

## 特別インタビュー

## 富士通株式会社 執行役員 EVP CSO

## 梶原 ゆみ子 氏インタビュー

## ーイノベーションを駆動するダイバーシティ &amp; インクルージョンー

聞き手：総務研究官 須藤 憲司

第2研究グループ 主任研究官 高山 大

科学技術予測・政策基盤調査研究センター 主任研究官 小倉 康弘

近年、研究開発によるイノベーションの創出においては、研究開発からその成果を社会に実装するまでの一連の活動における多様なステークホルダーの動員の必要性や、背景としての持続可能な社会の実現という視点の重要性が増している。今回の特別インタビューでは、内閣府総合科学技術・イノベーション会議（CSTI）の有識者議員である富士通株式会社（以下、富士通）執行役員の梶原ゆみ子氏に、御自身のこれまでの経験を踏まえ、ダイバーシティ・インクルージョンの観点から、科学技術イノベーション政策への期待やイノベーションに関するお考えを伺った。

ー サステナビリティ担当役員を置き、企業としてこの課題に取り組む意義を改めてお聞かせください。

富士通ではCSO（Chief Sustainability Officer）を昨年4月に設置しました。これは第6期科学技術・イノベーション基本計画の策定時期と重なります。また、COVID-19の世界的な感染拡大や気候変動などがあらゆる国へ影響を及ぼす課題となりました。医療物資・ワクチンの国家間獲得競争が激化し、社会の分断・格差が強調されるなど、国際社会において協調と競争がせめぎあう中、企業として望ましい在り方とは何かという課題も突き付けられました。

この状況下、シェアホルダー資本主義からステークホルダー資本主義への動きが世界的に加速しました。弊社でも地球市民の一員としての新たな価値創造に向けた経営の変革、SDGs（Sustainable Development Goals）の達成及びその先の持続可能な世界に貢献するサステナビリティ経営、社会的責任を意識したレスポンシブルビジネスを推進しています。企業の持続的な価値提供・創造は持続可能な社会を前提としており、あらゆるステークホルダーとの信頼関係の維持、中・長期的視点での事業戦略の重要性が増しています。



富士通株式会社 執行役員 EVP CSO（兼）  
サステナビリティ推進本部長  
梶原 ゆみ子氏（富士通株式会社提供）

## 略歴

国際基督教大学教養学部語学科卒業、富士通株式会社入社。以来、モバイルフォン事業本部知財戦略推進部長、同・新市場開発戦略統括部長、法務本部長、常務理事 法務・コンプライアンス・知的財産本部副本部長、理事 人事本部副本部長（人材開発担当）などを歴任し、2022年4月より現職。この間、ダイバーシティ推進室長（2018年より）やサステナビリティ推進本部長（2020年より）を兼務する。また、（一社）産業競争力懇談会実行委員（2016年より）、総合科学技術・イノベーション会議議員（非常勤）（2018年より）も務める。

CSOとして、サステナビリティを成長の源泉と捉えて事業に取り込み、サービスの競争力強化、価値の向上、お客様の評価の向上、社員のエンゲージメント向上という好循環を生む変革の後押しをしています。弊社とステークホルダーとの間で理解と共感を培うため、社員と向き合い、お客様と対話を行い、サステナビリティと事業の接点を強化する役割を担っています。

ー 企業としての新たな価値創造に向けた意識が理解できました。その一方で科学技術イノベーションがサステナビリティにもたらす貢献について御意見を聞かせください。

SDGs を達成するためには、キーとなる新しい技術・イノベーションの出現が必須と認識しています。弊社では SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション) に関する動向把握のため、本年 2 月に Forrester Consulting に委託し、世界 9 か国の経営層・意思決定者を対象に調査を行いました。その結果、デジタル・データが SX 遂行に不可欠であり、SX の成熟度は DX (デジタル・トランスフォーメーション) の成熟度と相関が高いという結果を得ました<sup>注1</sup>。DX・SX がイノベーションのベースラインにあり、相互に作用しています。他方、日本で DX・SX の普及が進まない理由に社会の受容性の課題があり、科学技術の用い方が問われる面もあります。価値観や目標を共有するパートナーシップに基づく科学技術イノベーションの推進が必要です。

なお、イノベーションの創出には、失敗を認めてその経験から次に活かす要素を抽出することが必要です。研究の場では失敗を糧にして次に進めることが通常ですが、日本全体では、加点主義より減点主義が色濃いのではないのでしょうか。イノベーションが起らない理由の一端に、失敗を活かすことができない状況もあるように感じます。

— 御自身の経験から、ダイバーシティ・インクルージョンが事業・企業経営に好影響をもたらした例についてお聞かせください。

3 つの事例・観点を述べたいと思います。

電子カルテの医療現場での使用者には女性が多く、開発者とお客様との対話担当を女性が担うことで、操作において男性では気づきにくい視点からシステムの改善につながったとの評価を得ました。

また、川崎市立聾学校の子供たちとのワークショップを通して、通学が楽しくなる「エキマトペ」という音の視覚化装置を開発し、実証実験を行いました。多様な人を動員し、業務改善や生活を楽しむ取組を行っています。

企業経営の面では、現時点で執行役員の約 3 割を社外から招へいしています。黄金の 3 割という言葉が示す通り、それによって、実際に経営の変革が加速していることを感じています。当たり前の企業文化を疑って、変革を生み、加速させるためには、外部の血

も重要だと実感しています。

— これまでの経歴の中でも、ダイバーシティ・インクルージョンの認識に対する大きな社会的変化があったと推察します。印象的な経験はありますか。

海外の企業との仕事に従事していたときには男女差を感じることは少なかったのですが、一方で、国内のお客様にプレゼンを行った後に男性幹部からの説明を要望されたことや、女性の育成を難しく感じる男性社員の存在等から、日本の根強い男女の役割分担意識を実感しました。

ダイバーシティの普及には多くの人のマインドセットの変化・価値観の更新を伴い、時間を要しますが、その先にイノベーションの果実が生まれる可能性が高くなると考えます。異質なコミュニティだからこそ、対話により互いを理解し、新たな考えの受容・気づきを得ることでイノベーションの土台ができるのではないのでしょうか。この際、インクルージョンという質的な向上が必要です。弊社では、今年度から公平・公正の観点を明示的に含めるため、ダイバーシティ・インクルージョンに「エクイティ<sup>注2</sup>」の要素を加えました。個性を活かし、誰もが生きやすい社会という SDGs の実現のためにも重要な要素と考えます。

社内で女性を対象に研修やワークショップの募集を行うと、自ら手を挙げる社員もおり、事後アンケートでも明らかに意識や考え方に変化が出ています。ただし、共感を持てるようなロールモデルの存在・働き方等、女性社員への情報提供についてはまだ工夫の必要を感じます。また欧米のグループ企業では更に取組を進めていて、海外と日本とでなかなか差が縮まらない面もあります。女性に限らず、男性も含めた働きやすさ・育児休暇に関する多様な認識を把握し、魅力的な働き方を目指していく中で、男女の役割分担の旧来型認識を転換できれば良いと考えます。

— 国においても女性研究者の増加の重要性を指摘してきていますが、女性研究者に関してはどのような所感をお持ちでしょうか。

研究者にもライフイベントの際に男女の役割分担

注1 出典：2022年2月 富士通が Forrester Consulting に委託して実施した調査。

注2 あらゆる人が異なる境遇にあり、状況に応じ多様なリソースや機会が必要になるということ認識し、対応すること (出典：「ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン：富士通」, <https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/diversity>)。



梶原ゆみ子氏 (NISTEP 撮影)

の弊害があるかも知れません。長時間労働が前提となるような研究であっても、働き方の変化が必要だと感じます。男性はライフイベントの影響が少なく研究生生活を維持可能な一方、女性は研究状況の変化が生じる傾向が高いと承知しています。育児休暇の取得等における男女間の差異を取り払い、研究助成獲得上の男女差を解消する必要があります。企業でも同様で、ライフイベントが原因で手を挙げられない場合には、その後もチャンスがあることが必要だと考え、実践しています。

研究者に限らず、男性は実際のところ育児休暇を取りづらいのではないのでしょうか。キャリア上の不利が生じる状況を回避するためには、育児という貴重な経験がその後のキャリアにも活かせるという考え方が広がると良いと思います。また、女性自身の役割分担の認識が根強い面もあり、周囲のサポートによる克服や多様な価値観の存在の認識を通して、性別の役割分担意識を変えていく必要があります。

－ 多様性・多面的な視点の重要性は、異分野の連携の重要性につながると感じています。企業とアカデミアとの関係について、今後どういった点に期待されますか。また課題があるとすると、何が障壁であり、どのような解決法があるとお考えでしょうか。

企業の視点からは、連携の入り口でのビジョン志向・出口志向の共有が必要と考えています。複雑化した社会課題に対し、産学それぞれの専門領域の前提を超えて協調して「知」を持ち寄り、「総合知」とすることがイノベーションの活性化には重要でしょう。単なる技術レベルの協働ではなく、ルール、プラットフォーム、仕組みづくりにおいても、産学連携が

オープンなハブとしての役割を果たせるのではないのでしょうか。

障壁としては、人材の流動性の乏しさや互いの組織の独立性から、相互理解が十分に進んでいない点があります。ダイバーシティと同様、互いをリスペクトし、気楽に腹を割って本音で建設的な対話が可能な柔軟な環境が整えば良いと思います。産学それぞれが、相互の悩み・方向性をより気軽に相談できる関係性が持てると良いですね。その際の仲介役として URA (University Research Administrator) の役割の強化ももっと進むと良いかも知れません。今の日本のリニアな研究キャリアの立て付けでは難しいからなのだと思いますが、学から産への移動は稀まれです。中・長期的視点から人材の流動性を確保する取組も重要でしょう。

アカデミア側が成果の論文文化に価値を置くと、産学連携のネックになることがあります。今後の連携促進においては、論文のみでない評価の視点が必要で、アカデミア側の評価システムの変革を注視しています。硬直的な業務・処遇等も見直すべきかも知れません。データの扱いに関しても、オープン志向のアカデミアとクローズ志向の企業との相違があります。

－ 産学連携に限らず、異分野との融合や、そのためのプラットフォームの形成についてどのようにお考えですか。人文社会科学との評価の統合というトピックもありますが、実際にどのように行っていけば良いのでしょうか。

重要なのは、「なぜ連携を行うのか」という視点、つまり連携する双方が共有するテーマ・ビジョンではないのでしょうか。「どうやって」の議論の前に、テー



---

していただくと更に良いと思っています。

NISTEP 自身としても多様性を確保しながら、他機関との連携や、「総合知」的なアプローチをしていただいて、従来とは違った視点からの分析・提案があると良いと思います。一例として、先ほどアカデミアの

論文一辺倒の話をしました。論文以外の何を評価指標とするとどう見えるのかを示してもらえることにも期待しています。

(2022年9月26日オンラインインタビュー)

オンラインインタビューの様子



左：梶原 ゆみ子氏、(右段上から) NISTEP 須藤、高山、小倉 (NISTEP 撮影)