

企業 スケッチ

Vol.034

株式会社NTTデータ

株式会社 NTT データ
人事本部 人事統括部
ダイバーシティ推進室長

杉山 志保 氏

1990年入社。システム開発、R&Dおよび技術開発部門を経験後、2007年から人財開発業務にも携わる。2013年からの技術開発部門を経て、2017年5月に再び人事本部に戻り現職。人財開発担当も兼務。2度の産休・育休の経験あり。



株式会社 NTT データ
人事本部 人事統括部
ダイバーシティ推進室 課長

来間 貴浩 氏

1996年にNTTに入社し、2002年にNTTデータへ転籍。主に人事総務関連業務に従事し、2015年から現職。



グローバル化が進む中で、女性に限らず 年齢や国籍など多様な人材が活躍できるための ダイバーシティ推進に取り組む

経済産業省が実施する「新・ダイバーシティ経営企業100選」。平成29年度から新たに過去の実績企業を対象に、より全社的・継続的に取り組む企業を「100選プライム」に選定。このたび、初の選定となった2社のうち、NTTデータのダイバーシティ推進室長を務める杉山志保氏と同室課長の来間貴浩氏にお話を伺うとともに、同社で活躍されている女性にご自身のキャリアへの思いを語っていただきました。

女性の管理職候補者層を増やしていく ためには人事の後押しも必要

「このたび、「100選プライム」企業に選定され、おめでとうございます。ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン*の中でも言われているように、女性や国際人材の登用をはじめ、KPIとしてガバナンスの多様性に関する指標が掲げられていますが、御社の取組状況についてお聞かせください。

杉山氏：当社は NTT のデータ通信事業部から独立した企業で、当時は女性がほとんど在籍していなかったという経緯があります。新卒の採用についてはここ 10 年は目標値の 3 割を超え、

直近 3 年は 35%前後で推移していますが、全体で見ると女性比率は 20%弱を推移しているところで、他業種と比べてまだまだ女性が少ないのが現状です。

来間氏：女性管理職については 200 名登用という目標を掲げています。ここ数年で大きく伸びてきていて、現時点で 150 名超まで達し、順調に増加しています。

今回、100 選プライムに選定いただいてから、当社初の女性執行役員が誕生しました。組織長も含めた女性経営幹部数については 2020 年までに 10 名という目標を掲げ、現在 9 名まで増えています。

今後課題になりそうな要素の一つには、女性管理職の定年退

職があります。継続就業する女性の増加とともに定年の対象年齢に達する女性管理職が出てきました。ようやく増えつつある女性管理職が定年で減ってしまわないように、より一層人材育成に力を入れていかなければいけないという危機感を持っています。

そのような中でも、最近ようやく課長職に登用される女性が増えてきて、うまく歯車がまわり出しているの、こうした自然な流れを維持し、将来的には管理職の割合が世代ごとの女性比率と同じになっていくようにしたいと思っています。我々人事としては、制度の充実を図るほか、若手の女性社員を対象にしたキャリア研修や、育休期間中に今後のキャリアを考えるセミナー等を実施し、段階ごとに意識啓発のための取組みを行う等、歯車が止まらないよう後押しをしていきたいと考えています。

三者面談の時期を見直し、 出産後のキャリアを考える機会を促す

「ボリュームゾーンとなっている男性社員、特に管理職に対するダイバーシティ推進への意識醸成についてはいかがですか。

杉山氏：女性向けのキャリア研修には、参加女性の上司にも参加してもらっています。上司自身も「女性のキャリア」について考えてもらういい機会となっているようで、アンケートなどを見ても効果を感じています。



「キャリア研修」には女性とその上司も参加

来間氏：以前は同じ職場に女性が少ないことが当たり前のことで、女性をどうやって育成すればいいのかわからないという話も聞かれたのですが、実際に女性が増えてきて、ダイバーシティ経営に理解を示す管理職が増えていて感じています。女性の育成についても体験として身につけてきたのではないかと思います。

「職場内に女性が増えたことによって新たな課題となっていることはありますか。

杉山氏：じつは、女性採用比率が 3 割を超えるようになってから約 10 年が経ち、妊娠・出産の時期を迎える女性が増えつつあります。現在 170 名近い社員が育休中で、そのほぼ全員が復職予定です。職場によっては女性が多く、複数が同時に育休に入ってしまったら、復職後の短時間勤務者が複数いるといったケースも増えていますので、配置やローテーションなど、上司側のマネジメントも重要になってきています。

以前は任意で復職後に本人、上司、人事担当者による三者面談を行っていたのですが、昨年 4 月から制度を変更し必須化しました。以前は復職後 1 カ月以内に面談を行っていたのですが、「復職したばかりで両立するだけで精一杯」、「キャリアについてはまだ考えられない」という声が多かったので、復職から半年後に実施することにしました。半年ぐらい経つと、今後の働き方も少しずつ考えられるようになり、短時間勤務から通常勤務に戻す時期なども相談できるため、ぼんやりしていたキャリアについて改めて考えてもらう機会になっているようです。

多様な人材がパフォーマンスを落とさずに 活躍できる職場づくりが課題

「日本においては少子高齢化が進み、シニア層の活躍が労働力の確保にもつながると言われていますが。

杉山氏：現在、従業員は本社単体で約 1 万 1 千人が在籍し、グループ全体では 53 カ国 214 都市で 12 万人近く、約 7 割が外国籍となっています。グローバル化が進み、多様性を理解することは必然になっていますし、年齢で区切りをつける必要はないと思っています。日本全体の人口動態を見ても、これから働き手になっていく若い世代は少なくなっていきますので、これからも企業が成長し続けていくためには、年齢を問わず多様な人材が活躍できる環境が求められていると思います。

当社の場合、分社化した 30 年前に大量採用した世代がちょうど 50 ～ 60 代になってきます。60 歳を定年退職としています。マイスター、プラチナマイスターという専門職として再雇用する制度がありますので、今の世代構成のままでは、これまで部門内に数人だったシニア層が増加し、5 年後、10 年後には部下が 10 人いたら 3 人が女性で 5 人がシニアという状況も大げさな話ではありません。

また、役職定年になる元管理職が今後増えるといった課題もあります。今までと同じ職場にとどまることが多いので、自分の部下だった人が同僚もしくは上司になることもあり得ます。本人のマインドチェンジも難しく、結構シビアな問題であるということが、ヒアリングを行う中でも上がっています。そのような中で、今のパフォーマンスを落とさずに、いかに仕事をしてもらうかと

いうところがやはり大きなポイントになっていると思います。

失効年休を利用できる 「ライフプラン休暇」を導入。 介護理由の取得も多いことが明らかに

ーシニア層の活躍のためには、介護との両立についての支援策を拡充することも会社にとって不可欠だと思いますが、御社ではいかがですか。

杉山氏：介護を理由に辞めてしまうのは、優秀な人材の流出となり、非常に残念です。介護を担っているということを上司や同僚に伝えている人は、やはりまだまだ少ないのが現実のようです。妊娠や出産とは異なり、介護は誰にも言えずに抱え込んでしまって、両立できなくなって「辞めます」という段階になってから、まわりも初めて介護を担っていることを知られるという話も聞きます。

当社では、失効になる年休を繰り越して積み立てられる「ライフプラン休暇」という制度を設けており、最大40日まで保持できます。1日単位で取得でき、介護のほか、子どもの学校行事への参加、ボランティアなど、様々な用途に使えるようにしています。今回、ライフプラン休暇の利用実績を調査したところ、年間あたり約200人が介護を理由に利用していたことがわかりました。直近3年の介護休業の利用者は年に数人でしたから、「介護」を理由に休む人がそれだけいたという結果に非常に驚きました。今後もますます増えるだろうと予想しています。

テレワークの制度については今年4月から日数制限をなくしました。それがどこまで利いてくるかは、今後の運用状況をみながら検討していきたいと思っています。また、勤務場所も自宅に限定していましたがそれも撤廃するなど、介護をしながら仕事を継続することも選択肢の一つとして捉えてもらえるよう、周知を図っていきたいですね。

来間氏：毎年、全社で介護セミナーも実施しているのですが、毎回満席状態で、皆さんの関心がすごく高まっているのを実感しています。セミナーの回数を増やしたり、ニーズに合うように

内容の見直しを図っています。以前は介護の基礎知識を中心に研修を行っていたのですが、今は社員に体験談を話してもらうなど、実践的な事例を取り上げるようにしています。直近のセミナーでは、外部から講師を呼んで、介護にかかる費用についての話をしてもらい、すごく反響がありました。管理職にとっては年代的にも当てはまり、自分も関わらなければならない問題として捉えているようです。管理職対象の研修でも、女性の育成にプラスして介護の話を取り入れるようにしています。

トップメッセージを社内外に発信することで、管理職層の意識にも変化

ー様々な取組みを実行し、社内外へ周知していくためにも、トップの発信力も重要になってきますね。

来間氏：社長から全従業員に対して「魅力を高めて、社内外から選んでいただけるような魅力ある会社になっていく。そのためにダイバーシティ推進に取り組むことは必要」というメッセージを発信しています。また、社内のポータルサイトにも育児や介護に関する自社の取組みはもちろん、役員のダイバーシティに関する取組みを掲載するなど、普段から機会のあるごとに情報発信を行っています。トップが働き方や多様性に対する考えを発信することで、管理職層が自分たちも変わらなければと意識し始めて、それがようやく浸透してきたところです。

働き方変革の取組みである労働時間適正化についても、目標の平均総労働時間まであと10時間ぐらいというところまでできていますので、このまま継続できれば達成できるかなという感じです。人事からは、制度や仕組みをしっかり周知して、うまく活用してもらいながら働き続けてもらいたいと考えています。

杉山氏：今回、「100選ブライム」に選定いただいたことを通じて、外部からも様々な反響をいただき、経営陣にもすごく刺激になっているようです。女性役員と外国籍の取締役も誕生しましたが、KPI指標の中でもガバナンスの部分については他企業と比べるとまだまだ低いと感じていますので、継続した取組みが必要だと思っています。

* ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン

経済産業省は、「競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ 2.0）の在り方に関する検討会」において、中長期的に企業価値を生み出し続ける経営上の取組を「ダイバーシティ 2.0」と位置づけ、企業が「ダイバーシティ 2.0」を実践するにあたって取るべきアクションを整理した「行動ガイドライン」を2017年3月に取りまとめた（2018年6月改訂）。

<http://www.meti.go.jp/press/2018/06/20180608001/20180608001.html>

Zoom
Up!

活躍女性に伺いました

新たな任務にも挑戦して 今後もステップアップしていきたい

1997年の入社後すぐに国税システムの開発を2年間担当しました。その後、当時アメリカで解禁されたばかりの軍事衛星システム技術を応用した衛星画像のコンテンツビジネスが社内で立ち上がり、そのプロジェクトに携わって8年ほど経った後、子どもを2人出産し、病気の夫の介護期間と合わせてトータルで6年半の休職をさせていただきました。

復職して働き続けたいという意欲はあったのですが、休職期間が長かった上に、所属していたプロジェクトが休職中に事業撤退で解散となってしまう、本当に会社に戻れるのだろうかと不安で心が折れそうな日々でした。ですから、復職前面談で会社とつながっているのだなと実感できたのは、ありがたかったですね。以前、携わっていた国税庁担当の顧客営業として復帰しました。

復職先の職場では、短時間勤務者は私が初めてだったようです。なかなか参加できない飲み会の代わりに、ランチタイムを使って歓迎会やコミュニケーションの場をつくってくださったりしたので、比較的早く職場に馴染むことができました。そのときの男性上司は、共働きでお子さんもいらっしゃったので、おそらく両立の大変さを感覚的に理解されていたのだと思います。定時後に設定されていた進捗会議



株式会社 NTT データ
第一公共事業本部 第二公共事業部
第三システム統括部
第三営業担当 課長

音見 明子 さん

1997年入社。国税庁向けシステム開発、衛星画像ビジネス経験の後、2人の子供の産休・育休等を経て、復職後は国税庁向け顧客営業として勤務。現在は国税庁システム刷新等のプロジェクトに携わる。

の定時内への変更や、自宅からリモートアクセスできる端末の貸与など、環境も整えてくださったおかげで、時間制約のハンデをあまり感じることなく働くことができました。

この春、課長になりました。職場には育児休職中が1人、短時間勤務が2人います。この4月にも部下が1人、育休から復帰しましたので、今度は私が上司として部下の復職後面談に立ち会う予定です。私を含めて時間制約のある人が多いので、業務を効率良く進められるように工夫するようになりましたし、それがまわりの人たちにもいい影響となっているようです。

任せてもらえるのであれば、今後もステップアップしていきたいと考えています。ゲームでも1面をクリアしたら、次の2面はどんな難易度なのか挑戦してみたいと思いますよね。新たな任務も、どんな世界が待っているのか挑戦してみたいです。

株式会社 NTT データ

NTT Data
Trusted Global Innovator

設立：1988年（昭和63年）5月23日
資本金：1,425億2千万円
本社所在地：東京都江東区豊洲3-3-3 豊洲センタービル
事業内容：システムインテグレーション事業、ネットワークシステムサービス事業、その他これらに関する一切の事業
従業員数：11,263名（男性9,017名、女性2,246名）
平均年齢：38.4歳（男性39.5歳、女性33.8歳）
平均勤続年数：14.7年（男性15.7年、女性10.7年）
課長相当職以上に占める女性の割合：5.9%
女性のトップの役職：執行役員（2018年6月現在）

（「女性のトップの役職」以外2018年3月31日現在 ※単独）

