

## 素敵な運と出会いが 私を導いてくれた

秋田県立大学 システム科学技術学部  
情報工学科 教授

森田 純恵さん MORITA SUMIE

1983年に東京理科大学理学部第一部数学科を卒業後、富士通に入社。その後、富士通研究所、富士通ゼネラルを経て2022年より秋田県立大学教授。住友重機械工業株式会社、日本光電工業株式会社の社外取締役も務める。2018年4月～2020年3月 東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻を修了。2021年4月～2024年3月 多摩大学大学院経営情報学研究科博士課程後期修了。

### システムエンジニアから大学教授へ

秋田県立大学で教鞭を執るかたわら、同大学のアグリノベーション研究センターにて、産官学で秋田版スマート農業モデルの創出事業に取り組む森田純恵さん。それまでは、富士通株式会社でシステム開発や技術者の育成に長く携わってきたが、転機は突然やってきた。

「2021年10月頃、共同研究を締結しようとしていた秋田県立大学の理事から農工連携事業のプロジェクトマネージャーをやってくれないかという電話をいただきました。当時私は、富士通ゼネラルの執行役員を務



めていたので迷いましたが、私のメンターである先輩女性にも相談、その一言でお受けする決意をしました」

2022年3月31日のギリギリまで仕事をして、翌4月1日朝5時に家をでて一便の飛行機で秋田へ。その後、4月8日から数学の教員として教壇に立った。

「プロジェクトマネージャーとして着任したつもりが授業も担当することになり戸惑いました。しかし富士通時代にエンジニアの育成を長くやってきた経験があり、教えるのは好きでした。特にゼミは得意です」

着任1年後、指導したゼミの学生が情報処理学会全国大会で学生奨励賞を受賞。翌年も別の学生が同賞を受賞するという快挙。これはかなり稀なことらしい。

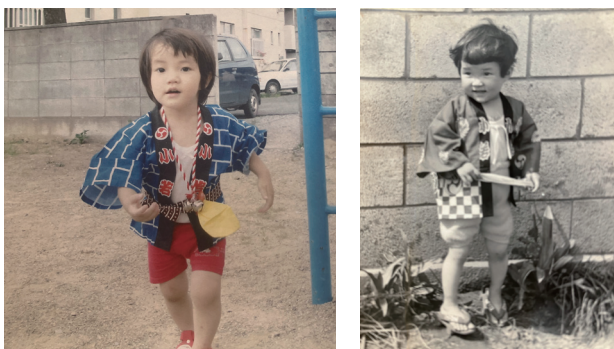
### 恩師の導きで東京理科大学へ

「子どもの頃は真綿でくるむように大切に育てられた」という森田さん。小児喘息で身体が弱かったからだ。中学校で再発、高校生のとき、体質改善治療をした。

そんな中、中学では数学が得意なことに気づいた。

「自分ではわからなかったのですが、数学の先生が証明問題の発想が独特だとすごくほめてくれました」

病弱で引っ込み思案だった森田さんにとって、これは大きな自信になった。さらに自信をつけてくれたの



親子2代の写真。右は2歳の頃の森田さん。左は同年齢の娘さん。娘さんは現在、東京大学医学部の4年生。

は足利女子高校の数学の教諭だった。

「担任ではなかったのに、私の適性を見出し理科大の数学科を強く進めてくださったのもこの先生です」

実は森田さんの夢は医者になることだった。体が弱く、つらい子ども時代を過ごした経験があったからだ。しかし、国公立の医学部のハードルは高く、諦めた。

「この先生のおかげで数学教師になろうと決意し、東京理科大学理学部の数学科に進学しました。この先生がいなければ今の私はなかったかもしれません」



武道館にて、東京理科大学卒業式。右端が森田さん。



新人の頃、リクルート冊子掲載用に撮影した写真。開発中の局用電話交換機 FETEX-150 システムの前にて。

## 茶道部に熱中した大学時代

大学時代は茶道部に入り、「ほとんど茶道部の記憶しかない」というくらい部活動に没頭した。

中学では吹奏楽部、高校では写真部だったという森田さんが茶道部を選んだのは実に単純な理由から。

「理科大は男子学生ばかりで怖気づいてしまったからです。茶道部なら女子学生が多いだろうと思ったのです。ところが意外にも、同じ理由で入った男子学生が多くて…」と苦笑。しかし高名な先生の熱心な指導に心を奪われ、大学4年の頃にはこの先生に弟子入りして休まずお稽古に通った。そして、29歳で裏千家から「宗純」という名前を頂く。茶道では茶会を頻繁に開催していたので、集客や会の運営などマネジメント力が身についたのは思わぬ副産物だ。このスキルは社会人になってからも大いに役立ったという。

## 電子交換機の開発に没頭した 80年～90年代

大学を卒業したのは1983年のバブル期の初め。森田さんは地元栃木県で教員採用試験に挑んだがかなわず、通信技術系女子大量採用を行っていた富士通に学校推薦で入社することになった。富士通は、1981年にデジタル電子交換機を開発し、国内だけでなく世界各国に販路を広げている頃だった。

森田さんが配属されたのは、海外向け局用交換機の開発部門。男性社員は皆海外出張に出かけていて、オフィスに残っているのは若手と森田さんだけだった。それを見た他部署の人に「この部署には女子どもしかいない」と言われた口惜しさは忘れられない。

『私も海外出張に行きたい』と言ったら、『何しに行くの？ 遊びに行くんじゃないんだよ』と言われました」と森田さん。

先輩たちは物理学科や電気・電子工学科出身の人が多く、「数学だけでは何の役にも立たない」と言われたことにも傷ついた。「しかしそれが私の出発点でした」。

新入社員はOJTで教育された。森田さんのトレーナーは電気科出身で「数学だけでは…」と言ったその人だったが、よく育ててくれたと感謝している。

新人時代で忘れられないことがもう1つある。

「私は、ある社内業務を自動化する仕事をリーダーからもらい、簡単なソフトウェアを自作しました。みんなの役に立つ良い仕事をしたと大満足。OJT報告会では自信満々に発表しました。ところが、ほめてくれると思った部長は『この子のリーダーは海外出張ばかりでちゃんと育ててこなかったの…』と言い訳するようなことを言うのです。他の人の報告を聞いていると皆、製品の開発に携わった経験を発表していました。そのとき私は初めて悟りました。仕事には優劣があり、製品に関わる開発がメインストリームの仕事なのだ」と

あらためて周囲を見渡してみると、同期の男性たちは、自分より価値ある仕事を与えられ、難しい仕事に取り組んでいた。しかし森田さんは、くさらなかった。

「私のリーダーはOJT報告会の後、上司に叱られてか、交換機の共通線信号方式という動脈部分のファームウェアの改造版を作る仕事を与えてくれました」

森田さんにとって初めての“製品に関わる仕事”だった。しかし、「今ではすべてのソフトウェアはOSの上に乗っかって作動しますが、与えられた母体はOSを搭載していませんでした。このファームウェアにOSを搭載すれば、簡単にソフトウェアを実装できるというのがこの仕事の肝でした。そこで、私は、交換機のソフトウェアを動かすOSの解読から着手しました」





1999年に富士通と南京大学の共同出資によりソフトウェア開発会社「南京富士通南大軟件技術有限公司 (FNST)」が設立された。2019年、空調システムの北米との共同開発締結のためFNSTを訪問。左側3名が森田さんと富士通社員。



米国出張のスケジュールをやりくりして、テキサス州ラレードに留学中の娘（高校生）を訪問。この日は、留学先の高校の成果発表会。娘は演劇の音楽を担当、先生やお友達によって頂き、改めて娘の成長を感じた。

この方法により、森田さんは与えられた仕事を難なくクリアすることができた。そして、この仕事をやり遂げたときには、この経験が強みとなり森田さんは、部署になくはならない存在になっていた。

入社3年後の1986年、森田さんは自身が手掛けた交換機を持って香港へ。念願の、しかも女性技術者初の海外出張だった。ところが国内のテストでは作動した交換機が動かない。原因もわからない。力不足を実感した。

帰国して原因を調べたところ、現地局の場合、信号を受信したときに回線に負荷がかかり過ぎていることがわかった。原因は、前述の搭載したOSによる性能劣化である。OSの大改造を短期間で行いこの問題を解決して納品した。この仕組みはその後、特許になっている。

香港以降も、共通線信号方式を担当したことから開発した交換機が売れるたびに現地局でインターワークテストを行うため、アメリカ、中国、インド、シンガポール、英国など様々な国に出張した。

その後、従来の交換機の方式を大幅に変更した「ATM交換システム」の開発に携わる。ゴア副大統領戦略のアメリカ市場に向けての開発だったが品質や条件が見合わずプロジェクトは失敗に終わる。長期の米国滞在によるストレスと激務のせいか、森田さんは身体を壊し数ヶ月歩けなくなってしまった。しかしその失敗を糧に新装置を一から開発し、E-cubeシステムとして中国での展開に成功。「アメリカでの赤字を取り戻し黒字転換することができたのは嬉しかったです」

## 管理職、海外出張、育児、怒濤の2000年代

2000年に、通信手段が電話からインターネットに

変わり、世の中が大きく変わった。それに伴い富士通の社内でも組織再編が行われた。

その前後、森田さんの身边にも大きな変化があった。まず、1998年に課長に昇進。2002年には、入社3年目に社内結婚した夫との間に第一子が誕生。しかし、この頃、第三世代移動通信 (FOMA) がサービスインする瞬間であり、育休をとっている場合ではなかった。6月に出産し、わずか3ヵ月後の9月には復

帰した。

「子どもは足利市の実家に預けました。結局1歳半まで自宅で面倒を見てもらい、“週末の通いママ”をしていました」

話は戻るが、1990年代の終わりに、富士通は他社に先駆けてSPIRIT勤務という「成果主義」の人事制度を導入。「私はいち早く手を挙げて適用されました。残業がつかなくなるからと嫌がる人も多かったのですが、時間で縛られるのが嫌なので、タイムカードで打刻しなくてよくなりとても嬉しかったです。本人事制度は富士通として役員含めてテレビ取材を受けています」

2005年にはカナダ・キングストンのクイーンズ大学のMBAコースに短期留学。帰国後、部長に昇格。

2006年に、イギリスの古い交換機を刷新するビッグプロジェクトに声がかかった。海外は何度も訪れていたが、英語力のなさで悔しい想いを何度もしてきた森田さん。ロンドン行きはコンプレックスを払拭する良い機会でもあった。問題は、まだ4歳の子どものこと。

「3週間イギリスに滞在して1週間は日本に帰国するという生活を続けました。ベビーシッターは24時間体制。夫のサポートもあり、なんとか乗り切りました」

イギリスで業務を無事遂行して帰国。2008年には統括部長に昇格した。管理職研修では、カリフォルニア大学バークレー校、スタンフォード大学、シリコンバレーにあるIDEOやドラッカー・スクールを視察。海外を見たことは、森田さんの視野を大きく広げてくれた。

管理職になってからは、人材育成にも力を入れた。

「教師を目指したくらいですから教えるのが好きで、プロダクト部門の技術者指導には長く取り組みました」

また富士通では、他に先駆けて女性リーダーの育成やダイバーシティの推進にも取り組んできた。森田さ



社会人になってから、東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻に通う。これまでの人生、今後のキャリアについて考えるひと時にもなった。



2020年 MOT (技術経営修士号) を取得。



秋田県立大学で開催されたアグリフェス in 大潟にて。

んも 2011 年から始まった女性リーダー育成プログラムに初代メンターとして辞令が発令された。

「メンターとして女性たちに職場の上司にはできない指導や、役員との対談のアレンジ、悩みごとを聞き、本人の特性を見極めたアドバイスをしました」。指導した女性たちのほとんどが研修後、昇格を果たしている。

## 人に恵まれてきたから今がある

「何事にも手を抜かずに取り組んできました。私が幸運だったのは、それを分かってくれる人に恵まれていたことでしょう」

50代の終わりの2018年から2020年に東京理科大学大学院で経営学を学び、分かったことがある。

「組織運営にはリーダーシップとフォロワーシップが必要だと習いました。そのとき、『あ、私はフォロワーなんだ。だとしたら私は名フォロワーだな』と気づきました。リーダーが何をしたいかを理解して、リーダーができないことをやる。全体をよく見て、今何が必要かをいち早く理解しサポートする。事実を言わない男性文化の中で「事実をエビデンスベース」で示す。その事実を矯正ができるリーダーがいて、私を指導しながら引き上げてくださったから今の私があると思います」

森田さんは、課長、部長、統括部長と着実に昇格してきた。MBA、MOT(技術経営修士号)も取得し、執行役員の経験もある。しかし、経営には自信がなかった。

「ビジネスモデルを考えることに非常に苦手意識がありました。ところが恩師の宮永博史先生(元理科大

MOT教授)にこう言われたのです。『ネットワーク系の人には構造化を理解しているから、ビジネスモデルを考えるには有利だよ』と。なるほどと自信がついて、ビジネスモデルを階層的に捉え、どんな複雑なケースでも今ではすらすらと9セルフフレームワーク(成功するビジネスの9要素)を書くことができます。

中学校の先生、高校の先生もそうでしたが、人が苦手を手を克服したり自信を持ったりするきっかけは、誰かのちょっとした一言なのかもしれません。それは道を開く上ですごく重要なことなんだなって思います」

## 日本はもっと海外から学ぶべき

今気になるのは、日本のデジタル化の現状だ。

「日本は取り返しがつかないほど遅れているのに、それに気づいていないことに危機感を覚えます。もっと海外に出て、外から日本の現状を知り、海外の知見を活用するべきです。大学や企業の公用語を英語にする、海外大学への進学者数を増やすなどし、若いうちからグローバルな視点を持つことが重要です。

日本は、業種や分野ごとに情報が連携されずシステムが孤立している。いわゆる“サイロ化”がイノベーションを阻害している。これを打開するためには、今、私がやっている農工連携のような、産業分野にこだわらないイノベーションが突破口になるかもしれません」

長くデジタル分野で現場を見て来たからこそ感じる焦燥感。それが教え子やプロジェクトに関わった人たちに伝染し、世の中を変えていくことを願いたい。

## 取材を終えて

とにかくパワフルな人である。苦労もなく、すんなりと今の立場にたどりついたのかと思いきや、長期の米国滞在で歩けなくなるほど体調をくずしたり、英語で意見が言えず悔しい想いをしたり。しかし、結局は失敗体験を成功に導いている。その不屈の精神、見習いたい。

(フリーライター/石井栄子)