

## 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 報告書（案）

### 目次

はじめに .....	1
1. 検討の前提 .....	2
(1) 検討対象とした新技術 .....	2
(2) 検討対象とした労使コミュニケーションの枠組み・方法 .....	2
2. 調査から見える労使コミュニケーションの現状と変化 .....	3
(1) 近年の労使コミュニケーションの状況 .....	3
(2) 新技術導入時の労使コミュニケーションの状況 .....	4
(3) 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う働き方の変化の例（テレワークの導入状況） .....	5
3. 新技術の導入・活用に関する労使コミュニケーションの実態（ヒアリング事例から見える課題） .....	6
(1) 積極的な労使コミュニケーションの事例における協議内容・協議を踏まえた取組 .....	6
(2) 積極的な労使コミュニケーションの枠組みの在り方 .....	7
(3) 労使コミュニケーションの事例でのデジタルツールの活用など方法の工夫 .....	8
(4) 労使コミュニケーションの事例での主体の拡がりへの対応の工夫 .....	9
4. 労使関係を取り巻く環境変化と労使コミュニケーションへの影響 .....	9
(1) 近年の経済・企業経営や労働環境の変化 .....	9
(2) 労使コミュニケーションにおける労働組合の果たしてきた役割 .....	9
(3) 労使関係、労使コミュニケーションへの影響 .....	10
(4) サイバー空間上のコミュニケーションの進展に伴う労使コミュニケーションに関する課題 .....	11
5. 今後の課題や方向性 .....	13
(1) 技術革新が進展する中における労使コミュニケーションの重要性と求められる内容 .....	13
(2) 技術革新が進展する中での労使コミュニケーションの促進 .....	14
(3) デジタル技術によりコミュニケーションが変化する中での労使コミュニケーション .....	16
おわりに ～技術革新（AI等）による変化が加速する中での労使コミュニケーション等をめぐる課題 .....	16

## はじめに

技術革新の進展に伴う仕事の在り方や、働き方が変化について検討した労働政策審議会労働政策基本部会の報告書（令和元年9月11日労働政策審議会了承、以下「部会報告書」という。）において、AI等の新技術は、人口減少下での生産性向上と経済成長の源泉となり、また労働条件の改善や実りある生活に資する一方、複雑で高度な業務を幅広く代替するAI等の導入に当たっては、労働者の職務や配置の変更など雇用の在り方に大きな影響が及び得ることを踏まえ、労使間のコミュニケーションについての議論を深める必要があるとされた。

これを踏まえ、厚生労働省において、令和元年12月から令和3年〇月にかけて〇回にわたり本検討会を開催し、AI等の技術革新が進展する中における労使間のコミュニケーションの実態や課題の把握を行い、あるべき対応について検討するため、AI等の導入の際に積極的に労使コミュニケーションに取り組んできた企業労使をはじめとする有識者のヒアリングを交え、同時にインターネットやデジタル技術の進展に伴って生じている日常のコミュニケーションや働き方の変化が労使コミュニケーションに及ぼしている影響についても視野に入れつつ、検討を重ねてきた。

こうした検討の途上にあつた令和2年以降、新型コロナウイルス感染症の感染が拡大し、累次にわたり新型インフルエンザ等対策特別措置法（平成24年法律第31号）に基づく「緊急事態宣言」が発令されるなど、感染拡大防止のために社会経済活動が制約される一方、感染拡大下で事業を継続するためにテレワークが過去にないスピードと広がりをもって実施された。テレワークについては、働く時間や場所を選べる働き方として評価される一方、仕事上のコミュニケーションのとりにくさや、感染症の中でも出勤せざるを得ない業種等で働く人々をめぐる課題も明らかとなった。同時に、非正規雇用労働者やフリーランス等のセーフティネットをめぐる課題も明らかとなった。

感染症の状況を踏まえ、本検討会も令和2年2月から一時中断を余儀なくされ、同年10月に再開し、リモート会議形式を交えつつ、議論を進めた。検討の再開に当たっては、DXの進展に伴うイノベーションの流れが感染拡大をきっかけに更に加速していく可能性についての指摘があり、こうした感染拡大に伴う変化が労使コミュニケーションに及ぼしている影響についても視野に入れて検討を進めてきた。

こうした経緯を経て、新技術の円滑な導入と効果的な活用に向けた労使コミュニケーションを中心として、技術革新が進展する中での労使コミュニケーションの重要性、具体的な内容等についてとりまとめた成果は以下のとおりである。

## 1. 検討の前提

本検討会では、部会報告書を踏まえ、労使コミュニケーションの実態把握や課題の整理を行った上で、対応の方向性について検討を行った。その際、新技術と労使コミュニケーションに関しては、以下の射程で検討することとした。

### (1) 検討対象とした新技術

本検討会では、様々な新技術のうち、AI、IoT・ビッグデータ、ロボット、ICT等（以下「AI等」という。）<sup>1</sup>といった生産性向上につながるデジタル技術の実装が及ぼす影響を、その著しい進展を踏まえ、一義的な検討の対象とした。こうした新技術を職場に実装する際、日常の業務の方法や内容に変化がもたらされ、労働者の教育訓練、労働条件の変更、職種や配置の転換等に様々な影響が及ぶと想定される。本検討会では、そうした業務の方法や内容の変化に伴う課題への対応の際に行われている労使コミュニケーションについて、アンケート調査やヒアリングを中心に実態把握を行った。

また、デジタル技術により日常や職場のコミュニケーション自体に変化が生じている。電子メール、電子掲示板、チャットツールをはじめグループウェア、社内SNSなどの新たなICTツールにより社内コミュニケーションに変化が生じるとともに、外部のソーシャルメディアが労使コミュニケーションにも影響を及ぼしつつある。こうした新技術によるコミュニケーション自体の変質の観点からICTツールの普及・定着がもたらす影響についても検討の射程に入れた。

### (2) 検討対象とした労使コミュニケーションの枠組み・方法

労使コミュニケーションとは、一般的には労働者と使用者が意思疎通を図ることを指すものであるが、職場にAI等の新技術を導入する際の労使コミュニケーションとしては、下記の労使コミュニケーションの方法の例のうち、①を一義的な検討対象としつつ、②についてもAI等の新技術の円滑な導入に資するものについて、検討対象に含めた。その際、こうした労使コミュニケーションが労使の課題解決に向けた双方向の協議なのか、一方向の情報伝達なのかや、労働者の忌憚のない意見が反映されているか否かなど、労使コミュニケーションの実質的内容にも留意しつつ検討を進めた。

また、①と②のいずれについても、オンライン会議での話し合い、社内SNS、メール等を活用したやり取りなど、デジタル技術を活用した取組にも注目した。

---

<sup>1</sup> 「AI等」の定義は労働政策審議会労働政策基本部会報告書と同様、AI、IoT、ビッグデータ及びロボット等である。

## <労使コミュニケーションの方法の例>

### ①専ら課題解決を目的とする組織や会議での労使の交渉や協議

労働組合との団体交渉、労使協議機関や特定の事項を協議する専門的な機関での協議、常設でない説明会や意見交換の場（年度計画の説明会、トップによる方針説明、タウンホールミーティング等）での協議

### ②上記以外の労使の意見交換、意見収集、情報共有

〔複数の労働者への対応〕社内勉強会、社内イベント、社内懇親会やそのための組織（社員会等）、情報共有のための定例の会議（朝礼等）、コミュニケーションツール（グループウェア、チャット等）により設定した意見収集等の場、アンケート調査（従業員満足度調査等）、社内報や社内掲示板、経営者・企業から労働者への直接の情報発信チャンネル等を通じた意見交換、意見収集、情報共有

〔個別の労働者への対応〕労働組合の職場委員等を通じた情報収集、企業による個人面談を通じた意見収集、相談窓口を通じた苦情対応

## 2. 調査から見える労使コミュニケーションの現状と変化

### （1）近年の労使コミュニケーションの状況

近年の労使コミュニケーションの状況については、厚生労働省の「労使コミュニケーション調査」<sup>2</sup>によると、平成11年から令和元年にかけて、事業所においては労使コミュニケーションが「非常に良い」、「やや良い」と回答した割合が増加し<sup>3</sup>、労使関係の認識が「安定的に維持されている」、「概ね安定的に維持されている」と回答した割合が8割以上で推移している<sup>4</sup>。労働者においても労使コミュニケーションの良好度が「非常に良い」、「やや良い」と回答した割合が増加している<sup>5</sup>ことから、この期間においては、労使関係について良好・安定的と捉える傾向が労使ともに強まってきたと考えられる。

労使の関心事項については、労使ともに「日常業務改善」、「作業環境改善」、「職場の人

---

<sup>2</sup> 厚生労働省「労使コミュニケーション調査」については、平成11年、平成16年、平成21年、平成26年、令和元年の調査を参照した。

<sup>3</sup> 「労使コミュニケーションについての評価（事業所調査）」において「非常に良い」又は「やや良い」とする割合の推移：61.6%（平成16年）、66.7%（平成21年）

<sup>4</sup> 「労使関係についての認識（事業所調査）」において、「安定的に維持されている」、「おおむね安定的に維持されている」とする割合の推移：87.0%（平成26年）、81.9%（令和元年）

<sup>5</sup> 「労使コミュニケーションの良好度（労働者調査）」において、「非常に良い」又は「やや良い」とする割合の推移：42.2%（平成11年）、60.5%（令和元年）

間関係]、「賃金、労働時間等労働条件」が高く、中でも「日常業務改善」と「作業環境改善」への関心が強まっている<sup>6</sup>一方、「経営事項」を重視する割合は低下傾向にある<sup>7</sup>。

身近な事項への労使の関心が強まってきたことの背景としては、働き方改革に向けた労使の取組や、ハラスメントに関する法制度の改正に伴い苦情を含む相談窓口の整備が進んだことで、職場での苦情が労使コミュニケーションの場で取り扱われるようになってきたことがあると考えられる。

なお、経営事項を重視する割合が低下してきた要因については、更なる分析が必要であるという指摘があった。

## (2) 新技術導入時の労使コミュニケーションの状況

新技術導入時の労使コミュニケーションについては、独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）の「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」（企業への調査）によると、調査対象企業のうち、約3割が過去5年間にAI等の新技術を導入しており、そのうち約半数の企業において労使での協議を実施しているが、その他の企業は「経営判断であるため必要がなかったから」等の理由により協議を実施していなかった。

導入前後に協議を行った場合には、「現場の意見が反映され、効果的な実施につながった」、「従業員の理解を得て、導入・運用が計画通り進んだ」等の何らかの効果があったと回答した企業が約9割となっている。

しかしながら、協議を行った企業の中でも、新技術導入に伴う労働生産性向上の成果の把握や可視化の検証は「行っていない」と回答する企業が過半数であり、また、組織編成や人事制度といった組織の根幹に関わる事柄への見直しには多くの場合つながっていないという傾向も示された。また、労働組合がある職場においては、労働生産性に関する成果情報の共有を概ね全ての従業員と共有している割合が高かった。

---

<sup>6</sup> 「労使コミュニケーションを重視する内容（事業所調査）」（令和元年）

「日常業務改善」（75.3%）、「作業環境改善」（72.9%）、「職場の人間関係」（69.5%）、「賃金、労働時間等労働条件」（57.3%）等

「労使コミュニケーションを重視する内容（労働者調査）」（令和元年）

「職場の人間関係」（66.2%）、「日常業務改善」（57.7%）、「賃金、労働時間等労働条件」（53.0%）、「作業環境改善」（52.0%）等

<sup>7</sup> 「労使コミュニケーションを重視する内容（事業所調査）」のうち、「経営に関する事項」の割合の推移：30.3%（平成11年）、32.8%（平成16年）、48.5%（平成21年）、31.9%（平成26年）、27.6%（令和元年）

「労使コミュニケーションを重視する内容（労働者調査）」のうち、「経営に関する事項」の割合の推移：19.0%（平成11年）、19.0%（平成16年）、29.6%（平成21年）、14.2%（平成26年）、14.5%（令和元年）

他方、新技術の導入の際に専門の部署やプロジェクトチームなどの専門的組織を編成した場合には、他の取組と比較して、協議の効果として「教育訓練制度の見直し」につながったと回答した割合が26%と高く、さらに「従業員の納得感が高まり、円滑な実施につながった」と回答する割合が62.5%と高い傾向にあった。

これらのことから、新技術の導入後、実効性ある形で企業の中で定着・運用するための対応方法として、こうした専門的組織を編成することが重要である可能性が示唆された。

### (3) 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う働き方の変化の例（テレワークの導入状況）

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い急速に導入が進んだテレワークに関して、厚生労働省の実施した「テレワークの労務管理等に関する実態調査（速報版）」（令和2年11月）<sup>8</sup>によりその導入状況についてみると、「新型コロナウイルスの流行以前より導入・実施していた」が26.0%、「新型コロナウイルスの流行をきっかけに初めて導入・実施した」が63.9%、「無回答」が10.1%と、テレワークをそれまでに導入・実施していた企業の倍以上の企業が感染拡大を契機に初めてテレワークを導入・実施していた<sup>9</sup>。テレワークの導入・実施に当たっては、労使ともに従業員の通勤負担の軽減を効果として挙げる割合が高い<sup>10</sup>一方で、従業員間のコミュニケーションが取りづらいことを課題として挙げる割合が高かった<sup>11</sup>。また、テレワーク時の働き方に関する労使の話合いについて、テレワークを実施している労働者は、「常設の協議体で話し合う機会・予定がある」とする割合

---

<sup>8</sup> 厚生労働省委託事業「令和2年度テレワークの労務管理に関する総合的実態研究事業」による「テレワークの労務管理等に関する実態調査」（速報版）三菱UFJリサーチ&コンサルティング実施。

<sup>9</sup> 「テレワークの導入・実施時期（企業調査）」（調査対象：従業員10人以上の企業）

<sup>10</sup> 「実際に生じた効果（企業調査）」

「従業員の通勤負担の軽減」（54.2%）、「自然災害・感染症流行時等における事業継続性の確保」（52.5%）、「家庭生活を両立させる従業員への対応・離職防止」（31.3%）等

「テレワークのメリットとして感じること（従業員調査）」

「通勤時間を節約することができる」（89.1%）、「通勤による心身の負担が少ない」（82.4%）、「隙間時間などを有効活用することができる」（60.1%）等

<sup>11</sup> 「テレワークで感じた課題（企業調査）」

「できる業務が限られている」（63.8%）、「従業員同士の間でコミュニケーションが取りづらい」（48.4%）、「紙の書類・資料が電子化されていない」（38.5%）等

「テレワークのデメリットとして感じること（従業員調査）」

「同僚や部下とのコミュニケーションがとりにくい」（56.0%）、「上司とのコミュニケーションがとりにくい」（54.4%）、「在宅勤務で可能な業務が限られる」（49.1%）等

が比較的高く、テレワーク実施していない労働者は、「常設の協議体はなく、労使で話し合う機会・予定もない」とする割合が比較的高い傾向がみられた<sup>12</sup>。

### **3. 新技術の導入・活用に関する労使コミュニケーションの実態（ヒアリング事例から見える課題）**

本検討会では、新技術の導入・活用に当たっての労使コミュニケーションの実態を把握するため、積極的に取り組んでいると考えられる企業や労働組合の事例を中心にヒアリングを行った。

その際、新技術が活用されることによる職場のコミュニケーションや労使コミュニケーション自体の変化の把握にも取り組んだ。ヒアリングを通じて把握された実態及び浮かび上がってきた課題について次のとおりとりまとめた。

ヒアリングの概況は、別添の事例集のとおりであり、これらの事例を参考にしつつ、企業の実態（規模、業種、勤務形態、労働組合の有無、導入する技術等）に応じて、労使双方にとってより適した手段を組み合わせて取り組むことが期待される。

#### **（1）積極的な労使コミュニケーションの事例における協議内容・協議を踏まえた取組**

多くのヒアリング事例において、新技術の導入に当たり、導入する目的やその必要性、導入により企業が目指す姿等について労働者と認識を共有した上で、意見集約や協議を重ね、導入後も説明会等でフォローする等の取組により、新技術の円滑かつ効果的な導入・運用を図っていた。

その際、新技術導入の目的は、生産性向上の成果により働き方改革や労働者の負担軽減を実現することなどであり、人員削減ではないという点について労使が認識を共有している事例が多くみられた。

新技術の導入により生産性が向上し、収益の増加やコストの削減、作業時間の削減といった成果があった場合には、賃金の増加、労働時間の短縮などの形で成果を労働者に分配

---

<sup>12</sup> 「テレワークの働き方に関する労使の話し合いの機会・予定（従業員調査）」

在宅勤務実施層：「常設の協議体で話し合う機会・予定がある」（25.0%）、「常設の協議体はないが、労使で話し合う機会・予定がある」（8.9%）、「常設の協議体はあるが、話し合う機会・予定はない」（6.1%）、「常設の協議体はなく、労使で話し合う機会・予定もない」（16.1%）、「わからない」（43.9%）

テレワーク非実施層：「常設の協議体で話し合う機会・予定がある」（8.4%）、「常設の協議体はないが、労使で話し合う機会・予定がある」（5.5%）、「常設の協議体はあるが、話し合う機会・予定はない」（11.7%）、「常設の協議体はなく、労使で話し合う機会・予定もない」（27.6%）、「わからない」（46.7%）

するという視点を労使コミュニケーションを通じて共有している事例もみられた。こうした事例においては、成果の分配により、労働者の納得を得て、会社と労働者が新技術の活用を通じた生産性向上という方向性を共有していることが確認された。

新技術の導入に伴い、業務の方法の変更や、業務の削減に伴う担当業務の変更といった影響が生じる場合には、導入した新技術が労働者により効果的に活用されるよう、研修の実施やデジタル人材の育成などに取り組み、人材育成に注力している企業や、新技術の導入による職種の転換に伴い、人事制度について、新たな職域にチャレンジする労働者を積極的に評価する仕組みに改定した企業もみられた。

## (2) 積極的な労使コミュニケーションの枠組みの在り方

### ア 個別の企業における枠組み

企業に対するヒアリングの事例においては、新技術の導入・活用に際しての労使コミュニケーションの在り方として、集団的な枠組みと個別的な枠組みを実情に応じて活用していた。

まず、最も代表的な集団的な枠組みとしては、労働組合との協議が挙げられる。労働組合がある企業の多くでは、経営者や役員、人事労務担当者が、集団的な労使関係について、多様な労働者から本音の意見を集約して使用者側に伝えることで、企業のみでは気がつかない課題等を把握し、労使双方に資する形で新技術の導入を行うために不可欠な経営のための枠組みであると認識し、労働組合との様々な協議体を通じた継続的な協議を中心とした労使コミュニケーションを積極的に評価していた。

具体的な取組としては、新技術導入の目的に係る認識の共有、新たな技術や生産設備を現場に導入する際の労使協議や、新たに求められる人材の育成環境の整備、新技術の導入への対応が難しい者も含めて多様な人材が活躍する職場環境の構築、生産性向上に伴う成果の配分などについて、積極的に議論を行う事例がみられた。【事例集 No〇】

また、労働組合がない企業においても、集団的なコミュニケーションの枠組みを設けている事例がみられた。具体的には、役員を含めた全労働者を構成員とする労使の協議体を、会社単位、事業所単位、課・グループの職場単位で常設し、会社の業績や見込み、方向性などの情報を労使で共有した上で、賃金、労働時間等の労働条件、福利厚生、各職場での課題など、階層に応じたテーマについて定期的に協議を行い、課題解決を図っている事例などがみられた。【事例集 No〇】

同時に、新技術の導入の際に現場の労働者を含むプロジェクトチームなどの専門組織を作り、その意見を反映させながら円滑な導入を実現している事例がみられた。具体的には、試行的に導入する事業所において現場で実際にそれを活用し、仕事のやり方が変わるパート労働者や管理職からなるチームにより、現場に即した運用ルールを策定し、現場観察や



データにより効果を確認した上で、全国展開を図る事例などがみられた。この事例では、全国展開を図るに当たっても、現場の労働者へのアンケートの実施や現場観察の動画を用いた勉強会を実施するなどの工夫により、現場の労働者と導入目的やその必要性等を共有することで円滑に導入が進み、サービスレベルの向上につなげていた。【事例集 No〇】

他方で、個別的な枠組みを活用した事例としては、新技術の導入のために限定した労使コミュニケーションではないが、人事評価制度に基づくものなど経営者や上司と労働者個人との定期的な個別面談といった日頃から充実に努めてきた既存のコミュニケーションの枠組みを新技術導入・活用に関しても活用している事例もあった。そうした枠組みを通じて、新技術導入・活用に関することも含め、経営者・上司と労働者との間での認識の共有、仕事上の希望やキャリア形成についての話し合い、仕事や職場に関する意見や不満の収集等を行い、業務の改善や労働者のキャリア形成等につなげていた。【事例集 No〇】

このほか、社内の風通しを良くし、労働者の率直な意見を把握するため、労働者からの意見や提案を集約する仕組み作りや意見を言いやすい雰囲気作りといった日頃からの工夫により、新技術の円滑な活用につなげている事例もみられた。【事例集 No〇】

## イ 個別の企業を超える枠組み

技術革新等に対応できない企業や労働者への支援を地域全体で支えるなど、個別の労使では解決できない課題を社会的な課題と捉え、企業の枠組を超えた地域単位、産業単位での労使コミュニケーションを図っている事例もあった。

地域における具体的な取組としては、技術革新は、地域の産業構造や労働市場、働き方など多角的な側面で地域社会に大きな影響を与えることから、地域社会全体で対応すべき課題であるという認識に基づき、都道府県単位の会議体の下、産業構造や地域実態を踏まえて、労使団体に加えて産業界、官公庁、大学、金融機関などの地域の関係団体が参画する地域別や産業分野別の協議体を立ち上げ、産業・労働分野における実効性ある取組の実現に向けたコミュニケーションを試みる事例が見られた。【事例集 No〇】

### (3) 労使コミュニケーションの事例でのデジタルツールの活用など方法の工夫

職場でのコミュニケーションに ICT ツールが活用されることに伴い、労使コミュニケーションの方法としても、例えば、クラウド、グループウェア等を用いて労働者が自由に情報発信、情報共有、意見交換をできる場を設定している事例など ICT ツールを活用した取組が多くみられた。【事例集 No〇】

こうした取組により、労働者が情報を得やすくなるメリットがある一方、情報発信が一方通行になるデメリットもあり、労働者が必要な情報を的確に得られるようにするための工夫が必要になるという指摘もあった。

また、職場における日常の労使コミュニケーションにおいて、デジタル技術を十分に活用しつつも、デジタル技術では対応できない場面や人事評価等の労働者にとって大切な局面では対面によりコミュニケーションを行うなど、デジタル技術と対面のそれぞれのコミュニケーションの特性や効果を活かし、メリハリをつけて使い分けをしている事例がみられた。

#### **(4) 労使コミュニケーションの事例での主体の拡がりへの対応の工夫**

新技術の導入は、正規雇用か非正規雇用かを問わず、多くの労働者の業務に影響するため、すべての労働者の意見を聴取する観点から、日頃から正規雇用の労働者だけでなく、パート従業員等の非正規雇用の労働者とのコミュニケーションを取る機会を積極的に設けている企業や労働組合の事例があった。【事例集 No〇〇】

### **4. 労使関係を取り巻く環境変化と労使コミュニケーションへの影響**

2、3で労使コミュニケーションの中期的な動向や実態についてみてきたが、こうした変化が生じた理由や背景について、近年の雇用・労働を取り巻く環境の変化を振り返りながらみてみる。

#### **(1) 近年の経済・企業経営や労働環境の変化**

1990年代から2000年代前半にかけては長期の経済停滞により、雇用情勢の悪化、いわゆる正社員の新規採用抑制や希望退職者の募集等が行われる中で、若年層を中心とした非正規雇用労働者が増加した。2000年代半ば以降も、高齢者の労働参加が進んだこともあり、非正規雇用労働者数は増加傾向が続き、足下でも雇用者に占める非正規雇用労働者の比率は高止まりしている。同時に経済停滞を背景とした企業の人事管理の見直しの中で、従来の年功型賃金制度を業績・成果主義型の賃金制度に見直す動きもみられた。

あわせて、経済のサービス化の進展などに伴い産業構造も変化し、仕事や働き方の多様化が進むとともに、労働者の職業意識や価値観の多様化も進展した。

#### **(2) 労使コミュニケーションにおける労働組合の果たしてきた役割**

労働組合の組織率は趨勢的に低下を続けてきている。その背景には、上述のような非正規雇用労働者の増加や経済のサービス化等の社会・経済状況の変化があるものと考えられる。

しかしながら、我が国に広くみられる企業別労働組合は、常設の従業員代表機関の設置が義務づけられていない現行法制の下で、使用者に対抗する立場で団体交渉を行い、組合

員にとって有利な労働条件を獲得するという本来の役割と併せて、使用者側にとって現場の実情を経営に反映するとともに、会社の方針を浸透させることに協調して取り組む、いわば経営上のパートナーとしての役割も果たしてきた。前述した企業ヒアリング事例において確認されたように、労働組合が無い企業における集団的な労使コミュニケーションの取組もあるが、労働組合以外にこのような労働者の働く現場の実情を使用者側に伝え、職場の課題解決に協調的に取り組む役割を果たせる存在は想定されておらず、常設の労働者代表制が存在しない中で労働組合が労使コミュニケーションの主体として非常に重要な役割を果たしてきた。

### **(3) 労使関係、労使コミュニケーションへの影響**

#### **ア 個別の労使コミュニケーションの拡がり**

(1)(2)の変化を背景として、日常の幅広い労使コミュニケーションにおいて、集団的な労使コミュニケーションとは別に個別の労使コミュニケーションの役割や領域が拡がり、労使関係が個別化してきたのではないかと考えられる。

企業の人事管理において目標を設定し、業績・成果を評価する人事評価制度の定着に伴い、制度の枠組み自体は労使での交渉の対象となるものの、個別の目標・評価については、個々の上司と部下の間のコミュニケーションを通じて決定され、それが賃金など処遇に影響する傾向が強まった。

また、仕事の内容や雇用形態、人材が多様化することで、労働者の関心事項や企業に求める事項も多様化し、その結果、集団的な労使コミュニケーションだけでは労働者のニーズに対応しきれなくなってきたとあり、個別の労使コミュニケーションを必要とする局面が広がってきたと考えられる。

他方で、企業の経営層や人事部門がICTツールの活用により労働者に直接、情報発信をしたり、労働者の意見を直接吸い上げたりするなどの直接のコンタクトが容易になったことにより、企業が労働者のエンゲージメント向上のために経営陣と労働者との距離を縮めることや、よりスピード感のある意見集約を行うことに利点を感じ、企業が個別のコミュニケーションの機会を積極的に増加させてきたとの指摘もある。

こうした個別の労使コミュニケーションへのニーズや利点はあるものの、集団的労使関係に立脚した協調的な労使関係が希薄になり、労使関係が不安定になる可能性や、個人と企業との交渉となった場合に交渉力に差が生じる状況も危惧される。この点について、非正規雇用労働者も含めた労働組合への組織化を進めるなど、集団的な労使コミュニケーションの再構築が必要であるという指摘や、既存の労使コミュニケーションを補完する多様なコミュニケーションの在り方の検討が必要であるといった指摘もなされた。

## イ 労使コミュニケーションの主体の拡がり

非正規雇用労働者が増加するとともに、非正規雇用労働者が現場の基幹的業務を担うケースが増える中で、非正規雇用労働者の声を業務改善や処遇等に反映するため、新たに非正規雇用労働者も労使コミュニケーションの主体として組み入れる労働組合や企業の動きがみられる。

また、組織のフラット化等が進む中で、非組合員である管理職についても職務・役割の変化が生じ得るほか、希望退職、出向等の対象にもなり得ること等から、働く者としての管理職とのコミュニケーションの在り方を考慮する必要があるとの指摘もあった。

さらに、ICT化により一方では業務の標準化が進み、他方では創造的・専門的仕事の比重が高まったことに伴い、仕事の非集団化・個別化が促進され、また、クラウドソーシング、シェアリングビジネス、ギグエコノミー等における新しい働き方等が拡大するなど、フリーランス等の雇用関係によらない働き方をする者が増加している。政府においては、令和3年3月に「フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン」を策定しており、その中では、こうした働き方の者については、形式的には雇用契約を締結せずにフリーランス等として仕事をする場合であっても、個々の働き方の実態に基づいて労働者性が判断された結果、「労働者」に該当する場合には、労働時間や賃金、団体交渉等、労働関係法令に基づくルールが適用されるとされており、労使コミュニケーションの主体となることから、当該ガイドラインの内容の周知・徹底がまずは求められる。さらに、そうした働き方の者の声を拾い上げる取組も必要であるとの指摘があった。

## ウ 労使の関心事項の変化

企業の経営環境の変化や労働者の意識の多様化の中で、企業と大多数の労働者が一致して企業の長期的な発展を目指すことが、かつてと比べて難しくなり、企業と労働者の双方でそれぞれの短期的な視点での利益を目指すようになる中で、長期的な課題には目が向けられにくくなっているとの指摘もあった。

例えば、今後の新技術の活用のためにも重要な長期的な視点に立った継続的な人材育成といった課題について労使で話し合われにくくなったことにより、必要な人材の確保が進まないという問題が生じるのではないかと懸念される。

### (4) サイバー空間上のコミュニケーションの進展に伴う労使コミュニケーションに関する課題

#### ア オンラインでのコミュニケーションの普及に伴う労使コミュニケーションに関する課題

新型コロナウイルス感染症を契機に急速にテレワークが拡大したが、その後、対面をは

はじめとする従来の働き方に揺り戻すような動きが見られるという指摘があった。このような動きの背景として、テレワークの導入・活用が進むか否かには、企業の経営者や管理職の意向が反映される傾向が強い中、経営者・管理職は比較的年齢層が高く、対面によるコミュニケーションに慣れ親しんできたため、デジタル技術を活用したコミュニケーションやテレワークを通じたマネジメントに対応することに難しさを感じていることがあるのではないかとの指摘があった。

他方で、デジタルネイティブ世代といわれる若年層においても、企業内での人的ネットワークや能力開発・技術形成が十分にはなされていない段階でサイバー空間でのコミュニケーションのみに限定されることは、上司や同僚との業務上のコミュニケーションが不足することにより、業務遂行や能力開発の上での困難やストレスにつながるおそれがあるとの課題も指摘された。労使コミュニケーションにおいても、デジタルと対面のどちらかに偏重するのではなく、それぞれのコミュニケーションの利点を活かし、バランス良く取り入れることが重要であると考えられる。

## イ ソーシャルメディアの進展に伴う労使コミュニケーションに関する課題

インターネットが身近になったことで、SNS などのコミュニケーションツールが多様化し、その影響力も大きくなっている。

こうしたツールを用いた個々の労働者による情報の受発信の在り方が変化することにより、労使関係や労使コミュニケーションにも影響が及んでいるほか、SNS への書き込みがいわゆる「炎上」することにより企業の安定的な経営を脅かすケースも発生し、企業経営上のリスクとなっている。例えば、労働者が職場で受けた不本意な処遇・取扱い等について SNS 上に会社名が特定される形で書き込み、社内での問題を公にした場合に、SNS 上で非常に多くの参加者から共感を得ることで社会的な批判が巻き起こり、当該企業や労働者が影響を受ける事象が発生している。

また、SNS による労働者や企業への影響に関しては、以下のような具体的な指摘があった。

- ・ 従来は、インターネット上でも自分の求める情報を積極的に探索しないと情報に接触できなかったが、SNS の普及により「タイムライン」等を通じて、自分の興味のあるものをフォローすることにより、自動的に自分の求める情報を受信することが可能となったほか、自らの考え方への共感を即時に得られること等により各自の考え方が強化されるという現象が発生している。個人の労働環境に関する考え方についても、SNS のタイムライン等により個人が接する日常の情報量が大幅に増加しており、日々、個人の興味や選好が反映された最新の情報に触れることで、自身の考え方がより強められる方向で更新され続けることや、SNS 上で同様の問題意識を持った人々の共感を得ることによ

り、職場への不満の声を上げやすくなっている可能性がある。例えば、長時間労働を積極的に捉えるかつての考え方から、現在のワークライフバランスを重視し、パワーハラスメントやサービス残業を否定する考え方が急速に強まってきたことの背景には、こうしたソーシャルメディアの影響があった可能性もある。

- ・ 一方、企業が組織として速やかに考え方の変化に対応していくことは容易ではなく、これにより個人と企業との間で労働環境に関する考え方が乖離し、労働条件等について労使で話し合いをする際、前提となる認識のずれによるコミュニケーション不全（ディスコミュニケーション）が生じやすくなっている。

## **5. 今後の課題や方向性**

### **(1) 技術革新が進展する中における労使コミュニケーションの重要性と求められる内容**

冒頭でも述べたとおり、我が国の経済・社会の成長・持続のためには、新技術の活用は不可欠である。働く現場で新技術を活用する際には、現場の状況を的確に把握した上で新技術を導入する必要があるが、労使コミュニケーションが十分に行われなかった場合には、現場の実態に合わない形で新技術が導入されることや、それにより労働者の納得感が得られないこと等により、結果として新技術による生産性向上が達成できず、ひいては我が国の経済成長に影を落とす結果となることが懸念される。かつての「ME 技術革命」は生産工程の効率化にとどまっていた面もあるところ、今日の DX や AI 等によるイノベーションは、労働者の働き方そのものの変化を必要とすることからも、新技術導入の際の労使コミュニケーションの重要性は増しているといえよう。

こうした労使コミュニケーションの重要性や、労使コミュニケーションの現状や変化を踏まえると、技術革新が進展する中での今後の労使コミュニケーションは如何にあるべきであり、何が求められるであろうか。

各企業が DX による変革を実現するに当たっては、その動きに乗り遅れる労働者を多数生じさせることなく進めていくことが必要であり、労働者が業務方法や職務の変更、企業内外を含むキャリアチェンジに対応するためのスキルアップ、スキル転換等に前向きに取り組めるようにすることが重要である。

そのためには、企業が新技術を活用する目的について、まずは労使で認識を共有することが不可欠である。また、生産性向上に伴う成果の適切な分配についても労使で認識を共有することも、労働者の企業へのエンゲージメントを高め、意欲的・積極的な取組を促進することにつながるであろう。その上で、労働者のキャリア形成に向けて企業が求めるスキルや人材像、必要な研修等について労使で認識を共有し、企業が労働者のキャリア支援や人材育成に取り組むことが重要である。

新技術の活用により生産性を上げていくためには、こうしたテーマについて、新技術導入の影響や実態を把握しつつ、労使の認識や価値観をすり合わせ、双方の利益になる解決策を見出していく労使コミュニケーションの取組が不可欠である。その際には労使が将来を見据えながらパートナーとして共通の利益を目指し、双方向のコミュニケーションを行うこと望まれる。

## (2) 技術革新が進展する中での労使コミュニケーションの促進

### ア 個別の企業における取組

経営者には、(1)の労使コミュニケーションの重要性を再認識し、積極的に取り組むことが求められる。こうした取組の必要性や労使双方にとっての有用性について、経営者や労働者、労働組合が改めて認識を共有することで、新技術の活用に向けた労使コミュニケーションの取組を促進すべきである。

特に、従来は伝統的な労使コミュニケーションの対象の外側にいた非正規雇用労働者が増加し、職場によっては基幹戦力化されていることや、組織のフラット化の中で管理職にも様々なストレスや不満等が増大していること、若年層の職業意識がソーシャルメディアの影響等もあって変わってきていること等を踏まえ、これらの者にも目配りした労使コミュニケーションの在り方を模索していくことが求められる。具体的には、全労働者を集めることが難しい場合には代表者を集めて意見を収集することや、個別の労働者から意見を聞く場を設けること等の様々な取組を組み合わせることで、きめ細やかに対応していく必要がある。

新技術活用に関する労使コミュニケーションも含め、多様な労働者のニーズを汲みながら労使コミュニケーションを活性化させ、新技術の円滑な導入を進め、生産性の向上や労使双方の納得感を高めていくためには、労働組合に幅広い労働者の意見を集約する役割が一層期待されるとともに、労働組合が無い企業においても、労使が協議するための常設の機関を設けるなど、労働者の意見を集約する仕組み作りや意見を言いやすい雰囲気作り等の工夫を通じて、積極的に労働者の意見を吸い上げる環境を構築していくことが求められる。

個別企業において新技術活用に関して労使コミュニケーションに取り組むに当たっては、次のような工夫を職場の実態に合わせて行っていくことが有効であると考えられる。

- ・ 企業内に新技術の活用に関する専門の組織(恒常的な部署やプロジェクトチームなど)を設けることが有効である。当該組織が中心となり、現場の労働者とコミュニケーションを取りながら新技術活用に継続的に取り組むことにより、導入、運用から成果の検証、施策への反映といったPDCAサイクルを機能させ、その結果を教育訓練や組織の見直し等にまで反映させることにより、新技術導入の実効を上げることができると考えられる。

- ・ グループウェア、社内 SNS などを利用して企業、労働者双方からの直接の情報発信、情報共有、意見収集などの場をつくり、社内のコミュニケーションを活性化する取組も有効であると考えられる。
- ・ 労働組合が無い企業においても新技術導入などの労使の課題について経営者層と現場の労働者とで協議する継続的な枠組みを設け、話し合いの結果を社内の施策に反映させていくことも有効であると考えられる。

## イ 個別の企業の労使を超える課題

企業の中には、新技術の活用に向けて必要な労働者のキャリア形成支援や雇用機会の確保のための取組などに対して、経営者の関心が低く、労使コミュニケーションが低調な企業も存在することが考えられる。今後、新技術の活用が更に進んで行く中では、こうした企業の労働者への支援についても検討の必要性が高まるものと考えられる。

新技術の進展を背景とする産業構造の変化や、それに伴う労働者のキャリア形成等の雇用の在り方については、個別の企業の枠を超えた問題であることから、現在も様々なテーマで話し合われている地域レベルの政労使の対話の中でも積極的に取り上げ、地域の産業や実情に応じた具体的な対応方針を検討していくことも重要である。

特に、地域の産業基盤を支えている中小企業や自営業主が新技術に適応できず取り残されていく懸念があり、その結果、我が国の産業自体が衰退することも危惧される。地域単位や産業単位で地域の産業が抱える課題を乗り越えるべく労使コミュニケーションを図ることは、地域の産業維持・発展のためにも期待されよう。

技術革新の進展は社会全体に影響を与えることから、こうした課題も含め、個別の企業のみでは解決できない課題に対応するため、個別の労使を越えた、業種・産業レベル、地域レベル、全国レベルでの労使コミュニケーションの取組が求められる。

また、従来の集団的な労使コミュニケーションの枠組みではカバーできていない労働者や従来の枠組みによる労使コミュニケーションから距離を置く者について、社会全体としてどのように労使コミュニケーションの主体としていくかについても課題である。

## ウ 労働組合に期待される役割

先述のとおり、我が国の労使コミュニケーションにおいて、多くの場合、企業内における労使協調機関としての機能をも担ってきた労働組合の果たしてきた役割は大きい。特に、新技術への対応が難しい労働者の雇用やキャリアへの対応については、個別的な労使コミュニケーションのみでは対応が難しく、労働組合による集団的な労使コミュニケーションの果たす役割はこれからも期待されるところである。労働組合には、非正規雇用労働者を含めた組織化や、雇用関係によらない働き方をする者への支援なども含め、集団的な労使



コミュニケーションの充実に向けた更なる取組が求められるとの指摘もあった。また、若年層は、使用者や上司との「タテ」のコミュニケーションと同時に、同僚との「ヨコ」のコミュニケーションも求める傾向がある中、感染拡大下におけるテレワークの急速な普及により労働者同士のコミュニケーションが不足していることが懸念されており、労働組合にはその本来の役割である労働者間のつながりを形成する取組も期待されるとの指摘もあった。

労働組合がこうした役割を果たしていくために、労働組合自身も新技術の進展の状況やそれによる環境変化について企業や産業別組合等とともに情報収集し、労働組合も意見集約等にデジタルツールを活用することも含め、実践に取り組むことが必要である。

### **(3) デジタル技術によりコミュニケーションが変化する中での労使コミュニケーション**

インターネットやソーシャルメディアが一般化し、個人のコミュニケーションの在り方が変わる中で、労使コミュニケーションの在り方にも影響していることを認識する必要がある。

まず、企業がいかなる労使コミュニケーションに取り組む際にも、ソーシャルメディアの普及等、時代の変化に応じて労働者の労働環境に関する考え方が変化しており、企業と労働者との間での認識の違いが生まれやすいことも念頭に置いて、その認識の違いを埋めていく姿勢が求められる。

また、企業の対応に不満を持つ労働者が、社内の労使コミュニケーションを通じては不満を解消できずに、SNS 上で対外的に不満を訴えることも可能であり、実際に企業が損害を受ける事例があることも念頭に置く必要がある。

こうした事態を招かないためにも、社内で不満を表明しやすく、表明しても不利にならない雰囲気、企業文化を醸成することや、相談窓口など労働者の不満・苦情を処理できる仕組みを設け、実際に機能させることなど、社内の労使コミュニケーションを実効性のあるものにしておく必要性が高まっている。

また、労働者の SNS の私的な利用を制限することは却って不信感を招くことから適切ではない一方、業務に関連する内容を SNS 等で公表した際の責任や、企業、本人、他の労働者など関係者への影響の大きさについて労働者と認識を共有しておくことも有用と考えられる。

## **おわりに ～技術革新（AI 等）による変化が加速する中での労使コミュニケーション等をめぐる課題**

本検討会においては、AI 等の新技術の導入に際しての企業労使の具体的取組や課題を把握するとともに、コミュニケーションも含めた経済社会の変化、新技術の進展等により

労働者の働き方やキャリア形成に関する意識や価値観が変化し、こうした変化が新技術導入の際の労使コミュニケーションにも影響を及ぼしていることを確認した。

その上で、新技術の導入を通じて生産性の向上を図り、企業ひいては経済の発展と労働者への成果の配分を実現するとともに、職場への不満の表出に伴う労使関係の不安定化を防ぐためには、企業の実情に応じた形で集团的・個別的コミュニケーションを活性化させていくことが有効であるとの認識に改めて至った。

AI 等の新技術の導入に直面する労使をはじめ関係者におかれては、本検討会で把握したデータや事例、近年の課題等を参考に、労使コミュニケーションの改善、深化に向けて取組を進めることを期待する。

同時に、新型コロナウイルス感染症は、我が国経済社会に従前と質的に異なる不連続な変化をもたらしている。具体的には、感染拡大下での業務継続のためテレワークの導入やオンライン方式での業務遂行を求められ、未経験の課題に直面する労使が急増するとともに、インターネットを経由した配達・消費や非接触型サービスの普及といった産業をめぐる技術環境の変化への対応も課題となっている。

さらに、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中で、非正規雇用労働者やフリーランスの中でもギグワーカーと呼ばれる働き方の人々にとってのセーフティネットの脆弱性が浮かび上がる中で、これらの人々をどのように職場や労働市場に包摂し、その声を拾い上げていくかも重要な課題である。

新型コロナウイルス感染症に伴い顕在化したこれらの課題への対応には、本検討会の射程を超える面もあるが、本検討会としては、今後政府が労使や有識者をはじめとする幅広い国民の意見を踏まえつつ、こうした課題に応える議論に積極的に取り組むことを期待する。

(以上)