

富士通の新人事制度に期待 日本で専門職人材はどこまで正当に評価されるか

常に人事改革の先頭を走ってきた富士通が、いよいよ「専門職人材を厚遇」するための新制度を発足させる。

日本の旧来からの人事システムにおいては、ライン職（課長～部長）の下に専門職が配される形となっているので、いくら頑張ったとしても日の当たる場所に行けるチャンスは小さかった。

チャンスが小さい理由の一つが、ライン職と専門職の仕事の質が本質的に違うところにある。ライン職は経営管理に関する部分を担うが、専門職は各専門の力を駆使して、会社に、そして世界に貢献する。この壮大なる専門職の仕事内容を、はたしてライン職が理解し評価できるか、というのが私の昔からの疑問であった。

今回の富士通の新人事制度が走り出したとしても、この私の疑問（一抹の不安）はやはり残るので、富士通が専門職の真の評価をどのようにしていくのか、興味深いところでもあり、見守っても行きたい。

| <p>日本経済新聞 2020.5.11</p> | <p>富士通は2021年3月期から、職務を明確にして働く「ジョブ型」人事制度を導入する。課長職以上の約1万5千人を対象に運用を始め、その後一般社員にも広げる。人工知能（AI）など高度な専門人材を採用する</p> |
|---|---|
| <p>ため、年収が2500万円～3500万円の人事制度も導入する。世界的な人材獲得競争を背景に、人事制度を見直す。ジョブ型人事は従来の年功要素を完全に廃止し、職責で賃金を決める。まずは課長以上の幹部社員を対象に、役割や権限による世界共通の「レベル」を決める。月額給与はレベルに応じる。年齢や経験に関係の無い人事配置が可能になるほか、既にジョブ型を採用している海外拠点と基準を統一することで、人材をグローバル規模で生</p> | <p>かしやすくなる。AIやサイバーセキュリティといった専門人材への報酬も手厚くする。会社が専門人材と認めた社員には報酬を一般の社員とは別枠で決められる。上位の専門人材であれば、想定年収は2500万円～3500万円に上る。それ以外の専門人材では通常の給与に加えて、月額5万円か15万円を支給する。ポストを公開して、社内から立候補できる制度も対象を広げる。新任の幹部社員などは公募で登用する。</p> |

富士通、年功から職責に

新人事制度 専門人材を厚遇

富士通新人事制度における成果主義と能力主義

<http://www2.lib.yamagata-u.ac.jp/kiyou/kiyous/kiyous-37-2/image/kiyous-37-2-127to141.pdf>

1 富士通の人事制度改革

(1) 導入の背景

富士通は1990年代に入り矢継ぎ早に種々の人事制度改革を行なってきた¹⁾。

まず1993年に管理職層を対象に目標管理評価制度を導入したのに続いて、翌94年には主任層を対象に同時にSPIRITと呼ばれる裁量労働制を導入している²⁾。96年には管理職層に等級制を導入し、98年にはその管理職層を幹部社員と規定する幹部社員制度を導入すると同時に課制の廃止に踏み切っている。また、当初管理職層に限定されていた目標管理評価制度も徐々にその適用対象を広げ、94年に主任層が、96年は中堅層、97年には職長層が対象に加えられた。そして、翌98年に従来の等級制度がファンクション／等級人事制度に改められたのに伴って、成果主義、すなわち目標達成度の基本給や賞与、あるいは昇級への反映を非管理職層にまで広げると同時に、年金・退職制度の見直しを行なっている。

こうした一連の人事制度改革遂行の背景として、富士通は次の3点を挙げている。

- IT産業における市場拡大と競争のグローバル化の中でデファクト・スタンダードを見出す創造力のある社員や付加価値の高い成果を効率よくあげる社員の育成・処遇
- 会社組織が従来のピラミッド型から自立的な高度な専門家によって構成されるフラット型に移行する中で年功的な仕事の分担や処遇の見直し
- 情報インフラの発達により大きく変化した個人の働き方への対応

富士通では、これら3点を踏まえて、「成果主義」をキーワードに、個人の創造性を支援する仕組みや成果に基づく評価と報酬の実現に取り組んだ。