



社員が自律的に働き方を選択する時代へ ＜NTTグループにおけるハイブリッドワークの取り組み＞

2024年12月10日
日本電信電話株式会社
総務部門 ダイバーシティ推進室 柳 梨江子



柳 梨江子

日本電信電話株式会社 総務部門 ダイバーシティ推進室

『ワークスタイル』に影響を与えた自身の業務体験



- 2010-2011 米国IT企業本社【トレーニー】
⇒日本の伝統的ワークスタイルとの違い
ダイバーシティ・ハイブリッドワークの実践例を
身を以て体感
- 2012
時短・在宅勤務者が大多数を占める中で市場開拓リード
⇒リモートでの協働、業務成果を出すには？
- ≈
- 2017-2021 オリンピック・パラリンピック関連業務
⇒グローバル企業・IOC・OBS・大会組織委など
多国籍メンバーの中でプロジェクト推進
- 2021-2023 サステナビリティ推進
- 2023-
2024 ダイバーシティ推進
Japan Society女性プログラム派遣 (NY・ワシントンD.C.)
⇒ダイバーシティを後押しするワークスタイルに対する
日米の意識差、リーダーコミットメントの重要性

NTTグループの体制



日本電信電話株式会社 (持株会社)

グループ全体の経営戦略の策定
基盤的研究開発の推進

総合ICT事業

docomo

NTT Communications

NTTコムウェア

地域通信事業

NTT 東日本

NTT 西日本

グローバル・ソリューション事業

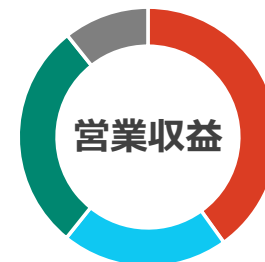
NTT Data

NTTデータ (国内事業)
NTT DATA, Inc. (海外事業)

その他 (不動産、エネルギー等)

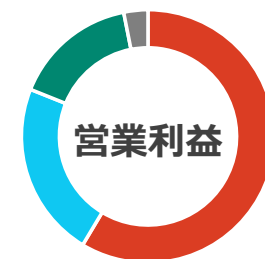
NTTアーバンソリューションズ

NTTアノードエナジー



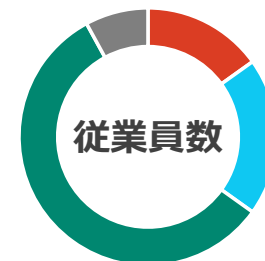
13兆3,746億円

- 40.1% (6兆1,400億円)
- 20.8% (3兆1,832億円)
- 28.5% (4兆3,674億円)
- 10.7% (1兆6,329億円)



1兆9,229億円

- 58.6% (1兆1,444億円)
- 22.4% (4,377億円)
- 15.9% (3,096億円)
- 3.1% (598億円)



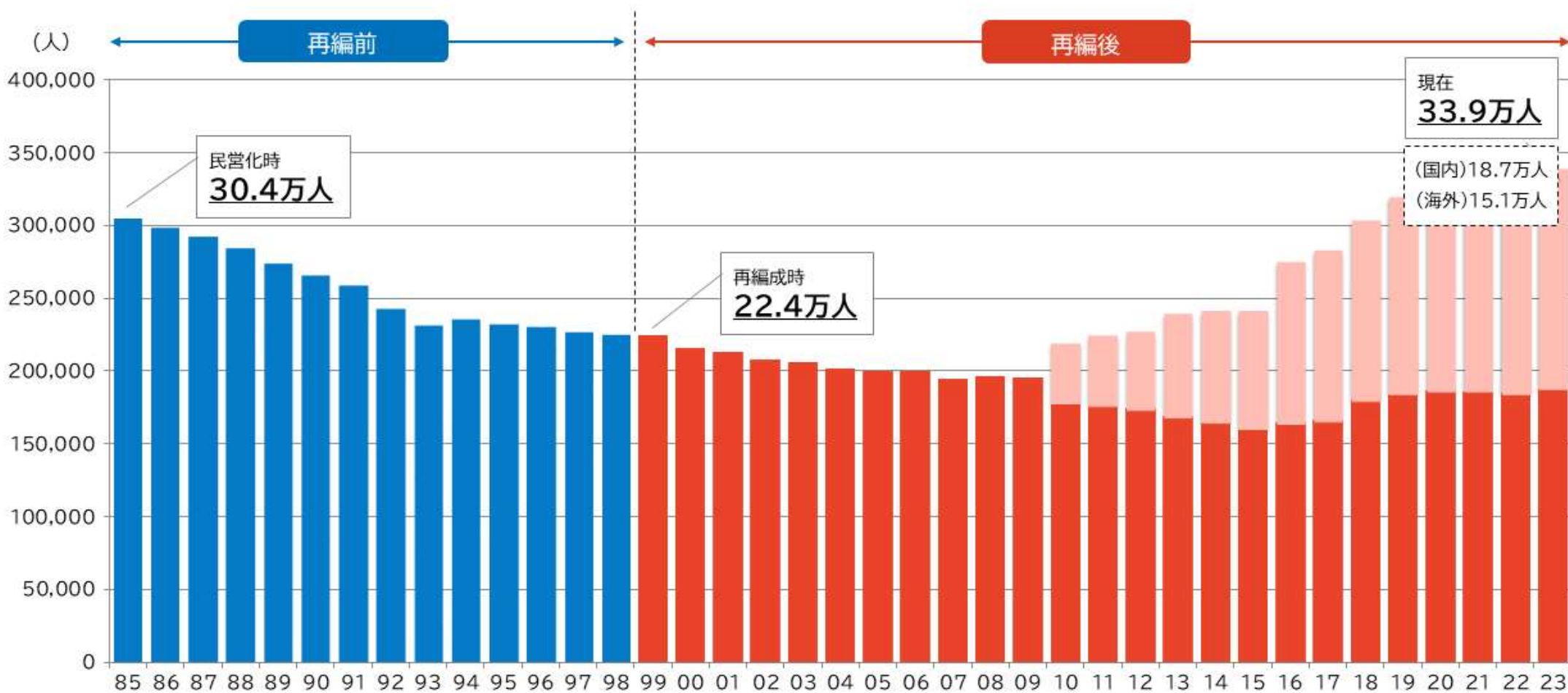
338,450人

- 15.1% (51,050人)
- 19.9% (67,200人)
- 57.2% (193,500人)
- 7.9% (26,700人)

(内、海外従業員数：151,000人)

(注) 数値は2024年3月末時点。各セグメントの営業収益および営業利益は、セグメント間取引を含んでいます。

NTTグループの社員数推移



1. ワークスタイルの変革の歩み

NTTグループワークスタイル変革の歩み



2017/6
働き方改革宣言
“ワーク・ライフ・マネジメント”

2021/9
新たな経営スタイルへの変革
“ワークインライフ”

1990～

2015～

2020～

コロナ

△2016/4在宅勤務・対象社員拡大
(主体的・効率的な業務遂行可能な社員)

△2017/10在宅勤務
・事由撤廃
(8回/月の上限あり)

▲2020/10
リモートワーク
(回数・場所の制限なし)

▲2022/7
リモートスタンダード
(居住地の制限なし)

リモート
ワーク

フレック
クス

1991 (平成3)
フレックスタイム導入

▲2020/10
スーパーフレックスタイム
(コアタイムなし)

▲2024/7
早朝勤務対応(5時～)

オフィス

▲2021/4
サテライトオフィス
(局舎活用)

△2022/1-2
オフィス移転・見直し (NTT西日本、日本情報通信)

運用
制度

▲管理者・社員向けリモートワーク活用研修
▲パルスサーベイ導入
(メンタル含めた健康状態の定期確認、相談窓口の設置)

KPI
効果
測定

▲2022.11～
エンゲージメント調査導入

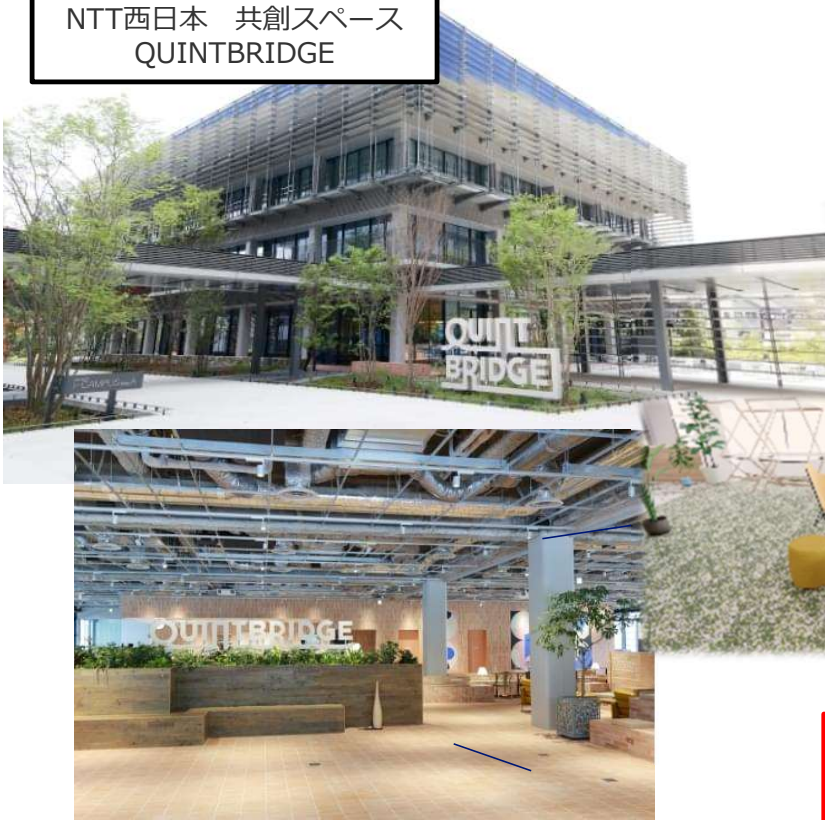


副次的効果：両立支援に繋がり、女性活躍を後押し
(制度や働き方が浸透し、フルタイム復職増加)

オフィスはよりイノベーション創出を意識した空間へ NTT

オフィスそのものも、共創スペースや「Meet-Up (=部門間の交流を促進するエリア)」など、よりイノベーションを創出し、一人ひとりに合わせたハイブリッドワークスタイルを実現する場へ変化

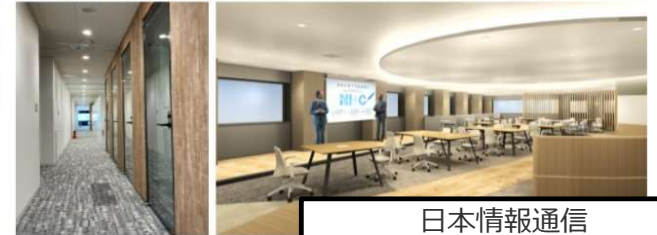
NTT西日本 共創スペース
QUINTBRIDGE



NTT持株
Meet-Upエリア



NI+C Garden



日本情報通信
NI+C Graden



2. リモートスタンダード導入から2年 〈その効果、働き方に関する社員の意識変容〉

リモートスタンダードとは（2022年7月～）



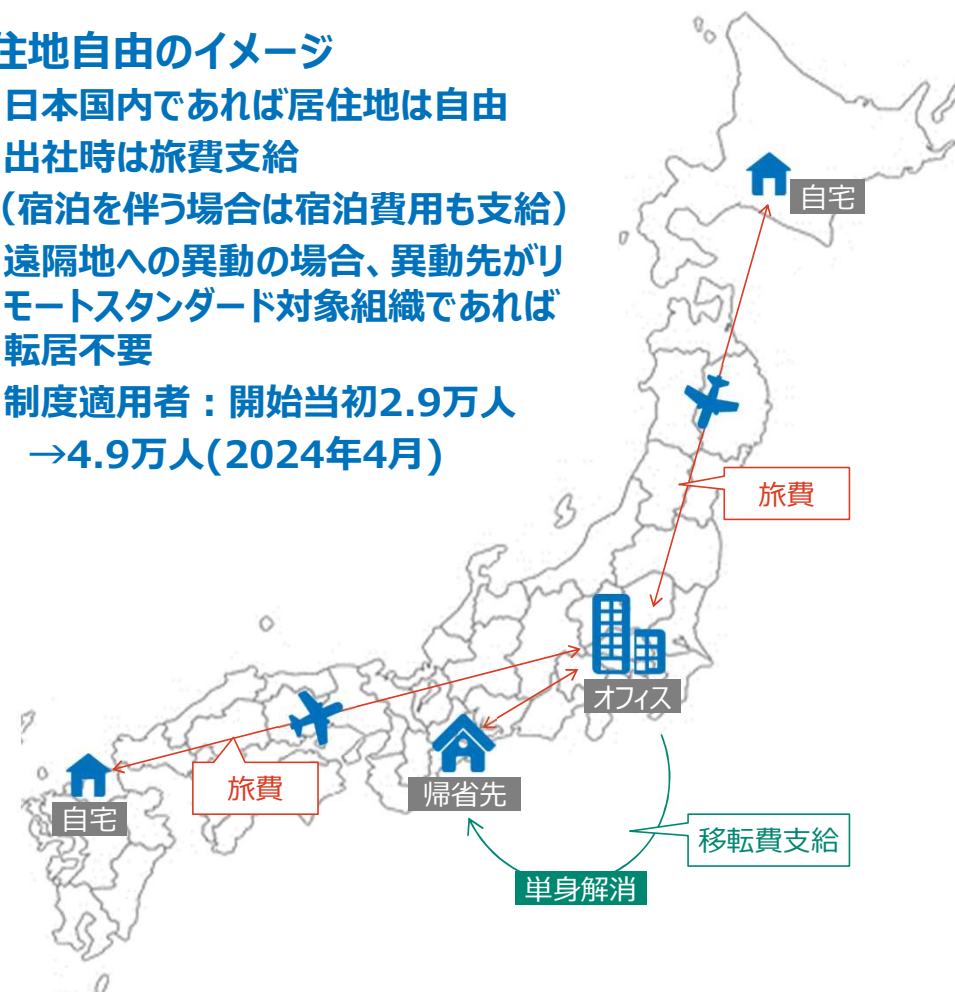
リモートワークを基本に「居住地」の選択を自由に

新たな働き方（リモートスタンダード）

- 「リモートワーク」がデフォルト
（リモートワークと出社のハイブリッドワーク）
- 居住地の制限無し
- 出社時は旅費支給（出張扱い・上限無し）

居住地自由のイメージ

- 日本国内であれば居住地は自由
- 出社時は旅費支給
（宿泊を伴う場合は宿泊費用も支給）
- 遠隔地への異動の場合、異動先がリモートスタンダード対象組織であれば転居不要
- 制度適用者：開始当初2.9万人
→4.9万人(2024年4月)



リモートワーク率

65.6%

2023年度

単身赴任解消

4,900名⇒3,430名

▲1,470名

2024年4月

サテライトオフィス数

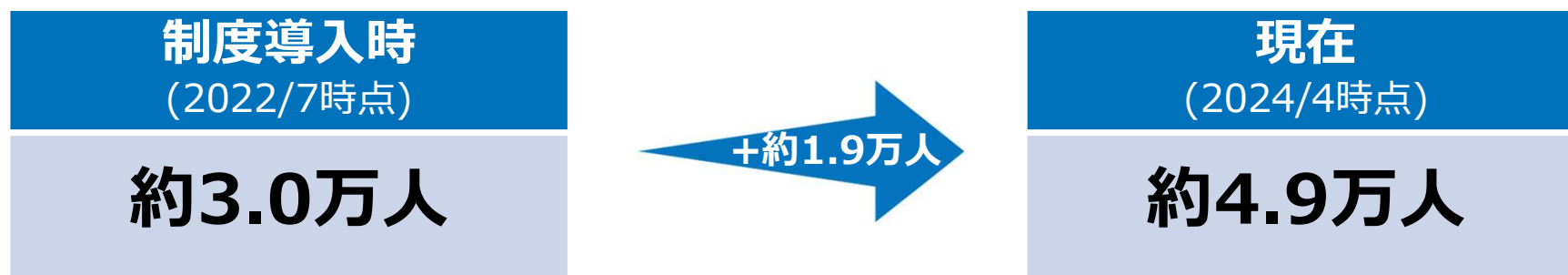
660拠点

2023年度（全国）

リモートスタンダードの効果



✓ 対象者数の変化（対象社員 = 対象組織が拡大）



✓ 単身赴任社員数の変化（単身赴任解消が進展 = 効果）

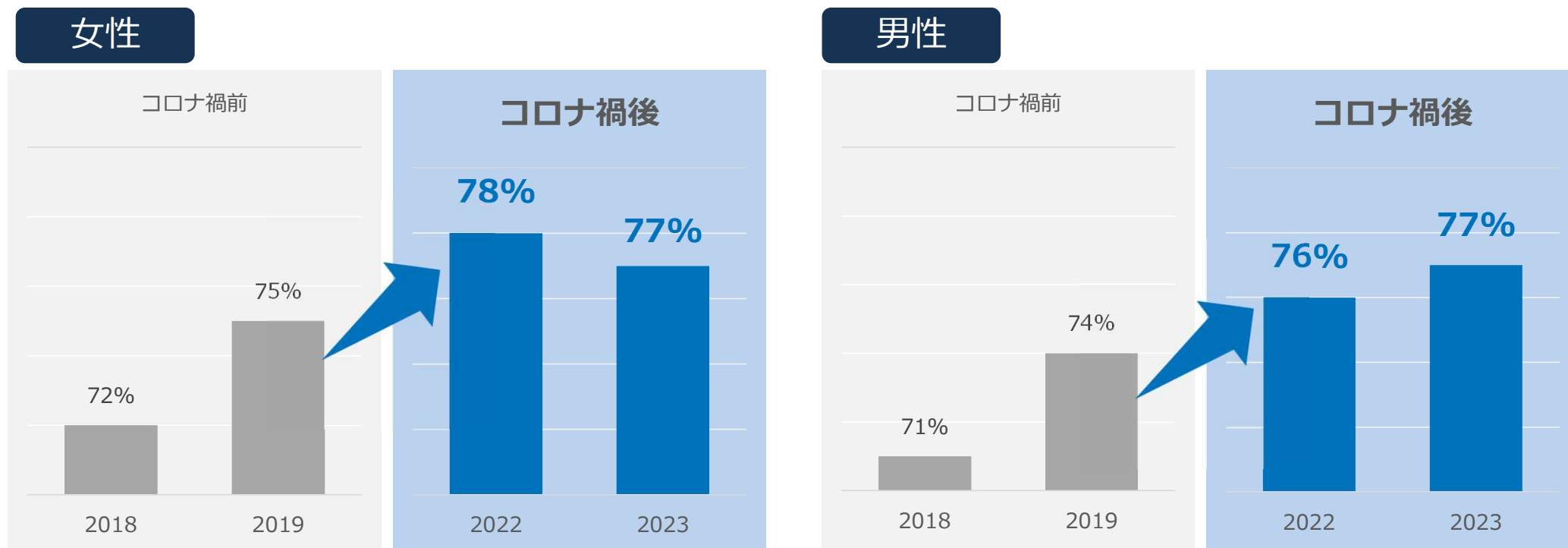


そのほか、**育休取得者がフルタイムで復職する率の増加**などの効果も
(東日本において、2020年→2022年で+20%)

リモートワークによる意識の変化



- “働きやすい職場環境を醸成している（肯定的回答率）”に見るコロナ禍前との比較
- 性別にかかわらず、ポイントが上昇しており、働き方の変化を肯定的にとらえている

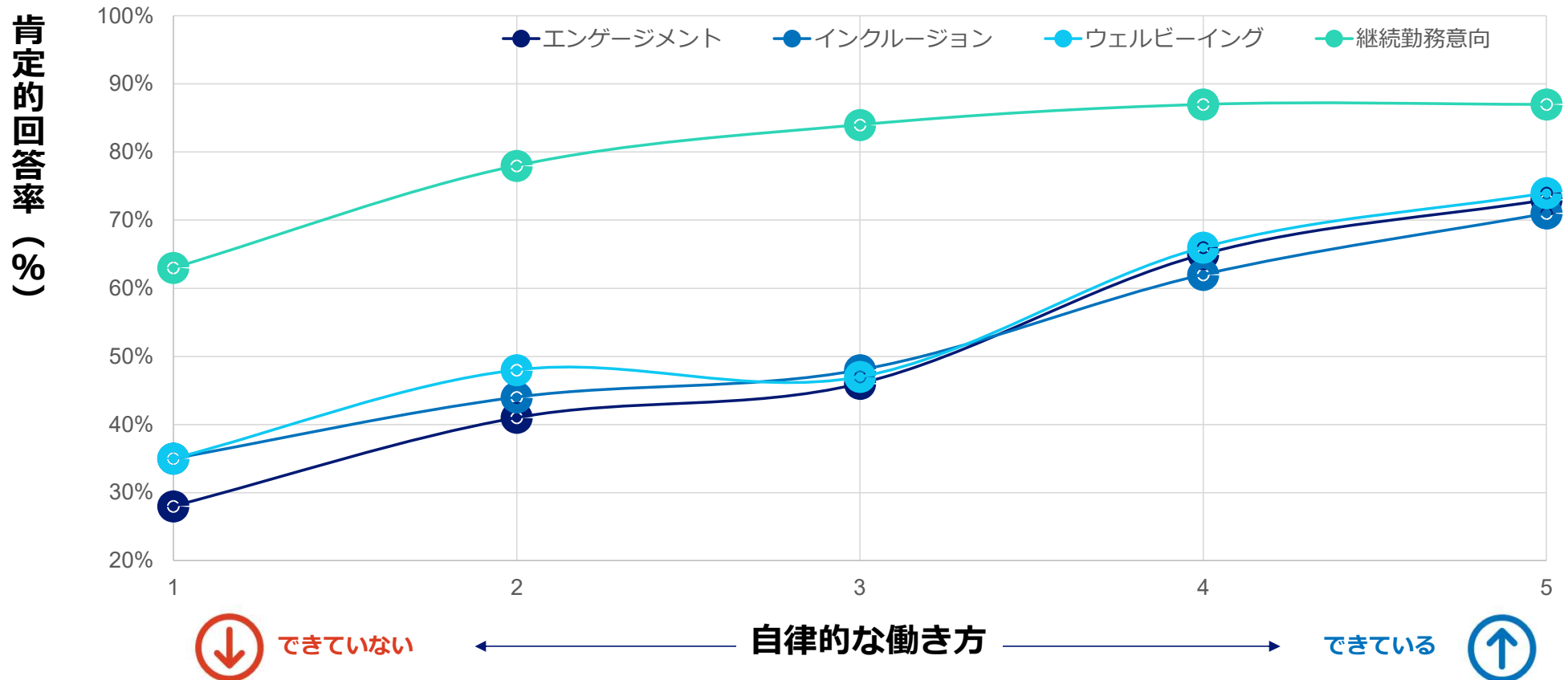


従業員満足度調査結果（NTT単体、2018年度、2019年度）、従業員エンゲージメント調査（NTT単体、2022年度、2023年度（速報値））

自律的な働き方とエンゲージメントの関係



- 自律的な働き方が高い（自律的な働き方ができているを肯定的に回答）社員ほど、エンゲージメントやwell-being、インクルージョン、継続勤務意向などEX指標において高い数値になっている



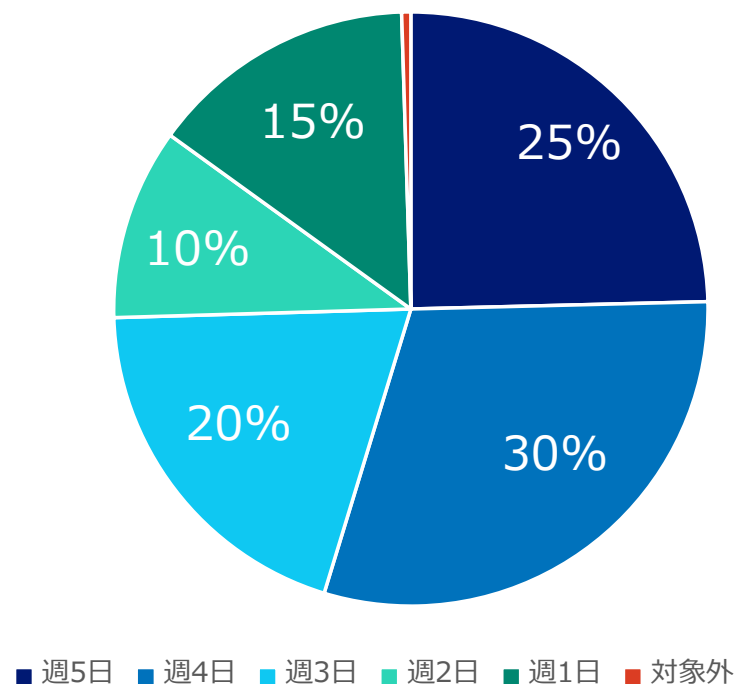
自律的な働き方について



- 自律的な働き方が高い社員（自律的な働き方ができているを肯定的に回答）の特徴は、以下の通り
⇒ **自らがパフォーマンスを上げやすい働き方を選択できることが重要**

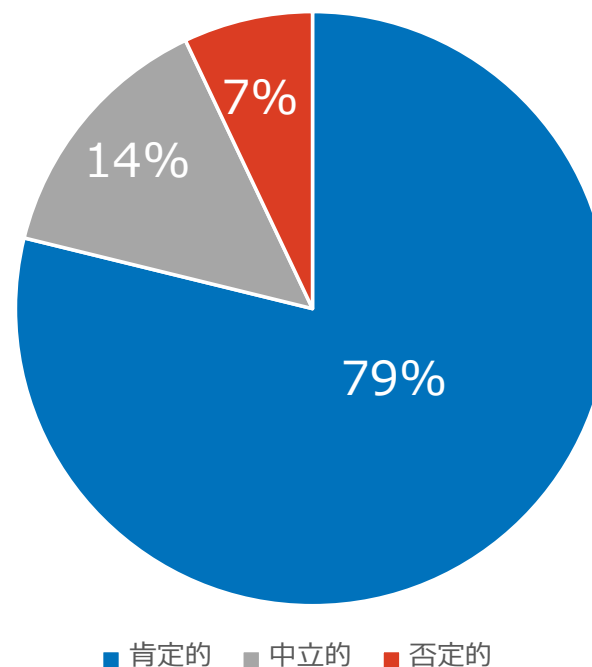
リモートワーク実施頻度

リモートワークの実施頻度は、ばらつきがある



フレックスタイムの活用状況

フレックスタイムを活用している



3. NTTグループにおける 自律的な働き方の実践事例

『新しい働き方』 実践事例



フルリモートワーク・ワーケーション

- ・SaaS移行・運用サポートなどを事業展開するグループ会社ではオフィスを持たず、フルリモートワークを実践
- ・2021年から全メンバーワーケーションを設立日の7月1日に実施
2名以上でワーケーションした場合会社が費用を負担する取り組みも



業務中の仮眠も推奨し新市場開拓

- ・眠りを追求するグループ会社では、「スリープテック」開発に活用するために業務中の仮眠も推奨されるなど、ユニークな文化を持ち合わせている



新しい働き方実践事例



人材流出防止へ「居住地自由」

NTTグループは、人材流出防止策として「居住地自由」を導入している。これは、社員が勤務先を異にする際、家族が移住を希望する場合は、勤務先を居住地に近い場所に転勤させるという制度だ。この制度は、社員が居住地を自由に選べるというメリットがあり、人材流出防止に効果的である。また、社員が居住地を自由に選べることで、家族の転勤先で家族で引っ越し、夫がリモートで働くという働き方を実現している。この制度は、社員が居住地を自由に選べるというメリットがあり、人材流出防止に効果的である。

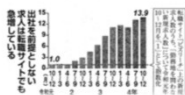
リモートワーク 秋田在住で夢実現



NTTグループは、リモートワークを導入している。これは、社員が自宅から勤務できるというメリットがあり、家族の転勤先で家族で引っ越し、夫がリモートで働くという働き方を実現している。この制度は、社員が居住地を自由に選べるというメリットがあり、人材流出防止に効果的である。

望まない転勤 なくなるか

広がるテレワーク



経済の囚徒困境

経済の囚徒困境とは、個人が利己的な行動をとることで、結果的に全員が不利になる状態を指す。NTTグループは、この問題を解決するために、社員が居住地を自由に選べるという制度を導入している。この制度は、社員が居住地を自由に選べるというメリットがあり、人材流出防止に効果的である。

妻の転勤先に家族で引っ越し
夫がリモートで働く



自律的な働き方の効果

家庭を犠牲にしないキャリア形成が可能になる

社員だけでなく、その配偶者のキャリアにまで寄り添える企業になる

イノベーションが生まれる

