

●ESG 説明会質疑応答議事録

日時 : 2022年3月28日(月) 10:30~12:00
場所 : 富士通汐留本社 24階大会議室よりライブ配信
説明者 : 執行役員常務/CSO (Chief Sustainability Officer) 梶原 ゆみ子
執行役員常務/CHRO (Chief Human Resources Officer) 平松 浩樹

質疑応答 (要旨のみ)

■質問者A

- Q1. ダイバーシティや従業員エンゲージメントの数値についてKPIを挙げられてきたと思いますが、今後どのように進捗を公表する予定でしょうか。決算説明会やESG説明会のタイミングで年1回行うなど、進捗の共有の仕方を教えてください。
- A1. (梶原) 年に一回、財務指標および非財務指標をデータとして提示しております。また、例えば社長による決算発表など年間を通じた折々の場で発表していくことはできると思います。現在は統合レポートの中で毎年発表しています。

■質問者B

- Q1. 富士通の人材戦略について伺います。ビジネスプロデューサー変革やキャリアオーナーシップなど教育プログラムがかなり充実されていると思いますが、富士通が注力しているプログラムについてどのように効果測定をしていますか。ビジネスプロデューサー8,000人を対象とした変革プログラムは既の実施したとのことですが、これは人数だけでなくクオリティも重要だと思います。Global FDEは32名とのことですが、外部から見てどのように評価すればよいか教えてください。また今回は、リソースシフトの話もありましたが、富士通が目指す姿に向かって、現在どの程度進捗しているかについてもあわせて教えてください。
- A1. (平松) いろいろな教育プログラムのKPIについて、どれか一つですべての効果が見えるものではないため、多面的に進捗やKPIを見ていく必要があると考えています。例えば、キャリアオーナーシップのプログラムに関しては、ポスティングへの応募者数の増加が一つのKPIになると思います。また、エンゲージメントサーベイの項目でも、キャリアオーナーシップが高まったことで上がるような項目を見つけてKPIにしていくのも一つかと思えます。ビジネスプロデューサーについてはご指摘のとおり、あくまで8,000人は教育プログラムを終了した人数です。ビジネスプロデューサーとしてのスキル向上がこれから実践を通じて確認できれば、継続的にビジネスプロデューサーの増加に向けて取り組んでいきます。DXビジネスがどれだけ拡大しているかについても本来は見るべきところですが、これについてはこれからの課題だと考えています。FDEについても、認定をしたばかりでこれからこの人たちの力をどのように最大限発揮してもらうか、社内にどう影響を与えるか、社外のエンジニアの獲得に貢献していただくかなど、これからKPIを考えていきたいと思えます。リソースシフトを実施したことによる人材ポートフォリオの全体的な充足度合いについてはどのくらいかはまだお答えできる状態になっていないのが現状です。現在は、Fujitsu Uvanceという新し

い事業ブランドを立ち上げまして、中期のビジネス討議の中でケイパビリティが足りない、能力を育成しなければならないなど、Fujitsu Uvance を進める上での人材ポートフォリオを描いている段階です。

- Q2. ジョブ型の採用について伺います。ポスティングを拡大しているという話もあり、基本的には社内人材の流動性を高めるのがメインなのか、社外から優秀な人材を採用していくのがメインなのか、富士通の今のフェーズはどのような状況ですか。外部人材の採用において、外部の人材から見て富士通はどのように魅力的に映っているか、もしくはどのような課題があるのかなど、手応えを聞かせてください。
- A2. (平松) 経営層では外部人材を主要なポジションに登用しています。そういう人材がチームに入ったことでいろいろな良いインパクトを全社的にも実感しています。DX 企業に変わる上でいろいろなケイパビリティを外部から採用しないとすぐに拡充できないということを全社的に意識していますので、キャリア採用も社内のポスティングと同様にどんどん進めていきたいという声は各現場からあがってきています。これまでキャリア採用をそれほど多くやってこなかったために、キャリア採用の募集をかける時に自組織の成長機会ややりがい、その組織が将来的にどういうビジョンを持っているかをきちんと訴求できず、良い人材が獲得できないということを現場の幹部社員が改めて認識しました。これはひとつの重要なステップだと思っていますが、これに対応できるように人事もサポートしていきたいと考えています。社内のポスティングだけでなく社外の採用も積極的に行っていきたいと考えています。

■質問者 C

- Q1. 先日発表された幹部社員 3,000 人の退職について、この数字をどのように評価されていますか。国内グループの幹部社員 15,000 人のうち約 2 割の方が会社からいなくなる形になりますが、これは想定よりも多かったのか、もしくは少なかったのでしょうか。また、会社の業務における継続性の影響をどのように評価されていますか。さらに、固定費はどのくらい削減されるのかなどを教えてくださいませんか。
- A1. (平松) 従来、このような施策は事業が厳しい部門や間接部門など対象となる組織を限定して実施していました。今回、富士通が DX 企業に変わるうえで社員もリスキルや仕事の変化に挑戦してもらう必要がある一方、キャリアの多様性も考える機会ということで、従来からあるセルフ・プロデュース支援制度を期間限定で拡充しました。特に何人という想定はありませんでした。確かに 3,000 人は多い数ですが、翻っていえば、セルフ・プロデュース支援制度を活用してキャリアチェンジを考えている社員がこれだけ多くいたということにもなります。3,000 人が手を挙げたので、この後、仕事の生産性を上げる、DX を実践することでより効率的な組織運営をしていくなど各組織の担当役員とも会話しています。また、幹部社員が手を挙げることによって、次の世代が新しいジョブに挑戦できる機会にも

つながり、トータルでは個人や組織の活性化につながっていく施策だと考えています。固定費の削減効果については、3,000人が手を挙げましたが、必要なところにはキャリア採用を拡充するなどを考えており、そういった点も含めて単純に削減効果がいくらということはお答えできません。しかし、コスト削減を目的にしたものでもありませんし、事業に支障のないよう効率化は進めていきます。

- Q2. 今年の春闘で、一般社員へのジョブ型導入について組合とどのような議論ができたのか、振り返ってみて評価を教えてください。また、ビジネスプロデューサーをはじめ、少なからずミスマッチを感じる方はいると思いますが、一般社員へのセルフ・プロデュース支援制度の拡充は考えていますか。人材の入れ替えや流動化が進むことは評価すべきと考えているのかお聞かせください。
- A2. (平松) 春季交渉の期間中に、一般社員向けのジョブ型の導入について労働組合とは良い議論ができたと思っています。2020年4月から幹部社員は先行してジョブ型に移行していたので、一般社員の間でもある程度ジョブ型への理解が進んでいます。一部ジョブ型移行に伴う不安を持たれている社員もいますが、社員の挑戦や成長を促す施策として会社もしっかりと社員のキャリア形成やリスクリングに取り組み、不安を解消し、挑戦に向けて一歩踏み出すようなメッセージや幹部社員マネジメントをしっかりとやっていこうという話が労働組合とできています。営業からビジネスプロデューサーへの変革もそうですが、ビジネスの変化、求められるスキルの変化はこれからも起こってくると思います。それによるミスマッチも当然あると思いますが、リスクリングや職種変更のための教育プログラムをしっかりと準備して、そのプログラムを受けてスキルを上げていく、新たなジョブに挑戦していくことを最大限後押しします。事業の変化に伴う人の再配置やリスクリング、そこに向けて社員一人一人がキャリアを主体的に考え、多様な選択肢から自分のキャリアをデザインしていく。これは継続的に取り組むが必要があります。

■質問者D

- Q1. 非財務指標の目標達成の確度を強化する上で、目標達成度に応じたインセンティブを幹部社員の報酬に反映させていますか。
- A1. (平松) VP以上の評価であるバランス・スコアカード(BSC)には、財務指標に加え、担当する組織における顧客NPSおよびDX指標、エンゲージメントサーベイといった3つの非財務指標の実績が含まれています。
- Q2. 3つの非財務指標には環境に関する目標値も含まれていますか。
- A2. (平松) 環境につきましては担当領域の革新テーマの中で貢献できる目標として定めるように促しています。環境をデジタルに測定できるようなKPIが将来的に定めれば共通して導入される重要指標になり得ます。

Q3. 現在、非財務指標として設定されている重要指標は主に人材に関連するものでしょうか。

A3. (平松) その通りです。

Q4. 中長期的な人材の人数やスキルについて教えてください。現在、テクノロジーソリューションには11万人がおり、3~5年後にどう変化しますか。年代の人数やスキルのバランスの観点から、人材をどう変化させたいとお考えでしょうか。

A4. (平松) 富士通は中長期的にUvanceというビジネス領域に注力していきます。従いまして、中長期的なビジネスプランや人材のポートフォリオはUvanceに併せて検討していきます。これはビジネスの大きな変革になるため、M&Aを含めてUvanceに相応しい組織体制や人材リソースを思い切って検討しなくてはならないと考えています。年代の人数については、労務構成上、50代前半から中盤が大きな割合を占めている一方、中堅クラスが少ないことが課題と捉えられていました。しかし、ジョブ型雇用は年齢に関係なく、そのポジションに求められるスキルや経験を有する人材が適所適材で活躍することを前提としています。社内外から人材をタイムリーにアサインすることが出来るよう採用体制を構築することがチャレンジだと思っています。

Q5. 11万人という人数面については更に効率化できるとお考えですか。

A5. (平松) 効率化できる部分は効率化します。Uvanceのモデルにおいてはコンサルティング領域に関連する人材が圧倒的に不足しており、最先端テクノロジーを追求する分野においても人材は足りていません。11万人が多いか少ないかといった議論は現時点ではお答えできかねます。

■質問者E

Q1. パーパスカービングを導入し、経営層から順番に展開しているとのことですが、全社員のどれくらいの割合まで展開しているのでしょうか。また、どれくらいの期間をかけるのかなど具体的にどのように実施していくのでしょうか。

A1. (平松) 日本が先行し、海外が少し遅れ気味の状況ではありますが、グローバルに全社員への展開に取り組んでおります。進捗状況は別途広報から回答致します。(広報注:進捗状況は68.6%)やり方としては経営層から始まり、上から順番にパーパスカービングを経験した人がファシリテーターとなり、パーパスを描くワークショップを実施しています。人事が主導で実施したり、e-learningでもなく、対話型で実施するのでそれなりに時間はかかると思います。これがDX企業になるためのカルチャー変革の起点だと思っているのでどれくらい時間がかかるかわかりませんが、スピード重視ではなく対話をして腹落ちすることを大事にしています。

Q2. ポスティング制度は募集人数に対して多くの応募がありうまく機能しているように見えますが、社員が自ら選択してキャリアを築いていくような手挙げの文化を

どのように築いてきたのでしょうか。また、これから先どのように進化させていこうと考えているのでしょうか。充実した教育や支援制度もあると思いますが、手挙げの文化をどう醸成されているかについて教えてください。

- A2. (平松) ポスティングへのチャレンジは勇気が必要です。ポスティングを大幅に拡大するときに挑戦したくても様子見をする人が大半なので最初は心配していました。ですので、社員が魅力的な仕事に自律的に挑戦することを会社として本気で後押しするということを示すため、まずは新任幹部社員の登用を上司の指名・推薦ではなく全てポスティングで行いました。一般社員から幹部社員になるのは会社にとっても社員にとっても非常に重大なイベントであり、それを全てポスティングでやったことで会社が本気であることが社員の中で浸透し、応募が増え、周囲で挑戦する人が増えることでさらに勇気をもって手をあげる人が出てきます。この流れが今後も加速することを期待しています。

■質問者 F

- Q1. 昨今、多くの企業で高度な人材の必要性が強調されています。御社は NEC や NTT データなどの同業他社、または日本に拠点を置きますアクセンチュアやデロイトなどの企業と比べて、どのような違いがあるのかについて教えてくださいか。
- A1. (平松) 高度技術者にとって自分の技術力を最大限に発揮し、自身の成長にもつながる会社というのが一番の魅力であると思います。従いまして、富士通には競合する会社はたくさんありますが、DX 企業への変革に向けたスピード感であるとか、それからパーパスにあるような社会課題の解決に向けて高度な技術者がいわゆるフロントのビジネスプロデューサーや SE の人たちと連携して価値を生み出すことに参画できること、これこそが富士通の魅力であり、特長であり、訴求するところと思っています。そういったことに共感してくださるような高度技術者の方を惹き付けられるようにしたいと考えています。

■質問者 G

- Q1. 昨今の国際情勢の中でサステナビリティ経営や SDGs の取り組みは、当面棚上げ、あるいは後ろ倒しにせざるを得ないという見方が出ていますが、それに対してどのようにお考えでしょうか。
- A1. (梶原) 確かに直近の色々な国際情勢の中で、例えば脱炭素の取り組みにおいても、CO2 排出が加速してしまうのではないかなというような動きもあります。しかし、この問題解決は 2030 年や 2050 年で目指さなければならず、企業も地球市民という表現の中で決して疎かにはできない、後に置いていけるものではないと理解しています。経済安全保障の問題等色々ありますので一筋縄ではいかないところはありますが、そういった中でのバランスがどこなのかインテリジェンスをもって、よくグローバルな動き方を確認しながら最適な方向に進んでいく、或いは、そういう知見や感度を持たなければいけないと感じています。

- Q2. ジョブ型は新入社員にも適用するのでしょうか。新入社員には従来のメンバーシップ型やMIXして行うという企業もありますが御社はいかがでしょう。また、ジョブ型は経営者にも適用するのでしょうか。ジョブ型で素晴らしい経営者が育つのかという素朴な疑問です。
- A2. (平松) 新入社員の中でも富士通のビジネスで即戦力となるような専門性、経験を持つ方については、最初から何等かのジョブにアサインし、そのジョブに合わせたFUJITSU Levelを適用し、先輩社員と同じ処遇となる事も当然あります。ただ、現時点で多くの新入社員は、富士通ではトレーニーと呼んでいます。まずはジョブ型ではなく、研修が終わった後にどういうジョブをやるかによって処遇が決まり、そこからジョブ型の対象になります。将来的には、大学や大学院での学びや経験により、我々のビジネスにとって即戦力として活躍が期待できる、すぐにジョブにアサインしたいという方が増えてくる事が会社だけではなく学生にとっても有益な事だと考えていますので、こういったところは産学連携の中でインターンシップの在り方などを議論しながら考えていきたいと思っています。また、経営者もジョブ型かという話については、先ほど、富士通の経営体制について常務以上のポジションで多くの人材を外部からアサインしたと紹介しましたが、役員も当然メンバーシップではなくジョブ型のマネジメントを率先して実践しています。経営者が育つのかということについては、サクセッションプランや経営層候補のタレントマネジメント、次世代経営リーダー育成の研修など、これらは今まで以上にそれぞれのポジションに求められる要件を明確にしております。まだまだ取り組みが足りない部分もあるということも認識しておりますので、社内外から最適な人材をアサインするという事に加えて、内部での次世代リーダー、経営層の育成ということも並行して注力していきます。

■質問者H

- Q1. Fujitsu Learning Experienceを導入して、デジタル人材のリスキングを進めていると思います。従来の階層別研修から希望する教育コンテンツを受講するかたちとなり自由度は高まり、学びの仕方が大きく転換したと思います。オンデマンド型の教育をどのように評価していますか。KPIなど定量的な評価は難しいかもしれませんが、定性的でもいいので手応えをお聞かせください。
- A1. (平松) Udemyを無償で受けられるようにして、ユーザー登録をしてもらっています。利用者は20代、30代が中心だろうと見込んでいたのですが、40代、50代も同じくらいの割合でUdemyに登録して学んでいます。今まで実施していた階層別研修では若手、中堅社員を中心に提供していましたが、40代や50代でも年齢に関係なく学びたいという気持ちがあり、そこに十分に答えられていなかったという反省と、社員がそういうマインドでいることがわかったことは非常に価値のあることだと思いました。UdemyやEdge Talkをどのくらい視聴しているかということもKPI的にある程度見ることができそうですが、ここで学んだことが新たなキャリアや日々の仕事に有効かどうかが一番大事だと思っています。マネージャークラスへのインタビューを通じて有効性を確認しながら、コンテンツのブラッシュ

ユアアップや提供の仕方を工夫していきたいと考えています。

- Q2. 非財務情報の開示について、特に人的資本情報は世界的にも開示していく潮流になっています。これまで開示していなかった人的資本に関する情報で、開示を検討しているものはありますか。
- A2. (平松) 富士通の最大の経営資源ならび顧客価値の源泉は社員だをご説明しています。有益な人的資本の情報開示ができるのと人材の獲得だけでなくお客様に対しても訴求ができますので、いろいろと検討していきたいと思っています。DX企業として信頼するに足りうるリソースやケイパビリティを持っていると示せるような、もしくはそれを改善していることが示せるようなデータがあれば人事担当役員としては良いと思いますし、DXを進める上で非財務指標が非常に有効である、あるいは非財務指標それぞれを向上させるための取り組みをデータ分析によりリファレンスモデルとして公開できるとさらに良いと考えています。
- Q3. 従業員エンゲージメントは、22年度の目標値が75となっていますが、どのような尺度でしょうか。何か国際的なエンゲージメントの計測指標があるのでしょうか。
- A3. (平松) グローバルでスタンダードになっているクアルトリクス社のエンゲージメントサーベイのシステム、指標を採用しているグローバルな企業の平均との比較で見えています。当社独自の指標ではありません。
- (梶原) 統合レポートでも非財務指標やGRBのKPIを開示しています。グローバルに求められている非財務指標に対する標準的な開示方法は整備されてきていますし、年々変わってきている部分もあります。標準動向をキャッチして適切な非財務情報を提示していかないといけないと認識しています。人的資本のみならず、いろいろな観点でこの情報が足りているか否かは社内で整備しながら新しい統合レポートに盛り込んでいきます。22年度に何が新しくなるかはまだ明確に決まっていますが、多くの要素、開示すべきことは開示していきたいと考えています。

■質問者 I

- Q1. 一連の大胆な人事改革によって、新卒採用において採用力が高まっている、あるいは競合他社との間で迷っている対象者を採用できているというような手ごたえはありますか。若い方々から富士通はどう見られていると思いますか。
- A1. (平松) 新卒採用の担当者から聞いたところによると、当社がコロナ禍において、働く時間や場所を選択するといったWLS（ワークライフシフト）をいち早く発表し、それを実践していることが学生からポジティブに受け止められていると聞いています。それにより学生の当社への志望度が高まったようです。併せて、当社のDX企業への変革のスピードが速く、一緒に変革したいという声も聞こえてきています。この1~2年において当社の採用力が強化出来ていると思います。

■質問者 J

Q1. 4月から一般社員にもジョブ型を拡げるとのことですが、メンバーシップ型で入社された人とジョブ型で入った人が当面混在することになると思います。そうした中で全ての人材をジョブ型に入れ替えようとしているのでしょうか。また、2020年度にジョブ型を先行導入して見えてきた課題とその課題解決による効果を改めて教えてください。

A1. (平松) 今いる社員は従来型の人事制度のもとで仕事をしてきました。全社的に大きくジョブ型にシフトしており、ジョブ型とメンバーシップ型で処遇のベースになるもの、キャリアの考え方も違いますが、今いる全社員はこの違いに対して適応できると確信しています。そのため、一部の人のジョブ型とはせずに全社員ジョブ型にしますし、必要な教育やサポートはしっかりとやっていきます。労働組合との協議でも挑戦に対して勇気が持てない、不安を持つ人もいるという話も出ましたが、やはり成長や本人のやりがいにつながることで、勇気を持って一歩踏み出す後押しを労使でやっていこうと話しています。課題としてはジョブ型になり人材の流動化が高まり、一人ひとりの自律的なキャリア形成に向き合っただけでマネジメントしていかないといけません、今まではそういうマネジメントスタイルでなかったことが大きな気づきであり、課題です。今までもマネジメント層には社員一人ひとりに向き合うマネジメントをするよう伝えたり、マネジメント研修もやってきましたが、危機感を持ってマネジメントを変えるところまではなかなか踏み込めていませんでした。今回、ジョブ型になり、人材の流動性も高まる中、全幹部社員が変わらないといけないと気付けたことは大きなチャンスだと思います。資料には載せていませんが、ジョブ型浸透プログラムというものを幹部社員向けにスタートしており、2万人弱の幹部社員に受講してもらって、いかに自身のマネジメントを変えないといけないかということに気付いてもらいました。

以上