

## contents

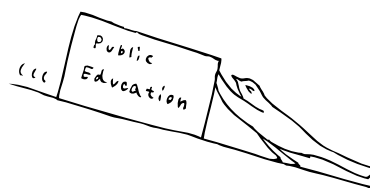
[コラム]

いまだに公教育に頼るべきか  
…萩谷昌己

[解説]

3 社統合をきっかけにしたミッション・  
ビジョン・バリューの策定と人材育成  
への展開…鈴木朋美

[解説]

「あたりまえ」の繰り返しによるプロフェッ  
ショナルの育成—技術力と人間力を兼ね備え  
た人材を目指して—…福富秀則 平林麻里子基  
般 Column

## いまだに公教育に頼るべきか

英語教育が変わりつつあるようである。小学校で英語が必修化され、高校においても「授業は英語で行うことを基本とする」指導要領が始まる。実際のところがどうなるか明らかではないが、少なくとも、日本における英語教育に対する「空気」は変わりつつある。「英語できないとやばい」という空気である。これには、楽天やユニクロの影響も大きいだろう。むしろ、そのような空気が公教育を変えつつある、と言った方が正しい。そして、英語能力の向上にとっても、日本人教師による公教育より、英会話学校や外国人講師派遣やネット英会話のような、民間の教育産業の方が実質的である。筆者の大学でも、英会話学校講師による授業が盛んに行われている。

さて、筆者は高校「情報科」新設を契機として、まったく売れなかった教科書を書いたこともあるが、特に大学入試科目に情報を加えよという運動にかかわってきた、というようよりも、かかわらせてきた。その結果は惨憺たるもので詳しく述べないが、いまだにセンター入試に情報が加わる目途は立っていないし、高校の未履修問題も見え隠れしており、初等中等教育における情報教育の現状は厳しい。現在は情報入試研究会の活動が顕著であり、私大では情報入試が増えつつあるようである。しかし、国立大学は推薦入試の話題で賑やかだが、情報入試が実現する見込みはまったくない。よく、高校の情報科の先生から、ぜひ東大の入試に情報を入れてください、という無邪気な意見を聞く。鶏と卵の関係であろう。情報入試研究会や私大の動向は、「情報できないとやばい」という空気を醸成しつつあるが、そのような空気が日本中に充満しない限り、公教育の大きな流れは変わらない。しかも、公教育の動きはとてつもなく遅い。10年後の指導要領改訂を見据えた運動が今行われているのである。

その一方で、日本を取り巻く世界では、Khan Academy や Coursera をはじめとして、e-learning が大きく変わろうとしている。MOOC (Massive open online course) を中心とした教育革命は、やがて、日本の教育も大きく変えるだろう。公教育に頼らずとも教育を変えることは可能なのだ。新たな e-learning の特徴は、誰でも参入できること、そして、カリスマ的なサイトは世界を変えられる、ということである。

指導要領改訂をはじめとする公教育の改革に向けた努力は怠ってはならないが、e-learning を含め、今できることから新たな教育を推進すべきである。そのような努力が、情報教育に対する世の中の空気を変えることにつながるだろう。

萩谷昌己 (東京大学情報理工学系研究科)

ロゴデザイン ● 中田 恵 ページデザイン・イラスト ● 久野 未結

## 3社統合をきっかけにしたミッション・ビジョン・バリューの策定と人財育成への展開

鈴木朋美

MS & AD システムズ

### SEに求められる能力とは？

SEに求められる業務範囲は、一昔前に比べ、飛躍的に拡大している。「手作業で行っていた仕事を機械化し、効率を上げること」が目的だった時代は、入力されるデータの種類も、出力する帳票のイメージも決まっていた、それをシステム化すればよかった。たとえば『クラス別順位表、成績表の作成が学年別、学校別になると手作業では間に合わない。だから機械化する』といったケースを考えてみよう。この場合は、ユーザが行っている作業内容を丁寧にヒアリングすればよかった。

しかし、事務処理の機械化が一通り終了した今、システムは戦略のために使われるのが主流だ。他社より早く情報を収集し、市場のニーズを分析したい。そのためにはどんな情報を収集すれば優位な戦略が立てられるのか？ 正解がなく、ユーザ自身にもイメージしかないものをシステム化するには、広い視野、想像力、洞察力など、システム開発スキル以外のいろいろな能力が必要になる。

また、大型ホストコンピュータ中心の時代とは異なり、Webシステム、クラウド化等、基盤もさまざま、サイバー攻撃等への対応も必須、24時間稼働も当然と、必要となるシステム開発のスキルも幅広く、深くなっている。このため、従来の開発、運用担当者向けの育成カリキュラムだけでは、求められるスキルの多様化に対応できなくなっている。

1. グループ全体に高品質なシステムサービスを安定的、継続的に提供する。
2. グループのシステムの全体最適化を推進する。
3. グループ各社の信頼できるパートナーとして、独立して、主体的にサービスを提供する。
4. グループのシステムスキル・ノウハウを結集したITプロフェッショナル集団として、社員一人ひとりが自ら考え、自ら行動し、創造性とチャレンジ精神に溢れた働きでグループに貢献する。

表-1 新会社のビジョン（抜粋）

### 3社統合による人財育成体系の見直し

当社（MS & AD システムズ）は2011年10月に、三井住友海上システムズ、あいおい保険システムズ、NDI コンピュータサービスが合併して設立された。3社はそれぞれ親会社のもとでシステム開発および保守を担ってきたが、統合後は持株会社の下で、保険事業会社と並列の関係となり、MS & AD インシュアランスグループのシステム中核会社として位置づけられた。求められる役割も大きく変わり（表-1）、グループ会社全体のシステムを把握し、高品質なサービスを提供できるITプロフェッショナル人財の育成が必要となった。

### ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）の浸透

MS & AD システムズは、3社の合併会社であるため、異なる価値観や企業文化を持つ社員が混在している。価値観や企業文化の統一は、MS & AD シ

<b>ミッション</b>	<b>MS&amp;ADシステムズ</b> の存在意義	ITを通じてお客さまへ高品質なサービスを提供し、広く社会的責任を全うします。そして、一人ひとりの社員がやりがいをもって働ける会社であり続けます。	
<b>ビジョン</b>	<b>MS&amp;ADシステムズ</b> が中期的に目指す姿	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 世界トップ水準の保険金融グループのシステム中核会社として、グループのビジネスを支える情報システム戦略を担う。</li> <li>2. グループ全体に高品質なシステムサービスを安定的、継続的に提供するとともに、グループのシステムの全体最適化を推進する。</li> <li>3. グループ各社の信頼できるパートナーとして、独立して主体的にシステムサービスを提供する。</li> <li>4. グループのシステムスキル・ノウハウを結集したITプロフェッショナル集団として、社員一人ひとりが自ら考え行動し、創造性とチャレンジ精神に溢れた働きでグループに貢献する。</li> </ol>	
<b>バリュー (行動指針)</b>	ミッションを実現するために、MS&ADシステムズの全社員が行動する際に大切にすること	【お客さま第一】 CUSTOMER FOCUSED	わたしたちは、ITでお客さまに満足いただくために行動します。
		【誠実】 INTEGRITY	わたしたちは、あらゆる場面で、あらゆる人に、誠実、親切、公平・公正に接します。
		【チームワーク】 TEAMWORK	わたしたちは、チームでの仕事を基本に、お互いを大切にし、お互いに磨きあい、成長します。
		【革新】 INNOVATION	わたしたちは、創造性とチャレンジ精神に基づき、革新を進めます。
		【プロフェッショナリズム】 PROFESSIONALISM	わたしたちは、保険業務に精通したITプロフェッショナルとしての自信と誇りをもって行動します。
<b>コーポレート メッセージ</b>	<b>[自ら考え、自ら行動] × [磨きあい、響きあい] × [みんなで、顔を上げて、一歩前へ]</b> <b>社員一人ひとりの成長が会社の成長に。会社の成長が社員一人ひとりの成長に。</b>		
<small>社員一人ひとりの力は小さなものかもしれませんが、一人ひとりの社員が互いに磨きあい、響きあい、成長を繰り返していく... その小さな一歩一歩がやがては会社そのものを動かしていく大きな力になるのです。堂々と顔を上げて一歩前へ、もう一歩前へと、立ち止まらずに進んでいきましょう。</small>			

図-1 MS & ADシステムズのミッション・ビジョン・バリュー (MVV)

システムズのミッションを果たすためには、とても重要である。なぜならば、私たちに求められている「高品質なサービス」は、社員を介して提供されるため、たとえ一人ひとりがITプロフェッショナルになっても、その根底にある価値観や考え方が異なれば、目指す方向がバラバラとなり、提供するサービスの品質は均一化されず、品質の低下を招く危険性もあるためである。そこで、まず価値観の統一を最優先事項として取り組んでいる。

MS & ADシステムズの存在意義である「ミッション」、中期的に目指す姿である「ビジョン」、ミッションを実現するために、全社員が行動する際に大切にすること「5つのバリュー」を策定した(図-1)。さらに3社の代表社員が論議し、社員投票により、一人ひとりに常に意識してほしい行動「コーポレートメッセージ」を作成した。これは3社の想いが込められた、心に響くメッセージとなり、すでに全社員の共通ワードとなっている。

そして、MVVの理解を深め、浸透させるため、昇格時研修、階層別研修では、役員からMVVに関して語る場、自分たちとしてどのように受け止め、

行動していくかを考える場の設定、各拠点で経営層と現場社員が直接語り合う場(経営ミーティング)を設定している。

## 人財モデルの構築とそれに基づく人材育成システム

### □ 独自の人財モデル

現在取り組み中の課題が、人財モデル(図-2)の構築である。SEに求められるスキルが幅広く深くなり、かつ3社統合により、求められる役割も、責任範囲も拡大している中で、人財モデルはMS & ADシステムズに必要な人財を育成するための目標である。MS & ADシステムズではITスキル標準(ITSS)、情報システムユーザースキル標準(UISS)等のスキル標準を参考に、必要となる人財の役割、そのスキル(技術要素、コンピテンシー要素)を整理・モデル化し、社員が目指すべき姿を明確化することとした(図-3)。人財モデルのレベルは、レベル0を除き、ITSSのレベルと同一である。

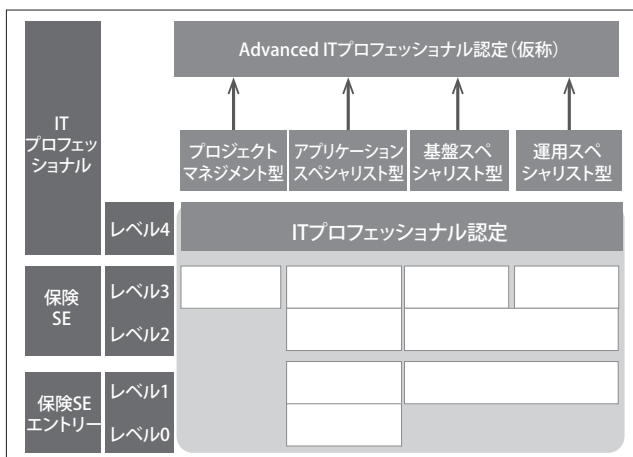


図-2 人材モデル

### □ 人材モデルに基づくスキルアップ

MS & AD システムズに入社したSEは、全員アプリケーションスペシャリストとしてシステム開発の基礎を学ぶ。2年間でプログラム設計～開発、テストまでの一連の開発スキルとユーザからの簡単な問合せに対応できる業務知識を習得する。どのキャリアに進むにしても、開発基礎力は重要と考えており、入り口は1つにしている。入社後2年間は、先輩社員が1対1でOJTトレーナーとなり、毎月末、上司、トレーナーとともに振り返り面談を実施、四半期ごとにスキルの習得状況を確認し、状況に応じて業務計画、指導内容の見直しを行うなど丁寧な指導のもと、基礎力を確実に身につけ、レベル0を卒業する。

レベル1～2は、大半が開発を中心とするアプリケーションスペシャリストとしてスキルアップを目指す。一部は基盤、運用の部門に異動し、それ

ぞれの部署で人材モデルに沿って、スキルアップを図っていく。

レベル3ではさらにキャリアパスが分かれ、自身の目指すキャリア、それぞれの部署で必要となる業務の内容に合わせ、スキルアップを図り、ITプロフェッショナルを目指す。

レベル4以上は人材モデルの型にこだわらず、ある領域で成果を上げ、誰もが認める存在であることを評価し、Advanced ITプロフェッショナル(仮称)として認定することも予定している。

### □ 人材育成のPDCAサイクル

人材像や人材モデルを定めただけで、必要な人材が自然に育つわけではない。4つの人材モデルに基づき、社員一人ひとりが目的意識をもって、継続的に成長できる仕組みも必要となる。また社員一人ひとりが、成長意欲を持って、生き生きと働きながら、スキルアップできる仕組みを作らなければ、求められる役割が常に変化するこの時代、すぐに成長が止まり、遅れをとってしまう。そこで人材モデルを活用した育成の仕組みを策定した。

#### <一人ひとりの成長> (図-4 参照)

- ① スキルチェックシートで各自のスキルをチェックする。
- ② スキルアップのための目標設定、スキル習得計画を策定する。
- ③ 成長目標・スキル習得方法・計画を立案し、育成目標シートを作成する。
- ④ 本人の成長目標、会社・部・グループの業務計

戦略企画／ ビジネスアナリスト型	プロジェクト マネージャ型	アプリケーション スペシャリスト型	基盤スペシャリスト型	運用スペシャリスト型
◆ITを活用して新たなサービス等を生み出し、ビジネス価値の増大をリードできる人財	◆超大規模プロジェクトをマネジメントして成功に導ける人財(リソースを確保し、最適な品質・コスト・納期の下、信頼性の高いシステム構築をマネジメントする)	◆事業会社、グループにとって最適なシステムを最適な方法・方式で、最適なコストで、最短期間・最高品質で構築できる人財	◆事業会社、グループのビジネス戦略を実現するために最適なシステム(ITアーキテクチャ)をデザインし、構築できる人財	◆構築されたシステムについてシステム全体の安定稼働を目指し、安全性、信頼性、効率性を追求し、サービスレベルの維持・向上を図ることができる人財
◆保険ビジネスの課題・要求を理解し、それらの課題解決、要求実現のためのIT戦略を立案できる人財				

図-3 目指すべきITプロフェッショナル人材像

画より、業務の割り当て、担う役割について、上司とすり合わせを行い、その結果から年間の業務を通じた成果目標と行動目標を設定する。この際、全員が中期経営計画の「業務高度化・内部化」に向けた行動目標を設定し、常にワンランク上を目指すこととしている。

⑤ 目標達成に向け取り組んだ業務を通して得た経験・業績を経験・業績シートに反映する。業務経験を通じて得たスキルはスキルチェックシートに反映する。

⑥ 経験・業績シート、スキルチェックシートから、1年間の取り組み状況を振り返り、現状レベルを把握する。自身の強み、弱みを分析し、翌年度のスキルアップ計画に繋げていく。

#### <会社の成長>

社員のスキル状況、組織ごとの傾向等を分析し、中期経営計画をベースに、教育研修計画を策定していく。

#### 中小ITベンダー優秀賞を受賞して

MS & AD システムズの取り組みはIPA（独）情報処理推進機構）が主催する中小ITベンダー人材育成優秀賞で2012年度に優秀賞を授与された。人材育成優秀賞の二次審査では、以下の評価をいただいた。

1. 合併を機に、目指す人材像を3社の若手を含めたメンバで話し合いを行うなど、「人材育成重視」のトップメッセージがさまざまな場面で繰り返し発信され、「自ら考え、自ら行動する社員」の育成に向けた多くの施策が展開されている。
2. スキル診断は若手の育成ツールの1つとして明確に位置づけOJT（On-The-Job Training）へ積極的に活用し、全体として人材モデルの設定と“人材ポートフォリオ”の検討を行うなど、バランスのとれた人材育成を展開している。

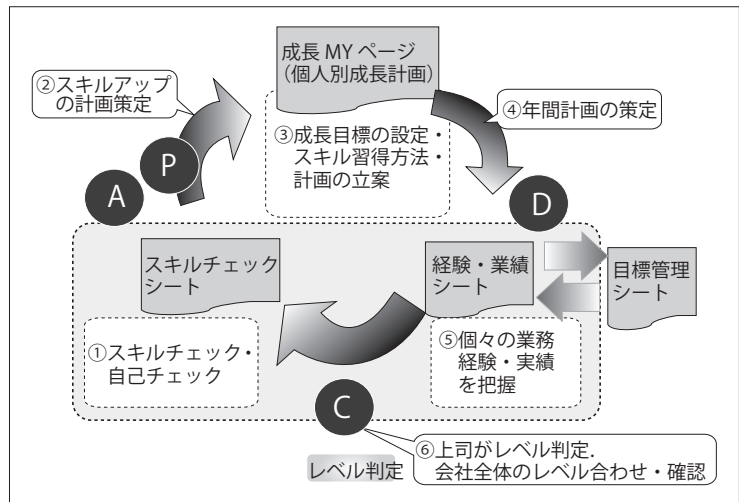


図-4 人材育成のPDCAサイクル

3. 業務高度化・内部化という中期経営計画に呼応し、社員一人ひとりも全員が“ワンランク上”を目指すよう求められており、経営戦略と教育計画が連動し始めている。

人材モデルを活用した人材育成のPDCAサイクル運営を2013年度から順次開始していくが、MVV同様、全社員が正しく理解し、同じ価値観を持って進めていかないと、生きたものにならない。「会社からの指示だから、とりあえずやっている」ではなく、社員一人ひとりが「自ら成長したい！」「成長するためには、この仕組みが必要、このツールを使いたい！」と自らの意志で活用してくれることが重要である。

まずは、コンセプトをしっかり伝え、共通認識のもと進めていくことに注力する。また作っただけでは終わらせず、常に社員にとって魅力的な仕組み、ツールとなるよう、また昨今の環境変化、求められる役割の変化に遅れをとらないよう、毎年見直す運営を確立しておく。

常に全社員が生き生きと働きながら、目的意識をもって成長していける人材育成を目指す。

(2013年3月27日受付)

鈴木朋美 tomomi.suzuki@ms-ins.com

MS & AD システムズ(株)人事部・人材育成グループ長、1989年入社、自動車、船舶保険等のシステム開発部署を経て、2000年より現職。

# 「あたりまえ」の繰り返しによる プロフェッショナルの育成

—技術力と人間力を兼ね備えた人材を目指して—

福富秀則 平林麻里子

(株) 富士通ミッションクリティカルシステムズ

当社 (FMCS) は、富士通グループの SE 会社として 2007 年 6 月に設立された。金融・公共・キャリアなどの分野において、社会生活のインフラとなる重要なミッションクリティカルシステムを、信頼性の高い基盤技術で構築し、確実に運用することを事業の中核としており、以下の企業理念を掲げている。

## ■企業理念

- (1) ミッションクリティカル (MC) 分野で卓越した技術力を発揮し、高性能・高信頼な大規模 MC システムの開発・保守・運用で業界・富士通をリードする。
- (2) 高度な人材を育成するとともに、環境負荷軽減など、社会貢献を通じて、明るく元気で社員が誇れる会社とする。

## ■人材開発方針

企業理念を実践するために、以下の人材開発方針と目標を軸に、日々の業務を通じた人材開発の仕組みを検討し、刷新し続けている。

- (1) 世界に通用する技術を持った人材の開発
- (2) 三現主義(現場, 現実, 現物)に基づく実践共有

## ■目標

- (1) 入社 10 年で「専門分野のプロフェッショナル」を目指す。
- (2) マルチスキル人材(技術力+人間力)を目指す。

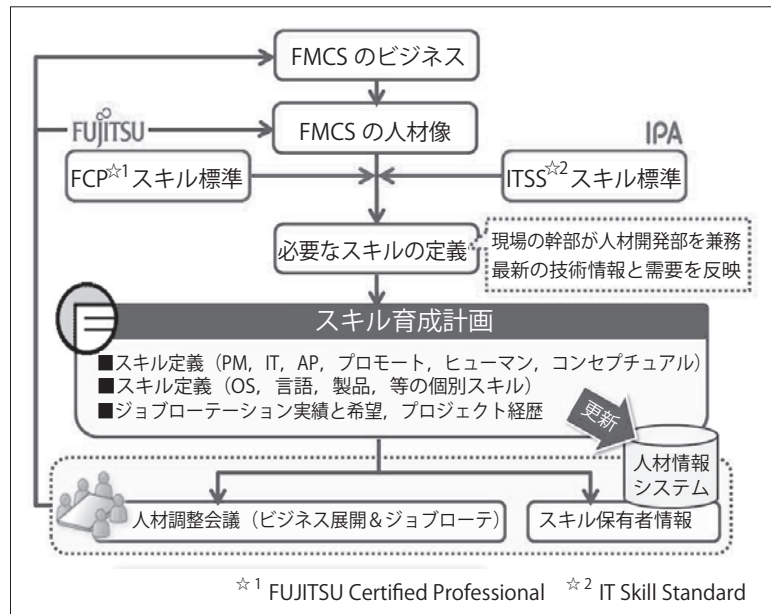


図-1 人材開発の仕組みと運用

## 人材開発の仕組みと運用

FMCS の経営戦略と人材戦略に基づいて人材開発の仕組みを構築し、以下の 4 つのプロセスを PDCA として廻して運用している (図-1)。

(1) **ビジネスに必要な人材とポートフォリオの策定**  
会社の経営戦略として、ビジネスポートフォリオやビジネス分野ごとの戦略を策定する。

その実現のために、一般論ではなく、FMCS ビジネスの現場に合った人材を独自に定義している。

(2) **保有してほしいスキルの定義**

上記人材について、必要なスキルやコンピテンシー（業務遂行能力）を定義する。定義は、現場

の幹部社員の中で、プロフェッショナル認定された技術者が中心となり、分野ごとに「ITスキル標準」と「富士通スキル標準」を参考に、現場で必須とされるスキルを絞り込んで作成している。

また、技術をベースにお客様の経営や戦略に直接貢献できる人材として、複数の専門分野を持ち、人間力も兼ね備えたマルチスキル人材を定義している。

なお、前述の幹部社員は、現場のニーズを反映するため、人材開発全体の企画に携わっている。

### (3) 社員一人一人のキャリアプラン、スキル向上計画とフォロー

年2回、全社員が自分の目標キャリアと現状スキルについて棚卸(自己評価・目標設定)を行い、上司との面談を通じて、方向づけと意識合わせを行う。

その際、ローテーション(異動)希望を出すことができ、候補者については部門内や人材調整会議(後述)で検討される。検討結果は、上司から本人に随時フィードバックされる。

### (4) 日々の業務の中での人材開発

実際の人材開発は、日々の業務で身につけていくOJTと、社内外の研修等によるOff-JTや自己啓発の積み重ねで実現していく。OJTでは、現場の上司や仲間がフォローし実践することで、知識だけでは吸収できないノウハウも継承している。Off-JTは、セル(後述)や人材開発部門が推進しサポートすることで、実践に向けた知識を習得する。

## 人材情報システムの構築と活用

前章までは、人材開発に向けた計画と日々の運用について述べたが、適切な人材開発と、最適な人材活用を行うためには、現状を把握する「人材の見え

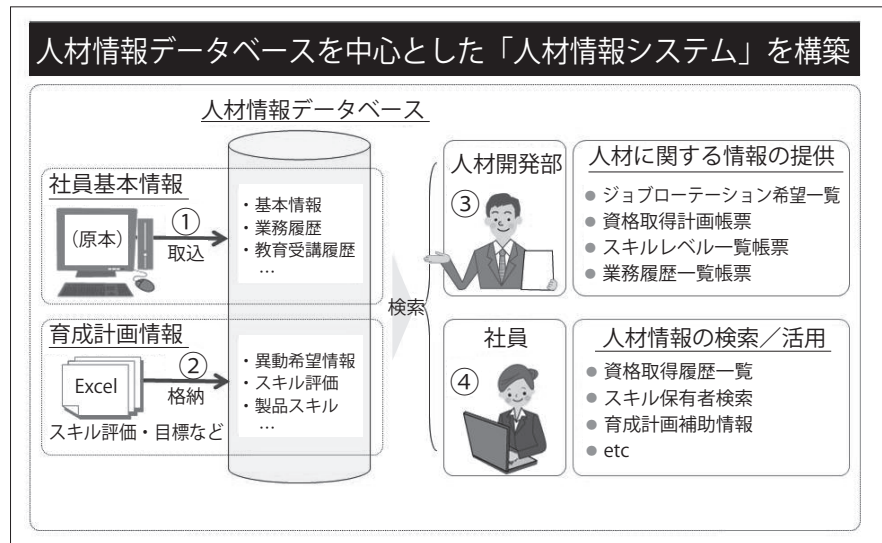


図-2 人材情報システムの全体イメージ

る化」が必要となる。その情報を集約し、社員にも見える仕組みとして「人材情報システム」を構築している(図-2)。

情報には、社員の氏名、所属等基本情報に加え、保有スキル、コンピテンシー評価、ローテーション情報、スキル向上計画やプロジェクト経歴、教育受講実績、保有資格などがある。「人材情報システム」は管理のための情報ではなく、会社と社員が共有するための情報であり、社員が日々の業務の中で、スキルやノウハウの情報交換に活用でき、幹部が経営(人材戦略)に活用できることを主眼としている。現場の活用事例としては、プロジェクトで特定の言語開発者を探したい場合や、新しく参加するメンバーの経験やスキル情報を知りたい場合などに活用している。

また、当システムから人材統計情報を抽出し、毎年「FMCS人材白書」として公開することで、社員の現状認識や目標設定、経営判断にも活用している。活用されることで、社員や経営層の要望に応え、レベルアップを繰り返している。

## 人材の最適配置

「人材の最適配置」を実現するため、部門内の調整だけでなく、社長や役員、部門責任者が出席する全

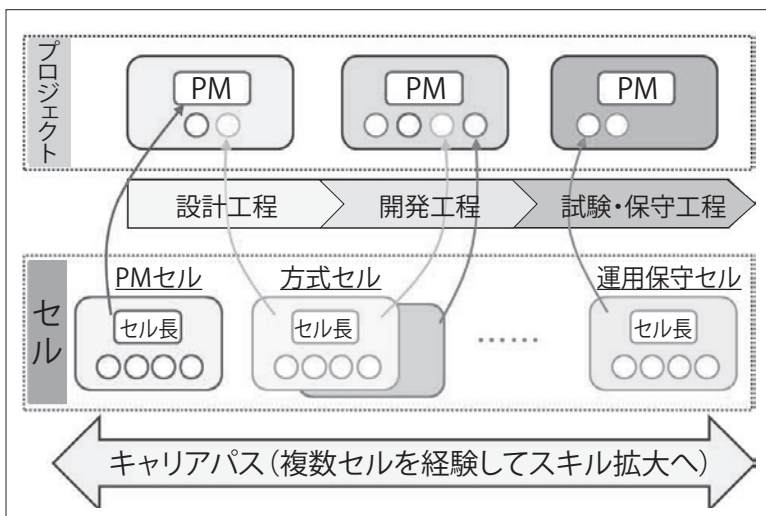


図-3 セル型生産方式による人材育成

社視点の会議(人材調整会議)において、人の配置を議論し、推進する仕組みを作っている。

### 1. 部門内の人材配置

日々の業務の中での人材活用は随時行っているが、基本的には、まず部門(事業部)内で対応し、部門間にまたがる調整や経営判断が必要な場合には、毎週の経営会議後に人材調整会議を開催している。

### 2. 新たなビジネス対応や計画的な人材配置

新たなビジネス創出や、新規プロジェクトの立上げに際しては、育成も視野に入れた計画的な人材配置を目的とした人材調整会議を開催している。

会議では、商談状況による人材ニーズに対し、展開可能候補者(含ローテーション希望者)の情報、人材情報システムによりスキル一致した候補者、育成目的(リーダー育成等)の候補者などをマッチングすることで、迅速かつ最適な配置を目標にしている。

## プロフェッショナルの育成

### □ セル型生産方式による人材育成

FMCSでは、同じキャリアを目指すSEの専門家を組織化(この集団をセルと呼び、PM、方式、ネットワーク、運用保守などがある)し、プロジェクトに各専門家が参加する形態をとっている。そのため、セル内では、いろいろなプロジェクトを経験してきた技術者が、相互に技術交流、技術蓄積、人

材育成を行うことができ、プロフェッショナルの育成に役立っている。

社員は、複数のセルを経験しながらスキルを拡大し、自分に合った、より高度な技術者を目指すことができる(図-3)。

### □ 資格取得の推進

社内の人材開発だけでなく、情報処理技術者試験等の公的資格やベンダ資格などの取得においても、情報提供や報奨金制度の導入によ

り、積極的に推進している。各種の資格は、社員にとって、社外に向けてスキルを証明できる1つのツールとして認識されている。

FMCSでは、資格取得を昇格の前提としており、また、富士通プロフェッショナル認定の前提としているため、単なる能力アップの手段ではなく、社員にとってはキャリアアップの手段となっている。FMCSの資格取得率、富士通プロフェッショナル認定率は、富士通グループ内でも上位に位置している。

## 円滑なコミュニケーションの実現

### □ 公式な対話会と全社情報共有会

毎年、中期経営計画が決まると、経営層と幹部社員、部門長と部門内メンバとの対話会を行い、ディスカッションを通じて目標の共有に向けたコミュニケーションを図っている。双方向のコミュニケーションを通じて、会社の事業計画は部門の目標にブレイクダウンされ、部門の目標はさらに各グループや個人の目標にブレイクダウンされていく。

また、全社員が参加する全社情報共有会(事業方針説明、主要活動報告など)を年4回定期的に開催することで、会社の方向性を伝える機会を多く設けている。





## □ 職場を離れ本音で語る環境

社員が自分の能力を活かし、意欲を持って働ける企業風土を目指し、2009年より「つばさプロジェクト」という社員を中心に考えるコミュニケーション活動を行っている。年4回程の合宿研修（全役員と社員約30名）では、組織や立場を横断して集まった社員同士と役員とのざっくばらんな対話がなされ、そこから新しい気づきやモチベーション向上など、個人や組織の活性化につながっている。そこで出た社員の意見は、経営方針にも反映され、社員満足度の向上にもつながっている。

## ■ 中小ITベンダー人材育成優秀賞を受賞して

FMCSの取り組みはIPA（（独）情報処理推進機構）が主催する中小ITベンダー人材育成優秀賞で2012年度に優秀賞を授与された。人材育成優秀賞の二次審査では、以下のような評価をいただいた。

1. 「ITスキル標準」や「富士通のスキル標準」を自社に合わせて取り込み、独自の人材像やスキルを定義し、「スキル育成計画シート」をはじめとしたツール類が充実しており、制度として十分に整えられている。
2. 「人材調整会議」をはじめ、各階層（キャリアパス）で人材開発サイクルに基づく検討がなされ、ジョ

ブアサインやジョブローテーションが活発に行われている。

3. 「対話会」を通じた（経営層と社員の）双方向のコミュニケーションが行われ、「つばさプロジェクト」をはじめとした社員活性化に向けた活動が複数展開されており、社員満足度が高い。

人材開発の仕組みでは、「会社の経営戦略と人材戦略」、「社員の技術や能力、意見や思い」を「見える化」することで、社員が自律的に成長でき、会社の成長につながる施策が実現できると考えている。

人材開発そのものには、正解もゴールもなく、改善の繰り返しである。今後に向けては、ダイバーシティへの取り組みと同様に、多様化するスキルやキャリアパスに適合できる人材開発に継続して取り組んでいく。

（2013年3月22日受付）

福富秀則 fukutomi@jp.fujitsu.com

（株）富士通ミッションクリティカルシステムズ経営推進本部部長代理。1976年富士通入社、約30年間のSEを経て、現会社に異動。人材開発、人事部門を担当。また、5年前から産学連携として大学院を中心に非常勤講師としてICT関連の講義実施。

平林麻里子 hirabayashi.m@jp.fujitsu.com

（株）富士通ミッションクリティカルシステムズ経営推進本部人材開発部課長。1991年現富士通アドバンスソリューションズ入社、約7年間のSEを経て、人事部門で採用、勤労全般を担当。2012年より現会社に異動し、人材開発部門を担当。