

# 社員の自律的な働き方から組織の変革へ ～一人ひとりの更なる挑戦・成長～

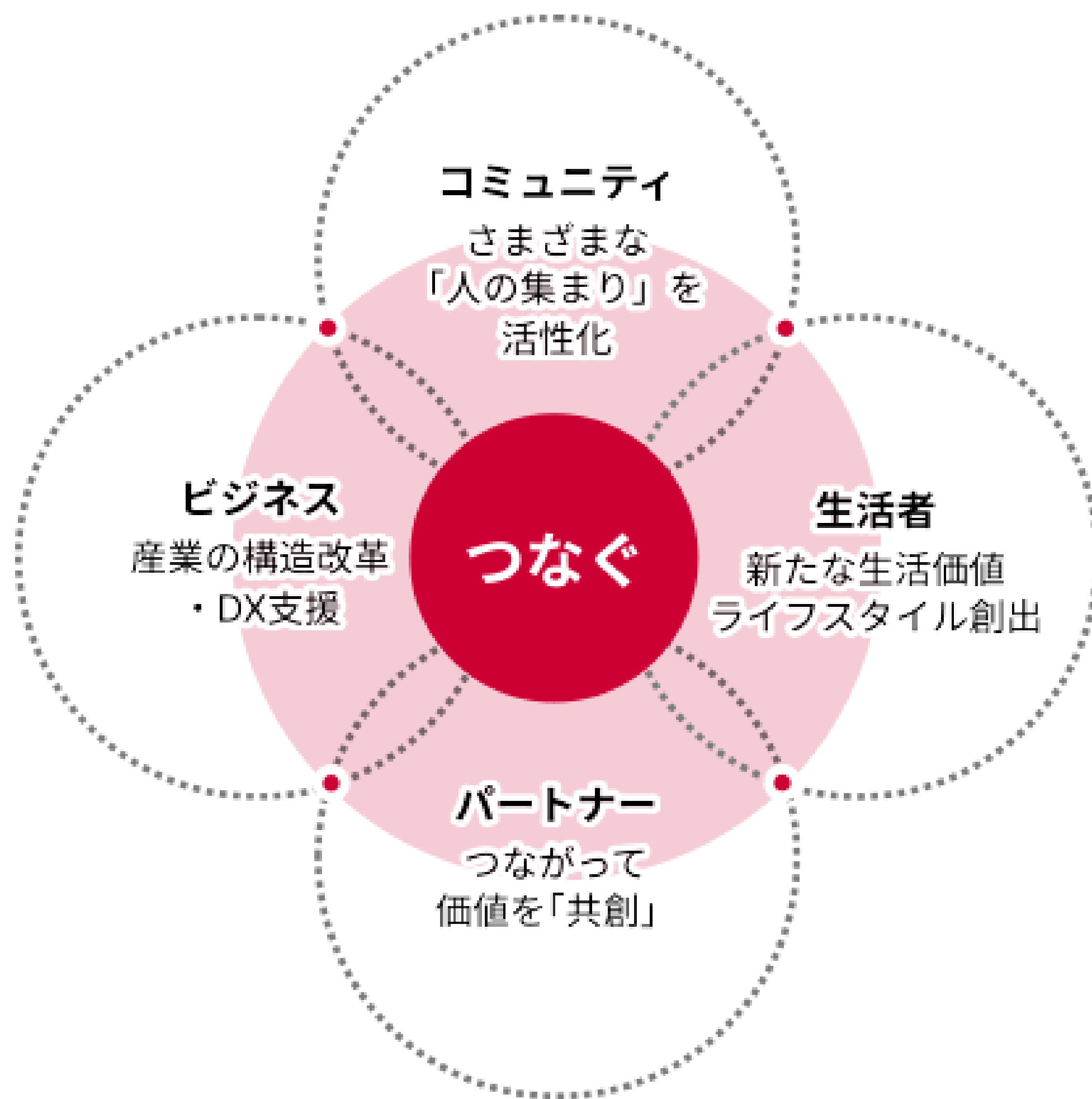
NTTドコモ 総務人事部 キャリアデザイン室  
室長 室住 篤子

2026年1月16日



# ドコモグループにおける人的資本経営

つながろう。驚きを。幸せを。



テクノロジーと人間力で  
新しいつながりを生み、  
心躍る価値創造で、  
世界を豊かに、幸せに。

# ドコモグループ行動原則

## つなぎきる

常に社会の利益を考え、誠実に真摯に「つなぐ」をやりきる

## 当事者意識

目の前の仕事だけでなく  
ドコモグループの仕事 すべての当事者になる

## リスペクト

お客さまやパートナーとともに価値を共創し、  
学びながらその期待を超えていく

## チャレンジ

お客様の喜ぶ顔を想像しながら、  
新しい価値創造への挑戦を止めない

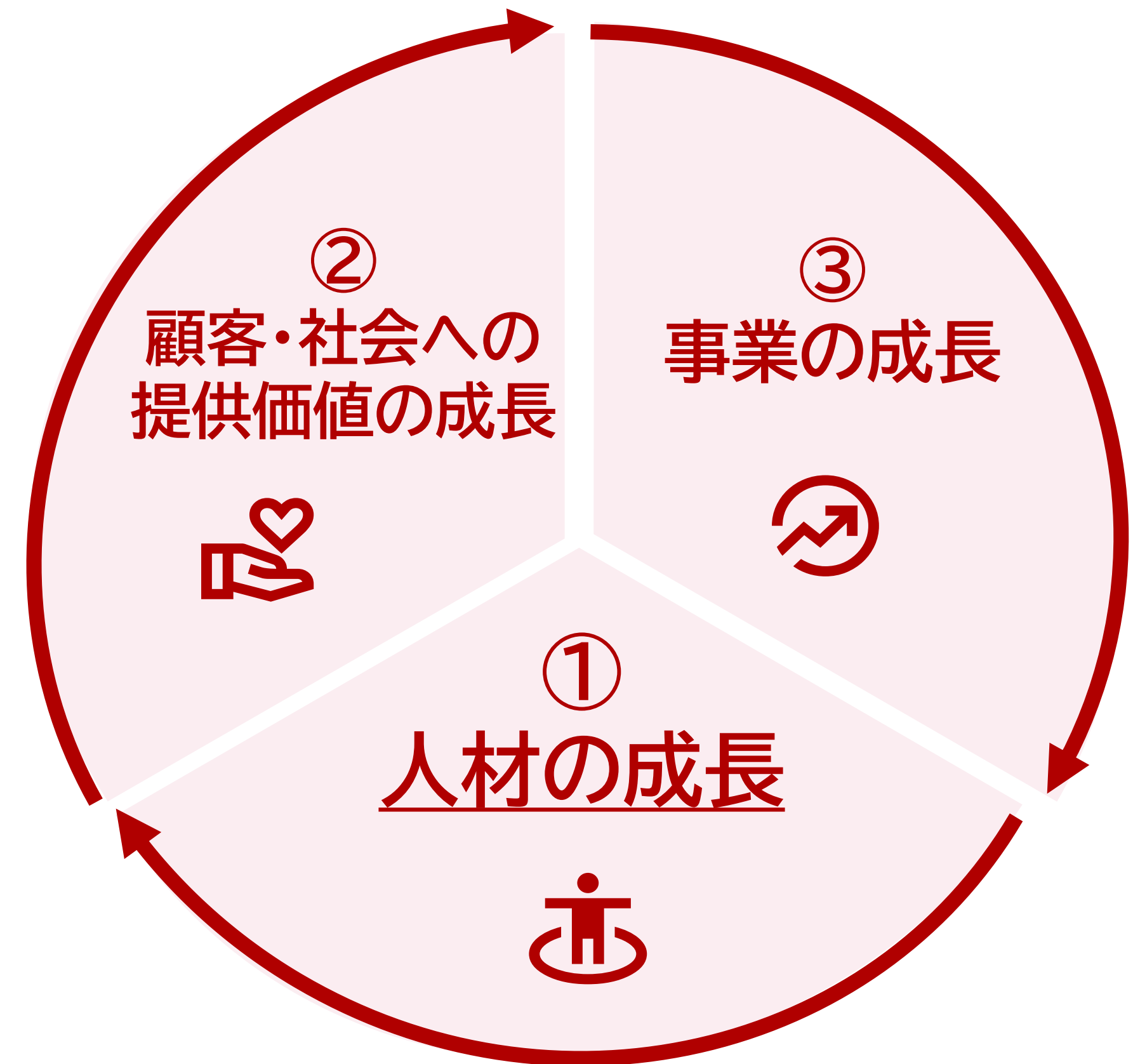
“人材の持続的成長”が

顧客提供価値、事業の成長につながる

持続的成長サイクルの実現をめざす

# 人的資本経営の基本方針

## Sustainable Growth Cycle



# 人的資本経営の3本柱

3本の柱

具体的な取り組み

めざす姿

事業の挑戦

経営・事業戦略と人材戦略の連動

動的人材マネジメントの実現/多様な人材の雇用・採用



個人の挑戦

個人の挑戦と成長

自律的キャリア開発/挑戦・活躍の場の選択

自律的キャリア

風土・文化

個をいかす風土・文化の醸成

ダイバーシティ経営推進/働き方改革・ワークスタイル変革/  
健康経営/労働安全衛生/倫理観/リスク/危機意識醸成

自律的な働き方

取り組み



# 社員エンゲージメント調査からみる 社員の“自律的な働き方・キャリア”

# 社員の自律的な”キャリア”



施策

1

## 目標を定める

キャリア面談(上司)

キャリアコンサル相談

キャリア研修

ふらっと1on1

2

## 自分を磨く

資格挑戦支援

選択型研修

通信教育

docomo academy

3

## キャリアに挑戦

NTTGr Job Board(公募)

ダブルワーク

越境施策(社外・海外OJT)

docomo STARTUP(起業)

制度

### 多様な働き方を実現する制度

リモートスタンダード

スーパーフレックス

副業・兼業制度

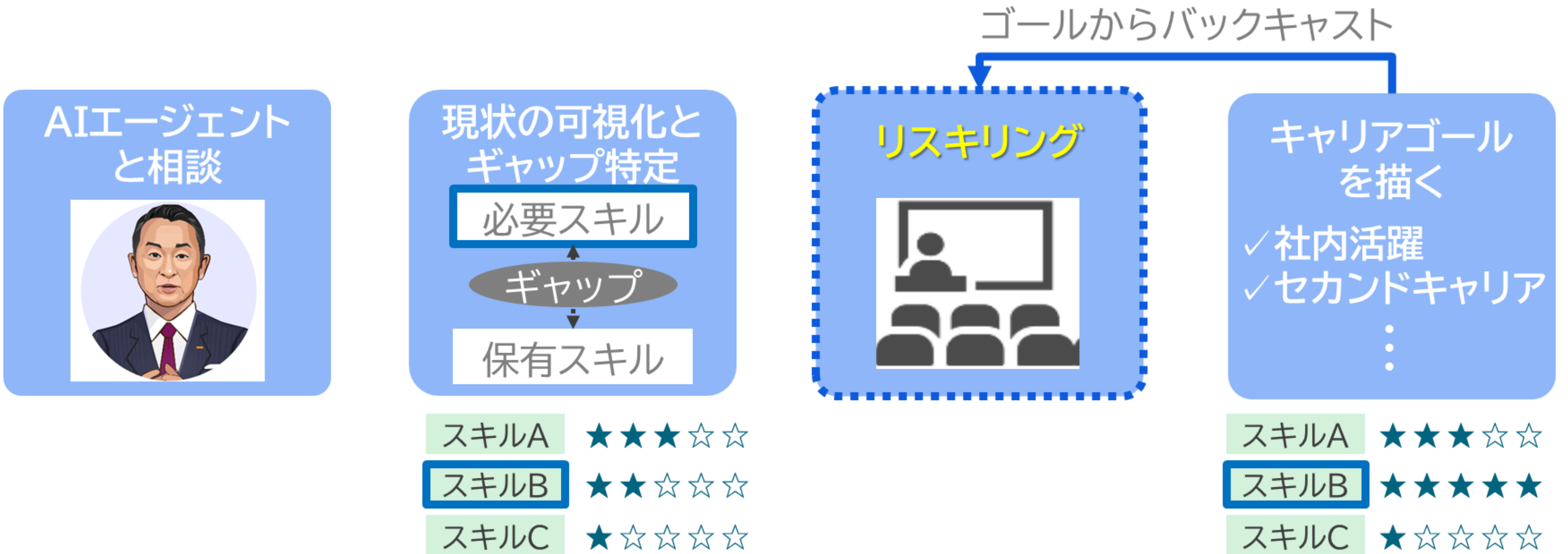
育児介護と仕事の両立

### 挑戦を後押しする評価制度

専門性判定

プラスチャレンジ

スペシャリストコース



# 社員エンゲージメント調査結果

設問	設問への肯定回答率	
	2025.2Q	2025.3Q

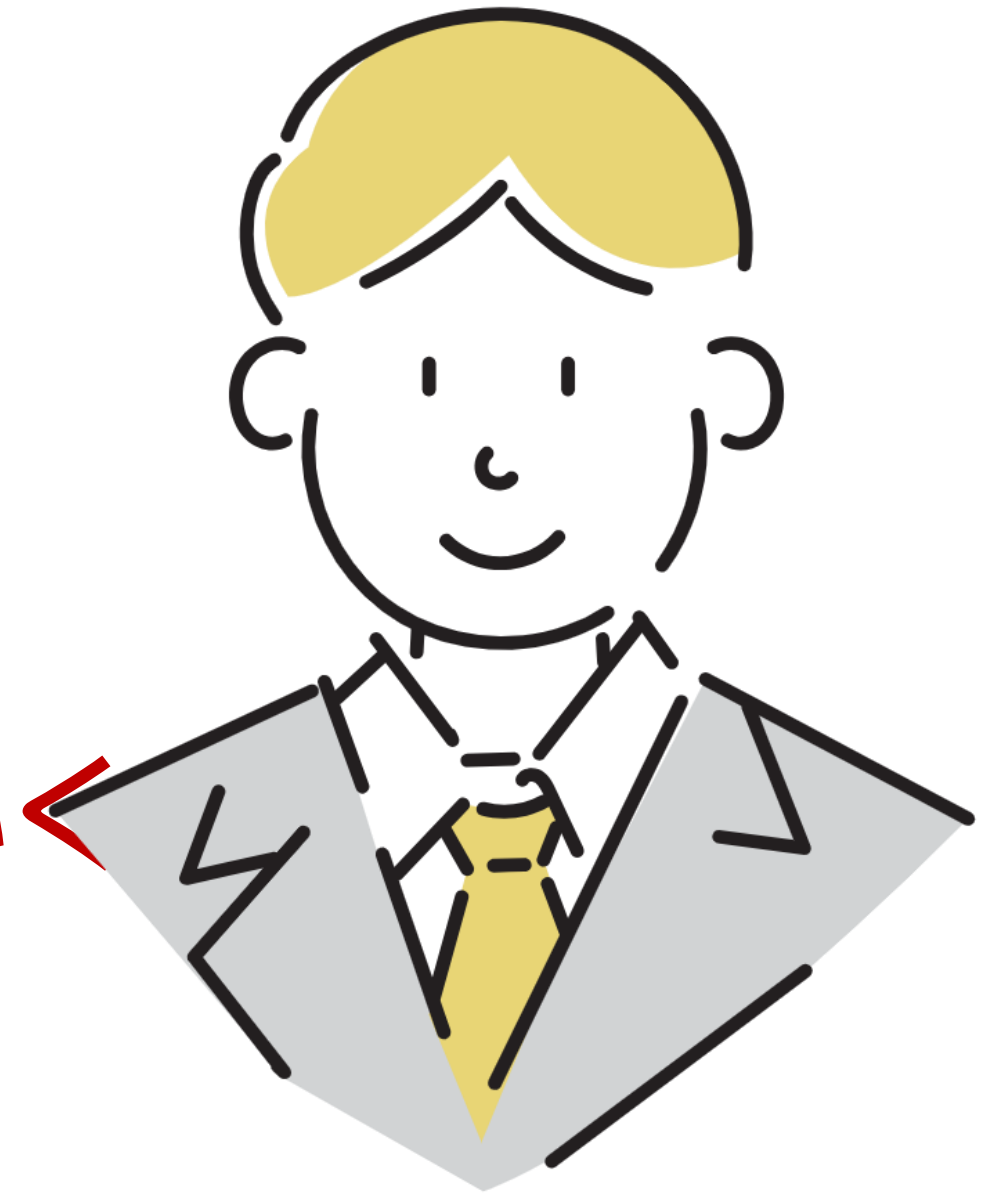
私は、自分のキャリアプランが描けている	52%	+6pt	58%
---------------------	-----	------	-----

どのようなキャリアを歩んでいくか、自ら考え、  
その実現に向けて行動できていると思う  
(ドコモ内外にかかわらず)

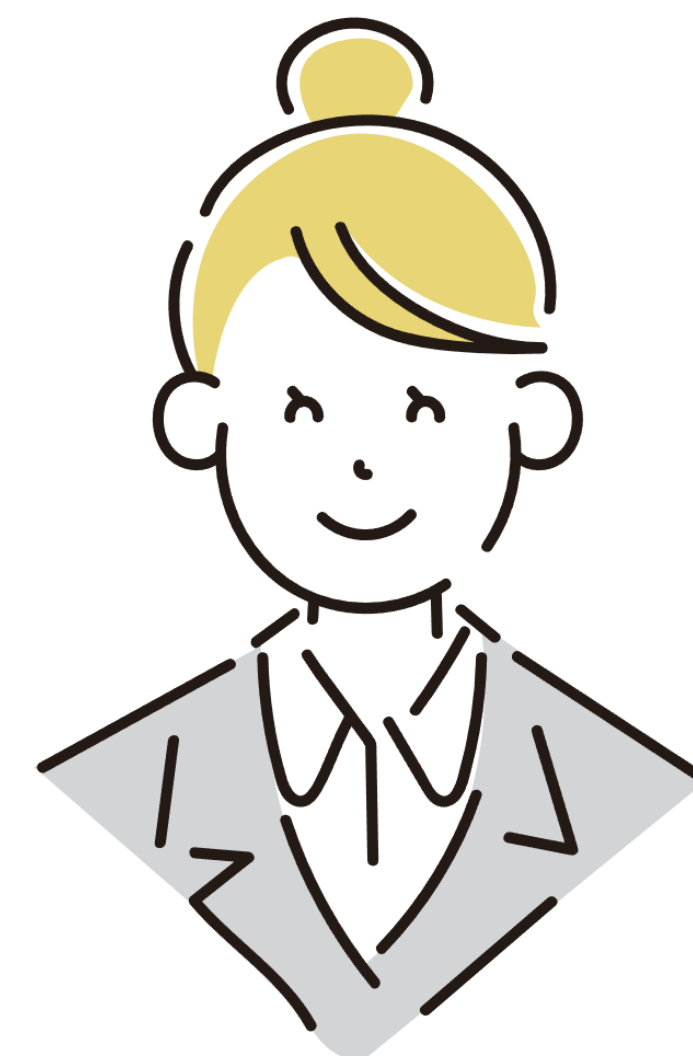
57%	+3pt	60%
-----	------	-----

# 社員の自律的な”キャリア”

「目標を定める」**相談できる支援**して  
スキル可視化、キャリア相談、スキル開発を**繰り返していく**



# 社員の自律的な”働き方”



リモートワークやフレックスタイム、出社を活用しながら  
個人・チームの状況、業務内容等に応じて  
**“働く場所と時間”**を柔軟に選択して生産性の向上を図る



# “働く場所と時間”を柔軟に選択

育児



仕事



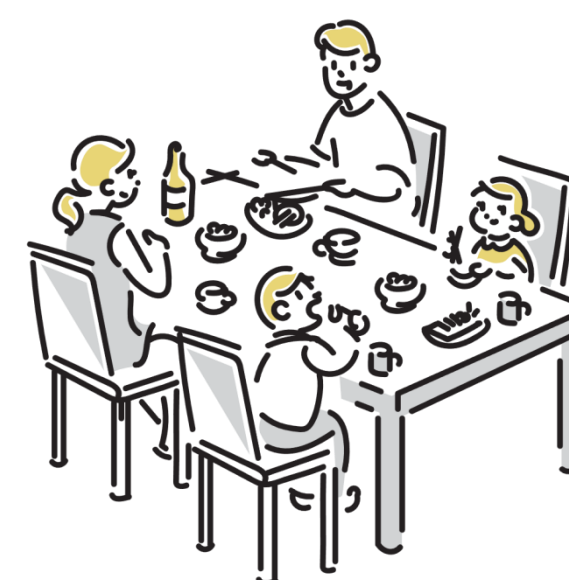
趣味



仕事



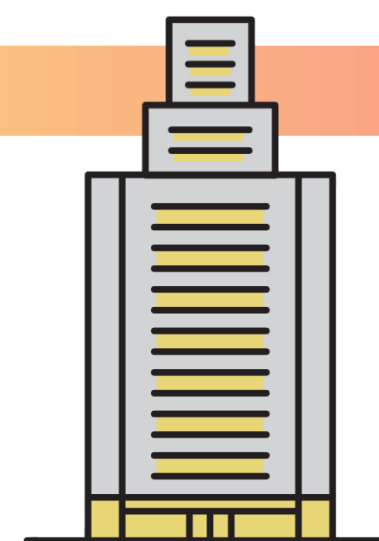
家事



仕事



自宅



会社



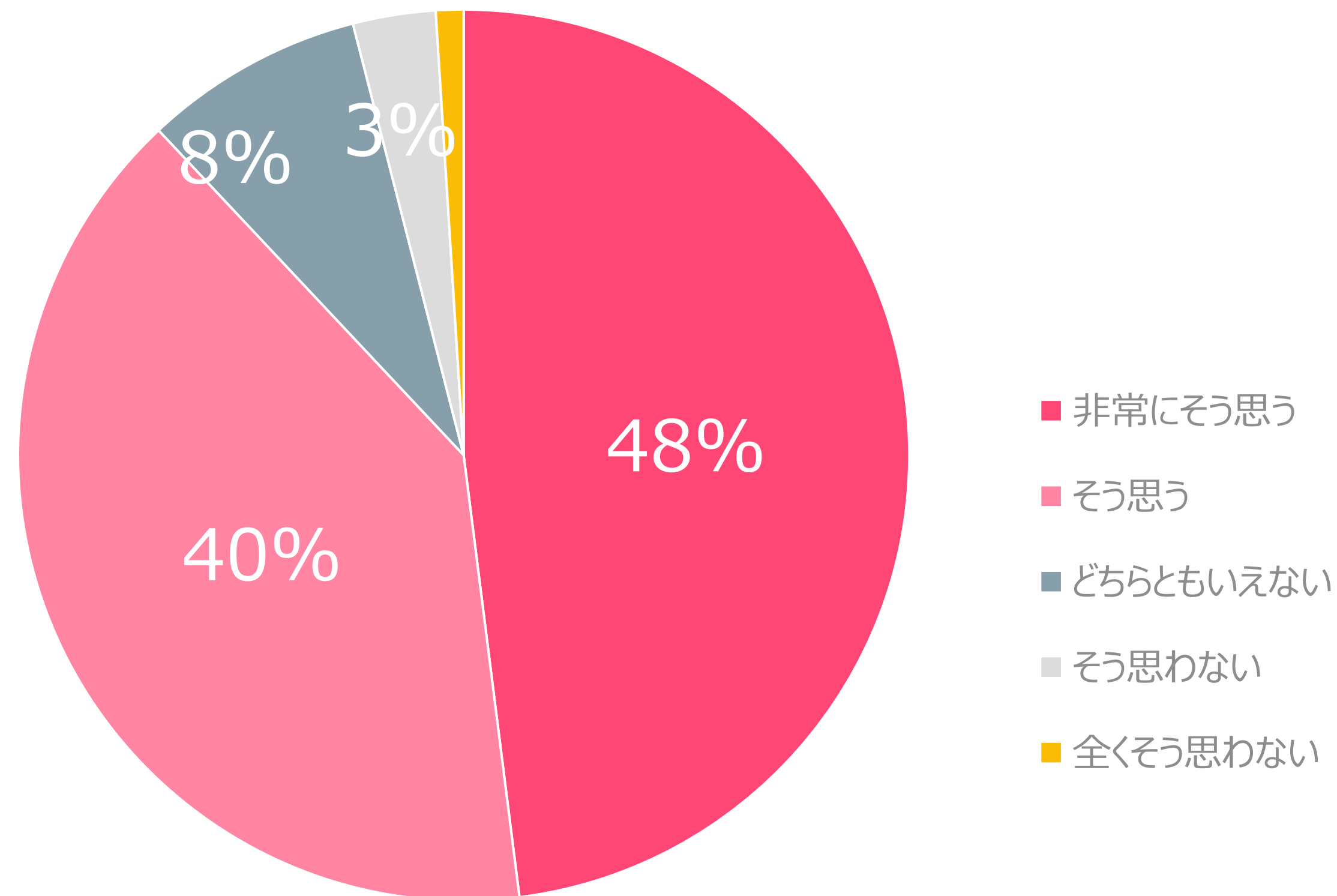
自宅

## Q. 自律的に働き方※を選択できているか

※リモートワークや出社またはフレックスタイム制

自律的に働き方を  
選択できている

88%



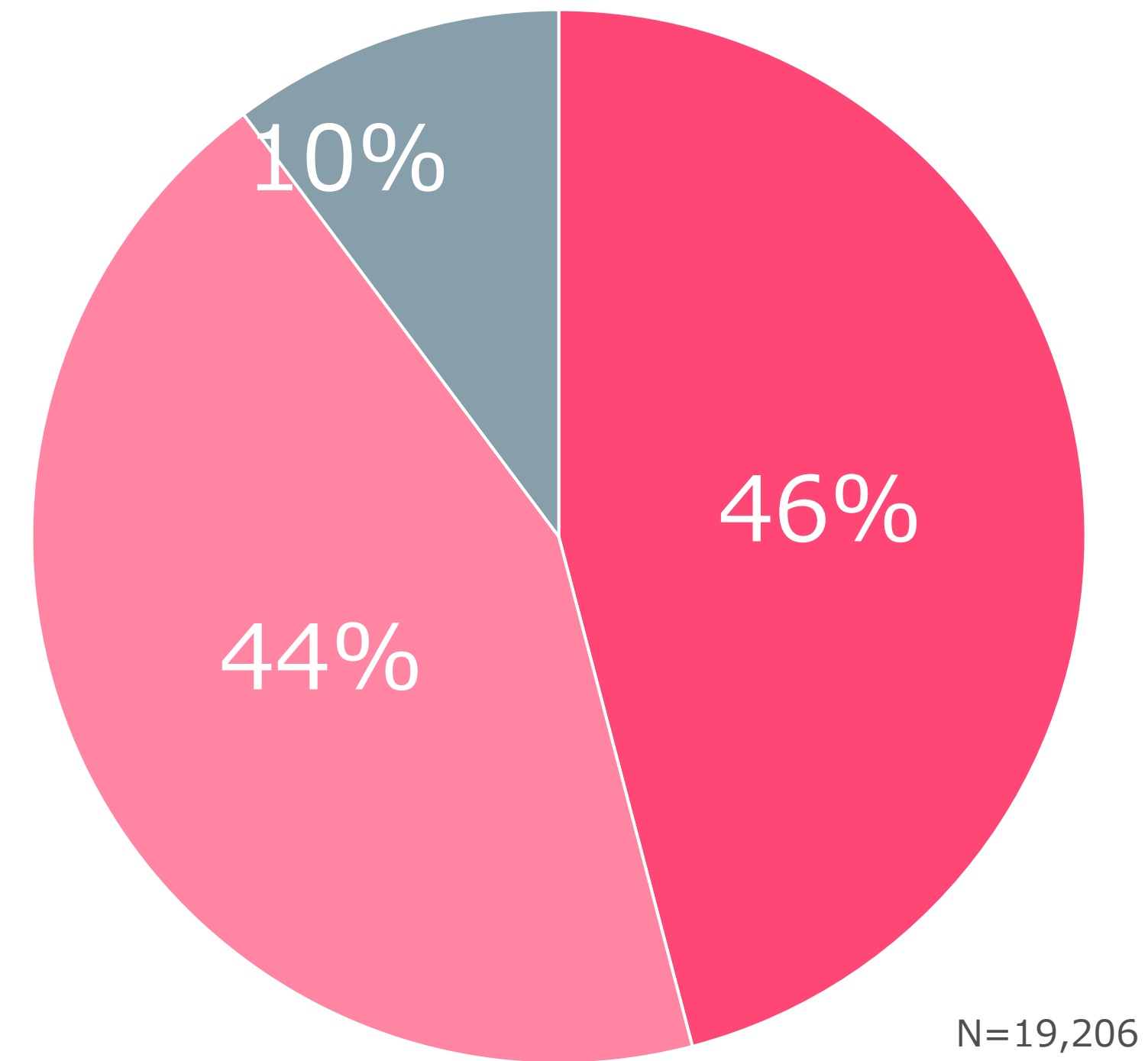
N=14,916

## Q. 社員が考える“理想的”なリモートワーク実施頻度

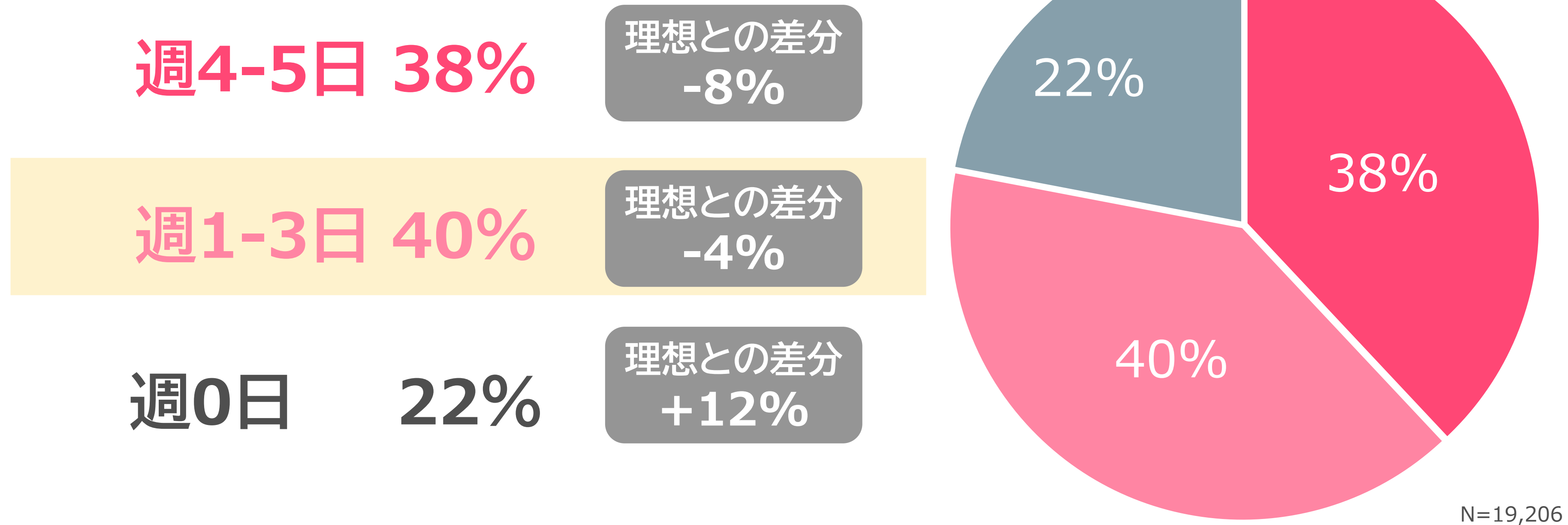
週4-5日 46%

週1-3日 44%

週0日 10%



## Q. 社員の“**実際**”のリモートワーク実施頻度



実際のリモートワーク頻度

社員エンゲージメント肯定回答率  
4KPI※

週4-5日

64.3%

週1-3日

70.2%

週0日

65.7%

※2024年3Q調査、調査対象会社ドコモ・機能分担会社

※4KPIとは、社外公表している社員エンゲージメントの主要な4つの設問を指します。

- ・ 貢献意欲: 当社では仕事を成し遂げるために求められる以上の貢献をしようという気持ちになる
- ・ 知人推奨: 私は当社を素晴らしい職場として知人に勧めると思う
- ・ 達成度 : 私は仕事を通して個人として達成感を得ている
- ・ 誇り : 私は当社で働くことを誇りに思う

# 実際のリモートワーク頻度

## 社員エンゲージメント 肯定回答率

業務プロセスに沿って  
従業員は生産的に働くことができる

私の作業環境では  
生産的な仕事が可能である

週4-5日

64.0%

68.8%

週1-3日

69.3%

69.9%

週0日

64.9%

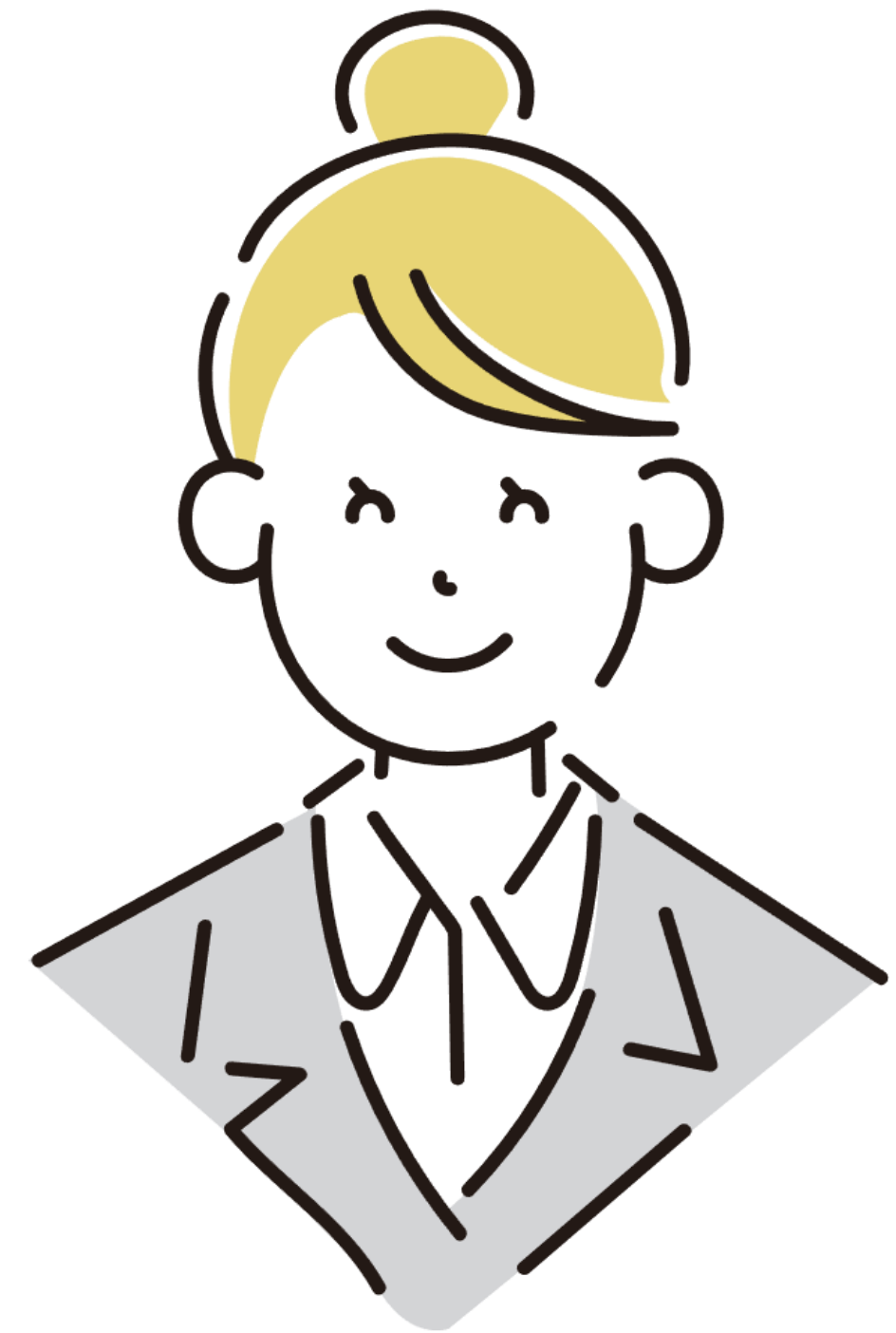
62.0%

# 社員の”自律的な働き方”

<社員エンゲージメント調査結果>

リモートワークだけでなく、出社も含めた

ハイブリットな働き方を自律的に選択することで  
社員のエンゲージメント・生産性の向上が期待できる



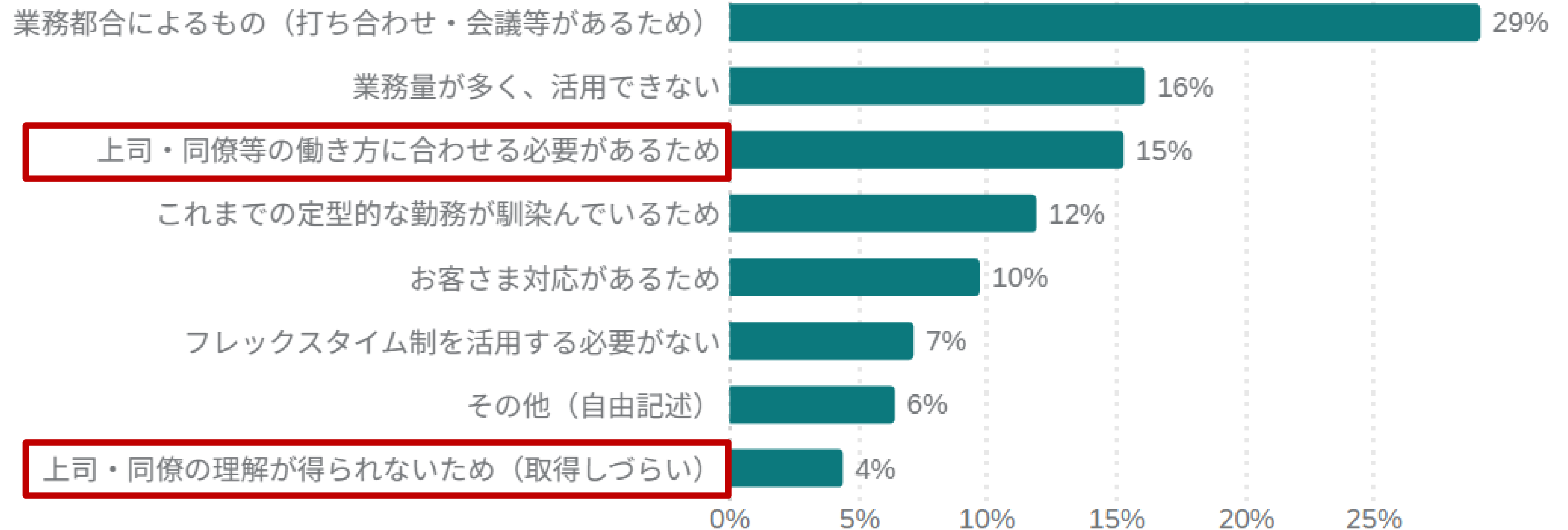
# 社員エンゲージメント調査からみる 社員と上司、社員と経営陣の関係



# 社員 と 上司 の関係



## Q. フレックスタイム制を“活用できていない”理由



**3位、8位 上司・同僚からの理解、密なコミュニケーション**

N=1,116

## 上司との1on1頻度

## 社員エンゲージメント 肯定回答率

業務プロセスに沿って  
従業員は生産的に働くことができる

私の作業環境では  
生産的な仕事が可能である

月1回以上

70.6%

72.2%

半年に1回以上

64.0%

65.1%

半年に1回未満

52.9%

54.4%

# 社員 と 上司 の関係

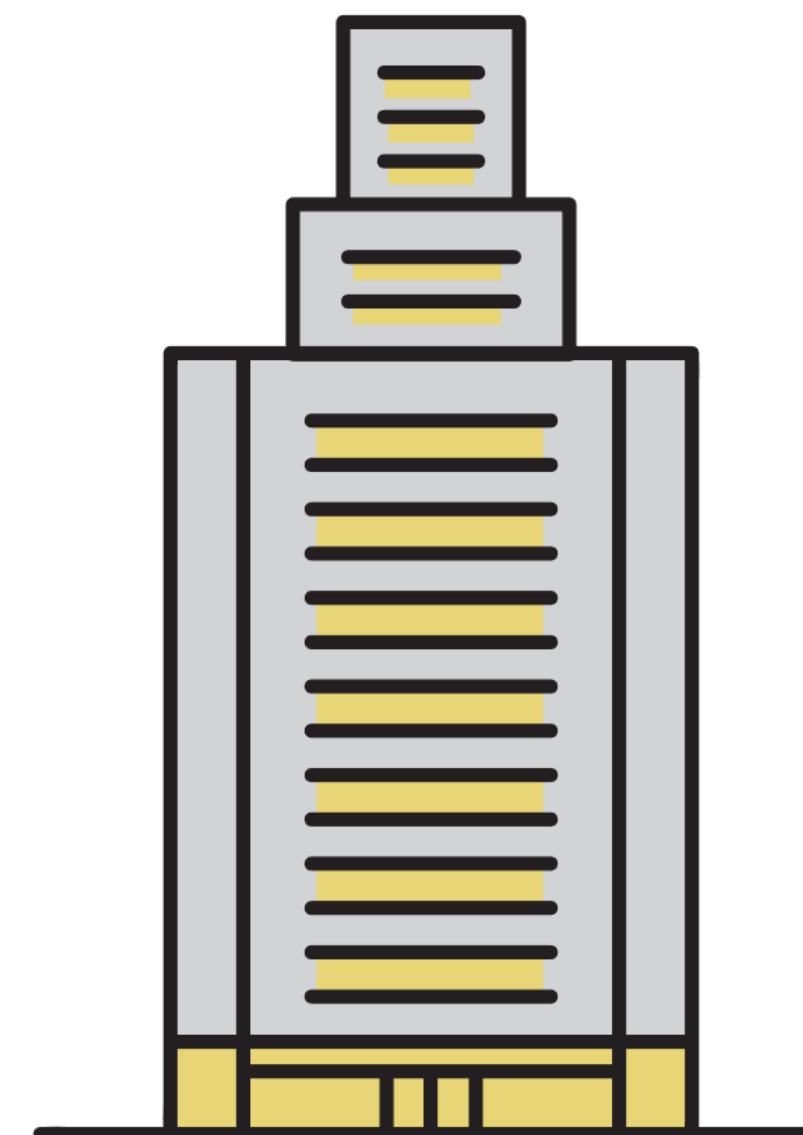
<社員エンゲージメント調査結果>

月1回以上の上長との1on1により

社員の生産性の向上が期待できる

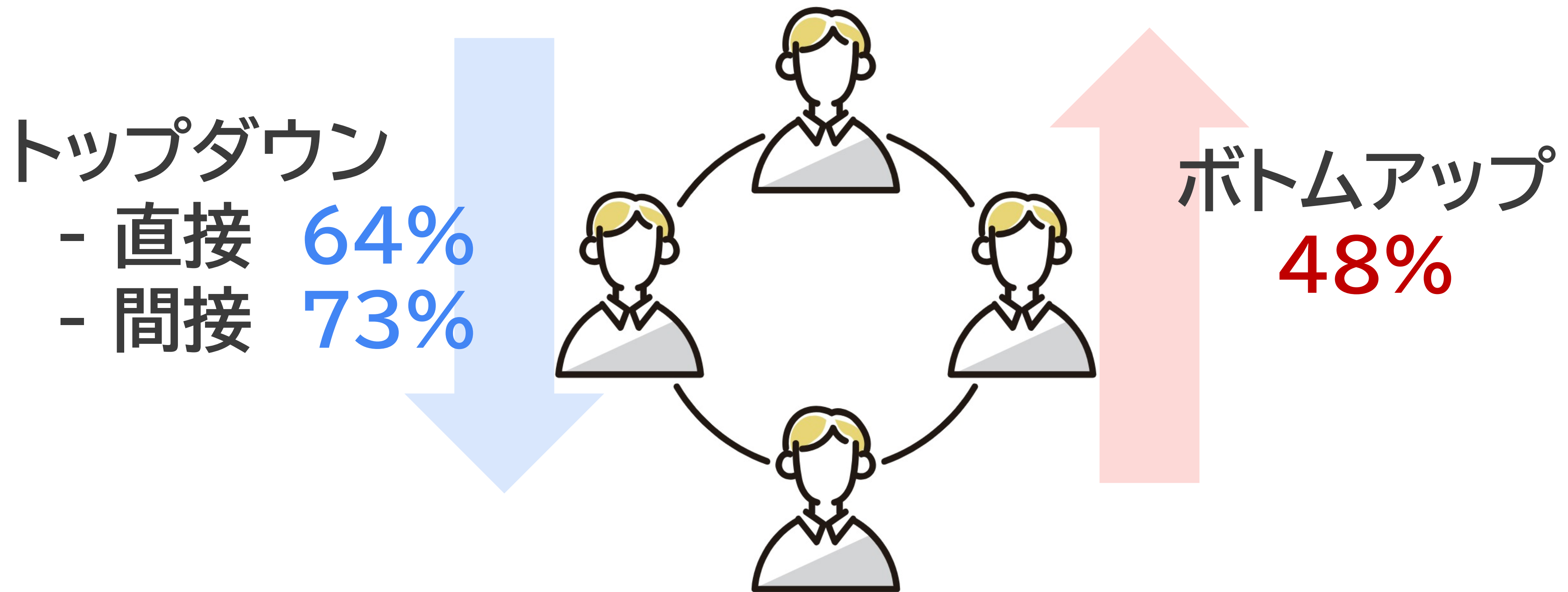


# 社員 と 経営陣 の関係



# 社員エンゲージメント 肯定回答率

## 経営との信頼関係





# 社員エンゲージメント 定性コメント分析

経営陣と社員が直接関わることもできる  
双方向コミュニケーションの場を創る



# 未来創造フォーラム

各分野の担当役員から直接、めざす未来をオープン＆フラットで語り  
社員とコミュニケーション



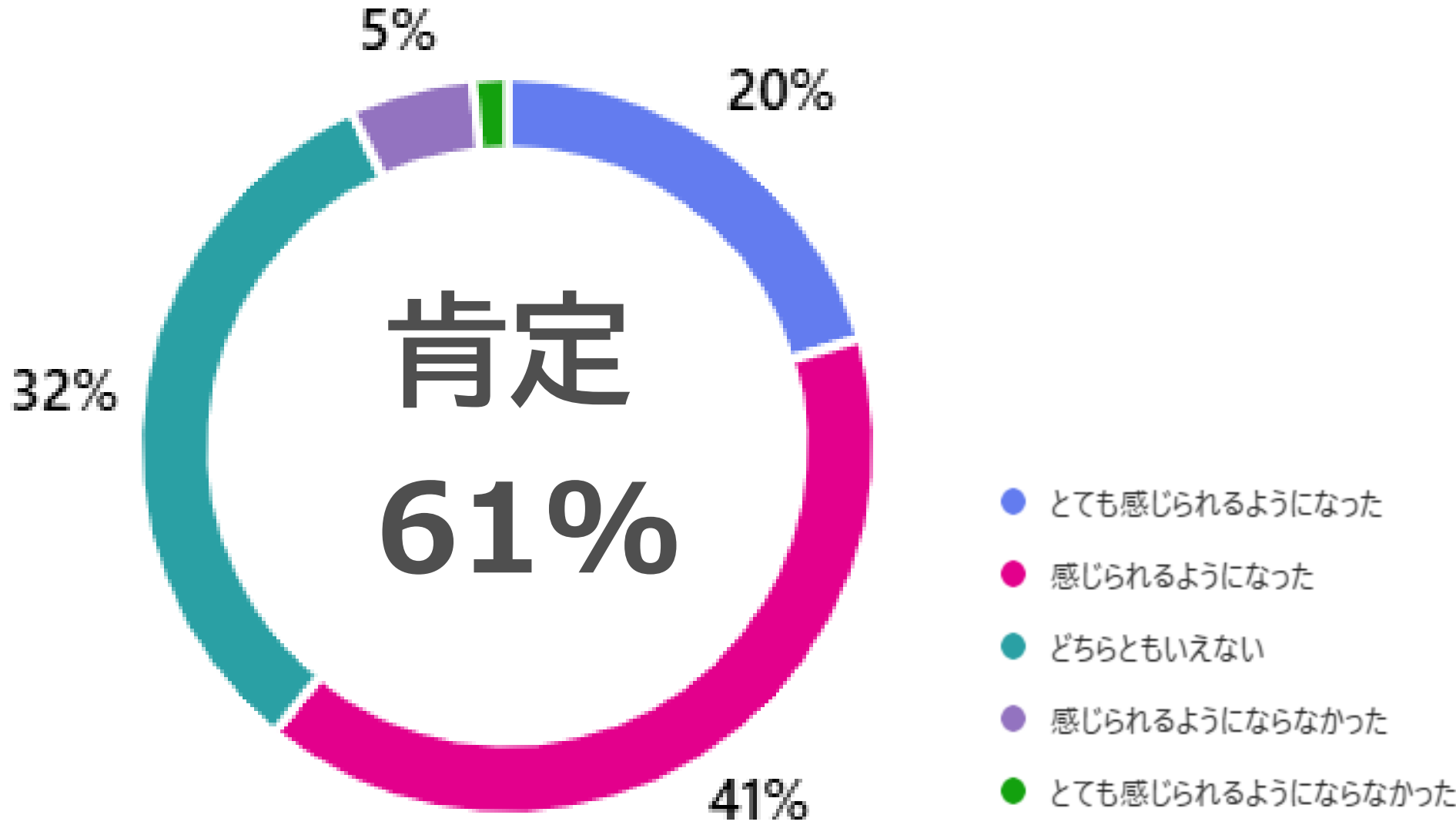
役員による講演の様子



運営事務局集合写真

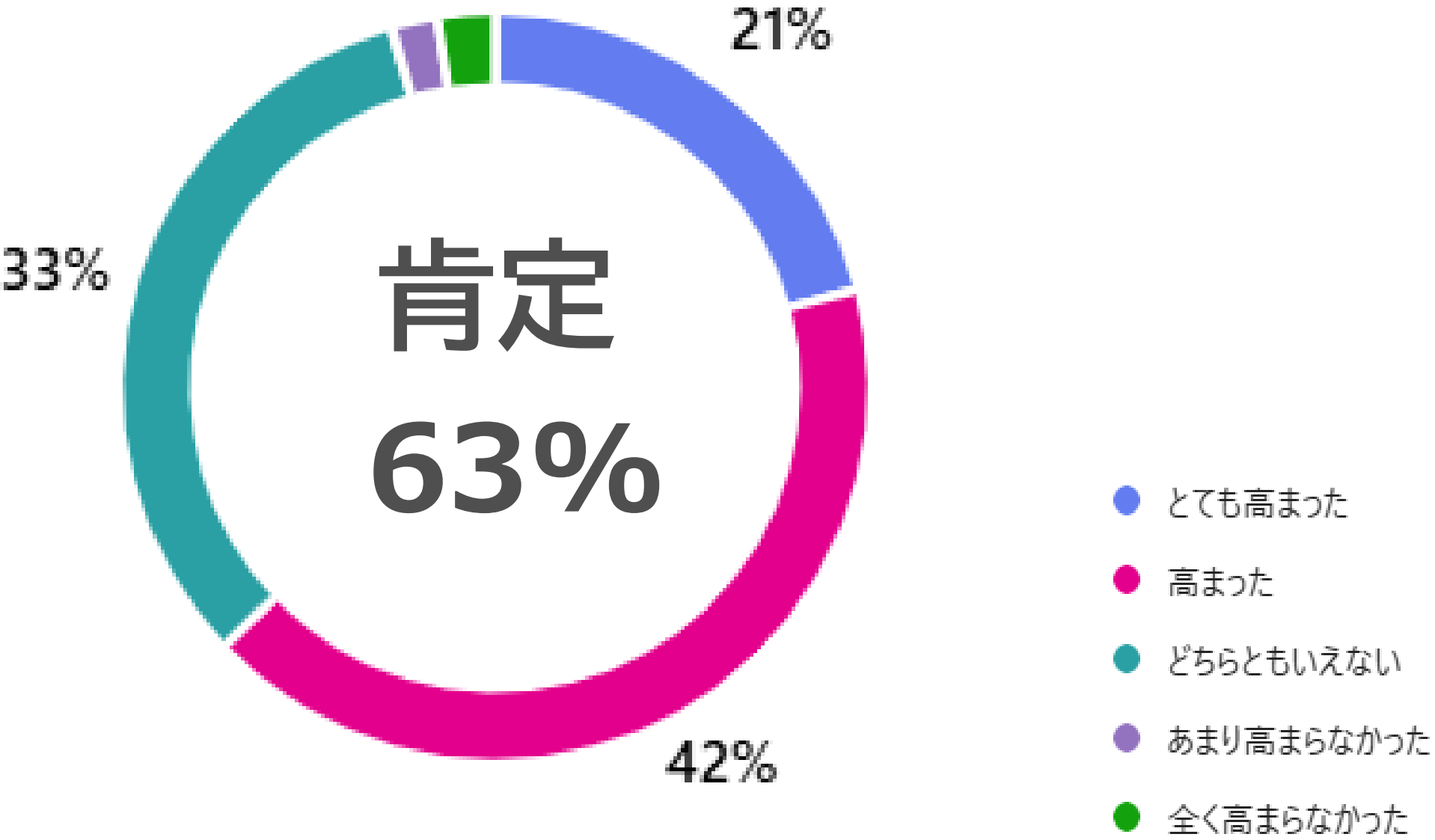


経営層(登壇役員)に対して**共感・信頼感**を  
**どの程度感じられる**ようになったか



N=202

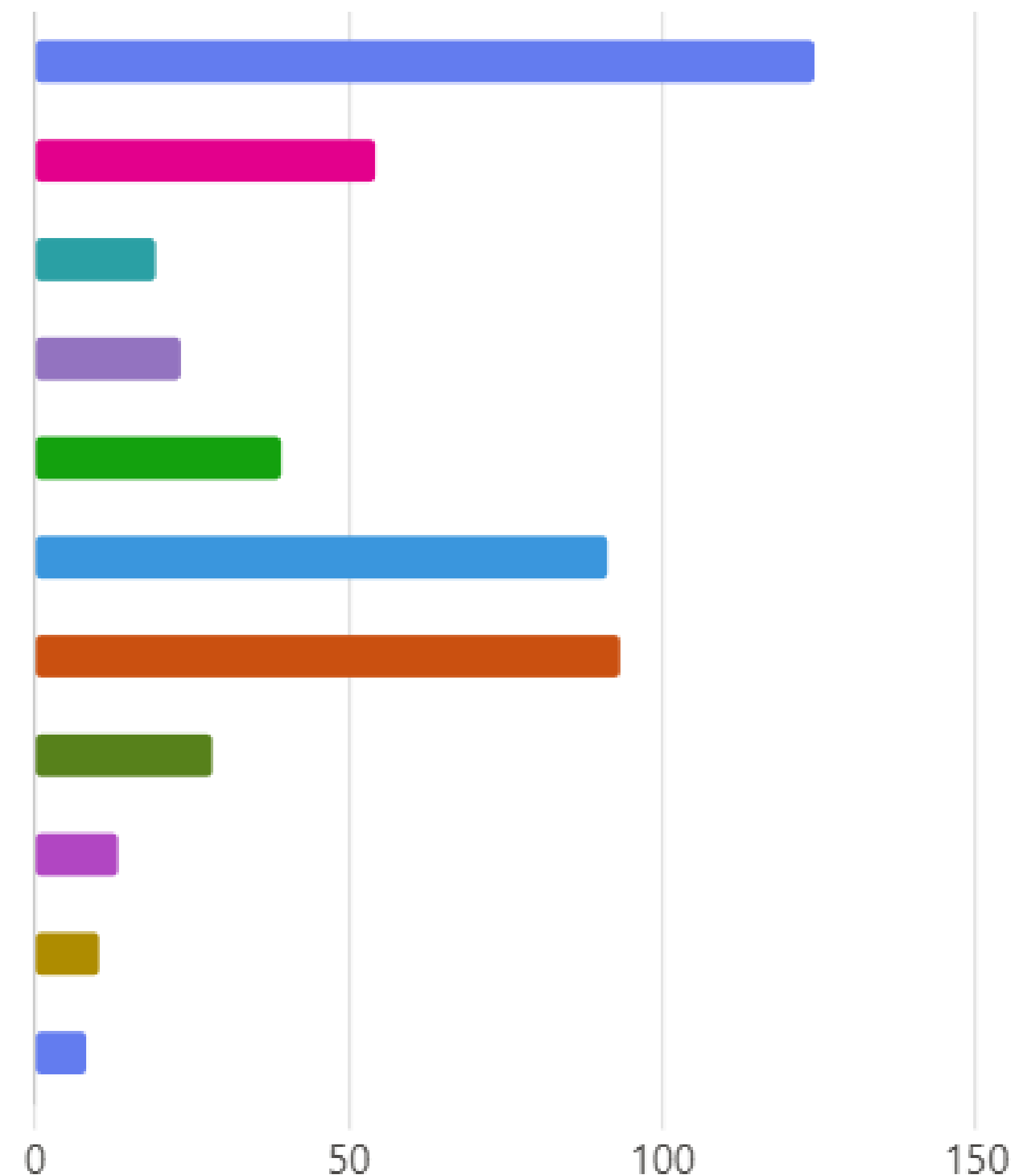
イベントを通じて  
**「ドコモの行動原則」実行への意欲**が高まったか



N=202

## Q. イベントに参加して得られた価値や良かった点(複数回答)

● 自分以外の領域も含めた経営戦略を役員から直接聞くことができる	124
● カジュアルな場で役員と交流でき、役員の人柄などがわかる	54
● 不明点をその場で役員へ質問・議論できる	19
● 自分の意見を役員に直接伝えられる	23
● 社員の声が経営に反映される実感を持てる	39
● 視野が広がり、経営視点で物事を捉えられるようになる	91
● キャリア形成や仕事の仕方のヒントを得られる	93
● 部署を超えた社員と交流でき、ネットワーク拡大できる	28
● 飲食などを交えたカジュアルな交流に参加できる	13
● 良かった点は特に無い	10
● その他	8



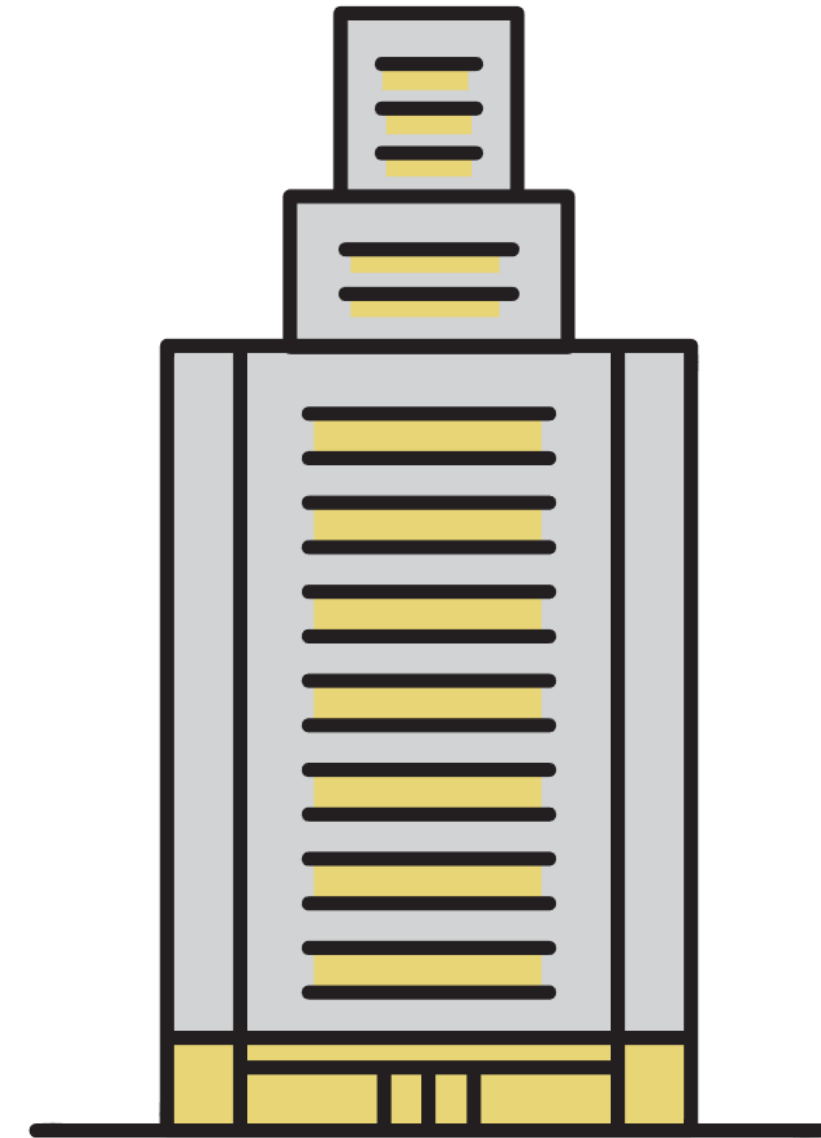


# 未来創造フォーラム

繰り返しの開催により  
経営との信頼関係「ボトムアップ」  
の改善を図っていく

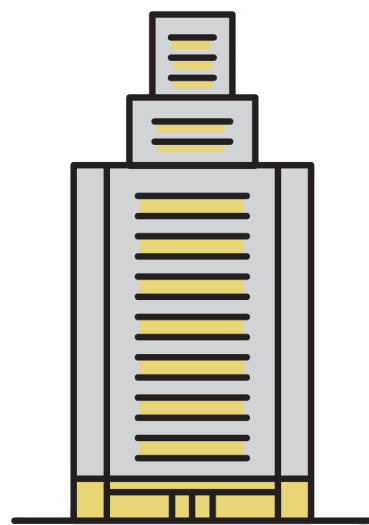
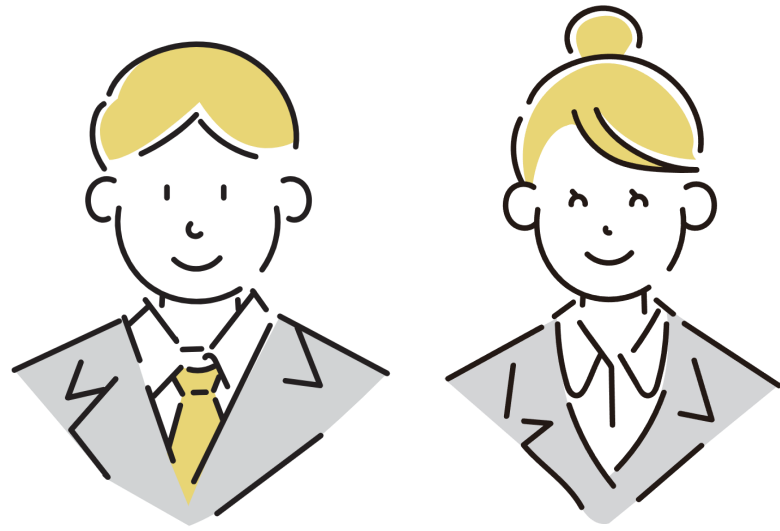
# 社員 と 経営陣 の関係

＜社員エンゲージメント調査定性コメントを含む分析の結果＞  
経営陣への信頼関係(ボトムアップ)に課題あり  
改善を図り、ボトムアップで組織変革していく会社へ



# 社員の自律的な働き方から組織の変革へ

## ～一人ひとりの更なる挑戦・成長～



### 社員の“自律的なキャリア・働き方”の促進

- ・「目標を定める」相談できる支援して、  
スキル可視化、キャリア相談、スキル開発を繰り返していく
- ・ハイブリットな働き方を自律的に選択してエンゲージメント・生産性の向上へ

### 社員と上司の関係の強化

月1回以上の上長との1on1により生産性向上へ

### 社員と経営陣の関係の改善

経営陣への信頼関係(ボトムアップ)に課題あり

改善を図り、ボトムアップで組織変革していく会社へ



# 社員エンゲージメント 定性コメント分析

詳細はブレイクアウトセッションにて

