

2024.12.11 聯合総研シンポジウム
「人材育成と企業連携～技術革新や
産業構造の転換への労使の対応～」

中堅・中小企業における能力開発の現状と課題 ～グループ企業と独立系企業の比較から～

労働政策研究・研修機構
人材開発研究部門／労働法・労使関係研究部門
副統括研究員
藤本 真

I. 分析の目的と対象

1. 分析目的

●企業は、その事業に関連して、他企業とのネットワークを形成することがしばしばある。そうしたネットワークの主なタイプとしては、①取引関係に基づくネットワーク(取引関係)、②資本関係に基づくネットワーク(企業グループ)、③同じ地域に集まる企業間のネットワーク(地域集積)、④同業企業とのネットワーク(業界)を挙げることができ、これらは企業の経営活動にも少なからず影響を与える。

●本報告では、上記のネットワークのうち、②資本関係に基づくネットワーク(企業グループ)に着目し、中堅・中小企業の能力開発の取組みにおいて、企業グループへの加盟の有無(加盟:グループ企業 非加盟:独立系企業)がどのように影響しているかの分析と、分析の結果から得られる、中堅・中小企業における能力開発促進に向けての示唆について報告する。

2. 分析対象

本報告では、アンケート調査と事例調査の分析を取り上げている。

【アンケート調査の分析対象】

労働政策研究・研修機構が2020年に実施したアンケート調査「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」に回答した企業のうち、企業グループの中核企業を除いた従業員300人未満の企業6100社。

【事例調査の分析対象】

連合総研「産業構造の大きな変化などをふまえた就労支援と能力開発の一体的な仕組みの実現に向けた調査研究委員会」が実施したインタビュー調査の対象となった、同じ機械・金属産業に該当するふたつの企業。ひとつはグループ企業。ひとつは独立系企業。

Ⅱ. グループ企業・独立系企業の能力開発における相違～アンケート調査から

- グループ企業のほうが独立系企業に比べて、企業主導で従業員の能力開発を進めていこうとする考えをより持ちやすい。
- Off-JT、自己啓発支援、検定・資格の取得促進といった、従業員の能力開発を組織として促進していく取組みは、いずれもグループ企業における実施割合のほうが、独立系企業における実施割合よりも8～10ポイント高い。
- 自己啓発支援の取組みについては、独立系企業・グループ企業共に、金銭的援助が主流となっている。ただ、グループ企業の支援が金銭的援助に集中するのに対し、独立系企業の支援は時間的支援なども含め、より多様に展開される傾向にある。
- 職場内で行われている能力開発促進の取組みについては、個々の従業員の教育訓練計画の策定やマニュアルの作成は、グループ系企業のほうが、仕事を行う上での心構えや目指すべき仕事・役割を示すことは、独立系企業のほうが実施割合が高い。

Ⅲ. 事例分析

1. 事例分析対象企業の概要

(1) グループ企業: 安川オートメーションドライブ株式会社 (YAD)

株式会社安川電機の100%出資子会社。従業員約700人。①紙、ゴム、タイヤ、フィルムなどの製造に用いられる産業用電機設備・システムに関わる産電事業、②高炉や連続鋳造設備といった鉄鋼製造プラントで用いられる設備・システムに関わる鉄鋼事業、③港湾用クレーンなど各種クレーンを用いたシステムに関わるクレーン事業、④上下水道や雨水排水などの水処理システムに関わる社会システム事業に携わっている。企業別労組あり(企業グループ労組組織を構成)。

(2) 独立系企業: 株式会社ミスズ工業

1965年に創業した金属プレス部品メーカー。従業員230人。腕時計や情報機器(プリンターやプロジェクターなど)の精密部品、自動車エンジン周りの部品、医療機器関連の部品など、微細な金属加工部品を製造し、様々な産業分野に提供。企業別労組あり。

2. 事例比較からの知見

(1) 活用する教育訓練機会の違い

独立系企業であるミスズ工業は、地域の商工会議所や地方自治体などが主催する研修・セミナーなどを活用しており、一方、YADは、階層別研修や専門別研修(同社ではコアビジネススキルというカテゴリーに該当するもの)、語学研修などにおいて、親会社である安川電機がグループ全体を対象に実施する研修・セミナーを活用していた。

2. 事例比較からの知見

(2) グループ企業における制度的枠組みの活用

- グループ企業であるYADは従業員の能力開発の実施に際して、Off-JT機会という直接の能力開発機会のほかに、所属する企業グループの制度的枠組みも活用している。
- YADにおいて、会社全体での人材育成・能力開発をより効果的に進めるための機関として、全社レベルの教育・研修の管理などを行う人材育成委員会は、親会社である安川電機で行われていた体制を参考にYADにも設けられたものである。
- YADで設けられている英語研修にはTOEICのスコア向上を目的としたものがあるが、この研修が実施される背景には、安川電機グループ内で課長昇進の基準として、一定以上のTOEICのスコアが求められることがある。

2. 事例比較からの知見

(3) 能力開発に関する労使コミュニケーション

● どちらの企業別労働組合も定例の労使協議会を、会社側の能力開発に関する取組みへの対応の場としている点は共通しているが、YADには人材育成委員会という、労組からすると能力開発についての検討や発言を行うための制度的な足がかりがある。

● YAD労組は、親会社で組織されている安川電機労組の活動にあわせて、教育訓練機会の確保充実に向けた労使協議の場を設置したいという要求を行っている。これらは企業グループに所属することの影響と捉えることができ、能力開発に対する労組の発言をより容易にするものと考えられる。

IV. 今後の能力開発促進に向けて

1. 分析結果からの示唆

- アンケート調査の分析結果を見る限り、能力開発に関わる個々の取組みについては、企業グループへの所属の有無によって、決定的に有利になったり不利になったりはしないものと考えられる。
- ただ事例分析の結果から、中堅・中小企業が企業グループに所属することや、グループ内でより重要な位置づけをなされることは、親会社やグループ会社と連携しての能力開発に関する取組みの制度化・構造化を可能とし、能力開発に関する取組みや環境の整備をより容易にすると見られる。
- 独立系の中堅・中小企業は、能力開発に関する取組みを自前で進めていかなければならないため、活用可能な資源・機会の状況や、能力開発に対する企業・従業員の姿勢によって、取組みにおける企業間の差が大きくなるものと考えられる。また、制度化・構造化がより進みにくいことから、取組みがアドホックな、計画性や定着性に乏しいものとなりやすい恐れもある。

2. 求められる取組み

主に独立系企業に対して、これまでも業界団体や地域の経営者団体、公共・民間の諸組織が行ってきた、個々の能力開発の機会や資源に対する支援に加えて、各企業における持続的な能力開発実施体制の構築を適宜支援することが必要性を増す。

※持続的な能力開発実施体制の構築を支援する公的取組みの例

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「生産性向上人材育成支援センター」の活動

<https://www.jeed.go.jp/js/jigyonushi/seisansei.html>