第３回先端人事労務研究会

# 富士通株式会社における人事の取り組み



2022年12月26日

富士通株式会社
執行役員EVP
CHRO 平松 浩樹

© 2022 Fujitsu Limited

# CONTENTS


1 当社概要およびパーパスについて

2 パーパスドリブン経営を加速するための取り組み

3 キャリアオーナーシップ実現に向けて


FUJITSU-RESTRICTED



© 2022 Fujitsu Limited

# 会社概要

本社
**東京**

創立
**1935**

代表取締役社長
**時田隆仁**

事業概要
**テクノロジーソリューション**
**ユビキタスソリューション**
**デバイスソリューション**

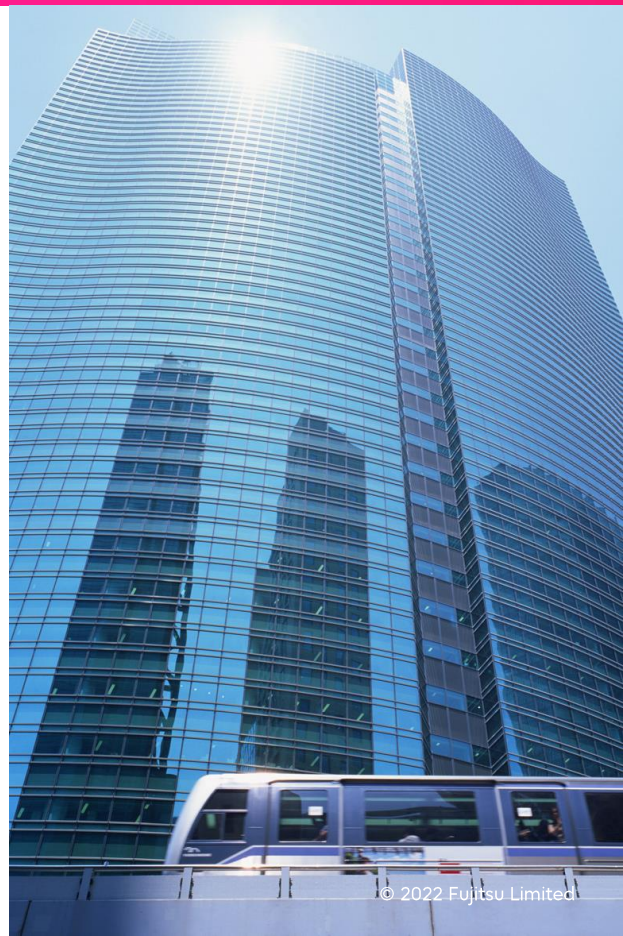
従業員
**126,400 人**（グローバル）

売上収益
**3兆5897億円**

営業利益
**2,663億円**

研究開発費
**1,138億円**
売上収益比**3.2%**

上場証券取引所
**東京** (コード **6702**)
**名古屋**



FUJITSU-RESTRICTED



© 2022 Fujitsu Limited

# 富士通の歴史

## 86年以上のイノベーション

通信機器製造 → コンピュータ開発 → システムインテグレーション → ITサービス

### 1935

通信機器製造会社として誕生。
日本の通信網整備に
重要な役割を果たす。



### 1950s to 1990s

コンピュータの登場が科学技術の進歩を加速。
産業の生産性が飛躍的に向上。

富士通初のコンピュータ開発に成功。
様々な分野でお客様とともに
先進的なシステム開発に挑戦。



爆発的に普及したインターネットは
ライフスタイルやビジネスモデルに
変化をもたらす。富士通は時代に対応
したさまざまな製品・サービスを提供。



### 2010s

ICTは急激に変化し、全ての「もの」
がインターネットにつながる時代に。
「ヒューマンセントリック・インテリ
ジェントソサエティ」の実現を目指し、
ビジネスや社会の課題解決につながる
革新に取り組んでいる。



FUJITSU-RESTRICTED



© 2022 Fujitsu Limited

FUJITSU

# Our Purpose

私たちは、イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていきます。





© 2022 Fujitsu Limited

Fujitsu uvance

サステナブルな世界を実現する

# 7 Key Focus Areas

## Vertical Areas

社会課題を解決する
クロスインダストリーの
4分野



**Sustainable Manufacturing**



**Consumer Experience**



**Healthy Living**



**Trusted Society**

## Horizontal Areas

クロスインダストリーを支える
3つのテクノロジー基盤



**Digital Shifts**



**Business Applications**



**Hybrid IT**

FUJITSU-RESTRICTED



© 2022 Fujitsu Limited

# パーパスドリブン経営を加速するための取り組み

FUJITSU-RESTRICTED

© 2022 Fujitsu Limited

# パーパス実現に向けた変革の取り組み

FUJITSU

## 新事業ブランド「Fujitsu Uvance」




## 全社DXプロジェクト「フジトラ」



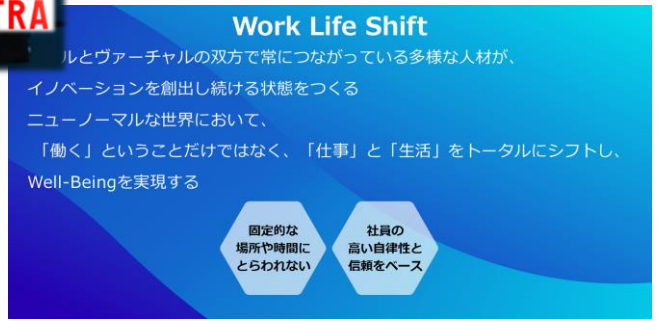

## グローバルレスポンシブルビジネス（非財務指標）




## ジョブ型人事制度




## 働き方の変革Work Life Shift




FUJITSU-RESTRICTED



© 2022 Fujitsu Limited

# Fujitsu Our HR Vision

DX company where diverse talents
gather to create innovation
everywhere in the society

社内外の多才な人材が俊敏に集い、
社会のいたるところでイノベーションを
創出する企業へ



FUJITSU-RESTRICTED



© 2022 Fujitsu Limited

# ありたい姿を実現するために

FUJITSU




**グローバル・グループワイドな人事基盤**



© 2022 Fujitsu Limited

# ジョブ型人材マネジメントへのフルモデルチェンジ

FUJITSU

## 事業戦略に基づいた組織デザイン



1. 事業戦略に基づいた組織、ポジションのデザインへの見直し
2. 責任権限・人材要件の明確化
(Role Profile/ Job Description)

## チャレンジを後押しするジョブ型報酬制度



1. 職責ベースの報酬体系
2. 高度専門職系人材処遇制度
3. 評価制度見直し

## 事業部門起点の人材リソースマネジメント



1. 人員計画の見直し
2. ポストオフやダウングレードの実施
3. ポスティングの大幅拡大

## 自律的な学び/成長の支援



1. 人材育成方針の見直し
（On demand型教育の導入）
2. 1on1ミーティングの推進

FUJITSU-RESTRICTED



© 2022 Fujitsu Limited

# Work Life Shift

2020年7月発表

FUJITSU

固定的なオフィスに出勤する従来の通勤の概念を変え、多様な人材が高い自律性と相互の信頼に基づき、場所や時間にとらわれず、お客様への提供価値の創造による社会の変革に継続的に取り組むことができる働き方を実現するため、人事制度とオフィス環境整備、組織カルチャー変革の面から、様々な施策を推進しています。



## Smart Working

**最適な働き方の実現**



## Borderless Office

**オフィスのあり方の見直し**



## Culture Change

**社内カルチャーの変革**



© 2022 Fujitsu Limited

# パーパス実現のために　13万人パーパス宣言

- 全ての企業活動をパーパス実現のための活動とする**パーパスドリブン**
- 富士通が、パーパスを起点にデザイン思考で企画・立案しアジャイルに実行していく組織となるためには、**新たなマインドセットや行動様式の確立が必要**
- **組織の変革や価値を生み出す原動力となる、個人のパーパス**




Purpose Carving：
これまでの人生を振り返りながら自身の大切にしている価値観を見つめ直し、対話を通じて自らのパーパスを言語化するもの





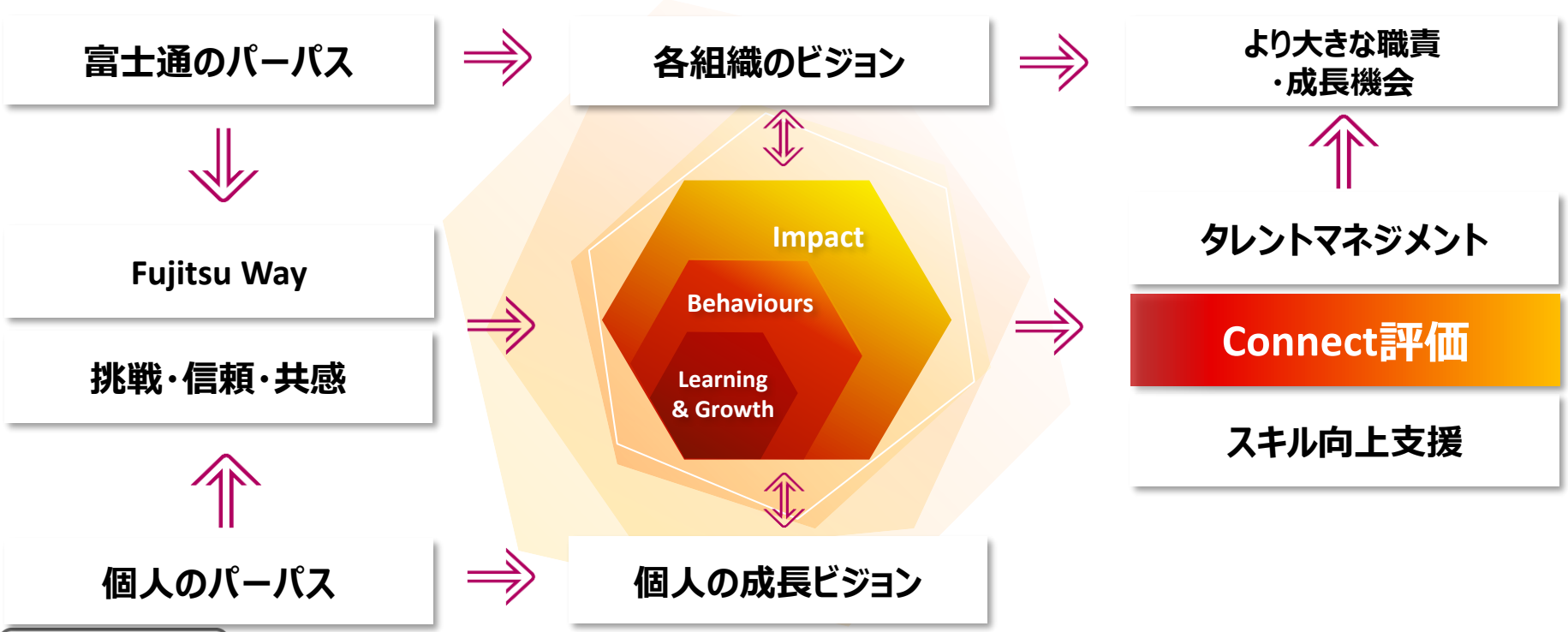
© 2022 Fujitsu Limited

# グローバル共通の新たな評価制度「Connect」

FUJITSU

**「Connect」は富士通のパーパス実現のための一貫性を重視したコミュニケーションツールです。**

富士通・組織・個人のパーパスやビジョン、および各人事施策を結びつける役割を担います。







© 2022 Fujitsu Limited

# 浸透施策：本部長ビジョンピッチ

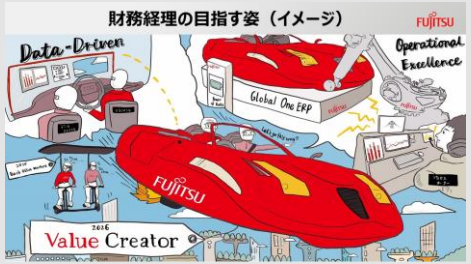
## 本部長ビジョンピッチ

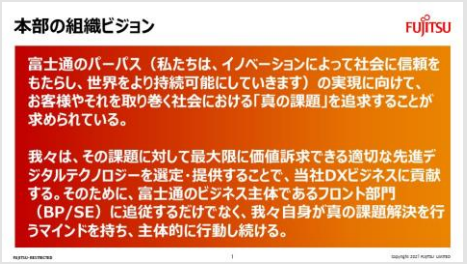
**本部長がビジョンを語り**、他部門や外部の観点からのフィードバックを得ることで、
さらに質を高め、**共感を呼ぶビジョンに練り上げ、磨く**ことができる場

- ■ 実施時期：7月
- ■ 参加対象：本部長




（組織ビジョン例）










FUJITSU-RESTRICTED



© 2022 Fujitsu Limited

# 浸透施策：経営者・幹部社員育成プログラム

FUJITSU

○ ジョブ型人材マネジメントの**目的や内容、それぞれの役割**について、**現場レベルでの理解実践の促進**をねらいとした複数回の育成プログラムを実施（2022年度も実施予定）

| 経営者向け | 本部長<br>グループ会社社長向け | 幹部社員向け（事業部長以下） |
|---|---|---|
| EVP（常務クラス）以上を対象 | 5 日程 8 回 開催<br>123 名 受講 | 51 回 開催<br>12,544 名 受講 |
| 【経営者プログラム】<br>・ジョブ型人材マネジメントの概要と組織長の役割<br>・チャレンジの具体化イメージ理解と相互フィードバック<br>- 組織ビジョン、重点テーマ策定<br>- それらのカスケードダウン<br>・討議<br>・マネジメント変革における課題認識や期待 | ・ジョブ型人材マネジメントの概要<br>・組織ビジョン・重点テーマ策定とその浸透（事前課題／討議）<br>・経営者プログラムのフィードバック、両利き経営<br>・組織長の役割、求められる行動変革<br><br>・各ピラーごとの考え方<br>・振り返り（個人ワーク） | ・Connect評価の疑似体験とケーススタディ<br>・振り返り（個人ワーク）<br>・一般ジョブ型人事制度の概要 |

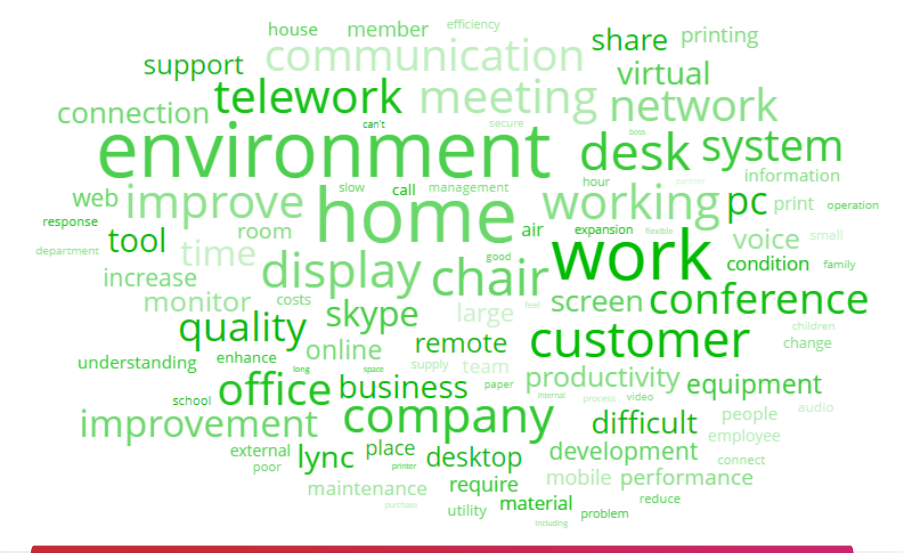


imited

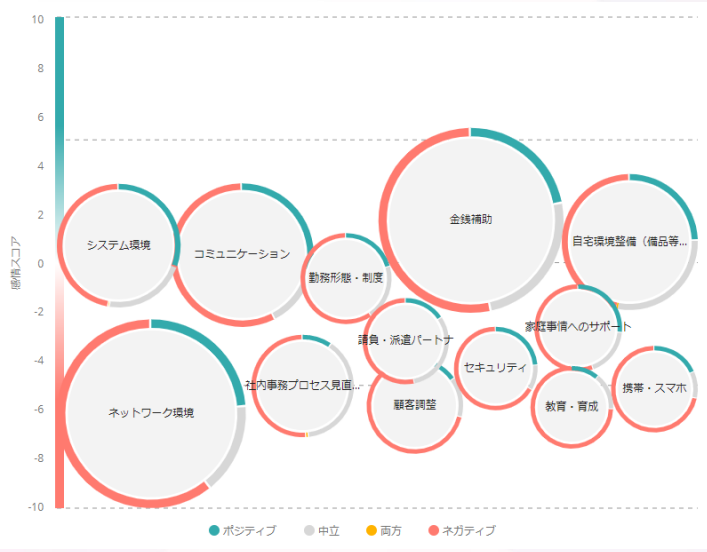
# 現場の声=VOICEを変革に活かす

FUJITSU

**生産性を上げるためには（自由回答）**




**会社に支援して欲しいこと（自由回答）**




**「環境」、「自宅」、「ディスプレイ」など**
**具体的な改善要望のキーワードをみえる化**

**現場の強い要望を数値化**



© 2022 Fujitsu Limited

# キャリアオーナーシップ実現に向けて

FUJITSU-RESTRICTED



© 2022 Fujitsu Limited

# キャリアオーナーシップとは

**組織にまかせるのではなく、自らより良い生き方・働き方を考え、主体的にキャリアを形成するという意識・行動**

**これまでは・・・**

**基本的には、昇格・異動・教育の機会は会社から与えられていた**




**これからは・・・**

**様々な仕事（昇格・異動・教育を含む）に、自らが手を挙げて挑戦していく**



**キャリアに対して受け身になりがち**

**自分自身でキャリアをデザイン**

FUJITSU-RESTRICTED



© 2022 Fujitsu Limited

# キャリアオーナーシップ実現を支える機会
## Opportunities to support Career Ownership

FUJITSU






FUJITSU-RESTRICTED

© 2022 Fujitsu Limited

# 1on1ミーティングの推進

FUJITSU

## ワン・オン・ワン！！劇場



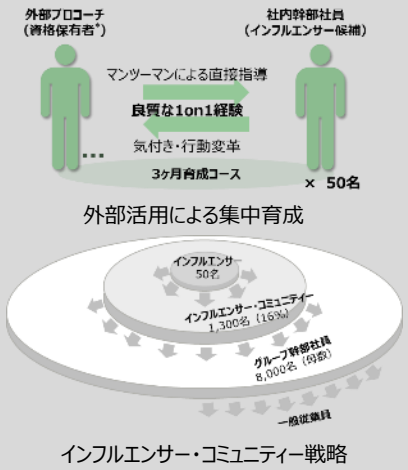

1on1ミーティングの
ポイントをわかりやすく提示

## FMD
## (Fujitsu Management Discovery)




優れたマネージャーのマネジメント行動を
見える化、個々のソーシャルスタイルに
あったアドバイスを実施

## インフルエンサーの育成




外部プロから良質な1on1を実体験する
ことで刺激を与え、短期集中でインフル
エンサーを育成、コミュニティーを広げる

**サーベイによると、80%以上の従業員が月1回以上を実施し、
その80%以上が1on1ミーティングを有益であると回答**


© 2022 Fujitsu Limited

# キャリア自律に向けた推進施策

FUJITSU

## 組織紹介ページの開設



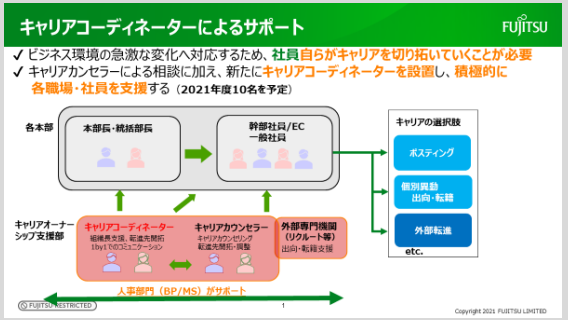

自組織の魅力を紹介し、
ポスティングへの応募を促進

## FCOPの実施
## (Fujitsu Career Ownership Program)




自らオーナーシップを持ち、
主体的に行動を起こしていくための
プログラムを提供

## キャリアコーディネーターの設置




職場・社員のキャリア形成を
支援する専門家を社内設置

**各種施策を展開することで自律的キャリア形成の意識を醸成し、
自らキャリアを切り拓いて挑戦する文化の浸透を図る**


© 2022 Fujitsu Limited

# 人材育成の考え方を見直し

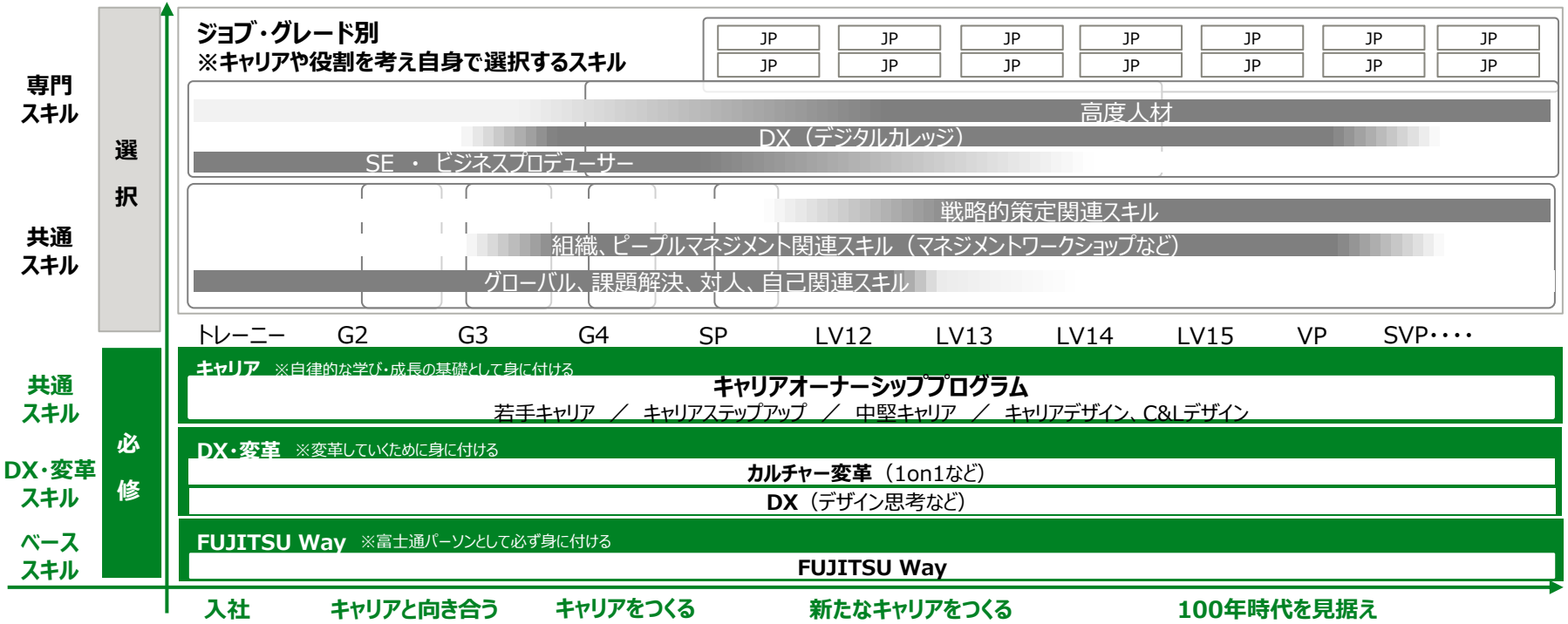
「会社主導の教育」から、
「社員の自律的な学び・成長を支援」

「マスへの一律な対応」から、
「個にフォーカス」（階層別研修廃止）


© 2022 Fujitsu Limited

# 育成体系

- 従来の**階層別教育はなくし、基本的に選択研修とする。**
- ただし、**キャリア意識醸成の機会や富士通社員として認識すべき考え方**については必修とする





© 2022 Fujitsu Limited

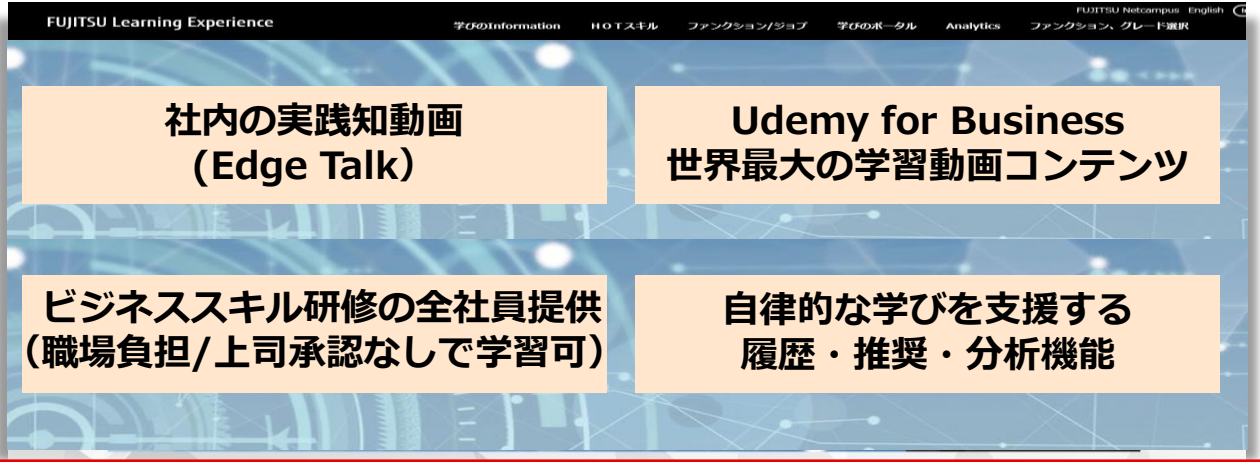
# On demand型教育の導入

FUJITSU

- 社員一人ひとりがキャリア志向・強みに応じて目標を掲げ、自律的に学ぶオンデマンド型教育
- 学びたいことをいつでも、どこでも学べるプラットフォームを提供
- 社内の多様な人材が、自身の経験やナレッジ、思いをストーリーとして伝える場（Edge Talk）

**新しい学びの場**
**Fujitsu Learning Experience**

- スマホからもアクセス可！
- いいね・コメント機能実装！
- 学びのリコメンデーション！




**多様な個が切磋琢磨し、**
**思いやナレッジを共有する組織風土に変革**


© 2022 Fujitsu Limited

# 実践知動画（Edge Talk）一例




パーパスとはなんだろう？

2021/11/15

57 8243 5




チームで戦うにあたって
大切にしていること

2021/5/24

144 4589 9




仕事から学んだこと

2021/4/5

246 6615 24




富士通　真のグローバル企業

2021/2/15

271 6230 18



特別講義
効果的に在宅ワークをする秘訣について(English only)
リンダ・グラットン教授（「ワーク・シフト」「ライフ・シフト」著者）

2020/4/15

16 2627 3




富岳プロジェクト

2021/9/27

11 607 2




Edge Award: 中央表彰　功績賞2020
はやぶさ２　プロジェクト

2020/9/14

114 2072 6




Edge Talk Interview -　阿部社外取締役

2021/2/1

292 2436 2




Edge Talk Interview -　陸上競技部 中村匠吾

2020/5/11

54 1582 3




Edge Talk Interview -　陸上競技部 鈴木雄介

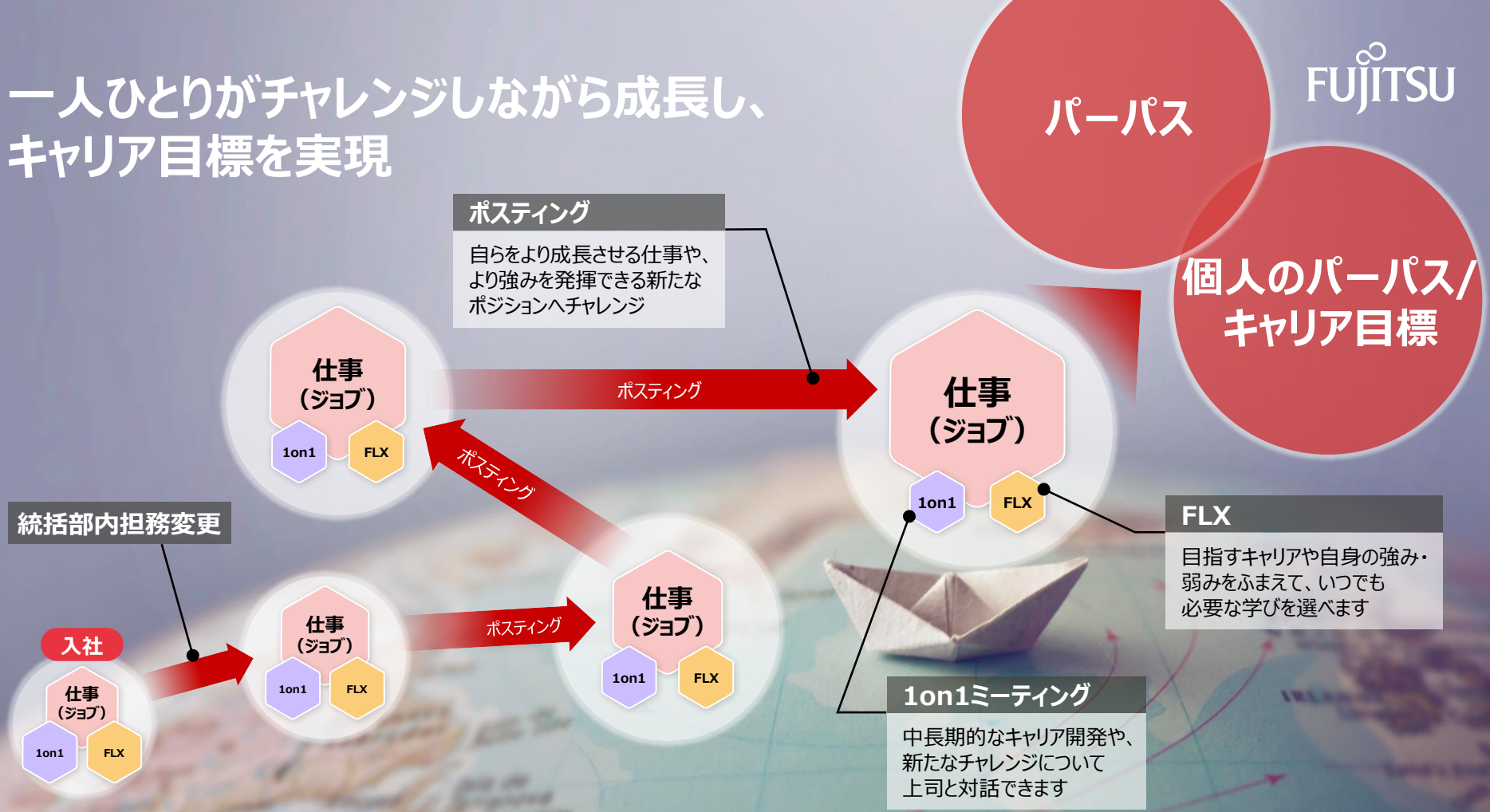
2020/5/11

36 734 3

**取締役、役員、スポーツ選手、はやぶさ／富岳等のプロジェクトリーダー、社外の有識者の実践知動画を撮影し全社に公開**


© 2022 Fujitsu Limited

# 一人ひとりがチャレンジしながら成長し、キャリア目標を実現




FUJITSU-RESTRICTED



© 2022 Fujitsu Limited

# 社長メッセージ



富士通では今、上級幹部から徐々にジョブ型と言われる
人事制度に移行中です。

人材育成プログラムについても、再構築しました。
人生100年時代と言われている最近では、
アップ・スキリングやリ・スキリングが重要です。

長い年月に渡り社会への貢献を続けていくためには、
目の前にある仕事に対して全力で取り組むのは当然のことですが、
一方で、ご自身の成長についても考え、自らをアップデートしていく、
それが必要です。会社はみなさんの成長を支援し、みなさんとの
エンゲージメントを高めていきます。
（CEO Bulletin　「2020年度新入社員を迎えました」 ビデオメッセージより）

**会社は失敗を恐れず、成長に向けてチャレンジするみなさんを支援します**

FUJITSU-RESTRICTED

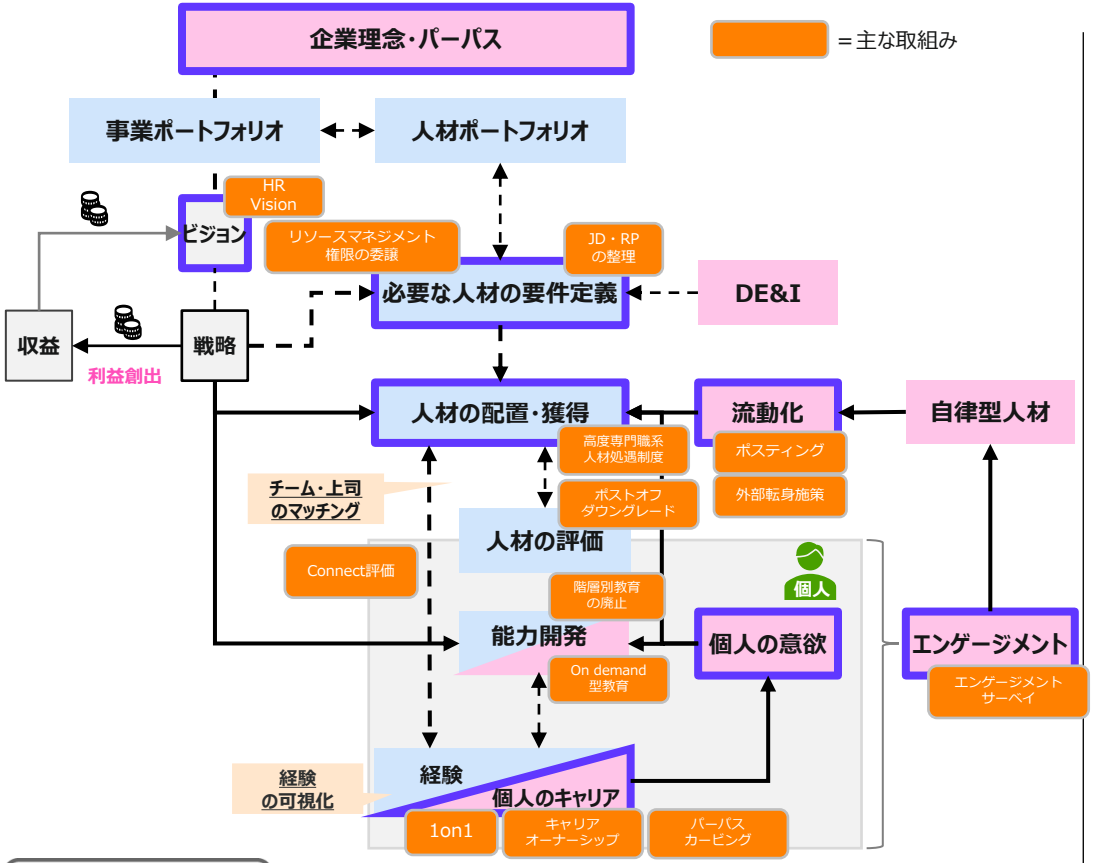


© 2022 Fujitsu Limited

# 富士通の人的資本経営ストーリー（概要）

持続的成果を生むための組織の土壌づくり
成果を生むための取り組み

FUJITSU




**富士通における特徴：**

- DXカンパニーにシフトするために**パーパス**を設定。
- 日本においてはジョブベースの人材マネジメントの考え方を導入。これにあわせて、リソースマネジメントの権限を事業部へ移譲。
- 各事業部の3年後の**ビジョン**（Back castで作成）に合わせて**人材ポートフォリオと人材要件を定義**
  （Role Profile とJob Descriptionを設定）
- 人材ポートフォリオの充足に向け、自律的な手上げによる**ポスティング**による**社内人材の流動化**、および外部からの採用を強化
- パーパスカービングを通じて、個人のパーパスを考えてもらい、1on1の対話を通じて富士通のパーパスやビジョンとすり合わせている。
- パーパスやビジョンに対する**インパクトの大きさ**(影響×貢献度) 、 Fujitsu Wayに即した行動、自身とチームの成長を評価する**"Connect評価"**を導入
- ベースとして**エンゲージメント**を非財務指標の１つとして公表
- そのために、**個人の意欲**ややりがいの可視化が必要であり、定量化キーになる

FUJITSU-RESTRICTED



© 2022 Fujitsu Limited

# 最後に　～目指すべき従業員と会社の関係性～

FUJITSU

## 自律　×　信頼

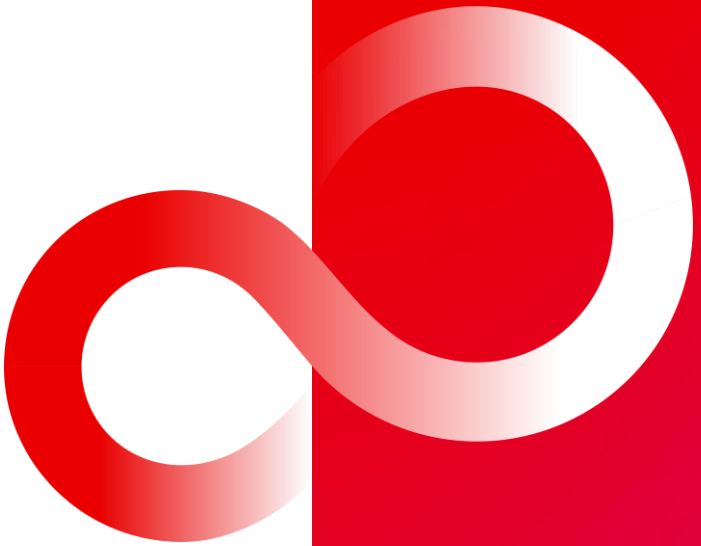






© 2022 Fujitsu Limited

# Thank you



© 2022 Fujitsu Limited