

オープンバッジを活用した DXの推進～カルチャー変革 とスキル開発の両輪～

2024年10月28日
富士通株式会社



富士通と人的資本経営の取組み

Our Purpose

わたしたちのパーパスは、
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
持続可能にしていけることです。

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

ジョブ型人材マネジメントへの転換の概要

「IT企業からDX企業への転換」という方針のもと、人・組織に関する制度改革を全方位から実行

HR Visionの策定

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

ありたい姿実現に向けて

Challenge

全ての社員が
魅力的な
仕事に挑戦

Collaboration

多様・多才な
人材が
グローバルに
協働

Learning & Growth

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

ジョブ型人材マネジメントへのフルモデルチェンジ

グローバル統一の人事制度として全体を一気通貫に改革
「適材適所」から「適所適材」の実現へ

報酬・評価



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

人材獲得 & 育成



統制的配分 ➡ 現場への権限移譲

会社主導 ➡ 自律的なキャリア

キャリア採用強化

ポスティング

1on1

階層別廃止・OnDemand

キャリアオーナーシップ

リスキリング

働く土壌づくり

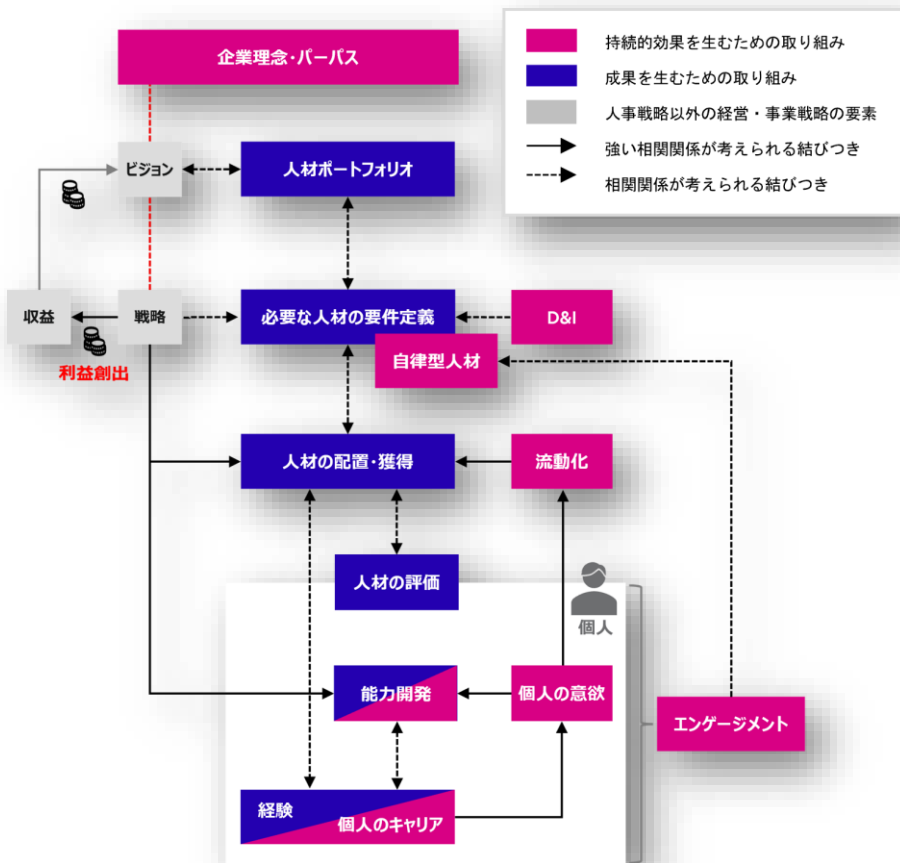
Work Life Shift

DE&I

Well-being

人事の変革

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～

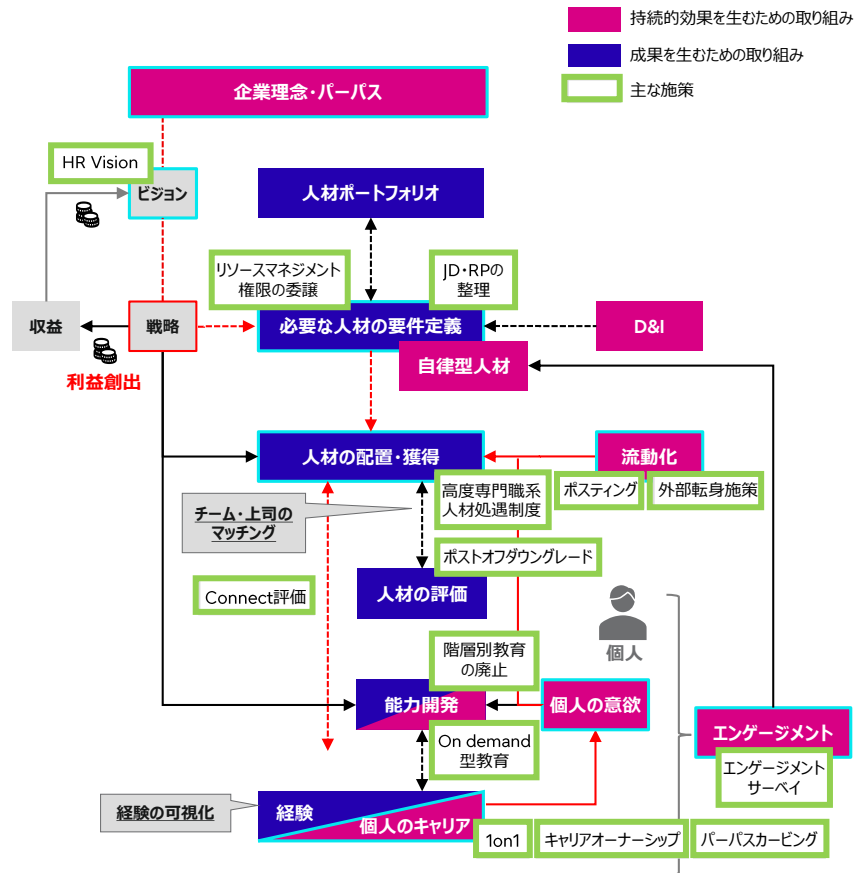


企業価値向上につながる人的資本経営の検討とストーリーの再構築

- ✓ 人材に関する様々な取り組みが戦略の実現にどのように関わっているのかを伝える一貫性のあるストーリーと、その裏づけとなる自社固有のKPIを特定し、それを指標として取り組みを進めていくことが重要
- ✓ 各社の人的資本経営を検討するにあたり、共通の構想フレーム「人的資本価値向上モデル」を策定

「人的資本価値向上モデル」によって見えてくるもの

- ✓ 経営戦略、事業戦略上、必要不可欠な人材戦略上の取り組みを「成果を生むための取り組み」、持続的に支えるための人材に関する取り組みを「持続的効果を生むための取り組み」として表記
- ✓ 施策間のつながりは矢印で示している。
各社で取り組んでいる人事施策（「人的資本経営」に関連する取り組み）をこのモデル図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、全体構造を捉え、検討することができる。



人的資本経営のストーリー

- DXカンパニーにシフトするためにパーパスを設定、それを実現するための「HR Vision」を策定、グローバルに展開。
- 日本でもジョブベースの人材マネジメントの考え方へ移行、グローバル標準の人事プラットフォームを整備。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大幅に移譲。
- 各事業部の3年後のビジョン（バックキャストで作成）に合わせて人材ポートフォリオを策定し、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、および外部からの人材獲得を強化。
- 同時に、グローバルでの企業競争力強化、中核を担う人材の定着および獲得を図るため、報酬水準の引き上げを実施。
- 評価については、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
- パーパスカービングを通じて、個人のパーパスを策定、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。
- また、キャリアオーナーシップ実現を支える各種施策を拡充、個人の意欲の高い自律型人材を育てている。
- このような自らの改革の進捗を測る指標として、会社と社員との結びつきを表す「従業員エンゲージメントを非財務指標の1つとして公表

富士通のカルチャー変革と オープンバッジの活用

全社DXプロジェクトFUJITRAについて



「経営」と「現場」が一体となり、デジタルを最大限に活用した
トランスフォーメーションを目指す



持続的にDXを行う「仕組み」作り

- ・ 形式知化/フレームワーク化
- ・ 一過性のニーズではない
- ・ プロジェクトが不要になることがゴール
- ・ 日本型DXを考え、試行する

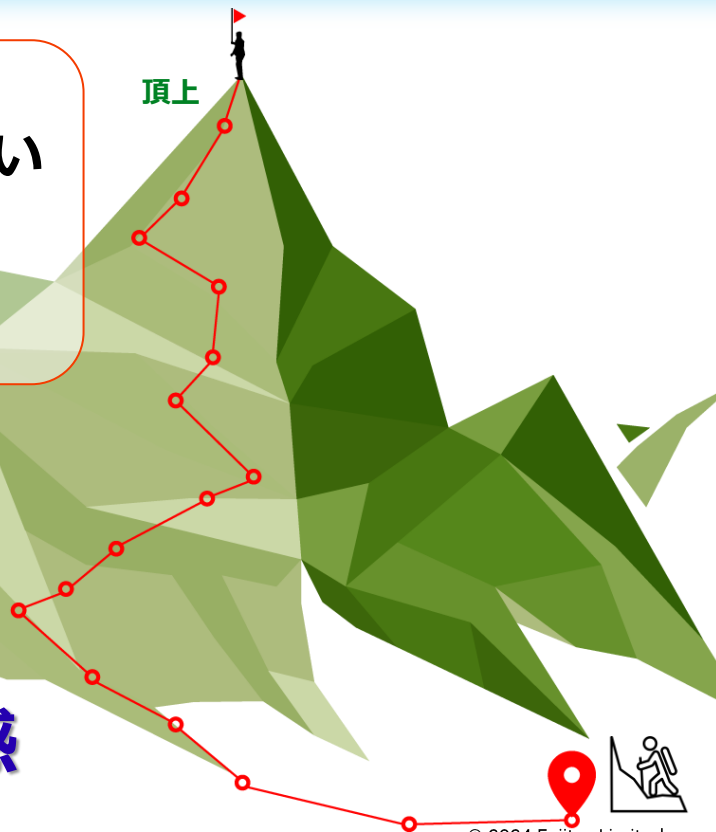
「経営/ビジネス」と「IT/デジタル」一体運営

- ・ 「IT/デジタルを手段として」 & 「IT/デジタルがあるからこそ」の双方向ループ
- ・ DX/IT単一司令塔モデル

- ✓ 組織貢献が評価されづらい
 - ・ 業務優先で組織活動への理解がされにくい
- ✓ 組織全体へ活動が見えづらい
 - ・ 個々の活動の見える場が少ない

オープンバッジ

活動／推進者の見える化
⇒ **活動／個人の認知と評価・共感**



Purpose Carving Organizer バッジの狙い

Purpose Carvingの全社展開にあたり、プログラムに共感した各組織メンバーがファシリテーションをリード
従来評価されづかった組織貢献を可視化し、賞賛するため、ドライバーであるOrganizerにバッジ授与

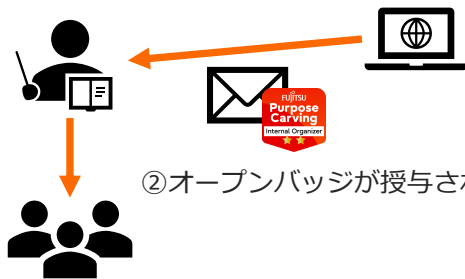


Organizerの協力により、組織展開の開始から1年間で全社の約7割の展開を達成

バッジを授与されたことで会社公認を得られたと自信につながり、その後の活動の推進力になった。
これにより、社内での活躍のみならず、社外や商談への展開につながる活躍の機会を獲得。

1. オープンバッジの獲得

① Purpose Carvingで
Organizerを担当



② オープンバッジが授与される



Organizerは大変だったけど、会社から認められて、自信がついた

2. 社内外コミュニティ活動でのバッジ活用



〇〇さんの背景にある
バッジは何ですか？

面白い取り組みですね、
詳しく教えてください！



Purpose Carvingという
個人の想いを言語化する
プログラムでOrganizer
を務めた証です



バッジをきっかけに、
自己アピールや富士通
事例の紹介ができた！

3. 顧客への実践機会の獲得



お客様向け
Purpose Carving
をOrganizerとして
実施



社内実践の経験がある
人にしていただけると、
安心してお任せできま
した！



バッジが経験の証として
信頼感の醸成や実施により
リレーションが構築でき、
次の挑戦に役立った

継続して変革を行うための体系の見直し

Purpose Carving を継続的に活性化し、バッジ取得のすそ野を広げるため、活動展開の見直しに連携して、オープンバッジの体系を刷新



Purpose Carving Internal Organizer

- Purpose Carvingのファシリテートができ、様々な人のパーパスの言語化を支援できる人



Purpose Carving - Facilitator

- Purpose Carvingのファシリテートができ、様々な人のパーパスの言語化を支援できる人
- Purpose Carvingのファシリテーターを1回以上実施した人



Purpose Carving - Practitioner

- パーパス起点でのリフレクションやダイアログによって、自身のパーパスを磨き続けている人



Purpose Carving - Purpose Communicator

- 言語化した自身のパーパス自己開示し、他者とのコミュニケーションを通じて自己成長を続ける人



FUJITRAにおける他活動のオープンバッジ発行

FUJITSU

FUJITRAのカルチャー変革を推進する人を賞賛することを目的にバッジを発行。
変革にまつわる暗黙知を試行錯誤を通じて形式知とし、横展開にあたり、推進者にバッジを授与。

FUJITRA Crew



全社DXプロジェクトFUJITRAの参画者（FUJITRA Crew）だけが受け取れる、“FUJITRA 体現者”の「しるし」です。

Fujitsu Innovation Circuit



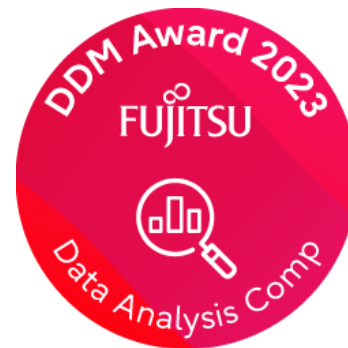
“挑戦が当たり前の富士通”に向けた新規事業創出プログラムのAcademyステージの修了者にバッジを授与します。

デジタル



DXツールを活用した業務デジタル化に関する知識やスキルを有し、積極的に活動に取り組んでいる方を認定します。

Data Analysis Comp



富士通内で実施されたデータ分析コンペに参加し、分析成果発表会にて発表まで完遂した方にバッジを授与します。

富士通におけるスキル開発と オープンバッジの活用

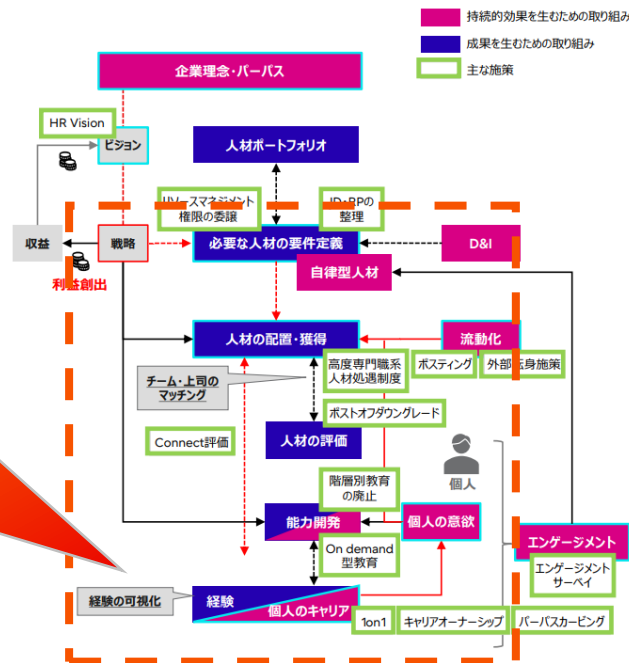
富士通の人的資本経営ストーリーとスキル開発

FUJITSU

組織のビジネス戦略からスキル開発をデザインし、個人の自律的な学びと結びつける必要がある

従業員のうち、**何名**がどの**パフォーマンスレベル**にいれば、事業目標にどの程度の**インパクト**を与えられるか？

人材ポートフォリオを
①採用、②育成、③M&Aで
強化していく



人的資本経営のストーリー

1. DXカンパニーを目指してパーパスとHR Visionを策定
2. ジョブ型人材マネジメントへ移行し「適材適所から適所適材」へ。
3. 3年後のビジョン、事業ポートフォリオ・人材ポートフォリオを策定
4. 人材Gapの充足に向け、ポスティングを拡充し社内の人材流動化。
5. 同時に、採用競争力を図るため、報酬水準の引き上げを実施。
6. 評価についても、パーパスやビジョンに対するインパクトの大きさを評価する“Connect評価”をグローバルに導入。
7. パーパスカービング、1on1の対話を通じて富士通のパーパスやビジョンと個人のパーパスをすり合わせている。
8. キャリアオーナーシップ支援策を拡充し、自律型人材を育てている。
9. 自らの改革を測る指標として従業員エンゲージメントを非財務指標に設定

オープンバッジとスキル開発施策の関係性

あらゆる人材育成・組織開発の施策のオプションに「オープンバッジを作成するか」がある

スキルデータに基づいた人的資本経営や情報開示の実現



事業戦略に必要な人材の定義
Role Framework / Job Description



ビジネス貢献できる人材の可視化や達成
状況のトレース



スキルベースのポスティング・
アサインメント・採用への活用



人材ごとに持つべき
スキル/資格/経験を定義する



トレーニング修了/スキル・実績保有の証
として、オープンバッジを授与する



承認できる証拠（評価方法）を決定する



スキルを習得するためのトレーニングを
開発・デリバリーする

The background of the slide features a series of silhouettes of people of various heights and ages, standing in a row. Behind them is a faint, stylized city skyline with various skyscrapers. Overlaid on the entire scene is a network of thin, light blue lines connecting small circular nodes, suggesting a digital or global network. The overall color palette is a mix of light blues, greys, and soft oranges, with a gradient effect from top to bottom.

Digital Proof for Future Builders

私たちが目指すのは、**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富士通をつくることです。**
そのために、富士通のカルチャーを変えていきます。

誰もが自身の成長とパーパス実現のために、自ら学び続けることを奨励し、
**イノベーション創出やカルチャー変革、アップスキリング・リススキングに
挑戦している人たちへの応援が当たり前になされる会社**にしていきます。

オープンバッジは、**富士通の“未来を創る挑戦者の証”**です。
社会やお客様の課題に向き合い解決できるスキルや活動をオープンにアピールし、
社内外の人材とつながることで、Uvanceで目指す世界を実現していく存在だと思っています。

オープンバッジで提供したい価値・体験

自身の学習歴を誇り、さらなる仲間やキャリアアップとつながることができる

バッジで「自信」につながる



実践・実績を前提とした学び&評価の
仕組みを通じ、信頼を可視化する

バッジで「仲間」とつながる



オーナー部門とのつながりや
学び・励ましあえる仲間を獲得する

バッジで「挑戦」へつながる



身につけたスキルをアピールし、
キャリアで目指すポジションをつかむ

自ら考え価値を創出する行動が、
会社の成長の原動力に

パーパスの実現

組織のケーパビリティを最大化する活動が、
社員の成長機会に



- ✓ スキルを保有している人材の可視化
- ✓ リスキリング・アップスキリングへの学習意欲の向上
- ✓ 適所適材なジョブマッチング（ポスティング・採用）の効率化
- ✓ 多様なスキル・経験やコミュニティ活動の認定によるエンゲージメントの向上
- ✓ ラーニングカルチャーの醸成

数値で見る富士通のオープンバッジ※2024年9月末時点

FUJITSU

オープンバッジ
総種類数



オープンバッジ
総発行数



グローバルでの
発行国数



外部アワード
受賞数



富士通の発行するオープンバッジの種類

オープンバッジを体系化して発行することで、富士通グループのビジネス貢献やカルチャー変革につながるスキル、活動、表彰に対し、バッジの量と質を担保しながら幅広くオープンバッジを発行

スキル Skills

富士通グループの各ロールで必要となるスキル・経験を保有する人にオープンバッジを授与する



イニシアティブ & コミュニティ Initiatives & Communities

イノベーション創出やカルチャー変革につながる全社活動を推進している参加者にオープンバッジを授与する



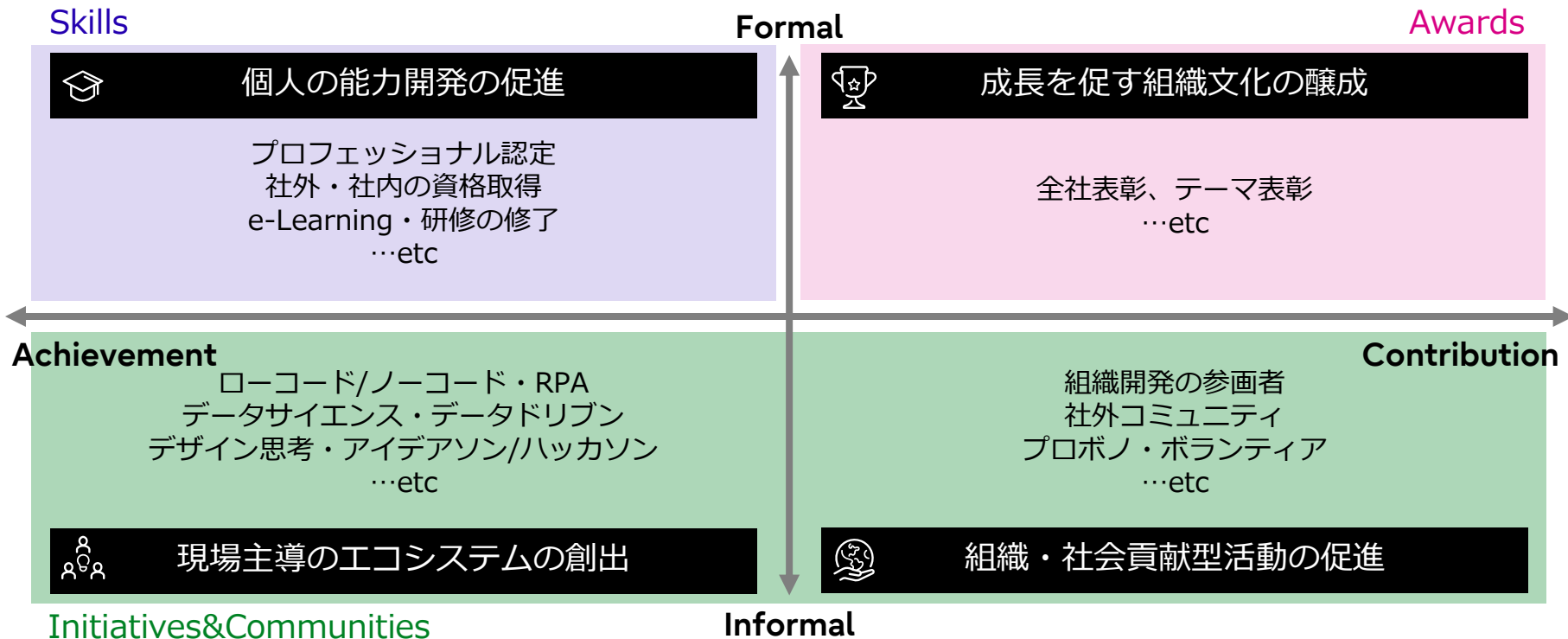
アワード Awards

富士通グループで褒める文化を醸成するために、優れた貢献をした活動を表彰し、受賞者にオープンバッジを授与する



オープンバッジで実現する領域の定義

スキルの可視化に限らない多様な経験を評価する体験を提供し、個人や組織の意識・行動変容を促す



(オープンバッジの活用例) 社内組織図

ユーザ・グループ情報と紐づいた組織・個人ページの中にオープンバッジを公開する領域を配置。これまで見えなかった個人・組織の情報を表現することで、新たな視点での学びの機会とスキル可視化を実現。

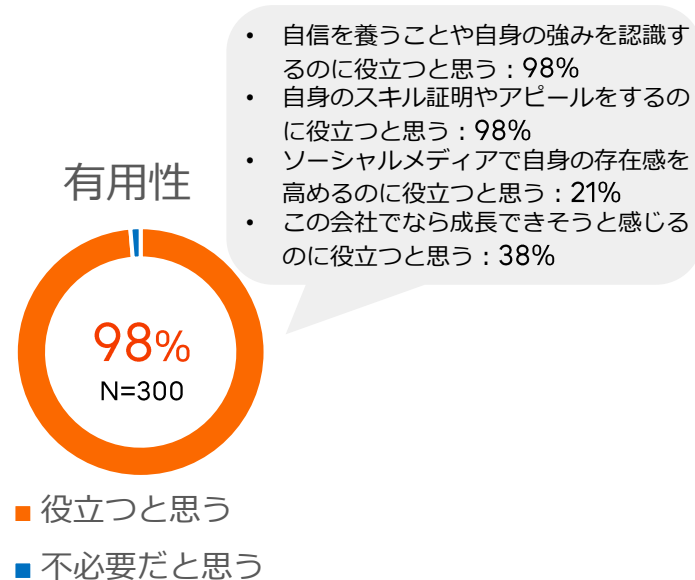
- ✓ 個人ページでは、オープンバッジを登録して、自身のスキルや活動をアピールできる
- ✓ オープンバッジ名で、該当のバッジ保有者を組織横断で検索できる
- ✓ 組織ページでは、その組織内で登録されたバッジ一覧を参照できる
また、バッジの詳細にて、その組織内における該当のバッジ保有者の一覧を検索できる



(オープンバッジの活用例) インターンシップ FUJITSU

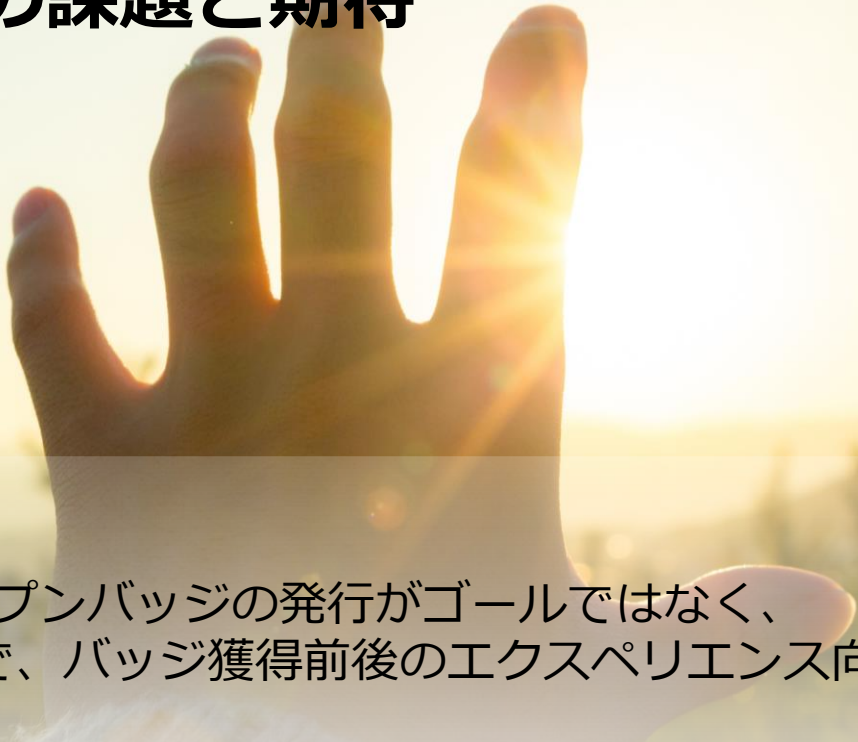
以下の目的のため、2023年実施のインターンシップより、オープンバッジを授与

- 富士通のインターンシップに参加することの市場価値を高める
- バッジを認定書代わりに渡すことで、参加学生が自身の経験として、市場にアピールできるかたちを作り、先輩から後輩へ富士通のインターンシップへ参加することのメリットを口コミにより伝えていく
- 学生のInternshipにおける達成感を高める



今後の取り組み

オープンバッジの課題と期待

A large, semi-transparent image of a hand reaching upwards towards a bright sun, creating a lens flare effect, serves as a background for the central text.

オープンバッジの発行がゴールではなく、
発行がスタートで、バッジ獲得前後のエクスペリエンス向上が重要

課題はあるが、富士通の変革を推進する上で、オープンバッジには可能性がある
また、富士通内にとどまらず、社外にも富士通の実践知を共有し、
その証としてバッジを展開していきたい

Thank you

