

## 第6章：業務変革への貢献を評価する人事制度

### 6.1. なぜ人事評価がチェンジマネジメントに影響するのか？

S/4HANAのような全社規模のERP導入プロジェクトが直面する最大の難関は、システムの技術的な稼働ではなく、現場社員の行動変容と業務定着です。第4章で論じたように、人は変化に対して合理的かつ感情的な抵抗を示しますが、その抵抗を克服し、第5章で確立した新しい標準プロセスを日常のルーティンとして定着させる上で、人事評価制度は最も強力な、かつ不可欠な梃子となります。

人事評価制度は、単なる給与や昇進を決定するツールではありません。それは、企業が社員に何を期待し、どのような行動を高く評価するかを全社に宣言する「組織の行動規範」そのものです。社員は常に、「自分が何をすれば、会社に認められ、報われるのか」というインセンティブ構造を無意識に分析し、その構造に合わせて自分の時間、努力、注意を配分します。もし評価制度が、「目の前の売上達成」や「従来のやり方での作業完了」を最優先し、「新しいシステムへの学習」や「部門横断的な協力」といった変革への貢献を軽視するならば、社員は最も合理的な判断として、変革を避ける行動を選択するでしょう。

チェンジマネジメントにおける人事評価の役割は、この行動と報酬のねじれを解消し、「変革への積極的な参加こそが、個人のキャリアアップと成長に直結する合理的な選択である」という共通認識を組織全体に浸透させることです。これは、「システムに合わせた行動」を単なる「義務」ではなく、「機会」として捉え直せるための、組織的な「心理的契約」の再構築に他なりません。この制度的な裏付けがあつてこそ、これまでの章で積み上げてきた業務標準化、トレーニング、知識管理の努力が、一過性のプロジェクトイベントではなく、組織に永続する文化として根付くことが保証されます。

#### 6.1.1. 人事制度が社員の行動とモチベーションを決定づける理論的背景

人事評価制度が変革の成否を握る鍵となる背景には、経営学と心理学におけるいくつかの根幹的な理論が存在します。これらの理論に基づき、人事制度は単なる管理ツールを超えて、社員の行動を設計し、モチベーションを誘導する「戦略的ツール」として位置づけられます。

##### 6.1.1.1. 行動経済学と動機付け理論による分析

###### a. 期待理論（Expectancy Theory, Vroom, 1964）による行動の予測と報酬の確信

期待理論は、個人のモチベーションは、「特定の行動が、望ましい結果（報酬）につながる」という期待によって決定されると説明します。ERP導入プロジェクトにおける社員の行動は、以下の三つの要素の積によって決まります。人事制度は、特に第2要素の「手段性（Instrumentality）」を制度的に担保することで、変革への貢献を望ましい結果に結びつけます。

- 手段性（Instrumentality）：「新しい業務プロセスを習得し、実践すれば、人事評価や報酬が向上する」という確信度。

###### 事例：製薬業界におけるコミットメントの評価

製薬業界のアムジェン社（Amgen）が、大規模な組織再編とシステム統合（ERPを含む）を行った際、チェンジマネジメントにおいて人事評価を戦略的に活用しました。同社は、単なる業務成果だけでなく、社員が「新しい組織目標を達成するために、どれだけコミットし、学習し、他者を支援したか」というプロセスを評価項目に追加しました。

- **事例詳細:** アムジェンは、新しいビジネスモデルへの適応度を測る「リーダーシップ・グロース・ビヘイビア (Leadership Growth Behaviors)」という評価軸を設定。特に、「新しい学習への積極性」や「組織間の協力」を評価の最上位に置きました。これにより、社員は新しいシステム（ERP）の習得や、それに伴う標準プロセスへの適応を「義務」ではなく「リーダーシップを発揮する機会」として捉え、自発的な行動が促されました。評価と報酬を「変革へのコミットメント」に直結させたことで、社員は「新しいやり方で成果を出すことこそが、最も報われる行動である」と確信するに至りました。

人事制度は、この「手段性」を制度的に保証することで、「変革への貢献」を「望ましい結果」に結びつける合理的な動機付けを提供するのです。もし社員が「標準プロセスに従うのは面倒だが、評価には影響しない」と判断した場合、彼らは最も慣れた旧来の方法に逆行するという、組織にとって非合理的な行動を選択します。

#### b. 公平理論 (Equity Theory, Adams, 1963) による納得感の確保と特別報酬の必要性

公平理論は、人は自分の投入（努力、時間、スキル）と報酬（給与、昇進、評価）の比率を、他者の比率と比較し、その公平性（Equity）を判断すると説明します。ERP導入期には、特にキーユーザーやプロジェクトコアメンバーが、通常の業務に加え、ワークショップ参加、マニュアル作成、トレーニング指導といった「非定常の業務負荷」を投入します。

- **人事制度の役割:** この過大な「投入」に対して、給与の増加や特別な報奨といった「報酬」が適切に見合っていない場合、彼らは不公平感を感じ、モチベーションが崩壊します。

#### 事例：インテルにおける知識移転の報奨

技術革新を常に行うインテル（Intel）は、大規模なシステム導入やプロジェクト変革において、知識移転の貢献に対する報酬を明確にしています。特に、専門知識を持つ社員（ERP導入におけるキーユーザーに相当）が、他の社員に知識を共有し、トレーニングを行う「指導」という投入に対して、特別報奨を与える仕組みを導入しています。

- **事例詳細:** 経営学ジャーナル（例：Academy of Management Reviewなどの知識管理関連論文）でも言及されるように、インテルは、「知識を独占する者」ではなく「知識を共有し、他者の成長を促す者」を評価する文化を制度化しています。ERP導入プロジェクトにおいては、キーユーザーが第5章3-3節で論じたように、「現場の質問対応」や「マニュアルの品質向上への貢献」に費やした隠れた時間と努力を「知識移転ボーナス」などの形で可視化します。これにより、多大な貢献をしたメンバーの不公平感を解消し、プロジェクトの成功に不可欠な知識と情熱を維持することが可能となります。

人事制度は、この「見えない貢献」を可視化し、適切な報酬を与えることで、組織的な「信頼と公平性」を維持し、プロジェクトコアメンバーの離脱リスクを防ぐ役割を担います。

#### 6.1.1.2.組織文化とチェンジマネジメントへの影響

##### a. 人事制度は「変革へのコミットメント」を組織に示す

人事制度の改定は、経営層の業務変革（BPR）への「本気度」を、全社員に対して最も具体的かつ権威的に示す手段です。システム導入は技術論でも、人事制度の改定は「変革への文化論」であり、社員の行動を「合理的な日常」へと書き換えるためのメッセージとなります。

#### 事例：GEにおける「変革の精神」の評価

GE（ゼネラル・エレクトリック）は、ジャック・ウェルチ時代の大規模な組織改革（BPR）において、「評価と文化の連動」を徹底しました。彼らは、「成果（What）」だけでなく、「その成果をどう達成したか（How）」、すなわちプロセスや変革への姿勢を評価の重要項目としました。

- **事例詳細：**GEは、「ビジョンを共有し、変革を推進する姿勢」を評価する軸を設け、これが欠けている社員は、たとえ短期的な売上目標を達成していても、最高評価を得られない仕組みとしました。ERP導入に置き換えれば、これは「旧来の非効率なやり方で売上を上げた社員」よりも「短期的に売上が落ちても、新しい標準プロセスを学び、他部門と協力してシステムを定着させた社員」を高く評価することを意味します。この制度的なメッセージにより、全社員の意識が「過去の踏襲」から「未来の標準への適応」へと強制的にシフトし、組織全体としての変革への推進力が格段に高まりました。

#### **b. 「知識の私有化」を防ぎ、「共有」を促すインセンティブ**

ERP導入の成功には、キーユーザーの暗黙知を組織の形式知へと移転するプロセスが不可欠です。人事評価制度は、この「知識の私有化」へのインセンティブを打ち消し、「知識の共有」を奨励する明確な報酬を与える必要があります。

#### 事例：日本の大手製造業における「部門横断貢献」の評価

日本の大手製造業A社（仮称）（大手製造業の公開人事制度改革事例、例：日立、富士通など複数社の共通戦略に基づく）は、グローバルERP導入に際し、人事評価制度をジョブ型へと移行させ、評価軸を明確化しました。この改革の核心は、「部門最適」からの脱却にありました。

- **事例詳細：**A社は、評価項目に「部門横断での知識貢献度」を明記しました。具体的には、「他部門の業務プロセスの理解に貢献したこと」「自部門の知識を体系化し、全社マニュアル（1.2.節）にフィードバックしたこと」などを評価者が測定し、昇進の重要な条件としました。特に、第5章 3.3.節で育成されたスーパーユーザーの活動、すなわち「現場の質問対応による他部門の業務停止時間の削減」を定量的・定性的に評価し、それに見合った報酬を与えることで、「知識を教える」行動を個人のキャリアにとって最も合理的な行動へと変えました。これにより、従来の「知識の囲い込み」文化が払拭され、全社的な標準化と知識定着が加速しました。

#### **6.1.2. 伝統的な評価制度の「変革阻害」リスクと最適な評価体系**

伝統的な人事評価制度は、主に部門最適化と安定的な業績達成に焦点を当てて設計されてきました。その制度的なメリットは、評価の安定性、測定の容易さ、および既得権益の保護を通じて、組織の秩序と継続性を維持する点にあるのは確かです。

##### **6.1.2.1.伝統的な評価制度の構造と限界：安定性と変革のトレードオフ**

### a. 伝統的評価制度のメリット（継続性と公平性）

まず、伝統的な評価制度が持つ強みを見てみましょう。長期間にわたり同じ指標（例：売上高、部門予算達成率、過去の実績）で評価されることで、社員は自分の行動がもたらす結果を予測しやすく、モチベーションを維持しやすいという利点があります。これは組織の継続的な運営には不可欠です。また、定型業務における熟練度や効率性を明確に評価するため、既存のプロセスを極限まで磨き上げようとする意欲につながり、業務の生産性向上に貢献します。さらに、年功や在籍年数を考慮した評価システムは、特に日本企業において、従業員間の過度な競争を避け、組織の協調性を保つ上で機能してきた側面も無視できません。

### b. ERP導入による「変革阻害」リスク（非協調性と学習回避）

しかしながら、Fit-to-StandardとBPR（業務プロセス再設計）を伴う大規模変革においては、この伝統的評価制度の「安定性」が、かえって致命的な「変革阻害要因」となります。具体的には、以下の三つのリスクが顕在化します。

第一に、部門最適への固執と非協調性（サイロ化）です。伝統的な評価が部門の目標達成率を最優先するため、ERPが部門横断的なプロセス（例：End-to-End）を標準化しても、社員は「自分の部門の目標に貢献しない他部門の業務支援や協力」を避けがちになります。これにより、「システムはつながったが、人はつながらない」という、ERP導入失敗の典型的な状況を招いてしまうのです。

第二に、短期的な生産性重視による学習回避です。新しいシステムの習得（第5章のトレーニング）は、避けられない一時的な業務の中断や生産性の低下を伴います。評価制度が「短期的な業務目標の達成」のみを厳しく追求する場合、社員は評価を下げないために、不慣れな新システムではなく、慣れた旧来のやり方（シャドーIT）を継続するという合理的な選択をしてしまいます。この結果、学習と試行錯誤へのインセンティブが欠如し、システムの定着が遅延するのです。

第三に、「見えない貢献」の無視と不公平感です。変革期には、マニュアル作成、トレーニング指導、現場の問い合わせ対応といった、職務記述書にない「変革への貢献」が多発します。従来の制度では、これらが正しく評価されず、最も貢献した社員（キーユーザー）の投入と報酬の比率が崩れ、不公平感（1-1節参照）からモチベーションが急落するリスクがあります。

#### 6.1.2.2. 変革期に最適化された評価体系：ハイブリッド型アプローチの提唱

ERP導入による変革を成功させるには、伝統的な評価制度の「安定性」を維持しつつ、「変革へのコミットメント」と「部門横断的な協力」を評価する新しい軸を組み込んだハイブリッド型アプローチが最適です。このアプローチでは、行動指標（プロセス）の評価を重視します。

### a. ハイブリッド評価体系の構成要素と実践的適用場面

最適な評価体系は、成果指標（What）、プロセス指標（How）、成長指標（Growth）の三つの次元をバランス良く統合する必要があります。この体系は、変革の異なるフェーズで特に強力な効果を発揮します。

適用場面	評価の重 点	評価方法の具体例	学術的理論/効果
【場面1】 知識定着と 業務習熟の フェーズ	成長指標 (システム習熟度)	第5章 2-1節のロール別 テスト合格率、3-1節のサ ンドボックス演習のスコ ア、3-2節のFAQ 自己解決 率。	分散学習と反復効果の担保。 「努力すれば報われる（期待 理論）」を具体化し、学習を 促進します。
【場面2】 Go-Live直 後のトラブル 対応期	プロセス 指標 (部 門横断協 力)	他部門からのスーパーユー ザー支援評価 (360度評 価)、Go-Live後の初期エ ラー対応件数と復旧速度。	サイロ化を防止し公平性を確 保します。現場の集合的知性 (CoP) を活性化し、短期的 な混乱期のレジリエンスを高 めます。
【場面3】 継続的改善 と標準化の 定着期	プロセス 指標 (標 準遵守と 改善)	標準プロセスからの逸脱率 (システムログのモニタリ ング)、CoPへの新規ナレ ッジ (FAQ) 貢献度 (3-3 節)。	組織文化の変革を促します。 「標準の遵守が最も合理的な 行動」であることを恒久的に 定着させます。

#### 6.1.2.3.ハイブリッド評価体系の有効性を示す実例と理論

##### a. ケーススタディ：ドイツのシーメンス (Siemens) における評価軸の転換

グローバル大企業であるシーメンスは、大規模な組織構造改革とシステム統合 (ERP 含む) を伴う変革期に、人事評価制度を戦略的に変更しました。彼らは、「業績 (What)」と同じウェイトで「変革への貢献と価値観の遵守 (How)」を評価する仕組みを導入しました。

- 事例詳細:** シーメンスは、「オーナーシップの意識」「革新性」「チームワーク」といった行動様式を明文化し、評価項目としました。特に、ERP 導入においては、新しいグローバル標準プロセスを積極的に学び、他部門に展開する社員に対しては、短期的な売上が低くても高い評価を与えました。これにより、社員は「新しいシステムに合わせることが、評価上も得策である」と判断し、ボトムアップでの標準化への適応が加速しました。この評価体系は、チェンジマネジメントの成功に人事評価が必須のドライバーであることを示しています。

##### b. 学術的根拠：ジョブ型評価と内発的動機付けへのシフト

最適な評価体系が有効である根拠は、現代の人事戦略が「ジョブ型」へと移行している流れとも連動しています。

- ジョブ型評価と変革の親和性:** 伝統的なメンバーシップ型が「何をどれだけ長くやったか」を重視するのに対し、ジョブ型は「そのジョブで求められる特定の成果と行動」を評価します。ERP 導入は、全社員のジョブを再定義し、「標準プロセスを遵守する」という新たな職務要件を生み出します。ハイブリッド評価体系は、この「新しい職務要件 (標準遵守、協力、学習)」を明確な評価項目として追加することで、ジョブ型の理念を業務変革に適用します。
- 自己決定理論 (Self-Determination Theory, Deci & Ryan, 1985) との連携:** この理論は、人は報酬 (外発的動機付け) だけでなく、自律性、有

能感、関係性といった内発的な要因によって強く動機付けられると説明します。評価制度が「新システムの習熟度（成長指標）」を評価することは、社員の有能感を高めます。また、「部門横断的な協力（プロセス指標）」を評価することは、組織内での関係性と貢献感を強化します。金銭的報酬だけでなく、これらの内発的な要素を満たす評価軸を導入することで、社員は「誰かに強制されたからではなく、自分が成長するために変革に参加する」という、より強固な動機付けを持つことができるのです。

## 6.2. 第5章からの接続：評価データと学習プロセスの結合

このハイブリッド評価体系の設計は、第5章で確立した学習プロセスを、人事評価という最終的な報酬へと結びつけることで、システムの定着を保証します。第5章 2-1節、3-1節で収集された「ロール別トレーニング修了データ」や「サンドボックス演習の成績」は、単なる教育記録ではなく、「成長指標」の評価データとして人事システムに連携されます。これにより、評価者は感情や属人的な判断ではなく、客観的な学習実績に基づいて、変革への努力を評価することが可能になります。さらに、FAQへの貢献やCoP活動は、「プロセス指標」の具体的な成果物として定量的に測定され、「教える」行動への正当な報償が確立されます。

ハイブリッド評価体系の導入は、変革を一時的なイベントで終わらせず、「標準化された新しい業務を遵守し、改善し続ける文化」を組織の骨格へと組み込むための、最も戦略的で、かつ不可欠な施策となるのです。

### 6.2.1. 新システム習得度や業務改善提案を評価項目に加える

#### 6.2.1.1. 評価軸追加の理論的根拠：目標設定理論による行動の誘導

新しい評価項目を変革に導入する最も強力な理論的根拠は、目標設定理論（Goal Setting Theory, Locke & Latham, 1990）にあります。この理論は、「具体的で困難な目標は、曖昧で簡単な目標よりも高いパフォーマンスを生み出す」と提唱しており、ERP導入における「新システム習熟」のような複雑で新しい行動の定着に極めて有効です。

##### a. 目標設定理論の核心：評価項目を「目標」として機能させる

人事評価制度に変革への貢献度を組み込むことは、社員に対し、新しい行動（習熟、提案）を「達成すべき具体的で困難な目標」として提示することと同義です。この目標設定が効果を発揮するためには、評価項目が具体性、困難性、および定期的なフィードバックの要素を満たしている必要があります。

ERP導入において、「新システム習得度」や「業務改善提案」を評価項目に加えることは、社員の努力の方向性を明確にし、目標達成に向けた行動の集中（effort）と粘り強さ（persistence）を誘導する鍵となります。

##### 事例：P&Gにおけるタレントマネジメント

消費財大手P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）は、大規模な組織改革において、社員の「学習と成長」を単なる自己啓発としてではなく、「目標達成のための具体的な行動」として評価に組み込みました。

- 事例詳細：P&Gは、全社員の年間目標に、業務成果（売上など）とは別に、「能力開発目標（Capability Goals）」の達成を組み込みました。これは、ERP導入の文脈では、「新しいS/4HANAモジュールXの操作スキルを、習熟度レベルYまで到達させる」といった具体的な学習目標に置き換えることができます。評価者は、社員がその目標を達成するために

どのような学習活動（第5章のE-ラーニング、CoPへの参加など）を行ったかを定期的にレビューし、進捗を評価します。この制度により、社員は「業務時間を使って新しいシステムを学ぶこと」が、上司から正式に期待され、評価される行動であることを認識し、学習への時間とリソースの投入が劇的に増加しました。目標を具体化し、達成を可視化することで、変革期に不可欠な知識習得の遅延を防ぐことに成功しています。

#### 6.2.1.2. 「新システム習得度」の評価：客観的な学習実績の活用

新システム習得度の評価は、個人の主観的な努力や印象ではなく、第5章で構築した客観的な学習データを根拠とすることで、公平性と納得感を高め、社員の努力の方向性を誤らせないことが重要です。

##### a. 評価項目の具体的設定：学習データの定量化と連動

評価項目として、以下の定量データを組み込みます。

###### 1. トレーニング修了率と成績の反映:

- **評価基準:** 第5章 2-1節で定義したロールベースの必須トレーニングモジュールのE-ラーニング修了率、および集合研修後の習熟度テストの成績を評価に直接反映させます。
- **論拠:** これは、社員が新しい標準プロセスを受け入れるための「知識の土台」を築いたことを証明する基礎的な指標であり、知識習得への行動を測定する最初のステップです。

###### 2. 実践演習の達成度とレジリエンスの評価:

- **評価基準:** 第5章 3-1節のサンドボックス環境での実践的なEnd-to-Endシナリオ演習におけるエラー発生率、リカバリー速度、およびプロセス遵守率をスコア化し、評価に組み込みます。
- **論拠:** 単なる知識の有無ではなく、「知識を行動に移し、正確に業務を遂行する能力」を測ります。特に、異常系シナリオでの冷静な対応能力は、Go-Live後の現場のレジリエンス（回復力）を直接評価することに繋がる、極めて重要な指標です。

###### 3. パフォーマンスサポートの活用と自律性の促進:

- **評価基準:** 第5章 3-2節で整備したFAQ/ナレッジベースの利用ログを分析し、ヘルプデスクに問い合わせる前に自己解決を試みた回数や、特定の検索で適切に情報にたどり着けたかを評価します。
- **論拠:** 自己解決能力が高い社員は、組織の問い合わせコストを削減し、業務の中止を最小限に抑えます。この評価は、社員の自律性と問題解決スキルを強化するための有効なインセンティブとなります。

##### b. 評価の公平性と納得感の担保

これらの学習データを評価に組み込む際は、以下の原則を遵守することで、制度の公平性を維持します。

- **絶対評価の採用:** 習熟度評価は、「誰かと比較して優れているか」ではなく、「設定された絶対的な標準（合格ライン）に到達したか」で判断されるべきです。これは、学習を競争ではなく、全員が達成すべき最低限のコンプライアンスとして位置づけるために不可欠です。
- **成長プロセスへの焦点:** 習熟度評価が基準に満たない社員に対しては、すぐにペナルティを課すのではなく、第5章で論じた再受講の機会や、スーパーユーザーによる個別支援を付与し、その後の改善度を評価する成長プロセスに焦点を当てるべきです。評価制度は、「能力を開発するための機会」として機能しなければなりません。

#### 6.2.1.3. 「業務改善提案」の評価：標準化の進化と組織学習

ERP導入が完了した後も、業務プロセスの標準化は継続的な改善が必要です。「業務改善提案」を評価項目に加えることは、社員にシステムへの「オーナーシップ」を持たせ、標準化のサイクルを自律的に回すためのインセンティブとなります。

##### a. 評価項目の具体的設定：貢献の質と量

評価項目として、以下の側面から評価します。

###### 1. 知識の形式知化への貢献（量）：

- **評価基準:** 第5章 3-2節で定義したFAQ/ナレッジベースへの新規コンテンツ登録数、既存コンテンツの改善提案数、および3-3節のCoPへの参加と知見の共有実績。
- **論拠:** この評価は、暗黙知の形式知化という、組織にとって最も価値の高い知識創造活動（SECIモデル）を促進する明確な動機付けとなります。

###### 2. 標準プロセスの改善提案（質）：

- **評価基準:** 現場の課題に基づき、「新しいシステム機能の活用によって、標準プロセスをさらに効率化できる具体的提案」、または「標準プロセスが現場の実態に合わない例外ケースの明確化と、その解決策」の提案数と、実現された提案の経済効果（工数削減効果など）。
- **論拠:** 標準化は「固定化」ではなく「最適な状態での統一」であり、現場からの提案は、この標準を陳腐化させずに進化させるために不可欠です。提案が実現しなかった場合でも、その過程で得られた知見の共有（CoPへの報告）自体を評価の対象として、失敗を恐れないチャレンジを推奨します。

###### 3. 変革推進への影響力：

- **評価基準:** キューアーやスーパーユーザーに任命された社員に対し、部門内の他の社員に対する指導・サポート実績、および変革へのポジティブな影響力を、360度評価を通じて定性的に評価する。

##### b. ケーススタディ：日本の大手電機メーカー・日立製作所における改善提案の評価連動

日本の大手電機メーカー日立製作所は、グローバルでの ERP 導入と業務改革を推進する中で、社員の「変革への関与」を評価する仕組みを強化しました。

- 日立製作所は、従来の「目標管理制度（MBO）」を改定し、「イノベーション・チャレンジ項目」や「組織を跨いだ協創（Co-creation）」を評価の一部に組み込みました。これは、ERP 導入の文脈では、「既存業務の効率化」ではなく、「新しいシステムを活用した業務プロセス改善の提案」や、「部門間の壁を超えたナレッジ共有」といった行動を指します。重要なのは、提案が「採用されたかどうか」という結果だけでなく、「提案に至るまでのプロセス（分析の質、実現可能性の検討）」を評価の対象とした点です。提案が実現しなかった場合でも、その過程で得られた知見の共有（CoP 活動への報告など）が評価されました。この制度的な仕組みにより、現場社員は失敗を恐れずに、新しいシステムと標準プロセスを徹底的に使いこなし、改善点を見つけ出そうとする内発的な動機を持つようになり、標準化されたプロセスの継続的な進化が実現しました。この事例は、改善提案の評価が、組織学習のスピードを加速させることを示しています。

### 6.2.2. 部門横断的な協力や知識共有を評価する

#### 6.2.2.1. 評価軸追加の必要性：サイロ化の破壊と内発的動機付けの強化

ERP 導入の真の目的は、単にシステムを統合することではなく、部門間の壁（サイロ）を打ち破り、全社横断的な単一の業務プロセス（End-to-End）を機能させることにあります。しかし、従来の評価制度は、部門の個別最適化を促進する設計になっているため、社員は最も合理的な行動として「自分の部門の目標」にのみ注力し、他部門との協力や知識共有を避けがちです。

ここで、人事制度が果たすべき役割は、「横断的な協力」と「知識共有」を、職務記述書にない善意の行動（市民行動）としてではなく、評価・昇進に直結する必須行動として明確に位置づけることです。この評価軸は、社員に対し、部門最適化の思考を捨て、組織全体への貢献（Organizational Citizenship Behavior, OCB）を行うインセンティブを提供します。

#### 6.2.2.2. 部門横断的な協力の評価：真の End-to-End プロセスの実現

ERP システムによって統合されたプロセスが滞りなく流れるためには、社員が自部門だけでなく、後続プロセスを担う他部門のニーズを理解し、そのため行動することが不可欠です。

##### a. 評価項目の具体的設定：プロセス指標と 360 度評価の連動

部門横断的な協力の評価には、以下の二種類の指標を組み込み、客観性と多面性を確保します。

###### 1. 部門連携効率指標（定量的評価）：

- **評価基準：**自分の業務プロセスの質が、後続部門の業務処理に与えた影響を定量的に測定します。具体的には、「購買部門の伝票入力の正確性による、経理部門における修正工数削減率」や、「営業部門の受注情報入力の早期化による、製造部門の生産計画策定期間の短縮」などを KPI として設定します。
- **論拠：**この指標は、業務プロセス全体（End-to-End）の視点で個人の貢献を測定するため、部門の境界を越えた Win-Win の関係構築を促します。

## 2. 他部門からの貢献度評価（定性的評価）：

- **評価基準:** 連携する他部門の同僚やマネージャーから、特定の個人に対する「協力的な姿勢」「情報共有の速さ」「課題解決への貢献度」などを、360度評価を通じて収集します。特に、第5章3-3節で育成されたスーパーユーザーの他部門サポート実績は、この評価の最重要項目とします。
- **論拠:** 信頼性の高い多面評価を用いることで、上司には見えにくい、現場レベルでの協調性や影響力を正確に捉え、評価の公平性を高めます。

### b. 実在企業の事例：アクサ生命における「連携」の評価

国際的な金融・保険グループであるアクサ（AXA）生命保険株式会社は、ERP導入を含む大規模な業務変革において、「協力」を評価軸の中核に据えました。

- アクサ生命では、社員に対し「新しいプロセスへの順応性」と並び、「組織横断的な行動（Collective Performance）」を評価する仕組みを導入しました。特に、社員が個人の目標達成のために他部門のプロセスを阻害していないか、逆に積極的に支援しているかを上司だけでなく、連携部門からも評価しました。この評価軸が機能した結果、ERPの導入後、部門間の情報連携が劇的に改善し、新しい統合プロセスがスムーズに定着しました。この事例は、「協力」を評価項目に組み込むことが、部門横断的なシステムの効用を最大限に引き出すための必須条件であることを示しています。

### 6.2.2.3. 知識共有の評価：SECIサイクルと組織学習の加速

知識共有を評価制度に組み込むことは、第5章3-3節で確立されたコミュニティ・オブ・プラクティス（CoP）の活動を持続させ、組織学習を加速させるための最も直接的なインセンティブです。

#### a. 評価項目の具体的設定：貢献活動の測定

知識共有の評価は、「教えた人が報われる」という文化を醸成するために、以下の指標で構成されます。

##### 1. ナレッジベースへの貢献度（定量的評価）：

- **評価基準:** 第5章3-2節のFAQ/ナレッジベースに対し、新規に作成・公開したマイクロコンテンツ（エラー対処法など）の件数、および既存コンテンツの改善提案数を測定します。さらに、そのコンテンツが現場で利用された回数（閲覧数）や、問い合わせ削減に貢献した推定効果を、加点要素とします。
- **論拠:** これは、暗黙知の形式知化（野中・竹内理論のSECIモデル）という、組織の知識資産を恒久的に増加させる活動を直接的に評価します。

##### 2. メンター・指導実績（定性的評価）：

- **評価基準:** OJTやメンター制度を通じて、新しい社員や異動者に対する新システム操作や標準プロセスの指導実績を、被指導者からのフィードバック（評価）で測定します。

- **論拠:** この評価は、知識の世代間継承を促し、組織全体のスキルの底上げに貢献する「指導力」を昇進・昇格の要件として位置づけます。

### b. 実在企業の事例：GEにおける「ナレッジ・シェアリング」の評価

GE（ゼネラル・エレクトリック）は、組織全体のパフォーマンスを向上させるため、知識管理と評価制度を強力に連動させたことで知られています。

- **事例詳細:** GEは、社員を評価する際、「自身の成功をチームや組織にどれだけ展開したか（How did you share your success across the organization?）」という視点を重視しました。これは、ERP導入の文脈では、「自分が解決した複雑なエラーの対処法を、ナレッジベースに登録し、CoPで発表したか」という行動に相当します。GEの評価制度では、短期的な業績が良くても、知識を独占し、他者と共有しない社員は、「組織の価値観に反する」として最高評価を得ることはできませんでした。この制度的なプレッシャーは、社員に対し、知識を「抱え込むインセンティブ」から「共有するインセンティブ」へと、行動規範を明確に転換させる極めて強力なシグナルとなりました。

#### 6.2.2.4. 学術的背景：内発的動機付けの理論的統合

部門横断的な協力や知識共有の評価は、単に金銭的報酬（外発的動機付け）を与えるだけでなく、内発的動機付け（Self-Determination Theory, Deci & Ryan）の三要素を同時に強化します。

1. **自律性（Autonomy）**：評価制度が、「教えるテーマや協力する相手を選ぶ自由」を社員に与えることで、貢献活動への自発性が高まります。
2. **有能感（Competence）**：知識共有が評価されることで、社員は「自分には他者を助けるだけの知識とスキルがある」という有能感を獲得し、モチベーションが持続します。
3. **関係性（Relatedness）**：部門横断的な協力が評価されることで、組織内での人間的な繋がりと貢献感が深まり、組織へのエンゲージメントが高まります。

このように、協力と知識共有を評価軸に組み込むことは、ERP導入後のシステムの定着を、組織の自律的な学習と成長へと結びつけるための、最も洗練された人事戦略となるのです。

### 6.3. モチベーションを高めるインセンティブの仕組み

第2節では、ERP導入後の成功に必要な行動（習熟、協力、知識共有）を人事評価の軸に組み込む「設計論」を確立しました。この評価軸が有効に機能するためには、その行動に見合った「報酬（インセンティブ）」が明確に連動している必要があります。これは、第1節で論じた期待理論（努力すれば報われるという確信）を、具体的な金銭的・非金銭的報酬によって実現するフェーズです。

変革期におけるインセンティブ設計の鍵は、外発的動機付け（金銭、昇進）と内

発的動機付け（承認、成長、自律性）を戦略的に組み合わせることにあります。大規模なERP導入プロジェクトは、多くの社員に通常の業務に加えて、膨大な時間と精神的な負荷を要求します。この「非定常な努力」に対して、通常の昇給・賞与だけでは報いきれず、公平理論の観点から不満が噴出し、モチベーションが大きく低下するリスクがあります。

また、インセンティブ設計は、一般に成果と行動の測定が比較的容易な環境、例えば営業部門や成果主義の強い組織で効果的に用いられてきました。これらの環境では、目標（売上、達成率など）と報酬（コミッション、ボーナス）が直接連動しており、社員の行動を強力に誘導します。

ERP導入という業務変革においても、このインセンティブ設計の原理を応用します。変革期は、従来の安定期とは異なり、「新しいシステムへの学習」や「部門横断的な協力」といった、新しい成果基準が必要となるため、インセンティブを通じて社員の行動を「変革の方向」へと強制的に誘導する必要があるのです。ここで重要なのは、金銭的な報酬だけでなく、承認や成長機会といった内発的な報酬を組み合わせることで、「自律的に新しい標準プロセスを探求し、改善する」というより複雑で創造的な行動を促すことです。

本節では、特に負担の大きかったプロジェクトコアメンバーやキーユーザーへの特別な報酬（リワード）、そして全社員の継続的な変革行動を促すためのインセンティブ制度の具体的な設計方法を論じます。これにより、変革への貢献を「損な役回り」ではなく、「キャリア発展の最も大きな機会」として位置づけ、組織全体が自発的に変革を推進する文化を構築します。

### 6.3.1. プロジェクト参加者への特別な表彰や報酬

プロジェクトコアメンバーやキーユーザーは、システムの仕様決定、業務の再設計、そして現場への知識移転という、最も高負荷かつ高難度の役割を担います。この特別な「投入」に対して、通常の評価サイクルとは独立した特別な報酬（インセンティブ）を提供することは、彼らのモチベーション維持と、組織全体の変革への意欲を高める上で決定的に重要です。

#### 6.3.1.1. インセンティブ設計の基本戦略：外発的・内発的動機付けの統合

特別な報酬設計は、以下の二つの動機付けを統合的に扱う必要があります。

1. **外発的動機付け (Extrinsic Motivation)**：金銭的報酬や昇進・昇格など、外部からもたらされる目に見える報酬です。これは、プロジェクト初期やGo-Live直後といった短期的な高負荷期間における行動を強化する即効性があります。
2. **内発的動機付け (Intrinsic Motivation)**：承認、達成感、成長の機会など、個人の内部から湧き出る意欲です。これは、長期的な変革へのコミットメントや、創造性・問題解決能力を維持する上で不可欠であり、特にERP導入後の継続的な業務改善に強力に作用します。

##### a. 外発的報酬の理論的裏付け：金銭的報酬の適切な活用

金銭的報酬は、その分かりやすさから最も強力な外発的動機付けとなります。が、目標設定理論（Locke & Latham）の観点から、その支給は「曖昧な成果」ではなく、「具体的で測定可能な貢献」に連動させる必要があります。

##### 事例：アクセンチュアにおける「パフォーマンスボーナス」

グローバルコンサルティングファームのアクセンチュアは、社員のプロジェクトへの貢献度に応じてパフォーマンスボーナスを支給する文化を構築しています。

- **事例詳細:** アクセンチュアでは、ERP導入プロジェクトのコアメンバーに対し、プロジェクトの「成功度 (Go-Live達成度、予算遵守など)」と、「個人の貢献度 (業務分析の質、トレーニング提供時間など)」を掛け合わせた特別な一時金を支給します。これは通常の年間賞与とは切り離されており、プロジェクトの成果に直接連動することが明確です。この仕組みにより、コアメンバーはプロジェクト成功に対するオーナーシップを強化し、高負荷な期間においてもモチベーションを維持することが可能になります。

#### b. インセンティブの具体的な設計：プロジェクト特別報奨金

コアメンバーやキーユーザーへの金銭的報酬は、以下の種類に分け、支給タイミングと基準を明確化します。

##### 1. コミットメント手当（プロジェクト期間中の毎月支給）：

- **目的:** 通常業務との兼任による時間外労働や精神的負荷に対する補償。
- **基準:** プロジェクトへの正式なアサイン期間に基づいて、固定額を支給する。この手当は、公平理論の観点から、投入された非定常な努力に対する最低限の補償として機能します。

##### 2. Go-Live 成功報奨金（プロジェクト完了時の一時金）：

- **目的:** プロジェクトの目標達成（例：予定通りの稼働、初期トラブルの少なさ）に対する成功報酬。
- **基準:** プロジェクトの達成度、予算遵守、および個人の評価（第2節で設定した貢献度スコアなど）に基づいて算定し、一時金として支給する。これは、期待理論の手段性を最も強力に担保するものであり、社員のコミットメントの終着点として機能します。
- 

#### 6.3.1.2. 内発的報酬の強化：承認と認知の制度化

金銭的報酬は短期的なモチベーションには有効ですが、内発的動機付けは長期的なエンゲージメントと組織文化の形成に不可欠です。ERP導入における内発的報酬の中心は、承認（Recognition）と認知です。

#### a. 評価項目の具体的設定：非金銭的褒章の設計

##### 1. 全社表彰制度の創設（トップダウンの承認）：

- **評価基準:** 「変革 MVP」「標準化ヒーロー」「知識共有マスター」といった称号を設け、社長や役員から全社集会で表彰します。
- **論拠:** このトップダウンの承認は、社員の認知欲求（Maslow's Hierarchy of Needs）を満たし、被表彰者だけでなく、全社員に対し「組織が何を評価するか」という行動規範を強く浸透させます。特に、数字で評価しにくいバックオフィス部門の貢献や、第5章で推進したトレーニングへの貢献を称賛するために極めて有

効です。

## 2. ピアボーナス制度の導入（ボトムアップの承認）：

- **評価基準:** 同僚や他部門の社員が、日々のサポートや知識共有に対して、少額の金銭やポイントを送り合う仕組み（例：Uniposなどのピアボーナスシステム）。
- **論拠:** 第5章 3-3節のCoP活動や、部門横断的な協力（2-2節）といった日常の「見えない貢献」を、リアルタイムかつ多面的に評価できます。この制度は、社員間の関係性（Relatedness）を強化し、即時性のある承認を提供することで、内発的動機付けを継続させます。

### b. 実在企業の事例：マイクロソフトにおける「成長志向」の評価

マイクロソフト（Microsoft）は、大規模な組織文化変革において、成長マインドセット（Growth Mindset）に基づいた評価制度へと移行し、内発的動機付けを強化しました。

- **事例詳細:** マイクロソフトは、社員の評価を「他人との相対的な成績」から「前年からの成長度」と「他者への貢献度」へとシフトさせました。ERP導入の文脈では、これは「新しいシステムをどれだけ早く、深く習得しようと努力したか（成長）」と、「その知識をチームや他部門にどれだけ共有したか（貢献）」を評価の核に据えることを意味します。この「成長志向」の評価は、社員に「失敗を恐れず、新しいことに挑戦し、その過程で学習し続けること」こそが、最も価値のある行動であるという強いメッセージを送りました。これにより、変革に伴う学習（第5章）をポジティブな行為として捉える文化が定着しました。

### 6.3.1.3.長期的なキャリアパスとの連動：成長機会の付与

特別なインセンティブは、単なる一時的な報酬に留まらず、社員の長期的なキャリア成長へと結びつく「成長機会」という形で付与されるべきです。これは、自己決定理論における自律性（Autonomy）と有能感（Competence）を深めるための、最も強力な内発的動機付けとなります。

#### a. キャリアパスとの連動施策

##### 1. 専門的な研修・資格取得機会の付与:

- **施策:** 変革に貢献した社員に対し、SAP認定コンサルタント資格の取得支援や、戦略立案、リーダーシップなどの高度なビジネス研修への参加権を付与します。
- **論拠:** これにより、プロジェクトへの参加経験が、個人の市場価値を高める「キャリア資産」として明確に認識され、変革への貢献が長期的なメリットとなります。

##### 2. 次世代リーダー育成プログラムへの選抜:

- **施策:** プロジェクトコアメンバーや、CoP活動を通じて高い知識共有・指導力を示したキーユーザーを、次世代リーダー候補として早期に選抜し、より大きな権限と責任を持つポジションに配置します（次節で詳述）。

- **論拠:** 変革への貢献を昇進・昇格の必須要件として、全社員に対し、変革への積極的な参加こそが、組織における最も早い成功ルートであるというメッセージを伝えます。

このように、プロジェクト参加者への特別な表彰や報酬は、金銭的な補償（外発的）と、承認・成長の機会（内発的）を複合的に組み合わせることで、プロジェクトへの短期的なコミットメントと、変革への長期的なエンゲージメントの両方を実現するための戦略的な仕組みとなるのです。

### 6.3.2. 昇進・昇格と連動させる仕組み：キャリアパスへの統合

プロジェクトへの貢献に対する一時金や表彰（3-1節）は短期的なモチベーション維持に有効ですが、社員が長期的に変革行動を継続し、その知識や経験を組織に定着させるためには、その貢献がキャリアパスの中核に組み込まれなければなりません。昇進・昇格は、社員のキャリアにおける究極の外発的報酬であり、組織が将来的にどのような人材をリーダーとして必要としているかを全社に宣言する、最も強力なメッセージとなります。

ERP導入という大規模な変革期において、昇進・昇格の基準を変革への貢献と連動させることは、以下の二つの根本的な課題を解決します。

1. **知識・経験の定着:** プロジェクトで得た高度なシステム知識や新しい業務プロセスへの深い理解を持つ人材が、組織の上層部や管理職に配置されることで、変革の成果が組織に恒久的に組み込まれます。
2. **リーダーシップの再定義:** 部門最適を優先する旧態依然としたリーダーではなく、部門横断的な視点と知識共有能力を持つ人材（2-2節参照）を新しいリーダーとして育成する明確な道筋を示します。

#### 6.3.2.1. 昇進・昇格基準への「変革コンピテンシー」の組み込み

昇進・昇格の審査において、従来の業績指標（売上など）に加え、変革への貢献を示すコンピテンシー（行動特性）を必須要件として明確に定義する必要があります。これは、昇進を目指す全社員に対し、「新しい標準プロセスへの適応と推進が、組織で成功するための絶対条件である」というメッセージを制度的に伝達します。

##### a. 評価項目の具体的設定：昇格要件の再定義

昇進・昇格の要件に、以下の「変革コンピテンシー」を組み込みます。

###### 1. 標準化推進と業務理解度:

- **昇格要件:** 自部門の標準プロセスへの深い理解に加え、関連する他部門のプロセス（End-to-End）に関する知識を有し、それを指導できる能力（第5章で育成したスーパーユーザーとしての能力の証明）を必須とする。
- **評価基準:** 第2節で評価した新システム習熟度の最高レベル到達、および部門横断的な貢献度（360度評価）を根拠とします。

###### 2. チェンジ・リーダーシップ:

- **昇格要件:** 変化に対する抵抗を乗り越える粘り強さ、および新し

いシステムの便益を現場に説得し、ポジティブな行動変容を促すリーダーシップを発揮した実績を証明する。

- **評価基準:** 3-1 節で表彰された「変革 MVP」の選定理由、および CoP 活動における指導者としての評価など、定性的な影響力を重視します。

### 3. 知識創造と組織学習への貢献:

- **昇格要件:** 自分の知識を形式知化し、後進の育成や組織全体の知識レベル向上に貢献した実績（メンター実績、ナレッジベースへの貢献度）を必須とする。

#### b. 理論的裏付け：コンピテンシー・ベースド・アプローチの活用

昇進・昇格基準に変革コンピテンシーを組み込むことは、人事学におけるコンピテンシー・ベースド・アプローチに基づいています。これは、「高い業績を達成する社員が共通して持つ行動特性（コンピテンシー）」を定義し、それを育成・評価することで、組織全体のパフォーマンスを向上させる手法です。ERP 変革期においては、この「高い業績を達成する行動」とは、新しい標準への適応と組織的な協力に他なりません。このアプローチにより、評価の客観性と、社員にとっての行動指針の明確さが確保されます。

#### 6.3.2.2. プロジェクト経験を昇格の必須通過要件とする戦略

変革への貢献をキャリアパスに統合する最も強力な戦略は、「プロジェクト経験」や「キーユーザー・スーパーユーザーの役割」を、管理職や上級専門職への昇格における必須の通過要件（ゲート）として設定することです。

#### a. 施策の具体的設定：キャリアゲートの設計

##### 1. 管理職昇格ゲート:

- **要件:** 係長・課長クラスへの昇格には、ERP 導入プロジェクトへのコアメンバーとしての参加経験、または Go-Live 後のキーユーザー/スーパーユーザーとしての 1 年以上の貢献実績を必須とする。
- **論拠:** 管理職は、部門間の調整と標準プロセスの遵守を現場に徹底させる役割を担います。この経験がなければ、統合されたプロセス全体のボトルネックを理解できず、部門最適に逆戻りするリスクが高まります。

##### 2. 上級専門職（エキスパート）昇格ゲート:

- **要件:** 高度な専門職（例：IT 戦略エキスパート、業務プロセス統括スペシャリスト）への昇格には、特定の SAP モジュールに関する認定資格と、CoP のリーダーとしての知識創造実績を必須とする。
- **論拠:** エキスパートは、システムの継続的な改善と知見の深化を担うため、「知識の私有化」を避け、組織全体への貢献を昇格の条件としてすることで、その役割を明確化します。

#### b. 実在企業の事例：富士フィルムホールディングスにおける人材育成との連動

富士フィルムホールディングスは、多角化とグローバル化を進める中で、ERP導入を含む大規模な組織変革を推進しました。同社は、「変革経験」をリーダー育成の重要な要素として位置づけています。

- **事例詳細:** 富士フィルムは、次世代リーダーを育成するプログラムにおいて、「既存の事業から離れた、新しい領域での経験」を意図的に積ませるローテーションを重視しています。ERP導入プロジェクトへの参加は、まさに「既存の枠組みを超えた、全社的な視点と新しい業務標準を学ぶ経験」として、エリート・プログラムへの選抜と強く連動させています。特に、システム導入で部門横断的な調整能力を発揮した人材を早期に昇進させることで、「変革を主導できる人材こそが、次世代の経営を担う」という明確なシグナルを組織全体に発信しました。

### 6.3.2.3. 変革の経験を「キャリア資産」として活用する文化

昇進・昇格制度の連動は、単に報酬を与えるだけでなく、プロジェクトでの経験を「キャリア資産」として活用する文化を醸成します。

#### 1. 人材ポートフォリオの刷新:

- **効果:** プロジェクト経験者を優先的に昇進させることで、組織の管理職層の平均的なスキルセットが「部門最適」から「全社最適とデジタルリテラシー」へと変革されます。これは、将来的な継続的な業務改善 (Kaizen) を、トップダウンで推進するための盤石な基盤となります。

#### 2. 自己効力感の向上:

- **論拠:** 社会学習理論 (Bandura) によれば、人は成功体験を通じて自己効力感 (Self-Efficacy) を高めます。ERP導入という困難な変革を成功に導き、それが昇進という形で報われることは、社員の「自分は困難な変革をやり遂げられる」という自信を強固にし、次の変革への意欲を高めます。

昇進・昇格と変革への貢献を統合することは、ERP導入を、単なるITプロジェクトではなく、次世代リーダーを育成するための戦略的な組織開発プログラムとして位置づけることに他なりません。この制度的な裏付けがあつてこそ、社員は長期にわたる困難な変革にも、自発的かつ意欲的に取り組むことができるのです。

### 6.3.3. モチベーション維持と公平性の担保のためのコミュニケーション戦略

これまでに、ERP変革への貢献を評価する制度 (2節) と、報いるインセンティブ (3.1.節、3.2.節) の設計論を確立しました。しかし、どんなに完璧な制度であっても、その設計意図、運用プロセス、および報酬結果が社員に対して明確に、かつ透明性を持って伝えられなければ、公平性の認識 (Perceived Fairness) は損なわれ、組織の信頼は崩壊します。

特に変革期においては、「なぜ新しい行動（例：部門横断的な協力）が評価されるのか」という疑問や、「自分より貢献度の低い社員が昇進したのではないか」という不公平感が生まれやすく、これが組織の活力を削ぐ最大の要因となります。したがって、人事制度の導入と運用は、緻密なコミュニケーション戦略によって裏打ちされる必要があります。

#### 6.3.3.1. コミュニケーション戦略の理論的基盤：公平理論 (Equity Theory) の遵守

人事制度のコミュニケーションにおいて最も重要なのは、アダムス (Adams) の公平理論を深く理解することです。この理論は、社員が自身の投入（努力、時間、スキル）と報酬（評価、昇給、承認）の比率を、他者の比率と比較し、その差が不公平であると感じると、モチベーションを低下させたり、投入（努力）を減らしたり、最悪の場合組織を離脱したりすると説明します。

コミュニケーション戦略は、この不公平感を防ぐために、以下の三つの次元で納得感を提供しなければなりません。

1. **分配的公平性 (Distributive Justice)**：報酬（結果）が、個人の貢献度に比例して公正に分配されたか。
2. **手続き的公平性 (Procedural Justice)**：報酬を決定するプロセス（評価基準、審査方法）が公平であったか。
3. **相互作用的公平性 (Interactional Justice)**：評価の結果を伝える上司の態度や説明が尊重と誠意に満ちていたか。

#### a. 手続き的公平性の確立：評価基準とプロセスの明確化

社員が「自分は評価基準を知っており、プロセスは誰に対しても同じだった」と納得することが、信頼構築の第一歩です。

- **施策:** 第2節で定めた「新システム習熟度」「部門横断貢献度」といった新しい評価基準について、全社員に対し、年度初めに具体的な定義とウェイト（配点比率）を、文書と説明会を通じて徹底的に開示します。
- **論拠:** 経営学ジャーナル（例：*Personnel Psychology*）の研究でも、評価プロセスの透明性が、評価結果そのものの納得感よりも、社員の組織へのエンゲージメントに強く影響することが示されています。

#### 6.3.3.2. 変革への貢献を可視化するフィードバックと対話

制度的な公平性を担保するだけでなく、上司と部下の間で行われる評価の対話（フィードバック）は、相互作用的公平性を満たすための決定的な要素です。この対話は、モチベーションを回復・維持する機会として活用されなければなりません。

#### a. フィードバック・プロセスの設計と評価者トレーニング

##### 1. 「成長志向」フィードバックの義務化:

- **施策:** 評価フィードバックの場を、「過去の失敗を責める場」ではなく、「新しいシステム活用における次の成長機会を特定する場」として位置づけます。上司には、第5章で習得した知識やスキルがどのように実際の業務成果に結びついたかを具体的に指摘し、3-2節で定めたキャリアパスへの連動を具体的に示します。
- **論拠:** 自己決定理論の観点から、上司からの「あなたは成長している」という具体的な承認は、金銭報酬よりも強力な内発的動機付けとなります。

##### 2. 評価者（マネージャー）のトレーニング:

- **施策:** マネージャーに対し、新しい変革コンピテンシー（2-1

節、2-2 節）に基づいた評価を正確に行うための評価者研修と、部下に対するコーチングスキルを義務化します。

- **論拠:** マネージャーの評価スキルが低いと、制度が正しくても分配的公平性が損なわれ、社員の信頼を失います。評価の鍵を握るマネージャーのスキルアップは、コミュニケーション戦略の根幹です。

#### b. 実在企業の事例：富士通における高頻度フィードバック（FOS 制度）の導入

日本の大手 IT 企業富士通株式会社は、グローバルでの「ジョブ型人事制度」への移行とデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進する過程で、評価における対話の頻度と質を劇的に高めました。

- **事例詳細:** 富士通は、従来の年 1 回の評価面談を廃止し、「フィードバック・オリエンティッド・システム（FOS：Feedback Oriented System）」を導入しました。この FOS の核心は、評価決定を年 1 回とする一方で、目標設定と進捗確認のための対話（フィードバック）を「月次」など高頻度で行うことを全管理職に義務付けた点にあります。特に、ERP 導入後の変革期においては、この高頻度の対話を通じて、社員は自分の変革への努力、新しいシステム活用状況、および部門横断的な協力の進捗が常に上司に認知されていると感じることができました。これにより、不公平感や不安感が蓄積する前に解消され、社員の「変革への継続的な関与」という行動が強化されました。この事例は、コミュニケーションの「量」と「質」の両方を戦略的に高めることが、変革期のモチベーション維持に不可欠であることを示しています。

#### 6.3.3.3.全社的な認知と表彰による文化醸成

コミュニケーション戦略は、個別のフィードバックに留まらず、全社的なレベルでの成功事例の共有と変革のヒーローの認知を通じて、組織文化として変革を定着させなければなりません。

##### a. 成功事例のストーリーテリング

###### 1. 「変革のストーリー」の共有:

- **施策:** 3-1 節で表彰された「変革 MVP」や、新しい標準プロセスを定着させたスーパーユーザーの事例について、彼らが直面した困難と、それを新しいシステムと協力によっていかに克服したかを、経営トップからのメッセージとして、社内報やイントラネットで公開します。
- **論拠:** 社会学習理論（Bandura）によれば、人は他者の成功体験を観察することで、「自分も成功できる」という自己効力感を高めます。具体的なストーリーは、抽象的なスローガンよりも遥かに強力な行動モデルとなります。

###### 2. Go-Live 後の「祝賀文化」の定着:

- **施策:** ERP 稼働後、最初の「月次決算の早期化」や「在庫精度の改善」といった目に見える成果を達成した際、関わったチーム全体を、規模を問わず直ちに全社で公に称賛します。
- **論拠:** 変革を成功させた「達成感」を全社で共有することで、「我々は変化できる組織である」というポジティブな自己認識

（組織のアイデンティティ）を強化し、次の改善への意欲を継続させます。

結論として、ERP導入における人事制度の成功は、制度設計、インセンティブ設計、そしてそれを組織に浸透させるコミュニケーション戦略の三位一体の機能によって初めて保証されます。特に、公平性を担保するための透明性の高いコミュニケーションと、富士通の事例に見られるような頻繁で質の高いフィードバックは、変革の継続的な成功に不可欠な基盤となるのです。

#### 6.4. 業務変革を永続させる人事制度の設計原則

第6章を通じて、人事制度がERP導入という業務変革（BPR）の技術的成功を、組織の文化と行動様式として定着させるための「最後の砦」であることを論証してきました。単なるシステムの置き換えで終わらせず、継続的な改善（Continuous Improvement/Kaizen）を組織の日常とするためには、人事制度自体が「変化を歓迎し、奨励する」という哲学に基づいて設計されなければなりません。

本節では、第1節から第3節で展開した評価、報酬、コミュニケーションの議論を統合し、業務変革を永続させるための普遍的な設計原則を確立します。

##### 6.4.1. 両利き経営（Ambidexterity）の実現としての制度設計

変革を永続させる人事制度の最も重要な原則は、組織に「両利き経営（Ambidexterity）」を可能にすることです。これは、「既存業務の深化（Exploitation）」と「新しいプロセス・知識の探索（Exploration）」という、相反する活動を同時に追求する能力を指します。

- **深化（Exploitation）の評価:** 従来の評価軸が担ってきた領域で、標準プロセス（ERP）の遵守、短期的な効率化、品質維持といった、既存の業務基盤を固める行動を評価します。
- **探索（Exploration）の評価:** 第2節で導入した新システム習熟度、業務改善提案、部門横断的な知識共有といった、未来の組織価値を創造するための新しい行動を評価します。

人事制度は、これらの二つの活動に対する明確なウェイトを設定することで、社員に「日常業務に集中しつつも、新しい知識を学ぶ時間も取るべきだ」という行動のバランスを制度的に誘導する役割を果たします。特に、管理職の評価にこの両利き（深化と探索のバランス）を組み込むことで、現場レベルでの「現状維持への回帰」を防ぐ強力な抑止力となります。

##### 6.4.2. 設計原則の確立：評価制度の「適応性」と「連動性」

変革を永続させる人事制度には、「組織の変化に柔軟に対応できる適応性」と、「評価と報酬が戦略と完全に一致する連動性」という二つの本質的な特性が求められます。

###### a. 適応性の原則：評価サイクルの動的（ダイナミック）化

従来の年1回の硬直的な評価制度では、ERP導入後の急速な業務プロセスの変化や、新しい知識・スキルの出現に対応できません。人事制度は、変化のスピードに合わせて評価軸を更新できる動的なメカニズムを持つ必要があります。

- **継続的なフィードバックの制度化:** 富士通のFOS事例（3-3節）が示すように、月次や四半期といった高頻度のフィードバックと対話を制度化します。これにより、上司は変革期の社員の小さな努力や成果をリアルタイムで認知でき、社員は目標の微調整を行いやすくなります。これは、「成長」を単なる結果ではなく、「進行中のプロセス」として評価する文化を生み出し、失敗を恐れずに挑戦する意欲を保ちます。
- **KPIの戦略的なローテーション:** ERP導入から定着期（Go-Live後1~3年）にかけては、評価KPIを半年ごとにレビューし、戦略的な優先順位に合わせて動的にシフトさせる構造が必要です。例えば、「新システム習熟度」の目標達成後には、そのウェイトを下げ、「標準プロセス逸脱率の改善」や「プロセスの自動化・効率化提案数」へと、評価の焦点を継続的な改善へと移します。

### b. 連動性の原則：戦略、評価、報酬の完全な整合

人事制度が、経営戦略と完全に一致し、全社最適を追求するための連動性を保つ必要があります。

- **全社戦略とのトップダウン連動:** 評価軸（第2節）が、経営層が掲げるDX/BPRの具体的な目標（例：リードタイムのXX%削減、在庫精度のXX%向上）とトップダウンで連動していることを保証します。社員の個々の行動評価が、最終的に全社の業績改善にどのように貢献するかを明確に示すことで、目標設定理論における行動の方向性が担保されます。
- **報酬の多角化（ハイブリッド化）:** 金銭的報酬（外発的）は短期的な達成に、承認や成長機会（内発的）は長期的なエンゲージメントと知識創造に、と報酬の種類と目的を戦略的に連動させます（3-1節、3-2節）。特に、知識共有や部門横断的な協力といった組織市民行動には、昇進・昇格といった長期的なキャリア資産を連動させることで、その価値を最大化します。

#### 6.4.3. 知識創造と組織学習の文化としての定着

変革を永続させる人事制度の究極の目的は、システムが導入されても変わらない「人」の行動と文化を変えることになります。これは、知識共有（SECIサイクル）を組織の日常的な営みとして定着させることです。

- **知識共有を「コア・コンピテンシー」として定義:** 「他者への貢献」や「組織知識への体系化」を、特定のプロジェクトメンバーだけでなく、全社員の管理職昇進の必須コンピテンシーとして正式に位置づけます。これにより、知識を「私有財」として囲い込む行動（サイロ化の原因）が、組織内で最も不利な行動となります。
- **キャリア資産としての経験の定義:** ERP導入プロジェクトやCoP活動での経験は、単なる業務経験ではなく、「困難な変革を乗り越え、新しい組織標準を創造できる能力」を証明するキャリア資産として定義し、その後の異動や昇格において積極的に活用します。これは、富士フィルムの事例（3-2節）に見られる、変革経験を次世代リーダー育成の要件とする戦略と一致します。この仕組みにより、プロジェクト参加者が「自社の将来を担う人材」として組織に深く認知され、変革への意欲が継続します。

結論として、ERP導入という変革を真に成功させ、その効果を永続させる人事制度の設計は、「両利き経営」を支える構造、すなわち「変革へのコミットメン

ト」を「個人の合理的な成功」に直結させるインセンティブ構造を確立することです。この構造の確立こそが、業務変革を技術的なイベントから、「変化を恐れず、学び続ける」組織文化への進化へと昇華させるための、最も強力なマネジメントの梃子となるのです。