

## 人財確保・人財育成

### 方針

### KDDI

#### KDDIのアプローチ(人財確保・人財育成)

日本では少子化高齢化が進み、生産年齢人口が減少し続ければ、日本の経済成長自体が鈍化するといわれています。KDDIが競争力を維持・強化していくためには、性別・年齢関係なく働く意欲ある人財が自分の強みを生き生きと発揮できる環境をつくることが重要です。

KDDIはKDDIフィロソフィの「ダイバーシティが基本」を軸に、従業員の性別・年齢・国籍・障がいの有無・信仰、性的指向等、多種多様な価値観をお互いに尊重しあい、一人ひとりの能力が存分に発揮される環境の整備を進めています。

### 方針

### KDDI

#### 人財確保の考え方

KDDIの企業理念にあるように、従業員はもっとも重要なステークホルダーのひとつであり、重要な資産であると考えています。近年の情報通信分野における市場環境は、技術革新やグローバル規模での競争の激化、多様な事業者の参入などを受け、急速な勢いで変化しています。この変化に迅速に対応し、継続的に成長していくために、性別や年齢、国籍、障がいの有無にかかわらず、多様な人財の採用と活躍支援に力を入れています。

なお、児童労働や強制労働の禁止、最低賃金の遵守については、法律にもとづき取り組んでいます。

#### ■ 取り組み事例

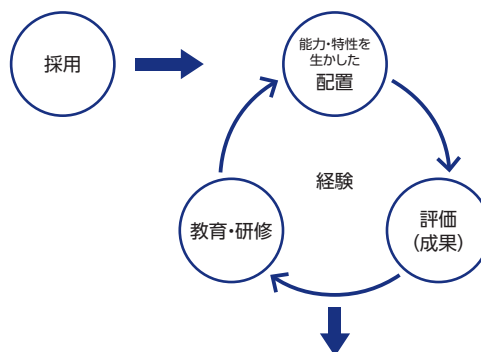
- ・ 2016年度 外国籍の新卒採用者数…6名
- ・ 2016年度 新卒採用の女性比率…28%
- ・ 採用活動におけるエントリーシート内の性別記載欄廃止

### 方針

### KDDI

#### 人財育成の考え方

「ライフデザイン企業への変革」の実現のためには、社員力の向上は最重要課題のひとつと認識しています。KDDIは人財価値の最大化・人財の適材適所を実現することを目的とした採用・育成・活用・登用を戦略的に行う「タレントマネジメントプロセス」の仕組みを構築しています。これにより従業員一人ひとりの成長と組織パフォーマンスの最大化を両立していきます。



社員の成長と組織パフォーマンス最大化の両立を実現

### 体制

### KDDI

#### 人財育成マネジメント

従業員育成施策においては、On the Job Training(OJT:職場での実務を通じた育成)とさまざまな研修などのOff the Job Training(OFF-JT:職場以外での育成)により、効果的な育成が図れるようさまざまな施策を実施しています。また、従業員一人ひとりへの適切な評価・フィードバックによって従業員の成長意欲を醸成、自己啓発を促すとともに、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財に対し、より自身を伸ばしていける成長の場として、各種プログラムを用意しています。会社が必要と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。

| 従業員の研修               | 2016年度実績           |
|----------------------|--------------------|
| 従業員ひとりあたりの研修費用(円/人)  | 93,802円            |
| 従業員ひとりあたりの研修時間(時間/人) | 6.5時間(総時間86,405時間) |

|                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| <a href="#">Link</a><br>Page_71 | 各種評価制度の充実   |
| <a href="#">Link</a><br>Page_70 | KDDIの人財育成施策 |
| <a href="#">Link</a><br>Page_72 | 退職率         |

# 人財確保・人財育成

## 活動

## KDDI

### KDDIの人財育成施策

| 主な制度                                | 主な内容  |
|-------------------------------------|---|
| 階層別研修                               | 職位や資格に応じて業務遂行に必要な知識やスキルを習得する                                    |
| 共通スキル研修                             | KDDI社員として全事業に共通して必要とされる各種ビジネススキルを習得する                           |
| 資格取得支援                              | 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                          |
| 経営幹部<br>グローバルトレーニング<br>(GIP、GIP Jr) | 海外および国内でのトレーニングを通じ、グローバル事業・グローバル拠点を管理できる経営幹部を育成する               |
| 海外ビジネス留学                            | 海外の大学やNPOでのビジネスパーソンとの交流やインターンシップを通じ、ビジネスのグローバルスタンダードを習得する       |
| 海外専門留学                              | 海外の大学・専門機関などに在籍し、高度な専門知識の修得と関係者との人的ネットワークの深化を図る                 |
| 海外トレーニー制度                           | 希望者を海外拠点に一定期間派遣し、ビジネス実務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業務を遂行できる人財を育成する |
| 英語サークル支援                            | 職場単位でのサークル活動による英語自己学習を講師の派遣や活動費拠出により支援する                        |
| グローバル<br>人財交流プログラム                  | 海外現地採用社員を本社に招き、業務を通じて日本の商習慣・業務・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図る |

## 方針

## KDDI

### 公正な人事評価

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。評価に不満がある場合は、申請書を提出の上、人事部に苦情の申し立てを行うことができます。

### 職位別研修体系

| 職位               | KDDIフィロソフィ | 階層別研修   |                              | 共通スキル<br>研修 | グローバル人財 | 部門別<br>業務別スキル |             |
|------------------|------------|---------|------------------------------|-------------|---------|---------------|-------------|
|                  |            | 新任      | 既任                           |             |         |               |             |
| 役員・理事            | 本部長勉強会     |         | 関連会社<br>役員研修                 |             |         |               |             |
| 所属長              | 本部長勉強会     | 新任所属長研修 | 所属長研修                        |             | GIP     |               |             |
| GL               | GL勉強会      | 新任GL研修  | GL研修                         |             | GIP Jr  |               |             |
| マネージャー<br>(非ライン) |            | 新任管理職研修 |                              |             |         |               |             |
| 課長補佐             |            |         | リーダーシップ<br>強化研修              | 共通スキル<br>研修 | 海外トレーニー | 海外留学          | 各部門で実施する研修等 |
| 主任               |            |         | キャリアアップ研修                    |             |         |               |             |
| 社員               |            |         | 入社3年目研修<br>入社2年目研修<br>新入社員研修 |             |         |               |             |

## 人財確保・人財育成

### 体制

### KDDI

#### 各種評価制度の充実

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。

管理職に対しては、過去の実績の積み上げによる評価ではなく、現在担っ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を等級を決定する「ミッショングレード制度」を導入し、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。ミッショングレード制度は、会社貢献度の大きい社員ほど報われる報酬体系です。

### 体制

### KDDI

#### 正社員登用制度

KDDIは、量販店などの店頭でスマートフォンやauひかりといったKDDI商材を販売するセールスアドバイザー、各部門において一般事務・庶務業務を行う事務契約社員を契約社員として直接雇用しています。

実際に店頭でお客さまと接するセールスアドバイザーはKDDIにとって非常に重要な存在であり、各種研修制度や資格制度の充実を図っています。また、事務契約社員については、通常業務に加え、業務改善のプロジェクトへの参加などキャリア形成支援や働きがいのある職場環境を構築しています。そのなかで、将来の活躍の場を広げてもらうため正社員登用制度を設けており、2016年度実績では合計122名が正社員となりました。

### 体制

### KDDI

#### KDDIの人財育成制度

| 制度                  | 内容  |                            |
|---------------------|---|----------------------------|
| 役員「補佐」職位            | 取締役の補佐役として業務を行う職位に就き、経営者の考え方を間近で学ぶ                |                            |
| ジョブローテーション制度        | チャレンジローテーション                                      | 複数の業務、部門を経験し、職域の拡大と適合を探索する |
|                     | プロフェッショナルローテーション                                  | 個々の専門性を深掘りし、伸ばすことで会社に貢献する  |
| セルフキャリアプロデュース(SCAP) | 現所属で一定の業務経験を積み評価を得た社員を選考の上、希望する部署へ異動させる           |                            |
| 公募制度                | 新規事業立ち上げ・拡大領域部門に意欲ある社員を、選考の上該当部署へ異動させる            |                            |
| 自己申告制度              | 社員が自分自身のキャリアの棚卸しや個人の状況を所属長に申告し、今後のキャリアプラン等を相談する制度 |                            |

### 活動・実績

### KDDI

#### 従業員意識調査

KDDIは、毎年、全社員・契約社員を対象とした意識調査「KDDI解体新書」を実施しています。2016年度は「変革行動の実践度合い」「KDDIフィロソフィの浸透度合い」をテーマに調査を行った結果、「変革の必要性は理解しているものの、社員力向上に向けての自発的な取り組みなど、具体的な行動が十分ではない」などの課題がわかりました。

調査結果は、イントラネットや社内報で全従業員へ公開し、各階層別研修の課題として取り上げると同時に、全社でのコミュニケーション推進施策の

実施や、各職場単位での課題とあわせた施策の実施などで改善を図っています。

(回答者数:10,812名(91.9%))

### 体制

### KDDI

#### 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KDDIの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。

### 活動・実績

### KDDI

#### 社員への表彰制度

KDDIは、社員を対象とした表彰制度を導入し、社員のモチベーションアップ、連帯感の向上を図っています。

2016年社長表彰受賞結果(対象期間:2015年4月1日~2016年3月31日)

| 賞             | 受賞件数 |
|---------------|------|
| 社長賞           | 4件   |
| 貢献賞           | 3件   |
| ナイストライ賞       | 1件   |
| 個人に贈られる「MVP賞」 | 3件   |

Link Page\_54 業務品質向上活動

# 人財確保・人財育成

## 実績

### 雇用の状況

|                         |      | 性別                               | 2012年度                           | 2013年度                           | 2014年度                           | 2015年度                           | 2016年度 |
|-------------------------|------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------|
| 社員数 <sup>(注1)</sup>     | 単位：人 | 男性(単体)                           | 9,034                            | 8,648                            | 8,588                            | 8,649                            | 8,718  |
|                         |      | 女性(単体)                           | 2,197                            | 2,091                            | 2,083                            | 2,126                            | 2,198  |
|                         |      | 合計(男女計)                          | 11,231                           | 10,739                           | 10,671                           | 10,775                           | 10,916 |
|                         |      | 連結従業員数                           | 20,238                           | 27,073                           | 28,172                           | 31,834                           | 35,032 |
| 平均年齢<br>(単体)            | 単位：歳 | 男性                               | 41.8                             | 42.1                             | 41.8                             | 42.7                             | 42.9   |
|                         |      | 女性                               | 38.2                             | 38.6                             | 38.2                             | 39.2                             | 39.3   |
|                         |      | 合計(男女計)                          | 41.1                             | 41.4                             | 41.1                             | 42.0                             | 42.2   |
| 平均勤続<br>年数<br>(単体)      | 単位：年 | 男性                               | 16.8                             | 17.1                             | 17.3                             | 17.6                             | 17.7   |
|                         |      | 女性                               | 15.3                             | 15.6                             | 15.9                             | 16.0                             | 16.0   |
|                         |      | 合計(男女計)                          | 16.5                             | 16.8                             | 17.0                             | 17.3                             | 17.4   |
| 退職率(単体) <sup>(注2)</sup> | 単位：% | (合計)0.84<br>(男性)0.58<br>(女性)2.06 | (合計)0.94<br>(男性)0.72<br>(女性)1.92 | (合計)0.89<br>(男性)0.68<br>(女性)1.78 | (合計)0.92<br>(男性)0.68<br>(女性)1.99 | (合計)1.11<br>(男性)0.95<br>(女性)1.79 |        |

注1 「社員数」は、KDDI在籍中の正社員に加え、受入出向社員を含む。ただし社外出向者は含まず

注2 「退職率」は、当該年度初月の正社員数における「当該年度の自然退職者数(定年退職者を除く依願退職者)」の割合を算出したもの

単位：人

|               |    | 早期 | 自己  | 会社 | 転籍 | 他  | 合計  |
|---------------|----|----|-----|----|----|----|-----|
| 2016年度<br>離職者 | 男性 | 0  | 101 | 17 | 4  | 11 | 133 |
|               | 女性 | 0  | 45  | 3  | 0  | 3  | 51  |
|               | 合計 | 0  | 146 | 20 | 4  | 14 | 184 |

注 定年退職者は除く

|           |      | 2013年6月 | 2014年6月 | 2015年6月 | 2016年6月 | 2017年6月 |
|-----------|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 障がい者雇用実人数 | 単位：人 | 300     | 334     | 350     | 372     | 403     |
| 障がい者雇用率   | 単位：% | 2.02    | 2.02    | 2.11    | 2.19    | 2.38    |

注 KDDI本体および認定を受けたKDDIチャレンジド、KDDIエンジニアリングで雇用されている障がい者を対象

### 外国人従業員

単位：人

|                    | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 外国人従業員数(単体)        | 53     | 85     | 103    | 105    | 101    |
| 新入社員に占める外国人の割合(単体) | 11.3%  | 15.1%  | 8.3%   | 5.2%   | 2.0%   |
| 外国人の管理職数(単体)       | 5      | 6      | 6      | 7      | 10     |
| 連結外国人従業員数          | -      | 2,630  | 2,624  | 4,380  | 4,423  |

### 非正規雇用社員(単体)(臨時雇用者数)

単位：人

|          | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 派遣社員(単体) | 5,128  | 4,197  | 3,848  | 3,512  | 3,940  |
| 契約社員(単体) | 1,686  | 2,850  | 3,416  | 3,317  | 3,101  |
| 計        | 6,814  | 7,047  | 7,264  | 6,829  | 7,041  |

### 従業員年齢の状況(単体)(2017年3月末現在)

単位：人

|        | 合計     | 男性    | 女性    |
|--------|--------|-------|-------|
| 30歳未満  | 1,303  | 896   | 407   |
| 30～39歳 | 2,616  | 1,977 | 639   |
| 40～49歳 | 4,461  | 3,561 | 900   |
| 50～60歳 | 2,534  | 2,282 | 252   |
| 61歳以上  | 2      | 2     | 0     |
| 合計     | 10,916 | 8,718 | 2,198 |

## 人財確保・人財育成

### 採用の状況(単体)

単位：人

|                       | 性別   | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 |
|-----------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 新卒                    | 男性   | 171    | 189    | 170    | 203    | 217    |
|                       | 大卒   | 171    | 189    | 170    | 203    | 217    |
|                       | 女性   | 69     | 62     | 84     | 83     | 85     |
|                       | 大卒   | 69     | 62     | 84     | 83     | 85     |
|                       | 短・専門 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|                       | 高卒・他 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|                       | (計)  | 240    | 251    | 254    | 286    | 302    |
| キャリア採用                | 男性   | 20     | 29     | 38     | 46     | 46     |
|                       | 大卒   | 20     | 28     | 37     | 45     | 45     |
|                       | 他    | 0      | 1      | 1      | 1      | 1      |
|                       | 女性   | 3      | 2      | 7      | 4      | 9      |
|                       | 大卒   | 3      | 2      | 7      | 4      | 9      |
|                       | 他    | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| (計)                   | 23   | 31     | 45     | 50     | 55     |        |
| 定年再雇用                 | 男性   | 75     | 68     | 100    | 126    | 143    |
|                       | 女性   | 6      | 6      | 10     | 13     | 17     |
|                       | (計)  | 81     | 74     | 110    | 139    | 160    |
| 非正規雇用社員から<br>正規雇用社員の数 |      | -      | 23     | 33     | 82     | 122    |

注 2017年4月の新卒採用数は307名(うち、女性96名)、キャリア採用数は4名(うち、女性0名)

### 管理職(単体)

単位：人

|             | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 男性管理職       | 3,609  | 3,785  | 3,961  | 4,115  | 4,155  |
| 部長クラス以上     | 356    | 367    | 408    | 411    | 465    |
| 課長クラス       | 3,253  | 3,418  | 3,553  | 3,674  | 3,690  |
| 女性管理職       | 124    | 140    | 177    | 251    | 270    |
| 部長クラス以上     | 5      | 11     | 9      | 11     | 12     |
| 課長クラス       | 119    | 129    | 168    | 240    | 258    |
| 部長クラス以上女性比率 | 1.4%   | 2.9%   | 2.2%   | 2.4%   | 2.5%   |
| 課長クラス女性比率   | 3.5%   | 3.6%   | 4.5%   | 6.1%   | 6.5%   |
| 新規管理職登用数    | 293    | 330    | 370    | 390    | 195    |
| 男性          | 278    | 312    | 330    | 309    | 169    |
| 女性          | 15     | 18     | 40     | 81     | 26     |

注1 管理職には、KDDI在職中の正社員に加え、KDDI社外へ出向している正社員を含む

注2 2013年度から2015年度の男性管理職数を修正

### 新卒入社者の定着状況(単体)

単位：人

|              | 男性  | 女性 |
|--------------|-----|----|
| 2014年4月新卒入社者 | 170 | 84 |
| 2017年4月在籍者   | 161 | 77 |