

2021. 3. 18.

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第9回検討会

「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(2)

- I はじめに-前回報告骨子（再録）
- II 前回以降の検討内容
 - 1 協議などの手段の種類が技術導入に与えた効果
 - 2 技術の種類による属性や導入状況の違い
 - 3 組合の有無による導入状況の違い
- III むすびにかえて

労働政策研究・研修機構
中村良二

1 はじめに-前回報告骨子（再録）

1 調査目的・調査概要

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、そ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%

2 主たる事実発見

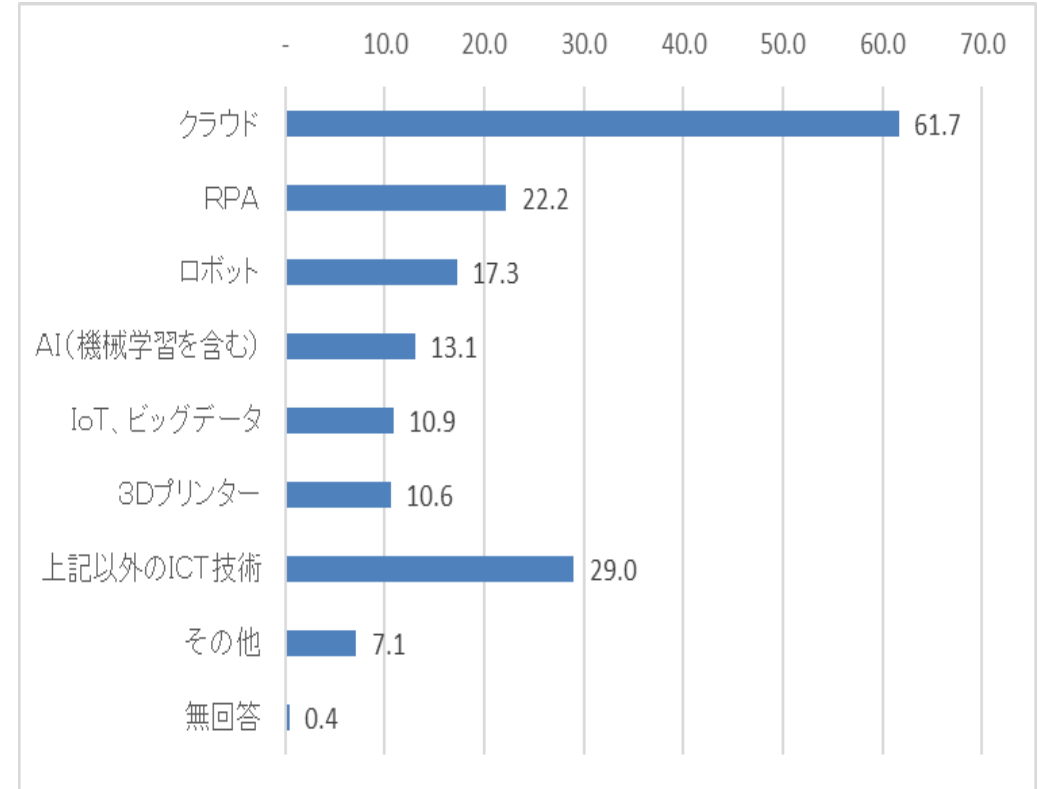
【所属企業・事業所の属性と日常的なコミュニケーション】

1. 所属企業全体の規模：100～299人で4割弱。300～999人で、3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：労働組合：「あり」40.2%、「なし」59.3%。
ユニオンショップ協定：締結：66.3%、締結していない：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
7. 日常的な協議事項：基本的には、労働条件や職場環境に関わること
；「労働時間・休日・休暇」（71.7%）、「安全衛生」（64.0%）
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。
；「労働条件・職場環境の改善」（89.2%）、「雇用の維持や配置・職種転換」（42.1%）

◎新しいデジタル技術の基本的な導入状況

；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。



3 まとめ

【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、そ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て検討していく必要がある。

☆補足

【以前の状況との比較：新技術導入の際、労使協議が行われないことは珍しくはなかったのか】

- ・ 1970～80年代に遡り、ME化、OA化導入時の状況をみると、その時代の最先端技術を導入する際、労使は積極的には協議してこなかった？

	行った (49.3%)				行っていない
	職場懇親会等	労使協議	団体交渉		
ME	44.0%	52.9%	3.0%		50.7%

出典) 労働省統計情報部 (1984, 39頁) より一部抜粋

	説明・協議あり (31.7%)					説明・協議なし
	説明のみ	意見聴取	協議した	同意を得た	不明	
OA	44.9%	18.4%	23.7%	11.0%	2.1%	68.3%

出典) 労働省政策調査部 (1985, 20頁) より一部抜粋

- ・ 労働省統計情報部 編 (1984) 「技術革新と労働の実態 ME編」 (財) 労働法令協会.
- ・ 労働省政策調査部 編 (1985) 「技術革新と労働の実態 OA編」 (財) 労働法令協会.

II 前回以降の検討内容

1 協議などの手段の種類が技術導入に与えた効果

(1) 保有している協議手段と事前事後の協議内容

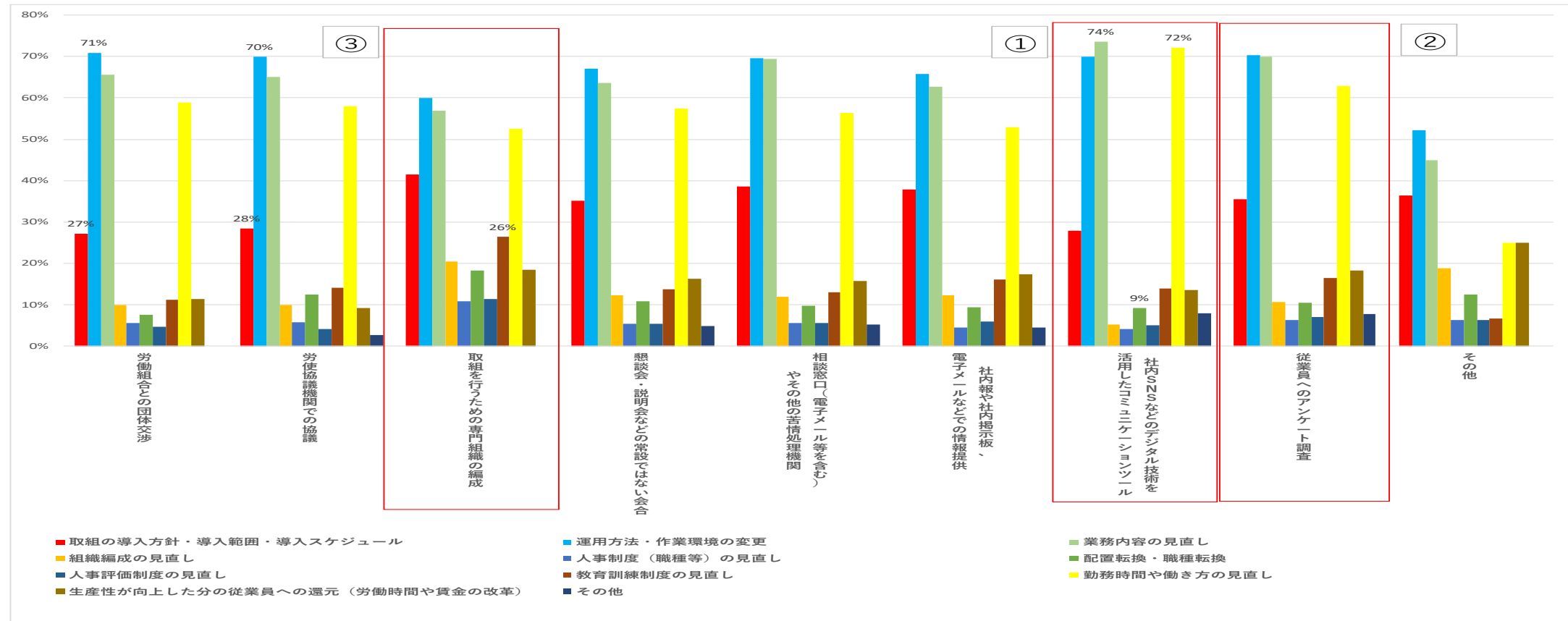
① 「社内SNSなど」では「業務内容の見直し」や「勤務時間や働き方の見直し」が特段高い水準。「取組の導入方針・導入範囲・導入スケジュール」や「配置転換・職種転換」は相対的に低い水準。

⇒実際の環境や状況から見直しにつながる。労働者が関わらない部分は協議や情報交換が難しい。

② 「アンケート」では「取組の導入方針・導入範囲・導入スケジュール」は低くない

⇒匿名性の有無によってコミュニケーションの難易度が異なる。

事前協議を行った場合の協議の手段と見直しにつながった割合



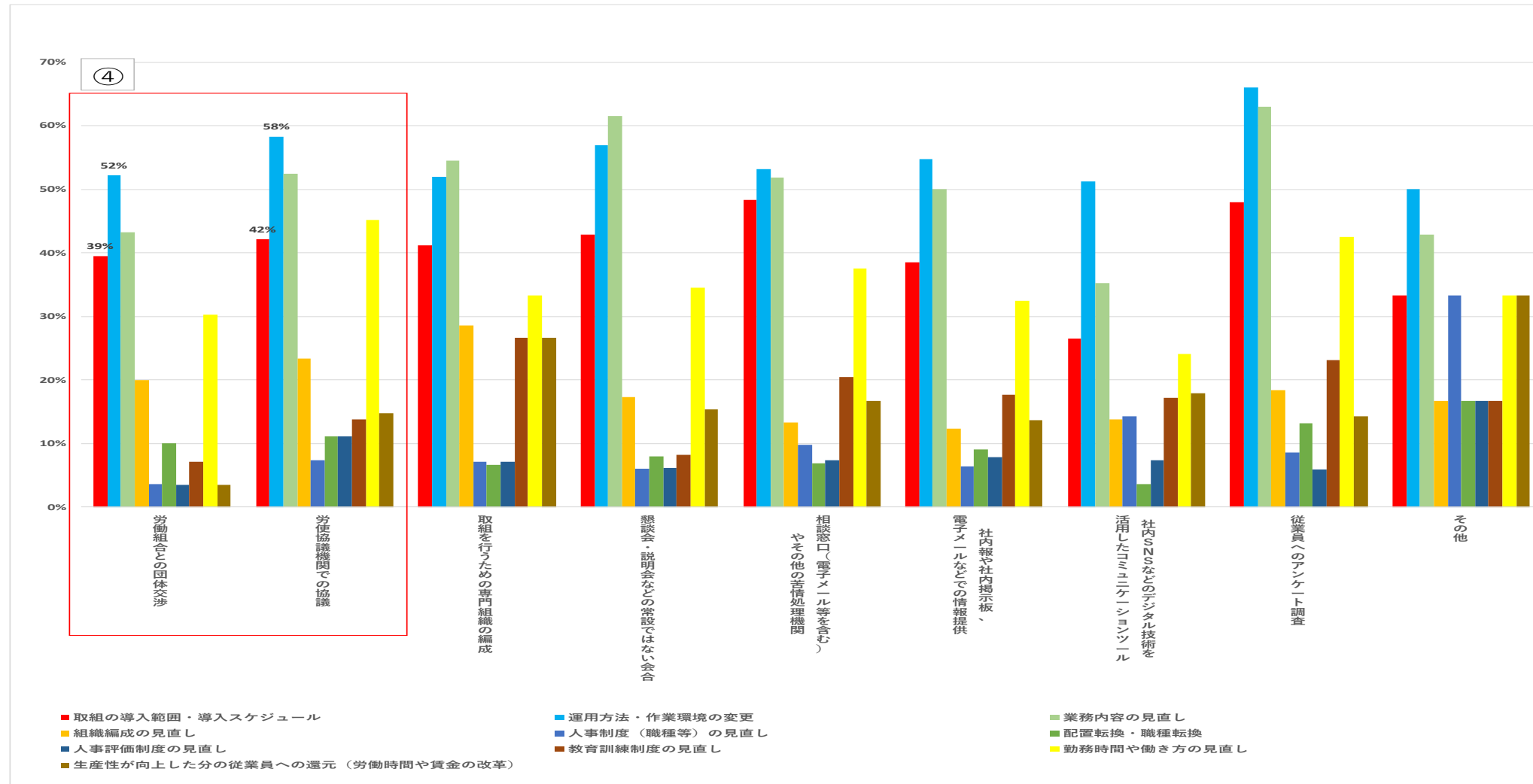
③「専門組織」では「教育訓練制度の見直し」（前頁内容）

⇒教育訓練など企業側の組織体制に踏み込んで議論できている可能性。

④「労使協議」や「労組」では、「運用方法・作業環境の変更」は導入前より低く、「取組の導入方針・導入範囲・導入スケジュール」では導入前より高い。

⇒運用の結果による見直し。

事後協議を行った場合の協議の手段と見直しにつながった割合



(2) 保有している協議手段と事前事後の協議の効果 (i)

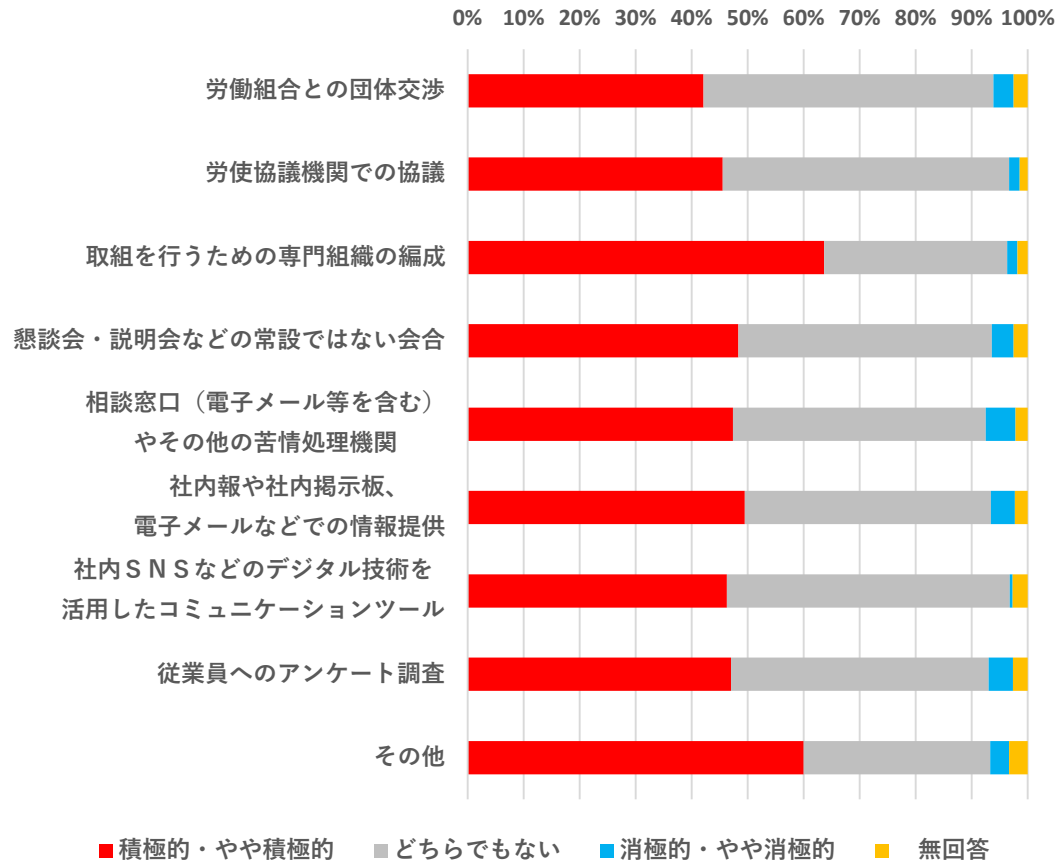
	① 効果あり/ 全体	② 従業員の納 得感が高ま り、円滑な 実施につな がった	現場の意見 を反映する			② 従業員の理 解を得たこ とにより、 従業員に求 める人材像 の明確化に つながった	③ 平均的に効 果があった 項目数	現場の意見 を反映する			③ 平均的に効 果があった 項目数
			現場の意見 が反映さ れ、効果的 な実施につ ながった	ことによ り、無駄の ない導入・ 運用につな がった	現場の意見 を反映する ことによ り、導入の 効果が大き くなった			従業員に求 める人材像 の明確化に つながった	従業員に求 める人材像 の明確化に つながった	従業員に求 める人材像 の明確化に つながった	
労働組合との団体交渉	177/197 89.8%	70 39.55	74 41.81	46 25.99	43 24.29	115 64.97	5 2.82	23 12.99	2 1.13	2.14 個	
労使協議機関での協議	196/213 92.0%	87 44.39	87 44.39	58 29.59	49 25	116 59.18	9 4.59	23 11.73	3 1.53	2.20 個	
取組を行うための専門組織の編成	96/110 87.3%	60 62.5	57 59.38	44 45.83	35 36.46	55 57.29	4 4.17	16 16.67	1 1.04	2.83 個	
懇談会・説明会などの 常設ではない会合	327/358 91.3%	146 44.65	149 45.57	87 26.61	77 23.55	174 53.21	12 3.67	40 12.23	8 2.45	2.13 個	
相談窓口（電子メール等を含む）や その他の苦情処理機関	293/321 91.3%	124 42.32	145 49.49	88 30.03	77 26.28	163 55.63	14 4.78	37 12.63	5 1.71	2.24 個	
社内報や社内掲示板、 電子メールなどでの情報提供	442/487 90.8%	201 45.48	219 49.55	135 30.54	115 26.02	220 49.77	18 4.07	60 13.57	9 2.04	2.22 個	
社内SNSなどのデジタル技術を 活用したコミュニケーションツール	170/188 90.4%	69 40.59	69 40.59	47 27.65	47 27.65	106 62.35	6 3.53	22 12.94	2 1.18	2.16 個	
従業員へのアンケート調査	276/302 91.4%	131 47.46	133 48.19	78 28.26	81 29.35	160 57.97	9 3.26	42 15.22	5 1.81	2.32 個	

(注) 複数回答可の為、全体の数字と合計値は一致しない。また、その他と無回答は除いている。

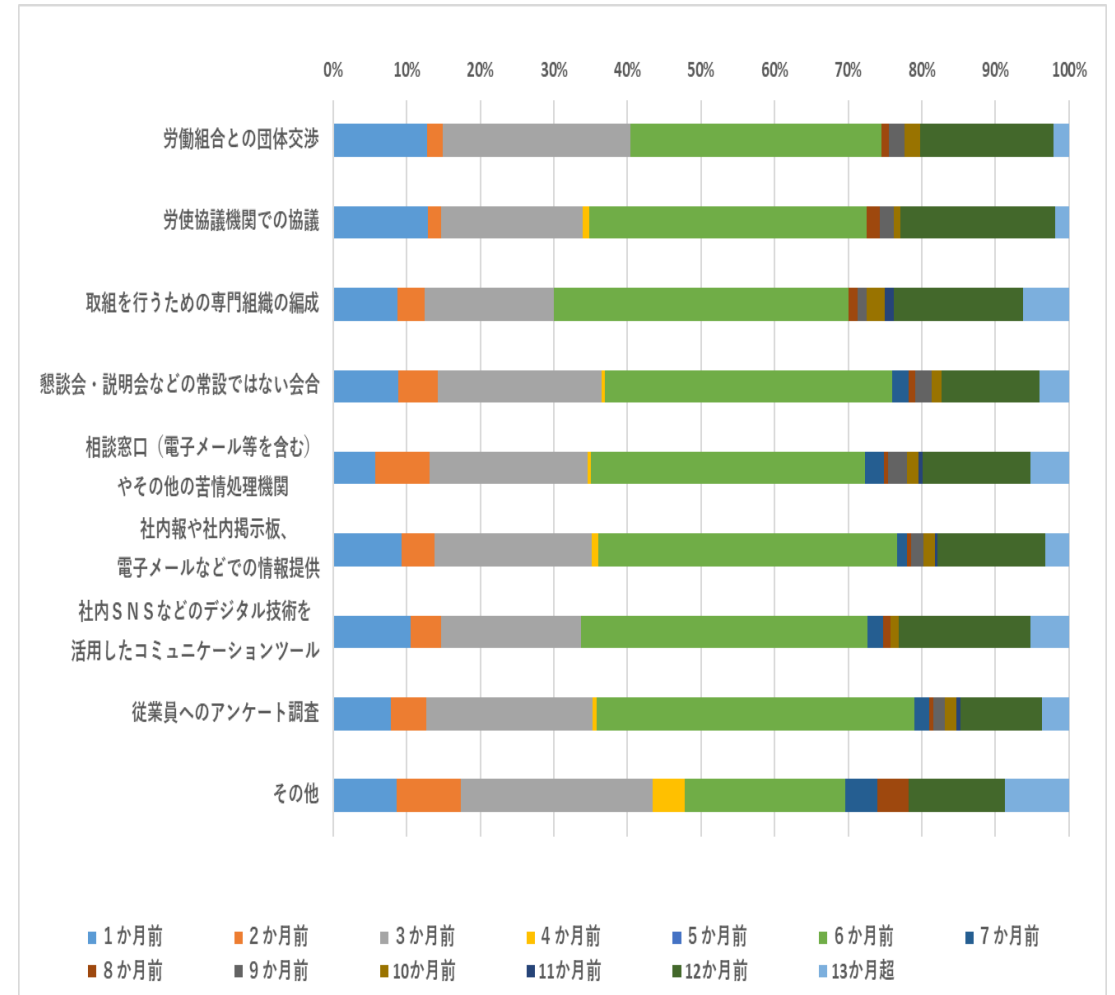
- ① おおむね90%が効果が出ている
⇒協議は有効的。
- ② ほとんどの協議手段では「従業員の理解を得たことにより、導入・運用が計画通り進んだ」が最も高いが、専門組織の編成では「従業員の納得感が高まり、円滑な実施につながった」が最も高い
⇒「納得感」に注力。
⇒従業員は積極的・早い段階で協議（次頁）
- ③ 平均効果数は専門組織の編成が高い（2.83）。

保有している協議手段と事前事後の協議の効果 (ii)

協議手段ごとのデジタル技術を活用した取り組みへの協議に対する従業員の姿勢



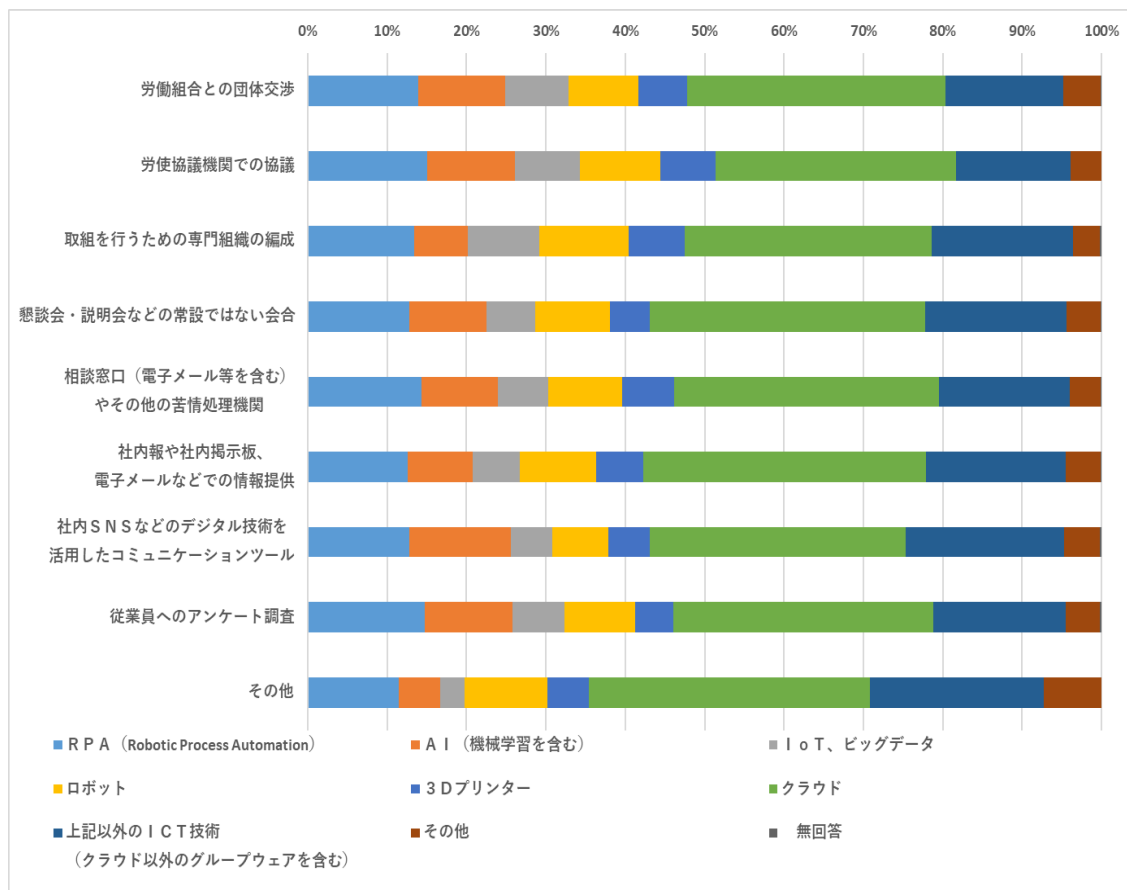
事前協議の時期



保有している協議手段と 事前事後の協議の効果 (iii)

「専門組織」でも、AIなど高度な技術導入は少ない

協議手段と導入した技術

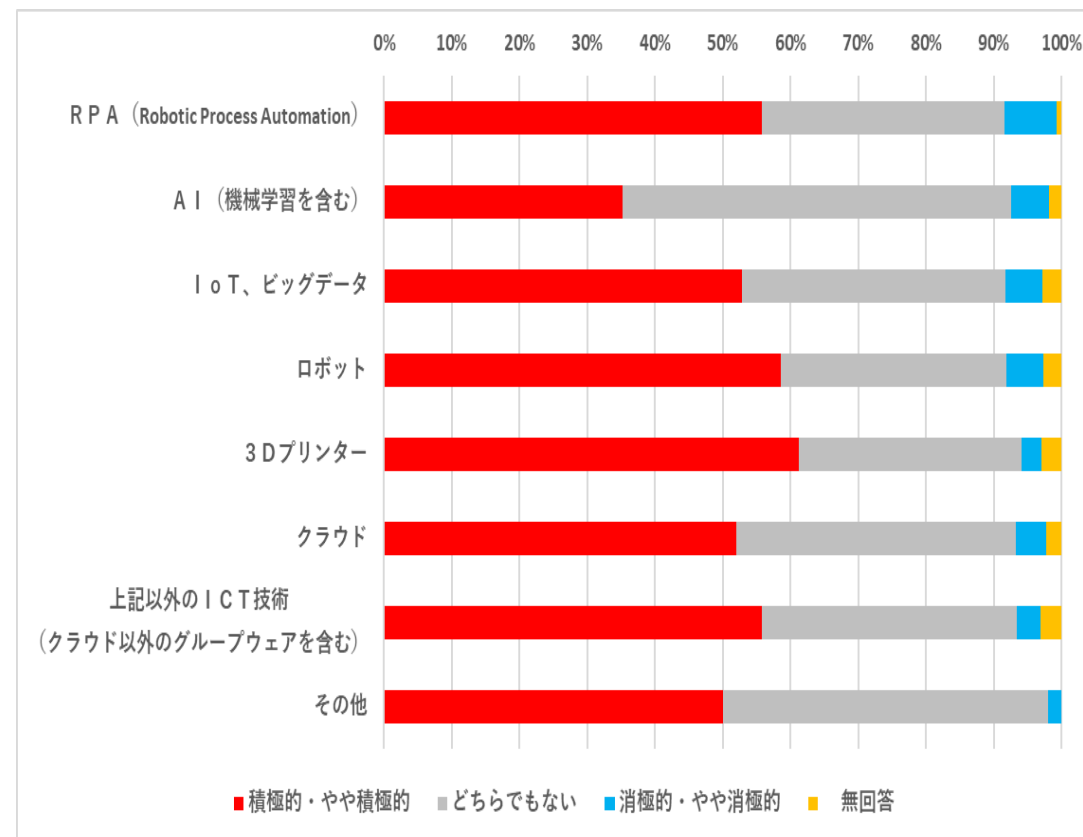


(3) 技術導入時における従業員の協議への積極性

①AIは積極性が低い

②実際に使う技術への関心は高い

導入した技術と協議への積極性



☆小括 協議などの手段の種類が技術導入に与えた効果

1 事前協議と事後協議で異なる性質

- ①（事前）SNS：運用方法や業務内容、働き方の見直しなどの傾向。
- ②（事後）アンケート：運用や業務の見直し。
- ③（事後）専門組織：従業員への納得感に注力。教育訓練の見直しなど。

2 専門組織が重要？

- ① 高度な技術を導入するために組織されるわけではない。
- ② 従業員への納得と導入の円滑化が目的か。長期にわたる傾向が強い

3 企業は様々な協議手段を保有＆時間をかけている。

- ① 導入のためのコストを金銭だけではなく時間でも多く支払っている（投資の調整費用）。
- ② この費用負担を軽減できるような政策が、積極的なDX導入につながるだろう。

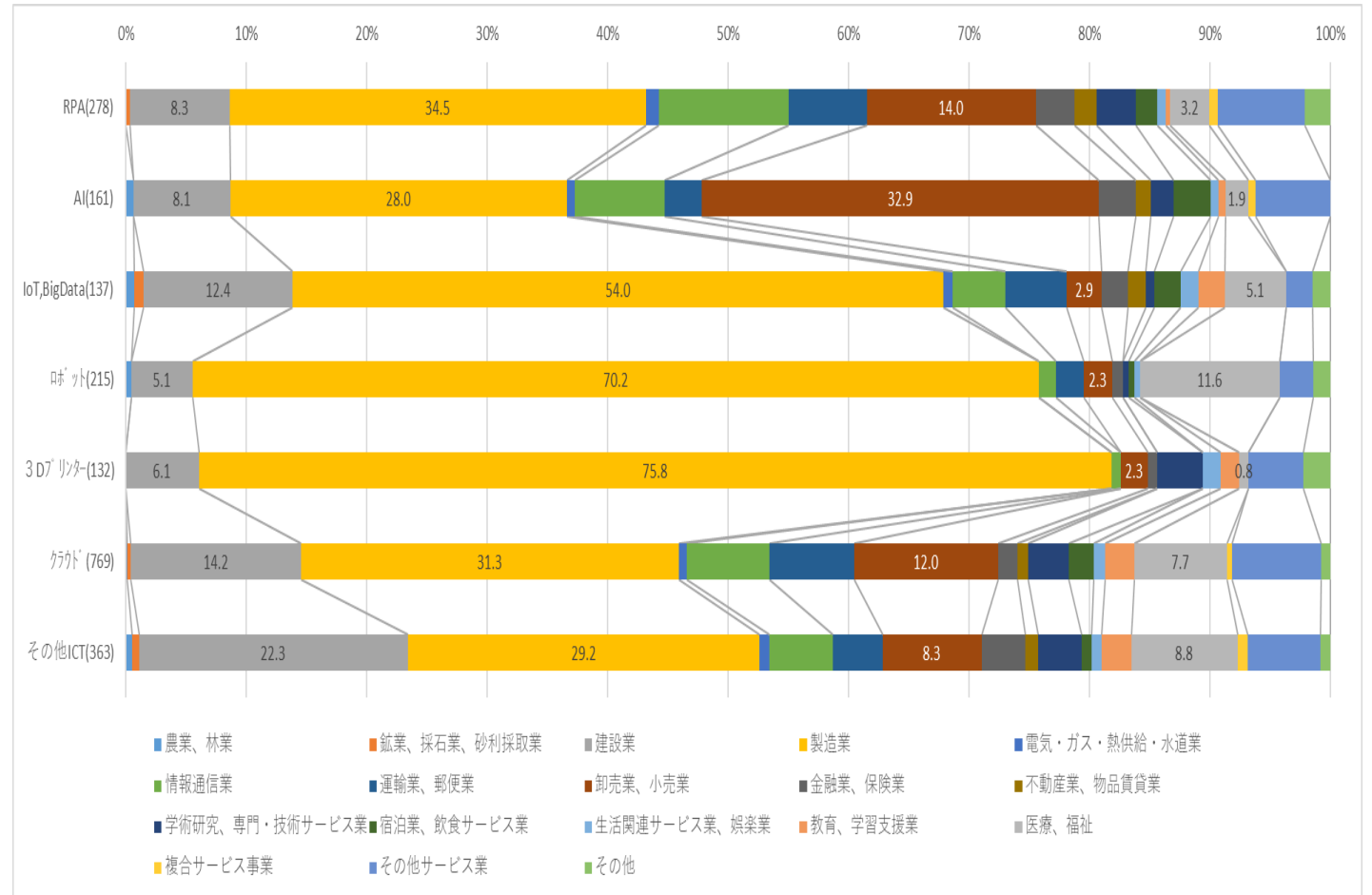
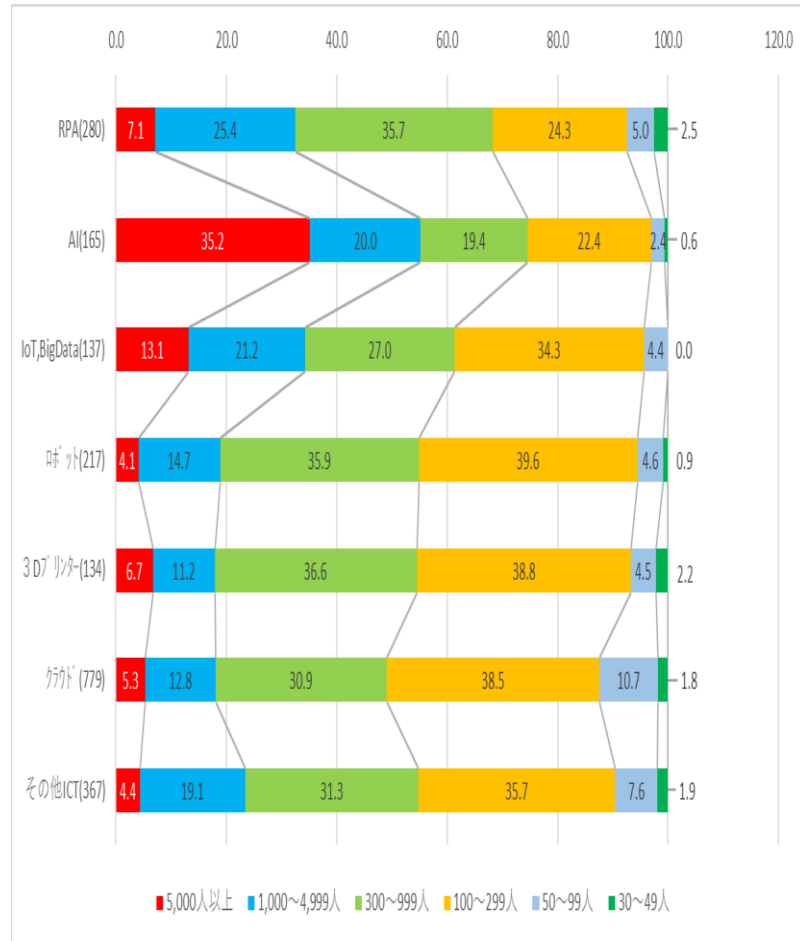
2 技術の種類による属性や導入状況の違い

①従業員規模

；AIは特段、大規模企業が多い。

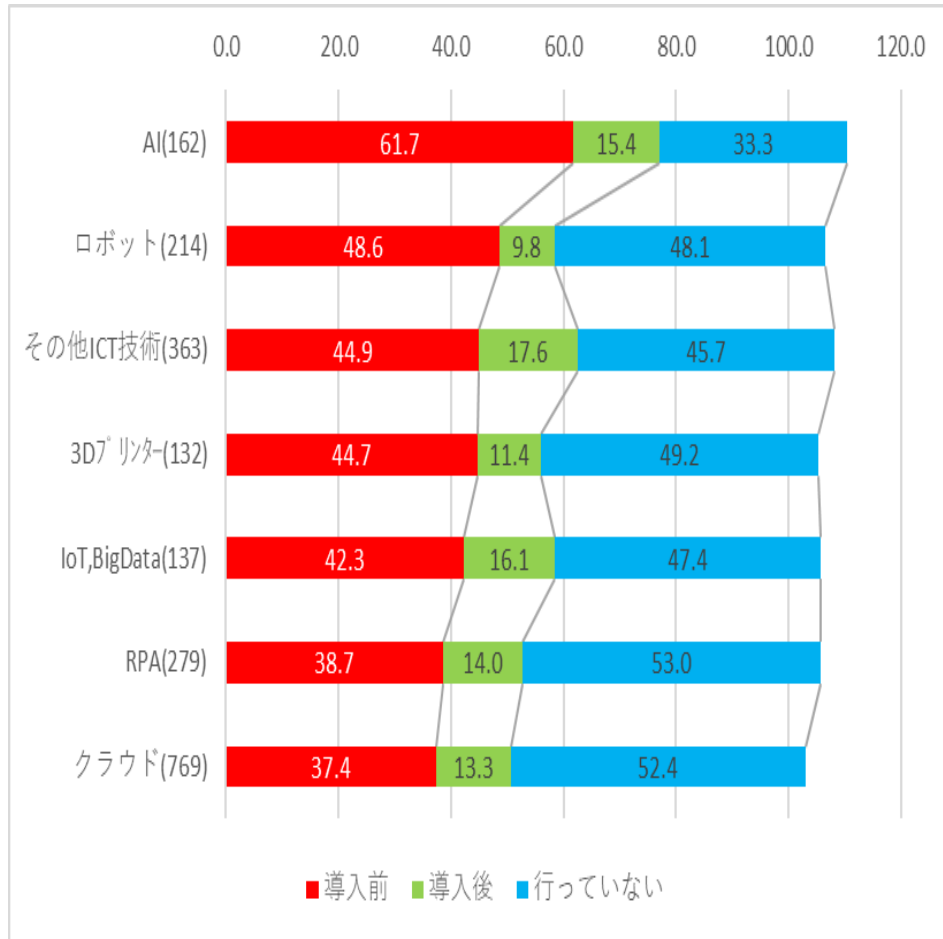
②業種

；ロボット、3Dプリンターは製造業、AIは卸売・小売業で比率が高い。



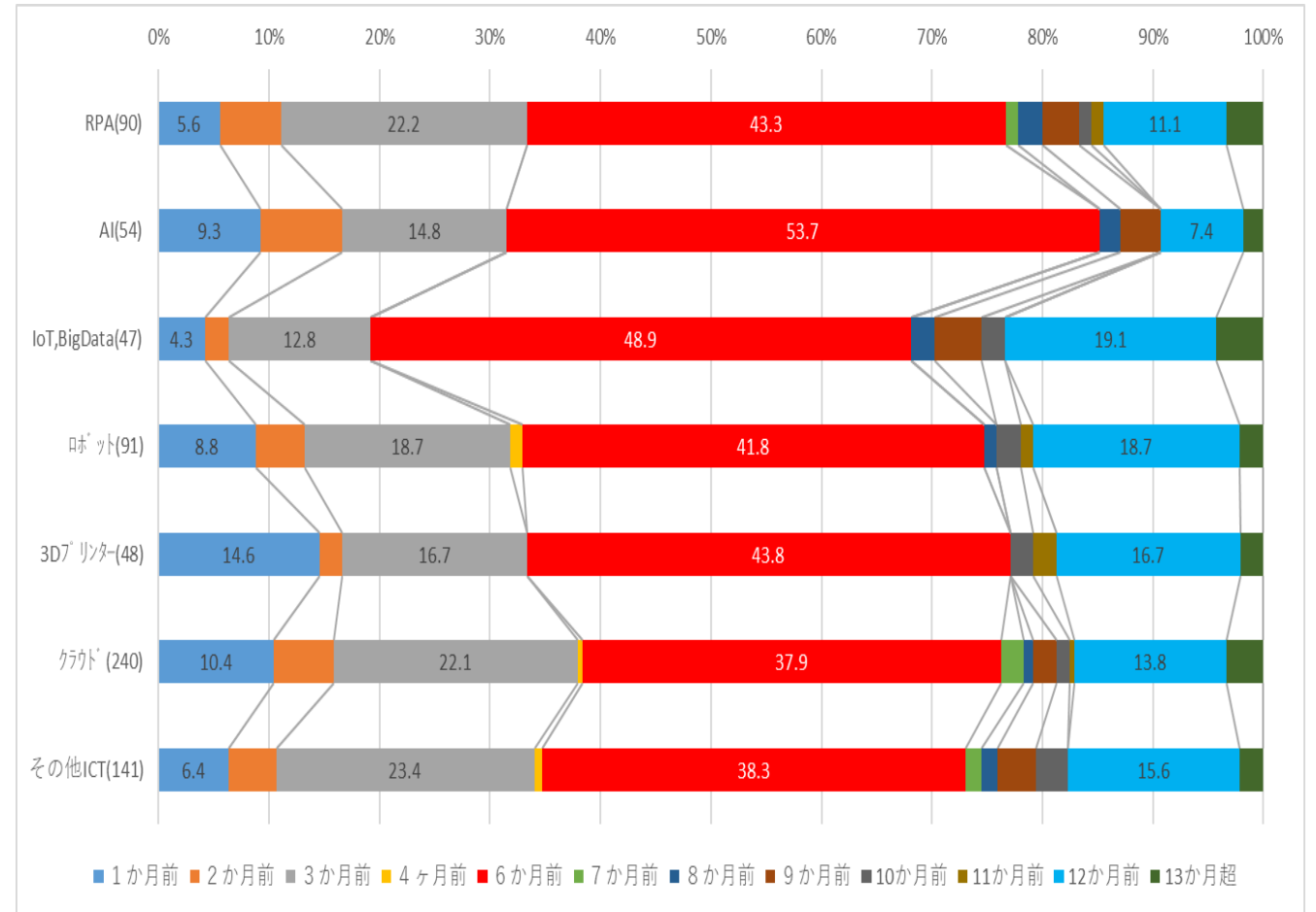
③協議のタイミング

；AIは、最も事前比率が高い。

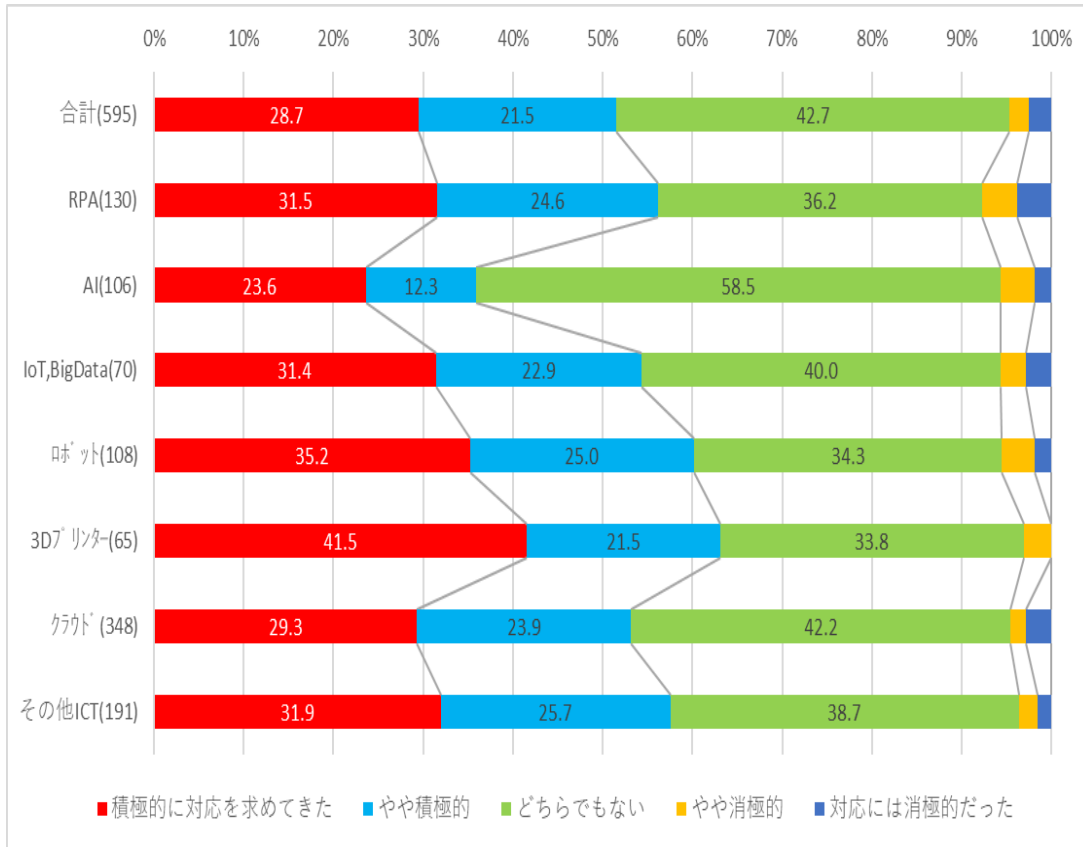


④協議の時期

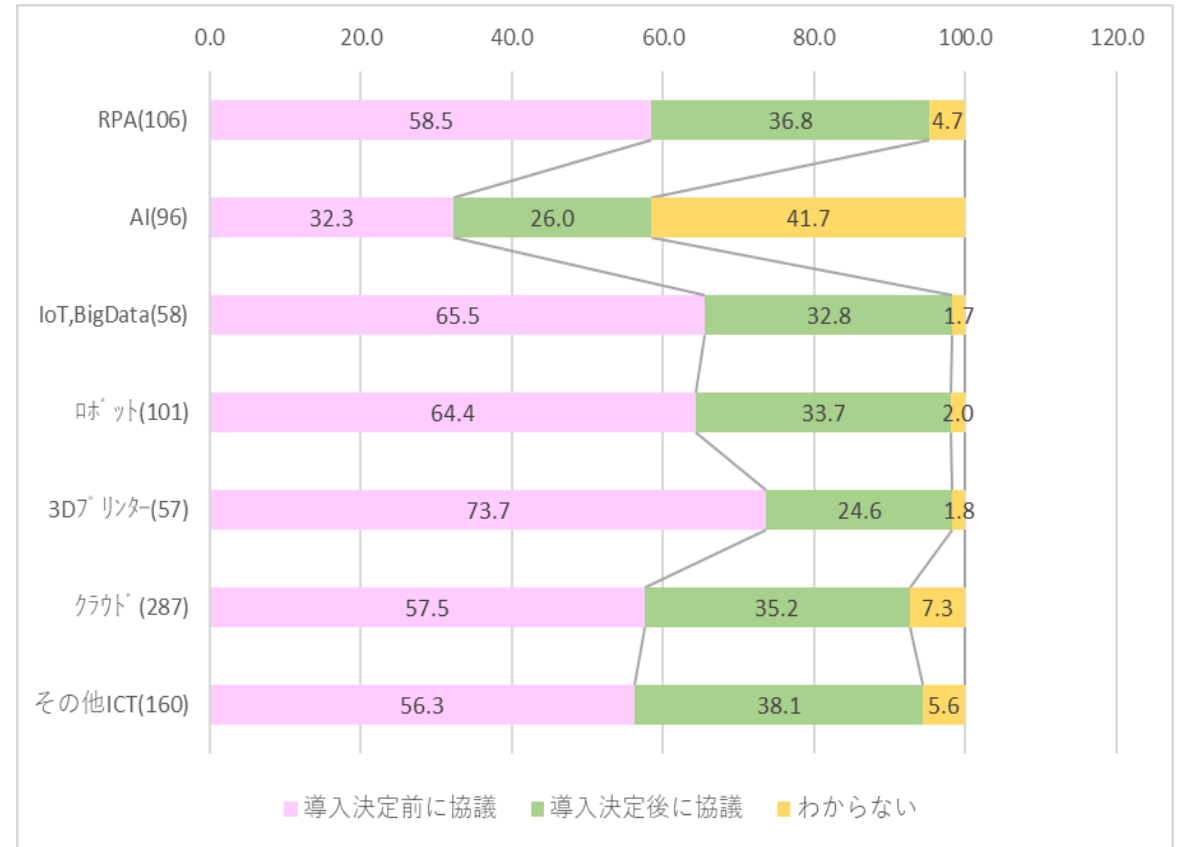
；6ヶ月前が多いが、1年以上前も一定比率あり。



⑤対応の姿勢
；AIは積極性が低い

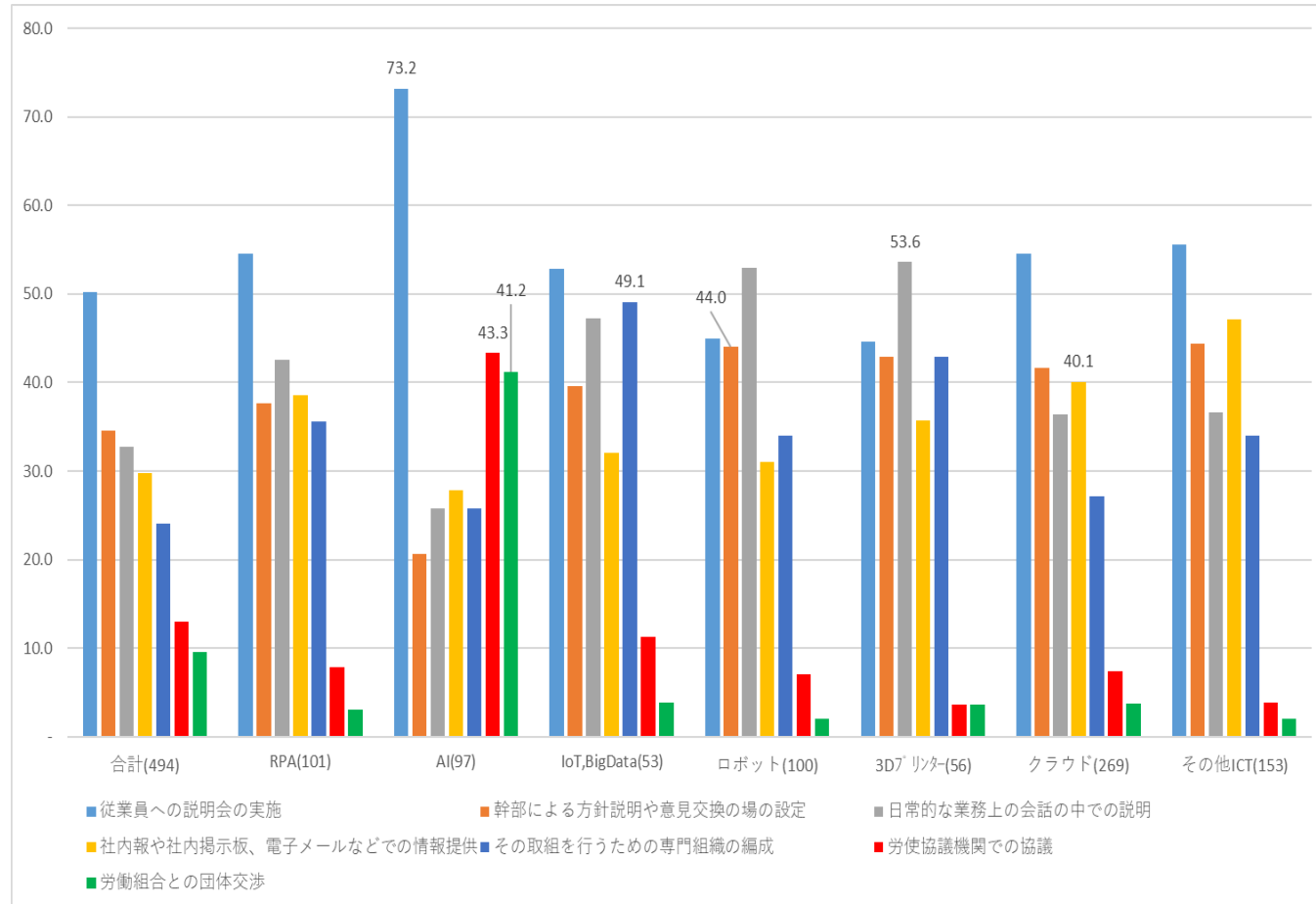


⑥導入決定と協議の時期
；AIのみが他と異なる傾向



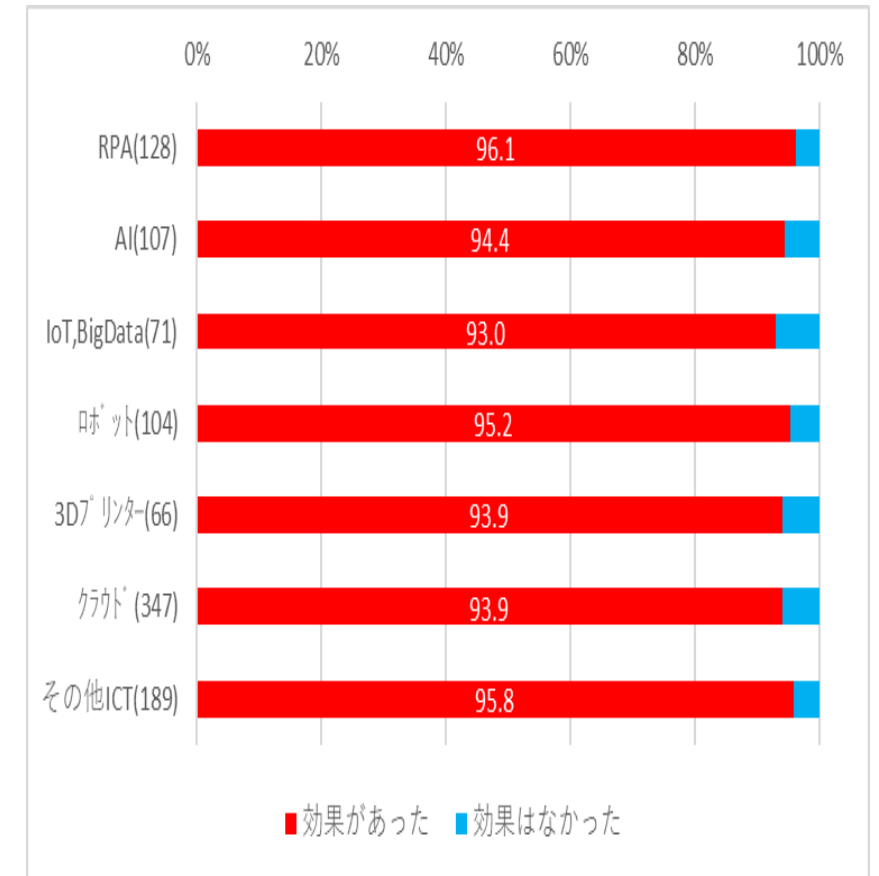
⑦協議の方法（導入前）

；AIの傾向が突出。従業員への説明会
労組、協議機関での協議



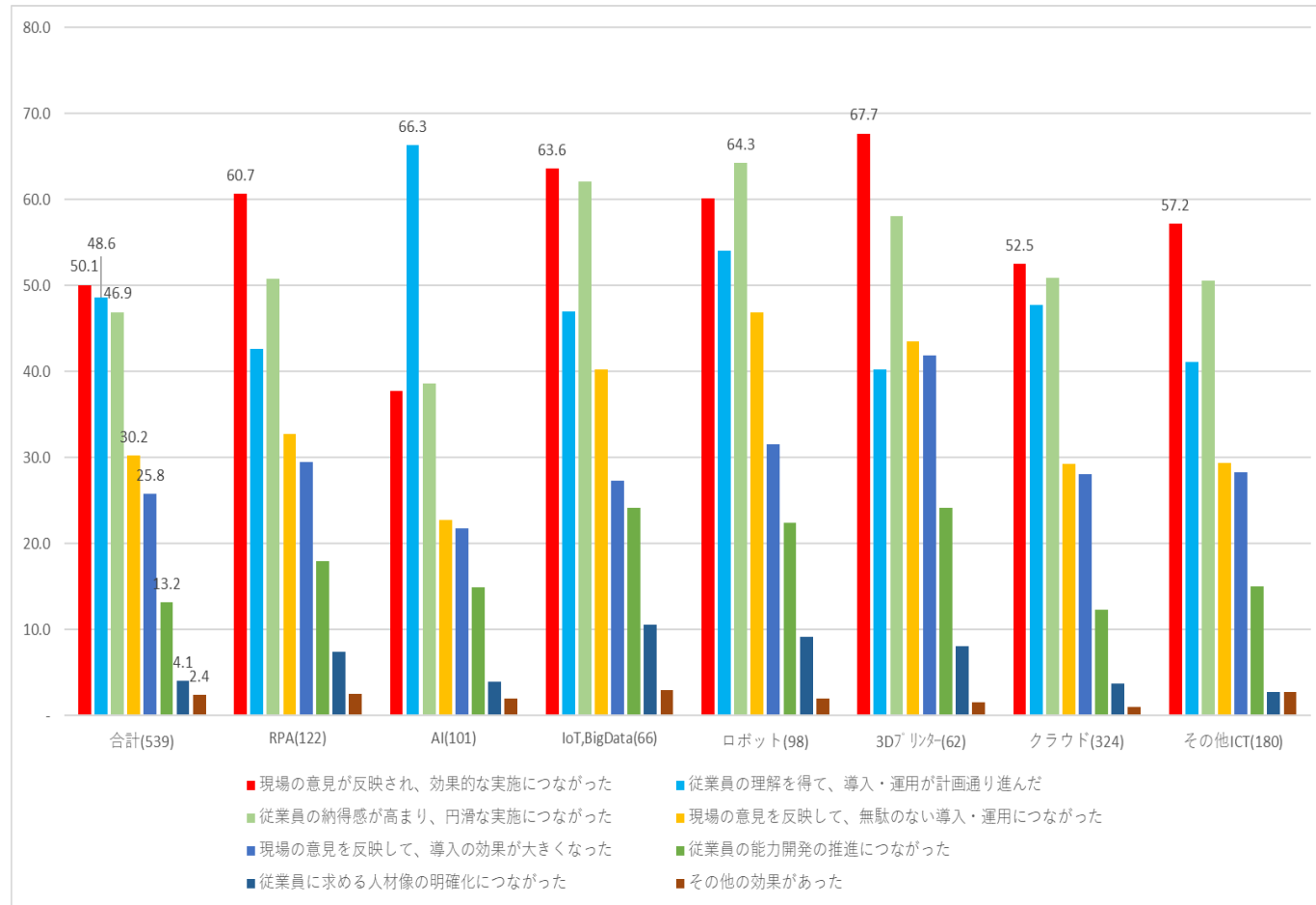
⑧効果の有無

；効果はおしなべてあり



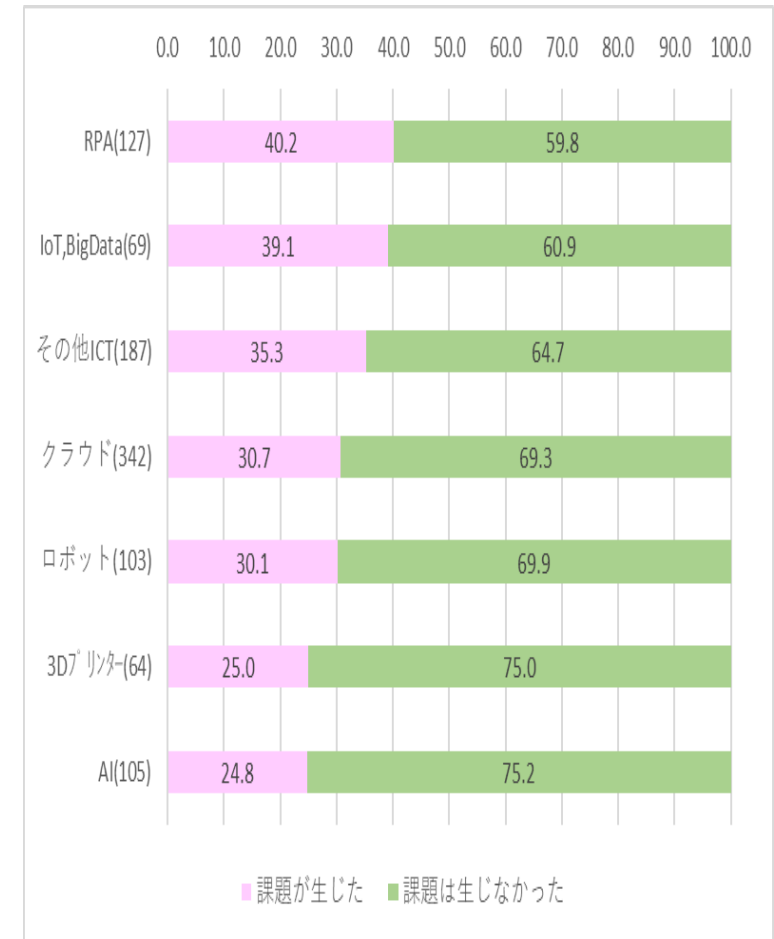
⑨効果の内容

；AIでは「計画どおり」、
ロボットでは「納得感」

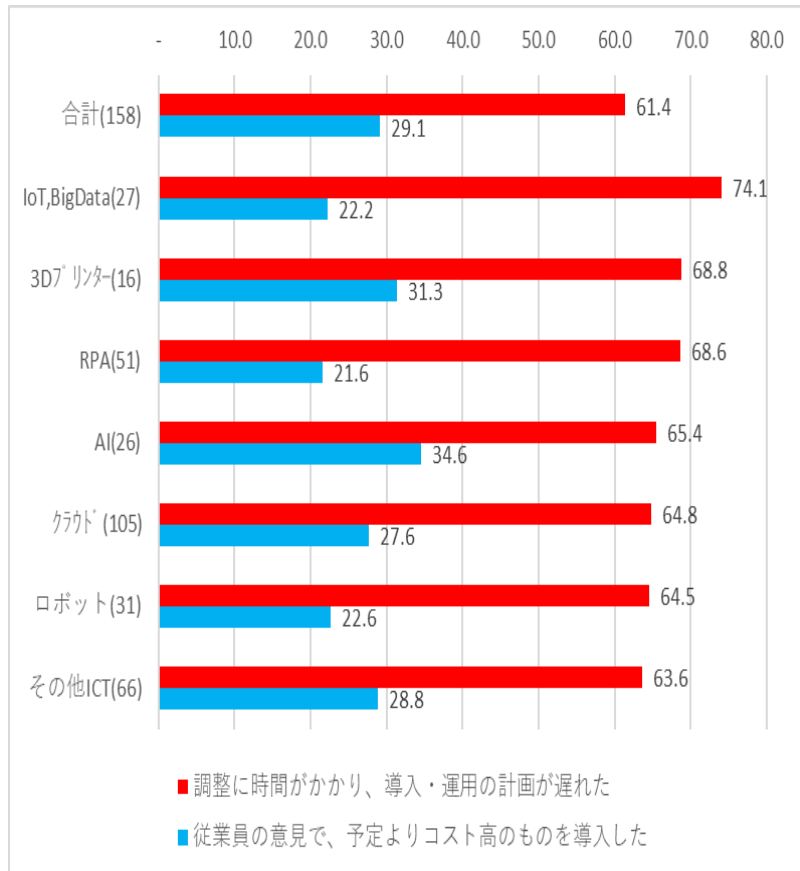


⑩課題の有無

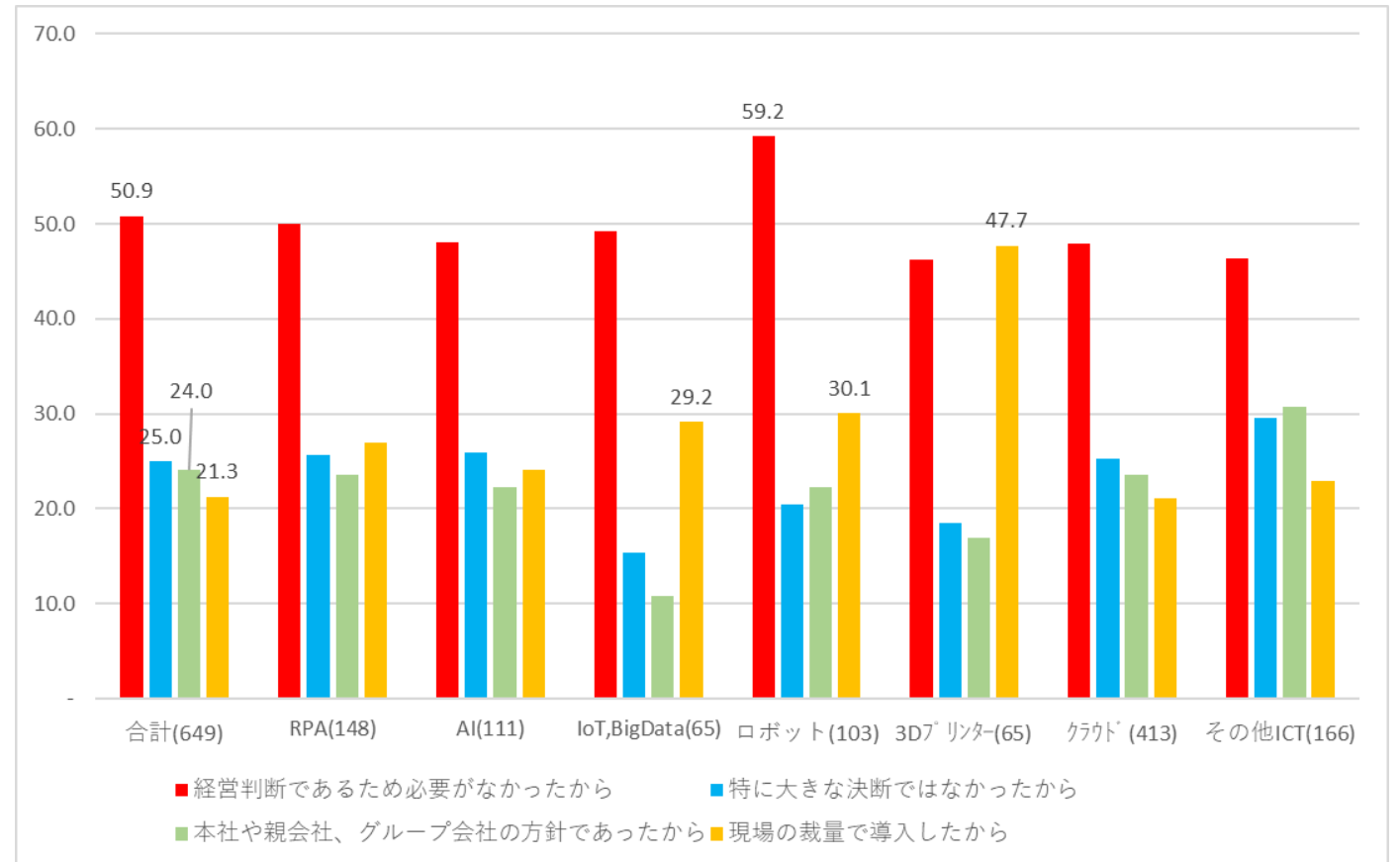
；課題なしが多いが、
特にAIで比率が高い



⑪課題の内容
 ; IoTで、計画の遅れ



⑫協議なしの理由
 ; ロボットでは経営判断が6割
 3Dプリンターでは、現場の裁量がほぼ5割



☆小括 技術の種類による属性や導入状況の違い

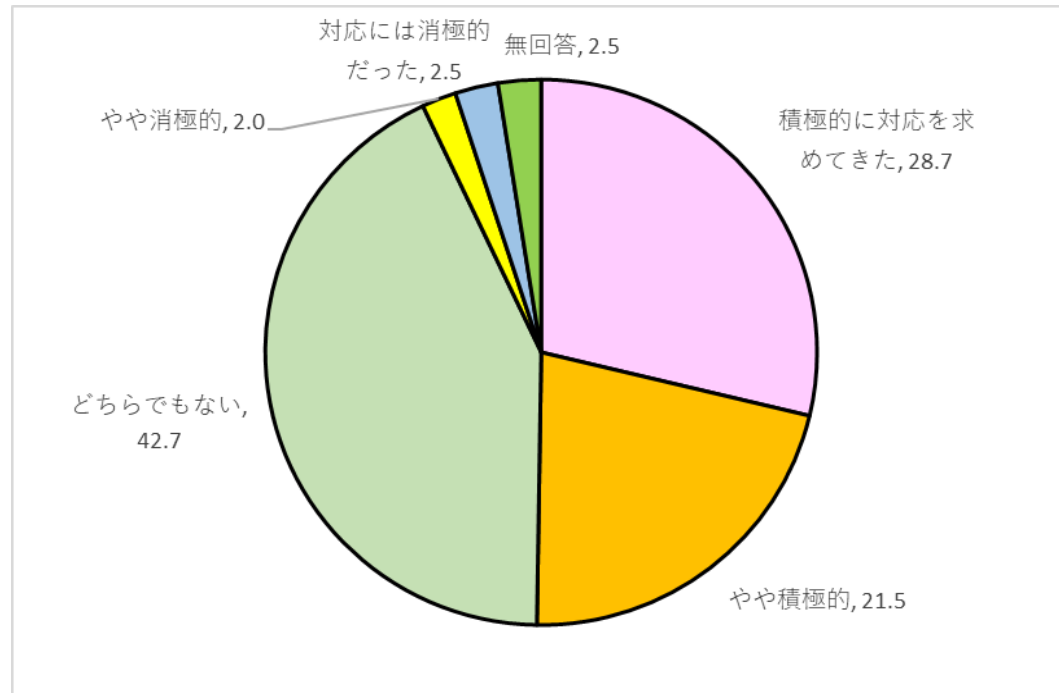
技術の種類によって、それぞれが導入されている企業属性やプロセスにおいて、たしかに様々な差異があることが確認されたものの、その差異が非常に大きいとも言いきれない。ただ、その中であって、他の技術と相当程度異なる状況が明らかになったのが「AI」であった。

それらは、以下のとおりである。

- ①導入されている規模と業種に関しては、大規模企業、卸売、小売業、製造業で導入されている比率が高い。
- ②導入前の協議比率が、相対的に高い。その一方で、協議の時期は、存外、1年ほどという「導入のかなり前」であった比率は低い。
- ③組合や従業員側の対応姿勢としては、「積極性」が低くなっている。
- ④導入決定と協議の時期では、これも他と相当傾向が異なり、「わからない」が4割を占めている。
- ⑤協議方法では、「従業員への説明会」がきわめて高い比率に上ると同時に、「労使協議機関での協議」、「労働組合との団体交渉」のフォーマルな協議ルートによる協議比率が、きわめて高い。
- ⑥協議の効果は、他と同様「あり」が大多数を占めるが、その効果の内容は「導入・運用が計画どおり進んだ」ことが高い比率となっていた。
- ⑦導入に関する「課題なし」比率が、もっとも高く、課題の内容では、特記すべき事項はない。また、協議なしの理由でも、特別な傾向は見られなかった。

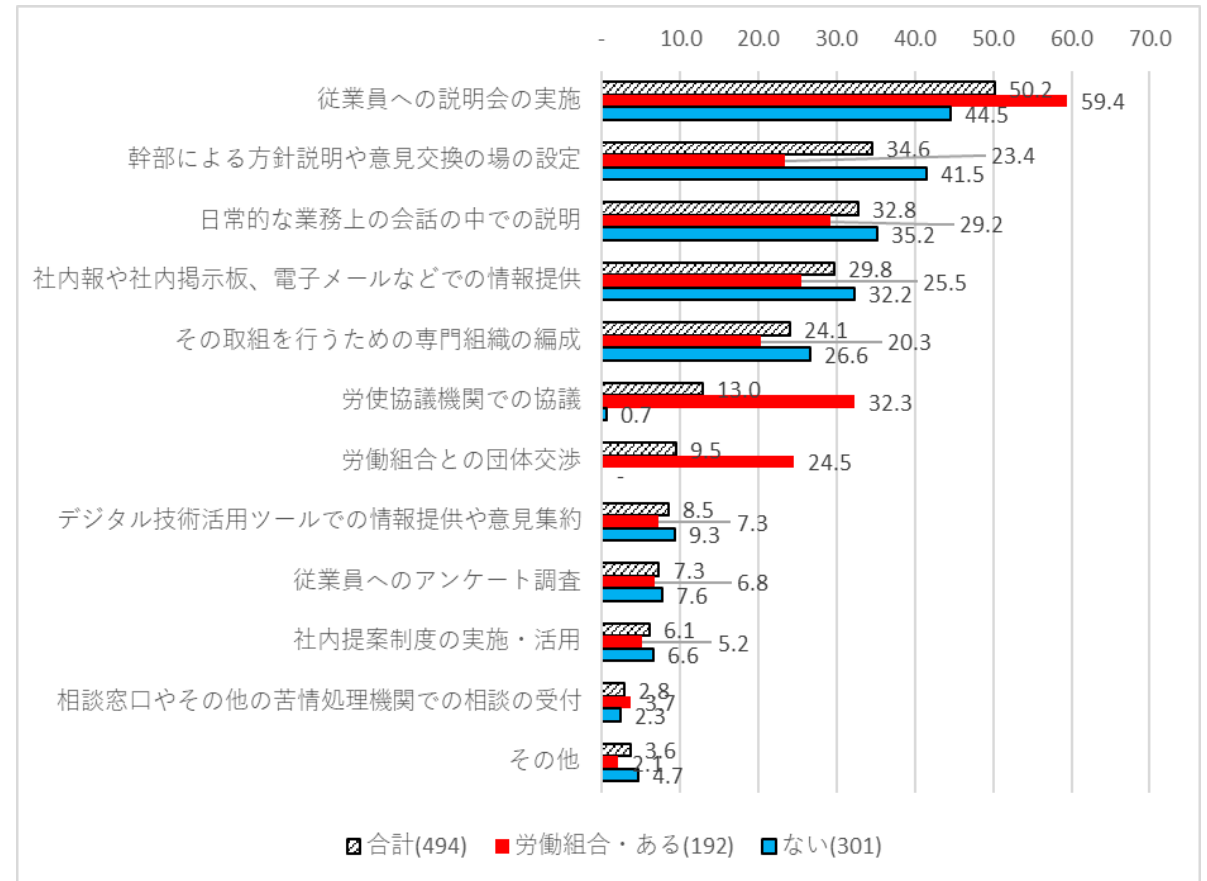
3 組合の有無による導入状況の違い

①対応の基本的な姿勢
；積極的が過半数。



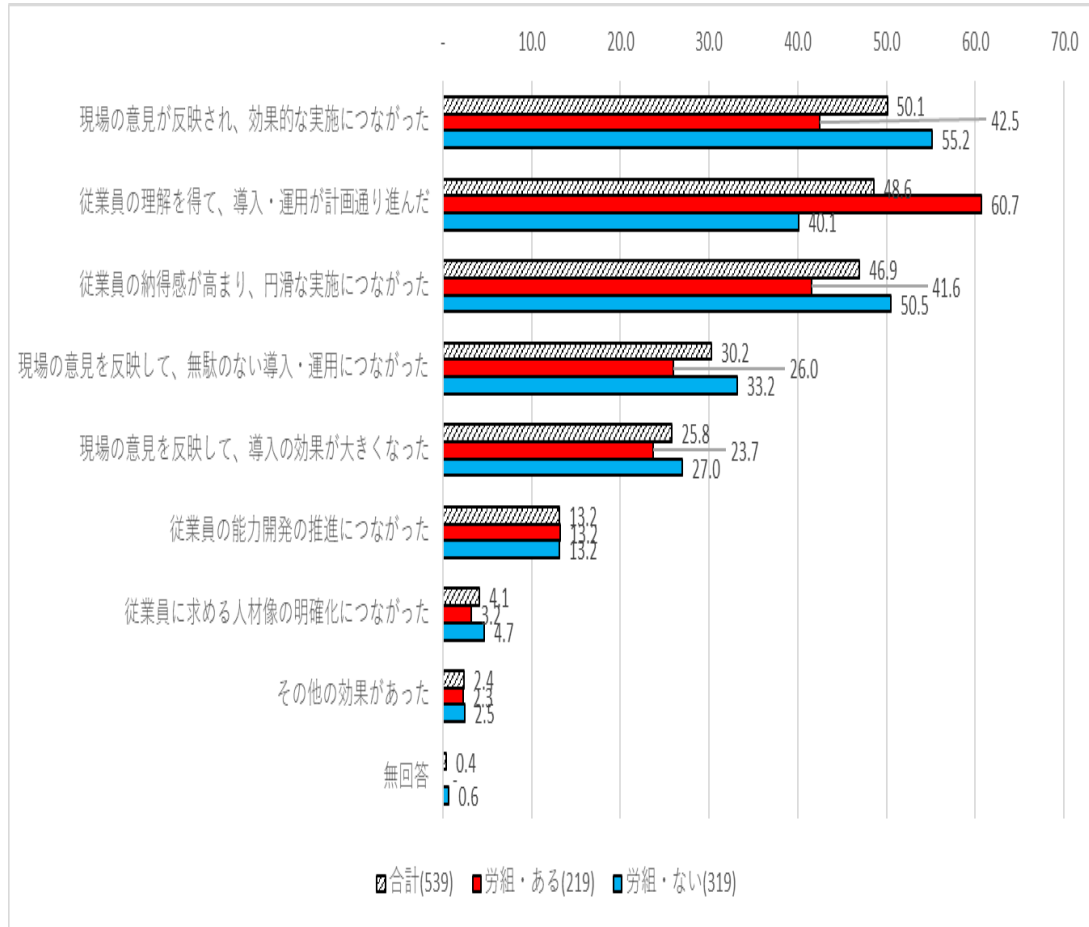
②導入前協議の種類

；「従業員への説明会」、「労使協議機関での協議」、「労働組合との団体交渉」を除くと、おしなべて「組合なし」のほうが比率が高い。



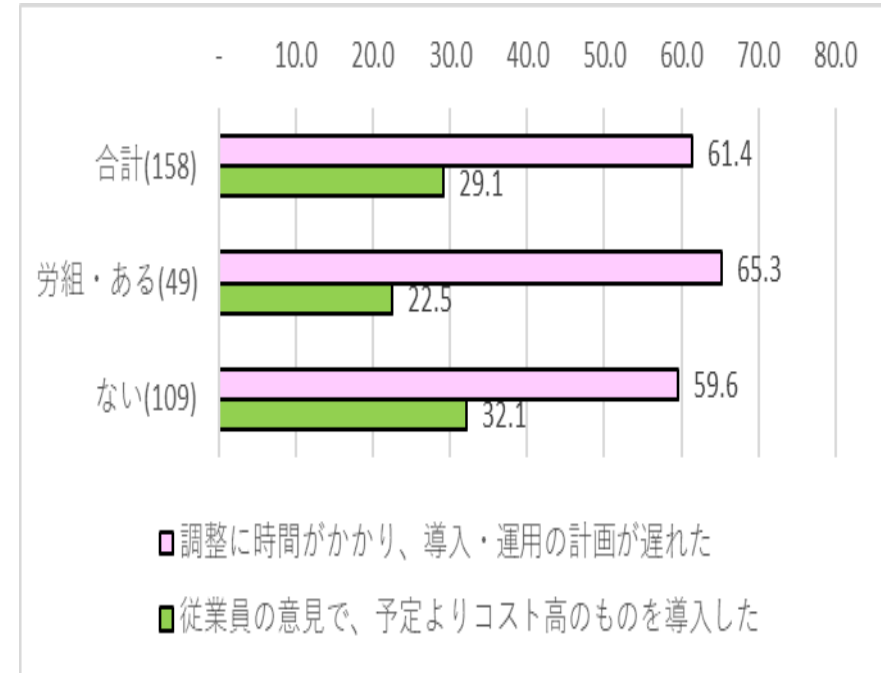
③協議の効果

；「理解を得て、計画どおり進んだ」以外では、おしなべて「組合なし」のほうが高い。「従業員の納得感」では、約10ポイントの差。



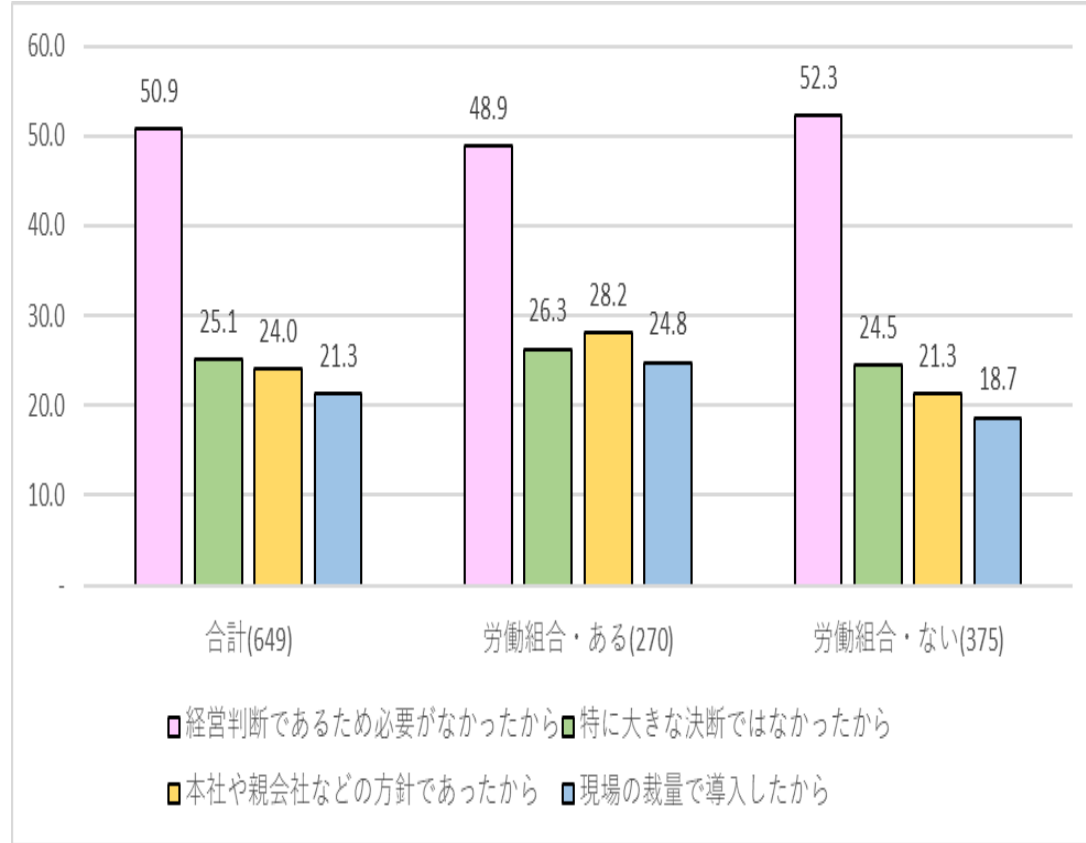
④生じた課題

；組合の有無による差はほとんどなし。



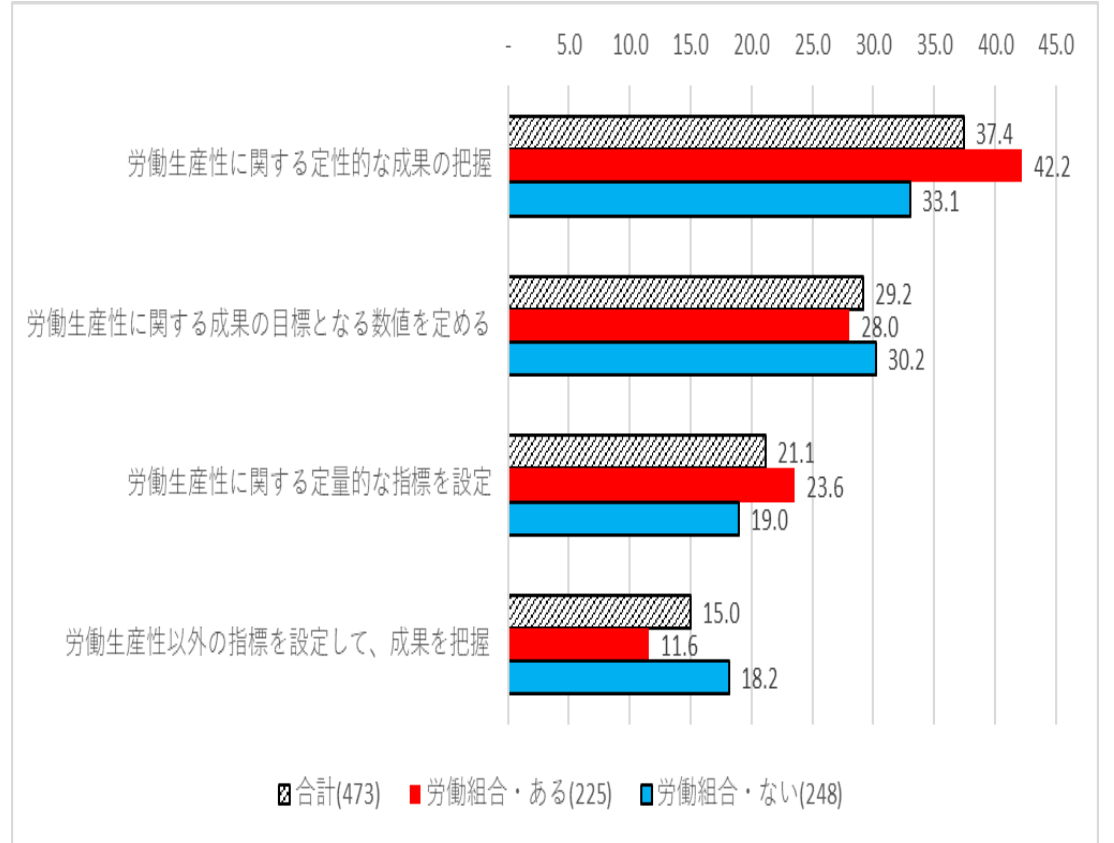
⑤協議なしの理由

；組合の有無でほとんど差はない。
「本社の方針」で、「あり」のほうがわずかに高い。



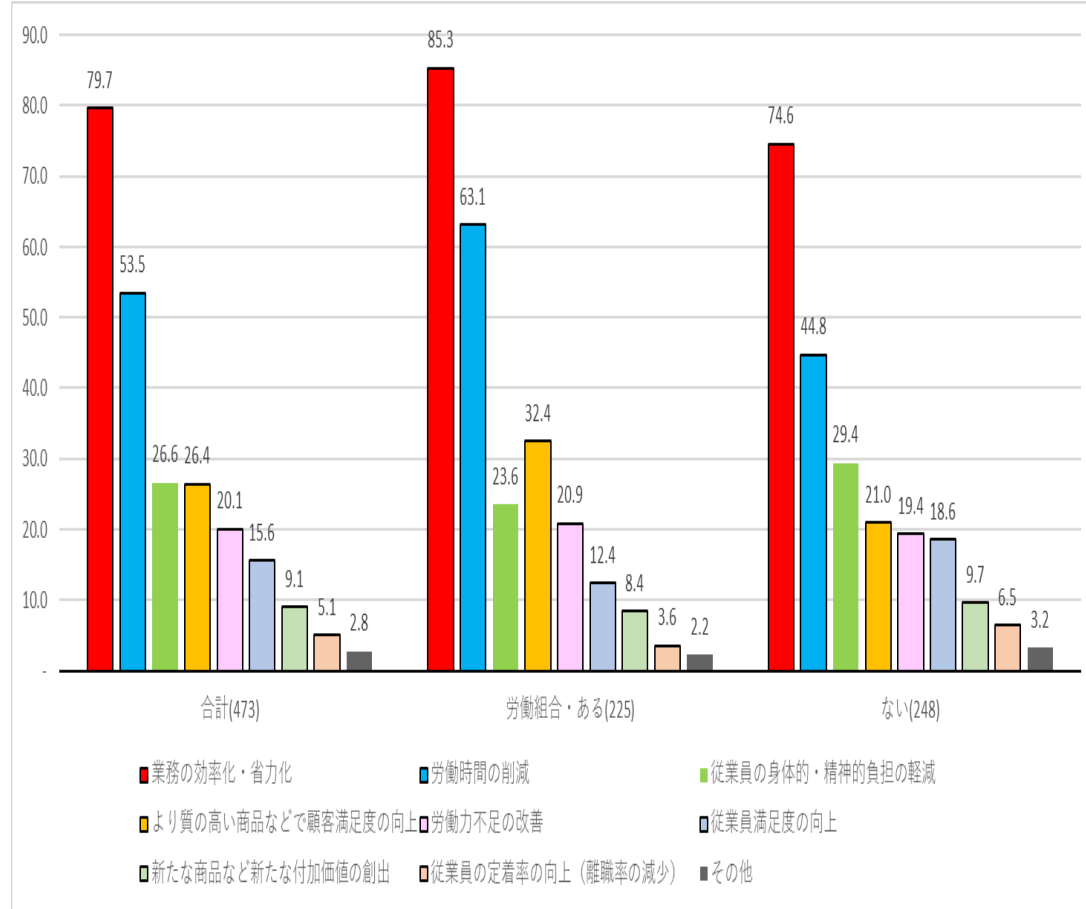
⑥成果把握のための方法

；組合ありのほうが、「定性的な成果の把握」、
「定量的な指標設定」で、指摘が多い。



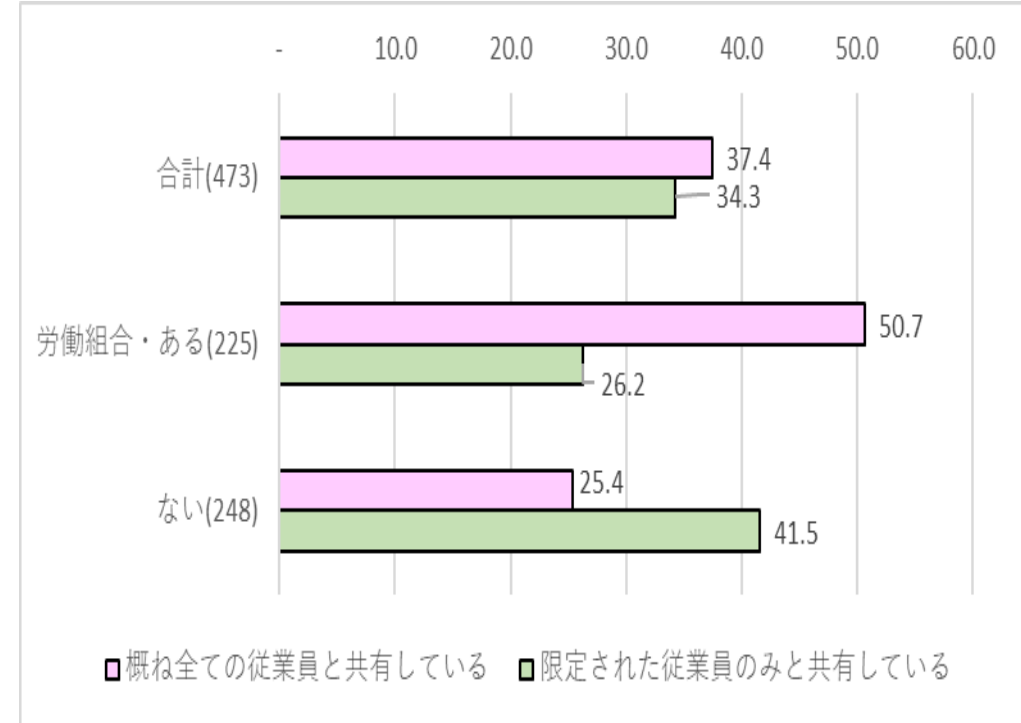
⑦成果把握・見える化の効果

；組合の有無で、傾向に大きな差異はない。
 ただ、「従業員の身体的・精神的負担の軽減」では、「なし」のほうが指摘が多くなっている。



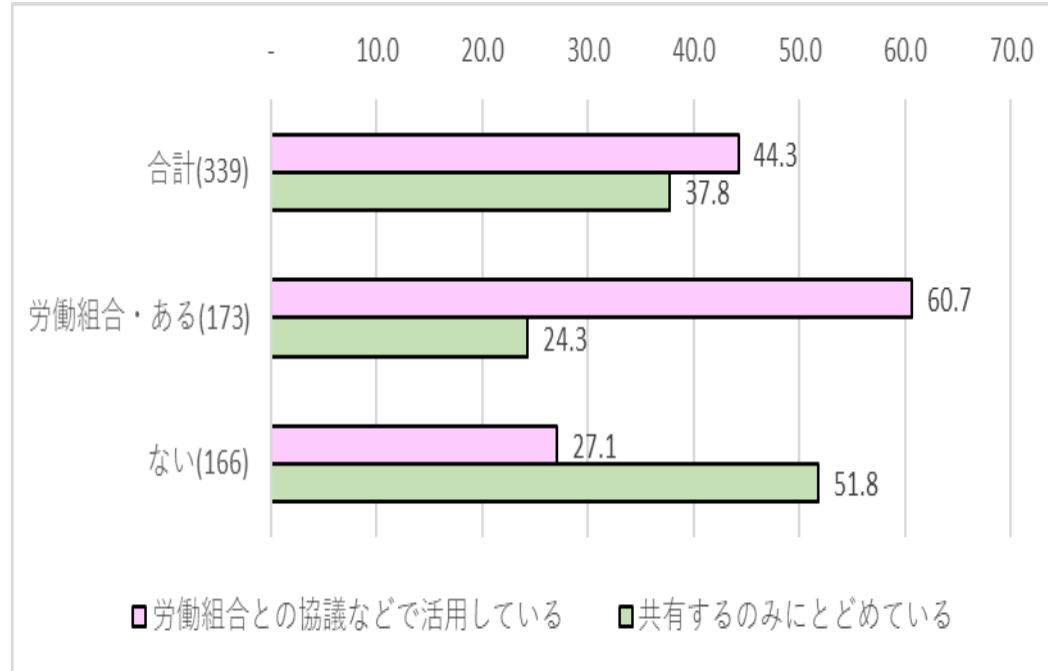
⑧成果情報の共有

；「組合あり」のほうが、より多くの従業員と情報を共有している。



⑨成果情報の労使の活用

；「組合あり」のほうが、活用度合いは高い。
ただ、一方で、「共有するにとどめる」も
全体の1/4ほどとなっている。



☆小括

新技術導入に代表されるような社内
なんらかの変化が起きる場合、よりスムーズな
導入と活用のためには、労使協議がきわめて
重要である。

説明会、組合での協議、SNSを用いた意見
集約など、その方法やルートは多岐に渡る。
その中で、伝統的な組合、労使協議機関の存在
は、相対的にであれ、その存在感が希薄化して
いる可能性がある。

「従業員の肉体的・精神的負担の軽減」で
見たように、組合が従業員に寄り添う存在で
あるのかが、改めて問われているのかもしれ
ない。

III むすびにかえて

【明らかになったことと今後の課題】

- 1 協議手段の種類から詳しくみると、導入の際、従業員の納得感を高めると共に、導入の円滑化につながる可能性のある協議（今回の調査では、保有率は低いが「取り組みを行うための専門組織の編成」がそれに当たる）が重要である可能性が示唆される。
- 2 企業は導入のために、様々なコストを負担している。積極的な技術導入のためには、この費用負担を軽減する政策的支援が考えられる。
- 3 いずれにせよ、新しい技術導入の概要がようやく明らかになりつつある状況であり、今後さらに企業規模や業種など属性や技術そのものの違いから見られる傾向の差異を詳しく検討していく必要がある。
- 4 このテーマに関する継続的な調査が望ましい。今回の調査は、コロナ以前の状況を明らかにした。コロナ対応で、新技術により新しい働き方が可能になった、あるいは、必要となったことを考えれば、その対応策としての意味を再考することにも通ずる。
- 5 労使コミュニケーションのあり方を再考することが重要になりつつある。「単なる情報伝達と労使双方の協議」は、どの程度同じで異なっているのか。労使協議を支える技術と、労使双方の考え方の変容や、働き方や職場、組織のあり方に及ぼす影響まで含めて、その全体像を捉え直すことが必要になりつつあると思われる。

☆参考文献と成果公刊の状況と今後の予定

【参考文献】

- 労働省統計情報部 編 1984 「技術革新と労働の実態 ME編」 (財) 労働法令協会.
- 労働省政策調査部 編 1985 「技術革新と労働の実態 OA編」 (財) 労働法令協会.

【成果公刊、今後の予定】

- 中村良二 2021 「デジタル技術導入の際にも、労使コミュニケーションは薄い-『AIなど新しいデジタル技術導入と労使コミュニケーション』調査結果-」、JILPT・リサーチアイ・第52回 (2月3日)
; https://www.jil.go.jp/researcheye/bn/052_210203.html
- 労働政策研究・研修機構 2021 「新しいデジタル技術導入と労使コミュニケーションに関する研究」 (JILPT調査シリーズ、近刊)