

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行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続していること、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。

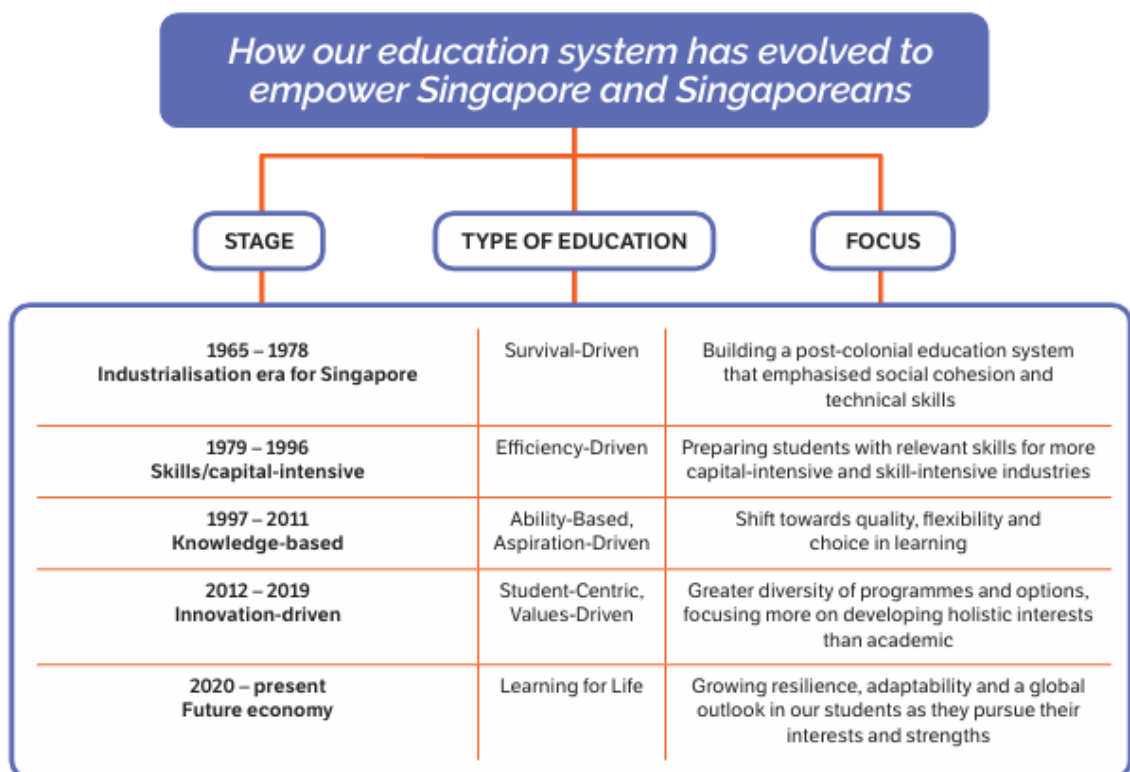
【4 近年の動向と課題】⁴⁰

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、労働市場との統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。

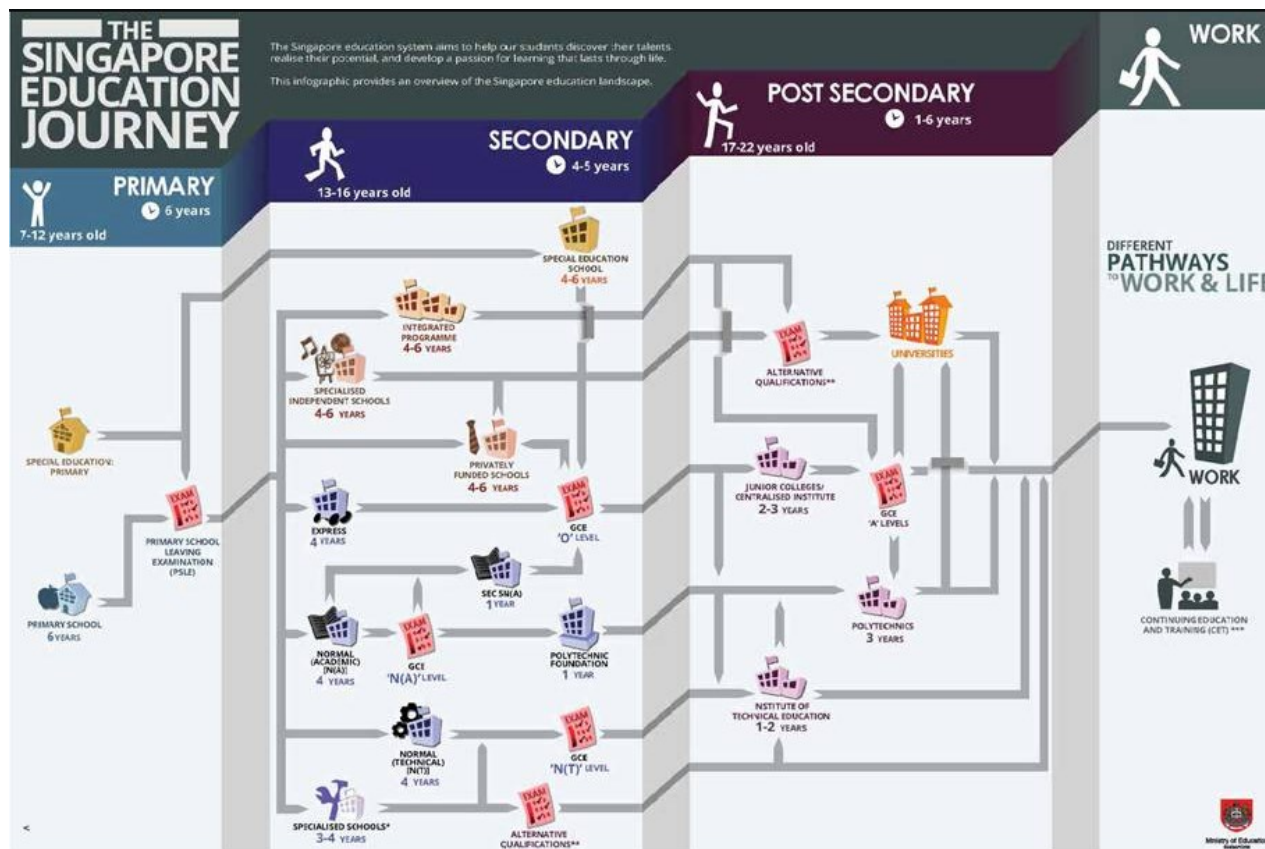
教育は単なる人的資本形成の手段にとどまらず、社会統合と国家建設の中心的装置として機能してきた。

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点

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）

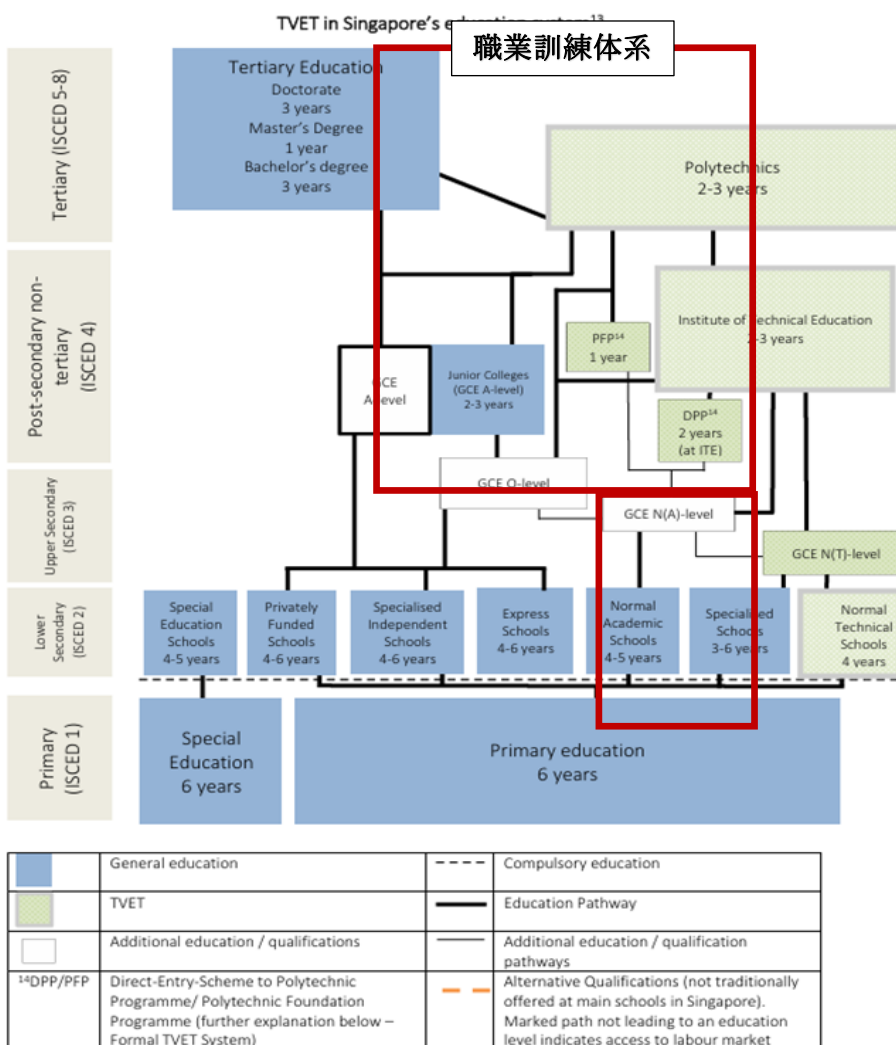
- 政府は労働組合や産業団体と協力して第 2 の柱（民間 CET 機関）を強化し、個々の労働者が補助付きの訓練を直接受けられるよう支援している。現在、公的に認定され

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。

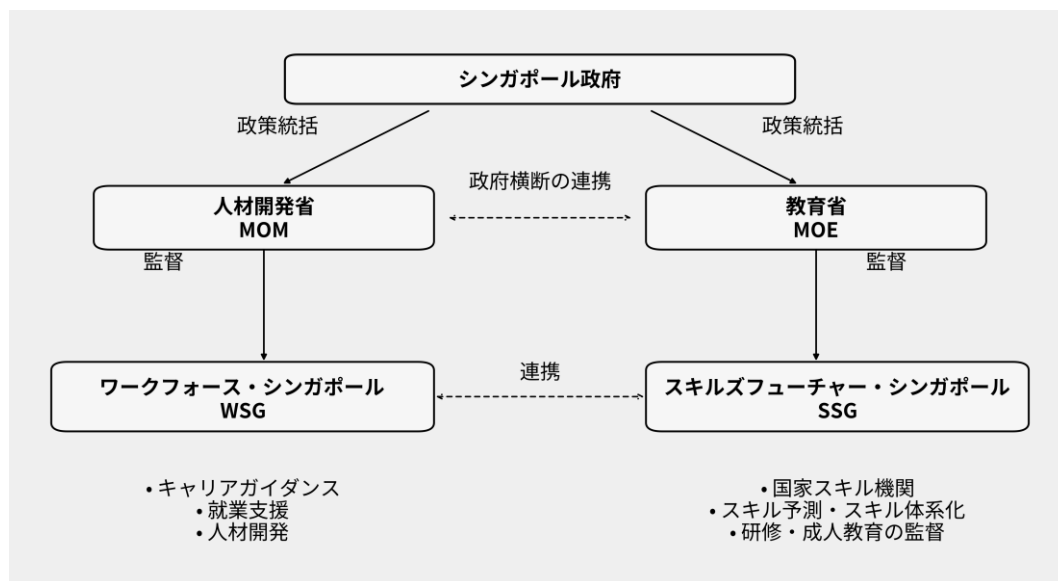
シンガポールの人材開発・職業訓練制度は、前節で述べたとおり、教育制度と密接に連携している。政策の立案と実施は、雇用可能性・就職・キャリア形成などの労働市場における成果を重視しつつ、MOM、教育省（MOE）およびそれぞれの関連機関の協力のもとで進められている。図表6-5はこれらの関係を簡略化して示したものである⁴⁷。政策全体の統括は、省庁横断的な調整のもとで政府が担い、MOMとMOEが政策の方向づけと監督を行っている。実施は、民間事業者（キャリアプランニングの提供者、人材開発コンサルタント、訓練提供者など）や雇用主を含む訓練・キャリア・雇用サービスの生態系を構成する関係者と連携しつつ、WSGとSSG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」ものと定義している。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 コーティ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は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・セクター間にお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、チャンスを活かさない場合は、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

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。