

JILPT 資料シリーズ

No.306 2026 年 8 月

人材育成の社会的基盤を考える



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

JILPT 資料シリーズ No.306

2026 年 8 月

人材育成の社会的基盤を考える

まえがき

日本では、少子高齢化の進行、人手不足の深刻化、技術革新や産業構造の転換などを背景として、労働者の技能形成や学び直しをどのように支えるかが、企業経営上も労働政策上も重要な課題となっている。とりわけ、必要な技能が必要な時期に供給され、成長分野への労働移動や現場の生産性向上につながるようにするためには、人材育成の在り方をあらためて問い直すことが求められている。

これまで日本の人材育成は、職場内の OJT を中核とする企業内完結型の仕組みに大きく依拠してきた。しかし、人材の流動化や職務内容の変化が進むなかで、教育訓練のすべてを個別企業の内部で担うことは、従来に比べて難しくなりつつある。他方で、企業横断で共有しうる知識や技能、評価の仕組みなどについては、企業外で共同的に支える枠組みを整備していく必要性が高まっている。

本資料シリーズは、このような問題意識のもとで、企業内で担うべき部分と、外部委託や共同実施によって企業外で支えるべき部分とを、いかに切り分け、接続していくべきかを多面的に検討したものである。各章では、企業内における能力開発基盤の整備、業界団体等による企業横断型の育成、在籍型出向のような企業・産業の境界を越える就業経験、職業コミュニティによる補完的な学習機能、さらには海外制度の比較検討などを通じて、企業外育成が成立する条件とその可能性を明らかにしている。

本資料シリーズを通じて示されるのは、企業外育成とは単なる外部研修の拡充ではなく、企業内基盤の整備、学習成果の見える化、共同実施の制度化、就業経験の還流設計などを含めた総合的な仕組みとして構想される必要があるという点である。企業横断で共通化できる教育訓練を社会的に支える基盤を整えることは、個別企業のみでは担いきれない人材育成を補完し、ひいては労働移動、生産性向上、賃金形成を支えるうえでも重要な意味を持つ。

本資料シリーズが、人材育成の在り方を検討する研究者、政策担当者、企業実務家をはじめ、広く関係者に活用され、今後の人材育成政策および企業実務を考えるうえでの基礎資料となれば幸いである。なお、本調査研究の実施にあたり、ヒアリングにご協力いただいた関係者の皆様に、ここに厚く御礼申し上げる。

2026 年 8 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 藤 村 博 之

執筆担当者

氏 名	所 属	担 当
杉村めぐる	日本新聞労働組合連合	第 5 章
高橋陽子	労働政策研究・研修機構	第 1 章・第 4 章・第 5 章・ 第 6 章第 5 節・第 7 章
野村かすみ	労働政策研究・研修機構	第 3 章・第 6 章
松原光代	近畿大学 経営学部キャリア ・マネジメント学科	第 2 章

第5章は杉村・高橋、第6章（第5節を除く）は野村、第6章第5節は高橋・野村が担当。

プロジェクト研究サブテーマ「技術革新と人材育成に関する研究」内
「企業間人材育成研究会」研究会メンバー（2026年8月時点）◎は座長

塩川崇年 リーテックス株式会社 取締役 兼 経営企画部長

篠崎武久 早稻田大学理工学術院 教授

篠崎亮 PwC コンサルティング合同会社 ディレクター

杉村めぐる 日本新聞労働組合連合 書記

高橋陽子 労働政策研究・研修機構 人材開発部門 主任研究員

野村かすみ 嘉悦大学 経営経済学部 非常勤講師

(元 労働政策研究・研修機構 アドバイザリー・リサーチャー)

◎松原光代 近畿大学経営学部キャリア・マネジメント学科 准教授

目 次

第1章 人材育成の社会的基盤を考える	1
1. 問題意識	1
2. 資料シリーズの概要	3
3. 日本企業の企業外育成に向けた暫定的提言	7
参考文献	12
 第2章 社員のキャリア自律を醸成する人事管理システムとは—企業と個人の双方調整型能力開発における越境学習の位置づけ	13
1. はじめに	13
2. ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用との違い	14
3. 先行研究	15
4. インタビュー調査の概要	17
5. インタビュー結果	18
6. 結論と考察	37
7. 各社事例	39
事例1 電機 A 社	39
事例2 医療系 B 社	44
事例3 電機 C 社	47
事例4 百貨店 D 社	50
事例5 自動車部品 E 社	55
事例6 医療系 F 社	60
事例7 銀行 G 社	64
事例8 医療系 H 社	70
参考文献	74
 第3章 業界団体・専門機関等の研修プログラム事例にみる企業外訓練の現状	75
1. はじめに	75
2. 業界団体・専門機関等の事例	76
事例1 電機・電子・情報通信産業経営者連盟	76
事例2 一般財団法人日本データ通信協会	86
事例3 一般財団法人建設業振興基金	95
事例4 一般財団法人ファッション産業人材育成機構（IFI）	105
事例5 一般社団法人全国スーパーマーケット協会	114

事例6 株式会社ホスピタリティ&グローイング・ジャパン	122
3. まとめ	132
第4章 新型コロナウイルス感染症下における在籍型出向の増加と人材育成	137
1. はじめに	137
2. 雇用維持制度下の訓練はなぜ機能しにくいのか（海外の事例）	138
3. 産業雇用安定助成金の創設経緯	141
4. 在籍型出向を「人材育成政策」として捉え直す理論的整理	143
5. 厚生労働省アンケート調査とヒアリング調査	146
6. 在籍型出向に対する評価と能力開発効果	147
7. 厚生労働省ヒアリング事例の検証：どのような出向が望ましいか	148
8. 公益財団法人産業雇用安定センターへのヒアリング調査	155
9. まとめ	163
参考文献	164
第5章 職業コミュニティが補完する新聞記者の人材育成	167
1. 問題意識	167
2. 先行研究	168
3. 調査方法	170
4. 調査結果	170
5. まとめ	179
参考文献	180
【事例】	182
事例1 P氏（スポーツ紙・野球担当、50代前半）	182
事例2 Q氏（スポーツ紙・競馬担当、40代後半）	187
事例3 R氏（通信社：警察・司法担当、60代）	192
事例4 S氏（通信社・官庁担当、50代半ば）	199
事例5 T氏（地方紙、40代後半）	205
事例6 U氏（通信社・若手：入社2年目、地方支局、20代前半）	212
第6章 シンガポールの環境変化に対応する人材開発の特徴と実際	216
1. はじめに	216
2. シンガポールの概要	218
3. シンガポールの教育制度	224
4. シンガポールの職業訓練制度の概要（文献資料から）	235

5. シンガポールにおける継続教育・訓練政策の実際（政府機関へのヒアリング調査）	246
6. 在シンガポール日系企業の人材獲得と活用の課題（企業ヒアリング調査）	259
事例 1 食品製造企業 A 社	260
事例 2 日系人材サービス企業 B 社	270
 第7章 労働組合による企業横断的人材育成の利用を支える媒介条件—電機連合「職業アカデミー」とシンガポール NTUC の職業能力開発支援	 276
1. はじめに	276
2. 電機連合「職業アカデミー」	278
3. シンガポール NTUC の職業能力開発支援（職業アカデミーとの機能的対応）	281
4. なぜ NTUC では五つの制約が表面化しにくいのか	283
5. AI による職務変化と企業横断的人材育成	287
参考文献	289

第1章 人材育成の社会的基盤を考える

1. 問題意識

本資料シリーズの中心的な問いは、日本の人材育成が従来の企業内完結型の仕組みだけでは十分に機能しにくくなっている状況を踏まえ、企業内育成をどのような制度的・実務的仕組みで補完し、企業の境界を越える育成をどのような条件のもとで実効的に機能させるか、という点にある。企業における人材育成は、個別企業の競争力を左右する経営課題であると同時に、労働移動の円滑化や産業構造の転換への対応を支える社会的基盤でもある。必要な技能が適時に形成・供給されなければ、成長分野への人材移動は進みにくく、成熟・停滞分野では職務転換に必要な学び直しが遅れ、労働需要と供給のミスマッチが固定化されやすい。したがって、人材育成の問題は、企業内部の教育訓練にとどまらず、産業間・職種間で人材移動をどのように支え、技術変化にどう対応するかという問題にも関わる。

日本の人材育成は、長らく職場内 OJT を中核とする企業内完結型の仕組みに依拠してきた。このモデルは、長期雇用の下で訓練投資の便益が当該企業に還元されやすい環境では合理性を有していた。しかし近年は、人材流動化、職務内容の変化、人手不足、職場の年齢構成の偏りが重なり、訓練投資の回収可能性と OJT の担い手の双方が揺らいでいる¹。さらに、企業特殊的技能に加え、他社・他部門でも通用する可搬的技能への需要が高まり、技術変化に伴う学習内容の陳腐化も速まっている。これらの変化により、企業内完結型の育成モデルは、育成機会の供給量と、育成対象・内容の範囲の両面で限界が顕在化している。

こうした企業内完結型育成の限界を補う社会的基盤として、本資料シリーズが着目するのが「企業外育成」である。ここでいう企業外育成とは、教育訓練を単に社外へ委託するという狭い意味にとどまらず、企業内 OJT だけでは維持しにくくなった技能形成を、企業外に存在する共通基盤と接続し直す仕組みを指す。すなわち、各社固有で競争優位に直結する技能形成や、配置・評価との接続は企業内で担い、企業横断で共有可能な基礎知識、標準的技能、共通的な評価基準、資格・検定、学習機会、就業経験、職業コミュニティ、費用支援等は、企業、業界団体、教育訓練機関、労働組合、支援機関、行政など複数の主体が共同で支える。企業外育成は企業内育成を代替するものではなく、むしろ、企業内で担うべき育成と、企業横断で共有しうる育成を切り分け、両者を接続する仕組みとして捉えられる。

この役割分担が必要となるのは、教育訓練の便益が労働移動を通じて他社にも波及するため、個別企業だけに委ねると共通部分への投資が過小になりやすいからである。企業横断で共有できる共通部分を共同実施・共同利用の対象として供給すれば、個社あたりの費用負担を抑えつつ、教材・講師・設備・カリキュラム更新に必要な資源を集約できる。さらに、企

¹ 戒野ほか（2014）は、職場の年齢構成のゆがみを背景として中堅層が非常に多忙な状態に置かれ、業務量の増加に伴って残業が増え、後輩や部下を教育する時間が不足していることを指摘している。OJT の実施可能性は「教える側の余力」に大きく依存しており、少なくとも一部の職場では、中堅層の多忙化が指導・育成時間を圧迫し、OJT を通じた技能伝承や人材育成が十分に機能しにくくなっているという観察が成り立つ。

業規模や雇用形態による育成機会の偏りを緩和する効果も期待できる。もっとも、企業外育成はどの領域でも自動的に成立するわけではなく、参加主体間で「何が良い仕事か」「どのような技能が基礎的・標準的なものか」という共通認識が一定程度共有されることが、制度化の前提となる。

したがって、本資料シリーズでは、企業に任意の協力を求めるだけでなく、共通部分を共同負担・共同認証・共同活用の対象にし、企業特殊的部分を各社が担うという役割分担の構造を前提に置く。そのうえで、企業外育成を、共通部分を支える制度・組織・実務と、企業内の配置・評価・処遇を接続する仕組みとして分析する。この役割分担の構造こそが、企業外育成を単なる研修外注ではなく、企業・業界・地域・国家制度という複数の水準にわたる社会的基盤として捉えるうえでの中心的な視点である。

このような問題設定は、近年の研究や政策議論にも見いだせる。連合総研（2024）は、技術革新や産業構造の転換によって産業社会の在り方が大きく変化しつつあるなかで、一企業のみへの対応には限界があり、グループ企業やサプライチェーンを含む企業間の連携・協力が不可欠であると指摘している。浜松地域の事例では、DX やカーボンニュートラルへの対応、とりわけ輸送用機器分野における電動化・自動運転等の技術変化により、部品需要や仕様が大きく変化し、変化に対応できない中小企業では事業継続上の課題が生じることが示されている。これに対し、次世代自動車センター等を通じて、最新技術情報・知識の提供、試作品製作支援、販路開拓支援が行われており、同事例は、狭義の研修に限らず、技術情報、試作支援、販路開拓支援を含む実践的な学習・転換支援を、地域・業界の共通基盤として整える必要性を示している²。

政策面でも同様の方向性が示されている。厚生労働省（2025）「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会 報告書」は、AI の進化やデジタル化の進展によって、産業構造がこれまでにないスピードで変化し、働く人の構成や働き方も大きく変わる時代を迎えているとの認識を示す。そのうえで、企業が OFF-JT や自己啓発支援に支出する費用が減少傾向にあること、日本企業の人的投資が他の先進国と比べて低い水準にあることを指摘し、労働供給制約が強まるなかでは、従業員のスキル向上を通じて労働生産性を高めることの重要性が一層高まっていると論じている。同報告書はさらに、今後の人材開発政策を考えるうえで、特に重要な視点として、「個別化」「共同・共有化」「見える化」の三つを提示している。「個別化」とは、個々の労働者や企業の事情に応じた人材開発を行うことであり、状況に応じた伴走型支援の重要性を示すものである。「共同・共有化」とは、産業・地域等の単位で複数の企業が連携し、人材開発に必要な指導者、訓練設備、訓練ノウハウ等を共有しながら育成を進める

² 次世代自動車センターは、公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構の一部門であり、近年の自動車関係の新技术に関するプロジェクトとして、県と浜松市を中心に平成 30 年 4 月に設立された。地元輸送用機器完成車メーカーと地域支援機関が連携し、技術啓発・技術研鑽・技術創造・人材育成・販路開拓を軸に、県内中小企業の次世代技術への転換、新技术の開発、技術マッチング等をワンストップで支援している。講座では完成車メーカーの社員が講師を務めることも多く、試作品製作支援や販路開拓まで含めた支援が行われている。

考え方である。「見える化」とは、労働市場および企業内部における職務・スキル・処遇・人材開発に関する情報を可視化し、企業や個人の人材開発を促進する考え方である。これら三つの視点は、企業内完結型の育成を補完し、企業外育成を実効的に機能させるための政策的条件を整理したものと捉えられる。すなわち、個別化は労働者・企業ごとのニーズへの対応、共同・共有化は訓練資源の共通基盤化、見える化は職務・スキル・処遇・学習履歴を接続する条件を示している。

本資料シリーズでいう「可視化」とは、単に情報を一覧化することではなく、①業界団体・公的機関が職務、技能、評価基準を整理し、②企業が配置、処遇、育成計画に使い、③個人が学習履歴・資格として持ち運べるようにする実務を指す。これは、同報告書のいう「見える化」を、企業外育成と企業内人事管理の接続という観点から具体化したものである。カリキュラム更新、学習履歴・スキルデータの管理、認証運用に要する費用は、個社負担だけでなく、企業間・業界内での共同負担、受講料、公的助成の組み合わせで賄う必要がある。この意味で、可視化は情報提供にとどまらず、企業外育成を企業内の配置・処遇・評価へ還流させるための接続装置でもある。

以上を踏まえ、本資料シリーズでは、企業内完結型育成の限界を前提に、第一に企業内で担うべき育成、第二に企業横断・社会的に支えるべき育成、第三に両者を接続する条件を検討することを目的とする。各章では、単に関連事例を並べるのではなく、①企業内育成の基盤とその限界、②業界団体・専門機関による制度化された企業外訓練、③在籍型出向に代表される企業間の実務経験、④職業コミュニティによる暗黙知の補完、⑤シンガポールの継続教育・訓練制度と日系企業の実践、⑥労働組合による企業横断的人材育成の媒介条件を取り上げる。これらを通じて、企業内・企業間・地域・業界・国家制度という複数の水準から、企業内育成と企業外育成の役割分担を明らかにする。これにより、企業外育成が成立する条件を、供給主体、学習内容、評価・認証、費用負担、企業内への還流という観点から体系的に整理・比較する。

2. 資料シリーズの概要

以下では、前節で設定した問いに沿って、第2章から第7章までの内容を整理する。各章の焦点は、外部研修の拡充ではなく、企業内OJTだけでは担いにくくなった人材育成を、どのように補完しうるかという点にある。より具体的には、企業、業界団体、専門機関、支援機関、職業コミュニティ、政府支援などが、企業内育成を支える「社会的基盤」としてどのような役割を果たしうるのかを検討する。

第2章（松原論文）は、大企業を中心に、企業と個人が能力開発をどのように進めているのかを、人事管理システムの観点から検討している。調査対象は、キャリア自律を推進し、能力開発の在り方を見直していることを対外的に公表している企業8社である。そのため、これらの事例は日本企業の平均像ではなく、キャリア自律に先行的に取り組む企業の動向と

して読む必要がある。これらの企業では、DX の進展、人口減少、事業環境の不確実性を背景に、社員が自らのキャリアを考え、学び、挑戦し続けることを、経営戦略の実現に不可欠な要素として重視している。キャリア自律という、能力開発の責任を社員個人に委ねるものと受け取られがちだが、対象企業では、社員の希望や強みと、会社が必要とする人材像とをすり合わせる取組がみられる。つまり、キャリア形成を個人任せにせず、会社と社員が対話を重ねながら能力開発の方向性を定める「双方調整型能力開発」の仕組みが重視されている。

また、第 2 章が特に注目する能力開発機会の一つが越境学習であり、対象企業の多くが実際に導入している。越境学習とは、自社グループの外で 1 か月以上の体験学習を行い、通常業務とは異なる組織や現場で新しい考え方や仕事の進め方に触れる機会を指す。具体的には、在籍型出向、ベンチャー企業への一定期間の派遣、国内外の企業・研究機関等への研修派遣、他社人材とともに参加する社会課題解決型プロジェクト、外部事業者が提供するプロボノ型の社外越境プログラムなどが挙げられる。社内の配置・異動による OJT でも能力開発は行われるが、それだけでは既存の組織文化や業務慣行の枠内にとどまりやすく、社員が自らの思考の前提を問い直すには限界がある。越境学習は、不確実性への対応力、異なる価値観を持つ人との協働力、新しい発想力、イノベーション創出力を高める機会とされている。

越境学習は、全社員に広く提供される一般的な研修というより、意欲や適性を見極めたうえで実施される、選抜性のある実践的な能力開発機会である。こうした企業外での経験を実りあるものにするには、社員の主体性に加え、会社側の制度設計と継続的な支援が不可欠である。したがって第 2 章の意義は、キャリア自律を個人任せの能力開発としてではなく、社員の主体性と会社側の制度設計を結びつける人事管理システムの問題として捉え直した点にある。

第 3 章（野村論文）は、業界団体、専門機関、民間研修企業などが担う企業外訓練の実態を、6 つの事例を通じて検討している。取り上げるのは、電機・電子・情報通信産業経営者連盟、日本データ通信協会、建設業振興基金、ファッション産業人材育成機構（IFI）、全国スーパーマーケット協会、ホスピタリティ&グローイング・ジャパン（H&G 社）である。これらの事例は、企業外訓練を網羅的に代表するものというより、企業外訓練が担う機能の多様性を示すものである。すなわち、人事職能の横断的育成、国家資格・講習制度、建設技能者のキャリア可視化、サプライチェーン横断のビジネススクール、検定・教材を通じた業界共通知識の形成、サービス業向けの標準化された研修と個社支援といった仕組みを通じて、企業内訓練を補完している。

これらの事例が重要なのは、業界団体・専門機関・民間研修企業が、企業単独では整備しにくい共通知識、評価基準、学習機会、制度運用を、共通基盤の整備や個社支援を通じて外部から支えている点にある。第一に、電機・電子・情報通信産業経営者連盟（電経連）や一般財団法人ファッション産業人材育成機構（IFI）のように、同業・関連業種の担当者が集ま

る横断的な学習機会は、企業を越えて通用する共通言語や考え方を形成する。第二に、日本データ通信協会、建設業振興基金、全国スーパーマーケット協会の事例では、資格・検定・登録制度を通じて知識・経験・技能を可視化し、評価・登用・昇給・処遇判断・人材活用に用いる共通の物差しを提供している。第三に、建設業振興基金、全国スーパーマーケット協会、H&G 社などの事例では、入職前訓練、オンライン受検、オンデマンド研修、モバイル学習などにより、人手不足や集合研修の実施が難しい現場でも、学習機会を確保しようとしている。

さらに第 3 章では、企業外訓練の成否が、企業横断で共有できる知識や技能を標準化し、学習成果を可視化し、それを企業内の評価・処遇・登用や人材活用と接続できるかに左右されることが示されている。また、法制度、安全基準、食品表示、通信技術などが変化する領域では、個社ごとに対応するには負担の大きい知識更新を、教材改訂や更新講習を通じて外部主体が継続的に支える仕組みも重要である。このように、企業外訓練は企業内訓練を代替するものではなく、企業内だけでは担いきれない共通部分や制度設計上の不足を補い、産業・業界全体の人材形成基盤として機能している。

第 4 章（高橋論文）は、在籍型出向に着目し、企業や産業の境界を越える就業経験が、人材育成としてどのように機能しうるのかを検討している。在籍型出向とは、出向元企業との雇用関係を維持したまま、一定期間、出向先企業の指揮命令下で働き、原則として出向元への帰任を前提とする仕組みである。

第 4 章では、コロナ禍において休業中心の雇用維持策だけでは技能の劣化や就業意欲の低下を招き得るという問題意識を出発点に、産業雇用安定助成金の創設経緯や活用実態を確認したうえで、在籍型出向を雇用維持策にとどめず、企業外 OJT としての人材育成手段として捉え直している。ただし、出向すれば自動的に人が育つわけではない。出向先での実務経験を出向元企業の能力向上につなげるには、出向前に学習目的を明確にし、出向中にフォローや振り返りを行い、帰任後には出向先で得た経験を活かせる仕事や役割を用意する必要がある。こうした還流設計があって初めて、他社での経験は個人の成長だけでなく、出向元企業の業務改善や組織能力の向上にもつながる。特に中小企業では、人を送り出す余力や、帰任後の配置・評価・処遇まで含めた活用設計が十分でないことがある。そのため、産業雇用安定センターのような支援機関が、送出企業と受入企業のマッチングや条件調整を支えるだけでなく、出向前の目的設定から帰任後の活用までを見据えた設計を後押しすることが重要となる。

第 5 章（杉村・高橋論文）は、新聞産業を対象に、記者クラブ等の取材拠点に形成される職業コミュニティが、若手記者の育成をどのように補完しうるかを検討している。ここでいう職業コミュニティとは、記者クラブ、球場、競馬場、警察・司法の取材現場、地方支局など、同じ取材領域を担当する他社記者が反復的に接触し、取材の作法や判断基準、実践知を共有し得る関係圏である。ヒアリングからは、原稿指導等の社内 OJT が技能形成の基盤であ

り続ける一方、支局の少人数体制や単独担当により同行型指導が成立しにくい場面では、他社記者の観察、非公式な助言や原稿の下読み、会見・囲み取材での相互参照が、若手記者の実践的学習を補っていることが示されている。すなわち、制度化された研修だけでなく、企業の枠を越えた職業コミュニティが、取材実務に関する暗黙知を伝達し、社内育成を補完する学習回路として機能しうることを明らかにしている。

もっとも、この補完機能は、中堅・年長者層の減少やリモート取材の定着により弱体化しうる。今後は、基本的な取材作法のマニュアル化、新人向け共同研修、新聞協会等による広域的な育成機会の整備を通じて、従来は偶発的な人的関係に支えられてきた学習回路を、継続的に利用可能な仕組みへと再編することが課題となる。

第6章（野村論文。ただし、第5節は高橋・野村）は、シンガポールの人材開発制度について、政府機関および在シンガポール日系企業へのヒアリング調査に基づき、企業外・企業横断的な人材育成を、国家・産業・企業・個人の接点において制度化する際の参照事例として検討している。シンガポールを取り上げる意義は、同国が継続教育・訓練（CET）とスキル形成の仕組みを、個人・企業・産業の各レベルで体系的に整備してきた点にある。日本では、企業が人材育成の主要な担い手であり、OJTを中心とした社内育成が基本とされてきた。これに対し、シンガポールでは、産業構造の変化に応じて、政府・労働組合・経営者団体が協調しながら継続教育・訓練の仕組みを構築し、学習機会と費用負担を社会全体で支える構造を形成している。この意味でシンガポールは、人材育成の社会的基盤を国家的・制度的に整備した事例として考えられる。

具体的には、SkillsFuture と呼ばれる国家的な生涯学習・成人スキル開発の枠組みのもとで、25 歳以上のシンガポール市民に学習クレジットが付与され、認定コースへの参加が促されている。企業に対しても、訓練費用の補助に加え、従業員を訓練に派遣する際の賃金負担、すなわち機会費用を補う仕組みが用意されており、個人と企業の双方から訓練参加の障壁を引き下げる設計となっている。WSQ（シンガポール・ワークフォース・スキルズ・クオリフィケーション）は、労働者のスキル形成を訓練・評価・認定と結びつける国家資格制度であり、職務に必要なスキルを段階的に可視化する共通の物差しを提供している。この点で WSQ は、第3章で確認した日本の業界団体や資格制度が個別に担っている能力の可視化・認証機能を、国家的なスキル政策の中で包括的に整備したものとして参照できる。

また、キャリア転換プログラム（CCP）は、シンガポールの人材開発政策の中でも、とくに職種転換を実際の雇用・配置に結びつける中核的な制度である。CCP は、企業による採用、職場実習、既存従業員の職務再設計を政府が後押しすることで、労働者を成長分野の職種へ移行させる。特徴的なのは、研修費の支援にとどまらず、企業が人材を採用・再配置する際の賃金負担を政府が大きく補助する点にある。これにより、企業は未経験者や中高年人材を一定のリスクを抑えて成長職種に受け入れることができ、労働者側も座学だけではなく、実際の職務を通じて新たなキャリアへ転換できる。

第6章ではさらに、シンガポールの制度環境のもとで日本企業が人材管理・人材育成をどのように組み替えているかを確認するため、在シンガポール日系企業2社にヒアリングを行っている。そのうちのA社は、シンガポールの地域統括拠点を起点にASEAN複数国・複数法人を束ねる大手日系食品企業である。A社では、専門能力の育成にあたり、各部門がスキルマトリックスを作成し、社員ごとのスキル保有状況と能力ギャップを可視化している。その結果をもとに、マネジャーと部下が毎年、個人育成計画（IDP）を共同で策定し、業務目標の達成に必要な能力と、将来の配置・登用に向けた課題を確認する。さらに、会社が用意する研修体系や外部研修をIDPと連動させることで、組織主導の育成機会と個人別の能力開発課題を結びつけている。すなわち、社員に漠然と成長を求めるのではなく、職務要件、能力ギャップ、学習機会、評価、登用を一連の流れとして体系的に接続している。

この点は、第2章で示されたキャリア自律型の大企業事例と共通している。第2章では、キャリア自律を、能力開発の責任を個人に転嫁するものとしてではなく、社員の意向や強みと、会社が必要とする職務・役割・人材要件をすり合わせる「双方調整型能力開発」として整理したが、A社の取組も同じ方向性を持つものといえる。

第7章は、労働組合による企業横断的人材育成に着目し、電機連合が2003年に開始した「電機産業職業アカデミー」を取り上げている。同事業は、キャリア相談、企業を越えた訓練機会、採用情報の提供、キャリア開発推進者の養成を通じて組合員のキャリア形成を産業全体で支えようとしたが、理念への高い支持にもかかわらず利用は十分に広がらず、2012年に終了した。第7章では、電機連合自身の再構築調査から利用を制約した五つの要因を整理したうえで、機能面では職業アカデミーと大きく重なる支援を実際の利用に結びつけているシンガポール NTUC との対照を通じて、企業横断的な人材育成を支える制度的な媒介条件を検討している。あわせて、AIによる職務変化が企業を越えた共通の訓練需要を生み出すなかで、産業別労働組合が訓練支援を担う意義を論じている。

以上のように、第2章から第7章は、企業内人事管理、制度化された企業外訓練、企業間の就業経験、職業コミュニティ、国家的な継続教育・訓練制度、労働組合による企業横断的な訓練支援という異なる水準から、企業外育成が企業内育成を補完する条件を示している。

3. 日本企業の企業外育成に向けた暫定的提言

第1節の問題意識と、第2節で整理した各章の知見を総合すると、本資料シリーズからは、日本企業において企業外育成を機能させるための実務的・政策的含意として、以下の六点が暫定的に示唆される。これらは相互に関連しており、個別の施策として切り出すよりも、役割分担の設計、還流設計、参加障壁の低減、可視化、担い手の再編を連動させる制度設計として検討することが望ましい。

(1) 企業内育成と企業横断育成の役割分担を明確化する

企業内完結型育成の限界が、育成機会の供給量と育成対象・内容の範囲の双方で顕在化しているとすれば、この限界に対応するには、企業内育成を企業外育成に単純に置き換えるのではなく、両者の役割分担を段階的に整理することが出発点になりうる。各社固有の業務運営、配置・評価との接続、競争優位に直結する技能形成は企業内で担い、企業横断的・業界共通的に整備しやすい基礎知識、判断枠組み、安全・法令対応、汎用的技能、資格・検定、学習履歴の可視化を支える制度基盤については、企業、業界団体、教育訓練機関、労働組合、支援機関、行政、および複数企業による共同実施を通じて整備することが有効な選択肢となりうる。

ただし、役割分担を宣言するだけでは不十分であり、費用負担と便益還元のルールを併せて検討することが、共同基盤を機能させる条件の一つになると考えられる。具体的には、業界団体がカリキュラムと認証基準を管理し、参加企業は規模に応じた拠出金または受講料を負担し、行政は中小企業の負担分や初期整備費を重点的に支援するという構造が一つのモデルとして考えられる。そのうえで、こうした費用負担に見合う便益を、誰に、どのように還元するかを併せて設計する必要がある。資格・検定・登録履歴を採用、昇格、処遇、取引先への技能証明等に説明可能な評価項目として接続すれば、まず受講した個人が、投じた費用と時間に見合う便益を回収できる。その際、個人の負担としては、受講料の自己負担だけでなく、受講に要する時間、自己啓発としての機会費用、資格取得・更新に伴う費用も含めて考える必要がある。他方で、技能がこのように業界共通の持ち運び可能なシグナルとなるほど、その便益を主に回収するのは転職や賃金交渉で優位に立つ個人であり、訓練費を負担した企業がそれを十分に回収できるとは限らない。むしろ「誰が訓練済みか」が識別されやすくなることで引き抜きはかえって容易になりうるため、企業側の便益回収は、資格のポータビリティとは切り離して、拠出に応じた人材プールへの優先的アクセスや定着支援と組み合わせた仕組みによって担保することが検討に値する。これにより、「他社が育てた人材を採用するだけ」というただ乗りを完全に排除することはできないとしても、参加による便益を可視化し、共同基盤への参加誘因を高める可能性がある。実践的な第一歩として、各業界の主要団体が標準化に適した職務領域から「共通技能基準」を策定し、中小企業を含む参加企業がその基準を参照・活用できる基盤を整えることが有効と考えられる。その策定過程には、実際に職務を担う企業・労働者双方の参加を確保することが、実態から乖離した名目的基準となることを防ぐ重要な条件となる。したがって、最初から全国一律・全職種共通の大規模な基準を目指すのではなく、安全、法令対応、基礎技能、初任者訓練、資格更新など、共通化しやすい領域から着手することが現実的な進め方と考えられる。

(2) 企業外育成の成果を企業内へ還流させる

第2章・第4章の知見からは、企業外育成が「単発の経験」に終わる主要な要因の一つは、

学習機会の供給不足だけでなく、企業内への還流設計の欠如にあると考えられる。誰に何を学ばせ、本人の希望・強みと会社が必要とする職務要件をどうすり合わせ、受講後・帰任後にどのように活用するかが曖昧なままでは、外部研修も出向経験も十分な効果を発揮しにくい。

還流設計の鍵は、第2章が「双方調整型能力開発」と呼ぶように、キャリア形成を個人任せにせず、社員の意向・強みと企業側の人材要件を継続的にすり合わせる仕組みを企業内に整えることにある。具体的には、①研修・出向前の学習目標の設定と上長・人事との合意、②受講・出向中の中間的な振り返りと軌道修正、③帰任後の配置・権限付与・業務改善への接続という三段階を明示的に設計することが有効であると考えられる。第6章のA社事例にみられるスキルマトリックスと個人育成計画（IDP）の組み合わせは、この還流設計を企業内で運用する際の一つの参照例と考えられる。

なお、完全な制度整備を待つ必要はなく、対象者、学習目標、帰任後の担当業務、本人・上長・人事の合意事項を簡易に記述できる様式から始めるだけでも、外部学習と企業内人事管理の接続を改善する契機になりうる。業界団体や支援機関がこの還流設計のひな形を標準化して提供することで、専任の人事部門を持たない中小企業でも実行可能な形にすることが期待される。この点は、企業外育成を「研修を受けさせること」ととどめず、「学習経験を企業内の仕事・役割・処遇に戻すこと」として捉え直す必要性を示している。

（3）中小企業の参加障壁を費用・機会費用・運営支援・手続負担の四面から捉える

企業外育成が中小企業に普及しにくい背景には、訓練費用だけでなく、人を送り出す余力の乏しさ、欠員対応の困難さ、受講後・帰任後に習得した知識や経験をどう活用するかという設計の未整備が重なっている。この点でシンガポールの政府施策から得られる示唆は、受講料や研修費の補助にとどまらず、従業員を訓練に送り出す際に企業が負う機会費用や、訓練成果を職場で活用するための職務再設計・業務調整上の負担を、政策的にどのように軽減するかが企業の参加を左右するという点にある。

ただし、日本にも人材開発支援助成金の賃金助成等を通じて、従業員を訓練に送り出す際の機会費用を部分的に軽減する仕組みは存在する。したがって、シンガポールの特徴は、機会費用の補助それ自体にとどまらず、制度利用に伴う **administrative burden**（行政手続負担）を低減する運用設計にある。すなわち、「人を出すことのコスト」だけでなく、「補助制度を使うことのコスト」を下げることも、制度設計上の特徴となっている。

したがって政策的支援も訓練費補助に限定せず、参加に伴う機会費用と運営支援（計画策定・振り返り・成果確認の伴走）、さらに補助制度の利用そのものに伴う事務・手続負担の軽減を含めて設計する必要があると考えられる。特に中小企業では、一人を外部研修や出向に送り出すことが、短期的には現場の人員不足や残業増として表れやすい。そのため、企業外育成を普及させるには、研修機会を用意するだけでなく、「人を出すことのコスト」と「補助

制度を使うことのコスト」の双方を軽減する仕組みを併せて考える必要がある。

あわせて、産業雇用安定センター、地域の商工会議所・商工会、業界団体など既存の支援機関が、送り出しから帰任後の成果確認まで一貫して支える機能を強化することも有効と考えられる。第4章の在籍型出向の事例が示すように、支援機関がマッチングと条件調整にとどまらず、出向前の目的設定から帰任後の活用設計までを見据えた伴走を行うことで、中小企業における企業外 OJT の実効性は高まる可能性がある。その際、支援機関の役割は、送出企業・受入企業の調整だけでなく、派遣中の業務調整、帰任後の活用方針までを含めた調整支援へと広げて考えることが望ましい。段階的な導入として、例えば、①業界団体・地域支援機関・中核企業が対象職務を絞り込み、共通技能基準と研修・出向後の振り返り様式を作成する、②参加企業は1年目に少人数を試行的に派遣し、前後の学習目標・中間面談・帰任後3か月時点の成果確認を記録する、③効果検証を経て資格・検定・登録履歴を処遇・配置・取引先への技能証明へ接続する、という手順が考えられる。この試行にあたっては、受講料や研修費の補助だけでなく、派遣期間中の賃金負担や欠員対応に伴う機会費用をどのように軽減するかを、あらかじめ制度設計に組み込むことが重要である。

(4) スキル可視化を人事管理につなげる

第1節で定義した可視化は、業界団体・公的機関、企業、個人の三層を接続する実務である。この三層の接続が成立するほど、企業外育成は企業内の人事管理と有機的につながりやすくなる。したがって、可視化は(1)の役割分担を実務化し、(2)の還流設計を可能にする重要な接続手段である。第3章の事例が示すように、資格・検定・登録制度を通じた可視化は、知識・経験・技能を評価・登用・処遇判断に用いる共通の尺度を提供する。ただし、資格・検定制度が存在しても企業内処遇に反映されなければ、可視化の意義は薄れる可能性がある。職務記述書の整備、スキルマップの策定、ジョブ・カードや学習履歴データベースの活用を通じて、職務・スキル・処遇・キャリアパスを一連の流れとして接続する仕組みを段階的に構築することが課題となる。

なお、学習成果の外部通用性を高めることは、各社が育成投資の便益を独占しにくくすることも意味する。そのため、外部委託・共同実施・公的支援を組み合わせ、費用と便益を社会的に分担する仕組みと一体で設計されなければ、可視化の推進はかえって企業の育成投資意欲を削ぐ可能性がある。

(5) 職業コミュニティの学習機能を補強する

専門職の育成においては、職業コミュニティが有する学習機能を、継続的に利用可能な仕組みとして補強することが重要である。第5章でみた記者クラブに代表される職業コミュニティは、同じ取材領域を担当する記者が反復的に接触するという限定された関係圈の中で、取材作法、判断基準、実践知を共有してきた。これは、職業コミュニティが必ずしも誰でも

参加できる開かれた交流の場ではなく、特定の職務に従事する者だけが参加できる、境界づけられた場として成立することを示している。

もっとも、こうしたコミュニティを外部から一律に作り出すことは容易ではない。したがって実務的には、業界団体や職能団体が、同一産業内の特定職能を対象を絞り、共同研修、事例検討、情報交換、経験者による助言、人的ネットワーク形成を組み合わせた場を整えることが考えられる。第3章でみた電経連のように、産業内の特定職能を対象を限定することで、企業を越えた共通言語や実務上の判断基準が形成されやすくなる。このような方向性は、本資料シリーズが重視する、企業内 OJT を企業外の共通基盤によって補完するという考え方とも整合的である。

この点で、シンガポールの SkillsFuture Singapore が、業界団体・商工団体・職能団体を Skills Development Partners として制度上の担い手に組み込んでいることは参考になる。SSG は、これらの団体に対して、分野ごとの必要スキルの把握、企業変革や職務再設計との接続、従業員のスキル習得・熟達の可視化・認定を支援する役割を期待している。さらに、専門人材の派遣等を通じて、団体側のスキル分析、調査手法、データ活用の能力形成を支援している。この事例が示すのは、政府が職業コミュニティそのものを直接作るのではなく、業界・職能ごとの団体を、企業横断的な育成を支える媒介主体として活用し、その運営能力を高めることの重要性である。日本でも、既存の業界団体・職能団体が担う共同研修や広域的な育成機会を支援することが現実的である。具体的には、事務局機能、教材作成、経験者の協力確保、参加企業間の調整、中小企業の参加負担の軽減などを支え、偶発的な人的関係に依存してきた学習回路を、企業内 OJT を補完する継続的な仕組みへと近づけることが課題となる。

(6) 労働組合による企業外育成の利用支援を強化する

第7章の知見からは、企業横断的な訓練機会を整備するだけでなく、労働者が実際に利用し、その成果を仕事やキャリアに活かせる条件を整えることが重要である。企業別組合には、個々の労働者では表明しにくい訓練需要を把握・集約し、受講時間、費用、勤務との調整、研修後の配置・処遇等について企業と協議する役割が期待される。産業別組合には、個別企業を越えた共通の訓練需要を集約し、業界団体、教育訓練機関、行政等と連携して、訓練、キャリア相談、就業支援への導線を整えることが考えられる。

労働組合が企業の人材育成責任を代替したり、自らすべての研修を提供したりする必要はない。労働者、企業、企業外の訓練・支援制度をつなぎ、学習機会の利用と成果の活用を労使協議によって支えることが、企業外育成を機能させるうえで重要となる。

参考文献

戒野淑子・小熊栄・村杉靖男（2014）「職場における中堅層の現状と課題—労使関係の視点から」『日本労働研究雑誌』 No.653, pp.45-58.

公益財団法人連合総合生活開発研究所（2024）『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— 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報告書』.

厚生労働省（2025）『今後の人材開発政策の在り方に関する研究会 報告書』.

第2章 社員のキャリア自律を醸成する人事管理システムとは

―企業と個人の双方調整型能力開発における越境学習の位置づけ

1. はじめに

大規模企業を中心にジョブ型雇用への模索が続いている。それに伴い、社員の能力開発の在り方においても社員の階層や職種に応じ企業主導でプログラムを提供する方法から、社員が自身のキャリア展望を踏まえた自己選択型とする企業が増えてきた。その際、もう一つの能力開発手段である配置・異動についても企業主導ではなく、社員の意向を踏まえて決定する「双方調整型」とする傾向が増している。こうした能力開発の在り方は個人主導型、キャリア自律型と呼ばれるが、こうした取組が進む背景にあるものは何か、双方調整型の能力開発を円滑に運用するための主たる要素および課題は何かを探索的に研究するのが本調査の目的である。

「双方調整型」とは、従来の企業側が人事権を持ち配置・異動を決定する企業主導型とは異なり、社員の仕事に関する希望と企業の経営戦略、人事戦略を考慮して配置・異動を決定する方法を指す（今野・佐藤（2020））。配置・異動は、社員の適性の発見、異なる職能間や同一職能内の部門間の人的交流、組織の統廃合への対応、アンバランスな仕事量の解消のほか、仕事経験の幅の拡大や高度な仕事経験を通じた職業能力の伸張といった機能を持ち、能力開発の一手段である。すなわち、配置・異動は、OJT による能力開発の一形態である。新卒一括採用を基底とする日本型雇用管理システムにおける社員の能力開発は、企業主導による配置・異動を通じた OJT が効率的であり教育効果が大きいとされてきた。しかし、グローバル化、DX の進展に伴い企業間競争が一層激化し雇用保障の確約が従来に比べ難しくなる中、企業は社員に対して、これまで以上に迅速性、柔軟性、高い学習能力を期待している。加えて、少子高齢化社会による人員確保の必要性、さらに社員によるキャリアの自己決定や自己管理を求めるキャリア自律を重視する傾向から、企業が提供すべき社員の能力開発支援の仕組みは各企業の戦略的目的達成のために社員が必要なスキル、能力、コンピテンシーを獲得でき、事業経営へ計画的に供給していける仕組みへと再構築する必要がある（Hall（1984））。

キャリア自律については、Waterman, Waterman and Collard（1994）が①エンプロイアビリティを維持し高める責任を社員と組織が共有すること、②社員は組織にコミットしながら、自らのキャリアをマネジメントし競争力あるスキルを身に付けること、③組織は社員にキャリア開発の機会を提供する義務を有することとしている。Hall（1984）や Waterman ら（1994）を踏まえると、近年の社会経済の変化により不確実性が高まるなかで企業は社員に経営目標を達成しうる能力の獲得とそれぞれが持つキャリア形成への希望を考慮しながら、エンプロイアビリティを維持し高める能力開発の仕組みを構築する責任がある。

では、どのような能力開発の仕組みを構築していくべきだろうか。能力開発の方法として

は小池（2005）をはじめとする労働経済学、人的資源管理論の観点から OJT の有益性が明らかであるが、近年は組織行動論においても OJT が最も有益であるとされてきた（中原（2012）など）。なかでも小池（2005）は、企業が社員に求める能力を①多様で複雑な問題への対処、②重層的な相互作用に対する問題処理能力の向上といった不確実性への対応力であると定義し、企業はその能力開発のための幅広いキャリア支援の在り方を設計する必要があるとしている。社員の不確実性対応力はこれまでも企業で求められていた能力であり、グループ組織を含む幅広い部門への配置・異動を通して醸成してきた。しかし、近年の日本企業、とりわけ大企業では、グループ組織内の配置・異動に加えて、NPO・社会的企業、スタートアップ企業、他社のプロジェクト等で一定期間実務経験を積ませる「越境学習」型の能力開発施策を取り入れる動きがみられる³。その理由は何か。小池（2005）が指摘した「不確実性」の質的变化によるものなのか。

本研究では、自社グループ組織外へ1か月以上の体験学習をさせる能力開発機会を「越境学習」と定義する。なお、海外拠点トレーニーなど自社グループ内で完結する派遣については、以下では越境学習そのものではなく「越境的経験を含むトレーニー制度」と区別する。そのうえで、キャリア自律を唱える企業における能力開発のなかで越境学習が積極的に取り入れられている理由や同学習がキャリア自律のなかでどのように位置づけられ、用いられているかについても考察する。

2. ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用との違い

改めて「ジョブ型雇用」と、それとは異なる雇用システムを持つ「メンバーシップ型雇用」の違いを確認しておく。濱口（2013）は、日本企業の多くが持つ雇用システムの特徴を「メンバーシップ型雇用」、欧米の雇用システムの特徴を「ジョブ型雇用システム」として類型化した。佐藤（2017）は、この濱口（2013）を踏まえ、欧米企業における雇用システムを「限定雇用に基づく雇用システム」、日本の雇用システムを「無限定雇用に基づく雇用システム」と呼んでいる。佐藤（2017）は、前者の主な特徴を①担当職務の限定性、②本人希望に基づく職務変更や勤務地変更、③職務限定性ゆえの中途採用の重視、④職務に規定される職務給および仕事給、⑤業務再編などによる雇用関係終了の可能性としている。一方、後者は、(a)担当職務、勤務場所の無限定性、(b)企業や職場の上司に紐づく人事権を背景とした職務や勤務地変更、(c)担当職務が無限定であるがゆえの職能給、(d)担当職務が無限定であるがゆえの新卒採用重視、(e)事業再編などによる担当職務消滅の場合の、他の事業所等への配置転換努

³ 越境学習型の能力開発施策の広がりについては、たとえば『日本の人事部 人事白書 2022』において、企業の78.1%が越境学習を「重要」または「やや重要」と回答している。また、実施している取組としては「他社への出向・移籍」24.5%、「副業（社外）」16.0%、「他社での一時的な業務経験」13.8%、「プロボノ」4.3%が挙げられており、従業員5,001人以上の企業では「他社への出向・移籍」43.8%、「他社での一時的な業務経験」31.3%と相対的に高い。もっとも、同調査では「取り組みを行っていない」企業も52.7%に上るため、本稿では、越境学習型 OJT が全企業に広く普及しているというより、大企業を中心に活用・制度化の動きがみられるものとして捉える。

力を特徴として挙げた。しかしながら、両者の特徴はあくまで概念上のものであり、「限定雇用に基づく雇用システム」を基底とする国の企業でも、現場では、職務記述書に書かれている職務は一般的・概念的・抽象的で、上司が必要に応じて柔軟に変更することが可能であること、「無限定雇用システム」を基底とする日本でも、特定の職能領域の担当業務が多いことや部署の異動があっても仕事内容が異動前と大きく変わらないことは少なくないと佐藤（2017）は主張する。すなわち、両者の違いは、能力開発の一手段である配置・異動の人事権が「企業主導」か「個人主導」かにあると言える。

現在の日本企業についてみると、キャリア自律の推進を唱える企業であっても「個人主導」という段階まで来ているとは言えず、個人の意向を可能な限り考慮し、企業と調整しながら配置・異動を含む能力開発の場を決定する「双方調整」の状態であると言える。

3. 先行研究

日本企業の能力開発の在り方の変容を見ていくうえで『個人主導の職業能力開発の推進に向けて：自己啓発推進有識者会議報告書』（1995年12月、労働省（当時））を確認しておく必要がある。同報告書は「自己啓発推進有識者会議」（座長：辻村江太郎）により取りまとめられ、バブル崩壊以降の雇用・技能構造の変化を背景に、「これまで企業主導で行われてきた職業能力開発・社員教育（OJT／社内研修）に加え、個人自身が主体となって自己啓発・キャリア形成を行う体制を整備すべき」と提言している。その後、同報告書を踏まえた「第6次職業能力開発基本計画（1996年から2000年）」では「労働者の個性を活かす職業能力開発」や「個人主導の職業能力開発」が提起されていることから、同報告書が日本企業における能力開発の在り方の分水嶺となっていることが分かる。

さらに、DXの進展による企業間競争のさらなる激化が予想されるなか、日本経済団体連合会（以下、経団連）は『Society5.0-ともに創造する未来』（2018年11月）において、日本型雇用慣行のモデルチェンジの必要性和行政側への政策支援を提起した。経団連が示す日本型雇用慣行のモデルチェンジとは、長期雇用とそれと連動する年功制と企業主導のキャリア形成を前提とする人事管理から、社会経済の変化に応じた事業運営を可能とする採用、働き方、報酬制度、さらに個人主導のキャリア形成を実現する人事管理制度への転換を指す。こうした社会経済の潮流から、近年の大企業を中心とする「ジョブ型雇用システム」への移行を模索する動きと、その一環としてキャリア自律を促す人事管理制度の整備が進んでいる。

では、個人主導で能力開発を推進する日本企業はどの程度あるのか。（独）労働政策研究・研修機構（以下、JILPT）（2025）は、従業員に対する能力開発の考え方を企業主体で決定（A）と労働者主体で決定（B）のどちらに近いかをたずね、「企業主体」（「Aに近い」を含む）が全体で64.4%あり、企業規模が大きいほどその割合が大きい（89.6%）としている。JILPT（2025）より古いが、同様の調査項目を500人以上の正社員にたずねているのが中央大学大学院戦略経営研究科（2020）である。労働者調査のため企業の実態と齟齬が生じる可

能性はあるが、「研修機会を社員が自ら選択し、研修を受講できる」に「当てはまる」（「どちらかというと当てはまる」を含む）が 43.5%であった。労働者側から見ても企業主体の能力開発が半数以上あると言える。また、人事異動における社員の同意の必要性について、「（企業は）人事異動は企業（人事部門）の責任で行うので本人の同意は必要ない」に肯定的回答が 58.7%、否定的回答（「人事異動には本人の同意が必要である」）は 41.3%となっており、異動について個人の意向を考慮する傾向も高まっているものの、企業主体で決定している状況が続いていることが窺える。

キャリア自律への取組状況については、企業に直接的にたずねている調査が少ないが藤本（2024）が「社員の自主的なキャリア形成の促進」に力を入れている企業は 27%程度あることを明らかにしている。同氏の分析の基となっている調査が 2016 年に実施されたものであることを踏まえると、当時はまだキャリア自律に対する関心が普及していなかったと推測できる。それ以降に類似する項目がある調査として、民間調査の日経リサーチ・HR 総研（2020）があり、「キャリア自律を重視している」と回答した企業の割合は 45%となっている。

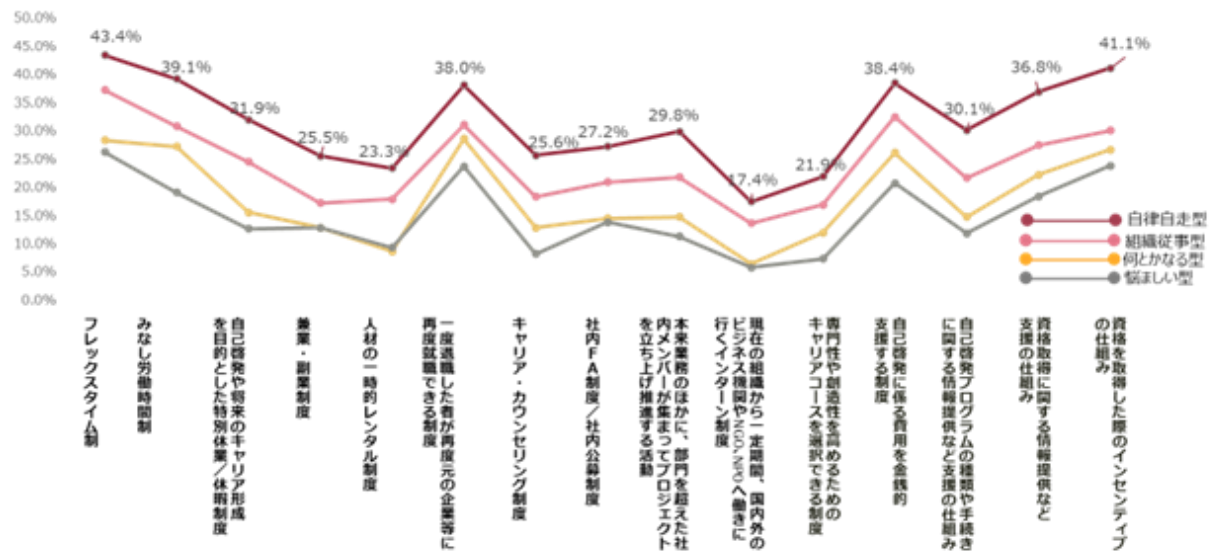
キャリア自律を促進している企業が具体的にどのような能力開発支援をしているかについては前述の藤本（2024）が重回帰分析により自己啓発支援の「研修・セミナーに関する情報の社員への提供」、「自己選択型の研修の実施」、「各部署の管理職に対する情報提供・啓発」、「大学・大学院、専門・各種学校等への進学など、期間の長い自己投資に対する支援」がプラスに有意であるとしている。さらに、PwC Japan（2020）は、全国 3,000 人の正社員を対象にアンケート調査を実施し、キャリア自律とジョブクラフティングの両要素を持った人材を「自律自走型」として、当該人材が活用している能力開発プログラムを明らかにしている。同調査によると、自律自走型人材は従来から日本企業が提供している資格の取得等の能力開発プログラムだけでなく、社外での OJT が可能なプログラム（兼業・副業制度、人材の一時レンタル制度、一度退職した者が再度元の企業等に再就職できる制度、現在の組織から一定期間、国内外のビジネス機関や NGO、NPO へ働きに行くインターン制度）を 2 割～3 割程度活用している（図表 2-1）。

越境学習に取り組む企業の状況については、経団連（2022）が参考になる。常用労働者数が 5,000 人以上の企業の 83.9%が社外への人材の送り出しを「認めている」（「認める予定」を含む）と回答している。その理由は、「多様な働き方へのニーズの尊重」と「自律的なキャリア形成」が 4 割程度となっている。また、社外人材の社内への受け入れを認める企業についても、常用労働者数 300 人未満で約 4 割（「認める予定」を含む）あり、理由として人材確保とイノベーションの促進を挙げる企業が 4～5 割あるとしている。

越境学習を業界横断的に促進する取組の一つとして、金融庁が所管する「地域企業経営人材マッチング促進事業」がある。同事業では、地域経済活性化支援機構（REVIC）が運営する情報システム「REVICareer（レビキャリア）」を活用し、大企業等の人材を地域の中堅・中小企業へマッチングしている。首都圏の大規模企業の中には、自社社員のキャリア自律を促

す一手段としてレビキャリを活用する動きが進展している。

図表 2-1 キャリア自律人材が活用している能力開発プログラム



出所：PwC Japan グループ（2020）『「1 対 N 時代の到来に向けた我が国の人材育成の在り方調査」』

※「自律自走型」とは、キャリア自律とジョブクラフティングに関する尺度値の両方が高い人材を指す。

4. インタビュー調査の概要

以上を踏まえ、本稿では越境学習を取り入れた能力開発を推進する企業の背景にあるものは何か、それを運用していくうえで、人事管理制度はどのように変化しているかをインタビュー調査から明らかにしていく。調査概要は以下のとおりである。

図表 2-2 調査対象企業一覧

	業種	企業規模 (正社員)	調査実施時期
A	製造業（電機）	約112,700	2023年4月
B	製造業（医療系）	約4,300	2023年5月
C	製造業（電機）	約105,000	2023年6月
D	小売業（百貨店）	約5,300	2023年10月
E	製造業（自動車部品）	約158,000	2023年10月
F	製造業（医療系）	約5,600	2024年5月
G	金融業（銀行）	約4,600	2024年7月
H	製造業（医療系）	約11,000	2025年3月

調査期間：2023年4月から2025年3月までの2年間

調査対象：人事担当者および／または教育担当者

調査時間：60～90分程度

調査方法：オンラインまたは対面のいずれかを調査対象企業の希望に応じて実施した

調査項目：以下の4項目を軸として、各項目について深掘りした

- ①経営方針（ビジョン）の詳細とその実現に資する人材像について
- ②上記①への取組背景
- ③上記①の人材育成のための具体的取組
- ④上記③の取組を推進するうえでの課題について

5. インタビュー結果

本調査では、キャリア自律を推進し能力開発の在り方の見直しを公表している企業を対象企業として選定した。以下、各社の経営戦略、人事戦略（人材戦略⁴）、それらに紐づく人事管理制度、さらにそれらとキャリア自律を高めるための能力開発支援策を整理しながら社員のキャリア自律を醸成するための要件を明らかにする。また、最後に各社の課題について示す。なお、本インタビュー結果は調査時点のものである。

各社の経営戦略

調査対象8社の経営戦略に共通する点は、不確実性の高まりを前提として他社との差別化、社会的存在意義を前面に出していることである。「不確実性」としていずれの企業も例に挙げるのはDX、人口減少と少子高齢化である。当該状況を迎えるに際して各社は存在意義を「パ

⁴ 一般的には「人材」を使うが、企業によっては「人財」としている。本稿では各社が使っている文言をそのまま使用するため、人材と人財が混在していることをあらかじめことわりおく。

ーパス」で示し、それを実現させていく経営戦略を策定している。経営戦略で取り上げられているキーワードは「イノベーション」、「価値創造」であり、その文脈において将来の事業構造を描くことの難しさが指摘され、人材が変化に適応し続ける必要性が説かれている。すなわち、社員の自律的キャリア形成は経営戦略の結果ではなく前提条件として位置づけられている。

A 社（製造業）

組織として向かう方向性および存在意義を示す「パーパス」（『イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていける』）を掲げ、事業活動、社員が持つべき価値観（挑戦、信頼、共感）、行動規範と連動させると共に、その実現に資する組織体制の構築にもつなげている。同社では、7つのターゲット分野に社内外の多彩な人材をタイムリーに集めてパーパスを実現するイノベーションを創出し続け、経営基盤の強化を図ることとしている。

D 社（小売業）

時代の変化に対応しながら多様化する個々人の幸せや豊かな暮らしに資する価値を提供できる組織になることを目指している。この実現に不可欠なのは、不確実性の高い時代に対応できる非連続的思考である。そのために同社は、戦略実現において最大の資源となる「人」に焦点を当てて取り組んでいる。

H 社（医療系）

H 社は、顧客ターゲットを拡大したことを機に戦略を転換し、他産業、アカデミア、行政と連携したエコシステムを構築し、従来の枠を超えた事業展開を志向するようになった。中期的には、研究開発力を軸にイノベーションを創出し続ける企業であることを目指し、そのイノベーションを生むのは「個」とあるという考えから、人財戦略も連動させた取組を展開している。

各社の人事戦略（人材戦略）

各社とも経営戦略の実現に向けた人事戦略（人材戦略）が設定されており、キャリア自律と適所適材⁶を中核として人的資本を高める傾向が確認された。従来の企業主導型育成から個人の志向や内発的動機を尊重し、組織と個人が協働して各自のキャリアを設計する方向へと転換している。しかし、各社が人的資本を高める目的には若干の違いがある。各社とも人事戦略（人材戦略）の方向性は必ずしも1つではないが、E 社、F 社、G 社はパーパス等に資する人材の育成と確保が組織の持続性において重要と考え、A 社、C 社、D 社は主に事業戦

⁵ 本稿では、たびたび「人財」と記しているが、これは調査対象企業が使用している文言をそのまま使用している。

⁶ かつては「適材適所」が一般的であったが、本調査の対象企業では戦略上必要な仕事に適切な能力・経験・スキルを有した人材を配置するという発想から「適所適材」としている。なお、本文中に「適材適所」としている場合は、対象企業が使用している言葉をそのまま使用している。

略と人材ポートフォリオを連動させ適時に適材を配置することを重視している。また、B 社、H 社は組織の持続的発展に資するイノベーション人材を継続的に輩出させ人材をプールしていくことを目指している。

パーパス等に資する人材の育成と確保(A 社、E 社、F 社、G 社、H 社)

これまで企業は社員に行動指針／行動規範を示し、その行動が組織理念に即したものをかを判断する基準を示してきた。これに対し、パーパスは組織の存在意義を示したうえで社員にその実現に向けたアクションを考え行動してもらい、個人の裁量度を大きくしている点が従来型と異なる。すなわち、パーパス経営は自分で考える人材を育成していくことを重視しており、キャリア自律との親和性が高いと言える。

E 社（製造業）

2030 年に目指す姿の実現に向け人と組織のビジョン“PROGRESS”を掲げると共に人事施策・制度の刷新を進めている。“PROGRESS”とは、社員には「実現力のプロフェッショナル（PROfessional）集団」となることを期待し、職場は「多彩なプロが出会い・共創する舞台（PROgress）」となって、人と社会にインパクトのある価値を届けよう、という人と組織が目指すビジョンを指す。この実現に必要なインフラとして「キャリア自律」、「人財育成」、「評価・処遇」、「働き方・カルチャー」があり、同社ではこれらを人財・組織活動における 4 本柱と位置づけ、それぞれの施策を展開し、挑戦し変わり続けようとする社員を後押ししている。

F 社（医療系）

業界内の技術進化や環境変化が加速するなか、社員に求められる仕事の質や幅も格段に上がり、ますます「人財力」を強化していく必要があると考える。そのため F 社は人事制度を見直し、成長戦略やビジョンの実現に資する人財の確保、育成、活躍が可能な仕組みへと転換している。

G 社（金融業）

G 社のパーパス、人事戦略では「地域・お客様への価値提供最大化」および「新たな価値創造」を目指すとしている。同社は、当該人財の育成を可能とすべく、人財戦略に基づいた人的資本経営を実践し、個々の社員の力量を高めている。さらに、「社員一人ひとりのありたい姿を実現」するための「組織文化の変容・定着」を図るべく、①多様な人財の活躍推進、②地域共創を体現できる人財の活躍、③社員一人ひとりが正しく報われる仕組みの構築を 3 本柱として各施策の整備、見直しに取り組んでいる。

事業戦略と人材ポートフォリオを連動させる(A 社、C 社、D 社)

不確実性が高い時代であればこそ、事業はアメーバ的に変化する可能性がある。こうした人事戦略を掲げる企業では必要な人材を必要な時に必要なだけ確保することにより、組織の

事業を円滑に運営し、結果的に組織の持続性を担保できると考え、柔軟性のある組織づくりを目指している。

A 社（製造業）

A 社では、「事業戦略に基づいた組織デザイン」において人材要件や責任権限を明確化し、各事業部門で必要な人員を必要なタイミングで社内外から確保できるよう人事権を現場へ移譲すると共に、異動・配置を事業部門起点でマネジメントできるよう、他の人事管理制度もこれに連動させている。すなわち、組織における「必要な人材を、必要な時に、必要なだけ確保」する「適所適材」を可能にする仕組みを整備し、実践している。

C 社（製造業）

同社の「ジョブ型人材マネジメント」は、ジョブを起点として会社は戦略実現に必要な適時・適所・適材を進め、社員はキャリア自律と専門性を高めることにより事業成長と強い人・組織・カルチャーを構築することを目指している。このジョブ型人材マネジメントでは①戦略と組織設計に紐づいたジョブの明確化、②ジョブに最適な人材の配置・獲得、③市場価値を反映した報酬体系とフェアな評価、④ベストを尽くし、挑戦・成長し続けられる環境をベースに、フィロソフィーを考慮しつつ HRIS（Human Resource Information System）とそのオペレーションを構築している。

D 社（小売業）

2020 年に個々人の「人財力」に焦点を当て、採用から配置、育成、評価、処遇に至るまで「人財力主義」を中核に据えた人事管理制度を構築し、企業理念の実現につながる組織風土、企業文化を醸成していくこととした。「人財力主義」とは、一人ひとりの成果、行動、知識、スキルといった顕在能力だけでなく、人財価値（意志・意欲、学習力、育成力、革新・創造力、影響力、折衝力）や性格、価値観、志向などの潜在能力に寄り添い、組織と社員が相互に支援・貢献しながら共に成長することを目指すことである。「人財管理→人財開発」、「オペレーション指向→マーケット指向」、「個社最適→グループ最適」を人事戦略の指針として採用・育成・配置・評価等の仕組みを構築し適材配置、仕事を通じた能力開発、成果の適正評価を目指す。

イノベーション人材の継続的な輩出(B 社、H 社)

これらを重視する企業では、新事業分野の創設の必要性を訴える。B 社は、既存事業を経営の柱として堅持しながら同業界の技術進化にキャッチアップすべく、デジタル・IT 人材、グローバル人材、経営人材、イノベーション人材などの専門分野を担える人的資源の拡充・高度化を図っている。なかでもイノベーション人材の継続的輩出は同社の持続的発展において重要であると考えている。また、H 社でも企業理念の実現を支える人財の育成と、イノベーションを生み出す組織風土の醸成を人事戦略に掲げ、2012 年から多様な人財が活躍できるよう組織環境を整備してきている。

人事戦略(人材戦略)を実行するための主な人事施策

各社の人事戦略（人材戦略）実行の鍵となる人事施策の概要は図表 2-3 のとおりである。
以下では取組数の多い施策およびその他の特徴的な施策を解説する。

図表 2-3 各社の人事戦略とそれを実行するための主な人事施策

対象企業	人事戦略/人材戦略方針	人事戦略/人材戦略実行に資する主な施策
A社（製造業）	中期計画に紐づく事業分野の戦略と連動した人材ポートフォリオの計画実行とデータドリブン経営に資する人的資本経営の実践	「ジョブ型人材マネジメント」の包括的实施 ・自身の戦略的キャリアプランの作成 ・評価項目の見直し：個人のパーパスにつながる行動、学び ・人事権の事業部門への移譲 ・ポスティングの拡大/キャリア採用の拡大 ・自律的学びの場の充実 ・1on1の徹底
B社（医療系）	デジタル・IT人材・グローバル人材、経営人材、イノベーション人材など専門分野を担う人的資源の拡充・高度化	・イノベーション人材の創出に資する段階的能力開発プログラムの提供
C社（製造業）	多様なタレント人材の活躍、働き方マインドセット改革、適時・適所・適材の実現、タレントマネジメント	「ジョブ型マネジメント」の実践 ①戦略と組織設計に紐づいたジョブの明確化 ②ジョブに最適な人材の配置・獲得 ③市場価値を反映した報酬体系とフェアな評価 ④ベストを尽くし、挑戦・成長し続けられる環境 上記の思想を反映したHRISとオペレーションの構築
D社（小売業）	「人財力主義」に基づく採用、配置、育成、評価処遇の構築とそれによる適材配置と仕事を通じた能力開発と評価	・個人の人材価値に基づく格付け（役割等級制度） ・キャリア自律を可能とするリベラルアーツ講義を盛り込んだキャリア開発研修 ・内発的動機を高める研修
E社（製造業）	PROGRESS：実現力のプロフェッショナル集団と、多彩なプロが出会い・共創する舞台	・エンゲージメントサーベイからの要因分析 ・入社3年目までの「一人立ち」を目指す育成支援 ・トレーニー研修（4年目以降） ・キャリアプラットフォームの整備
F社（医療系）	「人財力」の強化	・ジョブ型マネジメントの構築 ・ジョブ・ディスクリプションの作成と公開 ・キャリア採用（中途採用）
G社（金融業）	「地域・お客様への価値提供最大化」と「新たな価値創造」	・業界基礎知識・スキルの習得 ・ダイバーシティ&インクルージョン ・経験者採用 ・人事制度の改定 など
H社（医療系）	企業理念の実現を支える人財の育成と、イノベーションを生み出す組織風土の醸成	・主要なグローバルポジションとその人材要件の可視化 ・ジョブ・チャレンジ制度（社内公募制） ・学び方改革プログラム ・社内越境プログラム ・キャリア採用（中途採用）

各社が取り組んでいる主な施策

ここで挙げる a.責任権限や人材要件の明確化と b.職責ベースの報酬×市場価格の考慮、c.キャリア採用の 3 つは個別に運用されているのではなく、「ジョブ型人材マネジメント」の実現に向けて包括的に人事制度を見直す過程で行われているものである。すなわち、これら

を有機的に機能させることでジョブ型人材マネジメントが可能になると言える。

責任権限や人材要件の明確化（A 社、C 社、F 社、G 社、H 社）

適時・適所・適材において各ポジションの責任権限や人材要件を「見える化」することでキャリア自律に資するその他の仕組みも機能すると考えている。特に A 社は能力開発だけでなく、報酬、配置・異動など人事管理に係るすべての仕組みを「ジョブ型マネジメント」へ移行している。

A 社（製造業）

A 社の「ジョブ型人材マネジメント」を構築する柱の 1 つである「事業戦略に基づいた組織デザイン」のポイントは、事業戦略に基づく組織やポジションの見直しと、各ポジションの責任権限や人材要件の明確化である。特に人材要件の明確化は、社員が自身のキャリア展望を描き、その実現に向けた戦略的なキャリアプランを立て、主体的にチャレンジすることを可能にしている。

C 社（製造業）

C 社における「ジョブ型人材マネジメント」は戦略と組織設計に紐づきジョブを明確化し、そのジョブに最適な人材の適時・適所・適材を進めている。

F 社（医療系）

ジョブ型マネジメントを構築するに際し、同社はまず社内にある約 1,000 の管理職ポジションすべてについてジョブ・ディスクリプションを作成し、その後、シニア層および中堅・一般社員層への適用拡大にあわせて、各層の職務・役割要件の整理を進め、ポジション要件（ミッション、期待成果、役割内容）と人材要件（職務経験、知識・スキル・資格、重要なコンピテンシー）を全社員へ公開している。

H 社（医療系）

H 社ではグローバルの重要ポジションについて、求められる人材要件を提示し、希望するタレントのスキルとマッチングを行っている。当該ポジションにチャレンジしたい人材は、ジョブ・チャレンジ制度（社内公募制）を通して自由に応募できるようにしている。各ポジションは、原則として社内の人材で充足することとしているが、社内で充足できないポジションについては、外部から確保することとしている。なお、報酬制度は、2016～2021 年までは職務給としていたが、2022 年度以降は役割給としている。

なお、役職者等のポジションに対する人材要件の明確化とは異なるが、G 社は同社が掲げる人材育成を図っていくうえで「地域人材プラットフォーム」（後述）を構築し、社員のスキルレベルを可視化し、その認定を申請する仕組みとしている。これにより、自社の目標管理制度に自身のスキルレベルをどこまで引き上げるかを申請させることで、自発的な学びに活用している。

外部労働市場価格を考慮した職責ベースの報酬(A社、C社、F社)

上記 a との関連から報酬の仕組みを職責ベースとし、かつその金額設定に外部労働市場の価格を考慮する企業も多い。

A社（製造業）

社員が各自のキャリア実現に向けてチャレンジするうえで重要なのが、「ジョブ型の報酬制度」である。これは、職責ベースの報酬体系を採用し、報酬水準は市場のベンチマークを重視して設定している。従来の日本企業に見られがちであった社内価値重視の賃金体系から転換し、市場価値を考慮することで必要な人材を適切なタイミングで確保することを可能にしている。また、高度専門分野等、市場価値と報酬が乖離している場合は、個別に報酬水準を見直す必要があるとしている。

F社（医療系）

F社のジョブ型マネジメントの特徴は①管理職ポジションごとに職務内容や期待役割を明確化した職務等級制度であること、②報酬制度は各ポストについて外部労働市場での標準報酬額を考慮した職務給としたこと、③管理職層についてはライン管理を担う「基幹職」と専門性を発揮する「専門職」に区分したうえで、両者のキャリアをジョブに応じて公正に評価するとしている点である。

キャリア採用(中途採用)(A社、F社、G社、H社)

同仕組みについては、人事戦略の実現とキャリア自律の実現の両者に関連する制度であるが、各社では必要な人材を機動的に確保するための重要な施策として位置づけられている。

A社（製造業）

これまでの人員計画が積み上げ型や新卒採用数を各部門に配置するイメージであったものを事業部サイドに権限を移譲し、必要な人員を必要なタイミングで採用できるように変更し、事業部門主導で「適所適材」を実現しやすい形としている。加えて、ポスティング制度を拡大することと、それを基に必要な人材を社外から獲得する「キャリア採用」の推進も「適所適材」の実現に重要である。

F社（医療系）

各ポジションについては社内公募制（後述）で適材の確保を試みたうえで、該当人材がない場合は、社内で開催しているサクセッション・プラン（選抜人財育成）のなかから企業主導で選抜するか、キャリア採用として外部から獲得することとしている。

H社（医療系）

ポジションに求められる人財要件・スキルマップの明確化とジョブ・チャレンジ制度により、適材適所を図る一方、該当人材がない場合は、外部から適材を獲得できる仕組みとしている。

その他の特徴的な施策

自社の人事戦略を実現させる施策として、独自の仕組みを導入している企業もある。

人事権の現場移譲(A 社)

A 社は人材要件や責任権限を明確化し、各事業部門で必要な人員を必要なタイミングで社内外から確保できるよう人事権を現場へ移譲している。それにより異動・配置システムを事業部門起点で行うことが可能になり、組織における「必要な人材を、必要な時に、必要なだけ確保」する「適所適材」を実現している。

役割等級制度への移行(D 社)

ジョブ型人材マネジメントにより個人の意向に沿ったキャリア形成を可能にする企業は多いが、D 社はあえて「役割等級制度」としている。同社は 2000 年に等級制度や報酬制度をジョブ型に移行したが、求められる役割を果たしている人財が少ないこと、職務を超えて役割を果たすという成長の場を制約してしまい、配置・異動の硬直化が生じるといった問題に直面したことから、新しいことにチャレンジできる評価の仕組みとして役割等級的な発想を加味した仕組みへ見直している。

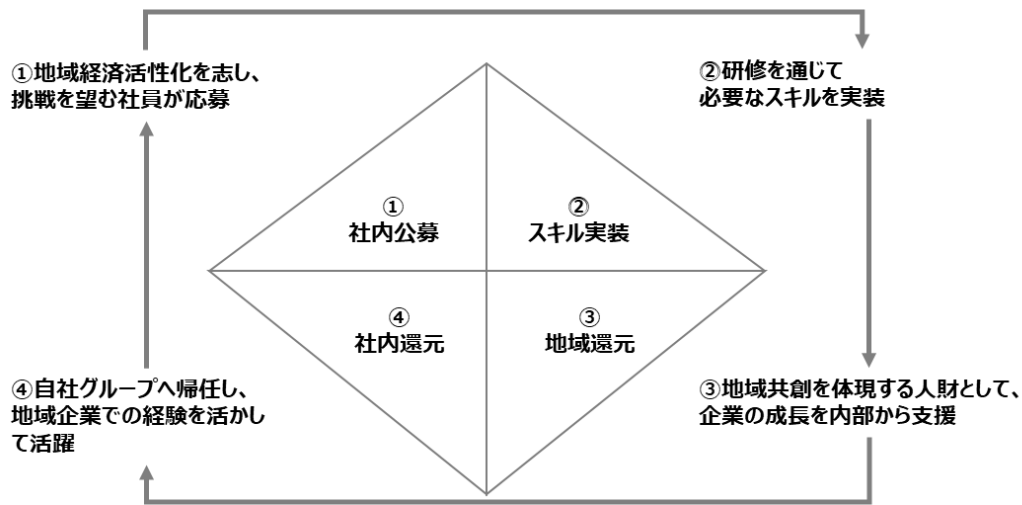
複線キャリア制度の導入(F 社、G 社)

F 社ではジョブ型マネジメントを開始するなかで、管理職層についてはライン管理を担う「基幹職」と、専門性を発揮する「専門職」に区分し、両者のキャリアをジョブに応じて公正に評価するとしている。これにより、社員のキャリア展望がライン管理職への昇進だけでなく、専門性を深化させるキャリアルートも確保でき、社員のキャリア展望の設定に多様性を持たせることが可能になったとしている。また、G 社は 2024 年 4 月に人事制度を改定し多様なキャリアパスの実現に資する専門コースを新設し、専門性の高い人財の育成と処遇を図っている。

人材育成に係るプラットフォームの形成(G 社)

G 社では、図表 2-4 の「地域人財プラットフォーム」を踏まえた人材育成策を展開している。同社の人事戦略では「地域共創を体現できる人財の活躍」を掲げ、地域社会の活性化を志して挑戦する社員を起点とし、当該人財に必要な知識を提供したうえで、同社の取引先企業へ派遣して当該企業内部で課題解決に貢献し、そこで得た知見、スキル、ノウハウを自社に還元できる仕組みを構築している。

図表 2-4 G 社の「地域人財プラットフォーム」



資料：G 社中期経営計画 2022 資料を参照し執筆者が作成

組織と個人のパーパスに紐づけた評価(A 社)

A 社では、評価を「Impact」、「Behaviors」、「Learning & Growth」という 3 つの観点から行っている。組織ビジョン実現に向けた貢献・影響を確認する「Impact」に加え、組織のパーパスを個人のパーパスに落とし込んだうえで、その実現につながる行動や学び「Behaviors」、「Learning & Growth」も重視している。

エンゲージメント調査からの要因分析(E 社)

E 社では、毎年実施しているエンゲージメント調査を詳細に分析し、仕事へのエンゲージメントには「キャリアプランの実現に向けて行動できていること」、「強み・経験を活かすことができていること」、「仕事を通じた成長実感があること」の 3 要素が強く影響していることを明らかにして各人事施策（能力開発プログラム、評価など）に反映させている。

キャリア自律に取り組む理由

本研究における調査対象 8 社がキャリア自律に取り組む理由は 4 類型に整理することができる。第一に、不確実性の高まりにより企業が将来のキャリアを描ききれなくなったことへの対応として内発的動機に基づく成長を促す「不確実性対応型」(E 社)がある。第二に、新規事業やイノベーション創出を目的とし、越境的経験を通じた能力形成を重視する「イノベーション創出型」(B 社、C 社、F 社、H 社)がある。第三に、企業と個人の関係性の対等化を背景に、キャリア支援を非金銭的報酬と捉える「人的資本・関係性転換型」(A 社、C 社、D 社、H 社)がある。第四に、社会課題解決と個人のキャリア形成を結び付ける「社会価値共創型」(G 社)である。なお、各社がキャリア自律に取り組む理由は必ずしも 1 つではないが、各社が主な取組理由として挙げたものを踏まえて整理した。

「不確実性対応型」(E 社)

E 社は、不確実性が高まるなか社員へ数年後のキャリアビジョンを提示することが難しくなり、社員のキャリアに対する『視界不良』が生じやすくなっている状況を踏まえ、社員へ「実現力のプロフェッショナル」となることを求め、そのための能力開発機会を提供している。そのためには個人の「内発的動機」を高めることが重要であると考えている。

「イノベーション創出型」(B 社、C 社、F 社、H 社)

同タイプの傾向として、業界を取り巻く環境変化の大きさが指摘でき、イノベーション創出の必要性を唱える企業が少なくなかった。

B 社（医療系）

B 社を取り巻く業界環境の変化が大きい中、同社における新しい分野への進出には修羅場的状況に直面することが少なくないうえに、志が求められる。自社の新規事業を担えるレジリエンスとパッションのある人材を中長期的視点に立って育成・確保していく必要があると考える。

C 社（製造業）

同社では「社会価値創造」が存在意義となっている。新たな価値の創造には既成概念の枠を超え、多彩な知の結合を可能とする人材の育成・確保が不可欠である。「(会社にとっては) 選び、(従業員にとっては) 選ばれる関係」を成立させる仕組みづくりが必要となっている。

F 社（医療系）

業界内の技術進化や環境変化が加速し、イノベーションを起こし新たな事業やサービスの提供が求められている点が挙げられる。これには社員のエクスペリエンスを高め、「人財力」を強化していく必要がある。その際、個人が自主的にチャレンジする場を作り、それを評価していく仕組みが必要になると考えている。

H 社（医療系）

H 社を取り巻く事業環境の変化スピードの加速化が挙げられる。同社は、2016 年から“イノベーションを生み出すのは「個」である”として、それを可能にする環境整備（人事管理制度の見直し）を進めてきている。

「人的資本・関係性転換型」(A 社、C 社、D 社、H 社)

このタイプに分類される企業では、組織が社員から選ばれる関係となったことから、組織はエンプロイアビリティ(労働者から選ばれる力)を高めていく必要があることを主張する。この発想は「キャリア自律」の概念に即したものだと言える。

A 社（製造業）

これまでの日本企業における組織と社員の関係性は「縦（主従）関係（コマンド・アンド・コントロール）」の関係であり、仕事の進め方、能力開発の仕方においてもこの関係性に基づ

くものが多かった。しかし、社員と組織のあるべき姿は「自律と信頼」であり「横の関係性」である。すなわち、社員一人ひとりには、キャリアオーナーシップをもって、自ら考え、学び、チャレンジし、成長し続け、組織がこれらをリード・支援するという関係のその先に社員と会社のパーパス実現があると考えている。

C 社（製造業）

組織（企業）と社員（個人）の関係は変化している。安定した社会経済の時代では、企業が社員を終身雇用し、社員が雇用を保証される関係で上下関係があったが、近年はそれが確実でない状況になり、組織と社員（個人）が対等な関係になった。金銭的報酬だけでは人材を惹きつけにくい局面もあり、組織（企業）は選ばれる側になり、選ばれなければ優秀な人材は応募してこず組織の存続が難しくなっている。個人のキャリアを支援するという仕組みは非金銭的な報酬となっていると考える。

D 社（小売業）

デジタル化時代の到来で不確実性が一層高まるなか、当該時代に即したビジネスを展開していくには非連続的思考を有した人財を育成・確保していく必要がある。そのために組織の枠を超えて人財と関わりコミュニティを形成し、ナレッジを共有したり、知見を体得する場が必要であると考えている。

H 社（医療系）

組織と社員の関係性の変化がある。これまでは、会社軸＞個人軸の関係で、社員は組織に自らの現在の立ち位置を委ねる状況であった。しかし、不確実性が高い時代に突入し組織と社員の関係性は対等であり、社員は個人軸をしっかり持たねばならない状況になってきたことが挙げられる。

「社会価値共創型」(G 社)

G 社では、地域共創を経営戦略の中核に据え、社員が地域課題を「自分事化」することを重視している。社員一人ひとりのマイパーパスと同社のパーパスを接続し、地域企業への人材派遣やスキル認定の仕組みを通じて、社会課題解決と個人のキャリア形成を結び付けている点に特徴がある。

社員のキャリア自律の醸成に資する主な取組

これらの取組は、人事戦略を実現する仕組みのサブシステムとして位置づけられ、個人の能力開発意欲やチャレンジ意欲を高めていくための仕掛けである。これらの仕掛けを適切に運用していく際に重要なのは「各職務の見える化」である。対象企業 8 社に特徴的なのは、各ポジションへの応募やプログラム参加の基準を明確化している点である。求められる経験、スキル、知識が明確化され開示されることにより、自分がチャレンジするのか、チャレンジする場合は自分の現在地はどこなのか、チャレンジすることと自分の現在地のギャップはど

の程度あるかを情報収集や周囲からの助言で埋めることが可能になる。調査対象企業ではこれらの仕組みを整備していた。

そのうえで、能力開発において最も効果があるのは OJT であることを踏まえ、社内外で実務能力を高める仕組みも確保している。中でも、社外組織における一定期間の OJT を要する越境学習は、最も意欲が高い人材を選抜して派遣する能力開発プログラムとして位置づけられ、日常業務の延長線上では得られない経験を通じた能力開発に臨むことができるとされている。

社内 OJT においても、従来の会社主導の配置・異動ではなく、本人の手上げによる社内公募制（ポスティング）が主たる手段となりつつあり、個人の意向を考慮したうえで実務性を伴った長期的 OJT を実施していると言える。ここでは調査対象企業のなかで各社が取り入れている施策と、特徴的な施策を挙げることにする。

各社が取り組んでいる主な施策

1on1 ミーティング（以下、1on1）（A 社、E 社、F 社、G 社、H 社）

同仕組みを用いる企業は多いが、1on1 は社員のキャリアに対する考えを聴く場というよりも、むしろ社員のキャリア展望を組織が掲げるパーパスやビジョンといかに紐づけるかを上司と共に考える場となっている。まさに、この場で「双方調整」が行われている。ミーティングの頻度は各社で異なるが、A 社、F 社は月 1 回、30 分程度を目安としている。

E 社（製造業）

E 社では「なりたい自分を描く」、「視界を良好にする」、「キャリアを実現する」という流れのなかで各施策を展開しているが、そのために入社 3 年目までに社員一人ひとりと組織の「Will-Can-Must」の重なりを見出すためのキャリア形成プランを策定している。キャリア形成の考え方として、個人の Will（夢・志・らしさ）-Can（能力・持ち味・経験）-Must（役割・成果・成長）と、組織の Will（大義・らしさ）-Can（組織能力、人財ポートフォリオ）-Must（組織ビジョン・目標・場）を適切に接合（ニーズ統合）させ、組織の長期方針（環境・安心）の実現に向けて両者が二人三脚していく必要がある。そのうえで、1on1 などを通して個人の Will-Can-Must をアップデートさせていき、3 年目までに各自の将来の Will-Can-Must を確立させ、一人立ちし「キャリア自律」ができるように育成している。

H 社（医療系）

H 社へは企業理念に賛同し入社する者が多いが、その理念を仕事に結実させ、組織に対するエンゲージメントを高めるには、上司との面談や対話など周囲からの助言が重要になると考え、評価とは切り離れたキャリアについて話し合う場を設けている。面談機会は、月 1 回程度を推奨している。

管理職サポートの充実(C 社、E 社、H 社)

lon1 ミーティングは各社員とその上司の間で実施されるが、このミーティングが社員のキャリア展望を持たせるうえで重要である。しかし、上司のなかにはメンバーシップ型人事管理システムの中で育ってきている者が多く、部下の社員にキャリア展望をいかに持たせ、支援していくかのマネジメントスキルを持っていない者も少なくない。それゆえに、上司の傾聴、コーチングなどを含むマネジメントスキルを高めるべく支援することも重要である。

E 社（製造業）

上司は、社員のキャリア形成プランの実効性を左右するキーファクターである。すなわち、上司との話し合いが社員と組織の Will・Can・Must の接合の可否を決めると言える。したがって、同社では、「部下のキャリア実現支援研修」や、「マネジメント座談会」等の機会を提供し、管理職の意識を高めると共に、そのアカウンタビリティやトークスキル等を高める支援を行っている。

H 社（医療系）

社員のエンゲージメントを高めるうえで重要なのは、各組織長であると考えているが、現在当該役職に就いている者は傾聴など、相手に寄り添うためのスキルを習得する機会がなかったことから、日々のマネジメントに思い悩む組織長に対してメンターを付け、部下に寄り添うためのスキルを習得してもらうこととしている。メンター制度の活用を希望する組織長には、社外のプロや、同社の組織長経験者で人格面でも高い評価を得ていた元社員を充てている。同社では、組織長自身がメンティーとして、優れたメンターのコーチングを受けることで、部下にも良い影響を与え、良好な機運がプラスのスパイラルとして回っていくことを期待している。

社内公募制(A 社、C 社、D 社、F 社、G 社、H 社)

同制度は、個人のキャリア展望と組織で協議のうえ配置・異動を決定する最も代表的な仕組みである。同制度のポイントは前提条件としてポジションの責任権限や人材要件が明確になっていることである。この条件が整っていることにより、個人の能力開発意欲が高められると同時に、採用基準が明確になり合否結果に対する納得性が高まると言える。

A 社（製造業）

A 社では、チャレンジする場の提供策の 1 つとして「ポスティング」を従来以上に拡大していく方針である。これまでも同社は社内公募をしてきたが、事業戦略に合わせた組織設計に加え、そこで活躍できる人材の確保が重要になる。「適所適材」で人を配置し活躍してもらうには、社内外から「ポスティング」および「キャリア採用」で確保することが適当である。これは単なる適材の確保にとどまらず、社員がチャレンジできる場を提供することにもなり、キャリアオーナーシップを基盤とする同社の制度整備としての整合性も高いと言える。現在（調査時点）、約 4,000 のポジションが公募され、7,000 人程度の応募に対し 2,000 人程度が

チャレンジしたい場で活躍できる環境にあり、今後はポスティングを原則として配置・異動を展開していくこととしている。また、社員が希望する部署に期間限定で異動し、異なる業務を経験できる仕組みも用意している。同制度は、社員が新しい視点やスキルを学び、キャリアを広げるために設計されており、3～6か月の短期間で他部署に異動し、異なる業務を経験することが可能である。

一方で、公募ポジション数に対して応募者数が多く、マッチングに至らない応募者も一定数生じるため、不成立時のフィードバックや次の挑戦につなげる支援も、運用上の課題となる。

C 社（製造業）

「適時・適所・適材」を可能にする1施策として、募集ポジションと応募条件（求める経験、スキルなど）が社内プラットフォームに情報開示され、要件を満たす人材は誰でも参加可能な仕組みとなっている。個人の経験やスキルを活かすと共に、各自のキャリア展望を実現するポジションに就きやすいよう支援する制度であると言える。C社にはこれまでも社内公募制度はあったが、年2回の実施であった。現在は通年で実施され、マッチングが成立した場合は、毎月異動が行われている。個人と組織の両者にとって迅速な成長が図れるようになったと考えている。

F 社（医療系）

新しい人事管理制度のコンセプトのうち「キャリア自律」と「適所適材」に資する制度として、社内公募制度を積極的に活用している。特に近年は、社内公募による配置・異動を増やしている。管理職登用や配置においても公募制を活用し、公開されているジョブ・ディスクリプションの内容を見たうえで、社員が自らの意思で新たな役割に挑戦できる機会として提供している。

越境学習プログラム(A 社、B 社、C 社、E 社、F 社、H 社)

キャリア自律に係る能力開発機会として越境学習を用いる企業は多い。しかし、このプログラムは希望する社員すべてに与えられるものではない。本章でいう越境学習は、自社グループ外で一定期間の実務・体験学習を行う機会を基本とし、外部機関がNPO/NGOと連携して社会課題を解決するプログラムや、スタートアップ企業等で価値創造に取り組むプログラムなどを含む。そのため、実施には費用がかかる。何より、当該プログラムでは社員に試行錯誤などに耐えるレジリエンスが求められるため、それに耐えうる資質を有しているかも選考上重要な基準となる。したがって、越境学習の参加者を選考する過程ではいくつかのハードルが用意されている。しかし、同プログラムの参加者は、自社の強みを生かした新たな事業を立ち上げるアイデアとマインドを有した人材となることが多いだけでなく、当該プログラムの参加者とコミュニティを形成し外部ネットワークを構築してくることから、キャリア自律に必要な要素を獲得できるプログラムとして用いている。

A 社（製造業）

A 社では、組織外での活躍の場を広げ、社員が望むキャリア形成を支援する手段の一つとして在籍型出向を活用している。組織の枠を超えて新たな学びを得ることは、個人の成長につながり、ひいては組織全体の成長にも寄与すると考えている。

B 社（医療系）

B 社では「キャリア自律」を制度として強く打ち出しているわけではないが、「学習」→「経験」→「実践」と段階的に能力開発の「場」を設けイノベーション人材の育成を図っている。特に、「経験」では、株式会社ローンディールによる、大企業人材を 12 か月程度ベンチャー企業へ派遣し、価値創造や事業開発に取り組ませる「人材のレンタル移籍」プログラムを活用し、社員に既存業務の枠を超えた「修羅場」経験を積む機会を提供している。ただし、当該プログラムへの派遣人数は、5 人／年以内とされているが、必ず 5 人を派遣するわけではなく、その経験を提供するに値する人材を選抜することとしている。

E 社（製造業）

E 社は入社 4 年目以降の社員を対象に、「海外拠点トレーニー」、「社外修行トレーニー」、「短期共創プログラム」を用意している。これらの応募・人選・派遣は、各事業グループが行う「職場型」と、人事部が行う「全社型」の 2 つがある。応募は、トレーニーとして派遣されるまで何度でも可能で、応募回数上限はないほか、職種の制限もないが、応募者はキャリアデザイン面談などの機会に上司と対話を重ねてキャリアプランを共有することが必須となる。「職場型」の場合は、上司との話し合いを踏まえて希望者の中から候補者を決定し、「全社型」の場合は、イントラネットで公開されている募集案件を見たのちに上司の許可を得て応募することが条件となっている。なお、「全社型」の場合は、派遣が見送られた社員に対し、人事部としてその理由をフィードバックしている。

「海外拠点トレーニー」は 1990 年代からあるプログラムである。また、「社外修行トレーニー」は、E 社グループ外の国内外企業や研究機関等へ 1 年間研修派遣するプログラムである。派遣先の検討は、事業を創造する人財育成につながる異質な経験ができることや、派遣先から指導・フィードバックを得ることができる点に主眼を置いて選定している。なお、これらの場の選定は、外部事業者に依頼するケースもある。

特徴的な施策

地域企業への人材派遣（G 社）

G 社では、地域企業の役に立ちたい、地域の人々の役に立ちたいといった志を持つ経営層・ミドル層を、グループ銀行の取引先企業の経営課題を解決する（共に解決を図る）人材として紹介するとともに、副業・兼業を希望する G 社の社員を専門人材として派遣・紹介する仕組みを構築している。同仕組みには、主に 30 代、40 代の社員が手上げや指名により参加しており、同社は、パーパス実現に資する人材をプールしていきたいと考えている。なお、同

社は、この仕組みを円滑にワークさせるためにも、業界基礎知識・スキルの習得が重要であるとし、同仕組みは能力開発の OJT の場というよりも、能力発揮の場であると捉えている。

社内の多様なコミュニティの形成(D 社、H 社)

社内組織の枠を超え、内発的動機を共有する者同士が集まり、互いの考えを共有しあい化学反応が起きることを期待するものや、社員同士のコミュニケーションを拡大していくことで、何らかのきっかけを作ったり、キャリアについて話を聞き自分のキャリア形成の参考にする「ゆるい」場を設ける企業もある。

D 社（小売業）

次世代リーダーレベルを対象に、自分の業務や所属先組織の業態とは関係のないグループの成長に資する提案をプレゼンし、それに賛同するメンバーと資金を獲得する仕組みを構築している。同仕組みはビジネスコンテストとは異なり、事業化するというものではなく、将来の D 社のサービスにつながりそうな種、ネタについて、書類選考を経てプレゼンテーションを行い、情報や仲間を集めるとともに、提案を発展させるための資金を募る、というものである。現在、5 本の種（ネタ）が動いており、進捗報告会も開催している。また、リーダー研修の修了者がアルムナイを形成し、互いのナレッジを共有する場を組織として支援している。

H 社（医療系）

社員と会社が共に「一歩踏み出す」ことを合言葉に、社員が自分の未来について考え、一歩踏み出す場として 2023 年度より「キャリア Week」を導入した。年に 1 度、約 2 週間の「キャリア Week」を企画し、社員の関心が高い「ライフ」と「ワーク」の多様なコンテンツを盛り込み、各自が興味のあるセクションにふらっと立ち寄れるような仕組みとしている。この場を通して、他者を知り、自らをより深く知り、学び合える場としている。

自己申告制度の導入(D 社)

D 社の同制度は、社内公募制とは別に、上司を通さず、人事部門へ直接希望する仕事・部門を伝えるツールとして、通年で社員からの希望申し出を受け付けている。同制度ができた背景には、上司との関係性が良いほど、かえって自身が希望する仕事への申し出を遠慮してしまうといった社員の声があった。したがって、lon1 という、上司と部下が直接自分の考えを伝えあう、という手法ではなく、個人が人事部門へ直接申し出て、人事部門が個人の考えを把握できる仕組みを構築している。現在の D 社の配置・異動はこの仕組みが基盤になっている。

多様なオンデマンド教育(A社)

A社は、これまで入社からの年数や役職就任時など、そのタイミングで必要だと思われる研修を一律に提供してきた。しかし、当該方法は即戦力としての能力を醸成し発揮していくには「レディな状態にある」とは言えない。能力開発には本人の動機が重要であることから「自ら学びたいものを学べる」よう、前述の各種教育プログラム(Udemy Business、LinkedInラーニング)を用意し、同社の学びのプラットフォームから受講できるよう、グローバル全体へ提供している。なお、提供されるプログラムのなかには希望する社員のみにIDが付与され、アクセスできるものもある。ここにも「キャリアオーナーシップ」の考え方が反映されている。

社員のキャリア自律形成に重要な要因

自律的キャリア形成を促進するには、各自の内発的動機を段階的に高め、チャレンジすることの楽しさも醸成していく必要があると共に、「経験の質」を高めていくことが重要である。また、各自が自発的に行動するからこそ、選抜・選考を伴う場合には、情報公開による公平性と公正性、さらに結果に対する本人の納得性が不可欠になる。

各ポジション要件・人材定義の明確化(A社、C社、D社、F社)

A社は、戦略実現のために必要なジョブやポジションで求められる経験、知識、スキルを「見える化」し、オープンにすることにより、ポスティング制度やキャリア採用といった同社の人事制度全体が円滑かつ有機的に機能し、社員の納得性も高めていると考えている。

C社においても、戦略実現に必要な各ポジション要件・人材定義を「見える化」し、オープンにすることにより当該ポジションの適材を社内または社外から迅速に確保することを可能にしている。また、これが個人のキャリア設計やキャリアの実現に資する能力開発意欲を高めていると捉えている。

D社(小売業)

D社は、以前に職務基準書を作成し各ポジション要件を「見える化」しオープンにした経緯があるため、グループ全体の公募制を拡大することができ、同社の「Will(意志・意欲)」、「自己理解」を起点とした個社最適からグループ最適への転換、人財管理から人財開発への転換、さらには事業・戦略と人財の結びつきを強める方向性を補完できていると考えている。

F社(医療系)

重要なのは、社内の管理職ポジションすべてについて、ジョブ・ディスクリプションを作成し、ポジション要件(ミッション、期待成果、役割内容)と人財要件(職務経験、知識・スキル・資格、重要なコンピテンシー)を明らかにした点である。これにより、社員が自らのキャリアを具体的にイメージしやすくなり、それに向けた能力開発を自発的に進め、チャレンジできるようにしていると考えられる。

ルールや情報公開の公平性と公正性の確保(B 社、C 社、E 社、F 社、H 社)

前項の「各ポジション要件・人材定義の明確化」と本項目は表裏一体である。各ポジションの要件や人材定義が明確化されていることから社内外の人材の適材適所が可能になり、選抜結果に対し応募者が納得できる。さらに、B 社では選抜された人材が新たな部門等に配置される際の障害をなくし、当該人材が前向きに新しい業務に臨めるよう経営トップがルール化にコミットすることの重要性を指摘している。

B 社（医療系）

B 社ではビジネスコンテストで承認された人材は、必ず BX 推進部門へ異動することが保証され、元所属先部門長や上司は異動を必ず承認しなければならないルールとなっている。これにより、挑戦した人材のモチベーション、個人の意向を維持することが可能になる。

段階的なチャレンジプログラムの構築(B 社、E 社)

イノベーション人材の継続的輩出を人事戦略（人材戦略）に掲げている企業では、段階的な能力開発プログラムを設け、イノベーション人材を卵から育てていくケースが多い。B 社は、最初からビジネスコンテストといった能力披露の場を設けても、そういった人材は個人的能力に依るところが大きく、継続的に当該人材を確保できるわけではない、とする。したがって B 社では、「継続的な人材輩出」を重視し、各段階で人材がプールされる仕組みを構築している。E 社においても同様の発想で入社時から 3 年目まで段階を踏んで社員を自社の掲げる人材像に資する人材として育成している。

キャリアの伴走者の存在(C 社、E 社、H 社)

社員がキャリア展望を持ち、それを持続できるようにするには、上司による 1on1 だけでなく、あらゆる場面で社員のキャリアに関与する人材を配しておくことが重要である。キャリア相談窓口や前出のキャリアに関して気楽に話することができるコミュニティの形成、さらには 1on1 で話し合った内容をシステムに入力し、異動後にも内容が継承されていく仕組みもキャリア形成に伴走するための一施策であると言える。

C 社では各事業部門に採用、異動、評価に関する人事権が移譲されており、HRBP (Human Resource Business Partner) が人事のプロフェッショナルとして専門的な立場から人材活用に係る戦略立案から実践までのサポートをしている。具体的には、評価のラウンドテーブルの設計、ファシリテートのほか人事の立場からの助言や人材育成においても社内公募への応募希望者が応募を決定した際の上司、本人、他部門との調整を行い業務の円滑運営（引継ぎ）、当事者間の円滑な考えの共有などをサポートしている。これにより、個人が前向きにチャレンジし続けることを可能にしている。

今後の課題

管理職のマネジメントスキル(A 社、C 社、D 社、E 社、F 社、H 社)

管理職の役割の1つが社員の能力開発であるが、キャリア自律という次元においては、管理職の経験が有益であるとは限らない。ましてデジタル化が進展するなかで、管理職が経験したことがないキャリア展望を持つ社員もいることは想像に難くない。そのなかで管理職がいかに社員のキャリア展望に寄り添い、支援できるかを懸念する企業は多い。

E 社（製造業）

管理職が多様なキャリア希望に対して十分な引き出し（提案・助言の選択肢）を持てるか、また異動・配置に関する権限やルートが不透明になりやすい点が課題として示唆された。今後は、さらに上司支援を継続しつつ、キャリア実現手段（公募・異動・学習機会等）との接続を明確化し、個人と組織の Will-Can-Must の接合を支える仕組みの成熟が必要だとしている。

H 社（医療系）

組織長らによる部下へのキャリア形成支援策である 1on1 の取り組み方（頻度を含む）が、同社の自律的キャリア人財の育成、確保に影響する。組織長らのマインドセット、スキルアップをさらに図っていくことも重要である。

能力開発に積極的でない層の底上げ(A 社、C 社、E 社、F 社、G 社、H 社)

メンバーシップ型人事管理の仕組みのなかでキャリアを形成してきた層は、そもそも自発的にキャリア形成をするという習慣がないため、途方に暮れてしまうことも容易に想像できる。しかし、職業キャリアが延伸するなかで、年代に関わらず、すべての社員がリスクリングを図り、キャリア形成を進めていく必要がある。現状は、キャリア自律できる（期待できる）人材の割合について、1割～2割程度であるとする企業が多い。キャリア自律に対して消極的な層の人材をどのようにキャリア自律へと意識変容させるかは、各社の大きな課題である。

A 社（製造業）

A 社の考える「キャリアオーナーシップ」は、「自分で考えて行動できる人」というシンプルなものである。同方針の下で実施している数々のイベントに参加する社員は増えつつあるが、その行動が組織の趣旨を理解してのものなのか、それとも組織の仕組みを利用して個のキャリアを強めているだけであるかは、検証していく必要があると考えている。

H 社（医療系）

キャリアオーナーシップを前提とした人事制度・施策は整備されつつある一方、社員の行動変容や意識変化には個人差が大きい点が課題として挙げられる。特に、中堅・管理職層を含め、受動的なキャリア観から主体的なキャリア観への転換をどのように支援していくかが、今後の重要なテーマである。

G 社（金融業）

キャリア自律を掲げる一方で、長年形成されてきた組織文化や人事慣行との間にはギャップがあり、社員の意識変容をどのように促していくかが課題として挙げられる。

人材の定着・活躍の場の提供、社内への知見の波及（B 社、C 社、E 社、G 社、H 社）

イノベーション人材の育成が進む一方で、育成後の人材をどのように社内で活用・定着させるかを課題として挙げる企業もある。

E 社（製造業）

社外修行トレーニー、短期共創プログラム等の参加者の帰任後の活用（配置・役割・ネットワーク形成）など、運用と効果検証を伴う継続的改善が課題となると捉えている。

6. 結論と考察

本研究の目的は、キャリア自律を掲げる企業において、個人と企業による双方調整型能力開発がどのように構築され、それが社員のキャリア自律にどのように機能しているのか、また社員のキャリア自律の醸成に越境学習がどのように位置づけられているのかを明らかにすることであった。調査対象企業 8 社の事例から確認されたのは、キャリア自律が単なる社員個人の自己啓発促進策ではなく、経営戦略および人事戦略と密接に結びついた人的資本形成の仕組みとして位置づけられている点である。各社はいずれも DX の進展、人口減少、事業環境の不確実性の高まりを背景に、従来の企業主導型能力開発だけでは、社員が将来必要となる能力を十分に形成できないという認識を有していた。そのため、社員一人ひとりが自らのキャリアを考え、学び、挑戦し、成長し続けることを経営戦略実現の前提条件として捉えていた。

ただし、本調査から明らかになったキャリア自律は、企業が能力開発の責任を個人に移転するものではない。むしろ、企業は社員に自律を求める一方で、社員が自律的にキャリアを形成できるよう人事管理システム全体を再設計していた。具体的には、①職務・役割・人材要件の明確化と情報開示、②個人のキャリア展望と組織のパーパス・ビジョンとをすり合わせる対話の仕組み（1on1 ミーティングなど）、③実務性を伴う能力開発機会の提供（社内公募やポスティング制度、越境学習、自己選択型の学習プログラム）、④挑戦や学習を評価する評価・処遇制度が挙げられる。これらは、社員が自身の現在地を把握し、将来希望する職務や役割との距離を認識し、そのギャップを埋めるための学習や経験を選択するための基盤である。したがって、キャリア自律を機能させる条件は、個人の意欲だけではなく、組織側が職務・能力・機会を可視化し、社員の Will と組織の Must を接続する各仕組みを有機的に構築することだと言える。

この点で、現在の日本企業におけるキャリア自律は完全な個人主導型ではなく、個人と企業による双方調整型能力開発として理解するのが適切である。従来のメンバーシップ型雇

用においては、配置・異動を通じた OJT が企業主導で行われ、社員の能力開発も企業の人事権の下で進められてきた。これに対して、調査対象企業では、社員の希望や内発的動機を重視しつつも、企業の経営戦略・人材戦略上必要な職務や能力との調整が行われていた。つまり、社員は自由にキャリアを選択するだけでなく、企業が提示する事業戦略、人材要件、期待役割を踏まえながら、自らのキャリアを構想することが求められている。他方、企業もまた、社員の希望を単に聴取するだけでなく、それを事業上の機会や能力開発機会と接続する責任を負っている。

この双方調整型の能力開発において、越境学習は重要な位置を占めている。越境学習は、社外組織における一定期間の実務経験を通じて、社員に日常業務の延長線上では得にくい学習を促すものである。調査対象企業の事例からは、越境学習がキャリア自律を「学ばせる」ための手段というよりも、不確実性への対応力、異質な価値観との協働力、非連続的思考、イノベーション創出力を高めるための高度な OJT として位置づけられ、キャリア自律を前提とした能力開発を「試す」「深化させる」ための装置として活用されていた。社内の配置・異動でも能力開発は可能であるが、既存の組織文化、業務慣行、評価基準の中では、社員が自らの前提を問い直すには限界がある。これに対して、社外という不確実性の高い環境に身を置く越境学習は個人に強い試行錯誤や内省を求めるため、一定の意欲やレディネスが備わっていないならば成立しない。それゆえに、多くの企業において越境学習は全社員向けの普遍的施策ではなく、キャリア自律の成熟段階に応じた限定的・選別的な能力開発機会として設計されていた。

もっとも、越境学習が有効に機能するためには、それを単発の派遣経験に終わらせないことが必要である。第一に、越境学習前に本人のキャリア展望、派遣先で獲得すべき経験、組織が期待する成果を明確にする必要がある。第二に、越境学習中には、本人が経験を内省し、学習内容を言語化する支援が求められる。第三に、学習後には、獲得した知見やネットワークを本人のキャリア形成だけでなく、所属組織の事業開発、人材育成、組織変革へ還元することが必要である。そもそも越境学習は、本人にとってはキャリア展望を再構築する機会であるが、企業にとっては外部知を取り込み、組織学習を促進する機会である。したがって、越境学習の効果は、個人の成長と組織の学習をどのように接続できるかに左右されるといえる。

一方で、本調査からは、キャリア自律をめぐる課題も明らかになった。第一の課題は、管理職の支援能力である。キャリア自律を掲げる企業において、1on1 ミーティングは社員の希望を聴く場にとどまらず、個人のキャリア展望と組織の期待を双方で調整する重要な場となっている。しかし、管理職が多様なキャリア希望に対して十分な助言や選択肢を提示できなければ、1on1 は形式的な面談に終わる可能性がある。

第二の課題は、キャリア自律に積極的でない層の底上げである。長く企業主導型の配置・育成の下でキャリアを形成してきた社員にとって、自らキャリアを構想し、学習機会を選択

することは容易ではない。キャリア自律を一部の意欲的な社員だけのものにしないためには、年代や職種を問わず、社員が小さな挑戦を重ねられる機会設計が必要である。

第三の課題は、越境学習機会へのアクセスと成果還元である。越境学習は高い効果が期待される一方、参加できる人数は限られる。誰に、どのような基準で機会を提供するのか、また経験者の学びを組織全体へどのように共有するのかが問われる。

以上を踏まえると、キャリア自律＝個人任せではなく、企業と個人の双方調整型能力開発であり、越境学習は単独施策ではなく、人事管理システム全体の中で機能するものであると言える。そして、キャリア自律を醸成する人事管理システムの要件は、①経営戦略と人材戦略の接続、②職務・人材要件・学習機会の可視化、③社員の **Will** と組織の **Must** を接続する対話の場、④社内外の **OJT** 機会、⑤学習と挑戦を評価する仕組み、⑥経験を組織へ還元する仕組み、の6点に整理できる。特に越境学習は、このうち④に位置づけられる施策であると同時に、②、③、⑤、⑥と結びついて初めて効果を発揮する。したがって、越境学習をキャリア自律の中核施策として導入する場合には、越境学習プログラムの設計だけでなく、それを支える人事管理システム全体との整合性が重要である。

7. 各社事例

事例1 電機A社

組織方針、理念、戦略等(調査時点:2023年4月)

A社は、組織として向かう方向性および存在意義を示す「パーパス」(『イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく』)を掲げ、事業活動、社員が持つべき価値観(挑戦、信頼、共感)、行動規範と連動させると共に、その実現に資する組織体制の構築にもつなげている。調査時点の中期計画(2023~2025年)では、2030年に解決すべき社会課題として、4つの事業分野とそれを支える3つの技術基盤から成る **7 Key Focus Areas** を設け、社内外の多彩な人材がタイムリーに集いパーパスを実現するイノベーションを創出し続けることを目指している。特に、人材戦略は7つの戦略と連動した人材ポートフォリオを構築し、人的資本経営やデータドリブン経営を強化して高いレベルでの価値提供を目指している。

人事戦略の概要

A社では、グローバル化および技術開発の進展を踏まえ2010年頃から適材適所のあるべき形を検討してきた。新型コロナウイルス感染症の拡大を通して変化スピードを一層上げる必要があると判断し、2020年より「ジョブ型人材マネジメント」への移行を図っている。

A社における「ジョブ型人材マネジメント」は「事業戦略に基づいた組織デザイン」、「事

業部門起点のリソースマネジメント」、「自律的な学び／成長の支援」、「チャレンジを後押しするジョブ型報酬制度」から構成される。「事業戦略に基づいた組織デザイン」では人材要件や責任権限を明確化し、「事業部門起点のリソースマネジメント」では各事業部門に必要な人員を必要なタイミングで社内外から確保できるよう人事権を現場へ移譲し、異動・配置を可能にしている。「自律的な学び／成長の支援」では能力開発システムを個人が選択できる仕組みとし、「チャレンジを後押しするジョブ型報酬制度」では職責ベースの報酬システムとしている。これらが連動することで組織における「必要な人材を、必要な時に、必要なだけ確保」する適所適材を可能にする。また、この仕組みでは社員一人ひとりが自分の向かうべきキャリアを考え、その実現に向け自ら学ぶ「キャリアオーナーシップ」（自律的なキャリア形成）が重要になる。

人事戦略を実行するための主な人事施策

A社の「ジョブ型人材マネジメント」における要点と関連施策は次のとおりである。

「事業戦略に基づいた組織デザイン」のポイントは、事業戦略に基づく組織やポジションの見直しと各ポジションの責任権限や人材要件の明確化である。特に人材要件の明確化は社員が自身のキャリア展望を描き、その実現に向けた戦略的なキャリアプランを立て、主体的にチャレンジすることを可能にする。この実践において重要なのが「ジョブ型の報酬制度」である。職責ベースの報酬体系を設定し、かつ報酬水準は市場のベンチマークを重視して設定している。従来の日本企業に見られがちであった社内価値重視の賃金体系から市場価値を考慮した報酬体系へ転換することで必要な人材を適切なタイミングで確保することが可能になる。また、高度専門分野等、市場価値と報酬水準が乖離している場合は、個別に報酬水準を見直す必要があるとする。

評価は、「Impact」、「Behaviors」、「Learning & Growth」の3つの観点から行う。組織ビジョン実現に向けた貢献・影響を確認する「Impact」に加え、組織のパーパスを個人のパーパスに落とし込んだうえで、その実現につながる行動や学びを見る「Behaviors」と「Learning & Growth」も重視することで単純な評価制度ではないとしている。

「事業部門起点のリソースマネジメント」では、これまでの人員計画が積み上げ型や新卒採用数を各部門に配置するイメージであったものを事業部サイドに権限を移譲し、必要な人員を必要なタイミングで採用できるように変更して事業部門主導で適所適材を実現しやすい形とした。加えて、ポスティング制度の拡大と必要な人材を社外から獲得するキャリア採用の活用も適所適材の実現に重要である。これまでは、組織が、業務都合や本人の成長を考え配置転換やローテーション、昇格を実施していたが、今後は社員が自ら求められる能力を獲得し、主体的にチャレンジできる仕組みへと進化させている。なお、キャリア採用による人材確保は、将来的に新卒採用と同程度になっていくだろうと推測する。

「自律的な学び／成長の支援」は自らチャレンジすることを支援する仕組みとして重要で

ある。社員がいつでも、どこでも必要な教育を受けられるようオンデマンド型の教育の導入や上司との 1on1 ミーティングにより自身のキャリアを考え選択していくことが可能になる。

以上の「ジョブ型人材マネジメント」を事業戦略に基づき展開することで、社員の自律的なキャリア形成が可能になると考えている。ただし、同社は、これらによって社員の行動様式が大きく変化するものではないとし、これらを展開することで、A 社は社員の自律的なキャリア形成を可能にしつつ、社内に浸透させて社員の行動変容につなげたいとしている。

社員の自律的キャリア形成に取り組む背景

これまでの日本企業における組織と社員の関係は「縦（主従）関係（コマンド・アンド・コントロール）」であり、仕事の進め方、能力開発の仕方においてもこの関係に基づくものが多かった。しかし、A 社は社員と組織のあるべき姿は「自律と信頼」であり「横の関係性」であるとする。すなわち、社員一人ひとりは、キャリアオーナーシップをもって自ら考え、学び、チャレンジし、成長し続け、組織がこれらをリード・支援する関係の先に社員と会社のパーパス実現があると考ええる。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

社員教育プログラム

A 社全体の教育体系は「必修・推奨」プログラムと「選択」プログラムの 2 つのカテゴリーで構成される。前者には、社員として習得すべきコンプライアンスやジョブ型人材としての行動を支援する仕組み（後述の 1on1）や自律的に学び成長していくための基礎を身に付けるプログラムが含まれる。また、DX を活用しながら同社のパーパスを起点にデザイン思考で企画・立案し、データドリブンでアジャイルに実行していくための推奨プログラムなども提供されている。

後者については、自分のキャリアやジョブを考え選択していくためのスキル習得プログラムが含まれ、同社はこの分野の学びの場を拡大している。A 社は、これまで入社からの年数や役職就任時など、そのタイミングで必要だと思われる研修を一律に提供してきた。しかし、当該方法は即戦力としての能力を醸成し発揮していくには「レディな状態にある」とは言えない。能力開発には本人の動機が重要であることから「自ら学びたいものを学べる」よう、前述の各種教育プログラム（Udemy Business、LinkedIn ラーニング）を用意し、同社の学びのプラットフォームから受講できるよう、グローバル全体へ提供している。なお、提供されるプログラムのなかには希望する社員のみ ID が付与され、アクセスできるものもある。ここにも「キャリアオーナーシップ」の考え方が反映されている。

キャリア展望の設計・実現支援

A 社は、社員一人ひとりが目指すべきキャリアの目標（キャリアビジョン）とパーパスを

合致させていくことにより、会社は魅力的な仕事を社員に提供でき、社員はパーパスに即した価値を提供できる関係が築けるとする。しかし、誰もがキャリアビジョンを適切に掲げることができるわけではない。その支援策として設けているのが「1on1 ミーティング」である。同社では、月 1 回程度を目途に上司と日頃の仕事の状況把握、フィードバックだけでなく、中期的なキャリア開発や新たなチャレンジについて上司と対話できるようにしており、上司にはしっかり寄り添うことを求めている。さらにキャリアの専門家(キャリアカウンセラー)による相談窓口も設け、キャリアに関するさまざまな相談に対応できるようにしている。こうした仕組みを通して社員一人ひとりにキャリアオーナーシップを持たせ、キャリアの実現をサポートしている。

配置・異動の仕組み:ポスティング

同社では、チャレンジする場を提供する策の 1 つとして「ポスティング」を拡大している。これまでも同社は社内公募制度を活用していたが、これまで以上に事業戦略に合わせた組織設計とそこで活躍できる人材の確保が重要になり「適所適材」で人を配置し活躍してもらうには、社内外から「ポスティング」および「キャリア採用」で確保することが適当であると考え。特に「ポスティング」は単なる適材の確保にとどまらず、社員がチャレンジできる場を提供することにもなり、キャリアオーナーシップの考え方とも整合的である。現在(調査時点)約 4,000 のポジションの公募が出ており、7,000 人程度の応募があり、2,000 人程度のマッチングが決まっている。今後はポスティングを原則として配置・異動を展開していくこととしている。

このほか社員が希望する部署に期間限定で異動し、異なる業務を経験できる仕組みもある。同制度は、社員が新しい視点やスキルを学び、キャリアを広げるために設計されており、3～6 か月間、他部署に異動し、異なる業務を経験することができるようになっている。

組織外での学びの場の提供

A 社では、組織外での活躍の場を広げ、社員が望むキャリア形成を支援する手段のひとつとして在籍型出向を活用している。組織の枠を超えて新たな学びを得ることは、個人の成長につながり、ひいては組織全体の成長にも寄与すると考えている。

また、一度 A 社を退職した社員が社外での経験を通じて同社を客観的に捉えたうえで再び戻ってくる再入社制についても、多様なキャリア形成を可能にする仕組みであり、キャリアオーナーシップの考え方に沿った制度であると考え。

社員の自律的キャリア形成に必要な要因

人材要件の明確化

戦略実現のために必要なジョブ(ポジション)で求められる経験、知識、スキルを「見える化」しオープンにすることにより、当該人材を確保するチャネルが社内人材を対象とした

「ポスティング」だけでなく、「キャリア採用」により社外にも拡大した点は大きい。このような観点からも、「ジョブ型人材マネジメント」として取り組んだ各施策の機能性、納得性を高めていると考える。

各事業部門への権限移譲、裁量権の拡大

移譲された権限は、必要なポジションの人材を「どのように確保するか（社内からか、キャリア採用か）」はもとより、ビジネス戦略の達成に向けたリソース計画から採用までに及び、人事部門の支援の下で行使されている。

今後の課題

第一に、「キャリアオーナーシップ」に対する社員の理解が組織の考えるものとなっているかの検証が必要である。同社の考える「キャリアオーナーシップ」は、「自分で考えて行動できる人」というシンプルなものである。同方針の下で実施している数々のイベントに参加する社員は増えつつあるが、組織の趣旨を理解してのものなのか、それとも組織の仕組みを利用して個のキャリアを強めているだけであるかは、検証していく必要があると考えている。

第二に、前述のとおり、「自分で考えて行動できる」人材は増えてきていると感じているが、従来の組織文化から脱却できない人たちもまだ数多く存在しており、どのように理解を浸透させていくかも課題である。

事例2 医療系 B 社

組織方針、理念、戦略等(調査時点:2023 年 5 月)

B 社は「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」を企業理念として掲げる。同社では医療ニーズの高いがん、免疫、神経およびスペシャリティ領域といった分野に資源を集中させ、自ら挑み続ける「熱き挑戦者たちであれ」をあるべき姿として掲げて医療用医薬品を通じた社会貢献を基本方針としている。近年、B 社を取り巻く業界の事業環境では、医療費に対する社会的・政策的な意識の高まり、薬価改定など、年々厳しさが高まる傾向にある。そのなかで、同社は中期経営計画において、あらゆる状況に柔軟かつ迅速に対応し、世界で通用する企業となるべく「製品価値最大化」、「パイプラインの強化」、「グローバル事業の拡大と加速」、「事業ドメインの拡大」の4つの成長戦略を掲げ、既存の事業で一層の経営基盤の盤石化と新しい事業への拡大を図っている。

人事戦略の概要

上記の経営戦略を実行していくためには、デジタル・IT 人材、グローバル人材、経営人材、イノベーション人材などの専門分野を担う人的資源の拡充・高度化が不可欠である。特にイノベーション創出にあたっては、イノベーション人材の継続的輩出が重要になる。そのためには、「挑戦」の量と質を確保する必要があることから、イノベーション人材を継続的に育成・確保する仕組みを構築している。

人事戦略を実行するための主な人事施策

イノベーション人材育成の場として、B 社は新しい技術や事業を提案し、チャレンジする人材を公募するプラットフォームを設けている。この狙いは、イノベティブな人材の継続的輩出である。そのためには、「学習」→「経験」→「実践」と段階的に学びの場を構築する必要があると考えている。第一段階の「学習」では、イノベーションに関するウェビナーのような講義・講演(1 時間程度)を聴く機会を提供し、自身にイノベーション人材の資質があるかを判断する場となっている。第二段階は、実際にゼロからものを創り出す「経験」の場として、ベンチャー企業への社外インターンに出るプログラムを用意し、社会課題の解決に向けた企画から資金調達までの「修羅場」を経験してもらっている。第三段階では、その学びを社内の新規事業として「実践」する場として、ビジネスコンテストを設け、承認された際は、新規事業のオーナーとしてチャレンジしてもらうこととしている。

当該仕組みを設けた背景には、同社の従来の人事評価が、全社統一の目標設定(KGI・KPI)や行動評価を部門ごとに柔軟に調整する仕組みであり、イノベーション人材として求められる事業の立ち上げ・運営能力を評価しにくかったという点がある。「イノベーション人材」に資する能力の有無を評価するには「実践」過程が重要である。ゆえに、同社では、イノベ

ション人材としての候補者を新規事業部門（BX 推進部：ビジネストランスフォーメーション推進部）で評価すると共に、彼らのノウハウを蓄積することとしている。

社員の自律的キャリア形成に取り組む背景

B 社を取り巻く業界環境の変化が大きい中、同社における新しい分野への進出には修羅場の状況に直面することが少なくないうえに、志が求められる。自社の新規事業を担えるレジリエンスとパッションのある人材を中長期的視点に立って育成・確保していく必要があると考えている。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

B 社では「キャリア自律」を制度として強く打ち出しているわけではないが、社員が自ら手を挙げ挑戦する仕組みをイノベーション分野を中心に構築しているところである。特に、社内ビジネスコンテストは、通常の評価軸では可視化しにくい能力を顕在化させる機会となっている。

この仕組みのポイントは、「学習」→「経験」→「実践」と段階的に能力開発の「場」を設けていく点である。「学習」では、例えば、ベンチャーキャピタル関係者を招聘し、イノベーションを起こしそうな人の見極め方などを講演してもらい、「自分たちはそれに資するコンピテンシーを持っているのか」を判断したり、スタートアップの経営者に新たな事業を立ち上げる覚悟や行動力を話してもらい、自分とのギャップを認識してもらう場としている。

「経験」では、株式会社ローンディールによる、大企業人材を 12 か月程度ベンチャー企業へ派遣し、価値創造や事業開発に取り組ませる「人材のレンタル移籍」プログラムを活用し、社員に既存業務の枠を超えた「修羅場」経験を積む機会を提供している。ただし、当該プログラムへの派遣人数は、5 人／年以内とされているが、必ず 5 人を派遣するわけではなく、その経験を提供するに値する人材を選抜することとしている。

「実践」の場としては「経験」過程を経た社員が実際に新規事業を提案するビジネスコンテストを用意している。コンテストへの提案は、現所属の業務と並行して行うため、応募者の負荷は大きいことが推察される。しかし、調査時点の直近 2 年で 100 前後の提案があり、最終選考に 3 人が選ばれている。選ばれた人材は、BX 推進部に異動したうえで、当該提案を事業として必ずスタートさせることとなっており、元所属先部門長や上司は、異動を拒否することはできないルールとなっている。

なお、新規事業は 1～2 年程度展開させ、実際にビジネスとして成立すると判断された場合は、BX 推進部（ビジネストランスフォーメーション推進部）にて引き取ることとなっている。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

経営トップによる強いコミットメント

経営トップおよび役員層が、人材育成施策に対して継続的に関与している。

挑戦を促す仕組みの段階的設計

最初からビジネスコンテストといった能力披露の場を設けてもイノベーション人材を継続的に確保できるとは言えない。同社では、「継続的な人材輩出」を重視し、各段階で人材がプールされる仕組みを構築している。

ルールの明確化

上記「経営トップによる強いコミットメント」とも関連するが、ビジネスコンテストで承認された人材は必ず BX 推進部門へ異動することが保証され、元所属先部門長や上司は異動を必ず承認しなければならないルールとなっている。これにより、挑戦した人材のモチベーション、個人の意向を維持することが可能になる。

今後の課題

イノベーション人材の育成が進む一方で、育成後の人材をどのように社内で活用・定着させるかが今後の課題である。特に、新規事業経験者の知見を組織全体へ還流させる仕組みの構築が求められる。また、挑戦経験が評価や処遇にどのように反映されるのかについて、社員にとっての納得性を高めていく必要があると考えている。

事例3 電機 C 社

組織方針・理念・経営戦略(調査時点:2023 年 6 月)

C 社グループは『Orchestrating a brighter world』をパーパスとして掲げると共に、これに基づき、同社が実現可能な未来の社会像を具体的に描いたものが“2030VISION”である。これを達成させるべく策定した中期計画では、同社の強みを活かす事業で経営基盤を作ると共に、社会課題の解決を起点とする新たな成長事業の創出にも取り組んでいる。これらの新事業開発には、より迅速に社会価値創造につなげるため、オープンイノベーションなど、既存概念の枠を超え、多彩な知の新結合を可能とする仕組みの構築、および人材の育成・確保が不可欠になる。そのため、同社はイノベーションを起こす「人」の実行力向上とインクルージョン&ダイバーシティ（以下、I&D）の推進に取り組んでいる。

人事戦略の概要

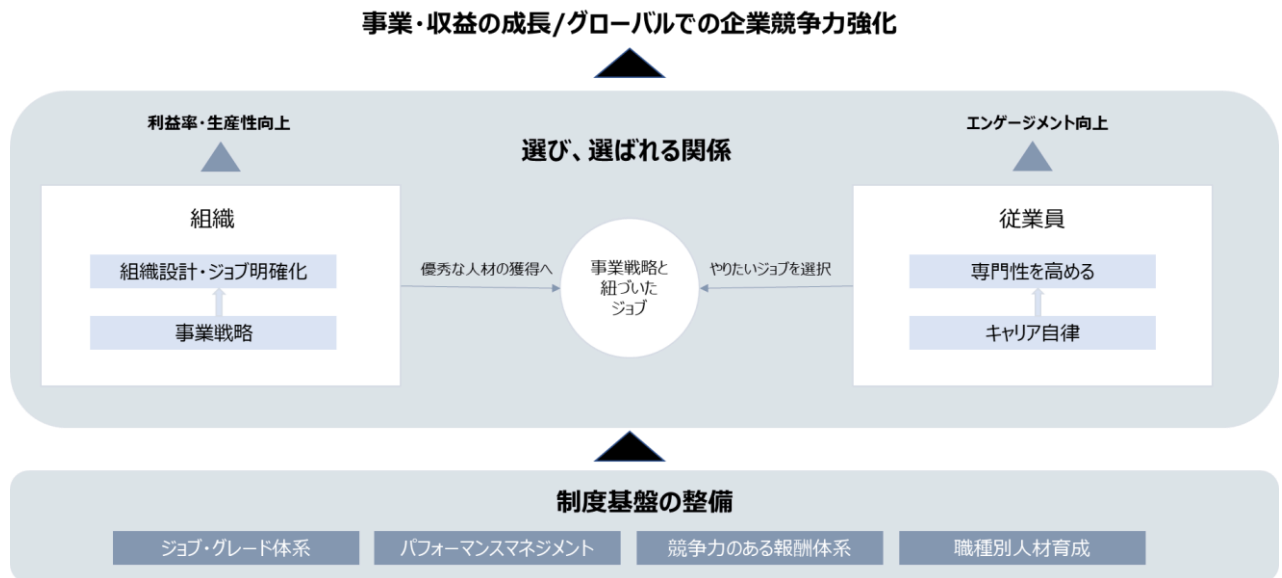
C 社は“戦略実現の鍵は「人」である”と考え、従業員が個々の力を最大限に発揮できる環境整備と制度改革を進めている。その 4 つの柱が「多様なタレント人材の活躍」、「働き方マインドセット改革」、「適時・適所・適材の実現」、「タレントマネジメント」である。

「多様なタレント人材の活躍」は、女性／外国人役員と女性管理職比率の向上を目指し、「働き方マインドセット改革」は“オフィス”を社員のコミュニケーションからイノベーションを生み出す場と再定義している。「適時・適所・適材の実現」では、事業戦略に即した職務設計と人材要件の明確化、柔軟で迅速な採用、配置、異動の仕組みの構築、新たな能力開発機会の提供といった「ジョブ型人材マネジメント」の確立を目指す。また、「タレントマネジメント」は次世代リーダーの育成・プール、DX 人材の育成、個人が主体的に自分のキャリア形成を図ることへの支援と個々人の能力を発揮できる「場」の提供を重視している。

人事戦略を実行するための人事施策

同社が掲げる人事戦略の実現に不可欠なのが「ジョブ型人材マネジメント」である。この実践は「戦略と組織設計に紐づいたジョブの明確化」、「ジョブに最適な人材の配置・獲得」、「市場価値を反映した報酬体系とフェアな評価」、「ベストを尽くし、挑戦・成長し続けられる環境」を基底とした HRIS（Human Resource Information System）とそのオペレーションを構築することにより可能になるとして取り組んでいる（図表 2-5）。その概要は、戦略実現に必要な職務の設計と各ポジション要件・人材定義の明確化、各役割に即した目標と期待値の明確化、透明性が高く公正な評価と報酬体系の構築が有機的に機能することにより最適な人材の配置・獲得や適時・適所・適材が可能になると考えている。

図表 2-5 ジョブ型人材マネジメントの全体像



(資料) C 社 FY2024 人的資本経営資料より作成

社員の自律的キャリア形成に取り組む理由

第一に、組織（企業）と社員（個人）の関係性の変化が挙げられる。安定した社会経済の時代では、企業が社員を終身雇用し社員が雇用を保証されるといった上下関係があったが、近年はそれが確実でない状況になり、組織と社員（個人）が対等な関係になったことが挙げられる。現代は、金銭的報酬だけでは人材を惹きつけにくい局面もあるなか、組織（企業）は労働者側から選ばれる側になり、労働者から選ばれなければ優秀な人材は応募してこず組織の存続が難しくなっている。個人のキャリアを支援する仕組みは非金銭的な報酬となっていると言える。

第二に、同社の「社会価値創造」の存在意義の高まりがある。新たな価値の創造には既成概念の枠を超え、多彩な知の結合を可能とする人材の育成・確保が不可欠である。「(会社にとっては) 選び、(従業員にとっては) 選ばれる関係」を成立させる仕組みづくりが必要となっているのである。

社員の自律的キャリア形成に資する制度

キャリア採用の拡大

事業戦略を即実行するために必要な人材は内部人材からの登用だけでなく、外部人材を獲得するキャリア採用を積極的に用いることとしている。同社は、将来的には新卒採用とキャリア採用の比率を同程度としていく方針である。

社内公募制度 (Growth Career)

「適時・適所・適材」を可能にする 1 施策として募集ポジションと応募条件（求める経験、スキルなど）が社内プラットフォームに情報開示され、要件を満たす人材は誰でも参加可能な仕組みがある。個人の経験やスキルを活かすと共に、各自のキャリア展望を実現するポジションに就きやすいよう支援する制度である。C 社ではこれまでも年 2 回社内公募を実施してきたが、調査時点では通年公募が行われており、マッチングが成立した場合は毎月異動が生じている。個人と組織の両者にとって迅速な成長が図れる仕組みとなりつつある。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

各ポジション要件・人材定義の明確化

戦略実現に必要な各ポジション要件・人材定義を「見える化」し、オープンにすることにより、当該ポジションの適材を社内または社外から迅速に確保することが可能になる。また、これが個人のキャリア設計やキャリアの実現に資する能力開発意欲を高めている。

ルールや情報公開の公平性と公正性の確保

社内公募制度をはじめ、情報開示や決定後のプロセスが明確に開示・周知され、情報提供の公平性と公正性が担保されている。

各部門の人材コーディネーターの存在

C 社では各事業部門に採用、異動、評価に関する人事権が移譲されているが、HRBP (Human Resource Business Partner) が人事のプロフェッショナルとして専門的な立場から人材活用に係る戦略立案から実践までのサポートを行う体制がある。具体的には、評価のラウンドテーブルの設計、ファシリテートのほか、人事の立場からの助言を行っており、人材育成においても、社会課題体験型プログラムや社内公募への応募希望者が応募を決定した際の上司、本人、他部門との調整も HRBP が行い、業務の円滑運営（引継ぎ）、当事者間の円滑な考えの共有などをサポートしている。これにより、個人が前向きにチャレンジし続けることを可能にしている。

事例4 百貨店 D 社

組織方針・理念・経営戦略(調査時点:2023 年 10 月)

D 社の基本理念は、「時代の変化に即応した高質で新鮮かつホスピタリティにあふれる豊かな暮らしを、創造すること」とし、そのビジョンとして『くらしの「あたらしい幸せ」を発明する』としている。すなわち、時代の変化に対応しながら多様化する個々人の幸せや豊かな暮らしに資する価値を提供できる組織になることであり、それが結果として同社が目指す CSV（共通価値創造）につながると考えている。この実現に不可欠であるのは、不確実性の高い時代に対応できる非連続的思考である。そのために同社は、中期経営計画（調査時点、2021～2023 年度）の重点戦略としてデジタル化の時代に即したビジネス展開の強化のほか、店舗、顧客、さらには地域といった基盤を強化すると共に、それらの戦略実現において最大の資源となる「人」に焦点を当てて取り組んでいくとしている。

人事戦略の概要

D 社は、2000 年に職能資格制度から、職務基準書に基づき役割・職務の大きさや困難度に応じて給与を支払うジョブ型制度へ移行した経緯がある。当時は、同じ職務でも求められる役割を果たす人財（※同社で活用している文言のまま）が少なかったという課題があり、個々人に役割・職務に見合う働きをしてもらうことが目的であった。また、これは、職務を超えて役割を果たすという成長の場を制約してしまい、配置・異動が硬直化するという問題も顕在化することになってしまった。そのため、役割・職務の枠を緩め、役割を越えてチャレンジできる評価の仕組みとして、2012 年に役割等級的な発想を加味した新しい仕組みへ見直すこととした。この流れを受け、2020 年に、個々人の「人財力」に焦点を当て、採用から配置、育成、評価、処遇に至るまで「人財力主義」を中核に据えた人事管理制度を構築し、企業理念の実現につながる組織風土、企業文化を醸成していくこととした。

D 社の「人財力主義」とは、一人ひとりの成果、行動、知識、スキルといった顕在能力だけでなく、人財価値（意志・意欲、学習力、育成力、革新・創造力、影響力、折衝力）や、性格、価値観、志向などの潜在能力に寄り添い、組織と社員が相互に支援・貢献しながら共に成長することを目指すものである。特に、磨くことにより成長が期待できる「人的資本」として人財価値を重視しこれを高めることが組織の成長・発展につながるとするものである。同社は、「人財管理→人財開発」、「オペレーション指向→マーケット指向」、「個社最適→グループ最適」を人事戦略の方向性として採用・育成・配置・評価等の仕組みを構築し適材配置、仕事を通じた能力開発、成果の適正評価を目指す。

人事戦略を実行するための主な人事施策

人財力に基づく人事運営

同社の人事制度の運用は「人財力主義」の下、個人が有する力（人財価値）を複数の観点で測定し、そのレベルに応じて格付け（グレード）し処遇へ反映させる。具体的には、個々人の6項目（意志・意欲、学習力、革新・創造力、影響力、折衝力、育成力）について、ステージごとに明示された求められるレベルに照らし格付けする。これにより、いわゆるジョブ型で問題となりやすい「椅子が空いていないので登用できない」といった制約を緩和し、管理職ポストの有無とは別に実力発揮・処遇反映を行うことが可能になる。

能力開発体系の構築

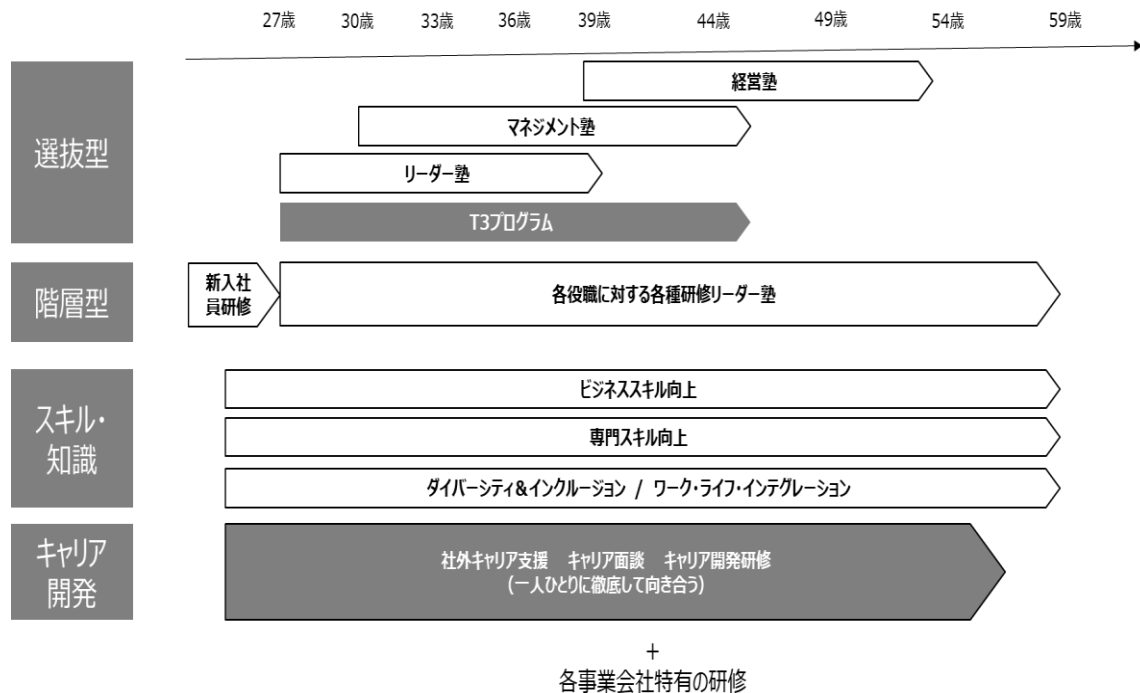
D社の人財育成は、不確実性が高い時代の到来に際し、終身雇用といった、1社でキャリア形成が完結する前提が成り立たない可能性も加味し、①個人は複線的にキャリア形成していきける力を付けること、②個人は自律性をもち、組織はそれをサポートすること、③若年層を中心として、自分なりの観点や軸を持たせるべく、リベラルアーツ的内容の教育も提供していくことに焦点を当て、能力開発プログラムを構築している。

D社の能力開発プログラムを、年代軸と研修区分（選抜型・階層型・スキル・知識・キャリア開発）で整理したものが図表2-6である。D社の能力開発体系において特徴的なのは、年代に応じてテーマを変えたキャリア開発研修にキャリアコンサルティング的要素も加味し、これまでを振り返り、今後どうありたいか、何を成し遂げたいかを考える場としている点である。例として、27歳（入社5年目前後）では、理想と現実のギャップや離職が起こりやすい時期を捉えて、ジョブクラフティングの考え方をを用いて「いまの仕事の中にやりたいことを見いだす／価値観に仕事や周囲を寄せる」等をテーマに自身のキャリア展望を考える場としている。また、複線的キャリアを検討するうえではリベラルアーツが重要になるとして、各年代のキャリア検討の場に取り入れている。35歳では、キャリアデベロップメント（自身のキャリア計画を考える）を中心に研修を提供し、43歳ではこれまでのキャリアを仕切り直し、社会動向を再認識したうえでリスクリングを検討する場を提供している。

なお、リベラルアーツに関する研修については、「選抜型」研修の次世代リーダー研修（T3プログラム）でも取り入れて内発的動機を掘り下げると共に、社会への還元、貢献に向けてそれらをいかに結実させていくか、といった学びも提供している。D社は、こうした内発的動機を社会的教養であるリベラルアーツと合わせて学んでいくことが、ある時に瞬間的にひらめき、イノベーション、価値共創につながっていくと考えている。

また、自己啓発支援策の強化として、従来は業態ごとであった通信教育、公開講座等のプログラムをグループ全体に提供し、社員が自身の内発的動機に即して学べる場を提供している。

図表 2-6 能力開発体系の概要



（資料）D 社グループ統合報告書（2023）（調査時点）を参考に作成

社員の自律的キャリア形成に取り組む背景

デジタル化の時代において、不確実性が一層高まるなか、当該時代に即したビジネスを展開していくには、非連続的思考を有した人財を育成・確保していく必要がある。そのために、組織の枠を超えて人財と関わりコミュニティを形成し、ナレッジを共有したり知見を体得する場が必要であると考えている。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

キャリア開発研修

D 社は、キャリア自律・自己理解を基点に置き、年代別のキャリア開発研修を配置することにより、節目ごとに「自分の価値観と仕事の関係の再解釈」、「キャリア計画の言語化」等を促し、離職リスクが高まる局面での内省と行動を支援している。加えて、ポストに紐づかない格付け（人財力主義）により、従業員が“役職の有無”以外の軸で成長・挑戦・処遇を結びつけやすくし、キャリア自律を後押ししている。

グループ全体での公募制

各社内に限らず、グループ全体で公募を増やし、事業会社を横断して公募ポストを設けている。なお、現在は同制度をスタートした際に応募した社員が動ききった傾向があり、後述する「組織の枠を超えたビジネスコミュニティ形成の場の提供」を活用した配置・異動の状

況に移っている。

自己申告制度

D社の同制度は、社内公募制とは別に、上司を通さず通年で人事部門へ直接希望する仕事・部門を伝えるツールを指す。現在のD社の配置・異動は、この制度が基盤になっている。同制度ができた背景には、上司との関係性が良いほどかえって自身が希望する仕事への申し出を遠慮してしまうといった社員の声がある。したがって、上司と部下が直接自分の考えを伝えあう1on1に加え、個人が人事部門へ直接申し出て人事部門が個人の考えを把握できる仕組みを構築している。

なお、新入社員についても、D社グループの1業態では、できるだけ本人希望を聞き、本人として何がしたいかを重視して最初の配属を決めるようにしている。

組織の枠を超えたビジネスコミュニティ形成の場の提供

次世代リーダーレベルを対象に自分の業務や所属先組織の業態とは関係がないが、グループの成長に資する提案をプレゼンし、それに賛同するメンバーと共に資金を獲得できる仕組みを構築している。これはビジネスコンテストとは異なり事業化を目的とするものではない。将来のD社のサービスにつながりそうな種、ネタについて書類を作成し選考を経てプレゼンテーションし、仲間と資金を募るものである。現在、5本の種（ネタ）が動いており、進捗報告会も開催している。

このほか、リーダー研修の修了者がアルムナイを形成し、互いのナレッジを共有する場を組織として支援している。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

各ポジション要件・人材定義の明確化を活用した適材適所のための人事管理システムの構築

D社は、以前に職務基準書を作成し各ポジション要件を「見える化」し、オープンにした経緯があるため、2020年の人事制度の見直しにおいて当該過程に力点を置くことはなかったが、この経緯があったからこそグループ全体の公募制を拡大することが可能になったと考えている。また、各ポジション要件・人材定義の明確化が、同社の「Will（意志・意欲）」、「自己理解」を起点とした個社最適からグループ最適への転換、人財管理から人財開発への転換、制度を「運用（オペレーション）」に留めず、事業・戦略と人財の結びつきを強める方向性を補完していると考えている。

組織の枠を超えたコミュニティ形成の支援

主に次世代リーダーレベルが対象であるが、組織を超えたコミュニティ形成を支援することは継続的にイノベーションが起きていく組織風土醸成、個々人の内発的動機を起点に灯っ

た火種が次代のサービスへ発展する可能性を絶やさず、価値創造につながることに寄与していると考えている。特に、社内で類似する価値観を持つ仲間とコミュニティを形成することは、それらが外部に発展しさらなるネットワークの構築につながる可能性がある。得た知見やナレッジを個々人の中に蓄積しておくのではなく、コミュニティ、さらには組織に蓄積していくことにつながっていると捉えている。

今後の課題

人事制度体系を再整理し本格稼働したばかりであることから、これらの運用定着・社員の理解浸透が課題であると考ええる。特に、キャリア自律を基点に置く場合、社員の自己理解・内発的動機の言語化が進むか、また職場側（上司・組織）がそれを支援する対話・配置・評価の運用をどこまで一貫して行えるかが焦点となる。

事例5 自動車部品 E 社

組織方針、理念、戦略等(パーパス／長期方針を含む)(調査時点:2023 年 10 月)

E 社は、2030 年に目指す姿(長期方針)として「環境」と「安心」の二つの大義を軸に事業方針を掲げてモビリティ、インダストリー、ソサエティの 3 領域を主たる事業フィールドと位置づけて社会・顧客に対する提供価値の再定義と事業ポートフォリオの転換を進めている。また、価値提供を実現する力として従来の「ものづくり」を支える「量産の実現力」に加え、顧客価値創造や“コト”の事業モデル、異業種パートナー連携を含む「事業の実現力」を磨き上げる方針を示している。

人事戦略の概要

E 社は 2020～2021 年にかけて取り組んだ経営改革「Reborn21」から、社員の意識、行動の変革を推進してきたが、2030 年に目指す姿を実現しさらに未来に向けて挑戦していくには「人財(※同社で使用する文言をそのまま活用)・組織改革が不可欠」として、人と組織のビジョン“PROGRESS”を掲げると共に、人事施策・制度の刷新を進めている。

“PROGRESS”とは、社員には「実現力のプロフェッショナル(PROfessional) 集団」となることを期待し、職場には「多彩なプロが出会い・共創する舞台(PROgress)」となって人と社会にインパクトのある価値を届けよう、というものである。この“PROGRESS”の実現に必要なインフラとして「キャリア自律」、「人財育成」、「評価・処遇」、「働き方・カルチャー」があり、同社ではこれらを人財・組織活動における 4 本柱と位置づけている。たとえば、「キャリア自律」の醸成については、具体的に、キャリアデザイン制度の整備やキャリアイノベーションプログラムの提供や専門性の強化を図る支援、社内公募制の活用などが挙げられる。そのほか、「学び・成長」では、経営リーダー育成、トレーニー制度、異業種連携共創プログラムの構築、「評価・処遇」については、役割・成果に基づく評価・報酬制度の整備、「働き方・カルチャー」については、エンゲージメントを高める取組、DX 人財育成、多様性の推進などが挙げられる。E 社では、これらを 2021 年度～2023 年度にかけて構築し、挑戦し変わり続けようとする社員を後押ししていこうと考えている。

人事戦略を実行するための主な人事施策

エンゲージメント調査結果からの要因分析

E 社は、毎年実施しているエンゲージメント調査を詳細に分析し、仕事へのエンゲージメントに効く要因として「キャリアプランの実現に向けて行動できていること」、「強み・経験を活かすことができていること」、「仕事を通じた成長実感があること」の 3 つが強く影響していることを明らかにしている。これらは「キャリア自律」に資する要素であるとして、後述する「社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について」で取り上げる各制度の導入

につなげている。

「キャリア自律領域」における入社 3 年目までの「一人立ち」を目指す育成体系

E 社の“PROGRESS”の「キャリア自律領域」では、「なりたい自分を描く」→「視界を良好にする」→「キャリアを実現する」という流れで各施策群を設計している。具体的にはキャリア形成プラン、年代別キャリア研修、キャリアデザイン面談、キャリア相談窓口、社内公募制度が挙げられ、これらを有機的に組み合わせている。なかでも特徴的なのが、入社 3 年目までに、社員一人ひとりと組織の「Will-Can-Must」の重なりを見出すためのキャリア形成プランの策定プロセスである。まず個人の Will（夢・志・らしさ）・Can（能力・持ち味・経験）・Must（役割・成果・成長）と、組織の Will（大義・らしさ）・Can（組織能力、人財ポートフォリオ）・Must（組織ビジョン・目標・場）を適切に接合（ニーズ統合）させ、組織の長期方針（環境・安心）の実現に向けて両者が二人三脚していけるよう育成プランを立てる。そのために、入社 1 年目には E 社への理解を深め「E 社らしさ」の核となる社員の行動基準を研修と実践（職場）を通して習得させる。入社 2 年目には、個人と組織の Will-Can-Must を接続させたうえで周囲からのフィードバックを絡ませながら、個人の Will-Can-Must をアップデートさせる。そして、3 年目には各自の将来の Will-Can-Must を確立させ、一人立ちし「キャリア自律」ができるように育成している。なお、このキャリア形成プランは、社員が異動する際に異動先上司へ確実に引き継がれ、個人のキャリア形成プランを考慮し、マネジメントが仕事の機会や学びの機会を提供することとしている。

「学び・成長領域」における入社 4 年目以降を対象としたトレーニー制度、異業種連携共創プログラム

入社 4 年目以降の社員を対象とする「学び・成長領域」の取組として、トレーニー制度や異業種連携の共創プログラムがある。これは現在担当している業務の延長線上にはない「異質な経験を得る」機会を提供する制度であり、「海外拠点トレーニー」、「社外修行トレーニー」、「短期共創プログラム」の 3 つがある。入社 3 年間の育成を経た社員が、次のステージにチャレンジしていくプログラムとして整備されている。（詳細は後述）

キャリアプラットフォームの整備（調査時点で整備中）

キャリア情報・面談内容・学習履歴等を蓄積・可視化し、学びの提案や公募ポスト情報との接続を想定するプラットフォームを整備しており、将来的にはこれを活用して社員が自分のキャリアについて考え、周囲も一緒に考えることが可能な環境を整えていくとしている。

社員の自律的キャリア形成に取り組む背景

E 社が社員の行動・意識改革を求める契機は事業上の問題であったが、それを機に人と組

組織が進化し続ける取組を開始している。かつては、数年後の社員のキャリアビジョンを提示することが可能であったが、近年不確実性が高まるなか、社員のキャリアに対する『視界不良』が生じやすくなっている。そういった時代に、同社が社員に求める「実現力のプロフェッショナル」を育成していくには、個人の内発的動機を高めることが重要だと考えている。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

上司とキャリアについて話す「場」の確保：キャリアデザイン面談、寄り添いトーク(1on1)、キャリア相談窓口

社員それぞれの育成プランを運用するうえで重要になるのが「キャリア面談」である。E社では、これまでも期初と期末の年2回、目標管理制度を運用するための上司と部下の面談を用いてキャリアについても話し合う機会を作ってきたが、“PROGRESS”を推進するなかで、上司と部下がキャリアについて「会話する時間」を確保する仕組みを構築し、年3回（期初・中間・期末）はキャリアについて面談する機会を作っている。

また、同社では「寄り添いトーク」という、いわゆる1on1の仕組みも設けている。これについては、E社のガイドラインでは、週1回程度の実施を推奨し、新任管理職には寄り添いトーク研修を必須化し、上司側の対話スキル・支援スキルの底上げを図っている。さらに、人事部内に「キャリア相談室」を設け、キャリアについて壁打ち的に話をする場も提供し、社員にキャリアを考えるきっかけの場を多様な形で提供している。

トレーニー制度

同制度は、入社3年間にわたる育成プログラムを経た社員が、次のステージでチャレンジする場として設けられている。同制度には、「海外拠点トレーニー」、「社外修行トレーニー」、「短期共創プログラム」の3つがあり、応募・人選・派遣先の検討を各事業グループが行う「職場型」と、人事部が行う「全社型」の2つがある。派遣先の確保と検討は、事業を創造する人財育成につながる異質な経験ができることや、派遣先から指導・フィードバックを得られる点に主眼を置き、「職場型」と「全社型」のそれぞれが行うこととなっている。また、応募は、トレーニーとして派遣されるまで何度でも応募可能で、応募回数上限はないほか、職種の制限もないが、応募者はキャリアデザイン面談などの機会に上司と対話を重ねてキャリアプランを共有することが必須となる。「職場型」の場合は、上司との話し合いを踏まえて希望者の中から候補者を決定し、「全社型」の場合は、イントラネットで公開されている募集案件を見たのちに上司の許可を得て応募することが条件となっている。なお、「全社型」の場合は、派遣が見送られた社員に対し、人事部としてその理由をフィードバックしている。

「海外拠点トレーニー」は1990年代からあるプログラムであり、海外のE社も束ねて事業成長を実現するリーダーを育成する場として職場から推薦された人財が年間100人程度派遣されていた。しかし、2021年度からは、本人の希望申告型も取り入れ、派遣者数を年間50

人程度に変更している。

「社外修行トレーニー」は、E社グループ外の国内外企業や研究機関等へ1年間研修派遣するプログラムである。派遣先の検討は、事業を創造する人財育成につながる異質な経験ができることや、派遣先から指導・フィードバックを得られる点に主眼を置いて選定している。なお、これらの場の選定は、外部事業者に依頼するケースもある。

「短期共創プログラム」は、派遣ではなく、現所属のまま業務と並行して、他社からの選抜人財と事業創出プロジェクトと一緒に参加するものである。具体的には、外部の事業者が提供する「地方創生」などの多種多様な社会課題を解決するためのプロジェクトへE社の社員を約6か月参加させている。前述の「社外修行トレーニー」と合わせて、年間50人程度の参加枠を設けている。

管理職へのサポート

前述のキャリアデザイン面談や寄り添いトークは、社員のキャリア形成プランの実効性を左右するキーファクターである。すなわち、上司との話し合いが社員と組織の Will・Can・Must の接合の可否を決めると言える。したがって、同社では、「部下のキャリア実現支援研修」や、「マネジメント座談会」等の機会を提供し、管理職の意識を高めると共に、そのアカウンタビリティやトークスキル等を高める支援を行っている。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

社員のキャリアサポート支援策の充実

社会経済の不確実性が高まる時代において、社員のキャリアの『視界不良』が生じやすいとの課題認識を持ったうえで、現場の運用力を重視し「対話」の場（具体的にはキャリアデザイン面談、寄り添いトーク（1on1））を多様に設けることで、社員のキャリア形成過程において迷子にならない工夫をしている。特に、フィードバックの場をあらゆる場に設け、社員のキャリア形成過程における不安感を共有、払拭することも重要である。

情報公開の公平性と公正性の確保

社内公募制はもとより、トレーニー制度への参加情報を開示し、誰もがチャレンジできるようにしている点は、情報提供の公平性と公正性が担保されていると言える。

越境的経験を含むトレーニー制度を、単なる経験付与ではなく、事前・事後の学習支援（例：知識習得、360度フィードバック、定期レポート等）とセットで設計している点が、成長実感と行動変容につながる要因として整理できる。

今後の課題

第一に、管理職が多様なキャリア希望に対して十分な引き出し（提案・助言の選択肢）を

持てるか、また異動・配置に関する権限やルートが不透明になりやすい点が課題として示唆された。今後は、さらに上司支援を継続しつつ、キャリア実現手段（公募・異動・学習機会等）との接続を明確化し、個人と組織の **Will-Can-Must** の接合を支える仕組みの成熟が必要だとしている。

第二に、社外修行トレーニー、短期共創プログラム等是新設・拡充途上であり、参加希望の形成、派遣先開拓（自前開拓を含む）、実施枠の充足、帰任後の活用（配置・役割・ネットワーク形成）など、運用と効果検証を伴う継続的改善が課題となると捉えている。

事例6 医療系 F 社

組織方針・企業理念・経営戦略(調査時点:2024 年 5 月)

F 社は「医療を通じて社会に貢献する」を理念に掲げ、世界 160 を超える国と地域で事業展開している。この理念は創業以来 100 年以上にわたり変わることなく受け継がれているが、近年この理念を現代的に再整理し「患者さんへの揺るぎない約束 (Our Promise)」として明文化している。

F 社の業界は、高齢化社会において重要性を増す慢性疾患との共生やゲノム医療と AI の進化による個別化医療の本格普及など、急速な構造改革が進行している。こうした変革に対応していくべく、5 カ年成長戦略『GS26』を経営戦略として掲げると共に、中長期を見据えたビジョンとして「デバイスからソリューションへ」という方向性を示している。同社では、特に既存事業の進化を加速させると共に、成長事業にも注力し、イノベーションを進めていく必要があると考えている。

人事戦略の概要

業界内の技術進化や環境変化が加速するなか、社員に求められる仕事の質や幅も格段に上がり、成長戦略「GS26」の実現とその後の経営戦略実現に向け、ますます「人財力」を強化していく必要があると考える。特に、グローバル事業の拡大を背景に、グローバルで通用する人財の育成、成長事業の創出に向け、多様な人財が活躍できる組織づくりは最重要課題である。そのため F 社は 2022 年 4 月に約 20 年ぶりに人事制度を見直し、成長戦略やビジョンの実現に資する人財の確保、育成、活躍が可能な仕組みへと転換している。見直しにあたって F 社が掲げたコンセプトは「キャリア自律」、「適所適材」、「成長支援」の 3 つである。同社は、従来の年功的・会社主導型のキャリア形成の在り方から脱却し、社員一人ひとりが主体的に自分のキャリアを考え、その実現に向けてスキルアップを図ると共に、「エクスペリエンスを高めていく」ことを重視し、組織はそれを支援すべく、チャンスをつかむ機会を積極的に提供していくこととしている。

【新人事制度のコンセプト】

キャリア自律	会社が一方向的に社員のキャリアを決めるのではなく、一人ひとりが主体的にキャリアを考え、自らの意志と能力でキャリアアップの機会に挑戦できること
適所適材	事業戦略に基づき「仕事」が定義され、年齢や勤続年数に関わらず最もふさわしい人財をアサインすること
成長支援	今後のキャリアや必要なスキルについて、職場で頻繁にコミュニケーションできるような仕組みを導入するなど、社員の成長をより強く支援すること

人事戦略を実行するための主な人事施策

ジョブ型マネジメントの構築

同社の成長戦略のスタート年である 2022 年 4 月に管理職を対象としたジョブ型マネジメントを開始し、その翌年にシニア（60 歳以上）、さらに 2024 年から中堅・一般社員にもジョブ型マネジメントを適用している。同社のジョブ型マネジメントは、①管理職ポジションごとに職務内容や期待役割を明確化した職務等級制度であること、②報酬制度は各ポストについて外部労働市場での標準報酬額を考慮した職務給としたこと、③管理職層をライン管理を担う「基幹職」と専門性を発揮する「専門職」に区分し、両者のキャリアをジョブに応じて公正に評価すること、の 3 点を特徴としている。特に、③については社員のキャリア展望として、ライン管理職への昇進だけでなく、専門性を深化させるキャリアルートも確保し、社員のキャリア展望の設定に多様性を持たせている。

全管理職ポジションに対するジョブ・ディスクリプションの作成と公開

ジョブ型マネジメントを構築するにあたり社内の約 1,000 の管理職ポジションすべてに対してジョブ・ディスクリプションを作成し、ポジション要件（ミッション、期待成果、役割内容）と人財要件（職務経験、知識・スキル・資格、重要なコンピテンシー）を全社員へ公開している。

キャリア採用の活用

各ポジションについては社内公募制（後述）で適材の確保を試みたうえで、該当人材がない場合は、社内で開催しているサクセッション・プラン（選抜人財育成）のなかから企業主導で選抜するか、キャリア採用として外部から獲得することとしている。

社員の自律的キャリア形成に取り組む理由

業界内の技術進化や環境変化スピードが加速し、イノベーションを起こして新事業や新たなサービスの提供が求められている点が挙げられる。これには、社員のエクスペリエンスを高め「人財力」を強化していく必要があり、個人が自主的にチャレンジする場を提供して評価していく仕組みが必要になると考えている。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

社内公募制

新しい人事管理制度のコンセプトのうち「キャリア自律」と「適所適材」に資する制度として社内公募制度を積極的に活用している。近年は社内公募による配置・異動を増やしており、管理職登用や配置においても公募制を活用し、公開されているジョブ・ディスクリプションを見たうえで、社員が自らの意思で新たな役割に挑戦できる機会を提供している。

1on1 ミーティングの実施

新しい人事管理制度のコンセプトのうち「成長支援」にあたるものとして上司との「1on1 ミーティング」がある。同社ではこれまでも期初と期末の2回、それぞれ30～60分で面談を実施してきたが、新しい人事管理制度をスタートさせるにあたり、毎月1回30分程度の実施とした。頻度を上げることで、日々の成長支援を充実させることを目的としたキャリア面談としていきたいと考えている。なお、これらは評価を目的とするものではなく、中長期的なキャリアの方向性や成長課題について対話する場として位置づけている。

部門の枠を超えた業務経験機会の提供

F社では、これまで優秀な若手社員が他社へ転職したうえでチャレンジする例があった。これは本人にとって良い機会であるものの、自社の社員に対して自社内でチャレンジできる場を提供すれば、F社で継続的に活躍するのではないかとの考えから、①本人のキャリア志向を踏まえた海外赴任、②国内外のメンバーとのプロジェクトへの参画、③ジョブクエスト（他部門への短期インターンや業務経験）を設けることとした。①については、会社主導で指名し配置することを基本としつつ本人のキャリア志向も尊重しながら実施している。また、②と③は本人の手上げで機会を積極的に提供している。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

各ポジション要件・人材定義の明確化

社内の管理職ポジションすべてについてジョブ・ディスクリプションを作成し、ポジション要件（ミッション、期待成果、役割内容）と人財要件（職務経験、知識・スキル・資格、重要なコンピテンシー）を明らかにした。これにより、社員が自らのキャリアを具体的にイメージしやすくなり、それに向けた能力開発を自発的に進めチャレンジすることを可能としたと考えている。

情報提供の公平性と公正性の担保

すべての管理職ポジションのジョブ・ディスクリプションが明らかになっているため、社内公募制においても全社員がその情報を得ることができるようになっている。

1on1 によるキャリア形成の伴走

ポジションの要件や人材定義が明確になっても、自社内のどの部署で経験を積むことが自身のキャリア実現に必要なかを見極めるには、周囲の支援が不可欠である。同社における1on1は、個人の内発的動機がタイミングを逃さぬよう、短時間でも間を空けずに行うことでタイムリーに適切なアドバイスを提供しキャリア形成へのモチベーションを絶やさない／低めないことを重視している。

今後の課題

人事制度改革を進める中で、制度の趣旨や考え方を社員に十分に浸透させ、現場での運用を安定させていくことが今後の課題である。特に、キャリア自律を前提とする場合、社員の自己理解をどのように深め、上司・組織がそれをどのように支援していくかが重要になると考えられる。

事例7 銀行 G 社

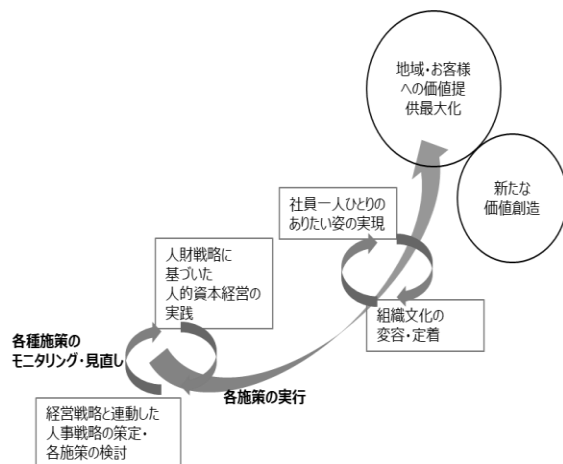
組織方針・企業理念・経営戦略(調査時点:2024 年 7 月)

G 社はパーパスとして「地域の豊かな未来を共創する」を掲げると共に、将来のあるべき姿（ビジョン）として「地域に選ばれ、地域の信頼に応える地域価値向上企業グループ」となることを目指している。この実現に向けて掲げた調査時点の中期経営計画（2022～2024 年）では①地域共創サステナビリティ経営の推進、②グループ人財の活躍推進、③地域のお客様への提供価値最大化に向けた探求、④事業領域拡大・収益強化に向けた挑戦の 4 つを重点項目に据え、従来型ビジネスの地域金融機関の枠にとどまらず、地域課題の解決を軸とした価値提供を行う「地域課題解決のプラットフォーマー」へ進化する方針が示されている。

人事戦略の概要

G 社のパーパス、中期経営計画の実行と連動して掲げられた人事戦略では「地域・お客様への価値提供最大化」および「新たな価値創造」を目指すとしている。図表 2-7 は、G 社のパーパスおよび中期経営計画と連動する人財戦略の全体像を示したものである。社会経済は人口減少、少子高齢化の進行、デジタル化、グローバル化により大きな変化が生じており、その変化が地方経済にもたらす影響は近年如実に現れてきており、地域に生じている課題を解決すべく個人の持てる能力を発揮し、地域や顧客と共に価値を創出できる人財の育成が急務となっている。同社は、当該人財の育成を可能とすべく人財戦略に基づいた人的資本経営を実践し、個々の社員の力量を高めると共に、「社員一人ひとりのありたい姿を実現」し、それを可能とする「組織文化の変容・定着」を図っている。具体的には①多様な人財の活躍推進、②地域共創を体現できる人財の活躍、③社員一人ひとりが正しく報われる仕組みの構築を 3 本柱とした各施策の整備、見直しに取り組んでいる。

図表 2-7 中期経営計画 2022 における人財戦略の概念図



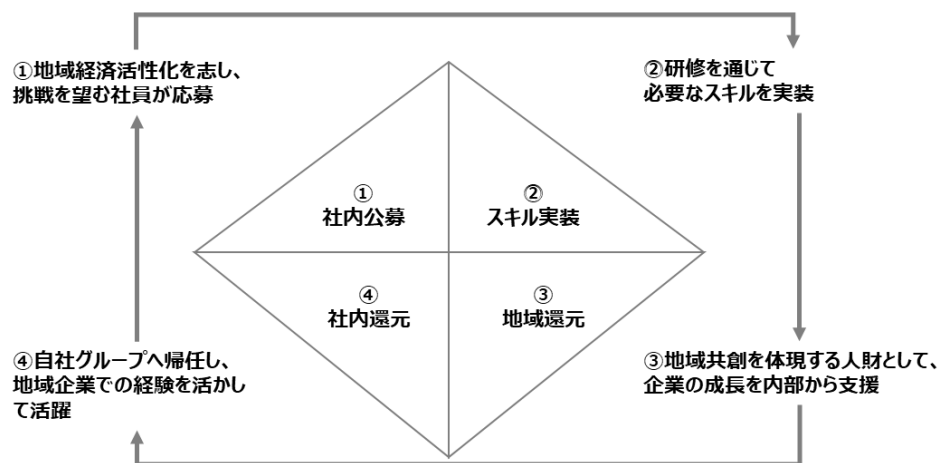
資料：G 社統合報告書 2024 に基づき、執筆者が作成

①の「多様な人財の活躍推進」はダイバーシティ&インクルージョンに係る取組が中心である。特に近年は、女性行員についても男女の区別なく同様に配置する方針を明確にし、キャリアの初期段階から平等な成長機会を与えている。

地域共創を体現できる人財の活躍においては、(a)地域企業への人財還流を通じた地域経済の活性化策『地域人財プラットフォームの拡大』、(b)ハンズオン人財の育成策が中心である。前者は、地域社会の活性化を志して挑戦する社員を起点とし、当該人財に必要な知識を提供したうえで同社の取引先企業へ派遣し、そこでの知見を社内に持ち帰って職場に波及させている（図表 2-8 参照）。そのなかで、「G 社キャリア」（後述）は当該プラットフォームの核であり地域の企業が抱える人的課題のソリューションを提供する機関となっている。後者は、G 社キャリアを通じて各社の課題を内部から支援し、そこで得た経験、スキル、ノウハウを社内に還元できる人財の育成を指す。

こうした仕組みの円滑運用には③社員一人ひとりが正しく報われる仕組みが不可欠である。2024 年 4 月に実施された人事制度改定では、多様なキャリアパスの実現に資する専門コースを新設し、専門性の高い人財育成と処遇を図ると共に、多様な働き方が可能になるよう理由を限定しない短時間勤務制度をはじめ、テレワーク、コアタイムなしのフレックスタイム制度などの整備、評価項目の改定を行っている。

図表 2-8 地域人財プラットフォーム



資料：G 社中期経営計画 2022 資料を参照し執筆者が作成

人事戦略を実行するための主な人事施策

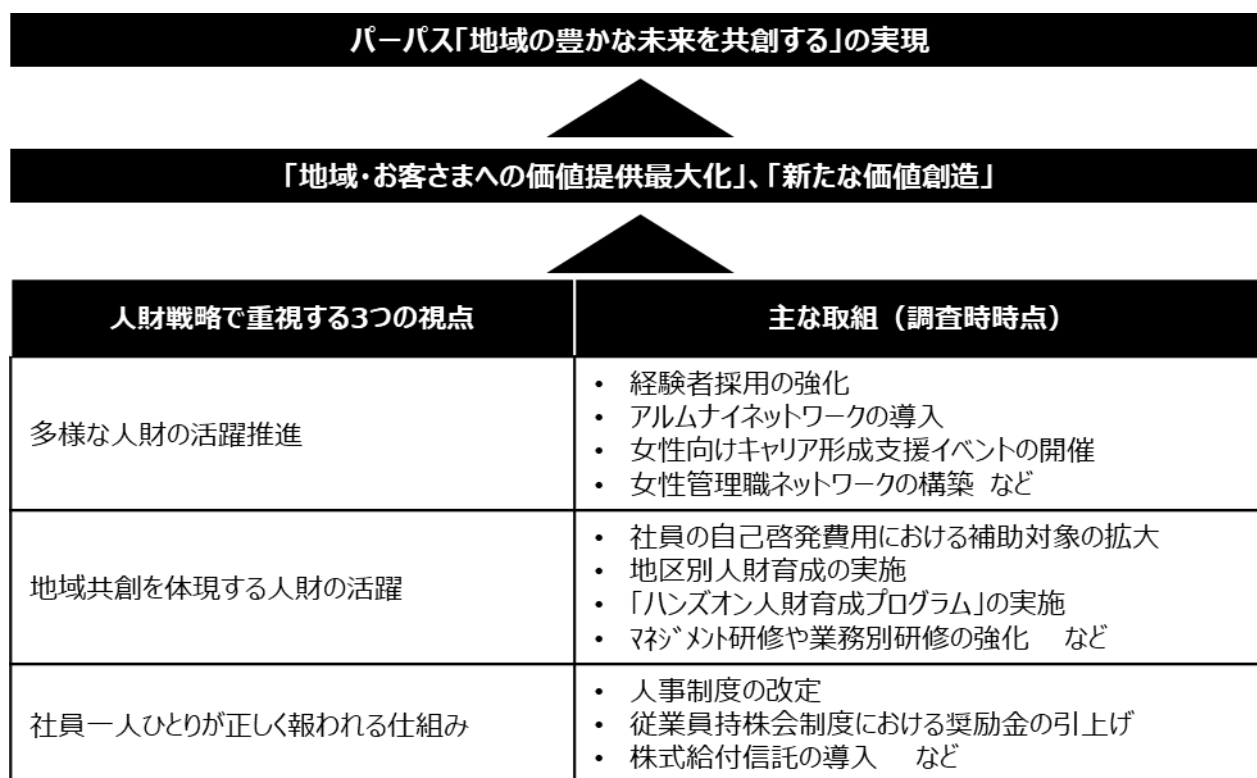
G 社におけるパーパス実現に向けた各人財施策の関連を図表 2-9 で示したうえで、主な施策について解説する。

業界基礎知識・スキルの習得

G 社の「地域共創を体現できる人財の活躍」における『地域人財プラットフォームの拡大』

とハンズオン人財育成の基盤となるのが「金融に関する基礎的な知識・スキルの習得」である。「社員一人ひとりのありたい姿」の実現においても同社の基幹的知識・スキルが基盤となるため、新入社員を含め法務、税務、財務という金融業における基本的知識・スキルの習得を徹底して行う。新入社員については、近年は男女問わず、法人営業への早期配置を通じて、顧客や地域企業の課題を理解する経験を積ませる育成方針が取られ、先輩社員が帯同し、平等な成長機会を提供している。

図表 2-9 パーパスの実現に向けた人財戦略とその施策との関連図



資料：G 社統合報告書 2024 に基づき、執筆者が取組施策名を一部匿名化して作成

ダイバーシティ&インクルージョン

同取組は、「多様な人財の活躍推進」に関連する。G 社では、これまで男性と女性については、無意識のうちにそれぞれの性別に偏った職場や職種が存在していた。無意識の偏見を払拭した企業風土としていくことはチャレンジ精神のある社員の育成には重要である。従来の企業風土の改善に向け、社員意識調査による社員のエンゲージメント測定を行い、社内の課題を解決していくこととしている。

経験者採用の強化

上記のダイバーシティ&インクルージョンの一施策として、経験者採用の強化が挙げられる。組織の持続的成長においては、戦略遂行に必要なスキルを有する即戦力人財の確保も重

要である。

人事制度の改定

専門分野における人財の確保と育成を図るべく「専門コースの新設」や、若手社員の抜擢およびシニア社員の活躍に向けた等級制度の見直し、メリハリと納得感を高めるための評価制度の改定や考課面談の強化を図っている。特に、昇格要件について最低在任期間を撤廃し、スキルや適材適所の観点を重視することとしたほか、これまでの昇格試験を廃止し、業務知識だけでなく、多様な業務に合わせた専門性の確保も考慮することとしている。

株価連動型報酬の導入

社員に対して自社の株式を給付するインセンティブプランを導入し、業績や個人の成果に応じてポイントを支給して退職時に累積ポイントに相当する G 社の株式が得られるようにした。同仕組みは、当時、西日本の金融機関として初の導入であった。

社員の自律的キャリア形成に取り組む理由

G 社の中期経営計画の重点項目に掲げられた地域共創は同社が持続的発展を図るうえでのキーワードになる。人口減少と少子高齢化の進行、デジタル化、グローバル化の加速、お金のコモディティ化の進展など、従来の金融業界を取り巻く環境とは次元が異なる。G 社は、金融機関で長く培われてきたメンバーシップ型の雇用・育成文化から脱却し、同社のパーパス、ビジョンに掲げる組織であり続けるには「共に価値を創出し、共に成長していく」ことを実現できる伴走ビジネスに深化していく必要があると考える。そのためには、社員が地域課題を「自分事化」することが重要だと考えている。「自分事化」には「共感する経験」が重要である。この経験が個々人の内発的動機を高め、自ら行動し学ぶことにつながるとして「社員一人ひとりのありたい姿」を支援している。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

マイパーパスの導入

G 社のパーパスを自分事としてとらえるべく社員に「マイパーパス」を策定させ、同社のパーパスへの理解・共感を深め、日々の業務の中でやりがいを実感しながら働いてもらうことを目指している。社員一人ひとりが生き活きと活躍・成長し、マイパーパスを実践していくことが結果的に同社のパーパスの実現につながっていくと考える。

スキル認定の仕組み

「地域人財プラットフォーム」を円滑に運用する仕組みとして、2024 年より自分のスキルレベルの可視化（200 項目以上）を図り、認定を申請して上司が承認している。これにより

派遣される人財のスキルレベルのばらつきが抑えられ、他社へ人財派遣する際にも安定した知見やスキルの提供が可能になる。また、自社の目標管理制度に自身のスキルレベルをどこまで引き上げるかを申請させることは、自発的な学びを促すうえでも有効であると考えている。さらに、評価とも連動させ、チャレンジ精神の醸成に活かしていきたいと考えている。

1on1 の実施

「従業員一人ひとりの成長機会、自己実現を大切にする組織づくり」と「対話を大切にする」ことを目的に、2021 年より全社員を対象に月 1 回以上の頻度で、上司と部下が今の仕事や成果はもとより、今後のキャリアについて話し合う場を設けている。

チャレンジ機会の創出

この仕組みの 1 つとして「キャリア公募制」がある。いわゆる、「社内公募制度」であるが、同制度が多様なキャリアパスや働き方を実現するための 1 つの仕掛けとなっており、本部の部署やグループ関連会社の公募ポストが、挑戦意欲のある社員にとって自身のキャリア形成に向けてチャレンジする場となっている。

2 つ目に挙げられるのが「G 社 Growth」である。外部の専門家による伴走支援の下、社員が自ら起案した新規事業の実現にチャレンジできるプログラムである。新規事業へのチャレンジを通じて、創造性ある社員の育成と新たな価値を創造し続ける人財のプール、さらには組織風土の醸成を目指している。

3 つ目に「G 社推薦型コンテスト」がある。同仕組みは、中期経営計画において、他者・他店の模範となる取組を行った社員を評価し表彰するものである。社内の知見・スキルなどのナレッジの共有を進め、グループ内での相乗効果を生み出すことを目指すものである。

「G 社キャリア」の創設

「地域人財プラットフォーム」の核となるのが「G 社キャリア」である。地域企業の役に立ちたい、地域の人々の役に立ちたいという志を持つ経営層、ミドル層を、グループ銀行の取引先企業の経営課題を解決する（共に解決を図る）人材として紹介し、副業・兼業を希望する G 社の社員を専門人材として派遣・紹介するものである。つまり、地域内の雇用マッチングにより人材ソリューションを提供する人材派遣業である。同仕組みには、主に 30 代、40 代の社員が手上げや指名により参加しており、同社はパーパス実現に資する人材をプールしていきたいと考えている。また、この仕組みが地域人財プラットフォームを円滑にワークさせるか否かの肝であると捉えている。なお、同社は、この仕組みを円滑にワークさせるためにも、業界基礎知識・スキルの習得が重要であるとし、同仕組みは能力開発の OJT の場と

いうよりも、能力発揮の場であると捉えている⁷。

マイ・リターン、アルムナイネットワークの導入

2021 年度から G 社グループを退職した元社員を再雇用し、他社で得た知識やスキルを社内のイノベーションに活用することを目的とした「マイ・リターン制度」を導入した。また、2023 年度から「アルムナイネットワーク」を導入し、定期的に G 社グループの最新情報や採用情報を発信し、アルムナイのコミュニティを形成している。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

スキルの見える化

G 社で求められるスキルとそのレベルが見える化したこと、それを自らレベルチェックし、上司の承認をもらって認定される仕組みとしたこと、さらにスキル認定の目標設定とその達成が評価と連動する仕組みとしたことは、G 社のチャレンジ機会の利用を高め、各自のキャリア形成に対する意識へドライブをかける効果をもたらすと期待する。

基礎力の形成×多様な配置・経験の組み合わせ

支店業務を通じた基礎力の形成と、その後の多様な配置・経験を組み合わせることで、段階的にキャリアの選択肢を広げようとしている。特に、G 社の「地域人財プラットフォーム」では基礎的能力の習得が地域企業の課題解決の可否につながることから、同プラットフォームの起点だと言える。

マネジメント層のマネジメントスキルの強化

lon1 を適切に実施していくためには、マネジメント層のコーチングスキルの向上が不可欠である。G 社では、マネジメント層をターゲットに、コーチングスキル研修を提供している。

今後の課題

キャリア自律を掲げる一方で、長年形成されてきた組織文化や人事慣行との間にはギャップがあり、社員の意識変容をどのように促していくかが課題として挙げられる。また、地域金融機関としての公共性と、個人のキャリア志向をどのように両立させていくかについても、引き続き試行錯誤が続いている段階である。

⁷ 本記述は調査時点（2024 年）における体制に基づく。

事例8 医療系 H 社

組織方針・企業理念・経営戦略(調査時点:2025 年 3 月)

H 社の企業理念は「患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献する」である。これまでは、同社の顧客ターゲットは「患者とその家族」であったが、2023 年にその対象を「生活者」にまで拡大した。これは戦略上の大きな転換点であり、同社が社会に提供する価値の範囲も大きく広がったことを意味する。これを契機に同社では他産業、アカデミア、行政と連携したエコシステムを構築し、従来の製薬メーカーの枠を超えた事業展開を志向するようになった。中期的には、研究開発力を軸にイノベーションを創出し続ける企業であることを目指すが、そのイノベーションを生むのは「個」である。ゆえに同社では経営戦略と人財（同社使用のまま）戦略を連動させ企業理念や経営戦略の実現に向けた取組を展開している。

人事戦略の概要

H 社の人事戦略は、同社の企業理念の実現を支える人財の育成とイノベーションを生み出す組織風土の醸成を目的として展開している。このイノベーションを生み出す組織風土を醸成すべく、同社は 2012 年からその組織環境整備を着々と進めている。

2012 年には、多様な人財が同社内で活躍できるよう、ダイバーシティ宣言を発出すると共に定年を 65 歳まで引き上げた。その後、2016 年には複数あった社員区分を総合職に 1 本化すると同時に、社内公募制（ジョブチャレンジ制度）、組織の枠を超えた体験研修（社内越境プログラム:EKKYO）など社員の多様なキャリアを支援する仕組みをスタートさせている。その後、さらに経営環境が目まぐるしく変化し、働く社員の価値観や働き方が多様化することを受け、2020 年から「学び方改革プログラム」を開始し、自主的に学ぶ姿勢を社員に浸透させる取組を進めた。また、学びのプログラムに関しても「社外越境体験」を始動させるほか、自己啓発・社会貢献休暇も導入し、自ら学ぶための「場」を積極的に整備してきている。さらに 2022 年度には、「統合人事戦略」（国内）を策定した。「企業価値向上：変化を受け入れ、挑戦を賞賛する企業風土・組織体制の実現」、「自己実現：社員の自己実現に向けた成長機会の提供」、「Well-being 経営：社員が健康・安心・安全に働くことができる環境の追求」、「働き方改革：多様な働き方の実現による生産性・効率性の追求」の 4 つを高めていくこととした。その実現に向けグローバルにおける社内の重要ポジションとタレントのマッチング、報酬制度の「Pay for Role」を進め、2024 年度を「キャリアオーナーシップ」元年と位置づけている。なお、報酬制度は 2016～2021 年度までは職務給であったが、2022 年度以降は役割給としている。そのうえで、これまで導入してきた各種制度等を有機的に結び付け、それぞれが機能するフェーズに移行している。

人事戦略を実行するための主な人事施策

主要なグローバルポジションとその人材要件のマッチング

H社のグローバル経営において重要なポジションを認定し、そのポジションに求められる人材要件を提示して希望するタレントのスキルとのマッチングを行っている。当該ポジションにチャレンジしたい人材はジョブ・チャレンジ制度（後述）を通して自由に応募することができる。各ポジションは、原則、社内の人材で充足することとしているが、社内の人材で充足できない場合は外部から獲得することとしている。

ジョブ・チャレンジ制度（社内公募制）

自らの意思で他部署への異動を希望することができ、社員のキャリア志向に基づく人材配置の実現を可能とする仕組みである。

学び方改革プログラム

自らの意志と責任で挑戦し、学ぶ機会を創る選択型の研修プログラムである。社外の人と学び合うことにより、新たな価値観、付加価値・多様性を持つ人材を醸成することを目的としている。具体的には、社外越境プログラムがある。同プログラムは、外部事業者が提供するプロボノ型の研修プログラムである。当該体験を通して、葛藤しながら目の前の仕事に取り組むことで、自分軸を見直し、仕事の意義や取組姿勢などを捉え直すことを目的とする。

社内越境プログラム：EK KYO

異動せずに、社内の別の仕事を知ることができる社内インターンシッププログラムである。主体的なキャリア形成を支援する環境づくりとして整備されたものである。

キャリア採用の活用

ポジションに求められる人材要件・スキルマップの明確化とジョブ・チャレンジ制度により、適材適所を図る一方、該当人材がいない場合は、外部から適材を獲得できる仕組みとしている。

社員の自律的キャリア形成に取り組む理由

第一に、H社を取り巻く事業環境の変化スピードの加速化が挙げられる。同社は、2016年から“イノベーションを生み出すのは「個」である”として、それを可能にする環境整備（人事管理制度の見直し）を進めてきている。

第二に、組織と社員の関係性の変化である。これまでは、会社軸＞個人軸の関係で、社員は組織に自らの現在の立ち位置を委ねていた。しかし、不確実性が高い時代に突入し、組織と社員の関係性は対等であり、社員は個人軸をしっかり持たねばならない状況になってきた

ことから 2016 年以降は人事管理制度の見直しを図ってきている。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

前節「人事戦略を実行するための主な人事施策」で挙げた制度のほか、以下の仕組みが重要である。

1on1

H 社へは企業理念に賛同し入社する者が多いが、その理念を仕事に結実させ、組織に対するエンゲージメントを高めるには、上司との面談や対話など周囲からの助言が重要になるとして、評価とは切り離れたキャリアについて話し合う場をキャリア形成支援策の 1 つとして取り入れている。面談機会は、月 1 回程度を推奨している。また、話し合った後にそれらを記録するプラットフォームも構築している。

キャリア Week

社員と会社が共に「一步踏み出す」ことを合言葉に、社員が自分の未来について考え一步踏み出す場として 2023 年度よりキャリア Week を導入した。年に一度、約 2 週間のキャリア Week を企画し、社員の関心が高い「ライフ」と「ワーク」の多様なコンテンツを盛り込み、各自が興味のあるセクションにふらっと立ち寄れるような仕組みとしている。この場を通して他者を知り、自らをより深く知り学び合える場としている。

1on1 を円滑に運営するための組織長対象のメンター制度

社員のエンゲージメントを高めるうえで重要なのは各組織長であると考えているが、現在当該役職に就いている者はこれまで傾聴などの相手に寄り添うためのスキルを習得する機会がなかった。したがって、同社では日々のマネジメントに思い悩む組織長に対してメンターを付け、部下に寄り添うためのスキルを習得してもらうこととした。メンター制度の活用を希望する組織長には社外のプロのメンターや、同社の組織長経験者で人格面でも高い評価を得ていた元社員を充て、スキルを習得してもらっている。同社では、組織長自身がメンティーとして、優れたメンターのコーチングを受けることで、部下にも良い影響を与え、良好な機運がプラスのスパイラルとして回っていくことを期待している。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

社員のキャリアサポート支援策の構築

H 社では、社員が自ら能力を高めキャリアを形成し、エンゲージメントを高めるうえで鍵となるのは各組織長であると考えている。すなわち、個人が今の仕事や組織とのつながりを考えないまま自らのキャリアを描き、地に足のついた行動を示せないといった事態を招くの

ではなく、組織理念の実現と個人のキャリア展望といったそれぞれのパズルが合うよう、ファシリテートすることが重要であると考える。

情報公開の公平性と公正性の確保

社内公募制により、適材適所を図っていくうえで各ポジションの人財要件が明確に公表されていることは重要である。これが個人のキャリア設計やキャリアの実現に資する能力開発意欲を高めることが期待されている。

段階的な組織の枠を超えた多様なコミュニティの形成

H 社では、キャリアについて自分の職場や上司だけでなく他部署や職種の社員とフランクに話し合う場として「キャリア Week」を設け、同じテーマで話し合うことができる緩いネットワークを構築する仕組みを整備している。H 社では、社員の内発的動機を段階的に見出しつつ、コミュニティの範囲を社内から社外へ広げ、自律的にキャリア形成をしていく訓練の場を提供している。

今後の課題

キャリアオーナーシップを前提とした人事制度・施策は整備されつつある一方、社員の行動変容や意識変化には個人差が大きい点が課題として挙げられる。特に、中堅・管理職層を含め、受動的なキャリア観から主体的なキャリア観への転換をどのように支援していくかが、今後の重要なテーマであると考えられる。また、組織長らによる部下へのキャリア形成支援策である 1on1 の取り組み方（頻度を含む）が、同社の自律的キャリア人財の育成、確保に影響する。組織長らのマインドセット、スキルアップをさらに図っていくことも重要である。

参考文献

- 今野浩一郎・佐藤博樹（2020）『人事管理入門 第3版』日本経済新聞出版
- 小池和男（2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社
- 佐藤博樹（2017）「企業主導型キャリア管理から企業・社員調整型キャリア管理への転換の可能性～ジョブ型雇用・限定雇用の議論を踏まえて」『DIO：data information, opinions：連合総研レポート』、No.327、pp.8-11.
- 中原淳（2012）『経営学習論』東京大学出版会
- 濱口桂一郎（2013）『若者と労働』中公新書ラクレ
- 藤本真（2024）「「キャリア自律」を進める企業の能力開発」、藤本真・佐野嘉秀編著『日本企業の能力開発システム-変化のなかの能力開発と人事・職場・社員』（独）労働政策研究・研修機構
- 金融庁（2025）『金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート』
- 中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進研究プロジェクト（2020）『ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システムの在り方に関する提言』
- 日経リサーチ・HR 総研（2020）『キャリア自律の現状を探る』
- 日本経済団体連合会（2018）『Society5.0-ともに創造する未来』
- 日本経済団体連合会（2022）『副業・兼業に関するアンケート調査結果』
- 日本の人事部（2022）『日本の人事部 人事白書 2022』
- PwC Japan（2020）『1対N時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方調査報告書』
- 労働省職業能力開発局（1996）『個人主導の職業能力開発の推進に向けて：自己啓発推進有識者会議報告書』
- 労働政策研究・研修機構（2016）『企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査』
- 労働政策研究・研修機構（2021）『人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査）』調査シリーズ、No.216
- 労働政策研究・研修機構（2025）「Press Release『人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査』」<https://www.jil.go.jp/press/documents/20250313.pdf>（閲覧日：2025年10月21日）
- Gartenberg, C. (2024). Corporate purpose and firm strategy. *Strategic Management Review*, forthcoming article, <https://strategicmanagementreview.net/articles.html>
- Hall, D. (1984) Human resource development and organizational effectiveness, Fombrun, C., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (eds.) Strategic human resource management, Wiley
- Waterman, R. H., Jr., Waterman, J. A., & Collard, B. A. (1994). Toward a Career-Resilient Workforce. *Harvard Business Review*, 72(4), pp.87-95. （土屋純 [訳]（1994）「キャリア競争力プログラムが創る自律する社員」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』ダイヤモンド社 Oct.-Nov. 1994, pp.71-81）
- OECD（2021）“Creating Responsive Adult Learning Opportunities in Japan”

第3章 業界団体・専門機関等の研修プログラム事例にみる企業外訓練の現状

1. はじめに

企業の能力開発を検討するうえでは、企業内で行われる OJT や社内研修だけでなく、企業の外部に存在する業界団体、専門機関、資格・検定制度、民間研修サービス等の役割を視野に入れる必要がある。デジタル化、グローバル化、雇用流動化、人手不足、法制度・安全基準の更新など、各産業を取り巻く環境変化が進むなかで、個別企業が必要な知識・技能の形成を単独で完結させることは難しくなっている。サプライチェーンの複雑化が課題となる領域では、企業を越えた共通理解や人材育成の場も重要になっている。

こうした状況のもとで、企業外の人材育成主体は、単に講座を提供するだけでなく、業界横断の学習機会、能力の可視化、資格・検定、評価・処遇との接続、行政制度の運用などを通じて、企業内訓練を補完する重要な役割を担っている。

本章でいう企業外訓練とは、企業外の主体が提供・運用する集合研修や e ラーニングに限らず、資格・検定、登録制度、教材、講習、制度設計支援、入職前訓練など、企業内訓練を補完し、人材育成を支える仕組みを広く含むものとして捉える。このように広く捉えることで、企業外訓練は、個々の企業で不足する教育資源を外部から調達する手段にとどまらず、産業・業界全体で必要とされる知識、技能、評価基準、学習機会を共有するための基盤として位置づけられる。

本章では、日本の複数の業界団体・専門機関・民間企業へのヒアリング調査に基づき、環境変化に対応した企業外訓練の現状と課題を整理する。具体的には、デジタル化やグローバル化の進展、企業の雇用制度改革、雇用流動化、人手不足、法制度・安全基準の更新、産業構造やサプライチェーンの変化が進むなかで、人材開発に関する研修プログラムや資格・検定制度、登録制度、教材、制度設計支援、入職前訓練等を含む人材育成支援がどのような実施体制のもとで運営されているのか、どのような内容を提供しているのか、またそれらが企業内訓練、資格・検定、評価・処遇、行政制度等とどのように関係しているのかを検討する。特に本章では、企業外の主体が提供・運用する研修、資格・検定、登録制度、教材、制度設計支援、入職前訓練等を主たる対象とし、その運営、実施内容、企業内訓練や企業との関係を明らかにする。

ヒアリング調査は、2022 年 12 月から 2024 年 9 月にかけて実施されたものである。本章では、ヒアリング調査の結果を、基本的に、(1) 組織概要、(2) 事業内容、(3) 人材育成の考え方、(4) 企業内訓練との関係、(5) 研修プログラムの現状、(6) 人材育成上の課題の観点で参照しつつ、事例の特徴に応じて整理する。なお、必要に応じて、ヒアリング後に確認した補足情報も含め、各事例の小見出しは事例の特徴に応じて調整している。

本章で取り上げる事例は、ご対応いただいた団体・企業のうち、企業およびそこで働く従

業員を主な対象としつつ、一部では入職希望者、教育機関、業界団体等も対象に含めながら、研修、資格・検定、制度運用、人材育成支援を行っている 6 団体・企業である。具体的には、電機・電子・情報通信産業経営者連盟、日本データ通信協会、建設業振興基金、一般財団法人ファッション産業人材育成機構（IFI）、一般社団法人全国スーパーマーケット協会、株式会社ホスピタリティ&グローイング・ジャパン（H&G 社）を取り上げる。

これらの事例は、人事職能の横断的育成、国家資格・講習制度、建設技能者のキャリア可視化、サプライチェーン横断のビジネススクール、検定・教材を通じた業界標準の形成、サービス業向けの標準化された研修と個社支援というように、企業外訓練の異なる機能を示している。より具体的には、電機・電子・情報通信産業経営者連盟（電経連）や一般財団法人ファッション産業人材育成機構（IFI）のように企業横断的な学習とネットワーク形成を重視する事例、日本データ通信協会、全国スーパーマーケット協会、建設業振興基金のように資格・検定・登録制度を通じて能力や経験を可視化する事例、建設業振興基金や H&G 社のように人材確保、定着、現場制約への対応を重視する事例が含まれる。したがって、本章ではこれらの事例を通じて、企業外訓練が企業内訓練をどのように補完し、産業・業界全体の人材形成基盤としてどのように機能しているのかを明らかにする。

さらに章末では、各事例を横断的に比較し、企業外訓練に共通する機能と課題、機能上の相違点を整理する。比較にあたっては、企業横断的な学習機会の形成、資格・検定・登録制度による能力の可視化、行政制度や法制度との接続、現場制約に対応した学習アクセスの設計、知識更新の仕組み、評価・処遇・登用との関係、入口から育成・定着までの一体的設計、運営主体のガバナンス、制度やサービスの実装上の課題に注目する。これにより、企業外訓練が単なる外部研修サービスではなく、企業内訓練を補完し、業界横断の標準化、知識更新、能力の可視化、学習機会の確保を支える産業・業界全体の人材形成基盤としてどのように機能しているのかを検討する。

2. 業界団体・専門機関等の事例

事例1 電機・電子・情報通信産業経営者連盟

組織概要

電機・電子・情報通信産業経営者連盟（電経連）は、電機産業に複数ある業界団体のひとつである。たとえば、ほかに総合重電・家電の連合体である日本電機工業会や通信系、情報系など複数の業界団体が存在し、加盟企業も団体ごとに少しずつ異なっている。自動車や鉄鋼のように「産業＝製品領域」が比較的まとまりやすい分野では、単一の業界団体の中に人事部門も内包されることが多いのに対し、電機産業は事業領域が広く、結果として団体がいくつも成立しうる。こうした分散構造の中で、人事労務の観点からは「個別団体に閉じず、

電機産業をより広く網羅する枠組みの方が都合がよい」という利点を生かし、電経連は人事部門に特化した団体として編成されてきた。

電経連の最大の特徴は、加盟対象が「企業の人事部門」であり、団体としても人事機能に焦点化している点である。団体の運営体制もそれに対応しており、理事長は加盟企業の人事責任者クラス（ヒアリング時点では NEC の執行役で、肩書として CHRO 相当の表記があった）で、理事も各社の人事責任者が担う構造になっている。つまり、電経連は「人事の実務担当者の集まり」ととどまらず、各社の人事トップ層が関与して運営される、経営側の人事ネットワークとして性格づけられる。企業幹部クラスが「他社のためにも時間を割いて関わる」共同体的運営が行われていることが特徴である。

加盟企業の範囲は、大手電機に限らず、通常の「電機・電子」というイメージよりも広めの企業群を包摂している。これは、先に触れた産業団体の分散構造の中で、人事労務の共通課題を議論するには、個別の製品領域団体ではカバーしきれない企業群を横断して束ねる必要があるからである。

さらに、電経連が単独で成立した理由の一つは、労組側の産別組織である電機連合との交渉・調整の観点から、企業横断的組織が必要とされた点にある。この点において、電経連は単なる情報交換団体ではなく、産別労使関係の経営側の人事窓口としての役割を担っている。電機連合との関係では、電機連合の春闘における中央闘争委員会は 12 社の組合・連合会で構成されており、その 12 社の会社側はいずれも電経連に加盟している。

電経連の役割は、①春闘に象徴される人事労務を中心とした「情報提供（情報のハブ機能）」であり、②加盟企業の人事労務担当者に対する研修の実施、③政策提言機能である。

電経連は、人事労務を重点事業として厚生労働省に対し、労働法制等について提言を行い、労働行政への働きかけを行うことにも注力している。

情報共有・提供の場としては、課長会・部長会といった階層別の会合が存在する。課長会は実務寄りの情報提供の色彩が強く、毎回おおよそ 45 社が参加する（オンライン開催を含む）。部長会は経営層に近いテーマを中心に扱い、同じ電経連の枠内でも、役職層に応じて議題・情報の性格を変えながら運用している。これらの会合は、研修のように能力形成をめざすと同時に、人事労務の実務や対外調整（春闘を含む）を回すための意思決定支援を担うものとしても機能している。

現在の組織は、通信工業連盟と日本電機工業会（労務政策委員会）を前身として 2001 年 10 月 1 日に設立された。2000 年以降の賃金制度論（成果主義の試行、その後の役割主義の一般化）への関心の高まりの中、電経連は「人事制度・処遇制度は基本的に各社判断」であり、団体が制度を推進・統一する立場ではないとしている。一方で、「加盟各社の動向を踏まえ、法制度面での要望を行政に伝える」役割を担い、組織としての関与の仕方（直接の制度推進ではなく、環境整備・情報共有・提言）を明確にしている。

以上より、電経連は、①電機産業の分散的な業界団体構造を背景に、人事部門を横断的に

束ねるために設計された団体であること、②加盟単位は企業の人事部門で、理事長・理事は各社人事責任者が担うという「人事トップ層関与型」の運営であること、③主要機能は情報ハブ（人事労務等）、研修による人事職能形成、厚労省等への政策提言であること、④電機連合との関係を前提に、春闘期を含む労使実務の接点としても活動すること、⑤課長会・部長会など階層別の会合運営により、実務情報と経営寄り議題を使い分けているという組織的特徴を有している。

事業内容

電機・電子・情報通信産業経営者連盟（電経連）の事業内容は、加盟企業の人事・労務領域における共通基盤を支える事業として組み立てられている。先述のとおり、電経連の主要な取組は、①「情報提供（情報のハブ機能）」、②「加盟企業の人事労務担当者に対する研修」、③「厚生労働省等への政策提言」である。これら三分野の事業は、春闘期の労使環境や労働市場の変化への対応を踏まえて人事実務を支えるという点で相互に連動している。

情報提供（ハブ機能）は、電経連の活動の中でもとりわけ日常性と即時性の高い領域である。具体的には、春季交渉（春闘）が始まる局面などで、企業側として「賃金がどうなっているか」「どれくらいの回答水準になりそうか」「初任給がどう動くか」といった点について、同業他社の動きを把握し、必要な範囲で情報共有が行われる。ここでの情報共有は、電機産業全体で統一闘争を志向するための「足並み揃え」というより、むしろ企業別労使交渉を基本としつつも、企業が判断するうえで不可欠な外部環境情報（同業他社の動向、交渉局面の見通し等）を確保するための機能として位置づけられる。また、課長会（人事課長層が中心）を開催し、組合側である電機連合から当該年の春闘方針の説明を受けるといった運用も具体例として紹介される。必要に応じて、外部機関を招くなど会員企業の実務ニーズに合わせて情報を取り込む場として運営されている。たとえば、高齢者雇用をテーマに、JEED（高齢・障害・求職者雇用支援機構）から講師を招くなどの機会提供を行っている。そして、部長会は、課長会が実務寄りであるとすれば、より経営に近い論点をテーマに議論や講演を行う場として運用される。すなわち、電経連は情報共有のための単一的な方法ではなく、役職層に応じた会合（課長会・部長会等）を通じて、実務に直結する情報と中長期の論点を「場」として供給する事業を行っている。

研修事業は、電経連が人事部門の団体であることを最も直接的に体现する中核的な活動である。研修事業では、ファンダメンタルズコースとアドバンスコースという二つの「電経連研修」を主に運営している。電経連研修ファンダメンタルズコースは、人事労務分野の若手～中堅手前（30歳前後が中心で、平均としては実務経験7年程度の層が多い）を対象に、知識の習得と共有知の拡大を目的として1コースは年間7回の講義等で構成される。内容は、

講義⁸に加えてグループディスカッション、会員企業による事例紹介を組み込み、さらに共通討議テーマによるグループワークを行い、最終的に成果発表を行うというプロセス型の内容構成が取られている点が特徴である。研修の狙いは、受講者の現在の担当（本社か事業所か、制度担当か教育担当か等）に密着した即戦力スキルの付与というより、電機業界では人事配属後に人事職能としてキャリアを積み上げる者が多いという前提のもとで、将来にわたって人事労務パーソンとして貢献できるように、考え方・視点・思考の枠組みを鍛えることに主眼が置かれている。さらに、研修名称やプログラムの高度化（よりアカデミックに近い学習要素の導入、レベル感の引き上げ）も検討しており、研修事業を固定的なメニューとしてではなく、環境変化や人事専門性の要請に応じてアップデートしていく方針である。海外研修はコロナ禍の影響で停滞したものの、それ以前はほぼ毎年行ってきた。

第三は、電経連が「人事の団体」であることを対外的に発揮する政策提言機能である。他の業界団体が経済産業省等に対する働きかけを主軸にしているが、電経連は人事団体として厚生労働省を主要なカウンターパートとして、労働法制などについての政策提言や要望を行っている。また必要に応じて文部科学省等への要望も行う。電経連の立場は、各社の人事制度や処遇制度に介入・推進するのではなく、加盟企業の動向や課題意識を踏まえ、制度環境（法制度等）の側で論点化すべき事項を行政に伝えるというものである。すなわち、「業界としてこの制度を導入すべき」といった処方箋の提示ではなく、人事実務の制約条件となる制度環境の整備・調整に重点を置いている。

人材育成に関する基本的認識

電機・電子・情報通信産業経営者連盟（電経連）における人材育成の捉え方は、まず同団体が電機業界の中でも、人事部門だけを束ねる組織であることから理解する必要がある。電機は製品・事業領域が幅広く、総合重電・家電、情報通信、部品系などで業界団体が分かれやすい。電機連合（労組側）との交渉や情報共有の観点も含めて、電機業界を広く網羅し得る「人事の団体」として成立してきた。したがって、電経連の人材育成は、産業団体が産業技能を横断的に育てるというより、電機業界における人事・労務職能の形成を、業界横断で下支えするものとして位置づけられる。電経連は、人事制度や処遇制度の「方向づけ」を業界として統一することを目的としない。ジョブ型や役割主義などの制度潮流は加盟企業の中で議論対象にはなり得るが、電経連が推進・推奨する形でまとめることはしない。人事処遇制度は基本的に各社が、経営環境・労働市場・事業戦略を踏まえて判断する領域であり、電経連が行うのは「今の環境を見ればこういう課題がある」という問題提起や視点の提供にとどまる。つまり、ここでの人材育成は、各社が制度を構想・運用するためのレベルの高い思考枠組み（コンセプト・視点）を養うことに重心が置いている。

⁸ 近年の例では、企業幹部として必要な労働法、労働経済学、組織行動論などのマネジメントに関する必要知識を体系的・俯瞰的に学ぶ内容の講義を実施している。

また、電経連研修ファンダメンタルズコースの対象層は30歳前後（平均は30歳程度）、実務経験としては平均7年程度であり、所属は本社が多いが、企業の組織構造によって多様である。研修側は、受講者の現在地（本社か事業所か、教育担当か制度担当か等）を過度に気にすることはない。むしろ「人事労務パーソンとして将来にわたって貢献できるように」「自分自身も自信を持って働けるように」という長期的形成を目的に据える。言い換えれば、電経連研修は職能内の短期即効薬ではなく、職能形成の根幹を鍛えるという発想である。

その背景には、電機業界（少なくとも大手を中心に）に見られる職能キャリアの前提がある。電機業界は初期配属が人事であれば基本的に人事を継続し、財務なら財務、設計なら設計と、職能を軸に専門性を積み上げる傾向がある。ローテーションや転職も増えているが、基調としては職能継続型である。そこで、電経連の研修で提供すべきは、個別制度の手順や運用の手法ではなく、長いキャリアに耐える「見方・考え方・枠組み」である。抽象度の高い理解が財産になる、という認識から研修を準備している。今後の方向性として、組織行動論などの経営学（組織行動・組織の経済学）や、労働法の体系理解を取り込むなど、よりアカデミックに近い内容へとレベル感を上げる構想がある。

業界で集まって育成を行う意義については、1社では階層別研修（新入社員、主任等）はあっても、「人事だけ」の研修を十分に体系立てて回すのは難しい。規模が大きい企業は職能別研修を持てるが、それでも人事職能特化の継続研修は設計・運営負荷が高い。また、同じ会社にいると入ってくる情報や人脈の範囲が限定され、視野が閉じやすいという傾向がある。そこで業界横断の場に出ること自体が参加者にとって強い刺激となり、他社比較によって「自社だけの悩みではない」と把握できる。さらに、半年間の研修で共に学ぶことで人脈が形成され、研修後もネットワークが維持される。困った時に「他社はどうしているか」を相談できる関係が残ること自体が、育成効果の中核に据えられている。ここでの育成成果は、知識の増分だけではなく、比較可能性（自社を相対化する認知）と、横のネットワークという資本である。

近年、社会人対象のコースが増えているもののMBA派遣は限られた人員にとどまり、一般論として人材を送りにくい（辞めるリスク等）という現実があることに加え、電経連研修は「電機会社の人事だけ」が集まる点に価値があるとされる。異業種混合・異職能混合の場より、共通の土俵が揃うことで議論の密度が上がり、人事領域についてはむしろ高度な討議が成立しやすい。電経連研修は、資格付与や一般教養ではなく、職能共同体の中での高密度な知的相互作用として位置づけられる。

「グローバル化」も、同様に問題意識としては扱うが、個別施策は各社領域という方針である。海外拠点に行かせる人選や教育は企業が行うべきであり、電経連研修が「海外派遣のための訓練」を直接設計するわけではない。加えて、近年は現地化が進み、日本人が現地に赴いて管理する形は数として減少し、日本人に経験を積ませる機会が減っている。つまり、環境変化は人事の思考の前提条件としては重要だが、研修が担うのはあくまで、変化を読む

視点と枠組みの提供である。

電経連の研修は、電機業界における人事という専門職能が長期にわたり能力を更新し続けるための、業界横断の「基礎体力づくり」と「知的共同体の形成」として理解するのが最も整合的である。

経営戦略と人材育成、能力開発の関係

人材育成・能力開発は、人事部門のみの課題ではなく、企業が置かれた事業環境と、競争優位を得るための事業戦略・経営戦略が不可分であるという点で全社的な課題である。先述の通り、電経連は、研修で個別企業の人事制度（ジョブ型等）を統一的に推進する立場ではないと明確に示しつつも、他方で、人事が経営と一体化して戦略と接続しない限り、長期の競争には勝てないという強い問題意識を持っている。つまり「制度の選択」そのものは各社判断であるが、「人事が何を根拠に判断すべきか」は、経営戦略レベルの理解と結びつかなければならない。

電機業界と一口に言っても事業特性は大きく異なり、たとえば同じエンジニア人材であっても、素材・部品寄りの企業と、システム・ソフトウェア寄りの企業では、本来求める人材像が大きく異なる。部品・材料系では性能向上が累積的に進む一方、システムやデジタル領域では外部環境の変化が急峻で、ChatGPT のような技術の登場は競争構造を揺らすことがある。このとき、人材育成・能力開発は「一般的に優秀な人を育てる」だけでは足りず、「自社の事業モデルと競争のしかたに照らして、何が能力としてクリティカルか」を上流で定義し、その定義に沿って採用・育成・配置の設計を行う必要がある。言い換えれば、能力開発は研修メニューの充実ではなく、事業戦略から逆算された能力要件の明確化を起点にしてはじめて成立すると考えられる。

そして、この戦略との接続は、単に「経営の言葉を学ぶ」程度の話ではなく、変化の速い環境で勝つためには、人事が勘と経験に依存することから脱し、説明可能で再現性のある枠組みを持つべきだという認識がある。すなわち、人事が事業環境・事業戦略を理解し、それに合わせて施策を組み立て、しかも自ら課題を抽出しシステムとして作り出していく能力が必要である。能力開発の対象は、単なる知識・手続きの習得ではなく、環境変化の読み取りと、それを人事施策へ翻訳する思考能力、さらに施策を検証し更新する力である。

さらに重要なことは、流行概念を良いものとして採用するのではなく、戦略（価値創出の仕方）に照らして、どの概念がなぜ必要なのかを理解し、必要であれば自社流に再設計できなければ、人事は戦略に資する形で能力開発を組めない、ということである。つまり能力開発は「流行の輸入」ではなく「戦略的な意味づけと適用」が本体であると考えられる。

また、電経連での研修設計では、人事パーソンの育成そのものも、経営戦略との距離感に応じてレベル分けされる。基礎（ファンダメンタルズ）では、人事を考えるための視点・枠組みとして、組織行動論、組織の経済学、労働法といった体系理解を重視し、他方で上位（ア

ドバンスト)では「人事の在り方そのものを見直す」方向に重点を置いて、より経営寄りの視点に移す構想である。これは、人材育成・能力開発を戦略に結びつけるには、個別制度の運用知識だけでは不十分で、組織や労働をどう理解し、どう分析し、どう設計するかという理論的基盤が必要だという認識の表れである。要するに、経営戦略と人材育成の関係は「人事が経営の下請けとして実務を回す」ことではなく、「経営が選ぶ戦い方にふさわしい組織能力を、人事が理論とデータと対話に基づいて設計し直していく」ことにあると考えられている。

人材育成の基本的考え方のポイント

人材育成(とくに制度・処遇の設計)は「各社判断」が基本である。業界団体として特定の制度(ジョブ型等)を「推進・推奨」する立場は取らず、企業ごとに必要に応じて設計・運用するというスタンスが明確である。団体が担うのは、制度の正解を提示することではなく、共通課題の見立てや情報共有、学びの場の提供である。業界団体としての人材育成は「場の提供」と「共通基盤づくり」に重点をおいている。

電経連の研修は、個社の個別施策(配属、海外派遣の個別設計等)を代替するものではなく、人事労務パーソンとしての土台(ものの見方・考え方)を与えることに重心がある。育成ターゲットは人事職能の専門家の育成を前提とする。電機業界(少なくとも大手)では、初期配属の職能がその後もキャリアの継続が前提となっている。この前提があるため、電経連研修は「異動前提の一般研修」ではなく、人事職能の専門性を長期で積み上げる人に対し、基礎理論や共通言語を再点検させる内容となっている。「学び直しと再確認」と「他社刺激・ネットワーク化」が価値である。参加者は全くの新人ではなく、各社内で一定学んでいる層であり、電経連研修は、既習内容の整理・再確認、他社との比較での気づき(「自社だけの悩みではない」)、研修後も続く人脈・相談ネットワーク形成を主要な効用として位置づけている。1 社内では行いにくい「人事だけ研修」を業界で補完する。大企業は職能別研修を社内で行っているが、人事だけに特化した研修は社内では十分に組みにくく、それを業界団体の研修が補完する。

研修設計は「受講者ニーズ追随」ではなく、必要な基礎を上流で定義する。受講者のリクエストをそのまま採用するのではなく、本人たちが必要なものを必ずしも分かっているとは限らないという立場で、運営する側が「人事としてのキャリアに資する基礎の構築」を軸に構成する。ここには、短期的な要望対応よりも、職能の長期形成を優先する発想がある。

環境変化(グローバル化等)は問題意識として扱い、個別の教育・人選は各社領域である。すなわち、視野や問題意識を持たせるための研修として、産業・経営環境の変化の動向などの知識や考え方についての課題は取り上げるが、海外派遣の人選や教育のような具体設計は「各社がやるもの」という考えである。

企業内中心の人材育成の在り方

電機産業での人材育成は、外部労働市場で人を入れ替えながら最適化するというより、企業が人材を長期的に抱え込み、事業ポートフォリオの変化に応じて社内で再配置しつつ、必要なスキル転換（リスキリング）を社内で行う、という「企業内中心モデル」を基調としている点に特徴がある。すなわち、雇用・配置・能力開発が企業内部の仕組みとして連動しており、労働市場を通じた調整は限定的である、という前提が明確である。

この企業内中心モデルが成立する背景として、第一に、解雇や事業所閉鎖等による雇用調整よりも、社内再配置を重視する傾向があるという認識が示されている。事業が縮小・消滅した場合でも、人を外に出すというより、社内の別領域へ配置転換することが基本となる。ここでの能力開発は、単なる研修施策ではなく、「社内に人が残り続ける」ことを前提にした、配置転換を可能にするための技能更新・再学習として位置づけられている。

第二に、外部労働市場を前提とせず、企業内の育成と再配置を必然にしている点である。なぜ外部労働市場を使いにくいのかについては、法制度だけで説明できない部分、たとえば世論・メディア批判への恐れ、企業の萎縮などが関係して、制度上は可能であっても社会的に実行しにくいと考えられるところがある。結果として、外部で人を調達して入れ替えるよりも、内部で人を活かすことが中心戦略になり、それが能力開発の設計思想にも直結している。

第三に、企業内中心モデルは「専門職能としての社内キャリア形成」と結びついている。電機大手では初期配属が職能を規定し、人事に配属されれば基本的に人事を継続し、財務なら財務、設計なら設計というように、職能単位で専門性を高める傾向が語られている。これは育成を「社外資格」や「汎用スキルの横断獲得」として組むより、企業内での職能的熟達（その企業の仕事と制度の文脈を踏まえた熟達）として組み立てることを促す。電経連の研修が個別企業の制度運用そのものを教えるのではなく、長期の職能形成に耐える「見方・考え方・体系理解」を与える場として設計されているのも、企業内で職能キャリアが継続することが前提である。

しかし、この企業内中心モデルは、昔ながらの前提として語られるだけではなく、むしろ近年はその成立条件が急速に崩れつつあるという危機感とセットで語られる。事業ポートフォリオの変化が「激しく」「早く」なっていることが繰り返し指摘される。かつては、ビデオデッキや交換機など、主要事業が衰退するまでに一定の猶予があり、「なくなりそうだ」と分かってから社内で人を動かす時間があつた。しかし近年は、半導体、携帯電話、大型コンピューターなど、ある領域が突然なくなるというような速度で競争環境が変わり、内部での再配置と再学習に必要な時間が確保しにくくなっている。ここに、企業内中心の能力開発の構造的弱点が現れる。内部労働市場でのリスキリングはコストも時間もかかり、環境変化が加速すると「それでは競争に勝てない」という問題意識が生まれる。つまり、企業内中心モデルは、外部労働市場を使わないという制度・慣行上の制約を引き受けたうえで、内部の訓練

と配置転換によって事業変化に追従できる高度な運用を要求される局面に入っている。この点は、具体的な人材像を通じても語られる。大型コンピューター事業に集まっていたような優秀人材は、知的能力やリーダーシップも高く、本来であれば事業が存続していれば事業部長・役員になっていたかもしれない。しかし事業が消滅すると、社内に残り再配置されるものの、必ずしも能力に見合った活躍機会や処遇が得られていないように見える。内部で雇用を守り続けること自体は可能でも、「能力が最大化される配置」を社内だけで実現することには限界がある。社内で「なるべく」活かそうと努力はするが、企業のサイズや事業領域の範囲には限りがあり、内部労働市場だけで完全な適材適所を実現するのは難しいというのが現実認識にある。

したがって、「企業内中心の人材育成」の在り方は、単に社内研修が充実しているという意味ではなく、①外部労働市場による調整が限定的であること、②雇用維持を前提に社内での再配置すること、③そのために社内リスクリングを重視すること、④しかし環境変化の加速により時間・コスト制約が顕在化し、内部だけでの最適化が難しくなりつつあること、という緊張関係の中で理解されるべきものであるといえる。

また、人材育成・能力開発の課題は、研修メニューの追加ではなく、「社内資源のシフトをどれだけ早く、どれだけ戦略的に実行できるか」に移る。成長分野へ人を動かすために何を学ばせるのか、どの職務への移行が現実的か、移行に必要な学習の量と期間をどう見積もるか、移行後に能力を活かせる仕事をどう用意するかが研修設計上の課題となる。つまり企業内中心モデルの中核は、能力開発そのものよりも、能力開発を成立させる配置・職務設計・キャリアの「受け皿」の再構成であり、その成否が競争力に直結するという認識である。

電経連が行う研修プログラムの具体的内容

電経連の人材育成事業の中心は、加盟企業の人事労務担当者を対象にした研修プログラムであり、団体の機能の一つとして明示的に位置づけられている。電経連として実施する研修には大きく二種類がある。研修内容は階層別で、「電経連研修」ファンダメンタルズコースとアドバンストコースを持つ。前者は人事労務分野の若手から中堅手前を主対象にし、後者はそれよりも経験レイヤーを少し上に置いたプログラムとして設計されている。

「電経連研修」ファンダメンタルズコースの目的は、人事労務分野の担当者の知識の習得と共有知の拡大を図ることにある。実施形態として特徴的なのは、年間を通じて複数回の講義・討議を積み重ねる点である。ヒアリング後に確認された 2025 年度の実施情報では、ファンダメンタルズコースは全 7 回、アドバンストコースは全 5 回として運営されている。内容は講義中心に閉じるのではなく、講演を核にしながらも、その中にグループディスカッションを組み込むこと、また会員企業による事例紹介を織り込むことが明示されている。さらに、ファンダメンタルズコースでは、7 回が独立した単発の寄せ集めではなく、受講者がグループに分かれて通年で取り組む共通の討議テーマが設定され、その成果を最終的に成果発

表として出す仕立てになっている。すなわち、複数回の集合を通じて討議を深め、他社と比較しながら結論をまとめていく「プロセス型」の研修として運用されている。

研修資料の構成は、受講者名簿、各回の実施内容（その回で何を行ったか）が後続資料として整理されている。これは運営側が、プログラムの「見える化」を意識し、参加者・外部に対して研修の具体像が理解できるようにしている。加えて、研修設計上の狙いとして、受講者が現在本社にいるか事業所にいるか、制度担当か教育担当かといった職務差を過度に前提にせず、将来的に「人事労務パーソンとして貢献できる」基礎を整えることが重視されている点も、研修内容の抽象度・普遍性を担保する設計上の特徴である。

一方「電経連研修」アドバンストコースは、対象を中堅層より少し上に置いた研修である。ヒアリング時点（2023年2月）では、プログラムが完全に確立されているわけではないという説明があったが、具体的な構造（モジュール設計）は提示されている。年度の実施は、5回のモジュールに分けて行われ、全体像が分かるような実施状況資料が作られている。内容例として、Day-1では、人事全体を経営全体の中で俯瞰的に理解することに主眼を置き講義等が行われる。Day-2では、企業文化・組織風土と人事の役割の理解を目的に講義とディスカッションが行われる。Day-3では、経営戦略・事業戦略と人事との関係を理解すべく講義とディスカッションが行われる。Day-4では、そもそも職場をどのように理解すべきなのか、どのような方法で理解できるのかということについて議論するとともに講義を受ける。Day-5では、別途付与されるグループ討議用テーマについて、半年間グループで議論してきた内容を発表する、という流れである。ここから、アドバンストコースは、知識習得よりも「問いを立て、情報を取り、議論し、提言としてまとめる」設計に重点が置かれ、研修内容を演習・探究・提案を行う形式へと変更することが意図されている。

上記のとおり、電経連では、電経連研修の体系化を試みている。具体的には、電経連研修を「ファンダメンタルズ」、「アドバンスト」と位置づけ、ファンダメンタルズは、人事を考えるための視点やフレームワークを与える基礎領域として設計し、アドバンストは「今の人事の在り方そのものを見直す」より経営寄りの視点へ踏み込む研修にする、という二層構造である。さらに、プログラム全体を「より質の高い、よりアカデミックに近い」方向へ引き上げたいという意向も示され、講師や内容の高度化、理論的枠組みの導入などが検討されている。

研修は、単に事務局主導の外注型研修ではなく、業界団体として経営トップ層が関与し、参加者を励ましつつ共同体としての一体感を作る運営がなされている。さらに、受講者が競合企業同士であるにもかかわらず一堂に会して議論し、研修後もネットワークを維持し、困ったときに情報交換できる関係が形成されるという点が、研修効果として強調される。研修の価値が、知識習得だけでなく、同業他社間の比較と交流、継続的ネットワークの形成に置かれていることが、運営上も明確に意識されている。

加えて、電経連には研修以外にも「情報共有・講演」の場が存在する。たとえば春闘の時

期には、課長クラス向けに例年実施される講演・説明の場は、必要な情報（同業他社の動向、初任給や回答水準等）を把握して社内へ上げるために活用されている。部長クラスには、より経営に近いテーマで講演や議論の場を設けて、層別にテーマを変える。これは、「研修＝育成」だけでなく、「情報の共有と意思決定支援」もまた、人事機能の高度化に資する重要な場であることを意味する。

以上より、電経連の研修プログラムは、①年間7回で講演・討議・事例紹介・成果発表を組み合わせた「電経連研修」ファンダメンタルズコース、②5モジュールでより実践的、戦略的な思考を促す「電経連研修」アドバンストコース、③春闘期等の層別情報共有・講演の場、④その周辺に位置づけられる海外研修等、という具体像を持つ。共通する特徴は、講義偏重を避けて討議や相互作用の比重を高め、競合企業間であっても横断的な学びとネットワーク形成を狙う点、さらに今後はファンダメンタルズ／アドバンストの二層設計の下で、より理論的・アカデミックな基盤を取り込みつつ高度化を志向している点である。

事例2 一般財団法人日本データ通信協会

組織概要

日本データ通信協会は、「電気通信分野の技能・資格形成を制度的に支える役割」と「情報社会の信頼・安全を制度的に支える役割」を、それぞれ公的制度との接続点として担っている。その中で、まず「人材の育成」領域では、同協会は電気通信事業法に基づく指定試験機関として、国家試験の実施事務を担うという重要な位置を占める。具体的には、電気通信主任技術者と工事担任者の国家試験について、試験問題作成、会場確保、試験実施、採点等の一連の運営実務を担い、最終的な資格者証は総務大臣名で交付される。

ここで重要なのは、同協会が単に研修を提供する「教育事業者」ではなく、指定試験機関としての国家試験事務、工事担任者資格に係るeラーニング型養成課程、登録講習機関としての講習提供などを通じて、業界における技能形成の共通インフラを構成している点である。すなわち、企業が自前で育成体系を組み立てることが難しい領域において、資格試験や講習という共通規格を介して「到達目標」「評価」「スキルの可視化」を成立させる制度の一部を担っている。

次に「セキュリティ」領域では、個人情報保護や信頼性確保をめぐる制度の運用を、業界単位で引き受ける性格が強い。記録では、個人情報保護法の枠組みにおいて、業界ごとに個人情報に関する情報発信等を担う団体を設ける趣旨があり、電気通信業界では同協会が2005年に総務大臣から電気通信事業分野の認定個人情報保護団体として認定を受け（改正法以降は個人情報保護委員会所管）、法改正情報などを会員企業へ発信する役割を果たしている。同協会は会員企業との関係性を基礎に、法制度の変更点を業界実務へ落とし込む「媒介組織」として位置づけられる。

さらに同協会は、プライバシーマーク制度の運用にも関与しており、企業がプライバシーマークを維持するために必要な社内体制・規程・教育・サーバー等のセキュリティ措置を申告し、同協会が現地審査を行い、その結果を制度の主体である JIPDEC（一般財団法人日本情報経済社会推進協会）へ報告し、JIPDEC からマーク付与へ至るという流れが制度的に構築されている。また、プライバシーマーク制度では、JIPDEC が指定する複数の審査機関が審査を行っており、同協会はその一つである。つまり同協会は、セキュリティ分野でも「基準の運用」「適合性評価」という制度機能を担い、各企業の努力を社会的信用へつなげていく役割を担っている。

加えて、行政機関との関係で特徴的なのが「迷惑メール相談」である。同協会が総務省に代わる形で迷惑メールの受信者たる国民からの相談窓口を設け、対処方法の助言や最新の実態把握、送信者特定のための調査・分析等を行っている。これは、利用者保護・市場秩序の観点から、民間団体が「準公共的な窓口」として機能していることを示しており、同協会の「セキュリティ」領域が、企業向けコンプライアンス支援にとどまらず、社会的な相談・調整機能まで含むことを示している。

このほかにも、電子商取引の安全性を支える概念として「トラストサービス」があるが、本人性確認や電子契約の改ざん防止・真正性の事後証明に関わる技術（タイムスタンプ等）が今後重要になるという文脈で、同協会がその一部に参画している。

事業内容

事業は、大きく「人材の育成」と「セキュリティ」の二本柱に分けられる。前者は電気通信分野の人材を「資格制度」と結びつけて育てる機能であり、後者は電気通信・デジタル取引の安全性確保を、制度運用と実務支援の両面から支える機能である。

「人材の育成」の中核事業は、電気通信事業法に基づく二つの国家資格（電気通信主任技術者・工事担任者）に関する試験事務、講習、養成課程、更新型学習の提供である。

資格制度としては、電気通信主任技術者および工事担任者の資格があり、国家試験に合格するか、総務大臣が認定した養成課程を修了すると資格者証の交付を受けることができる。養成課程は、総務省告示に基づいて授業内容や最終試験の内容が定められており、国家試験とは別の資格取得ルートとして位置づけられる。

資格取得後のスキルの維持・更新として、電気通信主任技術者資格者証を交付された者に対しては「事業用電気通信設備の工事、維持及び運用に関する専門的な知識及び能力の向上」を図る努力義務があり、工事担任者資格者証を交付された者に対しても「端末設備等の接続に関する知識及び技術の向上」を図る努力義務が総務省令に規定されている。また、電気通信事業者は、選任した電気通信主任技術者に対して、所定の期間ごとに講習を受けさせる必要がある。

協会は、電気通信事業法に定める指定試験機関として、試験問題作成、会場手配、受験申

請受付、試験実施、採点、合否発表といった実務を担う。また、総務大臣の認定を受けた工事担任者養成課程の一つとして、eラーニング型養成課程「eLPIT（エルピット）」を提供している。

資格取得後のスキルの維持・更新の制度を支える事業も行っており、電気通信主任技術者、工事担任者、電波法に定める無線従事者を対象とする継続学習型の仕組みとして「情報通信エンジニア」を提供している。また、電気通信事業法に定める登録講習機関として、電気通信主任技術者講習も提供している。「情報通信エンジニア」は毎年改訂される教材で情報通信の最新動向を学び、修了者に対して協会独自資格を与えるものである。

「セキュリティ」事業は、電気通信・デジタル取引を取り巻くリスクに対して、制度に基づく「媒介」として機能する領域である。代表例が「迷惑メール相談」で、迷惑メール受信者への対処方法の助言や最新の実態把握、迷惑メール送信者に対する総務省の行政指導のための調査・分析等を行う実務支援である。

また、トラストサービスでは、電子契約における「本人性」や「改ざんされていない原本性」を後から説明可能にするため、電子署名・タイムスタンプ等の考え方と制度の発展を見据えつつ、一定部分に参画している。

さらに、個人情報保護領域では、個人情報保護法の枠組みに基づき、電気通信事業分野の認定個人情報保護団体として 2005 年に総務大臣から認定を受け（改正法以降は個人情報保護委員会所管）、法改正情報などを会員企業へ周知するために情報発信する役割を担う。加えて、プライバシーマーク審査では、企業側の体制・規程・教育・サーバ等のセキュリティ対策の実装状況を確認し、その審査結果を JIPDEC へ報告して付与判断につなげる役割を担う（全国に同種の審査機関が複数あるが、協会はその一つ）。

人材育成に関する基本的認識

人材育成の基本的認識について、第一の特徴は、「人材育成はコストではあるが、業務と社会インフラの安定を支える必要投資であり続ける」ということである。ヒアリング結果によると、少なくとも職場で教育投資が目に見えて減ったという実感は薄く、むしろ制度としては長期にわたり継続されてきたと説明される。しかしながら、雇用の流動化が進み「いつ辞めるか分からない人に長期投資することのリスク」を企業が意識せざるを得なくなっている点も強調された。留学等に投資しても帰国直後に転職や引き抜きが起きることは以前からあったが、近年はそれが構造的に大きくなりうる。

したがって、人材育成の担い手は企業だけではなく、労働者個人が資格やスキルを可視化して「自身の能力を労働市場で訴求する」方向に寄っていく可能性がある」と指摘された。このことは、企業内訓練の弱体化を意味するのではなく、様々な状況の流動化が進むのなら個人の自己投資（それを支える制度）の比重が高くなるだろうという現実主義の考え方である。

人材育成に関する認識の第二の特徴は、人材育成を「資格・講習・更新型学習」といった

仕組みで組み立て直す発想が中核となっている。協会の人材育成機能は、任意の研修サービスというより、国家資格試験（電気通信主任技術者・工事担任者）の実施事務、電気通信事業者が選任した電気通信主任技術者に受講させる法定講習、工事担任者資格に係るeラーニング型養成課程、知識更新のためのプログラム（情報通信エンジニア）といった、制度に根差した「人材供給インフラ」として位置づけられている。

ここでの基本認識は、技能形成を「現場での断片的経験の積み上げ」だけに委ねるのではなく、一定範囲の知識を体系化し、到達を社会的に証明できる形（資格）に落とすことで、企業にも個人にも使える共通言語を提供するというものである。資格は、業務独占的に「持っていないとできない仕事がある」という直接効果を持つだけでなく、「一通りを理解している」という社会的シグナルとして働き、さらに本人にとっては「全体の地図」が見えるようになって学習不安が減るといった心理的効果があることが指摘される。つまり資格制度は、技能の最低限の保証であると同時に、学習の起点を与える装置でもあるという理解である。

第三の点は、人材育成の方法論としては「目標設定のしやすさ」と「評価の公平性」が強く意識されている。社内育成でよく起きる「詳しいらしい」「頑張っているらしい」といった曖昧な評価に対して、資格は誰の目にも明確であり、登用や手当など処遇との接続を正当化しやすい。新入社員には初級、一定年次には上級、といった具合に、キャリア段階に応じた到達目標として提示しやすい点も、人材育成上の利点として整理されている。背景には、大企業ではかつて社内教育機関が発達し、段階別研修を自前で運用できたが、業界の多様化・分業化が進むほど、1社内で同等の体系を維持するのは難しいという認識がある。資格制度は、巨大組織の内部学校が担っていた「体系化された到達目標」を、より広い産業空間へ移植する機能を持ったという捉え方である。

第四の点は、需給や技術変化を踏まえた基本認識で、「不足しているのは通信工学系の人材そのものというより、現場で必要とされる人材が集まりにくい領域があり、そこで企業は出来合いの人材確保を諦めて育てるしかない」という現実があるという指摘である。特に端末系・現場系の工事（配線や設定等を含む）は地味で敬遠されやすく、ソフトウェア志向の若者の増加とミスマッチが生じうる。

一方で、工事担任者資格のような制度は、まさにその現場に必要な知識（ネットワークやプロトコル等を含む）を体系化するものであり、鉄道・運送・製造など通信を使わない産業がほぼ存在しない以上、通信に関する基本知識や経験は「非情報分野」にも横断的に効く、という含意も置かれている。つまり、育成の対象は通信業界の狭い職種に閉じず、社会全体の業務基盤の理解として波及しうると認識される。

第五の点は、制度運営の観点から「学習機会へのアクセスを広げるには、費用負担の設計が決定的である」という現実的な見方である。受講料や受験料の負担者が企業か個人かは状況により混在し、補助金・支援制度が個人の学び直しを後押ししている実態（受講証明の発行依頼がある等）も示される。協会側の認識としては、外部からの支援（公的助成であれ企

業負担であれ）が入り、利用者が増えるほど固定費が薄まり、結果的に社会への提供コストを下げやすくなるという規模の経済の発想が明確である。利潤追求ではなく、制度を回し続けるための費用構造の合理化が、社会的貢献の増大につながる。したがって、「特定の制度への補助を増やせ」というより、既存の支援メニューの中に資格・更新型学習（情報通信エンジニア等）を組み込み、利用の正当性と可視性を高めてほしいという実務的な方向に寄った政策への要望が示される。

第六の点としては、将来の人材育成の在り方について、資格そのものの重要性を認めつつも、技術・運用の変化により「資格がカバーできる範囲が相対的に縮み、より上流の統括・設計・ソフトウェア的知が重要になる」という見方が示される。自動化や AI の進展は、資格試験に新領域として追加されるというより、設定や工事を人が行わなくても済む方向に働き、結果として従来型資格の需要を減らしようという含意が語られている。他方で、全国規模で結合したネットワークの安定運用には、個別工事の技能よりも、全体最適の設備投資やリスク管理を判断できる統括的役割が重要になり、それを制度化する動き（統括責任者のような考え方）が出てきているという。このことから、人材育成を「現場技能の標準化」だけで完結させず、技術・組織・投資判断を横断する「上流の能力形成」へ接続していく必要があるという指摘がなされた。この実行のためには、更新型学習（毎年教材を刷新し、最新動向を取り込み続ける仕組み）が、技術進化が速い領域の能力維持にとって極めて有効な装置であると肯定的に位置づけられている。

資格制度を核とする人材育成モデル

資格制度を核とする人材育成モデルは、企業内の OJT や社内研修を否定するものではなく、むしろ一定の標準と到達目標に束ねていくための骨格として、資格（国家資格）とその周辺制度を整え、位置づけることの重要性が指摘される。ポイントは、人材育成を「社内で教える、現場で覚える」という閉じた方法だけで完結させるのではなく、産業・職業の側が必要とする知識と技能を、社会的に通用する共通言語（資格）へ翻訳しておき、企業も個人もそこに接続できるようにすることである。

中核にあるのは、電気通信事業法に基づく電気通信主任技術者と工事担任者の二つの資格である。協会はそれらの国家試験の実施主体として、問題作成から試験運営・採点までの実務を担い、最終的な資格者証は総務大臣名で交付される。ここで資格が果たす第一の機能は、いわゆる「業務独占」的な性格、すなわち資格がなければ担えない業務領域が残っているという点である。下請構造の中で法令遵守が取引条件として効いている現場では、無資格施工が露見すれば取引から外されるリスクがあり、また入札等では「当該資格者を一定数確保していること」が要件になる場合もある。したがって企業は、事業継続や受注のために、資格者の確保・育成を現実の必要として抱え込むことになる。これがこの研修モデルの入口側であり、資格取得は単なる教養ではなく、業務遂行・事業参加の条件として人材育成が必要と

される。

しかし、重要な点は、資格を「取れたら終わり」にしない点である。資格が果たす第二の機能として、資格保有が「当該領域を一通り理解している」という認定になっている。さらにそこには心理的効果が付随する。電気通信のように奥行き深い分野では、学習前は「自分は何も分からないのではないか」という不安が先に立ちやすい。ところが一度資格学習を通じて体系をなぞると、資格取得が入り口にすぎないとしても、逆に「この先に何があり、何を勉強すべきか」という道のりが見えてくる。つまり資格取得は、能力の完成というより、学習の地図を与えることで、学習継続を可能にする起点として働く。ここで資格は、スキルの証明であると同時に、学びの不安を減らし、学習の方向づけを行う装置になっている。

この資格制度を核にした育成では、企業内の人材育成プロセスへ組み込みやすいように設計されている。資格は、目標管理の指標として使いやすい。たとえば初級（2 級）を新入社員段階の手頃な到達目標に置き、一定年次で上級（1 級）を求めるといった段階的な設計が実行しやすい。資格は評価の公平性も担保する。「詳しいらしい」ではなく「資格を取った」という事実は誰の目にも明らかであり、登用・担当配置・資格手当など処遇と結びつけたときに、組織内の納得を得やすい。ここで資格制度は、育成（目標設定）と処遇（評価・配分）を接続する「共通の物差し」として機能する。

資格制度は「知識の体系化」を外部から提供する。実務の現場では知識は断片的に入ってくるが、資格試験の出題範囲は一定分野の「まとまったメニュー」になっているため、学習を通じて断片の隙間が埋まり、理解が「しっくりくる」という効果が語られる。これは企業にとって決定的で、もし外部の資格メニューがなければ、企業が自前で体系的カリキュラムを設計し、講師・教材・評価を整備しなければならない。かつて電電公社のような巨大組織は社内教育機関と段階別研修を整備し得たが、事業者・工事会社が増え分業が進むほど、同じことを各社が再現するのは難しい。資格制度は、大組織が内部で持っていた体系的育成を、産業全体が共有できる形に「外部化」したものとして位置づけられる。

この国家試験を実際に回すために、周辺の制度が二層で組み合わせられている点も、このモデルの重要部分である。

第一に「養成課程」である。これは一発勝負の国家試験とは別に、所定の養成課程を修了すれば資格取得につながるルートである。協会は、工事担任者資格に係る養成課程の一つを、e ラーニング型の eLPIT として提供している。eLPIT は「急いで資格を必要とする個人」や「急いで取らせなければならない企業」に利用され、受講料は国家試験に比べて高いものの、学習内容が体系化されている分、資格取得までの見通しを立てやすいという説明がなされる。ここで養成課程は、学習の確実性とスピードを買う仕組みであり、企業が人材を短期間で実戦投入可能な状態へ近づけるための装置になっている。

第二に「更新・リカレント学習」の層である。電気通信事業者は、選任した電気通信主任技術者に対して、所定期間ごとに講習を受けさせる必要があり、講習内容は事故情報の共有

や法令改正対応など、事業用電気通信設備の工事、維持及び運用の監督に直結するアップデートが中心となる。コロナ以降はリモート講習へ移行している。電気通信主任技術者と工事担任者の双方に、資格取得後の知識・技能の維持向上について努力義務が規定されており、その具体メニューとして協会が提供しているのが「情報通信エンジニア」である。これは毎年テキストを刷新し、最新の法令・技術動向（例として 4G/5G の違い等）を織り込み、レポート提出と認定で学習を回す仕組みで、受講者は概ね数千人規模、しかもリピーター比率が高いと説明される。さらに企業として多数の社員に毎年更新受講させ、組織全体のスキル維持に使っている事例も挙げられている。ここにあるのは、資格を「一度取得すれば終身有効な資格」として固定化させず、制度的にアップデートを促すことで、技術変化が速い領域でも人材の陳腐化を抑えるという人材育成の考え方である。

個人主導によるスキル形成への接続

「個人主導によるスキル形成」は、企業内育成が弱まる、あるいは、投資判断が難しくなる環境変化に対する現実的な出口として語られる。企業が長期育成投資をためらいがちな状況が強まるほど、労働者が自分でスキルと資格を束ねて可視化し、労働市場で「自身の能力を訴求する」方向へ寄っていくという考え方に基づく。実際、ヒアリング結果によると、在籍年数が読めない人材を何年もかけて育てることが疑問視される可能性が感じられるという中で、資格を複数持っていること自体が訴求材料になっている若年層の動きがあることが指摘された。

この「個人主導化」を制度面から後押しするものとして、協会側は「補助金・助成の在り方」を明確に意識している。行政側の支援が、企業への教育訓練費補助を通じて個人に波及する形だけではなく、個人が直接、学習や資格取得に向かう場合により親和的な設計へ移ると、協会が提供する仕組み（資格試験・養成課程・更新学習）が一致してくると考えられている。

また、学習者（個人）が選べる複数の入口があり、国家試験に加え、養成課程のように所定カリキュラムを通じて資格を取得できるルートが用意されていることも受講を促進すると考えられる。協会が提供する eLPIT は、工事担任者資格に係る養成課程を e ラーニングで受講できるようにしたものであり、会社による研修がなくても、個人が自分で登録し、体系的に学習できる設計が、個人主導の学習行動に接続しやすい。

ただし、個人主導によるスキル形成における課題は費用負担である。そのため、補助金・助成との連動が重要であり、「学びたい気持ち」だけでは解決できない。また、実務としても、仕事をするために養成課程を受講していることの証明書を求めるケースがある。学習の「受講事実」が政策的支援とつながっていることが示された。

そして個人主導型へ接続するうえで、資格には「更新（アップデート）」の必要性が伴うことも指摘された。たとえば、電気通信主任技術者資格および工事担任者資格については、資

格者に知識・技術の維持向上を求める努力義務が規定されており、協会はその具体例として「情報通信エンジニア」を提供している。

これらの研修では、毎年テキストを刷新し、法令改正や新しい通信技術の話題を取り込み、レポート提出で認定する。受講者は約 3,000 人で、9 割がリピーターであるという。個人が「学び直し」というより「常時ブラッシュアップ」していく文化（自己更新型のスキル形成）が存在することが示唆された。

さらに重要なことは、費用負担の主体が必ずしも企業に固定されていない点である。受験料を会社が払うケースもあれば、資格を取れば給与が上がる、班長になれる等のキャリアアップの動機で、本人が自分に投資して受けるケースも混在しているという。これは、資格が「会社の都合の道具」であるだけでなく、個人のキャリア資本（市場で通用する持ち運べる証明）として機能し始めていることを示唆している。

最後に、個人主導型のスキル形成には制度運用上の副作用も伴うという冷静な視点が添えられる。それは、補助金に関係すると、不正受給をどう防ぐか（受講の事実確認をどう担保するか）が問題化するという懸念がヒアリング結果から得られ、個人主導型を広げるほど、支援制度の設計（確認・検証の仕組み）までセットで考える必要があることが指摘される。

制度を媒介する人材育成モデルの特徴

同協会が前提にしている人材育成・能力開発は、企業内の研修努力だけに依存するのではなく、法令・資格・講習・養成課程といった「制度」を媒介にして、産業全体に共通する到達目標と学習ルートを配備するという「制度媒介型人材育成モデル」として整理される。この特徴の第一は、育成の中核が任意の研修サービスではなく、電気通信事業法で定められた国家資格（電気通信主任技術者・工事担任者）という、公的ルールに根差した仕組みである点である。協会はこの国家試験の実務（問題作成、会場手配、受験申請受付、実施、採点、合否発表など）を担い、最終的な資格者証は総務大臣名で交付される。ここで制度は、「何をどの水準で身につけたとみなすか」を社会的に認証する基盤となる。

第二の特徴は、この制度が取得のみでなく、役割責任と結びついた更新（維持）まで含めて設計されていることである。電気通信事業者は、選任した電気通信主任技術者に対して、法律上、所定期間ごとに講習を受けさせる必要があり、協会は登録講習機関としてその講習を提供している。これは「資格を持っていること」より一段階踏み込み、「責任者として選任された者」に継続学習を受けさせ、運用事故などのリスクに対して社会的に説明可能な学習履歴を積ませる制度的設計である。

第三の特徴は、制度媒介型モデルが、到達手段を複線化しているという点である。国家試験だけでなく、養成課程を修了すれば資格取得に至るルートが用意されており、協会は工事担任者資格に係る養成課程の一つとして、eラーニング型の eLPIT を提供している。

喫緊に資格取得が必要な個人・企業にとって養成課程は「自動車学校」型の確実なルート

として機能し、受講料は高いが合格率は高い（目安として約 8 割）という特徴がある。

第四の特徴は、資格制度が企業の人材育成において、目標管理と評価の「共通物差し」として働く点である。新入社員には 2 級、一定年次には 1 級、といった目標設定がしやすく、達成の可視化がしやすいので公平な評価に利用しやすい。さらに、実務で断片的に得た知識が、資格試験により体系的な理解を導くよう整理されることで、知識の隙間が埋まり、学習の意欲と効果がみえやすい、つまり制度が、現場経験を体系知へ翻訳する回路になっていると考えられる。

言い換えると、1 社内での OJT や社内研修が「会社ごとのローカル言語」になりがちなところを、資格という外部基準で標準化することで、育成と処遇（登用・手当等）の接続もやりやすくなるのではないかと考えられる。

第五の特徴は、制度は固定的ではなく、行政プロセスと事故や実務知見を通じて更新されるということである。試験内容は省令で定まっており、改正時にはパブリックコメント等の手続があること、また事故が制度改正・出題内容見直しの重要な契機となること（事故→再発防止→行政指示→試験出題への反映）が指摘される。

制度媒介型モデルは、現場の暗黙知をそのまま放置せず、事故や社会的要請をトリガーに、行政がルール化し、それが学習内容・評価基準として産業に降りてくるという循環を内包している。

第六の特徴としては、支援制度との結合には検証（不正防止）の設計が不可欠という現実もあり、協会の制度を使う人数が増えればスケールメリットでコストが下がり社会貢献が増す一方で、補助金に関係すると「実在する制度か」という照会が来たり、受講実態のチェックが弱いと不正が起きうるという懸念もある。

研修プログラムの具体的内容

一般財団法人日本データ通信協会は、主に、法令・資格制度に結びついた制度運用としての研修を開催している。研修の内容は、1) 電気通信主任技術者の法定講習、2) 工事担任者資格に係る e ラーニング型養成課程（eLPIT）、3) 資格取得後の知識更新を促す年次更新型の学習メニュー（情報通信エンジニア）という三つのカテゴリーに分けられる。

「電気通信主任技術者講習」については、取得後の責任者向け更新講習としての制度的位置づけは前節までで述べたため、ここでは実施形態の変更点を中心に整理する。運営形態は、コロナ以降の変更が具体的に示されており、所定期間内にリモートで受講し、修了考査を受験するという運用へ切り替えた（令和 4 年度の講習から）。

eLPIT は、この協会が提供する、工事担任者資格に係る e ラーニング型の養成課程である。国家試験を独学で受けるのではなく、総務省告示に基づいたカリキュラムをすべて受講し、養成課程内の修了試験に合格することで課程修了となり、資格者証の交付申請につながる仕組みである。専門学校等が担う養成課程もあるが、協会では eLPIT を e ラーニングで受講で

きるサービスとして提供している。同協会によれば、eLPIT は「自動車学校（教習所）」に例えられる。資格取得の確実性を高めるカリキュラムが組まれており、日々の課程やカリキュラム内に設定されている中間テスト（模擬テスト）で扱った論点が修了試験に関連してくるため効率的な学習ができ、その結果として合格率が高い。一方で講座コースや受講科目数により受講料は異なり、その受講料は、国家試験の受験料に比べて高い。

3)「情報通信エンジニア」は、資格取得後の学び直し・アップデートに焦点を当てた研修である。電気通信主任技術者資格、工事担任者資格は一度取得すると有効であるが、総務省令（電気通信主任技術者規則、工事担任者規則）で、資格者証の交付を受けた者は知識・技術・能力の向上を図るように努めなければならない旨が規定されている。同協会では、その努力義務を支える具体プログラムとして、電気通信主任技術者、工事担任者、無線従事者を対象に情報通信エンジニアの研修を提供している。

研修内容は明確で、毎年新しいテキストを発行し、それを学習したうえで最終的にレポート提出（最終試験に相当）を行い、合格認定するという形式である。

テキストは毎年刷新されるため、法令改正や通信技術の最新動向（4G と 5G の違い、5G で何ができるか等）を盛り込み、「常に自分をブラッシュアップしていく」ための教材として機能している。受講者規模は 3,000 人程度で、その 9 割がリピーターであり、単発の学び直しというより、資格者が年次更新の学習として活用している。

研修プログラムは政策的支援とも接点を持つ。たとえば、eLPIT 等の養成課程を受講・修了していることの証明や、補助金に関係する場合の実在確認への対応などが求められる場合がある。また、同協会の養成課程が個人のスキルアップ支援の対象となることもあり、資格取得に向けた学習機会が企業だけでなく個人の学びにも接続していることがうかがえる。

また、工業高校など学校側が試験日程（工事担任者定期試験は第 1 回 5 月・第 2 回 11 月、CBT 方式（Computer Based Testing：コンピュータを用いて試験会場で受験する方式）の試験は通年実施（年末年始を除く））に合わせて年間計画を組み、まとまった人数で受験するという話もあり、団体のプログラム群が「企業」「個人」だけでなく「教育機関」にも取り込まれている様子が見えてくる。

事例3 一般財団法人建設業振興基金

組織概要

建設業振興基金は、昭和 50 年当時の「建設冬の時代」における業界の経営基盤の弱さを背景に設立され、定款上の事業カテゴリーの第一に掲げられた「金融の円滑化（金融支援）」を目的として出発した組織である。建設業界は中小規模の事業者が 99%を占め、経営力が脆弱になりやすいという産業構造があり、その構造課題を支えるための金融支援が出発点だった。

しかし、設立から 50 年が経ち、建設業を取り巻く環境・課題が変化してきたため、現在は

定款上の「産業の振興支援」にかなり重点を移している。なかでも繰り返し言及されるのが「将来の担い手の確保と育成」であり、これに対応して、国土交通省を含む官民の枠組みによる取組や、厚生労働省からの受託事業などを軸に据え、業界全体を動かす基盤整備・仕組みづくりに注力している。

組織運営の実務面では、同基金に設置される「経営基盤整備支援センター」の「人材育成支援課」と「経営改善支援課」の二つが当該領域の業務を行っている。

人材分野では、国土交通省をはじめとする関係行政機関や 100 を超える建設業団体等が参画する「建設産業人材確保・育成推進協議会（略称：人材協）」を構成し、建設業団体等の拠出金を活用しながら、主として広報活動やイベント等を実施している。その事務局を建設業振興基金が担い、これが同基金の業界における重要な基盤となっている。

さらに、定款上の第二項目の団体支援事業としては、経営改善支援課が実施する「建設産業活性化助成事業」がある。対象となる建設業団体は約 135 で、実際の申請は概ね 100 団体程度であり、予算総額は 2 億円規模、1 団体あたり 200～300 万円程度を助成する。助成プログラムは大きく二分野あり、(1) 経営基盤強化・企業間連携・元下関係の適正化等、(2) 担い手確保育成・雇用労働環境改善に関する事業があり、これは経費の 4/5 を助成（上限あり）する。主たる財源は、(1) 経営基盤強化・企業間連携・元下関係の適正化等が国からのファン ド（活性化助成国庫口）、(2) 担い手確保育成・雇用労働環境改善に関する事業が基金の独自財源（構造改善基金）である。

定款上の第三項目は、「施工技術の向上」で、国家試験等の取り扱い（指定試験機関としての役割）も組織機能の一部として位置づけられている。具体的には、建設業の施工管理・現場監督の資格に関して、同基金が「建築」と「電気工事」の分野で指定試験機関となっている。ちなみに、土木・造園・電気通信等は別団体が実施している。

建設業振興基金の組織についてまとめると、①設立当初の金融支援機能を基礎に持ちつつ、②現在は担い手確保・育成を中心とする産業振興へ軸足を移し、③官（国交省等）と民（多数の業界団体）を束ねる事務局として業界横断の施策を実施、④団体助成や受託事業を通じて地域・職域の取組をサポートし、⑤国家試験等の公的機能を担う「中立的な調整主体」として位置づけられる。

事業内容

一般財団法人建設業振興基金の事業内容は、中小企業の多さ、重層下請、技能者の流動性、繁閑の大きさという建設業界の構造を前提に、「1 社内では抱えきれない課題」を業界横断的仕組みとして支えることに力点が置かれる。もともと同基金は、定款上の事業カテゴリーとして「金融の円滑化（金融支援）」を主軸としており、建設業が中小中堅中心で経営力が脆弱になりやすい状況（当時の「建設冬の時代」）を背景に設立されたが、設立から約 50 年が近づく中で課題が変化し、現在は「産業の振興支援」、とりわけ将来の担い手の確保と育成に軸

足を移してきた。また第三の柱は「施工技術の向上」を掲げ、国家試験等（施工管理・現場監督系資格）の指定試験機関としての役割も担う（建築・電気工事分野を担当）とされる。

人材協については前節で組織上の位置づけを述べたため、以下では同協議会を通じて行われる具体事業を整理する。

人材協関連の具体事業は、「良い取組を可視化して横展開する」ことが狙いで、建設業の先進的・優良な取組を表彰する制度である「建設人材育成優良企業表彰」（2022 年度に開始）を設け、国土交通大臣表彰として大臣が受賞者に賞状を手渡す形で実施している。認定制度というより単年度の表彰制度である。優良事例の「見える化」と模倣可能性を高めることが目的である。

さらに、建設業の魅力発信と業界への関心を高めるために、工業高校（建設系）で学ぶ生徒および建設業で働く社会人（職種は限定せず事務職も含む）を対象とした作文コンクールを実施し、優秀作品は国土交通大臣が表彰している。社会人には「やりがい・魅力」の発信を期待し、高校生には将来建設業に就職してもらうための関心を高める入口の拡張を意図している。さらに、建設産業の役割や多様な職種を理解してもらうため、ガイドブックを小中学生向け・高校生向けの 2 種類作成し、工業高校には 1 学年分、計 1 万 8,000 部を無償配布している。

教育機関との継続的な接点づくりとしては、工業高校との関係を深める文脈で「人材協定期便」を位置づけ、同基金が実施している人材確保育成の取組や、後述する CCUS（建設キャリアアップシステム）等を周知するチラシを、年 3 回各工業高校に配布している。定期的に情報が届くルートを作ることが、基金の実務的な役割である。

また、業界団体への助成は、各団体が行う経営基盤強化、担い手確保・育成、雇用労働環境改善等の取組を団体単位で後押しする仕組みとして位置づけられる。

同基金の産業振興事業の中核事業は「建設キャリアアップシステム（CCUS）」である。人材確保育成を一括りにしつつ、実際には「確保」と「育成・定着」を重視し、建設業での仕事の魅力発信と処遇改善が大きな柱である。CCUS は、技能者がいつ・どの立場で現場に入り働いたか等の就業履歴をデータとして蓄積し、カード（白→青→銀→金）という形で段階的に「見える化」する仕組みである。建設業の技能者は、給与が日給制であることや現場・企業をまたいで就労する実態などから、これまで自らの技能や経験を第三者に客観的に証明する手段に乏しく、それが処遇の停滞につながってきた。CCUS は、こうした技能・経験を証明できる形にすることで、技能者の処遇改善につなげることを目的としている。2019 年 4 月に本運用を開始した制度で、2022 年度末時点で技能者登録は約 114 万人、事業者登録は約 21 万 7,000 事業者である。

CCUS 関連の事業は、単なる「登録促進」ではなく、制度が産業全体の取引・雇用慣行とつながるような周辺整備まで含まれる。たとえば、技能者本人だけでなく事業者（建設会社）側の登録も必要で、重層下請構造の中で施工体制（元請・一次・二次...）をシステム上登録

し、現場でカードリーダーにタッチすることで就業履歴が正確に残る仕組みである。また、レベルアップ対象職種は 39 職種に増えているが、未対象職種では「登録してもキャリアアップしていく術がない」等の問題があり、国交省が専門工事業団体と調整しながら調査・拡充を進めているという制度拡張に向けた調整・支援も含まれる。

CCUS を処遇改善に結びつけるには、教育訓練の受講履歴の登録が重要だが、まだ完成度は高くない。今後は受講の有無が処遇や評価の差につながる可能性があり、登録できる仕組みがあること自体を周知していくのが役目であると認識されている。さらに、公共工事受注の前提である経審（経営事項審査）とは別に、専門工事企業（下請企業）を統一的に評価する「施工能力等の見える化」の仕組みづくりにも触れ、評価項目の中にキャリアアップカード保有者数やレベル 3 以上技能者数が入ることで、企業評価と受注と能力ある技能者への還元という循環を目指す構想が示唆された。

CCUS の社会的実装を進めるうえでは、外部プラットフォーム等との連携も事業として重要視される。たとえば職人マッチング等において、現状は加入マーク表示にとどまるが、将来的に「内装でレベル 3」といった技能レベルまで表示できるよう連携を進め、加入インセンティブを高める意向が確認された。また、業界の退職金制度である建退共の掛金の電子申請と CCUS データとの連携を行い、事業所を移動しても掛金の納付記録が残るようにするなど、流動性の高い労働市場で権利・履歴が阻害されないシステムづくりが目指される。

このほか、基金は「建設産業政策への協力」として、女性の入職と定着促進を目的とする受託事業（複数年度）を実施している。

直接的な「教育訓練から就職へ」型の事業として、厚生労働省からの受託事業が挙げられる。具体的には、全国教育訓練機関・団体が訓練プログラムを作成し、建設業に必要な資格、安全教育、心構え等について約 1 か月教育したうえで、企業（会員企業）へ就職できるように「建設労働者育成支援事業」を基金が受託し、地域団体に再委託しつつ運営する。過去の実績は前身事業である平成 27 年度～令和元年度の 5 年間の「建設労働者緊急育成支援事業」において訓練参加者 4,549 人、就職者 3,234 人で、修了者の 7 割就職という目標を毎年クリアしてきたこともあり、受託が 2 年延長され、2023 年 3 月ヒアリング時点では、2024 年度の受託も見込まれていた。

人材育成に関する基本的認識

人材育成を単独の教育訓練としてではなく、「人材の確保から育成、そして定着、処遇改善」を一体とした産業インフラの問題として捉える点に特徴がある。個々の企業内教育だけで完結しにくい産業構造（企業規模の多様性、重層下請構造、繁閑の大きさ、技能者の流動性）を前提に、業界横断で共通の土台（共通言語・共通データ・共通評価）を整えることが、人材育成の出発点だという認識が繰り返し語られている。

第一に、育成の議論は人材確保と強く結びつけられている。建設業振興基金側は、人材施

策を「確保と育成定着」の束として扱い、特に人材確保を重視している。背景には、少子高齢化による若年層の希少化に加え、建設業が仕事の社会的意義ややりがいを十分に見える形で伝えられていないという業界の自己認識がある。

第二に、建設業の人材育成は「誰を育てるのか」を明確に分けて捉える必要がある。建設業内部でも技術系（エンジニア）と技能系（現場技能者）で状況が異なるが、技術系は他産業と比べ賃金面で必ずしも大差がない一方、技能系は日給月給的な働き方や加齢による稼得低下、経験・資格・社会保険加入等を第三者に証明しにくいことが処遇停滞につながってきた。したがって「人材育成」と言うとき、一般論としての教育訓練ではなく、技能系の処遇改善・キャリア可視化・定着を含む職業としての持続可能性の再設計が中心課題として浮かび上がる。

第三に、企業内育成を阻む構造要因への認識がはっきりしている。建設業は零細・中小が極めて多く、各社が単独で OFF-JT（集合研修）を整備するのが難しい。現場は OJT 偏重で「背中を見て覚えろ」が残り、教える側のリテラシーや教材の不足が体系化の障害になってきた。そこで業界団体が新人の合同研修やフォローアップ研修を企画し、建設業振興基金の助成で支える仕組みが重要になる。ここで重視されるのは、知識伝達だけでなく、同年代の仲間意識をつくり定着を促すという社会的学習の効果である。人材育成は、スキル付与だけでなく、離職を抑えるコミュニティ形成を含む、という認識が見て取れる。

第四に、育成を「処遇改善のためのデータ基盤」としている点が中核にある。その象徴が建設キャリアアップシステム（CCUS）である。CCUS は、技能者の就業履歴、資格、職長等の役割、社会保険加入等を記録・蓄積し、カードのレベル（白→青→銀→金）として可視化する。ここでの基本認識は、①処遇改善にはまず客観データが必要であり、②技能・経験・教育訓練を証明できる形にしなければ市場で正当に評価されないというものである。さらに、重層下請構造の下で技能者が現場や企業をまたぐ可能性を踏まえ、個人がどこで働いてもキャリアを損なうことがなく、むしろ経験が持ち運べる（ポータブル）ことが重要だとされる。これにより「ゼロからやり直し」ではなく、前歴を踏まえた処遇交渉や配置が可能になるという期待が語られている。

しかし、CCUS はあくまで共通インフラであり、元請・下請・発注者を含む関係者が、レベル別賃金や育成の考え方を共有し、運用して初めて処遇改善につながる。つまり、人材育成は「制度設計」だけでは完結せず、「制度を使う集团的合意としての共通認識」が不可欠だという認識が基礎にある。

第五に、「入口の育成（即戦力化）」についても、雇用側の制約から設計されている。厚労省受託の建設労働者育成支援事業では、概ね 1 か月程度で安全教育・心構えと複数資格の取得を組み合わせ、訓練から就職までを一貫して行う。ここで強調されるのは、建設業では「講習を受けていないと作業に従事できない」資格・特別教育が多く、無資格のまま入職されると企業側が講習手配・費用・時間を負担できないという事情である。したがって、入職前に

最低限の資格と共通言語を付与することは、企業の受入負担を減らし、定着にも資する入口の人材育成として合理的だという理解である。建設業振興基金が「全国的にニュートラルに業界全体を仕切れる存在」として再委託型で運営している点は、企業単独では難しい訓練と就職のマッチングを業界の基盤として成立させている。

第六に、育成の議論が「雇用の適正化・安全・適法性」と接続されている点も重要である。技能者の身元確認が曖昧なまま現場に入れてしまうリスク、事故時に雇用関係が不明瞭である実態、一人親方の増加や「形だけ独立」の問題などが語られ、CCUSの本人確認・就業履歴の蓄積は、処遇改善だけでなく、「誰がどこで働いているか」という現場のガバナンスを支える基盤として理解されている。人材育成は技能形成にとどまらず、産業としての信頼性・安全性・コンプライアンスを高めるシステムでもある。

建設業の固有条件として、「繁閑」が繰り返し「最大の課題」として位置づけられる。忙しすぎても暇すぎても人が定着しない。オリンピックのような特需で賃金が上がっても、その後に受注競争で下がり得るという不確実な要素があり、安定した賃金獲得が難しいという受注産業の弱点がある。だからこそ、レベルに応じた賃金目安、施工能力の見える化、経営事項審査での加点など、市場の評価軸そのものを「人を育てる企業が報われる」方向へ寄せる必要があるという認識に収斂していく。人材育成は、個人への訓練提供ではなく、産業の評価・取引・雇用慣行を含む「環境設計」であるというのが基本認識にある。

人材の確保と育成に関する業界共通の取組

建設業界における「人材の確保と育成」に関する共通の取組は、個社の採用競争に委ねるのではなく、業界全体で「入口（関心喚起・入職）」と「育成（即戦力化・定着・処遇）」を接続する共通インフラを整えるという発想で組み立てられている。背景には、企業規模の小ささ・重層下請構造・繁閑の大きさといった産業特性があり、単独企業で完結した教育投資や採用広報が難しいという現実がある。そのため、業界としては「共通にお金と仕組みを出し合い、誰がどこでどれだけ学び、どの程度の技能・経験を積んだかが見える化する」ことが、人材を呼び込み、育て、つなぎ止めるための基盤だという認識が強い。

まず人材確保の側面では、国土交通省をはじめとする関係行政機関や100を超える建設業団体等が会議体（協議会）をつくり、建設業団体等の拠出金を活用して主に広報・イベント等を行い、その事務局を建設業振興基金が担う枠組みが中核にある。ここでの広報は、単なるイメージ改善ではなく、建設業の役割や職種の多様さ、働く人の誇り・やりがいを社会に言語化し、若年層や教育現場に届く形へ翻訳する産業の入口整備として位置づけられる。具体策として、先進的・優良な取組を表彰して業界内外に「手本」を提示する制度、工業高校生や建設業で働く社会人を対象にした作文コンクール（魅力ややりがいの発信を促す）、小中学生向け／高校生向けの建設産業ガイドブックの作成・配布（高校では1学年分を無償配布する等）、さらに動画・SNSを活用した若者に寄り添ったコンテンツ発信が挙げられている。

業界全体で「建設業が何をして社会を支えているか」を可視化し、将来の担い手に届く回路を太くするのが共通施策の第一グループである。

また、教育機関との関係構築も人材確保と育成の接点として共通化されている。工業高校に対しては、建設業振興基金側の人材確保育成関連の情報（建設キャリアアップシステムを含む）を年3回届ける「定期便」を通じて継続的に周知している。また、国交省の地方整備局が地元の総合工事業者・専門工事業者と連携して学校での出前授業等を実施し、その際の実習用の道具・工具購入などに協議会資金を一部充当するなど、中央と地域の動きを接続する支援も行われる。さらに、業界団体が学校へ出向いて左官などのプロが技能を見せる、現場見学会を開き、実際の工事現場へ招く、学校側と意見交換会を行うといった「教育現場と産業現場の往復」が、業界施策として多くの団体に活用されている。

人材育成に関して、業界団体の取組への助成が、共同の育成基盤として機能している。建設産業活性化助成事業では、対象となる建設業団体（約135）のうち概ね100団体が応募し、総額約2億円規模で、担い手確保育成・雇用労働環境改善等の事業に対して、上限はあるが経費の一定割合を助成している。ここで象徴的なのが、新入職員研修の合同化である。各社の採用数が1〜2名程度にとどまるケースが多い建設業では、1社単独で講師、教材、場をそろえて体系研修を行うのが難しい。そこで業界団体が新入社員を集めて合同研修を行い、秋の追研修や2〜3年後のフォローアップ研修として再集合の機会を設ける。これはコスト効率のためだけでなく、同年代の仲間意識を醸成し、離職を防ぐ「定着の仕掛け」として重視されている。中小企業が自社内育成で不利になりやすい産業構造を前提に、団体経由で育成機会を共通提供すること自体が、業界としての人材育成戦略になっている。

さらに、厚生労働省受託事業である「建設労働者育成支援事業」は、確保と育成を一貫してつなぐ、業界横断の採用と即戦力化の施策である。同事業は、全国の教育訓練機関・団体が訓練プログラムを設計し、建設業に必要な資格取得と安全教育・心構えを、主に約1か月で集中的に行ったうえで、会員企業による採用（就職あっせん）までをセットで進める。ここで建設業振興基金が果たす役割は、特定業種団体ではない「ニュートラルな調整主体」として受託し、地域の団体へ再委託しつつ、訓練実施と就職支援を束ねる点にある。募集はハローワークのチラシ等に加え、バナー広告やYouTube等も使い、またポスター等も「手に取ってもらう」工夫（キャラクターの活用など）を重ねる。就職支援は、サイトの仕組みも整えるが、実態としては訓練終盤に合同会社説明会を開き、待遇・PRを提示してマッチングするのが中心となる。事業実績は前節で述べたとおりである。つまり、業界としては「入職前に最低限の資格と共通言語、安全意識を持たせること」が、企業側の受入負担を減らし、教える時間が取りにくい現場の制約を補う有効策だと捉えている。

そして、育成と処遇・定着を結びつける業界共通インフラは、「建設キャリアアップシステム（CCUS）」である。これは、技能者の就業履歴、資格、経験、社会保険加入などをデータとして記録蓄積し、カード（白→青→銀→金）という形でレベルアップを可視化する仕組み

である。レベルアップの基準は職種ごとに定められ、レベル別の賃金目安を置く団体もあるため、入職者・若年層にとって「どう成長し、どの程度を目指せばよいか」という目標設定の材料になる。他方、企業側にとっても、技能者を育てる土壌のある企業であることのアピールになり、公共工事を受けるための経営事項審査（経審）において、就業履歴登録の仕組み整備状況に応じた加点要素にもなる。ただし、CCUS は、個々の研修制度ではなく、「業界が人を育てる」ためのシステムであるといえる。

また、外国人を労働力として受け入れざるを得ない現状もふまえ、外国人技能実習・特定技能では CCUS 登録が必須であり、任意制度でありつつも国・業界団体が一体で普及を進め、元請側が「現場に入るなら技能者登録者を配置してほしい」と指導するなど、現場運用を通じて共通化が進む構図も示されている。

団体助成を通じた人材育成支援

建設業振興基金が行う「団体助成を通じた人材育成支援」は、企業に助成金を直接交付するのではなく、業界団体をハブにして共同で育てる仕組みをつくることに力点が置かれている。建設業は企業規模が小さく多様で、各社が継続雇用や自前の研修体制を整えることが苦手になりやすい、という産業認識が前提にあり、その弱点を「業種・業態を越えて一緒に取り組む」ことで補うのが団体助成の意義である。

この助成は、合同の新人研修やフォローアップ研修、学校・現場との接点づくりなど、各団体が単独では実施しにくい取組を支援し、業界内で人材育成機会を共同化することを目的としている。

団体助成型の人材育成支援は、「小規模企業が多い産業で、教育投資の規模の経済を団体が代行する」こと、そして「研修を『離職を防ぐ社会的な仕掛け』として使う」ことを核にしている。1 社の努力だけでは薄くなりがちな新人育成・横断的な学び・同世代ネットワークを、団体助成で業界共通の育成システムとして補強するという構造が、建設業振興基金の支援の骨格をなしている。

厚生労働省の受託事業による人材育成

厚生労働省の受託事業による人材育成は、いわゆる「学校卒からの企業内 OJT」という一本道が細くなった状況を前提に、入職前のジャンプ台を公的事業として用意し、訓練（資格、安全、心構え）から就職あっせんまでを一貫して接続するところに最大の特徴がある。

この枠組みの中心は、厚労省が建設産業向けに設けた「建設労働者育成支援事業」である。震災対応や東京オリンピックを控えた局面で深刻化した人手不足に対し、建設業の人手不足を打開しなければならないという問題意識から、厚労省が制度として建設向けの仕組みを構築した。

その仕組みは、全国の教育訓練機関や各種団体が現場ニーズに即した訓練プログラムを組

み、建設業に必要な資格に加え、安全教育や現場に入るための心構えを「1 か月近く」集中的に付与したうえで、会員企業側が「この人材を採りたい」と手を挙げ、就職までつなぐものである。

業界横断的かつニュートラルに全体を束ねることができる建設業振興基金が受託して各地域の団体に訓練実施部分を再委託しながら、訓練と就職をあっせんする。

訓練内容の作り方も、建設業の採用・育成制約を踏まえた即戦力化を目指し、コースは重機系や内装系、土木技能者養成（測量、簡単な重機操作等）などが中心で、各コースで概ね6～7の資格取得を組み込んでいる。

ここで強調されるのは、全くの未経験者を企業が受け入れて一から教えるには、現場の人手不足のなかで「教える時間を仕事中に取れない」という現実があること、そして無資格のまま入職すると企業側が講習手配・費用負担を抱えやすいことである。だからこそ、資格と安全教育を済ませ、建設の仕事観・安全観が分かった状態で入ってくるだけで企業にとって大きなアドバンテージになっている。

就職支援は、インターネットサイトを整備しているが、実態としては訓練の最終日近くに会員企業を集めた合同会社説明会を開き、待遇やPRを提示してマッチングするのが通常となっている。募集・採用についても、バナー広告やハローワーク掲示のポスター、キャラクター活用などで、とにかく手に取ってもらう工夫を重ね、事業としての認知を積み上げている。

この受託枠組みのもう一つとして、「就職氷河期世代の方向けの短期資格等習得コース事業」がある。これは、年齢（35～54歳）に加え、「直近で働いていない、あるいは安定した正職員ではない」等の縛りがあり募集が厳しいこと、また並行して実施している「年齢制限なし」側に応募が流れやすいこともあって苦戦し、結果として3年間実施したが当該年度で終了（建設業に限らず他職種も含めて終了）した（2023年3月時点）。

さらに、氷河期世代向けの試行として職業訓練校利根沼田テクノアカデミーでドローン中心のコースを2年間走らせたが、「資格だけ欲しい」参加者が混じることや建設の実技適性（腰痛、高所が苦手等）でのミスマッチが顕在化し、運営が難しかったという事例もある。

このように、厚労省受託による人材育成は、建設業の現場が抱える制約である「OJTの時間が取りにくい」「無資格者の受入負担が重い」「入口（求職者）に届きにくい」に対して、入職前に資格・安全・最低限の共通言語を付与し、就職まで一気につなぐことで、企業側の受入コストを下げ、定着可能性を上げようとする入職口整備型の育成であるといえる。

建設業の人材育成の課題

建設業の人材育成の課題は、「研修が足りない」という単線ではなく、人が入りにくく、育ちにくく、残りにくい構造が、受注産業であること、重層下請になっていること、多職種が混在すること、繁閑が激しいこと等の産業特性と絡み合っている点にある。建設業振興基金

側の認識でも、人材施策は「確保・育成」と一括りにしつつ、実際には「確保」と同時に「育成定着」までを見ないと回らないという前提が置かれている。

第一に、母集団（若年層）が薄いことが、育成以前のボトルネックとして強く語られる。日本全体の年齢構成の中で若年者が少ないのは他産業も同じだが、建設業も同様に「人を確保するには、仕事の魅力・やりがい・社会的意義を知ってもらうこと」と「結局は処遇」という話になる。

統計的にみて、就業者の年齢構成は高齢側に厚く、55 歳以上が約 4 割を占める一方、29 歳以下は約 1 割にとどまるため、技能・技術の伝承を含めた危機感が背景にある。

第二に、建設業の最大の課題は、繁閑（需要の波）である。繁忙期でも閑散期でも状況は望ましくなく、安定した工事量が理想であるが、工事量は需要側が決定するため一貫性に欠ける。その結果、オリンピック前のように人手不足で賃金が高騰した後、需要が落ち着くと受注確保のために安値競争が生じ、賃金が低下するという変動が起こる。ヒアリングでは、「野菜みたい」と、需要や時期によって価格が変動する野菜になぞらえた比喻も示され、技能（スキル）と価格（単価）が必ずしも対応しないという問題意識が語られた。こうした相場の変動は、企業が腰を据えて教育投資や賃金改善を積み上げる意欲を損ないやすく、育成の継続性そのものを困難にしている。

第三に、重層下請と労働移動の多さが、育成・評価・処遇を不安定化させる。極端な例では、トンネル工事のように現場が終わると次の現場へ移り、その際に所属企業が変わることもある。加えて繁閑が激しいため、中核人材については正社員化・月給化を進めつつも、閑散期には雇用を手放す調整が生じやすく、下層に行くほど所属が明確でない技能者も存在する。こうした構造のもとでは、OJT で技能を習得しても、その経験を第三者に証明することが難しく、熟達処遇に結びつきにくいという課題が蓄積してきた。

第四に、こうした課題の解決策として期待される CCUS（就業履歴等を可視化する仕組み）にも、運用上の課題が残る。ヒアリングでは、「登録したから給料が上がるというのは大間違い」であり、CCUS が目指すレベルごとの賃金は、元請・下請・発注者が共通認識のもとで活用して初めて実現すると強調された。つまりシステム単体では機能せず、発注者を含む業界全体での連携した運用が問われる。

しかも、各専門工事業団体が定める能力評価基準に基づくレベルアップ対象職種はヒアリング時点で 39 職種まで増えたが網羅はできておらず、対象外職種だと「登録してもキャリアアップしていくすべがない」状態が起きるため、国土交通省が専門工事業団体と調整しながら職種拡充の調査を進めており、制度が整備途上であるという課題は残る。

さらに普及面では、支援を届けたい小規模事業者ほど「メリットは何」「料金が高い」と受け止めて導入が止まり、理解・費用負担等が障壁になっていることが示唆される。

第五に、一人親方の増加と非自発的な独立が、育成の空洞化リスクとして語られる。これは、一人親方化、すなわちフリーランス化の問題でもある。社会保険加入を業界として推進

する一方で、小規模事業者の適用除外など制度環境もあり、「独立しろ」と言われ、本人の意思とは別に一人親方化せざるを得ない若年者が問題視されている。スキルが未熟と思われる段階で独立させられること自体が、育成（保護の下での熟達）を難しくしている。

第六に、育成の内容そのものにも、建設業特有の詰まりがある。企業単位ではほぼ OJT 中心で、「背中を見て覚えろ」で来た結果、教える側のリテラシーやスキル、教材が不足しがちで、体系化が弱いという指摘である。

しかも人手不足下では、OJT を丁寧に回すための教える時間を仕事中に確保しづらい。だからこそ、入職前に資格・安全教育・業界理解を持たせた人が入ってくるだけで企業負担が大きく違うという指摘がある。しかし一方で、資格が多く、取得に時間とお金がかかること自体が参入障壁にもなり得るという緊張関係も読み取れる。

第七に、建設業は職種が非常に多く、現場の細分化が行き過ぎるリスクも課題として浮かぶ。大都市部の建築現場では発注単位で 100 職種を超えることがあるほど細分化が進み、効率化のために「組む人とばらす人」を分けるような分業が進む一方、人手不足下では「1 人何役もできる人」が逆に強いのではないか、という問題提起が出ている。

また、能力評価基準をどの単位でどう作るかについては、各専門工事業団体の考え方も多様であるため調整が困難であることから、「能力評価の基準で何職種あるかは答えられない」という発言もあり、育成と評価を接続する指標づくりが難しい。

第八に、定着の局面では、技能そのものの以前の現場の言語が壁になっている。全く分からない状態で入ると指示が理解できず、たまたま先輩がきつかったなどの理由で早期離職が起きるので、最低限「会話が成り立つ」状態にして入口の離脱を防ぎたい。しかし、企業ごとの採用数が 1～2 名規模のところが多く、社内で新人研修を完結させるのは講師・教材の面でも負担が重い。そこで団体が合同研修やフォローアップ研修を組み、同年代の仲間意識を醸成して定着を支えるという「集合型」で補うモデルが必要になる。

最後に、育成課題は現場技能に限らず、公共発注などで書類が膨大になり「物づくりをしたくて入った技術者が書類づくりに追われる」という話もあり、内勤機能（建設ディレクター等）で現場を支える人材像を試行する必要性が指摘された。

事例4 一般財団法人ファッション産業人材育成機構(IFI)

組織概要

1992 年（平成 4 年）2 月に設立され、2012 年に一般財団法人へ移行した。組織構成は、理事会と事務局に分かれて構成される。団体の役員等には、百貨店、セレクトショップ、原材料メーカーなど、川上から川下までの多様なプレイヤーから理事が招かれ、大手百貨店社長経験者や現役の社長が着任している。すなわち、素材からデザイン、縫製、バイヤー、仕入れ、卸・小売とファッションに関するすべての業態を対象としている。ファッション業界

では、業界内の利害や商流が一枚岩ではないという前提のもとで同機構は業界横断的な人材育成機関である。

理事会は年3回程度であり、運営の実態は「事務局側が企画を作り、理事会で承認を得る」流れが中心である。理事の役割は事業の評価と承認、多様な視点からのテーマやニーズの提示であり、日常業務は事務局主導で行っている。実務の中核は事務局である。事務局による企画・運営実務を軸にした組織構成で、意思決定と日常運営の役割分担が明確にされている。事務局メンバーの属性は、過去には企業からの出向者がいた時期があるものの、ヒアリング時点では出向者はいない。業務委託を含めてアパレルまたは小売出身者が中心である。事務局の業務は、コンセプト企画や事業内容の実施で、主に人材育成プログラムそのものを企画・考案し、実施することである。

しかし、その役割は、単なる事務処理にとどまらず、主に産業実務の経験をもった編集者（カリキュラムデザイナー）として位置づけられる。

法人形態は一般財団法人であり、その移行に際しては、公益事業・非公益事業の区分、活動時間の管理、監査対応、行政への報告義務、資金管理に関する規程などが整備された。

以上から同団体の組織構成は、(1)百貨店、セレクトショップ、原材料メーカーまでを含む多様な理事陣（副理事長を含む）で外部性と承認を担保しつつ、(2)産業実務の経験者を中心にした事務局が、事業コンセプトとプログラム運営を行い、(3)一般財団法人として公益／非公益の区分管理を織り込んで運営する、という三層（ガバナンス、実務、制度運用）の組み合わせで成り立っている。また、この団体の成立基盤として、設立時からの出捐企業が存在するが、事業運営の意思決定については、出捐先すべてに逐次ヒアリングを行い進めるわけではなく、理事の幅広い構成と定期的な対話により企画され、決定される。

事業運営にあたっては、「広いステークホルダーを束ねるが、実務は軽やかに動かす」という組織ポリシーが込められている。

事業内容

事業内容は、①公益事業としてのビジネススクール運営と、②「IFI 総合研究所」としての業界課題の研究・交流の二分野を主要とする。さらに付随して、企業個別の要望に応じた研修（企業と組んだ教育）も行う。産業横断で人材を育てる「開かれた学びの場」を中核に置きつつ、業界知の集積・発信や、個社の課題に合わせた教育支援を周辺に組み合わせた事業ポートフォリオを編成する。

第一の柱であるビジネススクールは、団体側が提示するプログラムに企業から受講者を送り込んでもらう形のスクール運営で、「基幹事業」である公益事業に位置づけられる。カリキュラム設計の特徴は、企業の垣根を越えて異業種（百貨店、GMS、アパレル、セレクトショップ等）が混成する小規模クラス（概ね20～30名程度）で、同一テーマを学ぶこと自体を核としている点にある。相手の立場・商流を理解しないと産業が開けない、という問題意識

が前提にあり、だからこそ同じ場で学ぶことがメリットとなっている。

ビジネススクールのプログラムは、対象を実務者から経営層まで広く取り、複数のコース群として展開する。25 年間に累計約 7,000 人が修了し、その内訳として「実務者向け（プロフェッショナルコース）が約半数」であった。

実務者向けには、ファッションマーケティング領域を核に、バリューチェーン講座・デジタル系講座等を上期・下期で各 20 回、夜間中心に実施している。とりわけデジタル講座は人気領域で、単なる EC 立ち上げ・運用段階を超え、リアル店舗と EC の関係（オムニチャネル、OMO [Online Merges with Offline]、O2O [Online to Offline]）を含む「次の段階」を学ぶ内容へと進むことが特徴である⁹。

また、エグゼクティブ層向けに短期（例：2 日間）で集中的に行うプログラムがあり、アドバンス層のコースについて、ヒアリング時点では水曜夜と土曜実施を組み合わせた構成と説明された。なお、現行情報では原則毎週水曜夜と月 1 回土曜終日、5 月～12 月の全 26 回・32 時限、グループワーク量が多い点が他社（例：一般的 MBA・ビジネススクール系）との差別化を図っている。

スクール運営では、その場で教育するだけで終わりではなく、企業側の人材開発プロセスに接続するよう工夫されている。20 週（約 5 か月）程度の受講期間の中で人事部門への中間報告、最終発表、そして各社へ戻っての報告機会を作るなど、受講成果が組織内で共有・波及する導線が語られている。少人数を定期的に送り込み、理解が一段先に進んだ人材を「社内の引き上げ役」（企業経営を活性化させ得る人材）にするという発想も明確である。

第二の柱である IFI 総合研究所は、業界の問題点を研究し、交流を促す機能であり、具体的には「研究会議」の会員を募り、テーマ設定に沿って情報発信や講演会を中心に行うものである。近年はオンデマンド配信も組み合わせている。会員企業は約 50 社規模で、過去には 200 人規模の会場で実施していた。また「ラボ」のような場を開放し、図書を揃えるなど来訪型のリソース提供を行っていた時期もあったが、ヒアリング時点では同程度の機能は提供できていない。

これら二事業に加えて、同機構は企業の要望に応じた企業向け研修（その企業だけを集めて実施、場合によっては出向いて実施）も事業として行っている。

そうした中でも公益事業の主軸はあくまで募集型のビジネススクール運営であり、企業研修は周辺的な事業といえる。

財務・運営は、設立時の出捐金を運用しつつ、現在は会員制ではなく、団体が提案するプログラムへの参加による受講料収入が大きな財源として事業の自己持続性を可能にしている。

なお、事業対象となる「ファッション産業」の射程も、狭義の衣料に限定せず、生活財一

⁹ いずれもリアル店舗と EC の融合に関わる概念。オムニチャネルは、実店舗・EC・アプリ・SNS など顧客とのあらゆる接点を統合し、一貫した購買体験を提供する考え方。OMO (Online Merges with Offline) は、オンラインとオフラインの境界そのものを融合させる発想。O2O (Online to Offline) は、オンライン上の施策を起点に顧客を実店舗へ誘導する手法を指す。

般・ライフスタイル提案まで含めて広く捉えていて、スクールや研究会の参加母集団を「生活関連企業」へ拡張していく計画も検討している。これは、事業内容が単なるアパレル技能訓練ではなく、顧客を起点として「どう売るか、どう価値を高めるか」について変化するチャネル環境に合わせて更新し続ける産業横断の学習・知識交流インフラとして、同機構の事業が設計されていることの所以である。

要するに、団体事業は、(1) 異業種混成・少人数・反復学習を核にした募集型ビジネススクール（公益事業）で人材の実践力を鍛え、(2) IFI 総合研究所の研究会・講演会・配信で業界知の循環と交流を作り、(3) 必要に応じて個社研修で企業内課題にも応える、という三層の組み合わせで成り立っている。

人材育成に関する基本的認識

人材育成の基本的認識は、ファッション産業を「企業内で完結しにくい、長いサプライチェーンと多様な商流が交錯する分業産業」として捉え、その構造に対応した育成の場を設計するという点に集約される。

同機構の設立当初（1992 年頃）の問題意識は、原材料からメーカー、小売・リテールに至るまで工程が長く、関与主体が多いがゆえに、個社の内部教育だけでは「産業全体の流れを理解し、相互の立場を踏まえて連携をリードできる人材」を十分に育てにくいという認識があった。したがって、人材育成の中心的な目的は「自社の業務熟達」にとどまらず、川上から川下までの全体像を把握し、分業の接続点（調達・企画・生産・在庫・販路・顧客接点）を理解したうえで、関係者間の利害や商習慣の差異を調整し、合理化や付加価値創出を前に進められる人材をつくることにある。

この基本認識を支える前提として、ファッション産業の環境変化が「産業の基本構造を変えた」というより、販売チャネルと顧客接点が増え、ビジネスがより複雑化したという認識がある。百貨店中心の時代から、専門店・セレクトショップ、SPA、EC、さらにはリアルとデジタルを往還する OMO/O2O 的な運営へと販路が多層化し、売る側も作る側も単一チャネルや単一機能の論理だけでは成果が出にくくなった。その結果、「物の作り方だけ」「卸すだけ」「売場運営だけ」といった部分最適の知識では不十分となり、顧客起点で全体を俯瞰し、複数チャネルを横断して価値提供を設計・運用できる能力が求められるという問題意識が起点となっている。

ここで重要なことは、時代により講座のテーマや扱う領域は変わっても、「作って売る」という基礎を、産業全体の接続関係の中で学ぶ必要性そのものは変わらないという認識である。

このような産業観に基づき、育成方法として強調されているのが、企業横断・異業種混成の少人数学習である。20～25 名程度の規模で、百貨店、GMS、アパレル、素材・原材料側など立場の異なる受講者を混在させ、講義とグループワークを並走させて、最終的に成果物を発表するというプログラム設計が「価値の源泉」であると考えられている。ここでの学習

効果は、知識の移転だけではなく、①立場による言葉の定義や会計・取引の「当たり前」が違うこと（例：売上・原価・在庫責任の捉え方等）を相互に理解すること、②相手の事情を知ることで交渉や連携の解像度が上がること、③20 回程度対面の集合学習をする過程で信頼関係とネットワークが形成され、実務上の協業や情報交換に波及することである。つまり、人材育成を「スキル付与」ではなく、産業内の相互理解・共通言語化・関係資本の形成を通じて、現場の実践力を高めるプロセスであると捉える基本認識が重要である。

さらに、教育内容の正統性、実効性については、実務家や実業の責任者による実学が重視されている。専門家が体系的知識を教え込むのではなく、現に事業運営の責任を持つ講師（企業の経営者、部長クラス等）が、変化する実務課題を素材にアップデートし続けることによって、講座内容を毎年ブラッシュアップしている。

したがって、人材育成の基本的認識は、①分業・多層チャネルの産業構造を前提に、全体俯瞰と接続理解を担う人材が不可欠であること、②その形成には企業内研修だけでなく、企業横断の場で「相互理解・共通言語・ネットワーク」を同時に育てる必要があること、③講師は実務の最前線から供給し、内容は時代に応じて更新し続けるべきこと、④少人数・反復的な対面と協働作業により、知識だけでなく実践可能な能力と関係資本を作ることである。ファッション産業の定義自体も、狭義の衣料に限らず生活財・ライフスタイル提案へ拡張されうるという認識が示されており、人材育成は産業における境界的揺らぎと複雑性を前提に設計されるべきだと考えられている。

人材育成モデル

人材育成モデルは、ひと言でいえば「重層的なサプライチェーン産業を前提に、企業横断の少人数・双方向学習で次世代の業界リーダーを計画的に育て、各社へ還流させる」という設計思想に立つモデルといえる。出発点は、原材料からメーカー、小売、リテールまで工程が長いファッション産業では、全体像に精通し流れをリードできる人材がいなければ業界は活性化しないという問題意識であった。

この前提から、育成の「場」は企業内研修の延長ではなく、業界内の多様な立場が同じテーマを学ぶ「産業横断の学習プラットフォーム」として組み立てられている。参加者は、百貨店・GMS・アパレル・セレクトショップ等、互いに販路でもあり取引相手でもある関係の中で、「相手の事情を理解しなければ連携が進まない」からこそ集まること自体に価値があるという理解が示されている。そのため、研修の規模は「少数精鋭」で多くても 20～30 名程度に抑え、異業種混成で一つのテーマを学ぶことが特徴であり、これが研修への良い評判の核になっている。

学習方法は、講義中心の一方向型ではなく、完全に双方向型で設計される。全員に対して一方向に教える OFF-JT（企業個別で組む研修）には制限を設けず、その一方で、団体として研修内容における双方向性を守るためには少人数が適正規模であると考えている。

その「双方向性」を具体化する中核は、講義＋並行したグループワーク＋最終発表というプロジェクト型の学習プロセスである。講師は専門家が理論を語るのではなく、企業経営や事業運営に責任を持ち精通した実務家（社長、あるいは大手企業の EC 担当部長クラス等）が登場し、毎年内容はニーズに応じてブラッシュアップされる。受講者は十数社から集まる 20 人程度で、グループワークを行った後発表するという形式である。

さらにこのモデルの肝は、「混成させっぱなし」ではなく、学習集団の設計（＝混成のさせ方）を運営側が意識的に行うところにある。グループワークではキャリア差があること自体を学習資源として肯定し、上位者が全部まとめてしまう形にならないよう、分担して発表に到達していくプロセスが観察されている。そのため、編成時には事前に把握した職務キャリアや担当領域、業種が偏らないようにすること、キャリアやスキルの程度を分散させることを意識している。

プログラム体系（育成のラダー）も、この団体の人材育成モデルを特徴づける。各レイヤーにアプローチし、専門性を高める実務者層から経営者層までを射程にした複数のプログラムを持つこと、過去 25 年間で約 7,000 人が修了し、その約半数が実務者向けの「プロフェッショナルコース」の受講であることが特徴といえる。プロフェッショナルではファッションマーケティングを核に、バリューチェーン講座やデジタル系講座を上期・下期に各 20 回（夜間中心）の講座運営を行っている。

このラダーは、単に職位別に切っているというより、「顧客中心で、作るだけ、あるいは卸すだけでは売れない時代」に対応した統合知を作る方向で設計されている。たとえばデジタル講座は、各社が EC 運用を一通り終えた次段階として、オムニチャネル、OMO、O2O といったリアル店舗と EC の関係性を学ぶ講座として位置づけられる。また、アパレルだから物の作り方だけという考え方を排除し、三つの講座はいずれも切り口は違うが「顧客中心に、どうアプローチし、どう成果に結びつけるか」を学ぶことを中核に据えている。

運営面では、ハイブリッド（オンデマンド＋対面・同期型）への適応は必須で、従来は「ここに来て全部ここで」という形だったものを変更している。ヒアリング時点ではオンデマンドで基礎編を提供し、別の講座ではオンデマンド学習を前提に宿題形式で本講座を行うなど、反転学習的にレベルを上げる工夫をしている。

緊急時の対応として、コロナ期を契機にオンラインでのグループワークから最終発表まで完結させた運用例もあり、学習のスタイル、すなわち、グループワークを行い発表するという形式を維持したまま提供形態を変えながら学習形式を維持する方針であることも示された。

また、研修モデルが「研修で終わらない」ようにする仕掛けは、企業内への還流（トランスファー）である。20 週（約 5 か月）の受講期間の間に人事への中間報告を入れ、最終発表を行い、さらに各社へ戻って報告する機会を作る。これは、全員の底上げを一度にやるよりも、企業から 1～2 人を定期的に送り込み、まず「一歩上を先に理解している人」を作り、その人を起点に組織全体の理解や変革が上がりやすくするという考え方である。つまりこの団

体のモデルは、個人育成と同時に、「派遣→学習→社内展開」という循環で、企業側の能力形成を段階的に押し上げる方式をとっている。

最後に、中核事業以外の支援事業としての学びの場（スクール）がある。IFI 総合研究所で「研究会議」を持ち、会員企業（約 50 社）に向けた情報発信や講演会中心の活動、オンデマンド配信を行っている。ここは教育課程ではなく、業界課題の知の循環・共有や知識・ノウハウ共有の場としてのネットワーク形成や共通言語をより広いテーマへ延長させるシステムとして機能していると考えられる。

IFI の人材育成モデルは、①産業全体（川上から川下まで）を見渡しリードできる人材を養成する設立理念、②少人数・異業種混成・双方向（講義＋グループワーク＋発表）という学習設計、③実務家講師と継続的ブラッシュアップ、④オンデマンド等を組み込んだブレンデッド運営、⑤受講者を企業へ還流させる循環（中間報告・最終発表・社内展開）、⑥研究会議による知の共有が一体となったものである。ファッション産業に内在する複雑さを前提に、個人のスキル形成だけでなく、企業間・企業内の接続（共通言語／ネットワーク／実践）まで含めてデザインするのが、IFI の研修モデルの核心だと言える。

企業内育成との関係

IFI が考える「企業内育成」との関係は、対立や代替ではなく、企業内ではどうしても埋めにくい学習領域を、企業横断の場で先取りして鍛え、それを企業内へ持ち帰って展開することで社内育成を押し上げるという補完関係にあるということである。特に、扱うテーマが時代によって変化し、社内だけでは勉強し切れない論点が増えていくという認識が明確で、そのため「一見、自社と直接関係なさそうに見えるテーマ」も含めて俯瞰することが重要になるので、企業横断の学びの場に全体を見渡すための素材が集まってくるという捉え方が示される。

そのうえで、IFI が強調するのは、企業内育成を「全員一斉に底上げする」発想だけで回そうとすると限界が出やすいという点である。企業と組んで同一企業の 30～40 人規模に対して OFF-JT を行うこと自体は可能だが、大人数になるほど講義が一方的になりがちで、学びの質が伝達中心に寄ることで効果が出にくい。

これに対して IFI 側の中核プログラムは、少人数で完全に双方向型に設計され、理解を深めるための相互作用（討議・グループワーク・発表）を確保することを重視しており、そこに企業内育成との差異と役割分担がある。

最も重要なことは、企業内育成との接続の仕方で、IFI が目指すものは、社内全体を一気に引き上げる研修というより、会社の中でも選ばれた人材が参加して学び、会社に戻って展開していくという循環である。

具体的には、講座が 20 週（約 5 か月）続くことを前提に、その期間中に人事部門への中間報告を挟み、最終的に発表を行い、さらに各社へ戻って社内に報告する機会をつくるとい

う社内還流が図られる。企業と組んで「全員のレベルを一気に引き上げる」方式よりも、1～2人を定期的に送り込み、もう一步上を先に理解している人を社内に作るほうが、後から全体に話をするとき底上げしやすいという戦略的発想である。

団体の外部プログラムは、社内育成の代行ではなく、社内育成を加速するための「社内の牽引役（触媒）」を計画的に生む研修プログラムとして位置づけている。

企業内育成との関係については、参加者データから参加企業の実態にも表れている。規模が小さく社内で十分な教育投資ができない会社が「限られた人のためだけに研修を行うこともなかなかできないから、とりあえず行ってくれば」という形で送り出すケースがある一方で、資金的に余裕のある大きな企業が定期的に人を出してくる傾向があるという。「企画担当が10人いる会社なら8人はここを経験している」といった例もあり、特定企業にとっては同機構の外部プログラムが社内育成の一部（準・標準ルート）として組み込まれている事例も紹介された。

したがって、「企業内育成を外から支える」だけでなく、企業の要望に応じて当該企業だけを集めて実施する研修（出向いて行う研修）も事業として持っているが、外部に開かれた公益事業としての中心はあくまで企業横断で人を集めるビジネススクールであり、1社向け研修は企業の事情に合わせた別建ての事業として捉えられる。また、財務的には企業と組む研修は公益ではない事業として計上し、税務上の扱いも分けている。したがって「企業内向け支援」と「業界横断の公益的学習基盤」を峻別しつつ両立させる姿勢が示された。

また、近年の特徴としては、デジタル化の趨勢の中で、オンデマンドの活用が社内展開を後押しするといわれる。基礎編をオンデマンドで提供し、別講座ではオンデマンド学習を前提に本講座を組む（反転的にレベルを上げる）といった運営が説明されるだけでなく、法人単位での利用のされ方として、社外取締役に聞いてもらう、社内イントラで売場の人にまで見せる、といった多様な社内活用の事例が紹介される。

外部講座で獲得した理解を従業員個人の「本人の経験」に閉じず、社内共有資源へ変換していくためのメディアとして機能しているという意味で、企業内育成との結節点をデジタル化が提供しているといえる。

研修プログラムの具体的内容

ビジネススクール

ファッション産業を川上から川下までつながったシステムとして捉え、担当者レベル（実務者）→管理者層→経営層までの複数レイヤーに対して、企業横断で学べるコース群を用意している。累計修了者は約7,000人規模で、その約半数は実務者向けの「プロフェッショナルコース」である。核になる領域として「ファッションマーケティング」を掲げ、企画・商品づくり（マーチャンダイジング／MD）の基礎を学ぶ講座として展開している。運営は前期・後期の半期単位で、各期20回程度、夜間中心に開催し、コロナ期以降はオンライン受講

とリアル開催を組み合わせるなど提供形態も工夫している。そのうえで、プロフェッショナルコースの中身は多様でファッションマーケティングのほかに「バリューチェーン講座」やデジタル系「デジタルビジネス講座」等を行っている。

デジタルビジネス講座は、ニーズが高く、内容面では、単に EC を立ち上げて運営する段階は多くの企業が一巡しており、次の段階として、リアル店舗と EC をどう結び、売上をどう取りにいくかという論点を扱う。オムニチャネル、OMO、O2O など顧客接点の統合を学ぶ講座である。受講者は十数社から集まる 20 名程度を想定し、並行してグループワークを回し、最終的に発表するという形式で行われる。発表テーマ例として、アプリを中心とした新規事業の開発・運営・運用などが挙げられる。

担当者レベル向けの講座群

業界の現実（とくに川上の現場）を知ることが重要であるという考え方のもとで、コースによっては工場見学などの現場接続を入れている。単なる知識ではなく、産業の痛点や制約条件を理解したうえで仕事に携わるべきだという思想がプログラム内の学習要素として組み込まれている。

この講座群で、管理者層に向けたプログラムとしては「アドバンスコース」が言及され、これは専門知識を一通り身につけた前提で、管理者としてチームを束ねるための人間力（組織をまとめる力）や、経営リテラシーや財務的な観点まで射程に入れる講座である。他との差別化要素として「感性」を重視するが、それは「ファッション感度」に矮小化せず、アートや芸術、ものの見方といった、産業を差別化するための視点として扱っている。運営形態について、ヒアリング時点では水曜夜と土曜を組み合わせた構成、現行情報では全 26 回・32 時限という構成、グループワークの機会を多く持つことが他のビジネススクール系との違いとして差別化される。

さらに、「マスターコース」として全日制で 1 年間通うような形（遠方企業が本社出向扱いで通わせる等）で実施していたが、時代状況から夜間実施中心へ移行して、それがアドバンスコースになったという経緯がある。

また、経営層向けには「エグゼクティブコース」があり、年 1 回、ホテルでの合宿型で実施している。これは、長期の連続講座ではなく、経営者の時間制約を前提に、夏場の 2 日間限定で行っている。対象者は、執行役員以上のボードメンバーが中心で、部長クラスも参加することがあるが、基本的には 40 名程度を集める。また、扱うテーマも時代の主要論点を強く反映しており、ここ十数年の流れとして DX・CX やグローバル化を継続的に取り上げてきたこと、さらにヒアリング時点の直近では ESG など「企業はどうあるべきか」へ立ち返るようなテーマ設定をしていること、社長が登壇して自社の意義を語るような構成になった年もある。

各コースの共通理念と具体的な方法としては、①企業横断で集める少人数運営（20～30 名

程度)、②講義＋グループワーク＋発表という成果物志向、③講師は専門家の解説ではなく、社長や事業責任者(例：EC 担当部長等)といった実務家が担い、毎年内容がブラッシュアップされる、④前述のようなオンデマンド学習と本講座を組み合わせるブレンDED型運営といった具体要素が挙げられる。

この団体の研修プログラムは、名称としては「プロフェッショナル、アドバンス、エグゼクティブ」と階層化されているが、内実は、業界横断での相互理解を前提に、現代的な論点(デジタル統合、DX・CX、ESG 等)を実務家の言葉で学び、グループで「提案」という形に落とし込んで持ち帰らせるように設計された、実践志向の教育パッケージとして整理される。

今後の課題

IFI の今後の課題は、少人数・双方向型の学習効果を維持しながら、オンライン化や対象産業の拡張に対応することである。また、受講者が持ち帰った知識やネットワークを各社内の人材育成・事業改革へどのように還流させるかも、継続的な課題となる¹⁰。

事例5 一般社団法人全国スーパーマーケット協会

組織概要

会員企業を対象として、事務局がハブとなり、外部専門家ネットワークを組み合わせ、事業を運営している。セルフサービス方式のスーパーマーケットを「正しい方向に普及させる」ことを出発点に、1958 年に前身の日本セルフ・サービス協会が発足し、1982 年に(旧)全国スーパーマーケット協会が設立された。その後、2009 年に日本セルフ・サービス協会と(旧)全国スーパーマーケット協会が合併し、2018 年に現在の一般社団法人全国スーパーマーケット協会へ改称した。発足当初から、業態の普及だけでなく、商品管理・売上管理・経営といった「運営の基礎」を指導する団体として活動してきた。

協会の事業で、実質的な組織運営の骨格となるのは展示会事業で、現在「スーパーマーケット・トレードショー」を毎年 2 月に実施している。冷蔵ケースや棚、レジといった設備・商品情報にアクセスしにくかった時代に、メーカーに商品や設備を持ち寄ってもらい、展示するという情報提供の仕組みとして始まったもので、イベント運営機能の根幹である。

また、教育・検定(資格)事業を行っており、当初は経営者向け勉強会から始まったものであるが、従業員教育や店長教育など階層別の教育へと展開し、さらに検定制度(試験)を通じて従業員の学習動機づけや能力の「見える化」を図ってきた。現在は、バイヤーやチー

¹⁰ これらに加えて、今日的課題として、いわゆる OMO(リアル店舗の役割変化と重要性の再認識、デジタルと店舗を繋いだ顧客価値(体験)の創造)や協業の重要性としての他社・異業種との協業やコラボレーション、企業間提携、M&A による業容の拡大、コスト追求から安全・安定重視へという地政学的課題、魅力ある業態のための企業文化の再構築、人材不足をどう克服するか、働き方改革の在り方等が議論の対象として重要視されている。

フといった階層別の試験に加え、食品表示（2000年代半ばの社会問題化を背景に開始）や食品衛生（法改正・HACCP義務化等を背景に近年開始）にも領域を広げている。組織の構成要素としては、展示会と並んで「検定制度を設計し、教材（テキスト）を整備し、運用する」機能が中核にある。

検定や教材の作成は、組織の内外で分担されている。制度設計の立ち上げ局面では、会員企業の教育担当者等が委員会として集まり、各社の実態を持ち寄りながら、最終的に協会が方向づけを行い、とりまとめて制度化している。

先述の通り運用面では、テキスト作成は「学識の方が中心」で、作問も含め専門家が行い、会員企業等は作問や日常運用には原則として関与しない。

法改正等が頻繁に行われる食品表示領域について、専門家との会合を年1回開催し、事例の更新や最新への適合、法改正対応などアドバイスのもとで修正し、試験の出題にも反映するという仕組みを作っている。

このように編集・作問部門を協会内には抱えずに外部専門家（学識者・専門家集団）を「知のエンジン」とすることで、協会はチェックと制度ガバナンスを担うという役割分担を行っている。

事務局の組織編成は、少人数で多機能を担っている。そのため、内製することが困難な業務については、行政機関や専門家・コンサルタントとの協働により対応している。

検定の運用にあたっては、採点や結果通知をオンラインで自動化し、少人数組織での持続的運用を支える構造を持っている。

すなわち組織構成については、①会員企業の集合体としての基盤、②展示会と検定・教材を中核事業とする事業構造、③少人数事務局によるハブ機能（対外対応・調整・チェック）、④学識者・専門家集団を活用した外部知の組み込み（委員会・年次レビュー等）として特徴づけられる。

事業内容

事業内容は、大きく二つの中核事業を基盤に、業界への影響力を意識して関連事業を展開している。

第一の中核事業は、戦後に日本へ導入された「セルフサービス方式のスーパーマーケット」を業界として正しく普及させるための事業である。1953年に日本でスーパーが始まった流れを踏まえ、1958年に前身の日本セルフ・サービス協会が発足し、旧全国スーパーマーケット協会との合併等を経て現在の協会に至っており、当初は新しい業態であるスーパーマーケットの基本（セルフサービスの運営方法）を正しい方向で広めることを主要目的に掲げていた。高度成長期以降、スーパーが個人商店や商店街中心の小売構造から置き換わり拡大していく中で、協会の役割も商品管理、売上管理、計数管理、経営といった「業態運営の基盤」を指導・支援する方向へ展開していった。

現在の事業の柱として最も大きいものの一つが、展示会（スーパーマーケット・トレードショー）である。この展示会は当初、スーパーマーケットを始めたくても、冷蔵ケース、棚、レジなどの設備や最新商品を「実物として見る機会」が乏しく、情報が不足していた時代に、協会の会合に合わせてメーカーが商品を持ち寄り展示したことからスタートした。つまり展示会は、単なる見本市ではなく、業界の情報インフラとしての「情報提供機能」を担う事業として立ち上がり、継続して発展してきたものである。

そして、二つ目の中核事業は、人材育成・能力開発の領域である。協会の教育事業は、当初は経営者向け勉強会から始まり、次第に従業員教育や店長教育などの階層別教育へと広がっていった。その延長線上で、学習の動機づけと客観的な能力指標を与える仕組みとして「検定（資格制度）」が整備されている。スーパーマーケットの現場業務は、レジ業務に象徴されるように「正確で当たり前、間違うとクレーム」という減点主義に陥りやすく、モチベーション維持が難しいという課題認識が示され、級位（3級・2級・1級等）で段階的に達成感を得られる制度が設計されて従業員の学習行動を促す狙いとなっている。

資格制度の具体例は、「S検」である。ベーシック、マネジャー、バイヤー級といった階層（職位・役割）に対応した検定が用意されているほか、社会的要請に応じた専門領域の検定が組み込まれている。たとえば食品表示領域では、食品偽装や安全性をめぐる事件等で「食品の信頼」が揺らいだ時期（2005年前後）を背景に、店頭表示の適正化を担える人材を育てる目的で「食品表示」検定が立ち上がった。この検定は、どこから勉強すべきかを可視化し、現場での表示チェックを通じて顧客安全を確保することを狙いとしている。さらに近年は、食品衛生法改正と HACCP 義務化の流れを踏まえ、衛生領域についても人材育成・学習支援制度を開始している¹¹。

研修の実施方法は、協会が集合研修や講師派遣を大規模に行うというより、テキスト等の学習資源を整備し、各社が社内のトレーナーや教育担当者を通じて解説・訓練を実施する「分散型」の育成方式が中心である。協会は書籍テキストを販売し、受検者はそれを用いて学ぶ。協会自体がセミナーを常時提供する形にはなっていない。

また、資格制度の信頼性確保のため、作問や教材制作は専門家（他団体・コンサル等を含む専門家集団）が担い、法改正や事例の陳腐化に対応するために年1回程度の会合で内容更新を図る。特に食品表示は法改正頻度が高く、時代遅れの知識を学ばせるリスクが大きい領域であるため、更新を強く意識した運営を行っている。

具体例では、食品表示について、「2年に一度の更新制度（オンライン受講による更新）」を導入している。知識の陳腐化がアレルギー表示等を通じて生命・企業リスクに直結し得ることから、資格の取りっぱなしを避ける仕組みを整えている。

さらに、協会事業は会員サービスに閉じず、業界全体への波及を意識している。検定は会

¹¹ HACCP は、食品の安全性を確保するために、食品等事業者が原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程で危害要因を把握・分析し、そのうち特に重要な工程を継続的に監視・記録して管理する衛生管理手法である。

員企業に限らず非会員にも検定試験の受検機会を開放し、受検者数が増えればコストも下がるため、広く利用されることで資格の認知度・社会的通用性も上がり、業界発展に寄与すると考えている。

また、資格は厚労省の「職業能力評価基準」とも整合して作成されており、企業内の昇格・昇給判断の目安や、転職時の能力の参照情報（履歴書記載等）としても活用され得る。

近年の事業運営上の大きな転換として「オンライン化」がある。人手不足の深刻化により、決まった日に会場集合で実技・筆記を行う方式が成立しにくくなったこと、店舗運営上、従業員を一斉に外に出せないことなどを背景に、オンライン受検、自動採点、合否判定へ移行し、スピード感を高めて受検者数増加につなげたいという課題認識である。

要するに、同協会の事業内容は、①業態の健全な普及と運営基盤（商品、計数、経営等）の指導、②情報提供インフラとしての展示会（トレードショー）運営、③教育と検定制度（テキスト整備、階層別・専門別の資格、食品表示の更新制度、オンライン化）による人材育成支援、④制度の社会的通用性を高めるための外部基準との整合と業界全体への開放という複数の機能を有機的に組み合わせている。

人材育成に関する基本的認識

スーパーマーケットという業態では、日々のオペレーションでミスが許されにくい確実性、顧客の安全・表示・衛生等への信頼、多人数、多店舗、多様な雇用形態を管理するという現場マネジメントを考慮し、人材育成は、付け足しの福利厚生ではなく、事業そのものの土台を固める営みだという捉え方である。

創設期に経営者向けの学びの場から出発しつつ、産業の拡大とともに従業員教育や店長教育など階層別の育成へと展開してきた経緯をもつが、現場の育成を「階層性をもって段階に応じて積み上げる」ことを基本としている。とりわけ、日常業務が単調になりやすい、レジ業務のように「合って当たり前、間違うと減点・クレーム」という構造をもつ職務では、現場の学習意欲を自然発生に任せるのは難しいため、学びの機会と学習成果の見える化が重要になる。そこで検定や資格（級位）を、従業員のモチベーション形成と能力形成のドライバーとして位置づけ、学習し、検定や資格試験に合格して次の級位へ進むというステップを設けることで、減点主義に寄りがちな職務世界に「プラスの伸びしろ」を作れることを狙いとしている。

ここで、同協会が重視しているのは、「社内教育の代替」ではなく「横断的に通用する客観指標の提供」という役割である。社内で作問し、評価基準を維持し、運用すること自体が負担であるため、業界団体が一定の基準で認定する検定は、参加各社にとって「外部化されたものさし」として使いやすい。合格が昇進・昇給の参考にされる例があるのも、協会が企業に強制しているからではなく、企業側が従業員の「能力の目安」「客観的指標」として活用できるからである。この指標は1社内だけで閉じず、履歴書にも書ける、転職時にも説明可能

な、持ち運び可能な能力指標となるため、個人にとっても資質形成の一部になると考える。

厚労省の職業能力評価基準との整合も意識されており、民間資格でありつつも、社会的に参照され得る枠組みに接続して公共性を高めることが、資格の信頼性と普及に寄与すると認識される。

スーパーマーケットの現場は、企業ごとの差異も大きいため、レジ機器、キャッシュレス、セルフレジ、値札・POPの電子化など、技術と運用の違いが急速に広がる領域では、共通の実技評価や技能評価を作ることは難しい。だからこそ、同協会が共通化の対象として選ぶのは、機器や手順に依存しにくい領域である計数管理、売価決定、利益率の見方、売場全体の利益感覚、そしてチーフとしての心構えや指導法、マネジメントの考え方などである。各社の固有作業（発注の具体手順、接客の実技評価、店舗オペレーションの細部など）は、団体が扱うとかえって混乱を招くため、そこは企業内で育てる領域として切り分けている。「共通の基礎を徹底し、個別の技能は企業が担う」という分業発想があり、業界団体としての役割認識（個別追求ではなく共通部分の整備）が、人材育成観の中核に置かれている。

育成手段についても、制約条件が多いため、理想論では語れない。集合研修や実技試験は、忙しい店舗運営と人手不足のもとでは成立しにくく、決まった会場・日時に人を集めるだけで店舗が回らなくなる。そのため、試験・学習はオンライン化し、自動採点などで運用する方向で進めている。協会が講師派遣や集合型セミナーを積極的に行うのではなく、テキスト整備と検定、必要に応じた動画を提供し、各社がトレーナー等を通じて自社内で解説・訓練するという「教材・基準を提供し社内展開する」という構造が、現実的なものであると考えている。テキストや作問は、先述のとおり、学識経験者・専門家が中心となり、年1回程度の会合で最新を心掛け、知識基盤のメンテナンスも、人材育成の前提条件として位置づけている。

特に、食品表示分野では、この「更新」が最も重要である。食品表示は法改正の頻度が高く、古い知識はリスク（アレルギー表示等の欠落による健康被害、企業の法令違反・信用毀損）に直結し得る。そのため、食品表示管理士等については、2年に一度の更新制度を導入し、オンラインで更新講習を受講することで資格を更新する仕組みを整えている。

また、スーパーマーケット産業特有の雇用構造とコスト制約が、人材育成投資の設計に強く影響すると考える。店頭労働の多くがパートタイム労働である一方、最低賃金上昇、社会保険適用拡大、年末繁忙と人手不足の同時進行、そして「年収の壁」等による就労調整が、必要な頭数確保と管理コスト増を招いている。電気代・原価上昇などで利益が圧迫される中、どこまで非正規に投資できるかは現実的に厳しく、結果として投資は正社員中心になりがちという構造的ジレンマがある。

つまり、同一労働同一賃金の規範を理解しつつも、投資回収や離職リスクを含む経営現実の中で、誰にどの水準の教育投資をするかを選ばざるを得ないという認識が、人材育成の基本認識としてある。

人材育成モデル

人材育成モデルは、同協会が研修を大量に自前で行う教育機関になるのではなく、業界で共通化できる知識・判断基準を、テキストと検定（資格）という制度装置に落とし込み、各社の社内育成を下支えしながら、個人にも企業にも「客観的に説明できる能力指標」を与えるという考え方を基礎としている。集合研修が難しくなり、現場の働き方が多様化し、店舗運営の都合で「決まった日に決まった会場へ集める」こと自体が成立しにくいという制約の下で、学びの提供を「集中型（会場研修）」から「分散型（教材と社内展開とオンライン受検）」へシフトさせていくのが、このモデルの基本的な形である。

第一に、「共通の土台（ベースライン）の明確化」である。スーパーマーケットの現場業務は、レジ業務に象徴されるように「合って当たり前、間違うとクレーム」という減点主義になりやすく、そこに学習の達成感が入り込みにくい。そこで協会は、3級・2級・1級といった級位の合格を積み上げる設計により、学習のきっかけとモチベーションをつくる方向で試験制度を持っている。表示の適正化のように「どこから勉強すればよいか分かりにくい」領域では、試験制度が学習の入口となり、現場でのチェック行動につなげる役割を担うと考える。

第二は、「階層別（キャリア段階別）の育成」である。新入社員の段階ではベーシック的な知識から入り、数年後にサブチーフ相当になればマネジャー級を目指し、チーフ、店長クラス、あるいはバイヤー職はバイヤー級、というように、職責に応じた段階を重ねていく。

ここで注意すべきは、店舗や企業間で差が大きい技能の細部ではなく、企業間で共通する「判断と管理の知識」である。たとえば「レジの立ち方」といった具体技能は、座りレジもあればセルフレジ中心の店舗もある以上、共通の尺度にしにくいので問わない。その代わり、チーフとしての心構え、指導法、計数管理、計算、マネジメントといった領域はテキストで学べ、どの会社でも大きくは変わらないと考える。

協会研修での人材育成モデルは、「現場の手技の統一」ではなく、「現場を回すための共通言語（管理・判断・法令理解）の整備」である。

第三は、「企業内育成の負担を軽くしつつ、外部的な物差しを提供する」ことである。各社が社内で試験を作り、作問し、基準を維持するのは負担が重いので、協会が取りまとめ、数千円程度で受検できる仕組みを整備することで、一定の基準を客観的に把握できる仕組みを活用してもらうという点である。取得した資格は履歴書にも書け、仮に他社へ移っても「ベーシックなスキルを持つ、あるいはマネジャーとしてのスキルを持つ」といった形で一定の参考になり、働く従業員側の効用も示される。資格設計は厚労省の「職業能力評価基準」に合わせられ、外部基準との整合によって公に通用するものとなっていることは重要である。

第四は、制度設計、教材、評価の「ガバナンス（作り方と更新の仕方）」がこのモデルの重要部品になっているという点である。制度設計の立ち上げ期には会員企業の教育担当者等が委員会として参加し、各社のやり方を持ち寄りながら協会として方向づけして制度化したが、

運用面で会員は絡まず、学識者が中心にテキストを作成し、協会がチェック、修正、校正を行い、作問も含め専門家に任せているという分業体制である。事例や法令の最新を取り入れ常に更新を行い知識の陳腐化を排除するように努めており、検定や研修に反映させている。ここには、知識の陳腐化を放置すると諸事業の信頼性が崩れるという強い危機感がある。

第五は、食品表示領域での情報の更新である。食品表示は法改正の頻度が高く、古い知識がアレルギー表示などの違反を通じて深刻な結果を招き得るため、協会は資格取得者に対して「2年に一度の更新制度」を導入し、更新講習をオンライン受講すると資格が更新される仕組みを設けている。更新講習の実施は、実務における検定等の信頼性を高めることに貢献している。

第六は、運用インフラとしての「オンライン化」の拡大である。集合研修が難しい状況でも、試験対策講習や受検等を行える仕組みづくりである。オンラインでの受講・受検・合否判定へ切り替えることで、参加への壁が低くなり普及につながるとともに、受講・受検から結果通知までのスピード感も出る。

上記から、①階層別の共通知（ベーシック、マネジャー、バイヤー等）をテキスト化し、②各社の社内トレーナーによる展開を前提に学習を分散させ、③オンライン検定で客観指標として認定し、④専門家委員会と更新制度で知識の鮮度と信頼性を保ち、⑤公的基準との整合や非会員への開放によって社会的通用性と普及を高めるという「制度媒介型・標準化支援型」の人材育成の仕組みとして説明できる。

企業内育成との関係

全国スーパーマーケット協会の人材育成事業（とくにテキストと検定）が、企業内育成を置き換えるのではなく、むしろ企業内育成が回るように外部からの基盤（教材、基準、客観指標）を提供して補完するという役割分担と理解される。

まず同協会は、資格・検定に対応する教育訓練は、集合型セミナーに限定されない。オンラインでも学べるようにテキストを整備し、書籍テキストとして販売し、それを受検者が学習する。そのうえで、各社の社内トレーナーや教育担当者がテキスト内容を解説し、社内で独自に教育を実施している。集合教育は人手不足や店舗運営の制約で「人がそろわない」「集められない」うえ、コストも大きく、店舗ごと、多数人員を前提とする業態では運用が難しいため、結果として「テキストを見て各社で学ぶ」分散型のスタイルになっている。この分散型スタイルは、協会が教育実施主体というより、社内育成のための共通インフラを外部化して提供する主体として位置づけられることを意味する。とりわけ社内で同等の仕組みをつくろうとすると、試験の作問・基準の維持などは大きな負担である。その負担を軽くするために、団体を取りまとめ、数千円で受検でき、一定の基準が客観的に分かる仕組みとして活用されている。

協会の行う認定は、第三者的な団体が認定する公的感のあるものとして社内試験と区別さ

れる。この検定と企業内の人事運用（配置、登用、処遇）との接続については、主にベーシック、マネジャー等の階層別検定に対する会員企業のニーズが高い。各社とも社内で研修したいがその従業員が客観的にどの程度の能力かを見極めるのが難しい場合に、協会の試験合格を尺度として位置づけている。合格をチーフ登用の目安にしたり、昇給の参考にしたりする企業がある。

上記から、協会の検定は、企業内育成の「学習内容そのもの」を細かく規定するというより、企業内育成の成果を説明可能な形で外部化し、社内での評価・登用判断を支える尺度を提供するものであるといえる。

研修プログラムの具体的内容

研修プログラムは、集合研修を頻繁に行うタイプではなく、業界共通の到達目標を「検定（資格）と教材（テキストや動画）」で用意し、各社の社内教育（トレーナー等）と組み合わせて行う点に特徴がある。そもそも協会の教育事業は経営者向け勉強会から出発し、従業員教育・店長教育などの階層別教育へ展開してきたが、近年は特に、試験制度（検定）を導入することで、従業員の学習動機づけ（単調業務・減点主義になりやすい現場でのプラスの目標の提示）を強化するという点が目的となっている。

そうしたことを踏まえると、プログラムの中核は、スーパーマーケット検定（いわゆる「S検」）の階層別・職種別の体系であるといえる。従業員は新入社員段階でまずベーシック領域から学び、数年後にサブチーフ相当を視野に「マネジャー級」を目指す、といった標準的なキャリア段階を想定している。さらにチーフや店長など上位層、あるいは本部のバイヤー職は「バイヤー級」を目指すという職務・階層に応じた段階的ステップアップとして設計されている。

この検定は、各社が社内で同等の試験を作る際に発生する作問や基準設定の負荷を外部化しつつ、合格という形で「客観的な能力指標」を提供することに意味がある。実際、企業によっては合格（資格保有）をチーフ登用や昇給判断の参考にするなど、人事上の運用に組み込まれている例も示唆されている。

また、一般社団法人が認定する資格であること自体が、社内試験との差異（社外にも通用する目安、履歴書に書ける、転職時の判断材料）につながる。

もう一つの具体例が、食品表示管理士（食品表示領域）である。食品偽装問題や安全性への社会的懸念が強まった時期（2005年前後）に、店頭での表示チェックを担える人材を育てる必要が生じ、学習の入口を作る手段として検定制度を位置づけている。

食品表示は法改正や運用変更が頻繁で、古い知識が直接的な事故・法令違反リスクになり得るため、「2年に一度の更新制度（更新講習）」を設け、オンライン受講で更新できる仕組みを導入している。更新講習は、知識の陳腐化を防ぎ、消費者安全の確保や企業リスクの低減を図るために実施している。

また、食品衛生（HACCP 義務化への対応を意識した領域）に関する研修もある。食品衛生法改正等を背景に HACCP 対応が求められる流れの中で、将来的な監督や点検の強化を見据え、現場に対応できるよう人材育成や学習支援の制度を立ち上げた。

業界での事業運営上必要な知識の陳腐化を防ぐための研修と、その企画・運営体制を構築しているほか、分散型で時間等を選ばず多くの労働者が参加できるようにオンライン研修の提供と検定試験の実施・運営にも力を入れている。

上記から、「研修プログラムの具体的内容」のポイントは、①階層別にベーシック、マネジャー、パイヤー等へ積み上げる検定体系を構成し、②社会課題・法改正対応としての食品表示管理士（更新制度付き）や食品衛生（HACCP 対応を意識）といった領域特化型プログラムを実施、③それらを支えるテキストの整備、専門家主導の改訂とオンライン受講と受検という三つの柱が確認される。つまり協会は、各社の教育を代替するのではなく、業界として共有可能な核（共通の知識・考え方）を検定と教材で標準化し、企業各社が自社固有の実務、技能教育を上乗せするための土台（インフラ）を提供する役割を担っている。

今後の課題

全国スーパーマーケット協会の課題は、オンライン受検や教材整備によって学習機会を広げつつ、法改正や食品表示・衛生管理の更新に継続的に対応し、各社の登用・処遇制度との接続をどのように維持するかにある。あわせて、人手不足下で集合研修に参加しにくい店舗現場へ、学習時間を確保しやすい形で制度を届けることが課題である。

事例6 株式会社ホスピタリティ&グローイング・ジャパン

組織概要

株式会社ホスピタリティ&グローイング・ジャパン（以下「H&G 社」）は、2012 年 4 月に設立された。小売・サービス業の企業を主対象に、BtoB で人材育成支援を行う企業である。創業当初は研修サービスを中心としていたが、ヒアリング時点では研修サービスに加えて、顧客の評価制度・教育制度を構築するコンサルティングサービスも提供している。研修で現場の定着（離職率の抑制）や戦力化を支え、コンサルティングで組織の制度設計までをサポートすることで、サービス業における人材開発を包括的に支援する体制を形成している。組織規模としては正社員がおよそ 50 名、その他パートや外部プロフェッショナル人材の業務委託なども在籍している。

組織体制として、研修の企画・登壇を担う講師チームを中核に据えた「人材開発部」、評価制度・教育制度の設計や構築を担う「コンサルティング部」、顧客開拓・提案を担う営業部の三つの事業部に分かれている。そのほか、裏方として先述の三つの事業部を支える、運営部（研修の運営全般をサポート）、バックオフィス業務を行う事業管理部、会社全体業務の支援

や方針決定をサポートする経営企画室も加わり、合計六つの部門で構成されている。

「①研修コンテンツの開発・提供」、「②制度設計コンサル」、「③販売・運営の実務」という一連の機能を、各事業部がそれぞれ担うことで社内分業化を進めつつ、サービス業の現場課題に対して「研修だけ」「制度だけ」に偏らない、人材育成にかかわる総合的支援を行える強い部門間連携が強みとなっている。また、主要商材となる研修サービスは、集合型対面研修（新宿本社のみ）、オンライン受講（Zoom 使用）、オンデマンド動画受講、顧客先への講師派遣など、顧客ニーズに合わせた様々な受講形態を提供している。また、ヒアリング時点では、新宿（本社）、福岡、大阪、名古屋に拠点を構えると説明された。ただし、現行公開情報では国内拠点は新宿・大阪・福岡、海外拠点はバンコク・上海とされる。こうした拠点・提供形態により、地域、事業所分散型のサービス業が抱える「移動と集合の制約」「人員不足による研修参加の難しさ」に対応できるよう運営インフラを整えている。

顧客は全国の飲食業や小売業（スーパーマーケット・薬局・ドラッグストア等）を中心に、宿泊、介護、保育、理美容等、サービス業全般と多岐にわたる。新人から管理職層まで、サービス業の幅広い階層をカバーし研修を提供することで、ヒアリング時点の説明では、契約社数は延べ 3,600 社、研修受講者は延べ 97 万人を超えるとされた。なお、現行公開情報では日本で 3,500 社・88 万人以上の利用実績とされており、集計定義・時点の差異に留意が必要である。

H&G 社は、「サービス業に特化した現場理解」を中核に、研修（学習機会の提供）と制度（評価・教育体系の設計）と運営（全国分散現場でも回る実施）を一体で提供することにより、人的資本投資、人材定着、戦力化という経営課題に対応する実務型の人材育成支援企業である。社員規模は中堅クラスであるが、全国に分散するサービス業の現場を対象に、オンラインと対面のハイブリッド運営と、講師、コンサルタント、営業、事務局の職能分化を組み合わせることで、量（多数受講・多数社）と質（現場適合・制度設計）の双方を担う組織構成である点が特徴といえる。

事業内容

H&G 社は「サービス業に特化した人材育成」を軸に、「研修サービス」、評価制度・教育制度を構築する「コンサルティングサービス」を展開している。2012 年の創業時は研修サービスからスタートしたが、その後、サービス業の現場で離職を抑え定着・戦力化を進めるには、研修だけではなく「教育と評価の仕組み化」が不可欠だという問題意識が高まり、制度づくり支援も合わせて行うようになった。

主要事業でもある「研修サービス」はサブスク型会員サービス「グローイング・アカデミー」と、顧客ごとにカスタマイズを行い講師を派遣して実施する「出張研修」に大きく二分される。

「グローイング・アカデミー」は校舎（新宿本社）通学、オンライン、動画受講等様々な

受講形態を用意し、半年先まで講座スケジュールが公開されることで、受講者の希望に合わせ自由に申し込むことができる。また、オンライン研修（Zoom）では階層別に約 100 本（1 本あたり約 1 時間半）の講座ラインナップを持ち、ブレイクアウトセッションで必ず異なる会社の受講者同士になるよう工夫し少人数グループ討議を組む運営設計を行っている。受講料は、オンラインのライブ研修が月額 5 万円、オンデマンド研修（クラウドで動画をいつでも視聴）を追加するとプラス 2 万円、合計月 7 万円から利用可能（注：2023 年当時）。

もうひとつの研修形態が、各企業に講師が出向く「出張研修」（企業単位の個別研修）である。こちらは企業側のリクエストに応じて内容をつくり込み、「店長が困っている」「エリアマネージャー層が弱い」といった課題に合わせて、対象階層やテーマを設計して提供するカスタム型の研修プログラムである。費用は選定する研修の数等によって変動するため、個別見積りとなる。

出張研修は「どの目的で、どんな人材育成体系に基づく企画なのか」を明確に理解したうえで、プログラムを組むことが求められる。しかし、提供過程で組織体制が整っていないなど、研修だけでは解決できない課題が浮き彫りになることもある。その場合、「コンサルティングサービス」で体制構築を行い、顧客の人材育成課題を抜本的に解決する提案を行う。そのため、H&G 社と顧客との関係はより密なものとなり、単発ではなく複数契約に至るケースも多い。

上記サービス以外にも、自律的に学ぶことができるツールとして、スマートフォンなどのデジタルデバイスからアクセス可能な「グローイング・モバイル」という情報共有プラットフォームを展開している。顧客は「グローイング・モバイル」に業務マニュアルや研修動画等のコンテンツをアップロードでき、従業員は自分のデジタルデバイスですべて閲覧できる。サービス業の現場は慢性的な人手不足で、特に現場勤務のパート・アルバイト層は「研修受講のために勤務シフトから 1～2 時間でも抜けられない」という声も多い。「グローイング・モバイル」を使えば、時給負担や人員繰りの制約が大きい層にも、平等に教育へ接続できる環境を提供し、利用者が自律的に学ぶ環境を整えることができる。

総じて H&G 社の事業内容は、サービス業の現場制約（時間・人員・コスト）を前提に、標準化されたサブスク型研修「グローイング・アカデミー」で学習機会を広く行き渡らせ、一方で個社ごとの課題を解決する「出張研修」、制度設計の「コンサルティング」で深く入り、さらに「グローイング・モバイル」で現場の末端層まで教育を「運用可能な形」で届ける。この多層構造で人材育成を商品化している点に特徴がある。

人材育成に関する基本的認識

H&G 社の会長である有本均氏の人材育成に関する基本的認識は、「人材育成は余裕がある会社の贅沢品ではなく、企業の生存条件であり、経営の土台そのもの」という立場に立っている。

日本企業、特にサービス業では、人材育成の面で海外企業や他産業に比べ、相対的に遅れてきたという問題意識がある。その要因として、右肩上がりの成長期には、人材育成に十分な投資を行わなくても企業が成長できたという経験則が、経営側に残っていたことが挙げられる。しかし、現在ではそのような成長環境を前提とした経営は難しくなり、世代交代が進む中で「放っておいても人は成長する」という考えは成立しないという現実認識が広がりつつある。今後は人を資本として捉え、投資し、企業を発展させるという考え方（人的資本経営的な発想）を、より多くの企業が自分事として取り込む必要がある。人を大切にし、その人を育てることで企業が伸びるという原理を経営の中心に据え直すことが重要だという認識である。

そもそもの「人が土台」という発想は、有本氏のマクドナルドでの経験（ピープルビジネス）を通じて具体化されている。ピープルビジネスとは、働く人びと（ピープル）を大切にし、そこへの投資を通じて成長するという考え方である。

「人材育成により従業員の能力が高まることで、顧客満足が向上し、ひいては利益を生み出す」という基本理念のもと、「グローイングピラミッド」という人材育成モデルを構築している。人材育成をピラミッド最下層の基盤として、その上に顧客満足や利益が成立するという考え方である。ここで重要なのは、売上や利益を上げるために「まず教育」という道徳論ではなく、人手不足、離職、サービス品質のばらつきなどサービス産業の競争条件を踏まえると、実務としてもその順序にせざるを得ないという現実主義がある。

この現実主義が最もはっきり表れているのが、離職と採用難に関する捉え方である。H&G社は、研修によって労働移動（流動性）が高まることを狙うのではなく、むしろ逆で、「教育や評価を整えることで離職率を下げる」ことを根本目的の一つと明言している。人が入ってこない、入っても辞めるという、この二重苦を解くには、教育と評価を制度として整え、採用にも良い影響を与えるような仕組みをつくる必要があるという考え方である。さらに、企業が「働く場所として選ばれる」ためには、人的資本に関わる情報開示の流れも含め、育成や評価の取組が充実していることを外に示す必要があり、危機感を持つことが重要であると指摘する。

実際の現場では「属人的な人材育成」が常態化しているケースも多い。その原因の一つは、人材育成の「基準」が示されていないことにある。「基準」のないOJTは、教える側のやり方に大きく依存し、教わる側の資質によって、組織全体の人材育成の成熟度にも大きな影響を与えてしまう。だからこそ、まず会社が教育責任者に対して「何をやってほしいのか」を明確に伝え、その内容を基準として示すことが重要である。その基準に沿って教え、評価するという一連のサイクルを経営に組み込むことで、組織の人材育成は初めて機能し始める。

企業が自前で教育体制を整えにくい要因として、中小企業を中心とした「お金と時間が無い」「教育対象者が少ない」「社内講師がおらず、コンテンツもない」といった点が挙げられる。マクドナルドやユニクロのように、教育部門に多数の専任人員とコストを投じるモデル

もあるが、形だけまねて中小企業に移植しても継続することは難しい。そのため、どの企業規模でも運用できるよう設計された、外部の研修プログラムを利用することは極めて合理的な判断であり、標準化された「基準」を現場に示すことで属人的な人材育成を防ぐことができる。

H&G 社の研修に対する考え方も、この基本認識に沿ったものである。同社が提供する研修は、肉の焼き方のような業務固有の技能ではなく、コミュニケーション、コーチング、リーダーシップ、チームワークといった原理原則であり、それをサービス業の現場で働く店長やスタッフが理解できるよう工夫を凝らしている。業務固有の技能は社内 OJT が担う領域で、顧客が外部の研修会社に求めるのは「標準化された一般原則と現場適用への翻訳」である。

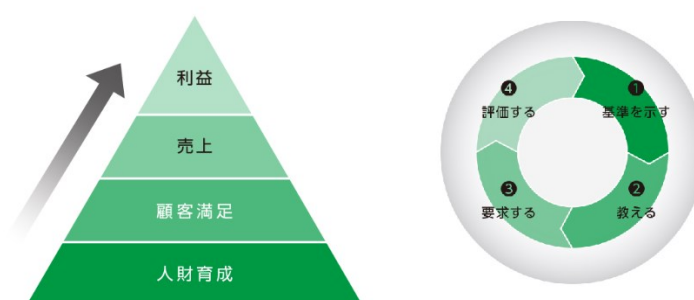
企業は規模の大小にかかわらず、年齢、性別、人種を踏まえたあらゆる就労層を受け入れる多様性を持つことが前提とされる。サービス業は特に顕著で、その人に合った仕事の設計・評価の設計・教育の設計を企業が努力して整えることが求められる。こうした柔軟性を欠く企業は、いずれ取り残されていく。働く従業員に合わせ、研修をカスタムメイドしていく工夫は必要不可欠であり、これは現場の善意に任せるのではなく、仕事・評価・教育を一体で設計する、明確な経営課題なのである。

人材育成モデル

H&G 社が唱える人材育成モデルは、経営が従業員に給与を支払う以上、会社として「何をしてもらいたいのか」を定義し、それを教え、評価し、結果として定着と戦力化につなげるという一連の循環を重視している。サービス業の人手不足・時間不足・中小比率の高さなども踏まえた、実現可能な形に落とし込まれた研修プログラムの設計が求められる。

そして、この人材育成モデルの最上流に置かれているのが、H&G 社が提示する「グローイングピラミッド」である。すなわち、企業成果（顧客満足や利益）は上位概念であり、その土台にまず人材育成が来るということである。

図表 3-1 H&G のグローイングピラミッドとグローイングサイクル



H&G 社ホームページから引用

その「グローイングピラミッド」の中核にあるのが「グローイングサイクル」であり、ポイントは「基準を示す」ことから始めるという点にある。「何をしてもらうか」を会社が先に決め、それを基準として示すことが出発点である。日本企業は、このサイクルが総じて弱い、とりわけ「基準を示す」が欠けやすく、そのまま OJT に依存すると教える側の流儀で内容が変わり、学習成熟度がばらつくリスクを多く含む。接客やオペレーションといった現場テーマは業種で異なるが、リーダーシップ、コミュニケーション、チームワークなどはどの業態でも基本的に同じで、サービス業だけの特殊論ではない。

企業が外部研修に期待するのは、業務固有の技能ではなく、時間管理やロジカルシンキング、コミュニケーションなどの汎用的能力であり、業務固有の技能は社内 OJT で担うという明確な役割分担がなされている。

また、この「グローイングサイクル」を内製化し、実際の現場で回すことは難易度が高く、特に中小企業では成り立ちにくい現状がある。社内で研修を成立させるには人数もコストも必要で、専任人材を複数抱えるのは現実的ではない。加えて、社内で「100 講座のラインナップ」を用意できる会社はほとんどない。

この制約を解決するためには、外部専門組織や企業がニーズに合った研修プログラムを提供することが効率的であり、効果的である。

H&G 社の研修は、(1) 複数企業が混成で参加するグローイング・アカデミーと、(2) 企業別課題に合わせて講師が企業に派遣される出張研修にわけられる。

グローイング・アカデミーは店長・リーダー・新人など階層別に、サービス業で汎用的に使える内容をあらかじめ整備した、幅広い階層をカバーする研修である。

出張研修は「店長が困っている」「エリアマネージャーが弱い」といった個社課題に合わせて内容をつくり、より深く現場に寄せて支援するプログラムである。

H&G 社の人材育成モデルは、グローイング・アカデミーと出張研修を組み合わせ、出張研修でつくったオーダーメイド部分をオンラインで補完する、体系化された組み合わせ提案である。

また、育成と評価を結び付けて運用する手段として、社内の昇格等に使える「店長の資格試験」のような、自社内で完結する資格・検定も行う。会社が決めた基準に基づき昇格等へ活用する場合に、その会社に適した「基準を定め、それを評価に接続する」ものである。

企業内に人材育成に関する制度がない場合には、H&G 社が体系づくりを支援するコンサルティングを行う。

同社の人材育成モデルは、マクドナルド社が掲げる「ピープルビジネス（人を大切にし、投資して成長する）」という発想を源流にしつつ、サービス業・中小企業でも運用可能なように、標準化（基準）、学習機会の共同利用（他社混成サブスク）、個社課題への深掘り（出張研修・制度設計）、評価との接続を仕組み化し、資格・検定を一体で設計するものである。

人材育成を「研修」という点のみでとらえるのではなく、「基準と評価を伴う循環システム」

として捉え、現場が忙しくても実行可能な形にして普及させることが同社の人材育成モデルの考え方である。

企業内人材育成との関係

H&G 社が考える「企業内人材育成との関係」は企業内で完結させる育成（社内研修・社内講師・社内コンテンツ）を前提とするのではなく、企業内育成の限界を直視したうえで、社内と社外を機能分担し、回る形に組み替えるという発想である。特に、中小企業を中心に、企業内で OFF-JT（社内研修）を十分に回すのは現実に難しいという認識が強く、「お金と時間がない」、加えて「対象者が少なく研修として成立しにくい」「社内講師がいない」「研修コンテンツがない」といった条件制約が明示されている。

そのため、社内で独自に研修体系を抱え込むことができるのは、マクドナルドのハンバーガー大学やユニクロ大学のように、専門部門に多数の専任者を置ける大企業に限られがちであり、H&G 社はそこを「人数規模と投資余力が違う」として、企業内完結モデルを一般解とは捉えていない。

一方で、企業内育成を否定しているわけではなく、むしろ企業内で担うべき領域と、社外に依頼した方がよい領域を切り分けることを推奨している。たとえば、現場業務の固有技能は外部研修が教えられるものではなく、そもそも企業が外部にそこを期待していないため、その領域は社内の OJT でやるのが筋だという役割分担を意識する。

企業内育成は、現場固有の技能伝達・日々の指導・現場コミュニケーションを担う。外部では、コミュニケーション、リーダーシップ、時間管理、ロジカルシンキングといった、業態を越えて通用する原理原則の学習を行うのが効率的である。これは「専門教育」というより「一般教養に近い」ものである。

すなわち共通スキル領域は、各社が個別に抱えて内製するよりも、社外に出し、共通の研修として共同利用した方が合理的ではないかという方向性が示される。

そこで、H&G 社のサブスクリプション型研修（グローイング・アカデミー）や 100 以上の講座をもつオンライン研修は、「1 社内では持ちにくい OFF-JT 機能を外部で参加可能な形で幅広く提供」し、企業内育成を補完するものである。

研修プログラムの具体的内容

H&G 社の研修プログラムは、飲食・小売等のサービス業を主対象とし、現場が慢性的に抱える人手不足と、研修に人員を割けないという制約条件を出発点に据えて設計されている。すなわち「人が足りない」「研修に人を出せない」という状況を、例外的な障害ではなく常態として織り込み、研修が効果的に機能するよう、提供方法の最適化を追求している。研修ニーズは、新人層、日々の店舗運営を担う店長層、さらに複数店舗を統括するマネージャークラスまで連続して存在するとの捉え方が示され、現場の階層構造に沿って能力開発の需要が

分布しているという見立てが前提となっている。

H&G 社の研修提供は、現場の制約があっても回るよう、複数の提供方法を組み合わせたパッケージとして設計されている。会員制サブスク型研修を中核に、個社課題に踏み込む企業別出張研修を併設し、さらに学習効果を高める体感型（プレミアム）プログラムを重ねている。また、時間やシフトの制約が厳しい層に対しては、オンデマンド／モバイルでも学べるという多層構造になっている。ここで重要なのは「研修の提供手段を増やすこと」が目的ではなく、現場が研修参加の時間を確保しづらいという制約を、複数チャネルを組み合わせることで吸収し、確実に学習機会を届けるという設計思想である。

第一に、グローイング・アカデミーはどんな企業でも参加できる会員制（サブスク型）研修であり、受講人数×月×1年の定額で受講できる講座数の上限は設けていない。様々な講座を受け放題とすることで参加障壁を下げ、企業側が必要な時に必要な研修を選べるようになっている。運用面では、大学の学科のように、半年先までの時間割を提示し、そのスケジュールに対して受講申込みを受ける方式を採用している。研修形態はオンライン（Zoom）と対面が選択でき、複数企業の受講者が同一回に混在して参加することで、参加者同士が切磋琢磨しながら成長する環境を用意している。さらに、店長・リーダー・新人といった階層別に分け、現場の役割階層に沿った育成ラインナップを整備している。オンライン研修は1回あたり90分で、100本以上の階層別研修があり、サービス業の現場で頻出する課題を網羅できる設計になっている。

第二は、出張研修で、これは講師が企業へ訪問し、企業の要請に応じて都度設計するオーダーメイド型研修である。店長、エリアマネージャーなど、課題が顕在化している対象階層を絞り研修設計をする。ここでのポイントは、サブスク型が「標準の階層別ラインナップ」として広く共通基盤を提供するのに対し、出張研修は各社固有の課題に即して提供される点にある。店舗特性、人員構成、業務オペレーション、マネジメント上の癖などまで深く踏み込み、原因把握から課題解決までを行うことで、出張研修によって企業内の課題解決を担保する構造になっている。

体感型（プレミアム）をベースに据えつつ、出張研修で作り込んだ企業ごとのオリジナリティ（オーダーメイド部分）を含む研修を提供する。これは、研修を単発の点ではなく、学習の反復を通じて「学ぶこと」を体系化する意図がある。結果として複数契約に至るケースが多く、H&G社は自社のビジネスモデルと教育モデルを結び付けている。

H&G社は複数企業の受講者が混在して学ぶ「他流試合」を学習効果の源泉として積極的に位置づけている。参加者を少数グループに分けディスカッションを行うブレイクアウトセッションを用い、各グループメンバーは別会社になるよう運営側がコントロールする。このように「違う会社で構成する」仕掛けを施すことで、企業によって異なるやり方・水準・問題設定に触れることができる。すなわち、サービス業の現場教育を、閉鎖的な学習に限定せず、他社比較を通じて視野拡張と自己相対化を促す構造が埋め込まれている。

研修の「現場実施」を強く意識している点も、当該文書の主要な観察点である。オンライン研修については、受講者が休憩室や倉庫の隅で聴講する、飲食店では中休み（店を閉めている時間）に受講するなど、現場の空間と時間の隙間に学習を差し込む参加パターンが想定される。また、オンラインと対面の評価は分けており、参加のしやすさはオンライン（Zoom）が優位である一方、学習効果は対面が優位であり、講師が前にいる緊張感や受講状況の可視性が差を生むと説明される。コロナ禍を契機に Zoom を導入し、現在はオンラインと対面を両立させ、企業ごとに併用・使い分けが進んでいるという経緯も含め、研修の効果と到達可能性の両面を考慮して設計している。

研修内容は、業務固有の専門技能を前面に出すよりも、現場で汎用的に効く原理原則を、サービス業の具体的シチュエーションに置き換えて教える点に特徴がある。たとえばコミュニケーションやコーチングでは、原理原則そのものを扱いつつ、例示やロールプレイの題材を「店長とスタッフの場面」に置き換えて学習する。新人向けでは挨拶や名刺交換など一般教養的な基礎も含み、エリアマネージャークラスなどの上位層には、複数店舗マネジメントのような題材に発展させ、ロジカルシンキングや時間管理、タイムマネジメントといった基盤スキルが中心になる。具体例としては、接客マナー、クレーム対応、販売力向上（核はコミュニケーションで業態を絞らず扱う趣旨）、コンプライアンス研修として SNS の使い方まで踏み込む内容（「バイトテロ」等の話題化時に需要増）なども提供している。サービス業の現場課題に即しつつ、汎用スキルの習得をメインに据える設計である。

研修への参加を困難にする最大要因は、「人手不足で研修に出す時間が捻出できない」ことである。サービス業の現場では 1～2 時間であっても職場を抜けられない現実が強調される。パート・アルバイトも制度上は参加可能であるものの、1 時間半の時給負担や、そもそもの人手不足により参加が難しいという認識が示されており、現場の就労形態と教育機会の間に構造的なギャップがあることが確認される。そこで補完的解決策として、スマートフォン等のデバイスから会社のマニュアルや接客マニュアルを動画で閲覧できる「グローイング・モバイル」（ブラウザ型）の提供が効果を発揮する。パート層でも手元のデバイスから教育コンテンツにアクセスできるようにする、いわば「現場適合型」の仕立てである。すなわち、集合研修に参加できる層だけでなく、シフト労働者を含むフレキシブルワーカー層へ学習機会を届けるために、時間・場所・雇用区分の制約を分解し、学習アクセスを再設計しているところが核心といえる。

人材育成における課題

認識される人材育成上の課題は、第一には、サービス業に特有の「人が足りない、定着せず辞める」「育成に時間も金も割けない」「仕組み（体系、評価、標準化）が未整備」という三重苦が、互いに絡み合っていて慢性化している点にある。現場では採用が難しく、入っても辞めてしまうという二重の問題が前提になっており、結果として「離職率を下げること」が育

成の最重要課題である。だからこそ、教育と評価を仕組み化し、辞めさせずに育てるという方向へ企業の優先順位を切り替えないと、生き残りが難しくなるという強い認識がある。サービス業の教育は後発で、育成と評価を軸にした定着戦略へ転換しなければならないという問題意識がある。こうした文脈で、人的資本経営の議論が、経営者の意識変化を促す契機となり、投資対象として人を捉える考え方の遅れが課題として意識化されている。

第二に、育成の必要性が分かっているにもかかわらず、現場が研修時間を捻出できないという制約がある。サービス業の店舗現場は 1～2 時間でも人が抜けると売上に直結し、集団で研修に出すことが難しく、「月に 1 人ずつ」などの少人数の参加にせざるを得ない。また、対面研修は学習効果が高いという評価がある一方、取引先がチェーン店中心であるがゆえに受講対象者は全国にわたる。そのため、オンライン研修の利便性が相対的に高く評価される。さらに、パート・アルバイト層にまで裾野を広げたくても、本人側の時間的余裕だけでなく、研修参加時間の時給負担というコスト要因、そして圧倒的な人手不足が壁となり、「現実的には厳しい」という判断が示されている。ここでは、人材育成が「正しい」かどうか以前に、「抜けられない」「払えない」「回らない」という現場制約が問題である。

第三に、企業内育成（内製）そのものの限界が課題として明確に語られる。中小企業では、社内で OFF-JT を回そうとしても「お金と時間」の不足に加え、受講対象者の母数が少なく、教えられる講師も社内におらず、そもそも研修コンテンツがないという点が指摘される。対照的に、マクドナルドやユニクロのように教育の専属部門と人員を抱え、継続的に講座開発・提供できる企業は稀である。研修を内製化するには、運用・開発コストの課題もある。したがって、外部のサブスクリプション型研修や、必要に応じた出張研修を組み合わせるモデルが現実的な解決策として選ばれ、企業側が自前で体系的育成基盤を整えることが難しい業界共通の問題が指摘される。

第四に、「仕組み化、標準化」の遅れが、定着と品質を阻む課題である。離職率を下げるには教育制度・評価制度を作らなければならないと認識され、評価や教育の仕組みづくりに経営者の関心は高まりつつあるが、現場では OJT や日常コミュニケーションへの依存が大きく、そこでの質のばらつきが残りやすい。加えて、SNS 炎上（いわゆるバイトテロ）などのリスク環境が、企業に「自分たちを守るための教育」を突きつけており、アルバイト入社時オリエンテーションの中に必ず指導の時間を組み込む、といった仕組みの導入が必要である。ここでの課題は、研修実施の有無ではなく、入社、配属、日常の運営にガバナンスを埋め込むものとして人材育成を設計できるかということである。

第五に、制度や支援の利用に関わる手続きの負担と時間軸の不一致も課題として語られている。研修支援（給付制度等）の申請では、人材育成体系を作り、それに基づく検証ロジックを示すことが重視され、審査が厳しく、時間もかかるという実感が現場にある。その結果、企業に育成体系がない場合、コンサルティングでシステム整備を提供できる余地がある一方、顧客企業は迅速な対応を求めるため、時間を要する体系構築と現場ニーズのスピード感が噛

み合わず、顧客の希望に沿えないケースもある。また、企業は研修効果が見えにくいと、「まずは試してみたい」というトライアル止まりになるケースもある。このことは、投資判断を後押しするための可視化・説明可能性の不足が課題であることを示唆している。つまり、「育成体系の構築」「効果の見える化」「現場の即時性」という三つの要件を同時に満たす設計が望まれるが、現実的には難しいというのが問題である。

人材育成における課題としては、(1)人手不足と離職の悪循環の中で定着を実現すること、(2)研修時間・コストを捻出できない現場制約、(3)企業内で育成体系・コンテンツ・講師を内製しにくい構造、(4)評価・標準化・コンプライアンスを含む「運用に埋め込まれた仕組み」の未整備、(5)支援制度・投資判断に必要なロジックと時間が現場の即時性と衝突しやすいという問題がある。こうした制約条件そのものが、研修の設計（オンライン化、細切れ参加、モバイル学習等）や研修の実施を規定している点が強調される。

3. まとめ

本節では、前節で検討した 6 事例を横断的に比較し、章末の整理表にその特徴を整理する。各事例に共通する基底的な特徴は、人材育成や技能形成を企業内の閉じた回路に押し込めず、産業・業界の条件に合わせて「外部に開いた仕組み」として成立させようとする発想である。そのうえで、事例ごとに濃淡はあるものの、企業横断的な学習機会、資格・検定・登録制度、行政制度との接続、学習アクセスの設計、知識更新、評価・処遇との連動、入口から定着までの一体的設計、運営主体のガバナンス、実装上の摩擦といった複数の論点を確認される。個社単独では、教育投資の規模・専門性・継続性の確保が難しく、また現場制約（人手不足、時間不足、拠点分散）によって集合型研修が成立しにくい。そこで、業界団体や専門機関が、企業横断で利用できる学習の場・制度・サービスを整備し、共同利用によって規模の経済と知識の集積を実現する構図が見て取れる。電経連は、分散しがちな企業の人事部門を横断的に束ね、研修と情報共有を中核に置くことで、企業群としての学習能力を高める役割を担う。IFI は、長いサプライチェーンと分業が常態である産業ほど、企業間にまたがる学びの場が不可欠であるという認識を明確にし、横断的な育成の必要性を前提に制度設計を行う。H&G 社はさらに、公開型（サブスク）をベースにしつつ、個社固有の課題には出張研修や制度設計で深掘りするという多層構造を採ることで、「共同利用」と「個別最適」を両立させ、個社だけでは回らない育成を「事業として回る形」に組み替えている。

第二の共通主題は、研修を単なるサービス提供として捉えるのではなく、資格・検定・登録（カード）・更新講習といった制度装置を介して、到達目標や評価、社会的通用性を作り出そうとする点である。ここでは「学ぶ内容」そのもの以上に、「何をもって習得とみなすか」

「誰がそれを認証するのか」「学習成果がどこで通用するのか」という社会的な規格化が核心となる。日本データ通信協会は、国家試験の実施事務等を通じて技能形成の共通インフラを担い、個人の学習と業務上の信頼性を制度的に接続する立ち位置にある。スーパーマーケッ

ト協会は、検定体系と教材整備を中核に据えつつ、更新制度を組み込むことで、知識の鮮度管理と能力の継続的保証を制度として設計している。建設業振興基金の CCUS は、就業履歴や資格等を蓄積し、カード等で段階的に可視化する仕組みとして位置づけられ、技能を「見える化」して市場・企業内評価・処遇へつなぐ回路を用意している。H&G 社においても、昇格等に接続する社内資格（店長試験等）を支援対象として含めることで、教育を評価・登用に結び付ける制度媒介の論理が組み込まれている。

第三に、育成が企業努力だけで完結せず、行政制度の運用・調整と結びついている点が共通している。業界団体・中間組織は、研修を実施するだけでなく、法制度に基づく運用（試験・講習・基準整合）や、受託事業の実装、制度環境に対する提言を通じて、人材育成の「外部条件」を整える役割を担う。電経連は厚労省を主要カウンターパートとして、制度環境の整備・調整を軸に政策提言を行い、人材育成が機能するための制度的前提（ルール、運用、支援策）に働きかける。日本データ通信協会は、電気通信事業法等に基づく国家試験運営や講習機能を担い、個人情報保護等でも媒介組織として制度運用に関与することで、育成と社会的信頼の担保を制度として支える。建設業振興基金は国交省と多数団体の会議体を事務局として束ね、さらに厚労省受託で訓練から就職あっせんまでを接続するなど、行政施策の実装面で人材育成の工程全体に関与している。ここに共通するのは、育成が「学習」ではなく「制度運用」や「実装」の問題でもあるという現実認識である。

第四は、現場の制約条件に適合する形で学習機会を設計するという主題である。ここでは「研修が正しい」ことよりも、現場が抜けられない／集合できないという制約下で、いかに学習アクセスを確保し、運用可能な形に落とし込むかが中心課題となる。H&G 社は「1～2 時間抜けること自体が難しい」というサービス業の現実を前提に、サブスク型の公開研修にオンデマンドやモバイルを組み合わせることで学習の入口を分散化し、必要に応じて補講や個別対応で補強する設計を採る。スーパーマーケット協会も人手不足を背景に、オンライン受検や自動化への移行を課題意識として示し、制度運用を持続可能にする方向へ舵を切る。日本データ通信協会も工事担任者資格に係る e ラーニング型養成課程を提供する設計を含み、学習の機会と到達の保証を「集合前提」から切り離している。つまり共通しているのは、学習を「場」ではなく「アクセス設計」として捉え直す視点である。

第五は、知識が陳腐化する領域における更新・改訂の仕組み化である。法改正や事故、技術変化によって「正解」が変わる領域では、研修の一回性よりも、更新講習・教材改訂・制度更新をどの周期で回すかが品質保証の核心になる。スーパーマーケット協会は食品表示等で年次レビューを回し、さらに 2 年に一度の更新制度を導入することで、知識の鮮度を制度として管理している。日本データ通信協会の事例では、事故等を契機に行政がルール化し、その内容が学習・評価基準に反映される循環が述べられており、社会的なリスク管理と人材育成が同一の回路に組み込まれていることが示唆される。ここでは、育成は「教えること」だけでなく、「変化する正解を追従し続ける組織的能力」を作る営みとして描かれている。

第六は、育成を評価・登用・処遇・取引条件へ接続し、学習を駆動させる主題である。学習が「受けた」で終わらないためには、学習成果が何らかの形で可視化され、意思決定（登用、昇格、配置、賃金、受注等）に作用する必要がある。日本データ通信協会は、資格が目標管理と評価の共通物差しになる点を強調し、個人の努力が組織内で正当に理解される回路を制度として確保する。建設では CCUS が処遇・企業評価・受注等とつながる構想が語られ、技能の可視化が個人の待遇と企業行動の双方を動かす可能性を持つ。H&G 社は育成と評価を連動させる仕組み化を事業の柱として明示し、研修だけでなく、評価制度・昇格要件・教育体系の整合を取ることで、企業の人事運用そのものを「回る形」に変える方向を取る。つまり共通しているのは、育成を「教育」ではなく「人事システムの一部」として再設計する視点である。

第七は、入口（確保）から育成・配置・定着までを連鎖として捉え、研修単体ではなく「工程全体」として設計する主題である。とりわけ建設とサービス業では、単に研修を提供しても人は集まらず、また離職が続けば育成投資が回収できないため、入口・訓練・配置・定着が一つのシステムとして扱われる。建設の受託事業は、資格・安全教育等を集中付与したうえで、企業側が手を挙げて就職につなぐ設計がなされ、訓練→雇用への接続が構造として組み込まれている。H&G 社も離職抑制・定着を見据え、研修提供に加えて制度設計コンサルの比重を高めることで、現場運用・評価・育成が連動する全体設計を支援している。ここでの共通点は、人材育成が「中間工程」ではなく、入口から出口（定着）までを含む「サプライチェーン」として再構成されている点にある。

第八は、育成が成立するための運営主体のデザインである。少人数事務局で継続運用するには、外部知（専門家）やトップ層の関与、運営の分業設計が不可欠になる。電経連は人事トップ層が理事等として関与する運営構造を持ち、研修や情報共有が「業界の人事機能」として位置づく。スーパーマーケット協会は外部専門家を知のエンジンとして活用し、協会は制度ガバナンスを担うという分担を描き、専門性の確保と運用責任の所在を整理している。IFI も理事会の承認と事務局の役割（カリキュラム編集者の機能）の分担が明確で、教育内容を更新し続けるための編集・運営機能を組織として備える。つまり、教育の中身だけでなく、誰がどの権限で設計し、更新し、品質保証するのかが、共通して重要な主題になっている。

第九は、制度やサービスを「きれいに設計」しただけでは回らないという、実務上の課題群である。H&G 社は体系づくり（コンサル）と「早く実施したい」という企業側の要請の時間軸が一致しない問題を述べ、制度設計に必要な準備期間と、現場が求める即効性との緊張関係が表面化する。建設では教育訓練受講履歴の登録など制度の完成度が十分ではない点に触れ、制度が整備途上のまま普及・運用を進めざるを得ない現実が示される。日本データ通信協会では制度と支援制度（例えば補助等）が結びつく局面で、検証（不正防止）の設計が不可欠であるという指摘があり、制度が拡張するほど、運用監査や実在性確認がボトルネックになり得る。つまり、共通しているのは「実装フェーズの摩擦」を織り込んだ設計思想であり、育成の議論が「運用論」と不可分になっている点である。

以上を踏まえると、企業外訓練は、単なる外部研修サービスではなく、企業内訓練を補完し、業界横断の標準化、知識更新、能力の可視化、学習機会の確保を支える産業・業界全体の人材形成基盤として機能していると整理できる。

図表 3-2 各団体・企業の研修・人材育成支援の特徴一覧

団体・企業	中核機能	制度・標準化	企業内訓練との接点	現場制約・更新対応	課題・留意点
電経連	人事労務職能の横断研修と情報共有。	資格より討議・他社比較・ネットワーク形成が中心。	人事実務を相対化し、各社の制度設計・運用へ還流。	層別会合や研修体系の更新により対応。	処遇制度は各社判断で、団体の介入範囲は限定的。
日本データ通信協会	国家試験、法定講習、養成課程、更新学習の実務。	指定試験機関・登録講習機関。eLPIT、情報通信エンジニアを提供。	資格を目標管理、評価、登用、知識更新の共通物差しに活用。	eラーニング、リモート講習、毎年教材更新で対応。	補助金等との連動時における受講確認・不正防止、制度説明の精確化。
建設業振興基金	担い手確保・育成、団体助成、CCUS、受託訓練。	CCUS で就業履歴、資格、社会保険加入等を可視化。	入職前訓練、合同研修、処遇改善の基盤形成を支援。	資格・安全教育を入職前に付与し、中小企業の受入負担を軽減。	職種網羅、費用・導入手間、元請・下請・発注者の合意形成。
IFI	ファッション産業の横断型ビジネススクール。	資格制度ではなく、講座階層による学習ラダーを形成。	中間報告、最終発表、社内報告により学習成果を還流。	少人数双方向、オンデマンド+対面、内容の毎年更新。	双方向性を維持しつつ、オンライン化と対象拡張に対応。
全国スーパーマーケット協会	教材・検定を通じた業界共通知識の標準化。	S 検、食品表示管理士、食品衛生・HACCP 対応、更新制度。	社内トレーナーが教材を活用し、登用・昇給判断にも利用。	オンライン受検・自動化。食品表示は2年更新。	人手不足下で集合研修が困難、法改正への継続対応。
H&G 社	サービス業向けサブスク研修、出張研修、制度設計。	業界共通資格ではなく、個社別の社内資格・評価制度・教育体系を設計。	外部 OFF-JT と個社制度設計を接続し、定着・戦力化を支援。	対面、Zoom、オンデマンド、モバイルでシフト制約に対応。	現場の時間不足と、体系づくりに要する時間軸のズレ。

注：各欄は本文の記述を横断比較のために要約したものである。

第4章 新型コロナウイルス感染症下における在籍型出向の増加と人材育成

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症の拡大は、日本企業に突発的かつ広域な外生ショックをもたらした。とりわけ、宿泊業・飲食サービス業などの対面型サービス業では需要が急減し、短期間で深刻な雇用過剰が生じた。一方、物流、医療・福祉、製造業の一部では人手不足も深刻化し、業種間の労働需給ミスマッチが拡大した。

日本では、景気後退期にも企業が雇用を維持しようとする傾向（雇用保蔵）が強く、雇用調整助成金（休業・教育訓練）等の政策支援もあって、失業率の上昇は一定程度抑制されてきた。しかし、需要回復が見通せない状況が長引くと、休業を中心とする雇用維持は、技能の劣化や就業意欲の低下を通じて人的資本を毀損し得る。雇用を維持できても、能力形成やキャリアの連続性が損なわれ得るため、雇用維持と同時に、企業・産業の枠を越えた労働力配分の調整を可能にする政策手段が危機対応として求められた。

こうした要請に応える仕組みとして注目されたのが、自社に在籍したまま他社で就労する在籍型出向である。在籍型出向は、出向元との雇用関係を維持したまま一定期間、出向先の指揮命令下で就労し、転籍型出向と異なり原則として帰任を前提とする。コロナ禍における在籍型出向の活用を政策面から後押ししたのが、産業雇用安定助成金（2022年12月2日以降、雇用維持支援コースに改称）である¹²。同助成金は、新型コロナウイルス感染症の影響で事業活動の一時的縮小を余儀なくされた事業主が、在籍型出向により雇用維持を図る場合に、出向元・出向先双方の事業主に対して賃金等の一部を助成する制度として、令和3年2月5日に創設・施行された¹³¹⁴。

¹² 令和4年12月2日、産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コース）の創設に伴い、従来の「産業雇用安定助成金」は「産業雇用安定助成金（雇用維持支援コース）」に名称変更された。なお、雇用維持支援コースは令和5年10月31日限りで廃止となった。

¹³ 制度創設当初、出向の実施期間は「1か月間～2年間」とされる一方、助成金の支給は同一労働者について12か月（365日）を限度として整理されていた。その後、令和4年10月1日の制度改正により、出向労働者1人当たりの支給期間を最長1年から2年に延長する取扱い（支給期間延長届の提出等を要件）が導入された。

¹⁴ もっとも、雇用維持を目的とする既存の政策手段としては雇用調整助成金が存在する。同助成金は、経済的理由により事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、「休業等」（休業・教育訓練）または出向を通じて雇用維持を図る場合に、休業手当・訓練期間中の賃金負担等や、出向元が負担した賃金等の一部を助成する制度である。したがってコロナ禍においても、休業に代えて教育訓練を実施し、当該期間について助成を受けることは制度上可能である。ただし、教育訓練は「休業等」として設計されているため、通常業務と区別して実施することが要件となり、訓練時間中は他の業務に従事させないことが求められる。なお、同一日に教育訓練と通常業務を組み合わせることは可能である。また、通常の事業活動と区別がつかない訓練（通常業務の一環として生産ライン上で行われるもの等）は助成対象とならず、生産活動と区別して実施される訓練が対象となり得る。さらに、出向に関する助成についても、雇用調整助成金が対象とするのは出向元が負担した賃金等に限られ、出向先の受入コストや就業規則・出向契約書の整備等の「出向初期経費」を、出向元・出向先双方に対して包括的に支援する枠組みは想定されていない。これに対して、産業雇用安定助成金（雇用維持支援コース）は、在籍型出向の円滑な実施そのものを政策目的として明示し、出向元・出向先の双方を助成対象に含めたうえで、就業規則や出向契約書の整備、出向前の教育訓練、受入に必要な機器・備品の整備等を「出向初期経費」として支援するなど、企業間で在籍型出向を立ち上げる際に発生する調整・準備コストを制度的に補助する点に特徴がある。このため、雇用調整助成金が「事業活動縮小局面における雇用維持」を主眼に休業等と出向を選択肢として位置づける制度であるのに対し、産業雇用安定助成金は、企業間・産業間のマッチングを含む在籍型

実際、在籍型出向は量的にも拡大した。厚生労働省によれば、産業雇用安定助成金の活用状況（出向実施計画届の受理状況）は、制度施行から約 1 年が経過した令和 4 年 2 月 4 日時点で、出向労働者数が 10,440 人分に達している。

本章は、このコロナ禍における在籍型出向の拡大を、企業間での実務経験を通じた人材育成の社会実験としてとらえ、企業が在籍型出向を人材育成手段として活用し得る条件を理論・実証の両面から検討する。

具体的には、厚生労働省アンケート調査による制度評価・人材育成効果の全体像と、同省の企業・労働者向け事例ヒアリングの二次分析から得られる知見を突き合わせ、在籍型出向がどのようなメカニズムで人材育成として機能したのかを明らかにする。あわせて、公益財団法人産業雇用安定センターへのヒアリング調査を通じて、制度運用の実態と調整主体としての役割も検討する。とりわけ、資源制約の大きい中小企業において在籍型出向が実質的な育成効果を持ち得るかを検討することは、今後の職業能力開発政策および人材育成制度の設計に示唆を与える。

2. 雇用維持制度下の訓練はなぜ機能しにくいのか(海外の事例)

新型コロナウイルス感染症危機において各国で拡充された雇用維持制度は、雇用の急激な破壊を防ぐうえで重要な役割を果たした。他方で、その利用期間が技能向上や再訓練の機会として十分に活用されたかについては、限定的だったとする評価が多い。

Drahokoupil & Müller (2021) は、EU 加盟 27 か国にノルウェー・スイス・英国を加えた 30 か国を対象に、コロナ禍で拡充された雇用維持制度を比較・整理し、雇用維持期間は本来、技能の更新・向上に充て得るにもかかわらず、危機下では訓練が自発的に生じにくいことを指摘する。需要が急減する局面では、企業にとって訓練投資の優先度が低下し、事業環境や労働需要の見通しが不透明であるほど、中長期的な人材投資に慎重になりやすい。その結果、制度設計の段階で訓練を促す明確なインセンティブを組み込まない限り、雇用維持は訓練を伴わないまま、仕事の回復を待つ調整にとどまりやすいと論じられる。

同研究は、雇用維持制度を制度ロジックに基づき、短時間勤務 (short-time work: STW)、休業 (furlough)、賃金補助 (wage subsidies) の三類型に整理する。このうち、賃金補助型・休業型で訓練を受給要件として明確に義務づける設計は例外的で、訓練は推奨または容認、あるいは一部で提供されるにとどまっていた。これに対し、STW 型では、非就労時間を訓練に充てるという制度構造上の親和性から、訓練を明示的に接続しようとする設計が相対的に多く観察される。ただし、制度上は訓練が可能（あるいは奨励）とされても、実際の訓練の申請・実施は限定的にとどまりやすいことが、各国の運用報告で繰り返し指摘されている。

Eichhorst et al. (2022) は、欧州以外も含む 20 か国の比較レビューを通じて、雇用維持

出向の実装を後押しする制度として、支援対象と射程を拡張したものと整理できる。

制度下で訓練を機能させることは極めて困難である点を強調している。STW は本来、通常稼働への迅速な復帰を目的とする調整手段であるため、中長期的な視点を前提とする体系的な訓練計画が立ち上げにくい。実際、ドイツでは STW の訓練を促すために企業負担（社会保険料等）を軽減する措置が設けられたものの、訓練の利用は限定的であったとされる。また、スペインでも雇用維持の枠内で訓練の重要性が強調されたが、制度利用全体からみた訓練の実施は必ずしも高いとはいえないことが指摘されている。これらの知見は、制度設計面に焦点を当てた Drahekoupil & Müller（2021）の整理を、企業および労働者の行動制約の観点から補完するものである。

OECD（2024）は、スペインの ERTE（雇用維持）を主題とする評価報告書の中で、STW の下で訓練が実際にどの程度機能したのかについて、スペインに加えフランス・ドイツとの比較も交えて分析している。OECD（2024）は、STW 中の訓練を雇用維持制度の付け足しではなく、制度全体の費用対効果を高め得る補完的要素として捉える。労働時間の削減によって生じる非稼働時間を訓練に充てることで、現在の職務を維持できる可能性を高めると同時に、将来的な職種・企業間移動に備えることも、理論上は想定されるからである。

もっとも、STW 中の訓練については、世界金融危機期以降の研究や政策議論においても評価が分かれてきた分野である。企業内の業務に密着した訓練のみを認める場合、本来企業が通常実施していた訓練を公的資金で肩代わりするだけになりかねず、すなわちモラルハザードを招くという批判がある。一方で、どこでも通用する汎用的技能の訓練を重視しすぎると、雇用維持を目的とする制度が、かえって転職や労働移動を後押ししてしまう可能性もある。このため、OECD（2024）は、単に「訓練を組み込んだかどうか」ではなく、「どの種類の訓練を認めたのか」「その費用を誰がどこまで負担するのか」「どのような条件を課したのか」といった制度設計の具体的内容こそが核心であると整理している。

訓練内容に関する要件は、国によって異なる。フランスでは、訓練が現在の職務と関連することが重視され、訓練の有意義性を担保する観点から、公的に認証された外部プログラムの活用が条件とされている。スペインの通常枠（ETOP）においても、訓練は主として現職に関連する内容が想定されている。これは、本来企業が通常実施していた訓練を公費で肩代わりするモラルハザードを抑える観点からである。他方でドイツでは、特定の企業や職場に固有な技能ではなく、他の企業や職種でも活用可能な汎用的技能の習得が重視される。その結果、現在の業務に過度に結びついた訓練は対象外とされ、訓練は将来の不確実性に備えた能力形成の手段として設計されている。

スペインでは RED メカニズム（Mecanismo RED de Flexibilidad y Estabilización del Empleo）と呼ばれる制度が 2021 年の労働市場改革により導入され、不況が一時的な循環的ショックであるのか、それとも産業構造の転換を伴うものであるのかを政府が区別し、それに応じた対応が取られている。循環的ショックの場合には、雇用の維持と元の職務への復帰が重視され、訓練も現職に関連する内容が中心となる。他方で、構造的な再編が想定される

場合には、将来的な職種・産業間移動を見据え、制度利用の条件として汎用的技能の習得を目的とした訓練が求められる。この仕組みは、雇用を維持すべき局面と、労働移動を支援すべき局面とを制度的に切り分け、それぞれに異なる訓練の役割を与えようとする政策設計を示している。

実際の利用状況を見ると、STW 利用者のうち訓練も併用した者が一定程度存在した可能性は示されているものの、その割合は総じて高くはなかった。OECD（2024）の推計では、STW 利用者のうち訓練を組み合わせた割合は、ドイツで約 10%、フランスで約 20%、スペインで約 30%とされる¹⁵。また、制度設計上は中小企業に対して相対的に手厚い補助が用意されていたにもかかわらず、実際の訓練実施は大企業や特定の産業に偏る傾向が確認されており、訓練を実施できる組織的余力や既存の人材育成基盤の有無が、利用の可否を大きく左右していた可能性が示唆されている。

なお、日本の在籍型出向に近い企業間の労働者貸出を用いた雇用維持策も、一部の国で確認される。これらは、休業や短時間勤務の期間中に別の雇用主と新たに雇用契約を結ぶ形の兼業・追加雇用とは異なり、雇用契約を出向元企業に残したまま、就労先のみを一時的に移す点に特徴がある。

ベルギーでは、企業間の労働者貸出（労働者の第三者提供：mise à disposition de travailleurs）は、平時には労働供給の濫用を防ぐ観点から原則として禁止されている。ただしコロナ禍の初期対応として、特別権限令（arrêté royal de pouvoirs spéciaux n°14：2020 年 4 月 27 日）により、2020 年 4 月 1 日～6 月 30 日の時限措置として、重要セクター（secteurs critiques）での労働力確保を目的に例外的な運用が認められた。

フランスでは、企業間の労働者貸出（prêt de main d'œuvre）はコロナ禍以前から制度化されており、原則として賃金・社会保険料・費用等の実費相当額を上限として請求する非営利原則の下で運用される。コロナ禍では、2020 年 6 月 17 日法（Loi n°2020-734）により、一定期間の時限措置として手続の柔軟化が導入され、その後も期限が延長される形で運用された（少なくとも 2021 年 9 月 30 日までの適用が規定）。また、企業が活動部分休業（activité partielle）を利用している場合には、貸出料金が実費未満（ゼロを含む）であっても、受入側にとって非営利とみなし得る取扱いが設けられた¹⁶。しかし、企業による利用は限定的であったとされている¹⁷。

¹⁵ ただしドイツは労働者ではなく企業ベースの推計であり、参照時期も国によって異なる。

¹⁶ 企業が一時的に操業を停止・縮小する局面で、雇用関係を維持したまま労働時間を減らし、働けない（減った）時間分について従業員に補償を支払う一方、雇用主側は国等から補填を受ける短時間就業・休業の雇用維持制度である。さらに、この時限措置は ordonnance n°2020-1597（2020 年 12 月 16 日）により 2021 年 6 月 30 日まで延長された。その後の法改正により、適用期限はさらに 2021 年 9 月 30 日まで再延長された。

¹⁷ フランス国民議会（2023）『高年齢労働者の雇用改善に向けた大規模計画を立ち上げるための法律案（Proposition de loi visant à lancer un grand plan pour l'amélioration de l'emploi des seniors）』

第 16 立法期、文書番号 1051。労働者貸出は、失業なき労働移動を実現しうる制度として理論上は有望視されたが、企業による利用は限定的であったという。制度設計というより、企業文化の中に当該手法が十分に根付いていない点にあると評価されている。

ルクセンブルクでは、企業間の一時的な労働者貸出が雇用維持策の一つとして明示されており、新型コロナウイルス感染症の第1波に対応する形で、官民連携のマッチング基盤と結びつけて運用した点が特徴的である。商工会議所、労働当局、雇用局（ADEM）などが関与して構築された「JobSwitch」プラットフォームを通じて、2020年3月24日から4月30日までの運用期間中に合計537件のマッチングが成立したと報告されている。これは、短時間就業者等を含む、一時的な余剰労働力を人手不足企業につなぐ人員融通の仕組みが危機対応として一定程度活用されたことを示す具体的な数量指標である。ただし、同国における短時間就業（*chômage partiel*）の利用規模と比べれば、量的には例外的な水準にとどまっており、主たる雇用維持手段を代替するものではなかった。さらに、制度上、貸出が「6か月の参照期間内で累計8週間」を超える場合には、労働大臣の許可が必要とされ、長期化や濫用を防ぐためのガバナンスも組み込まれていた。

企業間労働者貸出は、各国において危機対応として制度的に導入・調整されたものの、その利用規模は総じて限定的であり、雇用維持政策の中核を担う手段というよりも、特定条件下で用いられる補完的・例外的な対応にとどまっていたと評価できる。これに対し、日本では政策支援下の在籍型出向が相対的に活用された可能性は高い。もっとも、欧州諸国における企業間労働者貸出と日本の在籍型出向のいずれにおいても、主たる政策目的は人材育成や職業訓練ではなく、部門間・企業間の労働需給の調整にあった。

3. 産業雇用安定助成金の創設経緯

新型コロナウイルス感染症の拡大に直面した日本の雇用政策は、当初、雇用調整助成金等を中心とする雇用維持策を通じて、失業の急増を抑制する対応をとった。2020年春から夏にかけては、需要急減に直面した企業に対し、休業を通じて雇用関係を維持することが政策対応の中心に据えられ、労働者を一時的に就業から切り離す形での雇用維持が広範に実施された。

しかし、感染症の影響が長期化する中で、休業を中心とした雇用維持策のみでは、労働力の滞留や労働需給のミスマッチを固定化しかねないとの問題意識も次第に顕在化していった。こうした認識の下、休業に代わる雇用調整手段として、労働者を実際の業務に従事させながら雇用関係を維持する「出向」の活用が、政策的に注目されるようになった。その一環として、2020年6月12日には、雇用調整助成金における「出向」の取扱いについて、出向期間要件を緊急対応期間内に限り「3か月以上1年以内」から「1か月以上1年以内」へと緩和する特例が講じられた。また同時期に、公益財団法人産業雇用安定センターが、雇用シェア（在籍型出向制度）の活用を通じて雇用維持を図る企業を支援する「雇用を守る出向支援プログラム2020」を開始し、出向元企業と出向先企業の間における在籍型出向のマッチング等を無料で行う枠組みを前面に打ち出した。

こうした対応を前提としつつ、2020年7月17日に閣議決定された『経済財政運営と改革

の基本方針 2020（骨太方針 2020）』では、求人数が全体として感染症の影響で減少している一方で介護・IT 等の一部職種では労働需要が高い状況が指摘され、労働需要の構造変化と、それに対応したマッチングの必要性が明示された。さらに同文書は、雇用調整助成金を軸とする雇用維持策を基本としながら、「出向や配置転換など民間企業による取組」を支えつつ、「業種や地域を超えたマッチング等の実現につながる優良事例の横展開」を進めるとしており、官民連携の下で企業間マッチングを推進する方向性が示されている。

もっとも、この時点での「出向」は、雇用調整助成金の枠組みにおける雇用調整手段、すなわち企業による取組の一類型であり、在籍型出向を中核に、出向元・出向先の双方を助成対象とする独立の助成制度としての制度設計が、文書上で具体的に提示されていたわけではなかった。

2020 年 9 月 16 日に開催された第 142 回労働政策審議会職業安定分科会雇用保険部会では、休業支援金の対象期間延長等が議題とされる一方で、部会長を務める阿部正浩氏（公益代表）から、感染症との共存を前提に労働市場政策を再構築する必要性が指摘された。阿部氏は、雇用維持の重要性を確認しつつも、雇用調整助成金によって「休業等で移動を阻害するようなことになる」ことへの懸念を示し、労働移動・再配分の観点をより早期から政策に組み込むべきだとの問題提起を行っている。

2020 年 11 月 13 日に開催された第 3 回成長戦略会議では、雇用調整助成金（特例措置）の継続・延長を求める意見が示される一方で、同制度が結果として休業を相対的に有利にし、在籍型出向等の労働移動を阻害しうるとの問題意識が提示された。具体的には、櫻田謙悟氏（SOMPO ホールディングス株式会社 グループ CEO・代表取締役社長・社長執行役員）は、雇用調整助成金制度が「結果として出向に行くよりも休んでいるほうが補助が出る」仕組みとなり得る点を指摘し、休業偏重のインセンティブを是正する必要性を提起している。また、三村明夫氏（日本商工会議所会頭）は、失業なき労働移動の観点から、公共職業訓練やハローワークに加え、在籍型出向のあっせんも行う産業雇用安定センターのマッチング機能の強化・拡充を求めた。これに対し、田村憲久厚生労働大臣は、雇用調整助成金等による雇用維持支援を前提としつつ、社会経済活動を再開していく中で、労働需給の変化を的確に捉えた在籍型出向や人材育成支援を推進し、産業雇用安定センターの機能を拡充する方針を述べている。さらに、会議の総括において加藤勝信内閣官房長官は、失業防止のための雇用維持と並行して、労働移動支援の強化、具体的には在籍型出向の環境整備や職業訓練の強化等を進める方向性を示した。

この問題意識は、2020 年 11 月 27 日に開催された経済財政諮問会議においても示され、柳川範之民間議員は、雇用調整助成金の必要性を認めつつ、政策の軸足を労働移動支援に移していくべきだとの考えを示した。また、同会議に臨時議員として出席した田村憲久厚生労働大臣からは「休業に偏らず出向等による雇用維持への支援を行いつつ、産業政策と雇用政策を『車の両輪』として実施していく必要」との認識が示され、雇用を守ることと、労働需

要の変化に応じて人を動かすことを両立させる政策構想が明示された。

こうした一連の議論を受け、2020年12月8日に閣議決定された「国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策」を踏まえて、在籍型出向を活用した新たな雇用支援策として「産業雇用安定助成金（仮称）」の創設が制度化の射程に入った。その財源措置にあたる令和2年度第3次補正予算は、2021年1月28日に成立している。

同助成金は2021年2月5日に「産業雇用安定助成金」として創設・施行され、在籍型出向により労働者の雇用維持に取り組む場合に、出向元および出向先の双方の事業主を助成対象とする枠組みが導入された。制度は、創設当初、(1) 出向中に要する費用の一部を助成する「出向運営経費助成」と、(2) 出向の成立に必要な措置に要する費用を助成する「出向初期経費助成」から構成され、いずれも出向元・出向先の双方に対して支給される。とりわけ出向運営経費助成は、出向元・出向先がそれぞれ負担する賃金、教育訓練、労務管理に関する調整経費等を助成対象とし、上限額は出向元・出向先の合算額として設定される。

以上のように、コロナ禍においては休業を中心とする雇用維持策を基調としつつ、その限界を補う手段として、従来から存在していた在籍型出向が雇用維持の選択肢として改めて重視されるようになった。そのうえで、産業雇用安定助成金は、在籍型出向について、出向元に加えて出向先も助成対象に含める点に制度上の新規性を有した。ただし、制度目的は、出向の成立・運営に伴う費用を出向元・出向先双方に助成することを通じた雇用維持に置かれており、教育訓練や人材育成を直接の目的として創設された制度ではない。

4. 在籍型出向を「人材育成政策」として捉え直す理論的整理

在籍型出向では、労働者が出向元との雇用関係を維持したまま、出向先で一定期間実務に従事する。これを人材育成策として捉えるなら、社内 OJT だけでは得難い、異なるルーチン・評価基準・意思決定プロセスへの曝露を、社外での計画的 OJT として提供する制度と捉えられる。この制度を理論的に位置づけるうえで参照すべき基礎理論の一つは、実務経験の反復を通じて能力と効率が高まるという実践による学習 (learning by doing) の議論である。

経験を通じて仕事が上達するという実践による学習 (learning by doing) の議論は、Arrow (1962 ; 1971 [再録]) に端を発する。Arrow は、同じ生産活動を繰り返すほど経験が蓄積し、単位当たりの生産コストが低下するという学習効果を、経済における技術進歩の重要な源泉と見なした。さらに彼は、learning by doing の存在が、ある主体の投資・生産の経験が将来の投資家・生産者にも便益を与えうる一方、その便益が市場で十分に価格付けされないため、競争均衡の投資が社会的最適を下回りうるという外部性の問題を明確にした。この点を一般化すれば、learning by doing が研修の場や教育の場に限られた特殊な学習ではなく、日々の仕事の反復そのものが能力形成と効率化を生み、場合によってはその効果が組織の外にも広がりうる、という見取り図を与えた点にある。そして後続研究ではこの見取り図が、個人の熟練だけでなく、組織としてのルーチンの洗練や生産性向上（組織学習）を説明する

基礎にもなった。しかし、その後の研究は、**learning by doing** が強力であるがゆえに、同時に経路依存・ロックインという限界を生み得ることも明確にしてきた。すなわち、使えば使うほど熟練し、ますます使いたくなるという正のフィードバックが働くと、最初に偶然選ばれた技術や方法が有利になり続け、結果として市場では必ずしも最も効率的な技術が主流として採用されるとは限らない可能性がある (David 1985 ; Arthur 1989)。

さらに、**learning by doing** を「技術固有の熟練」として捉えると、特定技術を使い込むほど当該技術での生産性は高まる一方、別技術へ切り替える際には蓄積した人的資本の一部が失われ、切替コスト（機会費用）が高まるため、より優れた代替技術が登場しても、切替や探索が抑制されやすいことが示される (Jovanovic and Nyarko 1996)。この結果、短期的には効率化が進むとしても、長期的には技術更新や知識探索が不足しがちとなり、「慣れによる効率の良さが変化への挑戦を妨げる」ことで、成長の停滞につながりうる。この論点は、既存知の深化 (**exploitation**) と新規知の探索 (**exploration**) のトレードオフとしても整理でき、反復による学習が深化を促す一方で、探索を相対的に弱める可能性がある (March 1991)。

このように、**learning by doing** は、組織内の技能形成と効率化にとって不可欠である一方、同じ成功パターンの反復によって探索が狭まり、新しい知識ややり方への切替が起きにくくなる。この探索不足を補う手段として、まず外部人材の採用（中途採用）が考えられる。採用は外部の知識や技能を組織に取り込む強力な手段であり、暗黙知の獲得も起こり得る。とりわけ、異質な専門性をもつプロフェッショナルを中核ポストで採用し、当人が強いリーダーシップを発揮する場合には、既存メンバーの問題設定や仕事の進め方が揺さぶられ、探索行動が誘発されることもある。

ただし、外部知の導入が成果に結びつくかは、採用する組織の吸収能力 (**absorptive capacity** : 外部知の認識・同化・活用能力) にも依存する (Cohen and Levinthal 1990)。採用によって持ち込まれた暗黙知や新しい判断様式が、どの程度組織内に“広く”普及し、既存メンバーの実務能力として定着するかについては、一定の留意点がある。新規採用者は当初、既存メンバーとの信頼関係や共通の前提（用語、評価基準、暗黙の作法）を十分に共有していないことが多く、その結果、知識移転は粘着性 (**stickiness**) が高く、すなわち労力・時間を要し、移転プロセスが難航しやすいことが指摘されている (Szulanski 2000)。また、外部からのスター人材の採用が、既存メンバーの生産性向上に平均的には必ずしも直結しない（同一組織内でも、専門的に近い同僚にはプラス、遠い同僚にはマイナスという相殺が生じうる）という結果も報告されている (Agrawal et al. 2017)。したがって、採用が探索を刺激し得るとしても、その効果が同僚や組織全体へ波及するまでには統合コストと時間を要する可能性がある。この背景には、実務で使われる知識の多くが、単独で切り出せるノウハウではなく、「その職場ならではのやり方・判断基準・役割分担」と結びついて初めて意味を持つ性質がある。

このように、知識が「そのままでは他の職場で使えない性質」をもつほど、「何を学んだか」

だけでなく、それを自組織の仕事の進め方や判断基準に合わせて言い換え、共有できる形に整える作業が不可欠となる。そのための媒介として、共通言語、具体例、説明の場、利害の調整といった仕組みが整っていなければ、知識移転は一層難しくなる（Carlile 2004）。

もう一つの方法は、一定期間、他組織の実務に入り込み、実践を通じて学ぶ方法である。在籍型出向は、出向者が送り出し組織の内部者としての関係資本（同僚との信頼関係や、これまでの共同作業の文脈）を維持したまま外部の実務知を獲得し、帰任後にその知識を既存の人間関係の中で共有・説明しやすい点に特徴がある。このような「共有・翻訳のしやすさ」は、出向者が帰任後も同じ組織内で、共通の言語や評価基準のもとで同僚と働き続けるため、外部で学んだ内容を自組織の課題や手続に即した形に言い換え、具体的な実務行動へと結びつけやすいことに由来する。

したがって、在籍型出向の相対的な利点は、「暗黙知を新たに獲得できるかどうか」そのものではなく、「獲得した知識が、帰任後に組織内で共有され、実際の業務改善に使われるかどうか」という組織内への拡散可能性の差として整理するのが適切である。言い換えれば、在籍型出向は、外部での探索によって新しいやり方や考え方を学び、それを内部者としての関係資本を通じて組織内に持ち帰り、日常業務の中で反復・定着させることで、探索と深化をつなぐ境界連結（boundary spanning）型の人材育成政策と位置づけられる。

在籍型出向（secondment）を扱う研究である Kolympiris et al. (2019) は、米国 National Science Foundation (NSF) の rotation program（大学から NSF への期間限定配置制度）を事例に、このような知識還流の仕組みが実際に成果改善につながることを実証的に示している¹⁸。同研究では、出向者（rotator）が受け入れ先で審査・助成金配分プロセスを学び、帰任後にその知見が同僚へ移転されることで、同僚が獲得する研究資金（グラント）が増えることが示されている。

こうした知見を踏まえると、在籍型出向の効果を高めるためには、制度設計上、少なくとも次の点が重要になる。第一に、出向先は「自社の課題と結びつけて活用でき、かつ一定の異質性をもつ領域」から選び、出向前の段階で「何を学び、帰任後にどの業務で活かすのか」をあらかじめ明確にしておくことである。第二に、出向期間中も、送り出し組織との間で定期的に対話の機会を設け、学んだ内容を言語化・整理することが求められる。第三に、帰任後には、出向者が学びを実際に活かせる配置や権限、評価の仕組みを整え、事例共有会やメンタリング、業務改善プロジェクトといった共有の場を制度的に用意することが重要となる。

¹⁸ Kolympiris, Hoenen, and Klein (2019) は、在籍型出向（secondment）を通じた知識移転の効果を実証的に検証した研究である。著者らは、在籍型出向を「learning by seconding」と概念化し、その特徴を、出向者が送り出し組織と受け入れ先組織の双方に同時に埋め込まれた存在（double embeddedness）になる点に見出している。米国国立科学財団（NSF）のローテーション制度を分析対象とし、大学教員が一定期間 NSF に出向した後に帰任するケースを用いて、出向者本人ではなく、帰任後に同じ学部にも所属する同僚の研究資金獲得行動に着目した差分の差分分析を行っている。その結果、出向者を持つ学部の同僚は、持たない学部の同僚に比べて、帰任後に NSF から獲得する研究資金が有意に増加することが示されている。著者らは、この効果を、出向者が受け入れ先で体得した審査プロセスや判断基準に関する暗黙的・文脈依存的な知識を、帰任後に内部者としての関係資本を通じて同僚に共有・翻訳することによって説明している。

逆に、帰任後に新しいやり方を提案しても、それを試す余地や評価の仕組みがなければ、知識は個人の経験にとどまり、組織全体には広がりにくい。したがって在籍型出向は、出向者個人の能力開発にとどまらず、帰任後にその学びを受け止め、活用する側である送り出し組織の受容体制まで含めて設計されるべき人材育成政策といえる。

第4節の先行研究を簡潔に整理すれば、次の四点に要約できる。第一に、能力形成の中心は座学型の研修よりも、日常業務への参加を通じた学習、すなわち OJT に置かれている。個人の技能や判断力は、実務への継続的な関与を通じて形成・高度化される。第二に、同一の業務やルーチンを反復する学習は、短期的には効率化をもたらす一方で、成功パターンへの依存を強め、結果として新しい知識や視点の導入が抑制されるという経路依存(ロックイン)を生みうる。第三に、このようなロックインを緩和する手段として、他社の実務に参加することによる外部探索が理論的に重要となる。異なる業務慣行や判断基準への接触は、既存の仕事の進め方や問題設定を相対化し、新たな学習機会をもたらさう。第四に、もっとも、他社で獲得された知識や判断様式は、そのままでは自社の文脈に適用しにくく、自社の手続や評価基準に合わせた再構成を経て初めて、組織内で共有・活用される。外部探索は必要条件ではあるが、それだけで組織の学習や実務改善が自動的に生じるわけではない。

以上の四点は、在籍型出向を通じた学習が、「実務への関与」「外部との比較」「知識の再構成」という複数の局面を含む過程として理解されうること示唆している。したがって、在籍型出向が人材育成として機能しているか否かを検討するためには、これらの局面が当事者によってどのように認識されているのかを確認することが重要となる。

この点を確認するためには、在籍型出向に関する当事者の主観的評価や意味付けに着目し、能力開発の契機がどの局面に由来するものとして認識されているのかを把握する必要がある。具体的には、出向先での実務経験がどのように評価されているのか、また自社業務との比較や帰任後の適用可能性について、どの程度言及がなされているのかを確認することが分析上の出発点となる。

5. 厚生労働省アンケート調査とヒアリング調査

本節で依拠する検証資料は大きく二つである。第一に、厚生労働省が産業雇用安定助成金（在籍型出向）の活用実態を把握し、制度の評価および普及・活用促進に資する基礎情報を得ることを目的として実施した『在籍型出向に関するアンケート調査』である。同調査は、2021年6月30日時点で都道府県労働局が産業雇用安定助成金の計画届を受理していた出向元・出向先事業主および在籍型出向を経験した労働者を対象として実施された。調査設計上、対象事業所数は出向元 540 社、出向先 604 社であり、労働者については原則として企業あたり 1 名を対象とした。調査票は都道府県労働局を通じて郵送により配布・回収され、回収数は出向元 336 社、出向先 341 社、出向経験労働者 382 名であった。調査は、助成金の施行

(2021年2月5日)から約6か月後にあたる2021年8月に実施された¹⁹。

第二に、厚生労働省資料『在籍型出向に関するヒアリング結果について』に整理された事例調査（以下、「ヒアリング資料」）である。同資料は計31事例を収録し、各事例について「出向労働者への精神的ケア」「仕事内容の親和性・即戦力」「遠隔地への出向」「異なる分野への出向」「出向労働者の経験向上、能力開発」「短期間の人材ニーズの充足」「行政（自治体）との連携」など、論点別に整理している。

以上の二資料はいずれも、在籍型出向の実施状況および産業雇用安定助成金の活用実態を把握するために厚生労働省が取りまとめた行政資料である。

6. 在籍型出向に対する評価と能力開発効果

本研究では、在籍型出向を経験した当事者が当該出向をどのように受け止めているのか、とりわけ人材育成上の効果を認識しているのかを明らかにするため、厚生労働省が実施した「在籍型出向に関するアンケート調査」を用いて検討する。

第一に、在籍型出向に対する総合評価は、出向元企業、出向先企業、出向労働者のいずれにおいても極めて高い水準にある。具体的には、「評価できる」または「やや評価できる」と回答した割合は、出向元企業で95%、出向先企業で98%、出向労働者で94%に達しており、制度全体としての受容度が非常に高いことが確認できる。否定的評価（「やや評価できない」「評価できない」）はいずれの主体においてもごく少数にとどまっている²⁰。

第二に、評価理由の内訳をみると、立場ごとに重視される点が明確に異なっている。出向元企業では、「労働意欲の維持・向上」を挙げた割合が63%、「能力開発効果」を挙げた割合が59%と高く、在籍型出向が雇用維持策であると同時に、人材育成の手段としても意識されていることがうかがえる。これに対し、出向先企業では、「自社従業員の業務負担軽減」が75%と最も多く、次いで「即戦力の確保」が52%を占めており、在籍型出向が短期的な労働力補完策として評価されている側面が前面に出ている。一方、出向労働者では、「能力開発・キャリアアップ」を評価理由として挙げた割合が57%と最も高く、次いで「雇用が維持されていることによる安心感」が46%を占めており、在籍型出向がキャリア形成と生活安定の双方の観点から肯定的に受け止められていることが確認できる。

第三に、キャリア形成・能力開発効果に関する設問では、出向元企業および出向労働者の双方において、「在籍型出向はキャリア形成・能力開発に何らかの効果があつた」とする回答が過半数に達している。とりわけ、「出向先での業務経験により知識・スキルが高まった」と

¹⁹ この調査設計の特徴は出向元・出向先・労働者の三者から同時に評価を収集している点にある。そのため、在籍型出向の効果や課題を、送り出し側・受け入れ側・当事者という異なる立場から多面的に捉えることが可能となっている。

²⁰ 「評価しない理由」として、企業側では「出向契約までの調整・交渉の負担」（出向元12%、出向先8%）が最多で、出向元では「出向労働者への精神面のケアの負担」（9%）、出向先では「教育訓練の負担」（3%）が続く。出向労働者では「職場環境の違い等による精神的負担」（18%）が最多であった。

回答した割合は、出向元企業で 51%、出向経験労働者で 51%と、いずれも半数を超えている。これに対して、「出向前後の研修・教育訓練により知識・スキルが高まった」とする回答は、出向元企業で 7%、出向経験労働者で 13%にとどまっており、能力開発効果の中核が研修ではなく、出向先での実務経験にあったことが示唆される。

さらに「出向先での業務経験により知識・スキルが高まった」と回答した企業・労働者に限って、能力向上の具体的内容をみると、「自社では得がたい専門知識・専門スキル」を挙げた割合は、出向元企業で 56%、出向経験労働者で 55%と最も高く、「出向先企業の業界に関する知識や情報」もそれぞれ 55%、50%に達している。一方で、「自社においても得られる専門知識・専門スキル」を挙げた割合は、出向元企業で 7%、出向経験労働者で 14%と低水準にとどまっている。

また、「出向先での交流を通じて人的ネットワークが広がった」とする回答も、出向元企業で 38%、出向経験労働者で 41%に達しており、在籍型出向が技能形成に加えて、組織間ネットワークの拡張を伴う経験であったことが確認できる。

7. 厚生労働省ヒアリング事例の検証:どのような出向が望ましいか

本節では、厚生労働省『在籍型出向に関するヒアリング結果について』に掲載された事例を二次分析し、在籍型出向が、出向元企業および出向労働者によってどのように「学び」として語られているのかを検討する。ここで扱うのは、出向によって能力が実際にどれほど向上したかという量の測定ではなく、政策資料に書き残された叙述として、①何が「新しい学び」として捉えられているか、②その学びがどれだけ具体的に説明されているか、③帰任後にどう活かす見通しが語られているか、という「語られ方（言語化の程度）」の違いを明らかにすることを目的とする。さらに本節では、出向元と出向先の距離（業種の同一性と職務距離）という、出向の設計上調整可能な条件に着目し、語られ方の違いがどの類型で強く現れるのかを検討することで、「どのような出向が望ましいか」に関する実務的含意を導く。

分析対象とテキスト抽出

分析対象は、同資料に収録された 31 の事例のうち、出向元企業または出向労働者の発言が確認でき、かつ当該二者の発言から「能力獲得」に関する叙述（評価の根拠として引用可能な記述）を抽出できるものに限定した。本研究の再分析用データでは、出向先企業へのインタビューのみで構成され、出向元企業および出向労働者の発言が確認できない事例 8・9・15 は対象外とした。さらに事例 21 については、出向元企業または出向労働者の発言自体は確認できるものの、能力獲得に言及した叙述が当該二者からは確認できず、三指標の付与に必要な根拠（短文引用）を確定できなかったため、能力獲得の「不存在」とは区別して欠測として扱い、分析サンプルから除外した。以上により、最終サンプルは 27 事例となった（次ページの図表 4-2）。

能力獲得に関する叙述は、各事例の「出向を通じて得られた職業能力」等の該当箇所を中心に抽出し、出向元企業・出向労働者の発言（およびその内容を言い換えた要約・補足と判断できる部分）に限って評価対象とした。

指標の操作化(0～3点)と追加コード

抽出したテキストについて、「言語化の程度」を0～3点で点数化した。この点数は獲得した能力の高さではなく、資料上でどれだけ具体的に語られているかを表す順序尺度である。評価指標は、新規性（未経験度）・具体性（解像度）・転用可能性の3つである。新規性は「初めて」「未経験」といったかたちで学びが新規経験として明示される度合いを示し、具体性は学びの中身が工程・対象・ツール・場面などの業務要素としてどこまで細かく説明されているかを示す。転用可能性は、学んだことの帰任後の活用について「活かしたい」といった意向表明にとどまるのか、それとも役割・配置・施策などの具体的な実装像まで語られているかを示す。これらの採点はテキスト解釈を伴うため、測定誤差が入り得る点を踏まえて解釈する必要がある。

あわせて、運用設計に関する3変数（出向に際しての事前の目標設定の具体度、出向中の面談・フォロー頻度、帰任後活用に関する事前の言及の具体度）も同じく0～3でコード化した。各変数の定義と採点基準は図表4-1に示した。

図表 4-1 各変数の定義と採点基準

変数	スケール	0点	1点	2点	3点
新規性(未経験度)	0-3	新規経験としての言及なし	新規性の示唆のみ(曖昧)	「初めて」等で新規経験が明示	未経験性が強く具体例・背景付きで明示
具体性(解像度)	0-3	学びの内容がほぼ不明	内容は抽象(一般的スキル)	業務要素(工程・対象等)が一部具体	工程・対象・ツール・場面など複数要素で具体
転用可能性	0-3	帰任後活用への言及なし	意向表明レベル(活かしたい等)	活用領域・業務の方向性が示される	役割・配置・施策など実装像まで具体
目標設定の具体度	0-3	出向目的・学習目標の言及なし	目的は抽象(スキルアップ等)	学ぶ領域・技能が比較的具体	学習目標が業務要素レベルで具体/明確化の記述あり
面談・フォロー頻度	0-3	面談・フォローの言及なし	フォローあり(不定期・曖昧)	定期的な面談・勉強会等の記述	頻度が高い/具体(週次など)
帰任後活用(役割・配置)言及の具体度	0-3	帰任後活用の言及なし	活用意向のみ	活用の方向性・業務領域が示される	役割・配置・施策等の具体像あり

27 事例の事例別コードは図表 4-2 に示す。

図表 4-2 分析に利用した事例と各スコア(27 事例)

事例	業種区分	職務区分	新規性	具体性	転用可能性	目標設定 具体度	面談フ ォロー頻度	帰任後活 用言及具 体度	短文引用
1	異業種	異職務	3	2	1	0	0	0	「公的証明書等の発行に関する知識や、自治体の仕事や考え方を知ることができた。」 / 「…ルールセンターでは、説明等の接客スキルが向上した。」
2	同業種	近接職務	3	3	3	2	0	2	「…が あったが、精密な組立業務は未経験であった。タクトに縛られるライン作業も十二分に対応でき…」 / 「…め、そのスキルを活かした新しい事業展開の可能性が広がる。その意味でもその道の一流企業に在…」
3	異業種	異職務	3	1	0	1	0	1	「…まだ図れていないが、自社の人材育成として出向によりプラスのものを持って帰ってきてもらいたい…」 / 「…の社員は、「ルールを守る意識、安全意識が高い」と評価頂いたことがある。」
4	異業種	同職種	1	2	1	1	2	0	「定期的に勉強会(アルコールの知識など)も実施していて、スキルアップにもつながったと考えてい…」
5	異業種	近接職務	1	1	1	1	0	1	「同じ店頭販売であっても「忙しさに対する仕事のやり方」は違うため実地で経験できるのは今後のキ…」
6	異業種	同職種	3	3	2	2	0	1	「…ない。ただ、警備の規則や手順、機器システムの操作、設備メンテナンスの技術などは必ず役立つ…」 / 「…の規模や手順、統制などすべてが未経験のもので、毎日が勉強の連続である。また、警備のシステム…」
7	同業種	同職種	1	2	1	0	0	0	「…とが、出向先では 若手社員への指導育成のOJTとして役立っており、とてもうれしく思う。営業…」 / 「…門職のSEとして、若手社員への指導育成を行っている。」
10	同業種	同職種	1	2	1	1	0	0	「同じ溶接でも、使用する機械、塗料が異なり、技術面で得るところが多かった。」
11	同業種	同職種	1	0	0	0	0	0	「以前は休業手当として従来賃金の80%を支給し、従業員に副業を許可し生計維持をさせていたが、…」
12	同業種	異職務	3	3	1	2	0	0	「ラインに滞りなく部品を供給する作業スピードと、正確性の追求。」 / 「エンジンの組立ラインには興味があり、直接みてみたいと考えた事があったので、願いが叶った状況…」
13	同業種	近接職務	1	1	1	2	0	1	「…労働力として行くのではなく、スキルを身につけて帰ってきてほしいと伝えた。目的を明確にし、き…」
14	異業種	異職務	3	0	0	1	0	0	「出向前は雇用継続面での不安があったが、興味のあった農業に関わることができ、やりがいを持って…」
16	異業種	異職務	3	2	3	0	0	2	「…、今後出向元に戻った後も、その人脈を仕事に活かすことができる。」 / 「…観光に関する有識者や関係者との人脈を広げることができる。」
17	異業種	異職務	3	2	0	0	0	0	「本来の事業領域での収益が上がらない中で、出向者となることによって賃金や経費の一部分を自身で…」 / 「事業所にとっても雇用維持、経費低減が図れることは非常にありがたい。」
18	異業種	異職務	3	1	2	0	0	0	「…ものは人間関係というか、新しい人脈であると思っている。出向元での勤務だけでは得られな かつ…」
19	異業種	異職務	3	1	0	2	0	0	「出向元では飲食店舗の管理職として勤務してきた。今回の出向で初めて物流仕分けの作業を経験し、…」
20	異業種	異職務	3	3	3	2	1	3	「…うになった。ミーティングの際にプレゼンの機会があり、賛同されたことが自信となっている。」 / 「EC業界のノウハウは旅行業界において新商品の企画開発やツアー満足度を高める上で役に立つと感…」
22	異業種	近接職務	3	3	3	1	0	2	「…り、出向元に戻った際には新たな商品開発を進めたいとの意欲を示している。」
23	同業種	同職種	2	2	1	2	0	1	「Webデザインの考え方、最初の入り方、コンセプトの立て方を勉強している。今後ますます重要に…」 / 「…ていた経 緯もあり、自分自身もスキルアップのよい機会と考えていた。普段からやりとりしていた…」
24	異業種	近接職務	2	3	3	2	0	3	「…HP作成は外部委託していたが、内作で可能となる。」 / 「出向先において、新規事業の立ち上げに関わらせていただいている。自分も興味を持てし、今後…」
25	同業種	近接職務	3	2	2	2	0	2	「…一般のお客様が相手となるので、品質管理の 面での取り組みでかなりの違いがあり、見習うべき点…」
26	同業種	異職務	3	2	2	0	0	2	「…機会もなく貴重だと感じた。人的ネットワークが広がり、よかつたと思う。出向労働者へのインタ…」 / 「…組や作業量に応じての作業人員の管理など大変参考になった。出向終了後は、自分の業務で活 かし…」
27	異業種	異職務	3	3	1	2	0	0	「…えていたが、給食準備では厳しい衛生管理、手際の良さ、チームワーク が求められるので、そうし…」 / 「出向先では調理補助担当ということで、厨房の掃除や食器の洗浄、野菜等の食材のカット、配膳など…」
28	異業種	異職務	3	2	1	0	0	0	「…あまり会話をしない部署の方々とコミュニケーションを取ったり、相互に体調を気遣ったりしたこと…」
29	異業種	同職種	2	3	1	2	0	0	「…仕事と同じであるにも関わらず、販売管理システムや商品構成の企画、売上目標の設定などにつ い…」 / 「…る競争心が以前よりも強くなり、売上目標の達成をめざして充実した日々を送っている。また、仕…」
30	異業種	同職種	3	3	3	2	0	3	「…オーナーへの旅行特典などの新たな事業展開も検討されとのことで、そのためのノウハウをしか…」 / 「不動産管理の営業ノウハウ(マンションの管理組合や物件のオーナーを主な顧客として、営業等を…」
31	同業種	異職務	3	1	1	1	0	1	「…事への対応力や、受入 企業でのコミュニケーション能力向上といった効果があった。」 / 「…の、業務内容が違う為、直接的なスキルアップには繋がらないが、他社での仕事の やり方や経験は…」

距離類型(業種×職務距離)の定義

出向元と出向先の「距離」は、業種（同業種／異業種）と職務距離（同職種／近接職務／異職務）の組み合わせで類型化した。職務距離とは、仕事の内容がどれだけ似ているか（必要技能や主要タスクの重なるの程度）を表す概念である。本節で距離類型との関係を見る理由は、在籍型出向の設計において「どの程度似た仕事・同じ業界に出すか」は、受入先の確保やマッチング方針と並ぶ主要な可変要素であり、学びの語られ方に体系的な差を生み得ると考えられるためである。一般に、距離が大きい出向ほど「未経験」「新しい領域」として新規性が語られやすい一方で、学びの内容は抽象化しやすく、帰任後の具体的な転用像が語ら

れにくい可能性がある。逆に距離が小さい出向は、新規性は相対的に小さくなり得るが、業務要素の説明が具体化しやすく、帰任後に「何にどう活かすか」を接続しやすい可能性がある。したがって距離類型に着目することで、望ましい出向を検討するための指針を提供できる。

本データでは6類型すべてが観測され、群サイズは同業種×同職種4件、同業種×近接職務3件、同業種×異職務3件、異業種×同職種4件、異業種×近接職務3件、異業種×異職務10件（N=27）であった（図表4-3）。

距離類型ごとの傾向（記述統計）

距離類型ごとの傾向を概観するため、図表4-3に各群の記述統計を示している。本研究の指標は0～3の順序尺度であるため、平均値よりも中央値と四分位範囲を提示する。四分位範囲は、下位25%点から上位75%点までの広がり、群内のばらつきの大きさを把握するために用いる。

図表4-3 距離類型別の記述統計（中央値）

距離類型	n	新規性	具体性	転用可能性
同業種×同職種	4	1.0 [1.0–1.5]	2.0 [1.0–2.0]	1.0 [0.5–1.0]
同業種×近接職務	3	3.0 [2.0–3.0]	2.0 [1.5–2.5]	2.0 [1.5–2.5]
同業種×異職務	3	3.0 [3.0–3.0]	2.0 [1.5–2.5]	1.0 [1.0–1.5]
異業種×同職種	4	2.5 [1.5–3.0]	3.0 [2.5–3.0]	1.5 [1.0–2.5]
異業種×近接職務	3	2.0 [1.5–2.5]	3.0 [2.0–3.0]	3.0 [2.0–3.0]
異業種×異職務	10	3.0 [3.0–3.0]	2.0 [1.0–2.0]	1.0 [0.0–1.5]
全体	27	3.0 [2.0–3.0]	2.0 [1.0–3.0]	1.0 [1.0–2.0]

図表4-3が示す通り、新規性は同業種×同職種で中央値1.0 [1.0–1.5]と低い一方、同業種×近接職務（中央値3.0 [2.0–3.0]）、同業種×異職務（中央値3.0 [3.0–3.0]）、異業種×異職務（中央値3.0 [3.0–3.0]）で高い。すなわち、同職種内にとどまる配置（特に同業種×同職種）では「未経験の学び」が相対的に語られにくく、同職種を外れる配置では語られやすい傾向がうかがえる。

一方、具体性は、異業種×同職種（中央値3.0 [2.5–3.0]）および異業種×近接職務（中央値3.0 [2.0–3.0]）で高めである一方、他群では中央値2.0前後に位置し、未経験性（新規性）とは独立に「学びの詳しさ」に群差があり得ることを示唆する。

転用可能性は、異業種×近接職務で中央値3.0 [2.0–3.0]と高い一方、異業種×異職務では中央値1.0 [0.0–1.5]と低く、群内のばらつきも大きい。このことは、距離の大きさのみから帰任後活用の語られ方を一義的に予測しにくいことを示している。

群間比較（Kruskal-Wallis 検定）と事後比較

次に、これらの差が偶然では説明しにくい程度に明確かどうかを検討するため、群間比較

を行った。今回の指標は 0～3 の順序尺度であり、かつ群サイズが小さく不均衡であるため、平均値の差を前提とする手法ではなく、得点を順位に置き換えて群差を検討するノンパラメトリック検定を用いた²¹。

Kruskal–Wallis 検定の結果（図表 4-4）、6 群間で統計的に有意な差が確認できたのは新規性のみであった（ $H(5)=15.54$, $p=0.00830$, $\eta^2H=0.502$ ）。p 値は「群差がない（帰無仮説）」の下で、観測された差以上の差が得られる確率を表す。 η^2H は効果量で、値が大きいほど群間差が大きいことを意味する。

図表 4-4 距離類型 6 群の Kruskal–Wallis 検定の結果

指標	H	df	p	η^2H
新規性	15.54	5	0.008	0.502
具体性	5.33	5	0.377	0.016
転用可能性	6.28	5	0.280	0.061

注：効果量は $\eta^2H = (H-k+1)/(N-k)$ 。具体性・転用可能性の効果量は η^2H の定義に基づき再計算した値。

本節では新規性・具体性・転用可能性の 3 指標について並行して検定しているため、多重検定による第一種過誤の累積に留意が必要である。例えば Bonferroni 補正を適用すると有意水準は約 0.0167 となるが、この場合でも新規性の p 値（0.00830）は補正後の閾値を下回り、有意性は維持される。

Kruskal–Wallis 検定は「いずれかの群間に差がある」ことを示すにとどまるため、差の所在を確認するために Dunn 検定（Holm 補正）による事後比較を行った（図表 4-5）。その結果、Holm 補正後に有意となったのは、同業種×同職種と異業種×異職務の差（ $p_{\text{adj}}=0.00575$ ）のみであった。すなわち、「距離が大きいほど新規性が単調に上がる」と断定はできないが、少なくとも本データでは、最も近い配置（同業種×同職種）と最も遠い配置（異業種×異職務）の間で、新規性の言語化に明確な差が観察される。

²¹ Kruskal–Wallis 検定は、複数群（本研究では距離類型 6 群、職務距離 3 群）の得点を順位に置き換え、群間で分布（特に中心傾向）が異なるかを検討するノンパラメトリック手法である。順序尺度や小標本でも用いやすい。

図表 4-5 Dunn 検定 (Holm 補正) の結果 (新規性・距離類型 6 群)

群1	群2	z	p_raw	p_adj
同業種×同職種	異業種×異職務	-3.55	0.00	0.01
同業種×同職種	同業種×異職務	-2.75	0.01	0.08
異業種×異職務	異業種×近接職務	1.96	0.05	0.66
同業種×同職種	同業種×近接職務	-1.76	0.08	0.94
同業種×同職種	異業種×同職種	-1.61	0.11	1
同業種×同職種	異業種×近接職務	-1.07	0.29	1
同業種×異職務	同業種×近接職務	0.93	0.35	1
同業種×異職務	異業種×同職種	1.26	0.21	1
同業種×異職務	異業種×異職務	0.00	1.00	1
同業種×異職務	異業種×近接職務	1.58	0.11	1
同業種×近接職務	異業種×同職種	0.27	0.79	1
同業種×近接職務	異業種×異職務	-1.15	0.25	1
同業種×近接職務	異業種×近接職務	0.65	0.52	1
異業種×同職種	異業種×異職務	-1.63	0.10	1
異業種×同職種	異業種×近接職務	0.42	0.67	1

一方、具体性 ($H(5)=5.33$, $p=0.3766$) と転用可能性 ($H(5)=6.28$, $p=0.2800$) については有意差が確認されなかった。したがって、少なくとも本資料の叙述と本研究の操作化の範囲では、「距離が大きいほど、学びが自動的に詳しく言語化され、帰任後の実装像まで明示される」とまでは言えない。

補助分析：職務距離と業種同異の分解

補助分析として、職務距離を同職種／近接職務／異職務の 3 群に整理して検討した。Kruskal-Wallis 検定の結果 (図表 4-6)、新規性に有意差が確認され ($H(2)=12.54$, $p=0.00190$, $\eta^2H=0.439$)、Dunn 検定 (Holm 補正) では同職種が異職務より有意に低い ($p_{adj}=0.00194$) ことが示された (図表 4-7)。一方、近接職務と異職務の差は補正後は有意ではなかった ($p_{adj}=0.0767$)。なお、同職種と近接職務の差についても図表 4-7 に併せて報告する ($p_{adj}=0.344$ 、有意差なし)。この意味で、本データにおける新規性の言語化は、業種の同異よりも、職務距離 (特に同職種にとどまるかどうか) と整合的に対応している可能性がある。

図表 4-6 職務距離 3 群の Kruskal-Wallis 検定の結果

指標	H	df	p	η^2H
新規性	12.54	2	0.002	0.439
具体性	1.26	2	0.532	0.000
転用可能性	3.98	2	0.137	0.082

注：効果量は η^2H ($= (H-k+1)/(N-k)$)。 η^2H が負となる場合は 0.000 と表記。

図表 4-7 Dunn 検定 (Holm 補正) の結果 (新規性・職務距離 3 群)

群1	群2	z	p raw	p adj
同職種	異職務	-3.412	0.001	0.002
異職務	近接職務	2.071	0.038	0.077
同職種	近接職務	-0.946	0.344	0.344

また、業種同異の 2 群比較 (Mann-Whitney U 検定) では、新規性 ($U=59.5$, $p=0.131$)、具体性 ($p=0.475$)、転用可能性 ($p=0.832$) のいずれも有意差は確認されなかった (図表 4-8)。すなわち、少なくとも本データの範囲では、業種が同じかどうか自体は、学びの言語化の差と直線的には結びつかない。この点は、「同業種／異業種」という粗い区分だけでは、学びの語られ方を説明しきれない可能性を示している。

図表 4-8 業種同異 2 群の Mann-Whitney U 検定の結果

指標	U	p	n 同業種	n 異業種
新規性	59.5	0.131	10	17
具体性	71.0	0.475	10	17
転用可能性	80.5	0.832	10	17

運用設計変数との関連 (Spearman 順位相関)

最後に、距離類型だけでは説明しにくかった具体性・転用可能性のばらつきに関して、運用設計変数との関連を順位相関で検証した (Spearman の順位相関)。その結果 (図表 4-9)、目標設定の具体度は具体性と正に関連し ($\rho=0.478$, $p=0.0118$)、帰任後活用 (役割・配置) 言及の具体度は転用可能性と強い正の関連を示した ($\rho=0.754$, $p=6.0\times 10^{-6}$)。一方、面談・フォロー頻度は具体性・転用可能性のいずれとも関連しなかった (具体性: $\rho=0.156$, $p=0.438$; 転用可能性: $\rho=0.144$, $p=0.472$)。

図表 4-9 運用設計変数と 3 指標の Spearman 順位相関

運用設計変数	成果指標	ρ	p
目標設定具体度	具体性	0.478	0.012
目標設定具体度	転用可能性	0.236	0.237
面談フォロー頻度	具体性	0.156	0.438
面談フォロー頻度	転用可能性	0.144	0.472
帰任後活用言及具体度	具体性	0.357	0.068
帰任後活用言及具体度	転用可能性	0.754	0.000

もっとも、これらはいずれも同一の政策資料の叙述 (本データでは短文引用) から作成した指標同士の関連であり、概念の近さや共通方法による相関の増幅を排除できない。とりわ

け「目標設定の具体度—具体性」「帰任後活用言及の具体度—転用可能性」は概念的に近接しているため、相関の大きさは因果というより、同一資料上で、具体的に語られる叙述が同時に具体化されるという記述の連動を反映している可能性が高い。したがって少なくとも「資料上でどう語られているか」という水準では、学びの具体化は目標設定の語られ方と、還流見通しの明示は帰任後活用設計の語られ方と結びついて現れやすいことが示唆される。以上より、具体性・転用可能性の差は、距離類型のみならず、運用設計の「語られ方」そのものとも併走して現れる可能性がある。

小括：政策資料上の「望ましい出向」設計に関する含意

以上より、在籍型出向では、同職種にとどまらない配置が「未経験の学び（新規性）」を語りやすくする可能性がある一方で、距離が大きいだけで学びが自動的に詳しく言語化され、帰任後の実装像まで語られるとは言い切れない。特に本データでは、新規性の群差は観察されたものの、事後比較で明確に差が確定したのは「最も近い配置（同業種×同職種）」と「最も遠い配置（異業種×異職務）」の対のみであった。したがって「望ましい出向」を一律に「遠い出向」と定義するのではなく、どの成果を重視するか（未経験性の獲得、学びの具体化、帰任後の実装）に応じて設計論点を分けて考える必要がある。

そのうえで、少なくとも政策資料上の「学びの言語化」を支えやすい運用としては、①（新規性の観点で）同職種内に閉じない配置を検討しつつ、②（具体性の観点で）出向前に学習目標（何をどの業務要素として獲得するか）を具体化し、③（転用可能性の観点で）帰任後の役割・配置（どこでどう活用するか）を事前に設計・共有することが重要である。すなわち、距離類型は「学びの発生可能性」を左右し得る一方、具体性や還流の明示は、目標設定や帰任後設計といった運用条件によって補強される余地が大きい。

もっとも、本分析は政策資料の二次利用であり、標本規模（N=27）と群の不均衡、短文引用に基づく運用設計変数の追加コーディング、テキスト解釈に依存する採点などの制約から、一般化には限界がある。多重検定の問題や、指標間の概念近接性による相関の増幅可能性も踏まえ、本節の所見は探索的結果として慎重に解釈する必要がある。

8. 公益財団法人産業雇用安定センターへのヒアリング調査

調査の概要と目的

本節では、2023年2月24日に公益財団法人産業雇用安定センター（以下、産雇センター）に対して実施したヒアリングの結果を整理する。本ヒアリングは、調査時点の担当者の認識に基づく質的データであり、統計・アンケート調査では捉えにくい運用過程の描写を主眼とする。調査目的は第一に、コロナ禍における在籍型出向の量的拡大局面を、マッチング支援機関の視点から記録し、制度・施策が実際の運用として立ち上がる過程を描写することである。第二に、本章が検討してきたコロナ禍における在籍型出向の量的拡大、およびその過程

で生じた企業をまたぐ実務学習について、統計やアンケート調査のみでは捉えにくい実装過程（情報収集・周知・調整の回路、現場での擦り合わせの実態、トラブル抑止の工夫等）を補完することである。とりわけ本ヒアリングでは、①危機局面で問い合わせ・成立がどのように増えたのか、②異業種・異職務のマッチングが成立する際に何が実務上のカギになるのか、③ミスマッチやトラブルはどの局面で生じ、どのように抑止しているのか、④人材育成目的の出向支援がなぜ難しいのかを担当者の言葉で確認した。

産業雇用安定センターの概要

産雇センターは、出向・移籍等を通じた企業間の労働力移動に関して、情報の収集・提供、相談、あっせん等を行い、雇用の安定に資することを目的とする公益財団法人である。プラザ合意後の円高不況下で雇用不安が高まった時期に、「失業なき労働移動」を支援する公的機関として 1987 年 3 月に設立された。支援の基本構造は、送出企業と受入企業の間に立ち、無料で企業間の人材マッチング（情報提供・相談・調整支援）を提供する点にある。また、同センターの事業は雇用保険二事業を基礎とする財源により支えられており、サービスは雇用保険料を負担する事業主への還元として広く提供される。

同センターが主として対象とするのは在職者であり、企業から支援依頼を受けて在職中の移動（出向・移籍）を支援する点で、失業者も幅広く扱う公共職業安定所（ハローワーク）とは役割が異なる。また、相談・申込みが「企業（事業主）を通じて行われる」ことを基本に置く点は、企業起点のサービス設計であることを示している。賛助会員制度は存在するが、支援は賛助会員に限定したクローズドなものではない。

在籍型出向は、出向元との雇用関係を維持したまま出向先の指揮命令下で働くため、一般的な職業紹介に比べて、企業内人事（配置・処遇・労務管理）と企業間調整（役割分担・受入体制・労働条件等）の接続が成立の前提になりやすい。産雇センターの役割は、こうした調整局面に介在し、書面のみでは把握しにくい職場運用や受入側の懸念を丁寧に把握し、当事者間の合意形成を支える点にある。

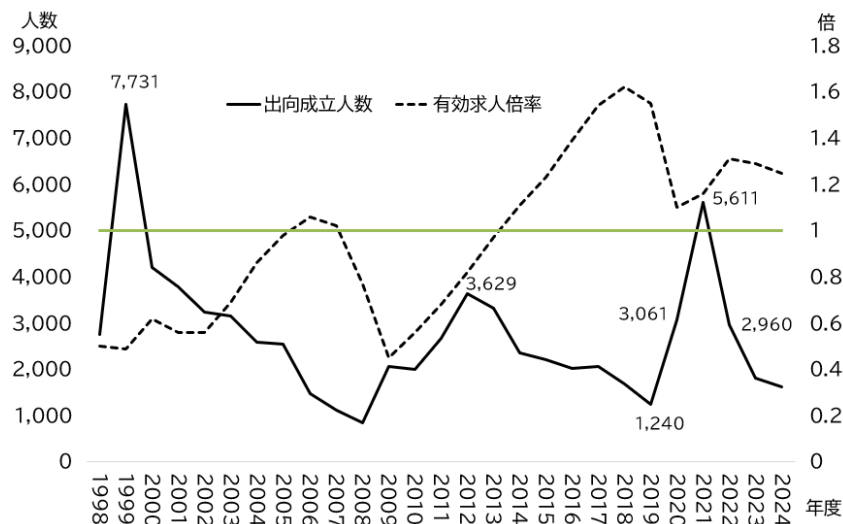
実際の運用では、企業間面談や職場見学を組み込み、当事者が職場環境や働き方を具体的に理解したうえで納得して出向に入るよう、出向契約（出向期間、職務内容、賃金負担、社会保険の取扱い等）へ接続することが重視されている。ただし、賃金負担割合等の契約詳細は民民契約に委ねられるため、支援主体が把握し得る範囲には限界がある。

コロナ禍における出向成立の急増

産雇センターのあっせんを通じて成立した出向の推移をみると、コロナ禍の出向の増勢は、平時における縮小トレンドの上に外生ショックが重なることで生じた、危機局面での急増と考えられる。図表 4-10 は、出向成立人数（実線：左軸）と有効求人倍率（破線：右軸）を併記したものであり、求人倍率の上昇局面では出向成立が抑制され、倍率が低下する局面では

出向成立が増えやすいという概ね逆方向の動きが視覚的に確認できる。

図表 4-10 産雇センターの出向成立人数と有効求人倍率の推移



産業雇用安定センター資料および厚生労働省「一般職業紹介状況」より作成

コロナ禍以前、センター経由の出向成立人数は長期的に減少しており、東日本大震災後の2012年度は3,629人であったのに対し、2019年度には1,240人まで低下している。図表4-10でも、2010年代後半にかけて有効求人倍率が上昇基調で推移する下で、出向成立が低水準化していく様子が確認できる。景気回復に伴う出向元企業の繁忙化に加え、人手不足・採用難の進行により雇用余剰が生じにくくなったことが、背景要因として挙げられる²²。

他方、出向は平時には縮小傾向にあっても、外生ショック局面では直前年度比で急増し得る。例えば図にみるように1999年度には、センター経由の出向成立が7,711人に達しており、危機局面では出向が調整手段として集中的に用いられ得る。

コロナ禍では、こうした「ショック局面で出向が跳ね上がる」現象が再び顕著に観察された。センター経由の出向成立は、2020年度に3,061人（2019年度比約2.5倍）、2021年度に5,611人（2019年度比約4.5倍）と大きく増加した。

ただし、ヒアリングによれば、制度整備の直後から機械的に増えたわけではなく、2020年11月頃に航空業界等の象徴的な事例が報道され、問い合わせが急増したことを契機に、年度後半に出向成立が目立って増えたという。また、感染症の影響が弱まり経済活動が再開すると、出向成立は高水準を維持したわけではなく、2022年度は第1四半期までは横ばいで推

²² 2019年以前からの労働需給の逼迫は、企業における必要人材の確保・維持に関する強い危機意識を醸成していた。教育訓練を重ねた従業員をコロナ禍で解雇すれば、感染症の影響が収束した後に即戦力人材を確保することが一層難しくなるとの認識があった。こうした人的資本の毀損回避という動機を背景に、企業は需要急減期の雇用調整を解雇に依存するのではなく、回復局面を見据えた雇用維持・人材確保策として在籍型出向を選択するに至ったと考えられる。

移し、第2四半期には大きく減少したとされる。年次でみても、2021年度のピーク後は出向成立が減少基調に転じている。危機局面に特有の集中として出向が膨らんだ後に縮小へ向かったことが示唆される。

出向期間については、収束見通しが立ちにくい局面を反映し、3～6か月程度の短期が多く、短期出向を人員交替しながら繰り返す運用も確認された。

異業種間マッチングの拡大と、職務距離を伴う移動

コロナ禍における在籍型出向の特徴は、量的拡大に加えて、業種間の組み合わせが従来と異なる形で拡張した点にある。2021年度には異業種間で出向が成立した割合は69.9%に達し（前年度通期49.5%）、危機下の出向が同業種内の一時的融通にとどまらず、異業種間マッチングへ広がったことが確認できる。送り出し側として運輸・観光関連等、需要減の影響を強く受けた領域が目立つ一方、受入側としては製造・物流、行政関連の受託業務等、感染症対応や需要変動により人手が必要となった領域が挙げられる。例えば、空港関連業務（グランドハンドリング等）の需要減を起点に、コロナ対応のコールセンター、ワクチン接種関連のロジスティクス、補助金業務の代行等に受け入れられた。すなわち、危機時の在籍型出向は「同質的業務の一時的融通」に加え、一定の職務距離を伴う移動（従前職と異なる職務領域への移動）を含み得た²³。

さらに受入側からは、派遣労働、期間工、外国人技能実習生等の供給が停滞するなか、在籍型出向者は出向元企業の一員として送り出される現役人材であるだけに、責任感を伴う就労姿勢が期待でき、基礎的職業能力や意思疎通の面でも受入れを進めやすい、との評価もあった。

「雇用を守る出向支援プログラム 2020」と運用回路の拡充

産雇センターは、新型コロナの影響で一時的に雇用過剰となった企業と人手不足企業の間で、在籍型出向（雇用シェア）を活用した雇用維持を支援する枠組みとして、2020年6月に「雇用を守る出向支援プログラム 2020」を開始した。本プログラムは産雇センターが相談窓口となり、送出企業・受入企業の情報を収集・整理し、両者の条件調整を行うことで、雇用調整の手段として出向を選択し得る企業に対して出向の実現可能性を高めることを目的とする。コロナ禍以前、産雇センターが取り扱う出向は製造業を中心とする傾向が強く、宿泊・旅館、観光バス、旅行代理店など生活関連サービス業・娯楽業との接点は必ずしも大きくなかった。加えて感染拡大期には、対面の個社訪問を前提とする従来型の企業開拓が制約を受けやすい状況にあった。このため本プログラムでは、業界団体ルート等を活用して支援スキ

²³ 空港のグランドハンドリングは、教育訓練と熟練を前提に安全性が担保される職務であるため、需要が急減した局面で人員整理を行えば、需要回復後の再立ち上げ段階で、安全・品質の確保が困難になりうるという懸念が大きかった。こうした背景から、同分野の企業では危機意識が強く、従業員の雇用維持のために、自動車製造業や卸小売業、コールセンター等へ出向が活用されたとの指摘があった。

ームの周知を図るとともに、送出・受入の人材ニーズに関する情報を集約し、その情報に基づきマッチングを進めるという運用が重視された。

さらに、都道府県労働局を中心とする「在籍型出向等支援協議会」との連携を通じて、在籍型出向に関する好事例やノウハウの共有、ならびに送出企業・受入企業の掘り起こしを関係機関が一体となって推進する地域ネットワークが整備された。

制度環境：産業雇用安定助成金

制度面では、産業雇用安定助成金（雇用維持支援コース）が、コロナ禍における在籍型出向の成立を後押しした主要な政策ツールであった。同コースは、コロナの影響により事業活動の一時的縮小を余儀なくされた事業主が在籍型出向により雇用維持を図る場合に、出向元・出向先の双方に助成する枠組みである。出向先にも助成が及ぶ点は特別であり、出向先への支給は本助成金で初めて設定されたと説明される。これは、出向先が賃金を全額負担する場合もあり得る以上、受入側にインセンティブがなければ受入れが進みにくいという現実に対応した設計だった。なお、同コースは 2023 年 10 月 31 日限りで廃止された。

ただし、助成金を活用した在籍型出向の成立がすべて産雇センター経由であるわけではなく、助成金の活用件数はセンター成立数（例：2021 年度の出向 5,611 人）を上回り得る。すなわち、企業間で直接調整して成立している案件も相当あるとみられる。

コンサルタントによるマッチング支援の実態

産雇センターの実装能力を支える基盤として、全国に約 500 人のコンサルタントが配置されている。求人票やスキル要件の形式的照合にとどまらず、企業訪問を通じて送出・受入双方の情報を掘り起こし、書面化されにくい実態（実際の業務内容、職場運用、受入側の不安点等）を対面で確認しながら条件調整を進めることを重視している。コロナ禍では Zoom、メール、電話等の非対面手段も併用されたが、初対面での信頼形成という観点からは対面が相対的に優位であったとされる。

また、コンサルタントの多くが企業出身者であり職種経験が多様であるため、業界用語や現場慣行を踏まえた「現場言語」での擦り合わせが、企業側の信頼と情報開示を促す要因になっている。さらに、対象者 1 人に担当コンサルタント 1 人が付く体制であり、成果報酬型ではないため、成立件数の最大化よりも当事者の納得度・適合性を優先しやすい運用上の特性がある。コンサルタントの平均年齢は 59 歳程度とされ、役職定年後のシニア層が企業から出向して担うことが、企業理解と「寄り添い」を両立させる基盤になっている。

そのため、センター介在を「自動的な成功保証」とみなすのではなく、情報の非対称性と調整コストを縮減し、当事者が納得して移動できる条件を整備する実装機能として評価する必要がある。

出向に関する事後的な苦情やクレームは少なかった。その理由として、成立前の段階で企

業間面談や職場見学を丁寧に組み込み、出向者本人が職場環境・働き方を具体的に理解したうえで納得して出向に入るよう調整したことがある。在籍型出向の実装上の要点は、求人票上の条件一致というよりも、(1) 職場運用の具体像を事前に可視化すること、(2) 当事者の期待値を面談で擦り合わせる、(3) そのうえで「納得して移動する」状態を作ることにある。三者の利得が揃っている限り、問題はゼロにはならないとしても、事後的な不満や紛争に転化する確率を下げられる、という運用者の見立てである。

また、出向を循環的・反復的に行い、出向負担金の額によっては実質的に「業としての労働者供給」と評価されかねない事態を避けるため、センターは出向の目的や期間、負担金の性格があくまで費用分担の範囲にとどまっているかを確認しつつ、慎重に調整している²⁴。

在籍型出向は「人材育成」策となりうるか

在籍型出向が「人材育成」として機能しうるのは、出向が単なる労働力の融通にとどまらず、出向者が自社とは異なる仕事の前提や運営の仕組みに触れ、それを帰任後に自社へ持ち帰る回路を持つ場合である。ヒアリングでは、学びとして当事者に語られやすいのは、特定の専門技能を新たに獲得したというよりも、他社の企業風土、安全衛生の運用、人事評価の考え方など、「同じ仕事をしていても、会社が違うと当たり前が違う」ことへの気づきとして現れるという理解が示された。これは、在籍型出向による学習が「技能の追加」に限定されず、「異なる評価基準、意思決定の作法、業務運営の前提」への曝露を通じて生じ得ることを意味する。さらに学習は出向者側に限られない。受入側が出向元企業の制度運用に触れ、自社制度の改善を検討するなど、相互学習が起こり得る点も指摘された。したがって、在籍型出向は、条件が整えば、中小企業にとっても企業内教育だけでは得にくい社外経験を通じた学びの機会になり得る。

もっとも、そうした学びが自動的に中小企業の人材育成施策として定着するわけではない。ヒアリングで強調されたのは、成否を左右するのは「技能の適合」ではなく、むしろ職場環境や働き方の作法の差（職場の“当たり前”の差）がミスマッチを生みやすい、という点である。規律、時間管理、作業ペース、コミュニケーション、当時は感染症対策をめぐる振り舞いといった「環境差」が、想像以上に適応の障害になり得る。たとえば、受入先では、出勤時に利用する送迎バスを含めて感染症対策が厳格に運用され、マスク着用が暗黙の職場規律として強く期待されていた一方、出向者はその規律の強さや“周囲の視線を含む圧力”を事前に十分理解できておらず、注意のされ方や居心地の悪さが不満・緊張につながった例がある。これは、受入先の職場が前提とする行動規範（ルールの強度、徹底のされ方、逸脱への反応）の違いであり、こうしたズレが積み重なると、就労継続が難しくなる。製造現場で、生産形態やノルマ、作業の刻み方の違いが適応困難を生むという指摘も同様である。したが

²⁴ 出向元が出向者に給与を支給する形態の在籍型出向では、出向先が当該給与等の負担分として出向元に支払う金銭を出向負担金と呼ぶ。

って、トラブル抑止には、企業間面談や職場見学、当事者を含む三者面談等を事前・事後に組み込み、仕事内容だけでなく働き方の作法や職場の前提を具体的にすり合わせる事が有効だと整理できる。

第二に、人材育成として活用するには、学習目標の設定、期待値の擦り合わせ、職場文化の可視化、振り返りの仕組みなどを欠くと、出向経験が「行って帰ってきた」という個人的体験にとどまり、帰任後の還流・定着が生じにくい。つまり、在籍型出向を人材育成に接続するには、出向そのものよりも、その前後の設計（何を学ぶのか、帰任後にどう使うのか）が要る。しかし資源制約の大きい中小企業ほど、こうした設計・運用に割ける人的余力が乏しくなりやすく、平時展開の制約になり得る。

第三に、中小企業にとって在籍型出向は「送り出し」と「受入れ」で成立条件が非対称である。受入れは採用難の補完や繁忙期対応として位置づけやすい一方、送り出しは余剰人員があることに加え、復帰後の配置・権限・評価・処遇の見通しまで含めて企業内で意思決定する必要があるため、ハードルが上がりやすい。

結果として、在籍型出向を中小企業の人材育成として定着させるには、(1) 環境差のリスクを事前に見える化してミスマッチを減らすこと、(2) 学習目標と振り返りを組み込んで帰任後の還流を設計すること、(3) 送り出し側の人事上の見通し（復帰後の活用）を先に確保すること、という実装条件を満たす必要がある。

「人材育成型・キャリア・ステップアップ型出向」

人材育成目的の出向支援は、コロナ禍で突発的に生じたものではなく、コロナ以前からの試行事業を踏まえた制度化の延長線上にある。産雇センターは 2016 年度から 2 年間（2016 年 4 月～2018 年 3 月）、「試行在籍型出向プログラム」を実施し、ミドル層を中心に、在籍型出向に試用就業（インターンシップ）的な機能を付与することで、従業員の主体的なキャリアアチェンジ／キャリアアップへの挑戦を後押しするとともに、他社就業を通じた能力開発・人材育成や企業間連携の強化等の有効性を検証した。

この試行を踏まえ、2018 年度からは「キャリア・ステップアップ型出向／人材育成・交流型出向」が開始され、従来の雇用調整中心の出向支援に加えて、能力開発・人材育成（高度人材育成を含む）や企業間連携の強化、新分野展開に向けた基盤整備、組織活性化等を目的とする出向、ならびに従業員本人のキャリアパス・ライフプランに応じた職域拡大等、主体的なキャリア形成を後押しする出向が支援対象とされた。出向期間終了後は、人材育成・交流型は出向元への復帰を原則とし、キャリア・ステップアップ型は復帰に加え、出向元・出向先・本人の三者合意が得られる場合には移籍も想定される。

また、2022 年 12 月 2 日に創設された産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コース）は、在籍型出向によるスキルアップを助成する一方、出向元が復帰後に賃金を出向前比 5% 以上引き上げること等を要件としている。こうした要件は特に中小企業の運用上のハードルとな

り得る。

人材育成目的の出向支援が難しい理由は、制度要件だけではない。人材育成のために出向に出せばよいという単純な発想では制度を機能させにくい。第一に、人材育成型は本来、出向元の人材戦略（育成したい能力、帰任後の配置、評価・処遇、権限付与）と一体で設計される必要があるが、こうした情報は企業の内部情報であり、外部支援者が限られた面談だけで把握しにくい。

第二に、キャリア・ステップアップ型は、追い出しに利用されないよう、従業員本人の意思（手挙げ）を確認する設計が重視されている。しかし、出向が企業の人事制度として運用されてきた現実のもとでは、従業員が自ら手を挙げる前提そのものを企業側が受け入れにくく、本人主導の運用を一般化することは容易ではない。

第三に、出向は企業の人事政策の一部である以上、外部主体が「送り出し」を積極的に勧奨することには制約があり、周知は「ニーズがあれば相談してほしい」という呼びかけにとどまらざるを得ない。こうしたニーズを把握するため、産雇センターは 2023 年 3～4 月に、賛助会員企業・登録企業（約 8,000 社）の人事担当者を対象に調査を実施した。その結果、人材育成型・キャリア・ステップアップ型の出向を利用する場合の目的としては「自社になり知識・スキルの習得」を挙げる回答が 88%に上った。また、人材育成目的の出向に対する「関心あり」とする割合は、従業員数 1,000 人以上の大企業では 6 割以上に達する一方、300 人以下では 2 割弱にとどまった。中小企業ほど代替要員の確保が難しく、出向による一時的欠員が業務に直結するため、教育目的の送り出しが選択されにくいことなどが原因と考えられる²⁵。

小括

コロナ禍の在籍型出向の増加は、助成金と産雇センターの情報集約・調整機能（面談・職場見学等）によって、危機局面で短期的に成立し、異業種間マッチングも拡大した。一方で出向におけるミスマッチの主因は技能より「職場の当たり前」の差であり、これを人材育成として定着させるには、環境差の可視化、学習目標と振り返り、復帰後の活用設計まで含む前後の仕込みが不可欠である。

²⁵ 産業雇用安定センターは 2025 年 12 月、従業員規模 300 人以上の企業に在籍し、現在在籍型出向中の役員・正社員を対象に、Web 調査「在籍型出向している従業員に対する意識調査」（n=1,000）を実施した。出向してよかった点（複数回答）を尋ねたところ、「新たな技術・スキルを吸収することができた」を選択した割合は、出向先が企業グループ外の出向者で 34.9%、企業グループ内の出向者で 23.1%であり、両者の差は 11.8 ポイントであった。この結果は、企業グループの内外という組織境界をまたぐ配置経験が、当事者にとって学習（スキル獲得）の機会として意味づけられやすい可能性を示唆する。他方、グループ内外で出向目的や人選、年齢・役職等の属性が異なる可能性があるため、本結果のみから、グループ外出向であること自体の学習効果を因果的に結論づけることはできない。

9. まとめ

本章は、コロナ禍で在籍型出向が急増した現象を、雇用調整の一手段として記述するだけでなく、企業・産業の境界を越える就業経験が一举に生じたという点に着目し、在籍型出向の量的拡大を支えた制度・マッチングの仕組みと、出向がどのような条件で人材育成として働くのかを検討したものである。具体的には、厚生労働省の在籍型出向アンケート調査により制度評価と能力開発効果の全体像を確認し、同省のヒアリング事例を二次分析して「学びがどの程度具体的に語られているか」「帰任後の活用がどこまで見えているか」を読み解き、さらに産業雇用安定センターへのヒアリングから、マッチングが立ち上がる実務プロセスと摩擦の抑え方を補完した。

分析の出発点は、コロナ禍が宿泊・飲食など対面型サービス業で雇用過剰を急増させた一方、物流・医療福祉・製造業の一部では人手不足が深刻化し、業種間ミスマッチが短期間に拡大したという事実である。雇用調整助成金を中心とする雇用維持策は失業急増を抑えるうえで有効だったが、感染影響が長期化する局面では、休業中心の対応が技能劣化や就業意欲低下を通じて人的資本を傷めるリスクを高める。そこで、雇用関係を保ったまま実際に就労を継続でき、同時に余剰部門から人手不足部門へ労働力を振り向けられる調整手段として、在籍型出向が危機対応の中で急速に広がった過程を本章は整理している。

海外との比較では、雇用維持制度が失業急増の抑制に寄与したこと自体は日本と共通しつつも、制度利用期間が「仕事に戻るのを待つ」調整にとどまりやすく、訓練には十分つながりにくかったという指摘がなされている。また、在籍型出向に近い企業間の労働者貸出はいくつかの国で危機対応として確認されるが、多くは時限的・例外的で利用規模は限定的だった。これと対照的に、日本では在籍型出向が短期間に相対的に大きな規模で動き、助成金の計画届受理ベースでも出向労働者数が 10,440 人規模に達し、産雇センター経由の成立は 2021 年度に 5,611 人へと増え、異業種間成立が約 7 割に上った。こうした雇用維持を図りながら他社で働く移動がまとまった規模で生じたこと自体は国際的にも稀と考えられる。

この規模の拡大を支えた要因として、本章が強調するのは制度設計と実装主体の噛み合わせである。産業雇用安定助成金（雇用維持支援コース）は、原則として出向元だけでなく出向先も助成対象に含め、出向前の出向初期経費も定額で助成したため、異業種間マッチングを走らせやすくした。さらに産雇センターが、無料のマッチングにとどまらず、企業訪問、面談・職場見学、仕事内容だけでなく労働条件や受入環境等の諸条件の擦り合わせ、契約条件の調整支援を担うことで、情報の非対称性と調整コストを引き下げ、成立を実務面から後押しした。つまり、給付設計だけでは吸収しにくい「現場の擦り合わせ」を担う媒介が機能したことが、量的拡大の重要な下支えになった、というのが本章の見立てである。

また、本章はこの局面を、出向による人材育成がどの程度起こり得るかを観察できる社会実験として捉えている。その観点から、在籍型出向が人材育成として働くメカニズムと条件を整理する。

先行研究が示すように、日々の業務反復は技能形成と効率化を生む一方で、同じ成功パターンの反復が正のフィードバックを生むと、新しい知識ややり方の探索、切替が起きにくくなるロックイン（慣れたやり方に固定され、別の方法を試す動きが弱まる状態）が生じ得る。このロックインを緩和する手段として、外部人材の中途採用によって外部の実務知を組織に取り込む方法が考えられる。ただし、持ち込まれた知見を自社に合わせて再構成し、組織内で広く共有されるまでには調整コストがかかる。したがって、外部の実務経験は探索の契機になり得るが、学んだ内容を自社で使える形に再構成し、組織内へ広げる体制がなければ、効果は個人にとどまりやすく、組織学習として定着しにくい。

この点で在籍型出向の強みは、出向者が出向元との関係資本（出向元とのつながりや信頼）を保ったまま出向先で外部実務を経験し、帰任後に共通言語と信頼関係のある職場へ知見を持ち帰って説明・共有しやすい点にある。

実証面でも、厚生労働省アンケートによれば、出向元・出向先・出向者の在籍型出向の評価は総じて高く、また、「出向先での業務経験により知識・スキルが高まった」とする回答は、出向元企業・出向経験者ともに 51% である。したがって平時においても、条件が整えば、在籍型出向を人材育成として活用する余地はある。

厚生労働省ヒアリング事例の二次分析では、同職種にとどまる出向では未経験の学びが語られにくかった。他方で、学びの具体性や帰任後の転用可能性は距離だけでは説明できず、出向前の目標設定が具体的に語られているほど学びの具体性も高く、帰任後の役割・配置が明示されているほど転用可能性が高いという連動が確認された。この結果は、送り出し元と受入先の隔たり（業種の同異と職務距離）が新しい学びの契機にはなり得ても、それだけで学びが具体化し、帰任後に活用されるとは限らないことを示唆する。出向前に学習目標を具体化し、出向中に学びを言語化してフォローし、帰任後に配置・権限・評価を含む還流設計をあらかじめ用意しないと、経験が個人の体験にとどまりやすい。

加えて、人材育成目的の出向への関心や実施余力は企業規模によって偏り、中小企業では総じて高くない傾向が示唆された。平時展開を考えるなら、中小企業のニーズに合わせて、人員不足を回避しやすい短期・小規模の出向設計や、出向前の目標設定・契約整備・職場ルールの事前可視化を半定型化するテンプレート提供、出向中のフォローと帰任後の活用（役割・配置）の設計を外部支援者が伴走する仕組みなど、設計・運用コストを下げる支援と、帰任後活用まで含めた仕組み化を整えることが一層重要になる。

参考文献

- Agrawal, A., McHale, J., & Oetl, A. (2017). How stars matter: Recruiting and peer effects in evolutionary biology. *Research Policy*, 46(4), 853–867.
- Arrow, K. J. (1962). The economic implications of learning by doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155–173.

- Arrow, K. J. (1971). The economic implications of learning by doing. In F. H. Hahn (Ed.), *Readings in the theory of growth* (pp. 131–149). Palgrave Macmillan.
- Arthur, W. B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, 99(394), 116–131.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555–568.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- David, P. A. (1985). Clio and the economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2), 332–337.
- Drahokoupil, J., & Müller, T. (2021). Job retention schemes in Europe: A lifeline during the COVID-19 pandemic (ETUI Research Paper, Working Paper 2021.07). European Trade Union Institute.
- Eichhorst, W., Marx, P., Rinne, U., & Brunner, J. (2022). Job retention schemes during COVID-19: A review of policy responses (IZA Policy Paper No. 187). IZA Institute of Labor Economics.
- Jovanovic, B., & Nyarko, Y. (1996). Learning by doing and the choice of technology. *Econometrica*, 64(6), 1299–1310.
- Kolympiris, C., Hoenen, S., & Klein, P. G. (2019). Learning by seconding: Evidence from National Science Foundation rotators. *Organization Science*, 30(3), 528–551.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- OECD. (2024). Preparing ERTE for the future: An evaluation of job retention support in Spain during the COVID-19 pandemic. OECD Publishing.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27.
- 厚生労働省. (2021). 『在籍型出向に関するアンケート調査（アンケート結果について）』.
- 厚生労働省. (2021). 『在籍型出向に関するヒアリング結果について』.
- 内閣府. (2020 年 7 月 17 日). 『経済財政運営と改革の基本方針 2020（骨太方針 2020）』（閣議決定）.
- 内閣官房. (2020 年 11 月 13 日). 『第 3 回成長戦略会議 議事録』.
- 内閣府. (2020 年 11 月 27 日). 『令和 2 年第 17 回経済財政諮問会議 議事要旨』.
- 内閣府. (2020 年 12 月 8 日). 『国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策』.
- 公益財団法人産業雇用安定センター. (2020). 『雇用を守る出向支援プログラム 2020』.

公益財団法人産業雇用安定センター. (2022). 『令和 3 年度 事業報告書』.

公益財団法人産業雇用安定センター. (2026). 『在籍型出向している従業員に対する意識調査』.

第5章 職業コミュニティが補完する新聞記者の人材育成

1. 問題意識

本章の目的は、人材育成を企業内部で完結するものと自明視せず、企業境界を越える相互作用や企業外部の資源が、育成機能をどのように補完し得るのかを検討することにある。ここでいう企業境界を越える相互作用とは、異なる企業に所属する同職種者が業務上同一の現場で反復的に接触し、互いの行動や判断を参照し合う相互行為（観察学習や非公式な助言など）を指す。加えて本章では、企業外部の学習資源（職業コミュニティ）それ自体も同様の資源制約の影響を受けて弱体化し得る点を念頭に、補完機能の弱体化局面と、その補完策の可能性についても示唆を整理する。

近年、労働力人口の減少や業界再編の進展を背景に、人的・時間的資源が制約され、多くの産業で従来型の企業内育成モデルの持続可能性が揺らぎつつあると指摘される²⁶。このような状況のもとでは、企業の枠を超えた共同育成や、職業集団の内部に存在する非公式な学習資源の役割を、理論的・実証的に検討する必要性が高まっている。もっとも、補完的な育成の仕組みが実際に機能するかどうかは、産業の構造、職務の専門性、職業文化といった条件に大きく左右される。したがって、どのような条件のもとで、いかなる育成型態が実効性を持ち得るのかを抽象的に論じるのではなく、各産業の実態や業界の事情を踏まえて検討することが不可欠である。

日本の新聞産業は、この問題を考察するうえで示唆に富む事例である。日本新聞協会の統計によれば、新聞の総発行部数は1990年代後半の約5,300万部をピークに減少に転じ、2024年には約2,660万部まで縮小している。また、新聞・通信社に所属する記者数も2000年代以降減少傾向にあり、2000年代初頭に2万人を超えていた記者数は、2024年には1万5千人前後にまで縮小している。発行部数と人員の縮小は、取材・編集現場における育成余力を長期的かつ構造的に圧迫してきたと考えられる。その結果、記者一人当たりの業務負担が増大し、若手記者に十分な時間と人員を割いた社内OJTによる技能継承は、組織運営上いっそう困難になりつつある。

もっとも、これまで新聞社における育成が社内OJTだけで完結してきたわけではない。新聞記者の取材・執筆は個人で遂行する局面が多く、現場に先輩が同行して逐次指導するような同行型のOJTを恒常的に組み込みにくいという職務構造上の制約がある。そのため、記者クラブや各種の取材拠点における他社記者との反復的接触や、非公式な助言、観察学習といった企業外部の学習資源が、従来から育成機能の一部を補完してきたと考えられる。しかし、こうした企業外部の学習資源が具体的にどのように育成機能の一部を担い得るのかは一般に

²⁶ 厚生労働省「令和6年度 能力開発基本調査」によれば、能力開発や人材育成に関して何らかの問題があるとする事業所は79.9%に達する。問題点の内訳は「指導する人材が不足している」（59.5%）、「人材を育成しても辞めてしまう」（54.7%）、「人材育成を行う時間がない」（47.4%）が上位を占め、人的・時間的制約が企業内育成を構造的に圧迫していることが示唆される。

可視化されにくく、先行研究においても実証的・体系的な記述が必ずしも十分とはいえなかった。そこで本章では、新聞記者へのヒアリング調査に基づき、企業境界を越える関係圏（後述する「職業コミュニティ」）が担う補完的育成の存在と、その具体的な作動メカニズムを実証的に明らかにすることを目的とする。

本章では、資源制約が強まる状況下で、社内 OJT が十分に機能しにくくなる局面を確認したうえで、それを補完し得る企業外部の学習資源の作動様式を検討する。具体的には、現場 OJT だけでは補いにくい局面で、従来から部分的に存在してきた企業境界を越える学習回路、すなわち記者クラブを含む取材拠点や同業他社の記者との反復的相互作用が、どのように学習機会として作動し得るのかを検討する。あわせて、媒体間の競争関係が併存するにもかかわらず、いかなる条件のもとで、どの範囲においてこうした相互作用が成立し得るのかにも着目する。

以下では、新聞記者を対象としたヒアリング調査に基づき、記者のキャリア形成および日常的な取材実践を分析し、企業内に閉じない技能形成の実態を記述する。具体的には、取材現場における他社記者との協働や競争、非公式な助言や観察学習、職業的同胞意識に支えられた相互支援といった実践が、若手記者の技能形成においてどのように現れ、育成機能としていかに作動するのかを明らかにする。

2. 先行研究

新聞記者のキャリア形成・能力形成については、これまで主として新聞社という組織内部における配置・配転、OJT、選抜といった企業内メカニズムに着目した研究が蓄積されてきた。佐藤（1994、1999、2001）は、新聞記者を「組織内プロフェッショナル」と捉え、企業内にとどまりながら専門性を高め、キャリアを積み上げる点を指摘している。佐藤は、記者が社内配転を通じて担当領域を広げる一方で、職種としては一貫して記者職を継続するキャリアを歩むと整理している。岡田（2006）は、経済新聞の相場記者を対象とした詳細な事例研究を通じて、優秀と評価される記者には事実上の選抜育成ルートが存在することを明らかにしている。同研究は、新聞社内部における人材選抜と育成の仕組みに焦点を当て、能力形成が個々人の偶発的経験に委ねられるのではなく、組織内の制度的メカニズムを通じて形成されることを示している。

また、西村（2018）は、プロフェッショナル人材の育成様式を、職能団体主導型・企業主導型・自己研鑽型の三類型に整理し、新聞記者については企業主導型に分類している。これらの先行研究はいずれも、新聞記者の能力形成を、基本的に企業内部の制度・配置・慣行として捉えている点で共通している。

新聞記者の育成が、企業内部、とりわけニュースルーム（編集現場）で進行する点に着目した研究は海外にもみられる。Gravengaard and Rimestad（2014）は、デンマークの新聞社のニュースルームにおける記者研修生の社会化（＝一人前化）を対象に、研修生がニュー

スの着想を企画として提示し、編集側がそれを評価・助言するという相互行為を分析している。同研究は、研修生の熟達に伴って編集側の干渉や統制が弱まり、研修生の自由裁量が段階的に拡大することを示している。さらに、その過程を通じて、ゲートキーパーである編集側の規範や評価基準が研修生に内面化されていく点を明らかにしている。

Rosenberg (2021) は、アルゼンチンの全国紙のニュースルームを対象に、インターンがニュースルームに参加することを通じて社会化される過程を分析している。同僚や編集者との相互作用や情報源への対処を通じて、ニュースルームに固有の価値や実践的ルールが学習されること、加えてニュース制作を成り立たせる暗黙の規則が存在することを明らかにしている。これらの海外研究はいずれも、分析の焦点を主としてニュースルーム内部の相互行為に置いている点で共通している。

一方、日本には官公庁等に常設される記者クラブという、報道機関が構成する会員制の取材制度（取材組織）が存在する。Freeman (2000) は、これを日本に特徴的な制度として捉え、会員に付与される情報へのアクセスを通じて報道機関間の競争を制限し得る「情報カルテル」として機能しうると論じている。また、記者クラブと情報源（官公庁等）との関係が、明確なルールとそれに違反した場合の制裁を伴う形で制度的に構造化され得ることを指摘している。

しかし本章の関心は、記者クラブの閉鎖性や情報独占の是非そのものを評価することではない。むしろ、こうしたアクセス設計のもとで生じやすい同一現場への集住と反復的相互作用に注目する。すなわち、同じ取材拠点に集住する複数社の記者が、共通の情報源に継続的に接触し、互いの取材行動を観察しながら実践を重ねることで、取材の作法や判断基準が相互参照され、少なくとも部分的に共有され得る。本章では、この点をヒアリング結果に即して記述する。

この論点は、海外のニュース生産研究とも接続し得る。海外において、日本の記者クラブのように官公庁内に常設され、会員資格と情報アクセスが結びついた排他的制度が一般的に観察されるわけではない。一方で、特定の取材領域ごとに担当を定める担当領域 (beat) や、米国の州議会・州政府取材等で同一の現場に近接して働く記者団 (press corps)、英国政治報道における Westminster Lobby など、同業者が継続的に接触し、相互参照しうる配置が論じられてきた。Fishman (1980) は、ニュース組織が担当領域 (beat) を通じて取材対象を制度的に割り当て、官公庁等の制度的情報源へのアクセスに依拠して締切の制約の下で予測可能な素材を得る構造を描いている。Tuchman (1973) は、ニュース組織が予期せぬ出来事さえもルーティンとして処理し、ニュースの変動性を低減する方法を論じている。これらの研究は、ニュース生産が制度的情報源への依存とルーティンによって組織化される過程で、記者同士の近接配置と相互参照が生じる条件を示している。

Revers (2014) は、米国の州都取材記者団 (press corps) を対象に、他社記者が互いを「競争相手であり同僚」 (competitor-colleagues ; Tunstall, 1971) として認識し、相互に参照・

評価し合う職業的関係を描いている。Revers (2014) が観察した州都取材の現場では、競争を通じた相互評価が専門性を規律づける役割を果たしている。これに対し、日本の記者クラブに代表される取材現場では、共同化された取材環境における反復的相互作用が、暗黙の作法や判断基準を伝達する育成の場として機能している可能性がある。以上を踏まえると、本章で用いる「職業コミュニティ」は、企業内のニュースルーム社会化の議論とも、海外で論じられてきた *press corps* や *Lobby* の議論とも、一定の対応関係を持ち得る。

本章でいう職業コミュニティとは、同一の取材領域に配置された複数社の記者が、共通の情報源への継続的接触を媒介として反復的に相互参照し、取材の作法・判断基準・実践知を明示的または暗黙的に共有・伝達し得る関係圏を指す。本章では、日本の新聞記者へのヒアリングで確認される、同胞意識に支えられて他社間で立ち上がる育成的相互作用の型を記述することに主眼を置く。

3. 調査方法

ヒアリング調査では、各記者のキャリア形成過程、日常的な学習の在り方、他社記者との関係、記者数減少下における人材育成の変化について、聞き取りを実施した。

調査対象は、P 氏（スポーツ紙・野球担当、50 代前半）、Q 氏（スポーツ紙・競馬担当、40 代後半）、R 氏（通信社・ベテラン：警察・司法担当、60 代）、S 氏（通信社・官庁担当、50 代半ば）、T 氏（地方紙、40 代後半）の計 5 名に、U 氏（通信社・若手：入社 2 年目、地方支局、20 代前半）を加えた計 6 名である。実名および媒体名は匿名化し、本文中では上記の記号で表記する。

4. 調査結果

前節で定義した「職業コミュニティ」は、企業境界を越えて同職種が同一の取材拠点で反復的に接触し、相互参照・助言・協働が生じうる関係圏である。新聞記者の職業コミュニティは、官公庁等の記者クラブに限られず、球場・競馬場、警察・司法の取材現場、地方支局など、同種の取材実務が同一の空間に集積する場を含む。

以下では、まず社内育成（社内 OJT）がなお技能形成の基盤であることを確認する。そのうえで、社内育成だけでは埋まりにくい隙間に対し、職業コミュニティが学習資源・確認回路・相互支援として立ち上がる局面を、協力者の語り（ヒアリング調査での発話）を可能な限り引用しつつ描写する。

社内 OJT は存在し、中心は「原稿指導」

体系的な研修よりも、日々の編集工程に組み込まれた原稿指導が技能形成の中核をなしている。R 氏（通信社・ベテラン）は、この学習過程を次のように述べている。「記事を書くというのは、場をこなさないと上達しません。簡単に書いたら、はいと載るわけじゃないわけ

ですね。鬼のようなデスクがいて、毎日毎日、デスクのオーケーが出るまで書き直しをしなければいけない。それをやると伸びます」。ここでは、原稿提出から差し戻し、再提出へと至る循環が、技能形成を駆動する主要な回路として説明されている。

同様に、T氏（地方紙）は、記者になって3か月目に経験した企画原稿の執筆過程を振り返る。「企画原稿で、県外に取材に行って、数日後に書くという記事を、できないなりに書いたわけ。18時にデスクに出しました」「全部突き返されるわけ。突き返されて、これはこうだ、こうだ、こうだ、こうだから。言われて、また書く。出す。また突き返される」。18時の提出後、差し戻しと書き直しが繰り返され、終わったのは深夜0時過ぎ（約6時間後）だったと述べている。加えて同氏は、当時は理解できなかった指導の含意を後年になって再解釈し、次のように述べる。「ひどい原稿をデスクが自分で直したら、彼（デスク）も1時間、2時間で帰れるわけやんか。でも、俺に考えさせるために直さない」「結局、分かんないわけ、当時って。でも、その分かんない経験というところが実は大事なような気がする」。ここで示されるのは、直してもらうよりも、自分で考えて直すことを通じて判断基準が身体化されていくという学習の論理であり、デスクが答えを与えるのではなく、試行錯誤を通じて基準を獲得させる設計が機能している。

もっとも、こうした原稿指導のOJTは、近年の人員制約と中堅以上の層の減少を背景に、指導する側の負荷が増大している。T氏は、上層部から「早く帰れ」と求められる一方で、指導する側は若手の原稿を「ボコボコに直さないといけないときが、やっぱある」と語る。日常的な原稿指導OJTは維持されているものの、指導時間の確保が難しい状況が重なって、OJTが逼迫している実態がうかがえる。

他方で、社内OJTは突き返しに代表される編集上の指導に限られず、日々の進行管理や声かけによる伴走としても機能している。P氏（スポーツ紙・野球）は、デスクとして若手の作業の進捗を確認する際に「途中経過どう？困ったことない？」と声をかけ、行き詰まりを早期に把握して支援につなげる関与があることを述べている。すなわち、社内OJTは編集工程（原稿の修正）に加えて、若手の停滞を早期に把握し、支援につなげる日常的コミュニケーションとしても機能している。

さらに、デスクの赤入れ前の段階で、先輩が下読み・相談相手となる回路も用意されている。U氏（通信社・若手）は、支局内の先輩について「デスクに提稿する前に見てくださるので、本当にありがたい」と述べ、正式な編集判断に至る前段階で、社内の先輩による確認が実務として機能している。以上より、社内OJTは、原稿の反復修正を中心に据えつつ、声かけや下読みといった日常的なコミュニケーションを通じて複線的に構成され、現在も育成の基盤として機能しているといえる。

支局・少人数・単独担当が、職業コミュニティを学習資源にする

前項のとおり、原稿作成については社内の編集工程を通じた指導が機能している一方、取

材技法の習得については、支局の少人数体制や単独配置の下で同行型の OJT が成立しにくい。U 氏（通信社・若手）は、自身の 1 年目、支局の小規模体制下で、取材する際に体系的な指導を受ける機会は乏しく、「どういう取材手法を使えばいいのか、何を取材すればいいのか全く分からないまま現場に飛び込むことになった」と語っている。取材の初期段階で、社内の同行指導はなく、単独で現場に入ることが前提となっている実態が語られている。

こうした条件の下で、学習資源が社内に閉じることなく、同じ取材拠点で反復的に接触する他社記者へと広がる局面が生じる。R 氏（通信社・ベテラン）は、「指導役の多くは、自分のところの会社の先輩です。だけれども、年がら年中一緒にいるわけではない。結局一緒にいるのは、同じ担当をしている他社の記者だったりするわけです」と述べ、他社が学習資源として重要になる状況を具体的に説明する。それは情報交換にとどまらず、「他社の同じ警察担当で自分より年齢が 1 つ、2 つ上の先輩が『どれどれ、俺が見てやる』と原稿を見てくれることがあるんです。ざっと見てもらった後で自社のデスクに上げるわけです」と述べており、社内デスクに出す前段階で、他社の年長者が事実上「レビュー役」を買って出ることがある。

一方で、他社からの助言が常に明示的指導として与えられるわけではない点も重要である。P 氏（スポーツ紙・野球）は、担当球団によっては社内に先輩がいない配置を「一人なわけですよ。だから先輩に仕事を教えてもらおうというよりは、他社の人たちの仕事を見るしかない」という。しかし「さすがに、（他社の記者から）公のコーチングの機会はないです。こういう原稿を書いてみろよとか、こういうふうにやるんだぜ、仕事は。なんていうのはない。そこまでは割って入れない領域」と述べる。したがって学習は観察に依拠する形で進み、同氏は他社記者の動きを「一挙手一投足を観察して取り入れてきた」という。「朝早く行くことが大事なんだとか、試合が終わった後こっそりと食事に行って情報を取っているんだとか、全部盗んだ」と語る。他社の実践を動作レベルで読み取り模倣する観察学習が行われている。

さらに競馬記者は、単独配置がいつそう顕著であり、職業コミュニティへの依存が強まる。Q 氏（スポーツ紙・競馬）は、競艇・競輪では「一人の記者が現場を任されるケースが多く」、そのため若手記者は、取材の進め方や情報収集を「他社の記者に教わるしかない」という。自身も、取材対象への向き合い方やマナーについて「他社の人から教わるケースのほうが多かった」と振り返る。また、「ああいう記者になりたいと思う相手は、他社の人でもある」と述べる。

以上を踏まえると、支局・少人数・単独担当という配置条件は、社内 OJT（とりわけ同行型 OJT）の成立を難しくする一方で、職業コミュニティを「観察学習」「非公式助言」といった形で学習資源化する契機を生み出していると考えられる。

記者の職業コミュニティとはどんなものなのか

前項までに見たように、支局の少人数体制や単独担当の配置では、社内の同行指導が成立しにくく、若手は現場で「どう動くか」「何をどう聞くか」を手探りで学ばざるを得ない局面が生じる。一方で取材実務は、多くの場合、特定の取材拠点に複数社が反復的に集まり、会見・囲み・待機といった時間を長く共有しながら進行する。こうした反復的な共在のもとでは、若手にとって参照しやすい相手が、社内の先輩よりも、日々同席する他社記者になることがある。

本章でいう「職業コミュニティ」とは、このような同一の取材拠点での反復的接触を基盤に、相互参照・助言・役割分担が立ち上がりうる関係圏を指す。重要なのは、これが必ずしも明文化された育成制度として設計されているのではなく、会見での質問、囲みでの受け渡し、待機中の短い声かけや目配せといった相互行為を通じて、その都度、実務上の必要に応じて編成される点である。

記者クラブは、こうした関係圏が生起しやすい典型的な制度的枠組みである。さらに同様の作用は、記者クラブに限らず、球場・競馬場・地方支局など、同種の取材実務が一つの空間に集積し、記者が反復的に居合わせる場にも広がっている。以下では、会見・囲み・待機を反復的に共有する環境のもとで、相互参照・助言・協働がいかに関わり立ち上がるのかを具体的に示す。

記者会見：協力の場

官庁・行政等の会見において、このコミュニティは他社との協力・協調の場として機能する。R氏（通信社・警察・司法担当）は、取材には「いろいろなレベル」があり、最も基本となるのが記者会見であり、「これはもうオープンで、そして、オンザレコードで、そこで出た話は全部書いていい」「各社横並びで一斉に出ます」と説明する。ここでは各社が同一の発言記録を共有しうるため、取材の共通基盤が形成されやすい。

この共通基盤の上で、説明回避や情報秘匿が見られる局面では、質問が社を越えて連鎖する。一社の質問がかわされても、別の社が角度や論点をずらして問いを継起させ、説明回避を崩していく。R氏は、公的機関が「当然発表しなきゃいけないことを発表しようとしない」場合、メディアが「横につながって、まさにスクラムを組んで」情報公開を迫ると述べている。ここでの協力は、特ダネの共有ではなく、公開されるべき情報を引き出すための共同の追及として現れる。

T氏（地方紙）も、会見で隠しが入ると「申し合わせたわけではないけど、批判をみんなでかさにかかってやっていく」と語り、合図は言葉ではなく視線で「行け、お前」といった形で暗黙の受け渡しが行われると述べる。さらにT氏は、会見の場で若手が「とんちんかんな質問」をすると、かつては周囲から「チッ」と舌打ちされることもあったが、「今はもうみんな優しい」という。会見は協力の場であると同時に、問いの妥当性や詰め方が同席者の反

応を通じて可視化される学習空間でもある。

S 氏（通信社・官庁）は、会見では「その場で丁々発止でやらないと意味ない」と述べ、これは「ふだん質問してないとできない」という。さらに S 氏は、会見の進行が「最初は幹事社がやって」、若手の質問を挟み、経験者が最後に「やっておかなきゃいけない質問」を置くという順序感覚に触れ、若手が「とんちんかんな質問」をしても「トレーニングの場だから」と受け止めつつ、最後に「こういう質問をするんだよ」と示すことが経験者に求められると述べる。ここには、会見が共同の追及であると同時に、経験者が実践を通じて問いの水準を提示する「見せる指導」の場として編成されていることがうかがえる。

囲み：質問をつなぐ共同作業

囲みは、公式会見だけでは確認しきれない点を「その日のうちに押さえる」ために、取材対象が庁舎を出るタイミングなどを捉えて実施される。この点について S 氏（通信社・官庁担当）は、「今日しゃべってもらわなきゃ困る」局面で、取材対象を「集団で取り囲んで聞く」実践が選択されると述べる。庁舎前の「ぶら下がり」や、事件現場で捜査幹部が現れた際に各社が一斉に駆け寄り、「それじゃ、5 分だけだぞ」と短時間の質疑が立ち上がるような「にわか囲み」も含むという。

R 氏（通信社・警察・司法担当）は、こうした囲みを「記者会見ほどフォーマルではないけれども、事実上フォーマル」な取材と説明する。ここでは、特ダネ狙いというより「各社が共通して抱く疑問」や「同日中に確認しておく必要がある論点」を確実に押さえるための共同作業である。R 氏が述べるように、各社が「一斉に」「横並び」で聞くことによって、発言をめぐる共通基盤（同一の発言記録）がその場で確保される。

P 氏（スポーツ紙・野球）は囲み取材を「サッカーのパス回しみたいな感じ」「みんなでパスして行って、ゴール、面白いコメントを引き出す」と比喩的に説明し、複数社が順に質問を重ねながらコメントを引き出していく共同作業として捉えている。P 氏はまた「本当に聞きたいことは（囲みでは）質問しません」とも述べ、独自性の高い論点は別途マンツーマンで押さえるという切り分けを語る。一方で、他社記者が「1 対 1 で話しているところには割り込まない」という不文律にも触れており、各社が競いながらも独自取材の領域は互いに尊重されるとする。

囲みはまた、若手にとっての観察学習の契機にもなる。U 氏（通信社・若手）は、事件時に警察署の囲みで、自社の先輩の取材姿は見られないが、他社の先輩の取材を観察し、「質問の仕方一つ取っても、こういうふうに聞いたら向こうもちょっと言ってくれるのかと、そういうのは勉強になりました」と振り返る。

長時間の共在

記者クラブ内の関係圏が学習資源として機能する背景には、記者が「同じ場に長時間居合わせる」という共在の条件がある。官庁・警察・裁判所など取材対象の近傍に設けられた記者室では、待機、会見、囲み取材といった実務が反復的に行われ、社内の先輩よりも、むしろ他社の記者と日常的に同じ時間と空間を共有する状況が生まれやすい。この継続的な共在が、他社記者を観察対象であり学習資源とする基盤となっている。

警察担当

R 氏（通信社・ベテラン）は、新人時代の警察担当を振り返り、記者クラブに長時間詰めること自体が実務を通じた学習の契機になっていたと語る。警察担当では、事件・事故の発生に備えて、各社が日常的に「警戒電話」を行う。県内の警察署に朝昼晩と順に電話し、「今どうでしょう、何もありますか」と状況確認を続けるのが基本動作である。

このルーチンは個人作業のように見えて、実際には同じ空間に居合わせることによって、他社間で学びと効率化が同時に生まれる。例えば、記者クラブの控室で、ある社の新人が警戒電話をかけていると、横で別の社の先輩がそのやり取りを聞いている。結果として「何もない」ことが確認できれば、先輩側は同じ電話を繰り返す必要がなくなる。その一方で、先輩は新人の言い回しや聞き方を材料に「今みたいなきはな」と助言し、電話のかけ方をその場で矯正する。R 氏は、こうした関係を「持ちつ持たれつ」と表現している。

野球取材

P 氏（スポーツ紙・野球担当）は、取材現場で他社記者と過ごす時間の長さを次のように語っている。「春夏はもう甲子園には行きっぱなしで、朝から晩までというやつですね。今日も大学の取材に行けば、やっぱりそこに各社いるので。みんなで囲み取材の中で、いかに選手の面白いコメントを引き出すかという感じです」

さらに出張先では、取材後に食事に行ったり、監督を交えたお茶会・飲み会が組まれたりと、取材外の時間も共有される。とりわけ2月のキャンプ取材は「1か月行きっぱなし」になりやすく、結果として「朝から晩まで（他社記者と）一緒」という状態が常態化する。こうした濃密な共在は、相手の人となりや関心領域まで含めた相互理解を促し、P 氏も「だから、お互いの家族の話もしたりとかもよくあります」と述べている。

競馬取材

競馬取材では、レース直後に騎手や調教師のコメントを短時間で集める「談話取り」が中心的な実務となる。GI級のように対象が多いレースでは、勝ち馬だけでなく下位入線馬まで含めて幅広く談話を揃える必要があり、記者が1社1人の場合、単独で「取り切る」ことが物理的に難しくなる。

Q氏（スポーツ紙・競馬）は、この局面では各社の記者が「共闘」とも言える形で、現場で手分けしながら作業を回すと述べる。実際には、「この馬の騎手は聞けた？」「あの馬の談話は取れた？」と声を掛け合い、聞き漏れを埋めるための確認が行われる。ただしQ氏は同時に、「ほかの人が取ったものを使わせてもらうことはない」と明言している。ここでの協働は、記事や談話そのものを共有することではなく、取材の抜けを防ぐための補完や、事実関係の突合といった範囲に限定される。すなわち、共在が協働を生む一方で、競争環境における境界線（成果物の非共有）は維持されている。

競合他社の若手への支援

競合関係にある他社記者（とりわけ若手）を支える行動は、複数の調査協力者によって指摘された。支援は、他社に対する「直接指導」というより、職能を次世代につなぐための伴走として語られる。

Q氏（スポーツ紙・競馬担当）は、他社への関与を原則として控える立場を示しつつも、排他的に線を引くわけではない。「他社なのでほとんど（指導は）しない」と述べたうえで、「若手が自分から聞きにきたりすれば、教えることは教える」と語っている。

P氏（スポーツ紙・野球担当）も同様に、他社若手との関係を「教える／教えられる」という枠組みでは捉えていない。「教えるなんておこがましい。他社なので基本はしない。でも現場にいる以上、意地悪はしない。爽やかにやろうぜという感覚」と述べる。

一方でP氏は、他社若手に対して声をかける実践を行っている。『『おまえ、今日原稿よかったぞ』というのは結構言うようにしています。嬉しいじゃないですか、他社の先輩に褒めてもらえると」と語る。こうした関わりの背景として、年齢を重ねたことで職能継承を意識するようになった点を挙げる。「52歳になって。この年になると、自分の会社はもちろん、他社の若い人たちにもこの仕事を愛してもらいたいと考えるんですね。曲がりなりにもいっぱしの記者になれたのは、他社の先輩たちに鍛えられたから。今度は自分が若い人たちにそれを伝える番なのかな。」と述べ、その経験が、他社若手を支える実践へと接続していることがうかがえる。

S氏（通信社・官庁担当）は、競合への感情とは切り分けて、若手を育てる姿勢を明確に示す。「どこ（何紙）に対しても教えるよ」と述べ、「（特定社は）嫌いだけど、ジャーナリストとしては育ってもらいたい。私は社会人としてその責任を果たさないといけない」と語る。また、「ジャーナリストには、もっと先頭に立って、世の中の間違ったことを、正してほし」と述べ、ジャーナリストの役割意識を支援の根拠としている。若手記者が増えることを公共的な資源として捉え、「1人だとできないけど、10人だとできることってあるので。10人を100人に増やしたいけど、人の教育には時間がかかる」とも語っている。

T氏（地方紙）は、他社の若手や後輩から相談を受ければ「来たら無下にはせん」と述べ、他紙の県版も読みながら「あれはよかったね」「自分ならこうする」といった感想や助言を伝

える。言葉がけだけでなく実務面にも及ぶケースもあるという。背景には、地方で他社の人員減が著しく、現場維持のために互助が必要だという問題意識がある。

それでも競争はある

協調や協力の存在は、競争の消滅を意味しない。ここでいう競争とは、取材対象から得た情報のうち、記事の独自性や掲載・配信のタイミングをめぐって他社より優位に立とうとする志向であり、現場ではそれが「抜く／抜かれる」という語彙で表象される。

P氏（スポーツ紙・野球）は、取材現場に協力関係が存在することを前提にしつつも、「やっぱり、抜き抜かれの競争があるわけで。自分がスクープを出せば、ライバル紙は何らかの叱責をされるか、『何やっているんだ』って話にはなる。だから、決してぬるま湯や、なれ合いにはならない競争原理が保持されている」。「もしこれがなくなると、メディアのダイナミズムが失われると思うんですね。『もしかしたら抜かれているじゃないか』、『翌朝が怖い』みたいな緊張感、『一発かましたろう』って気持ちが、ひいてはメディアの熱を生むことになる。それは絶対に無くしちゃいけないところ」と述べている。

さらにP氏は、競争と友好的関係が同時に成立する在り方を、「これはよく言われるのだけど、『握手しながらもう一方の手の合口でガッとするのがスポーツ新聞記者』というものだ」と表現し、スクープについては「明日一発、爆弾を落とすのに、『明日の朝、大変な目に遭うよ』、なんていうことは、絶対に教えない。口が裂けても。そんなときこそ、もう自然に振る舞うというか」と説明する。

このような競争を強化する回路は、社内評価にとどまらない。S氏（通信社・官庁）は、新聞記者は「他社評価がすごい大事なわけですよ」と述べ、同業他社からの承認が職業的動機づけとして作動していることを示す。S氏にとっては、社内で評価されるよりも、他社に「これについては手も足も出ませんでした」と言われるほうが「記者冥利に尽きる」という。

同様の競争原理は、地方紙の現場においても確認できる。T氏（地方紙）は、公的文書など「オープンになっているもの」は他社記者と共有する場合もあるが「そうではない部分に関しては、当然、抜きに行く」と述べる。T氏はまた、他社記者を「同志でもある」としながら「敵でもある」と述べており、協力と対抗の二重性を当事者が自覚的に引き受けていることが示されている。

職業コミュニティの育成機能は複合的に弱体化している

従来、職業コミュニティが担ってきた育成機能が、複数の要因によって弱体化しつつあると複数のヒアリング対象者は語る。具体的には、育成を担う年長者・中堅層の不足（担い手不足）と、同業他社との日常的な接触機会の縮減である。

第一に、担い手不足は、記者クラブの学習環境を質的に変容させている。T氏（地方紙）は、現在のクラブは「若手ばかり」であり「昔みたいに年配者から学べる環境ではない」と

述べ、そもそも「教える側」が不在になりつつあることを指摘する。従来クラブ内では、年長者の実践を横で見て学ぶ（観察学習）タイプの育成が可能になっていたが、その前提が崩れつつあるという理解である。

第二に、接触機会の縮減は、会社を超えた非公式ネットワークを弱め、若手の学習機会と精神的支えの双方を減じる要因として語られている。R氏（通信社・ベテラン）は、採用縮小の結果として、新人を「全国に配属できないので、新人が来る支局と来ない支局に分かれてきている」と述べ、かつて地方現場で自然に成立していた「会社を超えた同期集団」が形成されにくくなったと捉えている。さらに、コロナ禍以降はリモート取材が定着し、R氏は「外に出ない、取材もリモート取材が定着」と述べる。現場での偶発的な接触が減った結果、「新人記者の孤独の問題」が深刻化しているとも語られる。つまり、職業コミュニティの育成機能は、教示や助言の欠如だけでなく、日常的な雑談・観察学習・相互の不満や失敗談の共有といった非公式な学習環境の縮小として把握されている。このように、育成の弱体化は「教える人の不在」と「横のつながりの希薄化」が重なって進行している。

育成機能の弱体化に対する補完策

職業コミュニティの育成機能が弱体化しているという観察を踏まえ、本節では、弱体化によって細った学習・相談・育成の回路を、どこで、どの手段で補完するかという設計問題として協力者の語りから示唆される補完策を整理する。

第一に、育成の担い手を厚く配置することが難しく、年長者の実践を横で見て学ぶという従来の環境条件が崩れる局面では、学習の機会を「偶然の同席」に委ねず、暗黙知の一部をマニュアル化し、若手に「最短距離」の学習経路を与えることが、代替的な回路として機能しうる。

P氏（スポーツ紙・野球）は「これまで存在しなかったマニュアルを初めて作成した」と述べ、若手に「最短距離で正解にたどり着けるところは、たどり着かせてあげたい」という意図を明確にしている。ここでのマニュアル化は、たとえば取材の基本動作（早めの現場入り、挨拶の仕方など）など、最低限に絞って明文化して渡す実務的な工夫として語られている。

第二に、記者クラブを活用した新人向けの共同研修を構想することが、補完策として示される。Q氏（スポーツ紙・競馬）は、現状として記者クラブには「新人の研修機能はなく、教育的役割は担っていない」としつつも、各社ごとに任されている新人教育の差異が「取材対象とのトラブルにつながる可能性がある」ことを踏まえ、トラブル予防や現場運用の平準化という観点から、取材対象への対応や現場での振る舞いといった「最低限の共通動作」に限って、クラブ単位で新人をまとめて研修する余地を示している。

第三に、育成主体を社内・クラブ内に閉じず、より広域の組織へと拡張するという構想もある。T氏（地方紙）は、記者クラブによる育成について「今の現状やと無理やろう」と述

べ、記者クラブは「全社が揃う」環境ゆえに顔と名前を知り、現場で声をかけたり相談したりする契機にはなる一方で、記者クラブはそもそも「取材の共同空間」であって、そこで「育成を制度として回す（担当を置く／研修内容を決める／時間や人手を継続的に確保する）」ことまでを、競合社が集う場の内部で合意し運用するのは難しいと捉えている。

T氏は、育成の受け皿としては記者クラブよりも、新聞協会のような業界団体や地方紙の連携組織を挙げる。広域的な取組の具体例として、地方紙が連携して記事制作を行う JOD（ジャーナリズム・オン・デマンド）がある。JOD では、3月11日に合わせて河北新報が主導する研修会を実施し、被災者への取材機会を設定したうえで、参加者が複数社で合同インタビューを行う場を設けた事例がある。さらに T氏は、複数社の新人を一定期間合同で研修させるといった企業境界を越える研修構想にも触れ、支局現場での合流も視野に入れた「業界全体で支える教育」の回路を構想している。

5. まとめ

本章は、新聞記者を対象とするヒアリングにより、社内 OJT と職業コミュニティが分担して成立する技能形成の実態を記述した。また、資源制約が強まるなかで、育成を担う主体と学習の場の配分がどのように再編されつつあるのかを描いた。ヒアリング結果からは、社内 OJT が依然として育成の基盤である一方で、取材実務の学習と日常的な支えが企業境界を越えて編成される局面も、複数の取材領域で確認された。

本章が対象とする新聞記者の技能形成では、体系的な研修よりも、日々の編集工程に組み込まれた原稿指導が中核をなしている。差し戻し・書き直し・再提出という反復プロセスは、記述の基準を身体化させる回路として機能しており、若手に「自分で考えて直す」経験を通じて判断基準を獲得させる設計が読み取れる。また、デスクによる声かけや先輩による下読みが、停滞の早期発見を可能にする複線的な支援体制として機能していた。他方で、人員制約と中堅層の減少により、指導側の負荷が増大し、原稿指導の時間確保が困難になるなど、社内 OJT 自体が逼迫している実情も示された。すなわち、社内 OJT は維持されているものの、担い手の負荷増によって指導に投下できる時間が圧縮され、指導の密度を安定的に確保しにくくなっている。

ただし、原稿は出稿までにデスクのチェックと修正を経るため、結果として原稿を介した指導は日々生じやすい。これに対し、取材技法の習得は同行や現場での立ち回りを要するため、支局の少人数体制や単独担当のもとでは指導を恒常的に確保しにくい。こうした社内 OJT の隙間を埋める学習資源として機能するのが、同一の取材拠点で日常的に接触する他社記者との関係圏、すなわち職業コミュニティである。本調査では、他社記者の動きを観察して模倣するだけでなく、出稿前の非公式の助言や事実関係の突合、会見・囲みで質問をつなぐ共同作業などが、若手の取材実務を支えていた。とりわけ、会見・囲み・待機を長時間共有する「共在」が、社内の先輩よりも他社記者を参照対象にしやすい条件をつくり、企業境界を

越えた補完を日常業務のなかで作動させていた。

もっとも、こうした補完機能も現在、制約に直面している。第一に、各社で年長者・中堅層が減少し、若手が日常の立ち回りを横で見て学べる「見本」となる実践者が現場に乏しい点であり、第二に、採用縮小等によって新人を各支局へ配置しにくくなったことに加え、リモート取材の定着によって現場で顔を合わせる機会が減少し、会社を越えた横のつながりが形成されにくくなっている点である。その結果、社内の指導余力が減るほど職業コミュニティに頼らざるを得ない一方で、同じ要因がコミュニティ側の担い手と接触機会の双方を減らし、助言・相互補完の回路が回りにくくなる。

以上を踏まえると、偶発的な同席に依存してきた学習・相談の回路を、偶然性に左右されない形で補完する制度設計が求められる。とりわけ、社内 OJT の逼迫と職業コミュニティの弱体化が同時進行する局面では、学習・相談・助言の経路を明示的に設計し、継続的に運用できる形で確保する必要がある。具体的には、第一に、「見て盗む」に委ねられてきた暗黙知のうち、最低限の基本動作を手順化（マニュアル化）し、若手に学習の最短経路を提示することは、逼迫した社内 OJT を補完する手立てとなり得る。第二に、記者クラブ等の共同空間を活用し、共通の基本動作を共有するための新人向け共同研修を設けることが考えられる。第三に、新聞協会等の広域的枠組みに育成の主体を拡張し、複数社の経験者の知見を継承・共有する場を整備することが、現場の弱体化を補う現実的な補完策となる。

参考文献

- 岡田篤（2006）「新聞記者の人材開発」（第 6 章）小池和男編『プロフェッショナルの人材開発』ナカニシヤ出版，pp.29-63.
- 佐藤厚（1994）『プロフェッショナルの仕事と管理に関する調査研究』調査研究報告書 No.55 日本労働研究機構.
- 佐藤厚（1999）「裁量労働と組織内プロフェッショナル」（第 6 章）稲上毅・川喜多喬編『講座社会学 6 労働』東京大学出版会，pp.177-196.
- 佐藤厚（2001）「裁量労働の働き方：新聞記者の事例研究」（第 4 章）『ホワイトカラーの世界—仕事とキャリアのスペクトラム—』日本労働研究機構（研究双書），pp.91-118.
- 西村健（2018）『プロフェッショナル労働市場—スキル形成・賃金・転職の実態分析』ミネルヴァ書房.
- Freeman, Laurie Anne. (2000). Closing the Shop: Information Cartels and Japan's Mass Media. Princeton University Press.
- Fishman, Mark Steven. (1980). Manufacturing the News: The Social Organization of Media News Production. University of Texas Press.
- Gravengaard, Gitte, & Rimestad, Lene. (2014). Socializing journalist trainees in the newsroom: On how to capture the intangible parts of the process. Nordicom Review, 35

(Special Issue), 81–95.

Revers, Matthias. (2014). Journalistic professionalism as performance and boundary work: Source relations at the state house. *Journalism*, 15(1), 37–52.

Rosenberg, Laura Alejandra. (2021). Becoming a journalist: The career of young reporters and interns in two newsrooms in Argentina. *Studies in Symbolic Interaction*, 52, 133–150. Emerald.

Tuchman, Gaye. (1973). Making news by doing work: Routinizing the unexpected. *American Journal of Sociology*, 79(1), 110–131.

Tunstall, Jeremy. (1971). Journalists at Work: Specialist Correspondents: Their News Organizations, News Sources, and Competitor-colleagues.

【事例】

事例1 P氏(スポーツ紙・野球担当、50代前半)

キャリアと担当業務

P氏は1997年、スポーツ紙を発行するA社に入社し、広告局に配属された。記者になりたいという希望はあったが、広告局での営業を任され、入社後6年間は広告営業として、熾烈な獲得競争の最前線で働いた。

営業現場では、同一クライアントを複数紙が取り合う「抜き抜かれ」と呼ばれる競争が日常的に生じていた。他紙には広告が出ているのに所属紙だけ掲載がない、という事態になると、営業担当者は理由を整理した「抜かれ報告書」の提出を求められた。一方で、P氏が1紙単独で15段4色や30段4色といった大型広告を獲得した際には、即座に「よくやった」と評価されるなど、成果が数字や紙面という形ですぐに可視化され、評価に直結しやすい職務でもあった。

競合他社とは競い合う一方で、営業担当者同士は互いに顔見知りで、食事を共にすることもあった。大手広告代理店が主導してスポーツ紙6紙をひとつの媒体としてクライアントに売り込む「連合営業」もよく行われた。また、系列関係にある全国紙の担当者が「この広告主は今回、所属紙に出稿する可能性が高いから、行ってみたら？」とさりげなく教えてくれたこともあった。このように、競争と協力が交錯する独特の営業文化があった。

こうした6年間の広告営業経験は、新聞社がどのように収益を生み出しているのかを現場の手触りと数字の両面から理解する良い機会となった。P氏は「広告を取ることに四苦八苦して20代を過ごしたことは、記者しかやってこなかった人にはない、自分のストロングポイントだと思います」と振り返る。さらに、「営業で学んだガッツ」や「メディアの世界でいかに稼ぐかという感覚をキャリアの冒頭に叩き込まれた」ことは、のちにデジタル編集部に移ったときにも役立ったという。営業経験が後年のキャリアを支える土台となった。

2003年1月、28歳で念願の記者職へ異動し、以後10年間にわたって野球記者として活動した。最初の担当はアマチュア野球で、大学・社会人・高校野球の現場を幅広く取材した後、巨人、楽天、日本ハム、西武など複数球団で番記者を務めた。取材体制は球団によって大きく異なり、巨人のように社内で複数人の体制が敷かれる球団担当もあれば、西武のように社内では1人で取材から原稿・紙面対応まで担う場合もあった。

その後もプロ・アマ双方の現場に通い、日々の練習取材、試合対応、選手や指導者との関係構築、囲み取材の運営、紙面づくりに向けた情報整理など、スポーツ紙の番記者として求められる実務全般に携わった。また、同じ現場に集まる他紙の記者とともに取材にあたることも多く、そうした横のつながりも含め、10年間で野球報道の実務に精通する経験を積んだ。

2014年、39歳で野球担当デスクに就任した。以後6年間は現場での取材からは少し離れ、

複数の記者の仕事を受け止めて紙面に仕上げる役割を担った。若手記者の状況にも気を配り、「困ったことない？」と声をかけながら日々の進行を確認するなど、必要に応じて支援した。

2020年3月、45歳でデジタル編集部のデスクへ異動した。デジタルの現場では、記事を掲載するスピードが勝敗を分ける世界であり、特に「ヤフトピを巡る争い」が日常だった。ヤフトピとは、Yahoo!ニュースのトップページ掲載枠のことで、ここに載るかどうかが記事の読まれ方を大きく左右する。競争相手は紙媒体のスポーツ紙にとどまらず、一般紙、テレビ局、通信社、さらにはネット専門メディアといった多様な媒体に広がり、「この3年間はただただ生存競争だった」と振り返る。

また、ネット記事の編集業務と並行して、スポーツ紙のYouTubeチャンネルにも関わり、収益化に向けて取り組むなど、紙媒体とは異なる新しいメディア運営にも携わった。チャンネル登録者数は24年1月で10万人を突破するなど、デジタル領域で読者（視聴者）を獲得する役割も担った。

2023年1月、48歳で編集委員に就任し、アマチュア野球を統括するキャップとしての役割を兼任して、現場に復帰した。現在に至るまで、プロ野球やアマ野球を横断的に取材し、とりわけドラフト候補の動向を中心に幅広い情報収集を続けている。

キャッチアップ

前述のとおり、28歳で念願の記者職へ異動した。とはいえ、記者としては6年のハンデを抱えていた。同期はすでに一面ライターとして紙面を任される立場に立っていたのに対し、営業として6年を過ごしたことで、自分は「15行の原稿もろくに書けない感じで、まあ惨めなものでして」と振り返り、同期より遅れたスタートであることを痛感していた。

さらに、当時の職場に明文化された研修制度や体系的な指導はほとんどなく、新人が取材技法を学ぶ場は現場に限られていた。しかも、担当球団によっては社内に先輩がいないケースもあった。「だから先輩に仕事を教えてもらうというよりは、他社の人たちの仕事を見るしかない」という環境だった。

「さすがに、（他社の記者から）公のコーチングの機会はないです。こういう原稿を書いてみろよとか、こういうふうにするんだぜ、仕事は。なんていうのはない。そこまでは割って入れない領域」だという。だから、他社の番記者たちを手本として、「一挙手一投足を観察して取り入れてきた」。朝早く球場入りして選手と関係を築き、試合後にさりげなくコーチや選手を食事に誘いながら情報を引き出す動きなど、「朝早く行くことが大事なんだとか、試合が終わった後こっそりと食事に行って情報を取っているんだとか、全部盗んだ」と述べるように、実践的な取材作法を他社記者の動きから学び取っていた。

また、翌日の紙面は、取材力の差を突きつけられる場でもあった。同じ現場にいて同じ試合を取材しているはずなのに、「他紙にはこんなエピソードが載っていたぞ、他紙にはこんな独自（記事）が載っていたぞ」と、他紙が自分の知らない情報を報じていることに気づいた

びに「仕事ぶりの優劣というのが完全に白日の下にさらされる」という思いをした。他の記者は自分と「同じところで同じものを見ているふりをしているけれど、みんな水面下で信頼関係を築いて、自分だけの取材をしているんだなと痛感した」という。

こうして、P氏は自分に不足している点を自覚しながら取材の入り方や動き方を変えていった。「曲がりなりにもいっぱしの記者になれたのは、他社の先輩たちに鍛えられたからだった」と述べている。

同胞意識

スポーツ紙の取材現場では、各社が独自記事を競い合う一方で、他社記者との協力が不可欠である。囲み取材は、P氏が「サッカーのパス回しみたいな感じ」と表現するように、複数社が順に質問を重ね、コメントを引き出していく共同作業である。一方で、「1対1で話しているところには割り込まない」という不文律が守られており、各社が競いながらも独自取材の領域は互いに尊重する。

取材現場で他社記者と長時間行動を共にする実態として、P氏は「春夏はもう甲子園には行きっぱなしで、朝から晩までというやつですね。今日も大学の取材に行けば、やっぱりそこに各社いるので。みんなで囲み取材の中で、いかに選手の面白いコメントを引き出すかという感じです」と述べる。取材外の時間も含めた交流についても「だから、お互いの家族の話もしたりとかもよくあります」と語っている。

P氏は「この業界は仲がいいです」と説明する。原稿について他社の先輩から「今日の原稿よかったぞ」と声をかけられる。お互いを称え合う慣習があるという。「これは、このスポーツ記者という、世の中においても極めて不思議な仕事をしているという意味での仲間意識みたいな。切磋琢磨しているというところでの同胞意識みたいなのが根底にあるんじゃないかなと思います」。さらに、この「同胞意識」について「家族よりも接している時間が長いというのも、そこにつながってくるんでしょうかね」と付け加える。同じ仕事・同じ対象・同じ時間を共有することが、競争関係にありながらも連帯感を形成している。

同胞意識が、私的領域にも及ぶことがある。「結婚式とかに、他社の、ライバル紙の記者がいるわけですよ。でも、それって何か不思議だよね。これが他の業界だったら、なかなかないじゃないですか」と語り、業界外では考えにくい独特の関係性が実際に存在することを指摘している。

その一方で、競争がなくなるわけではない。P氏は「よく言われるのだけど、『握手しながらもう一方の手の合口でガッて行くのがスポーツ新聞記者』というものだ」と表現する。スクープについては、「明日一発、爆弾を落とすのに、『明日の朝、大変な目に遭うよ』、なんていうことは、絶対に教えない。口が裂けても。そんなときこそ、もう自然に振る舞うとか。そこはガチです」と説明している。

仲間意識と競争意識は背中合わせで共存している。競争原理について、P氏は「やっぱり、

抜き抜かれの競争があるわけで。自分がスクープを出せば、ライバル紙は何らかの叱責をされるか、『何やっているんだ』って話にはなる。だから、決してぬるま湯や、なれ合いにはならない競争原理が保持されている」と述べる。「もしこれがなくなると、メディアのダイナミズムが失われると思うんですね。『もしかしたら抜かれているじゃないか』、『翌朝が怖い』みたいな緊張感、『一発かましたろう』って気持ちが、ひいてはメディアの熱を生むことになる。それは絶対に無くしちゃいけないところ」と強調している。

移籍文化

スポーツ紙の世界では、記者の移籍は珍しくない。スポーツ紙同士に限らず、全国紙との間でも人材の移動は見られ、特定の社にとどまらず環境を変えながら働くことが、この業界ではごく自然なキャリアの在り方となっている。「業務内容、本当に変わらないので。よそで書ける記者は、うちに来たらやっぱり書けるわけで」と語るように、取材力や原稿能力は個人に紐づくため、所属が変わってもその能力はそのまま発揮されるという。そのため、他社が積極的に人材獲得に動く一方で、記者側も自らのスキルを武器に新しい環境へと移っていく。

記者の自律性と労働時間

近年、新聞社では労働時間管理が徹底され、過重労働を避けるための組織的配慮が進んでいる。P氏は「ものすごく保護しています。帰っていいよとか、休んでいいよとか。われわれが20代の頃なんて、そんなこと誰も言ってくれなかった（笑）」と、上司が積極的に若手の帰宅を促す運用が広まっていると指摘する。しかし、こうした保護が強まったとしても、記者の仕事は本質的に時間で区切ることが難しいという。「この時間内でやってください、はい帰ります、という仕事ではない」と語るように、業務の終わりは外部から画定しにくい。さらに、休日であっても「電話はかかってくるし、売り込みもある」と述べ、完全に仕事から切り離されない。

「スポーツ紙記者という仕事は、会社員なんですけれども、それぞれが個人商店みたいなところもあって」と述べ、業務が上から割り振られるのではなく、自分から取りに行く仕事文化が根付いている。「ワークライフバランスがあって当たり前という方からすると、記者は無理だとなるかもしれない」と語り、記者という仕事の性質が、近年一般化した働き方の価値観とは必ずしも噛み合わない側面を指摘する。

他方で、「それを超える感動や、やりがいなものすごい」と強調するように、職業の魅力が労働負荷を上回るという認識も根強い。記者という仕事の本質には、金銭では測れない「やりがい」があり、現場でしか得られない興奮や充実感が存在する。とりわけ、子どもの頃に憧れていた選手と野球を観戦したり、同じ空間で食事をともにする経験は「小学校の頃の絵日記に描いたスターと二人きりで話ができる」「夢みたいな時間」であると職業的魅力の大き

さを語っている。

若手記者をどう支えるか

若手を取り巻く環境は大きく変わっている。それに伴い、指導の在り方も大きく変化した。「今の若い子は、怒られるとすごく引いちゃう。昔なら『何やってんだコラ』と言われたけど、今はそういう言い方はしません」というように、指導する側も言葉の選び方に慎重になっている。若手には適宜指示を出し、困っていることはないか確認するなど、フォローアップを強化するようになった。昔のように放っておいて自分で学ばせるのではなく、必要なときに支え、つまずきを早めに拾い上げるようにしている。

若手育成のために、P氏は「これまで存在しなかったマニュアルを初めて作成した」と述べる。取材の心構えや基本動作を文章化し、「朝はとりあえず早く行ったほうがいいよ」「挨拶は自分から各社にしておいたほうが、結果的に、それは自分を守るよ」といった具体的な助言や、「自分が若手の頃にこういうのがあったら、あんな失敗しなかった」という経験も盛り込んだ。その背景には、若手の学び方が変化したという認識がある。昔は「見て盗む」だったが、今は「ググって処方箋を探す時代じゃないですか」と語るように、正解や答えを調べる傾向がある。だから「最短距離で正解にたどり着けるところは、たどり着かせてあげたい」という気持ちがある。「彼らが望んでいるんだったら、文書にまとめてレクチャーしよう」と考え、指針の明文化に踏み切った。

悩みを抱える若手が相談に来ることも多い。相談を持ち込むのは他社の若手であることもある。若手にとっては「そういう話はむしろ会社の人よりカジュアルにできる」というように、他社の先輩記者のほうが話しやすい場合もある。P氏はこうした相談は受けても、直接的な指導を行うわけではないという。「教えるなんておこがましい。他社なので基本はしない。でも現場にいる以上、意地悪はしない。爽やかにやろうぜという感覚」と語るように、ゆるやかな伴走に近いスタンスを取る。他社記者にも気持ちよく仕事をしてほしいという職業倫理のようなものが背景にある。また、他社若手との関係については「教える／教えられる」という枠組みでは捉えていない。

P氏は「52歳になって。この年になると、自分の会社はもちろん、他社の若い人たちにもこの仕事を愛してもらいたいと考えるんですよね。僕も他社の先輩たちに鍛えられたところがあるので、今度は自分が若い人たちにそれを伝える番なのかな」と述べ、他社の若手にも声をかけ、原稿を褒め、励ますという文化を大切にしている。実際に、P氏は『おまえ、今日の原稿よかったぞ』というのは結構言うようにしています。嬉しいじゃないですか、他社の先輩に褒めてもらえると」と語る。自身が他社の先輩に鍛えられた「育てられた経験」が、その背景にある。

事例2 Q氏(スポーツ紙・競馬担当、40代後半)

キャリアと担当業務

Q氏が競馬記者としてのキャリアを歩み始めたのは1997年である。彼は、競馬専門紙を発行するスポーツ新聞社にアルバイトとして採用され、のちに社員へと登用された。もともと競馬への関心が強く、入社前から一般の記者志望者よりも豊富な知識を備えていたことが採用の決め手となった。当時、競馬専門紙では新卒採用の枠が限られていたため、競馬に関心と知識をもつ人材をまずアルバイトとして受け入れ、現場で経験を積ませてから社員として育成する採用ルートが一般的であった。

最初に勤務した職場には体系的な新人研修制度はなく、「新しく人が入れば、その時々に応じて必要な業務を教える」という育成スタイルが中心だった。レース開催週の平日に厩舎を回って調教師や関係者から談話（厩舎コメント）を聞き取ること、週中にトレーニングセンターで調教タイムを計測すること、レース当日に騎手の談話を取ること、そして予想を立てて原稿を書くことなど、競馬報道に欠かせない一連の業務は、自社の先輩から学んだという。また、取材技術については「仕事のできる先輩の姿を見て学ぶことが多かった」と振り返り、形式的な研修ではなく、日々の実務を通じて技能を習得していった。

前職で経験を重ね、Q氏は2007年にスポーツ新聞社へ移籍した。競馬取材の現場では、競馬専門紙と一般スポーツ紙では取材の進め方や紙面づくりに違いがあるが、移籍先のスポーツ紙は一般スポーツ紙に分類されながらも、競馬面については専門紙に近い構成を採用している。そのため、両者の中間に位置する媒体といえる。

スポーツ紙の競馬報道を担うレース部は、同社において競馬が中核的コンテンツであることから、担当者の異動が少なく、同一領域に長く関わることで専門性を高めやすい環境がある。Q氏も移籍後、一貫してこのレース部に所属し、前職を含め20年以上にわたり競馬取材の専門性を深めてきた。

現在、記者としての業務に加えて、同社の労働組合委員長も務めている。専従ではなく、記者としての取材・執筆と並行して組合活動を行っており、新人育成や指示系統、組織運営に関する課題など、会社全体の働き方にも関わる役割を担っている。

競馬記者の具体的な業務

Q氏の平日の中心業務は、栗東・美浦にあるJRAのトレーニングセンター（以下、トレセン）での取材である。JRAのレースは主に土日に開催されるため、平日の取材の大半はこのトレセンでの活動となる。まず重要なのが、出走予定馬の状態を把握するために、調教師や騎手、厩務員など関係者から談話を取る「厩舎コメント」の収集である。Q氏も、新人時代にまず取り組んだ仕事として「レースに出走する馬の厩舎コメントを聞きに行くこと」を挙げており、これは競馬記者にとって基本中の基本となる作業である。馬の調子や仕上がり具

合、レースに向けた狙い、前走からの変化などを把握するこの取材は、その後の紙面づくりの基礎資料として不可欠である。

次に重要となるのが、馬の調教を見てタイムを計測する「調教タイム」の取得である。レース出走前の仕上げとして行われる強めの調教、いわゆる「追い切り」では、長らく馬がコースを走る際のタイムを記者がストップウォッチで測定してきた。こうした調教タイムの把握は、「きちんとマスターするには3年ほどかかる」とされるほど熟練を要し、競馬記者にとって長らく欠かすことのできない基本業務の一つであった。

栗東や美浦のトレセンでは、坂路コースに比較的早くバーコード式の自動計測が導入されていたものの、通常の平地コースでは取材時点の直近まで手計測が続いていた。約1年前に平地コースにも自動計測が導入され、調教タイムをストップウォッチで取る作業の比重は大きく減少した。

もっとも、調教現場で記者が担う役割が失われたわけではない。馬の動きの良し悪し、反応の鋭さ、どの騎乗者が跨っていたかといった、タイムでは捉えられない要素の確認は引き続き記者の重要な仕事である。そのため、自動化が進んだ現在においても、調教を総合的に評価するには記者の観察力と経験が欠かせず、現場で培われる専門性は依然として重要性を保っている。

レース当日は、競馬場での取材が中心となる。レース後の談話を取ったり、予想をして原稿を書くなど、取材と執筆を当日中に完結させることが求められる。

レース後には、騎手や調教師の談話を取材する。GⅠレースのような大きなレースでは、勝ち馬だけでなく大敗した馬を含めてほぼすべての騎手のコメントが求められるため、1人の記者が全頭を聞き取ることは不可能である。騎手の談話エリアは非常に狭く、多くの記者が同時に集まるため、発言が聞き取りにくいことも多い。実際に談話を聞き漏らすケースは珍しくなく、少しでも情報を補完するために、各社の記者が互いに「この馬の騎手は聞けた?」「あの馬の談話は取れた?」と声をかけ合う場面が頻繁に見られる。

談話を集め終わると、すぐに紙面用の原稿執筆に移る。記事には、レース結果に基づく分析や回顧、記者個人の視点を反映したコラム、さらには事前に準備していた予想記事の調整など、多岐にわたる内容が含まれる。こうした作業を限られた時間内に行う必要があるため、競馬記者にはスピードと状況判断が常に求められる。

他社との横のつながりと「共同作業」

騎手や調教師には強い個性をもつ人物も多く、取材にあたっては慎重な対応が求められる。こうした取材対象への向き合い方やマナー、相手ごとの癖について、Q氏は「他社の人から教わるケースのほうが多かった」と振り返る。実践的な知識は社内の研修によってではなく、現場で顔を合わせる記者同士の関わりを通じて身につけていった。学び方の中心は「見て学ぶ」ことであり、記者の振る舞いそのものが教材となった。また、「ああいう記者になりたい

と思う相手は、他社の人でもある」と語るように、所属の枠を超えて他社記者の取材姿勢が手本として機能していた。

調教タイムの計測は、競馬記者同士の横の連携が最も色濃く表れる場面の一つである。Q氏が「普通のコースに関しては、各社でみんなでストップウォッチで調教のタイムを計っていたんです」と語るように、複数の社が同じ馬を同時に計測するのが日常であった。水曜日には500頭もの追い切りが行われ、「全部完璧に1人で取るというのは当然無理」と述べるように、一社だけ・一人だけでは処理しきれない量である。そのため、各社が計測したタイムを互いに突き合わせて確認し、数値が大きく食い違っていないかをチェックする作業が自然と行われていた。この「突き合わせ」は、正式なルールとして決まっていたわけではないが、実際の取材現場では欠かすことのできない共同作業となっており、膨大な調教情報の正確性を支える基盤になっていた。

レース後の談話についても他社との共同作業が必要である。GIレースのような大きなレースでは「1着から15着の全頭の、負けた馬の騎手の話も必要になってくる」。そのため、一社だけですべての談話を取り切るのは現実的に不可能であり、「それこそ他の社の人とかとも、共闘といいますかね、一緒にやるという感じです。うまく手分けしながら」。レース後に騎手が談話に応じるスペースは「ジョッキーが隔離されていて、すごく狭い」。そこに複数社の記者が一度に詰めかけるため、物理的に記者の位置取りが難しく、「どうしても全部を聞ききれないことがある」「聞き漏れが出やすい」。互いに聞き逃した部分を確認し合い、連携で情報を補完していくことが、レース後の取材の実務として定着している。

ただし、談話をすべて共有し合うわけではなく、談話集めの協力はあくまで聞き漏れの補完や事実確認に限られる。各社は最終的には自社で聞き取った内容に基づいて記事をまとめる。他社記者への関与について、Q氏は「他社なのでほとんど（指導は）しない」と述べたうえで、「若手が自分から聞きにきたりすれば、教えることは教える」と語っている。

競艇・競輪の記者

参考までに、レース部では競馬以外にも競艇や競輪を担当しており、部内の異動は決して珍しくはない。競艇・競輪の取材体制は競馬とは大きく異なり、担当記者が極めて少人数で配置される点が特徴である。競馬では複数名で取材や記録作業を分担できることがある一方、競艇・競輪では一人の記者が現場を任されるケースが多く、自社だけで取材を完結させることは難しい。その結果、若手記者は取材の進め方や情報収集を「他社の記者に教わるしかない」状況になり、競馬以上に他社との協力関係への依存度が高い業務領域となっている。

競馬記者の専門性

競馬の取材には習熟が不可欠であるがゆえ、他部署への異動が少ない。競馬記者の専門性を特徴づけているのは、競馬という競技がもともと抱えている独自の難しさである。「競馬の

ルールや専門用語というのは恐らく、やったことがない人は全く分からない」「野球なら多少は分かると思うが、競馬は覚えるのにある程度時間がかかる」という。基礎知識の段階から学習を要し、競馬そのものが前提知識の壁を持つ領域であるため、知識の土台を整えるところからスタートしなければならない。

それらの知識や習得の負荷に加え、競馬記者には「予想」という独自の職能が求められる。競馬専門紙では「予想の当たる当たらないで査定が決まる会社」もあり、予想が評価に直結する媒体も存在するという。Q氏は「予想は難しいんですけど、好きにつければいい。何が正解というのはないので、誰もそれをおかしいとは言えない」と、予想は教えることのできない領域であると説明する。予想に何時間もかけて理論を構築する記者もいれば、短時間で判断する記者もあり、方法や思考も十人十色である。

「取材対象に迷惑がかからないようにとか、必要最低限のことは早い段階から当然教えていきますけど、あとは本人の考え」に委ねられ、むしろ個性が求められるものであり、自ら編み出す必要がある。「だから、競馬記者は個人営業、個人事業主みたいなのところがあって。面白い原稿を書くとかも、独自の技量とといいますかね。目立つ記者はテレビの解説をやったり外部の活動が増えて、仕事が個人に紐づいている。ある意味、記者の中でも特殊な職種なのかなという感じはします」。

離転職・採用(新卒採用・中途採用)

競馬記者の専門性は、媒体間で転用しやすく、同業他社への移動が比較的多い。Q氏自身も別の競馬専門紙からスポーツ紙へ移っており、競馬取材に必要な経験や知識が他社でもそのまま活かされるためである。競馬は専門性が問われる分野で、採用側の需要も相対的に大きいことから、人材の流動が生じている。同社の競馬記者における中途採用の割合は2〜3割程度で、他社で競馬記者として経験を積んだ人材が中途入社している。

スポーツ紙業界では新卒採用が減少傾向にあり、同社でも約3年間にわたり新卒採用を停止していた。その後、2022年に採用を再開している。ただし、新卒志願者が減少しているわけではなく、競馬を志望する若手は確実に存在する。特にスポーツ紙の競馬部門は一定の人気を保っており、2023年度の新入社員6名のうち3名が競馬担当を希望していた。

近年は新卒の早期離職が目立っている。2022年の新入社員の場合、10人中3人が離職している。離職理由として、会社の将来性への不安などを挙げる者もいる。

新人の育成

Q氏が所属するスポーツ新聞社のレース部における競馬担当記者の年齢構成は、2023年現在、最も若い層が30代前半の中途採用者で、その次が40代という状況であり、若手層がほとんど存在しない。競馬担当には約10年間新卒が配属されておらず、その間に若手が補充されなかったためである。2023年度になってようやく新卒1名が配属され、久しぶりに

若手が加わることになった。

こうした人員構成のため、競馬担当では若手を一から教える経験が長く途絶えており、新人育成そのものに不慣れになってしまっているという。他社では2～3年に一人程度のペースで競馬担当に新人が入り、そうした会社では新人育成の経験が蓄積されている分、比較的スムーズに若手が育っているように見えるという。Q氏自身も新卒社員に「どう指導してよいか迷う」場面があり、若い世代との価値観の違いに加え、ハラスメントへの意識の高まりから、強く言いすぎないように配慮するあまり指導が消極的になることもあるという。一方で、自らが指導を担う年齢になったという自覚があり、「僕らの方からコミュニケーションは積極的にとっていかないといけない」と述べている。

もっとも、スポーツ紙にも後輩指導が得意で積極的に面倒を見るタイプの記者はおり、そのような個々人の姿勢に支えられて育成が行われている側面もある。しかし、会社として体系的な新人育成の仕組みが整っているわけではないため、育成の実務はどうしても個々人の資質に依存する傾向がある。

記者クラブ

競馬取材には記者クラブが設置されているが、新人の研修機能はなく、教育的役割は担っていない。研修に近い活動としては、JRA（日本中央競馬会）が主催する勉強会があり、記者クラブはその呼び出し窓口となっている。

現状、新人教育は各社に任されているが、各社記者の取材マナーの違いは、調教師や騎手など取材対象とのトラブルにつながる可能性がある。このためQ氏は、記者クラブを活用した新人向けの共同研修には一定の合理性があるとみている。同氏はこうした懸念を踏まえ、記者クラブ単位の新人研修は取材対象への対応や現場での振る舞いといった「最低限の共通動作」に限って実施する余地があると述べている。

人事・労務上の課題

Q氏の所属するスポーツ紙では、記者の評価制度が改定され、管理職昇進とは別に専門性を重視する「記者専門職ライン」が新設された。副部長待遇に相当する役職を設けるなど、専門職としてのキャリアパスを制度的に整備する試みである。課題としては、競馬記者の成果が予想の的中やテレビ出演の有無といった短期的・可視的な指標に相対的に偏っており、紙面制作や取材準備など、可視化されにくい実務は評価に結びつきにくいという認識が現場に存在する。

また、仕事に関連する能力開発への制度的支援は乏しく、海外競馬の取材に必要な英語力を含め、スキルアップの多くが記者個人の自費負担に委ねられている。会社として資格取得や研修を体系的に支援する仕組みがほぼ存在しない点は、長期的な能力形成を考えるうえで課題といえる。

事例3 R氏(通信社・警察・司法担当、60代)

キャリアと担当業務

R氏は1983年、通信社に記者として入社し、まず東京本社で約1か月間の新人研修を受けたのち、青森支局へ配属された。青森支局では4年間勤務し、その後浦和(現さいたま市)支局に異動して3年間勤務した。この7年間がいわゆる「支局修行」の時期である。特に浦和時代には宮崎勤事件の発生当初から終結までの取材に関わり、20代後半の多くの時間とエネルギーをこの事件取材に充てることとなった²⁷。当時は「事件一色の生活だった」と語るほど、密度の濃い取材だった。

1990年(30歳)のときに東京本社社会部へ異動し、まず1年間、下町エリアの警察担当として勤務した。その1年は自らの担当エリアで大きな事件が起こらず「静かだった」と語っている。また、夜には後述するように「夜回り」と呼ばれる取材慣行にも触れた。社会部2年目には東京地検特捜部を担当し、大規模事件が動く局面では睡眠が浅くなり、早朝から対応を求められるなど、不規則かつ負担の大きい勤務状況に置かれた。月間の時間外労働は最大250時間に達し、200時間を超えると身体の不調が出始めたという。

その後、公正取引委員会などの担当を経て、1998年秋、37歳のときに横浜支局デスクへ就任した。着任の翌年、神奈川県警では不祥事が立て続けに発覚しており、これらを次々とスクープした競合他社の通信社が新聞協会賞を受賞するなど、高い評価を集めていた。

一方、本社からは「横浜支局は何をやっているのか」といった厳しい声も伝わり、支局内には「何としても一つ大きな特ダネを出して巻き返さなければならない」という危機感が共有されていた。こうした重圧の中で、R氏らは「警察官が覚醒剤を使用していた不祥事が公表されていなかった」という隠蔽疑惑に着目し、独自取材を通じて立件につながる端緒をつかむことに成功した。この取材成果は、R氏自身にとって「今でもささやかな誇り」だという。

しかし、その裏側には極度の長時間労働と精神的負荷があった。「朝10時に出勤し、夜1時まで支局に残る。その後、帰宅は午前2〜3時」という生活が続き、本人は「過労うつの一歩手前だった」と振り返る。当時のスクープ競争と支局運営の重圧が、心身に大きな負担を強いていたことがうかがえる。

その後、40歳で東京本社の社会部デスクに復帰したが、横浜支局での経験を通じて「記者の働き方そのものに構造的な問題があるのではないか」との問題意識を強く抱くようになっていた。翌年、社会部に労組役員の選出順が回ってきたことを機に、非管理職の立場で通信社労組の委員長を務めることになった。1年間は専従役員として現場を離れて組合活動に専

²⁷ 宮崎勤事件は、1988〜1989年にかけて東京・埼玉で4〜7歳の女兒4人が連続して誘拐・殺害された事件である。犯人の宮崎勤は1989年7月、別の女兒を狙ったところを取り押さえられて逮捕された。公判では刑事責任能力の有無が争点となったが、1997年に死刑判決を受け、2008年に執行された。

念し、いったん社会部デスクに復帰し、その2年後に新聞労連（日本新聞労働組合連合。新聞・通信社等の労働組合で構成される産業別労働組合）の委員長に就き、さらに2年間、業界横断で新聞社の労働環境改善に取り組んだ。

新聞労連での2年間の専従期間を終えて社会部デスクに復帰した後、その2年後に管理職となり、以後は本社や大阪支社で勤務した。2020年10月に60歳で定年を迎えた後は、継続雇用制度を利用して65歳まで勤務を続けている（調査時点では65歳までの継続雇用が予定されていた）。

記事執筆の習得

新聞記事の書き方は、入社後の実践的トレーニングを通じて習得される側面が大きいという。とりわけ全国紙（新聞社）の支局記者は、自社の地方版（県版）を日々埋める必要があるため、半ば強制的に大量の原稿執筆を経験し、厳格なデスクの指導を受けながら短期間で筆力を高めていく。「記事を書くというのは、場をこなさないと上達しません。簡単に書いたら、はいと載るわけじゃないわけですね。鬼のようなデスクがいて、毎日毎日、デスクのオーダーが出るまで書き直しをしなければいけない。それをやると伸びます。だから、全国紙の記者たちは、大体半年もたてば、ぱっぱと書けるようになるって言われてました」。

これに対し、通信社は自社の紙面を持たないため、ニュースがなければ記事化の機会が生じにくく、若手記者が継続的に原稿を書く環境が存在しない。R氏は、この制約に起因して「書く量が少ないので、成長が遅い」と言われたと述べており、記事量の乏しさが筆力の成熟を遅らせると認識している。R氏が自らの筆力向上を実感したのは30歳を過ぎてからであり、本人も「いくら何でも、お前、遅過ぎるって言われましたけれども」と振り返っている。

筆力が飛躍的に向上したのは、東京地検特捜部での担当を終え、東京地方裁判所の民事事件を担当した時期である。東京地裁では日々膨大な件数の期日が開かれ、とりわけ月末には判決が集中する。このような環境では、短時間で多数の判決文を読み込み、ニュース価値の高い案件を選別し、即時に記事化する高度な技能が要求された。「3月の末に1日に50本判決を読み込んで、うち10本を記事にする」という極めて高密度の執筆を経験し、判決文の要旨抽出、法的論理の理解、事実関係の整理、記事文体への再構成といった多段階の認知的処理を反復する訓練となった。「1日10本書いていくと、これは嫌でも書けるようになります」と語るように、量的負荷が筆力向上の主要な契機となった。

取材の技術：表と裏の情報収集

新聞記者が行う取材には明確な階層構造が存在し、情報の公開性と機密性に応じて複数のレベルが重層的に形成されている。最も公式性の高いレベルは記者会見であり、この場で得られる情報はすべてオンレコとして扱われ、発言者の氏名・肩書き・内容をそのまま記事化

することが認められる。記者会見で得られる情報は原則として各社に均等に開示される共有情報であり、アクセスが対称的である点に特徴がある。

R氏は取材には「いろいろなレベル」があり、最上位に記者会見を位置づけ、「これはもうオープンで、そして、オン・ザ・レコードで、そこで出た話は全部書いていい」、「各社横並びで一斉に出ます」と説明している。

次に位置づけられるのは、事件現場で担当者を囲んで行う「囲み取材」である。囲み取材も基本的には公開性の高い場であり、複数社の記者が同時に発言内容を把握するため、会見と同様に情報の非対称性は限定的である。

囲み取材について、R氏は「記者会見ほどフォーマルではないけれども、事実上フォーマル」と述べ、「各社が共通して抱く疑問」や同日中に確認しておく必要がある論点を「一斉に」、「横並び」で押さえる共同作業だと説明している。

これらの「表の取材」に対し、より機微な情報は夕刻以降に行われる「夜回り」を通じて得られる。夜回りとは、刑事部長や捜査一課長など警察幹部の自宅周辺を夕方から深夜にかけて訪ね、非公式な会話の中で状況を探る取材手法である。夜回りで得られる情報は、記事にする場合でも情報源は明かさない。オフレコで話を聞く場合もある。直接記事に用いるのではなく、取材の方向付けや裏取りの方針を判断するための「参考情報」として機能する。

さらに、夜回りよりも秘匿性の高い情報収集として、「表向きは存在しない」第一線の捜査員との単独接触がある。「さすがに表では会わないことになっていますけれども、そういう「あうん」の関係でね。話が流れてくることはあるんです」と述べ、こうした非公式チャンネルが実際に活用されていたことを明らかにしている。この種の接触は他社の目に触れずに行われるため、独自の情報源を確保するうえで極めて重要であり、スクープ競争の帰趨を左右する決定的要因となる。

実際の取材現場では、表の情報と裏の情報を組み合わせつつ、時に高度な駆け引きが必要とされる。囲み取材では各社が同時に情報を得ているように見せかけながら、裏では個別ルートを通じて「本命」の情報を確保しようとするなど、記者同士が互いの動きを読み合う状況が生じる。「捜査幹部の囲み取材には同僚記者がおとりになって参加する。囲み取材が終わって、ライバル社の記者たちがいなくなったタイミングで、その捜査幹部に電話をかける。他社の記者には情報源がその捜査幹部だとは分からない」という駆け引きが日常的に行われていたと振り返る。

新人教育

R氏が通信社に入社した1980年代における記者育成は、体系化された研修制度に依拠するものではなく、現場での実践経験を通じて技能を獲得する「親方徒弟」的モデルに大きく依存していた。本人は当時を振り返り「系統だったマニュアルみたいなのが、ありそうでないんですよ」と述べており、取材技法や記事化の判断基準、取材先との応対などは、デス

クおよび先輩記者の指導を通じて逐次体得する形式であった。

一方、地方支局における勤務環境は、自社内の指導だけでは技能形成が完結しにくい特徴を有していた。地方支局では常に自社の先輩記者が同席するとは限らず、日常的に最も長い時間を共有するのは、同一分野を担当する他社記者であった。「指導役の多くは、自分のところの会社の先輩です。だけれども、年がら年中一緒にいるわけではない。結局一緒にいるのは、同じ担当をしている他社の記者だったりするわけです」と述べている。

こうした他社記者との関係は、単なる情報交換にとどまらず、実践的な原稿指導にも及んでいた。「例えば原稿を書きますよね。交通事故なら交通事故、火事なら火事。そうすると、他社の同じ警察担当で自分より年齢が1つ、2つ上の先輩が『どれどれ、俺が見てやる』と原稿を見てくれることがあるんです。ざっと見てもらった後で自社のデスクに上げるわけです」。こうした指導は公式制度には位置づけられていないものの、新人育成のプロセスに実質的に組み込まれていた。R氏によれば、同じ担当を持つ他社記者との「半分ライバル、半分仲間」という独特の関係性こそが、技能形成に大きく寄与していたという。このように、他社の年長者が事実上の「レビュー役」を担うこともあった。

変わりつつある若手記者と人材育成

採用段階で求められる記者の重要な資質として、R氏は、第一に多様な社会現象を俯瞰的に捉える力、第二に事象を歴史的背景に照らして理解する文脈把握能力、そして第三に、記者職の本質である「人に会う仕事」を厭わない姿勢を挙げている。これらの資質は、時代が変わっても記者に求められる核心的な要件として維持されている。

一方で、こうした不変の資質を育成する環境は大きく変容している。近年の若手記者は、明確な手順書が提示される状況では高いパフォーマンスを発揮する一方、マニュアルが存在しない状況、あるいは状況判断が求められる場面では自律的な行動を苦手とする傾向がみられるという。また、かつて一般的であった叱責を伴う徒弟制的指導は、現在では離職を招きかねず、従来型の「強圧的な指導」から、個々の若手の心理的特性を踏まえた「支援的な指導」への転換が求められている。R氏は「若手の指導方法そのものを見直さざるを得なくなっている」と述べている。

加えて、若手記者の評価志向の高まりも顕著である。人事考課制度が定着したことで、若手は半期ごとの評価スコアに敏感になり、評価を意識した行動が強まっている。若手の中には「褒められると伸びる」と自己申告する者もあり、管理職には丁寧な声かけやこまめな対話を通じて適切なフィードバックを与えることが求められる。こうした特性は、育成手法を従来の一律的モデルから、個別性と対話性を重視するアプローチへと移行させる要因となっている。

さらに、若手記者の早期離職が業界全体で顕著となっている点も重要な課題である。R氏は「若い記者がどんどん辞めています。どこの社も一緒ですね」と述べ、従来の長時間労働

や精神主義を前提とした記者職文化が若手世代の価値観と齟齬をきたしていることを指摘する。この世代間ギャップは、職場文化の再生産を困難にし、記者育成を組織レベルで不安定化させる構造的要因となっている。

長時間労働の歴史とその変化

新聞記者の労働文化は、長らく極度の長時間勤務を当然視する価値規範の下で形成されてきた。R氏が新人として新聞業界に入った1980年代初頭には「新聞記者に休みを求める資格はないという雰囲気があった」という。その時代の全国紙では、新人記者がアパートを借りることを認めず、支局に住み込む慣行が存在した。新人記者は支局に常駐する「当直要員」として扱われ、夜間の警戒電話（県内の警察署に深夜・早朝に順番に電話をかけ、事件発生の有無を確認する作業）や、雑務・連絡業務を一手に担わされた。

長時間労働が維持されてきた背景には、制度的要因が存在する。R氏が所属する通信社では残業代が事実上青天井で支給され、月例給を超える残業手当を得ることも珍しくなかったため、記者にとって長く働くことが経済的に報われる構造が形成されていた。この賃金体系は、時短へのインセンティブを弱め、長時間勤務を常態化させる一因となっていた。

しかしながら、この構造は裁量労働制の導入を契機として大きく変化した。裁量労働制への移行により残業代のメリットが消滅すると、記者の働き方は急速に早期退勤を志向するようになり、深夜にタクシーで帰宅する慣行は急減した。さらに、大手広告代理店および公共放送における過労死事件は、メディア業界全体において労働時間管理の強化を促す決定的な契機となり、新聞社においても平常時には早期退勤を奨励する制度運用が進んだ。事件や災害など緊急性の高い取材では依然として集中的な勤務が求められるものの、通常業務においてはオン・オフを明確に切り分け、可能な限り早期に帰宅する働き方が一般化している。

記者クラブの役割

記者クラブ制度は、行政機関内に記者が常駐するという構造を通じて、行政の不透明な情報管理を抑制し、一定の透明性を確保する機能を持つ点に特徴がある。一方で、取材対象へのアクセスをクラブ加盟社に限定するという制度的構造は、フリーランス記者や新興メディアを排除する閉鎖性を生む可能性を内包する。ただし、R氏はこの点について、制度の本質的欠陥というより、参加資格や情報共有の仕組みの運用に依存し、運用次第で改善しようと述べている。

公的機関が「当然発表しなきゃいけないことを発表しようとしなさい」場合には、メディアが「横につながって、まさにスクラムを組んで」情報公開を迫るとR氏は述べている。

さらに、記者クラブには、取材者同士が技能や経験を非公式に共有し合う「学習共同体」としての側面もある。警察担当の現場では、新人が夜間の警戒電話を担当し、そのやり取りを同じクラブに所属する他社の先輩記者が横で聞きながら助言するという光景が日常的であ

った。こうした関係は、一方的な指導にとどまらず、経験を積んだ記者が別の場面では他社から情報提供や裏取りの助力を受けるといった相互性を伴っており、教える側と教わる側が入れ替わりながら支え合う「持ちつ持たれつ」の実践として機能していた。この際、新人は各警察署に電話し、「今どうでしょう、何もありませんか」と状況確認を行うという。

他社記者との関係・同期との絆

他社記者との関係は、取材競争を伴いつつも、対立的にはならず、敗北感は共有されつつも個人的軋轢には発展しないという独特の均衡の上に成り立っていた。他社にスクープを取られた場面についても、「抜かれたからといって仲が悪くなるとか、それはない。今回はやられた、と。それで相手を恨むということにはならない」と述べている。

特に新人期には、同じ地域に配置された他社の同期とのつながりがきわめて強固に形成された。現場での経験、取材の苦労、デスクへの報告、締切前の緊張感といった独特の体験を共有することで、組織を超えた“非公式の同期集団”が形成される。「同じ現場を同じように取材したという共通の体験、ある意味、同じ会社の同期以上」の存在であると述べ、今でも温泉旅行に行くなど深い交流が続いている。こうしたネットワークは、精神的支えであると同時に、記者としての専門性を互いに高め合う重要な枠組みとして機能していた。

一方で、こうした会社を超えた同期関係は近年急速に弱まりつつある。新聞社の採用縮小により、全国に新人を配置する新聞社が少なくなった結果、地方支局では同年代の他社記者が存在しないケースが増えている。「全国に配属できないので、新人が来る支局と来ない支局に分かれてきている」と述べ、恒常的に複数社の新人が集まる環境が減少していることを指摘する。

さらに、コロナ禍を経て取材のリモート化が進んだことにより、「外に出ない、取材もリモート取材が定着」した結果、自然発生的な他社記者との交流が生まれにくくなり、「新人記者の孤独の問題」が深刻化しているとする。

このように競争と相互的支援の両面を内包する非公式ネットワークが弱体化することで、若手記者の学習機会や精神的支えが損なわれやすくなっており、記者職の専門性形成に対する課題が浮上している。こうした弱体化は、「教える人の不在」と「横のつながりの希薄化」が重なることで進行していると整理できる。

インターネット時代における新聞産業

インターネットの普及によって変容した情報環境が、新聞産業の基盤を揺るがしている。新聞社は輪転機をはじめとする大規模な固定設備を抱える典型的な装置産業であり、紙媒体を前提とした生産・流通体制には多額の固定費が伴う。そのため、購読部数の減少が趨勢的に続く状況では、従来のように取材・編集から印刷・販売までを自社内で完結させる「フルセット型」モデルを維持することが難しくなり、印刷や販売の相互委託や統合に象徴される

ように、産業全体が再編を迫られている。

こうした市場構造の変化に対応するため、多くの新聞社はデジタル課金の導入を進めている。しかし、R氏の見立てでは、有料デジタルで安定した収益を実現しているのは経済紙にほぼ限られ、多くの新聞社は依然として持続的なデジタル収益モデルを確立できていない。この困難は、インターネット環境下で無料ニュースが大量に流通するようになり、紙媒体が歴史的に提供してきた独自性や編集的付加価値が収益化しにくくなっていることに起因する。

このように、商業メディアとしての新聞の持続可能性が揺らぐなかで、R氏は新聞の性格が次第に「公共メディア」へ接近していかざるを得ないとの認識を示す。すなわち、報道機関が果たしてきた民主主義的機能を踏まえれば、その存立を市場メカニズムだけに委ねることには限界があることがはっきりしてきており、社会全体として支える仕組みを検討すべき段階に来ているという問題意識である。

事例4 S氏(通信社・官庁担当、50代半ば)

キャリアと担当業務

S氏は1993年に通信社へ入社し、まもなく東京都庁担当となった。当時の都庁記者クラブには、全国紙を中心とする記者室(いわゆる「七社会」と)、通信社や業界紙、夕刊紙、英字紙など多様な媒体で構成される別の記者室という、二つの記者室が併存していた。S氏が所属したのは後者であり、媒体規模や編集方針、取材文化が大きく異なる各社が混在する環境だった。この異質性の高い場は、S氏にキャリア初期から多様な取材実践に触れる機会を提供した。

S氏はこの混成的な環境のなかで、全国紙の「正統派の行政報道」とは異なる切り口をもつ記者たちと早い段階から接し、特に夕刊紙や専門紙の記者が持つ「地べたを這うような取材」に強い刺激を受けたという。西新宿に移転した都庁の立地もまた特徴的で、歌舞伎町が近いこともあり、新宿区政や「ディープ新宿」とも呼ばれる地域課題と行政報道が交錯する独特の空気があった。こうした空気のなかで、行政の制度や政策の動きだけでなく、都市社会のひずみや生活のリアリティをも視野に入れる感覚を、入社直後から自然と身につけていった。

入社2年目、26歳で岐阜支局に異動した。当時の岐阜支局は2人体制で、記者一人ひとりの負担が大きく、地元有力紙2紙が激しい競争のもとで県政を追う現場に身を置くことになった。岐阜県政担当は新聞社各社では「ステップアップポスト」と呼ばれ、優秀な記者が配置されることが多かったため、S氏は取材技術に長けた記者と日常的に仕事を共にし、「背中を見て覚える」体験を重ねたという。記者会見の臨み方、選挙取材の段取り、県庁記者の立ち居振る舞い、さらには地元住民との関係構築などの現場の感覚をこの時期に集中的に吸収した。

その後、S氏は中央省庁の担当として本格的に行政取材の道を歩むことになる。「1997年から2012年まで、役所取材しかやっていない」と語るように、30歳前後から45歳頃にかけての約15年間で、まさに行政報道の中心で過ごした。特に旧厚生省・厚生労働省を担当した期間は長く、医療、年金、介護、子育てといった社会保障政策を、ほぼ毎日のように追いかける生活が続いた。厚生労働省は巨大官庁であり、政策領域が幅広く、一日に複数のテーマを追わねばならない日も多かった。S氏は「午前中に厚生労働白書について書いたかと思えば、午後には出生率などの発表、夕方には別の審議会、夜間に他社が何かを配信すればそれも追う」というような瞬発力を要する取材環境のなかで、行政と政治の連動を嗅ぎ取る勘を磨いていった。

厚生労働省以外にも、農林水産省では専門紙の記者と情報交換を重ねながら、農業・林業・水産業の専門的な政策分野に触れた。経済産業省を担当した際には、業界紙の記者が産業政策の詳細に非常に精通していることを認め、「教えてもらおう」姿勢で取材を行った。異なる媒

体同士で、得意分野を補完し合いながら取り組む行政報道は、S氏にとって極めて重要な学習機会となり、本人の言葉を借りれば「全国紙の視点だけでは足りない領域を業界紙から学んだ」という。

40代に入ってから、所属社労組の委員長を3年間、専従で務めた。この期間は、日々の取材実務とは質的に異なる経験をもたらし、総務・営業・システムといった、通常の記者業務では接点の乏しい社内各部門との協働を通じて、組織運営や労務管理に関する理解を深める契機となった。本人はこの経験について「現場とは別の観点から人材育成を考える機会だった」と述べており、労組活動を通じて得られた視座が、若手記者への助言の内容やスタイルにも影響を及ぼしたという。すなわち、単に記事執筆の技術を伝えるだけではなく、働き方や判断過程そのものをどう形成するかという、より広い意味での能力開発を志向する姿勢が強まった。

取材時点で55歳のS氏は、厚生労働および環境分野の行政ニュースをまとめた冊子の編集業務に携わっている。政策文書や会見情報を整理し、ニュースとしての意義を見極め、一般読者にとって理解しやすい形に整える作業は、30年以上行政現場を見続けてきた取材経験と判断力によって支えられている。

取材・記事執筆技術の習得

S氏の取材技法や記事執筆能力は、特定の部署やポストに基づく専門性というより、日々の環境のなかでの気づきと試行を積み重ねることで徐々に形になっていった。技術形成の核心には「観察」「違和感の捕捉」「反復による定着」という三つの軸がある。

入社直後に配属された都庁クラブは、「一般紙に載っていないような問題」を追う夕刊紙や業界紙の記者たちが日常的に出入りする混成的な場であった。新人としてそこに身を置き、彼らが扱う情報の領域の広さと深さに、早い段階から強く揺さぶられたという。とりわけ印象に残ったのは、歌舞伎町の雑多な空気を肌でつかみながら都庁に情報を持ち込む夕刊紙の記者の動きや、産業界を綿密に追いつけることで行政よりも早く政策の方向性を察知していた業界紙の記者の姿であった。「こういう世界があるのか」という驚きとともに、行政資料や会見内容を中心にニュースを理解していた自分の前提が大きく揺らいだ。彼らが持ち込む話題には、行政が正面からは語らない地域の課題や、政策過程の水面下で進む調整の気配が含まれていた。同じ行政担当であっても、扱う情報の成り立ちが媒体によってここまで違うのかという驚きが日々積み重なっていった。

入社2年目に配置された岐阜支局での経験は、「ニュースに気づく力」を涵養する役割を果たした。この支局では、県政報道において圧倒的な影響力をもつ地元有力紙2紙が日常的にしのぎを削っており、これらの記者たちは行政発表の枠にとどまらず、会見場におけるごく微細な変化を手掛かりに状況を読み解いていた。担当部局の幹部の発言に現れる調子の揺れ、言い淀みや語尾の変化、さらには広報担当者が思わず付け加える一言に至るまでを、行

政内部の動きを示す信号として「嗅ぎ取る」ように捉え、会見中の段階からすでに記事化の方向性を固めていったのである。

こうした取材姿勢を隣の席で目の当たりにするなかで、会見の「どこがニュースなのか」を瞬時に判断する能力が、自身にはまだ備わっていないことを何度も痛感した。同じ情報環境に身を置きながら、どの発言に意味を付与し、どの変化を動きとして捉えるのかという判断の速度と鋭さに大きな差があることを、肌で理解していった。こうした経験が積み重なるにつれ、「なるほど、そういうふうにするのか」という感覚とともに、情報の意味づけがどの水準で行われているのかを捉える視点が徐々に形成されていった。

岐阜支局での取材は、体系的な指導を受けるというよりも、経験豊富な地元紙記者の「背中を見ながら」学ぶ、いわば参与観察的な学習過程であった。発言内容そのものではなく、発言の仕方や語られない部分、文脈に潜むわずかな揺らぎを手掛かりに意味を組み立てていく他社記者の実践を繰り返し観察するうちに、こうした注意の向け方が自然と内面化されていった。こうして形成された感覚は、のちに本人が「勘」と呼ぶニュース価値を即座に見抜く技術の根幹として、その後の取材実践を長く支えることになった。

中央省庁を担当した 30 代から 40 代にかけての時期は、得られた情報を即座に記事へと落とし込む「瞬発力」と「勘」が集中的に鍛えられた期間であった。厚生労働省を中心とする行政分野は政策領域が広く、一日のうちに扱うテーマが大きく入れ替わる。「1 日に三つくらい違うテーマの 800 字くらいのレポートを書かなきゃいけない。だから瞬発力が求められますし、それに勘が結構大事なんですね」と振り返る。「勘」は、本人の言葉を借りれば「気づく→書く→結果を見る」というサイクルを高速で回し続けることで養われる。結果とは、自らが書いた原稿が紙面でどう扱われたか、他社が追随したかどうかといった具体的な反応を指す。自身の原稿が実際にどの紙面に載り、どのように扱われたかは欠かさず確認していた。これが判断の妥当性を検証する重要な機会だった。

効率優先が奪う記者の成長

S 氏によれば、若手記者の間で広がる効率を優先する働き方は、記者として不可欠な成長機会を奪っている。特に「無駄に見える経験」が切り捨てられることで、現場で試行錯誤する機会や、人とのやり取りから偶然の気づきを得る機会が減り、記者にとって重要な「気づく力」「現場を読む力」「問いを立てる力」が育ちにくなっている。

若手は発表資料をもとに記事を書く、いわゆる「発表物取材」に偏りがちで、現場に足を運ぶ習慣が薄れつつあることも、この傾向に追い打ちをかけている。S 氏が「とにかく現場へ行って歩いてネタを取らないといけない」「場数を踏んでほしい」と語る背景には、幅広い経験の蓄積こそが記者の判断力を支えるという実感があるからだ。

写真撮影でも同様の問題が表れる。本来、写真は現場の光や背景、被写体の動きの変化に応じて何枚も撮影するが、若手は必要最低限のカットだけを撮る傾向が強い。「いろんな角度

で撮る」「スマートフォンでも予備を押さえる」といった基本的な手順を省いてしまい、結果として写真が上達しにくい。

さらに、働き方改革による勤怠管理の厳格化や残業抑制が、こうした状況に拍車をかけている。長時間労働を避ける制度のなかで、若手自身も「効率よく短時間で終える」ことを無意識の基準にし、時間外の取材やもう一步踏み込んだ追及を控えざるを得なくなっている。本来であれば、粘り強く情報を探ることではしか得られない学びがあるが、その機会が制度の運用上、制約されがちである。

S氏は、こうした変化が取材活動の幅を縮め、「記者の動きが矮小化される」と懸念する。経験を積むために必要な時間と機会が奪われることで、若手の成長が阻まれ、記者としての基礎力の涵養が難しくなりつつあるという。

中堅層の不足と育成環境の変化

従来、記者の育成は、日常業務を通じて熟練した先輩記者の働きぶりを観察し、その姿勢や判断基準を模倣・吸収することによって成立してきた。形式的な研修で質問の手順を学んだとしても、それだけでは実際の取材現場で求められる能力の涵養には直結せず、「身近な先輩による実践的な指導こそが最も効果的な研修」であると理解されてきた。しかしながら、近年はこうした「先輩の背中を見て学ぶ」ことを前提とした学習環境が大きく揺らぎつつある。

近年、編集部や地方支局では若手記者の比率が高まり、同時に支局の人員規模は縮小している。経験豊富な中堅層が減少し、配置される先輩記者の年齢層も若年化したことで、若手が日常業務を通じて実務経験に裏打ちされた判断の仕方を学ぶ機会は著しく減少している。本来、地方支局とは、熟練記者が実地の取材方法や判断のポイントを示し、それを若手が逐次吸収することで技能形成が進む場であったが、この構造が維持しにくくなっている。こうした環境変化は若手の判断にも影響を及ぼし、取材や会見の場で即時に対応できず、本来ならその場で処理できる問いを持ち帰るケースが増えている。判断基準や勘どころが日常業務のなかで十分に継承されていないことが、こうした振る舞いの背景にある。

このような状況を踏まえ、S氏は、人材育成を社内に閉じるべきではないと指摘する。社内では評価や上下関係が固定化しやすく、若手が率直に相談しにくいことがある一方で、社外の記者との交流は利害関係から比較的自由であり、むしろ実務的な助言を得やすいことが多い。経験豊富な記者が社外に存在する場合、若手にとっては社内よりも実践的な学びを得られることが多い。また、自ら執筆した記事に対して他社がどのように反応し、追随が生じるかといった外部での扱われ方を確認することは、若手が自身の判断の妥当性を検証するうえで重要な手がかりとなる。こうした外部からのフィードバックを取り入れることで、若手は自己の判断力を客観的に点検し、技能形成を進めることができる。

また、S氏は新聞記者にとって「他社評価がすごい大事なわけですよ」と述べ、社内で評

働かれるよりも、他社から「これについては手も足も出ませんでした」と言われるほうが「記者冥利に尽きる」と語る。

記者クラブの教育的役割

若手の育成環境が細りつつあるなか、記者クラブは現場で学ぶための数少ない実践の場として、なお重要な役割を担っている。クラブでは、複数社が共同で取材対象を取り囲み、質問を重ねる囲み取材が日常的に行われる。知事が庁舎を出る瞬間を捉えて行われる囲みはその典型であり、公式会見だけでは確認しきれない情報を、その日のうちに押さえるための取材である²⁸。こうした囲みは、特ダネを狙う場面とは性質が異なる。複数社が共通して抱く疑問や、同日中に確認しておく必要がある論点を確実に押さえるための共同作業であり、各社は自然に協力関係を築く。囲みの現場では、他の記者がどの発言に反応し、どのように問いを重ねるのか、複数社が質問を積み重ねる際の暗黙の呼吸が可視化される。若手にとっては、こうした場面に立ち会うことで、判断基準や取材の間合いといった実践的な感覚を肌で学ぶ貴重な機会となる。

また、記者会見も若手が現場で技術を身につける重要な訓練の場である。S氏が「その場で丁々発止でやらないと意味ない」と語るように、会見は取材対象と対峙する本番であり、相手の発言の語調や論点のすり替えをその場で見抜き、必要に応じて問い返す能力が求められる。こうした応答力は「ふだん質問してないといけない」というものであり、記者としての反射神経や感度は、実際に場に立ち続けることでしか鍛えられない。会見では、幹事社が口火を切り、若手が質問を挟み、最後に経験者が「やっておかなきゃいけない質問」を置いて締める。若手の質問が的外れであっても「トレーニングの場だから」と受け止め、経験者が最後にモデルとなる問いを示すことで、問いの組み立て方や会見の締め方を具体的に伝える。こうした「見せる指導」は、現場に身を置いて学ぶという記者教育の基本である。

かつての記者クラブには、役所幹部を招いての飲食や、鍋会・炊き出しといった非公式の交流が広く行われていた。広報室で行政幹部と記者が同席し、その距離感ややり取りを間近に見ることができた時期には、行政との対応の仕方や会話の組み立て方を自然に学ぶことができた。しかし、コンプライアンス意識の高まりにより、こうした非公式の場は大幅に減少している。そうしたなか、埼玉県政記者クラブでは鍋会を実現し、幹事役の働きかけにより知事が鍋会に参加した。記者と行政トップが非公式に向き合う場面を若手が実際に目にできたことは、記者クラブが自ら働きかけることで取材の場を広げ、行政との関係性を主体的に築き得ることを体感する機会となった。

²⁸ 「今日、発言を引き出さなければならない」局面では、取材対象を複数社で取り囲んで質問する取材慣行が用いられる。庁舎前での「ぶら下がり」に加え、事件現場に捜査幹部が現れると各社が一斉に駆け寄り、「それじゃ、5分だけだぞ」などと告げられて短時間の質疑が始まる「にわか囲み」も、その一形態とされる。

他社記者も育てる理由

S氏は、「どの社の記者であれ成長してほしい」と語る。背景にあるのは、若手が育たなければジャーナリズム全体が弱体化するという危機感である。とりわけ政治家が記者に威圧的に振る舞う場面では、政策や法理に立脚して即座に問い、論点のすり替えをその場で正す力が欠かせない。S氏は記者の最重要の役割は権力監視にあるとし、「おかしいことはおかしいと、その場で言わないといけない」と強調する。即応的に対峙できる記者が減れば、政治と報道の力関係は歪み、言論空間の健全性が損なわれかねない。

S氏はこの問題を、個々の企業の人材難にとどまらず、民主主義の基盤に関わる課題として捉える。だからこそ競合他社の若手であっても支援を惜しまない。「記者として育つよう支えることは社会に対する責任」であり、「私は社会人としてその責任を果たさないといけない」という。さらに「どこ（何紙）に対しても教えるよ」と述べ、「（特定社は）嫌いだけど、ジャーナリストとしては育ってもらいたい」と語る。記者が「先頭に立って、世の中の間違っていることを正す」には、個人の奮闘だけでは足りず、担い手の層を厚くする必要があるという認識も示した。「1人だとできないけど、10人だとできることってあるので。10人を100人に増やしたいけど、人の教育には時間がかかる」という言葉に、その問題意識が表れている。

事例5 T氏(地方紙、40代後半)

キャリアと担当業務

T氏は1997年、22歳で地方紙に入社した。新卒同期14人のうち10人が記者として配属され、氏も記者を希望していたが、初任配属はメディア関係部門であった。理由について「賢くなかったの」と冗談めかして振り返る。ラジオニュースの配信、ホームページ更新業務などに携わり、メディア業務の基礎を学んだ。

記者として現場に出るのは入社1年半後で、運動部に配属された。当時の運動部は若手記者4人の少人数体制で、T氏が「何でも屋」と述べるように、サッカーや野球をはじめ幅広い競技を担当した。県外取材にも頻繁に出向き、高校野球の春季・秋季地区大会などでは、関係の深い地方紙同士で、戦評記事や写真を共有するなど、地方紙特有の「横の協働」も学んだ。

当時の運動部長は「書き手」として知られる人物で、人権感覚にも優れ、在日選手の名が初めて高校野球で紙面に出た際の記事など、社会性のあるテーマを数多く執筆していた。T氏はその背中を見ながら、スポーツ報道を超えた記者の姿勢を吸収していく。地元サッカークラブがJFLに昇格した年には、全30試合のコラム執筆を命じられ、ネタ探しのために夜の練習に通い続けた。日帰り取材からナイターまで走り回る日々の中で、「自分で探す」「自分で書く」という姿勢が染みついたと語っている。運動部時代に築いた選手との人間関係は、後に彼らが指導者になったり、別の分野に転じたりしても続き、長期的な信頼をつくることの意味を実感した経験でもあった。

運動部での経験を経て、2003年に社会部に異動した。最初の1年間は「遊軍」であった。遊軍とは、県警や県庁などを担当する記者と違い、固定のクラブに詰めず、日々のニュース状況に応じてどこへでも出動する立場である。仕事内容は非常に幅広く、交通や気候、地域の行事をはじめ、その日その時に社会部で人手が足りないところを埋めた。

2004年、社会部内での担当替えとして県警クラブに異動したが、「本当は行きたくなかった」と明かしている。「最初、22歳で入った時は行きたいって思っていたのですが、会社に入ってみると、どんなもんかというのが分かってきた。絶対嫌だと思って『嫌です』と言ったら、『入社するとき行きたいって書いていたじゃないか、お前』と言われて」、結局配属されることになった。実際に29歳で配属された時には抵抗感と不安を抱えていた。

当時の県警取材は極めて苛烈で、朝6時ごろに出て深夜帰宅が日常であり、張り込みや遺族宅への取材など体力的、精神的にも厳しい現場だった。「事件・事故とかやったことなかったの、びびっていましたね。現場に行くのも怖いし、警察署に入るのも怖かった」と語る。

「事件事故の被害者の家族の取材にも行かないといけないし、怒られることも多かった」「心はすさんでいく」。しかも、「上からは『何で書けないのか。取材がぬるい』とか言われる。警察担当の経験がないと、いくら年齢を重ねても取材はどうしてもぬるい。もうそれは

致し方ない」「特に県警クラブにはほぼ配属される新入社員は地獄だと思う」と語っている。

記者としての成長の機会となったのは、2005年（30歳）のU支社への異動であった。U支社は記者2人とデスク1人の3人体制の現場で、行政、事件、地域の生活課題まで、あらゆるジャンルを担わなければならない環境だった。ここで、地方の政治・行政構造や地縁、地域社会の力学を深く学んだ。また、地方版の責任を負う立場として、記事の質や取材の深さについて自律的に判断しなければならない状況に置かれ、「自分で考えて書く」という記者としての自立がより強く求められる時期となった。

次の転機は内勤部門への異動であった。2009年（34歳）から約7年間、整理部に在籍した。整理部は、記者が書いた原稿をチェックし、見出しを付け、紙面に配置し、全体の構成を整え、新聞を最終的に形にする部署である。「本当に勉強になった。記事を俯瞰的に見ることを学び、その後に外勤で記事を書く際に見出しを考えるようになり、幅が広がった」とする。とはいえ「7年間は長かった」とも。これはT氏がこの間、組合委員長、地方連合委員会、新聞労連の中央執行委員などを務め、組合活動に深く関わったため「うち、組合活動やっているとは異動ができないので。7年間は長くて、異動したくてしょうがないけど、組合役員をやる人が当時はあまりおらず、仕方なかった」と語っている。

外勤現場への復帰は2016年（41歳）で、S支局へ異動した。支局は1人のみで、T氏は単独で地域を担当することになった。支局が紐付いている支社には全国紙の記者が常駐し、テレビ局もそろっているため、他社との接点は多かった。

記事執筆技術の習得

記者として働き始めた運動部で、県外取材をしたうえで企画原稿を書くことになった。「企画原稿で、県外に取材に行って、数日後に書くという記事を、できないなりに書いたわけ。午後6時ごろにデスクに出しました」。しかし、原稿を出すと「全部突き返された。突き返されて、これはこうだ、こうだ、こうだ、こうだから。言われて、また書く。出す。また突き返される」が続いたという。「言われる内容自体、ペーパーだから分かんない」。どこが悪いのか、何を直せと言われているのか理解できなかった。「それを6時間続けて、終わったのが午前零時過ぎぐらい」。当時は怒りと困惑があった。

しかし今になると、デスクの意図も見えるようになった。「デスクも本当にしんどい」と述べ「僕のひどい原稿をデスクが自分で直したら、彼（デスク）も1時間、2時間で帰れるわけやんか。でも、俺に考えさせるために直さない」「結局、直したら僕が考えへん、身につかないというのはその通り」と語る。さらに「突き返して、直して、それを待つというのは、本当に労力が要るし。だって、本人だって帰りたいやん」と、その負担の大きさにも触れる。そして「結局、分かんないわけ、当時って。でも、その分かんない経験というところが実は大事なような気がする。今だから分かる」と振り返る。その「分からないなりに、何度も何度も考えて書く」反復経験こそが、記事執筆能力を身につけるうえで重要だったと述べている。

取材技術の習得

T 氏の取材技術は、スポーツ報道・事件取材・裁判取材という異なる現場経験を通じて段階的に形成されていった。若手時代のスポーツ取材は、技術獲得の原点となった経験である。地元クラブの全 30 試合のコラムを執筆した際には、夜の練習に「ネタ探しのためだけに」通い続けた。こうした反復的な現場訪問を通じて選手との関係性が深まり、選手が裏話を話してくれるようになったという。「足を運ぶしかない」「人に信頼されたら一生信頼される」と実感した。ここで培われた「現場に身を置き、人と向き合い、信頼を積み上げる」という姿勢は、後の取材技術の基礎となった。

警察・事件取材では、かつて「割り」と呼ばれる取材慣行が存在し、警察官の自宅を訪ね、本人が不在であれば近くで待ち、家族と関係を築いて家の中に入れてもらうことで情報を得ようとする手法だった。現在では、人権意識や安全面の観点から、このような取材は敬遠されるようになっているが、T 氏は「昔は本当に家に行って、いなかったら待って、奥さんとか家族と仲よくなったら入れてくれるとか」と振り返る。

また「どう聞けば言わざるを得ないか」を考えて臨む“言わせ方”の技術を磨いた。警察や検察は「虚偽の説明をすることはできない」とされるため、その限界線を探りながら、どこまで情報を引き出せるかが記者の力量を大きく左右した。これらの経験を通じ、事件取材特有の身体知と対人技法を身につけていった。

裁判取材では、正確な事実把握と資料収集能力が中心的な技術として求められた。地方紙では、裁判取材に関して「起訴状を全部取る」ことを方針としており、追起訴が何十件にも及ぶ事件でも、一件ずつ起訴状を取得する。また、通信社や全国紙が初公判や判決のみに出席することが多いなか、地方紙は「毎回見に行く」ことを原則とする取材文化を持っている。T 氏は、この実務を担い、事件の流れを全体的に把握し、立体的に報道するための技術を身につけていった。

他社記者との関係

T 氏の他社とのつながりは、キャリア初期の運動部時代から自然に形成されていった。地方紙のスポーツ報道は、全国紙のような大規模な取材班を組まず、少人数で広域の大会をカバーしなければならない。そのため、同じ地域の地方紙は高校野球やインターハイなどの大会を取材する際、互いに取材を補い合うことが当たり前になっていた。

高校野球のブロック大会では、地元県以外の戦評（試合の展開をまとめた記事）などが必要な場合は、他の地方紙に提供したり、代表チームの横顔などを相互交換したりする仕組みがあった。また、競技が同時並行で行われる大会では、自社が撮れない会場の写真を他社に頼んだり、逆に提供したりと、写真の相互補完も日常的に行われていた。こうした協働は制度化された取り決めではなく、地区の地方紙が「限られた人数で最大限の情報を集める」という同じ事情を抱える中で、自然に形成された相互協力関係だった。

社会部へ移ると、特に県警クラブで他社との接触が一気に増えた。他社の警察担当は地方紙と比べると少人数体制だった。張り込みや所轄回りをする際には他社の1年生・2年生と一緒にすることも多かった。トイレに立つ際の見張りや買い物の交代など、互いの仕事を補い合う実務的な関係が自然とできあがっていた。事件・事故の取材は精神的にもきつく、こうした負荷の大きい取材を毎日のように経験するなかで、この境遇を「理解できるのは絶対同じ境遇の人しかいない」と語る。

U支社時代は、T氏にとって他社から学びを得る機会が最も集中した時期である。U支社で過ごした4年間を振り返り「僕の中で非常に大きな4年間でありました」と総括している。ここでは全国紙の年配記者と日常的に接し、記者クラブや飲み会を通じて密な交流が形成された。

とりわけ強い影響を受けたのが、全国紙のベテラン記者である。約20年間同じ地域を取材し続け、行政に対して遠慮なく批判記事を書く一方で、その取材姿勢は誠実で筋が通っており、行政側からも厚い信頼を得ていた。実際、この記者が亡くなった際には、「あれだけ批判しているのに、役所の相当数が香典を持って行き、惜しんでいた」とT氏は驚きを込めて振り返っている。「ちゃんと取材して真っ当に批判するから、好かれていた」。この記者からは日常の雑談の中で、「この市議はこういう人だ」「自分ならこう書く」といった助言を受けることが多く、そうしたやり取りが実践的な学びとなって蓄積していった。

U支社では、会見の場でも他社記者との関係が築かれた。行政や警察の会見で、相手が不都合な事実を隠そうとする気配を見せると、各社の記者が自然に連携して追及を強める場面があった。「申し合わせたわけじゃないけど、みんなでかさにかかってやっていく」。ひとりの記者の質問に対して要領を得ない回答が返ってくると、別の社がすかさず質問を重ね、さらに別の社が角度を変えて問い質すといった波状攻撃が続く。合図は言葉ではなく視線であり、「目見よったら、行け、おまえ、みたいな」暗黙のやり取りが行われた。「俺ちょっと疲れたから、おまえ行け」という視線でバトンを渡し、他社記者がその流れを自然に引き継いだ。

T氏は他社記者を「同志でもある」としながらも、「仲間とまでは言わん。敵やけん」と述べている。協力関係の中にも、「抜く／抜かれる」の競争関係があり、競争は取材の独自性のために必要だという感覚を持っている。公的文書など「オープンになっているもの」は他社と共有するケースもあるが「そうじゃない部分に関しては、当然、抜きに行く」と述べている。日常の取材では抜きつ抜かれつの競争関係にありながら、権力側が説明責任を回避しようとする場面では、共通の目的をもつ者として協力し合うことが行われていた。

現場復帰後のS支局時代も、他社とのつながりはあった。他社の記者と顔を合わせる場面が多く、こうした環境の中で、経験を積んできた。現在、T氏には他社の若手や後輩から相談を寄せられることもあるといい、可能な範囲で助言を行っている。こうした対応についてT氏は「順番だと思っている」と語り、かつて自分が他社の先輩から受けた助けを、次の世

代に返しているに過ぎないと説明している。他紙の県版も読みながら、「あれはよかったね」、「自分ならこうする」といった感想や助言を伝えるようにしている。

地方紙と通信社の取材環境の違い

地方紙と通信社の取材環境には、構造的に大きな差異がある²⁹。地方紙は県内に比較的多くの記者を配置しているため、事件・事故報道においても記者を厚く投入することが可能である。これにより、単なる事実報道にとどまらず、周辺取材や背景説明を含む深掘り記事、あるいはサイド記事を出す余地が生まれる。これに対し、通信社は慢性的な人員不足に直面している。例えば、ある通信社が数人規模、別の通信社が1人規模で県警回りを担当しているという実態を挙げ、「事件の数に対して人数が圧倒的に足りない」と述べている。そのため、通信社は必然的に「その事件の核、ニュースバリューのあるものだけを取り出し、発生後に他地域から応援を派遣する」という取材スタイルを採らざるを得ない。

地方紙と通信社では記事に求められる性質も異なる。地方紙は地域住民に向けて「地域の生活者目線」で情報を増やし、事件・事故の背景、関係者の反応、地域への影響など、ローカルな文脈を重視して取材を行う。一方で通信社は、全国読者に向けて迅速かつ簡潔に事実を伝える役割を担っており、事件・事故の深層や周辺事情に踏み込む余裕は限定されている。

人材育成の課題

現在の新聞業界が抱える構造的課題として、人員減少にともなう取材力の低下と若手育成機能の衰弱が挙げられる。全国紙では、かつて県内の複数地域に記者を常駐させていた体制が大幅に縮小し、その影響は県内でも顕著に表れている。これは、地域報道の持続性を支えてきた取材基盤を揺るがす変化として捉えられている。地方紙でも同様に人員削減が進んでおり、若手記者の育成に必要な時間や人的リソースを十分に確保できない状況が生じている。その結果、従来であれば日常的に機能していたOJTが成立しにくくなり、とりわけ経験の浅い1年目、2年目の記者に対して、十分な指導や実地での学習機会を提供する余裕が失われつつある。

T氏は、上層部から「早く帰れ」と求められる一方で、指導側は若手の原稿を「ボコボコに直さないといけないときが、やっぱある」と語り、指導時間の確保が難しい実態を指摘している。

記者クラブの育成効果

T氏は、現在の記者クラブが若手記者の育成機能を十分に果たしていないと指摘する。その最大の理由は、「教える側の不在」と「教える余裕の喪失」である。かつてのクラブには経

²⁹ ここで通信社を比較対象に選ぶのは、地方紙と取材現場を共有しているのが、多くの場合通信社だからである。とりわけ近年は、全国紙が地方支局の縮小・撤退を進め、常駐体制を縮小させている。

験豊富な年配記者が常駐し、若手はその背中を「横で見て学ぶ」ことができた。しかし、現在のクラブは「若手ばかり」であり、「昔みたいに年配者から学べる環境ではない」とし、そもそも育成を担える人材が不足していると述べている。

それでも、現在のクラブにも一定の育成効果がある点を認めており、それは、他社の若手との横のつながりである。県警クラブでは他社の1年目・2年目の記者が多く、その「しんどさは同じ境遇のやつしか分からない」と語るように、張り込みや所轄回り、突発対応といった過酷な業務をともに経験することで、相互に支え合い、情報を補い合う関係が自然に形成される。

会見においても、他社記者の質問の組み立て方、情報の引き出し方、取材先との駆け引きの仕方を間近に観察できるため、観察学習という点では依然として価値がある。ただし、観察学習にも限界があり、クラブに詰める記者が若手中心である現状に加え、「記者個々人の能力差が大きい」ために、学べる内容にばらつきが生じる。

総じてT氏は、記者クラブによる育成について、「今の現状やと無理やろう」と述べる。現行の記者クラブに育成の残滓はあるものの、それは偶発的な観察学習や若手同士の助け合いに依存しているにすぎず、組織的な育成機能としては脆弱であるとの認識を示す。記者クラブは、そもそも「取材の共同空間」であり、そこで「育成を制度として回す（担当を置く／研修内容を決める／時間や人手を継続的に確保する）」ことは難しいと捉えている。

そのうえで、若手記者が必要とする力量形成を持続的に行うためには、業界全体で支える教育の仕組みが必要だという。T氏が若手育成を担うべき主体として挙げるのが、新聞協会や地方紙連携（JOD）といった、より広域なレベルの組織が主体となる形である。T氏はある地方紙による震災研修を好例として示している。この研修では、東日本大震災を取材した記者が、自らの体験に基づき「何を見て、どう判断し、どう動き、何を書いたか」を若手に共有した。これは特定社内の指導では再現が難しい、大規模災害の現場経験という高度な実践知を横断的に提供する仕組みであり、若手が現場に必要な判断力や倫理観を深く学ぶ機会となった。

記者としての職業観

新聞は生活必需品ではなく「取らなくても生きていける」媒体である。この前提に立つと、新聞が購読されるためには、単に事実を並べるだけでは不十分であり、記者自身が取材によって独自の付加価値を生み出さなければならない。T氏は、この「価値創造こそが取材の核心」との認識を持ち、情報の希少性や深さ、読者の視野を広げる報道が新聞の存在理由であると捉えている。

記者の役割については、不祥事追及という狭義のジャーナリズムに限定されない視野を持つ。不正の発掘や権力監視が新聞の重要な任務である一方、個人や地域の取組を照らし出す肯定的な報道にも固有の価値があると評価する。「にこにこ記事でも全然いい。うちが書かな

ければその人が脚光浴びなかったかもしれない」と語るように、報道に掲載されることで初めて可視化される努力や活動が存在し、それ自体が公共性を持つと理解している。

新聞の社会的影響力については、過度な使命感を戒めつつも、報道行為の積み重ねが長期的には人々の認識や行政実務を変えうることを重視する姿勢を示す。新聞が社会を劇的に変えるわけではないが、「言い続けないと変わらないことは絶対ある」と述べるように、新聞による社会変革は一举の転換ではなく、漸進的な蓄積による変化として理解されるべきだという認識がうかがえる。記事によって一個人が救われたり、行政に微細な改善が生じたりする可能性は常に存在し、それらの積み重ねが新聞の公共性を形づくるという立場である。

また、記者という職業は金銭的対価だけでは支えられず、「給料なんか安い。やりがいを持っている面がある」と述べ、記者が仕事を続ける理由は収入ではなく、取材行為そのものの面白さにあると語る。「普通の人が見られないものを見て、話せない人と話せる。それが面白い」という言葉に示されるように、通常は触れられない世界にアクセスできることが、この職業の根源的な魅力である。

さらに、T氏は後進の育成において、過去の新聞記者の実践に学ぶ姿勢を重視している。本田靖春や黒田清といった名記者の著作を挙げつつ、「とにかく読めと。貸してやっている。何ならやるから読め」と若手に強く勧めるのは、徹底した取材に裏付けられた批判の書き方、弱者に寄り添う視点、そして報道が社会に与えうる影響の実例がそこに集約されていると考えるためである。若手が記者としての基礎的姿勢や倫理観を身につけるうえで、歴史的実践への理解は不可欠と考えている。

事例6 U氏(通信社・若手:入社2年目、地方支局、20代前半)

キャリアと担当業務

U氏は大学法学部を卒業後、2022年に通信社へ入社し、同年5月に地方支局へ配属された。地方支局は記者3名の小規模体制で、東京・大阪の基幹局とは規模や労働環境が大きく異なる条件下でキャリアをスタートさせた。

配属直後からU氏は地域の警察担当を任され、当初(1年目)は県内の全16署を一手に受け持った。しかし、千葉県出身で土地勘がないまま支局所在地に赴任したため、地理を把握するまでに時間を要したという。毎朝の各署への電話、報道資料の確認、事件発表の取材などが日常業務となったが、「16署の名前も位置関係も分からなかった」「最初は電話が怖かった」と振り返る。

とりわけ難しさを感じたのは、地元警察との関係構築である。警察署に出向くと署員から「お前誰ぞ?何年目?」といった値踏みされるような言葉を掛けられることもあり、無愛想な態度に心が折れそうになる場面もあった。「全員と仲良くしなければいけない」と考えていた1年目には、そっけない対応を受けるたびに動揺し、気持ちを切り替えられなかった。

地方支局は少人数のため、先輩の取材現場に同行する機会は少ないが、囲み取材の際に、他社記者の質問の仕方を聞いて「こういうふうに聞いたら向こうも返してくれるのか」と勉強になった。質問の仕方や声のかけ方を観察すると、他社の先輩記者は相手をいら立たせない技術を身につけており、「同じことを聞くにしても先輩記者はうまい」と感じたという。

2年目に入ると県警本部を担当することになり、1年目の新人が各警察署、U氏が県警本部を受け持つ形で、2人で警察・司法分野をカバーする体制となった。自身も1年目は右も左も分からず、1年上の先輩から基本的なルーチンを教わりながら仕事を覚えてきた。現在は、そのとき身につけた業務手順を後輩に引き継いでいる。

県警本部では、広報資料を受け取り、発表の場で他社記者と囲み取材を行う。そのうえで、基幹局(大阪)の社会部デスクに電話で状況を伝え、記事化の方向性を調整する必要がある。本部発表は、署発表よりも扱う案件が大きいことが多く、デスクとのやり取りは不可欠である。

加えて、司法分野の取材も担当している。裁判所では毎週月曜日に報道向けに裁判の期日一覧が公開され、重要事件の期日は早い段階から把握できる。記者クラブで共有される日程表を確認し、社内の裁判日程システムへ入力・更新することで、取材すべき裁判を押さえている。

新人研修と支局でのOJT

新人研修(初任者研修)は入社後の4月に実施され、期間は約1か月だった。半年後に本社で同期が集まる1泊2日の集合研修が行われるが「近況報告に近い」内容だったという。

支局は少人数体制で運営されており、若手に対する十分な指導体制を確保することは難しい。所轄署への連絡方法や裁判日程の確認といった最低限の手順は教わるものの、実践的な判断や取材手法について体系的な指導がなく、取材は着任直後から原則として単独で行う。先輩記者に同行して学ぶ機会はほとんど得られず、U氏は「どういう取材手法を使えばいいのか、何を取材すればいいのか全く分からないまま現場に飛び込むことになった」と語る。

人員が限られるため、指導はどうしても基本的なルーチンにとどまる。結果として、2年目の記者が1年目を教える構図となるが、現在2年目のU氏も「今の僕の立場からしても、そんな高度なことは教えられない」と語る。

「全国ニュース基準」というハードル

通信社では、地方支局が取材した記事も全国の加盟社へ配信されるため、ニュースは「他地域の読者が知りたい内容かどうか」という基準で選別される。ローカル色が強すぎる話題だと出稿基準に達しないことが少なくないという。このため、「頑張って着眼点を変えてどうにか書きたい」と試みるが、配信に至らないことがある。このまま「壁に阻まれ続けていると何も書けない人になってしまう」と感じている。

一方、支局にはローカルな話題を工夫して全国向けの記事として成立させる熟達した7年目の先輩記者もいるが、先輩がどのように話題を見つけ、全国ニュースとして成立させているのか、自分にはまだその勘所がつかみきれていないという。U氏は、この先輩について「デスクに送る前に見てくださるので、本当にありがたい」と述べ、その支援が大きな助けになっている。本当は「どうやっているのか。そこら辺を教えてほしい」とも考えるが、ただ、それらは教わるというより属人的に獲得されるものかもしれない、自分で考え、試行錯誤しながら全国ニュースとして成立させる方法を模索している。

大阪のデスクとの距離

地方支局内には原稿の最終判断権限を持つデスクが配置されておらず、原稿の編集・出稿判断は基幹局の社会部のデスクが一元的に担っている。このため、地方支局の記者は、原稿の方向性や扱いの妥当性について自局内で即時に確認することができず、内容の是非や企画としての成立性を判断するためには大阪デスクとの電話でのやり取りが不可欠となる。しかし、デスクは管内の複数の支局を担当していて多忙で、気軽には相談できない。

また、大阪のデスクとは地理的にも心理的にも距離がある。U氏は「あんまり分かってもらえない感がある」と感じており、支局所在地の細かな事情、土地勘や取材先の空気感、人物像などが十分に共有されず、相談した際に噛み合わないと感じる場面がある。こうした状況下で「的外れな相談をすると、何も考えていない人と扱われるだけ」であり、「ある程度形にしてから相談しないと『そんなの無理だよ』で終わってしまう」ことに気づき、企画の構想を自分の中で煮詰めてから相談するようになった。ただし一方で、「そのテーマで原稿とし

て成立するのか」を本来であればもっと気軽に相談できればよいとも感じている。

最近になって、一部のデスクは Zoom での 1 対 1 の面談を始め、「最近どうなんだ」と声をかけてくれる機会が増えたという。ただし制度化された仕組みではなく、「一部のデスクが個人的にやってくれている」段階であり、相談環境が十分整っているわけではない。

ネットニュースと企画

近年、社内ではニュースをネット向けに発信する取組が強化されており、記事の評価軸として PV（ページビュー：閲覧回数）が従来以上に重視されるようになってきている。その方針のもと、PV の獲得が見込まれる人情物や密着型の長文記事を積極的に制作することが増えている。こうした長文記事は、記者が独自にテーマを設定し、構成を組み立てて深掘りする本格的な企画物である。U 氏は、企画物に挑戦したい意欲はある一方で、「50 行、60 行ぐらいまともに書けない新人に 200 行の記事は書けない」と述べ、構想段階の見立てやニュース価値の基準がつかめず、難しいという葛藤を抱えている。

これとは別に、支局記者は「話題物」と呼ばれる比較的短い読み物系の記事の執筆も求められる。話題物は、地域社会で生じる出来事や人物紹介、地域特有の事象などを扱う記事であり、速報とは異なる視点から興味深さや意義を提示するものである。企画物ほど長文で精緻な構成を要するわけではないものの、日々のルーチン業務に追われて自由な時間がほとんどなく、企画に割く時間を安定的に確保することは難しいのが現状である。

さらに、こうした読み物系原稿を作成しても、通信社として速報が優先される編集体制のもとでは、特に企画物のような長文記事はデスク判断で後回しにされる傾向がある。U 氏は「せっかく書いたのに、なかなか出ない」「取材した人の年齢が変わっていて、もう一回確認しないといけないくらい遅い」と述べており、完成した原稿が即時に配信されない状況に強いもどかしさを感じている。

他社記者とのネットワーク

U 氏は地方紙、民放の地方局、公共放送の地方局、全国紙などの同年代の若手記者との交流を頻繁にしている。これらの関係は単なる親交にとどまらず、取材の工夫を語り合ったり、仕事上の悩みを共有したりする相談の場となっている。なかでも全国紙の 4 年目の記者は U 氏に写真の撮り方を教えたり、「最近ちゃんと記事書いてんの？」と声をかけたりするなど、若手のまとめ役のような存在である。こうした他社の若手とのネットワークは、地方支局で孤立しがちな若手記者にとって支えとなっている。

さらに、地方紙のベテラン記者が若手を食事の席に誘い、取材の方向づけに関する相談にも応じてくれるという。たとえば、「このテーマであればどこを訪ねれば話が広がるのか」「どのような切り口であれば記事として成立するのか」といった具体的な助言を示してくれるという。

やりがい

通信社で記者として働くことには、通信社ならではの固有のやりがいもある。第一に、自らの取材が全国的なニュース供給網の一部を構成していることである。他地域の加盟社から取材依頼が寄せられることもあり、U氏は「加盟社のために仕事をしている実感がある」と述べている。

また、通信社の記事は配信を通じて県境を越えて広く流通するため、自身の原稿が多様な地域の読者に届くという特徴がある。担当エリアで取材した記事が他県紙に転載される際には、「読んでくれる人が多いという点からしたらうれしい」と語るなど、広域的な読者層の存在が仕事への動機づけとして作用している。さらに、記事が地方紙に掲載された場合には、取材先から「今日載ってたね」「思いを汲んで書いてくれてありがとう」といった反応が寄せられることがあり、U氏は「そう言っていただけると、ちゃんと書けたのかなと思ってうれしい」と述べ、紙面を通じたフィードバックが記者としての励みとなっている。

2年目の現在、U氏は業務上の苦勞を抱えつつも転職は考えておらず、「今のところ、このまま続けようかな」と述べており、当面は通信社で記者としてのキャリアを歩んでいく意向を示している。

第6章 シンガポールの環境変化に対応する人材開発の特徴と実際

1. はじめに

本章の目的

近年の急速なグローバル化の進展は、人の移動を国境を越えて広域に拡大させている。その背景には、製造業を中心とした生産の水平分業やサービス産業の拡大による産業構造の変容など経済の在り方の変化がある。こうしたグローバル経済の拡大は、企業の経営活動にも大きな変化をもたらしている。また、第4次産業革命ともいわれる急速なデジタル化の進展は、生産活動や経営管理の在り方の変革ニーズを高め、業務改革や組織改革を推し進めて、それを担う人材の質と量の変化を促している。国際競争力の高い企業を多く持つ国は、生産力や経済成長力を高め、経済力を保持することが可能となり、国自体の国際競争力も高まることで、豊かな国民生活を実現しやすくなるだろう。

日本の生産性や経済力をみると、2024年データに基づく時間当たり労働生産性は60.1ドル（PPP換算）で、OECD加盟38か国中28位であり、主要先進7か国の中では最も低い水準にとどまっている³⁰。経済力についてみると、日本はGDPなど他の指標でみれば世界有数の経済力を誇る国ではあるが、生産性が低いという点については、構造要因として、資本装備（機械・設備・デジタル化など）の伸び悩み、中小企業の実産性低迷、人口・労働力の高齢化などが指摘されており、効率性の向上の余地を大きく残しているといえる。

OECD加盟国ではないが、ASEANの中でもILOデータに基づく時間当たり労働生産性（output per hour worked）が96.9ドルと高く、労働生産性では日本よりも優位にあるのがシンガポールである³¹。シンガポールは、今日の経済力を獲得するまでに幾多の歴史的変遷を経ており、日本と同様にアジアの中で独自の地位を築いたという意味で大変興味深い国である。

日本は第二次世界大戦後、製造業を中核とした重厚長大型の産業構造で高度経済成長を達成した。いわば「規模の経済」で世界を制した国である。政治・社会の特徴としては、民主主義・合意形成型であり、政策実行に時間はかかるが社会的安定性が高い。

一方、シンガポールは、資源も人口も乏しい中で、外資導入、グローバル人材活用、産業の知識集約化を徹底し、「質の経済」で世界をリードしてきた実務官僚主導の開発国家である。迅速な政策実行と国家的方向性の一貫性が強みといえる。

経済構造と発展戦略の対照性、すなわち、両国の構造の違いは「成熟国家がどのように生産性を高め続けられるか」という問いに対して、互いに補完的な示唆を与えられよう。

人材・教育・労働政策について、両国とも「人」に依存する国であるが、アプローチが大きく異なる。

³⁰ 公益財団法人日本生産性本部（2025）「労働生産性の国際比較 2025」（2024年データ）。

³¹ ILOSTATによる“output per hour worked”の2024年の数値。

日本は、長期雇用・企業内訓練を通じた技能形成、内部育成を重視しており、労働市場の流動性が低い。一方、シンガポールは、国家主導の「スキルアップ・再教育」と労働移民制度を組み合わせ、個人単位的能力開発と流動性を促進している。

この両国の違いを考察することは、「どのような人材育成が生産性向上に結びつくか」という政策研究において極めて重要であると考ええる。少子高齢化が進む日本にとって、シンガポールの人材育成の在り方、具体的には後述する継続教育・リスキリング政策はモデルケースになり得ると考えられる。

また、生産性の源泉の比較も興味深い課題である。日本は、技術力と品質管理で生産性を高めてきたが、近年は労働投入依存、中小企業の効率低下が課題となっている。一方、シンガポールは、デジタル化・国際分業・政策主導の効率化によって高い労働生産性を維持している。これらを比較することで、どの要素（技術革新、教育、制度改革）が生産性に最も寄与しているかを実証的に検討できると考えられる。

上記から、本章では、比較対象となるシンガポールの人材開発に焦点を当て、教育と職業訓練制度の概要、企業の雇用制度や慣行の具体例について調査した結果を取りまとめ、経営環境の変化に対する従業員のキャリア形成支援とその仕組みの実態を明らかにしていきたい。

シンガポールの政治経済環境と教育制度の発展の関係

シンガポールの政治経済環境と教育制度の発展の関係は、統計的にどのようなものだろうか。特に、経済成長率、教育支出の対 GDP 比、大学進学率の推移を指標とし、政策の成果を以下のとおり説明する。

IMF「World Economic Outlook Database」と World Bank の統計によれば、シンガポールの実質 GDP 成長率は、独立直後の 1960 年代から 1980 年代にかけて年平均 7~8% の高水準を維持した。その後、アジア通貨危機や世界金融危機、新型コロナウイルス感染症パンデミックなど外的ショックを受けつつも、長期的には成熟経済として年 3~4% の安定的成長を示している。この持続的成長を可能にした背景として、教育による人的資本形成が重要な役割を果たしたと考えられる。

GDP に対する教育支出の割合

教育省 (MOE) 「Education Statistics Digest」によると、教育支出は独立初期の GDP 比 2% 前後から、2000 年代前半には 3% 台半ば~4% 程度まで上昇したが、近年は 2% 台前半で推移している。これは経済規模拡大に伴う投資余力の増大を反映するとともに、知識ベースの経済を目指すための戦略的な人的資本投資である。教育支出の対 GDP 比でみれば、シンガポールの教育投資水準は OECD 諸国と比較して必ずしも高い水準ではないが、教育は国家予算上の主要な支出分野であり、人的資本形成を支える戦略的投資として位置づけられている。特に高等教育、職業教育、継続教育・訓練分野に重点が置かれている。

大学進学率の変化

大学のコーホート参加率は、1980年代には10～15%程度であったが、Autonomous Universities (AUs) のコーホート参加率は2020年に40%程度に達し、成人学習者を含む「生涯コーホート参加率」は2025年に60%へ引き上げられている。これは、NUS（シンガポール国立大学）・NTU（南洋理工大学）といったシンガポール国内の大学の拡充と海外大学との提携・共同学位プログラムの拡大が寄与している。同時に、ポリテクニクや技術教育機構（Institute of Technical Education: ITE）を経由する複線型教育システムが整備され、幅広い学習ルートが確立されたことも背景にある。一方で、この高等教育の拡大は、学歴競争を激化させており、教育格差の拡大が懸念される。

以上から明らかなことは、シンガポールの場合、経済成長と教育投資の間に一定の相関関係が確認できることである。経済の高度化に応じて教育制度が拡張され、その成果が労働生産性と経済成長を支えてきたといわれる。特に、2000年代以降の政府の施策である SkillsFuture を中心とする生涯学習政策は、再教育・再訓練への参加拡大を促していると考えられる。少子高齢化に伴う教育財政の持続可能性、教育格差の拡大といった課題が浮上する中で、シンガポールの教育制度が単なる社会政策にとどまらず、経済戦略としても機能してきたことが示唆される。こうしたなかで、教育投資の効率性と公平性をいかに両立させるかが今後の課題といえる。以上を踏まえ、本章では、シンガポールの教育制度・職業訓練制度と企業実務を、文献調査と現地ヒアリング調査の両面から検討する。

本章の構成について

本章の構成は以下のとおりである。まず、第2節では、シンガポールの概要として経済社会と労働事情について歴史的経路を意識して概観する。続いて第3節では、教育制度の仕組み、第4節では、職業訓練制度の仕組みを制度面から明らかにする。さらに、第5節では2024年11月に実施したシンガポールでの省庁等への現地調査から職業訓練制度が実際の企業や個人のニーズに対応してどのように改革され、実現されているのかを明らかにし、第6節では、在シンガポール日系企業が現地の人材施策や企業慣行をどのように構築、活用し、日本の雇用慣行とどのように擦り合わせを行っているのかを考察する。

2. シンガポールの概要

シンガポールの今日的経済社会システム成立までの歴史的変遷

1965年にマレーシアから分離独立したシンガポールは、天然資源をほとんど持たない都市国家として国家建設を開始した。独立直後の最大の課題は、失業と社会不安の解消であり、当時のリー・クアンユー首相率いる人民行動党（PAP）は、外資誘致と輸出志向型工業化を経済戦略の中心に据えた。経済開発庁（EDB）が中心となり、多国籍企業を積極的に誘致し、電子・石油化学・造船などの基幹産業が育成された。これにより1970年代には高成長が実現し、

一人当たり GDP は急速に上昇した。World Bank（2023）の統計によれば、独立直後の 1965 年の一人当たり GDP は約 500 ドルであった。その後、1980 年代から 1990 年代にかけて、経済構造は製造業中心から金融・サービス業へと多角化した³²。政府は「リー・クアンユー体制」のもとで政治的安定を維持し、法の支配、汚職防止、公務員制度の効率化を徹底した。これらの要因は外国企業にとって投資環境の魅力を高め、アジア金融センターとしてのシンガポールの地位を確立した。この間の平均経済成長率は約 7%を維持し、IMF の統計でも「アジアの奇跡」の代表例として位置づけられている³³。

2000 年代以降、シンガポールは知識基盤経済への転換を強調し、ICT、バイオテクノロジー、金融工学などの分野に注力した。2003 年には「バイオポリス」研究拠点が設立され、研究開発投資（GERD）は近年 GDP 比 2%前後で推移している。

さらに、労働力政策としては外国人労働者の段階的受け入れと高度人材移民の優遇策が組み合わされ、経済の柔軟性を支える基盤となった。2010 年代からすでにシンガポール人の低出生率と人口高齢化が課題化し始めていた。人口白書（2013 年）では、出生率の低下と高齢化を背景に移民政策が国家的課題として議論されている。

2010 年代から現在にかけて、グローバル経済の不確実性、米中対立、新型コロナウイルス感染症パンデミックなどの外的要因が経済成長に影響を及ぼしている。シンガポール政府は、デジタル化を推進する「スマートネーション」構想に加え、グリーン経済への移行を掲げている。

政治面ではインターネット普及による市民社会の活発化が進み、野党の存在感も次第に増大している。2025 年 5 月 3 日の総選挙では、人民行動党（PAP）が 97 議席中 87 議席を確保し、野党・労働者党は 10 議席を維持した³⁴。

以上を総括すると、シンガポールの政治経済環境の変化は「国家主導の開発モデル」「政治的安定と法治主義」「人的資本投資」の三本柱に支えられている。独立初期の生存型国家戦略から、知識経済・イノベーション経済への転換を果たす中で、教育制度との連動が常に重要な要素であったといえる。

社会経済システムの基礎としての労働概況

シンガポールの労働政策は、政府・労働者代表・使用者代表による三者協議制度を基盤とし、2007 年に策定された雇用ガイドラインを母体としている。さらに、差別的雇用慣行の是正を目的とする Workplace Fairness Bill は 2025 年 1 月に第 1 法案が可決され、同年 11 月に紛争解決を扱う第 2 法案も可決された。Workplace Fairness Act は 2027 年末頃の施行が目指されている。

³² World Bank. (2023). World Development Indicators. Washington, D.C.: World Bank.

³³ International Monetary Fund. (2023). World Economic Outlook Database. Washington, D.C.: IMF.

³⁴ Elections Department Singapore. (2025). Parliamentary General Election Results 2025; International IDEA (2025). Singapore - May 2025.

労働市場の概況については、現地調査時点（2024 年 11 月）で公表されていた政府発表の公式データは 2023 年で、労働力人口は 3,936.3 千人（うち居住者 2,436.2 千人）、雇用者数は 3,840.3 千人（うち居住者 2,352.3 千人）、したがって居住者以外の就業者は約 1,488.0 千人である。雇用率はここ数年横ばいであるが、失業率は 2020 年の新型コロナウイルス感染症期を除き低下傾向にある。2023 年の失業率は 1.9%（居住者のみでは 2.7%）である。

シンガポールの求人数は 85.8 千人で求人・失業者比で見ると 1.87 倍であり、求人が失業者数を上回っている。また、採用率は月平均 2.2%、離職率は月平均 1.4%である。採用率は数年横ばいであるが、離職率は低下傾向にある。シンガポールはジョブ・ディスクリプション（職務内容、目的、責任の範囲、必要なスキル）が浸透しており、転職によりキャリアアップと給与の上昇を図る構図が一般的である。そのため労働市場がオープンで労働力の流動性が高いことが特徴といえる³⁵。

現状におけるシンガポールの労働分野の課題としては、低出生率・高齢化、人手不足、外国人雇用の管理が挙げられる。外国人労働者制度は、ブルーカラー層の「Work Permit」、中技能層の「S Pass」、高度人材の「Employment Pass (EP)」に区分される。EP 申請については COMPASS 制度による審査が導入され、さらに 2023 年には、超高度人材を対象とする別枠の「ONE Pass」が導入された。2011 年以降の「シンガポリアン・コア」政策は、外国人依存の是正とローカル人材の優先雇用を目的としており、Fair Consideration Framework や Watchlist の導入を通じて運用されている。

高齢者雇用については、定年年齢が 62 歳から 63 歳へ（2022 年 7 月）、63 歳から 64 歳へ（2026 年 7 月）と段階的に引き上げられ、2030 年までに 65 歳へ引き上げられる予定である。再雇用年齢も 67 歳から 68 歳へ（2022 年 7 月）、68 歳から 69 歳へ（2026 年 7 月）と引き上げられ、2030 年までに 70 歳へ引き上げられる予定である。再雇用制度は、シンガポール国民・永住者であること、定年到達前に一定年数勤務していること、業務遂行が良好で就労に支障のない健康状態にあることといった要件を満たす高齢者に対し、雇用主が再雇用を提供する義務を負う枠組みである。再雇用契約は原則 1 年単位で、再雇用年齢の上限まで毎年更新が可能とされている。女性雇用は既に高水準であり、家事労働者制度の拡充が就業継続を支えている。他方で、ギグワーカーの増加に伴う社会保障・安全衛生面の整備が途上にあることやメンタルヘルス問題は課題として残されている。ちなみに、労働時間の現状は、平均総労働時間が週当たり 43.6 時間、平均超過勤務時間は週当たり 2.2 時間である。

政策決定と労使の関係については、シンガポールでは人民行動党（PAP）の一党優位体制と労働組合ナショナルセンターである全国労働組合会議（NTUC）と使用者団体であるシンガポール全国経営者連盟（SNEF）の連携が特徴であるが、この連携により安定した政策決定を実現している。政府への信頼度の相対的な高さを背景に、施策の迅速な実行が可能となっている。

³⁵ シンガポールヒアリング調査結果（2024 年 11 月 25 日から 29 日まで）。

社会保障については、積立方式の中央積立基金（Central Provident Fund: CPF）が中心であり、生活保護は限定的である。一方で、住宅開発庁（Housing & Development Board: HDB）による住宅保障と家族扶養義務法制が最低限の生活安定を支えている。

労働組合ナショナルセンターとしての NTUC の役割

シンガポールの人材開発政策では、労働組合が賃金交渉だけでなく、職業訓練、キャリア転換、脆弱就業層の保護に関わる点が特徴であり、日本との比較においても、労組が学習機会と処遇接続の媒介主体となり得るかを検討する視点を与える。

シンガポールの労使関係は政府・雇用者団体・労働組合の三者協議を基盤としており、NTUC が労働組合ナショナルセンターとして、政府・経営者との三者協議体制の構築を担っている。NTUC はシンガポール唯一のナショナルセンターであり、140 万人超の会員を有する。会員のうち 45% はプロフェッショナル・マネジャー・エグゼクティブ（PME）層であり、シンガポールでは管理職層も労働運動の支援対象に含めて把握される点で日本の企業別組合とは異なる。傘下には 58 組合と 7 つのアソシエーションが存在する。

会員サービスは「4 つの P」として整理される。すなわち、Protection（保護）、Progression（キャリア進展）、Placement（就職支援）、Privilege（福利厚生）である。

NTUC は、活動の一環として、エンタープライズ事業を中心にフェアプライス（小売）、インカム（保険）、ラーニングハブ（職業訓練）など多様な社会事業を展開している。

また、中小企業や専門職、フリーランス、外国人労働者への支援組織を擁し、国際的には ITUC や ASEAN Trade Union Council と連携している。

労働者を代表する労働組合としての役割

シンガポールでは労働紛争の 95% が話し合いで解決される。NTUC はナショナルセンターとして、政府政策や法改正における三者協議の組合側代表を務めている。

シンガポールでは、1969 年の近代化以降、協調的労使関係が制度化され、1985 年不況、1997 年のアジア通貨危機、2003 年の SARS、2008～2009 年の世界金融危機、2020 年の新型コロナウイルス感染症危機を三者協力で乗り越えてきた歴史がある。

National Wages Council（NWC）は年次ガイドラインを提示し、国全体の賃金動向を方向づけているが、これは三者協議により決まる。Progressive Wage Model（PWM）が 2012 年に導入されたが、これは、清掃・警備・造園・小売・ごみ処理・飲食業など低賃金分野を対象とした技能・生産性・資格と連動した賃金上昇を実現するものである。PWM は、最低賃金制よりも持続可能性が高く、キャリア形成を伴う報酬改善を可能とするものである。

さらに、ギグワーカーやプラットフォームワーカーは、シンガポールに 7 万人規模で存在するが、NTUC は、政府・使用者団体・労働組合から成る三者協議を通じて新法制定に関与した。2025 年 1 月施行の Platform Workers Act では、就業中の負傷に対する補償、CPF 拠

出、代表枠組みの導入が定められ、不安定就業層の保護が強化される。

職業訓練の分野において、Industry 4.0 や AI 化に対応するため、NTUC は企業訓練委員会（CTC）を設置し、企業と協働して労働者の再教育と再配置を進めている。これには、2,000 社以上が参加し、政府補助により費用の 70% がカバーされている。

これにより労働者のスキル向上とキャリア移行が支援され、産業変革の中でも雇用の安定確保が目指される。

NTUC が抱える今後の課題として、組合員構成ではホワイトカラー・専門職層が増加し、2030 年には全体の 60% を占めると予測される。会員制度には Ordinary member と General member があり、個人加入も広く認められている。加入メリットには交通補助、スーパー割引、ゴルフ場利用などがあり、生活支援的要素も強い。そこで、生活費高騰、ケア負担、高齢化への対応をさらに重点課題としている。

経営環境の変化と経営者の対応課題

企業経営における環境変化の中で、社会的価値観が歴史的経緯の中で変わってきているといわれる。

働き方に対する意識や価値観が多くの変化するが、とくに、シンガポールでは若年層を中心に、必ずしも「完全雇用」を前提とせず、パートタイムやギグワークといった柔軟な就労形態を志向する傾向が顕著である。彼らは単に安定的な雇用を追求するのではなく、自らの価値観と合致する職場環境を重視し、企業リーダーの言動一致や開かれた組織文化を選択基準とする点に特徴がある。

また、テクノロジーの変化への対応も喫緊の課題である。シンガポール経済は過去 15 年にわたり、テクノロジー重視型へと移行してきた。入国管理や飲食店における自動化、キャッシュレス決済の普及など、日常生活の隅々に技術革新が浸透している。政府は、公共の利益のための技術を構築し、政府機関のデジタル変革を支援する機関として「GovTech」（Government Technology Agency of Singapore）を設立し、官民連携を通じてデジタル・トランスフォーメーションを推進した。その結果、労働者は既存スキルを刷新し、新技術に対応するリスクリングが不可避となっている。さらに「Job Redesign」が強調され、業務プロセスの簡素化、ガバナンス強化、プラットフォーム構築、人材育成の四要素が改革の軸とされている。

さらに、労働法制においても大きな進展が認められる。2024 年 12 月に発効したフレキシブル・ワーク・アレンジメント申請に関する三者ガイドラインは、①勤務地、②勤務時間、③仕事量の三類型で柔軟な調整を可能とする実務上重要な枠組みである。加えて、2027 年末頃の施行が目指されている「Workplace Fairness Act」は、採用過程における年齢・性別・宗教・国籍等に基づく差別を禁止するものであり、公正な労働環境の確立を目指している。これらの制度は労働者の多様なニーズを反映し、同時に企業の人材確保戦略を高度化させるものである。

少子化に伴う労働力不足を補うための外国人雇用も喫緊の重点課題である。シンガポールの労働市場は、低出生率と高齢化に伴う労働力供給制約の影響を受けている。2024 年の人口統計では、15 歳未満の居住者比率は 13.8%まで低下しており、将来的な労働力不足が懸念されている。政府は **Employment Pass** 申請の審査枠組みである「**COMPASS**」を通じて高度人材の補完性を確認する一方、定年年齢の引き上げや、マタニティ・パタニティリープ、メイド雇用助成などの家族支援策を推進している。こうした施策は、少子高齢化に伴う構造的制約を緩和するための戦略的対応である。

政府機関へのヒアリングでは、シンガポール人を優先的に雇用し活用するために、人材育成において官民一体となったリスクリング体制の整備が必要であるとの認識が示された。政府は企業のトレーニング費用を積極的に補助し、従業員が新技術を習得できる環境を整えている。また、40 歳以上のシンガポール市民には、一人当たり 4,000 シンガポールドルのスキルズフューチャー・クレジット（**Mid-Career**）が付与され、個々のキャリアパス形成を支援する。さらに、国家資格枠組み（**NQF**）や **WSQ** などの技能認定枠組み、**ASEAN** 域内の人材交流も進展しており、地域的な技能標準化が展望されている。

賃金制度においても、日本の年功序列的な職能賃金とは対照的に、シンガポールでは職務の大きさ（ジョブサイズ）に基づき給与水準が決定される。これは年齢や勤続年数ではなく、業務の規模や市場価値に応じて処遇を定める方式であり、労働者のモチベーション向上とキャリアアップ志向を促す。こうした成果主義的な制度は、リスクリングと密接に連動している点で注目される。

シンガポールにおいては、政府・企業・専門機関が緊密に連携するエコシステムが確立している。シンガポールビジネス連盟（**SBF**）のような経営団体や複数の民間団体、**NPO** 等が率先して、トレーニング、カンファレンス、調査研究を展開し、人事・人材管理の専門家のみならず現場管理者に対しても教育を行っている。

企業倫理や職場モラルの涵養を重視し、経営者を含む高度人材に継続的な訓練を提供している。加えて、デジタル化は国民生活の基盤にも及び、キャッシュレス決済は高齢者を含む社会全体に浸透している。社会全体が急速にデジタル経済へ適応できるよう、多くの訓練機会が提供されている。³⁶

企業の現場からは、人手不足や採用難、リテンションの難しさなどが指摘されるが、シンガポール企業がこれらの課題を迅速に克服するうえで、政府と企業の対話に基づく制度設計と、トレーニングによる人材能力の補完が、この適応力を支えている。**HR** 面の問題は存在するものの、制度と文化が改善のサイクルを生み出している。

³⁶ コロナ禍での強制力を伴う仕組みから始まり、**Singpass** アプリに代表される統合的 **ID** システムは、本人確認や各種行政・民間サービスへのアクセスを一元化し、行政・企業双方の効率化を実現している。

社会経済の発展の中での人材に関する問題点と課題

シンガポールでは、国家予算において教育予算は防衛・保健に次ぐ大きな支出項目の一つであり、教育制度は PSLE を通じた早期選抜と能力主義を基盤としていた。しかし 2024 年の中学 1 年生コーホートからはストリーム制が廃止され、包摂型教育への転換が進められている。

2015 年に開始された SkillsFuture 施策は、教育省傘下の SkillsFuture Singapore と人材省傘下の Workforce Singapore が運営主体であり、職業訓練、リスキリング、クレジット付与などを通じて国民の能力開発を支援している。

そうした手厚い施策の中で、労働者の 40%超がトレーニングを経験しており、自己啓発文化も定着している。特に資格取得や社外研修によるスキル向上は、転職市場における賃金上昇と直結しているといえる。

上記から、シンガポールの経験は、第一に、ジョブ型雇用と自己啓発を基盤とする人材育成の重要性、第二に、政府主導のリスキリング施策により、産業構造の変化に即応する仕組みを構築する必要性、第三に、三者協議制度を通じて、労使と政府が協調的に政策形成を行うことの有効性を示唆する。

3. シンガポールの教育制度

シンガポールの教育の特徴

シンガポールの教育制度は、国家的な人材育成戦略の中核として位置づけられており、その基本理念は「一人ひとりの潜在能力を最大限に引き出し、生涯学習を基盤とした持続的な成長を可能にする」ことにある。この制度は単に知識の習得を目的とするのではなく、身体的・芸術的・道徳的・社会的・情緒的な領域を含めた全人的発達を重視する点に特徴を有する。また、英語と母語の二言語教育を必須とし、多民族・多文化社会に適応し得る能力を涵養している。

初等教育は六年間の義務教育として設計され、英語・数学・母語による基礎学力の涵養に重点が置かれる。小学 3 年からは理科教育が導入され、芸術、体育、社会科、公民教育などを通じて幅広い資質を培う。最終学年では全国統一試験である PSLE を受験し、その結果が中等教育への進路を大きく規定する。

中等教育段階では、従来、エクスプレス課程、ノーマル・アカデミック課程、ノーマル・テクニカル課程の三つのルートが整備されていたが、2024 年の中学 1 年生コーホートから Full Subject-Based Banding (Full SBB) へ移行し、教科ごとの水準選択を重視する仕組みに変わっている。さらに芸術・スポーツ・理数系に特化した専門校や一貫校も存在し、2027 年卒業コーホートから共通の Singapore-Cambridge Secondary Education Certificate (SEC) へ移行する予定である。

ポストセカンダリー教育には、大学進学を前提とするジュニアカレッジ、実務志向のポリテクニク、職業訓練を担う ITE、芸術系高等教育機関など多様な選択肢が用意されている。大学段階では、研究センター型と応用志向型に大別され、NUS や NTU のような研究型大学と、SIT

や SUSS のような実務重視型大学が存在する。また、ワーク・スタディ・ディグリー制度を通じて教育と産業界の接続も強化されている。

さらに、教育制度全体を横断する取組として「SkillsFuture」が展開されている。これは、生涯学習を社会全体に根付かせる国家的イニシアティブであり、技能習得とキャリア開発を支援するものである。具体的には、スキルズフューチャー・クレジット (SkillsFuture Credit) による経済的支援、MySkillsFuture ポータルによるキャリア設計支援、産業界との協働プログラムなどが導入されている。

以上のように、シンガポールの教育制度は、基礎教育の厳格さ、進路選択の柔軟性、生涯学習の制度化を統合した体系であり、国家の人的資本形成を支える戦略的基盤となっている。

教育制度の歴史的変遷とその概要

シンガポールの教育制度は、独立以来の国家建設戦略の中核として位置づけられてきた。政治経済環境の変化に応じて柔軟に制度設計がなされてきたことが特徴であり、英語を基盤とした多民族統合政策から始まり、経済発展段階ごとに教育改革が行われた。

以下では、独立初期から現代までの教育制度の変遷を時系列的に整理し、国家戦略との関連性を明らかにする。

【1 独立初期の教育政策(1965～1970 年代)】

独立直後のシンガポールは、多民族社会の分断と経済的脆弱性という課題を抱えていた。政府は国民統合を最優先課題とし、英語を共通言語とする教育政策を導入した。従来は華語、マレー語、タミル語の「母語学校」が分立して存在したが、1960 年代後半から英語を媒介言語とする「国民学校」制度が整備され、統合教育体制が進展した。教育は「国家建設の武器」と位置づけられ、初等教育の普及と義務教育の基盤が確立された。教育省 (MOE) の統計によれば、1970 年時点の初等教育就学率はほぼ 100% に達している³⁷。

【2 1980～90 年代の拡張期】³⁸

1980～90 年代には、工業化から高度技術・サービス経済への移行に対応し、中等教育後の進路拡充、ポリテクニクや技術教育機構 (ITE) の機能強化、大学定員の拡大が進められた。教育制度は、基礎学力の普及段階から、産業構造の高度化に対応する技能・専門性の形成へ重点を移した。

³⁷ Ministry of Education Singapore. (2023). Education Statistics Digest 2023. Singapore: MOE.

³⁸ OECD. (2022). Education at a Glance 2022: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing.

【3 2000 年代以降の知識基盤経済と教育改革】³⁹

2000 年代以降は、知識基盤経済への移行に伴い、大学教育の拡充、応用型大学の整備、継続教育・訓練（CET）の拡大が進められた。これにより、初期教育だけでなく、成人期の学び直しを含む生涯学習型の人材育成へ比重が移った。

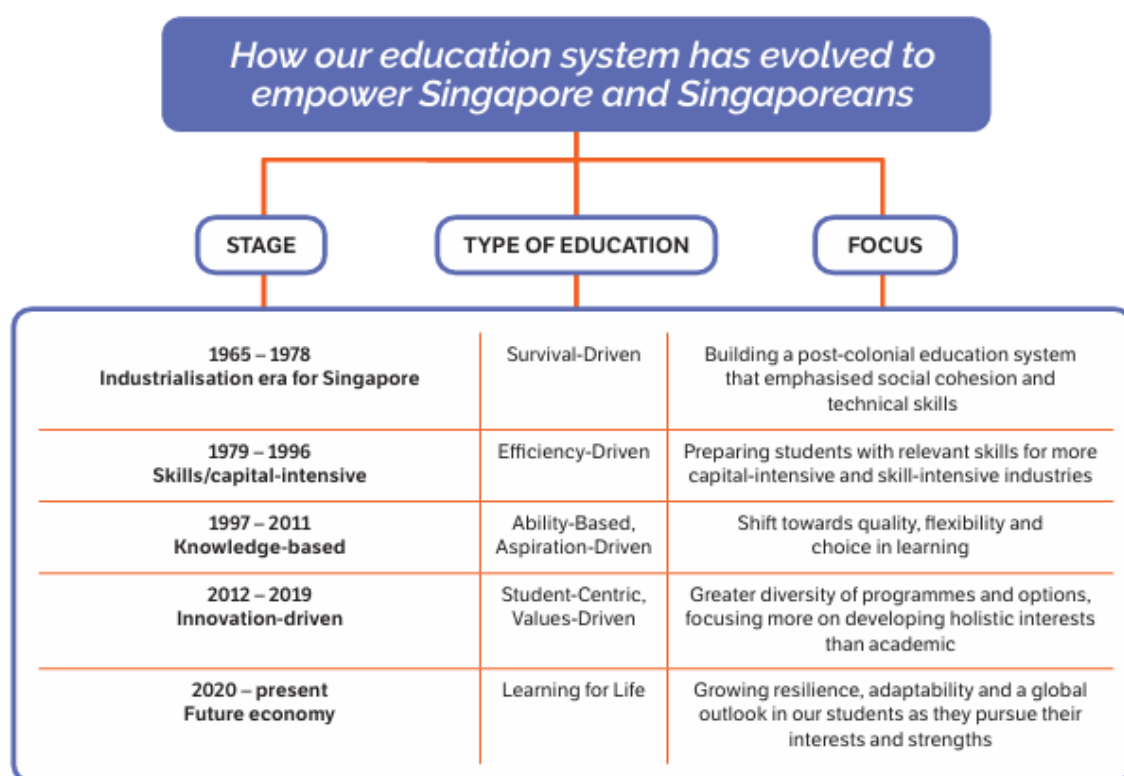
【4 近年の動向と課題】⁴⁰

近年は、Full SBB の導入や JC 入学基準の見直しなど、早期選抜の硬直性を緩和し、多様な進路を重視する改革が進んでいる。一方で、高等教育の拡大に伴う学歴競争、教育格差、労働市場との整合が引き続き課題である。

先に経済動向から見た教育の変遷を見てきたが、以下では、シンガポールの教育省が最近発表した教育政策の変遷を示す。現在までに 5 段階のフェーズを経ていることが分かる。

この時期には、工業化の高度化に対応するため、理工系教育、ポリテクニク、技術教育機構（ITE）につながる職業教育の整備が進んだ。能力別・進路別の教育パスを通じて、産業政策と学校教育の接続が強化された。

図表 6-1 シンガポールにおける教育制度の変遷



（出典）MOE（2023 年 1 月）“Pathways and Possibilities: Singapore’s Education Journey”

³⁹ SkillsFuture Singapore. (2022). Annual Report 2021/2022. Singapore: SSG.

⁴⁰ Chua, B. H. (2020). Education and Society in Singapore. Singapore: NUS Press.

上記から、シンガポールの教育制度の発展は、政治経済戦略の要請と密接に連動してきた。独立初期の国民統合、1980～90年代の工業化支援、2000年代以降の知識基盤経済対応、そして現代のグローバル人材育成と多様性への対応といった段階的変遷が確認できる。

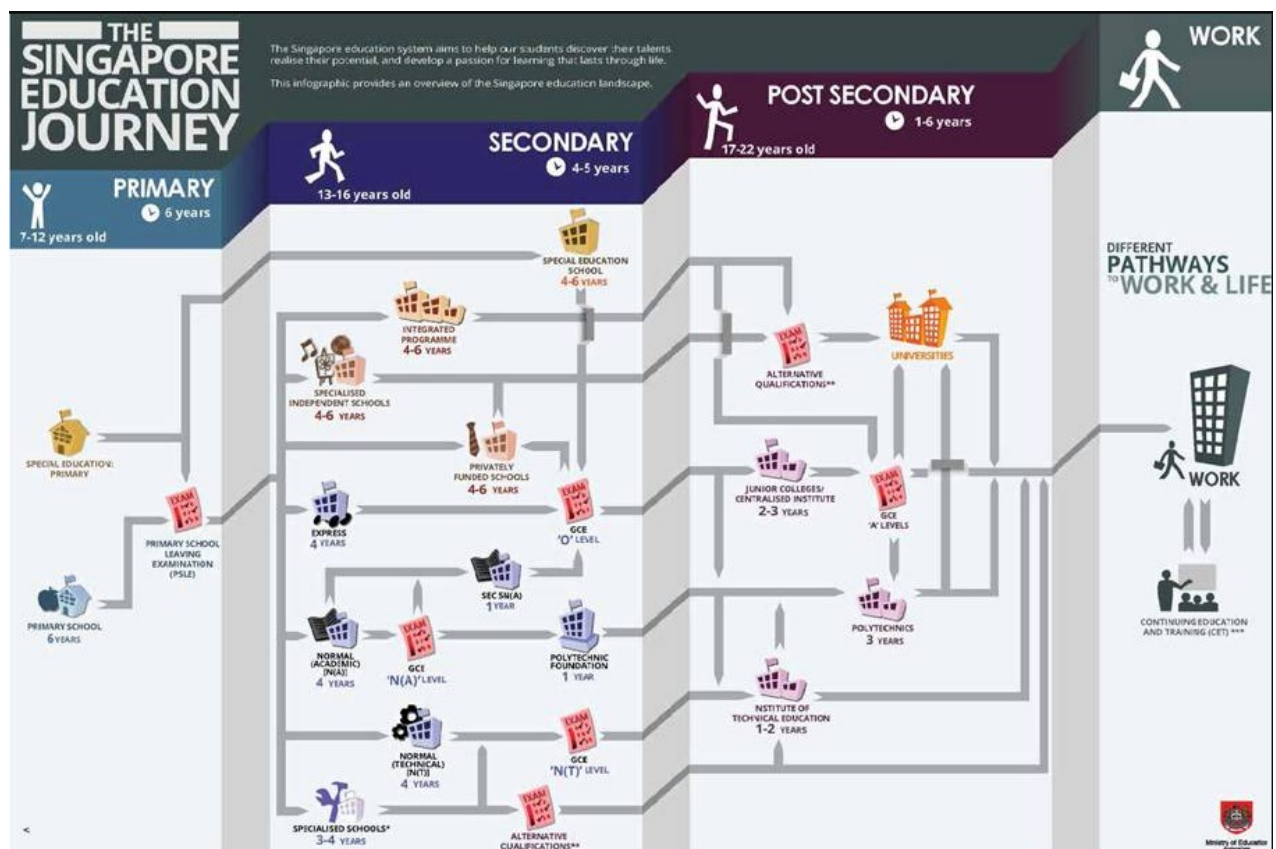
教育は単なる人的資本形成の手段にとどまらず、社会統合と国家建設の中心的装置として機能してきた。

最近の教育制度とその特徴

シンガポールは、経済的成功を目指して、1987年の教育改革以来、①経済活動と人材のつながりを近いものとして位置づける、②科学と技術を最重点に置いて教育制度を考える、③投資家と輸出市場とのつながりのための英語力を身につける、④産業関連スキルを持つ労働力を培うというポイントを重視して、制度の設計・運営・改革を進めてきた。

下の図は、シンガポールにおける幼児教育から初等教育、中等教育、高等教育、職業教育、大学へと進みながら職業生活に入るまでのキャリアの流れのイメージを教育省（MOE）が発表したものである。シンガポールでは、人的資本を唯一の資源として独立当初から教育政策を重視してきた。国家予算の主要な支出項目として教育関連予算を位置づけている。

図表 6-2 シンガポールの教育制度とキャリア形成（ストリーム制から Full SBB への移行）



（出典）MOE

シンガポールの教育の現場では、厳しい競争社会であることがしばしば指摘されているが、特に小学校卒業試験（PSLE）の実施による、入学できる中学校のコースが分かれる制度をとっているため、将来の進路が早い段階で振り分けられるという特徴がある。成績によっては、大学進学への経路が狭まるため、小学校卒業試験に向けた家庭内外での受験準備も過熱している傾向がある。この制度はストリーム制と呼ばれ、早期に進路が決まってしまうという個人にとってのキャリアの広がりへの阻害要因になるというデメリットがある一方で、早い段階で将来の職業を決め、それに応じた教育を施せるというメリットがあると考えられている。

社会経済の変化に伴い、低出生率・高齢化などを背景に外国人材を活用しなければ社会経済の維持が難しくなる可能性も示唆されており、シンガポール人への教育機会をさらに広げ、深めることも目的としてストリーム制は 2024 年の中学 1 年生コーホートから廃止され、以降は、教科ごとの習熟度別コースが選択できる Full Subject-Based Banding（Full SBB）へ移行している。

最近の教育制度の組織と機能

シンガポールの教育制度は、国民のすべての子どもの潜在能力の最大限の発揮を促すことを目的としている⁴¹。すなわち、21 世紀において必要とされる能力を備え、生涯にわたり学び続ける人材となるよう、全人格的な育成を重視している。複数の教育パスにより、学生それぞれの強みと興味に応じた進路選択を可能とする⁴²。

学校教育において、識字力と計算力の基礎を固めるのみならず、身体的、美的、道徳的、社会的、情緒的側面に対応した教育を提供することで多面的な育成を目指す。学業以外の活動（音楽、芸術、スポーツ、アウトドア教育等）を通して、リーダーシップ能力や社会的・情動的能力の育成を図る。さらに、「行動を通して学ぶ」「実社会を学ぶ」「生涯にわたり学ぶ」姿勢を育む Applied Learning 体験や地域貢献活動（Values-in-Action）を積極的に行い、人間性と社会的責任感を涵養する。

学生が自身の興味や能力を理解し、最適な進路を選択できるよう教育・キャリアガイダンス支援も積極的に行う。学びの喜びを育み、起業家精神（entrepreneurial dare）の育成を重視する。また、尊重、責任、レジリエンス、誠実、思いやり、調和といった多民族・多文化社会に必要な価値観を育てることを目的としている。

特に、二言語政策（Bilingual Policy）は教育制度の基盤である。すべての学生は英語と公用母語を学習し、多様な文化的背景を持つ人々と交流する能力、グローバル社会で活躍するための言語能力と文化理解を獲得する。

教員は教育制度の中核を担う存在として、国立教育学院（NIE）における厳格かつエビデン

⁴¹ MOE, “Overview of Singapore Education”.

⁴² 過去においては早期選抜の傾向が強かったが、少数のエリートをのぞく一般学生も大学や専門研究機関への進学が可能な仕組みに教育制度は変革されている。

スに基づく教員養成、継続的な能力開発の機会により、最大限の専門性を備えることが期待される。Teacher Ownership and Teacher Leadership (TOTL) の理念に基づき、教員アカデミーや言語研究機関等を通じて専門職としての卓越性の文化を醸成する。

以下では、(1) 初等教育、(2) 中等教育、(3) 高等教育、(4) 大学等、(5) 専門学校等の教育内容の特徴を整理する。

初等教育

初等教育段階では、6 年間の必修課程を通じ、堅固な教育基盤の構築を目的とする。これには、識字力と計算力の育成、健全な価値観と望ましい生活習慣の形成が含まれる。

初等教育の中心科目は、英語、数学、母語であり、学生が読解力・数理能力・問題解決能力を身につける基盤を形成する。他にも、美術、音楽、キャラクター&シティズンシップ教育、社会科、体育が課される。理科教育は Primary 3（小学校 3 年生）から導入される。

これらの教科群は、学生が早期から多様な分野に接し、自身の興味・才能を発見し、広範な知識・技能を獲得する機会を提供するとともに、人間形成に不可欠な価値観教育の契機を提供する。

Primary 1～Primary 4 の基礎段階を経た後、Primary 5 および Primary 6 では、英語・数学・母語・理科について、標準レベルまたは基礎レベルの科目選択が可能となる。母語に優れた学力を示す学生は、Higher Mother Tongue Language の履修が認められる。Primary 6 修了時には、Primary School Leaving Examination (PSLE) が実施され、学習進度や適性に応じた中等教育課程への進学先が決定される。

また、芸術・スポーツ等における才能を有する学生は、Direct School Admission 制度に基づき中等学校へ進学することも可能である。識字力・計算力の習得に追加支援を要する学生には、柔軟な指導方法や少人数指導による支援プログラムが提供される。一方、知的能力に優れた学生には、Gifted Education Programme (GEP) が設けられている。また、GEP に所属しない高能力の学生も、学校独自または教育省主導の高度学習プログラムに参加することで、豊かな学習体験を得ることができる。

中等教育

中等教育段階では、教育省は学生の学習進度および興味に応じた多様な課程を提供し、個々の能力差に対応するための柔軟な教育選択肢を設けている。従来の主要な 3 課程は以下のとおりである。

Express Course（4 年制）

英語および母語、数学、理科、人文系科目を中心とし、修了時には Singapore-Cambridge GCE O-Level 試験が課される。

Normal (Academic) [N(A)] Course (4 年制：一部 5 年制に進級可) であり、GCE N(A)-Level 試験により評価される。成績優秀者は Secondary 5 に進み、O-Level 準備を行うことができる。また、Polytechnic Foundation Programme (PFP) や Direct-Entry-Scheme to Polytechnic Programme (DPP) など、ポリテクニクへ進学する「スルー・トレイン」ルートも設けられている。

Normal (Technical) [N(T)] Course (4 年制)

英語・母語・数学を基礎とし、技術・実習中心の教育を行う。学生は実践的学習を通じて技術習得を図り、職業教育への接続が強化されている。移行期の中等教育では、学力別のコース配置に加え、Subject-Based Banding (SBB) の導入が進められており、特定科目について高いレベルの履修が可能である。これにより、学生は学習領域ごとの能力差に応じた科目選択ができる。2024 年の中学 1 年生コーホートからは Normal (Technical)、Normal (Academic)、Express のストリームが廃止され、Full SBB へ移行している。2027 年卒業コーホートからは統一資格 Singapore-Cambridge Secondary Education Certificate (SEC) が導入される予定である。

さらに、以下のような特色校が別途設置されている。まず、Specialised Schools (NorthLight School、Assumption Pathway School 等) で、N(T)課程への進学が難しかった学生向けに、ITE Skills Certificate を取得できる教育を提供している。次に、Specialised Schools for N(T) Students (Crest Secondary School、Spectra Secondary School) で、技能実習を中心としており、選択科目において N(A)レベル履修の機会もある。さらに、Specialised Independent Schools (NUS High School、School of the Arts 等) で、科学、芸術、スポーツ等の高い才能を持つ学生向けに特化した教育を実施している。

6 年一貫制の Integrated Programme は、O-Level 試験を経ずに GCE A-Level または IB Diploma 等へ進むルートを提供する。また、すべての中等学校は Applied Learning Programme (ALP) および Learning for Life Programme (LLP) を通じ、21 世紀スキル育成や実社会と結びついた学習を推進している。

芸術・音楽・体育・アウトドア教育などを含む全人的教育が重視されており、学生が自身の興味の深化と社会性の涵養を実現できるよう設計されている。

ポストセカンダリー教育

中等教育修了後、学生の大半は以下の 5 つのポストセカンダリー教育機関のいずれかへ進学する。

Junior Colleges (JC) および Centralised Institute (CI)

JC は 2 年制、CI は 3 年制の課程を提供し、GCE A-Level または国際バカロレア (IB) 資

格の取得を目指す。幅広い選択科目群を通じて、専門性と汎用的スキルの両立を図る。

学生は、Values-in-Action 活動等を通じて、主体性・リーダーシップ・社会的責任感を涵養し、学習内容の社会的文脈への接続を強める。

Singapore Sports School / School of the Arts, Singapore (SOTA)

スポーツ・芸術分野における高い才能を有する学生を対象とし、IB Diploma 等の資格取得を可能とする特化教育を提供する。

Polytechnics (ポリテクニク)

より実践的な教育課程を提供し、産業との強い連携を特徴とする。修了者は大学進学の間機も有する。産業実習（6 週間～6 か月以上）は課程に組み込まれ、労働市場で求められる職務能力を形成する重要な契機となる。社会人向けにはパートタイム課程および高度専門資格課程を設置し、能力開発を支援している。

Work-Study Post-Diploma (WSPostDip) 制度は、学習と就労を統合し、実践知と経験の深化を図る枠組みであり、修了時には業界認定証が授与される。

Institute of Technical Education (ITE)

技術・職業教育を担い、Nitec および Higher Nitec の資格取得を可能とする。産業界との協働により、学生は現場で実務経験を積み、職業生活への移行を円滑化する。パートタイム課程や技能評価試験等を通じて、成人の能力証明・学習機会の提供も行う。WSDip 課程は実務主体の学習体系を採用し、雇用と学習を統合する。

芸術系高等教育機関 (LASALLE College of the Arts, NAFA)

芸術・デザイン等の領域において、実践的学習を重視した高等教育を提供する。N(A)-Level 修了者に対しては基礎課程 (NFP) による接続経路も設けられている。

大学等

Universities (大学) は、知識基盤経済に対応する高度専門職人材を育成し、研究・イノベーション体系の中核を担う教育機関である。

シンガポールには公費支援を受ける 6 つの Autonomous Universities (AUs) が存在する。それらは、研究重視型大学 (学問的深化と研究能力の涵養を主軸とする) と応用学位型大学 (産業連携と実践的教育を重視する) の 2 つのタイプに分けられる。主要大学の概要は以下のとおりである。

National University of Singapore (NUS)

包括型研究大学であり、国際連携に基づく先導的教育を展開する。海外大学との共同学位・交流制度、起業家教育 (NUS Overseas Colleges) 等が特徴。

Nanyang Technological University (NTU)

工学・科学技術分野に強みを有し、医療教育との統合を進める。技術・データサイエンス・

人文社会の融合教育が特徴である。

Singapore Management University (SMU)

経営・社会科学系に特化し、100%セミナー形式の授業を実施している。SMU-X により、産学連携型実課題学習を提供し、汎用スキルを育成する。

Singapore University of Technology and Design (SUTD)

デザイン思考と工学を統合したカリキュラムを特徴とする。

人文社会および起業マインド教育を含み、協働学習を重視する。

Singapore Institute of Technology (SIT)

応用教育を先導し、Work-Study 統合を制度化している。

専門性の深化のため、6～12 か月の産業実習機会を提供している。

Singapore University of Social Sciences (SUSS)

社会科学領域を主軸とし、成人学習者を対象とする課程を多く設置している。

職務経験保持者との協働学習により、学習の実践性を強化している。

専門学校・短期大学

Work-Study Degrees (WSDegs) として、2017 年以降、企業と大学のカリキュラム共同設計・評価に基づき、職務実践と理論学習を統合したプログラムが拡充されている。

Term-in/Term-out 方式および週内就労・学習並行方式など、柔軟な履修形態が採用されている。

さらに、Lifelong Learning Units として、成人学習を推進するため、短期課程やマイクロ認証 (Graduate Certificates 等) を提供し、卒業後も継続学習を支援する体制を構築している。

教育制度における SkillsFuture の役割

SkillsFuture は、生涯学習および技能熟達を国家的に推進するための包括的政策枠組みである。年齢、出発点を問わず、すべての国民が能力向上を図る機会を保障することを目的とする。その意味で社会人経験を得た後、あるいは社会人として労働市場に出る前に、学校に在学しつつスキルを身につけることを可能にする制度でもある。

SkillsFuture については職業訓練制度の節で詳述するが、個人、企業、業界団体、労働組合、教育訓練機関、政府機関が協働し、技能と学習文化の高度化を支える基盤として、教育課程の学生でもスキルを身につける機会を提供することができる。

SkillsFuture の中心となる柱は、教育・訓練・キャリアにおける適切な選択を支援すること、産業の変化に応答する高品質な教育・訓練体系の確立、技能および熟達度に基づく企業側の評価・キャリア開発の促進、生涯学習を支持し奨励する社会文化の醸成の 4 つである。

近年、生涯学習文化の育成を目的とする場合、産業変化の加速と必要とされる技能の短命化

により、若年期に教育を前倒しする従来モデルは不十分となっている。この課題に対応するため、政府は継続教育訓練（CET）への投資を拡大し、社会全体の学習機会へのアクセス向上を図っている。具体的には、スキルズフューチャー・クレジットでは、25 歳以上のシンガポール国民に対し、初期クレジット 500 シンガポールドルが付与される。2020 年には一時的な追加トップアップが行われ、40～60 歳層にはキャリア転換支援を目的とした 500 シンガポールドルの追加付与が実施された（同トップアップの残高は 2024 年 5 月にスキルズフューチャー・クレジット（Mid-Career）へ統合され、2025 年末の失効期限は撤廃された）。2024 年 5 月には 40 歳以上の市民を対象に 4,000 シンガポールドルのスキルズフューチャー・クレジット（Mid-Career）トップアップが導入された。

技能高度化支援（SkillsFuture Programmes）として、高等教育機関は、データ分析、金融、テクノロジー等の重点分野で、短期・実践的訓練コース（SkillsFuture Series）を開講し、基礎・中級・上級の 3 段階で技能深化を支援する。

さらに、MySkillsFuture Portal は、自己理解および職業選択を支援する統合ポータルであり、自分の技能・資格・証明書を管理する Skills Passport、技能ギャップ評価、キャリア情報、学習推奨機能を備えている。学生版は、Primary 5 から Pre-University 段階まで活用され、教育とキャリア選択の一体的支援を実現している。

SkillsFuture の教育制度における位置づけは、教育と職業訓練の統合の経緯の中で考える必要がある。

Private Education Act 2009 に基づき設立された CPE は、シンガポール国内の私立教育機関（Private Education Institutions: PEIs）を登録・管理・規制する責任を持っていた。私立校が適切に運営され、教育の質や学生保護（契約、授業内容、運営体制など）を守るための仕組みである。具体的には、登録制度（Enhanced Registration Framework, ERF）や、品質保証制度（EduTrust Certification Scheme）を通じて、学校の認可・監督を行っていた。2016 年 10 月、政府は行政機関・制度を再編した。これにより、CPE を含む「私立教育の規制」と「職業訓練・生涯学習政策」を一体化させた新組織 SSG を設立した。

具体的には、それまで CPE が属していた教育省（Ministry of Education, MOE）傘下の法定機関として、職業スキル開発・訓練と生涯学習を中心とする役割を持つ SSG を設立し、CPE を SSG の一部として位置づけた。つまり CPE の機能を SSG が包括管理する形に移行した。

さらに、2024 年 10 月 1 日付で CPE 自体は廃止され、CPE が担っていた私立教育の認可・規制機能は、SSG が直接行うようになった。移管と統合の目的は、「生涯学習化（lifelong learning）／スキル重視化」を推進するためには、私立高等教育に限らず、職業訓練、再教育、生涯教育を含めた「スキルとキャリアの一貫管理」が必要、という政府の戦略があったこと、制度の簡素化と効率化のため、監督機関が分散（MOE 傘下の CPE など）していたのを一本化し、制度設計・管理を合理化したこと、私立教育の質保証と透明性の向上のため、登録制度（ERF）や認証（EduTrust）を継続・強化し、私立校が一定水準を維持するよう規制したこ

とにある。

教育制度の改革と新しい方向性

“Thriving Together: Maximising the Potential of Education”（2025 年 3 月発表）において、MOE は「学びを成績だけで測らない」「多様な道（multiple pathways）」「21 世紀型能力（21st Century Competencies, 21CC）」を強調している。具体的には、2028 年の JC 入学基準で「6 教科→5 教科」に削減し、教科数を減らして生徒が関心・強み・能力育成に時間を割けるようにする制度変更が示されており、教育大臣は「成績偏重ではなく、知識だけではなく、批判的思考・解決力・継続学習力が重要」だと明言している。2025 年度のシンガポールの教育関係国家予算は 153 億シンガポールドルで、2024 年比で 4.9% 増となっており、教育にいかに力を入れているかがうかがわれる⁴³。

教育方針のキーワードは、Holistic Education（ホリスティック教育）、Multiple Pathways（多様な進路／成功の道）、21st Century Competencies（21CC）、Lifelong Learning（生涯学習・成人教育）、Technology-Transformed Learning（テクノロジーによる学びの変革）、Digital Literacy & Technological Skills（デジタルリテラシー・技術スキル）、Equity & Inclusion（公平性・包括性）、School/Teacher Capacity Building（学校・教員能力強化）、Curriculum/Assessment Reform（カリキュラム・評価制度改革）としてとらえられる。

ホリスティックな生徒育成・多様な成功の道

“Thriving Together”方針は、学力指標だけでなく、関心・強み・21 世紀型能力を伸ばすための時間を確保する方向へ、評価と進路選択の設計を見直すものといえる。

生涯学習・成人学び直しの支援

Thriving Together 文書では、働く成人（working adults）に対し、「スキルアップ」「学び直し（up-skilling, re-skilling）」を教育政策の一部として拡充する旨が記されている。

これは、労働市場の変化・DX 化・AI 化に対応する人材育成を教育政策の射程に含めるものといえる。

教育テクノロジー（EdTech）・デジタル化の推進

EdTech Masterplan 2030 により、「技術によって変革された世界に備える、技術によって変革された学び（Technology-transformed learning）」をビジョンに掲げている。

具体的な戦略（strategic thrusts）として、以下の方向性が挙げられる。

⁴³ Ministry of Finance, Singapore, Analysis of Revenue and Expenditure, Budget 2025, “Breakdown of Total Expenditure,” FY2024 Revised and FY2025 Estimated. Education expenditure is listed as S\$14,583 million in FY2024 Revised and S\$15,300 million in FY2025 Estimated.

学習の個別化・カスタマイズ (customisation & personalisation)

デジタル・技術スキル (Digital Literacy & Technological Skills) 強化

21CC 育成・評価への技術活用

教師・学校の文化／協働実践の深化

学びの場・インフラ整備・データ活用 (Analytics)

公平性・包括性・社会的機会の拡大

「出発点が異なる生徒でも繁栄 (flourish) できる道筋を整える」こと、つまり、家庭背景・社会的資源・マイノリティといった条件が学び・成長を阻まないように制度を見直す必要がある。また、テスト・成績万能主義 (“arms race” として言及) から脱却し、価値観・人間性・生きる力を育む教育へと転換することが政策方針として確認できる。

カリキュラム・入試制度・学校運営の刷新

例えば、上記の JC 入学基準の改正 (6 教科→5 教科) や、学校の設備・学びの環境 (プロジェクト型学習・STEM 等) を整える「JC Rejuvenation Programme」等が挙げられる。

4. シンガポールの職業訓練制度の概要(文献資料から)

シンガポールにおける職業訓練制度の体系

職業訓練において重視すべき背景的ポイント

人的資本を第一に考えるシンガポールの教育制度については前節で概説したが、教育訓練と連携しつつ、経済社会の変化に対応した人材スキルの涵養を図る目的で職業訓練は重視されている。

近年のシンガポールにおける職業訓練体系の特徴は、以下のポイントに整理される。

まず、高度技能労働者が居住労働力の 5 分の 3 を占め、低技能労働者の割合は世界でも最小レベルである。次に、管理職・専門職は依然として技能プレミアムを享受しているが、2011 年以降の賃金上昇率は、高技能職種よりも初級職種で 50% 以上高い。そして、世界最高水準の産業用ロボット密度を誇る先進経済国として求められる広範かつ深い技能に対応しつつ、外国人労働者への依存度削減を推進するため、2009 年の世界金融危機終結以降、重要な政策革新が実施されている。さらに、労働組合は主要な三者構成賃金決定機関である全国賃金評議会に代表を派遣している。同評議会の年次賃金ガイドラインは技能向上を重視している。出生時に全シンガポール国民に付与される教育口座に加え、2015 年には 25 歳以上の国民向けに個人別「スキルズフューチャー・クレジット」制度を導入した。これは生涯学習強化に向けた長期戦略の一環である。また、労働組合は、進歩的賃金モデルの導入や企業研修委員会の設置など、変化する技能ニーズに対応する企業支援の最前線に立っている。労働組合は、研修提供への関与や労働者向け資金調達の手配を含め、労働力の技能開発推進に非常に積極的に取り

組んでいる。

職業訓練体系が成立するまでの経緯

今日の職業訓練体系が成立するまでの経緯は以下のとおりである。

シンガポールの職業訓練政策は、1970年代以降、強力な三者パートナーシップによる支援と調整のもと、労働者訓練と労働力高度化の重要性が一貫して強調されてきた。1982年にはILO 第142号条約（1975年）である「人材開発および継続的訓練に関する条約（Human Resources Development Convention, 1975）」を批准し、それに基づき政策を構築してきた⁴⁴。

シンガポールの基礎教育制度には技術・職業教育訓練（TVET）の課程が含まれている。たとえば、教育省は中等教育前期課程修了者向けのTVET進路を提供する技術教育機構を運営している。このように、近年まで技能開発の基盤は教育制度に据えられていた。

シンガポールは、島嶼都市国家であるため、物理的な空間の制約と人口規模の制約が労働市場の規模を著しく制限し、労働需要の増加に対応したり、より広大な国土を持つ国々が自然に可能とする離職率調整を行ったりすることが困難であった。こうした制約下で、生涯学習などは、あくまで個人の責任とみなされてきた。

そうした背景の下、職業教育における初期的な議論の争点は、教育制度との関連性であったが、それは各年齢層における大学進学機会の比率（コーホート参加率）を25～30%に制限する天井設定を行う根拠となった。そして、このような政策は卒業生の供給を抑制してきたため、生涯学習の理念に矛盾するものとなっていった。

後に、世界金融危機の余波を受け、技術的混乱がもたらす課題に対応できる体系的な技能開発・生涯学習システム構築に向けた断固たる措置が取られた。

2009年5月、世界金融危機の最終四半期における景気後退で経済が揺らぐ中、政府は迅速に経済戦略委員会を設置した。景気回復の青写真を描く任務を負った同委員会は、2010年2月に今後10年間の経済再構築戦略に関する提言を提出した。

2011年、世界金融危機の混乱が人々の記憶に鮮明に残る中、技術革新が旧来の雇用を急速に変化させ新たな雇用を創出する状況下で、政府は「2015年以降の大学教育進路に関する委員会」というハイレベルパネルを招集し、同委員会は2012年にコーホート参加率の拡大を提言した。委員会の提言を受け、大学のコーホート参加率は2020年までに40%へ引き上げられることとなり、この目標を達成するために必要な定員を確保するため、新たに2つの公的資金支援を受ける大学が創設された。

大学のコーホート参加率を引き上げ、国内で育成された卒業生の供給を増やすという提案は、世界金融危機に対応して策定されたより広範な戦略の中で行われた。

⁴⁴ この条約の内容は、1) 国家レベルで体系的な職業ガイダンス（キャリア相談）を提供すること、2) 労働市場に対応した職業訓練制度の整備・更新、3) 若年層・成人・転職者・失業者に広く開かれた訓練アクセス、4) 教育制度と産業界を継続的に接続させる政策運営、5) 企業・労働者・教育機関・政府機関の社会的パートナーシップである。

資金調達の問題に対処するため、政府は 2015 年に「スキルズフューチャー・クレジット」制度を導入した。これは 25 歳以上の全シンガポール国民に 500 シンガポールドル相当のクレジットを提供するものである。このクレジットには有効期限がなく、政府のオンラインポータルに掲載されている認定コースへの登録に使用できる。2020 年にはスキルズフューチャー・クレジットへの追加条件付き増額が行われた。

また、2011 年から 2020 年までの 10 年が終わる前から、経済戦略委員会による以前の提言が世界経済全体で起きている急速な変化に追い越されることは明らかになっていた。これに対応し、政府は 2016 年 1 月に未来経済委員会を設置した。同委員会が 2017 年 2 月に発表した最初の報告書には 7 つの戦略が盛り込まれ、うち 2 つは包括的な技能開発・生涯学習枠組みの基盤を具体的に整えるものであった。これら 2 つの戦略は、それぞれ「深い技能の習得と活用」および「産業変革マップの開発と実施」を通じて国家を移行させることを目的としていた。後者は産業変革を推進するロードマップと見なされており、各マップは生産性、国際化、イノベーション、デジタル化、雇用、技能を網羅するセクター固有の成長・競争力計画で構成される。

同報告書の発表に先立ち、政府は、2016 年に 2 つの法定機関を設立すると発表していた。スキルズフューチャー・シンガポールとワークフォース・シンガポール (Workforce Singapore: WSG) である。

スキルズフューチャー・シンガポールは技能開発と生涯学習の推進を担う。設立時点では、同名の 500 シンガポールドル相当のスキルズフューチャー・クレジットのおかげで、「スキルズフューチャー」という用語はすでに広く認知されていた。意図的かどうかは別として、これは技能開発と生涯学習の取組における資金調達と訓練資源の重要性を改めて強調するものだった。

スキルズフューチャー・シンガポールの役割を補完するため、WSG は産業が必要な労働力供給を確保するという課題の監督を担う。未来経済委員会の第 6 次戦略で明示された産業変革マップは、技能開発の複雑なエコシステムにおいて極めて重要な役割を果たす。産業変革の方向性が創出される職種を定義し、ひいてはそれらの職種に就こうとする人材に必要な技能の種類を示すからである。

2017 年、未来経済委員会の報告書公表を受け、同委員会の業務を引き継ぎ産業変革マップを監督するため、未来経済評議会が設置された。未来経済評議会のもとでは、経済の構造的変化に対する戦略的対応を監督するため、Emerging Stronger Taskforce (エマージング・ストロンガー・タスクフォース) も設置された。

2021 年 4 月、政府は 23 の産業変革マップ (ITM) を刷新・強化することを発表し、「ITM 2025」と呼ばれる計画のもと、新たな 3 つの重点施策が示された。それは「Emerging Stronger Taskforce (未来経済評議会傘下) による提言の取り込み」「研究・イノベーションとのより密接な統合」「雇用とスキルに一層焦点を当てること」である。

したがって、技能開発と生涯学習の取組は教育省傘下の SkillsFuture Singapore が主導しているものの、戦略策定全体には、人材省（Workforce Singapore を管轄）、通商産業省（産業変革マップを総括）、さらに未来経済評議会の Emerging Stronger Taskforce が関与している。

こうした複雑な体制は、形成に数年を要しており、不確実な国際環境に迅速に対応できる国家レベルの警戒・適応力を備えることを意図していると考えられる。

シンガポールの職業教育訓練(TVET)制度

構造概要

シンガポールの正式な職業教育訓練（TVET）制度は、以下の体系で構成されている。

中等教育段階（ISCED 2 および 3）

- 修業年数：4 年
- 入学要件：初等教育を修了し、Primary School Leaving Examination（PSLE：小学校修了試験）に合格すること
- 教育機関：Normal（Technical）課程を提供する中等学校
- Normal（Technical）コースでは、英語、数学、コンピュータ応用などの必修科目を含む 5～7 科目が提供される。このコースの修了者は Institute of Technical Education (ITE: 技術教育機構) で開講される課程に進むことができる。また、Normal（Technical）課程を修了した学生は、GCE Normal (Academic) 課程へ転入して GCE O レベル資格を取得することも可能である。これにより、より高い学術的または職業的トラックへ進学でき、ポリテクニク (Polytechnics) への直接入学も可能となる。

中等後・非高等教育段階（ISCED 4）

- 修業年数：2～3 年
- 入学要件：中等教育修了および以下のいずれかの資格取得
GCE O レベル
GCE N(A) レベル
GCE N(T) レベル
- その他の代替資格：教育機関：Institute of Technical Education（ITE）および Polytechnics（ポリテクニク）ITE では、National ITE Certificate（Nitec）または Higher National ITE Certificate（Higher Nitec）の取得を目的とした課程を提供している。また、企業と ITE が共同で実施する徒弟制度（traineeship programmes）を通じて、在学中に技能認定を取得することもできる。さらに、ITE は外国パートナーと提携し、自動車工学や調理芸術などの専門分野で Technical Diploma プログラム

ムを提供しており、さらなる技能開発への道を広げている。Nitec または Higher Nitec の修了者は、成績に応じてポリテクニクへの進学も認められる。

高等教育段階（主に ISCED 5）

- 修業年数：3 年
- 入学要件：GCE O レベル、GCE A レベル、PFP（Polytechnic Foundation Programme）、または ITE 課程修了
- 教育機関：Polytechnics（ポリテクニク）ポリテクニクでは、産業界で即戦力となるスキルを習得できる多様なコースを提供している。分野は、工学、応用科学、生物工学、ICT、保健科学、幼児教育、ビジネス、会計、社会科学、マスコミュニケーション、デジタルメディアなど多岐にわたる。ポリテクニク卒業生のうち、希望者は大学への進学が可能である。また、SkillsFuture Work-Study Programme（WSP、旧 Earn and Learn Programme）により、ポリテクニクおよび ITE 卒業生は、職場実習と学校教育を組み合わせたワーク・ラーニング型プログラムに参加することができる。WSP は、卒業後のスキル深化と職業移行支援を目的としている。

徒弟制度型訓練：Work-Learn Technical Diploma（WLTD）

- SkillsFuture Earn and Learn Programme と同様に、新たな Work-Learn Technical Diploma（WLTD）は主要企業と緊密に連携して開発・運営されている。学習は職場とキャンパスの両方で行われ、カリキュラムの 70%が職場での実習にあてられる。この WLTD プログラムは ITE によって認定され、期間は通常 2.5～3 年である。修了後、ITE 卒業生はキャリアの進展機会を得ることができる。

継続教育訓練（CET: Continuing Education and Training）

- シンガポールでは、すべての子どもが少なくとも 10 年間の教育を受けることが保障されており、中等教育修了者の 90%以上が中等後教育に進学している。
- さらに、政府は SkillsFuture を通じて成人学習者の訓練需要を満たすために大規模な投資を行っている。
- 2017 年以降、教育省（MOE）は高等教育機関（IHLs）による CET 提供能力を拡充し、CET システムを以下の三本柱構造とすることを目指している。

雇用主（employers）

民間訓練機関（private training institutes）

高等教育機関（IHLs）

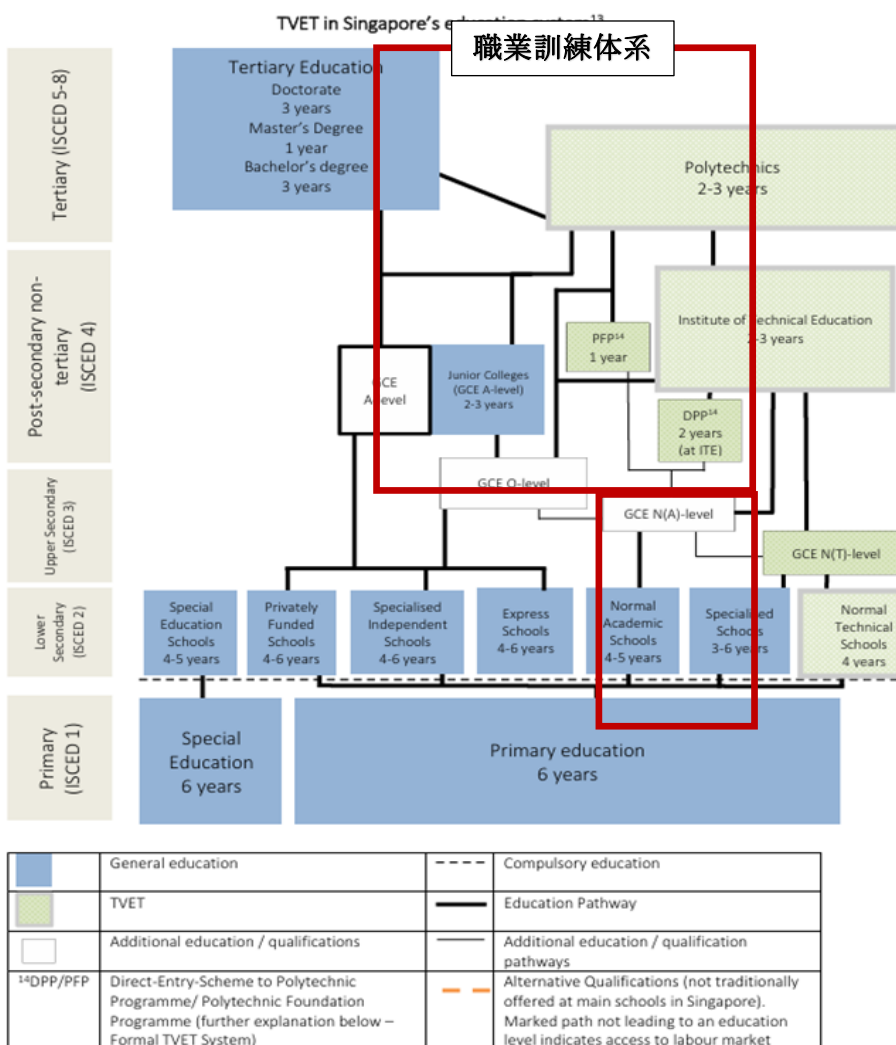
- 政府は労働組合や産業団体と協力して第 2 の柱（民間 CET 機関）を強化し、個々の労働者が補助付きの訓練を直接受けられるよう支援している。現在、公的に認定され

た CET センターは約 50 か所あり、多様な産業分野で訓練を提供している。

- また、Community Development Councils (CDCs) および NTUC の Employment and Employability Institute (e2i) が、個々の労働者を適切な CET コースに結びつける支援を行っており、生涯学習の推進が三者（政府・産業界・労働組合）協働の取組として展開されている。
- 労働者は自身のスキルを高め、雇用可能性を向上させるために、Workforce Skills Qualifications (WSQ) プログラムに参加できる。

図表 6-3 TVET 体系の構造図

1. TVET Systems



¹³ Compiled by UNESCO-UNEVOC International Centre. For a detailed overview and exact mobility between various programmes, please visit <https://www.moe.gov.sg/education/education-system> and see below.

職業訓練のための政府による給付金制度とその発展

個人学習口座制度

個人学習口座制度の萌芽は 1991 年に遡る。政府は 6～16 歳のシンガポール国民の教育費支援として Edusave 制度を導入した。以降、教育省は毎年初めに対象者一人ひとりの口座へ基本額を拠出し、学業成績や年齢に応じ追加給付を行っている。未使用の資金は最終的に中央積立基金（CPF：国民の年金制度）に移管され、個人が保有し続けられる。しかし Edusave の資金は認可された教育支出のみに利用でき、近年まで訓練は対象に含まれていなかった（教科書や試験料も対象外）。

SkillsFuture 口座は最終的には「学習口座」である。資金の保有にとどまらず、受講した講座や獲得した学習成果を記録し、将来的には職務経験等も蓄積されることが構想されている。

2001 年には出生児を対象に Child Development Account（CDA：育成口座）が創設された（出生率低下対策、Baby Bonus 制度）。未使用金は子どもが 13 歳になる年に PSEA へ移管される。こちらも認可された保育・教育・医療関連支出のみに使用できる。

さらに、Post-Secondary Education Account（PSEA：中等後教育口座）も創設され、政府補助を受ける公教育機関の全日制課程への支出が対象とされた。

生涯学習口座の基盤は SkillsFuture 導入以前から段階的に構築されていたが、その区分は以下のとおりである。

CDA = 就学前

Edusave = 義務教育段階（～16 歳）

PSEA = 中等後（～30 歳）

未使用残高は最終的に CPF に統合

また、CDA（親の拠出額に政府が同額マッチング）、Edusave／PSEA（銀行預金より高金利）のように自己拠出を促す設計が施されている。

そして 2016 年には、認定された SkillsFuture 対象講座の支払いに PSEA 資金が使用可能となり、制度連携が完成した。

SkillsFuture 口座制度

スキルズフューチャー・クレジット制度は、政府の訓練政策の哲学における重大な転換点であった。従来は職務パフォーマンスと生産性向上（＝費用競争力）が主目的だったが、個人名義の訓練クレジット付与は、生産性より個人のスキル需要を優先する方向へ舵を切った。

クレジットに有効期限がない点も重要であり、個人が主体的に学習を開始する余地を最大化したことで、国家の訓練哲学は真に「生涯学習中心」へと転換した。

さらに、この制度が象徴する最も大きな変化は、特定の職務や雇用主に結びつかない学習領域の拡大である。

ワーク・スタディ・プログラム

SkillsFuture 構想は当初から、産業での実践経験が学生にとって重要であることを暗黙に認めていた。2015 年、技能開発・生涯学習枠組みの一環として Work-Study プログラム（当初：Earn and Learn Programmes）が開始された。就業中のシンガポール国民が現職に関連する学習課程を履修でき、ディプロマから大学院レベルまでのコースが用意されている。提供機関には、政府資金を受ける大学 6 校、ポリテクニク 5 校、認定民間教育機関、産業界等が含まれる。

単一制度ではなく、最終的な資格に応じて複数制度で構成され、2019 年に次の 3 カテゴリーが正式に設けられた。

Work-Study Post-Diploma

Work-Study Diplomas

Work-Study Certificates

SkillsFuture は、オーストラリア、デンマーク、オランダ、ノルウェー（参加率 15～20%）を参考にして構築されている。

資格・教育分類と技能認定枠組み

シンガポール標準教育分類 (SSEC)

シンガポール統計局は、統計目的のためにシンガポール標準教育分類 (SSEC) を開発した。SSEC は教育の種類（初等、中等、高等教育など）に基づいて様々な教育レベルを区別するが、これらのレベルに対する能力成果を設定または記述するものではない。SSEC は以下の 10 レベルで構成される。

<レベル 1>

資格なし／就学前／初等教育下位

小学校卒業試験（PSLE）または同等試験に合格していない

<レベル 2>

初等教育資格

PSLE または同等試験に合格

<レベル 3>

中等教育下位資格

一般教育修了証（GCE）

「ノーマル」（N）レベルまたは「オーディナリー」（O）レベルまたは同等資格に合格していない

<レベル 4>

中等教育資格

GCE 「N」レベルまたは「O」レベルまたは同等資格で少なくとも 1 科目の合格を取得

<レベル 5>

高等中等教育資格（非高等教育）

GCE「上級」(A) レベルまたは同等資格で少なくとも 1 科目の合格を取得、または ITE Nitec または Higher Nitec 認定または同等資格を授与されていること

<レベル 6>

ポリテクニクディプロマ

ポリテクニクよりディプロマまたはアドバンストディプロマを取得

<レベル 7>

専門資格

専門機関または職業訓練機関より証明書、ディプロマ、その他の資格を取得

<レベル 8>

学士号または同等資格

大学より学士号または同等資格を取得

<レベル 9>

大学院ディプロマ／修了証書（修士号・博士号を除く）

<レベル 10>

修士号・博士号または同等資格

大学または大学院教育・研修機関より大学院ディプロマまたは修了証書を授与されている。

大学または大学院教育機関より大学院学位または同等資格を授与されている

技術教育機構(ITE)の職業技術教育訓練(TVET)の認定枠組み

技術教育機構（ITE）では、職業技術教育訓練（TVET）の認定枠組みが開発された。これには以下の複数の認定レベルが設けられている。

初等教育修了を入学要件とする課程向けの ITE スキル証明書

GCE「N」または GCE「O」修了を入学要件とし、特定課程に前提条件を課す課程向けの国家 ITE 証明書（Nitec）

GCE「O」または GCE N(A)を前提条件とする課程向けの高等国家 ITE 証明書（Higher Nitec）

さらに、関連する Higher Nitec／Nitec 修了者向けに技術ディプロマが設けられている。スキルフレームワークは、政府、雇用者、業界団体、労働組合、専門機関の取組により開発され、様々な職種が要求する能力・技能の概要を提供し、学生や労働者が関連するコースを特定するのに役立つものである。

WSQ の枠組み

WSQ は、労働力のスキルや能力を訓練、開発、評価、認証する全国的な資格制度である。

WSQ 認定コースは、スキルフレームワークの下で開発されたスキルを参考にしている。⁴⁵スキルフレームワークは、個人がさまざまな職務を遂行し転職を可能にするために必要な職務やスキルに関する重要な情報を提供している。

WSQ では、技術的スキルと能力、重要なコアスキルの開発から、研修提供者の承認、WSQ 資格の授与に至るまで、必要な水準と提供品質を確保するための厳格な基準が適用されている。WSQ は、シンガポールの労働力開発を支える強力なトレーニングインフラを構築するための体系的かつ効率的なシステムの中核である。

WSQ は、職務に応じたスキルやコンピテンシー、さらに職務ごとに求められる重要なコアスキルやコンピテンシーを育成するために設計されたコンピテンシーベースのシステムといえる。各分野のスキルフレームワークに沿ったスキルおよび資格のパスウェイを提供するものである。

WSQ をベースとしたトレーニングへの参加にあたって学歴上の前提条件は不要で、職務経験や資格などの事前学習が認められる。トレーニングはモジュール化されており、それぞれのモジュールの修了が履修証明書（SOA）の取得につながる。すべてのモジュールを修了して SOA を取得すると、それらのモジュールが承認された FQ の一部であり、トレーニング提供者が認定 FQ 提供者である場合、WSQ フル資格（FQ）を取得できる。

したがって、学習者は、フル資格を提供する当該認定トレーニング提供者からすべてのモジュール式 SOA を取得する必要がある。

所管は教育省傘下の SkillsFuture Singapore であり、資格は確立された授与機関との提携により認証され、認定証が授与される。

WSQ の資格とレベルについては、SkillsFuture が所管しているが、モジュール化されたプログラムの受講により以下の段階で認証を受けることができる。認証は証明書からディプロマ、大学院ディプロマまで複数段階に分かれる（図表 6-4 参照）。

⁴⁵ 分野別スキルフレームワークで、会計、建築環境、デザイン、電子機器、小売、人事、法務サービス、医療、飲食サービス、食品製造、金融サービス、メディア、観光、物流等の 38 のセクターを持ち、セクターごとの労働力計画、カリキュラム設計、キャリア開発指針となる情報を提供する。

図表 6-4 WSQ 資格レベルの階層構造図



出所：SkillsFuture Singapore, “Singapore Workforce Skills Qualifications (WSQ),” “What are the WSQ qualification levels?” 掲載図を転載。

WSQ に関するトレーニングは、現在および将来のスキルニーズに従ったスキルフレームワークの技術スキルと能力（TSC）に則っているが、このスキルフレームワークは 2016 年から段階的に改良と修正が行われ、産業変革マップを支える人材育成に貢献している。

本節のまとめ

本節では資料・文献に基づきシンガポールの職業訓練体系の概要と特徴を記述した。シンガポールの職業訓練の体系の特徴は、人材育成に力を入れることで国際競争力を強化していくことが国レベル、産業レベル、企業レベルで合意され、教育省とその関係団体や人材省とその関係団体が密接に協働することで、教育制度と職業訓練制度を連携させている点にあるといえる。特に、WSQ の資格標準が設定され、最低レベルでの標準的認証から高度なディプロマまでの認証が用意され、オープンな労働市場における労働者のスキル水準の認証を可能にしている点である。

労働者が職業訓練を受けることを容易にしている制度として、スキルズフューチャー・クレジットの仕組みと役割が注目される。国民が同クレジットを活用することで、主体的に国レベル、産業レベル、職種レベル、企業レベルで行われる各種の訓練プログラムに参加することを可能にしている。

シンガポールの職業訓練と職業資格に関する実際の施策と運用については、次節で詳しく述べる。

5. シンガポールにおける継続教育・訓練政策の実際(政府機関へのヒアリング調査)

シンガポールの継続教育・訓練政策

本節は、2024年11月25日から29日にシンガポールで実施したステークホルダーインタビューをもとに構成されている。シンガポールにおける人材開発の概念と職業訓練の実施状況を検討するため、人材省(MOM)、ワークフォース・シンガポール(WSG)、スキルズフューチャー・シンガポール(SSG)の各代表者と面談を行った⁴⁶。本節ではあわせて、以下に述べる現行の制度的枠組みと政策の方向性を把握するため、インタビュー実施後から2026年3月までに観察された動向も取り入れている。

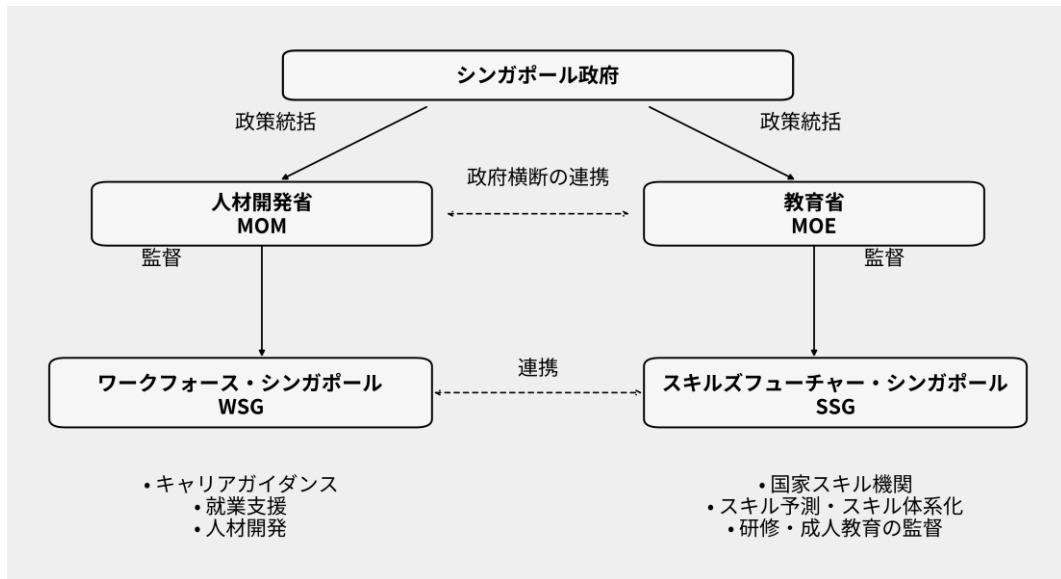
シンガポールの人材開発・職業訓練制度は、前節で述べたとおり、教育制度と密接に連携している。政策の立案と実施は、雇用可能性・就職・キャリア形成などの労働市場における成果を重視しつつ、MOM、教育省(MOE)およびそれぞれの関連機関の協力のもとで進められている。図表6-5はこれらの関係を簡略化して示したものである⁴⁷。政策全体の統括は、省庁横断的な調整のもとで政府が担い、MOMとMOEが政策の方向づけと監督を行っている。実施は、民間事業者(キャリアプランニングの提供者、人材開発コンサルタント、訓練提供者など)や雇用主を含む訓練・キャリア・雇用サービスの生態系を構成する関係者と連携しつつ、WSGとSSGが主導しており、省庁間の調整と訓練・雇用機能間の業務連携の双方が求められる。WSGとSSGは密接に協力しながらスキルズフューチャー国民運動を推進しており、この運動は、個人が自らのスキル向上とキャリア開発に主体的に取り組むことを促し、企業の競争力強化を支援するとともに、労働者全体のキャリアの健全性を高めることを目指している。

本節では、MOM/WSGおよびMOE/SSGが取り組む主要なアップスキリング・リスキリングの枠組みと施策に焦点を当て、強固かつ統合的な「雇用とスキル」の生態系の構築に向けた取組について詳述する。

⁴⁶ 人材省(MOM)、ワークフォース・シンガポール(WSG)、スキルズフューチャー・シンガポール(SSG)の担当者の方々がご多忙にもかかわらずお時間を割いてくださりご協力いただいたこと、またその後も最新情報と貴重なお知見をご提供いただいたことに、心より感謝申し上げます。

⁴⁷ 本図は2026年3月時点の制度的枠組みを示している。その後、2026年5月5日に、ワークフォース・シンガポール(WSG)とスキルズフューチャー・シンガポール(SSG)を人材省(MOM)の下に置き、教育省(MOE)が共同監督する新たな法定機関「Skills and Workforce Development Agency (SWDA)」へ統合する法案が可決された。

図表 6-5 シンガポールにおけるスキル政策・人材開発の制度的枠組み(2026 年 3 月時点)



出所：MOM、WSG、SSG ヒアリングに基づき執筆者が作成

シンガポールの労働市場における近い将来の課題は、高齢化と人材プールの縮小に起因する人口構造上の問題である⁴⁸。こうした状況のもと、競争力を維持するために必要な高度人材への企業需要を満たしつつ、個人のキャリア志向とそれに見合う賃金上昇を支援するという二重の課題をいかに両立させるかが鍵となっている。これらの課題は、教育と労働市場政策を縦割りに扱うのではなく、訓練投資を職場の生産性向上やキャリア形成の成果に結びつける制度的枠組みの政策的重要性を浮き彫りにしている。

こうした課題への対応策として「スキルファースト」アプローチへの関心が高まっている。このアプローチは、採用・育成・昇進といった人的資本に関する意思決定において、実証可能な職務関連スキルと能力を優先するものである。職場での即戦力の代理指標として学歴を重視する考え方から脱却し、職場学習・インターンシップ・プロジェクト活動など、公式・非公式双方の場で習得したスキル、さらには適応・学習・成長の潜在力をより重視する。過去の経験や資格は一部の判断材料として扱われ、スキルベースの評価と役割適合性によって補完されることが期待される。

こうした転換は、大臣の言説における教育的「成功」の再定義とも軌を一にしている。たとえば当時の教育大臣チャン・チュン・シン（2024 年）は、「成功」とは最初の 15 年間の学業における達成ではなく、その後の 50 年にわたって学び続け、自己を刷新し、社会に貢献し続ける能力だと定義している。この文脈では、技術や社会の急速な変化が静的な知識の価値を低下させ、その陳腐化をさらに加速させるとされており、教育と継続訓練は内容の習得にとどまらず、ライフコースを通じて「学び、アンラーン（学び直し）、リラーン（再学習）」する敏捷

⁴⁸ SSG & IHRP（2024）のまえがきより。p.2 に「高齢化と人材プールの縮小」などの課題に言及。

性を養うことへと移行する必要があると論じられている。スキルズフューチャー・シンガポール（SSG）および人事専門職協会（Institute for Human Resource Professionals : IHRP）（2024）が公表した報告書もスキルファーストアプローチを「採用から育成、タレントマネジメント、報酬まで、あらゆる場面においてスキルを最前線に置く」と定義している。このアプローチには、スキルの特定・優先付け・評価・認定の方法を企業が明確化するためのリソースとツールも含まれ、採用プロセス、導入研修、上位職位への継続的な能力開発の在り方を形成する。この取組は、特定のビジネス目標に沿った採用・人材戦略を策定するため、事業部門リーダーとの緊密な連携を伴う。

こうした状況を受け、政策対応としてもアップスキリングおよびリスキリングによる人材育成強化への注力が重点化されており、外国人材政策の適切な活用による急激な人材不足への対応がこれを補完している。本節において「職業訓練」とは、主に成人の継続教育・訓練（CET）および職場ベースのスキルアップを指し、学校段階の初期職業準備に限定されない。この定義は、ライフコースを通じた職場内外の移行を可能にし、市民の全体的なキャリアの健全性と長期的なキャリア継続を支援し、職場における変化する技術ニーズへの企業の適応・獲得戦略を形成するメカニズムとして職業訓練を位置づける、シンガポールの実践的アプローチを反映したものである。

MOM、WSG、SSG の施策

シンガポールの人材・労働力政策は、産業変革・人材変革・スキル移行・外国人材管理を連結する統合的な枠組みとして理解できる。この枠組みの注目すべき特徴は、アップスキリングとリスキリングを支える三つの相互連動する要素を意図的に結合していることである。すなわち、(i) 産業変革マップ（Industry Transformation Maps: ITMs）、(ii) 雇用変革マップ（Jobs Transformation Maps: JTM）、(iii) スキル標準と訓練・移行を形成する資金調達・提供手段（スキル・フレームワーク、シンガポール・ワークフォース・スキルズ・クオリフィケーション（WSQ）制度、スキルズフューチャー資金支援、ワークフォース・シンガポール（WSG）のキャリア転換プログラムなど）である。実際には、これらの連結の整合性は、政策の立案・実施における政府・雇用主・労働組合間の制度化された調整の場を提供するトリパーティズム・アプローチによって強化されている。

比較政策の観点から、この産業・職業・訓練の連携は、産業政策・労働市場政策・スキル政策を相互補強的な要素として設計するための実践的な参照点を提供している。以下では、これらの連携が具現化される統治体制と政策手段について概説する。

政策運営の特徴:トリパーティズム(三者協議主義)

シンガポールの人材・労働力開発政策は、トリパーティズム、すなわち人材省（MOM）、全国労働組合会議（NTUC）、シンガポール全国経営者連盟（SNEF）の三者間における制度化

された協議・協力の枠組みによって形成されている。三者協議を通じて、これらのパートナーは訓練や労働力移行支援を含む人材開発に関連する課題について優先事項の調整を図っている。

産業変革マップ(ITMs)と雇用変革マップ(JTMs)

シンガポールは、産業変革と人材変革を二つの連動した計画ツール、すなわち産業変革マップ(ITMs)と雇用変革マップ(JTMs)を通じて結びつけている。ITMsはセクターレベルのロードマップであり、政府はこれを、生産性向上・スキル開発・イノベーション・国際化を統合するものと定義している。

WSGは政府機関や産業界のステークホルダーと協力し、雇用主の職務変革の取組を支援するJTMsを策定してきた。JTMsは、生成AI・自動化・デジタル化・持続可能性などの主要トレンドが、セクター固有の職務とスキルにどのような影響を与えるかを分析し、雇用主が成長する職種へ労働力をリスクリングし、産業動向の変化に沿って職務を再設計するための推奨経路を提供している。制度全体の観点から、MOM/WSGによれば、2025年11月4日時点で19件のJTMsが開始され、約170万人の在職居住者をカバーしている⁴⁹。

ワークフォース・シンガポール(WSG)

WSGは人材省傘下の法定機関である。WSGは、個人が良質な就職機会を得てキャリアを築き、雇用主がシンガポール人のための良質な雇用を創出して労働力を育成できるよう支援することを目的としている。WSGは、就職マッチング・キャリアプランニング・職務再設計・リスクリング支援など、キャリア支援と人材開発の各種施策を通じて個人と雇用主を支援している。

個人への支援

個人に対し、WSGは失業者や不安定就労者の就職・定着を支援し、成長職種へのアクセスを促進するとともに、キャリアの管理・計画能力を高める支援を行っている。求職者はWSGおよびその指定パートナーが提供する個別キャリアマッチングサービスに申し込むことができる。また、高度なマッチングアルゴリズムで個別の機会を特定する国家求人ポータル「MyCareersFuture」にもアクセスできる。就職活動と専門的成長を支援するため、「CareersHorizon by MyCareersFuture」にアクセスし、キャリアフェアや専門家主導のワークショップなど適切なキャリア関連イベントに参加することもできる。実務経験のない新卒者は、先行きが不透明な労働市場において、業界に関連した実践的経験を積み、正規雇用へ

⁴⁹ シンガポール人材省「雇用転換マップの更新に関する国会質問への書面回答」(2025年11月4日)、<https://www.mom.gov.sg/newsroom/parliament-questions-and-replies/2025/1104-written-answer-to-pq-on-update-on-jobs-transformation-maps>

の円滑な移行を支援する Graduate Industry Traineeship (GRIT) プログラム⁵⁰を活用できる。

長期的なキャリアプランニングを通じてキャリアを高めたい個人は、WSG およびその指定パートナーによる個別キャリアガイダンスプログラム「Polaris」シリーズに登録できる⁵¹。また、「CareersCompass by MyCareersFuture」にアクセスし、個人のキャリアの健全性を高めるための情報を得ることもできる。

雇用主への支援

雇用主に対し、WSG は、職務再設計・スキルファースト採用と能力開発の実践・JTM の知見の活用・配置志向のリスクリング施策を通じて、人材ニーズへの対応能力の向上を支援している。WSG は2026年に、他の機関と連携して Enterprise Workforce Transformation Package (EWTP) を展開し、企業変革と人材開発の連携をより強固にする予定である⁵²。WSG が運営する主なリスクリングプログラムとしては、キャリア転換プログラム (CCP) と中堅人材パスウェイ・プログラム (MCP) がある。これらについて以下で詳述する。

キャリア転換プログラム (CCP)

キャリア転換プログラム (CCP) は WSG のプログラムであり、シンガポールの変革アジェンダに沿った成長職種・変革分野への職種転換を支援するものである。CCP は三つのモードで運営される。すなわち、(i) Place-and-Train (配置後研修)、(ii) Attach-and-Train (付帯研修)、(iii) Job Redesign (JR) Reskilling (企業が中途採用者または既存従業員を、WSG の JTM に沿った将来性のある新たな成長職種へリスクリングするための職務再設計) である。

CCP のもとでは、雇用主は新規採用者または既存従業員のリスクリングに対し、月給の最大 70% (月額 5,000 シンガポールドル [約 62 万円、1 シンガポールドル=約 124 円で換算] 上限) の給与補助を受けられる。40 歳以上の研修生または長期失業者については、月給の最大 90% (月額 7,500 シンガポールドル [約 93 万円、同換算] 上限) のより高い給与補助が受けられる。

中堅人材パスウェイ・プログラム (MCP)

中堅人材パスウェイ・プログラム (MCP) は WSG のプログラムであり、40 歳以上の中

⁵⁰ GRIT は、大学・専門学校・工業技術教育機構 (ITE)・その他教育機関 (私立大学・海外機関を含む) の新卒者で実務経験のない方を対象とする。研修期間は 3～6 ヶ月。研修生には研修手当 (最大 2,400 シンガポールドル) が支給され、政府が手当の 70% を補助する。

⁵¹ Polaris は、キャリアアップを目指す個人を対象とした構造化・個別化されたキャリアガイダンスプログラムである。資格を持つキャリアコーチによる 1 対 1 コーチングとセッション間の課題で構成され、自己認識とキャリアの明確化を図り、参加者の目標に沿ったキャリア開発計画を共同で作成することを目的とする。

⁵² EWTP はシンガポール政府のイニシアティブであり、MOM/WSG、MTI/エンタープライズ・シンガポール (EnterpriseSG)、MOE/SSG で構成される省庁横断ワーキンググループが主導する。2026 年から段階的に展開され、企業・人材変革の連携を強化する。

堅人材が専門的ネットワークを広げ、有意義な業界関連スキルと経験を得ることを支援するものである。研修生はホスト組織でフルタイムの研修（通常 4～6 か月）を受ける。研修生には研修手当（月額最大 3,800 シンガポールドル）が支給され、政府が手当の最大 70%を補助する。

主に MOM が管轄する外国人材政策

MOM の外国人労働力政策は、産業変革を支援し、地元住民により良い雇用を創出しながら、質の高い補完的な外国人労働力を維持することを目指している。シンガポールで就労するすべての外国人は、就労前に有効な就労パスを取得しなければならず、雇用主は外国人従業員が有効なパスを保有していることを確認しなければならない。Employment Pass (EP) 申請者は、Employment Pass 適格給与基準（第 1 段階）を満たし、点数制の補完性評価フレームワーク（COMPASS）（第 2 段階）に合格しなければならない。第 2 段階の COMPASS については、固定月給が 22,500 シンガポールドル以上である場合、WTO のサービス貿易一般協定（GATS）またはシンガポールが締結する該当 FTA 上の海外企業内転勤者（overseas intra-corporate transferee）として申請する場合、または当該職務が 1 か月以下の短期職務である場合には免除される。COMPASS には、給与・資格基準のほか、企業関連基準（多様性と地元雇用の支援）が含まれる。COMPASS は、スキル不足が生じている職種の候補者や、政府の戦略的経済優先事項に沿ってパートナーシップを結ぶ企業にボーナスポイントを付与する。

Employment Pass は雇用主に紐付けられており、EP ホルダーが転職する場合には、新たな雇用主が新たな Employment Pass を申請しなければならず、その申請は申請時点の要件に基づいて審査される。

スキルズフューチャー施策の現状

スキルズフューチャーは、2015 年に開始された国民運動であり、出発点にかかわらず、すべてのシンガポール人が生涯を通じて自らの可能性を最大限に発揮できる機会を提供することを目的としている。これはシンガポールの国家的な生涯学習・成人スキル開発戦略であり、単一のプログラムとして理解すべきものではない。むしろ、システムレベルのガバナンスと品質保証のもとで (i) スキル標準、(ii) 訓練提供経路、(iii) 資金調達手段を整合させることで、継続教育・訓練（CET）を規模に応じて活用可能にする総合的な取組として機能している。

スキル・フレームワーク、国家雇用・スキル・タスク分類体系、雇用・スキルポータル

スキルズフューチャーの基盤的な要素は、セクター別スキル・フレームワーク群である。スキル・フレームワークは、現在 38 のセクターにわたり、産業界・訓練機関・三者パートナーとの協力のもとで策定された、職種・セクター固有の職務内容、関連スキル、業務内容の記述を提供する。システムの観点からは、訓練提供者（コース設計）、個人（キャリアナビゲーション

ョンとコース選択)、雇用主(人材計画と資格の解釈)に共通の参照点を提供し、CET 提供と労働市場ニーズの整合を支援する。

国家レベルでは、AI ツールを活用して、セクター別スキル・フレームワークを包括的かつ動的な国家雇用・タスク・スキル分類体系へと変換しており、これによりスキルに関する国家的な共通言語が整理され、スキルの把握・計画・訓練促進における対応の機動性が高まっている。この刷新された分類体系は AI モデルと組み合わせて活用され、雇用・タスク・スキルの関連性を動的に更新し、新興または変化する職種・スキル・タスクをより迅速に把握する。

運営上、これは企業・個人・訓練提供者が、セクターを横断するキャリア移行を可能にする訓練施策を開発するための共通リソースとなり、移転可能なスキルとセクター間の隣接性に焦点を当てる。スキルの需要と供給の生態系全体で共通して活用できるこの共通スキル言語は、スキル需要トレンドの特定・把握・発信と、特定のスキル・訓練ギャップへの対応を強化するデータ駆動型ツールと労働市場情報を支えている。

これらの知見とツールは、2025 年 1 月に開設された「雇用・スキルポータル (Jobs-Skills Portal)」を通じてアクセス可能になっている。知見・データ・アルゴリズムを広く活用できる形で提供することで、雇用・スキルポータルは国家的な雇用・スキル言語とデータベースの普及を促し、すべての主要なステークホルダーが共通の「雇用・スキルマップ」を用いて、産業開発・訓練・職務再設計・雇用支援を調整できるようにする。

この変革により、シンガポールのスキルの生態系は経済変動に対してより迅速に対応できるようになるとともに、労働者・雇用主・訓練提供者に対して、人材開発に関する意思決定のためのより明確で実用的な情報を提供する体制が整う。

提供経路と対象ユーザー: 学習はどのように行われるか

スキルズフューチャーは、CET のための二つの主要な提供経路を支援している。第一の経路は、コースベースの CET であり、成人が特定のスキルを段階的に習得できる短期集中コースから、正規資格の取得につながる長期コースまで、幅広く対応している。モジュールは高等教育機関 (IHL) と SSG 認定の民間訓練提供者によって提供されており、フルタイムの長期資格課程を経ずに特定の能力を付加・更新する必要がある成人に適している。これらのモジュールを積み重ねて、資格や正規の認定につなげることもできる。

第二の経路は、就業と学習が統合された構造化された「ワーク・アンド・ラーン (雇用主組み込み型)」訓練である。このカテゴリの主要な経路は、以前「アーン・アンド・ラーン・プログラム」として知られていたスキルズフューチャー・ワーク・スタディ・プログラム (WSP) である。WSP では、参加者はフルタイムで雇用されて給与を受け取りながら、体系的な職場学習と集合型学習に取り組み、産業界が認定する資格または専門認定の取得を目指す。重要なのは、WSP はスキルズフューチャーの教育・訓練経路として、同一または密接に関連する職業・セクター内でのスキル構築を目的としており、ワークフォース・シンガポール (WSG)

のキャリア転換プログラム（CCPs）のように、主に異なる職種への移行を促進するために設計された労働市場移行政策とは区別して理解する必要がある点である。

個人向け支援:学習者の障壁軽減

スキルズフューチャーは、参加への障壁を軽減するための個人向け手段を展開している。重要な取組の一つがスキルズフューチャー・クレジット（SFC）である。SFC は、シンガポール市民を対象とする個人学習クレジットであり、対象となる訓練コースの受講料の相殺に活用できる。現金給付ではなく、承認されたコースに適用される受講料オフセットとして機能し、自己負担費用を軽減し、自律的な学習を促進する。当初のクレジットは、時間の経過とともに、特定のコーホートや政策優先事項向けの追加補充によって補完されてきた。たとえば、2020 年 10 月 1 日からの一時的なスキルズフューチャー・クレジット・トップアップや、2024 年に発表されたスキルズフューチャー・レベルアップ・プログラムにおけるスキルズフューチャー・クレジット（中堅人材）トップアップ（2024 年 5 月 1 日以降、40 歳以上の中堅シンガポール人市民に 4,000 シンガポールドルの中堅人材クレジットを提供）などがある。

スキルズフューチャーはまた、MySkillsFuture ポータルを通じて情報面・手続き面の負担を軽減している。同ポータルは、コース検索と申請のための一元的な窓口を提供するとともに、雇用・スキルの知見を通じたキャリアとスキルの計画を支援する。このナビゲーション機能が重要なのは、成人の CET に関する意思決定が価格だけでなく、コースの関連性、スキルの認定、訓練選択とキャリア志向との連関に関する不確実性によっても制約されているためである。

雇用主向け支援:直接費用と機会費用の軽減

訓練への雇用主参加は、主として二つのコストカテゴリによって左右される。すなわち、訓練の直接費用（受講料および関連費用）と、訓練のために従業員を業務から解放することの機会費用である。スキルズフューチャーは、企業向け手段によってその両方に対応している。

2020 年に導入された中心的な手段がスキルズフューチャー・エンタープライズ・クレジット（SFEC）である。SFEC は、対象となる雇用主に対し、対象となる企業・人材変革活動の自己負担費用（既存の補助金適用後）の最大 90%（最大 10,000 シンガポールドル）をカバーする一時的なクレジットを提供する。企業変革へのクレジット活用上限は 7,000 シンガポールドル、人材変革（対象となるスキル・フレームワーク準拠の訓練を含む）には 3,000 シンガポールドルが充当される。SFEC は主に雇用主の直接的な自己負担費用を軽減し、特に中小企業（SMEs）にとってアップスキリングや変革活動への投資の障壁を下げる役割を果たす。

機会費用をより直接的に軽減するため、スキルズフューチャーは Absentee Payroll（AP）Funding（欠勤給与補助）を提供している。これは、従業員が対象訓練を受講する際の賃金費用を補填するものであり、シンガポール市民または永住者の従業員を SSG 助成訓練コースに

派遣する、国内で登録・法人化された組織が対象となる。現行のパラメータ（2022年1月1日以降開始のコース）では、AP 補助は訓練1時間あたり4.50シンガポールドルの定額で支払われ、1組織1暦年あたり100,000シンガポールドルを上限とする。

行政手続負担の軽減という点で重要なのが、SSG が 2020 年 10 月に導入した Training Partners Gateway (TPGateway) である。TPGateway は形式上、研修機関向けの一元的オンラインポータルであり、コース登録、受講者登録、出席・評価記録、助成金処理等を集約する仕組みである。導入前は、研修機関が SkillsConnect、MySkillsFuture、Funding Management System など複数のシステムを使い分ける必要があり、手続が分散していた。TPGateway はこれらを一元化することで、研修機関側の処理を効率化するとともに、企業が従業員を SSG 助成訓練に送り出す際の制度利用コストを間接的に下げている。

この点は、とりわけ中小企業にとって意味を持つ。中小企業が外部訓練を利用しにくい背景には、受講料や賃金費用だけでなく、助成金申請、出席確認、支払確認などの手続負担もある。TPGateway は、TPGateway 単体で訓練参加を増加させたと断定できるものではないが、SFEC や AP Funding などの企業支援策を利用しやすくする行政基盤として、企業による訓練利用の拡大を下支えした可能性がある。

中間機関を通じた補完的なアプローチも雇用主による制度活用を支援している。たとえば、スキルズフューチャー・クイーンビー (Queen Bee) イニシアティブは、大手企業を中核 (クイーンビー) 企業として指定し、ネットワークやバリューチェーン内の中小企業に対してスキルアドバイスと厳選された訓練ソリューションを提供する (デジタル化・持続可能性・職場学習などのテーマに結び付けられることが多い)。運営上、中小企業はクイーンビー企業に対してセクター固有のスキルニーズ・推奨訓練プログラム (職場学習を含む)・関連する資金調達制度について広範な相談ができる。2025 年 3 月時点で、37 社のクイーンビー企業が約 5,770 社を支援しており、そのうち約 80% が中小企業であり、クイーンビーの支援を受けた企業の従業員の訓練参加率は非参加企業の 3 倍に達し、86% がプログラムによるビジネスへのプラスの影響を報告している。

参加状況と普及状況

2025 年、SSG 支援訓練に参加した個人は約 606,000 人 (在住労働力の約 25%) に上り、2024 年の約 555,000 人から増加した⁵³。スキルズフューチャー・クレジットの利用も引き続き堅調であり、2024 年にスキルズフューチャー・クレジットを利用したシンガポール人は 260,000 人で、シンガポールの市民労働力の約 12.9% に相当する (2024 年平均: 約 2,020,700 人)⁵⁴。30 歳から 75 歳の対象シンガポール人の 2 人に 1 人以上が 2015 年以降にスキルズフ

⁵³ SkillsFuture Singapore 「30～75 歳の対象シンガポール人の 2 人に 1 人以上が SkillsFuture クレジットを活用——SkillsFuture 運動が 10 周年を迎える」プレスリリース (2026 年 2 月 9 日); MOM 「労働力サマリー表」 (2026 年 1 月 29 日公表)。「約 25%」は 606,000 を 2025 年在住労働力 246 万 4,400 人で除した値。

⁵⁴ SkillsFuture クレジットはシンガポール市民のみ対象。シンガポール市民労働力は 2024 年に約 2,020,700 人

ューチャー・クレジットを利用しており、2024 年 12 月 31 日時点での累計利用者数は約 1,050,000 人に達している⁵⁵。

雇用主の参加数も安定しており、2025 年には約 23,000 社の雇用主が従業員のスキルズフューチャー支援訓練への参加を支援した（例：受講申込みの手配や訓練費用の負担）。これは、2024 年の 24,000 社、2023 年の約 23,000 社と比較される。CPF 拠出記録のある活動中の雇用主数（2024 年 164,028 社、2023 年 162,218 社）を分母とすると、これはシンガポールの雇用主全体の約 14%に相当する。雇用主が支援した訓練を受けた従業員数も、2025 年は 247,000 人に増加し、2024 年の 241,000 人から上昇した⁵⁶。総就業者数（住み込み家事労働者を除く。2025 年 12 月時点 3,800,100 人）を分母とすると、これは約 6.5%に相当する⁵⁷。さらに、2024 年に初めて SFEC を活用した雇用主は 5,200 社であった。CPF 拠出記録のある活動中の雇用主数（2024 年 164,028 社）を分母とすると、SFEC の初回活用率は約 3.2%となるが、SFEC には資格要件があるため、活用状況は対象雇用主ベースに照らして評価されるべきである⁵⁸。

スキルズフューチャー・レベルアップと中堅人材訓練手当（2024～2026 年）

既存の資金調達体制を基盤として、スキルズフューチャー・レベルアップ・プログラムはスキルズフューチャー中堅人材訓練手当を導入し、中堅人材のリスキリング支援を強化した。同手当は、2025 年 5 月 1 日以降に選定されたフルタイムの長期訓練を受講する 40 歳以上の対象シンガポール市民を支援する。手当額は、直近 12 か月間の個人の平均月収の 50%（最低 300 シンガポールドル、月額上限 3,000 シンガポールドル）で、生涯上限は最大 24 か月分とされる。また、2026 年 3 月 1 日から選定された対象のパートタイム訓練にも月額 300 シンガポールドルの定額（資格要件およびコース要件に従う）で適用が拡大された⁵⁹。

AI アップスキリング支援の拡充

2026 年度予算で発表されたとおり、シンガポールはすべてのシンガポール人が AI 関連スキルを学ぶことを促進し、実践的な AI 能力を構築するためのイニシアティブを計画している。高等教育機関の学生に対する AI リテラシーが強化され、労働者が日常業務を効率化するため

（2024 年年間平均）。

⁵⁵ SkillsFuture Singapore 「2024 年次報告書」インフォグラフィック（2024 年 12 月 31 日時点）、SkillsFuture クレジット累計利用者数 105 万人。

⁵⁶ SkillsFuture Singapore (SSG) 「30～75 歳の対象シンガポール人の 2 人に 1 人以上が SkillsFuture クレジットを活用」プレスリリース（2026 年 2 月 9 日）（2025 年 247,000 人、2024 年 241,000 人）。

⁵⁷ MOM・人材調査統計局「2025 年第 4 四半期労働市場報告書」、「雇用水準（住み込み家事労働者除く）」= 3,800,100 人（2025 年 12 月）。

⁵⁸ SkillsFuture Singapore (SSG) 「SkillsFuture Year-In-Review 2024」（ニュースルーム、2025 年 4 月 9 日）、「2024 年に初めて SFEC を利用した雇用主 5,200 社」と報告。

⁵⁹ MySkillsFuture 「SkillsFuture 中堅人材訓練手当」（SkillsFuture Level-Up プログラム）、<https://www.myskillsfuture.gov.sg/content/portal/en/career-resources/career-resources/education-career-personal-development/SkillsFuture-Mid-Career-Training-Allowance.html>

に AI を活用できるよう訓練が実施され、より付加価値の高い業務に集中できるようになる。実践的な AI 能力を構築するための職場支援は他分野にも段階的に拡大される。スキルズフューチャーのウェブサイトは、AI の学習経路をよりわかりやすく利用しやすくするために再設計が進められており、シンガポール人が自分のニーズに合ったコースをより簡単に見つけられるようになる。また、選定された AI 訓練コースを受講するシンガポール人には、プレミアム AI ツールへの 6 か月間の無料アクセスが 2026 年後半以降に付与される予定であり、学習内容の実践的な応用を促すものとされている。

スキルズフューチャー資格フレームワークとプログラムの効果

スキルズフューチャー制度に関するいくつかの政策評価は、参加状況と賃金・雇用成果との関係を検討している。

シンガポール・ワークフォース・スキルズ・クオリフィケーション (WSQ) 制度

WSQ は、労働力のスキルと能力を訓練・育成・評価・認定する国家資格制度である⁶⁰。能力ベースであり、認定された職務基準に対する実証された能力を認定する。WSQ はモジュール型の資格経路として構成されており、各モジュール修了時に「履修証明書 (Statement of Attainment: SOA)」が発行され、関連する SOA を積み重ねて WSQ 完全資格 (Full Qualification: FQ) を取得できる。WSQ 資格は SSG によって品質保証・発行される。

スキル・フレームワークと WSQ の関係

第 4.3.1 節で述べたスキル・フレームワークの共通スキル言語としての役割を踏まえ、その機能を WSQ 制度と区別することが重要である。スキル・フレームワークは国家スキル分類体系として機能し、職種とスキル要件を体系化した経済全体の参照情報を提供する。一方、WSQ 制度は認定メカニズムとして機能し、WSQ 認定コースはスキル・フレームワーク上のスキルを活用して、労働市場におけるスキルの可視化と認定のための品質保証された仕組みを提供する。

WSQ の普及状況

WSQ の普及は、スキルの生態系全体に価値をもたらす品質保証フレームワークによって推進されている。個人にとっては、セクター移行に向けた新スキルの習得、業界が確立した職務基準に対するスキルセットを示す汎用性の高い資格の取得、および労働市場における雇用可能性と流動性の向上が図れる。雇用主にとって WSQ は、人材開発計画を支援し、必要なスキ

⁶⁰ WSQ は、2003 年 9 月に設立されたシンガポール・ワークフォース・ディベロップメント・エージェンシー (WDA) 主導の継続教育訓練改革の一環として開発され、WDA は 2005 年に WSQ を発足させた。2016 年 10 月に WDA は再編され、SSG と WSG の 2 つの法定機関に分割され、WSQ 管理は SSG に移管された。

ルと能力を備え、認定を受けた有能なスタッフの採用を促進する、品質保証された業界関連の訓練選択肢を提供する。訓練提供者にとっては、産業ニーズを満たすプログラムを開発し、認定 **WSQ** 訓練提供者としての認知を得られるメリットがある。

現在、**WSQ** は、特にスキルの標準化とセクター内・セクター間にわたる共通資格の必要性が高いセクターで広く活用されている。これには、規制産業（警備など）や資格要件のあるセクター（食品安全・職場安全衛生など）が含まれる。他のセクター（医療など）では、**WSQ** 資格が就業・昇進のための共通資格として雇用主に認められることで、スキルの移転可能性と労働力の流動性を確保する。

ワーク・スタディ・プログラム (WSP)

政策評価の一つは、第 4.3.2 節で述べたワーク・スタディ・プログラム (WSP) に焦点を当てている。**WSP** は、フルタイムの有給雇用と体系的な職場学習 (OJT) および集合型の職場外学習を統合した構造化された「ワーク・アンド・ラーン (雇用主組み込み型)」経路である。本研究は、プログラムの行政記録を個人レベルの政府行政データと連結し、**WSP** 参加者と卒業後に直接就職した類似の卒業者を比較している。参加者と非参加者の比較可能性を高めるために、分析ではマッチング法が適用されている。結果は、2018～2021 年卒業コーホートについて、プログラム修了後も持続する賃金プレミアムを示している。具体的には、ワーク・スタディ・ポストディプロマ (**WSPPostDip**) 参加者は、修了後 1～2 年で約 9% の賃金プレミアムを受け、2～4 年後には約 6% に低下すると推計されている。ワーク・スタディ・サーティフィケート (**WSCert**) 参加者については、修了後 1～2 年および 2～4 年の両期間で、賃金プレミアムが約 11% と推計されている⁶¹。

まとめ

本節は、シンガポールの継続教育・訓練 (**CET**) 制度を、単なる教育提供としてではなく、人口動態上の制約と急速な技術変化という条件のもとで、雇用・職業移行・賃金上昇という労働市場成果と緊密に連携した政策的枠組みとして位置づけている。この制度は「スキルファースト」志向を推進しており、実証可能な職務関連スキルが学歴・資格よりも優先され、スキル開発が職務再設計と並行して職場の生産性とキャリアアップに結びつくよう意図されている。制度的には、この志向はセクター別変革計画、職業・スキルロードマップ、スキル標準 (スキル・フレームワーク)、能力ベース認定 (**WSQ**) 間の連携を通じて具現化されており、**MOM** と **MOE** が政策の方向性を提供し、**WSG** と **SSG** が実施責任を分担し、トリパーティズムが職場との関連性と制度の定着を支える調整メカニズムとして機能する統治体制によって支えられている。

⁶¹ MTI (2024 年)「ワーク・スタディ・プログラムの賃金成果」、エコノミック・サーベイ・オブ・シンガポール 2024 年第 3 四半期。

本節で強調する政策の核心的論理は、アップスキリングが個人の意欲のみに依存するのではなく、参加の「障壁」を組織的に軽減することによってスケールアップされるという点である。個人に対しては、コース参加に伴う財政的負担を引き下げるとともに、統合された雇用・スキルプラットフォームとキャリア・スキル指導を通じて情報格差を解消する。雇用主に対しては、訓練の直接費用と、従業員の訓練派遣または職場でのリススキリングに伴う機会費用の両方を軽減することで、アップスキリングへの投資意欲と能力を高める。小規模企業への普及支援は、助言支援とネットワークを通じた補完的なメカニズムによって支えられている。これらの個人・雇用主向け措置は、職業移行と再配置を促進するプログラムによって補完されており、外国人材政策は急激なスキル不足への補完的な対応手段として位置づけられる。これらの設計上の特徴を組み合わせることで、訓練参加が孤立した教育活動にとどまらず、職務変革と計測可能な労働市場成果に結びつくことを確保しようとしている。

2026年5月、WSGとSSGを新たな法定機関「スキルズ・アンド・ワークフォース・ディベロップメント・エージェンシー（Skills and Workforce Development Agency: SWDA）」に統合するための法案が可決された。これにより、急速に変化する労働市場において、個人と雇用主に対するより統合的な支援の実現が期待される。SWDAは2026年7月1日に設立され、MOMの下に置かれ、MOMとMOEが共同で監督している。

参考文献(第6章第5節)

- Chan Chun Sing. (2024, May 28). Speech by Minister Chan Chun Sing at the Redesigning Pedagogy International Conference 2024. Ministry of Education, Singapore.
- SkillsFuture Singapore (SSG) & Institute for Human Resource Professionals (IHRP). (2024, March). SkillsFuture Jobs-Skills Insights: The Key to Productivity & Growth: Building a Skills-First Workplace.
- Ministry of Trade and Industry (Singapore). (2024). Work-Study Programme wage outcomes. In Economic Survey of Singapore Third Quarter 2024.
- SkillsFuture Singapore. (2025a). SkillsFuture Year-In-Review 2024: Learners Shift to More Career-Relevant Training with the SkillsFuture Level-Up Programme.
- SkillsFuture Singapore. (2025b). SSG Kicks Off SkillsFuture Festival 2025 with Forum on Building Business Resilience and Enabling Career Growth.
- Ministry of Manpower (Singapore). (2026, May 5). Speech at Second Reading of Skills and Workforce Development Agency (SWDA) Bill.

6. 在シンガポール日系企業の人材獲得と活用の課題（企業ヒアリング調査）

はじめに

本節では、2024 年 11 月に実施したシンガポール現地調査のヒアリング結果をもとに、在シンガポール日系企業が、現地の労働市場、外国人雇用制度、ローカル人材優先政策、雇用差別をめぐるコンプライアンス、さらに ASEAN 域内における高い人材流動性という環境の中で、どのように人材を獲得し、活用し、育成し、定着させようとしているのかを、人材管理とキャリア形成の観点から整理する。具体的には、まず「事例 1 食品製造企業 A 社」において、大手日系企業 A 社がシンガポールを地域統括の起点として ASEAN 事業を複数国・複数法人で展開する中で、どのような人事労務管理制度を構築し、運用しているのかを検討する。同事例では、「組織概要」において、ASEAN 地域統括機能の形成、国別法人を残しながら機能横断的に束ねるマトリックス組織、多国籍人材を中核に置く少数精鋭の統括拠点の特徴を確認し、「雇用、採用、制度運用の実際」において、ジョブ・グレーディング、ジョブ・ディスクリプション、評価・報酬・採用・配置を連動させる制度運用、ライン部門に権限を委譲しつつ人事が市場整合と全体最適を担う仕組みを整理する。また「能力開発、研修制度の実際」では、ラーニングポータル、年間研修計画や個人育成計画、企業大学型の研修体系を通じて、どのような能力開発が実施されているかを明らかにし、「人事制度の改革」では、2010 年代後半以降の ASEAN 地域の状況に鑑み、採用、配置、評価、報酬、育成、後継者育成に関する改革の特徴を検討する。さらに「今後の課題」では、制度整備が一巡した後の成長局面において、どのような課題があるのかを整理する。

次に「事例 2 日系人材サービス企業 B 社」では、日系企業のシンガポール進出や現地事業運営を、採用・労務・制度運用の外部支援の側面から支える人材サービス企業の事例を取り上げる。同事例では、「組織概要」において、少数精鋭かつ多国籍の組織体制、人材紹介を中核としながら就業規則、雇用契約書、給与計算、解雇局面の支援までを含む事業領域、ならびにライセンスやコンプライアンスに根差した運用力を確認し、「雇用、採用、制度運用の実際」において、直接雇用を前提とする採用市場、EP や COMPASS など外国人雇用制度との関係、MyCareersFuture への求人掲載、差別的な採用慣行を避けるための実務対応、規程・契約・給与計算等のバックオフィス整備、整理解雇やアウトプレースメント局面における外部専門家との連携を整理する。

最後に「小括」では、A 社と B 社の事例を対比しながら、在シンガポール日系企業の人材獲得と活用が、日本本社の制度をそのまま移植することではなく、職務の明確化、現地制度への適応、報酬・評価・育成の一体化、ラインマネジャーの人材管理責任、外部専門機関の活用を組み合わせることによって成立することをまとめ、本節全体として、日系企業が現地化と日系企業らしさの間でどのようにハイブリッドな人材管理を形成しているのかを考察する。

事例1 食品製造企業 A 社

本事例では、大手日系食品企業 A 社がシンガポールに設置した地域統括会社を起点に、ASEAN 事業を「複数国・複数法人」で展開している組織構造において、人事労務管理制度の成立条件とその運用の在り方を整理する。

組織概要

まずグループ全体の事業構成として、売上を中心は国内市場で、海外事業も一定の比重を占めるという位置づけが示された。その海外部分は ASEAN に限らず米国・中国・欧州等を含むが、海外の中でも ASEAN は一定の比重を占め、全体としては日本市場を基盤にしつつ、成長のドライバーとして海外（とりわけ ASEAN、中国、米国）という構造で事業を展開している。また、地域ごとの製品ポートフォリオの厚みを変えながら、地域特性を重視した事業を展開している。ここで重要なのは、単に地域別の販売を行うのではなく、経営理念やパーパスを国内に閉じず世界へ拡張するという企業方針が、海外展開の正当化基礎として語られている。加えて現在の製品開発・PR（健康価値、予防的発想）に接続されている点も、事業・組織の中核に置かれている。

この理念と事業背景の上に、ASEAN 統括の組織設計が置かれる。特徴は、ASEAN に複数の国ごとの法人を残しながら、A 社では、2010 年代後半の ASEAN 地域統括機能整備を契機に、その傘下にある各国法人の制度・運用を横串で連結して、機能と法人の縦横を掛け合わせるマトリックス組織へ移行した点にある。ここでのマトリックス化は、図に描くだけの「兼務線」ではなく、国境を越えて上司が部下を評価し、採用し、育成し、配置している。したがって、組織形態の要諦は構造そのものよりも、国別に異なる制度・運用を揃えない限りマトリックスが機能不全に陥るということである。この障害を解決するために導入初期の数年間を制度整備に集中的に費やし、採用・昇進・配置・評価の「大枠」を共通化していった経緯がある。ASEAN 域内で一定規模の人員を擁するという相対的に小さめのリージョンであったことが、各国の違いを抱えつつも統合を成し遂げることを可能にした条件として示唆されている。ただし、この共通化は一度揃えれば済むものではなく、事業が拡大する局面では、制度を更新しつつ各国の共通性を保ち続けられるかが、マトリックス運営を維持するうえでの課題として残る（後述の課題①）。

統括拠点（シンガポール）の組織規模と人員構成も、運営思想と密接に結びついている。統括拠点は少数精鋭の体制で運営され、多国籍（7 か国程度）の人材が混在している。ファンクションヘッド（機能別責任者）は日本人ではなく外国籍が中心であり、日本人駐在者は限定的で、専門的な職種に限られている。ここには「勝つためにはダイバーシティが要る」という認識が前提として置かれ、従来の日本人トップ＋現地スタッフ型の統治様式から、リージョンで必要な専門性や経験を持つ人材（外資的運用に慣れた人材を含む）を中枢に配置する方向へ舵

を切っている。加えて、HR 機能の配置も、拠点ごとの規模差に応じて濃淡が付けられており、大規模拠点であるインドネシアとタイには相応の HR チームを置き、その他の国はシンガポールから遠隔で管理しつつ、必要に応じてアウトソースを組み合わせる。ここでは、単なる効率化ではなく「人を増やさずに事業を拡大する」ために、中央に高いケイパビリティを持つ人材を置き、最小人数で最適化（オプティマイゼーション）するという運営スタイルである。量より質へのシフトは、人件費の上昇を伴いつつも、外資系と競合して人材を獲得・維持するうえでの必然として説明されていた。また、組織の事業基盤として、ASEAN 内の製造・開発拠点配置が確認できる。ASEAN 域内の複数国に製造拠点をもち、地域市場の特性（高温下の流通等）に合わせた原材料・仕様の調整が行われる。さらに、地域内に研究開発機能があり、食品の国・地域ごとの嗜好性への配慮に一定の裁量が認められる一方で、グローバルで崩してはいけないポリシーの枠内での製品開発を行っている。統括会社は単なる管理中枢ではなく、複数国にまたがる製造・販売・開発の連鎖を、共通の制度とマトリックス運営で束ね、地域としての意思決定と実行を成立させるハブとして位置づけられる。

雇用、採用、制度運用の実際

本事例の ASEAN 地域統括会社における人事制度の「実際」は、単なる制度設計ではなく、複数国・複数法人をまたいだマトリックス運営を行うことを目的に、①共通の枠組み（制度・基準・運用責任）を揃え、②権限と説明責任をライン（部門）へ強く委譲し、③評価・報酬・育成・登用を一本のタレントマネジメントとして連結させる、という構造を持っている。背景には、シンガポール拠点のマネジャーがシンガポール以外の ASEAN 各国の社員も採用・評価し、フィードバックするような国境横断の運営を行う以上、国ごとに制度が異なっていたのでは運用が困難になるという問題意識が置かれている。

まず制度設計の前提として、各国の法制度（給与支払や税務など）に関わる部分は各国法に従い、人事の「大枠（評価、等級、採用、昇進、配置の基本）」を共通化している。

この共通化の中核が、ジョブ・グレーディング（職務等級）とジョブ・ディスクリプション（職務記述書）の整備である。リージョン内でジョブ・グレードを揃えたうえで、全職務にジョブ・ディスクリプションを作成し、その記述内容（責任・スコープからなるジョブサイズ）からグレードを決めるプロセスを確立している。そして、採用前・異動・新設ポジションごとに、当該ポジションのジョブ・ディスクリプションとジョブ・グレードを再評価してから進める運用を必須の手続きとしている。

人事に関する権限配置（ガバナンス）について、人に関する権限がかなり部門に移譲され、採用の責任者は人事ではなく部門長であり、一次面接も部門が担う。一定レベル以上は社長が最終的な決定を行うが、基本は部門トップが意思決定する。給与決定も同様に、人事が一方的に決めず、マネジャーや採用部門のトップが最終選択を行い、人事は、市場状況やレンジの提示、全体のバランスといった部分での提案と統制を担う。

賃金決定の実際は、「等級×マーケットベンチマーク」に基づくレンジによる運用である。人事は外部のベンチマークを取得し、ジョブ・グレーディングと紐付けて各ポジションの相場を把握する。そのうえで、25～75パーセンタイルの範囲でレンジを引き、現給・期待値・予算等を勘案して人事がアドバイスし、部門側とすり合わせる。レンジの中で「どこに置くか」を議論するのであって、年次や学卒年数に応じた賃金テーブルに当てはめる方式ではない。この市場連動の精度は、外部ベンチマークの鮮度と適用の一貫性に支えられている。市場が動き、組織が各国・各職務へ広がるなかで、ベンチマークを更新し続け、レンジ運用の一貫性を保てるかが、報酬制度の信頼性を支える課題となる（後述の課題⑧）。

評価制度と報酬反映の運用では、「上司が評価し、上司が報酬結果を説明する」ことが制度の中心に据えられている。評価情報は人事システムに格納されるが、全社員には公開されずマネジャーのみ閲覧できる設計であり、マネジャーは部下の評価・給与を把握できる。なぜなら、毎年のリワードレター（給与改定通知）を手渡し、前年のフィードバック、来年への期待、評価とリワードの結果を示して動機づけを行う責任が直属上司にあるからである。形式的通知ではなく、最低 30 分でも面談時間を確保して説明することが重視されている。この設計は、評価結果の説明、フィードバック、IDP 策定、タレント討議への貢献といった広範な役割をマネジャーに集約させる。成長に伴い管理対象や国境を越えた責任が増すなかで、これらを担えるマネジャーの実行力をいかに確保し底上げするかが、運用の成否を分ける課題となる（後述の課題⑤）。

この評価と報酬の連動は、ハイパフォーマンス文化の形成の現れである。賃下げはリージョンでは難しい一方、昇給が据え置きになること自体が強いメッセージとなり、ボーナスが少ないことも含めて、パフォーマンスが出ていない場合にはシリアスなフィードバックで「何が足りないか」を明確化する。従業員は平均昇給率等をニュース等で把握しており、「評価されていない」ことを自覚しやすい。その結果、本人が納得しない場合や仕事の将来性が感じられない人材は自然に退出し、組織は「毎年パフォーマンスの期待値が上がる」という前提で運用される。もっとも、この自動選別と「毎年バーが上がる」状態の常態化は、強みである反面、過度のプレッシャーによる必要人材の流出、協働や心理的安全性の低下、短期成果への偏りといった副作用を伴いうる。強みを保ちつつこれらをどう管理するかは、今後の課題となる（後述の課題③）。

採用・配置の運用上の特徴は、欠員がそのまま補充対象になるのではなく、欠員は組織の最適化のチャンスと捉える点である。ポジションを作る際には、そもそも必要か、将来何にどう貢献するのかを部門と議論し、その後にジョブ・ディスクリプションや組織の形を詰めて採用に進む。さらに、全社員に求めるコア・コンピテンシーの一つとして、常に最適化されるオペレーショナル・エクセレンスが明示され、前任踏襲ではなく仕事のやり方自体を改善することが求められている。この最適化志向は現在の少数精鋭運営を支えるものだが、成長局面で事業範囲と業務量が広がると、ポジションが積み増され要員が肥大化しやすい。最適化の規律を保

ち、要員増を成果と機動性に見合う範囲に抑え続けられるかが、マンパワープランニング上の課題となる（後述の課題④）。

昇進・登用の実際は、日本的な「昇格（資格等級が上がる）」ではなく、ジョブサイズ拡大に伴う「昇進（役割が大きくなる）」として定義されている。資格等級の概念はなく、ジョブ・グレードが上がるのが昇進であり、5年連続A評価なら自動的に上がるといった運用は取らない。むしろ、欠員や組織再設計の局面で役割を組み替え、より大きな役割を作ってアサインすることが昇進の主要な要素である。

社内公募・社内移動については、外部向け求人と同様の募集情報を介して、本人が上位ロールに応募することが可能で、上司に相談せず応募することもできる。そして上司が部下を「プロジェクト（囲い込み）」して異動を妨げることは原則として許されず、ピープルマネジャーのアカウンタビリティとして「社員の成功をサポートする」ことがトップにより規定されている。囲い込み的行動はタレントディスカッション等で評価を下げうるため、制度と文化の両面で人材流動を前提に最適化して配置するという規範が組み込まれている。

これらを束ねる上位概念が、リージョンで構築したタレントマネジメント・フレームワークである。採用（タレント・アクイジション）、評価、育成（ラーニング&ディベロップメント）、タレントレビューとサクセッション（後継者育成）、レコグニションとリワード、マンパワープランニング等を別々の人事施策ではなく一つの循環として接続し、適正なタレント、適正なリーダー、適正なケイパビリティ、適正なワークプレイスカルチャーの実現に結びついているかを検証する観点で運用する。

とりわけタレントレビューとサクセッションの運用は、紙やシステム入力で終わらせず、リーダーが同じテーブルでディスカッションし、全員の合意形成ができない限り進めない点に特色がある。例えば10人中8人が賛成でも2人が反対すれば、必要能力やタイムライン（何年後に就けるか）まで含めて詰め直され、えこひいきが入りにくいキャリブレーション機能を果たす。認定された人材には、海外短期配置、特別研修、上位会議への同席などを通じて、実績を見える化する機会を与えるが、成果が伴わなければ翌年以降選抜対象から外れることもある。選抜は固定ではなく、毎年入れ替わる仕組みとして運用されている。

能力開発（研修・育成）の制度も、人事制度の一部として強く組み込まれている。リージョン内にラーニングリソースセンターを設け、期初にアニュアル・トレーニング・カレンダーとして「いつ、どの国で、何をするか」をセットし、リージョン共通のコア研修を計画的に行う。同時に個人育成計画を、目標設定とセットで毎年マネジャーが部下と作成し、会社主導研修と個人育成の両輪で運用する。IDPは自己啓発ではなく、業務目標達成に必要な能力獲得として位置づけられ、評価とも連動する設計である。

研修体系は、「企業大学」として三つの柱に整理される。第一は、リーダーシップ領域（層別）を会社主導で必須実施し、セルフリーダーシップやコーチング、D&I（アンコンシャスバイアス等）を必須化する。第二は、ファンクショナル・アカデミーとして、各ファンクション

がスキルマトリックスを作り、ベースライン評価→年末再評価で施策によるケイパビリティ向上を可視化しようとしている。第三は、ファンダメンタルとして全社員共通のコア・コンピテンシーを置き、個人の弱点を IDP へ落とし込み、会社が支援する設計である。

学習支援の具体策としては、デジタル学習支援、外部研修参加支援、一定要件を満たす人材への教育支援（Education Assistance Program : MBA 等の部分支援）を用意し、オンボーディングや e ラーニングも含めて個人育成計画実行を支えるリソースを提示している。研修実施は原則リージョン主導で企画し、オンライン中心で運用しつつ、工場を持つ拠点では英語非対応層に現地語セッションを同内容で提供するなど、共通制度と多様性を両立させる工夫が見られる。

以上のように、本事例の人事制度の実際は、「等級（ジョブ）」「評価—報酬—フィードバック」「育成（個人育成計画と企業大学）」「登用（タレントレビューとサクセッション）」「配置（最適化と社内公募）」「権限配置（ライン主導+HR 統制）」が、互いに相互作用する形で連結されているところに特徴がある。結果として、ASEAN の相対的に高い流動性（特にマーケ・営業は3年程度の入れ替わり）を前提にしながら、ハイパフォーマンス文化を維持し、必要な人材を惹きつけ、育成し、選抜投資を回し続けるための「制度、運用、文化」の一体的設計になっている。

能力開発、研修制度の実際

同社の人事管理制度の中で、特に、能力開発と教育研修制度は、「毎年求められる水準が上がり続ける（同じことをしていたら価値がない）」というパフォーマンス前提をベースに、学習を個人の自助努力のみに委ねず、会社主導の研修計画と個人別の育成計画（IDP）を組み合わせ、リージョン横断で実施する仕組みである。能力開発と教育研修に対する考え方は、従業員が翌年に向けて目標水準を上げる必要がある以上、自己啓発を個人任せにするのか、会社はどう支援するのかという課題が常にあり、能力開発を人事制度や業務運営と切り離さないという考え方が明確である。

そのための支援の基盤として、ASEAN 社員向けの「ラーニングポータル」の存在がある。これは ASEAN 地域の社員しか閲覧できない社内リソースとして位置づけられ、研修の見える化と計画運用の中核を担うものである。具体的には「アニュアル・トレーニング・カレンダー」を用い、期初に、リーダーシップ関連トレーニングを「いつ・どの国で・何をやるか」までセットし、そのカレンダーに沿ってリージョンとしてのコア研修をプログラムする。つまり、能力開発は必要に応じて単発で手配する研修ではなく、年度計画の中で先に置かれ、各国・各拠点の受講を組み込む形で運用されている。

また、会社が用意する研修だけではなく、個人側のキャリアアップのための課題を業務目標と接続して管理する仕掛けとして、IDP（Individual Development Plan : 個人育成計画）に関する制度が設けられている。IDP は、毎年の目標設定と同時に、直属上司（マネジャー）が

部下と一緒に作ることが求められ、翌年ターゲットをクリアするために何が必要かを話し合いながら計画を具体化していく。形式的な自己申告ではなく、日々のルーチンに組み込まれた「上司の育成責任」が盛り込まれていて、その意味で従業員のキャリア開発の大前提は IDP であるといって過言ではない。

研修体系そのものは、前述の「企業大学」として整理され、三つの柱で構成される。

第 1 の柱はリーダーシップ開発で、社員を「部下のいない社員」「部下を持つ人（ピープルマネジャー）」「組織トップ」の三層に分け、層に応じて受講範囲を拡張するものである。階層別研修に近いが、ポイントは会社主導の必須研修という扱いで、本人の希望にかかわらず受講が必須とされる。

第 2 の柱は「ファンクショナル・アカデミー」であり、ここが能力開発を測れる形に寄せている点で特徴的である。職能部門ごとにスキルマトリックスを作成し、まず社員の現状を評価してベースラインを作る。そのうえで年末に再評価し、当年度の施策によってケイパビリティ（能力）がどれくらい上がったかを視覚化するものである。ここでは、部門ごとにコンピテンシーを設定し、その発揮度合いを「プロフィシエンシーレベル」として評価する運用が語られており、研修を受講の有無で終わらせず、能力変化の把握に踏み込む形をとっている。

第 3 の柱は「ファンダメンタル」で、全社員共通のコア・コンピテンシーを定義している。全社員が備えるべき 7 つのコンピテンシーで、たとえば「パーソナル・エフェクティブネス（効率的に高い成果を出す）」「ラーニング・アジリティ（学び取る力）」「信頼を勝ち得る力」「カスタマー・オリエンテーション（顧客視点で設計する）」等が挙げられている。さらに「オペレーショナル・エクセレンス」がある。これは、退職者が出たから補充するのではなく、最適化を考慮し、前任踏襲ではなく仕事の方法も常に改善することを指す。この考え方や方法を理解するためのセッションを 1 年間かけて実施している。このように能力開発は、単に知識を取得するのみでなく、業務実施や判断方法にまで踏み込んだ能力開発を行っている。IDP では、これらの「三本柱」が意識され、上司と共に構築した当該年の育成計画に対して会社がサポートする点が特徴である。

具体的な支援プログラムとしては、アニュアル・トレーニング・プラン（カレンダー運用）、デジタル・ラーニング・リソース（e ラーニングモジュール等）、オンボーディング、外部研修参加を支える教育サポートなどが提示される。また研修提供は外部プロバイダーの活用が多く、人材育成や多文化に精通し、英語でグローバルにサービス提供できる米英系ベンダーを中心に依頼している。言語や考え方の違いがあることから日本の研修ベンダーには今のところほとんど依頼していない。

運用面では、ASEAN の複数拠点を一体とするために、オンラインを基本としつつ、受講体験や実効性の観点から対面での研修可能性を検討している。英語で受講できる社員は各拠点から英語コースに参加するが、製造拠点を持つ一部の国では英語が話せない従業員もいるため、当該拠点では現地で現地語セッションを同じ内容で実施している。研修計画の主体は、地

域統括人事部門が行い、具体施策のカスケードは、現地人事担当部門と連携して進める。すなわち、全体としてはシンガポールで設計・統制を行い、各国が実施を組み入れる形である。

本事例において、能力開発（Learning & Development）が「タレントマネジメント全体」の一要素となっている点も注目すべきである。採用、評価、育成（L&D）、タレントレビューとサクセッション（後継者育成）などを円環として整理し、年次評価だけでは捉えきれない従業員のポテンシャルや将来の部門長候補を、リーダー陣のレビューで見立て、認定された人材には海外短期配置などのショートアサインメントや特別研修、上位会議への同席など意図的な訓練投資を行っている。つまり研修制度は、一般施策としての底上げ（アカデミー、IDP）と、選抜投資としての伸長（タレントレビュー連動）の二層で、同一フレームで考えられている。

まとめると、当該企業の能力開発・教育研修制度は、①年度計画としてのリージョン共通研修（カレンダー運用と LRC）、②上司責任で毎年作る IDP を核にした個別育成、③アカデミーの三本柱（層別リーダー育成、職能別スキルマトリックス、全社員共通コンピテンシー）、④IDP の実践を支えるデジタル学習・外部研修・オンボーディング等の資源の提示、⑤多国籍・多言語の現実に合わせた配信（オンライン中心、拠点限定の現地語による研修実施）をセットで組み合わせている。研修は「福利厚生としての研修」ではなく、業績と配置の前提になる能力を、リージョンのガバナンスの下で向上させ続けるためのものと位置づけられている。

人事制度の改革

2010 年代後半の ASEAN 地域統括機能整備を契機に、ASEAN 内の複数法人を一つの会社のように運営するための制度とその運用の共通化を徹底し、そのうえで、採用・配置・評価・報酬・育成・後継者育成を「タレントマネジメント」という一つの枠組みに統合して運用している。

この改革の焦点は、単に人事制度を整備することではなく、地域統括の上司がタイやインドネシア、ベトナムの部下を採用し、育成し、評価するという国境を越えたマトリックス運営を日常のオペレーションとして成立させる点に置かれる。国ごとに制度が異なるままでは、マネジャーが複数の制度を覚え、使い分ける負担が大きく、マトリックスが形骸化することが懸念される。そこで当初 3 年をかけ、採用・昇進・配置を含む制度の大枠を揃え、複数法人が存在しても同一の考え方で管理できる状態に改革を進めた。

この「制度の共通化」の中核は、ジョブ・グレーディング（格付け）とジョブ・ディスクリプション（職務記述書）の整備である。先述した通り、リージョン内でジョブ・グレードを揃え、すべての職務に職務記述書を作成し、職務の大きさ（責任やスコープ）を評価してグレードを決めるプロセスを確立した。採用や異動で新しいポジションを作る場合は、必ず当該ポジションのジョブ・ディスクリプションとグレードを再評価し、そこから採用条件や育成の計画（どのグレードにどの研修を受けさせるか等）へと連動させる。本事例では、このプロセスを

外部コンサルタント会社等に任せず、リージョン内の多国籍人材の知見も交えながら内部で作り上げた点に特徴がある。シンガポールの統括拠点は少数精鋭の体制で運営されているが、ファンクションヘッドは外国籍人材が中心で、いわば「自社の社員が経験したことのない人事システムの運用を実現できる人材を配置する構造」を、制度構築の推進力としている。

制度を揃えた後に、採用・評価・育成・リテンション（定着）・後継者育成を一体で実施するタレントマネジメント・フレームワークを構築した。目的は明確で、リージョンで「良い人材を惹きつけ、育成し、辞めないように（定着）し、高度なことができるよう育成し続ける」ことである。人事施策は個別に点在するのではなく、すべてが「ハイパフォーマーなカルチャー」「適切なタレント・リーダー・ケイパビリティ」「望ましい職場文化」といった組織目標と結びついている。また、採用は、欠員補充ではなく、最適化のチャンスと捉え、組織や職務の組み替え（スコープ拡大、複数国対応への再設計等）を部門と議論したうえで、ジョブ・ディスクリプションを書き換え、グレードや市場ベンチマークを更新し、必要な能力に見合う人材を採用するという流れになっている。

また、権限配置に関しては、人材に関する意思決定をライン（部門）へ大きく委譲している。採用責任者は、人事ではなく部門長であり、一次面接も部門主体で行う。一定レベル以上は社長決裁となるが、基本は、採用する部門のトップが最終判断する。給与決定も、人事が一方的に決めるのではなく、ジョブ・グレーディングに紐づく外部ベンチマーク（市場水準）を基に、人事がレンジ（例：25～75 パーセンタイルの範囲）を提示し、期待値、予算、現給等を勘案して部門とすり合わせを行い、最終的にはファンクションヘッドが選択する。

人事は「全体最適と市場整合」を担う頭脳として関与するが、決裁権そのものはラインに置かれている。結果として、ラインは人の採用・処遇を自らの経営課題として引き受けざるを得ず、また、人事は制度運用の番人にとどまらず、事業側の意思決定をベンチマークとジョブ設計で規律づける役割を担う構図になっている。

評価と報酬の運用も、改革の実際が最も表れる部分である。評価情報は人事システムに蓄積され、閲覧権限は基本的にマネジャーに限定されるが、マネジャーは自部署のみならず（少なくとも運用上）必要な範囲で評価や給与を把握し得る。なぜなら、給与改定通知（リワードレター）を本人へ渡し説明する責任が直属上司にあるからである。ここでは、評価し、報酬に反映し、上司がフィードバックするという連鎖が明確に制度化され、十分な面談時間を取り、前年のフィードバック、来年への期待、そして評価と報酬の結果を示して動機づけを行う。成果が出ていない場合はかなりシリアスなフィードバックを行い、昇給が据え置きとなること自体が従業員本人への強いメッセージになる。地域では平均昇給率等の外部情報が共有されやすく、本人も「評価されていない」ことを容易に認知するため、納得できない、あるいは改善が見込めないと感じた人は転職行動をとる。この自動選別を織り込む形で、毎年バーを上げ続ける（去年と同じでは価値が下がる）というメッセージを出し、ハイパフォーマー文化を維持しようとしている点が、伝統的な年功、職能による運用と大きく異なる点である。

定着と流動の現実として、ASEAN では特にマーケティング・セールス等のコマーシャル系の入れ替わりが早く、3 年程度で循環するイメージがある。この環境下では、単なる慰留に依存するのではなく、①採用段階で職務設計と期待値を明確にし、②入社後は IDP（個人育成計画）と研修資源で能力を引き上げ、③評価・報酬・タレント認定で機会配分を差別化し、④マネジャーが育成責任を負う、という総合システムとしてリテンションを捉える必要がある。この総合システムはすでに構築されているが、成長によって採用・育成の規模と速度が増すほど、流動を上回るペースで能力を蓄積し、高評価層を引き留め続けられるかが、今後も中心的な課題であり続ける（後述の課題②）。また、競争相手は日系企業というより外資系企業であり、実際に外資系企業から人材を獲得するためには相応の報酬競争力が不可欠であるため、「日系は賃金が低くて優秀層が採れない」という過去の課題は、少なくとも本事例の運用範囲では大きく後退している。

昇進（プロモーション）と配置の考え方も、職能資格（昇格）を前提とする日本型とは別物として語られている。ここでの昇進は「ジョブサイズ（責任・スコープ）が大きくなった」ことそのものであり、一定年数 A 評価を取ったから自動的に上がる、といった運用はない。

欠員が出たときに職務を組み替え、より大きなロールを作り、そのロールに誰をアサインするかが昇進の主要な契機となる。また、内部公募（社内からの応募）も制度として可能で、外部向け求人ページに掲載されるジョブ・ディスクリプションを内部人材も見て応募できる。上司に相談せず応募することも可能であり、上司が部下の異動を囲い込みして妨げることは原則として許されない。むしろ、部下の成功をサポートすることがピープルマネジャーのアカウンタビリティとして規定され、囲い込み行動はタレントディスカッション等の場で「最適化マインドがない」「セルフフィッシュ」と評価され得るため、マネジャー自身の評価低下につながる。すなわち、個人のキャリアアップと組織最適を同じ方向に揃える規範が、制度と文化の両面で埋め込まれている。

タレントレビューとサクセッション（後継者育成）に関しては、とりわけディスカッションが運用上の肝として強調されている。評価結果やペーパー、システム入力だけで終わらせるのではなく、リーダーが同じテーブルに集まり、個々人の強み、弱み、ポテンシャルを突き合わせ、全員の合意が取れない限り昇進・後継者指名を進めない。たとえば、8 人が賛成しても 2 人が「まだ早い」「この能力が足りない」と反対すれば、必要な経験や改善点、所要年数まで含めて議論し、判断を修正する。ここでは、会議での貢献（意思決定への寄与、発言の質、ステークホルダーへの貢献）といった可視的な行動も材料になり、特定上司のえこひいきが入りにくい修正機能を果たす。さらに、タレントとして選抜対象に認定された人材には、本人に明示しない形で、短期海外アサイン、特別研修、上位会議への同席などの投資を行い、露出と経験を意図的に増やす。一方、チャンスを活かせない場合は、翌年以降タレントから外れる可能性があり、認定は固定ではなく入れ替わる。こうした運用により、「高い成果を出し続ける人が報われる」メカニズムを、制度の中に取り込んでいる。ただし、全員のアラインを前提とす

るこの合意形成型の運用は、質が高い反面、時間と関係者の集中を要する。対象人材や組織が拡大し、意思決定の速度が求められる成長局面で、討議の質を落とさずに運用を回し続けられるかが課題となる（後述の課題⑥）。

育成（能力開発）は、会社主導と個別最適を両輪で回す設計である。リージョン内限定のラーニングリソースセンターを整備し、期初にアニュアル・トレーニング・カレンダーとして「いつ、どの国で、何をやるか」をセットし、リージョン共通のコア研修を計画的に提供する。これに加え、IDP（個人育成計画）を目標設定と連動させ、直属上司が部下と毎年、次年度の成果達成に必要な能力や学習を話し合い、計画化する。自己啓発というより「仕事をやり遂げ、成果の精度を上げるための必須要件」として位置づけられ、実行責任は本人にあるが、会社は費用面と機会面で支援し、評価にも影響する。学びが業績システムの一部になっている。

以上を総合すると、本事例の人材マネジメント改革は、①ASEANを一体運営するための制度共通化（ジョブ・グレーディング、ジョブ・ディスクリプションを基盤に、国境を越えた採用・評価・配置を可能にする）、②タレントマネジメントとして施策を統合し、ディスカッション型のタレントレビューとサクセッションで人への投資と選抜を行う、③権限をラインに委譲しつつ、人事は市場ベンチマークと制度運用で全体整合を担保し、評価、報酬、育成は上司の責任であるという三層構造が確認される。

これらは、年次で昇格し、横並びの処遇、人事部門主導の人事権といった日本型とは明らかに異なり、職務の大きさと成果、可視的な貢献、学習の実行を軸に、流動性の高いASEAN市場で競争力ある人材を惹きつけ、育成し、機会配分を通じて能力開発する仕組みが運用の細部に取り込まれている点が改革の核心といえる。

なお、本フレームワークは日本本社の制度を移植したものではなく、リージョンで独自に構築されたものだが、近年は日本本社でも同様のタレントマネジメントの導入が始まりつつある。リージョンで蓄積した運用知見を本社や他地域へどう還流し接続するかは、取り組みが一地域にとどまらず広がるなかで、今後の論点として浮上している（後述の課題⑦）。

今後の課題

本事例における今後の人材マネジメント上の課題は、中核制度の導入・整備が一巡し定着した後の成長局面において、マトリックス運営の効果を落とさずに、より高い成長目標とスピードに耐えられる運用能力（特にマネジャーの実行力と人材ポートフォリオの機動性）を維持・強化できるかにある。2010年代後半の地域統括会社設立からの数年間、複数国・複数法人を横串で連結し、採用、配置、評価、育成を国境横断的に実現するための制度整備に力を注いできたが、今後はその定着を前提に、より高い成長目標とスピードに対応する施策へと発展させられるかが課題となる。

前項までに述べた制度の特徴は、構築・定着の局面では強みとして機能してきたが、成長局面ではそれぞれ固有の緊張をはらむ。本文で示した各特徴に対応させて今後の課題をまとめ

ると、① 成長局面でのマトリックス運営の維持（制度の更新と共通性の担保）、② 高ターンオーバー環境下での能力蓄積とリテンション、③ ハイパフォーマンス文化の副作用管理、④ 要員肥大化を防ぐマンパワープランニング、⑤ マネジャー運用能力の確保、⑥ ディスカッション型タレントレビューとサクセッションの品質維持、⑦ 本社との接続、⑧ 報酬ベンチマーク運用の精度の確保という 8 点に整理される。

事例2 日系人材サービス企業 B 社

組織概要

日系人材サービス企業 B 社（シンガポール法人）は、日系人材サービスグループ（人材関連事業を中核に多領域へ事業展開するグループ）の海外拠点として、比較的早い時期からシンガポールに進出してきた企業である。グループ全体としては人材サービスを中核にしつつ、介護施設運営や地方創生（観光・施設運営等）まで幅広い取組を持つが、シンガポール拠点は、人材の採用（リクルートメント）が主要事業で、その前後の実務、制度、運用までを支える事業を行っている。顧客の中心は、シンガポールで事業を行う日系企業、とくに現地に出た瞬間に規模が小さくなりがちな中小企業層であり、現地マネジメントが人事専任ではないまま「採用・労務・制度・人に関する悩み」を抱え込む状況に対して、外部の実務パートナーとして伴走するという位置づけが特徴である。

組織運営の特徴として、少数精鋭の体制が明確である。社内人員は約 21 名と小さく、その内訳はシンガポール人 14 名、永住権保持者 1 名、外国籍 6 名（日本人とマレーシア人）という多国籍構成で、加えて日本在住の元社員 1 名を業務委託としてリモート活用している。シンガポールでは人材紹介事業（Employment Agency）を行うために EA ライセンスが必要で、スタッフを含め事業に関わる者が一定の資格・試験を求められるほか、会社ライセンスに紐づく「キーとなる責任者（Key Appointment Holder）」の設置が不可欠である。現地拠点トップは、こうしたライセンス要件への対応も含めて、事業継続リスクを管理しながら運営を担う必要がある。実際、前任トップの急逝によりライセンス停止の危機が生じた経験を踏まえ、組織文化のリフレッシュとリスクマネジメントを意識した再出発を図った経緯がある。

事業の中核は人材紹介であり、派遣は相対的に小さい。採用実務に加え、就業規則・雇用契約書の整備や更新、入社後の給与計算など、採用の「前後」を含む周辺領域までをサービスとして取り込んでいる点が、単なる紹介会社にとどまらない組織像を形づくっている。シンガポールの雇用・ビザ制度（EP や COMPASS、求人掲載の義務等）は運用が厳格で、形式的な求人掲載や差別的要件（国籍・年齢・性別など）の提示は強いペナルティにつながり得る。このため同社は、顧客企業に対しても「現地制度に沿った採用プロセス」を啓発し、実務の手続きを伴走することで、日系企業が陥りやすい日本での慣行や常識のまま進めてしまうリスクを低減する役割を担っている。

また、外部連携を組織的に組み込んでいる点も組織概要として重要である。現地の専門家・機関とタッグを組み、たとえば整理解雇やアウトプレースメントの局面では、現地制度や行政実務に即した助言ができるパートナーと協働し、日系企業の対応力を補強する構図が示されている。さらにシンガポール政府機関 EDB の取組に関するパートナーシップ（進出企業向け支援の枠組み）にも参画し、日系企業の進出・立ち上げ段階から労務に関する諸施策を広範に支援するという現地での立ち位置である。つまり同社は、日系企業の海外展開を支える採用と労務のハブとして、(1)少数精鋭の多国籍組織、(2)ライセンスとコンプライアンスに根差した運用力、(3)採用の前後まで含む実務領域の広さ、(4)外部パートナーや公的機関との連携を軸に組織を形成している。

雇用、採用、制度運用の実際

本事例では、①直接雇用を前提にした採用市場、②外国人雇用に強く結びついた政府の制度運用、③中小規模の日系拠点が抱える人事機能の手薄さを外部支援で補う必要性、という3点が相互に関連している。とりわけ日系企業が海外進出する際には、現地法人の組織規模が小さくなり（日本での規模が大きくても現地では20人規模など）、現地マネジメントが人事専任ではないまま、採用から労務、制度、運用までを一気に担当することになるという前提が共有されている。だからこそ同社は「採用という入口」に関わりつつ、就業規則、雇用契約、給与計算、解雇局面の実務までを、パートナー連携も使いながら支えることを自社の役割として位置づけている。

まず雇用・採用の基本構造として、シンガポールは派遣よりも人材紹介を通じた「直接雇用」が厚いという認識が示される。企業が「採用する」となったとき、職務をどう切り出し、どんな人材要件を置き、どこまでを社内で担い、どこから外部に委ねるのかという設計が採用成果を左右する。ここで日本的な「総合職」発想はほぼ通じず、採用は職務ベースで進むため、ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）の整備が実務上の必須ツールになる。さらに、職務を定義しても業務の隙間は必ず出るので、現場では駐在員がその隙間業務を引き受ける（何でも屋となる）という側面もあり、制度上「ジョブ型」を採用していても、運用面では周辺業務も担う必要があることが示されている。

次に採用プロセスと政府のローカル優先施策の強さが、シンガポールの特徴である。外国人を雇用する可能性が少しでもある場合、Employment Pass（EP）申請に先立って、政府運営の求人ポータル「MyCareersFuture」への求人掲載が事実上の前提となる。求人は無料で掲載でき、閲覧自体は外国人もできるが、応募できるのはシンガポール人と永住権保持者（ローカル）に限られる。ここには「まずローカルに機会を開こう」という政策意図が、制度運用として埋め込まれている。Fair Consideration Framework に配慮することが重要である。

さらに、制度面においては「求人掲載」だけではない。実際の面接や応募書類の取り扱いも含め、差別につながり得る情報（国籍・年齢など）を安易に取得してしまうと問題化し得るリ

スクがある。実際に、採用がまだ決まっていない段階で求人の応募フォームに国籍や年齢を入れさせるなど、昔からやっているから大丈夫という意識に基づく慣行が残っているケースがあり、「それは不適切だ」と説明し、是正していく必要がある。違反した場合には、調査や、場合によっては就労パス申請が一定期間制限される可能性（最大 2 年程度の停止・注意措置）があるとされ、採用コンプライアンスが事業継続リスクになっている。

その意味で進出日系企業にとって、外国人雇用制度と報酬をどう設計するかも、採用と制度運用を直結させる要素である。EP には最低給与ラインがあり、金融サービスか否かで基準が異なるなど、セクター特性が制度側に組み込まれている。そのうえで、COMPASS というポイント制で総合 40 点を確保できれば、原則的に問題はないという二段構えの制度構造として理解される。

EP の最低給与基準は、労使交渉というより、MOM が更新する給与ベンチマーク（ローカル管理職・プロ層の賃金データ等）を背景に年々上がっていく。企業は「人材要件・職務・給与」を制度要件に合わせて整合させる必要がある。結果として若年層の外国人材に制度要件を満たす高い給与を提示しにくいという採用上の現実的制約（ポイント確保には相応の賃金が必要）が示唆された。

上記のような採用・雇用の在り方を前提として、実際の制度の運用、すなわち就業規則、契約、給与計算、解雇局面については、企業規模とガバナンスの成熟度によって格差が大きい。日系の現地拠点は、外形的にはしっかりして見えても、現地では人事機能が薄く、規程類が未整備である場合や古いまま放置されている場合がある。実際に「就業規則がない」「10 年前に作ったきり」「入社後の給与計算を含む運用が追いつかない」といった課題が、人材を採用した後には頻出するケースがあり、B 社では、就業規則や雇用契約書の整備とそれらの更新、入社後の給与計算までを支援対象としている。

加えて近年の M&A 局面では、多くの問題を抱える制度運用の在り方に直面するケースがある。現地のオーナー企業が事業を手放す案件が増え、日系企業が買収・出資する。すると本社から 1~2 名が送られて立て直しに入るが、賃金はオーナーが面談で決めてきたため、給与テーブルがない、就業規則が 20 年近く整備されていないという状態に出会うことがある。ここでは「制度の不在」が、雇用管理の不透明さと一体になっており、買収後のガバナンス確立（規程整備、運用標準化、給与計算の統制など）が不可欠になる。

最後に、雇用維持・解雇の運用も、採用市場の評価とつながっている。ヒアリングでは、テックや金融を含むグローバル企業では解雇が目立ちニュースにもなりやすい一方で、日系企業は「すぐ解雇しない」「雇用の安定」という一定の評価につながっている。

一方、駐在者の任期が短く方針転換が繰り返されると、ローカル人材が期待をしなくなり、影響を受けないように自分の仕事に閉じこもるという運用の副作用も示されており、採用・定着の観点からは、制度そのもののだけでなく、方針の継続性やコミュニケーション設計が重要になることがうかがえる。

この点、整理解雇や拠点縮小、工場ライン閉鎖などの局面では、弁護士だけでなく「国を理解し、政府寄りの立場で、ローカル目線で助言できる」専門パートナーと組み、アウトプレーズメント（再就職支援）の進め方まで含めて日系企業を支えるという協働が B 社の事業運営の特徴である。

以上から、B 社のサポート事業の特徴は、人材紹介にとどまらず、小規模な日系現地拠点が抱えやすい課題、すなわち、採用の入口の設計、コンプライアンス運用、規程・契約・給与計算などのバックオフィス整備、解雇局面での社会的・政策的配慮を一体的に支援している点にある。

小括

以上の二つの事例から確認できるのは、シンガポールにおける日系企業の人材獲得と活用の課題が、単に「日本本社の人事制度を現地に移す」ことではなく、現地の労働市場、外国人雇用規制、ローカル人材優先政策、雇用差別をめぐるコンプライアンス、そして高い人材流動性の中で、職務、報酬、評価、育成、配置を改めて組み直すことにあるという点である。A 社と B 社は、企業規模も事業内容も立場も大きく異なるが、両者に共通しているのは、シンガポールでは人材管理が経営管理の周辺業務ではなく、事業継続、成長速度、採用競争力、組織ガバナンスを左右する中核課題として現れていることである。したがって、本節で扱ったヒアリング結果は、シンガポールの日系企業における人事労務管理を、制度の有無や採用手続の問題としてだけではなく、職務をどのように定義し、人材をどの市場から獲得し、どのような責任主体によって評価・育成・登用し、どのように定着と流動を制御するのかという、より包括的な人材マネジメントの問題として捉える必要を示している。

A 社の事例は、日系企業が ASEAN 域内で複数国・複数法人を一体的に運営しようとする場合、人事制度の共通化がマトリックス組織を実際に機能させるための前提になることを示している。国別法人を残したまま、シンガポールの地域統括拠点から採用、評価、配置、育成を横断的に進めるには、ジョブ・グレーディング、ジョブ・ディスクリプション、評価・報酬の枠組みをリージョン内で揃える必要がある。ここで重要なのは、制度を揃えること自体が目的ではなく、国境を越えて上司が部下を評価し、報酬結果を説明し、将来の登用可能性を見立て、必要な学習機会を与えるという日常的なマネジメント行為を可能にするために制度が整備されている点である。言い換えれば、A 社の改革は、人事部門が人を管理する仕組みというよりも、ラインマネジャーが人材に対する説明責任を負い、HR が市場ベンチマークと制度整合性によってその判断を支える仕組みへの転換であった。

この点で、A 社における人材活用の特徴は、日本的な年功、職能資格、横並び処遇、人事部門主導の異動配置とは異なり、職務の大きさ、成果、将来ポテンシャル、学習実行を軸にしたタレントマネジメントの循環にある。欠員補充を単なる前任者の置き換えとせず、組織最適化の機会として職務の再設計から始めること、昇進を資格の上昇ではなくジョブサイズの拡大

として捉えること、タレントレビューにおいて複数リーダーのディスカッションと合意形成を重視すること、さらに IDP や企業大学型の研修体系を通じて毎年高まる期待値に対応させることは、いずれも「採用して終わり」ではなく、人材の獲得、育成、選抜、配置、報酬を一体で回す発想を示している。そこでは、優秀人材を惹きつけるために市場水準に即した報酬競争力を確保しつつ、成果が出ない場合には昇給やボーナス、フィードバックを通じて明確なシグナルを出し、本人の退出可能性も含めて組織の新陳代謝を織り込む運用が行われている。

他方、B 社の事例は、シンガポールに進出した日系企業、とりわけ中小規模の現地拠点が直面しやすい人事労務管理上の脆弱性を、外部支援事業者の視点から具体的に浮き彫りにしている。シンガポールでは、派遣よりも直接雇用を前提とした採用市場が厚く、採用は職務ベースで進むため、職務記述書（Job Description）の作成が実務上の出発点となる。しかし、日系企業の現地拠点では、人事専任者が不在であったり、就業規則や雇用契約書が未整備または古いまま放置されていたり、給与計算や採用後の運用が属人的に処理されていたりする場合がある。さらに、EP や COMPASS に関わる外国人雇用制度、MyCareersFuture への求人掲載、Fair Consideration Framework に基づくローカル人材への機会提供、国籍・年齢・性別等をめぐる採用差別リスクへの対応など、採用の入口段階から制度要件が強く関わるため、日本国内の感覚で採用実務を進めることは、ビザ申請停止や調査対応といった事業継続リスクにつながり得る。

したがって、B 社が提供している人材紹介、就業規則・雇用契約書の整備、給与計算、解雇局面やアウトプレースメントの支援は、単なる外注業務ではなく、日系企業がシンガポールの制度環境に適応するための実務的なインフラと位置づけられる。特に、現地拠点の規模が小さい場合、本社では当然に存在している人事・法務・労務の機能が現地では薄くなり、駐在員や現地責任者が採用、労務、制度運用、ビザ、解雇、給与を同時に抱えることになる。B 社の事例が示すのは、このような人事機能の不足を、現地制度を理解した外部パートナーや専門家との連携によって補完する必要性である。とりわけ、M&A 後の拠点立て直しや整理解雇、事業縮小の局面では、法的に可能かどうかだけでなく、政府の見方、ローカル人材の受け止め、再就職支援の在り方まで含めた対応が求められるため、人事労務管理はコンプライアンス対応と組織信頼の維持を結びつける実践となる。

A 社と B 社を対比すると、両者は一見すると対照的な位置にある。A 社は、日系企業でありながら外資系企業と競合する人材市場を前提に、リージョン統括拠点に高い専門性を持つ多国籍人材を配置し、内部に高度な人事制度運用能力を形成している。これに対して B 社が支援する顧客企業には、現地拠点の人事機能が十分に整わないまま、採用、規程、給与、ビザ、解雇という課題に直面するケースが多い。しかし、両者の差は単なる企業規模の差ではなく、シンガポールにおいて人材管理をどこまで経営機能として内部化できているか、あるいは外部専門サービスによって補完しなければならないかという成熟度の差として理解できる。すなわち、A 社は制度共通化とタレントマネジメントによって人材管理を自社の競争力に転換

しているのに対し、B社の事例は、その前段階として、採用と雇用管理を現地制度に適合させ、基本的な雇用インフラを整えること自体が重要な課題であることを示している。

この二つの事例を通じて見えてくる日系企業の課題は、第一に、職務の明確化を避けたままでは、採用市場にも外国人雇用制度にも十分に対応できないということである。シンガポールでは、求人、ビザ、報酬、評価、育成が職務の定義と結びついているため、職務記述書（Job Description）は単なる採用票ではなく、制度運用の基礎資料となる。第二に、人材に関する意思決定を人事部門または本社だけに閉じるのではなく、現地のラインマネージャーが採用、評価、育成、説明責任を担う必要があるということである。第三に、現地制度への適応は、法律を守るという消極的対応にとどまらず、ローカル人材から見た公平性、キャリア機会、報酬競争力、学習機会、方針の一貫性を確保するという積極的な組織運営に接続しているということである。第四に、日系企業が持つ雇用安定や丁寧な人材育成という強みは、シンガポール市場でも一定の評価につながり得るが、それは短期で交代する駐在員の方針変更や日本的な曖昧な職務設計と結びつくと、むしろローカル人材の期待低下や組織への距離感を生む可能性がある。

以上から、本節の小括として、在シンガポール日系企業の人材獲得と活用は、日系企業らしさを維持するか、外資型へ全面的に転換するかという二者択一ではなく、現地制度と労働市場に適合しながら、自社の事業戦略に必要な人材を惹きつけ、育て、配置し、必要に応じて流動させるためのハイブリッドな人材マネジメントを構築する過程として理解できる。A社のように高度な内部人事機能を持つ企業では、ジョブ、成果、学習、タレントレビューを連動させたリージョン統合型の人材管理が競争力の源泉となる。一方、B社の支援対象にみられるような小規模現地拠点では、採用の入口の設計、規程・契約・給与計算の整備、外国人雇用制度と差別防止への対応、解雇局面の社会的配慮を外部専門サービスと連携しながら整えることが、事業継続の前提となる。したがって、シンガポールの日系企業にとって、人事労務管理の課題は、単なる人手不足や採用難ではなく、職務基盤、制度適合、ライン責任、学習投資、外部専門性を組み合わせる経営システム上の能力にある。

第7章 労働組合による企業横断的人材育成の利用を支える媒介条件 —電機連合「職業アカデミー」とシンガポール NTUC の職業能力開発支援

1. はじめに

本章は、全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（電機連合）が 2003 年 10 月に開始した「電機産業職業アカデミー」を手がかりに、労働組合主導の企業横断的人材育成を実際の利用に結びつけるにはどのような条件が必要であったのかを、シンガポールの事例との対照を通じて検討する。職業アカデミーは、人材育成を企業内に閉じず、組合員のキャリア形成を産業全体で支えようとした先駆的な試みであった。2011 年に電機連合が実施した調査では、その理念への支持と研修内容への高評価が確認されたが、組合員・職場レベルでの利用は十分に定着したとはいえず、2012 年に同事業はいったん終了した。本章は、理念への支持・評価と実際の利用との乖離がなぜ生じたのかを明らかにし、制度や理念を実際の利用へと接続する「媒介条件」について検討する。この検討は、職業アカデミーの事後評価にとどまらず、今後の労働組合による企業横断的人材育成を考えるための手がかりともなりうる。

労働組合が人材育成に関与する意義は、企業の教育訓練を補完することにとどまらない。労働組合は、個々の労働者だけでは表明しにくい訓練需要を集約し、受講時間や費用、職場の理解、代替要員の確保、学んだ成果の処遇への反映といった、訓練を実際の受講につなげ、その成果を活用するための条件を整えるよう働きかけうる。しかも、こうした条件を労使交渉や社会政策の課題として扱えることに労働組合の強みがある。とりわけ雇用が流動化し、企業が長期的な人材育成を従来どおりには担いにくくなる局面では、「働くことそのものの本質に労働組合がどう関わっていくのか」が問われる。職業アカデミーは、この役割を産業別組織として担おうとした事業であった。

本章は、以下の四段階で検討する。第一に、電機連合自身が 2011 年に実施したアンケート・ヒアリング調査（以下、再構築調査）に基づき、職業アカデミーの活用が広がりにくかった背景を整理する（2 節）⁶²。第二に、ナショナルセンターとして関連機関・制度を通じて職業能力開発支援を展開する NTUC（National Trades Union Congress：シンガポール全国労働組合会議）を取り上げ、職業アカデミーとの機能的な対応関係を整理する（3 節）⁶³。第三に、NTUC が各機能を制度的・組織的な導線を通じて実際の利用へ結びつける仕組みを考察する（4 節）。第四に、AI の導入・普及に伴う職務変化を踏まえ、労働組合が企業横断的な人材育

⁶² 電機連合から「第 60 回定期大会（2012 年） 総合資料（その 4）『電機産業職業アカデミー』に関するアンケート・ヒアリング調査結果」をご提供いただいた。開始後約 7 年を経た「電機産業職業アカデミー」の取り組みを総括し、見直し・再構築の方針策定に向けて加盟組合の実態と要望を把握する目的で実施された調査である。

⁶³ NTUC は全セクターを横断的に代表する中核的なナショナルセンターであり、2024 年 11 月の調査時点で会員数は 130 万人超であった（2025 年 4 月には 140 万人超）。労働力人口と対比すると、会員規模は約 3 割に相当し、加盟組合は 58 組合（2024 年時点）、会員基盤の約 45%は専門職・管理職・エグゼクティブ層（PMEs）である。ただし、この比率は移民労働者および学生会員（student nEBO members）を除いたベースである。NTUC は組合員向けサービスを、職場での権利保護、キャリア・技能形成、就業支援、組合員特典（Protection, Progression, Placement, Privileges の「4 Ps」）の四つの領域に整理している。

成を担う必要性を整理する（5 節）。

これらを通じて、職業アカデミーの到達点と課題を内在的に把握したうえで、NTUC において類似の機能がどのように利用へ接続されているのかを対照的に検討し、日本への含意を引き出す。

NTUC を比較対象とする理由は、労働組合として組合員に職業訓練を提供していることだけでなく、関連機関・制度を通じて職業能力開発支援を展開している点にもある。欧州における労働組合の職業能力開発支援には多様な蓄積があり、労働協約、社会的パートナーシップ、公的職業訓練制度との結合を通じて展開してきた点で、重要な参照対象となる。ただし、本章の関心は、企業別組合を基礎とする日本の労使関係のもとで、企業を越えた訓練機会を実際の利用に結びつける媒介条件にある。日本では、産業別労使が労働協約を通じて企業横断的な再就職・訓練支援を包括的に運営する制度的基盤は相対的に弱い。むしろ日本において企業を越えた職業能力開発支援を実際の利用に接続するには、企業内労使関係を起点としつつ、政府、使用者側（使用者団体・企業）、労働組合が役割を分担する制度的導線が必要になる。

この点で、シンガポールの NTUC は、強固な産業別協約や高い協約適用率を前提とする労使自治型の仕組みとは異なり、政労使三者協調の枠組みのもとで、企業・職場レベルの訓練需要を継続教育訓練、職務再設計、就職支援などの全国的な支援機能へ接続する仕組みを形成しており、対照事例として有効である。日本では一般にナショナルセンター、産業別組織、企業別組合が階層的に積み重なるのに対し、シンガポールでは、産業別組合も大企業の企業単位組合（ハウス・ユニオン）も、ナショナルセンターである NTUC に直接かつ並列的に加盟している。産業別組合は存在するが、日本の産別組織のように企業別組合を束ねる中間団体は一般には置かれず、全体として階層性が弱く、相対的にフラットな構造と捉えられる⁶⁴。

さらに NTUC では、Company Training Committee（CTC：企業内訓練委員会）という、企業単位で訓練と変革を媒介する労使共同の仕組みが設けられている。CTC は、企業・職場レベルの課題や訓練需要を把握し、それを企業変革や職務再設計に接続する入口として機能する。したがって NTUC は、企業・職場レベルの労使関係を起点に訓練需要を掘り起こし、それを企業横断的な訓練・雇用支援へ接続している点で、職業アカデミーと対照する意義がある⁶⁵。

ただし、電機連合と NTUC の制度的性格には大きな差異があり、両者の事業展開を単純に比較することは適切ではない。本章では、両者の対照を通じて、職業アカデミーがより広く活用されるうえで必要であった制度的・組織的媒介条件を検討する。

⁶⁴ 産業別組合と企業別組合（ハウス・ユニオン）は加盟組合として NTUC に直接加盟する。一方、専門職・管理職層（professionals, managers and executives：PMEs）の関与経路は二つある。一つは、PME を対象とする労働組合に加入し、NTUC に直接所属する経路である。もう一つは、エンジニア協会などの専門職団体（労働組合ではない職能団体）を介する経路であり、この場合は NTUC と提携する当該団体を経由した間接的関与となる。

⁶⁵ 電機連合もこれまで、キャリア形成支援に関する労使協議を労働協約上の要求として度々掲げてきた。

なお、本章は資料分析とヒアリングを組み合わせた事例研究である。電機連合については、同連合が 2011 年に実施したアンケート・ヒアリング調査（再構築調査）を、同事業の見直し過程を検討するための主資料として用い、JILPT が 2023 年 1 月 31 日に実施したヒアリング（電機連合へのヒアリング調査）により、事業終了後の状況と資料の解釈を補完する。NTUC については、2024 年 11 月 28 日に実施したヒアリング（NTUC へのヒアリング調査）および提供資料に基づき、職業能力開発支援の提供経路と運用実態を把握する⁶⁶。

2. 電機連合「職業アカデミー」

2.1 事業設計と実施内容

職業アカデミーは、1990 年代後半から 2000 年代初頭にかけて電機産業において顕在化した構造転換を背景に構想された。グローバル競争の激化や海外生産の拡大を受けて、多くの企業では事業再編と雇用調整が進み、成果主義的な人事・処遇制度への移行も進んだ。こうした状況のもと、組合員が自らのキャリアをどのように形成していくのか、また労働の価値をどう高めていくのかが課題となっていた。職業アカデミーは、こうした課題意識のもと、組合員が自身の職業能力を把握し、学習機会やキャリア相談を活用しながら、継続的な職業生活を主体的に設計できるよう支援する産業別組織の事業であった。

電機連合は、中央職業能力開発協会（JAVADA）の協力を得て、2003 年 10 月に職業アカデミーを開始した。同事業は、賃金、労働時間、雇用維持を中心としてきた従来の組合活動に、個々の組合員の能力開発とキャリア形成を支援する機能を組み込む試みであった。

職業アカデミーは、主に四つの機能から構成された。第一に、2004 年 10 月にキャリアデザインセンターを設置し、キャリアカウンセリングの専門家による電話相談を開始した。当初は組合員本人を対象としたが、2006 年度から対象を配偶者・子どもにも広げた。

第二に、中核機能として、大手企業の社内研修講座を加盟組合員に開放した。開始当初は電機大手 14 社の研修講座が提供され、対象分野は、ものづくり、生産技術、品質管理、SE、IT、デジタル技術、ネットワーク、営業、経営・マネジメント、経理、法律、特許、ISO など多岐にわたった⁶⁷。

第三に、加盟組合が組織されている企業の通年採用・キャリア採用などの求人情報を一覧で確認できるよう、各社の採用ページへのリンクを集約したウェブページを整備し、産業内の求人動向を把握しやすくした⁶⁸。

第四に、加盟組合でキャリア形成支援を担うキャリア開発推進者の養成を進め、3 年間で

⁶⁶ NTUC へのヒアリング調査は、NTUC 国際・戦略的パートナーシップ部副部長の Frederick Ho 氏の協力を得て実施した。

⁶⁷ 14 社は松下電器（現パナソニック）・日立製作所・富士通・東芝・NEC・三菱電機・三洋電機・シャープ・松下電工・富士電機・沖電気工業・パイオニア・CSK・神鋼電機（現シンフォニアテクノロジー）である。

⁶⁸ 電機連合へのヒアリングでは、この採用情報提供は労働移動を積極的に促進するものではなく、人員整理等で企業を離れざるを得ない労働者を同じ産業内で受け止められないか模索するための安全網であったという。

600 人の育成を目標に掲げた。

これらの機能は、相談窓口、研修受講機会、採用情報、キャリア開発推進者養成を結びつけ、主として企業内で行われてきた能力開発を、産業別組織が企業横断的に支える仕組みとして構想された。電機連合はさらに、2004 年の労働協約改定の取り組み方針にキャリア開発支援に関する労使協議の場の設置を掲げるなど、研修メニューの提供にとどまらず、産業別組織によるキャリア形成支援を労使の取り組みにも落とし込んだ点が、職業アカデミー構想の特徴であった。

2.2 再構築調査が示す活用状況と広がりにくさの背景

職業アカデミーの見直しが課題となった 2011 年度に、電機連合は、開始から 7 年余りの取り組みを検証するため、アンケート調査とヒアリング調査を実施した⁶⁹。本節では、これらの調査結果に基づき、職業アカデミーの利用実態と、その利用が十分に広がらなかった要因を検討する⁷⁰。

これらの調査からまず浮かび上がるのは、理念への高い支持と実際の利用との乖離である。「組合員一人ひとりのキャリア開発を支援する」という理念については、84.1%が「必要と思う」または「ある程度必要と思う」と回答している。また、実施された研修への評価も高く、キャリアデザイン研修を実施した組合における参加者アンケートでは、「好評だった」「ある程度好評だった」の合計が 91.7%に達している。

しかし、この高い支持と評価は、必ずしも実際の利用には十分結びついていなかった。四つの機能の活用状況をみると、取り組み率が最も高いキャリア開発推進者養成でも 22.8%にとどまり、キャリア電話相談の利用促進は 10.8%、大手企業研修講座の受講促進は 8.4%、採用情報提供への取り組みは 5.1%にとどまった。また、キャリアデザイン研修を「現在も継続して実施している」組合も 7.2%であった。以上から、活用が広がりにくかった背景には、理念や内容そのものへの評価の低さというよりも、制度を組合員の実際の利用に結びつけるうえで、いくつかの課題があったことがうかがえる。以下では、調査結果をもとに、この点を五つの論点に整理して検討する。

第一に、企業外研修の受講動機を形成することが容易ではなかった。大手企業研修講座の受講促進に取り組んだ組合は 8.4%にとどまり、取り組まない理由として「会社が提供する研修で十分だと思う」が 26.3%を占めた。今後の受講支援は不要と回答した組合では、「他社の講座の受講は現実的でない」「(人材育成は) 会社がやるべき」がいずれも 42.1%にのぼった。背

⁶⁹ 再構築アンケートは 2011 年 9 月から 11 月、ヒアリングは同年 11 月から 2012 年 1 月に行われた。調査対象 594 組合のうち 333 組合から有効回答を得ており、回収率は約 56.0%である。有効回答は、政策委員組合 27 組合と政策委員組合以外の 306 組合で構成される。政策委員組合とは、電機連合の政策審議を担う政策委員会に委員を送り出す大手電機メーカーを中心とする中核組合であり、それ以外は主に中堅・中小企業の組合である。

⁷⁰ ここで示す数値は主に単組単位の取り組み状況であり、個人受講率そのものではないが、制度が現場で活用される度合いを把握する手がかりになる。

景の一つに、階層別研修を実施する企業が 76.9%、自己啓発制度を設ける企業が 62.8%に達するなど、企業内の仕組みが相当程度整備されていた実態がある。各社研修は自社の事業や職務に即して設計されており、他社研修を受ける具体的なメリットや活用場面は見えにくい。再構築ヒアリングでも、ある組合から「あってもいいが、なくても困らない」という趣旨の意見が示された。受講目的と成果の活用先が明確にならない限り、受講の動機は形成されにくい⁷¹。

第二に、費用・時間・場所といった参加条件が利用を左右していた。大手企業研修講座の受講促進に取り組まない理由として、「費用や時間面で利用しないと思う」を挙げた組合は 31.3%であった⁷²。受講促進に取り組んだ比率を組合規模別にみると、99 人以下では 2.2%、5,000 人以上では 25.0%であり、規模が大きい組合ほど取り組みやすい傾向があった。研修は首都圏を中心に開催されており、地域によっては参加しにくいいため、地方開催やインターネットの活用を求める声もあった。また、課題として「開催日程の確保が困難」25.0%、「会場施設や費用面の捻出が困難」20.8%が挙げられた。再構築ヒアリングでも、1泊2日で金・土曜日に開催される場合は休暇取得が必要になるとの指摘があった。したがって、勤務時間との調整、費用負担、開催地域など、参加条件の整備状況が利用を左右していた。

第三に、現場で利用を広げる担い手の専門性が十分に確立されていなかった。キャリア開発推進者養成では、推進者の活動上の問題点としてスキル・知識の未熟さが最も多く挙げられ、キャリアデザイン研修の企画・運営で 53.9%、自前のキャリア開発推進者の育成で 55.3%、キャリア相談で 52.6%を占めた。いずれの活動でも上位を占めており、専門性の不足は推進者の活動全般に共通していた。キャリア相談を実際に受け付けた組合に限ってみても、相談に応じるうえでの課題として「キャリア開発全般の専門的知識が不足している」を挙げた組合が 6 割強に達し、最も多かった。さらに、自由記入意見では、推進者養成講座が正式な資格ではないため、責任あるサービスの提供につなげにくいという声もあった。これらは、推進者を初期養成するだけでは専門性を確保できないことを示しており、専門性を継続的に担保する仕組みが課題として残った⁷³。

第四に、仕組みの存在や利用方法に関する情報が、すべての単組に十分に浸透していたわけではなかった。大手企業研修講座の受講促進に取り組まない理由として「電機連合にあること

⁷¹ 電機連合へのヒアリングでは、企業外研修について次の点が指摘された。第一に、各社の研修は自社の社員に必要なスキルを習得させることを目的としており、他社の社員にとっては活用しうる場面が想定しにくく、受講の前提となる動機が形成されにくい。第二に、座学で得た知識を職場で実践する機会や、会社の事業構想や上司の支援と接続する仕組みを欠く場合、受講の成果は実務に反映されにくい。たとえば中小企業の組合員が大手企業の技術講座を受講しても、その内容を新規事業等に展開するよう促す会社・上司の支援がなければ、習得した知識は活用されないまま終わる。第三に、競合企業間ではコア技術を開示・教授しにくいという供給側の制約が存在する。第四に、現在求められているのは各社の既存事業に基づく研修にとどまらず、既存の事業領域には存在しない研修であるとの認識も示された。

⁷² 電機連合へのヒアリングでは、大手企業研修講座の受講に伴い、2泊3日の技術研修の受講料が10万円を超え、場合によっては数十万円となる例があり、研修所への移動・宿泊、上司の承認、有給休暇の取得、個人負担か会社負担かの調整が、特に中小企業の組合員にとって高いハードルであったとの指摘があった。

⁷³ 電機連合へのヒアリングでは、当時の推進者研修は自身の経歴の棚卸しを行うマインド研修的な性格が強かったと振り返られた。今後は、一企業内にとどまらない視点から、技術変化や労働市場の変化を踏まえて何を学ばべきかを助言できる担い手が求められるが、そうした人材の育成は非常に難しいとの認識が示された。

を知らなかった」が 22.4%、「どのような講座があるかわからなかった」が 24.7%を占め、制度の認知だけでなく、内容の理解にも課題があった。各社のニーズに応じて内容を組み立てる「オーダーメイド研修」では、「あることを知らなかった」が 44.7%にのぼり、会社へ「紹介した」組合は 11.1%にとどまった。同様に、採用情報の提供やキャリア電話相談でも、仕組みの存在や情報の所在を知らなかったとする回答が 2~4 割を占めた。研修メニューを一覧化して配布することは、事業開始時点では現実的な方法であったが、それだけでは継続的な周知・利用促進の仕組みとして十分ではなく、利用につなげる追加的な導線が必要であったと考えられる⁷⁴。

第五に、採用情報の提供は、労働移動への慎重な受け止めから、その利用が限定的であった(5.1%)。「組合が転職支援すると誤解されそう」とする回答が 35.1%にのぼった。自由記入欄では、中小企業から大手企業への人材移動は想定しうるが、逆方向は想定しにくく、「アンフェアとしか言いようがない」とする組合もあった。送り出し側の単組にとって、他社の採用情報を組合員に示すことは、組合本来の役割になじみにくい取り組みであった。

以上の五点はいずれも、事業内容の善し悪しというより、制度上用意された機能を、組合員による受講・相談や学習成果の職場での活用へと接続する条件にかかわる。再構築調査から確認できるのは、(1) 企業外研修を受ける動機・必要性が単組や組合員に共有されにくかったこと、(2) 費用・時間・開催地といった参加条件が利用を左右したこと、(3) 推進者の専門性が十分に確立されなかったこと、(4) 仕組みの存在や利用方法を単組に十分周知するには、さらなる工夫を要したこと、(5) 労働移動への慎重な受け止めが採用情報提供機能の利用を限定的なものにしたこと、の五点である。

3. シンガポール NTUC の職業能力開発支援(職業アカデミーとの機能的対応)

第 2 節では、職業アカデミーの利用が広がりにくかった要因を五つの論点に整理した。本節では、これを踏まえ、職業アカデミーと NTUC の職業能力開発支援との機能的対応関係を整理する。両者は、個人へのキャリア相談、企業を越えた訓練機会への接続、就職・労働移動の支援、職場における能力開発の媒介という四つの機能領域において対応づけられる(図表 7-1)。NTUC 本体および関連機関による職業能力開発支援は、これらの機能面において、電機連合が職業アカデミーを通じて構想した取り組みと大きく重なっている。

⁷⁴ 電機連合へのヒアリングでは、研修メニューを集約・冊子化し、加盟組合に提供する実務が、産別の限られた体制で担われていたことが説明された。専門家に委託すれば職場の実態を把握しにくい一方、自前で担えば運営の負担が重くなるため、いずれの方法にも難点があった。

図表 7-1 職業アカデミーと NTUC の職業能力開発支援の機能的対応

機能領域	電機連合「職業アカデミー」 (2003～2012 年)	NTUC
個人へのキャリア相談	キャリアデザインセンターによる 専門家の電話相談	e2i (雇用・就業支援機関) のキャリア コーチング (2008 年～)
企業を越えた訓練機会	大手企業の社内研修講座を加盟組 合員に開放	NTUC LearningHub (継続教育訓練機 関) が企業横断的に訓練を供給 (2004 年法人化)
就職・労働移動の支援	加盟企業の採用情報へのアクセス 提供	e2i の職業紹介・ジョブマッチング、 JSC (受け入れ・送り出し企業のネット ワーク) による離職前マッチング (2020 年～)
職場における能力開発 の媒介	キャリア開発推進者の養成 (個人 支援と会社への働きかけを兼務)	個人支援を e2i、職場調整を CTC (企 業内訓練委員会、2019 年～) に機能分 化

第一に、個人へのキャリア相談である。職業アカデミーでは、電機連合が契約したキャリアカウンセリングの専門家が、キャリアデザインセンターを通じて組合員の電話相談に応じていた。これに対し、NTUC の雇用・就業支援機関である e2i (Employment and Employability Institute) では、キャリアコーチが個人の資格・スキルセット・関心分野を評価し、訓練講座の選択、履歴書作成、面接準備などを含むキャリアコーチングを提供している⁷⁵。いずれも、個々の組合員・労働者のキャリア選択を、労働組合の専門的相談機能を通じて支援する点で共通する。

第二に、企業を越えた訓練機会への接続である。職業アカデミーは、加盟する大手企業の社内研修講座を開放し、組合員が自社以外の研修を受講できる仕組みを整えた。NTUC は、傘下の社会的企業である NTUC LearningHub が、働く人の生涯にわたるエンプロイアビリティの向上を目的に、主要な継続教育訓練機関として企業横断的に職業訓練を供給している⁷⁶。訓練供給の構造は異なるが、企業横断的に利用できる訓練機会を労働組合が用意する点は共

⁷⁵ e2i のキャリアコーチは、NTUC 傘下の e2i に所属する専門職員である。利用者一人ひとりにコーチが割り当てられ、資格・スキル・関心分野の評価に基づいて、受講すべき講座の選択、履歴書作成、面接準備などを助言する。相談は対面のほか電話・ビデオ通話でも行われる。

⁷⁶ NTUC LearningHub は、NTUC 傘下の社会的企業で、シンガポールを代表する継続教育訓練機関である。前身は 1982 年設立の「NTUC コンピュータ訓練センター」(NTUC 内部の訓練部署) で、当初は基礎的なコンピュータ技能の習得を担っていた。2004 年に、それまでのような基礎技能にとどまらない幅広いスキル形成を支援するために法人化された。

通する。

第三に、就職・労働移動の支援である。職業アカデミーが加盟組合企業の採用情報へのアクセスを提供したのに対し、NTUC では e2i が職業紹介・ジョブマッチングを担う。とりわけ、2020 年のコロナ禍を機に設けられた Job Security Council (JSC) は、人を雇いたい「受け入れ企業」と、人員整理を迫られる「送り出し企業」のネットワークを形成し、求人情報と、まもなく失われる職の情報の双方を把握して、労働者を離職に至る前の段階で求人マッチングする取り組みである⁷⁷。産业内・労働市場内の労働移動を労働組合が下支えする発想は、両者に共通している。

第四に、職場における能力開発の媒介機能である。職業アカデミーが養成しようとしたキャリア開発推進者は、組合員への気づきの提供、キャリアデザイン研修・相談などを通じた個人支援、教育研修制度の整備に向けた会社への働きかけを併せ持つ存在であった。NTUC でも、個人支援と職場調整の担い手は分化しているが、労働組合側に立つ担い手が職場の訓練課題の把握と調整に関与する。個人へのキャリア支援は主として e2i のキャリアコーチが担い、職場での訓練ニーズの把握と労使調整は、企業ごとに設けられる CTC が担う。CTC では、組合リーダーや労働者代表が経営側と協働し、職場に近い立場から労働者層ごとの訓練ニーズやギャップを把握し、必要に応じて e2i や訓練機関等とも連携しながら、企業の将来設計、職務再設計、技術導入に即したリトレーニングを組み立てる⁷⁸。担い手の配置には差があるが、職場内で能力開発を媒介する担い手を労働組合側が組織する点で、両者は重なる。

以上のように、電機連合の職業アカデミーと NTUC の職業能力開発支援は、個人相談、企業外訓練への接続、労働移動支援、職場内における能力開発の媒介という四つの機能領域で比較できる。ただし、機能が類似していても、それが同じように実際の利用へ結びつくとは限らない。重要なのは、それらの機能が、個人、企業、職場、労働市場のどの場面で、どのような制度的・組織的な導線を通じて実際の利用につながっているかである。次節では、この点を第 2 節で整理した五つの制約に対応させて検討する。

4. なぜ NTUC では五つの制約が表面化しにくいのか

第 3 節でみたように、NTUC の職業能力開発支援は、職業アカデミーが構想した四つの機能と大きく重なっている。にもかかわらず、第 2 節で整理した五つの制約は、NTUC では同じ形では現れにくい。本節では、その理由を制約ごとに検討する。結論を先に述べれば、NTUC の特徴は、個々のサービスを巧みに設計した点だけにあるのではなく、企業外での技能形成を必要とする労働市場構造、SkillsFuture を中心とする国家主導の職業能力開発制度、政府・企業・NTUC が分担する財源という基盤が整い、e2i や JSC といった、組合本体とは別建ての

⁷⁷ JSC は、e2i が運営するプログラムの名称であり、組織・団体名ではない。

⁷⁸ CTC は、個々の企業内に労使協働で設置される訓練委員会で、NTUC が近年推進している仕組みである。NTUC へのヒアリングでは、CTC が「インダストリー 4.0、AI、自動化への移行に際して、労働者を置き去りにしないための仕組み」として示された。

支援枠組みが、相談、訓練、就職支援、職場内での能力開発の媒介を実際の利用へと接続している点にある。

検討に入る前に、NTUC の支援が一定規模で利用されていることを確認しておく。NTUC LearningHub は 2004 年の法人化以降、3 万 4,000 を超える組織を支援し、1,000 を超える講座を通じて延べ 320 万件にのぼる研修機会を提供してきた⁷⁹。e2i が運営する JSC は、2020 年 2 月の発足以降、11 万人を超える労働者を新たな職に結びつけてきた⁸⁰。CTC の設置は 2019 年に始まり、2026 年 5 月時点で設置数は 3,800 を超え、関連プロジェクトや訓練の受益者は 30 万人超に達している⁸¹。以下では、こうした利用を可能にしている条件を、五つの制約に即して検討する。

第一に、企業外研修の受講動機をめぐる制約である。職業アカデミーでは、各社研修を相互に開放しても、現場では「会社研修で十分」と受け止められ、他社研修を受ける理由が見えにくかった。この制約の背景には、日本の長期雇用・企業内育成・新卒一括採用を柱とする雇用慣行がある。一つの企業で職業生活を完結させる前提のもとでは、職業能力は自社で通用すれば十分とされ、企業を越えて通用する能力を求める動機が個人の側に生じにくい。

シンガポールでは、この制約は相対的に表面化しにくい。労働市場では、日本に比べて職務単位での移動が想定されやすく、2025 年には居住者就業者の 6.2%が過去 1 年間に転職しており、転職した 25～64 歳のフルタイム被用者のうち約 6 割で実質所得が 5%以上増加している⁸²。そのため、企業を越えて通用するスキルの必要性が個人にとって相対的に理解されやすく、研修も、現在の職務、次の職務、あるいは成長分野への移動に必要なスキルを獲得できるかどうかという基準で選ばれやすい。

第二に、費用・時間・場所の制約である。職業アカデミーでは、受講費や移動・休暇の負担、開催地の首都圏への偏在が研修利用を妨げた。NTUC では、公的助成、組合補助、企業向け支援を組み合わせることによって、この制約が緩和されている。個人向けには、25 歳以上のシンガポール市民に付与される SkillsFuture Credit が用意されており、SSG (SkillsFuture Singapore) ⁸³の助成対象講座では、対象者・講座に応じて受講料の補助が適用される。さらに、NTUC 組合員は、政府補助後の自己負担分について、Union Training Assistance Programme (UTAP : 組合員訓練支援制度) により一定割合の補助を受けられる⁸⁴。企業が従

⁷⁹ NTUC LearningHub (2025)を参照。

⁸⁰ National Trades Union Congress (2025)を参照。

⁸¹ National Trades Union Congress (2026)を参照。

⁸² Manpower Research and Statistics Department, Ministry of Manpower (MRSD, MOM) の Labour Force in Singapore 2025 によれば、2025 年に過去 1 年間に職を変えた居住者就業者の比率は 6.2%であった。また、過去 1 年間に職を変えた 25～64 歳のフルタイム居住者被用者のうち、約 6 割で実質所得が 5%以上増加した。

⁸³ シンガポール人材省は、SkillsFuture Singapore (SSG) と Workforce Singapore (WSG) を統合し、2026 年 7 月 1 日に Skills and Workforce Development Agency (SWDA) を設立した。本章の SSG に関する記述は、調査時点の制度に基づく。Ministry of Manpower, Singapore (2026)を参照。

⁸⁴ UTAP は、NTUC 組合員を対象に、政府補助後になお残る訓練費の自己負担分を一部補助する制度である。たとえば、表示価格 1,000 シンガポールドルの SSG 支援講座について政府補助が 70%適用される場合、自己負担は 300 シンガポールドルとなる。NTUC 組合員は、政府補助後の自己負担分について UTAP による補助を申請

業員に訓練を受講させる場合には、中小企業向けの **Enhanced Training Support for SMEs (ETSS)** など、企業側の費用負担を下げる仕組みもある⁸⁵。

開催面では、シンガポールが都市国家であるため、日本のような広域的な地域格差はそもそも生じにくい。その利点に加えて、**NTUC LearningHub** は島内各地に 12 の拠点を構え、対面講座だけでなく、講師によるライブ配信型オンライン講座や非同期型オンライン学習も提供しており、受講場所・時間の制約をさらに緩めている⁸⁶。

もっとも、勤務時間との調整という制約はなお残る。訓練のために職場を離れられるかどうかは、最終的には職場の人員配置や上司・会社の判断に左右されるからである。ただし、この点についても、政府の訓練支援制度には緩和策が用意されており、対象講座・対象者には訓練手当が支給され、企業に対しては、従業員が **SSG** 支援講座を受講する間の人件費の一部を補填する **Absentee Payroll Funding** が用意されている。したがって、時間制約そのものが消えるわけではないが、個人だけに負担を集中させない制度設計が採られている。

第三に、担い手の専門性の制約である。職業アカデミーは、組合員のキャリア形成を支える担い手として、キャリア開発推進者を養成しようとした。推進者は、組合員への気づきの提供や相談、キャリアデザイン研修、会社への働きかけを担う存在として構想されたが、その専門性を継続的に高め、資格・認証によって制度的に裏づける仕組みは十分でなかった。

NTUC では、専門性を要する個別相談は、まず **e2i** の専門職であるキャリアコーチが担っている。さらに 2017 年からは、専門職だけに委ねるのではなく、組合・地域・教育機関・業界にまたがるネットワークからキャリア支援の担い手を育てる **U Career Network** を通じて、支援の裾野を広げている。この仕組みでは、常勤の **Employability Coaches** (雇用支援コーチ) に加え、パートタイムの **Associate Coaches** (アソシエイト・コーチ)、就業・訓練資源への接続を担う **Employability Ambassadors** (雇用支援アンバサダー)、業界経験に基づき助言する **Industry Mentors** (業界メンター) を広く配置している。このうち、個別相談や求職支援の中核を担う **Employability Coaches** と **Associate Coaches** には、**e2i** の **Practicing Employability Coach (PEC) Framework** に基づく訓練を受け、**e2i** による実務認証 (PEC) を取得すること

できる。**UTAP** は自己負担分の 50%を、年 250 シンガポールドル (40 歳以上は 500 シンガポールドル) を上限に補助する。したがって、40 歳以上の組合員が条件を満たして修了すれば、150 シンガポールドルが還付され、実質負担は 150 シンガポールドルとなる。なお、**SkillsFuture Credit** に残額があれば、自己負担分の決済にも充てられる。

⁸⁵ **Enhanced Training Support for SMEs (ETSS)** は、**SSG** による中小企業向けの訓練費助成制度であり、対象となる中小企業が従業員を **SSG** 支援講座に派遣する場合、受講料について最大 90%の補助を受けられる。対象企業は、シンガポールで登録・設立され、雇用規模 200 人以下または年間売上高 1 億シンガポールドル以下の企業である。

⁸⁶ **NTUC LearningHub** は、教室に集まって受ける対面研修に加えて、三種類のオンライン学習を用意している。一つは、講師がインターネット上でリアルタイムに教えるライブ配信型の講座 (**Virtual Live Classes**) である。もう一つは、あらかじめ録画された教材を、受講者が都合のよい時間に自分のペースで学ぶ形式 (非同期型オンライン学習) である。さらに、受講者が学びたい内容を自分で選び、短い教材を必要なときに利用して学べるオンラインの学習基盤 (**Learning eXperience Platform : LXP**) も備える。いずれも、決まった日時や場所に縛られずに受講できる点に特徴がある。オンライン提供の拡大は対面拠点の再編を伴っており、たとえば **NTUC Trade Union House** (プラスバサ通り) の拠点は 2026 年 7 月末に研修拠点の役割を終えるという。

が求められる⁸⁷。

第四に、周知・媒介の制約である。職業アカデミーでは、研修や仕組みの存在を知らない組合が多く、研修メニューの一覧を配布するだけでは利用に結びつかなかった。NTUC の場合、専門の広報部門を備え、機関誌や SNS などの各種媒体を通じて継続的に発信しているのに加え、情報提供が利用過程そのものに埋め込まれている。たとえば、e2i でキャリア相談を受ければ、コーチングの過程で訓練講座や求人情報に接続され、UTAP による補助を申請する過程では対象講座や費用補助の情報に接する。こうして制度情報が相談・申請・受講・就職支援という具体的な場面のなかで届くことが、実際の利用への接続を強めている。

第五に、採用情報の提供をめぐる制約である。職業アカデミーでは、組合が他社の採用情報を組合員に示すこと自体が、雇用を守るべき組合が転職を斡旋しているかのように受け取られかねない。そのため、組合本来の役割になじみにくいと受け止められた。

シンガポールの組合も、人員整理に直面すれば、まず雇用維持を追求する点是不変である。異なるのは、雇用維持が難しい局面での移動・再就職支援を、組合本体が直接担うのではなく、e2i の職業紹介機能や、e2i が運営する JSC という別建てのプログラムに接続できる点である。e2i は NTUC 傘下の機関ではあるが、企業内労使関係の外に置かれた全国的な支援インフラとして機能する。したがって、組合が雇用や退職条件をめぐる交渉する一方、移動・再就職支援はこれらの枠組みに委ねられるため、組合自身が直接の転職斡旋主体になるわけではない。このため、組合が他社への移動に関わっても、役割上の齟齬が生じにくい。

以上をまとめれば、NTUC と職業アカデミーの違いは、機能の有無ではなく、機能を実際利用に結びつける制度的基盤の差にある。第 3 節でみたように、両者が構想した機能そのものは大きく重なる。差異は、その機能を成り立たせる基盤の二つの側面にある。

一つは、キャリアをどこで展開するかという前提である。職業アカデミーが展開された当時の日本では、正社員を中心として職業生活を企業内で完結させる発想がとりわけ強かったのに対し、シンガポールでは職務を単位として労働市場を通じてキャリアを展開することが想定されている。第一の制約、すなわち企業外研修の受講動機をめぐる制約が同じ形では現れにくいのは、この前提の違いによる。

もう一つは、利用に必要な条件を誰が継続的に整えるかという、資源と主体の問題である。費用負担、専門的な担い手の育成、制度情報の媒介、求人情報と人員整理情報の接続といった条件は、いずれも個々の組合の運用努力だけで安定的に担い続けられるものではない。NTUC では、これらの負担は、国家的スキル制度、政府財源、企業向け支援、組合財源、専門実施機

⁸⁷ U Career Network は、NTUC・e2i が 2017 年に立ち上げたキャリア支援ネットワークであり、Employability Coaches、Associate Coaches、Employability Ambassadors、Industry Mentors の四類型から構成される。Employability Coaches と Associate Coaches は PEC Framework に基づく訓練・認証の対象となり、Ambassadors と Industry Mentors は雇用・訓練資源の周知、相談窓口への接続、業界経験に基づく助言を担う。さらに 2025 年 1 月には NTUC Mentors Network が立ち上げられ、1,100 人を超えるメンターが、PME 向け、女性労働者・求職者向け、若年者向けの三つのプログラムを通じてメンタリングを担うようになった。

関、政労使連携の労働市場インフラによって分担され、制度化されている。これに対し、職業アカデミーは、同じ負担を、限られた産別・単組の資源で賄わざるを得なかった。

職業アカデミーの五つの制約は、個別の運用改善だけで解消できるものではない。理念への支持が実際の利用に結びつかなかったのは、相談、訓練、求人情報の提供という各機能を、職場側の需要、費用・時間の調整、専門的支援、労働市場インフラへ接続する制度的導線が弱かったためである。

5. AIによる職務変化と企業横断的人材育成

企業横断的な人材育成は、AIの導入・普及に伴って職務内容や必要技能が変化しつつある現在の日本において、改めて重要な論点となりうる。AIは企業や職種を越えて、AIに関する基礎的知識、データやアルゴリズムに関する理解、生成AIの業務利用に関するリテラシーといった共通の訓練需要を生み出すからである。こうした訓練需要の中心にあるAI関連スキルは、特定企業に固有の技能というよりも、多様な職場で共通して必要とされる基盤的能力としての性格をもつため、企業横断的な訓練供給になじみやすい。

第2節でみたように、職業アカデミーの企業横断的研修では、各社の研修が自社の事業や職務に即して設計されていたため、他社の研修を受講しても、その成果を自社の職務にどのように生かしうるのかを想定しにくかった。これに対し、AIを理解・活用するための基礎的なスキル習得支援（以下、AIスキリング）では、学習内容が汎用的であるため、企業外で習得した内容であっても、自社の職務に応用できる可能性を比較的に見通しやすく、受講の意味を見出しやすい。もっとも、AIの実際の業務利用は、社内データの取扱い、利用可能なツール、情報管理規程、業務プロセス、職務分担などに左右され、企業外での学習が直ちに職場での活用につながるわけではなく、学習成果を受け止める職場側の仕組みが依然として不可欠である。

また、企業を越えて通用する一般的技能への投資は、人材流出への懸念から個別企業では過小になりやすい。近年の労働移動の活発化は、個人の学習動機を高める一方で、人材流出リスクを通じてこの過小投資の傾向を強めうるため、訓練の担い手を個別企業に限定しない企業横断的な補完の必要性を高める。この点、産業別労働組合であれば、訓練を受けた人材が個別企業を離れても産業内にとどまる限り投資の意義は失われにくく、費用も加盟組合の間で一定程度分担できるため、一般的技能への投資を担いやすい。こうした産業別労働組合による企業横断的なプログラムは、過小投資を補いつつ、加盟組合に所属する幅広い組合員層に学習機会を提供でき、とりわけ、自社単独では同種の研修を十分に整備することが困難な企業の労働者に対しても学習機会を開きうる。

実際、電機連合は、2025年度のパイロットを経て、マイクロソフトとの協力のもと、企業の枠を越えて、電機・電子・情報関連産業で働く約58万人の労働者を対象に基礎的なAIス

スキリングの機会を提供する取り組みへと拡大しようとしている⁸⁸。これは、個別企業だけでは十分に整備しにくい共通基盤となる学習機会を、産業別労働組合が広く届けようとする試みといえる。

シンガポールの NTUC も、AI による仕事の変化に対し、訓練に加えて職務再設計や仕事への移行支援を組み合わせで対応しようとしている。2026 年に発表された AI-Ready SG は、労働者と企業の双方を支援する取り組みであり、三つの柱から構成される。

第一に、労働者による AI の学習と実践的な利用を支援する。AI 訓練の受講経路を整え、有料 AI ツールの利用料を一部補助し、キャリア・メンタリングを提供する⁸⁹。第二に、AI 導入に伴う職務再設計を支援する。その際、企業内の協議や CTC を通じて、事業変革や職務再設計を進めるとともに、賃上げ、技能手当、キャリア開発計画など、労働者にとっての具体的な成果へと結びつける。第三に、学び直した労働者を次の仕事につなぐ。求人情報、訓練経路、AI を活用した求職支援を組み合わせ、AI によって生まれる新たな仕事への移行を支援する⁹⁰。

日本にとって示唆的なのは、AI-Ready SG の第二の柱である。AI を使える人材を増やすことにとどまらず、AI によって変化する仕事を職場の協議を通じて見直し、その結果を賃金や処遇の改善へ結びつけようとしているからである。AI 導入による生産性向上の成果が労働者に還元されなければ、学び直しへの協力は持続しにくい。その要となるのが、企業ごとに経営側と労働者側の代表が共同で設ける CTC であり、NTUC は、賃上げや技能手当といった労働者にとっての成果を交付要件とする既存の CTC 関連助成を、AI を活用した変革プロジェクトにも適用している⁹¹。

労働組合の強みは、「学び直し」の要請を個人の自己努力に委ねるのではなく、学んだことが職場で活用され、処遇にも反映される仕組みへとつなげていく点にある。産業別組織が整えた企業横断的な学習機会を職場で生かすためにも、単組レベルで、AI によって変化しつつある職務を労使で洗い出し、必要な技能と訓練の優先順位を定める協議の場を設け、その学習成

⁸⁸ 電機連合の AI スキリングは、マイクロソフトが 2026 年 4 月 3 日に発表した対日投資（2026～2029 年、総額 100 億ドル）の人材育成枠の一部として説明されている。同社の発表によれば、電機・電子・情報関連産業の労働者約 58 万人を対象に基礎的な AI スキリングの機会を提供するものである。（Microsoft 2026）。

⁸⁹ 具体的には、NTUC LearningHub が提供する AI 訓練経路、AI ツール利用料の補助、キャリア・メンタリングを束ねる。ツール補助は、所定の AI 講座を修了した組合員が、対象となる有料 AI ツールのサブスクリプション料金について、最大 50% の補助を UTAP を通じて受けられるものである。年間上限は 40 歳未満が 250 シンガポールドル、40 歳以上が 500 シンガポールドルで、2026 年 5 月から 2028 年 4 月まで実施される。

⁹⁰ AI-Ready SG の「橋渡し」の場として、NTUC Career Festival 2026 では 70 社超・5,000 件超の求人を集め、訓練経路、企業変革支援、求人情報を一つの場に統合した。あわせて、求人マッチング、履歴書作成、面接準備などを支援する AI を搭載したセルフサービス型ツール（AI キャリアコーチ）も提供されている。

⁹¹ CTC は、前述のとおり、企業ごとに経営側と労働組合または従業員代表が共同で設け、職場の訓練ニーズを把握して業務変革と一体で人材育成を進める仕組みである。これを支える CTC Grant は、NTUC の実施機関 e2i が運営し、企業の変革プロジェクトや、それに関連する訓練に要する費用の最大 70% を共同負担する。政府は、2022 年に 1 億シンガポールドルを拠出し、2025 年度予算でさらに 2 億シンガポールドルを積み増した。これにより、CTC Grant は計 3 億シンガポールドル規模となった。交付条件として、企業には、対象労働者に対する賃上げ、継続的もしくは一時的な技能手当の支給、またはキャリア開発計画（CDP）の策定のいずれかを実施することが求められる。CTC Grant は職務再設計を支える企業向け助成であり、AI 専用ではないが、AI 関連案件数は 2025 年に前年比で倍増した。

果を、人員配置や職務内容、処遇制度、キャリア開発計画などに結びつけることが求められる。

参考文献

電機連合（2012）「第 60 回定期大会 総合資料（その 4）『電機産業職業アカデミー』に関するアンケート・ヒアリング調査結果」。

Microsoft (2026) “Microsoft deepens its commitment to Japan with \$10 billion investment in AI infrastructure, cybersecurity, and workforce,” April 3, 2026.

Ministry of Manpower, Singapore (2025) *Labour Force in Singapore 2025*.

Ministry of Manpower, Singapore (2026) “Appointment of Inaugural Board for Skills and Workforce Development Agency,” press release, June 24, 2026.

National Trades Union Congress (2025) “5 Years On: NTUC’s Job Security Council to Be Refreshed for a New Era of Work,” *NTUC Official Website*, November 21, 2025.

National Trades Union Congress (2026) “Motion on ‘An Artificial Intelligence Transition with No Jobless Growth’ by Ng Chee Meng, Secretary-General, NTUC; and MP for Jalan Kayu SMC on 05 May 2026,” *NTUC Official Website*, May 5, 2026.

NTUC LearningHub (2025) “Training Emerges as Top Priority for Business Leaders as Advanced Manufacturing Ramps Up Tech Adoption,” press release, November 6, 2025.

JILPT 資料シリーズ No 306
人材育成の社会的基盤を考える

発行年月日	2026年8月31日
編集・発行	独立行政法人 労働政策研究・研修機構
	〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23
(照会先)	研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104