

特 集 3

リスキリングにおける労働組合の役割

なかむら
中村あきえ
天江

●公益財団法人 連合総合生活開発研究所 主幹研究員

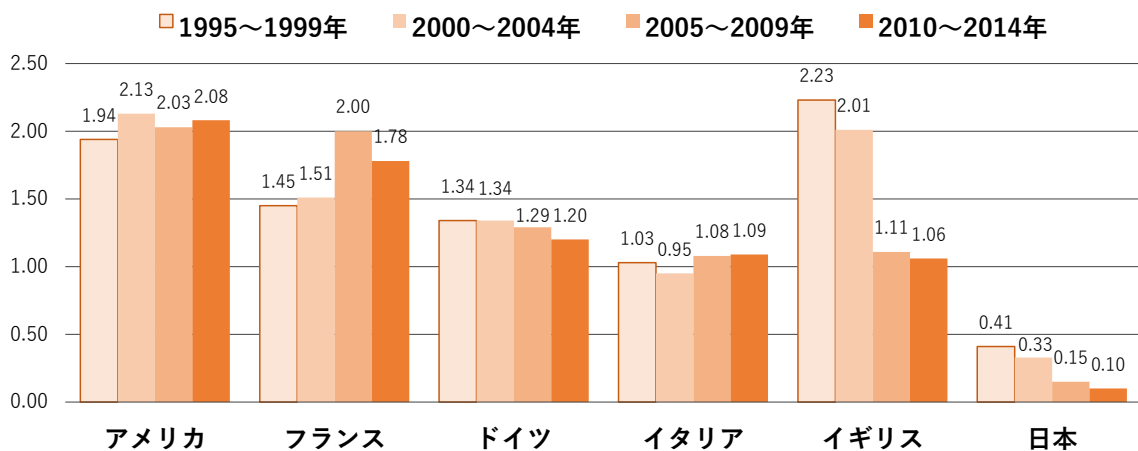
1. 労働組合にとって
重要な課題

個人のキャリアの長寿化と技術革新などの環境変化により、学び直しの重要性が高まっている。2022年に政府がリスキリングに対し5年間で1兆円を投じることを表明し、能力開発施策の拡充に取り組む企業が増えている。では、労働組合はリ

スキリングにどのように取り組んでいくのか。

伝統的な日本的雇用は長期雇用や企業内人材育成で特徴づけられるため、日本企業は従業員の能力開発に積極的に取り組んでいるイメージがあるかもしれない。しかし、図1が示すように、日本は主要先進国のなかで、もともと企業による能力開発投資の規模が非常に小さく、しかも1990年代後半から2010年代前半にかけて能力開発投資規模は縮小している¹。

図1 GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費の割合（単位%）



出所：厚生労働省「平成30年労働経済の分析」より転載

1. 宮川努学習院大学経済学部教授の内閣府「国民経済計算」、J I P データベース、INTAN-Invest database を利用した推計による。

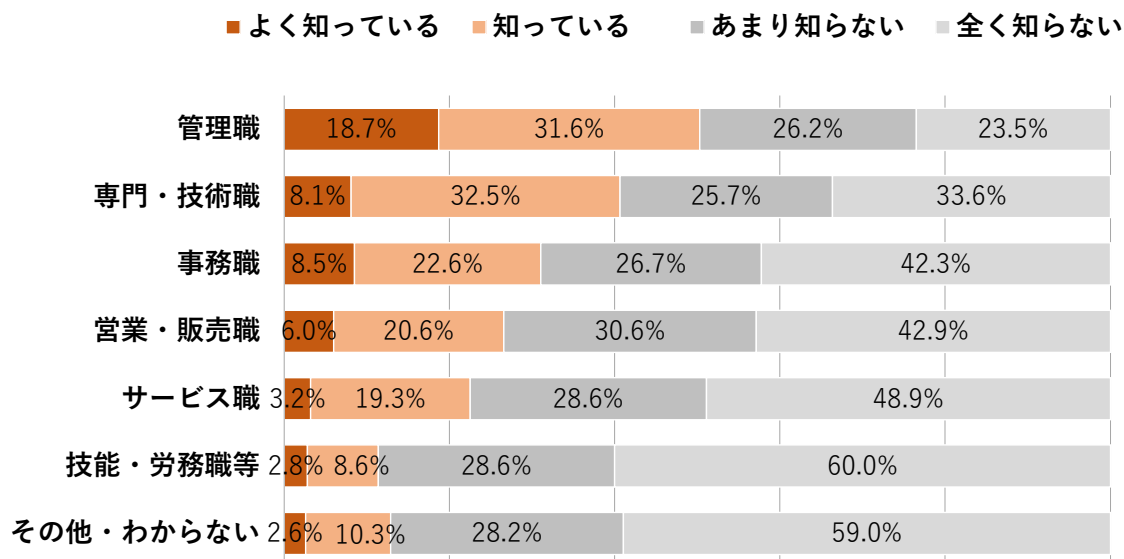
労働組合による能力開発支援の取り組みも十分ではない。労働組合が影響力を有している割合は、「雇用の維持」や「賃金の向上」「労働時間の適正化」などは8割を超えるのに対し、「教育訓練や能力開発などの人材育成」は5割を下回る（労働調査協議会2021）。また、アメリカやフランスの労働組合に比べて日本の労働組合は、「キャリアの新たな挑戦を支援してくれる」の割合が大幅に低い（リクルートワークス研究所 2020）。

しかも、労働組合が組織化の主な対象としてきたノンデスクワーカーは、リスクリングに関する情報や機会の格差にさらされる危険性がある。連合総研が行った調査を職種別に集計すると、リスクリングに対する認知度は、管理職約5割、専門・技術職約4割のところ、サービス職は約2割、技能・労務職等は約1割である（図2）。ところが、リスクリングとは「社会の大きな変化の中で、

働くことに新たに必要とされるデジタル技術やスキルなどを学ぶための取り組み」と説明したうえで、その必要性について尋ねると、必要性は、管理職約8割、専門・技術職約7割のところ、サービス職は6割強、技能・労務職等は約5割となり（図3）、職種による差が縮む。つまり、ノンデスクワーカーのなかに、リスクリングの情報を得ていないが、それを望んでいる労働者が相当数存在する。

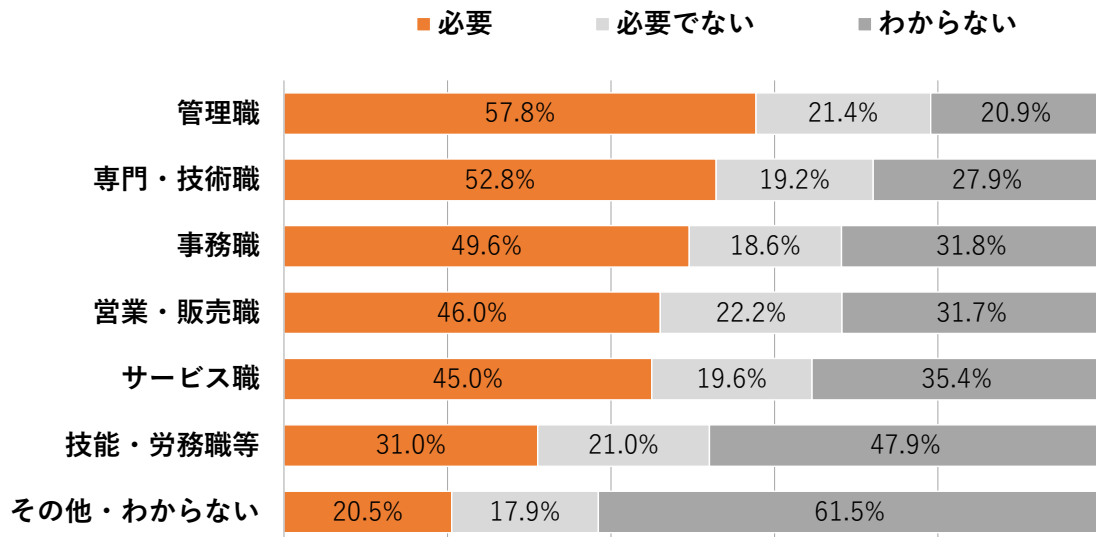
したがって、労働組合はスキル形成に対する取り組みをアップデートする必要がある。そこで本稿では、労働組合による能力開発支援として高く評価されているイギリスの組合学習代表（ULR：Union Learning Representative）の仕組みと、日本の先進事例を紹介し、最後に労働組合によるリスクリングの推進について考察する。

図2 リスクリングの認知（職種別）



出所：連合総合生活開発研究所（2023）「第45回勤労者短観（勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査）」

図3 リスキリングの必要性（職種別）



出所：連合総合生活開発研究所（2023）「第45回勤労者短観（勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査）」

2. イギリスのULR （組合学習代表）

イギリスの仕組み

日本は長期雇用が浸透し内部労働市場が発達しているのに対し、イギリスは職業資格が整備され、職業別労働市場の特徴を強く有している。イギリスでは職業資格がキャリア形成に大きく影響するため、学習プログラムは職業資格にひもづいたものが多いものの、低賃金・低スキルの労働者ほど学習プログラムへのアクセスが難しく、高賃金・高スキルの労働者ほど教育訓練の機会に恵まれ、結果的に、賃金やスキルの格差が拡大していくという悪循環が問題になっている（Social Mobility Commission 2019）。だが、こうした教育訓練において取り残されやすい人々を包摂し、学習を推進する「組合学習」の仕組みが確立している（unionlearn 2024）。

イギリスの労働組合には、組合代表、安全衛生代表、平等代表、環境代表、年金管理委員といっ

た様々な役職がある。そのひとつが組合学習代表（ULR：Union Learning Representative）で、職場で労働者の学習を支援する労働組合員のことを指す。ULRは、学習者をサポートし、学習や訓練のコースを手配し、職場学習センターの支援や学習協約の締結などを行う。ULRになりたい組合員は、まず所属組合の関連職場組織（支部や職場委員会など）もしくは専従役員に相談し、その後、使用者の承認を得て、職場の労働組合から選出される。ULRになるにはそのための教育訓練を受ける必要がある。

イギリスのナショナルセンターTUCが1997年にULRを提唱し、1998年、ULRを支援・拡大するためのLearning Servicesを設置した。この組織は現在ではunionlearnと改称されている。これまでに約4万人のULRが訓練を受け、毎年25万人以上の学習者がコースを受講している。

ULRは労働組合の自主的な取り組みとして始まったが、2002年の雇用関係法の改正により今では法的に裏付けられている。具体的には、使用者は、組合員がULRになるための研修や、ULR

が労働者への支援や訓練の手配、学習ニーズの分析、使用者との協議やその準備を行うためであれば、当該組合員に勤務時間中のタイムオフを認めることが義務付けられている。なお、TUCは取り組みの実効性を高めるために、各職場で学習協約を締結することを推奨している。

また、1998年、政府が組合学習基金（ULF：Union Learning Fund）を設置し、ULRや組合が運営する学習センター、職場におけるその他の組合学習イニシアティブへの資金提供を始めた。ULFは1998年から2016年にかけて1.8億ポンドを交付し、学習プログラム約145万件や学習センターの新設1,432件、31,310人のULRの教育、学習協約の締結2,304件を支えた（Stuart et al. 2016）。ULFは保守党政権のもと2021年に廃止されたが、2024年、14年ぶりに労働党が政権を取ったため、学習政策がどのようになっていくかは今後注視すべきだろう。

組合学習の効果

ULRやULFによる組合学習の効果については包括的な検証が行われているので、主な結果を紹介しよう（Stuart et al. 2016）。

まず、組合学習で受講が多いのは、情報通信技術、専門性向上（CPD：Continuing Professional Development）、職業資格の継続学習（FE：Further Education）のコースで、これらに次ぐのが機能的技能や英語、数学のコースである。受講者にはあらゆる職種がおり、管理職や専門職が約1／3、作業従事者が約1／5、無資格者が約1／10となっている。組合学習では無資格者の受講割合が顕著に高く、組合学習はスキル形成から取り残されかねない人たちを包摂する仕組みといえる。

学習により身につくのは、「現在の仕事に役立つスキル」80%、「同業種の新たな仕事に転用可

能なスキル」80%、「異業種への新たな仕事に転用可能なスキル」78%である。学習を通じ「自身の能力に自信がついた」82%、「教育訓練の受講意欲が高まった」82%といった心理面での支援効果も確認されている。

受講のきっかけは、「ULRの支援」が52%と圧倒的に高く、ULRがいるからこそ労働者の学習行動が喚起されている。加えて、学習を機に受講前は組合員でなかった労働者が労働組合に加入したり、もともと組合員であった労働者が労働組合のなかで積極的に役職についたりといった、労働組合の活性化にもつながっている。

また、雇用主調査でも、雇用主の77%が組合学習は投資に対してプラスの見返りがあると回答している。雇用主は組合学習の効果として、「職務に関連する訓練の受講」42%、「職務に関連しない訓練の受講」46%、「組織業績」32%、「従業員のコミットメント」47%、「（訓練への）アクセスの平等」62%、「離職の改善」16%をあげている。

ちなみに、調査回答企業の約半数が学習協約を締結している。学習協約に含まれている条項は、上位から「ULRの活動時間」「業務関連の訓練における休暇」「学習機会へのアクセスの平等」「業務に関連しない訓練における休暇」である。

加えて、組合学習の2015～16年の投資インパクトは14.5億ポンドと推定されている。投資利益率を計算すると、ULFに投資された1ポンドが、12.3ポンドの経済的リターンを生み、7.6ポンドが個人に、4.7ポンドが雇用主にもたらされる見込みである。つまり、組合学習には経済的にもプラスの効果がある。

このように、イギリスの組合学習は、労働者の学習意欲を高め、学習行動を促し、企業経営に貢献し、労働組合の活性化につながり、さらに経済効果もある。そのため、日本ではULRの仕組みはあまり知られていないが、海外では労働組合に

よるスキル形成支援の好事例として高く評価されてきた (TUAC 2016, 2020)。

3. 日本の先進事例

ULRなどの海外労働組合の能力開発支援策に対して、「欧州諸国は職業別労働市場が発達しているから、もしくは、産業別労働組合が主流だから可能なのであり、企業別労働組合が主流の日本では難しい」という意見を聞くことがある。たしかに、企業別労働組合は産業別労働組合と異なり、企業を横断する（転職する）ための教育訓練プログラムは推進しにくく、また、日本の労働市場ではスキルラダーが整備されていないため教育訓練カリキュラムの整備が難しいという制約がある。しかし、そういう状況下であっても、スキル・キャリア形成にイニシアティブを発揮している労働組合は存在する。

ジェーシービー従業員組合は、コロナ禍などを経て、組合の重点活動を対面イベントの開催から組合員のスキルアップにシフトし、今では組合員の資格取得や自己啓発を金銭的に支援している。株式会社ジェーシービーでは以前から、会社側が業務に関連する資格を選定し、その資格を取得した社員に手当を出す制度があった。労働組合側は組合員がそれらの資格取得を目指す場合に、仮に、結果的に資格試験に合格しなかったとしても、1回1万円の補助金（1年に1回利用可）を出している。さらに、ジェーシービー従業員組合は自己啓発に対しても補助金（1回5千円、半年に1回利用可）を出している。どちらの制度も組合員の約1/4程度が利用しているという (Nakamura 2024)。ジェーシービー従業員組合は、教育訓練プログラムをゼロからつくるのではなく、会社を選定した資格や本人の申請を参照することで、組

合員のスキル形成ニーズに応えている。

また、Mitsui People Union（三井物産労働組合）は、組合執行部がキャリアコンサルタントの資格を取得し、組合員のキャリア相談にのっている。労働組合によるキャリアコンサルティングは、社内の事情に通じ、個人側に立ち、組合員が本音で話すことができるという点で、企業人事や転職支援会社が設置するキャリアコンサルティングにはない優位性がある。日本では職業別労働市場が未成熟なため、具体的なスキル形成よりもキャリア形成のほうが労働者の関心や行動に合致しやすい面がある。Mitsui People Unionはその他の施策もあいまって、組合活動に対する社員の関心は高く、労働組合に活気がある（リクルートワークス研究所 2021）。

これらに共通するのは、経営側の教育訓練施策だけでは足りないところを、労働組合が自ら見出し、施策に昇華し、それが組合活性化につながっているという点である。どちらもスキル形成・キャリア形成に関する労使の施策が重層的に機能している。

4. 労働組合は何ができるか？

以上、労働組合によるリスキリング支援に関して、海外で高く評価されているイギリスの仕組みと国内の先進的な労働組合の取り組みを紹介した。最後に、これらをふまえて、日本の労働組合は何ができるのか、何をしていくべきなのか、について考えたい。

2022年、厚生労働省が「職場における学び・学び直しガイドライン」を発表した（図4）。学び・学び直しを促進するポイントとして、「労使の協働」を強調し、取り組みを実効あるものにするには、「①「経営者」の役割」に加えて、「②学

びの方向性・目標の擦り合わせやサポートを行う
「現場リーダー」の役割」、「③自律的・主体的な
学び・学び直しの後押し・伴走を行う「キャリア

コンサルタントの役割」、「④「労働者相互」の
学び合いの重要性」を重視している。

図4 職場における学び・学び直し促進ガイドライン（抜粋）

内容面のポイント

- 変化の時代における労働者の「自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直し」の重要性と、学び・学び直しにおける「労使の協働」の必要性を強調。企業労使の実践に資するよう、「Ⅰ 基本的な考え方」に続き、「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」、「Ⅲ 公的な支援策」の3部で構成。
- 「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」においては、「学びのプロセス」（①能力・スキル等の明確化、学びの目標の共有→②効果的な教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保→③学びを後押しする伴走的な支援策の展開→④持続的なキャリア形成につながる学びの実践・評価）に沿って、「取組の考え方・留意点」と「推奨される取組例」を具体的に提示。
- 「労使の協働」を実効あるものにするため、①学びの基本認識共有のための「経営者」の役割、②学びの方向性・目標の擦り合わせやサポートを行う「現場のリーダー」の役割、③自律的・主体的な学び・学び直しの後押し・伴走を行う「キャリアコンサルタント」の役割を強調するほか、④「労働者相互」の学び合いの重要性も指摘。
- 「Ⅲ 公的な支援策」では、厚生労働省のものにとどまらず、広く公的な支援策を掲載。参考になる「企業事例」も紹介。

出所：厚生労働省HP

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/guideline.html

イギリスのULRは、まさに職場において労働組合員が学びの現場リーダーとなり（②）、キャリアコンサルタントの役割を担い（③）、労働者の学習意欲・行動を喚起している（④）。イギリスは移民も多く、言語や仕事に必要な基礎技術を習得していない労働者は、教育訓練の情報や機会へのアクセスが難しいだけでなく、自信がないことによって、教育訓練の受講に至らないことがある。しかし、ULRが労働者側の立場で支援することにより、学習行動が喚起されている。また、学習協約の締結を通じて、会社側とも教育訓練に対する方向性をすりあわせ（①）、推進するための環境を整備している。ULRはまさに、学び・学び直しの①～④の要諦をおさえた仕組みであり、だからこそ高く評価されてきたといえよう。

日本の事例も、ジェーシービー従業員組合は、学びの方向性を会社側と揃え（②）、組合員の学び行動を後押しし（③）、組合員の約1／4が取り組むようになっている（④）。Mitsui People

Unionは、執行部がキャリアコンサルタントの資格を取得し（③）、キャリアの方向性を検討する手助けを行っている（②）。このように、日本の先進的労組の取り組みも、学び・学び直し促進ガイドラインの重点ポイントの複数に合致している。

以上が示すように、労働組合が積極的にリスキリングを推進していくためには、①経営側と基本方針を擦り合わせ、②現場リーダーとしての方向性・目標を定め、③キャリアコンサルタントとして組合員の自律的・主体的行動を後押しし、④労働者同士の学び合いを促進することが肝要である。いきなりイギリスのULRのように①～④のすべてを満たすことは難しくても、例えば、会社側が①や②を推進しているのであれば、労働組合は③や④に注力するなど、労使間の協働・補完を前提に取り組んでいくことはできるだろう。逆に、もし労働組合として①～④のいずれも行っていないのであれば、ガイドラインが強調する「労使の協働」ができていない状況であり、組合員や労働者

に必要な取り組みを強化していく必要がある。

その際、会社や労働組合の状況によって、何に重点的に取り組むかは異なっている構わない。むしろ、自分たちでこれまでの取り組みを点検し、今後の取り組みを決めることこそが大切である。そのためには、他の労働組合や組織の好事例を学んだり、意見交換したりすることが役に立つだろう。産別

労組やナショナルセンターが横断的なネットワークを活かして、好事例を横展開し、各単組を支援していくことが期待される。

今後、労働組合が、労働者のリスティング・アップスキリングを促していくためには、労働組合自らがリスティング・アップスキリングしていくことが肝要である。

参考文献

- Nakamura, Akie., 2024, “Overcoming the limitations of online communication: A Japanese labor platform,” LERA 76th annual meeting (Triad 2024)
- Social Mobility Commission, 2019, “The Adult Skills Gap: is Falling Investment in UK Adults Stalling Social Mobility?”
- Stuart, Mark, Jo Cutter, Hugh Cook, Danat Valizade, Reece Garcia, and Hilary Stevens, 2016, “Evaluation of the Union Learning Fund Rounds 15-16 and Support Role of unionlearn FINAL REPORT.”
- TUAC, 2016, “Unions and Skills TUAC discussion paper on OECD strategies for skills, jobs and the digital economy.”
- TUAC, 2020, “Unions and Skills II.”
- Unionlearn, 2024, “Union Learning Reps,” <https://www.unionlearn.org.uk/union-learning-reps-ulrs>, 2024年8月20日アクセス
- リクルートワークス研究所、2020、『マルチリレーション社会』。
- リクルートワークス研究所、2021、「賃金のベースアップからキャリア支援」へ。三井物産労働組合のデータ改革」
<https://www.works-i.com/project/10career/mutual/detail016.html>、2024年4月20日アクセス
- 連合総合生活開発研究所、2023、『第45回勤労者短観（勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査）』
- 労働調査協議会、2021、『第5回次代のユニオンリーダー調査』