

●ESG 説明会 質疑応答議事録

日 時 : 2023 年 10 月 12 日 (木曜日) 14 時 00 分~15 時 00 分

場 所 : 汐留本社 32 階 WEBCAST STUDIO よりライブ配信

説明者 : 執行役員 EVP CHRO 平松 浩樹

質疑応答 (要旨のみ)

■質問者 A

Q1. 7 ページの人的資本関連データについて、財務/非財務指標との関連性を調べているということですが、今後どのような分析をし、財務/非財務指標の達成にどのように活かしていく予定でしょうか。

A1. (平松) 7 ページでご説明した様々な人事データと業績との関係分析については、業績の伸び率データを今後蓄積して中期的な観点から分析の確度をあげていこうと思っています。また、業績との関係性だけでなくエンゲージメントや学習時間など、人的企業価値向上モデルの関係性の中でどの施策がどう影響していくのか、KPI として何を特定していくのかについて試行錯誤しながら多面的にデータ活用していきたいと思っています。

Q2. 適所適材のために社内外から適した人材を探してくる取り組みを強化されているというお話がありましたので、人材の流動性についてお伺いしたいです。御社の中に適した場所がないと思われた方がこれから増えてくるかと思いますが、そういった方々のために 2021 年に実施したような早期退職を検討されていますでしょうか。

A2. (平松) 今のところその計画はありません。富士通の中でやりたい仕事がないといったことはこれからもありますが、その人と人事がしっかり向き合ってリスクやシフトを一緒にやっていくのが基本的なスタンスです。

■質問者 B

Q1. 2023 年度の採用計画数でキャリア採用は 800 名以上を掲げていたかと思いますが、現在の進捗はいかがでしょうか？特にコンサルティングや研究開発など様々な職種があると思いますが、順調に採用できている分野と、まだまだこれから採用しないといけないと感じている分野がありましたら、それぞれお伺いしたいです。

A1. (平松) キャリア採用の全体的な傾向は順調です。特にこれは報酬水準見直しの影響があるのかもしれませんが、内定のオファーをした人の受諾率は、前年に比べても上がってきています。800 名以上としています。人材リソースマネジメントの権限を現場部門に権限委譲しましたので全社で 800 名必ず採用するということではなく、目安として公表しています。これから強化していかなくてはならないのは、25 年度までに 1 万人にすると公表しているコンサルティングの要員で、どのように増やしていくのかについて、現在検討しています。これから教育もしくは外部からの採用を具体的に進めていくという段階です。

Q2. 各部署でバランスを見ながら採用数も決められていくとは思いますが、来年度以降、新卒の割合と比べてキャリア採用数を増やしていくとかそういった議論は今、されていますか？

A2. (平松) キャリア採用数と新卒採用数を比べてバランスがどうなのかというような大括りの議論はあまりしていません。ただ、先ほどの新中計の説明の中でもありましたように、コンサルティング要員1万人を実現するために、キャリア採用は年々増加をしていくと思っております。現場部門に権限委譲してリソース計画を考えてもらっていますが、コンサルティング要員については、それぞれの職場で考えるというよりは全社的なテーマとして、事業部門と人事部門と経営が一緒になって計画を作っていきます。具体的なことはこれからですが、会社としてしっかり計画を立てて育成と採用とを実行していくことを考えています。

■質問者 C

Q1. ジョブ型マネジメントに移行して1年くらい経ちましたが、キャリアに対する不安などの課題をどう認識していますでしょうか。

A1. (平松) 大きな制度の変更でしたので、例えば、突然ポスティングが活性化し、自身の周囲の人がポスティングで異動したり、入ってきたりということが日常的になってきていると思います。ポスティングによる異動者が8万人のうち7千人なので、そうなると自分はこのままでいいのかと、最初は不安に思うかと思えます。その不安を不安で終わらせないように、キャリアをどう考えるかということになります。キャリア診断の実施や上司以外の相談者20人をアサインしており、勇気を出して学んだりチャレンジしたりすることで成長できるというメッセージを繰り返し発信し、施策でフォローするということに粘り強く取り組んでいます。自ら選択していくことに対しては、エンゲージメントサーベイではポジティブに受け止めている社員が多いようです。

Q2. 遠心力と求心力のバランスというか、実力主義となると会社への帰属意識が低くなる懸念もあるかと思いますが、この辺のバランスをどうお考えでしょうか。

A2. (平松) 人事制度改革の度に、社員へは自律と信頼ということを繰り返し言っています。従来の家族的な関係から、会社と社員が対等であることをわかりやすく伝えたかったので、会社は社員を信頼して制度設計し、ケアやサポートをし、行動を促していくことで社員は安心し、その信頼関係のもと自律的にチャレンジするというメッセージを繰り返し発信しています。働き方についても、皆さんを信頼しているのでWork Life Shiftというコンセプトの下、自ら働く場所を選んでよいのだということを伝えています。自分で選択するということがある面では厳しいのかもしれませんが信頼されているからこそ、従来と比較して会社に対するエンゲージメントが改善してきていると考えています。

■質問者 D

- Q1. 来年後半の本社移転に向けて人事施策として取り組むべきことはありますか？また今回の施策との関連で言及できることはありますか？
- A1. (平松) 2020年7月に時間や場所を自ら選択する働き方である Work Life Shift を導入しました。テレワークを最大限活用し、またメンバーとリアルなコミュニケーションが必要な場合は時間と場所を決めて集まるといったハイブリッドワークもかなり定着してきました。会社でコントロールしていませんが出社率は20%で安定推移している状況です。柔軟性、機動力をあげていくことを考えて、川崎工場と Fujitsu Uvance Kawasaki Tower に移転し、首都圏は契約している約1500カ所のシェアードオフィスを使うことを発表しました。出社率が20%であることについては、適切なタイミングでリアルなコミュニケーションをやるということに課題感をもっていましたので、今回の移転で Fujitsu Uvance Kawasaki Tower には営業と SE の事業部門が集結し、これまで以上にリアルなコミュニケーションができるようになるよとと考えています。シェアードオフィスは現在、活用にはばらつきがありますが、生産性が高く、効率的で社員の満足度が高い活用の仕方についてのガイドラインや、新たなサテライトオフィスをつくるのかなどを考えていきたいと思えます。

■質問者 E

- Q1. 人事部門として、人的資本経営を人材管理という言葉ではなく、分かりやすく一言キャッチフレーズで表していただきたいです。また、なぜその言葉かということも含めて伺いたいです。
- A1. (平松) 投資家の方々や将来の富士通社員がワクワクするような、人材戦略のストーリーであると社内メンバーや外部講演で話しています。将来、人材がこのように成長して、企業も成長していくのだということを、ワクワクするような、その可能性を感じるようなストーリーで語っていきたいと考えています。データも使って、きちんと検証しながら着実にやっていきたいと思えます。皆がそうだと思うようなキャッチフレーズがあると、より良いと思えたので、これから考えたいと思えます。

以上