

SPI Japan 2018

FUJITSU

shaping tomorrow with you

新事業領域で活躍できる エンジニア人材の早期育成

2018年10月10日

富士通株式会社 長岡 桃子

■ 当社の事業部門

グローバルSI

デジタルサービス

サービスプラットフォーム
(SPF)

■ SPF戦略企画室に「インキュベーションセンター」設立(2015)

- 新領域でビジネスを立ち上げるための組織
- 「自律的でアジャイルに動くことのできるソフトウェアエンジニア人材」の育成がミッションの一つ
- 超若手エンジニアが人員の多数を占める

■ 当時の状況

- **ビジネス環境や顧客要件の変化**を前提とした**短期間のビジネス検証**に対応できるような人材が社内に不足

■ 課題

- インキュベーションセンターに配属された超若手エンジニアをビジネス検証で活躍できるエンジニア人材に早期育成するには？

独自トレーニングとその検討プロセスを紹介

■ 背景

■ 本発表の目的

■ 人材像

■ ビジネス検討で想定された働き方、トレーニングの検討

■ 独自トレーニング「スクラムチャレンジ」

■ 概要

■ 効果

■ 改善

SJ 2018 テーマ
挑む

～Chance Challenge Change～

■ 現在のインキュベーションセンターと新しい人材像

■ 参考：卒業生について

■ 配属初日に共有

メンターとの交流、将来像をつくる

エンジニア出身グローバル企画マン

ソフト技術力



コミュニケーション力



グローバル度



ビジョン駆動型クリエイティブリーダー

ソフト技術力



コミュニケーション力



グローバル度



テクノロジーで人を巻き込む
ビジネスインキュベーター

ソフト技術力



コミュニケーション力



グローバル度



圧倒的技術力で
世の中を変えるエンジニア

ソフト技術力



コミュニケーション力



グローバル度



新人が「いつか、こうなりたい！」と思えるイメージを重視

■ 未来からバックキャスト

- センター育ちの「自律的でアジャイルに動くことのできるソフトウェアエンジニア人材」は将来変革を起こすはず

■ どんな人が変革を起こしている？

✓ 天才

✓ 変人

■ 変革を起こすべく活躍中の社内の先輩はどんな人？

✓ 強烈なキャラクター

✓ 先進的すぎるが故に周囲から理解されないことも

✓ 魅力的

■その人たちに共通したスキルは？

ソフト技術力

- 専門性

コミュニティ力

- コミュニケーション (口頭・プレゼンテーション・書面)
- 人脈
- リーダーシップ・フォロワーシップ

グローバル度

- 言語力
- 異文化交流

■ 魅力的な「変（革を起こす）人」を育てたい

メンターとの交流、将来像をつくる

エンジニア出身グローバル企画マン

ソフト技術力	★★★★★
コミュニケーション力	★★★★
グローバル度	★★★★★



ビジョン駆動型クリエイティブリーダー

ソフト技術力	★★★★
コミュニケーション力	★★★★★
グローバル度	★★★★★



テクノロジーで人を巻き込む
ビジネスインキュベーター

ソフト技術力	★★★★★
コミュニケーション力	★★★★★
グローバル度	★★★★★



圧倒的技術力で
世の中を変えるエンジニア

ソフト技術力	★★★★★★★★
コミュニケーション力	★★★★
グローバル度	★★★★



ビジネス検証で想定された働き方

- 短期間でのアウトプット
- 少人数での密なコミュニケーション



■ 当時社内にあった研修

■ SPF部門共通 新人エンジニア導入研修

- 受講済みの状態で当センターに配属
- 従来技術者向けのため不十分

こちらの改善事例は
セッション2Aにて発表

■ アジャイル・スクラムのワークショップ型研修

- 前提知識としてチームでの業務経験が必要

アジャイルな働き方を身に付けてもらうための
新人向けのトレーニング を新たに企画

独自トレーニング「スクラムチャレンジ」

- 1か月間のチーム開発研修を企画
- その後に既存社員向け スクラム研修を受講



独自トレーニング「スクラムチャレンジ」

■ 期間

- 1ヶ月間（1週間×4スプリント）
- スプリント毎にふりかえり・計画・スプリントレビュー兼メンタリングを実施

■ 目的

- 自分たちに足りないものを見つけること

■ 体制

- プロダクトオーナー（PO）：先輩社員
- 開発チーム：新人 **チーム分けは五十音順**

■ 題材

- プロダクトオーナーの、実際の仕事上の困りごとを解決するWebアプリケーション

■ スクラムに関する学習

- **実践から学ぶ**
- 既存社員向け「スクラム演習」を**終了後に**受講

■ 過去の仕事の経験を注入

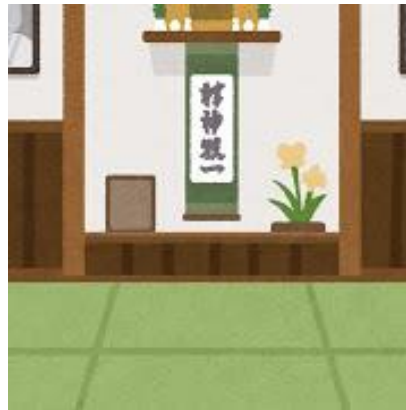
五十音順



チーム分けへの運営
側の意図が見えると
モチベーションダウン

(新人研修事務局)

まず実践



実践の場があってこそ
の知識

(アジャイル現場支援)

インプットは後で



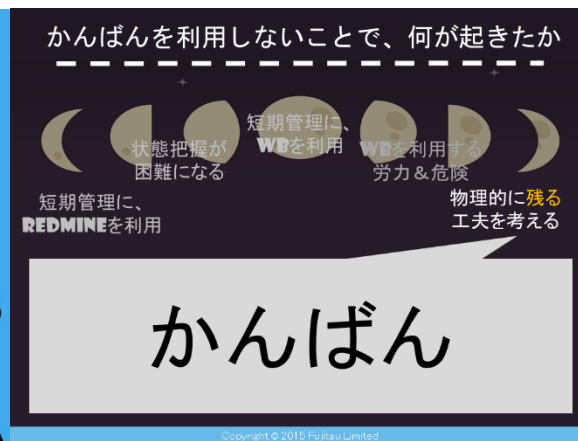
必要性を実感すること
で学習効率UP

(開発職時代の反省)

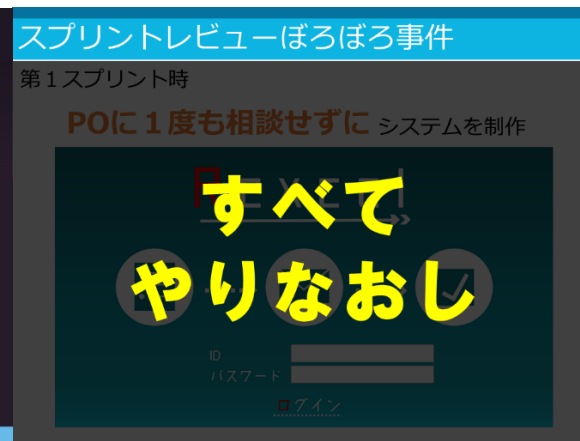
- 直後に受講した既存社員向け スクラム研修で学びを得た
- 実業務で起こりがちな場面を先行して体験



POとの意識合わせ



情報共有の仕組みづくり



計画変更

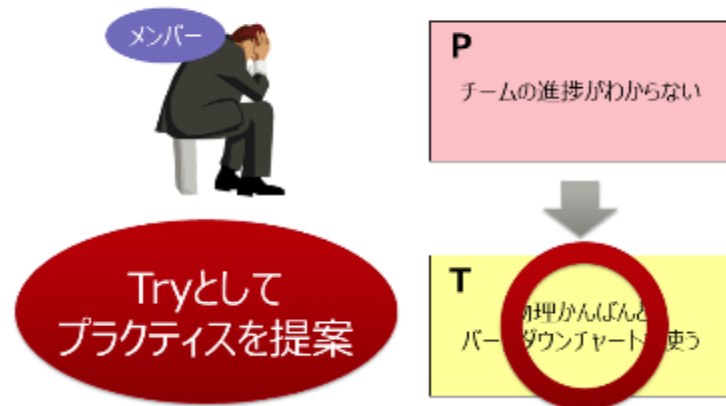
実体験に基づく「自分たちの」ノウハウに

■ビジネス検証時、他部署の先輩にアジャイルを指導

失敗を踏まえた挑戦

FUJITSU

- メンバーが出した問題に対してプラクティスをおすすめ



■スクラムチャレンジの体験を社外で語る

新たなプラクティスの誕生

FUJITSU

- 夕会で今日困ったことを言ってくれる人がいた
- 他の人も言うようになった
- 週1回のKPTで、「Pを忘れる」というPが出た



Agile Japan 2017「アジャイル・ネイティブと語ろう～変（化を起こす）人、量産中～」より

センターの外へ影響をおよぼす人材に成長

■急遽2スプリント目で人員のトレードを実施

→◎引継ぎの重要性を体感

■ある年はすべてのスプリントで人員を入れ替え

→×学習性無力感

改善② プロダクトオーナー対象拡大

■初年度は管理職が担っていた役割を2年目社員にも

→ ×コミュニケーション齟齬頻発、フィードバックがかからない

→ ×システム社内公開に至らず

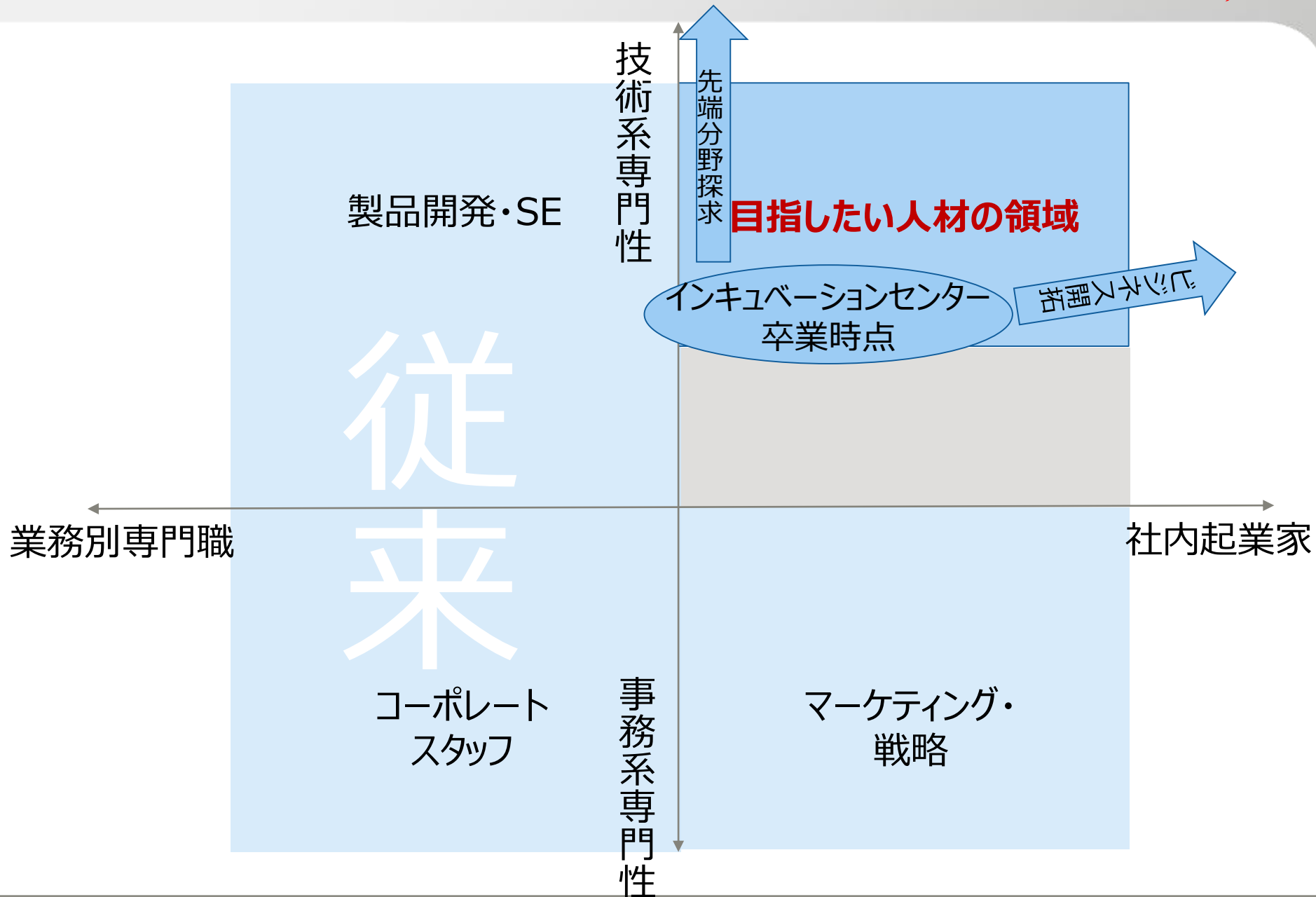
→ ◎「POをやって人生が変わりました」

POを養成する場としてもみんなで改善中

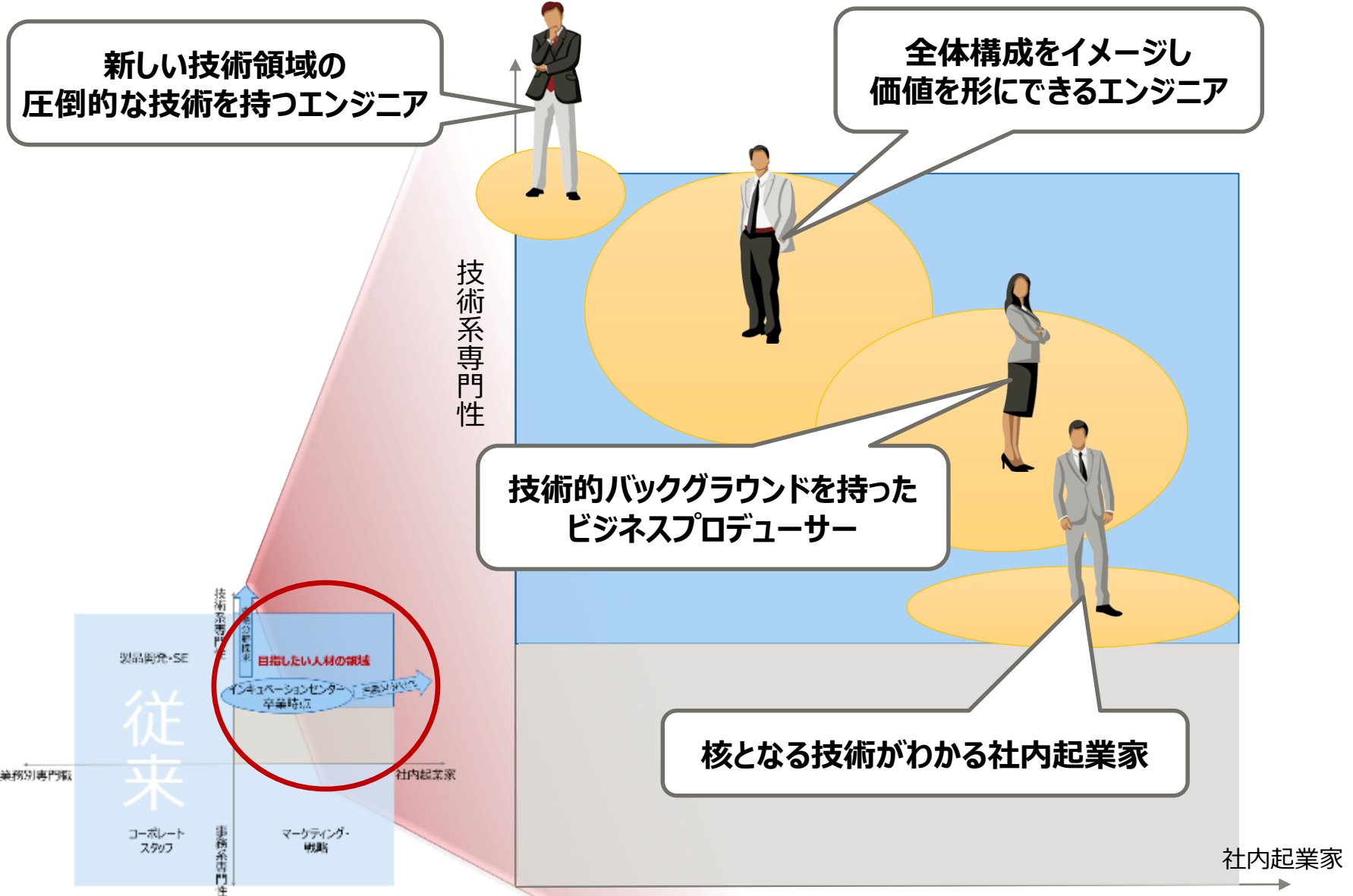
- エンジニア育成（継続）
- ビジネス開拓・部門横断 新企画の推進
- グローバル

状況に合わせ、人材像を再整理

新しい人材像（領域）



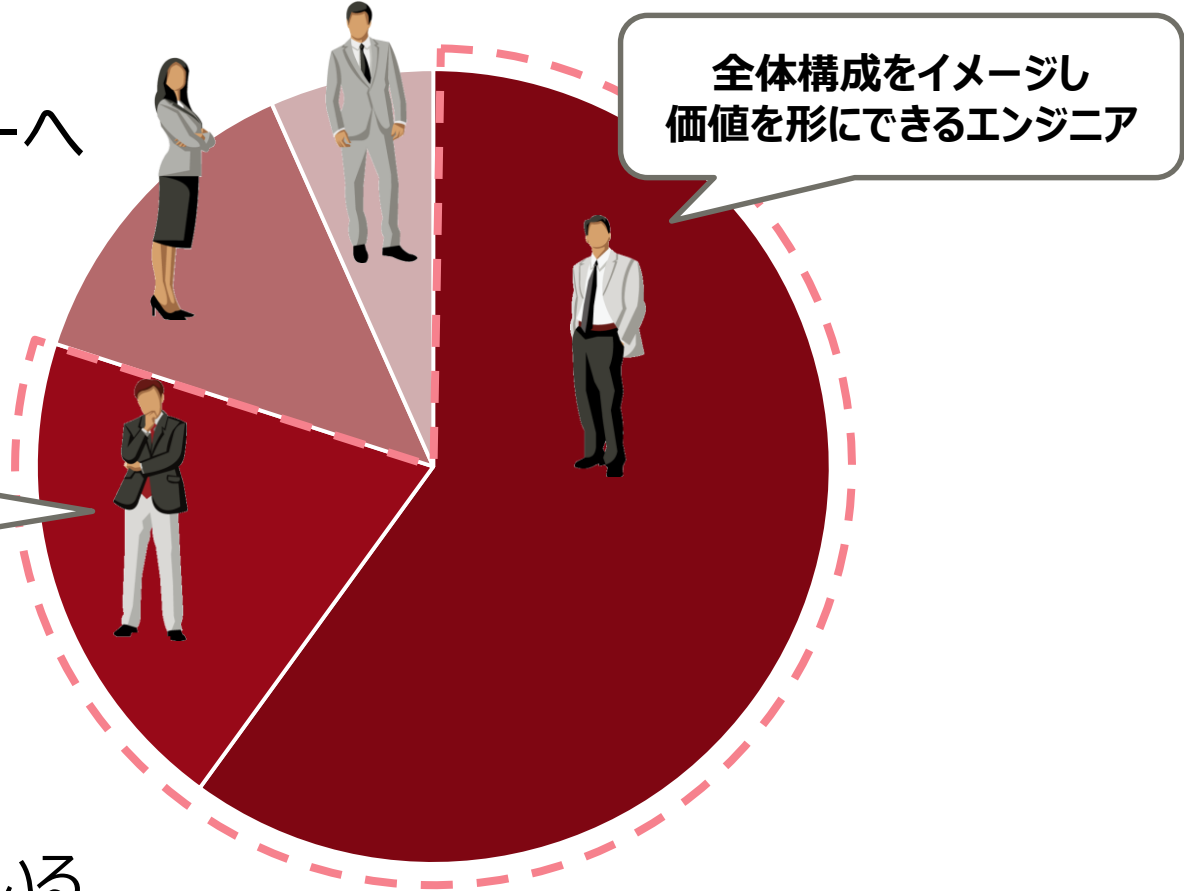
新しい人材像



- ビジネス検証を経て
新事業のコアメンバーへ

新しい技術領域の
圧倒的な技術を持つエンジニア

- 伝手を辿って
異動したケースも
 - 主体性が評価されている



変革を起こす人へと成長中

- 新事業立ち上げに向けて必要な人材を育成
 - バックキャスティングから「なりたい！」と思える人材像作成
 - 変（革を起こす）人
 - 独自トレーニング「スクラムチャレンジ」
 - 企画・運営
 - 人事異動、プロダクトオーナー対象拡大 毎年改善
- センターを飛び出して活躍するなど数年で成長
- 組織ミッション拡大にともない人材像を再整理・更新

■ふりかえると一番育成されたのは私！

■突然の配置転換が転機に

- 当初はショック

■悩みながらも、必要になった資格を取得、コミュニティ参画

認定
スクラムマスター

国家資格
キャリアコンサルタント

JAICO認定
産業カウンセラー

- SJ 2018 トーク&納得セッション「コミュニケーションプロセスを改善」

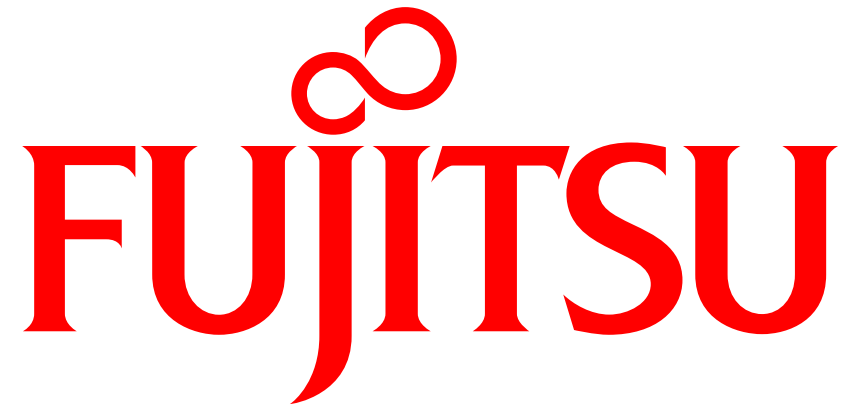
■マネジメント層・他部署からの応援、叱咤激励

■今後も育成していきます

■変革を起こすエンジニアと社内起業家

- よりよい世の中をつくる新事業を生むために
 - あなたの会社にどんな人を増やしたいですか？
 - 育成プロセスをどう変えていきますか？





shaping tomorrow with you

なぜ、スクラムか

■世界的に浸透したアジャイル開発のフレームワーク

- 役割・会議体が公式ドキュメントで定義されている

■翔泳社刊「アジャイル開発とスクラム」に弊社事例掲載

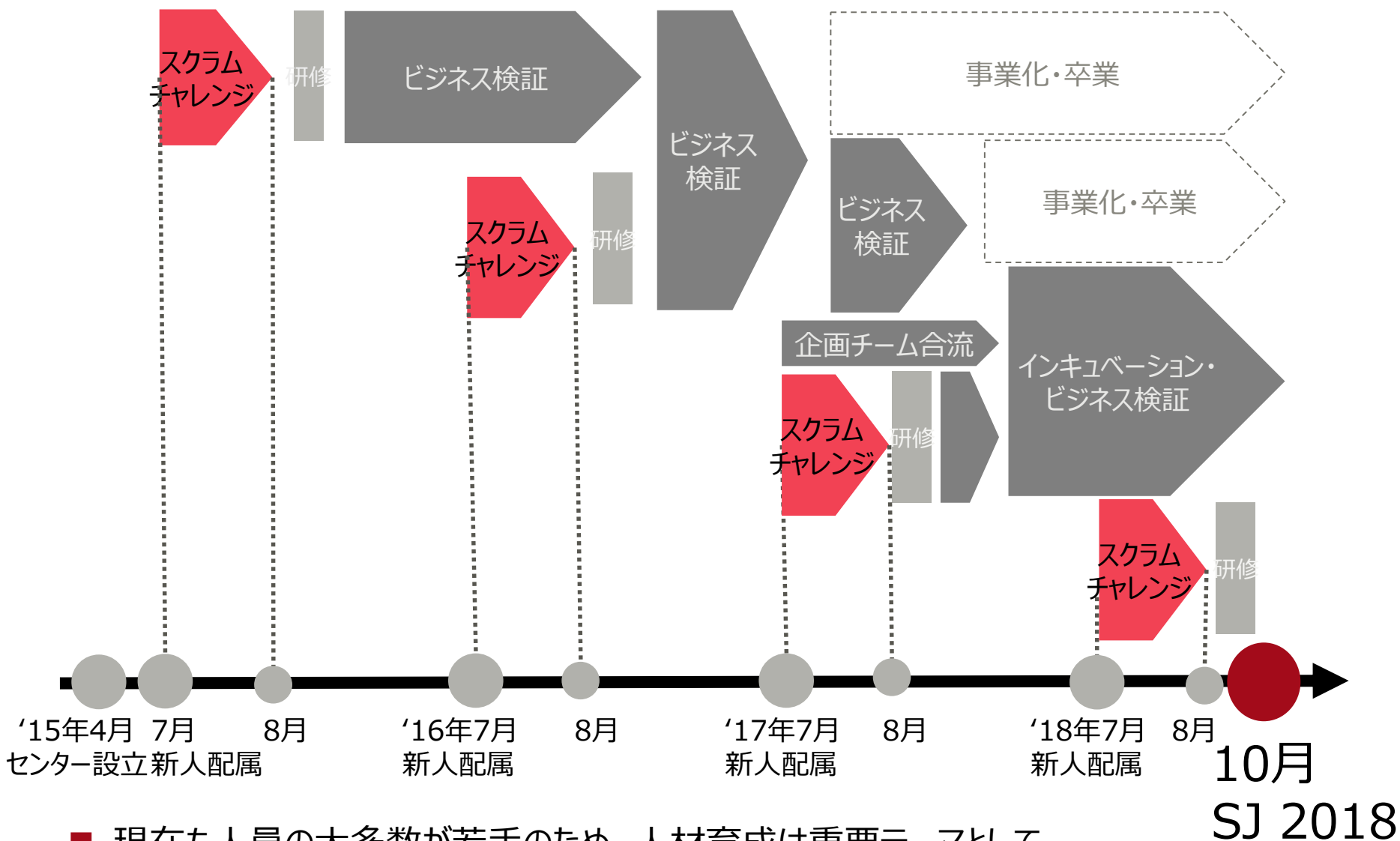
- 社内で実績No.1
富士通ソフトウェアテクノロジーズ

■経営学の論文が起源

- 原典は80年代の日本の製造業を研究した論文



センターの歩み



■ 学習性無力感

- 長期にわたってストレスの回避困難な環境に置かれた人や動物は、その状況から逃れようとする努力すら行わなくなるという現象

■ バックキャストिंग

- 未来のある時点に目標を設定しておき、そこから振り返って現在すべきことを考える方法