

人財

中期経営計画目標の達成や 持続的成長企業としての基盤確立に向け、 「人財への投資」を積極的に行います。

執行役員常務 人事・総務室長
角島 猛



当社は経営方針に「多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮する」を掲げ、人権尊重や安全衛生、社員の健康確保をすべての基盤に置きつつ、事業の中長期的な発展を図るべく、社員の活躍推進、人財の育成、人財の適正配置などに積極的に取り組んでいます。

人財施策の推進にあたっては、社内外のさまざまな課題への対処に加え、毎年実施する「社員意識調査」の結果を踏まえつつ、タイムリーに対策を講じていくことが肝要と考えています。

労務構成の高齢化やものづくり力の強化という課題に対し、60歳以上の社員や技能系社員の活性化につながる処遇制度の見直しを実施し、高いパフォーマンスを発揮している社員に厚く報いる仕組みとしました。また、多様な人財の活躍推進に向けては、特に女性の活躍推進に注力し、理工系の人財の獲得と、キャリアアップにつながる育成に継続して取り組んでいます。さらに、「働き方改革」に関しては、働く時間・場所の柔軟化を通じて効率的な働き方が実現できるよう、制度や環境面の整備を推進するとともに、持続的成長に不可欠な「将来の経営幹部候補者」や、グローバル事業強化に向けた「国内外のグローバル人材」の育成にも積極的に取り組んでいます。

こうした取り組みを通じ、持続的成長に向けた「経営基盤の継続的な強化」として、人財の強化と活性化を推進していく考えです。

多様な人財の活躍推進

富士電機は、「企業行動基準」の中で、「人を大切にします」と宣言し、多様な人財の就労や活躍を可能にする施策や人事・処遇制度の構築に取り組んでいます。

60歳以上の社員および技能職の処遇制度見直し

社員の活躍推進に向けた処遇制度の見直しでは、60歳以上の社員と技能系社員に重点を置いた取り組みを推進しました。

日本国内の少子化や当社労務構成の高齢化が想定されることから、高い能力と経験を有する60歳以上の社員の活躍が重要となっており、60歳以上の幹部社員を対象に、仕事の価値に応じた処遇を実現する「シニアタスク制度」を導入しました。引き続き高いパフォーマンスを発揮する社員を、60歳以前と同水準の処遇を実現することも可能な仕組みとすることで、意欲の向上につなげることを狙いとしています。

また「65歳以降雇用ガイドライン」を制定し、年齢にかかわらず、高いスキルや知識を発揮する社員が最長75歳まで活躍できる環境整備を行いました。

技能系社員については、高い技能を土台に、改善・合理化のスキルを有する技能者を高く評価・処遇する仕組みとして「ものづくりマイスター」制度を導入しました。技能者の目指す姿を明確にするとともに、「ものづくりマイスター」認定者には賞与でインセンティブを付与することで、モチベーション向上と、工場全体のものづくり力の強化につなげることを狙いとして

処遇制度の見直し

60歳以上の社員	シニアタスク制度	60歳以降の職務内容に応じた処遇
	65歳以降雇用ガイドライン	高いスキル・知識を有する社員を75歳まで雇用するための環境整備
技能系社員	ものづくりマイスター制度	高い技能と優れた改善・合理化力を有する技能系社員の育成

います。同時に、高い改善・合理化力を得るための教育体系の整備を行い、意欲のある技能者が積極的にスキルを身に付けることができるような取り組みとしています。

女性活躍推進の取り組み

ダイバーシティの取り組みでは、特に女性の活躍推進の取り組みを強化しています。少子高齢化の進展や、価値観が多様化する社会において、企業としての総合力の発揮が持続的成長に不可欠であり、女性のさらなる活躍推進が不可欠です。

女性の活躍推進については、女性の採用強化と、女性役職者数の拡大に向けた育成推進に積極的に取り組んでいます。

女性の採用強化については、採用における女性比率20%を目標に掲げ、理工系出身の女性社員によるプロジェクトチームを設置し、積極的に女子学生へのアプローチを行うことにより、2020年4月入社社員に占める女性比率は22%となりました。また女性役職者数の拡大に向けた育成については、毎年、上司・部下の面談を通じて意欲のある社員を「重点キャリア開発対象者」として登録を行い、「重点キャリア開発計画書」

働き方改革

全社活動である「Pro-7」を通じた業務品質や業務効率向上による生産性の向上や、ワーク・ライフ・バランスの視点から「働くときは働き、休むときはしっかり休む」というメリハリのある働き方を目指しています。

2019年度は、4月の法改正（時間外労働時間の上限規制や年次有給休暇の取得義務化）を受け、全社方針を掲げ推進してきた「時間外労働の縮減」や「休暇の取得促進」の取り組みを強化しました。

「時間外労働の縮減」では、労働時間実態の見える化を図り、課題職場については業務の棚卸しを通じた仕事のやり方の見直しなど、生産性の向上に取り組んでいます。また、全社の時間管理システムのマネジメント支援機能の強化や定時退社日の設定を行うとともに、所属長に対する部下の時間管理

残業時間/年次有給休暇取得日数

(年度)	2018	2019
平均残業時間	24.04	23.83
平均年次有給休暇取得日数	14.5	16.5

を策定のうえ、OJTを通じた育成と選抜研修への参画により、上位職へのキャリアアップにつなげる取り組みを継続して行っています。

主な取り組み

- ✓ 理工系出身女性社員のプロジェクトチームによる理工系女子学生の積極採用
- ✓ 女性管理職の計画的育成
- ✓ 女性先輩社員と後輩社員によるメンター制度の実施
- ✓ キャリア継続支援制度の実施（再雇用希望登録制度、配偶者海外転勤休職制度）

女性社員/女性管理職の推移

(年度)	2018	2019	2020	2023(目標)
女性採用*1比率	20%	21%	22%	20%
女性管理職*2比率	1.9%	2.3%	2.5%	3.0%
女性役職者*3数	225人	249人	268人	400人

対象会社：富士電機(株)、富士電機機器制御(株)、富士オフィス&ライフサービス(株)、富士電機ITセンター(株)、富士電機フィアス(株)、(株)富士一級建築士事務所、(株)富士電機フロンティア
うち、女性採用対象会社：富士電機(株)、富士電機機器制御(株)
※1 女性採用：大卒、高専卒／※2 管理職：課長職層以上／※3 役職者：係長クラス以上

に関する教育やポスター・放送などの啓蒙活動を行うことで、全社員の意識と行動変化を促し、遵法対応を実現しています。「休暇の取得促進」では、従来の5日連続休暇の取得推奨に加え、計画休暇制度に基づく取得・フォローを徹底し、年間平均取得日数の向上を実現しました。

さらに、働き方の柔軟化を通じたメリハリある効率的な働き方の実現に向け、2017年度に導入した在宅勤務・サテライト勤務を可能とする「Location Flexible勤務」の利用を推進するとともに、フレックスタイム制を活用し、予め複数の出退勤時間を設定した「スライド勤務」のトライアル運用を本社で開始しています。こうした柔軟な働き方は、新型コロナウイルス感染症防止対策としても有効な手段であり、これからの新たな働き方として一層の制度整備に取り組んでいきます。

Location Flexible勤務制度利用実績(利用延人数)

(年度)	2018	2019
在宅勤務	1,940人	2,893人
サテライト勤務	457人	314人

対象会社：富士電機(株)、富士電機機器制御(株)、富士電機フィアス(株)、富士オフィス&ライフサービス(株)、富士電機ITセンター(株)、(株)富士一級建築士事務所、(株)富士電機フロンティア、富士電機エフテック(株)

社員意識の実態把握と課題への対応

社員の意識をタイムリーに把握するため、毎年社員意識調査を実施し、「会社や職場の満足度」「トップマネジメント」「仕事のやりがい」「上司の信頼」などについて定点観測を行っています。調査結果は、経営会議に報告するとともに、組織ごとの分析結果を各部門長・子会社代表にフィードバックし、それぞれの課題改善に活用しています。

2018年度の社員意識調査の結果から、中間管理職（課長職）のラインマネジメントの強化が課題として浮き彫りになりました。2019年度は、前回調査の結果を踏まえ、中期的なキャリア目標を上司と部下で共有する仕組みを構築し、年度単位の目標管理制度と併せて職場での運用実態の見える化を行い、目標設定→業務遂行→評価→次年度目標設定というPDCAサイクルを回すことを意識づけるツールとしました。

また、ライン課長職向けの研修を立ち上げ、ライン課長の役割、必要なスキル・知識を、集合研修およびeラーニングにて2年に1回、繰り返し学ぶ教育体系を作り、中間管理職の底上げを図っています。



人財の育成

「企業行動基準」に、社員一人ひとりの成長とチームの総合力の発揮を実現する人財育成の強化を表明し、社員の能力開発の充実と教育投資の強化を図り、高い専門性、強力なリーダーシップ、グローバルに活躍できる人財の育成を強化しています。

次世代経営人財

持続的成長に向け、将来の経営幹部人財の育成にも積極的に取り組んでいます。

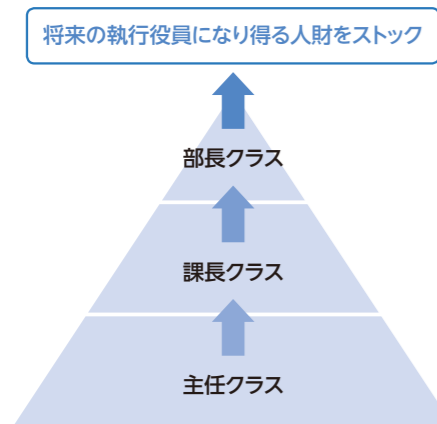
「若手からの厳選」「効果的なOJTの実施」「選抜研修への参加」を重点施策として人財育成に取り組んでいます。部長クラス、課長クラス、主任クラスの3階層から若手優秀層を厳選し、経営人財として登録します。登録メンバーに対し、複数の事業・職種や海外事業での経験を必須としたローテーション計画を

策定し、若手段階からの計画的な育成につなげます。さらに、社内・社外の研修に参加することで、他流試合の経験や研修メンバーでのチームによる事業提言活動を通じた経営スキルの習得等、OJTでは身に付きにくい経験・スキルを習得できるプログラムとしています。2017年度より延べ531人を育成し、これまでの登録者の約3割が次のステージで活躍しています。

グローバル人財

国内外の社員が母国を離れ、仕事・生活の両面の経験を通じて、赴任先国の社員とチームで新たな価値を創造できる人財を育成しています。

グローバル人財の育成では、「日本から海外への計画的な優秀人財の派遣」、「海外拠点から日本への優秀人財の派遣」、「日本国内人財のコミュニケーションスキル強化」の3つの取り組みを中心に推進しています。日本の優秀人財の派遣では、グローバルに活躍を期待する優秀社員を海外派遣要員として登録し、計画的育成とグローバル人財のストックにつなげていきます。海外の優秀人財の派遣では、現地拠点の将来のリーダー人財を国内主要拠点で育成し、当社製品知識・技術の習得を狙いとし、年間20人規模で実施しています。日本国内人財のコミュニケーションスキル強化では、海外拠点と関わりを有する社員を中心に、発信力に重点を置いた語学研修を年間500人規模で実施しています。



Close Up!

人権デュー・デリジェンスの取り組み

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ、企業活動に関わるすべての人との関係において、人権に関する悪影響を事前に認識・防止・対処するため、人権デュー・デリジェンスの取り組みを推進しています。

2019年度は、国際的な人権規範をベースとした「従業員の人権に関する方針」の浸透に向け、国内外連結会社共通の「従業員の人権尊重に関するガイドライン」を制定しました。ガイドラインは、電子情報技術産業協会 (JEITA) の「責任ある企業行動ガイドライン」などを参考に、具体的な取り組み事項を明確にしています。2020

年度は、国内外の各事業所・子会社へのガイドラインの展開に合わせて、ガイドラインに基づく自己点検チェックシートを展開し、点検結果は、各事業所・子会社へフィードバックし、点検結果に基づく課題改善につなげていきます。

また、サプライチェーンにおける、人権デュー・デリジェンスの取り組みについては、「富士電機 CSR 調達ガイドライン」を制定し、主要なお取引先様向けに CSR 調査 (セルフアセスメント) を実施しています。

※ サプライチェーンにおける取り組みの詳細については、P60を参照

取り組み内容

従業員	<ul style="list-style-type: none"> 「従業員の人権尊重に関するガイドライン」の制定と展開 国内外の各事業所・子会社向け自己点検チェックシートによる点検 点検結果に基づく改善の実施
サプライチェーン (お取引先様向け)	<ul style="list-style-type: none"> 「富士電機 CSR 調達ガイドライン」の制定と展開 CSR 調査 (セルフアセスメント) の実施 調査結果をお取引先様へフィードバック

人財で東南アジア・インド市場を勝ち抜く

産業プラントビジネスに欠かせない、お客様の設備・生産工程を理解したうえで、お客様の課題を把握し、予算やニーズに合わせたシステムを提案するプラント営業力や、現地で手配、設計、設置・立ち上げ、保守を行うシステムエンジニアリング力を有する人財の現地化を強化しています。

プラント営業の強化に向けては、2019年11月に東南アジア販社を横断して統括するプラント営業の責任者を設置。東南アジア7社*の代表者が中心となり、拠点間の情報共有とOJTによる現地営業スタッフの育成・強化を推進しています。

エンジニアリング強化に向けては、富士CAC社の現地エンジニアを東京工場で受け入れ、お客様プラントのエンジニアリングを通して、当社システム・製品やプラント全体への理解を促しています。

また、海外拠点のサポート体制を強化するため、現地エンジニアを支援・教育する日本人エンジニアの派遣にも積極的に取り組んでいます。2016年から富士Gemco社や富士電機インド社、富士CAC社など、東南アジア・インドを中心に海外拠点へ常駐エンジニアを派遣しています。

※ 富士電機アジアパシフィック社、富士電機(タイランド)社、富士電機ベトナム社、富士電機インドネシア社、富士CAC社、富士電機セールスマレーシア社、富士電機セールスフィリピン社



産業プラント向け製品勉強会に参加する富士CAC社の営業スタッフとエンジニア