

EXECUTIVE INTERVIEW

仕事を楽しみながら、常に将来像を描き進めていくことが重要。



川畑 裕一氏
参天製薬株式会社
業務本部長

「眼科」と「リウマチ」に特化したスペシャリティーファーマであり、売上高の80%以上を占める医療用眼科薬では、国内市場でトップシェア、薬局・薬店で買える一般用眼科薬市場でも2位のシェアを確立している参天製薬。同社の情報システム部長、業務・情報グループ長、業務改革推進本部長を歴任し、現在も業務本部長として、経営にのってのシステムの在り方について見つめ続けている川畑裕一氏に、同社の情報システムの位置づけや、そのなかでの人材についての考え方を伺いました。



生産計画系の課題を解決するためにSAPを導入

SAP：もともとは製薬会社の営業担当であるMR(医薬情報担当者)の仕事をしていて、情報システム部門に移られたそうですね。

川畑氏：私は1978年にMRとして入社しました。システムを担当したのは4年後の1982年からです。当時は情報システム部門といっても、まだ小さな組織で電算課と呼ばれていて、手作りで、必要なものから順次IT化しようということに取り組んでいました。私はMRの出身で、システムについては何の知識もありませんでしたから、仕事を終えてから専門学校へ通ったり、当時はIBM社のホストを使っていた関係でIBM社の研修に参加したりして、プログラミングを覚えました。

営業から移ったということで、当初は販売系のシステムを担当していました。まだ、SFAやCRMといった言葉もない時代です。その後、生産計画を、当時流行っていたAI(人工知能)を使って行うことを考えたり、会計システムに取り組んだり、自分の守備範囲が徐々に広がっていきました。

当時、ホストはIBM社のAS400を使っていましたが、CASEツールを使い、財務会計システムの全面的な刷新をしたのが1994年です。SAP:RPGですね。1994年当時、CASEツールを使い自動化し、システム開発作業の効率化を進められているというのは、かなり先進的です。

川畑氏：財務会計の構築が終わってすぐに出てきたのが、生産管理のシステム化の課題です。現在の代表取締役会長の森田が社長の時代に、「最近海外では統合業務パッケージが存在するので調査・検討するように」と指示がありました。スタートはまさに、トップダウンです。まだERPという言葉のなかった時ですから、そこから生産部門長と一緒に調査が始まりまし

た。調べてみると、国内ではSAPのほかにも2社ありました。SAPには製薬会社の事例があることがわかりましたが、ほかの2社には国内の事例がありませんでした。そうしたこともあり、1995年にはSAPに絞られていきました。

システム導入は株式会社日本総合研究所さん(現在の株式会社JSOL)をお願いすることになったのですが、当社にとっても、日本総研さんにとってもSAP® R/3®(現在はSAP® ERPとして提供)の導入は初めてで、お互いに必死でした。インプリメンテーションが始まり、2年掛かりの1997年4月に無事カットオーバーすることができました。

その後、バージョンアップを3回行い、その都度機能拡張し、最近ではSAP® ERP 6.0へのバージョンアップと同時にWindows®サーバーへマイグレーションしました。導入後12年以上経ちますが大きな問題もなく、安定的に稼働しています。

情報システム担当者はシステム企画で実力を着ける

SAP：実際のSAP導入プロジェクトにおいて、システム構築に携わる「人」の重要性に対して、お考えをお持ちかと存じますがお聞かせください。

川畑氏：SAP R/3は、会計、生産、販売、品質管理など、ビッグバン型で導入しました。BPRしながら、基幹業務系をSAP R/3の中に整流化させていきました。また、当社では、プロジェクト当初から社内開発・運用せず、アウトソーシングの活用を考えていたので、インプリメンテーションした日本総研さんによる運用へ、スムーズな移行ができました。そのような理由で、運用という部分では人を育成する必要はありませんでした。情報システム部門の担当者は、ユーザーと会話し、業務要件を的確に把握し、システム要件に変換する役割を持つ。それが当社のスタンダードになったのです。

それまでは私が行ってきたようにプログラミングから運用までのすべてを情報システム担当が行っていたのですが、SAP R/3の導入をきっかけに情報システム部の在り方も変えたかった。主な役割を「システム企画」とし、社内ユーザーと対等に会話ができ、業務が理解でき、業務改革・改善の提案ができるような実力を持って、システムにつないでいく。そして、インプリメンテーションや運用は、アウトソーシングをフル活用していく。そのような構想が固まったのが、1997年SAP R/3の導入が完了したころです。

ビッグバン型でBPRしながらSAP R/3を導入し、大きな改革、整流化はできましたが、本当の意味での整流化は毛細血管に至るまで、つまりオペレーション的な業務の細部まで改善が必要となります。業務改善は山のように存在し、継続させることが大事です。そこで2002年に本社部門を再編成し、業務・情報グループが設立されました。この組織は本社スタッフ部門のオペレーション的な業務を担う部署です。私は2000年から情報システム部門を任されていたのですが、システム化のBPRからオペレーション的な業務の改善までを一気通貫したこの組織を担当することになりました。

そのころ、会社ではグローバル展開を目指していましたが、業績が芳しくなく、業績回復のためにはコスト削減を目的とした業務改革の推進が課題となっていました。そこで、業務・情報グループ長と兼務して、業務改革推進本部長に就任しました。

社内のさまざまな業務改革を企画・提案の上、承認された案件から順次実施していきました。もちろん、システム化すべきものはシステム化していきました。また、業務改革では、オペレーション業務を切り出し、その業務を業務・情報グループに集約する。このようなことを繰り返して、徹底した集約を行なった上で効率化し、コスト削減を実現しました。このような大

きな改革が終わった2005年に業務改革推進本部と業務・情報グループを1つにして、今の業務本部ができました。

経営の考え方を理解していくことが大切

SAP：御社の情報システム部門で、必要とされる人物像というのはありますか。

川畑氏：前にも述べましたが、SAP R/3の導入で、情報システム部門としてのコンセプトは全く変わりました。したがって、そこで求められる人物像というのも当然変わってきます。

SAP R/3の導入以降、レガシーとSAP R/3というように、担当分野がはっきり分かれしました。後者ではオープン化の波もきましたし、次々と変化していくわけです。アウトソーシング志向で進めていますから、これまでは当たり前としていたプログラミングなどの仕事もなくなりました。「システム企画」に特化しようという方針を出しましたから、求める人物像も同様の方向に変わってきました。

SAP：プログラムを書くことと、「システム企画」とは大きく違うと思います。「システム企画」をするために、必要なスキルや必要な能力というのは、教育されたりしたのですか。

川畑氏：もちろん、教育は大切ですが、それよりも大切なのは、経験を積ませるということでしょうね。最初から企画ができるという人はいません。方向性をはっきりさせて、トライアンドエラーで、経営に企画を提案し、そこで叩かれながら、経営の考え方を理解していく。それはどこかのトレーニングに行かせて分かるということではないですね。

SAP：経験は確かに重要です。御社の場合は、密にシステムが統合している代表的なお客様だと認識しているのですが、データのつながりまで考えたシステムを企画していくためには、一部だけ見ていく従来の縦割りのやり方では、本

当に必要な企画を上げることはできません。それは経験だけで出てくるようになるのでしょうか。個別の研修はなさっていないのですか。

川畑氏：弊社の環境で弊社に合った研修が存在するのであれば参加させますが無理でしょうね。答えは経験の中にしかないのです。時間はかかりますが。

SAP：ところで、導入期のユーザー教育はどのようにされたのですか。

川畑氏：ユーザー教育も自前で日本総研さんと一緒にトレーニングメニューを考え、作りまし、オペレーションマニュアルも自前で作りました。

経営からのメッセージは、「システムは道具、主役はそれを使う人たち」ということでユーザー部門には行きわたっています。インプリメンテーションの時も、ユーザー部門と一緒に、混成チームであたりました。そのような意味では、最初から自覚ができて、それが一挙に広がった感じです。

導入後の業務運用やバージョンアップの時でも、困りません。なぜなら社内ユーザーのほとんどが専任化されていますから、皆さんR/3のベテランです。バージョンアップでメニューが変わっても、どう変わったか説明をすれば、それでOKです。

SAP：アウトソーシングは当初から日本総研さんでされているわけですが、フレームワークは変わっていかないのでしょうか。

川畑氏：ハード運用はほかのシステムとの統合などがありましたのでデータセンターは株式会社日立製作所さんに変えましたが、問合せや新しいアドオン帳票を作る、メニューを変えするというアプリケーションの運用については、ずっと日本総研さんでやっています。運用を当社が持つ意義があまりないと思っているのです。

SAP：最近では内製化というキーワードで、アウトソースされている会社が、今度は内製化を進めていくという逆流現象が起こっていますが、

御社ではいかがでしょうか。

川畑氏：弊社での逆流現象はないですね。弊社には、システム化のノウハウや、企画という部分しかないのを、それを強化することしか考えていません。内製化に戻るつもりも全くありません。品質面や効率面で外部に任せの方が良いところは、任せるという考え方です。

後継者を育てて継続させていく仕組みを作る

SAP：御社の「人材育成」に対する特色や考え方を聞かせてください。

川畑氏：ITスキルでいえば、パッケージの構造がわかっている、プログラミングができるというようなことでありません。ビジネス部門と会話ができ、それを理解でき、業務要件に落とせ、改革・改善ポイントを明確にする、そしてシステム要件の定義までできる。そのような「システム企画」としての実力を着けていくことが大切です。しかも、それは企業資産として継続していかなければ意味がありません。私もいずれ定年を迎えます。また、次の人もいずれ退職します。「システム企画」というのは、人の能力に依存しますから、これをいかに継続させていくかは大きな課題です。

そのためには、人員構成、年代構成を、どのように考え、準備しておくかです。たとえば、私の次の年代をある程度間隔をあけて配置しておく、その人の中から後継者を決める。そして、その次はまたある程度間隔をあけて複数人配置するなど、常に部下を見て、コアの人材をどう育てていくかを考えています。そこで不足する部分があれば、そこを補強する。それを考えるのが、私の仕事だと思っています。

SAP：私もコンサルティング部隊を編成した時には、ツーマンセルとあって、二人一組で必ず人材を育てることを常にしていました。同じような感じで、コアの人材を育てているのですね。人

材は育っていますか。

川畑氏：当社の情報システムは、少数精鋭で業務にあたっています。他社さんのようにたくさんの人材がいるわけではないので、次につなげる人、その次につなげる人の素養をよく観察しておかないと難しいものがあります。日々、常に取り組んでいるところでしょうか。

SAP：御社は、私が知っているお客様のなかでも一番未来志向の会社です。

川畑氏：人材の育成は大変といえば、大変ですが、絶対にやるべきことです。どこにでも通用するような人材に育ってほしいと思っていますし、また、成長したことを認識できたことにより、個人の楽しみが増し、幸せにつながり、会社としてもハッピーになる。そのような理想形を考え、追い求めています。

ただ、まだ完成形ではありません。続けていくことが大切です。まだ道半ば。常に将来像を描き、常に書き換えながら進めています。私自身もポジションが上がるにつれて、見えてくる世界が広がってきました。情報システムだけ見ていた時と、業務改革を行った時とでは、視点は上がっています。より経営に近くなってくると言えるかもしれません。人は変わっていかないと駄目です。そのためには世間の動向も常に勉強し続ける必要がある。ユーザー会の常任理事などの活動を行っているのもそのためだと認識しています。先頭に立って、新しい情報を取り入れ、弊社にとって活用できる情報へ変換し、「システム企画」する。そういう意味で私は、自身で動き、努力して、背中を見せて、ついてこいというタイプだと思っています。

仕事を楽しむための施策を次々と考える

SAP：長くお仕事をされてきて、自分の芯として、これだけは大切にしてきたというものはありますか。

川畑氏：それは年齢とともに変わってきていますね。入社前に私が描いていたのは、係長になることでした。課長以上は経営側で、係長が従業員側のトップで、みんなの意見を集約し、会社側に提案していけたらというのが夢でした。会社組織もよく知らないでなぜこのように考えていたかまでは覚えていませんが。

このような考え方は入社後も、ずっと続いていました。とにかくピラミッドをいかに形成するかを考え、仕事をしてきました。歳とともにピラミッドが大きくなっていて、自分の直接の部下、またその次の階層の者が順々にピラミッドを形成すれば、組織として裾野がしっかりと、本当に頑丈な造りになると思ったのです。

今では、実際、ピラミッドができ自分の部下がたくさんいる。そのような状態になってからは、どうしたらこの人たちが幸せになるのかと考えるようになっていました。ポジションが上になるほど、視野が広がり、それにつれて考え方も変わってきます。自分の考え方が変わるにつれ、部下の人たちも一緒になって変わって行けたらいいなあと思うようになったのです。

私の座右の銘は「楽」です。これは仕事を楽しめるようになりたい、それにともなって人生も楽しもうという意味です。私の組織にはさまざまな経歴の人たちが集まっています。その人たちに「仕事をしようよ」とよく言っています。そして仕事を楽しめるような仕組みを施策として次々と考え出しては実施しています。勘違いされては困りますので言っておきますが、「楽し

1978年参天製薬株式会社に入社。入社後、MRとして営業を担当する傍ら、専門学校で学び始めて以来社内の情報システム化に携わる。1999年より情報システム企画室長、情報システム部長、業務・情報グループ長、業務改革推進本部長を歴任し、2005年より現職。SAPジャパン・ユーザー・グループ(JSUG)発足以前より、医薬品産業の有志で結成されたSAP研究会に参加。JSUG発足(1996年)から医薬品部会に参加し、医薬品部会長(2000～2008年)も務める。2009年よりJSUG常任理事。

参天製薬株式会社

業務本部長

川畑 裕一(Hirokazu Kawahata)



い仕事」ではなく「仕事を楽しむ」です。あくまでも仕事を進める上での仕組みです。それを今は少しずつ広めている段階です。将来像を描きながら人を育てる。「継続は力なり」です。