

# 富士通の人事戦略のご紹介

富士通株式会社

取締役執行役員専務 CHRO

**平松 浩樹**

2026年2月26日



# 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

# 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



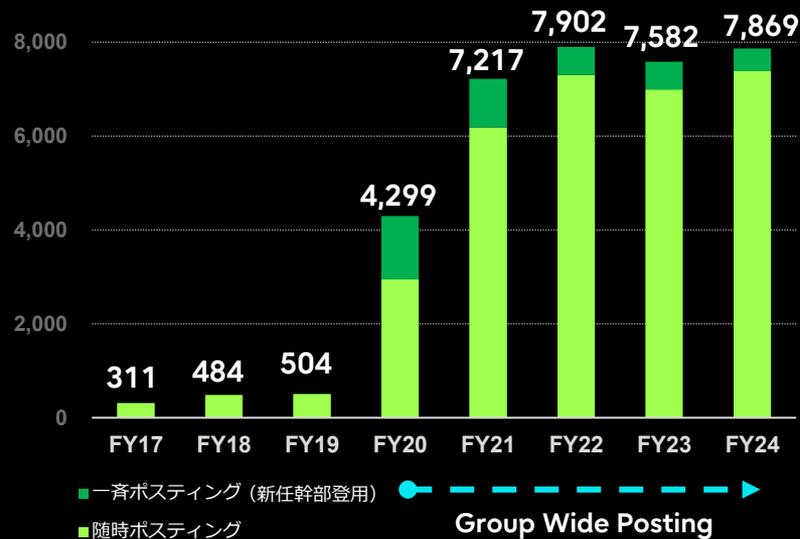
組織が、業務都合や本人の成長を考え  
配置転換 / ローテーション / 昇格を  
計画・実行



AFTER



ポスティングの大幅拡大



## 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

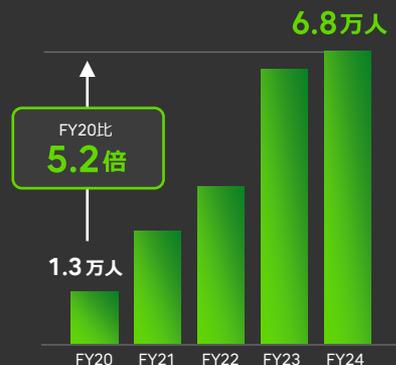
👤<sup>?</sup> 学びの機会

### 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



# 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・リスクリング等による人材最適配置が営業利益率向上を支える

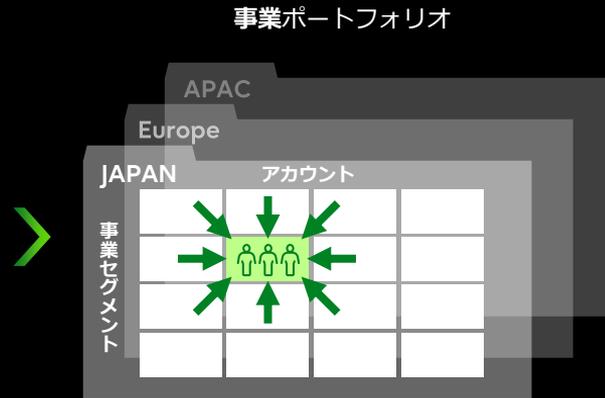
## 人材ポートフォリオ改革へ投資

## 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/リスクリング**  
**/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> |

# 産官学によるリ・スキリング・エコシステムの構築に向けて

## リ・スキリングの土台：個々の「キャリアオーナーシップ」

- ・ 学生時代から継続的にキャリアオーナーシップを高める教育や機会を
- ・ 学びによる新たな挑戦や成長が、やりがいある仕事、よりよい処遇につながる環境整備

## 企業のリ・スキリングにおける大学への期待

- ・ 企業ニーズを汲み取ったテーマ設定・カリキュラム開発やマッチング支援
- ・ 大学ならではの教育（リベラルアーツや業種業界横断の議論の場）を期待

## 受講者が取り組みやすいリ・スキリング環境の整備

- ・ リ・スキリング・エコシステムのために、産官学の人材交流による相互理解を活性化
- ・ ポータルサイトや給付制度について、省庁横断で利用者にとってわかりやすいものに

Thank you