

4

EX・社員エンゲージメント向上に向けた
人的資本経営の強化(Well-beingの最大化)

NTTの事業特性と環境変化への柔軟性

1985年に日本電信電話公社の民営化によって設立された日本電信電話ならびにNTTグループは、一般的には両立が難しいとされる「公共性」と「企業性」を同時に実現する経営が求められてきた企業集団の一つである。安心・安全なコミュニケーション基盤を絶え間なく提供し続けることはもとより、過疎地や離島などでの通信基盤整備をはじめ、災害時の対応も重要な責務である。日本でそうした責務を誰かが果たさなければならないとすれば、それは自分たちがやるべきという使命感がNTTグループにはある。「公共性」に誇りを持ち、ひた向きに努力していくことがNTTグループの「変わらない一面」である。

一方、民間企業である限りは利益を持続的に創出していくことも重要な命題であり、「公共性」という責務を持続的に果たしていくうえでも必要なことである。そのためには、「変わり続ける」必要がある。事実、これまでNTTグループは、事業構造を大きく転換してきた。民営化当時の1985年度に売上高の8割以上を占めていた音声収入は、2024年度には1割程度に減少している。現在の情報通信市場においては、デジタル化の加速やAI等の新たな技術の急速な進展により、幅広い分野での新たな価値の創造・提供が可能となる一方、業界・分野の垣根を超えたさまざまなプレイヤーによる多面的・多層的な市場競争が激化している。このような中で、NTTグループが事業変革と新事業領域拡大を強力に推進し、幅広い分野で新たな価値を創造・提供していくためには、社員一人ひとりが、これまで以上に高い専門性とスキルを身に付け、さまざまな分野で付加価値を創出していくことが必要不可欠になっている。

本節では、事業環境が急速に変化していく中において、従業員体験(EX)の高度化を核にオープンで革新的な企業文化を築き、Well-beingの最大化をめざす人的資本経営の強化について概括する。

4-1. 従業員体験(EX)の高度化のための人事給与制度改革～自律的なキャリア形成支援～

NTTグループは2023年5月に発表した新中期経営戦略「New value creation & Sustainability 2027

powered by IOWN」において、「新たな価値の創造」と「グローバルサステナブル社会を支えるために挑戦し続ける」ことを掲げている。この実現のためには社員一人ひとりのワクワク感の創出が重要であることから、「従業員体験(EX)の高度化」を同戦略の3本柱の一つと位置付けている。社員こそが新しいサービスや付加価値を生み出す原動力であり、EXと社員の満足度を高めることによりCX向上につなげていく考えだ。

そして、人的資本に関する新中期経営戦略の取り組み(図表4-4-1)の中核となるのが「自律的キャリア形成(キャリアのオーナーシップ)」だ。社員が主体的に自らのスキルや強みを伸ばし、それを活かせる組織や仕事を選択できるようにすることなどに加え、出産・育児等のライフイベントのサポートも含めたトータルなキャリア形成を支援していく。これらを通じて、社員の活性化や自己実現、さらにはモチベーション高いハイパフォーマンスの輩出による事業の成長と企業価値の向上をめざしている。

また、「従業員体験(EX)の高度化」の重要な柱として、オープンで革新的な企業文化を創っていくための基盤となるダイバーシティ&インクルージョン(D&I)(図表4-4-2)やハイブリッドワークの推進など、さまざまなバックグラウンドや価値観を持つ社員がその個性や能力を発揮して生き生きと働き活躍できるようにするための企業文化改革やさまざまな環境整備も進められている。

(1) これまでの人事給与制度

NTTグループの人事給与制度は、長年にわたり終身雇用・年功序列といった日本型人材マネジメントシステムの特徴が色濃い制度だった。その柱は入社年次に基づく人事運用・管理と、社員の職務遂行能力(職能)に基づいて等級を設定し、その等級に応じて給与や昇格などの処遇が決まる職能資格制度だ。

入社年次に基づく「年次主義」ともいえる年功序列型の人事運用・管理は電電公社時代から続いていたものであり、職能資格制度は管理職には民営化直後の1985年11月に、一般社員には1987年10月に導入されたものだ。

NTTグループにおいては、入社年次と採用時に決められた事務系、技術系、研究系、建築系といった「系」に基づき、2～3年程度で部署を異動しながら幅広い業務を経験