

人材マネジメント

CHRO (Chief Human Resource Officer) からのメッセージ

AI時代に適した
人材ポートフォリオ転換と、
人の能力を最大限に
引き出すAI活用を通じて、
持続的な企業価値向上を
目指します。

取締役執行役員専務
CHRO
* Human Resource

平松 浩樹



企業競争力のドライバーとしての人的資本価値向上

AIは私たちの予測をはるかに超えるスピードで進化し、あらゆる産業にAI-drivenな変革をもたらす可能性が高まっています。こうした変化の中でお客様に価値を提供し成長を続けるには、当社自身も変革を遂げなければなりません。中長期経営ビジョン2035（経営ビジョン2035）で掲げた「Technology-drivenの価値創造」に向け、私たちはAIを前提とした人材ポートフォリオ設計に着手しました。

AI時代の企業の競争力を左右するものは、特定のケイパ

ビリティを持つ個人の数のみではなく、組織全体としてどれだけ人がもたらす価値を拡張できるかにかかっていると私たちは考えています。この考えに基づき、当社はAIを「人を置き換えるもの」ではなく、人の能力を拡張し、より価値の高い仕事への移行を可能とするパートナーと位置付けています。AI-drivenの実践による業務プロセスの変革と効率化を推進し、持続的な価値創造を実現します。

当社が見据えるのは、すべての社員がAIを前提に自らの業務を見直し、新たな価値を生み出す企業文化をつくることです。その中核となる取り組みが「全社AI実践イニシアチブ」

です。「AI Practice Drives Growth」をスローガンに、9万9,000人あまりの社員がAIを使いこなすだけでなく、価値を創造する存在へと進化することを目指しています。

戦略推進を支える人材ポートフォリオ変革

人事部門のミッションは、大きく2点に集約されます。第1が、事業戦略との連動を踏まえ、人材の役割およびスキルの定義を明確化し、あるべき人材ポートフォリオと現状とのギャップをデータに基づいて可視化することです。そして第2が、育成、配置、採用、実践機会を一体的に設計して連動させ、そのギャップを埋めることです。当社が2023—2025年度中期経営計画（前中計）で進めた人材マネジメントもまさにこれを具現化したものであり、成長事業領域への戦略的な人材採用・配置や、リスクリング・アップスキリングを含めた人材育成施策が、Uvanceをはじめとするサービスソリューションの成長に寄与したと考えています。

今後も引き続き、テクノロジーによる新たな事業の創出とサービスソリューションの事業拡大・収益性向上という、経営ビジョン2035で打ち出した戦略の推進を支える人材ポートフォリオを整備していきます。特に新たな事業の創出に関しては、〈Sovereign Platform〉〈Physical AI〉〈Intelligent Society〉の3つの新事業領域やAIによる事業拡大領域を支える職種・スキルを定義して解像度を高め、人材ポートフォリオ設計に反映していきます。

また、お客様への提供価値の高度化という観点でとりわけ当社にとって重要なのは、長年お客様との信頼関係の中で蓄積してきた業種ドメインに関する知見や洞察を、急速に変化

人材マネジメント

する事業環境に合わせて進化させることです。お客様自身によるAI利活用やシステム内製化が加速する中では、テクノロジーの実装スピードや経営に対するインパクトで「富士通ならではの」付加価値を生むことが必須だからです。AIやデータを活用してお客様の現場で経営課題・事業課題を解決し、お客様の変革をリードするForward Deployed Engineer (FDE) の強化は、この方向性を象徴する重要な取り組みです。

さらに、価値・成果ベースの事業モデルへの転換を加速する事業方針を踏まえ、「人とAIの協調」を前提とした組織・働き方変革を推進します。AI-drivenの実践を通じて社員一人ひとりの能力を拡張し、より付加価値の高い業務へのリソースシフトを可能にすることで、一人当たりの生産性を飛躍的に高めます。同時に、新事業領域や成長領域については、高度な専門スキルや高付加価値を発揮する人材を積極的に採用していく方針です。

育成・リスクリングを通じた人材基盤の強化

人材育成・リスクリングは、単に新しいツールの使い方を学ぶ活動ではありません。事業戦略を実現するために必要なケイパビリティを可視化し、現在地とのギャップを把握したうえでそのギャップを埋めるために行う、人材マネジメントの中核的な取り組みです。

当社の競争優位性である業種知識を土台にしながら、今後はより高度な経営課題の把握やLine of Business (LOB) へのアプローチを担えるコンサルティングスキルを一段と強化する必要があります。また、グローバルに事業展開されるお客様への対応力を高めるため、異文化理解の

深化やグローバル組織・人材マネジメント支援に関する知見の共有も欠かせません。その実行基盤として、既存の学習プラットフォームや研修プログラムを活用しつつ、業種特性に応じた育成体系を整備し、社内で培った暗黙知や実践知をグローバルに展開していく計画です。

人的資本投資と成果のモニタリング

人的資本への投資は、コストではなく成長のための基盤投資であり、その成果は現場での実装度合いによって判断されるべきです。重要なのは、業務変革、顧客価値向上、人材ポートフォリオ上のギャップ縮小に結び付いているかどうかです。育成・リスクリングの成果についても、単に「学んだか」ではなく、ロール（役割）別スキル充足率やAI関連資格取得者数といったケイパビリティ向上指標、AI実践事例数や業務時間削減といった実践効果指標につながっているかをモニタリングしています。

社員一人ひとりがもたらす価値を高め、多様で多才な人材を確保するためには、人材育成の強化や競争力のある報酬水準の維持に取り組む必要があると考えています。同時に、持続的な生産性向上という経営ビジョン2035が目指す事業成長の姿の実現に向け、競争力をさらに高めていくため、間接費用についてはグローバルに市場動向を加味しながら、適切な水準で維持する方針です。AIやシェアードサービス活用推進による業務標準化・効率化とともに、固定費とのバランスを踏まえた人材ポートフォリオ最適化を目指します。

AI実践による進化

ジョブ型人材マネジメントを柱とする現在の基本的な枠組みは、今後も機能し続けると私は確信しています。しかし、その機能を最大限に引き出すためには、制度を運用し、組織・人材マネジメントを適切に実行するためのケイパビリティも不可欠です。事業モデルの変革やAIを前提とする働き方の変化に伴い、組織・人材マネジメントに求められる役割はより高度化・複雑化していくことが予想されます。この変化に合わせ、マネージャー層へのマネジメント変革支援や人事システム基盤・業務プロセスのグローバル標準化を進めています。

特にミドル・シニアマネジメント層には、AIを使いこなす力だけでなく、自組織の業務をAI前提で再設計し、AIに任せる範囲、人が判断すべき範囲、責任の所在を明確にする力が求められます。そのため、組織単位で変革を実行に移す「AI-driven変革ワークショップ」を実施し、現場の行動変容につなげています。

人とAIが協調し、一人ひとりが能力を拡張し続ける組織への進化こそが、当社の持続的な成長と価値創造を支える根幹です。テクノロジーの変化がいかに加速しようとも、その中心には常に人の力があります。この変革を全社一体で力強く推進していきます。