

「多様な正社員」制度導入支援セミナー

富士通のジョブ型人材マネジメント と多様な働き方

2024.2.9

富士通株式会社

人事企画部



本社

東京

創立

1935

代表取締役社長 CEO, CDXO

時田隆仁

事業概要

サービスソリューション

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

従業員

124,000 人 (グローバル)

売上収益

3兆7137億円

営業利益

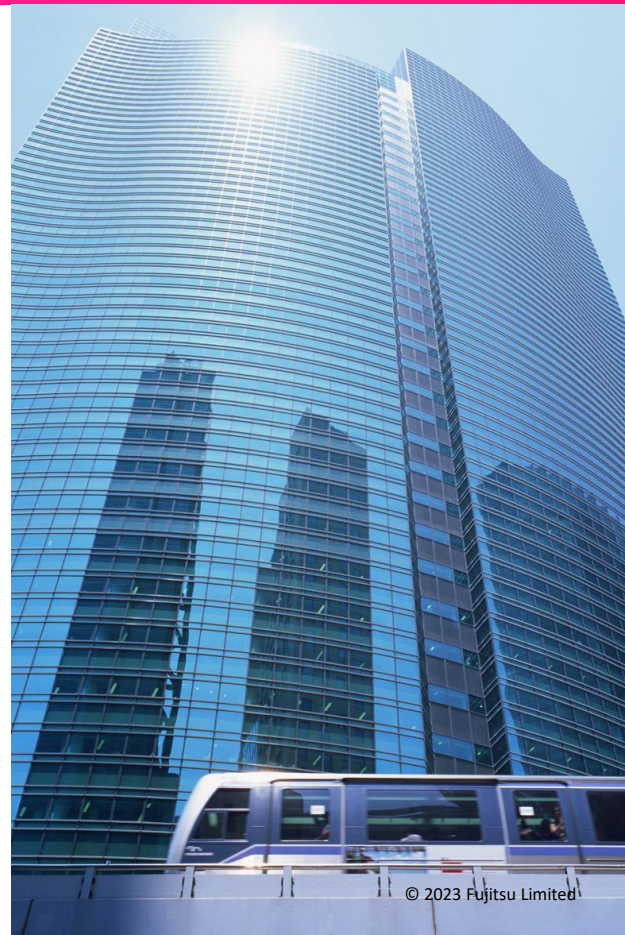
3,356億円

上場証券取引所

東京 (コード 6702)

名古屋

*2022年度



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。

ジョブ型人材マネジメント

様々な多様な正社員向けの人事制度を整備するのではなく、
ジョブ型人材マネジメント、キャリアオーナーシップ、Work Life Shift
といった施策を通じて多様な社員の多様な働き方や挑戦・成長を実現

一般的な多様な正社員の取り組み

職務を限定した正社員

勤務地を限定した正社員

労働時間を限定した正社員

勤務日限定（週3等）



本日のご紹介

ジョブ型人材マネジメント

キャリアオーナーシップ

Work Life Shift

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

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



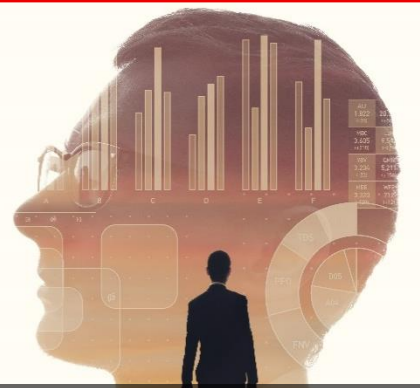
1. 事業戦略に基づいた組織、ポジションのデザインへの見直し
2. 責任権限・人材要件の明確化
(Role Profile/ Job Description)

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



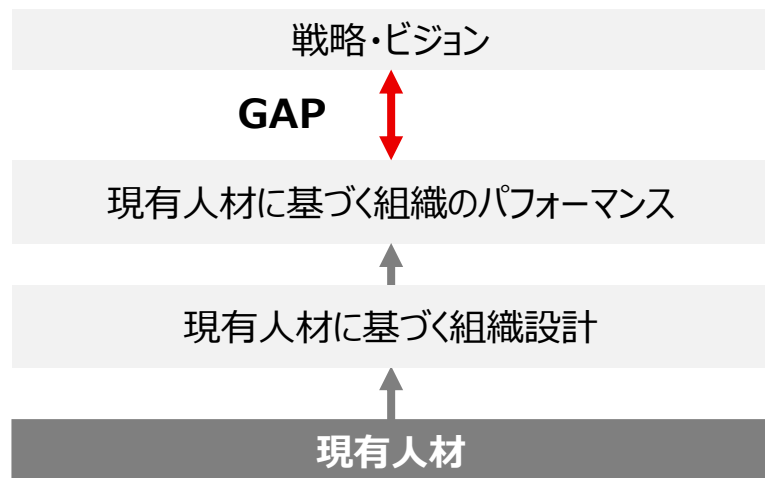
1. 人材育成方針の見直し
(On demand型教育の導入)
2. 1on1ミーティングの推進

事業戦略に基づいた組織・ポジションデザインへの見直し



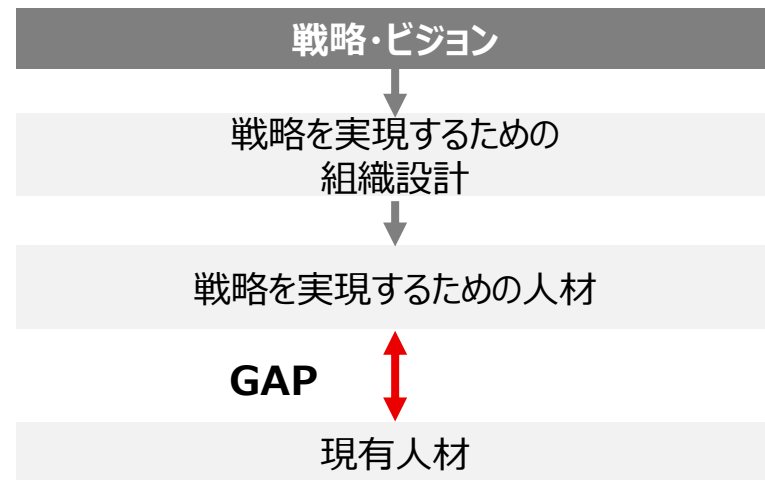
従来の日本型人材マネジメント

～適材適所～



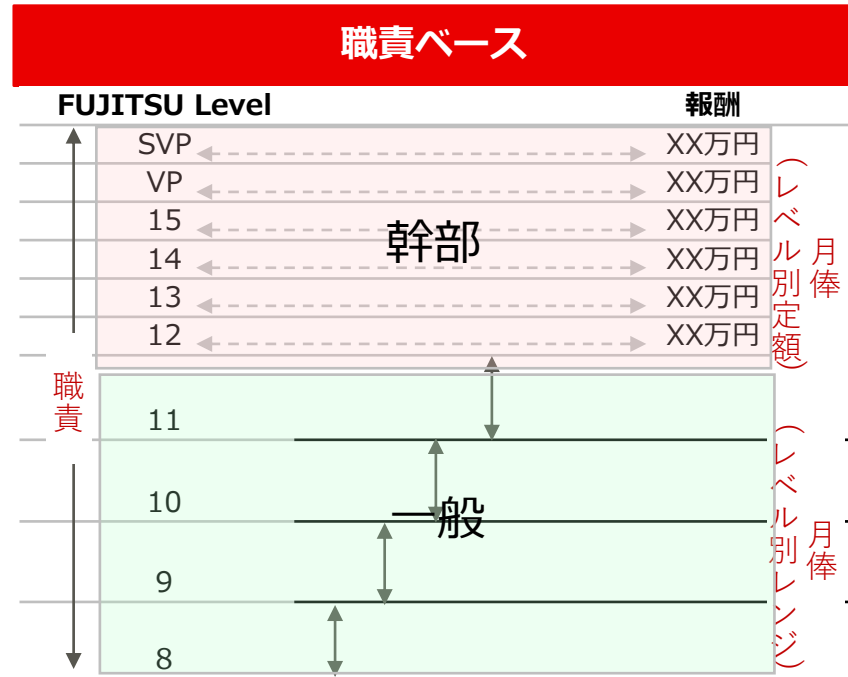
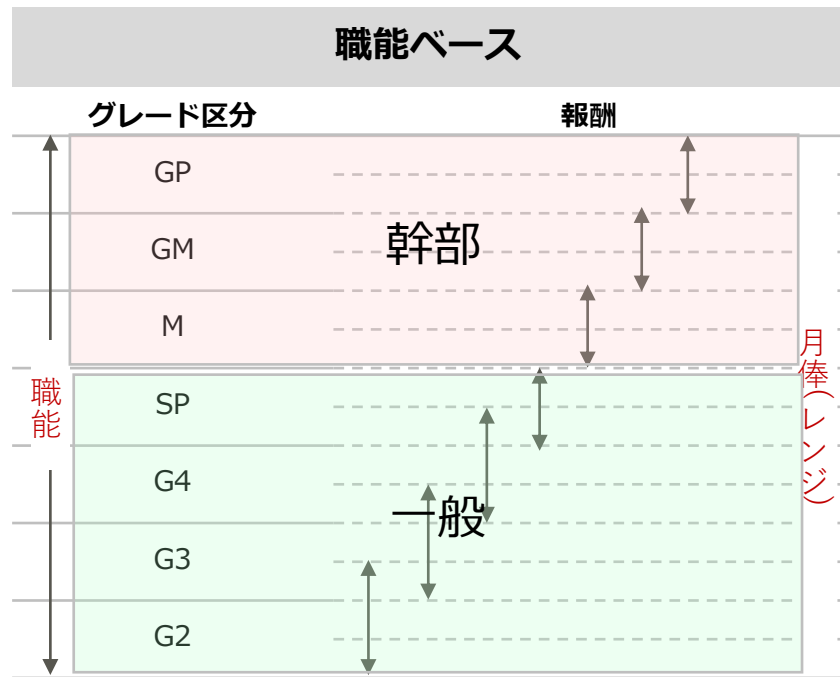
グローバル共通のジョブ型人材マネジメント

～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



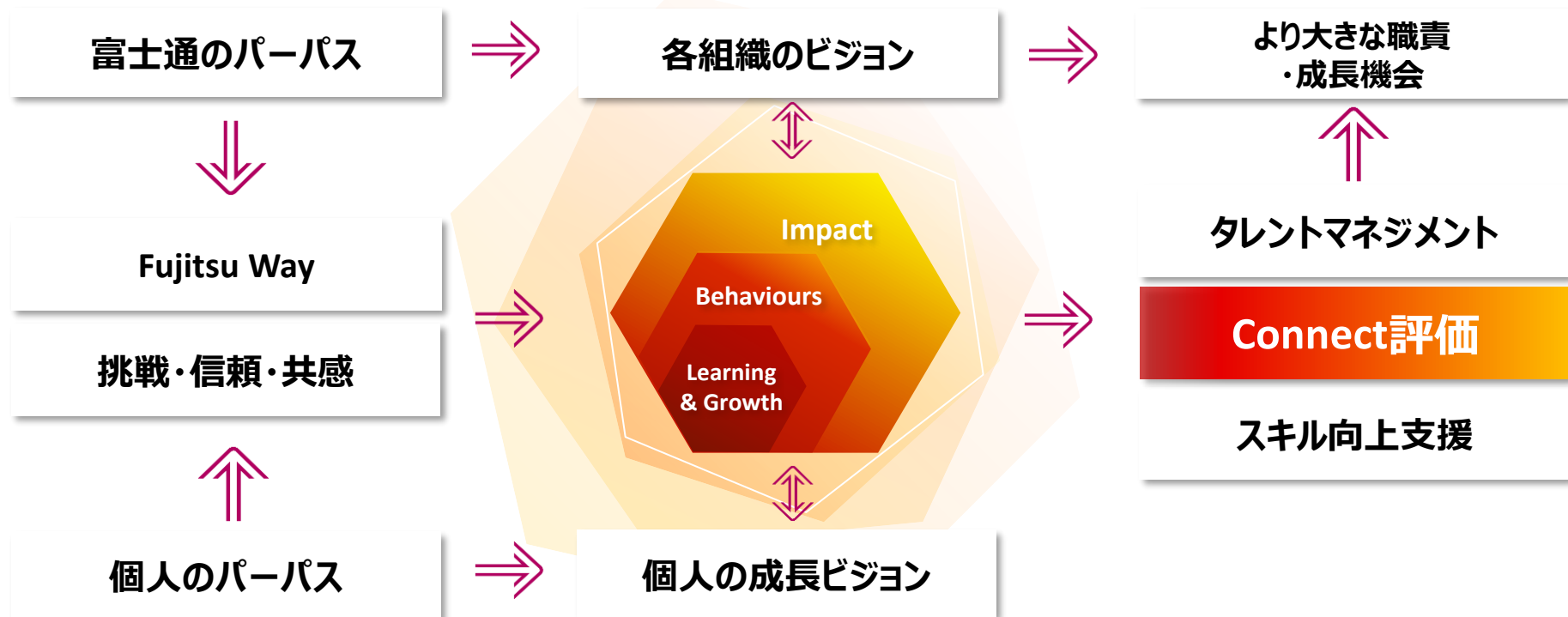
個人が担う職責を即座に報酬に反映
より大きな職責へのチャレンジ意欲を喚起

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。



人員計画の見直し



これまで

全社の採用数を決めて、
各本部に**統制的な配分**

現場への大幅な
権限移譲

今後

**各本部単位の必要人員を決め、
採用を含む人材リソースマネジメントは
各本部に権限移譲**

自組織のニーズに基づいたタイムリーな採用、登用、育成の実現と、
人材流動化によるダイバーシティの向上を目的に
人材リソースマネジメントについて現場に大幅に権限移譲する



幹部社員

- 戦略的な人材リソースマネジメントの実行
- 優秀な人材が集まる魅力的な職場づくり



人事部門

- 本部単位の人員状況をタイムリーにBG長、本部長に提供することで、事業部門起点の人材リソースマネジメントを支援

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



ジョブ型人材マネジメント導入以降

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・学び

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

1on1ミーティングの推進



ワン・オン・ワン！！劇場



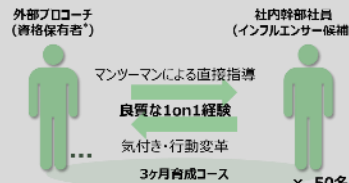
今週のワン・オン・ワン！！
1on1は誰のための時間？
ポイントをわかりやすく提示

FMD (Fujitsu Management Discovery)

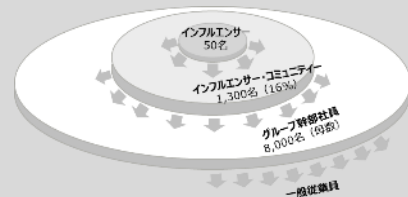


優れたマネージャーのマネジメント行動を
見える化、個々のソーシャルスタイルに
あったアドバイスを実施

インフルエンサーの育成



外部活用による集中育成



インフルエンサー・コミュニティ戦略

外部プロから良質な1on1を実体験する
ことで刺激を与え、短期集中でインフ
ルエンサーを育成、コミュニティを広げる

サーベイによると、80%以上の従業員が月1回以上を実施し、
その80%以上が1on1ミーティングを有益であると回答

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！



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

- 16の質問に答えることで「今」のキャリアオーナーシップの状況を診断。充実したキャリアに向けた行動のヒントを提供。



<データドリブン>

- ・ 社員のキャリアオーナーシップ状況を統計情報として集積
- ・ 経年変化や支援施策の企画や改善の基礎データとする

<個人>

自身の「今」のキャリアオーナーシップ状況を確認し、未来の充実したキャリアに向けた行動のヒントを得る

- ・ **4つのフェーズ**（キャリアオーナーシップの状況）
- ・ **10のキャリア形成要素**（キャリアオーナーシップスコアと行動のヒント）

<組織>

上司とのコミュニケーション時に、同じ言語で話すツールとして活用

キャリアコーディネーター・カウンセラーによるキャリア支援 FUJITSU

- キャリアに関する組織課題に本部長のパートナーとして寄り添うキャリアコーディネーターと、一人ひとりの状況に寄り添うキャリアカウンセラー（国家資格保有者）の両輪でキャリアを支援。



キャリアコーディネーター（組織に対するキャリア支援）

- 本部長への活動報告（HRBP連携）
- 幹部社員、本部員へのキャリア支援プログラム説明
- ワークショップ、セミナー、勉強会等の開催（組織課題別）

キャリアカウンセラー（個人に対するキャリア支援）

- 個々人の状況に寄り添ったカウンセリング（約1,000件/年）
- 相談のハードルを下げる「チャット相談」の開設（予定）



Work Life Shift

Work Life Shift

リアルとヴァーチャルの双方で常につながっている多様な人材が、
イノベーションを創出し続ける状態をつくる

ニューノーマルな世界において、
「働く」ということだけではなく、「仕事」と「生活」をトータルにシフトし、
Well-Beingを実現する

固定的な
場所や時間にと
らわれない

社員の
高い自律性と
信頼をベース

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
- ・単身赴任解消の促進
- ・家族事情による遠隔勤務



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 ... **Collaborate**
- ・ Satellite Office ... **Connect**
- ・ Shared Office ... **Concentrate**



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
- ・ 13万人のPurpose Carving
- ・ キャリアオーナーシップ

■ コアタイムの撤廃

2020年7月21日付

- ・ 全社員、「コアタイムのないフレックス勤務」を原則とする。（Web-OTRで打刻）

■ 通勤定期券の廃止

2020年7月21日付

- ・ 業務都合による移動は、実費精算。近隣事業所への通勤は自転車通勤を推奨。

■ 単身赴任の解消

2020年7月21日以降、随時実施

- ・ 単身赴任者でテレワークと出張で対応可能な場合は、随時自宅勤務に切り替え

環境整備サポート

2020年7月給与より

- ・ 通信料、光熱費、デスクやイス等のテレワーク環境整備費用補助として、一人あたり月額 5 千円を支給する。（名称：スマートワーキング手当）

スマートフォンの徹底活用

2020年度中に開始予定

- ・ 全社員が「社給スマホ支給」、または「BYOD」のいずれかを選択
→スピーディかつ効率的な1対1コミュニケーションの実現
業務システムとの連携による、業務効率化や社員教育の利便性向上などに活用

1. どこでも打刻できる仕組み

- タイムリーな労働時間管理を行うため、PCやスマートフォンを活用してどこでも出退勤打刻できるシステムを導入

2. 管理職へのお知らせメール

- 部下の在場時間（PCログ情報）と実労働時間（打刻の時間）の情報が、管理職に翌日メールで送られる

【WebOTR】



The screenshot shows the WebOTR mobile application interface. At the top, it displays the Fujitsu logo, a 'Help' link, the date '2018年07月05日(木)', and a large digital clock showing '08:06'. Below this, there are three main sections for time tracking: '事業所 / 出張先 / サテライト' (Office / Outstation / Satellite) with blue 'Start' and 'Finish' buttons; '在宅' (Home) with green 'Start' and 'Finish' buttons; and '休憩 / 私用外出' (Break / Private外出) with orange 'Stop' and 'Resume' buttons. Each button includes an icon representing the activity. At the bottom, a message box states 'XXXXXX からの XX 打刻を受け付けました (17:30)' and the user's name 'Fuji, Michio / 富士 道雄' is displayed.

After コロナを見据えながら、 Work Life Shiftはさらに進化

1. Hybrid Workの実践とエクスペリエンス・プレイスへの進化
2. DX企業としての働き方の進化
3. WorkとLifeのシナジー追求

上記を目指し、Afterコロナを見据えた「**Work Life Shift2.0**」を展開

生産性の向上、
リアルとバーチャル、WorkとLifeの相乗効果による新たな価値の創出、
Well-beingの向上のリファレンスモデルとなり、
社会やお客様の課題解決や持続的成長に貢献



Work Life Shift 2.0

Work と Lifeの シナジーの追求

- 柔軟な働き方を活かしてLifeの充実を。生み出される相乗効果により、従業員一人ひとりのWell-being実現へ
- 男性育児参加100%の推進
- **ワーケーション**／副業の推奨

Smart
Working

Borderless
Office

Hybrid Workの実践 と新しいオフィスの活用

- コラボレーションを生み出す新たなオフィス活用を通じリアルとバーチャルを組み合わせた真のHybrid Workの実践
- オフィスは「Workplace」からインベーションの源泉となる様々なエクスペリエンスを提供する場「Experience place」に。

Culture
Change

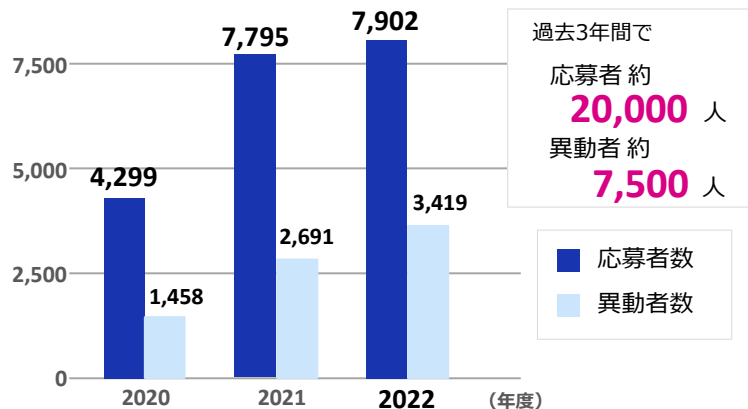
DX企業としての働き方への進化

- スタートアップとのコラボレーションによる「Work Life Shift」における課題解決の推進
- **地方自治体との地域創生に関する連携**

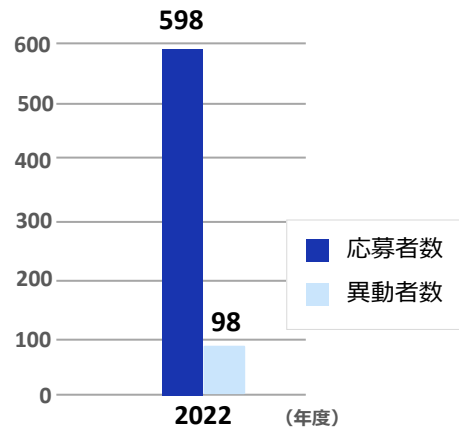
富士通の変化

自発的な人材流動性の向上

ポスティング（国内）



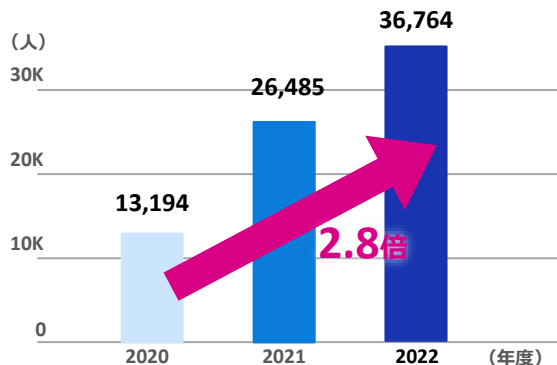
グローバルポスティング（*）



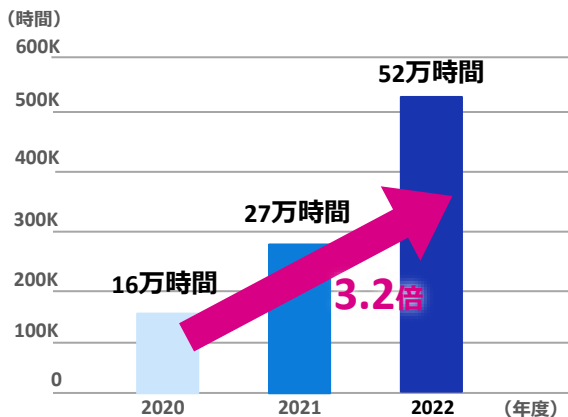
（*）グローバルポスティングは2022年度より開始

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



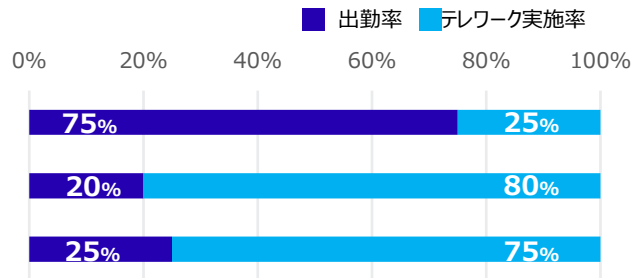
キャリアCafé参加者数 | 8,296人



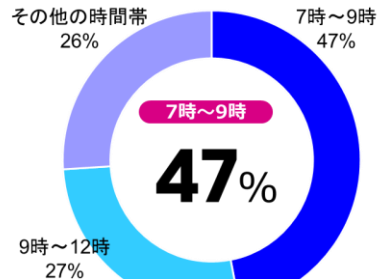
1on1実施回数(1人あたり) | 年平均 9.4回

富士通の働き方の変化

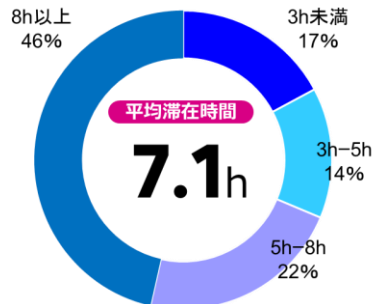
出勤率（テレワーク実施率）



出勤時間帯



事業所滞在時間



シェアードオフィス利用状況

設置状況

社外シェアードオフィス数

約**2,100**拠点

利用対象人員数

約**63,000**名

利用状況

利用回数

約**30,000**回/月

平均利用時間

約**6**時間/回

利用人数

約**9,000**名/月

遠隔勤務の状況（富士通グループ）

事由	人数
単身赴任解消	2,035名
新幹線通勤解消	251名
家族事情（育児・看護・子供の療養など）	791名
地方創生による大分県・和歌山県への転居	25名

（2023年9月時点）

3,102名

最後に 多様な社員の多様な働き方

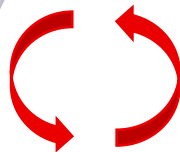
ジョブ型人材マネジメント、キャリアオーナーシップ、Work Life Shift
といった施策を通じて多様な社員の多様な働き方、挑戦・成長をを実現

ジョブ型人材マネジメント

ジョブに応じてフェアに処遇
するとともに、社員の挑戦・
成長を後押しする

キャリアオーナーシップ

本人が実現したいキャリアプ
ランを自律的に考える



Work Life Shift

柔軟な働き方を通じてWork
とLifeのシナジーを追求

Thank you

