

2020. 10. 20.

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4回）

「AIなどデジタル技術の導入と
労使コミュニケーションに関する調査」
結果概要

- I はじめに
- II 主たる事実発見
- III むすびにかえて

労働政策研究・研修機構
中村良二

| はじめに

○AIなど、デジタル技術を職場に導入にあたって、企業は従業員とどのような協議やコミュニケーションをしているのか、また、こうしたコミュニケーションの有無や方法が導入効果に影響があったのかを把握することを目的として実施した。

【調査概要】

- ・期間：2020年3月9日～4月17日
- ・対象：全国30人以上規模の事業所
- ・配布数：20,000票
- ・不達票数：165票
- ・回収数・率：3,670票、18.5%

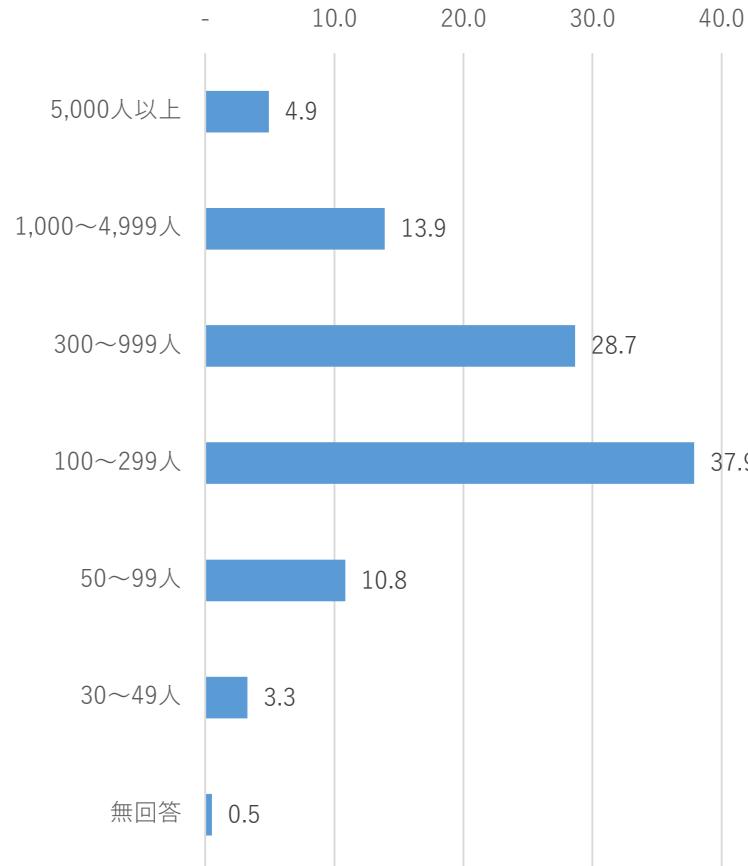
II 主たる事実発見

速報値

1 所属企業・事業所の属性と日常的なコミュニケーション

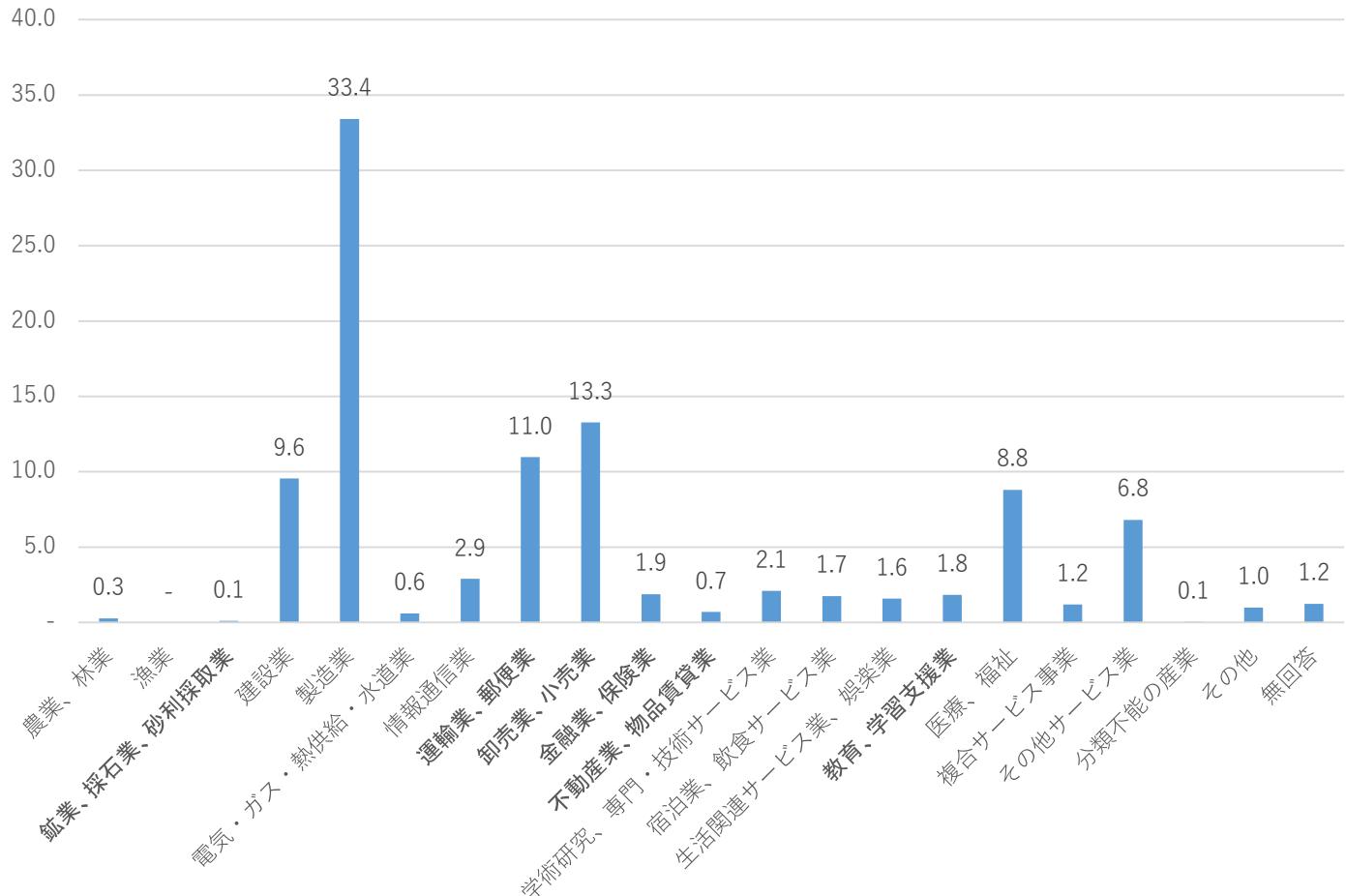
①所属企業全体の規模

; 100～299人で4割弱

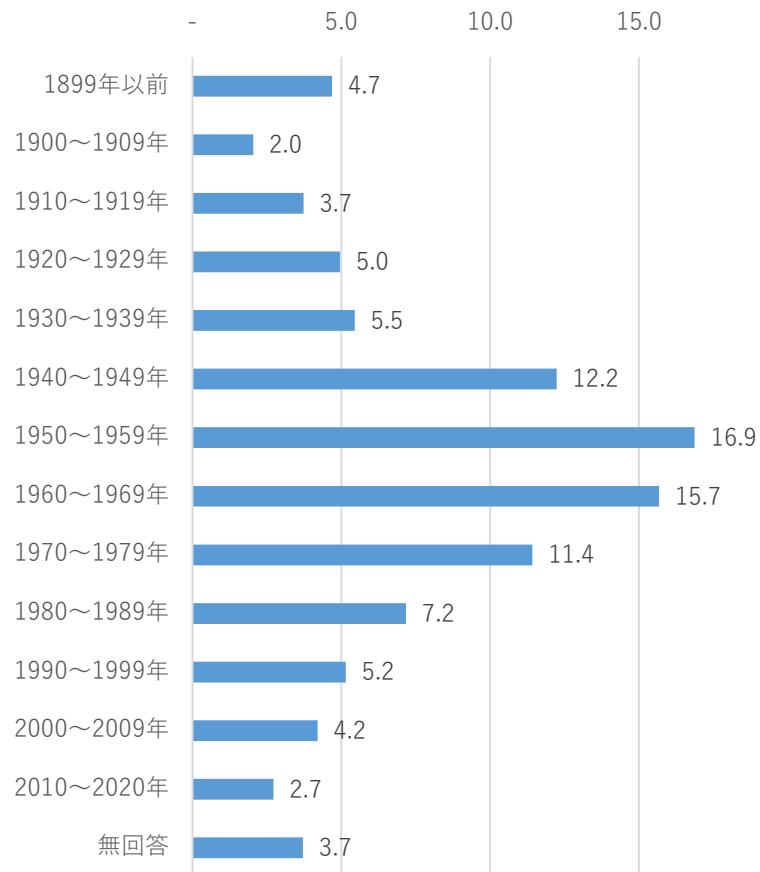


②業種

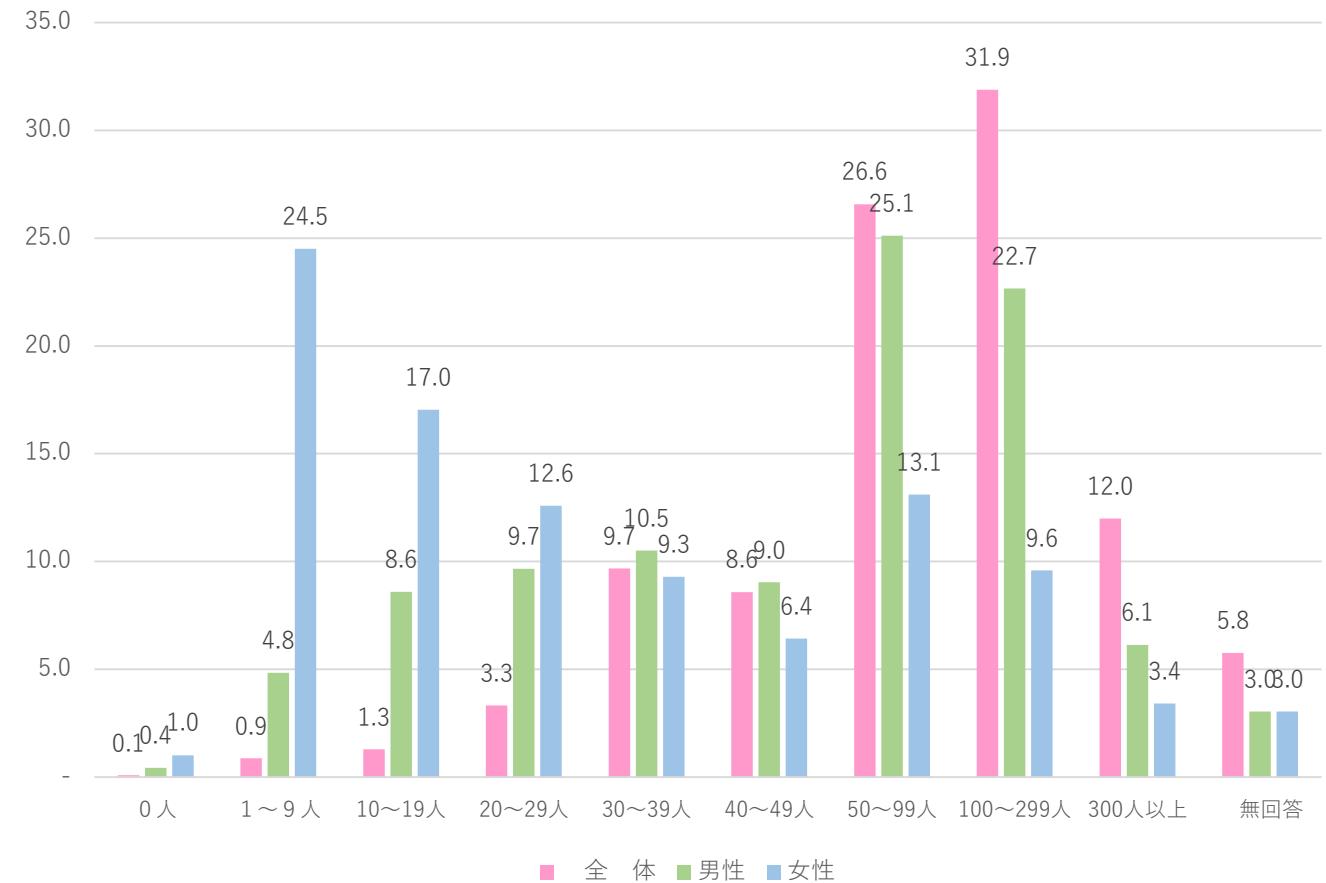
; 製造業が約1/3。卸小売業、運輸業、建設業、医療、福祉が1割ほど。



③創業年
；平均は1956年



④事業所の従業員数
；100～299人で3割超。
平均は全体251人、正社員134人、派遣13人

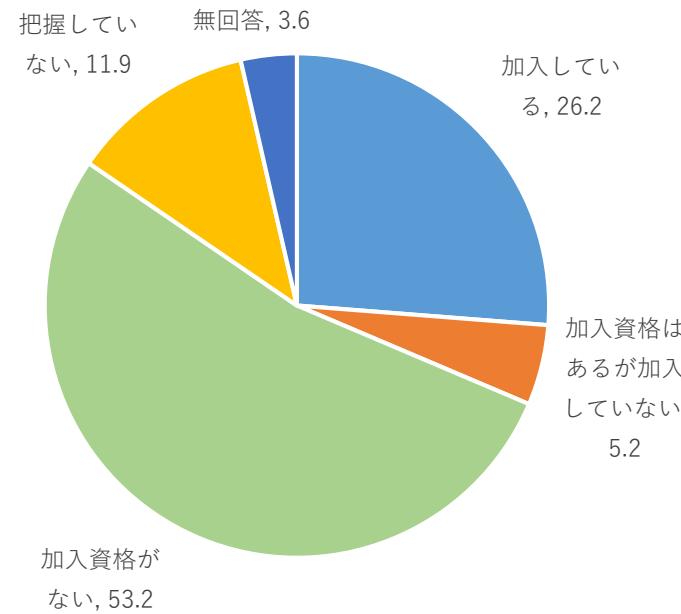


⑤労働組合の有無、ユニオンショップ協定の締結

労働組合：「あり」40.2%、「なし」59.3%。

ユニオンショップ協定を締結：66.3%、
していないが30.7%。

正社員以外の加入者：「加入している」（26.2%）、
「加入資格はあるが、加入していない」（5.2%）
「加入資格がない」が53.2%。

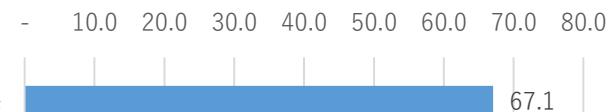


⑥労使協議のための手段

；社内報・掲示板、常設ではない会合、
相談窓口

速報値

社内報や社内掲示板などの情報提供



懇談会・説明会などの常設ではない会合

相談窓口やその他の苦情処理機関

従業員へのアンケート調査

労使協議機関での協議

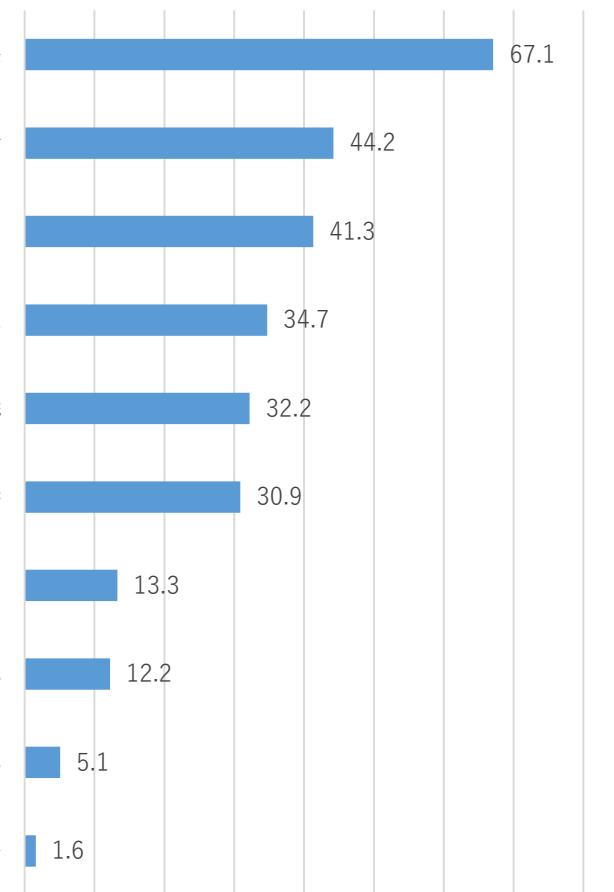
労働組合との団体交渉

社内SNSなどのコミュニケーションツール

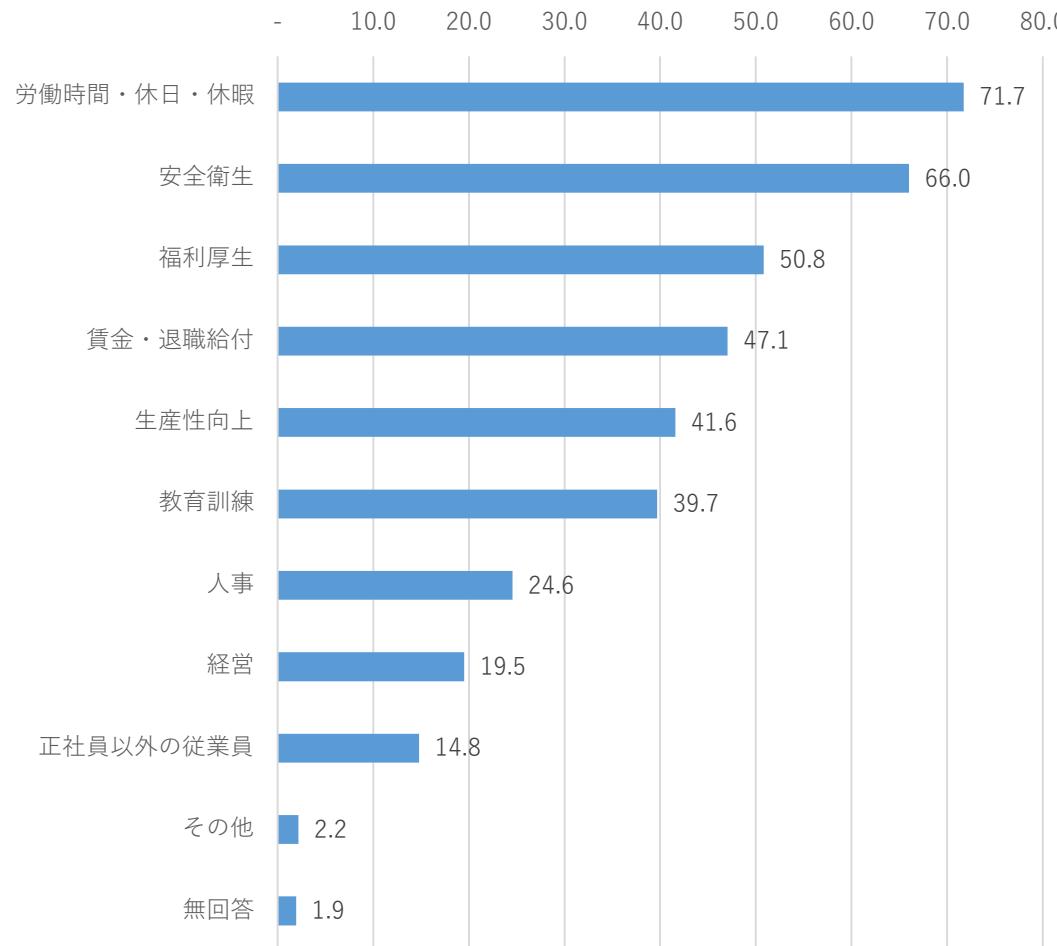
取組を行うための専門組織の編成

その他

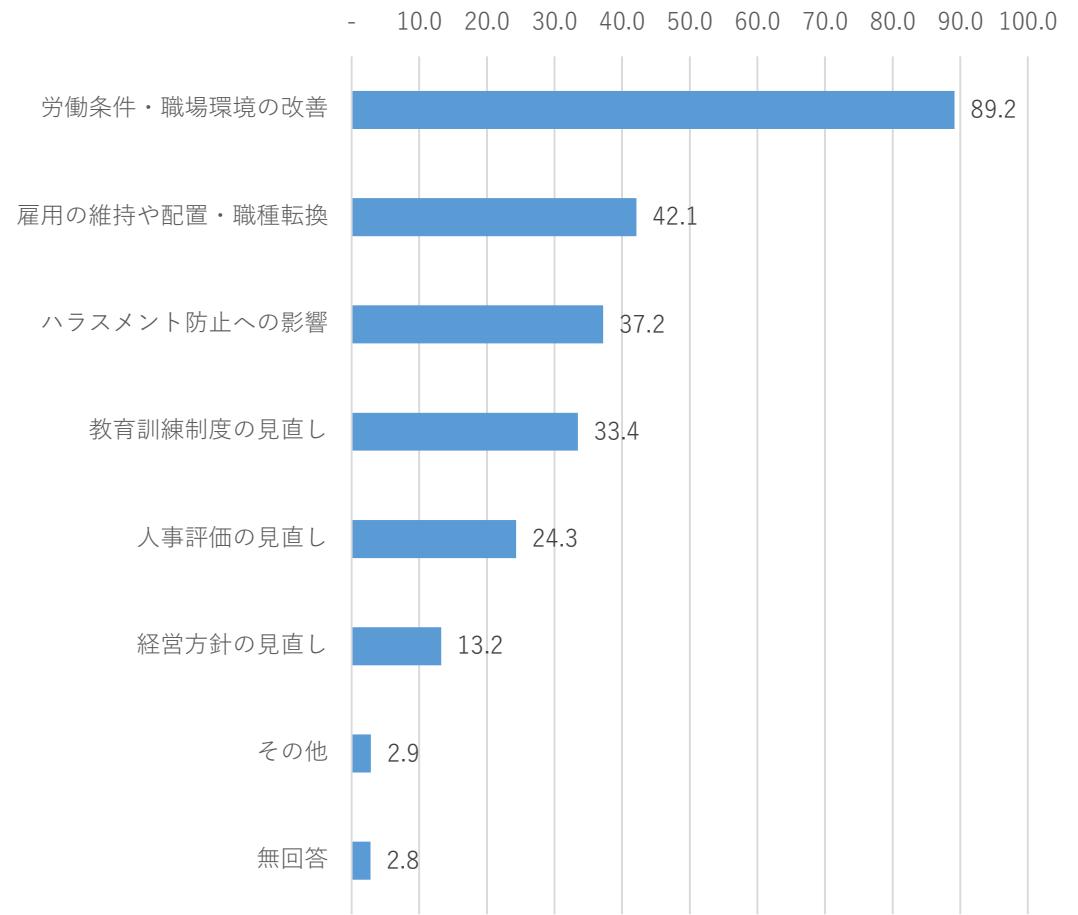
無回答



⑦協議事項
; 基本的には、労働条件や職場環境に
関わること



⑧協議結果の反映
; 労働条件、職場環境の改善
経営や人事制度につながるものは少ない



2 新しいデジタル技術の導入

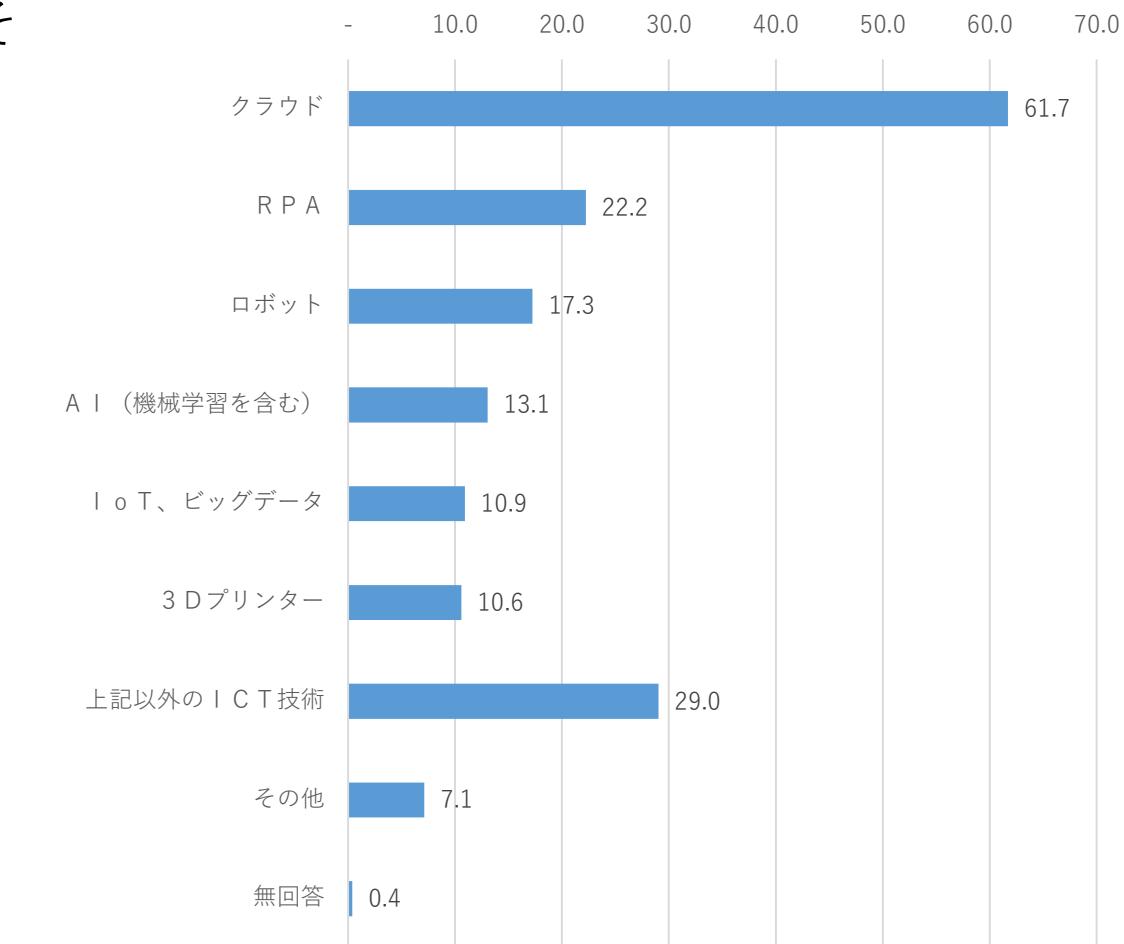
速報値

①導入の有無とその内容

; 過去5年間に新しいデジタル技術を導入した事業所は1264事業所・33.4%、導入していない事業所が64.4%。

- 最も多かったのは「クラウド」(61.7%)、そして、「RPA」(22.2%)、「ロボット」(17.3%) 続く。
- 属性別にみると、
 - 「クラウド」：金融・保険、卸小売り、製造業などが相対的に低い(5割前後)
 - 「RPA」：不動産業、情報通信業で、5割ほど。
 - 「ロボット」：製造業、医療・福祉で、3割程度。
 - 「AI」：卸小売り、宿泊業で、3割程度。
 - 「3Dプリンター」：製造業、生活関連サービス業で、2割ほど。

【巻末に参考資料添付】

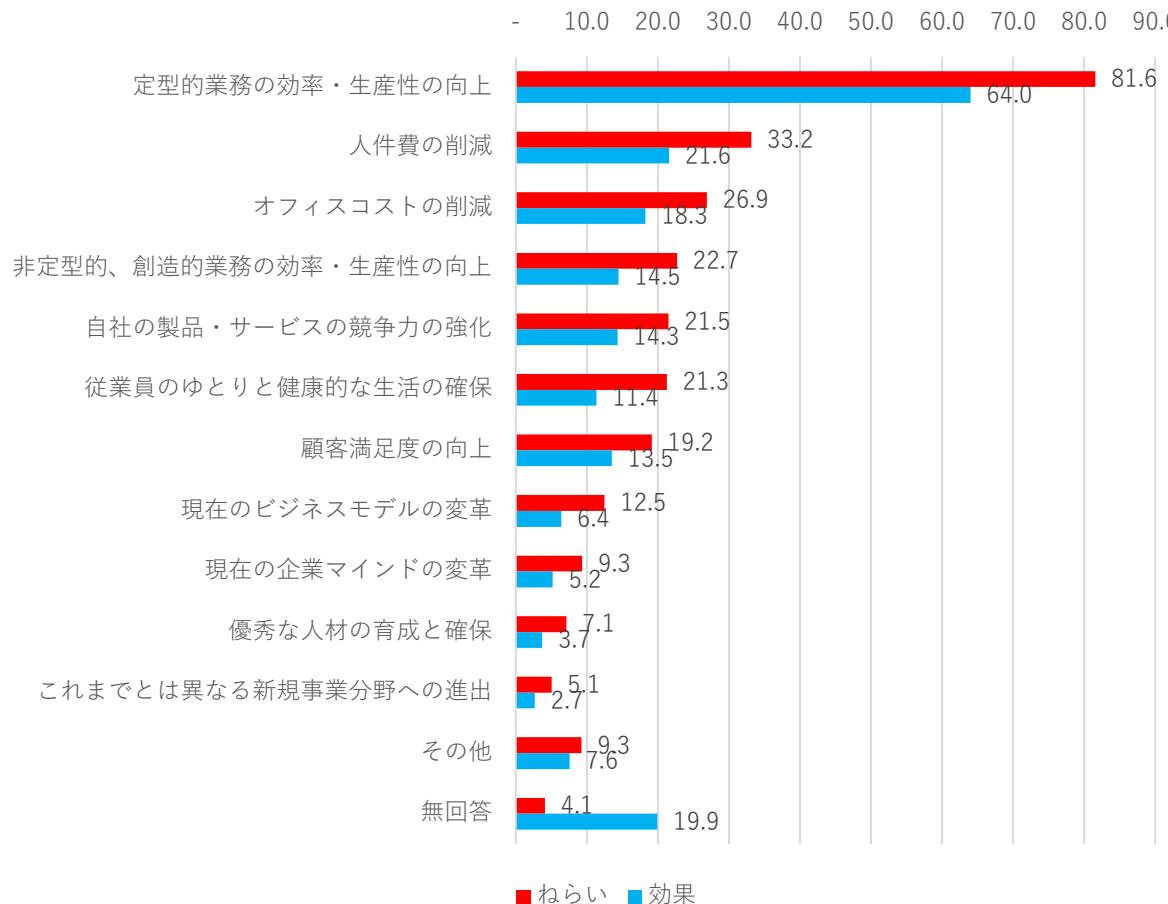


②ねらいと効果

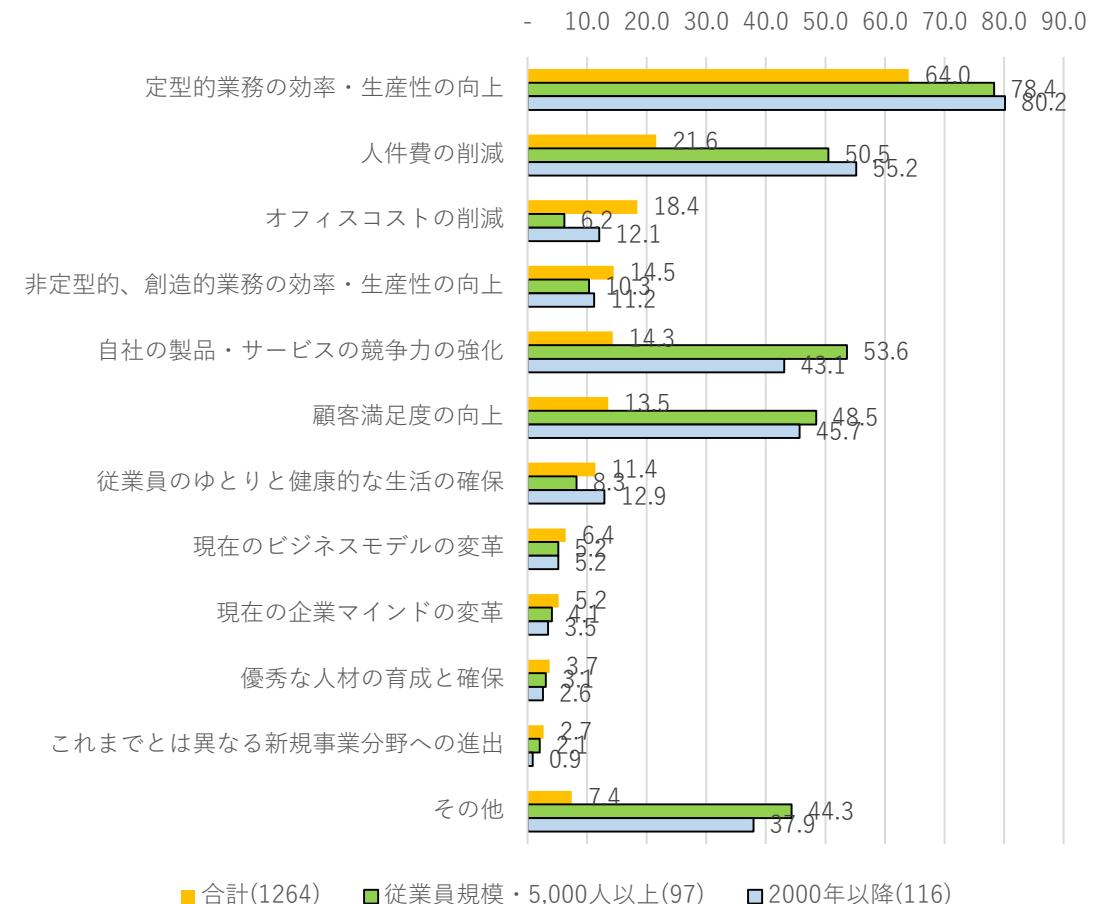
;定型的な業務の効率化・生産性の向上、人件費、オフィスコストの削減がねらい。

効果に関しては、5000人以上、2000年以降創業で、「自社の製品・サービスの競争力の強化」、「顧客満足度の向上」での効果を上げている。

技術導入のねらいと効果・合計



5000人以上規模、創業2000年以降の「効果」



③導入の際の協議の有無、タイミング

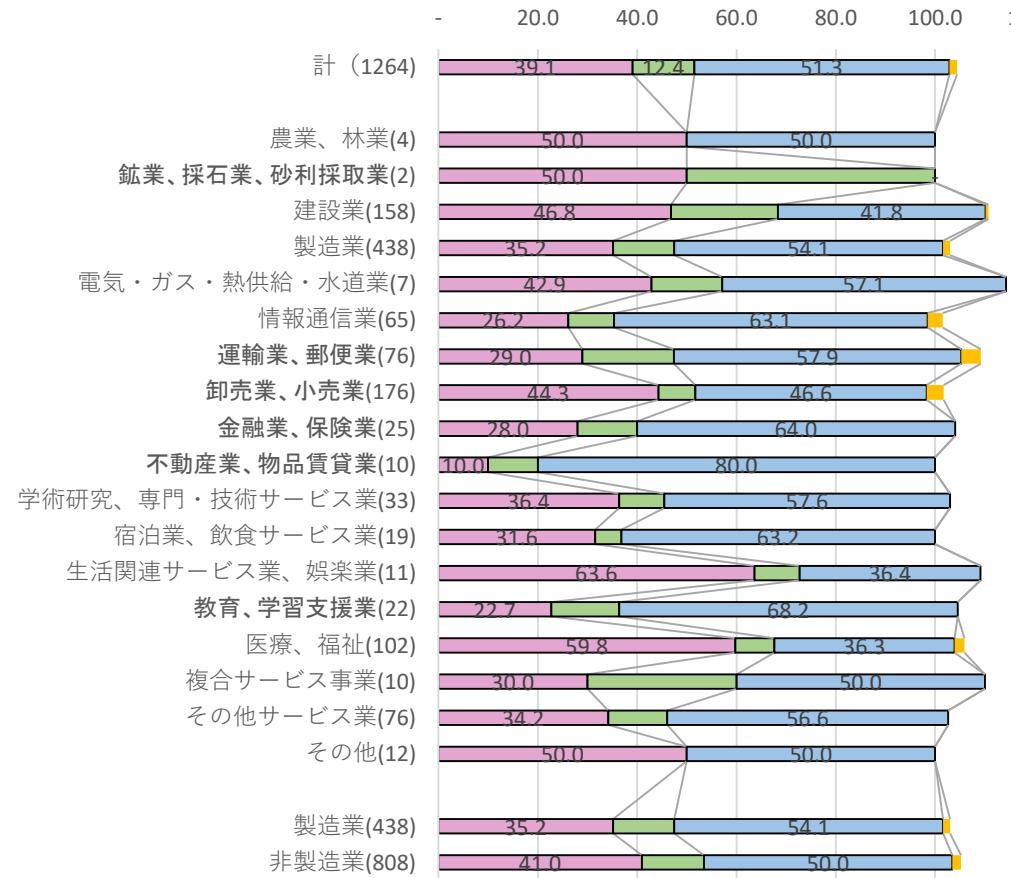
速報値

; 協議を過半数は「実施していない」。

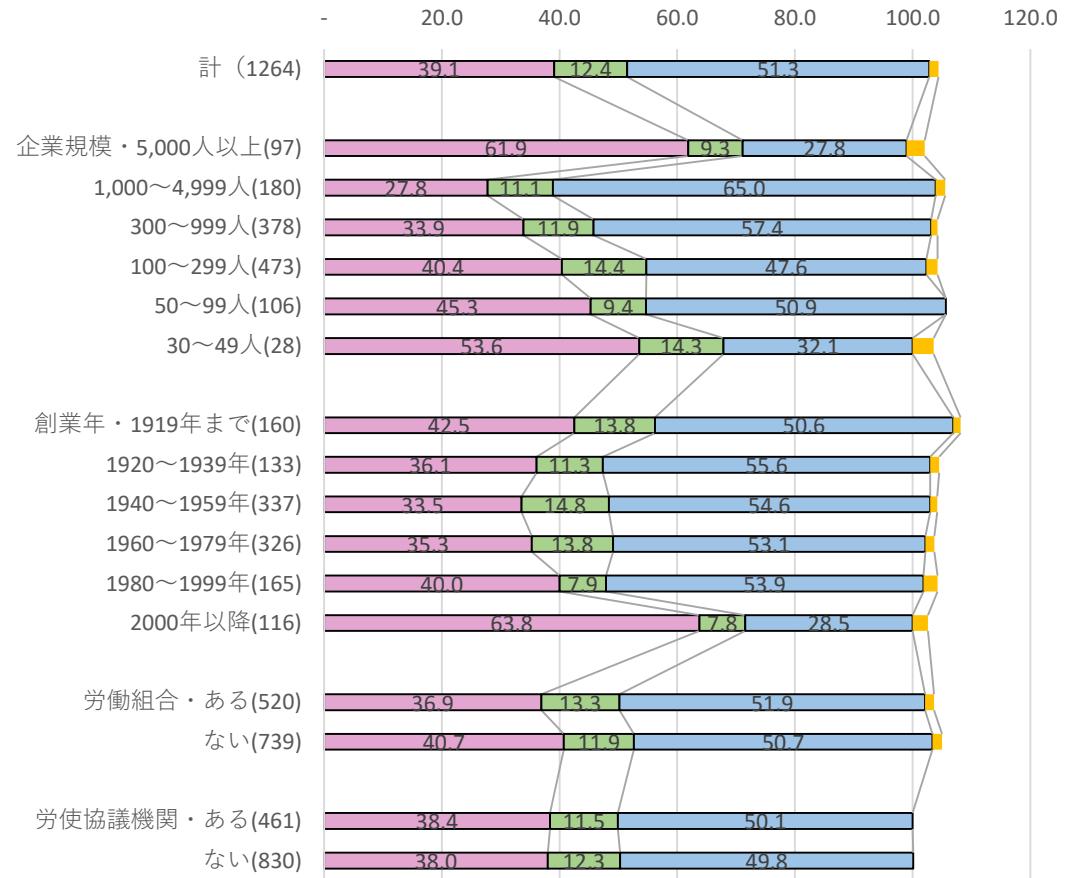
業種別には、「生活関連サービス業」、「医療、福祉」で、導入前協議が多い。

規模別には、「5,000人以上」を除くと、規模が小さいほど、導入前協議比率が高い。

協議の有無とタイミング



■導入前に行った ■導入後に行った ■行っていない ■無回答



■導入前に行った ■導入後に行った ■行っていない ■無回答

④導入に際して、協議した時期、従業員側の姿勢

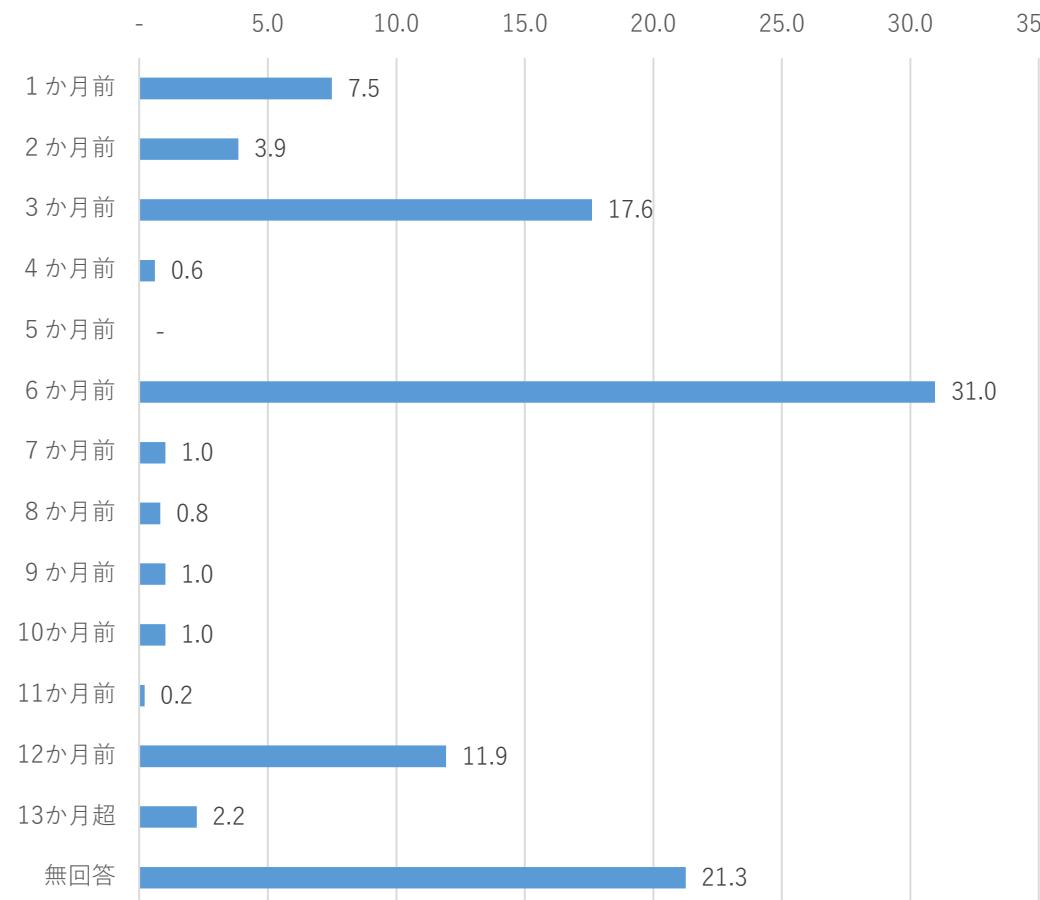
速報値

;「事前」では、「6ヶ月前」が3割。「3ヶ月前」までの合計も、ほぼ3割。一方、半年以上前の合計が約半数。

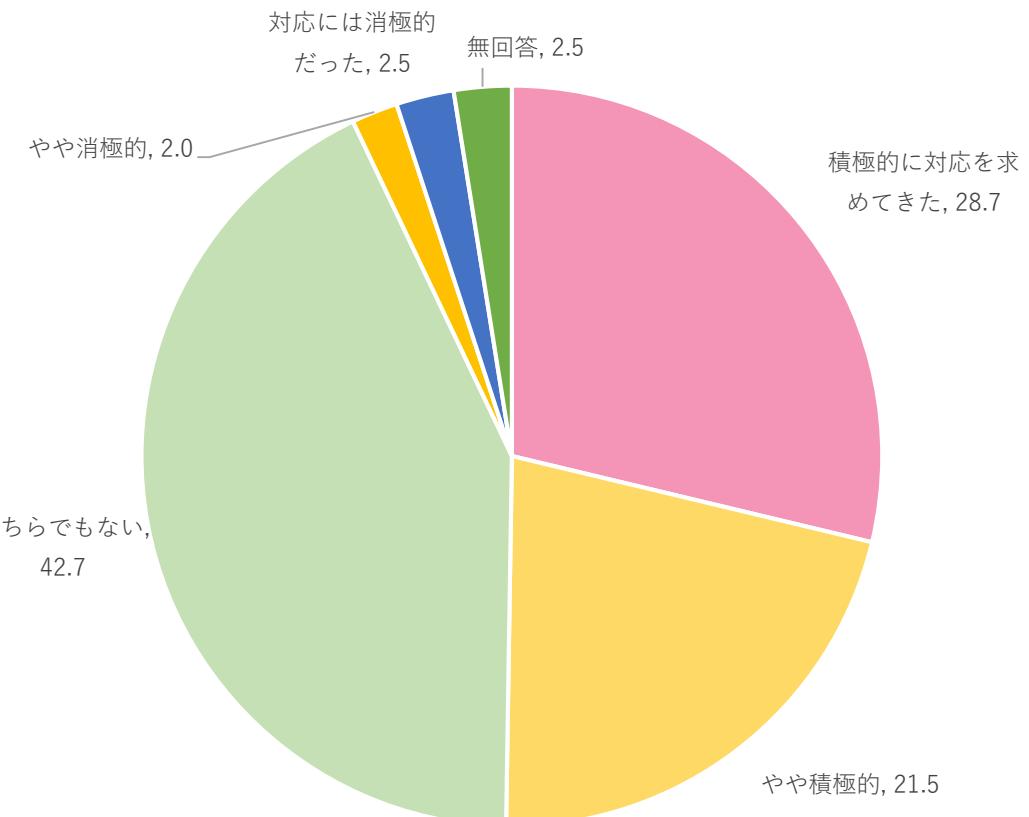
組合や従業員側の姿勢は、「おおむね積極的」がほぼ半数。

導入の決定の「前に協議」が44.4%、「後に協議」が26.2%。

事前に協議した時期



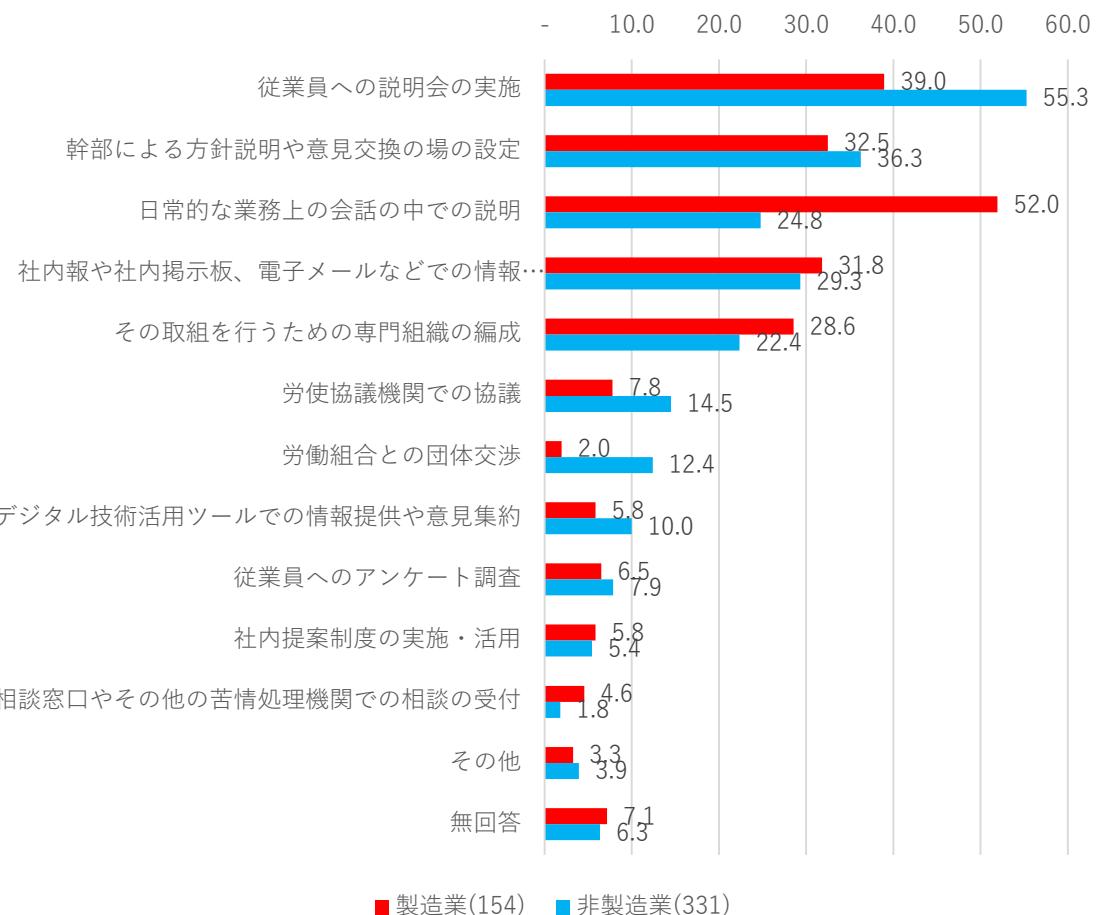
組合や従業員側の姿勢



⑤導入前に従業員と協議した方法

- 「説明会の実施」(50.2%)、最多、過半数。「幹部による説明や意見交換の場の設定」(34.6%)、「日常的な業務上の中での説明」(32.8%)、「社内報や社内掲示板での情報提供」(29.8%)がほぼ3割で続く。
- 説明会、日常的な会話の中での説明が基本となっている。
- 「取り組みを行うための専門組織の編成」(24.1%)と、全体の1/4の水準にある。
- 従業員5000人以上規模企業で、説明会、組合、協議機関比率がかなり高い。
- 製造で、「日常的な業務上の中」が過半数である一方で、非製造では、「説明会」が過半数。

導入前に従業員と協議した方法（製造、非製造業）



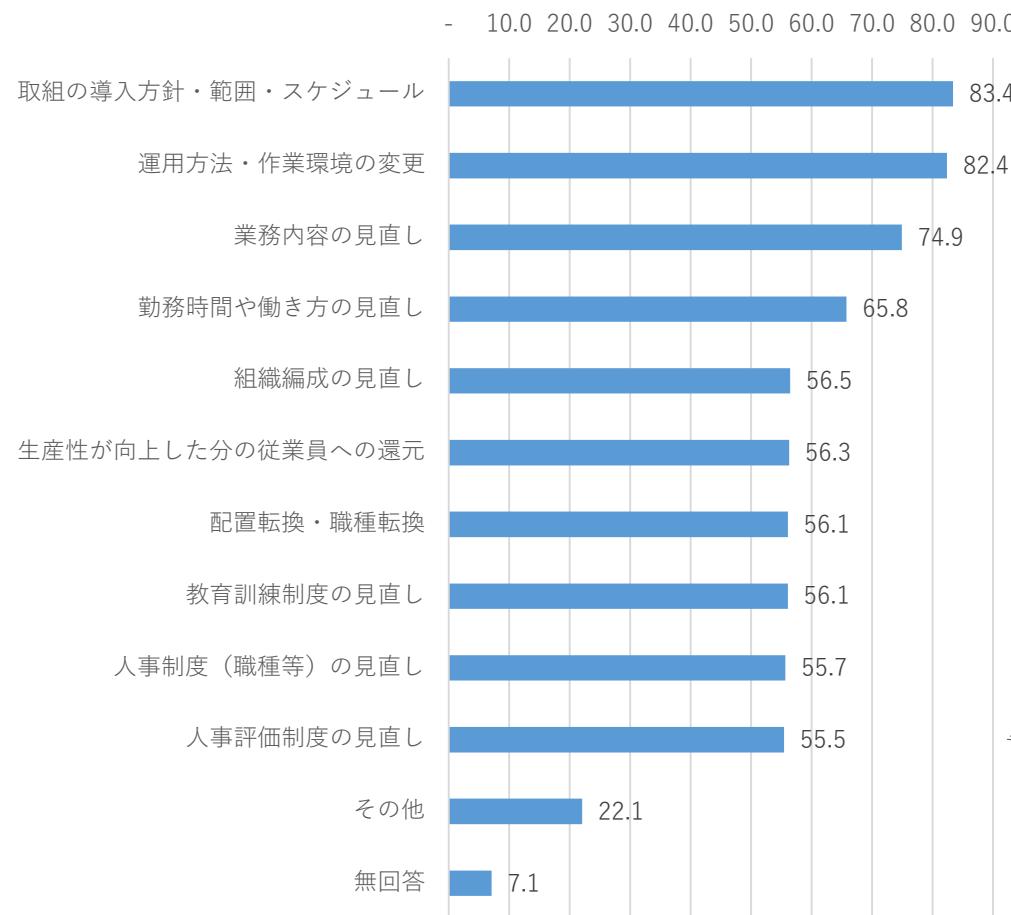
⑥導入前に協議した事項、当初方針からの見直しとの関係

速報値

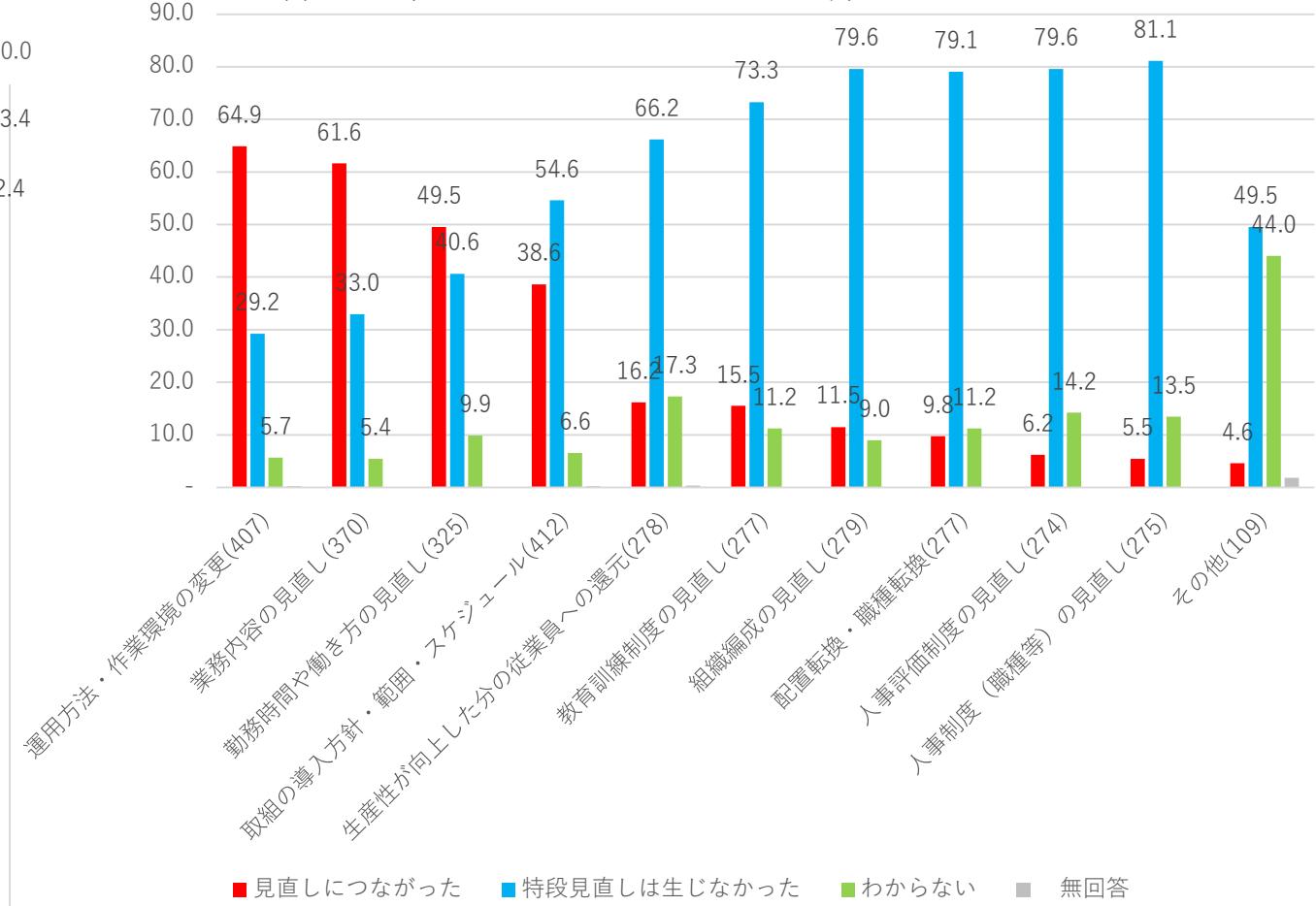
; 運用方法や業務の進め方を中心に、組織編成、人事制度と内容は多岐にわたる。

運用方法や業務内容、労働条件に関わる事柄はどちらかといえば、見直すことが容易、もしくは、見直すべき事柄か。一方で、組織編成や人事制度といった組織の根幹に関わる事柄では、見直しには至っていない。「導入後」の場合でも、ほぼまったく同じ結果。

導入前に協議した事項



協議と当初方針からの見直しとの関係性

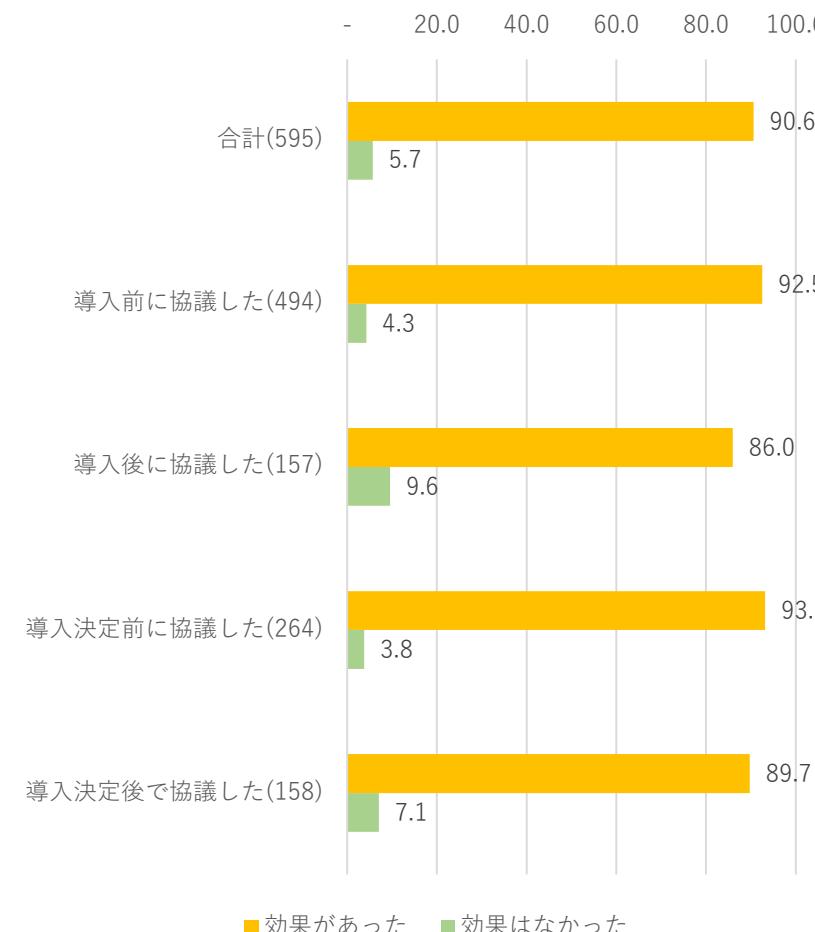


⑦協議による効果

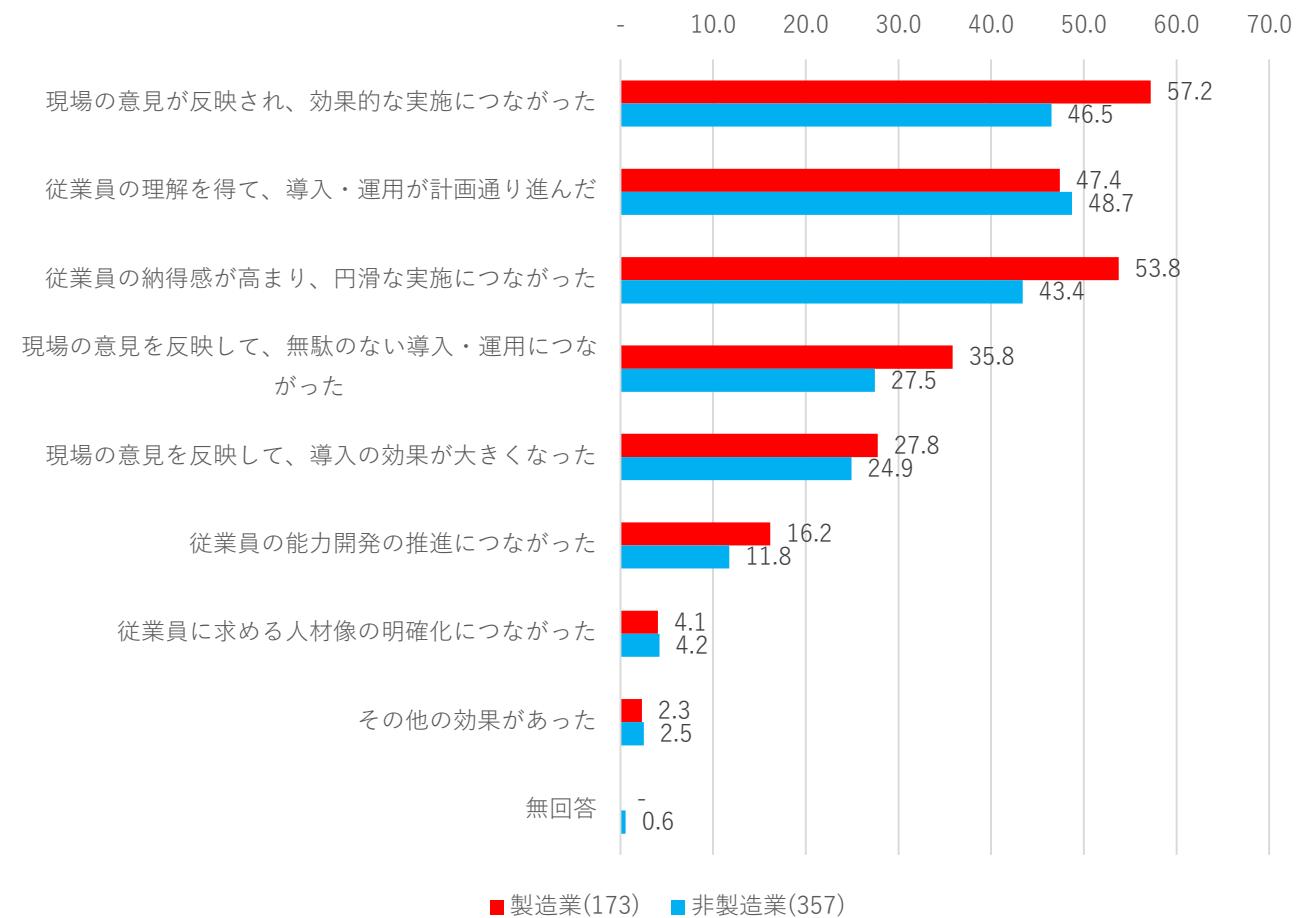
速報値

；「効果あり」が9割と、大多数。導入の前後、導入決定の前後、いずれの場合でも、傾向は同じ。「現場の意見が反映された、従業員の理解・納得感を得られた」ことにより、「効果的な実施、計画どおりの導入・運用、円滑な実施」につながった、という回答になっている。

協議による効果の有無



協議による効果の内容



■効果があった ■効果はなかった

■ 製造業(173) ■ 非製造業(357)

⑧協議により生じた課題

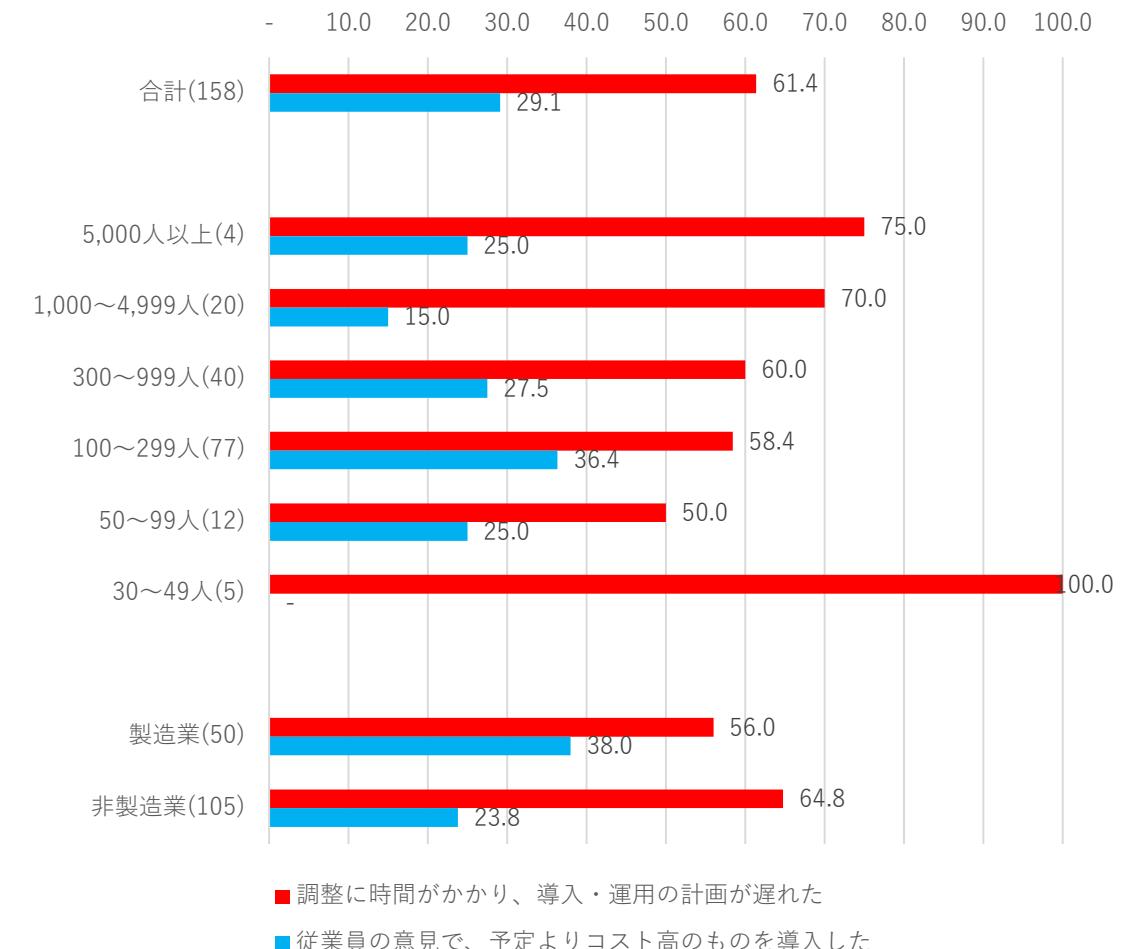
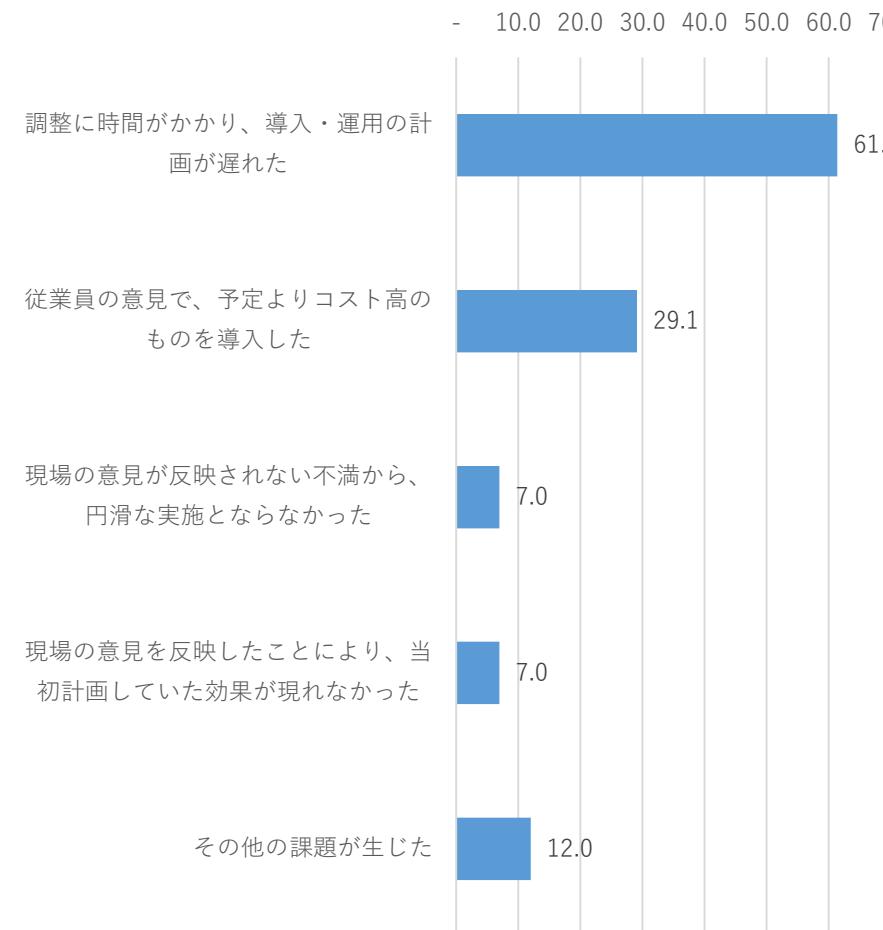
速報値

; 「課題が生じた」が26.6%、「課題が生じなかった」は68.2%。

課題の内容は「時間がかかり遅れた」、「予定よりコスト高となった」が多数。

「調整に時間がかかる」との回答は、企業規模が大きいほど、製造、非製造では後者のほうが多い。

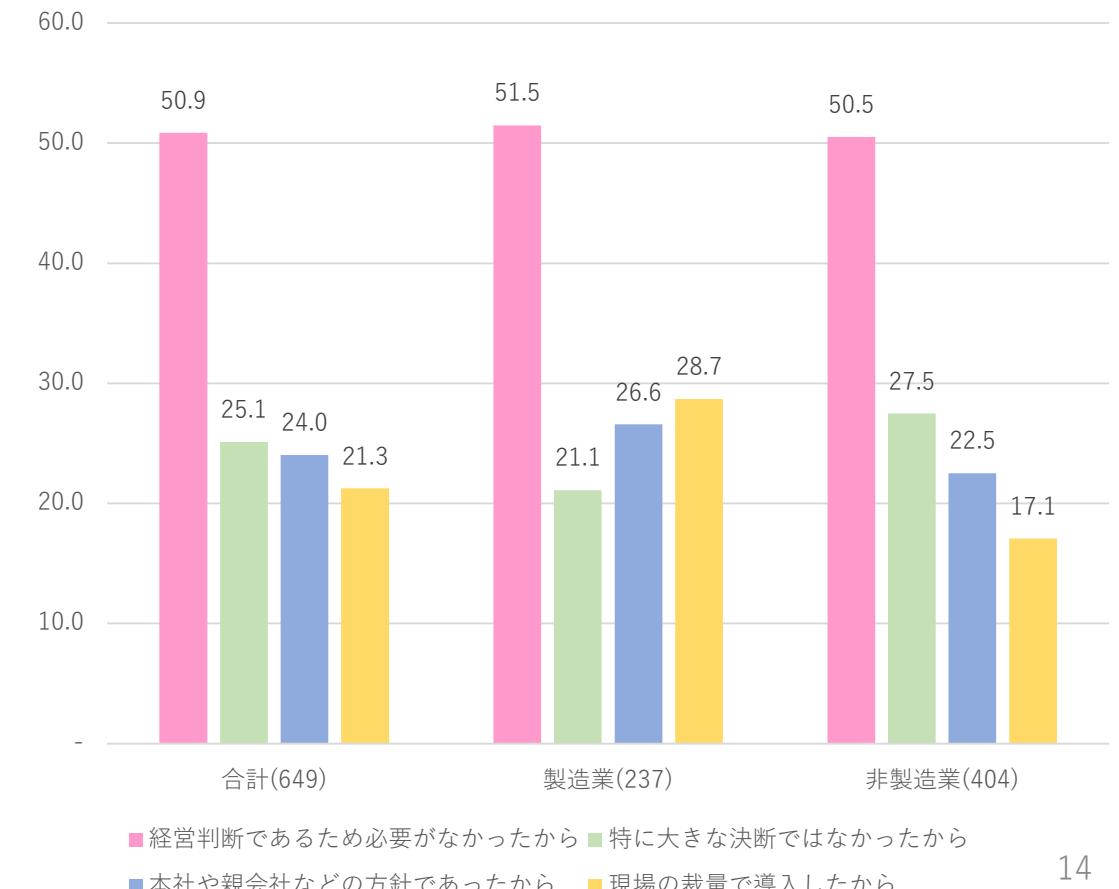
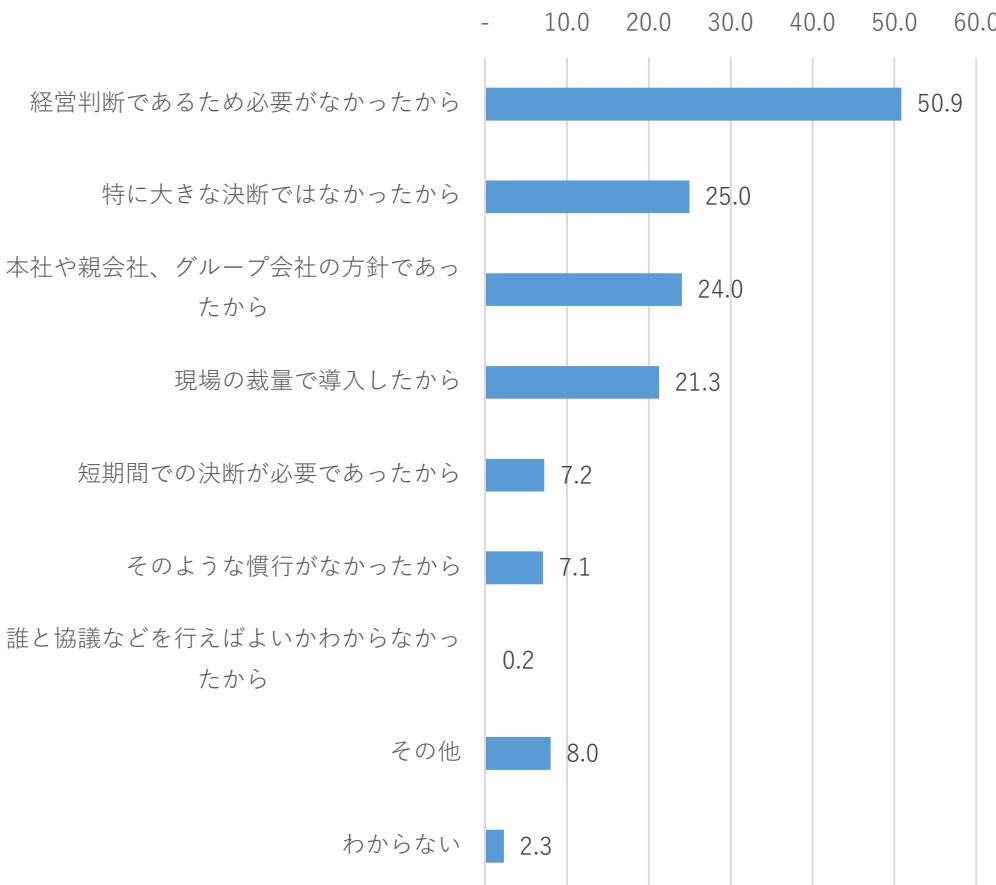
協議により生じた課題



⑨協議を行わなかった理由と課題

；「経営判断であるため、必要がなかった」（50.9%）が過半数。「特に大きな決断ではなかった」（25.0%）、「本社や親会社の方針であったから」（24.0%）、「現場の裁量で導入したから」（21.3%）が続く。製造、非製造では、「特に大きな決断ではない」は非製造が高く、「現場の裁量」では製造業が高い。協議を行わなかったために生じた課題では、「特に課題を感じていない」が78.6%となっていた。課題として最も多かったのが「従業員から不満の声があった」だが、4.6%に留まっている。

協議を行わなかった理由

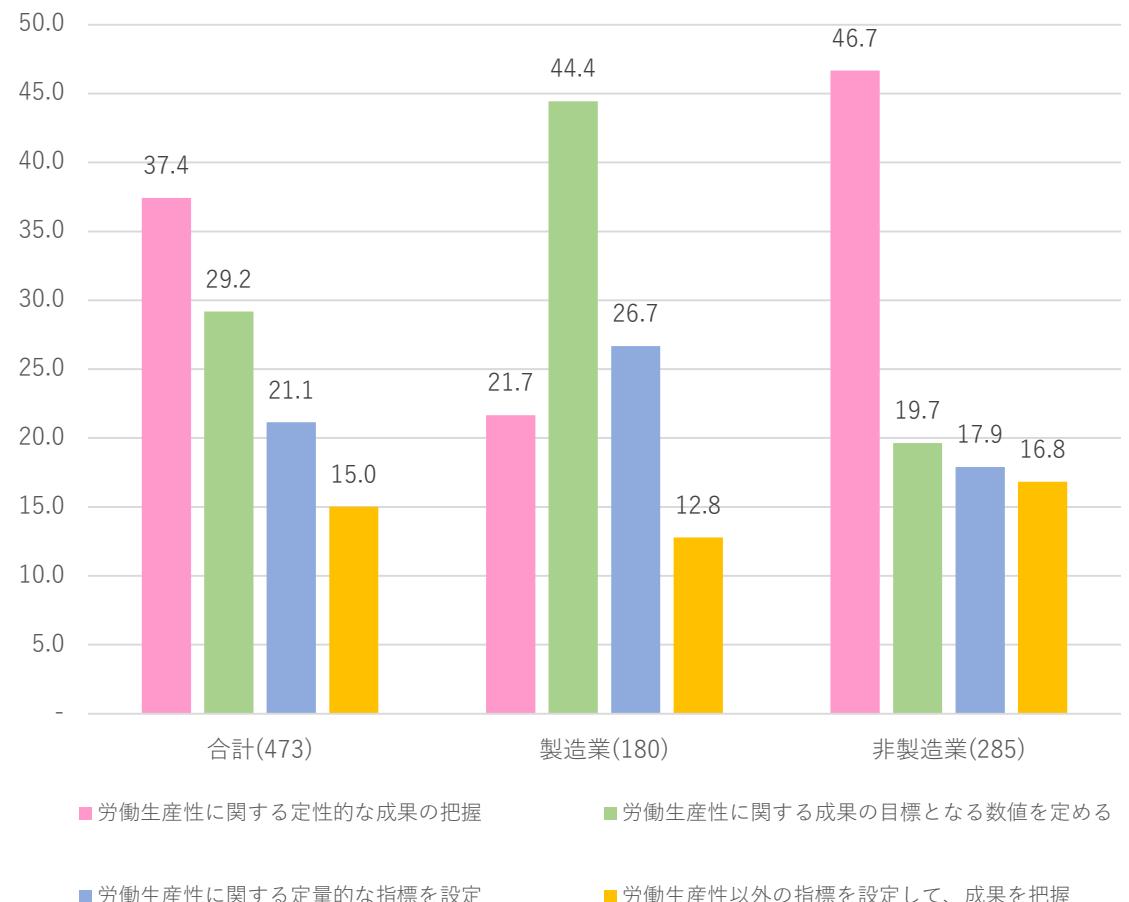


⑩成果の把握・「見える化」

; 把握や「見える化」の実施については、「行っている」(37.4%)、「行っていない」(59.3%)で、後者のほうが多い。規模別には、大企業ほど行っている比率が高い。

- 行っている内容としては、「労働生産性に関する定性的な成果の把握」(37.4%)が4割弱でもっとも多い。そして、「労働生産性に関する成果の目標や目安となる数値を定める」(29.2%)、「労働生産性に関する定量的な指標を設定」(22.1%)が続いている。
- 製造、非製造でみると、前者では「目標となる数値」が高く、後者では「定性的な成果の把握」が高い。

把握、「見える化」の内容

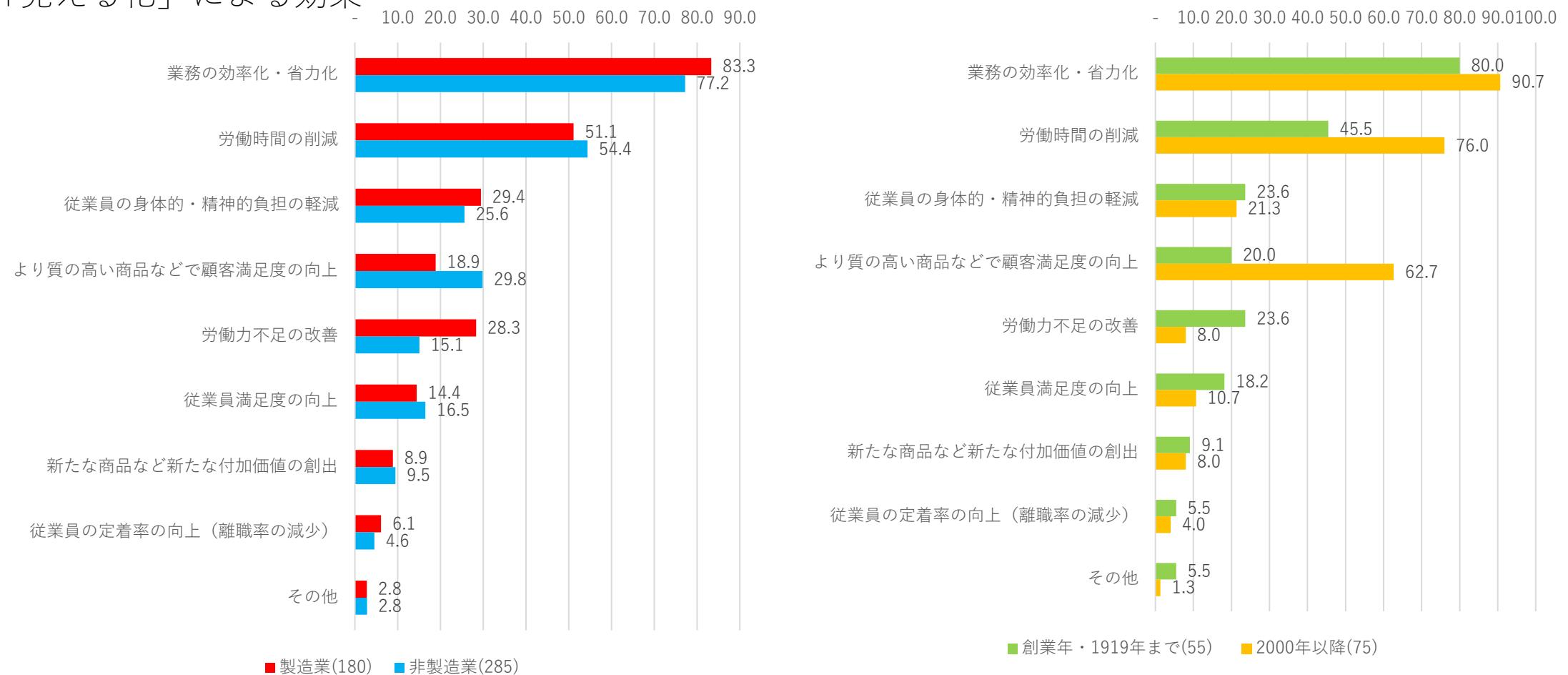


⑪ 「見える化」による効果

速報値

; 効果としては、「業務の効率化・省力化」(79.7%)、「労働時間の削減」(53.5%)が上位となる一方、「従業員の負担の軽減」(26.6%)、「顧客満足度の向上」(26.4%)などは、相対的に低くなっている。製造、非製造で傾向は似ているが、前者が「労働力不足解消」を挙げる一方で、後者では「顧客満足度の向上」を挙げている。この点では、2000年以降創業企業でも高い。

「見える化」による効果

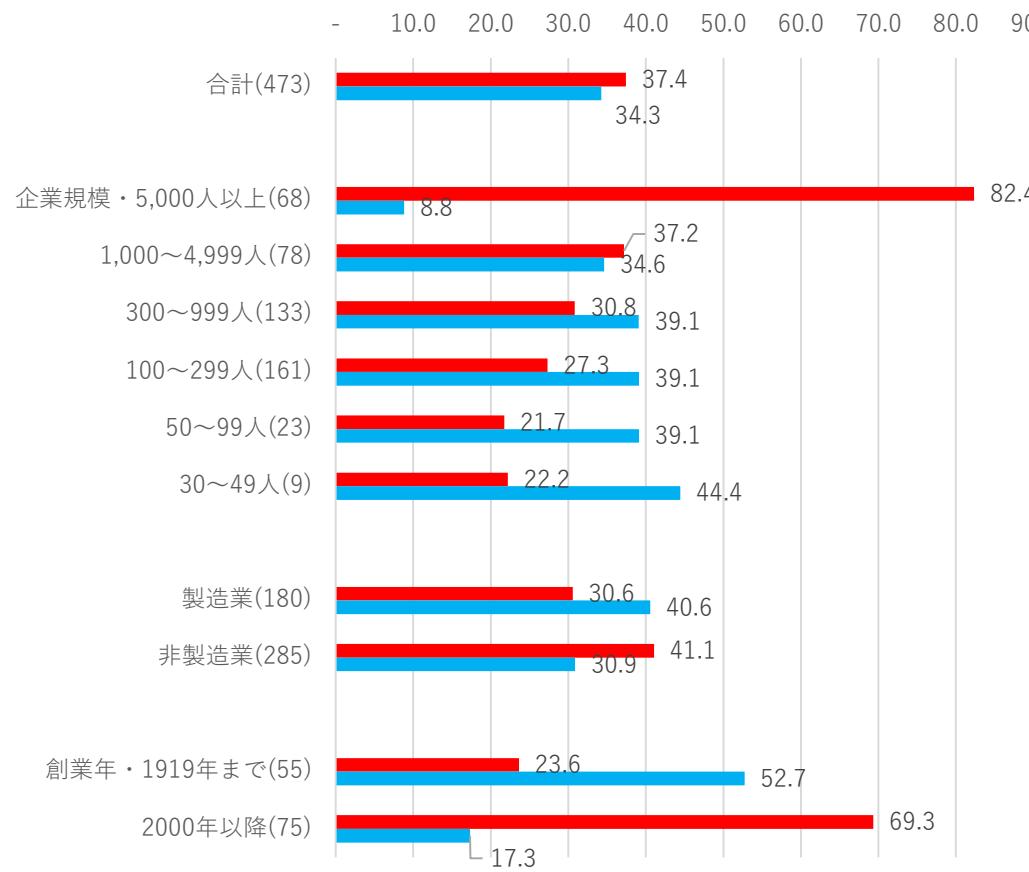


⑫取り組み成果に関する労使の情報共有と活用

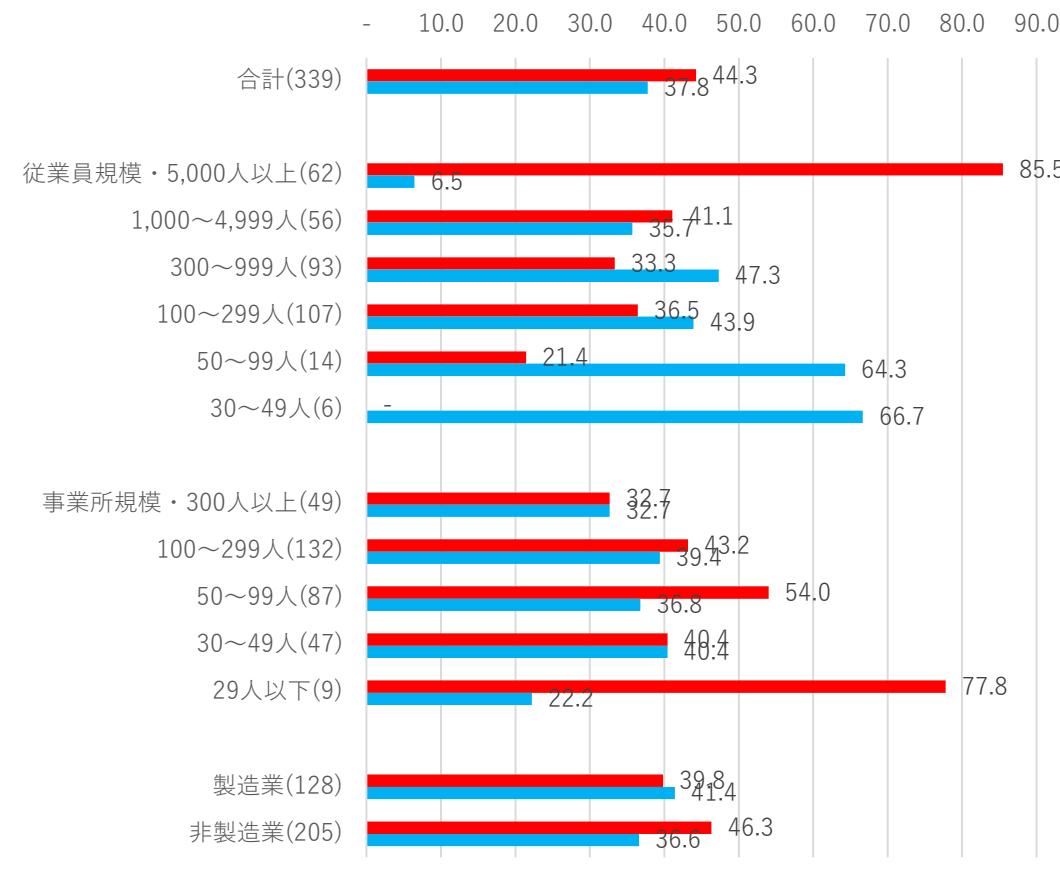
; 「概ね全ての従業員と共有」(37.4%)、「限定された従業員のみと共有」(34.3%)の2つが3割を超えており。
前者は規模が大きい、非製造、創業年が新しい企業ほど多い。

情報共有し、活用しているかは、「組合との協議などで活用している」(44.3%)が最も多いが、「共有するのみにとどめている」(37.8%)との差は小さい。企業規模、事業所規模により、回答傾向が異なる。

情報共有の範囲



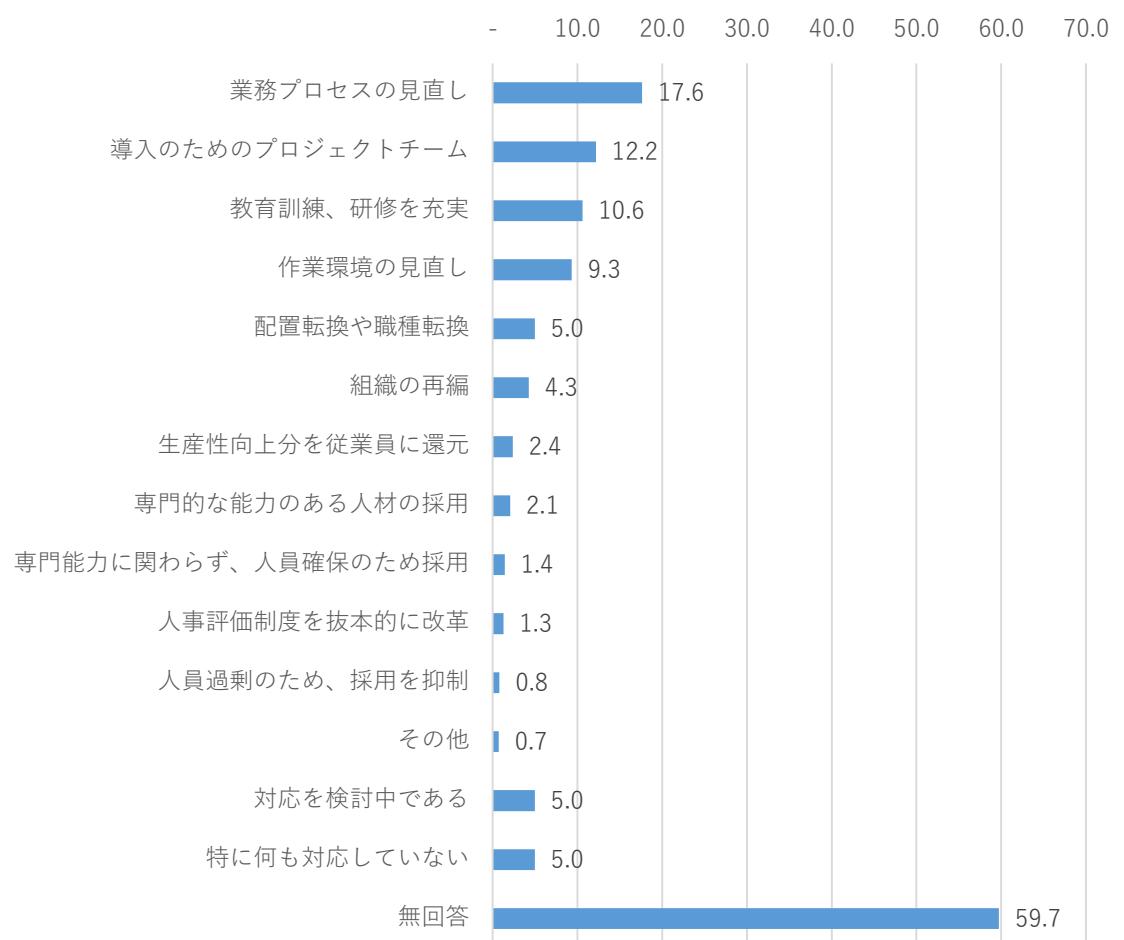
活用方法



⑬取り組みを効果的に行うための対応

- 取り組みを効果的に行うための対応策に、積極的に取り組んでいるとは思われない。
- もっとも高かった「業務プロセスの見直し」でも、17.6%に留まっている。「導入のためのプロジェクトチームを作る」、「教育訓練、研修を充実」までが1割超の水準となっている。
- 「無回答」が約6割にのぼる。

取り組みを効果的に行うための対応



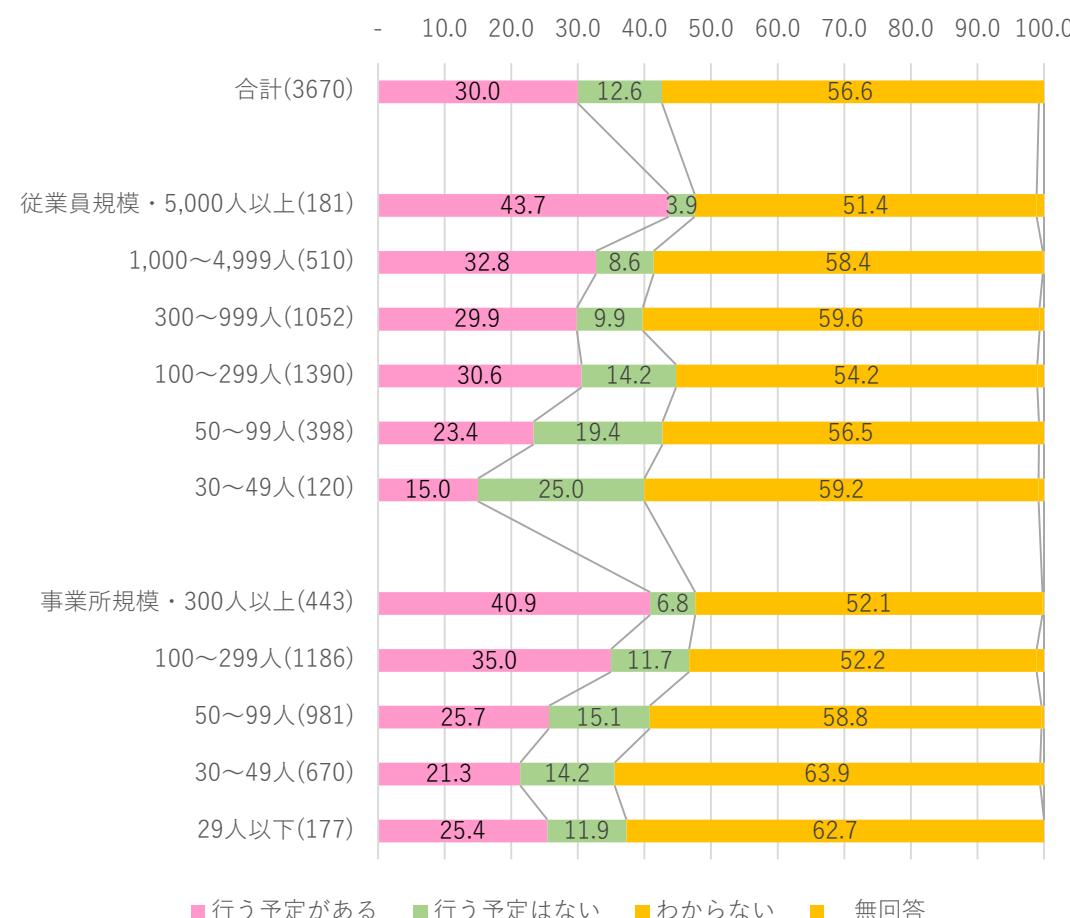
⑭今後、デジタル技術を活用した取り組みを行う予定、従業員との協議予定

速報値

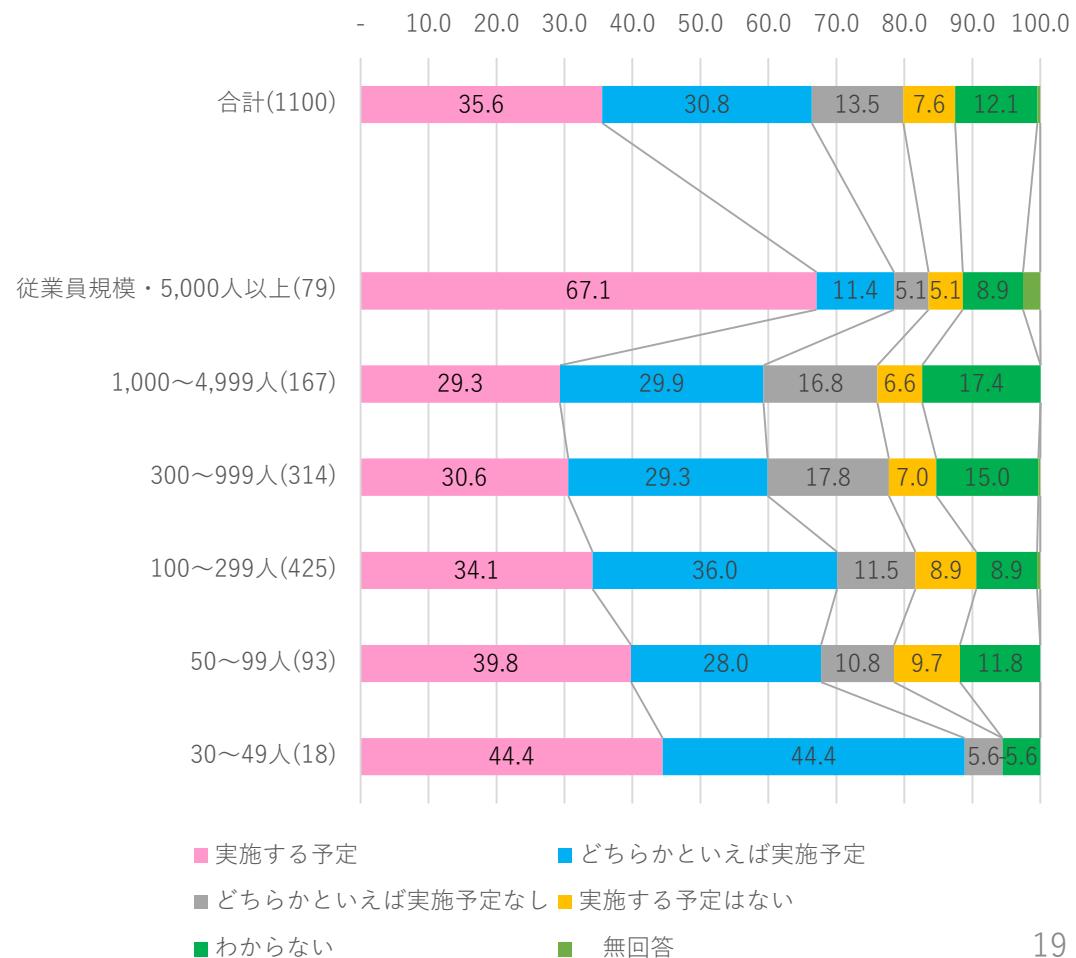
; 今後、取り組み予定については、「予定がある」が3割、「予定はない」が1割超、「わからない」が過半数。企業規模、事業所規模が大きいほど、「予定あり」比率が高い。

行う予定がある場合には、従業員との協議に関して肯定的な回答が6割を超えた（「実施する予定」35.6%+「どちらかといえば実施する予定」(60.8%)）。否定的な回答は、2割ほどとなっている。

今後デジタル技術を活用した取り組みを行う予定



その際の従業員との協議予定



III むすびにかえて

【明らかになったこと】

- 1 全体としてみれば、新しいデジタル技術を導入する目的は、「定型的な業務の効率化、生産性の向上」にあった。
- 2 そのため、導入の「効果」も、そうした点に着目している。
- 3 新技術導入に際して、従業員側との協議が必須だとは考えていない。
過半数は事前協議を「行っていない」。
- 4 それは、基本的には、新技術導入が「経営判断であり、必要がなかった」から。
- 5 協議した場合でも、その後のプロセスをみれば、協議のタイミングはあまり大きな問題ではない。
- 6 それでも、さまざまな面で、企業規模、事業所規模、業種、創業年による差異が見られる。
それらをさらに検討していく必要がある。

【まとめと今後の課題】

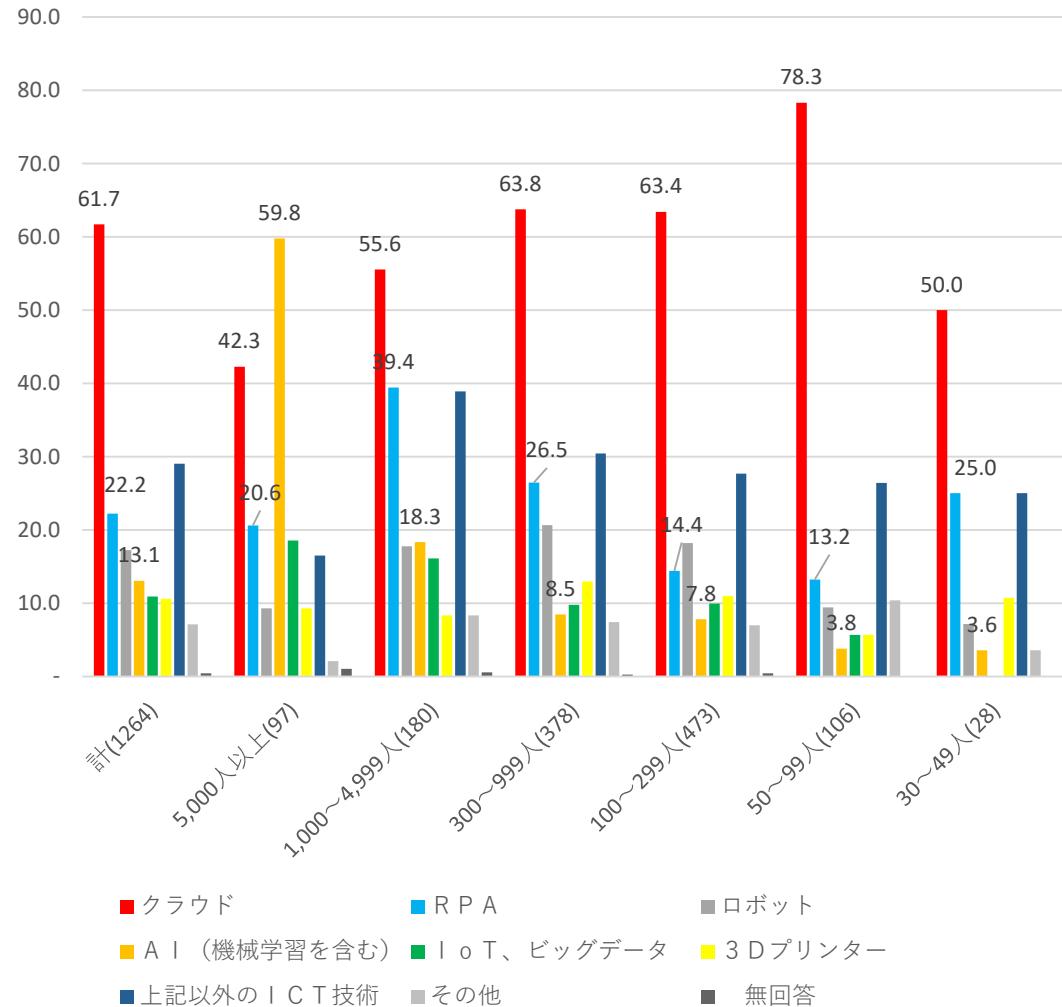
結果は、ある意味、一貫しているように思われる。現段階で導入されている新技術は概ね、企業内を一変させるためのものではなく、効率化を目指すことが目的となっていた。効果も、こうした範囲内で検討されている。あくまでも、経営判断の範疇であるため、従業員との協議は、必ずしも必要・重要な要素ではないと考えている企業が多いことが示された。

ただし、技術の「内容・種類」によっては、状況は相当異なっていると思われる。今後、さらに検討する際には、その技術が汎用・一般的であるのか、特殊な技術であるのか、企業全体にとってどの程度の重要性があるのかなどをふまえつつ考えていく必要がある。

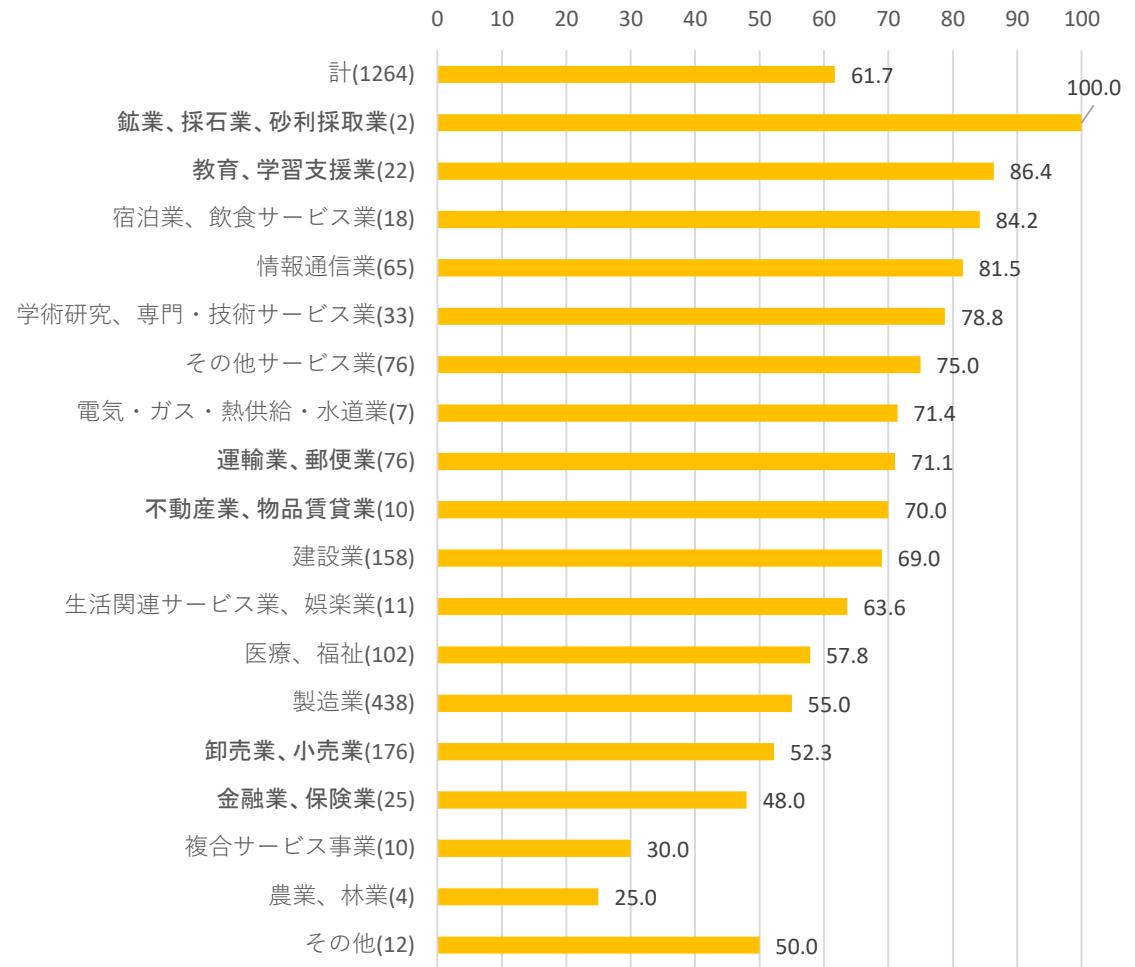
【参考】新しいデジタル技術の導入

速報値

・企業規模別

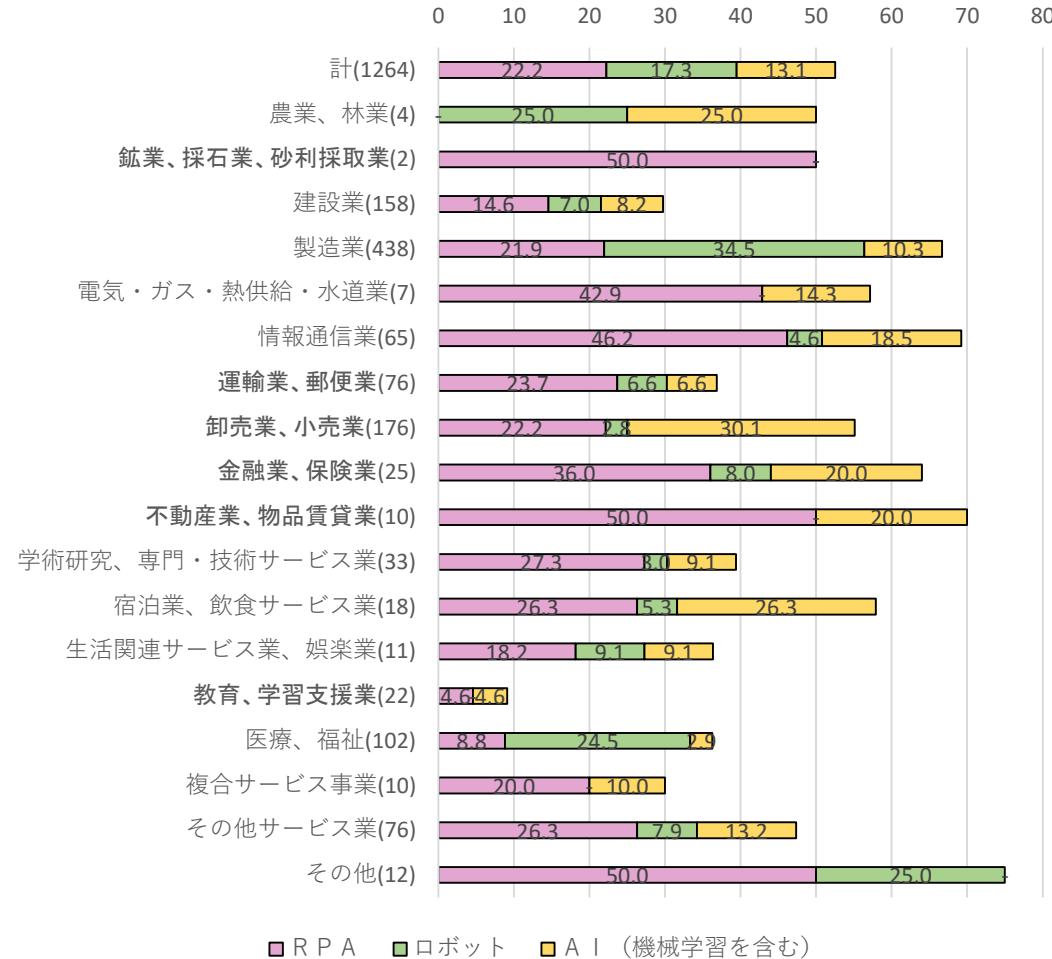


・クラウド・業種別

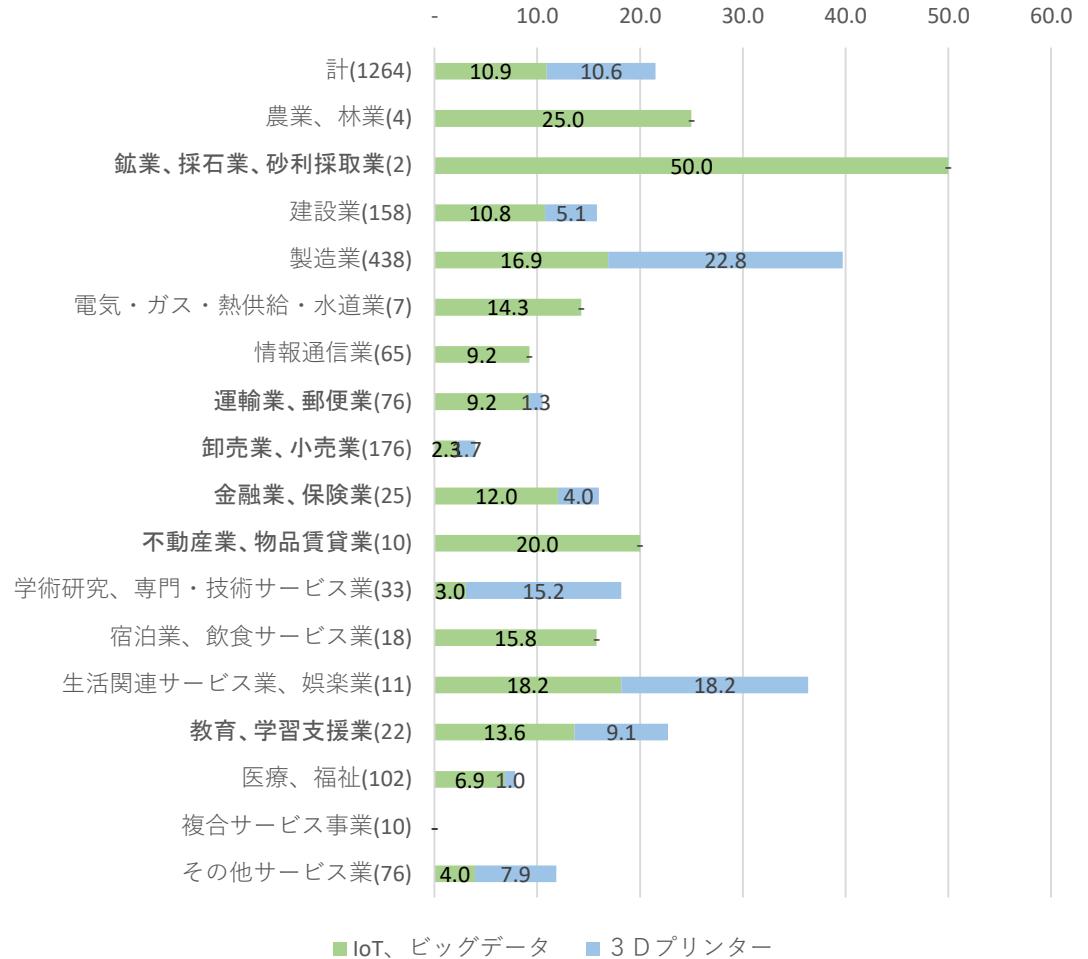


○業種別

・RPA、ロボット、AI



・IoT、ビッグデータ、3Dプリンター



- 「その他のICT技術」・業種別

