

株式会社NTTドコモ



スマートライフ領域への事業拡大を視野に、多様な人材の活躍と登用を積極的に促進

企業情報			
設立年	1992 年	本社所在地	東京都千代田区永田町 2 丁目 11 番 1 号 山王パークタワー
資本金	949,679 百万円		
売上高	4,383,397 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	携帯電話サービス、端末機器販売、クレジットサービス、通信販売、音楽ソフト販売 など		

従業員の状況（単体：2015年3月期）			
総従業員数	7,344 人(うち正規従業員数 7,344 人)	正規従業員の平均勤続年数	16.6 年 (男性 17.3 年、女性 13.7 年)
属性ごとの人数等	【女性】1,447 人(うち正規従業員数 1,447 人) 女性管理職比率 3%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社 NTT ドコモ（以下「同社」）は、1992 年、日本電信電話（株）の出資によりエヌ・ティ・ティ・移動通信企画（株）として設立され、移動通信事業を核に成長を遂げてきた。

国内の通信ネットワーク事業の飽和、成長の鈍化に直面し、事業領域を大きく転換する必要に迫られる中、通信事業では法人営業に重点化、更にスマートライフ領域を収益源に成長させていく方針へ転換を図っている。2015 年、同社は新料金の導入、ドコモ光の提供を契機に、顧客との継続的な関係性構築のためのサービス提供事業者へと競争のフェーズを転換。多様化する顧客ニーズに応えるため、世の中の様々なパートナーとのコラボレーションにより新たな付加価値を創造する「協創」を推進、「+ d」ブランドで消費者向けサービスの充実を図っている。

パートナーとの「協創」により新たなサービスやビジネスを創出するには、消費者の視点や異なる分野での経験を持った人材の力を活かせるよう最適配置を行うことが重要となる。例えば、教育や農業といった領域で新たなパートナーと連携して新たなユーザーにサービスを提供するスマートライフ事業の拡大に向けては、これまでの「効率性重視」という“プロバイダの発想”から脱却することが不可避である。そのためには多様なバックグラウンドを持つ人材の自由な発想が必要になる。2014 年度から、スマートライフ領域と法人領域に人的資源をシフトさせ、人事制度や育成方法などをグループ体系的に再構築するとともに、専門的な知識や経験を持つ人材の中途採用や、女性の活躍推進、グローバルな視点を持った社員の育成に注力し始めている。

とりわけ、女性活躍については 2006 年にダイバーシティ推進室を設置して以来、全国 8 支社にダイバーシティ推進責任者を配

置し全国会議を実施するなど具体策を進めてきたが、まさに現在、2000 年代より以前はわずかであった上級管理職に女性が登用され始める時期に至っている。その機を捉え、意図的に“修羅場”を経験させながらストレッチさせることが求められている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「女性」を皮切りに活躍推進を具現化、過剰な配慮を排した積極登用で女性管理職比率を 2018 年度末に倍増へ

「+ d」ブランドを展開するには、提携するパートナーのことを十分理解する必要があり、そのためには画一的な視点や発想から脱却し、さまざまな経験や多様性のある人材が求められる。この点を、同社としてダイバーシティ推進に取り組む意義と捉え、社長以下経営層から継続的に発信を行っている。その一方で、2014 年度には、「2018 年度末までに女性管理職比率 5.0%（2012 年度 2.4% から倍増）、女性役員 10 名以上（グループ会社含む）」とする目標を設定し、ウェブサイトで公表している。

また、多様な人材の配置拡大を目指した人事改革も同時に実施している。例えば、女性社員の活躍促進および組織力の強化を図るために、グループ子会社の経営トップや支社支店などの幹部などの“象徴的ポスト”へ女性社員を積極配置し、活躍の見える化を図る「Symbolic One（シンボリックワン）」や、従来女性社員比率の低かった組織、担当を見直し、女性社員の職域拡大を図る「Plus One（プラスワン）」といった取組を加速化している。

さらに、階層別キャリア開発支援トータルサポートとして、「Win-d（Woman's innovative network in docomo）」活動を強化している。当初は管理職への登用候補者を対象としていたが、さら

にその上位の管理職へのパイプラインを繋ぐために、ロールモデル社員との対話会、リーダー研修に加え、新たに役員との交流会や組織長によるメンタリングといった取組にも拡張している。

マネジメントの役割強化と男性社員の意識変革の促進

一方、キャリアを重ねる女性社員は同社でもまだ少数派であり、女性部下をマネジメントする管理職の意識や態度、業務配分などの質にばらつきが見られる現状もあった。そこで、管理職評価の中に「部下育成」という評価項目を導入し、部下の多様な個性を尊重すること、また部下のキャリア形成を真剣に促すことの重要性を、マネジメントの評価に組み込むこととしている。

また、男性社員の意識改革・能力開発にも力を入れている。今後、特にスマートライフ領域などでは、より生活者としての視点や発想がより一層重視されるようになる中、従来のような「男性＝仕事」といった固定的な性別役割分担の意識は払拭しておく必要がある。同社では、入社後の若手社員を対象に、性別に関係なく結婚、家族計画、キャリアを含めた「ライフプラン」を意識させるための研修を実施、また、同社のグループ企業のサービスを活用して男性社員向けに家事・育児啓発としてクッキングレッスン費用の一部会社負担を実施するなど、幅広い取組を展開している。

育児との両立支援についても男性の参加者拡大を狙い、「パパママ育児セミナー」、「男性育児休職取得者とのランチ会」などを開催するとともに、男性の育児に関する休暇取得率について各組織 50%を目標として設定している。現在では 12 か月の育児休職取得をする男性社員も現れるなど、性別にかかわらずワークライフバランスが実現し始めている。

柔軟な働き方の実現によりキャリアの中長期的な継続を支援

同社では、前述のようにこれまでも両立支援制度などは手厚く整備してきたが、現在は社員がより効率よく働くための運用の柔軟化に取り組んでいる。例えば、定時退社・朝型勤務を行う「プライオリティワーク」や、育児、介護を行う社員を対象に勤務時間のシフトを可能とする「スライド・ワーク」制度を導入。150 名ほどが制度を活用し（うち男性 1 割）、時短からフルタイム勤務へ転換する社員が増加している。

また、育休中の職場とのつながりサポートとして「ドコモ・スマイルリレー」の運用を開始した。連絡ツール機器（タブレットなど）の貸与、SNS、各種研修会の実施に加え、育休者フォーラムの開催、復職前後の三者（本人、上司、人事部）面談の実施などをきめ細かく実施することで、早期のキャリア復帰を支援している。

ダイバーシティ経営による成果

上記のような取組のもと、スマートライフ領域における「+d」の展開では、多様な経験やスキル、発想を有する社員が活躍を見せている。

例えば、「家のあんしんパートナー」は、3 児の子育てをしながら働く女性社員を中心としたチーム発案で、緊急の生活トラブル

や家事サポートなど、家の困りごとを解決するサービスとして開始されたものである。チーム編成においては、多様な経験や視点を交えるべく、男性社員も多くメンバーに入り、ユーザーのニーズをよりの確に形にする工夫がなされており、サービス開始半年後に、スマートフォンやタブレットのアプリを通して、留守中の家でも見守れるような簡易防犯的サービスや、万一の際の見舞金の支給、健康相談ダイヤル、離れた家族と連絡が取れない時などに代わりに駆けつける在宅確認サービスなども加え、サービスを拡充した。人の手によるリアルなサポートサービスとアプリやクラウドを活用したシステムサービスとを混合した総合暮らしサポートサービスとして展開することで、それ以降、販売数が以前の 2 倍に伸びるなど、順調に拡大している。



▲男女混成のチームで多様な視点が活かされたサービス展開で売上を伸ばす「家のあんしんパートナー」

また、「Symbolic One（シンボリックワン）」の事例として、2014 年 4 月に女性役職者がプロジェクトリーダーとなって立ち上げた、日本初の MOOC サービス（無料で学べるオンラインの大学講座）「gacco®（ガッコ）」が挙げられる。約半年で登録会員 7 万人を達成し、2015 年 8 月には「株式会社ドコモ gacco」を設立。現在（2016 年 2 月時点）は 18 万人を超える登録会員数、約 53 万人の講座受講登録者数を誇る一大サービスへと成長。サービス立上げに際して新規ビジネスを生み出すという“修羅場”を経験した女性プロジェクトリーダーを代表取締役社長に登用、更なるストレッチの機会として将来の幹部候補の育成を図っている。