

社外取締役 座談会

社長交代とDX変革に見る富士通のコーポレートガバナンス



阿部 敦
株式会社産業創成アドバイザー 代表取締役

向井 千秋
東京理科大学 特任副学長

横田 淳
元・イスラエル、ベルギー特命全権大使

古城 佳子
東京大学大学院総合文化研究科 教授

富士通は、2019年3月に新経営体制を発表し、6月24日の株主総会を経て、時田社長をはじめとする経営陣の下でDX変革がスタートしました。2019年の座談会では、時田社長選任やDX変革の実現に向けた重要ポイントについて、取締役会やその諮問機関である指名委員会でどのような議論が行われたのかお聞きしました。

——2019年3月に社長交代が発表されました。どのようなプロセスで新社長が選ばれたのでしょうか？

横田：当社では、私を含む独立社外取締役がメンバーの中心である指名委員会が、毎年一定数の経営幹部候補者を評価するサクセッションプランニングを行っています。そのアセスメントから毎年最終候補者として、将来社長となりうる人物を数人選びます。今年は田中前社長から、テクノロジーソリューションの成長に経営の軸足をよりシフトするためとして社長交代の申し出があり、最終的に選ばれていた複数名の候補者から時田新社長を最終候補者として選び、取締役会に答申しました。

向井：毎年行うアセスメントでは、外部コンサルティング会社のアセスメントによるレビューも活用しながら、上司の評価に加えピアレビューなど、総合的な各人に対する評価がまとめられている分厚い資料を読み込み、相当時間をかけて本人と面談をします。面談では、それぞれの候補者に、富士通でどういったことをやりたいかのビジョンを発表してもらい、指名委員会の委員とディスカッションを行っています。

阿部：取締役会も、指名委員会からの答申をすべて無批判で受け入れる訳ではありません。私は指名委員会のメンバーではないので、時田新社長とお会いしたことがありま

せんでした。「一度お会いしたい」と伝えて直接お話しし、時田新社長の考えなどを伺い、人柄も含め適任であると判断しました。

——社長選任にあたって、どのような能力・資質を重視されたのでしょうか？

横田：時田新社長は、金融分野を中心にSEとして大規模なシステム構築を通して、マネジメント力を磨いてこられました。大きなプロジェクトをやり遂げてきた経験や判断力などが、今後の当社グループを引っ張っていく強力な力になると思いました。

向井：加えて時田新社長は、直近でロンドン駐在の経験があり、欧州事業の実態を知っています。当社グループがこれからグローバルに成長していくために必要な知見を持っていることを買いました。

阿部：私は、新社長が変化を積極的に求めて、やりきる力があるかを重視していました。実際に時田新社長と話し、将来に対するビジョンを非常に明確に持ち、問題点も把握して、当社グループを変えていこうという強い意志を感じることができました。

——今回の役員人事を踏まえたくら、社長後継者計画や役員候補者の選定に関し、今後強化、あるいは見直すべき点について教えてください。

古城：準備が重要だと思います。社長交代のタイミングがいつ訪れてもよいように、選任プロセスを毎年しっかりと運用する必要があると思いました。適材適所のリーダーを見出すためには、指名委員会の次期候補者の選定に関する役割が引き続き重要です。

大きなプロジェクトをやり遂げてきた経験や判断力などが、今後の当社グループを引っ張っていく強力な力になると思いました。
横田



阿部：当社グループは、マーケットからの注目度も高く、ビジネス環境やテクノロジーの変化への対応能力を持つ必要があります。一定のポジションで専門性を身につけることも大事ですが、マネジメントとして必要な広範な知識を得るといった観点での人材育成をもっと積極化してもいいでしょう。

横田：私が取締役役に就任したときから、部門をまたいで全体を見渡すことができる人材に限られる点については問題として認識されていますが、どのように解消すべきかは難しい問題です。また、日本企業では少ないですが、社長選任において社内の人物だけでなく社外の人物も候補者として検討できる状況があってもいいのではないかと考えており、今後考えていくべきなのではないでしょうか。

——DX企業への転換を目指すという時田社長に、リーダーとして何を期待しますか？

阿部：当社グループは、お客様のご要望を聞いてそれを充足するシステムを提供するこれまでのビジネスモデルから、お客様に対して「こういうことができます」や「このくらい経済効果があります」など付加価値を生む提案型ビジネスに転換しなくてはなりません。その過程で様々な軋轢が起こっても、1つ1つの問題を解決して乗り越えてほしい。取締役会としても全面的にサポートしていきます。

向井：私は、「ダイバーシティ & インクルージョン」が大事だと思います。約13万人のグループ社員が様々な考え方を共有し、これまで培った知識や技術力を上手に使って、成長しなければなりません。時田社長は就任後すぐに「ドレスコードの自由化」など「ダイバーシティ & インクルージョン」を一歩具体化する施策を打ち出しました。DX企業として成長するための、従業員の自由度を上げる取り組みは、とても有効だと感じました。



従来の縦割りを越えた連携を促し、社内に新しい経営戦略や理念を浸透させ、目標がどこにあるかを全社員が理解していくことがカギを握ると思います。

古城

また、当社はDX企業として成長していかなばなりません。手探りの部分もありますが、例えばオープンデータの活用など、DX企業として10年・20年後も成長できるような道すじを考える必要があると思います。

古城：時田社長が重視されているのは、社内での変革をDX企業になるための良い循環につなげるということです。当社グループは縦割りの組織が強いので、それをある程度崩していかなないと変革は達成できないと思います。従来の縦割りを越えた連携を促し、社内に新しい経営戦略や理念を浸透させ、目標がどこにあるかを全社員が理解していくことがカギを握ると思います。

横田：あらゆるレベルの社員がトップの考えと自分がやるべきことを関連づけて進んでいければいいですね。時田社長は様々な社員と直接話し、自分の考えを伝える場を設けているようです。私はこれまで、これだけいい技術を持っているのに富士通はなかなか元気が出ないと思っていましたが、新社長の下で新しいことにチャレンジしようという気運が出てきたので、期待しています。

向井：目的を達成するにはリーダーを補佐するフォローアップの役割も非常に大切です。変革をスピードアップするために、グループ全体が時田社長のビジョンの実現に向けまわり、その中で個々のパフォーマンスが最大限発揮できるようになってほしいですね。

——社員のエンゲージメントを高め、人材の潜在的な力を引き出すために、何が必要であるとお考えでしょうか？

阿部：DX企業となるためには最先端技術分野が重要で、そのためには優秀な人材が必要となりますが、そうした人材

の雇用は非常に競争が厳しいです。「高度人材処遇制度」を導入することで、外部から優秀な人材を採用可能性を高くしました。ただ気を付けなくてはならないのは、もともと在籍する社員の納得感です。「ジョブ型人事制度」に転換することで、外部からの人材ももともと社員もモチベーションを高く持てるよう多様な成長機会を提供するという方針はいいですね。

横田：「ジョブ型人事制度」については、とても革新的な取り組みだと思います。他の日本企業ではほとんどやっていないことなので、難しい点もあるかもしれませんが、方向性としては間違っていないでしょう。従業員の活用度や納得感をモニタリングしながら、進めていくプロセスが大切になってくると思います。

古城：大学で教える中で私が感じるのは、今の若い世代のほとんどが終身雇用を考えていないということです。彼らは、専門性が身に付く形でキャリアを形成したいと考えています。従って良い人材を引き付けるためには、働きがいのある環境を整えなければなりません。女性に対しても、出産など一時的に休職が必要な場合に、それを加味しながらキャリアを形成できるような仕組みが必要です。

——今般阿部取締役が取締役会議長に就任されました。独立社外取締役が議長になるということはどのような意味があるのでしょうか？

向井：社内の取締役が議長ですと、ある程度情報を理解している前提で話が進んでいってしまう場合がありますが、社外取締役が議長だと、そうした前提なしで議論が進んでいくので、情報を整理しながら本質的なポイントに集中できるという良さがあります。

変革をスピードアップするために、グループ全体が時田社長のビジョンの実現に向けまわり、その中で個々のパフォーマンスが最大限発揮できるようになってほしいですね。

向井



横田：阿部さんは、これまでも取締役会において、施策の戦略的な価値を改めて問うような発言をされてきました。また、社外取締役の代表として投資家と直接議論するなど、大きな役割も担っておられます。取締役会の議論をより活発化するためにも阿部さんが議長になるのはいい考えだと賛同しました。

阿部：ガバナンス上の問題などがきっかけではなく、変革を進めるために社外取締役をもっと活用しようという姿勢は、富士通のガバナンスの先進性の表れだと思います。

——1年を振りかえっての取締役としての活動や、今後の抱負をお聞かせください。

古城：私は違う分野から入ってきたため、分からないことも多く、発言できる機会が少なくならないか危惧していました。しかし取締役会は非常に議論が活発で、どんどん手を挙げる事ができる雰囲気だったのがうれしい驚きでした。自由に議論ができますし、例えば報告が長い場合は、簡素化できるところは短くして議論の時間をのばしてほしいなどの要望がどんどん通っていくシステムになっています。

消極的な驚きは、IT企業という割には社内ですら十分にデジタル技術が活用されていない点です。時田社長もデジタル技術を一層社内改革で活用していく方針を打ち出して

ますので、仕組みや制度自体も見直すような柔軟性をもっと発揮してほしいと期待しています。

横田：私は、Brexit問題に関して、丁寧なフォローやフィードバックを行って来ました。当社グループの海外事業の中でも、イギリスは重要な位置付けにあります。Brexitの行方によっては欧州事業にも影響があるかもしれません。そうした点に注目して、戦略的な議論に携わっていきたいです。

向井：富士通の将来を担う経営幹部候補者だけでなくグループ各社の若い人たちと話すたびに、彼らが愛社精神を持っていることにとっても感銘を受けます。約13万人のグループ社員のためにも、収益を生む新しいビジネスモデルの確立が急務だと感じています。サステナブルに利益を出し、もっと飛躍するために貢献していきたいです。

阿部：私が取締役会議長に就任したのは、新しい経営陣や執行体制のもとで成長軌道に乗る後押しをするためだと認識しています。議長として、報告の仕方を変えることや議論の時間を増やすことを心がけ、議論の場で次のアクションを決めたり、結論を出すなど1回ずつの会議を意味のあるアクションにつなげます。経営方針の方向性が明確に定まったので、我々もそれに向けて一致団結していきます。



「ジョブ型人事制度」に転換することで、外部からの人材ももともと社員もモチベーションを高く持てるよう多様な成長機会を提供するという方針はいいですね。

阿部