

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經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にも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は変わらない。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

©2026 JILPT