

公正な人事評価と人財育成

方針

人事評価の考え方

KDDIは、公正で透明性のある人事評価・報酬を実現するために、会社が求める能力や要件を共通化した基準やグレードを設定するとともに、個人の目標設定にもとづく人事評価を行っています。人事評価は、上司との面談形式で年2回実施しています。報酬については、前年度の会社業績などを反映し賞与水準を決定する、業績連動型の賞与制度を採用しています。また、個人の賞与は、業務における前年度の個人の実績を反映し決定します。

体制

長期インセンティブの提供

KDDIは、2015年度より、管理職向けのインセンティブ・プランとして業績連動型の「株式付与制度」を導入しました。本制度は、KDDIの管理職を対象とし、あらかじめ会社が定めた株式交付規程にもとづいて、一定の要件を満たした場合に当社株式を交付する仕組みです。インセンティブを付与することにより、管理職の業績や株価への意識を高め、業績向上を目指した業務遂行を一層促進するとともに、中長期的な企業価値向上を図ることを目的としています。

方針

人財育成の考え方

KDDIが事業ビジョンと目指すべき世界を実現するためには、事業基盤の強化に加えて、情報通信を核としたKDDIならではの新たな価値創造へのチャレンジが不可欠です。

そこでKDDIは人財育成について、受け身ではなく「自らを成長させ、変革の担い手になりたい」という強い思いを持った人が、より自身を伸ばしていくものであると考え、従業員の成長の場として各研修プログラムを用意しています。

なお、新卒入社から3年目までは社会人・KDDIパーソンとしての基礎づくりの期間と考えており、年1回の研修受講を必須としています。入社時研修で社会人・KDDIパーソンとしての基礎を学び、配属後の2年目研修では仕事の進め方・思考の基礎である「論理的思考」を中心に身に付け、さらに3年目研修では、行動力をとものった、より実践的なスキルを高めていきます。

体制

各種制度の充実

■ ミッショングレード制度

KDDIは、2013年度より管理職を対象にミッショングレード制度を導入しました。ライン長が属するマネジメント役割と、非ライン職の属するプロフェッショナル役割を明確にし、その大きさに応じて等級を設定しています。過去の実績の積み上げによる評価ではなく、現在担当している職務遂行上の責任・権限・成果の影響度合いなどの役割の大きさと等級を決定する仕組みであり、会社貢献度の大きい社員ほど報われる報酬体系となっています。

■ 目標管理制度

KDDIは、非管理職を対象に目標管理制度を導入しています。会社・組織の目標と個人の目標を統合し、社員一人ひとりが自己の成長と能力向上にあわせた「個人目標」を上司との面談を通じて設定しチャレンジする制度で、人事評価とも連動しています。また、目標達成のためのプロセスも評価の対象とし、より公平で透明性の高い人事評価を推進しています。

■ 役員「補佐」職位の設置

KDDIは、会社の経営手法を学ぶため、取締役の補佐役として業務を行う職位を2011年度に新設しました。取締役が出席する会議などにはすべて出席し、経営者の考え方を間近で学ぶものです。2015年度は、11名が補佐職に就き、2016年3月末現在で43名の補佐職経験者を輩出しました。補佐職経験後は、ライン長として各部門での業務にあたっています。KDDIの経営手法を直接取締役から学ぶ機会を与えることで、明日のKDDIを担う人財を育成しています。

なお、役員「補佐」職位へは、毎年、女性も登用しています。

補佐職経験後、女性5名が部長級職へ昇格（2016年9月末現在）しており、女性活躍推進のロールモデルとして期待されています。

■ ジョブローテーション制度

KDDIは、複数の業務、部門を経験することにより、社員個々人の職域の拡大と適合を探求する「チャレンジローテーション」と、個々の専門性を深掘りし、さらにそれを伸ばすことにより会社に一層貢献することを狙いとする「プロフェッショナルローテーション」を設けています。

■ セルフキャリアプロデュース (SCAP)

KDDIは、2008年度から、社員のやる気およびチャレンジ精神喚起のため、自らの意思で異動をプロデュースできる制度「セルフキャリアプロデュース (SCAP)」を導入しています。これは、現所属で一定の業務経験を積み、評価を得た社員は選考の上、希望する部署へ異動できる制度です。

公正な人事評価と人財育成

■ 自己申告制度

KDDIは、社員一人ひとりがキャリアの棚卸しや個人の状況を申告する自己申告制度を導入し、毎年実施しています。所属長は、自己申告をもとに部下と面談を行い、コミュニケーション強化を図るとともに、キャリアプラン開発に活用しています。

■ 資格取得支援

KDDIは、従業員の知識や技術力を向上させ、業務品質を高めるため、会社が必要とし指定する資格を取得した従業員に対し、受験料などの取得費用を支給し支援しています。

2015年度は、申請があった対象社員延べ1,127名に、総額2,416万円を支給しました。

■ 従業員の研修

KDDIは、全従業員を対象に、職位や資格に応じ、業務遂行に必要な知識やスキルを習得する集合研修を実施し、従業員の生産性を高めています。また、全従業員が必要な業務知識をもれなく習得できるよう、共通のeラーニングシステムを構築・運営しています。

2015年度は、従業員一人あたり7.2時間(総時間94,684時間)の研修およびeラーニングを実施しました。なお、研修およびeラーニングにかかる費用は従業員一人あたり97,000円です。

そのほかに各事業部門単位でも独自に研修を行い、人財育成を進めています。

活動・実績

グローバルな人財の育成

■ 現地採用社員の人財育成(グローバル人財交流プログラム)

KDDIグループは、グローバルな人財育成の一環として、海外の現地採用社員を本社で受け入れる「グローバル人財交流プログラム」を推進しています。

本社へ派遣された海外採用社員は、実業務を通して日本の商習慣の習得、本社業務やKDDIフィロソフィの習得、お客さまの在日拠点との連携強化を行っています。

本プログラムでの本社への派遣期間は最長2年間です。2012年度以降、10名を超える海外拠点の社員が本社との交流を行っています。

■ 経営幹部・次世代経営幹部のグローバル育成

2015年度下期より、経営幹部グローバルトレーニング(Global Intensive Program(以下、GIP)、Global Intensive Program Junior(以下、GIPJr.)を開始しました。本プログラムでは、グローバル事業・グローバル拠点をマネジメントできるレベルの経営幹部の育成を目指しています。

GIPでは対象者は半年間業務を離れて海外および国内でトレーニングを受講し、トレーニング終了後は新しい部門・業務へ赴きます。GIPJr.では対象者の研修は日本で業務と並行して行われるため、トレーニングの受講に際しては厳しいタイムマネジメント力が求められています。

2015年度はGIP5名、GIPJr.10名の計15名がトレーニングに参加し、グローバル人財としての実力を身に付けました。この結果を受け、2016年度は対象者を倍増し、トレーニング期間や準備期間も拡大しています。

■ 海外留学制度(大学派遣・インターンシップ派遣)

中堅層におけるグローバル人財の発掘と育成を目的として、「海外ビジネス留学」と「海外専門留学」の2コースの海外留学制度を実施しています。対象者は「勤続5年以上、35歳以下」、やる気のある人財が積極的に立候補する仕組みです。

「海外ビジネス留学」では、半年の派遣前トレーニングの後、海外の大学やNPOに1~4ヵ月在籍し、世界中のビジネスパーソンと交流を行い、グローバルスタンダードなビジネス理論やフレームワーク、ビジネスの進め方を学びます。また、海外企業でのインターンシッププログラムで、リアルビジネスを通してビジネス実践力を養います。

「海外専門留学」では、海外の大学・専門機関などに約1年間在籍し、高度な専門知識修得、関係者との人的ネットワークを深めることを目的としています。

- ・ 2000~2015年度海外留学制度派遣実績
「ビジネス留学」: 35名
「専門留学」: 22名

■ 海外トレーニー制度

若手層を対象に、海外拠点での営業・技術支援、コーポレートなどの実務経験を通じて、多様な価値観や異なるビジネス習慣のなかでも円滑に業務を遂行できる、グローバル感覚に優れた人財の育成を目的としています。2001年度にスタートした海外トレーニー制度は、数度の改訂を経て2008年度より現在の形で実施しています。

やる気のある若手を発掘・育成するプログラムのため、上長推薦不要の完全公募としています。応募条件は「入社4~8年目の社員」「TOEIC500点以上」で、毎年10名程度が原則2年間、世界各地の拠点へ派遣されています。派遣期間中の業務は派遣先拠点の体制や本人の適性により決定し、派遣終了後はトレーニー経験を生かせる部署へ配属します。

- ・ 2002~2015年度トレーニー派遣実績:120名

公正な人事評価と人材育成

■ 英語サークル活動支援

社員の英語自己学習を支援する目的で、2015年度より英語サークルの活動支援を開始しました。

サークル活動では週1回1時間、ネイティブ講師の指導を受けて英語のトレーニングを行います。人事部では講師派遣や活動費支援を行いますが、内容は各サークルの自主性に任せており、就業前、就業後、昼休みなどの業務時間外に活動しています。

2015年度はトライアルで実施し、6サークル32名が3ヵ月間活動しました。2016年度は21サークル127名もの応募があり、活動期間も2015年度より延長し7月から12月までの6ヵ月間となっています。

職位・資格と研修の相関

職位・資格	階層別研修	テーマ別研修				部門別研修	
		スキル・知識取得	資格取得支援	自立支援	グローバル人材	業務固有スキル	
役員	役員研修						
ライン長	ライン長研修				GIP GIP Jr.		
管理職	管理職研修					各部門で実施する研修等	
課長補佐	課長補佐研修	ICT研修	共通業務知識(eラーニング)	コーチング研修	資格取得支援		キャリア開発セミナー
主任	キャリアアップ研修						
社員	新卒3年目研修						
	新卒2年目研修						
	入社時/フォローアップ研修						