

第7回（令和3年1月29日開催）プレゼンテーション概要

根橋委員

技術革新が進展する中での労使コミュニケーションに関する問題意識

- 技術革新、デジタルトランスフォーメーション（DX）、働き方改革の進展については、各企業・組織での労使コミュニケーションが重要であり、全ての起点。

しかしながら、これらは、一企業・組織のみならず、地域の産業構造、労働市場、働き方、仕事・産業の在り方など社会全体にも大きな影響を与える多面的なテーマでもあるため、個別の企業の労使だけでは解決できない課題の解決や、技術革新等に対応できない企業、労働者を地域社会全体で支えていく枠組みと政策が必要。そのために、日常の社会的なコミュニケーションを通じて、産業・地域の実態を正確に把握した上で、産業・地域の強みを高め、弱みを克服する政策を検討・展開していくことが必要。このように現場の課題を企業・組織の課題、社会全体の課題として捉えていくために、企業の労使対話に加え、社会対話の取組が必要。
- 技術革新により求められるスキル、エンプロイアビリティ向上に向けた環境や機会の提供が重要になることを踏まえれば、多様な関係者が総力を挙げて変化の実態を見据えた能力開発、就労支援などのセーフティネットを構築することが必要。また、一企業内での対応が困難な中小・小規模事業所なども地域全体でサポートすることが必要。

長野県での課題とそれに対する取組

- 長野県では県内を10圏域に分け、圏域ごとに県の地域振興局が設置されている。圏域ごとで産業構造や就労環境も大きく異なるため、県一律の方針や施策の策定では、各地域・各産業課題への対応に限界がある。
- このため、現場の課題を企業・組織や社会の課題として取り組んでいくという「視点の転換」を図り、県に対して、新たな社会対話の場、プラットフォームの立ち上げを提案した。
- また、企業・組織・関係団体間の横断的な連携という「視点の拡がり」の観点から、長野県内の企業の99.8%を占める中小企業の経営者や労働者を、産業・地域横断的に支え、連携を構築していくため、対話を繰り返してきた。
- このような取組を7年間かけて積み上げてきた結果、2018年に「長野県就業促進・働き方改革戦略会議」に6つの産業別会議、10圏域の地域別会議が設置された。産官学金労言それぞれの産業・地域ならではの様々な組織が参画している。

取組による効果と課題

- 効果としては、目の前の表面的な課題だけではなく、地域・産業ならではの課題が明確化・共有化されたこと、その上で、関係者の役割が明確化され、役割意識を持って新たな連携も生まれてきたことが挙げられる。新たな連携という視点では、この会議体を通じて、地域の中小企業、労働者が連携し、新たなプラットフォームも構築され、その中で、キャリア教育、スキルアップ訓練等の検討もされてきている。

- 課題としては、一部には会議設置の目的の共有化がされておらず、県全体の会議の報告に留まることも見受けられること、また、コーディネーター役や担い手が不足しており、信頼関係を構築していくことが難しいことなどが挙げられる。また、参画するメンバーも内向きの視点、近視眼的な傾向が強く、地域全体のことを語れる方が少ないという課題もある。
- 社会対話、社会コミュニケーションの必要性について、この検討会を通じて発信することで、地域を支える課題解決力、現場力、地域力の強化につながっていくと考える。

今後の取組

- 長野県では、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている県内産業の今後の振興策について、現状の把握と課題の検討を行う「長野県新型コロナ対策産業支援・再生本部会議」を立ち上げ。「県内産業のDX・デジタル化の推進」や「新たな働き方（テレワーク・副業・兼業等）の推進」といった課題について検討している。
- この会議体においても、より深掘りした検討や実行力ある政策を作り上げるために、産業別・地域別の会議体の設置を提案しているところ。

株式会社荒木組

会社の概要

- 1921年創業
- 主な事業内容：総合建設業
- 従業員数：211人（うち、正規社員163人、準正規社員46名、雇員2人）（2020年6月時点）

労使コミュニケーションの方法等

- 労働組合はなし。
- 一つのミスが命や大きな損失につながりうるという建設業の特性もあり、かつては、上司の指示に従って従来の成功体験に沿うことを重視し、自分で考えて新たな取組にチャレンジすることがなかなかできない社風であった。

しかしながら、建設業を取り巻く環境が厳しくなった時期に事業を引き継いだ現在の社長が働きかけ、20年かけてコミュニケーションを充実させ、新たな取組にチャレンジできる社風に作り変えてきた。会社が動くのに重要なのは、非公式なルールであることを意識し、これをコントロールするために、コミュニケーションを重視してきた。
- 自社のブランドが通用するエリアで、価格競争をしないで特命で受注できる会社を目指すという方針を明確に定めて、組織としてみんなが同じ方向を向けるよう注力しており、これを徹底するために、社内のネットワークを導入するなどハード整備を行った。
- 他方で、フェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションも大切にしている。本社では各部門（営業、工務、事務）を仕切りのないワンフロアに配置しており、他部門の様子が見えるようハード面で工夫している。社長や役員は、執務室内を巡って、職場の雰囲気や従業員の様子を見て回り、従業員の声を拾っている。
- 業務のグレードアップのための4つのステップサイクル（①疑問とアイデアの案出、②起案とメリットデメリット、③審議と合意、④周知と納得）を実現するために、次の労使コミュニケーションの取組を実施。
 - ・全社員会議：年3回開催。全社員が参加し、会社を取り巻く環境（内部・外部）を確認。7月には、社長が全社員に全社の方針を自分の言葉で説明する新年式を実施。
 - ・月例部門会議：毎月開催。役員と各部門長が参加。
 - ・部会：部門毎に部門長と部員が参加。
 - ・部門横断型プロジェクト会議：縦割りではない、横のつながりを重視したプロジェクト。
 - ・安全衛生委員会：管理職と非管理職でメンバー構成をわけて、非管理職の話し合いで上がった意見を翌月に管理職が対応。
 - ・社内報の発行：最初に社長が取り組んだもの。社長自らが編集長となって、毎月発行。社員の仕事や各部門の出来事を紹介することで、社内コミュニケーションの活性化につなげている。
 - ・「ありがとうカード」の配布：働く仲間へ感謝の気持ちを伝える取組。従業員満足度調査の結果により実施に至ったもの。
- 現場辞令は、必ず一人一人に手渡しで渡し、会社の状況や今後の方向性について、社長の口から改めて説明。

AI、ICT 等デジタル技術の導入・運用状況

- 社員が方針を共有し、同じ方向を向けるよう、社内ネットワークを整備し、従業員とより広くより早く情報を共有。
- ペーパーレス化によって各種データを共有する一方で、休暇の取得日数や行動予定表はホワイトボードに記入し可視化。情報に応じて、デジタルとアナログを使い分けて、コミュニケーションを促す環境にしている。
- 本社と4つの営業所を常時テレビ会議で接続したり、全員にパソコンを配布し、グループウェアを通じて情報共有するなど、ICTの活用を図っている。また、測量へのドローンの活用や、機械制御の重機（MC バックホウ）の使用などを進めている。このように、専門職種やベテランの社員が対応している業務を機械化することで、経験の浅い社員や高齢により体力が低下している社員でも業務遂行できるなど業務の幅が広がった。
- 「アラキ・アカデミー」という社員教育の枠組みの中で、自社での研修が難しい協力会社の職人も含めてスキルアップ、健康・安全意識の共有を目的とした研修を実施している。

AI、ICT 等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- 新たな取組や技術の導入の際には、社長が各セクションのキーマンに声がけし、自らをリーダーとするプロジェクトを立ち上げ、活動。各セクションのキーマンがインフルエンサー役となって社内に展開することで、確実に社内に根付かせることができている。
- 外国人の職人が増加した際には彼らとコミュニケーションをとるため、社長が率先して自動翻訳機を使用し、管理職や一般社員、協力会社を巻き込んで新しいツールを浸透させた。

労使コミュニケーションの効果と課題

【効果】

- 建設業界はアイデアの反映やチャレンジは難しいといった固定観念を払拭し、新しい取組にチャレンジすることを恐れない社風が醸成された。若手社員だけでなく、ベテランや先輩社員も新しい技術を使う気持ちやスキルを取り入れていくためにコミュニケーションを取れる環境になってきた、これにより採用も安定してきた。
- 建設業では、重層下請け構造の中で協力会社とともに業務を進めていくところ、「アラキ・アカデミー」の枠組みで協力会社の職人も含めてコミュニケーションをとることにより協力会社との関係性が強化されている。

株式会社ベシア

会社の概要

- 1958年創業。1996年にベシアへ社名変更。
- 主な事業内容：スーパーマーケット（141店舗）経営
 - ※ ベシアグループには、その他、ホームセンター、衣料専門店等の企業がある。
- 従業員数：17,301人（うち、正社員・嘱託社員3,246人、パート・アルバイト14,055人）
（2020年12月末時点）

労使コミュニケーションの方法等

- 労働組合がなく、集団的な労使間の交渉や協議は行っていない。それゆえ、制度変更については使用者側の一方的な通知といった意図に反した反応をされるケースもある。その際には個別での話し合いでの解決となるが、それに至らないよう丁寧な説明と使用者側の事前協議が必要と考えている。
- コミュニケーションを円滑にするための制度として、朝礼、経営方針発表会、経営者と管理職の懇談会、懇親会、経営理念作成、安全衛生委員会、集合研修、現場での改善活動、賞与、決算御礼支給時面談、フレンドリースタッフ表彰等がある。
- 社内イントラを使ったコミュニケーションツール「ベイグル」を社内報のサポートツールとして活用。情報発信やグループ企業、店舗間の情報共有のほか、社内アンケートも可能。正社員だけでなくパート・アルバイトも各自のPC・携帯により自宅からでも利用できる。
- 従業員の要望や不満を表明するための制度としては、人事考課後のフィードバック面接、自己申告制度・提案制度、苦情処理制度、巡回個人面談、アンケート、部門別ビデオ会議がある。
- パート社員に対しても、決算御礼の支給対象としており、支給の際には、事業部や店舗ごとに店長が直接面談を実施している。また、朝礼に加えて昼礼も実施し、シフト勤務制のパート社員間で情報共有の範囲に偏りが出ないように工夫している。

AI、ICT等デジタル技術の導入・運用状況

- 経営理念の中で、ロープライスでの販売を前提としており、そのためにローコストオペレーション、そのための生産性向上が必須と考え、「商業の工業化」という言い方をし、改善文化の定着に取り組んでいる。そのために自動化、機械化、IT化を進めている。
- システムによる事例としてレジでバーコードにより消費切れをチェックできる消費期限管理システムを導入。道具と手順による改善の事例として作業場のドライ化を実現。いずれも、正社員だけでなくパート、アルバイトを含めてWhyとWhatの理解が重要であり、説明に注力した。まずは、一店舗で実際に想定した動作・作業を繰り返してあるべき手順を固めた。その上で全国展開の際には、トレーナーによるチームを作り、店舗毎に徐々に時間をかけて現場に入り込んで拡大した。
- 機械化の事例として、オートリフター付フライヤーを導入し、作業の標準化、商品レベルの統一、作業者の危険度減少を実現。担当者を特定の業務の専門家に育てるのではなく、複数の業務を担当できるマルチタスク化を目指している。新たな機械を導入するケースは、作業手順の変更よりも理解しやすくスムーズな導入が可能。

- 在庫コントロールを標準化するために需要予測型自動補充発注システムを導入。導入後も発注に時間をかける人もいたため、発注業務にかけた時間を現場のメンテナンスにかけることを目標とし、その必要性を理解してもらうため、ビデオ会議システムを活用し、店長、店舗担当者、パート・アルバイトを含め直接説明。
- 店舗入口とレジレーンで客数を把握し、15分後、30分後に必要なレジ人員を予測するレジ混雑予測システムを導入。これを効果的に運用するため、従来からあるレジ前系の業務、権限等を見直した。
- こうした取組を通じて、仕事の配置を縦割りから横割りに変えてきており、従来は、時間帯を問わず一つの部門を担当させていたが、今は、ある時間帯の業務は複数部門の業務を担当するよう変えてきた。

AI、ICT 等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- レジ混雑予測システムの導入の際には、トライアル店舗のマネージャー1名、パート社員4名を選抜しレジ前系の業務、判断方法、権限の範囲等についての運用ルールを策定。その上で、効果をデータで確認。それを踏まえて全国展開することになり、6か月にわたる活動計画を作成。店舗担当者へのアンケート・インタビュー、トライアル店舗での現場観察、その動画を用いた勉強会等を実施することで、導入目的やレジ前系の役割の必要性を共有できた。
こうしたプロセスを踏むことにより現場が変わり、サービスレベルが上がり、お客様の声が変わった。この成功要因は、強い危機感からスタートし、可視化の威力により現場に納得してもらうプロセス、そのためのきっかけと協働の場づくりだったと考える。
- 一部パート社員から、パートの職種でレジ前係をすることにとまどいの声があがったが、目的や役割について社員全員に対する研修部からの説明や、店長から朝礼やミーティングでの説明を通して周囲の理解が得られることで不安払拭につながった。
- パート・アルバイトを含めお客さまからお褒めの言葉をいただいた社員を表彰し、「ベイグル」で情報共有することで、社員間のコミュニケーションの活性化およびリスpektする意識の醸成を図っている。

労使コミュニケーションの効果と課題

【効果】

- 現場の人たちが納得しないと動かないが、画像や映像等の視覚的なエビデンスを活用して説明することで、新しいシステムやルールに対する現場の納得感が得られている。
- 新技術の導入をチャンスと捉え、業務の切り口を変えて新たな業務に作り変えることで、新たなお客様満足につながった。その際のポイントは現場の声をいかに反映したかであると考えている。

【課題】

- 新技術を導入する際等、社内で納得感をもった合意形成につながるコミュニケーションを図るためのファシリテーター役を計画的に育成することが課題。
- グループウェアの活用を広めるために、関心の高い人材を集めてインフルエンサーとなってもらうことが課題。