

【先進事例レポート】

「人づくり」に向けたチャレンジ

富士通グループ・モノづくり両毛・夢工房／夢アドバンス

JMAマネジメントレビュー編集部

新たな実践研修を模索する「富士通グループ」。中小企業が研修という場から新事業開発に一步を踏み出した「モノづくり両毛」。そして、日本能率協会が主催する研修から派生した「夢工房／夢アドバンス」では、人事部門も新たな企業間連携を図る。規模も形態も異なる3つの事例を通して、これからの「人づくり」を考える。

富士通グループ

実践研修はグループの 経営資源をフル活用

異質との出会いが活性化を生む

富士通グループの西日本ブロックの地域SE会社5社は、それぞれの会社のビジネス強化を目的とした合同実践研修（アクションラーニング）に取り組

んだ。他社の動きを肌で感じるとともに、富士通グループのリソースも活用して、収益に直接結びつけようという初の試みだ。

「顧客視点が足りないし、どこで儲けるかが明確ではない」

「パッケージソフトをSaaS（ソフトウェアの機能・サービスのうち、ユーザーが必要とするもののみを提供する）化すればいいわけではない」

「コンペティターを買収したほうが早いのでは」

富士通関西システムラボラトリで開かれたビジネス化プラン最終報告会では、参加した5社9チームの発表に、アドバイザーから厳しい言葉が浴びせられた。この会には各地域SE会社が自社の強みを生かし、すぐにも収益につなげるビジネス化プランを持ち寄っている。当然、富士通グループのリソースを活用する方法など、それぞれを成功に導くためのアドバイスは与えられる。しかし、甘い見通しやメリットを訴求しきれていない部分については、容赦ない指摘が投げかけられる。発表する側も、評価する側も真剣そのものだ。

富士通は、2009年度から全国の地域SE会社を東日本、西日本、九州の3ブロックに集約した。東西



富士通の西日本SE会社による合同ビジネス化研修のもよう。プレゼン発表後には、アドバイザーから厳しい指摘や質疑が交わされる

両ブロックについては、バーチャルに統合し、一体的に強みを発揮できる体制をめざしている。これを受け、西日本ブロックでは各種ワーキンググループ(WG)を立ち上げたが、コーポレートWG内の人材育成サブWGでは、従来の研修のあり方を変えていきたいという声が大きかった。座学中心の研修ではなく、自社が提供するソリューションの発展と合致させ、個人の能力を高めるとともに、業績向上にもつなげていきたいという考えからだ。

「サブWGがスタートした段階で、インキュベータ的な研修ならいい。実際のビジネスにつながるものを、という思いが強かったように感じました」と語るのは、今回の合同研修の事務局を務めた富士通中国システムズ(FJCS)事業推進本部人材開発部の長谷川英二担当課長。合同研修の方向性が決定したのは2009年夏、研修を支援するFUJITSUユニバーシティ(FJU)が、この方向性に沿ったプランを提示し、FJCSのほか、富士通関西システムズ(FKS)、富士通岡山システムエンジニアリング

(FOE)、富士通四国システムズ(FJSK)、富士通四国インフォテック(FSIT)が賛同・参加した。

研修期間は、約3カ月。2009年11月の事前課題設定から始まり、ビジネス化形成とビジネス化プラン作成のための集合研修というスケジュールである。この間、それぞれの段階で顧客ニーズを探り、プラン実施に際しての精度を高める「現場調査」を反復して行うこととした。参加する5社からは、「得意分野を伸ばしたい」「今後拡販を進めたい」という「売りもの」のソリューションを携え、9つのチームが参加することとなった。より実践的な内容とするため、チームリーダーのみが出席するのではなく、実際にビジネスを進めているチームがそのまま参加する方式とし、業務と研修の一体化を図った。

より実践的な内容に、強いニーズ

もともと、西日本の地域SE会社の合同研修は もちろん、実践型研修も初めての取組みであった。テキストも、プログラムも整っていたわけではない。

このため「見切り発車の側面は否めなかった」(長谷川課長)という。

その一方で、FJCS事業推進本部の姫路佳幸人材開発部長は「各社とも、自社のソリューションを強くしたいが、それぞれに解決すべき課題がありました。また、地方が地盤のため、まず足元を固める必要がありますが、拡販するには広域に打って出る必要があります。各社個別に社内で悩むのではなく、富士通グループの人的資源を活用すれば、従来とは異なる解も見えてくるのではという期待も大きかった」という。初の合同・実践型研修というより、地域SE会社に共通する課題に取り組むという意識のほうが強かったようだ。

第1回目の集合研修は、2009年11月下旬にFJCSで2日間にわたり開かれた。ビジネスモデルとアクションプランを具体化することを目的に、商品、顧客、競合、自社の強み・弱みを理解するための講義とグループ演習を行ったうえで、事業化を検討し、ストーリーを作成した。しかし、この第1回目の集合研修は不評だった。

「いままでやってきた研修と変わらない」

「すでに知っている内容だった」

「気持ちが高まらなかった」

いずれも、参加者の正直な感想だ。こうした発言の背景には、「これまでと違った研修を受けられる」、あるいは「新しいスキルを身に付けられる」という期待が大きく、参加者の意欲が高かった分、実態とのズレが生じてしまったようだ。

早速、事務局は軌道修正に乗り出した。「事務局とFJUできちんと議論し、インキュベーション的な内容から、いまあるビジネスを強くするという参加者の希望に沿った内容に見直しました。ただし、ベンチマーキングについては、各社とも弱みがあったので、これは2回目の集合研修でも取り入れました」

と、姫路部長はいう。

その2回目の集合研修では、12月下旬にFSITで開催。顧客の顧客に対する理解、顧客の業務と財務などを踏まえたうえで、商品のライフサイクルや販売戦略および自社のコアコンピタンスについて考える内容とした。これは自社の経営トップや顧客への説明・説得を念頭において、即時に実践可能なビジネスプランを検討するという点で参加者の希望と合致していた。参加者にインタビューしてみても、「2回目からは、われわれが考えていたような実践的な内容になりました」という。事務局の長谷川課長も「2回目以降は、『次につながる』との手応えを感じているようでした」と振り返る。合同・実践型研修のベクトルが、合ってきた瞬間だ。

アドバイザーもメリットを感じる

2回にわたる集合研修とその後の現場調査を経て、各チームがビジネスプランをまとめ、磨きをかける指導会の段階に進む。2010年1月20日に再びFJCSに集まり、実際のプレゼンテーションを念頭に発表を行った。ここからはアドバイザーも参加し、助言を行う。アドバイザーは、富士通グループ内の関連部署から手弁当で参加し、グループ内技術の活用や連携、パートナーの紹介などを行い、参加チームの視野を広げることに協力する。

アドバイザーの1人、富士通研究所R&D戦略本部の岡田誠担当部長は、参加のメリットについて、富士通グループの問題点のパターンが読める、自らの業務に対するアプローチのタネになる、という2点を挙げる。「たとえばベンチャーキャピタルは、多種多様な企業のビジネスモデルと数多く接することで『目利き』になります。研究所でも、基礎的なものばかりでなく、最終的にどういう商品をつくるのかが問われるようになり、目利きになる必要がある

のです」という。

やはりアドバイザーとなった環境本部環境技術統括部の藤井正隆統括部長も「現場の声が聞けるのは大きい。現場感が強く、浮き上がってきた悩みには共通する課題もあります。そこに横串を通せばビジネスとしてのチャンスも広がります」と指摘する。

このほかにも、経営戦略室やビジネスイノベーション本部、知的財産統括本部などからもアドバイザーが参加し、オール富士通の力を取り込んでのビジネス化実践研修の意義を高めている。参加者にとっても、アドバイザーにとっても、ともに刺激を得られる場であるとの認識は、間違いなく浸透したようだ。

参加者は手応え、横展開を望む

この研修を企画したFJUの上野新滋ビジネス研修グループ統括マネジャーは、当初あった「温度差」さえも肯定的に捉えている。「SE会社は地域や商品、顧客などによって視点が異なるのは当然です。しかし、教育を通じ、SE会社だけでなく、オール富士通の異質な者同士が議論するということが大事です。あらゆる商品や事業領域をカバーする富士通グループ10万人をつなぎ、新しい事業やサービスに結びつけるツールなのです」という。つまり、こうした実践研修を通じ、技術に加え、オール富士通としてのマインドセットを形成していくことが狙いということである。もちろん、その中から方法論として新規事業創造プロセスを型紙化（モデル化）していくことを期待している。

辛らつな指摘も多かった最終報告会であったが、報告を終えた参加者の声をいくつか拾ってみた。

「社内でのビジネス分析には限界があったが、外のエッセンスが入ったことは非常に参考になった」

「個人で学ぶのではなく、チームで学んだのがよかった。見慣れた顔でも、この研修に参加するとまっ

たく違って見えた」

「社内だと、どうしても収益中心の話になってしまっていたが、目先のことにのみとらわれなくて、次のビジネスを考えることができた」

なかには、「いままでは考えられなかったのですが、指導会で名刺を交換したアドバイザーの方に直接連絡し、指導を請いました」といった反応や「アドバイスに基づき、早速顧客のターゲットを拡大し、アプローチを開始しています」といった声もあった。各SE会社に共通して聞かれたのは「それぞれの会社に戻っても、こうした手法を取り入れ、横展開したい」という声であり、好評ぶりがうかがえた。

西日本ブロックの中核会社であるFKSの荒木正司経営推進本部副本部長は「本来はもう少しインキュベーション的な研修を想定していた」としたうえで、「SEは、どうやって商品化するかというところが不得手だったのは間違いなく、もやもやしているSEらを導く手法として機能しました。ニーズがあれば、手を挙げてもらえばいい」と振り返る。ただし、コスト的には各SE会社で行うには負担が大きく、ブロックとして取り組んだことが幸いしたと分析している。

今回のビジネス化実践研修で各社が取りあげたテーマのいくつかは、2010年度の事業計画に反映され、現場で実践に移される。今秋までには評価のための集合研修も開催の予定で、研修の改善にフィードバックされることになっている。すでに、九州や東日本ブロックのSE会社でも実施を検討している。さらに、富士通のビジネスイノベーション本部でもビジネス化実践研修ではないものの「気づき」を生み出す場として対話型研修を実施する方針だ。富士通グループの取組みも、まだまだ道半ばではあるが、企業の研修のあり方は着実に変化してきているようだ。

モノづくり両毛

実践研修が実を結ぶ 新たなる飛躍

研修がきっかけ、中小企業連携へ発展

実践研修や市場ニーズに直結する研修は、中小企業でも行われはじめています。

自動車部品や金型などの中小企業が密集する群馬、栃木県にまたがる両毛地域の中小メーカー30社、約40人が集まって、この3月に「生産現場革新セミナー」が開催された。このセミナーの主催者である浅沼経営センターは、群馬・栃木・埼玉地域を拠点に活動する総合会計事務所だ。同社のクライアントサービスの一環として、2、3年前から始めたセミナーである。今年の9月までに毎月1回、中小企業の経営者に向けて、原価低減、受注獲得対策、サプライヤー・デザイン、不良対策・事故防止対策などを指導していく。

浅沼経営グループの浅沼孝男社長は、こう語る。

「中小企業の経営者に、せめて月1回でもじっくり学ぶ機会をもってもらいたい。これがきっかけとなり、自社の強みとは何かを考え、また改善のための知識や手法を会得してほしいのです」

同センターが事業展開する北関東地区には自動車部品、金属加工、電子・機械部品、樹脂加工など、自動車や電機などの大企業の部品メーカーが集積する地域である。高い技術力をもつものの、経営環境の変化は激しく苦勞の多い経営を行っている。

「1社、1社の技術力はすばらしいのですが、現状は分散したままです。この技術力が“知”として集積することに今回の企画の意義があるのです。研修はきっかけにすぎません」と浅沼氏は強調する。

協力会社として頼まれ仕事を納めていく経営もあろう。しかしリーマン・ショック以降、大企業と協力会社の関係も大きく様変わりしてきた。浅沼氏もつ危機感だけでなく、誰もが時代の大きな波のなかで、もがき苦しみ、現状から抜け出そうとしている。

浅沼氏は続ける。

「中小企業同士の連携が成功すれば、100の工夫が集まる。これは大手企業の優良先端技術さえも簡単に超えるはずだ」

言い換えれば、研修によって体質強化と余力を創出することで、精神的にも時間的にも次代への経営戦略を具体化させていこうというものだ。さらに地域密着型の新事業を実現させていきたい思いもあるようだ。これまでのプロセスを見るかぎり、実際、この試みは現実のものになろうとしている。

「モノづくり両毛」で電気自動車開発も

浅沼氏は「生産現場革新セミナー」参加者とともに、中小企業連携組織の「モノづくり両毛」を9月に発足させる。これまでも全国各地で中小企業同士の連携はあったが、ここの特徴は情報交換や交流の場にとどまらず、参加企業の技術力、持ち味を活かしつつ製品開発を狙っていくものだ。

本セミナーの講師でもあり、モノづくり両毛にも参画していく日本能率協会(JMA)の中村茂弘専任講師は、「中小企業の技術力向上と切磋琢磨する姿勢が、こうした企業連携を生み出した」と話す。日々の操業や資金繰りに追われる経営者にとって、新しい事業への思いや自社の技術力には自信をもっている、これを統合していくには課題も多い。



3月からスタートした「生産現場革新セミナー」は毎月1回、実務に直結するテーマで講義が行われる。初回は30社、約40人が集まった

「研修という場で余力を生み出し、潜在的に培ってきた自社の強みを分析し、それを地域密着型のモノづくりの実践例として具体化するのです。真の実践研修といえましょう」と中村講師は力説する。今後中村講師は実際の開発段階にも参画していくという。

モノづくり両毛の構想は、参加企業の連携によって“未来創り”をしていくのが狙いだ。すでに地域の特性を活かした「電気自動車（EV）開発プロジェクト」を立ち上げた。この地域はまだ農業関係者も多く、農機具としてのEVを模索していく予定だ。研修の参加者のほか、新たにメンバーを募り、今秋以降、開発・試作へ発展させていく。

本研修で生まれる人的交流を起爆剤として、こうした連携は新ビジネスを生み出していく好例となろう。ビジネスへの成功には、まだまだ乗り越えるべきハードルは山ほどあるが、中小企業グループが新たな発展を賭けていく試金石といえる。

夢工房/夢アドバンス

「異」業種「同」職種の ネットワーク

他社と切磋琢磨し自社像を描く

先に紹介した「人づくり実態調査」では、人づくり成功企業の45.5%が他社の人事や専門家などと外部人脈を広げる「ネットワーク人事」を実践していると答えた（本誌p11. 図表4参照）。「人づくり」を探求する試みのひとつとして、異業種研究会がある。ここでは、日本能率協会（JMA）が主催する

人事・人材開発担当者向けフォーラム「夢工房」から派生した自主研究会「夢13thアドバンス」を紹介する。

「夢工房」は、人事、人材育成部門の中核として今後の活躍が期待される20代後半～30代のスタッフを対象に、7カ月間にわたって全8回の会合（うち4回は合宿）を重ねるフォーラムである。参加は1社から2人までに限られており、さまざまな企業が出席して相互に刺激を与え合う他流試合型だ。この研修は、講師による座学講義だけではなく、事前課題レポートなどの自己学習、参加者同士のグループディスカッションを通して、自社の経営組織に対して「あるべき姿＝夢」をデザインすることを目標としている。そして、その実現に向けてHR（人事・人材開発）リーダーとしての見識と実践力を養成する研修である。

今回取材した「夢13thアドバンス」には、2009年度の「夢工房13期」の受講を終えた卒業生が企画している。社外研修で培ったネットワークを継続

し、会社の枠組みを超えた自由な討議のなかで、自社の未来を考える習慣づけをしようと自主的に発足したものである。

参加者の業種は、通信・情報処理、住宅設備、軽金属、エネルギーなど多岐にわたるが、職種は人事部を中心に、事業部・工場などの教育担当など人づくりに携わる担当者が集まっている。

会社の枠を超え人材育成に解を出す

第1回目の会合は、2010年3月、参加者の富士通を主幹事として7人が集まり開催された。半日のプログラムが生まれ、内容は富士通沼津工場にある研修施設「池田記念室」と「富士通DNA館」（一般には非公開）の視察と自主研究テーマの討議である。

富士通の開発製品の展示を通して、成功と失敗の歴史や「富士通らしさ」を伝えるこれらの資料館に対して、参加者からは、「ものづくりを行うメーカーとして、マインドを伝承する大切さと、難しさが垣間見えた。わが社も同じ悩みを抱えていたので、

2010年度

人事・人材開発スタッフフォーラム

第14期 夢工房

Young HR Leader's Forum 2010

「夢工房」は、人事・人材開発スタッフとして将来の「自社像」と「自身の夢」を描き、実現に向けての想像力・論理構築力・実践力を養う場です

- 会期…………… **2010年6月～12月** 合計日数12日間／全8会合（うち合宿4回）
- 開催地…………… 大阪市内中心、その他
- 参加対象…………… 本社や事業所・工場で、人事・人材育成部門の中核として活躍が期待される方（目安：20代後半～30代）
- コーディネータ… 慶應義塾大学 教授 **花田光世氏**
- 単位講師…………… 慶應義塾大学大学院 教授 **高橋俊介氏**
明治大学大学院 教授 **野田 稔氏**
- 参加料…………… JMA法人会員 **388,500円／1名**
上記会員外 **430,500円／1名**
※その他、交通費や課題図書、合宿費などの諸費用がかかります
- 申込締切…………… **2010年5月21日** [金]

夢工房事務局 [社団法人日本能率協会 関西オフィス内] TEL 06-4797-2050 HP <http://www.jma.or.jp/kansai>



富士通沼津工場・池田記念室に現存する現役最古のコンピュータFACOM 128Bは1959年に製造されたもの。40畳ほどの広さに操作台や加減算装置、印刷記憶装置など21台が並ぶ

早速、社にもち帰って人事常務に報告した」富士通DNA館には、成功例、失敗例すべてが展示されており、エンジニアの情熱が詰まったものづくりの原点を見た気がする。自社でも、企業理念・愛社精神を培うための教育を検討しており、非常に参考になった」などの感想があがった。

「夢13thアドバンス」が特徴的なのは、単なる会社見学会や懇親会に終わらせないため、自主研究会として「人材育成マネジメントシステム」を立案し、アウトプットを出すことを目標としている点。「夢工房」の研修期間に、コーポレート部門と事業部の育成サイクル（PDCA）が合致していないことがメンバーから問題点として挙げられており、今回はそれを連動させるための人事モデルを模索するため、年3回程程度の会合を開く。今後、メンバーそれぞれの専門分野（教育、ローテーション、採用など）から、ネタをもち寄って議論を進める予定だ。

初回の討議では、テーマの確認と、今後の運営方法、参加者からの問題提起が行われた。会合を

終えて、「自社課題について、他社の視点が得られたことで気づきがあった」「他社との情報共有ができるし、何より人事の苦勞がわかり合えるのでリフレッシュできた」との声が寄せられた。また、オブザーブ出席した参加者の上司からは「若い世代の人事担当者が業種を超えて集まり、悩みや思いを語りあうことは、個人や組織にとってすばらしい気づきや変容をもたらしてくれるものと確信している」とのコメントもあった。人事というナーバスな分野では、社外との接点をもつことを嫌う向きもあるが、それ以上のメリットを理解し、送り出す側にも意識改革が重要であることがうかがえた。この「夢13thアドバンス」のJMA担当者である教育・研修事業ユニットの田中千晴は、「いま、人事の世界では『外向きの人事』が求められており、自社だけでなく他社についても広い知識をもつ弾力的な思考が必要とされる。そのために、『夢工房』の同期生だけでなく、関心のある方を広く外部から迎えて、ゆるやかなネットワークづくりの場を提供したい」と語る。

今回の取り組みでは、会社や組織といったバックグラウンドは違えども、「人事・人材育成」という同職種の集まりならではの親密感があった。採用やジョブ・ローテーション、労使など具体的な相談に対して意見が交わされ、知識の融合や発展、自社の課題解決への糸口にもつながったようだ。また、交流目的にとどまらず、各社の事例をもち寄ってひとつの人材育成モデルを構築することで、参加者それぞれが自社を振り返るよい機会になっている。さらに、そこで得た知見を自社の人事施策に落とし込めるか、経営トップの方針に反映させられるかが、「ネットワーク人事」成功の鍵となるであろう。 ㊦

（編集部：大和佐智子、山本雅則、亀山綾希子）

なお、本稿へのお問合せはeメールmgt-review@jma.or.jpまで。