資料４

AI導入における労使コミュニケーションの役割

―働く人への影響と、望ましい導入に向けた論点―

厚生労働省　労働政策審議会　労働政策基本部会

伊達洋駆

株式会社ビジネスリサーチラボ 代表取締役

東京大学大学院学際情報学府 客員研究員

© Business Research Lab, Inc.

本報告では、AIと働く人の関わりを扱う研究から、労使コミュニケーションへの示唆を考える

本報告の視点

組織行動論の研究と企業へのAI導入支援に携わる立場から、**労使コミュニケーションを考える手がかりとなる知見**を選んで紹介する
研究で確認されたことと私自身の考察を分け、**労働政策基本部会での議論に少しでも役立つ論点**を示せれば



自己紹介：伊達洋駆

株式会社ビジネスリサーチラボ 代表取締役
東京大学大学院学際情報学府 客員研究員
専門は組織行動論
学術研究の知見をもとに、企業の組織・人事に関する支援に取り組む

AIと働き方への関わり

近年の関心
AIと人間の相互作用
AIが働き方をどう変えるか

研究と実務
関連する研究成果を継続して発信
HR事業者のAIツールの開発支援

厚生労働省
AI・メタバースに関する調査研究事業
ワーキンググループの座長

JILPT（今年1月）
AIと職場をテーマとする
労働政策フォーラムに登壇

本報告の流れ

1. **生産性と仕事の負担**
   AI導入で、仕事はどう変わるか
2. **AIによる管理と現場の声**
   その変化を従業員から聞けるか
3. **労使コミュニケーションの役割**
   意見をどう導入と見直しに生かすか
4. **国内の説明・協議の状況**
   日本では何が分かっているか
5. **今後の課題**
   何を決め、何を調べるか

研究 **研究で分かっていること**　　考察 **私の考え**

© Business Research Lab, Inc.

まず、AIで生産性が高まっても負担が減るとは限らず、仕事の変化を現場と確かめる必要がある

研究 顧客対応業務でのAIによる回答支援※1

1時間当たりの問い合わせ解決件数（増加率）



研究 配達員を対象としたアルゴリズム管理の研究※2

仕事を進めやすくする面
仕事内容や担当範囲の明確化

負担に関わる面
仕事量や時間的な圧迫感、精神的な疲労との関連

※いずれもアルゴリズム管理との関連を示す結果

考察

処理できる仕事の量が増えても、働く人の負担が軽くなるとは限らない

短縮した時間の使い道

× 仕事を増やすと
負担は減らない

◎ 新しい仕事を覚えたり
業務を見直したりする時間に

AI導入に際して企業と従業員が検討・確認したいこと（研究を踏まえた実務上の考察）

AI導入前に検討
短縮した時間を何に充てるか、
現場と話し合う

AI導入後に確認
従業員の意見を聞き、
生産性と負担の変化を確かめる

次の検討事項 仕事や負担の変化を確かめるための現場の声は、AIによる管理の下でも届くのか

※1：Brynjolfsson, E., Li, D., and Raymond, L. (2025). Generative AI at work. The Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889–942.

※2：Zhang, L., Ling, X., and Yang, C. (2026). Looking at both sides of algorithmic control and employee well-being: A job demands-resources model. Frontiers in Psychology, 17, 1736349.

© Business Research Lab, Inc.

ただし、現場の声を聞こうとしても、AIによる管理の下では改善意見が出にくい場合がある

研究 中国のプラットフォーム企業（従業員と上司351組）※1

AIによる業務指示・勤務計画・監視が強いほど	負の関連	従業員が改善意見を述べにくい傾向
AIが仕事の成果や改善点を伝えるフィードバック	正の関連	従業員の発言の多さ

研究 配達員への聞き取り調査※2

AIによる判断に異議を伝えにくい状況

ただし、これらは主にプラットフォームワーカーの研究

考察

業務指示や監視が強いほど、改善意見が少ないという関連が確認された

研究からは分からないこと：従業員の意見が誰に届き、その後どう扱われるかまでは、この研究では確認されていない

AIが作成した勤務計画に無理がある → 従業員が問題を伝えにくい場合 → **見直しが遅れるおそれ**

※勤務計画は、研究結果を踏まえて考えた実務上の想定例

そこからの考察：AIの判断に問題が生じた場合に備え
従業員の意見を受ける窓口と、判断を確認・修正する担当者を決めておく

次の検討事項 AIによる管理の下で改善意見が出にくい場合、労使コミュニケーションにはどのような役割があるか

※1：Lin, W., Zhang, M., Zhang, W., and Zhang, C. (2026). Will employees still speak up under algorithmic management? The differential effects of distinct algorithmic functions—Evidence from the Meituan platform in China. Systems, 14(5), 569.
※2：Duggan, J., Dasgupta, P., McDonnell, A., Carbery, R., and Sherman, U. (2026). Tensions in algorithmic HRM: Worker voice and organizational silencing in app-based platform work. The International Journal of Human Resource Management, 37(8), 1432–1465.

© Business Research Lab, Inc.

そこで、労使コミュニケーションには、説明に加え、導入方法の調整や導入後の見直しという役割が考えられる

研究 欧州3か国の従業員750人※1

AIによる人事判断の説明が適切だと感じる人ほど
- 正の関連 → 手続きが公平だと評価
- 正の関連 → 組織への信頼も高い

研究 カナダの工場の事例※2

データやアルゴリズムを使った遠隔管理 → 労働組合が従来の仕事の分担を守るよう求めた → 導入計画の一部が見直された

➡ 労働者側の働きかけが導入方法に影響した事例

考察

① 説明と信頼
AIの利用目的や判断への関わり方を説明し、従業員の疑問に応じる

② 導入方法の調整
労働者側の意見を踏まえ、仕事の分担や導入計画を調整する

③ 導入後の見直し
使い始めてから問題を把握し、必要に応じて運用を修正する

③を実行するための社内ルール・ガイドライン
問題が生じた際、誰が受け付け、判断し、運用を見直すかを定める

問題を伝える窓口 ➡ 確認・修正する担当者 ➡ 運用を見直す手順

①②は研究を踏まえた整理。③は現場の発言に関する知見も踏まえた実務上の提案

次の検討事項 こうした役割を考えるうえで、日本のAI導入時には、どの程度、どのような説明や協議が行われているか

※1：Zervas, I., and Anagnostou, E. (2026). Algorithmic HR decisions as communication events: Fairness, trust, and employee–organization relations in AI-mediated workplaces. Human Systems Management, OnlineFirst. https://doi.org/10.1177/01672533261485056

※2：Dupuis, M. (2025). Algorithmic management and control at work in a manufacturing sector: Workplace regime, union power and shopfloor conflict over digitalisation. New Technology, Work and Employment, 40(1), 81–101.

© Business Research Lab, Inc.

一方、日本の調査では説明や協議の状況は分かるが、従業員の意見を受けた変更までは十分に見えていない

研究 日本の事業所を対象とした調査※1

AI導入事業所のうち、
従業員への説明や協議を実施した割合 **= 約7割**

	行われている	多くない・限定的
協議形態	説明会やメールによる情報提供	正式な労使協議・団体交渉
見直し対象	作業方法・作業環境	人事評価制度・配置転換

背景：調査当時、AI導入に伴う雇用や労働条件への大きな変化が限られていたことも考えられる

考察

調査からは、説明や協議の実施状況と、その主な方法が分かる

調査では十分に分からないこと
従業員の意見を受けて、企業が実際に何を変えたか

例：AIで勤務計画を作成する職場なら

今後の調査や実態把握で確かめたい事項

1. 従業員からどのような問題が指摘されたか
2. その意見を受け、誰が計画を確認・修正したか
3. 修正後も問題が生じていないか、どう確認したか

※勤務時間の制度を変更する場合には、労使協議や必要な手続きも関係する

※1：労働政策研究・研修機構（2024）『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（2）』調査シリーズ No.242。

© Business Research Lab, Inc.

そのため、意見を受けて運用を見直す手順を整え、企業の対応を把握して支援に生かすことが今後の課題となる

研究 **研究・調査から分かったこと**

1 生産性と仕事の負担
生産性が高まる一方、仕事の負担を増やす場合もある

2 AIによる管理と現場の声
AIによる管理で、現場の声が届きにくくなる場合がある

3 労使コミュニケーションの役割
説明と信頼の関連や、労働者側の働きかけによる
導入計画の見直しが報告されている

4 国内の説明・協議の状況
AI導入事業所の約7割が説明や協議を実施
その中心は説明会やメールによる情報提供

考察 **研究を踏まえた今後の検討事項**

① 職場で考えること
AIに任せる作業と、従業員が担う仕事・必要な教育を話し合う
導入後の相談先や判断の修正、運用見直しの手順を
社内ルールに定める方法もある

② AI導入を進める企業への支援
中小企業や労働組合のない職場でも使える、
AIの導入・運用について話し合う項目や、相談・見直しの
手順を示したガイドラインのひな形

③ AI導入後の実態調査
従業員からどのような意見が出て、企業がどう対応したか
➡ その実態を把握し、②の支援内容の検討に生かす

© Business Research Lab, Inc.

参考資料

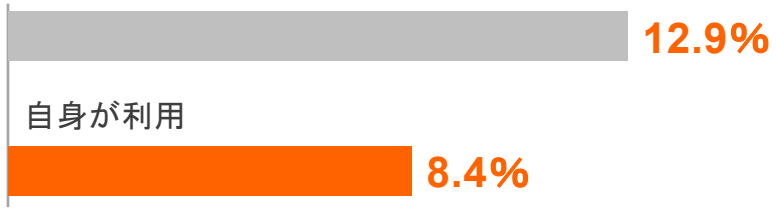
© Business Research Lab, Inc.

参考1　AI利用者の変化

疑問　**日本のAI利用者は、仕事の変化をどう感じているか**

研究からの答え　**改善したとの回答が多い。**
ただし自己評価であり、AIの効果とは断定できない

研究　**日本の雇用者約22,000人を対象とした調査**※1



AI利用者の自己評価（仕事の成果、管理の公平性、健康など）

改善したとの回答　＞　悪化したとの回答

労使の話し合いや学び直しなどがある場合に
仕事の質の改善が大きい可能性

考察

AI利用者には、仕事が改善したと感じる人が多い

ただし、回答者の自己評価による結果であり
改善の原因までは特定できない
労使の話し合いや学び直しが、それぞれ改善と
どの程度関係しているかも、まだ分からない

労使の話し合いや学び直しとの関係を、さらに調べる
AIの導入有無に加え、どのような教育や話し合いがある職場で
働く人の評価が改善しているかを比べる

※1：労働政策研究・研修機構（2025）『AIの職場導入による働き方への影響等に関する調査（労働者Webアンケート）結果』調査シリーズ No.256。

© Business Research Lab, Inc.

参考2　生産性向上の違い

疑問　**AIによる生産性向上は、どの仕事でも同じか**

研究からの答え　**顧客対応や文章作成で効率化が確認されているが、仕事や利用者によって結果は異なる**

研究　**顧客対応業務でのAIによる回答支援**

1時間当たりの問い合わせ解決件数



研究　**文章作成を対象とした実験（AIを利用した場合）**※1



ただし、いずれも特定の仕事や条件を対象としており
あらゆる業務で同じ効果が得られるわけではない

考察

効率化が確認されたのは、それぞれ特定の仕事である

導入時には、AIに任せる作業と期待する成果を具体的に定める

実務上の例示（研究で比較された条件ではない）

問い合わせ対応の回答候補を提示する　≠　専門家の判断を代行する

➡ **必要な設計が異なる**

作業時間が短縮されても　➡　その時間の使い方によって　➡　従業員や企業にとっての意味は変わる

➡ **短縮できた時間を何に使うかも導入前に考える**

※1：Noy, S., and Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. Science, 381(6654), 187–192.

© Business Research Lab, Inc.

疑問　**AI導入で、従業員の学び方はどう変わるか**

研究からの答え

知識取得への期待と、考える機会や同僚との交流が減る懸念が併存。研修対象の偏りも報告されている

研究　**①多国籍企業の従業員357人の自由記述**※1

学習につながる
AIを使って知識を得たり
回答を修正したりすること

懸念もあった
自分で考える機会や
同僚との情報交換が減る

研究　**②ドイツ企業の調査（AI導入後の研修の対象）**※2



高度な仕事に就く従業員へ偏る傾向

考察

①の懸念を受けて

**AI導入後、従業員が仕事の中で何を学び
どのような経験が減るかを確認する**
懸念は自由記述で示されたもので、経験の減少を測定した結果ではない

②の傾向を受けて

教育機会が誰に提供されているかも確認する

そのうえで、どの経験を仕事の中に残すか
教育機会を誰に提供するかを考える

※1：Callari, T. C., and Puppione, L. (2025). Can generative artificial intelligence productivity tools support workplace learning? A qualitative study on employee perceptions in a multinational corporation. Journal of Workplace Learning, 37(3), 266–283.

※2：Muehlemann, S. (2025). Artificial intelligence adoption and workplace training. Journal of Economic Behavior & Organization, 238, 107206.

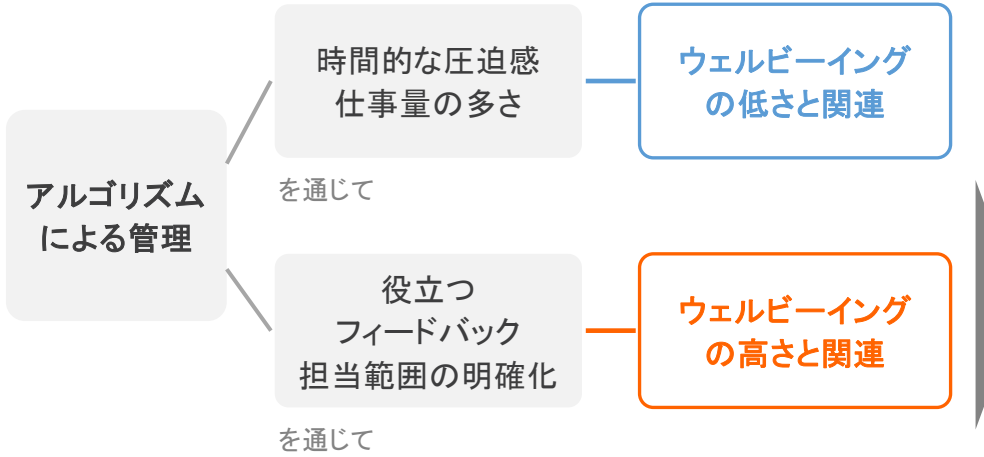
© Business Research Lab, Inc.

参考4　労働管理の二つの経路

疑問　**AIによる管理は、働く人の負担を増やすだけか**

研究からの答え　**負担の大きさと関連する機能も、仕事に役立つ情報と関連する機能もある**

研究　**配達員435人を3時点で調べた研究**※1



示されているのは関連性であり、AIによる管理が負担やウェルビーイングの変化を直接引き起こしたとまでは断定できない

考察

管理の機能によって、働く人との関係が異なる

AIから得られる情報を何に使うかを、導入前に確認する

実務上の例（研究で効果を検証したものではない）

AIが作業の優先順位を示す	仕事を進めやすくなり得る
作業時間を細かく記録し短縮を求める	負担が増えるかもしれない

導入前に労使で確認すること
- ✓ 記録した時間を業務改善に使うのか、人事評価にも使うのか
- ✓ AIの指示を現場で変更してよいのか

※1：Zhang, L., Ling, X., and Yang, C. (2026). Looking at both sides of algorithmic control and employee well-being: A job demands-resources model. Frontiers in Psychology, 17, 1736349.

© Business Research Lab, Inc.

参考5　AIによる管理と人間関係

疑問　**AIが作業を指示すれば、管理職や同僚との相談は不要になるか**

研究からの答え

作業指示が効率化しても、
複雑な問題では管理職への相談や同僚の協力が続く

研究　**ドイツの製造現場**※1

約12,700件のエラー記録の分析と
従業員や管理職への聞き取り

アルゴリズムによる作業指示を用いた場合

作業指示
指示の迅速さが役立つ

**設備の異常対応に
要する時間が短縮**

＋

人間関係
複雑な問題では
経験豊富な管理職との
直接的な相談を重視
同僚同士の助け合いも継続

考察

作業指示をAIで効率化しても、人への相談が必要な問題は残る

AIによる
作業指示の効率化
→ 残る
人への相談が必要な問題
例：例外的なトラブル
他部門との調整

導入時には
どの問題を管理職や担当者に引き継ぐかを決める

労使コミュニケーションで、現場の判断や協力の仕方を把握
➡ **AI導入後も現場に残すべき判断や連携を洗い出せる**

※1：Schmid, A. L., and Wiesche, M. (2026). Algorithmic management in traditional organizations: Implications for workers' efficiency and work relationships. Business & Information Systems Engineering, 68(4), 851–869.

© Business Research Lab, Inc.

参考6　異議の伝え方

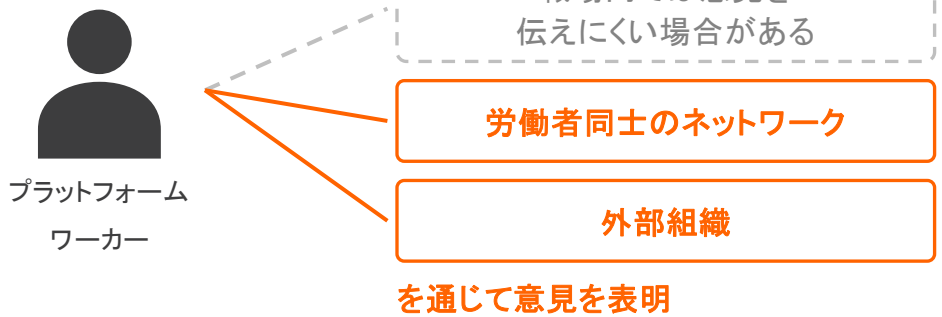
疑問　**AIの判断に職場内で異議を伝えにくい場合、どうなるか**

研究からの答え　**プラットフォーム労働では、労働者同士のネットワークや外部組織を通じて意見を表明する例がある**

研究　**配達員への聞き取り研究**

アルゴリズムによる管理の下 → **判断に異議を申し立てにくく発言を実質的に制約される**

研究　**複数の研究を整理したレビュー**※1



を通じて意見を表明

考察

主にプラットフォーム労働の研究であり
日本の一般企業にそのまま当てはめることはできない

ただし、仕事上の問題を伝える相手がいないと
不満や不利益を解消しにくい点は参考になる

AI導入で従来の管理職との接点が変化する場合

AIの判断に異議がある場合
職場内で誰に伝えられるか
を確認する

相談や異議申立ての
仕組みが十分に
機能するかを確認する

※1：Dasgupta, P., McDonnell, A., Carbery, R., and Jooss, S. (2025). A systematic review on worker voice in the platform economy: The constitution of a grassroots voice mechanism. Human Resource Management Journal, 35(3), 649–666.

© Business Research Lab, Inc.

参考7　人事判断の受け止め方

疑問　**AIと人間による人事判断は、同じように受け止められるか**

研究からの答え　## 人間による判断のほうが敬意を感じられやすい傾向があるが、判断結果や場面にも左右される

研究　**6つの人事場面でAIと人間の判断を比較した実験**※1

採用　評価　昇進　解雇　など

人間による判断 ＞ AIによる判断

全体として、敬意を持って扱われたと感じられる傾向

ただし

AIによる好ましい判断 ＞ 人間による不利な判断

と高く評価される場合もあった

受け止め方に関係するもの

判断者（人間／AI）　本人にとっての結果　判断の場面

考察

誰が判断したかに加え、結果も公平感や敬意の受け止め方に関係する

人事にAIを使う場合は、本人がどう受け止めるかも考慮する

例）AIによって昇進の推薦から外れた人が
判断基準を知ることも、説明を受けることもできなければ
➡ 不信感を抱く可能性

一方、人間が判断したからといって、必ずしも公平とは限らない

実務上の提案：人間が判断する場合もAIを使う場合も

✓ 妥当な根拠がある　✓ 本人に説明できる

処遇に関わる用途では、異議申立ての手順も必要

※説明や異議申立ての手順は実務上の提案。その効果を研究で検証したものではない

※1：Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., and Richards, D. (2022). AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context. Information Systems Frontiers, 24, 857–875.

© Business Research Lab, Inc.

参考8　業務改善への参加

疑問　**AI導入時に現場が協力すれば、導入後も改善に参加できるか**

研究からの答え

データ収集に協力していても、その後の改善活動には従業員があまり参加しなかった事例がある

研究　**ドイツの物流企業**※1

従業員の動きをデータ化し、作業の流れを改善する仕組みを導入

データを集める段階	収集後
現場の協力が必要	技術者や管理側が改善案を検討
	従業員が参加する機会は乏しくなっていた

監視を目的とした導入ではなかったが

業務改善を誰が担うかが変わった事例

考察

データ収集時に従業員が協力していても
導入後の改善活動への参加は確保されない

作業のデータが集まると
技術者や管理側だけで改善案を検討しやすくなる

作業手順を変更する際には
現場の負担を従業員にも確認する
導入後も、誰が意見を聞き、必要な見直しを行うかを決める

※1：Krzywdzinski, M., Schneiß, D., and Sperling, A. (2025). Between control and participation: The politics of algorithmic management. New Technology, Work and Employment, 40(1), 60–80.

© Business Research Lab, Inc.

参考9　労使協議の成果

疑問　労使協議の成果は、予定した導入効果の達成だけで判断できるか

研究からの答え

協議の充実は問題点の発見と関連する一方、当初予定した効果の達成とは逆方向の関連も見られる

研究　日本の事業所調査（AI以外のデジタル技術も含む）※1

労使協議の
期間が長く
協議方法も充実
している事業所ほど

- 導入に伴う問題点が洗い出される傾向
- 当初予定した効果は得られにくいという関連

ただし、協議を充実させたために、
当初予定した効果が得られなかったとは言えない

考察

協議が充実した事業所では、問題点が見つかる傾向がある一方
当初の効果は得られにくいという関連もある

協議の成果は、何を指標とするかで評価が変わる

話し合いが多いほど導入がうまくいかない、と受け取るのは早計

- もともと難しい案件だから協議が増えたのかもしれない
- 協議で問題が見つかり当初の計画を見直したことも考えられる

労使協議の成果を調べるなら、次を併せて確認する

当初の計画を達成したか ＋ どのような問題が見つかったか ＋ 企業がどう対応したか

※1：労働政策研究・研修機構（2024）『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（2）』調査シリーズ No.242。

© Business Research Lab, Inc.