

研修会参加者限定配布資料

富士フイルムの変革と 人材育成

2017年7月15日

富士フイルム人事部

富士フイルムについて

▶	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	助野 健児
▶	連結売上高	2016年度 2兆3,222億円
▶	連結営業利益	2016年度 1,723億円
▶	連結純利益	2016年度 1,315億円
▶	連結子会社数	2017年3月末現在 277社 （国内 93社、海外 184社）
▶	連結従業員数	2017年3月末現在 78,501人
▶	時価総額	2017年3月末現在 2兆2,375億円

富士フィルムグループ 持株会社体制に移行(2006年10月～)

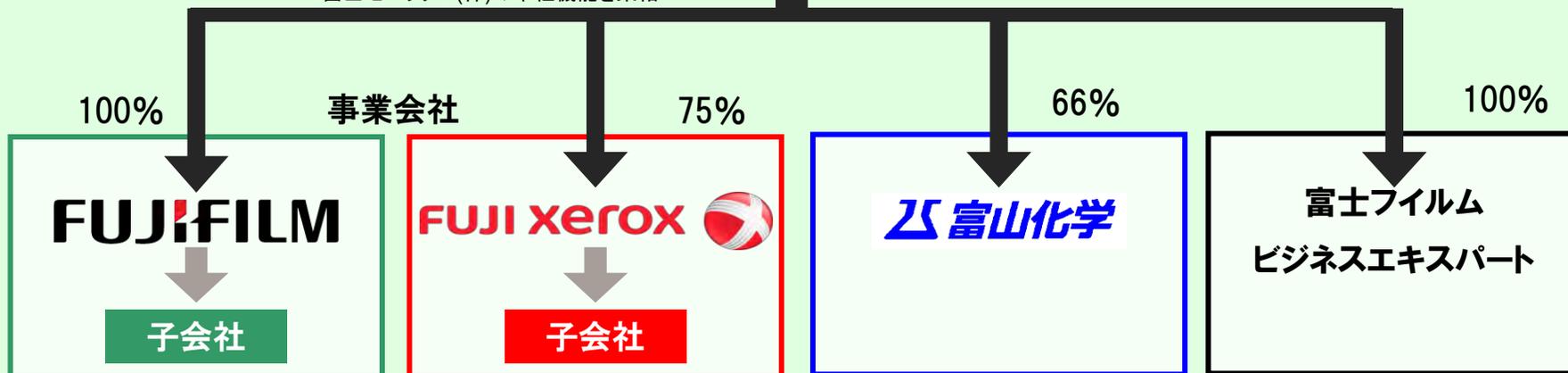
富士フィルムグループの現在の体制



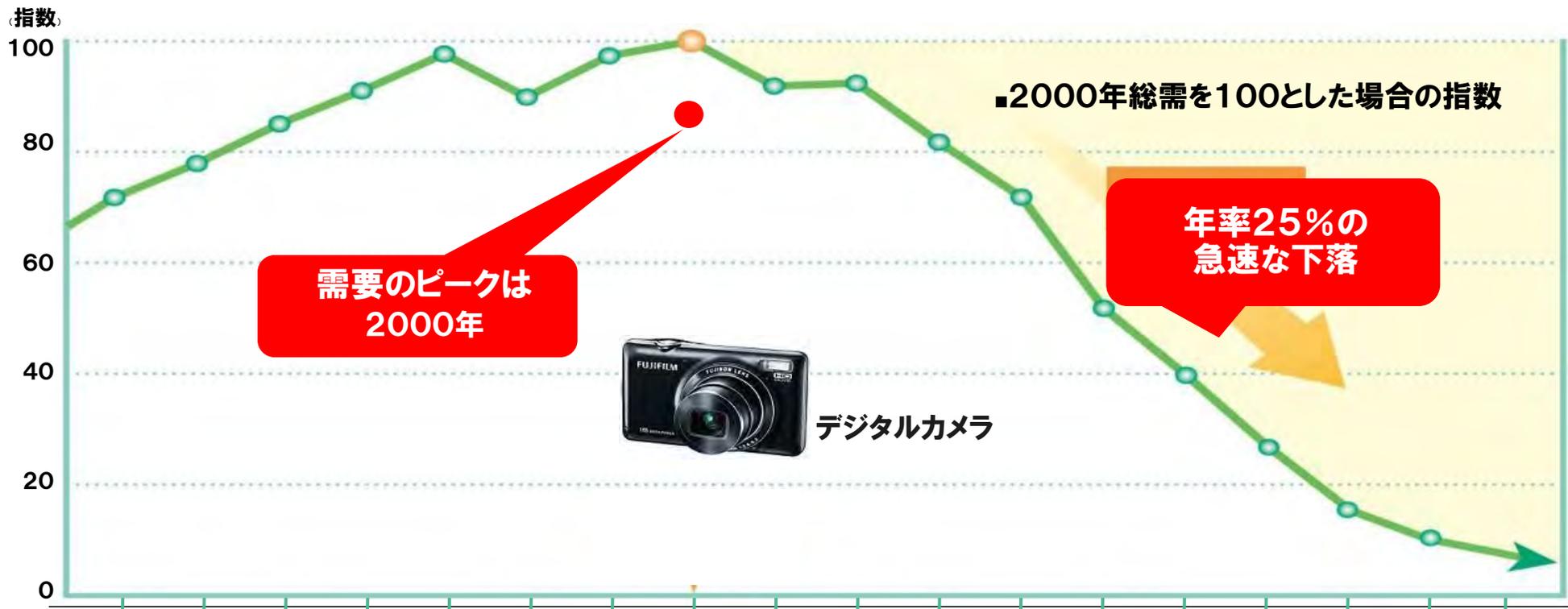
持株会社

富士フィルム ホールディングス株式会社

※ 2007年2月、東京・六本木 東京ミッドタウンに
富士フィルムホールディングス(株)、富士フィルム(株)、
富士ゼロックス(株)の本社機能を集結



子会社



急速なデジタル化で、写真フィルムの需要が急減

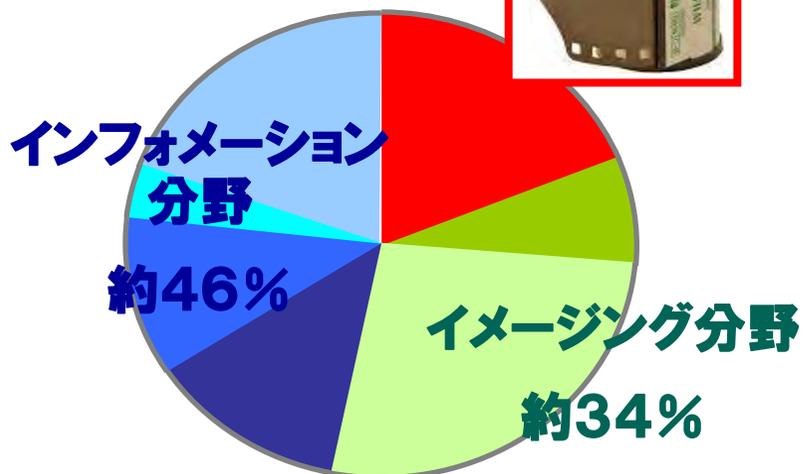
当時の社名（富士**写真フィルム**）にある

コアビジネスの製品が減少する危機

事業構造を大きく転換してきた

FUJIFILM

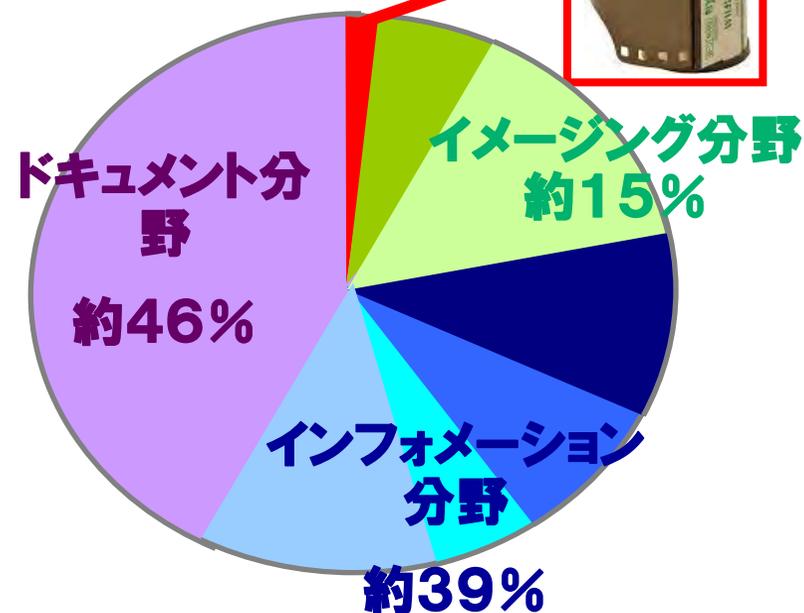
2000年



・写真フィルムだけで
連結売上高の**20%**、
営業利益の**60%**
を稼ぐ

(参考)売上高1兆4,403億円

2016年



・写真フィルムは
連結売上高のわずか**1%**に縮小

(参考)売上高2兆3,222億円

富士フイルムHD 売上高の内訳

デジタルカメラ



光学デバイス



カラーフィルム・
写ルンです



2017年3月期
現像・プリント機器/
カラーペーパー



フォトブック



チェキ



メディカルシステム
(医療画像・内視鏡等)

ライフ
サイエンス



複写機・複合機



レーザープリンター



オンデマンド印刷システム



写真関連事業
3,418 億円

14.7%

オフィス
ドキュメント

2016年度
売上高
10,800億円

46.6%

産業用途・
ライフサイエンス事業

8,995 億円

38.7%

フラットパネル
ディスプレイ材料

(液晶ディスプレイ用フィルム等)
電子材料
(半導体製造用材料)

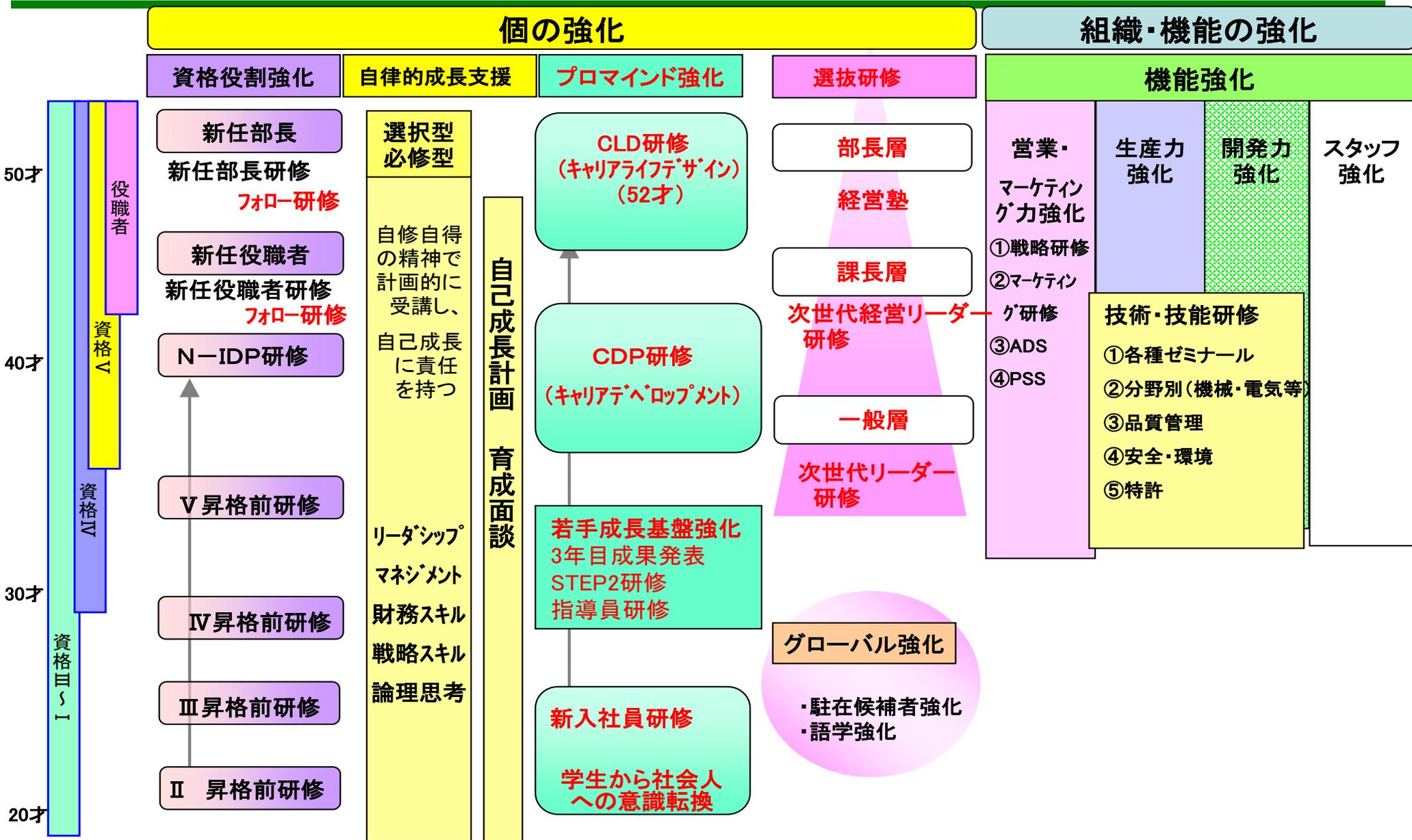
記録メディア



グラフィックシステム



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

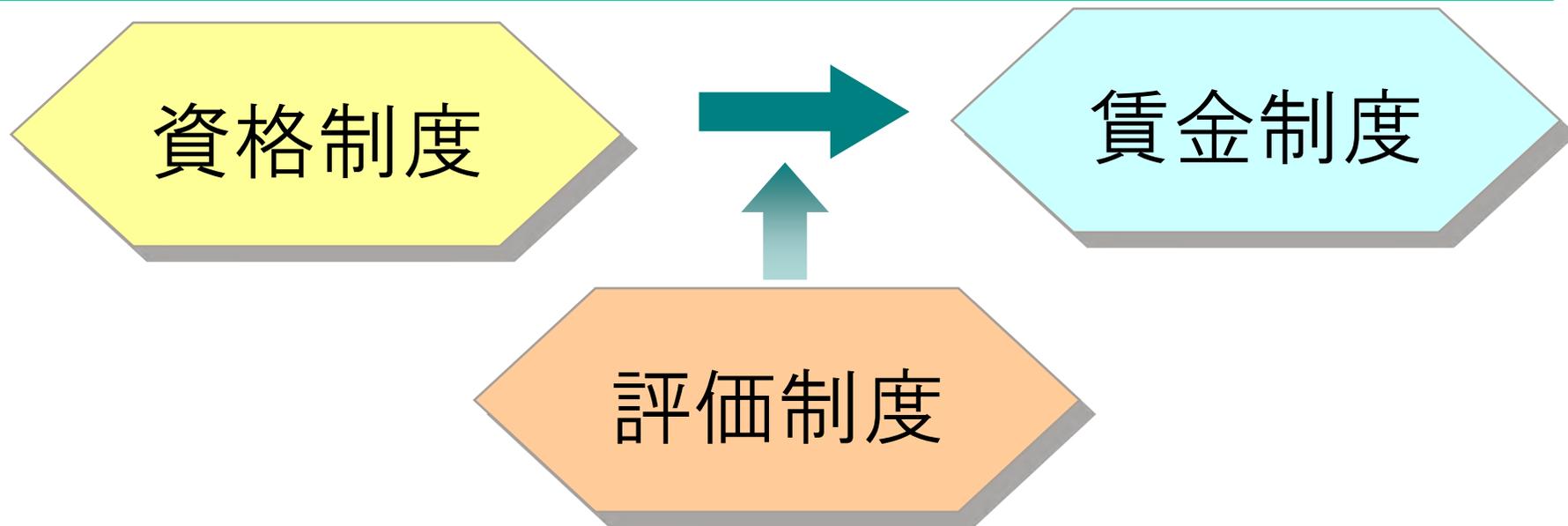
- すぐにできるHowに走らないで、Why-Whatを大事にすること、アイデアに飛びつかずに定石・思考手順を大事にして骨太の仕事を回すこと、従来のやり方を当たり前に踏襲するのではなく本当に必要なHowを設計すること (HowにおけるWhatといえます) などを具体的に実践するために大切なのが、この「See-Think-Plan-Do-」の業務サイクルです。

FF-メソッド



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

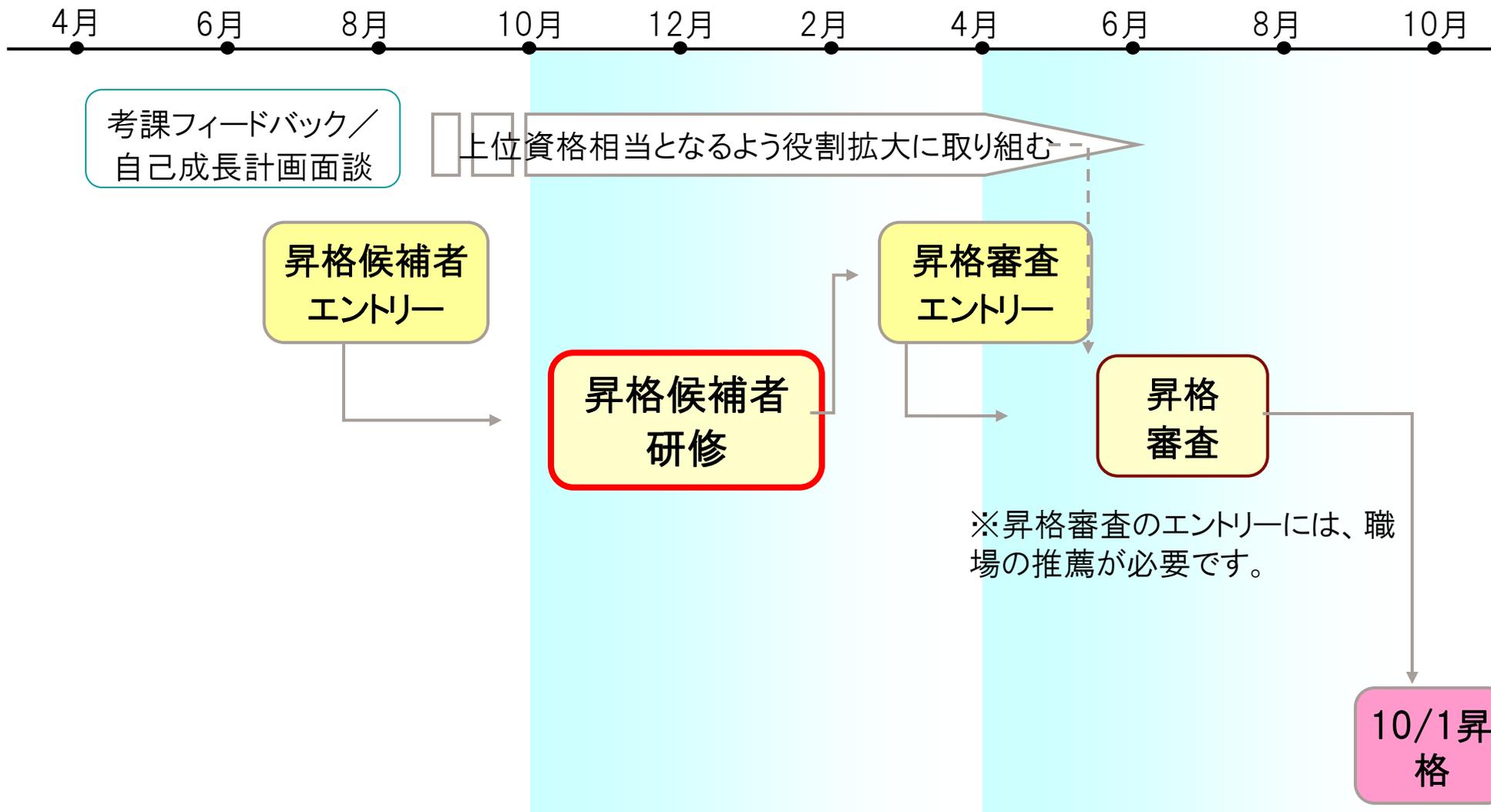
社員制度では、一般社員において5つの資格を設定し、各資格において、一人ひとりが主として果たすべき役割を明確にしています。

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)

【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。

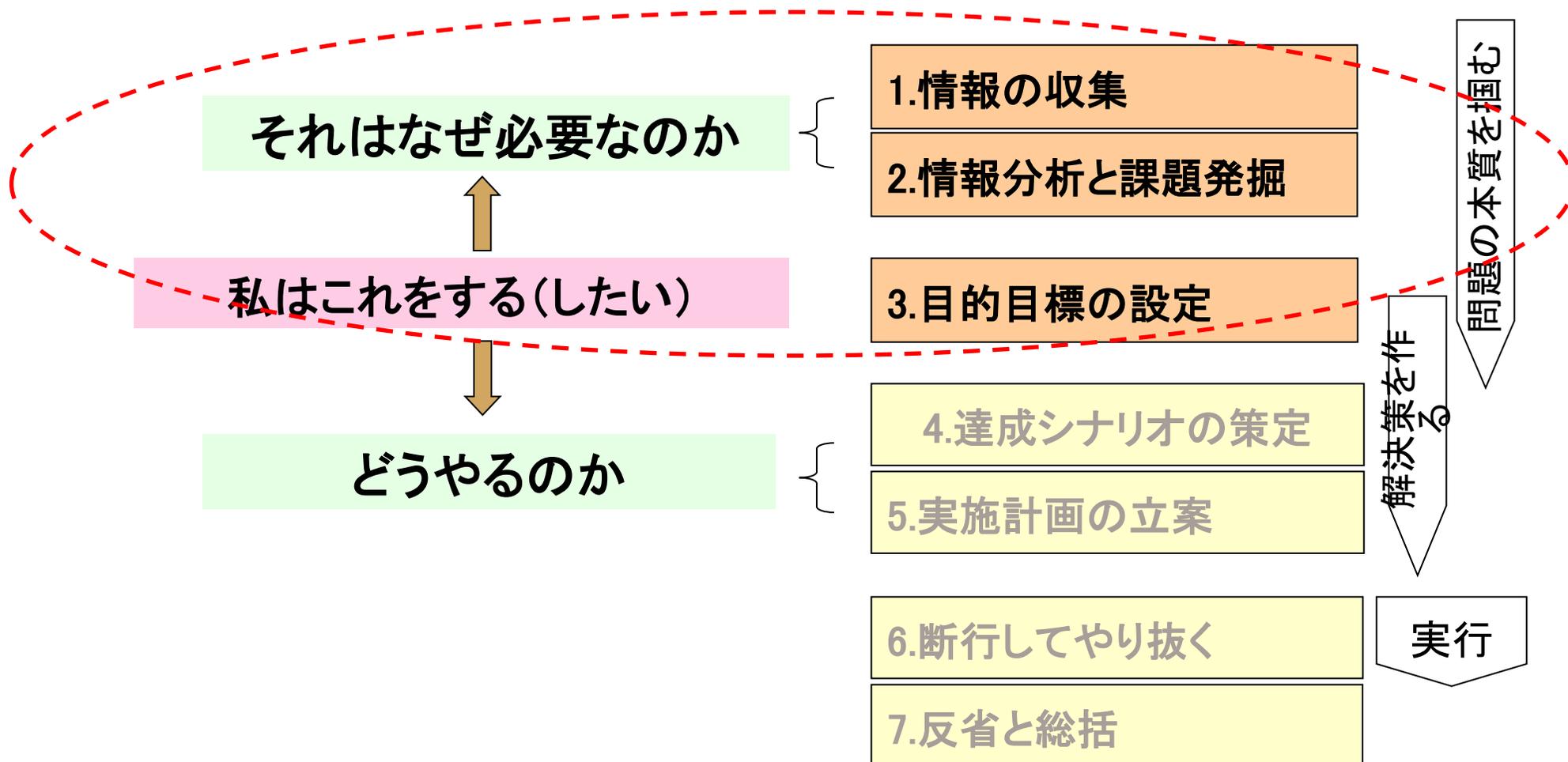
【確認のポイント】

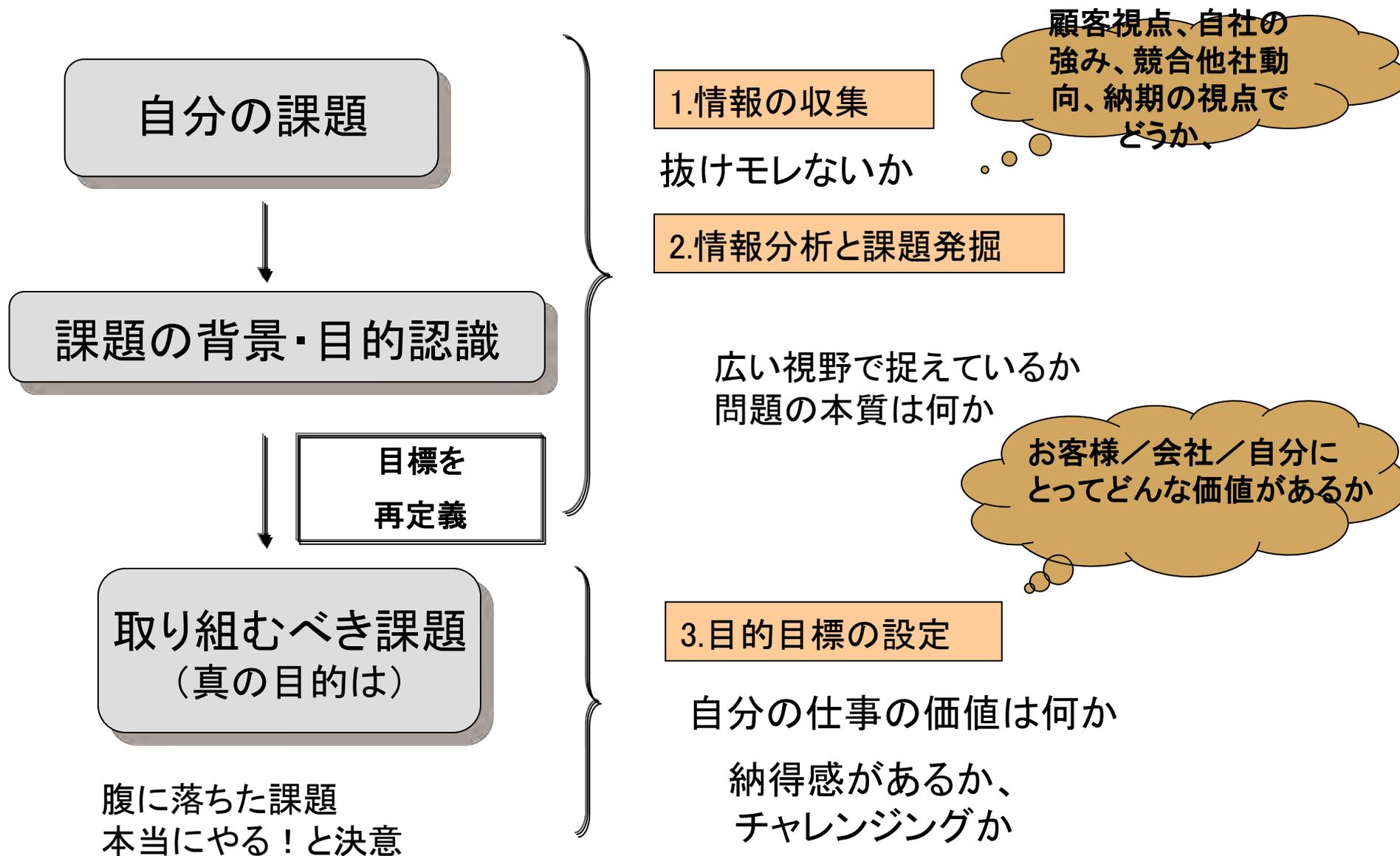
- ・自課題の上位目的・背景をしっかりと捉えていることの確認
- ・課題達成に向けて、具体的なシナリオが描けていることの確認
- ・課題遂行のプロセスで自課題に対して強いオーナーシップを持っていること、周囲をしっかりと巻き込む重要性の認識

【目標】

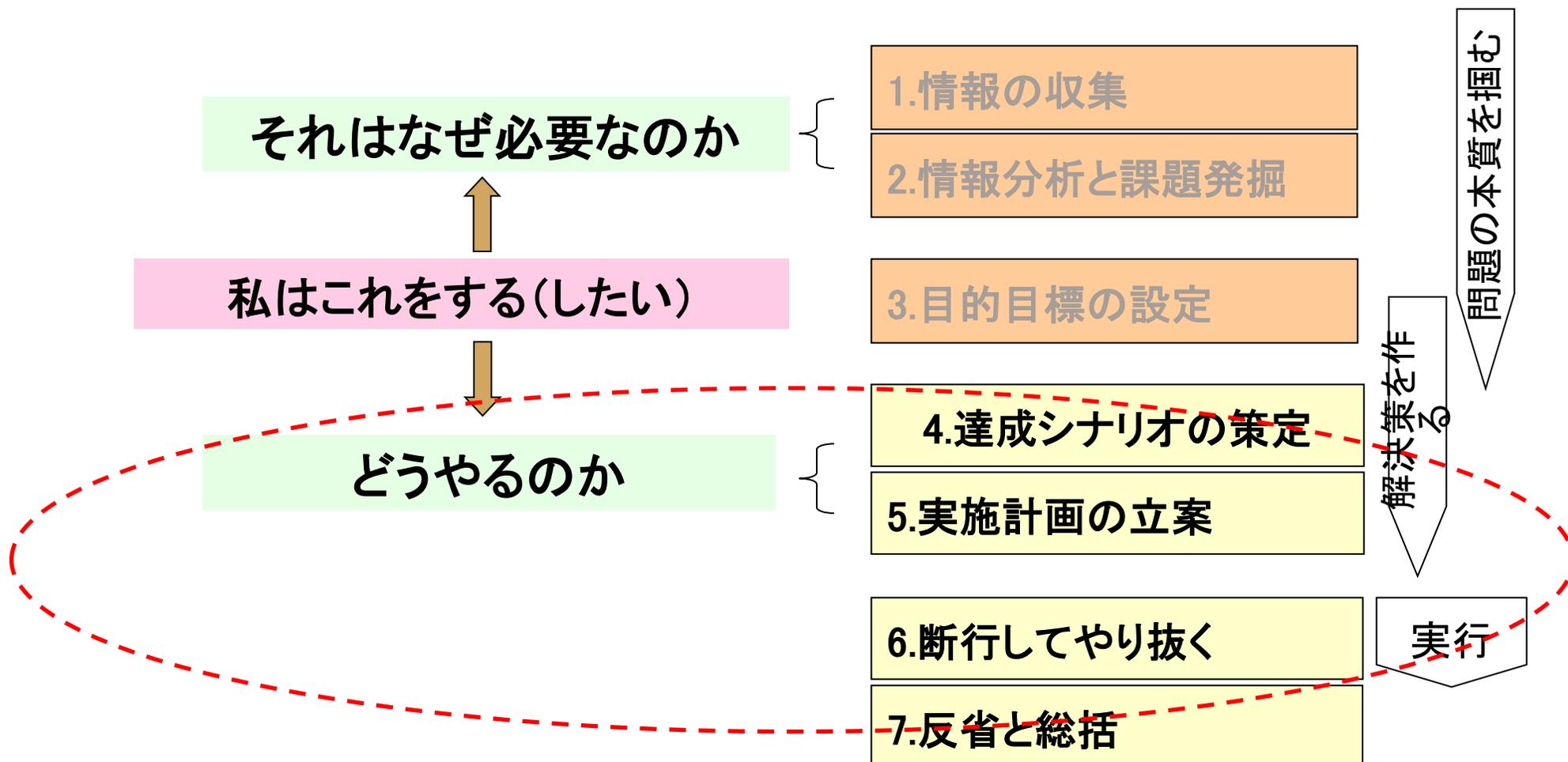
- ・研修後、職場で課題を実行するための強化ポイントを明確にする

課題・問題を定義する(See-Think-Plan)





課題達成・問題解決に向けてやり抜く(Do)



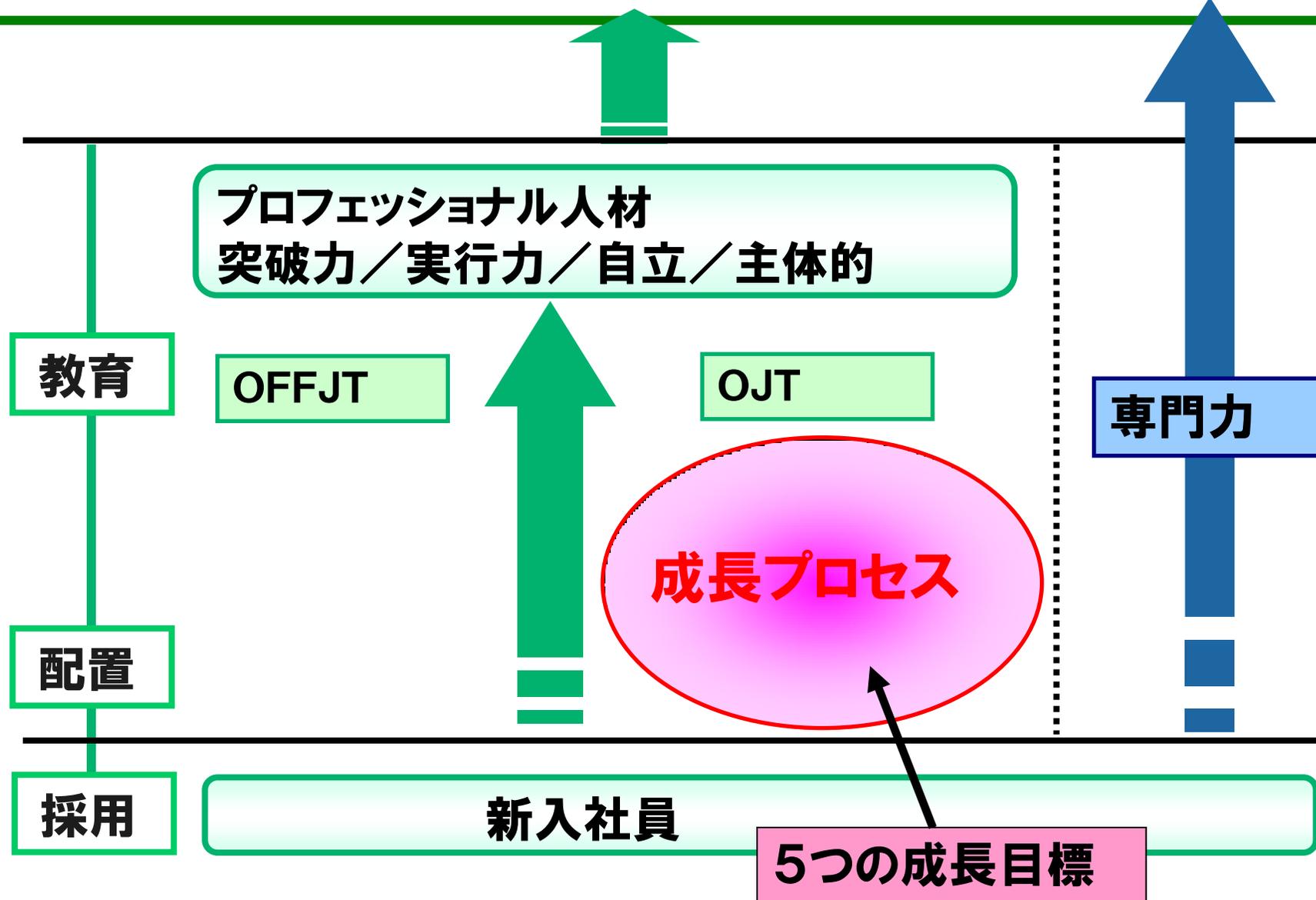
初期の育成(3年間)

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

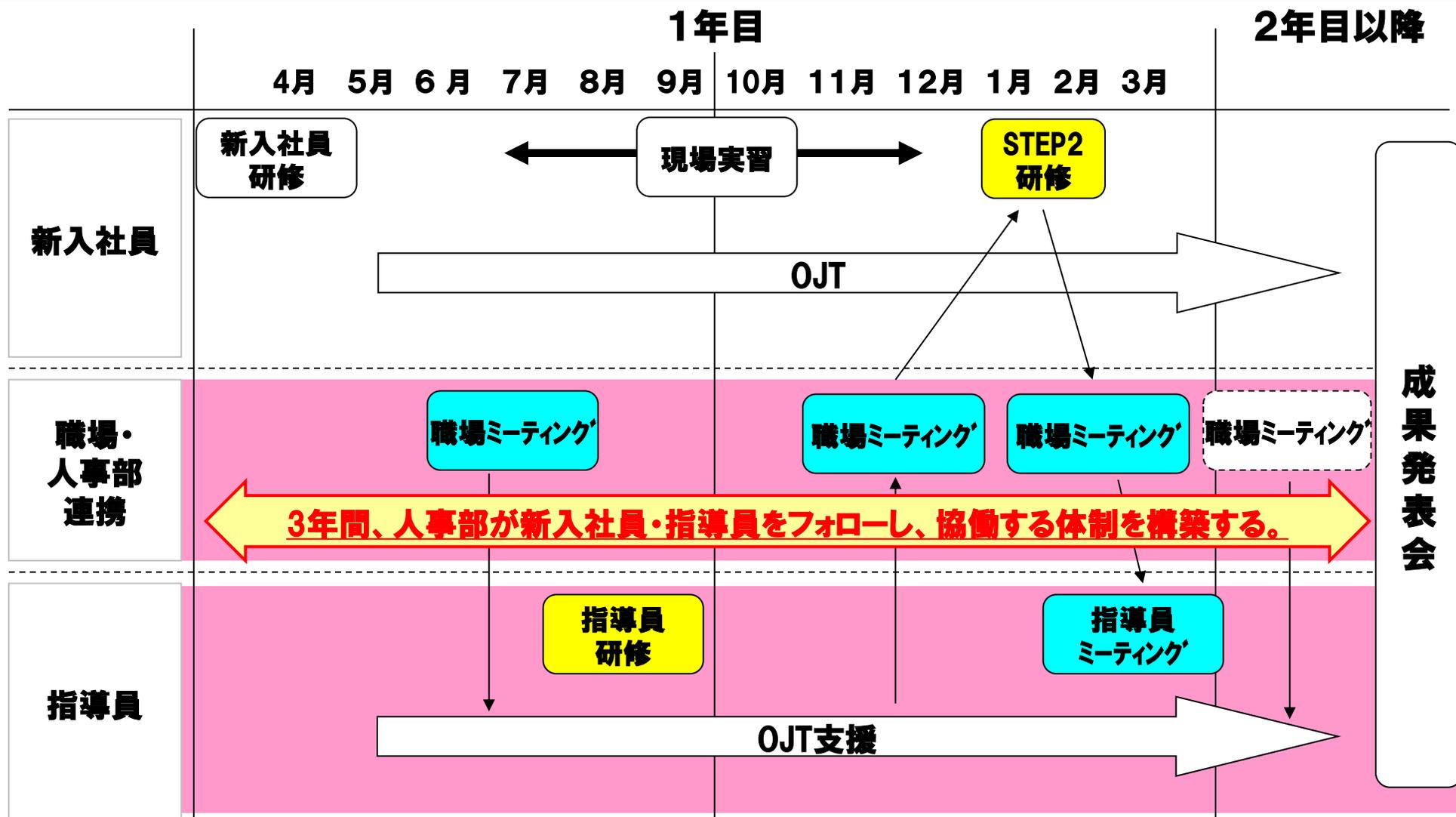
- ① 何事にも謙虚に学ぶ姿勢
 - ② 現地現物から学ぶ姿勢
 - ③ 仕事への強い情熱・エネルギーを持つ
 - ④ 本質を考え抜く思考力
- ▽
- ⑤ 壁を乗り越えた成功体験

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」



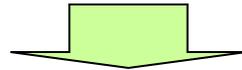
中堅期育成 (入社10年程度)

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

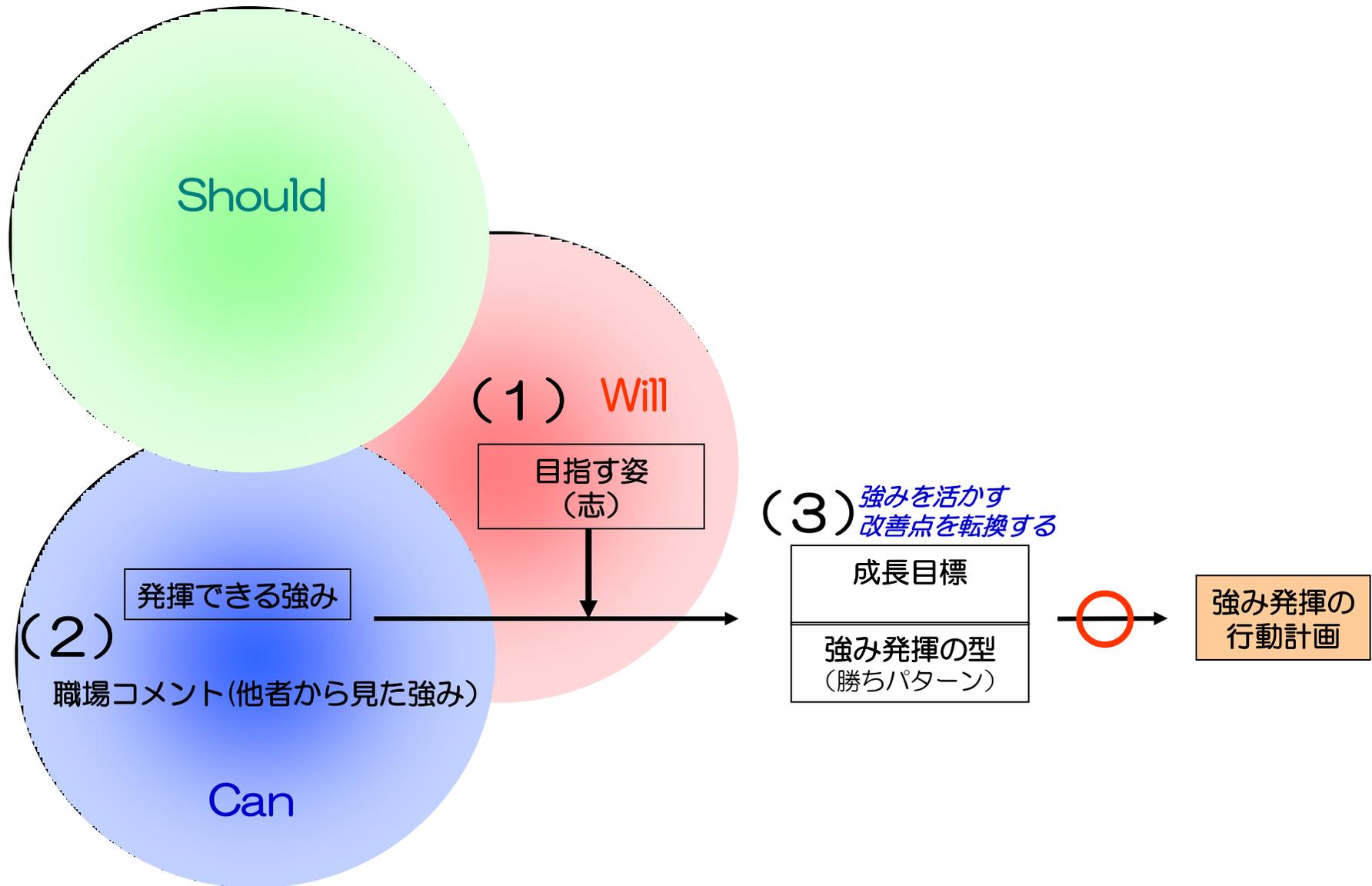
変革のアクセラロン

■ 「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。



Work Style Innovation 3つの柱



多様な社員一人ひとりが能力を発揮できる会社を目指し、
自分の強みを持ち、
効率的な働き方で成果を出す風土に変革しましょう

【Work Style Innovationとは？】

多様な社員一人ひとりが能力を発揮できる会社を目指す。そのために、社員が自分の強みを身につけ効率的な働き方で成果を出す風土に変革する。

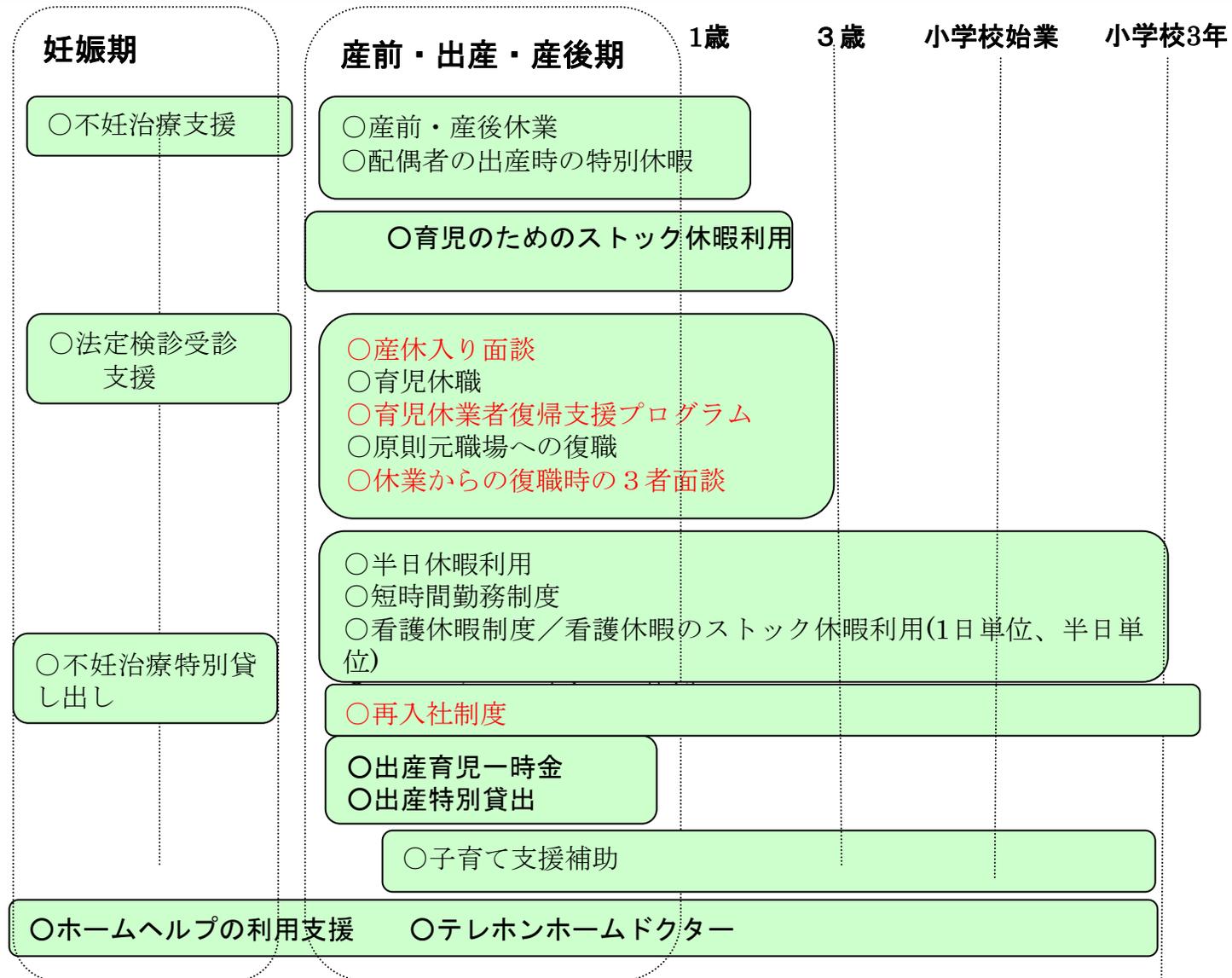


多様な社員一人ひとりが能力を発揮できる会社を目指す。

Work Style Innovation

自分の強みを持ち、効率的な働き方で成果を出す。

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