

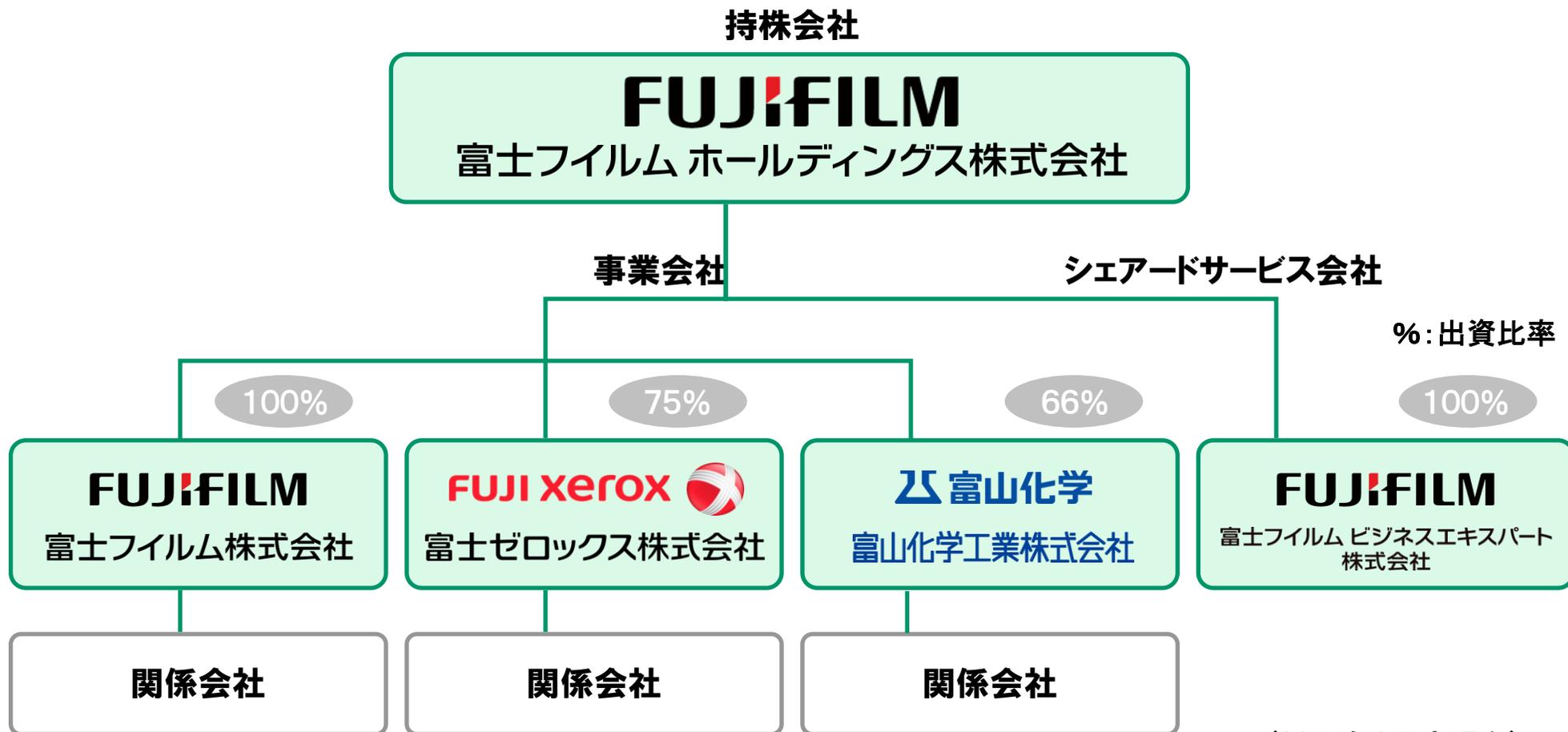
平成26年8月29日  
第3回 保健師に係る研修のあり方等に関する検討会資料

資料5

# 富士フイルムの 人材育成・研修体系

富士フイルム株式会社  
人事部 座間 康

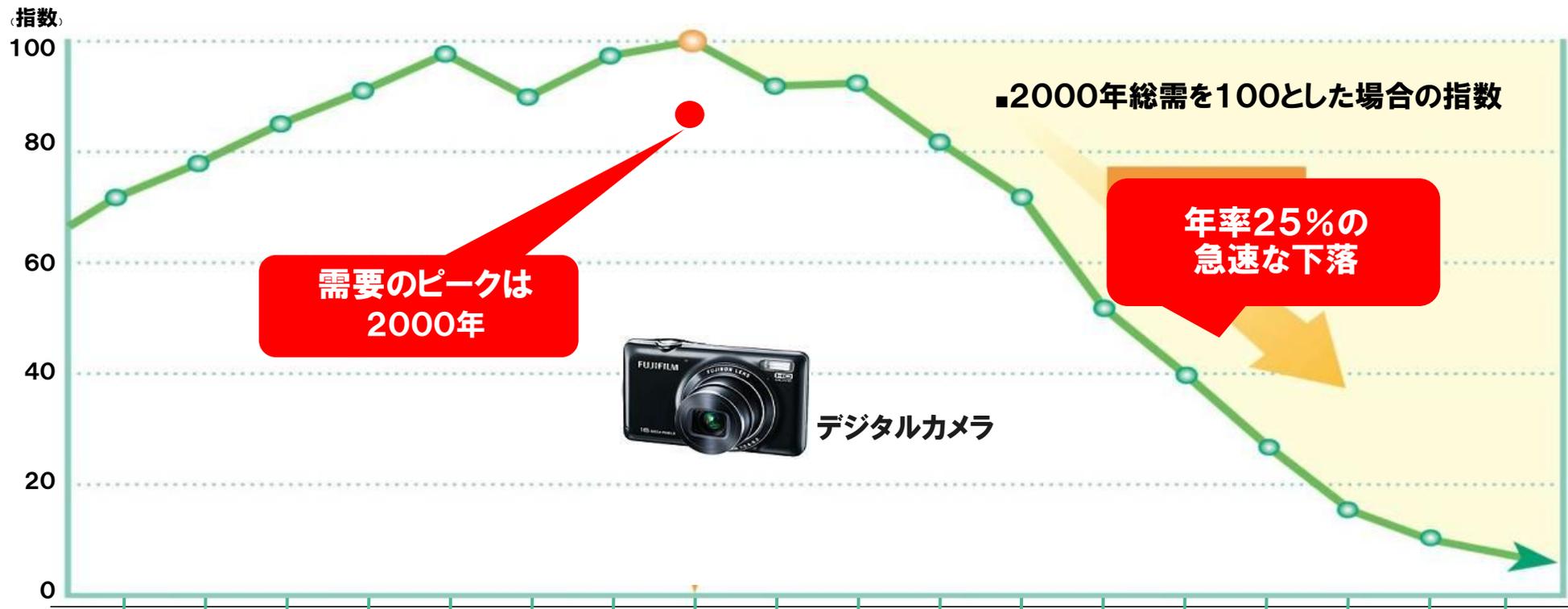
▶ 創 立	1934年(昭和9年)1月20日
▶ 代表取締役会長・CEO	古森 重隆
▶ 代表取締役社長・COO	中嶋 成博
▶ 連結売上高	2兆4,400億円
▶ 連結営業利益	1,408億円
▶ 連結子会社数	273社
▶ 連結従業員数	78,595人



(2014年3月末現在)

連結子会社 **273社**

連結従業員数 **78,595人**

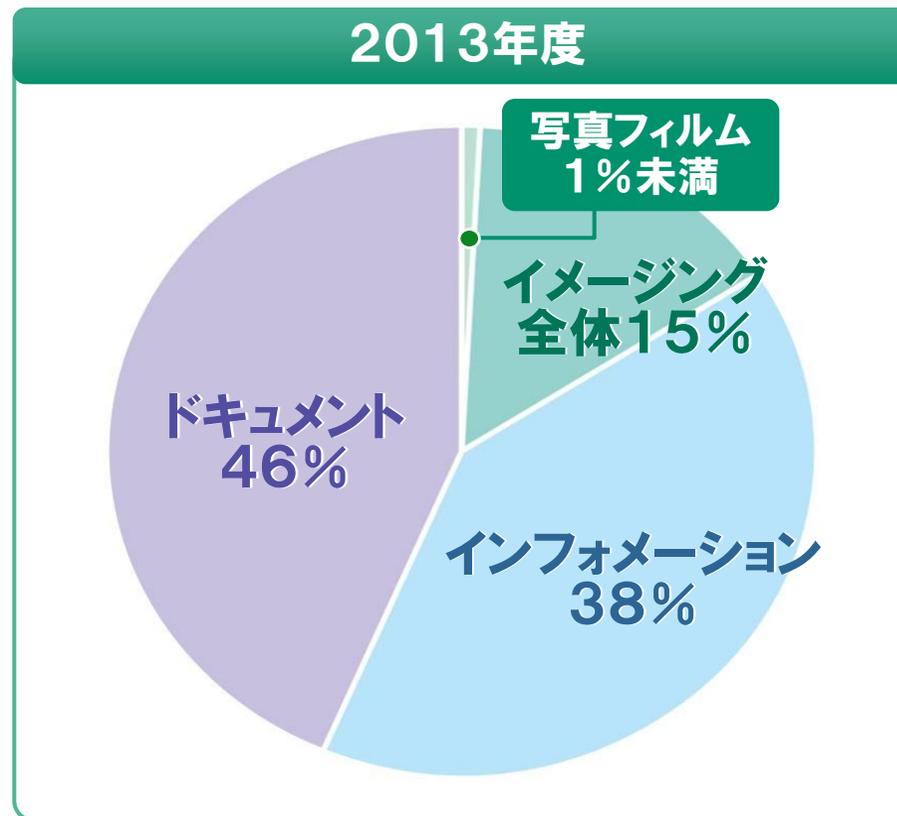
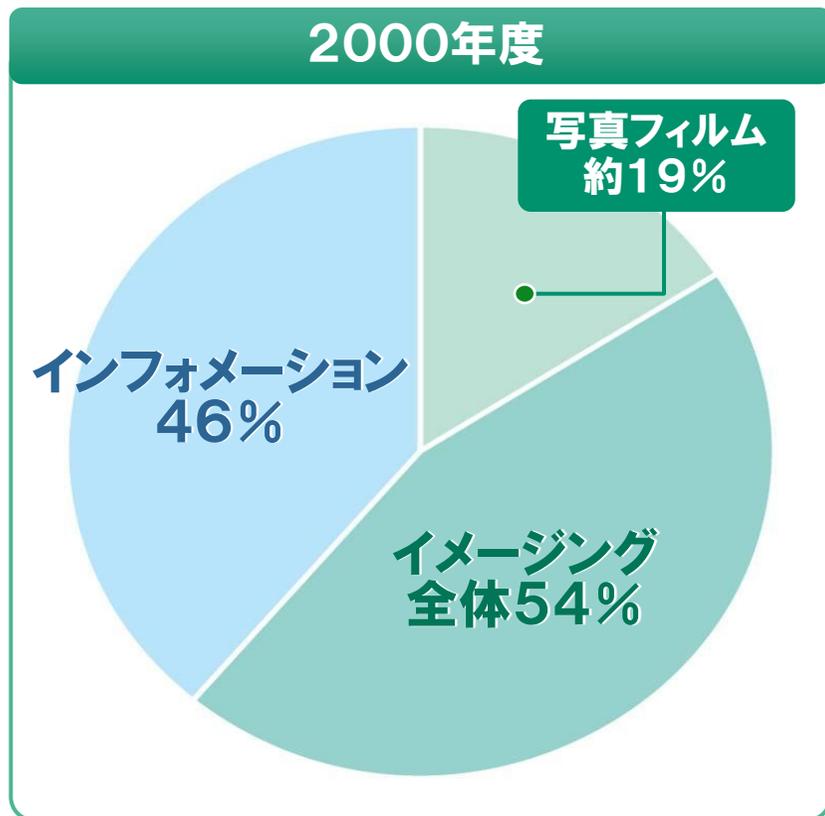


急速なデジタル化で、写真フィルムの需要が急減

当時の社名（富士写真フィルム）にある

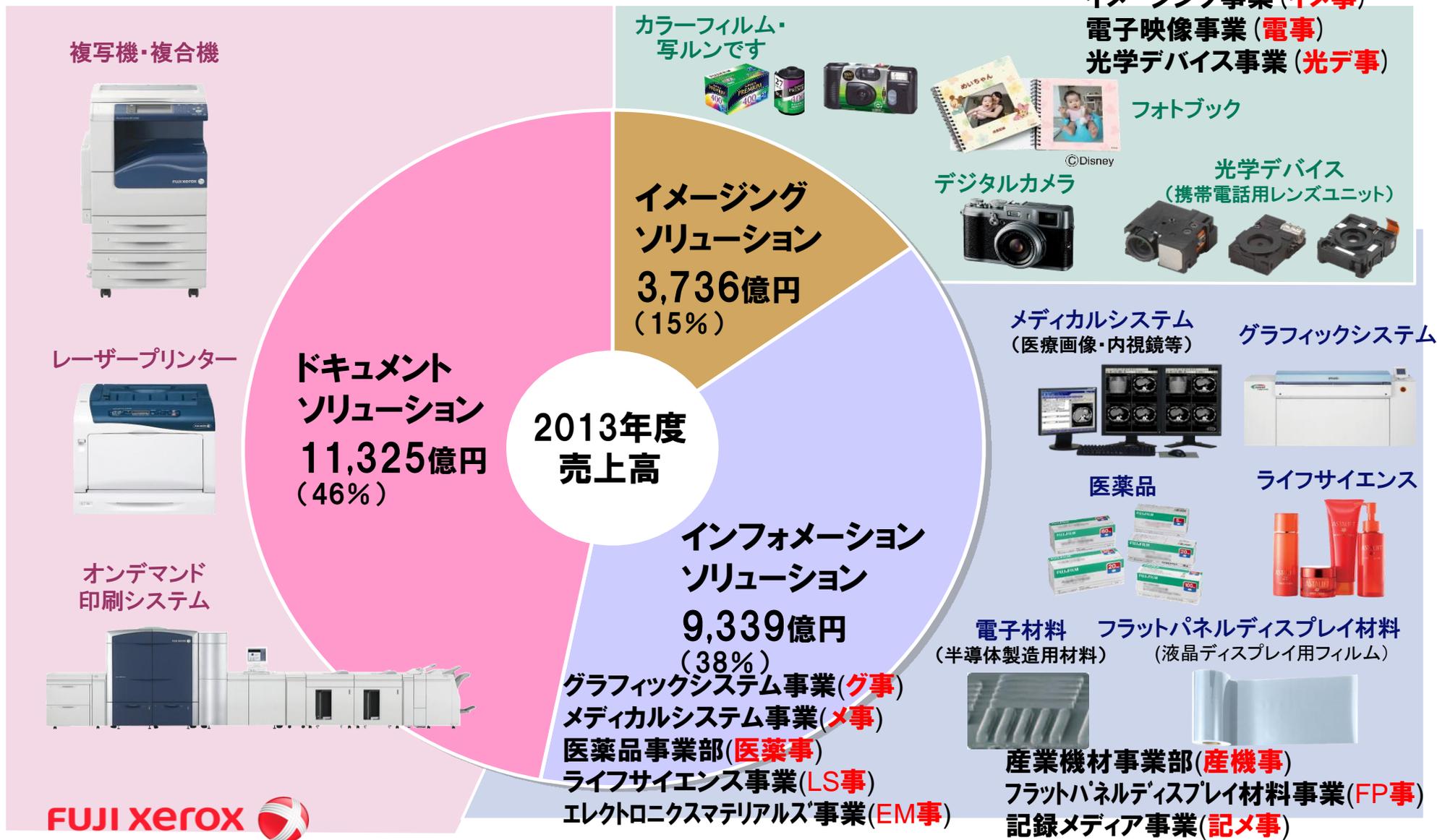
コアビジネスの製品が減少する危機

## ■新規・成長事業の拡大

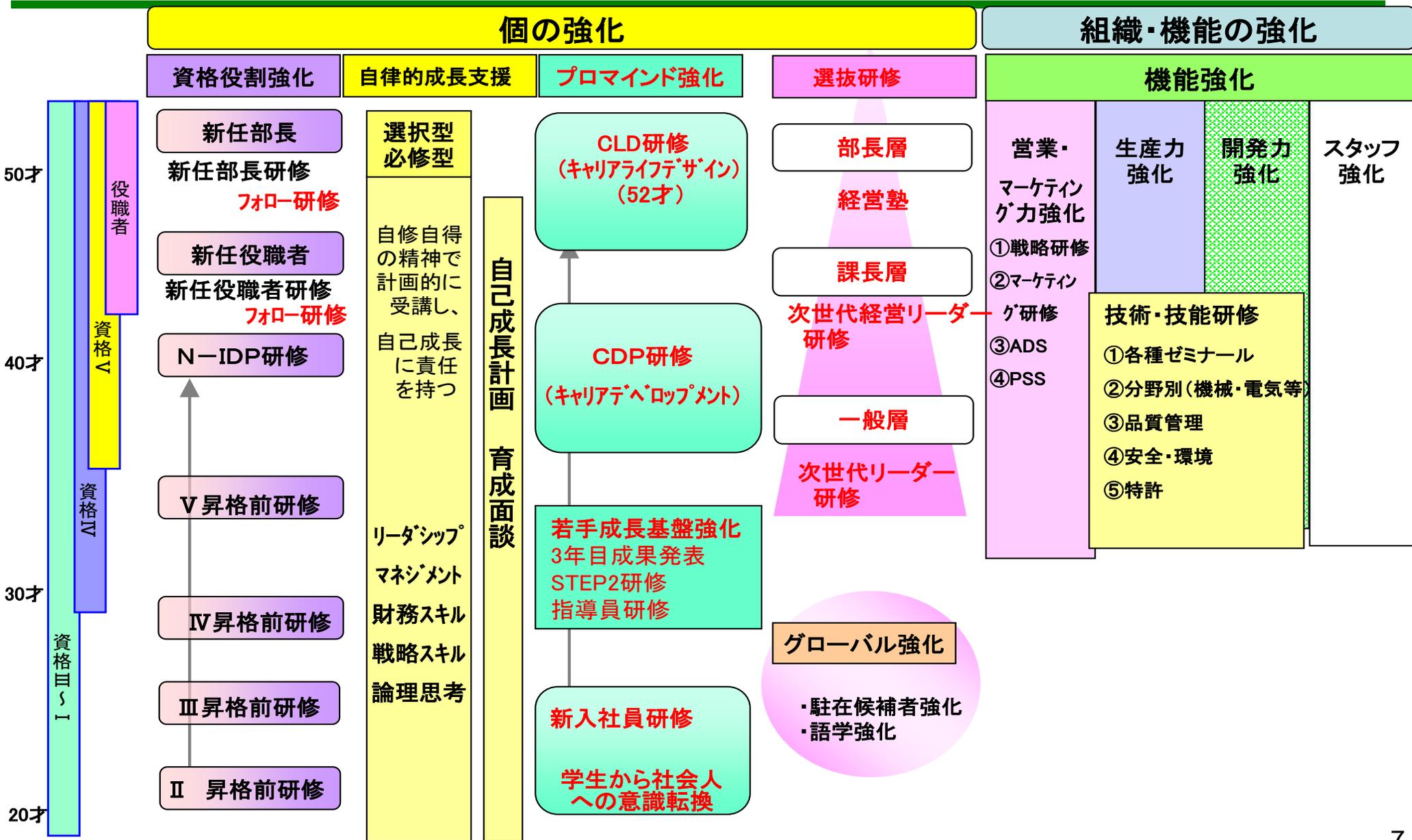


写真フィルムの売上構成比は1%未満にまで減少

ドキュメントや液晶ディスプレイ材料など**写真フィルム以外の事業が成長**



# 研修体系



# 共通の基盤 (FF-メソッド)

## 共通の仕事の仕方 (FFメソッド)

### 「See-Think-Plan-Do-」の重要性

- すぐにできるHowに走らないで、Why-Whatを大事にすること、アイデアに飛びつかずに定石・思考手順を大事にして骨太の仕事を回すこと、従来のやり方を当たり前で踏襲するのではなく本当に必要なHowを設計すること (HowにおけるWhatといえます) などを具体的に実践するために大切なのが、この「See-Think-Plan-Do-」の業務サイクルです。

## 仕事のステップとは

- 囲碁や将棋にも定石・手筋があるように、仕事を進める上でも、自己流や無手勝流では限界があります。また、従来の限定した狭い事業領域・業務領域だけで通用していた仕事の仕方にとらわれ、留まっていたのでは、変化に即応できる真の実力・地力があるとはいえません。
- そこで、数多くの現場マネージャーからのヒアリングや、経営トップの考え方をもとに、富士フイルムとして大事にして実践していく仕事の仕方を整理しました。これは、特定の業務領域や専門領域、限定された場面にだけ適用できるというのではなく、どのような仕事においても基本として重要な考え方、基本的な仕事の進め方を表したものであるため、「FF-メソッド」と位置づけました。

## FF-メソッド

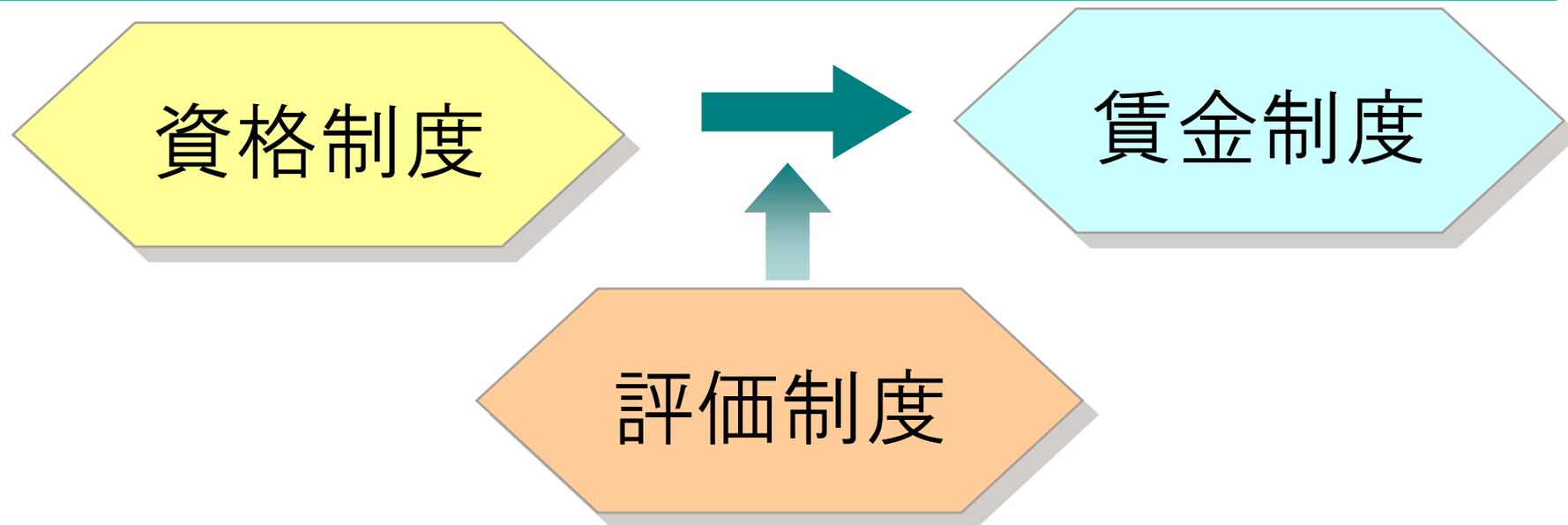
## 仕事のステップ



	仕事の手順	重要ポイント
1	情報の収集	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報の「見える化」を行い、自分でも/周囲の人もチェックできるようにする</li> <li>・手持ちの情報だけで検討・判断せず、必要な情報は妥協せず、調査・収集する</li> </ul>
2	収集情報の分析と課題発掘	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収集した情報の裏を取る。論理的に精査する</li> <li>・単なる情報の集約で満足せず、そこから結論を導き出す</li> </ul>
3	目的(何を狙って) 目標(何を達成する) の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・達成事項と期限が具体的で、シンプルに表現できる目標を設定する</li> <li>・関係者に対して理屈の説明、指示だけで済まらず、深い理解と共感を得る</li> <li>・背後に潜む本質を掴む</li> </ul>
4	達成シナリオの策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分に都合の良いベストシナリオだけで書いては済まさない</li> <li>・すぐにできるHowや試行錯誤的な対策に走らず、仮説をたてる</li> </ul>
5	具体的な実施計画の立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク分析を行う。チェックリストで計画の事前点検を行う</li> <li>・従来のやり方の踏襲、安全なやり方を選ぶのでなく、本質的で大胆なやり方を考える</li> </ul>
6	断行して、やり抜く	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安易に計画変更を行わない、計画遅れや日程変更を見過ごさない</li> <li>・できない理由、言い訳を考える前に、何が何でもやり抜くための手段を考える</li> </ul>
7	反省と総括	<ul style="list-style-type: none"> <li>・やりっ放しにせず、必ず必要な関係者全員でミーティングを行う</li> <li>・当たり障りのない検討でなく、本音で話し合い、本質を掘り下げる</li> </ul>

# 資格・役割について

富士フィルムの社員制度は、資格制度、賃金制度、評価制度の大きく3つの制度で構成しています。



資格制度に基づいて、評価を実施し、処遇(賃金)を決定していきます。

社員制度では全ての社員に「自らの役割を強く意識し、その役割を確実に果たすこと」「自らの活躍フィールドを広く捉え、仕事の質を高め、幅を広げるチャレンジをしていくこと」を求めています。

## 資格制度

- 役割に基づいた資格制度
- 資格昇格は、上位資格の役割を担えているか面接審査を行い判断  
⇒昇格前研修や職場でのOJT等を通じ昇格に向けた育成を実施

## 評価制度

- 資格の求める役割への発揮レベルを評価(役割発揮考課)
- 資格に応じた課題を設定し、遂行プロセスを含めた達成結果を評価(業績考課)
- 考課フィードバック面談を実施し、社員の成長、職場における育成につなげる

## 賃金制度

- 役割と賃金が結びついた賃金設計

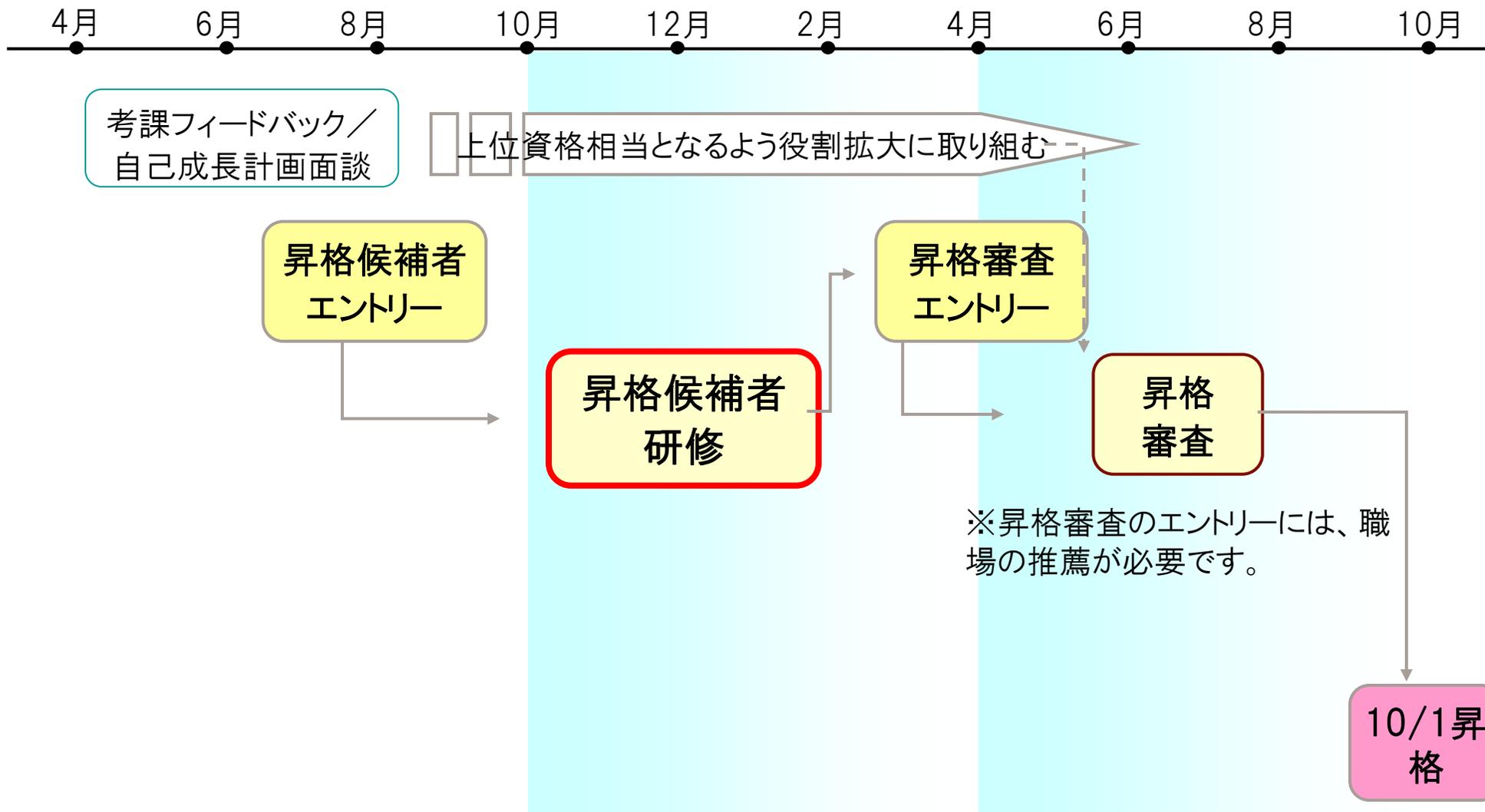
社員制度では、一般社員において5つの資格を設定し、各資格において、一人ひとりが主として果たすべき役割を明確にしています。

全資格で「現在の仕事から、**より仕事の質を高め、幅を広げるチャレンジ**」を求めています。

	主として果たす役割イメージ
資格 V	部門の重要課題を、担当者、関係部門をリードして推進する。 また、問題意識をもって主体的に課題発掘に取り組む。
資格 IV	定常業務領域に留まらず、職場の主要課題を担当し、関係者を巻き込んで課題立案(※)から課題推進まで主体的に進める。 ※課題の具体化やブレークダウン・シナリオ作成等
資格 III	一定規模の業務領域(※)において、リーダーシップ、高度な技能、専門力等を発揮し、課題の推進や業務遂行全般をリードする。 ※複数の担当者が関わる一塊の定常的な業務領域
資格 II	定常的な業務全般(トラブルやイレギュラー対応等の判断業務も含む)を自主・自立して遂行する。
資格 I	定型業務を正確かつ効率的に遂行する。トラブルやイレギュラー対応等では、早期に問題を発見し上位者に判断を仰ぎ的確に対応する。

## 資格昇格について

- 上位資格の役割を実際に担える事を確認してはじめて昇格が実現
- 昇格候補者が役割拡大に取り組むことを後押しするため、職場におけるOJTだけでなく、候補者向けに、上位資格を担うために必要な研修(OFF-JT)を実施



## 昇格研修内容(資格 V)

部門の**重要課題**を、担当者、関係部門をリードして推進する。  
また、問題意識をもって主体的に課題発掘に取り組む。

### 役割期待の詳細

主に研修で取り扱う内容

#### 【業務遂行】

- ・中核課題や事業部レベルの**重要課題**をリーダーとして担当し、成果を出す。
- ・**技術的課題**に対して、高い専門技術を用いて解決する事で商品開発や要素技術の確立に貢献する。

#### 【周囲への影響】

- ・幅広い関係者を説得し、課題に**巻き込む**。
- ・部門の代表として議論、協働、折衝を行う。

#### 【専門性】

- ・担当分野において、部門を代表するレベルの専門知識を有する

#### 【指導育成】

- ・部下の育成を行う

## 【ねらい】

- ・課題設定力を高め、その課題の問題を解決し、達成していく力を強化する。

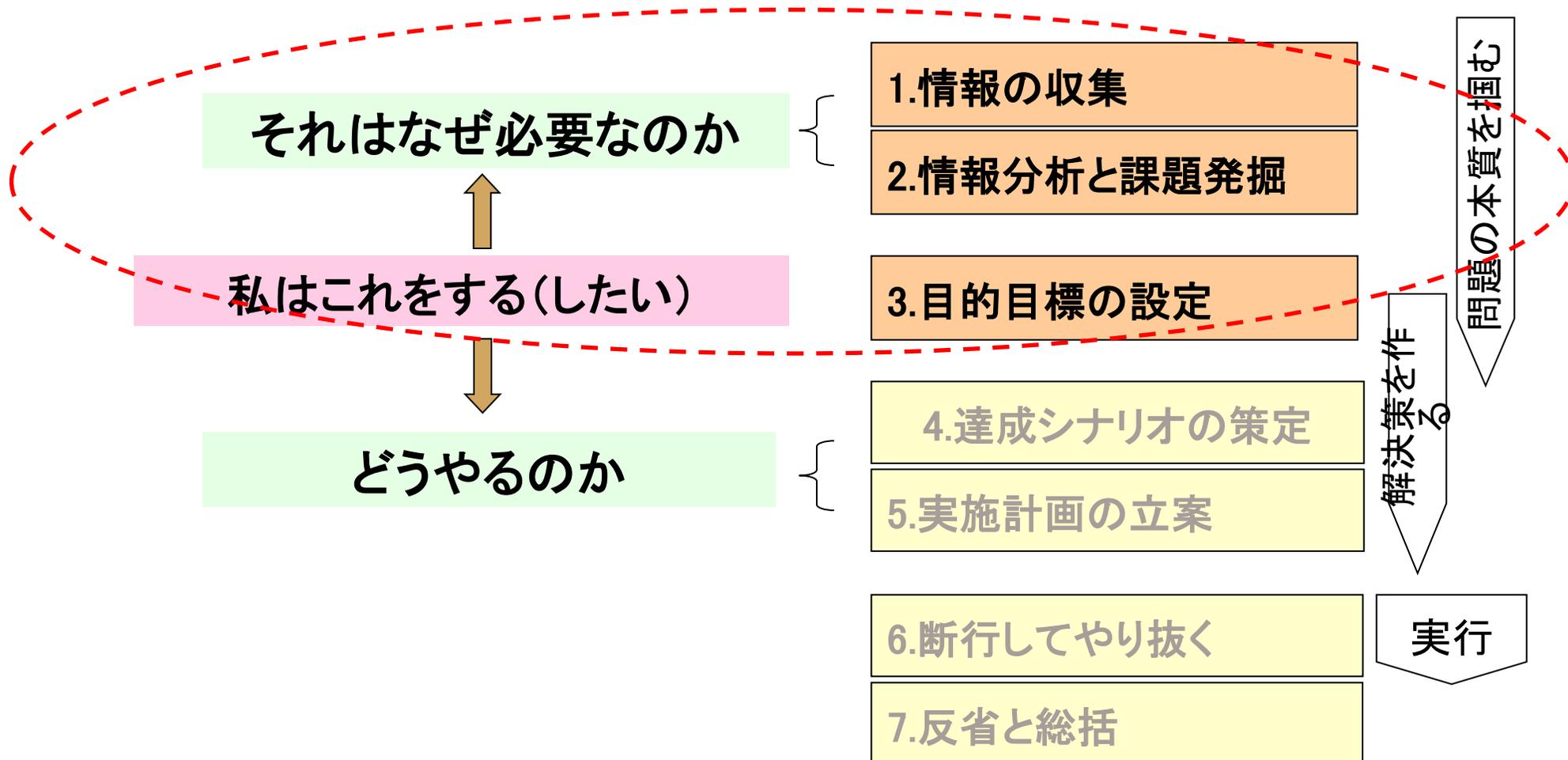
## 【確認のポイント】

- ・自課題の上位目的・背景をしっかりと捉えていることの確認
- ・課題達成に向けて、具体的なシナリオが描けていることの確認
- ・課題遂行のプロセスで自課題に対して強いオーナーシップを持っていること、周囲をしっかりと巻き込む重要性の認識

## 【目標】

- ・研修後、職場で課題を実行するための強化ポイントを明確にする

## 課題・問題を定義する(See-Think-Plan)



自分の課題



課題の背景・目的認識



目標を  
再定義

取り組むべき課題  
(真の目的は)

腹に落ちた課題  
本当にやる！と決意

1.情報の収集

抜けモレないか

顧客視点、自社の  
強み、競合他社動  
向、納期の視点で  
どうか、

2.情報分析と課題発掘

広い視野で捉えているか  
問題の本質は何か

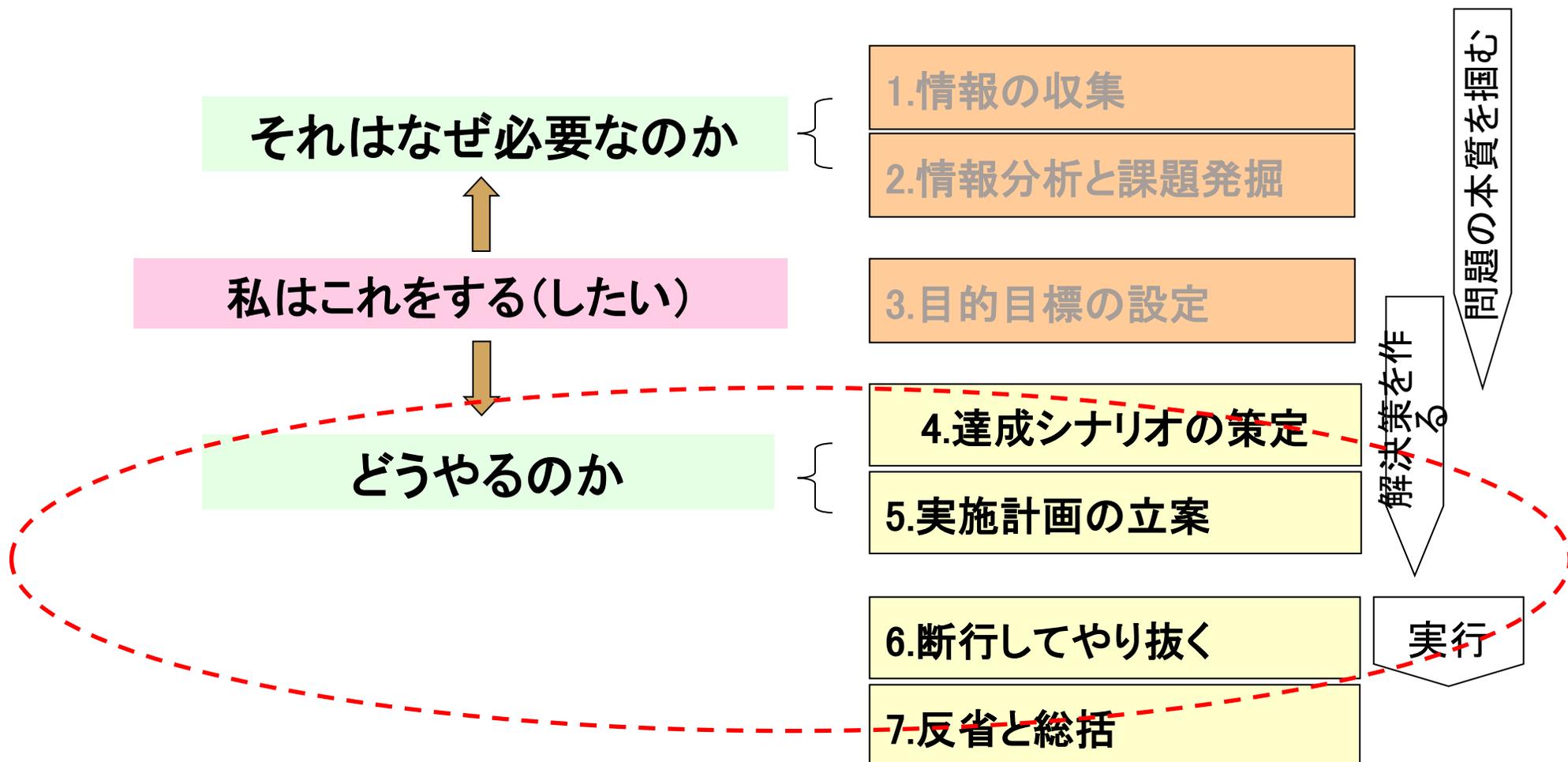
お客様／会社／自分  
にとってどんな価値があるか

3.目的目標の設定

自分の仕事の価値は何か

納得感があるか、  
チャレンジングか

## 課題達成・問題解決に向けてやり抜く(Do)



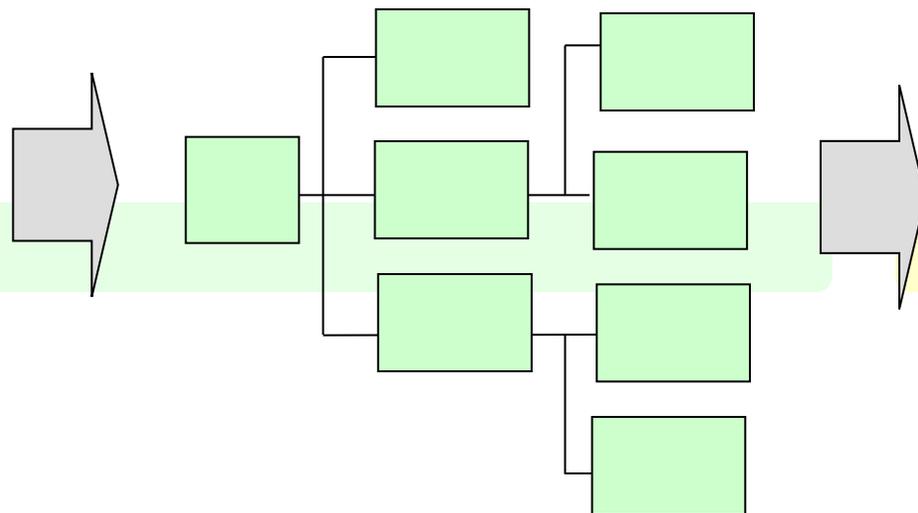
## 施策の全体像

## 解決の道筋

① 実施事項を書き出す

- ・
- ・
- ・
- ・

② 現実にやるべきことを層別に分類する



目標達成のシナリオ  
(ex. 時系列ならフロー図)

③ KFSの見極め

↓

④ 解決策の発案

↓

⑤ 解決ストーリーの論理構築

KFS:=Key Factor for Success

## 5.実施計画の立案



## 6.断行してやり抜く



## 7.反省と総括

### Point 「具体的に決める」

- ・目的達成までのマイルストーンと、その達成要件を決定する
- ・具体的日程計画を作成する

何から始めれば  
狙った品質のものが  
早く、安いコストで、で  
きるか

ここまできたら、  
一気にゴールに向  
かって突き進む

### Point 「早く動く、速く動く」

- ・課題に取りかかるまでを早く、実行のスピードを速くする
- ・実施過程を管理する。
- ・予定外・予想外の状況に対し、必要な手を打つ

### Point 「やりっ放しにしない」

- ・必ず関係者で仕事の仕方を振り返る
- ・次の課題形成、次のPLANにつなげる

学んだ事を次に  
いかす

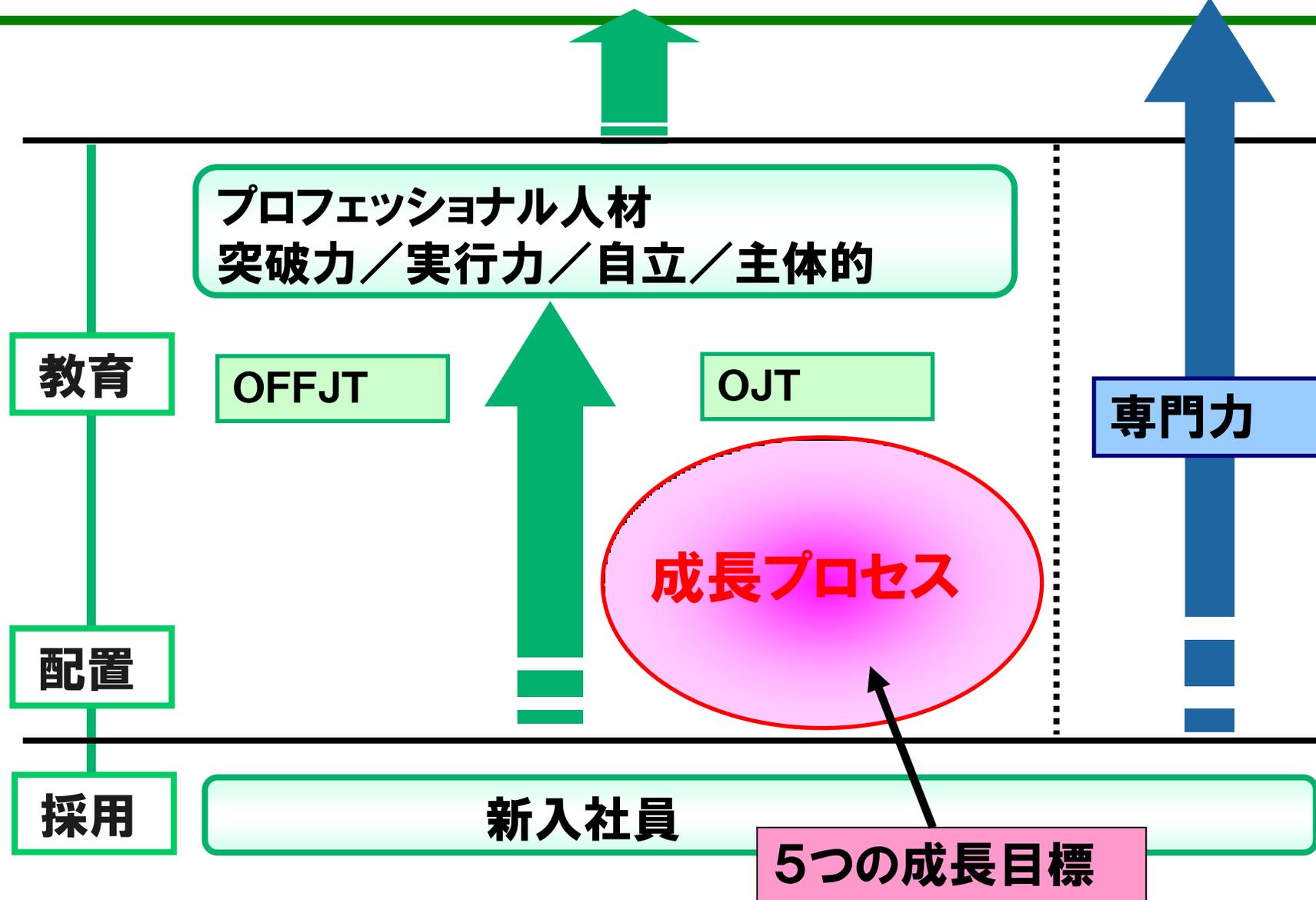
# 初期の育成(3年間)

# OJTにおける初期育成の成長のプロセスの重要性

FUJIFILM

3  
年目

基  
盤



## 1. 入社時に持つべき資質

①何事からも謙虚に学ぶ姿勢

+

②現地現物から学ぶ姿勢

③仕事への強い情熱・エネルギー

④本質を考え抜く思考力

+

⑤壁を超えて得た成功体験 ⇒ 認められる

5つの成長目標

自信

3. (1+2)で  
身につけていく資質

突破力／実行力／自立／主体的

初期育成でこのプロセスを体験し、1・2・3を持ちうると、「正の成長スパイラル」に入る

成長プロセスを経験させて育てていく

## 指導員としての「軸」を持つ

必須で持つべき軸

### FF-メソッド



### 5つの成長目標

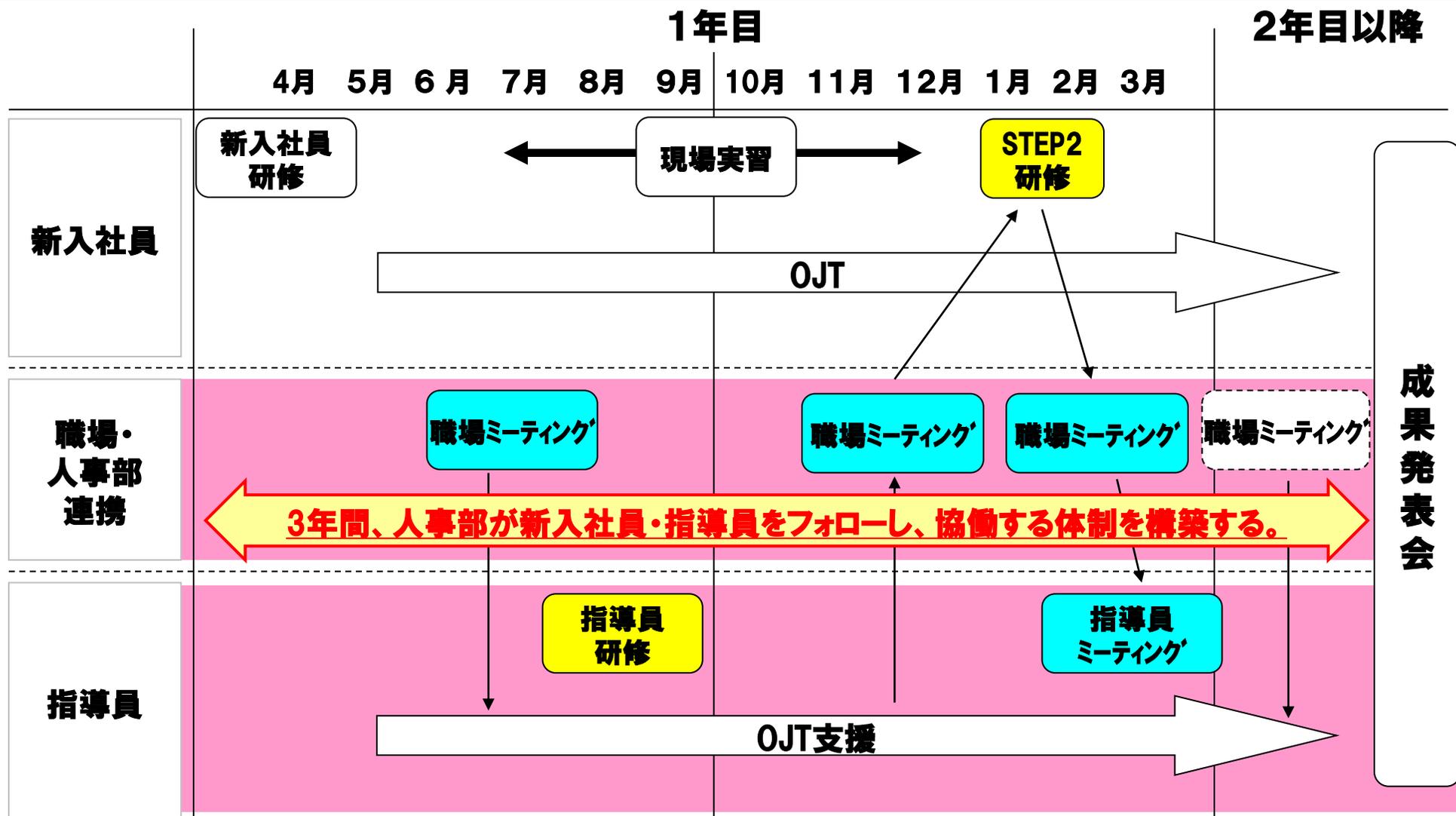
- ① 何事にも謙虚に学ぶ姿勢
  - ② 現地現物から学ぶ姿勢
  - ③ 仕事への強い情熱・エネルギーを持つ
  - ④ 本質を考え抜く思考力
- ▽
- ⑤ 壁を乗り越えた成功体験

**大切にすべき考え方や姿勢**  
 例) 納期、結果、判断基準、コスト、マナー、モラル

これらの体現者としてのブレない姿勢と努力

「軸」とは、「指導員自身大切にしている観点」そのものです。新人の行動がその「軸」に照らして見たとき少しでも「おかしいな」と思ったら、指摘しましょう。ブレない姿勢が大切。

ポイントは、「人事部と職場の連携」と「指導員強化」



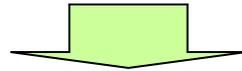
# 中堅期育成 (入社10年程度)

## 自律的成長マインドとプロフェッショナル意識の強化

自分の価値を**希少価値に高めようとする「プロ意識」**をもって日々の仕事に臨み、**実際に成長し続けている**ことを確認。

大局観をもち、組織としての**目的にコミットしチームを考える**。そして自ら先頭を切って**未知の領域に飛び込み、自分の強み・価値の「発揮」にこだわる**。

現場を経験し先頭で引っ張る一方で、上位の目的を正確に理解する。最も実践的でかつ影響力を発揮できる階層。



それゆえ、率先垂範と、強いリーダーシップの発揮が求められる。

今、真にやらねばならない「What(課題)」を自ら設定し、その目的、目標をメンバーに指し示し、実行していく力が必要。

## 背景認識（強化視点）

- 働きかけ力
- 変革意識
- 主張する力

## 事前課題

- ① 仕事振返り＋発揮診断
- ② 上司との面談

## 研修

- ① ベースとなるマインドの強化
- ② 本人の強み、意志の確認

## 研修後

- 上司との面談

### プロとしての覚悟

#### ■ 「プロとしての道」を選択し覚悟を決める

⇒ 働くことに力強く「持論」が語れるようになる。

- 自分は「何を成し遂げたいのか」
- 興味、熱意、役割
- そこで「何のために働くのか」
- 働く意味、価値観、使命感、組織目的と個人目的

#### マインド強化のステップ

- ① 志を呼び覚ます
- ② 人生目的をクリアにし、自らの進む道を覚悟する

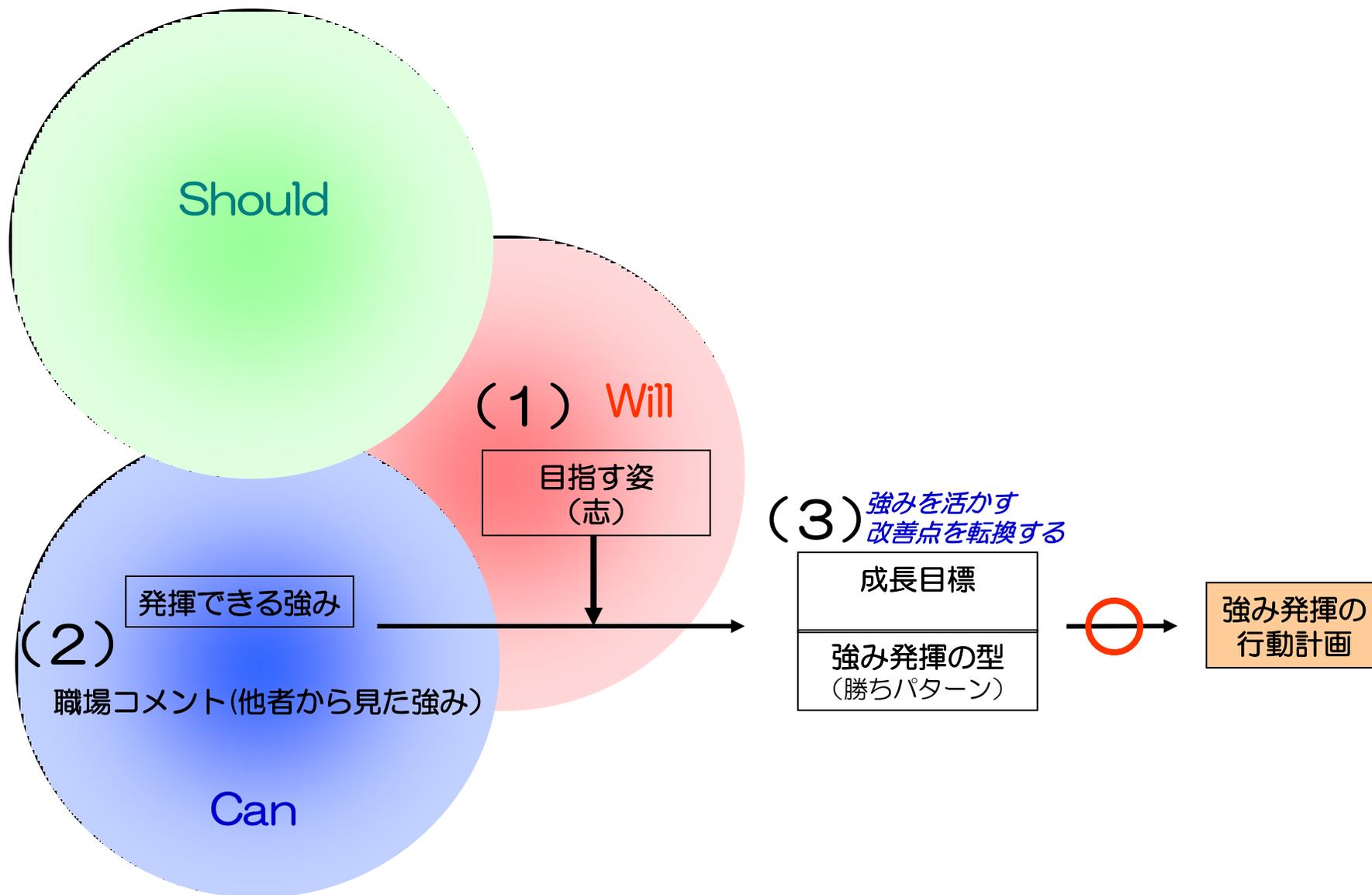
### 変革のアクセラロン

#### ■ 「自分のブランド」価値を高める

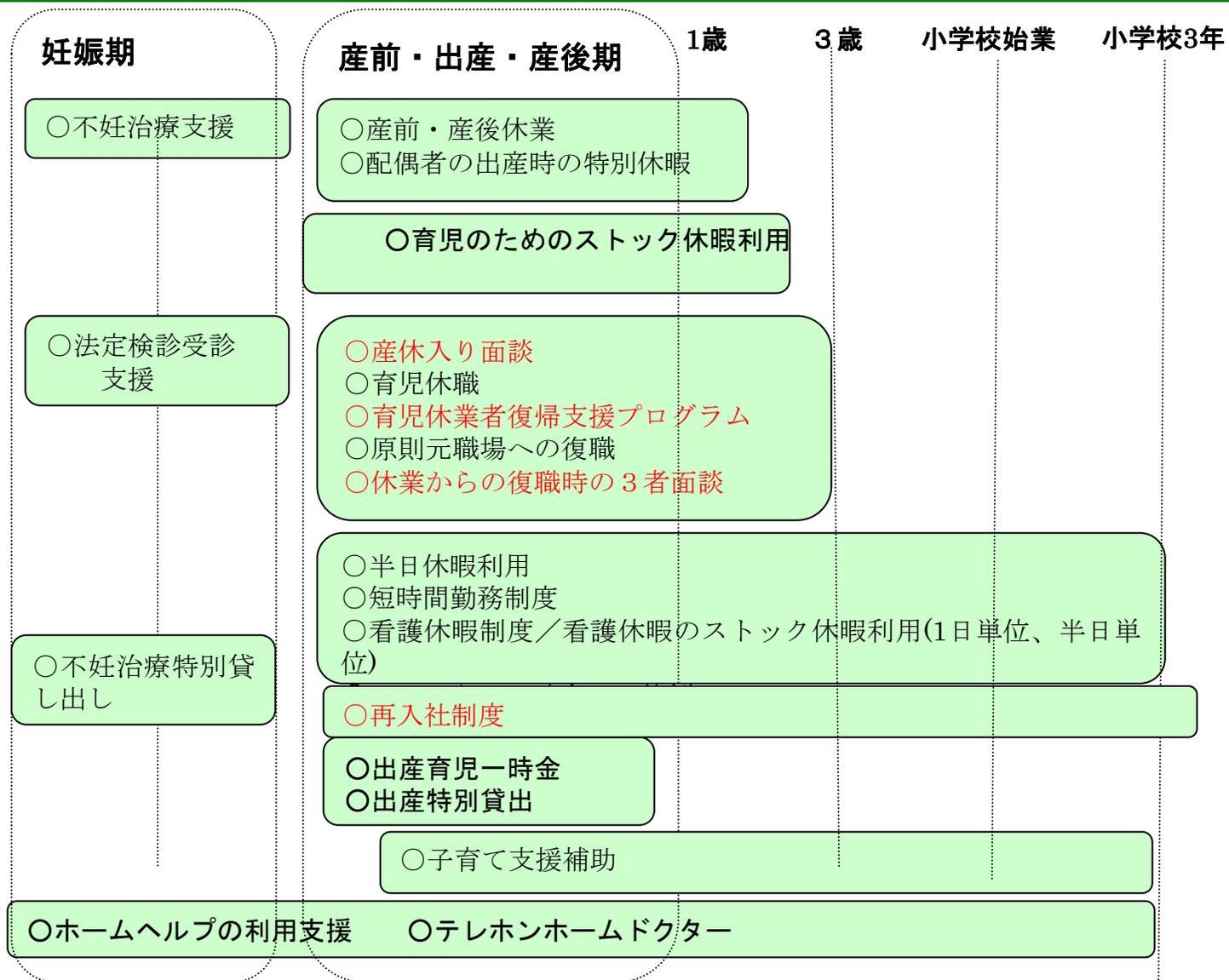
⇒ 強みを活かし、自分の勝ちパターンで成果を導く。

- 働く目的に向けて「自分の成長目標」を定める
- 自分は「どんな強みを持っているのか」  
自己成長の機軸を見つける
- 自分の「成功のフレームワーク」  
強み発揮の型を具体化する

- ③ 成長目標とギャップを確認
- ④ 使える強みを自覚し、手持ちの武器を眼前に揃える
- ⑤ 上手く行くパターンを理解し、武器の効果的な使い方を見出す。



# 産休・育休者のサポート支援



FFが法人契約をし、産休・育休者が無料で下記各種サービスを自宅PC・スマートフォン等よりオンラインで利用できP-たるサイト

## ①FF専用掲示板

- ・通常のインターネット上から、専用ID、パスワードにて、FFのINSITE情報の一部が閲覧できます。【検討中】
- ・会社提出用書類フォーマットをダウンロードする事が可能

## ②オンライン講座

- ・ビジネススキルアップ講座 (100講座以上)  
TOEICテスト直前対策  
ITパスポート試験徹底演習コース  
PowerPoint Learning 等
- ・ライフスタイルアップ講座(5全講座)  
職場復帰講座 等

## ③育児お役立ち情報

- ・スケジュール機能
- ・育児Q&A
- ・用語辞典 他

詳細  
<https://www.wiwiw.com/03/info.html>

## ④24時間電話相談

- ・育児相談
- ・健康相談
- ・メンタル相談
- ・法律相談 他

詳細  
<https://www.wiwiw.com/03/24htell.html>



スマートフォン PC ケータイ  
ID・パスワードによるログイン



電話

## FF産休・育休者

産休入り面談

産前・産後休業

出産準備勉強時期

出産

産後1～3ヶ月

育児不安定多忙期

産後4～9ヶ月

チャレンジ期

産後10ヶ月～

復職準備期

復職

①FF専用掲示板による会社情報入手・必要書類フォーマットダウンロード  
 ③育児お役立ち情報による育児対応 ④24時間電話相談による不安解消

②オンライン講座受講により復職に向けた自己成長・スキルアップ

復職面談

**FUJIFILM**  
Value from Innovation