学術的根拠と行動:** Kotter (1995) は、組織変革の成功要因として、ビジョンが「行動変容の動機付け (Motivation)」と「変革への方向付け (Direction)」を提供することを強調しました。ビジョンが感情に訴えかける物語としてトップから語られることで、社員の「変革へのコミットメント」、すなわち Desire (望み) を内発的に引き出す効果があります (ADKAR モデル)。ビジョンが明確であればあるほど、現場は日々の複雑な意思決定において、「この行動はビジョンに合致しているか」という自己判断の基準を持つことができます。
- **具体的なビジョニング・プロセスの深化:**
 1. **「現状の痛み (ペインポイント)」の言語化:** 現行の非効率性やデータ不整合が、社員個々や顧客に与えている具体的な苦痛を特定し、感情に訴えかける言葉で言語化します。(例:「部門間のデータ突き合わせによる月末の徹夜作業」を視覚的に描写し、「この状態から脱却する」という共通の危機意識を醸成する)。
 2. **「未来の理想像 (To-Be State)」の感情的描写:** 新システム稼働後の社員の働き方を、希望を伴って描写します。(例:「リアルタイム経営が実現し、あなたはデータ集計ではなく、顧客への付加価値提供に時間を使えるようになる」)。

3. **変革の原則（非妥協領域）の宣言:** CEO 自らが、「クリーンコアの維持」「データの一元化」といった原則を、強い意思をもって宣言します。この原則の宣言は、変革における組織の境界線（Boundary Setting）を明確にし、現場の行動の自由度と責任範囲を規定します。

3.1.4.2.継続的な関与プロセス：信頼醸成と熱意の再点火

プロジェクトが数年間にわたる場合、初期に高揚した社員の熱意は必ず低下します。経営層の役割は、この「熱意の谷」が出現するタイミングを見計らい、継続的な関与を通じて信頼を再構築し、熱意を再点火することです。

- **CEO の継続的な発信と透明性の確保:**
 - **頻度と形式の計画:** 経営層は、プロジェクトのフェーズに応じて、定期的な全社タウンホールミーティングやイントラネットのビデオメッセージ、社内ブログなどを通じて、進捗を報告するコミュニケーション計画を策定します。
 - **メッセージの焦点:** 報告内容は、単なる「計画通り」という事実だけでなく、「小さな成功（Quick Wins）」を具体的に称賛し、同時に「直面している課題や遅延」についても正直に共有します。この透明性の確保が、組織の信頼を維持する鍵です。経営層が困難を隠さずに共有することで、「この変革はまだ続いている、そして成功は目前だ」というメッセージが、組織に対する強いコミットメントとして機能します。
- **権限の裏付けと擁護（Championing）の実行:**
 - **学術的根拠と行動:** 現場のキーユーザーは、新しい標準プロセス導入を試みる際に、部門内の抵抗勢力や既得権益者から必ずプレッシャーを受けます。この状況は、Pfeffer（1992）が論じた組織変革における「権力の再分配」のプロセスの核心です。経営層は、この政治的な圧力を中和する役割を担わなければなりません。
 - **具体的な裏付け行動:** 経営層（または指名されたスポンサー）は、キーユーザーやプロセスオーナーに対して直接の激励や支援を行い、彼らに「あなたは正しいことをしている、我々が後ろ盾だ」というメッセージを伝えます。同時に、部門長に対しては、キーユーザーの権限を尊重し、変革を阻害しないよう明確な指示を出します。これにより、キーユーザーは安心して変革を推進できる「安全圏」を得ることができ、ボトムアップの推進力が最大限に発揮されます。

3.1.4.3.成功の報酬と文化への定着

ビジョンの実現は、システム稼働をもって完了するわけではありません。経営層のコミットメントの最終的な目標は、変革を企業の新しい文化として定着させることです。

- **具体的な行動:** 経営層は、プロジェクト終了時に、単に技術チームだけでなく、「新しい標準プロセスを定着させた現場のキーユーザー」や「部門最適の論理を乗り越えて協力した部門」に対して、全社的な表彰を行います。この行為は、新しい働き方や標準化への協力が、組織で最も価値ある行動であることを示し、変革を文化として永続させるための強固な「強化

(Reinforcement)」となります。

これらの継続的かつ一貫した関与プロセスを通じて、経営層は単なる管理者ではなく、変革を自らの責任で実現する「スポンサー」としての地位を確立し、組織全体に変革の優先順位を深く定着させ、プロジェクトの成功を揺るぎないものとするのです。

3.2. 経営層への効果的なコミュニケーション

経営層のコミットメントを持続的に引き出し、維持するためには、プロジェクトチームからのコミュニケーションが、単なる技術的な「作業報告」に終始するのではなく、常に「経営視点」に基づき、戦略的に設計される必要があります。経営層がステアリングコミッティや進捗会議で求める情報は、「事業戦略との整合性」「プロジェクトのリスク管理状況」「迅速な意思決定の機会」の3点に集約されます。効果的なコミュニケーションとは、これらのニーズを先読みし、IT投資を事業の成長戦略における最重要のアジェンダとして位置づけ直す行為に他なりません。

3.2.1. 投資対効果だけではない、ビジネス価値の訴求

S/4HANA 移行は、数十億円規模の大型投資となるため、経営層への訴求は、単なる IT コスト削減という「守り」の ROI を超え、企業の将来の競争優位性に貢献する「攻めのビジネス価値」を主軸としなければなりません。

- **学術的根拠と戦略的情報システム (SIS) :** Porter と Millar (1985) は、IT が企業の「持続的競争優位性」の源泉となることを論じ、IT を単なるコストセンターから戦略的な武器へと昇華させました。現代の S/4HANA 導入におけるビジネス価値は、単なる効率化ではありません。それは、すべてのトランザクションデータを統合し、リアルタイムでの分析を可能にする「企業のデータ資産」の統合を通じて、「データ駆動型イノベーション」を可能にする基盤構築です。S/4HANA のクリーンなコアは、企業リソースを最適に連携させる「価値連鎖 (Value Chain)」を強化する、戦略的なインフラ投資として位置づけられるべきなのです。
- **「クリーンなコア」の戦略的価値の強調:** 経営層に対しては、アドオンを抑制し、標準機能に適合させる「クリーンなコア」戦略が、単なる保守コストの削減（守り）に留まらず、将来的なシステムアップグレードを容易にし、企業が外部環境の変化に迅速に適応できる「俊敏性 (Agility)」を獲得するための攻めの戦略であることを明確に訴求する必要があります。クリーンコアこそが、真の持続的競争優位性を担保する鍵であるという認識を共有することが不可欠です。

3.2.1.1. 攻めのビジネス価値の具体的な定義と訴求プロセス

経営層への報告は、以下の3つのレイヤーで価値を体系的に定義し、レイヤー2と3を主軸とすることで、プロジェクトの価値を「戦略投資」として再定義します。

価値のレイヤー	訴求の焦点	具体的な表現の例と財務インパクト	訴求戦術の詳細な展開
レイヤー1：守りのROI	投資の「正当性」	旧システムの年間保守コストを X 億円削減、RPA 導入による人件費削減で年間 Y 億円のコスト圧縮効果。	リスク回避と効率化の担保が焦点。これは投資の最低ラインであり、議論の出発点に過ぎないことを明示します。
レイヤー2：攻めの戦略的価値	競争優位性	リアルタイムデータに基づく新製品の市場投入リードタイムを 6 ヶ月短縮、これにより市場シェアを X ポイント獲得可能（将来売上貢献度：Z 億円）。	事業部門の KGI との連動を明確化。売上、市場シェア、リードタイムなど、経営層が直接責任を負う指標で価値を表現します。
レイヤー3：未来のイノベーション基盤	長期的な成長戦略	クリーンコアと SAP BTP は、将来の AI・IoT 連携を可能にする戦略的プラットフォームであり、10 年後の新しいビジネスモデル創出を可能にする成長担保。	未来への布石を強調。短期的な数字だけでなく、技術的優位性を通じて企業の長期的な存続価値を高めることを示します。

3.2.1.2.戦略的価値を定量化する手法の導入

レイヤー2 と 3 の価値、説得力を持って伝えるためには、単なる定性的な記述ではなく、定量化された指標（KPI）が必要です。

1. 事業連動型 KPI の設定: IT 部門主導の指標（例：システム稼働率）ではなく、事業部門が使う指標（例：製品別在庫回転日数、顧客対応の平均リードタイム、受注から納品までのサイクルタイム）をプロジェクトの成功指標として設定します。S/4HANA 導入後、これらの指標が具体的な数値でどのように改善するかを予測し、経営層に提示します。
2. 売上インパクトの試算: 「リードタイムが 6 ヶ月短縮される」という効果を、「新製品の市場投入が早まることで、市場シェアを 1% 先行獲得し、初年度で Z 億円の追加売上が見込める」といった具体的な財務インパクトに変換して報告します。これにより、IT 投資が収益向上に直結する資産として認識されます。

事例：独シーメンス社の「デジタルツイン」戦略と戦略的 ROI の詳細

シーメンス社は、S/4HANA 移行を「デジタルツイン・オブ・ザ・カンパニー」という壮大な戦略的ビジョンに組み込みました。彼らは、ERP 投資の ROI を「IT コスト削減」ではなく、「製品開発サイクルの XX% 短縮」「サプライチェーンリスクの XX% 低減」というコア事業の KGI に直結させました。

- **詳細分析:** シーメンス社の経営層は、この移行を「全社的なデジタル化の第一歩」と捉えました。彼らの訴求は、「リアルタイムのデータ統合」が、物理的な製品の「デジタルツイン」をシミュレーションし、開発段階でのエラーを減らすことを可能にし、結果として製品開発のコストと時間を大幅に短縮するという点に集中しました。
- **組織的な影響:** この明確な「攻めの価値」への焦点は、経営層に IT 投資を競争戦略の一環として捉えさせました。その結果、「クリーンコア」の維持という痛みを伴う標準化決定や、部門間の利害衝突の裁定を戦略的な

合理性に基づいて断行する原動力となりました。これは、ERP 投資を「業務効率化」から「競争戦略」へと昇華させる、学術的な実践例として非常に成功したものです。

これらの戦略的なコミュニケーションにより、経営層はプロジェクトを単なるコスト超過のリスクとして見るのではなく、企業の将来の成長エンジンとして認識するようになり、コミットメントの質と持続性が大幅に高まるのです。

3.2.2. 変革のビジョンを共有するビジョニング・セッション

大規模な S/4HANA 移行を成功させるための経営層のコミュニケーションにおいて、ビジョニング・セッションは、単なる情報伝達ではなく、変革における組織文化を変えるための最も重要な「儀式」です。ここで共有されるビジョンは、プロジェクトの「羅針盤」として機能し、長期にわたる困難な変革の過程で、社員の内発的な動機付けと一貫した行動を促す核となります。

3.2.2.1. ビジョンを「物語（ナラティブ）」として設計する具体的な手順

ビジョンが社員の共感を呼び、行動を促すためには、単なる数値目標や技術的な優位性を示すのではなく、「物語（ナラティブ）」として設計される必要があります。

- **学術的根拠と行動原理（ADKAR モデル、Kotter の変革論）**：Kotter (1995) は、組織変革の成功要因として、ビジョンが感情に訴えかける物語としてトップから語られることの重要性を強調しました。ビジョンは、社員の「変革へのコミットメント」、すなわち Desire（望み）を内発的に引き出す効果があります（ADKAR モデル）。ビジョンが明確であればあるほど、現場は日々の複雑な意思決定において、「この行動はビジョンに合致しているか」という自己判断の基準を持つことができます。

3.2.2.2. 「現状の痛み（ペインポイント）」の言語化：共通の危機意識の醸成

- **目的**：組織全体に、「このままではいけない」という共通の危機意識と、変革の必要性（Need）を認識させること。
- **具体的な設計**：現行の非効率性や部門間のデータ不整合が、社員個々や顧客に与えている具体的な苦痛を特定し、感情に訴えかける言葉で言語化します。（例：部門間のデータ突き合わせによる「月末の徹夜作業」や「顧客からの問い合わせへの回答遅延」を視覚的に描写）。
- **経営層の役割**：経営層は、この「痛み」を事業戦略の観点から「将来の競争優位性を蝕む癌」として位置づけ、放置した場合の深刻な財務的・市場的リスクを明確に示します。これにより、変革が「IT 部門の都合」ではなく「全社の存続と成長のための必須条件」とあるという認識を確立します。

3.2.2.3. 「未来の理想像（To-Be State）」の感情的描写：希望と動機付けの提供

- **目的**：変革の成功がもたらす肯定的な変化を提示し、社員に希望と動機付け（Desire）を与えること。
- **具体的な設計**：新システム稼働後の社員の働き方を、希望を伴って描写します。（例：「ボタン一つでリアルタイムの収益が見えるようになり、データ集計ではなく、顧客との対話や付加価値創造に時間を使えるようになる」）。

- **経営層の役割:** 経営層は、この未来像を、個々の社員のキャリアパスや仕事の意義と結びつけて語ります。「新しいシステムは、あなたの仕事をより戦略的で創造的なものに変えるための道具だ」というメッセージを、CEO 自らの言葉で、熱量をもって伝えることが不可欠です。

3.2.2.4. 変革の原則（非妥協領域）の宣言：組織の境界線（Boundary Setting）の確立

- **目的:** 変革の過程で妥協してはならない核となる領域を明確にし、現場の行動に一貫性を与えること。
- **具体的な設計:** CEO 自らが、「クリーンコアの維持」「データの一元化（単一真実の情報源）」「グローバル標準プロセスへの適合」といった原則を、強い意思をもって宣言します。
- **学術的根拠と効果:** この原則の宣言は、変革における組織の境界線（Boundary Setting）を明確にし、現場の行動の自由度と責任範囲を規定します。これにより、現場は「この枠内であれば創造性を発揮してよい」という活動の自由度を知る一方、原則に反する行動（例：安易なアドオン要求）は絶対に許されないという共通認識を持ちます。これは、プロジェクトチームが現場の抵抗を撥ね返す際の「最高権威の盾」として機能します。

3.2.3. 事例分析：旭化成株式会社のトップダウン原則と Fit to Standard の定着

事例：旭化成株式会社のトップダウン原則と Fit to Standard

旭化成がグローバル展開のビジョンとして掲げた「業務・レポーティング・コードの標準化」は、まさにこの「非妥協領域」をトップが明確に宣言した事例です。彼らは、新システムを「グローバル共通言語」と位置づけ、標準化を単なる IT 要件ではなく、グローバル経営戦略そのものとししました。

- **詳細分析と戦略的成果:** このトップダウンの明確な原則が確立されたことで、現場は部門最適の視点を持ち込む余地がなくなり、「Fit to Standard（標準への適合）」という行動が全社的に揺るぎないものとなりました。結果的に、他社で多発するアドオン要求が最小限に抑えられ、プロジェクトはクリーンなコアを維持したまま、戦略的成果（グローバルでの迅速なデータ比較・意思決定）につながりました。この事例は、ビジョンと原則の明確な宣言が、現場の自律的な行動を正しい方向へと導く最も強力な要因であることを示しています。

3.2.3.1. ビジョンの一貫性担保と文化への定着

ビジョンは一度共有すれば終わりではありません。プロジェクトが長期化し、社員の熱意が冷める時期にこそ、経営層は継続的なコミュニケーションを通じてビジョンの一貫性を守り抜く必要があります。

- **CEO の継続的な発信と透明性の確保:** 経営層は、定期的な社内コミュニケーションを通じて、進捗を報告するだけでなく、「我々はあのビジョンを実現するために、今、ここを乗り越えている」というメッセージを繰り返します。この一貫性のあるメッセージは、組織の信頼を維持し、熱意を再点火する鍵となります。
- **成功の報酬と文化への定着:** 最終的に、経営層のコミットメントの目標は、

変革を企業の新しい文化として定着させることです。ビジョン実現への貢献者、特に「新しい標準プロセスを定着させた現場のキーマン」や「部門最適の論理を乗り越えて協力した部門」に対して、全社的な表彰を行います。この行為は、新しい働き方や標準化への協力が、組織で最も価値ある行動であることを示し、変革を文化として永続させるための強固な「強化 (Reinforcement)」となります。

3.3. 「トップダウン」と「ボトムアップ」の融合

全社的な S/4HANA 移行のような大規模な変革は、経営層の意思決定のスピード（トップダウン）と、現場の深い業務知識と実行力（ボトムアップ）が、構造的に結合して初めて成功へと導かれます。トップダウンは方向性を定め、ボトムアップは実行の知恵をもたらします。この結合を実現する鍵が、経営陣による「変革のスポンサーシップ」の機能的かつ継続的な行使です。

3.3.1. 経営陣が「変革のスポンサー」になることの重要性

経営陣がプロジェクトの「スポンサー」として機能することは、チェンジマネジメントの理論において、プロジェクトの成功に最も強い相関を持つ要素の一つです。スポンサーとは、単なる資金提供者ではなく、「変革の成功に対して最終的な責任を負い、そのための権限を組織の抵抗を乗り越えて行使する人物」と定義されます。このスポンサーシップの有無が、プロジェクトが組織の摩擦に押しつぶされるか、あるいは困難を乗り越えるかを決定づけます。

3.3.1.1. スポンサーシップの「3つのC」と具体的な行動 (Championing)

真のスポンサーシップは、以下の3つの要素(3C)を通じて発揮されます。中でも「擁護と推進 (Championing)」の役割は、組織の摩擦を乗り越える鍵となります。

要素	定義	スポンサーの役割と目的
Commitment (意思表示)	成功への揺るぎない決意を可視化する。	変革の優先順位が全社最高であることを明確にし、リソースの確保を保証する。
Championing (擁護と推進)	原則を擁護し、組織内の対立と抵抗を迅速に裁定する。	政治的な圧力からプロジェクトチームと原則を守り、停滞を防ぐ。
Coaching (指導と激励)	課題解決の指導と士気の向上を図る。	プロジェクトチームやキーマンに直接関与し、彼らの心理的な安全性を確保する。

3.3.1.2. 擁護と推進 (Championing) の学術的根拠と実行

特に「擁護と推進 (Championing)」の役割は、組織の権力構造を背景に行われる、最も困難かつ重要な行為です。変革を阻害する抵抗勢力は、しばしば部門長や古参社員といった組織内権力の中心に存在します。

- **学術的根拠 (政治的組織論) :** Pfeffer (1992) は、組織変革は本質的に「権力の再分配」のプロセスであり、変革の擁護者 (Champion) は、権力を効果的に行使して既存の権力構造 (抵抗勢力) に対抗しなければならないと論じています。トップの権限なくして、この権力の再分配は不可能

であり、プロジェクトは抵抗勢力によって「塩漬け」にされてしまいます。

- **具体的な Championing の行動：ステアリングコミティの活用：**
 1. 意思決定の正規化: CEO が議長を務めるステアリングコミティは、この権力の行使を正規化する最も重要な場です。この会議は、単なる進捗報告の場ではなく、「裁定の場」として機能しなければなりません。
 2. アドオン審査の最終裁定: アドオン審査の最終裁定を下すことは、トップの権力を「標準化」の推進力へと変換する、最も重要な行為です。プロジェクトチームが現場からのアドオン要求を拒否した際、その拒否に対して部門側が不服を申し立てた場合、スポンサーは「クリーンなコア」という原則に基づき、最終的かつ非可逆的な裁定を下さなければなりません。これにより、現場に「原則は揺るがない」という認知が深く定着します。

3.3.1.3.成功事例に学ぶスポンサーシップの早期リスク対処

スポンサーシップが機能している組織では、リスクの早期発見と対処が可能となり、プロジェクトが深刻な事態に陥る前に軌道修正できます。

事例：コカ・コーラ社のスポンサーシップによる早期リスク対処

コカ・コーラ社がグローバル SAP 統合を進めた際、ある地域でスコープ肥大化の兆候が見られました。これは、現地の部門長が標準化への抵抗から独自の機能要求を増やした結果でした。この事態に対し、スポンサーである経営層は、以下の断固たる行動に出ました。

1. **迅速なプロジェクトの一時停止（ホールド）：**経営層は、スコープ肥大化がプロジェクト全体を危機に晒す財務的リスクと判断し、迷うことなくその地域のプロジェクトを一時停止（ホールド）させました。
2. **裁定の強制力：**その上で、スコープの厳格な見直しと、その地域固有のプロセス変更を強制する裁定を下しました。
3. **「止める勇気と裁定の早さ」：**この「止める勇気と裁定の早さ」は、経営層がプロジェクトリスクを財務的インパクトで把握し、そのリスク回避のために権力を行使した、Championing の最も強力な発揮例でした。経営層は、短期間の摩擦や遅延を許容することで、プロジェクト全体が崩壊するより大きなリスクを回避したのです。

3.3.1.4.スポンサーシップの失敗がもたらす組織的な影響

逆に、スポンサーシップが欠如または機能不全に陥った場合、プロジェクトは以下の組織的影響を受けます。

1. **「二枚舌」の発生：**経営層が標準化を唱えながらも、個別の部門長からの要請に安易に屈する場合、組織内では「本音と建前」の二枚舌が蔓延します。プロジェクトチームの権威は失墜し、現場は「トップは結局、現場の抵抗に屈する」と学習し、抵抗はさらに激しくなります。
2. **意思決定の停滞：**部門間の対立がステアリングコミティで棚上げされ、裁定が遅延すると、現場は次のアクションに移れず、プロジェクトは慢性的な遅延状態に陥ります。

このように、経営陣が「スポンサー」として機能し、権力を変革の推進力へと変換することこそが、大規模な S/4HANA 移行を成功させるための、組織的ガバナンスの最も重要な柱となるのです。

3.3.2. 中間管理職を巻き込むことで生まれるシナジー

大規模な S/4HANA 移行において、経営層のコミットメントが「戦略的な意思決定の羅針盤」だとすれば、中間管理職（ミドルマネジメント）は、その意思を現場の実行に移すための「組織のブリッジ（橋）」であり、変革の成否を握る鍵です。トップと現場の間に位置する中間管理職は、変革のプロセスにおいて、最大の抵抗勢力にもなりえますが、同時に最大の推進力にもなりえます。彼らを単なる管理者から「変革の伝道師」へと転換させることで、トップダウンとボトムアップが融合する強力なシナジーが生まれます。

3.3.2.1. 中間管理職の役割転換と「トランスフォーメーション・リーダーシップ」

S/4HANA 移行は、中間管理職に対して、従来の「管理型リーダーシップ」から、「変革型（トランスフォーメーション・リーダーシップ）」への役割転換を強く要求します。

- **管理型リーダーシップの限界:** 従来の管理型リーダーは、既存のプロセスと目標を効率的に実行し、短期的な部門業績を維持することに重点を置きます。この思考は、変革が必要とする「既存プロセスの破壊と標準への適合」に対する強い抵抗を生み出します。彼らは、新しいシステムに業務を合わせるよりも、自部門の慣習をシステムに合わせるアドオン要求の最大の擁護者となりがちです。
- **学術的根拠と新しい役割:** トランスフォーメーション・リーダーシップの理論（Bass, 1985）では、リーダー（中間管理職）は部下に対し、ビジョンを提示し、自己の利益を超えた集団の利益（変革の成功）のために行動するよう促すことが求められます。彼らは、トップが描くビジョンを、現場の言語（具体的な業務プロセスや日常の言葉）に「翻訳」し、浸透させる役割を担います。これを実現するためには、彼らに知識（Know-how）と権限（Authority）を与えることが不可欠です。

3.3.2.2. 具体的なプロセス：権限とインセンティブの再設計

中間管理職をトランスフォーメーション・リーダーへと転換させるためには、彼らが新しい役割を担うための具体的な権限と、それを実行するためのインセンティブ（動機付け）を設計する必要があります。

1. 変革オーナーシップの付与:

- **役割の定義:** 中間管理職を単なるプロジェクト参加者ではなく、「新しい標準プロセスへの移行責任者（プロセス・チャンピオン）」として任命します。
- **権限の付与:** 彼らに、部門内のプロセス変更に関する最終的な意思決定権限（もちろん、トップが定めた「非妥協領域」の範囲内で）を与え、部門間のプロセス調整をリードする権限も付与します。これにより、彼らは部門最適から全社最適へと視点を切り替えるインセンティブを持つことになります。

2. 評価連動による動機付けの構造化:

- **KPI の組み込み:** 彼らの評価 KPI に「部門の業務標準化達成率」「プロジェクトにおけるプロセス適合度」「アドオン要求の抑制数」といった、変革の成否に直結する指標を明確に組み込みます。
- **キャリアへの連結:** 変革推進が個人のキャリアにとって最大の利益となるよう設計します。中間管理職が、変革プロジェクトを通じて昇進・昇給の機会を得ることが、他の社員に対する強力なシグナルとなり、全社的な変革マインドを醸成します。

3.3.2.3.役割の永続化とシナジーの創出：ガバナンス機構への統合

中間管理職の関与は、プロジェクトの設計フェーズや稼働直前で終わってはいけません。変革を組織に定着させ、継続的な改善のサイクルに組み込むために、その役割を永続的なガバナンス機構へと統合する必要があります。

事例：ウォルマート社の「業務プロセスオーナー」制度

ウォルマート社は、S/4HANA 移行を含む大規模なサプライチェーン改革において、中間管理職を「業務プロセスオーナー」として任命し、その役割をシステム稼働後も永続的なものとししました。この制度設計は、トップのビジョンと現場の実行力を持続的に融合させる、強力なシナジーを生み出しました。

- **全社最適への視点強制:** ウォルマートのプロセスオーナーは、自部門の効率だけでなく、そのプロセスに関わる他部門の業務フローに対しても改善を要求する権限を持ちます。これにより、中間管理職は部門最適の視点を捨て、プロセス全体（エンド・ツー・エンド）の効率という全社最適の視点で継続的な改善を行うことを構造的に強制されます。
- **ガバナンスの継続性:** プロセスオーナーは「プロセスの標準化維持率」や「システムアップグレードへの適合性」で評価されます。この仕組みは、システム稼働後に技術的負債が再発するのを防ぐ防波堤となります。彼らは、新しい要件が生じた際に、安易なアドオンではなく、標準プロセス内で解決する知恵を絞るよう促されます。
- **シナジーの創出:** この制度により、トップの「標準化」の意思は、プロセスオーナーという永続的な役割を通じて現場の行動に定着し続けます。すなわち、トップダウンの原則が、ボトムアップの知恵と権限によって駆動されることで、変革は一過性のプロジェクトではなく、企業の DNA として組み込まれるのです。

このように、中間管理職を単なる「タスクの実行者」から「変革の橋渡し役」へと昇格させ、権限とインセンティブを適切に設計することで、組織の最も機動的で知識豊富な階層が、トップのビジョンを実現するための強力な推進力となるのです。