

フィールド・イノベータ (FIER) 育成からの気づき

2014年3月3日

株式会社富士通総研

取締役 執行役員常務 加藤 真

自己紹介

- 1977年4月 富士通株式会社入社

- 主なキャリア

工場勤労→地区総務→工場勤労→本部人事→支社総務→
本店総務→全社人材育成→本部人事→FI本部→富士通総研

- 地方勤務: 3ヶ所

胆沢郡金ヶ崎町(岩手)、広島市(広島)、沼津市(静岡)

- FIとのお付き合い

2007年7月 フィールド・イノベータ育成推進室(兼務)

2009年7月 フィールド・イノベーション本部長代理(主務)

2011年6月 フィールド・イノベーション本部長代理(兼務)

2012年6月 フィールド・イノベーション本部長代理兼務を解く

- 現在のミッション

ビジネスマネジメントセンター長、FI推進担当役員

富士通(株)にはこんな組織があります

1. 実働部隊は幹部社員のみ

在席FIER約**350**名、平均年齢**52.0**才、富士通グループ全職種の出身者集団

2. 流動性の高い組織

毎年**50**名を富士通グループから人選し育成。ほぼ同数の現場とのローテーションを実施。

3. 活動はすべてチーム

通常**3**名編成のチームで活動

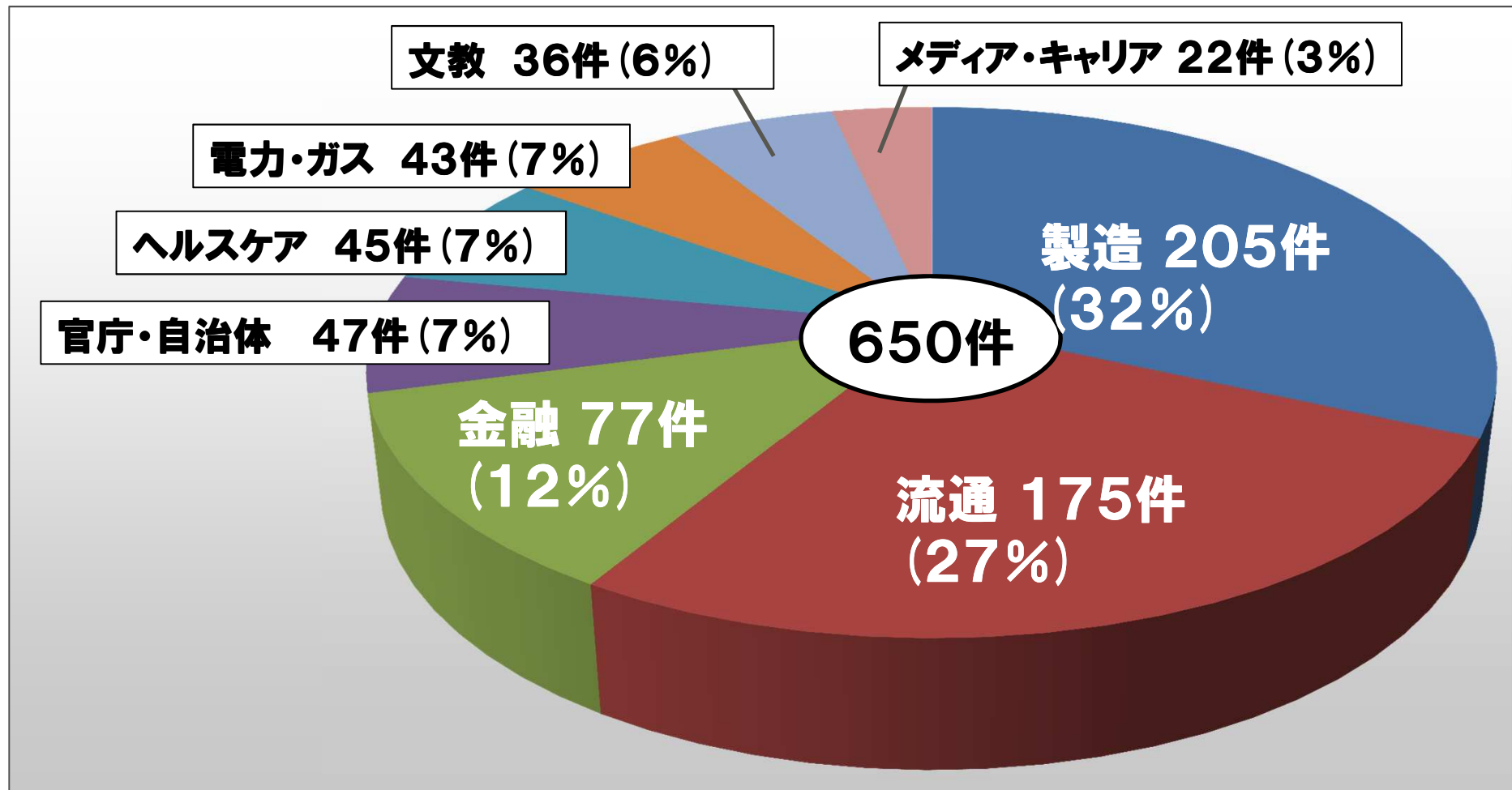
4. すべて自分で行う文化

部下なし。資料作成、見える化活動、組織活動すべて自ら行う。

FI活動の件数実績 (2014年1月末現在)

累計913件 (お客様:650件 当社グループ内:263件)

<お客様向け活動650件の業種別内訳>



フィールド・イノベーションとは？

- 始まりは2007年5月

■ 人を主役にして、プロセスとICTの継続的改善で革新体質をつくる



フィールド・イノベーション。 それは、富士通からの新しい提案。

生活やビジネスの活動の場で起こっている事実は、本当に見えているのでしょうか。
富士通は、新たな視点から、改革の対象となる活動領域を「フィールド」と捉え、独自の手法と先端技術で、いままで見えていなかった事実は見える化（可視化）します。事実にもとづく“気づき”を人にもたらすことで、改善のための優れた発想へ導きます。その発想をもとに人の意識や行動を変え、プロセスを改善し、さらにITを駆使して飛躍する。そして、全社的な視点でフィールドを見直し続けていきます。人を主役として、プロセスとITが一体になった改革によって、あなたの企業は革新体質が変わっていくのです。ずっと進化し続ける企業がいるために——それが、富士通の新しい提案です。

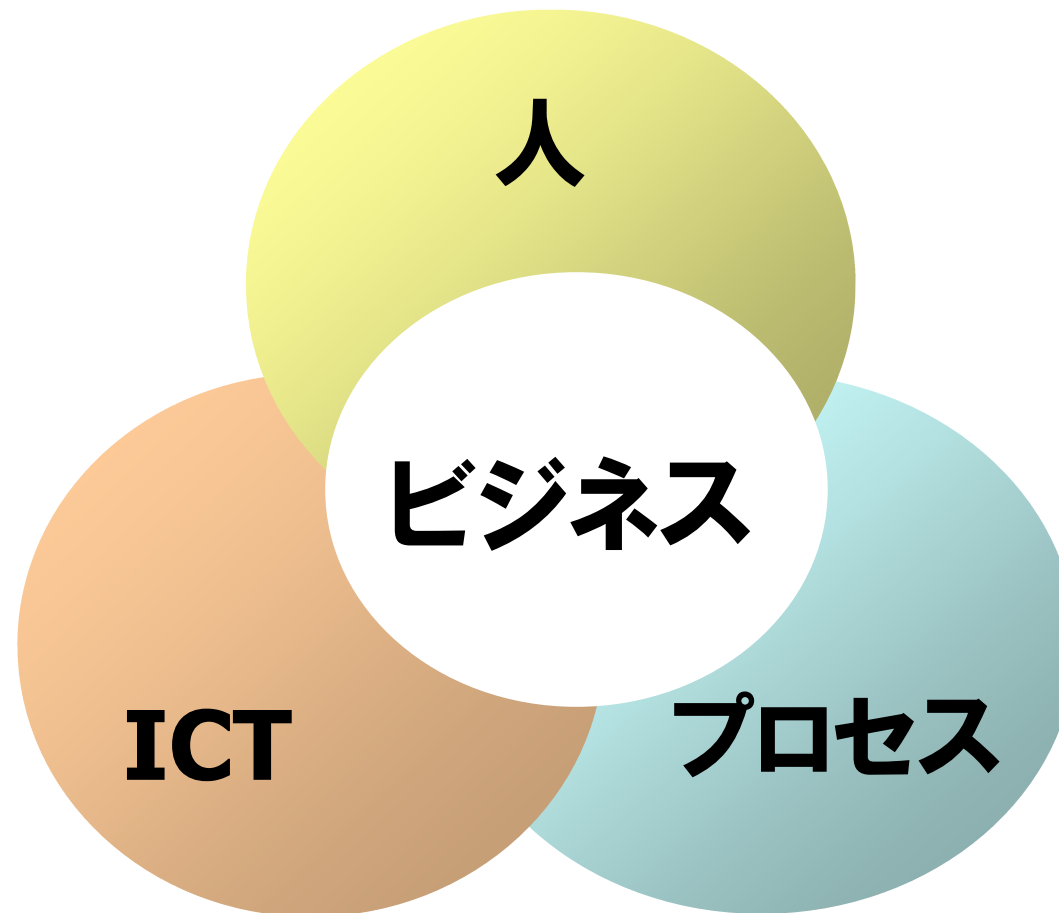
人とプロセスとITの継続的な改善で、あなたの企業に革新を。フィールド・イノベーション。



ICTの価値を更に高めるためには、
“**人の知恵**”をもっともっと活かすことが必要

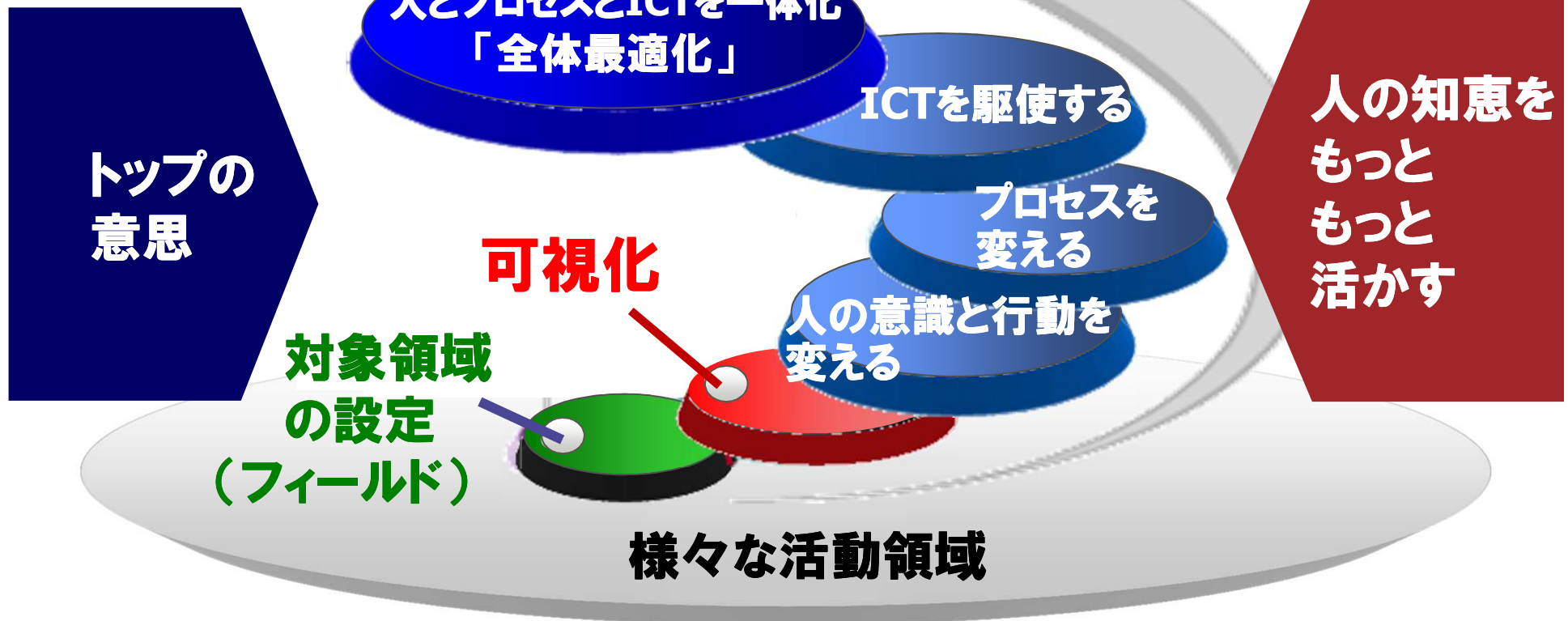
人やプロセスやICTの役割を見える化し、活動に関わる
様々な人々の無限の知恵を活かして改善していく

- ICTだけではビジネスは良くならない

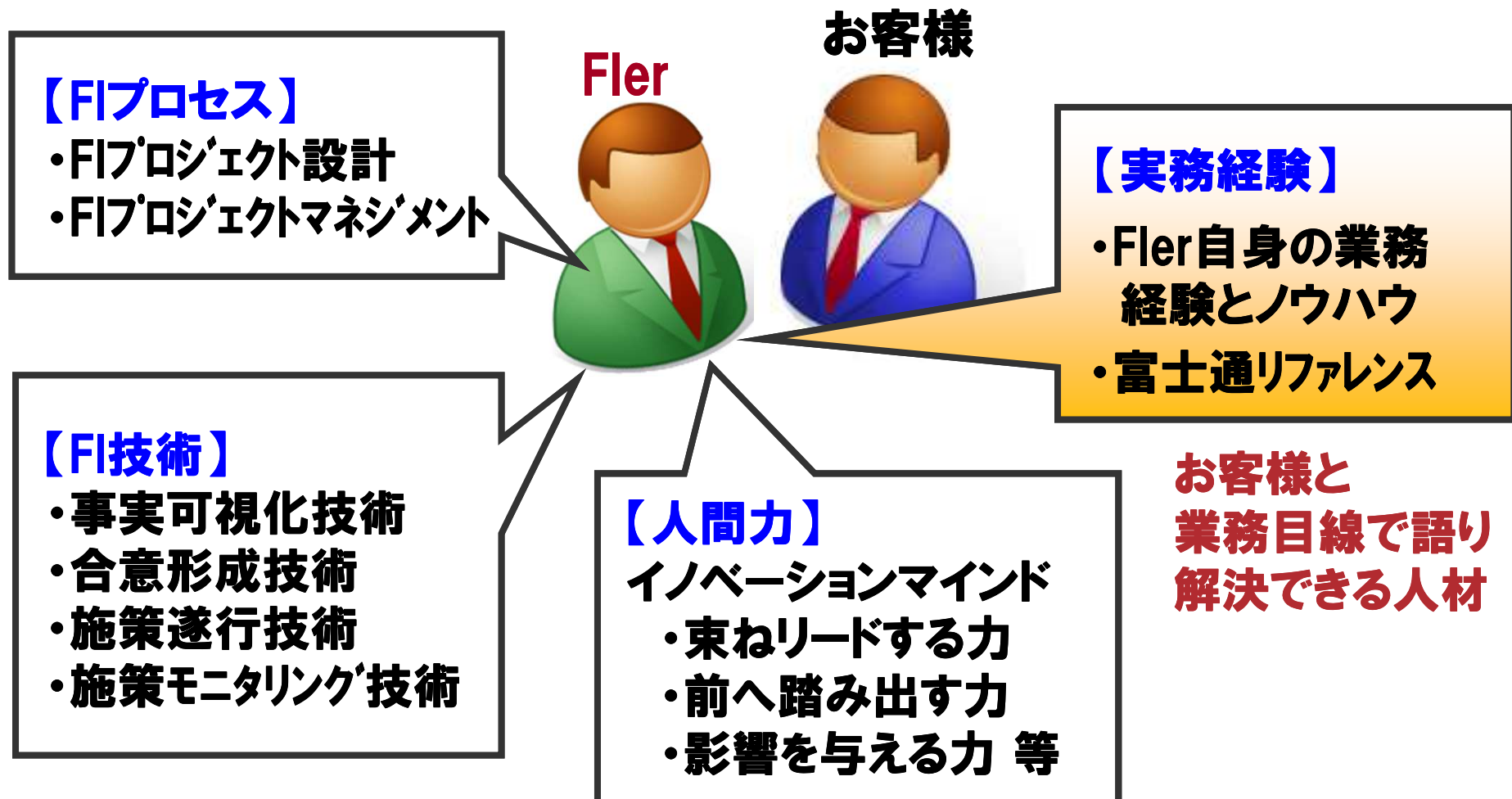


“可視化”を起点に、人の知恵を生かしていく

人とプロセスとICTの
継続的改善



実務経験とFI手法でお客様の業務課題を解決するプロフェッショナル



- 幹部社員には、会社の将来を先頭に立って切り拓く義務と責任がある “noblesse oblige”
- 幹部社員に登用されたということは、経験と能力があり、優秀な人材であること
- マネジメントという「鳥の目」でみることができる担当者はどうしても「虫の目」
- お客様の幹部社員と対話するには、同等の経験がものを云う

- 社内応募を実施し、定員に達しない場合は所属長指名により人選(募集人員によるが応募者は10%程度)
- 人選にあたっては、人員の補充はなく、ローパフォーマを人選することの無いように徹底
- 1期、2期の時は、FI本部への一方通行で元職場に戻る事のないことを言及し、退路を絶った人選
(現在はローテーションも視野に入れた人選)
- 人選後は、人事部門による面談を行い、意志の確認を実施(6~7割は人選されたことに戸惑いと不安)

何故FI本部が活性化したか？

- Fler育成プログラム
- Flerを支える仕組み
- FIが何故定着してきたのか

Fier育成プログラムの概要

育成プログラムの概要

- 12か月を2つのステージで実施



5.5カ月

基礎ステージ

【チーム実践 55%】

【講座学習 45%】

マインド変革
自己スキル発掘
プロセス・各種技法
講話 等

6.5カ月

実践ステージ

【チーム実践 83%】

【講座学習 17%】

育成プログラムの概要

■ マインド変革と実践を重視

講座学習

環境認識

FIerとしての人材像

イノベーション・マインド

FIプロセス

FI技術・技法

イメージデザイン・講話

自己学習

チーム実践

講座で学んだ内容を
実践で試してみる

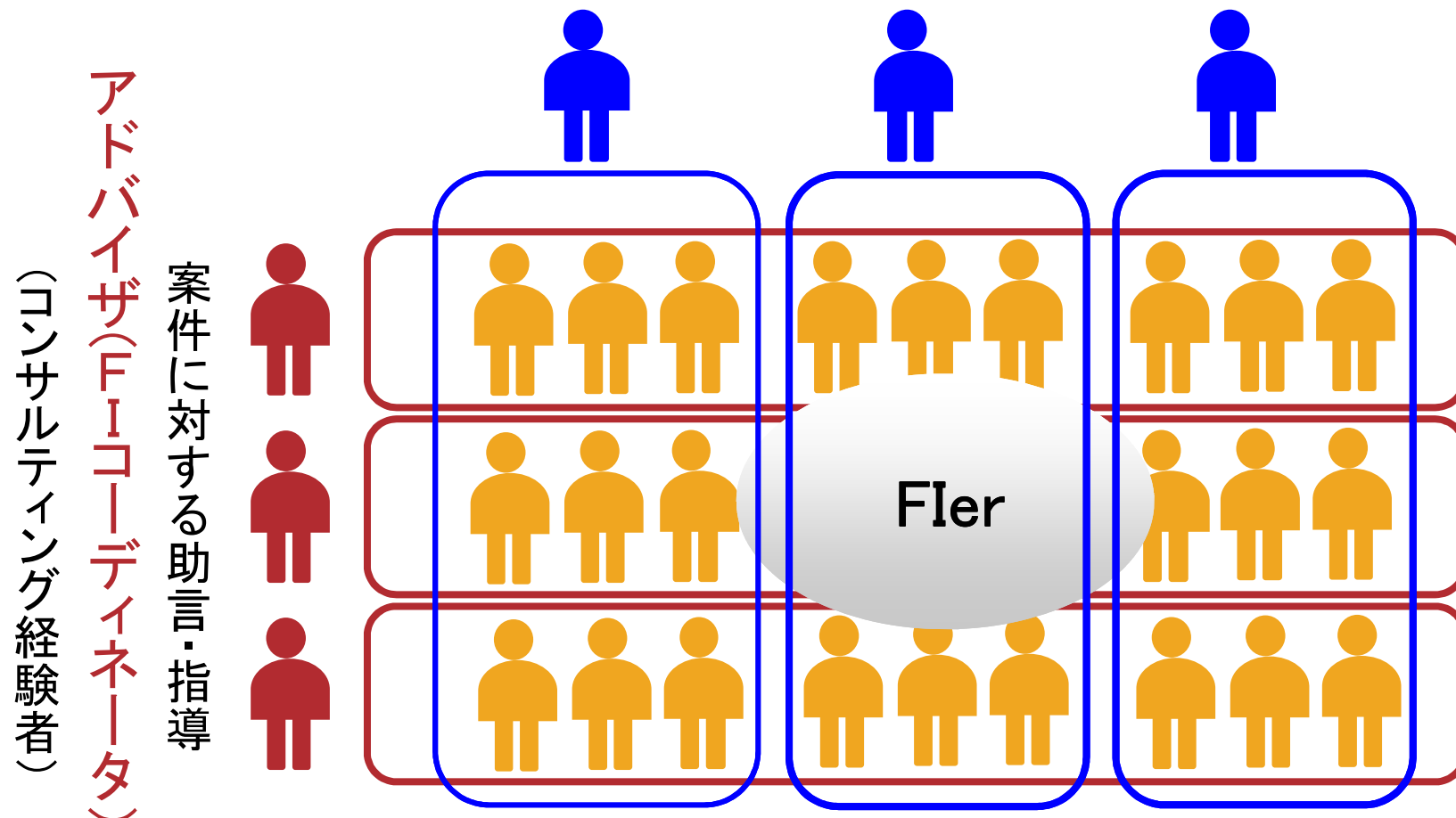
チームメンバー
を入れ換えながら
人間力を鍛える

育成プログラムの概要

- Flerの自主性を尊重しながら、成長を見守る

クラスマネージャ(人事統括部長クラス)

人事管理・メンター・個別面談



■ 教えすぎない

対象は幹部社員。自分で考える力を磨く

■ 自ら動く

部下不在。自らの作業の代行者はいない。

■ 実践を組み込む

頭で理解するだけでなく体で覚える

■ 自分を知る

キャリア振り返りとマインド変革

現在までの育成実績

第一期生(2007/10~2008/9) 151名

第二期生(2008/10~2009/9) 167名

第三期生(2009/10~2010/9) 112名

第四期生(2010/10~2011/9) 52名

第五期生(2011/10~2012/9) 46名

第六期生(2012/10~2013/9) 46名

合計 574名

(育成中)

第七期生(2013/10~2014/9) 37名

フィールド・イノベータを支える仕組み

FIERを支える仕組み

■ チーム単位で動くFIERの実態に合わせた組織運営

フラットな組織

- ライン長は統括部長のみ
- ラインを超えた柔軟なアサイン
- 主席FIERを責任者とする組織活動

独自の評価制度

- チーム活動をベースの成果評価制度
- メンバー相互による多面的なコンピテンシー評価の導入

振り返りの仕組み

- プロジェクト終了後の報告会実施（全プロジェクト）
- ナレッジの蓄積（最終報告書、エピソード）

独自のキャリア形成

- 人材像の定義
- プロフェッショナル認定制度（L2認定者 48名）
- ローテーションの常態化（知のネットワーク）

フィールド・イノベーション (FI) が何故 定着してきたか

人

- ・型の確立(Flerのお作法)
- ・自ら動く喜び

ICT(ツール)

- ・武器・弾薬の装備(FI技法)
- ・知のネットワーク

プロセス

- ・関係者のコミットメント
- ・定期的な情報発信

1. 型の確立

共通の行動様式 (FIERのお作法) を持った集団

2. 自ら動く喜び

自らが動き、自らのパフォーマンスに対するお客様の反応がモチベーションの源泉

一. 見える化に徹底的にこだわる

事実と事実認識は違う。インタビューやアンケートだけでは事実確認は不十分。実データや現場・現実を見ることで事実(真因)が判明。データは定量データと定性データの組み合わせで信憑性が増す

二. 常に振り返りを行う

「作りっぱなしにしない」モデルと同様にFI活動も「やりっぱなし」にしない。経営層・メンバーへの報告、イベント後の振り返りは必須。自らのキャリアも常に振り返る

三. 施策は必ず実行する

解決策の多くは現場が持っている。活動期間の長短に関わらず、Quick-Win施策でも良いからKGI/KPIを設定し、必ず実行する

KGI:Key Goal Indicator

KPI:Key Performance Indicator

四. 成果にこだわる

見える化手法やFIプロセスを踏むこと自体を目的化しない。本来の目的を見失わずに成果を出す。成果も定性的な成果だけで終わらせない

五. ネットワークを駆使する

個人の経験・ノウハウ・スキルでは限界がある。知のネットワークを意識し活用することで多くの課題への道筋はつく。同時に自らの保有している経験・ノウハウ・スキルを発信し全体に貢献する姿勢を持つ

六. 自己研鑽に努める

専門分野の深耕はもとより更に広い知識や経験の獲得に継続的に取り組む。専門外の活動にも積極的に取り組む

1. 関係者のコミットメント

経営トップのコミットメント（先行投資、思いの発信等）
人事部門のコミットメント（処遇の担保、メンター等）
推進リーダーのコミットメント（行動で示す、拠り所等）

2. 定期的な情報発信

情報を本部内に閉じない工夫
社内、グループ内に対する活動の見える化
（経営トップ報告、事例発表等）

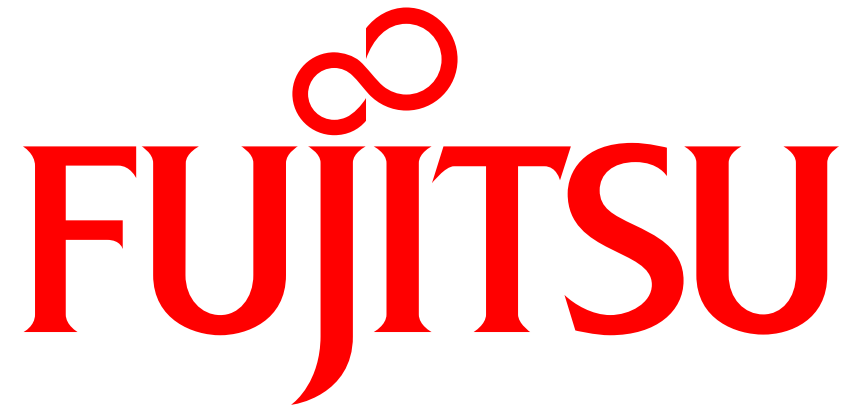
1. 武器／弾薬の装備

見える化技法の駆使

PDCAを回す仕組み(自律改善手法)の駆使

2. 知のネットワーク

改革人材を孤立させない仕組み(チーム活動、ローテーション後のサポート等)



shaping tomorrow with you