

## 情報システム部門のリーダー研修(前編)

# 「人財育成プロジェクト」に挑戦 創造力とマネジメント力を強化

今後を担うリーダー格の部員に、仕事を着実に進めるマネジメント力と、問題を見いだして解決する創造力の二つの力を付けてもらうため、大鵬薬品工業は1年間にわたる「人財育成プロジェクト」を実施した。人財ビジョンの策定から研修プログラムの設計、研修の実施、成果検証に至る育成プロジェクトの全容を2回に分けて報告する。

大鵬薬品工業  
薬制部長

**黒田 尚**

*Hisashi Kuroda*

1982年入社。医薬開発、医薬営業、経営企画など経て、2001年4月より情報システム部長。基幹系・情報系など主要システムの再構築を指揮。2010年4月より現職。趣味はジョギングで直近のフルマラソンの記録は3時間50分。

「1年間よく頑張ってくれた」。研修プログラムに取り組んできたリーダー8人の報告会を3月26日に聞き、感無量だった。この日、情報システム部のほぼ全員40人が参加して、「リーダー研修報告会」を開いた。2009年1月から12月まで実施したリーダー研修プログラムの狙いと内容、成果を部員全員が共有するためである。

感慨深かった理由は二つある。一つは、9年前に情報システム部

長に就任して以来の懸案だった“人財”の育成に関して、1年超に及ぶプロジェクトを進められたこと。人財育成プロジェクトは、情報システム部門の人財ビジョンの策定やシステム部員に求められる資質(コンピテンシー)の定義から始まり、ビジョンを意識したリーダー研修プログラムの設計、研修の実施、評価まで含んでいる。

もう一つの理由は、3月26日の報告会が、情報システム部長として締めくくりの行事になったこと。9年間在籍した情報システム部を4月1日付で離れる内示が報告会の日には明らかになっていた。情報システムのことを一切知らなかった筆者を9年間支えてくれた全部員に感謝する一方で、部員たちにとって将来必ず役立つプロジェ

クトを最後に実施できたという思いがあった。

### すべてのカギは人間関係にあり

情報システム部長を退いた今、確信を持って書けるのは、情報システム部は企業にとり本当に重要な部署であるということだ。世の多くの人々に、情報システム部が果たす役割の重要性を知ってもらいたいと心底から思っている。

その一方、情報システム部が重責を果たし、しかるべき価値を提供できていると胸を張れるかと聞かれれば、まだまだと答えざるを得ない。大鵬薬品工業の情報システム部が、というより、一般論としてそうではなからうか。情報システム部はもっと力を発揮できる。社内の各部門に対してはもちろ

ん、必要があれば社外にも打って出てもらいたい。そうした元気な情報システム部門があちこちで見られることを期待している。

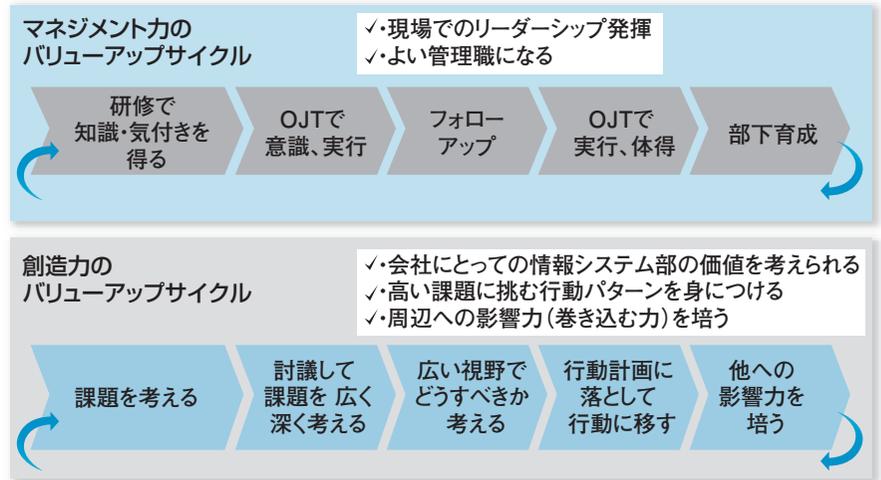
そのためには何と言っても、人財が最優先項目になる。9年間の情報システム部長経験から得た結論は「すべては人につきる」という、ごく当たり前のことであった。人財育成プロジェクトの一環で、大鵬薬品の情報システム部のビジョンを次のようにまとめた。

「みなが生き活きとして、ユーザーから信頼され、個人個人が力のあるプロフェッショナルな集団」

このビジョン通りの情報システム部になれば、もっと多くの価値をユーザーに提供できるようになるだろう。ユーザーとは、社内の各事業部門と経営トップ、さらにはお客様と取引先までを含む。情報システム部員は、多くのユーザーのことを考え、話を聞き、提案し、時にはユーザーに耳障りなことも言いながら、仕事を進めていく。そのカギを握るのは“人間関係の構築”、つまり人から信頼を得られるかどうかである。

情報システム部長を終えた卒論として、長年の問題意識を持って取り組んだ人財育成プロジェクトについて報告させていただく。一企業のささやかな取り組みであるものの、他社の情報システム部にも参考になる点があるのではない

図1 ●情報システム部員が持つべき二つの力



かと思う。情報システム部長をしていた9年間、他社のCIOや情報システム部長、IT企業関係者から多くのことを学ばせてもらった。本稿は、お世話になった方々への恩返しでもある。

## 二つの力を身に付ける

大鵬薬品の情報システム部はざっと40人の陣容で平均年齢は46歳、ほとんどが情報システム部の生え抜きである。平均年齢からお分かりのように、在籍20年から30年のベテランがそろっている。

協力企業の研究会やユーザー会などに参加し、他の情報システム部長と意見交換をしてきたが、似たような状況のところが多かった。「若手をもっと入れなければ」「他部門とローテーションを実施したいが実現できない」とおっしゃる部長ばかりであったが、当社を含

めなかなか難しいのが現状であろう。まずは、情報システム部内の部員の力をもっと伸ばさなければならない。

人財育成プロジェクトを進める大前提として、情報システム部員には、二つの力を付けてもらう必要があると考えた(図1)。

一つは、マネジメント力である。管理職として考え、行動できる実践力を意味する。この力は情報システム部の現場ですぐに必要とされている。まだ管理職になっていない部員であっても、自分の業務や役割、発揮すべきリーダーシップを理解し、同僚、協力会社、そしてユーザーと協力しあって仕事を進める力が欠かせない。

もう一つの力は創造力である。これは長期的に身に付けてほしい力と言える。自ら問題を見つけ、その解決のためにどのような行動

をとればよいかを考えられる力のことだ。この力を備えた人は、何らかの成果を得るために、小さな取り組みを積み重ね、周りに影響力を及ぼしていきける。新たに考え、それに向かって行動できる力でもある。人から何か言われて動くのではなく、自分から発動して動き、何かを変えていきける力が、ここでいう創造力である。

二つの力について次のような説明もできる。マネジメント力とは、あらかじめ定義されたプロジェクトをしっかりと実施する力であり、

創造力とは新たな価値を生むプロジェクトを定義する力である。

マネジメント力の重要性は言うまでもないだろう。どこの情報システム部門も大小様々なプロジェクトを抱えており、それらをしっかり実施していかなければ、ユーザーから信頼を得られない。景気低迷で新規のシステム開発案件は減っているかもしれないが、そのかわりにコスト削減プロジェクトがあったりする。制度変更に伴うシステム変更や経営者の要請を受けた報告システムの準備など、規

模は大きくなくても期限通りに実施すべき案件は少なくない。プロジェクトを運営するなかでは、技術的なことだけでなく、組織運営や渉外など、これまでの進め方では対応できないことが多発する。

やることをしっかりやるとともに創造力も必要である。人財育成プロジェクトの一環として策定した「情報システム部管理職のためのガイドライン」から引用する。管理職（組織の階層の中間に位置する）一人ひとりが業界の常識や定説へのこだわりを捨て、創造性を発揮し、自信を持って行動することです。激変するビジネス環境においては斬新な考えと行動が必要です。これまでと同じことは通用しません。

ただし、これも一般論だが、情報システム部員はともすれば、IT（情報技術）のことで手一杯となり、二つの力を身に付けにくいきらいがある。IT企業と交渉し、協力を得るために、技術を理解していないといけないのは確かだが、二つの力を持たないと、せっかくの技術力が発揮できない。

## 選抜した8人に研修を実施

二つの力の習得を目指して設計したリーダー研修プログラムを紹介する。特徴があるとすれば、選抜したメンバーを対象に1年間をかけて実施したことと、人財関連

図2 ●情報システム部全体の力を引き上げる

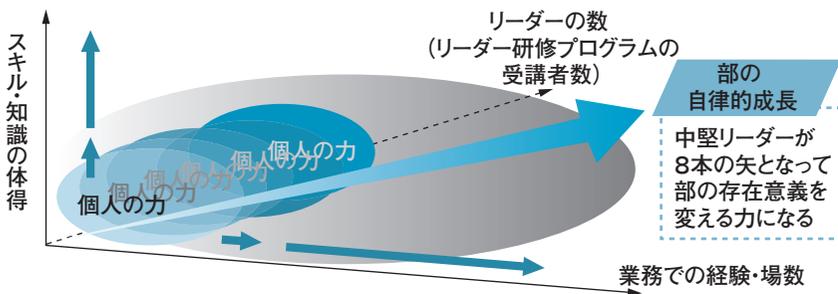


図3 ●リーダー研修プログラムの実施スケジュール

|         | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4       | 5 | 6      | 7         | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---------|----|----|---|---|---|---------|---|--------|-----------|---|---|----|----|----|
| マネジメント力 |    |    |   |   |   | ▲会議の進め方 |   | ▲コーチング | ▲職務記述書の作成 |   |   |    |    |    |
|         |    |    |   |   |   |         |   |        |           |   |   |    |    |    |
| 創造力     |    |    |   |   |   |         |   |        |           |   |   |    |    |    |
|         |    |    |   |   |   |         |   |        |           |   |   |    |    |    |

▲本質的問題発見の基礎  
 ▲実行シナリオ、提案の基礎  
 ▲課題解決の方法  
 ▲「サービスレベルの設定」  
 ▲「サービスレベル設定再検討」  
 ▲キャリア開発視点  
 ▲ネゴシエーション  
 ▲部下指導の振り返り、総括  
 ▲経営戦略思考(1)  
 ▲経営戦略思考(2)

ガイドラインの整備  
 リーダーシップ研修  
 ピープルマネジメント研修  
 部下指導の振り返り、総括

P D C A P D C A

のコンサルティングと研修を手がけるエムズ・ネット・スクエアに共同研究者として申し入れ実現できたことと、プログラムを自社で設計したことである。

今回は、情報システム部にある四つの「室」(課に相当)から2人ずつ選抜き合計8人を研修に参加させた。8人はいずれも将来を担うリーダーたちで、すでに管理職になったものもいれば、なりたてのものもいる。8人を丸1年間、リーダー研修に参加させ、個々人が力を付けるとともに、8人のチームワークをよくしてもらい、結果として、情報システム部全体の力を上げることを狙った(図2)。

研修で学んだマネジメント力や創造力を高めるやり方を、それぞれの持ち場で実践してもらい、部内に良き刺激を与えようというわけである。8人が部下や後輩に適切な指導をすれば、部下や後輩もリーダーとして育っていくはずだ。

また、研修にはオブザーバーとして、筆者と4人の室長も出席するようにした。8人の上司である4人の室長は8人が何を学んだかを把握できる。同時に彼らにも気付きを得てほしいと考えた。

前述した通り、二つの力は情報システム部員全員が身に付けるべきものだ。したがって本来このリーダー研修はだれが受けてもよいのだが、40人全員に実施するのは

表1●リーダー研修プログラムの内容

| 実施月 | テーマ        | 目標                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1月  | 問題発見力強化    | 創造力スキーム「課題を見つけて、解決に導くための力(成果達成のために回りを巻き込む影響力、情報システム部の価値を高めるためにすべきことを考え行動に移す力)を習得するためのプロセス」を始めるにあたって、各自が抱える課題を意識しながら、基本的な問題発見の考え方を学ぶ                                                                                |
| 2月  | 課題解決力強化    | 情報システム部のビジョン「みなが生き活きとして、ユーザーから信頼され、個人個人が力のあるプロフェッショナルな集団」になるための課題に対する解決策策定の手法を学ぶ。ガイドラインを理解する(使い方・内容に関する質疑応答を通して、理解を深める)                                                                                            |
| 3月  | リーダーシップ    | チームメンバーがより高い業績をあげるために、チームのリーダーとしてどのように考え行動すべきかを理解し、行動できるようになる<br>1. プロジェクトにおけるリーダーシップの必要性を認識する<br>2. チームが高い業績をあげることができる方法を理解し、実践する<br>3. チームメンバーとのコミュニケーションを理解し、実践する<br>4. チームとしての創造性を高めるために適切なダイバーシティの考え方、協働環境を学ぶ |
|     | 実行シナリオ作成   | 2月(2回目)の研修で策定した「みなが生き活きとして、ユーザーから信頼され、個人個人が力のあるプロフェッショナルな集団」になるための課題解決策に対する実行シナリオを作成する手順を学習する                                                                                                                      |
| 4月  | ファシリテーション  | 部門会議・チーム会議を積極的な意見交換の場、活発な交流の場、創造あふれる場にするためにリーダーが身に付けるべきファシリテーションのスキルを習得                                                                                                                                            |
| 5月  | コーチング      | 部下またはメンバーと建設的な関係を形成し、部下またはメンバーの潜在力を引き出し、組織としての実績を上げるためにコーチングスキルを習得する                                                                                                                                               |
| 6月  | 職務記述書作成    | 自身の職務記述書を作成することで、各自の職務と役割を明確にする。各々の職務の目的、求められていることを理解し、その上で職務を果たすための業務を考え、遂行することができるようになる。また、部下・メンバーの職務記述書を作成し、適切に説明することができるようになる。適切に説明できれば、部下・メンバーの職務および仕事の内容について、双方が共通理解を得た上で、的確な指示を出すことができるようになる                |
| 7月  | ピープルマネジメント | 1. リーダー/管理職としての基本的・普遍的なピープルマネジメントのスキルを身に付ける<br>2. リーダー/管理職として部下(メンバー)からの調査フィードバックを正しく認識し、自己の改善点を特定する<br>3. 他の受講者と互いの考え方を共有し、新しい見方や洞察を行い、自己変革すべきことに気づく<br>4. よりよいマネジメントができるようにアクションプランを策定し現場で実践できるようにする             |
| 8月  | キャリア開発の視点  | 1. キャリア開発の必要性とおもなプロセスを知り、部下育成に生かすとともに、キャリアについて部下に助言できるようになる<br>2. 自分のスキル、才能・動機・価値観、および職務/役割の現状を振り返り、キャリアにおける世代ごとの課題をふまえて、今後の自分のキャリア設計に生かすことができる                                                                    |
| 9月  | 経営戦略視点     | 1. 経営に必要なITの考え方を理解する<br>2. 経営課題を見つけて、解決するための手法を学習し、使えるようになる<br>3. 経営課題を解決するためのITの企画ができるようになる<br>4. ITの企画を実行計画に落とし、提案できるようになる                                                                                       |
| 10月 |            |                                                                                                                                                                                                                    |
| 11月 | 交渉術        | 1. 環境に応じた交渉力を身に付ける<br>2. 社内のコミュニケーションを円滑化し、良好な人間関係を保ちながら、生産性を高める                                                                                                                                                   |
| 12月 | マネジメント総括   | 1年間のプログラムを振り返り、具体的なアクションにつなげる                                                                                                                                                                                      |

現実的ではないため、色々と考えた末、上記のやり方を選んだ。  
リーダー研修プログラムのスケ

ジュールと内容を図3と表1に示す。プログラムを自社で設計したと書いたが、実際には、筆者の考

えと大鵬薬品の状況を、エムズ・ネット・スクエアに伝え、同社と共に設計し、大鵬薬品の人事部に定期的に報告した。

研修には、プログラムを設計したエムズ・ネット・スクエアのコンサルタント2名(杉村倫代表取締役と古谷都紀子取締役)に1年間参加してもらい、同社講師陣による月1回の講義、討議のファシリテーション支援、研修参加者の個別質問への対応やフィードバックまで担当いただいた。

エムズ・ネット・スクエアにはこれまで、プレゼンテーション研修を頼んだほか、情報システム部員のコンピテンシーをアセスメントする仕組みを2007年1月から7月にかけて共同で作った。

バリューアップと呼ぶこの仕組みは、16項目のコンピテンシー

について自己診断ができる(表2)。この16項目のテーマはさらに64項目のサブテーマに細分化され、各サブテーマはそれぞれ2～8個の着眼点(計198項目)で構成されている。

これを基に半年ごとに自己評価と上司評価を行い、半期を振り返ると同時に次期の目標を設定する場を持つ。何かのプロジェクトに参加する前と後に実施すれば、自分に起きた変化が把握でき、次のプロジェクトに生かすことが可能である。

ただし、目標設定においては、伸ばしたいコンピテンシーを自己申請しているだけなので、それをどうやって伸ばしていくかという具体策をどう整えるかが課題として残っている。また、バリューアップの仕組みは、人事評価に直接結びつくものではなく、自らの成長を「見える化ツール」として活用するにとどめている。

研修に先立って、先に触れた情報システム部の人財ビジョンや情報システム部管理職のためのガイドライン(通称マネジメントガイドライン、目次を表3に掲載)をエムズ・ネット・スクエアの協力を得てまとめ上げた。

マネジメントガイドラインには管理職のあるべき姿を示し、この人財像に近づくために研修プログラムを実施し、どこまで近づいた

かを計るためにバリューアップシートを用意する、という位置付けである。

このガイドラインは、「情報システム部員はこれからこう育ってほしい」と期待を込めて書いた筆者のメモがたたき台になっている。

ガイドラインに記述した管理職の心得るべき点は、集約すれば前述の二つの力になるが、細かく分けていくとたくさんある。これら全体を、研修参加者が納得して自分自身に刷り込んでもらうために、数々の方策を考えた。

## 研修プログラムは2段階で実施

研修プログラムはフェーズ1(1～3月)とフェーズ2(4～12月)に分けて実施した。フェーズ1においては1月と2月に合宿を行い、3月に2回の研修を実施した。ここで、1年間の研修で必要となる基本事項を学んでもらった。

具体的には、創造力、すなわち問題を発見し解決する力を発揮するために必要となる、問題発見、課題解決、実行シナリオ作り、を学んでもらうとともに、マネジメント力の基礎になるリーダーシップについて研修した。

合宿は、8人にとってかなりの苦行であったようだ。コンサルタントの方たちの容赦のない要求とフィードバックは、厳しいが的確であった。特に、問題発見の講義

表2◎情報システム部員のコンピテンシー

| テーマ                   |
|-----------------------|
| 01. ビジョンの浸透           |
| 02. ユーザー視点            |
| 03. 成果達成意欲            |
| 04. 問題の発見・解決          |
| 05. 品質の追求             |
| 06. 付加価値の創出           |
| 07. ナレッジ(情報、教訓、知恵)の活用 |
| 08. ベンダー・外注対応         |
| 09. 経営戦略思考            |
| 10. 対人対応力             |
| 11. チームワーク            |
| 12. リーダーシップマインド       |
| 13. 人材育成              |
| 14. ビジネスマナー           |
| 15. 自己研鑽              |
| 16. 自己管理              |

と演習については、研修の1回目であったせいか、メンバーからは「普段はあまり使わない部分の脳を酷使したためくたくただ」との声が聞かれた。

制限時間のない合宿では、結論が出ないチームは、夕食後も夜中まで話し合い、翌朝も6時から起きて発表の準備をするなど過酷な2日間だった。

問題を見つけるにあたっては、「みなが生き活きとして、ユーザーから信頼され、個人個人が力のあるプロフェッショナルな集団」という情報システム部のビジョンを確認したうえで、ビジョンと現状とのギャップから検討すべき課題を抽出してもらった。さらに課題についてどのような解決策を実施したら、ビジョンに近づけるか、という仮説を考えさせた。

当初上がった課題を示す。

- ・業務および分担組織の明確化
- ・サービスレベルの設定
- ・問題管理まで考慮した運用改善
- ・開発プロセスの標準化、品質向上策
- ・内部統制関連

3月に入り、4月から取り組む創造力研修のテーマを8人に考えてもらい、サービスレベルの設定に取り組むことが決まった。

### 研修日以外にも考えさせる

フェーズ2から、研修は月1回

の実施になった。9時30分から17時まで、マネジメント力に関する講義と演習を行う。続けて17時から20時まで、創造力の研修に取り組んだ。

マネジメント力の研修として、7月までは基礎作りということで、会議の進め方(ファシリテーションスキルの基礎)、コーチング、職務記述書の作成、ピープルマネジメントについて学習してもらった。8月からは応用編として、キャリア開発、部を率いるリーダーが備えるべき経営の視点、様々な関係者と折衝するためのネゴシエーションスキルの研修を実施した。

研修内で実施する演習では、実際の情報システム部で遭遇するであろう事例を意識させ、「こういうときはどうする」と考えさせた。さらに毎回、「今日学んだことを自分の業務にこう生かす」というアクションプランを書かせ、翌月の研修時にそれが実行できたかどうか振り返ってもらった。

その場で分かったつもりでも、現場でやってみるとなかなか実践できるものではない。分からないことが色々出てくる。そのときは、エムズ・ネット・スクエアのコンサルタント2人にメールをすればヒントが得られるようにして、8人の実践を後押しした。研修日は月1回だが、実務に生かすことを意識し、次の研修日までの間、

表3 ● マネジメントガイドラインの目次

|       |                              |
|-------|------------------------------|
| 1.    | 第10次中期経営計画最終年の情報システム部        |
| 2.    | 2009年からの新しいマネージャー            |
| 2.1   | マネジメントイノベーション                |
| 2.1.1 | 管理職の役割                       |
| 2.1.2 | リーダーシップの発揮                   |
| 2.1.3 | “創造性発揮型”組織風土とリーダー            |
| 2.2   | マネジメントの基礎                    |
| 2.2.1 | 変革型マネジメントに求められる役割と機能         |
| 2.2.2 | マネージャーの役割 (Lead, Manage, Do) |
| 2.2.3 | マネジメントサイクル                   |
| 2.2.4 | マネジメントスタイルの確立                |
| 2.3   | マネージャーの仕事                    |
| 2.3.1 | 業務目標の達成                      |
| 2.3.2 | 働きやすい組織環境と部下育成               |
| 2.4   | リーダーシップ                      |
| 2.4.1 | リーダーシップとは                    |
| 2.4.2 | 部下へのリーダーシップ                  |
| 2.4.3 | 上司への働きかけ                     |
| 2.4.4 | ステークホルダーへのリーダーシップ            |
| 2.4.5 | 動機づけ、影響を与える                  |
| 2.4.6 | プロセス改善(プロセスデザイン)             |
| 2.5   | “創造性発揮型”組織風土                 |
| 2.5.1 | ブレークスルー思考                    |
| 2.5.2 | 戦略的思考                        |
| 2.6   | リーダーとしての日ごろの心がけ              |
| 2.6.1 | 主体的意思と自己責任                   |
| 2.6.2 | 個性を磨く                        |
| 2.6.3 | ネットワークを広げる                   |
| 2.6.4 | 人間性を磨く                       |
| 2.6.5 | 自己革新                         |
| 3.    | 情報システム部内マネジメントのガイドライン        |
| 3.1   | 企画業務マネジメント                   |
| 3.2   | 開発業務マネジメント                   |
| 3.3   | 運用・保守業務マネジメント                |
| 4.    | 個別バリュアアップ                    |
| 4.1   | バリュアアップシートのよるチェック            |
| 4.2   | 目標設定カード                      |
| 4.3   | 課題設定&アクションプラン                |
| 4.4   | 結果ヒアリング                      |
| 4.5   | まとめ                          |
|       | 用語集                          |

常にリーダーとして考え、行動してもらおうことを狙った。

一方、同じ研修日の17時から創造力の研修プログラムとして、サービスレベルの設定に取り組んだが、こちらはかなり難航した。その経緯と研修プログラム実施後の評価について次回紹介する。 ㊦