

富士通での取り組みの ご紹介

富士通株式会社

取締役執行役員専務 CHRO

平松 浩樹

2025年8月18日





【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
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

平松 浩樹 Hiroki Hiramatsu

- 2025.4 ○ 取締役執行役員専務 CHRO
- 2024.6 ○ 取締役執行役員SEVP CHRO
- 2024.4 ○ 執行役員SEVP CHRO
- 2021 ○ 執行役員EVP CHRO
- 2020 ○ 執行役員常務 総務・人事本部長
- 2019 ○ 理事
グローバルコーポレート部門 総務・人事本部長
- 2015 ○ 営業) 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
- 2009 ○ 総務人事本部 人事部 担当部長 (組織・人事担当)
- 2004 ○ プロダクト事業推進本部 勤労部担当部長
- 2000 ○ マーケティング本部 人事部 担当課長
- 1989 ○ 富士通株式会社 入社

ジョブ型人材マネジメントへの転換

ありたい姿実現に向けて



人材マネジメントの
フルモデルチェンジ



全ての社員が
魅力的な仕事に挑戦



多様・多様な人材が
グローバルに協働



全ての社員が
常に学び成長し続ける

これらを実現するため、

グローバル・グループワイド

な人事基盤を構築

組織設計・人材獲得



適材適所

▶ **適所適材**

統制的配分

▶ 各部門への**権限移譲**

キャリア採用強化

ポスティング

評価・報酬



人ベース

▶ **職責(ジョブ)ベース**

報酬制度の見直し

新評価制度Connect

行動変容



会社主導

▶ **自律的**な学び・キャリア形成

ポスティング

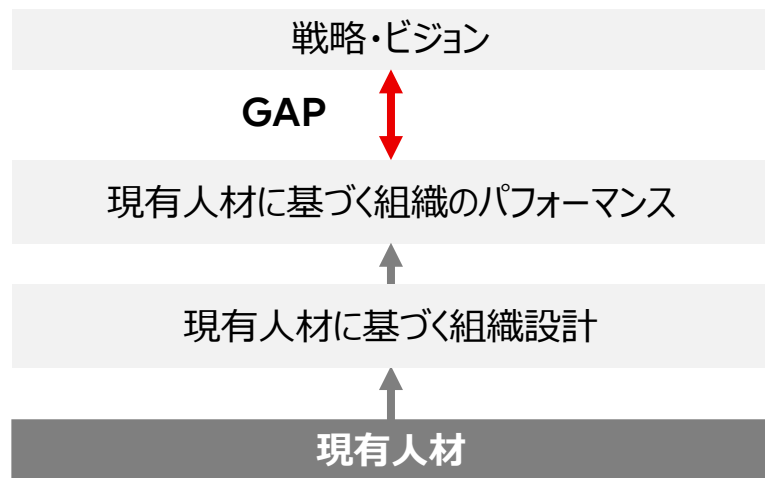
リスキリング

キャリアオーナーシップ

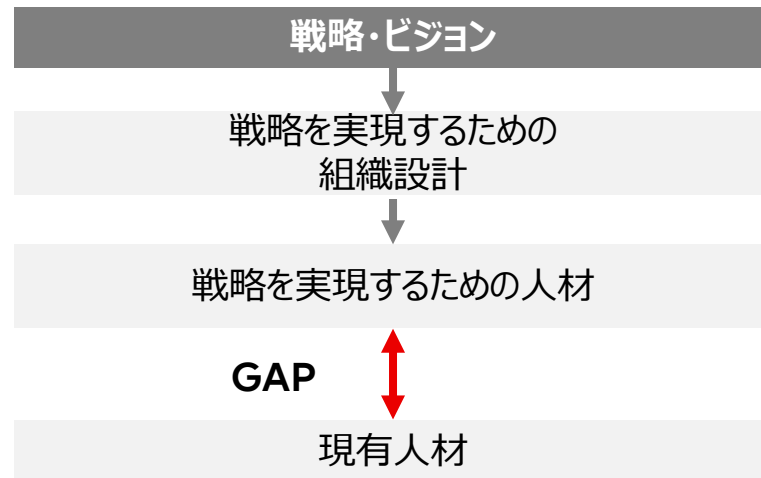
階層別研修の廃止・OnDemand型教育の導入

1on1

従来の日本型人材マネジメント ～適材適所～



グローバル共通のジョブ型人材マネジメント ～適所適材～



事業戦略に基づいて組織をデザインし適材をアサイン
年功的人事から脱却し、グローバル標準のジョブ型人材マネジメントへ

責任権限・人材要件の明確化 (Role Profile / Job Descriptionの導入)

Step1 : Role Profileの導入

ジョブの基盤を整える

- Function × Lvで大括りしたProfile
- 全従業員がRole Profileにマッピング

グローバル共通の仕組み「Global Role Framework」

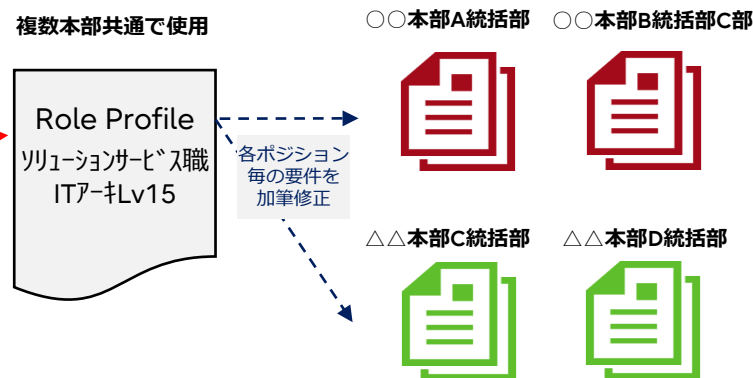
職種	Role Group (大分類)		ソリューション/サービス			
	Role Family (中分類)		ITアーキテクチャ		プロジェクトマネジメント	
	Role Specialism (小分類)		Network Specialist	Infrastructure Development	Cyber Security	Project Management
職責の高さ	FUJITSU Level	Lv15	幹部社員	[Red Box]	[Icon]	[Icon]
		Lv12				
		Lv11				
		Lv10	一般社員	[Icon]	[Icon]	[Icon]
		Lv9				
		Lv8				
		Lv7				

※Lv15～Lv12が幹部社員、Lv11～Lv7が一般社員。

Step2 : Role Profileを基にJob Description作成

活用に向けた具体化

- 各ポジション毎の顧客情報や製品等の詳細情報を追加
- 組織特性や使用用途に応じて必要なポジション分を作成



Role Profileを基に各ポジションの要件を具体化したJob Descriptionを以下観点へ活用する

ポジション
マネジメント

ポスティング
採用

ポストオフ

評価

キャリア形成

報酬
(中長期的に検討)

ジョブ型人材マネジメントの浸透に伴い、新卒採用活動においても適所適材を実現するため、**新卒採用・キャリア採用の区分にこだわらず、必要な職務を担う人材を計画数を定めずに通年でフレキシブルに採用する**

- ・ **コンサルティングやビジネスアプリケーション、またAIやコンピューティングなどをはじめとする最先端のテクノロジー開発に資する人材を中心に獲得。**
- ・ **様々な研究領域で高い専門性を有する博士人材についても、当社が展開する幅広いビジネス領域において即戦力人材として獲得を一層強化。**

- ・ 入社前に数か月程度の実践的な業務に挑戦できる**有償インターンシップ**を幅広く実施
- ・ スキルを身に付け、入社後の働く姿をイメージできる**機会を大幅に増加**
- ・ 他社インターンシップ経験や起業などの実ビジネス経験、研究活動による高度な専門性なども加味

**即戦力性の高い人材として採用し、入社後早い段階から成長意欲が高い若手人材が魅力を感じ
るような高いレベルの仕事を担い、その仕事に応じた処遇を実現していく**

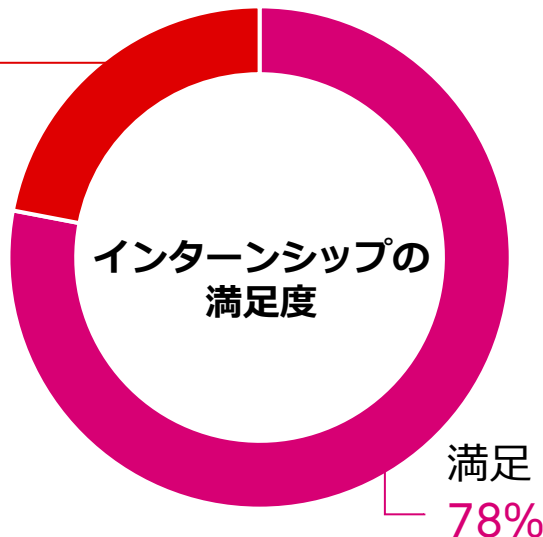


有償インターンシップの実施状況

参加学生の100%が、本インターンシップの満足度について、「満足」または「どちらかと言えば満足」と回答

どちらかと言えば満足

22%



社員の方のプロとしての姿勢に触れることで、**仕事に対する意識が大きく変化しました。**またスキル面でも、**自分の学んだ専門知識を業務レベルでどのように扱うかを学ぶことができました。**

自分の専門性をどうすれば業務に活かすことができるのかを考えるきっかけになりました。
また、実際のサービスを知ること、システムを身近に感じることができ、仕事をする際の想像ができました。



課題に対して、技術面だけでなくその**背景やユーザーの目線で考える考え方を学ぶことができた**と感じています。

社員の方と長期間コミュニケーションをとりながら業務ができる経験は、普段の大学生活では得られない充実したものでした。**後輩にもこのインターンをお勧めしたいです。**



採用（博士号取得者）の募集要項の例

超伝導量子コンピュータにおける量子制御技術の開発

JOB CATEGORY

R&D

職種

Role

リサーチャー

職務内容

Job description

- ・最新の量子制御・校正技術の研究開発と実機適用から新規手法の開発まで
- ・実機運用の効率化、自動化の推進

個人に期待する役割やミッション

Roles and responsibilities

本ポジションは、超伝導量子コンピュータ実機を構築、運用しながら、継続的な性能向上や効率化を推進するのがミッションです。実機から制御ソフトウェアまで幅広い知識や経験が必要です。また、大規模なシステムで多数の担当者を主導し、責任感を持って不具合を解決する力が求められます。

必須のキャリア、スキル、資格など

Basic qualifications

- 以下の経験必須
- ・博士号、あるいは論文や国際会議などの発表経験
- ・ソフト開発経験（C++, Pythonなど）

先端領域の極めて高度な専門性やグローバルプレゼンスを必要とするポジションに、博士号を要件として設定

職務内容と期待、求めるキャリアやスキルの明示

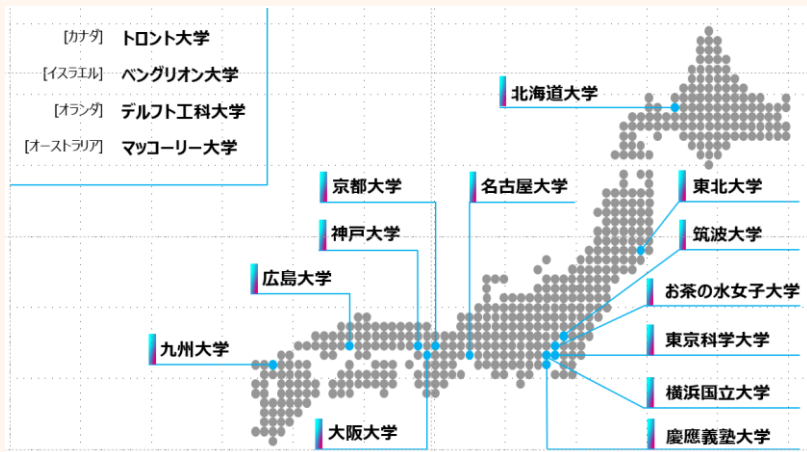
新卒・キャリア採用に加え、社内ポスティングでも活用

ジョブに応じた処遇での採用

共同研究を起点とした人材育成

富士通スモールリサーチラボ

“これからのテクノロジーを、大学ともっと一緒に”



富士通の研究員が国内外の大学に常駐・長期滞在し、様々な分野の先生・学生と産学連携を行う「富士通スモールリサーチラボ」を国内外で展開している

2025年3月現在、国内13、海外4の大学に設置している



異分野融合による社会課題の解決

様々な先生・学生との連携により、複数の技術領域を融合した形で複雑化した社会課題に対応していく



共同研究の効率化・加速化

先生・学生との共同作業や情報共有を迅速に行える環境をつくり、共同研究を効率的に実施、成果創出に向けた連携を加速化する

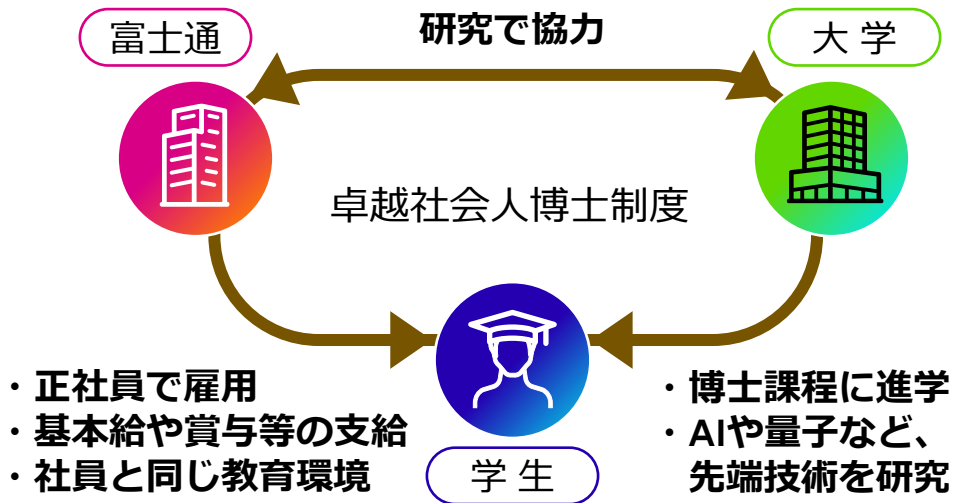


人材育成

双方の研究員が近い場所でお互いに刺激を与えあうことで、学生を含めた人材育成につなげる

「卓越社会人博士制度」とは

富士通と大学が手を組み、**修士課程の学生が博士課程へ進むと同時に富士通社員となり**
大学での研究と富士通での業務としての研究に同時に取り組む仕組み



2021年九州大学で実現・日本初
その後、東京大学・東京科学大学・大阪大学などへ展開



大学と企業が一体となった
人材育成

日本の将来を背負って立つ
優秀な人材を継続的に輩出



大学と企業人事の共創教育（北海道大学×富士通人事）

授業 （大学院共通科目）（通年）

高度な専門性を持つ大学院生が、
（企業に入ってからではなく）在学中から産業界で
活躍するために必要な力を身につけるための取り組み

博士人材の持ち味
（高い専門性・熱中力等）



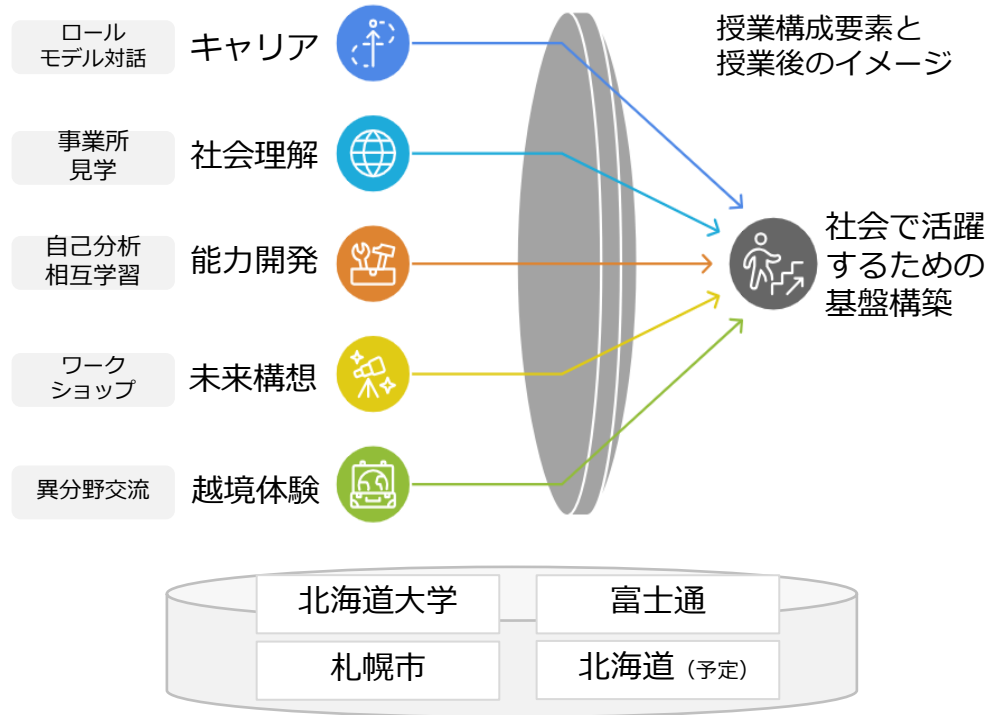
競争社会で生き抜く力



博士人材のキャリアを自ら切り拓く力の強化

多様な研究領域を持つ企業研究所の人材育成に携わる
企業人事の実務家が授業設計の段階から参画し、
通年を通して講師も担当

ジェネリックスキル特別演習Ⅲ 「キャリアオーナーシップと自己能力開発」（通年）



招聘研究員制度（博士インターンシップ）

博士長期有償インターン積極的な受入れ、戦力として活躍。優秀な学生の採用へ

国内インターンシップ

① 九大マス・フォア・インダストリ研究所

日本発、数学博士長期インターンシップ
開始2006年より受入れ多数

入社実績
5名

② 日本数学会・応用数理学会 (2022年～)



この取り組みで受け入れた
インターン生（東大）が
卓越社会人博士で入社

入社実績
2名

経団連への提案を富士通で活用

招聘研究員制度

単なる有償インターンではなく、学生にも研究者としての自負を
もって企業の研究に長期間・本格的に取り組んでいただく
（優秀な学生を企業として迎え入れ、研究に参加してもらう取り組み）
学生と有期契約社員としての雇用契約を締結

海外インターンシップチャネル

① ヴルカヌス・イン・ジャパンプログラム

修士・博士対象

経済産業省と欧州委員会（EU）からの資金
にて運営されている公的機関である、日欧
産業協力センター主催の、**欧州理工系大学
生・大学院生対象**の日本企業でのインター
ンシップ参加プログラム

入社実績
1名

② 個別有償インターンシップ

修士・博士対象

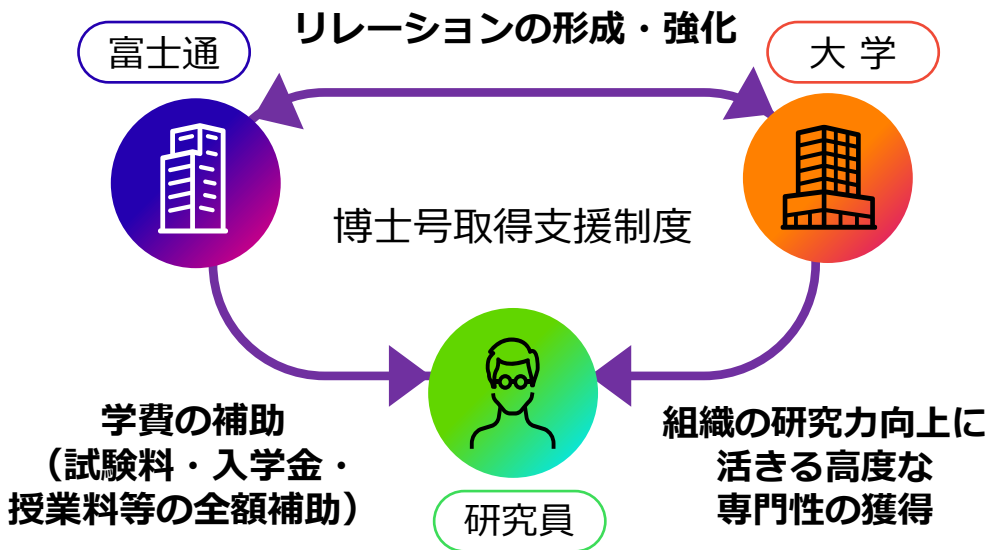
富士通研究所独自施策であり、国内有償イン
ターンシップの海外版。主に職場からの受入
れ要請があった際に活用するスキームで、
**インターン生を有期契約社員として雇用する
形で受け入れる**

入社実績
1名

例：Ecole Polytechnique、・・・

「博士号取得支援制度」とは

研究員を大学院博士課程へ派遣して
博士号取得を通して専門性を高めるとともに
グローバルな研究者としての
自律的なキャリア形成を支援する仕組み



1998年～



富士通に在籍しながら
博士課程で研究する
社員を支援する
博士号取得支援制度開始

これまで約27年間での制度利用者

189名

[2025年4月現在]

毎年7名程を大学へ派遣（選抜制）

(参考) 公開ホームページやSNSでのロールモデルの情報発信

研究員の夢 (Researcher's Dream)

富士通株式会社のホームページ内に「研究者の夢 (Researcher's Dream)」を開設。数多くのロールモデルの紹介を継続的に実施することを通して、求められる能力や多様なキャリアパスについて発信



<https://www.fujitsu.com/jp/about/research/article/dream/>

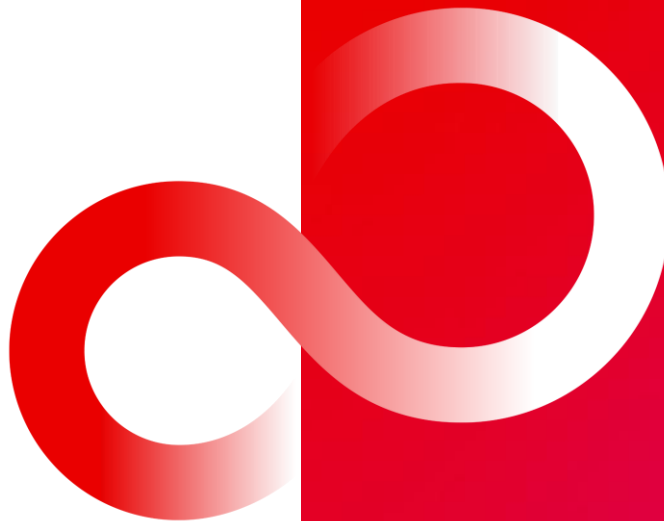
女性博士研究員の1日密着動画

ビズリーチが運営するYouTubeチャンネル「しごとリーチ！」で、富士通株式会社 富士通研究所 コンバージングテクノロジー研究所 松木萌 (女性博士研究員) の1日密着動画を発信



<https://www.youtube.com/watch?v=zAS8LRYx1ho>

Thank you



大学と企業人事の共創教育（北海道大学×富士通人事）

研究や採用ではなく **人材育成を主目的**とした大学と企業人事による組織間の産学連携

北海道大学

- ・先進的な大学院改革への取り組み
- ・全大学院生対象の専門性を社会で活かす実践的な力を養う教養深化プログラム

富士通

- ・文系・理系の多才な博士人材が活躍
- ・自らキャリアを切り拓くキャリアオーナーシップ教育を全社員に展開



社会で活躍するための基盤を構築・強化するために、大学と企業人事の知見を融合し、多様な専門性を持つ大学院生に向けたキャリア教育等を段階的に実施。2025年度に大学院共通科目として授業を開講予定（全大学院生対象）

2023年度

文系博士サイトビジット

キャリアセミナー（単発）

好評につき
シリーズ化

2024年度

キャリアセミナー
（全4回）

インタラクティブなセミナーなので、自分の疑問や考えを相談できて参考になった。

＜学生の声＞
就職した後のキャリア
チェンジを含めて話を聞
けて非常に参考になった。

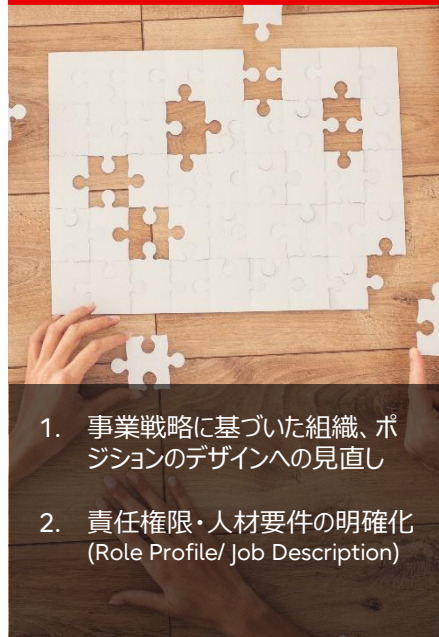
どんな環境でも、自分自身でキャリアを拓ける能力があれば大丈夫だと思った。

2025年度

授業（大学院共通科目）
（通年）

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



1. 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
2. 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



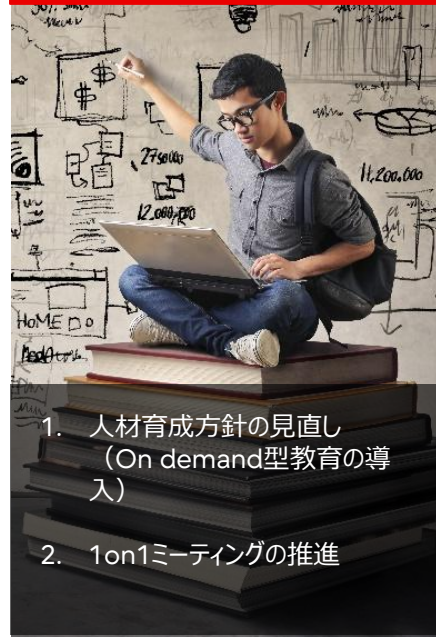
1. 職責ベースの報酬体系
2. 高度専門職系人材処遇制度
3. 評価制度見直し

事業部門起点の人材 リソースマネジメント



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

自律的な 学び/成長の支援



1. 人材育成方針の見直し (On demand型教育の導入)
2. 1on1ミーティングの推進