

継続訓練におけるチームプレイの重要性

— 推進役、批判的伴走者、実践での
訓練者としての IG メタルの役割¹⁾

クラウディア・ドゥンスト

はじめに²⁾

スキルアップ [Qualifizierung] は、昔も今も、そしてこれからも、構造転換を成功させるために不可欠な手段である。したがって失業対策、熟練労働者の確保、そしてとりわけドイツの製造業企業のイノベーション能力という点から、労働組合にとっての中心的な課題である。このことは繰り返し説かれてきたし、ドイツ国内およびバーデン・ヴュルテンベルク州において多くの政治的イニシアチブにより支援されている。ここでは学術研究、使用者、雇用エージェンシーをはじめとする多くのパートナーと共同しながらのチームプレイが求められる。

労働組合、政治家、使用者は、事業所での実践においては繰り返し意見の相違が見られるのであるが、スキルアップを重視することについては基本的な一致が見られると言ってよい。

いずれにせよ IG メタルが 2020 年に行った従業員調査は、このことを明確

1) 【訳注】 第 33 回獨協インターナショナルフォーラム「新しい時代と生涯キャリア教育 — ドイツの『国家継続職業教育戦略』から何を学べるか? —」(2022 年 11 月 19 日、獨協大学)での報告。原題 Claudia Dunst: Teamplay Weiterbildung – die Rolle der IG Metall als Impulsgeber, kritischer Begleiter und Praxistrainer

2) 発表の背景には、特にバーデン＝ヴュルテンベルク州における IG メタルの実践と戦略がある。

に示している。従業員は将来の安全のためにスキルアップを重要と考えており、そこでIGメタルによる支援も期待している。調査対象者の92%が将来の安全のためのスキルアップに賛成しており、この傾向はすべての従業員グループで、スキルレベルに関係なく見てとれる³⁾。このことは、トランスフォーメーションの実態について2019年に行った従業員代表委員会[Betriebsrat]への調査でも確認されている。ここでは従業員代表委員会メンバーの95%が、スキルアップの必要性が高まっていると評価している⁴⁾。

以下では、ドイツにおける継続訓練の枠組み作りに私たち労働組合がどのようにかかわっているか、すなわち企業の課題としての継続教育、従業員のための継続教育の強化にどのように貢献しているかについて、4つに分けて論じていく。

1. ドイツ（およびバーデン＝ヴュルテンベルク州）の政治的参加
2. IGメタルの労働協約政策
3. 法的共同決定の実施
4. 組合員に対する教育訓練と助言

最後に、事業所レベルの継続訓練政策における労働組合としての課題を大まかに提示する。枠組みルールを作ることと、事業所での具体的な実践とは全く別物であるということを予め述べておきたい。

3) vgl. IG Metall (2020): Datenblatt tarifpolitische Forderungen - Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung 2020, <https://www.igmetall.de/im-betrieb/beschaeftigtenbefragung-2020> (Download: 13.2.2021)

4) vgl. IG Metall (2019): Transformationsatlas - wesentliche Ergebnisse - Pressekonferenz der IG Metall 5. Juni 2019, https://www.igmetall.de/download/20190605_20190605_Transformationsatlas_Pressekonferenz_f2c85bccc886a59301dbebab85f136f36061cced.pdf (Download: 13.2.2021)

1. 労働組合の政治的参加：労働者の権利のためのロビー活動

労働組合、そしてIGメタルは、使用者団体とともにドイツの多くの政治プロセスや国家機関に参加している。一方では、正式な取り決め（たとえば雇用エージェンシーの管理委員会）を通じての参加があり、他方では、政治的プロジェクトや法律の提案を行うワーキンググループや委員会を通じた参加がある。私たちはそこで実務的な専門知識を提供しているが、これにより公正な枠組み条件を求めることが可能となっている。その一例が「国家継続訓練戦略」⁵⁾である。これはドイツの主要な政治的アクターや労働組合によって、話し合いのプロセスのなかで作り上げられてきた。

これに加えIGメタルは、多くの戦略的で実践的なプロジェクトに参加している。これには、たとえばトランスフォーメーションにおける熟練労働者の育成に関する諸研究、「モビリティの将来に関するナショナルプラットフォーム」のようなプロジェクトグループ、「自動車トランスフォーメーション・ネットワーク」などが含まれる⁶⁾。これらはすべて、継続教育への将来的課題を解決するための公的支援を受けたプロジェクトの例である。

このような政治的・国家的文脈のなかで、IGメタルは推進役、批判的伴走者、実践での訓練者（事業所現場での専門家）の役割を同時に担っている。

2. 労働者の要求実現のための労働協約政策

ドイツの労働組合は、使用者団体との労働協約の交渉（および闘争）を通じて組合員利益（賃金や労働時間など）を形成する権利を持っている。労働協約

5) vgl. https://www.bmbf.de/bmbf/de/bildung/weiterbildung/nationale-weiterbildungsstrategie/nationale-weiterbildungsstrategie_node.html

6) Vgl. <https://www.e-mobilbw.de/fileadmin/media/e-mobilbw/Publikationen/Studien/Strukturstudie2019.pdf>

に拘束される事業所は、協約に含まれる規定を実施する義務がある。

金属・電機産業分野において、IGメタルは使用者とスキルアップに関する労働協約 [Tarifvertrag Qualifizierung für die Metall- und Elektroindustrie] を締結している。20年前に締結されたこの労働協約には以下のテーマが含まれている。

- 金属・電機産業の労働者の継続訓練を受ける権利
- 上司との「スキルアップ面談」による労働者支援
- 継続訓練計画に関する従業員代表委員会と事業所経営陣との協業
- 継続訓練のため一時的に職場を離れた従業員の職場復帰の約束
- 訓練短時間労働の可能性（時間短縮モデル）の可能性
- 継続訓練分野における企業内のスキルアップのプロジェクトや革新的プロジェクトを支援するスキルアップ・エージェンシー（AgenturQ/ 労使間の共同助言機関）の設置

労働協約交渉では、労働組合側からは、従業員のための良好な枠組み条件を作り出すテーマが提案されるルール化されている。労働組合は、使用者団体とともに推進役を担っている。ここで労働組合が重視しているのは「未熟練・半熟練労働者」問題である。彼らはたいてい低賃金グループの補助業務についている。労働組合はこうした労働者を継続訓練においてさまざまな方法で支援している。

3. 事業所での法的共同決定

— 従業員代表委員会を通じた労働者の権利の行使

ドイツの経営組織法 [Betriebsverfassungsgesetz] は、事業所で選出された利益代表である従業員代表委員会が継続訓練問題に取り組み、ふさわしい対応を支援することを可能にしている。具体的には以下の通りである。

- 第80条：事業所における労働協約の実施状況の従業員代表委員会による監視
- 第90条以下：技術的な設備の計画、作業方法や作業工程の変更、それらの新規導入、作業場所の変更に関する使用者からの情報要求権（ここから派生する従業員に対する要請については第97条）
- 第92a条：従業員代表委員会によるスキルアップに関する独自提案の提出権
- 第96条：従業員代表委員会は、職業訓練ニーズの調査を要求できる。その際、個々の従業員の事情や必要も考慮されなければならない。
- 第97条：従業員の職務が変更され、職業上の知見や能力が不十分なものとなる場合、従業員代表委員会は共同決定権を有する。
- 第98条：従業員代表委員会は、継続訓練の実施について共同決定権を有する（内容、範囲、時間、参加者）。

こうした規定によって、継続訓練を労働者の側から提起し積極的に作り上げていくことが可能となっている。たとえば事業所での年齢構成の推移を把握するために年齢構成分析を要求することができる。労働組合として、私たちはこの権利をさらに広げたいと考えており、法改正を求めている。

4. 事業所における労働組合代表を強化するための労働組合による教育訓練と助言活動

政治的、労働協約的、法的な枠組み条件が整っていれば、継続訓練が事業所レベルで自動的に行われるというものではない。むしろ使用者団体にとっても労働組合にとっても、こうしたルールの枠組みに関する事業所当事者の理解を深めさせ、彼らを支援することが重要となっている。支援のあり方は、使用者と労働組合の立場によって異なるであろう。しかし金属・電機産業においては、少なくともこのテーマが職場において議論されなければならないという点

で一致している。労働組合は、さまざまなアプローチやフォーマットで訓練や助言を実施している。

- 訓練：労働組合は、独自の教育機関における広範なセミナープログラムによって、従業員代表委員会を支援している。
- 「継続訓練メンター」の育成：労働組合として、私たちは職場で訓練を呼びかける担い手を養成している。職場で継続訓練を呼びかけ、訓練への障害を最小限に抑える役割が期待されている。
- 助言活動1：すべての従業員代表委員は、継続訓練のテーマを含め、IGメタルから助言を受けることができる。
- 助言活動2：IGメタルはバーデン＝ヴュルテンベルク州の雇用エージェンシーと協定を結び、雇用エージェンシーのスタッフが従業員代表委員会と事業主を支援することを取り決めている。
- 行動手引の作成：「未来のスキル」に関するプロジェクト、未来志向の革新的な訓練アプローチに関するプロジェクトを立ち上げて支援する。これにより実践的なアイデアや提案をモデルとして提供している。
- ネットワーキング：「自動車トランスフォーメーション・ネットワーク」（スキルアップが重点）など、スキルアップ強化のため多くの地域レベルの活動に参加している。

中間的な結論——職業訓練には問題はない？

労働組合、とりわけ私たちIGメタルは、戦略的な継続訓練政策、具体的な枠組み規制の創設、事業所内の継続訓練の実践にさまざまな形で関与している。また使用者側、少なくともバーデン＝ヴュルテンベルク州の金属産業使用者連盟であるSüdwestmetallとは一致点が多い。これは事業所の継続訓練が良好な状況にあることを意味するだろうか？

答えは、否である。

今後数年間で取り組みをさらに強めたい、あるいは取り組まなければならない

いと考えている課題がいくつもある。

5. 事業所レベルでの労働組合の継続訓練政策の課題

既存のルールや知見は事業所の日常生活で実施され、事業所のプロセスに組み込まれなければならない。そのためには4つの主要な課題がある。

- ① 事業所現場でのスキルアップのプロセスの強化
- ② 将来を見据えたスキルアップ設計による事業所内でのトランスフォーメーションの積極的推進
- ③ 従業員の参加とエンパワーメント
- ④ 従業員代表委員会、人事部門、従業員の間でトランスフォーメーション・ベルトの役割を担う継続訓練メンター

以下、それぞれを見ていく。

① 事業所現場でのスキルアッププロセスの強化

労働協約による規制や事業所レベルでの規制の成否においては、最低遵守すべき規範のあり方より、むしろスキルアッププロセスが強化されているかが重要である。事業所レベルで、繰り返しスキルアッププロセスを具体化することが重要である。これには戦略レベルにおいて従業員代表委員会が関与すること、従業員が動員や実行レベルに関与することが含まれる。この二つのレベルで積極的取り組みが行われる時、スキルアップを企業文化に定着させることが可能となる。すなわち従業員は、従業員代表委員会が従業員をスキルアップに向けて力づけることにより、自分たちの利益を表明する。他方で彼らの利益表明によって従業員代表委員会が力を与えられる。さらに従業員代表委員会は、会社の戦略的な発展と従業員の利益とを積極的に結びつけることができる一種の「トランスフォーメーションのベルト」である。従業員代表委員会は人

事部の活動を補う存在にもなるし（たとえば未熟練者や半熟練者の雇用可能性を維持するために）、人事部に取って替わる存在にもなる（戦略的な人材育成が見られない場合）。

② 将来を見据えたスキルアップ設計によるトランスフォーメーションの積極的推進

トランスフォーメーション（デジタル化・脱炭素化）のスピードは、コロナ危機や気候変動対策によってさらに加速している。イノベーションのサイクルは短くなり、労働プロセスはより複雑になり、コンピュータやネットワークに依存するようになった。職業訓練で得た知識が有効な期間はそう長くないだろう。

IGメタルは、技術の進歩は社会の進歩にもならなければならないと考えている。これは2019年の組合大会で採択された。明日の社会が今日よりもより安全、より公平で、より自己決定的、より連帯的になるようトランスフォーメーションを社会的、生態的、民主的に進めることが大切である。労働者が変革プロセスに組織的に関与すれば、これは成功するだろう。

この文脈での1つの重要な経験は、デジタルプロジェクトの多様性と複雑性は（製品や作業プロセスへの影響も含め）、その量と効果において運用可能なものでなければならないということだ。従業員代表委員会や労働組合にとっての「デジタル能力」とは、より優れたIT専門家になることを意味するのではなく、持続可能な労働政策という観点からITプロジェクトが雇用関係に及ぼす意味を評価し、それに対応する戦略的結果を導き出す力があることを意味する。これには基本的に、継続訓練の計画と（計画段階にある）革新的な技術開発とを密接に関連づけることが含まれる。具体的には人材育成担当者、従業員代表委員会の訓練部会メンバー、研究開発部門の技術者が集まり、製品やプロセス・イノベーションについて話し合い、そこからスキルアップのニーズを導き出すことを意味する。

③ 従業員の参加とエンパワーメント

継続訓練ができる仕組みを戦略的に作り上げることは重要である。しかし同時に重要なのは主体である人、訓練をしたいと考える人、訓練が望まれる人である。訓練を実際に行うためには、自分にとって個人的なメリット（たとえばキャリアプラン、雇用の安定、行動の安定性や知識の優位性、社会的承認）が認識されなければならない、現実的な障害（たとえば時間、上司の了解、メールアカウントなど）が除去されなければならない。職場でよく聞かれる意見の1つに「従業員がやりたいと思えば、やってもかまわないが……。しかし彼らは本当にできるのだろうか」というものがある。

従業員代表委員会とIGメタルは、対話型の従業員集会やアンケート、従業員代表委員会の面談時間など、さまざまな機会に従業員に尋ねている。その答えはさまざまである。それは学習プラットフォームにアクセスできないという声もあれば、継続訓練のサービス自体が不足している、自信がないという声もあり、さらには人手不足のために上司が継続訓練時間を与えてくれないという声もある。それゆえ、私たちが事業所で取り組み、一緒に解決策を考えるアプローチは常にある。

④ 従業員代表委員会、人事部門、従業員の間でトランスフォーメーション・ベルトの役割を担う継続訓練メンター

将来的な役割が期待されるのがIGメタルの継続訓練メンターである。彼らは先導者の役割を担い、職場の同僚に継続訓練の問題について助言を行うとともに、事業所内の継続訓練の戦略的作成に積極的に関与する。

2021年から、IGメタルは全国で「継続訓練メンター」養成を始めた。2022年には100人を超えるメンターが養成された。バーデン＝ヴュルテンベルク州にはすでに約30人のメンターがおり、人数は増加傾向にある。こうして従業員の参加と支援の仕組みが作られているが、この仕組みにより、一方では先導者として訓練サポートが行われ、他方では訓練参加を阻む既存の障害をなくすために実践的な取り組みがなされている。

6. 未熟練・半熟練労働者のスキルアップ

IG メタルは未熟練・半熟練労働者への支援を行う。以下、実際にあった事例をもとに説明する。

未熟練・半熟練労働者への支援は、企業と労働者の現状をもとにスキルアップの可能性を計画する段階と、それをもとに労働者の参加を促し、使用者や雇用エージェンシーを含めて協議し実行する段階の二つに分けて行われた。

計画段階では、まず従業員代表委員会がスキルアップ計画の作成に積極的にかかわった（図1）。従業員代表委員会は事業所内を回り、従業員からスキルアップへの関心を聞き取った。さらに従業員代表委員会はIG メタルの職場委員 [Vertrauenskörper] と共同で「専門家チーム」を作った。

この専門家チームがIG メタルとともにアイデアを練っていく。現状と行動オプション、雇用エージェンシーによる助成措置の可能性、スキルアップの具体的なアプローチを確認したうえで、使用者側と協議が行われた。その結果、

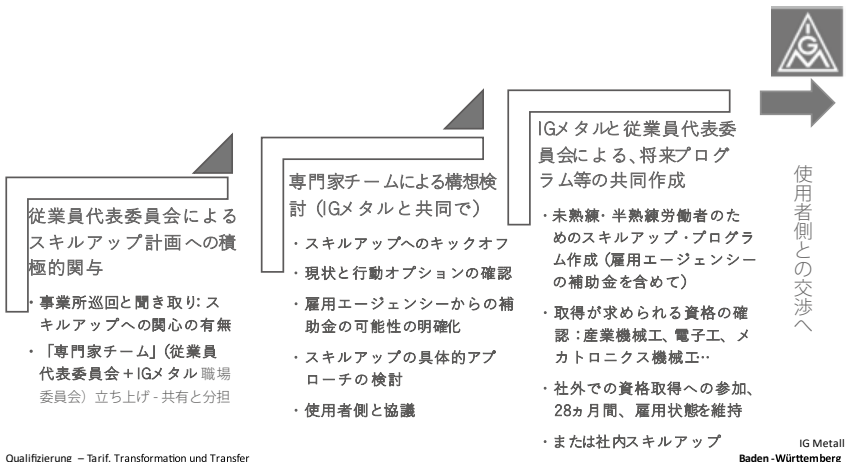


図1 未熟練・半熟練労働者のスキルアップ計画 — 第一段階

未熟練・半熟練分野は将来的に縮小されることが判明し、それに対応する職場に移るか、スキルアップにより使用者側の求める資格取得をする必要があることが明らかになった。

これを受けてIGメタルが従業員代表委員会とともに将来構想を作った。ここでは未熟練・半熟練労働者のためのスキルアップ・プログラムが、雇用エージェンシーからの助成措置も含めて作成された。必要とされる資格取得に向け、雇用関係を維持した上での28カ月の事業所外訓練が計画された（産業機械工、電子工、メカトロニクス機械工など）。雇用エージェンシーからの支援も組み込まれた。以上が第一段階である。

その上で協議・実行段階に移る。雇用エージェンシーおよび使用者との協議を行う（図2）。同時にスキルアップに乗り気でない未熟練・半熟練労働者もいるなか、当事者の関与も重要である。この事例では従業員代表委員会、IGメタルが共同で雇用エージェンシーによるスキルアップ説明会（任意参加）を開催し、70名の参加があった。その後、職業適性に関する雇用エージェンシーによる個別相談会が事業所で開催され40名が参加したが、40名すべてに継続

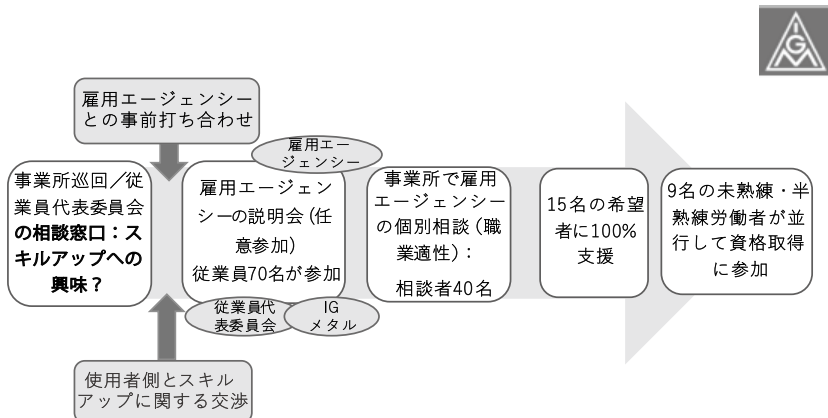


図2 修了資格取得に向けた未熟練・半熟練労働者の参加——第二段階

訓練のための雇用エージェンシーからの支援がなされることとなった。そのうち 15 人には必要費用の 100% 支援が認められた。9 名の未熟練、半熟練従業員が平行して修了資格取得のための訓練に参加した。

この事例は上手くいった方であるが、いつもそうではない。使用者側が未熟練・半熟練労働者へのスキルアップに積極的対応をするのは、むしろ少数派である。

7. 終わりに

継続訓練は製造業企業では「望ましい」ものではなく、もはや必須のことからとなっている。しかし、すべての製造業企業で順調に進んでいるわけではない。訓練をめぐる状況は企業文化、企業規模（専門知識と予算）、従業員構成、従業員代表委員会の役割、人事部、そして将来的には継続訓練メンターの活動とかかわっている。IG メタルは取り組みの必要を強く感じ、この問題への取り組みを強化してきた。私たちは、少なくともバーデン＝ヴュルテンベルク州では多くのパートナーに恵まれており、今後も取り組みのニーズによりよく応えていける新しいパートナーが見つかることを確信している。

著者情報

クラウディア・ドゥンスト：IG メタル・バーデン＝ヴュルテンベルク本部トランスフォーメーション担当 (Claudia Dunst : IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg, Team Transformation)

大学で社会科学を専攻、政治学修士 / 公共政策修士。IG メタル・バーデン＝ヴュルテンベルク本部の政策担当スタッフ。主な担当分野はトランスフォーメーション、継続職業教育、労働市場政策。

(大重光太郎 訳)