

DX 企業への変革に向けた人事部門の取組み

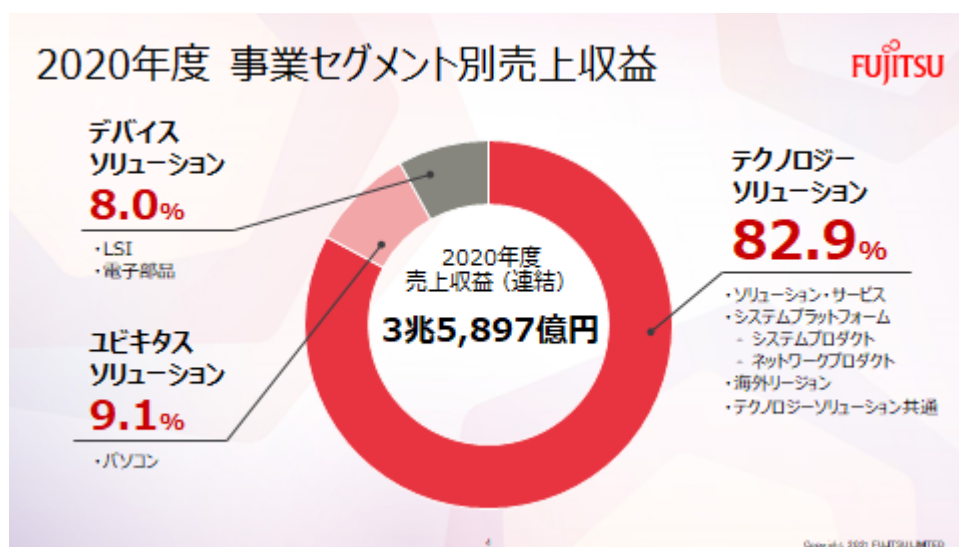
～ジョブ型雇用制度に向けて～

富士通株式会社 CHRO 室長 森川 学 氏

富士通では、DX (Digital Transformation) 企業への変革に向けて、管理職を対象とした人事制度を2020年4月に見直しております。この変革を中心にご紹介させていただきます。

会社の概要と全員参加型のDX

当社の概要ですが、昨年度の売上(図表1)を見ていただくと、大きく3つの事業領域を持っております。テクノロジーソリューションと呼んでいる領域が約8割で、ユビキタスソリューションという、いわゆるパソコンを中心としたビジネスが約10%弱を占めます。また、デバイスソリューションという、電子部品事業があります。そのため、職種も多くあり、開発、エンジニア、セールス、コンサルタント、コーポレートなどがあります。国内に直接保有している製造工場は少なくなっており、事業ポートフォリオの転換に伴って、人事制度や仕組みも変える必要性があります。



図表 1

従業員数は、日本が一番大きく8万5千人、次に大きいのが EMEA (Europe, the Middle East, Africa) と呼ばれるヨーロッパリージョンが2万6千人おります。それからアジア、オセアニア、アメリカで、事業領域もサービスを中心に、グローバルに展開しています。

2019年、時田が社長に就任すると同時に、われわれの存在意義であるパーパスを定めました。当社はICT企業ですので、テクノロジーを通じて社会に信頼をもたらして、サステナブルな社会を構築していくことをパーパスにしております。

パーパス実現に取り組むための課題を大きく3つ(Growth 領域、Stability 領域、及び社内への変革)にカテゴリ化して、それぞれの領域で改革を進めております。

社内変革の大きな1つが、全社のDXプロジェクトです。2020年7月に、富士通トラン

スフォーメーションをキックオフしました。DXはITに直結しており、ICTのテクノロジーを通して実現するというイメージがありますが、これに加えて、社内の業務プロセス、組織、あるいは企業文化、風土、こういったものを変革することも含めて、この全社のDXプロジェクトを始動しております。そういう意味では、新事業の創出はもちろん、戦略事業の成長とか、Stability領域という意味で、既存事業の収益の強化、あるいは非常に複雑な日本企業のプロセスの効率化に取り組んでいます。今回ご紹介するような人事制度、働く環境の変革も「富士通トランスフォーメーション」の一つと位置づけて取り組みをしてまいりました。フジトラは全員参加型が、一つの鍵になっており、すべての社員が、トランスフォーメーションのための活動をしています。

DXのための人事制度改革

DX企業への変革に向けて、企業文化、風土を変革する一つの大きなサクセスファクターになるのが人事制度、働く環境だと考えています。ジョブ型の人事制度が大きなコアになりますが、それだけではなくて、働き方の改革についても取り組んできました。

まず、HR (Human Resource) ビジョンとして、何を実現するのか、したいのかを、グローバルのシニア HR リーダーとディスカッションし、方針を決定しました。ありたい姿を実現するための要素として、富士通では3つを定義しました。これが、Challenge、Collaboration、Learning & Growth となります。

Challengeについては、社員が新しい業務や仕事にチャレンジする文化をつくることです。これは国をまたいで、ビジネスの部門をまたぐということも含まれます。多様・多才な人材がグローバルに協働、Collaboration するということは、日本から発信のプロダクト、サービス、ソリューション、あるいは制度に至るまでが日本中心になっていたものを、もっとグローバルに協働してつくっていくことです。Learning & Growth は、すべての社員が常に学び成長し続けるということで、会社が社員のためにキャリアを作るというのではなく、自らつかみ取る、自らを律して成長し続けることです。

この3つの柱でいろんな施策に取り組んでいますが、そのベースとなるのが、グローバル・グループワイドなプラットフォームとしての人事基盤の整備であり、2020年以降順次進めています。その一つがジョブ型人材マネジメントなのです。

当社がビジネスをグローバル展開する場合、日本とそれ以外で人事制度が異なることによって、プロジェクトの編成やアサインメントに、時間がかかってスピードダウンが起きるというような障害が起きていました。また、職業観が日本と外国では大きく異なります。たとえばドイツでは、あらかじめ何がやりたいといった、非常に強い意志を持って入職します。このように、日本とそれ以外では人材マネジメントの仕組みが大きく違っていました。時田は、社長に就任する直前まで、世界中に拠点を持つグローバルデリバリー部門を束ねており、1つのプロジェクトを編成するとき、各国で評価制度や人事制度が違うために、スピードがすごく落ちていたという課題意識を持っていました。したがって、今回

の制度導入に関しては、トップからのコミットメントがあったという点が非常に大きなポイントであったと思います。

ジョブ型人事制度のコア組織デザイン

具体的に実施してきたことは、4つの大きなピラーに分かれます（図表 2）。左側から、「事業戦略に基づいた組織デザイン」、2つ目が「ジョブ型の報酬制度」で、ここが一番日本にとっては大きなところでした。3つ目が「事業部門起点の人材リソースマネジメント」、最後が「自律的な学び/成長の支援」となります。

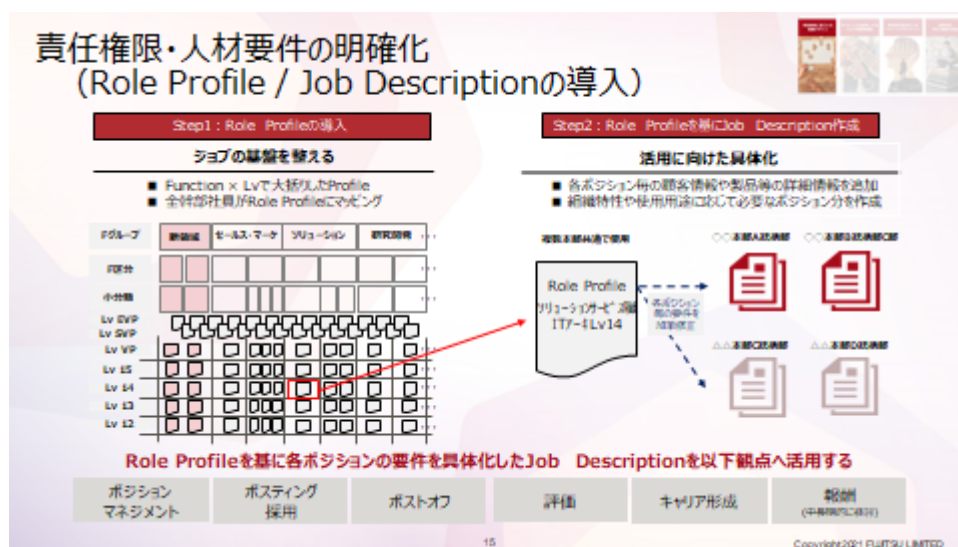


図表 2

まず、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についてですが、今までのやり方だと既存の人材がまずありきになります。事業部長が描く戦略・ビジョンと、組織、現有人材、そしてその組織のパフォーマンスに大きくギャップがありました。見直し後のグローバル共通の人材マネジメントでは、戦略・ビジョンから始め、実際にその戦略・ビジョンを実現するためにどんな組織が必要で、パフォーマンスを上げていくためにどんな人材が必要か、というのを考え、現有人材とのギャップを見ます。足りなければ外から採用する、あるいは、社内で育成するという観点に変えていくことが、非常に大きなポイントです。昨年より導入して、様々な組織再編をすでに経験しておりますが、基本的には、この戦略・ビジョンを設計するための組織をまずつくって、そのギャップを測って、そのギャップを埋めるために HR がサポートするような形に転換しております。

その肝となるのが、責任権限・人材要件の明確化で、ジョブ型のコアともなります。当社の場合、Role Profile と Job Description と呼ぶものから構成されます（図表 3）。通常、Job Description だけの場合もあるようですが、当社の場合は事業領域も広く、13 万人がグローバルで働いており、13 万の Job Description をつくるというのは現実的に難しく、まずは大括りにした Role Profile をつくって、ステップ・バイ・ステップで進めてまいりました。セールス・マーケティング、ソリューション、研究開発等といった領域で、Role と言

われるグループをつくり、全社員がマッピングされます。その Role には、役割とか、その Role に求められるコンピテンシー、経験、あるいはカウンタビリティ（責任）といったものが定義されています。そして、各 Role にはレベルが設定され、レベルごとに記述を変えたものを、Role Profile としてつくって、ベースにします。新たな Role が必要になったら、マーケットベンチをして、例えば富士通にとってレベル 15 の場合、求められるコンピテンシーはどういうものか、経験はどういうものかというのを、各レベルで Role Profile としてまとめています。Role Profile については、毎年定期的に見直すというのではなく、ある程度長い期間にわたり活用できるものを想定して策定しております。



図表 3

Role Profile をベースに、より具体的にポジション、Job に対してそれぞれ求められる要件が細かく定義されているのが Job Description です。求人票をイメージしていただければと思います。当社における採用やポストイング、そういったものにこの Job Description を活用しています。

この Role Profile と Job Description が、ジョブ型のコアになり、Role Profile はグローバルに共通です。Job Description については、国内では、現在導入されている幹部社員の 1 万 5 千名が、それぞれ各自の Job Description を持っています。海外はもともと Job Description が作成されており、今回改めて作成する必要はありませんでした。一般社員については、2022 年中の導入を目指して、労働組合との交渉を順次進めております。

一報酬制度一

職責ベースの報酬制度によって、日本の報酬制度においては大きく変化がありました。これまでは職能ベースで、大きく 3 つの区分に分け、毎年コンピテンシー評価をして、毎年昇給を実施していました。2020 年 4 月以降は、職責ベースの報酬体系となり、原則ポジション毎の職責や役割に応じた金額設定を行うスタイルに変わっていますが、ご承知おきの通り、現在、日本の労働市場がまだ成熟しておらず、正確なベンチマークデータを

取れませんので、その辺りがより精緻になってきた段階で、マーケット価格に沿ったより適切な金額設定が可能となると想定しています。

報酬体系の見直しのもう一つは、インセンティブ制の導入です。特に SVP(Senior Vice President)、VP(Vice President)レベルについては、経営者としてのインセンティブ制にして、会社業績から計算されたインセンティブを支払います。自社株式を付与する LTI (Long term Incentive)も導入しました。

評価については、VP レベル以上の経営幹部にバランススコアカードの導入を 2020 年 6 月から実施いたしました。これもグローバル共通で、「Financial (財務目標)」「KPI (お客様、人・組織、それから将来に向けた変革)」「Behaviors (行動指標)」の 3 つの大きなカテゴリーで、グローバルに統一した観点で評価しています。

また、レベル 15 以下の幹部社員の評価制度については、2021 年 4 月にリリースしました。レベル 15 以下の評価制度も、グローバルと日本でまったく違った評価の考え方、指標・レイティングを持っていたものを統一しました。名称を「Connect 評価」とし、評価項目は Impact、Behaviors、Learning & Growth の 3 つから構成されています。Impact については、ビジネスに対する影響や貢献度、Behaviors は、Fujitsu Way や富士通のパーパスに則した行動をやっているか、あるいは自身とチームの成長をきちんと幹部社員がチームマネジメントとしてやっているか等の行動を評価しています。Learning & Growth については自身のパーパスとビジョンをもとにどういった成長を各個人が遂げたか、というところを評価ポイントしてみています。また「Connect 評価」をより納得感を高める工夫として、360 度フィードバックを仕組みの中に織り込んでいます。縦、下、斜めからフィードバックをもらって、それをインプットとして上長が最終的な評価につなげていこうとしております。個人のパーパス、また、富士通のパーパスを実現するためのツールとして、この評価制度を活用していくことが重要だと考えています。

一 人員計画の見直し

事業部門起点の人材リソースマネジメントへの転換を目指しています。当社含めた多くの日系企業では人事部門を中心とするコーポレートがガバナンスを利かせていて、期初に採用数や各部署への配属数を決め、全社で社員数をコントロールする形式を取っていました。しかしながら、個々のビジネス戦略実現のために、どういう人材・タレントが欲しいという要望を挙げてもらっても、俊敏に動けないというデメリットがありました。そのため、現在では各事業部がどういう人材が何人、いつ必要かというのを立案し、HR はビジネスパートナーとしてその人材獲得をサポートするというモデルに変更しました。これは 2021 年 4 月から取り始めています。事業部長には、今まで以上に権限が集中するようなかたちになり、責任が出てきています。

人材確保が事業部長の責務として行うことになったこに加え、社員一人一人の自律的なキャリア形成を支援するための人材流動化施策の一環として、社内ポスティングを実施し

ています。異なる部署にいる人材、あるいは経験値のない優秀な人材についても、流動性を高めるために、ポスティングの大幅拡大を2020年以降実施しました。確実に社内における人的流動性は高まっていると思っており、人が動くと新しいイノベーションや業務改善、改革が起きやすいと実感しております。

－自律的な学び、成長の支援－

自律的な学び・成長の支援では、会社として個人が自律的に学んでいく風土をつくることが重要です。会社は個人の自律的な学習をサポートするという位置づけで、オンデマンド型の動画学習コンテンツをいつでもどこでも学べるプラットフォームを提供しています。

自律的な学びを促進するといっても、何をやらせたいのか、わからないことも多いので、上司、部下とのコミュニケーションが、より一層重要になるだろうと考えました。2020年4月以降、1on1ミーティングを全社で導入しました。自己実現に向けてのアドバイスや、先ほどのパーパスやビジョンを一般社員に落とし込んでいくには、上司からきちんと言葉として語るということが重要だと考えています。この1on1ミーティングを通じて、会社の思い、上司の思いを伝え、そして個人の思いを吸いあげる取組みを実施しています。今まではピープルマネジメントに割く時間を、後回しにしていた傾向がありますが、幹部社員、管理職の仕事の20%ぐらいは、こういったチームマネジメント、ピープルマネジメントに割く必要があると考えています。

1on1を推進するための方策として、この時期にはこういう話題を話せばいいのではというティップス(対処法)も提供しています。たとえば、「ワン・オン・ワン!! 劇場」という4コマ漫画を定期的に発信しています。また、自分がどんなマネージャースタイルなのかというのを自己診断して、優れたマネージャーを模倣する取組みも進めています。自分が目指したいタイプのマネージャーについて、こういう行動を取る管理職が社内にいるのを紹介して、その人から話を聞くこともできます。さらに進んで、社内に数百名の1on1のインフルエンサー(行動や思考に大きな影響を与える人々)を任命しています。1on1の文化をつくることに加えて、マネージャーがどんどんスキルアップ、レベルアップしていくようなことを継続的に試しています。

このように、人事部門がいわゆる管理部門として仕組みをつくって職場に提供していくやり方は、終わりかけているのではないかと考えております。現在、人事部門の変革を目指し、ヒューマンリソース・ビジネスパートナー(HRBP)のサービスの型化を進めています。ビジネスのパートナーとして、事業戦略を実現するためにどういったリソースを確保・提供して、モチベートしていく方策を考えていくというのが、HRのプロとして必要だろうという方向に転換を始めています。一朝一夕で変わるものではないので、HR部門のなかの教育を徹底的に実施しています。HRBPがビジネスリーダーに提供する価値として、ビジネス戦略と人事戦略を紐づけ、人事戦略を具体的なアクションに落とし込んで、それをタイムリーにモニタリングしながら実施する、このサイクルを回そうとしています。

ジョブ型人事制度とリモートワークの進展

さて、ジョブ型と非常に親和性が高いのが、テレワーク・リモートワークだと思います。その取り組みについて、当社は Work Life Shift というコンセプトで、リアルとバーチャルでつながっている人が、ニューノーマルな世界において、効率よく働くことを目指すということを掲げてやっています。一般的に、日本の企業では、「働く」ことが中心になっていたのを、もう少し「Life」に Shift していきましょうというのがコンセプトです。

その3本柱は、「Smart Working」、「Borderless Office」、それから「Culture Change」です（図表4）。この Work Life Shift も、富士通トランスフォーメーションのなかの一つの取り組みとして展開しています。「Smart Working」ということにおいては、コアなしのフレックスタイムが98%の社員に適用され、テレワーク手当を2020年7月から製造のオペレーターを含め全社員に不公平感がないように支給しております。福利厚生についても、出社を前提に設計された仕組みがほとんどなので、順次一つ一つ、労働組合との交渉を経ながら改革を共に進めています。

また、大分県と包括連携協定を締結し地方創生に資する遠隔勤務を可能としました。地方自治体にとっては、最終的には家族を含めてそこに移住をして、地域の活性化を図るのが目的ですし、当社としても、社員のウェルビーイングを考えたときには、いろんな場所で柔軟に働けるというのは社員の働きやすさや働きがいにつながることで考えております。



図表4

働く場所が変わってくると、必然的にオフィスのあり方も見直さなければならず、「Borderless Office」というコンセプトでオフィスの見直しを進めてきました。オフィスは原則、フリーアドレスです。週に1、2回程度チームで集まる時は、ハブオフィスと言われる大規模の事業所に集まってブレインストーミングやディスカッションの場として活用しています。それ以外は、自宅や自宅最寄りのサテライトオフィス等を活用して、日々の業務を行います。このように業務の内容や目的にあわせてオフィスの活用を自由にでき

る環境を整えています。

「Culture Change」として、心身の健康のサポートが重要だと考えています。メンタルヘルス対策のため、職場づくり支援スタッフを各事業ユニットに1名配置しており、残業が少し多いだとか、急にお休みが多くなったとか、深夜まで働いているというような勤怠状況を定期的に確認し、気になったら少し声がけをするというような丁寧な取り組みを通じ、メンタルヘルスのサポートを行っています。在宅テレワークやリモートワーク勤務が中心となり、コミュニケーションが質・量ともに悪くなっているのを、いかに会社としてサポートしていくか、今後はここに力を入れてやっていきます。

変革したカルチャーを根づかせていくには、かなり時間がかかると思っています。これまでにも紹介したように様々な取り組みを実施しておりますが、特に適切な評価・パフォーマンスマネジメントに関しては、リモートワーク下で部下が一体どう働いているのかというのが見えなくなっているという声もあります。そういう意味において、ジョブ型ではあらかじめ期待される評価や役割がドキュメンテーションして明示されますので、自分は何を目指せばいいのかという方向性が明確なので、このオンラインの働き方に非常に親和性が高いのではと感じています。

まとめ

一昨年から、非財務指標向上への取り組みを実施しております。そのうちの 하나가、従業員エンゲージメント（従業員と企業の信頼性を示す指標。従業員に対するアンケート調査により従業員のロイヤリティを数値化したものが用いられる。）で、グローバルベンチマークをして、現在70%程度の肯定回答率を75%にすることを目指しております。より働きやすい職場環境を提供し、自律的な学びやキャリア形成を促しています。

Work Life Shiftは働き方の改革であり、より働きやすい環境を社員に提供し、社員の家族も含めたウェルビーイングを高めることが目的の取組みです。一方でジョブ型は管理職のみに導入をしていますが、個々人の役割や責任を明確にし、それに見合った報酬をマーケット価格で払うという報酬に対する心理的安全性を担保する取組みです。この2つを大きな柱にして、エンゲージメント向上が成し遂げられると位置づけています。

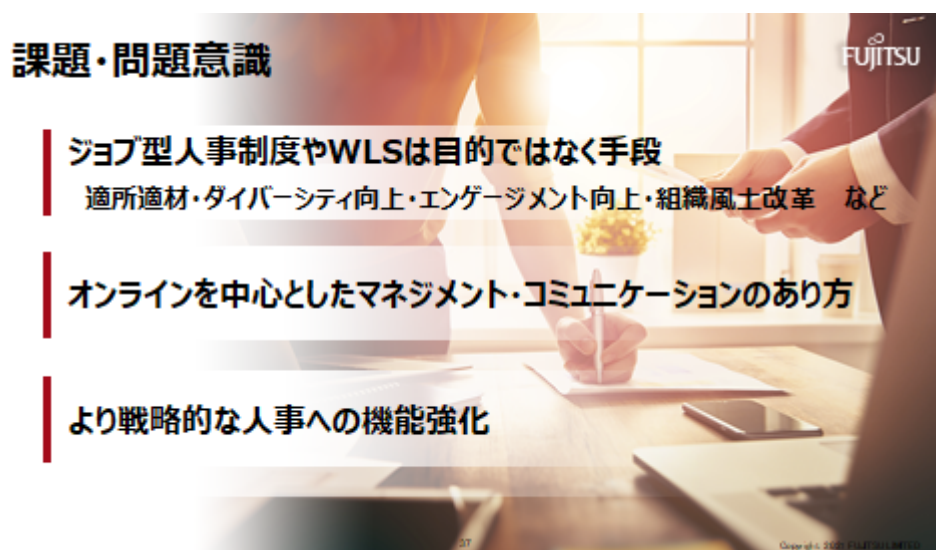
コロナやジョブ型導入に合わせて、社員のマインドが変わり始めていると感じていて、自律的に働くというのが根づいてきていると感じており、従業員と会社の関係性についても変化の兆しがあります。若年層やこれから会社に入社してくる人たちは、会社という組織に対するエンゲージメントよりも、担当する仕事・ジョブに対してエンゲージするのだと感じています。自分のやる仕事にやりがいがあって働きがいがあるところにエンゲージされるのではと思います。

最後に課題認識ですが、ジョブ型人事制度にも様々な課題があります。ベンチマークがないとか、レベルのバランスがなかなか取れない等（図表5）。しかし、ジョブ型も万能で

はなく、単に人事制度の一つであり、単に手段であるのは間違いないので、社員からいろんな声を吸いあげて、よりよいものにしていければと考えます。

マネジメント・コミュニケーションのあり方についても、オンラインが中心になっていきますので、それをサポートするコミュニケーションのあり方、1 on 1の仕組みであったり、メンタルヘルスの取り組みであったり、そういったものを充実して、より快適に働けるようなものにしていきたいと考えています。

より戦略的な人事への機能強化では、人事部門が別に力を持つというわけではなくて、よりビジネスをうまく進む方向にドライブをしていくという機能強化が必要と思っております。



図表 5