

第 I 部

本調査の概要

第 I 部 本調査の概要

第 1 節 教育訓練プロバイダーとしての経営者団体

1. 経営者団体が果たす教育訓練機能

図表 1-1-1 は、厚生労働省が 2008 年に実施した「能力開発基本調査」の結果から、企業が Off-JT（業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練）を実施するために支出する費用の内訳を、常用雇用者数規模別に集計したものである。

図表 1-1-1 Off-JTに係る費用の内訳
(各費用項目が占める内訳の平均値、単位：%)

	社内の人件費	社外に支払う人件費	社内の施設設備費・管理費	社外に支払う施設使用料	教材費	研修委託費、参加費	その他
30～49人	17.0	18.1	3.4	4.3	8.5	44.6	4.1
50～99人	15.3	17.0	1.5	3.6	8.5	50.2	3.8
100～299人	14.6	17.0	1.9	4.3	7.9	51.8	2.5
300～499人	17.2	19.8	2.9	6.3	6.8	41.9	5.3
500～999人	17.7	24.8	3.5	7.2	6.7	34.3	5.8
1000～4999人	20.0	24.1	5.1	12.1	6.9	25.8	6.1
5000人以上	23.4	19.5	11.5	9.8	8.5	20.7	6.7

資料出所：厚生労働省[2009]。

注：「社内の人件費」－社内の研修施設および教育訓練部門の社員の給与・手当など。

「社外に支払う人件費」－社内で研修を実施した際に社外の講師・指導員に支払った謝金など。

「社内の施設設備費・管理費」－社内の研修施設及び教育訓練部門の建物の減価償却費、光熱費、賃貸料など

「社外に支払う施設使用料」－社内の研修において用いる施設・設備の借り上げ金、共同施設の管理費・利用費など。

「教材費」－教育訓練に使用する教材費、教材の開発費など。

「研修委託費、参加費」－教育訓練すべてを外部機関に委託した場合の費用、社外セミナーの参加費、国内外留学費用など。

この集計結果によると、常用雇用者数の規模が小さい企業では、社内の研修施設・教育訓練部門の建物の減価償却費、光熱費などにあたる「社内の施設設備費・管理費」や、施設の借り上げ金や共同施設の管理費・利用費などにあたる「社外に支払う施設使用料」の割合が小さく、「研修委託費・参加費」の割合が大きくなる傾向にある。「研修委託費・参加費」の割合の平均は、常用雇用者 1000～4999 人の企業では 25.8%、5000 人以上では 20.7%であるのに対し、30～49 人の企業では 44.0%、50～99 人の企業では 50.2%と 1000 人以上の企業の

2倍近い比重を占めている。中小企業の Off-JT の主要な機会が、社外で行われている教育・研修機会の活用であることがうかがえる。

では中小企業やそこで働く従業員は、どのような主体が実施する教育訓練や研修の機会を活用しているのだろうか。この点を明らかにしているのが、労働政策研究・研修機構が2004～2005年にかけて実施した『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』である。調査結果を分析した稲川[2007]によると、中小企業サラリーマンを主要な対象としているのは、民間企業、公益法人、経営者団体、職業訓練法人等が実施している講習会・セミナーである。なかでも経営者団体、職業訓練法人等の実施している講習会・セミナーは中小企業サラリーマンや、自営業・自由業者をもっぱら対象としている。言い換えれば、外部の教育訓練、研修の機会を活用する場合、民間法人、公益法人が実施するものに加えて、経営者団体、職業訓練法人等の実施する訓練・研修も活用しているというのが、中小企業の特徴である。

経営者団体の教育訓練のための活動についてはかなり以前から中小企業に関する調査研究の中で留意されてきている。中小企業経営者団体の役割について明らかにしようとした東京都立労働研究所編[1984]によると、労務に関連する共同事業のうち、「共同教育訓練」を実施したという団体の割合は35.4%で、「共同福利厚生」(46.3%)について実施率が高い。共同教育訓練の実施率は、所属する企業が多い団体ほど高くなる傾向にある。

2. 経営者団体による教育訓練活動の特徴

中小企業の関係者によって活用されることが多い経営者団体を実施する教育訓練の内容について、既存調査研究を参照にしながら、さらに詳しく見ていくこととしよう。先に挙げた東京都立労働研究所編[1984]によると、共同教育訓練を実施している団体のうち、およそ半数が「技能教育」、「専門知識教育」を、約4割が「幹部社員教育」を、約2割が「新入社員教育」を実施しており、実施の仕方については、団体独自の教育訓練のみを実施しているところが約4割、団体独自の教育訓練と外部の教育訓練機会を組み合わせているところが3割弱、外部の教育訓練機会のみを活用しているところが2割弱という結果であった。

また、上記『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』の2次分析を行った藤波[2008]では、①経営者団体が行う研修・セミナーなどにおいては、他の教育訓練を行う団体・機関に比べて、階層別研修や専門別研修の割合が高いこと、②専門別研修の中でも、「営業・販売研修」や「経理・財務に係わる研修」の割合が、他の団体・機関に比べて高いこと、③さらに、講習会やセミナーの受講費用のうち受講する個人が負担する割合について、経営者団体では、個人負担なしというところが7割を超えており、受講者に負担のかからない教育・研修機会を数多く設けていることが経営者団体の特徴であることが指摘されている。

藤本[2008]は、経営者団体に対するインタビュー調査の結果に基づき、目的や活動の内容といった観点から経営者団体が行う教育訓練活動のタイプ分けを行っている。藤本によると、教育訓練・能力開発に対する経営者団体の取組みは、①技術や知識に関する基準などにそっ

て加盟企業で働く従業員の教育訓練・能力開発を進めている、「業界内資格・基準準拠型」、②仕事に関わる能力や知識の要件を設けて、これにそって加盟企業の教育訓練・能力開発の支援を図ろうとしている「業界特殊的ニーズ対応（模索）型」、③日々の仕事をしていくなかで必要な免許などの資格に対応する形で Off-JT の機会を団体として設けている「必置資格対応型」、④加盟企業のニーズを踏まえつつ、主に団体外部の資源を活用して、加盟企業の従業員に対し教育訓練機会を提供する「教育訓練機会提供型」、⑤近隣地域で実施されている教育訓練・能力開発機会に関する情報の提供をもっぱらとする「情報提供型」の5つに整理することができるという。

第2節 サービス業における人材育成・能力開発と経営者団体

中小サービス業分野で行われている人材育成・能力開発に向けた活動においては、経営者団体はどのような位置を占めているのだろうか。

サービス業における経営活動や人事労務管理の状況について調査・分析を行った日本労働研究機構編[1997]では、経営者団体の実施する教育訓練を中小サービス業の企業がどのように活用しているかを明らかにしている。回答企業全体で回答率が高かったのは、「資格取得のための訓練を受けさせる」（36.2%）、「在職者向けの専門研修に参加させる」（29.8%）、「新入社員を新人教育に参加させる」（19.0%）といった活用方法であった。「資格取得のための訓練を受けさせる」という企業の割合は、自動車整備業、廃棄物処理業、老人福祉事業、建物サービス業等でとくに高く、「在職者向けの専門研修に参加させる」という企業の割合は、老人福祉事業、病院、各種学校で高い。また、「新入社員を新人教育に参加させる」という企業は、老人福祉事業では6割近くにまで達している。このように、業種によってばらつきはあるものの、サービス業では従業員の資格取得準備や専門能力の向上、あるいは新入社員の教育といった目的で活用されていることがわかる（図表1-1-2）。

図表 1-1-2 経営者団体の行う教育訓練の利用（複数回答、単位：％）

	資格取得のための訓練を受けさせる	訓練機関を卒業した人を採用している	新入社員を新人教育に参加させる	中途採用者を導入訓練に参加させる	在職者向けの専門研修に参加させる	業界団体で教育訓練を実施していない	やっているかどうかかわからない	その他
回答企業全体	36.2	5.1	19.0	8.3	29.8	11.9	7.4	5.8
個人事業所	19.7	6.1	11.7	1.9	14.1	19.7	14.6	8.5
理美容業	52.8	24.7	28.5	8.1	25.1	11.1	2.6	6.4
広告代理業	8.0	0.9	22.5	5.7	15.1	17.9	14.2	7.4
廃棄物処理業	61.7	0.9	6.9	7.8	28.7	11.8	5.3	3.7
機械修理業	53.8	1.9	15.4	10.8	23.5	7.3	6.5	4.6
病院	41.5	17.8	29.3	11.9	57.1	8.0	2.1	4.2
建物サービス業等	58.6	2.0	15.5	16.3	29.6	10.7	6.2	5.1
リース業	52.1	1.6	16.2	9.5	28.9	9.2	6.0	6.7
旅館	17.3	1.2	16.9	8.1	19.2	14.6	12.7	6.9
情報処理業	15.4	1.4	17.6	5.6	23.5	7.6	11.2	8.7
建築サービス業等	35.7	1.2	16.9	4.6	29.2	12.3	10.8	4.6
自動車整備業	72.9	8.6	14.5	6.3	34.8	13.6	2.3	3.2
映画・ビデオ制作業	5.1	1.5	13.2	1.8	16.2	15.1	14.3	7.0
葬儀業	41.6	0.0	3.7	4.2	14.7	16.3	5.8	4.7
情報提供業	9.9	0.5	13.1	4.2	20.4	15.2	11.5	7.9
法律事務所等	14.7	2.0	24.1	10.1	40.7	13.4	3.9	5.2
各種学校	48.2	5.4	27.2	12.1	48.2	9.7	1.9	5.1
老人福祉事業	60.5	21.0	57.3	22.3	73.2	8.3	0.6	2.5

資料出所：日本労働研究機構編[1997：202]。

近時の調査でも、サービス業の企業による経営者団体の積極的な活用を確認することができる。図表 1-1-3 は、大木・藤波[2010]が、2009 年に労働政策研究・研修機構によって実施されたアンケート調査『中小サービス業における人材育成・能力開発に関する調査』¹を分析した結果である。活用している外部教育機関の構成をみると、(図表 1-1-3 の () 内の比率。これは全機関の回答率の合計を 100%として、各視点の内訳の比率を計算したものである。) は、「民間セクター」(親会社・グループ会社、民間教育訓練機関、使用する機器・ソフトウェアなどのメーカーなど) が約 4 割、経営者団体、業界団体、能力開発協会などの「公的セクター」が約 5 割を占めている。一方、図表 1-1-3②に挙げたのは、図表 1-1-3①と同様の形式で大木[2009]において示されている、機械・金属関連産業の事業所・

¹ アンケートの対象となっているのは、①建物サービス業、②学習塾、③美容業、④情報サービス業、⑤葬祭業、⑥自動車整備業、⑦老人福祉サービス業、⑧土木建築サービス業に該当し、関東地方の都県庁所在地（東京、横浜、千葉、さいたま、水戸、前橋、宇都宮）に本社が所在する従業員 5 名以上の企業と、そこに勤務する従業員である。対象について詳しくは労働政策研究・研修機構編[2010]を参照のこと。

企業による外部教育訓練機関の活用状況である²。双方の図表を比較すると、「民間セクター」の構成比は変わらないが、サービス業では、「公共セクター」（ポリテクセンター、工業技術センター、試験所等の公共職業訓練機関）の構成比が機械・金属関連産業と比較してかなり低い反面、「公的セクター」の比率が高い。

図表 1-1-3 外部教育訓練機関の活用状況（複数回答、単位：％）

①サービス業における状況

区分	民間セクター			公的セクター			公共セクター	学校セクター	
	親会社・グループ会社	民間教育訓練機関(民間教育研修会社、民間企業)	事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー	商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体	業界団体	能力開発協会、労働基準協会、公益法人(財団、社団、職業訓練法人等)	公共職業訓練機関(ポリテクセンター、工業技術センター・試験所等含む)	専修学校・各種学校	高専、大学、大学院等
100.0 (332社)	14.5	34.0	19.3	8.7	57.8	15.1	2.7	1.5	2.7
156.3 (100.0)		67.8 (43.4)			81.6 (52.2)		2.7 (1.7)	4.2 (2.7)	

資料出所：大木・藤波[2010]。

②機械・金属産業における状況

区分	民間セクター			公的セクター			公共セクター	学校セクター	
	親会社・グループ会社	民間教育訓練機関(民間教育研修会社、民間企業)	事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー	商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体	業界団体	能力開発協会、労働基準協会、公益法人(財団、社団、職業訓練法人等)	公共職業訓練機関(ポリテクセンター、工業技術センター・試験所等含む)	専修学校・各種学校	高専、大学、大学院等
100.0 (698社)	28.1	48.0	30.7	31.9	59.3	35.5	1.9	4.7	
240.1 (100.0)		106.7 (44.5)			91.3 (38.0)	35.5 (14.8)	6.6 (2.7)		

資料出所：大木・藤波[2010]。

注：①②とも（ ）内の数値は全機関の回答率の合計を100%として、各機関の内訳の比率を計算したもの。

² 図表 1-1-3 ②に示した大木[2009]の分析結果は、全国の機械・金属関連産業の事業所・企業を対象に2007年に労働政策研究・研修機構が実施した「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」のデータを分析したものである。この調査の詳細については労働政策研究・研修機構編[2008]を参照のこと。

第3節 調査の目的と事例の概要

1. 調査の目的

サービス業分野における人材育成・能力開発においては、他業種における以上に経営者団体の果たす役割が大きいとみられ、人材育成・能力開発の促進を検討するにあたっては看過することのできない教育訓練の主体だと言える。そして経営者団体が、サービス業分野の人材育成・能力開発において果たしている役割についてさらに深く理解し、その理解に基づいて活動への支援のあり方などを検討していくには、各団体が行う教育訓練活動の詳細に加え、活動の背景や、活動を進めていく上での課題などについても把握する必要がある。

以上のような問題意識をもとに、労働政策研究・研修機構内の調査研究プロジェクト『中小企業における人材育能力開発・人材育成』（主査：佐藤厚法政大学キャリアデザイン学部教授）では、2007年以降、サービス業分野の経営者団体を対象としたインタビュー調査を重ねてきた。調査は、上述の調査目的から、こうした項目に関わる事実が比較的明確に現われていると予想される、能力開発やキャリア形成支援のための取組みを積極的に進めている団体を対象として進めてきた。本書には調査を行ったサービス業分野の経営者団体のうち、8つの団体の事例を収録している。

2. 各経営者団体における取組みの概要

以下、第Ⅱ部に収録している各団体の取組みについて概観していく。

第Ⅱ部第1章では、神奈川県情報サービス産業協会（以下「神情協」と記載）の取組みを紹介している。神情協の活動の特徴は、自団体で実施している研修・セミナーなどが、情報サービス業におけるキャリア形成のなかでどのように位置づけられるのかを明示している点である。研修・セミナーなどの位置づけを明示するために、神情協では経済産業省が作成した企業横断的職務基準である「日本版ITスキル標準」にそって、「キャリアマップ」というものを作成していた。

神情協と同様の活動は、第Ⅱ部第2章で取り上げる、介護老人保健施設を営む法人が加盟している全国老人保健施設協会（以下、「全老健」と記載）においても見られた。全老健では「階層別研修」と「専門研修」に大別される各種研修を活発に行っている。近年、全老健では職能基準、資格・免許、賃金、人事考課といったものの相互の連携を促進する目的で「キャリアマップ・モデル」について検討をしてきており、そのマップにはキャリアのどの段階で、全老健が行う各種研修を活用していけばいいのかも示されている。

第Ⅱ部第3章、第4章では、教育訓練機関における Off-JT と個々の企業の現場での OJT の組み合わせにより人材の育成を図る仕組みである、厚生労働省の「実践型養成システム」³を

³ 2010年3月時点では、「ジョブカード制度普及のためのモデル事業」として実施されている。

活用する団体の事例を紹介している。第3章で取り上げる関西電子情報産業協同組合は、従来行ってきた組合加盟企業協同でのインターンシップや採用活動の延長線上に位置づけ、加盟企業への就職を考える新卒者にアピールできる取組みとして運用していくことを意図していた。実践型養成システムに取り組むにあたっては、組合内で新卒採用者が身につけるべき知識・スキルについて検討を重ね、実践型養成システムの Off-JT プログラムの内容に反映していった。一方、第4章で紹介する福岡県自動車整備商工組合・振興会は、従来から自動車整備士向けの教育・研修を積極的に行っており、その活動を基盤として実践型養成システムに取り組むことで、新卒の2級自動車整備士の採用が難しい、小規模の専門事業所における人材確保につなげたいと考えていた。

第Ⅱ部の第5章から第7章で取り上げているのは、いずれも調査・検討事業などの委託がきっかけとなって、業界で働く人材に求められる能力の基準を策定し、団体が独自に認定をする資格の運用や、資格取得のための教育・研修の実施などにあたって基準を活用している事例である。全国葬祭業協同組合連合会（第5章）では、従来体系的に捉えられることがなかった葬祭業の様々な業務を、実際の作業現場から得たデータなどを基に分析しなおし、2006年に業務ごとの「職業能力体系図」を作成した。作成された職業能力体系図は、1996年から運営している「葬祭ディレクター資格」の認定における一定の目安となっている。

第6章で紹介する日本人材紹介事業協会では、事業の委託をきっかけに、職業紹介を行う「コンサルタント」という職種の従事者に必要な能力について検討を行った。その上でコンサルタントとしての能力にそった階層を設定し、それぞれの階層に対応する形で4つの教育訓練プログラムを策定している。さらに上位2階層に該当するコンサルタントについては、研修の受講と試験への合格を要件に、「人材紹介コンサルタント」の資格取得者として認定している。全国学習塾協会（第7章）も、能力基準の策定から、業界独自資格（「学習塾集団指導資格2級」など）の創設、資格に対応した教育・研修プログラムの整備へと進んだ事例である。

建設業・土木建築サービス業の分野では、複数の団体が継続能力開発（“Continuing Professional Development”、以下「CPD」と記載）を促進するための制度的な取組みを行っている。また、CPD 促進のための制度的な取組みを実施している団体によって、「建設系 CPD 協議会」という組織が作られており、加盟する各団体が行う CPD 関連の教育プログラムについての情報の収集・整理や、教育プログラムの受講により認定される単位の団体間での互換に向けた取組みなど、団体を越えた仕組みの整備を進めている。第Ⅱ部第8章では、建設系建設系 CPD 協議会に加盟する建設コンサルタント協会において実際にどのように CPD の取組みが進められているかを紹介している。

【参考文献】

- 稲川文夫[2007]「教育訓練サービス市場の供給構造－教育訓練プロバイダー調査より－」,労働政策研究・研修機構編『日本の職業能力開発と教育訓練基盤の整備』労働政策研究・研修機構所収.
- 大木栄一[2009]「企業の教育訓練方法の変化と外部教育訓練機関の活用戦略」,労働政策研究・研修機構編『ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇－機械・金属関連産業の現状』労働政策研究報告書 No.112 所収.
- 大木栄一・藤波美帆[2010]「企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略」,労働政策研究研修機構編『中小サービス業における人材育成・能力開発』労働政策研究報告書 No.118 所収.
- 厚生労働省[2009]『平成 20 年度能力開発基本調査』.
- 東京都立労働研究所編[1984]『中小企業経営者団体の労務関係機能』.
- 日本労働研究機構編[1997]『サービス業の経営革新と従業員福祉』.
- 藤波美帆[2008]「経営者団体の教育訓練プロバイダーとしての活動」,労働政策研究研修機構編『中小企業における人材育成・能力開発－予備的考察－』労働政策研究報告書 No.103 所収.
- 藤本真[2008]「経営者団体による能力開発・キャリア形成支援のための取組み－7 団体のヒアリング調査より－」,労働政策研究研修機構編『中小企業における人材育成・能力開発－予備的考察－』労働政策研究報告書 No.103 所収.
- 労働政策研究・研修機構編[2008]『ものづくり産業における人材の確保と育成』JILPT 調査シリーズ No.44.
- 労働政策研究・研修機構編[2010]『中小サービス業における人材育成・能力開発』労働政策研究報告書 No.118