

モチベーションファクター対談

公開日 2024年4月8日

“風”と”土”を合わせた経営改革を推進する わが国を代表するグローバル企業役員が手足を動かし取り組んでいること

個人のさらなる能力開発、組織の一層の成長を実現するために、高いレベルでスキル発揮され、各界で活躍されている方々と対談させていただきます。何を目指して、どのように取り組んでこられたのか、実現を適えるスキルをどのように高めてきたのか、ご経験の一端を紹介できれば幸いです。今回は、外資系企業トップから、わが国を代表する企業の1社の役員として活躍する福田譲さんに登場いただきます。

対談者（敬称略）

富士通株式会社 執行役員 EVP CDXO（最高デジタル変革責任者） CIO（最高情報責任者） 福田 譲	モチベーションファクター株式会社 代表取締役 山口 博
--	---------------------------------------

プロフィール

福田 譲（ふくだ ゆずる）

新卒で SAP ジャパン株式会社入社後、ERP(基幹業務統合システム)の導入を通じた経営改革・業務改革の法人営業に従事。営業部長、新規事業部門長を経て、39歳で代表取締役社長に就任。2020年に富士通株式会社に転じ、現職。

早稲田大学卒業、INSEAD Singapore で Regional Management Program、慶應義塾大学大学院経営管理研究科で高等経営学講座を修了。趣味はゴルフ、スキー、旅行、乱読、B級グルメなど。



山口 博（やまぐち ひろし）

モチベーションファクター®（意欲を高める要素）を梃にした分解スキル反復演習®型能力開発プログラムの普及に務める。国内外金融、IT、製造企業の人材開発部長、人事部長、PwC/KPMG コンサルティング各ディレクターを経て現職。横浜国立大学大学院非常勤講師「グローバルスタンダードの次世代ビジネススキル」講座担当。慶應義塾大学法学部卒業

デジタル時代に合わせて、組織をアップデートする

(山口)

福田さんが社長を務めた外資系企業で、ご一緒に仕事をさせていただきました。現在は、どのような役割を担っていらっしゃいますか。

(福田)

富士通を、今の時代や経営環境に合わせて、全方位で、アップデートするという仕事です。

(山口)

アップデートするにあたって、どの領域にフォーカスしていますか。

(福田)

デジタル、デザイン、データ、AI、カルチャーなどです。CIOに加えて、CDXOとして、デジタルを有効に活用して様々な物事を変革することに取り組んでいます。

12万4,000人の社員は、日々社内のITサービスの上で仕事をしているので、社内のITを上手に変えることで、社員の行動、ひいては意識、その集合体としてのカルチャー、結果としてのパフォーマンスに、ポジティブなインパクトを作っていくことが使命です。

(山口)

最終的には人がアップデートされることになりますね。メンバーに対して「変われ」「変われ」と何度唱えても、変わるどころか抵抗感を与えてしまうものです。仕事の基盤であるデジタル領域をトランスフォーメーションすることで、結果的にメンバーの言動を変えることを実現されているように拝察します。

外資系企業のトップとして、そして、わが国を代表するグローバル企業の経営者として、ご自身のどのような経営スキルにフォーカスされていますか。

(福田)

そうですね、単語を1つ選ぶとすると、「エンパワーメント」かなと思います。他には、フェューチャー、ビジョン、リーダーシップ、パフォーマンス、インパクト、カルチャー、ピープルなどでしょうか。

(山口)

福田さんの言葉の端々に、エンパワーメントされ始めています。さまざまな企業で役員向けの能力開発プログラムを実施していますが、決断力をどう高めるかという相談を受けることがよくあります。福田さんは、かねてから、決断できる数少ない経営者だったように思います。決断力を高めることに役立った、これまでの経験がありますか。

「これだけ散々ミーティングをして、決まったことって、次回のミーティングの予定だけじゃないですか」

(福田)

あるんですよ。24歳のときですが、営業担当者として、ある合併企業の経営革新プロジェクトに参加していました。両社の役員、メンバーなど70人くらいが参加するステアリング・コミッティに同席した際、あれができない、これができないという意見が出るだけで、改革マイナンドを全く感じなかったんです。

ちょっと早めにミーティング終わってしまったので、プロジェクトリーダーの方が、「そうそう福田くん、SAPさん代表で何かコメントある？」と発言を求められました。

(山口)

何を発言されたのですか。

(福田)

感じた疑問をそのまま、「今日これだけ散々ミーティングして、決まったことって、次回のミーティングの予定だけじゃないですか」と。「社長が会社全体を大きく変えるんだと宣言しているのに、今日の話聞いていたら、今の仕事のやり方から何で変えなきゃいけないんだ、SAPにこの機能がないのはけしからんとか、そういうことばかりだったですよ」と。

(山口)

その後、どうなったのですか。

(福田)

変な空気になっちゃうわけですよ。「では、終わります、みたいな：笑」。

ちょっと言いすぎたなと思いながら会社に帰ってパソコン開けたら、会議に出ていた人からメールがたくさん届いていて。



(山口)

どんなメールですか。

(福田)

半分ぐらいは、「上司を連れてすぐに謝りに行った方がよい」と、そして、半分ぐらいは「よく言った」と。結果的には、後日、その企業のプロジェクトリーダーから呼ばれて、「あなたが言ってる通りだ」「ついては、1回プロジェクト止めて、もう1回、ちゃんとあるべき姿でやり直すから。引き続き応援してください」って頼まれたんです。この経験はその後の私に大きな影響を与えました。このような話が実はいっぱいあります。中には、出禁になったところもあります。

(山口)

怖じ気たり、気後れしないで、周囲からどう思われるかということに気にしないで、あるべきことを主張できるかどうかという胆力が問われているということですね。

(福田)

大きなことから小さなことまで色々ありますが、日々、みんな実は問われているんですよ。あなたはどう思うのかと。そして、あなたは思ったことを口に出して、実行できる人間なのかと。

(山口)

決断して実行したことの成果を、24歳のときに実感されたのですね。

(福田)

お付き合いした多くのお客様の中には、たまに「この方のような人間になりたいな」といって、憧れの方がいて、そういう方々から学びました。心の底から尊敬できる変革リーダーの方々の存在や学びが、今の私を形作っているんだと思います。

心の底から尊敬できる変革リーダーからの学び

- ・ 自信と実績を持っているが謙虚で人の意見を聞く
- ・ 変革の心を持ちつつ、批判的でなく建設的、強い心を持つ
- ・ 自分の会社が好き、決して愚痴や会社の悪口を言わない（課題と捉え、解決する）
- ・ 自分の意見を持っているが、人の意見を取り込む柔軟性も併せ持ち、社内外の人を活かすのが上手い
- ・ 朗らかだが決断力がある
- ・ 行動が早く、ひたむきにやり抜き、結果にこだわる
- ・ リスクを考えつつも楽観的
- ・ 周囲から信頼され、それに応える努力を惜しまず、それをひけらかさない
- ・ 教養人、読書家、行動派、家庭人
- ・ 常に挑戦を楽しみ、運命を拒まず自然体
- ・ 会社や上司に流されず、強い意志と使命感を持ち、本質にこだわる
- ・ 些細なことにとらわれず大局観を持つ
- ・ 自分の会社と仕事に誇りを持ち、決して信念を曲げず、覚悟を持つ
- ・ 勇気と行動力があり、仲間や支援者が多く、会社を動かす方法を知っている



福田さん作成

(山口)

しかし怖くないですか。先ほどの決まったことが次回の予定だけじゃないかとお客さんの前で言うことが、後々問題になるんじゃないかとかとおじけづいて、言いたくても言えない。

(福田)

場数です。なかには出禁になったこともあるし、よくぞ言った、そのとおりだと強く支持されたこともあります。「こいつはまだ若造なのに、自分の考えを言うてくる」みたいな、一目置かれた経験が私をエンパワーして、徐々にそういう行動ができるようになっていきました。

今日やらなければならないことは、やり終わるまでは寝ない

(山口)

もう一つお聞きしたかったのが、福田さんは、並みのビジネスパーソンに比して、スピード感が全然違うんですよ。メール返信の速さは、私の連載コラム [「トントン拍子で出世していく人ほど「メールの返事が速い」納得の理由とは？」](#) で紹介してもらいましたが、業務処理速度が抜きんでている。これは、学生時代からですか。

(福田)

私は元来レイジー（怠惰）な人間で、学生時代に学級委員とかキャプテンとか1回もやったことないですし、授業はさぼりまくり、代返をお願いし、他の人のノートをコピーして、ギリギリの成績で単位を取るっていう、そういう感じだったんです。

(山口)

信じられない。

(福田)

会社に入って、非常に優秀な同期たちの言動をみて、自分は何も仕事ができない。営業として配属されて、あなたは会社の代表ですなんて言われちゃうわけじゃないですか。数字も出さなきゃいけない。

もうこれは、調整できるのは自分のハードワークしかないなと思って。そこから急カーブを切って、とにかく今日やらなきゃいけないことは、やり終わるまでは寝ないぐらいの気持ちで、仕事に打ち込みました。

(山口)

効果が出ましたか。

(福田)

当たり前ですが、他の人の1.5倍働いたら、1.5倍成果が出るわけです。力が上がっていくことも実感できたので、ハードワークを嫌に思うことはなく、20代、結婚するまでは、趣味のよ

うにハードワークをし、どんどん成長していく自分が面白かったですね。

なので、さっきみたいな調子に乗った言動もするし。でも、こういう発言をしたことが評判になって、その会社の社長が、他の会社の社長を紹介してくれたこともありました。

信頼して、裁量を与え、エンパワーしてこそ、業績が上がる

(山口)

迅速性、決断力に富み、ハードワークのリーダーは、マイクロマネジメントしやすいという傾向があるように思えてなりません。トップダウンに長けたリーダーは、ボトムアップの巻き込み型リーダーシップを発揮しづらいというわけです。

しかし、福田さんは、自らのパフォーマンスの高さの追究と、メンバーに裁量を与えることを両立されていますよね。トップダウンのマネジメントとボトムアップのリーダーシップを使い分けていらっしゃるように拝察します。

(福田)

数字を詰めるリーダーがいるじゃないですか。しかし、やらされている状況では、成果は出ないと思います。ある時期から、フォーキャスト（売上予測）の会議を思い切ってシンプルにしたんです。ビジネスや案件の状況を細かく聞くのをやめて、売上予測数値の数字と、困っていること、言いたいこと、頼みたいことを聞くだけにして、細かく質問したり指示を出すことをやめたら、格段に業績が上がりました。

我が身を振り返れば、自分が一番パフォーマンスを出す時は、やっぱり信頼されて、エンパワーされて、オーソライズされたときでしたから。



(山口)

裁量を付与して、能動的、自律的に取り組んでもらう、巻き込み型リーダーシップの質問をされているように思います。

(福田)

マイクロマネジメントはしないけれども、目配りは怠らず、目は離さないということを気を付けていました。「任せて、任さず」の微妙な匙加減です。

(山口)

目配りをするとといっても、職位が上がればなるほど、管轄範囲が広くなり、メンバーも業務も多様になってきます。

風の経営と土の経営をつなぐ

(福田)

価値観って、本当に多様なんだと思います。そして、多様な人なんだけど、皆で価値観とかビジョンを揃えることが大事なんだと思います。多様な人たちが、同じ方向を向いた時が、チームとしてパフォーマンスを出す時なんだと思います。

(山口)

事業においても、組織においても革新をするために、最も大事なことは何でしょう。

(福田)

富士通一筋で勤め上げた、ある役員の方が退任される時にくれた言葉がすごく象徴的なんです。「福田さん、風土改革ってのは、風と土って書くでしょ。あなたは富士通にとって風の人。だけど、風だけで物事は変わらない。その地に根を張っている土の人たちと風と一緒にあって初めて、風土は変わるんだと思う」と。



(山口)

福田さんは、SAP 時代も、風の経営をしていると思いましたが。

(福田)

SAP 時代は、新卒入社初めての生え抜きの社長として、土の経営でしたよ。

(山口)

土の経営と、風の経営をそれぞれ発揮してこられたのですね。

(福田)

保守と革新、伝統と変革、風と土、いずれも、風の人と土の人がちゃんと信頼し合って共同作業することが大事で、土の人がいて初めて風が生きるんだと思います。

(山口)

この考え方は、トップダウンとボトムアップの両面性にもつながる考え方だと思います。私は、トップダウンのマネジメントを発揮しているときにはボトムアップを混在させずにトップダウンに徹する、ボトムアップのリーダーシップを発揮している時にはトップダウンの気配をおおせずにボトムアップを繰り出すことが、それぞれの発揮力を高め、強いリーダーシップ発揮に不可欠だと捉えています。

(福田)

リーダーシップとフォロワーシップは、僕はコインの表裏だと思ってて。つまり、何かをフォローしようとする自分がリーダーシップを発揮しないと無理なんですよ。フォローしようと思ったらリードが必要。リードしようと思ったらフォローが必要っていう、この連鎖なんじゃないかなと。

A面を磨き、かっこいい自分になっていく場として仕事を捉えると、深刻にならない

(山口)

最後の質問は、僕は本当にすごく関心を持ち続けている質問ですが、福田さんは、この後、どういう人生設計をされるんですか。

(福田)

「やりたいことをやろう」と思ってます。

(山口)

仕事以外も含めて今一番やりたいことは。

(福田)

Google マップに、死ぬまでに行ってみたいところを全部登録してありまして、もう 3,000 か所を超えてるんですが、それらを制覇したいですね。

上高地や沖縄の離島、北海道など、日本にもたくさん行きたいところはあるし、海外だとたとえばハワイにはぜひ数か月間滞在したいですね。



福田さんの PC にはハワイ諸島のシールが貼られている

(山口)

ブラジルのリオデジャネイロから北に車で 2 時間ほど行ったところに、カーボ・フリオという海岸があるんです。砂浜がまるで片栗粉のようで、エメラルドグリーンの海が続くんです。私は死ぬまでにもう一度、行きたいと思っています。



(福田)

素晴らしいですね、ここ。写真見るだけで本当すごいな、ぜひ行ってみたい。

(山口)

周りのメンバーに言いたいことって、ありますか。

(福田)

そんな偉そうなことは言えないですけど、やっぱりなりたい自分になっていく歩みが仕事であり、キャリアであり、成長だと思えますよね。どうせなら、みんななりたいカッコいいバージョンの自分になれた方がいいじゃないですか。

カッコいい自分になっていく場としての仕事って捉えると、仕事で何かうまくいかなかったときに、別にそんな深刻になる必要ないだろうとかね、もうちょっと気楽になれるんじゃないかなど。

(山口)

かねがね聞きたかった、類まれなく迅速性を発揮する原点が、入社時以来の、その日の仕事はその日に完了させることだったこと、直言する胆力と決断力を備えた数少ない経営者であり続ける背景に、出禁になる一方で、顧客から強く支持される場数を踏んだことを、伺うことができました。大学時代の代返の話も、「そんな偉そうなこと言えないですけど」というフレーズにも、自分をさらけ出して飾らない姿が、多様なメンバーを巻き込む源泉だと拝察しました。

