

## 第 8 回（令和 3 年 2 月 26 日開催）プレゼンテーション概要

実践女子大学人間社会学部 理事・学部長 谷内氏

IT が雇用環境・労使関係に与える影響

- 1970 年代の ME 技術革新と現在の IT 技術革新を比較すると、ME 技術革新は生産工程におけるイノベーションであり、当時の労使協議は雇用を第一義的に捉え、ME 化に伴う技術訓練や労働条件の確保についての事前協議が中心だった。それに対し IT 技術革新は、知的経営に向けた経営イノベーションであり、ホワイトカラーやゴールドカラーの労働者が裁量性、専門性、創造性を発揮するような仕事の対象となった。労使関係への影響としては、仕事の個別化・非集団化が進むことで企業別労働組合の組織率や活動力の低下が起きる可能性がある。
- 従来の組織は、「田の字型」組織にみられる職制を中心とした組織であり、分業的かつ硬直的な組織体系だった。IT 化は、組織の階層性を否定してネットワーク化、動態化を進め、効率性よりも人間性、創造性を重視する組織に変え、それにより異職場間の業務提携や異業種間のビジネス・コラボレーションにつながり、組織としてのアイデンティティ、存在意義が問われるようになる。
- 従来、日本の労使関係では中間管理職を通じたコミュニケーションが機能しており、その役割が大きかったが、IT による組織のネットワーク化・フラット化によって中間管理職の役割が変わり、情報の検索・収集能力、情報の整理・分析能力が求められるようになる。
- IT 化による業務の標準化によって、雇用形態について正規雇用から非正規雇用（パートタイム、派遣労働者、専門職を含めた契約・登録社員など）への移行、ワークスタイルも多様化（在宅勤務、サテライトオフィス勤務等の雇用型テレワークや、フリーランス等の非雇用型テレワークなど）が進む。
- IT 化により創造的・専門的仕事の比重が高まり、裁量労働制、テレワークが広がることで仕事の非集団化・個別化がより一層促進される。その結果、非正規雇用者やアウトソーシング、インディペンデント・コントラクター（フリーランス等）といった労働条件交渉で不利な人たちが増加する。また、こうした人が正社員から抜けることで労働組合の組織率が低下し、労使関係のノンユニオン化が進み、協調的な労使関係がなくなり、従業員・経営関係の不安定化が危惧される。
- 今までの日本の労働者は企業特殊技能を習得し、勤と経験軸によって能力を高めてきたが、IT により業務が標準化されると技能に対するアイデンティティを失い、雇用の流動化が促進される。それにより、同じ職種の者が連携し、技能を高め合う関係が必要になる。職能別組合のように同じ職種の人（SE やバイヤーの例あり）が集まり、労働条件、技能形成の在り方を考え、団体が個別企業と交渉するといった「社会連携に基づく新たな労使関係」が生まれる可能性がある。

### 若年層の職業意識の変化と企業・組合に求められる対応

- 中高年層は会社への帰属意識が高く、会社内での昇進が最大の関心事項だったが、若年層は職業意識が変わってきている。若年層は、所属意識、就職指向であり、組織に所属しながら求める能力を獲得していき、市場での価値や専門性を高めるためにはジョブホッピングをしてもいいというプロフェッショナル・スペシャリスト志向になっている。このような人が増えると、雇用の流動化、内部労働市場の崩壊につながり、企業別労働組合の形骸化が危惧される。
- これに対して労使関係や企業に求められる対応は、①単一のキャリアパスではないキャリアオプションの多様化と、階層別教育ではない高度専門教育、②市場性の高い専門性を身につけるための越境学習・バウンダリーレスキャリア形成の促進、③専門性の高い人材のエンゲージメントを高めるための A&R (Attraction & Retention) 施策 (人材の採用と定着化)、④企業別組合の限界に対応した横断的労働市場を視野に入れた職能別組合の必要性、⑤プロフェッショナルの評価機関、職業コミュニティ、プロフェッショナル労働市場の整備などの社会的インフラの構築、⑥労働組合の存在意義、アイデンティティの再構築、⑦ジュニア・ボード制など若年層の経営参加の促進等が挙げられる。

### 成果主義の進展に伴う労使関係の個別化

- 成果主義の浸透により、上司と部下の間で目標と結果が確認され、労働条件がそこで交渉され、個別的労使交渉が本格化してくる。労働組合は、評価制度については協議するが、評価結果には介入できないため、弱い立場の労働者の不満が噴出する可能性がある。オンブズマン制度や苦情処理、オーパンドアポリシーの策定など不満を吸い上げる機関がないと、会社と労働者は Win-Lose の関係になる危惧がある。
- 成果主義が浸透すると事業部別やカンパニー別で賞与や能力が違ってしまい、これまでの一つの企業別組合との集団労使交渉から、カンパニー毎の労使交渉が必要になる等、企業別組合から企業内組合という概念にパラダイムシフトすることも求められる。

### ジョブ型雇用の本格化と組合の対応

- メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用に転換すると、職務の範囲が固定化され、仕事のグレードによって賃金が決定されるが、横断的な労働市場が形成されていない日本において、ジョブ型雇用における競争力ある賃金設定は限定的とならざるを得ない。特に、ジョブ型雇用で、当該職務がなくなった場合、解雇法理がある中で解雇できるのか、労働組合はどう対応していくのか、考えていく必要がある。

### 上記以外の労使関係における取り扱うべきテーマ

- 労使協議制の強化、労働組合・労働者の経営参加を促していく必要がある。例えば、ドイツの共

同決定法のように監査役会への参加、経営のボードメンバーとしての参加などもある。若年層をつなぎとめるため、若年者が経営参加するジュニアボード制も考える必要性がある。

- 雇用のコンティンジェント化が進められ、非正規雇用労働者が増加する中、労働組合の組合員の範囲を見直し組織化するとともに、能力を高め、戦力化することが必要。また、非組合員の管理職について、希望退職、出向・転籍、リストラ対象など不満がたまり、諸問題が発生していることから、経営者との懇話会的な組織を設置し意思疎通をはかり、モチベーション低下を防止することもテーマになる。
- 労働組合の資本所有への参加、労使協議制の法制化、取締役会や監査役会への労働者代表の参加などにより労働組合のガバナンス機能を強化することが求められる。
- M&A などによるグループ経営への対応として、単一企業労働組合から複数のチャネルの異なる労働組合との協働を図ることなど労働組合の在り方が変わっていかざるをえない。
- 組合員のキャリア権を担保していくため、大学、公的機関、他の組合等と連携し、産業レベルでキャリアを高めていく必要がある。例えば、電機連合の職業アカデミー、ファッション業界の IFI など産業別組合やコンソーシアム型の CU（コーポレートユニバーシティ）を設置するなど、組合が主導的に設置し、産業レベルでキャリア形成を図ることが大事になる。
- 若年層が賃上げ・労働条件機能しか持たない労働組合に興味を持たなくなっている。全従業員が巻き込まれ、若者の価値観の多様化、働き方の多様化に合うように労働組合の存在意義、ユニオンアイデンティティと役割の再構築が必要。親しみやすい組合の名称に変更している事例もある。

（以上）

(ソーシャルメディアに関連する各種リスク(ネット炎上含む)に対する企業におけるリスクマネジメント体制構築のコンサルタント)

#### ソーシャルメディアの拡がり

- ソーシャルメディア(Twitter、Facebook、Instagram、YouTube等)の存在が前提となることで、コミュニケーションの在り方が変容してきた。ソーシャルメディアサービスそのものの在り方も変わってきている。例えば、ソーシャルメディア元年といわれる2011年には一番利用されていたものはmixiだった。
- 上述のソーシャルメディア以外にも、人事・労務の施策に影響を与えうるソーシャルメディアとして、転職クチコミサイトや退職エントリーと呼ばれるブログ投稿等があり、人材採用活動に影響を与えることがあると言われる。

#### ソーシャルメディアの進展による労使コミュニケーションへの影響

<「労働環境観」の乖離(ソーシャルメディアを通じた労働環境観の醸成)>

- ここでは、労使コミュニケーションを、「雇用者と被用者の間で、環境や待遇やその他もろもろの処遇など労働に関連する広い意味での認識のズレをすり合わせる行為」と定義し、このうち、「環境や待遇やその他もろもろの処遇など労働に関連する広い意味での認識」を「労働環境観」という言葉で置き換えている。
- かつての労働環境観では、「24時間働けますか」といったCMがあったように「長時間労働」「滅私奉公」「家庭より仕事」といった働き方が礼賛されていたが、現在のソーシャルメディア上では明確に否定されている。
- 現在のソーシャルメディアにおける代表的な労働環境観の例としては、「パワハラ、セクハラ、マタハラ、サービス残業などは論外」「怒鳴ればパワハラ認定」「マイホームを買ってすぐに転勤を命じられるのは、大変に理不尽」「朝は定時より30分早く着いて仕事の準備をしておけというのは大変理不尽」などが挙げられる。ただし、ソーシャルメディアは一人一人が無秩序に発信しているだけの場なので、発信者間で合意があるものではなく、あくまでも認識のボリュームゾーン、温度感である。Twitterでいえば、労働に関する発言が支持され、リツイートやいいねをされる傾向が強い人たち(インフルエンサー)の発言をみると、こうした労働環境観が支持されている。
- こうした労働環境観に対して、40代・50代・60代の課長・部長・役員世代の人たちにとって本音では強い拒否感や違和感がある場合もあり、ここに認識のギャップ、「労働環境観の乖離」が生じている。
- 一般の労働者が接する情報の量がソーシャルメディアの一般化により増えたことでこうした労働環境観が醸成されるようになった。以前の情報の取得先はマスメディアや知り合いからの口伝、就業先のマニュアル類程度だった。2000年を境にインターネットが一般化する中で一個人が接触可能な情報量が爆発的に増加したが、自分から検索するなど積極的に取りに行かないと接触できない情報だった。これが、2010年代にソーシャルメディアが一般化し、タイムラインの機能が一

般化すると、「フォロー」さえしていれば受動的な状態でも情報の取得ができるというパラダムシフトが生じた。これにより、一個人が日々接触する情報の量そのものが爆発的に増えた。ソーシャルメディアは発信以上に受信において画期的なツールだと言える。

- これにより個人の考え方がアップデートされていっても、会社という組織では簡単に方向転換できない。例えば、サービス残業が行われてきた会社では、個人としての見解は別として、会社側に立って話をする人たちが会社の意向を代弁するとなると、一労働者からすれば、労働環境観が全く違い、理不尽という思いを持つ。労働環境観の前提が違うのでディスコミュニケーションになってしまう。

<「分かってくれる人」のを見つけやすさ（情報の取捨選択と同じ価値観を持つ人とのつながり）>

- ソーシャルメディアのタイムラインに流れてくる情報は、自分でフォローすることで選別ができる。その結果、自分のタイムラインは自分にとって心地よいもの、同意しうるもので埋め尽くされ、これにより自己の思考が再強化されるという現象が発生する。これをフィルターバブルという。また、自分が発言すれば、共感や同調の反応が返ってきやすい。これをエコーチェンバーという。

- これらは、各個人の視野を狭め、多様な意見を受け入れられない排他性を生むと考えられ、通常ポジティブな文脈では使われないが、立場の弱い人が自身の権利をないがしろにされた際に諦めるのではなく、「分かってくれる人」がソーシャルメディア上にいるという安心感に後押しされて声を上げることができるようになる効果も望める。このように、分かってくれる人の見つけやすさと、ソーシャルメディア上に不満や怒りを書き込むこととは大いに関係がある。

<ひとたび火が着いたら焼け野原（労使問題に伴うネット炎上事例）>

- ネット炎上はそうそう発生するものではない。ネット炎上がメディアに取り上げられ10年近く経つが、ネットユーザーのリテラシーも高まっており、自分が勤める会社の情報を特定できる形で発信することのリスクについて多くの人は分かっている。会社が特定できないと第三者にとって非難の対象となるべき企業が分からないので「拡散」も「炎上」もしにくい。また、書かれている不満や怒りが、第三者の正義感に訴えかけるような重篤な内容でなければ拡散しない。逆に、ソーシャルメディア上の「労働環境観」に著しく反する内容であれば、ネット炎上に至る可能性もある。

- 資料の「炎上」の事例では、企業と従業員との話し合いが不調に終わり、退職となった際に会社を特定できる発信がされており、労使コミュニケーションの機能不全がこの投稿を決意させたと思われる。企業側が公表した文書を見ても、労働者側の言い分とは完全に平行線となっており、隔たりが大きく、コミュニケーションになっていないことが察せられる。

- ネット炎上が起きると、企業側には悪評が立ち、悪影響（株価の下落、人材採用への悪影響、売上への影響）を受けるが、従業員側にもダメージがある。関係者間で身元が特定され、その後の職業人生で不利に働く可能性もある。また、一部のネットユーザーから誹謗中傷を受け、精神

的にもダメージを負い、アカウントを消す場合が多い。こうした結果を覚悟した上で告発するところまで追い詰められた状況であるといえる。

- 一方で、ネット炎上の社会的なメリットの側面もある。アメリカの憲法学者ローレンス・レッシングによる人の行動を規制する4つの規制（「法」「規範」「市場」「アーキテクチャ」）の考え方を援用すると、例えば、サービス残業など「法」で規制しても実効性が上がらなかったところ、ソーシャルメディアの一般化により、サービス残業やパワハラは駄目だという「規範」が共有され、ネット炎上という分かり易い形で「市場」の可視化がされる。これにより、企業が「法」を守るインセンティブが発生するという側面もある。
- ネットで告発する前に、内部通報制度を活用すべきといった意見もあるが、内部通報制度を使いたくなるような企業ほど、内部通報制度がまともに用意されていなかったり、周知されていないといったアクセサビリティの問題があるほか、内部通報制度に従業員が不信感を持っており、内部通報制度が利用・適用しにくい状況にあると思われる。
- ネット炎上を発生させないためには、労働環境観の変化を理解し、それを念頭に置きつつ、話をかみ合わせ、ギャップを埋められるようにコミュニケーションをとる必要がある。かつては従業員の私的なソーシャルメディアの利用を制限・監視する企業もあったが、これは不信感しか生まずマイナスの効果しかない。ソーシャルメディア上の告発は原因ではなく結果であるので、原因をつぶさないと何も変わらない。
- 今回の話については、正規雇用労働者のみならず、非正規雇用労働者、派遣労働者、フリーランス等の個人事業主、フランチャイズオーナーについても、同様の構図が当てはまる。実際にコンビニのフランチャイズオーナーが本部をTwitterで告発するような事例が起きている。
- 不満を言った人が不利に扱われない、その人を巻き込んで良くしていくという企業のカルチャーがあれば、不満を言いやすい環境を作りやすくなるのではないか。

(以上)