

技術革新(AI等) が進展する中での労使コミュニケーションに関する検討会  
第2回

# NEC取り組み事例ご紹介

2020年1月17日

NEC 佐藤 千佳

# 本日のアジェンダ

- NEC概要
- 労使コミュニケーション事例
- Project RISEご紹介
- AI・RPA活用業務事例
- 効果と課題

# NEC (日本電気) について



創業

1899年 (創立120周年)



売り上げ

2兆9,134億円 (2019年3月期)



従業員数

単独 20,252人 (2019.3末)

正社員 約19,800人、パート社員 約50人  
契約社員 約400人

連結 110,595人 (2019.3末)



連結子会社数

327拠点169の国と地域

# 事業の変遷

1946-  
有線/無線通信機



1899-  
電話機・交換機



1981-  
パソコン・携帯・半導体

2013-  
“社会ソリューション事業”  
ICTサービス



2018-  
Digital  
Transformation

# 労使コミュニケーション（従来型）

交渉・協議・意見の聴取	開催頻度	使用者側の参加者	労働組合または労働者側の参加者	取り扱う事項
ワークシステム検討委員会	月1回程度	人事総務部	労働組合執行部	生産性向上、賃金、労働時間等、福利厚生
労使協議会 (全社およびBU毎に開催)	年2回	【全社】社長・副社長・チーフオフィサー、 【BU】各BU長、担当執行役員	労働組合執行部	経営に関する事項
コンプライアンスホットライン	常時	経営監査本部等	NECグループの役員・従業員（嘱託、パート含む）、派遣社員、資材取引先の従業員（請負業者含む）	
人権ホットライン	常時	人事総務部	全社員・派遣労働者が利用可能	
従業員サーベイ	年複数回	人材組織開発部	全社員	全般

# 変革プロジェクト “Project RISE” 始動

2018年7月 社員の力を最大限に引き出す改革を断行  
強靱で柔軟な企業文化を再構築し、力強く成長し続けるNECの実現

## Project RISE

NEC 119年目の大改革

Project RISEとは、NECグループの社内変革プロジェクトの総称です

収益構造の改革

成長の実現

実行力の改革

社員の力を最大限に引き出す

- 経営の結果を厳しく問う
- イノベーティブな行動や挑戦を促す
- 市場の変化・複雑化にスピーディーに対応する

# 変革のキードライバー



## 対話型 / 双方向      フィードバックの循環



- 心を動かし行動変容を促すメッセージとその届け方
- VOE (Voice Of Employees) を集めて施策へ反映
- パルスサーベイで社員の変革の実感値をモニタリング

# 社員の声と徹底的に向き合う

---

## 2020中期経営計画ダイアログセッション

写真削除

約1万人のグループ社員との対話

# 社員の声と徹底的に向き合う

- 無駄な仕事が多く、過去踏襲型の非効率なしくみ

## ● 人事評価制度とその運用への疑問(フェアネスの欠如)

- 人材育成への課題視 (教育・研修機会の量・質含む)

- 外的志向のない内向き文化、保守的で時代遅れの文化
- ビジョン提示と末端までの浸透

## ● リーダーシップコミュニケーションへの要望

- スピードを損なう体制と業務プロセス

## ● 事業戦略とその具体的な実行計画のあり方に対する疑問

## ● トップマネジメント・リーダーシップへの要望

- 大企業病、責任の所在の不明確さ、決断力の課題

写真削除

## 組織を代表し変革をリードするチェンジエージェント

(第1期 総勢31名、第2期 総勢80名)

- 共通する現場課題を全社視点で  
変革
- Project RISEに関する  
エバンジェリスト

写真削除

# BASE ( Co-working Space )



NECのいまと未来を育む 私たちの活動基点

© NEC Corporation 2019

# コミュニケーション改革 ～ 社員の変革の実感値をモニタリング ～



パルスサーベイで見る  
変革の進捗

## 社員の変革の実感値

- 自身のCode of Values実践度 4 pt UP
- 業務効率化の進捗 13 pt UP
- 「スマートな働き方」の実践度 25 pt UP

# コミュニケーション改革 ~ 社員の改革の実感値をモニタリング ~

## パルスサーベイの結果はすべてWebで公開

**社会公共BU** (2019/4/25更新)

■ Top10割合 (%)  
600票のうち、「大変そう思う」「そう思う」を選んだ人の割合

会社	n	母集団	回答率	実感
全体	1,592	4,370	36%	3.18
ユニット直営	6	121	40%	2.02
社会公共推進本部	37	163	23%	1.19
東京都庁づくり推進本部	5	-	-	-
東京都庁づくり推進本部	25	51	49%	3.56
東京都庁づくり推進本部	100	254	43%	3.19
東京都庁づくり推進本部	79	237	33%	2.29
東京都庁づくり推進本部	77	80	96%	3.48
東京都庁づくり推進本部	48	176	27%	3.35
東京都庁づくり推進本部	31	45	69%	3.47
東京都庁づくり推進本部	46	114	35%	3.40
東京都庁づくり推進本部	24	68	36%	3.40
東京都庁づくり推進本部	61	221	42%	3.26
東京都庁づくり推進本部	93	209	39%	3.26
東京都庁づくり推進本部	91	199	46%	3.26
東京都庁づくり推進本部	43	65	34%	3.26
東京都庁づくり推進本部	63	183	30%	3.26
東京都庁づくり推進本部	39	99	31%	3.26
東京都庁づくり推進本部	31	116	38%	3.26
東京都庁づくり推進本部	181	604	38%	3.26
東京都庁づくり推進本部	54	230	33%	3.26
東京都庁づくり推進本部	71	296	33%	3.26
東京都庁づくり推進本部	104	324	33%	3.26
東京都庁づくり推進本部	72	156	33%	3.26

■ Top2割合 (%)  
600票のうち、「大変そう思う」「そう思う」を選んだ人の割合

会社	n	母集団	回答率	実感
全体	1,592	4,370	36%	3.18
ユニット直営	6	121	40%	2.02
社会公共推進本部	37	163	23%	1.19
東京都庁づくり推進本部	5	-	-	-
東京都庁づくり推進本部	25	51	49%	3.56
東京都庁づくり推進本部	100	254	43%	3.19
東京都庁づくり推進本部	79	237	33%	2.29
東京都庁づくり推進本部	77	80	96%	3.48
東京都庁づくり推進本部	48	176	27%	3.35
東京都庁づくり推進本部	31	45	69%	3.47
東京都庁づくり推進本部	46	114	35%	3.40
東京都庁づくり推進本部	24	68	36%	3.40
東京都庁づくり推進本部	61	221	42%	3.26
東京都庁づくり推進本部	93	209	39%	3.26
東京都庁づくり推進本部	91	199	46%	3.26
東京都庁づくり推進本部	43	65	34%	3.26
東京都庁づくり推進本部	63	183	30%	3.26
東京都庁づくり推進本部	39	99	31%	3.26
東京都庁づくり推進本部	31	116	38%	3.26
東京都庁づくり推進本部	181	604	38%	3.26
東京都庁づくり推進本部	54	230	33%	3.26
東京都庁づくり推進本部	71	296	33%	3.26
東京都庁づくり推進本部	104	324	33%	3.26
東京都庁づくり推進本部	72	156	33%	3.26

**エンタープライズBU** (2019/4/25更新)

■ Top2割合 (%)  
600票のうち、「大変そう思う」「そう思う」を選んだ人の割合

会社	n	母集団	回答率	実感
全体	1,452	3,367	43%	3.13
ユニット直営	6	-	-	-
エンタープライズ推進本部	3	-	-	-
マーケティング・ニュービジネス本部	36	105	34%	2.97
サービスプラットフォーム・エンジニアリング	43	88	49%	3.30
コンサルティング推進本部	152	178	85%	3.06
第一会館ソリューション推進本部	13	67	19%	3.02
第二会館ソリューション推進本部	52	-	-	-

**ネットワークサービスBU** (2019/4/25更新)

■ Top2割合 (%)  
600票のうち、「大変そう思う」「そう思う」を選んだ人の割合

会社	n	母集団	回答率	実感
全体	969	2,055	47%	3.08
ユニット直営	3	-	-	-
ネットワークサービス推進本部	35	62	43%	3.11
ネットワークサービス推進本部	115	175	66%	3.27
NTT推進本部	30	70	43%	3.23
NTT推進本部	38	76	50%	3.45
NTT推進本部	34	51	67%	3.53
NTT推進本部	10	34	53%	3.70
NTT推進本部	32	66	48%	3.84
NTT推進本部	73	141	52%	3.93
NTT推進本部	90	123	73%	3.10
NTT推進本部	140	380	42%	3.11
NTT推進本部	117	277	42%	3.60
NTT推進本部	130	202	64%	3.11
NTT推進本部	57	247	23%	2.84
NTT推進本部	87	158	36%	2.84

# 行動基準 | Code of Values

- **視線は外向き、未来を見通すように。**

社会の変化に興味を持ち、未来に先回りして、新しい価値をお客様に提供できているか？

- **思考はシンプル、戦略を示せるように。**

本質的に考え抜き、シンプルでクリアな目標へ向け、強みを生かした戦い方を描けているか？

- **心は情熱的、自らやり遂げるように。**

課題を直視し、自分事化し、意志と情熱をもって、勝つことにこだわりつつ挑戦しているか？

- **行動はスピード、チャンスを見逃さぬように。**

不確実性を受容し、走りながら考える柔軟な態度で、チャンスを見逃さずアイデアを実行に移しているか？

- **組織はオープン、全員が成長できるように。**

体面や立場を気にせず、互いを高め合い、全員が活躍し成長できているか？

挑戦  
する人の、  
NEC。

強い個人・強いチーム  
を作るための  
HR方針



挑戦  
する人の  
NEC。

Right Time, Right Position, Right Person

---

## 多様な挑戦機会

基本理念は、適時・適所・適材。多様な挑戦の機会が提示され、それを掴むことで自分らしいキャリアを柔軟に構築できる。

Keep Growing with Code of Values

---

## 限らない成長機会

高みを目指す姿勢があれば、自分の能力をどこまでも伸ばし、成長し続けられる。

Pay for Performance

---

## フェアな評価／次へ繋がるリワード

成果はフェアに評価され、正当な報酬、次への成長機会やポジションなどで報いられる。

Workplace, Culture, Benefit for the Best Performance

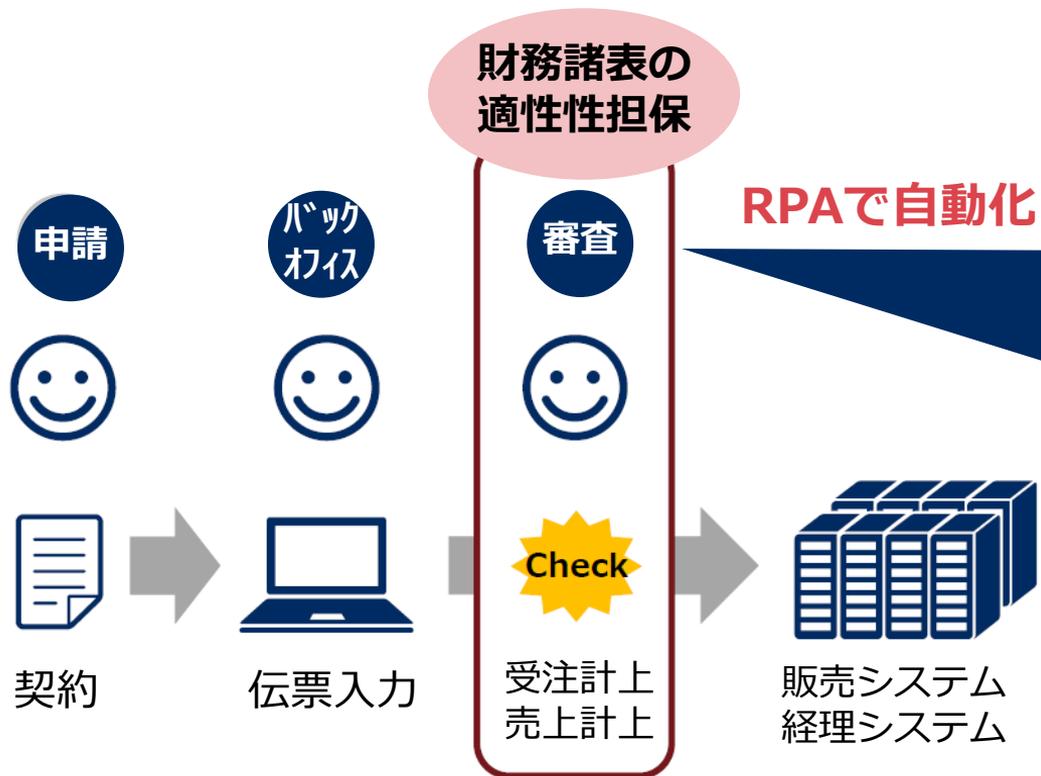
---

## ベストを尽くせる環境／文化

働きやすい環境やカルチャー、QOLの充実をサポートする制度があり、全力で挑戦できる。

# AI・RPA活用による業務の自動化 ① 経理・財務系 計上審査業務

- 売上計上に必要な情報をRPAで自動照合し、売上計上審査業務を自動化



**審査画面**

- ◆前処理  
①の記載内容を確認、受注承認情報表で確認する範囲を決定する。
- ◆照合  
②が「空白」  
③が「未来月でない」  
④（3点）の金額一致  
⑤通貨が「JPY」  
⑥（2点）の名称一致
- ◆承認  
⑦に検取登録日を入力  
⑧にコメントを入力  
⑨「承認」にマーク  
⑩「登録」を押下

受注承認情報

- 監査法人の同意を得て実施
- 400時間以上／月の削減

# AI・RPA活用による業務の自動化 ② 社内問合せ対応業務

- コーポレートスタッフ系の社内問合せ対応業務をチャットボットで自動化



## 従業員の効果

- ・チャットUI→問合せの心理的ハードルが低く、聞きやすい
- ・困りごとが自己解決できる
- ・情報を探す時間を短縮できる

## オペレータの効果

- ・単純な問合せの対応工数削減
- ・回答品質の均一化

## スタッフ部門の効果

- ・問合せ対応工数削減し、業務サービス向上

※ コーポレートスタッフ系業務：人事・総務・法務・輸出管理・環境管理等  
※ チャットボット：テキストや音声を通じて会話を自動的に行うプログラム

# AI・RPA活用による業務の自動化 ③ 従業員による経費精算業務

## ● 従業員一人ひとりが行う、交通費等の経費精算業務を自動化

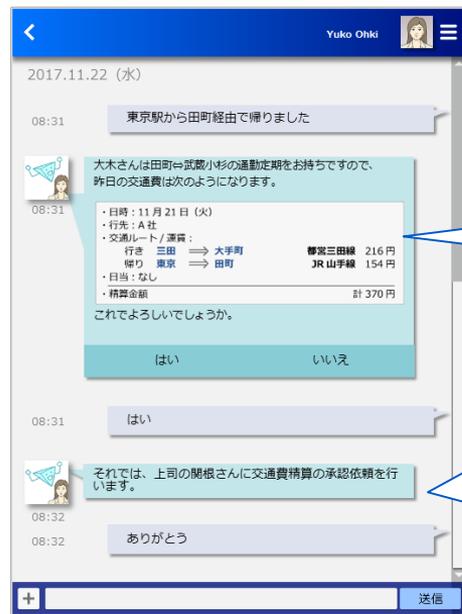
交通系ICカードに蓄積した利用区間情報を、専用リーダーで読み取り、Concurに自動投入。  
(実運用中)



Concurに  
自動取り込み



スケジュールのデータから移動先や会社の入退記録をAIが把握。チャットボットを利用して内容確認、AI・RPAにより交通費精算の申請から承認までを自動化。  
(社内実証済)



AIが交通ルートを探索

AIが交通費精算を上司の関根さんに承認依頼  
↓  
関根さんはチャット上で確認し、承認

## 効果

- コミュニケーションの変革 = ビジネス/カルチャー変革
- 「通知する」⇒「伝える」⇒「伝わる」への進化
- フィードバックを取り込むことで“巻き込み”強化
- 外部からの認知を活用し、エンゲージメント向上

## 課題

- リーダー・マネージャーのコミュニケーション能力向上
- バーチャルとリアルのバランス確保
- 会社と組合の役割分担/コラボレーションの新しい形

 **Orchestrating** a brighter world

**NEC**