

企業事例

富士通  
東北システムズ

# チーム制の復活が 社員の自発的な行動を促し 組織を変革に導く

東北地域のグループ会社が合併して誕生した富士通東北システムズ。しかし現場は、目先の仕事に追われるばかりで将来のビジョンを描けず、会社としてのまとまりを欠いていた。そうした現状に危機感を抱いた同社では、かつて失ったチーム制の復活を決断。チームリーダーを筆頭に、各チームが独自のビジョンを描き、行動できる体制を整えた。このチーム制の再構築によって社員に自律性が芽生え、組織全体の変革へとつながっていった。

八田 信 取締役

取材・構成／西川敦子、写真／本誌編集部

バブル崩壊後、多くの日本企業が短期利益追求に走り、組織や制度を大きく変えた。それは、かつて日本企業に当たり前のように息づいていた“人と人との絆”を失わせ、今日の現場におけるチームワークや人材育成に多大な負の影響を与えている。仙台に本社を構える富士通東北システムズもまた、例外ではなかった。

富士通東北システムズは2004年、富士通青森システムエンジニアリング、富士通秋田システムエンジニアリング、富士通東北システムエンジニアリングが合併して設立された。同じグループ内の企業同士にもかかわらず、その統合は一筋縄ではいかなかったと、同社取締役の八田信氏は当時を振り返る。「合併後少し経って、まずいなと感じました。一言で言うと、会社としての

まとまりがなくなったのです。マネジャーも目先のプロジェクトに追われるばかりで、メンバー全員に目が行き届かない状態。1人ひとりがバラバラで、会社の将来について皆で考えることさえできなかった。そこで、現場にチーム制を導入することから始めて、組織の骨格をつくり直そうじゃないか、ということになったのです」

実は富士通グループでは、1980年代まで「班長制」を導入していた。課長の下に班長がいて、5、6人の部下の育成、指導を受け持っていたのである。「当時は年長者の経験や知識が尊重される時代。悩みがあれば直属の上司に相談するのが普通でした。しかし時代が変わり、テクノロジーの進化スピードが速まると、昔の知識がどんどん陳腐化するようになったのです。上司より

部下のほうが最新技術に精通しているという逆転現象も起こるようになりました。自然とそれまでの上下関係が希薄になり、組織のフラット化の流れも加わって、やがて班長制も消滅してしまったのです」（八田氏、以下同）

フラット化された現在の組織において、課長やプロジェクトリーダーは、時に20～30人もの部下を抱えており、到底全員に目配りすることはできない。部下1人ひとりの顔を見ながらフォローできるような体制づくりが急務だったのである。

## チームのビジョンが 組織の未来をつくる

現場にチーム制を導入したのは2005年11月。それぞれの部門のメンバーを

各8人前後のチームに分け、リーダーを置いた(図表1)。チームリーダーは約100人。リーダーの選出基準は特に設けず、事業部長に選出を委ねた。事業部ごとに風土も違い、仕事への取り組み方、考え方も違うためだ。

「いざチーム制を導入してみると、大混乱が起きましてね。『プロジェクトリーダーとチームリーダーはどう違うのか』『チームリーダーの責任と権限とは何だ』といった疑問があちこちから噴出したのです。

確かに我々はチームリーダーの人事を発令し、チーム制の狙いを説明したものの、各リーダーが置かれている環境は千差万別であり、戸惑いの声が多数上がりました。もちろん、プロジェクトリーダーは現実に顧客に対する責任を負ってプロジェクトを推進していますから、現場での判断ではチームリーダーより優先されます。前線部隊を統率するのはあくまで彼ら。一方、チームリーダーは後方でメンバーをフォローする役割ですが、当時はどう行動

すれば良いかわからなかったという感じでしょうか」

チームリーダーに求めたのは中長期的な視点からビジョンを描き、それに基づいてメンバーを育て、牽引していくこと。かつての班長制ではビジョンは特に必要なかった。“欧米企業に追いつき追い越せ”といったわかりやすいスローガンがあったからだ。

しかし、現代の多くの企業では、激しい時代の変化に対応したビジョンを求めている。市場が成熟し多様化した現代においては、利用者ニーズがめまぐるしく変化し、トップの掲げるスローガン、指示命令に従うだけでは生き残りは望めないからだ。不変の企業理念のもとで、時流を見ながら変革する「ビジョン」を、組織が自律的に持つ必要がある。こうした組織をつくるうえで求められるのが、変革をリードする“自律型リーダー”なのである。

「チームのメンバーはそれぞれ、その時折のプロジェクトに参加し、プロジェクトリーダーのもとで経験や知識を

積み上げます。しかし、そこで終わりでは、顧客への責任は果たせても、会社全体の大きな成長には結び付かない。“企業力”を上げるためには、普段のチームにおけるリーダーが、自ら描くビジョンに基づいてメンバーの経験、知識を集約し、変革を起こさなければならぬのです。

たとえば、従来は顧客ごとにカスタマイズしたシステムを開発・提供していましたが、使い勝手は良くても、価格はどうしても割高になる。そこで、あるチームリーダーは『パッケージをノンカスタマイズで導入することで価格を下げ、顧客が購入しやすくする』というビジョンを掲げました。メンバーはプロジェクトで培ったノウハウを持ち寄り、新たなパッケージ導入からそれを実践するようにしたのです。そのおかげで会社の競争力が高まり、市場を拡大することができたのです。

このように、チームのメンバーがそれぞれのプロジェクトで得たものを有機的に集約、蓄積し、チーム力、ひいては組織の価値向上につなげる——それを実現させるのがチームビジョンです」

そのために、同社がチームリーダーに求めた力は次のようなものだった。

- ・ 経験と状況から変化に対応できる
- ・ 新たなことを創造し、行動できる
- ・ 理由や目的を明確にしたうえでメンバーに働きかけることができる
- ・ 価値観(ビジョン)で人を動かすことができる

これを実行に移すには、ビジョンを掲げてメンバーを導く統率力と、1人ひとりをフォローする2つの能力が必要になる。しかも、会社の価値観、目

図表1 富士通東北システムズのチーム制の狙い

	プロジェクト	チーム(ライン)
特徴	有期限内に、目標を達成するための時限組織。	永続的な価値観を持ち、将来にわたって維持・発展する組織。
目標	プロジェクト目標	ビジョン
価値観	QCD(品質・コスト・納期)	組織価値の向上。ノウハウの蓄積
人材観	今必要な人を集める。目的に必要な人材を集め、適合しない人材を移す。安くて有能な人材を求める。	将来の成長性を重視して育成する、さらなる成長の可能性があれば、有力者でも出し、他で適合しない要員も受け入れる。

指すべき方向に合ったリーダーシップを醸成しなくてはならない。こうした人材を全体の2割程度に広げることで組織の骨格づくりを目指した。

## チームで議論を交わしビジョンを共有する

ただし、リーダーがビジョンを掲げただけではチームは機能しない。メンバー1人ひとりが自律的に仕事を進めながら、チームワークを高め、ビジョンを達成しなければならない。そこで富士通東北システムズでは、個人だけでなく、組織を育てることを重視した、チームを丸ごと育てるための研修を実施した。

研修の第1ステップは、2日間にわたってチームリーダーに対して行われた「チームリーダー研修」。1日めは、コーチングやプロファイリング、ファシリテーションなどの基礎訓練を実施。2日めは実際にチームのビジョンを立てさせ、役員の前で発表させた。

次のステップとして行われたのは、リーダーを含むチームメンバーを対象とした「チーム力向上研修」である。1日めはチームリーダーとメンバーを分け、お互いに対する期待や問題点などを話し合ってもらった。

ここで出てきたのは案の定、お互いに対する不平・不満。「メンバーは業務には熱心だが、将来に向けて何をすべきかわかっていない」「チームリーダーは努力していると思うが、現場の問題を理解していない」などの声が続出した。その後、合流して討論を行わせたところ、中にはリーダーとメンバーの間で激論になったチームも。意外なことに、激論を闘わせたチームほど、その後の納得度が高まったという興味深い結果を得た。

2日めはチームごとに集まり、「どうすればチームを強くできるか」「お互いが持っているものを、どう伝承していけばいいのか」などを話し合った。リーダーが掲げるビジョンとメンバーの想いをすり合わせ、チームのビジョ

ンとして共有し合ったわけだ。

これらの研修の他に、顧客への提案行動力を強化する「アカウントマネジャー研修」、顧客に価値を提供しない仕事（ワーク）を取り除く（アウト）する「ワークアウト研修」、グループ討議を活性化する「ファシリテーション研修」なども行っている（図表2）。

「研修によって、社長ばかりでなく、役員たちもだいぶ勉強しました。かつてのように欠点を見つける減点主義よりも、良いところを見出そう、ポジティブにとらえようという加点主義に意識が変わってきたように思います」

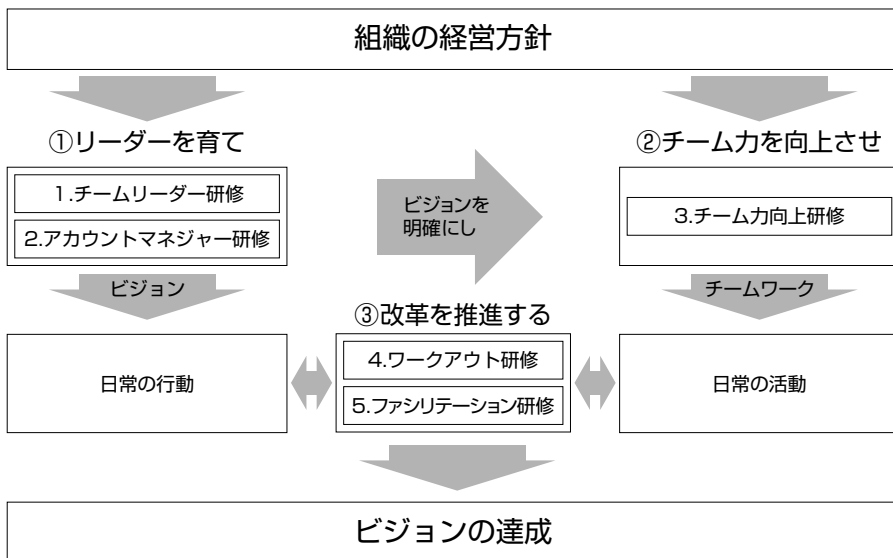
チーム制導入後も、チームワークを向上させるため、ミーティングを頻繁に行っている。たとえば朝会を定期的に行うチーム、プロジェクトのすき間を縫うようにスタンドアップミーティングを開くチーム、ビジュアルボードにポストイットで状況を貼って可視化を工夫するチームなど、実施方法はチームごとに任されている。

「チームリーダーは、肩書きこそ付くものの、処遇面で優遇されるわけではありません。しかし、その後の従業員満足度調査では、チームリーダーのモチベーションはぐっと上昇しました。手当はなくても、使命感・達成感に意義を感じてくれるリーダーが多数いたことに、こちらが勇気づけられたほどです。全体を見ても、従業員満足度は少しずつ上がってきています」

## 1人ひとりの生産性と連携する力が向上

チーム制の導入によって、イノベーションへの機運も明らかに高まってき

図表2 チーム制にまつわる各研修の位置付け



た。各部門への権限委譲が進んで風通しのよい社風になりつつあり、さらに自由にチャレンジしようという空気が全社的に広まっているという。

チーム同士の連携も高まった。たとえば、医療事業部と公共事業部が、共通するコンセプトのもとにノウハウを自発的に交換し、それぞれのパッケージ商品開発に活かしたこともある。チーム制導入前の縦割り組織からは考えられないことだ。

さらに、アカウントマネジャー活動やプロセス改善、ソリューション強化などの変革活動も、チームが土台となって活性化しているといえる。たとえば、コストや業務のムダをなくす「ワークアウト」もその1つ。システム機器の契約プロセスを見直すことにより、年間100万円の保守契約料を削減したケースなど、小さな改善の積み上げで年間1億円近いコストダウン効果を生んでいる。

「当社ではワークライフバランス委員会を設けて、残業削減にも努めています。たとえば、プレイングマネジャーであるチームリーダーには、どうしても負担がかかってしまい、残業も増えがちです。そこでチームリーダーには、ノウハウや権限を部下やパートナーにもっと下ろしてワークスタイルを変えるように指導しています。

メンバーもワークライフバランスに賛同して行動できるようになってきているので、各チーム内で業務を見直し、改革に取り組んだ結果、全社平均で月に10時間、残業時間を短縮することができました。残業代コストは年間1億円以上減っているにもかかわらず、売り上げは伸びています。計算すると、

社員1人当たりの生産性は10%以上高まっていました」

サブプライム問題以降、不況に突入してからも業績が下落していないのは、「リーダーを中心としたチームの“頑張りが効いている”」からであると八田氏は見ている。

## 業界一の人材を育て 日本一のチームをつくる

「君たち、これは研修ではないよ。仕事そのものだよ」——。富士通東北システムズを訪れた富士通元会長の関澤義氏は、研修の報告を受けてこうつぶやいたという。

「もちろん理想は、事業を通じてチームを育てることです。研修でやれるのは、あくまでノウハウのインプット。その後、自律的かつ継続的にイノベーションを起こしていける組織にしなければなりません。研修はそのトリガー。

しかし、どれほどチームワークがよくても、ビジネスで勝てる企画力、説得力、実行力がなければ勝ち残ってはいけません。

そこで各分野で日本一と言える人材を育てることも必要だと考えています。また、イノベーションの流れにまだ乗り切れていない社員もいるので、そうした社員を輪の中に入れる工夫をして、全体の底上げを図っていききたい。こうした努力を続けて、日本一のチームをつくるのが今後の課題です。

ただし、チーム制はあくまでも手段。大切なことは『つながり』と『自律的・継続的な変革』を組織に根づかせることです」

チーム制を導入して3年余り。当初



「チーム制導入後、チームリーダーのモチベーションは上昇した。」と話す八田 信氏。

### 会社データ

## 富士通東北システムズ

2004年7月1日、富士通グループの東北地域におけるシステムエンジニアリング会社3社が統合して設立。グループの東北地域におけるソフトウェアビジネスの拠点として、市町村、医療、学校、民間企業などのIT分野で数多くのシステム構築を手掛け、各種ソフトウェアパッケージ、ソリューションサービスを提供している。  
資本金:3億円、売上高:147億7900万円(2008年度)、従業員数:737名(2008年4月20日現在)

は、チームリーダーが掲げるビジョンも的を射ないものも少なくなかったが、今では会社を牽引するようなものも珍しくなくなったという。

たとえば、あるチームは、プロジェクトで培ったノウハウをもとに、全国進出のビジョンを掲げ、着々と準備を進めつつある。チームのビジョンが、会社と事業部のベクトルと合ってさえいれば、どんなことにもチャレンジできるのが富士通東北システムズの風土なのだ。1つひとつのチームが自ら考え、チャレンジできる組織——。チームの再構築が、組織全体の変革へとつながった好例と言えよう。 **U**