

2004年、旧日本テレコムはソフトバンクグループに入ること、新たにソフトバンクテレコムへと生まれ変わった。そんな同社の最も大切な経営資源は〈人財〉だという。自由度の高いワークスタイルで知られ、女性に働きやすい会社と評判の同社。そのシステムはどのようなもので、また背景には何があるのか。同社の改革に取り組む、萩原氏と小池氏に赤木美香が聞く（文中敬称略）。



Photo/梅田信幸

※2007年2月より、「ライフワーク・バランス倶楽部」にて働き方・生き方を考えるワークショップを開催（2人ワーク・フューチャー・コンサルタンツ主催）。  
詳しくは <http://www.clarkfuture.com/>

## 赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

ソフトバンクテレコム株式会社

萩原美穂  
小池和子

### 「女性ありき」ではない ダイバーシティの取り組み

**赤木** バランスのとれたワークスタイルの提案と同時に、御社内でもさまざまな取り組みをされています。まず「ダイバーシティ」についての考えをお聞かせください。  
**萩原** その基本となる「プロフェッショナル&コラボレーション」という部分からお話させていただきます。当社の前身・日本テレコムは固定通信事業者として、ご依頼があったら通信回線、サービスを販売するという〈プロダクト提供型〉のビジネススタイルの会社でした。しかし、これからは、

お客さまの会社にとってどんな課題があるのかを営業が見出し、その解決策として新たな価値を創造し提供する〈ソリューション事業〉への転換が必要になってきました。ソリューションは、いろいろな知恵を持った人たちと協力し創造していかなければ生み出せない。つまり多様性が重要となるわけです。そこで2004年、当時の社長・倉重が会社を変革するための新しい働き方を「プロフェッショナル&コラボレーション」とし、その一連の改革の中に、ダイバーシティという考え方も取り入れたのです。

**赤木** 具体的にはどのようなことですか？

**萩原** 各人が営業のプロであったり、SEのプロであったりと、いろいろな分野の強みを持った人間が社内集う。そして、そのプロたちがコラボレートして、お客さま



HAGIWARA  
MIO

KAZUKO  
KOIKE



# 自分で有効な時間の使い方を組み立てられれば、モチベーションが上がり、成果にもつながるはず



萩原美穂氏  
CSR推進部アシスタントマネジャー、ダイバーシティ・プロジェクトリーダー

にサービスを提供する。これがソリユーションカンパニーとして必要でしょうと。

**赤木** 社内にプロをつくる、ですか。

**萩原** はい。でも、同じような考え方をしたプロが集まるよりも、(異質な人間)が集まった方が新しい考えが出てくるはず。多様な発想や経験、ライフスタイルを持った人たちが集まって議論することで、従来よりも大きな価値が生み出せるのでは

——そのための手段として、ダイバーシティを位置づけています。ですから、よく一般で言われるような、「女性社員の取り扱いを見直す」という考え方ではないですね。そのため、当社にとつてのダイバーシティとは、社員が能力を開発したり、発揮したりできる、仕事をしていて楽しい環境を提供することです。その中で、変則的なワークスタイルや学びたいことが学べる研修制度、そしてきちんと評価される人事制度があるわけです。さらに仕事の進行も、リーダーがメンバーを募って行う、「プロジェクト」という形を取り入れています。

## 時間は自らが

## コントロールするもの

**赤木** (異なる強みを持った人)を育てる

ために、多様なライフスタイル、ワークスタイルを認めていこうということですか？

**萩原** はい。例えば、「プロ」ということを考えたとき当然、自分ほどの分野で強くなるうかと考えるはず。すると、従来の固定された席で、決まった上司や先輩からのみ教えてもらうという形が果たして環境としてふさわしいのか。必要な能力を身につけるために、自分から求めて研修やプロジェクトに参加する。これが大切なはず。そうした(自力的)なワークスタイルという意味で、仕事をする場所についても従来の固定された形ではなく、オープンな(フリーアドレス制)を導入しました。

**赤木** では、御社の考え方としては、会社として仕事をする環境を与える。一方、社員の側も「与えられる」だけではなく、自発的にプロとなるチャンスをつかんでいく自律性が求められるわけですね。

**小池** はい。それ以外にも、一口に「社員」といっても、いろいろな要素で構成されています。仕事だけでは、個人としての満足感が得られにくい。ですが、ワークライフバランスを考えた場合、「仕事」という要素が非常に大きな部分を占めます。でも、それを充実させるためには、プライベート

も充実していなければダメです。そこも企業として、大切にしています。当社で、一番大切な経営資源として位置づけられているのは「人材」です。ですから、社員の自己実現を支援したい。「その人の人生全体を楽しく、豊かなものにしよう」と言っています。そのキーワードとしては、「楽しい」ということです。人はいろいろな価値観を持っていますが、共通する部分を考えてときに「楽しさ」という言葉が出てきました。楽しいことは、老若男女問わず、誰でも重要なはず。いろいろな場面で楽しさを感じられれば、それが自己実現につながり、成果につながるのではないのでしょうか。

**赤木** 「楽しさ」とは素晴らしいですね。でも、仕事において「楽しい」などと言うと眉をひそめるのが、昔ながらの日本企業だと思えますが……。

**萩原** 「楽しい」は、仕事をする上で年齢や性別、立場を超えて共通に持つ「働きがいがある」「仕事を通じて成長している自分を感じる」という感情だと思います。さらには会社という枠をも超え、お客さまとも共有できるものだと思います。ですから、皆がワクワクする仕事に取り組んでいく。それがお客さまにとっても、社員にと



## 赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート



っても、会社にとってもよいことにつながるはず。これを当社では「トリプル・ウィン」と呼んでいます。皆がハッピーになることだと、社員の間では話しています。

**赤木** 具体的な取り組みは……。

**萩原** 空間や時間にこだわらず、自分にとって一番居心地がよく、成果の出るところで働けるといったことですね。

**赤木** 働く時間の設定はどのように？

**小池** 人に決められた時間で働くのではなく、自分で有効な時間の使い方を組み立てられれば、コントロールを自分がしているという〈意識〉が生まれ、モチベーションが上がります。成果にもつながるはず。

**萩原** 例えば最近、当社の子どもがいる女性たちの間では〈朝型〉が流行っています。5時に起きて7時まで2時間、仕事をする。そして、子どもや旦那さんが起きたら、朝食づくりやその他の家事をこなしてから出社します。会社では15時、16時ぐらいまで仕事をし、子どもを保育園や幼稚園に迎えに行く。そして夜、子どもが寝た後に残った仕事をする。これは短時間勤務を選ばず、フルで働きたい人がやっている例です。

**赤木** 短い時間をつなぎ合わせ、フルタイムをキープしているのですね。

**萩原** このスタイルでプロジェクトマネジャーを務めている人もおり、その方は昨年、社内表彰を受けています。

### 目の前にいない部下を マネジメントする法

**赤木** 社外で働くテレワークを実践する場合、〈管理〉はどうされているのですか？

**萩原** 会社支給のパソコンにスケジュールソフトが入っており、それに個人が時間管理をする形です。最終的には1カ月まとめて上司に提出します。

**赤木** 管理は個人に任せるわけですね。

**小池** それは結局、本人と上司のコミュニケーションにかかっています。当社の場合、メールやチャット、携帯電話などのツールを駆使して、うまくコミュニケーションをとるように心掛けています。

**赤木** ツール以外の工夫はありますか？

**萩原** やはりバーチャルなコミュニケーションだけでは限界があります。ですから、プロジェクトのメンバーが一堂に顔を合わせ、話をするなど、意図的にやっています。

**赤木** まったく出社せずにテレワークのみで仕事をされている方もいらっしゃるんですね。どのような対応をされていますか？

**小池** 厳密な意味でのSOHOで働く人もいますが、週に1回とか月に数回は出社していますね。

**赤木** それは強制ではないわけですか？

**萩原** はい。ですが必要に迫られますから。

**赤木** その必要性は、どのようなところで感じられるのでしょうか。

**小池** メールなどでは、微妙なニュアンスが伝わらないことも多いですからね。こういうワークスタイルになったからこそ、余計に感じる場所です。マネジメント的には、目の前にいるはずの部下がいないわけですから、従来とは違う手法が求められています。これまでは、顔を見れば、部下の体調や気持ちを推し量ることもできましたが、それができない。だからこそ、意図的なコミュニケーションは必要ですね。

**赤木** それ以外にも工夫は……。

**小池** 成果をきちんと評価することですね。仕事は、プロジェクト型で働く場合と、ラインで働く場合とがあります。部下の能力開発は、基本的にライン長が責任を負っています。研修制度と人事制度を連動させ、仕事の成果はもちろん、部下がプロになることをサポートするわけです。

**赤木** 誰でも、プロジェクトに参加できる

赤木美香氏  
広告代理店勤務を経て、1995年より(株)フランク・コピー・ジャパンの創業メンバー、社長付きエグゼクティブ・アシスタントとして、ベストセラー「7つの習慣」の研修、経営コンサルタント推進などの業務に携わる。2000年人材育成を業務の中心とする、クラーク・フューチャー・コンサルタンツを創業、代表取締役就任。



## 赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

わけですか？

**萩原** 仕事は組織に関わらず生まれますから、プロジェクトを行うときは、ラインと関係なくメンバーが集まります。

**赤木** でも、部下がプロジェクトに参加していたら、ライン長はその働きぶりを見る事ができませんよね？

**小池** 社員の評価や能力開発に関わる人は、複数います。もちろん、ラインの長が一番の責任を負うわけですが、そうした人を支えるために「コーチ」という制度もつくっています。これは、各人が悩んだときに相談できる相手で、自分自身がコーチになってほしい人を選ぶことができます。また、プロジェクトリーダーも、こういった面で貢献が必要かを各メンバーにはつきりと伝えますから、成果と成長を見えています。  
**赤木** 会社という組織ですから、ラインとしての仕事も当然、あるわけですよね。

**萩原** はい。ですから、プロジェクトに参加したいときは、どのくらいの工数をそれぞれに割り振るかなど、常にライン長と相談しながら決めるようになっていきます。

**赤木** ラインとしての役割責任を果たした上でバランスをとり、プロジェクト参加の許可をもらうわけですね。

**萩原** それにプロジェクトリーダーもメンバーを集めるときは、ライン長と話をしなければなりません。その人がどのくらいの仕事を抱えているのか、また能力開発としてそのプロジェクトが役立つかなどは、ライン長しか分かりませんから。

### 従来型の〈秩序〉を壊したい

**赤木** 「女性の活用」という視点で今後、御社がどのような取り組みをされようとしているのか、お聞かせください。

**萩原** 過激な言い方をすれば、〈秩序〉を壊すぐらいのことをしたいですね（笑）。ここで言う「秩序」とは、これまでの日本社会では、新卒で入社し、上司の言うことをきちんとこなすよう育てられた日本人男性が階層を成す、といったものだと思います。ですが、これではスピードが遅く、自由な意見交換を行っていく。当社の一連の改革は、それをやめようとの意図があります。性別も年齢も関係ない。刺激を与えられる人が身近に大勢できればと。

**赤木** そうした動きを加速させるため、女性のコミュニケーションをつくられているとか。  
**萩原** はい。今は100人程度で、口コミ

で広がっています。東京だけではなく、仙台や関西などの方もいらっしやいます。

**赤木** どのような活動を……。

**萩原** 分科会として、お母さんたちの働き方を考える「ママセッション」と、女性のキャリアを中心に考える「キャリアセッション」の2つがあります。前者は月に1回、メンバーの中からファシリテーターやパネラーを決めて開催しています。そうした真面目な意見交換会のほかにも、「おしゃべりランチ」といって、お弁当を持ち寄り、いろいろな相談事をする場も設けています。一方、「キャリアセッション」については、ビジネス環境が激変する中で長期かつ安定的なキャリアパスが描きにくくなりました。そうした中で、キャリアとして大切なものをどうやって見つけ、楽しく仕事をしていくか。そうしたことを、特に若手の方たちを巻き込みながら考えていきたいと思ひ、模索しています。

**小池** そのほかにも、なかなか自身のロールモデルが見出せない方に、社の内外を問わず、プロフェッショナルかつ自分のスタイルを持っている方の話を聞く機会を提供していくつもりです。

**赤木** 今後の展開が楽しみですですね。

小池和子氏  
人事部エンプロイヤー  
レーションチームマネ  
ジャー