

事例2

# 富士通

ビジネスリーダー育成プログラム（選抜教育）と  
計画的なローテーション（実践経験）による育成サイクル

## ◇POINT

1. 知識創造型の次世代ビジネスリーダーを育成
2. 全社員を対象とする以前の「45歳研修」から、選抜型育成プログラムへ移行
3. リーダー育成プログラムの修了者は計画的ローテーションの対象に
4. 今後は手本となるリーダーの下での実践を重視する方向へシフト

取材：松田宏コンサルティング 松田 宏

富士通は、グローバル化の加速と新しいサービスビジネスの創造による「攻めの成長シナリオ」を実現するため、知識創造モデルに基づいた次世代リーダーの育成を行っている。

## I ビジネスリーダー育成の歴史

### 1. 成長のためのビジネス戦略

富士通では、ビジネス戦略として2つのチャレンジからなる攻めの成長シナリオを設定している。つまり、「真のグローバル化の加速」「ヒューマンセントリックなインテリジェントソサエティをめざす新しいサービスビジネスの創造」である（図表1）。同社が想定しているビジネス構造は、基本的なデバイスから始まり、個別のプロダクト、そしてそれらがネットワークで統合されたシステムプロダクトという「製品」の階層が基盤となる。その基盤によるインフラを構築し、ヘルスケア、自動車、食品といったさまざまなソリューションを提供するものがサービスビジネスである。「ヒューマンセントリック」

### 会社概要

設立：1935年6月20日  
事業内容：通信システム、情報処理システムおよび電子デバイスの製造・販売ならびにこれらに関するサービスの提供  
資本金：3,246億2,507万5,685円（2010年3月末現在）  
売上高：〈単独〉2兆1,489億8,200万円 〈連結〉4兆6,795億1,900万円（2009年度）  
本社：神奈川県川崎市中原区上小田中4-1-1  
従業員数：〈単独〉25,134人 〈連結〉172,438人（2010年3月末現在）  
URL：<http://jp.fujitsu.com/>

とは、基盤部分を顧客にとって最適なソリューションやサービスの形で提供するということである。

同社では、世界を日本とアジア・パシフィック、北米、欧州の4つの地域に区分し、上記のビジネスを展開しようとしている。技術は各地域共通だが、顧客のニーズに適合し、役に立つ価値を提供するソリューションは地域ごとに特性が異なるため、個別のアプローチが求められるからである。

### 2. ビジネスリーダー育成の歴史

同社は1935年の設立であるが、時代とともにビジネスの柱は変化し続けてきた。通信事業からスター

図表1 攻めの成長シナリオ

<p>真のグローバル化の加速 “真のグローバルICTカンパニー”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■世界のあらゆる地域のお客さまに、均質かつ最適なサービスを提供</li> <li>■“One FUJITSU”グループ体のグローバルな商品作りと戦略実行</li> </ul>
<p>新しいサービス・ビジネスの創造 ヒューマン・セントリックな インテリジェント・ソリューショ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■クラウドを活かした新しいサービスモデルを創り、新たな価値を提供</li> <li>■より豊かで安心できる社会生活を実現する、ICTの新しい可能性</li> </ul>

トし、60年代からはコンピュータ事業、現在ではインターネットなどの新しい装置と関連するサービス事業が中心となってきている。当初はメーカーとしてのビジネスが主体であったが、システムエンジニアリング中心のビジネスに移行するなかで、より機動性のある組織形態が求められることになり、徐々にグループ経営を拡大させてきた。

このような変化を受け、同社は1979年に経営幹部、ビジネスリーダーを育成するために富士通経営研修所を設立し、45歳研修を始めた。45歳に到達した社員は全員が3カ月間、仕事を離れ、「経営とは何か」について、全社的な視点で考えるという研修である。将来の経営を担う人材が自然に育つのを待つのではなく、意図的に育てるという趣旨であるが、仕事から完全に離れて研修に専念する制度は、当時としては非常にユニークなものであった。この45歳研修では、マネジメントに関する知識だけではなく、文化や一般教養に関する知識にも力を入れたという。

### 3. グローバル・ナレッジ・インスティテュート (GKI) の創設

経営研修所を設立した当時、同社には45歳の社員はそれほど多くなかった。しかし、20年を経て、企業規模が拡大するとともに団塊の世代が45歳に達しつつあるなかで、全社員を対象にする研修は困難になってきた。そこで、2000年に次世代のビジネスリーダーを育成するためのバーチャルな教育機関として、「グローバル・ナレッジ・インスティテュー

ト」(GKI) を創設した。より時代に合致した次世代リーダー育成を行うため、全社員ではなく、ポテンシャルをもった人材を選抜して、教育の機会を与えることにしたのである。

### 4. FUJITSU ユニバーシティの設立

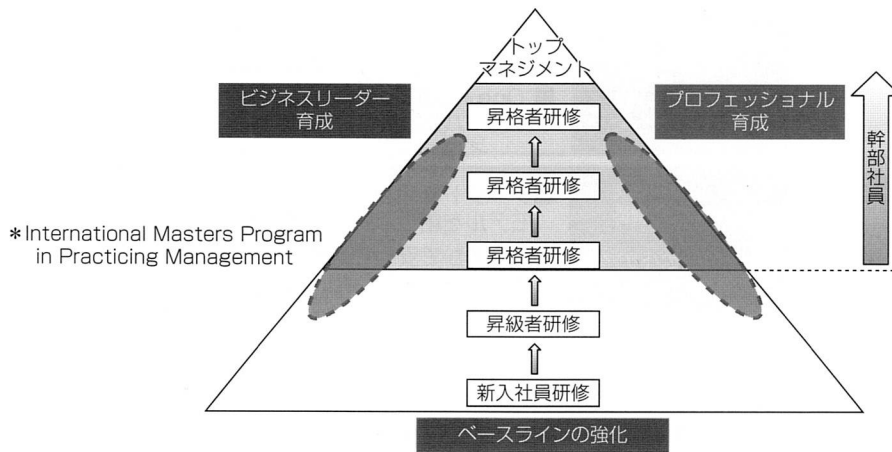
同時に、本社の人材開発部と富士通経営研修所を統一し、富士通グループ全体の人材育成を担う機関として、2002年にFUJITSU ユニバーシティを設立した。現在では、本社機構として設置されたユニバーシティ本部が窓口となり、別会社化した株式会社FUJITSU ユニバーシティと連携してグループ内のさまざまなカテゴリーの教育を統一的に実施している。

### 5. 人材育成フレーム

同社における現在の人材育成フレームは、主として新入社員教育や昇級・昇格者研修を通じたベースラインの強化、技術スキルを中心としたプロフェッショナルの育成、そしてビジネスリーダーの育成という3本の柱によって構成されている(図表2)。現在、同社が最も力を入れているのはグローバル教育を含めた次世代ビジネスリーダーの育成、若手社員から経営幹部までの階層別・役割別教育の充実である。その他、ダイバーシティに関する教育、キャリア開発教育等も実施している。

以下、「グローバル・ナレッジ・インスティテュート」(GKI) を通じた次世代リーダー育成の

図表2 人材育成スキーム



取組みを紹介する。

## II GKI の概要

### 1. GKI 設立の目的

同社では、20世紀は「モノをいかに作るか」が事業展開の中心だったが、21世紀は「知識をどう活用して価値に変えるか」が重要になると認識している。つまり、知識が最も重要な経営資産であり、知識の源泉である人材の育成が最優先課題となるわけである。FUJITSU ユニバーシティ取締役・針生貞裕氏は、GKI 設立の目的について、「国内外の優れた外部リソース（大学、コンサルティングファーム等）を活用して、人材の戦略的育成、知識の戦略的活用を図り、世界トップレベルの知的資産を形成することにありました」と話す。

具体的には、以下の2点をめざすものとして位置づけられている。

- ① グローバルな知識ベース競争のなかで活躍できる新たなリーダー層を育成する
- ② 個人が生み出す知識（ナレッジ）を定義・分析し、ITを活用しながら、戦略的・組織的に蓄積し活用する

このような経営戦略上の観点から、GKIにはトッ

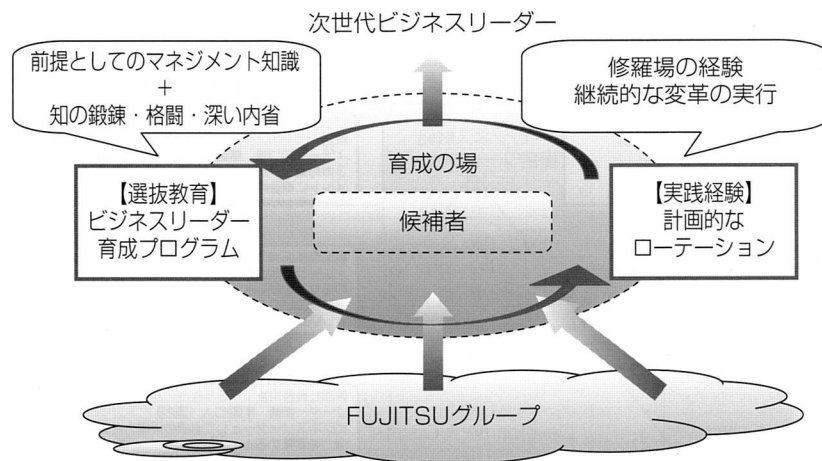
プマネジメントも強くコミットし、積極的な支援を続けているという。

このGKIを通じた次世代リーダー育成は、国内外グループ全社におけるリーダー候補者に対して、ビジネスリーダー育成プログラム（選抜教育）と計画的なローテーション（実践経験）による育成サイクルを回していく（図表3）。FUJITSU ユニバーシティビジネス研修グループ統括マネージャー（兼）エグゼクティブ・プロマネ（GKI担当）・青山重男氏は、「GKIでは単なる知識の習得だけではなく、知的な鍛錬の場を提供することをめざし、次世代リーダー候補者が自ら問題点に向き合い、深く考える経験を重視しています。そのため、育成プログラムに加えて、計画的な人事ローテーションを通じてプロジェクトなどに携わり、多様な環境で困難な仕事に取り組むことで、成長の契機としてもらうのです」と説明する。

### 2. 求める次世代ビジネスリーダー像

同社が想定する次世代ビジネスリーダー像について、FUJITSU ユニバーシティビジネス人材開発グループマネージングプランナー・諏訪恵里子氏は、「これからの次世代リーダーには、従来のリーダーとは異なる資質と能力が必要となる」と指摘する。「まず、これからのリーダーにはグローバルな視点、

図表3 育成サイクル



ダイバーシティに対する理解、ビジネスにおける実践、組織再編後における人間関係の再構築などが求められます。さらに、若い社員が相対的に少なくなりつつある組織のなかで、現場でのOJT機能の修復も必要です。専門化が進むことによるサイロ化（たこつぼ化）を脱却し、他部門に関する知識を習得することも求められています」

そして、最も求められるリーダー像は「決断できるリーダー」だと針生氏は話す。「混沌として不透明な状況においては、中間管理職は上位層に意思決定を委ねる傾向があり、自ら決断を下せなくなりがちです。常にベストの決断をできるリーダーを育成することが、当社の基本的スタンスです」

### 3. 対象者とプログラム

GKI参加者の選抜条件は、幹部社員（マネジャー以上）で、次世代ビジネスリーダーとしてのポテンシャルを有すると上司から推薦を受けた社員。上司推薦を受けた候補者に対しては、人事部で事前インタビューを行うが、そこで育成プログラム参加の是非を判断することはない。「海外のグループ会社ではもっとロジカルに、パフォーマンスとポテンシャルによって、人選に関する合理的な判断を行っていますが、日本ではまだ明確な人選基準は設けておらず、今後、全社的な基準のすり合わせが求められて

いる段階です」（青山氏）

GKIのビジネスリーダー育成プログラムには、ディベロップメントコースとアドバンストコースの2段階が設けられている（図表4）。

#### ①ディベロップメントコース

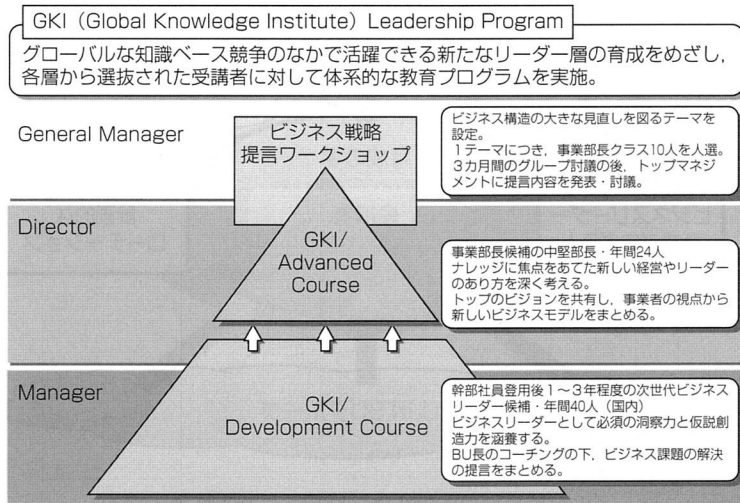
幹部社員（課長）への登用後1～3年程度の次世代ビジネスリーダー候補が対象で、国内で半年間のプログラムを年2回・20人ずつ、年間40人に適用する。ビジネスリーダーとして必須の洞察力と仮説創造力を涵養するため、ビジネスユニット（BU）長の指導を受けながらビジネス課題の解決に関する提言をまとめるもの。

#### ②アドバンストコース

事業部長候補の中堅部長が対象で、半年間のプログラムを年1回、20～25人に適用する。参加者の25%は海外人材である。業務に携わりながら、半年間、ナレッジに焦点を当てた新しい経営スタイルやリーダーのあり方を深く考え、トップのビジョンを共有し、事業者の視点から新しいビジネスモデルをまとめるもの。参加者の平均年齢は45歳前後だという。

ほかに、事業部長クラスを対象としたビジネス戦略提言ワークショップも実施している。ビジネス構造の大きな見直しを図るテーマを設定し、1テーマにつき年間10人を選抜。3カ月間のグループ討議の

図表4 GHIを通じたビジネスリーダー育成プログラム



後、トップマネジメントに提言内容を発表し、その内容を評価するものである。

2コースとも、前半は外部リソースを活用したセッションによるインプットが中心である。そのなかで知的な刺激を受けた参加者が、自分自身の成長をめざすための研究テーマを選択、トップマネジメントの前で宣言する。最終的なアウトプットに際しては、トップマネジメントに対する研究成果のプレゼンテーションによって、プログラムは終了する。アウトプットの内容についてはトップマネジメントが評価を行い、人事部門はその結果を踏まえて参加者に対する今後の人材マネジメント(計画的ローテーション等)を検討するという流れである。

とくにアドバンストコースに関しては、国内だけの発想では限界があるという理由から、積極的に海外セッションを取り入れている。2010年度はアジアという地域に注目し、最初の1週間はシンガポールで開催、知識創造について学んだ。シンガポール大学の研究者とのディスカッション、科学技術庁にあたるA\*STAR訪問、トップとのディスカッション等も盛り込み、グローバル環境における富士通のビジネスはどうあるべきかを議論した。「世界でも最もイノベティブで積極的な知識創造を行っている環境のなかで、参加者は非常に刺激を受けたよう

す」(青山氏)

その後、日本で「日本と東アジア」、さらにハワイで「クロスカルチャー」という観点で1週間ずつのセッションをもち、「ビジネスモデルとは何か」「リーダーの果たすべき役割は何か」「実際のビジネスをどう展開するか」について議論した。

アドバンストコースでの公用語は英語である(図表5, 6)。

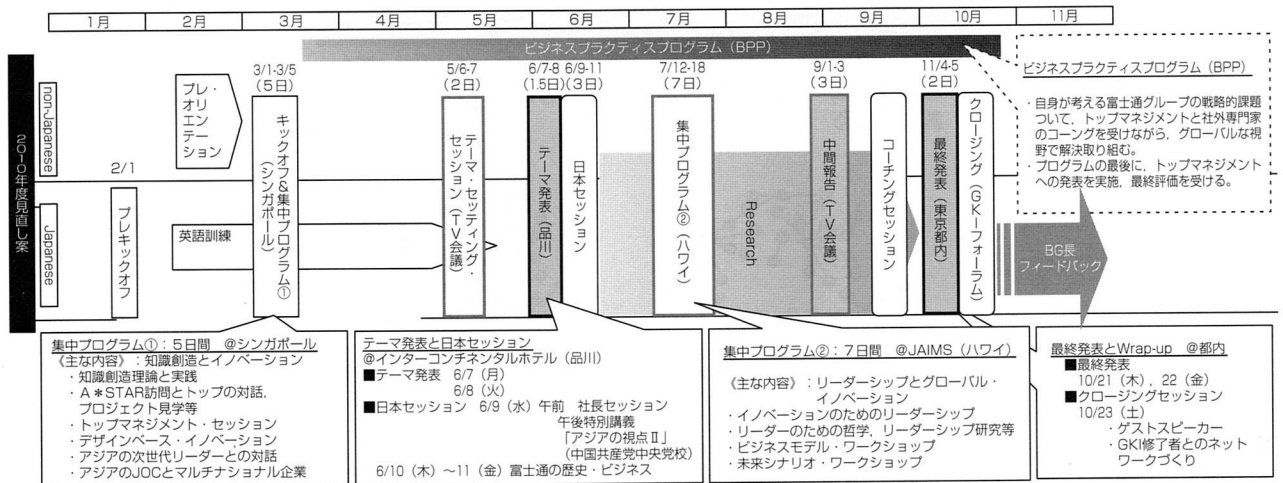
#### 4. 地域ビジネスリーダー育成

同時に、拠点プロパーのマネジャー層を対象に、GKIプログラムと同様のプログラムを、地域特性に即した内容にアレンジして実施している。富士通の経営理念、戦略、事業方針の浸透によるガバナンス強化、地域内・本社とのネットワークづくりと人材発掘をめざし、世界中からトップマネジメントを支える人材を育成するという発想である。

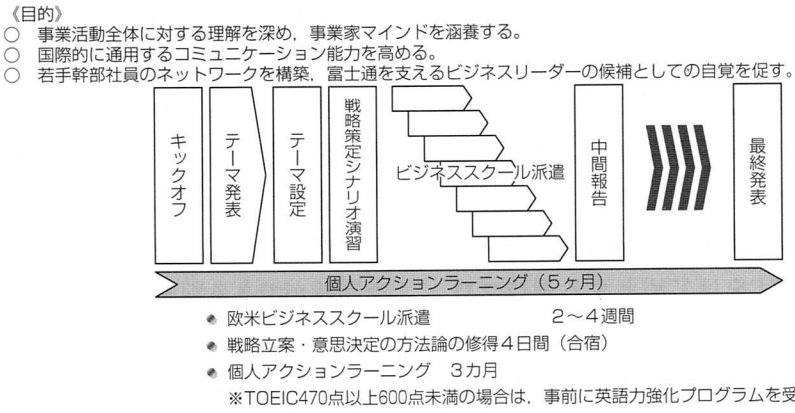
#### 5. 計画的なローテーション

ビジネスリーダー育成プログラムの修了者は、計画的なローテーションの対象となる。主に各種プロジェクトに参加することで、修得した内容を実践に移していく。次世代基幹サーバビジネスの方向を決めるプロジェクト、クラウド時代のプラットフォーム

図表5 アドバンストコース



図表6 ディベロップメントコース



ムを提案するサービス・オリエンテッド・プラットフォーム開発戦略室などはその傾向が強いものであった。また、国内外グループ会社での業務経験、それらを通じたネットワークづくりなど、ビジネスリーダーとしての役割を發揮するための支援策も講じている。

そのような施策のベースとして、研修プログラム終了のタイミングで、修了者一人ひとりについて、人事部門が所属ビジネスグループ長と中長期的な活躍の場を検討して、その後の状況をトレースしている。

### III 現在の重点的な取組み

#### 1. これまでの効果

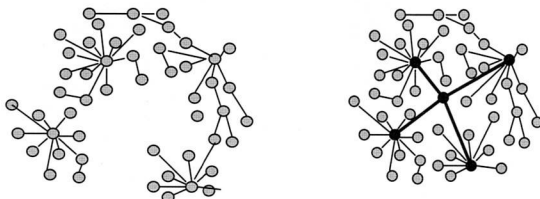
アドバンストコースの参加者は、これまでの10年間で200人を超える人数となった。現在は世界各地で活躍しており、4分の3は日本人である。「国内外グループ全体で17万人のなかの200人ですから、具体的な変化を検証することは難しい。しかし、育成プログラムによって、当社の考えるリーダーシップを理解した200人が、自分の持ち場で率先垂範してくれることにより、周囲の社員にも影響を与



図表7 次世代リーダー育成に期待する効果

Small World Network : 分散した「場」の結びつけ

・結びつけにより、遠く離れた「場」が互いにつながり、新たなコンビネーションが見いだされ、新しい知（ナレッジ）が創造される



えるという効果は生まれていると考えています」（針生氏）。次世代ビジネスリーダー育成により、同社が期待する効果のイメージは図表7のとおりである。

10年間の経緯をみると、日本人の執行役員170人中の14人がGKI参加者となっている。受講時の平均年齢が45歳前後であるから、プログラム終了後5～10年で、参加者がトップマネジメントに入ってくることになる。階層別研修の結果をみても、各階層の優秀者上位43%がGKIをはじめとする選抜プログラム参加者であり、そこでの共通経験や共通言語が富士通のベースになりつつあることがうかがわれる。

## 2. 2011年度からの取組み

以上のような成果を踏まえて、同社では2011年度よりビジネスリーダー育成の第2ステップを計画している。基本方針は以下のとおり。

### ①個別具体的なリーダー育成に注力する

一律の人材像／キャリアモデルをめざすのではなく、具体的なポストの課題に基づく、具体的な後継候補の人選／育成等について組織的に取り組む。「3年先、5年先、10年先にどういう世の中になるのか、競合他社とどのような関係になるのかを予測することは困難であり、ビジネスリーダーの候補者にも多様性が求められます。画一的なリーダーモデ

ルではなく、個人とビジネスとの関係に応じてさまざまなリーダーがあり得るという考え方です」（針生氏）

### ②「実務を通じた実践知の習得」をビジネスリーダー育成の基本とする

研修は、実践知の習得を高質なものとするための場、および人的ネットワーク構築の場と位置づけ、内容の見直しを図る。「実務経験をとおして、たった一度しか生じないさまざまなビジネス場面での確かな判断ができる判断力がますます重要になってきます。そのためには、修羅場も含めて多くの場数を踏み、それでも前向きに進んでいける人材が、次世代のリーダーとしての資質を備えていると考えています」（針生氏）

### ③グループ全体の視点で推進する

人材の活用／成長の場の提供等、組織を超えて人を育てる風土をめざす。「とくにグローバルな視点による人材育成を強化していきます」（針生氏）

具体的には、タレントプールの整備、ビジネスリーダー育成プログラムの再構築、サクセッションプランの策定等があげられる。

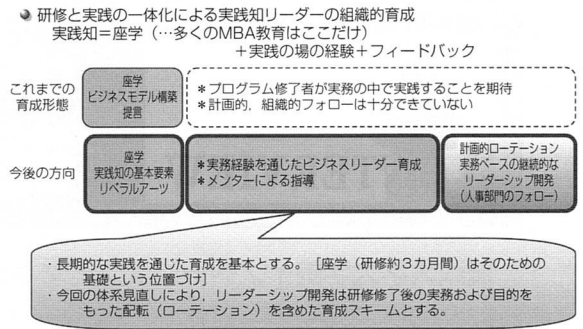
「これまでの選抜プログラムでは、どうしても上司推薦という主観に左右される面がありましたから、全社的なタレントプールを整備し、人材情報の共有化を図りたいと考えています。たとえば、取得資格などの定量的情報だけでは不十分ですから、職

図表8 新たなリーダー育成のコンセプト

- 『実践知リーダー』をリーダーシップの基本とする。
  - ⇒ 価値・倫理の思慮分別をもって、その都度の個別具体の状況／文脈の只中で、最善の判断と行為ができるリーダー
- 実践知リーダー開発は『徒弟制度モデル』をベースとする。
  - ⇒ 手本となるリーダー（達）の下で、実務を通じてリーダーシップを学び、彼（達）の良い点を吸収し、手本を越えて、自らのめざすリーダー像へと近づいていく学習スタイル
- 実践知リーダー開発の基盤をつくる。
  - ⇒ 教養…哲学、歴史、文学、レトリック、芸術、物語etc  
至高体験…可能性への限界への登壇、手本との共同体験、失敗・成功体験etc  
実践と伝統…職人、高い卓越性の評価基準、知識創造の練磨etc

歴や業務経験といった面を充実させていきます」(青山氏)。同時に、現在のリーダーであるメンターの下で実践とフィードバックを通じてリーダー候補者を育成するという方法を導入する。事前に3カ月間の研修(座学)を受けた候補者に、メンターの下で2年間の実務経験を積んでもらい、人事部門がフォローする仕組みである。「当社では、理想的なリーダー育成の姿として徒弟制度をめざしています。抽象的な人材像ではなく、具体的な手本となる生きた人材の下で働きながら、よい点を習得してもらおうわけです」(針生氏)。同様に、サクセッション

図表9 実践を通じたリーダー育成



プランも具体的なポストごとに策定していく(図表8, 9)。

選抜研修から、より現場での実践、日常的にリーダーがリーダー候補者を育てるというあり方にシフトしていこうとしている。現在、経営層が社長を中心にする人材戦略委員会を設置、副社長クラスがそのメンバーとなり、将来の経営幹部となるべき人材の育成を検討することになった。中長期的な人材のフォローもこの委員会で行っていくという。富士通における次世代リーダー育成の取組みは、今後も不透明な時代における最重要課題として位置づけられていく。

Comment



(左から)  
株式会社 FUJITSU ユニバーシティ  
取締役  
針生 貞裕氏 (はりう・さだひろ)

株式会社 FUJITSU ユニバーシティ  
ビジネス人材開発グループ  
マネージングプランナー  
諏訪恵里子氏 (すわ・えりこ)

株式会社 FUJITSU ユニバーシティ  
ビジネス研修グループ 統括マネージャー  
(兼) エグゼクティブ・フロマネ (GKI担当)  
青山 重男氏 (あおやま・しげお)

これからのリーダーには、時代をとらえ、未来のシナリオを描くことができる感性が求められます。そのために、リーダー候補者には普遍的な人間力の向上が必要だと思います(針生氏)。

若い社員にも早い時期から多くの経験をし、個人の柔軟性を高めてもらう必要があります。ただし、断片的な経験に終始しないよう、成長のための基盤整備が重要だと思います(諏訪氏)。

変化の時代には失敗してもチャレンジする人材が必要です。金太郎飴のように画一化した人材だけでは企業は存続できません。多様なリーダーの存在が不可欠なのです(青山氏)。