

真の“グローバル企業”を目指し、外国人の活躍をきっかけに、 業務改善から組織改革まで確実に実行

企業情報			
設立年	1999 年	本社所在地	東京都千代田区内幸町一丁目 1 番 6 号
資本金	211,763 百万円		
売上高	909,966 百万円 (単体：2014 年度)		
事業概要	電気通信事業等		

従業員の状況（単体：2015年3月期）			
総従業員数	6,650 人（うち正規従業員数 6,500 人）	正規従業員の平均勤続年数	18.9 年（男性 19.9 年、女性 13.2 年）
属性ごとの人数等	【外国人】 122 人（うち正規従業員数 122 人）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

海外進出を加速するため、グローバル化が必須

エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社（以下「同社」）は 1999 年に設立され、電気通信事業などを行っている。メイン事業であったネットワークや音声事業などの売上が約 4 割減少する中、今後も国内市場が縮小することを予測し、海外事業の拡大を始めた。また、同社の顧客が M&A などを通じグローバル進出を加速させており、同社もグローバルにビジネスを展開する必要に迫られていた。こうした背景から、同社は 2008 年頃より海外企業の M&A を推進し、グローバルビジネス加速のために 2011 年より外国籍社員を積極的に採用してきた。

アジアにおけるシェアを更に拡大し、世界中の顧客から最適なパートナーとして選ばれる真のリーディンググローバルプレーヤー（Global ICT Partner）を目指す「ビジョン 2015」を 2011 年に策定した。海外で戦うため、同社は技術力を向上させると同時に、本社をはじめグループ全体のグローバル化を推進する必要性を認識した。各国にある M&A 会社や現地法人に本社の技術サービスを展開していくために、本社もグループ各社も、共に業務改善、組織改革を推進する必要に迫られた。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

真の“グローバル企業”となるために、優秀な外国人材を採用、本社と海外法人の交流を積極的に推進

同社では海外市場で勝負していくための技術力強化のため、即戦力となる海外の技術系人材の現地採用を行っている。2014 年

度に 4 か国、2015 年度には 6 か国で採用を実施した。2 年連続で新入社員の約 2 割が外国人になっている。外国人の採用に当たっては、事前に日本語研修を実施したり、日本企業の特徴を紹介したり、日本語と外国語では概念が違うことも多い業務内容についても誤解を生じさせないように説明するなど、日本社会になじめるようなきめ細やかなサポートを積極的に実施することで、人材の定着に力を入れている。入社後も 3、4 月ごとに人事面談を行い、手厚くフォローしている。

また、グローバルで戦っていくという経営方針を日本人社員にも浸透させるために、現地法人や M&A 会社と常に人材交流を行っている。毎年 100 名弱の若手社員（入社 3 年目程度）を海外グループ会社へ赴任させ、1 年間実地トレーニングを経験させることで、相互の人材育成を積極的に進めている。

今後はこうしたグローバルの交流も、日本本社を中心に展開するだけでなく、各国の現地拠点を有機的に繋げ、グローバルな人材配置をより円滑に実施することを目指している。2017 年度には、グループ全体の人材プラットフォームを整備し、プロジェクトに応じて最適な人材を各地から登用できる仕組みの構築を進めている。



▲現地採用の様子

社内の業務プロセスを標準化、サービス開発・提供を一元化しグローバルに展開

同社では、社内の情報発信は日本語・英語の 2 か国語により実施している。決裁、調達、支払など共通系業務およびプロジェクト収支管理を見直し、システムを全社で統一した。また、業務を標準化することで属人化を解消し、外国籍社員を含むすべての社員にプロセス共有を可能にする、ワークフロー管理システムを整備した。さらには各組織内でワーキンググループを立ち上げ「皆の仕事を楽しもう」を合言葉に、それぞれが業務の透明化に取り組んだ。

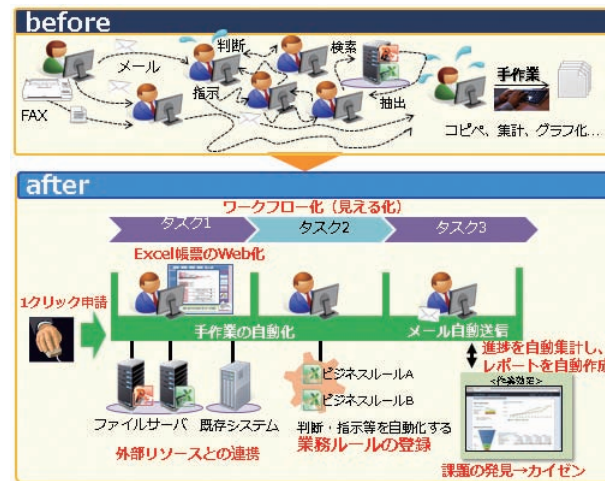
また、「グローバルシームレスサービス」というコンセプトで、サービス仕様が全世界で共通化され、顧客が世界中どこでも同じサービスが利用できる状態を実現するため、2014 年度よりサービスの提供・開発を一元管理する体制を整備し、各国現地法人は販売に特化する仕組み（ファクトリーモデル）に変更した。これによりグローバルなサービス提供プロセスを透明化するとともに、各社の役割が明確化され、業務の重複などが解消した。

多様な社員のモチベーション向上を目指し、「リカバリ昇格」制度や「スペシャリスト社員」制度を制定

育児や介護などの理由により昇格のチャンスを逃していた社員に対し、男女問わず「リカバリ昇格」（優秀な人材であれば、ライフイベントがあっても、昇格条件を緩和して昇格させる制度）を 2015 年度より正式に運用開始した。出産、育児による休業取得がその後の昇格に影響を与えないよう、休職前年の評価で判断するなどした。

また、職制にかかわらず職務に応じた処遇可能な仕組みとして、職務ポストを提示した公募制の「スペシャリスト社員制度」を 2015 年度に創設した。キャリア志向が高い傾向にある外国籍社員だけでなく、日本人社員についても専門性やキャリアに対する志向などを踏まえ、実力に応じたポストへの配置を目指したものである。

さらに、女性管理職を毎年確実に輩出することをめざし、女性育成施策「次世代女性リーダープログラム」を 2014 年度より開始した。女性の公開メンタリング・ネットワーキング施策として「OpenCafe」も 2012 年度より年 3 回実施している。



▲プロセス標準化により事業が横断で統合（イメージ図）

ダイバーシティ経営による成果

業務プロセス標準化推進により、コスト削減と多様な人材配置を実現

社内の業務プロセス標準化とワーキンググループの推進により、それまで属人化していた業務内容についても、日本語スキルが十分でない外国人社員や、育児休業から復帰してきた女性社員など多様な人材を配置することが可能となった。“共通認識”とされてきた業務内容を改めて可視化・マニュアル化する際も、外国人社員が作成を担当したことにより、日本人社員が日本人の感覚を当たり前として書いた内容と比較すると、グループ内のいずれの拠点においても分かりやすいものとなった。

また、業務プロセスの標準化推進により、コスト削減も実現した。例えば、ワークフロー管理システムを活用し、社内にも多く残る手作業やメール業務のプロセスを標準化、自動化することに成功した。このほか約 30 の取組により、2015 年 4 月までに 1.5 億円のコスト削減を達成した。日本でも海外でも同じシステムを用いることでグローバル・シームレスな経営管理・基盤を実現し、グループの収益の 2 割以上をグローバルビジネスが占める結果となった。

スキルの高い現地人材が本社で活躍、グループ全体の業務効率向上

同社は、高いスキルを持つインド工科大学（IIT）などの学生を現地で直接採用している。彼らが本社で活躍することにより、同社のコア技術の向上に貢献し続けるとともに、同社で働くことと技術を身につけられるという実績が、優秀な人材の採用にもつながっている。また、現地法人で活躍していた外国人管理職も本社に引き、ブリッジ人材として、本社と現地の連携を高めることで、グループ全体の業務効率の向上につながっている。具体的には、香港出身の部門長は、同社の現地法人で 10 年程度の勤務経験を経た後日本本社に入社し、日本と別のアジア拠点を 2、3 年ずつに経験し、現在はグローバルネットワーク事業変革部門に配属されている。同部門長は、買収した会社との事業統合を通じて、同社のグローバル事業変革を推進した。2015 年より買収した会社や現地法人とのパイプ役となり、グローバルで成功体験を共有するためのワークショップを導入し（2015 年度 8 回開催）、その結果、大規模案件の受注に結び付けた。

国際的なプレーヤーとしてグローバルで認知度が向上

同社は、IDC 社のレポート「ITMarketScape」（IDC ITMarketScape: Worldwide Telecom Service Provider 2015 Vendor Assessment, Jul 2015, Doc#257339）においても、法人のお客様向けサービスが評価され、「リーダー」に位置付けられた。国際的なプレーヤーとして、世界に認識されつつある。