

## 情報システム部門のリーダー研修(後編)

# 全員が身に付けるべき ユーザーと経営の意を汲む力

情報システム部門の価値をさらに高めるためには、システム部員全員が、ユーザーや経営陣の意を汲める力を付けなければならない。そのための具体策として、1年間にわたる「人財育成プロジェクト」を実施した。今回は、難航した創造力研修の経緯、プロジェクトの評価について報告する。

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。

ITの門外漢であった筆者は丸9年、情報システム部長を務めた。9年間の結論は、情報システム部全体の価値を高めるには、人財の強化あるのみ、というものであった。そこで今後を担うリーダー格の部員8人を選抜し、仕事を着実に進めるマネジメント力と問題を自ら見いだして解決する創造力の二つを身に付けてもらおうと、1年間がかりの「人財育成プロジェクト」を実施した。

本誌6月23日号に掲載した前編においては、人財ビジョンの策定からリーダー研修プログラムの設計、研修実施に至る過程を説明した。今回はまず、最も難航した「創造力」研修の経緯を述べる。次に、なぜ人財育成プロジェクトにたどり着いたのか、筆者の思いを説明する。最後に、研修プログラム実施後の評価について報告し、まとめとしたい。

### 頓挫しかけた創造力研修

前編で説明した通り、リーダー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(図1)。フェーズ1においては、創造力(問題を発見し解決する力)の発揮に欠かせない問題発見、課題解決、実行シナリ

オ作り、を学んでもらった。

フェーズ2から、研修は月1回実施になり、9時30分から17時まではマネジメント力の講義と演習、17時から20時までが創造力研修とした。後者については、ユーザーに対するサービスレベル設定というテーマを討議し、次回までに進める作業を自分たちで決める、というやり方で進めた。会議のファシリテーションは8人が持ち回りで実施し、コンサルタントには支援役にまわってもらった。こうした「自ら問題を発見し、解決に向けてPDCAサイクルをまわす」活動を12月まで続けた。

4月以降、8人は情報システム部のサービスをそもそもどう考えるか、サービスレベルをどう定めるか、について何度も話し合った。



製薬会社が今置かれている状況はどうか、といったことを話した。

また、システム部に現場を経験してもらうために、4人を2年間、支店に駐在させる人事異動を実施した。優秀な部員から異動させた結果、彼らは復帰後、リーダーに育ってくれた。

さらに、経営や業務にかかわるシステム開発プロジェクトを次々に企画しては実践していった。その流れのなかで、システム部の経験がない私の役割として何ができるかを考えた末、予算と案件を引っぱってくることだと結論付けた。

2001年、システム部長に就任早々、「情報管理プロジェクト」に取り組んだ。経口抗がん剤に絞ったコールセンターを設立する案件である。きっかけは新社長の「各地域に分散しているお客様の情報を本社組織でしっかり取り扱わないと生き残れない」という発言であった。

2001年は大鵬薬品の社長が交代した年であり、新社長は各支店をまわって現場の意見に耳を傾けた。そのなかに「お客様の声が支店に分散したままだ」という指摘があった。1999年に、主力製品である経口抗がん剤「ティーエスワン」を発売したばかりであり、副作用を含めたお客様の声をきちんと聞き、適正使用を訴えることは極めて重要な経営課題になっていた。

2004年には、情報セキュリティポリシーを作るプロジェクトを企画し、社長にポリシーを宣言してもらった。細かい話だが、情報システム部がたまたま社長室の一階下にいるため、社長から「PCの調子がおかしい」といった電話が時折かかってくる。そのときには部内を見わたし、部員を指名して社長室に行かせていた。

## 業務部門と話す仕事を増やす

2005年から4年がかりで、管理/財務会計、生産原価、販売物流、人事に至る基幹系システムの再構築に取り組んだ。メインフレームの旧システムからERPパッケージを含むオープン系のシステムに刷新するプロジェクトであったが、システム部に各業務部門と頻繁にやり取りする場を与える狙いもあった。

単なるシステムの入替えにならないように、業務改革の方向性を「業務改革ガイドライン」という文書にまとめ上げるプロジェクトを先行実施した。このときに経営企画部をはじめ各ビジネス部門と綿密なコミュニケーションを図ったので、ガイドラインに基づいて基幹系システムをERPパッケージに切り替えることを可能にした。

実際の導入作業はIT企業に委託したが、プロジェクトマネジメントオフィス (PMO) は大鵬側に

作り、いわゆる丸投げにならないように注意した。これも人財育成の一環である。社長から「10年使えるシステムを自分たちで汗をかいて作れ」という方針が出たことが大きかった。

## 医療とITは似ている

矢継ぎ早に大小のプロジェクトを並行させて進めたため、部員はさぞかし大変だったろうが、かなりの経験が積めたことも事実で、実際に力を付けてきたと思う。だが、まだまだITの世界に寄りすぎているところがある。

これはやむを得ないかもしれない。ITの門外漢であった筆者自身、プロジェクトが山場を迎えると、部門内の課題ばかり考え込むようになった。幸い、社外に心あるメンター(助言者)がいて、そうした状況にある筆者を呼び出し、「なぜITのことばかり考えるのか。お前は大鵬薬品のマネジメントの一員である。経営の視点を常に忘れるな」と叱咤してくれた。

怒られて我に返ったとき、生え抜きの情報システム部員には経営やマネジメントの視点から叱ってくれる先輩が少ないのではないかと気づいた。であれば、情報システム部に、そうした考えを植え付け、システム部員の間に根付かせないといけない。

「メンターが大事」としばしば

指摘されるものの、どういう人にメンターの役割をどう担ってもらうのか、具体策になるとよく分からない。ならば自分たちで試行錯誤をするしかない。これが人財育成プロジェクトの発端であった。

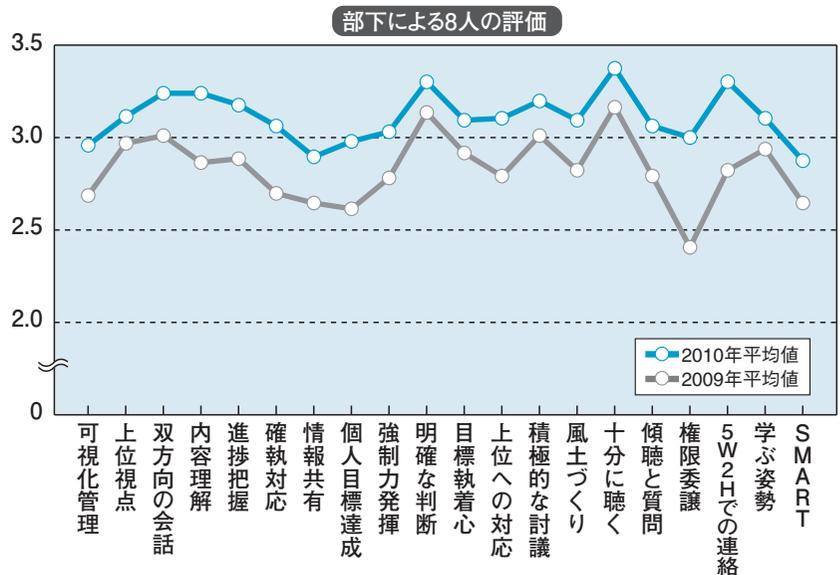
マネジメントに関する筆者の考えも書いておきたい。ベースにあるのは、医療と研究開発という、それまで経験してきた世界である。これらの世界とITの世界は似ている点がある。

その一つは「情報の非対称性」である。患者が多種・多様な情報を取捨選択できずに困っており、患者と医療提供者のコミュニケーションが重要になっている。患者と医療提供者との間にある医療情報のギャップはコミュニケーションで埋めることが重要である。

「患者がきちんと説明しなかったから治療できませんでした」などと弁解する医師はいない。マネジメントもITも同じで「上司や部下が教えてくれなかったら」とか「ユーザーが言わなかったから」などは禁句である。

医療においては10年ほど前から「チーム医療」がテーマになっており、病院内あるいは病院間のチームワークや連携をどうとるかが懸案となっている。このあたりも筆者にはITと重なって見え、医療の世界で学んだことをそのまま適用できた。

図2 ●部下による評価の変化



### 情報をとにかく集める

医薬の研究開発からは、仕組み作りの重要性を学んだ。個々の研究者の力量を見ると日米でさほどの差はないが、最終的な開発の成果を見ると、米国が勝ることが多い。研究開発のプロジェクトマネジメント (PM) や、それを医療現場に展開するプロセスで、米国から学ぶ点は多々ある。15年ほど前、医薬の研究開発におけるPM研究会に参加し、PMの知識体系の勉強をしたこともあった。

相手の立場に立つ、仕組みを考える、と並んで実践してきたのは、情報収集である。社内であれば、社長の発言を受け取り、関連する部署に確認して、会社の方向性を理解し、部員に分かりやすく伝える。

社外については、知りたいことがあるときに、つてをたどり、知っている人のところへ飛んでいく。簡単ではないが、情報システム部員は極力社外に出て、人脈を作ってもらいたいと思う。

情報システム部長になってから、前編の冒頭で述べた通り、著名なCIOや名物システム部長と言われる人のところへ相談に押しかけた。機会があるたびに協会の勉強会に参加し、意見交換を心懸けた。IBMのシステムエンジニア (SE) 育成に興味を持ち、知り合いのIBM OBに尋ねたところ、本誌にSEについて長年連載していた馬場史郎氏を推薦してくれた。PMOを自分たちでやることになった際には、馬場氏の紹介で、IBM出身のSEマネジャーに週3日間、

表◎8人のリーダーに対する部下の評価コメント

<p>—サポート</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・難しいと感じる指示のときには、事前のサポートがもらえるようになった</li> <li>・自分の意見を言ったり方向性を示してくれるようになった</li> <li>・説明が丁寧で分かりやすくなった</li> <li>・関係者への説明が以前より積極的になった</li> <li>・部下の状況に基づいた明確な指示を出してもらえるようになった</li> <li>・私が行っている業務についての意見をもらう機会が増えた</li> <li>・質問への回答が的確になったし、声を掛けてもらうことが増えた</li> <li>・私のレベルに合わせた分かりやすい日本語でアドバイスしてもらえるようになった</li> </ul>
<p>—会話</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・周囲の部下からの相談や報告に対して、話を聞いてくれるようになった</li> <li>・会話(雑談)の機会が増えた</li> <li>・反論しても、「じゃあどうしたらいい?」と意見を求めてくれるようになった</li> </ul>
<p>—意識変化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・室長不在時の代行としての意識を持って行動されるようになった</li> <li>・室長の間に立って、相談できる存在になった</li> </ul>
<p>—風土</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報システム部内の他のリーダーとの関係が良くなった</li> <li>・室長をサポートし、室を盛り上げるよう努力されている様子が感じられるようになった</li> </ul>
<p>—会議</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・連絡会などの報告が簡潔で分かりやすくなった</li> <li>・上手にファシリテーションすることで、時間内に会議を終えるようになった</li> </ul>
<p>—情報共有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会議などで席を外す場合もできるだけ、情報共有してくれるようになった</li> </ul>
<p>—ビジョン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略・部のビジョン・資源の有効利用の観点で話をしてもらえるようになった</li> </ul>
<p>—姿勢</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部セミナーに参加するなど、積極的な行動姿勢を示してくれるようになった</li> </ul>

PMOの支援に来ていただいた。今回、人財育成プロジェクトを担当してもらったエムズ・ネット・スクエアに出会ったのも馬場氏を通じてである。

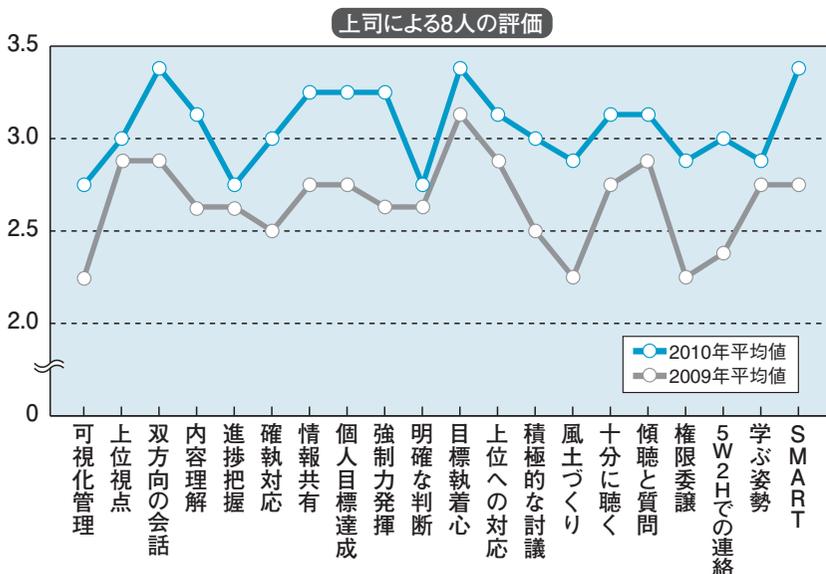
## 研修成果の広がり期待

ここまで読まれた読者の皆様が当然気にするのは、人財育成プロジェクトの結果だと思う。正直に書くと、1年間のリーダー研修を終えたばかりであり、成果はまだはっきりとは分からない。そもそも1年で目覚ましい成果が出るテーマではない。研修を受けた8人の参加者と8人の上司、そして部下や後輩、つまり情報システム部全員の今後の仕事ぶりによって成果は決まることになる。

ただし、人財育成の「プロジェクト」であるから、プロジェクト終了時に、情報システム部における振り返りとして、8人の参加者、8人の上司と部下に、それぞれ質問あるいはアンケート調査をした。この調査もエムズ・ネット・スクエアに委託し、個別のアンケート結果や講師からの助言をまとめた報告書を8人のそれぞれに対して出してもらった。

アンケートについては20の評価項目を用意し、2009年7月と2010年3月の2回に分けて、8人の上司、本人たち8人、8人の部下や後輩に、5段階(0～4点)で評価を依頼し

図3◎上司による評価の変化



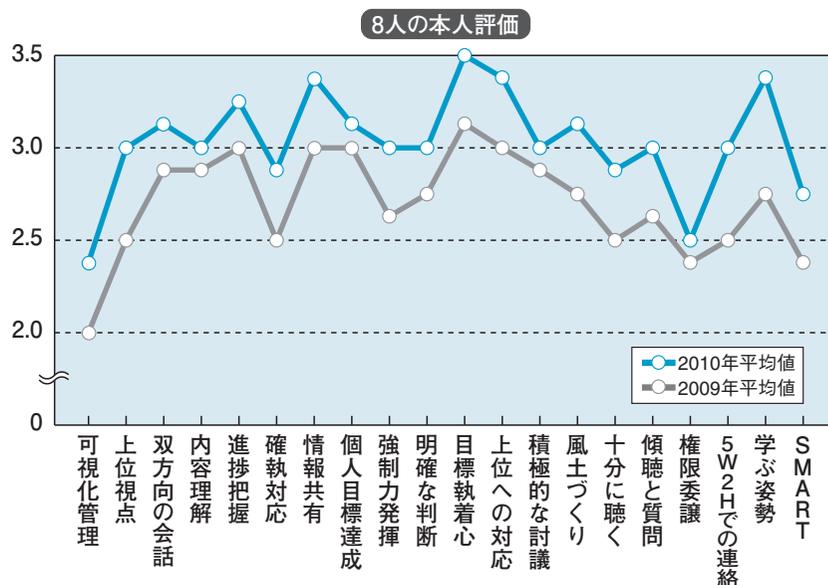
た。20項目のうち、5W2Hとは、必要に応じて適切な方法やタイミングで5W2Hに留意し、“報・連・相”を行うことである。SMARTとは「具体的、測定可能、達成可能、結果指向、期日明確」を意味する英語の頭文字を並べたもので、これら5点を満たすように部下の目標を設定する、という意味である。

部下のアンケート結果の変化を見ると、20の全項目について改善が見られた(121ページの図2)。「権限委譲」や「5W2Hでの連絡」がかなり改善している。部下から8人に対してのコメントを表に示した。

次に同じ20項目について上司の評価を見ると、傾向は異なるものの、やはりすべての点で改善が見られる。もっとも高くなったのは「SMART」である(図3)。ただし、この項目は、部下評価ではもっとも低い。8人は上司に対し、自分の目標をきちんと説明するようになったが、部下の相談に乗り部下の目標設定を支援するところまではいっていないと見られる。8人の自己評価を示したのが図4である。こちらもすべて向上している。「目標執着心」「学ぶ姿勢」の得点と改善幅が目立つ。8人が寄せたコメントを124ページの図5にまとめた。

筆者の評価を記しておく。研修後の8人を見ている限り、コミュ

図4 ●本人評価の変化



ニケーションの量が確実に増えたと思う。これには周囲に対する気遣いも含む。例えば、3月までの期間に、「こういうことを考えていますが部長はどう考えますか」と言ってきたものが何人かいた。内容はいずれも、研修で知識や意識が変わったので早速実践してみたい、という意欲が感じられるものであった。

8人のなかから、人事部門が今年4月から実施する次世代リーダー育成研修「みらい塾」のメンバーが選出された。これは1年をかけて、経営幹部として必要なマインド・知識・マネジメント力を習得するものだ。選抜研修が公募されていることを知り、自主的に論文を提出して合格した。

当社は2009年1月1日から、大

塚ホールディングスの事業会社となり、大塚グループの一員として貢献していくことが求められている。情報システム部員が活躍する場所はさらに増えていくはずだ。

最後に、3月末のリーダー研修報告会の冒頭、情報システム部員全員を前に、筆者が述べた挨拶を再録して拙稿のまとめとしたい。

今回実施したリーダー研修の目的は、情報システム部の価値をここにいる皆さんが一人ひとりの力で上げることにあります。研修に参加した8人からも報告がありますが、彼らはいわば先鋒です。彼らの力は目に見えて上がっており、情報システム部の価値向上に貢献していくことと信じています。研修に参加していない皆さん

図5 ● 8人のリーダーの成長実感（研修後の振り返りより）

## 部内業務

- 権限委譲を意識するようになった（部下に役割を与える機会が増えた）
- 責任が個人に帰属する属人化の改善を図った（問題が共有されつつあると感じるから）
- 実業務で、問題発見～問題解決、実行シナリオ作成という流れを実施できた
- 目標管理を行うことで自分が経験していない業務の担当者のお話も意識して聞くようになった（メンバーからの協力が得やすくなったと感じたから）
- 業務の関連情報については繰り返して確認するようになった（事前に不足に気づいて対応できたことから）
- 一部のビジョン（目標）と今の業務と関連を意識するようになり、業務の優先度を決められるようになった（チームの全員が同じゴールを目指していると感じるから）
- 本質的な問題は何かを考え対応するようになった

## 部外との業務

- 他部門へのリクエストをメンバーを巻き込んで考え、提出できた
- 他部門を交えた月例会議を発足し、意思決定の迅速化への働きかけをした
- 他部門から相談が増えて、信頼度が向上したように感じる
- 対応が個人の努力に帰属しているため、今後は体制整備が必要
- 中期課題テーマに対して、思いつきではなく、仮説と検証の考え方でユーザーを意識した対応を試みている
- 他部署との交流の機会を持った
- チーム内の情報共有を推進し、他部門の信頼を得ている実感がある
- ユーザー要求への対応に際して、具体的なイメージを提示することでユーザーとの認識の違いを明確にできるようになった
- 部外からの要望、要求に対して、部外の担当者を巻き込んで、真の課題、解決策を考えられるようになった
- ユーザーとの会話で『聴くこと』を意識するようになった
- ユーザー要求に対して、十分話を聞いて、本質的な問題を明らかにした上で、今回の要望を検討するようになった

## 組織外との業務について

- ベンダーの協力を得て、同業者との勉強会を立ち上げた
- 外部組織のタスクでリーダーを申し出た
- 企業グループを意識して業務を考えるようになった

## 部下育成面で

- 気づいたことやフォローしたことをメモに残すようになった
- 日常の行動のなかで良い点や改善点を具体的に示すようになった
- 毎朝話し掛けるようにした（悩んでいることなどその都度確認しようとしている）
- 部下に力を付けてもらいたいと思っていることに関しては、できるだけそれに関係する業務を割り振るようになった
- メンバーと本質的な問題を話し合ったうえで、解決策を一緒に考えるようになった
- 部下の業務の進捗や課題を共有することを意識するようになった
- 自分の思いや考えを常に部下に発信するようになった
- 苦手な部分を叱るのではなく、得意な部分をより尊重して伸ばすよう心がけている
- 「あなたならどうする？」と問いかけて、自発的に考えてもらうようになった

## ビジョンへの貢献

『皆が生き生きとして、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』

- サービスデスクを充実させるためにチームの意識向上を図ることができた
- リーダー研修で学んだ方法論を基に、社内研修に応募し選抜された
- ナレッジ共有/標準化/ルール化、プロセス可視化の基盤を構築し運用を始めた
- 会話の機会をつくり、メンバーに伝えた
- 情報の共有に努めた

は自分のこととして、「価値向上」について、真剣にとらえてください。

9年前、情報システム部に来た当初、部の課題として、人と接す

る力の不足を感じました。それから様々なプロジェクトを業務部門の人たちとやり抜いてもらい、皆さんは着実に力を付けてきたと思います。

今後ともその力を引き上げ、大鵬薬品、大塚グループ、さらには日本全体に、我々情報システム部の価値を届けてほしいと願っています。

