

Diversity and Job Satisfaction

多様な人材・社員の働きがい

性別、年齢、国籍など属性が異なる多様な人材を企業の成長に活かすダイバーシティ経営を推進しており、社員一人ひとりが属性にかかわらず個人の能力を存分に発揮できる企業風土づくりに取り組んでいます。

[CHOインタビュー →](#)[「人的資本経営」の推進 →](#)[人的資本KPI →](#)[動的人材マネジメントの実現 →](#)[人材の雇用・採用 →](#)[自律的キャリア開発 →](#)[ダイバーシティ経営の推進 →](#)[働き方改革・ワークスタイルの選択 →](#)[健康経営 →](#)[労働安全衛生 →](#)[労使関係 →](#)[外部からの評価 →](#)[人事データ →](#)

Chief Human capital Officer

CHOインタビュー



代表取締役副社長 (CHO・CFO・CISO)

小林 啓太

2020年に公表された「人材版伊藤レポート」でも提唱された「人的資本の重要性」。人材戦略に必要な「3つの視点、5つの共通要素」が提示されているなかで、NTTドコモの人材戦略について小林CHOとのインタビューでその考えを読み解いていきます。

Q. 現在のNTTドコモを取り巻く環境の変化を踏まえた人的資本経営の狙いとは？

社会・経済の変容により、お客さまの消費行動や企業の価値観が多様化しています。このような変化に適応するために、ドコモグループとして、さまざまな事業構造の変革を行ってまいりました。

2022年1月に新ドコモグループを発足し、2022年度はNTTドコモ・NTTコミュニケーションズの機能統合や成長領域の体制強化を行ってきました。2023年度には、地域主体の事業運営（ブロック運営）など、変革のNEXTステージとして体制を整え、2025年度の中期目標達成に向けて事業運営を行っています。☑️ **ドコモの中期取組み**

2024年6月には会社の執行体制も大きく変わり、「お客さま起点の事業運営」をお約束しました。お客さまに徹底的に向き合い課題を解決するとともに、ご期待を超えていくことが、企業の成長の礎だと考えています。この取組みの中心にるのが、すべてのドコモグループ社員になります。市場の成熟とともに、価値提供の手段として有形資産から無形資産の占める比重が大きくなり、そのなかでも「人材」は、最も重要な部分として認識しているところです。

つまり、我々ドコモグループは「人的資本経営」の基本的な考え方として、「人材の成長」が新たな提供価値につながり、多くのお客さまに喜ばれることで企業が成長していく「サステナブル・グロース・サイクル」を実現していきたいと考えています。

「人的資本」を考える上で重要となるのは、事業戦略と人材戦略がしっかりと連動していることです。短期的には、現在掲げている中期戦略を実現するため、専門性を重視し適所適材な人材配置を進めていきます。一方で競争環境の変化はめまぐるしく、お客さまの期待を超えて価値を提供し続けていくためには、専門性の高い多彩な人材ポートフォリオを構築することが重要になります。社員が従来の業務での成長にとどまらず、社内外でのさまざまな機会を捉えて成長できるようにし、組織の事業開発力や変化への適応力を強化していきます。

以上の考え方を、「事業の挑戦」「個人の挑戦」「風土・文化」という3つの取組みの柱とし、人的資本経営を推進していきます。

Q. 3本柱「事業の挑戦」「個人の挑戦」「風土・文化」を重視している理由を教えてください。

「事業の挑戦」

XRやWeb3、グローバルなども含め、ドコモグループの事業領域は広がり、今後の成長領域は多岐にわたります。新たな領域で競争力のある事業を育てていくために、適所適材の人材配置、つまり、ヘッドカウントベースではなく、スキルベースの人事配置に転換していくことが事業運営の基盤となります。

そのうえで、新卒社員だけでなく、キャリア採用、M&A、アルムナイなど、さまざまな採用手段を通じて専門性の高い

人材を事業に参画させ、事業の成長に挑戦し続けることが事業会社としての役割であります。

「個人の挑戦」

繰り返しですが、事業をつくるのは「人」です。新たな事業ポートフォリオを構築する際にも、重要なのはドメインに精通する「人」です。個人の挑戦により、あらゆるドメインでマーケットバリューの高い社員が広がっていくことで、事業ポートフォリオの変化にも即応できる会社でありたいと考えています。そのためにも社員個人々の自律的キャリアに基づき、「個人の挑戦」ができる環境づくりを積極的に進めていく考えです。

「風土・文化」

個人の挑戦を通じて活躍し続けてもらうためには、多様性を受け入れ、それぞれの人材の能力を最大化するダイバーシティ経営や、時間や場所にとらわれない多様な働き方が重要です。また、社員の心身の健康あつての事業・個人の挑戦であり、メンタルヘルス・フィジカルヘルス両面から健康経営も推進していきます。

これら3つの取組みを連関して回し続けることで、持続的成長を可能にしたい。以上が取組みの柱を重要視している理由です。

Q. ご自身の経験から3本の柱に通ずるエピソードを教えてください。

ドコモでは2006年よりクレジット事業を開始しましたが、私自身、この立ち上げプロジェクトに参画していました。

当時、ドコモではクレジット事業の経験はなく、金融、マーケティング、システム開発など、多くの社内外の専門家とチームとなって事業を立ち上げるという、貴重な経験をさせてもらいました。

今、ドコモグループはさまざまな新しい事業領域で挑戦を続けています。まさに、私が挑戦したときと同じように、社内外の専門家やパートナーとともにお客さま起点で一丸となって競争力の高い事業を作っていきたい、その推進役になることこそがCHOとしての私のミッションだと考えています。

Q. 「人的資本経営」の先にどのようなことを成し遂げたいですか？

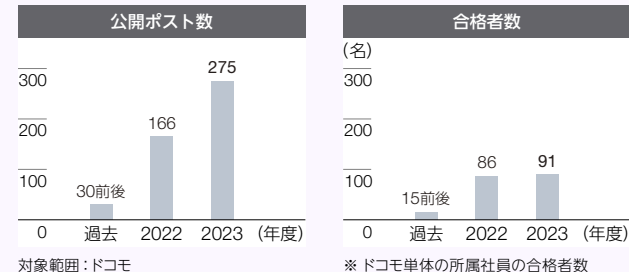
この3つの柱を推進していくことで、ドコモグループ社員のEX (Employee eXperience) が高まり、結果としてドコモのあらゆるサービスを利用いただくお客さまの新たな体験や感動の創造、つまりCX (Customer eXperience) 向上につなげていき、結果的にお客さまの期待を超える企業であり続けたいと考えています。

Q. ドコモグループ独自の“肝いり”の施策について教えてください。

ドコモではさまざまな取組みを行っておりますが、そのなかで2点ご紹介します。

1点目は「個人の挑戦」にもつながる「Job Board (公募人事制度)」です。個人の挑戦意欲と組織をマッチングして人事異動を行う制度で、ドメインを持った社員の事業貢献のみならず、社員(個人)の挑戦意欲を支える制度として力を入れて推進しています。

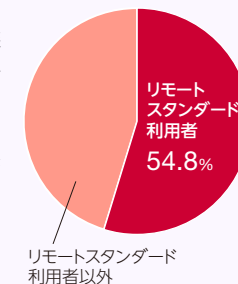
▶▶ Job Board利用者の推移



※ ドコモ単体の所属社員の合格者数
 ※ 2022年度以前は現コミュニケーションズ在籍の社員含む

2点目は、「風土・文化」にもつながる「リモートワーク推進」です。社員個人が最も働きやすい環境を“選択できる”ことが重要だと考え、対面とリモートのハイブリットの働き方で社員の働き方改革を継続して実行しています。ICT企業としては自らICTを駆使して、生産性も維持・向上していきます。

▶▶ リモートスタンダード利用者の割合



Q. 社員へ伝えたいこと

改めてではありますが、今後のドコモグループの成長にはともに働く「人材」が重要です。社員一人ひとりの自己成長、自己実現がお客さま価値、社会価値を生み出し、事業成長へとつながります。お客さま起点で考え抜き、ドコモグループとしてイノベーションを起こし、世の中へ貢献し、お客さまに支持される企業へと変革していく、そのためにも社員のみなさん自身の10年・20年後に輝いている姿を想像してもらい、そこに向かって頑張りましょう。

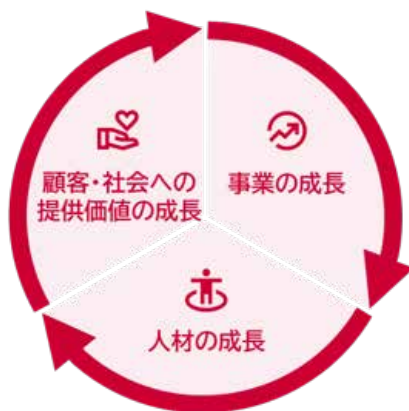
「人的資本経営」の推進

Sustainable Growth Cycleの実現

「新ドコモグループ中期戦略」では、お客さまやパートナーのみなさまとともにイノベーションを起こし、社会に大きな変化をもたらすことを掲げ、「社会・産業の構造変革」と「新たなライフスタイル創出」を通じて、世界を変えていくことをめざしています。

その実現に向けて、「人材の成長」により、新たな「顧客・社会への持続的な価値提供」が可能となり、その結果として、「事業の持続的成長」を実現する“Sustainable Growth Cycle”をまわす「人的資本経営」を推進していきます。

» ドコモのめざす「Sustainable Growth Cycle」



人的資本経営の3つの柱

ドコモグループは、人的資本経営として事業戦略と人材戦略の連動を強化することが、「人材の成長」と「事業の成長」につながると考えています。そこで、具体的には、「事業」の挑戦／動的人材マネジメントの実現、「個人」の挑戦／個人の挑戦と成長、「風土・文化／“個”をいかす風土・文化の醸成」の3つを人材戦略の取組みの柱として、取組んでいきます。

第一に、「事業」の挑戦／動的人材マネジメントの実現」では、タレントプロフィールに基づく人材ポートフォリオを構築したうえで、事業戦略の実現に向けて即効性のある人材配置を進めます。[\[P.102\]](#) また、キャリア採用など人材獲得のための多様な採用手段を駆使することで、事業要請に即応可能な「動的人材マネジメント」を実現します。

第二に、「個人」の挑戦／個人の挑戦と成長」として、社員には自ら目標を定め、専門性や経験、人的ネットワークなどを広げる、いわゆる自律的キャリア開発を推進します。そのために、評価制度であるプラスチャレンジやAIやセキュリティなど専門性の高い人材の育成プログラム、社内にとどまることなく、積極的に社外で活動する施策も展開していきます。こうしたプログラムを通じて成長した“個”を起点に、自らの能力をいかすことができるJob Boardやダブルワークの拡大、社員自らの事業案で起業までを叶える新規事業創出プログラム docomo STARTUPなど、個人の挑戦と活躍を通じた事業の成長を実現します。

第三に、「風土・文化／“個”をいかす風土・文化の醸成」では、多様性を認め合うダイバーシティ経営、多様な働き方を可能とする制度・環境の整備、健康経営を進め、“個”のWell-beingの追求と活躍できる場づくりを実現します。

以上の考え方にに基づき、人事・人材育成施策を実行していくことで、「人的資本経営」を推進していきます。

» 人材戦略として推進する3つの柱

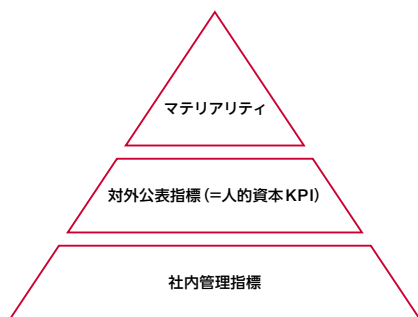
事業の挑戦 動的人材マネジメントの実現	事業戦略・人材戦略の連動をかなえる動的人材マネジメントの実現
個人の挑戦 個人の挑戦と成長	自律的キャリア開発を通じた“個”の「挑戦」と「活躍」を通じた事業の成長
風土・文化 “個”をいかす風土・文化の醸成	多様な個人がWell-Beingを追求し活躍できる場

人的資本KPI

事業戦略実現に向けた人的資本KPIの設定

人材の成長が新たな価値提供につながり多くのお客さまに喜ばれ、企業成長につなげるため、「動的な人材マネジメントの実現」「個人の挑戦と成長」「“個”を生かす風土・文化の醸成」を柱に人的資本経営を推進するにあたり、以下の内容を人的資本KPIとして設定しています。

人的資本KPIの位置付け



マテリアリティ

サステナビリティ方針に基づき管理・公表される最重要指標
女性管理者比率・女性の新任管理者登用率・女性役員比率・男性育休取得率 など

対外公表指標 (=人的資本KPI)

自社の人的資本経営を推進するにあたり、目標水準とともにその進捗を社外へ公表する指標

社内管理指標

重要性は高いが、目標は社内管理とする指標

ドコモグループが掲げる人的資本KPI

	2027年度目標	2023年度実績
結果指標	① 顧客エンゲージメント率	対前年改善
↑		
プロセス指標	② 越境経験社員比率	30.0%
	③ 挑戦行動発揮度 (プラスチャレンジ設定社員比率)	100%
↑		
ベース	④ 社員エンゲージメント4KPI肯定回答率	65%
		60%

※ ②③④はドコモ、コミュニケーションズ、コムウェア、機能分担子会社11社の無期雇用社員が対象

① 顧客エンゲージメント率

NPI*1/NPS*2の両指標として、対前年改善をめざす

*1 NPI(Next Purchase Intention)：継続利用意向 *2 NPS(Net Promoter Score)：顧客ロイヤルティを測る指標

② 越境経験社員比率

主となる会社や職場を離れ、異なる環境に身を置くことで、新たな視点を獲得、個人として学習・成長習慣を獲得

③ 挑戦行動発揮度(プラスチャレンジ設定社員比率)

単年度では成果の出にくい中長期的な取組みや、自己成長や事業成長を目的とした積極的なチャレンジ目標を全社員設定

④ 社員エンゲージメント4KPI肯定回答率

働きがい、働きやすさの社員満足度調査結果の主要4KPI 65%を達成

社員エンゲージメントの向上

ドコモでは、従来働きがい、働きやすさを把握するための社員満足度調査を実施してきましたが、2022年度より新たに「社員エンゲージメント調査」を開始しました。

これは、「人生100年時代」の到来により、個人が自らのキャリアを設計する機運が高まっていることに加え、「リモートワークの定着」により、社員と会社との関係性が見直されつつあるといった背景を踏まえた変更です。

社員と会社の結び付きを強化し、社員エンゲージメントを最大化することで、事業成長・社会への価値提供へとつなげていきます。

調査フレームとしては、エンゲージメントに関する4つの設問に対する肯定回答率をKPIとし、それらに影響を与えるEmployee eXperience (EX) に関する設問の聴取を通して、課題把握と改善を推進しています。

エンゲージメントに関する4つの設問 (4KPI)

- **貢献意欲** 当社では、仕事を成し遂げるために求められる以上の貢献をしようという気持ちになる
- **達成感** 私は、仕事を通して個人として達成感を得ている
- **誇り** 私は、当社で働くことを誇りに思う
- **知人推奨** 私は、当社を素晴らしい職場として、知人に勧めると思う

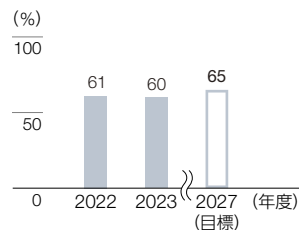
調査結果

2023年度の調査結果は、安全性、コミュニケーション、協力体制、多様性の受容などの「貢献意欲、達成感、誇り、知人推奨の土台」となる設問 (=働きやすさ) については、1on1を中心とした“対話”機会の向上により高水準を維持しています。

一方で前年度と比較し、「誇り」に関する項目が低下傾向となりました。会社の方向性に対する解像度が低く、背景理解が不十分であることが要因として浮き彫りになったため、経営層からの発信・対話頻度向上により、社員が視点をあげて、会社を捉える機会を創出していきます。

社員エンゲージメント調査結果は、2023年度より役員報酬のKPIとし、経営における位置付けを新たにするとともに、各組織での改善の推進に向けて組織目標への設定などの取組みを推進しています。

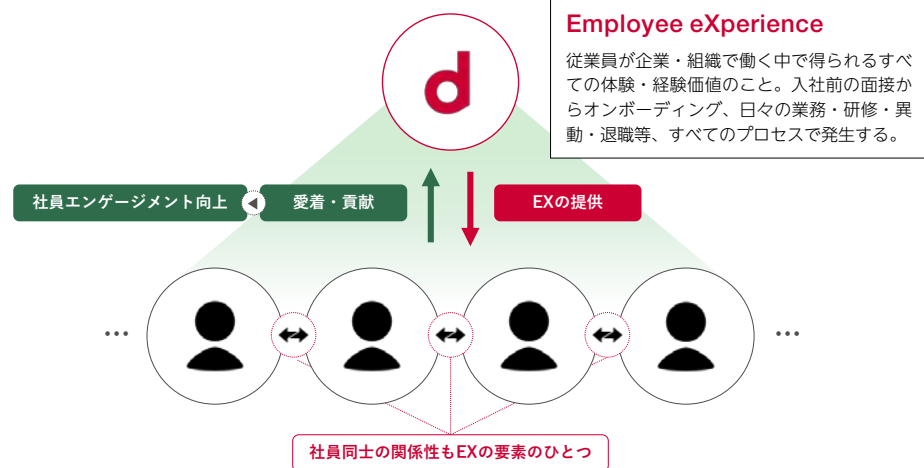
4KPI平均肯定的回答の結果 (貢献意欲、達成感、誇り、知人推奨)



頻度	年間調査1回 (別途四半期調査を実施)
対象会社	ドコモ、機能分担子会社11社、 コミュニケーションズ、 コミュニケーションズグループ会社3社、 コムウェア ※ その他のグループ会社は任意取得
手法	Webサイトによるアンケート方式 (5段階評価)

Employee eXperience (EX) と社員エンゲージメントの関係

社員エンゲージメントの向上は、「Employee eXperienceの向上」の結果生み出されるものであると考え、EX向上に取り組んでいます。



“事業”の挑戦

基本的な考え方

「経営戦略・事業戦略」と「人材戦略」を連動させ、競争力のある“事業”の挑戦をかなえていくために、基盤となるのが動的人材マネジメントの実現になります。人材ポートフォリオの拡充により、As-is/To-beギャップの可視化や適所適材での人材配置が可能となります。さらに、事業環境の変化への即応性が求められ、多様な採用の手段を備え、これに 대응していくことで、「動的人材マネジメント」の基盤をつくりあげていきます。



動的人材マネジメントの実現

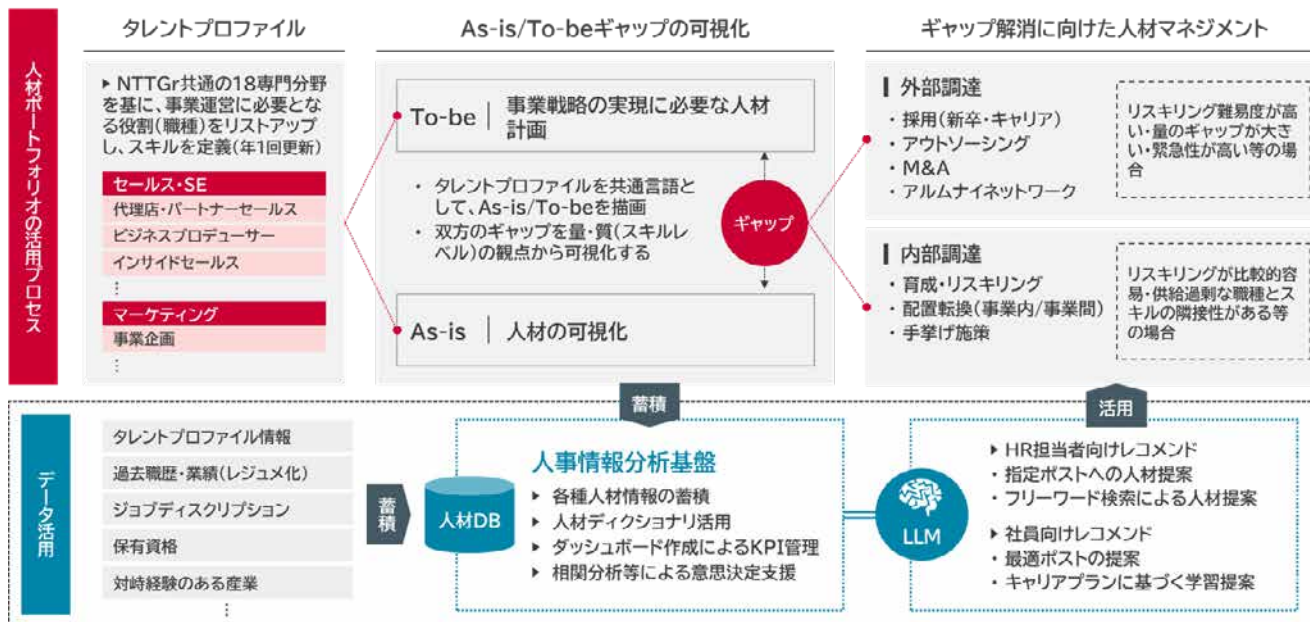
人材ポートフォリオの構築

中期経営戦略や事業環境の変化に即応可能な「動的人材マネジメント」の実現に向けて、現在のタレントプロフィールに基づく人材ポートフォリオを構築します。NTTグループ共通の18専門分野 (P.107) に加え、ドコモグループにおいてはさらに約130種の職種を定義し、As-isの人材ポートフォリオの明確化を行いました。そのうえで、事業戦略に基づき将来必要となるTo-beの人材ポートフォリオを定義し、

このギャップの解消に向けて、採用、育成、配置転換など連動させて人材マネジメントを進めます。

さらに、事業変化への即応性を強化すべく、事業主体での人材マネジメントへ移行し、事業責任者の近くで事業戦略達成に向けた人材マネジメントを担う機能を確立し、人材マネジメントを事業主導で実施できるように体制、スキームについても変革を行います。

また、これらの人材ポートフォリオのデータを活用することで、従来の人事業務のデジタル化を進めることが可能となります。最適人材配置やフリーワード検索による人材提案、キャリア開発プランのレコメンドなど、基盤システムの機能の強化も図ります。



人材の雇用・採用

ドコモの人材戦略を各種の人事制度にも反映させ、適所適材の配置、能力開発の推進、適正な人事評価などを通じて、社員一人ひとりの能力と意欲を最大限に引き出すよう努めています。

雇用・採用においては、本人の能力・適性・成果など合理的な要素以外*の理由によって、採用・昇進・報酬・研修受講などの機会や処遇に差を設けることはせず、機会均等と処遇における公平の実現に努めます。また、社員尊重および採用選考の考え方について、ドコモのホームページにてメッセージを発信しています。

社員に対しては、イントラネットを通じて給与体系や昇給方法などを開示しています。なお、法定最低賃金の順守にとどまらず、社員およびその家族が安定的な生活を営むのに十分な生活賃金を支払うことの重要性について認識しています。2023年度、当社の平均給与は地域別最低賃金に対し430%となっています。

* 合理的な要素以外：差別要素のこと。人種、民族、国籍、出身地域、皮膚の色、年齢、性別、性的指向、障がいの有無、宗教、政治的見解、組合加入の有無、パートナーの有無、健康診断や妊娠検査の機会均等または処遇における公平を損なう場合など

☑ 社員尊重

☑ 採用情報

新卒採用のWILLコース／ジョブ型採用

新卒採用においては、幅広いワークフィールドに興味がある方向けのオープンコースに加え、学生時代に培った専門性を活かせるような選考コースとしてWF確約型WILLコースに加えてポスト確約型WILLコースを拡充し、ジョブ型の採用を推進しています。また、社員グレードごとに求められる行動レベルや専門性の獲得・発揮度に応じて昇格・昇給していく仕組みに見直すことに伴い、採用時点での発揮度の高さに応じた入社時点の社員グレード判定も2024年度より新たに実施しました。

2024年卒業 新卒採用実績

▶ WILLコース比率	28.2%
▶ WF確約型WILLコース採用	143名
▶ ポスト確約型WILLコース採用	20名

対象範囲：ドコモ

即戦力としてのキャリア採用の拡大

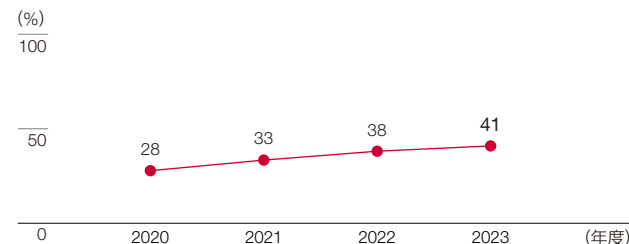
各事業で求める経験・専門性を持った人材のキャリア採用を積極的に行っています。NTTグループでは、経験者採用率2024年度30%の目標を掲げて取り組んでいますが、ドコモグループにおいては2023年度41%でこれを大きく達成しました。

また、入社後の活躍支援についても意欲的に取り組んでいま

す。入社時のガイダンスをはじめとし、キャリア採用者の集合研修やドコモショップ視察研修、上司のみならず総務人事部との1on1を行うことで社内でのキャリアアップのイメージを醸成する施策など、さまざまなオンボーディング施策を実施しています。

▶ 経験者採用率の推移

● ドコモグループ*



* 対象範囲：ドコモ、コミュニケーションズ、コムウェア、機能分担子会社11社

アルムナイネットワークの創設

かつて一緒に働いた仲間との継続的なつながりを持ち、ビジネス創出や相互のさらなる発展をめざして、新たなフィールドで多岐にわたり活躍するアルムナイ（退職者）のみなさまとの交流・情報提供を支援する取組みとして、アルムナイネットワークを2024年4月に創設しました。

社外で経験を積み、再びドコモで働きたいと思ってくれる人材も増えており、年々カムバック採用も拡大しています。

さまざまな形でドコモとアルムナイがつながる機会を提供し、将来に向けた選択肢の可能性を広げていきます。

戦略的な人材採用と育成

2019年4月より、シニア・プロフェッショナル制度を創設しました。新たな事業創造に向け、スマートライフ領域、R&D分野のAIやデジタルマーケティングなど特定の職種において、卓越した専門性を有する人材および成長領域を先導する人材を、外部人材市場を中心に市場価値に応じた報酬で採用しています。

さらに、2023年度よりスペシャリストグレードを創設し、社内外に通用する高度な専門性を発揮し、組織全体に貢献している社員を認定しています。従来のマネジメントキャリアだけでなく、「スペシャリストキャリア」を志向することが可能となり、これまで以上に社員のキャリア形成の幅が拡大しています。



落合 桂一

スペシャリストグレード社員
(データサイエンティスト)

ドコモグループの強みと自身の専門性を掛け合わせ、今後もさまざまな領域で付加価値を創出していくとともに、ドコモグループの認知向上に向けて対外的な活動にもチャレンジしてまいります。

社内外に通用する高度な専門性を有する社員が増えていくことで、会社の価値が向上し、持続的な成長につながると考えています。

- ・データ分析世界大会「KDD Cup 2019」世界1位
- ・情報処理学会「2022年度 情報処理技術研究開発賞」受賞
- ・東京大学大学院 松尾研究室 特任助教
- ・登録済み特許69件 (2024年7月現在)

“個人”の挑戦

基本的な考え方

ドコモグループにおける社員個人の自律的キャリア開発の実現に向けては、充実したキャリア開発支援のもとでの個人の挑戦と、修得したスキルの発揮の両輪が必要です。そして、個人のスキルの発揮により、会社の持続的な成長も実現されます。特に、事業環境の変化は激しく、未来予測も難しい時代だからこそ、社員個人の成長が変化に即応できる強い会社へとつながります。



個人の充実したキャリア開発

自身が成長し続け、
自らの人生を力強く生き抜いていく

自律的 キャリア開発

会社の持続的な成長

お客さま・パートナーに新たな価値を
提供し、企業価値を向上していく

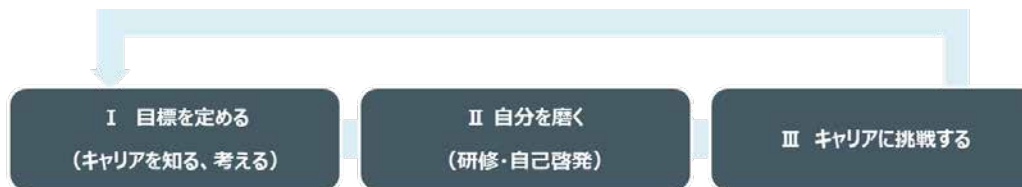
適正な人事評価

人事評価の目的は評価を通じて社員の能力開発、モチベーション向上を図り、業績を向上させることです。ドコモでは、全社員に対し業績とキャリア開発について、年1回の評価を実施しています。評価は一次評価者、二次評価者、調整者の3段階で行うことで、公正さを確保しています。具体的

には、各組織目標から個人目標へブレイクダウンした個々の目標をもとに、目標設定から進捗確認、成果・反省、フィードバックのそれぞれの面談を実施することにより、業績とともに総合的な評価を行っています。万が一、評価に不満がある場合は、各組織の相談窓口を通じて総務人事部へ申し立てを行える制度があります。

自律的キャリア開発

基本的な考え方に基づき、「I 目標を定めるためのキャリア開発支援」と「II 自分を磨くためのさまざまな能力開発支援プログラム」により、社員が自律的キャリア開発を自ら進んで取組める環境を整備します。そして、スキルを発揮し、「III キャリアに挑戦する環境」も整備します。このフィードバックループを回すことで、社員の自律的キャリア開発も支援します。



I 目標を定める

キャリア開発の支援

ドコモグループでは、社員が個人の強みを活かしていきいきと働くことと、会社の成長の両方の観点で、社員の自律的なキャリア開発を推進するための施策を強化しています。社員が主体的にキャリアを描くことを学ぶキャリアデザイン研修や、キャリア開発についての情報を得る機会、他者と相談ができる機会などを増やすことで、ありたい姿の実現へ向け行動するための支援をしています。

» 主なキャリア開発の支援施策 (2023年度)

取組み内容	概要・目的
キャリア面談	年に一度、上長・部下の間でキャリアに関する対話を行う「キャリア面談」を全社員(管理職を除く)対象に実施しています。社員がめざしたい姿や能力開発について考え上長に伝えることで、自律的なキャリア開発を推進しています。
キャリアデザイン研修	自身のキャリアの振り返りを行い価値観やありたい姿に対する自己理解を深め、キャリアプランを作成する研修を実施しています。年代別コースと管理職向けに部下のキャリア支援スキル向上コースも提供し、年間約500名が受講しています。
48歳キャリアデザイン研修／キャリア面談	ドコモグループの48歳全社員を対象として、キャリア研修とキャリアコンサルタントとの面談を実施しています。キャリアに関する情報提供と自身のキャリアについて考える機会を提供することで、ミドル世代のさらなるキャリア開発を支援しています。
キャリア相談	社内外のキャリアコンサルタント(国家資格保有者)にオンラインでキャリアの相談ができる環境を提供しています。プロフィールを見て自身に合ったコンサルタントの指名が可能です。提供開始以来、延べ1,000名以上が利用しています。
キャリアフェス	全社員が気軽にキャリアに関するさまざまな情報に触れられるイベントです。キャリア開発有識者によるオンラインセミナーや、各業務分野の社員が登壇者となり自身の仕事について語るオンライン座談会など、キャリアを考えるヒントになる情報を提供し、社員がより視野を広げてキャリアを考えられるよう支援しています。
ふらっと1on1	組織・役職・世代を問わず、仕事やプライベートを含めたキャリアにおける悩みを、ふらっと(1対1=上下なく対等に、ふらっと=いつでも気軽に)社員間で気軽に尋ね相談できる仕組みです。ユーザーは、パートナーリストから相談したい社員を選んで依頼し、1on1を実施しています。

対象範囲：ドコモ、コミュニケーションズ、コムウェア

さまざまな能力開発の支援プログラム

ドコモグループは、個々の適性に配慮しながらキャリアマップに則ったプログラムを実施し、中長期的な育成計画を推進しています。多様化・高度化するお客さまのニーズに応えるため、目的に応じたきめ細かな研修体系(階層別研修、選択型研修など)や社員一人ひとりが自分で能力開発に取り組むための自己啓発支援を整備し、随時内容を見直して整備・充実化を図ってきました。

2022年度より既存の資格取得支援制度に代わり、支援対象資格を大幅に追加した資格挑戦支援施策を開始したこともあり、2023年度には前年度の約2.5倍にあたる約5,000名に対し、民間および公的資格の取得更新に関する支援を行いました。2023年度ドコモグループでは、一人あたり14.6万円の研修を実施しました。

能力開発の支援プログラム

- 取得支援(約170の資格)
- 通信教育(約1,400コース)
- 語学スキルチェック支援
- 半期ごとの語学スクール支援
- 資格挑戦支援(約850の資格)

» 主な能力開発の支援プログラム(2023年度)

取組み内容	概要・目的	受講人数
各階層に求められる能力のインプット研修	新入社員／新任課長／既存課長(任用3年目)／登用1年目のエリア限定正社員向けに必要な意識・スキル習得のための研修	約3,300名
各階層に求められる能力の棚卸研修	各階層に必要な能力がどの程度身についているか棚卸を行うための研修	約2,600名
ビジネススキルアップや専門性磨き上げのための選択型研修	ドコモグループの社員に求められる15のコンピテンシーや専門性の開発に有用な、多彩な研修コースを用意。各自希望する研修を選択し受講可能	約2,000名

対象範囲：ドコモ

» 研修実施状況

取組み内容	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
研修プログラム	回	988	1,192	1,797	817
一人あたりの研修費用	万円	9.9	6.9	7.8	7.9
一人あたりの研修時間	時間	約29	約34	約45	約45

対象範囲：ドコモ

「一歩踏み出す」を支えるdocomo academy

docomo academyの創設時から続くテーマは「デカイコトやろう」。自身の殻を破り、一歩踏み出すことを支えるプログラムで、今の自分を成長させたい、新しいことに挑戦したい、本業以外でリスクリリングしたい、一歩踏み出したいと思っている社員へスキルとマインドを学べる場を提供しています。

2020年に開始したdocomo academyも2023年で4期目の開催となり、卒業生は680名にのびります。豪華ゲスト講師陣の講義や3rdプレイスとしてのクラスコミュニティ、個性豊かなメンターとの1on1を通じて、視野を広げ視座を高めるなどプログラムも進化させながら、これからも社員の「一歩踏み出す」を支援していきます。

II 自分を磨く

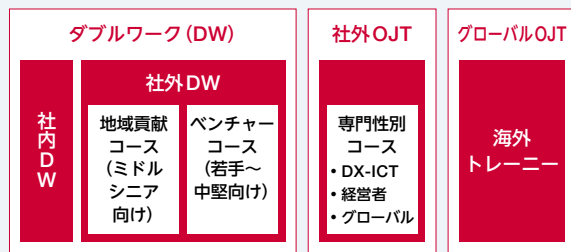
社外企業への「越境経験」を通じたキャリア開発

自律的なキャリア開発の促進や挑戦機会の創出などを目的として、さまざまな越境機会を社員に提供しています。2016年度に開始した「社外OJT」では、社員を異業種企業に1年間派遣し、社外でのタフアサインメントを通じたリーダーシップの獲得や、データ活用をはじめとする将来を見据えた専門スキルの強化・習得機会を提供しており、これまでに社員50名を社外に派遣しました。



**NTTドコモグループ×越境
=熱狂(できるチャレンジ)
~自分磨きのための運動論~**

より多くの社員に越境施策を経験できるよう、各越境施策を「NEKKYO」として統合し体系化、各種施策の拡充(派遣先拡大など)も行うことで、社員の認知向上および利用促進の両面で強化を図っています。



DX-ICT人材の育成

全社人材育成として、ドコモグループのDX推進・IT活用を強化するためのDX-ICT人材育成プログラムを実行することで、全社員がAI・データ・ITの力を活用し、価値創出に資する体制の実現をめざしています。

- 目的①：全社員のDX-ICTレベルの底上げ、共通スキルによる相互理解・コミュニケーションの円滑化
- 目的②：事業成長に向けたスキル人材の効率的な育成

DX-ICT人材育成の達成イメージ(例)

・AI(生成AI含む)を既存ツールと同様に自然体で業務活用できる状態に到達。さらには、AIの活用により社員一人ひとりが業務プロセスの改革を実現。現業務に係る作業時間が価値創出時間に転換

» 全社共通 DX-ICT人材とNTTグループ(NTTGr) 18専門分野

		NTTGr共通 18専門分野																		
		セールス&E	マーケティング	サービス・プロダクト開発	開発エンジニア	WEB/UE/UXデザイナー	コンサルティング	プロジェクトマネジメント	データサイエンティスト	ITアーキテクト	ITスペシャリスト	セキュリティエンジニア	インフラエンジニア	財務	総務/人事	法務	研究開発	不動産/建築	スマートエネルギー	
DX-ICT人材	データ活用人材																			
	ビジネスリレーションシップ人材																			
	セキュリティ人材																			
	AI人材																			

- ・データドリブンに解決すべき課題を特定でき、また課題解決のために利用すべきツール、必要なスキルを判断できる状態に到達。加えて、社員一人ひとりがデータを活用することで、現在の業務プロセス改革が実現。あらゆる業務がデータドリブンに推進
- ・セキュリティに関する課題の初動対応において、セキュリティ専門組織に依存している状態から脱却し、基本的な対応を各事業部で迅速に完結できる状態へ進化
- ・業務プロセスの棚卸・可視化、デジタルツールを活用した高品質・高効率化を実施できる状態に到達。さらには、社員一人ひとりが所属部署・専門性の垣根を越えて、お客さまニーズの変化を敏感に感じ取り、テクノロジーを活用した高度なソリューションの提案や、EX向上を目的としたビジネスとITの橋渡しができるようになる

グローバル人材育成

新たなライフスタイルの創出をグローバルに展開し、グループ横断での事業拡大のために、グローバル事業に必要な能力開発を目的とした実践的なプログラムを展開しています。あわせて社員同士の交流会などを実施し、モチベーション向上につなげています。

留学

グローバル分野で活躍できる人材の育成を図るため、入社3年目以上の社員を対象に1~2年間トップスクール(MBA)へ派遣する「海外留学」を実施しています。

グローバルOJT

入社2年目以上の社員を海外に派遣する「グローバルOJT」を実施しています。このOJTは、語学力に加え国際感覚・商慣習などのビジネススキルの醸成も目的としています。研修プログラムは、個々の経歴を踏まえて営業・サービス企画・開発など多岐にわたり、いずれも国内では得難い貴重な経験を積む機会となっています。今後も事業環境・動向を踏まえ、派遣先を見直しながら継続的に実施していきます。

▶ 国外への社員派遣実績

(単位：名)

区分	人数
留学	6
グローバルOJT	15

対象範囲：ドコモ

Ⅲ キャリアに挑戦する

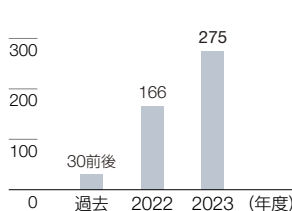
Job Board (公募人事制度)

NTTグループでは、グループ内の人材交流の促進と意欲ある社員に対するキャリア選択機会の提供を目的として、「NTT Group Job Board」を実施しています。社員はこの制度を通じて、特定のスキルが必要な事業や新規分野の事業などのNTTグループ内のポストへ自発的に応募できます。

ドコモでは、本制度の活用を拡大しており、2023年度は公開ポスト、応募数、合格者数ともに過去最多となり、275ポストを用意、91名が合格し、希望のポストへ異動しています。

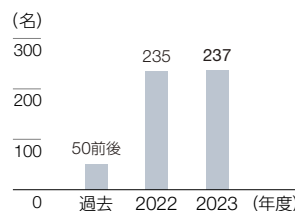
同制度のさらなる活性化を目的とし、公開ポスト数の拡大、社員の認知度向上施策などを行っています。

▶▶ 公開ポスト数

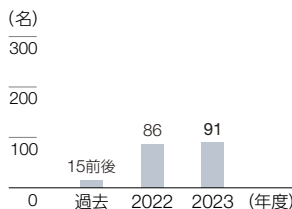


対象範囲：ドコモ

▶▶ 応募数*1,2



▶▶ 合格者数*1,2

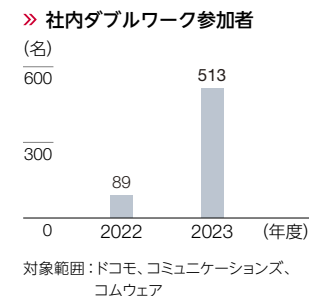


*1 ドコモ単体の所属社員の合格者数

*2 2022年度以前は現コミュニケーションズ在籍の社員含む

ダブルワーク制度

所定労働時間の最大20%内で半年間、別部署にて副業を行うことが可能な社内ダブルワーク制度を導入しています。個々のスキルの活用や新たなスキルを磨く機会として、2023年度は513名が制度を利用しました。



対象範囲：ドコモ、コミュニケーションズ、コムウェア

2023年度より新設された「社外ダブルワーク制度」では、所定労働時間の最大20%内で社外のベンチャー企業などに約3か月間勤務し、社員の気軽な越境経験によるキャリア開発意識の醸成を後押ししています。このほかにも、社員の兼業や副業を推進するなど、社内外の成長機会を積極的に活用し、人材育成強化を図ります。

docomo STARTUP (新規事業創出プログラム)

ドコモでは、2001年3月より社内ベンチャー制度として、提案者自らが新会社の設立・経営などに参画する制度がありました。また、新規事業創出プログラムとして39worksを2014年7月から運営し、2023年までに1,300件の事業案を生み出してきました。これらの制度を2023年7月に新ドコモグループの新規事業創出プログラムとして、学びから起業までを実践できるdocomo STARTUPに刷新しました。本制度の特徴は、社員自らの事業案に対して社外のリードインベスターとドコモがマイナー出資を行ってスピニングアウトし、経営者となって事業にフルコミットできるコースを追加した点です。本制度開始から9か月で500件以上の事業案を

生み出し、また1年間で5社のスピナウトを実現するなど、事業創出の実践の場として確実に広がっています。

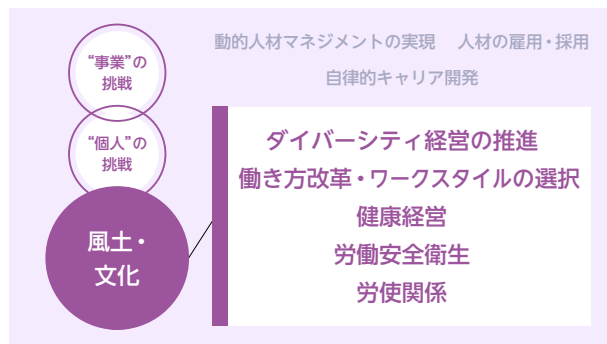
» docomo STARTUPを通じてスピナウトした5社(2024年7月現在)



株式会社 ReCute CEO
山下 萌々夏

新卒でドコモに入社して3年が経ち、さまざまな新規事業創出の活動を行っているなかで、「街中にヘアアイロンがあったら」と考えたことが事業の出発点でした。時を同じくして、docomo STARTUP が生まれ、「会社化して事業に挑戦したい」と強く思うようになりました。その後、社外のパートナーの支援もいただいたことで、2024年7月に会社としてのスタートを切りました。社員の挑戦をかなえる制度になっていて、これからも多くの方に挑戦してもらいたいです。

風土・文化



ダイバーシティ推進体制

2006年に専任組織「ダイバーシティ推進室」を設置し、ダイバーシティの定着や女性活躍推進、育児・介護の両立推進、多様性理解などに継続的に取り組んでいます。

多様な価値観や個性に寄り添う組織風土が当たり前となり、イノベーションを起こし、社会を変えていく原動力を作ることをめざし、全国の各支社・グループ会社一体の取り組みで、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に努めています。

ダイバーシティ意識醸成

ダイバーシティ理解促進のため、これまで女性活躍推進をはじめ、さまざまな取組みを推進してきました。今後も「ダイバーシティのさらなる理解」と「質の高い働き方」をキーワードに、多様な人材の力で社会に新たな価値を提供し続ける企業をめざしていきます。

ダイバーシティ経営の推進

基本的な考え方

人種、国籍、性別(性自認・性的指向を含む)、時間制約の有無、障がいの有無、多様な職業能力、価値観などを受け入れ、それぞれの人材の能力を最大化するために、「ダイバーシティ経営」を推進しています。また、すべての社員がいきいきと仕事に臨めるように、ドコモの「働き方改革」を推進します。そして、良質な異質性の尊重、社員がいきいきと働ける環境、そこから生まれる新たな価値を提供し続け、企業の持続的成長をめざします。

▶ **ダイバーシティ経営の推進に関する具体的な取組み** (重点項目)

テーマ	行動キーワード	具体的活動
ダイバーシティ意識醸成	相互理解と創造力発揮	<ul style="list-style-type: none"> ・トップコミットメント発信(メッセージ発信) ・docomo EVERYDAY(組織長メッセージ、社員の活躍の見える化) ・全社員意識調査 ・EX Design WG活動 D&I全体に関する施策、ワークスペース拡充施策、組織戦略の自分事化施策、ハイブリッドワークにおけるコミュニケーションのあり方 ・階層別(新任課長任用時)ダイバーシティ研修 ・障がい者雇用の促進 ・障がいのある方、LGBTQ、外国籍などの多様性理解促進(Web研修など) ・アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)セミナー・研修の実施
女性活躍推進	キャリア形成の意識向上	<ul style="list-style-type: none"> ・女性役職者の目標値設定および公表、進捗管理 ・Win-d*活動(女性社員へのロールモデル活動) ①Win-d First(若手社員層) ②Win-d Start(中堅社員層) ③Win-d Next(管理職層) ・女性社員キャリア開発研修 ・ダイバーシティ・フォーラム(管理者・若手) ・既任課長マネジメント強化研修

* Win-d(Women's innovative network in docomo group)：女性社員のキャリアアッププログラム

女性の活躍推進

ダイバーシティのなかでも、「女性の活躍推進」は特に強化しており、2025年度末までに女性管理者比率15%到達を目標としています。

そのため、女性の活躍推進の取組みを加速させ、女性のキャリア意識向上を図り、能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。階層別のキャリア開発支援・サポートの仕組みとして創設(2006年)したWin-d活動をはじめ、これまでさまざまな取組みを行ってきました。

2015年度には「Win-d Next(管理職層)」、2016年度には「Win-d First(若手社員)」を新設し、キャリア意識啓発と縦のパイプの強化を図っています。

また、女性社員のキャリア開発のため、その上司となる管理者に対して、キャリアデザインの支援方法・育成スキルの

学習、実践をめざした研修プログラムを実施し、管理者の「個を見て育成する」意識の向上を図りました。

多様な社員の採用

性別や国籍、人種などにかかわらず個々の能力を尊重する人材雇用を進めています。2023年度は、外国籍の新卒者12名を採用し、国際部門をはじめ、研究開発部門や法人営業部門など、国内外のさまざまな部門で活躍しています。また、新卒採用の女性比率は30%以上を維持しています。

▶ 2023年度新卒採用の女性比率 **34.9%**

対象範囲：ドコモ

▶ **Win-d活動 階層別内容**



▶▶ 管理職以上に占める男女別の割合

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
男性	名	3,819	3,715	3,650	2,862
	%	92.0	89.3	87.5	87.0
女性	名	332	443	523	428
	%	8.0	10.7	12.5	13.0
合計	名	4,151	4,158	4,173	3,290

対象範囲：ドコモ

▶▶ 年間の新任管理者登用人数とそのうちの男女別の割合

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
男性	名	290	259	305	167
	%	85.0	69.3	69.5	69.0
女性	名	51	115	93	75
	%	15.0	30.7	30.5	31.0
合計	名	341	374	398	242

対象範囲：ドコモ

LGBTQ*など 性的マイノリティ理解に関する取組み

NTTグループは、2016年4月にLGBTQに関する以下の考えを示しました。

「性的指向や性自認にかかわらず、誰もが自分らしく生き、働ける組織、社会の実現をめざして、多様性受容、能力の最大化に対する意欲の向上と効率的な働き方を可能とする環境づくりを推進していく」

また、ライフイベントにかかわる制度（例：子育て・介護手当や介護／育児休職など）について、社会的に夫婦と同等と認められる同性パートナーを持つ社員に適用する、トランスジェンダーの方が社内では通称を使用できるようにするなど制度・運用の整備にも取り組んでいます。

ドコモにおいても、当事者が職場で自分らしくいきいきと働ける環境づくりを目的とした管理職向けの研修や全社員向けのWeb研修を毎年実施しています。さらに、お客さまへのサービスとして、同性パートナーへの「ファミリー割引」などの適用も行っており、今後も性的マイノリティへの理解促進に努めていきます。

* LGBTQ：Lesbian（レズビアン、女性同性愛者）、Gay（ゲイ、男性同性愛者）、Bisexual（バイセクシュアル、両性愛者）、Transgender（トランスジェンダー、性自認が出生時に割り当てられた性別とは異なる人）、Questioning（クエスチョニング）の頭文字をとった言葉で、性的マイノリティ（性的少数者）を表す総称の1つとしても使われることがある



work with Pride 2023 カンファレンス

ジェンダー・性的指向・性自認・性表現、国籍・文化、障がい特性など一人ひとりの「ちがいを大切にし、ともに「自分らしく働く」を考えるイベントである「work with Pride 2023 カンファレンス」に参加し、トークセッションにてLGBTQの理解促進の取組みや多様な働き方を支援する制度を紹介しました。



work with Pride 2023 カンファレンス

障がいのある方の雇用拡大に注力

新たな価値を創造するため人材の多様化を視野に、障がいのある方も積極的に雇用しています。

特例子会社であるドコモ・プラスハーティではオフィスビルの清掃業務などを実施しており、学習支援や身体機能改善指導などに取組むことで高い定着率を維持しています。

キャリアプラスプログラム™

NTTドコモとドコモグループの特例子会社であるドコモ・プラスハーティが、多様な人材の能力開発や雇用の安定に関するノウハウ・ナレッジをドコモグループに展開し、ダイバーシティ&インクルージョンを強化すること、および将来的にドコモグループの職場へ活躍の場を広げることを前提としたキャリアデベロップ型の雇用をめざし、キャリアプラスプログラムを2024年10月から開始します。これまで取組んできた障がいのある方の採用を、さらに多様な人材雇用に向け拡大していきます。

▶ 障がい者雇用率(2024年6月時点) **2.59%**

対象範囲：親会社「ドコモ」、特例子会社「ドコモ・プラスハーティ」、その他の関係会社「コミュニケーションズ」「コムウェア」「ドコモCS」「ドコモCS北海道」「ドコモCS東北」「ドコモCS東海」「ドコモCS北陸」「ドコモCS関西」「ドコモCS中国」「ドコモCS四国」「ドコモCS九州」「ドコモ・サポート」「ドコモ・テクノロジー」「DearOne」「ドコモビジネスソリューションズ」「NTTPOコミュニケーションズ」「NTTコムオンラインマーケティングソリューションズ」「ドコモ・データコム」「ミナカラ」勤務者および出向者を含む

働き方改革・ワークスタイルの選択

基本的な考え方

ドコモでは仕事と育児の両立推進・多様なワークスタイルの推進を軸として、生産性向上を趣旨とした働き方の選択肢拡大を順次進めています。

生産性の向上や新しい価値提供を見据え、社員一人ひとりが自律し、チャレンジできる働き方の実現に向けて、「ダイバーシティ経営」「ワークスタイルの選択」に取り組んでいます。

働き方改革・ワークスタイルの選択に関する具体的な取組み(重点項目)

テーマ	行動キーワード	具体的活動
両立推進	不安解消と男女参画推進	<ul style="list-style-type: none"> 育児休職中の職場つながりサポート(ドコモ・スマイルリレー) <ul style="list-style-type: none"> ①パパママ報告、産休・育休前面談、制度説明面談、職場復帰前面談、職場復帰後面談、②育児休職者フォーラム、③仕事と育児の両立支援Web研修(復職後社員と上長) 仕事と介護の両立支援セミナー 仕事と介護の両立支援ツールの提供 男性育児参画推進(男性の育児休職取得促進) <ul style="list-style-type: none"> ①不妊治療サポート休暇の創設、②企業主導型保育
制度の活用	効果的なオペレーション	<ul style="list-style-type: none"> 生産性と効率性を高める多様な働き方検討 <ul style="list-style-type: none"> ①リモートスタンダード制度*の導入によるリモートワークの定着、居住地に縛られない人事異動の実現、②フレックスタイム制のフレキシブルタイムの拡大、③スライドワーク(育児・介護中の社員の始業時刻の繰り上げ・繰り下げ)の導入、④ライフプラン休暇(育児・介護)取得促進 育児・パートナー転勤などによる退職者の再雇用

*リモートスタンダード制度:リモートワークを基本とし、日本全国どこからでもリモートワークにより働くことを可能とする制度

両立推進

男性の育児参画

ドコモは男女役割分担意識の払拭、男性の育児参画や両立推進の取組み加速化のため、具体的な目標として男性育休(企業独自の育児を目的とした休暇制度を含む)取得率100%を掲げて取組んだ結果、2023年度実績で取得率が135%となりました。

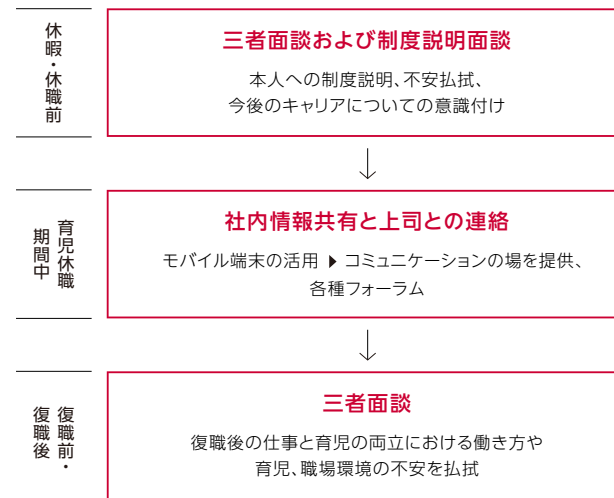
また、座談会や講演会などの活動や出産・育児からの早期職場復帰を支援する企業主導型保育を展開し、男性の育児参画へのさらなる促進を図っています。

仕事と育児の両立

育児中の社員に限られた時間のなかで最大限のパフォーマンスを発揮し、いきいきと働き続けることができる会社・職場であるため、多様な働き方が可能となる制度や仕組みづくりを進めているほか、最も重要となる働き方や休み方に対する意識改革に取り組んでいます。

施策の一つである「ドコモ・スマイルリレー」は、育児休職から復職する社員の活躍推進を目的に、育児休職中の職場とのつながりとキャリアの継続をサポートする仕組みです。本人・上司・所属組織の総括担当による三者面談および制度説明面談の実施や、休職期間中の社内情報共有による職場とのつながりサポートなど、出産休暇取得前から、育児休職期間中、復職前・復職後のすべての段階における取組みを通じて、復職後の働き方とキャリア形成を支援しています。

ドコモ・スマイルリレー



仕事と介護の両立

仕事と介護の両立推進の取組みとして、介護に関するセミナーを支社・グループ会社の各拠点で定期的実施しています。また、社内システムでの「介護情報コンテンツ」の掲載や「介護支援冊子」の配布により定期的に介護に関する情報提供を行うことで、介護に対する知識の取得とともに職場全体の理解を深め、介護をしている社員の充実した働き方にもつなげていきます。

仕事とライフイベントをサポート

すべてのキャリアステージにおいてライフイベントと仕事を調和させ、仕事を継続しながら、力を発揮していくための環境整備を推進することを目的に、社内プロジェクトを立ち

上げ、①ライフイベントに関するさまざまな情報の一元化と情報発信、②育児・介護・病気などのセミナー・研修などの実施、③アンケートなどによる社員の声を吸い上げと仕組化／制度化、に向けた取組みを推進しています。

福利厚生 の 充実

社員一人ひとりが意欲と活力を高めながら、健康でいきいきと働くことができる環境を築き、生産性の維持・向上などを図ることを目的に、2018年度から健康経営を推進し、健康維持・増進メニューの整備・充実を図る一方で、病気などにより治療が長期化し、深刻な就業不能などのリスクが発生した際のセーフティネットとして、2024年4月より新たに「団体給料補償保険 (GLTD)」をカフェテリアプランに追加し、社員が安心して働き続けられる環境をより一層整えています。

また出産・育児からの早期職場復帰を支援するために、企業主導型保育所と連携し、仕事の成長機会を損なうことなく、やりがいを持って働き続けられる職場づくりに努めています。

制度の活用

多様な働き方を支援する制度

ダイバーシティ経営のポイントの一つである「多様な働き方への対応」として、ワークスタイルの選択肢を広げる取組みを行っています。具体的には、フレックスタイム制、リモートワーク、個人シフト(スライドワーク)などの仕組みを取り入れ、社員が広く活用できる環境を整えています。

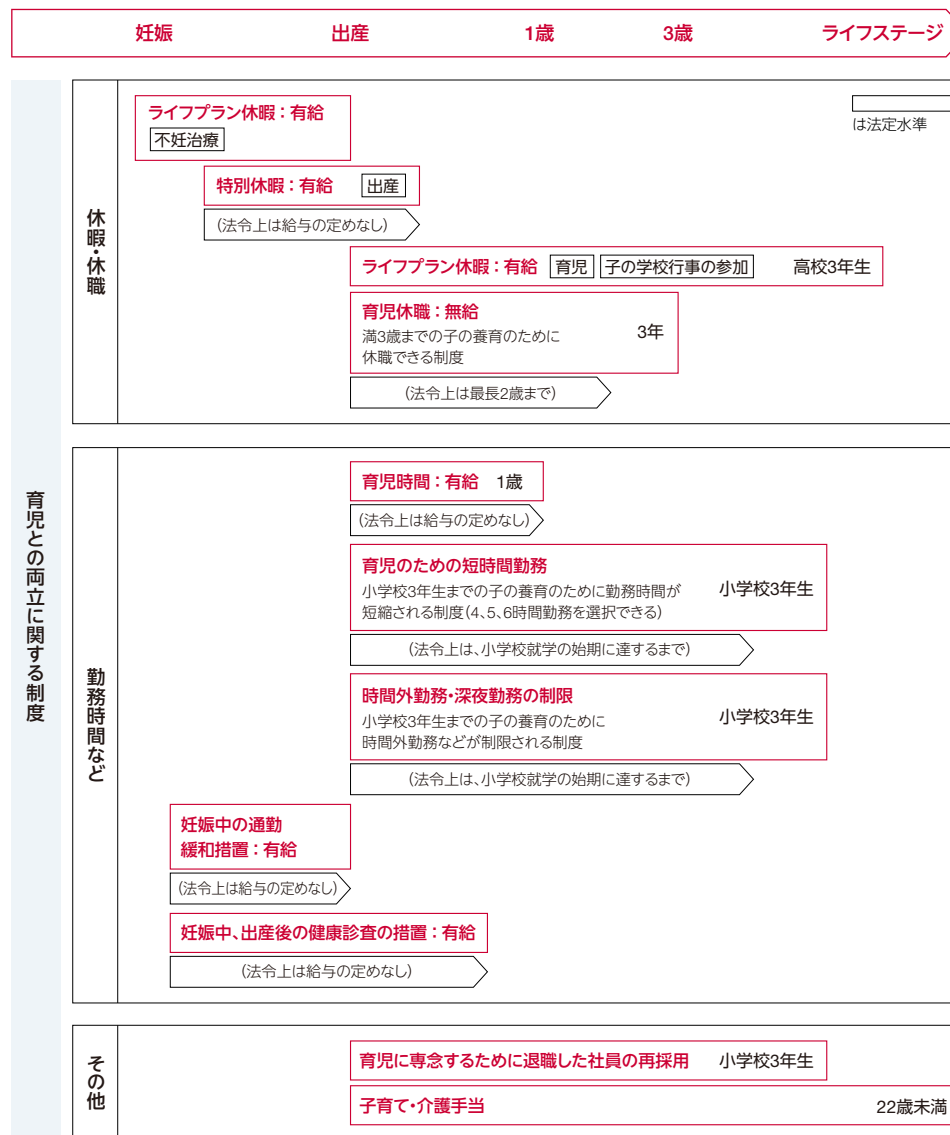
2020年度以降は柔軟な働き方を一層推進するために、コアタイムを設定しないスーパーフレックスタイム制の導入および対象組織の拡大を図り、リモートワークの実施日数制限を撤廃しました。

働き方を自由に選択・設計可能とすることでワークインライフ(健康経営)を推進し、引き続きさらなるリモートワーク環境の整備、サテライトオフィス・シェアオフィスの拡大などに努め、社員それぞれのライフスタイルに応じた、場所に捉われない、より柔軟な働き方を実現し、生産性・効率性の向上、イノベーションの創出につなげていきます。

» 各種制度

項目	制度	内容
出産	妊娠中の通勤緩和措置	妊娠中の女性社員について、1日60分を限度とし、勤務の初めまたは終わりに勤務を免除する制度(有給)
	妊娠中、出産後の健康診査などにかかる措置	妊娠中または出産後1年以内に「保健指導」または「健康診査」を受診する場合、勤務を免除する制度(有給)
	特別休暇(出産)	産前6週間(多胎妊娠の場合14週)、産後8週間の特別休暇制度(有給)
育児	育児時間	満1歳に達しない子を有する女性社員に対し、子の養育のための時間として、1日2回、それぞれ45分以内の育児時間が与えられる制度(有給)
	ライフプラン休暇(育児)	高校3年生以下の子の養育などを目的に休暇を取得できる制度(有給)
	育児休職	満3歳までの子の養育のために休職できる制度(無給)
	育児のための短時間勤務	小学校3年生以下の子を有する社員が短時間勤務を行える制度(4時間/5時間/6時間勤務の3パターン)
	スライドワーク(育児)	小学校就学期間が終了するまでの子の託児所などへの送迎に従事する時間の確保を理由とした個人単位での勤務時間シフト(始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ)を可能とする制度
	時間外勤務・深夜勤務の制限	小学校3年生までの子の養育のために時間外勤務などが制限される制度
介護・看護	ライフプラン休暇(家族の介護)	家族の介護を目的に休暇を取得できる制度(有給)
	看護休暇	家族の看護(子の病気やパートナーの出産など)の場合に、年度5日を限度に与えられる休暇制度(無給)
	介護休職	介護を必要とする家族を有する社員が休職できる制度(無給)
	介護のための短時間勤務	介護を必要とする家族を有する社員が短時間勤務を行える制度(4時間/5時間/6時間勤務の3パターン)
	スライドワーク(介護)	家族の介護に従事する時間の確保を理由とした個人単位での勤務時間シフト(始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ)を可能とする制度
	時間外勤務・深夜勤務の制限	家族の介護のために時間外勤務などが制限される制度
フレックスタイム	働く時間を自由に設定可能とすることで自己研鑽の時間の確保や、プライベートのさまざまなイベントに個人単位で勤務時間の設定を可能とする制度	
リモートワーク	社員のワークライフバランスの向上や主体性・創造性の発揮および生産性向上の観点から、勤務事業所以外を勤務場所とする制度	

対象範囲：ドコモ、機能担当会社11社



▶ 各種制度の利用状況

(単位：名)

	2023年度		
	男性	女性	全体
出産・育児			
出産休暇	—	279	279
育児休暇	273	583	856
育児のための短時間勤務	15	572	587
スライドワーク(育児)	2	12	14
介護			
介護休暇	14	9	23
介護のための短期の休暇	8	9	17
介護のための短時間勤務	4	7	11
スライドワーク(介護)	1	1	2
ライフプラン休暇			
育児	681	403	1,084
介護	325	104	429
ボランティア	29	11	40
再採用			
育児	0	0	0
パートナー転勤	0	4	4
介護	0	0	0

対象範囲：ドコモ、機能分担子会社11社

▶ 柔軟な制度の活用状況

	利用数
フレックスタイム制	延べ約16,000名
短時間勤務(育児)	約600名
リモートワーク利用者	約28,000名

対象範囲：ドコモ、機能分担子会社11社

※ 2024年3月31日現在

有期雇用から無期雇用への転換

全国の機能分担子会社において2014年4月より、有期雇用社員から正社員への登用制度を導入しています。2023年度は214名の登用を行いました。

退職した社員の再採用制度

パートナーの転勤や育児に専念することなどを理由に退職した社員のなかには、将来再びドコモで働きたいとの希望を持つ人も少なくありません。そうした要望に応えるとともに、在職中に蓄積した経験やスキルの有効活用を図るため、退職社員の再採用制度*を設けています。

なお、パートナーの転勤や育児などのやむを得ない事情以外で退職した社員を対象としたカムバック採用制度も設けています。

*再採用制度:2010年3月31日以降に退職した勤続年数3年以上の社員を対象に、パートナーの転勤・転職や結婚による転居、介護および育児に専念することを理由に退職した方向けの採用制度

定年退職者の再雇用制度

社員が定年退職時までに培ったスキルとチャレンジ意欲を就労終了まで維持しつつ、持続的なパフォーマンスの発揮を可能とする仕組みとして、60歳以上の定年退職者を対象に希望者は65歳まで働くことができる再雇用制度を設けています。

2023年度は、定年退職者1,326名のうち1,086名が再雇用制度を利用しました。

対象範囲：ドコモグループ

年金制度

企業独自の年金制度としてNTT企業年金基金および確定拠出企業年金の2制度があります。

NTT企業年金基金は確定給付企業年金であり、労使拠出した掛金を原資としている終身年金です。確定拠出企業年金は、社員個々のライフスタイルが多様化しているなかで、退職後所得水準ニーズに柔軟に対応できる年金制度として、2014年4月より導入しました。これに伴い、従来の確定給付企業年金である規約型企業年金については2014年4月以降の将来分を確定拠出企業年金へ移行しました。

社員持株会制度

社員の財産形成を目的として、会社の株式を定期的に(給与天引きで)積み立て購入する社員持株会制度を設けています。

社員持株会のメリットとして、カフェテリアポイントを活用すれば、拠出金額に対して8%の奨励金を上乗せして株式を購入することができます。

健康経営

基本的な考え方

ドコモでは、社員とその家族の健康維持・増進が、社員一人ひとりのモチベーションを高め生産性を最大化させ、さらに企業価値の向上につながるなどの基本的考え方のもと、人的資本経営の屋台骨として「健康経営」の推進に取り組んでいます。

65歳雇用延長などの環境変化を踏まえ、入社から退職まで健康で生産性高く働ける環境の充実が必要であるとの考えから、疾病の早期発見・早期治療だけでなく、「予防」にまでカバー範囲を広げた健康保持・増進の取り組みを進めています。取り組みにあたっては、健康意識の醸成・健康リテラシーの向上およびメンタルヘルス対策を含めた予防に重点を置いています。

健康経営の具体的な取組み(重点項目)

テーマ	行動キーワード	具体的活動
健康の保持・増進	健康意識の向上	<ul style="list-style-type: none"> メンタルヘルスケア <ul style="list-style-type: none"> ①異動者向けセルフケア・コミュニケーションセミナー、②簡易な質問に継続回答し、変調を把握するパルスサーベイの実施と結果に基づく上長とのコミュニケーション、③ストレスチェック結果に基づく職場環境改善 フィジカルヘルスケア <ul style="list-style-type: none"> ①フィットネスアプリを用いたアプリ内運動イベント、②ICTを活用した特定保健指導、③60歳超社員の健康診断項目の充実による更なる活躍の促進 女性の健康を考えるセミナー

メンタルヘルスへの取組み

社員などを対象に、厚生労働省の「労働者の心の健康の保持増進のための指針」に基づく4つのケアを基本とし、発症予防に重点を置いた各種施策を展開しています。

ドコモの「4つのケア」

ケアの内訳	主な施策
セルフケア	ストレスチェック
ラインケア	管理者向け各種研修
産業保健スタッフによるケア	<ul style="list-style-type: none"> 職場巡視 健康診断結果に基づいたフォロー・面談 長時間労働者に対する面談・指導
事業所外資源(EAP*サービス)によるケア	社外カウンセリング窓口の設置

* EAP(Employee Assistance Program) : 従業員支援プログラム

メンタルヘルスに伴う休業者の人数は、2023年度のドコモ・機能分担子会社11社の休業者数は385名でした。

メンタルヘルス研修

全社員に対し、Webを利用したメンタルヘルスセルフケア研修を実施するとともに、全管理者に対しメンタルヘルスラインケア研修(Web)を継続的に実施しています。2023年度の研修は、リモートワークでのメンタルヘルスケアに重点を置いた内容で実施しました。

また、異動者向けに「セルフケア&コミュニケーション」研修、新入社員に対してはフィジカル・メンタル双方の研修などを実施しています。

メンタルヘルスケア

全社員に対してストレスチェックを実施し、社員自身がストレス状況の把握、セルフケアにつなげるとともに、実施結果の集団分析に基づいて、各組織長と産業医との個別ディスカッションを開催してストレス状況や原因をフィードバックすることで職場環境改善につなげています。ストレスチェックにおいて回答した内容は、結果については厳格に取扱うことでプライバシーを保護しています。また、異動者向けに「セルフケア&コミュニケーション」研修、新入社員に対してはフィジカル・メンタル双方の研修などを実施しています。

時間外労働の実績についても組織および社員に情報共有した上で、必要に応じて長時間労働者との面談を実施しています。そのほか、産業医・保健師などによる健康相談の実施、EAPによるカウンセリングサービスなどのフォローも行っています。2020年度からはリモート型の働き方を推進するなか、簡易な問診を定期的に行うことで、変調を社員自身で把握・管理(セルフケア)ができるようになりました。また、上長とのコミュニケーション(ラインケア)を促す仕組みとして、「パルスサーベイ」を実施しています。

健康・安全に関する取組み

社員の健康促進

労働安全衛生法に基づき年1回全社員に対し定期健康診断を実施しています。特定の年齢に達する社員に対しては、節目健康診断として法定項目を上回る検査項目で健康診断を実施しています。健康診断以上の検査を希望する社員については、会社からの補助を受けて人間ドックを受診することも可能です。受診結果によって産業保健スタッフによる保健指導や、健康保険組合と連携した特定保健指導を実施しています。

2019年からはdヘルスケアとAIを活用し、社員の健康状態にあわせた健康行動支援に取り組んでいるほか、喫煙率低下に向けて毎月1回禁煙デーを設定しています。

ドコモグループ一体での健康増進施策

リモートワーク中心の働き方の浸透に伴い、社員の運動不足、リフレッシュ機会の喪失、生活リズムの変化などが課題となっており、屋内外での運動機会創出を目的にアプリを活用した社員の運動促進を継続実施しています。あわせて、ドコモグループ丸となったオンラインでの運動イベントを開催し、健康増進に取り組んでいます。

今後も社内アスリートとのコラボ施策や組織で取り組む企画などを実施することで、個人の健康増進に加えて社内コミュニケーションの活性化にも取り組んでいきます。

社内の運動イベントイメージ



労働安全衛生

基本的な考え方

ドコモでは社員などの安全確保および、業務の円滑な運営を目的に、「安全管理規程」を定めています。本規程では、人身事故を防ぐための職場環境整備をするとともに、業務が

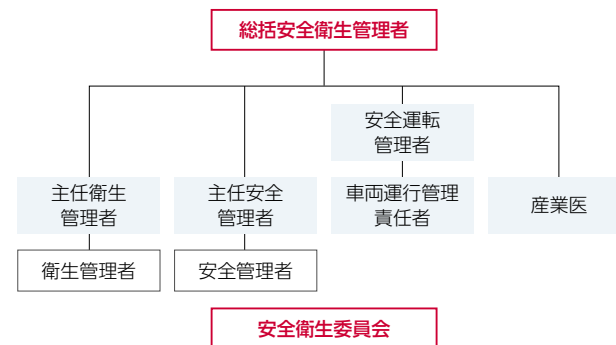
安全に行われるように社員を指導し、点検整備に努めることなどを定めています。また、社員の健康管理を適正に実施し、業務の円滑な運営に資することを目的に「健康管理規程」を定め、社員の健康管理に配慮しています。

安全衛生マネジメント

全事業場において安全衛生管理体制を定め、総括安全衛生管理者を選任し、その下に安全管理者、衛生管理者(小規模事業場では安全衛生推進者)を配置しています。労働者が常時100名以上の場合は安全委員会を、常時50名以上の場合は衛生委員会を設置するとともに産業医を選任し、各事業場の状況に合った管理を網羅的に実施しています。

また、各事業場の個別業務に関連する措置の具体的な内容は厚生労働省令に沿った対応を確実に実施し、ドコモグループ全社員の健康診断の実施義務を果たすとともに、長時間労働の把握・管理や低減に向けた施策を行っています。

安全衛生管理体制(例: 本事業所)



安全で健康に働ける職場への取組み

労働安全衛生の推進

ドコモグループは、社員一人ひとりに活躍できる環境を提供するために安全で健康に働ける職場づくりに注力しており、「人身事故ゼロ」を目標として活動を実施しています。

ドコモグループは、ネットワーク設備のメンテナンス作業時に工事や高所作業を行います。そのため、安全に関する各種法令を順守し業務を行うのはもちろんのこと、工事の現場においては「ドコモ工事安全マニュアル」に基づき、お取引先を含めて安全対策を講じています。

足場の組み立てや解体作業、鉄柱や鉄塔、屋上作業での注意を徹底するとともに、ヒヤリ・ハットの事象を議題として議論・対策・記録を行い、危険箇所・行動について社員に注意喚起を図っています。

グループの安全衛生管理体制は、総括安全衛生管理者として安全を所掌する組織の長をトップに、グループ全体の労災データを労災管理システムにて一元的に管理・把握できる体制を構築しています。

また、「安全は何よりも優先させる最重要課題」であるとの認識のもと、各事業所に「安全衛生委員会」を設けるとともに、本社に「ドコモ安全対策協議会」「ドコモ安全対策連絡会」を設置し、労働災害や作業事故の防止に取り組んでいます。

「安全衛生委員会」の概要

- 会社側・労働者側双方のメンバーで構成され、毎月1回開催
- 主に社員の危険と健康障がいを防止するための基本対策について調査・審議
- 安全・衛生管理の成果分析・対策・記録を行い、その情報を社員に提供

「ドコモ安全対策協議会」「ドコモ安全対策連絡会」の概要

- 会社側と通信建設会社を含む労働者側のメンバーで構成
- 作業事故の防止に向けた情報を共有

» 労働災害発件数

	2022年度	2023年度
業務災害件数 ^{*1}	3件	1件
通勤災害件数 ^{*1}	26件	29件
休業度数率 ^{*2}	0.03	0.00

^{*1} 対象範囲：ドコモ、コミュニケーションズ、コムウェア、機能分担子会社11社

^{*2} 対象範囲：ドコモ、機能分担子会社11社

労働時間の適正化

ドコモでは、「年間総労働時間1,800時間台」を労使目標に掲げています。総労働時間縮減に向け、DXを通じた業務効率化、組織横断的な業務運営体制や業務プロセスの見直しなどに取組んでおり、労使間における定期的な話し合いの場も設けています。また、個々人の労働時間状況が数値だけでなくグラフなどでタイムリーに可視化できるシステム（労務管理ダッシュボード）を導入し、各管理者が閲覧できる環境を構築するなど、「年間総労働時間1,800時間台」に向け、継続的に意識の醸成に努めています。

▶ 2023年度平均年間労働時間 **1,801.9** 時間

対象範囲：ドコモ、機能分担子会社11社

新規事業時における社員の健康リスク

新規事業立ち上げ時の人員配置については、業務内容や人員数が妥当なものかを判断するために労使間で話し合いの場を設け、社員が健康を害することがないように配慮しています。

また、過重労働があった場合は、産業スタッフによる面談を必ず実施し、心身の状態を確認し職場に面談結果をフィードバックしています。

基地局整備工事などにおける安全管理

基地局の建設や保守における高所作業や電力作業のような特に危険な作業では、作業の手順書作成と内容に対する精査・立ち止まりポイントのチェックを行うルールとしており、事前に作業内容の危険性・リスクを低減措置に努めることで、現場全体の安全を確保しています。また、作業現場では作業前のミーティングや危険予知を通じて現場環境に応じたリスクの特定と対策を講じるとともに、その内容を現場と事務所で相互チェックを通じて危険行動の可能性を排除する安全対策にも取り組んでいます。

2023年度は重傷・重篤人身事故が2件発生しました。そのほかの事故も含めて要因を分析すると現場作業者の安全に対する思い込みや過信による事故も発生しています。そのため研修や教育などの作業者の安全意識向上の施策に加え、今までの安全施策の棚卸や二重チェックなどの作業者のマインドに依存しない安全対策にも取り組んでいきます。

プログラムの主な構成

- 経験の少ない業務における安全意識向上と安全管理スキル向上を目的として、VRを活用した疑似作業および過去事故事例体験訓練の実施
 - KYT (危険予知訓練) 演習
 - 過去の事故事例を疑似体験 (高所転落事故、車両事故など)
- 通信建設会社との合同による「技能向上研修」の実施
 - 過去の特殊車両や高所での事故事例を踏まえた現場対応力の向上を図る

外部の通信建設会社の安全管理

- 高所作業など危険な工程のドコモおよびグループ各社による安全パトロール実施
- 現場KY (危険予知) や安全総点検などの各種安全対策の履行を徹底
- 安全器具の使い方や使用ルールの共通化
- 現場作業員への過去の事故事例の認識に対するヒアリングなど安全意識調査

» 工事に伴う事故状況

(単位：件)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
人身事故件数 (重傷・重篤)	(0) 1	(7) 8	(3) 6	(1) 2

対象範囲：ドコモ、コミュニケーションズ、コムウェア、機能分担子会社11社、協力会社。

()内は、ドコモ、機能分担子会社11社、協力会社

労使関係

ドコモグループの労使関係

ドコモグループでは、結社の自由と団体交渉権を保障し、労使双方で協力しながら、よりよい職場づくりに向け取り組むとともに、さまざまな課題を論議する各種委員会を設置し、経営幹部などと労働組合の間で対話の機会を年間複数回設けています。労使関係は「労使対等を基本とし、労使自治の原則に立って主体性と責任ある労使信頼関係の確立をめざす」「話し合いを重視し、相互理解と納得のもと事案の解決を図るよう努力するとともに、労使間で結論を得た事項については双方これを遵守する」としています。なお、ドコモグループにおける2023年度の組合加入率はほぼ100%となっています。

経営幹部と労働組合の対話 (2023年度)

- 交渉委員会 (労働条件など)
- 経営協議会 (経営の基本施策など)
- ワークライフバランス推進委員会 (時間外労働の適正化やダイバーシティの推進)
- 安全衛生委員会 (安全で健康に働ける職場づくりの推進)

外部からの評価

キャリア開発支援

キャリアオーナーシップ経営AWARD優秀賞の受賞

組織・部署・世代の異なる社員同士がふらっと(対等・気軽)につながり、キャリアや日頃の業務について語り合える「ふらっと1on1」という取組みを実施しています。社員の自律的なキャリア形成を支える取組みとして評価されました。



多様性

主な能力開発支援プログラム見直しPRIDE指標ゴールドの認定

ドコモは、LGBTQなどの性的マイノリティに関する企業の取組みを評価する「PRIDE指標」において、2023年11月に最高レベルの「ゴールド」に8年連続で認定されました。



LEAN IN DOCOMO「心理的安全性Award2024 GOLD RING」を受賞

『ドコモグループの女性が自信、勇気、志を持って一歩踏み出すきっかけを作る』をミッションとした女性エンパワーメントサークル“LEAN IN DOCOMO”が、多様な女性たちが互いに励まし合い、挑戦・活躍しやすい環境を作り出しました。2018年に発足したこの社内有志サークルは、創立当初の3名から現在では約400名に拡大しています。そして、この活動が評価され、「心理的安全性AWARD2024 GOLD RING」を受賞しました。



「働き方改革」

「プラチナくるみん」の認定

ドコモは、次世代育成支援対策推進法に基づいて厚生労働大臣が認定する「子育てサポート企業」マーク「くるみん」を2008年から取得しています。2018年5月には「くるみん」認定をすでに受け、相当程度両立支援の制度の導入や利用が進み、高い水準の取組みを行っている企業を評価する「プラチナくるみん」の認定を受けました。



日経「スマートワーク経営」最上位グループ5つ星を獲得

ドコモの働き方改革における多様なワークスタイルや制度の取組みは社外からも評価されています。2023年11月には日経「スマートワーク経営」調査にて、最上位グループである5つ星を獲得しました。



健康経営

健康経営優良法人2024

ドコモの社員の健康に対する取組みが評価され、「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されました。



人事データ

▶ 社員関連データ (ドコモ)

	単位	2021年度			2022年度			2023年度		
		男性	女性	全体	男性	女性	全体	男性	女性	全体
正社員数 (出向者を除く)*1	名	6,597	2,250	8,847	5,740	2,163	7,903	6,367	2,552	8,919
うち外国籍正社員者数*1	名	48	39	87	37	40	77	38	43	81
正社員										
平均年齢*1	歳	40.5	37.4	39.7	40.2	37.6	39.5	40.4	37.5	39.6
平均勤続年数 (出向受入者除く)*1	年	16.7	14.0	16.0	15.1	13.3	14.6	15.2	12.8	14.5
平均給与額*2	千円	—	—	8,915	9,295	7,208	8,828	9,470	7,477	9,042
男女の賃金差異*3	%	—	—	—	—	—	77.5	—	—	79.0
平均年間労働時間*4	時間	1,969.0	1,903.8	1,954.9	1,982.8	1,916.8	1,967.3	1,981.5	1,923.8	1,967.1
平均年間所定外労働時間*4	時間	320.8	261.1	308.0	330.4	271.0	316.5	330.4	279.4	317.7
有給休暇取得率*5	%	79.1	81.7	79.7	80.5	83.7	81.3	81.1	84.0	81.8
採用										
採用者数	名	456	231	687	583	254	837	581	306	887
新卒採用者数	名	257	166	423	310	168	478	395	212	607
うち外国籍者数	名	2	6	8	5	3	8	5	4	9
中途採用者数	名	199	65	264	273	86	359	186	94	280
うち再採用者数	名	0	3	3	1	0	1	2	3	5
離職										
離職者数 (自己都合退職のみ)	名	191	44	235	229	57	286	341	100	441
離職率 (自己都合退職のみ)	%	—	—	1.76	—	—	2.14	—	—	1.99

*1 各年度末時点

*2 当社の平均給与と地域別最低賃金(2023年10月)に対する比率は4.30:1。地域別最低賃金(2023年10月):東京都の最低賃金(1,113円/時間)より2,103,570円と算出(21日×1,113円×7.5時間×12か月)。また、給与体系は、男女で同一の体系を適用。なお、2022年度より平均給与額の算出方法を変更しています

*3 男性の賃金に対する女性の賃金の割合。対象は正規雇用労働者(無期雇用含む)。給与体系は、男女で同一の体系を適用。差は年齢構成、等級構成などによる

*4 集計定義の見直しのため、過年度数値も遡及修正しました

*5 年間で20日付与され、期限は2年間。「ライフプラン休暇」に年間3日までを上限に有給休暇を積み立てる制度があり、制度を利用した社員を加えるとほぼ100%の取得率となる

▶ 初任給 (ドコモ)

	月給*1 (円)	最低賃金*2との比較 (%)
短大	285,790	163.0
高専卒	285,790	163.0
大卒	303,790	173.3
修士了	315,790	180.1
博士了	391,030	223.1

(2024年4月1日現在)

*1 独身・首都圏の場合の住宅補助費(社員自ら居住するために住宅を借り受け、家賃などを支払う場合に支給)、41,000円を含みます

*2 当社の平均給与と地域別最低賃金(2023年10月)に対する比率は4.30:1。地域別最低賃金(2023年10月):東京都の最低賃金(1,113円/時間)より2,103,570円と算出(21日×1,113円×7.5時間×12か月)。また、給与体系は、男女で同一の体系を適用。なお、2022年度より平均給与額の算出方法を変更しています

▶ 社員関連データ (ドコモグループ)

	単位	2022年度			2023年度		
		男性	女性	全体	男性	女性	全体
正社員数 (出向者を除く) ^{*1*2}	名	33,530	13,036	47,151	35,886	14,651	51,061
うち外国籍正社員者数 ^{*2}	名	533	325	858	544	340	884
正社員							
平均年齢 ^{*2}	歳	43.7	39.5	42.5	43.5	39.9	42.4
平均勤続年数 (出向受入者除く) ^{*2}	年	16.1	10.9	14.6	16.1	11.1	14.7
平均給与額 ^{*3}	千円	—	—	—	9,084	7,254	8,711
平均年間労働時間	時間	1,956.7	1,986.4	1,958.4	1,915.4	1,847.4	1,898.2
平均年間所定外労働時間	時間	289.2	319.0	290.9	260.3	206.4	246.7
採用							
採用者数	名	1,260	544	1,804	1,664	881	2,545
新卒採用者数	名	789	419	1,208	842	496	1,338
うち外国籍者数	名	10	8	18	14	11	25
中途採用者数	名	471	125	596	822	385	1,207
うち再採用者数	名	4	1	5	2	3	5
離職							
離職者数 (自己都合退職のみ)	名	1,075	401	1,476	905	409	1,314
離職率 (自己都合退職のみ)	%	—	—	3.17	—	—	2.89

*1 海外会社においては男女別社員数の管理を行っておらず、合計値にのみ加算していることから、男女別の合算値とは一致しません

*2 各年度末時点

*3 給与体系は、男女で同一の体系を適用。対象範囲：ドコモ、コミュニケーションズ、コムウェア

▶ 従業員の年齢構成 (ドコモグループ)^{*1*2}

(単位：名)

	2023年度		
	男性	女性	全体
20代	5,015	2,919	7,934
30代	7,432	3,794	11,226
40代	11,400	5,091	16,491
50代	12,071	2,725	14,795
60代	86	5	91
合計			51,061

*1 海外会社においては男女別社員数の管理を行っておらず、合計値にのみ加算していることから、男女別の合算値とは一致しません

*2 各年度末時点