

【第1部】 分科会A

働き方改革と人事政策

“柔軟な働き方”を活かすために

働き方変革と人事政策

“柔軟な働き方”を活かすために

武石恵美子

法政大学 キャリアデザイン学部 教授

矢島洋子

三菱UFリサーチ & コンサルティング株式会社
執行役員 主席研究員

高崎美佐

立教大学 経営学部 教育研究コーディネーター

本分科会の趣旨

今年度の「成果報告会」は、働き方が大きく変わる今、企業、職場、個人がやるべきことを考えるというというテーマを設定しました。

本分科会は、「**企業の視点**」から「**働き方変革と人事政策：“柔軟な働き方”を活かすために**」という課題を取り上げます。

働き方が大きく変わる中で、従来の人事政策では対応の難しい局面が増えてきています。労働時間や勤務状況の適正な管理を前提にして、働き方の変化が、人事制度にどのような影響を及ぼすのか、これからの人事政策をどのように設計すればよいのか、について考えます。

具体的には、社員の自律性・自主性を高めて組織目標の達成に向けた貢献意識を引き出すために、育成・評価の仕組みや職務の設計・配分のあり方などをどうすればよいのか、人事管理制度の観点から事例、議論を通じて考えます。

分科会Aの進め方

【前半】～14時15分（予定）

1. 課題提起

「コロナ禍への対応を機とした働き方の変化と見えてきた制度上の課題」

2. グループディスカッション①

【休憩】

【後半】14時25分～（予定）

1. ニューノーマルに向けた新しい働き方への取組み（富士通株式会社 森川様）

2. 「ジョブ型雇用」と人事管理 海外の事例（ドイツ・スイスの企業を例に）

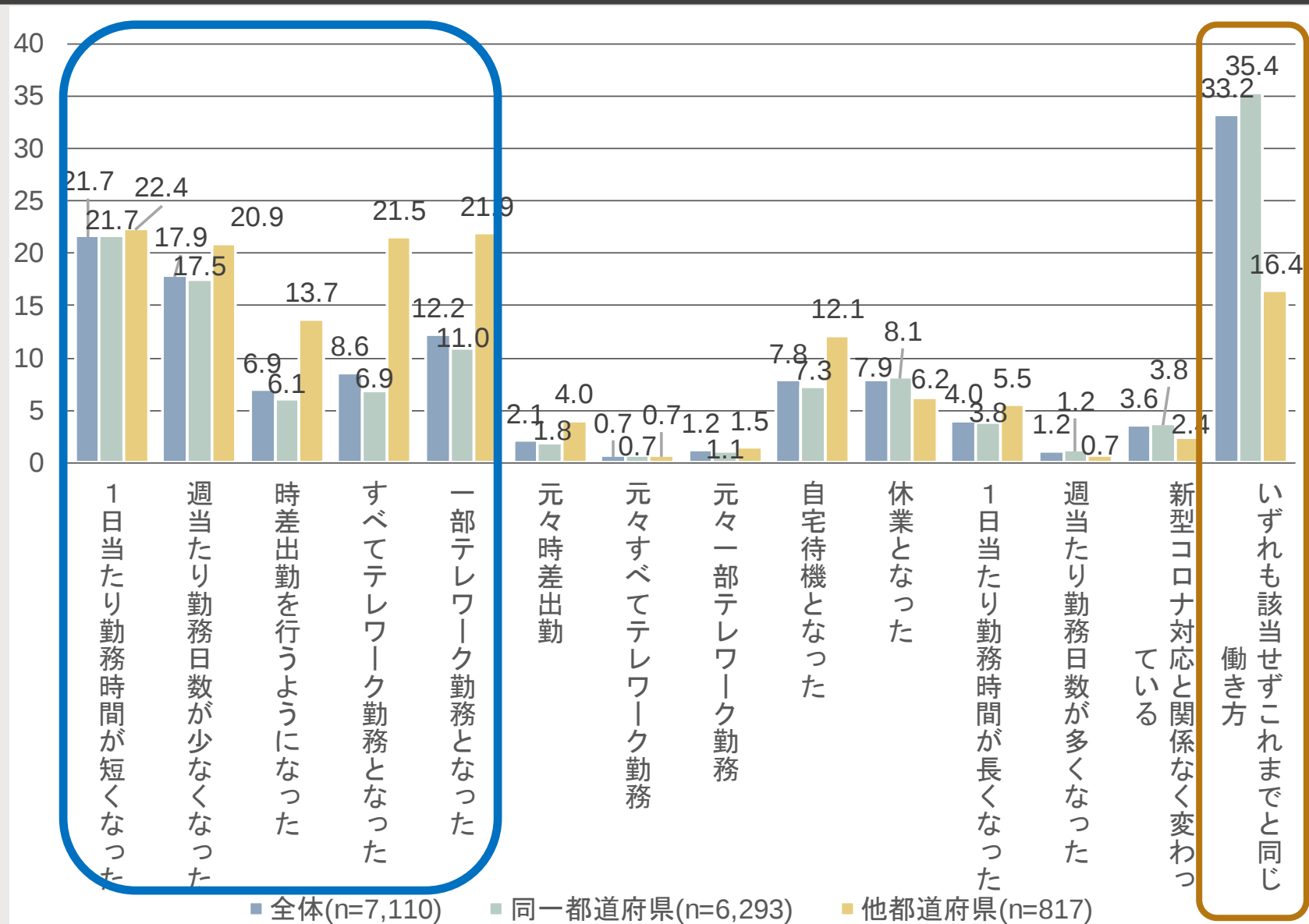
3. グループディスカッション②

4. 共有とまとめ

課題提起

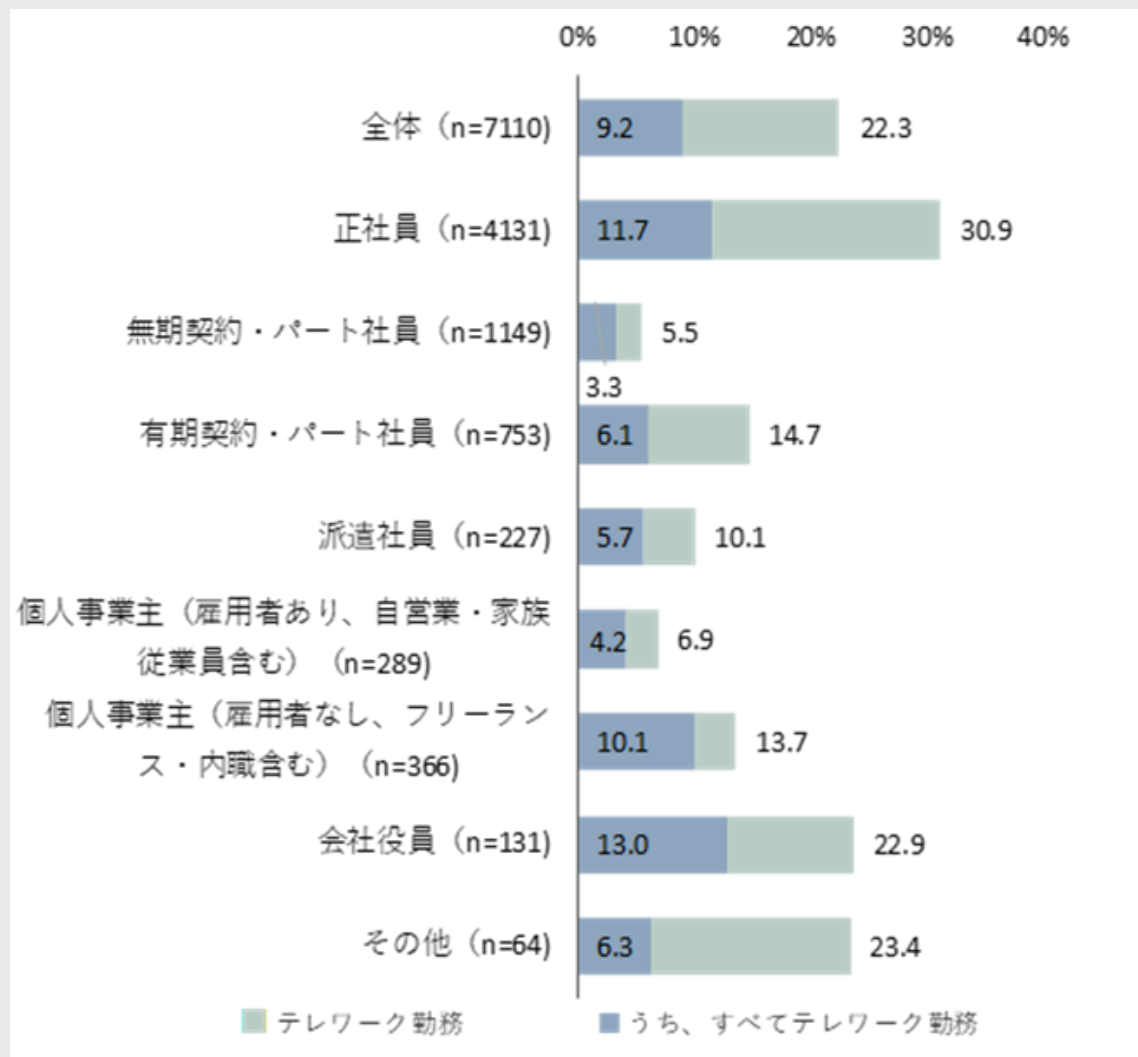
コロナ禍への対応を機とした働き方の変化と
見えてきた制度上の課題

緊急事態宣言下で進んだ柔軟な働き方利用

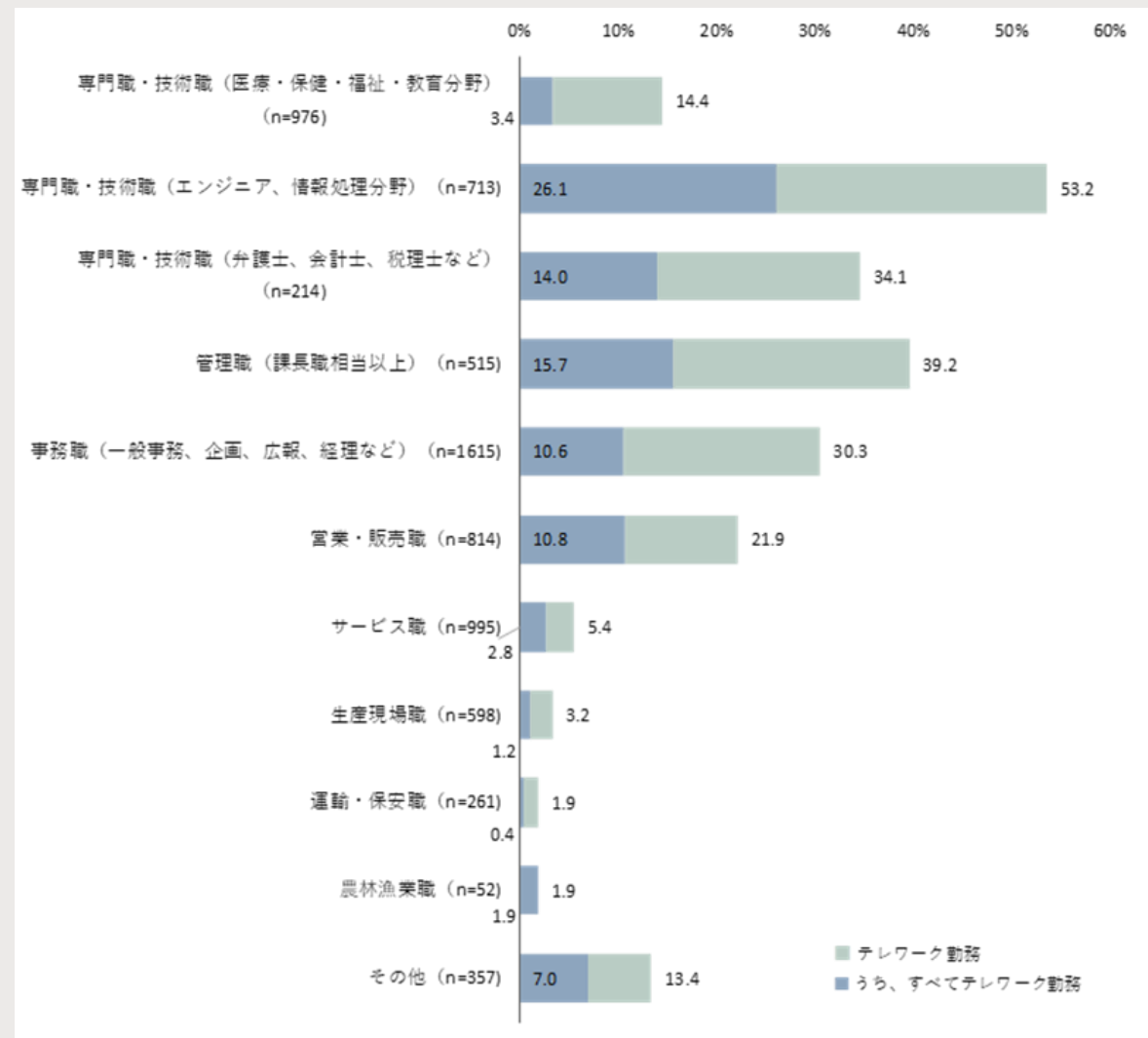


緊急事態宣言下における雇用形態・職種別テレワーク利用割合

＜雇用形態別テレワーク利用率＞



＜職種別テレワーク利用率＞

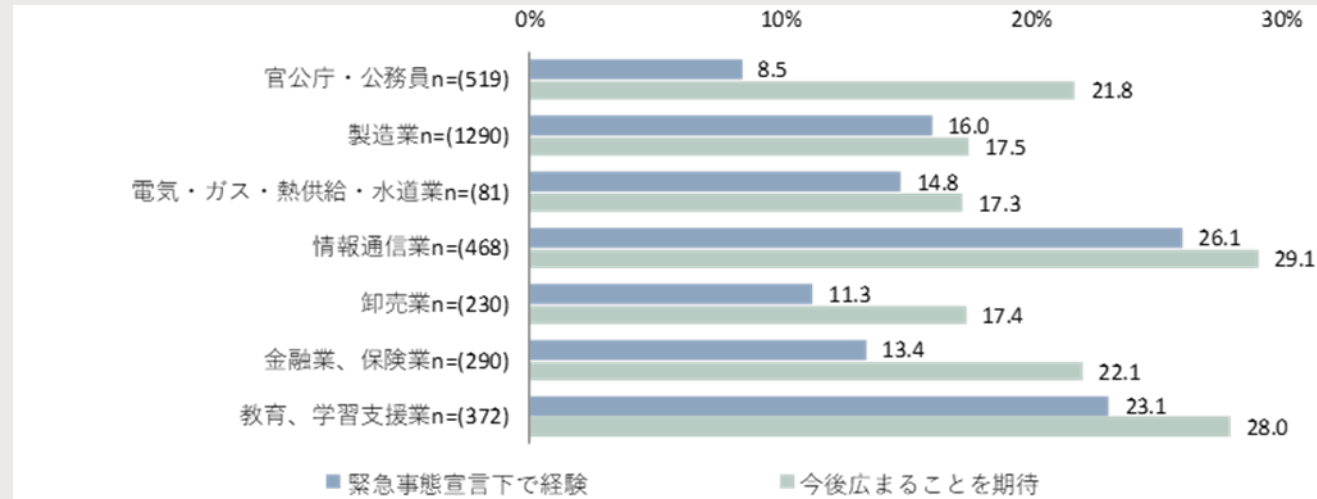


注：緊急事態宣言が出された4月17日～5月6日の間の働き方について「すべてテレワーク勤務だが、これまでもそうだった」「すべてテレワーク勤務となった」「一部テレワーク勤務だが、以前と同程度の利用である」「一部テレワーク勤務となった：以前は行っていなかった。または以前よりも積極利用している」と回答した人の合計。

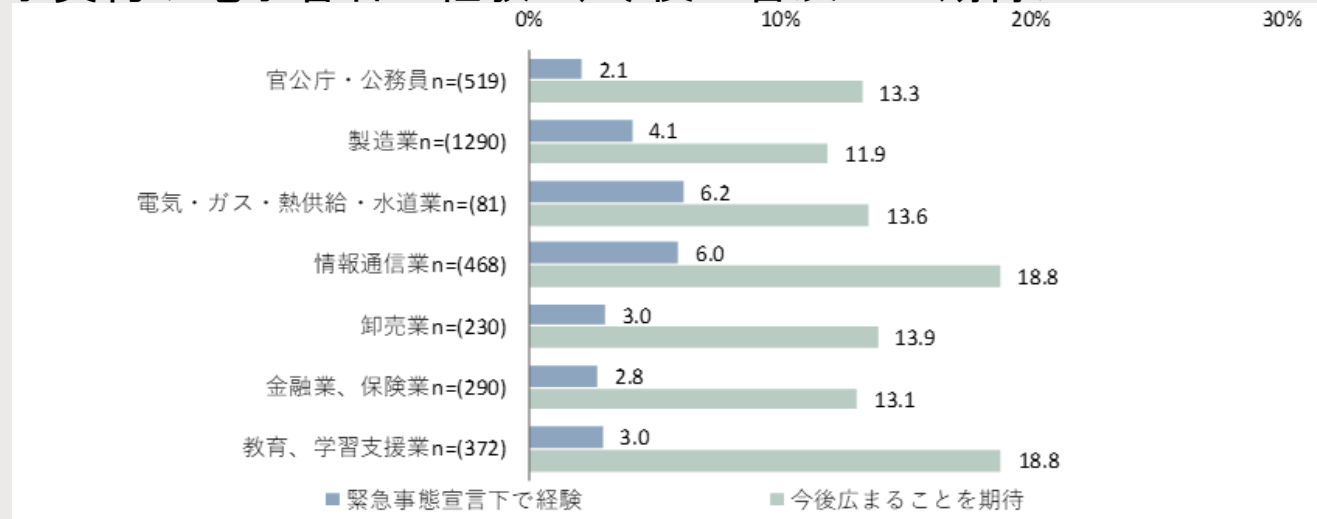
出所：三菱UFJリサーチ & コンサルティング「緊急事態宣言下における日本人の行動変容調査」

環境が整わないまま実施されたテレワーク

＜オンライン会議やペーパーレス化など効率的な働き方の経験と、今後の普及への期待＞



＜電子契約や電子署名の経験と、今後の普及への期待＞

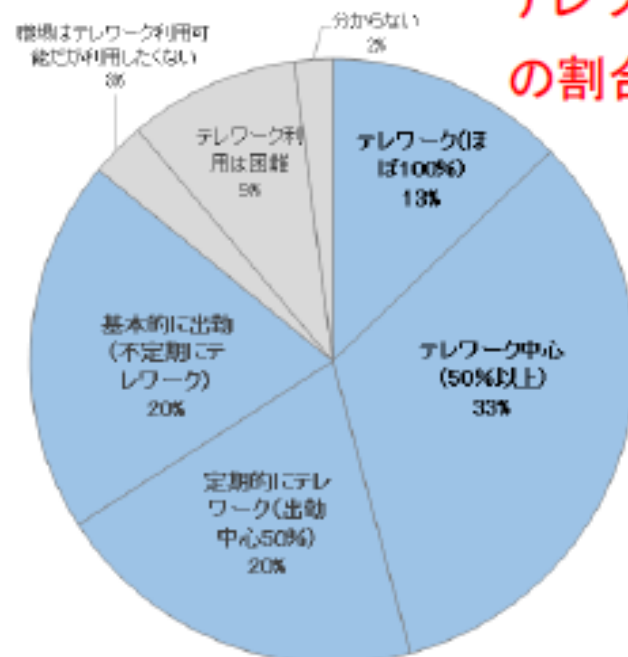


緊急事態宣言後 失速するテレワーク利用

テレワーク(在宅勤務)の継続を希望する従業者

就業者に占める
テレワーク実施率:34.6%

テレワーク実施者のうち、
テレワーク継続希望者の
割合:85.6%



出所)内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(2020年6月21日)

就業者の週あたり在宅勤務日数の推移



緊急事態宣言解除(5.25)以降、「実施ゼロ」が増加

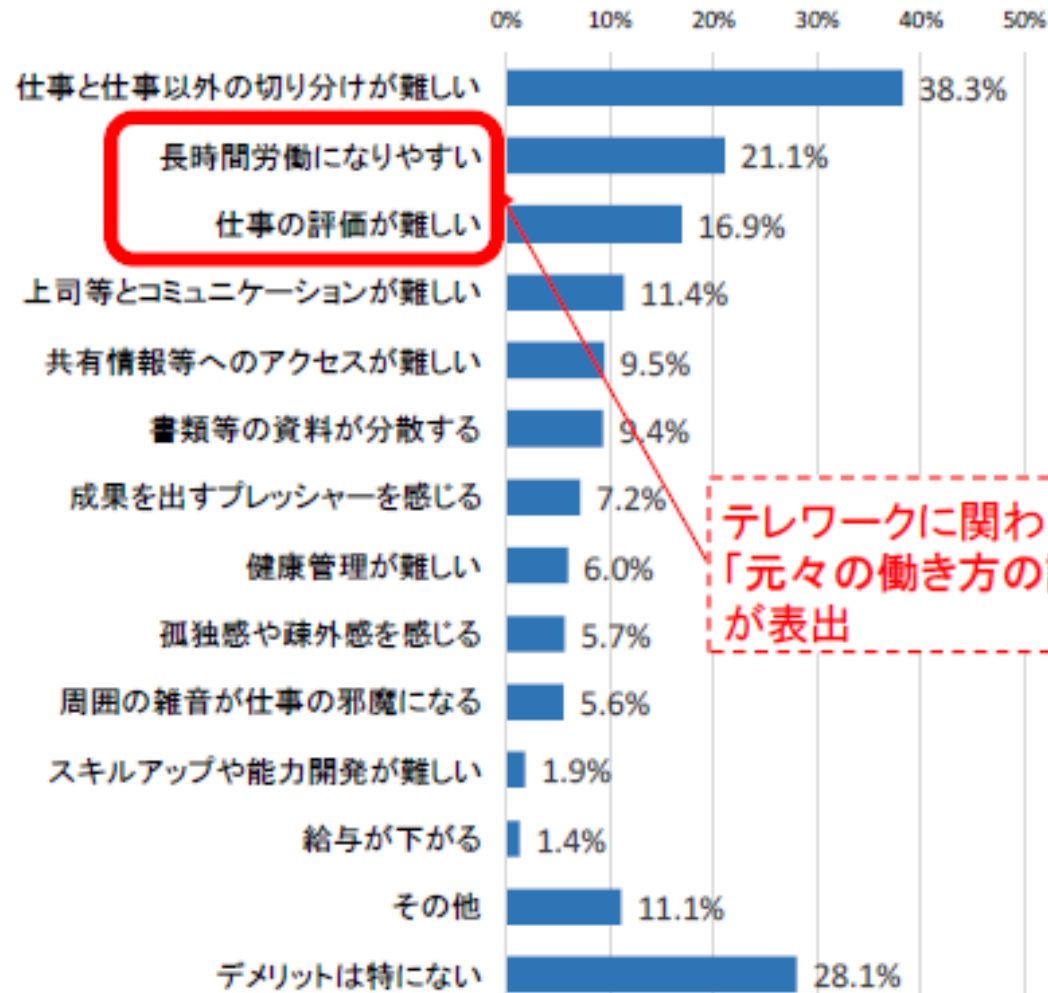
出所)独立行政法人労働政策研究・研修機構

「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査」(一次集計) 記者発表(2020年8月26日)

注)回答者はフルタイムの就業者 (n=841)

テレワークの課題と働き方の評価

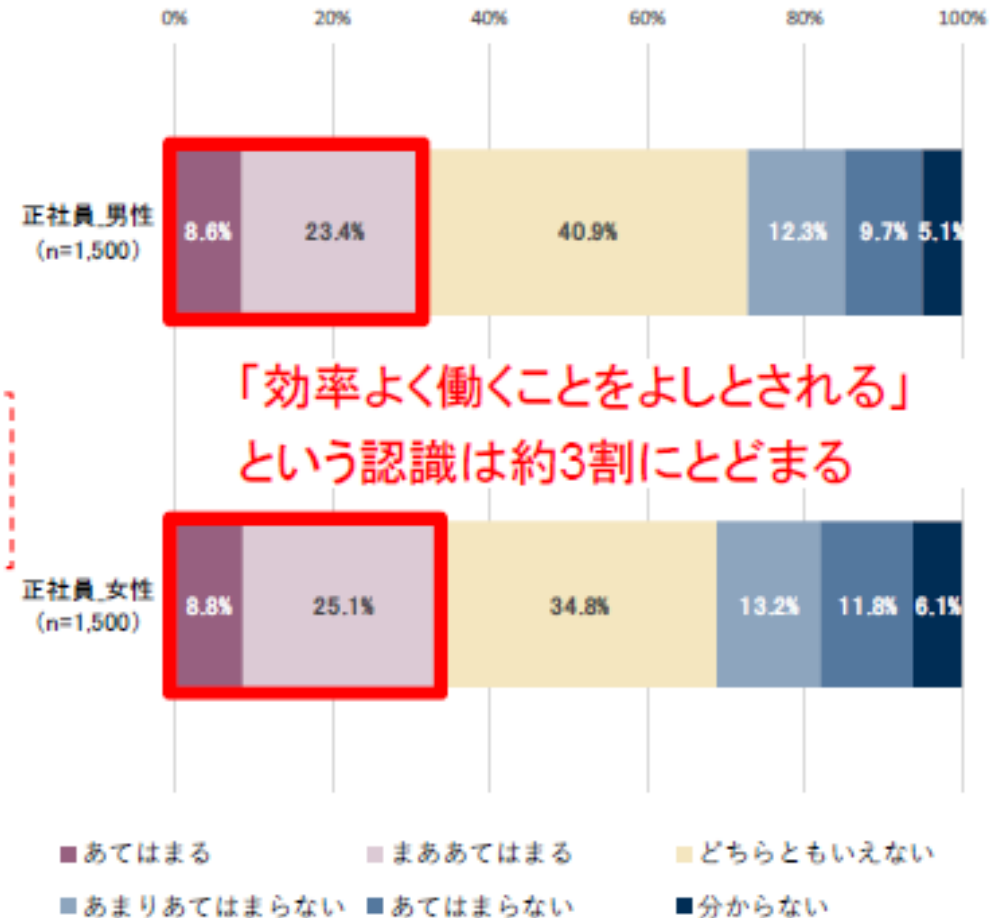
テレワークのデメリット(従業員調査 n=935:複数回答)



テレワークに関わらず
「元々の働き方の課題」
が表出

評価される働き方(長くはたらくこと/効率よく働くこと)

Q.長く働くことよりも、効率よく働くことがよしとされる(単数回答)



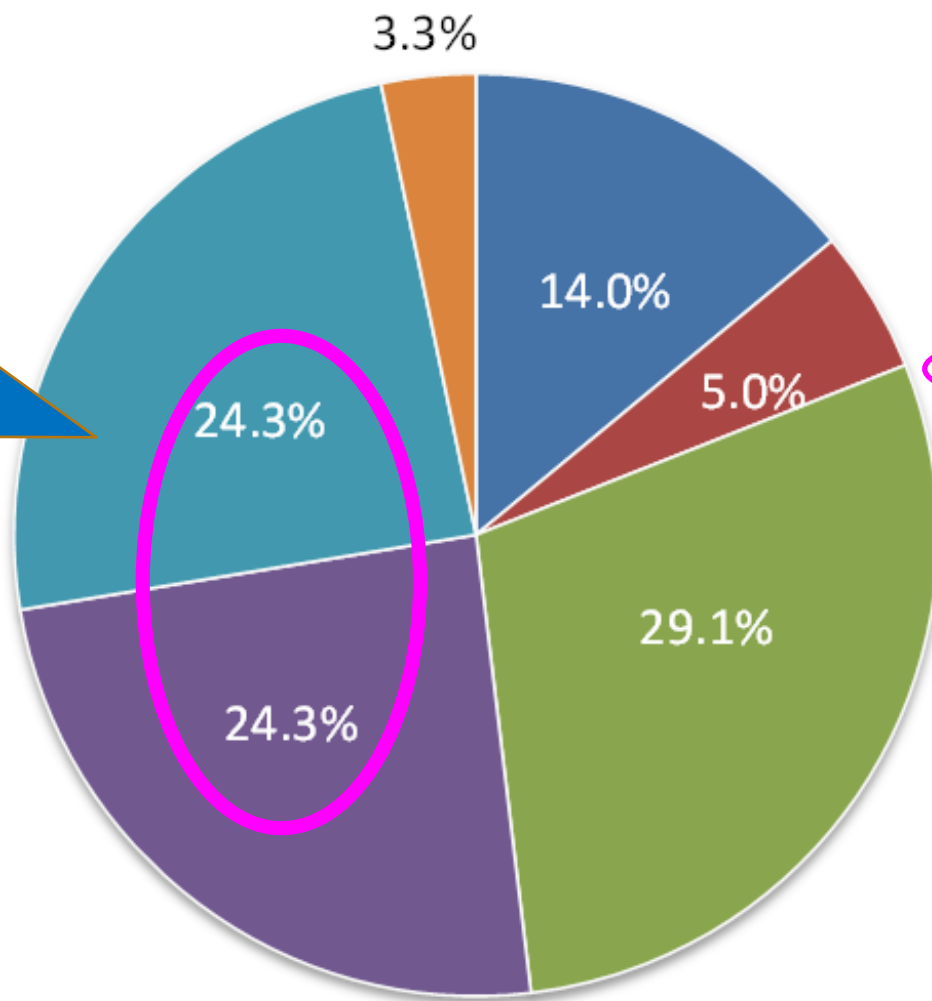
「効率よく働くことをよしとされる」
という認識は約3割にとどまる

多様な働き方を前提としたキャリア形成が可能な人事制度への移行

人事制度（人材育成・人事異動当）まで想定していなかった企業も多い。



多様な働き方を前提とした人事制度とは？
なぜ、検討が必要？



- もともとそのような考えに基づいた人事施策をとっている
- 近年、そうした考えに基づいた人事施策を導入した
- 現在、そうした考えに基づいた人事施策を検討中である
- 検討していない、検討する必要を感じていない
- わからない
- 無回答

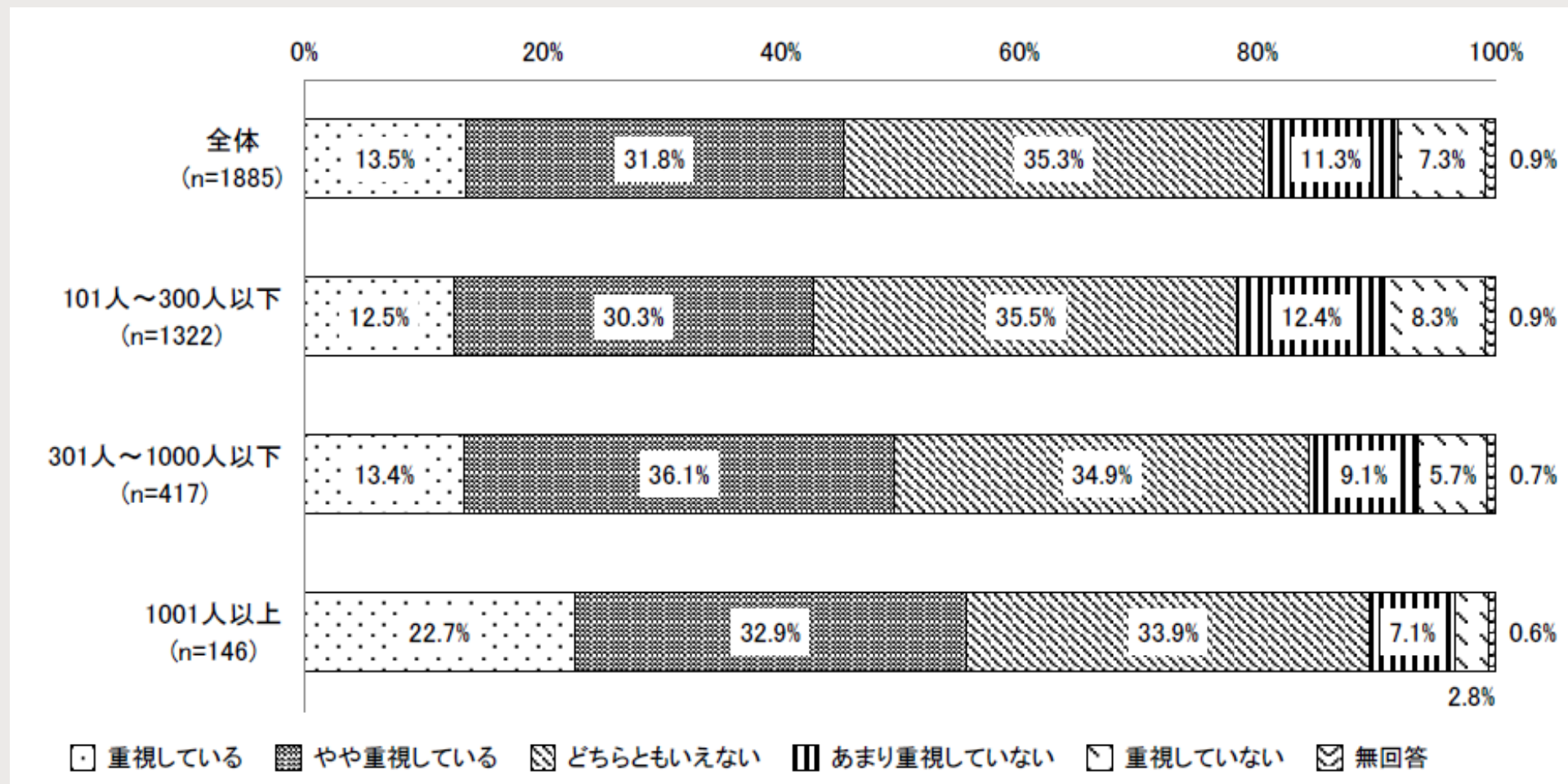
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成28年度仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査（労働者調査）」

平成29年2月（厚生労働省委託事業） ※正社員に関して訊いている

<参考> コロナ禍に直面する前の日本企業における人事制度

① 成果や生産性で評価する視点

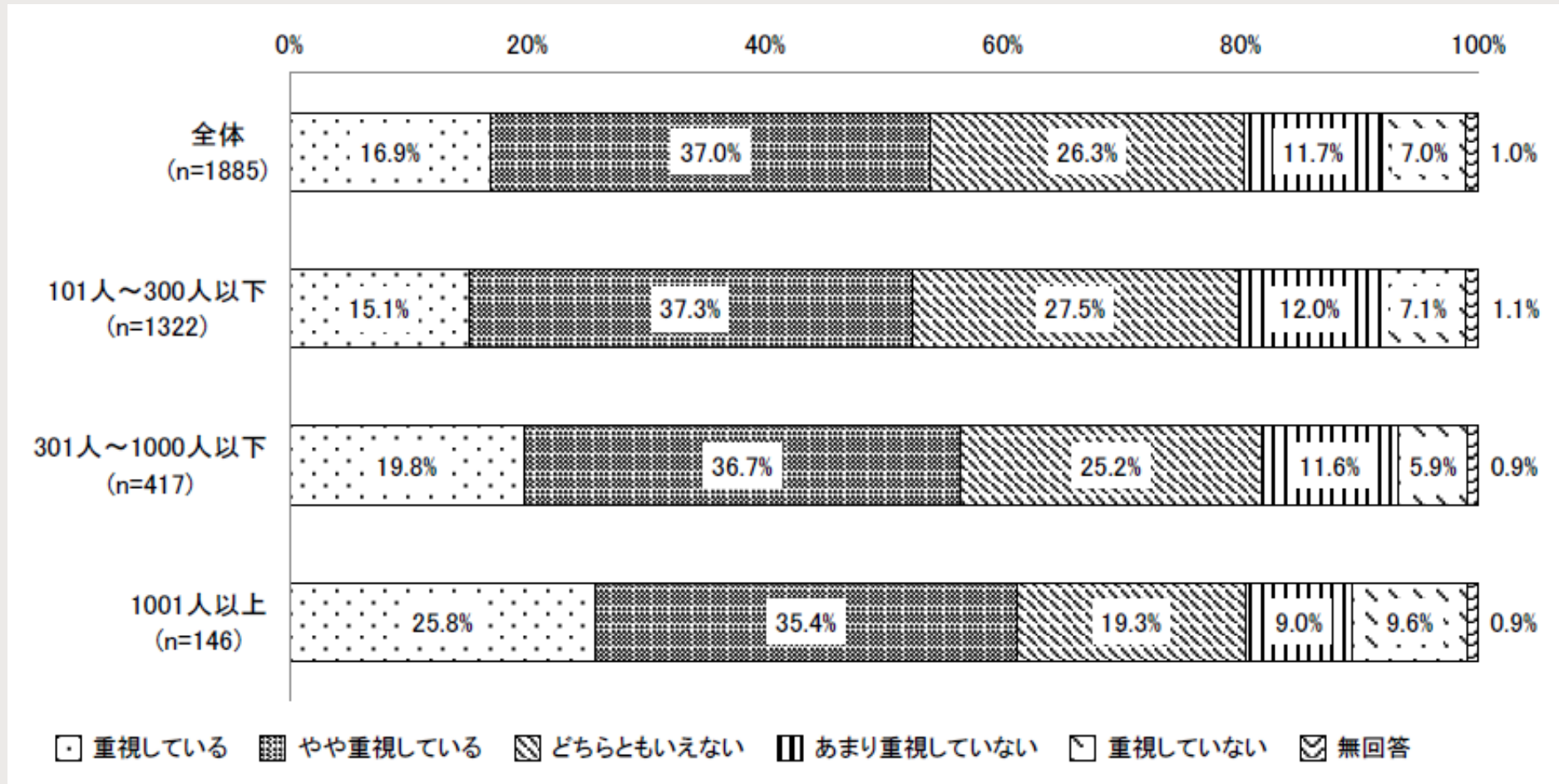
<時間当たり成果や生産性に対する評価を重視する仕組みの重視度>



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業等における仕事と生活の調和に関する調査研究報告」
内閣府委託事業（平成31年3月）

②年功序列的な人事管理を見直す視点

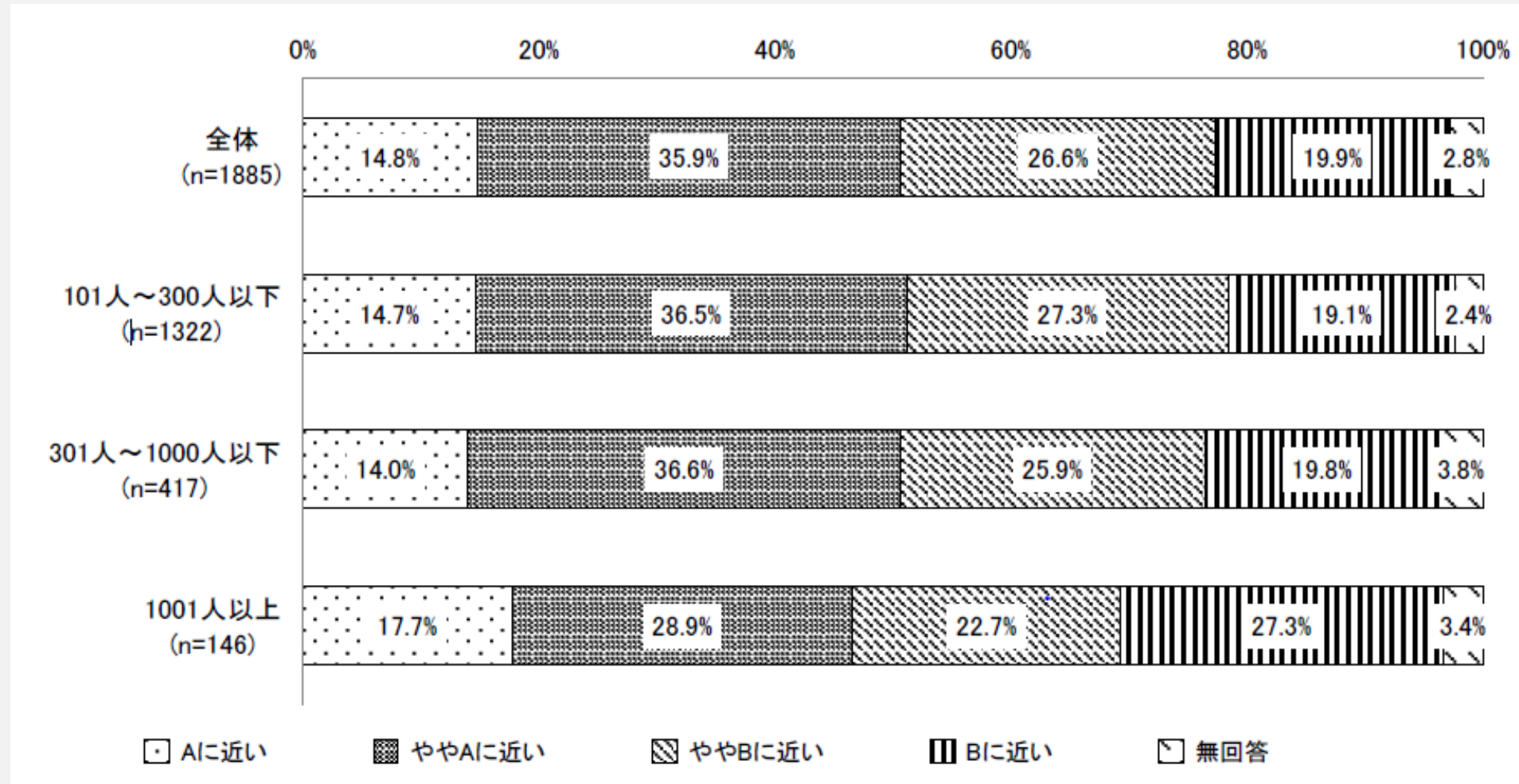
＜年功序列的な人事管理を見直す仕組みの導入の重視度＞



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業等における仕事と生活の調和に関する調査研究報告」
内閣府委託事業（平成31年3月）

③職務型の導入状況

＜非管理職の社員格付け制度：A＝職務型・役割型／B＝職能型＞



出所：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング「企業等における仕事と生活の調和に関する調査研究報告」
内閣府委託事業（平成31年3月）

柔軟な働き方に適した人事制度への転換とは？

- テレワークを含む多様で柔軟な働き方を活用するためには、
ワークルールだけでなく人事制度の見直しも必要では？
 - 人事制度の見直しがないまま柔軟な働き方利用を進めると・・・
 - 生産性が落ちるのではないかな？
 - 労働時間が長くなる、把握できない？
 - コミュニケーションや人間関係が希薄化？
 - 公正な評価ができない？
 - 人材育成が困難に？
- さらに、今後は。。
- 従業員のWLBやキャリアに対する考え方の変化が起こるのでは？
→結果、転勤政策の見直しやキャリアの複線化（副業の許容を含む）
を進める必要が生じるのでは？

どのような見直しが必要か？

グループディスカッション①

- テーマ

- 「緊急事態宣言」以降、働き方の変化に伴って見えてきた課題は何か

- 目的

1. 「柔軟な働き方」を継続する上で現状の課題を共有する
2. その背景要因（人事制度、企業風土、「コロナ以前」の働き方の運用状況）を考える

- 方法

- ブレイクアウトルームでのディスカッション

- 到達目標

- 他社での課題を知ることで、自社での課題の所在に気づく

企業事例

富士通株式会社様

ニューノーマルに向けた新しい働き方への取組み

Work Life Shift

FUJITSU

shaping tomorrow with you

ニューノーマルに向けた 新しい働き方への取り組み

2020.11.10

富士通株式会社

総務・人事本部 シニアディレクター

森川 学

2019年度 事業セグメント別売上収益

その他

2.9%

デバイス
ソリューション

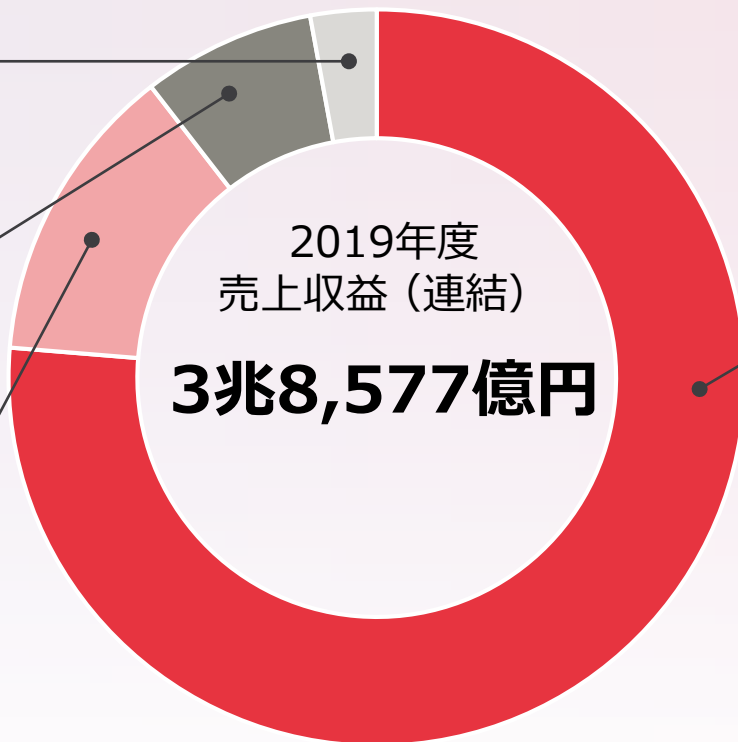
7.6%

- ・LSI
- ・電子部品

ユビキタス
ソリューション

13.2%

- ・パソコン



テクノロジー
ソリューション

76.3%

- ・ソリューションSI
- ・インフラサービス
- ・システムプロダクト
- ・ネットワークプロダクト

富士通単体の人員



SE職

17,300名

開発職

5,400名

営業職／マーケティング職

5,900名

スタッフ職他

4,000名

計 32,600名

※2020年3月末時点

背景・経緯 ～社会と富士通～

政府・都の動きと富士通の対応



政府・都

2月27日	学校一斉休校要請
3月25日	都知事不要不急の外出制限
4月7日	緊急事態宣言
5月4日	緊急事態宣言延長
5月14日	39県で緊急事態宣言解除
5月25日	全国で緊急事態宣言解除
6月2日	東京アラート発動

富士通

2月21日	社内会議Skype推奨、イベント開催自粛
2月26日	全社員終日テレワーク回数上限解除
2月28日	派遣社員のテレワーク解禁
3月27日	首都圏全域、原則在宅テレワーク勤務
4月3日	原則在宅テレワーク勤務、全国へ拡大
4月7日	テレワーク徹底指導
5月23日	緊急事態制限解除後の働き方の原則公開

オフィスでの業務は再開するが
出勤率を最大25%程度にコントロール

新型コロナウイルス危機の影響

社会全体の変化

テレワーク勤務、在宅勤務、オンライン会議が主流に

〈全国でのテレワーク実施率〉

全国でテレワークを経験したひとは、**34.6%** (6月内閣府調査)

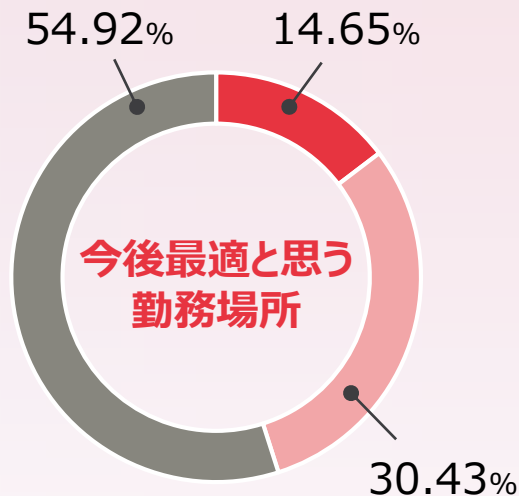
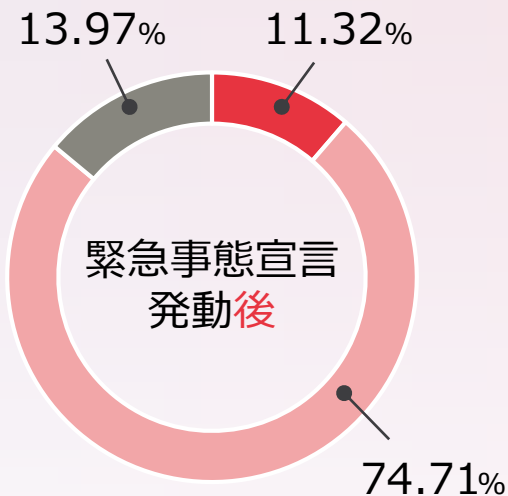
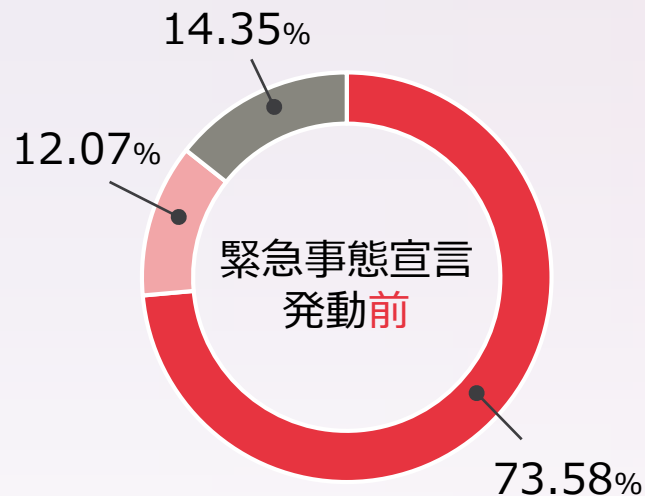
※3月中旬は13%

富士通のテレワーク実施率（出勤率）

緊急事態宣言前	緊急事態宣言中	現在
48%	90%	80%

富士通におけるサーベイ結果

■ 事務所・工場・顧客常駐先 ■ 自宅・サテライト ■ 左記両方



今後最適と思う勤務場所は、事務所・工場・顧客常駐先が15%、自宅・サテライトが30%、
両方が55%と、多くの社員が自分で働く場所の選択を望んでいた

富士通における取組み

Work Life Shift

Work Life Shift

リアルとヴァーチャルの双方で常につながっている多様な人材が、
イノベーションを創出し続ける状態をつくるニューノーマルな世界において、
「働く」ということだけではなく、「仕事」と「生活」をトータルにシフトし、
Well-Beingを実現する

固定的な
場所や時間にと
らわれない

社員の
高い自律性と
信頼をベース

Work Life Shiftの「3本柱」

FUJITSU

Smart Working
最適な働き方の実現

Borderless Office
オフィスのあり方の見直し

Culture Change
社内カルチャーの変革

Smart Working

仕事内容 / 目的 / ライフスタイルに応じた「最適な働き方」を自律的に使い分け

「時間」や「場所」をフレキシブルに活用



**固定的なオフィスに全員出勤することを前提とした、
勤務制度、手当、福利厚生、IT環境を全面的に見直し**

*事業所での業務を余儀なくされるケースは除く。

コアタイムの撤廃

2020年7月21日付

- ・ 全社員、「コアタイムのないフレックス勤務」を原則とする。（Web-OTRで打刻）

通勤定期券の廃止

2020年7月21日付

- ・ 業務都合による移動は、実費精算。近隣事業所への通勤は自転車通勤を推奨。

単身赴任の解消

2020年7月21日以降、随時実施

- ・ 単身赴任者でテレワークと出張で対応可能な場合は、随時自宅勤務に切り替え

環境整備サポート

2020年7月給与より

- ・ 通信料、光熱費、デスクやイス等のテレワーク環境整備費用補助として、一人あたり月額 5 千円を支給する。（名称：スマートワーキング手当）

スマートフォンの徹底活用

2020年度中に開始予定

- ・ 全社員が「社給スマホ支給」、または「BYOD」のいずれかを選択
→スピーディかつ効率的な1対1コミュニケーションの実現
業務システムとの連携による、業務効率化や社員教育の利便性向上などに活用

Borderless Office

勤務する場所に縛られない働き方とそれを支えるオフィスへ

Borderless Office

- 業務の目的にあわせ、自由に選択できるワーク環境を整備
- オフィス面積はHub OfficeとSatellite Officeをあわせて、現状の50%程度に見直し、快適で創造性のあるオフィス環境を構築

Hub Office

Collaborate



Satellite Office

Connect



Home & Shared Office

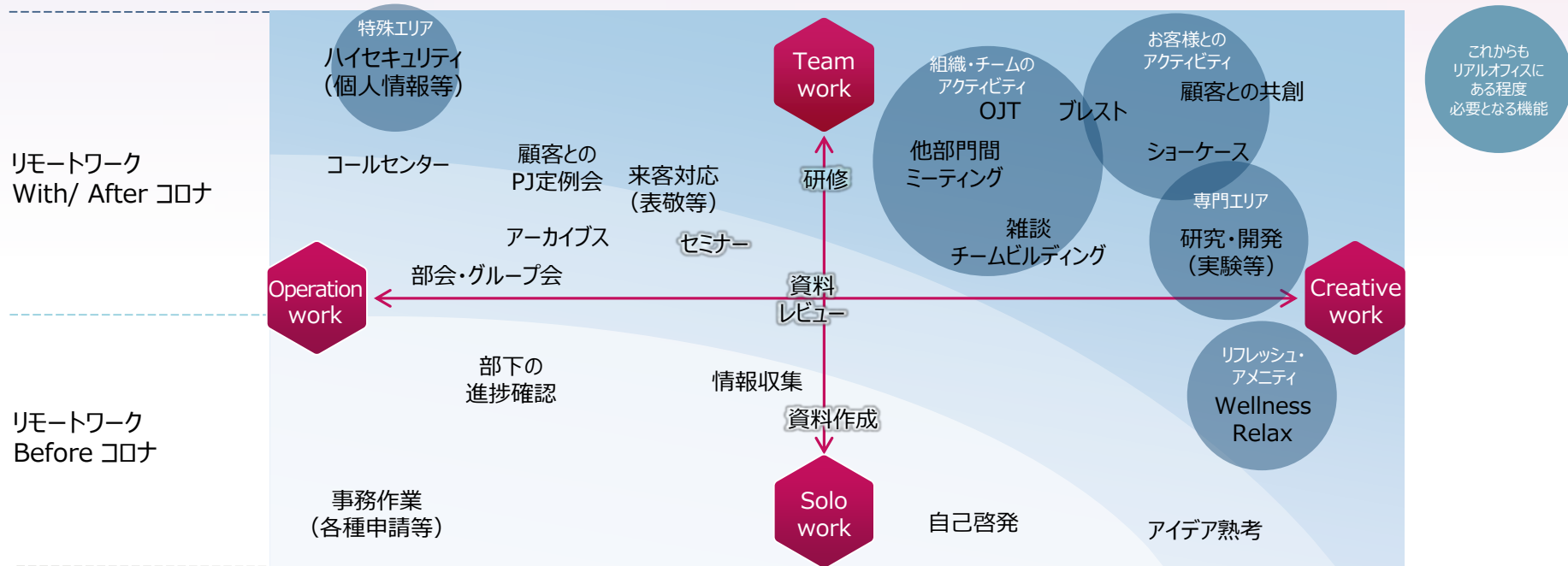
Concentrate



オフィスにおけるアクティビティ・ファンクション

従来オフィスで行っていたアクティビティの多くがリモートワークへ移行

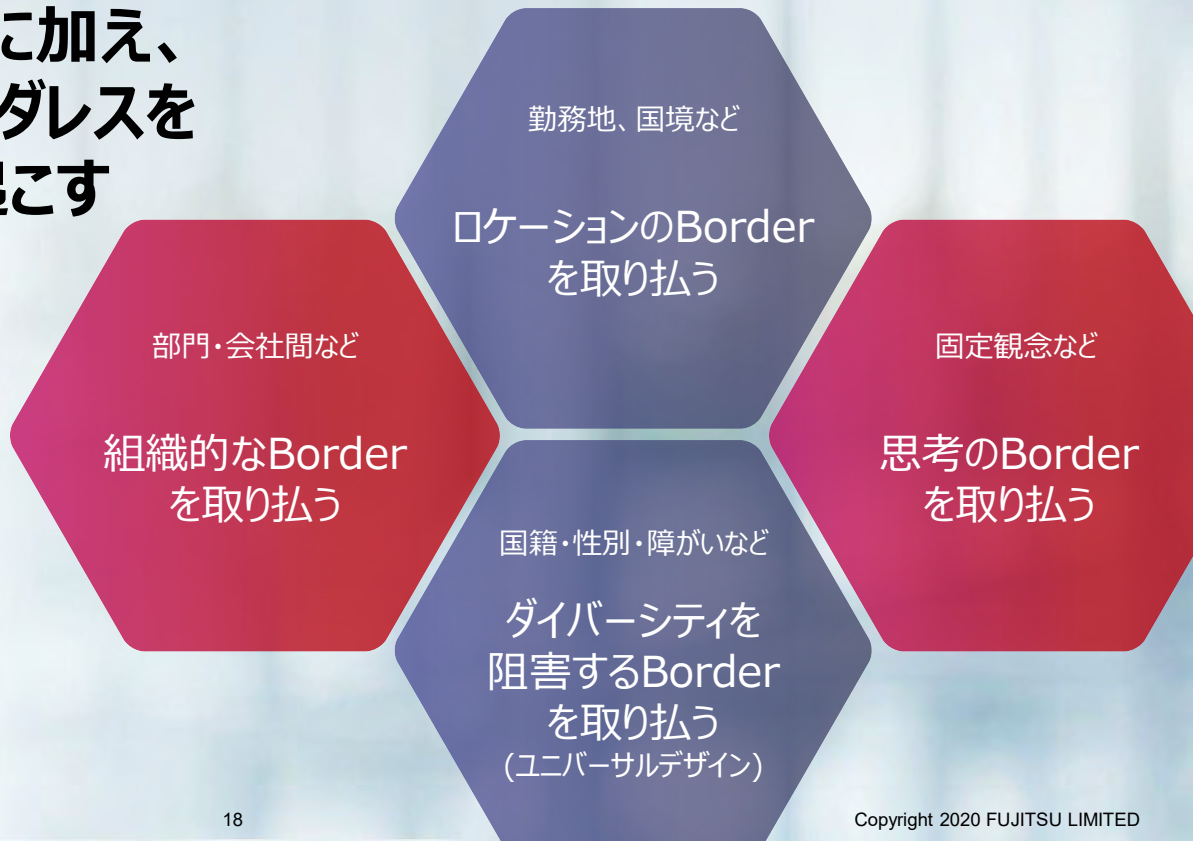
リアルオフィスはバーチャルでは得られない、リアルな組織・チーム・お客様とアクティビティ等を重視



Borderless Officeのあり方

ハード面でのボーダーレスに加え、
ソフト・マインド面でのボーダーレスを
実現し、イノベーションを起こす

- 部門・会社間
- 勤務地・国境
- 固定観念
- 国籍・性別・障がい



F3rdX (Cross)

リアルとバーチャル・顧客と社内の接点となる場所



視覚・嗅覚・聴覚・味覚を刺激し、
自然と集いたくなる上質な空間で
コラボレーションの創造性を最大化する

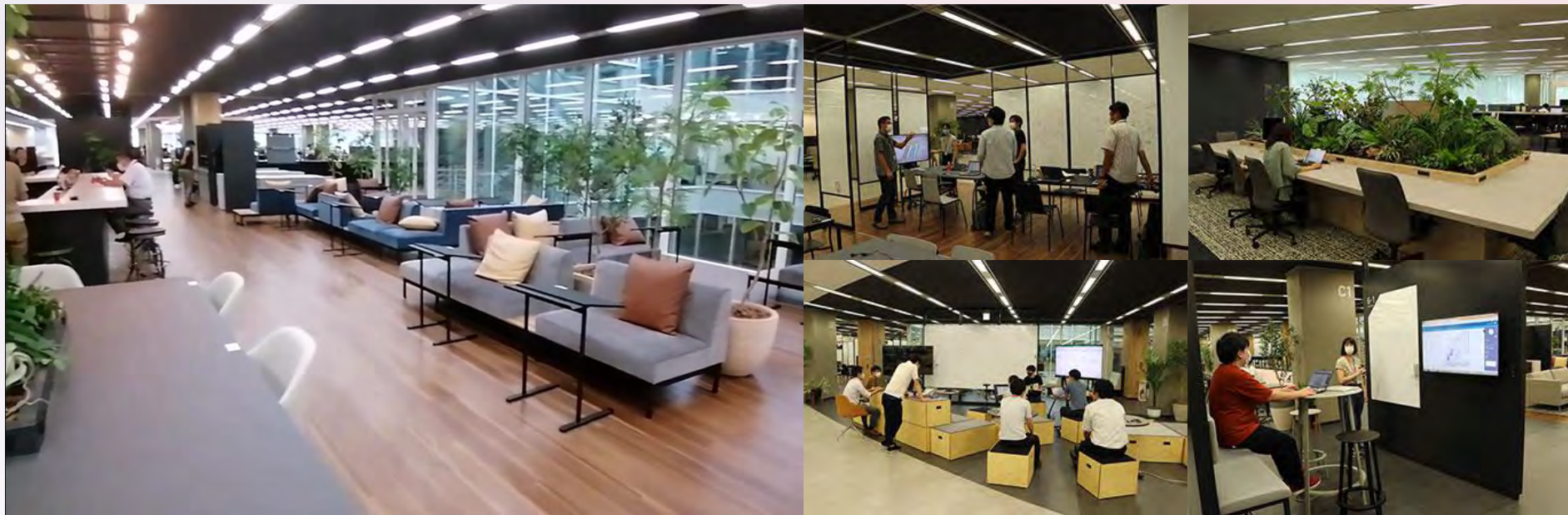
C-Suite

汐留32階役員フロアリノベーション



コラボレーションを目的としたオープンで
多様性のある空間に

実際の取り組み（蒲田：富士通ソリューションスクエア）



視覚・嗅覚・聴覚・味覚を刺激し、自然と集いたくなる上質な空間で
コラボレーションの創造性を最大化する

ロケーションプラットフォーム「EXBOARD for Office」[※]の活用

オフィス内の利用状況の可視化・働き方の見える化により、データドリブンでの利便性向上施策や適正なオフィス環境（動線・機能等）構築を推進し、安全かつ快適な働き方を目指す。

期待 効果 1

移動中でもオフィスの利用状況が確認できる

コミュニケーションロス防止

探している人をその場で表示。探す時間や手間を削減することで生産性向上に繋がる

期待 効果 2

移動状況の詳細なデータ取得

働き方への気づき

社員の行動を可視化することで、環境や働き方の改善に繋がる情報取得が可能

期待 効果 3

感染症対策

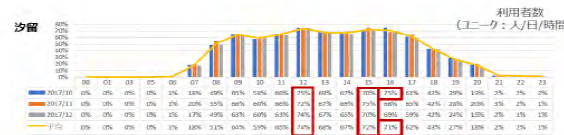
フロア密集管理・感染者行動履歴把握

密集度や感染者の行動履歴を把握し、アラート通知機能

ユーザーの利便性向上



社員の働き方の見える化



在籍率（混雑状況）
エリアごとの利用状況
滞在時間 etc.

Culture Change

わたしたち自身が新たな企業文化を創る

Culture Change

社員の高い自律性 × ピープルマネジメント改革



Management Support

セルフサービス化
就業状況の可視化

Trustに基づく
制度・プロセス



Communication
1on1 Meeting
Communication
支援

役割・期待の共有
より適切な評価



Health

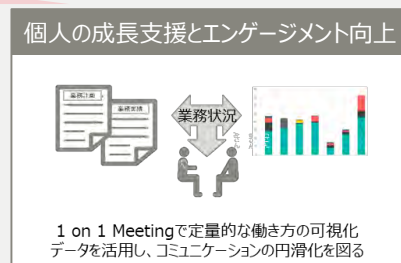
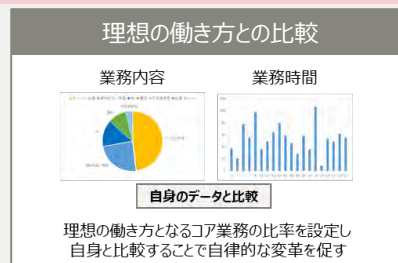
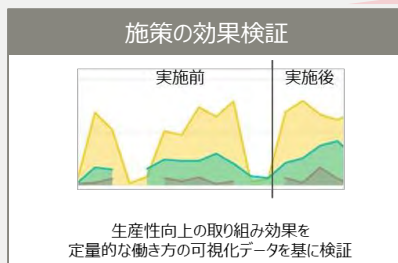
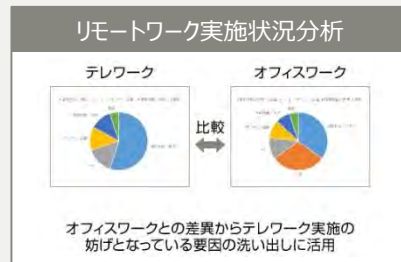
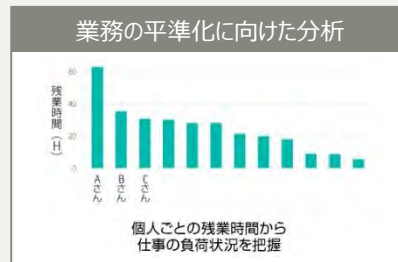
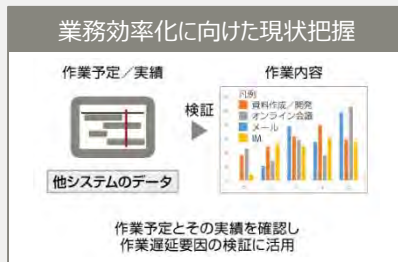
健康パルスチェック
ストレス診断

心身の健康面への
サポート

AIによる働き方可視化ツール「Zinrai for 365 Dashboard」の活用

新たな働き方を支えるインフラとして、Zinrai for 365 Dashboardを導入し、仕事内容や業務負荷を富士通のAI「Zinrai」で分類 / 可視化。可視化結果の分析を活用し、上司・部下の円滑なコミュニケーションを通じて、生産性向上を図る。

アナリティクスにより エコで快適な働き方を実現



※お客様の生産性向上と多様な働き方の実現に向けて、AIを活用した業務内容の可視化を実現する富士通のサービス。

Job型人事制度の導入 (対象：管理職15,000人) 2020年4月 導入済

- 果たすべき職責（役割、求められるスキル、行動など）の明確化と評価
- 上司・部下の1on1 Meetingによる課題共有、コーチング、フィードバック
- キャリアの選択肢としてのポスティング制度
- 成長を支える学びのプラットフォーム（Fujitsu Learning EXperience）

※Job型人事制度の一般社員への展開に向けた検討を
2020年度中に労働組合とスタート

今後に向けて

コロナ収束後の未来の働き方は？

従来の総務・人事の方針

2017年度から全社展開をしていた働き方改革

デジタル化に対応した
多様で柔軟な働き方の追求

DX推進に向けたオフィスのあり方の抜本的な変革

DX企業におけるオフィスの具現化

当社の答え

「元に戻ることはない」

- テレワーク、遠隔勤務が中心
- 全員集合型から、非接触型の働き方が基本
- “離散集合”を通じて、自律・分散・協働する

社員の高い自律性と信頼をベース

組織、マネジメント、コミュニケーションのターニングポイント



バーチャルでフラットな 組織への転換

- 自律的・協働型
- 物理的な場がない

マネジメントの転換

- コントロール / 管理から自律へ
信頼 (Trust) ベース

コミュニケーションの転換

- オンライン上での効果的な
コミュニケーションの模索
- リアルタイムなフィードバック
(期待の共有と丁寧な
評価フィードバック)

自律的な人材とそれを支える人事プラットフォームのセットアップ
→ 一つの答えが、**ジョブ型人事制度**

ジョブ型人事制度 の概要

ありたい姿を実現するために

A circular graphic with a dark, moody background. It shows two people climbing a rocky mountain peak. The person in the foreground is wearing a red jacket and a backpack, while the person behind them is wearing a dark jacket. The sun is low on the horizon, creating a silhouette effect.

全ての社員が
魅力的な仕事に挑戦

Challenge

A circular graphic with a dark background. It shows several hands of different skin tones stacked on top of each other in a huddle. One person's wrist with a black watch is visible. The background is slightly blurred, showing people in an office setting.

多様・多才な人材が
グローバルに協働

Collaboration

A circular graphic with a dark background. It shows a person sitting on a stack of books, reading a laptop. The background is a wall covered in whiteboard sketches, including a lightbulb, flowcharts, and various diagrams.

全ての社員が
常に学び成長し続ける

Learning & Growth

グローバル・グループワイドな人事基盤

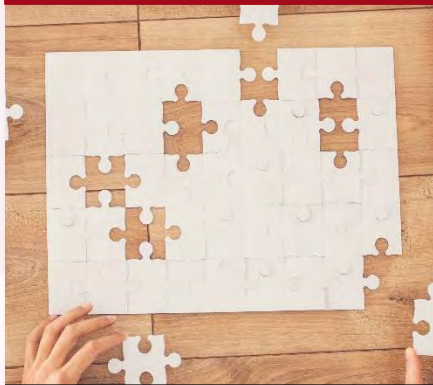
ジョブ型人材マネジメントへのフルモデルチェンジ

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. RoleProfile/JobDescriptionの導入による責任権限、人材要件の明確化

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

ジョブ型報酬制度のコンセプト



これまで

人が基準

今後

職責が基準

「人」ではなく、「職責（ジョブ）」の大きさ・重要性を格付けし、
報酬を決定

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



職能ベース		
幹部社員区分	報酬	
GP		月俸（レンジ）
GM		
M		



職責ベース		
FUJITSU Level	報酬	
SVP	XX万円	（レベル別定額） 月俸
VP	XX万円	
15	XX万円	
14	XX万円	
13	XX万円	
12	XX万円	
11	XX万円	

- ・ 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**

一人ひとりがチャレンジしながら成長し、 キャリア目標を実現

FUJITSU

パーパス

キャリア目標

ポスティング

自らをより成長させる仕事や、
より強みを発揮できる新たな
ポジションへチャレンジ

ポスティング

ポスティング

ポスティング

仕事
(ジョブ)

1on1

FLX

仕事
(ジョブ)

1on1

FLX

FLX

目指すキャリアや自身の強み・
弱みをふまえて、いつでも
必要な学びを選べます

1on1ミーティング

中長期的なキャリア開発や、
新たなチャレンジについて
上司と対話できます

統括部内担務変更

入社

仕事
(ジョブ)

1on1

FLX

仕事
(ジョブ)

1on1

FLX

仕事
(ジョブ)

1on1

FLX

On demand型教育の導入



- 社員一人ひとりがキャリア志向・強みに応じて目標を掲げ、自律的に学ぶオンデマンド型教育
- 学びたいことをいつでも、どこでも学べるプラットフォームを提供
- 社内の多様な人材が、自身の経験やナレッジ、思いをストーリーとして伝える場（Edge Talk）

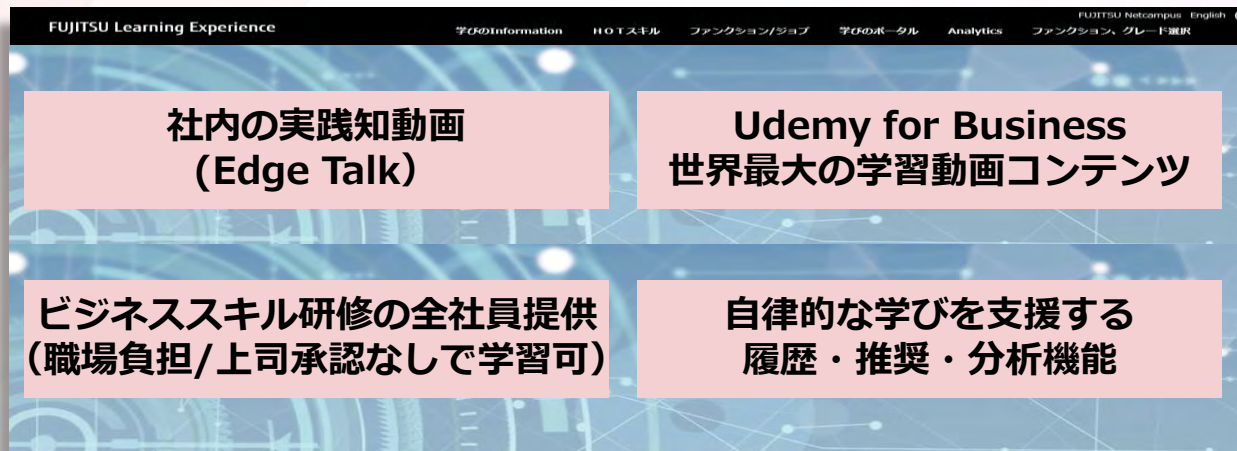
新しい学びの場

Fujitsu Learning EXperience

スマホからもアクセス可！

いいね・コメント機能実装！

学びのリコメンデーション！

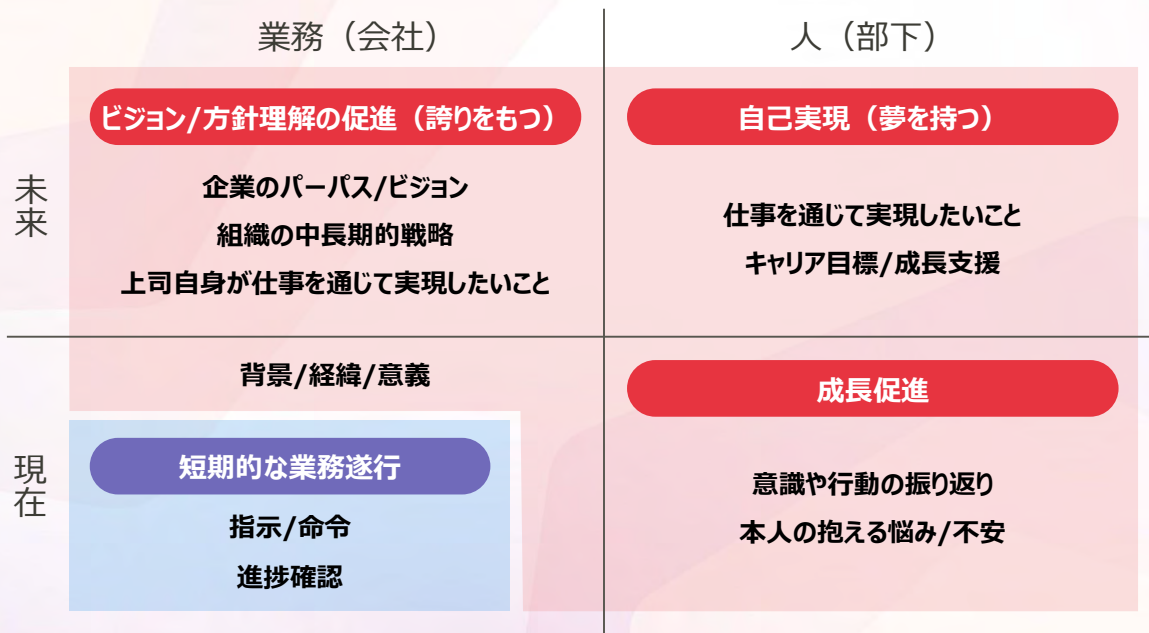


多様な個が切磋琢磨し、
思いやナレッジを共有する組織風土に変革

1on1ミーティングの推進



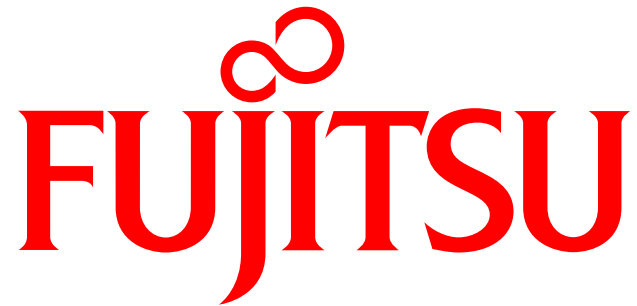
- 日常業務の中では会話されにくい「組織のビジョンや変革テーマ、部下のパフォーマンスのリフレクションと次なるチャレンジ、キャリア」などについて、上司と部下で定期的に対話



- 日常業務では会話されにくいテーマ
- 日常業務で主に会話される内容

Beyond the new normal

わたしたち富士通は、互いに信頼し合い、
new normal のその先へと歩み続けます。



shaping tomorrow with you

海外事例

「ジョブ型雇用」と人事管理

「ジョブ型雇用」と人事管理 海外の事例（ドイツ・スイスの企業を例に）

働き方改革に伴い、日本企業の伝統的な人事管理の仕組みと不整合が生じているのではないか？

伝統的な人事管理 同質人材を基礎に置く人事管理



（新卒一括採用、年次管理、企業主導型の異動管理、人材育成 等）
いわゆる「メンバーシップ型雇用」をベースにした人事管理
個別の人事管理に企業（人事部門）が強い「人事権」を持つ

働き方改革と整合する人事管理 個々の自発性を前提にした人事管理へ？

個別管理、自己選択型キャリア管理
人事部門の「人事権」を緩め、現場や従業員への分権化が可能か？

長期雇用を前提にした人材育成への影響、全社的な視点で進める人事管理（全体最適）との整合性を図ることの難しさ、にどう対応するのか？

欧州（ドイツ、スイス）企業の人事管理の特徴

- （欧米）人事管理における権限を現場管理職に与える傾向は日本よりも強い。
- （欧米）企業内における従業員のキャリア形成は、従業員の自己選択が重視される（佐藤 2014）
- 日本の「職能ルール」に対して、ドイツは「資格ルール」だが比較的幅広い経験を重視する（Marsden 1999） ※次シート参照
- （ドイツ）上司が部下の採用や能力開発に責任をもち、異動に関しては従業員の事前同意が必要だが、人事異動の柔軟性も一定程度確保する仕組みがある（島貫 2014）
- （ドイツ）キャリアパスは、専門性を重視するが、英米に比べると幅広い技能の獲得が重視され、とりわけ上位役職者にはより広い職務経験と管理能力が求められる（山内 2019）

配置、異動

異動における従業員の意思の重視、組織運営の観点から人事が関与

- **異動の仕組み**

- ① 社内公募、社内F A制度：従業員の希望が前提
組織運営上の要請（育成を含む）としての人事異動：従業員の同意が前提
- ② いずれも従業員の意思が重視され、本人の関与度が大きい

- **人事部門**

- 異動やキャリアに関して人事部門でデータベースを作成するなどして、組織運営という全社的な視点から人事異動に関与（同じ職場への滞留状況のチェック、人事異動の打診の資料等）

- **現場管理職**

- 社内公募の受け入れの決定権限は当該ポストの部門等の管理職、上司

- **従業員**

- 社内公募への応募（自発的な異動）、異動打診に対する意思表示の機会が保障される

人材育成、キャリア形成

長期的な育成プラン、現場で従業員の希望と調整

- **人材育成における異動経験の重視**

育成、キャリア形成において社内の複数の部署の経験（異動経験）を重視
育成は、HRとラインマネジャーが共同責任を持つ
HRはツールを提供し、ラインマネジャーは異動の機会を提供する」

- **人事部門**

現場で実施されるキャリア面談（本人と上司（+人事））の支援
面談の結果としての個々のキャリア計画の社内共有化の仕組み構築

- **現場管理職・従業員**

個別のキャリアプランを作成するのは管理職と従業員（従業員の意思を尊重）
組織サイドからみた育成プランと従業員のキャリア展望を調整する「キャリア面談」の重視

ドイツ・スイス企業の特徴

個別人事における人事部門、現場管理職、従業員個人の関与の内容

人事部門

人事管理のプロセスでは、支援・チェックの役割を果たすとともに、組織的視点で施策を実施。採用、異動等の個別人事での決定権は限定的であるが、人材育成の方針をもち人材情報の集権化も進める。

管理職

採用、配置、育成において相対的に強い決定権を有する。異動やキャリア形成における従業員の希望・意思と組織目標達成の調整の役割が重要である。

従業員

異動にあたっては従業員の同意が前提となるなど、自身のキャリア形成を含む異動等の決定への関与の度合いは大きく、希望や意思が反映される。組織からの要請を踏まえ、そのためのキャリア展望を明確化することが求められる。

重要な【現場レベルで上司と従業員の調整システム】

異動等において個人の希望、意向を反映させるが、組織の求める方向と個人のニーズを調整するためのキャリア面談等が重視され、そのための制度設計、適切な運用に注力し、管理職の役割も重視する。

組織からの要請は、本人が納得する形で実現させる。

グループディスカッション②

- テーマ

- “柔軟な働き方”を活かすためにできること

- 目的

1. この分科会での「収穫事項」を共有する
2. 実行のためのヒントを得る

- 方法

- ブレイクアウトルームでのディスカッション

- 到達目標

- “柔軟な働き方”を活かすために、まず何から始めたらよいのかに気づく