

# ■ 富士通株式会社

主な事業：サービスソリューション、ハードウェアソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューション等のサービス  
従業員数：124,000名（2024年3月期末時点）

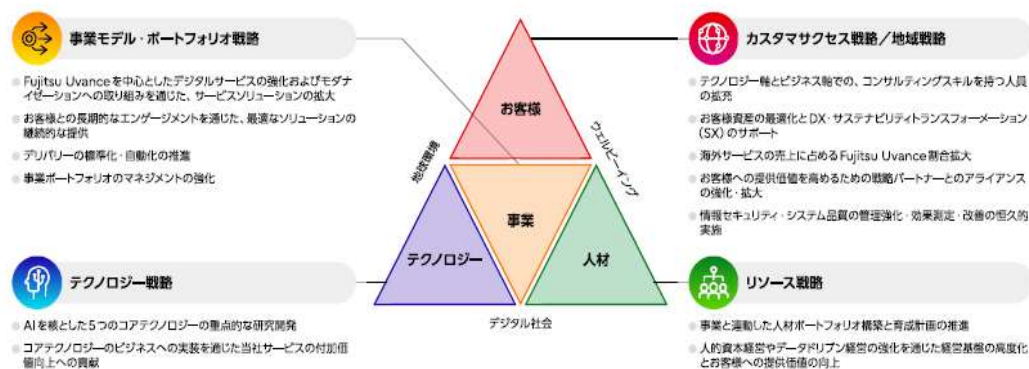
- 経営リーダーに必要な経験を定義し、タフアサインメントを通じた経験を重点としたタレントマネジメントの成長支援。
- 日本から見たグローバル視点と海外から見たグローバル視点の双方向を意識した育成研修を企画。
- 人材戦略の進化と時代の変化に合わせた施策の改善サイクルを確立。

## 1. 事業モデルの変革とパーパスの実現

富士通は、1935年に通信機器のメーカーとして創業し、革新的なテクノロジーによる課題解決を通じ、社会に新たな価値を提供してきた。ビジネス環境の変化に伴い、現在、プロダクト中心の事業モデルからコンサルティングやソリューション中心の事業モデルへ変革を進めている。従業員数12万4000人のうち、海外での就労者割合が44%。売上収益は3兆7,560億円、営業利益は約3000億円、海外売上比率は35%である。経営陣の外国籍役員比率や女性役員比率に課題があり、比率向上を非財務指標のKPIとして設定している。

同社は「イノベーションにより社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」というパーパスを掲げ、2030年に向けた中長期的ビジョン「デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる」に基づき、2023年から25年度までの中期経営計画を策定している。同計画では、「事業モデル・ポートフォリオ戦略」、「カスタマサクセス戦略／地域戦略」、「テクノロジー戦略」、「リソース戦略」の4つを重点戦略と位置づけ、リソース戦略では、特に人材を中心とした施策を実施（図表1）。

図表1 2023-2025 中期経営計画 重点戦略（出典：富士通統合レポート2024）





させる施策を実行することで、次世代経営リーダーのパイプラインの強化を図っている。一般的に、経営リーダー育成は人事部門の仕事という考え方もあるが、同社では、経営者自身が候補者をコーチしない限り成長しないという考えのもと、次世代の育成は経営者の責任であることを明らかにしている。

特に、本部長（SVP）レベルの育成は重要課題である。同社は過去 20 年間、複数の事業体を担当する常務（EVP）以上のレベルを経営リーダーと位置づけ、EVP を強化するためのタレントマネジメントに力を入れてきた。ところが、EVP の存在感が増す一方で、本来事業体の責任者である SVP がすぐに EVP の意向を確認する傾向がみられるなど、中間管理職化する懸念があった。そこで、2024 年から、経営リーダー育成のターゲットを EVP から SVP に変更した。現在は、グローバルグレーディングの 14（部長）～10（一般社員）を対象に、20 代後半～30 代前半から約 120 人、30 代から約 120 人、30 代後半～40 代前半から約 60 人というように、各年齢階層から合計約 300 人のタレントを経営リーダー候補として選抜してプールし、育成している。さらに、40 代前半の約 30 人をトッププールとして選抜し、強い SVP になれるよう早期育成・登用を行っている（図表 3）。

図表 3 次世代経営リーダー選抜・育成プール（出典：富士通）



次世代の経営リーダー候補として選抜された従業員は、選抜されたことを通知されるとともに、同社のタレントマネジメントの考え方や関連する施策に関する説明会に出席する。数年前までは、選抜されなかった従業員のディモチベーションを危惧し、選抜されたことを本人に伝えていなかったが、タレントの成長を加速させるために 2021 年に方針を変更した。

### (3) 人材育成支援

また、成長支援においては、①経験、②内省、③経営哲学・人脈形成のサイクルを回していくことが重要と考えており、この中で特に重視しているのが「①経験」である。一般的に成長するためには、仕事上の経験が 7 割、上

司など人からの学びが2割、研修等が1割必要と言われている。同社では幅広い経験をさせるために、適切な時期にタフなアサインメントをし、変化の激しい環境でもリードできる力を養成している。経営リーダーに必要な10の重要な経験を定義し、育成対象となるポスト毎に定義された経験の優先度を変えながら、難易度が高く飛躍的な成長が見込まれるポジションへと戦略的にアサインしている。

「②内省」では、社内外のメンタリングやコーチング、リーダーシップアセスメントを通じて、本人が内省しながら自分のリーダーシップを見直す仕組みを整えている。

また、経営リーダーには自身の経営哲学や、内発的動機から沸き起こるようなやる気のマインドが必要となることから、「③経営哲学・人脈形成」ではリーダーシップを醸成する実践的なプログラムをつくり、タレント同士の交流や社内外の経営リーダーと対話する場を設けている。

さらに、経営リーダーとして共創・協働型リーダーシップを醸成するための独自の研修プログラムを実施しているほか、海外のプール人材に日本のリーダーシップを知ってもらう研修プログラムも3年前から導入。これらの研修を通じて、海外のプール人材が日本や同社への理解を深め、人脈の形成につなげていくことを目指している。プログラム参加者のモチベーションやエンゲージメントは非常に高く、関係者からも好評を得ている。

以 上