

富士通 ESG説明会

富士通の人材戦略について

2022年3月28日

富士通株式会社

執行役員常務

CHRO (Chief Human Resources Officer)

平松 浩樹

FUJITSU

Our Purpose

私たちは、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きます。

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

中長期的な成長に向けた人材戦略と具体的施策

- － ジョブ型人材マネジメント
- － DX人材への進化
- － 組織変革に向けた取組み

ジョブ型人材マネジメント

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



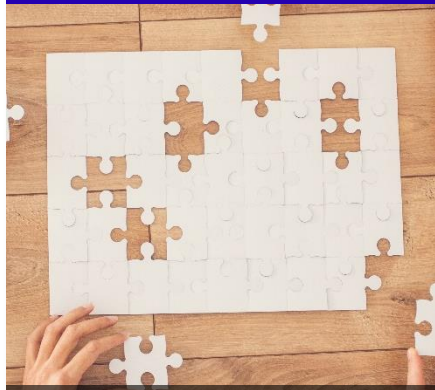
全ての社員が
常に学び成長し続ける

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

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

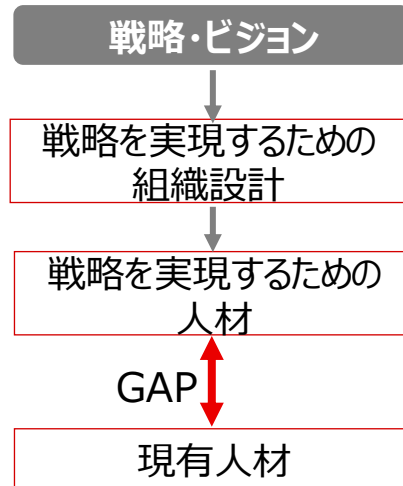


1. 人材育成方針の見直し (On demand型教育の導入)
2. 1on1ミーティングの推進

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～

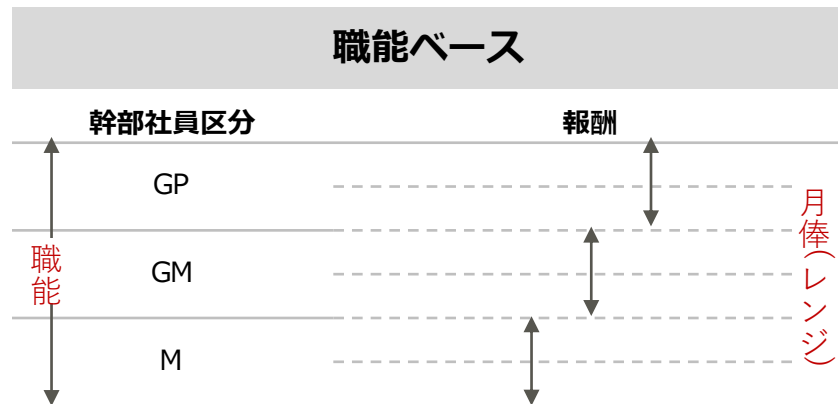


事業戦略に基づいて組織をデザインし適材をアサイン
年功的人事から脱却し、グローバル標準のジョブ型人材マネジメントへ

職責ベースの報酬体系

※富士通および国内グループ会社の
管理職全員（約15,000人）が対象

FUJITSU



職責ベース

FUJITSU Level	報酬
SVP	XX万円
VP	XX万円
15	XX万円
14	XX万円
13	XX万円
12	XX万円
11	XX万円

職責

（レベル別定額）
月俸

- ・ グローバル共通の基準で職責を格付け（FUJITSU Level）
- ・ 月俸はFUJITSU Levelごとに定額。Fujitsu LevelのUp/Down時に報酬改定
- ・ 今後、市場価値をベンチマークしながら報酬水準を見直していく
- ・ 役職離任の運用を見直し、ポストオフ・ダウングレードを実施

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

エグゼクティブパフォーマンスマネジメント概要 FUJITSU

- バランス・スコアカード(BSC)の手法を用いる。
- 組織ビジョン・戦略と連動をした、財務指標、重点指標、行動指標の3つの要素で構成。
- グローバル共通で公平性・透明性のある仕組み、行動変革を促す仕組みとする。

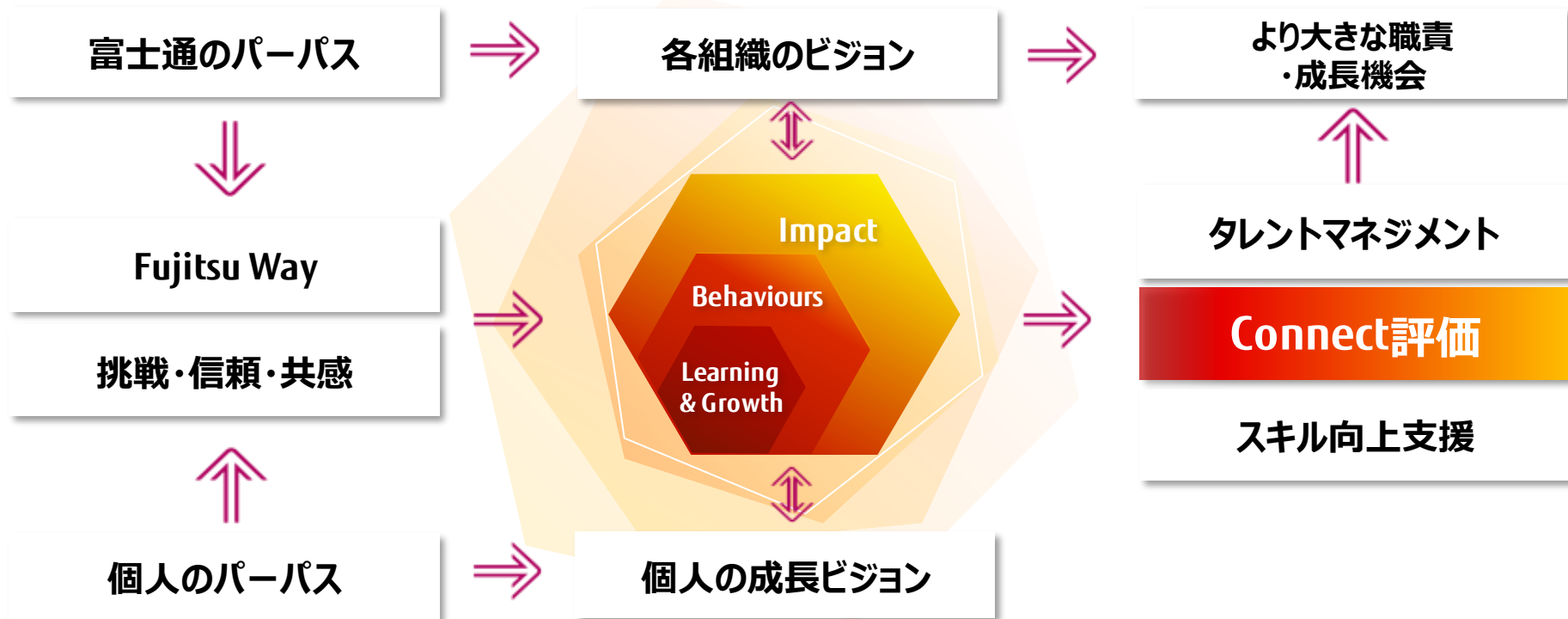
指標の種類	指標	評価方法
財務指標	担当組織の営業利益・売上、 重点領域の売上等（Global Offering等）	目標に対する達成度
重点指標	・ 非財務指標 （NPS、エンゲージメントサーベイ、 DX指標） ・ 担当領域の革新テーマI	KPIの達成度 革新テーマの進捗状況／インパクト
行動指標	FUJITSU Wayにおける 「挑戦」「信頼」「共感」の観点	担当組織のエンゲージメントサーベ イ等を参考に上司が評価

グローバル共通の新たな評価制度「Connect」

FUJITSU

「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。



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

2021年度ポスティング実績（グループ会社含めた総数）

随時募集

※2021年4月～12月末までの実績

募集
ポジション **2,254**

応募人数 **3,471** (2019年度比約**7**倍)

合格人数 **1,192** (2019年度比約**12**倍)

一斉募集（新任幹部社員登用）

募集
ポジション **660**

応募人数 **1,030**

合格人数 **578**

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

富士通の経営体制

2022年4月1日付



時田 隆仁

CEO & CDXO



古田 英範

COO & CDPO

■取締役会(9名、うち社外取締役5名)

コーポレート、会社直下各機能

CFO

SEVP 磯部 武司



CTO

SEVP Vivek Mahajan



CRMO、政策渉外、経済安全保障担当SEVP 高橋 泰三



CDPO補佐

EVP 馬場 俊介



CISO

EVP 太田 雅浩



CSO

EVP 梶原 ゆみ子



CHRO

EVP 平松 浩樹



ゼネラルカウンセラー

EVP 水口 恭子



CMO

EVP 山本 多絵子



CIO/CDXO補佐

EVP 福田 譲



COO補佐 (Europe, Americas, APAC担当) EVP 斎藤 淳一



CISO補佐

SVP 花山 亨



ビジネスマネジメント本部長

EVP 小関 雄一



富士通研究所

システムプラットフォームBG

ネットワークビジネス担当

プラットフォームビジネス担当

グローバルソリューションBG

DXソリューション&サービス担当

インフラ&ソフトウェアサービス担当

グローバルデリバリー、JGG担当

グローバルカスタマーサクセスBG

エンタープライズビジネス担当

ファイナンスビジネス担当

Japanリージョン

公共、キャリア担当

ナショナルセキュリティ、社会システム担当

Europeリージョン

Uvance担当

Americasリージョン

Asia Pacificリージョン



EVP 原 裕貴



SEVP 櫛田 龍治



EVP 水野 晋吾
EVP Rupert Lehner



SEVP 島津めぐみ



EVP 高橋 美波
EVP 古賀 一司
EVP Tim White



SEVP 大西 俊介
EVP 山口 裕久
EVP 八木 勝



SEVP 堤 浩幸
EVP 林 恒雄
EVP 保田 益男



EVP Paul Patterson



EVP 齊藤 幹人
SVP Doug Moore



EVP Graeme Beardsell

FUJITSU

エグゼクティブ層における外部人材採用を継続し、富士通のパーパス実現に向けて多様性と競争力の向上を図る

氏名	入社日	富士通での役位 (2022年4月1日付)	前職
大西 俊介	2019年8月	SEVP, グローバルカスタマーサクセス	Infosys
Nicholas Fraser	2020年3月	SVP, M&A戦略担当	マッキンゼー
福田 譲	2020年4月	EVP, CIO/CDXO補佐	SAP
今井 俊哉	2020年4月	Ridgeline社 社長	PwC
山本 多絵子	2020年4月	EVP, CMO	Microsoft
浦元 克浩	2020年5月	SVP, ジャパン・グローバルゲートウェイ	楽天
高橋 泰三	2020年11月	SEVP, CRMO, 政策渉外, 経済安全保障担当	経済産業省
Graeme Beardsell	2020年11月	EVP, Asia Pacific リージョンCEO	Akamai Technologies
高橋 美波	2021年6月	EVP, DXソリューション&サービス	Microsoft
Vivek Mahajan	2021年7月	SEVP, CTO	IBM
小松 新太郎	2021年10月	SVP, インフラ&ソリューションセールス	Kyriba
堤 浩幸	2022年4月	SEVP, Japan リージョンCEO	フィリップス

DX人材への進化

～サステナブルな社会を実現するため、新たな人材づくり

キャリアオーナーシップ

従来の各階層を対象とした一律の必修研修から、
自身の特性や目指すジョブに応じて選択
(社員一人ひとりの自律的な学びと成長を支援)

成長支援プラットフォーム

いつでもどこでも学べるFujitsu Learning EXperience
プラットフォームを提供

DX人材育成

デジタルトランスフォーメーションを実現できる企業変革へ
各ロールに応じたDXリテラシー・スキル教育を実施

キャリアデザイン支援

富士通グループ全社員へのポスティング制度拡大に合わせ
1on1プラットフォームによるキャリアアドバイスを促進



exPractice ～変革を「私事」にする取り組み～ FUJITSU

「exPractice」とは、パーパスを起点に「**最高の体験を提供する**」という目的のため持ち味を引き出し、育み、活かしながら、自らを変革し続ける**実践態度**

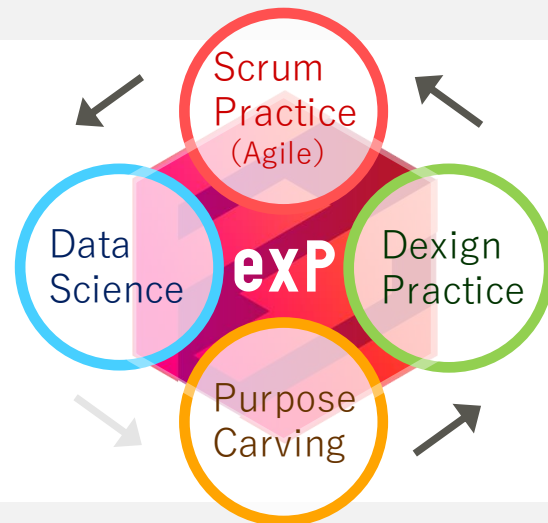
エクスプラクティス

exPractice

experience Practice (実践)

excellent
extreme
explore
...

↑
Thinking & Doing with Purpose



様々なスキルおよびフレームワークから、「DXにおけるexPractice」の構成要素を「**パーパス**」「**デザイン思考**」「**アジャイル**」「**データサイエンス**」と設定。ここから「**exPracticeプログラム**」が生み出され、実施・展開されている

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！

2019年度	2,500コース
2022年2月時点	9,600コース

FUJITSU Learning Experience

学びのInformation HOTS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

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

Fujitsu Learning Festival 2021

FUJITSU

参加者数 36,847名

Overlook Stage
出展 60件
(国内37件,海外23件)

Exhibition Pyramid
出展 9件
(国内6件,海外3件)

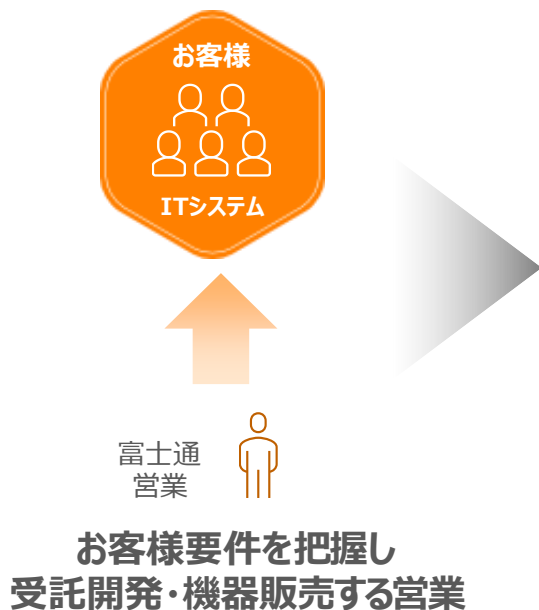
Communication
Ground
出展 20件
(国内2件,海外18件)



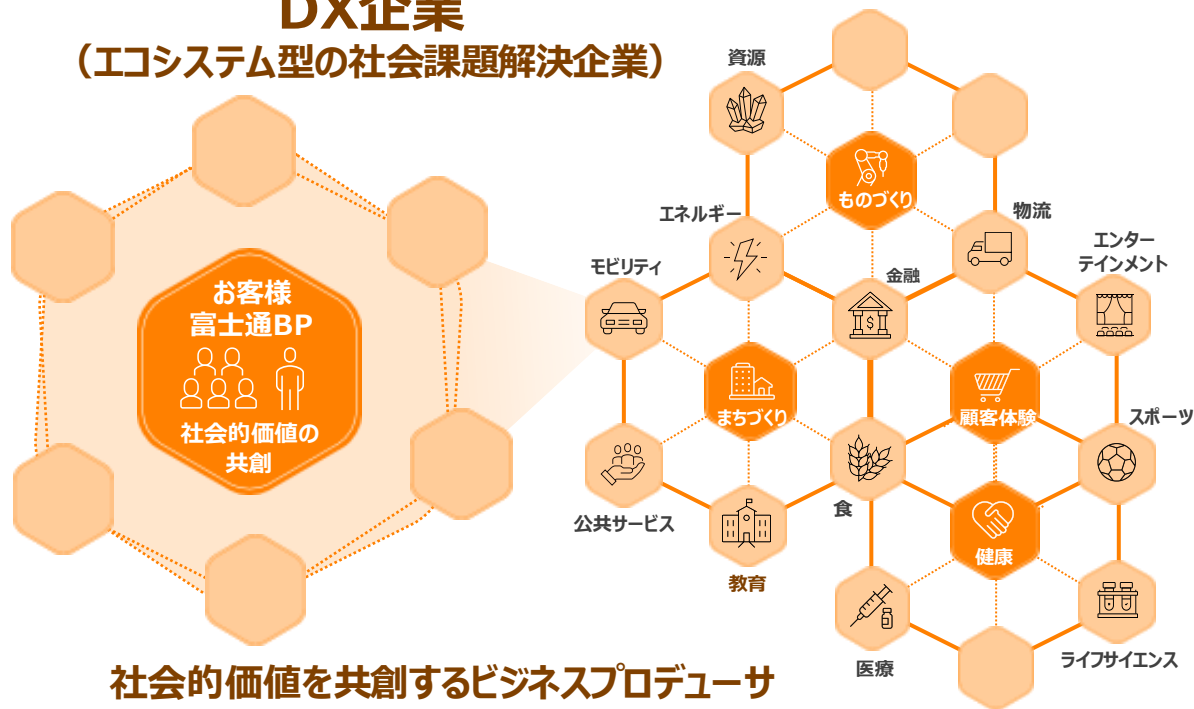
ビジネスプロデュース変革の目指す姿

- 一人ひとりがDX人材へ進化・生産性の向上し、お客様・社会のDXパートナーとなる“接点改革”

ICT企業 (システムインテグレータ)

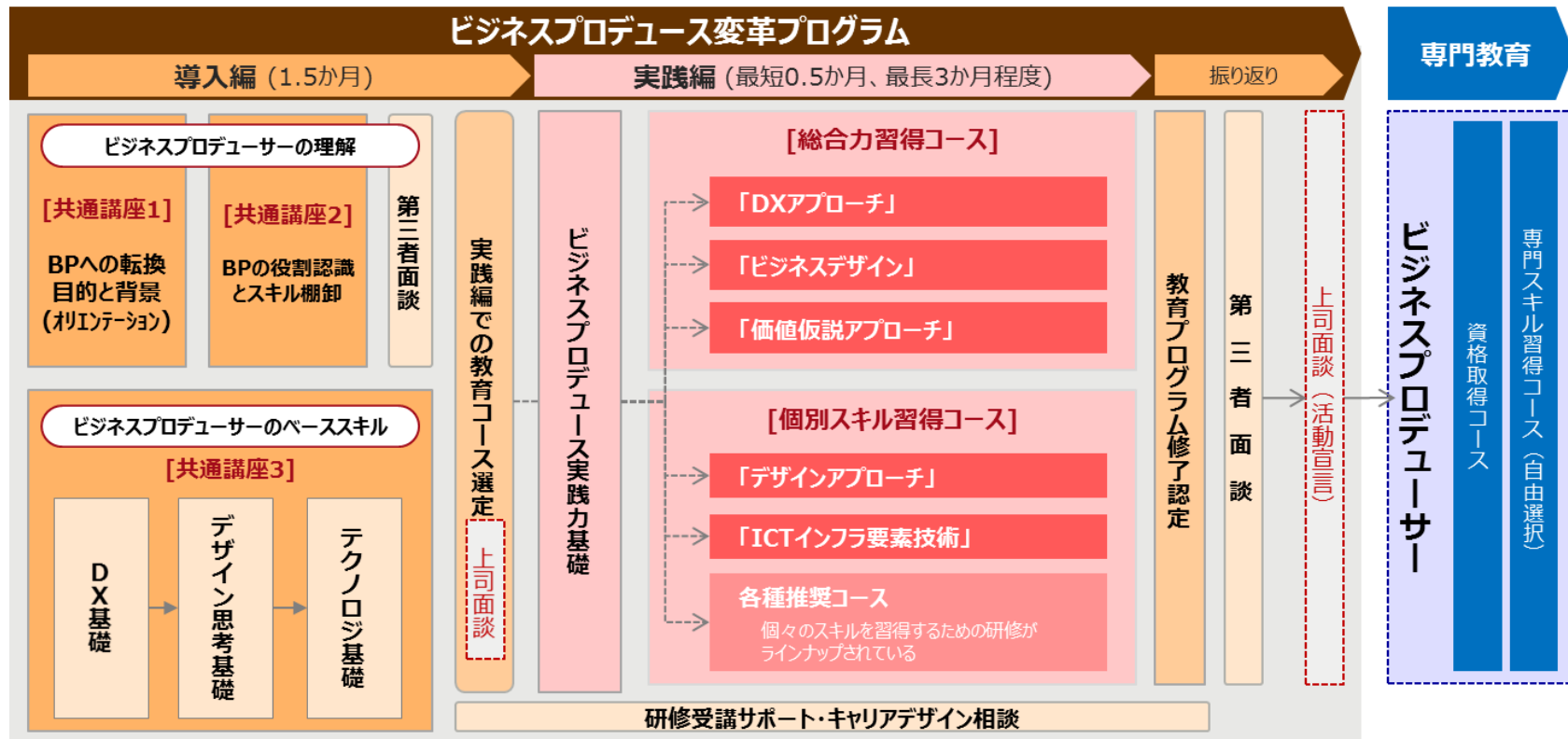


DX企業 (エコシステム型の社会課題解決企業)



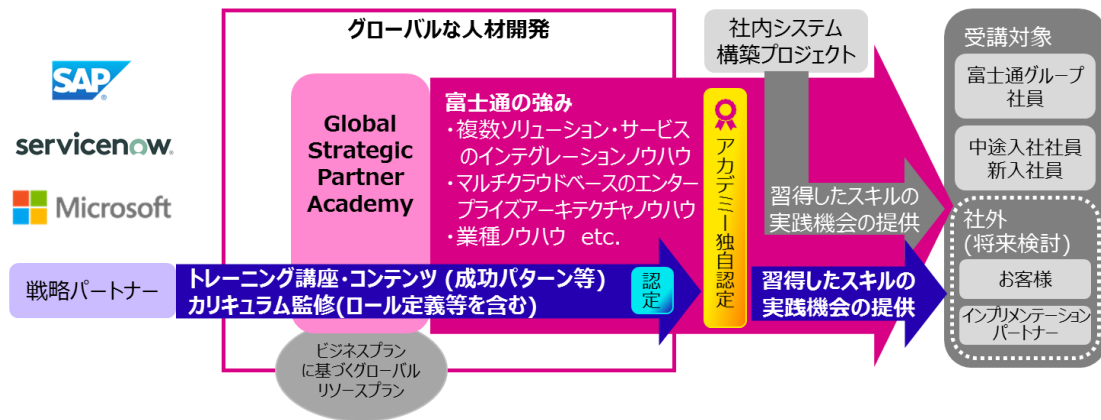
ビジネスプロデュース変革プログラム体系

- 国内グループの全営業職約8,000人を対象に実施済み



- デジタル人材不足の解消や最先端のデジタル技術、ノウハウの習得に向けてグローバルに共通した教育プログラムをオンラインで展開する取り組み
- 戦略パートナー(ServiceNow、SAP、Microsoft)との協業により、各社提供のベストプラクティスを核に富士通の強みを強化するコンテンツを付加したトレーニングに加え、社内外での習得スキルの実践機会を提供

<Global Strategic Partner Academyの取り組み概要>



グローバルな人材開発の一環として、
グローバルリソースプランに基づく戦略的人材育成／リソース強化を推進

- ビジネス成長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保有し、ビジネス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。
- 富士通グローバルで32名にGlobal FDEの称号を付与。
- グローバルでビジネス・技術・人材の各戦略を加速し、人や社会、経済の発展に貢献する。

7 Key Focus Areas

サステナブルな世界の実現に向け、社会課題の解決にフォーカスしたビジネスを強力に推進していきます。



5 Key Technologies

Key Focus Areasを支える重点技術
迅速にビジネスへ結び付け、グローバルに世界一の技術を提供していきます。

ジョブ型人事マネジメント

ひとりひとりが果たすべき職責を明確に定義し、その職責に応じた報酬設定と柔軟な人材配置を実現します。

優秀な技術者のリテンションやエンゲージメント向上を図るとともに、
コア人材や社外から優秀なエンジニアを獲得する

組織変革に向けた取組み



人材・組織変革に向けたベースライン ～ Well-being FUJITSU



Career & Growth Well-being

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

- グローバルジョブポスティング、社内インターン
- 自律的な学びのプラットフォーム、Udemy
- キャリアオーナーシップ支援プログラム

Financial Well-being

役割や貢献に応じた適正で公正な報酬（心理的報酬を含む）が得られること

- ジョブ型人材マネジメントへの転換
- パーパストリブンを駆動する新たな評価制度「Connect」



Well-being
ありたい姿の実現



Social Well-being

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を構築、維持すること

- Work life Shift - 働き方、オフィス、マネジメントのあり方変革
- 1on1ミーティング(コーチング、フィードバック)

Health Well-being

社員とその家族の心身の健康を、維持・増進すること

- 健康経営施策の継続的推進
- 労働安全衛生の確保



Work Life Shift



Smart Working

最適な働き方の実現

- ・ コアなしフレックスの適用拡大
- ・ 在宅勤務環境整備の補助金支給
- ・ 単身赴任解消、家族事情による遠隔勤務
- ・ 地方創生に向けた自治体との協定締結
- ・ ワークেশョンの導入



Borderless Office

オフィスのあり方の見直し

- 業務の目的にあわせ、自由に選択できるワーク環境の整備
- ・ Hub Office
 - ・ Satellite Office
 - ・ Shared Office



Culture Change

社内カルチャーの変革

- ・ 1on1meetingの導入
- ・ コミュニケーションツールを全社共通
- ・ サービスとしてグローバルで提供
- ・ 心身の健康支援施策
- ・ 全社フジトラ活動との連動

ワン・オン・ワン！！劇場



実施時の悩みを描いた
4コマ漫画を配信。
1on1ミーティングの
ポイントをわかりやすく
提示

1on1ツール「KAKEAI」導入

上司は【世界中のマネー
ジャーのtips（良い事
例）】を確認可能

部下は事前に【テーマ・
上司に期待する対応】を
設定可能



1on1前に上司も
部下も事前準備
ができるため、
認識のズレをなく
し、1on1の時間
を有意義なものに
する

Fujitsu Management Discovery



優れたマネージャーの
マネジメント行動が見える化、
個々のソーシャルスタイルに
あったアドバイスを実施

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



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



キャリアに対して受け身になりがち

自分自身でキャリアをデザイン

© FUJITSU-RESTRICTED

4

成長支援のためのさまざまな取り組み

	キャリア オーナーシップ	学びの機会提供	挑戦の機会提供	自律的な働き方 の支援
2020年	1on1ミーティング 成長支援のための コミュニケーション	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
2021年	キャリアcafé キャリアを考える機会	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 経験する機会	
	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	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		

© FUJITSU-RESTRICTED

5

© 2021 Fujitsu Limited

目標

ありたい姿

多様性を尊重した責任ある事業活動（レスポンシブルビジネス）に取り組み、誰もが自分らしく活躍できる企業文化を醸成する。

個人のアイデンティティ、特に、性別、年齢、SOGI、民族・人種、健康・障がいに関わらず、誰もが違いを認めあい、活躍できるようにする。

2022年度目標

インクルーシブな企業文化の醸成

①社員意識調査でのD&I関連設問の肯定回答率向上

②リーダーシップレベルにおける女性比率増

KPI

	2018年度末	2022年度目標
単体	59%	63%
連結	66%	69%

	2018年度末	2022年度目標
単体	6%	9%
連結	8%	10%

- 公平（EQUITY：独自のニーズや立ち位置に応じて必要なサポートを受ける）に重きを置いた取り組みを推進することで、機会へのアクセスを平等にする
- 女性、マイノリティだけでなく、マジョリティを含めた多様性の尊重・納得感の醸成・意識の変革を重視した多様性活躍を意識する

マインド改革



アンコンシャスバイアス研修

一人ひとりが能力を発揮できる組織作りに向け、自身のアンコンシャス・バイアスに気づき、自分事として考えることを目的としたプログラム



インクルーシブリーダー研修

インクルーシブな行動の定着化、継続的成長および組織的に構築することを目的としたスキル開発



エンゲージメントサーベイの活用

フリーコメントや自分らしく活躍できる状態に関わる項目の回答等を分析し、アクションに活用

ポジティブアクション



コミュニティの充実

自分が悩んだときに適切な人と相談できるような環境を通し、多様なキャリアを支援するカルチャーの形成



メンター制度

ポテンシャルの高い人材がメンターの支援を受けることで自律的にキャリアを考え、上位ポジションへのチャレンジを後押し



キャリア支援

ポスティング、Jobチャレ！！広報強化やD&Iを意識した面接官トレーニングを通した多様な成長機会への挑戦促進と受容の拡大

Work Life Shift



WorkとLifeのシナジー発揮

柔軟な働き方を活かして、ワーケーション／副業等を実践することで、新たな気づきや知見獲得、創造力の向上、新たな関係を構築



男性育児参加100%の推進

配偶者の出産前後に最大2ヶ月の100%有給休暇を可能にするなど、男性の育児参加に向けた選択肢を拡大



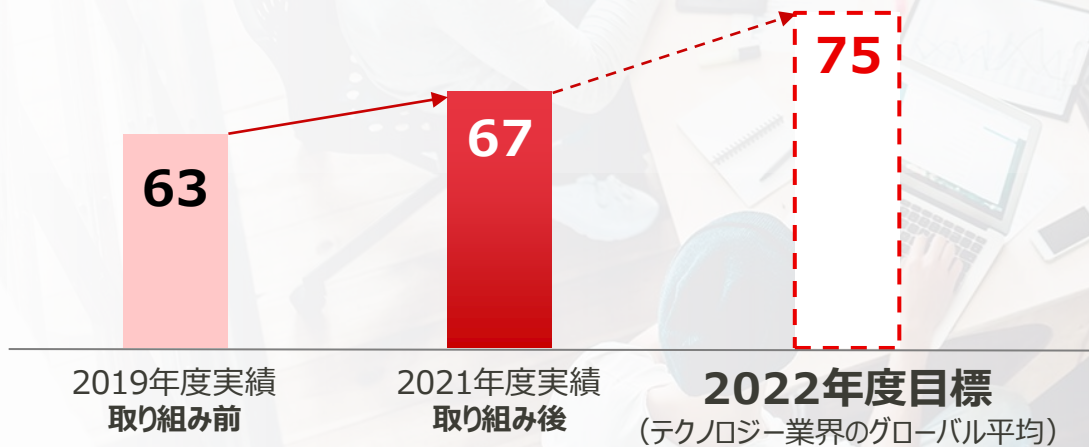
Lifeをサポートする 福利厚生施策の拡充

妊娠出産、育児、介護等をサポートする休暇や福利厚生サービスの充実によりエンゲージメントやパフォーマンスを向上

エンゲージメントを非財務指標として設定(FY20)

- 富士通がDX企業として社会やお客様に新しい価値を提供するためには、社員一人ひとりのエンゲージメントを高めていく必要がある。
- 2022年度をターゲットとして、社員エンゲージメントを、グローバル企業と同等の数値（75）に引き上げることを経営目標のひとつに掲げる

富士通全体のエンゲージメントスコアの推移



【エンゲージメント】
企業のビジョンや
パーパスに共感し
組織との絆を感じながら
仕事に熱意をもって
働いている状態

Thank you

