

FAMILY

VOL. 407

Feature

November 2022

ICT特集：ゼロトラストのはじめ方
～ネットワーク&セキュリティの新潮流をつかまえる



未来へつづく彩り
「Media」

TRADITION

ゼロトラストのはじめ方

ネットワーク&セキュリティの新潮流「ゼロトラスト」にどう取り組むべきか
経営者やIT担当者が抱える課題や悩みを解決するための道筋を描く

Contents 会報Family VOL.407

- ② ICT特集：ゼロトラストのはじめ方
 - ② 第1部 エキスパートが解説する「ゼロトラスト」最新事情
「ゼロトラスト」とは何か、どこからアプローチするか
 - ⑥ 第2部 ユースケースから学ぶ、ゼロトラスト実装への道
Fujitsu Presents 課題・目的別オファリングモデル
- ⑩ Message from Fujitsu
「人材」の価値を成長に活かす「人的資本経営」のススメ
- ⑭ Human Human
失敗から学ぶイノベーションの極意
第1回 日本企業のイノベーションが失敗する5つのポイント
- ⑮ Family's Information
- ⑱ BranChannel
 - ⑱ From 関西支部：コクヨ株式会社 様
オフィスを「行くべき場所」から「行きたい場所」へ
 - ⑳ From 北陸支部：若手会員を対象とした分科会「Tech Lab」
若手のアイデアを身近な課題解決に活かす
 - ㉒ From 北海道支部：北海道古宇郡神恵内村 様
ワーケーションやワークショップで地域に活気を注入

会報編集部では、読者の皆様からのご意見をいただきたくアンケート調査を実施いたします。
ご協力をお願いします。



1 第1部 Commentary | エキスパートが解説する「ゼロトラスト」最新事情 「ゼロトラスト」とは何か、どこからアプローチするか

テレワークの普及やクラウド化の進展、サイバー攻撃の増加など、企業を取り巻くネットワーク環境が大きく変化する中、外部と内部を切り分ける「境界防御型」のセキュリティから、すべての信頼性をゼロベースで検証する「ゼロトラスト」への転換が求められています。今回の特集では、ゼロトラストについて検討したい、理解を深めたいという経営者やIT担当者に向けて、富士通と技術パートナーであるパロアルトネットワークス様、両社の担当者による対談をお届けします。

1-1 なぜ今、「ゼロトラスト」が求められるのか

林 近年、企業内のネットワークやセキュリティを検討する上で、「ゼロトラスト」が重要なキーワードとなっています。特に国内では、この3年間のコロナ禍でテレワークが拡大したことが大きなきっかけになったと感じています。セキュリティ対策を施された社内環境

だけでなく、自宅などテレワーク環境から社内システムにアクセスする機会が増える中で、いかに安全性を維持するかが緊急課題となったことで、多くの企業が一斉に「ゼロトラスト」を検討し始めました。

染谷 短期的に見れば、コロナ禍が大きな要因であることは間違いありませんが、もう少し長期的に見れば、その背景には2つの潮流があると思います。1つは、企業におけるITインフラの変化。これまでは社内ですべて完結していたネットワークが、グローバル化によって海外のグループ企業、さらにはサプライチェーン各社とも接続されるようになりました。加えて、IoTの浸透によってネットワークにつながる端末数が急増。さらにオンプレミスからクラウドへの変化やSaaS利用の拡大、そこにテレワークの普及が加わったことで、社内/社外という明確な境目がなくなり、ありとあらゆるものがネットワークにつながる社会が到来しました。

「ゼロトラスト」とは何か、どこからアプローチするか

林 従来のように「安全な社内」と「危険な社外」を区分けし、その境界で防御するという考え方が通用しなくなり、ネットワークにつながるあらゆる端末、あらゆるトラフィックを対象に、その信頼性をゼロベースで検証する「ゼロトラスト」という考え方が生まれたわけですが、この数年で国内企業での認識も広まってきました(図1)。

染谷 もう1つの潮流が、その結果としてのリスクの増大です。以前はメールやWeb経由でのサイバー攻撃が主流でしたが、ネットワークの接続先が拡大したことで外部からの侵入経路も拡大。例えば、海外のグループ会社がサイバー攻撃を受けた結果、専用線を介して本社のシステムまで侵入されたり、業務委託先やサプライチェーンが侵害された結果としてビジネスが影響を受けるなど、リスクが多様化しています。

林 ネットワーク上の脅威が多様化したことで、より根本的かつ包括的な対策が必要になり、企業が本腰を入れ始めたことも、ゼロトラストが注目された理由の1つですね。実際、ネットワークに関するリスクが企業経営に及ぼす深刻度も増してきており、実際に被害にあったお客様からの相談が増えてきたように感じます。

染谷 かつてはユーザーの個人情報が流出するといったケースが一般的でしたが、近年ではビジネスへの影響がさらに深刻化しています。例えば、システムを停止させるなどして「身代金」を要求する「ランサムウェア」によって機密情報を公開される被害は、当社が把握しているだけでも2021年には年間で2千5万件以上に及びます。同時に被害額も拡大しており、かつて

は数万円程度だった身代金が、今では平均1億3千万円にまで達しています。こうした金銭的被害を特別損失に計上する以外にも、店舗運営や輸送業務が停止に追い込まれるなど、ステークホルダーへの影響が大きくなっているのが近年の特徴です。

林 それだけ被害が大きくなると、企業側でも深刻にならざるを得ませんが、実際に多くの企業と接していると、業界ごとに温度差を感じるのも事実です。

染谷 実際に同業他社で深刻な被害が生じているかどうかで、経営層の意識に違いが出ているように感じます。例えば自動車業界では、業界を代表する大手企業において、サプライチェーンへのサイバー攻撃によって生産ライン全体がストップしたことから、各社が一斉に対策を打ち始めています。ネットワーク上のリスクが、事業そのものの存続を揺るがしかねないことを認識すべきでしょう。

Takeaways

「ゼロトラスト」が注目される背景

- ① 環境変化によるネットワーク接続先の多様化
- ② 上記によるネットワークリスクの拡大・深刻化
- ③ コロナ禍によるテレワーク拡大により、①②への対応が喫緊の課題に

1-2「ゼロトラスト」の本質を捉える

林 コロナ禍で「ゼロトラスト」が注目されたことで、多くのベンダーが一挙に参入した結果、言葉は悪いですが、ユーザーが振り回された感もあります。

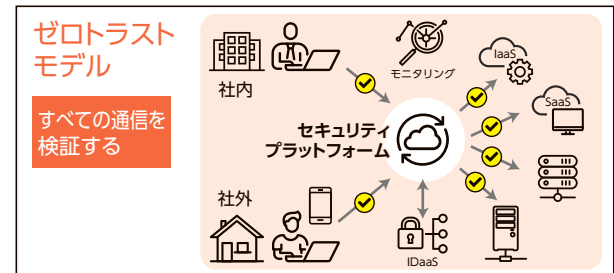
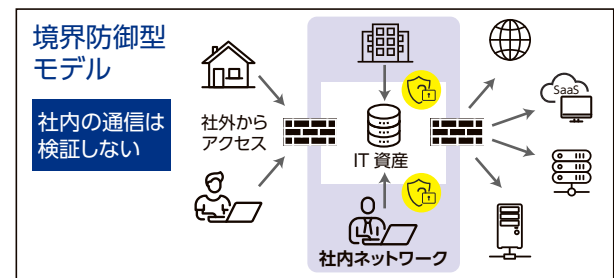


図1) 境界防御型とゼロトラストの違い

「ゼロトラスト」とは何か、どこからアプローチするか

染谷 確かに、中には多数のベンダーから異なる提案を受けて「ゼロトラスト疲れ」を訴える担当者さんも見られます。一方で、より深刻なのが、ゼロトラストについて誤解したまま検討されているケースが多いこと。当社の調査によると、ゼロトラストを正しく理解できていない意思決定者や決裁権者、担当者が全体の7割近くに達しています。

林 実際に、お客様と会話する中で、十分にご理解いただけていないと感じることがあります。

染谷 例えば、よく言われるのが「ゼロトラストをやろうとするとお金がかかる」。これはネットワーク基盤から設備まで、すべて刷新しないとゼロトラストは実現できないという誤解から来ています。一方で「ゼロトラストはテレワーク対策」とか「認証システムを導入

すればゼロトラスト」とか、限定的な範囲でしか捉えられていない担当者も少なくありません。

林 「ゼロトラスト=何も信頼しない」という前提に立って、回線から端末、トラフィック、ユーザーまで、ネットワークの全要素を検証し、リスクを排除しつつ、誰もが効率的に活用できるネットワークを構築するという、本来の意義に立ち返る必要がありますね。

染谷 ゼロトラストは事業継続を支えるセキュリティの「手段」の1つであって、それ自身が「目的」ではありません。ゼロトラスト採用を検討する一方で、テレワークなどの部分的な課題解決や単なるツールの導入に終始していたり、組織としての課題やゼロトラストが必要な理由を全体的に整理できず、「何から始めればよいのか?」というお客様も少なくありません。

林 富士通では、そうしたお客様向けに、ネットワークの全体像を整理し、課題を棚卸して解決への道筋を可視化する「ロードマップ策定支援サービス」を提供していますので、ぜひご活用いただきたいですね。

Takeaways

- 「何も信頼しない」という前提からネットワークの全要素を検証し、「場所に関係なく一貫したセキュリティレベルを実現する」のが「ゼロトラスト」の本質
- 「ゼロトラスト」は目的を実現するための“手段”であって、それ自身が“目的”ではない

1-3 ゼロトラストネットワーク構築の要「SASE」

林 ゼロトラストネットワークの実現に欠かせない要素として「SASE (Secure Access Service Edge : サシー)」が注目を集めていますが、国内で提供されたのはパロアルトネットワークスさんが初めてでしたね。

染谷 SASEとは、そもそも世界的なアナリストファームが2019年8月に定義したもので「ネットワークやセキュリティに関する多様な機能を、クラウド上で統合したサービスとして提供するプラットフォーム」を意味しています。当社が「Prisma® Access」として発表したのが翌年1月という、まさにコロナ禍直前というタイミングもあって、ゼロトラストとともに認知度を高めてきましたが、必ずしも「ゼロトラスト=SASE」ではありません。

林 確かに、SASEはゼロトラストの実現に重要なツールですが、私たちがより注目しているのが「一貫性」と

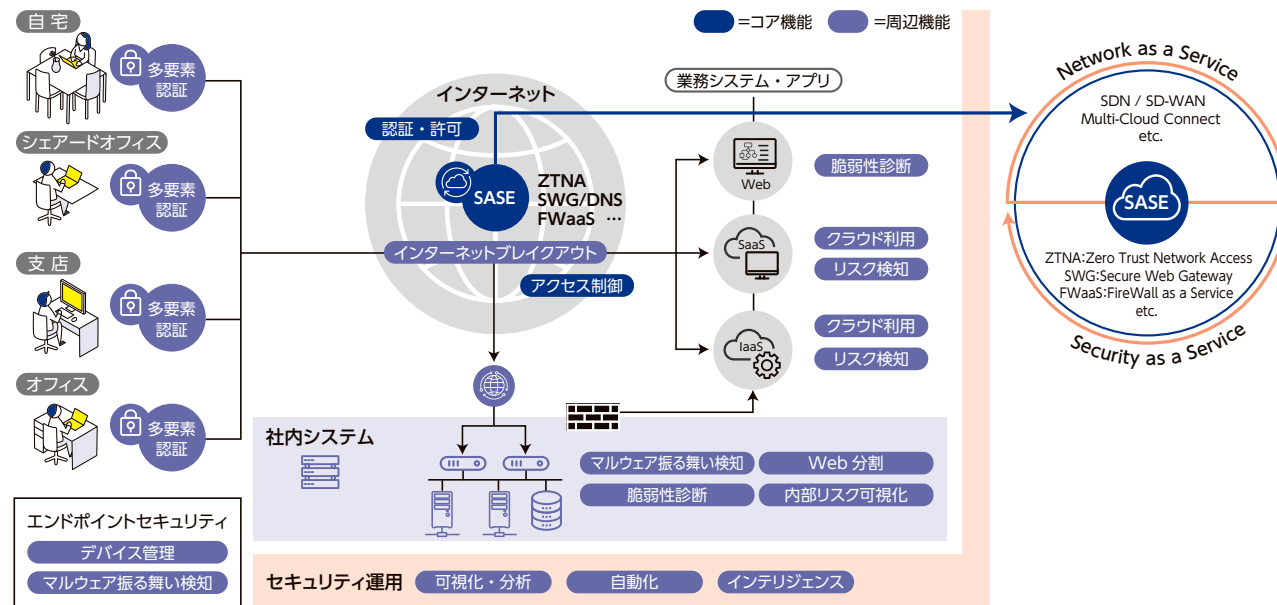


図2) ゼロトラストネットワークの全体像

「ゼロトラスト」とは何か、どこからアプローチするか

いうキーワード。海外など場所を問わず、どこでも同じレベルのセキュリティを実現できるというのは、画期的な仕組みだと感じています。

染谷 SASEの登場は、「マルチベンダー」から、「ベンダー統合」へのトレンド変化を象徴しています。以前はベンダーごとに得意／不得意があり、セキュアウェブゲートウェイはA社、ファイアウォールはB社、リモートアクセスはC社と、異なるベンダーの製品を導入する「個別最適」が一般的でした。その結果、導入や運用に関わるコストや作業負荷が膨れ上がるとともに、それぞれ規格や仕様が異なるためデータ連携が困難といった事態が生じていました。各社バラバラに提供していたツールを、網羅性の高い1つのプラットフォームとして提供することで、セキュリティ面で一貫性があるだけでなく、よりシンプルで使い勝手の良いネットワークを実現できるのです。

林 富士通も複数のベンダーのツールを扱っていますが、SASEのようにプラットフォームとして提供することで、構築・運用の負荷が下がることを実感しています。ネットワークの接続先が多様化してリスクも増加し、個々のツール頼みでは対応しきれなくなっている現在、求められるのは、すべてのツールを統合管理し、専門家やAIの分析によって網羅的にリスクを管理する仕組み。そのためのポイントがベンダー統一です。

Takeaways

- SASEとは、ネットワークやセキュリティに必要な様々な機能を統合したクラウドプラットフォーム
- SASEは従来の「マルチベンダー」から「ベンダー統合」へのトレンド変化を象徴する概念

1-4 ゼロトラストネットワーク構築に何が必要か

染谷 ゼロトラストを検討される企業に共通する悩みの1つに、自社内にネットワークやセキュリティの専門家が少ないという「人の問題」があります。人材不足やスキル不足は短期的に解決できるものではありませんが、だからといって「人がいないからできない」では、高まるリスクに対応できません。

林 大規模な社内ネットワーク全体を再構築するのは、IT担当者にとって一大事で、人材も含め、いかに実現し運用するかを考える必要があります。そこで富士通では、導入から構築、運用支援までトータルなサービスをワンストップで提供し、現場の負荷を下げながら、最適なネットワーク構築をお手伝いしています。

染谷 ユーザー企業がやるべきは、自社のビジネスにおいて何が致命的な脅威なのか、将来的な事業戦略を踏まえて検討し、優先順位を付けること。そして、その検討結果をもとに、富士通さんのような外部パートナーと対話すること。そうしたサイクルを回していくことが、ビジネス要件に合ったITインフラの構築はもちろん、社内におけるIT人材の成長にもつながるでしょう。

林 経営層には、私たち外部パートナーとの対話に加えて、IT部門とも継続的な対話を心掛け、ネットワーク上のリスクに対する危機感を浸透させてもらいたいですね。実際に構築を担う担当者から「明日にでも対策が必要」という切実さを感じる場合もあれば、検討を指示されたものの、何から着手すべきか迷っている

場合もあります。そうした危機感の差が、ネットワークの品質を左右しかねません。

染谷 ネットワーク上のトラブルの多くは、経営層やビジネス現場のニーズと、セキュリティ要件との乖離によって生じています。例えば、ある企業で工場内のデータ収集・活用を検討したところ、IT部門がセキュリティ上の懸念から難色を示したため、製造部門が独自に回線を引いてデータ収集を開始。その結果、セキュリティに不備があって問題になりました。こうした事態を避けるため、ビジネス部門とIT部門、双方の意見をすり合わせるのが経営層の役割と言えます。

林 本日は具体例を交えた貴重なご意見をいただき、大変参考になりました。今後もお客様に最適なネットワークを提供できるよう、連携していきましょう。

Takeaways

- 社内にIT人材が不足する場合、企業はまず「事業戦略を踏まえたリスク検討」により優先順位を付ける
- ICT部門との継続的な対話によって、危機感の共有やビジネスニーズとのすり合わせを行うのが経営層の役割

Check it

パロアルトネットワークス様では、ネットワークセキュリティ業界最大規模のカンファレンス「IGNITE」を2022年10月から12月にかけてオンライン開催します。視聴を希望される方は、以下のURLにアクセスし、招待コードを記入の上、お申し込みください。

●申し込みURL

<https://seminar.jp/ignite22japan/index.html>
招待コード：3026

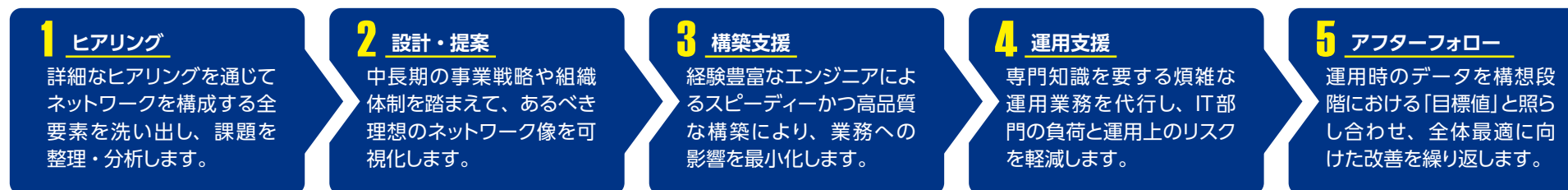
2 第2部 Use Case | ユースケースから学ぶ、ゼロトラスト実装への道

Fujitsu Presents 課題・目的別オフリングモデル

ゼロトラストネットワークの構築は、対処療法によって“部分最適”を積み重ねてきた結果、運用上のコストや業務負荷、リスクが増大した既存ネットワークに根本療法を施し、“全体最適”を目指す絶好の機会と言えます。とはいえ、その実現は容易ではなく、既存ネットワークの構成要素や課題を詳細に把握し、最適なソリューションを選択する高度で広範、専門的なノウハウが求められます。富士通は、ネットワークやセキュリティに関する幅広い知見や技術を駆使し、トータルサポートを提供することで、多様なネットワーク構築実績を積み重ねてきました。ここでは、3つのケースを取り上げて、ネットワークとセキュリティの課題解決策をご提案します。

- Case 1** テレワーク拡大に伴うセキュリティリスクと通信量の増加に対処したい
- Case 2** グループ規模の拡大に対応し、安全性を維持しながらネットワークを拡張したい
- Case 3** 逼迫回避とセキュリティ対策を、ユーザーへの影響を最小限にして実現したい

サポートフロー



ソリューションメニュー

SASE (Secure Access Service Edge)

ネットワークやセキュリティに関する各種の機能をクラウド上で統合しサービスとして提供する、新たなセキュリティフレームワークの考え方。(詳細は4ページを参照)

XDR (eXtended Detection & Response)

エンドポイントを監視するEDR^{※1}や、ネットワークを監視するNDR^{※2}に、AI解析やログ管理などを組み合わせ、外部からの脅威による不審な挙動を検知するソリューション。

- ※1 EDR: Endpoint Detection & Response
- ※2 NDR: Network Detection & Response

WEBプロキシ

社内や社外などの場所を問わずに安全なインターネットアクセスが可能となるCloudProtectで提供するクラウド型プロキシサービス。全端末からのインターネットアクセスを集約し、共通のセキュリティポリシーを適用することで、高度なセキュリティ統制を実現。

DNS (Domain Name System) セキュリティ

ドメイン名(インターネット上の住所)を管理するDNSサーバに問い合わせ、閲覧するサイトの運営者を確認(名前解決)し、危険なサイトへのアクセスを防止する仕組み。

ローカルブレイクアウト^{※3}

輻輳^{※4}による通信品質低下を避けるため、安全性が確認されたサイトやシステムについては、データセンターなどを経由させず、PCなどから直接アクセスする仕組み。

- ※3 「インターネットブレイクアウト」とも言う
- ※4 通信が集中し混雑した状態



Case 1 テレワーク拡大に伴うセキュリティリスクと通信量の増加に対処したい

課題 1 社外からのインターネット利用によるセキュリティリスクが増大

対策 1 SASEとXDR導入によるセキュリティ強化

A社では、テレワークの増加に伴い、社外からのインターネット接続が急増したため、社外でマルウェア感染した端末が社内を持ち込まれたり、リモートで社内システムにアクセスするなどのセキュリティリスクの増大が懸念されました。そこで、SASEを導入してすべての接続を集約し、アクセス・セキュリティを一括制御する仕組みを構築。また、SASEも含めてXDR基盤に情報集約可能なEDRを導入し、横断的な分析など将来のセキュリティ強化・拡張が可能な構成でご提供しました。

課題 2 SaaS利用の増加に伴い、DC集約型のインターネットゲートウェイが逼迫

対策 2 分散アーキテクチャのSASE導入とローカルブレイクアウトにより逼迫を解消

業務効率化を目的にSaaS活用を推進したところ、アクセスの集中により回線が逼迫し、通信品質が低下する事態が頻発。今回、新たに導入したSASEは複数のアクセスポイントを利用者のアクセス元に応じて使い分ける、あるいは通信量に応じて利用帯域を拡張するなど、輻輳しづらいアーキテクチャを採用しているため、通信負荷の軽減が期待できました。加えて、安全性が確認された一部の通信については、SASEを介さず端末から直接アクセスするローカルブレイクアウトを併用することで、必要とするSASE基盤の帯域を適正に維持する構成を実現しました。

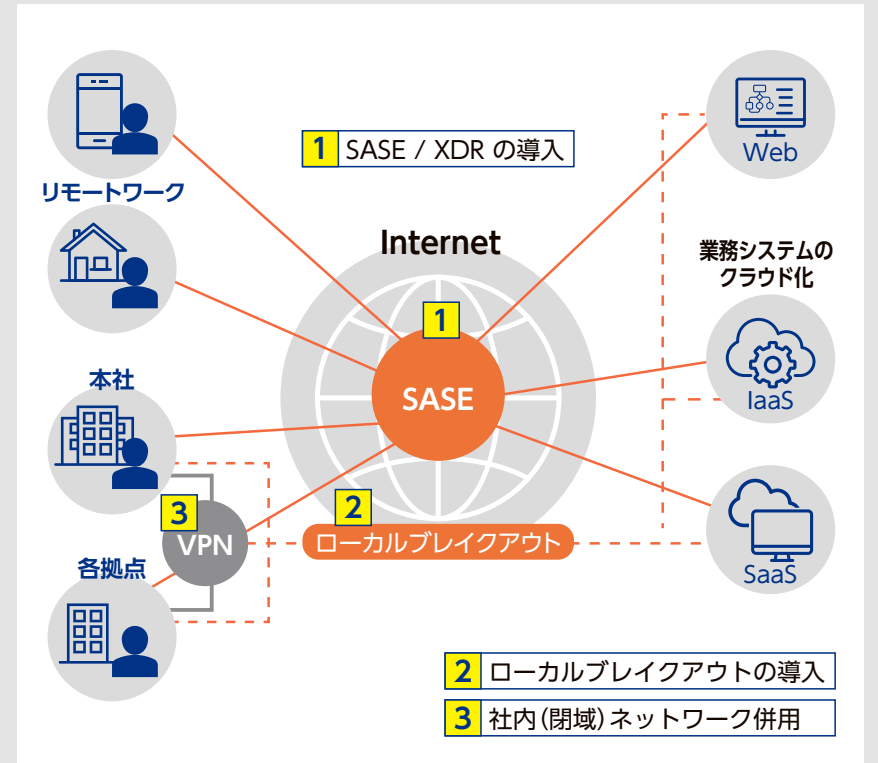
課題 3 インターネット利用時のミッションクリティカル業務へのリスク懸念

対策 3 セキュリティの高い閉域網を構築し、対象業務の通信を順次移行

A社の事業には社会的影響が大きい“ミッションクリティカル”な業務が含まれており、ベストエフォート回線*が主体となる社外からのインターネット利用では、通信品質やセキュリティの強化が業務に影響を与えることが懸念されました。そこで、正常に業務が行えることを確認しながら、徐々に適用範囲を拡大していく段階移行を検討し、ミッションクリティカルな業務向けに閉域ネットワークを維持したまま、SASEの導入を並行して推進、業務に影響しない移行計画を策定しました。スモールスタートが可能なSASEのメリットを活かし、通信品質を見定めながら業務ごとに段階的な移行を進めています。

*「最大限の努力」を意味し、条件が揃わない場合の通信品質は保証されない回線

■ ネットワーク構成



■ ソリューションメニュー

SASE	CloudProtect Zero Trust Network powered by Prisma Access from Palo Alto Networks
XDR	CloudProtect XDR for Endpoint powered by Cortex XDR from Palo Alto Networks
閉域網構築	FENICS ビジネスVPNプラス

Case 2 グループ規模の拡大に対応し、安全性を維持しながらネットワークを拡張したい

課題 1 グローバルでクラウド接続が増加し、既存ネットワークが逼迫

対策 1 オートスケール可能なWEBプロキシを導入し、回線逼迫を回避し拡張性を確保

B社では、ホールディングス体制のもとグローバルでグループを拡大しているため、社内データセンター（DC）内のWANにグループ企業からアクセスが集中。今後もさらなる拡大を計画しており、回線逼迫による通信品質の低下が危惧されていました。そこで、インターネットへのアクセス経路として、オートスケール可能なWEBプロキシを導入し、逼迫を回避するとともに将来的な拡張性を確保しました。

課題 2 グループ各社が個別に運用する複雑なネットワーク構成の見直し

対策 2 WEBプロキシとクラウド接続、2系統のシンプルなネットワーク構成に再編

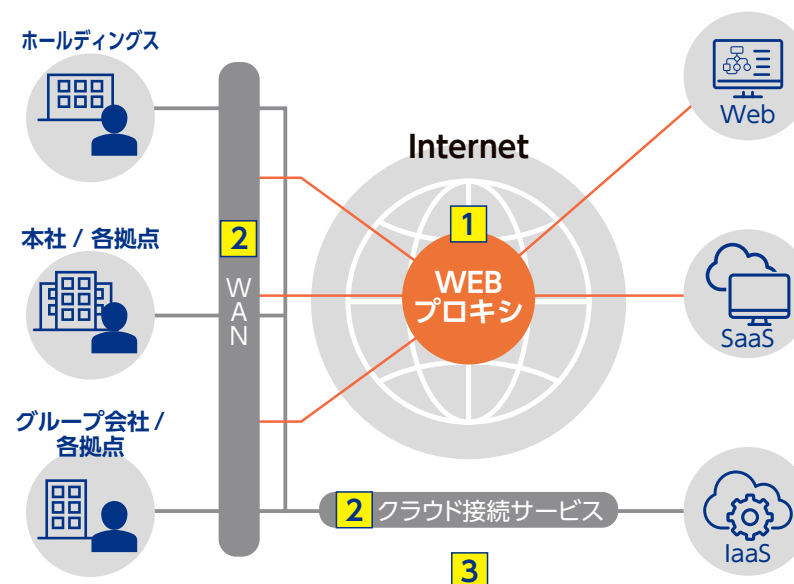
B社グループ内には、WAN以外にも各拠点が個別に運用するネットワークがあり、ネットワーク構成が複雑化し、運用の難易度が高まっていました。そこで、富士通のネットワークサービスを活用した再構築を提案。各拠点のWANネットワークをFENICSビジネスマルチレイヤーコネクに統合してシンプルな構成とし、外部クラウド（IaaS）の利用はオプションのクラウド接続サービスを經由させることで、セキュリティを確保しながら運用負荷を軽減しました。

課題 3 ネットワーク規模の拡大に伴う運用負荷やリスクの増大

対策 3 ゼロトラストセキュリティ構築・運用サービスによる構築・運用支援

全世界で5,000名規模の組織を支えるネットワークは、再構築に関わる作業負担が大きいいため、社内スタッフだけでは対応が難しく、稼働後の運用リスクも懸念されました。そこで、「ゼロトラストセキュリティ構築・運用サービス」を採用いただき、富士通のSE/CEがトータルなサポートを提供。短期間での導入を実現するとともに、稼働後も安定した運用品質を確保しています。

■ ネットワーク構成



- 1 WEB プロキシの導入
- 2 シンプルな接続
- 3 構築・運用サービス

■ ソリューションメニュー

WEBプロキシ	CloudProtect WEBプロキシ
ネットワーク	FENICS ビジネスマルチレイヤーコネク
構築・運用支援	ゼロトラストセキュリティ構築・運用サービス

Case 3 逼迫回避とセキュリティ対策を、ユーザーへの影響を最小限にして実現したい

課題 1 DCへのトラフィック集中を軽減しつつ、従来と同様のセキュリティを担保

対策 1 ローカルブレイクアウトによる逼迫回避とともに、DNSセキュリティを導入

C社では従来、社内DC内にファイアウォールなどを備えたセキュリティシステムを構築し、各拠点からのアクセスを一元管理していました。しかし近年、Web会議やSaaS利用の増加に伴いDC内のトラフィックが急増し、回線が逼迫。通信品質の低下を招いていました。そこで、セキュリティを確保しながら通信負荷を軽減するため、ローカルブレイクアウトによるトラフィック分離と併せて、DNSセキュリティを導入しました。

課題 2 導入作業はユーザーへの影響を最小限に、かつ短時間で実施

対策 2 ソフト不要のDNS導入により、ルータ設定の一括変更のみで対応

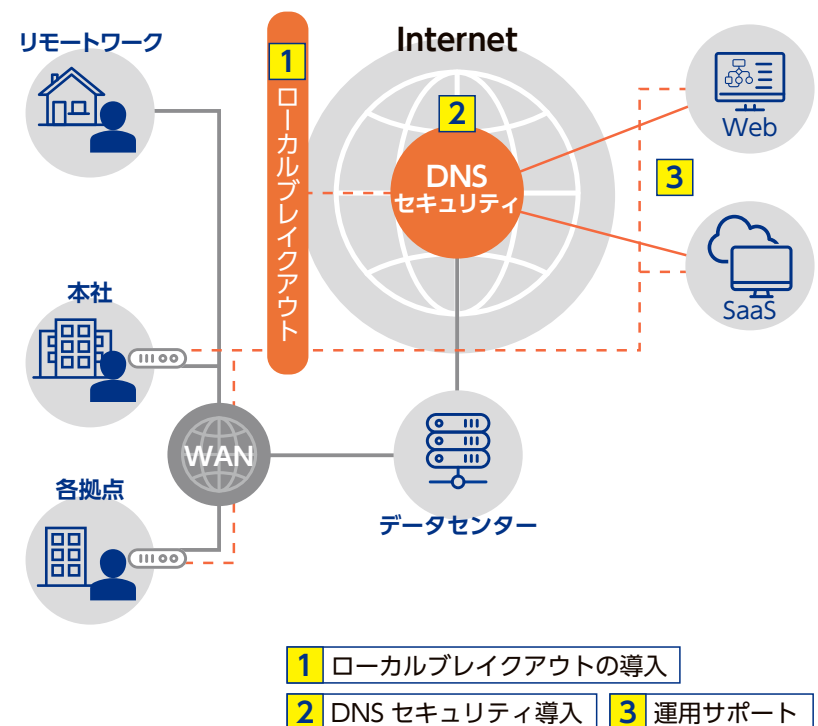
DNSセキュリティの導入に際しては、通常は端末にソフトウェアをインストール・再設定する必要がありますが、各拠点での作業負荷に加えて、ユーザーの業務に対する影響が長期化することが懸念されました。そこで、ソフト不要な構成のDNSを提案。各拠点のルータの設定を、本社から一括制御で変更するだけで導入できるため、拠点側の手間は最小限で済み、短時間でのスムーズな導入を実現しました。

課題 3 DNSの過剰検知に対応するための業務負荷が増大

対策 3 対応業務を富士通が引き受け、業務負荷を軽減しつつ迅速な対応を実現

DNSセキュリティの「名前解決 (P6参照)」は、一般の企業サイトなどもブロックされる「過剰検知」が生じる場合があり、その都度、運用担当者が当該サイトの安全性を確認し、除外設定する必要があります。また、セキュリティの専門家ではない担当者の判断には限界があり、作業負荷の増大が予想されました。そこで、過剰検知への対応をアウトソーシングすべく運用サポートを導入。運用負荷を軽減するだけでなく、専門家のスピーディーな対応により運用品質が向上しました。

■ ネットワーク構成



■ ソリューションメニュー

DNSセキュリティ CloudProtect DNSセキュリティ powered by Cisco Umbrella

構築・運用支援 ゼロトラストセキュリティ構築・運用サービス

「人材」の価値を成長に活かす 「人的資本経営」のススメ

～経営戦略と人材戦略を結び付ける“説得力”あるストーリーとは～



富士通株式会社
執行役員 EVP CHRO
平松 浩樹



労働人口が減少する一方、コロナ禍で多様な働き方が浸透しつつある現在、いかに優秀な人材を獲得し、その価値を高めていくかが、重要な経営課題となっています。富士通では、2020年から人事部門のトップとしてCHRO（Chief Human Resources Officer：最高人事責任者）を置き、人事戦略を経営戦略と関連付けながら、様々な人事制度改革を推進してきました。これまでの改革を通じて得られた知見やノウハウを、会員企業の皆様にも共有し、課題解決に向けたヒントとして活用いただくため、平松CHROにインタビューを行いました。



なぜ今、「人的資本経営」が重視されるのか

——近年、人材を「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出すことで企業価値を高めていこうとする「人的資本経営」が重視されています。その背景にはどのような環境変化があるのでしょうか。

平松 企業経営における人材の重要性は以前から言われてきましたが、昨今では、企業における「人と組織」のあり方が、これまでになく重視されているように感じられます。その背景には、大きく2つの環境変化があると考えています。1つは、国内における労働人口の減少や、グローバル経済の進展による競争激化、あるいは気候変動や資源危機への対応など、深刻化する社会課題にどう対応すればよいかという「不安感」。もう1つは、IoTやAI、5Gといったテクノロジーが進化し社会に浸透することで、より便利で、より効率的な働き方が可能になるのではないかと「期待感」

です。社会課題の解決と先端技術の活用という両側面から、多くの企業が「人と組織の改革」に取り組まれているのではないのでしょうか。

——「人と組織の改革」を進めていく上で、何が重要になるのでしょうか。

平松 重要なのは、人事戦略と経営戦略を関連付けること。企業のパーパスやビジョン、目指すべき方向性を明確にすることで、はじめてその実現に必要な人材像や、組織の理想像が明確になります。経営層が示す組織のパーパスと、従業員が考える自身の存在意義がしっかりとリンクし、両者の“共感”が生まれてこそ、個の成長と組織の成長を連動させられると思います。

——従来の「人事」から、「HR＝ヒューマンリソース」への脱皮が求められ、CHROを置く企業が増えているのも、そうした流れの一環ですね。

平松 昨今ではESG経営*の観点から、株主・投資家の間でもHRに対する姿勢が問われています。私も先日、投資家に対するESG説明会でプレゼンする機会がありましたが、「人材戦略がどのように企業成長に結びつくのか?」「制度改革の進捗や成果を管理するためのモニタリング手法は?」といった質問が相次ぎ、関心の高さを改めて実感させられました。人事制度改革の意図や目的、その進捗や成果について、社内はもとより、外部に対してもわかりやすく、継続的に情報発信していくことが重要だと感じています。

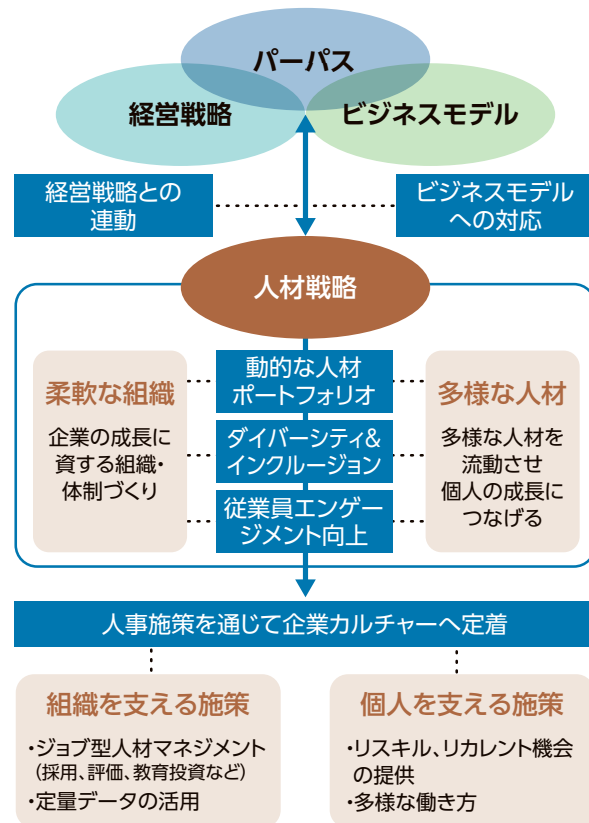


図) 人的資本経営のフォーカスポイント

「人と組織」の改革は、 業界や規模を超えた共通課題

——平松CHROは他社のCHROとの意見交換も積極的に行われています。その狙いはどこにあるのでしょうか。

平松 「人と組織」の改革は、業種・業態や規模を問わず、あらゆる企業に共有する課題であり、各社に共通する点も少なくありません。このため、以前から人事担当者や人事責任者が集まったの勉強会や交流会が頻繁に開催されていて、私も積極的に参加してきました。こうした場に参加して感じるのが、外部目線の大切さです。自社のことだとなかなか気づけなかったことが、外部からの指摘で“気づき”を得ることも多く、非常に貴重な機会だと思っています。

——他社CHROとの対話から得られた“気づき”とは、どのようなものなのでしょうか。

平松 当社をはじめ、ジョブ型の人事制度を採用する企業が増えていますが、そうした企業のCHROが重視しているのは、事業ポートフォリオに則した人材ポートフォリオを構築すること。ビジネス戦略を踏まえて将来的に必要な人材を設定し、社内から立候補を募り、必要であれば外部から招き入れる。そうした組織づくりが社内に浸透していけば、従業員一人ひとりが自身のキャリアを主体的に考える風土を醸成していけるはずです。

——「今いる人材ありき」でなく「事業戦略ありき」で考えることが重要なのですね。

平松 加えて、CHRO同士の対話で刺激を受けるのが、改革をやり抜こうとする強い意志です。人事制度改革を進めていると、どうしても反対意見が出るものですし、変革についていけないという従業員が出てくる場合もあります。それでも、必要な改革だと判断すれば、覚悟を決めてやり抜かねばなりません。その一方で、反対意見にも耳を傾けたり、キャリアオーナーシップ研修やリスキル機会の提供などを通じて、変化に不安を感じる従業員の背中を押ししたりすることも大切です。容易なことではありませんが、それくらい汗をかかなければ制度改革は成し遂げられないと思っています。

データ活用技術を活かした人事制度改革のモニタリング・評価への期待

——他社から見た、富士通の人事制度改革に対する評価や期待感をどのように感じていますか。

平松 富士通は2020年から「WLS (ワークライフシフト)」というコンセプトの働き方改革や、ジョブ型人事制度、ポスティング制度など、組織・人材マネジメントの変革を進めてきました。これら制度に対する興味や関心はもちろん、その反響や成果をデータ活用によって把握・分析するという、富士通ならではの取り組みが注目されているように感じます。

——人事制度改革を進める企業が増える中で、その成果をいかにモニタリングし、評価するかという、データの利活用が期待されているわけですね。

平松 制度改革の進捗や成果をいかに評価・検証するかについて、ある他業種のCHROと語り合ったことがあります。そこで指摘されたのが、モニタリング指標の難しさです。近年、従業員の帰属意識を測定する「エンゲージメント・サーベイ」が注目されていますが、エンゲージメントの高さが、会社の成長に直結するわけではありません。従業員エンゲージメントを高めることが重要なのは当然として、ほかにもより具体的で、より細分化された指標が必要ではないかとの意見に、なるほどと感じました。

——会社の成長に直結する指標やデータとしては、具体的にはどのようなものが考えられますか。

平松 富士通では、顧客や従業員の「声」を起点とした変革活動「VOICEプログラム」を推進しており、WLSにも活用しています（図参照）。従業員から人事制度改革に対する「声」を集約し、人事データベースなども含めて、様々な角度から業績との相関分析を続けた結果、「人材の流動性」を高めることが事業成長にリンクしているとの仮説が生まれています。この仮説を先程のCHROに伝えたところ、「富士通のパーパスと合致していて、非常に説得力がある」と評価していただけました。

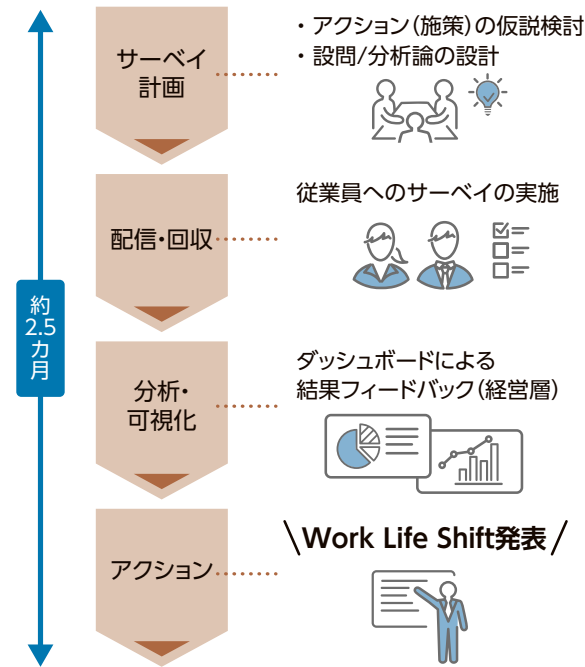


図) WLSの施策立案にVOICEプログラムを活用

——変革を続けている富士通だけに、「人材の流動性」が組織の成長に直結しているというわけですね。

平松 もちろん、これは富士通だから言えることで、そのまま他社にも当てはまるとは限りません。各社それぞれの事業や戦略によって、組織の成長に“響く”データは異なるはずで、大切なのは、企業の成長戦略と人事戦略、さらには指標となる人事データとのつながりを、説得力あるストーリーで語れるかどうか。そうしたデータを見出し、社内外にしっかりと説明することも、私たちCHROの責任だと感じています。

会員企業とともに日本全体で「人と組織の力」を高めていきたい

——最後に、「人と組織」についての課題を抱えている会員企業の経営者やCHRO、人事担当者へのメッセージをお願いします。

平松 あらゆる企業において、人事、あるいは人的資本に関わる領域が、これまでになく重要なものになっています。人事担当者にとっては大変な時代と言えますが、逆に言えば、人事担当者に求められる役割や期待値がこれまでになく高まっているわけですから、ポジティブに捉えてもらえればと思います。

——改革が求められる現状は、これまでではできなかった思い切ったチャレンジをするチャンスでもあります。

平松 課題解決に取り組み、制度改革を進めていく上で、自社だけで考えるよりも、ファミリー会などのコミュニティを活用して、人事担当者間での交流を活性化することをおすすめします。同じ悩みを持つ者同士で語り合う中で、解決へのヒントとなる“気づき”とともに、難題に取り組む“勇気”が得られるでしょう。私も含め、人事担当者同士が互いに学び合い、刺激を与え合いながら、日本の経済界全体で「人と組織の力」を高めていきましょう。

※ ESG経営：Environment（環境）、Social（社会）、Governance（統制）を重視した経営

外部有識者が語る 「人的資本経営」への取り組み方

平松CHROインタビューでは、人的資本経営に関する富士通の姿勢や考え方、施策例などを紹介しました。ここからは、人事やHRを取り巻く課題をより客観的、多面的な視点から捉えるため、人材育成や組織開発の専門家として、平松CHROとも協業の機会が多い(株)グロービスの西氏にお伺いします。



株式会社グロービス
マネジング・ディレクター
西 恵一郎氏

早稲田大学卒業。INSEAD International Executive Program修了。三菱商事(株)にて不動産証券化や物流、商業開発のプロマネ業務に従事した後、B2C向けのサービス企業を立ち上げ共同責任者として会社を運営。その後、経営に関するヒト・カネ・チエのインフラ構築を担う(株)グロービスに参加。法人部門において組織開発や人材育成を担当し、多くの組織変革を担うかたわら、同社初の海外法人を立ち上げ、現地法人の経営を行う。現在はコーポレート・エデュケーション部門のマネジング・ディレクターを務める。

——富士通の人材戦略について、どのような印象をお持ちですか。

特に印象深いのは、変革に対する「本気度」の高さです。どれだけ技術や製品が優れていても、それらをお客様に届けるのは「人」。お客様に提供する価値を高めていくためには、「人」から変わらないといけないという意識が、ひしひしと伝わってきます。

加えて注目しているのは、人事制度や評価制度など

「仕組み」を変えるだけでなく、従業員一人ひとりの「マインド」から変えていこうとしている点です。ジョブ型制度やポスティング制度などを通じて、「会社から指示されたこと」ではなく「自分がやりたいこと」「自分ならではの強みを活かせること」を従業員が自ら選び取っていくことで、全社的な活力が生まれています。

これまでの人事戦略は、今いる人材に合わせて、いかに有効活用するかを考える、いわば「適材適所」でしたが、これからは企業のパーパスや将来像を踏まえて、必要な役割を設定し、そこに相応しい人材を登用、あるいは外部から導入する「適所適材」の考え方が求められます。富士通の取り組みは、その先駆けの1つになるでしょう。

——改革を進める富士通と平松CHROの姿勢をどう評価されていますか。

富士通の取り組みを見ていて驚くのは、変化の大きさとスピード感です。これほどの変化を短時間で実現するのは容易ではないと思いますが、平松さんの凄いところは、決して「できない」とネガティブに考えず、むしろポジティブに捉え、その変化を楽しんでいるところです。

人事に対する課題意識の高まりから、近年は政府主導で人的資本経営のコンソーシアムなども開催されていますが、表面的な内容が多く、実践にはほど遠いのが現状です。その点、まず自分たちが実践し、その結果を顧客や社会に広く提供しようとする富士通の姿勢は一步抜けていると思います。

——具体的には、どのような取り組みに期待されていますか。

HRという領域には正解がありませんので、富士通が培ってきたデータ分析の技術やノウハウを活かして、どんな施策が、どのように人と組織の価値創造力を高めるか、そのメカニズムを解き明かしてほしいと期待しています。

新しく導入された施策が、はじめから100%機能することは望めません。まずは導入し、現場での問題点を把握し、改善策を講じる。こうしたPDCAサイクルをいかにスピーディーに回すか、富士通のデータ利活用に着目しています。

——会員企業の人事担当者にアドバイスがあればお願いします。

企業が人的資本経営を推進できるかどうかは、従業員教育など人を育てるための費用を「コスト」と見るか、「投資」と見るかで変わってくると思います。コストと捉える会社は、景気が悪くなると抑えようとしませんが、投資と考えることで、リターンをどう最大化するか、効果も含めて考えることになる、その姿勢が大切だと思います。

そもそも日本企業は人への投資が圧倒的に少ないという現実があります。人への投資こそが価値創造力を高めるということを改めて考えてみるべきでしょう。また、人への投資を行うなら、まずは経営層から始めるべきです。不透明さを増す外部環境を見据えながら、目指す将来像を描き、経営判断を下す経営層こそ、常に思考や知見をアップデートする必要があります。日本の多くの会社は役員層が学ぶ機会が少ないです。トップが学ぶ会社では、自ずと従業員も学ぶ姿勢が浸透するもの。そうした姿勢を育むことが、人的資本経営の第一歩と言えるでしょう。

Human Human

失敗から学ぶイノベーションの極意

第1回 日本企業のイノベーションが失敗する5つのポイント

外部環境が激変し、商品やサービスのライフサイクルが短命化する中、多くの企業がイノベーションによる新たな価値創造に取り組んでいます。とはいえ、イノベーションには失敗が付きもので、実際に多くの企業がトライ＆エラーを積み重ねています。そこで今回は、自ら起業を経験し、コンサルタントとして多くの企業のイノベーションに携わってきた田所雅之氏に、イノベーションが失敗する理由を掘り下げていただきます。

イノベーションが失敗する最大の要因は経営陣の“覚悟”と“視点”

私はスタートアップから大企業まで数千社のイノベーションに関わってきましたが、残念ながら失敗に終わったプロジェクトも少なくありません。その原因を分析してみると、「経営陣」「評価者」「起案者」「組織・体制」、それらの根底にある「文化・風土」と、大きく5つのポイントが挙げられます。

中でも重要なのが「経営陣」の意識。イノベーションとは、いわば「非連続の進化」なので、従来の延長線上にある発想からの飛躍が求められます。過去の成功体験に捉われず、時には既存事業を否定したり、外部の血を導入したりと、思い切った判断

が必要です。ところが、経営陣が内向きの意識でいると、社内からの反発に配慮して中途半端になりがちで、せっかく有望な新規事業が起案されても、既存事業の利益を損ないかねないとの判断から、中止に追いやられるケースも散見されます。

外部環境、特に顧客の変化は、内部の変化より急激に進みます。外部の変化をしっかりと見据え、必要と判断したらブレなくやり抜く覚悟が経営陣にあるかどうか、最初のポイントと言えます。

「評価者」の無理解や不勉強が「起案者」を委縮させる

次のポイントはイノベーションの評価者、組織のマネージャークラスに当たります。



株式会社ユニコーンファーム
代表取締役社長 田所 雅之 氏

2001年に関西学院大学を卒業後、米国にて哲学を学ぶ。帰国後はIT系企業を中心に同時通訳として活躍しつつ、コンサルタントとしての経験を積み、日本と米国シリコンバレーで合計5社を起業。現在は、株式会社ユニコーンファーム代表取締役社長として国内外のスタートアップの戦略アドバイザーやボードメンバーを務めるかたわら、事業創造会社ブルーマリンパートナーズの社外取締役も務める。著書には『起業の科学』『御社の新規事業はなぜ失敗するのか』『起業大全』などがある。

実は、イノベーションは起案するよりも評価する方がはるかに困難です。なぜなら、斬新で先駆的なアイデアほど、評価手法が確立されていないからです。売上を伸ばす、利益率を高めるなど「10を100にする」経験しかないマネージャーには、「0を1にする」アイデアを評価しづらいのです。こうした評価者のもとでは、既存事業の延長線上にある無難なアイデアしか出てきません。

一方で、起案者がイノベーションの“型”と言うべき発想法・思考法を身に付けているかも問われます。マーケットリサーチやUX、CXについて学ぶ機会を積極的に活用するよう、会社が後押しすべきです。

このように、評価者と起案者それぞれに勉強や認識が不十分な場合、やはりイノベーションは失敗に終わりがちです。

イノベーションに適さない組織・体制とイノベーションを育む文化・風土

ここまでは「人」に関わるポイントでしたが、ここからは組織面についてです。

まず理解しておきたいのは、既存事業を運営する組織と、イノベーションを創出する組織とでは、求められる人材も評価手法も異なること。「収益化」を担う組織と「探索」を担う組織とで役割を明確に分け、異なる評価軸を用意する必要があります。

日本企業の多くは、単層構造の組織が横並びの「1階建て組織」になっています。合理的で管理しやすい利点はあるものの、売上や利益のみが指標とされ、将来性はあっても目の前の業績に寄与しないアイデアは評価されず、埋もれがちになります。私が推奨するのはコアビジネスと新規事業、イノベーションとで階層が別れた「3階建て組織」です。これについては次回で詳述します。

最後に問われるのが、人や組織の根底にある文化・風土です。イノベーションを生み出す文化や風土は、短期間で育まれるものではありません。小さな成果を積み重ねながら、その成果を正しく評価し、社内に発信し続けることで、少しずつ浸透させていく。そうした取り組みを続けることが、イノベーション創出へとつながっていくはずで

topics

ユニコーンファームでは、オンラインセミナーを頻繁に開催するほか、動画で学べるコミュニティも運営中です。本記事を読んで興味を持たれた方は、一度、ご覧になってはいかがでしょうか。
<https://unicornfarm.jp/jukusalon>

本記事は、会報FamilyとFUJITSUファミリ会Webサイトとの連動記事です。全3回のうち、第2回は11月、第3回は12月にWebサイトにて公開予定です。ぜひ、引き続きご覧ください。
<https://jp.fujitsu.com/family/familynews/fnews.html>

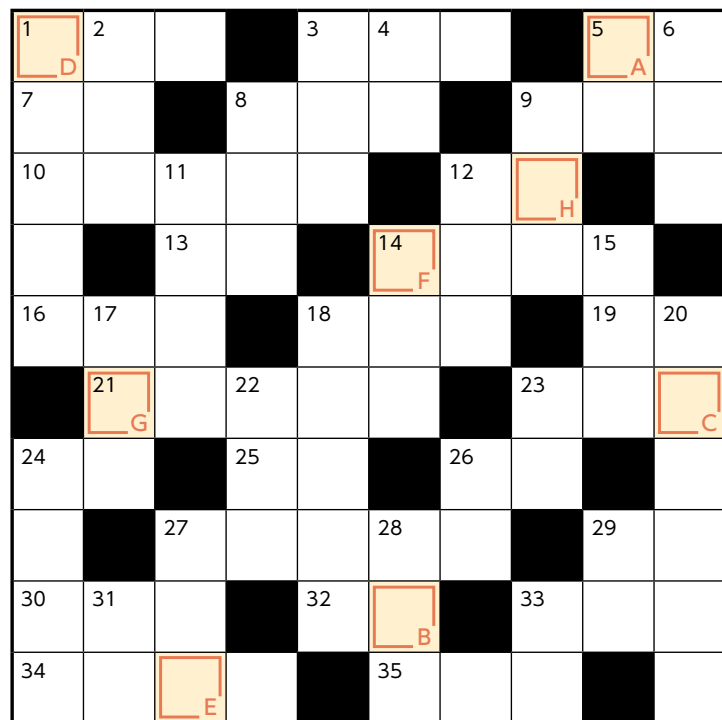
FUJITSUファミリー会をもっと楽しく活用していただくための様々な情報をご提供します。

会員参加 企画

大好評の クロスワードパズル！

クロスワードをすべて解いたあと、2重枠のA～Hの8文字で1つの言葉(解答)を完成させてください。

※それぞれの白いマスにはカタカナが1字ずつ入ります
※小さい文字(ヤ、ユ、ヨ、ッなど)は、大きい文字として扱います



A	B	C	D	E	F	G	H

トクシユ

- ハードディスクのようなデータ補助記憶装置
- ログとはコンピュータのこれを取ること
- キーボード入力した文字を画面に表示すること
- 小学校で習う掛け算の基本
- ファイルやディレクトリの所在を示す文字列
- 腹が減ってはできません
- 多くの情報が送られて通信回線が渋滞したような状況
- 貸し与えること

トクシユ

- パソコンやスマートフォンのユーザーインターフェイスの外観を変更できる機能
- ペタの上の百京を表す言葉
- 円周率を表す
- 脂肪分の多いマグロの部位
- コンピュータのリアルタイムクロックで現在〇〇〇を表示
- 大きな仕事を達成するための小さな仕事の単位
- ITの最新トレンドについて〇〇〇〇〇〇する
- 紙や板などに使う数詞

- フリッカーとは画面にこれが起こる現象
- VMは仮想〇〇〇
- 映画や音楽を無断でネットに上げるのは〇〇〇行為です
- 実行環境とは異なるシステム上で開発を行う〇〇〇開発
- オタマジャクシが成長すると?
- 自然〇〇〇〇〇 (生物多様性の保全)はグローバルな課題のひとつ
- データを秘密裏に情報収集する迷惑なソフトウェア

- ITパスポートを〇〇〇しているエンジニア
- 仕事に〇〇を詰めると体に毒
- 恐怖を感じた時にこれで体がじっとり
- 帰り道のこと
- 原価率が低いとこれが大きい
- IT〇〇〇を活用して業務効率化
- パウダーを日本語で言うと?
- 仕事の〇〇をつかんで作業を効率的に進める
- 福が内なら鬼は?

- ランダムアクセスメモリーの略称
- 違うシステムでアプリが動くようにする作業
- 自らの力で生活すること
- OSは〇〇〇ソフトウェア
- 時間の〇〇をなくして合理化
- スマートフォンやパソコンの画面に使われるLC
- 費用対効果の身近な言い方
- 朝と夜の間
- 〇〇の東西を問わず優秀なエンジニアが求められている

- IT機器には〇〇や銀などの貴金属が使われている
- キャラクタセットの別名
- 〇〇番、〇〇新、変〇〇、3つの〇〇に共通するカタカナ2文字は?
- 忠臣蔵の浪士がいた藩
- ネット上で商取引する〇〇コマース
- 〇〇〇あれば憂いなし
- システムの機能をあらかじめ決定するシステム〇〇〇〇
- 新たな販売〇〇〇を拡大する

ご応募は
こちらから

正解者の中から50名様に、
クオカードペイをプレゼント!!

応募資格

ファミリー会会員企業(団体)の方に限ります。

解答送付先

ファミリー会ホームページ
「クロスワードパズル解答募集!!」
投稿フォームよりお送りください
<https://jp.fujitsu.com/family/ho/crossword/>

締め切り

2023年1月18日(水)



NEW FAMILY (7~9月度ご入会分)

- 関東 (株) 第一情報システムズ
- 信越 佐渡市 蒲原ガス(株)
- 北陸 北陸電力送配電(株)
- 東海 (株) アートシステム (株) コメ兵
- 関西 (株) ITマネジメントパートナーズ 学校法人京都精華大学 (株) 日阪製作所 藤原運輸(株) 学校法人京都薬科大学 (株) WOW WORLD
- 四国 (株) マキタ

Special
Interview

連絡者の方必見!!

FUJITSU ファミリ会活用術

会員の皆様は、普段どのようにFUJITSUファミリ会を活用して下さっているのか？

今回は2021年度に視聴者数が前年度比5倍に増えた富士ソフト様の連絡者である

梅津さんに、具体的なファミリ会の活用術についてお話を伺いました。



関東支部
富士ソフト株式会社
技術管理統括部 技術開発部
生産性革新室
梅津 静香 さん

事務局：梅津さんが連絡者窓口になられた2020年から、富士ソフト様全体でファミリ会を多く活用していただいています。社内でどんな活動をされたのかを教えてください。

梅津さん：コロナ禍で、会議や研修がオンライン化された時期に連絡者窓口を引き継いだのですが、当時は「FUJITSUファミリ会」という言葉を聞いたことはあったものの、何なのかもわからない状態でした。まずは私が知ってみようと、気になるセミナーに申し込みました。それまで、趣味以外でセミナーを受講しようと考えたことはなかったのですが、実際受講してみると、目からウロコといったことがたくさんあって、とても楽しく、もっと早く出会いたかったと思いました。

事務局：それはどのような講座でしたか？

梅津さん：川嶋治子講師の女性活躍推進系のセミナーでした。そこで私は、マインドセットを手に入れることができました。それまでは「仕事は楽しく」をモットーにしていたのですが、さらに広い視野を持って、自分ができることを考えて行動するというマインドを持って仕事に取り組めるようになりました。意識的に行動していたら、担当していたプロジェクトで社内賞を取ることができました。

事務局：それはどのようなプロジェクトでしょうか？

梅津さん：社内で事務手続きをしたいとき、必要な情報が分散していて、実際に手続きをするまでに時間がかかるという課題がありました。例えば、在宅勤務をしたときに、セキュリティについてはセキュリティ部門のWebページで、勤怠については人事部門のWebページに行って調べていた作業をどうにか効率よくできない

かと、関連情報を一気通貫できる社内情報ポータルサイトを作成しました。

サイト制作には、当時受けていた藤倉礼亜講師による講座が活用できました。講座で使ったPPT資料の見やすさ、プレゼンの仕方など「伝わりやすさ・わかりやすさ」を自分なりに反映できたと思います。その結果、社内賞をいただくことができ、何より社員から評価してもらえたことが自信につながりました。

事務局：そんな中で、ファミリ会の活用を広めようと思われた理由を教えてください。

梅津さん：知識が増え自分の世界が広がると、単純に以前より仕事楽しくできるようになり、自分の中で起こったトランスフォーメーション、パラダイムシフトを社員のみならずにも体感してもらいたいと考えるようになりま

した。また、社員全員がスキルアップすることで生産性向上につながるのではないかと感じ、ファミリー会の宣伝活動を始めました。

事務局：梅津さんが考える、ファミリー会の良いところはどんなところですか？

梅津さん：若手から役員クラスまで幅広い層に対するセミナーがあることと、通常は有償のセミナーを無償で受けられるという、お得なところも魅力です。受けて損をすることは絶対ないと思います。例えば、個人でセミナー受講をする場合、自分に本当に必要なものは何かを調べて、いくらお金を払うのかに悩んで、やっと申し込み、受講するという流れがあると思います。ファミリー会のサイトでは、自分の立ち位置に合った旬な情報、様々なジャンルのセミナーを一覧できるので「これ、面白そう」と、気軽に選んで受講できます。

講座には、オンデマンドセミナー、ライブ配信セミナー、集合型セミナーがあり、ライブ配信では「参加型」と「視聴型」があります。オンデマンドセミナーでは、役員クラスの内容も覗き見することができ、上の人たちがどんなことを考えているのかをうかがい知ることができます。

私は、小さい子供がおり時短勤務で働いているので、自己研鑽に時間を取ることが難しいのですが、オンデマンド配信は、料理を作りながらや、子供を寝かしつけたあとなどで、少しずつ時間を区切って受講できたり、必要なところは繰り返し見られたり、活用のしやすさも感じ

ています。また、多くのセミナーは資料をダウンロードできるので、振り返ることもできます。

事務局：貴社で取り組んだ、具体的な活用術を教えてください。

梅津さん：具体的には主に3つあります。

①社内イントラサイトでの全社員への通知

今どういうセミナーがあるのか、どのように活用できるのか、利用するにはどうしたらいいのかを明確に記載しています。特に「社員なら誰でも受講できます」というワードは頻繁に目立つよう掲載するなど工夫をしています。

②社内ファミリー会専用サイトの作成・運用

社内ファミリー会専用サイトを立ち上げ、ファミリー会の利用方法や募集中のセミナー一覧を掲載しています。自己啓発目的でセミナーを受講する場合と業務で受講する場合とで社内の申請方法がどのように異なるのかをサイト内で案内し、利用者の不安を取り除くよう心掛けています。

連絡者の梅津さんが取り組んだ活用術

社内イントラサイトでの全社員への通知

- ・今受講できるセミナーやその活用方法、受講するための手順を掲載
- ・「社員なら誰でも受講できます」というワードを目立つように載せるなど、紹介方法も工夫

社内ファミリー会専用サイトの作成・運用

- ・ファミリー会の利用方法や募集中のセミナー一覧を掲載
- ・社内での申請方法を、目的別に案内

社内SNSの活用

- ・社内SNSに、そのグループメンバーが興味のあるようなセミナー案内を投稿

③社内SNSの活用

例えばMicrosoft Power BIの講座があればMicrosoft Power BIについて語り合うSNSグループに、SDGsの講座があればサステナビリティに関連するSNSグループに案内を投稿しています。

事務局：取り組みに対する反響はいかがですか？

梅津さん：反響を数値化できるのが申込者数ですが、その数が97名から467名に増えました。自分の周りの社員には直接声をかけていて、そこから横展開し、広がっている実感もあります。「受講して良かった」という声を聞くと嬉しくなります。

「人財育成」「情報収集」「異業種交流」の3つの柱を目的に活動する、国内最大規模のICTユーザー会『FUJITSUファミリー会』についてはこちらから

<https://jp.fujitsu.com/family/nyukai.html>

最新情報はこちらをチェック：FAMILY NEWS

<https://jp.fujitsu.com/family/familynews/fnews.html>



オフィスを「行くべき場所」から「行きたい場所」へ ～Withコロナ時代におけるオフィスのあるべき姿を考える～

関西支部では、約3年ぶりとなる対面型イベント「Withコロナ下での働く環境を考える」を9月2日(金)に開催。コロナ禍を受けて大きく変化するオフィスのあり方について、関西支部の副支部長を務めるコクヨ株式会社様の取り組み紹介やオフィス見学を実施しました。イベントの様相や狙い、その成果について紹介します。

Profile

コクヨ株式会社 様

1905年の創業以来、117年の歴史を持つコクヨは、一人ひとりのお客様が前向きに新しい変化に向き合っていけるようなワークスタイルやライフスタイルを提案していくことで社会全体をワクワクさせていく。それこそが大事な使命と考えています。2021年に発表した新たな企業理念「be Unique.」には、商品・サービスの提供を通じてお客様の創造性を刺激し、お客様一人ひとりの個性を輝かせたい、との思いが込められています。

コクヨグループ企業理念

「be Unique.」

コクヨは、創造性を刺激し続け、世の中の個性を輝かせる。

●ハイブリッドワークの普及とともに 見直されるオフィスの役割

近年のコロナ禍は、テレワークに象徴されるニューノーマルな働き方を一気に普及させ、「働き方改革」を急加速させました。コロナとの共生が模索される「Withコロナ」の社会では、オフィスだけでなく自宅やコワーキングスペースなど、多様なワークプレイスを使い分ける「ハイブリッドワーク」が広がっており、働く人々の価値観にも変化をもたらしています。

「オフィス家具を軸に、理想の働き方を追求・提案するコクヨでは、昨今の環境や意識の変化を踏まえ、お客様により効率的な働き方を提案する一方で、そこから新たな課題も生まれています。1つは、従業員同士のリアルなコミュニケーション機会の減少により、イノベーションの創出力が低下すること。もう1つは、組織の分散化や人材の流動化により、企業の求心力が低下すること。これらの課題を解決するため、これからのオフィスには、ワークプレイスの1つではなく、“ビジョンを共有し、共感する場”としての機能が求められます」と講師の水野さんは語ります。「コロナ禍前は“行くべき場所”であったオフィスを“行きたい場所”にすることが大切」との言葉に、参加者は強く共感していました。



ライブオフィス・ショールーム
見学

●Withコロナ時代に求められる 新しい働き方「ABW」とは

Withコロナ社会の新たな働き方として、コクヨ様が実践、提案するのが「ABW(アクティビティ・ベースド・ワーキング)」。時間と場所を自由に選択できる働き方のことで、もともとはオランダが発祥ですが、近年、モバイルツールの発達とともに世界中に広がりつつあります(図参照)。

ABWのポイントは、目の前の仕事に対し「いつ・どの場所でやるのが最も効率的か」を働く人が自ら考え、決定することにあります。それゆえ、従業員一人ひとりに自律性が養われるとともに、業務効率や社員満足度が向上。ワークライフバランスが改善されてストレスも軽減できます。経営層から見ても、従業員のスキルアップ、優秀な人材の獲得や定着が期待でき、また、ファシリティコストの削減にもつながります。

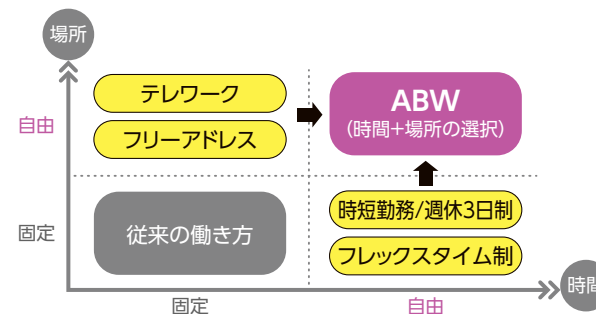


図)ABW(Activity Based Working)の定義

出典:コクヨ様「WORK TRANSFORMATION コンセプトブックVol.2」

● 自ら試行錯誤した成果を「ライブオフィス」として公開

コクヨ様では、このABWをコロナ禍以前の2018年から自社オフィスに導入し、試行錯誤を重ねながら、そのメリットを最大化する制度や運用方法を検討。その成果を「ライブオフィス」として公開しており、今回のイベントでも「梅田ライブオフィス」の見学会を実施しました。

密を避けるため少人数ずつに分かれて行われた見学会では、完全フリーアドレスのワークエリアやWeb会議専用エリア、プロジェクトワーク専用エリアなど、機能別に区画されたワーキングスペースと、カフェやリラクスペース、オフィス内テントといったコミュニケーションスポットを体感。まさに「ここでしか体験できない特別な時間」を提供するオフィスに、見学者から驚きの声が上がリ、熱心に質問を重ねるうちに「こんなオフィスで働いてみたい」「仕事を効率化するヒントが得られた」など、前向きな声が増えていきました。

続けて見学したショールームでは、ABWを実現するための高機能なオフィス家具類を体感でき、見学後は「早速、上司に打診してみよう」と言った声も聞かれるほど。参加者一人ひとりが対面イベントならではの成果を実感していました。



コクヨ様「梅田ライブオフィス」

- A** 入社した従業員は必ず通過する構造により、偶発的なコミュニケーションを促す **リビングエリア**
- B** 設計・デザイン担当者がリアルな素材や図面に触れながら働く **アトリエ**
- C** チーム単位でのコミュニケーションを活性化させる **プロジェクトワーキングエリア**
- D** 防音性などに配慮したWebミーティングのための **Webエリア**

● 理想のオフィスづくりに向けたコクヨ様の想い

イベント終了後、コクヨ様のご担当者お2人にお話を伺いました。関西方面でマーケティングを推進する木原さんは、「日本人は変化に対して腰が重い傾向がありますが、私たちコクヨは世間よりも一歩早く変化を先取りし、自らトライアルした結果を、失敗も含めてお客様に紹介することで、より良いオフィスづくりをお手伝いしてきました。ただオフィス家具を提供して終わりではなく、お客様にとっての理想のオフィスを一緒になって実現するのが、コクヨの事業スタンスです」と語ります。

当日の講師を務められた水野さんは、「ライブオフィスという取り組みは、約半世紀前の1969年から実施しているもの。現在は日本全国のオフィスで実施していますので、オフィスのあり方を見直したいという方には、ぜひ、一度見ていただければと思います。実際に働いているコクヨ社員の姿を見ることで、何らかの“気づき”が得られるはずですよ」と語りました。

ライブオフィスの詳細はコクヨ様ホームページに掲載されていますので、今回の記事に興味を持たれた方は、ぜひご参照ください。



大阪・奈良・京都を結ぶ、くつろぎの歴史旅へ
観光特急「あをによし」



日本の歴史や文化、食の楽しみにあふれる三都、大阪・奈良・京都を乗り換えなしで結ぶ近鉄の観光特急「あをによし」。正倉院の宝物をモチーフにした、天平文様などをデザインに取り入れています。車窓の風景が楽しめるゆったりとした座席で、いにしへの歴史に思いを馳せる旅へ、お出かけしませんか。



1・3・4号車 ツインシート



2号車 サロンシート

Interviewee



コクヨ株式会社
ファニチャー事業本部
販売マーケティング部
法人第2グループ 担当課長
木原 青氏



コクヨ株式会社
ファニチャー事業本部
関西営業本部 関西営業部
第1グループ
水野 陽介氏

FUJITSU ファミリー会関西支部

Tel 06-6920-5849 (直通)
メール contact-family-kansai@cs.jp.fujitsu.com



ハイブリッド形式で開催された第1回中間発表



若手のアイデアを身近な課題解決に活かす ～ローコード・ノーコード開発による実践的な“学び”を提供～

北陸支部では、若手会員を対象とした分科会「Tech Lab」を9月からスタートさせました。この分科会は、近年、注目が集まるローコード・ノーコード開発に触れながら、課題解決に向けた新たなサービスを生み出すプロセスを学ぶものです。来年2月の成果発表に向けて、活発な活動が続いている分科会についてレポートします。

●ローコード・ノーコード開発がもたらす、誰もがサービス開発に関われる時代

近年、注目される「ローコード・ノーコード開発」とは、システムやアプリの開発に不可欠とされていた「コード」を書くための専門的な知識・スキルを必要としない開発手法のこと。開発ツールを活用することで、あらかじめ準備されている部品やテンプレートをマウス操作などで組み合わせるだけで、容易に開発できます。

そのメリットは、開発効率の向上はもちろん、IT部門など専門チームだけでなく社内の誰もが開発に参画できること。「この手法を用いることで、若手社員のアイデアを、地域の身近な課題解決につながるサービス開発に活かさないだろうか」幹事会で出たこうした声が、分科会開催のきっかけとなりました。

開催に向けた検討を進める中で、支部長から「技術だけでなく、エンドユーザーに視野を広げて、日々、どんなことに悩みや不満を抱えているのか、課題感を捉えることを重視してほしい」とのご意見をいただきました。そこで、開発ツールを使った技術講習よりも「課題の発見

や解決策を立案するプロセス」を重視した分科会となるよう、プログラムの具体案を練りました。

●参加者が「業務や生活の中で感じている課題」をテーマに

こうして立案されたプログラムは、2022年9月から翌年2月まで、約半年間に及ぶもの（図参照）。参加者は2度のワークショップを通じて、課題解決のプロセスやローコード・ノーコード開発ツールの使い方を学び、チーム単位で設定した課題を解決するためのアプリ開発に挑戦します。

ポイントは、2度にわたる中間報告会を設定したこと。最初の報告会は、各チームが注目した課題や、その解決に向けた考え方、課題解決につながるアプリのプロトタイプを発表する場であると同時に、出席した上司や会員幹事とともに「どうやったらもっと良いサービスになるか」を考える場とします。参加者はそこで得たフィードバ

ックを持ち帰り、2度目の中間報告会までに議論を重ねた上で、改善を加えます。こうしたプロセスを踏むことで、多様な立場・視点からの指摘による“気づき”や、試作と改善を繰り返す重要性を、参加者に学んでいただく狙いがあります。

●多様な地域・業種の参加者が切磋琢磨し、刺激を与え合う場に

「Tech Lab」の開催に当たり、もう1つ重視したのが、多様な価値観を取り入れた場にすること。そのため地域も近い信越支部と共同開催とする運びとなりました。

開催前は少なからず不安もありました。専門知識が不要なローコード・ノーコード開発とはいえ、若手社員だけでアプリを開発する講習会は、ファミリー会としても初めての試みだけに、どうしても敷居が高く感じられるのではと懸念していたのです。

ところが、フタを開けてみれば、地域はもちろん、業

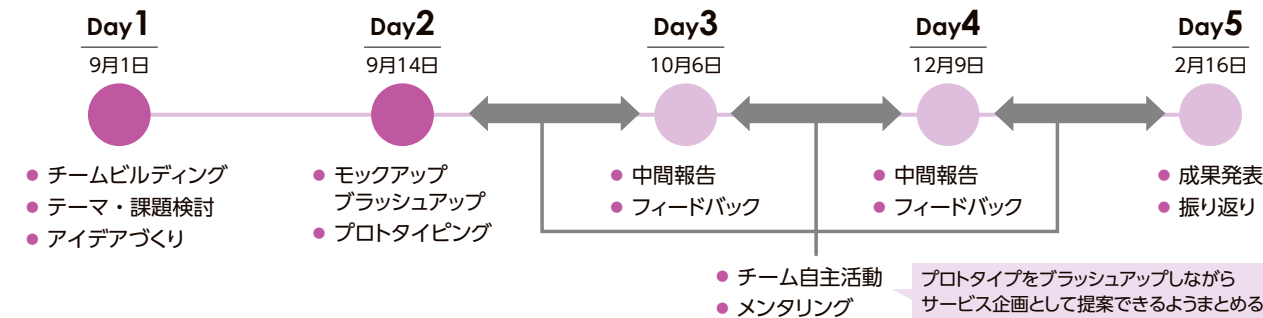


図)「Tech Lab」開催フロー/スケジュール

界や規模も多種多様な企業から、想定以上の参加者に集まっただけでした。中には地域の中核企業でDXを担当している方もいて、その方の「非常に有意義な機会だと思うので、ぜひ継続的に開催してほしい」との声に、後押しされる思いでした。

●メンバー同士が持ち寄った課題をもとに、活発な議論と交流を重ねる

「Tech Lab」では、サブタイトルに「あなたの身近な課題 作って学んで解決しよう」とあるように、参加者自身が日々、感じている身近な課題や困りごとを持ち寄っていただき、そこからチーム単位で取り組むべきテーマを設定しました。

9月1日に開催された第1回ワークショップでは、4つのstepでサービス内容を検討しました。

step1はメンバー同士が互いを知るための自己紹介からスタート。事前に用意してきた「自分はどんな人なのか、何を大切にしているのか」について、参加者同士の対話を通じて紐解いていきました。

step2では、お互いの大切にしたいことを掛け合わせて「どんな未来を創りたいか」、その未来を実現する中で、「誰のために、どう役立っていたいか」を考察。

step3では、理想の未来が実現できていない現状に目を向け、解決すべき課題を設定しました。

最後のstep4において解決すべき課題について、どのようなサービスアイデアがあるか、さらに深掘りして、各チームのサービス内容を決定しました。

続けて、9月14日に開催された第2回ワークショップでは、前回のアイデアをベースに課題を整理しながらブラッシュアップするとともに、ローコード開発プラットフォーム「PowerApps」を使ってアプリのプロトタイプを作成しました。

2回にわたるワークショップは、いずれもオンライン開催にも関わらず、若手ならではの対応力で、複数のツールを難なく使いこなしていました。全員が初対面のため、当初は硬さも見られたものの、自己紹介を通じてお互いの考えや思いを引き出すワークに重きを置いた甲斐あって、次第に和気藹々とした雰囲気。「対話しよう」「素直に伝えよう」「楽しもう」をグランドルールに掲げ、活発な議論を促したことで、楽しみながら課題解決に取り組む姿勢が見られ、運営側としても大きな手応えを感じています。

今後は中間報告、成果発表に向けて、チーム単位で月に数回の活動を続けていきます。

10月の中間報告会は、対面も含めたハイブリッドで開催しました。こうした機会を通じて各チームの連携がさらに強化され、いずれメンバー同士による本格的な異業種交流につながることを期待しています。



コミュニケーションツールを駆使した活発な議論が行われました

Voices

（参加メンバーの感想） （第2回ワークショップ終了時点）

- 初めて触れた「PowerApps」は非常に可能性を感じるツールでした。今後の業務に役立てたいですね。
- 多様なメンバーが参加して、新しい発想に触れる良い経験ができました。

次代を育み未来を創る

「金沢未来のまち創造館」

ここでは、「スタートアップ・新ビジネス創出」、「子供の独創力育成」、「食の価値創造」を柱に事業活動を展開し、金沢市における新たな産業の創出と未来で活躍する人材の輩出を図っています。

中でも、子供たちの可能性を信じ、最大限に引き出すための「クリエイティブ・フィールド：VIVISTOP」では、子供たちのアイデアを実現するための多様な機材やツール、素材の揃った環境で、アートやテクノロジーを活用し、世界各国にいる多様な人たちと共創しながら、子供たちが自分の可能性を楽しみ、未来を創っていくためのサポートをしています。

■金沢未来のまち創造館

<https://www.mirai-nomachi.jp/>

■「究極のカレー」

プロジェクト:1年間、失敗や研究を重ねて、3日間限定のカレー店をオープン。
<https://kanazawa.vivita.club/>



- 作成したいアプリはイメージできても、実際にカタチにする難しさを実感しました。
- 頭を使う場面が多かったものの、グループの雰囲気が良く、楽しく打ち合わせができました。
- ツールを使って簡単に開発できるものの、作り込もうとするとなかなか難しい。サービス開発の奥深さが実感できました。



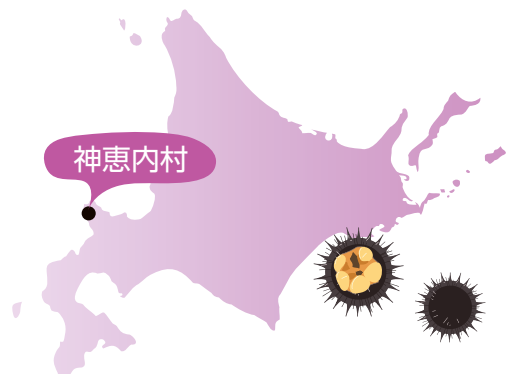
ワーケーションやワークショップで地域に活気を注入 小さな漁村で、陸上養殖に次ぐ新たな地域活性化策が始まっています

ウニの陸上養殖の実現に向けた取り組みで注目される北海道神恵内村では、ワーケーションや、企業と村民が一体となったワークショップの開催など、新たな地域活性化への取り組みを推進しています。地域の課題解決と、村民の生活・意識の変革へ向けた取り組みをご紹介します。

Profile

北海道古宇郡神恵内村 様

北海道神恵内村は、積丹半島西側中央部に位置する、道内で2番目に人口が少ない村です。神恵内(カモエナイ)はアイヌ語で『美しい神の沢』の意味で、迫りくる山と青い海が美しく、昔からウニ、ナマコの収穫を主要産業としてきました。近年は、漁業従事者の高齢化と担い手不足でウニの収穫が落ち込みましたが、ウニの陸上養殖の実現に向けた取り組みで一躍有名になりました。



●憩いの場「温泉施設」の閉鎖で 浮き彫りになった課題

神恵内村では、村営の温泉施設が村民の憩いの場になっていましたが、設備の老朽化により閉鎖され、代わりとなる施設もなく、村民同士のコミュニケーションが少なくなっていました。また、隣の村には温泉施設や大型店舗などありますが、バスの本数が少なく、高齢世帯が多いことから、車での移動が簡単にできないことも課題でした。

●ワーケーションとワークショップの 同時開催で課題に取り組む

村民同士のコミュニケーション不足や地域交通の整備といった課題を受け、神恵内村は新たな取り組みを始めました。その1つが、ワーケーション体験プランに企

業を誘致し、ワーケーションに参加した方々と村民が一緒になってワークショップを行い、課題解決のヒントを探るチャレンジです。

今回取材したのは2期目のワーケーションモニターツアーで、富士通Japanから総勢14名のメンバーが1週間の予定で参加していました。到着後、車で村を案内し、夜はコワーキングスペースで村民と一緒に「交流・コミュニティ×脱炭素」をテーマとするワークショップが行われました。

神恵内村は、2050年までにゼロカーボンを目指しており、まずは村民の皆さんに意識を持ってもらう、知ってもらうことが大事ということで、村の課題と脱炭素を組み合わせたテーマでワークショップを行ってきました。これまでは、行政やコンサルタントが主導して進めてきましたが、今では、住民の方々が小さなことから取り組んでいくというボトムアップに変わってきています。



ワーケーションメンバーと村民が一体となってワークショップに参加



熱心にタブレット操作説明会に取り組む村民の皆さん

ICTを活用する地域コミュニティの新しいカタチ

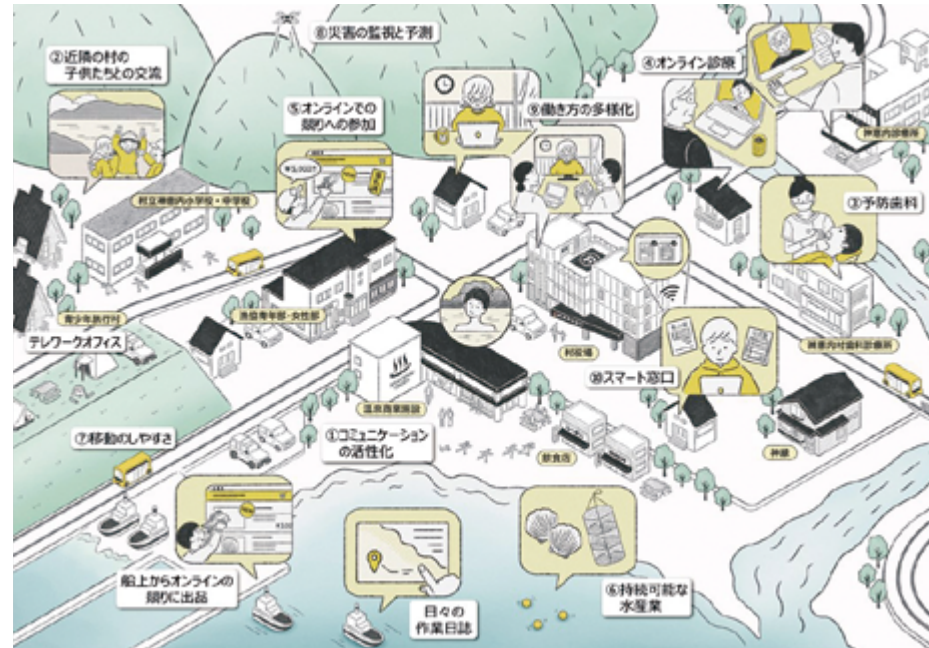
村民同士のコミュニケーション不足については、新たにタブレット端末を導入する「かもえないチャンネル」の実証実験を開始しました。体調アンケートによるデジタル見守り機能や、村の出来事をすぐに共有できる機能などに加えて、神恵内村ならではの機能として、漁師さんにその日余った魚を分けてもらう「魚をもらいたい」ボタンが付いています。獲りたての新鮮な魚をムダにすることなく、欲しい人のところに届けることができる、まさに、SDGsにつながる取り組みだと感じました。

村役場での操作説明会では、多くの村民の方が実際にタブレットを操作しながら、タブレットによるコミュニケーションを体験していました。

持続可能な地域社会へ 神恵内村が目指す、未来のありたい姿とは

神恵内村には、今回取り組みを始めたコミュニケーションの課題以外にも、交通、教育、医療、行政など、日本の限界集落共通の様々な課題があります。村民の声を取り入れて最新のICT技術を活用した各分野のビジョンマップを富士通Japanで作成、提案を行い、今後も積極的に新たな分野の課題解決に取り組んでいく予定です。

今後の取り組みの1つとして、余った魚やこれまで地元以外に流通していなかった魚を村民以外の方が購入できる仕組みを作りたいとのこと。村民とともに前進する神恵内村のネクストアクションに、ぜひ注目してください。

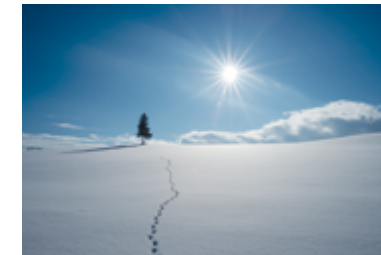


富士通Japanが提案した神恵内村が目指す姿(ビジョンマップ)

丘のまちとして 「日本で最も美しい村・美瑛町」

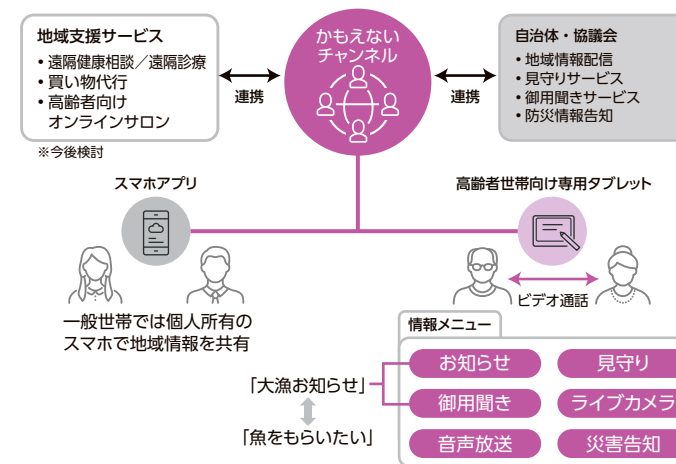
旭川駅から車で50分、旭川空港からであれば、車で30分という近さの美瑛町。地域に住む人たちがまちに誇りを持って充実した生活を送り、将来にわたって美しい地域を守り続けることで、訪れる観光客の皆様にも最高のおもてなしができる、ブランド力のある地域づくりを行っています。

11月の北海道はオフシーズンですが、こちらでは、11月から「白金青い池」のライトアップを行っています。様々な照明パターンにより、池と夜空の星、ちらつく雪、カラマツの影などが幻想的に浮かび上がり、夏の景色とは全く趣の異なる風景をお楽しみいただけます。



体が冷えたあとは、大雪山のふもと、白金温泉にも、ぜひお立ち寄りください。

美瑛の丘



かもえないチャンネル(地域の情報共有基盤)の概要

Cover Story

無尽蔵のセルフメディアと 携帯できるマスメディアが日常を駆け巡る

SNSや動画共有サイトなどの「ソーシャルメディア」は、私たちの生活にどのような変化をもたらしたのでしょうか。

ソーシャルメディアは、インターネットの普及とともに、生活に密着したコミュニケーションツールとして定着し、今では全世界をつなぐプラットフォームとして、ビジネスシーンでも広告・マーケティング媒体などに応用されています。普及の背景には、自由に投稿できる「セルフメディア」で、リアルタイムのコミュニケーションが可能、瞬間に情報が拡散するといった特性があります。言葉や画像、動画をやりとりして自分の世界を広げることに、人々は新しい娯楽を見出しました。

ソーシャルメディアが普及する裏で、マスメディアのサービスも変化しています。新聞は電子版で、ラジオはアプリで視聴でき、テレビ放送もオンデマンド配信に続き同時配信サービスが始まりました。場所やデバイスの枠を越えたことで、ジャーナリズムやプロが創るコンテンツへの信頼は、より身近になるでしょう。

