

富士通の 人的資本経営について

2023年10月12日

執行役員EVP

CHRO

平松 浩樹



1. 人的資本経営の考え方
2. 前中計期間の取り組み
3. 新中計と人材ポートフォリオ
4. 主な施策
5. 最後に

Agenda

1. 人的資本経営の考え方

他社との共創と変革 CHRO Roundtable 1st Season

FUJITSU

2022/3 人的資本経営の実践を考えるCHRO Roundtableを開始（計6回の議論を実施）

他社参加メンバー：Panasonic Holdings、丸紅、KDDI、オムロンのCHRO

2023/4 議論のアウトプットを「CHRO Roundtable Report」をその成果として公開

2023/7 参加企業を変えて2nd Seasonを実施中



富士通株式会社
執行役員EVP CHRO
平松 浩樹



パナソニックホールディングス株式会社
執行役員グループCHRO
三島 茂樹



丸紅株式会社
執行役員 人事部長
鹿島 浩二



KDDI株式会社
執行役員 コーポレート統括本部 人事本部長
白岩 徹



オムロン株式会社
執行役員常務 グローバル人材総務本部長
富田 雅彦



株式会社グロービス
グロービス・コーポレート・エデュケーションマネジ
ング・ディレクター
西 恵一郎

4 / 37

* モデレーターとして参加

22年度開催テーマ

企業価値向上につながる
人的資本経営のあり方

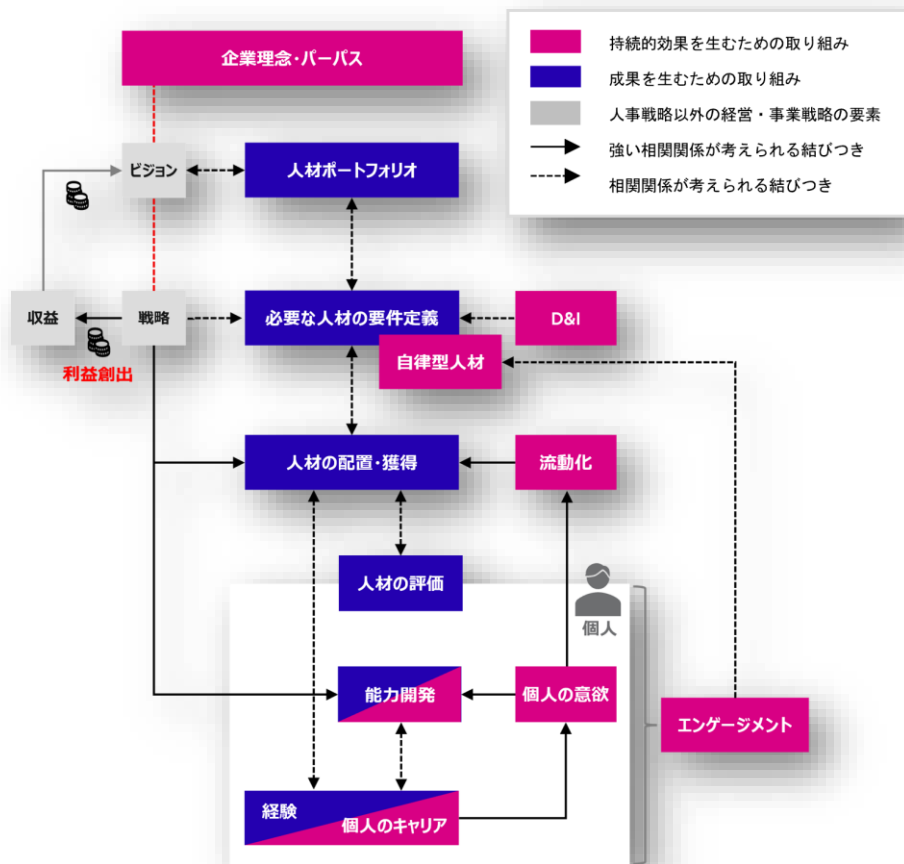


▲ About CHRO Roundtable
powered by Fujitra news

※役職は2023年3月末時点

© 2023 Fujitsu Limited

人的資本経営を考える構想フレーム ～人的資本価値向上モデル～



企業価値向上につながる人的資本経営の検討とストーリーの再構築

- ✓ 人材に関する取り組みが戦略の実現にどのように関わっているのかを伝える一貫性あるストーリーと、その裏づけとなる自社固有のKPIを特定し、それを指標として取り組みを進めていくことが重要
- ✓ 各社の人的資本経営を検討するにあたり、共通の構想フレーム

「人的資本価値向上モデル」を策定

「人的資本価値向上モデル」によって見えてくるもの

- ✓ 経営戦略、事業戦略上、必要不可欠な人材戦略上の取り組みを「成果を生むための取り組み」、持続的に支えるための人材に関する取り組みを「持続的効果を生むための取り組み」として表記
- ✓ 施策間のつながりは矢印で示している。各社で取り組んでいる人事施策（「人的資本経営」に関連する取り組み）をこのモデル図に落とし込んで整理していくことで、それぞれの施策がどのように企業価値向上につながっているのか、全体構造を捉え、検討することができる。



- 6/ 37

人的資本関連データと業績との相関関係

営業・SE、プロダクト系で相関の正負が逆のもの

相関係数の絶対値：正の相関

↑ 0.7以上

↑ 0.4以上0.7未満

/ 負の相関

↓ -0.7以下

↓ -0.7以上-0.4未満

	Indicator		全社				営業・SE系				プロダクト系			
			売上高 _伸び率	営業損益 _伸び率	売上高/ _伸び率	営業損益/ _伸び率	売上高 _伸び率	営業損益 _伸び率	売上高/ _伸び率	営業損益/ _伸び率	売上高 _伸び率	営業損益 _伸び率	売上高/ _伸び率	営業損益/ _伸び率
相関性に一定 の納得感あり	流動化	ポスティング・キャリア採用率（個人主導） [%]	↑	↑	↑		↑							
	DE&I	女性管理職_比率 [%]		↑			↑				↓			↓
	自律型人材/組織Eng	仕事裁量度合い [点]	↑								↑			↑
	自律型人材/組織Eng	働くことの誇り度合い [点]	↑				↑				↑			↑
	能力開発	組織長_Globis学習時間_一人当たり [h]		↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	データなし			
	必要人材要件定義	JD作成の正しさ (Job Summaryの長文割合)	↑				↑				↑		↑	
	自律型人材/組織Eng	富士通のDX企業への変革に対する理解度 [点]	↑								データなし			
	人材ポートフォリオ	サクセサー充足率 [%]		↑	↑	↑		↑	↑	↑				
	流動化	ポストオフ人数 [人]	データなし				↑	↑				↑		↑
	自律型人材/組織Eng	自分の強みを活かしている度合い [点]	データなし								↑			↑
	自律型人材/組織Eng	組織毎の障がい者数割合 [%]						↑	↑	↑			↑	
相関性の 説明が難しい	流動化	アサインメント率（会社都合） [%]	↓	↓	↓	↓	↓							
	流動化	組織の人の出入り（会社都合／個人主導）	↓	↓	↓	↓	↓		↓		↓		↓	↓
	DE&I	女性割合 [%]	↓								↓	↓		↓
	自律型人材/組織Eng	高ストレス判定割合 [%]	↓			↑	↓							
	自律型人材/組織Eng	総合健康リスク [点]	↓	↑				↑			↓		↓	↓
	自律型人材/組織Eng	同僚の支援 [点]	↑		↓					↓	↓		↓	↓
	自律型人材/組織Eng	上司の支援 [点]	↓								↑	↑	↑	↑
	自律型人材/組織Eng	組織長_Udemy学習時間_一人当たり [h]			↓	↓			↓	↓	↓		↑	↑
	自律型人材/組織Eng	Globis学習時間_一人当たり [h]	↑		↓		↑				↑		↑	↑
	能力開発	NetCampus学習時間_1人当たり [h]	↓				↓						↑	
	DE&I	自身の成長サポート充実度合い [点]		↓		↓							↑	
	自律型人材/組織Eng	仕事のやりがい度合い [点]	↑	↓		↓	↑			↓	↑		↑	↑
	自律型人材/組織Eng	富士通の成功への貢献度合い [点]	↑	↓		↓	↑				↑		↑	↑
	自律型人材/組織Eng	上司のフィードバックに対する従業員満足度 [点]		データなし			↑		↑				↓	
	自律型人材/組織Eng	パーパスを業務の拠り所としている (ES Q31)						↑						
	流動化	組織別退職者数 [人]	データなし				↑						↓	↓

2. 前中計期間の取り組み

パーパス実現に向けたHR Vision

サステナブルな企業として、社会に価値を提供していくための最大の経営資源、そして顧客価値の源泉は「人」です。
多才な人材が、エンゲージメント高く、一人ひとりのウェルビーイングを実現しながら、社会やお客様の課題を
解決するためにパーパスを共有して俊敏に集い、社会のいたるところでイノベーションを創出する、
そのような組織風土づくりを推進しています。

パーパス



Fujitsu HR Vision



ジョブ型人材マネジメントへ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



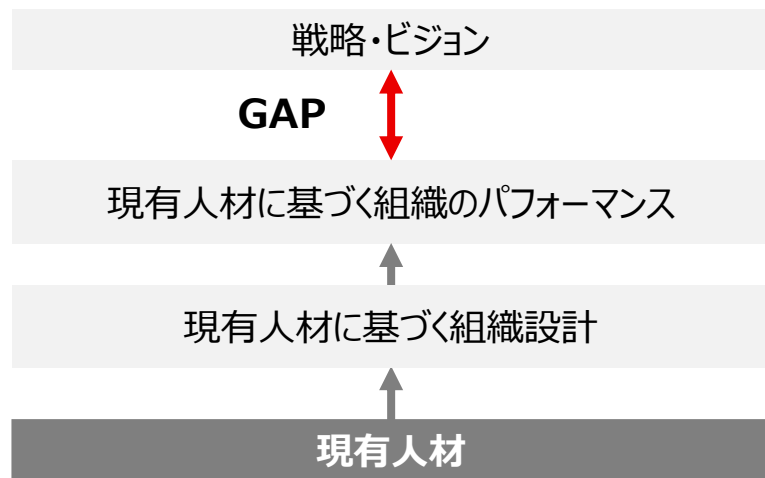
1. 人員計画の見直し
2. ポストオフやダウングレードの実施
3. ポスティングの大幅拡大

自律的な 学び/成長の支援

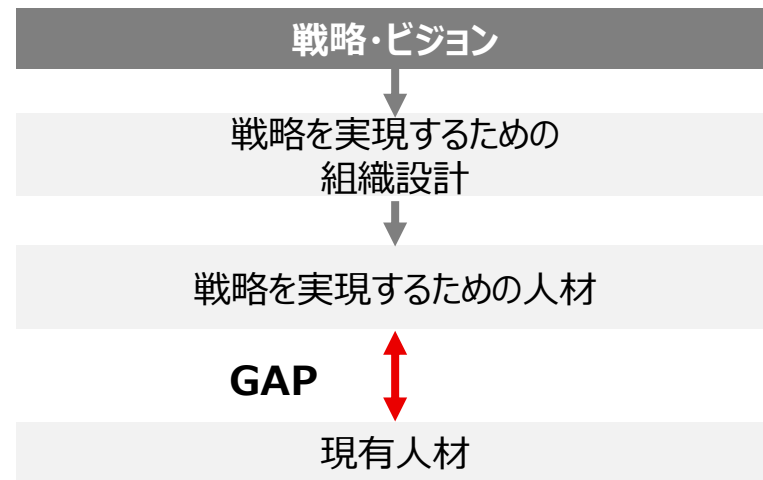


1. 人材育成方針の見直し (On demand型教育の導入)
2. 1on1ミーティングの推進

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→適材を社内外からアサイン。
人材リソースマネジメントの権限を事業部門に委譲。

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

キャリアオーナーシップ実現に向けた取り組み

キャリア・成長
の支援

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

On Demand教育

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!!

他部署に期間限定で異動し、
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

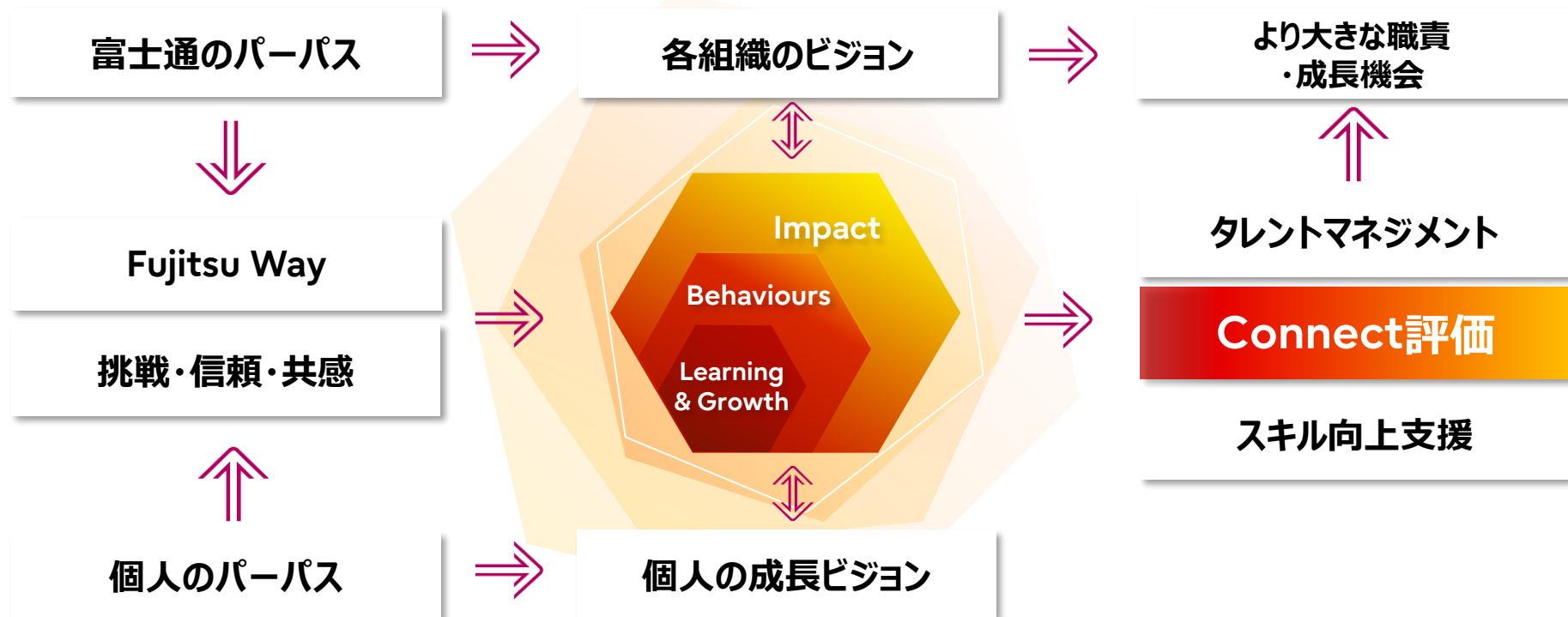
Assign Me

異動することなく
現在の部署と異なる業務を
経験する機会

グローバル共通の新たな評価制度「Connect」

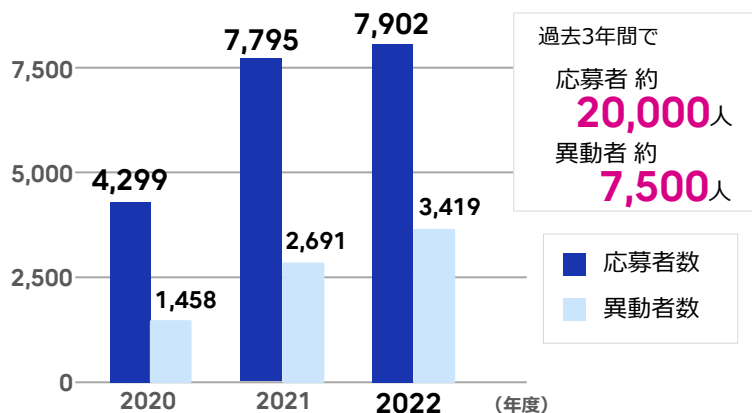
「Connect」は富士通のパーパス実現のための一貫性を重視したコミュニケーションツールです。

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。

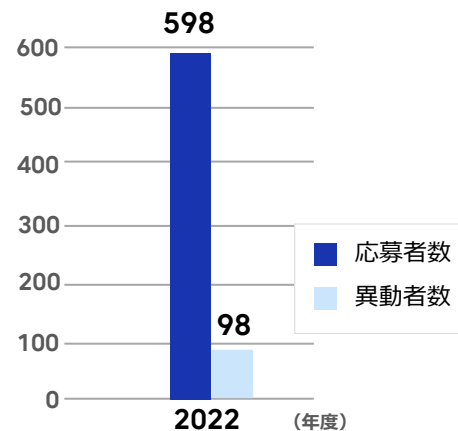


自発的な人材流動性の向上

ポスティング（国内）



グローバルポスティング（*）



（*）グローバルポスティングは2022年度より開始

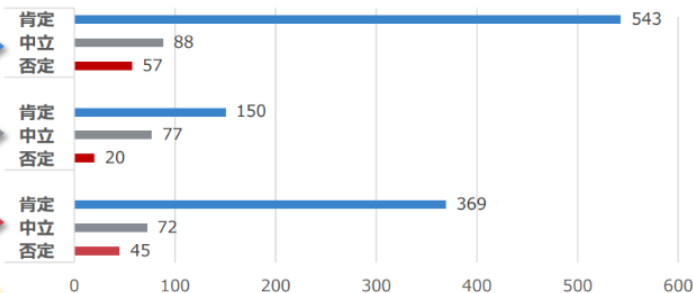
人に関わる数値の変化②

ポスティング異動者サーベイ

異動前に業務で自分の強みを
活かせていると感じていた

肯定 688人
中立 247人
否定 486人

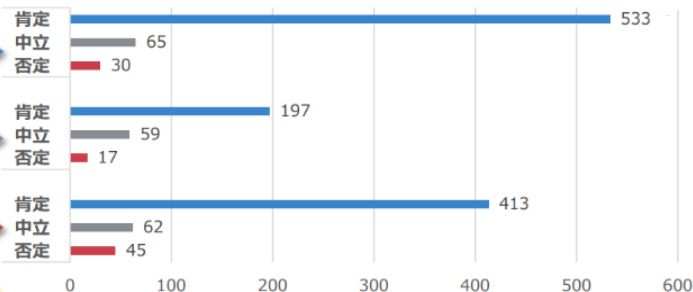
異動後の業務で自分の強みを活かせていると感じる



異動前に業務を行う中で
自らの成長を感じていた

肯定 628人
中立 273人
否定 520人

異動後の業務を行う中で自らの成長を感じる



異動後にポジティブな実感値を
得ている従業員が大多数



積極的なキャリアオーナーシップ形成
やエンゲージメント向上に寄与

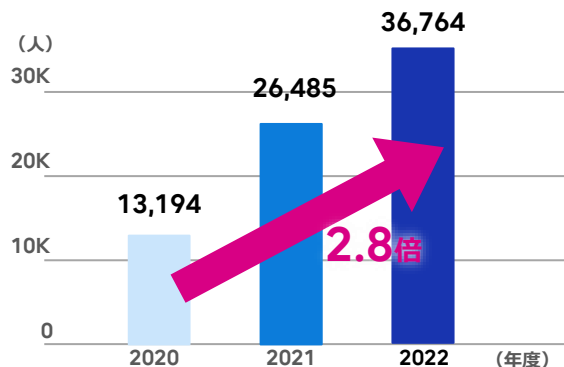
ポスティング異動者サーベイ

2022年4月1日～11月21日までの異動者に対して実施

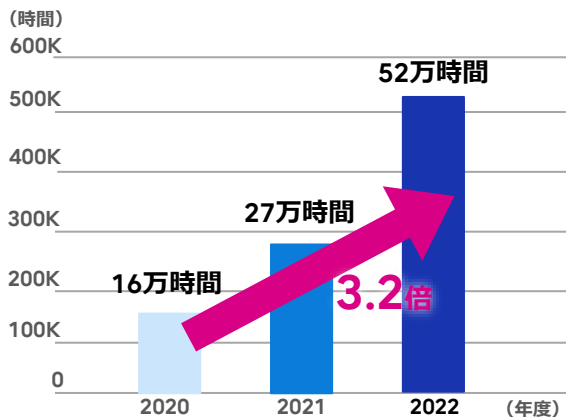
対象者	回答依頼時期	回答者数
ポスティング 異動者	異動日から 3か月後	1,421人

キャリアオーナーシップの醸成

Udemy受講者数



Udemy学習時間



キャリア支援



キャリアオーナーシップ
診断実施者数 | 15,187人



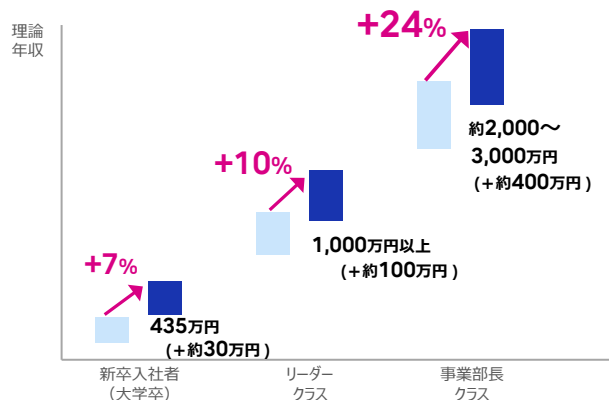
キャリアCafé参加者数 | 8,296人



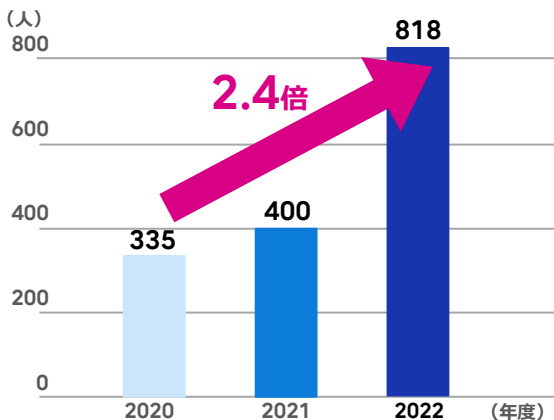
1on1実施回数(1人あたり) | 年平均 9.4回

人的資本への投資拡大

報酬制度の見直し



キャリア採用



高度人材・リスキル・パーパストリブン



高度専門人材
認定者

78人



ビジネスプロデューサー
(BP) 育成

8,000人



Purpose Carving

70,000人

3. 新中計と人材ポートフォリオ

Purpose

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

Fujitsu Way

大切にする価値観

挑戦

信頼

共感

マテリアリティ
(必要不可欠な貢献分野)

地球環境問題 の解決

Planet

- 気候変動
(カーボンニュートラル)
- 資源循環
(サーキュラーエコノミー)
- 自然共生
(生物多様性の保全)

デジタル社会 の発展

Prosperity

- 情報セキュリティ確保
- デジタル格差の解消
- 情報・AI倫理の推進
- 働きやすい環境の推進と労働力不足解消
- 責任あるサプライチェーンの推進

ウェルビーイング の向上

People

- QoL(生活の質)向上に向けた
医療ヘルスケアの推進
- 生涯教育・リスキリングの推進
- 顧客・生活者体験の向上

2030年に向けた価値創造の考え方

2023年5月24日
中期経営計画資料より抜粋

FUJITSU

*ネットポジティブ：財務的なリターンを最大化に加え、地球環境問題の解決やデジタル社会の発展、そして人々のウェルビーイングの向上に取り組み、テクノロジーとイノベーションによって社会全体へのインパクトをプラスにする

デジタルサービスによってネットポジティブ*を実現するテクノロジーカンパニーになる

インプット

(2022年度実績)

財務資本

- ・ 総資産 3.3 兆円
- ・ FCF 1,775 億円
- ・ 成長投資 1,310 億円

人的資本

- ・ 社員数 12.4 万人
- ・ 女性社員比率 24 %
- ・ 女性幹部社員比率 14 %

自然資本

- ・ エネルギー使用量 1,300 万GJ
- ・ GHG排出量 49 万t
(2021年度実績)

テクノロジー・知的資本

- ・ R&D投資額 1,095 億円/年
- ・ 社内DX投資 500 億円/年

富士通の事業活動

サステナビリティを起点とした重点戦略を実行

グローバルレスポンシブルビジネス



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



コミュニティ

重点戦略

事業モデル・

ポートフォリオ戦略

カスタマサクセス戦略/

地域戦略

お客様

事業

テクノロジー

人材

リソース戦略

アウトプット・アウトカム

財務指標

	2022年度	2030年度
・ 成長領域 売上	Uvance 0.2 兆円	→ 1 兆円以上
・ 営業利益率 サービスソリューション	8 %	→ 17 % 以上
・ EPS	CAGR 12 % (2020~2022)	→ 17 % 以上 (2023~2030)

地球環境問題の解決

- ・ 世界のGHG排出量削減への貢献
(サービスソリューションによる世界CO2削減インパクト) 0.3 %
- ・ 自社の再生可能エネルギー使用率 100 %

デジタル社会の発展

- ・ デジタルアクセシビリティ 1.5 億人

人々のウェルビーイングの向上

- ・ ICTスキル、教育提供人数 1,200 万人以上
- ・ 従業員エンゲージメント 75 以上
- ・ ダイバーシティリーダーシップ
(女性幹部社員比率) 30 % 以上

サービスソリューションの拡大

成長領域へのシフト

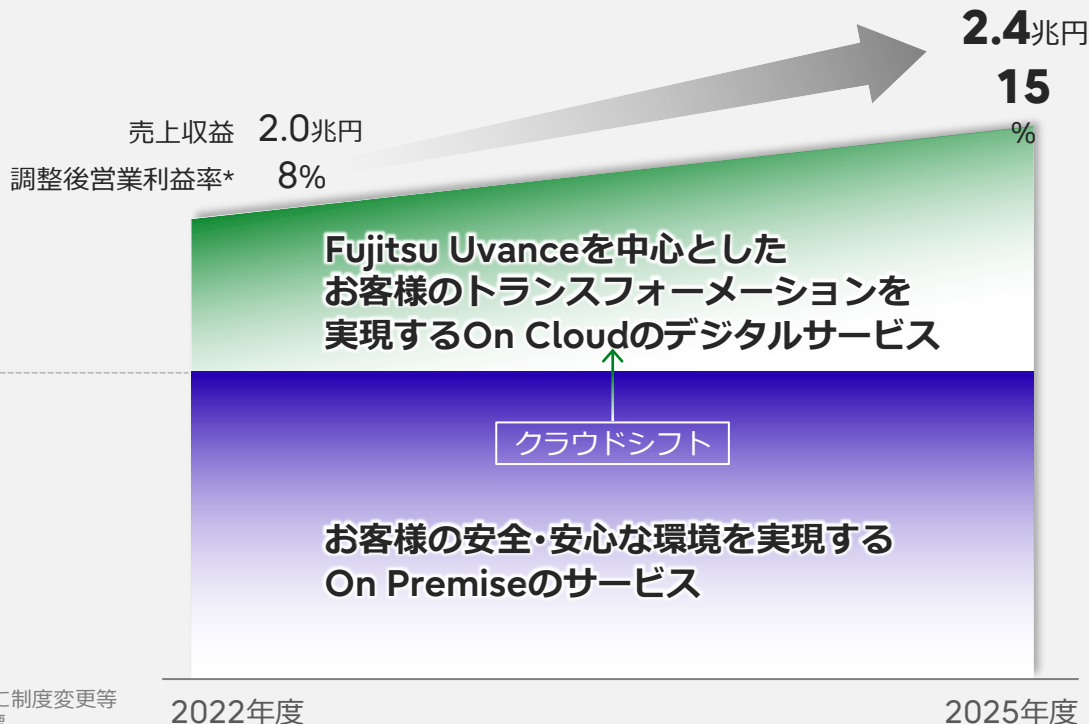
2023年5月24日
中期経営計画資料より抜粋



Fujitsu Uvanceを含む収益性の高いデジタル・クラウドサービスを中心に成長を目指す

注力施策

- ・コンサルティング拡充
 - ・戦略的アライアンスの発展
 - ・テクノロジー強化・ビジネス実装
 - ・人材の育成、リスキリング
-
- ・デリバリ標準化・生産性向上
 - ・モダナイゼーション拡大
 - ・品質安定化、セキュリティ強化



*調整後営業利益率

営業利益から事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益ならびに制度変更等
による一過性の損益を控除した、本業での実質的な利益を示す指標
(従来、本業利益として表記していたものと同一)

当社が考える事業ポートフォリオ

事業 x Region/フロント軸で2025年度までの伸長率をシミュレーション
人材ポートフォリオ構築にあたってのフレームワークとして活用

⚠ 本チャートはフレームワーク図示を目的としており、
実際の各事業セグメントの伸長率は異なります。

事業セグメント

FY23 FY25

Region/フロント

Japan Europe APAC Americas

サービスソリューション

売上 2.17%増
OPPL 11.8%
売上 2.4%増
OPPL 15%

売上 OPPL

Fujitsu Uvance

売上 3,000億円
売上 7,000億円

売上 OPPL

Consulting
SaaS

⋮

⋮

売上 OPPL

ハードウェアソリューション
ユビキタスソリューション
デバイスソリューション

⋮

売上 OPPL

各Region/フロントでどの事業を
どのくらい伸ばすのかを明確にし、
人材ポートフォリオ策定のベース
ラインとする

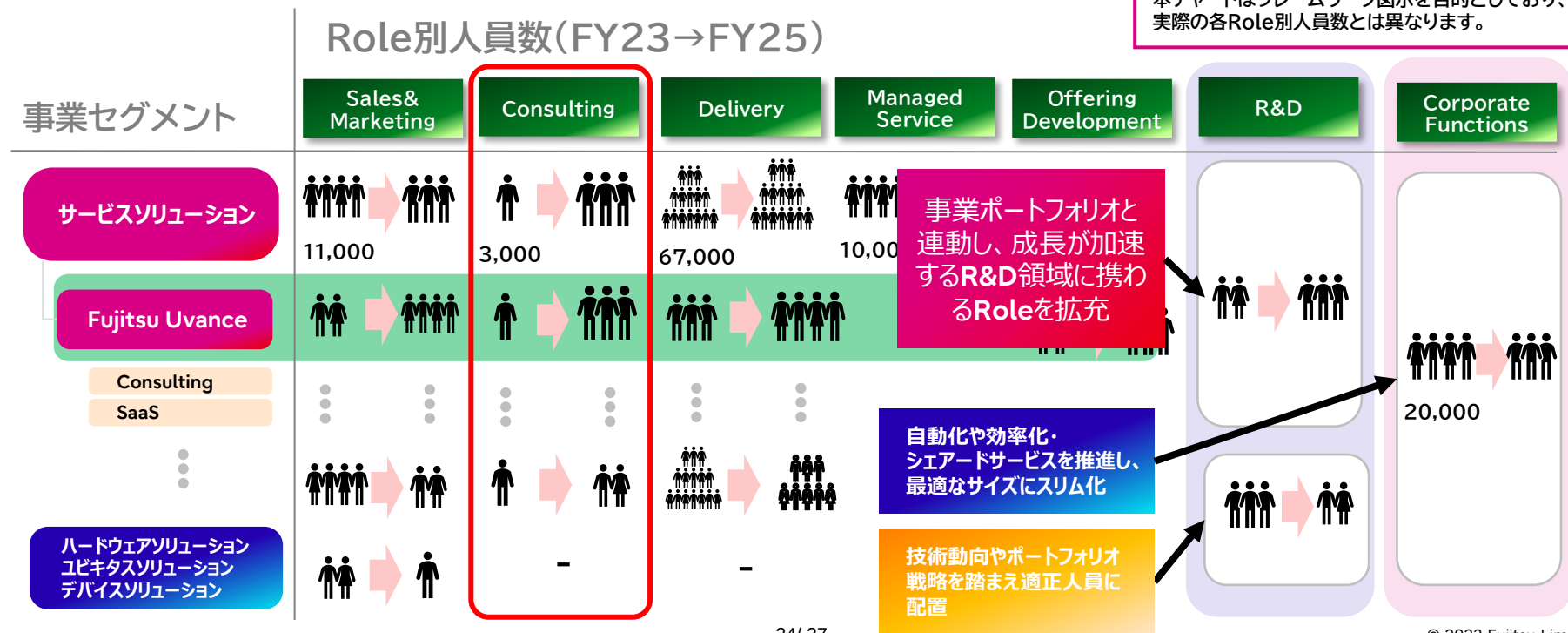
当社の成長ドライバーである
Fujitsu Uvanceをグローバル
に加速し、売り上げ規模および営
業利益を大幅に伸長

堅実な売り上げを確保しつつも、
デリバリー標準化や生産性の向上を
通じたより収益性の高いビジネス
モデルを追求

人材ポートフォリオ (事業×Role)

事業ポートフォリオとアラインしたロール別の人員数をマッピングし、成長領域への戦略的な人材の採用・配置・教育およびリスキング/アップスキングを実行。並行して、効率化や自動化を推進することで生産性の向上を目指す分野を可視化

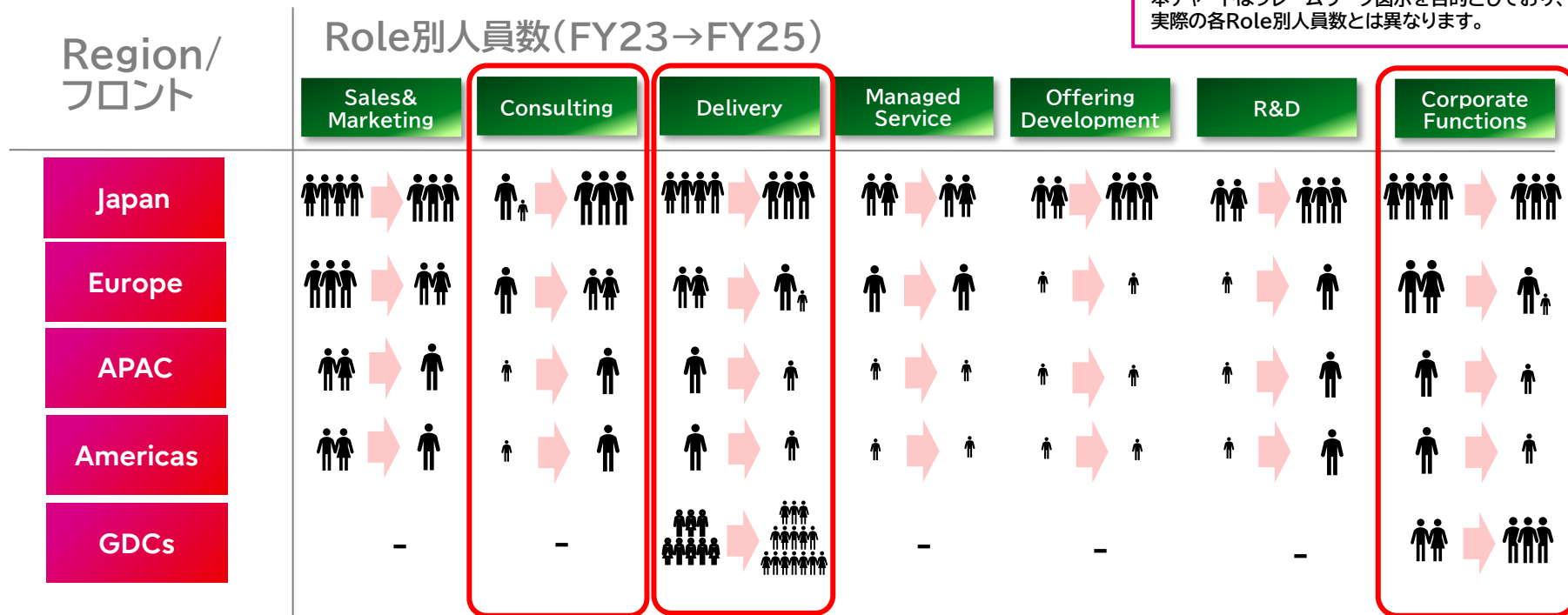
！ 本チャートはフレームワーク図示を目的としており、実際の各Role別人員数とは異なります。



人材ポートフォリオ (Region/フロント×Role) FUJITSU

グローバルに統一されたロールフレームワーク(GRF)を用い、各リージョン／フロントの市場特性、人材マーケットの状況、ならびに現有人材ポートフォリオとのGapを踏まえ、経営戦略達成に求められるRole別要員計画を地域別に策定。

! 本チャートはフレームワーク図示を目的としており、実際の各Role別人員数とは異なります。



人材ポートフォリオ実現に向けた施策と投資

- ・ 事業ポートフォリオと連動した人材ポートフォリオ実現に求められる施策をラインナップ
- ・ 施策毎にKPIを設定し、定期的なモニタリング／着実なフォローアップの実行体制を整備
- ・ 施策実行に求められる投資額を明確化し、データドリブン経営に活用
- ・ 量的な変化のみではなく、ビジネスに求められる人材の質的な要件(保有スキル等)を捉えたポートフォリオの構築を将来的に目指す

人材ポートフォリオ実現に向けた施策一覧(例)

⚠ 本チャートはフレームワーク図示を目的としており、実際の各Role別人員数/KPIとは異なります。

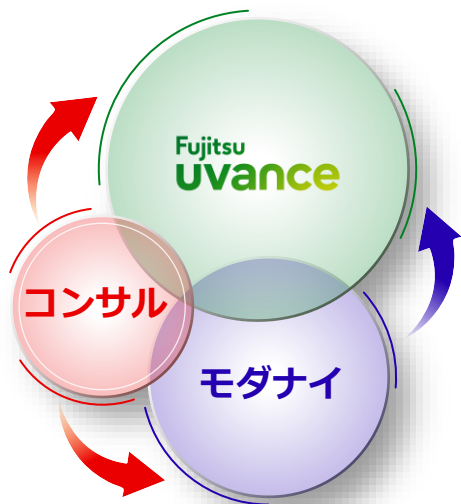
Role	人員数 FY23-FY25	打ち手	KPI	投資
Consulting	↑ +7,000	- 社内転身対象者アセスメント→リスクリング実行 - 社外からの採用	- アセスメント実施数 - FY25Consulting数	Xxxxx円
Delivery	↑ +8,000	3Sリソースシフトに伴うリスク教育 - Hybrid-IT 人材育成Boot Camp - GDC要員のCapability Up-skill Pool設立	3S: 各FY 人員数 - H-IT: 各FY 人員数 - GDC: 各FY 人員数	Yyyy円
Corporate Functions	↘ ▲ 900	業務プロセスの標準化／自動化	リソースシフト数	Zzzz円
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

4. 主な施策

【成果を生むための取組み】 コンサルティング能力の強化

Uvance・モダナイゼーションビジネスの拡大に向け、 コンサルティング人材を2025年度までに10,000人規模に拡充

- 富士通グループとしてのコンサルティングロールおよびコンサルティング領域を定義し、地域ごとの強化目標値を設定
- 地域横断でコンサルティング事業を統括するCoE（Center of Excellence）組織を立ち上げ、コンサルティング領域ごとにリスキリング、採用等の具体的施策を検討中



2025年度の目指す姿（イメージ）

強化規模：小



	Japan	Europe	Americas	APAC	領域
ビジネス・コンサルティング					- Customer Experience - Management Excellence - Sustainability Transformation 等
テクノロジー・コンサルティング					- Applications - Agile - Data & AI 等

【成果を生むための取組み】 フロント改革における更なる強化

社会課題解決に向けて、業界・業種横断でコンサルティングアプローチの実現を強化

ビジネスプロデュース変革
(スキル開発プログラム)

2020～2021

ICT企業からDX企業へ

国内グループの営業職約8,000人を
対象にプログラムを実施



ビジネスプロデュースのスキル開発

ビジネスプロデュース変革
(実践プログラム)

2021～2022

スキル開発からスキル実践へ

プログラムで身に着けたスキルを
ビジネス実践するプログラムを実施



ビジネス伴走によるスキル実践

ビジネスプロデュース変革
(Uvance実践プログラム)

2023～

コンサルアプローチ実践強化

お客様の経営課題解決を目指した
プログラム実施により育成を更に推進

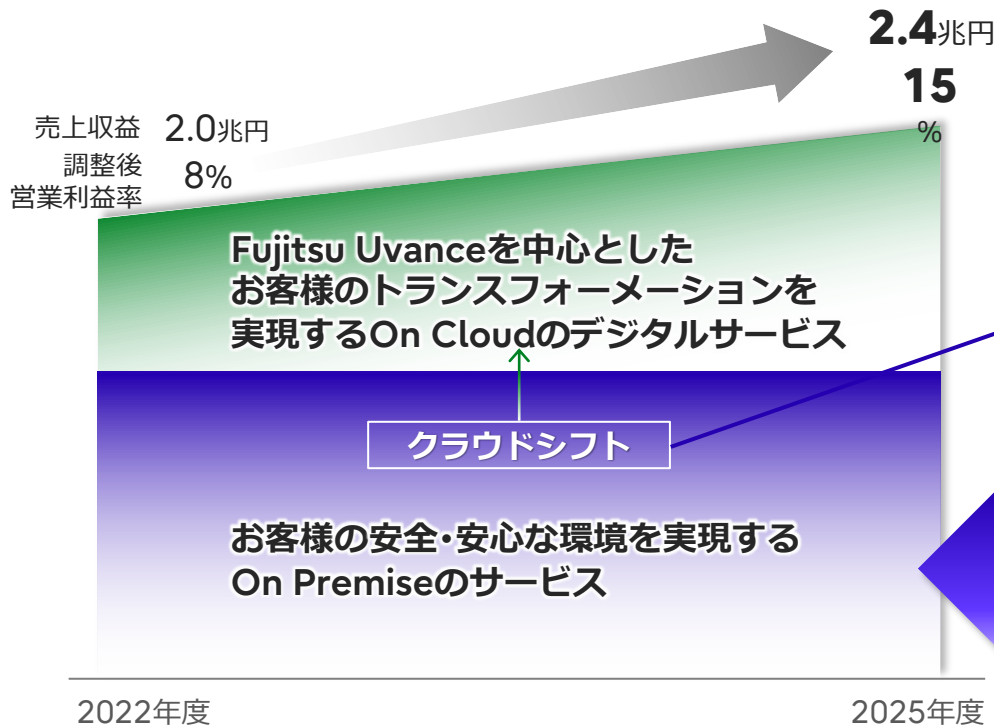


お客様と共に社会課題解決の実践

【成果を生むための取組み】 リスキル・教育・トレーニング

On Premise領域は生産性向上（効率化）を実現するためのアップスキルを行うとともに、
リスキル、資格取得推進を展開し、重点領域の成長を加速させるためのリソース拡充*を図る

*リスキル・外部採用含め増員を計画



・重点領域の成長を加速させるリスキル研修

ex. Business Application等

FY22 3,000名 → FY25 8,000名

・ビジネス計画達成に必要な資格取得推進

ex. Business Application、Cloud(Azure, AWS)、Agile等

FY22 7,000資格 → FY25 17,000資格

アップスキル

- ・品質向上
- ・運用自動化

2025年度の目標

非財務

2023年5月24日
中期経営計画資料より抜粋

FUJITSU

事業モデル・ポートフォリオの変革が完了し、次なる成長軌道に乗った2025年の姿

環境
GHG排出量

富士通グループ
- Scope1、2 -



サプライチェーン
- Scope3* -



*Category11：製品の使用時消費電力によるCO2排出量のみ

お客様

お客様NPS
+20
(22年度比)

生産性

一人当たり生産性 (営業利益)
+40%
(22年度比)

人材

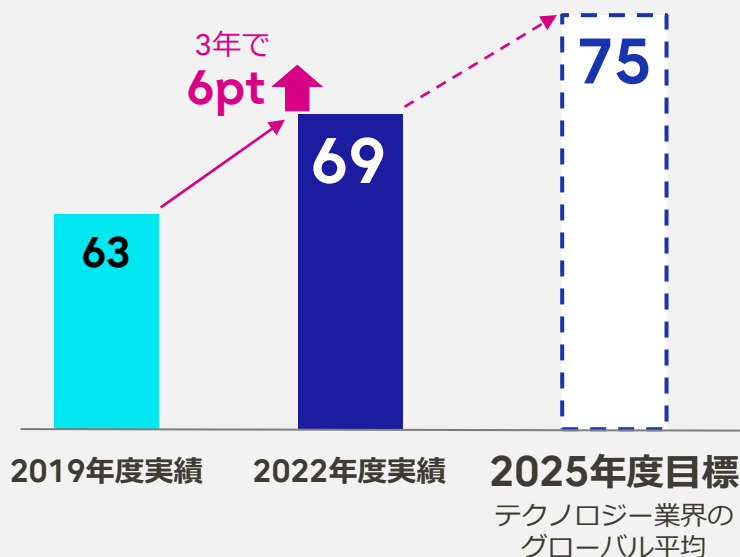
従業員エンゲージメント
(22年度)
69 → **75**

ダイバーシティリーダーシップ
(女性幹部社員比率)
(22年度)
14% → **20%**

【持続的な成長を生むための土壌づくり】 エンゲージメントの向上

非財務指標（エンゲージメントスコア75）の達成に向けて、
これまでのスコア分析結果に基づき、改善に向けた施策をタイムリーに実行

エンゲージメントスコアの推移



- 各組織のトップおよびミドル層全員によるエンゲージメントに対するAction Takingを徹底

組織長



- 方針説明や戦略会議でエンゲージメント向上に関する**自分のアクションを宣言**する。
- タウンホールミーティングなどで現場の声を聞いて、**小さなことでも必ず対応**する。

ミドル層



- チーム単位や1on1で、エンゲージメントについての悩みや課題に関する認識のギャップを確認し、**メンバーと一緒に解決に向けたアクションを実行**する。

人事部門



- 具体的な現場アクションに関する**好事例の共有**。
- 各組織におけるAction Takingの登録状況の**定期的なフィードバック**。

非財務指標（FY25 女性幹部社員比率20%）の達成に加え、一人ひとりが異なる価値観や能力を活かし合える環境・カルチャーの実現に向けて、多様な取り組みを推進



DE&I Inclusion Wheel

マインド改革

能力のある人が、適切な場所で
自然に活躍できる状態を実現



アンコンシャスバイアス研修



インクルーシブリーダー研修



エンゲージメントサーベイの活用

ポジティブアクション

ありたい姿に向けた
意図的な採用・育成・登用



コミュニティの充実



メンター制度



キャリアワークショップ

Work Life Shift



WorkとLifeの
シナジー発揮



Lifeをサポートする
福利厚生施策の拡充

【持続的な成長を生むための土壌づくり】 Well-beingの実現

ありたい姿（ステップ1：社員一人ひとりが自分のWell-beingを理解し、語ることができる）
の実現に向け、Well-beingの理解・浸透、データ分析を通じた可視化に取り組む

- 当社の考えるWell-beingの構成



- 2023年度の取り組み

① Well-being理解・浸透施策

CHROメッセージ	CHROからグローバルにメッセージを発信
CEOセッション	「時田さんとウェルビーイングについて語ろう！」 CEO/CHRO/従業員によるパネルディスカッション グローバル、ハイブリッド開催
セミナー開催	日本のWell-being研究第一人者、石川善樹氏を招聘しての トークセッション
世界幸福デー (3/20)	業界横断イベントに参加。当社のWell-beingへの取組みを 社内外に周知

② データドリブンな可視化と分析

KPI/KGI設定	Well-being実感を定量的に測る
分析/改善/施策立案 のPDCA確立	Well-beingスコアと従業員エンゲージメントや財務等への 影響を検証する

5. 最後に

A hand holding a magnifying glass over a sunset over the ocean. The text is overlaid on this image.

経営戦略にアラインした
人材ポートフォリオの実現

×

データドリブン

Thank you

