

富士通の 人材戦略について

富士通株式会社

執行役員EVP

CHRO 平松 浩樹



Our Purpose

私たちは、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いきます。

パーパス実現に向けた変革の取り組み

新事業ブランド「Fujitsu Uvance」



全社DXプロジェクト「フジトラ」



グローバルレスポンシブルビジネス (非財務指標)



働き方の変革 Work Life Shift

Work Life Shift

人とウェアチャルの双方で常につな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つくるニューノーマルな世界において、「働く」ということだけではなく、「仕事」と「生活」をトータルにシフトし、Well-Beingを実現する

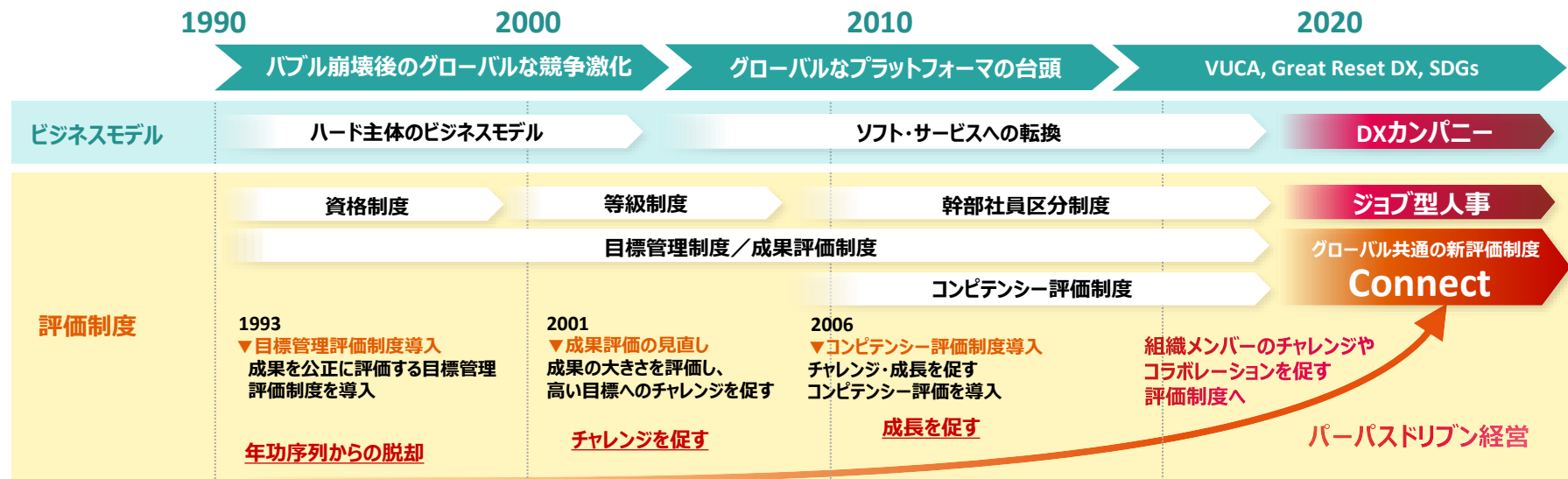


ジョブ型人事制度

<p>事業戦略に基づいた組織デザイン</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業戦略に基づいた組織、その可塑性 Role Profileによる責任権限、人事要件の明確化 ジョブジョブ 	<p>チャレンジを喚起するジョブ型報酬制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 報酬の一斉改定廃止 成果報酬制導入、人材の適任化 評価制度見直し 人事の働き方改革 	<p>事業部門最前線の人材リソースマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 最前線での人材確保と育成 リソースの最適化 ジョブジョブ、ジョブジョブ 	<p>自律的な学び/成長の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ジョブジョブ型報酬導入 本職/中職/副職/パート/兼業主婦(主夫)の活用 ジョブジョブ型報酬導入 ジョブジョブ型報酬導入 ジョブジョブ型報酬導入 ジョブジョブ型報酬導入 ジョブジョブ型報酬導入
--	--	---	--

富士通のビジネスと人事制度の変遷

- 富士通は時代の変化に合わせ、人事制度の見直しを行ってきました。
- VUCA*1の時代においては、社会やお客様のサステナブルな成長への貢献が求められており、富士通は変化に合わせて**パーパスドリブンで自律的に新たな価値やイノベーションを創出する企業**に変わるべく「**Job型人事制度**」「**評価制度Connect**」を導入します。



Forecasting

Backcasting

Detail

Consistency

Waterfall


Agile

ジョブ型人材マネジメント

Fujitsu Our HR Vision


DX company where diverse talents
gather to create innovation
everywhere in the society

社内外の多才な人材が俊敏に集い、
社会のいたるところでイノベーションを
創出する企業へ




全ての社員が
魅力的な仕事に挑戦

Challenge



多様・多才な人材が
グローバルに協働

Collaboration



全ての社員が
常に学び成長し続ける

Learning & Growth

グローバル・グループワイドな人事基盤

ジョブ型人材マネジメントへのフルモデルチェンジ



HRX of The Year
2022
優秀賞 受賞

事業戦略に基づいた 組織デザイン



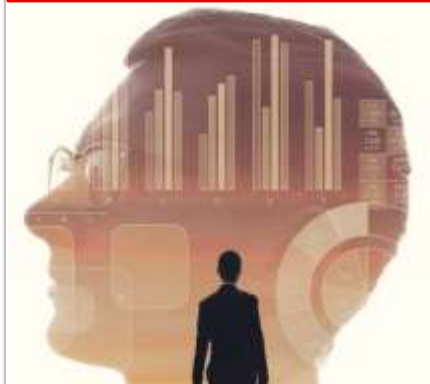
1. 事業戦略に基づいた組織、ポジションのデザインへの見直し
2. 責任権限・人材要件の明確化 (Role Profile/ Job Description)

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

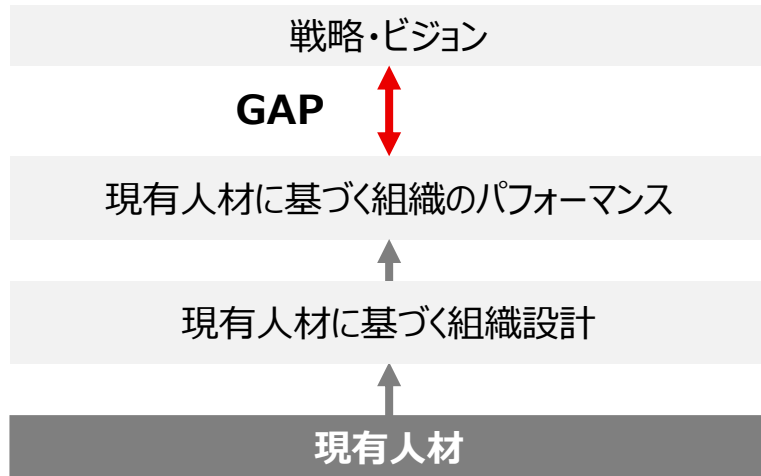


1. 人材育成方針の見直し (On demand型教育の導入)
2. 1on1ミーティングの推進

事業戦略に基づいた組織・ポジションデザインへの見直し



従来の日本型人材マネジメント ～適材適所～

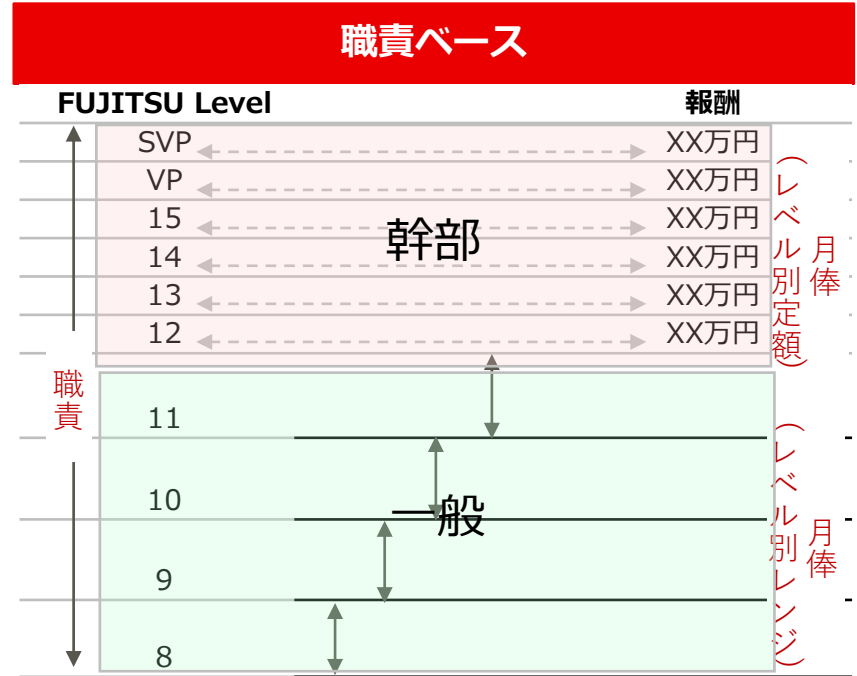
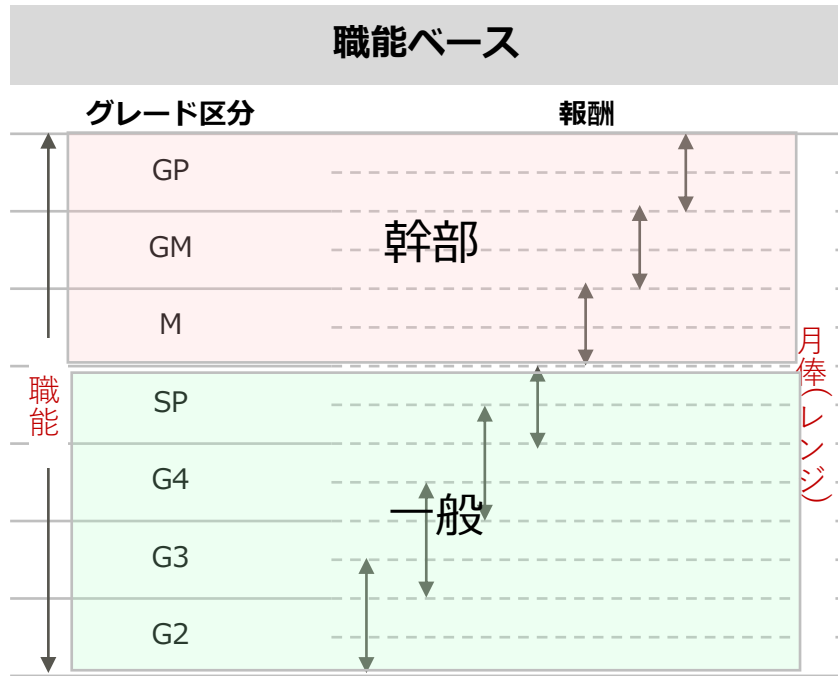


グローバル共通のジョブ型人材マネジメント ～適所適材～



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

職責ベースの報酬体系



**個人が担う職責を即座に報酬に反映
より大きな職責へのチャレンジ意欲を喚起**

人員計画の見直し



これまで

全社の採用数を決めて、
各本部に**統制的な配分**

現場への大幅な
権限移譲



今後

**各本部単位の必要人員を決め、
採用を含む人材リソースマネジメントは
各本部に権限移譲**

自組織のニーズに基づいたタイムリーな採用、登用、育成の実現と、
人材流動化によるダイバーシティの向上を目的に
人材リソースマネジメントについて現場に大幅に権限移譲する



幹部社員

- 戦略的な人材リソースマネジメントの実行
- 優秀な人材が集まる魅力的な職場づくり



人事部門

- 本部単位の人員状況をタイムリーにBG長、本部長に提供することで、事業部門起点の人材リソースマネジメントを支援

ポスティングの大幅拡大



これまで

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



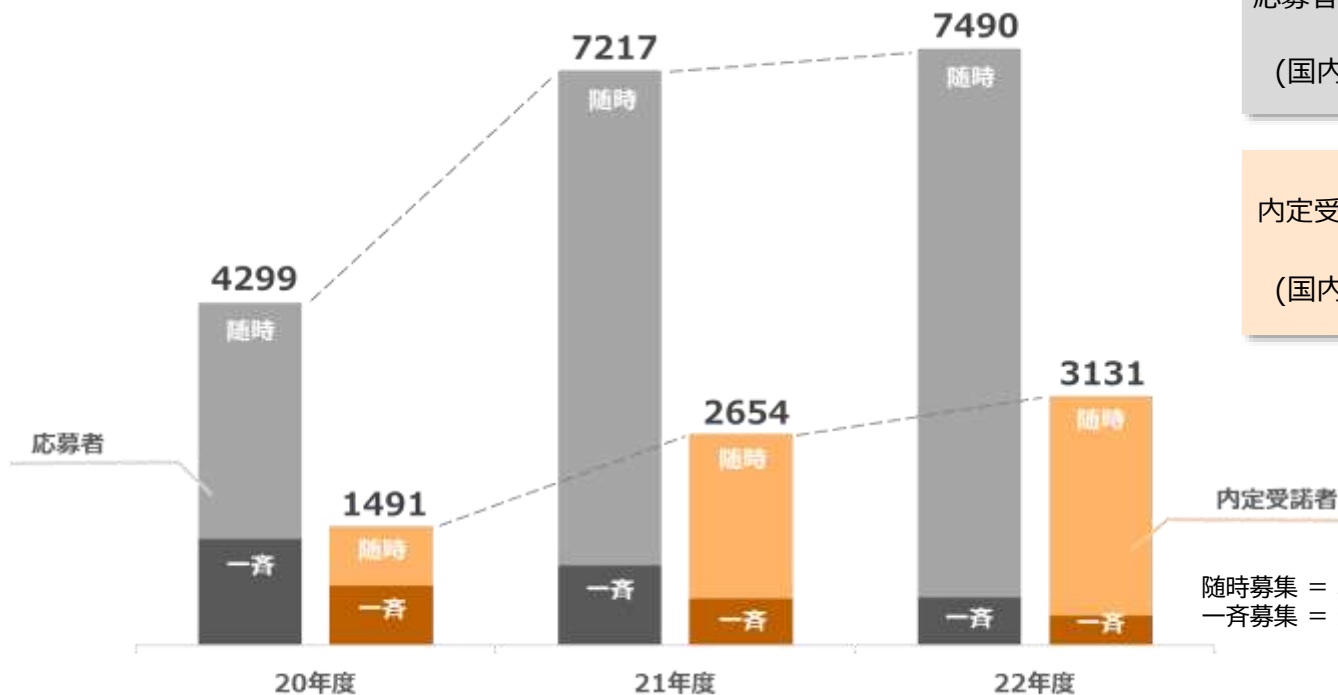
ポスティングの大幅拡大

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



人材の流動化 / 多様性の向上、適所適材の実現、
オープンでチャレンジングな風土醸成を目的にポスティングを大幅に拡大

20年度～22年度 ポスティング実績推移



応募者累計 **19,006** 人
(国内全従業員の**26.7%**に相当)

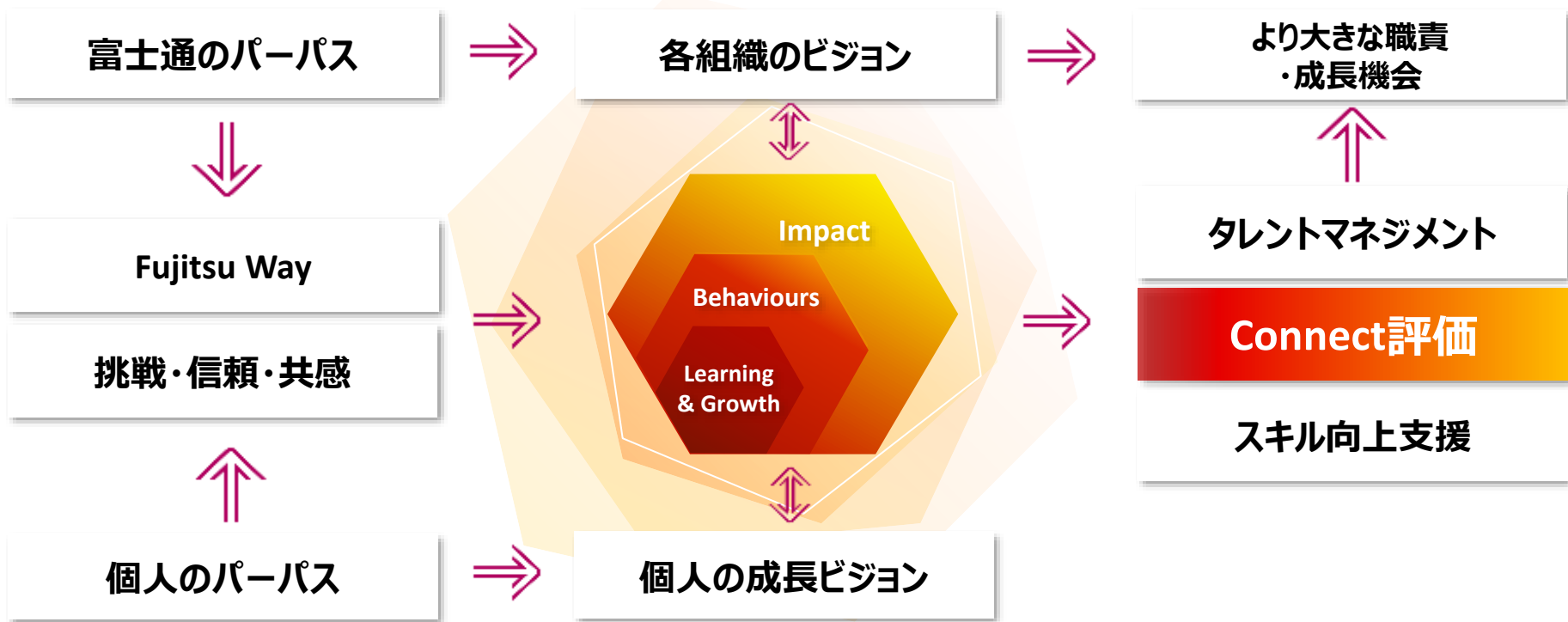
内定受諾者累計 **7,276** 人
(国内全従業員の**10.2%**に相当)

随時募集 = 幹部社員・一般社員とも通年を通して募集
一斉募集 = 新任幹部社員(管理職)登用

グローバル共通の新たな評価制度「Connect」



「Connect」は富士通のパーパス実現のための一貫性を重視したHR Philosophyです。



本部長ビジョンピッチ

本部長がビジョンを語り、他部門や外部の観点からのフィードバックを得ることで、さらに質を高め、共感を呼ぶビジョンに練り上げ、磨くことができる場

- 実施時期：7月
- 参加対象：本部長



(組織ビジョン例)

財務経理の目指す姿 (イメージ)

富士通のパーパス (私たちは、イノベーションによって社会に信頼をもち、世界をより持続可能にしています) の実現に向けて、お客様やそれを取り巻く社会における「真の課題」を追求することが求められている。

我々は、その課題に対して最大限に価値訴求できる適切な先進デジタルテクノロジーを選定・提供することで、当社DXビジネスに貢献する。そのために、富士通のビジネス主体であるフロント部門 (BP/SE) に協定するだけでなく、我々自身が真の課題解決を行うマインドを持ち、主体的に行動し続ける。

Our Vision

Intelligence x Technology for the greater good

— Intelligence x Technology で世界を変える —

Purpose Carving



日本の人事部 HRアワード
2022
企業人事部門 優秀賞

組織の変革や価値を生み出す原動力となる、個人のパーパス



Purpose Carving :

これまでの人生を振り返りながら自身の大切にしている価値観を見つめ直し、対話を通じて自らのパーパスを言語化

キャリア自律に向けた推進施策

組織紹介ページの開設



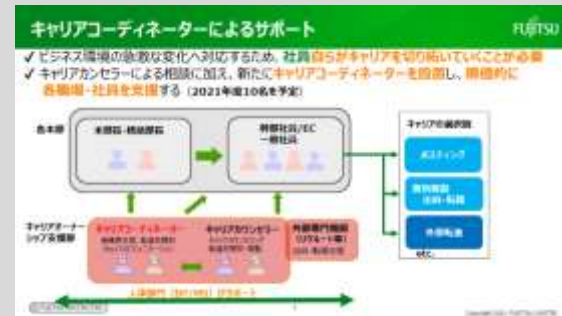
自組織の魅力を紹介し、
ポスティングへの応募を促進

FCOPの実施 (Fujitsu Career Ownership Program)



自らオーナーシップを持ち、
主体的に行動を起こしていくための
プログラムを提供

キャリアコーディネーターの設置



職場・社員のキャリア形成を
支援する専門家を社内設置

各種施策を展開することで自律的キャリア形成の意識を醸成し、
自らキャリアを切り拓いて挑戦する文化の浸透を図る

- 「今」のキャリアオーナーシップ状況を診断。充実したキャリアに向けた行動のヒントを提供（約10,000件/年）



<データドリブン>

- ・ 社員のキャリアオーナーシップ状況を統計情報として集積
- ・ 経年変化や支援施策の企画や改善の基礎データとする

<個人>

自身の「今」のキャリアオーナーシップ状況を確認し、未来の充実したキャリアに向けた行動のヒントを得る

- ・ **4つのフェーズ**（キャリアオーナーシップの状況）
- ・ **10のキャリア形成要素**（キャリアオーナーシップスコアと行動のヒント）

<組織>

上司とのコミュニケーション時に、同じ言語で話すツールとして活用

4つのフェーズ（キャリアオーナーシップの状況）診断軸



あなたのキャリアオーナーシップの状況

充実度◎！でも周りは変わっていくかも？

自己固執フェーズ



あなたは今、自身の興味や自らの強みを探求し、自己の充実を大切にしているようです。でも、もしかしたら、社会の変化を受け止め、未来へ備える行動が不足しているかもしれません。

キャリアオーナーシップスコア

Good Point

あなたは、仕事におけるやりがいや価値について、持続的に自らしっかり考える習慣ができているようです！

アイデンティティ



アダプタビリティ



周囲への働きかけ

なりたい自分を実現するキャリア行動ヒント

あなたの希望について、周りの人に向けて発信してみましょう。上司やメンバーもあなたの思いを知りたがっているかもしれません。

Good Point

本人にとって最も実行できているキャリア行動

10のキャリア行動ポイント

キャリア形成に重要な10の要素について本人の実施状況をスコア表示

キャリア行動ヒント

スコアの低い項目についての行動ヒント (Max3つ)

* カーソル移動により他の要素のヒントも閲覧可能

◎診断結果とエンゲージメントの関係

○個人のキャリアオーナーシップはエンゲージメントへの影響大

※エンゲージメント (Q1-Q4)

全社	幹部社員		
	全体	現状停滞 [434名]	未来創造 [50名]
64	71	66 (-5)	85 (+14)
	一般社員		
	全体	現状停滞 [2,165名]	未来創造 [98名]
	62	58 (-4)	80 (+18)



【】内：対象数
 ※優位性 (t検定) 確認済

Work Life Shift

Work Life Shift ~ニューノーマルの新たな働き方



テレワーク先駆者百選
2020
総務大臣賞



Smart Working 最適な働き方の実現

- コアなしフレックスの適用拡大
- 在宅勤務環境整備の補助金支給
- 単身赴任解消、家族事情による遠隔勤務
- 地方創生に向けた自治体との協定締結
- ワークেশヨンの導入



Borderless Office オフィスのあり方の見直し

- 業務の目的にあわせ、
自由に選択できるワーク環境の整備
- Hub Office
 - Satellite Office
 - Shared Office



Culture Change 社内カルチャーの変革

- 1on1meetingの導入
- コミュニケーションツールを
全社共通
- サービスとしてグローバルで提供
- 心身の健康支援施策
- 全社フジトラ活動との連動

「時間」や「場所」をフレキシブルに活用



時間



場所

固定的なオフィスに全員出勤することを前提とした、勤務制度、手当、福利厚生、IT環境を全面的に見直し

*事業所での業務を余儀なくされるケースは除く。

コアタイムの撤廃

2020年7月21日付

- ・ 全社員、「コアタイムのないフレックス勤務」を原則とする。（Web-OTRで打刻）

通勤定期券の廃止

2020年7月21日付

- ・ 業務都合による移動は、実費精算。近隣事業所への通勤は自転車通勤を推奨。

単身赴任の解消

2020年7月21日以降、随時実施

- ・ 単身赴任者でテレワークと出張で対応可能な場合は、随時自宅勤務に切り替え

環境整備サポート

2020年7月給与より

- ・通信料、光熱費、デスクやイス等のテレワーク環境整備費用補助として、一人あたり月額5千円を支給する。（名称：スマートワーキング手当）

スマートフォンの徹底活用

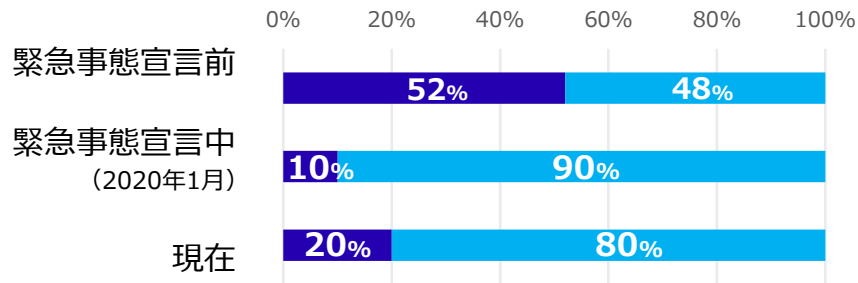
2020年度中に開始予定

- ・全社員が「社給スマホ支給」、または「BYOD」のいずれかを選択
→スピーディかつ効率的な1対1コミュニケーションの実現
業務システムとの連携による、業務効率化や社員教育の利便性向上などに活用

働き方どう変わった？ “場所編”

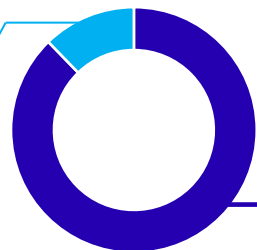
出勤率（テレワーク実施率）

■ 出勤率 ■ テレワーク実施率



通勤定期券利用者

継続支給率
12.4%



解約率
87.6%

サテライトオフィス利用状況

設置状況

社外サテライト数

約 1,500 拠点

利用対象人員数

約 63,000 名

利用状況

利用回数

約 30,000 回/月

平均利用時間

約 6 時間/回

利用人数

約 9,000 名/月

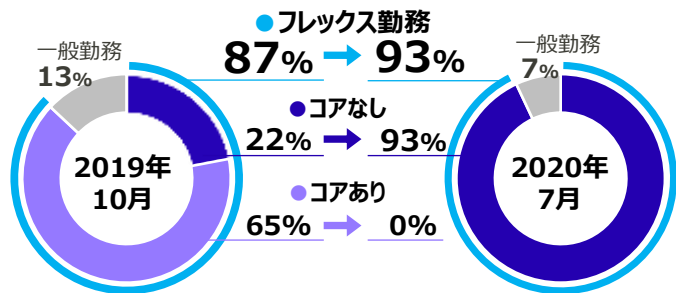
遠隔勤務の状況（富士通グループ）

事由	人数
単身赴任解消	1,189名
新幹線通勤解消	204名
家族事情（介護・病気治療・療育等）	286名
地方創生による移住（大分県）	13名

1,692名

働き方どう変わった？ “時間編”

フレックス勤務制度活用状況



テレワーク率×睡眠時間

テレワーク率のUP → 睡眠時間UP

テレワーク率	平均睡眠時間
100%	6.4
90%	6.4
80%	6.3
70%	6.3
60%	6.2
50%	6.2
40%	6.2
30%	6.1
20%	6.0
10%	6.0
0%	5.9

Point

テレワークの徹底により
月30h通勤時間が減少、
テレワーク率が高いほど
睡眠時間は増加

通勤時間の減少

平均往復通勤時間 113分 / 日

月所定日数 × テレワーク率
113分 × 20日 × 80% ≒

※2019年度健康診断問診票より

30h/月
通勤時間減少

業務時間中に業務を中断した平均回数

2020年1月
平均 0.2 回

7倍

2021年1月
平均 1.4 回

コアタイムのないフレックス勤務 & 在宅でのテレワーク

業務を中断して「家事」「育児」など、
フレキシブルな働き方が出来る様に

残業時間

2020年5月～2021年4月度

月平均 27.5 h

※富士通+富士通研究所
※2021年4月度統合会社、新入社員除く

前年比
+0.9h

Borderless Office

- ・業務の目的にあわせ、自由に選択できるワーク環境を整備
- ・オフィス面積はHub OfficeとSatellite Officeをあわせて、現状の50%程度に見直し、快適で創造性のあるオフィス環境を構築

Hub Office

Collaborate



Satellite Office

Connect



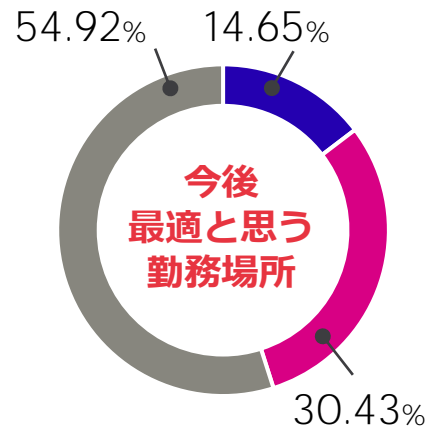
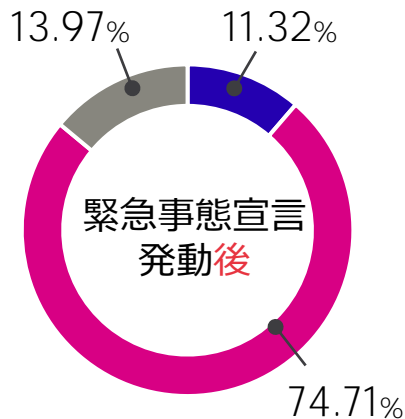
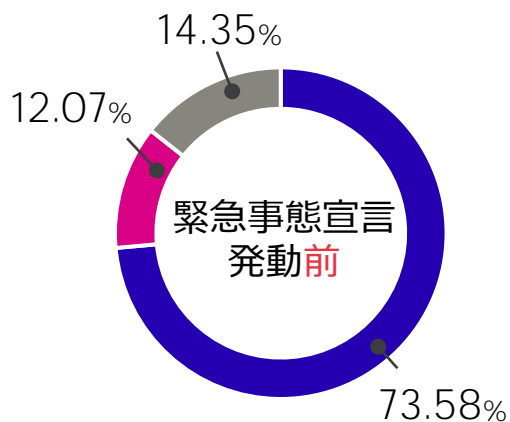
Home & Shared Office

Concentrate



富士通におけるサーベイ結果

■ 事務所・工場・顧客常駐先 ■ 自宅・サテライト ■ 左記両方



Point

今後最適と思う勤務場所は、事務所・工場・顧客常駐先と自宅・サテライトの両方が55%

働く場所の選択を望む社員が多い

社員の高い自律性 × ピープルマネジメント改革



Management Support

**セルフサービス化
就業状況の可視化**

**Trustに基づく
制度・プロセス**



Communication
1on1 Meeting
Communication
支援

**役割・期待の共有
より適切な評価**



Health
**健康パルスチェック
ストレス診断**

**心身の健康面への
サポート**

1on1ミーティングの推進

ワン・オン・ワン！！劇場

今週のワン！ポイント
「1on1は部下のための時間」

1on1ミーティングのポイントをわかりやすく提示

1on1ツール「KAKEAI」導入

上司は【世界中のマネージャーのtips（良い事例）】を確認可能

部下は事前に【テーマ・上司に期待する対応】を設定可能



1on1前に上司も部下も事前準備ができるため、認識のズレをなくし、1on1の時間を有意義なものにする

Point

サーベイによると、80%以上の従業員が月1回以上を実施し、その80%以上が1on1ミーティングを有益であると回答

Fujitsu Management Discovery



具体的なやり方を分析・見える化



優れたマネージャーのマネジメント行動が見える化、個々のソーシャルスタイルにあったアドバイスを実施

Work と Lifeの シナジーの追求

- 柔軟な働き方を活かしてLifeの充実を。生み出される相乗効果により、従業員一人ひとりのWell-being実現へ
- 男性育児参加100%の推進
- ワークেশョン／副業の推奨

Smart
Working

Borderless
Office

Hybrid Workの実践 と新しいオフィスの活用

- コラボレーションを生み出す新たなオフィス活用を通じリアルとバーチャルを組み合わせた真のHybrid Workの実践
- オフィスは「Workplace」からインベーションの源泉となる様々なエクスペリエンスを提供する場「Experience place」に。

Culture
Change

DX企業としての働き方への進化

- スタートアップとのコラボレーションによる「Work Life Shift」における課題解決の推進
- 地方自治体との地域創生に関する連携

人的資本経営に関する 当社の取り組み

CHROラウンドテーブル：参加者/進め方

■ラウンドテーブル参加者（順不同、敬称略）



※モデレーター：(株)グロービス 西 恵一郎様

【趣旨・目的】

新型コロナウイルス感染拡大および、With コロナ・ニューノーマル時代への大転換において、人材の獲得や育成、企業活動において一層活躍するための制度変革や環境づくり再編の重要性が高まっている。そうした人事領域のニーズに呼応するため、各業界をリードする日系企業のCHRO（最高人事経営者）の皆様と共に、人事変革を通じたあるべき企業経営の実現に向けた意見交換を行う。

具体的には、

1. 中長期的に取り組むべき人的資本経営に関するアジェンダの発掘と推進
2. 参加者の人事領域におけるビジョンや知見を世の中に発信

■開催期間/討議内容：

2022年 3/10 (木)	キック オフ	顔合わせ テーマ・進め方確認合わせ	・参加者同士の相互理解、親睦を深めていただく ・第1回目以降の進め方、扱うべきテーマについて確認合わせ
6/7 (火)	Day 1	仮設議題 検証テーマ絞り込み	・富士通内の人事データをもとに仮設議題の提示、参加者内の意見交換 ・検証したい仮設/データや人事施策の詳細について、各社取り組みをベースに洗い出し、確認合わせ
8/2 (火)	Day 2	検証項目特定	・前回はについて調査・分析した結果について確認し、提議内容に向けて追加検証項目を検討 ・レポートの方向性の確認 ・各社の人的資本経営の取り組みのストーリーの検討
9/29 (木)	Day 3	示唆の方向性検討	・これまでの調査・分析結果を基に示唆・提議内容の大枠を議論し、提議に向けて必要なファクトや検討事項を確認/データ分析結果を用いたストーリーの再構築
11/10 (木)	Day 4	実務・各社の人的資本経営 ストーリーの再構築	・これまでの分析結果および示唆・提議内容について確認 ・後續して検討が必要なテーマを討議
1/12 (木)	Day 5	レポート活用方法の合意 2023年度の活動方針について議論	・レポートの認知度を高めるためのサポート案、活用方法について討議 ・2023年度の活動方針、後續の検証項目について討議

人材版伊藤レポートでも記述されている人的資本経営の具体的な取組みにおける難易度の高さが議論された

人的資本経営に
向けてのチャレンジ

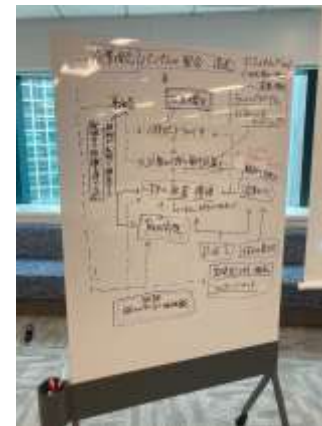
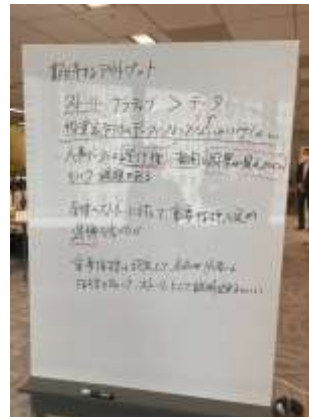
- **すべての戦略の拠り所となる企業理念やパーパス、ストーリーの重要性**
- 事業戦略を実現するための人材戦略は人事部門だけの話ではなく、どの事業にどのような人材を配置するか、育成するか等、**まさに全体戦略の一部（なので難易度が高い）**
- その中で、重要指標をどの様に決定し、どのように成果をだしていくのか

最適な人材配置、必
要な人材定義、施策

- “戦略は組織に従う”のもと、各社最適な人材ポートフォリオ、必要な人材定義、それらを実現するための様々な施策を展開
- 戦略は流動的であり、人材モデルだけで適所適材を行っていくことの限界
- 必要な能力開発をどの人にどれだけ投資していくのか、何で成果をみるか 等

人材をデータから可視
化し、人的資本への投
資の成果を見ていく

- ただし、**個をデータで捉えながら、それらの施策の成果が企業価値やそれをつかさどる因子との関係性**を見ていくことは道半ば
- **エンゲージメント、能力開発、DE&I等**が戦略によって必要とされる**人材ポートフォリオ、成果につながる働き方**にどのように繋がっていくのか 等



CHRO Round Table Report



1. 人的資本経営を考える構想フレーム「人的資本価値向上モデル」

「人的資本価値向上モデル」



企業価値向上につながる人的資本経営の検討とストーリーの再構築

人的資本経営を進めていくためには、人材に関する数々の取り組みや施策との組み合わせによって実現していく必要があります。適切なストーリーと、その基盤となる人材開発施策を特定し、それを基盤として取り組みを進めていくことが求められます。CHRO Roundtableでは、各社の人的資本経営を事例として取り上げ、両者の相関性を検証。この構想フレームを「人的資本価値向上モデル」と名づけ、以降、各企業における人的資本経営のストーリーづくりの中心となる第一の検討ポイントとしました。

「人的資本価値向上モデル」によって見えてくるもの

この「人的資本価値向上モデル」では、経営戦略、事業戦略と、必要不可欠な人材開発との相関性を、「企業価値向上の前提」として定義し、そうした取り組みを戦略的に定文化するための人的資本に関する取り組みを「人的資本価値向上の推進」として定義しています。また、施策のつながりや相関性を明らかにし、両者を繋ぎあぐらえている人材開発（「人的資本経営」に関連する取り組み）をこのモデルに落とし込んで整理していくことで、それぞれの施策がどのように企業価値向上につながっているのか、相関関係を整理、検討することができると考えます。

Agenda

- Introduction	3	- CHRO Round Table Programs	11
- Purpose and outline	4	- フォンドテーブルの全体像	
1. CHROフォンドテーブルの開催目的	4	- Kick off	テーマ1 世界的な人材の確保
2. 参加者のご紹介	4	- Day1	高度成長 - 働き方改革の取り組み
- Theme & processes	3	- Day2	経営課題の特定
1. 人的資本経営を考える構想フレーム「人的資本価値向上モデル」		- Day3	課題の方向性検討
2. 「人的資本価値向上モデル」を基として人的資本経営を検討する意義		- Day4	経営内容の検討
3. 人的資本経営の検討ポイント		- Day5	経営内容の発表・今後の展望
		- Conclusion: (最後に)	25

Day 2 検証項目特定

2. 富士社内内データの分析結果を用いたKPIの検討①

「皆さんが企業価値向上にどのような取り組みをされているのか」とを調べるため、富士社内で、実際に富士社内の人事データと業績データとの相関関係を分析した結果を基に検討を行った。最終的に富士社の企業価値向上に向けた取り組みの方向性を特定し、富士社内で、企業価値向上に向けた取り組みを特定するための、KPIの検討を行った。富士社内の人事データと業績データとの相関関係を分析した結果、企業価値向上に向けた取り組みの方向性を特定し、富士社内で、企業価値向上に向けた取り組みを特定するための、KPIの検討を行った。

人事データと業績データの相関関係の分析

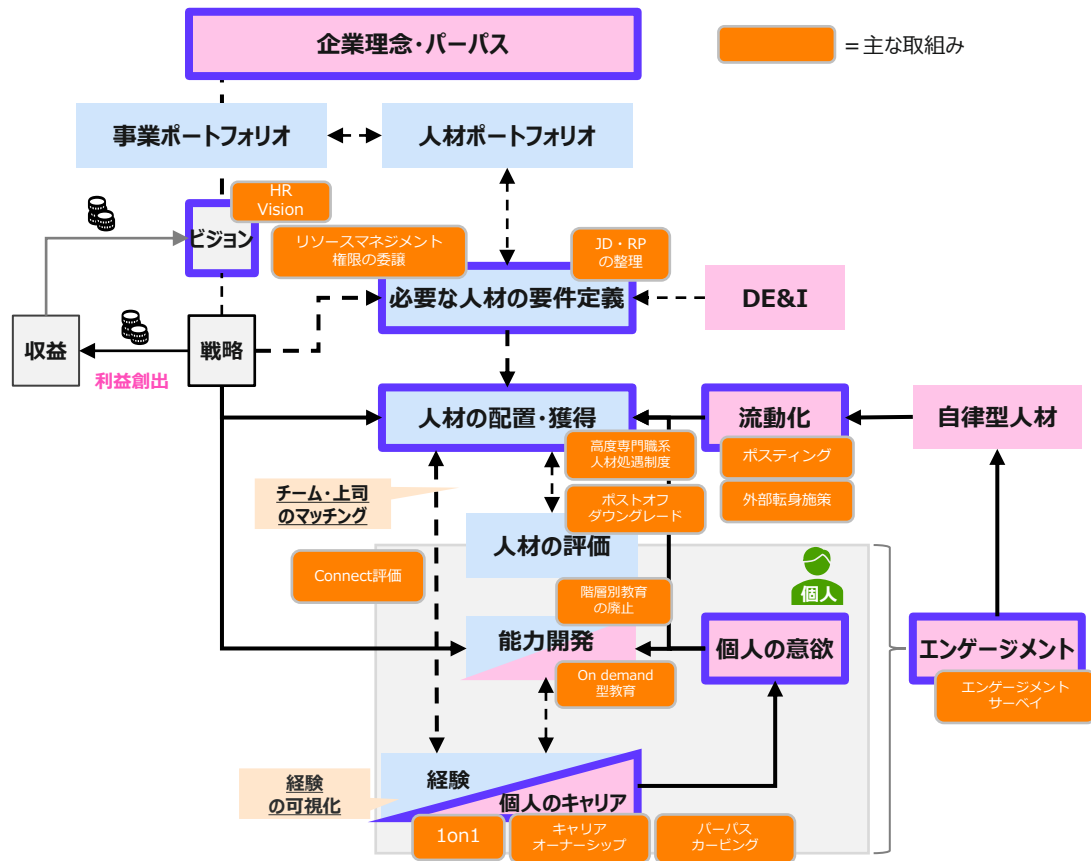
- 人事データと業績データの相関関係の分析
- 人事データと業績データの相関関係の分析
- 人事データと業績データの相関関係の分析

KPIの検討

- 人事データと業績データの相関関係の分析
- 人事データと業績データの相関関係の分析
- 人事データと業績データの相関関係の分析

富士通の人的資本経営ストーリー（概要）

持続的成果を生むための組織の土壌づくり
 成果を生むための取り組み



富士通における特徴：

- ・ DXカンパニーにシフトするために**パーパス**を設定。
- ・ 日本においてはジョブベースの人材マネジメントの考え方を導入。これにあわせて、リソースマネジメントの権限を事業部へ移譲。
- ・ 各事業部の3年後の**ビジョン**（Back castで作成）に合わせて**人材ポートフォリオと人材要件を定義**（Role Profile とJob Descriptionを設定）
- ・ 人材ポートフォリオの充足に向け、自律的な手上げによる**ポスティング**による**社内人材の流動化**、および外部からの採用を強化
- ・ パーパスカービングを通じて、個人のパーパスを考えてもらい、**1on1**の対話を通じて富士通のパーパスやビジョンとすり合わせている。
- ・ パーパスやビジョンに対する**インパクトの大きさ**（影響×貢献度）、Fujitsu Wayに即した行動、自身とチームの成長を評価する**”Connect評価”**を導入
- ・ ベースとして**エンゲージメント**を非財務指標の1つとして公表
- ・ そのために、**個人の意欲**ややりがいの可視化が必要であり、定量化キーになる

相関分析結果の中で緑色網掛け部分について、財務指標となぜ関連性が見られたか深堀分析を行った
 ※Day2では富士通全体を分析した結果を提示したが、営業・SE系と、プロダクト系で分類して分析した

相関がみられたIndicator一覧*

 BP・SEと、プロダクト系で相関の正負が逆のもの
 相関係数の絶対値：正の相関
 ↑ 0.7以上
 ↑ 0.4以上0.7未満
 / 負の相関
 ↓ 0.7以上
 ↓ 0.4以上0.7未満

Indicator (緑網掛け：Ph3での深堀対象、紫字：Ph3で追加)	Day2分析結果 (部署属性で切り分けない)				Day3分析結果 (部署属性：営業・SE系)				Day3分析結果 (部署属性：プロダクト系)			
	売上高 伸び率	営業損益 伸び率	売上高/人 伸び率	営業損益 /人 伸び率	売上高 伸び率	営業損益 伸び率	売上高/人 伸び率	営業損益 /人 伸び率	売上高 伸び率	営業損益 伸び率	売上高/人 伸び率	営業損益 /人 伸び率
流動化	ポスティング・キャリア採用率 (個人主導) [%]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
DE&I	女性管理職 比率[%]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↓
自立型人材/組織Eng	仕事裁量度合い[点]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
自立型人材/組織Eng	働くことの誇り度合い [点]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
能力開発	組織長_Globis学習時間_一人当たり[h]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
必要人材要件定義	JD作成の正しさ (Job Summaryの長文割合)	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
自立型人材/組織Eng	富士通のDX企業への変革に対する理解度[点]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
人材ポータルフォロ	サクセサー充足率[%]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
流動化	ポストオフ人数[人]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
自立型人材/組織Eng	自分の強みを活かしている度合い[点]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
自立型人材/組織Eng	組織毎の障がい者数割合 [%]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
流動化	アサインメント率 (会社都合) [%]	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
流動化	組織の人の出入り (会社都合/個人主導)	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
DE&I	女性割合 [%]	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
自立型人材/組織Eng	高ストレス判定割合 [%]	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
自立型人材/組織Eng	総合健康リスク[点]	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↓
自立型人材/組織Eng	同僚の支援 [点]	↑	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
自立型人材/組織Eng	上司の支援 [点]	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↑	↑	↑
自立型人材/組織Eng	組織長_Udemy学習時間_一人当たり[h]	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
自立型人材/組織Eng	Globis学習時間_一人当たり[h]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
能力開発	NetCampus学習時間_1人当たり[h]	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
DE&I	自身の成長サポート充実度合い[点]	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↑	↑	↑
自立型人材/組織Eng	仕事のやりがい度合い [点]	↑	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↑	↑	↑
自立型人材/組織Eng	富士通の成功への貢献度合い[点]	↑	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↑	↑	↑
自立型人材/組織Eng	上司のフィードバックに対する従業員満足度 [点]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
自立型人材/組織Eng	バーパスを業務の拠り所としている (ES Q31) **	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
流動化	組織別退職者数[人]	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↓

*全て富士通単体の売上高、相関係数の絶対値が0.4以上を抽出した。 / Day3追加Indicatorであった「組織別退職者数」は、今回対象とした部署に退職者が存在しなかったため結果なし

**「バーパスを業務の拠り所としている」は、財務指標には相関がなかったがESとの相関は見られた

自律 × 信頼



Thank you

