

## 働き方改革法案における、労働者の尊厳について

2018年6月15日

## 一 組織における、労働者の人間的権利と自由および労働時間一

松村 勝己

1. フランスの労働法にみる人間的権利と自由
2. 個人の尊厳を尊重するための法律
3. 「働き方改革法案2018」における労働者の尊厳
4. 私が働いた組織における労働時間と、幸福感
5. 第4次産業革命後の、社会生活と組織労働

安倍内閣の「働き方改革法案」が6月29日に成立した。BSBの「びんご産業の未来投資戦略」支援における、労働者の意識改革の前提となる法案であり、近世における労働法の改革経緯から、社会生活と組織労働のあるべき姿を考えてみた。

## 1. フランスの労働法にみる人間的権利と自由 \* 1

別紙「フランスの労働法」(日経ビジネスオンライン2017/5/9)より、現フランス大統領マクロン氏の労働法改革に至る、労働時間に関する問題と、働く人の尊厳維持の課題を、時系列的に整理した。

1990年代	雇用の維持と失業者対策として、左派政権によって「週35時間労働制」が導入された。
1990年代後半	精神科医のマリ・F・イルゴイエヌの著書、『モラルハラスメント・人を傷つけずにはいられない』が大ベストセラーになり、フランスで「モラハラ」という言葉が一般化した。
2000～2002年シラク大統領	政府の調査で、5割が「職場の人員が増えた」、6割超が「生活の質が向上した」と回答。一方、「労働者を語る経営者が人間性を無視し「競争力」や「コスト」などの言葉で、仕事量は従来どおりで労働時間だけを短縮、賃金を抑制した。 政府の同調査でも4割が「業務の負担が増え、多くの労働者が「ストレスが増加した」と回答。職場の人間関係の悪化、上司からの攻撃や暴力.etc(モラハラ)が増えた。
2002年1月17日シラク大統領	職場におけるモラルハラスメントに言及した「社会近代化法」(労働法)を制定。 新労働法では、「従業員は、権利と尊厳を侵害する可能性のある、身体的・精神的健康を悪化させるような労働条件の悪化を招くあるいは悪化をさせることを目的とする繰り返しの行為に苦しむべきではない」とし、 「雇用者には予防義務があり、従業員の身体的・精神的健康を守り、安全を保障するために必要な対策をとらなければならない。 また、モラルハラスメント予防について必要な対策を講じなければならない」また、企業は従業員の健康と安全を保障する義務があることが大前提で、たとえハラスメント予防の対策を導入していたとしても、モラハラを起こす社員が出た場合、その社員だけでなく雇用者にもその責任がある、としている。
2007年サルコジ大統領	サルコジ大統領は「もっと働いてもっと稼ぎましょう」というスローガンを掲げ、市場競争の原理をフランス国民に定着させることによって経済の活性化を図ろうとした。 自動車メーカー「ルノー」で、4カ月間に3人が自殺。カルロス・ゴーン氏が、ルノー本体のCEOに復帰した時期と重なり、日本の『過労自殺』という経営手法の逆輸入と噂された。
2008年	銀行で働く12人の従業員が自殺。
2009年秋	最大手の「フランス・テレコム」で、1年8カ月の間に24人が「自殺」、
2010年	連続自殺の背景に「組織的モラハラ」があるという認識が、連日メディアで報じられた。
2012年	オランド大統領(社会党)「弱者や庶民の生活を第一」を打ち出し、雇用増大政策
2017年	マクロン大統領「労働コスト削減と給与引き下げで労働者の手取り額増加を公約

2002年の「社会近代化法」では、「労働者はその能力を雇用者のために提供するが、その人格を与えるのではない」という哲学を、貫いている点で、すばらしいと思うが、2007年のサルコジ大統領の「経済活性化政策」が、「たった週35時間労働」で追いつめられる人たちが続出し、彼らは2007年

から続発した「死」を「過労自殺」と呼び、2010年に社会問題化した。

**過労死**とはいわば、突然死のこと。長時間労働などの過重労働で引き起される脳血管疾患、若しくは心臓疾患を原因とする死である。週50時間勤務で`リスクが`増大する。

**過労自殺**とは、業務における強い心理的負荷を原因とする自殺による死である。重い責任、過重なノルマ、高い目標設定などによるストレスによる比重が大きく、組織的モラハラが引き金になる。

日本では「パワハラ」という言葉が一般化しているにも関わらず、それを規制する法律はない。政府の「労働相談」という制度だけで、その相談内容は「いじめや嫌がらせ」が`多数を占めている。

「労働者である以前に人間である」。この当たり前のことを、日本人は置き去りにしてきた。

フランスでは経営者を養成する機関で、「いかなる状況でも『働く人の尊厳』を傷つけ、『屈辱的で劣悪な労働条件』をつくるモラハラを絶対に許すべきでない」という教育が行われ、学校でも子どもたちに教える取り組みが進められていると聞く。

長時間労働の制限とともに、技術・経営戦略が創る組織のモラハラ意識改革も、同時に実現しなければならない。

## 2. 個人の尊厳を尊重するための法律

### (1). 職場と憲法

日本労働弁護団事務局長 弁護士の嶋崎 量氏は、2016年5月の情報産業労働組合連合会機関紙「Report」に「日本国憲法に規定する労働三権は「個人の尊厳を尊重するためにある」

(検索)<http://ictj-report.joho.or.jp/1605/sp05.html> で、働く者の権利を述べている。

日本国憲法12条 (権利と自由) この憲法が国民に保障する自由及び権利は、国民の不断の努力によつて、これを保持しなければならない。又、国民は、これを濫用してはならないのであつて、常に公共の福祉のためにこれを利用する責任を負ふ。

日本国憲法13条 (個人の尊厳) すべて国民は、個人として尊重される。生命、自由及び幸福追求に対する国民の権利については、公共の福祉に反しない限り、立法その他の国政の上で、最大の尊重を必要とする

日本国憲法28条 (団結権) 勤労者の団結する権利及び団体交渉その他の団体行動をする権利は、これを保障する。

この3つの条文にある理念が、職場に働く個人の尊厳について、どのように保障されているか、1項で述べた我国の課題について、以下、現行法制度を、具体的に考えて見る。

### (2). 労働時間と残業時間

法定労働時間(労基法)	原則として1日8時間、1週間40時間が限度
所定労働時間(職場)	1日8時間なら、週5日間働ける。
法定残業時間	所定労働時間7時間の場合、 1日1時間は法定残業時間とみなされず、 週40時間を超えた分が残業時間となる。
休日出勤手当(労基法) (残業時間非可算)	職場が休日出勤は、休日出勤手当(35%増)で保証、 残業手当は25%増で保証。
休日(労基法)	週1日以上
残業時間の上限(労基法)	1ヶ月45時間(月22日出勤の場合、1日辺り平均2時間)、年間 360時間、会社と労働者間で上限を超える期間特約を年6回許可
過労死ライン(厚労省)	1ヶ月80時間(週休2日制の場合、1日辺り平均4時間) 心疾患や脳血管疾患発祥リスク大。高確率で労災と認定。
休憩時間(インターバル)	勤務終了から、次の勤務開始までの時間、現行労基法に規定なし。
安全配慮義務(安衛法)	個人によっては、残業時間勤務が、安全配慮義務違反になる。

- |         |  |
|---------|--|
| 民事的責任   | 長時間残業により、社員が体を壊したら会社には、民事的な賠償責任が発生する可能性がある。  |
| 組織的モラハラ | 労働時間・残業時間・休日出勤・有給休暇行使などに、見られる事例 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 勤務時間記録、保存データの改ざん、報告書の偽装など。</li> <li>▪ 朝礼や始業点検時など、勤務中の体調・作業異常申告不安</li> <li>▪ 計画外異常作業時の、安全衛生管理対策時の報告・連絡・相談不安</li> </ul> |

(3). パワーハラスメント他、(組織的モラハラに属するものが無いとは言えない。)

①. 「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」1985成立86施工

通称: 男女雇用機会均等法(以下「均等法」という)により、次の事項について男女で異なる取り扱いを禁止している。

- 募集・採用、配置(業務の配分及び権限の付与を含む)・昇進・降格
- 教育訓練、一定範囲の福利厚生、職種・雇用形態の変更
- 退職の勧奨・定年・解雇・労働契約の更新
- 採用や昇進で、転勤を条件にすること。(間接的に女性が不利になるとして2014追加)
- 妊娠や出産を理由に退職を強要したり、不当な配置換えを命令すること。
- 性別による役割分担意識に基づく、言動(セクハラとみなす)をしない。

②. 「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」2012労働基準局

職場のいじめ・嫌がらせ・問題暴言や仲間外しといった「職場のパワーハラスメント」は、近年、都道府県労働局への相談が増加傾向にあるなど、社会問題として顕在化していて、こうした行為が社員のメンタルヘルスを悪化させ、職場全体の士気や生産性を低下させる要因になっている。

**提言のおわりには、**

▽提言は、働く人の尊厳や人格が大切にされる社会を創っていくための第一歩。

▽組織は対策に取り組み、一人ひとり職場を見つめ直し、互いに話し合うことから、始めるよう期待する。 **としている。**

提案の別紙として示された【職場のパワーハラスメントの行為類型】は以下のとおり。

①暴行・傷害(身体的な攻撃)

業務の遂行に関係するものであっても、「業務の適正な範囲」とは認められない。

②脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言(精神的な攻撃)

③隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し)

これらは、業務の遂行に必要な行為であるとは通常想定できないことから、原則として「業務の適正な範囲」を超えるものと認められない。

④業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害(過大な要求)

⑤業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや、仕事を与えないこと(過小な要求)

⑥私的なことに過度に立ち入ること(個の侵害)

業務上の適正な指導との線引きが、必ずしも容易でない場合があると考えられるが、何が「業務の適正な範囲を超える」かは、業種や企業文化の影響を受けるので、具体的判断については、各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にすべきである。

### 3. 「働き方改革法案2018」における労働者の尊厳 \*2 \*3 \*4 \*5 \*6

厚労省が目指すものはなにか？ 国会で成立した「働き方改革法案」の厚労省資料を見て、びんご地域のものづくり企業の未来投資戦略が創り出す組織のあり方を考えてみる。

#### (1). 働き方改革の総合的かつ継続的な推進(雇用対策法の改正)

目的:労働者の多様な事情に応じた雇用の安定及び職業生活の充実、労働生産性の向上を促進し、労働者とその能力を有効に発揮することができるようにし、その職業の安定等を図る。

題名:「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」

効果:労働者の「職務及び職務に必要な能力」等の内容を明らかにし、これに即した「公正な評価及び処遇その他の措置」が効果的に実施され、職業の安定を図るための配慮事項を明示。

施策:労働者の多様な事情に応じた「職業生活の充実」に対応し、働き方改革を総合的に推進するために、現行の雇用関係の施策に、次の事項を追加する。

- ▶ 労働時間の短縮その他の労働条件の改善
- ▶ 雇用形態又は就業形態の異なる労働者間の均衡のとれた待遇の確保
- ▶ 多様な就業形態の普及
- ▶ 仕事と生活(育児、介護、治療)の両立

事業主の責務:「職業生活の充実」に対応し、労働者の労働時間の短縮その他の労働条件の改善など、労働者が生活との調和を保ちつつ、意欲と能力に応じて就業できる環境整備に努める。

国の基本方針:改革の効果を上げるために、必要な労働施策の総合的な推進を図る。そのために、

①他省庁との連携を図り、 ②都道府県知事及び労働政策審議会の意見を聴く。

③国は社会情勢の変化に対応し基本方針を変更する。

2017.7の政府の「未来投資戦略2017」の基本は、産業構造のデジタル化であるが、現実の問題として、びんご地域のものづくりに関わる中小企業の大多数が、改革の道筋を考える段階にない。

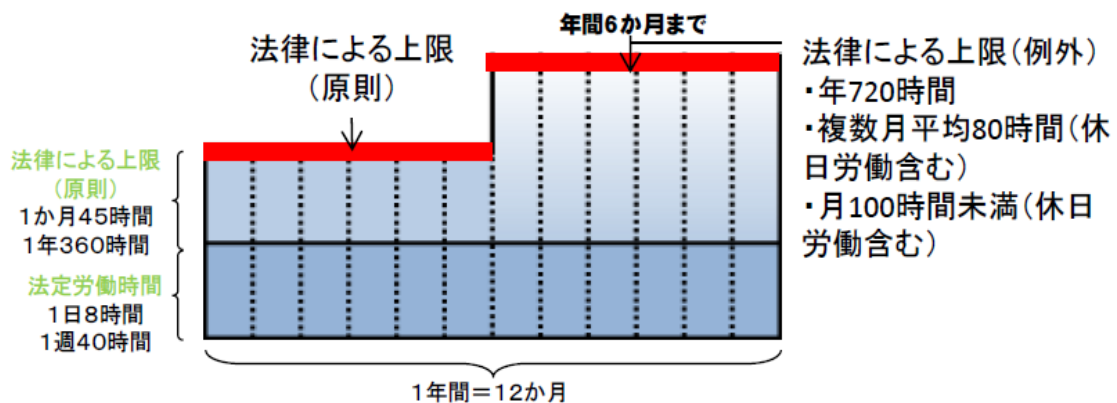
上記の「働き方改革法案」は、既に多発傾向にあるパワハラやセクハラ等の社会的問題を、「働く人の尊厳を維持する」という名目で、事業者に向けて、努力を提案するとともに、デジタル化改革による生産性向上に向けて、労働者の意識改革や、自主研鑽を、労働者に求めるものである。

この「働き方改革法案」を前向きに進めるなら、現実問題として、労働者の「職務及び職務に必要な能力」等の内容を確認する必要があるが、地域における今後の具体的な技術・戦略が見えてこない。新しい技術・経営戦略を想定する場合、事業組織の再編成における労働要件が前提になる。

地域の事業者だけでなく、行政、大学・研究機関および金融など、地域産業に関する総合的基本戦略を議論した上で、国の基本方針策定段階の議論に参加する必要がある。

#### (2). 長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現等(労基法、安衛法など)

##### ①. 労働時間に関する制度の見直し(労働基準法、労働安全衛生法)



割増賃金率 月60時間を超える時間外労働について、50%以上を規定。追加

年次有給休暇 10日以上有給休暇付与に対し、5日について時季指定付与。追加



高度プロフェッショナル制度 健康確保措置を条件として、創設

職務の範囲が明確で一定の年収(少なくとも1,000万円以上)を有する労働者が、高度の専門的知識を必要とする等の業務に従事する場合に、年間104日の休日を確実に取得させること等の健康確保措置を講じること、本人の同意や委員会の決議等を要件として、労働時間、休日、深夜の割増賃金等の規定を適用除外とする。

労働時間の管理 使用者に、省令で定める方法により把握する義務を追加。

②. 勤務間インターバル制度の普及促進等(労働時間等設定改善法) 追加

③. 産業医・産業保健機能の強化(労働安全衛生法等)

産業医の業務を適切に行うために必要な情報提供を、事業者に課す。追加

(3). 雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保 追加

①. 不合理な待遇差を解消するための規定の整備

短時間労働者・有期雇用労働者・派遣労働者に関する不合理(対正規)な待遇の禁止

- 個々の待遇ごとに、当該待遇の性質・目的に照らして、待遇差を明示。(パートタイム労働法)
- 派遣先の労働者との均衡待遇、および 一般的労働者平均賃金と同等以上の労働契約(労働契約法、労働者派遣法)
- これらの事項に関するガイドラインの根拠規定を整備。

②. 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

短時間労働者・有期雇用労働者・派遣労働者について、待遇差(対正規)の内容・理由等に関する説明を義務化。(パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法)

③. 行政による履行確保措置及び裁判外紛争解決手続(行政ADR)の整備

#### 4. 私が働いた組織における労働時間と、幸福感

人間の尊厳は、働くことが楽しく、成果を関係者全員で喜ぶことで、認めることができる。

私は、そう思っている。ここでは、私が18歳で就職してから今まで、組織で働いてきた人生を振り返り、私の認識に残る「労働時間の意義」と、「働く喜び」を、次世代に働く人々に伝えたい。

##### (1). 新入り技術職員が先輩作業職人を指導 1959～1962

私は、高卒18歳で、当時最新鋭の日本鋼管水江製鉄所(現JFE京浜製鉄所)の保全部に入社し、全所の計測制御設備管理を担当する部署配属されました。職場は私を含めた5人の技師と、工場現場作業を担当する約50名余の技能職人で構成されていました。

新人技師の私は、最新計測制御機器の購買を担当する中で、その機能に関する原理・設計諸元を習得することから始め、休日には神田の本屋で、メーカーの設計教本をあさり、朝の通勤時間を使って理解するまで勉強しました。また購買先メーカーの出荷検査のチャンスを捉え、その技術レベルを実習させてもらいました。

現場作業者との関わりは、購買品の受入検査作業の指示と、その結果報告に基づく検収処理でしたが、職業人としての感性を身につけるため、現物・現場・現状を、腰を低く・よく聴く姿勢を初めから心掛け、新規作業を依頼する場合には、計測器の原理・原則に基づく改善の要点を、指示書で伝えるように努力しました。

新人の自分にできる仕事は、どんなものでも、勉強したいので、やらしてもらおう日々が3ヶ月位経った夜のこと、「転炉ボイラーの給水制御異常で、生産が止まっている」との電話が入り、担当技師を呼び出すとともに、現場に行き、状況を確認し、組織の責任者として、複座調節弁の故障と判断し、工場の責任者に、応急措置として手動運転の対応を依頼し、実施してもらいました。翌朝、担当技師の指示で、調節弁を分解調査した結果、弁栓の切断が判明し、ホッとしました。

当時の休日出勤と残業による超過労働時間は、タイムカードで管理され、毎月数十時間であったと記憶しますが、バレーボールのクラブ活動にも全参加していたにもかかわらず、翌日に残る疲労感の覚えもなく、若さを謳歌していたものと思われれます。

計測制御設備管理組織の使命は、所内全組織の計測作業の正確さと、品質管理データの適正使用を管理することであり、計測機器の購買と、製造プロセスに装備した計測制御機器の定期的な精度検査で、事務・技術を問わず、多くの先輩組織運営担当者との関わりがあり、上記に述べたように、どんなことでも調べて報告してくれる「坊や」として、可愛がってもらいました。

**2018年度以降の、新入社員に贈る言葉「初めての職場における自己の課題を解決せよ」**  
配属された職場に、新入社員に対する、モラルハラスメントは存在しない。存在を訴えるモラルハラスメントは新入社員の利害関係者が持つ妄想に過ぎない。自己の課題解決手段を反省すべきである。

## (2). 世界一の製鉄プロセス制御システム開発と設備保全担当 1966～1987

鉄鋼短大2年間の国内留学を卒業し、計測制御技師として再配属されたのは、日本鋼管(現JFE)福山製鉄所の製鉄原料から製鉄・製鋼プロセスおよび環境エネルギー管理プロセスオートメーション設備の保全部門でした。

25歳の誕生日赴任の翌日から、過去にない規模・能力の計装設備を据え付ける基礎の現地確認に始まり、5ヶ月後の高炉火入れに向けて、計装・自動機械設備の据付・配線工事設計、工事工程管理業務を行いました。特に工事設計段階では、全ての設備について、稼働後の保全業務効率化を考慮した工事設計を行い、工事図面を保全ドキュメントとして残すようにしました。この間の勤務は、定時間内業務の7割が現場で、日々の設計事務を時間外で処理し、休日出勤を含め、月100時間余りとなりました。任された課題解決に向けて、日々新しい知識情報処理に集中できました。

高炉火入れの3ヶ月前の5月、初の鉬石専用船が原料岸壁に入港し、港湾・原料処理・動力設備の実負荷試運転が始まり、高炉火入れの1ヶ月前には、焼結工場・コークス炉が稼働しました。

この3ヶ月間の勤務は、過酷でした。担当する焼結工場の紛鉬石定量切出し制御装置が、生産開始1日後に、次々と動かなくなり呼び出されたことから始まりました。原因はテーブルフィーダー設計時の切出し負荷算定モデルの誤りであり、駆動歯車を再設計し、1週間で製作交換し、高炉火入れに間に合わせました。切出し負荷算定モデル修正は、粉体輸送工学の原理から学習し、ホッパーの容量(t)だけでなく、ホッパーの形状要件を追加し、全て一人で行いました。

世界一の製鉄所は、その規模を一挙に倍増したため、火入れ直前まで、予期しない異常故障が次々と発生しました。保全部門の私を含めた担当技師のほとんどが、稼働後1年間の時間外労働は、毎月120時間を超え、私は最大200時間働いた月もありました。

働き方改革法案の、高度プロフェッショナル制度は、このような事態に対応するものであり、どんな設備・システムにも、未知の自然現象に対して、完璧と言えず、必要になものと思います。

## (3). 生産管理システム開発プロジェクト参加 1971～1984

経済の低成長時代に入り、全社的な環境・省資源・エネルギー対策プロジェクトがスタートし、私は高炉・転炉および熱延プロセス間の鉄道輸送と、圧延前の鋼材置場における熱損失を最少化するための、プロジェクトに参加し、鉄道輸送ダイヤ編成の最適化に関する課題に挑みました。

プロジェクトリーダーは、工程管理部門長で、私の提案した課題に示した達成目標と解決戦略を、理解してもらい、その実行を任せてもらいました。鉄道輸送司令室の統合、台車の位置情報管理システムの導入・開発により、溶銑鍋の輸送時間データ分析ができるようになり、輸送ダイヤ編成モデル開発前に、エネルギー損失を明らかにでき、その後の開発は後輩に引き継ぎました。

このプロジェクトでは、開発期間中マイルポイントレビューの実行が行われ、生産管理部門の要求を、逐次すり合わせる事ができ、通常業務に併行して、無理なく終了できました。

#### (4). マイコン組込みシステム開発プロジェクト管理 1988～1998

製鉄所のプロセスオートメーションシステム管理者の後は、上京しマイコン組込みシステム開発ベンチャーに出向し、大手半導体製造メーカーの新製品や、農業流通市場改革システムに組込まれる制御システム開発のプロジェクトリーダーを任され、10年間働きました。

私のリーダーとしての問題は、契約開発工数を、実績工数が上回り、減益となることが多く、最後まで、うまくできずに終わり、取締役として発生損失の一部を弁済し、退職したことです。

私のように技術畑で育ったものが、プロジェクトリーダーを引受ける場合には、管理会計に長けたパートナーが必要条件です。また親企業のアウトソーシングとして開発を引き受ける場合、開発期間と、プロジェクトの難易度、体制能力などの契約条件を明確にした上で、受託する必要があります。経済低成長期に入り、顧客向けの技術優位戦略よりも、分かりやすいコスト戦略優位による親企業外注戦略が、BtoBビジネス契約におけるモラスハラメントが、増長しています。時間外勤務時間規制とともに、中小企業の業務受託条件保護規制を法制化すべきと思います。

#### (5). 中小企業現場の業務改善支援 1998～

福山に戻って、松村システム技研(自営)を起業し、医療・福祉、物流関連企業のパソコン業務開発・改善支援の仕事を、年金生活の範囲で、儲け抜きで請け負っています。

NPO法人 ビジネスサポート・Bingoの活動を通じて、現場に働く人たちの労働の現状をみると、受注納期優先の作業に不満を抱く労働者が多数を占め、顧客満足のために働き方を工夫改善する意識が失われつつあり、働き方改革法案の時間外労働規制は、現場改革による生産性向上施策に、なじまないように思えます。BSBが現場の働く意識改革の必要性を説く所以であります。

### 5. 第4次産業革命後の、社会生活と組織労働 \*7 \*8 \*9

#### (1). 今時の、働く日本人の意識

備後井笠産業集積地域の発展は、高度成長期の中で、激しい技術競争社会の中で、自らの道を切開いて起業した企業戦士によってもたらされたものである。

6月19日の文春オンラインに、不動産ソリューションビジネスの専門家「牧野知弘」氏が  
**ポーツと生きてるいる【ぼんやり日本人】の末路**、というコメントを掲載した。第4次産業革命を迎える働く人の現状を、よく表していると思うので、その一部を紹介する。

「競争がなく、企業内部の意思決定構造だけを気にするようになる姿は、江戸時代の藩に奉公するだけの武士の社会を彷彿とさせられる。戦国時代の武士は互いの国が激しく争い、侵攻を繰り返した。あらゆる権謀術数や裏切りが行われ、国の勢力図が刻々と変化した。国を出て他の大名に仕える「転職」も珍しいことではなかったのだ。」

「ところが現代では競争がなくなって、平和のように見える一方で、環境の変化に気づかずに、ただ今の瞬間だけ障りがなければそれでよし、多少の悪事に対しても「見て見ぬふりをする」風潮が世の中に蔓延している。」

「こうした「ぼんやり社会」はいつまで続くのだろうか。競争が行われず、既得権益だけが守られ、それに唯々諸々と従うだけでは、人々はますますモノを考えずに、上に忖度するだけになってしまう。そんな社会では新しい発想は生まれにくい、自分の勤める会社の価値観にすがって生きているだけでは、イノベーションなど決して起こりはないのである。」

「政治の世界でも、こうした「考えないサラリーマン」の問題意識のなさに、ずいぶん助けられている感もなくはない。だが、社会は確実に変化している。」

## (2). 2020年、社会生活の何処が変わる。

## ①. ICT(情報通信技術)革命で、産業社会の流れが変わる。

「モノづくりは、日本が一番(Japan is No.1)」と言われて久しいが、今までは、より多くの生活者に、喜んでもらえる「目にみえるモノ」「形あるモノ」を、設計者が考えて、生産し、市場に供給してきた。

インターネットが普及し、消費者が購入し、使っている「モノ」の所在や、使われている状態が、IoT(モノのインターネット)という技術によって、メーカーの情報システムに蓄積・保存される時代が既に始まっている。2020年にはこの技術が普及し、すべての産業で、市場における「モノ」の存在価値よりも、どのような顧客サービスを設計・開発するか、また新しい顧客・システムを創造するか、を考えるようになりつつあり、地球上の地域・民族固有の、様々な課題のソリューションを提供することが、産業社会の主流になる。

## 既に始まっているICT(5G、ビッグデータ、クラウド、IoT、AI、3D)活用サービス

・自動車産業	自動運転の無人化、道路遠隔管制、故障車処理サービスシステム化
・流通産業	原材料・素形材・モジュール化部品のサプライチェーンシステム
・サービス産業	インフラ設備保全(ライフサイクル延命、異常・故障予知、機能復旧)サービス
・情報産業	クラウドシステムAPサービス、IoT現場改善APサービス
・映像産業	仮想現実(VR)、AI活用自動認証、ビデオ映像解析サービス

## ②. 働く人の意識と行動が変わる。

既に始まっている「IoT現場改善APサービス」に出会った社員には、2とおりにある。一人は生産性向上の相談相手を紹介してもらった人、もうひとりは、自分たちの作業データをパソコンで、初めて見た人である。最初の人々の相談相手は、2011年に「工場で働く人々が、誇りと喜びをもつ、未来を創りだしたい」という思いで起業したITベンチャー企業の営業マンであった。営業マンから「工場の生産進捗状況を、既設設備を改造することなく、信号を取り出し、表示するとともに、そのデータをパソコンに保存し、後日、現場の社員が、EXCEL表計算・解析可能な小さなシステム」の提案を受け、その実行を上申し、直属上司の裁量だけで、導入した。初めて自分の働いた時のデータを見た人は、生産が停滞した時のことを思い出し、仲間と原因がなんであったか雑談する中で、リーダーが改善案を上司に提案し、採用実施された。

このエピソードの後、その後の現場に働く人たちの意識が変わり、改善提案件数が増えたという。既に報告された「小さく始めるIoT」による、働く人の意識と行動変化を、下記に示す。

- ・現場改善は、自社の付加価値生産性を高める、同業者の技術競争である。
- ・現場改善は、技術管理者に見えない「ムリ・ムダ・ムラ」を見つけて、減らす技術競争である
- ・現場改善の基本は、5S(整理・整頓・清潔・清掃・躰)+デジタル製造となる。  
(日本人のDNAに伝わる「技術優位」志向を、現場改善に活用すべきである。)
- ・現場改善は、顧客負担を増やすことなく、顧客の社員に対する信頼を獲得できるものである。  
(会社のためでなく、顧客や地域社会のための、働く人たちの、技術競争である)
- ・生産性向上獲得利益は、働く人に還元されるので、現場改善により、報酬が増える。
- ・生産性向上は、働き方改革と、労働人口減少対策につながる。  
(高齢者・女性・障害者在宅勤務・海外勤務・外国人登用・業務シェアリングなどが普及)



### (3). 組織労働の新しい形

備後・井笠産業集積地のJFE・三菱電機・シャープを除く、地場産業の、第4次産業革命以後のビジネスモデルの変化、技術経営戦略およびその実行組織のかたちを、展望してみる。

製造工場は、徹底的な労働の機械化が進み、設計情報から原材料調達・加工プロセスの生産管理など、専門知的労働の比率が高まる。

企業経営は、企業が市場に提供するモノの販売と、サービス事業収益から得られる経常利益を最適化するビジネス戦略を実行する組織活動になる。

以下、政府の「未来投資戦略2017」、「2018中小企業白書」から、地場産業の未来を予測した。

#### ①. グローバルに独自戦略を進める株式上場企業

海外に営業を展開している繊維の日東製網・青山商事・自重堂、半導体のロームワコー・ローツェ・アドテックプラズマテクノロジー、機械の北川鉄工・北川精機・リョービ、プラスチックのエフピコは、それぞれの市場で、特異な技術・製品で、高いシェアを有しており、ICTの進歩を活用し、新しい市場に、製品設計情報を提供し続けることができる。

#### ②. 専門技術サービス市場を拡大するためのネットワーク企業連携

国内メーカーの生産用機械器具製造を行う、三和製作・元久保工作所・フジ機械・リンクス・明和工作所・御池鐵工所フジイ機械製作所・ファースト技研・山陽マシン・アテル、および はん用機械器具製造の福山鍛鋼造機械・テラル・ポエック・モホンホイスト・マンセイ・ワールド熱学は、国内にそれぞれの営業所を設け、納入先の保全サービスを行っている。

これら企業が、国内設備保全サービス事業拠点を共有する、ネットワーク連携を行えば、互の専門技術人財の交流ができ、さらにサービス情報のIoT化と、相互に保全ビッグデータの有効活用により、機械器具加工設計情報の高付加価値化と、海外市場へのサービス展開の道が開ける。

また、電子部品・デバイス製造のサンエス、および電気機械器具製造のジェーイーエル・福山電子・渡辺電機製作所・三誠産業なども、同様のネットワーク連携ビジネスの道が開ける。

#### ③. 特異なモノづくり技術を継承するための、M&A企業統合

繊維工業製品で、デニム・燃糸・染色・刺繍などの特異技術で、高い国内シェアを持つ企業が多い。また、素形材産業として、ゴム製品、プラスチック成形、金型製造企業も、同様に高い国内シェアを持つ企業がある。ICT活用による未開の地域社会システムサービス市場に、参入し、設備・人財の専門技術を継承してゆきたいが、企業規模が小さく、人財不足のため、どうして良いかわからないそんなときには、グローバルに経営力のある企業の傘下に入るM&A企業統合を検討すべきである。新しいM&Aビジネス戦略組織の中で、地域の工場設備・専門技術人財を継承する必要が生じるため、相応の苦難を克服する一時的努力が必要になるが、将来に展望が開かれる。

M&Aの実現は、地域の商工会議所や金融機関に仲介を相談することから始まる。

#### ④. 得意な技術サービスで、グローバル市場展開をする、地域企業発足

②, ③の検討の中で、地域で製造する機械器具や今後拡大する各地域の社会システム(インフラ)プロセスの保全サービスのビジネスモデルを創案し、地域の内外に起業家を募り、誕生できれば、それが地域企業「備後機械サービス(株)(仮称)」となる。

地域企業は、傘下の製造工場の特異技術を継承し、機械器具製造を継続するが、サービス企画、設計、資材調達、生産管理を統括管理する。また経営計画・営業・サプライチェーン管理、人財教育・訓練を統括する。その経営組織活動は大企業のレベルに成長する。

### おわりに

BSBの未来投資戦略支援の一環として、働く人の意識改革の一助となれば、ありがたい。

## &lt;参考資料&gt;

- \* 1 「人を傷つけずにいられない」組織的パワハラ 河合 薫 日経ビジネス2017.5  
<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/opinion/15/200475/042800103/>
  
- \* 2 働き方改革法案概要196-31.pdf
- \* 3 働き方改革推進本部\_添付資料1.pdf
- \* 4 働き方改革ポータルサイト\_添付資料2.pdf
- \* 5 働き方改革取組事例\_添付資料3.pdf
- \* 6 働き方改革有給休暇取得率\_添付資料4.pdf
  
- \* 7 備後の第2創業ものがたり(第2版).pdf
- \* 8 備後の第2創業ものがたり(図表).pdf
  
- \* 9 びんごの未来投資戦略策定・実践支援.pdf

働き方改革を推進するための  
関係法律の整備に関する法律案  
(平成30年4月6日提出)

[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/  
bunya/0000148322.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html)

BSB松村 2015/11/28

BSB松村 2018/6/4

以 上