

人材育成と企業連携

総論

立正大学 戎野淑子

1、本調査研究の目的

求められる能力の変化

技術革新



*ダイナミック

産業構造の転換



人材育成・能力開発

:労使の重要課題

個々の対応のみならず

2、本調査研究の特徴

- (1) 特に新技術の習得など、変化への対応に関する教育に焦点
- (2) 企業の人材育成を、一企業内に留まらず、グループ企業、サプライチェーン、さらには地域も含め、視野を広げて、企業の連携の中で捉える
- (3) 労使双方の視点から企業の人材育成を取り上げる

3、問題意識

(1)仕事の喪失と創出

世界的な課題

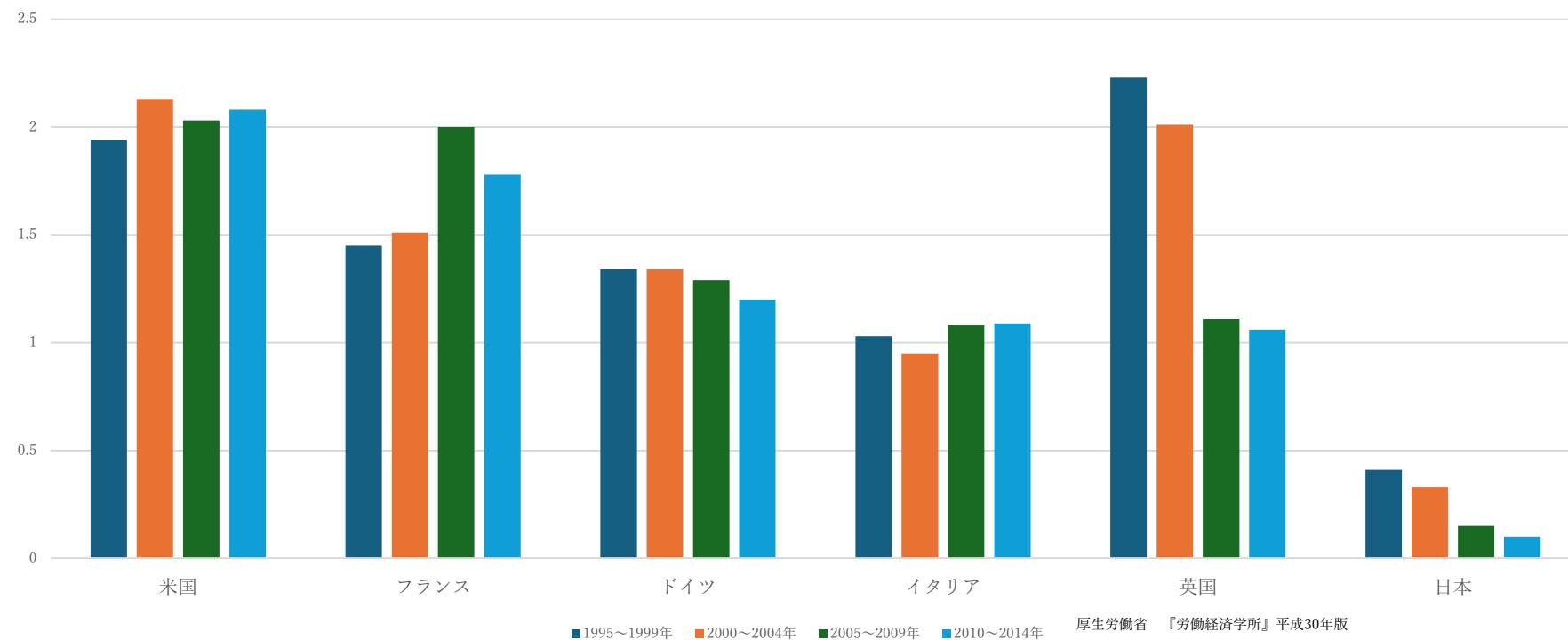
(2)日本の状況

○政府:「新しい資本主義」など

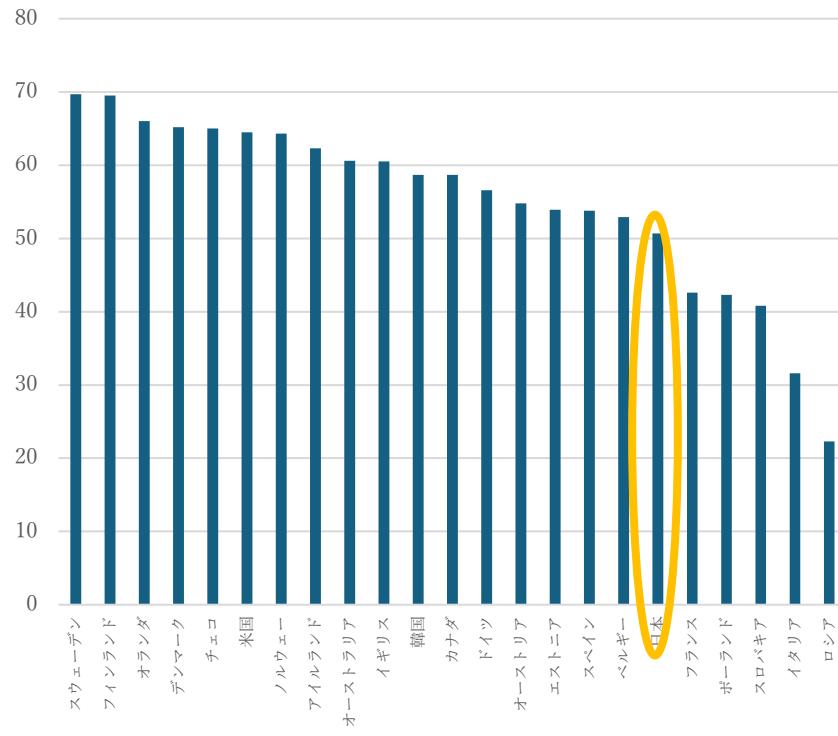
- ・企業の教育の重要性、
- ・労使の取組みを基本に、その他の諸機関とも連携、協力した効果的な能力開発
- ・個々の取り組み

○日本企業:教育訓練、人材育成に対する懸念すべき状況も

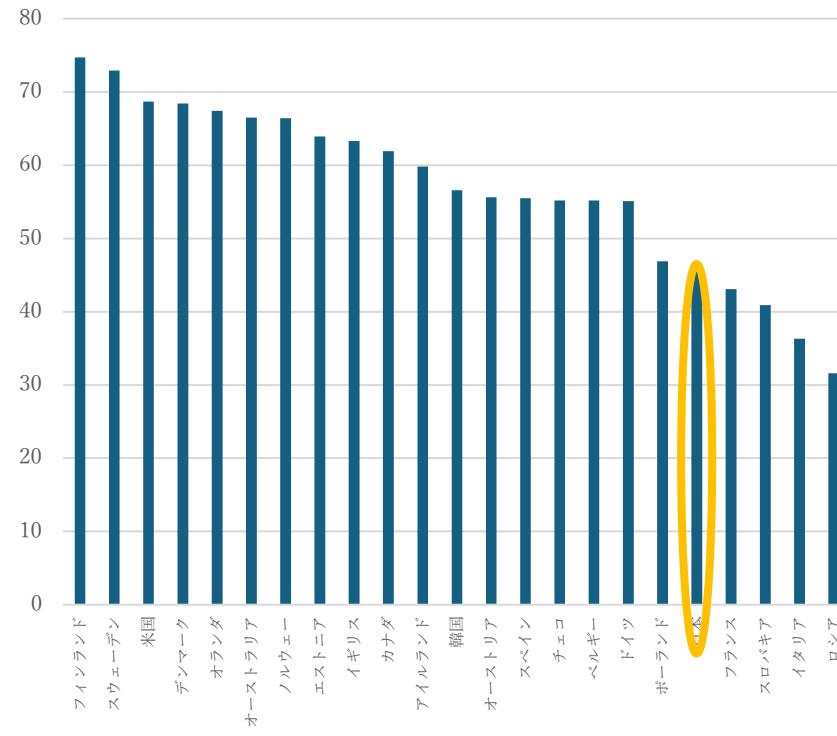
参考資料1 GDPに占める企業の能力開発費の割合：国際比較



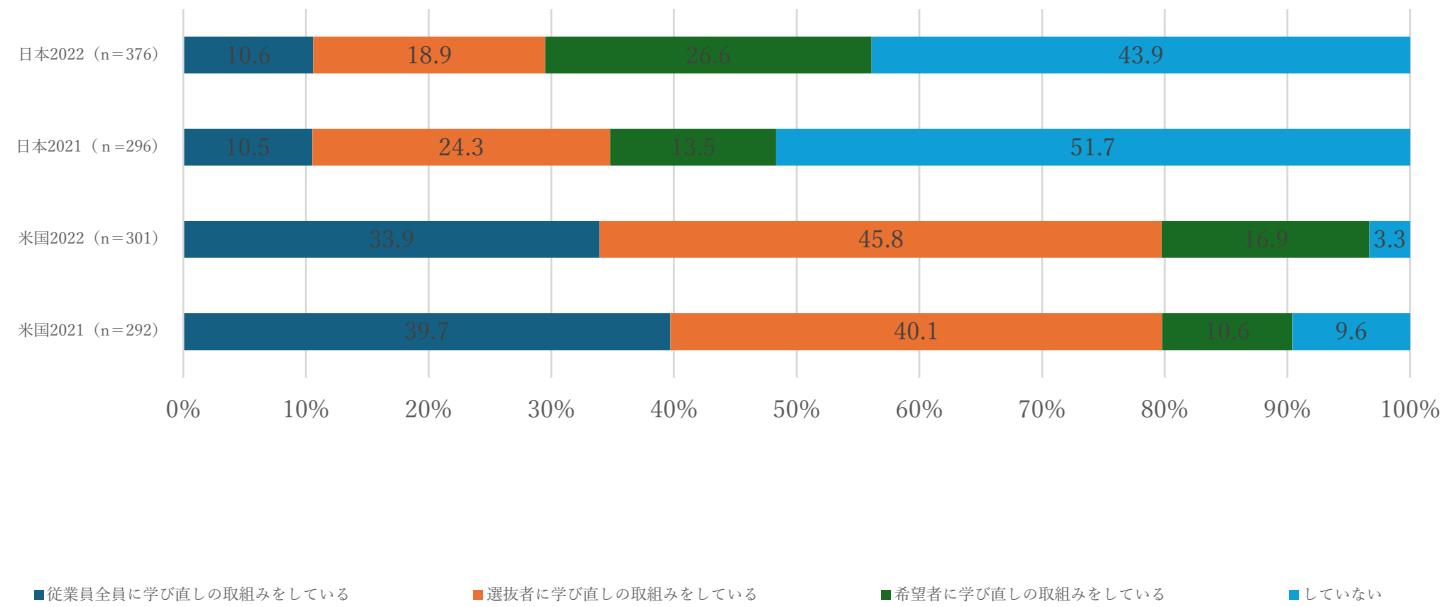
参考資料2 男性のOJTの実施率



女性のOJTの実施率



参考資料3 企業の従業員の学び直しへの取り組み状況



- ・教育投資額、
- ・OJTの実施、
- ・ITリテラシー教育



日本は、諸外国に比べ劣る状況？

日本企業は、社員の育成に消極的？

日本企業は、社員の能力に無関心？

* 実態解明の必要性

4. 調査

ヒアリング調査

2022年8月～2024年1月

○労使双方

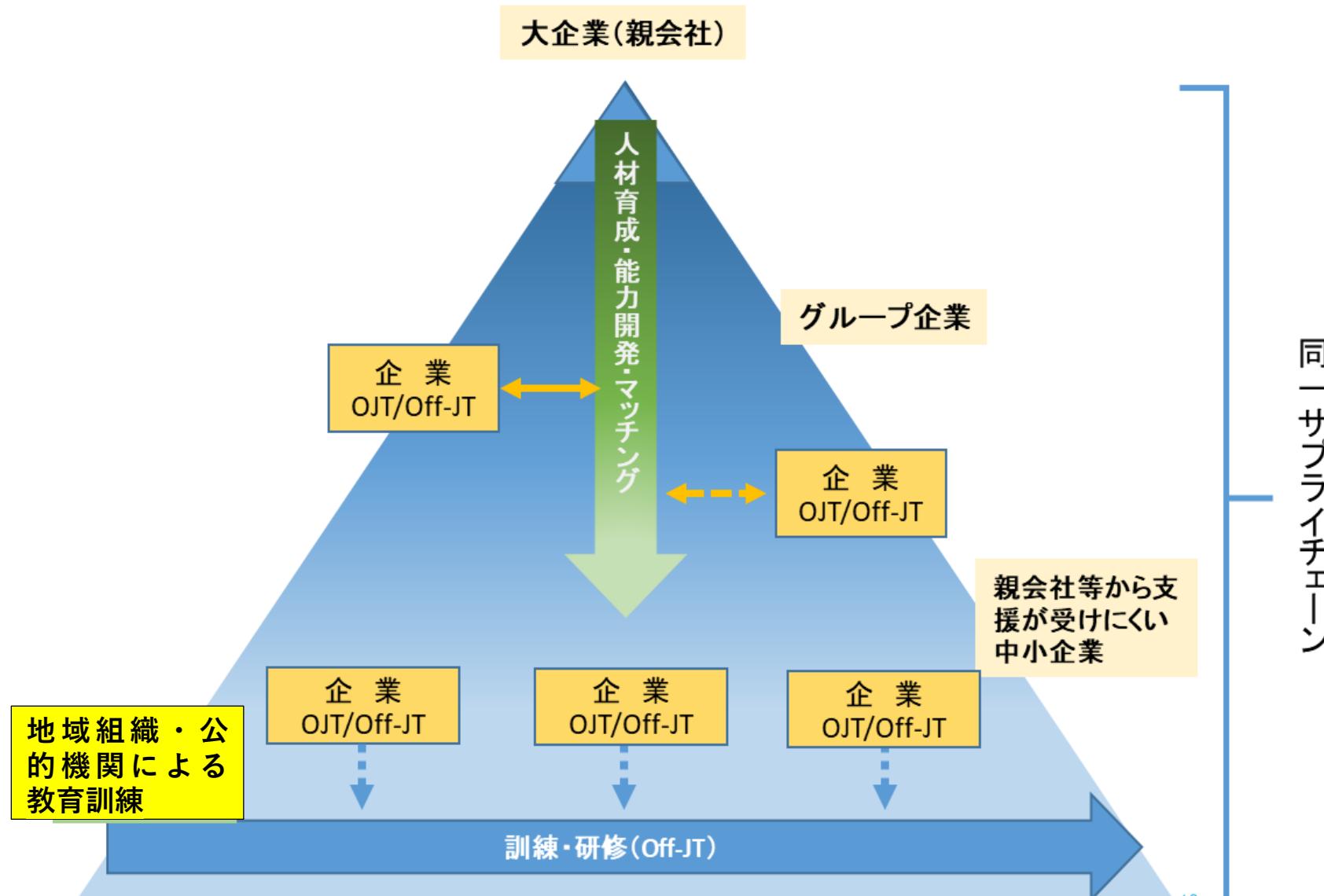
11企業、12単組、2産別

* 教育効果: 労使関係、労使協力の在り方は、重要

○特に、変化への対応能力に関する教育を中心に

○企業連携(企業の枠を超えた教育)

図表1 グループ企業、サプライチェーンの人材育成・能力開発の状況



5、各章の構成

企業連携の三角形について、様々な視点から多角的に分析

＜総論＞

全体像の概観(企業連携の三角形を外から見て)

＜各論＞

企業連携の三角形を内から様々な角度で見て

第1章 企業グループにおける人材活用と労使関係（島貫論文）
：親会社からの視点からの分析（労組の課題）

第2章 中堅・中小企業における能力開発の現状と課題（藤本論文）
：中堅企業からの視点からの分析（労組の課題）

第3章 地域の人材育成（戎野論文）
：小規模零細企業からの視点による分析

第4章 求められる「変化適応能力」の養成と人事管理の課題
（藤波論文）
：変化への対応が難しい高齢者などの能力についての分析

第5章 就労支援・能力開発の一体的な仕組みの構築に向け労働組合
が期待される役割についての考察（松岡論文）
：労働組合の視点からの分析

6. 総論の概要

：調査結果の分析（三角形の概観）

（1）教育内容の特徴

- 1) 従来からある教育内容：基本的な内容を中心
- 2) 変化への対応能力の養成
- 3) 変化を生み出す能力の養成

（2）教育方法の分類

- 1) 企業の研修、人材の異動（移動）
- 2) 企業主導、個人主導

図表2 グループ企業、サプライチェーンにわたる教育内容の特徴

1) 従来からある教育内容：基本的な内容を中心（共通性が高い）

ここで得た知識や技術が基盤となって、初めて今日の変化へ対応する能力の養成に入ることが出来る

2) 変化への対応能力の養成

①従来までの知識・経験+新たな技術・知識

新たな技術や、知識の習得が、従来までの知識・経験の上に積まれ、仕事で活用されていくタイプの能力の養成

②従来までの知識・経験が不要になり、新たな能力の開発が求められる

従来までの仕事が喪失し、これまでの技術等が不要になり、新たな仕事に従事するために新たに必要となった能力の養成

③事業そのものが変革し、②が大規模かつダイナミックに生じる

主力事業の転換、産業構造の変化に対応する能力の養成 ②と関係深く、②が発展していくケースも少なくない。教育対象の規模も大きく、他の人事制度の変革が伴うことが多く、事業再編も見られる

3) 変化を生み出す能力の養成

新たなモノ、コトなどを創造していく能力の養成。教育前に、教育による成果を明確に描くことはできず、個々人により様々な結果にはなるが、得た知識や技術をもとに、新商品の開発や業務改善等が図られることが期待される。

ex.

1) 従来からある教育内容：基本的な内容が中心（共通性が高い）

地域組織の教育、
スズキ塾（グループ、サプライチェーン、スズキ協力協同組合）

2) 変化への対応能力の養成

① 従来までの知識・経験 + 新たな技術・知識

地域組織の教育 : ドローン、IoT技術

② 従来までの知識・経験が不要になり、新たな能力の開発が求められる

カーボンニュートラル、電気自動車
浜松地域イノベーション推進機構

③事業そのものが変革し、②が大規模かつダイナミックに生じる

日本特殊陶業株式会社、NTT東日本株式会社、

日本製鉄株式会社

人の異動、人事制度

3) 変化を生み出す能力の養成

浜松地域イノベーション推進機構のフォトンバレーセンター

社外教育の受講（社員の申請）

図表3 育成方法の分類

	企業主導による参加 α		個人主導による参加 β	
企業の研修 A	A α : セミナー、グループ討論、実習など (対面、オンライン)	<外部資源> 社外研修 地域組織など	A β : 手あげ式参加、 カフェテリア型研修など	<外部資源> 社外研修 地域組織など
人材の異動 (移動) B	B α : 配置転換、 人事制度の共通化、 事業再編など	中途採用	B β : 社内公募、 ダブルワークなど	離職

出所：拙稿「総論」『人材育成と企業連携』

（3）課題：外部資源

：教育との整合性を持てない場合も

B β 一離職

（4）労働組合の役割

：企業の教育のサポート、補完



企業の教育と個々人の能力向上が必ずし
も整合性を持てない場合も

むすび

○人材育成の格差の存在：

企業間、産業間



教育効果

- * 教育機会の活用
- * 人手不足
- * これまでの教育体制と新たな動きとの整合性

- ・企業連携 ・・・ 切り口の一つ（課題への取組）：点から面へ
- ・労働組合の働きかけ：労使関係の重要性

ご清聴、ありがとうございました。