

# イノベーション創出の仕組みづくり

—Work Life Shift・ジヨブ型人事制度が目指すもの

富士通執行役員常務総務・人事本部長

平松 浩樹

ひらまつ ひろき



当社は、2020年7月に企業指針である

Fujitsu Waysを改版し、自らのパーパスを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おくことと定め、各種の改革を進めている。本稿ではその柱の1つである、働き方に関する取り組みや人事制度改革について触れたい。

## 「ニューノーマル時代の新たな働き方」 ～Work Life Shift

2020年の緊急事態宣言下、ほぼ全社員が在宅でオンラインワークを余儀なくされる中、将来の働き方がどうなるのかという不安が広がる一方で、オンラインワーク活用の可能性の大きさに誰もが気付き始めていた。社

員サーベイの結果からも、アフターコロナになっても全員が事務所で働くという働き方には戻らないと確信し、ニューノーマルでの新たな働き方のコンセプト、各種制度や社員をサポートする施策を早期に打ち出すことが社員の不安を払拭するとともに、DX企業としての働き方の実践に繋がると考えた。

当社が提唱するニューノーマルの新たな働き方「Work Life Shift」とは、「リアルとヴァーチャルの双方で常に繋がっている多様な人材が、イノベーションを創出し続ける状態を作る。また、ニューノーマルな世界において、『働く』ということだけでなく、『仕事』と『生活』をトータルにシフトし、Well-Beingを実現する」というコンセプトである

(図表1)。

具体的には、仕事の内容や目的に合わせて、社員が働く時間や場所を自律的に考え、選択出来るようにするということ(Smart Working)、そして働く場所については用途に合わせた使い分けが出来るようコンセプトを整理し(Borderless Office)、既存のオフィスの再構築を行うこととした(オフィスのリノベーションと合わせてオフィスの面積は半減)。

このコンセプトの実現の前提になるのが、社員一人ひとりの高い自律性と相互の信頼関係である。従来は、画一的な管理を目的に、いわば「性悪説」的な考え方で細かな規則やマネジメントプロセスが設計されていた。

図表1 Work Life Shiftの「3本柱」



しかし、オンラインワークが当たり前になる中、多様な人材や働き方を尊重する考え方に転換しなければならない。まずは、人事やマネジメント層が覚悟を決めて自らの意識改革から始める必要がある。社員の自律的な働き方を実現することで生産性・エンゲージメントを高めていくことに会社として真剣に取り組んでおり、そのことを示すうえで、コアなしフレックスの全社員適用、在宅ワーク支援の手当支給、単身赴任の解消等スピード感を持って具体化している。

多くの企業でこれまでも働き方改革やテレワークを推進してきたことと思う。私達も2017年から取り組んできたが、テレワークで出来る仕事は一部であり補完的なものだという思い込みが、経営層や人事部門、そして社員自身にもあったのではないかと思う。しかし、今般の緊急事態宣言下において、ほぼ全社員が2カ月間の在宅勤務が出来たことは、大きな自信と気付きになった。少子高齢化や女性活躍支援、東京一極集中の是正(地方創生)、ワーク・ライフ・バランスの向上など、社会的課題の解決やサステイナブルな社会づくりを繋げていくうえでも、日本の各企業が新たな働き方を定着させていくことが望まれる。そのためにも、経団連の政策提言を通じ、既存の規制・制度を見直し、労働時間管理の弾力化のための規制改革を継続して要望していきたい。

**富士通のジョブ型人材マネジメント  
〜DX企業への変革に向けて**

新型コロナウイルス感染症対策と軌を一にして導入したのがジョブ型人材マネジメントである。まずは、グループ会社を含む管理職層1万5000名を対象にスタートした。コロナ対策施策の一環として語られることが多いが、当社においてはDX企業に向けた変革の一環として実施した。

当社がパースドリブんなDX企業となり、環境や社会、顧客のビジネスにポジティブなインパクトをもたらしていくためには、人材や組織カルチャーのありたい姿を描いて変わっていく必要がある。それを実現するための手段としてジョブ型人事制度を中心とした人材マネジメント変革の取り組みを進めている。

図表2 ジョブ型人材マネジメントへのフルモデルチェンジ



Copyright 2021 FUJITSU LIMITED

D X企業として生まれ変わっていくためには、社内外の多様な人材が富士通というフィールドで、俊敏にコラボレーション出来るような環境を整備しなければならぬ。イノベーション創出には、外部から優秀な人材を積極的にキャリアア採用したり、社外の人材とコラボレーションするプロジェクトをタイムリーに編成したりすることで、ダイバーシティを高めることが求められる。いわば、社内の人材ありきで「適材適所」を考えると、いう発想から、必要なポジションやジョブの定義を明確にして、社内外の人材から「適所適材」を追求することが必要である。そのための人材制度の基盤として、ジョブ型人事制度が必須だと考えている。

また、グローバルビジネスという観点でも、日本とそれ以外で人事制度が違うことにより、プロジェクト編成や人のアサインメントや評価など様々なシーンでスピードダウンする事象が発生していた。当たり前前にグローバルな人材マネジメントが出来る会社でないといとグローバル競争で戦えない

という経営層の危機感がジョブ型人事制度の導入を後押しした根底にあった。日本でのジョブ型導入に伴い、グローバル共通の格付け、評価、インセンティブスキーム、グローバルポスティングなど、グローバル人材マネジメントの仕組みを展開中である。

ジョブ型人事制度の導入に際し、もう一つ重要なポイントは、いわゆる「Job Description」を書いて、それに応じた報酬を支払う」という仕組みだけを整えても機能しないということである。これを取り巻く人材マネジメントのトータルな仕組み、例えばリソースマネジメントや組織デザイン、評価や教育・キャリア形成など、人に関わる仕組みについて一貫性を持ってフルモデルチェンジすることが重要だと考えている(図表2)。特に、ポスティングを大幅に拡大して、より上位のポジションに自らチャレンジ出来ることを担保することが、ジョブ型人事制度の要だと位置付けており、今年度より取り組みを強化している。

コロナは経済や日常生活に大きな影響をもたらしたが、これを超えるために様々なテクノロジーの活用、仕組みの見直しが加速している。ニューノーマルといわれるように社会、経済、生活も元に戻るのではなく、この機会をよりサステイナブルな社会、効率的な働き方、豊かな生活に繋げるチャンスと捉えるべきであろう。