

2022年2月16日

## 第5回生産性シンポジウム

# 「電機連合のDXに対する考え」

電機連合 神保 政史

# 電機連合の基本的な考え方

- デジタル社会の実現により、経済発展と社会的課題の解決を両立させることが可能。データ利活用ルールの整備、セキュリティ対策の強化などの必要な基盤整備を行い、国民の不安を払拭した上で、あらゆる分野でのデジタル活用を推進すべき。電子行政の推進をはじめ、学校教育や医療・介護のICT化、新交通システムの推進などを早急に進める必要がある。
- デジタル化を進めるにあたっては、その恩恵をすべての人が実感できることが重要であり、誰ひとり取り残さないデジタル社会を目指さなければならない。
- 第4次産業革命に対応した人材の育成・確保が重要であり、リカレント教育など学ぶ機会の整備が必要。社会全体でデジタル化への理解を深め、IT人材が持てる能力を発揮できる環境整備が重要であり、政府IT調達についても改善が必要。

# 鍵を握る「生産性」に対する認識 「生産性マップ」

生産性向上策

方法論(アプローチ)

$$\text{生産性} = \frac{\text{アウトプット}}{\text{インプット}}$$

改善(インプルーブメント)

改革(イノベーション)

これから日本企業が注力すべき領域

分子  
(アウトプット  
=付加価値)  
の拡大

今あるものの使い方の工夫による  
集団(企業・チームなど)の成長  
⇒付加価値の向上

新しい技術を使った  
一つの集団を超えた共創  
⇒付加価値の向上

生産性の向上策

分母  
(インプット  
=投入量)  
の削減

今あるものの使い方の工夫による  
個人・自己の成長  
⇒投入労働量の削減

新しい技術を使った  
個人・自己・一集団の効率化  
⇒投入労働量の削減

これまで日本企業が注力してきた領域

「生産性 マッキンゼーが組織と人材に求め続けるもの」伊賀泰代著の図を参考に電機連合作成

# 「デジタル社会」の実現 加盟組合からの意見

## デジタル社会の実現に関する意見:

- **電子行政の推進**: 国と地方の足並みを揃えること、メリットの周知が必要
- **企業のデジタル化の推進**: インセンティブ強化、中小支援拡大を
- **マイナンバーの普及促進**: ポイント付与のみならず本来メリットの向上・周知を
- **電子投票の推進**: 投票率向上、投票に行きたくても行けない人への対応が必要
- **データ利活用の推進**: 共通データ基盤整備の早期実現、民間ニーズの収集を
- **セキュリティ対策の強化**: 行政主導でのオープンソースのシステムやネットワーク網の構築の必要性
- **研究開発投資の促進**: 減税・即時償却の推進、クラウド・SaaS導入インセンティブを
- **医療のICT化**: 電子カルテの普及、医療データの利活用を
- **人材育成**: 受講料補助・補助金の拡大、国を挙げてのリスキリングを

## 労働組合としての課題認識:

- 自組織(会社)でどのようにデジタル化を進めていくべきか **方針・目標・取り組みが不明確**
- **デジタル化を推進する人材不足(確保・育成)**

# 労働組合としての課題意識 (1) デジタル

## ● 人材確保・育成への懸念が多数、IT人材不足、創造的・プロデューサー的人材求む

- 業種や企業グループに特化したSEが多く、**産業発展や維持を意識した提案や開発ができるSEが少ない**。
- 製造業＝ITというイメージがなく、**IT人材が就職先を探す上で製造業が選択肢に入っていない**ことを懸念。
- 短期的な利益を優先し、**長期的な人材育成の取り組みが進んでいない**(経営層・組織上層部のITリテラシーを高める必要)。
- 社内にデジタル人材が不足している／力が不十分。**ハードとデジタル技術の融合に関係した創造的な新しいアイデアがなかなか生まれてこない**。
- **DXプロデューサー的人材は世の中においても極めて人数が限られている**。これは少なくとも高等教育課程において電気・電子工学、情報通信工学等のように教育単位として体系的にDXビジネスを学ぶ機会がそもそも存在していないため。また、技術進化の早い世界でもあり、企業としても**社内OJTで育てる猶予もない**ことから、企業における**DX人材の多くはキャリア採用によるところが大きい**。
- AI・クラウド・サイバーといった**新たな技術見地**や、**アジャイルといった新たな開発手法への転換を組織的にどのように行っていくか**に課題意識。従来型のSE自体も枯渇傾向で、既存事業の維持すらも覚束ない将来を懸念。
- 処遇面で外資ベンダやコンサルとの比較から、当社は決して魅力的な条件を提示出来ておらず、有期雇用の特別な職種を設定するなどの苦肉の策を展開しているが、研究部門等の特定の職種の適応に留まらざるを得ず、**人手不足のSEや開発者への有効な手立てになっていない**。

## ● SEの過重労働を懸念

- 旧内閣官房IT総合戦略室の示したスケジュールでは、標準準拠システムの開発や標準準拠システムへの移行が2025年度までに計画されているが、**スケジュールありきで進めると、現場のSE等が過重労働になったり**、不十分な検討でシステム障害等が発生する可能性もある。こうした事態が起こらないよう、検討状況に合わせて、**場合によってはスケジュールを延ばすなどの現実的な対応**を政府に求めていくべき。

# 労働組合としての課題意識 (1) デジタル

## ● 雇用への影響懸念

- 新領域へのビジネス展開に伴う組合員の配置転換があった際、**組合員の精神的・経済的負担**とならないか懸念。
- グローバル企業ではデジタル化で海外への事業移管が容易となるため、**効率化のために日本国内の業務を廃止する傾向**が表れる。現実に弊社では、これによる人員整理が行われている。
- 会社は積極的にデジタル化を進めているが、労働組合の立場でその効果を把握・検証することは難しい。また、ものづくりを担う当社では、**デジタル化を進めれば進めるほど人員の余剰感が生じ、雇用にも影響**しかねない。

## ● 会社の方針不明確、具体像が見えない

- 社会や企業、行政のデジタル化に注力していくための体制変更、人材育成や人員のシフトなど大きな変革に取り組んでいるが、**デジタルビジネスをどのように進めるか具体像が見えていない**。また「DX企業をめざす」との大きな変革に対し、**組合員の意識がどこまでついでいけているか**も課題。
- DXを推し進めるべきと会社の認識はあるものの、それに向けた**方針や目標、取り組みなどは不明確**な状況な中で、事業としてというよりも**事業運営の中での活用については課題が多い**(作業効率改善、固定費削減を進めるため、各種業務のデジタル化など)。

# DX実現に必要なこと

生産性を高め、DXの推進で事業を変革し、  
本来の目的達成に注力するという

**意識改革**



デジタルを使いこなすスキルを身に着け、  
真のDXを実現し、個人も組織も進化し続けるための

**人財育成**

# 意識改革

## 生産性向上の意識と仕事の棚卸

### ○ 意識改革

- デジタル活用は事業変革に不可欠との共通認識を全員が持つ
- 「効率化より付加価値の向上」、「前例踏襲より新たなチャレンジ」の意識を醸成する

### ○ 仕事の棚卸

- 無駄な仕事(新人が担ってきた作業的な仕事、お客様の一部には感謝されるが効率の低い仕事など)をなくし、新たなチャレンジのための余力を創出する
- 属人的な仕事をなくし、チームで仕事の成果を最大化する体制を築き、リスク対応力を向上させる

### ○ デジタルツールの活用

- 定型的な仕事はRPAツールを活用して効率化、より高度な仕事に注力し、生産性を向上させる

### ○ IT投資の断行

- コスト視点だけでなく生産性を高め成果を最大化するために必要なIT投資を行う



# 人財育成

## 学ぶ機会の充実、人事制度の見直し

- **デジタルリテラシーの向上** …事業推進に不可欠な共通スキルとしてデジタルリテラシーを向上させる
- **学ぶ機会の拡大** …個人が学び続けることを組織として推奨し、研修などの機会を拡大する
- **チャレンジの推奨** …新たなチャレンジを推奨し、適切に評価するための人事制度を確立し、運用する



組織としてDX推進の前提となる仕組みを整備することで、個人が安心して学ぶことができる

## スキルの見える化、社会全体での活用

- **DX推進に必要なスキルの洗い出し**…DX推進に必要なスキルを洗い出し、産学官で共有する
- **物差し(スキルレベル)の設定**…洗い出したスキルの一覧に共通の物差し(スキルレベル)を設定する
- **スキルレベルと研修メニューの紐づけ**…各組織の研修、公的機関の研修、大学の講座など、研修メニューとスキルの紐づけを行い、受講によって得られるスキルを明確にする
- **取得したスキルの生涯記録**…個人の受講履歴、取得したスキルを記録し、生涯活用できるようにする



社会全体でDX推進に必要な共通基盤を整備することで個人と組織の人財育成を加速することができる

# まとめ

- デジタル時代の変化に対応できていない日本企業
  - 国はデジタル敗戦との認識、企業もその認識に立ち対策を打つべき
- これまでの日本の成功体験がDXの阻害要因に
  - 無駄を排し、生産性を高める努力として「付加価値の向上」に注力すべき
- DX推進に必要な「意識改革」と「人財育成」
  - トップのコミットメント、制度の見直し、社会的な共通基盤の整備(スキルの見える化、マイナンバー活用)が重要
- デジタルによる日本企業の再興を
  - 労働組合としてもDXの推進が、組合員の将来の幸せにつながるとの認識