

富士通

グローバルな知識社会で舵取りできる人材を 今後は卒業生の戦略的育成を目指す

富士通株式会社 常務理事 FUJITSUユニバーシティ本部長
株式会社FUJITSUユニバーシティ 社長

上條隆男 氏

今年、創業75年を迎える富士通。ここ10年、売上の伸びが大分緩くなってきた。さらにグローバル化。売上高に占める国内の割合は6割に過ぎない。新たな成長戦略を描けるリーダーをどう育てるか。10年前から始まった取り組みを取材した。

新興国が台頭し、世界経済の牽引車となる一方、少子高齢化の影響もあり、国内市場の縮小化に拍車がかかる日本。これからの経営は「グローバル」というキーワード抜きにはますます語れなくなっているが、富士通が2000年から続けている次世代リーダー育成を目指した選抜研修プログラムには、まさにその言葉が冠されている。グローバル・ナレッジ・インスティテュート、略してGKIという。旗振り役は当時、社長で現在は相談役を務める秋草直之氏である。ちょうどインターネットが爆発的に広がり始めた時期であった。同社常務理事で、社内大学、FUJITSUユニバーシティの本部長もつとめる上條隆男氏によれば、「そういう時代の変革期こそ、既存の物の考え方にとらわれず、物事の本質を見通す力を持ち、世界を視野に入れて活躍できるリーダーの選抜育成が必要だ」という考えが秋草氏にあった。

GKIのもうひとつのキーワードがナレッジ＝知識である。企業の競争優位性の源泉を知識の創造と活用に求め、日本発の経営理論として発信したのが一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏だ。秋草氏と並ぶGKI創設のもうひとつのキーパーソンがその野中氏であり、2004年から同社取締役をつとめ、GKIの毎年のプログラム策定と講義を担当している。

GKIは30代の課長クラス向けのディベロップメントコース（D）と、40代前半の部長クラス向けのアドバンストコース（A）とに分かれる。いずれもビジネスグループ長の推薦と人事による面談で受講生が決定する。Dの定員は年間40名で、対象は日本人社員である。半年ずつ時期をずらして2つのグループに分かれ、ビジネスリーダーに必須の知識を座学で学ぶ一方、各本部長の指導のもと、それぞれが設定した課題解決のための提言をまとめる。

組織の壁を破り イノベーションを起こせ

一方のAの定員は年間24名で、こちらは国内外の人材が対象。ほとんどの内容は英語で行われる。昨年度の例だが、まずは野中教授の講義を中心に、リーダーシップとイノベー



ションについて学んだ後、米国西海岸にあって、イノベーションを生み続ける著名なデザイン会社、IDEOを訪問してワークショップを実施。日、米、それにロンドン、ミュンヘン、シンガポールの各拠点をテレビ回線で結んで行う中間レビューを経て、今後の自分の課題や新たなビジネスプランを考え、役員に発表する、という内容だ。これを通常は半年間で行うが、昨年は新型インフルエンザの影響があり1年に延びた。上條氏は話す。「GKIが目指していることは3つのキーワードで表現できます。いまの富士通のビジネスの境界を乗り越えるという意味の『クロスファンクショナル』思考、モノではなくコト（意味）に着目した『イノベーション』の促進、コア人材同士の『ネットワーク』の構築です」

この10年間で、A、Dそれぞれ約200名ずつ、計400名の卒業生が輩出された。上條氏はその成果についてこう話す。「それだけの卒業生

が世界中で本部長などの要職に就いている。まずそのことは大きいですね。プログラムを修了した執行役員も10名を超えました。GKIで学んだ成果が現場にも浸透し始めているという実感があります」

次世代リーダーを発掘・管理する 人材戦略会議の発足

もちろん課題もある。GKIはリーダー育成の入り口に過ぎず、当初、卒業生には計画的なローテーションを行い、育成のための修羅場を体験させていくことが企図されていたが、思うようには進んでいない。各部門のEース級が参加しているはずだから、各部門のトップがたやすく手離すわけがないので、止むを得ないことかもしれない。

「全社視点での次世代リーダーの育成」というGKIだけでは果たし得なかった機能を補完すべく、2008年に作られたのが人材戦略委員会だ。社長、副社長はじめ、ビジネスグループのトップがメンバーで、GKI卒業生に限らず、次世代リーダー候補の発掘と情報共有、育成を視野に入れた配置を考えることを目的のひとつにおいている。この委員会とGKIの連携がうまく行けばこの問題も解決するかもしれない。

もうひとつ、ビジネスの課題に即した問題解決策や新しいビジネスプランの発表が行われながら、実現するものが少ないという問題もある。上條氏はこれは諸刃の剣なのだという。「身近な課題を取り上げれば確かに実行はたやすいですが、普段の仕事の発想から抜け出せないというデメリットもある。結果を求めるか、プロセスを重視するか。その辺の加減が難しいですね」