

事例 8

AI等の導入に伴う環境
変化で労使コミュニケーションが一層重要に

電機連合

第7次産業政策の内容と策定の背景

1 背景

電機連合は1972年に第1次産業政策を確立して以降、その時々時代の背景を踏まえた産業政策を策定し、直近では2004年に2020年を想定した第6次産業政策（通信と放送の融合、モバイル時代等）を確立した。それから10年余りが経ち、2016年7月の議案書に「IoT、ビッグデータ、人工知能等による産業構造・就業構造変化への対応として、小委員会を設置し、課題の把握と今後必要となる対応についての方向付けを行う」ことを明記。その後、1年間の議論を経て、①新たな政策を作る時期にきている②第4次産業革命により今後大きな変化が起きることが想定される③この変化は人手不足、超少子高齢社会における社会保障制度の持続性、地球温暖化などの環境問題やエネルギー問題といった、今後私たちが直面する様々な社会問題の解決につながるの期待がある④何より、IoT、ビッグデータ、人工知能等はこれまで電機産業が先導してきた技術である——こと等から、認識すべき課題や今後取るべき方向性を第7次産業政策としてまとめることとし、2019年7月に同政策を確立した。

「2004年の第6次産業政策を策定した当時は、インターネットあるいはスマホに変わる時期。『これからはモバイルの時代が来る』『通信と放送の融合あたりが進むだろう』などと想定したうえで、産業政策なので『企業がそういった分野に向いていかないと事業が縮小する』といったことに警笛を鳴らしつつ、加盟組織の労働組合として経営側に対し、そういった議論を進めていかねばならないとの考え方を示した。働き方に関する内容はあまりなかったものの『これからは流動性の時代だから、社内においても人は流動すべきだ』ということは結構言っていた。例えば、各加盟組織に

においてはFA制度のように手を上げて異動したり職場が募集する制度等、マネジメント側のロジックで人員を動かすのではなく、自らが動ける仕組みはつくっていかうとしていた。実際に、そういった制度はある程度進展した」（山鹿書記次長）。

電機連合の産業政策は従来、10年スパンで策定してきた経緯がある。だが、今回は2004年に2020年を想定したものだだったので、少し間が空いた格好。ほぼその時代が来たこともあり、2016年頃に対応する考え方を作っていくべきとの内部的議論が起これ、この間の変化も踏まえながら、議論をスタートさせた。「いざ論議を始めると、第4次産業革命等いろいろ言われるなかで、『非常に大きな変化が来るのではないかと』となり、2年ほど時間をかけて議論を重ね、新しい政策としてまとめることになった」という。

2 政策の内容

第7次産業政策のポイントを見ていくと、第1部「情勢分析」の第1章「グローバル競争下で苦境に立つ日本の電機産業」で、日本の電機産業におけるモノづくりの低迷の背景を再確認。第2章「グローバル市場と消費の変化」では、グローバルにビジネスを進めるうえで、留意すべき市場と消費者の変化についてまとめている。そのうえで、「デジタル化がもたらすビジネス環境の変化」について解説した第3章において、技術革新により出現した新サービス「シェアリング・エコノミー」やIoT、ビッグデータ、AI等がもたらすインパクトや、他社と協働する新しいモノづくりのあり方について記載。続く第4章「社会的課題解決に貢献する電機産業」では、超少子高齢化社会における地方都市の存続や介護・医療の高度化に重要な役割を果たすAI、ロボットと自動運転化について、第5章「技

<プロフィール>

全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（電機連合）
所在地：東京都港区
結成：1953年
中央執行委員長：神保 政史
組合員数：56万8,000人（厚生労働省「令和元年労働組合基礎調査」）
対応者：山鹿 裕治・書記次長、
齋藤 牧人・産業政策部 専門部長（ヒアリング
当時）
実査日：2020年3月25日（追加質問は同年9月17日）

術革新による職場、働き方の変容」においては、深刻化する労働力不足に対応するためのAI等の新技術の活用と多様な人材の労働参加、それらがもたらす働き方や職場への変化について、それぞれ情勢を分析。そのうえで、第2部「電機産業の飛躍に向けたとるべき方向性」において、「グローバル市場の変化への対応」（第1章）や、「デジタル経済を進める環境整備」（第2章）、「新たなモノづくりへの変革」（第3章）、「超少子高齢社会における地域課題の解決」（第4章）、「低炭素社会の実現」（第5章）、「これからの仕事・職場づくり」（第6章）、「電機産業をけん引する人材の育成・確保」（第7章）について、それぞれ対応策を示している。

「今回の政策の内容は幅広い。第1部の情勢分析では、グローバルな今後の変化や、デジタル化の急速な進展のなかで出てくるだろう多くの社会課題に対し、電機産業がどのように関わっていくかに関して、技術革新や産業構造の変容による職場・働き方の変化も含めて記述した。とりわけ、デジタル化については、比較的新しい視点を取り入れながら、『これまでとは違って、技術やAI等も活用しながら仕事を変えていく必要がある』ことにも言及している。そして、こうした情勢認識も含む課題に対してどのように対応していくかについて、第2部の『とるべき方向性』で政策として整理している。産業政策は昨年7月の定期大会で確認したが、内容は『合致する時が来たときには、これを見て欲しい』との位置付け。『今すぐこれをやりなさい』といった方向性を明確に示すものではなく、『こういったことをこの10年間では考えなくてはならない』といったエッセンスを盛り込む形を取った。今後、その時々の情勢と照らして産業政策を見て、各組織が何をやっていくかを常に考えていくようなものに仕上げている。加盟組織によっても温度差や進捗状況の差異等があるので、加盟組織が必要とするときに羅針盤にしてもらえたらよい」（山鹿書記次長）

産業構造の変化や技術革新を踏まえた職務や働き方の変容に対する考え方

1 職務や働き方の変化

わが国では、1990年代に企業の事務部門へPCが導

入され、事務アシスタント業務の減少という形で働く現場が大きく変化した。電機連合では、「この時と同様に、AIの普及が人間の役割の一部を代替もしくは補完する有効なツールになり、働く人の日常を変えていく」と見ている。具体的には、2020年からは生産現場で、AI、ロボットやセンサーであるIoTデバイスとの組み合わせによる人間労働の代替が進行。2030年頃になると、事務職作業の多くやメール内容の解析をAIが行うようになることで、管理職の人事管理の職務を代替することも見据えている。こうした予測も踏まえ、産業政策は、「人間の代替、人間と機械の協調、人間の能力の拡張、人間の活動空間の拡大、新たなリスクへの対応が求められる」と指摘している。

「かつてPCが導入された時を思い返してみると、やはり職務はかなり変わった。同様に、今後AIが入ってくれば仕事のやり方は大きく変わっていくだろう。実際、組合の仕事で加盟組織の工場をいろいろ見て回るが、人が少なくなってきたなかで、効率化しないと生産が追いつかないこともあり、新しい機械に替えることで人手不足を補う自動化の導入は、ここ2年ぐらいで結構進んだ。今後はさらにもう一段進み、機械と人間が連携することによる効率化が起きてくると思っている。実際、2020年からは生産現場でIoTというセンサーがどんどん工場内に入ってくるものと考えている（ただし、現状は先進的なモデルケースは一部出てきているものの、本当に実務で活用されている事例はまだほとんどない）」

「他方、ホワイトカラーの仕事については、幹部社員の人事管理含め、多くのことをAIが代替できるようになってくるだろう。産業政策をまとめた頃には『まだ、そうでもないか』と思っていたが、最近の動きを見ると、経営判断にAIが入ってきたり、人事評価も『人よりAIにしてもらった方が、むしろ公平性がある』との声も聞こえてくる。評価については、現実問題として評価を受ける従業員側の抵抗はまだあるので簡単には進まないと思うものの、早晚、入ってくることは確実。そういった変化に伴い、人事に関わる人の仕事のやり方も当然、変わってくる」

2 働き方の変化の具体事例

では、現場の仕事は今、どのように変わってきているのだろう。山鹿書記次長は、具体的な変化として、

①コールセンターへのチャットボットの導入②社内の従業員からの問い合わせへのチャットボットの導入③機器へのセンサー導入によるリモートでのリアルタイムチェック④IoTを駆使して工場を省人化⑤熟練工の技が必要になる「エンコーダー」と呼ばれる精密機器の調整作業の縮減——といった事例を挙げる。

一時仕分けの自動化や人事のきめ細かな従業員サポートに活用

「よく『銀行の窓口業務が変わってきた』と言われるが、コールセンターの対応もかなりAI化してきている。人が対応しなくてはならない高度な内容の前段をAIが受けている場合が多く、内容が難しくなったら人が対応する形になっていて、ここはかなり人が減ってきた印象がある。人事部門に関して、従業員から人事への問い合わせなどはAIへの置き換えが進んでいる部分。例えば、人事のイントラでQ&Aがあって、『まずはQ&Aのなかから当てはまる項目を自分で見てください』といったもの。以前は面倒な作業だったが、最近ではチャットボットにSNSで質問を投げるとAIが答えてくれるようになっていて、これにより問い合わせが凄く減ったケースもある。そういった導入を進めている会社では、人事部門の人員が減っていたりする」

突発的で予測不能な故障対応からルーティン化された遠隔保守へ

「加盟組織の機器を納めているメーカーで、機器へのセンサー導入の事例がある。機器は壊れるものなので、壊れた時には、『ラインが止まって保守に修理を依頼し、保守が来てから部品交換』という一連の流れが避けられなかった。センサーをつけることで、『何かちょっと壊れそうだ』ということが事前にわかるようになってきていて、その導入により『お客様のラインを止めずに壊れそうになる前に保守員が勝手に来て直してくれる』モデルができ始めてきている。これはお客様がシステムを導入しないと展開されないが、今後、導入が進めば保守の仕事も変わってくる。従来は保守要員が1カ月に1回、2カ月に1回、1年に1回などと定期的に出向いて、お客様の先で調べる作業だったが、それがリアルタイムになってしまうので、保守要員もそれに合わせた働き方になる」

IoTを駆使して300人必要だった工場を100人に

「ロボットの製造・販売を行っている、ある大手電機メーカーでは、自社でロボットを使ってみることで『いかに生産性が上がるか』を広く見せていきたいと考え、事業所内に新しい工場を作った。そこでは、従来なら300人程度は必要とされるような現場の生産量を、ラインの効率化や自動搬送等を行うことで100人程度の規模にしても可能にした。さらに言うと、この最後のラインは段ボールへの梱包作業を人が行っているが、これも今後、自動化できると言われており、省人化がさらに進む可能性がある。ここで指摘しておきたいのが、この事例は既存の工場に自動化を行って人員削減した案件ではなく、あくまで新規工場で100人の雇用を生んだケースだということ。ただし、実際には今後、工場でかなり人を少なくすることはできる」

AIを使ったビッグデータ解析で工数の効率化を

「ロボットはどういった動きをするかをこと細かに設定することで、決まった動きをする。設定作業はまず、熟練者が行う必要があるが、そこにAIを導入して例えば最初と最後の地点を設定すれば、その間の行動は効率的な動きを機械が自動学習するようになるため、セッティング作業がかなり効率化されてきている。本来であれば高い熟練度が求められるレベルのものであっても、AIの活用でレベルを下げるものもできてきているので、今後は多くの人々がそういう業務を担えるようになる」

3 AI等の活用から生じる懸念

こうしたAIの活用による利便性の追求が進み過ぎると、就労者数の減少や所得・労働時間の二極化といった弊害が生じる懸念もある。これらの懸念について、産業政策は労働組合の切り口で課題提起している。

「就業数の減少については、こうした構造変化の際にはある程度、やむを得ない部分もあるとは思っている。ただし、所得と労働時間の『二極化（対立化）』に関しては、やはりなくしていかなければならない。所得の方は、AIを活用しながら効率的な仕事をして収入が上がる人がいる一方、そういったことを導入しづらい会社の賃金は逆に下がっていくのではないかと懸念すれば、ある仕事が『機械でもできる』となってきたと

き、『機械にやらせるのか人間がやるのか』という話になってくる。労働時間の長短も、効率化される仕事とされない仕事が出てくるなかで生じてくることが予想される。そうやってきたとき、今までは賃金も働き方も一緒だったものが、本人の能力以前にAI活用等の環境によって変わってくる。各社・各職場でAI等の導入が進められていくなか、労働組合はこうした懸念への視点も持ちながら導入のスケジュール感やそれが与える影響等も意識して、二極化の方向を生まないように労使で議論していくイメージを持っている」

4 AI時代に求められる能力

第4次産業革命の進展により、幅広い分野・職種で生産性の向上や省人化が進み、ビジネスプロセスが変化することが予測される。単純作業や定型的な仕事（バックオフィス業務）はAIによって代替され、AIやロボットを使う仕事、あるいは企画や商品開発等のような創造的で付加価値の高い仕事を中心になる。AIが活用される時代に求められる能力は、「チャレンジ精神や主体性、行動力、洞察力などの人間的資質」「コミュニケーション能力やコーチングなどの対人関係能力」「企画発想力や創造性」が上位に来ると言われる。

こうした点について、電機連合は第7次産業政策で「論理的思考や理解力というよりは、人間的な資質や対人関係能力が求められる」と記している。

「AI時代に求められる能力については、よく言われているように人と対応する力が重要だと捉えている。電機連合としては、これからどういった人材が重要になってくるかを個別労使でしっかり話して、そのための人材育成を計画的に展開して欲しい。もう一つ、第6次産業政策では自社内における『能力評価制度の確立』を課題に挙げていたが、第7次産業政策では能力開発機会の多い人ほど適応できることが明確になってきた状況を踏まえ、『社会的なものさしもできなくてはならない』ことを強調した」

5 これからの仕事・職場づくりの方向性

産業政策は今後の仕事・職場づくりの方向性として、①あらゆる層の労働参加②生産性向上による成果配分のあり方③テレワークの普及および副業・兼業に関わる課題の整理・解決④IoT、AI、ロボットの導入を積

極的に進めることを基本に労使で議論を深める——等の観点で労使協議の充実を図ることを呼びかけている。山鹿書記次長は、それぞれの観点について、以下のよう

あらゆる層の労働参加を推進

「IoT、AI、ロボット等の新たな技術や生産設備を職場に導入する際には、その目的、効果、労働者への影響について事前に労使で確認。そのうえで、今後は女性や高齢者、障がい者等、あらゆる労働参加を進めていきたい。例えば、障がいのある人も、技術の進歩によって健常者と同等の仕事が遜色なくできるようになるだろうし、受け入れる側もそうしたことを念頭に仕事をつくっていかなくてはならない」

生産性向上による成果配分のあり方の議論を

「AIやIoTといったデジタル新技術の職場への導入が進む際に、設備投資のような形で企業が進めようと、結果として設備投資に対する成果は会社のものになる。本来、人が行っていて賃金が支払われていたものの一定部分をAIが担うようになった場合、『あなたの賃金の一定部分は何ですか?』といった話になってきてしまう。だが、新しい技術を導入する際には、労働者側も導入時の業務の整理や棚卸し等でかなり協力するはずで、企業はそういったことも忘れないで欲しい。そこで産業政策は組合側の視点として、新たな機器を入れる場合には、その成果配分について『生産性向上分に従業員の協力もある』ことを意識して欲しいと訴えている」

テレワークの普及および副業・兼業に関わる課題の整理・解決を進める

「テレワークや副業・兼業については、まだいろいろな課題があり、それらの整備が先決。特に、副業・兼業については、労働者保護の観点からは『労働時間の算出や保険等の問題』等もあって慎重にならざるを得ない一方、産業成長や人材育成の観点からは『新たなチャレンジをすることでスキルが高まり、その人の人的価値も高まる』といったメリットも否定できない。いずれにしても、働き方に課題が山積していることには相違なく、産業政策としては、このあたりの記述に留めている」

多様な人材が活躍する職場環境の構築に向けた労使の議論

電機連合は、IoT、AI、ロボット等の導入が生産性向上や労働環境、働き方の改善、多様な人材の労働参加などに資するものと判断。産業政策では、それらを導入する際の労働組合の立ち位置として、以下のような観点で労使協議の充実を図る考えを示している。

1 IoT、AI、ロボットの積極導入を基本に労使議論を深化

「例えば、企業側が『こういった設備を入れたい』『AI等の導入に伴い、これまで担っていた業務が変わる』などと言ってきた時に、これまでと異なるのは、話がシステム導入のことなので、機器の入れ替え等、基本的には組合に相談なくできる。とはいえ、新機器の導入は、結果として雇用にも影響するかもしれない。だからこそ、そこは組合としても意識を持つべきだと考えている。具体的には、①（システムを入れる入れないは企業の判断なので協議ではなくとも）導入前に事前に労使で、その目的や導入後の働き方の変化等の影響について確認する②それによって新たに求められる人材像を明確にし、その育成環境の整備について労使で議論する——ことを労使ともに協議の視点として持っていて欲しい」

また、産業政策は前述の多様な人材の参加についても「新しい技術を活用しながら労使で議論する」ことに加え、さらに非常に重要な点として、「個人データ保護についてもしっかり対応しておかなくてはならない」と強調している。具体的には、「個人データについて『全てNO』のスタンスではなく、ある程度は使われることを許容すべき」とのスタンス。山鹿書記次長は前提として、「そういう社会をいかにつくれるかは大変な話だし重要なキーだ」と指摘したうえで、「そうなった暁には提供した時に享受するメリットも組合としてしっかり確認して、組合員データの社内活用について話ができていけば少しは進むのではないかと」展望する。

2 個人データの公平な活用・保護とデジタルストレスへの対応

「会社は多岐にわたる個人情報を集めている。特に、

人の異動データ等についても今後、企業内で管理する動きがかなり増えてくるだろう。そうしたデータを労使で確認していないと、不当な対応になる可能性もあり得る。例えば、評価の時にデータを活用するとなった場合、使うこと自体は決して悪いことではないが、公平性が担保された観点で活用されることが前提。さらに、離席時間までデータで把握されるようになったら、『この人、結構、煙草を吸いに行くな』などとなりかねず、そこまで管理される社会になるかもしれないことを念頭に考えていく必要がある」

「個人データの保護は結構難しく、われわれの観点としては企業活動を盛んにしていくビッグデータの扱いのなかで、個人データをどこまで保護してどこまで使えるようにするかという境目の見極めが大きなポイントになってくると思っている。今でもそういうことを心配する組合員は一定数いて、そのあたりの声を全部しっかり聞いていくと、欧州のGDPR(EU一般データ保護規則)並みに強いデータコントロールを望んでくるだろうと思う。とはいえ、そこまでは産業的にはあまり良くないようにも思えて、現状は欧米との中間くらいといった言い方をしている」（斎藤専門部長）。

なお、情報社会では、情報が多すぎて処理が追いつかないところで働く人への負担が生じた。こうした観点から産業政策は、今後、デジタル化がさらに加速した時の安全衛生の視点でおさえるべき課題として、デジタル化の精神的なストレス（デジタルストレス）への対応についても指摘している。

3 新技術の導入・利活用に向けた人材育成

さらに、産業施策は新技術の導入等、今後の変化を見据えた人材の育成・確保や、働く側一人ひとりの意識改革も求めている。

「以前、電機連合がME革命に対応する三原則を提示した際、国としてもその方向に動いていく経緯があった。当時は雇用が直接的に影響を受ける時代で、『ME化を進めると仕事がなくなる』といった問題意識から、『雇用が守られないME化は認めない』などと結構強い書きぶりで主張した。今回、これから進むAIやIoTの時代を展望したときに『NO』とだけ主張することは考えにくく、恐らくは働く側としても上手く共存していく道を探るべきだろうとなった。そこで、『ともに進んでいかねばならない』との思いで綴って

いる」

「そうした観点を踏まえると、これからは変化に対応した人が求められてくることは必然。新技術の導入・活用に向けては、変化に対応した人材育成を進めていく。ならば、実際にそこでどうすべきなのかと問われると非常に難しいが、やはり知識の蓄積はAIに取って代わられるし、ある程度の判断もAIに代わっていくなかで、人に何が求められるのかを考えていくべきだと思っている。そして、時代がそうなってくれば、働く人個人が意識を変えなくてはならなくなるし、スキルチェンジも必要になってくる。これまでの企業内教育は『企業側が従業員に教育を施す』といった受け身のことが多く、自ら学んでいこうとの姿勢は、企業内で成長していくなかではそこまで強くはなかった。これからの時代はそうではなく、自分のキャリアを意識しながら『自分を伸ばすためにはどうすべきか』といった意識で、自らを育成していく姿勢が必要。もっと言うと、こうしたことは企業内だけではなく、国としてもそういった支援ができるのではないかと、様々なことを提供し合う形があると考えている」

4 企業の枠を超えた能力開発・労働移動の仕組みの構築

第7次産業政策は、企業の枠を超えた労働移動に関するセーフティネットの必要性についても強調している。山鹿書記次長は、ITバブル崩壊以降の労働移動とは違った形での枠組みの構築を目指したいとしている。

「2000年代初頭のITバブル崩壊後、電機産業では半導体事業などの構造改革を進めてきた。その際、結果的には早期退職等で会社を去って行く形があり今も結構あるが、その人たちの仕事がなくなったかといえれば決してそうではなく、次の企業に移っているケースがかなりある。ビジネス上の新しい変化に対応しきれない人は今後も出てくる可能性は否めず、その際、自社内でスキルチェンジしながら活路を見出す道もあるだろうが、それとは別に企業間で連携しながら（処遇等もある程度、意識しながらの）セーフティな移動が叶えばwin-winの世界が作れる。現状は『労働移動』と言うと、能力の高い人は自分でキャリアパスを描いて移っていくのだろうが、一般的には会社を辞めてハローワークなどで仕事を探して斡旋され、またゼロか

らキャリアが始まるといったケースが思い浮かぶ。今回の提起は、それとは少し違った形が作れるののではないかと、というのが根底にある。実際、この仕組みを産別内で作るか、もう少し大きな枠組みで考えるか等、検討し切れていない。今は、『是非とも構築していきたい』という課題意識で政策に盛り込んでいる」

経営側との交渉・協議や職場コミュニケーションで労働組合が求められてくるもの

電機連合では、AI等の導入に伴う環境整備・職場変化のなかで、「労使のコミュニケーションは今後、一層重要になってくる」と捉えている。見てきたような、①あらゆる層の労働参加を進める②生産性向上による成果配分のあり方の議論を進める③テレワーク、副業・兼業、人材育成——等で職場が大きく変わってくるなか、山鹿書記次長は、「職場の実態をよく把握している労働組合こそが、経営側のパートナーになり得る」と指摘。具体的な労使協議のテーマとして、先述の①新たな技術や生産設備を職場に導入する際の事前の労使確認②新たに求められる人材の育成環境の整備③多様な人材が活躍する職場環境の構築に向けた議論④個人データの保護、デジタルストレスへの対処——等について、「従業員一人ひとりの意思や意見を確認することを、スムーズかつスピードアップして行うには組合の確認が重要だ」と主張する。また、従業員のエンゲージメント（愛着心）についても触れ、労働移動が活発化する企業でのエンゲージメントの低下を補う役割も担えるとの見方を示す。

重要度増す企業内労組の存在

労働組合の重要性に関して、山鹿書記次長は「先述の新技術に対応できない人への対応を考えても、重要性が高まることは間違いない」と話す。

「企業としてそういった層を一生懸命育成するかと言えば、恐らくはやらない可能性が高い。仮にそうなった時、そこに苦言を呈するのが労働組合。結果的にどちらが企業としてのパフォーマンスが上がるかというのは当然、労働組合としてもいろいろと考えながら議論を進めるが、『反対側から見られる立場』と『長期的に見たときに本当にどうすべきか』といった視点で議論ができる」ことの2点で労働組合の存在意義は大き

い。企業内労働組合という制度が当たり前にある社会のなかで、自然に労使自治のなかで物事が進んでいるが、今後はより重要性が増すと思っている」

さらに、山鹿書記次長は、「この先、エンゲージメントが低くなった従業員が増えた時に、本音が把握しづらくなっていくのではないかと懸念を示したうえで、「その際には、企業内労働組合が従業員目線で会社にモノを言うことが一層求められるようになる」と主張する。

「企業が最近、エンゲージメントという言葉をよく使うが、それがなくなる社会になりそうな気がしている。これまでは1社で一生を終えるなかで、愛社精神・帰属意識というものがかなりあったと思うし、今でもまだ日本はあると思っているが、今後、転業・副業を含めて自分で職場を選択して変わっていく方向に本格的に舵を切った時、会社は自分の一つの目的を達成するための手段になり、『その会社のために何かしよう』と考えるより、『何かあったら自分がまた移れば良い』との考え方が増えてきたら、『企業は自社を発展させるために誰から意見を聞くのか？従業員から聞こうとしても本当のことを言うのだろうか？』との疑問が強くなる。企業の文化やカラーは誰がつくるかと言えば、そこで働いている人たち。そう考えると、本当に労働移動が活発化してきた時に企業のカラーはどうなるのか。仮に企業のカラーがなくなって同じような企業ばかりになってしまったら、企業の存在意義がなくなかなかねない。現実には、動かない人と動く人が出てくると思うし、そういった一部は移動するが全員が移動するような社会ではないなかで、これまでどおりの形としての労働組合の重要性は高まるのではないかと考えている」

この点について山鹿書記次長は、「私見」と前置きしつつ、「教育も個人で行う時代となり、企業間の人材流動が加速すると、従業員の企業に対するエンゲージメントは低下すると考えられる。エンゲージメントが低下すると、企業に対しては本音を言わなくなる。それを補うのが労働組合となり、これまで以上に労働組合との交渉・協議が重要となる」と補足する。

これまでと異なる手立てで組合員の本音を

その一方で、働く人が減ってきたら、労働組合不要論も大きく聞こえてくるようになる。それについては、

「企業側からすれば、『労働組合が組合員のことをよくわかっていて、本音は労働組合にしか言わない。経営トップやマネージャー層に悪いことは言わないから、経営側には伝わらない。だから組合と話をすることは有効だ』というのがこれまでのセオリー。ただ最近では会社側もSNS等の活用を図っていて、従業員は直接そこに言えるようになり、新しい仕組みに結構本音を話す従業員が増えてきたとの声も一部にある」と分析。「確かに、少しはそういったこともあるかもしれないと思う反面、『本当にそれが全部なのか？』という意見も多く、そういったなかで労働組合が対応していかななくてはいけない。労組もこれまでどおりのやり方とは少し違う形で、組合員の本音や困りごとを探る手立てを講じる必要はあると思っている」とする。

今後の取り組みの展望

電機連合では、毎年の政策協議に向けて提言を作成しており、産業政策もそのなかで反映させていく構えだ。

「産業政策は基本的には国に対して主張していくが、今回の産業政策ではテーマによって、①国へ言うべきこと②産業界へ言うべきこと③個別労使でやるべきこと——を分けている。ただし、直近なのか長期なのかについてはあまり書いておらず、『国へ』というところのなかで、各テーマで今言うべきことを毎年の政策協議のなかに入れていく格好。現実的には、デジタル化の進展状況などに照らして、5年ぐらい経って見直して方向性を変えるようなこともあり得る。ただ、デジタル化の進展に関して言えば、日本は実は技術はあるのに実装は遅いというか、できていない側面がある。技術的にはドローンは飛ばせるし自動運転だってできるのに、社会にはなかなか実装されない。その辺りも踏まえると、2030年に自動運転だけの車がどんどん走っているような状況は恐らくは考えにくい。こうした前提で政策を位置付けたが、仮にこれからデジタル化が大きく進むと、2025年で何がかわからないので、そうなったらまた改めて考えたい」

企業の枠を超えた能力開発と労働移動

また、ヒアリングを通して伝わってきた、企業の枠を超えた能力開発と労働移動の仕組みの構築への思い

については、「どちらも壮大なテーマで、政策に盛り込んだものの、現状、具体策はない」としながらも、「社会が変わろうとしてるなかで、国として行うこと」として、その重要性は高まるとの意向を示す。

「電機業界の人は優秀で、例えば半導体技術者をやっていた人が全く違う業種に行き、今までのスキルや業務の進め方が凄く役立ったといった話は結構ある。高学歴の人が会社に入って経験も積み、ある日、会社都合で早期退職等の対象になるような事態になったときに、『何かセーフティネットができないものか』というのは大きな課題。適材適所のなかで、企業側も自社内の枠組みのなかでは難しいという話は今後も出て来ざるを得ない。本当はこれまでのように『絶対に(雇用を)守れ』と言いたいが、なかなかそうも言えなくなってきているなか、今回の産業政策は『働く人のスキルが上手く継続していけたら』との思いで書かれている。その方策の一つとして、今の仕事を辞めてから再就職という仕組みではなく、国のジョブカードのようなものを拡大しながら一人ひとりのスキルを明確化して、勤続を継続することによってもたらされる退職一時金などの制度や年金等も十分に整備しながら、例え移動してもマイナスにならないような取り組みを進めていけるようなものがつくられていけば良いと思っている。また、『企業の枠を超えた能力開発』についても、例えば今はITやセキュリティといった教育を当然のように各企業が行っているが、次の時代はこうした能力はベーシックなものになっているはず。社会が新しく変わろうとしているなか、企業だけに請け負わせるのではなく、国として社会全体で行うことだと訴えていきたい」

産業政策の策定過程での企業・加盟組合の反応

企業の枠を超えた能力開発・労働移動等、産業政策に対する経営側の反応はどのようなだろう。もっと言うと、2年間の策定過程において、加盟組合の反応はどうだったのか――。

「今回の産業政策については、電機・電子・情報通信産業経営者連盟(電経連)の加盟企業に対して説明した。労働組合としても今後、産業のビジネスやビジョンの変化に対応していかなければならないし、意識すべきであり、是非、意見交換をやっていきたいと考えている。具体的な中身については、人材育成に関してはあ

る程度共通認識を持っていて、従業員の育成についてスキルチェンジさせていく仕組みを各企業労使で話し合っただけ進めていければと思う。他方、考え方が相反することもあって、例えばテレワークや兼業・副業については今、時間加算等に焦点が当たっているが、そのあたりも議論をしていきたい。今回の政策でかなり踏み込んだ感のある労働移動については、今はまだ議論を内部移動での活用に留めている。何か見えているから明記したわけではなく、『多分、こういった仕組みが考えられる。これなら労働側としても、より安心して働けるのではないか』ということを打ち出した。今後、しかるべきタイミングで議論していきたい」

「内部の議論では、政策の策定には、ワーキングチームで加盟単組も入って議論を重ねてきた。その後、案の段階で1回全体に示して意見をもらいながら補足・追加・修正を施した。その過程で難しかったのは、電機産業の幅の広さ。重電、部品、家電、通信、情報、音響等、『是非、この事業も入れて欲しい』という意見が多かった。このため、情勢認識の記載が増えたが、結果的に各分野の変化に対する共通認識にとっても役立った。現実には、産業の枠を超えた議論も必要となるし、そうした取り組みも増やしていかなければならない。とはいえ、電機産業のなかだけでも幅広く、今回の産業政策はその枠内でまとめている」

労働運動もニューノーマルへの対応が必要

電機連合へのヒアリングは、非常事態宣言の発令前の3月下旬に行った。その後、新型コロナウイルス感染症の拡大が進み、電機連合は6月の定期大会をオンラインで開催。諸会議もWebで開くなど、対面を基本とする組合活動の変更を余儀なくされている。山鹿書記次長は、「以前より、Web会議システムを導入していたが、利用は限定的だった。それが、新型コロナウイルス感染症への対応から利用が一気に進んだ」と述べ、ヒアリング以降の対応を以下のように説明する。

「様々な制限がある一方、距離的、時間的な制約からこれまでコミュニケーションが取りにくかった人との対応が可能になったとのメリットもある。ただ、組合活動の多くは対面を基本としたものなので、在宅勤務が常態化した職場でいかに活動していくかが課題であり、試行錯誤しながら進めている」

そのうえで、産業政策についても、「新型コロナウ

ウイルス感染症への対策によって経済活動や医療、教育など様々な活動が制限されたことで、社会のデジタル化に対する期待が高まっている」としたうえで、「日本は、技術はあるのに社会実装が遅いと述べたが、今後、技術発展と社会実装の優先順位が変わると想定される」との見方を示した。

「今回、第4次産業革命による変革が広く私たちの身の回りに浸透してくると予想される時期を想定し、2030年をターゲットに政策を策定したが、これが早まるとの期待がある。一方、現実的に変化を起こしているものとして、テレワークがある。そこで政策のな

かでは、『テレワークの普及に向けて課題整理・解決を進める』と記載した。まだまだハードルが高いとの認識だったが、新型コロナウイルス感染症の影響から、テレワークを実施する企業が増え、なかには常態化しようという動きも出ている。『コミュニケーションの基本は対面でのface to face、従業員はオフィスに本社』という、これまでの『当たり前』が大きく変わろうとしている。こうした新たな状態（ニューノーマル）に、労働運動も対応していく必要がある」

コロナ禍でのデジタル化加速を踏まえた人材開発の対応を——厚生労働省研究会

厚生労働省の「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会」座長：武石 恵美子法政大学キャリアデザイン学部教授）は10月6日、研究報告書「コロナ禍を受けて産業・就業構造や働き方が変化する中での人材開発政策の当面の課題等を踏まえて」を公表した。報告書は、①Society5.0の実現に向けた人材育成や「新たな日常」の下での職業訓練②労働者の自律的・主体的なキャリア形成支援③労働市場インフラの強化④特別な配慮が必要な人への支援⑤技能継承の促進——の五つの柱立てで具体的な取り組みの方向性を提起。加えて、コロナ禍でデジタル化のさらなる加速が予想されること等、新型コロナウイルス感染症がおよぼす影響についての課題や留意点を盛り込んでいる。

対応できる企業・個人と対応困難な企業・個人の2極化を懸念

報告書は、新型コロナウイルス感染症をきっかけとして、「社会全体のDX(デジタルトランスフォーメーション)の加速化等による産業・就業構造や働き方等の変化が、現在進行形で大きく進んでいる」と指摘。現時点で考えられる課題や留意点として、まず、「新型コロナウイルス感染症を契機に、デジタル化のスピードがさらに加速し、それに伴い労働者も従前よりもスピーディにリスキングすることが求められる」ことを予測。デジタル化が進み、求めるスキルの変化が激しくなれば、「対応できる企業・個人と対応が困難な企業・個人の2極化が懸念される」と指摘し、今後「在職者訓練、離職者訓練のそれぞれにおいて、その支援のあり方についても改めて検討が求められる可能性がある」としている。

また、今後の企業内における人材育成に与える影響

についても「注視する必要がある」と強調。「オンラインでの業務や教育訓練が可能であっても、新規学卒者や転職者などの新たに入社した人へのOJTの課題などにも目を向けるべきだ」とした。

テレワークに対応できない人への教育訓練も

テレワークを活用した在宅勤務の普及についても触れ、「テレワーク等を行うに当たっては、これまでの働き方と異なるために、対応できる人と対応できない人との差が明確になってくる可能性もある」などと説明したうえで、「特に対応できない人々への教育訓練の必要性」を課題に挙げた。

さらに、「IT分野などでは非対面業務だけで業務が完結するようになった職種も存在する」ことにも言及。「こうした職種のなかには、すでに教育訓練についてもオンラインにシフトし、高い効果をあげている例もあり、今後、国や企業等は、こうした先進事例を参考にしつつ、職業訓練や企業内研修を進めていく必要がある」とした。

ほかにも、新型コロナウイルス感染症の影響について「非正規雇用労働者の雇用の減少につながることを想定した対応が必要」「社会の生活インフラを支えるエッセンシャルワーカー（医療・福祉・物流等）の重要性が再認識されるなかで、こうした職種の担い手を確保していくことが重要」「離職した人に再び働く意欲を持ってもらうためにも、教育訓練は重要」などの留意点を列記。「こうした点も含め、今後新型コロナウイルス感染症が特に人材開発分野におよぼす影響を見極めたうえで、さらなる検討を深めていくことを期待する」と訴えている。