第253回　例会講演資料

FUJITSU
shaping tomorrow with you

傅役※（もりやく）サービスによる ＰＭ人材育成
－コーチング＆メンタリングによる実践力強化－

２０１９年１２月２０日

富士通㈱
プロフェッショナルサービス本部
知見サービス統括部　中田 昭哉

※「傅役」は、富士通の登録商標です。
第6111852号。

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

目　次

- 自己紹介
- PM育成の現状と課題
- 傅役（もりやく）コンセプトによる「ＰＭ実践教育」の内容
- 「ＰＭ実践教育」の効果
- 「ＰＭ実践教育」の実績
- 「若手社員メンタリング活動」
- シニア成長支援

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

自己紹介

FUJITSU

■生年月日　１９５７年　５月１日
出身地　　富山県　新湊市（現射水市）

■経　　歴
1981年　富士通株式会社 入社　共通技術部門
1995年　公共SE部門
　　主に、自治体向けソリューション開発、適用
　　全国支援業務（パートナー連携・人材育成）
2013年　役職離任
2015年　㈱富士通クオリティ＆ウィズダム（FJQW）出向
　　後進の育成（PM・若手メンタリング）
2017年　定年後再雇用
2019年　FJQW統合により、富士通㈱　再雇用

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

プロフェッショナルサービス本部の目指す姿

FUJITSU

【目指す姿】

- 富士通テクソリ部門におけるシニア幹部*を結集し、その経験・ノウハウを最大限に発揮することで、富士通グループの躍進に貢献する。
- シニア幹部一人ひとりが「活き活きとした生涯現役プロフェッショナル」としてあり続ける集団をめざし、富士通グループ及び社会におけるシニア活躍のロールアウトモデルとなる。

【提供したい価値】

シニア幹部の役割を「自己の専門性の発揮」と「後進の育成」と定義し、自らの専門性を提供価値としてプロジェクトの成功や組織課題の解決に貢献するとともに、その経験・ノウハウを知見として整備し後進に伝承していく。

【ブランドメッセージ】

「自分らしさを未来につなぐ」

*シニア幹部：役職離任後および定年再雇用の元幹部社員

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

【参考】 プロサビ本の人材育成サービス

FUJITSU

実践力に重点を置いた各種サービスを提供

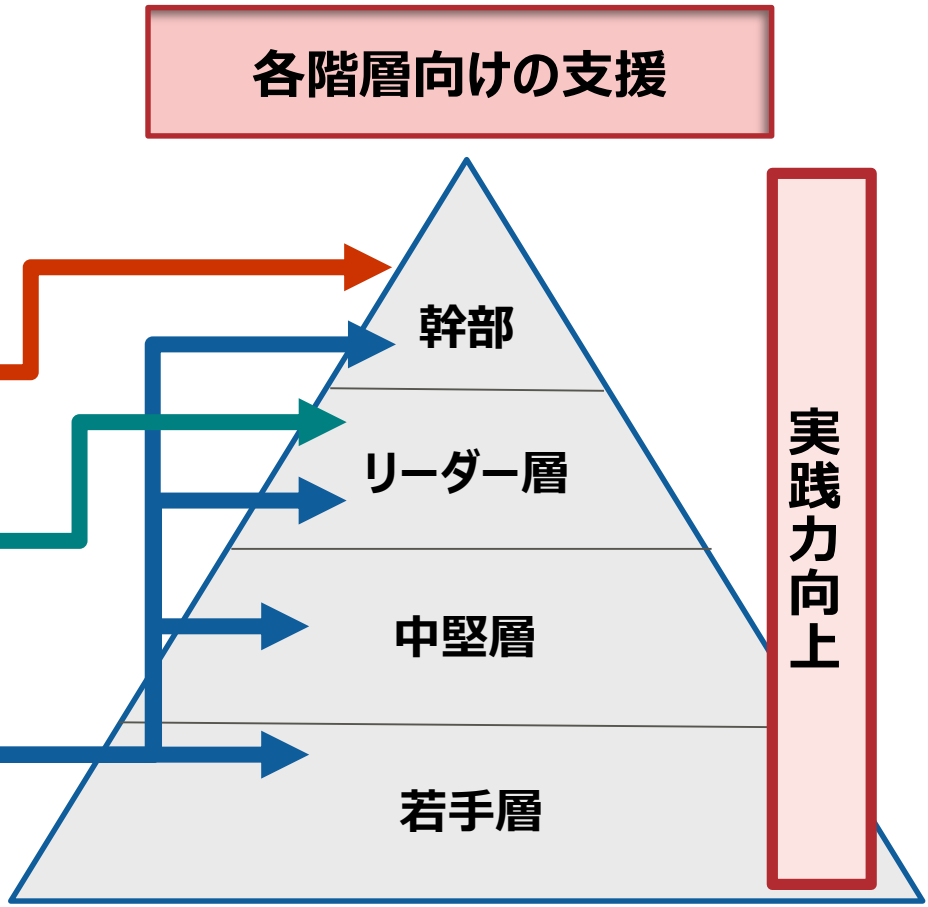
プロサビ本）知見サービス統括部

■ **開発品質・プロマネ**を中心とした
教育・人材育成支援

◆ラインマネージャー育成支援
サービス（ラインM向け傅役）

◆プロジェクトマネージャー育成支援
サービス（ＰＭ向け傅役）

◆研修サービス
①基礎教育支援
②実践教育支援



Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

FUJITSU

ＰＭ育成の現状と課題

- はじめに
- ＰＭ実践教育の必要性
- 知識の定着度合（ラーニングピラミッド理論）
- ＰＭスキル定着のプロセス
- 傅役（もりやく）コンセプト開発の経緯

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

はじめに

FUJITSU

ＰＭを取り巻く厳しい環境

- ＳＩビジネスの環境変化が激しい
- システムの高度化･多様化
- SIプロジェクトの短期化，コスト削減要請

ＰＭ育成の現状

- 長期的な育成計画が立てづらい
- 教える側が仕事が多忙で余裕がない（メンタリングの指導者不足）
- 成長に合わせた実践の機会減少
- ＯＪＴ、座学研修の限界

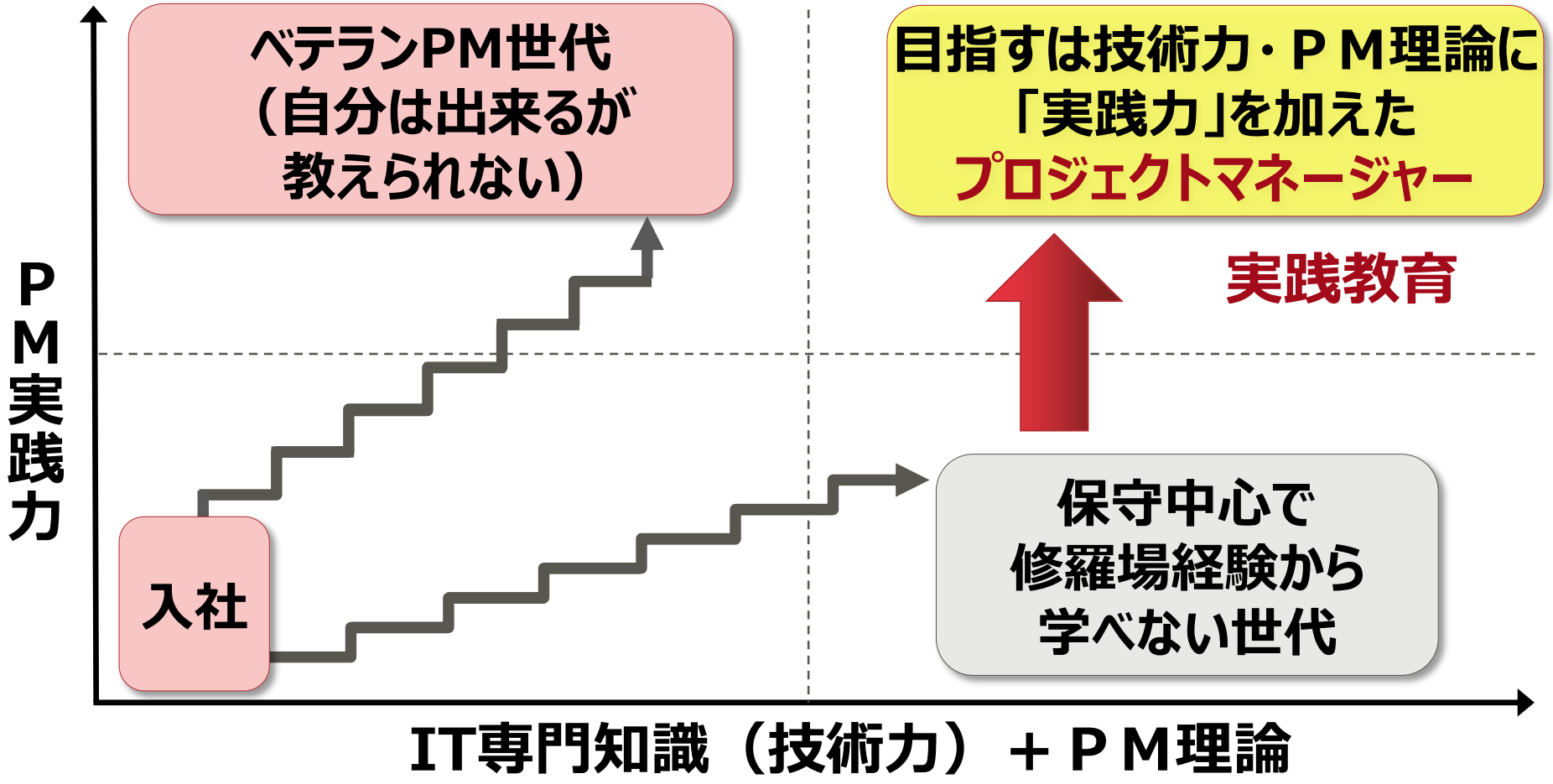
プロジェクトマネージャー（ＰＭ）育成の遅れ･不足

プロジェクト成功率を上げるためには、完遂能力のあるＰＭが必要

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

ＰＭ実践教育の必要性

ＰＭ基礎理論は知っているが、実践ができない若手を一人前のＰＭに育成する

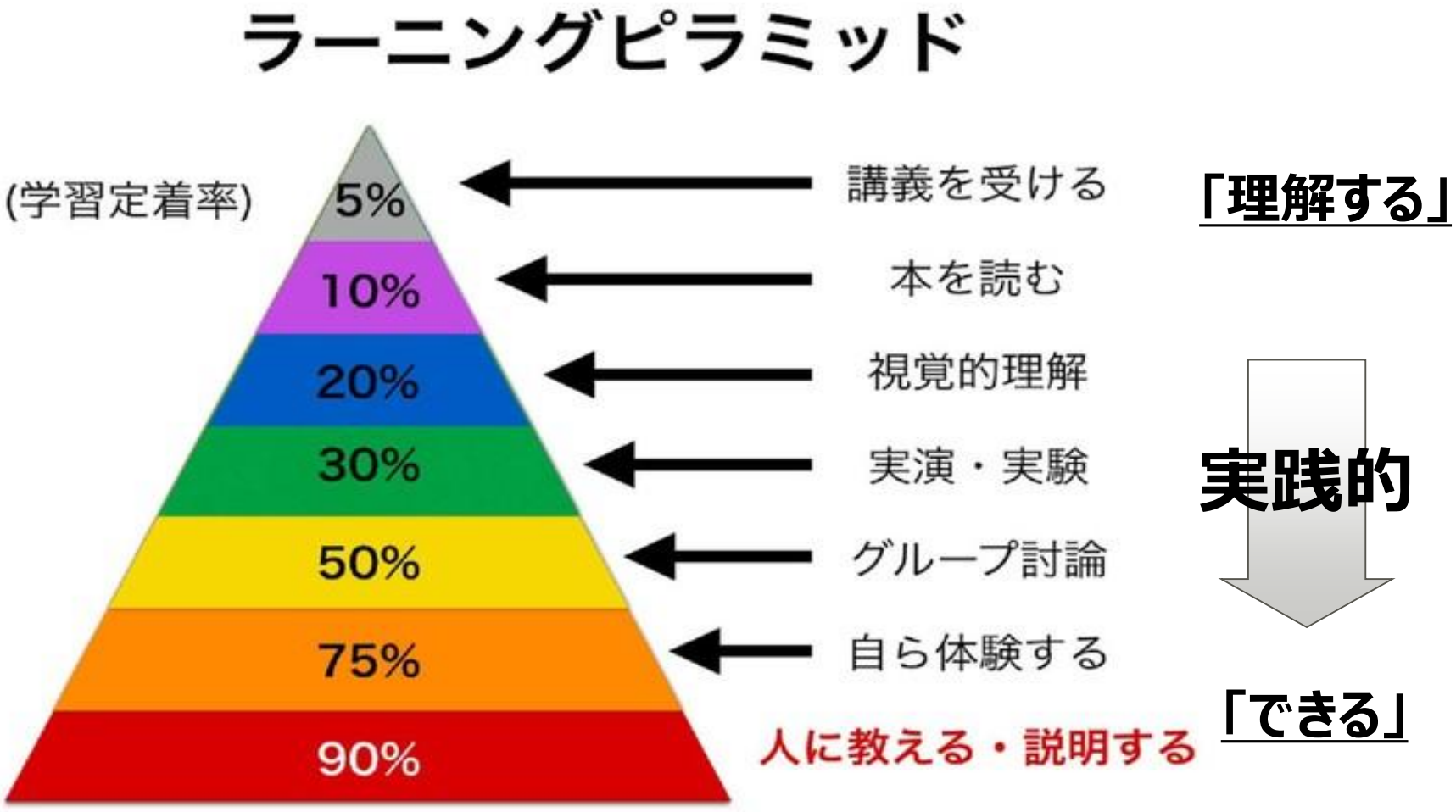


Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

知識の定着度合（ラーニングピラミッド理論）

FUJITSU

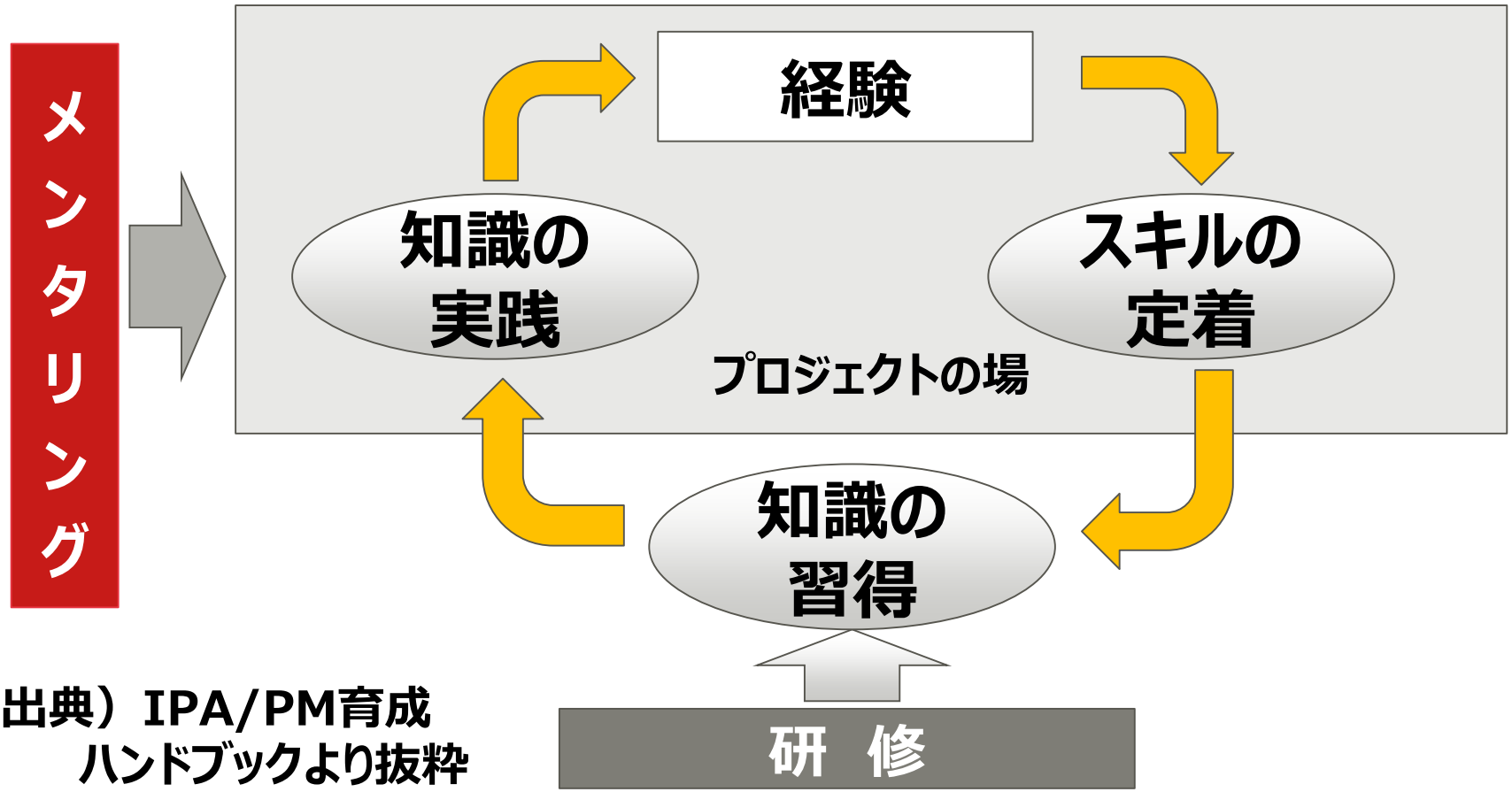
知識の定着率は討論や体験により高まる



Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

ＰＭスキル定着のプロセス

ＰＭ育成には知識習得と身につけるための実践の場が必要
知識を適切に活用するためにはメンタリングが重要



（出典）IPA/PM育成
ハンドブックより抜粋

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

傅役（もりやく）コンセプト開発の経緯

FUJITSU

実践を重視したＰＭ育成プロセスの改革

2015年10月に富士通クオリティ＆ウイズダム（FJQW)にＳＥ部門シニア幹部を集約

⇒ ミッションは「知見の伝承」「後進の育成」

ＰＭの実践的な教育手法をＷＧで検討し、
擬似監査実習を中心にして現場先行部門で個別試行

知識習得の講義や上級ＰＭによる「メンタリングの活用」
を連動させた一環教育の体系やプロセスで効果確認

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

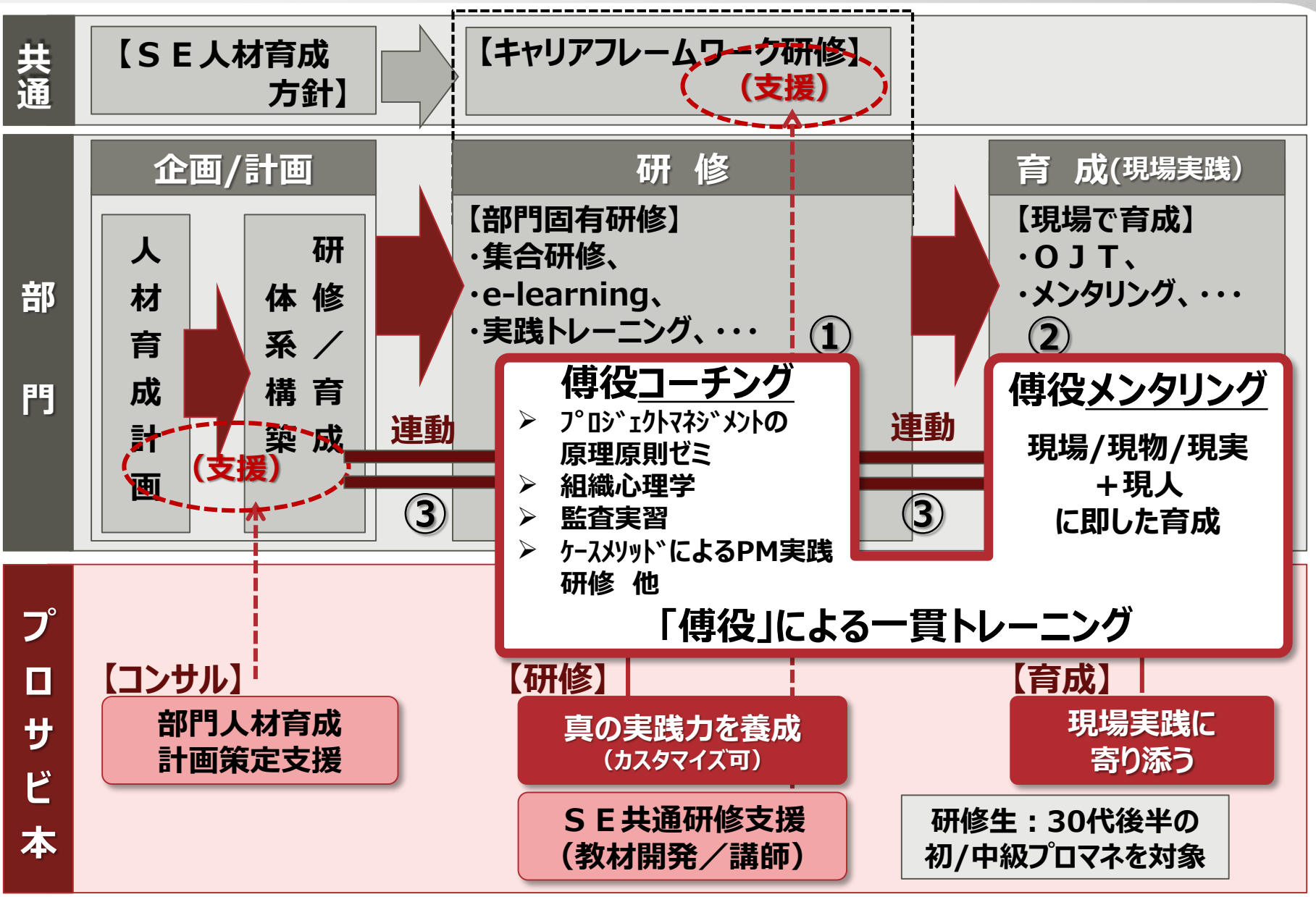
FUJITSU

傅役（もりやく）コンセプトによる「ＰＭ実践教育」の内容

- 傅役コンセプトによるＰＭ実践教育
- ①傅役コーチング研修の狙い
- ②傅役メンタリング
- ③傅役による一貫トレーニング
- ＰＭ実践教育スケジュール例

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

傅役コンセプトによる「ＰＭ実践教育」の内容



Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

①傅役コーチング研修の狙い（１／２）

FUJITSU

現場で活かせる真のプロマネ実践力を養成

プロジェクトマネジメントの原理原則研修

- プロマネが抱える課題や悩みを他のプロマネや講師と議論しながら考えを深める。
- 教訓から導かれるシステム開発の原理原則から実践に活かせる気付きを得る。

プロジェクトマネージャーの組織心理学

- プロマネとして具備しておくべき組織心理に関する理解を深める。
  ～ 「人を動かす」から「人は動く」へ ～
- メンバーのモチベーションを向上させ、組織としてのパフォーマンスを向上させるためにプロマネとして現場で実践すべきことの気付きを得る。

プロジェクト計画書研修

- 研修生が参画しているプロジェクトの実際の資料を持ち寄り、良く書けている計画要素、改善が必要な計画要素を確認／理解し、計画策定の知識を習得する

理論⇐疑似体験⇐気付き⇐

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

①傅役コーチング研修の狙い（２／２）

FUJITSU

現場で活かせる真のプロマネ実践力を養成

ケースメソッドによるPM実践研修

- 現実に起こったプロジェクト事例のケース教材を使い、プロマネが直面する問題を研修生同士が討議することで、プロマネに必要な思考を学ぶ。

見積審査会／ＰＡ会監査実習、プロジェクト計画書監査実習

- プロジェクト計画書監査、見積審査会/ＰＡ会*監査から自分だったらどうするか徹底的に考える。
- 研修生の監査報告に対し、プロサビ本講師が監査実務レベルで指導し新たな気付きを与える。

チームビルディング研修

- チームメンバーとの強固な信頼関係を構築することにより、チームとしてのパフォーマンスを最大化し、高い成果に繋げる。
- モチベーションを下げるマネジメントから上げるマネジメントへ変革する。

理論⇐疑似体験⇐気付き⇐

*PA会：幹部社員、有識者によるプロジェクト監査会

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

①－１　プロジェクトマネジメントの原理原則研修

FUJITSU

～　富士通ＳＥ先達の経験則、失敗事例の教訓から導き出される原理原則を理解し実践に活かす　～

背 景

危機感

- リーダの人材不足
- SEの技術力不足
- 技術伝承の場の減少（徒弟制度の崩壊）
- システム開発環境の変化（開発経験無し）

原理原則教材＋講師の経験

少人数のゼミ形式
（研修生：4人／講師：2人）

<テーマ>
段取り八分、
PJの難題（規模、品質、人間/組織の特性など）

研修生が抱える課題・悩み・問題の議論を深め、気付きや自信を実感

プロジェクトマネジメントにおける「原理原則」を腹落ちさせ、豊富な事例から現場での実践へと導く

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

①－２　プロジェクトマネージャーの組織心理学

FUJITSU

～　「人を動かす」から「人は動く」へ　～

講師：　豊富なプロマネ経験をもつキャリアカウンセラー

- 組織が動くとはどういうことか？
- なぜ人は動くのか？
- なぜ人は動かないのか？
- プロジェクトの心理的構造

メンバーの
パフォーマンスを
高める

プロジェクトマネージャーのあり方について
ディスカッションに理論を織り交ぜながら理解を深め
講師の鬼気迫る経験談から実践へと導く

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

①－3　プロジェクト計画書研修

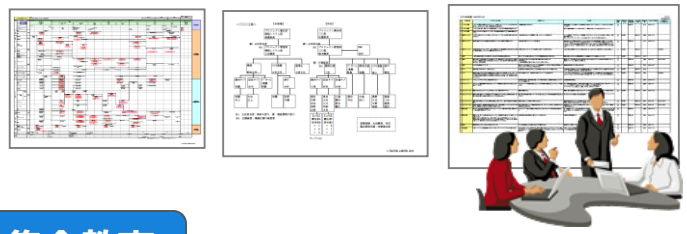
FUJITSU

研修生が参画しているプロジェクトの実際の資料を持ち寄り、良く書けている計画要素、改善が必要な計画要素を確認／理解し、計画策定の知識を習得する

事前作業

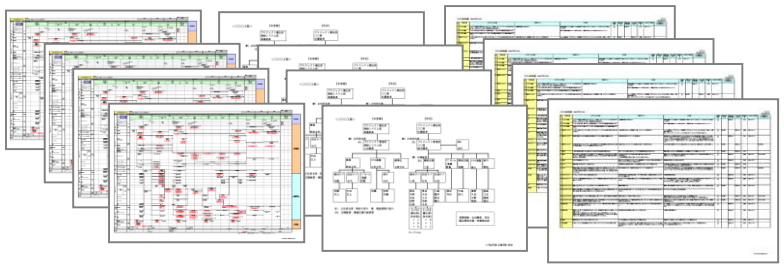
各自が参画している**プロジェクトの資料を印刷**しておく。

マスタスケジュール／体制／リスク管理台帳　など



印刷

資料を人数分印刷（白黒でOK）



集合教育

講師の講義と各自が持ち込んだ資料を基に　**チームで議論して、気づきを発表**する。
気づきで得た知識を**各自プロジェクトへフィードバック**する。

講義

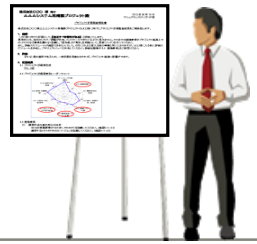
＋

各自のPJ資料

議論

気づき発表
フィードバック

気づき発表



＋

各自PJへフィードバック

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

①－４　ケースメソッドによるPM実践研修

FUJITSU

幅広い思考に基づく、統合力、洞察力、戦略力をもった実践的なプロマネ人材の育成

ケースメソッド概要

- **現実のプロジェクト事例のケースをもとに参加者が相互に討議（ディスカッション）する形式の授業方法。グループワークではなく、クラス全員での討議が中心。**
- 多くの意見や考え方があることを理解し「自分はこうだ」と自らの解決策を考え抜く環境を作り出す。
- ケースから考えられる問題を洞察し、相互の討議を通じて、その問題への自らの意思決定と具体策を実践的に考える。
- 講師の役割は討議にきっかけを与え、舵取りをすることであり、自説を述べたりはしない。

ケースメソッド授業の流れ

- **事前個人研究**　（各自がケースの当事者の立場で具体的意思決定を準備）
- **グループ・ディスカッション**　（小人数のグループで議論のウオームアップを行い、問題意識を発展させる）
- **クラス・ディスカッション**　(多数の参加者の意見を通して、参加者全員がディスカッションを重ねる)

慶応ビジネススクールのクラス討議風景（紹介サイトから引用）

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

①－５　見積審査会／ＰＡ会監査実習

プロジェクトマネージメントの実践力を徹底的に訓練し、自らの職場での活用のみでなく、指導者として、組織全体の底上にも貢献する。

(1) 実習対象プロジェクトの選定基準

原則として、ＳＩ開発中心の**１億円以上、３億円未満**の商談とプロジェクト

(2) 実習の心構え

実際の見積審査会、ＰＡ会へ参画し、それらの監査実務と講師からの徹底的な指導により、より高いプロマネ実践力を獲得する。

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

①－6　プロジェクト計画書監査実習

FUJITSU

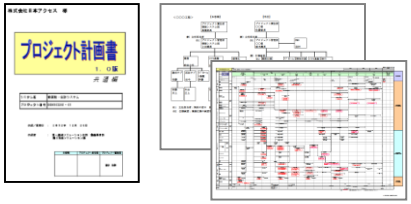
過去事例を使用してプロジェクト計画書の監査を実施

～　ありがちなＮＧ事例に気付き、チェックシートを用いて
プロジェクト計画書作成の指導ができるようになる　～

事前作業

模擬監査用のプロジェクト計画書を事前に読込み、計画されていない箇所をチェックシートに沿って指摘。　指摘の詳細は、他の人がみてもわかるように、チェックシートに記載しておく。

プロジェクト計画書／マスタスケジュール／体制　など



読込み

監査実施

チェックシート記入

集合教育

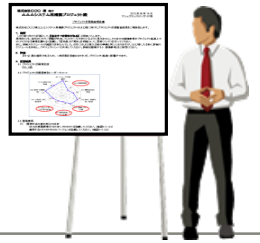
各自が持ち寄ったチェックシートを基に意見交換を行い、気づきを得る。
チームとして報告書を作成し、具体的にNGな部分を示し、改善案を発表する。

各自チェックシート

議論

報告書
作成・発表

報告書作成 と 発表



Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

①－７　チームビルディング研修

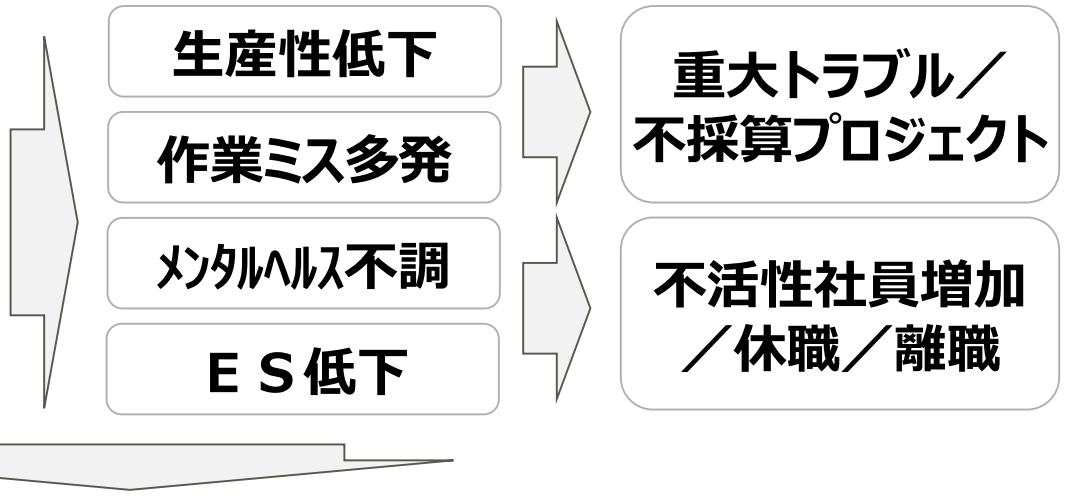
FUJITSU

～　チームメンバーとの強固な信頼関係を構築することにより
チームとしてのパフォーマンスを最大化し、高い成果に繋げる　～

－　モチベーションを下げるマネジメントから上げるマネジメントへの変革　－

背景

多くの職場やプロジェクトで
メンバーの**モチベーションが上がらず**、組織としての
パフォーマンスも十分に発揮されていない



チームリーダとしての考え方や行動を理解し実践できるようにする
- チームメンバーのモチベーションを高めるために行うこと
- チームとして最大のパフォーマンスを発揮させるために行うこと

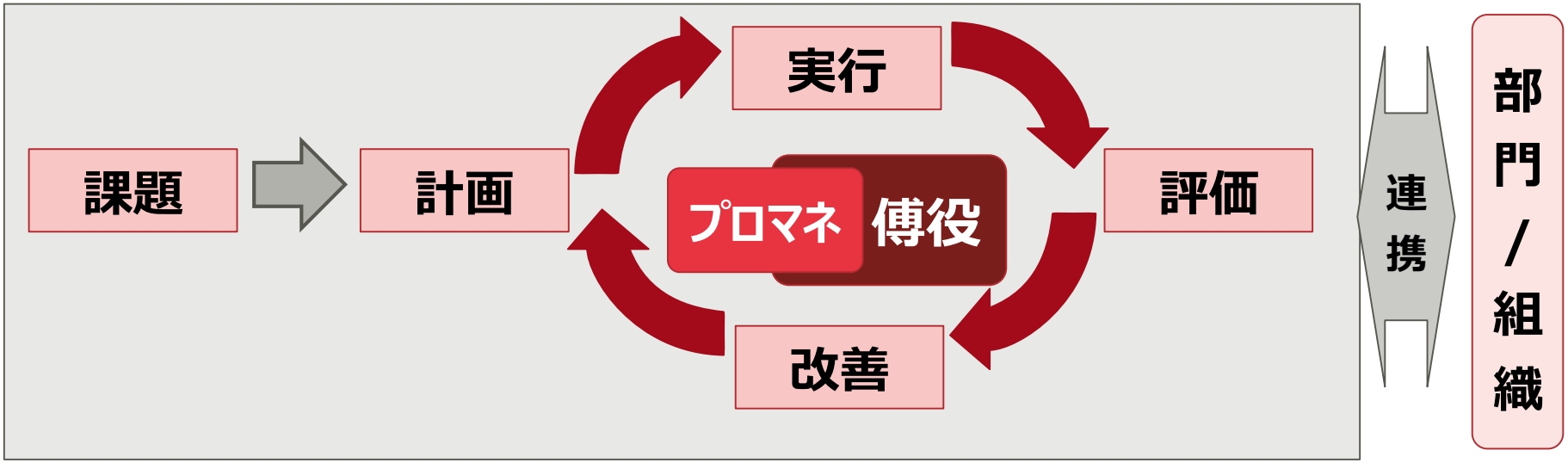
Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

②傅役メンタリング　～全体イメージ～

FUJITSU

現場でプロマネに寄り添い、共に現場の課題解決に取り組みながら育成

現地	傅役がプロマネの現場に行く
現物	傅役がアウトプット等の現物を直接見る
現実	傅役がプロジェクトやステークホルダの実態を見る
現人	傅役がプロマネに寄り添う



Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

②傅役メンタリング　～メンタリングの流れ～

FUJITSU

【概要】：プロサビ本講師のメンタリング＋現場指導でPM育成（３～6ケ月間）

	育成対象者(メンティ：中堅SE)		育成支援者(メンター：プロサビ本講師)
支援開始時	・本人課題の説明 ・支援テーマについての育成計画	擦り合わせ 活動（育成支援）計画書	・課題の解決方向の提案 ・PJ活動について、育成面の指導の擦り合わせ
支援	・PJの状況説明/抱える課題問題点の相談	面談 半日×１～２回／月	・ポイントヒアリング／ノウハウと行動面の指導と助言
	・PJ実作業 ・作業の考え方の相談 ・成果物のレビュー依頼	実地指導 設定した時間枠内で個別実施	・テーマに関する育成対象者活動の現場観察と行動についての助言 ・成果物の作成方針相談への助言、成果物のレビュー/フィードバック
支援終了時	・自身が自覚するスキル･行動面の向上度合いの振返り	成長面の評価 活動（育成支援）完了報告書	・成長した点／課題の提示

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

③傅役による一貫トレーニング

FUJITSU

「連動」による育成シナリオを形成

部門の人材育成計画と連動した「研修」を実現

- 部門のニーズに応じて研修内容のカスタマイズを実施。
- 研修内容に応じて経験豊富な講師を人選。

研修間の連動により研修効果の拡大を実現

- 原理原則研修でプロマネの取り組み姿勢について気付きを与え、監査実習・ケースメソッドを通して実践での活用を訓練。
- 体系が整備された網羅性のある研修として提供。

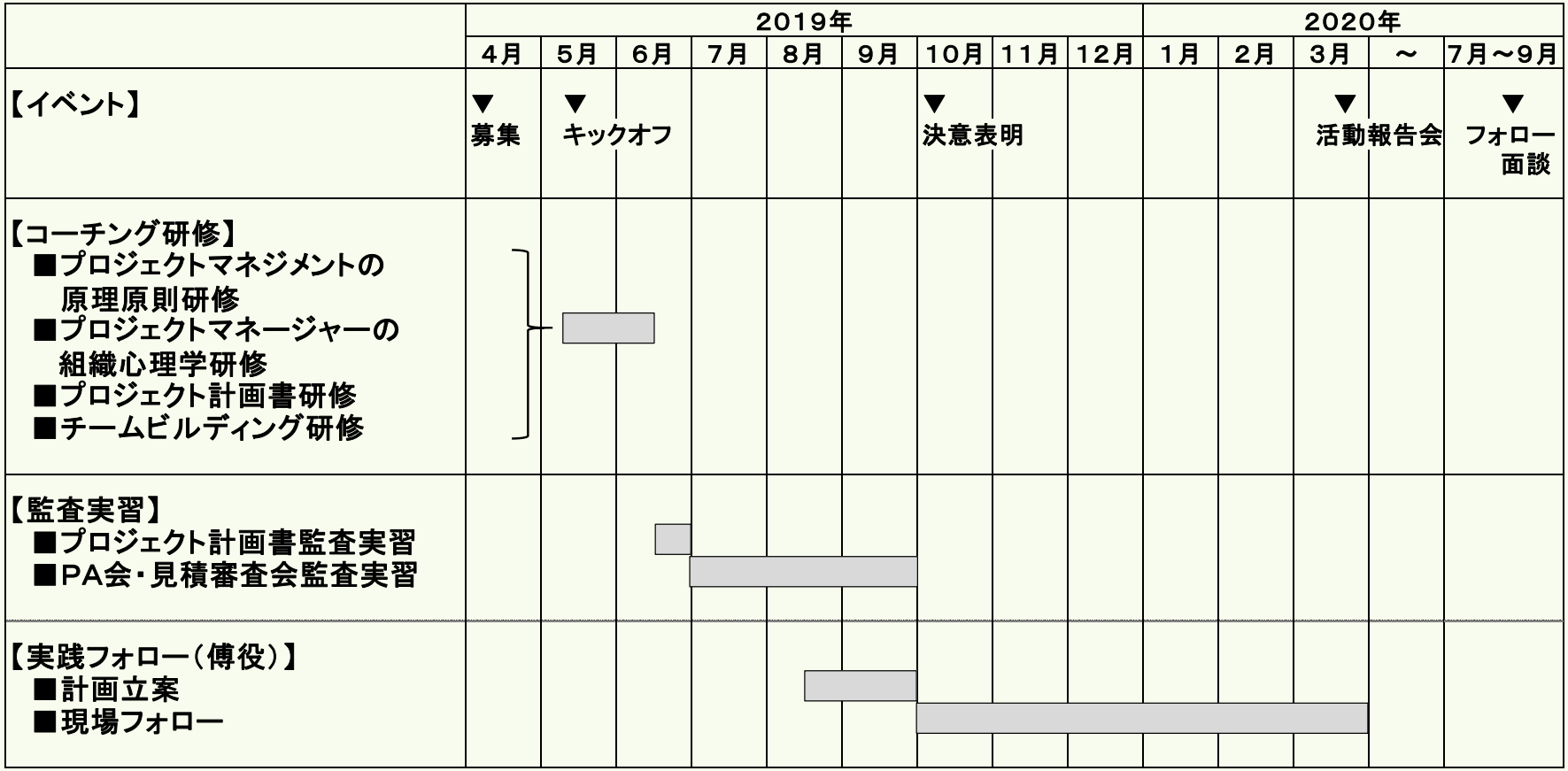
「研修」と連動した効果的な「育成（現場実践）」を実現

- 同じ講師による一貫性のある研修と育成を実現（育成を最後まで見届ける）。
- 研修での気付きを現場の実態に即してどのように実践するか現場で指導。

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

ＰＭ実践教育スケジュール例

- 研修対象者：組織長が選抜した、自部門の若手ＰＭ
- 研修の目的：プロジェクトマネジメントの実践力を徹底的に訓練し、自らの職場での活用のみでなく、
  指導者として、組織全体の底上にも貢献する。
- 研修の内容：研修の概略スケジュールを以下に示す。



Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

FUJITSU

「ＰＭ実践教育」の効果

- ＰＭスキル診断
- ＰＭスキル診断結果

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

ＰＭスキル診断

FUJITSU

ＰＭスキル
チェックシート
１７分類
８６項目

ＰＭとしてのスキルレベルを自己診断

定期的に実施し、スキル向上度合いを確認

№	分類	項目数	№	分類	項目数
1	スコープ定義	5	10	構成管理	2
2	ＷＢＳ定義	3	11	テスト／移行方針	6
3	規定管理	3	12	運営計画	4
4	スケジュール	8	13	コスト計画	2
5	体制	5	14	プロジェクト点検力	4
6	品質管理	11	15	実行・監視コントロール	5
7	リスク管理	5	16	プロマネ・マインド	6
8	開発方針	3	17	人間力・コンピテンシー	12
9	工程定義	2	合　計		86

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

ＰＭスキル診断結果の遷移

ＰＭ実践力強化に効果が見られる

本人評価の遷移

－ 研修前　平均１．９２

↓

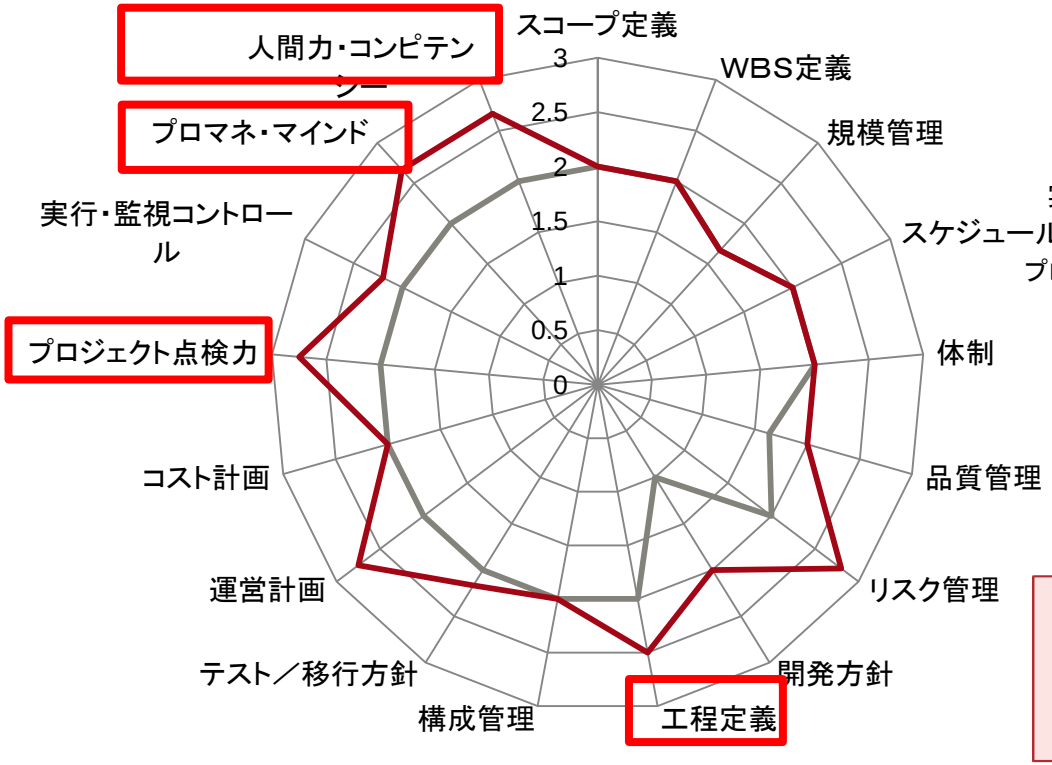
－ 研修後　平均２．２８（＋０．３６）

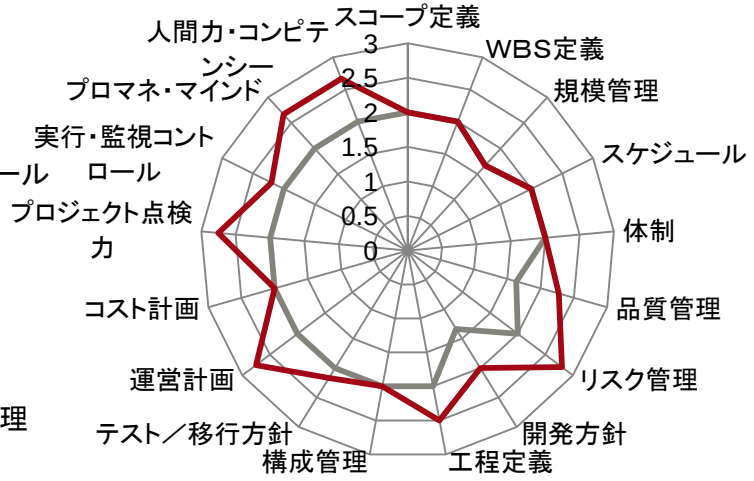
上司評価の遷移

平均１．９３

↓

平均２．３１（＋０．３８）





【ＰＭとしての行動様式】
- ０：認識していない
- １：上位者または有識者に指導を受け、対応できる
- ２：自律的に考え／行動できる
- ３：充分な見識を持ち、他者へも指導できる

：スキルアップした要素

：継続して改善が必要な要素

本人・上司ともに評価はアップ。86項目中、30項目アップ。
上司評価も同じ傾向。
規模管理などの相対的に低いところは継続改善要。

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

FUJITSU

「ＰＭ実践教育」の実績

■対応実績

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

対応実績

傳役コーチング＆メンタリング一式

- テクノロジーソリューショングループ内
  各事業本部（業種系：4本部、インフラサービス系：1本部）
- 某電力系情報会社様

プロジェクトマネジメントの原理・原則研修

- 富士通SE会社（5社）
- 某富士通ディーラー様

ケースメソッドによるPM実践研修

- 某富士通ディーラー様

失敗プロジェクトから学ぶパッケージ適用の勘所

- 某銀行系情報会社様

プロジェクトマネジメント基礎力/応用力養成コース ＳＩ－ＰＭ実践力養成コース(前編・後編)

- 富士通グループ教育コース

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

FUJITSU

「若手社員メンタリング活動」

- 若手社員メンタリング活動の概要
- 2018年度活動実績
- メンティ評価

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

若手社員メンタリング活動の概要

FUJITSU

若手社員の孤立感払拭、成長支援に向けたメンタリング活動

課題認識

組織として若手社員を適切に指導・育成しきれておらず、若手社員が「職場での閉塞感」や「将来への不安」を感じている

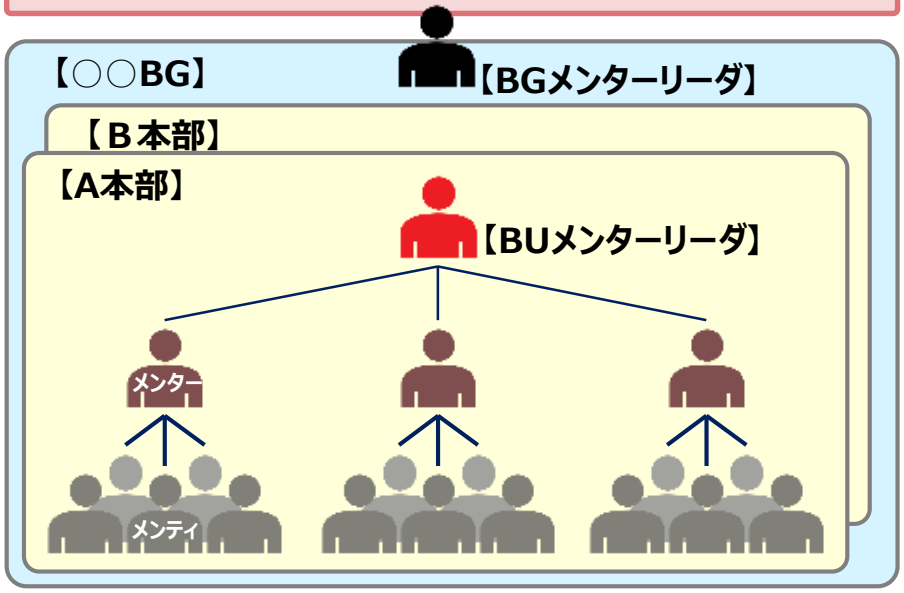
対応コンセプト

シニア幹部社員がメンターとして若手社員の不安・不満を解消し、モチベーションを向上させる

メンティの悩みを傾聴し、親身なアドバイスや育成活動を繰り返す

【推進体制】

推進事務局【知見サービス統括部】 ← 人事部



【2017年度】
3本部にてトライアル

【2018年度】
34本部
・メンティ: 1,134名
・メンター: 252名

【2019年度】
49本部
・メンティ: 1,478名
・メンター: 262名

- 定期的な個別面談、相談対応〔仕事の進め方、キャリア、プライベートなど〕
- 本部長、人事部門への活動・職場状況報告
- 各部門と連携した課題への対策検討・実施
- 必要に応じ、メンティ向け研修の企画・実施

「観てもらえる、聴いてもらえる」安心感による若手社員の成長支援

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

2018年度活動実績

1．メンタリング：2018年9月～2019年8月末

ＢＧ名	ﾒﾝﾃｨ数	ﾒﾝﾀｰ数	面談回数	活動工数(H)
計	1,110	264	6,248	31,253.1
各ビジネスグループ（業種系・インフラサービス・ソフト開発　等）	134	32	761	
	97	27	556	
	352	79	1,831	
	242	59	1,484	
	221	54	1,143	
	20	5	110	
	19	4	184	
	25	4	179	

2．チームビルディング研修：体験型の研修

受講者数：　２７１名(新卒入社後、５年目)

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

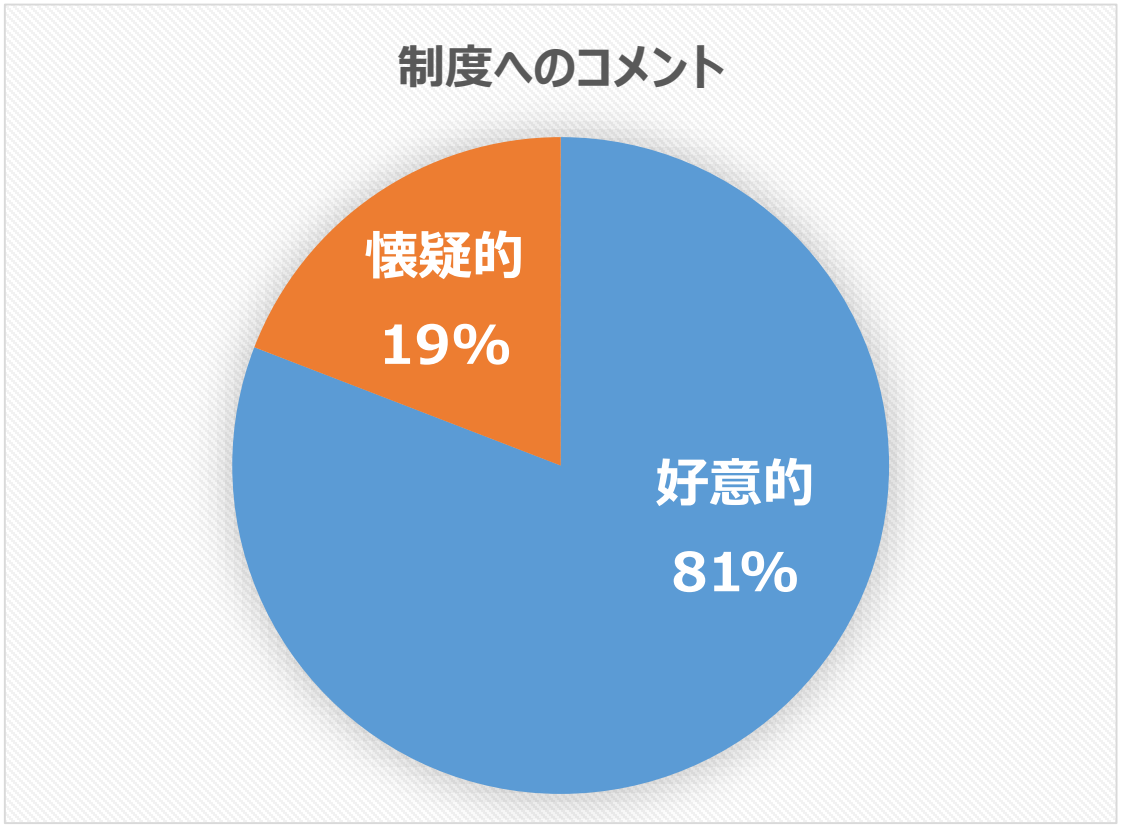
メンティの評価

FUJITSU

■制度・組み合わせに対する意見

・好意的コメント	80.9%
・懐疑的コメント	19.1%

メンティからのコメントは、「好意的な内容」が８割

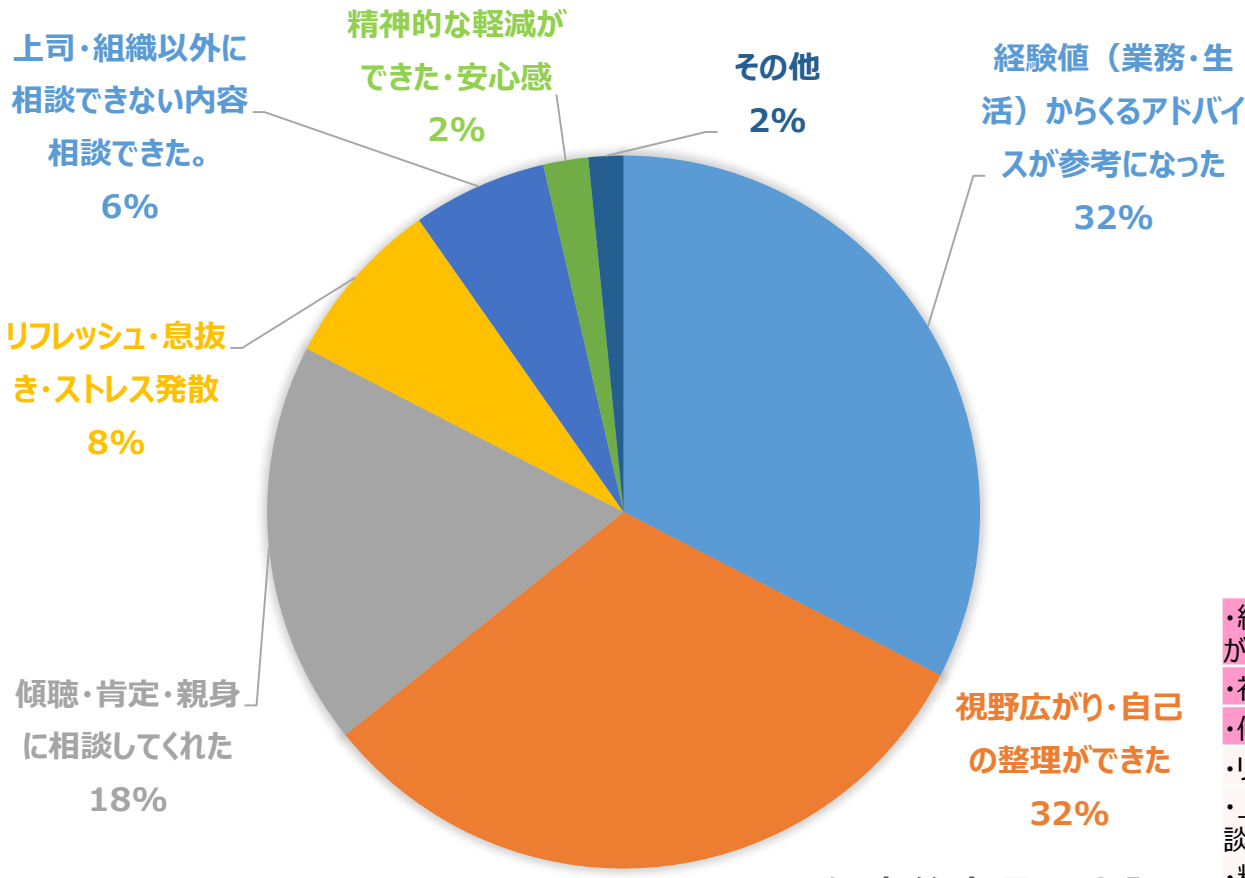


Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

メンティの評価　～「好意的」の内訳、上位３件～

FUJITSU

1. 経験値（業務・生活）からくるアドバイスが参考になった　32.6%
2. 視野広がり・自己の整理ができた　31.7%
3. 傾聴・肯定・親身に相談に乗ってくれた　18.3%



好意的意見の内訳

・経験値（業務・生活）からくるアドバイスが参考になった	32.6%
・視野広がり・自己の整理ができた	31.7%
・傾聴・肯定・親身に相談に乗ってくれた	18.3%
・リフレッシュ・息抜き・ストレス発散	7.7%
・上司・組織以外に相談できない内容相・談できた。	6.1%
・精神的な軽減ができた・安心感	2.0%
・その他	1.6%

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

【参考】まず変えようとするな。わかろうとせよ

FUJITSU

【メンターKick Off説明会資料　若手メンタリング活動~トライアル期の体験談~】

やるべきこと

- 徹底して聴く
- メンティの存在を受け入れる
- 温かい雰囲気を作り、対話を促す
- 行動と成長の実態を把握する
- メンティの気づきで行動を促す
- メンティと価値観を共有する
- 挑戦を支援する

やってはいけないこと

- メンターの考えを強要する
- 過去の成功体験を押し付ける
- メンティに反論の機会を与えない
- 手取り足取り教えようとする
- 全てをメンターだけで解決する
- 一方的に指導する
- 最初に決めたテーマにこだわる

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

シニア成長支援

- キャリアカウンセリング
- シニア幹部社員向け研修

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

キャリアカウンセリング

FUJITSU

役離後のキャリアを充実したものとするために「自分らしい働き方」を考える

【キャリアとは】

- **外的キャリア**
  社会的〔客観的〕な側面。職務、職位、職歴、報酬、スキル、資格など
- **内的キャリア**
  心理的〔主観的〕な側面。仕事の価値観/意味、働きがい、納得感など

【なぜ今キャリアカウンセリングなのか？】

内的キャリアを中心に自己のキャリアを振り返ることによって「自己理解」を深め、「自分らしい働き方」を考えるプロセスが重要

- **他者（キャリアカウンセラー）との対話が効果的**
- **キャリアカウンセラー（複数名で対応）は、独立性・守秘義務を担保**

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

キャリアカウンセリング

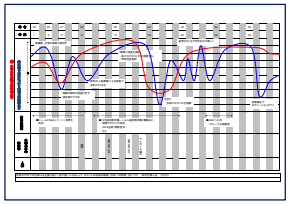
FUJITSU

ナラティブ・アプローチによる「自分らしい働き方」の発見

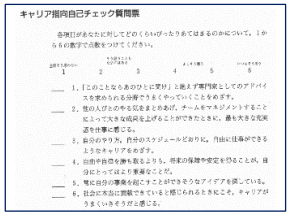
過去～現在を振り返り

事前課題

① ライフキャリアカーブ
印象に残る出来事〔仕事・家庭など〕を可視化し、自身のキャリアの意味を考える



② キャリアアンカー診断
キャリアの指向性〔仕事における能力や動機・価値観の方向性〕を自己診断する（８カテゴリ分類、強み分析）



未来を考える

役職離任後の「自分らしい働き方」を考える（気づき、前向きな意欲）

自分らしい働き方とは
①自己の動機や価値観にもとづいて自分の能力を十全に発揮し、充実していること
②周囲から必要とされることに貢献できていること

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

シニア幹部社員向け研修

FUJITSU

「自己の専門性発揮」と「後進の育成」の強化に向けた研修

1．シニア導入研修（3.5日間）

「組織マネージメント」重視からプロとして「パートナシップ」重視に意識を変え、新しい役割に挑戦

【導入編】研修全体のコンセプト・思い、今後の自己キャリアの考え方
【本編】**マインド講座（自分力、対人力、挑戦力、自律力）**、研修自己振り返り

役離任前の幹部社員人材像

【マインド】
- 事業目標達成意識
- マネジメント重視
- 職位に応じた責任感

【仕事力】
- 組織を活かす
- マネジメント力
- 問題解決力

【人間力】
- 統制力
- 指導力
- 判断力

【経験・ノウハウ】
- 自身の経験・スキル
- 組織に蓄積した経験・ノウハウ
- 人脈

「組織で目標達成」「組織パフォーマンス向上」

役割の変化

役離任後の幹部社員人材像

【マインド】
- 現役プレーヤ
- プロ意識
- パートナーシップ
- チャレンジ精神
- キャリア自律

【仕事力】
- 人を活かす
- 三現主義
- コーチング力
- 思考力

【人間力】
- 自律的行動力
- コミュニケーション力
- 人間的魅力

【経験・ノウハウ】
役離前人材像＋α
- 専門分野の深堀
- 社外含めた人脈拡大
- 経験・スキルの知見化

「自己の専門性発揮」「後進の育成」

2．通年研修

ビジネスにそった専門分野の習得と深堀、後進の育成に向けた現場重視の行動力・伝達力を磨く

【共通編】**コーチング講座、ロジカルシンキング講座** など　【個別編】各ビジネス講座 など

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED

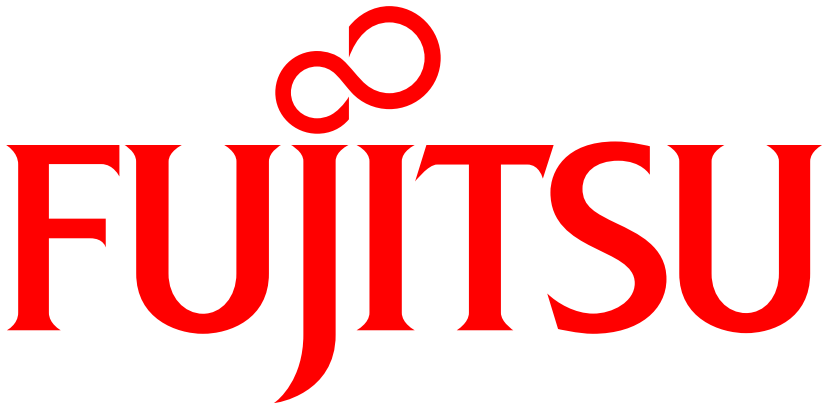
おわりに

FUJITSU

・後進の育成には、経験だけでは
うまく伝わりません。
傾聴、コーチング力が要ります。

・仲間を敬い、チームで、相互の
能力を高め続けることで
後進からも信頼されます。

Copyright 2019 FUJITSU LIMITED



shaping tomorrow with you