

# 富士通における働き方への取り組み

小林 孝三

(富士通労働組合中央副執行委員長)

今回は、「富士通における働き方への取り組み」として、裁量労働制を中心に報告する。富士通では裁量労働制を1994年に導入したが、そのときの制度導入の趣旨や、現行の裁量労働制における対象者や適用基準、処遇・評価、労働時間、健康確保措置等にふれたうえで、現在の適用状況、労使での取り組み、労働組合としての取り組みについて説明する。労働組合は、制度導入時や改訂時に会社と協議を行ってきた。1994年のSPIRIT導入時はもちろんのこと、2010年の人事制度の見直しによって、非専門業務型SPIRITの廃止と企画業務型SPIRITが導入された際に労働組合としての意見を表明し、より良い制度にすべく労使の合意形成に努めた。そして、2022年の人事制度見直し時には、新しい制度のもとのSPIRIT適用者の対象範囲を決めるなど、裁量労働制にふさわしい業務内容になっているか、健康確保措置は十分かといった点を重視して協議を行った。制度は、働く人たちが働きがいをもち、より良い成果を出せるようにするための手段である。富士通労組は、働く人たちの思いを実現できる制度づくりに向けて経営側と真摯な交渉を続けてきている。

## 目次

- I 富士通株式会社と富士通労働組合の概要
- II 裁量労働制をめぐる状況
- III 裁量労働制に対する労働組合の取り組み

### I 富士通株式会社と富士通労働組合の概要

「富士通における働き方への取り組み」として裁量労働制を中心に報告する。

まずは、富士通株式会社を簡単に紹介する。本店は神奈川県川崎市中原区、本社事務所は東京都港区東新橋、代表取締役社長は時田隆仁で、設立は1935年6月60日、2022年3月末時点の従業員数はグローバルで約12万4000人である。

2021年度の事業セグメント別の売上収益はソ

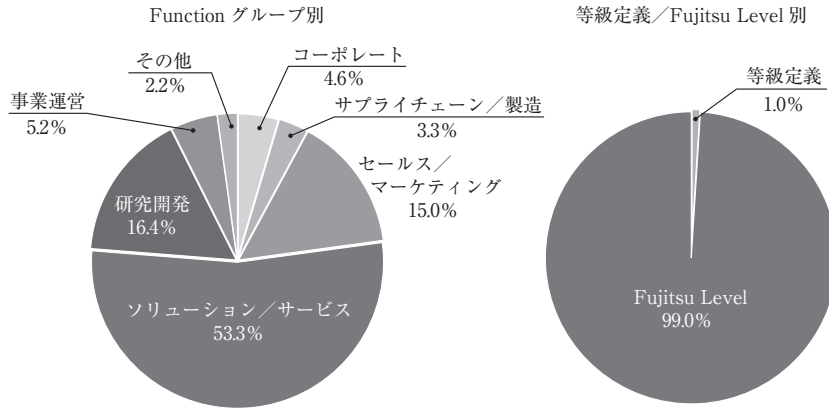
リューション・サービスやシステムプラットフォームなどのテクノロジーソリューションが約83%、PCなどのユビキタスソリューションが約9%、LSIや電子部品などのデバイスソリューションが約8%で、連結の売上収益は3兆5868億円であった。

図1に示したように、富士通労働組合の組合員は、富士通株式会社、富士通Japan株式会社を中心に三者協定締結会社の従業員が対象で、2022年10月時点で約3万9200人である。関連グループ会社の富士通(株)への統合が行われたことから、この8月に労働組合も組織統合したことで、昨年度に比べ約8000人の組合員が増えている。

職種別(Function別)に見ると、ソリューション/サービスが約半数で、セールス/マーケティングと研究開発が15%程度を占める。等級定義/

図1 富士通労働組合の人員構成

組合員約 39,200 人 (富士通, 富士通 Japan, 三者協定会社)  
 ※2022 年 10 月時点



Fujitsu Level 別とあるが、等級定義は工場の現場で働くオペレーターの方々であり、会社のビジネスモデル変革施策により、富士通労組では、ものづくりの現場で働く人は1%程度しかおらず、99%が事務・技術職という実態である。

富士通労働組合は、2018年8月に大きく体制変更した。これまで、大規模や広域の支部では、執行部と組合員の間で十分なコミュニケーションが取れていないといった反省から、労働組合の活動の原点である「組合員の声」を聞く、対話を起点に職場との相互理解をより深めることができる組織形態をめざし、従来の中央・支部（6支部）

の体制から中央・ブロック（2022年度は49ブロック）の体制に移行した（図2）。1ブロックの組合員数は、執行部と組合員との間で十分コミュニケーションがとれるよう、原則1000人以下になるよう配置している。そのため、同じ事業所に複数のブロックが存在することもある。

## II 裁量労働制をめぐる状況

### 1 人事・処遇制度の変遷

図3は1994年以降の富士通における主な人事・

図2 富士通労働組合の組織

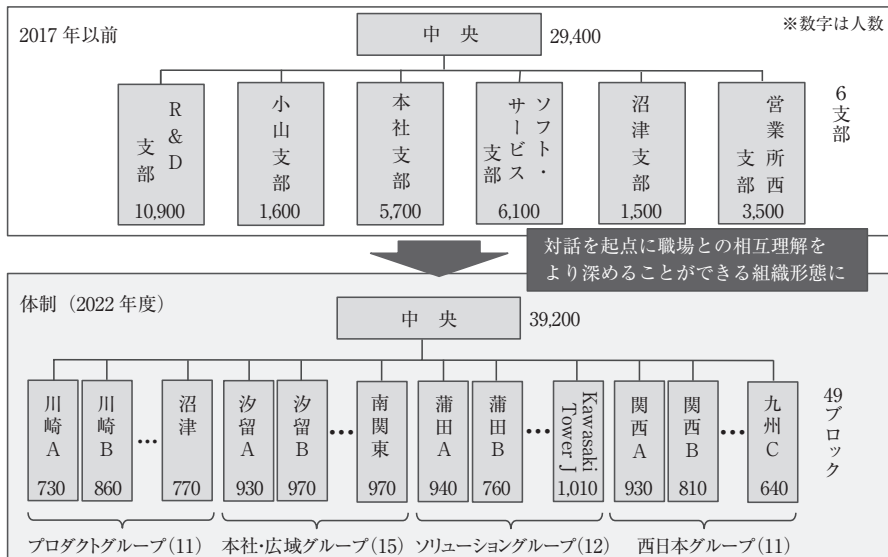


図3 人事処遇制度の変遷

- 1994 ・専門職を対象に目標管理評価制度／裁量労働制勤務（SPIRIT 勤務制度）の導入  
・「業績を反映した一時金」のしくみ導入
- 1996 ・一般職への目標管理評価制度の適用拡大
- 1998 ・Function 区分／等級による人事制度の導入
- 2010 ・Function 区分／コンピテンシーグレードによる人事制度の導入
- 2017 ・研究員を対象とした「リサーチャー勤務制度」の導入
- 2020 ・高度専門職系人材の処遇のしくみの導入
- 2022 ・「ジョブ型人材マネジメントに基づく人事処遇制度」の一般社員（組合員）への導入

処遇制度改訂の変遷をまとめたものである。制度の導入・見直しにあたっては、その都度、労使で協議したうえでやっている。裁量労働制の関連では、1994年に専門職を対象に導入した目標管理評価制度と同じ時期に裁量労働制である「SPIRIT勤務制度（現SPIRIT以下同）」を導入している。その他、2020年には高度専門職系人材のしくみ、本年2022年6月には、組合員へ「ジョブ型人材マネジメントに基づく人事処遇制度」を導入している。

## 2 裁量労働制の導入

富士通の裁量労働制はSpecialty Performance Responsibility International Tomorrowの頭文字を取り、SPIRITという。成果重視型の人事処遇制度を推進するため、労働時間の多寡にかかわらず、成果をより報酬に反映させるしくみとして、より成果を意識してもらいたい層である専門職（当時）を対象に、成果を上げれば高く評価し、目標とした成果を得られなければマイナスも甘んじて受ける、チャレンジ精神を前提とした制度として導入した。

## 3 SPIRITの対象者

SPIRITの適用基準を以下に示す。対象者は、2022年4月に導入した「ジョブ型人材マネジメントに基づく人事制度」においてはFujitsu LevelがLevel 11またはLevel 10で、次の適用要件に該当する者である。なお、Fujitsu Levelはその人の担う職務の職責の高さに応じて設定されており、組合員はLevel 11～7の5段階で、そ

のうち上位のLevel 11, 10の従業員が自主的・自律的に業務を担う場合に適用される。

適用要件は次の3つである。①労働時間を報酬の基礎とすることがふさわしくない職務についていること。②所属長による推薦があること。③本人が「SPIRIT」により勤務する意思があることである。なお、②の推薦にあたって所属長は、仕事の進め方において自主的、自律的に、(a)業務の進捗を把握し、(b)業務の進め方を組み立て、(c)自ら実行しあるいは部下に指示し、SPIRITを適用して高い水準の成果を期待できること、加えて、自己の健康管理、仕事に対する姿勢などを踏まえ、ひとり一人を確認し、適当と認めた人を推薦することになっている。

この適用要件は順番に意味があり、①②があつてはじめて③の本人の意思が要件になり、本人がやりたいからできるというものではない。なお、この「本人意思の確認」については、1994年の制度導入当時、組合員から、「無理やり裁量労働制にさせられてしまうのではないか」との懸念の声があったことから、労働組合がこだわって要件に入れたものである。

SPIRIT 適用基準（現行基準）

- 1 対象者  
Fujitsu LevelがLevel 11, Level 10\*のうち、次項の適用要件に該当する方
- 2 適用要件
  - ①労働時間を報酬の基礎とすることがふさわしくない職務についていること
  - ②所属長による推薦があること
  - ③本人が「SPIRIT」により勤務する意思があること

※担う職務の職責の高さに応じて設定（一般社員はLevel 11～7の5段階）されており、そのうち上位のLevel 11, 10にある社員が自主自律的に業務を担う場合に適用

## 4 SPIRIT対象者の処遇・評価

次は、裁量労働制対象者の処遇と評価をまとめたものである。SPIRITの処遇は、「業務手当」

として、月給以外に毎月支給している。具体的な水準は申し上げられないが、Fujitsu Level（またはグレード）に応じて水準に差がある。また、賞与支給時（毎年6月と12月）に、通常の賞与に加えて「業績賞与」が支給される。業績賞与も半期の成績に応じて金額に差が生じるしくみになっている。

評価は2022年度から「Connect 評価」を導入しており、SPIRIT かどうかにかかわらず同じしくみで評価を行っている。「Impact（貢献度×影響）」「Behaviours（行動）」「Learning & Growth（成長）」の3つの評価項目で本人の具体的な行動や貢献を確認し、5段階で総合評価を決定する。

#### 裁量労働制適用者の処遇と評価

##### ■ 処遇

##### 1. 業務手当

月給以外に「業務手当」を毎月支給

\*時間外勤務手当（休日・深夜）が、業務手当を超えた場合、超過分を時間外勤務手当として支給

##### 2. 業績賞与（年2回）

通常賞与に加え、業績賞与を支給

##### ■ 評価（2022年度から導入）

「Impact（貢献度×影響）」「Behaviours（行動）」「Learning & Growth（成長）」の3つの評価項目で本人の具体的な行動や貢献を確認し、5段階で総合評価ランクを決定

## 5 SPIRIT 対象者の労働時間

SPIRIT における労働時間は、みなし労働時間を7時間45分としている。労働時間の把握は、工場の現場を除くオフィスについては、各自のPCのWebOTR（アプリ）により打刻・出退勤管理を行っている。したがって、SPIRIT の労働時間の把握も、休日および深夜時間の勤務について、本人がPCのWebOTRにより打刻することとしている。また、休日および深夜時間以外の時間帯は労働安全衛生法に定められた「客観的方法による労働時間の把握」、いわゆる健康管理時間の把握のため、PCのログオン・ログオフ時間を

確認している。

勤務時間の実態としては、SPIRIT と非適用者との時間外勤務時間の差は、2020年実績で、34.4時間/月と27.5時間/月で、約7時間の差があり、SPIRIT のほうが長時間になっている。ただし、SPIRIT の従業員が従事している業務の内容を踏まえると、この時間の差は妥当と考える。なお、SPIRIT の時間外勤務時間は健康管理時間から算出した時間である。

#### 裁量労働制対象者の労働時間

##### ■ みなし労働時間：7時間45分

##### ■ 労働時間の把握方法

①休日/深夜時間の勤務は、WebOTRによる打刻で把握

②上記以外の時間帯は、PCのログオン・ログオフ時間を健康管理時間<sup>\*1</sup>として把握

※1 安全衛生法に定められた「客観的方法による労働期間の把握」

##### ■ 非適用者との時間外勤務時間の差（2020年度実績）

・SPIRIT 適用者の平均時間外勤務時間  
…34.4H/月<sup>\*2</sup>

・非適用者の平均時間外勤務時間  
…27.5H/月

※2 健康管理時間から算出

## 6 SPIRIT 対象者の健康確保措置

SPIRIT 対象者の健康確保措置についてまとめたものが表1である。健康管理は対象者各自が適宜必要な検診等を受診することを基本としているが、それに加え、産業医等面接および問診票提出基準を設けて管理を徹底している。産業医等の面接対象となる者は、(ア)本人が希望する場合、(イ)健康管理時間における1カ月の所定外労働時間が100時間を超過した場合、(ウ)健康管理時間における2カ月ないし6カ月で月平均の所定外労働時間が80時間を超過した場合としている。システム上での問診票提出基準は、(a)本人が希望する場合、(b)健康管理時間における1カ月の所定外労働時間が40時間を超過した場合、(c)

表1 裁量労働制対象者の健康確保措置

■健康管理

各自が適宜必要な検診等を自主的に受診することに加え、産業医等面接および問診票提出基準を設け管理を徹底

産業医等の面接対象者	◇本人が希望する場合 ◇健康管理時間における1カ月の所定外労働時間が100時間を超過した場合 ◇健康管理時間における2カ月ないし6カ月で月平均の所定外労働時間が80時間を超過した場合
システム上での問診票提出基準	◇本人が希望する場合 ◇健康管理時間における1カ月の所定外労働時間が40時間を超過した場合 ◇健康管理時間における2カ月ないし6カ月で月平均の所定外労働時間が60時間を超過した場合

\*毎週時間外を人事部門でチェックし、月45時間超過が見込まれる場合は個別に所属長にヒアリングし、必要に応じてSPIRIT適用の見直しを実施

健康管理時間における2カ月ないし6カ月で月平均の所定外労働時間が60時間を超過した場合としている。さらには、毎週の時間外労働時間を人事部門で確認して、月45時間の超過が見込まれる場合は、個別に所属長にヒアリング等を実施し、必要に応じてSPIRITの適用見直し（一時適用停止）などの対応を行っている。

7 SPIRITの適用状況

コロナ禍の影響もあり、富士通では働き方の見直しが行われており、その結果、図4に示したように組合員の勤務形態は「コアなしフレックス勤務」が基本となっている。そのようななか、SPIRIT適用状況は、2022年10月時点で、組合員全体では約17%、適用対象者（Level 11, 10, SP, 6級）では約30%の適用率となっているが、この傾向はコロナ禍に関係なく、ここ数年あまり変

わっていない。

8 裁量労働制に関する労使委員会

以下に示したように、労使の取り組みとして、裁量労働制に関する労使委員会を設置し、対応している。各ブロックの執行委員と各事業所の人事がメンバーとなり、年1回開催し、SPIRIT適用者の定期見直し（適用者の確認）を中心に行っている。また、各ブロック、事業所に「苦情相談窓口」を設置し、意見や相談を受け付けるしくみを導入している。

**裁量労働制に関する労使委員会**

メンバー：富士通労組各ブロック執行委員と事業所人事

開催頻度：年1回（必要がある場合は随時開催）

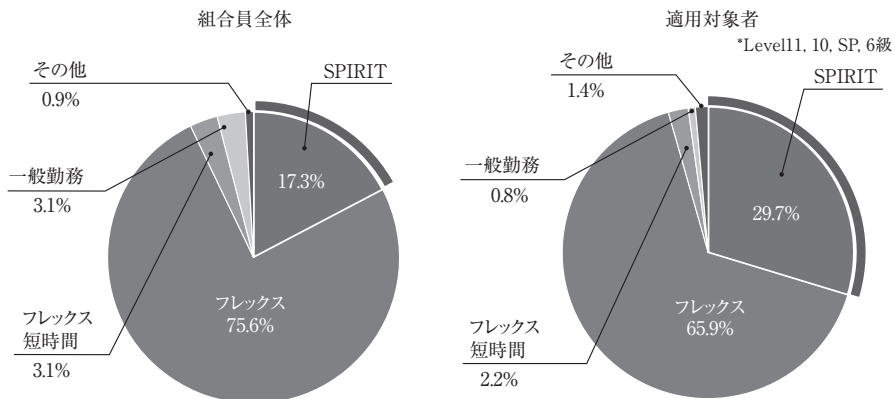
議 題：裁量労働制適用の定期見直し  
裁量労働制の適用状況、適用休止者の時間外状況の確認  
休暇取得促進に向けた取り組み等

そ の 他：各ブロック・事業所間で「苦情処理窓口」を設置し、意見を聞くためのしくみを導入

III 裁量労働制に対する労働組合の取り組み

最後にSPIRITに関する労働組合の取り組みを以下に示した。

図4 裁量労働制の適用状況



制度導入時や改訂時には、会社と協議を行ってきた。例えば、2010年の人事制度の見直しに合わせて、非専門業務型 SPIRIT の廃止と企画業務型 SPIRIT を導入した。また、2022年の人事制度見直し時には、新しい制度のもとでの SPIRIT 適用者の対象範囲を決めるなど、その都度、協議を行っている。

労使委員会は毎年1回開催し、SPIRIT 適用者の定期見直しや各部門における適用状況の確認等を実施している。時間外協議会は各ブロックと事業所間で行い、繁忙職場・プロジェクトにおける SPIRIT 適用者の有無や繁忙プロジェクトの状況を確認し、SPIRIT 適用者の一時適用停止の検討等を行っている。安全衛生委員会では、対象者の問診票提出状況・面談状況の確認、定期健康診断の受診状況等を確認し、未提出者や未受診者がないうち徹底を図っている。

労働組合としての活動は、毎年1回、全組合員を対象に「賃金・一時金実態調査」を実施しており、SPIRIT 適用の有無の他、業務手当や業績賞与の水準についても確認を行っている。

制度は、働く人たちが働きがいを持って、より良い成果を出せるようにするための手段である。富士通労組は、働く人たちの思いを実現できる制度づくりに向けて経営側と真摯な交渉を続けてきている。

#### 裁量労働制に対する労働組合の取り組み

- 制度導入時・改訂時の会社との協議
- 労使委員会での適用の定期見直し、適用状況の確認
- 時間外協議会での時間外労働の状況確認
  - ・ 繁忙職場における SPIRIT 適用者の有無
  - ・ 一時適用除外の検討
- 安全衛生委員会での確認
  - ・ 問診票提出状況の確認／面談状況の確認
  - ・ 定期健康診断受診状況の確認
- 賃金・一時金実態調査の実施
- 苦情・相談窓口の設置と対応

こばやし・こうぞう 富士通労働組合中央副執行委員長。