

戦略を確実に実行する 組織づくりとリーダー育成を、 スピード感を持って推進するために 4Dx の導入に踏み切りました



株式会社アスクレップ
システム企画部 部長
嶋田 由起夫 氏



株式会社アスクレップ
代表取締役社長
矢作 友一 氏



株式会社アスクレップ
PMS DM2部
グループリーダー
川島 美江 氏

アスクレップは、マーケティング支援事業（消費財・サービス、ヘルスケア）、ビジネスインテリジェンス事業を展開するインテージグループの一員として1992年に創業されたCRO（医薬品開発受託機関）サービスを手がける企業である。同社は、2018年春に実施される国の省令改正に組織として素早く対応し、リーダーを育成することを目的に、2017年2月から『実行の4つの規律（The 4 Disciplines of Execution、略称4Dx）』を導入している。4Dxは、世界的なロングセラー『7つの習慣®』を世に送り出したフランクリン・コヴィー社が戦略を実行できる組織文化をつくるために開発した4つのルールだ。戦略目標は企業にとって最も優先すべき重要な課題だが、多くの経営者やリーダーはそれが現場で実行されないという悩みを抱えている。戦略づくりに参加していない現場の社員やスタッフにとって、どんなに優れた目標も与えられたものにすぎないからだ。この事例紹介では、アスクレップで4Dxプロジェクトを主導する矢作友一社長に導入の背景やプロセス、導入後の変化を伺った。また、リーダーを務めているシステム企画部の嶋田由起夫部長とデータマネジメント2部の川島美江グループリーダーに、チームメンバーの反応や苦労した点、導入後の成果について話を聞いた。

会社として最重要目標は、 医療データを使った新たなビジネスを作ること

株式会社アスクレップ 代表取締役社長 矢作 友一 氏

—まずアスクレップがどのような企業なのか、貴社の事業内容や特徴などをご説明いただけますか。

矢作 当社はCRO（医薬品開発受託機関）サービスを提供する会社です。カテゴリーで言えば、医薬品のサービス事業にあたります。医薬品は、研究開発、臨床試験、国への承認申請、製造・販売後調査というプロセスをたどりますが、我々はその中で、国から承認を得た後で、その薬が処方箋どおりに使われているかどうか、薬の安全性や有効性を確認する部分を製薬会社から受託しています。従業員数は約600名で、正社員と派遣スタッフの割合は半々くらいです。



—具体的な内容を伺う前に、まず4Dxとはどのようなものか、簡単にご説明いただけますか。

矢作 4Dxは“The 4 Disciplines of Execution”、4つの規律を実行するという意味になります。企業は中・長期で事業計画を立てますが、市場や社会状況は刻々と変化しますし、日々やるべき業務が山積しており、突発的なアクシデントも起こりますので、将来のためにこれをやっておこうと思っても、なかなか実行できない、という状況があります。それを全社的かつ組織的に実行していくツールが4Dxです。

—実行の4つの規律（4Dx）を導入されたのは、どのような課題があったからでしょうか。

矢作 導入の背景は、2つあります。1つは、当社が手がけている医薬品の開発や調査は、国のレギュレーション（規制）の中で対応する必要がありますが、そのレギュレーションの一部が、来年の2018年春に改定が予定されています。我々はそういった外部環境の変化に備え、戦略を考え、事業計画を策定し、それを確実に実行していく必要があります。変化に対応して事業も変革していかないと競争優位を築くことはできません。もう1つの理由は、マネージャーの育成です。先ほど全体で約600名と言いましたが、当社はチームで動くことが多いのでマネージャーの肩書がない人でも、チーム運営ができる人材に育って欲しいと考えています。新たにマネージャーになった人たちや将来のマネージャー候補を、スピード感を持って育成するために、4Dxの導入に踏み切りました。もともと全社に対して『7つの習慣®』を導入していましたので、ある程度の共通言語のようなものはできていましたが、4Dxを導入することで会社のカルチャーをさらに変えていけるのではないかと考えました。

—今回導入されるにあたって、具体的に目標設定したものがあれば教えてください。

矢作 4Dxの核はWIG (“Wildly Important Goal”)、すなわち最重要目標の設定であり、どこにBattleと呼ばれる戦場を設けていくかということです。当社には、患者×医療×ITを意識してデータビジネスを発展させていこうというビジョンがあり、医療データを使った新たなビジネスを作っていこう、というのがWar(戦争)にあたります。そのWarに勝つための最初のステップとして、今期達成すべき目標を設定し、推進しているところです。

—実際にどのような形でプログラムを導入されているのですか。

矢作 War&Battleは経営メンバーが決めています、それをどう達成するかは社員が自分たちで考えて決めるんですね。その自分たちで考えた目標にフォーカスし、コミットするところが4Dxのポイントだと思っています。毎週ウィークリーセッションを開催し、決めた目標に対してどう動いているのか、自分たちでスコアボードを動かして、進捗を可視化して把握しています。自分たちの活動が会社全体の目標にどう結びついているのかを認識できる仕組みになっているので、参加意識が高まりますし、わかりやすいプログラムだと感じています。

—最後に4Dx導入前後で感じられた変化があればお願いします。

矢作 ウィークリーセッションでは、チームの中で個々のメンバーが1週間の活動成果を報告し、コミットメントを達成できたときはチームメンバー同士で褒め称えあうので、それがまた次の成果につながっていくという好循環が回っています。我々は半年ごとに全社会議を行っているのですが、10月の中間期決算時に開催した全社会議で、4Dxプロジェクトの参加者数名に取り組み状況をプレゼンテーションしてもらいました。そういう活動を見せていくことも、今回の参加者はもちろん、他の社員へのモチベーションにつながっていると感じています。当社の基本はサービス業なので、プロジェクトが受注できるかできないかも“人”次第です。その意味で、4Dx導入によって「この人に頼みたい」とお客様に思っただけのような人材が育っていくのではないかと期待しています。

事例紹介

4Dxの導入で共通言語が生まれ、
コミュニケーションの中身が濃くなりました。
それは日々のマネジメントにも生かされています

株式会社アスクレップ システム企画部 部長 嶋田 由起夫 氏

—まずは、所属部署のことを教えてください。

システム企画部は、主に製造販売後調査 (Post Marketing Surveillance=PMS)に関連するシステム開発を担当しています。新薬の承認後や追加適応後に、医薬情報担当者が医師にPMSの参加依頼や調査票の記入依頼をするのですが、そのときに医師が使うアプリケーション (Electronic Data Capture=EDC) も開発・販売しています。部員は、正社員が24名、スタッフが約50名弱おりますので、約70名強の従業員が所属しています。

—最初に4Dx導入を聞いたときは、どう思われましたか。

4Dx導入の話聞いた時は、ネガティブな気持ちとポジティブな気持ちが半々でしたね。4Dxでは日常業務を「竜巻」と呼んでいるのですが、竜巻の中にまた竜巻が増えるのか、というのが率直な感想でした。ただ、『7つの習慣®』を学んでいたため趣旨は理解していましたので、期待もありました。習慣化するところまで実行できていないと感じていたので、その手段が得られるのではないかと考えたのです。

—実際に導入してみてどうでしたか。

4Dxで真っ先に出てくるキーワードは「最重要目標にフォーカスする」なんですね。忙しい部署なのですが、“やらなくてもいいこと”がきつとある、という思いもありました。最初にそれを整理することから始めるという意味でもメリットがあったと思います。「竜巻」に追われてなかなか手が動かない中で「やらなくていいことをやめる」という状況を自然に作ることはできたのはよかったですね。

—4Dxを進めていく上で苦労したことはありますか。

苦労したのは4Dxの意義を現場に浸透させることでしたね。グループリーダーがメンバーに意義を伝えるのですが、メンバーにどう理解させるのかという部分に時間がかかりました。メンバーが先行指標やスコアボードを作るのですが、作っては修正してと思考錯誤の繰り返しの時期もありました。当部は全部で3チームありますが、やっているうちにメンバーが手を挙げてスコアボードをブラッシュアップするようになりました。実際に4Dxを実施し始めると、逆に「この先行指標ではモチベーションが上がらない」とか、メンバーからいろいろな意見が出てきたんですね。ボトムアップでダメ出しがでて、先行指標を作り直したチームもあります。

具体的目標の一つとしては、新たなビジネスモデルを開拓することでした。メンバーみんなでアイデアを出しあって、プロジェクトを進めていくうちに自然にチームワークができてきました。お客様や営業部門にヒヤリングに行ったりしながら、最終的にその結果を答申して、それがスコアボードに反映されます。部内に貼られているスコアボードは紙ですが、その裏では、デジタ



ルの詳細なスコアボードで進捗を管理しています。紙の方は“見える化”を目的としたもので、アナログとデジタルの両方を使い分けています。

—4Dxの成果だと感じていることはありますか。

4Dxの成果はコミュニケーションの質が変わったことです。これまでは、結果しか報告されませんでしたが、結果を出すためにどうしたらいいのか、出なければそれはなぜかをチーム全体で考えるようになりました。また、当部は個人で仕事を進めることが多い部署なのですが、チームに共通言語ができたのも良かったですね。それが日々のマネジメントにも生かされていると思います。

事例紹介

未来をつくる仕事に取り組むことで チームに団結力が生まれ、 グループの雰囲気になりました

株式会社アスクレップ PMS DM2部 グループリーダー 川島 美江 氏

—まずは、所属部署のことを教えてください。

PMS DM2部は製薬メーカーから委託を受け、医薬品の市販後の品質、有効性及び安全性を確保し、製造販売後の医薬品の適正な使用方法を確立するためのサービスを提供しています。PMS DM2部は正社員が約50名、派遣社員が約100名で、約150名の部署になります。



—4Dxの意義をメンバーに浸透させるのに は、やはり苦労されましたか。

データマネジメント2部は4チームあり、私はその中の1チームのリーダーを務めています。私のチームは若いメンバーが多いこともあり、最初から「面白そうだな」と興味を持ってスタートしました。目標は、経営→部長→グループリーダー→メンバーと流れがあって現場の目標を作るのですが、「こういう思いで目標を設定した」という背景をしっかり理解してからチームや個人の努力目標を作れたので、この後の実行につながりやすかったですね。それから、チームで仕事をしているので、皆で協力して進めるプロジェクトだという部分も面白そうだという印象を受けました。

—4Dxを進めていく上で工夫したこと はありますか。

私たちはモチベーションを維持するためにチーム対抗戦を導入しました。それに対してメンバーが目標や2チームの達成状況がよくわかるようなスコアボードを作ってくれました。具体的な目標数値を設定し、業務の効率化と定時退社を推進することを掲げました。

具体的には、月に1回以上グループ内で改善を実施するという指標を出して実行しました。毎月、各チームで次の月に何

を実行するかを話し合い、改善内容及びスケジュールの案だしをします。それをチームリーダーが各業務の調査責任者が集まるミーティングで改善内容及びスケジュールを報告し、責任者全員の承認をもって確定とします。それがどこまで実行できたかを毎週実施するWIGセッションで報告して、進捗状況をボードに付けていくのです。例えば、川島チームは6月中に4件中3件できた、野田チームは3件中2件できました、などですね。達成できればニコちゃんマークを付けていくなど、楽しいものになっています。

1週間に1度は自分が決めた日に定時退社するという目標に対し、定時に退社できたらスコアボードに“花”を付けています。達成できなければそれで終わりではなくて、なぜできなかったかをメンバーで考えてもらいます。定時の30分前に業務状況を確認していたところを、1時間前に声かけをしよう、とか、メンバーの中からいろいろな意見が出てきたので、そこも良かったと思っています。



—4Dxの成果としてはどんなことを感じて いますか。

4Dxの最大の成果は、これまで後回しにしていたことに前倒しで取り組むようになったことです。未来をつくる仕事に取り組めるようになったということですね。さらに、チーム対抗戦で共通の目標を皆で協力しつつ成し遂げようとするので、誰かができなければ、私がやるという団結力が生まれ、グループの雰囲気が以前よりも良くなりましたね。導入して本当によかったというのが実感です。

矢作 友一氏

株式会社アスクレップ 代表取締役社長

製薬会社で MR、法務、IR、企業戦略室長を歴任。2007 年に株式会社アスクレップに入社し、経営推進本部長、中国の現地法人子会社董事長や米国 CRO との合併会社代表取締役 COOなどを担当。2014 年、代表取締役社長に就任。経営管理修士。



嶋田 由起夫氏

株式会社アスクレップ システム企画部 部長

グループ会社である株式会社インテージでメインフレーム（大型汎用コンピュータ）による運用業務の BPO 立上げや SI 事業を担当。出向期間を経て 2009 年に株式会社アスクレップに転籍し情報システム部門の部長に就任。自社開発 EDC（ADDIN、ADDIN EX）の企画・開発責任者を担当。



川島 美江氏

株式会社アスクレップ PMS DM2部 グループリーダー

システムサービスを提供する企業で、システム開発を担当。2006 年に株式会社アスクレップに入社し、主に市販後の EDC 調査で、業務責任者として従事。

