

# 産業別労働組合によるキャリア形成支援政策

## —電機連合「職業アカデミー」の意義と課題—

櫻井純理

### 要旨

1990年代半ば以降、グローバル競争の激化や株主構造の変化などの影響を受け、柔軟に活用しうる有期雇用の非正規雇用者を増加させるという雇用戦略が、多くの企業で推進されてきた。その結果、職業キャリアの観点から見れば、長期にわたって企業に定着し（え）ないキャリア展開がより一般的になりつつある。労働者が所属企業に依存せず、より自律的な職業キャリア形成を行うためには、職業能力形成を支援する重層的な支えが必要になるだろう。本稿では、そのようなキャリア形成支援政策の新たな主体の一つとして、労働組合に注目する。分析の対象は、電機連合が実施している「電機産業職業アカデミー」などのキャリア形成支援政策である。この取り組みでは、キャリア開発推進者の育成、組合員に対するキャリア相談窓口の開設、教育訓練コースの産业内相互開放などが始められている。単位組織におけるキャリア開発推進者の活動促進、個別組合員への浸透などに課題を残すが、特に企業主導のキャリア形成支援策の対象外とされてきた非正規従業員や、教育訓練基盤の弱い中小企業従業員に対して、産別組合がキャリア形成支援を展開することには大きな意義がある。

キーワード：電機連合、キャリア形成、職業訓練、エンプロイアビリティ、雇用のセーフティネット

### I 本稿の主題と目的

本稿では、産業別組合である全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（以下では通称である「電機連合」と表記）が加盟組合員に対して行っているキャリア形成支援政策について考察する。より具体的には、2003年10月に発足した「電機産業職業アカデミー」で実施されている組合員へのキャリア相談の提供や、協力企業12社の社員研修を他社の組合員にも開放するなどの試みを中心に取り上げる。発足に至るまでの経緯や政策実施に至った背景、組合員の利用状況などを見たうえで、この政策の意義と今後の課題について検証していきたい。

本稿で使用する「キャリア」という用語は、「職業に関わるキャリア」を意味しており、「職業経歴」と類似した概念である。ここでは、「働き始めてから引退するまでの長期間にわたり、時間の経過とともに形成されていく仕事経験の連続と、それに伴う職業能力の形成・蓄積」と

して定義しておく<sup>1)</sup>。「キャリア官僚」や「キャリア・アップ」という言葉における「キャリア」とは、特定の（高度な職業能力を要請するような）仕事内容に限定して規定されており、職位の上昇や、より高賃金で労働条件に恵まれた、あるいは社会的評価の高い仕事への「出世」（階層的な上昇）といった意味合いを含んでいる。しかし、本稿におけるキャリア概念はそれらとは異なり、なんらかの仕事経験のある人すべてにキャリアが存在するととらえている。そして、「キャリア形成支援政策」とは、そのような意味での労働者のキャリア形成に対して金銭的・非金銭的な援助を行う諸政策を意味している。

1990年代後半から「雇用の多様化」「雇用の流動化」の掛け声のもと、有期雇用契約や派遣労働・請負労働などの間接雇用契約で働く人たちがますます増え、多種多様な非正規（もしくは非典型）雇用者があらゆる産業・職業で活用されている。これは、とりもなおさず、一企業で長期にわたって勤続し、企業内でキャリアを形成することを前提としてきた、従来の典型雇用労働者（＝正社員、正職員）の数が絞られていることを意味する。言い換えれば、正社員であれ非正社員であれ、何度かの転職を経てさまざまな企業で働いたり、異なる多様な職務に従事したりする機会が増えるという意味合いで「流動的」なキャリア形成が拡大していることになる。

ここで紹介する電機連合の取り組みは、従来「企業」の枠内で形成されてきたキャリアが、企業外へと広がりを持つことを念頭に置いて始められた政策である。組合員が所属企業以外の教育訓練コースを受講できる仕組みや、電話でキャリア相談を受けられる制度などを構築することで、経営環境の変化が激しい電機産業の内部で雇用セーフティネットを構築しようという試みである。産業という枠のなかでどのようなキャリア形成支援政策が可能なのか、また企業や経営者団体ではなく、労働組合がこのような取り組みを行う意義はどこにあるのか。さらに、広い意味での雇用政策について、この取り組みから示唆されることは何か。雇用流動化時代のキャリア形成に関わる政策を議論するうえで、電機連合の政策を検討することは重要な意味をもつと考えられる。

本稿における事実関係についての記述は主に電機連合が発行している広報紙・広報誌や、組合の公式資料、および電機連合ホームページに掲載されている情報に依拠している（参考文献欄に記載）。それに加え、2008年6月12日には電機連合本部に対する聞き取り調査を行った。調査に協力してくださったのは、前田政一郎さん（中央執行委員、産業政策部長兼社会政策部長＝聞き取り当時）と、高崎レナさん（産業政策部書記＝同）のお二人である。なお、本文中の企業名や労働組合名はすべて、2008年8月30日現在の名称で表記している。

1) ここでは「客観的な仕事経験の連続」に主眼を置いてキャリア概念を規定しており、主観的な意味づけ（内的もしくは内面的キャリアに関わる側面）は定義に含めていない（金井2002を参照）。なお、国の施策における「キャリア形成」の定義は、「労働者が自らの職業生活設計に即して必要な職業訓練等を受ける機会が確保され、必要な実務経験を積み重ね、実践的な職業能力を形成すること」とされている（雇用・能力開発機構のホームページ<http://www.ehdo.go.jp/station/ouen/1.html>を参照、2008年7月17日アクセス）。

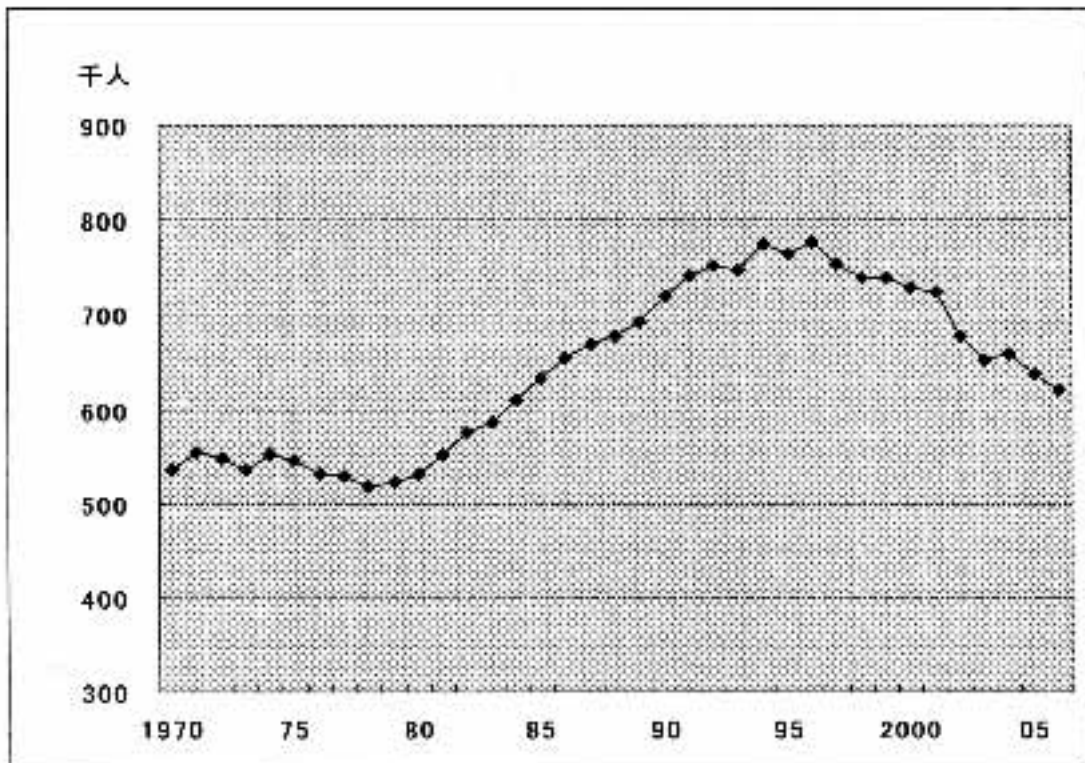
## Ⅱ キャリア形成支援政策の全体像

### 1. 電機連合の概要

電機連合は、電機、電子、情報関連産業およびその関連産業の労働組合を結集した組織で、1953年に結成されている（1992年までは電機労連）。民間の大手企業を中心とした産業別の労働組合組織である。2008年3月現在の直加盟組合数は197組合で、組合員総数は62万人にのぼる（『電機連合』No. 1097、2頁）。後述するように、組合員のほとんどは所属企業における正社員である。

ここで、電機連合の組合員数の推移を見ておく。図1で示したように、電機連合の組合員数は1990年代半ばをピークとして、減少基調にある。これは、第3章で詳述するように、海外での事業展開拡大に伴う国内従業員数の減少や、派遣・請負労働者などの間接雇用者の増大を主因として、国内における電機産業の正規従業員が減少していることを反映している。こうした組合員数の減少という事態にも日本の電機産業が置かれている厳しい経営環境が写し出されており、電機連合がキャリア形成支援政策に乗り出した理由をうかがわせるものである。

図1 電機連合の組合員数の推移（1970—2006年）



注：1992年までは電機労連。

出所：労務行政『全国主要労働組合一覧』、厚生労働省『労働組合基礎調査報告』各年版。

## 2. 電機産業職業アカデミーの活動内容

まずは、2003年10月に発足した「電機産業職業アカデミー」（以下、アカデミー）の活動内容について概観しておきたい。アカデミーが実施している活動のうち、傘下の組合員個人に対するサポートは3種類ある。①キャリア相談、②スキルアップ機会の提供、③採用情報の提供である。また、加盟組合に対する支援として、④キャリア開発推進者の養成がある。

①のキャリア相談とは、2004年10月に開設した「キャリアデザインセンター」で組合員からのキャリア相談に応じるもの。電機連合が契約したキャリア・カウンセラーが電話で対応してくれる。相談日が月4日（17～20時）設けられており、1回につき最長50分の相談が可能である。開始当初は組合員本人からの相談だけを受け付けていたが、2006年度からは組合員の配偶者と子どもも利用することが可能になっている。

②のスキルアップ機会の提供とは、協力企業（電機連合に加盟している企業別労働組合の企業）12社の社員研修を他社の組合員にも開放するものである。表1に示すように、研修内容はものづくりに関するものから「ヒューマンスキル」関連の内容まで、多様な職務に対応しうる幅広い領域にわたっている。これらの教育・研修サービスを提供している加盟企業のなかには、外部向けに教育訓練事業を行う子会社を設立しているところもあり（富士通ラーニング、NECラーニングなど）、アカデミー発足以前からすでに外部販売されていたプログラムも含まれている。利用者は研修にかかる費用を個人負担する必要があるが、なかには組合員向け特別価格で提供されているプログラムもある。

表1 他社組合員に開放されている研修プログラム

研修内容 実施企業	ものづくり	営業・経営	IT	事務・管理	ヒューマン スキル
	電気・電子回路、 旋盤、製造管理、 CADなど、製造 現場で必要とさ れる技術・知識	営業技術、マー ケティング、プ レゼンテーショ ン、経営分析、 意識改革など	システム開発、 プログラミング、 ネットワーク設 計・運用、デー タベース、パソ コン操作など	事務、会計、法 律、情報セキュ リティ、メンタ ルヘルス、ISO、 語学など	リーダーシップ、 コーチング・メ ンタリング、コ ミュニケーショ ン、階層別研修 など
松下電器産業	★	★	★	★	★
東芝	★	★	★	★	
日立製作所			★		★
富士通		★	★	★	★
NEC	★		★		
三菱電機			★		
シャープ		★	★	★	
松下電工	★			★	★
富士電機	★		★	★	★
パイオニア		★			★
沖電気工業		★			★
神鋼電機	★				★

出所：高崎2008、73頁、および電機産業職業アカデミーのホームページより作成。

2008年2月からは、「オーダーメイド研修」にも応じる仕組みが作られている。これは、組合員が個人で休暇を取得して他社の研修を受講するのは、時間的にも経済的にも難しいため、会社に対して個別ニーズに応じたオーダーメイド研修を提供するというものである。上記12社のうちの9社が協力し、発注があれば当該企業が望む内容やレベル、日数などに合わせて研修内容をカスタマイズして実施することになっている。

③採用情報の提供は、電機連合のホームページ内に開設された電機産業職業アカデミーのホームページから、加盟組合企業や公的機関などの採用情報ページへのリンクが張られているというものである。

そして、④キャリア開発推進者の養成とは、加盟組合（企業レベルの組織）内にキャリア開発推進者（以下、推進者と表記）を養成していく取り組みである。推進者は個別組合内でキャリア・デザイン研修の実施やキャリア相談への対応を行うとともに、会社の教育研修制度充実に向けた労使協議の推進などの役割を担っていくことが期待されている。電機連合が行っている具体的な支援内容は、2泊3日の推進者養成研修の実施と、すでに推進者になった人を対象とするレベルアップ研修の実施である。前者については2008年度までに約700人に対する研修をすでに実施した。この推進者養成研修のプログラムは、中央職業能力開発協会の協力のもとでカリキュラムが組まれている。推進者が相談を受けるときに必要なリスニング能力や、キャリア開発シートを使ったキャリア・カウンセリング体験などが盛り込まれている。プログラムを修了してもキャリア・コンサルタント（もしくはカウンセラー）の資格が取得できるわけではないが、プロのコンサルタントが実際に行っているカウンセリングの手法などが学べる内容となっている<sup>2)</sup>。

また、後者のレベルアップ研修は2004年からの3年間で140人が受講している。これらの養成研修はなるべく勤務地の近くで受講できるように、全国を数ブロックに分けて実施しており、今後は全国37の地域協議会（地協）単位での研修実施も視野に入れている（いくつかの地協で実施済み）。

### 3. その他のキャリア形成支援政策

電機連合が実施しているキャリア形成支援に関わる政策として、上述の職業アカデミーの他に2点を挙げておく<sup>3)</sup>。ひとつは、2005年4月の「電機連合雇用支援センター」（以下、雇用支援センターと表記）の立ち上げである。これは雇用セーフティネットとして、必要な場合に組合

2) 「キャリア・コンサルタント（カウンセラー）」の多くは民間機関が実施する資格認定試験の合格者である。2006年10月現在、厚生労働省はこれらの試験のうち11試験をキャリア形成促進助成金（職業能力評価推進給付金）の支給対象として指定している。また、中央職業能力開発協会では、これらの試験合格者と、日本経団連の講座修了認定試験の合格者、雇用・能力開発機構の講座修了者、人材開発協会認定のキャリア・カウンセラーを合わせて「キャリア・コンサルタント」と定義している（中央職業能力開発協会2008、2頁参照）。

3) すぐあとで述べるように、このうちの1つは、現在では職業アカデミーの一部として位置づけられている。

員の再就職を支援する仕組みである。電機連合のパンフレットでは、次のように紹介している。

「雇用の維持・確保は労使の基本的な使命ですが、万策尽き雇用が守れなくなった場合には、企業が責任をもって組合員の再就職先を確保していかなければなりません。しかし、何らかの理由で企業内部、グループ企業などで雇用の確保ができない場合に備えて、電機連合は雇用のセーフティネットとして、「電機連合雇用支援センター」を設立し、組合員の再就職を支援していきます」。(電機連合2008a、11頁)

立ち上げ前には、雇用支援センターは次のような仕組みとして構想されていた(『電機連合』No.1056、7頁)。まず、加盟組合の組合員が所属企業の合理化政策などで解雇されたり、自ら退職(早期退職を含む)を選択したりした場合に、センターの支援を申請する。雇用支援センターでの支援は、センターが自前で行う場合と、専門業者(再就職支援会社)を紹介する場合を想定している。前者の場合には、職業アカデミーを活用してカウンセリングや教育訓練の面で支援するとともに、加盟組合企業の採用情報データベースを活用し、新たな職場を見つけてもらう。後者の場合は専門業者が独自の研修を実施し、求人企業を紹介する。いずれの場合も、研修やカウンセリングなどにかかる費用は利用者の実費負担となる。

立ち上げ以降の雇用支援センターの状況については、実際のところ「職業アカデミーの一部として雇用支援センターがあるという形」(高崎さん)で、利用実績はまだないということである。また、構想時には、将来的に労働組合と切り離してNPO化するという案もあったが、その計画も現在ではなくなっている。雇用支援センターが実質的に「休眠状態」である理由については、本稿の後半で考察することにした。

キャリア形成支援に関わるその他の政策の2つ目は、産業政策の立案と、それをベースとした省庁や政党との政策協議である。政党(自民党、公明党、民主党)とは1996年から、また省庁(経済産業省、厚生労働省、総務省)とはそれ以前から、継続的に政策協議を実施している。90年代の半ばからは、産業政策や政策協議のなかでもキャリア関連政策が重視されており、たとえば、1995年に決定された第5次産業政策の「雇用問題」に関する中期計画では、①新規成長市場創出のための政府支援策の拡充、②企業自らの経営革新による新規事業開拓と雇用の拡大とともに、③多様な雇用形態・処遇システムに対応したガイドラインの策定という政策が掲げられている。この③の政策課題については、産別の取り組みとして「ホワイトカラーの公的資格制度の拡充を政府に求めるとともに、社会横断的な活用を産別労使会議、業種別労使懇談会などで協議していく」とされている(電機連合1995、10頁)。

政策協議は上述の職業アカデミー制度にも結びついており、特にキャリア相談の仕組みづくりは、省庁との政策協議の結果、キャリア形成相談支援体制構築の調査研究を国から委託される形でスタートしている。また、政策協議のなかで労働組合が実施するキャリア開発政策に対する予算要求を行ったこともあるが、その際には「労働者個人向けの教育訓練給付金の制度で対応してほしい」という回答を得たとのことである。

### Ⅲ 産別組合がキャリア形成支援に取り組む動機

#### 1. 経営環境の激変と雇用構造の変化

電機連合が組合員に対するキャリア形成支援政策に力を入れ始めた最大の理由は、日本の電機産業を取り巻く経営環境がきわめて厳しいものへと激変し、組合員の雇用問題に直結するような経営課題が生じてきたことだと考えられる。そこで以下ではまず、日本の電機産業が90年代以降経験してきた競争環境の変化について概観しておく。

日本の電機産業にリストラ政策を迫ることになった最大の変化はグローバル競争の激化と国際分業の進展である。1985年のプラザ合意以降の円高の高進は日本産業の相対的な高賃金化をもたらし、製造業の海外移転を推し進めることにつながった。特に1992年の鄧小平「南巡講話」以後、改革開放のギアを一段上げた中国に対する日本製造業の直接投資が加速し、わけでも電機産業は中国での製造活動を早くから拡大させている。それに加え、アジアNIEs諸国やアセアン諸国など、東・東南アジア諸国が「電子立国」を果たしたことで、世界市場における日本の電機企業のシェア低下が進んだ。たとえば、VTR生産の場合、1990年には60.7%を占めていたが、2000年には8.3%にまで低下している。また国内販売に目を移すと、こうした国際的な価格競争の結果、1985年から2000年までに電気機器の企業物価は50%程度にまで下落している<sup>4)</sup>(小林2005、22-25頁)。

次に、技術面ではデジタル化・インターネット化やモジュール化が電機産業の事業構造に大きな影響を及ぼした。事業領域をデジタル家電やAV・情報通信機器などに集中化させるとともに、バリューチェーンのなかでは開発・設計やソリューション・ビジネスなどの高付加価値分野を重点化する事業再編が進行した。モジュール化は製造工程の外部化や資材調達のオープン化を促進する要因となり、事業再編を後押しすることにもつながっている(植村2004、113-115頁、および林2005、50-52頁)。

こうした経営環境の激変は電機産業内部の雇用構造に多大な影響を及ぼしてきた。まず、従業員数の大幅な減少である。電機産業の従業員数は1992年の248万人をピークに、2002年には192万人まで減少した。電機連合の関連企業従業員数も1993年の81万人から2002年の52万人に減少している。この従業員数減少の一部は、海外への生産移転によるものであり、上述の同期間に電機産業の海外雇用数は120万人に増大している(小林2004、218頁)。

そして、国内従業員数減少のもうひとつの側面は派遣・請負労働者の増大である。電機総研が2003年に実施した調査では、回答した傘下組合(146支部)工場事業所の約90%で請負労働を活用しており、そのうちの60%以上は90年代以降に導入を始めたことが明らかにされている。また、過去3年間(2000-03年)に「正社員が減少して請負社員が増大した」と答えた事業所

4) 国内販売価格の低下は、郊外型の大手家電量販店が台頭したことにより、製造企業と販売企業との力関係に変化が生じたことによってももたらされていると考えられる。

が4割を超えた（電機連合総合研究企画室2004、10頁）。三山が調査した電機産業のある工場では、1998年から2003年までの5年間で請負労働者が9.4%から43.3%にまで増大している。バリューチェーン内部のネットワーク化が進行するなかで需要変動に可能なかぎり即応することや、人件費の抑制を実現するために、こうした戦略がとられているのである（三山2007）。こうした間接雇用の増大を促した要因として、1990年の入管法改正に伴う日系人労働者の増大と、相次ぐ労働者派遣の規制緩和（1999年の原則解禁、2004年の製造派遣の解禁）が挙げられるだろう。

さらに、留意すべきことは、従業員数が総数として減少しているだけでなく、職種別の過剰感・不足感が明確に異なっていることである。都留・電機連合総合研究センター編2004では、電機産業において事業領域の選択と集中がいかに進展したかの実態分析を行っている。その結果、「現時点の雇用の過不足は、たんに労働全体に対する需要変動から生じているのではなく、事業プロセスの構造変化にともなった職種レベルでの過不足から生じている」（植村2004、123-124頁）と指摘する。すなわち、部品製造職、製品加工組立職、一般事務職の雇用は過剰である一方、製品やソフトウェアの開発・設計職やSE職は不足しているのである。その結果、過剰な職種では早期退職優遇制度や一時帰休、出向・転籍などを通じた雇用調整が進行している。それと同時に非正規社員の導入が進み、部品製造職と製品加工組立職では請負労働者とパートタイム労働者、一般事務職では派遣労働者の活用が積極的に行われている（都留2005、43頁）。これらの職種から別職種への職種転換を推進している企業もあり、特に営業・サービス職は重要な受け皿になっているものの、職種転換はそれほど容易なことではなく、その規模は限られている（植村2005、135-136頁）。

## 2. 迫られる雇用流動化への対応

前節で見たような経営環境と雇用構造の急激な変化が電機連合に対して突きつけた課題が、人員リストラへの対応策である。そこで、電機連合ではバブル崩壊後の1990年代前半から雇用問題に関わるいくつかの調査研究を行い、組合内部での重点課題の提起や政府に対する政策要求に結びつけてきた。たとえば、1992年と94年には、厳しい合理化政策の影響が及び始めたホワイトカラー組合員に焦点を当てた実態調査を実施し、教育訓練やキャリア開発に関する提言を含んだ2度の報告を公表している（電機労連1992、電機連合1994）。

1995年には前章でも言及した第5次産業政策が決定され、そこでは電機産業の構造転換の必要性やそれに伴う労働移動の円滑化などが重要な取り組み課題として指摘されている。長期計画（5～6年先の展望）の「雇用問題」に関するアクションプログラムでは、「企業内外の労働移動に対する取り組み強化」が掲げられ、それはさらに次の3点を含むものとしている。すなわち、①労働力の質的ミスマッチへの対応、②失業なき労働移動に向けた企業慣行や国の諸制度の見直し、③電機連合職業開発センター（仮称）構想の実現である（電機連合1995、3-4頁）。この3点目の構想が、現在の職業アカデミーに結実しているのである。



そして、翌96年から97年にかけての組合定期大会では、第5次産業政策を具体化する指針として「構造転換に向けた能力開発、教育訓練制度のあり方」が示された（電機連合1996、1997a）。ここで提起された内容は現在までの電機連合の産業政策に貫かれている内容なので、少し詳しく見ておくことにしたい。内容は2つに大別され、前半は企業内の教育訓練制度に関する方針が書かれている。能力開発プログラムについては①計画的ジョブローテーションの実施、②自己選択の幅の拡大、③Off-JTの見直しなどを挙げている。③のOff-JTについては、充実強化が必要な理由として「企業内のみで通用するキャリアだけでなく企業外労働市場における能力を求めていく傾向が強まり、個人主導の能力開発も求められてくる」（電機連合1997a、7頁）と述べている。そのほかには複線型キャリアシステムの構築や、企業外で通用する社会横断的な専門職の確立、キャリア形成政策の一環としての企業グループ全体での人材データベース化などの政策が提起されている。

後半の内容は職業能力開発行政への要望事項である。ここでは労働者個人主導の能力開発に対する行政の支援や、職業教育と学校教育との結合などが指摘されている。また、社会横断的な能力評価制度の構築、キャリア・カウンセリングの推進、企業ニーズを把握したオーダーメイド型の職業訓練といった項目も含まれている。

こうして提起されたキャリア形成支援に関わる政策案は、1997年に素案が示された『新しい日本型雇用・処遇システムの構築に向けて』（電機連合1997b）など、その後のいくつかの政策提言のなかにも盛り込まれ、引き継がれていく。そして99年の第47回定期大会では職業アカデミー構想がより明確に示され、2001～10年の中期運動方針「21世紀の新しい豊かさの創造」では、それがさらに具体化されている。この中期運動方針のなかでは、重点課題のひとつとして「雇用の流動化時代に対応し、産別レベルでの能力開発支援センターや、人材の適切な移動を支援するシステムの構築をめざしていきます」（電機連合1999、29頁）という記述があり、「電機産業全体の人材活性化を目的に、教育訓練や業界横断的な資格の整備、認証等を行う「職業能力開発センター」について、電機産業の労使が共同した設立、運営に向けた検討を進めます」（同、39頁）と、アカデミー構想が述べられている。

このように、電機連合では1990年代の初期には「雇用流動化対策」を具体的に検討し始め、半ばになると、その核になる仕組みとして職業アカデミー構想が形を成し、それが2000年代に入って実際に動き出したということがわかる。

### 3. 労働組合の役割の変化

上で確認した電機連合の雇用流動化対策の背景にあるのは、「労働組合として（雇用）流動化を否定できない」（電機連合1997b、20頁）という現状認識である。そして、その現実を前に労働組合が何に取り組むのかという役割認識にも大きな変化が見られる。それは一言でいえば、集团的労使関係を基盤とした運動論からの転換である。この考え方はいくつかの文書で明示されている。

たとえば、1997年の『新しい日本型雇用・処遇システムの構築に向けて（素案）』では、次のような記述が見られる。「労働組合は、どのような時代にも、最終的には個々人の豊かさに帰結する運動が求められており、時代環境の変化に合わせ、集団的な関係とのバランスを図りつつ、「個」への対応を強化していくという観点から、これまでの運動や組織のあり方を新たなものに衣替えしていかなければならない」（電機連合1997b、25頁）。

さらに、2000年代の中期運動方針「21世紀の新しい豊かさの創造」のなかでは「労働意識の転換」という項目で、以下のような認識が展開されている。

「右肩上がりの成長神話の崩壊と「終身（長期）雇用制度」の動揺は、「有力な企業で一生勤め上げる」という会社依存的な労働意識を根底から問い直しつつあります。今、明らかになりつつあるのは、「自分の職業生活は最終的には自分で切り拓くしかない」という時代の流れです」。

「労働組合に対する関わり方や組合に期待する役割にも変化が生じるように思われます。たとえば、賃金交渉よりも働き方のフレキシビリティの要求を優先する、自分の望むキャリア形成を支援するような制度を獲得する、といったことへの期待です。会社単位ではなく仕事や職種による横断的な要求や社会的な要求についての認識と理解も増す可能性があると考えられます」。

「日本の経済・社会システムに求められている改革・変革の内容は、このような労働・生活意識の変革〔※筆者注：会社依存的な労働意識からの脱却〕なしには現実のものとはなり得ないと思われまます。したがってこれからの労働組合の役割は、このような変革に対して、能動的・積極的に提言を行うことにあると言えます」（いずれも、電機連合1999、15頁）

つまり、厳しい企業間競争の現実のなかで、企業別組合がすべての組合員の雇用を現状のまま一集团的に一守り続けていくことは難しい。また、組合員側にも個別企業での就業継続に必ずしもこだわらない労働意識が高まっていく。したがって、失業を最小限に抑えて企業間の労働移動を円滑化させるとともに、組合員個人のキャリア形成を支援するような仕組みが必要である。否応なく進行する雇用流動化のなかで、労働組合に求められている役割とは、流動化の波を乗り越えていけるような個人のエンパワーメントを支援することである。組合員のニーズと労働組合が今後果たすべき役割について、電機連合ではこのように認識している。そこで、職業アカデミーのような「組合員のエンプロイアビリティを高めることを目的として、組合員のキャリア開発を支援する取り組み」（高崎2008、71頁）に注力しているのである。

## Ⅳ 電機連合の取り組みの意義と課題

### 1. 産別組合が取り組む意義

上で見てきた電機連合のキャリア形成支援政策をどう評価すべきだろうか。初めにこれらの取り組みが持つ意義について論じたのち、この政策が当初期待されたような効果をもたらすためには何が必要かについて、「今後の課題」として検討していくこととする。

### 1. 1 キャリア意識とエンプロイアビリティの向上

アカデミーを設立した当初の狙いについて、電機連合の機関誌『電機連合』では次の4点を挙げている。すなわち、①内部人材の再活性化、②雇用延長を視野に入れた適職開発や教育訓練、③中小企業に対する教育機会の提供、④資格の社会化（業界横断的に通用する資格評価制度の整備）である（『電機連合』No. 1041、2頁）。これらの項目はいずれも、産業別組合がキャリア形成支援政策に取り組む意義をよく表している。

まず、①人材の再活性化と②雇用延長を視野に入れた適職開発・教育訓練に関しては次のような点で大きな意義を持つと考えられる。前章で見たように、電機産業ではグローバル競争の激化や技術変化の影響を受けて、業界再編が進行している。その大波のなかで、退職や職種転換を決意せざるをえない組合員が増えており、前章で述べたように、なかでも部品製造職、製品加工組立職、一般事務職が雇用調整の対象となっている。勤務先企業が倒産したり、自分の職場が丸ごと別の企業に譲渡されたり、関連企業でまったく違う職務を担当させられたりというような経験が、より多くの人にとって「想定外」の事態ではなくなりつつあるということだ。そうすると、個別企業での長期勤続を前提とした企業内キャリア形成の持続は当たり前のものではなくなってくる。そのときに、一企業ではなく電機という産業全体をベースとした教育訓練システムを作り、職種転換や他社への再就職において有利になるようなエンプロイアビリティ（雇用されることを可能にする職業能力）の形成を支援することには、重要な意味があると思われる。

大手電機企業ではキャリア・デザインを社員研修プログラムにすでに取り入れている会社もあり（日立製作所、松下電工、NEC、ケンウッド、沖電機など）、実際のところ、労働組合だけで教育訓練プログラムを提供することは無理である。しかし、企業が実施する教育訓練は基本的には当該企業での職務遂行のために行われるものであり、企業の枠を超えた職業的なキャリア・デザインまでは展望していない。労働組合がキャリア形成支援を行う意義は、「全人生のなかでワーク・ライフ・バランスも含めて自分のキャリア設計を考えるための支援」（前田さん）を行うことにある。

その上、次項で見るように、中小規模事業所では企業単位の教育訓練制度も十分には機能していない。キャリア・コンサルティング制度は従業員5000人以上の大企業でも、まだ30%程度にしか普及していない（厚生労働省2008）。このような状況から見ても、産別組合が傘下組合の企業と協力しながらキャリア形成支援策を提供する余地は大きい。組合員にとっても、自分がどのような職務を経験し、人生全体を通じてどのような仕事を成すのか、自分にとって何が適職かというようなキャリア形成に対する内省の機会は、これまでは限られたものだっただろう。どんな仕事を担当するかは、実質的に、所属する会社まかせだったからである。産業別労働組合がこのような取り組みを行うことで、組合員が自分自身のキャリア形成を考える契機が増え、早い段階から自覚的に職業能力形成を行うのは望ましいことである。

むろん、個別企業の労働組合としては、企業ベースでの雇用維持を大前提に経営者側と交渉

し、企業内部で長期的に安定したキャリア形成が実現できるように努めることが必要だ。その上で、産別組合が「万一の場合」に備えたセーフティネットとして、外部労働市場を視野に入れたキャリア形成支援策を提供することは、労働組合の新たな取り組み領域として評価すべきである<sup>5)</sup>。

## 1. 2 中小企業従業員と非正規雇用者への職業訓練機会の提供

前項で述べた意義（キャリア意識とエンプロイアビリティの向上）は、業界内の競争で所属企業（や部署）が淘汰され、非自発的な失業や転職の憂き目に会うリスクがより高いと思われる人ほど当てはまる。また、所属企業のなかで長期雇用を前提とした教育訓練政策の対象と考えられていない人ほど当てはまる。そう考えると、キャリア形成支援政策をもっとも必要としている労働者層とは、第1に、その多くが有期雇用である非正規従業員であり、第2に競争力の面で劣る中小企業の正規従業員である。ところが、これらの労働者層を大企業の正規従業員と比較すると、職業訓練を受けていない人の比率が高く、エンプロイアビリティを身につける機会が限られている。この点をいくつかの統計データで確認しておこう。

まず、「平成19年度能力開発基本調査」の結果で雇用形態間の格差に注目すると、企業での正社員に対する教育訓練の実施割合はOff-JTが77.2%、計画的なOJTは45.6%、自己啓発に対する支援は79.7%となっている。これに対して、非正社員に対するそれぞれの実施割合は、40.9%、18.3%、48.4%と、いずれも正社員に比べて大きく下回っている（厚生労働省2008）。こうした格差は自己啓発の実施状況にも見られる。「平成19年就業構造基本調査」によると、過去1年間になんらかの職業訓練を受けたり自己啓発を行ったりした人の割合は、正規従業員の46.3%に対して非正規従業員は26.0%という結果が出ている（総務省統計局2007）。

次に、企業規模による職業訓練機会の格差も統計調査で明らかにされている。前記の「平成19年度能力開発基本調査」では、Off-JTの実施割合は従業員規模300人以上の事業所では90%を超えているが、30～49人規模の事業所では72.0%である。計画的なOJTの実施割合ではもっと差があり、規模5000人以上の事業所では90%以上だが、30～49人の事業所では39.3%に留まっている（厚生労働省2008）。

また、やや年代が古いですが、電機連合が加盟組合に対して行った1997年の調査（有効回答数113）でも加盟組合企業の規模による取り組みの違いが指摘されている。事業所内で能力開発に関する計画作成などを行う職業能力開発推進者をその時点ですでに選任していた企業は、規模1万人以上の企業では100%、3000人以上では75%だったが、300人以下の企業では45.5%だった。職業能力開発計画策定の有無についても、従業員3000人以上の企業（80%以上）と1000人未満の企業（50%程度）では大きな開きが見られた（電機連合1997a、21～22頁）。

---

5) たとえば、集团的労使関係が確立されていることで有名なスウェーデンでも、ホワイトカラー労働者の労働組合では、労働条件の個人化・個別化が進行するなかで、組合員に対する支援策として能力開発（competence development）に役立つ小冊子やCD-ROMを提供している（櫻井2001、134頁）。

電機連合がアカデミーを発足させる狙いの3点目に「中小企業に対する教育機会の提供」を挙げたのは、このような実態をふまえてのことと考えられる。経営環境の変化に対してより脆弱な中小企業の従業員ほど、教育訓練を通じて「労働移動」を可能にするような職業能力を身につける機会も限られている。このような矛盾を解決するためにも、産別組合が教育訓練機会を産業全体に広げる働きかけを行い、とりわけ中小企業組合員のキャリア形成を支援することには非常に意義がある。

### 1. 3 職能資格の社会化と職務別賃金への橋渡し

アカデミーの設立当初は狙いのひとつとして、④資格の社会化（業界横断的に通用する資格評価制度の整備）が掲げられていた。前章で述べたように、2010年までの中期運動方針のなかでも、「職業能力開発センター」（現在の職業アカデミー）は、「教育訓練や業界横断的な資格の整備、認証等を行う」と記述されているのである。実際に発足した職業アカデミーでは資格の社会化に直接結びつく活動には着手していないのだが、これが徐々にでも現実化することに期待したい。

というのも、雇用が企業の枠を超えて「流動化」し、また多様な非正規雇用者が増えていくなかで、これまで各企業がまちまちに規定してきた職能（職務遂行能力）資格を社会化する必要性がますます高まっているからである。企業に雇用されて働く者にとって、どのような職務能力を形成すれば長期的に安定したキャリア形成が可能になり、自分の望むような働き方が実現できるのかということは重大な関心事である。転職を経験する人が多くなるほど、自分自身の職務能力にはどのような特徴と価値があり、どの程度の賃金で転職できるかの目安を得るために、職能資格を共通化し、大括りには職務別の賃金制度に変えていくことが望ましい。特に、現在の日本では同じ職務に就いている正規従業員と非正規従業員の間に大きな賃金格差がある。パート労働法の改正や労働契約法の制定などにより、企業側も同一価値労働同一賃金により近づいた人事制度を構築する必要性に迫られている。

このような状況のなかで、電機連合のキャリア形成支援政策、わけても教育訓練プログラムの相互開放は職能資格と職務別賃金の産業内共通化に向かう契機として活用しうるものである。教育訓練メニューの受講状況を職能の規定とリンクさせ、共通の職能資格制度を構築することは不可能ではない。ホワイトカラー労働者の職能資格を社会全体で共通化することには時間がかかるだろうが、まずは産業レベルでそのような試みが行われ、組合員のキャリア形成を下支えすることになれば、その意味は大きい。これは労働組合だけで実現できる政策ではなく、企業（および経営者団体）と連携して産業内部の職能資格と賃金水準の共通化を図っていくことが望まれる。

## 2. 今後に残された課題

### 2. 1 企業別組合と組合員個人への浸透

前節では電機連合の政策が持つ意義を見てきたが、実際のところ、アカデミーに代表される諸政策の利用は当初の期待ほどには進んでいない。正確に言えば、電機連合本部レベルでの取り組みは順調だが、その先の企業別組合と個別組合員レベルでの活用はこれからというところである。キャリア開発推進者はすでに約700名を育成済みで、レベルアップ研修も進行中だが、その推進者が企業別の単位組織で同様のセミナーを開催したケースは1割程度に留まっている。また、電話でのキャリア相談や他社の教育訓練制度利用もまだ少なく、雇用支援センターは今のところ休眠状態である。

このような現状についての考えうる要因として、単位組織の取り組みにおける優先順位の低さや予算手当ての問題、一般組合員への広報不足、仕事の忙しさなどが挙げられる。また、単位組織における推進者の活動が今ひとつ活発でない理由のひとつは、特に大企業の場合、会社の教育訓練システムにキャリア開発支援プログラムが組み込まれており、類似した活動を労働組合が実施する必要性が感じられにくいということがあるだろう。たとえば、日立グループは電機連合を構成する中核組合のひとつだが、日立製作所では2000年にキャリアサービスグループという専任部署を設け、2002年からキャリア開発支援プログラム（CDP）の運用を始めた。その中心となっている「日立キャリア開発ワークショップ」は、参加者が自身の能力、行動特性、キャリア・アンカーなどを分析・理解し、今後の行動計画や自己啓発目標などを展望する内容である（労務行政研究所2005、129-138頁）。

また、松下電工のように、労使が協力してキャリア支援制度を導入しているケースもある。同社では2000年に「ライフデザインセンター」を設立し、30歳以上の社員向けにライフデザインセミナーを開催している。セミナーの受講費やセンターの活動費は労使折半の共同拠出である（川喜多喬他2006、128-128頁）。こうした個別企業や労組との制度の「重複」を乗り越え、単位組織における推進者の活動を活性化することが、組合員個人の利用促進を図る上でも鍵を握ると思われる。電機連合本部としては、単位組織におけるセミナー開催を支援するために、カリキュラムの検討や講師紹介などの相談に対応している。また、全国キャリア開発推進者交流会を開催し、近隣の組合が共同で取り組みを進めることも推進したいと考えている。

### 2. 2 非正規従業員の組織化と対象化

第2の課題は、アカデミーの取り組みをより必要としている組合員層への拡大を図ることである。キャリア教育も含め、充実した企業内教育訓練にアクセスできるのは、大企業の正規従業員だけである（たとえば前記の日立製作所のプログラムも、対象は総合職の正社員に限られている）。労働組合が支援するからには、企業が個別に行う教育訓練制度やキャリア開発支援の枠組み外に置かれている労働者層に焦点を合わせるべきと考える。具体的には、まず、より脆弱な中小企業の従業員がこの制度のメリットを享受できるよう、中小組合でのキャリア相談や

キャリア開発研修の開催を進めることが必要になる。この面で電機連合本部では、前記のとおり、オーダーメイド研修を始めることで、他社へ出向いて教育訓練プログラムを受ける余裕のない組合員のサポートを強化しようとしている。

次に、非正規従業員への拡大はさらに重要な課題である。雇用調整の主な対象とされてきた部品製造職、製品加工組立職、一般事務職を中心に、電機産業の多様な職場において、すでに多くの派遣・請負労働者やパートタイマーが雇用されている。こうした非正規従業員の多くは当該企業での長期勤続を前提とせずに雇われている。職業能力形成の足場となるような「職場での定着」が望めない労働者層にこそ産別労働組合は光を当て、教育訓練やキャリア相談を受ける機会を開いてほしい。これまで電機連合の組合員は大半が正規従業員だったが、2008年7月の電機連合定期大会では、今後非正規従業員の組織化を図ることを盛り込んだ運動方針が採択された。パートや契約社員だけでなく、企業グループ内で働く派遣・請負労働者の組織化も支援する方針である（『朝日新聞』2008年7月5日）。今後組織化した非正規雇用の組合員に対して、アカデミーが積極的にキャリア開発支援を行うことを期待する。

そして、将来的には、非正規従業員を含めた産業内の職能資格制度が構築され、それが正規・非正規を問わない職務別賃金制度とリンクすることにも期待している。電機連合は2001年に策定した第5次賃金政策で、賃金体系を勤続・学歴重視から職種基準によるものへと改革することを掲げた。2007年の賃金闘争からは「開発・設計職」と「製品組立職」の基幹労働者の賃金水準を統一要求基準として掲げ、産業内の企業規模や雇用形態による賃金格差の改善を目指している（『電機連合』No.1077、2-3頁）。電機連合本部で賃金政策を担当している部署と、アカデミーなどの産業・社会政策を担当している部署は分かれており、現在までのところ、両者の取り組みは連携していない。しかし、キャリア開発支援を含む職業能力育成に関わる政策と賃金政策とは密接に関連したものである。アカデミーの取り組みを産業内共通の職能資格の確立に結びつけてほしいと願っている。

### 2.3 地域雇用政策の重要性

最後に、電機連合の取り組み自体というよりも、国や地域の雇用政策に関わる課題として、重要な点を指摘しておきたい。現在アカデミーの一部に位置づけられている「電機連合雇用支援センター」は、勤務先企業の倒産や雇用調整に備えるセーフティネットであり、再就職支援会社のサービスを紹介するなどして転職先を見つける支援を行う活動である。しかし、前述のとおり、このセンターの活動は実質的な休眠状態にある。大手企業の場合は企業側が再就職先まで面倒を見るのが一般的で、組合のサービスを活用する必要性も低いと考えられる。また、中堅・中小企業の場合も、地元自治体の相談窓口やハローワーク、地域の連合組織のネットワークなどを活用して再就職先を見つけているのが実態である。電機連合の組織では地域協議会が窓口になり、上部団体の連合と連携する形で職探しの支援を行っている（前田さん）。

雇用支援センターがあまり活用されない直接の理由は、サービス利用に少なからぬ費用の自

己負担が生じることであろう。ただ、ここで留意すべきは、多くの一般労働者にとって、キャリア形成の基盤が「地域」にあり、特定の「産業」や「職業」（職種）ではないということだ。つまり、電機系企業に就職し、産業独自の知識や技術、技能を身につけたとしても、その後のキャリア形成がすべて産業内部で行われるわけではない。住み慣れた地域で家族とともに生活を送ることを優先し、違う職種に就いたり、異なる産業に転職したりする人が事実、多いのである。

したがって、電機連合のキャリア開発支援政策は産業内部の組合員支援策として、今後いっそうの活用を図っていくことが望まれるが、雇用流動化時代のキャリア開発支援としては、より地域に密着した取り組みが必要とされている。その点で、アカデミーを中心とした電機連合の取り組みも、地域協議会レベルの活動をさらに活発化させることが望ましいと考えられる。また、地方自治体の雇用政策においても、本稿で紹介したような労働組合の取り組みを支援し、あるいは連携するような方策を今後充実させるべきではないだろうか。企業まかせのキャリア形成を離れ、自律的な職業人生を個人が送れるようにするためには、多様で重層的な支援システムが不可欠である。電機連合の試みが一つのモデル・ケースとなり、今後さらに広がりと深みを増していくことが望まれる。

#### 引用・参考文献

- 植村博恭2004「『選択と集中』と雇用システム—バリューチェーン変化のもとでの雇用と内部労働市場の職種別分析」都留康・電機連合総合研究センター編2004、105-162頁。
- 金井壽宏2002『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP研究所。
- 川喜多喬、菊地達昭、小玉小百合2006「松下電工(株)～ライフデザインとキャリア自律支援」『キャリア支援と人材開発』経営書院、123-132頁。
- 小林良暢2004「雇用システムの大変貌と労働組合の未来」都留康・電機連合総合研究センター編2004、199-231頁。
- 小林良暢2005「電機産業に何が起こったか」久本憲夫・電機連合総合研究企画室編2005、11-35頁。
- 厚生労働省2008「平成19年度 能力開発基本調査結果概要」。  
(<http://mhlw.go.jp/houdou/2008/06/h0609-1.html>、2008年6月16日アクセス)
- 櫻井純理2001「ホワイトカラー労働者にみる賃金交渉と賃金制度」篠田武司編著『スウェーデンの労働と産業』学文社、114-140頁。
- 総務省統計局2007「平成19年就業構造基本調査 調査の結果」。  
(<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2007/gaiyou/htm>、2008年8月7日アクセス)
- 高崎レナ2008「強い個人を創るために—電機産業職業アカデミーの取り組み」『日本労働研究雑誌』2008年8月号、71-77頁。
- 中央職業能力開発協会2008『「キャリア・コンサルティング研究会」報告書』。
- 都留康2004「『選択と集中』による企業組織・雇用システムの変容—〈企業の境界〉再編の視点から」都留康・電機連合総合研究センター編2004、13-51頁。
- 都留康・電機連合総合研究センター編2004『「選択と集中—日本の電機・情報関連企業における実態分析」有斐閣。
- 電機連合1994「『中堅組合における事務・技術労働者の異動とキャリア形成』—組合員アンケート結果報告」『調査時報』No. 270。
- 電機連合1995『【第5次産業政策】アクションプログラムの実践に向けて』。
- 電機連合1996「『構造転換に向けた能力開発、教育訓練制度のあり方』に関する中間報告」『電機連合第44回



定期大会総合資料（その3）』31-36頁。

電機連合1997a『電機連合第45回定期大会総合資料（その2）「構造転換に向けた能力開発、教育訓練制度のあり方」について』。

電機連合1997b『新しい日本型雇用・処遇システムの構築に向けて（素案）』。

電機連合1999『中期運動方針（中間報告）2001～2010年 新しい豊かさへの挑戦』。

電機連合2008a『電機連合一美しい地球・幸せな暮らし』。

電機連合2008b『第56回定期大会議案書』。

電機連合『電機連合』（機関誌）各号。

電機連合総合研究企画室（電機総研）2004『電機産業における業務請負適正化と改正派遣法への対応の課題—「電機産業における請負活用の実態に関する調査」報告書—』。

電気労連1992「電機労連「事務・技術労働者の異動とキャリア形成に関するアンケート」結果」『調査時報』No. 258.

中尾和彦2008「製造業務請負業の生成・発展過程と事業の概要」

(<http://www.jeiu.or.jp/research/030405>, 2008年8月1日アクセス)

林祐司2005「「選択と集中」の実態」久本憲夫・電機連合総合研究企画室編2005、37-64頁。

久本憲夫・電機連合総合研究企画室編2005『企業が割れる！ 電機産業に何がおこったか—事業再編と労使関係』日本評論社。

三山雅子2007「工場管理と雇用構造変動」佐藤厚編著『業績管理の変容と人事管理—電機メーカーにみる成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房、119-156頁。

労務行政研究所2005「事例1 日立製作所」『人事担当者のための次世代人材育成の手引き』労務行政研究所、129-143頁。

Arthur, Michael B. and Rousseau, Denise M., 2001. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford Univ Pr on Demand.

「非正規雇用者の組織化方針決定 電機連合大会閉幕」『朝日新聞』2008年7月5日。

（本稿の研究は、文部科学省の科学研究費補助金（基盤C）研究である「市場化・地方分権化時代の就業支援政策の有意義性と公共性」の一環として行ったものである。また、資料収集や聞き取り調査の実施に関し、（財）大阪社会運動協会の皆様にご協力を賜った。ここに記して感謝したい。）