

三位一体労働市場改革分科会（第4回）

富士通のジョブ型人材 マネジメントについて

2023.12.18

富士通株式会社

執行役員EVP

CHRO（Chief Human Resource Officer）

平松 浩樹

Our Purpose

わたしたちのパーパスは、
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
持続可能にしていくことです。

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

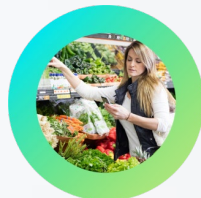
サステナブルな世界を 実現する7 Key Focus Areas

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



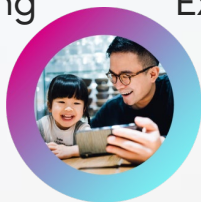
Healthy
Living



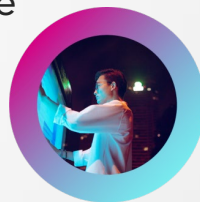
Trusted
Society

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

Key Technologies



Computing



Network



AI



Data &
Security



Converging
Technologies

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



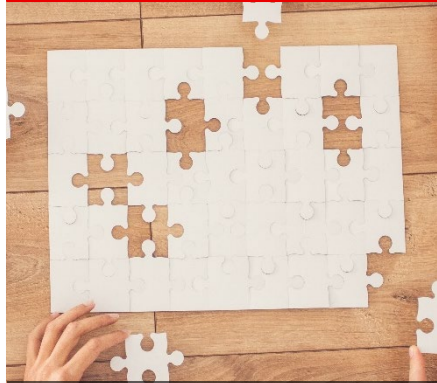
グローバル・グループワイドな人事基盤

ジョブ型人事制度の導入

2020.4 幹部社員 約15,000人 に先行導入

2022.4 一般社員 約45,000人 に導入

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

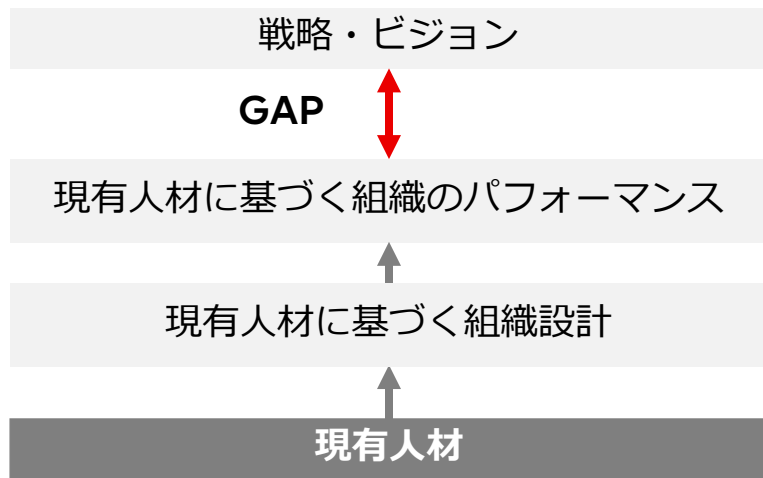


1. 人材育成方針の見直し (On demand型教育の導入)
2. 1on1ミーティングの推進

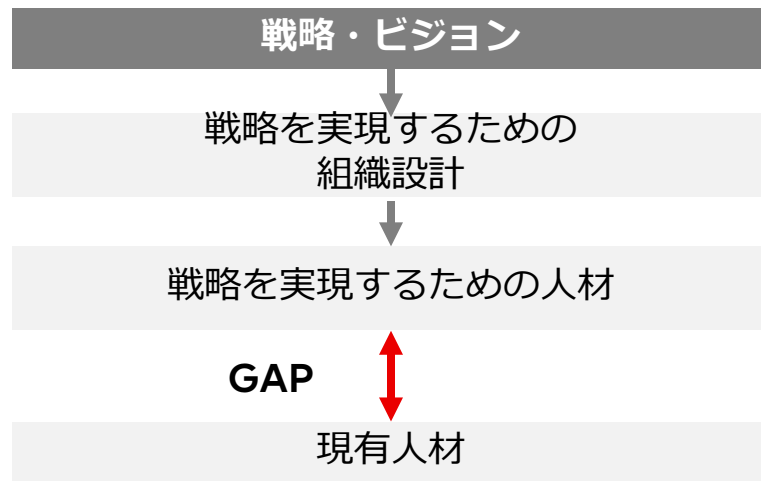
事業戦略に基づいた組織・ポジションデザインへの見直し



従来の日本型人材マネジメント ～適材適所～



グローバル共通のジョブ型人材マネジメント ～適所適材～



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

責任権限・人材要件の明確化 (Role Profile / Job Descriptionの導入)



Step1 : Role Profileの導入

ジョブの基盤を整える

- Function × Lvで大括りしたProfile
- 全従業員がRole Profileにマッピング

グローバル共通の仕組み「Global Role Framework」

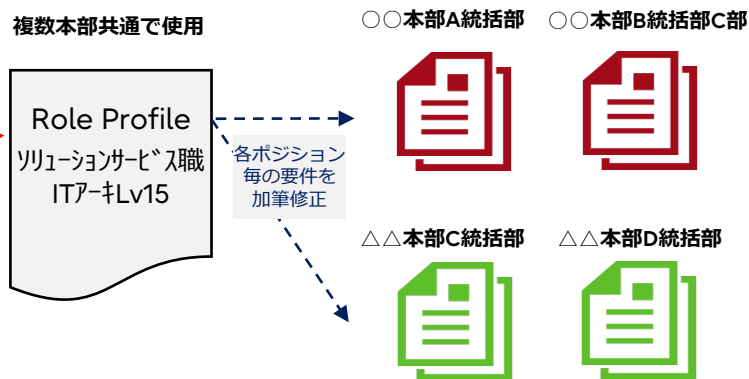
職種	Role Group (大分類)	ソリューションサービス			
	Role Family (中分類)	ITアーキテクチャ		プロジェクトマネジメント	
	Role Specialism (小分類)	Network Specialist	Infrastructure Development	Cyber Security	Project Management
職責の範囲	FUJITSU Level	Lv15	幹部社員		
		Lv12			
		Lv11			
		Lv10			
		Lv9	一般社員		
		Lv8			
		Lv7			

※Lv15～Lv12が幹部社員、Lv11～Lv7が一般社員。

Step2 : Role Profileを基にJob Description作成

活用に向けた具体化

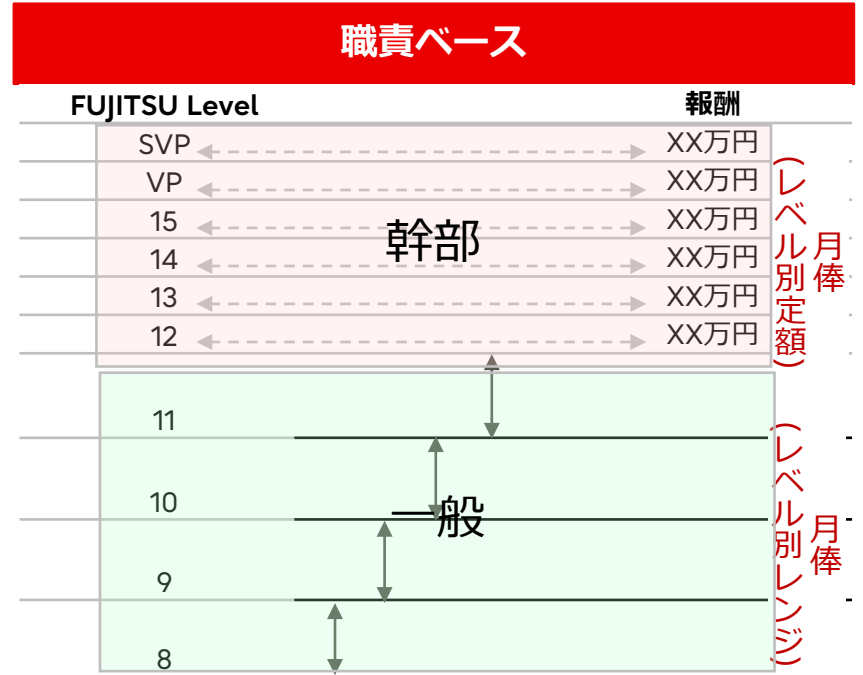
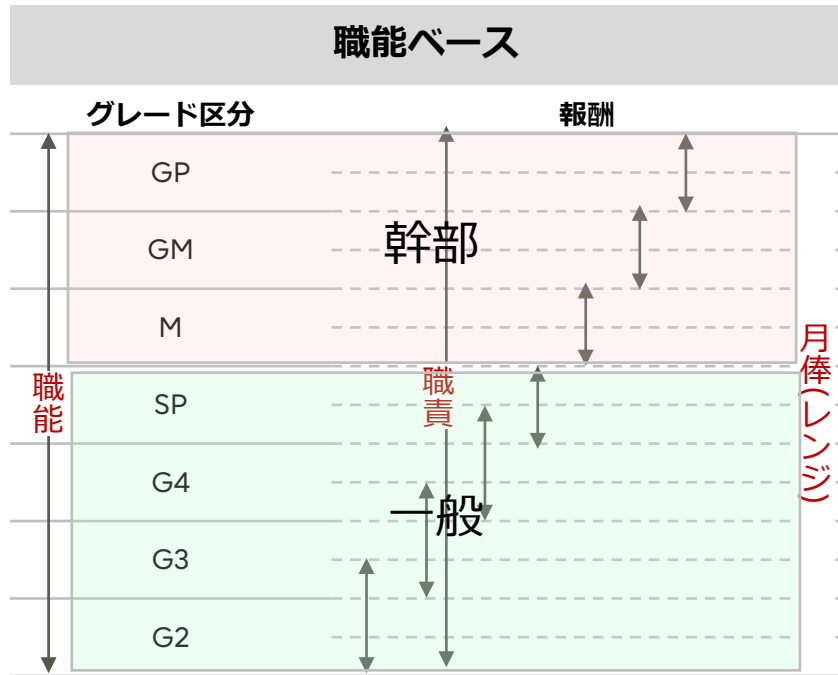
- 各ポジション毎の顧客情報や製品等の詳細情報を追加
- 組織特性や使用用途に応じて必要なポジション分を作成



Role Profileを基に各ポジションの要件を具体化したJob Descriptionを以下観点へ活用する

ポジション マネジメント	ポスティング 採用	ポストオフ	評価	キャリア形成	報酬 (中長期的に検討)
-----------------	--------------	-------	----	--------	-----------------

職責ベースの報酬体系



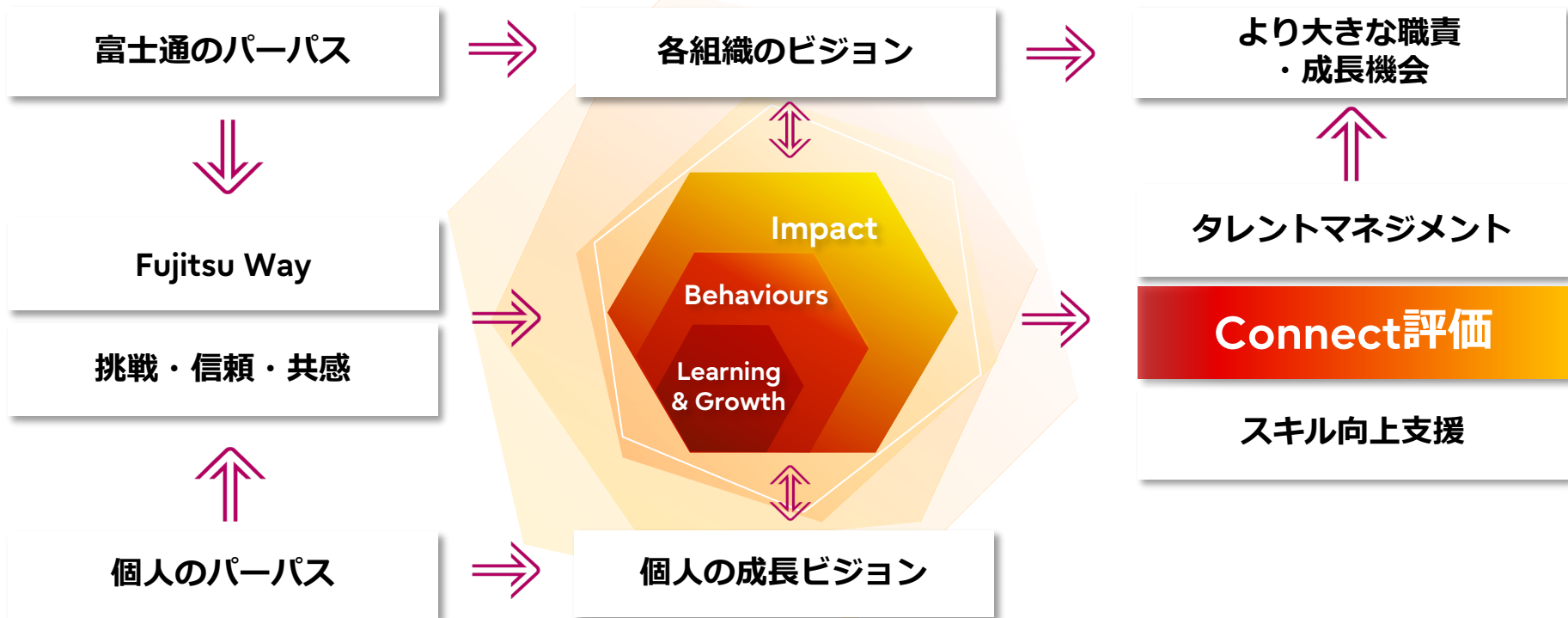
**個人が担う職責を即座に報酬に反映
より大きな職責へのチャレンジ意欲を喚起**

グローバル共通の新たな評価制度「Connect」



「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。



新たな評価制度「Connect」の評価項目



- 評価項目は「Impact」「Behaviours」「Learning & Growth」の三項目
- 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

Impact : インパクト

各組織のビジョンを実現するために
生み出した**インパクトの大きさ**
(**影響×貢献度**)を評価します。

Learning & Growth : 成長

自身のパーパス・ビジョンを基に
した自分自身と部下やチームの
成長を評価します。



Behaviours : 行動

Fujitsu Wayの大切にする価値観
「**挑戦**」「**信頼**」「**共感**」の
体現度合を評価します。

ポスティングの大幅拡大



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



ポスティングの大幅拡大

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

On demand型教育の導入



- 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！

FUJITSU Learning Experience

学びのInformation HOTスキル ファンクション/ジョブ 学びのポータル Analytics ファンクション、グレード選択

FUJITSU Netcampus English

社内の実践知動画 (Edge Talk)

Udemy for Business
世界最大の学習動画コンテンツ

ビジネススキル研修の全社員提供
(職場負担/上司承認なしで学習可)

自律的な学びを支援する
履歴・推奨・分析機能

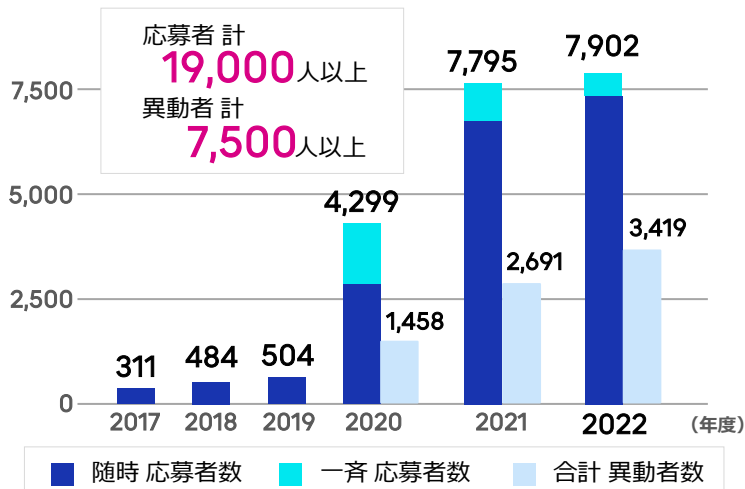
多様な個が切磋琢磨し、
思いやナレッジを共有する組織風土に変革

人事制度改革の効果

人に関わる数値の変化

組織・人材流動化

■ ポスティング応募者・異動者推移



■ 中途採用 (2022年度)

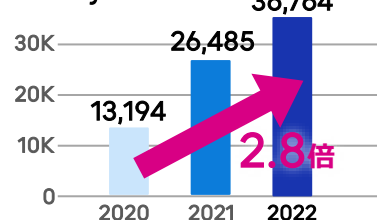
818 名
(前年比約 **2**倍)

■ 新卒採用 (2022年度)

765 名
(計画数 **102**%)

リスキング・キャリアオーナーシップ

Udemy受講者数



Udemy総学習時間
(2020年度比) **3.2**倍

キャリアオーナーシップ
診断実施者数

15,187人

キャリアCafé参加者数

8,296人

1on1実施回数(1人あたり)

年平均 **9.4**回

リスキング

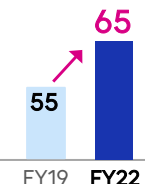
BP変革 **8,000**名
(ビジネスプロデューサー)

3S人材 **57**名
(SAP, Salesforce, ServiceNow)

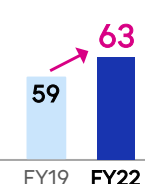
エンゲージメントと各種施策の関連

■ ポスティング・機会の提供

均等な成功機会

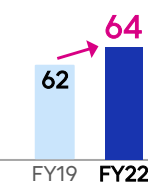


キャリアを築く
チャンス

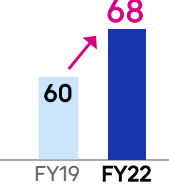


■ 自律的な学び・成長の支援

上司の
フィードバック



学習や成長の機会

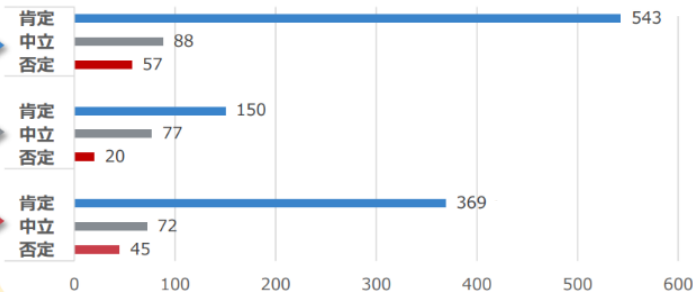


ポスティング異動者サーベイ

異動前に業務で自分の強みを活かせていると感じていた

肯定 688人
中立 247人
否定 486人

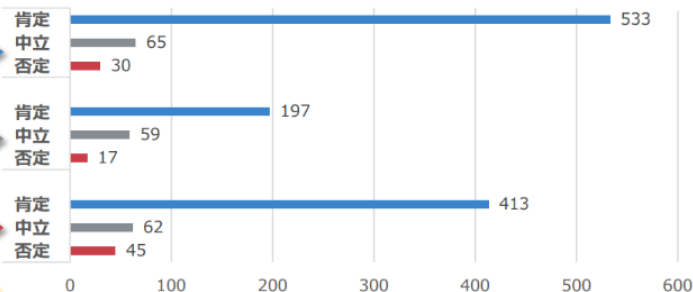
異動後の業務で自分の強みを活かせていると感じる



異動前に業務を行う中で自らの成長を感じていた

肯定 628人
中立 273人
否定 520人

異動後の業務を行う中で自らの成長を感じる



異動後にポジティブな実感値を得ている従業員が大多数



積極的なキャリアオーナーシップ形成
やエンゲージメント向上に寄与

ポスティング異動者サーベイ
2022年4月1日～11月21日までの異動者に対して実施

対象者	回答依頼時期	回答者数
ポスティング異動者	異動日から3か月後	1,421人

キャリアオーナーシップ

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

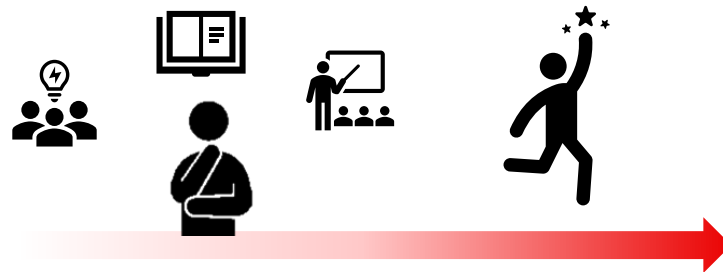
定年
↑
幹部
↑
昇格
↑
入社



キャリアに対して受け身になりがち

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



自分自身でキャリアをデザイン

キャリアオーナーシップをサポートする取り組み

キャリア
オーナーシップ
理解と浸透

学びの機会提供

挑戦の機会提供

自律的な働き方
組織風土醸成

キャリアCafe

キャリアを考える機会

Fujitsu Learning
EXperience

多様な学びの選択肢

ポスティング制度
の拡大

新しい仕事への挑戦の機会

Work Life Shift

働き方の選択肢

キャリア相談

専門家とのキャリア相談

ex Practice

DX人材として必要な考え方を
習得するプログラム

Jobチャレ!!

現在の部署と異なる業務を
一定期間、経験する機会

1on1ミーティング

成長支援のための
コミュニケーション

リスキリング
アップスキリング

ビジネスの変化に対応するため
の学び

Assign Me

異動することなく、
組織や業務を超えて、
スキルや経験を活かす機会

マネジメント変革

社員一人ひとりの共感を引き出し
主体的な挑戦を促すマネジメント

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



キャリアオーナーシップ診断

なりたい自分になるために
今のキャリアオーナーシップの状況をたしかめてみましょう

16の質問に答えることで、
あなたの「今」の
キャリアオーナーシップの状況と
行動のヒント
が表示されます！！



(監修：法政大学 田中研之輔教授)

- 個人のキャリアオーナーシップはエンゲージメントへの影響大

全社平均	現状停滞 [12,120名]	未来創造 [1,176名]
64	62(-2)	73(+9)

※2022年度
エンゲージメントスコア平均

※2022年度-2023年1Qまでの
キャリアオーナーシップ診断実施者が対象



- 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ーと、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

育休後のキャリアが不安なんです・・・

自分の強みがわからないんです・・・



自律 × 信頼



企業理念や経営ビジョンとの連動

職務給やポスティング等の制度を企業理念・パーパス、経営ビジョンの達成に向けた手段として明確に位置付け、経営層や社内部門、従業員の共感・納得性を高めることが重要。

自律的なキャリア形成の促進

職務給の実装には、従業員のキャリア自律が必須。専門性や能力が評価される仕組みの構築やリスキリングに向けた個別最適化された学びの環境を提供することが重要。

魅力ある職場づくりに対する危機感の醸成

人材流動性を高めることで組織が自社の従業員や社外の優秀人材に選ばれ続ける必要があるという危機感を醸成し、人材獲得・定着のための魅力ある職場づくりや情報発信、エンゲージメント向上のための取組を促すことが重要。

職務給の導入も通じて、組織を越えた多様な人材の活躍の場を広げ、登用することが企業や社会の成長につながる。法制度の面からも副業等の雇用形態の多様化や個人の裁量拡大を促進し、働く人の潜在力や成長意欲を最大限に引き出す社会システムへ転換することが必要。

Thank you

