

価値創造に向けた 人材・組織の変革

富士通グループは、データドリブン経営の強化、グループ社員のDX人材への進化とそれを通じた生産性の向上、全員参加型・エコシステム型のDX推進を具体化する様々な施策を推進し、自らの変革に取り組んでいます。

グループ社員による自律的・自発的なイノベーションを促すことで、社員のエンゲージメントとお客様との関係性の強化をともに実現し、お客様と社会に新たな価値を提供するパーパスドリブンな組織として成長を目指します。



CHRO (Chief Human Resources Officer) インタビュー

Q 人材戦略変革の背景にある狙いについて教えてください。

A パーパスの実現に向け、富士通グループのビジネスの変革をリードするマインドや組織文化を醸成することが、大きな目的です。今後の当社グループの成長ドライバーは、DX、つまりお客様の事業の変革と成長への貢献にあります。そこで求められるのは、問題意識を持って主体的に考えて行動する人材です。そうした人材を生み出すことが、現在私たちが推進している人材戦略の狙いです。

従来の当社グループのビジネスモデルは、お客様から受託したITシステムを正確に構築することに立脚していました。そこで求められた、所与の仕様に合わせてサービスを提供するという役割は、安定的なシステムをつくるうえでは不可欠だった一方で、少し受身の姿勢をよとすることにつながってしまったようにも思います。今後の当社グループのビジネスモデルに合わせ、人材戦略もまた変わらねばならないと、私たちは考えています。

Q 「主体的に考えて行動する」ことを促すために、具体的にどのような施策を打ち出していますか。

A 2020年に、Work Life Shift (WLS) というコンセプトの下で、新しい働き方の実現と組織・人材マネジメントの変革を目指す一連の施策を打ち出しました。中でも社員に自ら学び挑戦することを促すという観点では、ポスティング制度の拡充と、その基盤であるジョブ型人事制度の導入が大きく寄与しています。

ジョブ型人事制度の導入は、従来のいわゆるメンバーシップ人事制度の下での「今いる人材で何ができるか」という資源の活用という発想から、事業戦略遂行のためにどんな人材が必要かという、人的資本と組織設計に対する戦略的アプローチへの転換を意味します。

ポスティング制度の拡充も、会社と社員の関係を大きく変えるものです。グループ内で公募されているポストを社員が自ら探して選択し、必要に応じて新たなスキルを身に付け、挑戦する機会を大幅に増やしました。会社が社員の育成や配置を一方的に決めるのではなく、社員が主体的に学びキャリアを構築することが可能になったのです。

ポスティング制度

P32

ジョブ型人事制度

P32



「ジョブ型人事制度の導入は、
人的資本と組織設計に対する
戦略的アプローチへの転換を意味します。」

執行役員常務
CHRO

平松 浩樹

Q 人事制度が大きく変わったことに、社員はどのように反応していますか。

A 私たちが期待した以上にポジティブな反応を得ています。例えば2020年10月に一斉に募集した新任管理職へのポスティングには、グループ全体で1,350人以上の応募があり、約750人が幹部に登用されました。これ以外に随時ポスティングへの応募も2021年6月時点で2,900近くにのぼり、750人以上が採用されています。

合計1,500人以上という規模の異動が実現したことで、変革に対する会社の本気度が社員に伝わったという手応えがあります。まだ応募していない社員からも、今後挑戦したい、そのためにスキルを磨いて準備をしておきたいという声が届いていますし、海外のグループ社員からも、ポスティングに挑戦したいのもっと情報が欲しいという要望を受けています。社員の声を集める仕組みであるVOICE  を通じて、施策に対する社員の率直な評価をタイムリーに把握して、導入した仕組みの改善にも活かしています。

ポスティングは社員個人だけでなく、組織全体にも刺激を与えています。ポスティングで人材を集めるには、部門の魅力を高めないとなりません。当然すでにいる部門メンバーのエンゲージメントも問われることになります。

人材獲得に向けて、あるいは既存人材のリテンションのために、挑戦できる環境をつくりだすことが、管理者には求められます。そうした環境づくりを促すために、管理者と部下が1対1で語り合う「1on1 ミーティング」を全社的に展開して、リモート環境においても質の高いコミュニケーションを図る仕組みもつくっています。

VOICE

P36

Q 人材配置の仕組みに加え、評価制度も変えたとのことですが、どのように変わったのでしょうか。

A 重視したのは、パーパスと人事評価をつなげることです。パーパスドリブンな組織は、経営層がリーダーシップを執って会社の方向性を示すだけでは完成しません。グループの各部門・各会社において、管理者と部下の双方が共感できるビジョンを設定し、その実現に挑戦することも、パーパスドリブンな組織には必要だと、私たちは考えています。こうした考えから、ビジョンの実現に向けてどれだけインパクトを残せたかを評価する仕組みを導入しました。

具体的には、上級幹部についてはバランススコアカード*を使ってパーパスへのインパクト、変革テーマへの挑戦、財務・非財務目標への貢献、GRBへの取り組み、業績指標などを評価するグローバル共通の制度としました。その下の管理職層については、目標を数値にブレイクダウンしたうえで、達成度ではなくインパクトを評価しています。

* 戦略や業績の評価を行うための手法の1つで、ビジョンや戦略の実現にとって重要な管理指標をバランスよく組み合わせて活用するフレームワーク。

Q 富士通グループはGRB という枠組みでD&Iやウェルビーイングに取り組んでいます。WLSとGRBの間にはどのような相関性があるのでしょうか。

A WLSの展開は、社員のウェルビーイングやグループ内のD&I推進に寄与しますので、当然GRBとWLSは連携して相乗効果を追求しています。GRBはグローバル企業としての富士通グループのコミットメントであり、経営の土台をなすものであるのに対し、WLSは、富士通グループ自らの変革を推進する取り組みの一環として、事業戦略と結びついているという位置付けの違いはありますが、パーパスの実現という目指す地点は1つです。

GRB

P44-45, 49-50

人材・組織変革の進捗

Work Life Shift

当社グループは2020年、「ニューノーマル」な世界において、「働く」ことだけでなく「仕事」と「生活」をトータルにシフトし、ウェルビーイングを実現することをコンセプトとしたWork Life Shift (WLS) を打ち出しました。WLSは、仕事内容・目的・ライフスタイルに応じた「最適な働き方」を自律的に使い分けることを可能にするSmart Working、勤務する場所に縛られない働き方と快適で創造性のあるオフィス環境を促すBorderless Office、社員の高い自律性と相互の信頼関係をベースにしたピープルマネジメントの実現による企業文化変革を目指すCulture Changeの3つのアプローチで取り組みを展開しています。

ジョブ型人事制度の導入

3つのアプローチのうち、Culture Changeは事業戦略と合致した組織設計と人材戦略を期し、従来の人事制度を刷新するとともにキャリアパスの多様化を促しています。

その根幹をなすのが、グローバルに統一された基準で格付けされたジョブ（職責、スキル、行動）を明確化したうえで、適切な人材を配置するジョブ型人事制度です。2020年に日本の幹部社員を対象に導入したことに続き、将来的には全社員を対象を拡大し、グローバルに共通の仕組みとして運用する計画です。

ポスティング制度の拡充

2020年には、従来の社内公募制度を大幅に拡充したポスティング制度も開始しました。これは、グループ内の空きポジションを、イントラネットサイトを通じてグループ全体に公開し、グループ社員が誰でも応募できる制度です。同サイトでは、ポジション自体の情報に加え、部署ごとの従業員エンゲージメント  サーベイの結果も開示し、新たな環境での挑戦を志す社員の情報ニーズに応えています。募集部門が動画やスライドで自部門を紹介して仕事のやりがいや成長機会を訴求するコンテンツを掲載する動きも見られるなど、人材獲得に向けたグループ内の健全な競争を促しています。また、ポスティング制度を通じた異動をきっかけに人材の流動性が高まり部署間の交流が深化した結果、事業部を超えたコラボレーションが実現した例も表れ、グループ全体の活性化にもつながっています。

従業員エンゲージメント

P35

1 on 1 ミーティングによるコミュニケーションの強化

当社グループは、管理者と社員による1 on 1ミーティング（1対1ミーティング）をグループ全体に展開し、コミュニケーションの強化と深化を図っています。背景には、社員が、自らの成長機会や今後のキャリアについて上司に相談できること、部署の使命や中長期的に期待される役割に対する理解を踏まえた適切な助言を受けられることが、社員個人の力の発揮に不可欠だという洞察があります。また、日常的な業務の報告や相談を離れ、上司と部下が共感し得るビジョンを議論し明確化することは、従業員エンゲージメントの観点からも、パーパスドリブンな組織をつくり上げる観点からも、極めて重要な意味を持ちます。

自律的な学びの支援

新たな人事制度に合わせ、社員の教育制度についても、従来の階層別研修に代えてキャリアを通じた自律的な学びと成長を支える仕組みへと刷新しました。Fujitsu Learning Experienceは、世界最大級のオンライン動画学習プラットフォーム「Udemy」との提携により、約8,800の講座を時間や場所を選ばずに受講できるオンデマンド型プラットフォームです。その特徴は、将来応募したいポストを登録すると、おすすめのeラーニングコンテンツがレコメンドされる点です。当該ポストに必要なスキルや求められる知識を前もって習得し、挑戦に向けた準備ができます。また、グループ内外の有識者が学びや経験について語る「Edge Talk」など、社員の挑戦を触発するコンテンツも提供しています。

デジタル人材の強化

当社グループは、社内変革を推進する「フジトラ」の一環として、約13万人のグループ社員全員をDXに必要なスキルや知識を身に着けた「DX人材」へと育成しています。具体的には、「デザイン思考」「アジャイル」「データサイエンス」の3つの分野における共通のスキルと知識をDXリテラシーとして定義し、DX人材育成体系を策定したうえで、実践的なスキル習得を可能とする講座を開発しています。システムやソフトウェアの開発手法である「アジャイル」、デジタル技術に関わる「データサイエンス」に加え、デザイナーがデザインを行う際に用いる考え方や手法をサービス開発やイノベーションにつなげる「デザイン思考」を重視することで、新たな価値の創出とパーパスの実現に貢献するビジネスの拡大を目指しています。

ビジネスプロデューサーの育成

当社グループは、「For Growth」「For Stability」の2つの事業領域での価値創造を目指す戦略に合わせ、国内事業において業種別やアカウント別にアサインしていた従来の営業職を見直し、お客様への価値提供をリードするビジネスプロデューサー（BP）として再定義しました。現在、BPがその役割を果たすためのリスキリング、すなわち、今後の市場において価値を創出するための学び直しが進んでいます。

リスキリングの目的は、BPの活動モデルとして定義された「価値創造プロセス」をリードする、DX実現に向けたメソドロジーを身に着けることです。具体的には、導入編として座学を通じてマーケット分析、DX構想策定力、デザイン思考などを学ぶほか、お客様のDXプロジェクトに参画した実践的なスキルの習得も組み入れています。

研修中には、導入編、実践編の各フェーズ終了後に、「価値創造プロセス」を推進するスキルと自らの役割への理解の双方の観点から、定着度と実践度を評価しています。リスキリング対象者への調査では、受講者の97%が自らの役割を変化させることの必要性に共感しており、受講後には習得スキルを活用した社会課題への対応やお客様のDXへの貢献に意欲的に取り組んでいます。また、一部のシステムエンジニア（SE）からも、BP研修受講の要望が出ており、対象社員の拡大も検討しています。

Fujitsu Transformation=フジトラの推進

デジタル時代の競争力強化を目的として、当社グループは、製品とサービス、ビジネスモデル、組織と業務プロセス、社内カルチャーを変革する全社DXプロジェクト「フジトラ」を推進しています。フジトラが目指すのは、「全員参加型のDX」、そして、お客様のリファレンスとなりうる、「日本型DX」を考え、試行、実行することです。

プロジェクト推進のリーダーシップを執るのは、社長兼CEO / CDXOの時田隆仁、CIO兼CDXO補佐の福田譲のほか、副社長兼COO / CDPOの古田英範、CFOの磯部武司、CHROの平松浩樹、CMOの山本多絵子からなるステアリングコミティです。その下には国内22部門、4グループ会社、海外5リージョンからそれぞれ選出されたDX Officerがそれぞれ現場の叡智を持ち寄り、部門を横断して改革の推進、全社施策の各部門・リージョンへの浸透、各部門レベルでのDXをリードしています。

「フジトラ」は、事業部・部門間でサイロ化された縦割りの体制やオーバープランニングといった、硬直化したカルチャーの打破を重視しています。そして、「全社DXモデル」として、戦略事業、事業創出、人を活かしあう制度・環境、プロセスのリ・デザイン、既存事業の5つのアプローチからトランスフォーメーションに取り組んでいます。パーパスドリブンな組織、常に時代の変化を先取りし自ら変革を続ける企業カルチャー・風土への転換を実現すべく、経営層と約13万人のグループ社員が一体となり、デジタルを最大限に活用したトランスフォーメーションを実現します。

One Fujitsu プログラム

フジトラの一環として、現在、データドリブン経営の基盤となる情報基盤を変革するOne Fujitsu プログラムが進行しています。その目的は、最新データに基づいたリアルタイムな経営状態の把握と未来予測を実現し、経営層から現場のあらゆるレベルでの、意思決定・アクションと、マネジメントおよびオペレーションの最適化を実現することです。One Fujitsu プログラムは、グローバルな富士通グループ全体のデータと業務プロセスを標準化する経営変革・業務改革であり、ITシステム刷新はその手段として位置付けられます。

この取り組みの第1歩として、現在、有限なリソースであるいわゆる「ヒト・モノ・カネ」そして時間の価値最大化を目指すEnterprise Resource Planning (ERP) の分野において、One ERP+ プロジェクトを推進しています。既存の業務オペレーションの抜本的な見直しを伴うこのプロジェクトのカギを握るのが、グループ社員全員の参加と変革マインドです。商談管理、会計、調達などの、主要な業務プロセスごとにデータ&プロセス・オーナーを設置し、進捗を直接CEOに報告する体制の下、事業・地域横断で標準化とデジタル化を進めています。

ERPからスタートしたOne Fujitsu プログラムを、将来的にはすべての業務に広げ、グローバルな富士通グループ全体の経営・業務プロセス・データ・ITを標準化し、データに基づく未来予測型の経営・業務を実現します。

非財務指標

当社グループは、財務・非財務の両面からパーパスの実現に取り組んでいます。非財務面では、グローバルレスポンシブルビジネス (GRB) の枠組みで、人権・多様性、ウェルビーイング、環境、コンプライアンス、サプライチェーン、安全衛生、コミュニティというサステナビリティの7つの重要課題に取り組むとともに、組織変革を推進しています。すべてのステークホルダーに責任あるビジネスを行うことは、お客様と社会からの信頼の獲得、従業員エンゲージメントの向上に現れるものと捉え、これらを測る指標として顧客ネット・プロモーター・スコア (NPS®) と従業員エンゲージメントを、また組織カルチャーの進展を図る指標としてDX推進指標を非財務指標として設定しています。

エンゲージメントの高い社員は質の高いサービスをお客様に提供することができ、お客様からの良い評価は社員の仕事に対する手応えを高めます。顧客NPS®、従業員エンゲージメントとDX推進指標を非財務指標に設定することで、当社グループは、パーパスを起点としたビジネスの変革とお客様への価値創出をモニタリングしています。

中長期的には、財務指標と非財務指標のデータ、また、GRBの各取り組みと非財務指標のデータを分析することでそれぞれの関係性を明らかにし、データドリブンな組織のダイナミズム発揮と革新的な価値創出の連動を目指します。

グローバルレスポンシブルビジネス (GRB)

P44-45, 49-50

顧客ネット・プロモーター・スコア (NPS®)

顧客NPS®とは、顧客体験=カスタマー・エクスペリエンス (CX) の改善度や深化の把握のために、企業、商品やサービスへのお客様の信頼度や愛着度を示す「顧客ロイヤリティ」を測る指標です。従来行われていた顧客満足度調査が現在の満足度を聞くのに対し、NPS®は「このサービスや商品を知人や同僚にすすめたいか」という推奨度を他者へたずねることで、今後の行動変化を先読みするデータを得ます。当社グループは、NPS®を指標とすることで、お客様の当社に対する期待や課題を真摯に受け止め、そこから得られた洞察を経営・事業・商品に反映して新たな価値創出につなげるとともに、継続的な改善を図ります。

2020年には、30カ国において戦略顧客を主な対象とした調査を実施しました。また、CEOを責任者とするCXステアリングボードを立ち上げ、経営層や各リージョンのCX活動の責任者であるCXリーダーが分析したNPS®をもとに事業戦略や施策を検討しています。さらに、2022年3月期中のグローバル共通のNPS®目標設定に向け、現在グループ内で議論を重ねています。

従業員エンゲージメント

当社グループでは、会社の向かっている方向性・パーパスに共感し、自発的、主体的に働き貢献したいと思う意欲や愛着を表す指標を「従業員エンゲージメント」と定め、非財務指標として経営目標の1つに設定しました。2023年3月期に75のスコア*を目指しています。2020年には、富士通の企業としてのあり方、従業員の働き方のあるべき姿を明確にし、従業員の意見や意識の変化をスピーディに経営に反映させるべく、グローバル共通のエンゲージメントサーベイを実施しました。

現在、社内DXの施策の1つとして、お客様や従業員の声を集めて経営に反映していく VOICE プログラム を進めており、エンゲージメントサーベイは、このVOICEプログラムの一環と位置付けられます。サーベイの結果は、富士通グループ全社員にフィードバックし、各職場における日々のマネジメントにも取り入れるとともに、組織ごとにエンゲージメント向上に向けた組織風土の変革に取り組んでいます。

* サーベイの質問に対する回答の5つの選択肢に0点から100点で配点を行い、算出した平均点。

VOICE プログラム

P36

DX推進指標

当社グループ自身の変革を客観的に外部ステークホルダーに提示するために、2021年に開示した非財務指標が「DX推進指標」です。これは、日本の経済産業省が、企業のデジタル経営改革を推進するために、経営幹部や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者の間で現状や課題に対する認識を共有し、次のアクションにつなげる気付きの機会を提供することを目的として設定したものです。35の定性指標などからなる項目をもとに自己診断を行い、その結果を中立組織である独立行政法人情報処理推進機構（IPA）に提出すると、診断結果への総合評価と参加企業とのベンチマーキングがなされます。

DX推進指標と目標を設定することで、当社グループは、**フジトラ**、すなわち、社内プロセスや情報インフラの刷新、データドリブン経営、人材・組織変革の進捗を定期的に測定し、取り組みの改善につなげます。実績値についても、フジトラが本格化した2021年3月期には前期の1.9から0.5ポイント改善の2.4へと上昇しており、2023年3月期に3.5という目標に向け、変革を加速しています。

なお当社グループは、DXへの取り組みへの評価により、2020年には経済産業省と東京証券取引所が選定する「DX銘柄2020」に、2021年にはその中でも総合評価が高かった企業、注目されるべき取り組みを実施している企業として「DX注目企業2021」に選定されました。また、2021年3月には、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定取得事業者」としての認定も取得しています。

2020年に集計されたDX推進指標による自己診断結果

	n	現在値の平均（全指標）	3年後の目標値の平均（全指標）
全企業	305	1.60	3.21
従業員1,000人以上の大規模企業	141	1.98	3.57
DX認定企業	33	2.71	4.24

出所：独立行政法人情報処理推進機構「DX推進指標 自己診断結果 分析レポート（2020年版）」2021年6月14日発行

フジトラ P34

VOICEプログラム

お客様とグループ社員の声を社内変革、ビジネス変革へのエネルギーに転換するため、当社グループは、定量・定性データの高頻度な収集・分析と、それを踏まえたアクションをマネジメントする共通デジタルサービスVOICEを導入しました。VOICEは、AIやアナリティクスの活用により、お客様とグループ従業員の感情・経験・声をデジタルに収集・解析して特定の事象や反応が起きた背景や理由を理解し、経営に反映するプログラムです。

Work Life Shift (WLS) は、VOICEの活用が変革につながった好事例です。2020年5月、グループ全社員を対象に2週間にわたるサーベイを実施、集まった約3万7,000件の回答を分析し、WLSに組み込む施策の優先順位や具体的な制度設計に反映しました。検討開始から制度運用の開始まで限られた時間の中でのスピーディな展開は、データとして可視化した社員の声に判断の迅速化と行動の変革が促されたからこそ可能となったものです。WLS運用開始後も社員の声を踏まえて機動的に仕組みを更新するなど、VOICEは継続的な改善活動と「全員参加型のDX」に寄与しています。

グループ社員の声だけでなく、お客様の期待と要望、サービスに対するフィードバックも収集・分析することで、当社グループはデータドリブンなCX強化とお客様への価値の提供を実現します。

Work Life Shift (WLS) P32