

論壇

多様性を活かすマネジメントスタイル

— 第一三共の経営統合を事例として —

尾崎 昭雄*

斎 寿明†

<論壇要旨>

第一三共(株)は三共(株)と第一製薬(株)が経営統合し誕生した国内大手製薬企業であるが、その経営統合にあたり統合前企業の伝統に捉われない、多様性を活かし、企業のありたい姿の実現を目指した新たなマネジメントスタイルおよびシステムを構築し運用を開始した。このマネジメントスタイルとそのシステムは以下の特徴を有している。第一に、一貫通貫のマネジメント実現のために企業理念から個別業務システムまで一体的体系を構築し、経営ビジョンの達成を図っている。第二に、各執行組織の自律性を重視し、各場面でイノベーションを促進すると同時に、企業のベクトルを整合し組織力を高めることを狙っている。第三に、第一三共固有の12構成要素からなるPDCAサイクルを廻し、継続的な価値を創出している。第四に、環境変化の激しい時代に応え社会的責任を果たすために、ステークホルダーの視点での継続的な業務評価を行い、内部統制も同時に実現している。最後に、全体最適化や課題対応/リスク管理のためにスタッフを配置し機動的なマネジメントサポートの仕組みを整えている。

<キーワード>

マネジメントスタイル・システム、多様性、イノベーション、PDCAサイクル、内部統制

Management Style to Respect and Utilize Diversity :

A Case Study for Business Integration of Daiichi Sankyo

Akio Ozaki* and Toshiaki Sai†

Abstract

Daiichi Sankyo Co., Ltd. is one of the largest Japanese pharmaceutical companies, which was formed by business integration between Sankyo Co. and Daiichi Pharmaceutical Co. Under this business integration process, Daiichi Sankyo has established new management style and system, which is not always based on the former companies' traditional ways of thinking. Daiichi Sankyo aims at realization of stimulating diversification with the new management style and system, which has several unique aspects. Primarily, Daiichi Sankyo aims to achieve corporate vision by utilizing the united style and system consistently from the top management to the bottom. Secondly, through the operation under its management style and system Daiichi Sankyo emphasizes on promoting self-directed innovation and unifies the group under management policies to improve organizational capabilities. Thirdly, Daiichi Sankyo aims to create corporate value continuously by the operation of Daiichi Sankyo's unique twelve elements of a cycle of plan-do-check-action. Fourthly, the style and the system fulfill society's various demands and social responsibilities as a member of the society by evaluation of business procedure from the point of each stakeholder's view. At the same time the internal control is fulfilled by operation of the same style and system. Lastly, the staff is posted in various tiers of the organization to support management for optimization as the whole, resolution of issues, and risk management.

Key words

Management style and system, Diversification, Innovation, Cycle of PDCA, Internal control system

2008年2月2日 受理

*第一三共株式会社 取締役専務執行役員

†第一三共株式会社 MS推進部長

Accepted 2 February 2008

Member of the Board, Senior Executive Officer, Daiichi Sankyo Co., Ltd.

General Manager, Management System Department, Daiichi Sankyo Co., Ltd.

1. はじめに

本稿では三共株式会社（以下、三共）と第一製薬株式会社（以下、第一製薬）の経営統合を事例とし、多様性を活かし、経営統合の成果を継続的に創出していくために、どのようなマネジメントスタイルを構築することが有効であったかを検証する。なお、筆者は経営統合のプロセスにおいては、第一三共株式会社（以下、第一三共）の経営統合プロジェクトのPMO（Project Management Office）の責任者ならびに副責任者として、プロジェクトの全般管理にあたった。また、完全事業統合後の現在は、尾崎は第一三共のCSR・人事管掌の取締役専務執行役員ならびに経営戦略会議／経営執行会議メンバーであり、斎は経営統合のフォローを担当する組織（MS推進部、MSはマネジメントシステムの略）の長の任に当たっている。

2. 第一三共の概要

2. 1 財務実績等の会社概要

第一三共グループは、三共と第一製薬の経営統合によりGlobal Pharma Innovator（グローバル創薬型企業）を目指し、2005年9月に発足し、2007年4月に国内事業会社の統合を完了し、完全事業統合を果たした国内最大手の製薬企業の一つで、医療用および一般用医薬品事業を事業内容としている。2006年度の財務実績は、売上高9,295億円（うち海外売上比率38%）、研究開発費1,707億円、営業利益1,363億円である。国内に生産拠点7箇所、研究拠点4箇所、日・米・欧・アジア・南米に各販売拠点を展開し、要員数は国内9,635名、海外6,020名、計15,655名（2007年度中間期末実績）である。

2. 2 医薬品事業への資源集中

今回の統合にあたっては医薬品事業への経営資源の集中を企図し、医療用・一般用の医薬品事業以外の事業を営む関連会社のグループ外化を、経営統合の意思決定から現在に至るまでの約2年半という限られた期間の中で推進し、実行に移した。この期間にグループ外化した事業の規模は合計で売上高約1,800億円、従業員数約3,700名となり、取り扱った案件数としては17件であった。結果として、2007年度の中間期の決算においては、医薬品事業の構成比が売上高、営業利益とも90%超となっており、第一三共は単一事業会社にほぼ近い形態となっている。

3. 多様性を活かす企業の「ありたい姿」を実現するマネジメントスタイル

3. 1 第一三共グループの文化・風土 経営統合で目指す企業の「ありたい姿」

第一三共は90～100余年の歴史のある三共ならびに第一製薬が経営統合し誕生した企業であるが、新会社として、統合前の両社の伝統に捉われず、多様性を活かす新たな文化・風土を築くというスタンスで諸業務や諸課題に取り組んでいる。とくに今、経営統合の成果を継続的に創出していくために「どういう会社でありたいか」ということについて、いくつかの像を描いている。第一に、環境変化に敏感で適応力の高い企業、即ち、社会的な要請に十分に答えていくことのできる企業である。第二に、自律的にイノベーションを生み出すことのできる企業、言い換えれば、「挑戦と自己革新」の風土が根付いた活気溢れる企業である。第三に、経営のベクトルが浸透し、組織としての力を存分に発揮できる企業、結

多様性を活かすマネジメントスタイル
 - 第一三共の経営統合を事例として -

果として、業界最高水準の業務運営効率を実現できる企業である。第四に、3つの価値（社会的価値、人間的価値、経済的価値）（4.3参照）をバランスよく継続的に高めることができる企業である。3つの価値とは企業価値をステークホルダー（株主、顧客、社会、従業員等）の視点も踏まえて、社会的、人間的、経済的の3つの側面から測ったもので、これらをバランスよく最大化していくことが経営の使命であると第一三共では考えている。そして最後に、企業を取り巻く様々なステークホルダーに対して説明責任を果たせる企業、即ち、社会的責任を十分に果たしていくことのできる企業である（図1参照）。

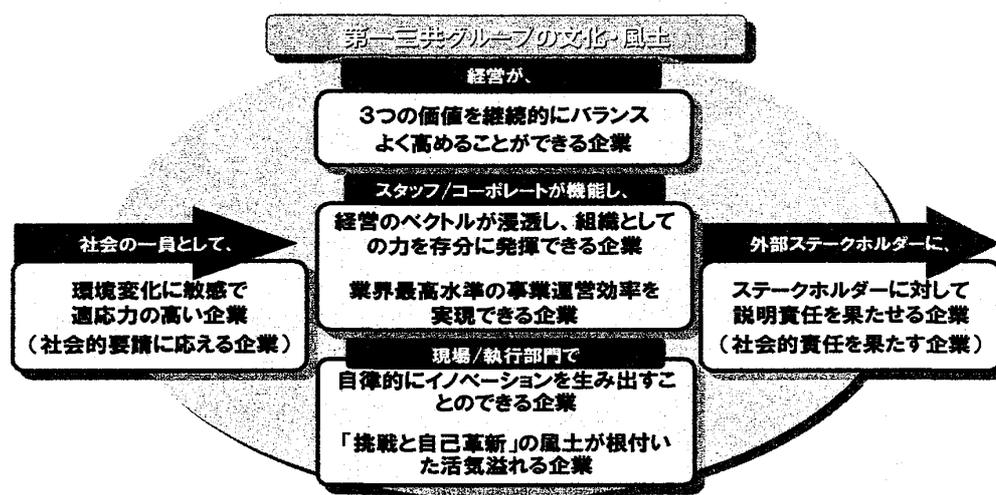


図1 第一三共グループの「ありたい姿」

(ア) 社会・環境の多様な変化に迅速に対応し課題解決に当たる

現在、第一三共が直面している課題について見ると、社会全般と同様に、二極化していたり、多様なマトリクスになっている事象を解決しなければならない場面が頻繁に発生している。これを妥協によって解を出して対応していたのでは、企業の競争力は生まれえない。新しい考え方（イノベーション）を取り入れて解決していくことが重要である。例えばグローバル化する企業運営にあたって、日本の従来のスタイルと米国のスタイルやその他の諸国のスタイルを融合し、どの国籍に帰属するものでもない第一三共のスタイルを様々な場面で構築していくことを目指しているのがその一例である。ただし改革は何もないところにゼロから生まれるものではない。日常の運用のなかで改善が積み重なり、知識や情報が集積されていくなかで、これらのばらばらであった知識・情報を融合し、バランスさせ、体系化することによってまったく新しい切り口でのシステムやスタイルが生み出される。これが改革であり、こうした考えに基づいて構築されているのが第一三共のマネジメントスタイルならびにマネジメントシステムである。変化の激しい時代にはこうした改革が多く生まれることで組織を活性化し、時代を先取りした形での成果を生み出すことができるようになる（次ページに示す図2・図3参照）。

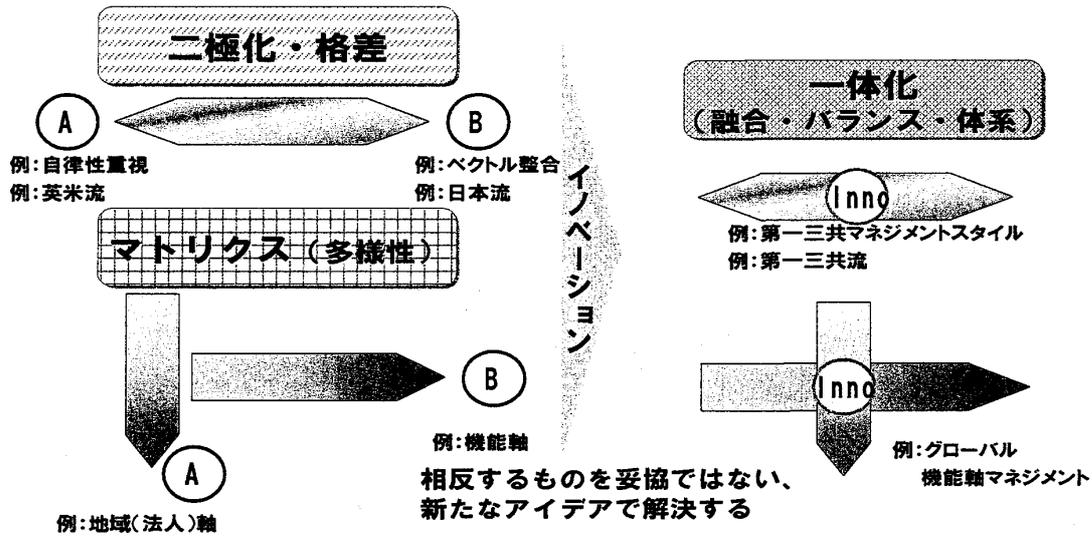


図2 社会・環境の多様な変化に迅速に対応し、イノベーションで課題を解決する

多様性認識

方針・戦略の徹底	⇔	部門の自立性
会社	⇔	社会
経営・組織	⇔	個人
ありたい姿	⇔	現状
長期的(戦略)	⇔	短期的(戦術)
グローバル	⇔	ローカル
マネジメント	⇔	内部統制(リスクマネジメント)
可視化・標準化	⇔	ルール化
基盤	⇔	成長

図3 課題を多様な視点で理解する

(イ) 第一三共のマネジメントスタイルを通じて一貫かつ多様性を活かすマネジメントを実現する

前述の企業の“ありたい姿”を実現していくことを目指して構築された“マネジメントの体系”が第一三共マネジメントスタイルである。第一三共のマネジメントスタイルは大きく3つの括りで構成されている。最上層は企業理念・経営ビジョン・方針など経営の方向性を明確にし、組織全体に浸透させる仕組みの部分、中間層は経営計画・戦略立案と社員の目標の整合性および業績評価への反映の仕組みの部分で、中期経営計画(3ヶ年計画)や業績目標管理が核となる。最下層は業務プロセスの明確化と改善の仕組みで後述する3つのマネジメントシステムでカバーする(次ページに示す図4参照)。

第一三共マネジメントスタイル

達成したいこと

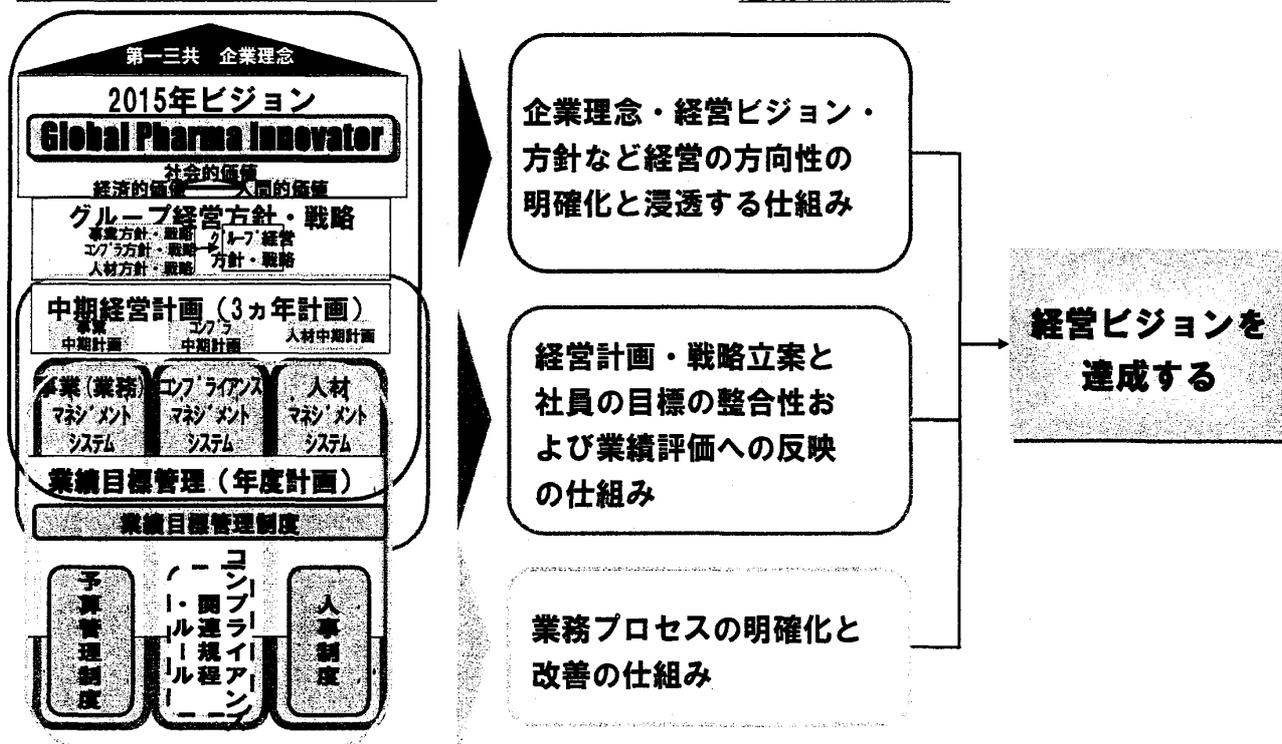


図4 第一三共マネジメントスタイル（融合・バランス・体系）

長期的展望から短期的視野へ、経営から執行の現場まで一貫通貫でありつつ、同時に多様性を活かすマネジメントを実現し、継続的な価値の創出による経営ビジョンの達成を目指している。企業の“ありたい姿”（3.1ならびに図1.参照）を実現し、新しい文化・風土を築いていくうえで、マネジメントスタイルやその主要な構成要素の一つであるマネジメントシステムが果たす役割を以下、説明する。

4. マネジメントスタイルおよびマネジメントシステムの具体的な役割

4. 1 各組織が自律的にPDCAサイクルを廻す

4.1.1 自律性を重視しイノベーションを促進する

メーカーが継続的に価値を創出していくためには、事業会社もしくは研究・開発・営業・生産といったバリューチェーンを構成するいわゆる執行部門の活動を活性化し、イノベーションを促進することが大切である。第一三共は医療用ならびに一般用の医薬品事業に経営資源を集中している（2.参照）が、そのマネジメントスタイルは、とくに医療用医薬品事業を構成している機能ごとの執行部門の自律性を重視し、価値創出力を高め、同時に前向きな提案がボトムアップであがってくるような状態を奨励していく考え方を基本としている。こうした考え方をもって挑戦と自己革新の文化・風土を醸成することを目指している。製薬企業におけるイノベーションは研究の現場だけで生まれる訳ではなく、その他の組

織においても同様にイノベーションが求められていると考えている。例えば、第一三共の公表している「8つの約束」(次ページに示す図5参照)のなかに「ファーストインクラス/ベストインクラスの創薬」という約束があるが、ファーストインクラス、ベストインクラスはただ創薬の場面だけに適用される訳ではなく、初めて編み出され実現されたアイデア、改善の結果もっとも優れた手法など、企業のその他のいろいろな活動のなかでも当てはまる考え方である。

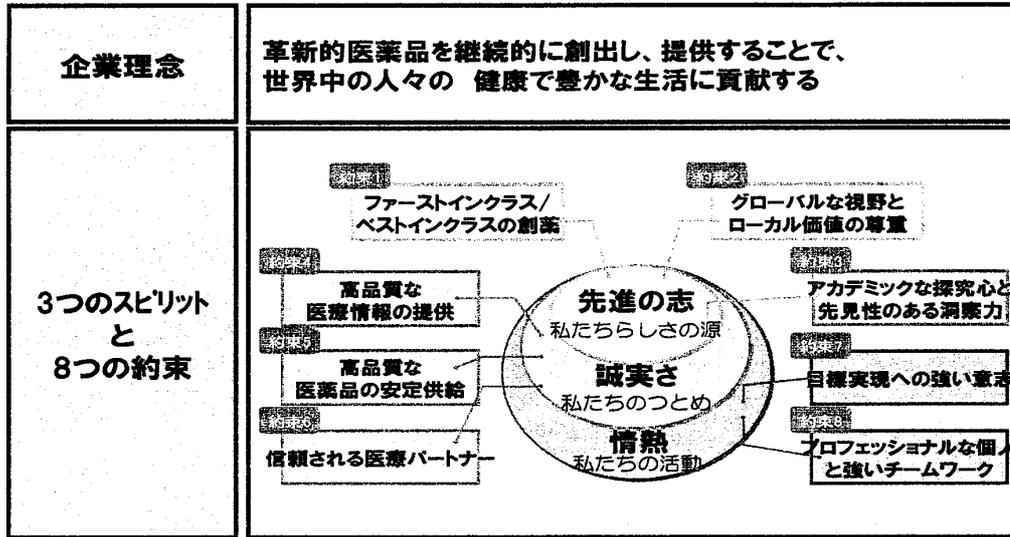


図5 第一三共グループの企業理念

4.1.2 共通のフレーム(12の構成要素)でPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを自律的に廻す

機能ごとの執行部門の自律性を重視するなかで、マネジメントスタイルの最上層を構成する企業理念・ビジョン・グループ経営方針を各組織やそこに所属する組織員に浸透させ、目指すべきベクトルを合わせたうえで、グループ全体での共通の業務運営の考え方として採用したのが第一三共固有のPDCAサイクルである。具体的にはPlan(①方針, ②目標, ③実行計画), Do(④体制・責任, ⑤教育・訓練および人材育成, ⑥コミュニケーション(会議), ⑦運用管理, ⑧文書管理), Check(⑨日常モニタリング, ⑩定期モニタリング, ⑪モニタリング記録), Action(⑫次期目標設定)の12の構成要素でPDCAサイクルを廻す。PDCA自体は普遍的な概念であるが、この①~⑫までのPDCAの構成要素はいわば第一三共固有の体系で(次ページに示す図6参照)、この共通のフレームを共有したうえで、マネジメントシステム自体は組織運営の特徴に応じて自律的に廻すという考え方を採用している。

後述するようにこのPDCAサイクルの起点はグループ全体での戦略の共有であり、これを受けて各執行部門が自身の方針や目標を共通のツールを用いて策定し、経営の指示も織り込みつつ共有する(4.2参照)。これによって目標の組織連鎖による一気通貫のマネジメントが実現する仕掛けである。また、Check-Actionのフェーズではコーポレート部門のモニタリングも受けつつ、各組織でも定期的に仕組み(組織マネジメントシステム)の自己点検も実施することになっており、結果として、各組織の自律的な運用で内部統制が図られる仕掛けにもなっている(4.4.2, 4.4.3参照)。

多様性を活かすマネジメントスタイル
 - 第一三共の経営統合を事例として -

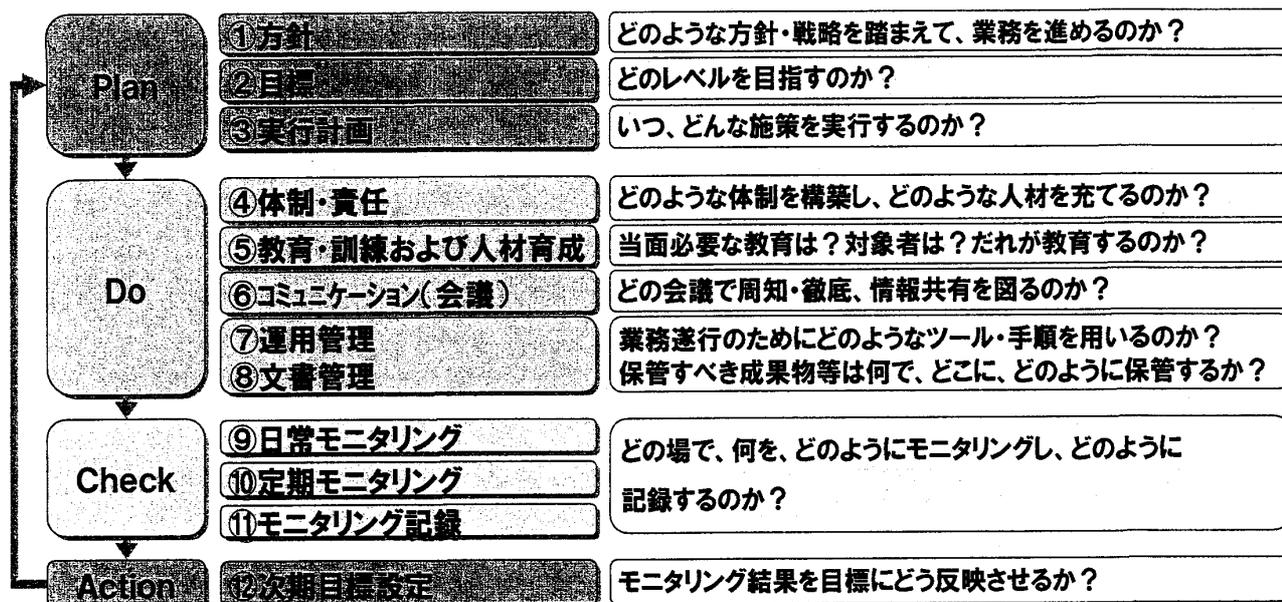


図6 共通のプラットフォーム（12の構成要素）でPDCAサイクルを自律的に廻す

4.1.3 Check-Action を業務運営プロセスに根付かせる

PDCAサイクルのうちCheck-Actionは継続的に企業価値を高めていくためには大変重要な要素である。いかによい計画(Plan)がありそれを実行(Do)に移しても、Check-Actionがしっかりと行われないと次へのPlan-Doに繋がられないし、そもそも元々のPlan-Doに課題がなかったかしっかりとした検証もできない。第一三共のマネジメントシステムでは、PDCAサイクルを廻し、Check-Actionを確実に行うことで、業務運営の場面において実際に成果を創出することと、組織として学習する効果を生むことを同時に実現することを狙っている。即ち組織の隅々までCheck-Actionの活動を定着させて、モニタリングと改善を習慣化することによって、業務の質の継続的な向上と課題解決能力の向上を図っている。内在する課題やリスクを現場に近い組織単位で自律的に可視化・顕在化し、解決に当たっていくために、課題やリスクの抽出・評価のためのシート（これを第一三共ではボトムアップシートと称している）の運用を促進している。これはグループ共通の形式は採用しておらず、各組織の実状に即した形式での運用としている。

4.1.4 業務の見える化（可視化）が様々な場面で大切な役割を果たす

組織を自律的に運営する前提には説明責任を果たせることがある。そのためには業務の見える化（可視化）が必要である。会社としては社会に対する説明責任を、各組織としては経営に対する説明責任をそれぞれ果たすために、プロセスも含めた可視化が求められている。一方、可視化の効用は責任を果たすという部分に止まらず、現状や将来の見通しを可視化することによって課題を抽出し、先取りした形で手を打つことが可能となったり、課題を可視化・共有することで組織として解決に当たり、リスクを低減することが可能となったり、また記録として残すことによってノウハウとしての共有化を図り、組織としての対応力を高めたり、スムーズな業務の引継ぎにも活用できるなど、様々な効果の実現が同時に期待されている。確かに業務の局面、局面では現場に負荷が掛かる場合もあるが、これを組織全体で継続していけば大きな力となることが期待される。

4. 2 組織力を高める

4.2.1 企業全体のベクトルを整合し組織力を高める

コーポレート部所（二次統制部門）（4.4.3 参照）が、経営方針を執行部門に伝達するとともに、各部署の業務の遂行状況をモニタリングし、各執行部門の活動のベクトルを整合させ、第一三共グループの組織力を高めていく。つまり各執行部門の自律性を尊重しつつも、第一三共グループ全体での最適化の視点から、経営のスタッフとして、コーポレート部所が機能し、経営目標の達成に向けて、組織力を高める役割を果たすことが重要である。組織全体の目標の整合を図る具体的な仕組みがグループ経営方針であり、中期経営計画であり、年度単位の業績目標管理制度である。

4.2.2 マネジメントシステム(MS)と一体化した業績目標管理

経営方針・戦略の立案を起点とする MS は第一三共では業績目標管理制度と一体化している。組織長（経営管理単位長）は業績目標管理制度のなかで自組織の中期方針および年度目標を固めていくプロセスにおいて、方針・目標策定のためのツール（戦略マップと戦略展開表）を活用しつつ、MS の Plan の部分の構築を進める。Check-Action についても業績レポートの作成・提出や業績会議での報告・評価の場を設け、経営管理単位長は掲げた目標に対する進捗度や達成度を半期に一度経営に確認し、場合によっては目標修正もしくは次期の目標設定に繋げる。この業績目標管理制度を起点に全社ならびに各組織の MS の PDCA サイクルが廻っていく。なお、経営管理単位長とは、社長（CEO）が自ら直接権限を委譲する組織の長で、第一三共では約 30 の組織長が該当する。

4.2.3 第一三共マネジメントシステム (MS) = 業績目標管理 + プロセス管理

第一三共 MS は狭義の業績目標管理の仕組みにプロセス管理の仕組みを組み合わせたシステムとなっている。業績目標管理の部分は前項で触れた通り、Plan と Check-Action の部分を中心に具体的なサイクルが構築されているが、一方で Do を中心としたプロセス管理の部分については、コンプライアンス上の要請等、企業として全組織共通に必須で取り組まなければならない部分と組織の業務運営の質を高めるために各組織で自主的に取り組むべき部分の両面を併せもっていることが特長となっている。とくに後者については、ここまで実施すればよいと全社一律に予め決められた通りを実行すればよいというような性質のものではなく、組織ごとの業務運営の質を自律的に高めて年々充実させていくことを想定している。プロセス管理についてももう少し触れると、第一三共 MS の PDCA サイクルの 12 の構成要素に沿って、各組織では MS 基本文書を整備することが求められる。この MS 基本文書については、例外はあるが基本的には年度単位で作成・改訂されるもので、例えば Plan①・②（図 6 参照）の部分に該当するものが戦略マップや戦略展開表といった組織業績目標管理のためのツールであるように（4.2.2 参照）、構成要素③以下の部分についても、実行計画（作業計画表）、業務分担表・マネジメント推進スタッフ表（4.5.3 参照）、教育・訓練計画、会議体一覧、手順書一覧と各種手順書、文書一覧と各組織管理文書、Check-Action 実施要領等が作成・改訂される。

4.2.4 考え方の標準化（方針の共有）とルール標準化

第一三共のガバナンスに関して、環境変化の激しいこの時代において、グループ全体ではコンプライアンス上の要請事項と経営の大きな方針・ベクトルを併せたうえで、詳細なルールについては執行に落とし込んでいくものとしている。こうすることで激しい変化があってもその都度、現場で Check-Action を行い、変化を迅速に取り込んでいけるようになる。例えば社内の規程体系については、法令順守や企

多様性を活かすマネジメントスタイル
 - 第一三共の経営統合を事例として -

業倫理の観点で定めるべきものや経営方針レベルの内容を中心に、上位のものから「ガバナンスや経営方針にかかわるもの」、「統括規程」、「一般規程」、「細則」というヒエラルキーを設けて整理・策定し、一方、業務運営の効率性を高めるために全社共通ないしは各組織で定めるルールについては「手順書」として、執行に改廃の権限を落とし込んで運営している。

4. 3 3つのマネジメントシステム(MS)で3つの価値をバランスよく最大化する

MSとは経営ビジョンの実現のために3つの価値(経済的・社会的・人間的価値)をバランスよく最大化しようとする経営の意思を迅速かつ正確に全社に浸透させ、それを組織目標に落とし込み、各組織が自律的にPDCAサイクルを廻すことで、全社的に継続的な成果を挙げることが出来るようにする仕組みである。第一三共のMSは3つの価値をバランスよく高めるために、事業(業務)、コンプライアンス、人材マネジメントの3つのMSにより構成されている。とくにコンプライアンス、人材マネジメントを企業運営の基盤として重視し、グループ全体で導入すべき仕組みとして今回構築・運用している。昨今の企業においては、コンプライアンスや人材マネジメントにおける課題を露呈してしまい、好調だった業績が一転して企業存亡の危機を迎えるような状況に陥っているケースが多くある。コンプライアンスMS、人材MSは、比較的短期の財務に偏りがちな企業運営のバランスを中長期の視点まで織り込んでいくための仕掛けのひとつでもある。中長期の考えを含む人材マネジメントとコンプライアンス順守の土台のうえに初めて事業の持続的な成長が担保されるとも考えており、3つのMSを設定した背景には企業としてどのようにリスクマネジメントを行ったらよいかを考慮した面がある(図7参照)。

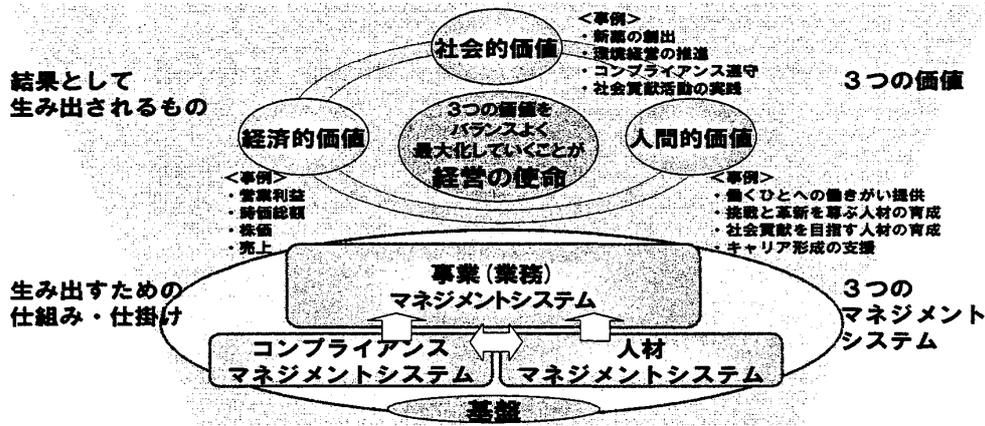


図7 3つのマネジメントシステムで「3つの価値」をバランスよく最大化

4. 4 社会的責任を果たす

4.4.1 社会の要請に応え、社会的責任を果たす

会社は社会の文字を引っ繰り返した形で表現されているが、会社の中の論理や常識がいつも社会に通ずるとは限らない。従って、企業は常に会社の中の目線ばかりでなく、社会の目を意識した活動を行っていかなければならない。とくに近年は社会・環境の変化が激しく、企業に対する視線は一層厳しくなっている。企業は常に社会が何を求めているかを意識して、社内のマネジメントの仕組みを構築し、もってその要請に応えられるようにし、結果として社会に対する責任を果たしていかなければならない。企業活動の成果を評価するのは企業自身ではなく社会(ステークホルダー)である。第一三共の

マネジメントスタイルはこうした状況に適応していくことを意識した考え方から成り立っており、マネジメントシステムは企業のこうしたベクトルを日々の業務運営に落とし込んでいくための仕組みである。

4.4.2 第一三共マネジメントスタイルの確立により内部統制に応える

第一三共のマネジメントスタイルは経営ビジョンを実現するための体系であり、同時に内部統制を機能させるための体系でもある。マネジメントスタイルで達成したいことは即ち、(1)企業理念・経営ビジョン・方針など、経営の方向性の明確化し、浸透すること、(2)経営計画・戦略立案と社員の目標の整合性を図り、業績評価へ反映させる仕組み、(3)業務プロセスを明確にし、改善する仕組み、であるが、これらはそのまま内部統制の達成基準となっているのである。つまりこのマネジメントスタイルとマネジメントシステムを実践することで内部統制も同時に実現することが可能となるという考え方である(図8参照)。

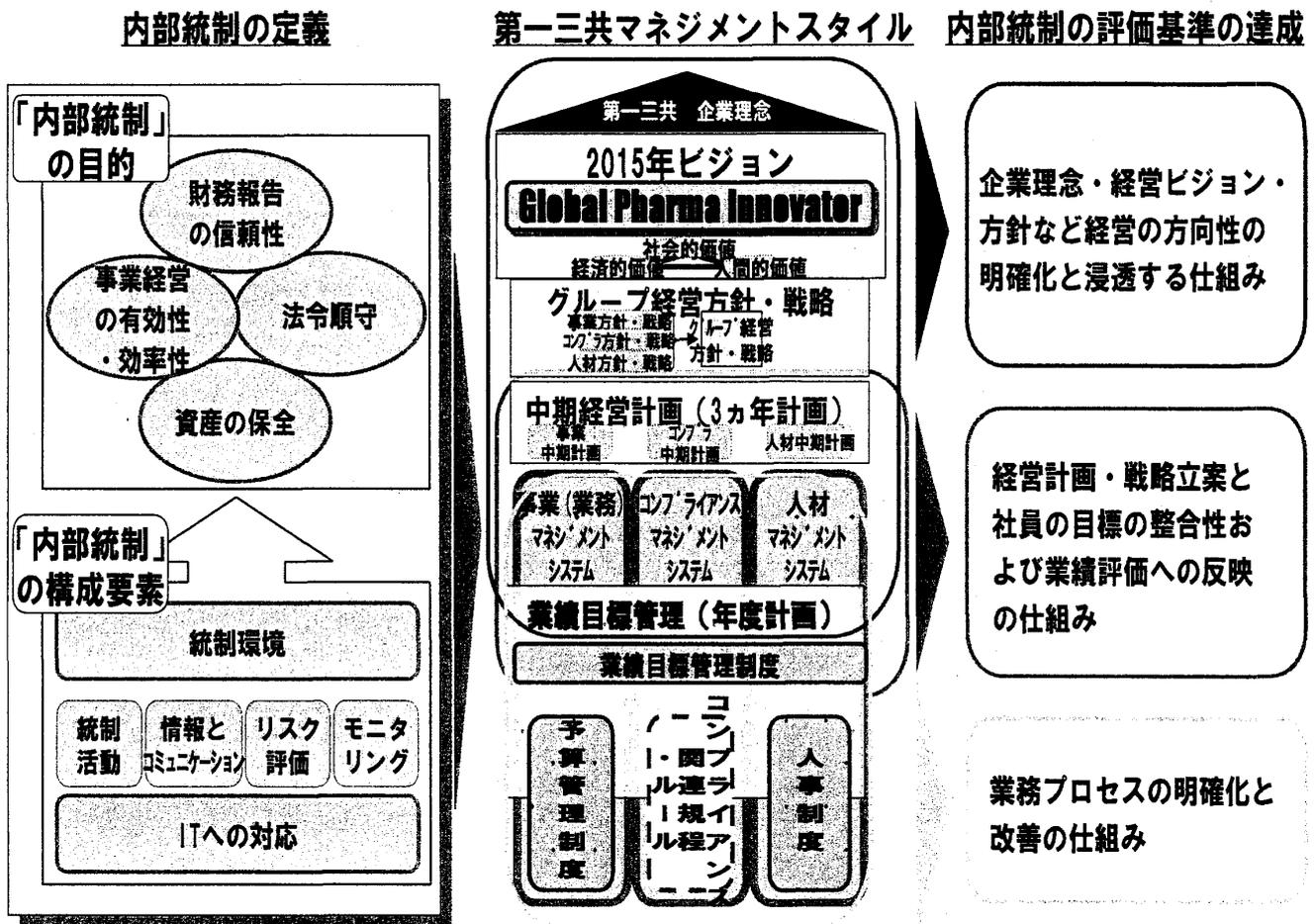


図8 第一三共マネジメントスタイルの確立により内部統制に応える

4.4.3 第一三共の業務運営体制(一次、二次、三次統制の考え方)

第一三共の内部統制は一次統制、二次統制、三次統制の3つの統制の仕組みで業務の有効性、効率性を高めることを狙っている。一次統制とは内部統制の有効性を監視するための、各部所による自己点検(セルフアセスメント)のことを意味し、主として執行部門が主体となって運営する。二次統制とは内部統制の有効性を監視するための、コーポレート部所による各部所への方針展開とモニタリングのことを意味する。三次統制とは内部統制の有効性を監視するための、監査部による公正かつ独立した立場でのモニタリング(内部監査)を意味している(図9参照)。

多様性を活かすマネジメントスタイル
 - 第一三共の経営統合を事例として -

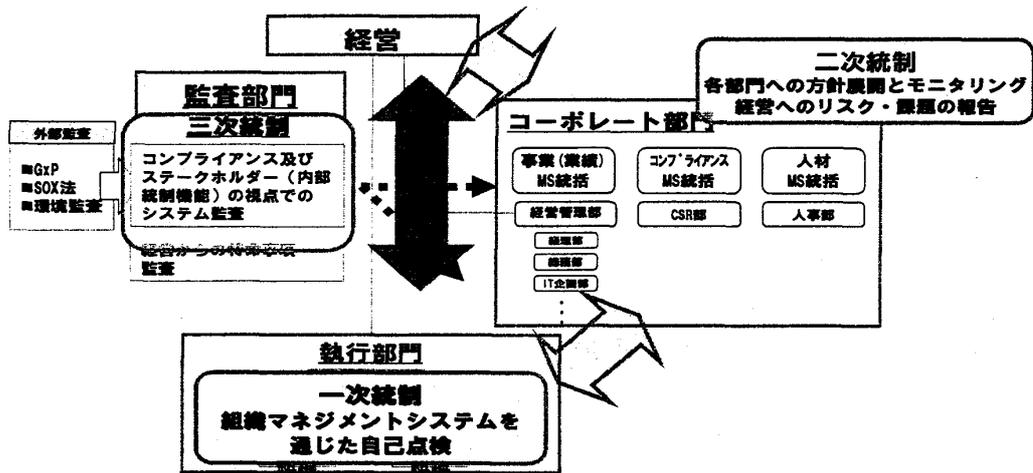


図9 Check(モニタリング)の視点から確立される内部統制

4. 5 スタッフと課題対応/リスク管理

4.5.1 スタッフの役割の範囲

第一三共の設計図で特徴的なことの一つは全社的にスタッフを配置したことである。スタッフは年度の切り替わりの時期ないしは半期ごとの定期モニタリングの際に、通常管理の仕組みが出来上がっていない非通常に仕込まれた業務をプロジェクト的に運営していく主体になることと、通常業務においても、日常の業務運営において非定常の状態が起こったときにラインと協働してその解決にあたっていくことの実務面でのファシリテーションを行うことを期待されている。

4.5.2 課題/リスクをレベル分けして管理/解決

スタッフは課題解決/リスク管理にあたり、課題/リスクをレベル分けして対応する。第一三共では次のようなレベル分けを浸透させている。レベルⅠは経営レベルでの判断が求められる課題、レベルⅡは経営スタッフであるコーポレート部所が管理にあたり、全社ないしは組織横断的な解決が求められる課題、レベルⅢは各組織で自律的に解決可能な課題である。各組織階層で適切なレベル分けを行い、必要な上位組織もしくは他組織との連携を図り、より効率的、効果的な課題の解決にあたることを目指す。

4.5.3 全組織に配置したスタッフ-マネジメント推進スタッフ

スタッフは組織目標の達成に向けて、基本的には自身の所属する組織の長をサポートし、その組織における全体最適、課題対応/リスク管理、リソース配分管理を行う(図10参照)。

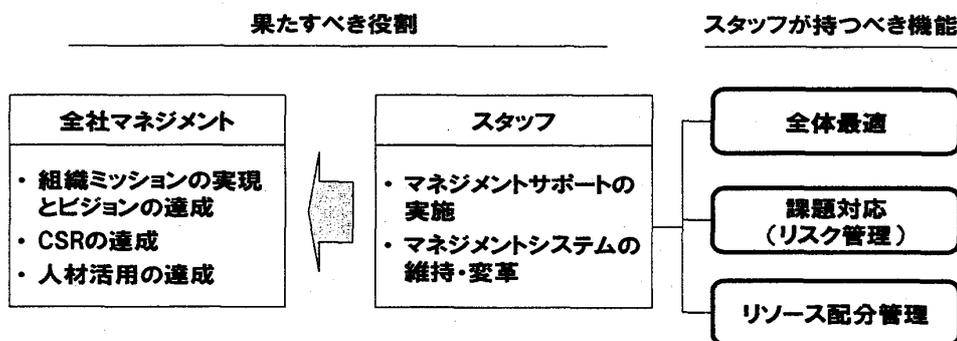


図10 各組織のスタッフはマネジメントのサポートを実施する

スタッフの運営上のポイントは組織長と一体となり、必要な情報をよく共有して組織運営に当たっていくことにある。ラインの能力は人数ないしは工数依存の色彩が強く現状の体制を変更しない場合には大幅な生産性向上は難しいが、一方でスタッフが機能することでラインの発揮する力は2倍、4倍にもなることが期待される。実際、業務運営において、ルーチンよりも非ルーチンの業務の比率が増してきており、スタッフがこうした業務に対してどのように対処していくか、適確な行動をとることがリスクの最小化と成果の最大化に繋がると言える。また各ラインがその組織ミッションに基づいて個別最適的な行動をとる傾向があるなかで、スタッフがもう少し大きな集団の塊でチームワークを形成し、全体最適による行動が取れるように促す役割を果たす。これがプロジェクト運営に相当し、プロジェクトは会社間や本部間をまたぐような大きな規模のものから、部内の横断的な取り組みのレベルのものまで様々であるが、そのコミュニケーションを活性化したり、ファシリテーションを行うのが各組織階層に配置されたスタッフである（次ページに示す図11参照）。第一三共ではこのような役割を担うことを企図して配置したスタッフをマネジメント推進スタッフ（M推進スタッフ）と称し、とくに今般の各組織におけるマネジメントシステム構築の中心的役割を果たしている。M推進スタッフはマネジメント推進リーダー、事業MSサブリーダー、コンプライアンスMSサブリーダー、人材MSサブリーダーと呼ばれる全組織に必ず配置される共通スタッフとその組織の実状に応じて追加設置されるサポートスタッフから構成される。

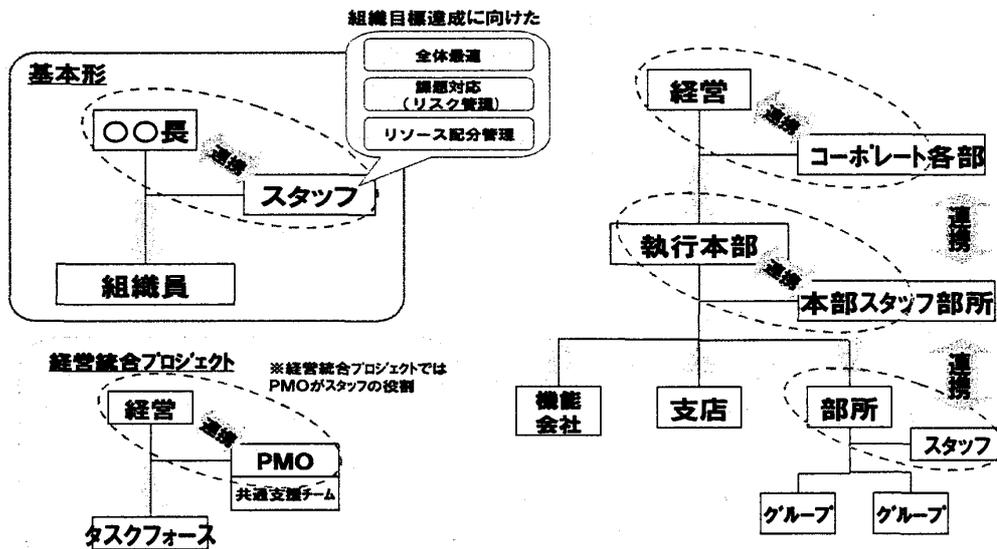


図11 組織長はスタッフを活用して組織マネジメントおよび組織間連携にあたる

5. 多様性への意識改革

5.1 運用におけるMS推進部の役割

第一三共のマネジメントスタイルおよびマネジメントシステムは、経営統合を進めるプロジェクトの段階において、プロジェクトマネジメントシステムとして構築されたものが母体の考え方となっている。プロジェクトで構築したマネジメントシステムは、事前の予行演習的な意味合いも含めて、プロジェクトを推進するなかで実際に活用しながらその内容を充実させていったもので、現在もさらにシステムそのものに対するCheck-Actionを継続し、改善・改革を図っている。その推進を担う部所としてMS推進部（MSはマネジメントシステムの略）を設置している。

多様性を活かすマネジメントスタイル
 - 第一三共の経営統合を事例として -

5. 2 グループ全体での取り組み

第一三共のマネジメントスタイルおよびマネジメントシステムは第一三共グループ全体で共有するものである。第一三共単体に加えて、第一三共の本部傘下の日本国内の機能会社はもちろん、第一三共ヘルスケア等の事業会社、第一三共インク等の欧米の会社、さらにアジア・南米等の地域会社も段階を追ってその考え方と仕組みについて共有を進めている。もちろんグループで共有する部分とそれぞれの地域、事業の仕組みが尊重されるべき部分とを選び分けて運営されることになるが、幹となる部分を共有することによって経営のベクトルを合わせ、成果の最大化が図られる。

5. 3 マネジメントシステム (MS) を構築し、それ自体を運用・改革していく

各組織で MS の構築や運用を進めていくことと、MS の背景にある考え方の各組織への浸透を図るため、MS 推進部を設置し、この組織が主体となって MS 構築・運用に向けた様々なガイドを作成し、各組織に向けて発信した。また MS 構築・運用の目的の柱として環境変化への適応があるとおり、そもそも MS 自体も環境変化に適合させるために構築後も運用のなかで改善、改革を行っていきべき性質のものとして、継続的に仕組みの点検を行うこととしている。

5. 4 第一三共マネジメントスタイルの浸透を図る

経営統合直後の第一三共マネジメントシステムの導入初期においては、まず実際に各組織のマネジメントシステムを構築する実践の場を活用してスタッフと理解を共有するところから開始し、一定レベルの構築が完了したところで、さらにグループ内の従業員への浸透を図るために、社長から経営メッセージを発信し、メッセージを社内情報共有サイトに掲載するとともに、各組織の長とのダイレクトコミュニケーションの場を設けて、マネジメントスタイルの理解やマネジメントシステムの運用にあつたての現場での疑問に丁寧に答えるようにつとめるとともに、新たな課題の吸い上げにもつとめ、よりよいマネジメントシステムの構築・運用に向けた次の打ち手を検討している。前述の通り多様性を活かすマネジメントの実現に向けて、PDCA サイクルを廻し、本システムそのものの運用・改革を継続していくことが重要と考えている。組織長やマネジメント推進スタッフとのコミュニケーションの場については、すべて完了した時点では 100 程度の場が持たれる計画となっている。

6. むすび

以上のように、第一三共のマネジメントスタイルをしっかりと組織の隅々まで浸透させることで、結果として経営統合で目指す企業の“ありたい姿”を実現することが期待される。経営から現場までの一気通貫のマネジメントを実現しつつ、同時に価値創出の源泉となる多様なアイデアやイノベーションを具現化できる企業文化・風土を築けるような、多様性を活かすマネジメントを実現していくことが可能となると考えている。

2007 年 4 月の完全事業統合後既に 1 年弱経過したが、統合効果の持続的な創出を目指し、第一三共マネジメントスタイルに則った業務運営も順調に定着・安定稼働している。

参考文献

尾崎昭雄他「PMO を中心とした全体最適プロジェクトマネジメント 第一三共の経営統合を事例に」、
 『経営システム誌』12 月号、日本経営工学会 (2007)。

八田進二『これだけは知っておきたい内部統制の考え方と実務』、日本経済新聞社 (2006)。

高間邦男『学習する組織』, 光文社新書 (2005).

照屋 華子, 岡田恵子『ロジカル・シンキング - 論理的な思考と構成のスキル』, 東洋経済新報社 (2001).

P. F. ドラッガー著, 上田惇生訳『明日を支配するもの』, ダイヤモンド社 (1999).

「特集 M&A を人材マネジメントで成功させる」, 『知的財産創造』 Vol. 15, 野村総合研究所 (2007).