

八大学工学系連合会 第4回公開シンポジウム

～Society 5.0人材の育成に向けて～

2022年3月29日

経団連 教育・大学改革推進委員会企画部会長
富士通株式会社 執行役員常務 C H R O
平松浩樹

＜本日お話ししたいこと＞

＜経団連・産学協議会＞

1. Society 5.0人材に求められる能力・資質と求められる大学・大学院教育
2. 採用・雇用の変化、目指すべき仕事と学びの関係
3. 新たなインターンシップのあり方

＜富士通＞

4. ジョブ型人事制度の導入
5. 高度専門人材に対する取り組みについて

はじめに



わが国が直面する
内外の課題

- 少子高齢化
- 自然災害の多発
- 地球環境の危機化
- 感染症の拡大
- 大国間の覇権争い等



デジタル技術
の活用による
DXの進展

- Society 5.0の実現による社会課題の解決と持続的成長の実現
- SDGsの達成に貢献



Society 5.0実現の鍵は「人材」

➤ 産学協議会の問題意識

採用日程のあり方だけではなく、学生・大学・企業の多様性を前提に、Society5.0において新たな領域に挑戦し社会に付加価値をもたらすことのできる人材を、産学がいかに協働して育成し、それをどう実現していくかを、未来志向で議論すること

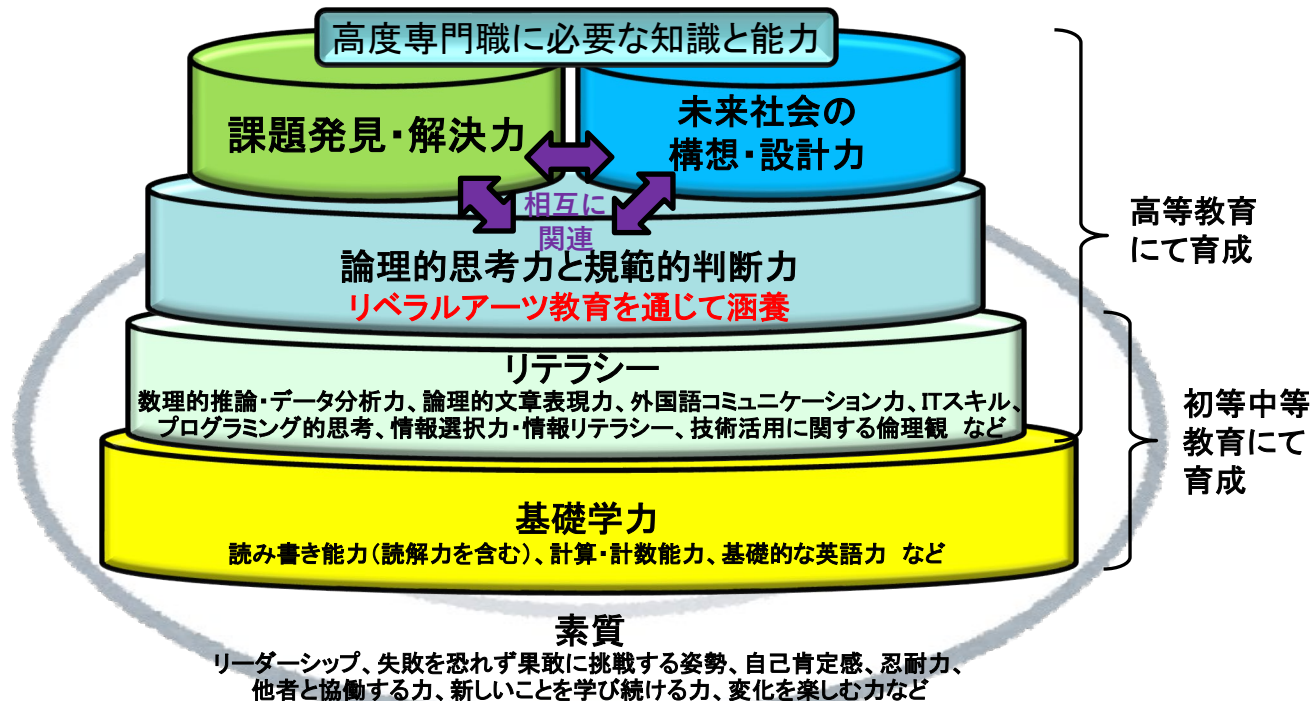
特に、Society 5.0人材の育成にあたる大学教育のあり方と、企業における採用・インターンシップのあり方を中心に議論

産学協議会で合意した具体的なアクションを、大学、企業は実践し、次世代に相応しい大学教育と採用の実現に結びつけていく

Society 5.0において求められる能力と資質

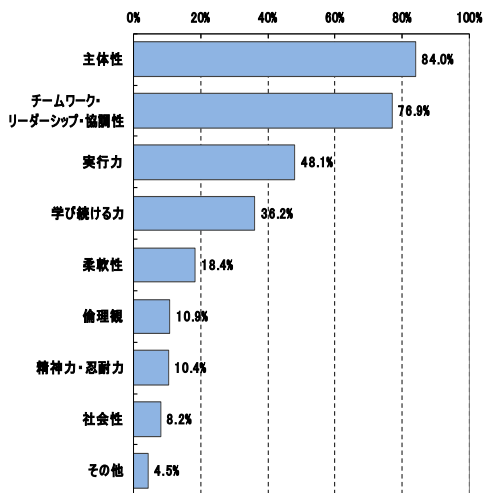
➤ 経団連と国公立大学のトップで構成される「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」では、Society 5.0において求められる人材の能力と資質について以下のように整理し、合意。

〔Society 5.0で求められる能力と資質〕



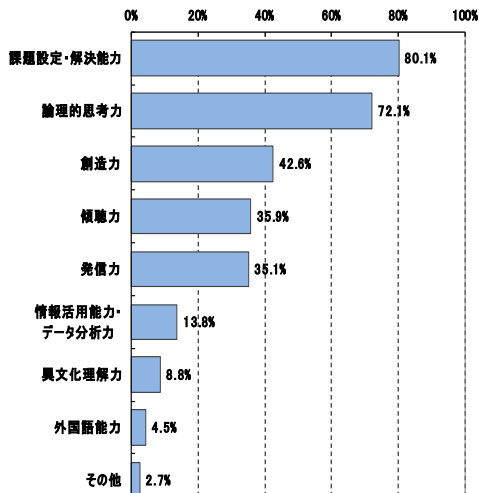
- 特に期待する資質として、回答企業の約8割が「主体性」、「チームワーク・リーダーシップ・協調性」を挙げた。変化の激しい人生100年時代を迎え、「学び続ける力」と回答した企業が4割近い。
- 特に期待する能力として、「課題設定・解決能力」、「論理的思考力」、「創造力」が上位。いずれもSociety 5.0において求められる能力として、産学協議会で産学間で認識が一致したもの。
- 特に期待する知識として、「文系・理系の枠を超えた知識・教養」が最も多く、リベラルアーツ教育や文理融合教育を重視した教育の実践が重要。専門教育の重要性も認識。

<特に期待する資質>



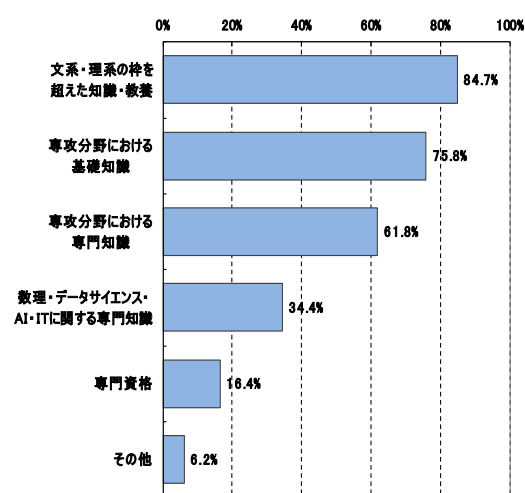
(n=376)

<特に期待する能力>



(n=376)

<特に期待する知識>



(n=372)

文理融合教育・STEAM教育・
リベラルアーツ教育

- ✓ これらの教育と専門教育とをバランスよく学修（教育の両輪）
- ✓ 人文科学・社会科学・自然科学を幅広く学修する教育プログラム、メジャー・マイナー、ダブル・メジャー、学部、研究科等の組織の枠を越えた学位プログラム等

リテラシーとしての数理・
データサイエンス・AI教育

- ✓ リテラシーレベルの数理・データサイエンス・AI教育プログラムを必修科目として位置付け
- ✓ 幅広い大学で「情報Ⅰ」を入試科目に追加

PBL等の課題解決型教育

- ✓ PBLに関するノウハウを関係教員間で共有。教員研修を実施
- ✓ 大学と企業等を結ぶコーディネーター人材の育成・配置、実務家教員の登用を促進

グローバル化に対応した大学教育、
海外留学、海外大学との教育連携

- ✓ 大学自体のグローバル化、海外大学との教育研究ネットワーク構築を推進
- ✓ 双方向の留学生交流を一層推進
- ✓ オンラインと実留学を組み合わせた多様な留学機会の提供、奨学金充実など留学支援を強化
- ✓ コロナが収束した段階で外国人留学生の入国制限を緩和
- ✓ 英語で履修できるカリキュラム拡大や学生の英語力の向上、外国人留学生へのキャリアサポート等により魅力ある留学先に
- ✓ 秋季入学・卒業の導入など学事暦改革の推進

キャリア教育等

- ✓ 「産学協働で取り組む学生のキャリア形成支援」(*)を推進
※産学協議会4類型
- ✓ 地域企業と学生をつなぐインターンシップの機会を提供

起業家教育

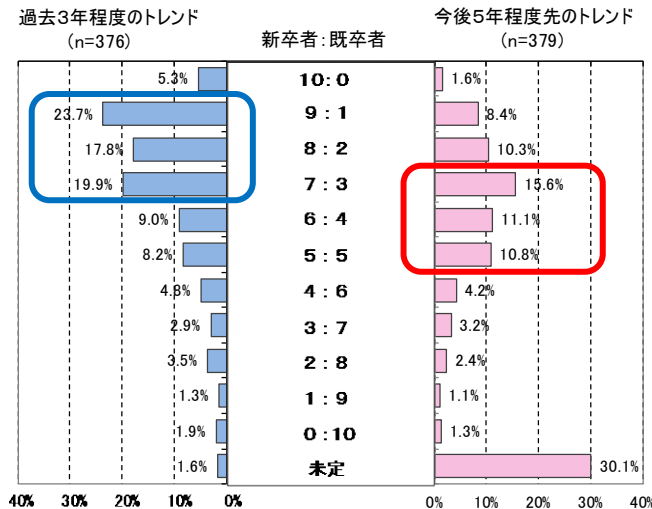
- ✓ 政府は起業家人材のプラットフォームを構築。幅広い大学で起業経験者がゲスト講師として登壇
- ✓ 各大学は、リカレント教育として、社会人に起業を促すプログラムを開発・普及

リカレント教育

- ✓ 各大学は、経済界のニーズを踏まえつつ、リカレント教育プログラムを充実。オンラインの活用により、時間と場所に縛られない多様な履修形態を可能とすることが肝要
- ✓ 企業は、受講する社員の経済的支援や休業・休暇制度の導入を検討
- ✓ 産学連携によりリカレント教育プログラムを共同開発・実施する大学や、質の保証されたリカレント教育プログラムを実施する大学等に対し、国は財政面や教員確保等の支援など、環境整備を図るべき

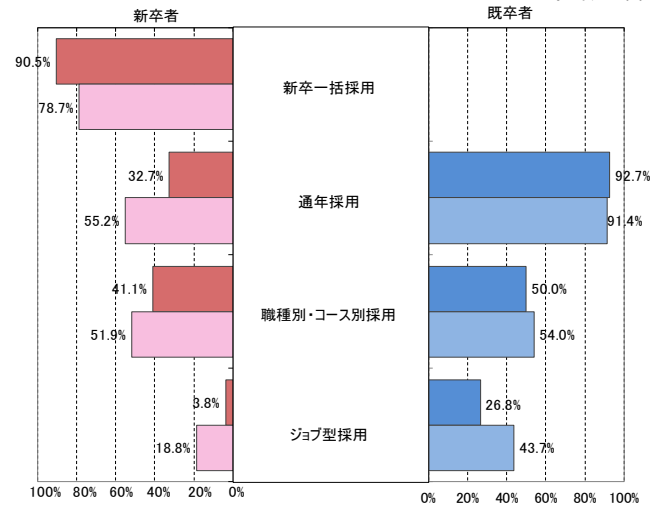
- (1) 経団連アンケートによると、企業は、概して、**既卒者の採用を増やす傾向**。
- (2) 企業は、即戦力となる人材や外国人など多様な個性・才能を持った優秀な人材を確保するため、**新卒一括採用に加え、新卒者・既卒者を問わず、通年採用(新卒55%、既卒91%)、職種別・コース別採用(新卒52%、既卒54%)、ジョブ型採用(新卒19%、既卒44%) など、採用の多様化・複線化を進めていく傾向**。

<新卒者と既卒者の採用割合>



<新卒者・既卒者の採用方法の動向>

(複数回答可)

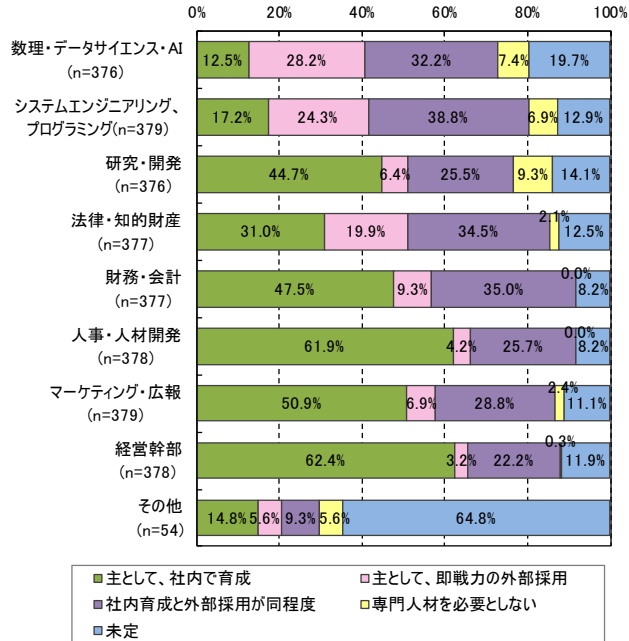


■ これまで実施 新卒者 (n=370)
□ 今後5年程度先実施 新卒者 (n=362)
■ これまで実施 既卒者 (n=354)
□ 今後5年程度先実施 既卒者 (n=350)

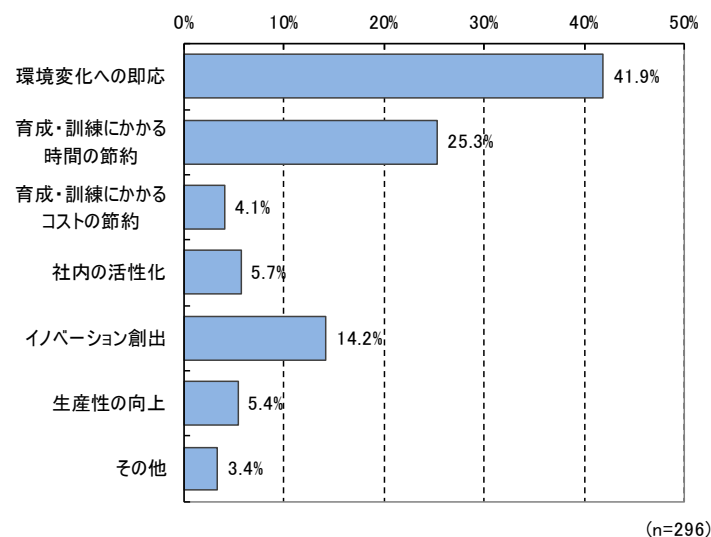
【出典：経団連「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」(2022年1月18日)】

- 「主として、即戦力の外部採用」の回答が多い分野は、「数理・データサイエンス・AI」、「システムエンジニアリング、プログラミング」、「法律・知的財産」。これらの分野は、「社内育成と外部採用が同程度」と合わせると過半数を占める。即戦力を有する専門人材を外部採用することで、育成・訓練にかかる時間を節約し、環境変化に即応したいと考えている企業が多い。
- 「主として、社内で育成」が過半数を占めた分野は、「経営幹部」、「人事・人材開発」、「マーケティング・広報」。

<分野別専門人材の採用・育成動向>



<即戦力を有する専門人材の外部採用を行う理由>



注：分野別専門人材の採用・育成動向において、1つの分野でも「主として、即戦力の外部採用」あるいは「社内育成と外部採用が同程度」と回答した企業を対象に調査

課題解決による価値創造

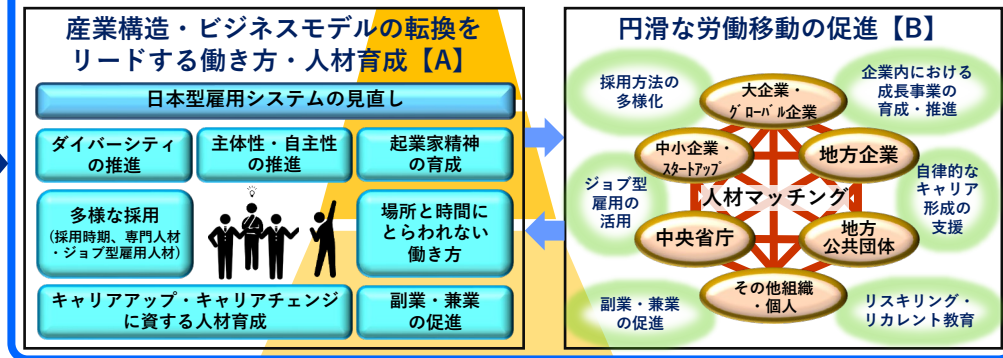
Society 5.0 for SDGs

DX

地方創生

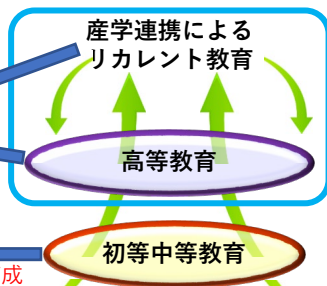
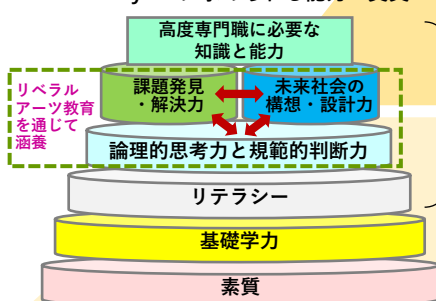
イノベーション促進とエンゲージメント向上

新しい時代に対応する働き方・雇用制度



新しい時代に対応する教育

< Society 5.0に求められる能力・資質 >



教育DXで個別最適な学びを実現

政府等

産学連携によるリカレント教育への支援／公教育・大学の改革等

政府等

労働時間法制等の見直し／働き手の主体的な学びへの支援／職業訓練の充実／人材マッチング機能の強化／セーフティネットの整備等

中長期的な視点に立った新たなインターンシップのあり方【定義】

インターンシップの推進に当たっての基本的考え方（3省合意）における定義

- ✓ インターンシップは、「学生が在学中に自らの専攻、将来のキャリアに関連した就業体験を行うこと」「企業等の場における学生に対する**教育活動**」
- ✓ 実施にあたっては、**自社の人材確保にとらわれない広い見地からの取組みが必要**
- ✓ 採用選考活動開始時期までに（4学年次6月以前に）**企業がインターンシップ等で取得した学生情報は、基本的に広報活動・採用選考活動に使用できない**



【産学協議会 採用・インターンシップ分科会における問題提起】

「**模擬的な作業を含め、業務を体験する場面が全くないもの**」もインターンシップとされていることや、多くの学生が「**就職活動に直接的なメリットをもたらすと期待される短期インターンシップ**」への参加を偏重する傾向にある点が最近のインターンシップをめぐる混乱につながっている

・ジョブ型採用や通年採用の本格的導入をはじめ、企業による採用形態の多様化・グローバル化の推進を念頭に、中長期的に見た**日本の新しいインターンシップのあり方をゼロベースで定義**するため意見交換。新たなインターンシップの定義では、以下を考慮

- ✓ 学生にとって、学修と将来のキャリアや就職の検討に資する活動は**いずれも重要**
- ✓ インターンシップの実施においては、今後、就職活動に臨む学生に「**安心（透明性・円滑なコミュニケーションの担保）**」「**多様な選択肢**」の提供を心掛ける



【「インターンシップ」の定義】

学生が、その仕事に就く能力が自らに備わっているかどうか（自らがその仕事で通用するかどうか）を見極めることを目的に、自らの専攻を含む関心分野や将来のキャリアに関連した就業体験（企業の実務を体験すること）を行う活動**（但し、学生の学修段階に応じて具体的内容は異なる）**

学生のキャリア形成支援における産学協働の取組み【全体像】

- ◆ 以下の4タイプの多種多様なプログラムの実施を通じて、学生のキャリア形成を産学協働で支援。いずれも学生の参加は任意
- ◆ タイプ3ならびにタイプ4が「インターンシップ」に該当する活動

類型	タイプ1：オープン・カンパニー ※オープン・キャンパスの企業・業界・仕事版を想定			
対象	学部生・大学院生向け（学年を問わず）			
主たる目的	学生	企業・業界・仕事を具体的に知る		
	大学企業	企業・業界・仕事への理解促進		
類型	タイプ2： キャリア教育 (プレ・インターンシップを含む)	タイプ3： 汎用的能力・専門活用型 インターンシップ	タイプ4（試行）： 高度専門型インターンシップ ※試行結果を踏まえ、今後判断	
対象	学部生（主に低学年）向け	学部生（主に高学年）・大学院生向け	大学院生向け	
主たる目的	学生	自らのキャリア (職業観・就業観)を考える	その仕事に就く能力が 自らに備わっているか見極める	自らの専門性を実践で活かし、 向上させる（実践研究力の向上等）
	大学企業	能力開発／キャリア教育	マッチング精度向上／採用選考を 視野に入れた評価材料の取得	今後拡大が見込まれる ジョブ型採用を見据えた 産学連携の大学院教育

採用選考活動（一部抜粋）

説明会

- 募集要項の配付や採用選考プロセスの説明等を伴うもの

実務従事 体験

- 書類選考、筆記試験、面接等と同様に、採用選考段階で実施するもの（採用直結型）
- 採用選考活動とインターンシップの両方を実施する余力のない企業・ベンチャー等が実施するもの

今後の検討課題

- タイプ別の課題の特定・改善策の検討
- タイプごとの違い（境界線）の整理
- キャリア形成支援活動と採用選考活動の違いの整理

ジョブ型人事制度 と高度専門人材に 対する取り組み

2022.3.29

富士通株式会社

執行役員常務 CHRO

平松 浩樹

Fujitsu Our HR Vision

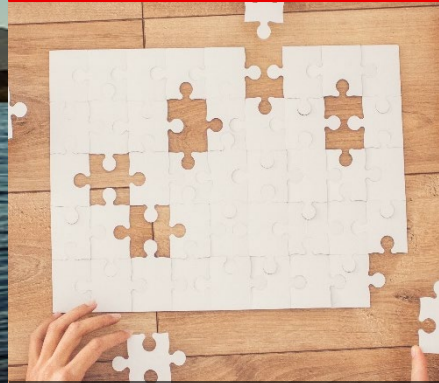
DX company where diverse talents gather to create innovation everywhere in the society

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

ジョブ型人事制度の導入

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



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

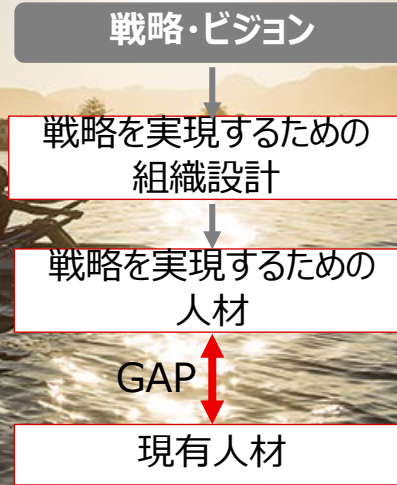
従来の日本型人材マネジメント

～適材適所～



グローバル共通の ジョブ型人材マネジメント

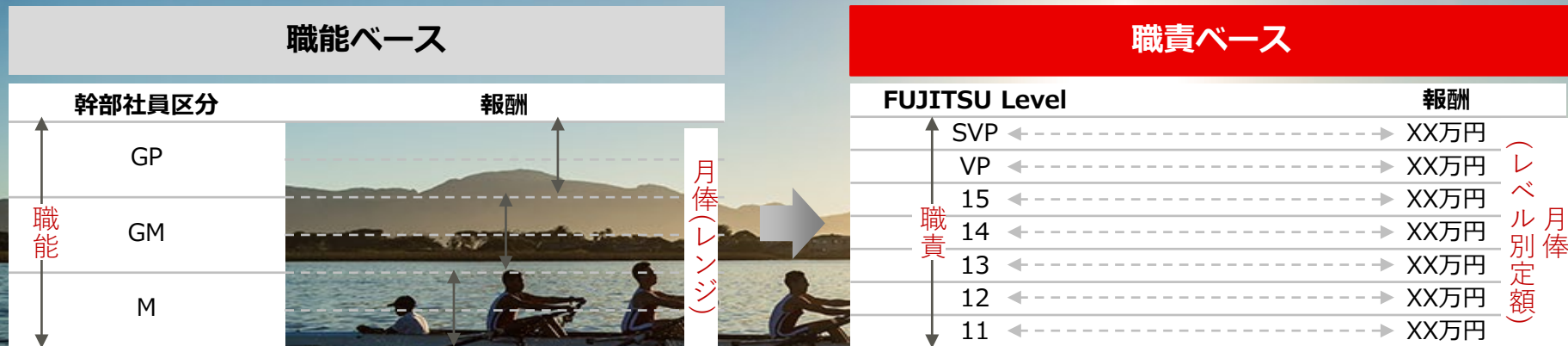
～適所適材～



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

※富士通および国内グループ会社の
管理職全員（約15,000人）が対象



- グローバル共通の基準で職責を格付け（FUJITSU Level）
- 月俸はFUJITSU Levelごとに定額。Fujitsu LevelのUp/Down時に報酬改定
- 今後、市場価値をベンチマークしながら報酬水準を見直していく
- 役職離任の運用を見直し、ポストオフ・ダウングレードを実施

**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**

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

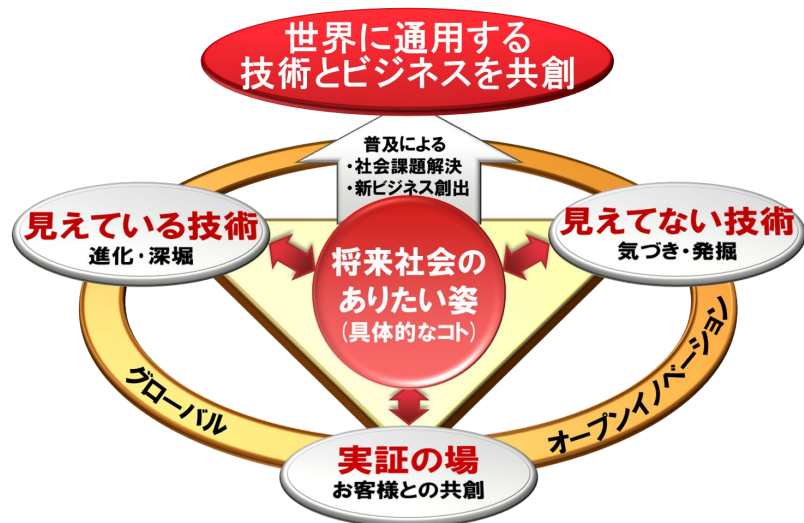


人材の流動化 / 多様性の向上、適所適材の実現、
オープンでチャレンジングな風土醸成を目的にポスティングを大幅に拡大

高度専門人材に対するの取り組みについて

富士通のパーパス
「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く」に

共感し、自らのパーパスと重ね合わせて未来を描き、
信頼を構築しながら
挑戦し続けることができる方。



自律的に社内外の人と対話することで将来の社会課題を意識し、
自身の技術と他の技術やビジネスを有機的につなげることで、イノベーションを創出できる人材

■ 数か月間の業務を通して専門性・ジョブとのマッチングを確認の上、優秀な人材は獲得へ

文科省主催 ジョブ型インターンシップ推進事業への参画

目標	
博士課程学生が、社会から専門的な知識や高度な能力を評価され、研究開発の加速とイノベーションの創出を担う人材として活躍できる場の拡大	
目的	取組内容
「ジョブ型研究インターンシップ」の先行的・試行的な実施に必要なマッチング支援等を担う事務局機能の構築	<p>① 学生と企業のマッチング・調整</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「マッチング支援システム」によるマッチング・調整 ・「学生・企業懇談会」の企画・運営 <p>② 学生・大学・企業の支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実施マニュアルの作成・管理 ・統一労働条件の設定 ・雇用契約締結や労務管理の支援 ・大学・学生・企業の評価をフィードバック・改善 <p>③ 普及展開・連携促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JREC-IN Portalの活用 ・修了後の追跡調査、好事例の横展開 等
<p>ジョブ型研究インターンシップ</p> <p>大学と企業が 長期的・俯瞰的なビジョンで人材育成に取り組む Society 5.0時代の新しい産学共同教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ○いわゆる「ジョブ型採用」を念頭に置いた大学院正規課程における「長期有給インターンシップ」 ○博士後期課程から先行的・試行的に実施 ○大学院教育において、研究力に加え、企業等の研究スタイルを理解した優秀な人材を育成 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○最大3年間財政支援（令和3年度～令和5年度） ・支援期間終了後は、参画機関の会費により運営 ○1機関×30百万円

- 【参加大学一覧】 10/12時点
- 北海道大学
 - 筑波大学
 - 熊本大学
 - 東京大学
 - 東京工業大学：物質理工学院、工学院、生命理工学院、理学院、環境・社会理工学院
 - お茶の水女子大学
 - 大阪大学
 - 九州大学 等

- 【スケジュール】
- 11月 受入れ職場調整（研究所に打診中）
 - 1月 公募→スカウト→応募→選考
 - 2月（マッチング次第）インターン開始

成果

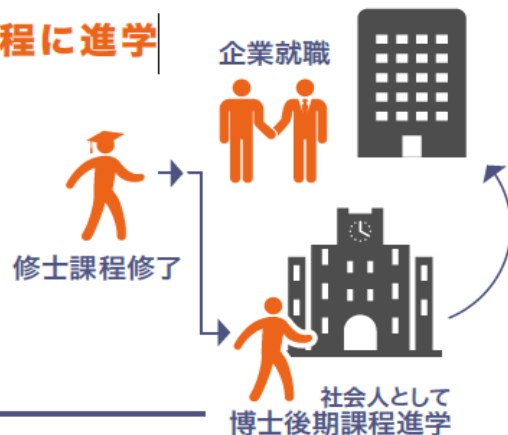
- 博士課程学生のキャリアパス拡大
- 学生の成長・大学院における教育研究の改善充実・企業の持続的な成長をもたらす、産学共同教育の実現

- 数か月間の業務を通して専門性・ジョブとのマッチングを確認の上、優秀な人材は獲得へ

日本初！ 卓越社会人博士課程制度

修士修了後、企業が採用、同時に社会人として博士後期課程に進学

- ☑ 経済的支援、キャリア構築、産学連携強化、
大学・企業間人材往還促進等、複数の課題が一举に解決
- ☑ 富士通研究所を中心に連携実績のある他企業とも協力、
本卓越大学院で日本初の制度化へ
- ☑ 毎年3名に制度適用を目指す



出典：九州大学 マス・フォア・イノベーション卓越大学院 概要資料

学生の博士離れを食い止めるだけでなく、
社会との共創を実践しイノベーションを創発できる人材の育成・採用につなげる

Global Fujitsu Distinguished Engineer

- ビジネス成長戦略にとって重要な技術領域において卓越した技術力を保有し、ビジネス貢献している最高峰のエンジニアをグローバル共通の基準で認定。
- 富士通グローバルで32名にGlobal FDEの称号を付与。
- グローバルでビジネス・技術・人材の各戦略を加速し、人や社会、経済の発展に貢献する。

7 Key Focus Areas

サステナブルな世界の実現に向け、社会課題の解決にフォーカスしたビジネスを強力に推進していきます。



5 Key Technologies

Key Focus Areasを支える重点技術
迅速にビジネスへ結び付け、グローバルに世界一の技術を提供していきます。

ジョブ型人事マネジメント

ひとりひとりの職務を明確に定義し、その職務に応じた報酬設定と柔軟な人材配置を実現します。

優秀な技術者のリテンションやエンゲージメント向上を図るとともに、
コア人材や社外から優秀なエンジニアを獲得する

Thank you

