

第 2 回（令和 2 年 1 月 17 日開催）プレゼンテーション概要

KDDI 労働組合（KDDI 株式会社）**会社の概要**

- 創業 1984 年。17 社が合併し、KDDI グループとなる。
- 主な事業内容：個人向けの通信サービス、企業向けの通信サービス・データセンターサービス等の提供、海外での個人・法人向けサービスの提供、通信設備の建設及び保守等
- 従業員数：正社員 10,968 人、臨時従業員 6,412 人（単体、2019 年 3 月 31 日時点）

労使コミュニケーションの方法等

- KDDI 労働組合は、組合員数 11,816 人。KDDI とユニオン・ショップ協定を締結。
- 労働協約の中で明記されたチャンネル
 - ・ 経営方針概要協議（年 1 回）：社長以下担当役員等と組合役員が、年度ごとの経営方針や中期経営計画等について意見交換を行う。
 - ・ 団体交渉（年 5 回程度）：人事本部長以下と組合役員が、労働協約の締結・改廃、労働条件に関する事項について意見交換を行う。
 - ・ 地方の団体交渉（2 年に 1 回）：全国 10 地区の支社幹部と組合役員が意見交換を行う。
 - ・ 事務折衝（年 30 回程度）：団体交渉を補足する事前協議で、人事本部長以下と組合の委員長を除く副委員長以下で行う。地方も同様。
- 非公式のチャンネル
 - ・ 労使担当者会議（週 1 回）：労使の担当で情報共有、案件確認を行う。
 - ・ 働き方改革・健康経営定例会（月 1 回）：働き方改革・健康経営室と組合の副委員長以下で、働き方改革や健康経営について意見交換を行う。
（その他、法定のチャンネルとして、裁量労使委員会、安全衛生委員会。）
- 雇用形態ごとの状況
 - ・ 正社員・契約社員（有期雇用）：全て組合員であり、職種による差はなく、上記のチャンネルでカバーしている。
 - ・ 嘱託社員・管理職：組合員ではないが、将来、組合員のキャリアとして選択される可能性があるため、組合も考慮した対応をしている。
 - ・ 派遣社員、出向、業務委託の労働者：労使担当者会議、安全衛生委員会が主となる。
- その他の意見収集や情報発信の取組
 - ・ 会社側からは、社員意識調査（年 1 回）、朝礼・社内放送、新年の社内懇親会、取締役が経営状況について説明する経営状況説明会（四半期の決算後）、目標管理面談（2 か月に 1 回）、キャリア面談（年 1 回）、社内報・メルマガを実施。
 - ・ 組合側からは、職場会（年 3 回）、相談窓口、機関誌・メルマガ・ホームページ、フェイスブックを実施。

AI、ICT 等デジタル技術の導入・運用状況

- RPA の導入事例：証明書発行のための社内システムからの情報統合、為替レートの登録、衛星回線に影響する太陽雑音の発生時間データの自動取得等。年間数千時間の業務削減をした事例も、仕事の正確性の向上に資したという事例もある。
- 目的は、定型業務の自動化による業務の効率化、デジタルトランスフォーメーション化。働き方改革、品質の向上、属人化防止、コスト削減を目指す。
- 導入には、RPA についての認識を高める必要がある。置き換えありきではなく、業務の効率化・品質向上のための手段の一つであることを理解することが必要。また、操作スキルの習得、業務のシナリオ化を継続して維持する体制も必要になるので、簡単ではない。
- 導入の支援体制として、RPA ポータルサイトの設置、勉強会の開催、部内コンテストの開催、ヘルプデスクの設置等を行っている。
- RPA の導入の効果：業務の効率化により労働力を高付加価値業務へシフトしている。導入過程での業務の棚卸しにより業務整理が実現している。
- RPA の導入の課題：導入時のサポートやバックアップが必要であること、RPA でできることとできないことの見極めが必要であることから、現場の各部門で内製することが難しく、外部から専門家を入れて導入せざるを得ないこと。

AI、ICT 等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- 個別の RPA の導入に当たって労使間でのコミュニケーションは行っていない。組織改正（部門の改廃、新設）、配置転換等が発生する場合には、労使コミュニケーションの各種チャネルにて確認することになる。
- 現時点では、RPA の導入は、人員削減を伴うレベルには至っておらず、業務シフトの範囲内であり、労働組合としてもポジティブに評価をしている状況。
- 労働組合としては、技術が進展する中で個人個人が新しい環境と向き合えるよう寄り添うとともに、心情面、技術面、業務負荷等の課題を拾い上げて会社に改善を依頼していく。

労使コミュニケーションの効果と課題

【効果】

- 事前協議制をとっているため、組合員の意見を反映しやすく、労使間の意見調整を経た上で、会社と施策に合意できる。
- 合意の結果及びプロセスを書面に残すので、後から検証が可能。

【課題】

- 会社の事業展開のスピードが速く、十分な論議が行えない場合がある。労働者が納得せずに結果につながらなければ意味がないので、労使で理解し合えるかが重要である。
- 労使双方のメンバーの入れ替えがあり、書面は残しているものの、過去からの論議の積み重ねを全て把握して引き継いでいない部分もある。
- 労使協議の対象事項について、例えば、定年退職の再雇用者に対する制度の扱いや、組合員ではない管理職に関わる制度の扱い等については、会社としては労働組合との協議事項ではないのではないかという意見もあり、認識のずれが生じる場合もある。

日本電気株式会社 (NEC)

会社の概要

- 創業 1899 年。327 拠点、169 の国と地域に展開。
- 主な事業内容：通信機器、パソコン・携帯・半導体の製造を経て、現在は社会ソリューション事業、ICT サービスに変化。
- 従業員数：単独で 20,252 人（うち正社員約 19,800 人、パート社員約 50 人、契約社員約 400 人）、連結で 110,595 人。（2019 年 3 月 31 日時点）

労使コミュニケーションの方法等

- 従来からの労使コミュニケーション
 - ・ワークシステム検討委員会（月 1 回程度）：人事総務部と労働組合執行部が、生産性向上、賃金等を協議。
 - ・労使協議会（年 2 回）：社長、管理部門、スタッフ部門の役員と労働組合執行部が参加し、経営に関する事項、カルチャーや事業の変革をテーマに協議。
 - ・全社員対象にホットラインを設けている。
 - ・エンゲージメントスコアを測る従業員サーベイ（年 1 回）。
- コミュニケーション改革を含む変革プロジェクト「Project RISE」
 - ・2018 年 7 月に社員の力を最大限に引き出す改革として「Project RISE」を開始。「変革のキードライバー」として、「プロセスと仕事のシンプル化」、「オープンで分かりやすいコミュニケーション」、「Code of Values の浸透とマインドセットチェンジ」等の 6 つを掲げた。
 - ・その中でコミュニケーションについては、社員と双方向のものとするためにスタイルを変えてきた。施策ができて上がるまでの段階で社員、リーダーの声を聞き、フィードバックするという循環を意識している。
 - ①情報を発信するだけでなく、受け止める社員の心を動かして行動変容を促すためのメッセージや届け方を意識すること
 - ②それが本当に届いているか、変革が起きているかについて社員の声を収集し、より良い施策に反映すること
 - ③四半期毎のパルスサーベイでどのくらい行動に結びついているかをモニタリングすることの 3 つに取り組んでいる。
 - ・具体的取組としては、役員が社員と face to face での対話を実施。例えば、社長が全国の事業所に出向いて中期経営計画を説明し、質疑応答や事後アンケートから声を吸い上げ、ウェブサイトで全社員に公開。それに対する会社のアクションも共有。その中では、人事評価制度とその運用への疑問、事業戦略と具体的な実行計画のあり方に対する疑問等があった。
 - ・海外のグループ社員に対しては、IT ツールを活用しリアルタイムにリーダー、社員同士を結んで本社の声を届け、海外からも声を集めることを行った。
 - ・現場を巻き込むとともに次世代のリーダーを育成するため、チェンジエージェントという仕組みを開始。次世代のリーダーとなる人材に、会社と一緒に変革のプロジェクトを進めること、会社側の Project RISE の意図等を現場に届けること、会社側にダイレクトに伝わらない現場の声を吸い上げることに取り組んでもらい、成果をあげている。

- ・パルスサーベイの1年後の結果をみると、テレワークの実践や業務プロセスのシンプル化は実感されるが、定性的な、目指すべき行動が体现できているかはまだ結果に出ていない。マインドセットを変えるのは大変だと実感している。
- ・「Code of Values」（行動基準）も、社員の心に響いて自ら行動を変えることができるよう、問いかけるような表現で示している。また、これからのNECがどうならなければならないかを分かりやすくするため、「挑戦する人の、NEC。」というコピーで社員に訴えている。

AI、ICT 等デジタル技術の導入・運用状況

- RPA で年間約 21 万件の売上計上審査業務を自動化し、月に約 400 時間を削減。社内問合せ対応業務をチャットボットで自動化。交通費等の経費精算業務を自動化し、業務量を月約 50 分/人分削減。

AI、ICT 等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- RPA 等の導入により、業務削減の効果はあるが、人員削減には結びついていない。更に時間を捻出して、社員がより付加価値のある仕事にシフトすることが次のステージ。それに向けた行動をとれるよう Code of Values を浸透させている。

労使コミュニケーションの効果と課題

【効果】

- コミュニケーションの変革がカルチャー、働き方、ビジネスの変革に及ぼす影響は大きい。以前の単なる通知から、ストーリーを語りながら、なぜやるのかを説明するように変えることで、「通知する」「伝える」から「伝わる」に進化させている。
- 施策を始めるに当たり、途中で現場からのフィードバックを取り込むことで、より良い結果になり、巻き込まれた社員も「一緒につくり上げた」ということでコミットメントが高まる。また、7～8割の完成度の段階など早くから巻き込むことで、スピード感も出てくる。社内の取組が社外で認められニュースになると、社員のエンゲージメントが上がる効果があるため、外部からの認知も活用しようとしている。

【課題】

- コミュニケーションが重要になるほど、リーダーやマネージャーが自部門のメンバーとコミュニケーションを取るための能力の向上が必須になる。また、ICTの活用によりバーチャルのコミュニケーションが増えていくが、意図的にface to faceの場をつくるというバランスの確保も課題。コミュニケーションの仕方について学ぶ5～7分の短いビデオを多く用意。
- 会社と労働組合について、それぞれの役割やアプローチの仕方をどう分け、最終的に大きな成果に結びつけるのか。これまでより会社や経営陣が直接、社員にアプローチするようになってきている。労働組合には切実な声が寄せられたり、広くアプローチすることができたりする。お互いにとっての新しい形、コラボレーションを模索することも課題。