



慶應義塾大学ビジネス・スクール

富士通株式会社

—45歳ホワイトカラー全員3ヵ月研修—

日本のコンピューター・メーカーの最大手である富士通株式会社は、昭和54年3月に研修専門会社として株式会社富士通経営研修所（Fujitsu Institute of Management：略称FIMAT）を設立し、同年4月より「45歳研修」を開始した。それは、45歳になるホワイトカラー全員を3ヵ月間、完全に仕事から離して行う研修であった。この研修の修了者は、昭和58年度末までの5年間に1,200名を数える見込みであった。

富士通経営研修所の所長、中原啓一氏は45歳研修の成果を知りたいと考えていた。中原所長は45歳研修が受講者に対してよい効果をもっていると確信していたが、それをどのように測定すればよいかと考えていたのである。

会社の沿革と現状

富士通は、富士電機製造株式会社の子会社、富士通信機製造株式会社として、昭和10年に設立された。富士電機の提携先であるシーメンス社の電話交換機をつくる専門メーカーとしてスタートした同社は、戦後昭和29年に日本最初のリレー式計算機を完成させ、昭和34年に就任した岡田完二郎社長の下でコンピューター・メーカーへの道を歩みはじめた。国産コンピューター・メーカーが次々と米国企業との技術提携に入る中で、富士通は自力で技術開発を行う途を選んだ。昭和41年度にはコンピューター等情報処理機器が売上の30%を超えるようになり、昭和42年には社名を富士通株式会社と変更した。翌43年には日立、日本電気を抑え、国産コンピューター・メーカーとしてトップにたった。コンピューター部門の売上が総売上の50%以上を占めたのは国産メーカーの中では富士通のみであった。昭和54年に富士通のコンピューターの売上高は日本アイ・ビー・エムを抜き、日本市場の首位を占めるに至った。IBM系以外の企業が、一国内のみとはいえ、国内市場の最大シェアを獲得できたのは世界中でも稀なことであった。

コンピューター業界は急速な技術革新をくり返し、コンピューターの演算能力の上昇、信頼性の向上、小型化、低廉化がすすめられた。急速な技術革新に対応するため、コンピ

このケースは、クラス討議の資料として用いるために、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授石田英夫の指導の下に、慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程永野仁によって作製された。ケースは経営管理に関する適切な処理または不適切な処理を例示しようとするものではない。なお、ケース中の人名の一部は匿名にしてある。
1984年2月作製。

ユーザー業界は研究開発に多大な資金と人材を投入することが要求された。後発メーカーとしてスタートした日本のコンピューター・メーカーは政府の保護育成策のバックアップもあって、急速な技術革新に対応し、外国メーカーと同等の性能と価格でコンピューターを生産できるまでに成長した。しかし昭和55年においても世界のコンピューター市場の約80%は米国メーカーが占有し、中でもIBMは世界市場の過半(56%)を制していた。それに対して日本のメーカーは全体でも7%にすぎなかった。^(注) 5

昭和56年度の富士通の売上高6,711億円のうち、情報処理機器は67%を占め、その他は通信機器が19%、電子部品が14%となっていた(附属資料1及び2を参照)。

富士通が通信機メーカーからコンピューター・メーカーへと変貌を遂げるに伴い、従業員の構成は男子主体かつホワイトカラー主体へと変化した。昭和37年には全従業員総数9,400名のうち、男子は53%、ホワイトカラーは41%であったが、昭和57年には35,000名のうち男子は74%、ホワイトカラーは66%となっていた(附属資料3を参照)。従業員の平均年齢は昭和57年3月末現在で男子33.0歳、女子25.6歳であり、男子のうち40歳以上の者の割合は16%であった。同社の定年年齢は昭和47年から60歳になっていた。 15

富士通は近年ソフトウェア会社を初めとし、コンピューターの販売に伴う付随業務を担当する関連会社を次々と設立していた。有価証券報告書に記載された子会社数は昭和52年には56社であったが、56年には94社となっていた。富士通は従業員の富士通グループ内へのスピン・アウトに対して積極的な援助を行い、これを「分散作戦」と呼んでいた。

富士通の輸出は近年増加しており、昭和56年度の輸出比率は17%となっていた。上記の子会社のうち、海外の子会社は、昭和52年の17社から、56年には30社へと増加していた。なお、富士通の国内営業所の数は昭和52年の38カ所から、56年には51カ所となっていた。 20

トップの経営理念と45歳研修のプラン 25

45歳研修の生みの親である、富士通の小林大祐会長は、同社の経営理念と45歳研修の意義について次のように語った。

「今後の富士通にとって、設備投資、研究開発投資、教育投資という三つの投資が重要な意味をもちます。コンピューター産業は知識集約型産業ですから、何をおいても人的資源への投資は欠かせません。わが国では人的資源は社外からもってくるわけにはゆかず、自社で養成するしかありません。ですから採用と教育は会社の命運を左右する問題だと考えているわけです。富士通にとって望ましい人材とは、自主独立型で、失敗をおそれず、チャレンジするタイプの人です。 30

(注) 『コンピューター白書 1983年版』コンピューター・エイジ社 P.180

入社してから20年間は若さと惰性でやってこれますが、45歳位になると、社内での立場が変わり、悩みをもつようになります。部下の指導や仕事の方向づけをしなくてはなりません、きちんとした勉強もしておらず、マンネリ化している者も少なくない。このままだと若い人に見向きもされなくなってしまうかもしれない。そういう人に対しては3か月間仕事から離してじっくり考えさせるというショック療法が必要でしょう。実は私は体が弱くて、たずさわっていたプロジェクトがクライマックスに近づくとダウンして入院してしまうという経験を何度もしました。『オレが居なくてはプロジェクトはうまくいかないだろう』と思っていると、それがそうではなくて私抜きでもプロジェクトは進んでゆきます。それを知って『早く体を治さねば仕事がなくなってしまうぞ』と思ったのですが、同時に『自分で何でもやろうとしていたけれど、もう少し他人にまかせたほうがよい』と考えるようになりました。人間はとかくうぬぼれがちなものですが、病気で休んだ時にはからずも冷静に自分を見つめる機会を与えられたわけです。

45歳から定年までの残りの人生を、会社に“おんぶにだっこ”ではなく、自分で生きる道を切り拓いてもらいたい。いわば精神革命を起こしてもらいたいと考えるのです。この精神革命は研修に要する費用や犠牲よりもはるかに大きなメリットをもたらすでしょう。」

小林会長(当時社長)は自分の考えを人事部門の責任者に伝え、計画の具体的検討を指示したが、期待した反応は得られなかった。小林氏が役員会でそのアイデアを話してみたところ、一人残らず全員反対であった。「45歳の働き盛りを全員3か月も仕事から離すなんてとんでもない、せいぜい1週間なら可能であろう」という反応や「45歳になった者を教育して人間が果たして変わるものか?年間2億円とかいう投資はドブに捨てるようなものだ」といった意見がむしろ支配的であったと言われる。小林社長は反対する役員たちを1人1人説得して同意をとりつけていった。そして研修プログラムの内容の決定は中原啓一氏にまかされた。中原氏はシステム・ラボラトリーの所長、富士通ファコム社長などを歴任した人で、その当時は富士通の常任顧問であった。昭和54年、富士通経営研修所(沢

寛一郎社長、資本金2,000万円)の発足とともに中原氏は専務取締役・所長に就任した。中原所長は45歳研修のねらいと背景について次のように語った。

「富士通は通信機メーカーからコンピューターメーカーへという大転換を経験しました。コンピューター産業で生き残るためには、何としてもIBMに追いつかなければなりません。従業員はそのために本当によく働いてきたと思います。そのせいか『自分の専門以外のことは全然知らない』といういわゆる専門バカが多くなったようです。この弊害もふだんは現れませんが、新しい環境で仕事をするような時に現われやすいのです。例えば、営業所長になった時や、関連企業の経営者になった時に、うまくゆかず、トラブルに見舞われることが多い。日本国内ならなまだしも、海外事業の責任者になったりすると、大臣とか銀行頭取ともおつきあいしなければなりません。世界で通用するようなマネージャーが

果たして我社にどれ位いるのか誠に心許ない。こうしたことから、意思決定やマネジメントの教育だけではなく、教養科目も採り入れ、また専門研修には、海外、営業、関連会社経営の3コースを設けたわけです。」

研修制度

富士通では45歳になるホワイトカラーは、毎年200～300名に達していた。45歳研修は毎年3回に分けて行われ、1回当たり70～100名が受講していた。1回の研修は、2カ月間の共通研修と、2～3カ月の職場復帰のインターバルを置いた後の、1カ月間の専門研修に分けられていた。研修を3カ月続けて行わないのは、「受講者の長期不在による仕事の停滞を少なくするための配慮」だと中原所長は語った。

共通研修は受講者のレベルを揃えるために、部長、課長、非管理職の3クラスに分けて行われていた。共通研修の内容は、約50%が「ケース・スタディ」や「合宿」による経営管理能力向上のために費され、残りは「一般教養」、「社内他部門を理解するための研修」および「役員懇談」であった。共通研修の講師は、「社内他部門理解のための研修」と「役員懇談」を除いて、全て社外の講師であった。

専門研修には、海外・営業・事業の3コースがあり、コース選択は本人の希望によって行われていたが、最終的には、本人の性格、属性を考慮して人事担当役員が決定していた。希望コースと異なるコースに変更となる人数は、多くても4～5名だと言われる。

共通研修・専門研修ともに、各科目終了後にアンケートの形で、受講者が各科目を評価していた。この評価のうち、科目が有益か否かを1～5点の範囲で問う「総合評価」の平均点が3.0点以下の場合には、その科目内容の変更が検討されていた。

45歳研修の修了者は、昭和54年度208名、55年度230名、56年度206名、57年度264名、58年度294名で、合計1,202名にのぼっていた。

附属資料5, 6, 7には、45歳研修のカリキュラムと、現在までの受講者数をクラス別に示してある。

研修修了者のアンケート調査

研修所では昭和57年12月に、初年度(昭和54年度)の45歳研修修了者208名を対象として、45歳研修の効果を調べるために、アンケート調査を実施した。アンケートの回収数は124で、回収率は60%であった。

アンケートの質問で、「研修を通じ、どのような能力が開発されたと思いますか、3つ挙げて下さい」と自由回答式でたずねていた。この質問に対する回答を研修所で分類して集計した結果が表1に示されている。

部長クラスでは「幅広い教養、視野拡大」、「問題の分析力」、「判断力」の回答が多く、課長クラスではこの3つの他に「部下に対する指導力」が多かった。非管理職クラス

表 1 アンケート調査結果

— 研修を通じ開発されたと思う能力 —

部長クラス		課長クラス		非管理職クラス	
内容	実数 %	内容	実数 %	内容	実数 %
幅広い教養・視野拡大	18 58	幅広い教養・視野拡大	32 73	積極性	20 41
問題の分析力	11 35	問題の分析力	14 32	幅広い教養・視野拡大	13 27
判断力	9 29	部下に対する指導力	14 32	幅広い人的交流	13 27
財務データの理解力	6 19	判断力	14 32	問題の分析力	7 14
行動力	4 13	幅広い人的交流	8 18	創造力	7 14
発表力	3 10	財務データの理解力	5 11	判断力	2 4
協調性	2 6	顧客との交渉力	3 7	客観性	2 4
その他	3 10	発表力	2 5	他部門に対する理解	3 6
		その他	19 42	その他	30 61
合計	56 180	合計	111 252	合計	97 198
回答者数(31人)	— 100	回答者数(44人)	— 100	回答者数(49人)	— 100

(注) 回答は自由回答式で、3項目並記

資料出所：会社資料

では「積極性」、「幅広い教養、視野拡大」、「幅広い人的交流」といった回答が多かった。

昭和58年5月には、昭和54年度研修修了者の職務と職位の変化状況の調査が行われた。それによると、研修修了者の約70%は職務または職位が変化しており、昇進をした者は部長クラスで60%、課長クラスで30%、非管理職で6%であった（附属資料8参照）。また、専門コース別に研修修了者の所属を見ると、海外コース修了者の約20%が海外部門に、営業コース修了者の約50%が営業部門にあり、事業コース修了者の約30%が関連企業に出向していた。ただし、海外コースと営業コースについては、研修以前より海外部門、営業部門に所属していた者が殆んどで、研修修了後にその部門に異動した者は、各々2～3名のみであった。

先のアンケートでは、職務・職位・勤務地のいずれかでも変化した者を「仕事が変わった者」と定義し、研修修了後に仕事が変わった者に対して、「仕事が変わったのは、研修受講がきっかけになったと思いますか」とたずねた。それに対して「研修がひとつのきっかけになったと思う」とする者は、約30%であった。

中原所長は「受講した専門コース名と研修成果の評価は、人事情報として人事勤務部に報告している」と述べている。

初年度研修修了者の反応

ケース・ライターは初年度の45歳研修の研修修了者5名にインタビューして、受講3年後の感想をきいた。

ケース・ライターは、まず「研修に行く前に感じたことや、準備したこと」をたずねた。佐藤氏は課長クラスで、専門研修は海外コースを受講した。佐藤氏は研修当時、地方にある工場の製造部門の課長であったが、研修修了直後、海外事業本部に転勤した。

佐藤氏：工場では、200～300人の課でもスタッフは4～5名しかいませんから、課長が抜けると4～5名で課の仕事を全て処理することになり大変です。だから、私が研修に行くことを知った時には、「困ったことになった」と思いました。部下や上司も、そう感じていたようです。

上司の部長に対しては研修前に特別のことはしませんでした。部下には、現在の懸案や研修中に予想される事項を、その時の対応方法も含め、1～2枚の書類を残しました。

野坂氏は部長クラスで、専門研修は営業コースを受講した。野坂氏は研修当時、営業推進部長であったが、その後、大きな営業所の所長になっていた。

野坂氏：営業推進部の時は、部下や上司と一緒に仕事をしていました。ちょうど、おみこしをみんながかついでるような感じです。だから仕事のことは皆良く知っていま

したし、研修に当って別に書類を残したりはしませんでした。

私は現在、営業所長ですが営業の場合は大変です。部下である担当者の営業マンが研修に行く時は、研修の3カ月前から研修予定の者に他の営業マンを同行させ、2人で顧客を訪問させています。これで担当の営業マンが研修で不在になっても、仕事が停滞しないようになります。しかし営業の場合は、顧客と営業マンの組合せに相性があって、どうしても他の営業マンでは代行できない部分が残ってしまいます。

田沼氏は課長クラスで、専門研修は営業コースを受講した。田沼氏は研修当時、営業所の課長であったが、その後、別の営業所の所長となっていた。

田沼氏：何年間か営業を同一部署でやってきますと、2～3カ月の間に何が起るかは予測できます。この予測を基に、目標を達成するためにとるべき行動を示した表を作り、部下のために残しておきました。

石川氏は部長クラスで、専門研修は事業コースを受講した。石川氏は研修当時、営業所の部長であったが、研修の後、別の営業所の所長代理となり、その後ソフトウェア会社の取締役となっていた。

石川氏：研修の初年度でしたから、研修の主旨や修了後の処遇がどうなるのか、良くわからず不安を抱きました。不安と同時にどんな研修をするのかと期待も持ちました。研修中に仕事が停滞する不安はありましたが、転勤ではありませんから特別に引き継ぎのための書類は作りませんでした。懸案になっていたことに対して、指示は出しておきましたが、細部は部下の課長が良く知っていますから、大まかな指示だけで充分です。

村井氏は部長クラスで、専門研修は事業コースを受講した。村井氏は研修当時、外注先の生産管理を行う部の部長であったが、その後ソフトウェア会社の代表取締役となっていた。

村井氏：研修を知った時は「研修でもない勉強しないから良いことだ」と思いました。仕事については、懸案事項をリスト・アップして、部下に指示を与えました。

ケース・ライターは、研修の受講者に対して以下のような質問を行った。

ケース・ライター：研修中に職場と連絡をとりましたか。

佐藤氏（工場の課長→海外事業本部）：職場からの連絡や相談は受けませんでした。私の方で仕事や職場のことが気になり電話しました。内容は「みんな元気か、何か変わったことはないか」と言う程度のことです。

田沼氏（営業所課長→営業所長）：特に問題が発生したわけではありませんが、職場から数回、電話がありました。それから、上司が「たまには顔をみせろ」と言うので月に2回位、研修の帰りに寄りました。研修は楽しかったけれど、職場の人が声を掛けて下さる

のもうれいのです。

私は営業所の課長でしたが、商談を進めるために、顧客の接待に行く必要はありませんでした。こういう接待は衿を正した接待ですから、上司が代行して下されば充分です。ただ、営業の場合は、特に大きな商談がなくとも日常的に顧客と接触していて、顧客と個人的なつながりができます。こういう親しい顧客が「ねぎらってやるから食事に来い」
5
と言って下さるので、2～3回、出かけました。この場合、相手は顧客ですから、こちらが接待することになります。

村井氏（外注生産管理部長→ソフトウェア会社代表取締役）：電話による連絡は、職場からもあり、私の方からも行いました。回数は研修が始まった頃が多かったと思います。私の部の仕事は外注の生産管理を行う部ですが、納期を営業と折衝しなければならない
10
ことがあります。その際に、どの程度まで営業に説明するのかという、折衝の機微について聞かれました。

ケース・ライター：研修を通じて得たことで、その後の仕事に役立っていることを話して下さい。
15

佐藤氏（海外事業本部）：私は、技術、製造畑にいたので、物を売る苦勞は知らなかったのですが、研修を通じて、営業の苦勞がある程度わかりました。私は管理者には、技術製造・販売という会社全体に対する幅広い知識が必要だと思っています。だから、45歳
20
研修は管理者としての不可欠な能力の育成をめざしていると思います。

それから、専門研修で習ったことは、海外事業本部での現在の仕事に直結するので非常に有益です。現在でも専門研修のテキストは、会社の机の上に置いて活用しています。
20

海外の人と接触するようになって感じるのは、「一般教養は不可欠だ」と言うことです。例えば、国旗に関する知識や態度、宗教に対する造詣などです。言葉がわかるのが国際人でなく、日本の文化・世界の文化を理解できるのが国際人だと思います。45歳
25
研修の「一般教養」は、海外の人と接触する場で役立っています。また、私が研修により不在となっても、結果としては仕事は遅れませんでした。これは部下にとっては「やればできる」と言う自信につながったと思います。45歳と言う年齢は、研修を受けるまでは特別な年齢だとは思っていませんでした。しかし研修を通じて、45歳は社会に出て定年までの半分だと感ずるようになりました。研修のために1人100万円も会社がかけてくれたことには感謝しています。これを無にしないように「頑張らなくては」と思
30
います。仕事を通じて返すしかないので、より高度な仕事を積極的に行うようにしようと思います。ただ、研修は40歳の方が良いと思います。40歳の方が吸収力は強いし自分の将来の方向づけをするにも適当だからです。

野坂氏（営業所長）：私は技術屋一辺倒できてから、マーケットになりました。マーケットは、その時その時の市場のニーズは何で、どのようにそれに対応するかを、考
35

なくてはなりません。45歳研修では、国際環境の見方や一般教養を理解する力が養われ、バランスのとれた知識を得ることができました。これはマーケッターとして必要な能力だと思います。ただ専門研修の営業コースの内容は、食い足りないと思う。社内のごことはだいたいわかっていますから、むしろ市場のニーズはどうなるのかを教えてください。それから研修中は研修に関係の無い本も含め、よく本を読めました。

石川氏（ソフトウェア会社代表取締役）：研修により、判断する時の物の見方が広がったように感じます。例えばケース・スタディの中には海外の事例も含まれていて、日本的な物の見方、考え方とは異質なものがあることがわかりました。それから、ケース・スタディのグループ・ディスカッションを通じて、まとめる力、まとめたものを要領よく発表する力はついたと思います。

田沼氏（営業所長）：研修を通じて得た最大のものは、研修中に部下の能力が上昇したことです。私の部下に課長になる一歩手前の者がいて、伸び悩んでいました。私が職場にいと、どうしても彼の欠点が表に出ないようにカバーしてしまっただけです。私は研修に出る前に、彼を私の代行者に任命し、彼に責任をもたせました。その結果、彼の能力はすごく伸びました。現在、彼は課長になっています。私自身の能力に関して言うなら、部下を育成する能力が高まったと思います。管理的知識は、研修でもないとなかなか系統的に勉強できません。私のことを振り返ると、課長の下で班長の時が自分のやりたいようにやれて楽しかった。ところが課長になると、課長の上には1人の部長がいるだけではありません。別の部長からも直接、話が入ってきて、総合的にどうすればよいかを考えなくてはならなくなりました。私は、管理職に要求されるのは、自分の部門だけでなく、総合的に見て良い方法を考える能力だと思います。その点、45歳研修で他部門の状況を説明し、総合的な視野を養おうとするのは良いと思います。それから、全役員に会えたのは良かったです。自分の部門の担当役員以外は、研修がなければ会えません。これは特に、非管理職の人にとっては、うれしいことだと思います。

最近の受講者の反応

昭和58年6月、ケース・ライターは共通研修をあと2日間で修了する予定の、部長クラスの受講者3名に面会した。いずれの人も45歳研修については高く評価をしており、「また別の内容の研修を受講する機会が与えられたならば、積極的に研修に参加したい」と語った。

ケース・ライター：研修中の職場との連絡はどうしましたか。

野村氏（企画部長）：社内の他部門からも含め平均して週に1回は、電話連絡がありました。電話以外では、1度職場に行きました。研修が始まって、1カ月位過ぎた頃で、研修が休みで職場が出勤の日でした。別に特別の用事があったからではなく、研修中に1

回位、顔を出しておいた方がいいと思ったからです。その時は研修前とは異なり、部下を客観的に見ることができました。

田口氏（営業部長）：私は研修に出る前に、「できるだけ電話するな」と言ってきたのですが、実際には2カ月間に3～4回、電話がありました。私の所属する営業では、部下が顧客を研修所の近くにあるシステム・ラボラトリーに案内することがあります。その時に部下が研修所に立寄るので何回か部下に会っています。たいていは「ごきげんうかがい」に来たという感じです。この前、部の連中と久しぶりに飲みに行ったのですが、営業は仕事のサイクルが短いから、私の知らないことをずいぶん聞かされました。まるで、今浦島です。営業の場合は、顧客と会うのに肩書が必要ですが、研修に出る前に顧客の所には挨拶にいき、部長が留守することの了解を得ています。ですから部長の不在は、営業活動に影響はないと思います。顧客は好意的で、研修に興味を示します。私は研修に来る前、顧客による送別会が1週間か10日位続きました。研修中にも1度、接待に行きました。某大企業の常務の指名だったので……………。

山下氏（海外営業部長）：私は研修の途中、1週間海外に出かけました。これは研修の始まる前からわかっていましたから、担当常務が研修所に来て了解をとっています。この1週間分は、次回の研修で補講を受けることになっています。研修を抜けることは極めて稀なことだと聞いています。ちょうど海外の子会社に対して方向づけをする時期でしたので、ちょっと他の人では代行できません。

ケース・ライター：研修で受講者が仕事から離れても、なぜ仕事は停滞しないのですか。

田口氏（営業部長）：仕事の目標を立てる時に研修に出る予定の者が職場にいても、仕事の目標が低くなることはありません。目標は自分たちで決めるのですが、低くなりませんが……。研修で人が抜けても目標は変わりませんから、目標を実現する方法を工夫するようになります。

山下氏（海外営業部長）：富士通のふしぎな所ですが、いったん目標がきまると、休日や残業をいとわず、全くよく働き、それを誰も疑問に思っていないようです。私が「富士通は他社と少し違う」と初めて気づいたのは、合併企業に出向していた時です。

野村氏（企画部長）：そういうことと同時に、去年、部下の課長が研修で抜けた時には、「課長がいればもっと多くのことをやれたのに」と感じたこともありました。しかし優先順位の高い仕事は部下がやっていますから、支障は生じませんでした。それに2カ月位の不在ですと、戻ってから何とか取返すことができます。3カ月となるとたいへんです。

山下氏（海外営業部長）：部長がいなくて困るのは、本社の役員の決済をもらう時です。上の人は案件を持ってきた人を見て、判断することもあります。だから、課長ではすんなりと決済をもらえないこともできます。

ケース・ライター：研修を通じて得たものは何ですか。

田口氏（営業部長）：意思決定の仕方です。従来は主にカンで決定していましたから、決定にも余り自信が持てませんでした。ケース・スタディを通じて意思決定は多面的に検討した後に行うのが良いことがわかりました。多面的に検討するためには、人の意見をよく聞くことが必要です。それもできるだけ多くの人の意見を聞くのが良いと思います。

野村氏（企画部長）：それと自分自身に対しては、「ちょっと待て、もうちょっと違うことはないか」と自問することが必要だと思います。

山下氏（海外営業部長）：多くのタイプの人を知ったことも大切だと思う。研修の同期の人とは殆んど毎日飲んでいますが、いろいろな人がいて得るところも多いです。

職場の意見

ケース・ライターは、部長が前年度の45歳研修を受講したいくつかの職場の人たちにインタビューを行った。

営業部門の職場

或る統轄営業部（以下で統轄部と略称）は、一部上場企業を主要なテリトリーとして営業活動を行っている部門であった。統轄部の第二営業部長の山野氏は、前年度の45歳研修を受講した。山野部長の部下である営業課長の西沢氏は、山野部長が45歳研修に行く前や研修中の職場のようすを次のように語った。

「全ての顧客の所に部長が回って、研修期間中は課長が部長の代行をすることを伝えてあります。課長が代行することに対する顧客側の不満は無いと思います。むしろ顧客の反応としては、おもいきった研修を行う富士通をうらやましがっているようです。45歳研修は、富士通に対するイメージ・アップや信頼感の増加をもたらしていると思います。部長が不在で一番困ったのは、顧客の計算機室開設式などの儀礼的な行事への出席です。これは課長では代行できないので、営業活動で連携を持つシステム部の部長に頼んだり、部長の上司の統轄部長に頼んだりしました。統轄部長に頼む時は、統轄部長のスケジュールが合わない場合には、顧客の方で合せてもらうようなこともあり大変でした。それから、「社内営業」の面でも不便を感じました。社内営業とは、社内の連携をよくするために、社内の他部門と折衝することをいいます。例えば工場に納期のことを依頼する場合など、部長ならば電話で済むようなことでも、事情を説明するために工場へ行ったことがありました。また、これはうちの課の特徴かもしれませんが、通常、担当者の報告を部長と課長が別々に聞き、ダブルチェックしながら判断しています。部長が不在だったことは、チェック機能の低下になっているとは思いますが、部長の不在中の書類の決済は、全て統轄部長が行うようになります。だから私が統轄部長と会う回数は増えたし、一番忙しくなったのは、統轄部長だったと思います。部長の仕事のうち6割位は統轄部長の所に行き、残りの4割を各課長や担当者が分担したという気がします。ただ私としては、部長が不在で業績が下がったりすると、何を言われるか

わからないから頑張りました。この期間に、特に部下の仕事振りが変化したとは思いませんが、私の意欲は伝わったと思います。研修期間中に、部長とは2～3回飲みに行きました。その時に状況報告は行いましたが、特別の指示はなかったし、部長の指示を電話で求めることもしませんでした。」

研修後の部長の変化について、西沢課長は「あまり変化していないのではないかな。研修から帰ってきて1カ月位は、人の話をよく聞くようになった気がしましたが……」と述べた。

山野部長の上司である統轄部長の川端氏は、山野氏の不在中のようすを次のように語った。「その期間、仕事はものすごく忙しくなりました。量的に言うなら2～3割は増えたと思います。量的に増えたと言っても、段取りは課長以下で全てやってくれますから、さほど大変ではありません。むしろ、久しぶりに営業の最前線に参加できて楽しかった。久しぶりに前線に出てみて感じたことは、今の営業はむかしより粗くなっているなど言うことです。以前は、1つ1つの商談・顧客に、もっといねいに、もっときめ細く対応していました。こんなことで、いいのかなと思いましたが、もっときめ細い対応をするよう指示しました。」

川端統轄部長は、45歳研修制度に対しては、次のような見解を示した。

「今の研修制度にはいろいろ改善の余地があると思います。45歳を過ぎて管理職になれない人は、今後も管理職にはなれないでしょう。彼らには将来、子会社に出て頑張ってもらう可能性が大きいから、その前に経理や経営の知識をちゃんと教育した方が良いでしょう。目的をはっきりさせた研修を行った方が、彼らのためにも良いでしょう。全ての人に45歳研修をやらなくても、必要な教育をきちんとやれば、彼らも納得できると思う。それから、私は吸収力と言う点から考えて、45歳では遅いと思う。40歳で選別して研修をやった方が良いでしょう。そして、その時に研修を受けなかった人には、目的をはっきりさせた教育を行うのが良いでしょう。」

管理部門の職場

ケース・ライターは川崎工場を訪問し、総務部の庶務課長、工場管理課長、勤労部の厚生課長、勤労課長の4氏に面会した。彼らの上司、総務部長兼勤労部長の飯田氏は、前年度の45歳研修を受講していた。

中川庶務課長は管理部門の部長と課長の仕事の違いを次のように説明した。

「基本的には、日常的な業務は課長が、非日常的な業務は部長が判断することになっています。しかし管理部門では、非日常的な仕事、突発的な仕事がたくさんあります。そうでなければ、管理部門は女子だけで十分です。」

各課とも、部長が研修に出る2～3カ月前から、早めに書類を作製し決済してしまうようにしていた。ケース・ライターは「部長が不在中、どのように仕事をしていましたか」と質問した。

中川庶務課長：仕事をしていく上で、部長の不在は不便なことです。部長がいればすぐ相談できるのに、相談できなくなるからです。部長の不在中は、部長代理が部長の代行者になりました。部長代理は総務部に来て間もない人でしたから、本人も大変だったと思います。それから部長がいれば簡単に済むことでも、部長が不在だと課長が根回しをする必要がでる場合があります。例えば、私はこの期間に4件の稟議書を起しましたが、全て本社の総務部長に事前に相談しました。部長がいれば、メールで送るだけで充分だったと思います。とにかく、部長の研修中は緊張して仕事をしました。日常的な書類にもメクラ判を押すようなことはしませんでした。何だか45歳研修は、職場に残った課長の研修のように思います。

高井勤労課長：部長の主な仕事は、方針を示したり、対応の仕方を指示することだと思います。だから、部長が不在になっても課長や担当者の仕事が忙しくなる訳ではありません。ただ課長の仕事の中に、部長が行っていた判断の仕事を含むようになり、プレッシャーを感じるようになりました。特に事故が発生すると面目ないので、小さな問題でも再確認するように注意しました。それと同時に、「部長が不在だから、俺の責任でやってみよう」と決断したことも、何回かありました。いい経験になりました。ただ、私の課では本社直轄の書類もあるので、部長の指示を2～3回電話でうけました。部長が不在でも、担当者の仕事振りや意欲の変化は、とくに感じませんでした。

岸本管理課長：私の場合は、部長が受けた次の回の研修に私が行くことがわかっていましたから、部下には私と部長代理の両方に報告させ指示を仰ぐようにさせました。私が研修に行っている間に、部下が困らないようにするためです。それでも、部下にとっては、部長の不在より課長の不在の方が大変だったようです。

ケース・ライター：研修後の部長に何か変化を感じましたか。

岸本管理課長：人の話をよく聞いてくれるようになったと感じました。

赤木厚生課長：部長が不在でも仕事が停滞しなかったことで、部長は「俺がいなくてもできる」と思ったらしく、部下を信頼してくれるようになりました。それまでは根掘り葉掘り問いたださないと、すまない方でしたから。人間が一回り大きくなったように感じました。

中川庶務課長：私はむしろ、何か相談に行くと部長が「45歳研修の同期生に聞いてみよう」と言って、電話で情報をとってくれるようになったのが、印象に残ってます。

ケース・ライター：現在の研修制度に対しては、どう考えていますか。

中川庶務課長：期間については、連続2カ月が限度だと思う。3カ月続いたら大変です。

高井勤労課長：非管理職で45歳研修を受けた人の中には、「研修がすごく良かった」と感じた人と、「何をやっているか全くわからない」と言う人がいます。「すごく良かった」と思う人は能力がありながら、何らかの原因で管理職になっていない人です。非管理職の中には、「読む本と言えば週刊誌だけ」と言う人がいて、こういう人は研修につい

ていけないようです。

技術部門の職場

第1ハードウェア部は、電電公社通信研究所向け交換機の開発を行っていた。第1ハードウェア部の部長、松田氏は前年度の45歳研修を受講した。ケース・ライターは松田氏の部下、第1設計課長の本間氏ならびに第2設計課長の有藤氏と面会した。

本間氏は、部長が研修に行く前の様子を次のように語った。

「急に研修にでることに決まったので準備ができず心配しました。3日の間に、部長は社内をとびまわって決められることは決めていきました。最後の半日は会社に行き、研修の間は部長の代理として課長が会社の課長に面会することの了解を得てきました。通常、会社の課長に面会するのは部長です。部長は週に3～4回、課長は週2～3回、会社に出掛けています。それから、部長は研修に行く前に第1ハードウェア部の管理職6名を全員集めて、会議を開きました。その会議で部長からA4の紙で2～3枚の引きつぎのための書類が出ました。その書類には箇条書きで、部長の仕事や部としての仕事の、管理職への分担が示されていました。例えば、プロジェクトの責任は各課長が技術的な内容に応じ分担する、特許の関係は何課長、勤労の仕事は部長付、などです。」

部長が研修で不在中の職場のようすを本間課長は、次のように語った。

「部長が不在でも特に困ったことは発生しませんでした。ただ他の部からくる話の中で事業部長に相談する程でもないという問題があります。それをどうしようと迷う場合があります。たいていは『うちの部長ならどうするかな』と考えて判断しました。部長からは週に1回位、金曜の夕方などに電話が入り『何も問題はないか』と聞いてきました。何もなかったかえって寂しいようでした。電話以外にも、最初の1ヶ月位が過ぎた頃、こちらが出勤日で、研修が休みの日の夕方に、部長が職場に来ました。その時は管理職による会議を開いて、部長に報告し承認を得ました。私自身は部全体の勤労の仕事を分担しましたが、別に負担は感じませんでした。担当者のレベルでは、部長が不在でも仕事は影響を受けていないと思います。課長が不在だと、担当者はその日その日の指示が得られなくなるから大変になるとは思いますが……。」

有藤氏は次のように語った。

「実は私の課では、会社に納品した製品にトラブルが発生してまいりました。本来ならば、部長に会社へ行ってもらったところだったのですが、部長が不在でしたから、事業部長に相談しました。部長にもすぐ電話をしました。結局、事業部長に会社への謝罪をお願いしました。この時は部長がいなくて困りました。」

ケース・ライターが「部長が不在で良かったことはありますか」とたずねると、本間課長は「情報が直接、上や外から入ってきたのが良かったです。それ以前は、部長経由で情報が入ることが多かったからです。それから、自分の判断で行う前に『うちの部長だった

らどうするかな』と考え、まるで部長になる訓練を受けたような気がします」と語った。有藤課長も「部長とはどういうものか、ある程度わかった」と述べた。

ケース・ライターは「研修後の部長に、何か変化を感じましたか」とたずねた。本間課長は「うちの部長は純技術屋と呼べるような人だったのですが、こんなことを言うと部長に失礼かもしれませんが、経営的センスを身につけられたように感じました。それまでの部長は、『とにかく技術的に高度のものを作れば良い』と言う考えだったのですが、変わったと思います。例えば、ある装置を追加するような場合でも、『それを追加すると富士通にとってどんなメリットがあるのか、長期的にはどんな波及効果を持つのか』と質問したり、『どんなルートをとって、どのようにして売られるのか』を説明したりするようになりました。こういう視点は技術者には欠けているので、部長と話しをしていると得るところがあります」と語った。

有藤課長は「技術者は人間的には片輪かもしれません。世の中の広いことや、政治・経済心理学・文化などの幅広い知識をもつことは良いことだと思います。広い知識がないと技術者として創造性に欠け、発想も貧弱になると思います。私としては30歳半ばには、今の45歳研修のような研修を行った方が良いと思います。それから、部長は人事面でも経営的な視点を持つようになったと感じました」と語った。

本間課長はさらに「私も、新しい発想をするには、異なる世界を知ることが良いと思います。他の事業部と人間の異動は多少ありますが、どうしてもこの事業部の文化とでも呼ぶべきものができてきます。技術者としての創造性を高めるためにも、外部からの知識の導入は必要だと思います。私も30歳半ばとは言わないが、40歳位には研修を受けた方が良いと思う」と述べた。

研修の費用

研修所は、富士通とその関連企業の従業員を対象とした研修のみを行っていた。^(注)研修所の人員は13名で、全員が富士通からの出向者であり、うち2名は富士通との兼務者であった。研修所の人員の給与、ビル賃貸料、その他諸経費を含む一般管理費は、年間約1億2千万円であった。45歳研修には更に、社外講師に対する謝礼、テキスト等の教材費が必要とされていた。研修所の売上高は年間約2億8千万円で、そのうち2億円は45歳研修のために富士通より支払われていた。また、研修期間中の受講者の給与は、福利厚生費等を含めて1人平均200万円と推定され、年間合計4及至6億円であった。なお、富士通の社内講師に対する謝礼は支払われていなかった。

(注) FIMATでは、45歳研修の他に中堅管理職研修、関係会社社長研修、海外研修、富士通グループ管理職研修、SE部門管理職研修なども行っていた。この中で長期のものは海外要員の「ワールドセミナー」とグループ管理職の「グリーンセミナー」であり、いずれも1カ月間であった。

従って、45歳研修は1人当たり100万円の直接費用と、研修期間中の受講者の給与1人当たり200万円の計300万円と考えられていた。なお、受講者の中には関連企業より派遣されて45歳研修を受講する者も、1クラスに2～3名いた。この場合は1人37万円で引受けていた。

トップマネジメントの45歳研修に対する評価

昭和54年にスタートした45歳研修も5年目を迎えたが、小林会長はこの研修について「実施して良かったと思う」と語っている。小林氏は第1回45歳研修の役員懇談の面接の時のことを忘れられない。社長と1対1の面接に臨んだある受講者が「富士通に入社してから20年間勤めてきましたが、社長と直接お話する機会はこれまでなかったし、あきらめていました。それを今日こうして社長と懇談できたのは大きな喜びです」と語ったのである。

社内の若い従業員の反応としては、会社がこのような大がかりな研修をやってくれるようなら、会社の将来は大丈夫だと感じているらしい、と小林会長は語った。

45歳ホワイトカラー全員を対象とする研修であることについて、小林氏は次のように語った。「過去の人事評価で部長、課長、非管理職とわかれてはいるが、非管理職の人の中にも立派な人がいます。45歳という年齢ならまだ意欲があり、次の人生に向けて新しいスタートが切れます。45歳ならまだ間に合うが、50歳では手遅れです。『30歳であのような研修をやってくれたら』という虫のいい意見もあるが、30歳なら自分で考えろと言いたい。45歳は、この時期に会社が手を差しのべないと土俵を割ってしまう、最後のチャンスなのです。」

「この研修のための費用は年間6億円もかかり、遠からず10億円ぐらいにふくれそうで、かなり会社の負担になっているが、みな『続けてほしい』と知っているし、私もその効果はカネにかえられないと考えているので、今後も続けていくつもりである。^(注)」と小林会長は述べている。

富士通経営研修所(FIMAT)の研修修了者のための同窓会誌『FIMAT ROUND』の特別号(No.16 昭和58年12月)に小林会長は「FIMATの5年」と題して次のような一文を寄せた。

FIMATも早や5年目を迎えた。5年と言えはまず考えねばならぬことはマンネリ化である。過去を評価し直し、今後の存続について真剣に見直す必要がある。

(1) 必要性

会社経営の幹部養成と人材発掘の必要性については何年経っても変わりはない。社会が高齢化しつつあり、65歳以上が国民全体の15%を占める高齢化社会にあっては中高年

(注) 小林大祐『ともかくやってみろー私の体験的経営論』(東洋経済新報社 昭和58年)P.179

者の活力を如何に高めるかが会社と言わず、国全体の大きな問題であるが、現状は解決に向いているとは思えない。この対策の一つとしてFIMATを位置づけるとするならば、その必要性はますます高まると考えられる。

(2) ショック療法

3カ月職場より離れて自分を見直すやり方にはマンネリの影響が及ぶのだろうか。このやり方がFIMATの持つ大きな特徴と考えているが、その3カ月につき体験者の評価が知りたい。あるいは、受講者は常に変わっており受講者にとってはいつの場合も初めての体験であるので、ショック度は変わらないものと見ているのであるが、どうであろうか。

(3) 評価

過去4年間の受講者について色々な角度から評価をしてもらいたい。言いにくい問題があれば匿名でもよい。アンケート調査も一つの方法である。(自己評価、上司評価)

(4) マンネリ化

世の中の変化は急である。ビジネススクールのやり方にも変化があるように伺っている。カリキュラムについても見直す必要がないか。教育者側にマンネリがないか。受け入れ側はどうか。普通3年も同じことを担当しているとマンネリ化する。その意味で見直す必要があると思う。

(5) 受講者

受講者が年々増加する。45歳ホワイトカラー全員を従来どおりの受講者とするか、これも見直す必要がある。また目的別のクラス分類も検討してみる必要がある。

(6) 私の意見

教育訓練は教育する側と受講者とがピッタリ呼吸が合う場合に最大の効果がある。いずれかに熱意が欠けていれば効果が無いばかりか、逆教育になることは言うまでもない。

先般、ある自動車会社の幹部がFIMATの研修に熱意を示された。必要を感じているからである。要はやり方にあると思う。会社が巨大化し、内部のコミュニケーションが段々悪くなる。人材開発と発掘がますます重要課題である。この問題につきさらにより知恵があれば伺いたい。

研修所長の見解

ケース・ライターは研修所に中原所長を訪ね、発足後5年目になる45歳研修に対する考えを聞いた。

ケース・ライターが「45歳のホワイトカラー全員を受講させる必要はない、という意見についてはどう思いますか」とたずねると、中原所長は次のように答えた。

「経営教育をどう考えるかによりますね。経営者のための教育と考えれば、その意見のとおりです。研修所ではマネジメント教育だと思っています。45歳で非管理職であっても関連企業の管理職になる可能性はあります。関連企業で部下を持てばマネジメントは必

要です。45歳研修は、マネジメントの技法を教えることだけでなく、彼ら自身の将来を考えさせることも目的ですから、全員受講するのが良いと思います。それに、45歳研修は一律に行う研修ですが、役職別に内容は異なっています。部長クラスには意思決定の力を、課長クラスには部下を育成する力を、非管理職クラスにはグループの中で自分を活かして活動する力をつけるようになっていきます。決して平等主義だけに基づいた研修ではありません。」

5

ケース・ライターが「45歳研修の時期を早めて、管理職研修に統合するという案はどう思いますか」とたずねると、中原所長は次のように答えた。

「管理職になるのは、学歴にもよりますが33～40歳位です。管理職研修に統合すると研修時期は早くなります。ただ、課長になりたい人は多いですから、管理職研修の時は放っておいても夢中になって勉強します。45歳で研修をするのは、45歳位になると全然、勉強しなくなるのをリフレッシュさせる目的もあります。実はこの研修を始めようとした頃、他社では45歳位で『肩タタキ』という現象が見られました。富士通では、45歳以上の人を追いつめるのではなく、頑張ってもらうために研修を行っているのです。」

10

最後に、ケース・ライターは「部長クラスの研修修了者の変化として『人の話しをよく聞くようになった』と言う答えがありました。どうお考えですか」とたずねると、次のように中原所長は語った。

15

「部長クラスの方は、自分の今までやってきたことは90%か100%正しいと思っています。それが外部の講師の話の聞いたり、同期の他の人に接して感心したりすると、自分が小さく感じてくるのでしょ。そういう変化こそこの研修がめざしている効果です。もっと別のいろいろな効果も出ているはずですよ。」

20

研修所ではいわゆる試験は一切行っていなかった。「45歳の者に対して記憶に頼るテストはやるべきではない。思考能力を判定する方法があればやったほうがよいかもしれないが」と中原所長は語った。受講者は研修中に富士通の常勤役員全員と懇談する機会を得ており、中原所長としても1人7～8分の個別面談を行っていた。またケース討論などを研修所のスタッフが傍聴するなどして、口頭表現力、論理性、積極性、統率力、社交明朗性などの諸要素について5段階の評価をつけ、人事部門に伝えていた。

25

中原氏の見るところでは、受講者にとって最も印象が強いらしいのは一般教養科目であった。中原所長がアメリカの教育・研修機関を歴訪した折に、教養科目のことを話したところ、それこそ本当の経営者教育だと賞讃されたことがあったと言う。

30

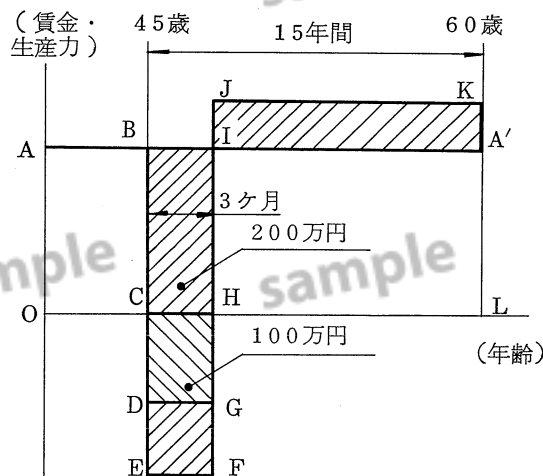
富士通の45歳研修対象者は今後、増大することが予測されていた。例えば昭和59年度には、年4回の研修にした方がよい位の人数となり、5年後には現在の倍の対象者になると言われていた。中原所長は、対象者が増えると共に研修制度変更の要請が強くなることも予想していた。その前に45歳研修の具体的な効果を知り将来の構想を練りたい、と考えていたのである。

35

付録 45歳研修の図式的表現

企業が投資活動を行うのは、投資金額以上の収益が将来見込めるからである。同様に企業が教育訓練を行うのは、教育訓練費用を上回る収益が将来期待できるからであると考えられる。富士通の45歳研修をこの考えに基づき図式化してみよう。

下図は、代表的な45歳の個人を想定し、縦軸に賃金と生産力を取り、横軸に年齢をとっている。単純化のために賃金は一定とし、A A'で示す。C点は45歳でL点は60歳、CHは3カ月を示す。研修に入るまでは、この個人は生産力(A Bのレベル)に等しい賃金(A Bのレベル)を得ていると仮定する。



もし研修が無ければ、45歳の個人は3カ月間にBCHIの生産力を発揮しBCHIの賃金を得る。しかし、研修を受講するため生産力はゼロである。ところが、研修には1人当たり100万円の直接費用が支出されるから、生産力は-100万円でDGのレベルとなる。さらに、社内講師が研修のために仕事を離れることによる費用も、研修費用に計上すべきであろうから、EFのレベルが研修期間中の生産力となろう。しかし、社内講師の費用は明らかでないので、この部分は除外して、研修中の生産力はDGのレベルとしよう。一方、研修修了後には研修の効果が現われ、個人の生産力のレベルはIA'を上廻りJKとなる。

富士通の45歳研修が合理的な投資決定であるためには、BDGIの面積(300万円)よりJIA'Kの面積の方が大きくななければならない。そのために、JKはIA'より、どれだけ上方になければならないかは、

$$y = a \cdot r \cdot (1+r)^n / \{(1+r)^n - 1\}$$

ただし、yはJKとIA'の差、aは投資金額(300万円)、rは利子率、nは定年までの勤続年数(15年)である。利子率に、昭和56年度の富士通の自己資本利益率22.7%(通商産業省編『わが国企業の経営分析』)を代入して計算すると、次のようになる。

$$y=300万 \times 0.227 \times (1+0.227)^{15} / \{(1+0.227)^{15} - 1\} = 71万$$

つまり、定年の60歳まで毎年JK(生産力)はIA'(賃金)より、71万円上方になければならない。

ただし、この試算には問題点もある。列挙すれば次のようである。

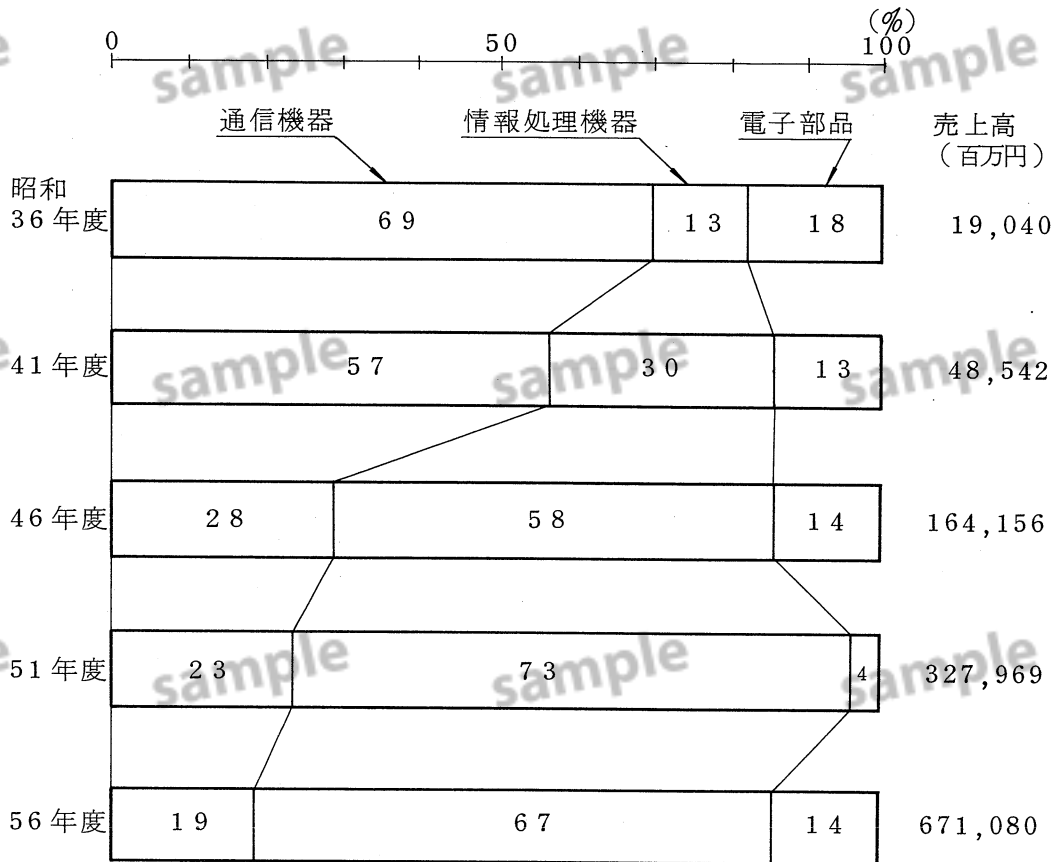
① 個人の生産力をどう測定するか。特にチームで生産が行われている場合に、困難は大きい。 5

② 45歳の個人は賃金以上の生産力を発揮している可能性が強く、その場合、研修の費用はさらに大きくなる。

③ 研修により、現在行われているOJT(仕事をしながらの訓練)の量が減少すれば、研修の費用は減少する。 10

④ 研修を受けた個人の生産力は上昇しなくとも、研修の内容を他の人に伝授し、他の人の生産力が上昇するならば、JKはそれ程上方にある必要はない。

附属資料1
売上構成比率の推移



資料出所：富士通『有価証券報告書』

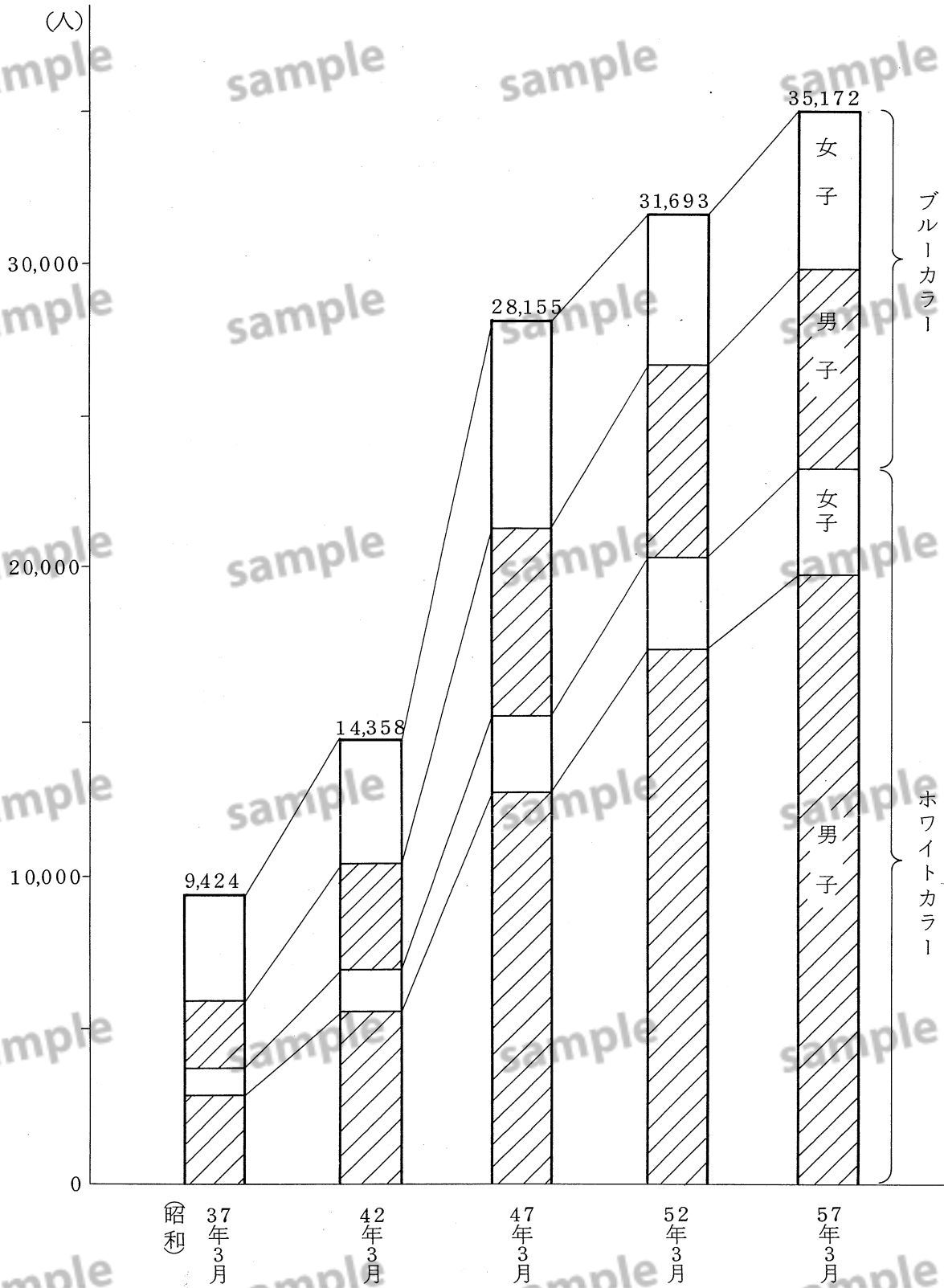
附属資料2
売上高・経常利益の推移

昭和(年度)	売上高	経常利益
46	164,156	18,983
51	327,969	11,085
52	387,420	13,514
53	440,921	16,476
54	501,000	33,424
55	581,674	32,417
56	671,080	50,048
57	806,769	63,016

資料出所：富士通『有価証券報告書』

附属資料 3

従業員数と構成



資料出所：富士通『有価証券報告書』

附属資料4

日本のコンピューター・マーケット・シェア

メーカー	実働金額(百万円)	シェア(%)	実働台数	シェア(%)
I B M	774,719	27.7	1,429	11.0
富士通	598,519	21.4	3,594	27.7
日立製作所	464,272	16.6	2,068	16.0
日本電気	402,742	14.4	2,621	20.2
ユニパック	279,682	10.0	725	5.6
パローズ	106,279	3.8	653	5.1
三菱電機	97,889	3.5	1,391	10.7
N C R	50,343	1.8	386	3.0
その他	22,375	0.8	94	0.7
国産機	1,563,422	55.9	9,674	74.6
外国機	1,233,398	44.1	3,287	25.4
合計	2,796,820	100.0	12,961	100.0

昭和57年6月末現在

注) 調査対象は、3,000万円以上の汎用コンピューターである。

資料出所：「コンピューター設置状況調査」『コンピュートピア』昭和58年1月号P.92

附属資料5

共通研修カリキュラム

科目	部長クラス		課長クラス		非管理職クラス	
	テーマ	時間	テーマ	時間	テーマ	時間
ケーススタディによる経営管理能力育成のための研修 非管理職クラスは演習・講義を中心とした基礎的な知識・技能の習得	人事労務 会計管理 マーケティング 国際経営 財務管理 ビジネス・ポリシー (KBS)	13日	人事労務 会計管理 マーケティング 国際経営 財務管理 ビジネス・ポリシー (KBS)	13日	会計 マーケティング V E 技術 (産能大) 海外ビジネス 財務分析演習	11日 2日 1日
意思決定、リーダーシップ、人間関係能力、創造性の開発等	MDSによる 経営計画演習 意思決定訓練 (合宿、KT社)	1.5日 5日	MDSによる 経営計画演習 プロジェクト管理 (産能大) マネジメント リーダーシップ訓練 (合宿、産能大)	1.5日 3日 3.5日	創造性開発 (産能大) 自己啓発訓練 (合宿、産能大)	3日 4日
一般教養	時事問題 音楽 美術 文学 歴史 宗教 演劇 (社外有識者)	5.5日	時事問題 音楽 美術 文学 歴史 宗教 演劇 (社外有識者)	5.5日	時事問題 音楽 美術 文学 歴史 宗教 演劇 (社外有識者)	5.5日
社内他部門理解のための研修	各部門活動状況 製品概要 工場見学	6.5日	各部門活動状況 製品概要 工場見学	6.5日	各部門活動状況 製品概要 工場見学	6.5日
懇談	役員懇談 研修所懇談	5.5日	役員懇談 研修所懇談	5.5日	役員懇談 研修所懇談	5.5日
その他	著名人講演 会社関係法 その他	4日	著名人講演 会社関係法 その他	2.5日	著名人講演 その他	2.5日
計		41日		41日		41日

注1.()内は講師名である。

2. KBSは慶應大学ビジネススクール、MDSはマネジメント・ディベロップメント・システム、KTはケプナー・トリゴアの略称である。

附属資料 6

専門研修カリキュラム

海外コース		営業コース		事業コース	
テ ー マ	時間	テ ー マ	時間	テ ー マ	時間
	H		H		H
当社の経営状況	13	当社の経営状況	33	当社の経営状況	12
海外拠点の状況		部門別、機種別戦略		当社関連企業の現状と将来	
地域別戦略		ディーラー制度		生技管理、VE	
当社の経理制度、財務管理	12	当社の経理制度、財務管理	11	当社の経理制度、財務管理	11
海外税務		国内税務の知識		国内税務の知識	
外国為替・国際通貨	6	契約、手形・小切手、担保論	11	労働法と労使関係	8
諸外国の労使関係	10	営業契約と債権保全		最近の労働情報	
諸外国の独禁法	5	公正取引の法知識	5	契約、手形・小切手、担保論	8
契約一般および ライセンス契約	6	銀行と企業	10	事業関連事項の留意事項	3
国際経済の知識	15	営業の役割、営業事務の流れ	6	公正取引の法知識	5
貿易取引と貿易実務	15	ランチェスター戦略	10	銀行と企業	10
日米会計実務比較	3	広告・宣伝について	3	経営と事務管理	2
国際人としての日本人	3	接客技術について	3	品質管理、生産管理	13
海外契約の事例研究	6	市場戦略演習	24	資材・購買管理	3
海外プロジェクト事例研究	10	営業所長との懇談	9	モチベーション	5
国際協力	2	関係会社事例紹介と懇談	5	中小企業経営	3
経営戦略演習	24			企業の人件費管理	5
				経営戦略演習	30
				関係会社事例紹介と懇談	12
特別講演	12	特別講演	12	特別講演	12
その他	8	その他	8	その他	8
(計)	H 150	(計)	H 150	(計)	H 150

附属資料7

クラス別・コース別の研修修了者

共通研修 クラス		専 門 研 修 コ ー ス		海 外		営 業		事 業		計	
		人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
昭和 54 年度	部 長	24	47	17	33	10	20	51	100		
	課 長	20	26	30	40	26	34	76	100		
	非管理職	23	28	24	30	34	42	81	100		
	計	67	32	71	34	70	34	208	100		
昭和 55 年度	部 長	35	55	14	22	15	23	64	100		
	課 長	26	32	26	32	30	36	82	100		
	非管理職	10	12	35	42	39	46	84	100		
	計	71	31	75	33	84	36	230	100		
昭和 56 年度	部 長	27	44	15	25	19	31	61	100		
	課 長	25	39	21	33	18	28	64	100		
	非管理職	10	12	38	47	33	41	81	100		
	計	62	30	74	36	70	34	206	100		
昭和 57 年度	部 長	38	46	24	29	21	25	83	100		
	課 長	22	25	32	36	35	39	89	100		
	非管理職	14	15	38	41	40	44	92	100		
	計	74	28	94	36	96	36	264	100		
昭和 58 年度	部 長	37	48	22	28	21	26	80	100		
	課 長	27	25	41	38	39	36	107	100		
	非管理職	13	12	47	44	47	44	107	100		
	計	77	27	110	38	107	36	294	100		

注) %は右端のクラス別計を100とした比率。

資料出所：会社資料

附属資料 8

昭和 54 年度 45 歳研修修了者の職位と所属の変化

昭和 58 年 5 月現在

所属	職位	昇進*した		変化なし		合計	
	クラス	人数	%	人数	%	人数	%
事業 部門 を異動	部長	18	37.5	9	18.7	27	56.2
	課長	10	12.8	19	24.3	29	37.1
	非管理職	4	4.9	23	28.0	27	32.9
	計	32	15.4	51	24.6	83	40.0
事業 部門 内を異動	部長	11	22.9	3	6.3	14	29.2
	課長	13	16.7	15	19.3	28	36.0
	非管理職	1	1.2	22	26.9	23	28.1
	計	25	12.0	40	19.2	65	31.2
変化 なし	部長	—	—	7	14.6	7	14.6
	課長	—	—	21	26.9	21	26.9
	非管理職	—	—	32	39.0	32	39.0
	計	—	—	60	38.8	60	28.8
合 計	部長	29	60.4	19	39.6	48	100.0
	課長	23	29.5	55	70.5	78	100.0
	非管理職	5	6.1	76	93.9	82	100.0
	計	57	27.4	151	61.6	208	100.0

注) * 昇進か否かの判定は、富士通の内規に従った。

各欄の%は、クラス別の総合計人数に対する人数比率である。

資料出所：会社資料

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.