

CLAIR REPORT No.473

シンガポールの生産性向上政策 ～SkillsFuture 等職業訓練施策を中心に～

Clair Report No.473(Sep 4 , 2018)
(一財)自治体国際化協会 シンガポール事務所



一般財団法人

自治体国際化協会

「CLAIR REPORT」の発刊について

当協会では、調査事業の一環として、海外各地域の地方行財政事情、開発事例等、様々な領域にわたる海外の情報を分野別にまとめた調査誌「CLAIR REPORT」シリーズを刊行しております。

このシリーズは、地方自治行政の参考に資するため、関係の方々に地方行財政に関わる様々な海外の情報を紹介することを目的としております。

内容につきましては、今後とも一層の改善を重ねてまいりたいと存じますので、ご意見等を賜れば幸いに存じます。

本誌からの無断転載は御遠慮ください。

問い合わせ先

〒102-0083 東京都千代田区麹町 1-7 相互半蔵門ビル

(一財)自治体国際化協会 総務部 企画調査課

TEL: 03-5213-1722

FAX: 03-5213-1741

E-Mail: webmaster@clair.or.jp

はじめに

シンガポールは 1819 年に英国東インド会社のトーマス・スタンフォード・ラッフルズが上陸し、1824 年に英国の植民地となって以降、国際貿易港として急速に発展してきた。その過程で中国や南アジアなどの周辺国から多くの移民が流入したシンガポールは、第二次世界大戦時の日本の占領を経て、1963 年に英国から独立、マラヤ連邦との合併（マレーシアの成立）の後、1965 年にマレーシアから追い出されるようなかたちで共和国として独立することとなる。

独立後は経済発展を図るために積極的な外資導入政策をとり、労働者としての定住外国人や移民が増え続けてきたが、近年はシンガポール国民の不満もありこれ以上外国人労働者に頼ることができない現状となっている。そのためシンガポール政府は外国人労働者の増加抑制政策を取らざるを得ないが、日本よりも低い出生率であるシンガポールにおいては当然労働力が不足することとなる。

この相反する問題の解決策としてシンガポール政府は「職業能力訓練による労働者の高技能化・生産性向上」という政策を進めることとした。

日本においても少子高齢化による労働力不足が不安視されており、その対策としての外国人労働者受け入れや移民の是非が盛んに議論されている。すでにこれまで多くの外国人労働者を受け入れてきたシンガポールが政策の方向を転換し、外国人労働者への依存ではなく自国民の高技能化と生産性の向上という選択肢を取ったことは、今後の日本における議論の参考となるだろう。また、シンガポール政府主導の直接的かつ具体的な職業能力訓練制度は地域の雇用政策を担う地方自治体にとっても、大変興味深いものであろう。

地方自治体をはじめ、関係者の皆様に本稿をご活用いただくとともに、内容改善のためのご指摘やご教示をいただければ幸いである。

なお、本稿の作成にあたっては、シンガポール労働力庁（Workforce Singapore (WSG)）企業・市場コミュニケーション課（Corporate and Marketing Communications Division）の Senior Manager である Sherman Tan 氏にお話を聞かせていただいた。この場を借りて心から謝意を表したい。

一般財団法人自治体国際化協会シンガポール事務所長

目 次

はじめに	1
概要	4
第1章 シンガポールの外国人労働者	5
第1節 シンガポールにおける外国人	5
第2節 外国人の増加に対する国民の不満	7
第3節 外国人労働者受入れ抑制へ	8
第2章 外国人労働者依存から労働生産性の向上へ	10
第1節 経済戦略委員会	10
1 概要	10
(1) ERC2003	10
(2) ESC2010	11
2 提言内容	12
第2節 予算案への反映	13
第3章 労働者の高技能化・生産性向上に関する政府の組織体制	14
第1節 概要	14
第2節 MOM の関係組織について	14
1 MOM	14
(1) MOM のビジョンおよびミッション	15
(2) MOM の所管業務	15
2 労働力庁 (WSG)	16
第3節 教育省関係の組織について	17
1 教育省	17
2 スキルズフューチャー・シンガポール (SSG)	17
第4章 労働者の職業訓練政策	19
第1節 労働者の生涯を通じた職業訓練の継続	19
1 継続教育訓練 (Continuing Education Training (CET))	19
2 さらに職業能力向上のため SkillsFuture へ	21
3 SkillsFuture (スキルズフューチャー) とは	22
4 SkillsFuture における個別政策	23
(1) SkillsFuture Credit	24
(2) SkillsFuture Earn and Learn Programme	28

第2節 政府主導による職業訓練環境の整備	30
1 技能証明制度 (Workforce Skills Qualifications (WSQ))	31
(1) 概要	31
(2) WSQ の特徴	32
(3) WSQ の普及状況	32
2 継続教育訓練 (CET) センター	33
(1) 概要	33
(2) 事例 (Ascott Center for Excellence)	34
おわりに	36
参考文献およびウェブサイト一覧	37

注：本稿において、「ドル」は特に断りのない限り、シンガポールドルを指す。

概 要

シンガポールは 2015 年から「SkillsFuture」（スキルズフューチャー）の名前を冠する特徴的な職業能力訓練施策を次々と打ち出してきた。政府もメディアや商業施設でのイベントを通してこの施策を熱心に PR している。名称としても覚えやすく、すでに社会のキーワードとして根付いた感もある。

本稿ではこの「SkillsFuture」に代表されるシンガポールの職業訓練施策を解説するとともに、その施策推進に至った経緯である外国人労働者の増加やシンガポール国民の不満、政策の方向転換等の経緯を追う。

第 1 章では、シンガポールにおける外国人労働者の現状、およびこれまでシンガポールがいかに多くの外国人労働者を受け入れ、その外国人労働者がどのような役割シンガポールで果たしてきたかについて、またさらにこういった外国人労働者増加に対する国民の不満について報告する。

第 2 章では、労働力不足の解決策を外国人労働者依存から自国民の高技能化・生産性向上へ転換する契機となった「経済戦略委員会（Economic Strategies Committee (ESC)）」のレポートについてまとめた。このレポートに基づき、シンガポールがそれまで以上に職業訓練施策を加速させることとなった。

第 3 章では、職業訓練施策を実際に推進するシンガポールの省庁や傘下法定機関について、最近の組織改編の状況と共に説明する。

第 4 章では、シンガポール政府の首相や閣僚等の発言を引用しながら「SkillsFuture」の定義や内容を論じ、またシンガポール政府が実施している具体的な制度内容を紹介する。

第1章 シンガポールの外国人労働者

1965年のマレーシアからの分離・建国以来、シンガポールは乏しい天然資源や狭い国土、少ない人口等といった厳しい諸条件の中で高い経済成長を実現するため、積極的に外国企業の誘致及び外国人労働者の受入れ政策を採ってきた。それゆえ、シンガポールにおける職業訓練施策は、受入外国人労働者の動向と密接にかかわりを持っている。

本章ではシンガポールの外国人労働者の増加と抑制に関するシンガポールの政策、そしてその政策によるシンガポール国民と企業への影響などを紹介する。

第1節 シンガポールにおける外国人

シンガポール建国初期においては電機・電子部品等の労働集約型産業の担い手として、またその後は家事労働や建設作業員等の労働力として多くの外国人労働者がシンガポールに入ってきた。1980年から2016年までの人口の増加率を見ると、シンガポール国民については少子化の影響で1.5倍程度の増加に留まっているのに対し、外国人は約10倍に増えており、2016年現在では、シンガポールにおける居住人口（約561万人）のうち、4割を外国人が占める多国籍・多民族な国家となった。近年においては増加率が鈍化しつつあるが、外国人人口の割合は確実に増加し続けている状況である（図1-1）。

図1-1 シンガポールの人口構成の推移

年	総人口 (千人)	シンガポール国民		外国人および永住権者	
		人数(千人)	割合	人数(千人)	割合
1980	2,413.9	2,194.3	90.9%	219.6	9.1%
1990	3,047.1	2,623.7	86.1%	423.4	13.9%
2000	4,027.9	2,985.9	74.1%	1,042.0	25.9%
2010	5,076.7	3,230.7	63.6%	1,846.0	36.4%
2011	5,183.7	3,257.2	62.8%	1,926.4	37.2%
2012	5,312.4	3,285.1	61.8%	2,027.3	38.2%
2013	5,399.2	3,313.5	61.4%	2,085.6	38.6%
2014	5,469.7	3,343.0	61.1%	2,126.7	38.9%
2015	5,535.0	3,375.0	61.0%	2,160.0	39.0%
2016	5,607.3	3,408.9	60.8%	2,198.4	39.2%

(出所：シンガポール統計局 “SingStat Table Builder”から筆者作成)

また、シンガポールに在住している外国人労働者の就業許可別の人口は図1-2のとおりとなっている。就業許可は職業や技能によって種類が分かれており、雇用許可書（Employment Pass (EP)）はいわゆるホワイトカラーの高度人材や専門職に、Sパスは看護師等の一定の技術資格が必要な中級技術者に、労働許可証（Work Permit

(WP)) は家事労働や建設業等の非熟練労働者に対して、それぞれ発給される。

この図から、総労働人口に占める外国人労働者の割合においても、全体の人口構成と同じく約 4 割程度と高い水準で推移しており、さらにその中でも家事労働や建設等の非熟練労働者等の労働許可証を保持する外国人労働者が総数の 3 分の 2 という大きな割合を占めていることがわかる。

図 1 - 2 就業許可別の就業人数 (単位：千人)

就業許可の種類	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年
総労働人口	3,623.9	3,656.2	3,673.1	3,669.4
国民および永住権者 (下段は対総労働人口割合)	2,268.2 (62.6%)	2,268.9 (62.1%)	2,279.7 (62.1%)	2,301.4 (62.7%)
外国人労働者数 (下段は対総労働人口割合)	1,355.7 (37.4%)	1,387.3 (37.9%)	1,393.0 (37.9%)	1,368.0 (37.3%)
雇用許可書 (EP)	178.9	187.9	192.3	187.7
S パス	170.1	178.6	179.7	184.4
労働許可証 (WP) (全体)	991.3	997.1	992.7	965.2
うち 家事労働	222.5	231.5	239.7	246.8
建設	322.7	326.0	315.5	284.9
その他の就業許可	15.4	23.6	28.3	30.7

(出所：シンガポール人的資源省 (MOM) ホームページ “Foreign workforce numbers”、 “Summary Table: Employment”から筆者作成)

産業別の外国人労働者比率を見た場合、シンガポールで建設業に従事する労働者のうち 4 分の 3 が外国人であり、他産業に比べても突出して外国人労働者の割合が多くなっている。他にも清掃、飲食、海運等のいわゆる 3 K 職場に外国人労働者が集中しており、一般的にシンガポール国民が入りたがらない職場の穴を埋めていると言われている。

実際、2006 年と 2015 年とで比較すると、製造業やサービス業等の産業でも外国人の割合は大きく増加してきており、現在のシンガポールにおいて外国人労働者は欠かすことのできない労働力となっていることが見てとれる。

図 1－3 産業別の就業人口

		2006		2015	
		人数(千人)	割合	人数(千人)	割合
全産業	全体	2,495.9	100.0%	3,656.2	100.0%
	国民＋永住権者	1,739.6	69.7%	2,268.9	62.1%
	外国人	756.3	30.3%	1,387.3	37.9%
製造業	全体	517.5	100.0%	513.8	100.0%
	国民＋永住権者	286.7	55.4%	252.2	49.1%
	外国人	230.8	44.6%	261.6	50.9%
建設業	全体	255.5	100.0%	500.0	100.0%
	国民＋永住権者	101.0	39.5%	124.5	24.9%
	外国人	154.5	60.5%	375.5	75.1%
サービス業	全体	1,706.6	100.0%	2,615.2	100.0%
	国民＋永住権者	1,337.7	78.4%	1,869.7	71.5%
	外国人	368.9	21.6%	745.5	28.5%

（出所：MOM ホームページ “Employment of Singapore Citizens”, “Permanent Residents and Foreigners, 1997 to 2006”、“LABOUR MARKET 2015”から筆者作成）

第2節 外国人の増加に対する国民の不満

このような外国人人口の増加に対して、シンガポール国民からは不満が高まっている。主な声として、以下のようなものがある。

- ① 総人口が増えることにより住宅価額が上昇、また公共交通機関等が過密化
- ② 飲食店等のサービス業で英語を話すことができない外国人が増えており不便
- ③ 大学進学や優良企業への就職の門戸が外国人によって狭隘化
- ④ 海外から高技能労働者を誘致するために政府が行っている優遇策が不公平

これらの不満から、2011年のシンガポール議会の総選挙では外国人の増加が争点の一つとなり、与党（人民行動党（People’s Action Party (PAP)）の得票率が過去最低を記録し議席を一部失った（図1－4）ため、与党は大いに危機感を覚えた。

図 1－4 選挙得票率と獲得議席数

	2006 年選挙		2011 年選挙	
	得票率	獲得議席数	得票率	獲得議席数
人民行動党（与党）	66.6%	82	60.1%	81
労働者党（野党）	38.4%	2	46.6%	6

また、2013年にシンガポール政府は「人口白書」において、2030年までに総人口

が 650 万ないし 690 万人に増加するとの予測を発表した。外国人人口も 280 万ないし 310 万人に増加するという予測に対してシンガポール国民は反発し、発表翌月には数千人規模の抗議集会が開催された。主催者発表によると 3 千ないし 4 千人が参加したとされ、シンガポール政府への批判が公然と行われることが少ないシンガポールでは極めて異例の事態が発生した。

第 3 節 外国人労働者受け入れ抑制へ

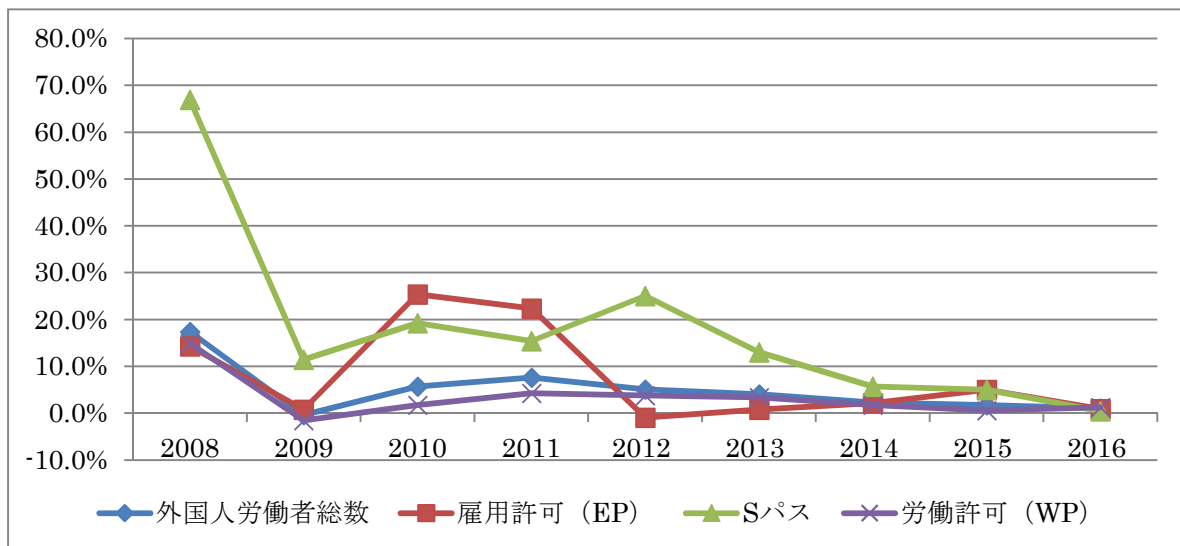
シンガポール政府はこのようにくすぶり始めた国民の不満を緩和するため、2010 年頃から以下のような外国人労働者受入抑制政策を開始した。

- ① 就業許可の発給条件である給与基準額の引き上げ
- ② 外国人雇用税¹の引き上げと雇用上限率の引き下げ
- ③ 外国人労働者が家族を帯同できる条件の厳格化
- ④ Jobs Bank（ジョブズ・バンク）への求人情報掲載義務化²

これらの施策の結果、外国人労働者の増加ペースは鈍化することとなった。外国人労働者総数は、2008 年から 2009 年にかけての世界金融危機の影響による急減から回復した 2011 年の対前年比 +7.6% をピークに 2016 年には同 +1.1% まで低下した。

またいずれの就業許可の労働者数も伸びが鈍化しており、2016 年には概ね 1 ～ 2 % 程度の増加に留まっている（図 1－5）。

図 1－5 外国人労働者数の対前年度伸び率



（出所：MOM ホームページ “Foreign workforce numbers” から筆者作成）

しかしながら、こういった外国人労働者受入抑制政策は、当然に人手不足と賃金上

¹ 雇用している外国人労働者の人数に応じて企業が納付しなければならない税。

² 外国人を雇用しようとする企業は、まず政府運営の求人情報ウェブサイト「Jobs Bank」において、シンガポール国民向けに当該ポストの求人募集を一定期間掲載しなければならないこととされた。

昇などにつながり、建設業や飲食などの内需型産業や労働集約的な工程を抱える製造業、中小企業の事業活動の重しとなった。このため、シンガポール最大の経済団体であるシンガポールビジネス連盟（Singapore Business Federation (SBF)）は、シンガポール政府に対し、外国人労働者受入抑制政策のビジネスへの悪影響を訴え、繰り返し政策の是正を求める提言を発してきた。

日系のシンガポール進出企業も、投資環境上のリスクとして、40.9%が「労働力の不足・人材採用難」を、68.8%が「人件費の高騰」を挙げている³。また、EPの発給規制強化によって、日本人の駐在予定者の新規申請や駐在員の更新申請の却下や、審査に長い時間を要するケースが増えている。

シンガポール政府は、以上のように、外国人労働者受入の拡大と抑制をめぐって、一般国民と企業の相対する不満による板挟みの状態となった。

³ JETRO「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度）」。

第2章 外国人労働者依存から労働生産性の向上へ

外国人労働者を呼び込むことで経済成長してきたシンガポールだが、国民の不満の増大等から、かつてのように外国人労働者に頼ることが難しくなってきた。そこでシンガポール政府は、少ない労働力でも経済成長を達成できるよう、国民の高技能化や設備投資により生産性を向上させる方針に舵を切ることとした。この章ではその転換点となった「経済戦略委員会（Economic Strategies Committee (ESC))」による新経済戦略について紹介する。

第1節 経済戦略委員会

1 概要

2009年5月、リー・シェンロン首相により、シンガポールの次世代の成長戦略を策定する機関として経済戦略委員会（ESC）が設立された。ESCはターマン・シャムガラトナム財務大臣（当時）を委員長に関係閣僚、民間企業幹部、学識者など25人の委員及び8つの小委員会で構成され、2010年2月に検討結果を報告するレポートを発表した。

レポートでは、シンガポールにおける直近10年の高い経済成長や金融危機後の回復等について評価する一方で、この経済成長の原動力であった外国人労働者の増加について警鐘を鳴らしている。この「経済戦略委員会レポート（ESC2010）」と、前回2003年に発表された経済戦略である「経済検討委員会（Economic Review Committee (ERC)) レポート（ERC2003）」の両レポートを比較すると、外国人労働者に関する記述についての変化が明らかである。

（1）ERC2003（関係部分抜粋）

we must ensure that our foreign worker policies are flexible enough to allow companies to employ the workers they need, (中略). This will help keep their overall costs of production down and make their operations here more viable.

（訳：企業が必要な労働者を雇用できるように、外国人労働者政策を柔軟に対応させていかなければならない。これによって企業の生産コストを削減し、より業務を遂行しやすくすることができる。）

A major advantage that companies in Singapore enjoy is the flexibility to hire not just Singaporeans, but also foreign professionals and workers whom they need.

（訳：シンガポールにおいて企業が得られる主な利点は、シンガポール人だけでなく必要なだけ外国人労働者も雇うことができる柔軟性である。）

Without foreign workers manning the night-shifts, there would be no day-shift jobs for Singaporeans. Production costs would go up, and companies would be forced to move elsewhere, where workers are cheaper and more readily available.

（訳：夜間働く外国人労働者がいなければ、シンガポール人が日中のみ働くとい

うことはできないであろうし、製造コストの上昇により企業はもっと人件費が安く労働力を確保できる国に移転せざるをえないだろう。)

(2) ESC2010 (関係部分抜粋)

we cannot increase the number of foreign workers as liberally as we did over the last decade, or else we will run up against real physical and social limits.

(訳：この10年間で行ってきたように外国人労働者を増加させることはできない。さもなければ物理的・社会的な限界に直面するだろう。)

we have become more dependent on foreign workers, who now make up almost one-third of the total workforce. (中略) we have to manage this dependence and not let it increase indefinitely.

(訳：外国人労働者に依存してきたことにより労働力の約3分の1を成すまでになった。我々は漫然と外国人労働者を増やさず、外国人労働力に依存しないようにしなければならない。)

productivity gains have declined in recent years due to heavier reliance on labour inputs to generate economic growth, especially inputs of foreign manpower.

(訳：近年の生産性の伸びの鈍化は、労働者の増加、特に外国人労働力の投入による経済成長に頼りすぎたことが原因である。)

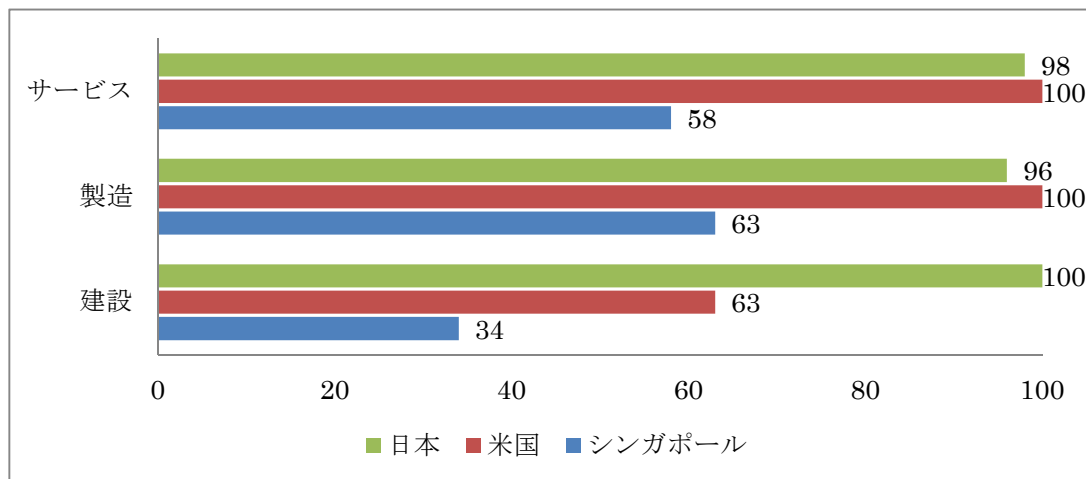
いずれのレポートも高度人材や起業家等の外国人をシンガポールに惹きつけること、または労働者や企業の生産性を向上させることが必要であるという点では一致しているが、サービス業や製造業で働く外国人労働者については書きぶりがかなり異なっている。

ERC2003では外国人労働者のポジティブな面が強調されていたことに対し、ESC2010では外国人労働者が多すぎることや、またそれにより生産性向上の妨げになっているなど、外国人労働者増加の弊害が述べられている。また、レポート全体における外国人労働者に関する論点の優先度やボリュームも違い、これらのことからシンガポール政府の外国人労働者に対する姿勢の変化が見て取れる。

ESC2010では、このように過度な外国人労働者への依存を避けるために、労働者それぞれの能力向上等による生産性の向上を図らなければならないと記し、そのための施策が提言された。

また、ESC2010ではシンガポールの生産性の現状について分析されている。米国や日本等の先進国と比較されており、特にサービス・製造・建設の分野でシンガポールは依然として生産性が低く、改善の余地が広いとしている(図2-1)。

図 2－1 各産業における生産性国別比較⁴



(出所：経済戦略委員会レポートより)

2 提言内容

ESC2010 レポートにおいて、委員会からシンガポール政府に対し以下の提言がなされた。労働者の技能及び生産性向上が非常に重要な要素として扱われていることが明らかである。

(1) 目標

「高度な技能を有する国民、技術革新のある経済、卓越したグローバル都市」
我々は技能・技術革新・生産性を経済成長の原動力にしなければならない。

(2) 3つの優先課題

- ・あらゆる仕事において技能を高めること
- ・アジアにおける成長機会をつかむため、企業の能力を高めること
- ・シンガポールを特徴あるグローバル都市、親しみやすい国とすること

(3) 7つの重要戦略

- ・技能と革新による成長
- ・グローバル・アジア・ハブ（アジアの国際ハブ）としての確立
- ・活気と多様性のある企業構成の確立
- ・イノベーションの普及、R&Dの商業化の推進
- ・スマート・エネルギー経済の推進
- ・将来の成長のための土地生産性の向上
- ・親しみやすいグローバル都市の確立

提言において、重要戦略の筆頭に掲げられた「技能と革新による成長」に以下のような具体的施策も示された。

⁴ 最も生産性が高い国を 100 とした場合の指数比較

- ・年 2 ～ 3 % の生産性向上を目標
- ・労働者の高技能化のため統合的で国家的な継続教育訓練システムの拡充
またそのためのハイレベルで省庁横断的な国家的組織の設立
- ・企業の生産性向上のための投資及び従業員の技能育成に対する財政支援
- ・外国人労働者雇用税の段階的引き上げによる、外国人労働者への依存の管理

第 2 節 予算案への反映

ESC が 2010 年に発表したレポートに対し、シンガポール政府はその直後の 2010 年度予算案から提言内容に即した政策を取り始めた。その後も現在まで外国人労働者抑制及び労働者の高技能化・生産性向上のための政策は継続されている。

2010 年度予算で発表された政策

(外国人労働者抑制及び労働者の高技能化・生産性向上関係)

- ・テオ副首相を委員長とする国家生産性・継続教育委員会 (National Productivity and Continuing Education Council) の設置
- ・労働者向けの継続教育訓練 (Continuing Education Training (CET)) の拡大
(5 年間で 25 億ドルの投入)
- ・労働者の訓練費用や生産性向上に資する設備投資等に対する税額控除の拡大及び新設
- ・S パスおよび労働許可 (WP) 保持者を対象とした外国人雇用税の引き上げ

第3章 労働者の高技能化・生産性向上に関する政府の組織体制

外国人労働者抑制による労働力の低下をカバーするため、シンガポール政府は各労働者の高技能化・生産性向上に向けた政策を取り始めた。この章では実際に政策を推進する政府の組織体制とその役割について紹介する。

第1節 概要

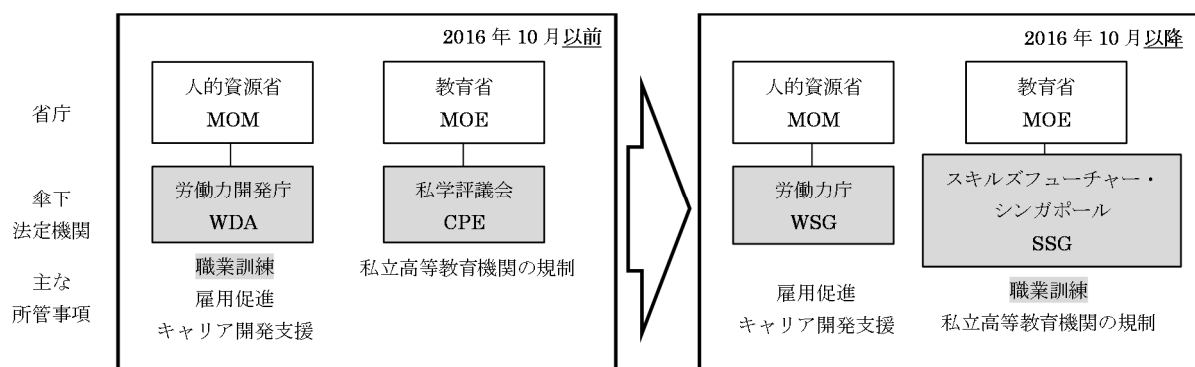
労働者の高技能化・生産性向上に関しては、従来シンガポール人的資源省（Ministry of Manpower (MOM)）及び傘下の労働力開発庁（Singapore Workforce Development Agency (WDA)）が主な役割を担ってきた。また、シンガポール教育省（Ministry of Education (MOE)）の傘下の私学評議会（Council for Private Education (CPE)）が労働者の職業訓練機関を含む私立高等教育機関の規制を管轄してきた。

2016年10月、シンガポール政府は時代の変化に合わせて、きめ細かな対応を行う必要があるとして、関連行政機関を再編し、新たに MOM 傘下の「労働力庁 (Workforce Singapore (WSG))」と MOE 傘下の「スキルズフューチャー・シンガポール (SkillsFuture Singapore (SSG))」という二つの法定機関を設立し、WDA と CPE が持つ機能を分割、新設機関に移管した（図3-1）。

WSG は MOM の下で、少子高齢化で労働力不足が懸念される中、WDA の一部の業務などを引き継ぎ、雇用促進やキャリア開発支援などに取り組んでいる。

SSG は MOE の下部機関として、職業訓練、生涯学習を通じてシンガポール人の高技能化を促進するスキルズフューチャー政策などを推進している。CPE は廃止され、その機能は SSG に吸収された。

（図3-1） 政府機関の改組



第2節 MOM の関係組織について

1 MOM

MOM は、15 の内部部局を持ち、雇用環境や労働環境の整備、労働人材育成など労働関係全般を所管している。また、シンガポール内で就労する外国人労働者等に

対して、就労許可・扶養家族ビザの発給や外国人登録番号である FIN 番号および登録番号カードを発行し、労働者全般の管理を行っている。

また 3 つの傘下法定機関では、中央積立基金（Central Provident Fund (CPF)）という雇用者及び被雇用者からの強制貯蓄制度や、労働組合員を支援するシンガポール労働基金（Singapore Labour Foundation）等を管轄している。

（１）MOM のビジョン・ミッション

ア ビジョン

A Great Workforce. A Great Workplace.

（卓越した労働力。卓越した労働環境）

イ ミッション

To develop a productive workforce and progressive workplaces, for Singaporeans to have better jobs and a secure retirement.

（シンガポール国民にとってより良い職業生活と安心できる老後を実現するために、生産的な労働力と先進的な労働環境を発展させること。）

（２）MOM の所管業務

ア 調査・統計

雇用者増加数や失業率等の雇用統計の調査発表や、シンガポールの雇用環境動向を年度ごとに調査した統計年鑑“Singapore Yearbook of Manpower Statistics”の発行等を行っている。

イ 雇用対策

傘下法定機関である WSG（WDA のキャリア支援業務を継承）と共に若年者、高齢者、高齢者等に対する雇用促進政策を立案実施している。具体的にはオンライン職業紹介事業（Jobs Bank）の運営、出産・育児休暇制度の拡充、高齢者雇用条件の整備等の施策を実施している。

ウ 職業訓練分野

シンガポール国民の職業能力を向上させ、より良い労働力として活躍できるよう、傘下法定機関である SSG（WDA の職業訓練業務を継承）と共に SkillsFuture や技能証明制度（Workforce Skills Qualifications (WSQ)）制度をはじめ様々な労働施策を行っている。

エ 外国人労働者対策

外国人労働者に対する就労パスの取得要件の改正や、雇用制限（全従業員数に対して企業が雇用できる外国人労働者の割合に関する制限）、外国人雇用税（雇用して

いる外国人労働者の人数に応じて納付しなければならない税金）等の外国人労働者の規制を所管している。

また、外国人労働者の労働環境についての調査も行っている。

オ 労使関係調整

シンガポールでは、政府と全国労働組合会議（NTUC）、シンガポール全国経営者連盟（SNEF）の政労使 3 者によって賃金や労働条件、職場環境などの指針が定められている。この指針に法的拘束力はないが、実質的にはシンガポール企業に対して大きな影響力を持っている。人的資源省は政府の担当省庁としての役割を担っている。

また、人的資源省は賃金や労働条件等に関して労働者が不満を持っている場合の相談窓口（場合によっては当該企業の調査を実施）といった労働者の権利擁護的機能も持っている。

カ その他

上記の他、MOM は職場の安全対策や国民の祝日等についても所管している。

2 WSG

WSG は、WDA のキャリア支援業務等を引き継いで 2016 年に成立した人的資源省傘下の法定機関である。

その前身の WDA は、2003 年 9 月に設立され、継続的な職業訓練や、カウンセリング、就職援助などを通じた労働者の能力向上、企業の雇用促進及び競争力向上等を目的とした。

当時、アジア通貨危機（1997）、アメリカ同時多発テロ（2001）、SARS（2003）などの影響により、シンガポールにおいても 2003 年 4 月から 6 月までの失業者数は、その前年 2002 年 1 年間の失業者数の 2 倍にあたる 25,963 人という記録的な失業者数を記録した。

このような失業者数の増加に加え、その後も外国人労働者の増加等により労働市場における不確実性が増すことが予想されたことから、当時の経済検討委員会（Economic Review Committee (ERC)）は、「国民の職業能力の向上のため職業訓練と生涯教育を推進する機関の設立が必要」と政府に対して要請した。これを受けて、ゴーチョクトン首相（当時）は、WDA の設立を決めたものである。

WDA は、産業界や教育省等の他の政府機関等と密接な連携を取りながら職業訓練政策の企画・実施を行うことが主な目的で、労働者の雇われやすさ（エンプロイアビリティ）と競争力を高め、高度人材育成に力を入れてきた。

WSG は、シンガポール国民の雇用促進、キャリア支援機能、労働需給の調整という点において WDA の所管業務を引き継いだ。階層やライフステージを問わずあらゆる労働者に対し、質の高く希望に見合った職業に就くことをサポートし、また企

業に対しては人材の採用や効率的な人材マネジメントができるよう支援を行っている。

第3節 教育省関係の組織について

1 教育省

シンガポールは都市国家であるため、日本のような地方自治体は存在せず、教育省が、教育行政全般を直接、管理・管轄している。

教育省は、シンガポールの教育政策を推進していくとともに、国立校（Government School）及び政府補助校（Government-aided School）の管理運営に対する指揮監督や、私立学校設置等の認可等を行いながら、シンガポールの教育政策を推進している。教育政策理念は、国の未来を担う子どもたちを育てることにより国を形成することであり、その実現のために子どもたちにバランスのとれた十分な教育の機会を提供し、家族や社会及び国に対する責任を意識する国民に育てていくため、英語と母国語のバイリンガル教育や能力主義に基づいた進学体系など数々の独自の教育システムが構築されてきた。

近年においては、過去の学力偏重の時代の反省を経て子どもの自主性や表現力を育成するために学校独自の活動時間を充実させていくことや、技能教育研究所（Institute of Technical Education：ITE）による職業教育の充実にこれまで以上に注力していく方針としている。

教育省のビジョン・ミッションおよびミッションは以下のとおりである。

ア ビジョン

Thinking Schools, Learning Nation

（考える学校、学ぶ国家（能動的・創造的な学校教育及び生涯にわたって学習する社会環境を目指す））

イ ミッション

To mould the future of the nation by moulding the people who will determine the future of the nation.

（国の未来を担う子どもたちを育てることにより国を形成する。）

2 SSG

SSGはCPEの機能と労働力開発庁の職業訓練政策等を引き継いで2016年に成立した教育省傘下の法定機関。

シンガポールには約300の商業、IT、芸術、言語などの私立教育機関が存在し、シンガポール国民や海外からの学生のニーズに応じて教育機会を提供している。SSGの前身の一つであるCPEは私立教育の教育水準の維持と教育産業の振興のため、シンガポールにおける私立教育機関に関する規制・管理を担当していた。すべての私立教育機関はシンガポールで開校する際にはCPEに登録が必要であり、事業運営能力、提供される教育の水準の高さ、情報の透明性などが求められている。

また、SSG は労働力開発庁が 2014 年から導入した「SkillsFuture」（シンガポール国民の職業能力向上支援政策）や職業能力の認定制度である「WSQ」等の職業訓練政策についても引き継いでいる。

第4章 労働者の職業訓練政策

シンガポールの職業訓練政策の特徴として、①労働者の生涯を通じた職業訓練の継続および②政府主導による職業訓練環境の整備があげられる。本章ではこの2点について具体的な政策内容や事例を挙げながら解説する。

第1節 労働者の生涯を通じた職業訓練の継続

シンガポールの教育体系における一般的な進路は、初等教育（Primary School、6年間）、中等教育（Secondary School、4～6年間）、大学準備教育（Junior College または Centralised Institute は2～3年間）から大学（University）というコースと、初等・中等教育の後、専門教育（Polytechnic：ポリテク、2～3年間）または、技能教育学院（Institute of Technical Education (ITE)、2～3年間）というコースである。なお、30歳から34歳のシンガポール国民の最終学歴の割合は、大学卒業程度が約5割、ポリテク卒業程度が約2割、ITEへ約1割である（2012年時点）。

主な進学コース

①初等教育（6年間）⇒中等教育（4～6年間）⇒大学準備教育（2～3年間）⇒大学

②初等教育（6年間）⇒中等教育（4～5年間）⇒ポリテク（2～3年間）

③初等教育（6年間）⇒中等教育（4～5年間）⇒ITE（2～3年間）

各学校教育終了後に得られる学位

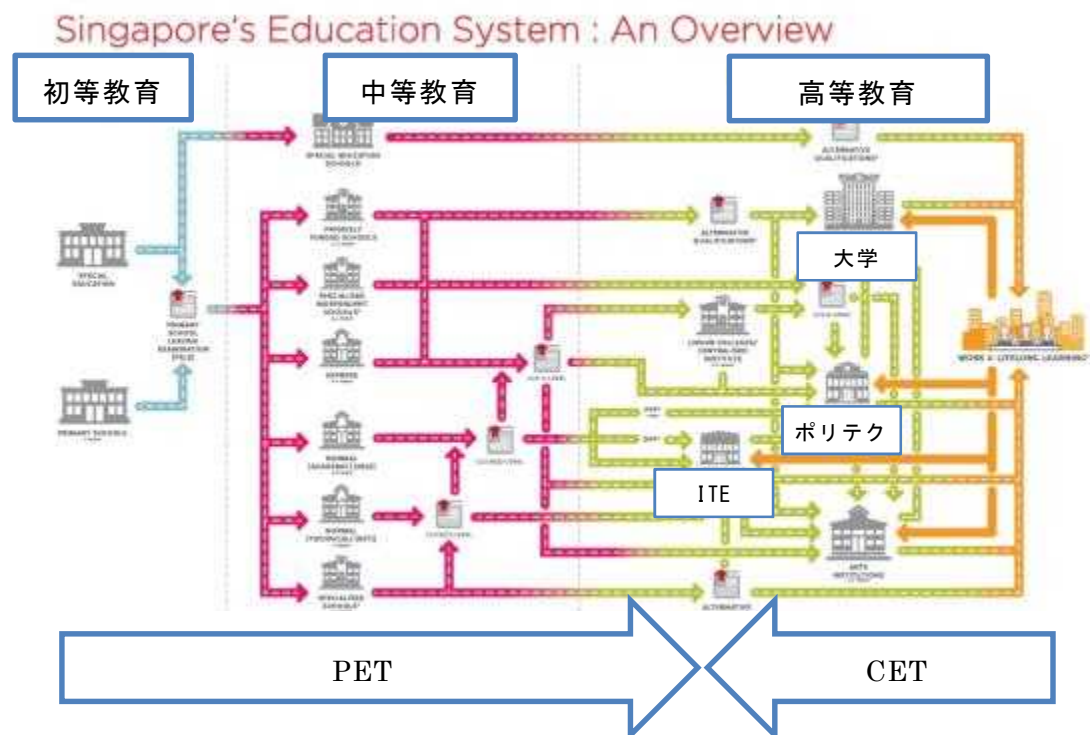
- ・大学：Bachelor（学士）
- ・ポリテク：Diploma（ディプロマ。日本の高等専門学校卒業程度）
- ・ITE：Nitec（National ITE Certificate：国家ITE卒業資格、日本の工業・商業高校卒業程度）

1 継続教育訓練（Continuing Education Training (CET)）

シンガポールにおける職業能力訓練に関して、大学、ポリテク及びITEなどの公的教育機関での訓練は「就業前訓練（Pre-Employment Training (PET)）」、公的教育機関卒業後の訓練は「継続教育訓練（Continuing Education Training (CET)）」と呼ばれている。

PETが基礎理論的な学習と実技を組み合わせた訓練を主とするのに対し、CETではより実践的な技術を習得することに主眼が置かれていることが特徴である（図4-1）。

(図 4 - 1) シンガポールの教育体系



左（小学校）から右（大学）に向かう過程が PET（就業前訓練）、
 右（Work & Lifelong learning）から左に向かう過程が CET（継続教育訓練）
 （出所：シンガポール教育省ホームページ）

PET 終了後も生涯に渡って国民の職業能力を向上させるため、シンガポール政府は CET を奨励しており、2008 年に策定された継続教育訓練基本計画（CET マスタープラン）では、シンガポールの労働力人口及び産業に関して、以下 2 点に向けた移行準備を行うこととした。

- ・将来の労働力について、2020 年までにシンガポール国民の 50% 程度（2007 年時点 36%）がディプロマ（Diploma）を取得。
- ・新興成長産業について、シンガポール国民が新しい成長産業における雇用機会を得るための技能の習得

具体的な政策としては、社会人が職業訓練を受けるにあたって必要となる職業訓練機関の整備（公私とも）や、公的な技能資格制度の構築および職業訓練費用の公費補助などが挙げられる。

また、2014 年における CET マスタープランの見直しでは、職業訓練に関するステークホルダー 3 者、すなわち労働者個人・使用者・職業訓練機関のさらなる連携構築が必要であるとして、以下に焦点があてられた。

- ・より使用者の関与を深めつつ、労働者の専門技能の向上
- ・学校教育や訓練、キャリア相談方法等を改善し、職業選択や職業訓練について

の労働者個人の理解の向上

- ・幅広く質の高い教育の機会の提供による活気ある CET システムの構築

なお、同マスタープランは現在、スキルズフューチャー政策と統合されている。

2 さらに職業能力向上のための SkillsFuture へ

2014 年 8 月の National Day Rally（シンガポール首相が毎年 8 月に行う施政方針演説）において、リー・シェンロン首相は、繰り返しシンガポール国民の職業訓練の必要性を強調した。その演説では、年金制度や都市計画などの話題と並んで 3 つの重点項目の一つとして、かつ話題の最初に職業訓練の必要性について時間をかけて語られたことから、シンガポール政府の力の入れようがうかがえる。

また、リー首相は演説の中で、シンガポールの大手企業の海洋石油掘削機器製造現場等で働きながらポリテクや大学で職業訓練を受け高度技術を学ぶことでキャリアアップを実現した人物をモデル事例として紹介した。

ドロシー・ハン氏（Ms. Dorothy Han）

ITE 卒業後、設計士補助としてケッペル社（Keppel Corporation）に入社。当時としては珍しく女性設計士として造船現場で働きながら経験を重ねてきた。入社後 25 年経ち、配管設計部門の長となり 62 人の部下を持つ一方で、現在でもポリテクに通い、機械工学等の技術習得に励んでいる。

アブ・バカル氏（Mr. Abu Bakar）

ポリテク卒業後、ケッペル社の造船所に保安助手として入社。同社では様々なトレーニングの機会があり、同氏はその中の経営に関する講座等を受講してきた。その後、MBA 取得に関心を持ち、会社の後押しもあり、近年シンガポール経営大学（SMU）の MBA コースを修了。現在は同社がカタールの会社と共同出資している造船会社の CEO として働いている。

このような事例紹介の後、リー首相は「自らが行動的でフレッシュな意識を保って働いている限りは、いつでも自分自身を高め、進歩し、新たなステップを歩みだせる可能性がある」と述べ、公的教育機関卒業後の職業訓練である CET を国民に奨励した。

また、演説では使用者からのサポートの重要性にも触れられた。特にバカル氏の事例を引用し、「MBA の履修開始には大学卒業学位が必要であるが、彼はポリテク卒業資格（Diploma）しか取得していなかった。そのため会社の上司が大学宛てに彼の経験と能力を保証する手紙を送ったところ、大学は MBA 履修を認めた」と、会社としての支援が労働者のステップアップに重要な役割を果たすと述べた。

上記 2 名の事例紹介において政府は、リー首相本人が各者にインタビューした様

子のビデオを上映し、政府の職業訓練への注力姿勢を国民に示した。

また演説の中では、これまでも増してシンガポール国民の職業訓練を推進するために官民労それぞれの代表者で構成する委員会の設立についても言及された。演説後の同年11月、ターマン副首相をトップに、関係省庁の大臣クラスや労働者組合、民間企業、教育界（大学、ポリテク等）からの代表者 25 人が委員に就任し、「SkillsFuture Council（スキルズフューチャー評議会）」が発足した。今日ではシンガポール政府の基幹政策の一つとしてメディアで盛んに取り上げられている「SkillsFuture」⁵という単語は、筆者が調べた限りこの時に初めて登場した。

同評議会では、産業界の支援を得ながら教育と職業訓練を統合的に発展させ、どのように労働者の職業能力を向上させるかについて協議が行われ、以下の4つの推進すべき項目が決定された。

- （1）教育・職業訓練・職業選択について十分な情報と幅広い選択が労働者個人に与えられるように支援すること。
- （2）産業界からの要求に応え得る質の高い教育と職業訓練システムを作り上げること。
- （3）労働者個人の技術・習熟度向上によるキャリア開発について、使用者側の理解を促進する。
- （4）職業訓練や文化的な学習を含む生涯教育について、評価し支援する文化・土壌を育む。

2016年5月、スキルズフューチャー評議会は、シンガポール全体の生産性を向上させることを目的として、同じく官民労の代表者から構成された National Productivity Council (NPC)と統合され、Council for Skills, Innovation and Productivity (CSIP)という組織となった。これにより職業訓練を通じたシンガポールの生産性向上を統合的に推進していく体制となった。

3 SkillsFuture（スキルズフューチャー）とは

シンガポール政府は2015年に「SkillsFuture Earn and Learn Programme（ポリテクやITE卒業生向けのOJTとOff-JTを組み合わせた職業訓練プログラム）」、2016年に「SkillsFuture Credit（職業訓練機関への通学費用助成）」などの「SkillsFuture」の名前を冠した複数の政策を打ち出してきた。

シンガポール政府ホームページでは、「スキルズフューチャーは、シンガポール国民それぞれがどのようなスタート地点からキャリアを開始したとしても、生涯に亘って各自の潜在能力を十分に発揮する機会を創出するための国家的運動である。」と説明している。

また、スキルズフューチャーを所管する省庁「SSG」の担当大臣であるオン（Ong

⁵ Skills と Future の間にスペースはなく、1つの単語となっている。

Ye Kung) 氏は、シンガポールの英字新聞「Straits Times」において、スキルズフューチャーについて以下のように説明している⁶。

「スキルズフューチャーを理解することは簡単でないことは承知している。費用助成政策である SkillsFuture Credit は重要な政策の一つであるがスキルズフューチャーそのものではない。SSG (SkillsFuture Singapore) という省庁名があるからといって、スキルズフューチャーは単なる組織の名前でもない。スキルズフューチャーとは、シンガポールの国家的運動であり、我々が職業人生をより良くするために行うすべてのことを指すのだ。」

このことからスキルズフューチャーは、「スキルズフューチャー」の名前を冠した個々の政策のみを指すのではなく、シンガポール政府によるシンガポール国民の職業能力向上を目指した社会づくりのための一連の政府活動であると考えられる。政府によるイベントやテレビコマーシャル等の広報や個々の政策を通して職業能力向上の重要性を啓発し、中長期的にシンガポール国民の意識の醸成を図ることを目的としている。

なお、シンガポール政府は、これまでも国民の意識醸成を目的とした国民運動的キャンペーンを国策として実施し、実際に効果を上げてきた実績がある。例えば、以下の Speak Mandarin (標準語を話そう) キャンペーンや Courtesy (礼儀正しく) キャンペーンなどである。

Speak Mandarin キャンペーン (1979 年～)：シンガポールの人口の多数を占める中華系国民の中で、当時使用されていた福建・潮州・広東などそれぞれ出身地の方言を Mandarin (= 普通話。標準的な中国語) に統一することを呼びかけた。経済活動の円滑化と国家の一体性を保つことが目的。このキャンペーンの成果もあり、今や中国語の方言を使うシンガポール国民は 1 割程度にすぎない。

Courtesy キャンペーン (1978 年～)：元々はシンガポール政府観光局による外国人観光客への接遇向上が目的。その後「隣人に優しく」、「老人を敬うように」と社会的広がりをもって展開された。

4 SkillsFuture における個別政策

上記のとおり、スキルズフューチャーは職業能力向上を目指すための国家的運動であり、そのための政策はその名前を冠しているか否によらず、全てスキルズフューチャーの一部と捉えることができる。MOM のホームページには、様々な政策がス

⁶ “What SkillsFuture is about”

<http://www.straitstimes.com/opinion/what-skillsfuture-is-about>

キルズフューチャーの全体の一部であるように示されている（図４－２）。また、それぞれの政策が学校教育段階から就業開始段階、熟練者段階と、キャリアのステージごとに合わせた政策が立案されている。

ここではこれらの政策のうち、近年シンガポール政府が打ち出した政策を紹介する。

（図４－２） スキルズチューチャー概念図



（出所：シンガポール政府ホームページ）

（１）SkillsFuture Credit（スキルズフューチャー・クレジット）

ア 概要

スキルズフューチャー・クレジットは、労働者が職業訓練機関に通学する際に、授業料などの費用を助成する制度である。対象者は25歳以上のシンガポール国民で500ドルが支給される。初回の支給は2016年1月でその後も一定期間後に再度支給されることとなっている。費用助成の対象となるコースは政府認定の教育機関（公立及び私立）のコース費用のみとされており、約700の教育機関の提供による約1万8千のコースが対象となった（2017年1月時点）。

対象コースの内容は幅広く、コンピュータスキルや会計資格、語学教育等のプロフェッショナルな職業能力育成のコースから、フラワーアレンジメントや料理教室等の趣味的・文化的なコースまで様々である。

対象コースの概要等は以下のとおり。

対象コースの要件

- ・SSG が費用支援もしくは認定をしているコースであること
- ・教育省が費用支援している教育機関が実施しているコースであること
- ・その他公的な機関により支援されていること

対象コースの概要（2017 年 1 月時点）

項目	概要（コース数）
コースの カテゴリー	情報通信（3,452 件）、自己啓発（1,271 件）、工学（1,032 件）、仕事効率化（930 件）、会計金融（870 件）、語学（651 件）等
履修に必要と される学歴	学歴要件無し（6,007 件）、中学校卒業以下（4,058 件）ポリテク卒業（1,820 件）、大学卒業以上（608 件）等
対象レベル	一般社員レベル（6,358 件）、指導者レベル（6,031 件）、管理職レベル（5,112 件）
コース形態	パートタイム（12,361 件）、フルタイム（8,039 件）等

対象コースの例（費用はクレジット利用前の金額）

コース名	履修時間	費用	教育機関
ビッグデータ解析	150 時間	532SGD	ナンヤン・ポリテク
初級韓国語講座	18 時間	150SGD	人民協会
銀行実務	120 時間	1,241SGD	ITE
港湾運営（学士）	1,742 時間	7,950SGD	南洋工科大学
携帯アプリ開発	8 時間	320SGD	STAG トレーニングセンター
パン作り基礎教室	20 時間	408SGD	クリエイティブ料理学院

イ 利用状況

2017 年 1 月で制度開始後 1 年が経過した段階で、SSG はスキルズフューチャー・クレジットの利用状況について以下のとおり発表を行った。

- ・1 年間で 12 万 6 千人以上がスキルズフューチャー・クレジットを利用
- ・利用者の 34%が複数回受講
- ・制度開始時 10,000 程度のコース数が、1 年後 18,000 程度に増加
- ・コース実施の教育機関は約 700 機関

シンガポール統計局によると 2017 年 6 月時点の 25 歳以上のシンガポール国民は約 288 万人であるため、上記利用者数 12 万 6 千人は母数の 5 %弱程度である。

図 4－3 シンガポール国民の年齢別人口（2017 年）

年齢	人数（千人）
0-4 歳	187.6
5-9 歳	200.5
10-14 歳	206.2
15-19 歳	232.9
20-24 歳	259.0
25-29 歳	290.1
30-34 歳	279.3
35-39 歳	300.9
40-44 歳	311.4
45-49 歳	303.4
50-54 歳	312.8
55-59 歳	301.6
60-64 歳	262.6
65-69 歳	203.9
70-74 歳	119.4
75-79 歳	91.9
80-84 歳	54.3
85 歳以上	46.9
総計	4,040.5
うち 25 歳以上 65 歳未満	2,879.2

（出所：シンガポール統計局ホームページから筆者作成）

ウ 利用促進イベント

スキルズフューチャー・クレジットの利用促進のため、シンガポール政府はシンガポール各地で「SkillsFuture marketplace（スキルズフューチャー市場）」というイベントを開催している。このイベントは、ショッピングモール等の商業施設やコミュニティ・センター等のスペースを使って受講対象コースを商品に見立てて展示し、「shopping planner（ショッピング・プランナー）」と呼ばれる職員が制度概要やコースの申込方法を来訪者に教えることにより、スキルズフューチャー・クレジットの認知度及び利用実績の向上を図るものである。利用申込みもその場で可能である。

(写真1 スキルズフューチャー市場の様子)



イベントのチラシ



商業施設内で開催された
イベントの様子



スーパーなどの商品に見立てられた職業訓練コースのチラシ
裏にはコース内容の詳細。利用者はスーパーでの買い物のようにこのチ
ラシをカゴに入れてコース受講申し込みができる。

エ スキルズフューチャー・クレジットの意義

スキルズフューチャー・クレジットによる支援金額は上述のとおり 500 ドルである。受講するコースにもよるが、一定の資格を習得できるコースの場合、この金額のみで通学費用のすべてをまかなうことは難しいと思われる。また、コースの中には趣味的な要素の濃いコースも少なくない。シンガポール政府は本当にこのスキームが直接的に職業能力向上につながることを期待しているのであろうか。

この点について、ターマン副首相は政府広報動画 (YouTube「Let's Think About It – SkillsFuture as a National Movement (Part 3)」 (考えてみよう—国民的運動としてのスキルズフューチャー (パート3))) の中で、「スキルズフューチャー・クレジットは、ただ単に金銭的支援のみを目的としたものではない。このクレジットを

どのように使うかをシンガポール国民自身に考えてもらうことが目的である。クレジットを手にするによって、今後の自分の人生をどう発展させていくかを考えるきっかけとなる。単に使用者や労働者へ費用を助成するだけではなく、彼らが生涯に亘って自己の能力を向上しようというカルチャーに変える必要がある」と述べており、直接的な効果というよりも、職業能力向上に対するシンガポール国民の意識の変革を重視していることが分かる。

(2) SkillsFuture Earn and Learn Programme (スキルズフューチャー 稼・学・プログラム)

ア 概要

このプログラムはポリテク等の大学以外の教育機関の新規卒業生のみを対象とした実習的勤務制度で、参加者は一定の賃金を得ながら企業での実務を経験するとともに、同時にポリテク等の教育機関に通学しその産業に関連する知識の習得を行うことができる。利用を希望する者が、産業・職種ごとに設定された担当者である「Programme Manager (プログラム・マネージャー。ポリテク職員などが併任。)」に申し込むと、参加企業とのマッチングをしてもらえる。

対象者：①シンガポール国民もしくは永住権者 (Permanent Residence (PR))
②ポリテクまたは ITE の新規卒業生
③上記①および②を満たす者で、当該産業・職種に関連する資格を在学中に取得した者 (資格は産業・職種により異なる)

期間：12 か月～18 か月 (産業・職種により異なる)

参加者の利点：

- ・政府が選定する優良企業での実習斡旋を受けられる。
- ・プログラム満了時に政府認定の資格が取得できる。
- ・プログラム開始時に奨励金として5千ドルを受け取ることができる。(ただし、シンガポール国民のみ。中途離脱した場合は返還義務あり。)

参加企業の利点：

- ・政府から参加者一人当たり上限1万5千ドルの助成を受けることができる。
- ・ポリテク等で当該産業・職種の素養を身に着けた卒業生を一定期間雇用することができる。

イ 実施状況

2015年4月に食品製造分野で最初の個別プログラムが開始され、当時のポリテク新卒者20名がシンガポール国内の12の食品製造関連企業に配属された。その後、

同年 10 月には物流分野、12 月には情報通信分野において個別プログラムがスタートし、それぞれ 39 名と 27 名のポリテク新卒者が参加している。シンガポール教育省のプレスリリースによると、2016 年 4 月時点では、約 150 名のポリテク及び ITE 卒業生がプログラムを利用し、約 50 の企業で実務を経験してきたとのこと。

2017 年 1 月時点では、21 の産業と 33 の職種において個別プログラムが作成されている（図 4－4）。

（図 4－4 産業・職種別の個別プログラム（一部））

産業	職種
会計	会計実務者
航空産業	専門技術者
電子機器（半導体）	技術者補助
	技術者補助
エネルギー及び化学	工程技術者
	分析研究員
食品製造	食品製造技術者
食品サービス	調理師補助
	レストラン管理者
ゲーム開発	デザイナー・プログラマー
ホテル	ホテルサービス研修生
通信技術	データ分析
	IoT アプリ開発
	セキュリティ技術者
物流	物流事務
海洋土木	技術者補助（生産）
	技術者補助（デザイン）
港湾	港湾管理担当者
	甲板員
	船舶機関士
電力	技術者
	技術者補助
精密機械	機械製作工
公共交通	未定
空間デザイン	デザイナー
小売	管理職研修生
	指導者研修生

（出所：SSG ホームページ）

ウ プログラムの具体例について

具体的な個別プログラムの内容について、ここでは食品製造の分野を例に説明する。

(ア) 応募資格：シンガポール国民または永住権者で以下のコースを卒業した者

コース	教育機関
食品科学及び栄養学	テマセク・ポリテク
食品科学及び栄養学	ナンヤン・ポリテク
食品科学及び食品工学	シンガポール・ポリテク
上記と同等とみなされるコース	全てのポリテク（ポリテクは全5校）

(イ) 実施期間：18 か月

プログラムは3つのセメスターに分かれており、それぞれのセメスターで①食品開発②食品加工③品質衛生管理に焦点をあて、企業での業務内研修（OJT）およびポリテクでの業務外研修（Off-JT）を通して経験と知識を習得する。

Off-JTについては、毎週金曜日の9時から17時30分までシンガポール・ポリテクの教室において学科授業が行われるため、参加者はこの授業に出席しなくてはならない。



(ウ) 参加企業：Nestlé等の多国籍企業から The Soup Spoon、Thong Siek Food Industry等の現地中小企業まで12企業が参加（プログラム開始当時）。

(エ) 給与：プログラム参加期間中、参加者は月給1,900ドルが支給される。

なお、ポリテク新規卒業生の初任給の平均は約2,200ドルである（2015年、ポリテクによる調査）。

第2節 政府主導による職業訓練環境の整備

シンガポールでは労働者がより職業訓練を受けやすくするため、MOMや傘下法定機関（SSG、WSG、WDA）が、産業界や労働組合と密接に連携しながら様々な環境整備を行っている。

具体的には、職業訓練の「方向性」を労働者に示すための技能証明制度（Workforce

Skills Qualifications (WSQ)) があり、また職業訓練を受ける「場」として継続教育訓練センター (Continuing Education and Training (CET) Centre) の整備等があげられる。また、労働者個人及び企業にとって職業訓練が負担にならないよう助成金制度が設けられている。

1 技能証明制度 (WSQ)

(1) 概要

WSQ はシンガポール政府が運営する資格認定制度で、労働者に必要な能力を訓練、育成、評価、認定し、就業能力を維持、向上させるものであり、政府が認定する継続教育訓練センター (CET センター) 等の教育機関において実施される。

労働者は教育機関での訓練・修学により適切な実地能力を実証できれば、国による証明書を取得することができる。証明書の種類としては、初級の証明書 (Certificate) から最もレベルの高い卒業証明書 (Graduate Diploma) までの 6 レベルがある。各産業・各レベルで必要とされる能力基準や評価基準が明示されているため、労働者の技能証明が可能になるとともに、労働者が能力向上を目指すにあたり目指すべき道筋が明確になるというロードマップ的な役割も果たしていると言える。なお、WSQ は 2017 年 1 月現在、航空産業から廃棄物処理まで 31 の産業分野で活用されている。

また、産業によって必要とされる能力や産業の特性が異なるため、WSQ のレベルの数は産業ごとに異なっており、例えば精密機械産業は 6 つのレベルが設定されているのに対し、航空産業は 3 つのレベルのみである (図 4 - 5 参照)。

(図 4 - 5) WSQ の資格レベルと各産業に設定されたレベル (例)

資格レベル	精密機械産業	航空産業	観光産業
卒業学位 (WSQ Graduate Diploma)	○		○
スペシャリスト学位 (WSQ Specialist Diploma)	○	○	
学位 (WSQ Diploma)	○		○
高等証明書 (WSQ Advanced Certificate)	○	○	○
上級証明書 (WSQ Higher Certificate)	○	○	○
証明書 (WSQ Certificate)	○		

(出所：SSG ホームページ)

(2) WSQ の特徴

WSQ は以下の 4 つの基本原則に基づき成り立っている。

- ア 関連性：特定の職種に必要な職能とともに全ての職種に亘って求められる基礎的な技能を習得できること。
- イ 利便性：WSQ 資格取得にあたり学歴や経験等の前提条件を必要とせず、また履修しやすいように単位が細かく分かれていること。
- ウ 発展性：産業ごとに職業能力向上に向けた道筋（roadmap）が明示されていること。
- エ 権威性：WSQ 資格と資格を構成する履修単位の質が政府や優良企業等によって保証されていること。

また、各関係者にとって、以下のようなメリットが期待できる。

労働者個人：現在の職業能力やキャリアをさらに発展させることができる。新たな分野や職務に挑戦するために必要とされる職業能力を得ることができる。また、自分の能力を証明する資格を雇用者に明示することができる。

雇用者：質が高く実務面で関連性の高い職業訓練に従業員に受けさせることができる。信頼性の高い資格により労働者個人の職業能力の高低を客観的に計ることができる。

教育機関：職業訓練コース開講の結果として明確な実績が残る。実務に関連性のある効率の良いコースを提供することができる。

(3) WSQ の普及状況

WSQ は 2005 年に創設され、対象産業の拡大に伴って利用者数を増やしてきた。2013 年には累計利用者数が 100 万人を超え、近年も増加傾向であり 2015 年の年間利用者数は 267,851 人であった（図 4－6）。

（図 4－6）WSQ 利用者数（資格取得のためのコースを一つ以上受講した人数）

	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
利用者数	192,249 人	198,322 人	231,009 人	267,423 人	267,851 人

（出所：SSG ホームページ）

また、WSQ に対する企業側の認知度や利用状況を調べるため、政府当局は 1 万社以上の企業に対し調査を行ったところ、77.4%の企業が WSQ を認知しており、54.4%の企業が WSQ の制度を何らかの形で採用していることが分かった。また、いずれの割合も増加傾向である（図 4－7）。

(図 4 - 7) WSQ 認知度・採用率の調査結果

	2012 年	2013 年	2014 年
認知度	68.5%	70.1%	77.3%
採用率	42.7%	54.0%	54.4%

※採用率は、「WSQ を雇用要件の一つとしている」「従業員を WSQ のコースを受講させたことがある」などを満たす企業の割合。

(出所：SSG ホームページ)

また、WSQ コース利用者本人と同コースに従業員を参加させた企業に対し、参加後の実績等についてアンケート調査を実施したところ以下の結果となった（図 4 - 8）。

(図 4 - 8) WSQ 利用企業・利用者アンケートの結果

項目	回答者	割合
コースで学んだことを実務に活かしている。	企業	95.9%
今後も WSQ コースに従業員を参加させる。	企業	95.9%
従業員が効率的に働くようになった。	企業	95.1%
コースで学んだことを実務に活かしている。	利用者	94.7%
効率的に働けるようになった	利用者	94.0%
仕事に意欲的になった。	利用者	70.5%
昇給した。	利用者	17.6%
昇進した。	利用者	12.2%

(出所：SSG ホームページ)

2 継続教育訓練（CET）センター

(1) 概要

WSQ 資格取得のための職業訓練コースは政府によって認定された教育機関（Approved Training Organisation (ATO)）で実施されなくてはならない。認定を受けるためには SSG による審査が必要であり、審査に当たっては提供するコースの内容はもちろん、財務内容や組織体制、講師の来歴等についても書類の提出が義務付けられている。また、認定後も定期的な報告等が求められることとなっている。

ATO の中でも特に優良な教育機関は継続教育訓練（CET）センターとして認定され、WSQ の職業訓練コースを総合的に提供できる教育機関として公的に認められることとなる。一般的には WSQ 資格を取得するための個別コースは ATO でも開講することが可能だが、WSQ 資格の認定まで一貫して行うことができるのは CET センターのみとされている。

また、WSQ のコース受講に際し、政府によって受講者及び雇用者に対し助成金が支給されるが、ATO と CET センターでは助成率や上限が異なっている。いずれも

最大で受講費用の 90%が助成される仕組みだが、ATO には 1 時間あたり 25 ドルの上限額が設定されている。

現在 20 以上の産業分野で 30 以上の教育機関が CET センターとして認定されており、シンガポール国立大学（NUS）やポリテク等の公的教育機関、または民間企業などがある（次ページ図 4－9）。

（２）事例（Ascott Center for Excellence）

Ascott Center for Excellence（アスコット・センター・フォー・エクセレンス）は、全世界で 250 件以上のサービスアパートメントやホテルを運営するシンガポール企業 Ascott Limited（アスコット）社により設立された教育機関で、観光・ホテル分野の職業能力を養うための CET センターの一つに認定されている。ホテル等の宿泊施設での接遇や施設運営等を学ぶことができ、WSQ システムにおける「証明書」レベル（WSQ - Certificate in Hotel and Accommodation Services）および「学位」レベル（WSQ - Diploma in Tourism (Accommodation Management)）の 2 種類の資格を取得できるコースを開講している。

「学位」レベルコースの講座内容等

- ・ 目標：ホテル産業におけるマネージャークラスの職業能力を養う。
- ・ 内容：ホテル産業に関する以下の内容について学ぶ。
予算作成、マーケティング戦略、人材育成、標準作業手順の作成等。
- ・ 受講形態：講師による講義、ロールプレイ、実技、討論等。
コースの品質を保つため、一人の講師に対し平均 15 名の受講生とする。
- ・ 受講期間：パートタイム制で概ね 1 年以上の通学。
受講時間は毎週火曜日午後 6 時～午後 10 時及び土曜日午前 9 時～午後 6 時。
- ・ 受講費用：8,309 ドル（政府助成により実質負担額は 1,000～2,700 ドル程度）
- ・ 対象者：新たにホテル産業への就職を希望する者、すでにホテル産業で勤務しておりスキルアップを希望する者等。

(図 4 - 9) CET センター一覧 (出所: SSG ホームページ)

産業分野		教育機関名
航空		Air Transport Training College (ATTC)
		Temasek Polytechnic
社会	高齢者介護	Social Service Institute
福祉		Hua Mei Training Academy @ Tsao Foundation
クリエイティブ	アニメ	3dsense Media School
	メディア	Singapore Media Academy (SMA)
	デザイン	FZD School of Design Pte Ltd
幼児教育		SEED Institute
飲食		At-Sunrice Global Chef Academy
		Asian Culinary Institute Singapore
		Institute of Technical Education
		SHATEC Institutes Pte Ltd
ヘルスケア		SingHealth Alice Lee Institute of Advanced Nursing
		HMI Institute of Health Sciences Pte Ltd
人材開発		Human Capital (Singapore) Pte Ltd
緑化・都市工学		Centre for Urban Greenery and Ecology (CUGE)
情報通信		Institute of Systems Science (ISS), NUS
		Strategic Technology Management Institute, NUS
		Lithan Hall Academy
精密機械		Nanyang Polytechnic
		Singapore Institute of Manufacturing Technology
製造	製薬	Temasek Polytechnic（再掲）
		Singapore Polytechnic
小売		Singapore Institute of Retail Studies (SIRS)
セキュリティ		Security Industry Institute
サービス		Service Quality Centre Pte Ltd
		Capelle Academy
繊維		Textile and Fashion Industry Training Centre
観光	ホテル	Ascott Center for Excellence
職業訓練		Institute for Adult Learning (IAL)
職場安全		BCA Academy
		Ngee Ann Polytechnic
		Singapore Polytechnic（再掲）
		Singapore Institution of Safety Officers
建築		BCA Academy（再掲）

おわりに

本稿においては、シンガポールにおける職業訓練など労働者の生産性向上を目指す各施策について、近年のシンガポール社会の変化と具体的な事例を挙げながら解説してきた。

2015年からシンガポールのテレビや新聞等のメディアに「SkillsFuture」という言葉が頻繁に取り上げられるようになったことから、筆者も関心を持ちこのテーマについて調べることにしたが、調査当初、まずシンガポール政府による職業訓練施策が非常に具体的かつ直接的であることに驚いた。

日本では社会人に対する職業訓練は OJT 等の企業内教育が一般的であり、公的には公共職業能力開発校等の設置等の環境整備が主であるという認識であったが、シンガポールでは SkillsFuture の各個別施策（Credit、Earn and Learn Programme）のように政府が職業能力向上に向けた具体的な仕組みを作り上げている。あたかもシンガポールという国が一つの企業であり、従業員である国民に対して直接的に職業能力の教育を行っているようにも感じられた。

シンガポールを一つの企業に例えることはこれまでも多くの学者によって言及されており、岩崎育夫氏も著書『物語シンガポールの歴史』において「比喩的に言えば、シンガポール株式会社の社長が創業者兼オーナーのリー・クアンユー、（中略）一般国民が事務職や現実の社員に相当する。そして、株式会社である以上、シンガポール株式会社は利益獲得に経営原理が置かれ、社長の大号令以下、社員全員が一丸となって会社の発展に励んだのである。」と書いている。このように考えると国（企業）の目標達成に向けて、国民（社員）を具体的・直接的に教育することは自然に思える。

シンガポールの「社長の大号令」はこれまでは非常に効果的で、建国後 50 年で急速な経済発展を遂げた。しかし国民の価値観が多様化してきた近年において、今回の SkillsFuture という大号令がこれからどのように効果を発揮していくのか、今後も注視していきたい。

参考文献：

◇Singapore Department of Statistics（シンガポール統計局）：

- ・SingStat Table Builder

<http://www.tablebuilder.singstat.gov.sg/publicfacing/mainMenu.action>

◇Singapore Ministry of Manpower（シンガポール人材開発省）

- ・Foreign workforce numbers

<http://www.mom.gov.sg/documents-and-publications/foreign-workforce-numbers>

- ・Summary Table: Employment

<http://stats.mom.gov.sg/Pages/Employment-Summary-Table.aspx>

- ・LABOUR MARKET 2015

<http://stats.mom.gov.sg/Pages/Labour-Market-Report-4Q-2015.aspx>

- ・Report: Employment Of Singapore Citizens, Permanent Residents And Foreigners, 1997-2006

<http://stats.mom.gov.sg/Pages/Employment-of-Singapore-Citizens-Permanent-Residents-and-Foreigners.aspx>

- ・MOM's vision, mission and values

<http://www.mom.gov.sg/about-us/vision-mission-and-values>

- ・Factsheet on CET Masterplan

<http://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/speeches/2008/factsheet%20for%20continuing%20education%20and%20training%20masterplan.pdf>

- ・WDA annual Report

<http://www.parliament.gov.sg/lib/sites/default/files/paperpresented/pdf/2015/S.%20158%20of%202016.pdf>

◇Singapore Ministry of Education

- ・PRESS RELEASES（April 08, 2016）

DEVELOPING SKILLS, MASTERY THROUGH LIFELONG LEARNING

<https://www.moe.gov.sg/news/press-releases/developing-skills--mastery-through-lifelong-learning>

◇Ministry of Trade and Industry（シンガポール通商産業省）

- ・経済検討委員会（Economic Review Committee）レポート（ERC2003）

https://www.mti.gov.sg/ResearchRoom/Documents/app.mti.gov.sg/data/pages/507/doc/1%20ERC_Main_Committee.pdf

- ・経済戦略委員会（Economic Strategies Committee：ESC）

<http://www.mof.gov.sg/Portals/0/MOF%20For/Businesses/ESC%20Recommendations/ESC%20Full%20Report.pdf>

◇SkillsFuture

- ・About SkillsFuture

- <http://www.skillsfuture.sg/what-is-skillsfuture.html>
- SkillsFuture Credit
 - <http://www.skillsfuture.sg/credit/about#programme1>
- Course Directory
 - https://courses.skillsfuture.sg/content/portal/en/education_trainings/course_directory.html?fq=Course_Supp_Period_To_1%3A%5B2017-01-10T00%3A00%3A00Z%20TO%20*%5D&q=mandarin
- WDA Launches SkillsFuture Earn and Learn Programme for Food Manufacturing Focused on Food Product Innovation, Food Processing as well as Food Safety and Quality Management
 - <http://www.skillsfuture.sg/factsheet.html/wda-launches-skillsfuture-earn-and-learn-programme-for-food-manufacturing-focused-on-food-product-innovation,-food-processing-as-well-as-food-safety-and-quality-management.html>
- ◇ National Population and Talent Division
 - Population in Brief
 - <https://www.nptd.gov.sg/Portals/0/HOMEPAGE/HIGHLIGHT/population-in-brief-2016.pdf>
- ◇ National Library Board Singapore
 - History SG
 - <http://eresources.nlb.gov.sg/history>
 - Singapore Workforce Development Agency is Launched
 - <http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/6fd17205-673b-48a7-899d-f801b0d5e1f9>
- ◇ SkillsFuture Singapore Workforce Singapore
 - FAQ
 - <http://www.ssg-wsg.gov.sg/faq.html>
 - About WSQ
 - <http://www.ssg.gov.sg/wsqa.html>
 - Annual Surveys Reveal That Workers and Employers Continue to Benefit from Wsq Training
 - http://www.ssg-wsg.gov.sg/new-and-announcements/2015/30_July_2015.html
- ◇ ジェトロ
 - 13 年度「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」
 - https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001539/0700153901a.pdf
 - AREA REPORTS シンガポール 外国人就業規制を強化
 - https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001609/07001609.pdf
- ◇ 独立行政法人労働政策研究・研修機構
 - 主要国の外国人労働者受入れ動向： シンガポール

http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2015_01/singapore.html

◇日本総研

- ・アジア・マンスリー 2015 年 5 月号見直しが進むシンガポールの外国人受入策
<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=26600>

◇NNA POWER ASIA

- ・【人財羅針盤】第 24 回 A S E A N 進出企業のジレンマ：その 11：撤退事例その 1：人手不足（2015/05/14（木）付記事）
<http://www.nna.jp/articles/result/41949%E5%A4%96%E5%9B%BD%E4%BA%BA%E5%8A%B4%E5%83%8D%E8%80%85%E3%80%80%E6%92%A4%E9%80%80>
- ・人材育成の新機関設立、法案が可決
<http://www.nna.jp/articles/result/1494886>

◇三菱東京 UFJ 銀行

- ・「シンガポール：2010 年度予算案」
<http://www.bk.mufg.jp/report/aseantopics/ARS217.pdf>

◇AsiaX

- ・法定機関を再編、技能開発と雇用・起業にそれぞれ重点
<https://www.asiax.biz/news/35382/>

◇シンガポールビジネス連盟

- ・シンガポール企業進出ガイド 2014 年版
http://www.sbf.org.sg/images/pdf/Directories_Guides/AccessAsia%202014_Japanese.pdf

◇Straits Times

- ・New tripartite council to steer skills drive
<http://www.straitstimes.com/singapore/new-tripartite-council-to-steer-skills-drive>
- ・What SkillsFuture is about
<http://www.straitstimes.com/opinion/what-skillsfuture-is-about>
- ・126,000 learn new skills using SkillsFuture Credit
<http://www.straitstimes.com/singapore/126000-learn-new-skills-using-skillsfuture-credit>
- ・Salaries for polytechnic graduates rise after remaining flat for 2 years
<http://www.straitstimes.com/singapore/education/salaries-for-polytechnic-graduates-rise-after-remaining-flat-for-2-years>

◇You Tube (Gav. Singapore チャンネル)

- ・Let's Think About It – SkillsFuture as a National Movement (Part 3)
<https://www.youtube.com/watch?v=KUYEWInPP1w&index=33&list=PLH2CR4s1lqygGBkI8mytziX0JXkVJJv2y>

◇Channel News Asia

- ・SkillsFuture Earn and Learn programme launched for food manufacturing sector
<http://www.channelnewsasia.com/news/business/skillsfuture-earn-and/1813912.html>

◇Ascott Center for Excellence

<http://www.ascott-ace.com/>

【執 筆】

一般財団法人自治体国際化協会シンガポール事務所
所長補佐 加藤 雄司

【監 修】

所 長	天利 和紀
次 長	鍋岡 崇
	渡邊 美香