

Our people and culture

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実施し、自らの変革に取り組んでいます。事業戦略と一致した人材戦略の遂行によって組織の機動性を高めるとともに社員の自律的なキャリア形成を促し、業務プロセスと企業文化の変革を通じて競争優位性を強化することで、持続的な成長を実現します。



人材マネジメント

人材戦略の全体像

パーパスの実現に向けた当社グループの変革とその前進の原動力は人材です。個別受託型システムの開発を基盤とする事業モデルから脱却し、DX企業としてお客様の経営課題やその先に存在する社会課題の解決に取り組む中で、お客様に提供する価値の源泉である人材の重要性はより一層増しています。また、事業モデルと組織文化の変革を遂行するうえでは、グループ社員によるその意義に対する理解と自らも変革に取り組む姿勢が必須です。

当社グループは、「社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会の至るところでイノベーションを創出する企業」という人材・組織ビジョンの下、様々な施策を推進するとともに、非財務指標の1つである従業員エンゲージメントを通じて、その進捗と効果をモニタリングしています。

事業戦略と一致した組織・人材戦略の実現

特定のジョブ＝職責に伴う責任権限や人材要件を明確にし、そのジョブに人材を配置するジョブ型人材マネジメントは、グローバル組織における標準というだけでなく、事業戦略に合わせて機動的に組織を設計し、人材を再配置できるという点で優れた仕組みです。社員にとっても、魅力的な仕事に挑戦する多くの機会を獲得し、自律的にキャリアを形成する選択肢をうるという大きなメリットがあります。当社グループは、従来日本以外のリージョンで適用していたジョブ型人材マネジメントを、2020年4月に日本で働く幹部社員に、2022年4月には全社員に導入し、グローバルで統一した人事制度の構築に向け前進しています。

ジョブ型人材マネジメントを機能させるには、人材配置の仕組みに加え、人事評価制度と報酬制度も一体的に設計しなければなりません。当社グループは、富士通および国内グループ会社の職責をグローバル共通の基準で格付けし、その格付けとマーケット水準に応じた月額報酬を設定しました。また、これまで幹部の評価に用いてきた、「社会・お客様へのImpact（インパクトの大きさ）」、「Behaviors（行動）」、「Learning & Growth（成長）」の3つの視点で評価する仕組みを、グローバル共通の評価制度「Connect」として2022年4月から一般社員にも展開しています。

さらに、従来はコーポレート部門で一括して行っていた新卒・中途採用計画の策定や採用した人材の配置のうち、ビジネスユニット（BU）ごとの戦略との関連性が高いものについては、BUに権限を委譲して

います。これにより、BUの事業戦略に合わせた機動的な人材の採用・育成・配置を可能にするとともに、コーポレート部門がBUを支援する体制も強化することで、グループ全体の人材戦略との整合性も確保しています。

ウェルビーイングの向上

当社グループの人材・組織変革の土台にある価値観はウェルビーイングです。社員がキャリアの実現のために自律的に学び成長し続けること、役割や貢献に応じた適正で公正な報酬が得られること、職場の仲間、家族や友人などとの信頼関係や良好な人間関係が構築、維持されること、社員自身とその家族の心身の健康が維持・増進されること、これらのいずれもがウェルビーイングに寄与します。

特にキャリア形成に関しては、DX人材への進化を促す様々な施策を打ち出しています。ここで言う「DX人材」とは、デジタル技術をスキルとして身につけているか否かではなく、パーパスを起点に自らを変革し続けることができる人材を意味します。それは、当社グループの目指す「DX」が、単にデジタル技術の活用のみならず、組織文化や社員のマインドセットの変革を重視するものだからです。この考えに基づき、当社グループは、自らのキャリアに対するオーナーシップを醸成する仕組みを導入するとともに、各自のキャリアビジョンや挑戦したいジョブに合わせた自律的な学びと成長を支援する教育プラットフォームを構築しています。

2020年に打ち出したWork Life Shift (WLS) も、ウェルビーイング向上を目的とした取り組みです。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られることを可能にするSmart Working、業務の目的・内容に合わせ自由にオフィス環境を選択できる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企業文化を目指すCulture Change の3つのアプローチで、変革を推進しています。

従業員エンゲージメント

P29

Connect

P44

ウェルビーイング

P58-59

ポスティング制度

ポスティング（公募）制度とは、自らが実現したいキャリアプランに合わせた異動や上位ポジションへ挑戦する機会を、社員が自ら選択できる制度です。当社グループ内の空きポジションを、イントラネットの専用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仕組みを導入しています。これにより、人材の流動化と多様性の向上を後押しするとともに、適所適材の実現やオープンかつ挑戦する組織文化の醸成につなげることが狙いです。

2022年3月期は、4,100件の随時募集ポジションに対し6,187人の応募があり、2,076人が合格したほか、新任幹部社員登用の一斉募集においては、660件の募集ポジションに対して1,030人の応募があり、578人が合格しました。また、従業員エンゲージメント調査の結果からは、ポスティング制度を活用した異動者は、特に「やりがい」「機会の均等」を評価し、エンゲージメントが向上する傾向があります。

2022年4月には、日本で働く社員に適用している現行のポスティング制度を拡大した「グローバルポスティング制度」の運用を開始しました。グローバルな人材募集が求められるポジションを公募することで、社員の挑戦の機会を増やすとともに、戦略的な人材マネジメントと職場のダイバーシティ、エクワイティ&インクルージョン（DE&I）[🔵](#)をさらに進めます。

ポスティング制度利用者の声（エンジニア職）

- ▶ 現在の部署では「やりきった感」があり、新たなポストに応募した。異動によって、元の職種以外の新しい知見と考え方、出会はずがなかった新しい人との関わりが生まれている。
- ▶ 時機をみて異動したいと考えていたタイミングでポスティングが拡大、これまでの経験を活かしつつ、挑戦する意義がありそうな業務の募集があった。異動したことで、ずっと同じ部署にしていると見過ごしがちな慣習や業務の最適化についての気づきがあると感じている。
- ▶ ジョブ型人材マネジメントの開始をきっかけに、若いうちに多様な経験やスキルセットを身に付けたいと考えられるようになった。関心のある領域に異動したので、不慣れで苦労しながらもモチベーション高く業務に取り組んでいる。
- ▶ 取得した資格、新しい技術を業務で使いたいと考え、ポスティングに挑戦した。異動をきっかけにやる気が刺激され、新卒に戻ったような新鮮な気持ちになった。

Connect

「Connect」は、グローバル共通の人事評価制度です。その狙いは、富士通グループと個人のパーパスを起点に、上司と本人の対話を通じ、Fujitsu Wayの実践や各部門・組織が実現したい未来として描くビジョンを、様々な人事施策とConnect=結びつけることにあります。パーパスとの一貫性ある評価を通じて社員一人ひとりの主体的な成長と行動を後押しし、グループ全体としてお客様やその先に存在する社会に対してインパクトがある価値を提供することが大きな目的です。

評価を構成するのは、次の3つの視点です。Impact（インパクトの大きさ）は、パーパスやビジョンの実現に向けた貢献度と影響度を、Behaviors（行動）は、Fujitsu Wayで掲げる「挑戦」「信頼」「共感」に即した行動を、そしてLearning & Growth（成長）は、自分自身と所属するチームが成長しているかをそれぞれ評価します。最終的な評価は、昇給と賞与への反映だけでなく、社員によるスキル向上、より大きな職責=ジョブへの挑戦や成長機会の提示にもつなげることを意図しています。

1 on 1ミーティング

上司と部下による1対1の対話=1 on 1ミーティングは、成長に向けたアドバイスやフィードバックを行う幹部社員と社員による対話の場です。当社グループは、ジョブ型人材マネジメントを支える基盤として、1 on 1ミーティングを重視しています。それは、部門・組織のビジョンと社員個人が目指すキャリアの方向性を重ね合わせることで、また、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しフィードバックを得られることが、社員による力の発揮に不可欠だからです。

1 on 1ミーティングは、少なくとも月に1回、上司と部下との間で定期的に行われるコミュニケーションですが、日常業務の報告・相談ではなく、社員の挑戦と成長を確認、明確化し具体化することを目的としています。コミュニケーションを円滑化するため、当社グループでは1 on 1ミーティングで対話するポイントを上司や社員全員に定期的にアドバイスし、事前準備を助けるためのツールも導入しています。

Fujitsu Learning EXperience

当社グループでは、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、学びたいことをいつでも、どこでも学べるオンデマンド型教育プラットフォームであるFujitsu Learning EXperienceを導入しています。2022年3月期は、グローバルなグループ全社員の50%以上が対象となりました。従来は、人事部門が主となって研修メニューを策定し、決められた対象者に対して一斉に実施していたのに対し、Fujitsu Learning EXperienceは社員一人ひとりが自由なタイミングで講座を受講できる、オンデマンド型という特徴を持ちます。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、2022年2月時点で約9,600の講座を提供しており、PCとスマートフォンのどちらからでもアクセス可能です。また、学びの履歴を記録する機能、あるいは、自らのキャリア志向や強み、将来応募したいポジションなどに基づき受講すべき講座を推奨する機能も有します。さらに、多様な人材が、自身の経験に基づく知識や学びに対する思いを伝える動画など、社員の共感とやる気を引き出すコンテンツも提供しています。

Global Strategic Partner Academy

当社グループは、最先端のデジタル技術やノウハウの習得が可能なグローバル共通のオンライン教育プログラム「Global Strategic Partner Academy」を2021年12月に開始しました。

本プログラムは、当社グループの戦略的なテクノロジーパートナーであり、世界中で活用されている最先端のITサービスを提供するServiceNow、SAP、Microsoftの3社の協力の下で実施しています。具体的には、3社のサービスに関連する最先端のデジタル技術やノウハウが習得可能なプログラムを、世界中の当社グループ社員に対して提供します。知識をもとにした人材の育成や認定に加え、お客様対応時に役立つ経験を積める実践的なプログラムを定期的に実施します。

現在当社グループは、ビジネスプロデューサーや、[GDC](#) を含めたサービス・オフリングの提供を担うシステムエンジニアなどの技術系人材のスキルセットや階層をグローバルに統一する仕組みづくりを進めています。本プログラムもその仕組みに組み込むことで、社員のキャリア形成に寄与するとともに、ITエンジニアの人材不足が世界的な課題になる中でも、専門性の高い知識、スキルやノウハウを持つ人材層を持続的に拡大する計画です。

Global Fujitsu Distinguished Engineer (Global FDE)

Global FDEとは、当社の事業戦略にとって重要な技術領域において卓越した技術力を有し、成長に貢献している最高峰のエンジニアをグローバル共通の基準で認定する新たな制度です。2022年3月時点で、全世界で32名の社員がGlobal FDEとして認定されています。Global FDEはいわば富士通グループの「顔」であり、事業の現場で価値創造に取り組むだけでなく、カンファレンスへの参加や研究機関との連携などを通じてグローバルなテクノロジーコミュニティでも活躍し、富士通グループのプレゼンス向上にも寄与しています。

exPractice

Experience(体験)とPractice(実践)を掛け合わせた造語であるexPractice(エクспラクティス)とは、当社グループのDXを推進する原動力となる実践態度を指します。

具体的には、全社DXプロジェクトであるフジトラの下で、変革の仕組みと仕掛けをデザインする中で生み出されたプログラムであり、社員が「自分事」として変革に取り組む状態を目指すものです。DXに関連する様々なスキルやフレームワークを整理し、その中から抽出した「パーパス」「デザイン思考」「アジャイル」「データサイエンス」を「DXにおけるexPractice」の構成要素として設定し、学びと実践を促すプログラムを提供しています。このプログラムを通じて社員が身に着けた実践態度が、部門の変革や全社のDXテーマを推し進める力となることが期待されています。

ビジネスプロデューサー

当社グループとお客様の接点役として事業の最前線に立つ営業職は、お客様との既存事業に伴う業務を担い、かつ、事業を変革するDXをリード・支援してほしいというお客様のニーズに応える役割を負っています。当社グループは、こうしたお客様ニーズの変化に伴う営業現場の課題に対応するため、日本で働く営業職の社員を「ビジネスプロデューサー」へと変革する取り組みを進めています。

ビジネスプロデューサーの役割は、お客様のニーズを超える提案を行うことです。お客様のIT部門から提示される要望書から出発する従来の営業アプローチを脱却し、お客様の経営層・事業部門へのアプローチを通じて真の経営課題や変革ニーズを見出し、DXをリードする主体として価値を提供することを目指しています。

このビジネスプロデューサー像に基づき、2021年3月期からデザイン思考やアジャイル開発をはじめとするDXに必須の知識やスキルセットを体系化した最長で約4か月以上に及ぶ研修プログラムを、約8,000名に対して実施しました。併せて、自らのスキルレベルの向上を確認できるシステムや実践ガイドラインの整備など、マインドセットの転換や事業の現場での実践を支援する体制も強化し、ビジネスプロデューサーの挑戦を後押しすることで、お客様のDXパートナーとしての価値創造に取り組んでいます。

高度専門職系人材

当社グループは、DX企業としての競争優位性の維持・強化を目的に、グループ内外の高度専門職系人材の獲得とリテンションに寄与する処遇を2021年3月期に導入しました。ITサービス業界においては、サイバーセキュリティ、AI、データサイエンスなどの分野を中心に人材獲得競争が激化しており、優秀な人材を採用・維持するためには高度専門職系人材に対する報酬の市場水準を考慮した処遇が不可欠です。このため当社は、専門性の高さと市場価値に照らして柔軟に報酬設計ができる処遇制度を導入するとともに、市場動向に合わせた制度の見直しも行っています。

ジェンダーダイバーシティ

当社グループは、GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）[●](#)においてDE&I[●](#)を推進し、多様性の

尊重に加え、公平性に対する社員の納得感の醸成や社員の意識変革を重視した取り組みを進め、一人ひとり多様な人材の活躍を促しています。

現時点においてグローバルにITサービス業界で働く女性は少数にとどまっており、また、今後IT人材の不足がさらに進むと指摘される中で、女性グループ社員の絶対数、およびリーダーシップ層における女性管理職比率を高めることは、持続的な成長を遂げるうえで不可欠です。こうした考えから当社グループは、リーダーシップレベルにおける女性比率を、DE&Iの2指標のうちの1つとして設定し、女性が昇進に挑戦できる、したくなる環境づくりに努めています。



総務本部 総務部
シニアマネージャー

山岸 綾

女性リーダーの声

2020年に導入されたWork Life Shiftに伴う働き方の変革が、管理職への昇進に挑戦してみようという決意のきっかけになりました。働く場所、働く時間を自律的に選択できる環境に変わったことが、子育てをしながら自分のキャリアも追求したいという思いを後押ししました。また、月1回の上司との1 on 1ミーティングでのコミュニケーションは、私にはとても有効で助けられたと感じています。キャリア形成上の悩みや管理職への昇進にあたっての不安を、気軽に何度も相談する機会となったからです。さらに、隙間時間にスマートフォンでも手軽に受講できるLearning EXperienceなど、スキルアップやキャリアアップに役立つ研修が提供されていたことも、挑戦への準備となりました。

管理職であるかどうかにかかわらず、子育てをしながら働き続けることは、とても大変だというのが私の率直な実感です。しかしそうした中でも女性管理職がもっと一般的になれば、ほかの女性社員にも管理職への昇進が自分事だと感じられるようになるのではないかと期待しています。また、WorkとLifeどちらも楽しんでいる（楽しそうに見える）女性管理職が増えれば、「大変そう」から「大きく変わるチャンス」へと、見方、考え方も変化するかもしれません。WorkとLifeの両立への不安から自分のキャリアを考えることを先延ばしにしている人が、新しいキャリアに挑戦しやすい環境をつくるには、そうした身近な変化を積み重ねていくことが必要ではないかと考えています。

GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）

P52-55

DE&I

P57

組織変革

フジトラにおける組織変革

デジタルトランスフォーメーション（DX）とは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務プロセスや組織、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することを意味します*。当社グループがDX企業としてサービスを提供し、価値を創造するには、自らの実践に基づく「DXの形式知化」が必須であるという認識に基づき、全社DXプロジェクトFujitsu Transformation=フジトラは2020年にスタートしました。

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。単に事業におけるデジタル技術の活用を追求するのではなく、事業部・部門ごとの縦割りの体制やオーバープランニングといった、硬直化した組織文化の打破と変革に注目している点が、フジトラの特徴です。つまりフジトラとは、全面的な社内改革と同義であると言えます。

プロジェクト推進のリーダーシップを執るのは、CEO／CDXOの時田、CIO、CDXO補佐の福田のほか、COOの古田、CFOの磯部をはじめ、コーポレート部門、営業フロント部門の担当役員10名からなるステアリングコミティです。その下には日本の26部門と4グループ会社、Europe、Americas、Asia Pacificの各リージョンからそれぞれ選出されたDX Officerが集結し、現場で得た洞察を持ち寄るとともに、部門を横断して改革を推進しています。同時にDX Officerは、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をリードする役割も担い、そのリードの下で2021年9月までに累計で150以上の変革テーマが抽出され、グループのあらゆる部門・組織で取り組みが進捗しています。

One Fujitsu プログラム

フジトラの一環として、富士通グループのデータドリブン経営を支える仕組みをつくるOne Fujitsuプログラムが進行しています。これは、グローバルなグループ全体での経営・業務・プロセスの標準化を目的とする野心的な挑戦です。この目的の達成に向け、マーケティング・営業、サービスデリバリー、購買などの業務領域ごとに、CEO直属の役職であるデータ&プロセス・オーナー（DPO）を任命し、DPOが事業・リージョンを横断した標準化をリードしています。

One Fujitsuプログラムにおいて、デジタル技術は、あくまで標準化を達成するための手段と位置付けられます。現在、標準化の進行に合わせて基幹業務（ERP）システムの構築が進んでおり、2022年4月には英国およびアイルランドで先行稼働しました。最終的には、「グローバル・シングルERP」として、経営・業務・ITが三位一体となり、精度・鮮度・正確性が担保されたデータに基づくデータドリブン経営への進化を実現します。また同じく4月にはOneCRMが日本で稼働し、パイプライン管理のグローバル標準化も着実に進捗しています。

VOICE プログラム

VOICEプログラムとは、感情・反応・経験といった定性的な「声」を、デジタル技術を使って多頻度・大量に収集するとともに、販売実績・生産履歴・業績といった定量的な実績データと組み合わせて分析することで、特定の事象が起きた背景や理由に対する的確な洞察からアクションへと導くフレームワークです。物事の背景にある「なぜ」を正確に理解することで、自社の経営課題やその要因に対する判断、次に来る変化への予測、さらには、そうした判断や予測に基づくアクションを取り続けることが可能となります。

「全員参加のDX」を掲げるフジトラは、VOICEプログラムを通じて集めたお客様や社員の声を意思決定プロセスに織り込むことで、判断の迅速化、行動の変革、新たな気づきの発掘を後押しし、企業競争力強化につなげています。当社グループが、お客様の声を真摯に受け止め迅速なアクションにつなげれば、お客様の当社グループに対する期待が高まります。社員にとっても、自分の声が経営変革につながれば、自らが変化を起こす当事者であるという意識、すなわち、エンゲージメント意識が高まります。このようにお客様と社員の体験価値を相乗的に高めていくことを目指しています。

* 経済産業省「『DX推進指標』とそのガイダンス」での定義に基づく。
<https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-1.pdf>

パーパス・Fujitsu Way への共感に向けて

パーパスドリブンな経営の推進

富士通のパーパス実現のためには、社員一人ひとりの想いを結集させて、より大きな力を生んでいく必要があります。当社が考えるパーパスドリブンな経営とは、社員一人ひとりが、富士通のパーパスと自らのパーパスとの重なりを探究することで、富士通での果たすべき責任や役割を認識する一方、一人ひとりが自らのパーパスにフォーカスし、自己実現を成し遂げるためにイノベーションを起こしながら、お互いに成長していくことです。個人のパーパスを言葉にする対話プログラムとして、当社グループでは Purpose Carving® を全社展開し、変革の原動力につなげています。

パーパスドリブンな経営を促進すべく、まずは経営層とグローバルの本部長クラスにあたる組織長がパーパスドリブンな経営について対話を行い、各人が組織長として「何」を「どう」変えるか、そのための「第一歩」をそれぞれコミットメントとして宣言するタウンホールミーティングを開催しました。また、パーパス実現には各組織のリーダーが想いを込めて組織のビジョンを語り、メンバーの共感を引き出し、一人ひとりが自ら考えながら挑戦するマインドを引き出すことが重要となります。より共感を引き出せる組織ビジョンへ磨きをかけるべく、本部長同士で組織ビジョンを語り、コメントし合うビジョンピッチも開催しました。



ビジョンピッチ

Fujitsu Way推進の取り組み

グループ内で Fujitsu Way への共感を高めるため、全社員に向けて様々な形での説明会を行うなど、各種コミュニケーション施策を実施しています。また、富士通および国内外グループ会社に Fujitsu Way 推進責任者を配置しており、推進責任者が主体となって、Fujitsu Way の推進を主導するガバナンス体制を構築しています。加えて、社長と推進責任者による Fujitsu Way ミーティングを半年から1年ごとに開催しています。そのほか、年間を通じ、各組織において、社長とのタウンホールミーティングの実施、現場部門からのグッドプラクティスの共有など、グローバル全体で Fujitsu Way の共感を高めていくことに向けて取り組んでいます。



Fujitsu Way 解説書

パーパス実現に向けた社内表彰～サステナビリティ貢献賞～

サステナビリティ貢献賞は、パーパスの実現を推進するために設けた社内表彰です。富士通が考える持続可能な社会をつくり上げるためには、一人ひとりが、パーパスに基づいた事業方針の下、変革を起こし、新しい価値を生み出していく必要があります。そこで、サステナビリティ貢献賞では社会へのアウトプットだけでなく、これまでのありようを大きく変えることを推進するため、組織のカルチャー変革も表彰に加えています。

2021年度は、富士通グループの各社から166件とグローバルに多数の応募があり、大賞は「様々なステークホルダーを透明性のあるサプライチェーンソリューションで統合し、社会的課題解決に挑戦」、「Global Delivery Responsible Business Program (GRiP) —教育を通じた長期的インパクト創出（地域社会での教育ボランティア活動）—」の2件、そのほか優秀賞7件、特別賞39件が選ばれました。受賞事例およびグッドプラクティスを社内に共有し、サステナビリティの取り組みへの共感を広げ、取り組みを一層活性化します。

詳細についてはこちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/transformation/>