

経営の意思決定層の多様化を進め、現状に満足しない チャレンジングな組織への変革を戦略的に実現

企業情報			
設立年	1984年	本社所在地	東京都千代田区飯田橋3丁目10番10号 ガーデンエアタワー
資本金	141,851百万円		
売上高	4,573,142百万円(連結:2015年3月期)		
事業概要	電気通信事業		

従業員の状況(単体:2015年3月期)			
総従業員数	28,172人(連結)(うち正規従業員数10,671人)	正規従業員の平均勤続年数	17.0年(男性17.3年、女性15.9年)
属性ごとの人数等	【女性】2,083人(うち正規従業員数2,054人) 女性管理職比率4.3% 【チャレンジド】350人(うち正規従業員数182人) 障害者雇用率2.11%(2015年6月期)		
備考	チャレンジドは認定を受けた企業グループおよび特例子会社を含む		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

KDDI株式会社(以下「同社」)は、第二電電株式会社(DDI)を存続会社として、2000年に第二電電株式会社(DDI)、国際電信電話株式会社(KDD)、日本移動通信株式会社(IDO)の3社合併により発足し、モバイル、固定通信を中心とする総合通信事業に携わってきた。16社もの合併から出発した組織であり、考え方やバックグラウンドの異なるメンバーで仕事を進めることがもはや日常の中で、「違っていても当たり前」の意識が自然に醸成されてきた組織であった。

合併後は、経営効率化と競争力強化の目標に向けて成長を遂げてきた。この数年は営業利益率10%超と好業績が続くものの、固定通信事業の国内マーケットは既に飽和状態にあり、業態変革が急務となっている。

一方、これからの更なる競争環境の変化に対し、全ての社員にチャレンジする意欲を喚起させることが経営上の課題として認識された。過去の経験に縛られずに、新たな領域や分野で挑戦させる経験が必要との考えから、役職などにかかわらず、失敗しても「敗者復活」できる柔軟で強い組織を目指している。

また、全ての社員が個々に能力を発揮しビジネスに貢献する動きを加速させる中、とりわけ女性については「経営の意思決定の場に女性社員を増やす」ことを目標に掲げている。2005年から「D&I推進」に取り組み、制度は拡充してきていたが、2011年から女性リーダー登用に取組の重心を移している。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

自社のビジネスの根本的な拠るべき柱としての「フィロソフィ」を策定し、戦略人事へと転換

組織の抜本的な改革を指向した同社では、2013年、合併後10年を機に「KDDIフィロソフィ」を改訂することとした。合併

の混乱の中で体裁を整えた理念を見直し、「KDDIとしての理念」を明確に打ち出すため、経営幹部に加え各本部の部長7名が徹底討論の末に全5章・38項目から成る「KDDIフィロソフィ」を完成させた。こうして、題目に留まらない、将来的な事業のあり方から日々の仕事の仕方にまで踏み込んだ「拠るべき柱」が立てられた。

それと同時に、合併前の各社の制度の組合せで運用されていた人事諸制度についても総見直しを実施、2014年度以降に抜本的な改革に着手した。上記の「フィロソフィ」策定に加わった事業部長が未経験の人事部長へ配転、「信頼ある人事」をモットーにした人事部改革を実施し、従来の「管理」業務から、ビジネスの各現場で人的資源を徹底的に活用するための「企画、実行、サポート」全般を行うアクティブな組織へ変革していった。例えば登用と評価についても、新たな人事制度を導入し、実力とやる気のある社員に報い、若手のキャリア構築のスピードを上げる制度へと転換している。

労務管理を主とする旧来型の人事部から脱却し、個々の社員との対話を持ち、その能力や適性を見極めながら「人と仕事の最適なマッチング」を可能にする仕組みづくりを進めている。

将来的な女性経営層の拡充を視野に入れたパイプラインの強化

前述の通り、経営の意思決定層の多様化を推進するべく、経営状況説明会にて経営トップが「女性活躍推進の目標達成」を明言している。「2015年度までに女性ライン長を90名、ライン長比率7%」を目標にパイプラインの拡充を図ることとし、女性ライン長登用に、30を超える本部のトップと直接面談を年2回実施し、現状・今後について全社レベルで情報共有を行っている。

女性管理職のパイプライン強化の取組として、トップ以下の役員に1年間付き経営上の意思決定の現場に身を置く「役員補佐職」(2011年新設)への積極登用や、女性ライン長登用プログラム「LIP(Ladies' Initiative Program)」の実施がある。各部署より推薦された女性社員に対し、職場育成、集合研修、経営層とのコミュ

ニケーションなどの複合的なプログラムを実施し、女性管理職を意識的に早期育成する取組である。

また、その次の世代の幹部候補を育成すべく、約200名の女性社員を対象に、人事部にて個別面談を実施。女性リーダーの登用について意思確認や啓発を行っている。加えて、社長主催のダイレクトミーティングを開催し、管理職登用候補者の女性社員に向けて女性活躍推進の重要性を訴える取組も継続している。

こうして、将来的なライン長登用に繋げるため、基盤となる女性管理職の登用に注力した結果、2013年度から15年度で女性管理職数が2倍に増加してきている。

個々の社員の新しい挑戦を促す配置転換と機会の創出

性別や障がいの有無に拘らず、積極的なチャレンジを促進する配置転換やマネジメントも実践されている。幹部候補については、「役員補佐職」や経営課題に関する特別プロジェクトなどの密度の濃い業務を経験させて、その適性を見極め、経営層が適所へと引き上げる仕組みとしている。先の人事部長の例のように、敢えてその道の「専門家」ではない人材を配置し前例に囚われない視点や問題意識を活かすことで、業務上のイノベーション創出を戦略的に図っている。

一方、一般の社員についても、過去の経験に縛られず、今までのやり方を変えられる人材を積極的に抜擢・登用しており、やる気と能力があれば「制約」があってもそれを補うマネジメントを工夫することで、チャンスを与える仕組みとしてきている。例えば、これまで補助的な庶務の業務に携わっていた聴覚障がいを持つ社員が、直営店の「au NAGOYA」新規開店に伴うスタッフ公募に自ら手を挙げた事例がある。従来の通話だけでなく多様な機能をフル活用することで聴覚障がい者に新しいコミュニケーションを提供できるというスマートフォンの可能性を強く感じていたことから、障がい者へのマーケット拡大というプランをもって応募し、激戦を潜り抜け、オープニングスタッフとして名古屋へ転勤することとなった。

この社員の業務や評価などは現場マネジメントに一任されていたことから、初代、2代目の女性店長が工夫を重ね、共に新規マーケットの開拓を模索した結果、手話による接客手法を確立していった。2代目の女性店長が次に配転された「au SHINJUKU」でも名古屋の成功を横展開すべく同様のサービスを実施、より大きな潜在ニーズが見込まれる都内で、更なるサービスの拡大に向けて聴覚障がいのある複数の社員とともに奮闘している。

「前例」の有無や「管理」のしやすさから判断するのではなく、共に同じ目標に向けてビジネスを切り拓く仲間であるとの認識をマネジメントが持つことで、未経験者に新しい業務に思い切ってチャレンジさせる取組が奏功している。

ダイバーシティ経営による成果

前述の「au NAGOYA」では、それまで前例のなかった聴覚障がいを持つ顧客に手話を用いて対面(あるいはタブレットを用いた遠隔)で応対するサービスを、新たな顧客開拓に積極的に活用し、サービスの品質と顧客認知度の向上に大きな貢献を果たした。単に手話を用いて「売る」のではなく、スマートフォンの機能を活用した新しいコミュニケーションのかたちについて、個別にコンサルティングを行うような丁寧なサービスが評判を呼び、新宿では月200名、名古屋では50名の聴覚障がい者がauショップに来店するまでに成長している。

一方、部長クラスの抜擢人事による変革が実現する中で、新たな成果も生まれてきている。初代の「社長付補佐」の女性社員は、



▲「au NAGOYA 手話サポートシステム」を利用し、対応する手話対応スタッフ

その間に経験した経営層のものの見方や考え方、さらには社内外のネットワークが、部長職に登用され活かした。彼女はそれまで主にコンシューマ部門に携わってきたが、補佐職を経て広がった人脈を活用し、社内各部門との密なコミュニケーションにより、未経験であった宣伝の業務に従事している。商品・料金の差別化が難しく同質化が進む通信業界の中で、年齢や性別を問わず好感を得られるプロモーションを展開、「桃太郎、浦島太郎、金太郎が、"あたらしい英雄"を演じる「三太郎」シリーズ」で好評を博している。「CM好感度調査」(CM総合研究所)で2014年度「ベストアドバイザー」に初選出、2015年2月度には「三太郎シリーズ」が調査開始以来歴代No.1のスコアを獲得、男女すべての年齢階層で1位を獲得するなど、幅広い視聴者から支持を得、2015年12月には「BRAND OF THE YEAR 2015」を獲得するといった成果を上げている。



▲「三太郎」新CM発表会の様子

こうして、それぞれの現場や業務における人材の最適配置を実現させ、その活躍を後押しするマネジメントが奏功することで、現状維持志向からの脱却がみられるようになってきた。女性管理職で、更にその上位のグループリーダーを目指す割合が80%以上となるなど、自らの可能性や新たな挑戦にポジティブに立ち向かう組織への変革が進んでいる。