



# ものづくり進化論Ⅲ

ものづくりのシンカに向けて



## JAM運動でものづくりの未来を創造する



ものづくり産業労働組合 JAM  
会長 安河内 賢弘

21世紀になって、まさか人類が感染症と国家間の戦争に苦しめられることになるとは、誰も考えてはいなかったのではないかと思います。私たちが戦争の20世紀から学んだ叡智はこの程度だったのかと愕然とさせられます。

私たちはこれまで経済効率を優先し、資本と人口を都市部に集中させ、疲弊する地方経済を置き去りにしてきました。また、非正規労働者や外国人労働者に低賃金労働を強いることで、私たちの安くて便利な生活を成立させ、彼らの困窮から目をそらしてきました。効率を優先した医療の現場は感染拡大以前からひっ迫しており、現場の献身的な努力によってのみ支えられていました。さらに、他の先進国と比較してDXの議論は遅々として進まず、IT分野における競争からは大幅な後退を余儀なくされてい

ます。こうした私たちの怠慢ともいえる失策を嘲笑うかのように感染症が蔓延し、私たちの命と健康を脅かしています。

グローバル経済は、各国の経済が複雑に連鎖しており、一部のわずかな綻びが全体を危うくさせます。現に、ロシアによるウクライナ侵攻に伴う経済制裁によって、ロシア経済の破綻に留まらず、世界経済全体がスタグフレーションの様相を呈しています。

「戦争は割に合わない。」

このことを世界のリーダーは理解しており、様々な軋轢はあるものの、グローバル経済の下では戦争は抑制されるという私の考えは甘かったと言わなければなりません。それでもなお、世界の安全保障環境が激変する中で求められるのは、軍備の拡大競争

に勝利することではなく、グローバル経済をさらに発展させ、人と人との交流の中で関係を深め、「戦争は割に合わない。」ということを経済のリーダーに理解させる努力を続けることが、より一層重要になっているのだと思います。

私たちは新しい秩序を模索し、持続可能な社会の構築に向けた議論と行動を加速させていかなければなりません。世界が大きく変わろうとしている中において、私たち労働組合が働く仲間の立場に立って、何を発言し、どんな行動を起こすのか。新しい社会の中で労働組合が必要とされているのか。私たちJAMの存在意義そのものが問われる分岐点に来ているのではないかと考えています。

戦後の日本経済を支えてきたものづくり産業は大

きな転換点を迎えています。これまで経験したことのないようなスピードで変化し続けている技術革新は、私たちの雇用や働き方を大きく変えてしまうかもしれません。しかし、私たちが望むと望まざるとに関わらず、技術革新は進んでいきます。私たちは技術革新を肯定的に受け止めるとともに「どんなに技術革新が進んでも人間の労働が中心となる働き方は何か」「誰一人取り残されない社会とは何か」を追求していかねばなりません。18世紀のイギリスではじまった産業革命は人類に莫大な富をもたらすと同時に、新たな貧困層を生み、労働者に過酷な労働を強いることになりました。戦後の高度経済成長を支えたエネルギー革命は、多くの労働者から雇用を奪い、労使紛争の多発は悲劇的な結末を迎えました。こうした歴史を繰り返すことなく、公正な移行を実現させなければなりません。

日本のものづくりの強さの源泉は中小企業です。日本各地に点在する中小企業が日本における高い品

質と競争力を支えています。しかし、バブル経済が崩壊した後の失われた30年は中小企業を疲弊させ、今、大廃業時代を迎えようとしています。どうすればこの難局を乗り切ることができるのか。一方で日本全体を見渡せば中小企業であることをむしろ強みに変え、グローバルにビジネスを展開する独立型の中小企業も数多く存在していることも事実です。ここに、この難題を解くカギがあるのではないかと私たちは考えています。

「ものづくり進化論Ⅲ」では、いくつかの自治体の新しい取り組みや、独自の輝きを放つ中小企業、そしてDX<sup>\*1</sup>やGX<sup>\*2</sup>に果敢にチャレンジしている先進的な企業への聞き取り調査などを通じて、ものづくり産業の未来とJAMが進むべき道を模索しています。その論点は、働き方や教育、人への投資、公正取引、技術革新など多岐に及んでいます。一貫して言えることは、これからも「ものづくり産業は資源を持たない日本経済の基盤であり続けなければ

ならない」また「尊厳のある労働を中心とした包摂的な社会を創り上げていかなければならない」ということです。

もう一つの視点は、今度こそ本気で地方創生に取り組んでいかなければならないということです。人口減少、超高齢社会にある日本において、都市部への一極集中を打開することが、日本の持続的な発展には不可欠です。私たちの故郷をどんな街にするべきなのか主体的に考える場を作っていかなければなりません。地方自治体やNPO団体、地方の大学、地場企業や金融機関、そして、そこで暮らす労働者が一体となって故郷の未来創造に参加と責任を果たすことが重要です。

私たちのものづくりの未来が「ものづくり進化論Ⅲ」を読んでいただいた働く仲間の皆様の心に、より具体的なイメージとして膨らみ、さらなる対話を通じて、JAM運動につなげていくことを私たちは夢見ています。

## 公正でゆとりある豊かな生活を 保障できる社会の建設を

### 不安定な情勢の中で大変革期を迎えるものづくり産業

2019年12月に中国湖北省武漢で発生した新型コロナウイルス感染症は、世界中にまん延し各国経済に莫大な影響を与えた。日本では、部品調達の寸断によって多くの企業が操業停止を余儀なくされただけでなく、サプライチェーン全体に影響が及んだ。さらには、2022年2月に始まったロシアのウクライナ侵攻によって、半導体不足、原油高など、日本のものづくりに深刻な影響を与え続けている。

一方、デジタル化や脱炭素化の大変革が進む中で、マルチステークホルダーが企業に求める「価値」は、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）が取り組みされた事業展開であり「サステナブル経営」が世界の潮流となりつつある。

パンデミック、貿易摩擦、保護主義、地政学リスク、自然災害等の不確実性が高まる中で、大変革期を迎えるものづくり産業は「これまでも」「これからも」日本の基幹産業として持続的な成長を続けるとともに、経済成長のけん引役を果たしていかなければならない。

### ものづくりのシンカに向けて

「ものづくりのシンカに向けて」は、2050年カーボンニュートラルをめざす社会の姿を見据え、10年後、20年後のものづくり産業の未来像を描いてみた。シンには、進・新・真・深・心・芯・神ほか様々な漢字が当てはまり幅広い意味を持っている。



ものづくりの未来は、脱炭素化とデジタル化の中にあっても「人」が中心の将来像を構築し、多様な価値観を持つ多様な人材が活躍できる社会にしなければならない。生み出される付加価値が適正に分配される社会、すなわち「人への投資」と「適正な価格取引」が重視される「価値を認めあう社会へ」が実現された未来である。

社会・経済の構造的な問題解決に向けて、人間尊重で誰も取り残さないサステナブルな経営による、成長と適正な分配が実現された「持続可能なものづくり産業」が社会と経済を変える原動力だ。

### JAMのスタンス

JAMは、ものづくり産業が大変革期の時代にあっても、「JAMの理念」に謳われ普遍的な価値を持つ「人間尊重を基本に、働く者の諸権利、自由と民主主義が保障され、社会的な不公平のない平等な社会の建設」をめざすとともに、「経済の発展にみあって、社会的公正労働基準を確立し、公正でゆとりある豊かな生活を保障できる社会の建設」を追求し続けていく。

# ものづくり 進化論Ⅲ

## 目次



- (1) ものづくり産業の未来を支える社会づくり 6
- (2) 地球環境と持続可能なものづくり産業の両立 8
- (3) 経済・社会のデジタル化にも強いものづくり 10
- (4) 未来に責任を持つ企業経営・企業活動 12
- (5) 一人ひとりが大切にされるものづくりの未来へ 14
- (6) 誰も取り残さない労働組合の役割 16

10年後、20年後にめざす将来像

## 格差問題の改善、生産性の向上

連合のめざす「働くことを軸とする安心社会」<sup>\*3</sup>や、人間中心の持続可能な成長を促す包摂的な社会に向けて、様々な格差問題の改善が進んでいる。内需の拡大と最低限の必需品の国内生産化が進み、グローバル化によるリスクへの対応が可能となっている。

DXと生産性向上が進展し、生産年齢人口の減少の課題を克服しつつある。ものづくり基盤技術は維持・発展しており、日本の基幹産業として国際競争力を確保している。都市部への一極集中から各地域に自立した企業が発生する分散型社会が進んでいる。自立した地域経済圏をめざし、食料や生活必需品など様々な地産地消が推奨されている。



## 提言

### 1 日本 の基幹産業たる「ものづくり産業」を 深化させる。

深化：ものづくり産業の技術・技能、社会的位置づけを深める。

ものづくり産業は、エネルギーや鉱物資源の乏しい日本にとって「これまでも」「これからも」国を支える基幹産業である。生産年齢人口の減少、気候変動問題などの制約を乗り越え、日本経済をけん引していかねばならない。ものづくり産業は、人・企業・産業により蓄積された高い技能・技術で成り立っているため、一時的な環境変化によって技能・技術が喪失・流失しないよう確実に受け継いでいくための支援が必要である。

### 2 「価値を認めあう社会へ」の 実現で製品と労働を 真価させる。

真価：製品と労働に真の価値を持たせる。

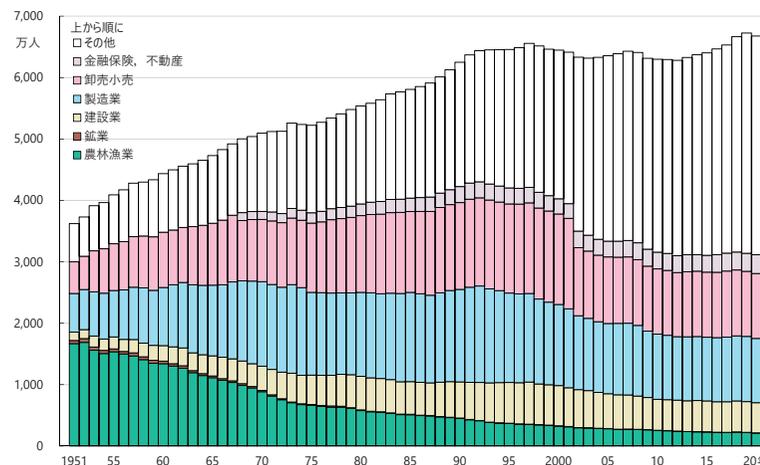
日本の製造業の強みは、良質な製品を安定して供給する中小・中堅企業で構成されるサプライチェーンで生み出されている。労務費・原材料費・エネルギーコストの上昇分や、設備投資など事業に必要な費用が、確実に価格転嫁され、付加価値が適正に分配されなければならない。「製品」と「労

## 現状と課題

### 就業者数の減少、人材の確保

産業別就業者構成割合の長期的な推移をみると、1950年には「農林漁業」が5割を占め、「製造業」は15%程度であった。高度経済成長を通じて、「農林漁業」はその割合を大きく低下させ、1970年には「製造業」の割合はピークとなった。その後、就業構造のサービス化が進み「製造業」の割合は低下している。また、今後の人口構造の変化を踏まえれば、就業者数の長期的な減少は不可避と考えられるが、人材確保や活力ある経済の維持を考えると女性、高齢者等をはじめとした一層の労働参加が不可欠な状況である。就業者数減少期に、高齢者、女性の比率を上げながら、他の産業と採用を競う状況が予想される。

産業別就業者数の推移（主要産業大分類） 1951年～2020年 年平均



## 「ものづくり産業」・製品と労働・経済社会システム・地方基盤の「シンカ」

働」の真価を見極め、適正な分配を求める「価値を認めよう社会へ」は、企業間の取引問題だけでなく、私たち消費者の行動も含め、すべてのステークホルダーで実践していく共通課題と認識する必要がある。

### 3 経済優先の 株主に偏重した資本主義から 持続可能な経済社会システムへ 進化させる。

進化：社会対話により、経済社会システムを進化させる。

1980年代以降に台頭した新自由主義的な経済活動から生み出された成果は、株主至上主義によって社会全体に広く分配されず富は偏在した。分配構造の歪みは貧困・格差を生み、気候変動、社会の分断といった多くの課題を深刻化させた。早期に分配構造の歪みを解消するとともに、社会の持続可能性と包摂性を兼ね備えた「持続可能な経済社会システム」へ進化させなければならない。そのためには、社会的対話を重視し政・労・使だけでなく、産業別組織、業界団体、NGO、NPOなどすべてのステークホルダーが、様々な対話・協議の場に参画する必要がある。

### 4 パンデミック、貿易摩擦、 保護主義、地政学リスク、 自然災害など、不確実性に 対応できる供給体制へ深化する。

深化：様々なリスクに対応できるよう供給体制を構築する。

グローバルな経済活動が進み、一地域の出来事が世界中に深刻な影響を及ぼす環境下、コロナ禍やウクライナ侵攻などにより、そのリスクが顕在化している。様々な有事の際にも、食料、エネルギー、医療品をはじめ生命にかかわる生活必需品は、最低限度の供給が維持される必要がある。状況変化に応じた国主導の迅速な判断と機動的な財政出動によって、国民生活と経済活動が維持できる柔軟で強靱な供給体制の確立が欠かせない。また、国内製造業を継続するためには、海外から調達せざるを得ない製品や部品について、一地域や一国に依存しない調達先を整備していく必要がある。

### 5 都市への一極集中を是正し 強い地方基盤へ 新化させる。

新化：都市集中型社会から地方分散型社会へ刷新する。

地方分散化に向けた、強い地方基盤づくりには、地域資源型・地域コミュニティ型企業の創出や、地域の需給バランスの取れた持続可能な経済圏の形成と必要なインフラ整備、中核となる中規模都市の形成を行なう必要がある。また、地域に根差した地場中小企業の事業を通じた地域の課題解決と企業価値の創造により、雇用創出と所得や生活環境の向上が図られる。地域経済と雇用に貢献する中小企業を地域の財産と位置づけ、中小企業振興基本条例の制定や活用の促進、振興基準の策定など地場の中小企業振興の支援政策の強化を行なう。

10年後、20年後にめざす将来像

## 脱炭素、エネルギー分野のものづくりの拡大

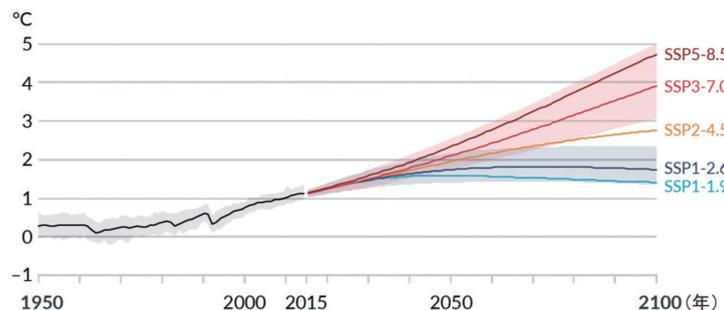
地球温暖化は、海面や気温の上昇、豪雨、寒波など地球規模で気候変動が発生し、私たちの暮らしにも影響を与え続けている。COP21（パリ協定）では、産業革命からの平均気温の上昇を1.5℃に抑える努力を世界目標として定めた。わが国でも「2050年カーボンニュートラル」が宣言され、「グリーン成長戦略<sup>\*4</sup>」に基づいた14分野の実行計画が策定された。脱炭素社会に向けて自動車のEV化は進んだが、社会構造も生活意識も省エネルギーの方向に進みつつも、電化を中心とした脱炭素は電力需要を増加させてしまった。再生可能なエネルギーの研究開発が進み実用化が広がりつつある。環境・エネルギー分野の新技術の開発と新産業の創出は、新たな雇用を生むとともに「公正な移行」の受け皿として「持続可能なものづくり産業」に貢献している。

現状と課題

## 地球温暖化、異常気象

地球は近年温暖化が進んでおり、2011年～2020年の世界の平均気温は、工業化以前（1850年～1900年）と比べ、1.09℃高かった。1850年～2020年の期間における温暖化は紀元後（直近2000年以上）前例のないものであり、このままの状況が続けば更なる気温上昇が予測される。これら気候の変化の要因について、人間活動の影響が大気、海洋及び陸域を温暖化させてきたことには疑う余地がないことがIPCC第6次評価報告書で指摘された。日本においても異常気象は激甚化・頻発化しており、水害・土砂災害等の気象災害をもたらす豪雨には、雨の強度や頻度などに特徴があり、長期的な傾向として雨の降り方が変化している。大雨・短時間強雨の頻発化の背景には、自然変動の影響による異常気象に加え、地球温暖化の影響があると考えられている。

世界年平均気温の変化 観測値（1950～2014年）及び予測値（2015～2100年）



出典：国土交通白書令和4年版

## 提言

1 CO<sub>2</sub>を出さない  
エネルギーの確保と  
再利用が深化する。

深化：エネルギーの多様性とリサイクル技術をより深掘りする。

水力、バイオマス<sup>\*5</sup>や地熱利用などの技術と、CO<sub>2</sub>の削減のために再利用や固定を行なうCCUS<sup>\*6</sup>技術の早期実用化を行なう。加えて、一次エネルギーの約60%に当たる未利用熱の排熱利用技術の活用で、CO<sub>2</sub>排出削減と省エネルギーを実現する。

2 省エネルギーと  
エネルギーミックスを  
可能にするDXで持続可能な  
ものづくりへ進化する。

進化：エネルギーの最適利用で持続可能なものづくりを実現する。

省エネルギーとエネルギーミックスの最適化が、DX環境の整備によって可能となってくる。デジタル技術の高度化に向けたハード面の供給産業として、積極的に関与する。省エネルギー化は、デジタル技術の導入で設備や機器の状態などメンテナンスの管理を徹底する。さらに、再生可能エネルギーを中心に太陽光・風力・地熱・中小水力・バイオマスなどのベストミックス化を進める。

## エネルギー・資源の開発と「シンカ」

### 3 ベースロード電源<sup>\*7</sup>の移行を支える技術革新で新価を生み出す。

新価：技術革新で地域に新たな価値を生み出す。

再生可能エネルギー中心のベースロード電源への移行には、分散型エネルギーシステムの開発、省エネルギー技術・製品の普及、未利用エネルギーの実用化を行なう。地熱発電、水力発電、設置が容易な小水力発電、温泉地でも設置が見込める低温度差発電などは、地理的な特性に合わせた開発を行なう。

### 4 電力の地域間連携強化と周波数の統一で送配電機能を進化させる。

進化：電力網の課題を解決し電力の安定供給を確立する。

マイクログリッド<sup>\*8</sup>によって小規模化と地産地消化している電力供給源の広域連携網を構築し、電力の安定供給を確実にする。さらに、周波数変換設備（FC）容量の制約で連携が限定的な電力の供給システムの強化のため、50Hzと60Hzで分かれている交流周波数の東西統合を行なう。

### 5 ライフサイクルアセスメント<sup>\*9</sup>と海洋資源の実用化で持続可能性を深化させる。

深化：安定した資源調達が行なえる環境を探求する。

ライフサイクルアセスメントによる、個別の製品の製造、輸送、販売、使用、廃棄、再利用までの各段階における環境負荷を評価する。エネルギー・鉱物資源の安定供給確保は、わが国が抱える大きな課題である。わが国の周辺海域には、海洋エネルギー・鉱物資源の賦存が確認されており、賦存量・賦存状況の把握、生産技術の開発と環境への影響の把握等の取り組みを加速し、実用化していくことが急務である。

### 6 代替燃料や代替原材料の技術イノベーションで循環型ものづくりへ進化させる。

進化：新技術の開発によりものづくりを革新的に発展させる。

脱炭素化に向けた石油代替燃料として、天然ガスやメタノール、バイオ燃料、LPG、水素（H<sub>2</sub>）など様々な燃料の安心・安全、安価で安定的な実用化を実現する。バイオマス、CO<sub>2</sub>、リサイクル資材を代替原材料として、プラスチックの製造に活用し、循環型ものづくりを構築する。また、水素を代替エネルギーとして、安価に活用できる技術開発を図る。

### 7 健全な森林整備による炭素吸収源対策でものづくり産業の持続可能性を深化させる。

深化：炭素の吸収源の可能性を深掘りする。

CO<sub>2</sub>の排出削減と吸収対策を同時に整える必要がある。排出をゼロにできないCO<sub>2</sub>の吸収源を整備するには、森林整備の推進と炭素吸収源対策への取り組みの意義や効果を、多様なステークホルダーが理解することが必要である。カーボンプライシング<sup>\*10</sup>で炭素市場から資金を調達し、森林・林業・木材産業を支える技術者や、森林整備活動に取り組む企業等の支援制度や助成制度の整備を行なう。

### 8 金属素材の循環型再利用で脱炭素化を深化させる。

深化：金属素材の特徴を引き出し、脱炭素を実現する。

「持続可能な金属素材の循環型再利用システム」を構築する。3R（リデュース・リユース・リサイクル）を確実に取り入れた循環型社会を構築する。「循環型社会形成推進基本計画」の着実な履行で持続可能な社会づくりと循環分野における基盤整備を行なう。

10年後、20年後にめざす将来像 **企業連携、DX**

経済・社会におけるデジタル化は、デジタルインフラの整備とともに大きく進展した。産業、個人、国、地方など社会全体のデジタル化の進展が、新たな価値を創造し、経済・社会の変化と成長を社会全体で享受できる状況が整いつつある。教育・医療・介護など様々な分野で、AI、IoT、ICTのデジタル技術の活用で生活者の利便性、生活の質の向上が実現され、Society5.0によって持続可能な社会像に近付いた。産業構造の大きな転換期において、雇用など社会や経済に与えるダメージを最小限にとどめる「公正な移行」を実現する必要がある。DXによりEC<sup>\*11</sup>の環境が飛躍的に整ったことで、中小企業の電子取引市場へのアクセスが容易となり、自社ブランド化など積極的な事業拡大への意欲向上が実現され、自立的企業が増加した。



提言

1 DXの進展による変化への確実な対応で強いものづくりへ進化させる。

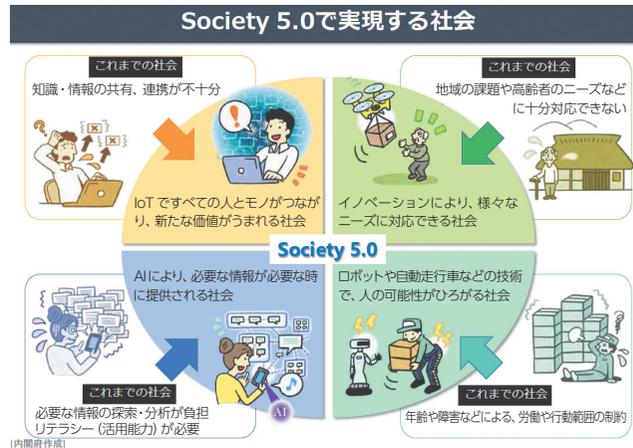
進化：DXの普及でものづくりを強化発展させる。

社会基盤やあらゆる産業におけるDXの実現に向けた環境整備と支援を国に求め、IT人材育成とデジタル化導入促進の強化、中小企業におけるDX支援を充実させる。誰も取り残されない「公正な移行」を前提に、デジタル化の恩恵が社会全体に行き渡り、働き方改革、人への投資、学び直し、失業なき労働移動が実現されなければならない。

現状と課題

デジタル社会の姿、Society5.0

デジタル社会は、進化し続けるテクノロジーが人々の働き方を変えさせ生活を豊かにしていかなければならない。デジタル技術や機械を用いた単純な改善・省人化・自動化・効率化・最適化は、DXとは呼ばず、社会の根本的な変化に対して、時に既成概念の破壊を伴いながら新たな価値を創出するための改革をDXと呼ぶべきである。ものづくり産業においても、単純作業や繰り返し作業から順次自動化が導入され、無人化工場になる可能性もある。その際、作業負担が軽減される一方で、人員削減などのコスト重視の経営では、社会経済を維持することはできない。デジタル化を通じた持続可能なものづくり産業を実現するために包摂的な「公正な移行」が欠かすことは出来ない。



2 経営基盤の弱い中小企業を取り残さない支援でものづくり基盤を真価させる。

真価：中小企業の価値を引き出す。

働く者の学び直しや企業の職業能力開発に対する支援を強化する。雇用形態や企業規模による格差が生じないように、弱い立場の労働者や中小企業に対する支援策を充実させる。「DX認定」の要件緩和を行なって企業の負担軽減を図る。

## DX、熟練技能継承プロセスの確立、資金調達のための環境整備

### 3 熟練技能をデジタル化と OJTで無形財産として 神化させる。

神化：熟練技能者の技能・技術を企業の財産と位置付ける。

デジタル化によって置き換えることのできない熟練技能者の持つ技能を、無形財産として企業内・産業内で継承していかなければならない。熟練技能者の経験・知識など「暗黙知」として保持しているノウハウを、「形式知」としてデータ化できる部分と、データ化できない部分は熟練技能者OJTによる技能継承を並行し、デジタル化との共存で熟練技能継承プロセスを確立する。

### 4 新たな技術開発や 設備投資に必要な資金調達を 新化させる。

新化：資金調達の新たな仕組みを作る。

ものづくり産業は、DXやGXなど大変革の中にある。企業における基礎研究や応用研究の成果を実用化するには、事業資金の調達がスムーズに行なえる環境整備が必要である。新事業の成長可能性が適正に情報提供され、クラウドファンディング<sup>\*12</sup>やベンチャーキャピタルなどから、積極的に投資家を呼び込める環境整備を行なう。また、「動産・債券担保融資（ABL）」の普及促進を図る。



10年後、20年後にめざす将来像

## 適正な価格、事業継承



SDGsの浸透や意識の高まりにより、社会に対する貢献意識や環境への配慮は世界共通の課題として取り組みが進んだ。企業が環境の保全や人権などの社会問題の解決に貢献する経営を行なうことで、取引先や従業員、株主などのあらゆるステークホルダーから信頼を獲得し、企業価値を向上させている。また、適正な価格による取引慣行が定着し、持続可能で強靱なサプライチェーンが構築されている。さらに、円滑な事業承継システムが構築されたことにより、雇用を維持しながら地域における経済活動への貢献が続けられている。事業承継を、新たな成長ステージと捉え、オープンイノベーションによって、新たな価値を創造する企業へと発展する企業が増加し、ものづくり産業における中小企業の経営が守られ、安定的に地域雇用が創出されている。

### 現状と課題

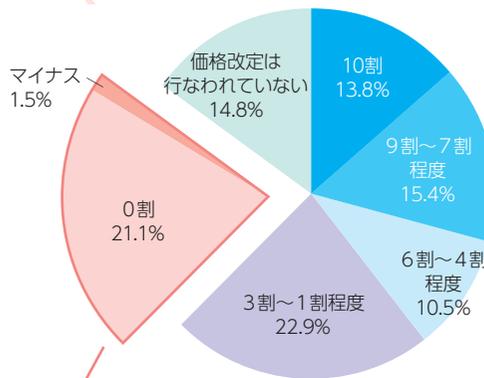
## コスト上昇の価格転嫁、休廃業の増加

現在、中小企業庁、日本経済団体連合会、日本商工会議所が、中小企業から価格交渉を行ないやすい時期として、3月と9月を「価格交渉促進月間」と設定し、取引先企業との価格交渉に積極的に応じるよう要請を行なっている。しかし、中小企業庁が行なった価格交渉促進月間（2022年3月）フォローアップ調査によると、直近6ヶ月のコスト上昇分のうち、何割を価格に転嫁できたかという問いに対して、「全く価格転嫁できていない」とする回答は、22.6%に上る。

また、製造業の休廃業・解散件数は2018年以降、5,000件前後/年で推移しており、事業を承継する人材がいらないことによる倒産件数が増加している。

近年、経営者の平均年齢は上昇傾向にあり、休廃業・解散件数の増加の背景には経営者の高齢化が一因にある。

Q 直近6ヶ月のコスト上昇分のうち、何割を価格に転嫁できたと考えますか



2割強が価格転嫁できていない

価格交渉促進月間（2022年3月）フォローアップ調査

## 提言

1 さまざまなステークホルダーと連携しながらサステナブル経営をさらに進化させる。

進化：持続可能な企業へ成長する。

ステークホルダーでも特に従業員が企業の一番の利害関係者であり、実践主体者であることを認識し、経営理念やビジョンの浸透を図るため、従業員（労働者を代表する労働組合役員など）が経営参加することを法制化するなど制度整備を行なう。

2 サプライチェーン全体での付加価値の適正配分と共存共栄関係を深化する。

深化：取引関係にある企業同士の信頼関係を構築する。

これまでの商慣行が障壁となり価格交渉を実施しにくい実態があることから、親事業者と下請事業者との価格交渉の場の設置、労務費や原材料費等の上昇分の価格転嫁を義務化し罰則規定を設けるなど、EU・英国・イタリアの競争法と同等に強化する。あわせて、公正取引委員会の一層の対応強化を実現する。

## サステナブル経営、適正な価格転嫁、サプライチェーンの深化、事業継承

### 3 人権デュー・デリジェンスで企業の社会的責任を真価させる。

真価：企業価値をサプライチェーン全体で共創する。

企業が人権課題を認識し、対処しなければ、経営に関する大きなリスクにもなりうることから人権デュー・デリジェンスに関する労使専門委員会を設置し、労使共通の理解の下、自社だけでなくサプライチェーン全体で課題解決に向けた取り組みを行なう。

### 4 事業承継による新陳代謝でものづくりの持続性を進化させる。

進化：事業承継によって新たな企業価値を見出す。

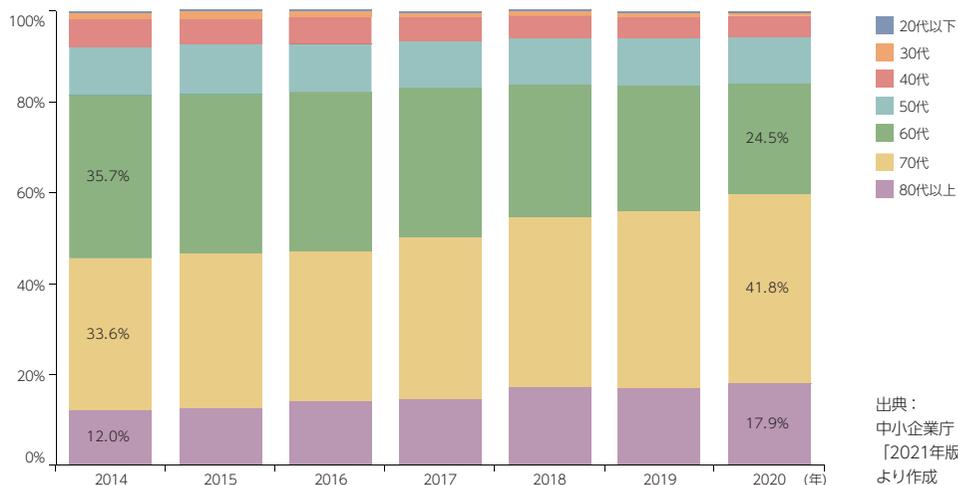
親族以外が承継する際の経営者保証の課題対策として全国銀行協会が策定している経営者保証のガイドラインを法制化する。また、2019年より中小企業庁が実施している「黒字廃業を回避するための第三者承継支援総合パッケージ」は時限措置となっているため、この期限の撤廃を求める。

### 5 新たな価値創造のオープンイノベーションを進化させる。

進化：新たな知識や技術を取り込み、企業を成長させる。

様々なリソースを活用するオープンイノベーションは必須の戦略となっていることから、地域企業の主要製品や固有技術などの情報をデジタル化し、SNSなどグループ連携できる情報提供ツールを整備することで、新たな価値創造の機会を増やす。また、マーケティングや、ブランディング戦略を新たな人材育成戦略として活用する。

休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比



出典：  
中小企業庁  
「2021年版 中小企業白書」  
より作成

### 6 外国人技能実習制度の抜本的な見直しと人権尊重でものづくりを深化する。

深化：外国人が働きやすい環境を整備する。

外国人技能実習生に対する人権侵害やコンプライアンス違反の早急な改善と再発防止を労使で行なう。また、人口減少に伴う労働力不足が深刻化するわが国において、外国人労働者が安心して働くことができる環境を整備する。外国人技能実習制度の抜本的な見直しを行なうとともに、人権を尊重し労働者保護を確保する。

10年後、20年後にめざす将来像

## 人間尊重の社会、ものづくりの原点回帰

多様な価値観を持つ多様な人材が、働きがいを感じ、社会に貢献する労働に喜びを感じている。一人ひとりが大切にされ、誰も取り残さない人間尊重の社会に向かって「持続可能なものづくり産業」が実現されつつある。

2022年と比較して出生率は上がっているものの、生産年齢人口の減少は続いており、産業を支える人の価値が高まっている。一方、DXの進展が生産性の向上を実現し、労働時間の短縮をはじめ、多様な価値観にあわせた働き方が可能になっている。ものづくりは原点回帰し、人でしか実現できない高い技能・技術が尊重されている。

現状と課題

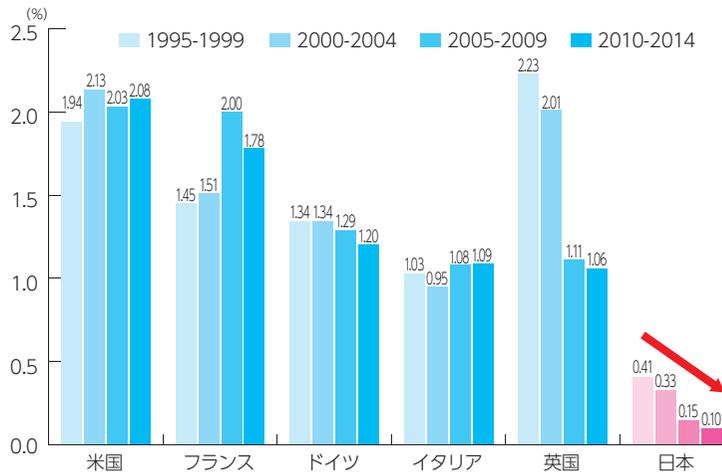
## DX、GXによる社会の変化、人材の育成

日本の人材育成は、かつてほど行なわれなくなってきた。人材育成投資額を対GDP比で見ると、日本は主要国の中でも極めて低い水準にとどまっている。

DX、GXの進展により、地域社会、雇用、生活スタイルが大きく変化することが予想されている。DX、GXによる就業構造の大きな変化は、ものづくり産業で働く仲間へ大きな影響を与えることとなる。

技術の進歩に対応できる人材の育成、職業訓練や教育制度での対応、失業することなく産業間の円滑な労働者の移行を支援する対策が課題となる。

企業の人的投資の国際比較



出典：新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画（内閣官房）

## 提言

1 週労働時間を短縮し、ワーク・ライフ・バランスを深化させる。

深化：社会や生活に充てる時間を増やす。

DXの進展による業務の効率化や負荷の軽減化と生産性向上などの成果は、これまでの日本の働き方をあらため、誰もが豊かで社会的責任を果たしうる生活時間を確保し、社会や家庭など様々な分野で総合的な取り組みに充てられるべきである。労働時間短縮を社会全体で進めるためには、週労働時間の35時間制といった労働基準法の労働時間規制を検討することも必要である。

2 多様なライフ・サイクルにあった働き方へ新化させる。

新化：ライフサイクルに合った働き方を新たに生み出していく。

多様な価値観を持った多様な人材が、人生のライフ・ステージに応じて、働きがいと最大限の能力発揮ができる多様な選択肢のある働き方が求められている。各ライフ・ステージにおける多様な価値観からなるライフ・スタイルは、ワーク・ライフ・バランスと誰一人取り残さない包摂性を充たした上で、実現されなければならない。

## 働き方・教育の「シンカ」、公正な移行、多様な人材の活躍

### 3 理系・ものづくり人材の 学校教育、リスキリング、 リカレント教育など 一貫した教育環境へ新化させる。

新化：学生時代から生涯を通じてキャリアアップできる教育環境を作る。

ものづくり人材の質（技術力）の向上には、学校教育、就業時のリスキリング、リカレント教育など、ものづくり人材が生涯を通じてキャリアアップしていける学習環境を、産官学の連携で整備していく必要がある。一方で、学生や若年層が「夢と希望」を持って「ものづくりに生きる」ことを選択できるように、将来の職業人生を見通せる生涯キャリアマネジメント教育と支援策を整備し、ものづくり人材を確保する。

### 4 DX、GXによる就業構造の 変化は「公正な移行」により 新価させる。

新価：能力開発により新たな労働者の価値を見出す。

DXとGXの進展による「持続可能なものづくり産業」への移行は、あらゆるステークホルダーにとって正当かつ公正でなければならない。技術革新や脱炭素化への移行が、持続可能性と社会包摂性を備えた「公正な移行」であるた

めの社会的政策を整備し、確実なものにしなければならない。また、「公正な移行」の実現に向けた社会的対話に、労働者が能動的に関わっていく必要がある。

### 5 多様な人材が 活躍できる社会へ進化する。

進化：包括性を持つ社会に変化する。

DXの進展により、多様な人材が働きやすさと働きがいをもって働ける社会を実現する。製造現場では、安全性や職場環境が改善し、高齢者や女性、障がい者にとっても働きやすい環境を整備する。

### 6 労働に喜びを感じる 社会へ新化する。

新化：働きがいの持てる社会へ刷新する。

中小企業においては、労働は単に肉体的な労務提供をするだけでなく、製品やサービスの企画・開発に参画する機会を持つことにより、働きがいへの満足度を高められる可能性がある。労働に喜びを感じる社会をめざして、中小企業を支援することにより、賃金による報酬に加え、働きがいを実感できる職場を増やしていく必要がある。



10年後、20年後にめざす将来像

「雇用と生活」を守る労働組合

労働者は日本の企業社会における重要なステークホルダーであり、その代表者が国・地方や企業意思決定機関へ参画する仕組みが整備されるべきである。

労働組合のないすべての企業（事業場）にも、労働者代表制の法制化によって労働者代表が選任されるなど労使対等の集团的労使関係が構築されたことで、労働関連法の法令手続きが正当に実施されるとともに、労働条件の決定機能を備える労働組合への移行が進んできた。サステナブル経営やマルチステークホルダー経営においては、労働組合はなくてはならない存在となっており、投資家の評価ポイントとしても高い位置付けである。

ものづくり産業が大変革期に置かれる中で、産業別労働組合の新たな機能を整えるとともに、組合員と家族の「雇用と生活」を守り抜く労働組合を実現している。

現状と課題

労働組合組織率の低下

2021年の労働組合員数は約1,008万人、推定組織率は16.9%となった。1949年の55.8%をピークに漸減傾向が続き、集团的労使関係の仕組みが機能しない事業場が増えている。従業員数100人未満の中小企業における労働組合の組織率は、わずか0.9%であるが、連合の調査によると、世の中の半分以上は労働組合が必要と感じており、正社員より、契約や派遣、パート・アルバイトで働く人の方が必要性を強く感じている。

また、SDGsの17の目標の中でも目標8の「包摂的かつ持続可能な経済成長およびすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいある人間らしい雇用（ディーセントワーク）を促進する必要がある」は労働組合として最も重要な目標であり、労働組合が存在感を発揮し、社会の持続可能性と企業活動の両立に向けた重要な役割を果たす必要がある。

労働組合員数及び推定組織率の推移



提言

1 産業・経済・社会の変化と持続可能な発展を促す社会対話の枠組みを深化する。

深化：社会における労働組合の位置付けを深め高める。

すべてのステークホルダーとの対話の機会に労働組合（連合・JAMを含む）が参画し、労働者福祉の前進へ役割と責任を発揮していく。また、今後のデジタル化の進展による「公正な移行」、誰一人取り残されない「豊かな国民生活」を実現する。

2 雇用と生活を守る労働組合と産業別労働組合の機能を新加させる。

新加：産業別労働組合に新たな機能を加える。

「ものづくり大学」の連携と活用や、加盟企業労使の協力による「学び直し支援」など、「教育訓練費用助成金」や「学び直し支援助成金」の活用により、雇用が一時的に失われた組合員（労働者）へのリカレント教育（社会人の学び直し）を行ない、JAMが労働力供給事業を展開することで、企業横断的な労働条件の確立、雇用と生活を守る産業別労働組合を実現する。

## マルチステークホルダー経営、労働者代表制、持続可能なものづくり産業

3

労働組合をはじめ、あらゆるステークホルダーの参画によるマルチステークホルダー経営を実践し、価値共創の最大化へ深化させる。

深化：労働組合が経営にとって不可欠な存在へと深める。

企業における従業員（組合員）は、企業活動の実践主体であることから、労働組合もしくは労働者代表が経営に参画し、意思決定の社会的正当性を確保する法整備や体制づくりを行なう。

4

労働者代表制の法制化による集团的労使関係の構築と、労働組合との差別化による組織拡大を進化させる。

進化：雇用と暮らしを守る労働組合の重要性が認知され組織化が進む。

「労働者代表制」の法制化を実現し、すべての職場で集团的労使関係（もしくは準集团的労使関係）が、厳格な規定に基づく労働者代表委員会として設置させる。ただし、職場における労働者代表は、第一義的には労働組合であり、労働組合のみが持つ機能や権利（労働条件設定機能、協約締結権、団体交渉権等）は保持し、労働者代表制とは差別化する。

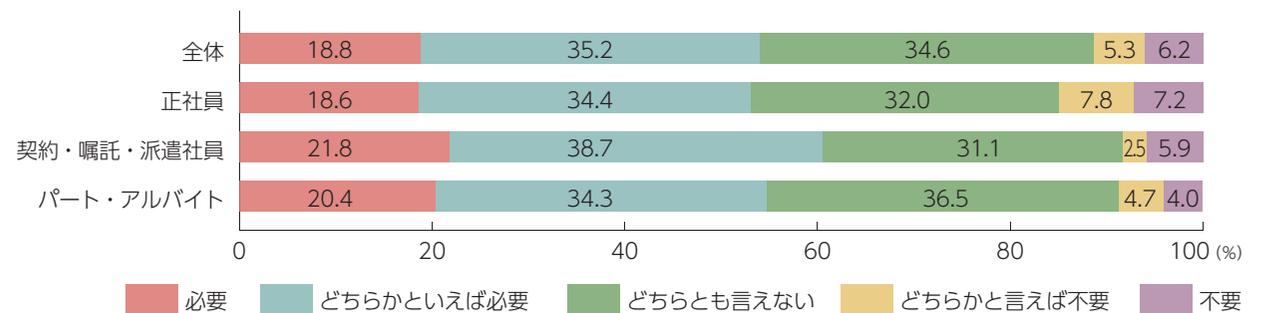
5

持続可能で包摂的な社会に向けた労働組合法および労働関係調整法の改正へ進化する

進化：法改正によりすべての事業場で労使対話の実現が可能になる。

すべての企業（事業場）で、誰一人取り残さない「持続可能なものづくり産業」に向けて、丁寧に充実した労使対話が行なわれる「労働組合法および労働関係調整法の改正」を実現させ、労働組合専従者がある一定の勤労時間免除の範囲内で、賃金を削減されることなく、労使協議・交渉、苦情処理、安全衛生活動、労組の維持・運営活動などに従事できるようにする。

### 労働組合は必要と思うか



## 後注一覧

### ※1：DX（デジタルトランスフォーメーション）とは

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

### ※2：GX（グリーントランスフォーメーション）とは

温室効果ガスを発生させないグリーンエネルギーに転換することで、産業構造や社会経済を変革し、成長につなげること。

### ※3：連合のめざす「働くことを軸とする安心社会」とは

働くことに最も重要な価値を置き、誰もが 公正な労働条件のもと多様な働き方を通じて社会に参加でき、社会的・経済的に自立することを軸とし、それを相互に支え合い、自己実現に挑戦できるセーフティネットが組み込まれている活力あふれる参加型の社会。

### ※4：グリーン成長戦略とは

2050年までに日本でカーボンニュートラルを達成するために作成された国の政策。太陽光発電やバイオ燃料などの「グリーンエネルギー」を積極的に導入・拡大することで、環境を保護しながら産業構造を変革し、社会経済を大きく成長させようとするもので、特に、今後成長が期待される14分野の産業に対して高い目標が設定されている。

### ※5：バイオマスとは

生態学で、特定の時点においてある空間に存在する生物（バイオ）の量を、物質（マス）の量として表現したものであり、生物由来の資源を指すこともある。バイオマスを燃料として見た場合バイオ燃料（Biofuel）またはエコ燃料といい、それをういて発電することをバイオマス発電という。

### ※6：CCUSとは

排出される二酸化炭素を分離・回収して、地中に圧入して固定化・貯留する「二酸化炭素回収（CCS）」と、回収した二酸化炭素を原料に、化成品や燃料製造へ再利用する「二酸化炭素回収・有効利用（CCU）」の総称である。

### ※7：ベースロード電源とは

季節・天候・昼夜を問わず、一定量の電力を安定的に低コストで供給できる電源のことで、原子力発電・石炭火力発電・水力発電・地熱発電などがこれを担っている。

### ※8：マイクログリッド（小規模電力網）とは

大規模発電所の電力供給に頼らず、コミュニティでエネルギー供給源と消費施設を持ち地産地消をめざす、小規模なエネルギーネットワークのこと。

### ※9：ライフサイクルアセスメントとは

LCA規制とは製品やサービスが生まれてから廃棄されるまでのライフサイクルを通じた環境負荷を評価する取り組み。

### ※10：カーボンプライシングとは

排出されるCO<sub>2</sub>（二酸化炭素：カーボン）に価格付け（プライシング）を行ない、CO<sub>2</sub>を排出した企業などにお金を負担してもらう温暖化対策の仕組みのこと。

### ※11：ECとは

Electronic Commerceの略で「電子商取引」の意味。インターネットや専用線などのネットワークを利用して、売買や決済、サービスの契約などを行なうこと。

### ※12：クラウドファンディング（crowdfunding）とは

群衆（crowd）と資金調達（funding）を組み合わせた造語で、インターネットを通して自分の活動や夢を発信することで、想いに共感した人や活動を応援したいと思ってくれる人から資金を募るしくみのこと。

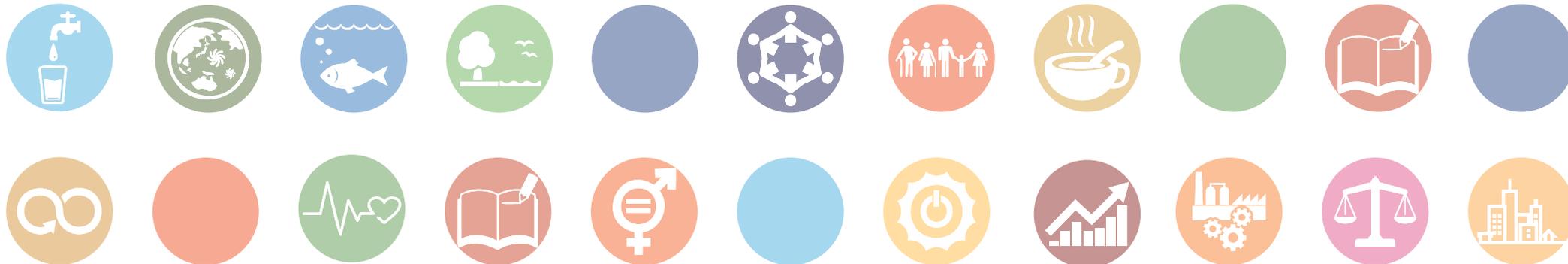
## 検討委員会メンバー

### 有識者

ICOSA 理事長	黒瀬 直宏
東洋大学 教授	安田 武彦
商工総合研究所 調査研究室長	江口 政宏

### JAM

会長	安河内 賢弘
副書記長	川野 英樹
総合政策グループ長	本多 康浩
労働・調査グループ長	平野 覚
総務グループ長	小林 妙 2022.1.14まで
総合政策グループ 副グループ長	奥 千穂



# ものづくり進化論Ⅲ

ものづくりのシンカに向けて

発行者：JAM

〒105-0014 東京都港区芝 2-20-12 友愛会館 11 階

TEL:03-5860-6150

2022.8 発行

