

## 事例5

## デジタル技術革新の導入に向けて生産性三原則を前提にした労使協議を要求

## —UAゼンセン

## 背景および組合員の置かれている環境

昨今はデジタル技術革新、第四次産業革命と言われており、金融・保険業界を中心に、新技術の導入により業務削減と人材の再配置を行なう動きも報じられている。こうしたなか、幅広い産業を組織するUAゼンセンでは、昨年秋労働条件闘争方針を議論するなかにおいて、特に近い将来、新技術の導入の進行により劇的に業務削減が予測されている小売・サービス分野を念頭に、「何らかの対応が必要なのではないか」との議論になった。

ただし、議論では「労組として一定の考え方をまとめて出して欲しい」との意見が上がったものの、具体的に何をすべきかかといったところまで声が上がっているわけではなかった。業種別で見ても、製造業の組合からは「こうしたことは昔からやっている。仮に今回、取り組むのであれば、これまでと何がどう違うのか。労使でどういったところを議論するのか等について、もう少し具体的な提起をすべきではないか」との意見があった一方、流通・サービス業の組合からは、積極的に取り組むべきとの意見も否定的な意見も上がらなかった。松井健 政策・労働条件局長は、「恐らくは、まだ漠とした不安がある段階のなかで、本部の提起を受けて『具体的にどうしようか』といった感じだろう」と見ている。

## 2019闘争方針での要求項目と具体的な内容

こうした経緯を踏まえ、2019労働条件闘争方針でUAゼンセンは、デジタル技術革新等による業務改革に労使で取り組むため、産業・企業の状況を踏まえ、必要に応じて労使で生産性三原則（雇用の維持・拡大／労使の協力と協議／成果の公正な配分）の精神の再確認を行うことを求めることを決めた。

要求は、「個別の労使事情もあるし、一律に文案を

使うことは難しい」ことから、精神を確認していく抽象的な内容に留めている。ただし、①革新的新技術の導入は労使協議のうえで実施し、運用に関しても労使で協議する②従業員の能力開発を強化し、必要な場合は雇用維持を前提に職務転換などを行う③生産性向上に関して労使協議のうえ、株主、従業員、消費者などの関係者に適正な配分を行う——ことを明記した「革新的新技術導入に向けた労使確認（例）」を参考として提示した。

ポイントは「労使協議の実施」。「会社がこうしたことを積極的に進めていく背景には、人手不足の強まりがある。それによって一番苦勞しているのは現場の組合員である。そこで、新技術導入の際には、労働組合としても積極的に進めていくとのメッセージを会社に出した方が良い。労組が先手を打つ格好で労使確認したうえで導入していこう」との考えからだ。松井局長は新技術の導入に際して懸念されることを、こう説明する。

「配置転換や職務転換については、流通・サービス業で近い将来、レジ業務などはなくなる可能性がある。仮にそうなった場合、特定職種で働く大量の人がいなくなる。（ある意味、これまでもやってきていることだが、）そのような時には雇用を維持したうえで、それなりの対応が求められる。また、個人（従業員）情報の取り扱い。そして、生産性向上のなか、AIが人事評価に用いられることになるような場合の運用が考えられる。例えば、S～D評価で『AIがB評価したから、あなたはBです』だけでは、現場はうまく回らないからであり、そういった独特の課題について、労使でしっかり確認してから進めていく。適正配分も非常に気になる項目。アベノミクスと言われているなか、今は勤労者に配分が十分回ってきていない。世界的に見ても労働分配率が低下している要因の一つに、こうした技術革新があるとされている。今後、新しい技術を入れて生産性を向上していくのはいいが、その際には適正な分配を労働側にするとの確認をしていく」

## UAゼンセン 概要

所在地：東京都千代田区  
 結 成：2012年11月  
 代表者：松浦 昭彦・会長  
 組合員数：176万7,000人  
 （厚生労働省「平成30年労働組合基礎調査」）  
 上部団体：連合

## デジタル技術革新を踏まえた人材育成の取り組み

19闘争では、「デジタル技術革新への対応」とセットで、人材育成強化の取り組みも要求する。

『人生100年時代』と言われるなかで65歳定年を要求しているが、これから就職する人が20歳で会社に入って65歳までの45年間、ずっと同じ仕事をするのは想像しにくい。そこで、労使で組合員一人ひとりの能力開発計画をつくって運用していくような仕組みが求められる。大企業では、正社員の組合員層一人ひとりに人材育成計画をつくって運用している会社は少なくない。だが、中小や大企業でも短時間組合員まで含めて計画を有しているところはあまり見られない。そこで、組合員一人ひとりのオーダーメイドの能力開発計画を労使確認し、しっかり運用していくことを求めている

## 人手不足下での新技術の必要性和労組の対応

一方、個別労使を取り巻く環境を見ると、「今はとにかく人手が足りていないうえに、長時間労働の是正も考えていかねばならず、たとえ新技術を導入しても雇用問題の発生には至らないのが現状」。実際、「無人レジを導入したが、なかなかうまく行かない」「お客様がバーコードスキャンまでやるとエラーで動かなくなる」等、試行錯誤の話しか聞こえてこないという。加えて、コスト面でも今はまだ人に任せた方が安い状況もあり、代替する必要性を感じない企業も多い。

「ただ、社会全体的に賃金が上がってきている状況のなか、仮に最低賃金が今のペースで上がっていけば、どこかのタイミングで一気に切り替わる可能性は大いにある。例えば、安価で提供している外食チェーンが、人件費が上昇するなかで現在のモデルを維持しようとしたら、どこかの時点で高価格路線に転換するか、低価格を維持したまま人を減らして対応できる道を探るか等の転換を迫られることになる。後者であれば、労使で効率化すべき仕事を考えていく必要が出てくるが、その過程のどこかの段階で人とコストの兼ね合いが崩れたとき、会社が一気に機械化に舵を切る可能性もある。そうなった時のスピードは非常に早いので、職場や雇用の問題が発生する前段で組合員が困らないよう、新技術の把握と先々を見据えた対応を取れるよう労使協議しておくべきだと考えている」

賃金は地域相場で底支えされているが、技術革新はコストとの兼ね合いでまだやれることはたくさん出てくる。労組が賃上げを継続的にしていくことが新技術導入の促進にもつながるはずだ。

## 2019労働条件闘争方針での要求・回答状況

デジタル技術革新に向けての協議については4月上旬段階で11組合が要求し、2組合で一定の労使合意を得た。人材育成の強化については26組合がそれぞれの状況に応じた多様な内容を要求し、8組合が労使合意した。なお、今回の要求に当てはまるような先駆的な取り組みは聞こえてこないが、前述したように製造業の組合からは「前からやっていること」との返答があったという。

「今回の要求は、3部門とも『その他の労働条件改善』の項目に明記して取り組むことになっているが、今回の焦点は流通・サービス分野であると思っている。ただ、このテーマで業界団体と具体的な話をするのはまだない。むしろ、労使でそういった議論をしてきていないこともあって、早めに課題提起をしておこうとの趣旨。そのため、具体的な中身は伴っていないが、基本的な考え方を確認しておく形になっている。全体的に動きが鈍いなか、産別が方針を出したことに意味があると考えており、そうしたなかで、具体的な取り組みをする単組が出てくることを期待している」

## 機械化が進んだ時の配分のあり方

UAゼンセンでは今後も新技術の導入に関わる動向を注視しつつ、生産性三原則の再確認を求めていく構え。松井局長は、「製造工場は機械化が進んでいるが、最後の梱包などのコストが安く機械化しない方が良いところだけ人が残るような例もある。なおかつ、別会社で工程を残したりもしている」としたうえで、「それと同様に、流通・サービスも将来、『ほとんど無人化して人が少なくなり、安く雇える単純労働のところだけ人が残る』といった危惧はある」と指摘。「しかし本来、『人の方がコストが安いから人がやる』のではなく、『人でなくてはならないから人がやる』方向にすべきだと思う。仮に『安価なところだけ人がやる』ことになった場合でも、結果として一人当たりの生産性が上がっているのであれば、きちんと配分するようすべきだ」と強調している。（新井栄三、荻野登）