

**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  
取組事例集（案）**

令和 3 年●月

## ◇◇◇ 掲載事例一覧 ◇◇◇

### 1. 労働組合がある企業

#### (1) 労働組合の取組の事例

- 事例1 三井住友海上労働組合（三井住友海上火災保険株式会社）【損害保険】・6
- 事例2 KDDI 労働組合（KDDI 株式会社）【情報通信】……………8
- 事例3 ボッシュ労働組合（ボッシュ株式会社）【輸送用機械器具製造】……10

#### (2) 企業の取組の事例

- 事例4 日本電気株式会社（NEC）【電気機器】……………12
- 事例5 太陽生命保険株式会社【生命保険】……………14
- 事例6 武州工業株式会社【金属製品製造】……………16
- 事例7 株式会社ヒロハマ【金属製品製造】……………18

### 2. 労働組合が無い企業

- 事例8 株式会社リコー【電子機器製造】……………20
- 事例9 株式会社ベイシア【総合スーパーマーケット】……………22
- 事例10 有限会社協和デンタル・ラボラトリー【歯科技工】……………24
- 事例11 株式会社楓の風【訪問看護、通所介護】……………26
- 事例12 株式会社荒木組【総合建設】……………28
- 事例13 株式会社Miriz【保険代理店】……………30

### 3. 地域における取組の事例

- 事例14 長野県の取組……………32

## ◇◇◇ 掲載事例と主な取組ポイント ◇◇◇

### <労働組合がある企業（労働組合の取組事例）>

事例	企業名	主な取組ポイント
1	三井住友海上労働組合 (三井住友海上火災保 険株式会社) 【損害保険】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル化については、労使協議機関を通じて、その目的、目指す姿、雇用の維持の3点を労使で確認。組合の働きかけにより人事部が説明動画を作成し、従業員に発信。業務効率化の推進役となるデジタルアンバサダーを現場の従業員から選任。組合でもアンケートにより業務削減・効率化項目を提言。人材育成についても組合員意識調査を行い、結果を会社と共有し、必要な研修について提言。組合でも意見集約の際にアンケートシステムやWEB会議を活用。</li> </ul>
2	KDDI労働組合 (KDDI株式会社) 【情報通信】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公式、非公式なものを含め労使協議のチャンネルが充実。会社による経営方針説明を踏まえ、組合が組合員の意見を集約し、要望を提出。組合では、年3回一斉に実施する職場会等 face to face の機会を重視。有期契約の契約社員も組合員としているほか、非組合員である嘱託社員、管理職も全チャンネルにてカバーしている。</li> <li>・RPAの職場での導入は職場ごとの労使で対応</li> </ul>
3	ボッシュ労働組合 (ボッシュ株式会社) 【輸送用機械器具製 造】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労使の協議機関は重層的に設置。会社と従業員とのコミュニケーションの取組として、満足度調査、職場懇親会なども実施。社内SNSやアプリを活用し、全従業員が全世界の従業員との意見交換や情報へのアクセス等が可能。</li> <li>・業務改善のための新技術の導入などは従業員からの改善提案や意見収集の仕組みの中でアイデアが出され、独自の生産管理システムの導入につながった部分もある。</li> <li>・RPAはチームを作って推進。勉強会を実施し、従業員のアイデアを実現。</li> </ul>

<労働組合がある企業（企業の取組事例）>

事例	企業名	主な取組ポイント
4	日本電気株式会社 （NEC） 【電気機器】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従来からの労使協議に加え、会社による意見集約・発信も行い、多角的なチャンネルを重視（従業員サーベイ、社内WEBサイトでの発信、社長による行脚）。</li> <li>・社内変革プロジェクトで、働き方改革、業務プロセスの改善、コミュニケーションの変革に取り組む。施策を始めるあたり、社員を巻き込むことでコミットメントが高まる。RPAの活用を推進し、人事評価項目として業務改善への取組を重視。</li> </ul>
5	太陽生命保険株式会社 【生命保険】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップのリーダーシップの下、IT化を進め契約手続の完全ペーパーレスや査定自動化を実現。事務の一般職の業務を営業支援や訪問サービスに拡大、職種定義も変更。人事評価制度（評価基準）、教育訓練の内容の変更に取り組む。IT化により事務量が大幅に削減されたため、一定期間一般職の新卒採用を抑制したが、新たなサービスを提供するため、採用再開。</li> <li>・生産性向上の成果により、賞与増、ベースアップや、65歳への定年延長、役職定年廃止も実現。</li> </ul>
6	武州工業株式会社 【金属製品製造】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社開発の総合情報管理システムで生産工程の管理を行うほか、作業状況を「見える化」するアプリを活用し、改善に繋げ生産性を向上。</li> <li>・会社の利益を従業員と折半することについて組合と合意。生産性が向上し利益が上がった分は従業員に賞与として還元することとしており、毎月の業績を労使で共有。</li> </ul>
7	株式会社 ヒロハマ 【金属製品製造】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の機械化の際の反省を活かし、労使関係の改善に成功。組合と協議して職能資格制度を作り、給料・人事考課・教育に連動。定期的な個別の面談を通じて本人の将来のキャリアについても認識を共有。</li> <li>・画像処理検査装置の導入は組合も異論なく、担当者のスキルアップや配置転換をした。現場からの細かい改善活動の積み重ねを重視。</li> </ul>

＜労働組合がない企業＞

事例	企業名	主な取組ポイント
8	株式会社 リコー 【電子機器製造】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社の発展と個人の幸福の一致を図るという理念の下、役員と全従業員が会員の懇談会を各階層に常設（職場懇談会、事業所懇談会、中央懇談会）し、職場の課題等を解決。賞与等については経営側が中央懇談会に諮問し、答申を受けて決定。経営に関することや業績も共有。</li> </ul>
9	株式会社 ベイシア 【総合スーパーマーケット】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ AI を使ったレジ混雑予測システム等、新しい取組の際は、最初の店舗でパート社員を含む現場の従業員でチームを作り、意見を集めながら運用ルールを策定。他店舗への展開に当たっては、勉強会等により導入の目的等を浸透させ円滑に導入。</li> <li>・ 労働組合はなく、個別の意見、苦情には個別の面談、相談窓口で対応。社内イントラネットで会社から情報発信し、それにコメントすることも可能。</li> </ul>
10	有限会社 協和デンタル・ラボラトリー 【歯科技工】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 立場によらず各チームでざっくばらんに話し合う「ワイガヤ勉強会」を隔週で開催し、会社への不満や業務改善提案等について意見交換を実施。業務改善に反映。</li> <li>・ 新システム開発のチームには社長を入れず、現場の意見を反映できるよう工夫。</li> <li>・ 労使で話し合い、合意を得た上で各拠点をオンラインで接続するモニター設置等のデジタル化を推進。</li> </ul>
11	株式会社 楓の風 【訪問看護、通所介護】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ タブレットでクラウドを活用した情報の共有、会議、時間管理、上司との相談等を行い、生産性を向上。事業目的の共有を重視。</li> <li>・ 訪問看護用の車への AI 搭載ドライブレコーダー設置には反発もあったが、目的を説明し納得を得た。</li> </ul>
12	株式会社 荒木組 【総合建設】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループウェアによる情報共有や、ドローンによる測量を導入。各種データを共有する一方で、日頃からの face to face のコミュニケーションも大切にし、情報に応じてデジタルとアナログを使い分けたコミュニケーションを促進。</li> <li>・ 実践的教育訓練「アラキ・アカデミー」では、従業員だけでなく協力会社の職長も対象とし、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。</li> </ul>

13	株式会社 Miriz 【保険代理店】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員満足度アンケートの実施と改善への反映、働き方ガイドブックの作成、グループウェアを活用した日報の共有と朝礼での活用、半年に一度の人事面談等を通じたコミュニケーションの実施。</li> <li>・新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に、社長の発信やセミナー等により社員の意識を変え、労使で話し合いの上でテレワーク、オンライン営業を導入。拠点間を常時接続するなど要望を踏まえて運用方法を改善。</li> </ul>
----	--------------------------	---

<地域における取組>

事例	企業名	主な取組ポイント
14	長野県 (根橋委員報告)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個別の企業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を地域社会全体で支えることを目的として、県内の関係者（労使団体、産業界、官公庁、大学、金融機関等）で構成される働き方改革の推進に関する会議体の下に地域別や産業分野別の会議体を設置。産業・労働分野における実効性のある取組を実現するための対話の枠組を構築。</li> </ul>

## ◇◇◇ 事例ごとの詳細な取組内容 ◇◇◇

### 事例 1 三井住友海上労働組合（三井住友海上火災保険株式会社）

- 1918年設立
- 本社所在地・事業所数：東京都千代田区・824拠点
- 主な事業内容：損害保険業等
- 従業員数：20,900人（正社員約15,000人、非正規雇用労働者約5,900名）

#### 1 労使コミュニケーションの方法等

- 労働組合の組合員数は19,139人（2020年10月1日現在）。非正規雇用労働者も、雇用期間が短期の特別社員以外は、組合加入。ユニオンショップ協定を締結している。  
組合の組織形態としては、組合本部の他、全国に47の分会、16の地区会が存在し、組合員の活動は分会単位で行っている。
- 労使コミュニケーションの考え方
  - ・信頼関係に基づく対等かつ健全な緊張感のある労使関係を維持し、互いの立場を尊重しながら、何事にも協議を尽くして解決することを基本スタンスとしている。
- 労使コミュニケーションの方法
  - ・労使協議機関としては、組合本部と社長以下経営幹部が協議する「中央経営協議会」、組合分会と相対する支店長など地方の経営幹部と協議する「地方経営協議会」、人事部との事務レベルの公式折衝の場である「人事部折衝」、本社の各部門との説明・意見交換の場である「各部折衝」、人事制度や人材育成等の個別テーマについて協議する「専門協議会」、法定の委員会である「労使委員会」がある。
  - ・会社と従業員との主なコミュニケーションの方法としては、社内イントラネット上で本社各部からの連絡事項を発信しているほか、WEB社内報や社内ニュース番組で会社方針や好取組事例等の会社の理解促進と業務活用に有効な情報を配信。また、従業員の意見を収集するため、社員意識調査（年1回）や社員向けアンケート（適宜）、職場の状態をモニタリングする組織サーベイ（四半期毎）、従業員から会社に改善意見を記入できるイントラネット上の場の提供等を行っている。
  - ・労働組合と組合員とのコミュニケーションの方法としては、春闘や人事諸制度改定について議論する「職場会」、女性や非正規雇用労働者といった層別や、職位別で働く上での悩みや解決策を議論する「各種懇談会」を行うほか、残業実態調査や組合員意識調査を実施している。
  - ・新型コロナウイルス感染症の影響により、労使協議において一部WEB会議システムを活用。組合員の意見集約の際には、アンケートシステムやWEB会議システムを積極的に活用。

## 2 AI、ICT等デジタル技術の導入・運用状況

- 中期経営計画の重点課題の1つとして、デジタルライゼーションを推進。
- 業務プロセス改革として、AIやRPAの活用によって契約手続きや保険金支払プロセスで生じる一連の事務をデジタル化し、業務の生産性向上を実現。また、AIがドライブレコーダーの映像から事故状況を自動的に文章や図で説明する機能等を備えた保険金支払担当者をサポートするシステムを導入することで、顧客の対応時間の削減、早期の解決につながっている。
- AIによるビックデータ分析に基づき、顧客に対するより高品質な提案や分かり易い商品・サービス提供をサポートする代理店営業支援システムを開発。
- 商品・サービスのデジタル対応としては、事故時にドライブレコーダーが衝撃を感知し、位置情報等を自動的に送信し、オペレータが速やかに対応できる自動車保険の開発や、企業向けに従業員が危険な運転をした際の映像を抽出し提供するサービスを開発。
- デジタル人財の育成に取り組むことで、システム開発が困難な個別性の高い業務について、従業員が主体的に業務効率化を推進できるような環境を整備した。

## 3 AI、ICT等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- 新技術の導入自体に不安を感じる従業員は多くなかったが、どう変わっていくかがわからない不安はあったため、①デジタル化の目的、②それにより会社が目指す姿、③雇用の維持、の3点を確認して進めた。  
具体的には、デジタル化の目的の丁寧な説明や社長メッセージの発信、会社を取り巻く環境の変化と会社の目指す姿を説明する動画の作成、新技術を導入することで従業員にはより会社の成長に直接寄与する役割を担ってほしいというメッセージの発信などに会社が行き組み、従業員が安心して新技術の導入を受け入れることができた。日頃からこのような工夫を行っているため、個々のAIやRPAの導入について都度の労使協議は行っていない。
- 業務効率化の推進役となるデジタルアンバサダーを、現場の業務を熟知した従業員から選任するとともに、労働組合でも業務削減・効率化できそうな業務について組合員アンケートを実施し、会社に提言することで、労使一体で従業員の意見に根ざしたRPA活用等により業務削減・効率化を推進。
- 人材育成に関して、労働組合では組合員意識調査を実施し、自己研鑽・自己学習の取組状況や組合員の意識を確認し、結果を会社と共有しながら、必要な研修の実施について提言している。

## 4 労使コミュニケーションの効果と課題

### 【効果】

- デジタルライゼーション推進の目的や目指す姿について労使で目線を合わせることができている。

### 【課題】

- 従業員一人一人がデジタルライゼーション等の環境変化を前向きに捉え、キャリアを着実に形成していくことができる環境を整備していく必要がある。
- 技術革新が産業や雇用に及ぼす影響を注視し、対応を考える必要がある。



## 事例2 KDDI 労働組合（KDDI 株式会社）

- 1984年設立。17社が合併し、KDDIグループとなる。
- 本社所在地：東京都千代田区
- 主な事業内容：個人向けの通信サービス、企業向けの通信サービス・データセンターサービス等の提供、海外での個人・法人向けサービスの提供、通信設備の建設及び保守等
- 従業員数：17,380人（正社員10,968人、臨時従業員6,412人）（単体、2019年3月31日時点）

### 1 労使コミュニケーションの方法等

- KDDI労働組合は、組合員数11,816人。KDDIとユニオン・ショップ協定を締結。
- 労働協約の中で明記されたチャンネル
  - ・経営方針概要協議（年1回）：社長以下担当役員等と組合役員が、年度ごとの経営方針や中期経営計画等について意見交換を行う。
  - ・団体交渉（年5回程度）：人事本部長以下と組合役員が、労働協約の締結・改廃、労働条件に関する事項について交渉を行う。
  - ・地方の団体交渉（2年に1回）：全国10地区の支社幹部と組合役員が意見交換を行う。
  - ・事務折衝（年30回程度）：団体交渉に次ぐ労使協議で、人事本部長以下と組合の委員長を除く副委員長以下で行う。地方も同様。
- 非公式のチャンネル
  - ・労使担当者会議（週1回）：労使の担当で情報共有、案件確認を行う。
  - ・働き方改革・健康経営定例会（月1回）：働き方改革・健康経営室と組合の副委員長以下で、働き方改革や健康経営について意見交換を行う。  
（その他、法定のチャンネルとして、裁量労働制に係る労使委員会、安全衛生委員会。）
- 雇用形態ごとの状況
  - ・正社員・契約社員（有期雇用）：全て組合員であり、職種による差はなく、上記のチャンネルでカバーしている。
  - ・嘱託社員・管理職：組合員ではないが、将来、組合員のキャリアとして選択される可能性があるため、組合も考慮した対応をしており、上記のチャンネルにてカバーしている。
  - ・派遣社員、出向、業務委託の労働者：労使担当者会議、安全衛生委員会が主となる。
- その他の意見収集や情報発信の取組
  - ・会社側からは、社員意識調査（年1回）、朝礼・社内放送、新年の社内懇親会、取締役が経営状況について説明する経営状況説明会（四半期の決算後）、目標管理面談（2か月に1回）、キャリア面談（年1回）、社内報・メルマガを実施。
  - ・組合側からは、職場会（年3回）、相談窓口、機関誌・メルマガ・ホームページ、フェイスブックを実施。

### 2 AI、ICT等デジタル技術の導入・運用状況

- RPAの導入事例：証明書発行のための社内システムからの情報統合、為替レートの登録、衛星回線に影響する太陽雑音の発生時間データの自動取得等。年間数千時間の業務削減をした事例も、仕事の正確性の向上に資したという事例もある。
  - ・ 目的は、定型業務の自動化による業務の効率化、デジタルトランスフォーメーション化。働き方改革、品質の向上、属人化防止、コスト削減を目指す。
  - ・ 導入には、RPAについての認識を高める必要がある。置き換えありきではなく、業務の効率化・品質向上のための手段の一つであることを理解することが必要。また、操作スキルの習得、業務のシナリオ化を継続して維持する体制も必要になるので、簡単ではない。
  - ・ 導入の支援体制として、RPAポータルサイトの設置、勉強会の開催、部内コンテストの開催、ヘルプデスクの設置等を行っている。
  - ・ RPAの導入の効果：業務の効率化により労働力を高付加価値業務へシフトしている。導入過程での業務の棚卸しにより業務整理が実現している。
  - ・ RPAの導入の課題：導入時のサポートやバックアップが必要であること、RPAでできることとできないことの見極めが必要であることから、現場の各部門で内製することが難しく、外部から専門家を連れて導入せざるを得ないこと。

### 3 AI、ICT等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- 個別のRPAの導入に当たって労使間でのコミュニケーションは行っていない。組織改正（部門の改廃、新設）、配置転換等が発生する場合には、労使コミュニケーションの各種チャネルにて確認することになる。
- 現時点では、RPAの導入は、人員削減を伴うレベルには至っておらず、業務シフトの範囲内であり、労働組合としてもポジティブに評価をしている状況。
- 労働組合としては、技術が進展する中で個人個人が新しい環境と向き合えるよう寄り添うとともに、心情面、技術面、業務負荷等の課題を拾い上げて会社に改善を依頼していく。

### 4 労使コミュニケーションの効果と課題

#### 【効果】

- 事前協議制をとっているため、組合員の意見を反映しやすく、労使間の意見調整を経た上で、会社と施策に合意できる。
- 合意の結果及びプロセスを書面に残すので、後から検証が可能。

#### 【課題】

- 会社の事業展開のスピードが速く、十分な論議が行えない場合がある。労働者が納得せずに結果につながらなければ意味がないので、労使で理解し合えるかが重要である。
- 労使双方のメンバーの入れ替えがあり、書面は残しているものの、過去からの論議の積み重ねを全て把握して引き継いでいない部分もある。
- 労使協議の対象事項について、例えば、定年退職の再雇用者に対する制度の扱いや、組合員ではない管理職に関わる制度の扱い等については、会社としては労働組合との協議事項ではないのではないかという意見もあり、認識のずれが生じる場合もある。

（令和2年1月17日 第2回検討会にて後藤委員から報告）

### 事例3 ポッシュ労働組合（ポッシュ株式会社）

- 1939年設立。ドイツのポッシュ社（Robert Bosch GmbH）の100%子会社。
- 本社所在地：東京都渋谷区
- 主な事業内容：自動車ディーゼルエンジン用部品、ブレーキ用部品の製造、研究開発。
- 従業員数：5,385人（単独、2019年12月時点）

#### 1 労使コミュニケーションの方法等

- 労働組合は、ユニオンショップ協定を締結。  
北関東支部（埼玉地区・栃木地区）、神奈川・東京支部がある。  
嘱託職員、臨時雇用者等は、組合加入資格がない。
- 労使コミュニケーションの考え方
  - ・ 組合と経営側との協議体が重層的に設けられ、これらを通じた協議により課題を解決。
  - ・ 会社も組合も対面（フェース・ツー・フェース）によるコミュニケーションを根幹に置いており、その中で従業員への情報発信などのためにITツールを活用。
- 労使コミュニケーションの方法
  - ・ 労使協議機関としては、月次決算や会社動向に関する事項を議題とする「定例労使委員会」、事業部の業務計画や労働条件等を議題とする「事業部労使委員会」がある。また、最も従業員に近い協議体として、各職場や事業所の業務計画や労働条件に関する事項、その他日常の苦情処理に関する事項を議題とする「職場労使協議会」がある。「職場労使協議会」で解決できない場合や職場を越えた問題の場合には、労使双方の申入れにより「支部労使委員会」や「中央労使協議会」を開催し、解決を図る。
  - ・ テーマ別の専門委員会としては、「労働協約改定委員会」、「人事制度専門委員会」、「時短検討委員会」、「次世代育成支援推進委員会」、「60歳以降の働き方検討委員会」、「給食委員会」、「賞罰審査委員会」、「苦情処理委員会」がある。
  - ・ 従業員とコミュニケーションを図るための取組として、従業員満足度調査（隔年）、役職会、職場懇親会、朝礼・昼礼、年度初めのキックオフ会議、経営情報の公開などを実施。また、デジタル技術を活用したものとして、トップマネジメントからのビデオメッセージの発信、社内デジタルサイネージの掲示のほか、従業員コミュニケーションゾーンの設置などを実施。
  - ・ 社内SNSやアプリを活用し、コミュニケーションを活性化させている。
  - ・ Bosh Connect（社内SNS）：職場のパソコンが使える者が利用可能。社長含む従業員が自由に「コミュニティー」と呼ばれるトピックを設定し、全世界の従業員と意見交換や、情報のやり取りが可能。
  - ・ Bosh Next アプリ：製造現場の従業員を含め、世界中のポッシュ従業員が自身の携帯を使って社内情報へのアクセスが可能。
  - ・ 世界各地のポッシュグループの従業員代表が、ドイツのポッシュ社の経営トップと直接議論をする「ポッシュ従業員代表世界会議」を約4年に1回実施。

## 2 AI、ICT等デジタル技術の導入・運用状況

- SMART-i：生産データの自動収集と見える化のための一元化情報システム。ロスへの素早い対応と現場管理における間接工数改善を目的に導入。デジタルサイネージで、現場でリアルタイムに製造の進捗を確認することができ、職場の天井のカメラで従業員の動作の分析や、不良が起こった際の従業員の行動等を録画し検証することができる。
- IES：物と情報の流れを自動化したシステム。この中で、製造中などの製品にセットされる札（「かんばん」）に電子データの入ったタグ（RFID）をつけることにより、その製品の所在や状況がリアルタイムに把握できる。
- RPA：RPAチームが2018年から活動を開始し、22名の開発ライセンス保有者が講師として勉強会をしたり、従業員のアイデアを実現。一例として、試作品注文データの受領とその過程で発生する作業をRPA化したところ、作業時間を月当たり40時間短縮する効果があった。

## 3 AI、ICT等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- 新技術の導入のプロジェクトなどの動きは、会社主導で行われ、組合は、職場労使協議会で会社から報告を受ける。SMART-iやRFIDの時なども、従業員の負担が減るものであったため、組合として報告を受け、そのまま進めてもらった。新技術の導入時には、会社が従業員に発信した際のわだかまりや勘違いなどが質問として組合に上がって来るため、それらを組合が解消していく。
- RFIDは従業員の改善の意見が上がり、導入に繋がった部分がある。
- SMART-iのカメラを天井に設置した際には、動作監視カメラではなく、動作分析のためのカメラであることについて従業員の理解を深めつつ設置。

## 4 労使コミュニケーションの効果と課題

### 【効果】

- 業務改善のための新技術の導入や新製品の開発などは、従業員からの改善提案や意見を取る仕組みの中で多くアイデアが出されている。

### 【課題】

- 情報交換や意見交換について、対面を希望する従業員とデジタル化を希望する従業員とに二分されているため、今後方向性の検討が必要。
- コミュニケーションツールでの情報発信は、情報を従業員が得やすくなるというメリットはあるものの、一方通行となるデメリットがあり、従業員が情報を見るようにするための工夫が課題。

(令和2年12月4日 第6回検討会にてヒアリング)

## 事例4 日本電気株式会社 (NEC)

- 1899年設立。327拠点、169の国と地域に展開。
- 本社所在地：東京都港区
- 主な事業内容：通信機器、パソコン・携帯・半導体の製造を経て、現在は社会ソリューション事業、ICTサービスに変化。
- 従業員数：単独で20,252人（うち正社員約19,800人、パート社員約50人、契約社員約400人）、連結で110,595人。（2019年3月31日時点）

### 1 労使コミュニケーションの方法等

- 従来からの労使コミュニケーション
  - ・ワークシステム検討委員会（月1回程度）：人事総務部と労働組合執行部が、生産性向上、賃金等を協議。
  - ・労使協議会（年2回）：社長、管理部門、スタッフ部門の役員と労働組合執行部が参加し、経営に関する事項、カルチャーや事業の変革をテーマに協議。
  - ・全社員対象にホットラインを設けている。
  - ・エンゲージメントスコアを測る従業員サーベイ（年1回）。
- コミュニケーション改革を含む変革プロジェクト「Project RISE」
  - ・2018年7月に社員の力を最大限に引き出す改革として「Project RISE」を開始。「変革のキードライバー」として、「プロセスと仕事のシンプル化」、「オープンで分かりやすいコミュニケーション」、「Code of Valuesの浸透とマインドセットチェンジ」等の6つを掲げた。
  - ・その中でコミュニケーションについては、社員と双方向のものとするためにスタイルを変えてきた。施策ができて上がるまでの段階で社員、リーダーの声を聞き、フィードバックするという循環を意識している。
    - ①情報を発信するだけでなく、受け止める社員の心を動かして行動変容を促すためのメッセージや届け方を意識すること
    - ②それが本当に届いているか、変革が起きているかについて社員の声を収集し、より良い施策に反映すること
    - ③四半期毎のパルスサーベイでどのくらい行動に結びついているかをモニタリングすることの3つに取り組んでいる。
  - ・具体的取組としては、役員が社員とface to faceでの対話を実施。例えば、社長が全国の事業所に出向いて中期経営計画を説明し、質疑応答や事後アンケートから声を吸い上げ、ウェブサイトで全社員に公開。それに対する会社のアクションも共有。その中では、人事評価制度とその運用への疑問、事業戦略と具体的な実行計画のあり方に対する疑問等があった。
  - ・海外のグループ社員に対しては、ITツールを活用しリアルタイムにリーダー、社員同士を結んで本社の声を届け、海外からも声を集めることを行った。
  - ・現場を巻き込むとともに次世代のリーダーを育成するため、チェンジエージェントという仕組みを開始。次世代のリーダーとなる人材に、会社と一緒に変革のプロジェクトを進めること、会社側のProject RISEの意図等を現場に届けること、会社側にダイレクトに伝わらない現場の声を吸い上げることに取り組んでもらい、成果をあげている。

- ・パルスサーベイの1年後の結果をみると、テレワークの実践や業務プロセスのシンプル化は実感されるが、定性的な、目指すべき行動が体现できているかはまだ結果に出ていない。マインドセットを変えるのは大変だと実感している。
- ・「Code of Values」（行動基準）も、社員の心に響いて自ら行動を変えることができるよう、問いかけるような表現で示している。また、これからのNECがどうならなければならないかを分かりやすくするため、「挑戦する人の、NEC。」というコピーで社員に訴えている。

## 2 AI、ICT等デジタル技術の導入・運用状況

- RPAで年間約21万件的売上計上審査業務を自動化し、月に約400時間を削減。社内の問合せ対応業務をチャットボットで自動化。交通費等の経費精算業務を自動化し、業務量を月約50分／人分削減。

## 3 AI、ICT等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- RPA等の導入により、業務削減の効果はあるが、人員削減には結びついていない。更に時間を捻出して、社員がより付加価値のある仕事にシフトすることが次のステージ。それに向けた行動をとれるようCode of Valuesを浸透させている。

## 4 労使コミュニケーションの効果と課題

### 【効果】

- コミュニケーションの変革がカルチャー、働き方、ビジネスの変革に及ぼす影響は大きい。以前の単なる通知から、ストーリーを語りながら、なぜやるのかを説明するように変えることで、「通知する」「伝える」から「伝わる」に進化させている。
- 施策を始めるに当たり、途中で現場からのフィードバックを取り込むことで、より良い結果になり、巻き込まれた社員も「一緒につくり上げた」ということでコミットメントが高まる。また、7～8割の完成度の段階など早くから巻き込むことで、スピード感も出てくる。社内の取組が社外で認められニュースになると、社員のエンゲージメントが上がる効果があるため、外部からの認知も活用しようとしている。

### 【課題】

- コミュニケーションが重要になるほど、リーダーやマネージャーが自部門のメンバーとコミュニケーションを取るための能力の向上が必須になる。また、ICTの活用によりバーチャルのコミュニケーションが増えていくが、意図的にface to faceの場をつくるというバランスの確保も課題。コミュニケーションの仕方について学ぶ5～7分の短いビデオを多く用意。
- 会社と労働組合について、それぞれの役割やアプローチの仕方をどう分け、最終的に大きな成果に結びつけるのか。これまでより会社や経営陣が直接、社員にアプローチするようになってきている。労働組合には切実な声が寄せられたり、広くアプローチすることができたりする。お互いにとっての新しい形、コラボレーションを模索することも課題。

（令和2年1月17日 第2回検討会にて佐藤委員から報告）

## 事例5 太陽生命保険株式会社

- 1893年設立
- 本社所在地・事業所数：東京都中央区・148拠点（2020年10月1日時点）
- 主な事業内容：生命保険（個人保険中心）
- 従業員数：10,697人（内勤職員2,377人、営業職員8,320人）（2020年9月30日時点）

### 1 労使コミュニケーションの方法等

- 労働組合あり（ユニオンショップ）。
  - ・太陽生命内務員組合は、組合員数2,260人。1969年発足、2014年から継続雇用嘱託職員にも組合加入資格。
  - ・事務パートタイマー・営業職員は、組合加入資格がない。
- 労使コミュニケーションの考え方
  - ・制度の改定等を行う際には、事前に労働組合に趣旨や内容を説明し、労働組合が集約した従業員の意見を踏まえて労使協議を繰り返し行っている。
- 労使コミュニケーションの方法
  - ・労働組合の意思決定機関としては、決議機関の「大会」及び「中央委員会」、決議機関の決定を執行するための「中央執行委員会」、中央委員会又は中央執行委員会に提議すべき問題について協議する「代議員会議」及び「部・支社代表者会議」がある。さらに、組合員と執行部、組合員同士の情報共有や意見収集を実施するための「全国オルグ」や「職場集会・職場訪問」がある。
  - ・労使協議機関としては、経営に関する重要事項や決算に関する事項について意見交換する「労使懇談会（決算）」、春臨闘・賃金改定に関する事項について協議する「労使懇談会（春臨闘）」、人事制度、福利厚生制度等に関する事項について協議・意見交換する「作業部会」、労働時間、休暇取得、各種制度取得状況、福利厚生・健康増進施策、職場環境に関する事項について協議・意見交換する「ワーク・ライフ・バランス（WLB）推進協議会」がある。
  - ・組合員ではない労働者に対する対応として、事務パートタイマーについては、月に1回、内務員が原則全員参加する内務員ミーティングの中で意見収集等を行う。

営業職員については、営業部門や営業職員を管理する部門が、支社長や次長等の支社管理職を介して意見収集を行うという方法により、コミュニケーションを図っている。
  - ・新型コロナウイルス感染症の影響により、これまで「全国オルグ」や「職場集会」より組合員からの意見収集を行っていたところ、「オンライン職場集会」等、オンラインによる各種意見収集や「アンケート」による実態把握により代替している。

### 2 AI、ICT等デジタル技術の導入・運用状況

- 業務改革として、IT化、ペーパーレス化、キャッシュレス化を進め、事務作業を削減し、高い生産性を実現する取組を行ってきている。2001年から数年ごとに、段階的に実施してきており、2001年6月からの「NET'S01」では顧客情報の統合、データベース化、イメージワークフローを導入。2012年2月からの「EXCITE'10」では新規契約手続きや満期支払い手続きのペーパーレス

化とキャッシュレス化等、2015年3月からの「EVOLUTION'15」では教材やテキスト類等のペーパーレス化の推進、査定や保全サービス業務の自動化、2018年8月の「太陽生命コンシェルジュ」の導入により契約概要等を含めた完全ペーパーレス化等を実施。

- 業務改革の結果、PCで全ての手続等が完了することにより、従業員の働き方が変わり、総労働時間の縮減や有給休暇の取得促進が図られた。他方で、業務改革による事務業務の減少に対しては、新卒採用の中断、定年退職と中途退職により一般職の人数を約1,500人から約1,000人に減少させることで対応。
- IT化による事務作業の削減に伴い、雇用の確保とサービス充実の観点から、従来、事務を担当していた一般職の従業員が顧客を訪問して契約手続や商品の説明・提案を行う業務を担当するなど、一般職の業務の幅を広げることで対応。
- IT化等による生産性向上の成果により、賞与増やベースアップ、定年延長を実現。

### 3 AI、ICT等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- 創業以来、早期退職などによる人員削減を実施したことはなく、今後も実施するつもりはないということを組合側に伝えながら、働き方改革を進めてきた。
- IT化により、一般職の業務を事務から営業・サービスにシフトさせる際には、トップからのメッセージの発信や、会社の働き方や雇用の方針等を労働組合に丁寧に説明してきた。
- 労使協議会の中で、IT化を進めるものの、人員削減はせず雇用を確保すること、会社が成長するためにはIT化や働き方を変えていくことが必要であること等について丁寧に説明を行い、認識を共有して取組を進めてきた。
- IT化による働き方の変化に伴い、人事制度の改定も行ってきたが、その際には基本的に事前に労働組合に趣旨や内容を説明し、従業員の意見・声を集約してもらい、それを踏まえて労使協議を繰り返し行い、納得感を高めていった。

### 4 労使コミュニケーションの効果と課題

#### 【効果】

- 働き方改革や生産性向上の取組を進める際に、緊密な労使コミュニケーションを継続することで、施策の内容が従業員に適切に伝わり、従業員のモチベーションの維持・向上が図られた。
- これまでの労使での協議を通じて労働条件が格段に向上していることを労働組合や従業員が実感し、建設的な労使関係が構築されていることが、働き方改革の成功に繋がっている。
- 業務改革や働き方改革に関する経営の思いを管理職に理解してもらうことも重要であるため、会議や研修の場で思いを伝えたり、様々な従業員の声やそれに対する対応をきめ細かく伝えたりすることにより、業務改革や働き方改革が成功している。
- 労働組合は、より民主的に従業員から意見を吸い上げて、会社がやるべきことなどについて組合員同士が議論し、それを会社に筋道を立てて提案できる組織であり、その点が最大のメリットと感じる。健全な労使関係の中で協議が行える組織として、労働組合は重要。

#### 【課題】

- 事務パートタイマーと営業職員に組合加入資格が無いことが、今後の課題。

(令和2年11月24日 第5回検討会にてヒアリング)



## 事例6 武州工業株式会社

- 1951年設立
- 本社所在地・事業所数：東京都青梅市・3拠点
- 主な事業内容：自動車用金属パイプ部品、自動制御機械、医療機器部品、PIPEGRAM（玩具）の製作
- 従業員数：154人（正社員152人、パート社員2人（いずれも60歳代））  
（内訳：間接人員18人、準間接人員25人、直接人員111人）。平均年齢34才

### 1 労使コミュニケーションの方法等

- 労働組合あり。
- 労使コミュニケーションの考え方
  - ・ 労使間で会社の情報を躊躇なく全部オープンに「見える化」しており、これが大事と考えている。バランスシートも毎月、月次の報告を従業員、組合に提示して、会社の状況を逐一報告している。
  - ・ 自律性を育てることを最重視。ヒエラルキーではなくフラットな組織で、一人ひとりが責任を持って任されるというような組織を目指している。
- 労使コミュニケーションの方法
  - ・ 二十数年前より従業員向けの「社長からの手紙」を毎月1回発行し、社長の思いを従業員に伝えている。
  - ・ 職位に応じて集まる会議を多数企画している。様々なミーティングを開けるようになり、現場の生産性が上がった。
  - ・ リーダー層では、いきいき働いてもらうための仕掛け作りである「人づくりプロジェクト」、各部署の価値を共有し、効果的な連携により利益の上がる取組に繋げるための「価値共有ミーティング」（月次）、納入・工程不良の現状、課題・改善策を話し合い、4M変動（MAN（人）、MACHINE（機械）、MATERIAL（材料）、METHOD（方法））の確認を行う「QRQC（Quick Response Quality Control）」を実施する品質会議（週次）を実施。
  - ・ 一般従業員層は、検査工数の削減等、生産性の改善を行うための「DCAプロジェクト」、工場見学会により武州工業の魅力発信を行う「武州ミュージアムプロジェクト」、若手中心に会社全体のイベント設計、運営を行う「絆づくりプロジェクト」を実施。
  - ・ こうした全体のメンバーが集まって、討論、飲み会に使える「武州庵」という場所を設置。その際の飲み会にも補助あり。

### 2 AI、ICT等デジタル技術の導入・運用状況

- 一人一人のレベル、ベクトルを合わせるために情報の共有を推進している。
- 2010年にBIMMSという仕組みを入れたタブレットを社員全員に1台ずつ配布。BIMMSは、生産

指示、倉庫在庫管理、工程不良管理、状況分析、品質管理、生産実績管理等の機能があり、日々決算を可能にする製造 POS システム。紙で管理していた内容をタブレットに入れたことで、データの共有が可能となった。

- これまで紙で管理していた情報をデータで管理するようにし、QA（クオリティ・アシュアランス）ネットワークの実現を標榜してオンラインで企業間の品質情報を共有化することで、一部の製品では客先での検査工程実施により 10%のコストダウンを実現。増産が必要な商品は同じ勤務時間で生産できる体制を組めるようになり、長年注文のない廃却品の減少にも有効活用されている。
- IoT 機器を内製化。音楽プレーヤー iPod touch の万歩計の機能を利用しペースメーカーの役割を果たす「生産性見え太君」というアプリを開発。仕事が遅れると赤、早いと青、適切だと白に変化し、業務速度を見える化。データは自動的に Wi-Fi で吸い上げられる。また、機械が止まった時の停止理由を入力できる仕様になっており、仕事をしながらデータが取れる。機械が止まった理由を解析して改善したところ、生産性が 2 割上昇し、残業しなければ終わらなかった仕事が定時で終わるようになった。

### 3 AI、IGT 等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- 「生産性見え太君」の導入の際には、従業員からは「監視されているようで嫌だ」という反対の声が上がったが、生産性が向上して会社の収益が上がった分は従業員と会社とで折半にして期末賞与に回すことで組合と合意し、実際賞与に反映した。導入から 3 年が経ち、現在 100 台以上の機械のデータを活用。

### 4 労使コミュニケーションの効果と課題

#### 【効果】

- 従業員満足度に着目した過去の 5 か年計画において、会社の収益が上がれば労使で折半し、賞与に反映することを形にした。給与体系もオープンにし、支給基準を明確化。
- 自分が関わっていることが分かる仕組みづくりをし、気持ちがかわれるよう働く人を巻き込む。従業員を巻き込んで仕組みを決めるようになり、参加意識が高まった。経営側も従業員を巻き込んだ、働く人の立場に立った運営をするように役割が変わり、役割分担のフラット化につながっている。

(令和 2 年 2 月 19 日 第 3 回検討会にてヒアリング)

## 事例7 株式会社ヒロハマ

- 1951年設立
- 本社所在地・事業所数：東京都墨田区・3拠点
- 主な事業内容：ブリキ缶用部品一式（キャップ・口金・手環等）及び関連機器の製造
- 従業員数：137名（正社員95名、嘱託14名、準社員4名、パートタイマー21名、派遣3名）（2020年11月24日時点）

### 1 労使コミュニケーションの方法等

- 労働組合あり（オープンショップ）。
  - ・組合員は、管理職を除いた正社員のうち69名。パートタイマーは、組合加入資格がない。
- 労使コミュニケーションの考え方
  - ・昭和50年代の機械化に伴い、仕事がなくなった社員への働きかけが十分にできなかったことの経験から、人が育つ仕組みとして、仕事・評価・給料・教育が連動する「職能資格制度」と、能力を最大限発揮させるための「自己申告と面接制度」を重視している。
- 労使コミュニケーションの方法
  - ・会社の制度変更や業績の推移、決算の報告等を行う「中央労使協議会」、それぞれの工場での労働環境について協議する「場所別労使協議会」がある。
  - ・パートタイマーは組合員ではないが、「パート協議会」があり、場所別労使協議会にはパート協議会の代表も参加することにしており、パートタイマーの意見を吸い上げている。
  - ・団体交渉の前には、組合から組合アンケートの結果（匿名の自由記述欄など）を出してもらうこととしており、会社への要望や不満など本音を受け止める機会となっている。
  - ・そのほか、法定の安全衛生委員会があり、ハラスメント等窓口も常時開設。
  - ・人事管理制度の一環として、トップを含めた社員、準社員一人一人との面接を行っている。本人と直属の上司、工場長、社長、会長（1対～4、5名）で実施している。
  - ・昼礼を月1回実施し、会社の状況や業績等を社員に示している。

### 2 AI、ICT等デジタル技術の導入・運用状況

- 製造ラインで、画像処理検査装置を導入し、自動で全数の外観検査を実施している。これにより、品質クレームが半減し、1人あたりの生産性も向上した。
- 社内ネットワークで経営方針や規程等を共有している。生産管理や経理等もそれぞれシステムで行っている。web会議も活用。

### 3 AI、ICT等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- 画像処理検査装置の導入については、目視での検査が従業員にとって負担であったことや、経営側の働きかけもあり、組合や従業員からの反対は一切無かった。装置の導入により仕事がなく

なった従業員には他の業務についてもらったり、装置を動かす従業員にはそのためのスキルアップをしてもらった。

- 新技術を導入する際、1000万円以上の設備の場合には、単に稟議書を出すだけではなく、事前に関係者で何度か協議を行い、導入するかしないかを定める仕組みになっている。
- 従業員に新技術を扱うスキルを身につけてもらう必要があり、その際に、ある装置を扱うのに必要な要件と、各従業員ができること、できないことが一覧になっている「力量表」を活用している。

#### 4 労使コミュニケーションの効果と課題

##### 【効果】

- 面接を実施し、やる気をなくしている従業員へのフォローや、力量にふさわしい仕事や課題を与えるようすり合わせを行い始めてから、従業員の定着率が極めて良くなった。
- 会社から従業員に対し、生産性を上げないと、給料を上げたり労働時間を減らしたりすることはできないという話を続ける中で、従業員の納得が得られ、生産性を上げるための材料が現場から出てくるようになった。
- コストダウンについて、チームやグループで改善提案をするボトムアップの提案の仕組みにしたところ、ほぼ毎年目標を達成できるようになった。
- 労働組合との交渉の中で、総論賛成ということを確認できる。また、組合が従業員の声を吸い上げることにより、経営側が気づかない問題点を指摘してもらえることも重要。組合がなければ上がってこない意見もあるのではないか。

(令和2年11月24日 第5回検討会にてヒアリング)

## 事例 8 株式会社リコー

- 1936 年設立。グループ会社含め関連会社は 220 社。
- 本社所在地：東京都大田区
- 主な事業内容：オフィスプリンティング、オフィスサービス、商用印刷、産業印刷、サーマル等。
- 従業員数：92,663 名（国内 31,000 人、海外 60,000 人）

### 1 労使コミュニケーションの方法等

- 創業以来、労働組合は無し。
- 1962 年 6 月、賃金、労働環境等の課題を会社として受け止める会議体として、役員も含めた全従業員を会員とする「リコー懇談会」を開始。2020 年 1 月に開催した定例中央懇談会が 823 回目。
- 2020 年の創業の記念式典では、全世界の拠点と結んで、8 時間にわたり社長が全世界の現場の方とコミュニケーションを実施。
- 労使コミュニケーションの考え方
  - ・ リコー懇談会は「会社の発展と個人の幸福の一致をはかる」、「社員は事業の協力者」という 2 つの理念の下に運営している。
  - ・ 懇談会規定を設けており、第 3 条において「本会の会員は会社の役員および全従業員とする」とされている。労働組合と異なり、役員も含めた全従業員を懇談会の会員としている。
- 労使コミュニケーションの方法
  - ・ 懇談会の組織としては、各グループ、課等の各職場単位で設けている「職場懇談会（職懇）」がベースであり、職場の課題はそこで解決する。職場で解決できないことは、その上段の「事業所懇談会（事懇）」に上程し、各事業所単位で課題を持ち寄って解決する。一番上が「中央懇談会（中懇）」であり、事業所懇談会の代表者が中央懇談会に出席する。
  - ・ 中央懇談会は毎月定例で開催しており、ガラス張りの経営を社員に伝えるという位置づけで、業績や業績見込み、今後の予測などを発表している。また、労働条件や福利厚生等について中央懇談会のメンバーで審議してもらい、答申を受けている。中央懇談会での議事内容は「中懇ニュース」という形で全社員に配信する。
  - ・ 中央懇談会の委員は第一分科会と第二分科会に分かれ、それぞれ「こよみ（労働時間）と夏季賞与」、「昇給と冬季賞与」という議案について経営側からの諮問を受けて審議し、答申を行うという労働条件の決定プロセスがある。経営者側はその答申を受けて最終的に決定するという位置づけ。分科会では「社員の立場」と「経営の立場」の両面から審議・検討している。
  - ・ 職懇の代表が事懇に集まり、事懇の議長・副議長が中懇に集まることになっており、中懇では 18 名の一般委員と 8 名の常任委員がフラットな立場で意見を言う。

### 2 AI、ICT 等デジタル技術の導入・運用状況

- 業務の効率化を図り、それに関する周辺サービスを提供することを事業ドメインとしているため、新たな IoT や AI 等の導入に対する社員の抵抗感は全くない。むしろ、より積極的に導入を

した上で、どんな業務の効率化ができるのかを検討し、実際にビジネスにつなげている。

- 1988年に1人1台のPCを配付して、Lotus Notesというグループウェアを導入。その際も「グループウェアにより自分の仕事がどうなるのか」よりも、「いかにこのグループウェアを使って業務を効率化し、お客様にお役立ちするか」という感覚があった。RPAの導入も同様で、RPA業務プロセス改革において社員自らが検討したRPAの内容について発表会という形で、全国から発表してもらうことを予定している。
- IT技術の導入により余裕が出た部署では、より高度な仕事への移行や、ワーク・ライフ・バランスに活かすなどにより、IT導入による成果を振り分けている。

### 3 AI、ICT等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- 今後は、「社内デジタル革命」として、リコーらしいRPA展開を追求。「社長のメッセージ」として、「機械に任せられることは機械に任せ、人間はより知的な作業に従事する」、AIやRPAの導入によって余った時間で、「より付加価値のある仕事、あるいはクリエイティブな仕事、もっとやりたい仕事」をやってもらうことを社員に伝えている。
- プロセス改革の先に「充実感」、「達成感」、「満足感」が生まれ、「働きがい改革」になり「働く幸せ」になるというメッセージを常に出し続けており、新しいものに取り組むことに全く抵抗がない。
- 新規技術を導入する際には、経営方針の発表の場などで経営トップから、この期間中にこういう技術を導入するというメッセージをまず発信する。その導入に当たっては、各部署から出してもらったキーマンを通じて、具体的な内容を伝えた上で、それを下へ下ろしていくというプロセスで動かしている。労働者側からの職場での困りごとや新しい技術の使い勝手等の話は、懇談会制度の場で経営側に上がってくるし、ヘルプデスクやSNSのツールも用意している。
- Lotus Notesのグループウェアを導入した当時もエンドユーザーコンピューティングとして、一人ひとりが自分で業務効率のためにプログラムを組むところまで教育した。

### 4 労使コミュニケーションの効果と課題

- 懇談会の審議において、社員側は社員の意見だけを集めて答申するのではなく、会社の業績予測のデータや今後の経営計画を見せた上で、経営側の視点も持って考えてもらうよう依頼をしておき、懇談会の答申と経営側の判断にギャップがほとんど出ない。
- 業績を上げることで社員に明るい未来があることを経営トップのメッセージとして出すことが社員のやる気を一層出す。情報発信をあまりしない経営陣のときと、活発に情報発信をしよう、自らメッセージを出そうという経営陣の下で働くときとは、社員の生き生きさが違うことがある。業績が落ち込んだ時でも、メッセージだけでも発信してもらえれば社員のコミュニケーションはうまく行くのではないかと。

(令和2年2月19日 第3回検討会にてヒアリング)

## 事例 9 株式会社ベシア

- 1958年設立。1996年にベシアへ社名変更。
- 本社所在地：群馬県前橋市
- 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）

### 1 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。
- 社内イントラネット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。

### 2 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られることを目標とし、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。

### 3 AI、IGT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及びリスペクトする意識の醸成を図っている。

### 4 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。

(令和3年1月29日 第7回検討会にてヒアリング)



## 事例 10 有限会社協和デンタル・ラボラトリー

- 1987 年設立
- 事業内容：インプラント関連技工、デジタル技工を行う歯科技工所
- 従業員数：69 人（うち、正社員 37 人、パート 32 人）
- 千葉県松戸市に本社（新松戸）、支社（馬橋）があり、沖縄にデジタル化された業務のみ対応する沖縄デジタル支社がある。2021 年春には、流山市に歯科医院に併設する拠点を新設予定。

### 1 労使コミュニケーションの方法等

- 労働組合は無い。
- 毎月の給料支給時に、職員一人一人に個別に給与明細を手渡して対話し、意見を聞くようにしている。
- 労使コミュニケーションとして、15-16 年ほど前から、社員との風通しを良くするため、立場の違いにかかわらず、同じ組織に属する者達が気軽にワイワイガヤガヤ話し合うことを目的とした「ワイガヤ勉強会」を実施している。通常は午前 9 時に始業だが、隔週水曜日は朝残業として 8 時に出勤してもらい（今は新型コロナの影響で 8:20~8:50 に実施）、毎回テーマを設定し、また、各回様々な属性でチーム分けをして、会社への不満、業務の改善提案など言いたいことを言うざっくばらんな形の意見交換を行っている。また、各チームから全体への発表会も実施している。
- 週に 2 回、幹部会を実施しており、新しい技術の情報など世の中の動き等も含め幅広い情報をまずそこで共有するようにしている。その上で、従業員の意見を聞き、労使間で相談しつつどのような取組をしていくか決めている。
- 採用時には、変化への適応能力のある人材を採用することが大切。人手が必要となった時に採用するのではなく、定期的に採用活動を行うことにより、求める人材が採用できる。

### 2 AI、ICT 等デジタル技術の導入・運用状況

- 歯科素材を製作する手順として、従来は、まず歯の型取りをし、歯科技工所に宅配便で送り、そこから石膏模型を作成し、歯科技工物を製作していた。現在は、3 割が口腔内スキャナというカメラを用いて型取りし、それをクラウドに上げ、技工所にはデータで送られてくるようになった。これにより石膏模型を作成する工程が無くなり、スキャンデータから直接コンピューターで歯科技工物を製作できるようになった。このような、口腔内スキャナデータの受注件数は、近年増加傾向にある。
- コンピューターで歯科技工物を製作できるようにするために、国及び県の補助等を活用し、ソフト開発を行い、3D プリンターや CAD（デザイン設計支援ツール）・CAM（製造支援ツール）を導入した。その合間を丁寧に作る仕事が仕事になりつつある。
- 作業工程を管理するシステムを開発し、「RFID」（電子タグ）により、仕掛品を誰が持っていてどういう工程にあるか把握し、完成までの全体の流れと進捗状況が画面上で即座に検索可能になった。

- 年齢が高い職員は、若い職員と比べるとデジタル化に対応していくことが難しい。会社に入る人にはブラインドタッチを習得してもらっているが、対応が難しい年齢の高い社員には、それに見合った仕事を探して切り出しているのが現状。
- 6年前から、複数ある拠点のすべてにモニターを設置し、Skype を一日中接続することにより、毎日全体朝礼を実施するなど、拠点間でコミュニケーションがとれるようにしている。
- 従業員の勤怠管理について、以前は、タイムカードを打刻する方法であったが、指紋認証や IC カード、iPhone を使って把握する方法へ移行した。

### 3 AI、ICT 等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- 工程管理システムの開発に当たっては、各部署から希望者を募ってプロジェクトチームをつくり、県から派遣された IT コーディネーターも交えて、みんなで話し合った。その際、IT コーディネーターから「社員が一番社内をよく知っているのも、社長の意見が大きいと難しい。」と助言があったことを踏まえ、プロジェクトチームに社長は入らず、社員に任せて開発に取り組んだ。
- デジタル化を進めるに当たっては、社員に分かってもらい合意を得るようにしている。モニターの設置についても、複数間でコミュニケーションを取れるようにしたいという従業員の要望から導入されたが、モニターを増やして監視カメラのようなやり方となっては不満が出てくる。労使の話し合いはとことんしていく必要がある。

### 4 労使コミュニケーションの効果と課題

#### 【課題】

- デジタルでは、元気、勇気、覇気といった人の気持ちや雰囲気といった「気」が伝わらない。家族の延長線上にあるような中小企業が生き残っていくためには、そうした気持ちの部分を大切にできるかどうか重要。今の時代、それが離れていく不安がある。
- 変化させるもの、させないものをリーダーが理解し、デジタル化については広く情報収集をし、戦略を立てて取り組んでいく必要がある。患者のために、また歯科医師の良きパートナーとしてありたいという道徳的な理念は変えず、新しい機械や技術は変化させていかななくてはならない。

(令和3年3月18日 第9回検討会にてヒアリング)

## 事例 11 株式会社楓の風

- 2001 年設立
- 本社所在地・事業所数：神奈川県横浜市・37 拠点
- 主な事業内容：通所介護、訪問看護、在宅医療専門の診療所等
- 従業員数：260 人（うち、医師 10 人、看護師 100 人、社会福祉士 40 人、介護福祉士 80 人、その他 30 人）。1 拠点当たり平均約 7 人（パート職員の比率は 20%）。

### 1 労使コミュニケーションの方法等

- 労働組合は無い。
- 労使コミュニケーションの考え方
  - ・従業員が、楓の風の目的に対して賛同・同意することを重視している。楓の風は、『人生最期の時を自分らしく生き抜こうとする要介護高齢者を支える』ことを目的とし、事業や働くことはその手段と捉えている。また、その目的が個人の主観と経験によって異なって捉えられることがないよう、ケアのアウトカムを定量評価できるようにしている。
  - ・チーム運営は、共有した目的に対して、リーダーもメンバーも対等な関係に立ち、オープンな Two way communication を取りながら進める「円卓発想」を定着させている。
  - ・多様な意見を大事にしようという風土の中で意見を吐き出させることを大事にしている。
  - ・勤務時間外には公式行事を行わない。会社は、目的を実現するための場の提供に徹する。
- 労使コミュニケーションの方法
  - ・リーダーが従事者側の都合を常に大事にし、教育、管理を行う。
  - ・日頃の暗黙知はクラウドで共有しつつ、対面を重視して形式知を生み出すというナレッジマネジメントを重視。それぞれに徹底的に ICT 技術を活用し効率化を図ることを労使で共有して実施。（訪問看護事業の例）
    - ①各事業所：ほとんどクラウドで仕事をするが、毎日夕方にカンファレンスを開催。
    - ②複数事業所をまとめるエリア：日頃よりクラウドで報告・連絡・相談をするほか、エリア長は、各所長が参加するエリア会議を開催（月 1 回）するほか、各事業所を巡回。
    - ③企画会議（月 2 回）：エリア長・役員・人事部長・総務課長が参加して開催される。エリアの課題・議題等は常にクラウドで共有する。

### 2 AI、ICT 等デジタル技術の導入・運用状況

- ICT ツールの積極的な導入
  - ・ケアサービス、人事管理、稟議決裁等の社内業務の 3 つのシーンに合計 12 のクラウドサービスを活用。また、ケアサービスに関するケアのアウトカム指標のツール「SIOS」、通所ケア情報共有システム「颯システム」を自社開発。
  - ・介護事業を開始した初期から、電子カルテシステムやクラウドサービスを活用。現在は、職員全員にタブレット端末を 1 人 1 台配布し、タブレットで全部の仕事が完了できる。特に訪問診療や訪問看護などでは、夕方にならなければ顔を合わせる機会がなかったため、電子カルテが有効。

### 3 AI、ICT 等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- AI、ICT 技術を導入するに当たっても、従業員の様々な不満があっても、目的は何かということの説明しながら賛同を得ていくことを重視。手段の議論ではなく、良い介護サービスを提供するという目的の理解を得て導入している。
  - ・交通事故防止のため、AI を搭載したドライブレコーダーを導入した際には、職員からは「運転中監視されているようで嫌だ」「プライバシーが侵害されている」等の不満が上がったが、「事故を予防する」、「万が一の事故の際の客観的な証拠の保全でスタッフを守る」という目的を説明し、賛同を得た。結果的に交通事故は6分の1に減り、保険料が安くなる、車の修理代がなくなるという成果が出たため、賞与でフィードバックすることで職員の満足も得た。
  - ・タブレットによるテレビ会議の導入時も、「使いづらい、通信環境の良いところを探さなきゃならない」等の不満があったが、目的を伝え、全員が良い仕事をするために ICT を使うとどれだけ便利になるのかを説明してきた。
- クラウドにより話合いの前に資料を共有すること、議事録を残すこと、会議後も追加意見を言えるようにすることで、納得がいくまで話し合える環境を作っている。また、会議だと堅苦しくなるが、クラウド上で SNS のように従業員から気楽に意見を言える環境をつくっている。顔を合わせて話し合う機会も重視している。
- 経験則が重視される介護のソーシャルワークに対して、AI によるコーチング機能やレコメンド機能を設けた「AI Socialwork」を開発中である。開発の段階から従業員も関わり、会社都合の生産性向上のためではなくて、ケア価値が最大化されて、結果的に患者価値を最大化するためという目的を常に共有しながら進めている。

### 4 労使コミュニケーションの効果と課題

#### 【効果】

- 在宅医療や訪問介護では、職員同士で顔を合わせる機会が少ないが、顔を合わせる機会が少なくても ICT 技術を利用することで、意見交換をできる体制が実現している。
- 目的が共有され、賛同されてくると、従業員からも、新たなツールの導入により自分たちのケアサービスがどう高まるかという議論がされるようになった。
  - ・会社としては効率化のため、ロボットスーツを入れることを検討したが、現場から、結果的に「仕事が遅くなる」「こんな投資をする必要はない」という意見が上がり、導入をとりやめることとした。

#### 【課題】

- 介護業界では、全産業の中でも ICT 化が遅れて、変化を苦手とする風潮があり、IT 技術のリテラシーが低い傾向にある。何を目的としてケアサービスを行うかを共有することが重要であり、ICT 技術は、より効率よく、よりよい仕事をするための道具であるという位置づけである。

(令和2年2月19日 第3回検討会にてヒアリング)

## 事例 12 株式会社荒木組

- 1921 年設立
- 本社所在地・事業所数：岡山県岡山市・5 拠点
- 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）

### 1 労使コミュニケーションの方法等

- 労働組合は無い。
- 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、フェース・ツー・フェー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。全従業員が参加し、会社を取り巻く環境（内部・外部）を確認。7 月には、社長が全従業員に全社の方針を自分の言葉で説明する進発式を実施。
  - ・ 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。従業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。

- 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。

## 2 AI、ICT等デジタル技術の導入・運用状況

- 従業員が方針を共有し、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従業員が対応している業務を機械化することで、経験の浅い従業員や高齢により体力が低下している従業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」という実践的教育制度で、自社での研修が難しい協力会社の職長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。

## 3 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、管理職や一般職、協力会社を巻き込んで新しいツールを浸透させた。

## 4 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。若手従業員だけでなく、ベテランや先輩従業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長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。

(令和3年1月29日 第7回検討会にてヒアリング)

## 事例 13 株式会社 Miriz

- 1979 年設立
- 主な事業内容：損害保険・生命保険代理業、ファイナンシャルプランニング等
- 従業員数：14 人（うち、役員 2 人、社員 11 人、派遣スタッフ 1 名）
- 宮城県内に 2 箇所の拠点（大河原本社、仙台北店（車で 1 時間程の距離））
- コンサルタント（新規開拓）、コンシェルジュ（保全、照会対応）、オフィスの 3 部門

### 1 労使コミュニケーションの方法等

- 労働組合は無い。
- 採用時に、会社の理念に共感できる人を採用するようにしている。
- 従業員とコミュニケーションを取るため、月に 1 回、定例会議を実施。以前は社長がトップダウンで議題を決めていたが、現在は各拠点長が議題を決めて議題に関するキーパーソンが進捗や課題を発表する場としている。
- 従業員満足度アンケートを年に 2 回実施。全国の保険代理店との比較も可能。そこで休暇制度に関する満足度が低いことが分かり、隔週土曜日出勤で平日の勤務時間を短くしていたものを、週休 2 日制に統一した。社員の中でも意見が分かれていたが、各年齢層の社員同士でそれぞれの希望について話し合いをした結果変更されることとなった。
- ほとんどの社員が就業規則を確認していなかったため、社会保険労務士に依頼して、就業規則の重要な箇所をわかりやすくまとめた「働き方ガイドブック」を作成した。このガイドブックは、新入社員に説明する際や、就業規則に変更がある際の説明に使用している。「福利厚生ガイドブック」も作成、国の制度や会社独自の制度もまとめている。
- サイボウズのグループウェアを使って社長を含め全社員が毎日、日報を書き、その日の気づきを共有。社員の発案により、翌朝の朝礼で他の社員の前日の日報についてコメント等を発表することにしたところ、社員全員が終業前に日報を書き、他の社員の日報を確認するようになった。
- 成果目標や行動目標について評価するため、育成型人事制度を導入し、半年に一度、全社員と個人面談を実施している。面談では、日頃の悩みがでてくることもある。
- 社員の気持ちをうまく引き出すため、男性社員には男性の社長が、女性社員には女性の専務が個別に面談することにより、社員の意見をより聞き取れるようにしている。

### 2 AI、ICT 等デジタル技術の導入・運用状況

- テレワーク・オンライン営業の導入
  - ・ 新型コロナウイルス感染症の拡大を契機にテレワークを導入した。現在、社員全員がテレワークを申請して実施できるように環境が整備されている。今年 1 月には就業規則にも盛り込んだ。
  - ・ テレワーク導入に伴い、会社のスマホが内線のようになっており、会社にかかってきた電話を取れるようにした。また、書類はクラウドで管理することにより、出社しなくても、どこにいても仕事ができるようになった。チャットワークというアプリでグループを作り社内での仕事の依頼などを行い、情報共有をしている。
  - ・ 顧客と面談する際、他の担当者が説明すべき事項が発生した場合、途中からその担当者がオン

ラインと一緒に説明すること（オンライン同行）で、お客さまをお待たせすること無くワンストップでの価値提供ができるようになった。オンライン相談により、移動時間が削減され、顧客との面談回数を増やしたり、勉強する時間に充てたりする等、生産性が上がった。

- ・ オンラインで誰が何をできるかを明確にしておくために、社内検定を実施し、各社員がどのようなスキル・知識を取得しているか把握している。社員一人一人とどこまで目指したいかという話もしている。一人一人の能力、得意分野や要望に合わせて、テレワークで業務する社員と出社して対面で業務する社員がおり、仕事内容もそれぞれ分業している。
  - ・ 採用時、従来は居住地を重視していたが、テレワークやオンライン営業が可能になり、場所にこだわる必要がなくなり、本当に採用したい人という観点で採用ができるようになった。
  - ・ テレワークでできない仕事を棚卸しし、ツールの導入などの工夫でできないか、専門家の意見ももらいどうやったらできるか社内みんなで話し合っている。
- 2018年から各拠点に大きなモニターを設置して、常時接続し、内線を使わなくても拠点間でリアルタイムに話をしている。ミーティングや勉強会、朝礼も ZOOM を使用しており、出先からも社用スマホで朝礼に参加している。

### 3 AI、ICT等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- テレワークの導入に当たっては、昨年4月にまず役員が外部のセミナーを受講し、テレワークで働ける環境整備をしたいという意向を強く持った。そこで、同様の話を全社員にもしてもらったところ、反対していた社員も顧客のニーズに合わせてオンラインでも対応していく必要があるという意識が変わった。
- 年齢の高い社員の中には、新しい取組への不安感からテレワーク導入に反対する社員もいたが、日々、トップからのメッセージを出したほか、若手社員がオンラインでの飲み会を企画し、実際に zoom を使ってみたところ、意外と難しくないということがわかり、積極的になった。
- テレワーク導入初期には、画面に顔は出していなかったが、社員から、サボっていると思われないか不安、常に画面で顔が見えた方が、不公平感がないし、コミュニケーションを取りやすいという意見があり、現在では常に顔を表示。在宅勤務同士の話も他の社員に聞こえている状況。
- テレワーク、リアル出勤ともに全員がなるべく残業が無いように、グループウェアでスケジュールを確認しつつ、社員同士で声かけをして遅れている社員の作業を他の社員が手伝う等、社員皆で終業時間までに業務が終わるようにフォローしている。

### 4 労使コミュニケーションの効果と課題

#### 【効果】

- 従業員満足度アンケートにより、直接会社に言うこともなかった社員の不満に気づくことができ、話し合いを持って改善することができた。

#### 【課題】

- 技術革新が急速に進む中で、少し遅れただけでつまづきかねないので、勇気を持って挑戦する風土が大事。小さい企業で家族のようなものなので、いい会社、社員が働きやすい環境を作り、失敗してもそれを認められるような、応援する風土、挑戦する風土を作っていくことが大事。



## 事例 14 長野県の取組（根橋委員ヒアリング）

### 1 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。

### 2 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。圏域ごとに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。

### 3 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とど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により、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。

#### 4 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。

（令和3年1月29日 第7回検討会にて根橋委員から報告）