

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



産業構造の転換

*ダイナミック



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

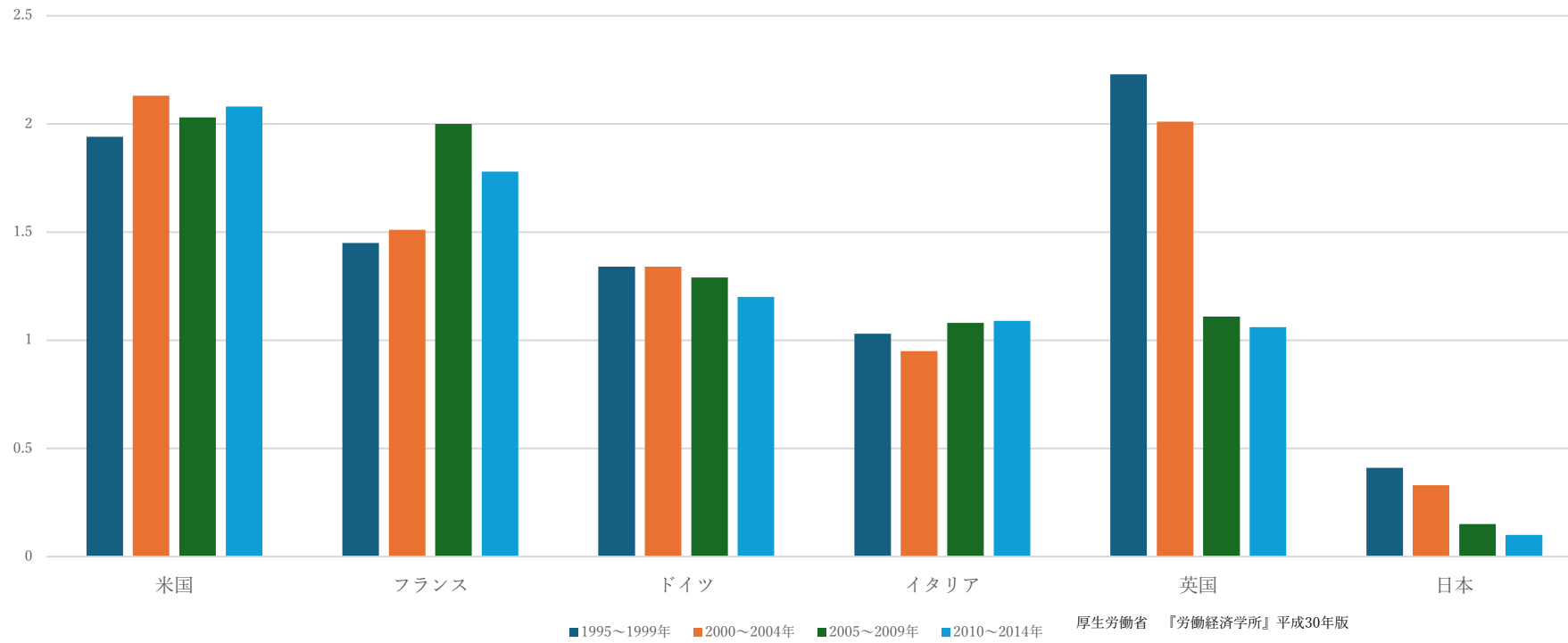
(2) 日本の状況

○政府:「新しい資本主義」など

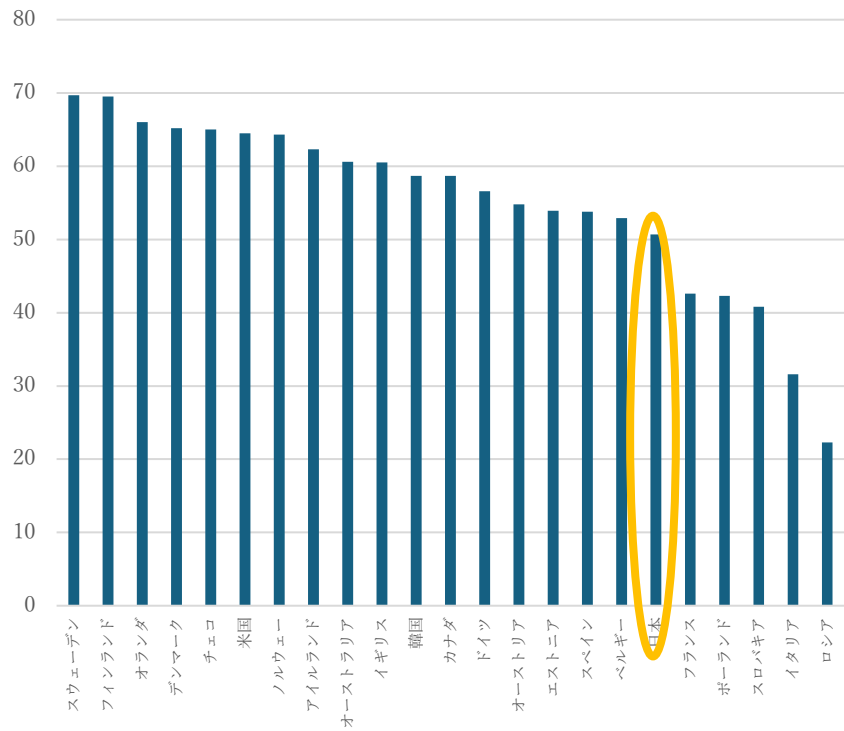
- ・企業の教育の重要性、
- ・労使の取組みを基本に、その他の諸機関とも連携、協力した
効果的な能力開発
- ・個々の取組み

○日本企業:教育訓練、人材育成に対する懸念すべき状況も

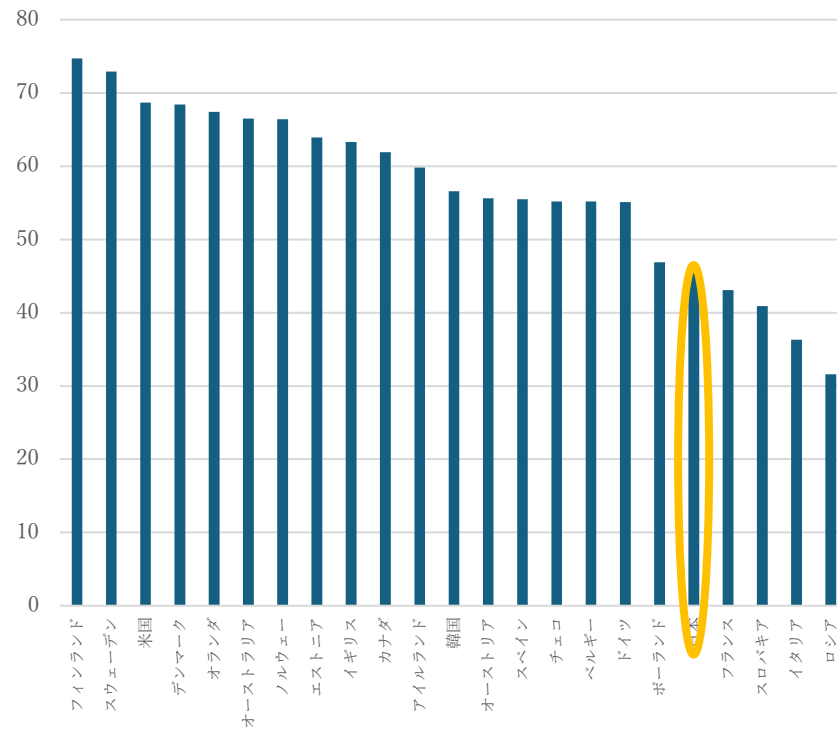
参考資料1 GDPに占める企業の能力開発費の割合：国際比較



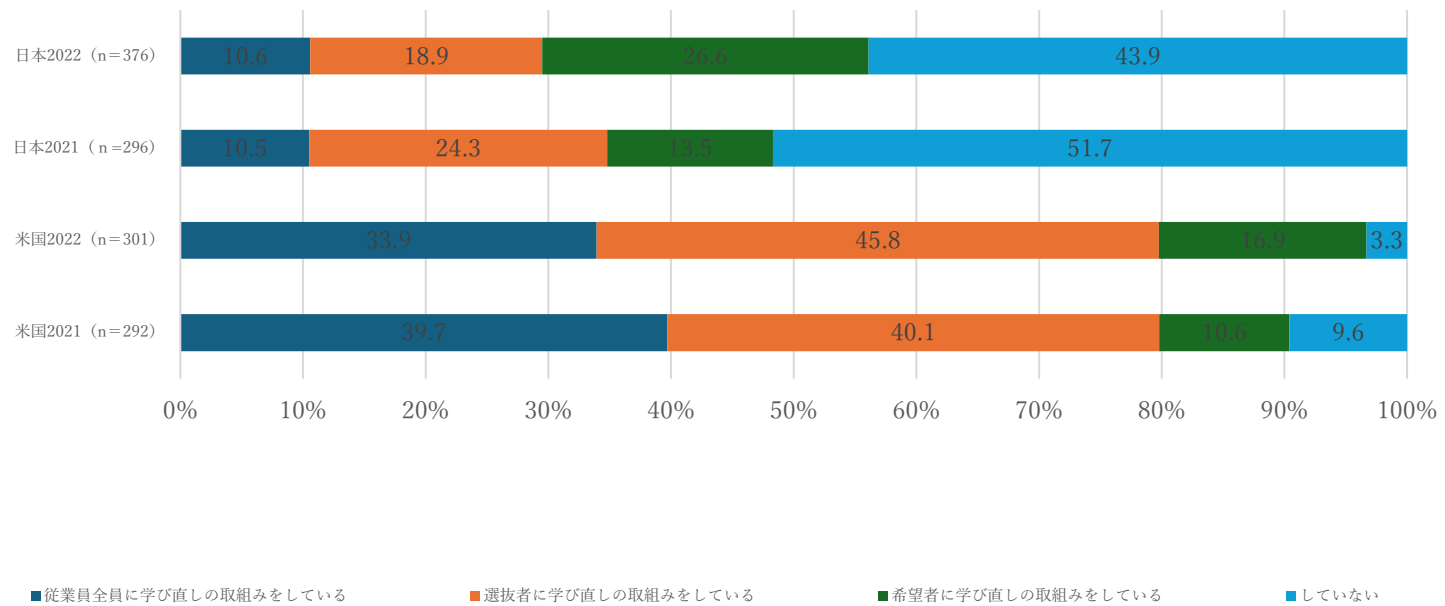
参考資料2 男性のOJTの実施率



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

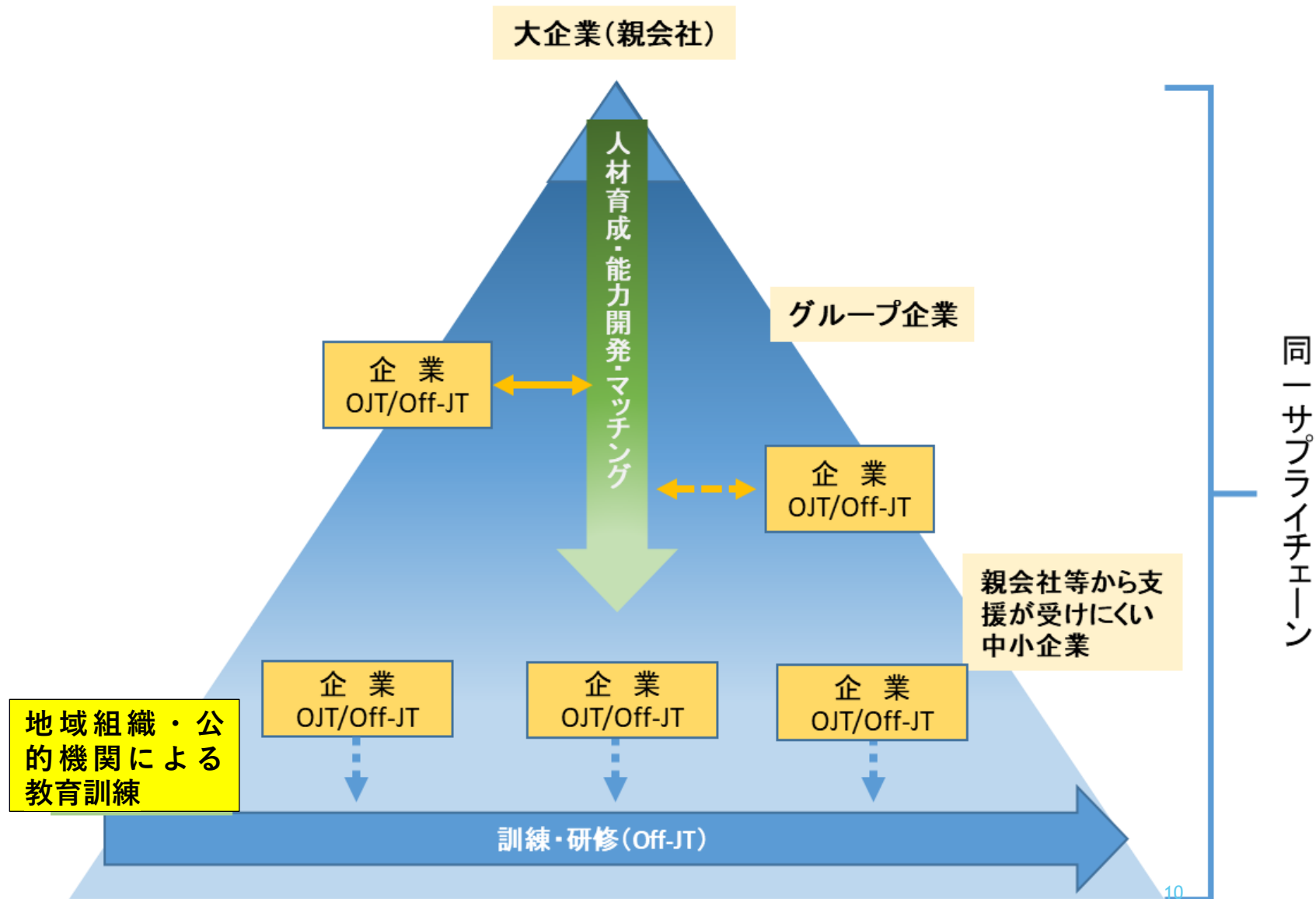
11企業、12単組、2産別

* 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



出所：拙稿「総論」『人材育成と企業連携』

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：基本的な内容が中心
- 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：基本的な内容が中心（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

(3) 課題：外部資源

：教育との整合性を持ってない場合も

Bβ - 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ってない場合も

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。