

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 574

**不確実性の高い状況における組織変革
—富士通「Uvance」に関するケーススタディ**

岡本努

人的資本イノベーション研究所

舟津昌平

東京大学大学院 経済学研究科

2025 年 10 月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

不確実性の高い状況における組織変革

—富士通「Uvance」に関するケーススタディ

岡本努

人的資本イノベーション研究所

tokamoto@hcinnovation.co.jp

舟津昌平

東京大学大学院 経済学研究科

funatsu@e.u-tokyo.ac.jp

要旨

本稿では、組織が不確実性の高い状況下でラディカルな変革を迫られた際に、集権と分権がどのように使い分けられるのかという問いに基づいて、富士通株式会社の「Uvance」について事例研究を行った。分析の結果、①既存の管理職に求める人物像とは非連続な事業部長の抜擢、②トップダウンによる事業部長への大幅な権限移譲、③KPI の設定によるイノベーションのジレンマとその克服、④組織のリストラクチャリングのラディカルさとスピード、の4つが重要なポイントとして指摘された。

キーワード

組織変革、不確実性、集権と分権、富士通、Uvance

Organizational change under uncertainty condition: The case of “Uvance” from Fujitsu

Tsutomu OKAMOTO

Human Capital Innovation Research Institute Co., Ltd

tokamoto@hcinnovation.co.jp

Shohei FUNATSU

University of Tokyo

funatsu@e.u-tokyo.ac.jp

Abstract

This paper conducted a case study on Fujitsu's “Uvance” initiative, based on the question of how centralization and decentralization are selectively applied when organizations are compelled to undertake radical change under conditions of high uncertainty. Analysis identified four key points: (1) Appointing division heads who represent a discontinuous departure from the typical profile sought in existing managers; (2) Substantial delegation of authority to division heads through top-down decision-making; (3) Setting KPIs to address the innovation dilemma and overcome it; (4) The radical nature and speed of organizational restructuring.

Keywords

Organizational change, uncertainty, centralization of authority, Fujitsu, Uvance

1. はじめに：不確実性の高い環境と組織の変革

VUCA の時代という表現があるように、企業がおかれた経営環境はますます不確実性を増しているといわれる。2025 年の執筆現在、不確実性の象徴であり代表的な興味の対象として生成 AI が挙げられる。生成 AI は、その技術的な進化のスピードが従来の予想を超えており、ビジネスとして大きな市場を形成することが期待されており、既存の技術を代替すると予想されている点においても、既存の企業にラディカル(急進的)な変革を迫る技術であるといえる。ラディカルという言葉には、急に起きるという意味に加えて、大胆で大規模であるというニュアンスも含む。

たとえば昨今の議論として、生成 AI の発展などの影響で中長期的にホワイトカラーが消滅するといった予想がなされることがある¹。もし新技術がホワイトカラーの業務を代替する可能性があり、かつ企業が代替に必要な変革だと判断するならば、組織構造や雇用、ビジネスモデルといった企業組織にとっての骨子を大幅に変えることになるだろう。また生成 AI の目覚ましい進歩のスピードに圧倒される他方で、「何ができるのか」という応用的な部分については、未だ高い不確実性が残る。このように、現代とは、組織が不確実性の高い状況下でラディカルな変革を求められているのだといえる。

不確実性の高い状況下で組織がラディカルな変革を行う。この文章は一見して整合的であるようにみえて、根本的にパラドックスを孕む文章である。なぜなら不確実性の高い状況では、リスクをとらず状況を静観する行動をとることも、企業にとって有力な選択肢となるからである。しかしながら、生成 AI のような新技術が抜本的に組織を変えてしまう可能性があるのであれば、遅きに失せず対応すべく、大胆なリストラクチャリングが必要となる。不確実な状況下で、いつ、どのタイミングで企業がリスクを取り大胆な変革をなすかという問いは、成功の可能性が予見できないことを加味しても難度の高い問題であるといえる。

また組織変革の文脈においては、変革型リーダーシップなどリーダーシップへの注目が高い(石川, 2009)。しかしリーダーシップ研究はその性質上、リーダー個人とフォロワーである部下や職場との関係を中心に論じており、外部環境との整合性を議論しないことが多い。外部環境を見据えた戦略的な意思決定と、組織内部で支持を得ながら変革を遂行するリーダーシップとを両立することが必要でありながら、その双方を同時に考慮した研究は少ないといえる。そこで本稿の主題は、不確実性の高い状況下において組織がラディカルな変革を企図するときに直面するパラドックスである、集権と分権および計画と創発の問題について考察することである。本稿では、このテーマを論じる対象として、富士通株式会社(以下、富士通)による「Uvance」を扱う。本事例は近年の日本において、日本を代表する大企業がきわめてチャレンジングな変革を行った事例であり、興味深い取り組みを多々含んでいる。

¹ たとえば、<https://toyokeizai.net/articles/-/858817>

2. 理論的背景

集権と分権、つまり権限集中度の問題は、組織論が抱える代表的なパラドックスのひとつであり(古川, 2018)、集権と分権はコンティンジェンシー理論の時代から継続する組織論の主要概念である。沼上(2003)は文献が書かれた 2000 年代初頭の時点で、日本の企業組織が過度に分権化された状態であり、創発的なシナジー効果を喪失し戦略的転換もできずにいるという問題意識を提示している。沼上らの主張から示唆されるのは、組織は「集権か、分権か」という問いを立てるべきではなく、それらをいかにバランスよく使い分けられるのかに着眼すべきという点である。分権によって組織が得られるメリットの一つに従業員にとっての自由度の確保があり、不確実性への対応や従業員の満足感向上などに寄与しうる。ところが、分権自体が規範化すると、十分に分権化が進んだ組織であっても「もっと分権化しないといけない」というエスカレーションが起き、結果として分権化のメリットがそれ以上向上しない状況下でも分権化を推進するようになる。沼上は、そのような状況で分権のメリットばかりが強調されることの問題を指摘している。

このような議論が成立するからこそ、集権と分権のメリットとデメリットを確認せねばならない。たとえば組織変革の代表例である「日産リバイバルプラン」の実行においても、圧倒的なリーダーシップを発揮したカルロス・ゴーン氏に注目が集まる他方で、ルノー社から信頼できる部下を連れてきていたことや、パイロットとよばれる若手中心のチームに権限委譲をしていたことは相対的に看過されているか、知られていないだろう(see 舟津, 2023)。リーダー個人の能力や権力性が強調されるカリスマ的リーダーシップや変革型リーダーシップにおいても、フォロワーとの関係が重要であることは自明である(小野, 2014)。リーダーが強いカリスマ性や権限を用いて大きな資源の再配分を達成したとしても、その後のフォロワーとの連携がないと、変革は達成されない。しかし、既存のリーダーシップの議論では、そうしたリーダーシップがフォロワーのモチベーションやエンゲージメントを向上させるかという点が議論になっており、フォロワーの業務上の補完的な行動については考察が看過されている。

集権と分権の問題は、経営戦略の実行における計画と創発の問題にも関わる。組織がラディカルな変革を志向するとき、トップマネジメントによる大胆な資源配分の変更は必須であり、それを正当化する意味でも事前の計画が必要となる。しかし、事前計画では想定し得なかった企業側の価値提案や顧客側の動機が、事後的かつ創発的に生み出されることもある(藤川ほか, 2012)。藤川らがそう主張する根拠のひとつが、組織変革が顧客や消費者と関係しており、かつ価値の共創を求められる状況を想定するからである。顧客という外部環境との関係においては、不確実性が高まるために、事前の計画では想定できない創発の要素が高まる。そのような創発性を担保するためには、顧客と接する現場の判断を迅速に行動に反映させる、つまり分権の重要性が高まる。これについても「計画か創発か」という二択ではなく、それがいかに使い分けられるかという問題であるのは自明である。

以上、本稿の主たるテーマは、不確実性の高い状況下でのラディカルな組織変革をどう達

成するかという点にある。今後の見通しが不透明な状況下、たとえば生成 AI の発達による大幅なゲームチェンジが予想される状況下で大規模な組織が変革を志向するとき、資源配分の大きな変更が求められるためにトップダウンの大胆な意思決定が必要となると同時に、環境が日々移り変わるためにボトムアップでの情報の吸い上げや意思決定も重要度を増す。また、戦略決定においては、変革に伴うコストやリスクを含めた計画と、意図せざる展開に対応する創発との双方が必要になる。そこでは、高い不確実性に対応するためにはリスクをとって大きく変革する必要があるにもかかわらず、先が読めないがゆえに漸次的に変革を進める必要もある、というジレンマが浮上する。これに対して、集権と分権および計画と創発という二項対立を両立させるような実践が必要となる。不確実性がきわめて高い状況下で組織変革を達成するためには、トップダウンとボトムアップ(集権と分権)、計画と創発という二項対立のパラドックスを超えた、二兎戦略(浅羽, 2024)が実行されるべきである。

3. 事例：富士通株式会社による「Uvance」

本稿では問いに答えるための事例として、富士通による「Uvance」を題材とする。Uvance とは、富士通が 2021 年に「Fujitsu Uvance」としてリリースした新たな取り組みであり、富士通が 2030 年に目指す姿を実現するための「事業モデル²」だと説明される。以下では、富士通社員に対するインタビューおよび提供された社内資料、公開された二次資料を基に記述する。なお、インタビューデータは 2025 年の 5 月から 7 月にかけて収集し、かつ 2021 年の開始以降について回顧的に聞き取ったため、最新の状況を反映していない可能性がある。

3-1. Uvance の概要

Uvance は富士通にとって新規性の高い組織変革であり、「Uvance Book」をはじめ社内外の資料を基に説明すると、Uvance は次のような経緯に伴った変革であり、以下に述べる特徴をもつ。

・外部環境の変化に対する危機意識

Uvance 以前の富士通の主力事業はいわゆる SIer、つまり顧客の要望に応じて受託開発を行う SI 事業であった。しかし、IT が重点領域であるという理解が社会に浸透するにつれ、アパレルや保険など従来は富士通側の想定顧客であった業界で関連した開発を内製化する企業が出現する等、SI 事業は成長が鈍化しつつあった。そのため富士通は、既存の SI 事業が安定的な収益を生み出している段階から、成長性の高い新事業に進出する必要性を認識していた。

² 事業モデルという表現は経営学ではあまり用いられず、ビジネスモデルと同義だと理解される。

・外部環境変化への対応と機会の創出

SDGs やカーボンニュートラルといったサステナビリティ(持続可能性)を重要視する社会の流れに共感し、単なる事業開発に留まらず、持続可能性を追求することができるような組織へと変革する必要を強調するようになった。サステナビリティの重視は単なるイメージアップのための取り組みにとどまらずビジネス機会にもなり、また企業価値向上の機会としても捉えられている。

・成長市場における先行者優位の確保

以上のような経緯から、富士通はサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)という概念を掲げ、SX が未開拓の成長市場であると認識している。富士通はこの市場において先行者優位を築くことを目指しており、そのためにソリューションではなく「オファリング(offering)」を行うことを強調している。ソリューションとは顧客が抱える課題に対する個別解を提供することを意味しており、対してオファリングは、顧客が認識すらして(できて)いない課題などについて積極的に「提案」することを目指すビジネスである。

加えて、「業務特化型エージェント」の開発の加速、マルチエージェント化・マルチベンダー化の推進、信頼性の確保と適切なガバナンスの構築という三つの柱をベースとして、“Data & AI”の領域にも意欲的に進出している。自社における学習の蓄積を活用し、特定業務に最適化したエージェントを開発しつつ、他社のエージェントとも連携する仕組みを構築し、また AI の普及拡大に併せて社会的急務となっている倫理やセキュリティ、プライバシーといった問題にも積極的に取り組んでいる。

・標準化とサービタイゼーション

SI 事業では、顧客ごとにカスタマイズされた製品あるいはソリューションを提供することが重要視されてきた。対して Uvance では、横展開、つまり他の顧客にも提供が可能な「共通部分」を重視して、提供されるサービスを設計している。また売り切りビジネスではなく顧客と長期的に関係を構築することを前提としており、これらは標準化、およびサービタイゼーション(see 須賀ほか, 2024)の考え方に基づいている。標準化には、産業や業界を跨いだ「クロスインダストリー」であることも含む。

以上をふまえると、Uvance とは、外部環境の変化と機会に対応すべく未成熟で不確実性の高い市場において先行者になるべく先行投資し、かつ自社における従来のビジネスモデルを変革しようとするような組織変革だといえる。Uvance を分析するにおいて前提として特筆すべきは、Uvance に先立つトップダウンによる大胆な意思決定およびトップのイニシアチブであろう。2024 年度における Uvance の売上高は当初目標の 4,500 億円を超える 4,828 億円となり、2025 年度は主力事業領域であるサービスソリューション全体の約 3 割を占め

る売上高 7,000 億円を目指している³。こうした成功には時田隆仁代表取締役社長や、高橋美波執行役員副社長ら経営トップのイニシアチブがあってこそである。時田氏に関しては、2020 年 10 月に富士通を全社的に変革する全社 DX プロジェクト「フジトラ (Fujitsu Transformation)」を本格始動させるなど、ラディカルな変革を経営トップとして牽引している(大西, 2025)。

青島・金(2023)が指摘するように、ここ 10-15 年ほどの日本企業は、余剰資源が豊富である状態が続いているにもかかわらず、イノベーション投資に積極的でない傾向がみられた。日本企業全般がリスクを取らない状況であることに対して、全社的にきわめてラディカルな変革を試みた富士通の取り組みは、組織変革の視点からみれば結果の如何にかかわらずとも評価されるべきである。

3-2. Uvance の具体的な取り組みとポイント

Uvance は、2021 年にスタートして以降、執筆時点で約 4 年が経過している。本稿では、PMO を担うメンバーの方へのインタビュー、現場の事業部長クラスへのインタビューを行い、資料として Uvance の考え方や実績、取り組み状況が整理された社内資料を収集した。進行中の事例を扱うという性質上、本稿では、富士通の経営陣、Uvance 事業を推進してきた現場の責任者やリーダー、および関与してきた一人ひとりのメンバーが、過去 4 年間のこれまでのチャレンジや取り組みのうち、富士通のビジネスの変革と発展・進化に寄与していると考えられるポイントについて聞き取り、特徴的であると判断されたポイントを 4 つにまとめた。

① 事業部長の抜擢：リーダーシップと人物像

Uvance は繰り返すように「事業モデル」であり、特定の事業部だけが担うものではなく、新事業創造そのものでもない。Uvance の推進に伴って社内ではラディカルな変革が行われ、新たに事業部長相当に任命されたメンバー⁴も多く存在した。2025 年度では 7,000 億円の売上目標の責任を持ち、3,000 名規模のメンバーが在籍するグローバルソリューションビジネスグループ(以下、GSBG)は特に注目すべき対象である。Uvance スタート直後に、Key Focus Area(KFA。たとえば、Sustainable Manufacturing, Consumer Experience, Trusted Society など)と呼ばれる準事業本部格の組織を率いる VP クラスの人選において、外国籍のメンバーを多く配置したという人事も非常に特徴的ではあるが、本稿では現場の責任者クラスである事業部長のリーダーシップと人物像に注目する。

2025 年 7 月時点において事業部長は、おおよそ数百名のメンバーをリードし、各事業部においてターゲットとする領域に対し Uvance の考え方に合致する新しい事業を生み出し、

³ <https://cloud.watch.impress.co.jp/img/clw/docs/2032/776/html/004.jpg.html>

⁴ 職位の名称にはバリエーションがあり、社内では必ずしも事業部長とは呼ばれていない。以降、簡潔化のため、便宜上「事業部長」と記述する。

また同時に売上を確保する(すなわち、顧客を獲得する)ミッションを担う。Uvance をリードする GSBG はセールス組織が持つ顧客(潜在的な顧客を含む)に対して、間接的、もしくは共同で提案することが求められる。したがって、事業創出が期待されるテクノロジーや業界をリードすることが期待される事業部長のアクションのひとつひとつが、Uvance の成否を左右する要因となる。さらに言うと、そういった事業部長と共同する各業種のセールス組織の責任者が、GSBG の事業部長をどう捉えているかも非常に重要な要素となる。

また事業部長の年齢層は非常に幅が広く、多くは事業部長としての経験が決して長いわけではない。このような属性の人材がリーダーを担う場合は一般論として、上位者の指示を着実に実行することがメインミッションとなりやすく、人物像としても実行力や完遂力に関連するようなコンピテンシーが優れた人材が多くなりがちである。しかし、Uvance をリードする GSBG における各事業部の事業部長の特性は違うところにあることが窺え、具体的には以下の7つが挙げられた。

- ・ビジョン志向（どんなことにも（会社ではなく）自分の Why を持つ）
- ・目的志向（目的を達成することを一番に置く）
- ・胆力（リーダーとして成功も失敗も自分の責任だと覚悟している）
- ・自信（根拠ではなく、やり切る・チャレンジすることに対して楽観的でいられる）
- ・素直さ・率直（自分の意見・考えを、誰に気を遣うことなく表現できる）
- ・意欲・モチベーション（少々不満があってもやり切る・実現することに必死である）
- ・チャレンジ・革新力（過去や前例を健全に否定し、生まれ変わろうとする）

なお、一般的な日本企業の組織責任者の人選においては、既存事業の専門性や経験を豊富に持った人材が選出されることが多く、こうした特性を重視した人事は容易には実行できないものであり、この点も富士通における人事の特筆すべき点であろう。

② 事業部長への権限移譲：トップダウンによる分権化

次に取り上げるのが、マネジメントにおけるトップダウンとボトムアップのバランスである。一般的に、大きな変革期においてはトップダウンで一気呵成に進めることのメリットが強調される。Uvance の取り組みにおいても、21 年度のスタート段階においてはフォーカスエリアの設定、役員クラスの人選や配置、機動的で大規模な組織改編、投資予算の確保・充当がトップダウンで行われた。同時に Uvance の推進のための組織変革においては、トップダウンだけで説明できない行動も起きている。特に注目されるのが、事業部長の裁量と、その裁量の中で自由になされるマネジメントの工夫のためのアイデア出しや、それをためらうことなく実行する思い切りの良さである。それはもちろん経験に裏打ちされたものもあるが、現場の状況を捉える力、それを理解・咀嚼する力、それを踏まえて、目的完遂のための対処策のアイデアを出す力、そして何よりもそのアイデアに対していろいろなリスク

や葛藤があっても、実践してしまう思い切りの良さが非常に特徴的である。

先述のとおり、事業部長の事業部長経験は必ずしも長くない。一般的には、そのような事業部長の裁量権は限定的であることが多く、また事業本部長からすればそのような若手もしくは未成熟な役職者が行う判断やリーダーシップに対して不安を持ってしまうであろう。このようなインキュベーション段階においてその組織の責任を担う事業本部長としては、他の経営メンバーからはもちろん、外部のステークホルダーからのプレッシャーも強く、“若い”事業部長が育つのを待てないのが通常であろう。このような場合、事業本部長は事業本部として事業本部全体の様々なマネジメントルールを設定し、事業部長に対してそれを守ることを徹底すると考えられる。

しかし富士通 **Uvance** を担う **GSBG** では、各現場で起こっていることや実情を踏まえた対処策に関して事業部長が高い検討力と実行力を有している。たとえば、事業部長傘下の組織・チーム編成の仕方、目標設定の仕方、管理職以上の事業部内での目標公開、即時の結果が出にくい取り組みの評価責任、事業部外・事業本部外との連携方法、事業部において求める人材像の定義、事業部としての結果数字と新規開拓の両立へのこだわり、若手人材とベテラン人材の役割分担のさせ方などが挙げられる。

紙幅の関係上ひとつひとつ詳しくは言及しないが、すべての施策は、机上の検討でなされたものではなく、必ずしも本社などが中央集権的に検討した内容でもない。興味深いことに各施策の企画構想や実行にあたってはほぼすべて事業部長主導で実行されている。さらに改めて確認しておきたいのは、このような事業部長リードで進めている様々な施策は、その上位者である役員や事業本部長からの詳細な指示や強制で実施されているものでもないという点だ。一般的には、富士通のような日本の大企業において、この世代の事業部長が自らの責任と判断で、まるで小さな会社の経営者のように組織をリード・マネジメントしていくのは稀有である。その理由を現時点で考察すると、**Uvance** が目指すものが新しい事業領域であり、かつ新設組織のため、前例がなく自身で考えざるを得ないこと、また会社から結果としての **KPI** にはコミットが求められているが、そのための方法については裁量が認められ権限委譲されていることが挙げられる。

事業部長の人選においても重要な視点を富士通は持っている。それは **Uvance** という新しいビジネスモデルにチャレンジする以上は、社内でリーダーシップを発揮するにとどまらず、特定のテクノロジーやビジネス領域における(社外を含めた広い)マーケットにおいてリーダーシップを執れる人材を選ぶという点だ。既存事業における実績や、社内におけるリーダーシップの発揮可能性に留まるのではなく、マーケットにおける存在感のポテンシャルに着目しているという点には注目すべきである。また、事業部長の権限は **Uvance** 以前から変わらないものの、**Uvance** は事業ごとの特性や元の組織の性質に応じてラディカルな組織開発が必要で、権限を活用する必要性が高い。もちろん権限の大きさはリスクにもなり得る。従来の日本型の経営では、「部下の失敗は上司が責任を持つ」という美德が共有されてきたが、結局は過干渉になってしまうこともある。与えた権限に基づいて実行した結果が失敗に

終わってしまったら、その責任は本人に取らせ、経営や上位者はその監督責任を負うという経営上の重要な覚悟を示しているというのも特筆すべき点として強調しておきたい。

③ 事業部長への分権：KPI の設定

大企業においてまったくの新規事業の創出、いわゆる「0→1」を目指す場合、その新規事業の創出を担うチームもしくは人が、新規事業に特化・集中できる環境を整備すべきだとされる。より具体的には、社内ベンチャーや新部門創造のような方法がとられる(福島, 2019)。反対に、新規事業創造チームを既存事業部の中に混ぜて配置する、さらにそれを担う人についても既存事業と兼務させるといったことをしてしまうと、結局は既存事業とのトレードオフが生じ、資源の競合などによって新規事業創造のための活動にリソースが割かれなくなってしまう。

この点において、Uvance を担う各組織の事業成長を加速させるためのマネジメントに工夫がみられる。たとえば、新規事業として A および B というサービスを発案し、顧客獲得と取引をスタートさせている X 事業部という組織があったとする。かつ GSBG における個々の事業部のミッションは、A、B サービスを拡大(1→10)することだけに留まらず、同時に C や D といった別の新しい事業の創造(0→1)を実現することが求められているのである。この場合、X 事業部内においてさえ、イノベーションのジレンマ(Christensen, 2015)の状態に陥ることに注目したい。すなわち、A や B といったすでに成長性が見出されているサービスを拡大する方が短期的な業績を確保しやすいため、新たに C や D を生み出そうとするモチベーションが事業部として下がってしまうのである。この点については、Uvance を開始した当初から 1~2 年前までは各 KFA ごとで進めつつ、2025 年度に入ってからトップダウンでも同時的にアプローチしていくという変遷で対応していることがうかがわれる。

ここで、事業部ごとにおける KPI の設計について確認する。まず、現在の中期経営計画がスタートした段階の 2.5 年前においては、GSBG では、各事業本部および事業部は、「0→1」と「1→10」の両方を追わなければいけなかった。つまり、両方の KPI にコミットしていた。このような KPI 設計では、先述のようなイノベーションのジレンマが起きることは容易に想像できる。この問題に対して富士通では、各部門の実態に即して工夫できるよう、各事業部長が対応していた。一部の事業部の例ではあるが、組織全体という括りでは Uvance 内の既存の成長と新規の発掘の両方を担っていたとしても、各事業部内では新規と既存を切り分け、チーム分けし、担当メンバーも分けるという工夫が行われており、原則として兼務もさせていない。これもまた、本社や上位者の指示ではなく、事業部長が達成責任を負わされた KGI/KPI を横目で睨みながら、新規顧客開拓や新規事業開発にリソースを投下するという判断をしている点が非常に興味深い。

特に、富士通では「有償稼働率」を高めることが重要視されている。有償稼働率とは、一人の従業員の労働時間に占める、その従業員の仕事の時間の対価を顧客に請求することが可能な時間の割合のことである。言い換えると、顧客にフィーを請求できない仕事を減らさ

なければならないことになる。このように、有償稼働率を高く維持しやすい仕事とそうではない新規事業開発のための投資的な活動のいずれに資源を投入するか、この点が現場の事業部長の常に悩みになっており、いかにして新規事業開発に対するモチベーションが低下しないかが、今後の Uvance 成功の重要ポイントになるといえる。

一方、分権的な、各事業部長の裁量によるマネジメント頼みに終始しているわけではない。各事業部長による工夫の余地は残しつつも、すなわち分権を重視しながらも、2025 年度からは集権的なトップダウンでの取り組みもスタートさせている。具体的には、X 事業部において C や D を生み出すといったこれまでの新規事業創造のアクションを X 事業部から切り離し、たとえばその他の Y 事業部や Z 事業部の新規事業創造(0→1)の取り組みと合わせて、集約して組織化する動きもスタートさせている。これは各事業部が保有し、従来あるいは少し前からスタートさせている Uvance 関連事業の売上と収益性の実態を明確にし、それらの事業継続可否判断をしやすくする狙いがある。

④ 計画と創発：組織変革のラディカルさとスピード

最後に、④組織編成の変化・進化の大胆さおよびスピードについても触れておきたい。Uvance 事業がスタートして以来、GSBG は毎年のように形を変えており、その中身も目的に沿うように変化させている。一例を挙げると、元々事業本部であった本部を解体して、別本部とそれぞれ統合させる、複数の事業本部が個々に持っていた機能を切り離して統合して新設の組織を作る、事業本部内の事業部単位を変更し、新しい事業部として括り直す等である。これを複数年かけながら段階的に行うのではなく、毎年 GSBG 全体で一気呵成に実施している。しかも、本部長や事業部長も必要に応じて適任者へと入れ替えるといったことも毎年のように行っている。この組織改編や組織責任者の交代には、当然一長一短がある。戦略や戦術・施策の継続性、顧客へのサービスの維持、所属するメンバーのモチベーション維持や不安解消など、気になるポイントがいくつもあったはずであり、本部の構成メンバーにとっては不安が伴うものでもある。

しかしながら、富士通としての判断基準は徹底して目的志向におかれている。すなわち Uvance 事業を推進するために、より高度化・加速化に向けて良いと思われる手段を見つけた場合にためらわずにその形へと変化させていこうとする志向がみられた。これらを成立させるためには、事業部長として登用された人材のリーダーシップ（適任者の選出）、GSBG に集まるメンバーの Uvance 事業の進化・拡大へのコミット（当事者意識）、トップの強力なリーダーシップ（コミットメントの丁寧な表明）、Uvance 事業のプロモーション、KPI 進捗率の繰り返しのチェックなどが挙げられる。

また企業文化の破壊や過去の否定を恐れないというスタンスもあった。現在、Uvance 関連事業が着実に育ちつつあるとはいえ、富士通全体の売上は約 3.5 兆円であり、そのうち Uvance 関連が約 5,000 億円弱(約 14%)である。逆に言うと、Uvance には直接関わらない組織や人材が 85%にも上る既存の確固とした売上を支えているといえる。また Uvance 事業を

支える組織や人材は、決して外部から採用された新しい人材が中心であるわけではない。GSBG においては年間数十名の採用を行っているが、GSBG 全体の従業員 3000 名のうち大半は、Uvance スタート前から富士通に在籍しているメンバーが担っており、また富士通社内での組織再編成に加え、公募で Uvance を担う人材を常時集めている。富士通は社内公募による異動をかなり積極的に認めている企業であり、2022 年度には国内グループ企業を含めて 6,365 件のポジションを募集し、7,902 名が応募、3,419 名が合格した⁵。従業員からすれば、新しいことにチャレンジするにあたって失敗した時のリスクやキャリア上のリスクなど、様々なリスクがあるにも関わらず、Uvance という旗印のもとにメンバーが集い、事業開発や事業成長にコミットするモチベーションが維持され、また向上し続けているのは非常に特徴的である。これには、Uvance の取り組みについての宣伝やマーケティングの動きも寄与していると考えられる。富士通は既存メディアはもちろん SNS などを駆使して、一回限りではなく発信活動を実施し続けている。

4. 結論と議論

Uvance について総括するうえでまず特筆すべきは、トップダウンによる大胆な意思決定とトップのイニシアチブである。2024 年度における Uvance としての売上高は当初目標の 4,500 億円を超える 4,828 億円にのぼったように、こうした成功には、時田隆仁代表取締役社長や高橋美波執行役員副社長ら経営トップのイニシアチブが必要条件となっていた。しかし、もちろん、経営トップが大胆な変革を下せばすぐさま組織変革が達成されるわけでもない。ここまで挙げた Uvance の特徴についてまとめると、①既存の管理職に求める人物像とは非連続な事業部長の抜擢、②トップダウンによる事業部長への大幅な権限移譲、③KPI の設定によるイノベーションのジレンマとその克服、④組織のリストラクチャリングのラディカルさとスピードが挙げられる。これらの点を鑑みると富士通は、組織レベルの急進的なリストラクチャリングをトップダウンで行いつつも、事業部長をはじめとするミドルレベルでは漸進的に活動し、そのための分権を積極的に行っていることがわかった。トップの大胆かつ急進的なイニシアチブがありながら、ミドル層が呼応する形で漸進的に変革を進めることで、富士通は Uvance における成功を達成しているといえる。

本稿では、Uvance の現状を理論的な視点と共に記述した。Uvance は近年の日本企業においても特筆すべきラディカルな変革であり、かつ現時点では成功といえる結果を収めている。ただ Uvance は開始されて 4 年が経った進行中の事例であり、まだまだ変革の途上にあるといえる段階である。加えて、インタビュー数も十分であるとはいえず、今後継続的に Uvance に関する調査研究を行っていく予定である。

⁵ <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/02638/110800004/>

参考文献

- Christensen, C. M. (2015). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- 青島矢一, & 金柄式. (2023). 余剰資源と革新活動. *組織科学*, 56(4), 4-19.
- 浅羽茂. (2024). 二兎を追う経営 トレードオフからの脱却. 日本経済新聞出版.
- 石川淳. (2009). 変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響: 変革型リーダーシップの正の側面と負の側面. *組織科学*, 43(2), 97-112.
- 大西俊介. (2025). *CROの流儀 人・サービス・売り方を変え提供価値と収益を最大化する*. 日経 BP.
- 小野善生. (2014). フォロワーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ. *關西大學商學論集*, 58(4), 53-87.
- 須賀涼太, 西岡健一, & 南知恵子. (2024). デジタル・サービタイゼーション: 企業間関係および市場感知能力が製造業のサービス化へ与える影響. *流通研究*, 27(1-2), 19-36.
- 沼上幹. (2003). 組織現象における因果的連関・信念・反省的学習: 組織の分権化を題材として. *組織科学*, 37(2), 4-16.
- 福嶋路. (2019). 新規事業創造についての研究の系譜—社内ベンチャーと CVC についての研究動向—. *研究年報経済学*, 77(1), 1-16.
- 藤川佳則, 阿久津聡, & 小野讓司. (2012). 文脈視点による価値共創経営: 事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて. *組織科学*, 46(2), 38-52.
- 舟津昌平. (2023). *組織変革論*. 中央経済社.
- 古川久敬. (2018). 組織行動研究の展望: パラドックスを抱えた組織と個人を意識して. *組織科学*, 52(2), 47-58.