

荏原製作所における、 グローバルチェンジマネジメント(意識改革)

株式会社荏原製作所
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進部
部長 入江 哲子
(兼CIO Office/情報通信統括部/人事部)

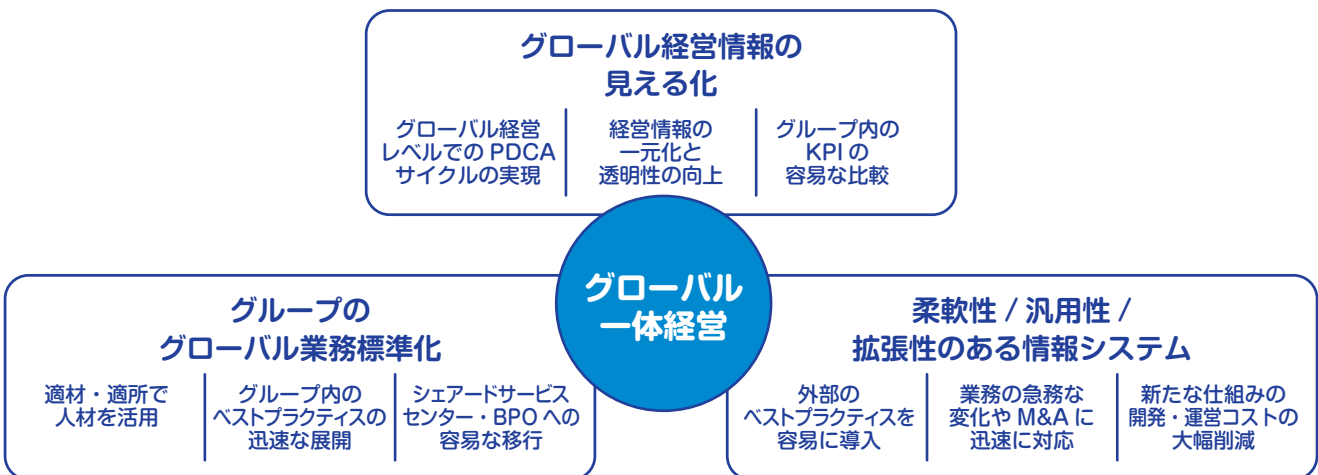
1. はじめに

荏原製作所は、長期ビジョン「E-Vision2030」において、社会・環境価値と経済価値の両方を向上させることにより、企業価値を高めることを目指しています。

具体的には、「持続可能な社会づくりへの貢献」「進化する豊かな生活づくりへの貢献」「環境マネジメントの徹底」「人材の活躍促進」「ガバナンスの更なる革新」という5つのマテリアリティ(重要課題)を設定し、CO₂約1億トン相当の

温室効果ガスの削減、世界で6億人に水を届けるといった成果目標を掲げ、同時に時価総額を1兆円規模に拡大することなどを目指して日々一丸となって推進しています。

そうした中、グループ会社全体を対象とした基幹システム(ERP)SAP S/4HANA[®]の導入を欧州、アジア、米州などに実施し、グローバルでの一体経営を目指して取り組んでいます。



事業	2019	2020	2021	2022	2023	2024	202X
事業 A					製販		
事業 B		標準化構想策定	ABeamテンプレート準拠 荏原標準テンプレート構築		米州	アジア	欧州
			荏原標準テンプレート拡張		欧州	アジア	欧州
						欧州	アジア
						アフリカ	製販
事業 C							製販
事業 D		To-Be業務検討	業務の具体化展開				
			日本機能強化	販社	製販		米州

2. 基幹システム(ERP) SAP S/4HANA®の導入によるグローバルでの一体経営

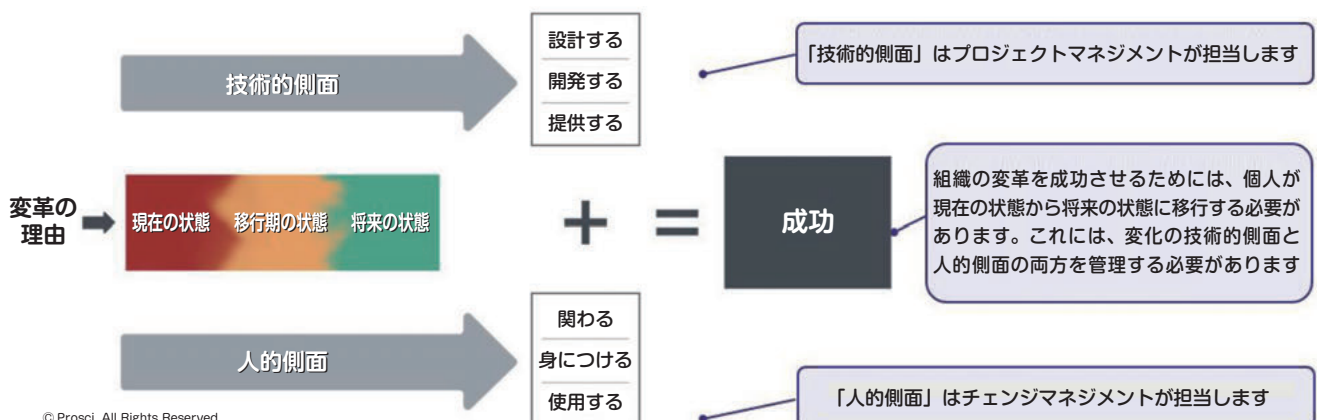
1912年の創業から100年を超えてポンプ等の産業機械を製造・販売してきた荏原製作所は、半導体製造装置や、インフラ、環境領域に事業範囲を広げ、持続的な成長を実現するための変革に取り組んでいます。まさに、今までにない規模の全社的な言葉どおりの「トランスフォーメーション」の渦中にあります。

この変革を経営・業務部門・IT部門が三位一体となって取り組んでいる一方で、変革の実現・成功のためには、一人ひとりの社員個人が変革を受容し、新しいことに挑戦することが必要不可欠であることに注目しています。

現在、300人以上のプロジェクトメンバーにて実施

している基幹システム(ERP) SAP S/4HANA®の導入を通じ、個々の社員の意識改革を行うことで、グローバルに企業の変革を行う手法である「チェンジマネジメント」を経営トップ自ら推進しています。

チェンジマネジメントでは、例えばシステムを導入する際に、「なぜ、このプロジェクトをやるのか」「なぜ変わる必要があるのか」「変わらなければ、何が起ってしまうのか」「なぜ今なのか」、つまり“WHY(なぜ?)”を説明していきます。その上で初めて、“What(なに?)、How(どうやって操作するのか)”などを知っていくことが必要で、本取り組みを通じて実践しています。



© Prosci. All Rights Reserved.

引用元：https://ataway-cm.jp/methodology-overview/

3. グローバルチェンジマネジメント(意識改革)の特徴

荏原製作所で行うチェンジマネジメントの特徴 は以下となります。

1. 社員一人ひとりが主導的に変革を行うことを最重要視している点です。

プロジェクト等をはじめ際、関与するキーメンバーはまず、プロジェクトで定義する「成功の姿」や「目指すベネフィット」をプロジェクトオーナー／リーダーへ確認し理解します。

また、自分の言葉でも「何を目指した変革なのかを語れるようになること」に時間をかけることで、経営層と現場の間での共通認識を醸成することを目指します。つまり、経営側やプロジェクトの意思・判断を丁寧に社員に伝え、社員に立った視点で、「目指す未来」を共有する取り組みを行い、技術的な知識の“前に”、まず「変革を知り」、「変革の自分事化」に取り組むようにします。

2. プロジェクトの変革のみならず、それを通じた組織の開発(社員の働き方改革・意識改革)も目指している点です。プロジェクトを通じて、トップのビジョンを明確にし、これをプロジェクトに適用するだけでなく、このフレームワークをより効率的・効果的に組織の開発に適用・推進できることを目指しています。

3. その実現のために、Education & Communication

(E&C) といった組織体をグローバルに展開し、社員のみならずリーダーも含め、最終的には日常的に意識改革・業務改革を実施する仕組みを実現する活動に取り組んでいます。

以下は、変革成功の貢献要因Top7を図示したのですが、研究回数12回を通じて、Top1の貢献要因は積極的で目に見える経営陣等のスポンサーシップである、というものです。

経営トップ自らが、チェンジマネジメントを知り、Active・Visibleに行動をしていることは、海外では多くみられますが、日本では適用例はまだ少ない状況です。

変革成功への貢献要因トップ7

Contributors to Success	2023	2019	2017	2015	2013	2011	2009	2007	2005	2003	2000	1998
Sponsorship	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Structured approach	2	2	3	2	2	3	3	2	2	5	-	-
Employee Engagement	3	4	4	5	5	5	5	5	4	-	2	2
Communication	4	3	5	6	4	2	2	3	3	4	2	-
Project management integration	5	6	6	4	6	-	-	-	-	-	-	-
Dedicated funding and resources	6	5	2	3	3	4	4	4	-	-	-	-
People Manager Engagement	7	7	7	7	7	6	-	-	-	-	-	-

※Prosci社のチェンジマネジメント調査結果より抜粋

©Prosci, Inc. All rights reserved. All use subject to license.

4. 意識改革の実践

具体的には以下のとおり推進しています。

【1】 トップからメッセージを伝達し 次のアクションへつなげる

社員に経営の判断軸を伝えるために、経営層から、荏原製作所の、創業の精神である「熱と誠」のメッセージを伝えてもらいます。また、社員に経営メッセージを伝える際には必ず、そのメッセージを受け止めた社員からのフィードバックを集約し、次のメッセージやアクションへつなげ、経営と社員のコミュニケーションを行うことで、経営と同一の荏原製作所としての判断・思考の軸を持った社員を育成します。

【2】 会社のビジョンを 社員のベネフィットに言語化する

会社が掲げるビジョンを、社員自身の目線から見た、分かりやすいメッセージにし、目指す未来を伝えます。そのために、それぞれの部門において、社員目線でのディスカッションを行います。この議論では、「デジタルトランスフォーメーションが整った先の未来で行いたい本質的な業務は何か?」「部署が目指す本質的な業務の面白さは何か?」や「この部署ならではのやりがいとは何か?」という、様々な切り口でビジョンやベネフィットを言語化します。

5. 今後の展望

荏原製作所では、経営・業務部門・IT部門が一体となって変革を推進しているERP導入プロジェクトにおいて、チェンジマネジメントチームを各リージョン／各国プロジェクトごとに作っています。社員が変革を自分事として受け止め、関わり、スキルをも身につけ、システムを含めた変革をサポートするための施策を、今後も企画・実行していきます。

注記) SAP S/4HANA は、ドイツ及びその他の国における SAP SE またはその関連会社の商標または登録商標です。