

梅崎先生・青木先生の記念講演・研究報告を 受けてのコメント

聞き取り調査から浮かび上がる今日的課題

「職場の再構築」

第124回労働政策フォーラム「日本の人事制度・賃金制度『改革』」

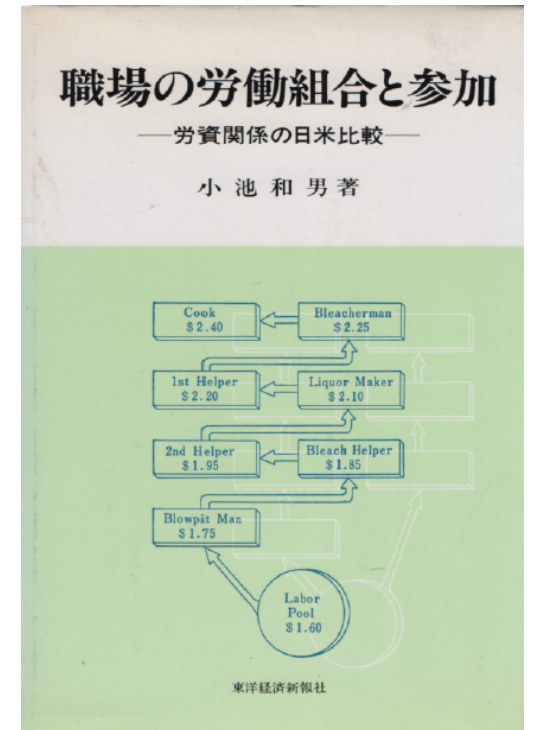


独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

リサーチフェロー 荻野 登

労働関係図書優秀賞の第1回(1978年度)
受賞作品は小池 和男『職場の労働組合と
参加』 東洋経済新報社 (1977年)

両先生とも小池和男氏の労働調査研究
(主として聞き取り調査)の方法を出発点と
し、「知的熟練論」という分析概念の革
新性を高く評価



しかし、

「改善活動を説明できない」(梅崎先生)

「技能が経営管理の体系と十分に管理づけられていない」(青木先生)

両著作は「小池和男」を超えようとするアプローチ
また、仮説検証型ではないアプローチ(聞き取り調査
を主体)でも共通

労働調査研究の原点回帰ともいえる

3つの著作とも注目するのは「**職場とその集団**」

「職場労働者集団」=労使関係の主体と位置づける(青木先生)

「職場の構想力」=工程設計力(梅崎先生)

「職場の配置」=労働組合はほとんど発言せず、決めるのは「班長」「上長」。一方、職場委員こそ「組合の草の根」職場の苦情を吸い上げ、管理者と折衝する(小池先生)

「わが国の労資関係は現代では最も先進的」小池(1977)

* 80年代はジャパン・アズ・ナンバーワン⇒90年代に入り「ジャパン・パッシング」

* 集团的労働関係紛争が減り、個別的労働関係紛争が増加

・ 従業員が不満を抱えた場合に利用する仕組みや相談先（3つ選択）、「先輩職員・同僚への相談」（41.3%）がもっとも多く、「面談、自己申告制度など不満を伝える機会」（37.9%）、「管理職への相談」（35.1%）、「社外の機関や専門家への相談（カウンセラー、弁護士等）」（25.1%）の順、自社の労働組合への相談は14.9%と少ない（JILPT、2008年）

<その基盤が大きく揺らいでいるのではないか>

- ・ 労働組合組織率の低下(組合運営の人材不足、労使協議会・経営協議会の形式化)
- ・ バブル崩壊以降の採用削減(労務構成のゆがみ=逆ピラミッド型)
- ・ 人員削減で繁忙化する職場(ミドル・キャリアへの負担が増加)
- ・ 人事管理の個別化・非正規雇用の増加
- ・ 職場領域における主流派・反主流派拮抗力の消失

仕事と職場が変化しようとしている

OECD(経済協力開発機構)国際共同研究「AI技術の活用が職場に与える影響」

職場におけるAIの活用実態およびAIが雇用関係に与える影響を明らかにするため、製造業と金融業を対象にした8カ国(オーストリア、カナダ、フランス、ドイツ、アイルランド、日本、英国、米国)の企業に対するケーススタディに参加。

- ・資料シリーズNo.262「製造業におけるAI技術の活用が職場に与える影響—OECD共同研究—(2022年)」
- ・資料シリーズNo.253「金融業におけるAI技術の活用が職場に与える影響—OECD共同研究—(2021年)」

<導入されている事例>

A社(銀行)「AIによる住宅ローン仮審査」

B社(損害保険)「事故車両の画像分析」

C社(損害保険)「コールセンターにおけるアドバイザー自動知識支援システム」

D社(証券)「営業担当者向けのAI用語検索・レコメンド」

E社(鉄鋼)「ライントラブル復旧案を提示」

F社(電機)「社内公募マッチングレコメンド」

G社(制御機器)「ウェブサイトと受注の関連度」

H社(電気機械)「外観検査における良否判定」

I社(計測機器)「外観検査における良否判定」

・AI技術の開発、導入、運用をめぐる従業員との相談は、労働組合の有無に関わらず、労使協議はなされておらず、主としてAI技術の活用関連部門内での説明会を通じて進められている。

- ・AI技術導入による従業員の賃金への影響はない

<新たな結合が生まれている>

システム設計者は社内担当(高度IT技術者ではないケースも)、外部労働市場から採用した転職者(高度IT技術者)、ITベンダー——など
育成者は社員のほか派遣労働者、代理店の社員なども関与

<設計> + <育成>

仕事 ⇒ **A I** ⇒ 効率化・自動化

<暗黙知 ⇒ 形式知>



付加価値・生産性の向上

* 例外的にI社は、メンバーシップ型を堅持(過去に人員削減なし)、80年代からAI技術開発を続けている

* F社はAIによる社内人材マッチングで「職場の配置」を再構築しようとしている

コロナを契機に進む「職場の配置」の再構築

- ・ テレワーク・リモートワークの拡大・定着
- ・ 事務スペースの再編・縮減(メタバース・オフィスも視野?)
- ・ 転勤のあり方の見直し
- ・ フリーランス、副業・兼業(他社の正社員かも)

○企業の成長のためには「経営戦略」と「人事戦略」の融合が必要

○日本企業が作ってきた合意システムを捨てて新しいシステムを作ることはできるのか?(梅崎先生)