

## ●「富士通におけるダイバーシティ&インクルージョンの推進」 説明会 質疑応答議事録

日時 : 2018年9月21日(金) 13:00~13:50

場所 : 富士通汐留本社 6階ユーザコミュニティサロン

説明者 : 常務理事 人事本部副本部長(兼)ダイバーシティ推進室担当 梶原 ゆみ子

### ■質問者A

- Q. 色々な施策によって、例えば残業時間を減らせたとして、実際のビジネスに問題が出てくるようなことも考えられると思います。インセンティブの付け方として、成果型報酬、年功序列からの脱却、若手登用、希望の部署に配属する、など色々な人事的な施策と組み合わせることが重要だと思います。そういった施策の推進の方はいかがでしょうか。特に若手従業員のリテンションを促すような施策について、お話しを伺いたいと思います。
- A. 年功序列、若手登用、希望の部署への配属といった取り組みは当然進めております。年功序列の考え方も廃止して、実力実態に合わせて登用しています。先ほどの女性の登用に加え、若手の登用ということでも進めています。希望の部署への配属も、こういった部署に行きたいという個人からの希望や、ポスティング制度でこういった人が欲しいという組織からの観点で募集をかけるなど、流動性を高めるような仕組みを取り入れて進めています。その他、ダイバーシティという観点から、本日ご説明したこと以外の施策も進めています。単に給与面だけでなく、福利厚生や各種制度の変革によって働きやすい形にするなど、複合的に見て考えています。富士通の外に出て、初めて気づく富士通の良さということも聞きますので、そういった組み合わせの中で個人個人が判断していくのだと思います。グローバルと比べて日本国内では流動性が高まっていないと言われており、必ずしも社内でリテンションすることが全てではないと思います。優秀な人は当然リテンションしたいですが、一方で、外に出て行って色々な知識を得て経験を積んだのち、改めて富士通で活躍していただくカムバック制度もあります。社会全体として流動性を高めるような時代になっていく中で、富士通もそういった取り組み・仕組みを入れて流動性を高めていこうとしています。

- Q. 年に一度アンケートを取られているとありましたが、たとえば社員の方の満足度の不十分な項目について教えてください。
- A. 当社の場合、社員向けの諸制度は比較的整っているとの外部評価をいただいています。一方で、制度の使い方、例えば子どもが出来たのでどういう制度を組み合わせで使い、休みを取得するか等、各種制度について「こういう使い方をすればいいよ」という情報が必ずしも十分に浸透していないところがあります。関連する社内向けメッセージを多く出し、使い方の例を示すなどの対策が必要と考えています。

### ■質問者B

- Q. 富士通が考えるダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)には、どのようなフェーズがあり、現在の富士通のポジションがどのくらいで、最終的にはどこを目指しているのでしょうか。

A. 社員が最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を提供できる組織であることが重要であると考えています。個人を尊重することをベースに、多様性を認め合える企業風土の中からイノベーションが起こってくると思います。いろいろな人が集まって議論して何か一つのビジネスを起こしていくということもあれば、今までと同じ効率的なやり方でビジネスを進める方が同じ方向を向いて一気に走れるということもあると思います。基本的には一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮できる状態に身を置けることだと思います。

Q. イノベーションを出していくというところで何か事例があれば教えてください。

A. 結局のところ、イノベーションを起こすのは一人では難しく、多様な知が交わることで新たな気づきが生まれると思うので、非連続な世界になります。イノベーションを起こすためには、富士通という一つのエンティティに留まらずにお客様や他の業界を含めた Co-Creation(共創)を実施し、違ったエンティティの人たちと知恵や知識をぶつかり合わせて何ができるかということを見出していくことだと思います。

Q. 働き方改革に取り組んでいる中で、ICT ベンダーとして、ビジネスソリューションに知見をフィードバックする仕組みはあるのでしょうか。

A. 富士通のデジタルトランスフォーメーションセンターで働き方改革のワークショップを実施する場があります。そこには働き方改革に専任で取り組んでいる社員がいます。お客様の要望に対してどのように実現していくか考える時に、富士通のソリューションを提供できるかもしれないし、もっと先に進んだ解決が必要になるかもしれません。社内実践を経て自分が良かったと感じているものをそのままお客様に提案できることが一番説得力のあることだと思います。

## ■質問者C

Q. D&I の方針について、富士通グループとしてのコンシスタンシーはどうやって担保するのでしょうか。また、どこまで自由度を守られているのでしょうか。それぞれのリージョンはどう富士通を見ているのでしょうか。

A. グローバルに関しては自由とも言えますが、定期的に各リージョンと会話しています。ヨーロッパはある意味ではダイバーシティが非常に進んでいます。日本はまだ女性活用について構成比率や人数で考えていますが、UK はさらにそこから先に進んで gender pay gap の解消、会社全体の女性と男性に支払われているお給料に差がないことを目指しています。私は同じグレードなら同じ給料だと思っていましたが、実はそうではありません。女性の人数が多くても、上位層に男性が多かったりすると gender 間の pay gap が生じてしまいます。各層において公平であるべきという取り組みもしているのはヨーロッパの状況です。このように、定期的にリージョンと会話をし、お互いのベストプラクティスを紹介したり、悩みを共有したりしております。まだまだ統一感がなく、体系的に実施する必要がありますので、検討しているところです。

Q. 私も女性ですが、女性を沢山使うことによって、こういったメリットがありますでしょうか。女性比率を 20%にするという説明を受けましたが、これが富士通株式会社の利益

とどういう相関になるのでしょうか。

- A. ダイバーシティ推進室に所属して一年半になりますが、私もあまりよく分かっていなかったところがありました。改めて世の中の構成を考えると今は少子高齢化が進んでいます。若手はどんどん少なくなると言われています。女性とシニアの方の活躍がなければ日本の産業はどうなるのか。人員構成は全く違う形になっていきますので、今までと同じ発想と考え方でやっていくと、今やっている業務も立ち行かなくなるのは自明だと思います。なぜ女性、というのではなく誰しもが同じように働かなければならない社会になっているのが日本の実態だと思いますので、そういう意味ではメリットというよりも、対応しないとその会社は先がないのではないかと私は思っています。

## ■質問者D

- Q. 去年からダイバーシティを担当されるようになったということですが、去年一年間、どのような目標を立てられたのでしょうか。また、それに対する達成度と、ご自身で担当された1年間でダイバーシティがどのように変わったかというところについて教えてください。
- A. 私自身は、それまでは事業部での経験が長かったので、コーポレート部門で何かできるかということについては、制度やルール、ICT、ファシリティなどもさることながら、実際一番重要なのは「現場」への浸透度だと考えていました。いかに現場が変わってくれるか、その指標やどのように変わったかを把握するのは難しいのですが、現場への浸透に注力・意識したつもりです。女性リーダー育成プログラムなどで「富士通は働きやすい会社だと思いますか？」という質問をして、参加している女性に手を挙げてもらい、その様子を見ながら、「まだまだ不十分」「結構働きやすい会社だと思っている人もいるな」など、女性自身の意識がどうなっているかということを見聞きし、あるいは上司の幹部社員の方々と話をする中で、現場に対して、D&Iが当たり前のように浸透していくよう注力しました。一年を通して少し残念なのは、コーポレート部門にいて、こういうことが困っているという現場の具体的な声が聞けなくなっているところがあります。そういう声を拾って色々考えてあげたいと思っています。やはり現場にいる時は現場の生々しい状況が聞こえてきて、具体的な話を聞いていたのが、立場が変わるとなかなか具体的な声が拾えません。外部評価で働きやすい会社とさせていただく一方で、社内では「そうなの？」という反応もあります。そういったギャップを縮めることが課題だと思っています。

以 上