

ハイライト (Special Feature 8 Stories)

つなぐのは思い、つなぐのは笑顔

 <p>▶ KAIZEN</p> <p>品質改善は終わりが無い仕事です。</p>	 <p>▶ Diversity</p> <p>女性の活躍を推進する環境で活動領域を広げるチャンスを得ました。</p>	 <p>▶ Growth</p> <p>サポートから一歩進んで、ベンチャーと大企業をつなぐ役を担っていきます。</p>
 <p>▶ Technology</p> <p>絶滅危惧種の見えない生態を見せたのは、最先端の「音」の技術でした。</p>	 <p>▶ Hope</p> <p>「与える」のではなく、「ともに」という気持ち大切です。</p>	 <p>▶ Support</p> <p>ともに生活するなかから、真に共感できる生活者目線が育まれていきました。</p>
 <p>▶ Person</p> <p>“個性”に目を向ければ、障がい者雇用は多様に広がります。</p>	 <p>▶ Security</p> <p>お客さまの笑顔を原動力に、有事でも通信を継続するミッションを果たします。</p>	

ハイライト 1 KAIZEN



2012年11月からプラチナバンド 800MHz による「4G LTE」サービスの提供を開始し、2014年3月14日に 800MHz 帯の 4G LTE の実人口カバー率 99%を達成。これにより LTE サービスのエリアは 1年前の 1.5 倍の面積となった。この達成をけん引してきたのが、2013年8月に設置されたエリア品質強化室だ。達成までの経緯はもちろん、エリア品質を高めるさまざまな取り組みについてエリア品質強化室長の木下雅臣に話を聞いた。

対象外エリアも含めて整備を進めた

「スマートフォンやモバイルデータが広く普及した現在、お客さまの多くは『電波はつながって当たり前』と感じるようになりました。そうしたお客さまに KDDI のエリア品質を伝えるのは数字で表すのが分かりやすいと考え、800MHz 帯の 4G LTE の実人口カバー率 99%を目指しました」実人口カバー率とは、全国を 500m 四方に区分し、KDDI のサービスエリアの該当区域の人口割合で圏内人口の比率を算出するもの。2013年3月時点では 96%だったカバー率を、わずか1年の短期間で 99%に引き上げた背景には、大雪の中での基地局設置などの苦労も多々あったという。だが、KDDI のチャレンジは 99%の達成にとどまらなかった。実人口カバー率ではあくまでも「人が住んでいるところ」が対象になる。そのため、高速道路のサービスエリア、山や海辺などの観光地は対象外だ。

「お客さまにとって対象エリアかどうかなどは関係ありません。どこでも使えるのが当たり前とされているお客さまに不満を感じさせないようにするには、人が活動するところであればどこでも対象エリアに組み入れていく必要があると考えました」

そして、地方の道路や空港、観光地など“生活動線”となっている場所のカバーも並行して行った。エリア整備を進めるにあたっては、各地域のスタッフの情報をもとに、整備すべき重要な場所かどうかを一つひとつ地道に判定したという。選ばれた中には、屋久島の縄文杉エリアや、観光客が集中することが予測されていた当時世界遺産登録予定だった富岡製糸場なども含まれている。

イベント対応ではお客さまとの一体感も重視

「一時的に人が集まるようなイベント対応に関しては、KDDI はいち早く取り組んでいました。とはいえ当初は、イベントの開催期間だけ車載型基地局を設置することに対し、たかだか1日や2日のためにそこまでやる必要があるのかという反発の声もありました。けれど、そういう時こそお客さまは『使いたい』と思うものですし、特にイベントではその場で喜びの声が出ます。必要性を唱えイベント対応を継続する中で、技術はもちろん広報や他の部門もバックアップしてくれるようになりました。今では、コスプレした『人間Wi-Fi』をコミックマーケットに投入するなど、単に車載型基地局を置くのではない、お客さまに一体感が持たれるようなアイデアも出されています」

常にワンランク上の品質を目指していく

お客さまに 99%のつながりやすさを体感していただくには、電波が途切れるエリアをつぶしていく作業もまた不可欠だと木下は話す。

「例えば新幹線の走行中のつながりやすさはここ数年で格段に向上しており、以前の調査では東京・大阪間で平均1回は3Gに落ちていました。それを現在は5台のうち1台が3Gに1回落ちる程度と、限りなくゼロに近いほどに品質向上させています(2014年4月末現在)」また都市部においても、地下街や鉄道のトンネルなど、つながりにくい場所がまだまだあることを認識し、改善していくことを目指した。そこで重要な役割を担ったのが、利用者としての社員の声だったという。

「通勤電車の車内で窓側はつながるが真ん中あたりでは途切れてしまうなど、利用者ならではの貴重な情報の数々を得ています。何より社員に対してならば、『再度測定してほしい』『どういう状況だったかもっと具体的に教えてほしい』といった依頼をしやすいメリットがあります。そのメリットを最大限に活かし、これからも改善を推し進めていきたいと思っています」

お客さまに快適に使っていただくためには、不満足を感じさせないことが大切であり、それが自分たちのミッションだと木下は話す。

「お客さまにとっては今の品質が基準ですから、ワンランク高い品質が求められると思っています。そうしたお客さまの思いに応えていくには、品質を今以上に上げていかなければなりません。だからこそ品質向上は継続させていくことが大事なのです」



回線状況計測ツール「社員でつくろう! auエリア」



- ▶ 「LTE-Advanced(CA)」および「WiMAX 2+」技術によって高速通信が可能に
- ▶ ネットワークの再構築と早期復旧

ハイライト 2 Diversity



女性活躍推進に積極的に取り組む上場企業を経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄」に、2013年から2年連続で選ばれたKDDI。KDDIではさらなる女性の活躍推進を経営戦略の課題としている。こうした環境下で当事者である女性は、どのように活躍しているのだろうか。コミュニケーション本部宣伝部長の矢野絹子に話を聞いた。

役員付補佐への就任がターニングポイントとなる

2013年10月、KDDI/auのCMがCMDATA BANK社の「CM好感度ランキング」で月間トップとなった。7年ぶりの首位奪還である。その宣伝部を率いるのが矢野絹子だ。入社以来、コンシューマ分野でキャリアを積んできた矢野は、料金施策の企画立案などを経て、一般の課長職にあたるグループリーダーとなりマネジメントに携わった。そんな彼女にターニングポイントが訪れたのは2011年の秋のことだ。

KDDIでは役員付補佐という職位を新たに設けた。役員付補佐に選ばれるのは男女ほぼ同数で、専務以上の取締役役に約1年間付き、役員業務を自ら学んでいく。その1期生に矢野が選ばれたのだった。

「ちょうどマネジメントの難しさに悩んでいた時期でした。同時に、今後の自分のキャリアプランについて、どういった方向を目指せばいいのか漠然とした不安を感じていた時期でもありました」

役員付補佐は、将来の幹部候補生の育成も兼ねている。この話を聞いたとき、「自分に務まるのだろうか?」という強い不安にさいなまれた矢野だが、「自分が成長するチャンス」と気持ちを切り替えるよう努力したという。「この先は真正面からマネジメントに向き合っていこう」と最後は腹をくくったという。



テレビCM「auスマートバリュー ステージ篇」

役員付補佐には2つのミッションがある。1つは役員業務のサポートで、忙しい取締役役に代わり役員付補佐が案件の事前確認や進捗状況の確認などを担う。もう1つは、役員付補佐自身が経験と勉強を重ねること。役員が出る会議などに同席し、経営層がどのような議論をするのか、物事はどのように決まっていくのかなどを学び取ることを求められる。

「任期中は非常に多くのことを学びましたが、特にありがたかったのは社長である田中の“経営者としてのマインドと視点”を目の当たりにできたことです。田中がいかに強い思いと高い視点で会社を経営しているのかを間近で見られたことで、『マネジメントとしてのあるべき姿』を知り、自分に置き換えて考えられるようになりました。また自分の中では常識だと思っていたことが、田中の視点で見れば必ずしも常識ではないこと等もわかり、それからは全社視点で物事をみるように心がけています」

女性の活躍推進は勢いが増していくはず

そうして役員付補佐の任期を終えた矢野が着任したのは、宣伝部という未経験分野での部長という初めて経験するポジションだった。

「料金や移動機などの差がほとんどなくなり通信各社の特色がなくなった今、お客さまに選択していただくには au に好意を持っていただくことが重要になります。そのため、田中はより一層コミュニケーションを強化しなければならないという思いを持っていました。役員付補佐の経験により、トップの思いや考えを理解していることは、ライン長(注)として物事を判断するにあたり役に立っています」

役員付補佐で学んだことを糧に、さらなる高みを目指す矢野だが、KDDI 全体では女性管理者数は140名(2013年度)。2007年度の約3倍以上に増えたが、全管理職に占める女性管理職比率で見ると3.6%に過ぎない。この数字を、矢野はどう見ているのだろうか。

「ロールモデルが少ないことは、女性が管理職を目指そうと意欲的になれない要因の一つだったと思います。けれど、女性が長く働き続ける制度だけでなく、より上位の役職に就くチャンスもできた今、女性管理職は確実に増加していくでしょう。ロールモデルが増えれば、目指したい管理職像も自ずと増え、管理職を目指す社員のモチベーションアップに大きく貢献すると思っています」

一方で、矢野は危機感も強く持っている。登用する側・育成する側のマネジメント層が、男女関わらず部下の育成にしっかり取り組まなければ、機会を作って魂入れずになりかねないと警鐘を鳴らす。

KDDI のお客さまの半分が女性にも関わらず、会社の意思決定の場に女性が不在では、ニーズにこたえていけない。会社がさらに伸びていこうとする大事な時に、このままではいけない——。そのトップの強い思いと育成への熱意を、矢野は引き継ぎ、次の世代にもつないでいこうとしている。



注) 組織のリーダー職で、人事評価の権限を持つ管理職のこと

※2014年4月より、女性役員(理事)が1名任命されました。

▶ 女性リーダーの育成・登用

ハイライト 3 Growth



到来したスマホ時代の渦中にある KDDI では、「進化を続けるには外との積極的なコミュニケーションが不可欠」と感じていた。

そうした問題意識が、ベンチャー支援の取り組みを生み出す。

その名は「KDDI∞Labo (ムゲンラボ)」。

無限大の可能性を秘めた若者とともに、無限大のサービスを創りたい——。

内から起こったイノベーションは、今、自らの想像を超えた進化へと向かっている。

起業家のサポートを通じて外の世界とコミュニケーションをとる

「KDDI∞Labo (以下「ムゲンラボ」)」は、グローバルに通用するインターネットサービスの開発をサポートするプログラム。対象は学生を含む設立間もないベンチャーやエンジニアだ。あくまで外の世界に目を向けた「ムゲンラボ」誕生の経緯を、推進を担う江幡智広が話す。

「スマホ時代が進むにつれ、若い人たちも起業しやすい環境になっています。けれど一方では、せっかく産声をあげたサービスやベンチャーが、軌道に乗る手段を持たないために消滅してしまうケースもある。KDDI フィロソフィの一つに『外を見て内を知る』という言葉があるのですが、若きチャレンジャーへのサポートを通じて外の世界とコミュニケーションをとりたいと考えました。さらには、コミュニケーションを糧にイノベーションを起こしながら進化していきたいと思ったのです」このアイデアの実現を、社長の田中は強力にバックアップした。実は田中自らが、米スタンフォード大学に留学していた頃に起業を夢見たが、現在のような開発環境、支援環境がなかったという経験もしている。

——サポートできる側にいる者として、あの頃の自分のように夢を抱く若者たちに力を貸したい。

田中の新たな夢も後押しとなって、2011年、ムゲンラボはスタートを切った。



KDDI∞Labo スペース

ビジネスのヒントを見出し、社員のモチベーションも高まる

支援と言っても資金的な援助ではなく、開発しやすい、事業化しやすい環境を提供するのが目的だ。応募の中から選抜されたチームに対し、各事業部門から選出されたメンター（助言や指導を行う役割）や社外アドバイザー（ベンチャー企業の若手経営者、経営コンサルタント、弁護士、研究者）が、事業化や経営のアドバイスなどを行う。そして参加チームは、3 カ月後のβ版（試作版）リリースを目指す。

応募数は毎回、100 以上。その中から約5 チームに絞りこむのは難しく、毎回、頭を悩ませていると江幡は話す。「どんなにおもしろいアイデアでも、単に目新しいだけではビジネスにはなり得ません。そこで重要になるのが、

世の中の課題を解決できるのかというファクターです。

例えば第 1 期参加チームのギフトティが開発したマイクロギフトは、ちょっとしたギフトをメールなどで贈ることができるインターネットサービスですが、日本には数百円単位のギフトを贈る習慣が根付いていません。けれど、小さなありがとうを贈りたいシーンが日常にはいくつもあるんですね。そうした着眼点に新しさを感じました」現在、ギフトティは大きく飛躍したが、KDDI もまた「ムゲンラボ」を通じて多くのことを得ている。通信会社の枠を超えた発想からビジネスのヒントを得ているのはもちろん、社員教育に効果を発揮したのは予想外のことだった。

参加チームと触れ合う中で変化したのは、メンターを担う 20 代、30 代の若手社員たち。自分と同世代の起業家が人生を賭けてプログラムに挑む姿を目の当たりにし、「自分ももっとできるんじゃないのか」と考えるようになり、モチベーションアップを巻き起こしている。



第 1 期「KDDI∞Labo」プログラムに参加した「giftee」

ベンチャーと大企業をつなぐ、第 2 ステージへ

第 4 期、第 5 期と継続する中で、「ムゲンラボ」の課題が明らかになったという。

「最たる課題は、卒業後のチームとどのようにして良い関係を築いていくかです。解決策として、強いパートナーシップを最初から築くことを目指し、第 6 期以降、ゼロから立ち上げるチームにフォーカスを当てたプログラムに変化させました。一方で、卒業後のチームとの関係構築にも重きをおき、「エンジニアプール」というプログラムを開設しました。KDDI のサービスに関わる業務を卒業生チームに発注するケースも増え始めており、連携をとりながらバックアップしていく考えです」

また最近、大企業から「ベンチャーを紹介してもらえないか」と相談を受けることが増えているそうだ。その背景には、ベンチャーとの接点が少ない大企業が意外に多い日本の実態と、「ムゲンラボ」の継続によって「KDDI はベンチャー企業の取り組みに一步進んでいる」というイメージが創出されたことが理由にあると、江幡は分析する。

「今後は第 2 ステージと位置付け、KDDI が Enabler (注) となって、他の大企業と一緒にあってベンチャーを支援する取組みを積極的に手掛けたいですね。少しだけ先にベンチャーとの接点をもった KDDI だからできることだと考えています」

支援にとどまらず、ベンチャーと大企業をつなぐ役割へ。そこにもまた、多くのビジネスチャンスが潜んでいるはずだ。



注）実現に向けた鍵

▶ 「KDDI ∞ Labo（ムゲンラボ）」

□KDDI ∞ Labo

ハイライト 4 Technology



KDDI と生物多様性保全——。2つのワードの関連性に首をかしげる人は少なくない。その疑念を晴らすカギは「水中音響技術」というワードにあるようだ。長期プロジェクトとして絶滅危惧種の生態調査に挑んでいる KDDI 研究所の取り組みを、プロジェクトリーダーの小島淳一が語った。

音の技術が、絶滅危惧種を救う

そもそも小島が入社当初から携わってきたのは、海底ケーブルの敷設を支援し、その維持管理を担う水中ロボットの開発だったという。

「一般的に、水中での通信手段は“音”に頼るしかありません。海底ケーブルの点検用に開発した水中ロボットとの通信は音波を使って行いますから、そこで私たちの音響技術が活かされるわけです」

実績を重ねる中で、KDDI 研究所の水中音響技術は常に最新のものへとレベルアップしてきた。この技術が生態観測に活かされるようになったのは、今から 15 年前、クジラの生態調査が始まりだ。

「水中ロボットを開発している東京大学から、水中音響技術はクジラの生態観測に活かせるのではないかと声をかけていただきました。そのとき、自分が作る水中ロボットが新たなフィールドでどう役立つのか、チャレンジしがいのあるプロジェクトだと感じましたね」

そして、海底ケーブル調査用の水中ロボットに、東京大学と共同で開発したクジラ追尾用のシステムを搭載。2000 年に沖縄・座間味でザトウクジラを対象に最初の実験を行うと、2004 年からは小笠原沖で水中ロボットを使ったマッコウクジラの調査を開始した。

実績を積み重ねる中で次のテーマとして浮上したのが、絶滅危惧種となっているガンジスカワイルカの生態調査だった。



翼にハイドロフォンアレイを装着した水中ロボット「AE2000」

見えない生物の動きを、音が明らかにする

「インドのガンジス河に生息しているガンジスカワイルカは、水質悪化や混獲などにより約2,000頭に減少して絶滅危惧種となっていました。インド政府が保護政策を打ち出していますが、濁った水中で生活しているため目視による観測が難しく、正確には分からないことが多い。そうした背景から、生態解明が絶滅回避の最大の課題となっていたのです」

カワイルカは人間には聞きわけることのできない超音波を出し、跳ね返ってくる音で周りを認識している。クリック音と呼ばれるその超音波は、水中音響技術をもってすればキャッチできる。つまり、マイクロチップを身体につけるといった生態に影響を与えるような方法を選択せずとも、より確かな方法で生態観測が可能になるのだ。

プロジェクトに対するインド国内の期待も大きく、KDDI 研究所と東京大学生産技術研究所を中心とする日本チームと、WWF インディアとIIT（インド工科大学）を中心とするインドチームが一つになった共同プロジェクトが誕生した。

「とはいえ、スムーズに事が進んだわけではありません。調査予定の河岸（カルナバス地域）は近隣の人々が沐浴に訪れる聖地でしたから、簡単には許可がおりなかったのです」

そこでまずは、他エリア（チリカ湖）でカワイルカの調査結果を出し、実績をアピール。それが功を奏して2008年から河岸での調査が始まったのだが、大嵐でテントが吹き飛ばされたり、高温多湿の環境に体調を崩すスタッフが続出したりと、調査を妨げる幾多のトラブルとの戦いを強いられてしまう。

だが、チームはどのような困難にも決してめげず、ここでもまた大きな成果をあげる。

カワイルカの生態調査で活躍したのは、新たに開発した観測装置だった。水中ロボットの位置測定技術を応用したもので、6つのハイドロフォン（水中マイク）を三角測量の原理を使って配置。シンプルな仕組みながら、到達音の時間差によってカワイルカの三次元的位置を正確にキャッチできる。

「カワイルカの位置がわかれば動きがわかり、生活習慣のようなものが見えてきます。これまでの調査で、例えばカワイルカの子育てが少しずつわかってきました。まずは親と子どもではクリック音の出し方が違うことが解明され、最近では子どもを一カ所に集めておき、その場所に親が通うこともわかったのです」



ハイドロフォンを設置している様子

活動を世界に広げていきたい

得られた情報は PC でリアルタイムに解析され、携帯電話用モデムとインターネットを介して日本国内に設置したサーバーに蓄積される。さらに、専用 GUI (グラフィカル・ユーザ・インターフェース) をインストールすれば、世界中の研究者が共有できるようになっている。

こうした情報のオープン化もまた、生物たちを救うことに確かにつながっている。3 年前、インドネシアのムラワルマン大学の教授から「ボルネオ島のマハカム河に生息するカワゴンドウが絶滅しかけているので調査協力して欲しい」と直接コンタクトがあったのだ。

そして 2013 年から、音響観測を駆使した調査を開始。一方でカワイルカの調査も継続させていくと小島は話す。

「カワイルカについては、まだまだ解明されていないことばかりですからね。長期プロジェクトとして調査は続けていくつもりですが、私たちがずっと現地にいるわけにはいかないので、現地スタッフだけでも使えるような装置の開発も試みています」

通信で培ってきた既存技術をもとに、新たな先進技術や創造性で生物多様性保全の取り組みへ——。一石を投じた波紋は、大きな広がりを見せ始めている。



▶ 生物多様性

ハイライト 5 Hope



情報通信技術 (ICT) の発展の陰で、それを活用できる人とできない人との間に貧富や就労機会などの格差を生み出す要因となっているデジタルデバイド (情報格差) という問題がある。KDDI では開発途上国における格差解消に向けてさまざまな活動を行っている中、学校建設にも取り組んできた。このプロジェクトは、情報通信の普及にとられない、国際社会の一員としてのよりグローバルな視点に立った活動であり、内外からの注目度も高い。

子どもたちの無垢な喜びが原動力に

KDDI グループの国際貢献活動には半世紀以上の歴史があり、144 カ国から約 5,700 名の研修生を受け入れるなど数多くの実績を積んできた。現在では KDDI 財団が活動の中心的役割を担い、(1) 海外人材育成、(2) 専門家派遣、(3) デジタルデバイド (情報格差) 解消プロジェクト、(4) 海外コンサルティング、(5) 教育支援の 5 分野を展開している。その中で、教育支援活動の一環として行っているのが、カンボジアへの学校寄付だ。

始まりは 2004 年、カンボジアで支援活動を続ける NGO のワールドアシスタンスカンボジア (以下、NGO) の代表に講演を依頼した際、カンボジアでの学校不足の実情にショックを受けたのがきっかけだったと、プロジェクトをけん引してきた国際協力部部長の梅澤由起は話す。以来、クラシックのチャリティコンサートを毎年開催し、その収益金と寄付金を財源に、NGO と協力してカンボジア各地に KDDI スクール (小・中学校) を年 1 校のペースで建設し続けている。

「最初の学校を建設するときから、建物というハードを提供するだけでいいのだろうかと考えていました。その危惧を抱きつつ NGO と打ち合わせを重ねる過程で、IT 技術と英語を身につければ将来のカンボジアを担う人材が育成できるという話をうかがいました。とりわけ IT 教育に関しては通信会社の KDDI だからこそできる支援が可能ですから、KDDI 財団の財源で IT と英語教育の支援に取り組もうと、KDDI 財団としての新たな目標が生まれました」と、KDDI スクール建設プロジェクトに携わってきた小島理代子は語る。



KDDI スクールの子どもたち

開校に間に合うようにインターネットができる環境を整え、IT と英語の授業を行うための指導教員も採用。そして 2005 年 11 月、首都プノンペンから北へ約 200km の森林地帯にあるポム・オ村に、プロジェクトのファーストスクール「ポム・オ・KEC 小学校」が完成した。

「開校式に行き行って驚きました。電気も通っていないへき地だと聞いてはいたものの、ここまですごいとは思わなくて。バイクがやっと通れるような道しかないのに、後部座席に乗せてもらい、やっとの思いで現地にたどり着いたんです」

到着するとポム・オ・KEC 小学校には、子どもたちだけでなく村中の人々が集まっていた。村の誰もが、パソコンもデジタルカメラも見るのは初めてのこと。動画を見せると大人たちは驚きのあまり後ずさってしまったという。

「けれど子どもたちは目を輝かせて、使い方もすぐに覚えてしまいました。そうした子どもたちの無垢な喜びに触れると同時に、教育が行き届いていない現状を自分たちの目で確かめたことで、来年も、という思いが自然と高まりました」

現地の人々の未来に役立つ支援であること

プロジェクトそのものは、最初から 10 年続ける計画ではなかった。ただ、大変有益な施策でやめる理由が見当たらなただけだと、これまでの活動を振り返る。

「継続する中で課題も生じました。それは、ランニングコストの問題です。学校の数が増えれば増えるほど、IT と英語を指導する教員の費用、パソコンのメンテナンスなどが積み重なり大きな負担となっていましたから。とはいえ、学校建設をやめるわけにはいきません。どんなに建てても足りない、それが実態なんですよ」

10 年目を迎えて総括できる位置で課題を洗い出したとき、学校を建てて勉強できる場を提供するという本来の目的は、何が何でも続けていかなければとプロジェクトメンバーは再認識したという。そして、IT と英語については持続できる環境が整うところで付加的に行うと軌道修正し、さらなる継続へと歩みだした。

「一方で、カンボジアが抱える課題も出てきました。カンボジアの小中学校には音楽や体育の授業がないのです」

情操教育につながることを何かできないだろうかと思案し始めた矢先に出会ったのが、カンボジアの伝統芸能であるスバエクトム（影絵芝居）だったと、小島は振り返る。そのとき、日本の学校で行っている歌舞伎鑑賞の課外授業のようなことをやってみよう、というアイデアがプロジェクト内で持ち上がったという。

「スバエクトムは伝統芸能でありながら後継者がいません。ならば子どもたちを一度招待して終わりではなく、芝居一座が継続できるような支援をしようと思い、稽古場付きの専用劇場を寄贈しました」

その場限りで終わってしまう支援ではいけない。その土地で生きる人々の、未来のためになることをサポートしていく。そのためには、現地の人たちの日々の暮らしや育んできた文化を、同じ時代を共に生きる仲間として見つめることが大切だ——。国際貢献を長年継続してきた KDDI グループには、そうした視点やスタンスが、無意識のうちに息づいている。



寄贈した専用劇場で上演されるスバエクトム

広がる子どもたちの笑顔—ミクロネシア連邦

KDDI のデジタルデバイド解消への取り組みは、ミクロネシアにも広がっている。KDDI では、社内で使っていた中古パソコンをミクロネシア連邦に寄贈し、現地通信事業者の支援を得て 4 つある州のうちチューク、ポンペイ、コスラエの 3 州に 5 カ所のテレコムセンターを構築した。今年度は、残るヤップ州でもインターネットの導入を目指したプロジェクトを実施。首都があるポンペイ島から船で 10 日かかるヤップ州のウォレイ環礁にて、機器構築や指導に臨んだ。さらにはミクロネシア通信省と共同で、現地の人々が長期運用できる社会的システム構築に挑んでいる。



- ▶ チャリティーコンサートと学校建設
- ▶ 海外での取り組み

ハイライト 6 Support



東日本大震災以降、さまざまな企業が復興支援に取り組んできた中、KDDI では被災自治体に社員が出向するという活動スタイルで支援してきた。「自治体への出向」は前例がなく、メディアなどでも取り上げられたが、KDDI はどのような理由からこの活動スタイルを考えたのだろうか。また、活動が続ける中で被災地とどのような結びつきが生まれたのだろうか——。活動の担い手となっている復興支援室長の阿部博則に聞いた。

現地を真に理解していなかったという反省がベース

2012年7月、仙台市を拠点に設立された復興支援室には現在、阿部博則を含めて6名のメンバーが属しているが、阿部以外のメンバー全員が市役所などの地方自治体や復興庁に出向している。「出向先の各自治体では『IT関連で復興支援できることはないか』などの課題を現場目線で探りながら、ニーズの把握に努めています。震災直後からこの活動スタイルだったわけではなく、実は1年間の復興支援活動における反省を踏まえてのことでした」と、阿部は経緯を語る。当初、KDDI では復興に必要と思われる商材を提案していたが、各自治体から相手にされない時期が続いたという。

「理由は大きく2つあると考えました。1つは、目の前の生活に忙殺されている自治体の実情を真に理解していなかったこと。もう1つは、そもそも自治体業務自体を理解しきれていなかったことです」

自治体に対する理解不足。この課題が見出されたとき、自治体が本当に望んでいるものを考えなければならないと認識した。そしてそのためには、自治体への出向という活動スタイルが適していると判断したのだと振り返る。

自治体業務を多角的に網羅

支援活動がスタートしたのは2012年10月、岩手県釜石市役所が最初だった。出向したKDDI社員は広聴広報課に配属され、自治体業務におけるICTに関する企画・立案や、ICT集約施設の企画などに携わった。

その後も各自治体に1名ずつ出向することになり、宮城県気仙沼市役所では、市広報および観光情報発信の基盤・体制整備、東松島市役所では環境未来都市の推進・エネルギーインフラ調査等、仙台市役所では復興プロジェクトであるエコモデルタウン事業において支援活動に携わった。

「それぞれのニーズに即した活動でしたから内容は地域ごとに異なりますが、結果的に『システムからサービスまで』『企画から実施まで』を網羅できたと思っています」



出向先の釜石市役所

全国の街づくりに活かしたい

自らが住民として地域社会に溶け込む中で、見えてくることもたくさんあったそうだ。

「以前、復興予算が使われず余っているというニュースが報じられたことがありましたが、お金の使い道がなくて余っているわけではなく、申請の手続きを行う余裕がないことが原因だと現地にいと真相がわかります。また、釜石と気仙沼の出向者は仮設住宅で生活しているのですが、住民、特に被災者からの声を聴く際の共感の度合いがまるで違うことを実感しています」

こうした現地にいるからこそ分かることはたくさんあり、生活者目線で共有できることで地域の方々とつながりも生まれている。そのつながりは、強力に復興支援するための原動力になっていると話す。

「出向期間は終わっても支援するスタンスに変わりはありません。始まりは社会貢献であっても、現地で自立した産業になるようなシステムの構築が目指すべきゴールです。次なるステップに向かう道筋をいかにつけるかが、新たな課題だと認識しています。また、東北地方における高齢化や過疎化は全国で起こっている課題ですし、自治体業務を把握できたことはKDDIの糧になりました。ここで得たノウハウを活かし、全国各地の街づくりの支援につなげていきたいと思っています」



復興支援室のメンバー

▶ 被災地過疎のコミュニティ再生事業への参画

ハイライト 7 Person



KDDI は障がい者の活躍推進に積極的に取り組んでいる。その中核を担っているのが、特例子会社の KDDI チャレンジドだ。採用から教育、業務立案にいたるまで、障がい者雇用幅広く携わっている管理部長の池内公和に話を聞いた。

精神障がい者の雇用機会を広げたい

「障がい者も健常者も、ともにチャレンジできる場と機会を創り出す会社でありたい」という思いを込めて、2008 年 4 月、特例子会社「KDDI チャレンジド」が設立された。

KDDI は、これまで障がい者の中でも身体障害の方を積極的に採用していたが、2018 年度に、精神障がい者の雇用が企業に義務づけられることを受け、まずは特例子会社において、精神障がい者を雇用し、職域拡大に向けた取り組みを行うこととした。

こうした取り組みが、雇用が進んでいない精神障がい者の雇用機会を広げることにもつながると池内は考えるからだ。

試行錯誤の結果、現在取り組んでいるものとして、例えば、健常者以上に数字の処理能力に優れた特性を持つ発達障がいの方には、経理・購買業務を、人とコミュニケーションを取る事が苦手なアスペルガー症候群の方には、集中力と正確性が必要で一人で集中して作業の行える PC キッキング作業に従事していただくなど、それぞれの障がいの特性を生かした業務をアサインし、その個性を発揮することで精神障がい者の職域を拡大している。「現在では、23 名の精神障がいを持つ社員が当社では活躍している」と池内は胸を張って告げる。

こうした業務の広がり、業界を問わず多くの企業から注目されており、「精神障がい者雇用の実績を持つ KDDI チャレンジドからノウハウを学びたい」と講義や見学の依頼が増えているそうだ。

個性に配慮しながら、業務を多様化

スタート当初は、リフレッシュルーム（鍼灸・マッサージ）、携帯端末の分解・分別の2業務だった。

リフレッシュルームは、他の特例子会社でも取り組みの多い業務であり、KDDI 社員への福利厚生の一環として文字どおり「リフレッシュ」できるサービス、憩いの場として是非取り組むべきと判断したからだ。また、携帯端末の分解・分別業務については、知的障がい者の単純作業における集中力が活かせる業務であり、手作業で分解・分別することがKDDI の推進する「マテリアルリサイクル（再生資源を素材として再利用する）」のリサイクル率を高めることから、この業務への取り組みを決めた。

「障がいのある社員とともに働くうちに、できないことをできないで終わらせるのではなく、作業を行う社員の身になって考え、作業手順を見直したり、マニュアルを整備したりすることで、障がいがあるからできないではなく、できるように工夫をすれば、できない業務はないのではないか」と考えるに至り、現在では、経理・購買業務支援、携帯保守センター、PC キットティング、関連会社支援、法人端末リサイクルなど、業務内容は多岐に渡ることとなった。

「最近、知的障がいのメンバーが、今までにない業務内容のメールデリバリーにチャレンジしました。今後もさまざまな業務に取り組む予定ですが、業務を増やしながらチャレンジの場を広げていくのと同時に、働きやすい環境の整備も重視してきました。視覚障がい者のために色と質感の両方でフロアが分かるようにしたり、周りの人が気になって業務に集中できない社員には、座席配置を工夫したり、フロアに音楽を流してみるなど、環境づくりも個性に配慮しながら、いろいろチャレンジしています」

雇用の継続が私たちのミッション

一方、KDDI チャレンジドではKDDI グループの企業に向けても、障がい者への理解を向けもらう取り組みを進めている。

「今年度はKDDI ならびにグループ各社の新人研修にKDDI チャレンジドの業務体験が含まれており、聴覚障がいのメンバーとのコミュニケーションや、知的障がいのメンバーとともに携帯端末分解・分別に携わる経験をさせていただきました。昼食も共にし、働く仲間として時間を共有することで、皆さん良い気づきを得ているようです。『障がいのある方と一緒に働いて、障害を逃げ道にしていないことに気づいた』『障がい者とか健常者とか関係なく、相手を思いやる気持ちが大事だと気づいた』といった感想を聞く度に、将来、こうした気持ちを持った社員でKDDI グループが満たされたら、より良い会社になるだろうと期待感が膨らみます」

KDDI チャレンジドにおける雇用継続の重要性を忘れず、“障がい者ができること”を、これからも見つけ続けていきたいと抱負を語る池内。

「一人ひとりの個性と向き合い必要な配慮をしていけば、精神障がい者の雇用は決して難しいことではありません。私たちが他企業の精神障がい者雇用を応援することで、障がい者の雇用を多様に広げることに貢献できればと思っています」



携帯端末の分解・分別業務を見学する新入社員



▶ 雇用機会の拡大

ハイライト 8 Security



災害などが発生した時でも重要業務を中断させず対応できるように、平時から準備しておく事業継続計画のことをBCP (Business Continuity Plan) という。大規模災害時においても通信事業者としての責任を果たすため、BCPに継続して取り組むKDDIでは、2012年4月には特別通信対策室を設立し、よりスピーディで安全な災害対策に取り組んでいる。その内容と取り組みについて、2014年3月まで災害対策本部事務局長を担当していた総務・人事本部副本部長の土橋明と、現場をけん引する特別通信対策室長の木佐貫啓に聞いた。

高レベルの被災を想定したリアルな訓練

KDDIではかねてからBCPの整備に取り組んでいたが、東日本大震災の経験後、より高レベルの被災を想定したBCPの整備を急ピッチで行ってきた。なかでも訓練の二大柱として推し進めてきたのが、「参集訓練」と「災害対策訓練」だと土橋明は話す。

「参集訓練の参加メンバーは部長、マネージャー以上が中心で、自宅から指定拠点まで徒歩または二輪だけで集まる等の訓練を行っています。また災害はいつどのような時に起こるのかわかりませんから、訓練日時は確定せずに参集連絡を行ったり、真冬や真夏といった悪天候時に行うなど、本当の意味での災害を想定した参集訓練を実践してきました。参集訓練では本当に集まれるのがポイントですが、抜き打ちでも6割以上集まるほどの高い参集率を実現しています」

一方の災害対策訓練は、BCPの計画通りに業務復旧ができるのかを検証する、というもの。例えば昨年の訓練では、事前のシナリオ周知はない状態で「たった今、南海トラフ地震が起こりました。さて、あなたの部署ではどのような行動をとりますか？」といったテーマを与えられ、参加者は自らシナリオを考えていくという。

「訓練を継続する中で新たな気づきが毎回あり、平時の積み重ねがいかに大事かを痛感しています。想定していたシナリオ通りにいかないケースが起きた場合には、次に活かせるよう他の手段を検討し、常に不測の事態に備



災害対策訓練の様子

えて対応できるよう細心の注意を払って訓練に取り組んでいます」

大災害に備え実践的なノウハウも蓄積

KDDI フィロソフィでその筆頭に「(24 時間) 365 日、守るのが使命」と掲げているが、その屋台骨とも言える「ネットワークの常時監視」を担っているのが運用部門だ。

「以前も運用部門の組織の一部として災害対策セクションはありましたが、東日本大震災を経験し、現状のままでは、大災害に備えるには不十分ではないかという危機感の高まりを受け、2012 年 4 月に特別通信対策室が発足しました」と、室長を務める木佐貫啓は設立の経緯を話す。

特別通信対策室のミッションは、通常と違う環境下でも通信が提供できるよう全国各地の運用部門と連携し、BCP の観点から事前の検討・対応を進めることにある。発足から 2 年間の実績を見てみると、車載型基地局、可搬型基地局、発電機の数を増加させるなど、ハード面は大きく充実している。もちろん単にそろえるだけでなく、イベント対応を通じてのノウハウの蓄積も同時に進めている。

「花火大会などのイベントでは、通信環境が整っていないところでどのようにすればうまく通信できるかをイベントに参加する人の動きにあわせて調整します。災害時にもまた集会所などに想定外の人が集中し、どのようにエリアを確保するかが大きな課題となりますから、イベントで培ったノウハウが活かされると考えました」

一方のソフト面では、人材教育・訓練を目的にさまざまな取り組みに挑んできた。その一つが、地域対抗の車載型基地局立ち上げコンテストだ。

「立ち上げる際には安全とスピードがポイントになりますが、他地域のやり方をオープンにすることで、それぞれのメリット・デメリットを把握することができます。それは技術力のアップにつながりますし、結果的に、競うことでモチベーションアップにも貢献しました」



ヘリコプターを使用した災害復旧訓練の様子

また、自治体との訓練は年間 50 回以上も行っている。

例えば、災害時に車載型基地局を立ち上げる際、場所が決まっていなくて数時間のロスタイムが生じかねない。だが、訓練をすることで双方が把握しておけば、いざというときにスムーズに行動できる。訓練にはそうした重要な意味があることを忘れず、一つひとつの訓練に臨んでいるという。

やっていることの重要性を忘れてはいけない

社員の意識変化は BCP のブラッシュアップにも顕著に表れている。その最たるが、「意思決定者不在回避施策」。在京の幹部が輪番で指定ビル近隣に宿泊することで、24 時間 365 日、意思決定者が主要拠点に常時いることを可能にした。

お客さまに対策本部の設備を見学いただくと、「KDDI さんは、ここまでやっているのですか」と驚かれるそうだが、KDDI ではなぜ BCP をここまで徹底するのだろうか。

「KDDI フィロソフィでも『365 日、守るのが使命』と明確に掲げているように、私たち KDDI の社員は、公益性が高い事業に携わっているという認識がとても高いのです。それが、BCP に対する取り組みの積極性につながっているのではないのでしょうか」と土橋は語る。

木佐貫もまた、「運用部門のメンバーのネットワークを守ろうとする意識はとても高く、東日本大震災の際も、発生から 2 時間後には、指示がなくとも全国各地からメンバーが現地に向かっていました」と、エピソードを話してくれた。

そんな木佐貫の原動力は、お客さまの笑顔だという。

「東日本大震災のときはセンター長として金沢に勤務していました。金沢は東北への物流の拠点

として機能していましたし、仙台勤務の経験があったこともあり、すぐに駆けつけると、お客さまが笑顔で迎えてくださったのです。私たちの使命の先にはお客さまの笑顔がある、その喜びが原動力になっています」

そして土橋にも、お客さまの感謝の言葉が胸に深く刻まれていると振り返る。

「東日本大震災の時、『何日かぶりに家族と電話で話ができ安心できました。ありがとうございました』という感謝のお手紙をいただき、自分たちがやっていることの重要さを痛感しました。通信を継続しなければならない、そのミッションを忘れないためにも、BCPの取り組みをつないでいかなければならないと思っています」



▶ 災害時に備えた取り組み