

## 時田社長×FUJITSUファミリー会役員 座談会

2021年1月、時田社長とFUJITSUファミリー会役員によるオンライン座談会を開催いたしました。活発な意見交換が行われたので、その様子をレポートします。

※誌面に収まりきらなかった座談会の全容は「FAMILY ONLINE」にて動画で公開していますので、ぜひご覧ください。



※座談会での講演資料は、こちらに公開していますので、ぜひご覧ください。



### 第1部 × 富士通 時田社長講演 ※一部抜粋

#### 「パーパス」の策定と「Fujitsu Way」の刷新

富士通は2020年5月、全社員の働く目的や、大企業として果たすべき責任を明確にしたいという思いを込め、「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」をパーパスに定めました。

これを受け、7月には「Fujitsu Way」を12年ぶりに刷新。大切にしている価値観である「挑戦」「信頼」「共感」には、富士通の歴史や歴代社長の言葉から抽出した“富士通のDNA”が反映されています。

同時期には新たな経営方針も発表し、従来の財務指標だけでなく、「Global Responsible Business (GRB)」の7領域に基づく非財務指標をKPIに加えしました。グローバル13万人の社員がこれに則った活動に取り組んでいます。

#### 「Work Life Shift」が目指すもの

富士通は、このパーパスやFujitsu Wayに沿って、数々の変革を進めています。その1つである「Work Life Shift」は、いわゆる“働き方改革”を超えたコンセプト。「働く」ということだけでなく、仕事と生活をトータルに、ニューノーマルな世界にシフトし、社員一人ひとりのWell-Beingを実現しようというもので、「固定的な場所や時間にとらわれない」「社員の高い自律性と互いの信頼がベース」を軸に、以下の3本の柱で展開しています。

まず、「Smart Working」では、固定的なオフィスに全員出勤することを前提とした制度や手当、福利厚生、IT環境などを全面的に見直しています。コアタイムの撤廃や通勤定期券の廃止、また、単身赴任の解消についても進めています。

次に「Borderless Office」はオフィスのあり方の見直しです。社員が働く環境を「Hub Office」「Satellite Office」「Home & Shared Office」の3つに区分し、従来のオフィス面積を半減させると共に、残ったオフィスを目的に応じて最適な環境にリノベーションしています。

最後に、最も重要なのが「Culture Change」です。社

員の高い自律性を育むと共に、自身や同僚、部下をマネジメントする能力を向上させていくもので、信頼に基づく制度・プロセスを前提に、一人ひとりが働いている状況について、当社のツールを使用した可視化を進めています。また、上司と部下との1対1のミーティングを推進し、私も含めたすべての階層で実施しています。制度面では、管理職15,000人を対象にJob型人事制度を導入しました。一般社員については、サービス担当者もいれば工場のライン担当者もいるなど、一人ひとり条件が違うため、組合と協議しながら検討中です。

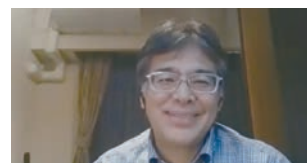
#### Work Life Shift推進に欠かせない社内コミュニケーション

Work Life Shiftのような改革を実現するには、「トップの強いコミットメント」「総務・人事・IT部門が三位一体の取り組み」「労働組合との協力」が欠かせませんが、何より重要なのが「社員の声」を聞き、不満や要望に応じていくことです。

コロナ禍で直接の対話が難しい中、オンライン環境を整備すると共に、従業員やお客様の声をリアルタイムに収集・分析する「VOICE」プログラムを活用して継続的に改善していきます。

#### 富士通が目指す姿

富士通は現在、すべての活動をパーパス実現のためとする「パーパスドリブン」と、データを活用し未来予測型の経営を行う「データドリブン」の両輪で駆動する企業となることを目指しています。その実現に向けて、「One Fujitsu」プログラムを立ち上げ、レガシー含めて2,000以上ある社内システムを見直し再構築し、グローバルでのOne ERP化も進めています。



富士通株式会社  
代表取締役社長  
時田 隆仁

## 改革を成し遂げるには人事制度から

福田:「Work Life Shift」のような改革を進める中で、人材育成に関してどのようにされているのか、お聞かせいただけますか。

時田:社員一人ひとりが自律することを目標に掲げており、従来の一律的な集合教育、階層別研修といったものをやめました。代わりに、スマートデバイスからも受講できるグローバル展開の教育サービスを導入し、社員がそれぞれ目指す方向に合わせて、いつでも自分で学べる環境を作りました。

福田:Job型人事制度のように社員の自律性をベースとすることを教育に関しても一貫されているわけですね。

時田:その通りです。以前より、どんなに改革を行っても人事制度が追い付いていかなければ効果が出ないという課題意識を持っていました。ロンドン駐在時に、海外にいる4万人の従業員と日本の9万人の人事制度の差に違和感を抱いた経験も踏まえて、全体的に大きく変えました。

## 富士通の取り組みを日本企業のリファレンスに

大川:私は2年半前に外資系企業から現職に転身しましたが、日本では終身雇用、年功序列という従来型の労働習慣に縛られている会社が多いようです。こうした日本社会を変えていくうえで、富士通の変革プログラムが鍵になると思っていますが、そうした社会への影響についてのお考えをお聞かせください。

時田:社長就任以前から、富士通には大企業として社会に一石を投じる責任があると思っています。一方で、「日本のデジタル化が遅れている」と言われていることに責任も感じています。ですので、富士通が日本企業のリファ

レンスにならなくてはという思いがあり、まずは我々が試したことを見てもらうという意識で改革を進めています。実はパーパスドリブンやデータドリブン、非財務指標といった取り組みは、SAPやマイクロソフトの経営層から直接聞いたものです。いわば彼らが私のリファレンスですので、彼らとの対話は欠かさないようにしています。

## 労働生産性を計る指標を見つけ出す

高木:生産性は「設備生産性」「材料生産性」「労働生産性」に分けられますが、特に労働生産性をいかに向上させていくか、考えをお聞かせください。

時田:データ化に着手したばかりで、労働生産性を何で計れば良いのかを見つけ出そうとしているというのが正直なところ。分析の軸を探ることが今のチャレンジです。

## 日本企業の変革に向けたファミリー会の意義

高木:佐藤様には、ファミリー会の会長としてのご意見をお願いします。

佐藤:非財務指標を財務指標にリンクさせるとの話がありましたが、ファミリー会の会員である国内ユーザー企業にとっては、理想はわかっている、なかなか現実が追い付いてこないとの懸念もあると思います。

時田:サステナビリティやESGが注目されていますが、確かに海外と日本では温度差があります。海外のIT業界のCEOクラスは、環境への配慮やダイバーシティ、コミュニティなどを真剣に考えていますし、かつそれが事業になっており、そこに私は刺激を受け、目指しています。もちろん、日本企業も取り組んでいますので、そこをITでどう支えていけるかを示せればと思っています。一方で、



FUJITSUファミリー会会長  
第一生命情報システム株式会社  
代表取締役社長  
佐藤 智 氏



FUJITSUファミリー会副会長  
JFEシステムズ株式会社  
代表取締役社長  
西崎 宏 氏



FUJITSUファミリー会副会長  
株式会社日本アクセス  
常勤理事  
占部 真純 氏



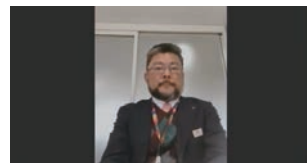
FUJITSUファミリー会常任理事  
TDK株式会社  
SCM&経営システム本部  
ビジネスシステムグループG.M.  
澤田 厚 氏



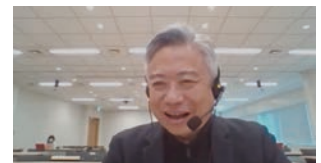
FUJITSUファミリー会常任理事  
日本通運株式会社  
IT推進部長  
大林 孝至 氏



FUJITSUファミリー会常任理事  
古河電気工業株式会社  
執行役員  
福田 隆志 氏



FUJITSUファミリー会常任理事  
株式会社高島屋  
執行役員 情報システム部長  
大川 秋生 氏



モデレーター  
合同会社アイティ・マネジメント研究所  
代表  
高木 徹 氏

※所属や役職は座談会実施当時のものです。



社会課題は富士通だけでは解決できないので、エコシステムが必要です。そうした関係作りにおいて、ファミリー会のつながりは非常に大切なものだと思います。

佐藤:先ほど、日本のデジタル化の遅れに責任を感じていると話されていましたが、ITベンダー頼みで自らIT人材を育成してこなかったユーザー企業にも責任があると思っています。そうした人材育成の場となるよう、ファミリー会の今後を考えていきたいですね。

### 製造業におけるカルチャーチェンジの難しさ

西崎:私たちJFEグループも含めて、日本の産業を支えている会社の多くは製造業で、従来のメンバーシップ型雇用に基づく文化が根強く、カルチャーチェンジが難しいのも事実です。富士通にも製造部門があり、その部分での難しさを感じておられるようですが、どう対応すべきでしょうか。

時田:その点は、私も今もって悩み続けております。働く環境の変化について、昨年6月に実施した調査ではポジティブな意見が7~8割でした。つまり、2~3割は不満や不安を抱えています。そうした社員に理解してもらうにはコミュニケーションしかないと考えています。しかし、ディスカッションを尽くしても理解いただけないこともありますので、「富士通の方針はこうです」と明確にお伝えし、最終的には、各個人で判断することだと考えています。

### 改革を進めるために必要なのはコミュニケーション

占部:日本アクセスは食品流通業で、物流現場の社員からは、「本社や営業所はテレワークできても、我々が現場に出なければ食品の供給が止まってしまう」という声が強いですね。富士通でも製造部門などでは同様の悩みがあるかと思いますが、社長としてどのような働きかけをされていますか。

時田:当社のハードウェア事業については投資家からの風当たりが強かったこともあり、社長就任後すぐに現場へ赴き、社会やお客様を支えている一部門であり、一人ひとりが大きな責任を担っているのだということ共有しました。やはり大事なのはコミュニケーションです。直近のエンゲージメント調査において、テレワーク率と従業員満足度の関係を分析した結果、最も満足度が高かったのはテレワーク率が70~80%の部門でした。100%だとコミュニケーション不足によってストレスが上がり、満足度が低下しました。こうしたデータを公開し、結果を踏まえて改善に取り組むことを社員にしっかり約束する。これが、私のすべきことだと思っています。

### データで経営を客観視し、改善につなげていく

澤田:富士通の取り組みは非常に参考になりました。TDKの活動も共通点が多いのですが、社員の声を聞き、その声にデータを踏まえて素早く回答するという点がまだ不足していると感じました。データを土台に経営を客観視することは非常に重要ですから、その点を拡充していきたいと思います。

時田:従業員の声を集めて公開するだけでなく、そのデータに基づいた施策を社員にフィードバックできているかを定期的にチェックするステアリングコミッティを設けています。今後、お客様に展開する際に、さらにしっかりと迅速にフィードバックできるようにしていきます。

澤田:当社のテレワーク率は100%に近い状況ですが、子育て世代を中心に「自分をマネージしながら仕事ができる」などと好評な一方で、中途採用者や新入社員がいかに一体感を育てていくかが心配です。笑いは免疫力を高めるとも言われていますので、管理職には「とにかく与太話を笑わせてくれ」とお願いしています。

時田:富士通でも若手社員の発案で、先日、私とある役員とのラジオ番組のような軽いトークを公開しました。

澤田:それは、トップが社員に寄り添っているという感覚を持ってもらえるでしょうね。

### One ERPが目指すのは未来予測型の経営

大林:データドリブンに向けてOne ERPを目指されているとのことですが、ERPが1つになったときに何を切り口に見える化しようとしているのでしょうか？

時田:今、その切り口を探しているところです。リージョンや部門、業務ごとに多くのシステムが存在し、経理や財務のデータが出てくるのに時間がかかっている状況があります。データを活用した未来予測型の経営を目指し、プロジェクトを進めています。

大林:具体的には、どのように進めているのでしょうか？

時田:販売管理や受注管理、サプライチェーンなど、すべてに横串を通します。各領域のデータとプロセスの責任者を役員・理事クラスから任命し、その権限で事業・地域横断で標準化して、あらゆるデータが様々な切り口でリアルタイムに出てくるようにします。

高木:本日は皆様から貴重な意見を伺え、大変勉強になりました。ありがとうございました。

全員:ありがとうございました。

## 会報担当 幹事から

四国支部  
渡部 重雄  
井関農機(株)



緑風が吹き、初夏の青空が気持ち良く感じられる季節になりましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、おうち時間が増え、家飲みされている方も多いのではないのでしょうか。

そこで、お酒にも合い、かつ夏バテ防止にもなる料理を1つ、夏に向けて紹介させていただきます。その料理は「無限ゴーヤ」です。

昨年、家飲みの肴になる料理をいくつかチャレンジしましたが、私の中で最も評価の高かったものになります。その名の通り箸が止まらないおいしさでした。調理はいたって簡単で、

- ゴーヤを薄切りにし、塩と砂糖を加え揉み込む。
- 沸騰したお湯で10秒ゆで、冷水に取る。
- 水を切ったゴーヤに、ツナ、ごま油、ポン酢、鰹節、煎りゴマで味を付ける。だけです。

皆様も、この機会に、身近な旬の素材で、自分に合った料理を見つけてみてはいかがでしょうか。それにしても、早くコロナが収まり、以前のように気兼ねなく外食したいものです。



夏バテ防止にも最適な「無限ゴーヤ」

## NEW FAMILY 1~2月度ご入会分

●北海道 (株)鈴木商会  
(株)テクノフェイス

●関東 明和町  
(株)廣瀬商会



LS研究委員会

## 2021年度イベントスケジュールのお知らせ

開催月	イベント	対象
4月	2021年度研究分科会キックオフ	すべての方
	2021年度マネジメント交流会キックオフ	経営者・部長
	2021年度マネージャーズ交流会キックオフ	課長
5月	総合発表会2021	すべての方
	2021年度短期研究分科会キックオフ	すべての方
7月	第1回LS研セミナー	すべての方
9月	ジョイントフォーラム	経営者・部長
	第1回マネジメントフォーラム	課長
11月	第2回LS研セミナー	すべての方
	2021年度短期研究分科会 成果報告会	すべての方
2022年2月	第2回マネジメントフォーラム	課長
	第3回LS研セミナー	すべての方

※2021年度総会で承認を得て正式決定となります。 ※スケジュールは変更になる可能性があります。

## LS研究委員会にはいつでもご入会いただけます。

2021年度もオンライン開催のイベントを多数ご用意しています。新年度がスタートしたこの機会にぜひご検討・お申込ください。

### LS研入会 のご案内

- 入会資格 FUJITSUファミリー会の会員であること。(富士通の情報通信システムをご利用の法人(企業・団体))
- 年会費 年額 26,000円(ファミリー会年会費24,000円と合わせて一括払い)  
10月以降、ご入会の場合は13,000円となります。
- 入会方法 入会申込書に必要な事項をご記入のうえ、LS研事務局までお送りください。

入会申込 <https://jp.fujitsu.com/family/nyukai.xlsx>





2020年度  
入賞論文

## 入賞論文のお知らせ

2020年度は一般論文7編、新人賞12編の応募があり、論文委員会の厳正な審査の結果、入賞論文は優秀論文以下、次の通り決定いたしました。(最優秀論文は該当なし)

**優秀論文**  
(賞金25万円) 生命保険会社におけるパブリッククラウドの活用  
～機動的なシステムインフラ構築とコスト最適化を目指して～  
●T&D情報システム株式会社 白石 征久氏 堀 仁人氏 佐田野 直樹氏

生命保険業における支社事務のコールセンター集約 ～集約率80%を目指して～  
●T&D情報システム株式会社 杉本 雄三氏 武田 亮氏

**秀作論文**  
(賞金10万円) みずほ新勘定系システム『MINORI』を活用したAPI エコノミーの実現  
～次世代金融への転換をリードするための開発プロセス改革～  
●みずほ情報総研株式会社  
前田 慎平氏 岩楯 奈那氏 小山 鉄平氏 竹島 幸之輔氏 石井 宏明氏

**新人賞**  
(特別賞)  
(賞金5万円) 本番稼働における、性能モニタリングを通じて学んだこと  
●みずほ情報総研株式会社 遠藤 杏奈氏

アンダーコロナ時代に働く若手社員を取り巻く課題と今後の対応に関する提案  
●四国電力株式会社 栗原 侑花氏

**新人賞**  
(賞金3万円) アジャイルのプラクティスを適用した作業の進め方改善への取り組み  
●T&D情報システム株式会社 木村 信之氏

関係会社へのグループ共通ITサービス導入で学んだこと  
●JXアイティソリューション株式会社(JX金属株式会社) 氏家 健晶氏

SS-POSシステムの法令対応プロジェクト参画から学んだこと  
●JXアイティソリューション株式会社 伊東 瞭氏

ファミリー論文サイト <https://jp.fujitsu.com/family/article/award2020.html>にて、入賞論文を掲載していますので、ぜひご覧ください。

2021年  
春季大会の  
お知らせ

2021年5月14日(金) オンラインにて開催いたします。

13:30～14:10 **開会挨拶** FUJITSUファミリー会 2021年度会長  
**富士通挨拶** 富士通株式会社 代表取締役社長 時田 隆仁  
**2020年度ファミリー会活動 報告**  
**2020年度ファミリー会論文 入賞論文総評** FUJITSUファミリー会論文委員長 島田 裕次

14:10～15:10 **特別講演**  
「デジタルトランスフォーメーション(DX)が日本を強くする  
—DX先進企業に学ぶ自社の企業価値向上—」  
経済産業省・東京証券取引所「DX銘柄」選定委員長/  
一橋大学CFO教育研究センター長 伊藤 邦雄 氏

15:30～16:30 **記念講演**  
「宇宙ロボットと人類の将来」  
国立研究開発法人 宇宙航空研究開発機構 名誉教授 中谷 一郎 氏

参加お申込は  
こちら

ファミリー会ホームページからお申込ください。 <https://jp.fujitsu.com/family/spring/2021/>  
**お申込締切** 2021年5月10日(月) 15:00まで  
お申込後、「【2021春季大会】お申込を受付いたしました」のタイトル(件名)の受付完了通知メールをお送りします。



# 論文 募集



FUJITSUファミリー会  
2021年度

エントリー締切

2021年7月30日(金)

原稿提出締切

2021年9月30日(木)

FUJITSUファミリー会では「会員企業の課題解決に役立つICTを活用した事例」などに関する論文を募集しております。自身関わったプロジェクトの成果をまとめる機会、文章力のスキルアップをはじめとした人材育成の一環、自社の取り組みを広く社外にアピールする場、などにご活用いただきたく、情報システム部門の方のみならず、利用部門の方々もぜひご応募ください。

## 応募概要

	一般論文	新人賞
応募資格	FUJITSUファミリー会の会員の方 (非会員の方はFUJITSUファミリー会へのご入会を条件といたします) ※新人賞は、2018年10月以降に入社した方	
募集テーマ	<b>「会員企業の課題解決に役立つICTを活用した事例」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● システム構築・改善事例</li> <li>● システム導入・運用事例</li> <li>● 最新ICT (DX、AI、IoTなど) の活用実践事例</li> <li>● ICTを活用した業務標準化や働き方改革の促進、ICT人材育成などの事例</li> </ul>	<b>小論文「若手社員としての取り組み」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● OJT・日頃の業務から学んだこと</li> <li>● 初めて携わったプロジェクトでの経験</li> </ul> 「業務上の課題に対して自分がどう関わり、どのように工夫したのか、何を成し得たのか」 特に分析事項や改善点など、 <u>同世代の若手社員の参考になる取り組み</u> について、小論文形式にまとめてください。
エントリー	「エントリーシート」にご記入のうえファミリー会事務局までE-mailでご提出をお願いいたします。 詳しくは、ファミリー会論文ホームページをご確認ください。 <b>エントリー締切：2021年7月30日(金)</b>	
原稿提出	本文 A4版用紙 約10枚～20枚 (本文8,000字～16,000字程度)	本文 A4版用紙 約5枚～8枚 (本文 4,000字～ 6,000字程度)
	※本文の他に「論文要旨 (400文字以内)」「目次」「図表一覧」を書き添えてください。 ※原稿はMicrosoft Word形式です。フォーマットはファミリー会論文ホームページに登録しております。 ※ファミリー会論文ホームページに、応募に必要な「各種フォーマット」「応募・執筆要項」、これまでの入賞論文などを掲載しております。 ぜひご活用ください。 <b>原稿提出締切：2021年9月30日(木)</b>	

### 賞<sup>(※1)</sup> および賞金

最優秀論文	賞金50万円
優秀論文	賞金25万円
秀作論文	賞金10万円
新人賞 <sup>(※2)</sup>	賞金3万円

### 謝礼 (一般論文・新人賞 共通)

論文執筆謝礼	2万円
提出論文一編につきもれなく贈呈	
Web掲載謝礼	3万円
論文委員会で審査のうえ、会員専用ホームページに掲載された場合、一編につき贈呈	

※1 入賞論文については例年、FUJITSUファミリー会春季大会 (毎年5月に東京で開催) で表彰していますが、2021年については検討中です。

※2 新人賞審査において特に優秀であると論文委員が判断した論文には「特別賞」を贈呈します。