第6回雇用政策研究会

### 富士通が目指す 適所適材の配置と人材の流動化

~チャレンジを後押しする環境整備~

2023年12月21日 富士通株式会社 Employee Success本部長 阿萬野 晋



### 会社概要

### FUJITSU

本社 **東京** 

創立 **1935** 

代表取締役社長 CEO 時田隆仁

事業概要 サービスソリューション ハードウェアソリューション 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 **124,000 人** 

売上収益 **3兆7,137億円** 

営業利益 3,356**億円** 

研究開発費 **1,095億円** 売上収益比3.0%

上場証券取引所 東京 (コード 6702) 名古屋

(注) 2022年度





### 富士通が貢献すべき重点分野(マテリアリティ)

2023/05/24 中期経営計画説明会資料 より抜粋

Purpose

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くこと

Fujitsu Way

大切にする価値観

挑戦

信頼

共感

マテリアリティ (必要不可欠な 貢献分野)



- 気候変動 (カーボンニュートラル)
- 資源循環 (サーキュラーエコノミー)
- 自然共生 (生物多様性の保全)



- 情報セキュリティ確保
- ○デジタル格差の解消
- 情報·AI倫理の推進
- 働きやすい環境の推進と労働力不足解消
- ○責任あるサプライチェーンの推進の



- 生涯教育・リスキリングの推進
- QoL(生活の質)向上に向けた 医療ヘルスケアの推進
- 〖○顧客・生活者体験の向上

### 2030年に向けた価値創造の考え方

2023/05/24 中期経営計画説明会資料 より抜粋

向上に取り組み、テクノロジーとイノベーションによって社会全体へのインパクトをプラスにする

デジタルサービスによってネットポジティブ\*を実現するテクノロジーカンパニーになる

#### インプット

(2022年度実績)

#### 富士通の事業活動

サステナビリティを起点とした重点戦略を実行

#### 財務資本

3.3 兆円 。総資産 1.775 億円 FCF 1,310 億円 · 成長投資

#### 人的資本

12.4 万人 。計員数 24 % • 女性社員比率 **15** % • 女性幹部社員比率

#### 自然資本

エネルギー使用量 1.300 万GI

·GHG排出量

**49** 万t

#### テクノロジー・知的資本

1.095 億円/年 · R&D投資額

500 億円/年 · 补内DX投資

#### グローバル レスポンシブル ビジネス







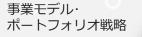






チェーン

重点戦略



カスタマサクセス戦略/ 地域戦略

お客様

テクノロジー戦略 事業

リソース戦略

### アウトプット・アウトカム

#### 財務指標

· 成長領域 売上 Uvance 0.2\* →

2022年度

1 兆田以上 17%以上

2030年度

サービスソリューション 8% 。営業利益率 EPS

CAGR 12%

17%以上

#### 地球環境問題の解決

・ 世界のGHG排出量削減への貢献 (サービスソリューションによる世界CO2削減インパクト)

自社の再生可能エネルギー使用率

100%

0.3%

#### デジタル社会の発展

・デジタルアクセシビリティ

1.5 億人

#### 人々のウェルビーイングの向上

• ICTスキル、教育提供人数 ・従業員Tンゲージメント

1,200万人以上 75以 ⊦

ダイバーシティリーダーシップ (女性幹部社員比率)

30%以上













人材















# Fujitsu UVance

社会課題を起点として、クロスインダストリーでお客様の成長に貢献するデジタルサービスを提供

2023/05/24 中期経営計画説明会資料 より抜粋

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

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



Sustainable Manufacturing



Consumer Experience



Healthy Living



Trusted Society



Digital Shifts



Business Applications



Hybrid IT



Key Technologies



Computing N



Network



ΑI



Data & Security



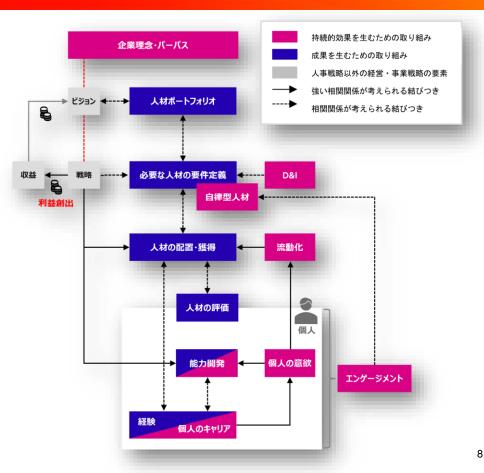
Converging Technologies



### 富士通における人的資本経営

## 人的資本経営を考える構想フレーム ESG説明会資料 (2023年10月12日実施) FUIIT

### ~人的資本価値向上モデル~



#### 企業価値向上につながる人的資本経営の検討と ストーリーの再構築

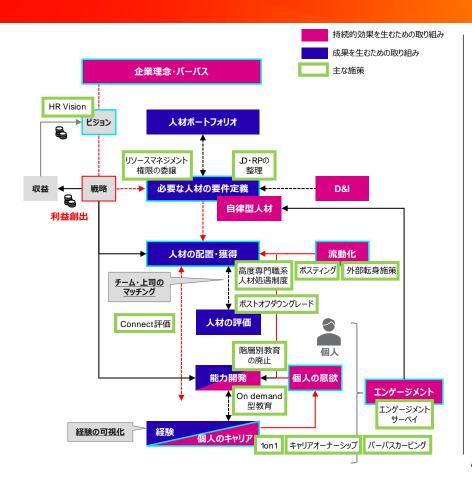
- ✓ 人材に関する様々な取り組みが戦略の実現にどのように関わって いるのかを伝える一貫性のあるストーリーと、その裏づけとなる 自社固有のKPIを特定し、それを指標として取り組みを進めていく ことが重要
- ✓ 各社の人的資本経営を検討するにあたり、共通の構想フレーム 「人的資本価値向上モデル」を策定

#### 「人的資本価値向上モデル」によって見えてくるもの

- ✓ 経営戦略、事業戦略上、必要不可欠な人材戦略上の取り組みを 「成果を生むための取り組み」、持続的に支えるための人材に 関する取り組みを「持続的効果を生むための取り組み」として表記
- ✓ 施策間のつながりは矢印で示している。 各社で取り組んでいる人事施策(「人的資本経営」に関連する 取り組み)をこのモデル図に落とし込んで整理していくことで、 それぞれの施策がどのように企業価値向上につながっているのか、 全体構造を捉え、検討することができる。

### 富士通の人的資本経営ストーリー ESG説明会資料 (2023年10月12日実施)





#### 人的資本経営のストーリー

- 1. DXカンパニーにシフトするために**パーパス**を設定、 それを実現するための「HR Vision」を策定、グローバルに展開。
- 2. 日本でもジョブベースの人材マネジメントの考え方へ移行、 グローバル標準の人事プラットフォームを整備。 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大幅に移譲。
- 3. 各事業部の3年後の**ビジョン**(バックキャストで作成)に合わせて 人材ポートフォリオを策定し、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、および外部からの人材獲得 を強化
- 同時に、グローバルでの企業競争力強化、中核を担う人材の定着 および獲得を図るため、報酬水準の引き上げを実施。
- 6. 評価については、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
- 7. **パーパスカービング**を通じて、個人のパーパスを策定、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。
- また、キャリアオーナーシップ実現を支える各種施策を拡充、 個人の意欲の高い**自律型人材**を育てている。
- このような自らの改革の進捗を測る指標として、会社と社員との結びつ きを表す「従業員エンゲージメントを非財務指標の1つとして公表

## 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



### ありたい姿を実現するために

全ての社員が 魅力的な仕事に挑戦 Challenge 多様・多才な人材が グローバルに協働 Collaboration

全での社員が常に学び成長し続ける

Learning & Growth

グローバル・グループワイドな人事基盤

### 人材マネジメント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



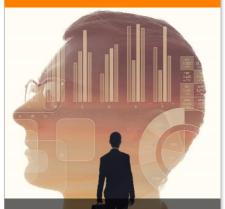
- 事業戦略に基づいた組織、 ポジションのデザインへの 見直し
- 2. 責任権限・人材要件の明確化 (Role Profile/ Job Description)

#### チャレンジを後押しする ジョブ型報酬制度



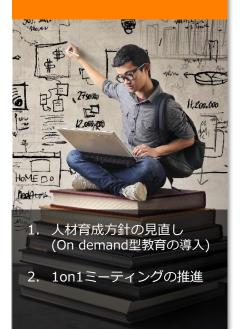
- 1. 職責ベースの報酬体系
- 2. 高度専門職系人材処遇制度
- 3. 評価制度見直し

#### 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



12

### 事業戦略に基づいた組織・ポジションデザインへの見直し





事業戦略に基づいて組織をデザインし適材をアサイン 年功的人事から脱却し、グローバル標準のジョブ型人材マネジメントへ



### 社員のありたい姿の実現にむけて

### 自律と信頼で結ばれる新たな関係



自律と信頼をベースとして、社員と会社がともに成長し、お互いのパーパスを 実現する

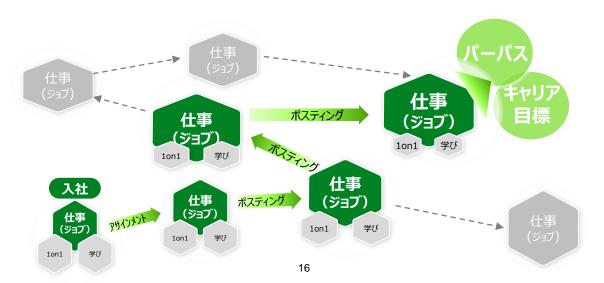


### 社員と会社のパーパス実現



- 社会やお客様の変化・課題に対し、事業および人材のポートフォリオのスピード感 ある変革、人材の流動化と適所適材が重要。
- 社員一人ひとりは、キャリアオーナーシップをもって、自ら考え、学び、チャレン ジし、成長し続ける。

経営がこれらをリード・支援する。その先に社員と会社のパーパス実現がある。



### キャリアオーナーシップ実現を支える機会





○16の質問に答えることで「今」のキャリアオーナーシップの状況を診断。充実したキャリアに向けた行動のヒントを提供。



#### **〈データドリブン〉**

- ・社員のキャリアオーナーシップ状況を統計情報として集積
- ・経年変化や支援施策の企画や改善の基礎データとする

#### <個人>

自身の「今」のキャリアオーナーシップ状況を確認し、未来の充実 したキャリアに向けた行動のヒントを得る

- ・**4つのフェーズ**(キャリアオーナーシップの状況)
- ・10のキャリア形成要素(キャリアオーナーシップスコアと行動のヒント)

#### <組織>

上司とのコミュニケーション時に、同じ言語で話すツールとして活用

### 4つのフェーズ (キャリアオーナシップの状況) 概要





#### 自己固執フェーズ

あなたは今、自身の興味や自らの強みを探求し、自己の充 実を大切にしているようです。でも、もしかしたら、社会 の変化を受け止め、未来へ備える行動が不足しているかも しれません。



#### 未来創造フェーズ

あなたは今、自分らしい「ありたい姿」を社会の中で実現 するために、世の中の変化を捉えながら、努力と行動を持 続しています。



#### 現状停滞フェーズ

あなたは今、キャリアについて受け身な様子。自己の充実 や成長に向けて、自ら新たな一歩を踏み出すことに躊躇し てしまっているようです。



#### 関心分散フェーズ

あなたは今、周囲の要望や求められる姿の実現のために、 研鑽を続けています。でも、もしかしたら、自身の大切な ことや主体的なキャリア形成が後回しになっているかもし れません。

### キャリアCafeとは



多様な人との会話を通して、 自らキャリアを考え、 行動するためのヒントと きっかけを得る場

#### 対話による効果

- ・言葉にすることで自分の思いを明らかにする
- 他者からのフィードバックで自分では認識していなかったことに気づく
- ・他者の思考や行動を聞いて視野を広げ、気づきを得る

ミドルシニアから若手層まで、同世代で集まり、仕事やキャリアを テーマとした会話を通じて、今気になること・思うことを共有し、 これからのキャリアを考えるヒントを得る場です。

<2023年度 ラインナップ>

ミドルシニア(48~53歳)

自己理解を深め 自身の強みや課題を認識することで ありたい姿に向けたアクションを 起こせる状態になる

#### 若手(20代後半)

未来のキャリアにつながる 目の前の仕事や関係性の重要性を理解する



### 人材育成方針の見直し



「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)

### 学びのプラットフォーム FLX

- 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
- 昇格や特定ポジションに求められるスキルを確認し、**社内外の多様なコンテンツ**を活用して学び、 目指すキャリアをつかむ
- **部下の学習状況や関心領域** を確認し、成長を支援する





自律的な学びを支援する 履歴・推奨・分析機能

Linkedin Learning グローバルスタンダードのソフトスキル

Udemy for Business 世界最大の学習動画コンテンツ

> 社内の実践知動画 (Edge Talk)

### キャリアコーディネーター・カウンセラーによるキャリア支援 FUjiTSU

● キャリアに関する組織課題に本部長のパートナーとして寄り添うキャリアコーディネータと、一人ひとりの状況に寄り添うキャリアカウンセラー(国家資格保有者)の両輪でキャリアを支援。



#### キャリアコーディネーター(組織に対するキャリア支援)

- 本部長への活動報告(HRBP連携)
- 幹部社員、本部員へのキャリア支援プログラム説明
- ワークショップ、セミナー、勉強会等の開催(組織課題別)

#### キャリアカウンセラー(個人に対するキャリア支援)

- 個々人の状況に寄り添ったカウンセリング(約1,000件/年)
- 相談のハードルを下げる「チャット相談」の開設(予定)



#### これまで

組織が、業務都合や本人の成長を考え、配置転換 / ローテーション / 昇格を計画・実行



### ジョブ型人材マネジメント導入以降

本人が実現したいキャリアプランを自律的に考え、 ポスティングで異動や幹部社員昇格を目指す



人材の流動化 / 多様性の向上、適所適材の実現、 オープンでチャレンジングな風土醸成を目的にポスティングを大幅に拡大 (2020年~2022年累計実績)

募集ポジション数

応募人数

合格人数

14,151人

19,418人 (日本の27%の従業員が応募)

7,564人 (日本の11%の従業員が異動)

キャリアオーナーシップの醸成

ポスティング異動者はエンゲージメントが向上 特に「やりがい」「機会の均等」の項目が大きく向上



# Thank you

