

産学連携による人材育成への取り組み

Human Resource Development through Industry-Academia Partnership

● 渡部亜由美

● 佐山幸嗣

あらまし

株式会社富士通マーケティングでは、国内外の大学と連携しながら、ミドルマネージャーやリーダークラスのキャリアアップのための特別強化教育の拡充を2008年から進めている。ミドルマネージャーを対象としたマネジメント研修「Coaching Ourselves」は、カナダ・マギル大学のヘンリー・ミンツバーグ教授、一橋大学の野中郁次郎教授、伊丹敬之教授が中心となって1996年に立ち上げたIMPM(International Masters Program in Practicing Management：国際マネジメント実務修士課程)をベースとして、マネジメント力向上と組織間交流の促進を目的とするプログラムである。また、リーダークラスを対象とした「社内ビジネススクール」は、横浜国立大学ビジネススクールと連携した経営管理知識の習得を目的とするプログラムである。更に「社内ゼミナール」は、社内ビジネススクールで習得した知識を実ビジネスで応用するための手法を身に付けていくプログラムである。

本稿では、各プログラムの導入経緯や内容、効果、および今後の展開について述べる。

Abstract

In 2008, Fujitsu Marketing Limited started operating and bolstering special educational and training programs to enhance the careers of middle managers and leaders, offered in collaboration with universities both in Japan and abroad. Coaching Ourselves is a management program for middle managers, and it is based on the International Masters Program in Practicing Management, which was established in 1996 by Prof. Henry Mintzberg from McGill University in Canada, and Prof. Ikujiro Nonaka and Prof. Hiroyuki Itami from Hitotsubashi University. It aims to improve management skills and promotes inter-organizational exchange. The leader-training program In-house Business School provides academic courses on business management in partnership with the Business School of Yokohama National University. There is also the In-house Seminar, a program that offers the participants opportunities to apply the knowledge gained through the In-house Business School in real business contexts. This paper explains the backgrounds of each course in terms of their history of introduction, content, effectiveness, and future prospects.

まえがき

株式会社富士通マーケティング（以下、富士通マーケティング）では、産学連携による新しい取り組みを積極的に行っている。一般的に産学連携というと共同研究や委託研究を指すことが多いが、それらとは少し異なる。

例えば人事関連では、2008年に約30年ぶりとなる人事制度改革に着手した際、一橋大学の教授をアドバイザーに迎えた。そして、成果主義導入以降の課題解決に向けて検討を重ね、新しくリーダークラスを細分化し、各役割を明確化した複線型人事制度を導入した。また、学生向けの取り組みとして、中国の大学から毎年インターンシップ生を受け入れたり、社内におけるキャリアカウンセリングの実績を活かして体育会系大学生向けに就職活動支援セミナーを開催したりしている。

本稿では、富士通マーケティングの教育体系の全体像を述べた後、産学連携による人材育成プロ

グラムである「Coaching Ourselves」「社内ビジネススクール」「社内ゼミナール」の取り組みと今後の展開について述べる。

教育体系

富士通マーケティングの教育体系は、人材開発部が主催する全社規模の教育と各部門が主催する教育の二つに分けられる（図-1）。人材開発部が主催する教育は、キャリアアップやマインド強化のために全職種を対象として実施しており、以下の四つに分類される。

（1）共通教育

全従業員を対象として実施するeラーニングであり、知識の共有と基礎の徹底・強化を目的とする。

（2）階層教育

昇進昇格のタイミングで受講する教育である。各等級において職種を問わず必要とされる知識やスキルを学ぶことで、マインド強化を目的とする。集合教育や通信教育、eラーニングといった様々な

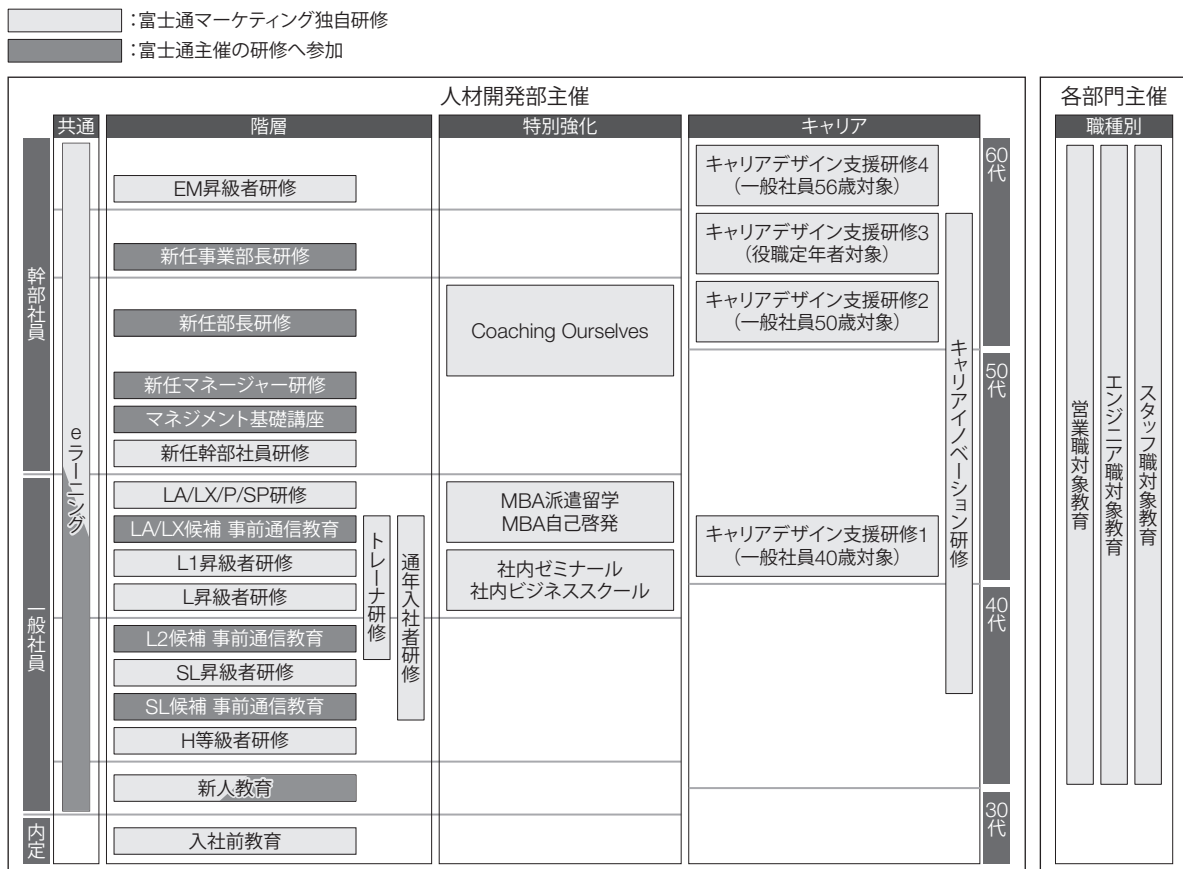


図-1 教育体系

形態で実施する。

(3) 特別強化教育

各部門から将来自組織の中心となる選抜者が受講する教育である。ビジネス環境の変化に対応して成長し続けるために必要なビジネス知識の習得、人間力および組織力の強化を目的とする。次章以降で紹介する人材育成プログラムは、これに当たる。

(4) キャリア教育

従業員一人ひとりが節目の年齢で必ず受講する研修と、年齢に関わらずキャリアを見直す必要が出てきた場合に行われる職場推薦によって行われる意識改革研修がある。

Coaching Ourselves

かつて、日本企業の強さの源泉はミドルマネージャーの優秀さにあると言われていた。それは、ミドルマネージャーが経営と現場をつなぐ要として、組織の一体感の強さを醸成するのに大きな役割を果たしていたからである。⁽¹⁾しかし、長引く景気低迷や経済のグローバル化の進展により企業間の競争は激化し、生き残りをかけて経営の合理化を進めてきた。その結果、成果主義の導入や組織のフラット化により、マネジメントすべき人数の増大など、ミドルマネージャーに求められる役割が拡大していった。

富士通マーケティングにおいても、ビジネスモデルの変化に応じた組織力の強化が急務となっており、特にミドルマネージャー層の強化が人事上の大きな課題となっていた。そのような状況を踏まえ、2008年からミドルマネージャーを対象に選抜型研修Coaching Ourselvesを導入し、マネジメント力向上と組織間交流の促進を図った。

以下、本研修の具体的な実施内容、および研修後の効果について述べる。

● プログラム内容

Coaching Ourselvesは、カナダ・マギル大学のヘンリー・ミンツバーグ教授、一橋大学の野中郁次郎教授、伊丹敬之教授が中心となり、1996年に立ち上げたIMPM（International Masters Program in Practicing Management：国際マネジメント実務修士課程）をベースとした、マネージャー向けのマネジメント教育である。IMPMは、現役のマ

ネージャーが自分自身の経験を内省し、ほかのマネージャーたちと共有することによってマネジメントを学び直すという、経験と理論を融合させた新しい形式のマネジメント教育である。

富士通マーケティングのCoaching Ourselvesは、対話と内省を学習の軸としている。ファシリテーターが投げ掛けたマネジメントテーマについて、受講者がこれまでのマネジメント経験を振り返ったり（内省）、メンバーで課題・問題を共有（対話）したりすることで、新たな視点や見識を得ることができる。

本プログラムは、各部門から選ばれたミドルマネージャーを対象に1クラス12名程度で構成し、1回あたりの実施時間は75分、月3～4回開催、受講期間は約8か月としている。

本プログラムは以下の五つのモジュールに従って進められ、最終的に個人、組織をよく理解した上で組織変革のリーダーとなることを目的としている。

(1) 第1モジュール「自分を知る」

- ・自分自身を知る方法論を学ぶ。
- ・自分自身について深く考える。

(2) 第2モジュール「組織を知る」

- ・自分が所属する会社や部門をより深く知る。
- ・組織の特性、自社の戦略について考える。

(3) 第3モジュール「視野を広げる」

- ・組織の枠を超えて大きな視座から考える。
- ・日本人、日本企業が大切にしているものを見つめ直す。

(4) 第4モジュール「人を知る」

- ・周囲を巻き込む、協力関係の土台を作ることについて考える。
- ・組織学習、組織開発について学ぶ。

(5) 第5モジュール「変革を進める」

- ・自分が変革のために何をすべきかを知る。
- ・リーダーとして貫きたいことを明らかにする。

なお、各モジュールは複数のセッションで構成されている。1回のセッションは、受講者の職場での出来事を既に学習したテーマに即して話し合う「マネジメントハプニングス」と、セッションごとに提供される経営理論やマネジメントテーマの講義、それに基づく演習によって構成されている。受講者は各セッションのテーマを職場に持ち帰り、実践した上で次の「マネジメントハプニングス」

に臨むというサイクルを繰り返すことで学習効果を高めていく仕組みとなっている。

富士通マーケティングでは、2008年に本プログラムを導入して以来、全国のラインマネージャー約700名のうち、約3割に当たる200名以上が受講し、マネージャー向け研修の根幹となっている。

● 効果

研修の成否は本来、そこで獲得された知識・スキルが実際の仕事の場面でどう活用されるかどうかということによって評価されなくてはならない。富士通マーケティングで実施しているCoaching Ourselvesは、マネジメントの新たな視点や見識を得ることに主眼を置いたプログラムであるため、定量的な研修効果を提示するのは難しい。本稿では、受講者個人の変化および組織変革への取り組みに焦点を当てた研修効果を述べる。

(1) 自組織の成長につながるマネジメント

受講者のアンケート結果では、自分が変わることによって組織が変わることに気付いたという回答が多くあった。マネジメントにおいて基礎的なことであるが、研修で一貫して、受講者が内省と対話を繰り返すことが職場でのコミュニケーションの質と量を向上することにつながり、組織の一体感と信頼感の醸成に成果を上げている。

また、受講者自身が自部門内でファシリテーターとなって、研修で学んだマインド、手法、フレームワーク、視点（観点）などをメンバーと共有する取り組みを自発的に行うことで、組織とともに学習していく風土が醸成された。更に、後述する社内ビジネススクールにメンター（学習の支援者）としても携わっている。

(2) 組織を越えた連携の促進

次に、受講者から経営層への働きかけとしては、修了者有志による社長への提言が実施された。その中の一つである「ワークスタイル変革」⁽²⁾は、その後2014年10月の本社移転の際に盛り込まれ、提言メンバーがプロジェクトにも参画して本社移転を牽引した。また、修了者同士の部門連携による新プロジェクトの立ち上げなど、社内横断的な連携が強化され、組織の活性化につながっている。

Coaching Ourselvesの学びが富士通マーケティングのマネジメントにおける「共通言語」となったことは、一定の成果と言える。一方で、この学

びの連鎖を継続し、修了者が自ら次のアクションを起こして組織変革に貢献していけるか、その仕組みをどう醸成していくのかが課題である。

社内ビジネススクール

富士通マーケティングは、2010年10月に富士通の中堅市場ビジネスを担う中核会社として新たなスタートを切った。これを機に、富士通マーケティングでは、リーダークラスを中心に経営管理知識の習得を推進している。経営管理知識とは、中堅市場でのビジネス拡大および新しい事業のベースを企画・立案するための基本となるものである。この知識の習得については、2010年に国内MBA派遣留学制度を立ち上げ、2年に一度、リーダークラスの選抜者1～2名を対象として育成を試みてきた。この取り組みは効果的である反面、業務と並行しながら2年間通学することは非常にハードルが高い。また、費用も高額であるため、限られた範囲での育成にとどまっていた。

そこで、国内MBA派遣留学制度のメリットを継承しつつ、更なる育成の施策として、リーダークラスを対象とした特別強化教育である「社内ビジネススクール」を2012年に開講することになった。

● プログラム内容

社内ビジネススクールのプログラムは、横浜国立大学ビジネススクールより提案いただいたMBAのエッセンスを抽出したものをベースにしている。更に現場志向かつ実践を重視した教材として、ビジネスグループの幹部社員にヒアリングした事業課題も盛り込んでいる。プログラムの軸は、前述のCoaching Ourselvesと同様にモジュールによって構成されている。なお、本プログラムは本質的に富士通グループ全体の方向性によって変動するため、実施テーマは固定ではなく、毎年検討している。2015年度のテーマは、「組織マネジメント」「グローバル経営」「管理会計」「戦略とイノベーション」で実施した。

本プログラムの実施は、各部門から選ばれたリーダークラスの社員を対象に1クラス35名程度で構成し、1回あたりの実施時間は360分、月1回開催、受講期間は約6か月としている。

本プログラムの学びもCoaching Ourselves同様に、個人視点から会社視点への展開も狙いとして

いる。受講後は自社の課題と解決策をまとめ、成果発表会として経営層への提言をプレゼン形式で実施している。

● 効果

社内ビジネススクール修了後のアンケートでは、学びを継続したいという回答は8割を超える。こうした受講者の期待を後押しする形で、次章で紹介する「社内ゼミナール」が新設された。また、社内ビジネススクールをきっかけに本格的に学習すべく、2年間のMBA派遣留学にチャレンジするケースも出てきている。

社内ゼミナール

2012年度の第1期社内ビジネススクールの成果発表会終了後、受講者の多くが学習の発展的な継続と、より具体的な活動を熱望した。それに対して、成果発表会に出席した役員が積極的な支援を申し出たことにより、2013年度に社内ゼミナールが新設された。

社内ゼミナールは、富士通マーケティングの経営層とビジネスや経営について考え、具体的な施策の立案・実現を目指すものである。社内ビジネススクール修了の翌年に希望者のみが参加する形態をとっている。社内ビジネススクールで習得した知識を実ビジネスに応用する方法について、実践を通じて学びながら、役員の知識や思考、人脈に触れ、次世代リーダーとしての意識強化も図る。

以下に、本研修の具体的な実施内容、および今後の課題について述べる。

● プログラム内容

社内ゼミナールでは、役員をスポンサーとするゼミが毎年五つ前後開講される。役員が自身の担務に沿ったテーマを設定し、前年の社内ビジネススクール修了者のうち、参加希望者が一つのゼミを選び、メンバーとして約10か月にわたって活動

する。過去に開講したゼミを表-1に示す。

具体的な活動内容は、役員が出席する本ゼミが月1回、メンバーだけで行うサブゼミが月1～2回のペースで開催される。また、ゼミ同士の交流と互いの活動から学ぶ場としての中間報告会、および活動の最終成果を経営層へ報告する場としての最終報告会が全体のイベントである。

ゼミでは、役員の人脈を活かした社内外の有識者との交流や、合宿などの課外活動を行うことも大きな特長となっている。テーマに関連する分野の専門家を訪問し講義を受けたり、ディスカッションしたりすることで、メンバーは見識を深めることができる。合宿では、時間を気にせずディスカッションできるため、深夜まで語り合うことも多い。役員の仕事への思いや、マネージャーとして試行錯誤した話を直接聞ける機会でもある。また、メンバーが仕事への向き合い方やリーダーとしての役割を見つめ直す機会にもなっている。

社内ゼミナールの受講者は、活動期間を終えた後も翌年のゼミにアドバイザーとして参加したり、継続的に集まる機会を設けたりすることが多い。

● 課題

社内ゼミナールは、具体的な施策の立案・実現を目指して行っており、これまでにダイバーシティのゼミをきっかけに経営課題として本格的に取り組むべく、ダイバーシティ推進室が組織化されたり、営業力強化のゼミで企画した新しい教育プログラムが開始されたりした。一方で、事業化という観点では、活動期間や回数の関係でトライアルの実施にとどまり、その後は関連部門へ引き継がれることが多い。様々な要因はあるが、早い段階から関連部門を巻き込み、事業化に向けた精度の高いトライアルを実施するなど、社内ゼミナールの内容を積極的にビジネスに活用していく流れを作ることが重要である。

表-1 開講ゼミ例

名称	スポンサー	テーマ
Lゼミ	L取締役兼執行役員常務	ロボット事業計画の立案
Mゼミ	M取締役兼執行役員常務	高齢化社会での働き方
Nゼミ	N取締役兼執行役員常務	当社の管理会計は経営の意思決定に対し十分機能しているか
Oゼミ	O取締役兼執行役員常務	2020年に向けた新しいビジネススタイルの創出
Pゼミ	P上席執行役員	成長企業の卵を探し、育てる

む す び

本稿では、富士通マーケティングがカナダ・マギル大学、一橋大学、横浜国立大学といった大学とのかかわりの中で、先進的な取り組みとしてメディアからも注目されている特別強化教育について紹介してきた。これまで述べてきたとおり、Coaching Ourselves、社内ビジネススクール、社内ゼミナールは、特別強化教育として社内に浸透し、一定の成果を上げてきた。

富士通マーケティングの人材育成の柱として、今後の発展・強化に向けた二つの施策を述べる。一つ目は、スキルや人的ネットワークの継承である。社内ビジネススクールの対象層よりも下の、これからリーダーの役割を担っていく入社5～10年目程度の人材を対象に、MBAのエッセンスに触れる機会を創出する。経営管理知識の素養を早期に身に付け、その習得の重要性を理解して自己研鑽^{けんさん}を積むことで、数年後の社内ビジネススクールがより高度なディスカッションの場となることが期待される。また、社内ビジネススクールの修了者がメンターとなり、国内MBA派遣留学制度を利用したMBA取得者が講師となることで、社内MBAのエッセンスが継承されるようになる。

二つ目は、国内外の大学との交流の継続・強化である。大学との連携は、最先端かつ独創的なアイデアを取り入れる好機であり、人材育成のみならず、マーケティングや商品・サービスの開発など、ビジネス上での連携も進めていく。

参考文献

- (1) 野中郁次郎：知識創造企業。東洋経済新報社、1996。
- (2) 高橋正浩ほか：自社実践によるワークスタイル変革。FUJITSU, Vol.67, No.4, p.90-96 (2016).
<http://www.fujitsu.com/jp/documents/about/resources/publications/magazine/backnumber/vol67-4/paper14.pdf>

著者紹介



渡部亜由美 (わたべ あゆみ)

(株) 富士通マーケティング
 総務人事本部
 人材開発部
 全職種を対象とした人材育成に従事。



佐山幸嗣 (さやま こうじ)

(株) 富士通マーケティング
 総務人事本部
 人材開発部
 新卒およびキャリア採用活動に従事。