

労働と社会の公正

従業員のための インダストリー4.0

IGメタルの「ワーク+イノベーション」プロジェクト

カトリン・シェーファース、
ヨッヘン・シュロート
2020年9月



デジタル化は、生産プロセスと企業組織を転換し、従業員とその職場に多大な影響を与える。



IGメタルは「ワーク+イノベーション」プロジェクトによって、継続教育プログラムを企業独自の革新プロジェクトと組み合わせ、被用者がこの変化に参画する方法を見つけ出した。



IGメタルは、従業員の知識やニーズと事業所の要件を繋ぐことで、国内外におけるイノベーションと新技術に従業員の視点を提供している。



労働と社会の公正

従業員のための インダストリー4.0

IGメタルの「ワーク+イノベーション」プロジェクト

新しい労働の世界では、企業がデジタルテクノロジーを利用して雇用関係と組織を変更しており、それは多くの場合、従業員に不利益をもたらしている。FESの「トランスフォーメーション4.0における労働組合」プロジェクトは、労働組合がどのように能力を動員し、戦略的に展開して、忍び寄る、あるいは破壊的な労働の不安定化に対抗しているかを検証する。このプロジェクトは、対話と行動を重視したアプローチにより、労働組合の戦略立案や実験、目標を定めた転換を支援することを意図している。

目次

概要	2
1 「ワーク+イノベーション」への IGメタルの取り組みの歴史	3
2 「ワーク+イノベーション」(W+I) プロジェクトの構造とアプローチ	4
2.1 「エキスパートワーク4.0」のためのW+I技能取得課程	5
2.2 事業所レベルの実施プロジェクト	6
2.3 付随的な支援策	7
3 積極的に転換を形成——4つの実例	8
3.1 技能取得と新しいデジタルテクノロジー導入への参加 —マン・ウント・フンメル	8
3.2 グローバルな労働時間編成 —エアバス・オペレーションズの「日常的修理daily repair」	9
3.3 暫定的な結論	10
3.4 構造変化の積極的形成—シーメンス・チュービンゲンの事例	11
3.5 グローバルな公正に尽キャリア・コーポレーションの事例	12
4 結論および概観	14
Bibliography	16

概要

経済と労働社会の転換は、企業組織、テクノロジー、職務内容、文化の根本的変化を招いている。生産労働と管理労働、サービス労働、知識労働の旧来の区別がなくなりつつある。ビジネスモデルが変化している。職業のために取得した専門技能の半減期が短くなっている。同時に、現在の産業は世界規模で編成され、複雑なサプライチェーンが全世界に広がり、計り知れない数のサプライヤーやサービス企業が現場を支配している。歴史的に、テクノロジーの進歩は常にあった。しかし、この転換を類のないものに行っているのは、そのスピードと従業員・製品・社会に対する永続的な影響だけでなく、先進国と開発途上国との格差でもある（IndustriALL 2017: 4）。だが、どこを見ても、労働の世界の転換はオープンなプロセスである。その転換はテクノロジー主導の結果ではなく、事業所や社会政策的な議論の開かれた場である。IGメタルは、企業の戦略に対抗するべく数々のイニシアティブを開始し、人間をこの議論の中心に据えようとしている。

本稿では「ワーク+イノベーション」プロジェクトを取り上げ、従業員代表委員会や職場委員、IGメタルが、どのように従業員のためにデジタル・トランスフォーメーションを方向づけ、革新プロセスに積極的に関与しているかを概説したい。2社の事例に基づいて、利益代表者が組織的に強く、紛争対応力があり、専門知識に基づき行動し、労働組合の能力を拡大・適用・活用する場合にのみ、必要な力を展開することも示す。

イエナ・パワーリソース・アプローチは、この議論の立て方の理論的な根拠となる。この手段を利用して、労働組合の行動力を評価することができる。このアプローチは、さまざまな状況において各労働組合が自分たちの利益を貫徹させるために、どの権限（構造上の権限、組織上の権限、制度上の権限、社会上の権限）を利用できるかを浮き彫りにしてくれる（Schmalz/Dörre 2014）。

さらに2社の事例を用いて、仕事の世界の転換を推進する要素や傾向、力学が、各事業所の敷地や国境によって制限されないことを示す。安定した職場や働く人のことを考えた労働に関する決定は、もはや現地で下されるのではなく、次第に（本社の場所にかかわらず）企業レベルで下されるようになっているため、労働組合活動はますます国際的なレベルで考えなければならなくなるだろう。

1

「ワーク+イノベーション」への IGメタルの取り組みの歴史

すべては2015年に連邦労働社会省がグリーンブックを発表したときから始まった。「私たちは労働4.0を話題にすると、インダストリー4.0によって生まれる新しい技術の世界だけを指しているのではない。将来の労働の全て、および多様性の話をしているのだ」とアンドレア・ナーレス連邦労働社会大臣(当時)はグリーンブックの序文で述べている(Federal Ministry of Labour and Social Affairs 2015: 7)。こうして、それまでドイツでは主として技術を中心に進んでいた将来の経済的変化プロセスの視野が広がり、「人間という要因」が統合されたのである。

IGメタルは同年の労働組合大会で、確実、公正で自ら決定する労働の世界を要求した。イェルク・ホフマンIGメタル会長は将来に関するプレゼンテーションで、製品や工程のデジタル化が将来の労働社会に幅広い影響を及ぼすことを強調した。ホフマンによると、デジタル化がもたらすチャンスを活用するには、事業所政策・協約政策によって提供される可能性を徹底的に利用し、代替案を指摘し、行動について勧告し、これらのプロセスに可能な限り早い段階で従業員を関与させなければならない。これを成功させるために、IGメタルは職場委員と従業員代表委員会を支援する技能取得プログラムを提供する必要がある。ホフマンによると、これは「労働組合教育活動の主要な課題であり、IGメタル全体の中核的任務」である(IG Metall 2015: 8)。

労働組合大会代議員が、「IGメタル参加労働組合(IG Metall Participation Trade Union)」という動議により、IGメタル執行部に対し、事業所における各利益代表の発言力を強化するために、持続可能で積極的な事業所政策のパイロット・プロジェクトを策定するとともに、さらに踏み込んで、実践に移行するための専門的支援を提供するよう求めたのは理にかなっている(cf. *ibid.*: 237 ff.)。

IGメタルの労働組合による事業所政策と教育活動にとって、これはプロジェクト案「ワーク+イノベーション——能力強化+未来の形成」の開始のシグナルとなった(Janitz/Schroth 2019: 205)。IGメタルのスローガンによると、「インダストリー4.0には労働4.0が必要」である¹。要するに、「ワーク+イノベーション」プロジェクトの狙いは、第4次産業革命で労働政策的展開の展望を見出すために貢献することだった。以下、この野心的なプロジェクトの重要な行動方針、実例、最初の結論について解説する。

1 ドイツの文脈で、「インダストリー4.0」は一般的に産業のデジタル化を表す。インターネットによって人や機械、製品をネットワークで結ぶことが、このプロセスの中心的な特徴である。「労働4.0」という用語は、技術的議論にとどまらず、従業員の労働関係をも議論の中心にすることを目的に、2015年に連邦労働社会省が作り出した(cf. Federal Ministry of Labour and Social Affairs 2019)。

2

「ワーク+イノベーション」(W+I)²プロジェクトの構造とアプローチ

事業所の利益代表者³がデジタル・トランスフォーメーションとの関連で将来直面する現実や課題は、非常に多様なものになるだろう。この仮定が、「ワーク+イノベーション」プロジェクト開発の一番初めの構想の基礎となった。ある事業所では製造や製品そのもののタイプが変化し、別の事業所では新しい設備の導入に伴ってシフト計画に関する問題が生じるかもしれない。他のケースでは、ビジネスモデル自体やバリューチェーンにおける当該事業所の立場が変化するかもしれない。ドイツの事業所や企業のデジタル成熟度は、これまでも今も決して均一ではない。すでに「スマート・ファクトリー」の見本になっている生産現場があったり、担当の従業員代表が複雑な製造実行システム(Manufacturing Execution Systems)の導入に関する協定を結んでいたりする一方で、隣の企業は工場のさまざまな部門で既存の4.0テクノロジーを評価し始めたばかりである (cf. Schroth/ Reuter/Schafers 2019)。

同時に、最初の仮定によれば、企業側が転換に対処するための明確な戦略をまだ立てていないことが多い。しかし、各事業所には1つの共通点がある——特に転換期において、労働組合の能力を利用・拡大するよう求めていることである。この方法によってのみ、デジタルワークを働く人のことを考えたものに行うことができる。ここが「ワーク+イノベーション」の出番である。

2 「ワーク+イノベーション」は、連邦労働社会省と欧州社会基金 (ESF) によって資金を供給された。プロジェクト期間は3年半である。公的資金からの供給額は約500万ユーロに達した。原則として、ソーシャル・パートナー、私法・公法に基づく法人、ドイツに事業所拠点を有する企業が、プロジェクト構想を提示してこれらの公的資金を申請できる。W+Iプロジェクトの総額は約1000万ユーロであった。ドイツ全国から100を超える事業所・企業が参加した。このプロジェクトは、IGメタル内では執行部の決議によって開始され、執行委員会と諮問委員会を設置、さらに執行部のさまざまな部門と各地域執行部メンバーが内容面で継続的にサポートした。IGメタル執行部が雇用する社会科学、法律および企業経営分野の専門家に加えて、IGメタル教育センターの経験豊かな職業教育教員や労働分野のコンサルティング会社・学術機関のネットワークも、このプロジェクトを支援した。

3 事業所の利益代表者は、従業員代表委員会、職場委員またはその両方である。従業員代表委員会の権利は事業所組織法に定められている。従業員代表委員会は会社の全従業員を代表し、使用者と、例えば事業所合意を交渉する (本稿 5 ページも参照)。他方、職場委員は当該事業所でIGメタル組合員の従業員を代表する。職場委員は、各分野における組合員とその関心事を把握しており、従業員代表委員会を支援することができる。したがって従業員代表委員会と従業員との仲介役である。

IGメタルのアプローチ——確実かつ公正で、自ら決定する方法でデジタルな労働の世界を形成

ドイツでは事業所組織法 (Betriebsverfassungsgesetz——以下、この法律を表すドイツ語の頭字語「BetrVG」という) に共同決定の機会が定められており、従業員代表委員会⁴が、広範囲にわたる分野で労働の世界の形成に積極的な役割を果たせるようにしている。したがって使用者は、代表の参加なくして (ほんの少し例を挙げれば) 労働時間の配分 (§ 87 BetrVG) や労働安全衛生 (§ 87 BetrVG)、従業員の技能取得 (§ § 96–98 BetrVG)、職場の設計 (§ 90 BetrVG) といったテーマに取り組むことができない。従業員代表委員会を、新しいテクノロジーの導入 (§ 90 BetrVG) にも関与させなければならず、それによって特にデジタル・トランスフォーメーション時代に重要な役割を与えられている (cf. IG Metall, n. d.)。しかし、この事実上の制度上の権限 (事業所組織法に規定) があることだけで事業所レベルで従業員のための労働の世界を実際に形作ることはできない。それより、利益代表者側の政治的行動能力も必要である。

図1は、従業員代表委員会の各活動分野を形成できる、あるいは形成できない一連の選択肢を示している。生産へのデジタル・アシスト・システム (例えばタブレットの利用) の導入は、この好例である。否定的なシナリオでは、高い標準化と厳格なワークフロー・プロセスによって、作業がますます単調かつ片寄ったものになる。その結果、従業員の技能が不要となる。加えて、従業員に関するデータ、例えば従業員の行動や過失などに関するデータがリアルタイムで記録されるようになる。オートメーションの拡大に伴い、システムが従業員の作業を引き継ぎ、従業員がますます余るようになる。

4 事業所組織法 (BetrVG) § 1 によれば、従業員代表委員会は、少なくとも5人の従業員がいる事業所で選出することができる。ドイツ事業所組織法 (BetrVG) は、使用者と従業員代表委員会との協力のルールを定めている。その結果、従業員代表委員会には拘束力のある情報・共同決定権がある。

図1
「積極的アプローチ」

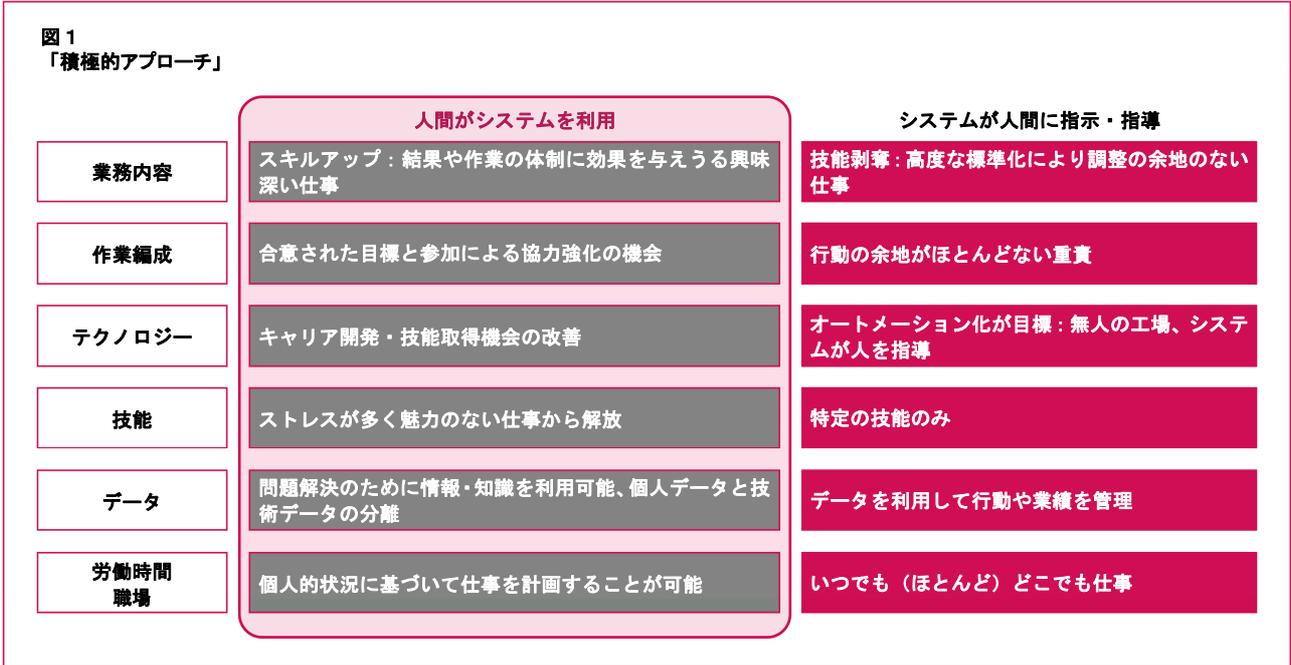
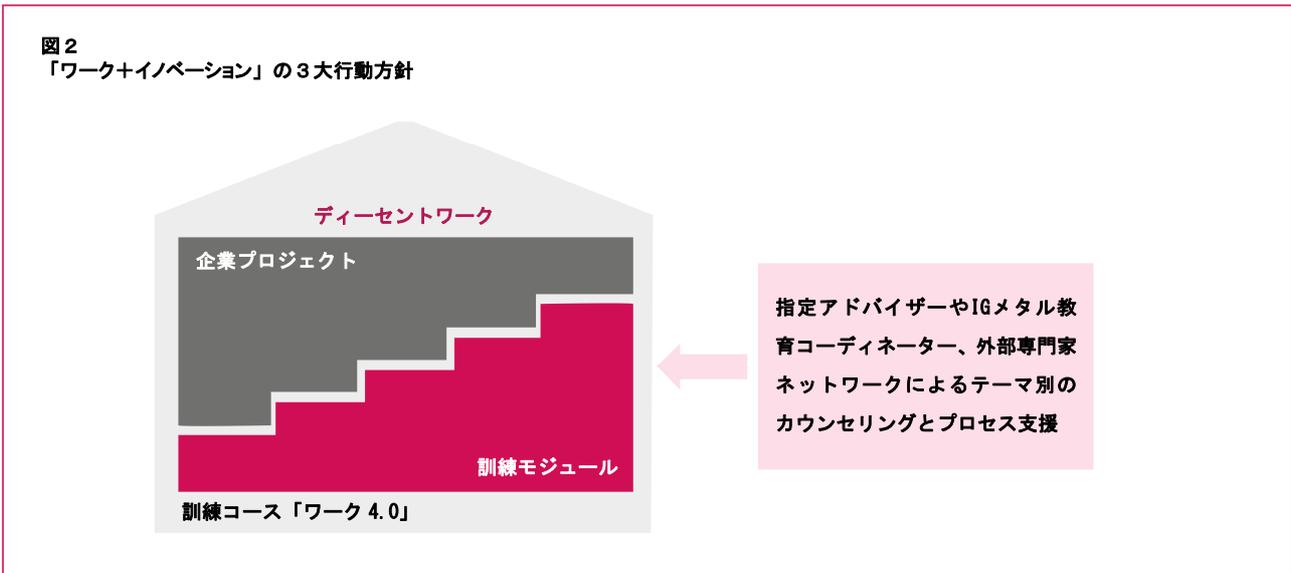


図2
「ワーク+イノベーション」の3大行動方針



同じ例で、肯定的なシナリオの場合、デジタル・アシスト・システムの導入は、従業員の作業を豊かにする効果をもたらすこともある。W+Iの範囲内で繰り返しテストしたように、ここでは従業員代表委員会の側の積極的な行動が特に重要である。従業員代表委員会は経営陣と協力して、アシスト・システムを学習システムを利用して設計するためのプロセスを開始する。同時に、促進プログラムを作り、従業員に新しい、より複雑な業務に適した技能を取得するよう促す。従業員一人一人が、すべての対策の実施に関与する。技能取得に関する現行労働協約のルールが適用される。

したがって、従業員代表委員会が自らの能力を利用すれば、転換できることは明らかである。ここで、「ワーク+イノベーション」の3つの行動方針の軸、すなわち技能取得課程、事業所での実践、必要な支援

策が作用し始める。以下、これらについて更に詳しく説明する。

2.1 「エキスパートワーク4.0」のためのW+I技能取得課程

プロジェクトの行動方針の軸の1つは、それぞれ3日間の5部から成る技能取得課程の検討・実施であった (cf. IG Metall 2017: 6)

このプロジェクト・モジュールの目的は、参加者が、従業員の関与と参加によって、事業所の変化を認識・把握、計画、管理、検討および実施できるようにすることだった。テーマは、従業員の視点から見たイノベーション・プロセスの形成、業務編成・構成に関する

る問題、テクノロジーの変化に対する洞察、事業所における行動に対する影響、およびプロジェクト管理と、プロジェクト結果を持続可能な形で維持する問題などである。プロジェクトの初めに、具体的な内容について参加者と合意し、それぞれの技能取得課程が参加事業所のニーズに正確に適合するようにした。その結果、あらかじめ設定された硬直的なセミナー構成ではなく、事業所の現状に合わせた柔軟なセミナー・モジュールになった。

参加者は誰か？

プロジェクトに参加する事業所⁵では、各部署から選ばれた従業員、人事責任者、労働組合の職場委員、従業員代表委員会のメンバーを教育する機会を得た。したがって、この教育課程は労働者代表だけを対象とするのではなく、経営陣と従業員代表委員会が共同で参加者を任命した。

なぜこのアプローチなのか？

利益代表者だけでなく、事業所内の専門家も技能取得シリーズの対象とするアプローチは、双方（従業員代表ならびに経営陣）が、できるだけ早く労働政策に対する共通の理解を深めるとともに、最終的にどのように事業所レベルでデジタル化プロセスを方向づけるつもりなのかについて、最初から合意しなければならないという事実に基づいたからである。こうして、懸念を初期段階で考慮し、行動の余地を活用し、従業員の視点からデジタル化の形成に関する提案を積極的に導入することができた。しかし、それでもデジタル化の形成において企業と従業員の利害が異なることには変わりはなかった。これらの幅広いテーマにおいても、企業の主な目的が競争力の強化や新たなマーケットシェアの獲得、投資収益率の改善であるのに対し、従業員代表の目的は「良い労働」と雇用維持に注力することである（cf. Janitz/Schroth 2019: 214）。

技能取得課程の教育上の特徴

一労働政策的学習工場（ラーニング・ファクトリー）というモジュール

5つのモジュールのうち1つは、いわゆる学習工場（ラーニング・ファクトリー）で実施された。このために、IGメタルとルール大学ボーフム校（RUB）生産システム講座との共同事務所を設け、緊密に協力しながら、教育コンセプトを立案した。

学習工場では、現実的な工場環境で問題・行動指向

の学習を行うことができる（cf. IG Metall 2018: 7）。将来の業務を形成できるようにするために必要な能力を、実際的な環境の中で教えることができる。W+Iモジュールの一部として、参加者はデジタル・アシスト・システム（タブレット）導入に際し、行動に関する代替案を考案した。

「ボーフム学習工場」の特色は、技術だけに焦点を合わせているのではなく、とりわけ人に及ぼす影響を中心に据えていることで、これは今も変わらない。したがって、このセミナー・モジュールのおかげで、参加者は現実の生産プロセスに基づいて技術的・組織的变化の機会とリスクの両方を理解し、それに関連する労働条件への影響をじかに体験し、良質なデジタルワークの指針に基づいてそれらを形成するための代替案を考えることができた⁶。

2.2 事業所レベルの実施プロジェクト

労働組合の力は、実際にはその力を発揮・適用できる場所にこそある。そのため、事業所における実施プロジェクトの開発が、さらなる軸となるプロジェクトの要素であった。こうして、参加者が新たに獲得した知識を各プロジェクト事業所の現実的な条件の下で具体的に応用し、事業所独自の状況で積極的に形成するという役割を果たせることが判明した。

では、「労働4.0」は自分の事業所にとって具体的に何を意味するか。我々は現在、自分たちの拠点の長所と短所は何だと考えているか。行動の必要が最も大きいのはどこか。職場や労働条件がどのように変化しているかを知るために必要な情報がすべてあるか。良いデジタルワークを積極的に形成するために、どのようなアイデアがあるか。どのような抵抗を予想しなければならないか、どのようにそれに対処するか。誰を、いつ関与させるか。

事業所プロジェクトの開始時には多くの疑問があった。参加者は、プロジェクト資金で用意した労働組合書記のサポートを受けながら、これらの質問に答えた。書記たちは、事業所プロジェクト・グループの設置や経営陣との対話を支援し、具体的なプロジェクトの進め方や責任の定義、有望なコミュニケーション戦略や参加戦略について助言を与えた。2.1)で示した技能取得課程では、各カリキュラムの初めにプロジェクトの現状を報告した。結果として、他の参加者の経験や意見を取り入れたり、必要に応じてサポートを計画したり、共同で解決策を模索することができた。

⁵ パイロット事業所がプロジェクトに参加するためには、プロジェクト申請を行い、通常は事業所でキックオフ・ワークショップを開き、事業所の当事者の期待や目標を確認し、従業員代表委員会と経営陣がプロジェクト確認書に署名する。この確認書には、選ばれた従業員がW+I技能取得シリーズに参加できるようにするため、労働時間中に休暇を与える企業の義務や、独自の具体的な実施プロジェクトを開発し、社会的パートナーシップに基づいて事業所内で実施する意志が盛り込まれている。

⁶ YouTubeで学習工場のコンセプトに関する2本の短い動画を視聴可能：<https://youtu.be/Alilhriq3Ss>（英語）

決定的な段階—新しい知識を具体的に応用する

合計100を超える参加事業所・企業のプロジェクト内容は極めて多様であった。最初に説明したとおり、その大きな原因は多様性であり、事業所における転換はその多様性に直面している。しかし、中心的テーマとなるのは、従業員の技能取得、職場における能力開発およびデジタル化が業務や労働条件、労働時間の形成にもたらす課題である。本稿の第3章で、事業所の実例をさらに詳しく紹介する。

2.3 付随的な支援策

プロジェクトの一環として、参加事業所に労働分野の外部専門家ネットワークを利用する機会を提供した。その費用は助成金によって賄われた。このネットワークには、約30の学術研究組織・機関、労働研究者、生産システム設計などのプロセス・コンサルタントと専門家が含まれる。多くの場合、これは事業所の当事者のさらなる戦略構築プロセスの基礎となり、企業内の社会的パートナーシップに基づく解決を支援した。

地域ネットワーク会議や実践・学術対話で、必要となる支援策を補った。参加者はワークショップで、デジタル・トランスフォーメーションの社会的・経済的影響を調べたり、アジャイルな業務形態からネットワーク化されたアシスト・システムの利用まで、現在の傾向についての知識を深めたりすることができた。加えて、事業所実施プロジェクトへの取り組み成功例を発表し、他の研究プロジェクトの調査結果の評価を行った。とりわけ、約50のイベントを開催したことが、交流やネットワーク作りの時間と場所を提供することになった。

3

積極的に転換を形成—4つの実例

技能取得、コンサルティング、事業所のための「オーダーメイド」実施プロジェクトの3本柱に基づき、積極的な転換プロセス形成を成功させるより具体的な方法を示すために、以下、優れた事業所の詳しい実例を紹介する⁷。これらの事例は、「ワーク+イノベーション」のようなプロジェクトが、労働組合の能力の強化・拡大にどのように貢献し得るかを概説するうえでも適している。

3.1 技能取得と新しいデジタルテクノロジー導入への参加—マン・ウント・フンメル

ニーダーバイエルンのマルクルコーフェンにあるマン・ウント・フンメルは、石油や燃料、空気浄化フィルターの主要メーカーのひとつである。従業員は約3000人で、3分の2強が生産分野に従事。同社は世界最大のフィルター工場を運営し、主に自動車産業に製品を供給している。デジタル化は、ずっと以前から従業員の日常生活の一部になっている。そのため、23人で構成する従業員代表委員会は、将来に対応できる組織になることで、待ち受ける課題を克服したいと考えていた。

「ワーク+イノベーション」に参加した当初、労使双方の代表で構成されるプロジェクト・グループの参加者は、「インダストリー4.0」や「デジタル化」といったバズワードの意味をはっきり認識していなかった。同様に、デジタル化が自社にとって何を意味するか、従業員がどこまで転換の課題に対する準備ができていく実感があるかも漠然としていた。しかし、この最後の点が従業員代表委員会にとって特に重要だった。

同委員会は委員会活動への参加率の高さを大いに重視していたため、プロジェクト・グループは従業員アンケートを考案した。このアンケートは技能取得

モジュールの一部として、他の参加事業所と交流しながら開発された。W+Iコンサルタントのネットワークを通じて、1人の女性社会学者が自らの専門知識を活かし、アンケートの立案にあたってチームを支援した。

アンケートの目的は、何よりもまず現状を確認すること、すなわち、従業員がデジタル化をめぐる現状をどのように評価しているか、どこに具体的な行動の必要性があると考えているかを知ることである——何と言っても、それぞれの分野の専門家として、潜在的に必要な対策を評価するのに最適な人材は従業員自身である。

アンケートの結果、以下の事実が明らかになった。デジタル化の進展に伴い、業務や技能の要件も増えており、従業員は日常的にすでにその影響を感じている。加えて回答者は、自分がこれらの新しい要件を（現在すでに）満たしていないと感じることが多いと述べた。時間的制約が厳しくなり、いくつかの業務を同時に処理することが増え、障害の影響を受けやすくなっている一方で、十分な訓練期間を設けていないため、従業員の負担増になっている。

このアンケートのもう1つの重要な結果は、営業・技術部門のスタッフも、生産部門とまったく同じか、場合によってはより強く変革の影響を受けていることだった。

継続教育については、プロジェクト・グループはアンケートによって、例えばIT関連問題、英語力、従業員が必要とする設備の操作に関する具体的な資格要件を確認した。

良いニュースは、従業員の大多数が、継続教育を受けたいという強い意欲を示したことである。従業員代表委員会の任務については、行動の必要性、例えばグループ分けやリスク評価、戦略的継続教育、技能マトリックスの開発などを確認し、詳細に決められた。

従業員代表委員会のさらなる努力を正当化する従業員との直接交流（組織上の権限）だけでなく、使用

⁷ さまざまな事業所から収集したその他のW+Iの事例は、IGメタルのマニュアル「デジタル・トランスフォーメーションの形成」(2019a)に詳述されている。このマニュアルには、40を超える主要プロジェクトのデータも掲載されている（IGメタル2019b）。

者と従業員代表委員会との協力(制度上の権限)に関しても、プロジェクトの範囲を超えて永続的な変化が達成された。その時以来、使用者側は初期段階で委員会を関与させ、最初から従業員のことも考えてデジタル化プロジェクトを方向づけている。その結果、多くの箇所で、使用者だけでは考慮しなかったであろうニーズに注意を向けることができた。これはある自律走行フォークリフトのパイロット段階で具体的に示された——計画の一番最初から、作業編成の変更も考慮されたのである。

プロジェクト実施中に得た知識や経験は、持続的に従業員代表委員会に利益をもたらした。従業員代表委員会は、グループ従業員代表委員会レベルで取り組んだデジタル化に関する枠組事業所合意の交渉に、直接その知識を活用することができたのである。その結果、将来の転換プロセスでも従業員の利益を中心にすすめることになった (cf. Schroth/Reuter/Schafers 2020)。

「ワーク+イノベーション」はマン・ウント・フンメルで労働組合の能力を強化

上記の例は、マン・ウント・フンメルでの「ワーク+イノベーション」が、労働組合の能力増強にどのように貢献しているかを説明している。「大規模なデジタル化プロジェクトにおいて、我々は現在、従業員代表委員会という立場で常に関与している。使用者もこれを受け入れている。新しいテクノロジーは、我々抜きでは絶対に導入されない。我々は最初からプロセスに関与し、こう自問することができる——我々が本当に求めているのは何か。そして、それを達成するために何が必要か」とミヒャエル・ヌスバウマー従業員代表委員会副議長は言う。労働組合としてしっかり組織された従業員の関与と、従業員代表委員会と使用者側がプロジェクト実施中に対等な立場で向き合ったという事実は、組織上の権限を強化した。

(正式に存在する)制度上の権限も活用・強化された。従業員代表委員会は、学習プロセスを経て(この場合はデジタルテクノロジーの導入において)より専門知識に基づいて共同決定を下し、より強力なイニシアティブによって従業員の技能取得を改善することができた。

労働者代表として、従業員のために積極的に転換プロセスを形成できた理由は、正式な共同決定の機会を利用できたことだけではない。むしろ、行動できるようにするには、規定の対象に関する知識が必要である。W+Iは、まさにそれを実行した。従業員代表委員会はプロジェクトの一環として、必要な学習プロセスに参加することができた。

例えば、上記の枠組事業所合意が締結され、委員会の関与が深まったことによって、プロセスの持続可能性が示された。従業員代表委員会の副議長は言う。

「現在、デジタル化により多くの注意を払うようになっている。使用者が機械を調達した場合、有能な従業員代表委員会がなければ、情報提供の義務だけでは我々が共同決定を行うには十分ではない。我々は技術的専門知識を持ち、従業員代表委員会メンバーのエンジニアと共に現場に行かなければならない。そして我々も専門知識に基づき、問題を明らかにしなければならぬ」。変わらず明らかになる——制度上の権限は常に妥協の対象になる。企業は、デジタル・トランスフォーメーションとの関連においても、主に競争力の強化や新しいマーケットシェアの獲得、投資収益率の改善を重視する。労働組合や従業員代表委員会、従業員は、確実かつ公正で、自ら決定する労働に注力している。

3.2 グローバルな労働時間編成—エアバス・オペレーションズの「日常的修理 daily repair」

デジタル・トランスフォーメーションは多くの点で、従業員に対する柔軟性の要求を強める。エアバス・オペレーションズGmbHの労働時間編成は、この適例である。およそ2万人⁸の同社従業員も労働時間の編成における裁量の余地を求めているため、事業所の実施プロジェクトは革新的な労働時間モデルの開発から始まった (cf. Schroth/Reuter/Schafers 2020)。

プロジェクト・グループは第一歩として現状の分析を実施した。具体的には、労働時間に関する既存の事業所合意、総合事業所合意、およびグループ事業所合意すべてを調査・検討した。事業所レベルで共同決定にいくつかの「空白」、すなわち、現在のところ合意が存在しない分野のあることが明らかになった。例えば、出張中の労働時間やモバイルワークの取り扱いである。もう1つ浮かび上がった重要な分野は、労働時間口座^{*}である。大多数のエアバス従業員、特にシフト勤務者は、労働時間が平均を超えていた。

そこでプロジェクト・グループは、シフト勤務の枠組条件を改善する方法を見つけたいと考えた。その基礎となったのは、2017年にIGメタルが実施した大規模な従業員アンケートである。このアンケートでは、7000を超える事業所の68万人に質問をし、そこからエアバス独自のデータセットが作成された。その結果—全国的傾向と同様に、同社の従業員は何よりも、柔軟性と信頼性、労働時間に関する主権の拡大と、週労働時間短縮の選択肢を求めている。

⁸ この従業員数は、プロジェクト対象拠点、すなわちハンブルク、ブレーメン、シュターデ、ブクステフェーデの人数である。同社では全世界180の拠点で、およそ13万人の従業員が働いている。

^{*} 日本語訳注 労働時間口座とは労働者が残業した時に、その残業時間を口座に貯めておき、後日、休暇などで相殺するもの。労働者全体の6割に普及。

グループは、W+Iの枠組で雇用した労働時間専門家とも協力して、できる限り幅広く従業員の希望に応える労働時間モジュール・システムを開発した。モデルの1つは、エンジニアリング部門で従業員を柔軟に配備するための「daily repair」シフト勤務モデルで、これについて以下で詳しく紹介する。

背景—アメリカとインドに2つのエアバス・エンジニアリング・センターが設立されてから、ハンブルグのエアバス拠点のエンジニアは、自分たちのノウハウをできるだけスムーズに提供するという課題に直面している。このサービスは、顧客の現場で発生した問題を直ちに解決できるようにしなければならない。さまざまな拠点の時差のため、オンコールサービスと待機サービスの組み合わせが導入された。これによって、24時間体制で問い合わせを処理することができる。従業員への影響は自明だった——次第に常駐的なオンコール業務に就かされるようになり、それに伴って負担が大きくなった。

新たに開発されたシステムでは、週末交替制のスケジューリングが自発的かつ自己管理で行われるようになり、従業員は、どれくらいの頻度で週末のオフィス勤務やオンコール業務に対応できるか、考慮する必要のある個人的事情があるかを知らせる。

サービスを提供できない場合は、エスカレーション・メカニズムが発動する。これによって上司は、労働時間数や年齢、家族の状況など、規定の基準に基づいて人員配置を決定できる。このモデルでは、週末労働に報酬が支払われる。祝日と（個々のケースでは）週末も在宅で勤務できる。

パイロット段階とその後の評価を経て、最終的にこの労働時間モデルに関する事業所合意が締結され、計画実現性が改善されるとともに、より広く受け入れられるようになった。この過程で使用者側も、作業編成と労働の満足度を併せて考慮しなければならないことを学んだ。

労働組合の力の利用

この事例の従業員は、同社の弱点といえる部署で雇用されている。ここで、使用者はプロセスがスムーズであることに大きく依存している。このサービス部門が24時間体制で機能しなければ、障害が起きる。緊密に同期された航空産業において、そのような障害または遅延は大幅なコスト増につながり、企業の観点からすれば何としても回避しなければならない。そのため、労使双方が従業員のことを考えてプロセスを規定することに合意している。ここで、被用者代表は従業員の構造上の権限を利用することができた。

エアバスの事例によって、W+Iが利用できるようにした高度な制度上の権限も明らかになった。プロジェクトの副次的効果の1つとして、既存の作業部会

が人事委員会（従業員代表委員会の最も重要な機関の1つ）への統合によって強化された。こうして、他のテーマとの関連を保障するとともに、使用者と同じ目線で行動できるようになっている。

3.3 暫定的な結論

エアバスとマン・ウント・フンメルとの2つの例は次のことを示している。すなわち、「ワーク+イノベーション」のようなプロジェクトは企業の従業員代表に、従業員のために、従業員が参加して、積極的に転換プロセスを方向づける権限を与える。技能取得、コンサルティング、並行して行う実践プロジェクトの3本柱により、労働者代表は（既存の）労働組合の能力を活性化させて拡大し、使用者と効果的かつ対等に向き合うことに成功した⁹。転換は、形成することができるのだ。結局のところ、これまでも今も、従業員のためにこれを行うことが任務である。

「ワーク+イノベーション」から引き出されたこの結論は、最近発表された研究によって学術的にも確認されている。「デジタル化/インダストリー4.0をテーマとする訓練コースに出席した従業員代表委員会メンバーは、このテーマに関する訓練コースに出席しなかったメンバーよりも頻繁に、事業所内のテクノロジーの変化プロセスに関与し、有能な従業員や労働組合、外部コンサルタントの支援を活用している」（Kuhlenkötter et al. 2019: 18）。

この研究は、「ワーク+イノベーション」のようなプロジェクトを通して技能を取得し、テクノロジーの変化プロセスに関与している従業員代表委員会は、参加を促す方針を、したがって従業員の関与を重視することが多く（cf. ibid.: 18f）、それによって労働組合の組織的能力のさらなる強化に貢献している、とも述べている。

2016年から2019年にかけて、ドイツで活動している中規模機械メーカーから多数の自動車メーカーまで、100を超えるパイロット事業所・企業がW+Iに参加した。参加者が300人を優に超える20回近くの技能取得コースが開催され、非常に要求度の高い事業所実施プロジェクトが数多く実施された。

従業員の関与と積極的参加を最初から考慮すれば、成功の見込みが特に高いことが判明した。参加は共同決定に正当性を与え、新しいアイデアや提案を

⁹ 完全を期すために、ここでIGメタルが事業所レベルだけで組合の能力を利用しているわけではないことに留意すべきである。この転換を公正で社会的責任のあるものにするために、IGメタルは社会政策の領域も重視しており、したがって政策決定への要求も明確に主張している。例えば2019年の夏に、気候・自然保護団体など他の市民社会団体と力を合わせ、ベルリンの大規模な#fairwandelデモで政治家に共同要求を突きつけた（社会上の権限）。5万人以上の参加者が、転換の公正な規定と雇用を維持することの必要性を強く訴えた。

生み出し、切迫した変化に対する不安を取り除く。参加を重視する事業所政策の鍵は、積極的な従業員代表委員会と職場委員構造である。現場の具体的な変化について考える場合、特に職場委員が中心的役割を担う。したがって、自明のこととして良いデジタルワークを目指すことは、IGメタルの職場委員活動の内容を向上させる絶好の機会であり、従業員には非常に大きな付加価値をもたらすことになる。IGメタルの役割は、できるだけ包括的に職場委員を支援することである。

プロジェクト活動への使用者側の早期関与（特に、使用者が任命した専門家に労働組合教育フォーマットを開放することや、事業所実施プロジェクトを立案するための同数の労使代表によるプロジェクト・グループの設置）も、成功をもたらすことが判明した。マン・ウント・フンメルは、この方法のほうが制度上の権限をうまく利用できることを示している。

さらに、特に労働組合が必要に応じて「不満を表明」できる十分な組織上の権限を有する事業所では、転換期においても良い労働は実現可能ということが出来る。事業所における対立状況に関与する能力と意欲は、通常、従業員にとって有利な解決策を得るための必須条件である。要は「賢明に交渉する」ことである（cf. Huzzard/Gregory/Scott: 2004）。

労働の世界の転換は、労働組合の教育活動にも大きな要求を突きつけている¹⁰。目的は、包括的な専門知識やプロセス知識を伝えることである。テーマと共同決定当事者に求められる能力が多様であるため、それぞれのニーズに合わせた教育、コンサルティング、技能取得を提供する必要がある。W+Iプロジェクトの範囲で検証した3本柱、すなわち能力取得課程、内容的に関連する事業所実践プロジェクト、必要となる支援策の提供は、この点で重要なインパクトをもたらした（Janitz/Schroth 2019: 215）。加えて、転換プロセスを積極的に理解すれば、事業所で労働政策関連の問題提起を強化する機会が生まれる。労働組合と大学の学習工場との協力をさらに拡大すれば、必要な知識を伝えるうえで大きな役割を果たすことができる。この協力関係は、現実的な環境で実践型の知識を習得できるようにし、特定のプロセスを

空間的・時間的に凝縮して実際に触れられるようにする（cf. Heyer/Reuter 2019: 217 ff.）。

しかし何よりも、W+Iの経験は、労働の世界に対するデジタル化の影響が実際にどれほど包括的であるかを改めて実証した。いくつかの事業所では、あらゆる手段が尽くされた。だが、それは労働の世界の転換がいかにオープンであるかを示してもいる。必要な紛争対応力を持つ、よく組織された有能な職場委員、従業員代表委員会、労働組合によって、将来良い労働の機会を利用し、従業員にとってのリスクを最小限に抑えることもできる。労働組合行動の中心となる場所は事業所であり、それは今後も変わらない。しかし、IGメタルが組織する事業所の優に半分以上が、グローバルに活動する企業やグループ連合の傘下に入っている。職場の先行きに関する決定は、もはや現地ではなく企業レベル、グループ・レベルで下される。そして多くの場合、まさに事業所において、労働の世界の転換に関連する課題をうまく克服するための明確な戦略が存在しない。2019年夏のトランスフォーメーション・アトラスの結果は、これを強く裏付けている。IGメタルは、さまざまな転換関連のテーマについて、組織する全分野の2000弱の事業所の従業員代表委員会と職場委員のアンケートを行った。対象の従業員代表委員会の87%が、自社における決定の全て、または一部がグループ・レベルで下されていると述べた。対象事業所の過半数に、転換戦略がほとんど、あるいはまったくなかった。

労働組合にとって、これは事業所・企業関連・国際的な労働組合活動をよりよく統合しなければ、効果的な対抗力を構築できないことを意味する。理想を言えば、既存の共同決定機会が補完し合い、相互に補強することが望ましい。W+Iの事例をさらに2つ紹介し、既存の労働組合の能力を集散的に動員すると、実際にどのように成功し得るかを示す。

3.4 構造変化の積極的形成—シーメンス・チュービンゲンの事例

シーメンス・チュービンゲンでは、多くの空港のチェックインコンベヤーなどに使われる、ギヤードモーターを製造している。事業は何年にもわたって低迷しており、2007年に経営陣が組立工場をチェコ共和国に移転すると発表し、およそ500人の従業員に衝撃を与えた。従業員代表委員会は、労働組合にしっかりと組織化された従業員とともに、チュービンゲンの拠点を維持する方法を徹底的に探した。第一歩として、デジタル技術を利用してコストを削減し、工場を再び黒字転換する方法に関するアイデアを集めた。従業員は短期間で、数百万ユーロを削減する可能性のある80件の具体案を提出した。当初は懐疑的だった経営陣も、これに感銘を受けた。組織上の権限の動員によって、使用者側を説得してW+Iに参加させた。

¹⁰ 労働組合の教育活動は、常にIGメタルの中心的任務の1つであった。2019年には、組合費収入総額の約5%が教育分野に投じられた（cf. IG Metall 2020: 4）。教育活動は政治的な方針を示し、名誉職の利益代表者と専任の従業員の連帯を促進する。さらに、「労働組合と個人が行動、対話、貫徹力を維持し、事業所や社会的・政治的対立において、しっかりと自己主張できるようにすることに貢献する」（IG Metall 2012: 7）。転換は、労働組合関連の当事者が新しい課題や推進力となる要素、傾向に対処しなければならないことを意味する。転換の要件は複雑さを増しており、より迅速に決定を下さなければならないことが多い。したがって教育活動の任務は、適切な知識や技能を伝え、当事者が専門知識を持ち、効率的に行動できるようにすることである（cf. ibid.）。ワーク+イノベーションは、この点で重要なインパクトを与えた。

技能取得課程の対象となる従業員を選び、事業所プロジェクト・グループを設置したのち、IGメタルの助けを借りて包括的に交渉した。最終的に、例えば輸送部門や製造、サービスについて、一連のデジタル・アプリケーションに合意した。例えば、現在製造現場では画面上に個々の機械の稼働率や可用性がリアルタイムで表示される。サービス部門ではスマートグラスが使われている。これによって世界中の顧客に、トラブルシューティングの実施方法やギヤードモーターの部品交換方法に関するデータや指示を提供することができる。オフィスでは人工知能を、組立工場ではロボティクスを利用して単調な反復のプロセスをなくし、より質の高い仕事ができるようにしている。

これらの取り組みが可能となったのは、1億ユーロのシーメンスAGデジタル化未来基金のおかげである。この基金は、「構造変化の積極的形形成」をスローガンに、拠点閉鎖を回避するため、総合従業員代表委員会がグループ企業と取り決めた。この基金を財源とする対策の目的は、人員削減ではなく、更なる技能取得対策を取ることであり、初期段階で構造変化に対応することである。この基金から100万ユーロ以上がチュービンゲンに投入された。同数の労使代表で構成される委員会が資金の配分を決定した。チュービンゲンの従業員代表委員会とシーメンス総合従業員代表委員会は、IGメタルの助けを借りて、拠点の閉鎖を阻止しただけでない。シーメンス・チュービンゲンは現在、シーメンス・グループ内でデジタル化工場の範例となっている。2019年にボンで開催されたドイツ従業員代表委員会大会で、フベルトウス・ハイル連邦労働大臣が出席する中、両従業員代表委員会は、従業員が関与（組織上の権限）した事業所・企業レベルの共同決定（制度上の権限）の模範的な相互作用を評価され、ドイツ従業員代表委員会賞の金賞を贈られた。

3.5 グローバルな公正に尽力 リア・コーポレーションの事例

ミシガン州サウスフィールドに拠点を置くリア・コーポレーションは、世界有数の自動車部品メーカーで、37カ国に240以上の拠点がある。およそ17万人の従業員がシートや電子装置、内装を製造しており、うち6500人がドイツにいる。ドイツの全17の拠点のうち2カ所がW+Iに参加した。理由一経営陣は、業務プロセスと直接リンクし、リアルタイム生産管理を可能にするデジタル生産管理システム（Manufacturing Execution System）の導入を計画していた。それによってプロセスを最適化し、プロセスのエラーを発見することができる。すぐに、このシステムの導入による業務や雇用への影響が、全ての人に及ぶことが分かった。そこで総合従業員代表委員会は、専門委員会が集中的にプロジェクトを担当し、IGメタルとともに定期的に従業員に現状を知らせることを決定した。

2018年初め、アメリカのリア本社は最終的に、全世界の開発拠点と販売部門を分離して独立会社を設立する（エンジニアリング・カーブ・アウト）と発表した。ドイツだけで、1100人の従業員が影響を受けた。国境を越えた従業員間の交流やネットワーク作りを容易にするために、総合従業員代表委員会はIGメタル本部の国際部に支援を求めた。IGメタルの多国籍ネットワーク・イニシアティブは、国境を越えた従業員代表間の協力を可能にすることを目指しており、これが、リア総合従業員代表委員会にとっても効果的に働いた。外国拠点の従業員・労働組合（組織上の権限）を強化することで、ドイツの拠点における脅迫的措置の可能性を抑え、良好な労働条件を確保していく。

共同プロジェクト・チームは、その後マルチトラック・アプローチを決定した。自動車産業に対する転換の影響を取り上げたドイツの監査役会の重点的会合で、ドイツの同僚たちは、インテリジェント・シートシステムや自動運転関連の事業分野といった製品ライン計画について、幅広く情報を得た。第2段階では、12カ国の代表で構成される欧州従業員代表委員会で、インダストリー4.0とデジタル化が自動車産業に及ぼす影響や、経営陣がすでに具体的に計画している対策に関する情報が提供された。雇用維持、労働安全衛生、将来の更なる技能取得のニーズに対する影響について協議した。寄せられた質問を集め、ヨーロッパ・アフリカ地域を担当する経営陣に送付し、コメントを求めた。

同時に、ドイツの総合従業員代表委員会は、その主な役割の重点を新たな課題とすり合わせた。同委員会は経営陣に対し、新しい労働時間規定、アイデア管理、データ保護をめぐる交渉に入るよう求めた。IGメタルと総合従業員代表委員会の共同ニュースレターで、各拠点の従業員に現状を知らせた。これが見過ごされることはなかった。IGメタルは多くの新規組合員を勧誘できたのである。1年以内に、従業員約500人のミュンヘンのリア欧州本社をはじめ、それまで従業員代表委員会がなかった5つの開発拠点で、初めて従業員代表委員会選挙が実施された（組織上の権限と制度上の権限の強化）。

同時に、欧州従業員代表委員会（EWC）は、主に変わりゆくバリューチェーンの問題について議論した。過去数年間に、特に中欧と南欧で多くの工場が閉鎖され、生産拠点がEU域外の国々に移された。ヨーロッパ・アフリカ地域で働くリア従業員6万人のうち、EWCで代表されているのは3分の2に満たない。セルビアと南アフリカ、とりわけモロッコだけで、リアは2万人以上を雇用していた。これらの従業員とはまったく接触がなかったが、同じ経営陣の傘下にある。

IGメタルとフリードリヒ・エーベルト財団の多国籍企業ネットワーク・イニシアティブを活用して、

2018年と2019年に初めて、3カ国すべてのリア従業員と管轄の労働組合を対象とするワークショップが開催された（cf. on South Africa: Chiwota/Ludwig/Mogane 2019: 57 ff.）。目標は明確で、相互信頼の構築、改編計画に関する情報交換、各国における従業員の権利の強化である。EWCはその後、非EU加盟国の被用者を初めてEWC会合にゲストとして招待することを決定した。

同時に、IGメタルとドイツ総合従業員代表委員会は、ドイツにおけるエンジニアリング部門分離計画の具体的構成について経営陣と交渉し、労働協約が締結された。この協約は特に、新設のリア・コーポレーション・エンジニアリングGmbHに労使同数の代表から成る監査役会を設置し、総合従業員代表委員会の活動を改善するための追加的職務免除を予定している。さらに、欧州従業員代表委員会担当の専門官も一人雇用することができた（制度上の権限）。

最終的に、2019年のEWC会合で経営陣とのあからさまな対立が生じた。EWCの招待で、南アフリカとセルビアから2人の選出労働者代表がゲストとして出席した。すると経営陣はEWCメンバーに、2人を経営陣との交流から除外するよう求めたのである。EWCはこれを全会一致で拒絶し、経営陣は会議室をあとにした。その日のうちに、ドイツの2つのリアW+Iプロジェクト事業所の1つが、超過労働の要請を拒否した。その結果、50万ユーロ以上に相当する生産が欠損した（構造上の権限）。2020年にリア経営陣は初めて、欧州・アフリカ地域の全ての国から選出従業員代表を「地域パートナーシップ会合」に招待し、現在の経済情勢や新しい事業分野に関する情報を提供した。EWCから経営陣への「我々は見ている」という強力なシグナルは、コロナ・パンデミックによるロックダウン期間中にも最初の成果を上げた。例えば、リアの南アフリカの拠点における操業短縮手当の支払いをめぐる問題は、EWCの介入後に事業所レベルで迅速に解決した。欧州従業員代表委員会の明確な目標は依然、すべての非EU加盟国のゲスト枠を貫徹することであり、中・長期的には、全世界で被用者の権利を保護するためにグローバル枠組合意を締結することである。

4

結論および概観

これらの事業所でのW+Iプロジェクト実施例は、従業員の利益を最優先してデジタル・トランスフォーメーションを形成するため、従業員と労働組合がどのように既存の労働組合の能力を強化し、利用・拡大すれば良いのかを示している。マン・ウント・フンメルでは、労働組合にしっかりと組織された従業員と直接交流して新しいデジタルテクノロジーの導入に備え、それによって従業員代表委員会の正当性と組織上の権限を強化した。従業員代表委員会の制度上の権限は、デジタル化プロジェクトをめぐる使用者と従業員代表委員会との協力に関する（枠組）事業所合意によって永続的に強化された。エアバス・オペレーションズGmbHの労働時間制度をめぐる討議で、被用者代表は、同社の弱点といえる部署で働く従業員の構造上の権限を利用することに成功した。労働時間編成に関する作業部会を人事委員会に統合することによって、従業員代表委員会の制度上の権限が強化された。

IGメタルが組織する企業の優に半分以上がグローバルに活動する企業やグループに属しているため、デジタル・トランスフォーメーションの過程で効果的な対抗力を強化するには、事業所・企業関連の国際的な労働組合活動の連結を改善するしかない。チュービンゲンのシーメンス・ギヤードモーター拠点閉鎖は、具体的なコスト削減案を提示すると同時に、組織上の権限と制度上の権限を動員することによって阻止された。W+I参加のおかげで、この拠点は現在、シーメンス・グループ内でデジタル化工場の範例となっている。

世界的な自動車部品メーカーであるリア・コーポレーションの複数の開発拠点が独立会社に分離されたとき（エンジニアリング・カーブ・アウト）、IGメタルの多国籍ネットワーク・イニシアティブは、特にドイツの拠点で脅迫的措置が講じられる可能性を抑えるために、国境を越えて従業員・労働組合の組織上の権限を強化するという課題に取り組んだ。これは、5つの拠点で従業員代表委員会の選挙を実施し、組織上の権限と制度上の権限を構築することなどによって達成された。従業員の構造上の権限の活用で生産停止時間が生じた。最終的に、新設されたリア・コ

ーポレーション・エンジニアリングGmbHの労働協約によって、従業員と労働組合、従業員代表委員会の制度上の権限が強化された。この協約には、労使同数の代表から成る監査役会と、従業員代表委員会の活動を改善するための職務免除規定の追加が盛り込まれている。

IGメタルの要求は依然、労働の未来が使用者だけに委ねられないようにすることである。「ワーク+イノベーション・プロジェクト」は、この要求を満たすために、事業所・企業関連、および国境を超えた重要なインパクトを示した。2016年のプロジェクト開始時点の仮定が確認された。すなわち、デジタル・トランスフォーメーションは実にさまざまな関連において、実にさまざまな速度でドイツの産業に入り込んでくる、従業員代表委員会と労働組合の職場委員はオーダーメイドの支援を必要とする、という仮定である。したがって、IGメタルがこの道を進み続けること、2020年中頃から2年間の移転・継承プロジェクト（transfA+Ir）を実施していることは、妥当と言うほかない。

2016年初めにW+Iプロジェクトが始まってから、転換のペースが加速しており、新しい力学が出現している。デジタル化に加えて、グローバル化、電気モビリティ、気候変動も、変化の大きな原動力となっている。雇用、変化する技能要件、アウトソーシング、新しいビジネスモデルの問題（ほかにも例はある）もそのままであったり、ますます重要になっている。新たに欧州社会基金とドイツ連邦労働社会省の助成を受けたtransfA+Irによって、IGメタルはこれらの変化しつつある枠組み条件を考慮している。transfA+Irの枠内で、転換を推進するさまざまな要素に関して多様なターゲットグループ（例えば従業員代表委員会、職場委員、専従の事業所担当者）を支援するためのデジタル・ツールキットが開発されている。W+Iプロジェクト開始以降に重要性が高まっているテーマ（人工知能、人材開発・技能取得、資源効率、雇用維持問題、国境を超えた問題など）が、このプロジェクトに明確に統合されている。このツールボックスには、チェックリストや事業所合意のキーポイント、継続教育、技能取得コンセプト、診断用ツールなどが盛

り込まれる予定である。これらは14のプロジェクト事業所/パイロット企業で検証し、絶えず拡大していく。W+Iと同様に、外部コンサルティングサービスも提供される。

IGメタルは220万の組合員を擁するドイツの最大の単一労組として、成功し続けるために自ら変化することがいかに重要であるかも認識している。それゆえに、ニュルンベルクの2019年労働組合大会の代議員は、「事業所からIGメタルを考える」プロジェクトを承認した。このプロジェクトの目的は、事業所を中心的な行動の場として、従業員のために、専門知識を持ち、参加型で、紛争対応力を持って転換プロセスを形成するために、今後IGメタルの活動がどう変わるべきかを見極めることである。具体的なプロジェクトで、事業所の組合員と専従労働組合書記が、現場で、事業所で、IGメタル各事務所で、労働組合活動の改善案を考え出す。IGメタルが、事業所レベルと企業レベルでも、国境を越えた労働組合政策に関しても、今後も強力かつ効果的に行動できるかどうかは、2023年に判明予定のプロジェクトの結果にかかっている。それは、労働の世界の転換を推進する要素や傾向、力学が、工場の門や国境で止まる訳ではないからである。

BIBLIOGRAPHY

- [1] **Chiwota, Elijah/Ludwig, Carmen/Mogane, Kenneth** (2019): Transnational Worker Solidarity: Building an African-European Network in Lear Corporation, published in: South African Labour Bulletin, 43 (2), 2019
- [2] **Heyer, Irene/Reuter, Melissa** (2019): Lernfabriken – neue Lernorte für Arbeiten 4.0, published in: Mit »Arbeit und Innovation« die digitale Zukunft gestalten, published in: Schulz, Irene (Hrsg.): Industrie im Wandel – Bildungsarbeit in Bewegung, Frankfurt am Main, p. 217-225.
- [3] **Huzzard, Tony/Gregory, Dennis/Scott, Regan** (2004): Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?, Basingstoke and New York.
- [4] **IG Metall** (undated): So bestimmen Arbeitnehmer im Betrieb über ihre Betriebsräte mit, available at: <https://www.igmetall.de/im-betrieb/mitbestimmung/im-betrieb/so-bestimmen-arbeitnehmer-im-betrieb-uber-be-triebsrat-mit>
- [5] **IG Metall** (2012): Gewerkschaftliche Bildung der IG Metall. Informationen über Grundlagen, Ziele und Methoden für internationale Partner, available at: <http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/hochgeladenedateien/Internationale%20Bildung/bildungsbro-schuere/Bildungsarbeit-deutsch.pdf>
- [6] **IG Metall** (2015): Gute Arbeit, gutes Leben. IG Metall. Resolutions of the 23rd Ordinary IG Metall Trade Union Congress in Frankfurt, Frankfurt am Main.
- [7] **IG Metall** (2017): Arbeit+Innovation. Wir machen Zukunft, available at: https://www.igmetall.de/download/20170515_IGM_Imagebrosch_re_finale_Anichtsdatei_8e0dbbf34d34f80da69bcf1f1fc248436fbb7eab.pdf
- [8] **IG Metall** (2018): Arbeit+Innovation. Das Seminarkonzept der Bochumer Lernfabrik, available at: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjEldPzztjoAhWl2aQKHWeEBi-AQFjAAegQIBxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.igmetall.de%2Fdownload%2F20180903_Arbeit___Innovation___Das_Seminar_konzept_der_Bochumer_Ler_d9c0755393cbd3c3ad8bbd56d8b18205a2964343.pdf&usg=AOvVaw3NTR0kb_j2lFIPg0WdTmj
- [9] **IG Metall** (2019a): Digitale Transformation gestalten. Beispiele guter Praxis, available at: https://www.igmetall.de/download/Abschlussbro-schure_Arbeit_und_Innovation_Teil_1__Obfedc0668a4cf97b20bff003efd5dc664b96cdf.pdf
- [10] **IG Metall** (2019b): Digitale Transformation gestalten. Steckbriefe ausgewählter betrieblicher Umsetzungsprojekte, available at: https://www.igmetall.de/download/20190130_Teil_2_Abschlussbrosch_re_A_I_a149da82ae1bc514b91098cebbf1826ce2355ad1.pdf
- [11] **IG Metall** (2020): Hintergrundinformationen zur Jahrespressekongresskonferenz 2020, available at: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj5tK3Wtl3qAhUF5uAKHRIKDE-0QFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fwww.igmetall.de%2Fdownload%2F20200124_2020_01_24_Hintergrund_Kerner_JPK_final_ar-s_510dcc74184968069e664939b33d4b92c812a926.pdf&usg=AOvVaw2BH3bvIIAxdaswIQhxORBa
- [12] **IndustrialAll** (2017): The Challenge of Industry 4.0 and the Demand for New Answers, Second Draft of Internal Working Paper as of 11 September 2017, available at: http://www.industrialall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/2017/SWITZERLAND/Industry4point0Conf/draft_in-tegrated_industry_4.0_paper_5_17.10.2017.pdf
- [13] **Janitz, Fritz/Schroth, Jochen** (2019): Mehr Betriebspolitik wagen: Mit »Arbeit und Innovation« die digitale Zukunft gestalten, published in: Schulz, Irene (Hrsg.): Industrie im Wandel – Bildungsarbeit in Bewegung, Frankfurt am Main, pp. 204-216.
- [14] **Kuhlenkötter, Bernd/Lins, Dominik/Niewerth, Claudia/Prinz, Christopher/Schäfer, Marvin/Wannöfel, Manfred** (2019): Mitbestimmung und Partizipation im Transformationsprozess zur Industrie 4.0, published in: Arbeit, volume 28: issue 4
- [15] **Ministry of Labour and Social Affairs** (2019): Der Dialogprozess Arbeiten 4.0, available at: <https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsmarkt/Arbeiten-vier-null/arbeiten-4-0.html>
- [16] **Ministry of Labour and Social Affairs** (2015): Re-Imagining Work: Green Paper Work 4.0, Berlin.
- [17] **Schmalz, Stefan & Dörre, Klaus** (2014): *Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens* (The power resource approach: An instrument to analyze trade union action capabilities), in *Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management – The German Journal of Industrial Relations*, Rainer Hampp Verlag, vol. 21(3), pp. 217-237.
- [18] **Schroth, Jochen/Reuter, Melissa/Schäfers, Kathrin** (2019): Transformation im Betrieb gestalten, in: *Computer und Arbeit* 28 (2019), issue 12, pp. 20-23
- [19] **Schroth, Jochen/Reuter, Melissa/Schäfers, Kathrin** (2020): Betriebsräte gestalten Transformation, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 41 (2020), issue 2, pp. 37-39

著者紹介

Kathrin Schäfers

カトリン・シェーファース

IGメタル執行部の事業所政策局の政策書記。2017～2019年に「ワーク+イノベーション」プロジェクトのプロジェクト書記として活動した。

Jochen Schroth

ヨッヘン・シュロート

IGメタル執行部グローバル化政策局長。2016～2019年に「ワーク+イノベーション」プロジェクトを主導した。

IMPRINT

Friedrich-Ebert-Stiftung | Global Policy and Development
Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlin | Germany

Responsible:

Mirko Herberg | International Trade Union Policy

Phone: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255

www.fes.de/gewerkschaften

To order publications:

Julia.Schultz@fes.de

Commercial use of all media published by the Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) is not permitted without the written consent of the FES.

従業員のためのインダストリー4.0

IGメタルの「ワーク+イノベーション」プロジェクト



デジタル化とグローバル化は労働の世界に大変革をもたらしており、職務や事業所文化、企業組織の在り方を変容させている。これらの変化は、事業所が余剰になったり、海外移転によって、従業員に脅威をもたらすことが多い。



IGメタルは、そのような転換に積極的に関与することによって、労使双方に利益を与える形でイノベーション・プロセスを管理できることを示している。IGメタルは、その強力な組織上の権限と制度上の権限を利用して、従業員教育を企業独自のイノベーション・プロジェクトと組み合わせる革新的なプロジェクト、「ワーク+イノベーション」を立ち上げた。従業員と経営陣が共に参加し、事業所・企業レベルにおける具体的な問題の解決策を考える。



したがって労働組合は、従来の利益代表を超えた役割を担う。IGメタルは、従業員の視点からイノベーション・プロセスを促進することによって、国境を越えたさまざまな生産拠点で、事業所を維持したり、事業所の編成方法に関して被用者に発言権を与えたり、事業所の質に影響を与えたりするうえで貢献している。同時に、このような参加型のアプローチは、労働組合と従業員代表委員会の能力を強化する。

このテーマに関するさらに詳しい情報については下記参照—
<https://www.fes.de/lnk/transform>

FES(フリードリヒ・エーベルト財団)の紹介

1925年、労組出身でドイツ初の民選大統領の名を冠し、ドイツ社会民主党(SPD)党首が設立。大統領の遺志を継いだ社会民主主義のもと、自由な労働組合・市民社会の強化を促進。予算はドイツ連邦政府の公的資金で、年間1億ユーロ以上。

日本語版発行人:

全日本金属産業労働組合協議会JCM
事務局長 浅沼 弘一

* 日本語版発行にあたり、表現の修正は原文の意図を変えない範囲で、金属労協の責任において行った。