



# デジタル新技術の進展と 労使の対応

近年、多くの産業・企業でDX(デジタルトランスフォーメーション)と呼ばれる新技術を活用した取り組みが進み、企業の事業活動や働き方が大きく変化してきている。ICT、IoT、RPAなどの導入で仕事の自動化や効率化が可能になり、生産性向上や働く人のワーク・ライフ・バランス実現への期待感もある。他方、AIなどのより先進的な技術に関しては、人間と共存できるようなガバナンスの整備も必要になる。当機構の調査結果や政労使の報告・提言などから、デジタル新技術の活用を進めるうえで労使に求められる対応を考える。

## <今号の主な内容>

### JILPT調査

新しいデジタル技術を導入するために労使で協議をすること

——「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」結果から  
デジタル技術の活用促進には社員の意識改革が重要、活用企業の4割以上が独力で社内の課題発見・解決ができるデジタル人材を求める

——「ものづくり産業におけるDXに対応した人材の確保・育成や働き方に関する調査」  
結果から

### 事例取材

スマート工場化で製造作業の「見える化」に取り組む

——従業員のやる気向上に向けたデータ活用も検討 **五洋食品産業**

### 政労使の動き

デジタル新技術の進展が産業・企業・労働者に及ぼす影響への対応

——厚労省検討会報告、経産省検討会実践ガイドライン、連合報告、経団連規制改革要望

### 人材サービス企業の取り組み

公平性・透明性ある「責任あるAI」の実践に向けて

——5つの行動原則「TRUST」を提唱 **アクセンチュア**

## 〈JILPT調査〉

# 新しいデジタル技術を導入するために労使で協議をすること

——「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」結果から

JILPT特任研究員 中村 良二

## 1 はじめに

コロナ禍はなかなか明るい展望が見えてこないが、一日も早い収束を望むばかりである。昨年からの未曾有の日々は、日々のふつうの暮らしがどれだけ穏やかなのかということであらためて気づかせてくれる。人と会って話す、コミュニケーションを取るということが、ヒトの生活すべての基本であり、それを制限されることは精神的にも肉体的にもきわめて重い負担がかかってくる。しかしながら、すべてが収まるまでただ立ち止まっている訳にもいかない。可能な限りで、コミュニケーションを取りながら、経済活動を続けていく必要がある。こうした状況だからこそ否応なく、リモート・ワークをはじめ、新しい働き方が進んだという側面もある。それを裏支えたのは、まさしく新しいデジタル技術である。

AIに代表される最先端のデジタル技術が今後さらに進化し、職場に普及していくと思われる。その際、よりいっそう、労使による協議・コミュニケーションが必要となろう。今後の展開を考えるためにも、現時点で、どのような技術が導入され、その際、どのように協議されてきたのかを見ておくことは、きわめて重要である。そうした見地から、当機構では昨年、新しい技術導入と労使コミュニケーションに関する調査を実施した。結果の全体に関しては、『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』（JILPT、2021年、調査シリーズNo.210）をご覧ください。ここではその主要な結果を取り上げて紹介することにしたい。

## 2 調査目的・実施概要・結果概要

### 1) 調査目的

上でも述べたとおり、今回の調査の目的は、AIなど、デジタル技術を職場に導入するにあたって、企業は従

業員とどのような協議やコミュニケーションをしているのか、また、そうしたコミュニケーションの有無や方法によって導入効果にどのような影響があったのかを把握することを目的として実施した。

### 2) 実施概要

調査は、2020年3月9日～4月17日に実施した。対象は、全国30人以上規模の2万事業所である。不達票は165票であり、最終的な回収数・率はそれぞれ、3,670票、18.5%であった。

### 3) 結果概要

- ①全体としてみれば、新しいデジタル技術を導入する主たる目的は、「定型的な業務の効率化、生産性の向上」にあった。
- ②そのため、導入の「効果」も、そうした点に着目している。
- ③新技術導入に際して、従業員側との協議がきわめて重要だとは考えていない。過半数は事前協議を「行っていない」。
- ④それは、基本的には、新技術導入が「経営判断であり、必要がなかった」から。
- ⑤協議した場合でも、その後のプロセスをみれば、そのタイミングはあまり大きな問題ではない。
- ⑥ただ、協議手段の種類から詳しくみると、導入の際、従業員の納得感を高めるとともに、導入の円滑化につながる可能性のある協議（今回の調査では、保有率は低いが「取り組みを行うための専門組織の編成」がそれに当たる）が重要である可能性が示唆される。
- ⑦企業は導入のために、さまざまなコストを負担している。積極的な技術導入のためには、この費用負担を軽減する政策的支援が考えられる。
- ⑧いずれにせよ、新しい技術導入の概要がようやく明らかになりつつある状況であり、今後さらに企業規模や業種など属性や技術そのものの違いからみられる傾向の差異を詳しく検討していく必要がある。

### 3 新しい技術導入の種類、ねらいと効果

4

まず最初に、現時点で導入されている技術の様相を確認しておきたい。新しい技術を導入している事業所は、1,264事業所で、全体の33.4%である。その内容は図1にみるように、最も多かつ

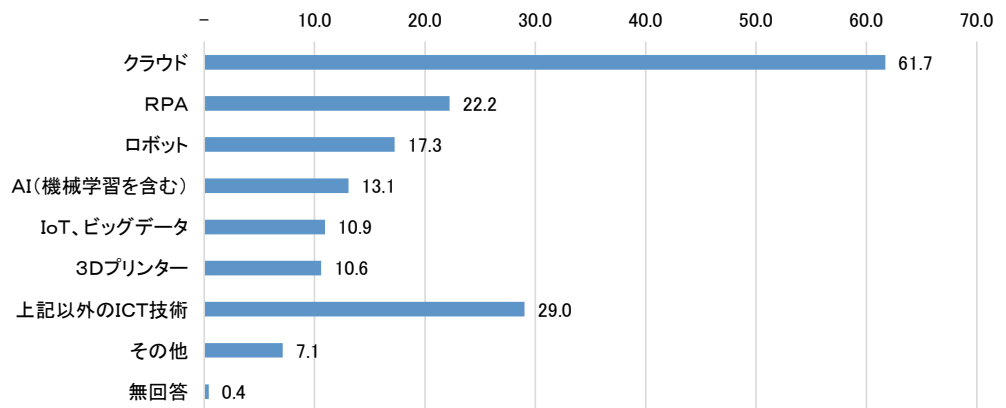
たのは、「クラウド」で6割超であり、それに「RPA」、「ロボット」がおおよそ2割で続いている。

企業規模別にみると、「クラウド」は、「30~49人」規模を除くと、相対的に小さな規模企業において、導入比率が高くなっている。「50~99人」規模では、約8割で導入されている。逆に、「5,000人以上」規模では、4割を超える程度にとどまっている。

「AI」に関しては、「5,000人以上」規模が突出して高く、6割に近い水準にある。また、「RPA」に関しては、「1,000~4,999人」規模で、ほぼ4割と、規模別では、最も高い水準にある（図2）。

こうした新しい技術を何のために導入し、そのねらいどおりの効果が上がっているのかをみたのが、図3である。そこにみるように、導入のねらいと上がった効果の双方で最も多かったのは「定型的業務の効率・

図1 導入している技術 (N=1,264、M.A.)



生産性の向上」(ねらい：81.6%、上がった効果：64.0%。以下、同じ)であった。第2位、3位は「人件費の削減」(33.2%、21.6%)、「オフィスコストの削減」(26.9%、18.3%)と続いている。いかに定常的なコストを削減できるのかが、その主たる理由となり、定型的な業務に関しては、その効率や生産性が向上していると回答している。

第4位から7位は、効率化のみではなく、若干の発展的な戦略や従業員の負担軽減などの項目が並んでいる。それらは、「非定型的、創造的業務の効率・生産性の向上」(22.7%、14.5%)、「自社の製品・サービスの競争力の強化」(21.5%、14.3%)、「従業員のゆとりと健康的な生活の確保」(21.3%、11.4%)、「顧客満足度の向上」(19.2%、13.5%)である。

ただ、こうした技術が、事業戦略の全体にかかわる

図2 導入している技術 (N=1,264、M.A.)

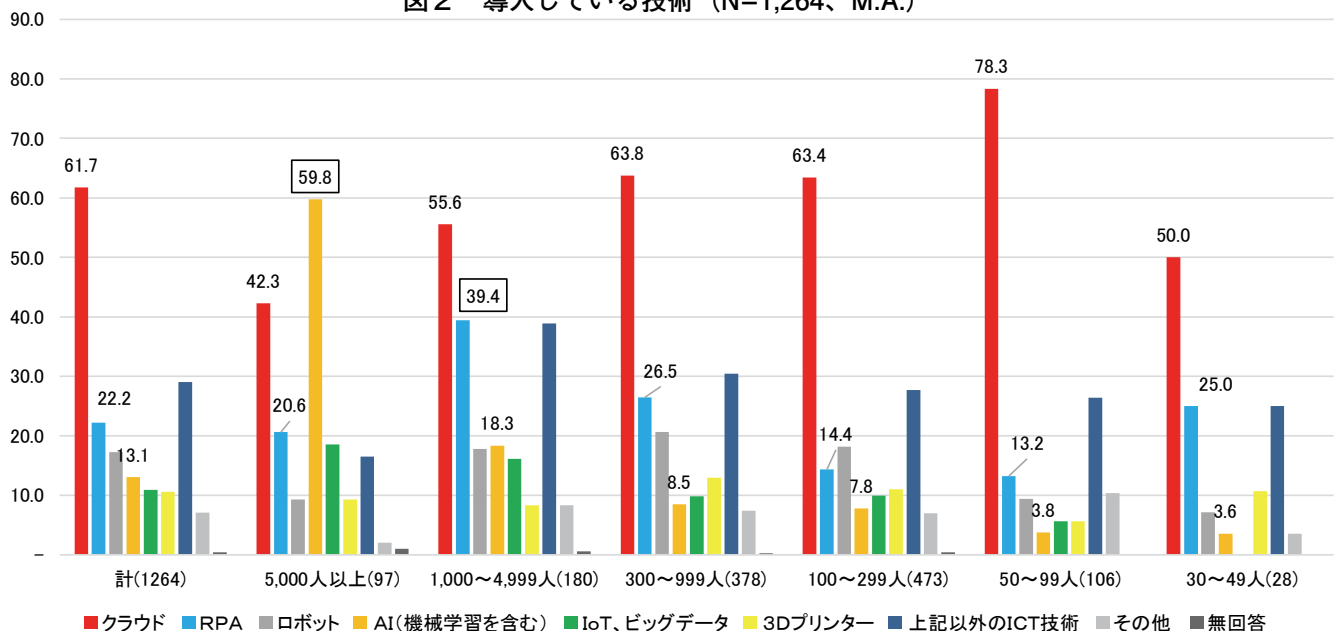
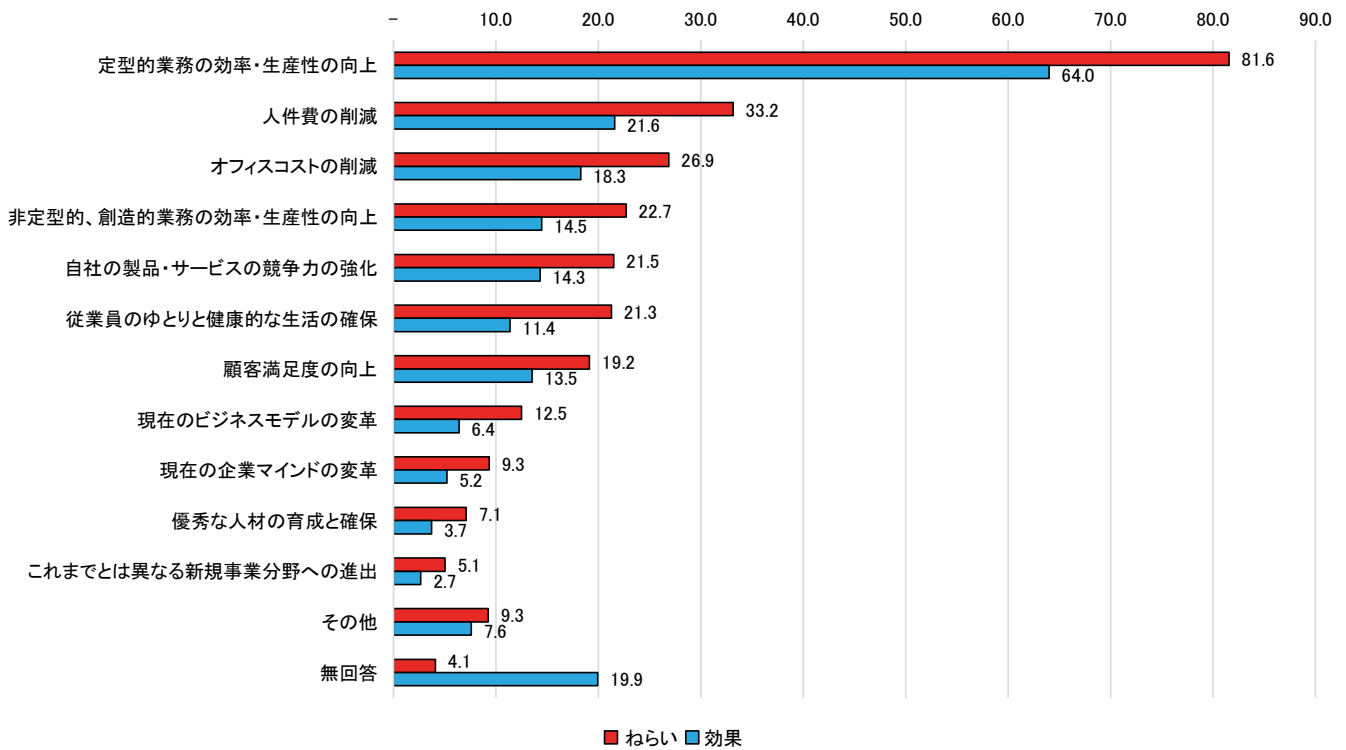


図3 新しいデジタル技術導入のねらいと上がった効果



ような大きな変革をねらったものではないことが、第8位以下の回答に表われている。それらは、「現在のビジネスモデルの変革」(12.5%、6.4%)、「現在の企業マインドの変革」(9.3%、5.2%)、「優秀な人材の育成と確保」(7.1%、3.7%)、「これまでとは異なる新規事業分野への進出」(5.1%、2.7%)という結果であった。

#### 4 協議のタイミングと組合側の姿勢

新しい技術を導入する際、従業員との協議を行ったかについては、「行った」と「行わなかった」が各々半数で、ほぼ同じ水準にある。行った場合には、「導入前」が39.1%、「導入後」が12.4%であった。導入前後で両方とも行った場合には、双方とも選択可能である。その一方で「行っていない」は51.3%であった(図4)。

導入に際して、事前事後を問わず、従業員と「協議を行った」という企業に対して、その時の組合・従業員側の姿勢を尋ねた結果が、図5である。

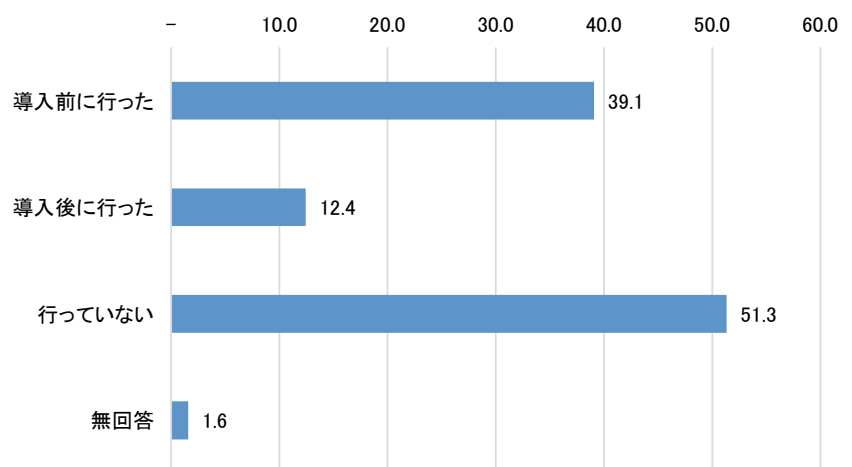
そこにみるように、積極的な姿勢

(「積極的に対応を求めてきた」+「やや積極的に対応を求めてきた」)が、過半数となっていた。「どちらでもない」が4割強となっていて、消極的であった(「対応には消極的だった」+「やや消極的だった」)のは、5%ほどであった。従業員側が消極的で、新技術導入が進まないという訳ではない。

#### 5 協議の手段・方法、協議内容と見直し

技術導入前に協議を行った事業所に対して、どのような手段・方法で協議を行ったのかを尋ねた結果が図

図4 協議の有無とタイミング



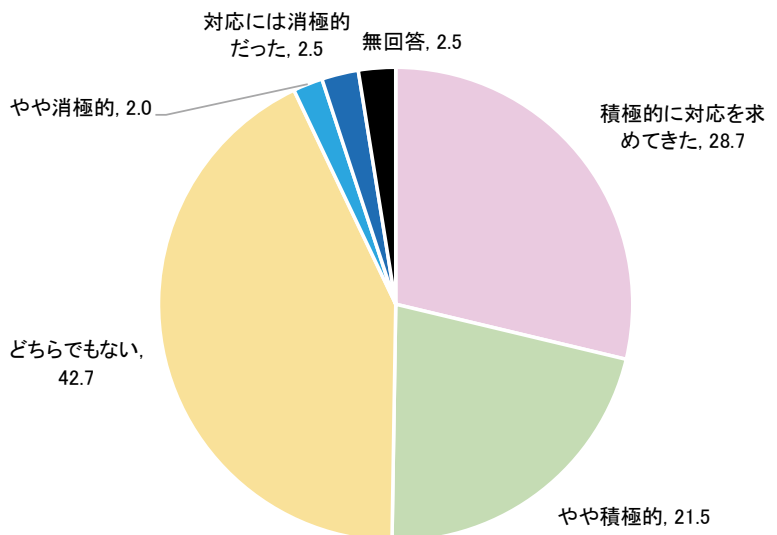
6である。そこにみるとおり、全体では「従業員への説明会の実施」が最も多く、50.2%であった。それに「幹部による方針説明や意見交換の場の設定」や「日常的な業務上の会話での説明」が3割強で続く。「労使協議機関での協議」、「労働組合との団体交渉」は、ほぼ1割と比率は低い。

製造業と非製造業との比較では、製造業で「日常的な業務上の会話の中での説明」が過半数である一方、非製造業においては、「従業員への説明会の実施」が過半数となっている。

導入前に協議した内容としては、「取組の導入方針・範囲・スケジュール」が最も多く83.4%であった。それに「運用方法・作業環境の変更」(82.4%)、「業務内容の見直し」(74.9%)、「勤務時間や働き方の見直し」(65.8%)が続いている。

そのように協議した事柄が、当初方針からの見直しにつながったのか否かをみたのが、図7である。そこにみるように、「運用方法・作業環境の変更」、「業務内容の見直し」、「勤務時間や働き方の見直し」の3項目に関しては、「見直しにつながった」が「特段見直しは生じなかった」よりも多くなっている。それ以外の項目は、逆のパターンとなっている。

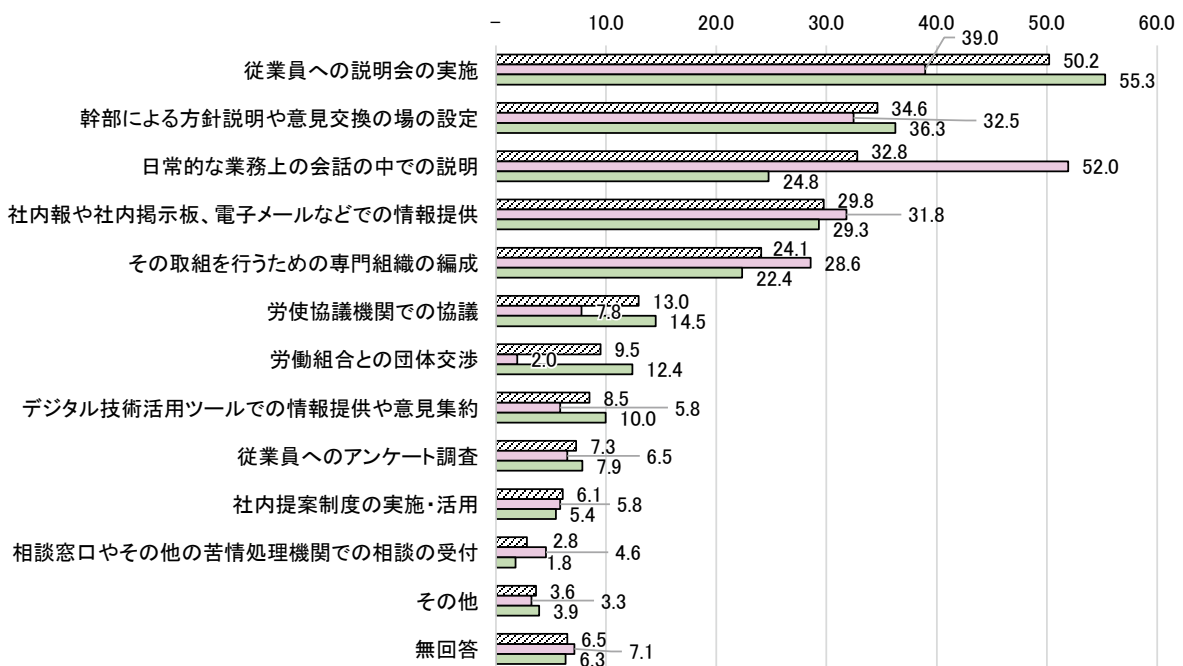
図5 導入に際して、協議を行った際の組合・従業員側の姿勢 (N=595)



この結果だけで判断することは難しいが、運用方法や業務内容、労働条件にかかわる事柄は相対的にはあれ、見直すことが容易、もしくは、見直すべき事柄である一方で、組織編成や人事制度といった組織の根幹にかかわる事柄では、見直しには至らなかったという結果となっているように思われる。

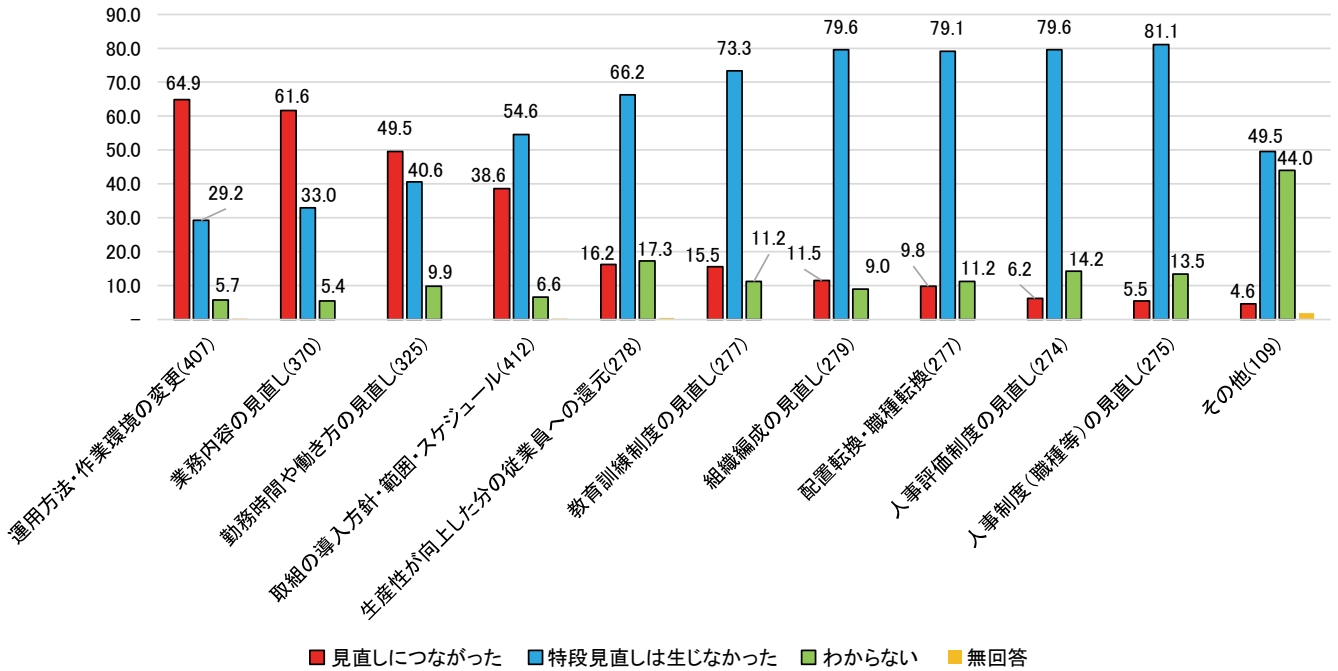
また、導入後における協議に関しても、ほぼ同じ結果となっている。

図6 導入前に協議した際の協議の種類 (N=494、M.A.)



☒ 合計(494) □ 製造業(154) ■ 非製造業(331)

図7 導入前協議と見直しとの関係性



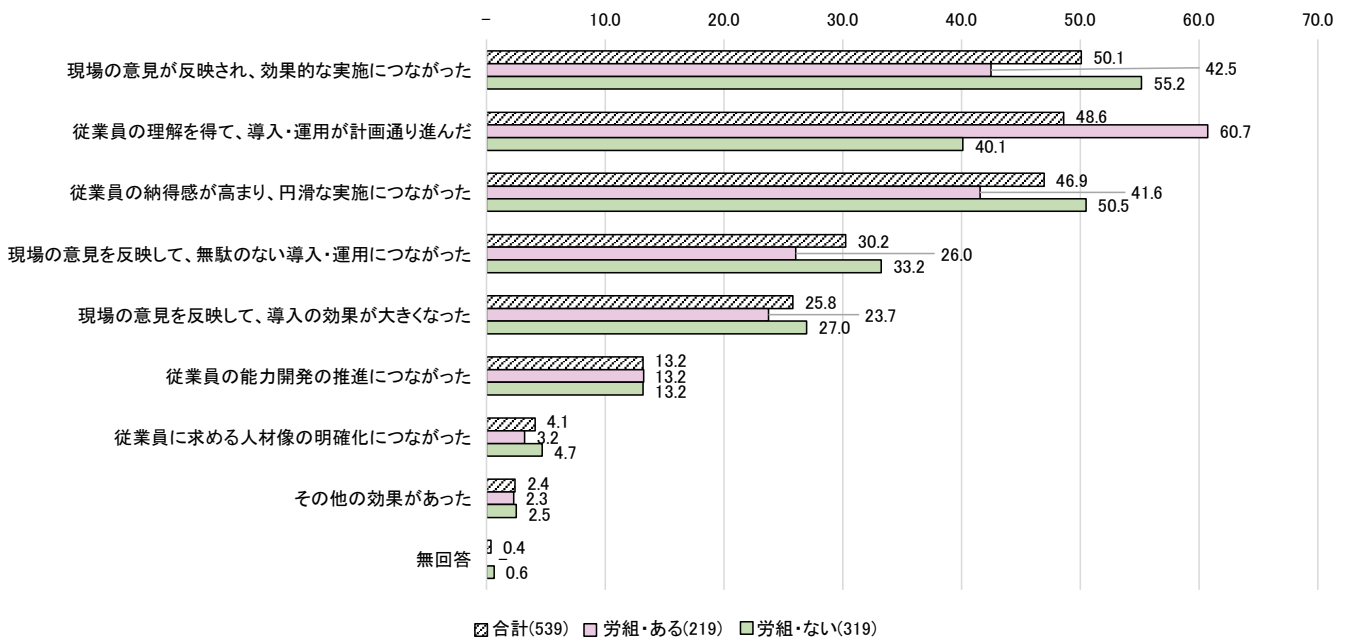
## 6 協議による効果

次に、協議により、どのような効果が表れたのか(全体では「効果あり」が9割超)をみたのが、図8である。内容としては、「現場の意見が反映され、効果的な実施につながった」が過半数で最も多い。それに、「従業員の理解を得て、導入・運用が計画通り進んだ」、「従業員の納得感が高まり、円滑な実施につながった」が、

5割弱で続いている。

それらを組合の有無別にみると、組合がある場合には、全体で2位の「従業員の理解を得て、導入・運用が計画通り進んだ」では、6割超で、ない場合より20ポイントほど高いが、他の項目では、組合なしの場合のほうが回答率は高くなっている。全体で第3位の「従業員の納得感が高まり、円滑な実施につながった」では、組合がない場合のほうが、ある場合より約

図8 協議の効果 (N=539、M.A.)



10ポイント高くなっている。この結果のみをみれば、組合がない場合のほうが従業員の納得感を重視しているとも解釈しうる結果は、興味深い。

協議により生じた課題で、課題が生じたとの回答は全体では1/4強と多くはない。その「課題が生じた」なかで、最も多かったのが「調整に時間がかかり、遅れた」(61.4%)、第2位が「予定よりコスト高となった」(29.1%)であった。

### 7 協議を行わなかった理由

先ほどみたように、「協議を行わなかった」事業所が全体で51.3%と過半数となっていた。その理由を尋ねた結果が、図9に示されている。最も多かったのは「経営判断であるため必要がなかったから」である。製造業と非製造業を比較してみると、「特に大きな決断ではなかったから」は非製造業が高く、「現場の裁量で導入したから」では製造業が高い。後者では、現場で判断しうる技術を導入しているとも考えられよう。

### 8 取り組みの成果の把握・「見える化」、情報共有

取り組みの成果を把握し、「見える化」を行っていた事業所は、全体の4割弱である。その方法としては、「労働生産性に関する定性的な成果の把握」が最も多い。これは、従業員への取り組みの効果に関する聞き取りなどを指している。組合がある事業所では、ない事業所よりも、より積極的に取り組み、10ポイントほどの差が出ている(図10)。

さらに、そうした成果の把握や「見える化」によって、どのような効果が表れたのかを尋ねた結果が、図11である。全体では、「業務の効率化・省力化」と「労働時間の削減」が他に比して、きわめて高い比率の指摘となっている。

図9 協議を行わなかった理由 (N=649,M.A.)

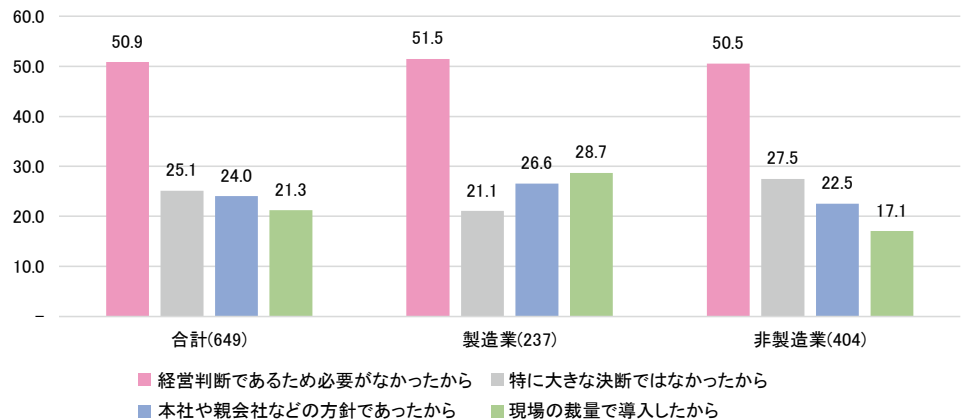
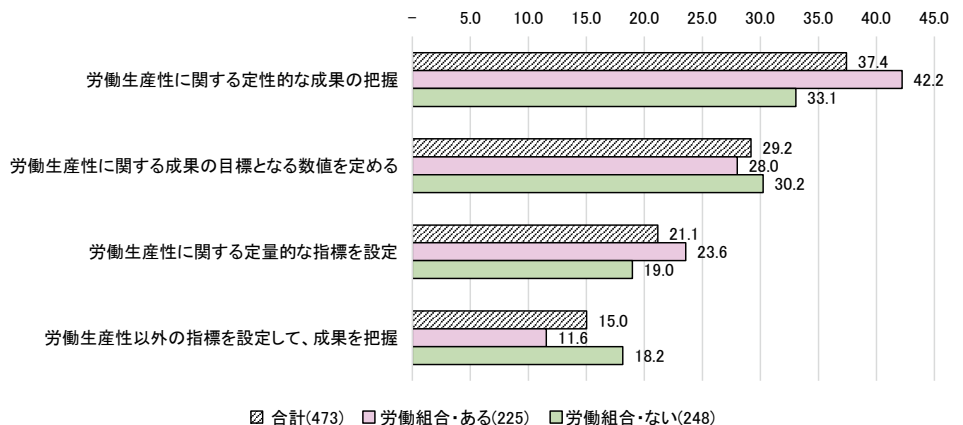


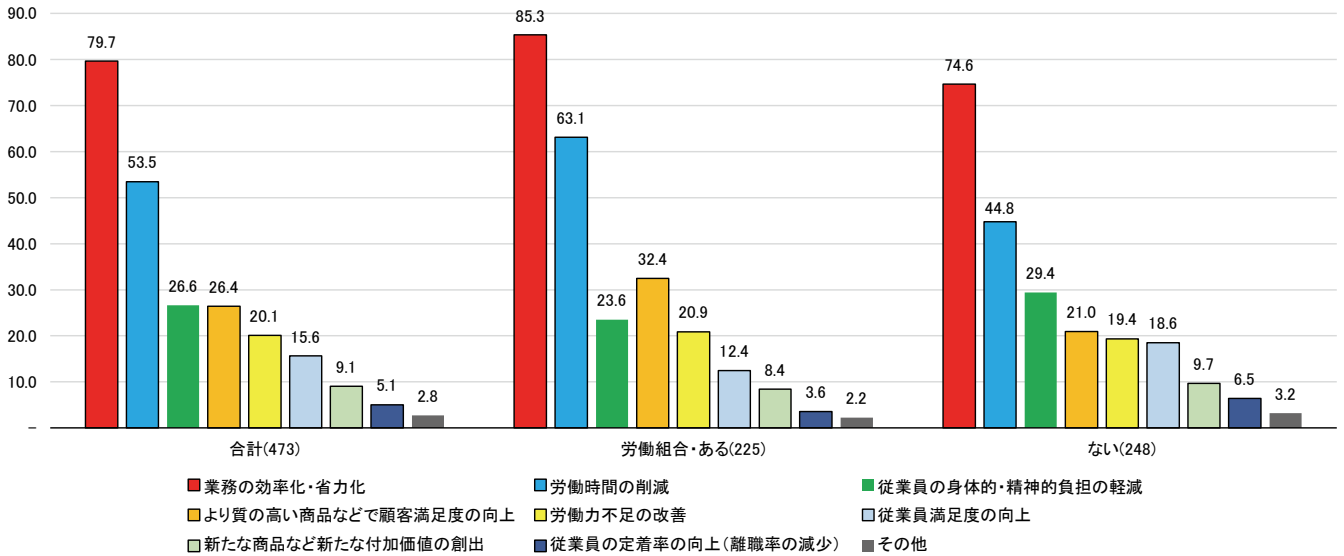
図10 取り組みの成果把握のために行った内容 (N=473,M.A.)



他の項目に関して、労働組合の有無では、きわめて大きな差異はみられないものの、第3位の「従業員の身体的・精神的負担の軽減」では、「労組なし」の事業所のほうが、「あり」の場合より指摘される率が、6ポイントほどとはいうものの、高くなっている。さらに、第4位、6位をみると、「より質の高い商品などで顧客満足度の向上」では「労組あり」のほうが高く、「従業員満足度の向上」では「労組なし」のほうが、ごくわずかではあるが指摘される率が高くなっている。

把握した成果の情報を、労使で共有しているかについては、組合がある場合のほうが、より多くの従業員と共有している傾向がみられる(図12)。さらには、そうした情報を活用しているかという点についても、図13にみるように、労組がある場合のほうが活用度合いは高い。その結果は、ある意味当然のこととも考えられるが、一方で、「共有するのみにとどめている」も、1/4ほどとなっている。いずれにせよ、情報共有やその活用に関しては、組合が積極的に取り組んでい

図 11 成果の把握・見える化による効果 (N=473,M.A.)



ると考えられよう。

## 9 むすびにかえて

これまでのまとめでは紙幅の関係で、新しいデジタル技術を導入する際のコストに着目することや、技術の中でもAIの導入に関する状況が他とは異なることなど、さまざまな状況については言及することができなかった。そうした点に関しては、上で述べた報告書をご覧ください。

最後に、新しいデジタル技術を導入する際、労使間の協議やコミュニケーションに関して、今後、さらに検討を要すると思われる点をまとめながら、むすびにかえたい。

企業経営に必要な技術が進化し、それが新規に導入されるということは、企業にはある意味、特別なことではないといえよう。ただ、その技術が画期的で、これまでとは全く様相の違う技術であり、これまでの仕事の進め方や組

織のあり方に影響を及ぼすとすれば、スムーズな導入と活用のために、労使での協議がきわめて重要になるであろうと考えることも当然である。

ただ、参考までに過去の技術革新の際に、どのよう

図 12 成果情報の共有 (N=473)

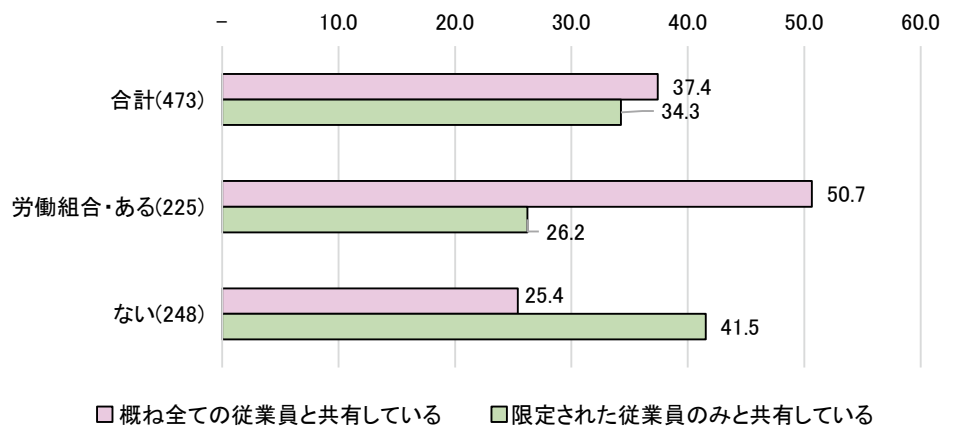
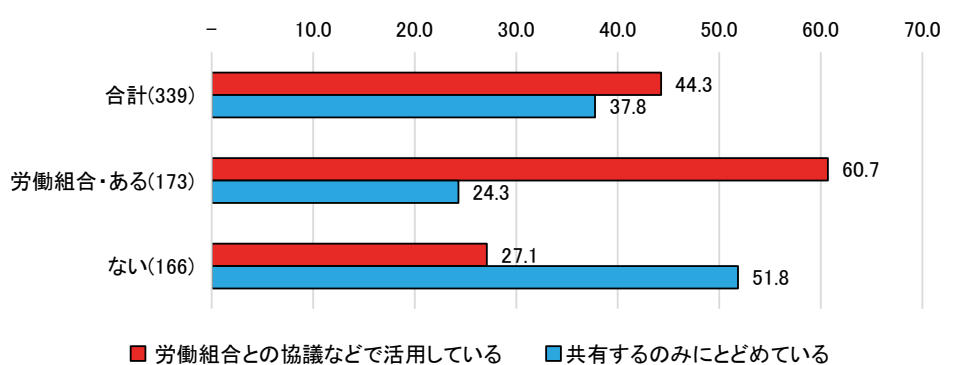


図 13 成果情報の労使の活用 (N=339)





な協議がなされたのかを振り返ると、実はあまり積極的に行われてはいない。表1にみるように、「協議なし」が半数、もしくは多数派となっていた。

今後検討すべき課題は少なくないが、そのなかでもっとも重要な課題の1つは、労使コミュニケーションのあり方を捉え直すことにあるのではないだろうか。

現在では、新技術導入の際に協議する方法やルートとして、説明会や日常業務のなかでの説明を中心に、これまでの代表的な方法であった労組での協議や、さらには、社内SNSでの意見集約など、その方法は実に多岐にわたっている。それこそ、技術革新の結果といえよう。そうしたなかで今回の調査結果で明らかとなった、実際に用いられている比率からみると、伝統的な組合や労使協議機関という存在は、相対的にではあれ、存在感が希薄化しているように思われるところもある。むしろ、技術の種類などさまざまな状況により異なる。AI導入の状況をみれば、伝統的なルートにおける協議が高い比率で実施されていた。

「組合あり」のほうが、わずかながらも、協議の効果として「従業員の納得感」を重視する傾向が弱かったと思われることや、成果の把握や「見える化」による効果として、「従業員の身体的・精神的負担の軽減」では、「労組なし」のほうが、「あり」の場合より指摘している率が高かったという結果がみられた。その一方で、成果情報の共有や活用という面では、「労組あり」のほうが「なし」よりも充実していたことも事実である。

同時に、「協議を行わなかった」という比率がほぼ過半数となるような調査結果をみると、たとえば、「単なる情報伝達と労使双方の協議」は、どの部分がどの程度同じであるのか、異なっているのか、その境界が相当程度曖昧になっていることを想起させる。大げさに言うならば、労使コミュニケーションとは何であるのかを、それを支える技術と、労使双方の考え方の変容や、働き方や職場、組織のあり方に及ぼす影響まで含めて、その全体像を

捉え直すことが必要になっているように思われる。

以前との単純な比較は、技術そのものの内容に加えて、協議・検討方法も異なるためあまり意味がないが、新技術導入の際、組合の姿勢が変わってきているのか、従業員の考えが変わっているのか、その双方が変化しているのか、あるいは、それらを含むコミュニケーションのあり方全体が変化しているのか、今後、さらに検討していく必要がある。

今回の調査は、新型コロナウイルス感染症の拡大の直前に行われたこともあり、感染症の流行以前の、いわば平時の導入状況を調査したものである。新型コロナウイルス感染症は等しくどの産業に対しても生じたマクロショックであり、まさにその対応策として、こうしたデジタル技術を用いた新しい働き方が可能となってきたとも考えられよう。そうであればなおさら、今後も継続的な調査が望ましいと思われる。

その際には、こうした新技術をどのようなプロセスとコストを以て企業が導入を図ったかという観点も加えて調査することで、より企業にとっての新技術導入にかかるコストの全体像が多少なりとも明らかとなるであろう。また、逆に考えれば、IT投資をした結果、それが在宅勤務体制の定着にどの程度効果があったのか否か、そうしたプロセスと原因の探求にも、その調査が重要なデータとなる可能性がある。

現在のDX技術が影響を及ぼす領域の外延は、きわめて広大である。それらを丹念に一つずつ検討していくことが求められている。今回の報告は、さらなる検討に向けての探索的検討の第一歩である。

表1 ME導入・OA導入に際しての説明・協議の実施状況

	行った(49.3%)				行っていない	
	職場懇親会等	労使協議	団体交渉			
ME	44.0%	52.9%	3.0%	50.7%		
出典) 労働省統計情報部(1984, 39頁)より一部抜粋						
	説明・協議あり(31.7%)				説明・協議なし	
	説明のみ	意見聴取	協議した	同意を得た		不明
OA	44.9%	18.4%	23.7%	11.0%	2.1%	68.3%
出典) 労働省政策調査部(1985, 20頁)より一部抜粋						

労働省統計情報部編(1984)「技術革新と労働の実態」(ME編)。(財)労働法令協会.  
労働省政策調査部編(1985)「技術革新と労働の実態」(OA編)。(財)労働法令協会.