

●サステナビリティ説明会 質疑応答議事録（メディア、投資家・アナリスト、
産業アナリスト）

日 時：2025 年 12 月 15 日（月曜日） 10 時 00 分～11 時 00 分

場 所：Fujitsu Technology Park 20 階 Rooftop よりライブ配信

説明者：取締役執行役員専務 CHRO 平松 浩樹

執行役員常務 CSSO 山西 高志

質疑応答（要旨のみ）

■質問者 A

Q1. エンゲージメントスコアについて、今年度に目標 75 のスコアを掲げていたと思いますが、足元の数値を見ていると、直近ではほぼ横ばいで、特に国内が比較的低いと感じています。目標スコアの達成可能性を含めて、現状の数値をどう受け止めており、どのように分析されていますでしょうか。

A1. （平松）目標として掲げている 75 というスコアは、グローバルなテクノロジー業界の平均スコアです。当初からチャレンジングな目標であることは自覚していましたが、やはりグローバルに競争していく上で、エンゲージメントもグローバルカンパニーに負けないものにしたいという志で掲げています。今年度、つまり現中期経営計画の最終年度での目標達成の実現可能性については、非常に難しいと認識しております。ただ、徐々に改善していくことが大事だと考えており、資料の中でもご説明した Action Taking の登録の徹底にここ 1、2 年かなり注力してきた結果、直近では少し改善傾向にあります。この改善傾向を継続的にエンゲージメントの向上に繋げられるよう、引き続き最後まで諦めずに取り組んでいきたいです。

Q2. ここ数年エンゲージメントスコアが横ばい傾向だった理由について、補足をお願いできますでしょうか。

A2. （平松）2019 年から 2020 年にかけては、まさに働き方改革やジョブ型人材マネジメントへの変革によって、社員に様々な選択肢が広がったことや、会社が大きく変わっていくという期待感から、スコアが一気に上がりました。そこから先、グローバルで 10 万人以上の社員がいる会社でエンゲージメントを 1 ポイントでも上げていくことは、本当に大変なことだと感じています。全ての組織が横ばいではなく、上がる組織もあれば、逆に下がる組織もありました。トップマネジメントからミドルマネジメント、そして全社員に至るまで、やりがいのある組織を作っていくということを行動に表し、エンゲージメントを上げていくのは、様々な取り組みを行ったものの、簡単ではないということを悩みながら、多くの打ち手を試行錯誤していたのが、この横ばいだった時期だと考えています。そして直近で、Action Taking が最も効果的ではないかという原点に立ち戻り、その徹底を図った結果、ようやく改善傾向が見えてきたのが、この 1、2 年の状況です。

Q3. これまでジョブ型人材マネジメントを拡大されてきた背景として、企業の成長だけでなく、社員のエンゲージメントの高さに繋がるとご説明されていたと思います。しかし、足元のスコアを見ると、本当にエンゲージメントに繋がっているのかと感じてしまうのですが、ジョブ型人材マネジメントの効果や狙いについて、現在どのようにお考えでしょうか。

A3. (平松) ジョブ型人材マネジメントへ移行し、ポスティングで自分がやりたい仕事を掴み取ったり、そこに向けて積極的に学びを始めたたりしているような社員は、着実にエンゲージメントが上がっています。ただそういった中でまだ悩んだり不安に思っていたりして、なかなか行動に繋がられていない社員は、エンゲージメント向上に繋がってこないのが現状です。ジョブ型人材マネジメントによって組織全体の活性化や、全社員の行動変容に繋がっていくという点では、制度的には定着したもの、今後はマネジメントや社員の意識といったソフトの面に関して、より一層の取り組みが必要だと考えています。これからはデータを活用しながら、きめ細かな人事のサポートや後押しに取り組んでいく必要がある、という課題を認識しています。

■質問者 B

Q1. ジョブ型人材マネジメントについて、組織の横の連携が希薄になる側面もあるのではないとも言われますが、これまで取り組んできてどうでしょうか。また、難しいと感じた点やこれからジョブ型人材マネジメントに取り組む他社への助言があれば教えてください。

A1. (平松) ジョブ型人材マネジメントでは、ジョブディスクリプションで各個人の責任範囲が明確になるため、ご懸念のような印象を持たれるのかもしれませんが、横の連携が難しくなるということは起きていないと考えています。我々が目指すべきビジョンや目標、KPI は、組織同士が連携しなければ達成できませんので、連携せざるを得ないという点に加え、以前はキャリアが組織内で縦割りに築かれていましたが、人材が流動することにより、どの組織で何をしているのか、どのような価値観を持っているのかという情報が社内で流通するようになりました。これにより従来よりも風通しが良くなり、横の連携がしやすくなっていると実感しています。ジョブ型人材マネジメントへ移行前は、マネージャーは自分の部下の人事権を持っており、少し語弊があるかもしれませんが「抱え込み」ができた状態でした。しかし現在は、部下がポスティングでいついなくなるか分からず、いなくなった際には必要な人材をポスティングやキャリア採用で獲得しなければなりません。そのため自分の組織がどういうビジョンを持ち、どのような成長機会ややりがいがあるのかということを、組織内外の人材に様々な形でコミュニケーションし、共感を得なければ組織が維持できなくなります。ここはマネージャーにとって大変な部分だと思います。しかし、そうしたコミュニケーションを継続的に行うこと自体は、組織力の強化や活性化、良い人材を引きつけることに必ず役立つと考えています。そこを乗り越えればより良い組織が実現できるので、必要な大変さだと思います。この点に対して躊躇される会社が多いのではないかと思いますので、我々がどうやってそ

れを乗り越えてきたのか、あるいはスムーズに進められる人とそうでない人に対してどのようなサポートをすれば行動変容に繋がるのか、といった点も積極的に発信していきたいと思います。

Q2. 人気のある部署とない部署で差が出てきて、組織全体としていびつになることはないのでしょうか。

A2. （平松）まず、各組織の人員数は、短期・中期の計画に合わせて最適化されるよう、会社として設定していますので、人気がある組織の人が増える一方で、人気がない組織は減る一方、という極端なことにはならないということが前提です。

ただ、実際に人が抜けるばかりで募集してもなかなか来てくれない状況にある組織もあり、そうした組織は、明確な成長ビジョンを打ち出せていなかったり、エンゲージメントが低い組織だったりします。

このような場合に、人気がないからポスティングの対象から外すといったことは本末転倒なのでしません。富士通にとって、またお客様にとって必要な価値を生み出しているからこそ、組織として存在しているためです。その価値を魅力的に言語化し、組織のトップが発信する、また、組織のメンバーがそれに共感できるようにしていく、ということを人事も一緒に取り組んでいます。組織の魅力再発見ワークショップのようなことも地道にやっており、それが本質的にやるべき取り組みだと考えています。

■質問者 C

Q1. 次の中期経営計画の方向感として、人とAIの協調をより進めていくとのお話がありました。AIがより仕事に入り込むことによって、人材ポートフォリオをどのように変えていく必要があるとお考えでしょうか。例えば、システム開発ではコーディングが自動化されるなど、仕事自体が大きく変わる部分があると思いますが、そうしたことを踏まえ、今後、人材戦略として「こういう部署や職種をより手厚くしていく」といった方向感があれば教えてください。

A1. （平松）まさに次期中期経営計画自体を現在議論している最中ですが、ご指摘の通り、AIを徹底活用することによる人材ポートフォリオへの影響や、社員に求められる能力が変わってくるだろうと想像しながら、様々な検討を進めています。モダナイゼーションの説明のところで少し触れましたが、システム開発の領域は非常に分かりやすく、AIを活用することでかなりの工数が削減されると分かっています。また、例えば営業であれば提案書を作成するところ、人事であれば社員との問い合わせへの対応など、システム開発以外の様々な分野において、AIの活用が可能な領域は多岐にわたります。単に、何%人が少なく済むということだけではなく、そこで生まれた時間を使って、よりお客様にとって付加価値の高く、人でなければできないようなこと、また今まで様々な作業に時間を取られて十分に向き合えなかったことは何かという視点が重要です。AIのサポートを得て人の能力を強化していくという形になると思います。そうしたメッセージと合わせて、目指すべき

人材ポートフォリオを次期中期経営計画の中でお示したいと考えておりますが、まだ検討段階ですので、本日のご説明はここまでとさせていただきます。

■質問者 D

Q1. AI との共存時代における人事担当責任者の役割についてどのようにお考えでしょうか。AI が上司になるような時代が来る可能性も考慮し、人事担当として人だけでなく AI も含めた仕組み全体を見て人材配置を行う必要性について、ご意見を伺えますでしょうか。

A1. （平松）AI との共存時代において、人事担当責任者としては「人中心」という軸を決して忘れず、人と AI がベストな形で協調できるような組織と仕事の設計を、全社的な観点から推進していく必要があると考えています。そのための人事の仕組みや、経営層やマネジメント層の育成、そして役割の再定義といった取り組みを進めていかなければなりません。重要なのは、このような考え方や方向性を早期に打ち出していくことです。現在、社内には AI を徹底的に活用して仕事の効率を上げようと考えている人もいれば、AI に仕事を奪われるのではないかと不安に感じ、AI を避けようとしている人もいます。そのような不安感を抱いたままであれば、AI とのベストな協調を試したり、AI を活用して人の能力を増強させたりする動きに出遅れてしまいます。これは会社にとっても個人にとっても損失です。そうではなく、「AI に使われる」とか「AI を使いすぎて倫理的なミスを犯してしまう」といったことが起こらないように、人と AI が協調するヒューマンセントリックなあるべき姿を早期に打ち出し、社員が安心して AI を活用し、かつ人にしかできない領域へと自らの能力をシフトしていくためのリスクリングを主体的に行えるような環境を整えていく。それが、AI をお客様にも提供している富士通という会社の人事責任者として、果たすべき役割だと考えます。

Q2. 人件費や固定費についてですが、AI 活用によって人件費は減っていく一方で、社内における AI 活用のための IT 投資は増えていくのでしょうか。間接費や固定費の考え方が今後変わっていくのか、その点についてはいかがでしょうか。

A2. （平松）そのバランスは、当社の事業をどのような方向に持っていくのか、その中で、人と AI をどのような組み合わせで活用していくのかで決まります。AI も含めたポートフォリオを描いた上で、そのバランスによって人件費は、もしかしたら増えるかもしれませんし、減るかもしれません。一方で AI 関連の投資は確実に増えていくと思います。最終的にはポートフォリオの設計次第だと考えています。

以上