

富士通における 人事制度改革の取組み

2024.12.13

富士通株式会社

Japanリージョン人事部

シニアディレクター

大曲 美緒

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。



パーパス実現のため全方位で変革



事業



組織



人材



カルチャー



ジョブ型人材マネジメントへの転換

ありたい姿実現に向けて



人材マネジメントの
フルモデルチェンジ



全ての社員が
魅力的な仕事に挑戦



多様・多才な人材が
グローバルに協働



全ての社員が
常に学び成長し続ける

これらを実現するため、

グローバル・グループワイド

な人事基盤を構築

組織設計・人材獲得



適材適所



適所適材

統制的配分



各部門への**権限移譲**

キャリア採用強化

ポスティング



評価・報酬

人ベース



職責(ジョブ)ベース

報酬制度の見直し

新評価制度Connect



行動変容

会社主導



自律的な学び・キャリア形成

ポスティング

リスキリング

キャリアオーナーシップ

階層別研修の廃止・OnDemand型教育の導入

1on1

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

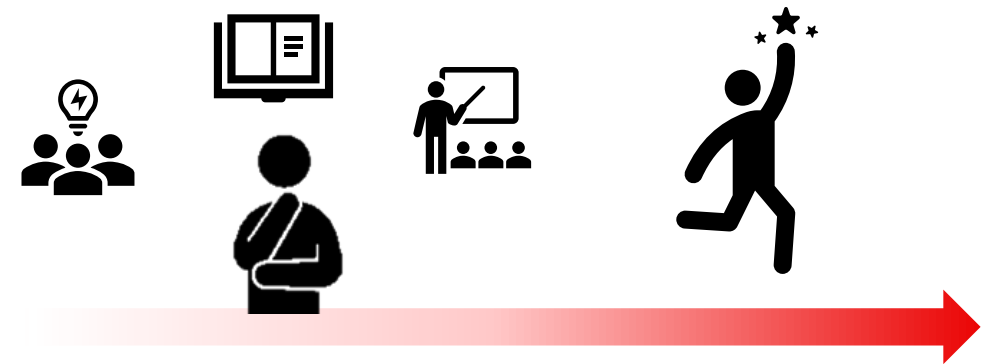
定年
↑
幹部
↑
昇格
↑
入社



キャリアに対して受け身になりがち

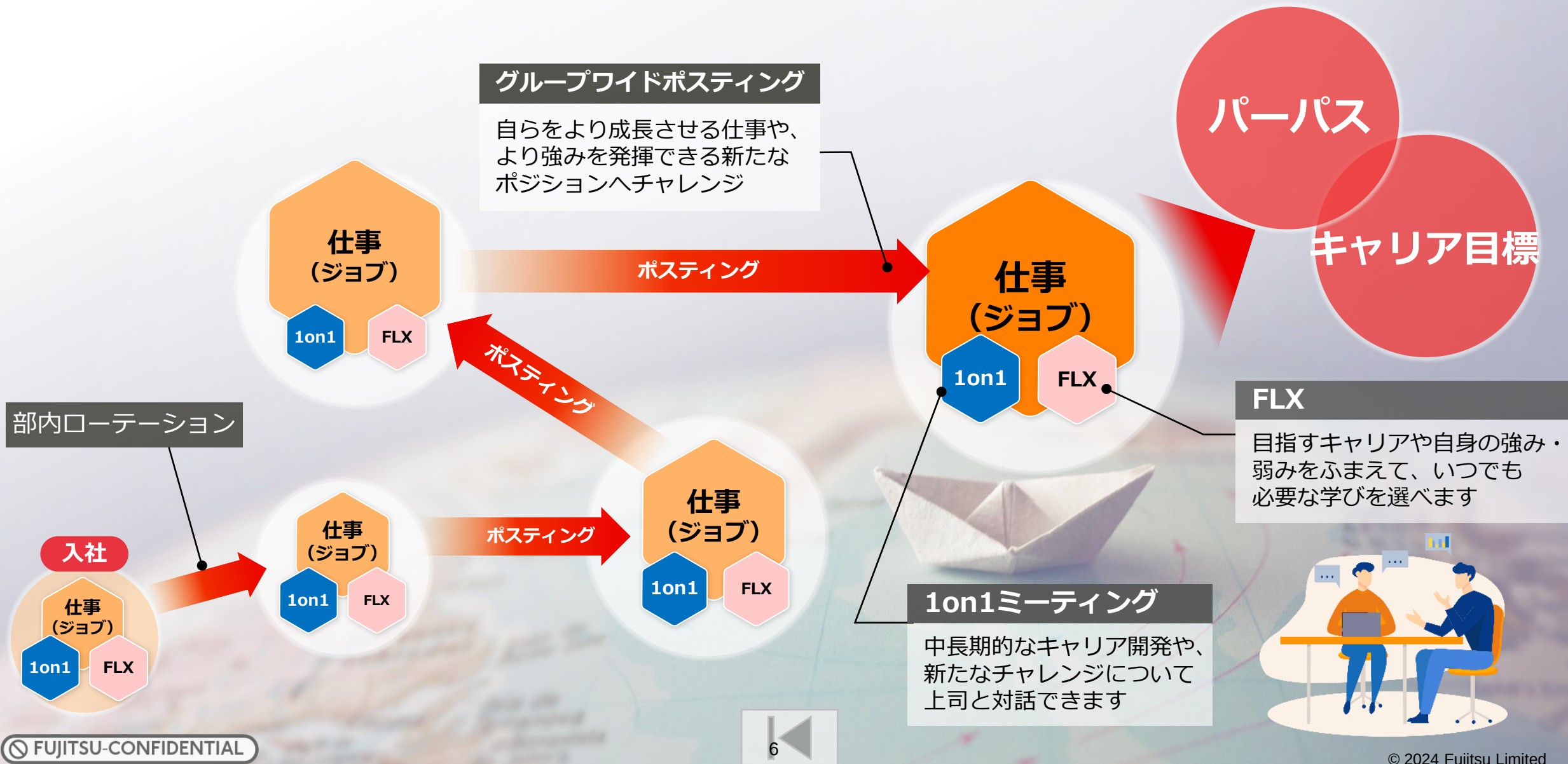
これからは・・・

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

自律的なキャリア形成



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

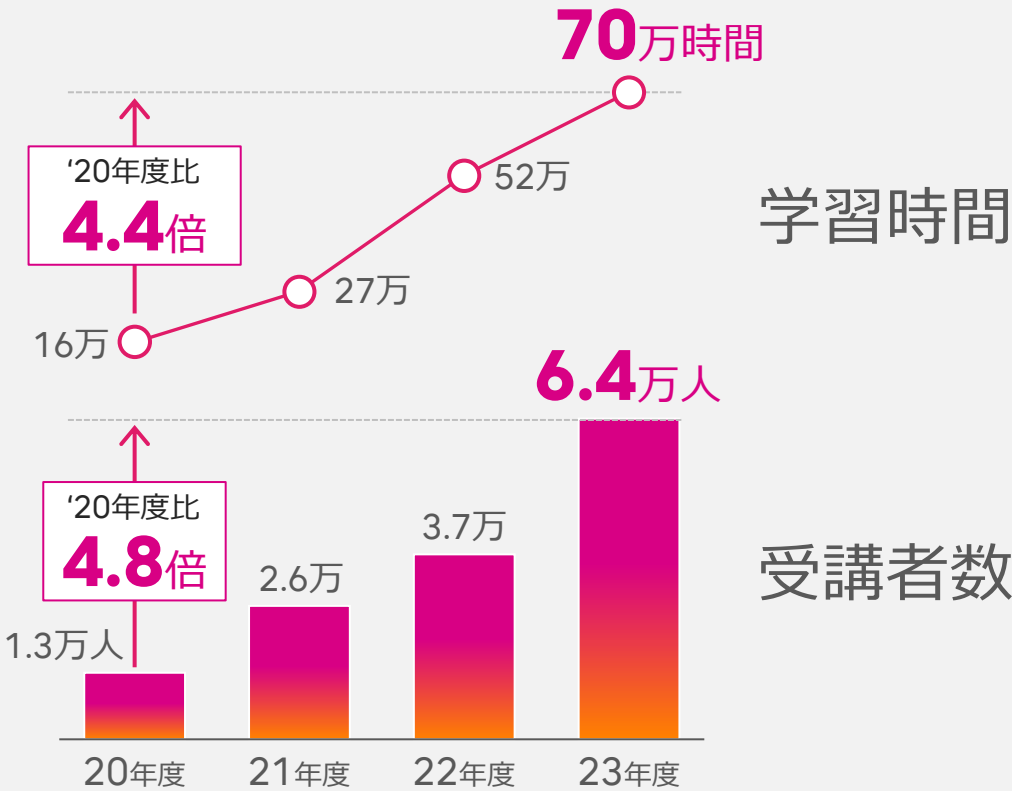
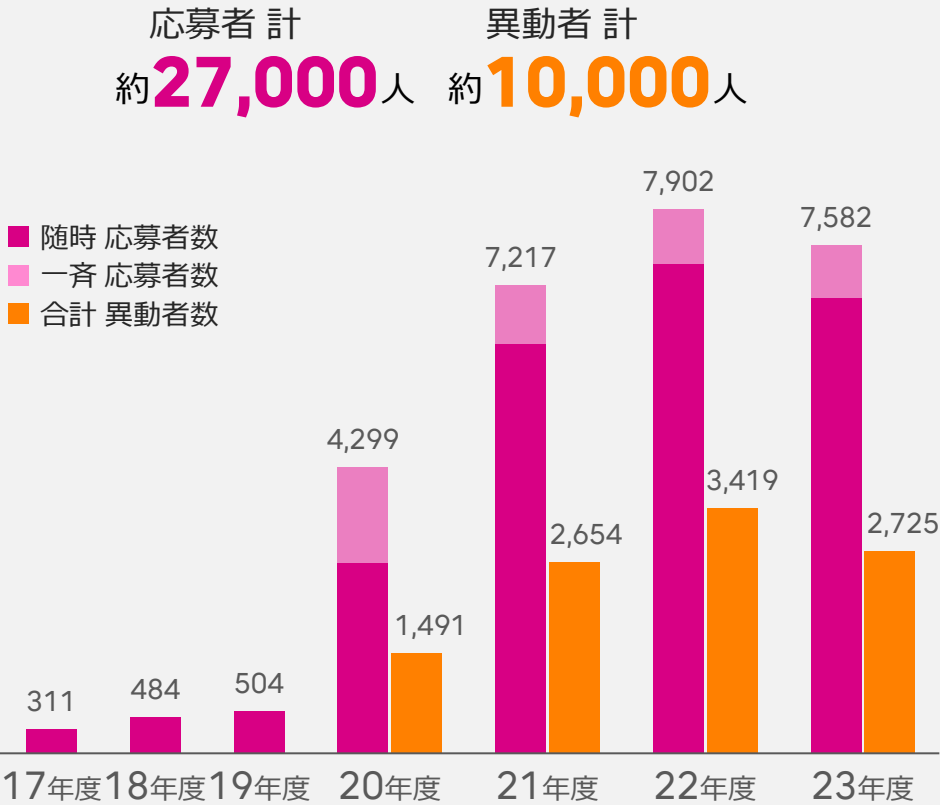
社員一人ひとりの共感を引き出し
主体的な挑戦を促すマネジメント

自律的なキャリア形成に向けた変化

ポスティング 応募・異動者数

udemy
LinkedIn Learning

オンデマンド型学習



カルチャー変革を加速するための主な取り組み

■ 社員のWell-being実現のため、組織の在り方を見直し、変革に取り組んでいます

最適な働き方の実現

- ◆ コア無しフレックス
- ◆ ワークেশョン
- ◆ 働く場所の自由化
- ◆ ドレスコード自由化
- ◆ Work Life Shift



ノウハウを共有、 議論する文化

- ◆ Tech Live
- ◆ Agile
- ◆ Data Science
- ◆ Design Thinking



自律的なキャリア形成

- ◆ Group Wide Posting
- ◆ Purpose Carving
- ◆ 1on1実施
- ◆ FLX/Udemy
- ◆ Jobチャレ!!
(社内インターンシップ)
- ◆ 副業



ビジネス創出にチャレンジする機会

- ◆ FUJITSU Accelerator
- ◆ FUJIHACK
- ◆ 社内起業PJ
Innovation Circuit



お客様と社員の声を活かしたデジタル経営

- ◆ FUJITSU VOICE
- ◆ 360度評価
- ◆ ブランド調査
- ◆ 従業員エンゲージメント
- ◆ 顧客満足度NPS



イノベーションを起こす人材育成

- ① パーパスカービング
- ② TOP FIRST
- ③ Fujitsu Innovation Circuit
- ④ 高度人材処遇制度

パーパスカービング

個人のパーパスを削り出し、 言葉にして共有する対話型プログラム

概要

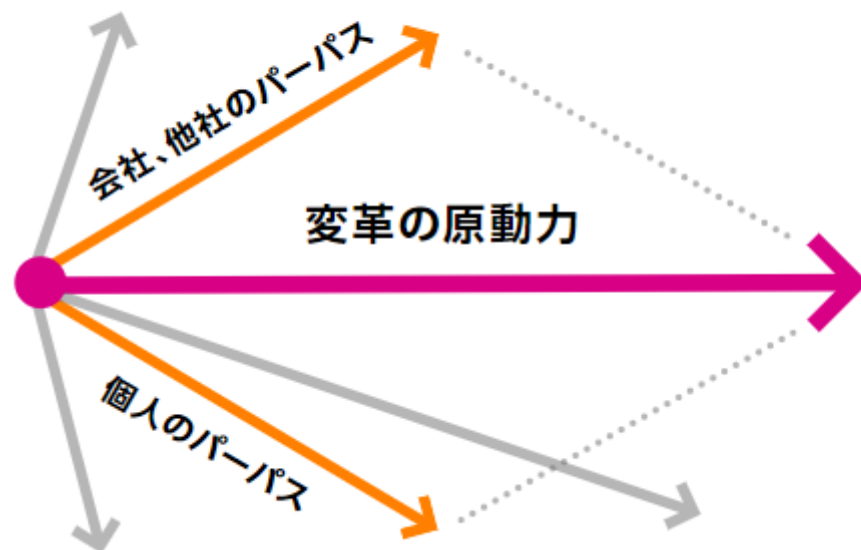
個人が働くことや生きることの意義を改めて見つめ直したうえで、企業・他者のパーパス（存在意義）とかけ合わせることで生まれる多様な力を変革の原動力とする、対話型の組織マネジメントプログラム。

背景

数年前の富士通は、一人ひとりの「想い」よりも「組織の決定」に重きがおかれる雰囲気があった。そういった状況を打破し、社員一人ひとりが自律的に変革し、個人のパーパスや使命感、成し遂げたいことを削り出すパーパスカービングの取り組みを開始。

進め方

- ☑ ワークショップで個人のパーパスを削り出し、言語化
- ☑ 経営層からはじめ、グループ全社員へ展開
- ☑ 個人と会社や他者のパーパスをかけ合わせ、変革の原動力へ



それぞれのパーパスが違うからこそ、
多様な合力が生まれる

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 :

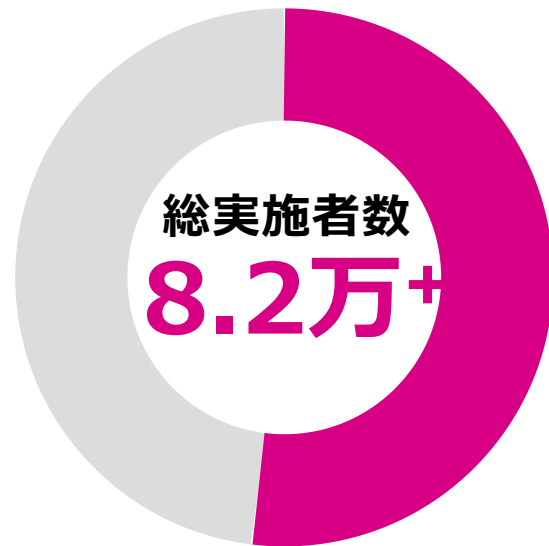
これまでの人生を振り返りながら自身の大切にしている価値観を見つめ直し、対話を通じて自らのパーパスを言語化するもの



パーパスカービング Result

企業・組織の変革実感が高まり、自律的行動のきっかけになる。

富士通グループの社員一人ひとりに展開中



2024年9月末時点

自分が知らない自分を
発見できた！

会社や社会への
貢献を考える機会になった

やりたいことが明確になり、
自分の意思で異動を決意



パーパスカービング
経験者の声

トップ3のパーパス



TOP FIRST

トップ自らが実践し背中を見せて 全社へカスケードダウンを図るプログラム

概要

TOP FIRSTは、トップ自らが率先して実践し、背中を見せ、トップ自身がexPracticeを次の人たちに実践を通して伝えていくことを目的にしたスキーム

背景

トップが本気度、背中を見せなければ、現場への浸透が図れない。
exPracticeを広めていくために考えられた施策。

進め方

- ☑ exPracticeもトップから実践し、全社員へ実践により展開。
- ☑ 3ヶ月に1回のステコミや1ヶ月に1回の定例など、TOPが積極的に関与し、DXを推進。
- ☑ 社員との対話の場として、タウンホールミーティングを開催。
社員の声に積極的に耳を傾けている。

Purpose Carving/gile Practiceを実践
トップ自ら、率先して実践



社員との積極対話

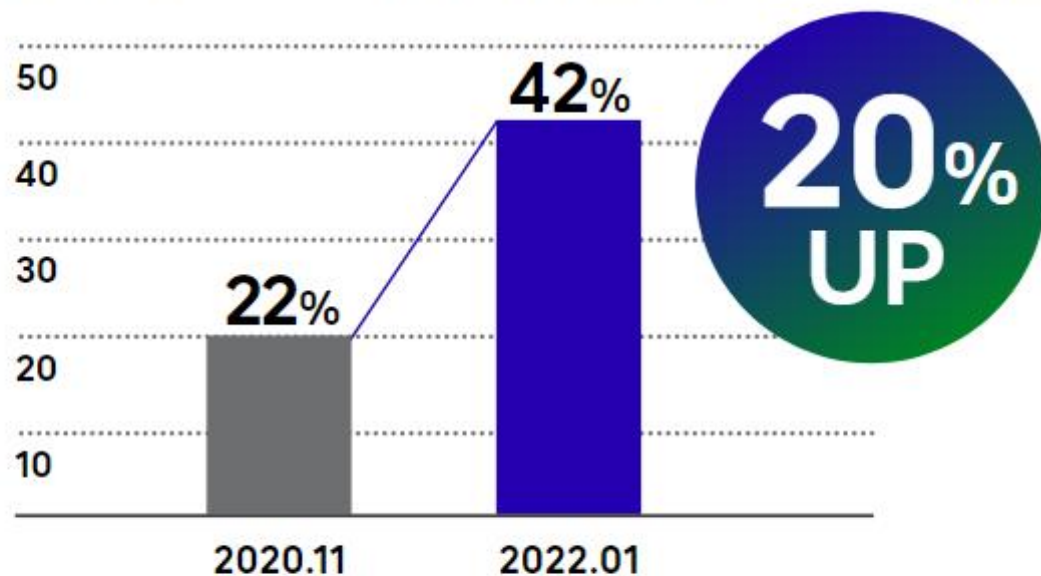
タウンミーティングを開催し、社員の声に耳を傾ける



TOP FIRST Result

トップメッセージが現場まで浸透し、社員が変革を実感！

富士通グループの変革を実感している社員の割合



トップダウンで変革へのメッセージが強く伝わってきている

組織変革やトップメッセージが現場に伝わっている！

トップのコミットメントから本気度を感じる！

トップの姿勢や行動に刺激を受けて行動に移している



社員

Fujitsu Innovation Circuit

新規事業を通した 人材育成・事業創出プログラム

概要

「挑戦が当たり前の富士通」を目指し、
社内起業家の育成と新規事業の創出を目指すプログラム。
継続的なカルチャー醸成、人材育成、創業創出を実現する。

背景

新規事業に挑戦することを通して、人材・事業の育成
さらに挑戦を当たり前とする企業カルチャーの醸成のために開始。

進め方

1. Academy 挑戦が当たり前の起業家精神を身につけた人材を一定量育成。
2. Challenge 実践を通じた社内起業家を育成。
(社内外の有識者の指導のもと、実際にビジネスモデル設計)
3. Growth 育成から事業化へ、事業性を見極めつつ多段階的な投資を実施。



Growth

“イノベーション実践者”への成長
事業オーナーとして、イノベーションを具現化

事業化に向けた投資と支援を提供



Challenge

“実践を通じた社内起業家”への成長
実践力を身につけ、事業アイデアを磨く

事業創造の機会と実践を通じた学びを提供

Academy

“挑戦が当たり前な人材”への成長
社内起業家を育成、事業アイデアを発見

世界最高峰の起業家精神教育を提供

Fujitsu Innovation Circuit **Result**

これからの富士通を牽引する社内起業家を育成中。
挑戦する企業風土づくり。

Academy

“挑戦が当たり前な人材”を

1,000名育成中

Challenge

“実践する社内起業家”を

300名育成中

Growth

「新規事業創出の成功体験」を積み重ね、
新規事業を生み出し続ける富士通へ

期待する効果

☑ 挑戦機会のある企業としての
認知による優秀人材の獲得



☑ イノベティブな企業としての
認知による他社との協業



高度専門職系人材処遇制度の概要

「高度専門職系人材処遇制度」は2020年度から導入した制度です。

本制度は人材マーケットにおける希少性が極めて高く、市場価値が高騰していて獲得やリテンションが困難な分野であり、かつ中長期的に富士通のビジネスへの貢献度が極めて高い領域を対象としています。

＜対象領域＞

サイバーセキュリティ・AI・データサイエンティスト・重点オファリング（SAP、Salesforce.com、Service Now）

対象となる領域は当社におけるビジネス上の必要性を鑑みて決定しますが、継続の必要性については毎年確認を行います。高度専門職系人材処遇制度の対象領域、処遇の内容、及び各領域における認定基準等の詳細については次頁以降をご覧ください。

高度専門職系人材処遇制度 認定方法と報酬水準

- ・年齢に関係なく、専門性の高さと市場価値に照らした柔軟な処遇制度を適用します。
- ・適用領域毎に認定基準を定め、認定された人材には特別な報酬水準を適用します。
- ・市場価値やビジネス貢献度に応じて、高度専門職区分S及びA/B/Cの4区分に分かれます。

区分	雇用形態	認定方法	報酬水準
高度専門職S	正規従業員／嘱託	領域毎に認定委員会を設け専門性と役割を判断	・通常の報酬制度の対象外とし、報酬を個別に設定 ・年収2,500~3,500万円を想定
高度専門職A/B/C	正規従業員		・通常の幹部社員/一般社員の報酬制度を適用し、毎月の給与に手当をアドオン (幹部社員/一般社員に関係なく適用) ◆高度専門職A = 年360万円 (月30万円) ◆高度専門職B = 年180万円 (月15万円) ◆高度専門職C = 年 60万円 (月 5万円)

- ・認定に際しては、各領域における認定基準を満たしていること及び担当業務において各領域に関わる役割（ジョブ）を担っていることが条件となります。

大学との連携の取組み

①特定領域における大学との連携

- 人生100年時代を見据えた学び直しの機会提供として、大学が提供する最先端のプログラムを紹介

北海道大学 人間知×脳×AI研究教育センター
「AIと人間社会」プログラム

受講者募集中

オンライン講義	対面講義
Course 1-a 「AI倫理」 Course 1-b 「AIから広がる知:異分野融合」	Course 2 エキスパートコース 「AIと人間社会」
開講期間 2024 1/5 木 → 3/22 木	開講期間 2024 3/8 木 → 3/10 日

北海道大学 リカレント教育推進部 様

明日の信頼を創ろう。
情報セキュリティ大学院大学
INSTITUTE of INFORMATION SECURITY

サイバーセキュリティを
技術から マネジメントまで トータルに学ぶ

情報セキュリティ研究科
博士前期（修士）課程

2024年4月
入学に間に合う！
2/11(日)・3/9(土)
入学試験実施

1/27(土)
大学院説明会開催
参加登録受付中



情報セキュリティ大学院大学 様

②特定領域における大学との連携

- 経営者育成、キャリアオーナーシップ、DXなど特定領域における専門家との連携により企業だけでは越えられない壁に挑戦



慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科
白坂 成功 教授

**「システム×デザイン思考プログラム
の導入・浸透」**



多摩大学大学院
経営情報学研究科
紺野 登 教授

**「次世代経営リーダーの選
抜・育成」**



法政大学
キャリアデザイン学部
田中研之輔 教授

**「キャリアオーナーシップの
浸透・実践」**

③研究所 博士号取得支援制度

- 研究員を大学院博士課程へ派遣し、**専門性を高める**とともに、大学教官をはじめとした**大学とのリレーションの形成・強化**を行い、富士通の研究の方向性に沿った**研究を通じて博士号を取得**する

◆ 派遣者について

- ✓ 各研究所の方針（ミッション、主要な重点テーマ・ターゲット、育成計画等）のもと派遣される人材
- ✓ 概ね、勤続3年目以上が対象
- ✓ 査読付き論文（筆頭）を1件以上有していること
- ✓ 大学の応募要件を満たしていること
- ✓ 毎年、7名程度を派遣（選抜制）

◆ 支援内容

派遣期間	最大3年間
試験料	会社負担
入学金	会社負担
授業料	全額、会社負担 ※但し、派遣期間内に博士号を取得した場合 ※派遣期間内に取得できなかった場合は、半額会社負担
出張旅費	会社負担

◆ 実績

制度開始	1998年～
利用者	172人

※異動や退職、休職、繁忙などの個別の理由を除き基本的には取得

研究員の自主自律的なキャリア形成支援の一環として、博士号の取得を支援し、グローバルに活躍できる研究者としてのキャリア形成を支援

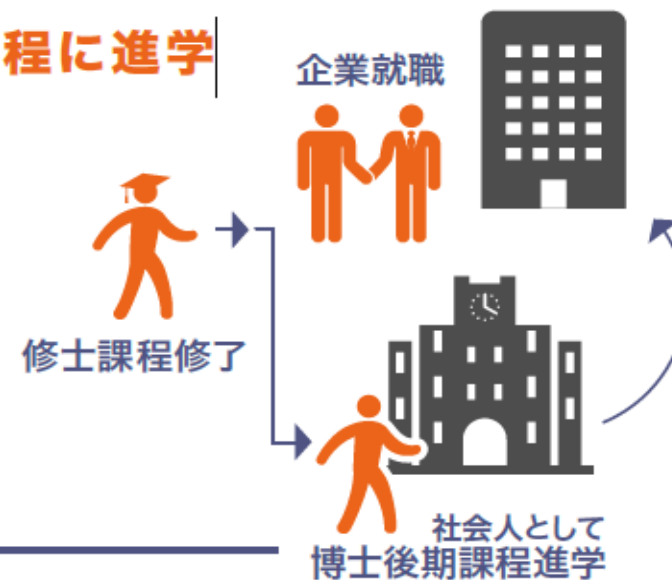
④卓越大学院プログラムとの連携（東京大学・九州大学）FUJITSU

- 修士終了後、富士通研究所に採用。同時に博士後期課程にも在籍。

日本初！卓越社会人博士課程制度

修士修了後、企業が採用、同時に社会人として博士後期課程に進学

- ✓ 経済的支援、キャリア構築、産学連携強化、
大学・企業間人材往還促進等、複数の課題が一挙に解決
- ✓ 富士通研究所を中心に連携実績のある他企業とも協力、
本卓越大学院で日本初の制度化へ
- ✓ 毎年3名に制度適用を目指す



出典：九州大学 マス・フォア・イノベーション卓越大学院 概要資料

社会との共創を実践しイノベーションを創発できる人材の育成・採用につなげる

最後に ～目指すべき従業員と会社の関係性～



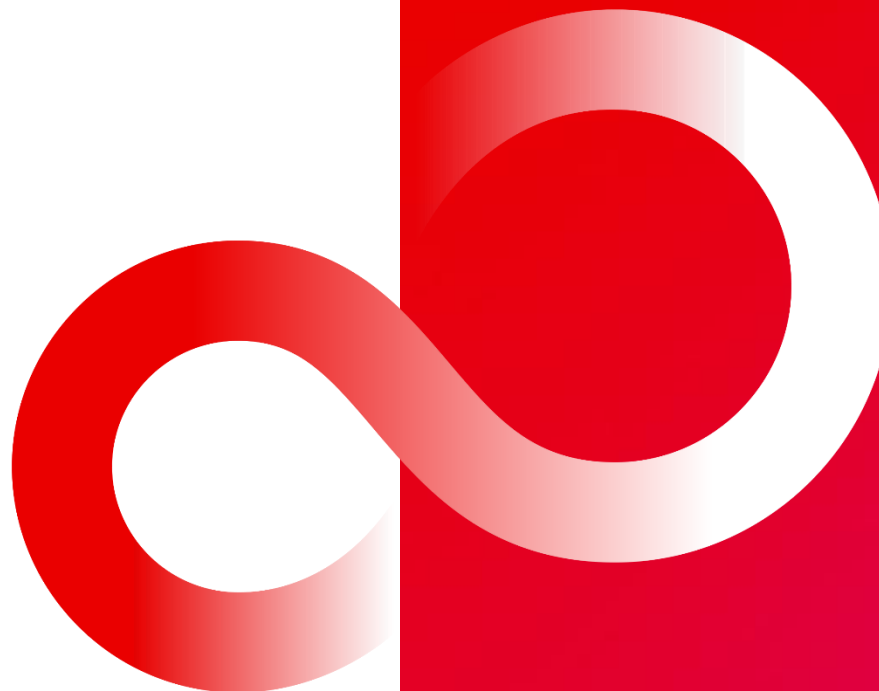
自律

×



信頼

Thank you

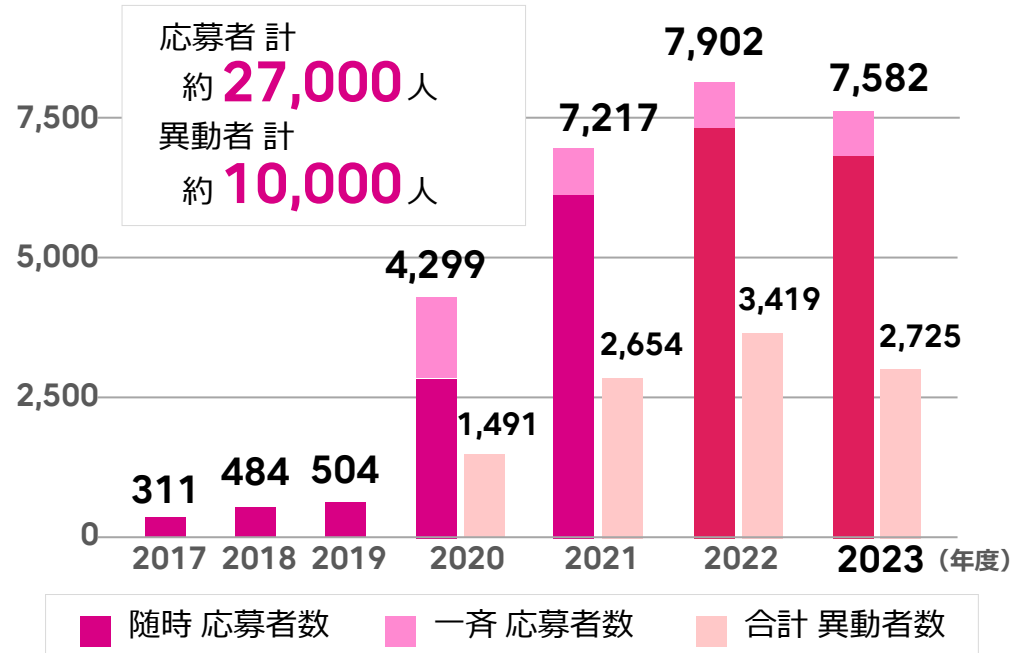


Appendix

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（2023年度）

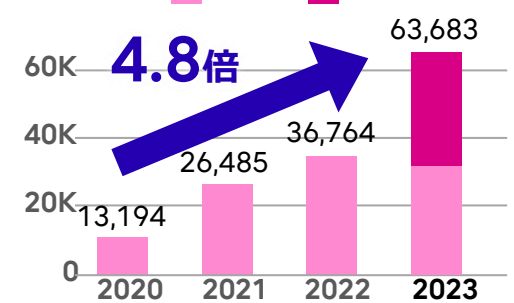
1,083 名
(前年比 **1.32**倍)

■新卒採用（2023年度）

1,037 名
(前年比 **1.36**倍)

リスキング・キャリアオーナーシップ

受講者数



キャリアオーナーシップ診断実施者数(FY22-24 1Q累計)

28,022人

キャリアCafé参加者数
(FY21-23累計)

21,756人

1on1実施回数(1人あたり)

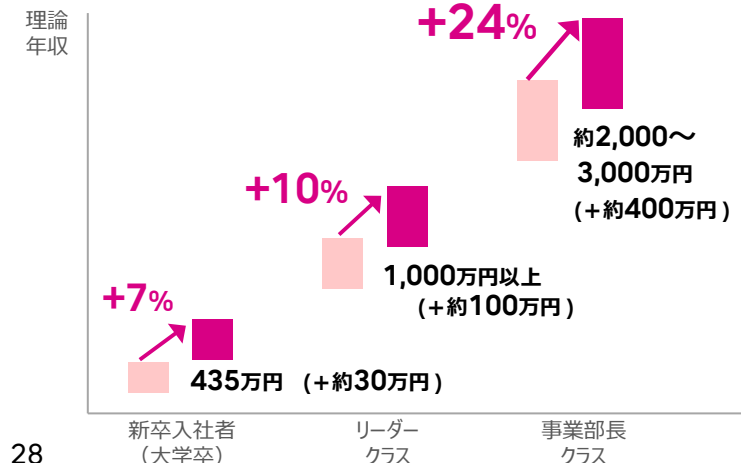
年平均 **11.7**回

リスキング(BP変革)

8,000人

総学習時間(2020年度比) **4.4**倍

報酬制度の見直し



DE&I

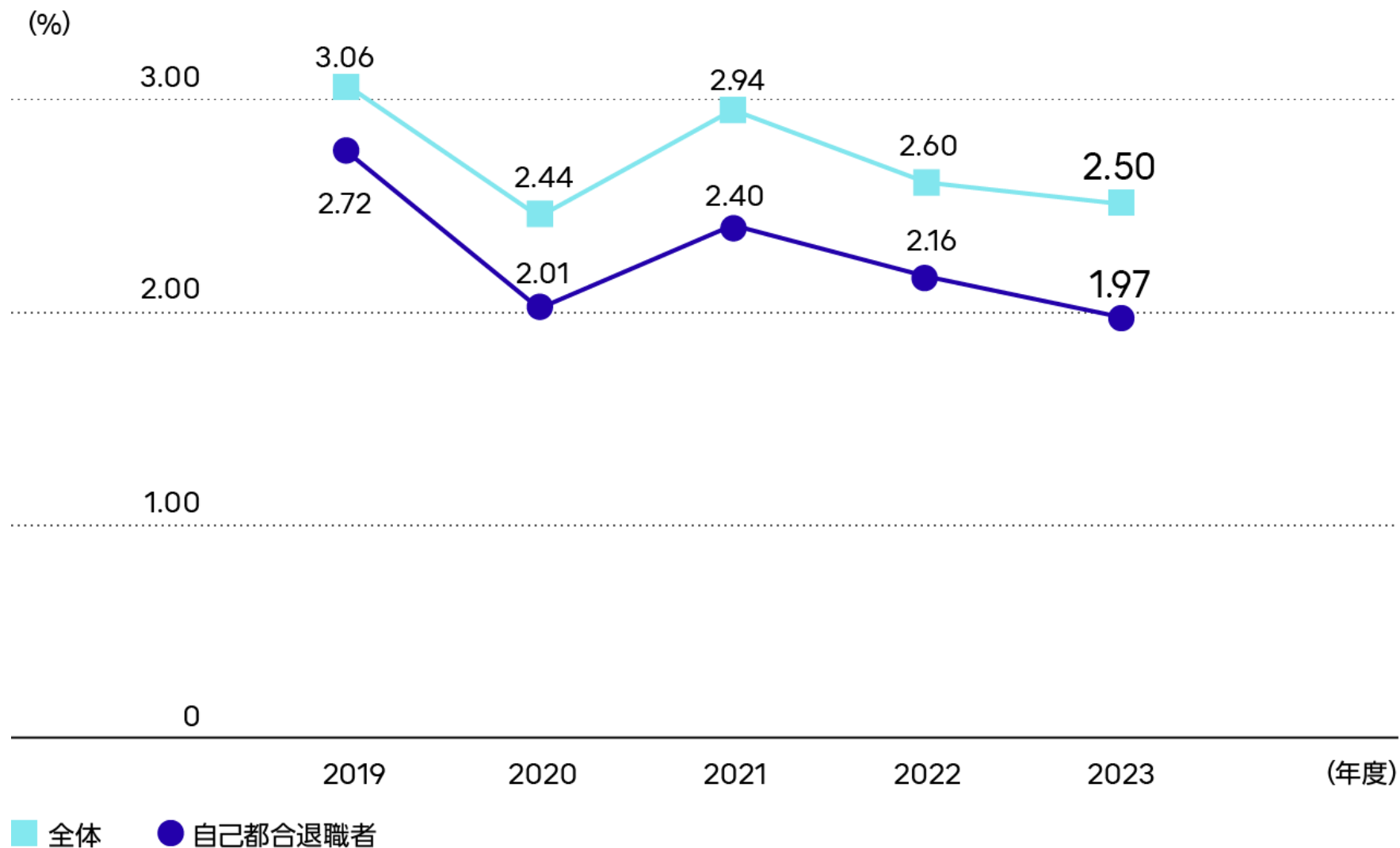
女性社員比率

25.2%

女性幹部比率

16%
(目標20%)

参考：離職率の推移



Thank you

