

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な人材育成に着目し、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』.