

# 企業価値を高める富士通の 人材戦略

富士通株式会社

取締役執行役員専務 CHRO

**平松 浩樹**

2025年12月15日



取締役執行役員専務 CHRO

# 平松 浩樹 Hiroki Hiramatsu

- 1989 富士通株式会社 入社
- 2004 プロダクト事業推進本部 勤労部 担当部長
- 2009 総務人事本部 人事部 担当部長〔組織・人事担当〕
- 2015 ビジネスマネジメント本部 セールス&マーケティング人事部長
- 2019 理事 / グローバルコーポレート部門 総務・人事本部長
- 2020 執行役員常務 / 総務・人事本部長
- 2021 執行役員EVP CHRO
- 2024.6 取締役執行役員専務 CHRO

## 【主な社外での活動】

内閣官房 新しい資本主義実現会議 三位一体労働市場改革分科会  
電機・電子・情報通信産業経営者連盟  
文部科学省 学校教育情報化推進専門家会議  
文部科学省 中央教育審議会大学文化会大学院部会  
経済産業省・文部科学省 デジタル人材育成推進協議会  
日本経済団体連合会 教育・大学改革推進委員会企画部会  
日本能率協会 人事・教育部門評議員会



# 人事改革のこれまでの軌跡

# 事業構造変革の変遷

<時価総額>



攻めの構造改革  
(クラウド基盤の構築、SI事業の強化)

垂直統合型ビジネス(半導体、ユビキタスの  
収益改善と成長に向けた事業再編)

サービスオリエンテッドカン  
パニーとして、コアとなるテ  
クノロジーソリューションへ  
経営資源を集中

デバイス・ユビキタス事業独  
立ビジネス化

「形を変える」構造改革の完遂

2019~2022

パーパスドリブン経営・全社DX (フジトラ)

「IT企業からDX企業へ」  
DX企業への進化と、営業利益改善に向けた「質を変える」  
変革を推進

2023~2025

事業モデルと事業ポートフォリオ変革  
お客様のモダナイゼーションのサポート  
海外ビジネスの収益性向上

# トップメッセージ：時田社長の人事改革哲学

**「事業は後からついてくる。駆動力は人である」**

まず人事改革から着手。これなくして、事業ポートフォリオの改革は困難

変化対応力から、変化創造力へ

-時田 隆仁 代表取締役社長 CEO

## パーパストリブン経営との一体性

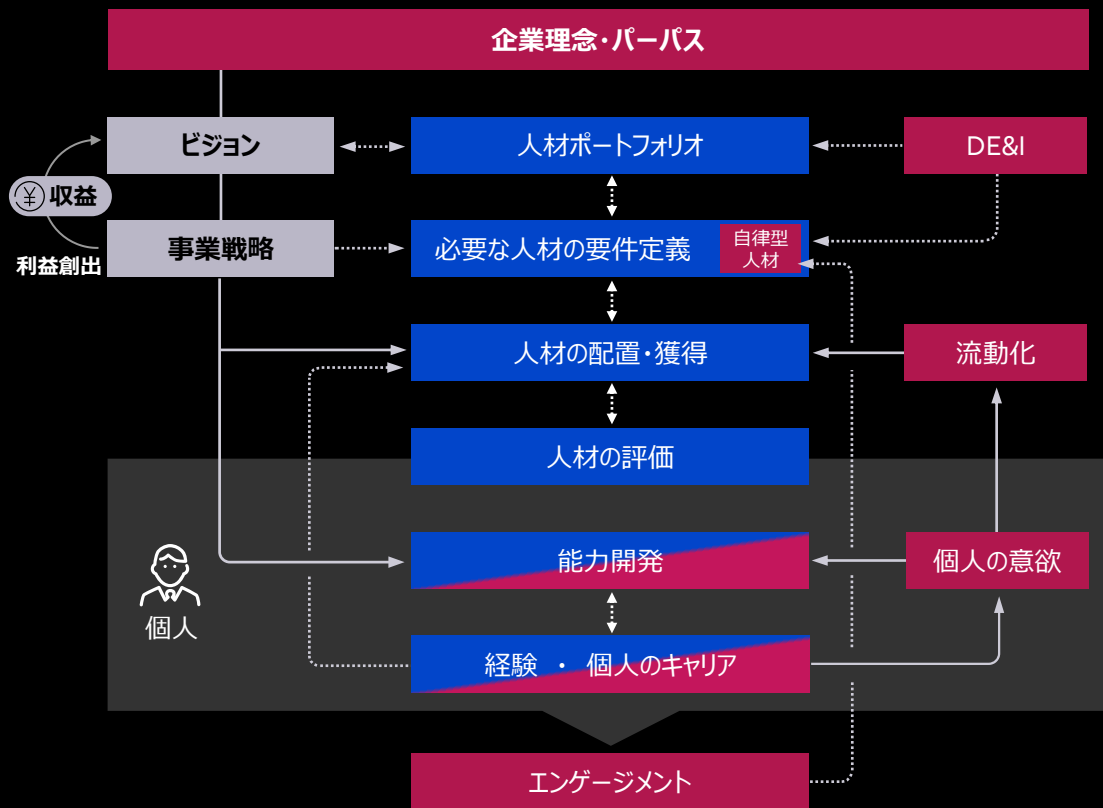
### パーパス

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

### HR Vision

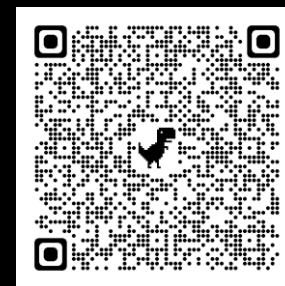
社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会のいたる  
ところでイノベーションを創出する企業へ

# フレームワーク“人的資本価値向上モデル”




- 持続的効果を生むための取り組み
- 成果を生むための取り組み
- 人事戦略以外の経営・事業戦略
- 強い相関関係が考えられる結びつき
- ..... 相関関係が考えられる結びつき

第1回  
Roundtableレポート




# 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**


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

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**

職責ベースの報酬体系  
高度専門職系人材処遇制度  
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**

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



自律的な  
**学び/成長の支援**

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

# 人事改革における取り組みと非財務指標



GHG排出量削減率

生産性指標

NPS

従業員エンゲージメント … 4

女性幹部社員比率

… 3

Diversity & Inclusion

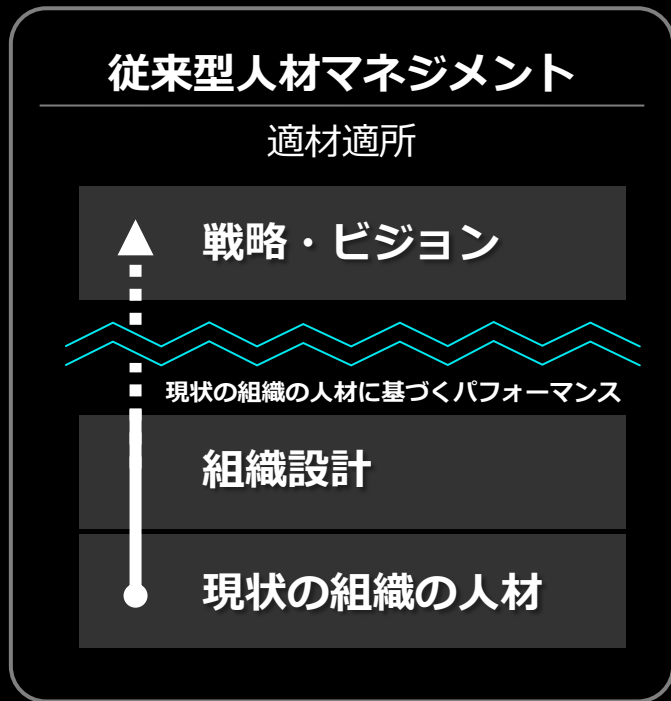
キャリアオーナーシップ … 2

ジョブ型人材マネジメント … 1

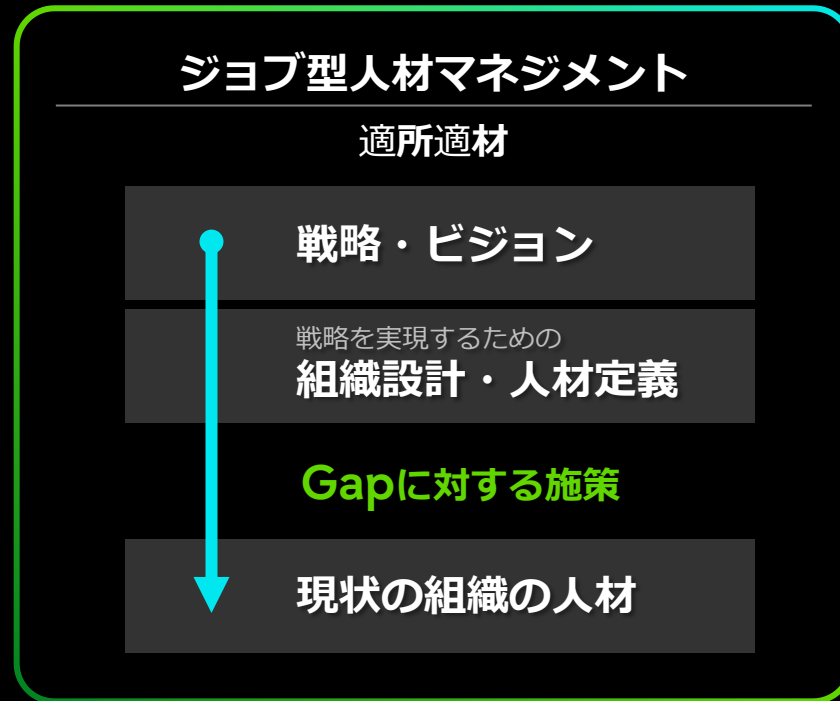
1~4を本日ご紹介

# 1. ジョブ型人材マネジメント

BEFORE



AFTER



# 1. ジョブ型人材マネジメント

BEFORE

組織による配置



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



AFTER

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

# 1. ジョブ型人材マネジメント

BEFORE

組織による配置



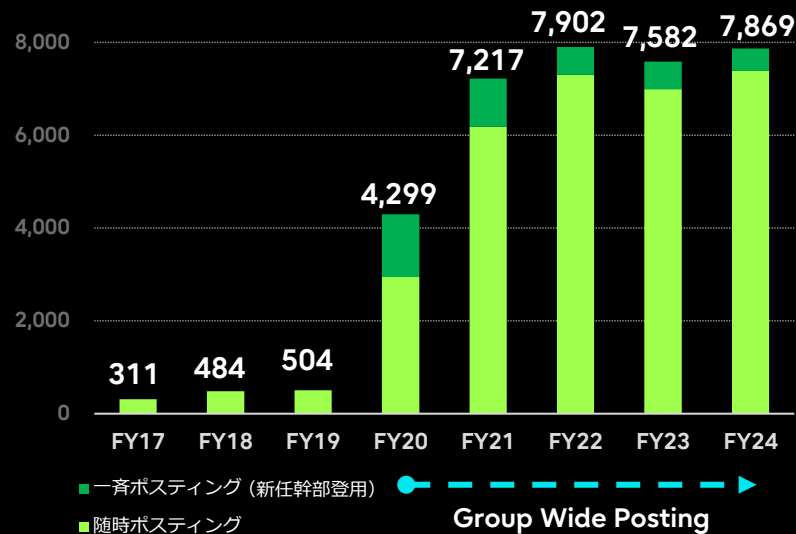
組織が、業務都合や本人の成長を考え  
配置転換 / ローテーション / 昇格を  
計画・実行



AFTER



ポスティングの大幅拡大



# 1. ジョブ型人材マネジメント

BEFORE

新卒一括採用

春



AFTER

多様な人材を  
通年でフレキシブルに採用

春

夏

秋

冬



※イメージ

- ・新卒採用・キャリア採用の区分にこだわらず計画数も定めない
- ・2026年度（2026年4月入社）の新卒採用より、「ジョブ型人材マネジメント」の考え方を拡大

## 2. キャリアオーナーシップ

会社任せではなく、社員が自らより良い生き方・働き方を考え  
主体的にキャリアを形成するという意識・行動

BEFORE

会社がキャリアを主導



- 社員はキャリアに受け身
- 階層別研修が中心



AFTER

会社はキャリアの機会を提供



- 社員はキャリアにチャレンジ
- 個々の目指すキャリアに応じた教育

## 2. キャリアオーナーシップ

 理解と浸透

### キャリア Cafe

自分のキャリアを考える

### キャリア相談

専門家との相談

### キャリア オーナーシップ診断

現在の状況と行動のヒント

 学びの機会

### Fujitsu Learning EXperience

多様な学びの選択肢

### ex Practice

DX人材として  
必要な考え方を習得

### リスクリング 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

 挑戦の機会

### ポスティング制度 拡大


新しい仕事への挑戦

### Job チャレ!!

現在の部署と異なる業務を  
一定期間経験する機会

### Assign Me

異動することなく組織や  
業務を超えてスキル・経験  
を活かす機会

 自律的な働き方  
組織風土醸成

### Work Life Shift

働き方の選択肢

### 1on1 ミーティング

成長支援のための  
コミュニケーション

### 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

## 2. キャリアオーナーシップ

理解と浸透

### キャリア Cafe

多様な人との会話を通して視野を広げ  
自らキャリアを考え行動するためのヒントと  
きっかけを得る、対話中心の参加型ワークショップ



2021～2024 年度（実績）

のべ **25,638** 名が参加

## 2. キャリアオーナーシップ

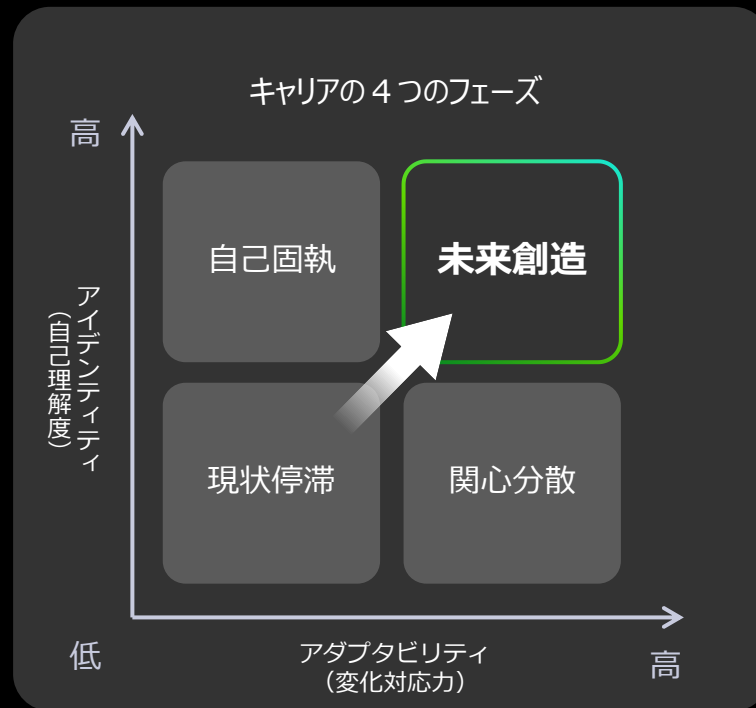
理解と浸透

### キャリアオーナーシップ診断

法政大学 田中研之輔教授監修のアプリ

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し  
行動のヒントを提供

2022～2024年度で累計 **36,979** 名が活用



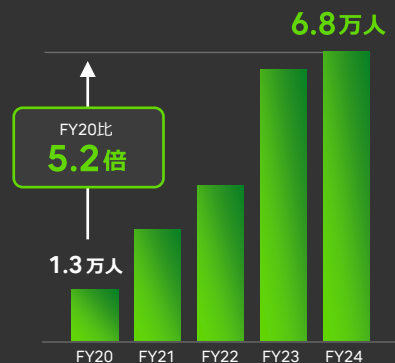
## 2. キャリアオーナーシップ

👤<sup>?</sup> 学びの機会

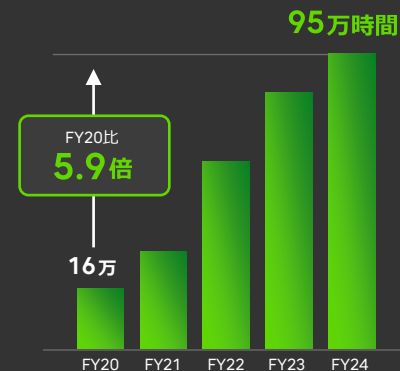
### Fujitsu Learning Experience (FLX)

社員一人ひとりが、キャリア志向や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プラットフォーム

👤 受講者数

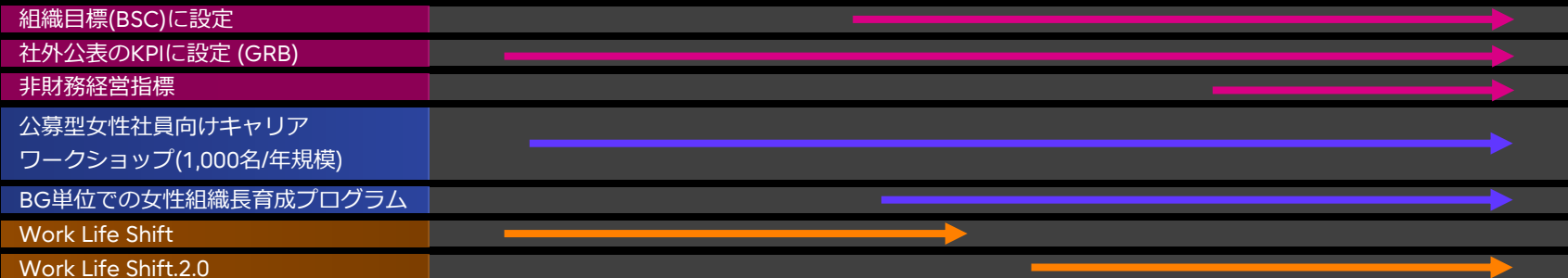
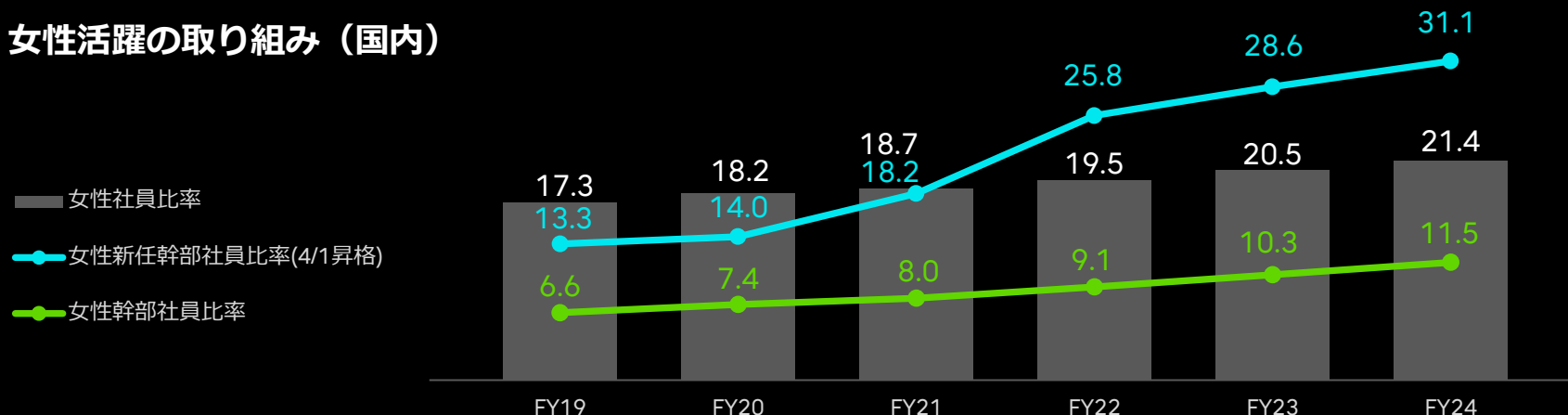


🕒 学習時間



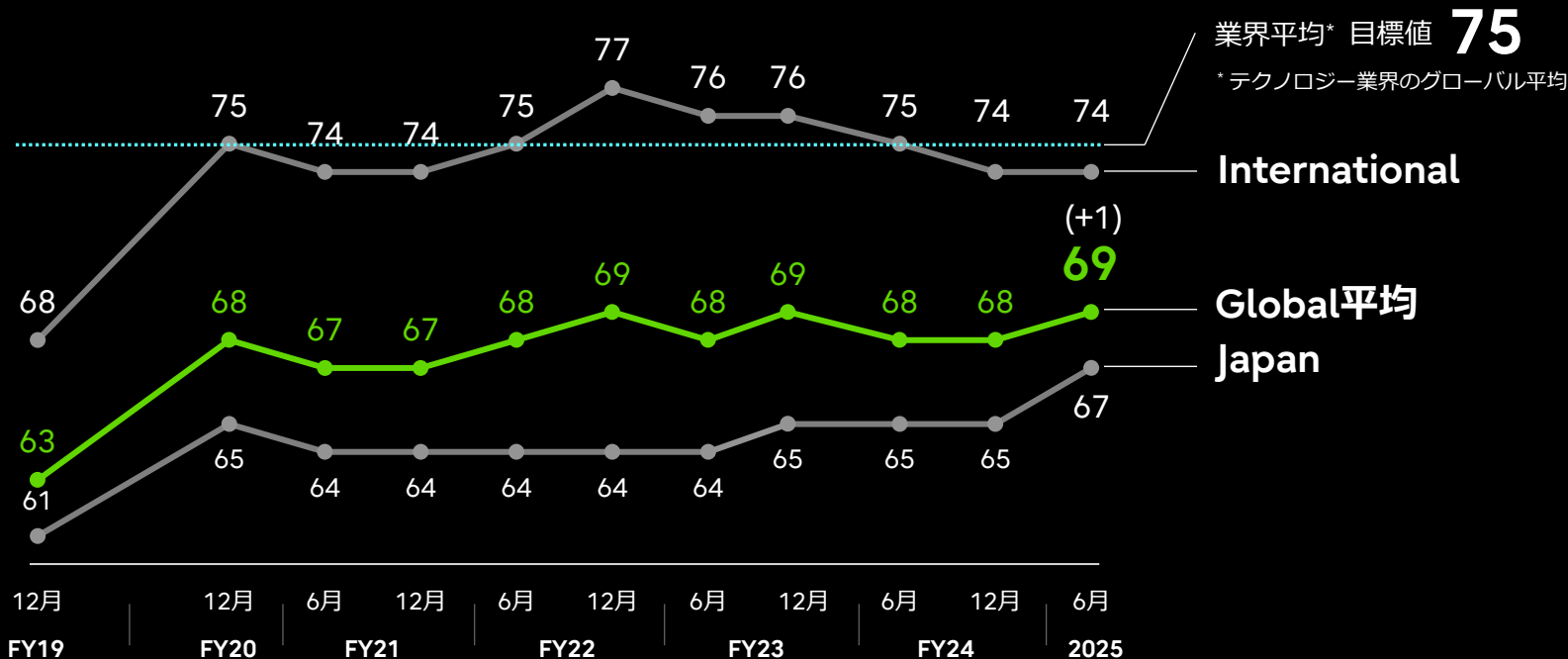
# 3. ダイバーシティ&インクルージョン

## 女性活躍の取り組み（国内）



# 4. 従業員エンゲージメント

エンゲージメントスコア\*推移



\*エンゲージメントスコア：エンゲージメントサーベイにおけるeSat（充実感）・Recommend（推薦）のスコアをもとに算出

## 4. 従業員エンゲージメント

Action Taking促進に優れた  
サーベイプラットフォームにグローバル統一

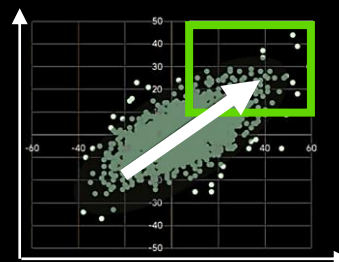
Microsoft  
Viva Glint



サーベイの結果から、幹部社員個人の「強み」「改善領域」を可視化。幹部社員一人ひとりに最も適した推奨アクションを提示しマネジメント向上を支援

Action Takingスコア\*が向上すると  
エンゲージメントスコアも向上

エンゲージメントスコア



Glintのアクション登録の活用

約9割

Action Takingスコア

\*Action Takingスコア：エンゲージメントサーベイにおける「このアンケート調査の結果、有意義なアクションが取られるようになると思う」の回答をスコア化したもの

取り組みの成果

エンゲージメントスコア

FY2019 **+6** FY2025  
63 → 69

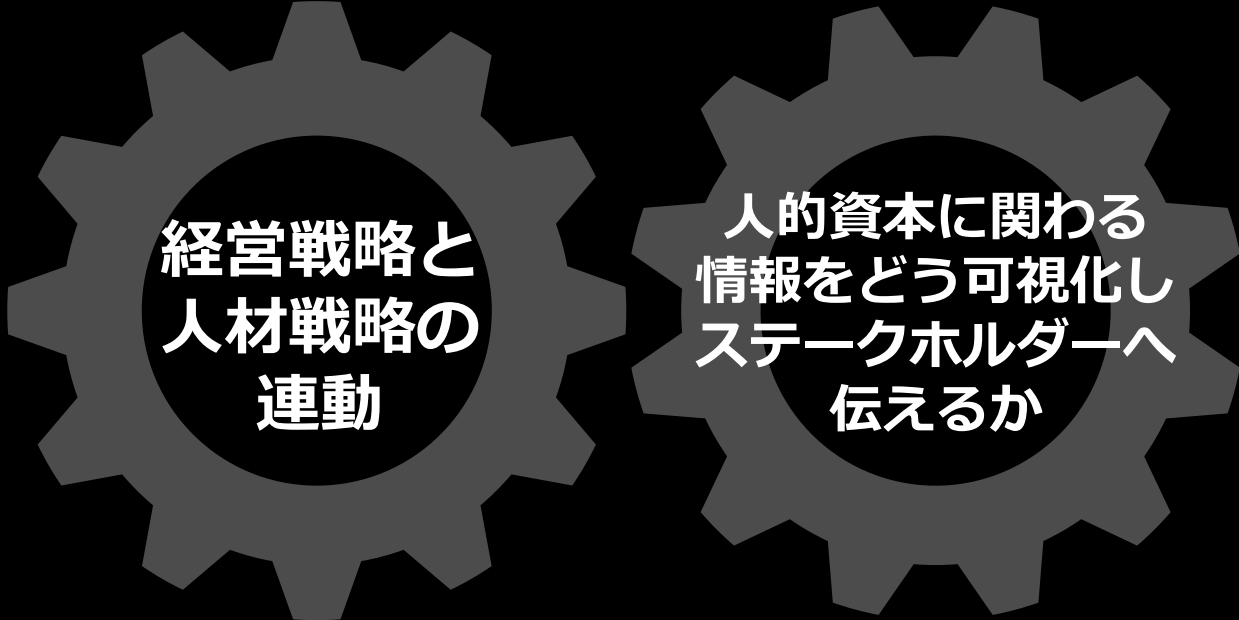
離職率

FY2019 **-0.17** FY2024  
2.72% → 2.55%

# 事業と連動した人材ポートフォリオ

# “人的資本経営”

---



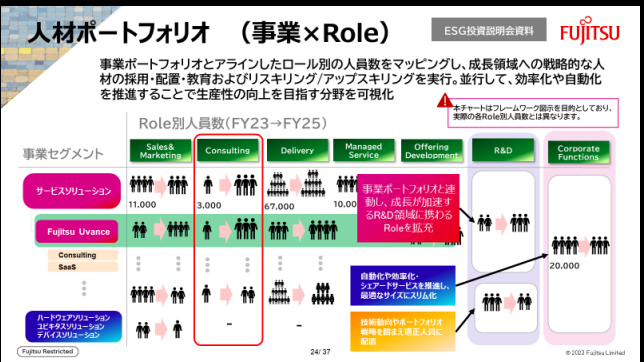
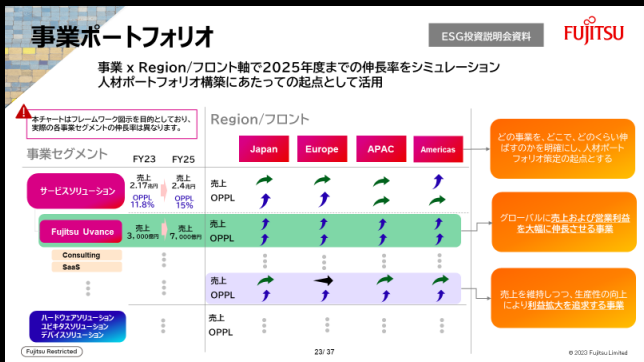
経営戦略と  
人材戦略の  
連動

人的資本に関わる  
情報をどう可視化し  
ステークホルダーへ  
伝えるか

2022年5月人材版伊藤レポート 2.0より

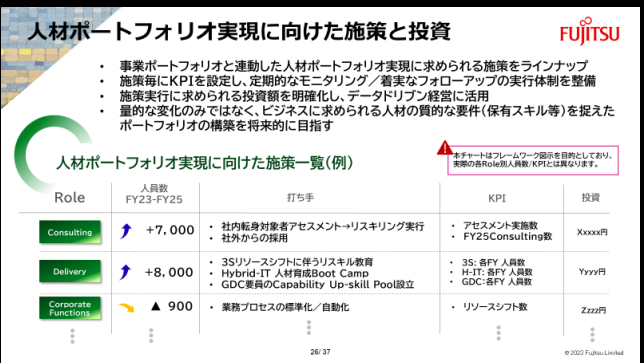
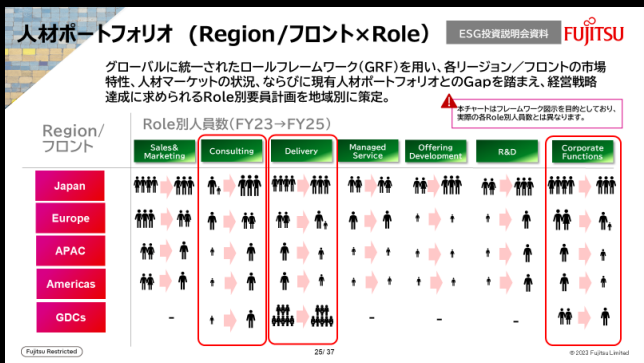
# 事業ポートフォリオから 人材ポートフォリオ策定までのステップ

1



2

3



4

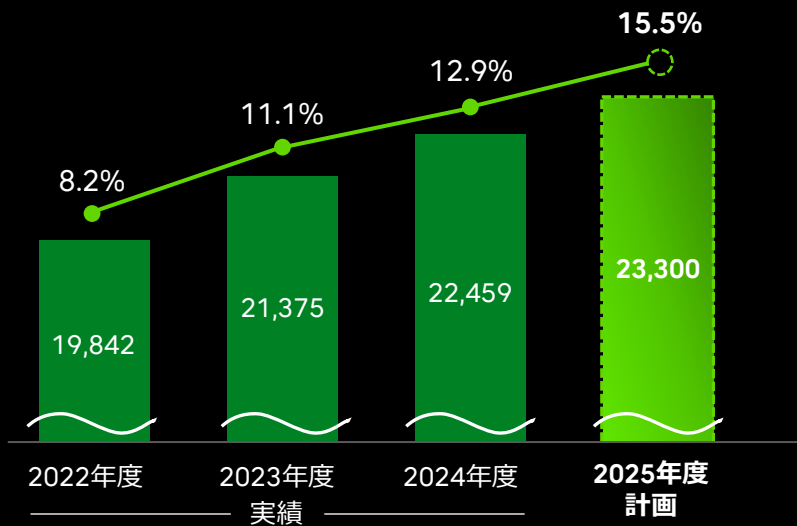
# 事業ポートフォリオ成長と人材ポートフォリオの連動

## サービスソリューションの財務数値と人員数

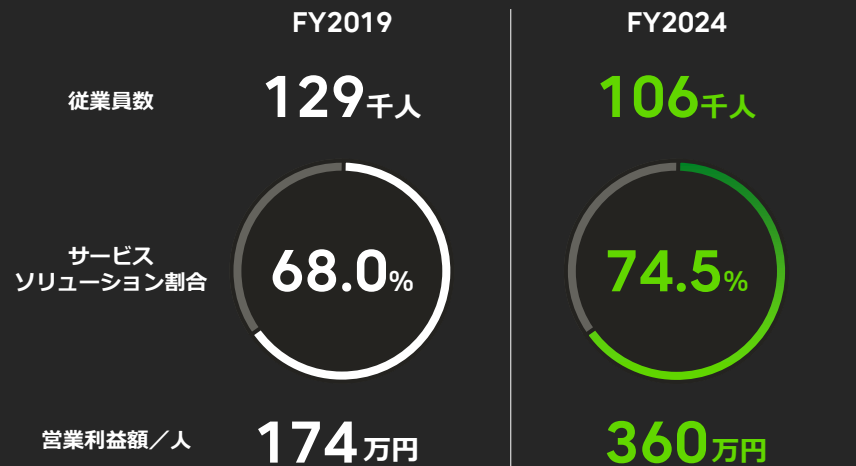
売上収益      調整後営業利益率

### 財務数値

(単位：億円)



### 人員数の変化



※正規従業員のみ

# 事業ポートフォリオ成長と人材ポートフォリオの連動

ポスティング・リスキング等による人材最適配置が営業利益率向上を支える

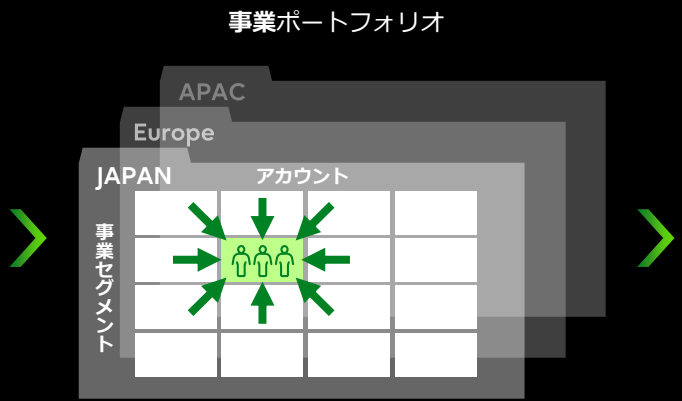
## 人材ポートフォリオ改革へ投資

## 成長事業に人材集中

## 財務指標への影響

**↑↑↑ 年収引き上げ**  
**FY2023**  
**全社員平均約7%引き上げ**  
**(最大24%)**

**👥 人材最適配置と生産性向上**  
**FY2024**  
**ポスティング/リスキング**  
**/外部転進**  
**約400億の投資**



Uvance売上	<b>+31%</b>
モダナイゼーション売上	<b>+70%</b>
連結売上	<b>+約5%</b>
営業利益	<b>+約22%</b>

# Uvance : 成長エンジン

FY24実績

4,828億円

前年比 +31%成長

構成 : Horizontal 64%、Vertical 36%



FY25予想

7,000億円

前年比 +45%成長

構成 : Horizontal 60%、Vertical 40%

## 人事戦略との連動

### ジョブ型×報酬

15%

2023~24年の2年で日本の報酬水準を累計約15%引き上げ、マーケットレートに合わせた専門職レンジでUvance中核人材を獲得・維持

### 配置・移動

社内ポスティングと戦略的な人員配置により、Vertical/Horizontalごとの戦略ジョブに人材シフト

### スキル投資

リスキリング・アップスキリング (累計)	1,000人
資格保有件数 (延べ)	
SAP	3,268件
ServiceNow	2,856件
Salesforce	4,746件

3S (SAP/ServiceNow/Salesforce) やインダストリーソリューション領域でスキル投資を進め、Uvance案件に投入

# モダナイゼーション：既存資産の“エンジン化”



## 人事戦略との連動

### 人材再編

エンジニアリング会社を統合し、高度エンジニア組織に再編。モダナイゼーションナレッジセンター(全社CoE)を新設し、フロントからデリバリーまで統合的に支援

### 専門ジョブ化

**500名**

モダナイ専門人材「Modernization Meisters」をFY24で約100名 → FY26までに500名体制へ拡大

### AI活用

**20~50%**

生成AIを使ったコード変換・テスト自動化等により、全工程工数を20~50%削減し、リソースをより付加価値の高いUvance・コンサルに

# コンサルティング（Uvance Wayfinders）

## FY24実績

日米欧豪の四極同時並行で事業体制を整備、社内リスキリングによりコンサル人を材拡充



## FY25取り組み

コンサルタントに限らず全社にコンサル力を普及させ、コンサルからEnd to Endで変革支援する事例を創出

## 人事戦略との連動

### 評価・報酬設計

グローバル共通の評価制度を詳細化の上、役割基準に沿ったジョブ・グレード・報酬レンジで定義することで、コンサルファーム出身者が転職しやすい仕組みを整備

### 社内育成

1,666名

2024年以降、1,666名が研修を受講。さらに新規採用した高い専門性を持つコンサル人材が、社内のコンサルティングスキル獲得に向けた研修プログラムの刷新および全社展開を開始

# AIビジネス (Data & AI/Kozuchi)

## FY24実績

Uvance成長 (+31%) の中で、Data & AI領域が  
中核テーマとされ、AI活用案件・サービスが  
Vertical/Horizon双方の売上拡大に寄与



## FY25取り組み

Uvance 2.0は「Data & AI 中心」  
AI・データを軸にしたソリューション比率の拡大  
と、全社の生産性向上の両面で伸ばす

## 人事戦略との連動

### 全社員AI活用

月間アクティブユーザー数

**69,000**人/月

総利用回数

約 **38**万回/日

自社AIプラットフォーム「Kozuchi」等の利用を全社展開し、全社員がAI・データツールを利用する環境を整備  
("全員AIユーザー"化)

### 専門人材

データサイエンティスト、MLOps (「機械学習 (ML)」と「運用 (Operations)」)、AIアーキテクト等の専門ジョブを定義し、ブレインパッド買収なども含めて、AI・データ人材の外部獲得を加速

# データドリブンHRへ

# データドリブン人事：相関分析の実証

## 定量データ (数値)

営業利益・エンゲージメント・異動率・女性幹部比率など

## 定性データ (声)

テキスト・コメント・従業員の体験談など

ピープルアナリティクス

業績 ⤴

①

③

ポスティング活用度 ⤴

エンゲージメント ⤴

②

初投資から4-5年の実績蓄積により、継続的な仮説検証を実施

ポスティングが活発な組織では明らかにエンゲージメント向上、業績向上とリンク

## ① ポスティング活用度と業績の相関

カテゴリー	Indicator	富士通 (株) 全体				セールス/SE系組	
		売上高 伸び率	営業利益 伸び率	一人当たり 売上高 伸び率	一人当たり 営業利益 伸び率	売上高 伸び率	営業利益 伸び率
DE&I	女性管理職 比率 [%]						
	女性割合 [%]						
毎々のキャリア・備前観	自身の成長サポート充実度合い [点]						
	ポスティング・キャリア採用率 (個人主母) [%]						
流動化	ポストオフ人数 [人]						
	アサインメント率 (会社都合) [%]						
	組織の人の出入り (会社都合/個人主母)						
	組織別退職者数 [人]						
	仕事満足度合い [点]						
	働くことの誇り度合い [点]						

ポスティング・キャリア採用率を高めるほど全社・セールス組織の売上高が向上するという結果が得られた

## ② ポスティング活用度とエンゲージメントの相関

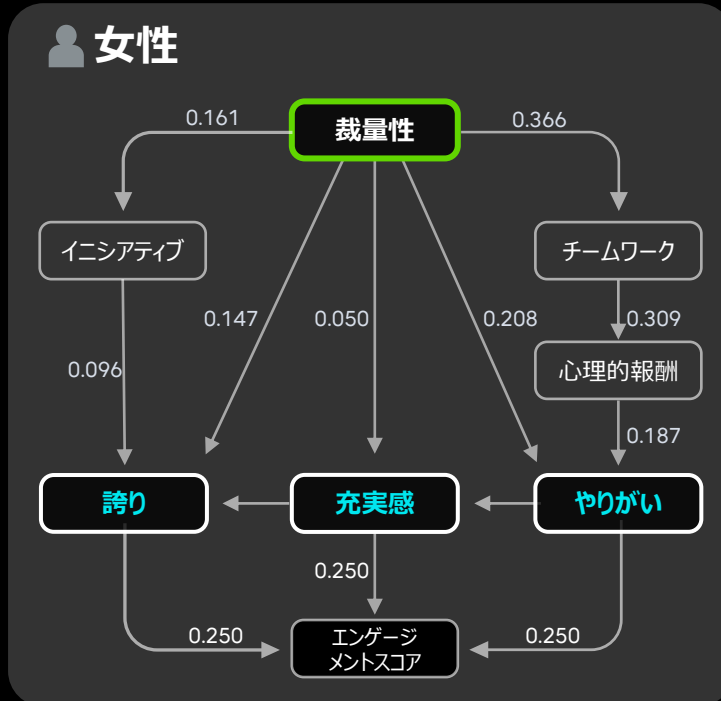
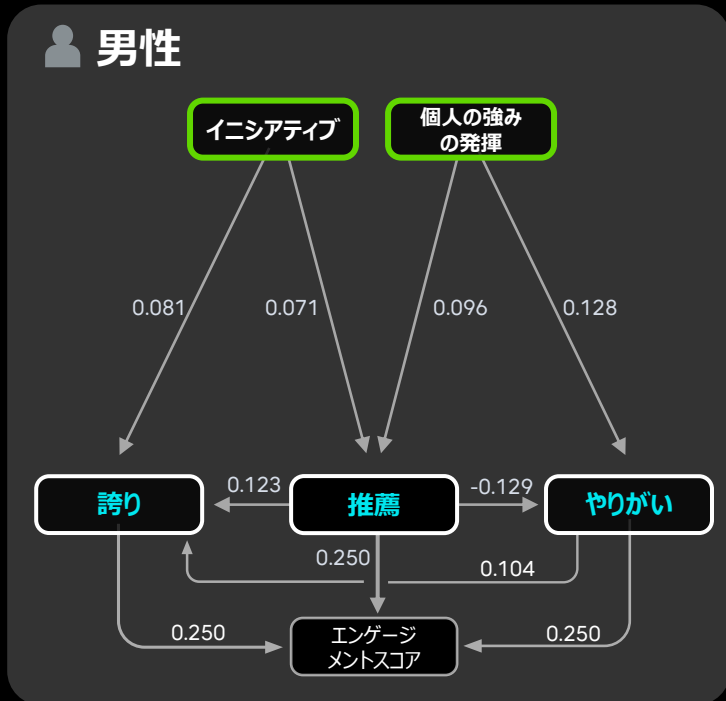
ポスティング活用での異動者へのサーベイ

強みの発揮を実感した人数 **50% up**

成長を実感した人数 **80% up**

## ③ 検証実施中

# 人事データ分析の例 - エンゲージメントスコア因果分析



  起点となる項目    青文字 エンゲージメントスコアに直接影響する項目  
 ※図において、矢印は因果関係の向き、数字の大きさは因果関係の強さを示す

第2回  
Roundtableレポート



Powered by Fujitsu Intelligence PaaS

# 次期中期経営ビジョンへの方向性と施策

AI共存・人中心の組織変革とデータドリブンHRによる価値創造をめざす



## 人とAIの協調で生産性を向上、組織・マネジメント変革の推進

AIとの共存・協働で、人はより創造的で高度な業務に専念。組織全体の生産性を高め、抜本的な組織・マネジメント変革をめざす



## グローバルレベルでの人材ポートフォリオの最適化

俊敏なチーム編成と多様な価値観で、世界規模の価値創造を加速



## データドリブンHRによる社会課題解決と産業貢献

先進的なデータ活用と科学的知見で、社会全体の人材課題解決と産業の発展を主導

## Gapの明確化

あるべき姿を描き、  
現状とのGapを明らかにする



## 人材流動性

個々がキャリアオーナーシップを発揮し  
自律的にチャレンジ



Thank you