

「人的資本経営」「DX」の荒波に対応するには

IT企業からDX企業へ 富士通が実践した「ヒト」「制度」「文化」を軸にした ビジネス・組織変革とは

昨今、「人的資本経営」というキーワードに注目が集まっている。人材を「資本（人的資本）」として捉え、いかに企業成長へと組み込むかは、多くの企業が頭を悩ませるポイントだろう。政府が発表した「経済財政運営と政策の基本方針2022」（いわゆる「骨太の方針」）でも、人材への投資や分配がこれからの重点分野と示され、また人的資本を含む非財務情報の開示ルールに関して整備が進むなど、人的資本経営はこれからの企業経営におけるスタンダードとなっていくはずだ。

実現には、さまざまなテーマへ包括的に取り組む必要があり、ハードルが高い。こうした中、ビジネスモデルの変革や組織戦略・人材戦略の刷新へといち早く取り組み、急速に変貌を遂げている企業の一つが富士通だ。そこで本記事では、富士通の取り組みを通し、冒頭で掲げた課題にどう立ち向かうべきかの指針を示すとともに、同社がノウハウを基に提供しているサービスの紹介もしていく。



Employee Success本部
Skill Ownership Office
シニアディレクター

山田 竜輔



Uvance本部
Work Life Shift事業部
シニアマネージャー

岨下 見和子

事業転換で生じた人材にまつわる“壁”

富士通の人材／組織変革のそもそもの出発点は、代表取締役社長である時田隆仁の宣言「IT企業からDX企業への転換」だ。

「富士通における人材開発のミッションの一つは、このビジネスの転換に対応できる人材を育てること。推進に当たってはさまざまな課題が山積していましたが」と振り返るのは、山田竜輔（Employee Success本部 Skill Ownership Office シニアディレクター）だ。

まず課題として挙げられるのが、市場変化に伴った必要スキルの変化だ。DXへ舵を切ればあらゆる面で仕事のやり方が大きく変わる。営業活動では提案先がIT部門から経営層へとシフトし、そこでのやりとりも課題対応に向けたシステム要件の確認から、対話を通じて新たな価値や解決シナリオを生み出す“共創”に転換する。

開発手法も、要件を確実に実装するウォーターフォール型から、スモールスタートにより迅速に機能改善を繰り返すアジャイル型に移行する。当然、新たな知識やノウハウが必要とされ、それらを補えなければ業務が回るはずがない。

何より、変化の大きい市場環境下で、これまでの人材育成制度に限界が見え始めていた。新しいビジネスができる人材をスピーディーにアサインし配置するなど、社内の人材の流動性を持たせる必要が出てきたのだ。そのためには、必要な人材を見極めるための社員のスキル可視化が不可欠だが、既存のスキル認定制度では独自基準を用いていた。客観的なスキル把握が困難な状況にあったのだ。

「学習の好循環」で新規事業を加速させる新たな制度群 キーワードは「自律」

これらの課題解決に向けた策が、一連の人事関連制度の整備と、新たな制度の新設／確立である。

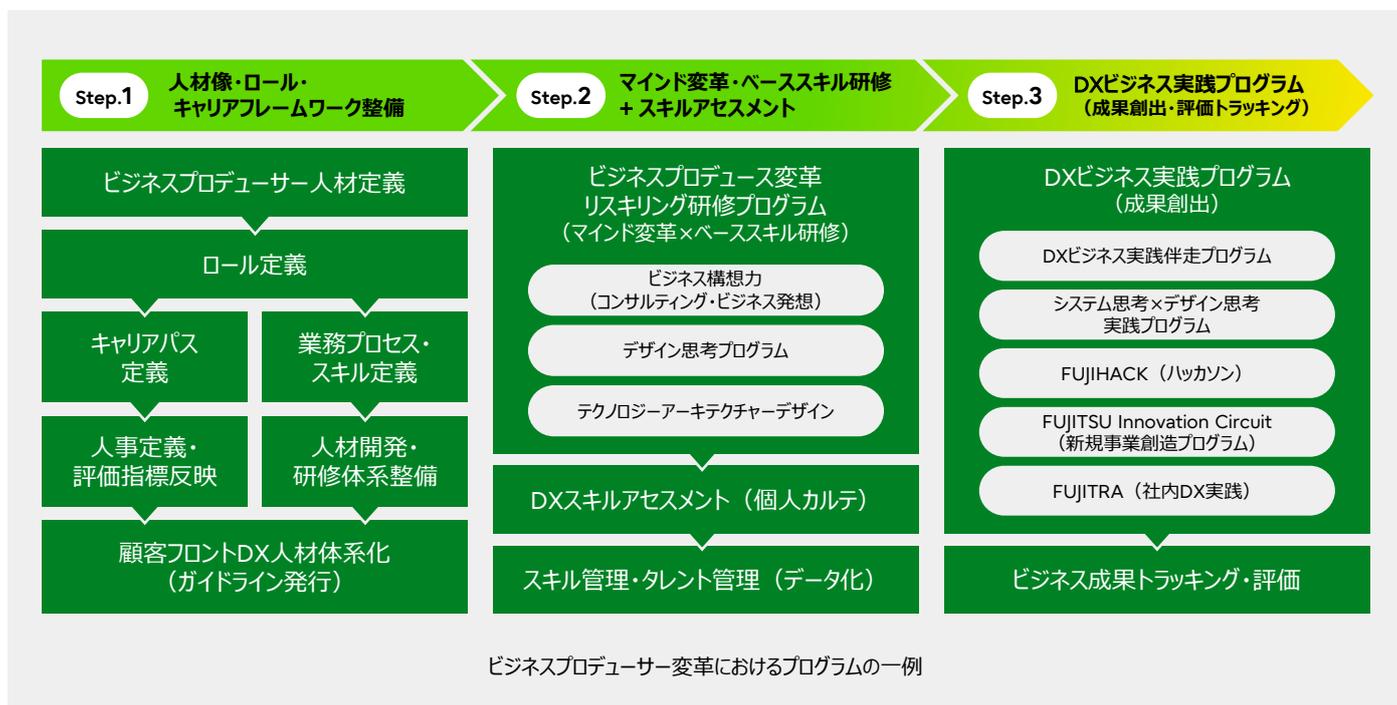
人材の流動性向上で鍵となった施策が、業務ごとの職務を明確化し、社員のスキルを基に適所適材のマッチングを行うジョブ型人事制度の採用だ。同時にポストイン制度も大幅に拡大した。そして、その運用を支えるのが人材育成制度やスキル可視化などの新たな制度や仕組みである。スキルの可視化やリスキングを基にした人材育成としては、従来営業やSEとして活動していた社員を「ビジネスプロデューサー」というDXを担うポジションへリスキングする変革が好例だ。20年から研修を実施し、その規模は8000人にも及ぶ。

ビジネスプロデューサーの変革プログラムに携わったのが、岨下見和子（Uvance本部Work Life Shift事業部シニアマネージャー）だ。

プロセスは次のように進めたという。

「まず、変革のための人材像を定義し、そこに沿って個々のロールやキャリアパスをさらに明確化。その上で、育成プランを検討していきました」

具体的には、目指すべき人材像として「顧客企業の経営層、事業部門にアプローチし、DX推進を行うフロントして、ステークホルダーを巻き込んでスピーディーに価値提供ができる人材」と定義。ロール、キャリアパスの定義も進め、マインド変革、ベーススキル変革、スキルアセスメントなどのプログラムを実施し、最後にDXビジネス実践プログラムを行った。



人材像やキャリアパスが明確化されることにより、自分の現在の立ち位置と目指すべき目標とのギャップが明らかになり、個人の学びを促す効果が生まれる。教育面では他にも、学習すべき要素をパッケージとして新たに取まとめるとともに、ビジネスが高速化する中で必要なスキルを適した形でタイムリーに得られるよう、「カフェテリア形式」の教育コンテンツを用意し、社員が効率的に学べる環境を後押ししている。

その他、スキルや経験を客観的な基準で定量的に可視化するツールを現在開発中だという。ツールへ学習や実務経験を登録することで、現時点でのキャリアパスの把握とともに、発行される各種証明証（デジタルバッジ）による自身のスキルが明示できるよう設計している。最終的にはバッジが人事制度と連動しながら、ジョブディスクリプションやポストイン要件にも反映され、また外部スキル標準ともつながることなども視野に入れて開発を進めている。

過去の実績を基に「人事制度」「評価制度」双方にテコ入れ

「従来行っていた一律の教育制度では、キャリア形成も受け身になりがちです。新たな教育制度や人事制度では、こうした在り方の見直しを抜本的に進めています」と山田は話す。

今回の改革では、人事制度だけでなく評価制度にも改良を重ねている。従来の売上軸の評価に加え、社員のキャリア形成・スキル向上への貢献度——上長であれば部下のコーチングやサポート、部下であれば自律的なスキル・キャリア開発——のウェイトが増すよう、制度を大きく見直した。

目指すのは、一連の施策の好循環による変革の加速だ。個人のスキル・キャリアに対するチャレンジが、ポストインによるジョブの_assignmentに結び付き、結果として評価につながる。これらの好循環により成長のサイクルが加速度的に回り始めることで、個人の成長と会社の成長がつながっていく。人事制度や評価制度の刷新と、従業員自らが考えて行動に移すキャリアオーナーシップを実現することで、その変革は一步步つ着実に進んでいる。

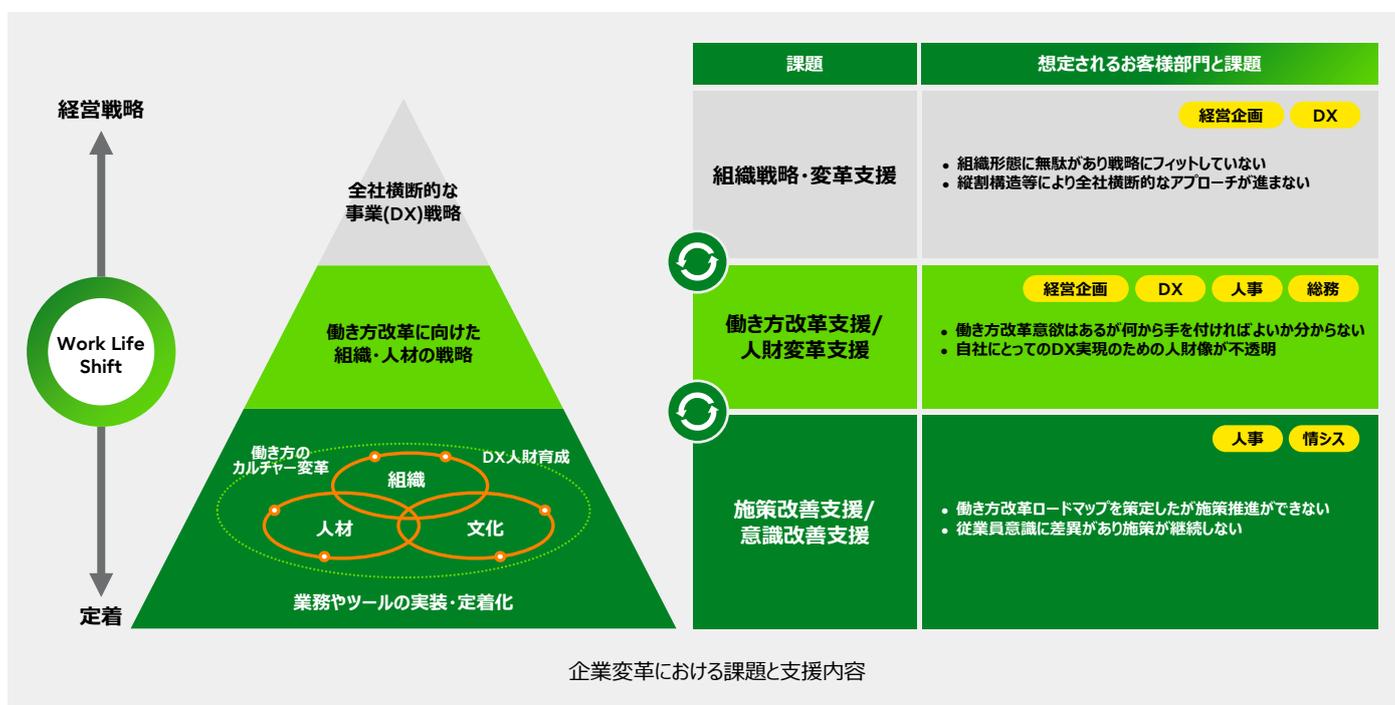
自社の人材変革に基づく「日本企業ならではの」変革支援

前述の通り、富士通の「ヒト」「制度」「文化」を軸にした組織変革はいまだ途上にあるが、一定の成果が見え始めてきた。昨年度のポスティング制度実績では、随時募集の4100ポジションに対して、応募人数が6765人、合格人数が2113人と、多くの社員が利用している。注目すべきは、ポスティング制度を利用して異動した社員は、従業員エンゲージメントが高い数値を示していることだ。一連の施策改善を通じて、社員一人一人のやりがいや成長を支援し、キャリアオーナーシップを醸成している。

もともと、人材／組織変革は本来的に至難の業だ。本当の意味での変革には、人事制度や評価制度に加え、旧来型の“組織”や“企業文化”の変革にまで踏み込む必要がある。この困難な取り組みに向け、富士通は企業の変革支援を実施している。岨下は次のように話す。

「人を軸にしていかに企業価値を向上していくか、各企業がそれぞれの視点で課題感を持っています。ここでの難しさの一つは、将来的な企業の在り方、つまりは経営戦略に沿って、組織や文化の変革にまで踏み込む必要がある点です」

この点を抜きには、課題の整理や仮説検証、必要な人材の定義——旗振り役となるエグゼクティブ人材や、企画／立案などを担うプランナー人材、データ分析を行うデータサイエンティスト人材など——の判断さえ困難だ。同社では上述したように、20年から始動している社内変革プロジェクト「Work Life Shift」「フジトラ」の中で、人事制度改革、全社DX推進に取り組んでおり、一連の変革で獲得した成果、知見に基づき、顧客企業へ組織戦略から意識改革までを包括的に支援している。



既に多くの企業が、富士通とともに変革の一步を踏み出している。例えば、新規ビジネス創造に課題を抱えていた製造業企業では、ビジネス創出を担う高度データサイエンティスト人材の育成に関して富士通の支援を受けた。

まず、富士通とともに取り組みのゴールとして「経営目線を持ってビジネス変革を実現する」というテーマを設定。その上で、人材の定義や育成の在り方を整理し、実際の育成プログラムを用意。プログラムの実行フェーズにおいては、人材交流や組織活性化の一環としてグループ内に人材をアサインする仕組みなどにも取り組んでいる。

もちろん、富士通の顧客課題へのアプローチは育成だけにとどまらない。ある化学メーカーの事例では、新しい働き方の再定義・再構築を支援している。コロナ禍での環境変化に伴い、社員同士、組織とのつながりが

希薄化していた中、人材定着のため、働き方に対する現場ニーズの変化に着目し、アフターコロナを見据えた支援を実施しているという。現状分析からビジョン立案、ロードマップ策定、実行計画をとりまとめ、コミュニケーション促進、オフィスの在り方／活用方法の再定義を実施することで、課題解決に導いた。

ここでの強みは自社の知見とともに「日本企業ならではの」支援を行う点にある。顧客が抱える多様な課題や悩みに対して枠にはまった対応をとるのではなく、各社にフィットした形でロードマップを描き、支援していく。また、「実行」や「定着」まで踏み込んでワンストップでノウハウを提供する点にも強みがあるという。

「状況はお客さまによってさまざまです。実践事例を基に、それぞれの状況に合わせて解決策をご提案させていただきます」（岨下）

日々アップデートを続け、「終わらないDX」を支えていく

「変革に終わりはありません」と山田は述べる。環境変化や新技術の登場を背景に、企業のあるべき姿は今後も変わり続けるからだ。その点を見据え、先進企業の中には業務ビッグデータのAI分析による業務の自動化や、それに伴う組織、ひいては意思決定ルートの最適化の検討に取り掛かるところもある。

富士通でも、「環境に応じて必要な人材は変わり、役割は多様化していきます。対応に向け各種制度の継続的なアップデートに取り組んでいます」と山田。そこでの経験は当然、変革の実践値として洗練され、顧客へと提供されていく。

富士通のノウハウが集約され、そして日本企業ならではの視点も盛り込まれた人材／組織変革支援は、こうして日々アップデートを続けている。今、多くの企業が直面している人的資本経営やDXへの対応は、どこから始めるべきか、またその効果測定をどうすべきかなど、悩むポイントが非常に多い。富士通であれば、自社での取り組みを基に、そうした悩みの一つ一つを丁寧に解決し、新たな時代に“勝てる”企業へのトランスフォーメーションをサポートしてくれるはずだ。

※このコンテンツは、[ITmediaビジネスオンライン](#)に2022年11月に掲載された記事を転載したものです。

お問い合わせ先

富士通株式会社

富士通コンタクトライン（総合窓口）

TEL : 0120-933-200

受付時間 : 9:00～12:00 および 13:00～17:30（土曜・日曜・祝日 当社指定の休業日を除く）

URL : <https://www.fujitsu.com/jp/innovation/worklifeshift/>