

JILPT 資料シリーズ

No.193 2017年3月

対人サービス職等の分野における 能力評価の試み ～業界団体等の取り組みを中心に～



対人サービス職等の分野における能力評価の試み ～業界団体等の取り組みを中心に～

まえがき

わが国においては成長分野への労働移動を促進する外部労働市場の役割等が注目されている中、外部労働市場とつながる能力開発を促進する仕組みの確立や、個人が主導する能力開発の実現が中長期的な課題になっている。

こうした問題意識の下、厚生労働省の「労働市場政策における職業能力評価制度のあり方に関する研究会」報告書（2014年3月）においては、国内外の能力評価制度の労働市場における活用の実態・課題等の分析に基づき、新たな能力評価制度のあり方に関し、施策の方向性が提言された。提言の1つが対人サービス職等の分野における新たな「業界検定」の整備であり、内閣府の「日本再興戦略改訂2014」にも盛り込まれた。これらの提言・方針を受けて2014年度からは厚生労働省において「業界検定スタートアップ支援事業」が進められている。

本書では、小売や卸売、医療・介護、冠婚葬祭といった対人サービス職種を含む産業分野で、能力評価のための制度運営や取り組みがどのように進められているかについてケースレコードに取りまとめ、今後の能力評価制度の構築に向けていかなる示唆が得られるかについて検討した。具体的には対人サービス職を含む産業において活動する業界団体等の制度・取り組みに焦点をあて、インタビュー調査や資料収集を通じて、そうした制度・取り組みをめぐる現状と課題を捉えることに努めた。

本書を作成するにあたって、インタビュー調査に協力いただいた業界団体等の関係者の方々にこの場を借りて厚く御礼申し上げたい。

本書が、業界全体での能力開発の活性化に心を砕いておられる方々、あるいはより有効な能力開発・能力評価の取り組みについて検討・模索されている方々にとって、資するところがあれば幸いである。

2017年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野和夫

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆担当
ふじもと 藤本 まこと 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 主任研究員	序章、第3章、第8章、第10章、 第12章、第13章、第14章、 終章
やまぐち 山口 るい 墨	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員 法政大学大学院社会学研究科 博士後期課程	第1章、第6章
まつなが 松永 しんたろう 伸太郎	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員 一橋大学大学院社会学研究科 博士後期課程	第2章、第4章
きよはら 清原 ゆう 悠	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員 東京大学大学院学際情報学府博士課程	第5章、第11章
つるぞの 鶴薮 かなこ 佳菜子	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員 東京大学大学院教育学研究科博士課程	第7章、第9章

※なお上記の執筆者の他、小川豊武氏（現・昭和女子大学人間社会学部専任講師）も、労働政策研究・研修機構臨時研究協力員として、インタビュー調査に参加した。

目 次

序章 本調査の目的と概要	1
第1節 調査研究の背景	1
第2節 調査研究の方法・調査対象・調査項目	5
第3節 本書におけるケースレコードについて	7
第1章 日本フランチャイズチェーン協会	8
第1節 協会の概要	8
第2節 フランチャイズ業界の動向と人事労務管理面での課題	10
第3節 スーパーバイザーの役割とスーパーバイザー士認定制度の発足の経緯	14
第4節 スーパーバイザー士認定講座受講者の属性と企業における資格制度の活用	15
第5節 スーパーバイザー士認定制度の内容	16
第6節 資格・検定活用の推進と水準の維持・向上のための取り組み	19
第7節 スーパーバイザー育成に向けた今後の課題	20
第2章 日本フードサービス協会	21
第1節 協会の概要	21
第2節 業界が直面している人事労務管理面での課題	21
第3節 教育研修活動	22
第4節 職業能力評価基準を活用した取り組み	26
第5節 能力評価・教育訓練に関わる今後の課題	29
第3章 新日本スーパーマーケット協会	30
第1節 協会の概要	30
第2節 協会が運営している検定制度	31
第3節 業界内における位置づけ・評価	34
第4節 検定の普及・改善に向けた取り組みと今後の課題	35
第4章 日本ショッピングセンター協会	36
第1節 協会の概要	36
第2節 主な事業活動	36
第3節 受験要件・評価手法	38
第4節 資格認定制度発足の経緯	40
第5節 企業による資格認定・研修の活用と今後の課題	41

第5章	日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会	42
第1節	協会の概要	42
第2節	D I Yアドバイザー資格制度の概要と運用形態、活用状況	43
第3節	協会による人材育成・能力開発の取組み－通信教育・研修－	46
第4節	D I Y業界における資格・研修の課題と今後	48
第6章	日本専門店協会	49
第1節	協会の概要	49
第2節	専門店をとりまく現状とJ S Aの取組み	51
第3節	J S Aによる人材育成の取組み	52
第4節	人材育成・能力評価の取組みをめぐる課題と今後の展望	54
第7章	日本アパレル・ファッション産業協会	55
第1節	協会の概要	55
第2節	アパレル業界の状況	55
第3節	教育・研修の取組み	56
第4節	職業能力評価基準の策定	59
第8章	MR認定センター	63
第1節	MRとMR認定制度	63
第2節	MR認定センターの概要	66
第3節	MR認定試験	68
第4節	認定制度の改善に向けた取組みと今後の課題	71
第9章	日本エステティック協会	72
第1節	協会の概要	72
第2節	エステティック業界の状況	73
第3節	協会で運営している資格	74
第4節	職業能力評価基準の策定	82
第5節	資格運営や能力評価に関わる今後の課題	83
第10章	シルバーサービス振興会	84
第1節	振興会の概要	84
第2節	介護プロフェッショナルキャリア段位制度	85
第3節	介護キャリア段位事業の今後の展開可能性	91

第 11 章	全国信用金庫協会	92
第 1 節	協会の概要	92
第 2 節	全信協実施の研修・講座・通信講座の内容と対象	92
第 3 節	信用金庫業界における人材育成の課題	95
第 4 節	職業能力評価基準の構築および活用状況	96
第 5 節	しんきん再就職支援ネットワーク	99
第 12 章	日本添乗サービス協会	100
第 1 節	協会の概要	100
第 2 節	添乗員の雇用・人事労務管理に関する問題	101
第 3 節	添乗員能力資格認定	101
第 4 節	協会が実施する研修	105
第 5 節	能力認定の普及・改善に向けた取り組みと今後の課題	107
第 13 章	葬祭ディレクター技能審査協会	108
第 1 節	葬祭ディレクター技能審査制度と葬祭ディレクター技能審査協会	108
第 2 節	葬祭ディレクター資格の認定	108
第 3 節	受験者・合格者の状況と業界における位置づけ	112
第 4 節	資格の普及・改善に向けた取り組みと今後の課題	112
第 14 章	日本ブライダル文化振興協会	114
第 1 節	協会の概要	114
第 2 節	協会が実施する資格認定・検定制度	116
第 3 節	資格・検定の普及・改善に向けた取り組みと今後の課題	121
終章	本調査からのインプリケーション	123

序章 本調査の目的と概要

第1節 調査研究の背景

1. 対人サービス職等を対象とした新たな職業能力評価制度

産業構造の変化に伴う労働移動の増大等に対応し、労働者の職業キャリアの形成と雇用の安定を図るには、労働市場を有効に機能させ、労働者個人が主導する円滑な能力開発、キャリア・アップを実現していく必要がある。労働政策に関わる様々な計画や提言¹の中で、こうした課題認識が示され、企業の外に広がる労働市場と労働者個人がつながり、かつ個人の能力や意思を反映した充実したキャリア形成を実現していく上で必要な取り組みが、検討・模索されている。

労働者のキャリア形成と雇用の安定を図るために、労働市場を有効に機能させようとした場合、職業能力評価が占める役割は非常に大きい。職業能力評価の結果が、労働者個人の能力開発、キャリア・アップのための取り組みや、企業と労働者のマッチングを導きうるからである。適切な能力開発やキャリア・アップ、適切なマッチングが実現されるには、様々な職業、産業分野において、実効性や安定性が高い職業能力評価制度の確立が求められよう。

労働市場を有効に機能させるためのインフラとしての職業能力評価制度に着目し、有効な制度のあり方について検討したのが、厚生労働省(2014)「労働市場政策における職業能力評価制度のあり方に関する研究会報告書」(以下、「報告書」と記載)である。この報告書では、国内外の職業能力評価制度の現状が分析された上で、体系的な検討を経て、今後わが国において職業能力評価制度を重点的に整備すべき分野や、新たな制度が整えるべき要件、さらには職業訓練やキャリア形成支援策との連携などについて、提言がなされている。

報告書は、正社員であっても、非正規雇用労働者であっても、自らのキャリアや職業能力が軸となって円滑に労働移動ができることによって雇用が安定すると述べ、とりわけ非正規雇用労働者のキャリア・アップを実現していく上で、資格制度、検定制度等の、職業能力を評価するための「ものさし」が必要であるという(報告書3ページ)。そして、この「ものさし」についての検討を重点的に進めていく分野について、いくつかの観点から考察している。

「必要性・緊急性」の観点から考察すると、検討の出発点となっている、内閣府「日本再興戦略」(2013年6月14日閣議決定)の要請を踏まえ、①「キャリア形成上の重大な課題を抱える非正規雇用労働者層」を主なターゲットに、②これら非正規雇用労働者層が途中で就職する可能性の高い「ジョブ型労働市場を形成する業種・職種」の、③「業種・職種固有かつ業

¹ 例えば厚生労働省(2000年以前は労働省)が5年に1回策定する「職業能力開発基本計画」では、2000年に発表された第7次基本計画以降、職業キャリアの形成と雇用の安定に寄与する労働市場の整備という視点が強く打ち出されている。また、内閣府に設けられた産業競争力会議の「雇用・人材分科会」が、2013年12月に発表した中間報告では、「企業外でも能力を高め、適職に移動できる社会」の構築が、雇用・労働に関して今後達成すべき目標の1つとして掲げられている。

界内共通の職業能力」、といった分野が重点分野になりうる（報告書4～5ページ）。なお、「ジョブ型労働市場」について、報告書では「業種・職種固有の職務遂行能力に着目したマッチングや教育訓練、人事管理がなされる労働市場分野」（報告書1ページ）と定義している。

また「有効性」の観点から見ると、日本再興戦略で示された「業界検定」（後述）等の客観性、標準性に重きを置いた評価を念頭に置く場合に、「エントリー（入職）レベル以上概ねミドル（中堅）までの能力水準での」、「企業内キャリア・アップや同一業種・職種内企業間の労働移動」の場面、分野としてはジョブ型労働市場分野、具体的には「対人・対事業サービス分野・知的専門職（医療・福祉専門職、運輸職、技術職等の免許分野は除く）、ものづくり技能職、事務系専門職分野（学卒を除く）」等を、重点分野として想定できるとする（報告書5ページ）。

職業能力評価制度の対象となる業種・職種の整理や、具体的な仕組みの設計について、報告書では、①求められる能力の、制度・技術・企画等との関わりでの明確性・安定性、これに応じた評価能力の普遍性・安定性、②人材育成への国の政策上の関与の必要性、③顧客の生命・安全確保等の観点からの、能力の質保証の必要性、これに応じた当該能力を厳格に評価する必要性、④労働市場における流動性、能力評価における外部性（企業による訓練のインセンティブが働きにくく、訓練でスキルが身についたとしても転職先等で認知されずに賃金に反映されにくい場合、外部性が高い）、という4つの基本的軸にそって進めるべきであると述べる。職業能力評価制度の対象となりうる職種・業種をこの4つの軸にあてはめると、①～③の観点から高い順に、a.医療・福祉専門職、運輸職、技術職等、b.ものづくり技能職、知的専門職（医療・福祉以外）、技能要素の強いサービス職等、c.対人サービス職等、事務系専門職等、と位置づけることができる。c群は①～③についてはa、b群より低い、④の外部性は高い（報告書18～19ページ）。

a、b群の職業能力評価は、医師国家試験や運転免許など業務独占型の国家資格制度や、技能検定制度など名称独占型の国家資格制度、技能審査認定制度といった既存の職業能力評価制度により整備が進んでいる。一方でc群は、現状では公的で市場性を備えた検定等の職業能力評価制度の整備には至っていないが、当該業種・職種の労働市場における比重の拡大、非正規雇用労働者等のキャリア形成上の課題がより顕在化している状況を鑑みれば、今後、体系整備を進めていくという基本的方向性が考えられると、報告書では述べられている（報告書19ページ）。

対人サービス職等の分野をターゲットとする職業能力評価制度について報告書は、採用・人事管理の主体であり、人材ニーズを直接把握する業界等が評価手法を開発・運用する「業界検定」として整備される方向性が考えられるとしている。そしてこの「業界検定」において着目するのは、ジョブ型労働市場が整備された際に特に重視されると考えられる「業種・職種固有」かつ「業界共通性の高い能力」であり、こうした能力を、狭義の知識・技能に止まらず、現場の多様な環境、顧客ニーズなどに対応した職務の遂行といった「実際に発揮で

きる能力」にまで掘り下げて捉える必要性を指摘する（報告書 19 ページ）。評価手法については、学科試験、実技試験の他、仕事ぶりの評価や教育訓練受講歴など、可能な限り多様で実践的な評価手法を組み合わせ、業界内企業が共通して求める（労働市場で評価される）実践力をもった職業能力評価要素を正確性・効率性を併せ持って評価する形をとることや、時間軸にそった「求められる能力変化」等に対応するため、必要に応じ、何らかの「継続的質保証の仕組み」を導入することが考えられるとしている（報告書 20～21 ページ）。

この「業界検定」が受検者、企業その他の関係者の信頼を得、また団体から見たアウトサイダーを含め受検機会の開放性を確保することなどにより普及を図る上で、検定そのもの、また、検定合格者の能力水準について、国が実質的にも、外形上も質保証を行う仕組みが不可欠であると、報告書では述べられている。具体的な関与の仕組みとしては、技能検定等とは差別化された業界検定方式に期待される役割を十全に発揮するため、業種・職種の特性に応じた多様性・弾力性を内包したプロセス指向の基準・適合性確認の仕組み（「こうしたプロセスを確実に経ることで、自ずと合目的を備えた検定の整備・運用が叶う」という観点に重点を置くもの）が提案されている。また、既存民間型の業界検定等がマッチング場面で十分に活用されない現状を踏まえるなら、業界検定方式の活用促進を図るために、検定及びその運営体制の安定性の確保、「外部性」の克服、質向上に向けて、財政面・技術面を含めた国の支援が求められると述べられている（報告書 21 ページ）。

2. 「業界検定スタートアップ支援事業」と職業能力開発促進法の改正

業界検定の整備など職業能力評価の仕組みの強化は、上述の厚生労働省の報告書に先立ち発表された、内閣府の「日本再興戦略」（2013年6月14日閣議決定）においても、その必要性が指摘されている。「日本再興戦略」では、「多元的で安心できる働き方」の導入促進に向けて、業界検定等の能力評価の仕組みを整備し、職業能力の「見える化」を促進することが掲げられている（「日本再興戦略」、32 ページ）。

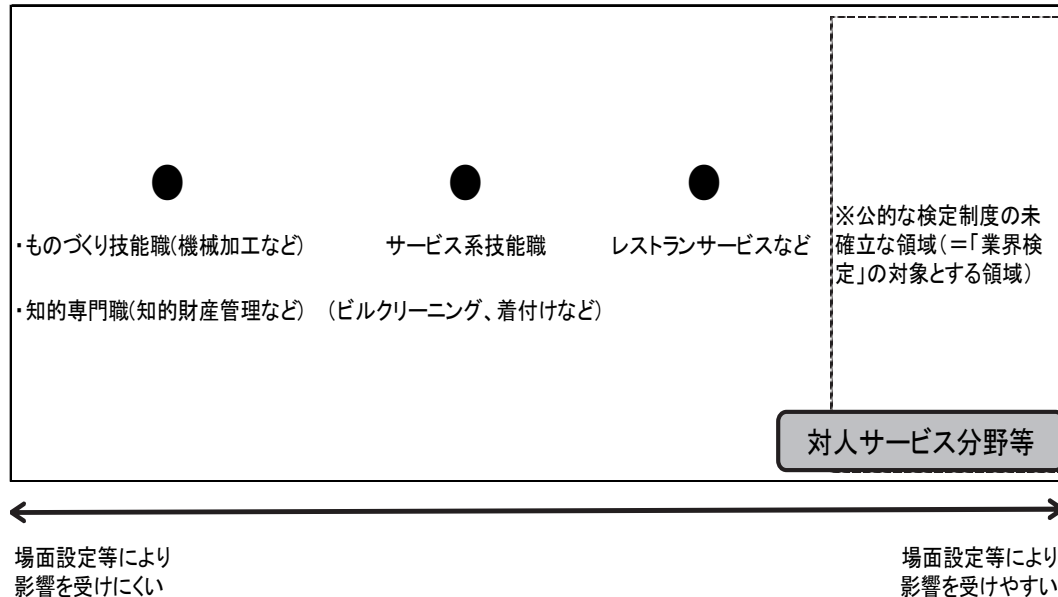
翌2014年に発表された「日本再興戦略改訂2014」（2014年6月24日閣議決定）では、職業能力評価制度の整備について、さらに踏み込んだ形で言及がなされた。この「日本再興戦略改訂2014」では、労働市場のマッチング機能の最大化に向けて、「産業界が求める職業能力」と「各人が有する職業能力」を客観的に比較可能にすることが必要であり、このために技能検定の見直し・活用促進に加え、業界団体への支援により、サービス分野等における実践的な「業界検定」の計画的な整備・拡大、教育訓練との一体的運用を図っていくこと、また、能力評価制度全体の見直しをはじめ、職業能力開発促進法を含む政策全体の在り方について検討を進めることが、政策方針として示されている（「日本再興戦略改訂2014」、38～39 ページ）。

以上のような方針等を踏まえ、厚生労働省は対人サービス分野を重点とした検定制度の整備に向け、2014年度から「業界検定スタートアップ支援事業」を始めた。この事業は対人サ

ービス分野を主に想定し、業界検定の開発・活用の意思を持つ業界団体から、事業計画の具体性・見込まれる効果等の観点により、企画競争を通じて事業主体を選定している。選定された業界団体は、厚生労働省の支援を受けながら、既存の職業能力評価の仕組みである「職業能力評価基準²」などを参照しつつ、①企業横断的に必要な能力の分析、②能力を客観化できる評価ツール（検定等）の整備、③評価者の育成、④①～③の試行的運用など、を事業の中で行い、これまで公的な検定制度が未確立であった分野（図表序－1）において、制度整備を進めていく。各業界団体における事業は2年計画で進められ、2014年度は、①小売業の販売スタッフ（日本百貨店協会）、②健康産業の店舗運営（日本フィットネス産業協会）、③学習教育業の塾講師（全国学習塾協会）、④派遣請負業の生産・品質・人事管理（日本生産技能労務協会）が、事業の対象として選定された（カッコ内は事業主体となる業界団体等。以下同様）。さらに2015年度には、①宿泊業のホテルスタッフ（ホテル業界検定協議会）、②旅行業の添乗員（日本添乗サービス協会）、③ブライダル業の式場スタッフ（日本ブライダル文化振興協会）、④イベント業のイベントスタッフ（日本スポーツツーリズム推進機構）が、選定されている。

図表序－1 「業界検定」の位置づけ

技能検定



資料出所：厚生労働省(2015)「職業能力評価制度における『業界検定』の位置づけについて」。

また、2015年10月に職業能力開発促進法が改正され、対人サービス分野等の職種を対象とした技能検定制度を整えていくための規定が新たに加えられた(施行は2016年4月1日か

² 「職業能力評価基準」とは、仕事をこなすために必要な知識・技術・技能、成果につながる職務行動例を、業種別、職種・職務別に整理したもので、2002年から整備が進められている。各職種・職務における基準の整備は、中央職業能力開発協会が厚生労働省から受託して行っている。

ら)。この改正は、2015年9月の「勤労青少年福祉法等の一部を改正する法律」が成立したことに基づくもので、①技能検定の実技試験の実施方法について、検定職種ごとに厚生労働省令で定めること（職業能力開発促進法第44条第4項）、②厚生労働大臣は、職業能力検定の振興を図るため、事業主その他の関係者が職業能力検定を適正に実施するために必要な事項に関する基準を定めること（同法第50条の2）、とされた。

第2節 調査研究の方法・調査対象・調査項目

以上で見てきたように、これまで職業能力評価制度が比較的未整備であった対人サービス職の分野などを中心に、職業能力評価制度を労働市場における有効なインフラとして確立していこうとする取り組みが、ここ数年で本格的に進められてきている。

本調査研究ではこうした動きを踏まえ、小売や卸売、医療・介護、冠婚葬祭といった対人サービス職種を含む産業での職業能力評価の取り組みから、職業能力評価制度の整備に向けて何らかのインプリケーションを得る目的で実施された。具体的には、業界内で、能力評価の取り組み（資格認定制度・検定制度の運営、技能審査の実施、職業能力評価基準の策定など）を行っている産業を対象とし、これらの取り組みの主体となっている業界団体、または業界単位で設立された組織の関係者にインタビュー調査を行うとともに、制度や団体、業界に関する資料を収集していった。インタビュー調査を行い、本書に取り組みの状況を取りまとめているのは、**図表序-2**に挙げている14団体である。調査は2014年10月～2016年12月にかけて実施し、1回あたりの調査時間は1～2時間である。

インタビューにおける調査項目を以下【調査項目】に挙げている。調査においては、当該団体や組織が運営している職業能力評価の取り組みやその取り組みが行われるようになった経緯について重点的に情報収集を行ったが、加えて、団体や組織の運営体制や職業能力評価以外の事業の状況、業界の企業が直面している人事労務管理や能力開発・キャリア形成に関わる課題の現状を把握することにも努めた。団体・組織全体の運営体制や事業の状況は、その団体・組織が実施する職業能力評価の取り組みにも影響することが予想される。また、業界の企業が直面している、人事労務管理や能力開発・キャリア形成における課題は、職業能力評価の取り組みの業界における位置づけや、期待される役割、そうした役割を果たすために今後求められる活動などに結びつくと考えられるためである

【調査項目】

1. 業界団体、運営組織の歴史、事務局の人数・体制、団体・組織全体の事業活動の内容
2. 業界における人事労務管理、能力開発・キャリア形成に関する課題
3. 業界団体等が運営している資格認定制度・検定制度、あるいは業界団体等が作成している能力評価の基準について
 - ①制度創設の経緯 ②評価する能力 ③資格認定制度・検定制度の受験要件
 - ④試験・能力評価の方法・体制
4. 運営する資格・検定、作成した能力評価基準を改善していくための取り組み
5. 業界団体が運営している資格・検定制度または作成した能力評価の基準は、業界の企業や業界で働く人々においてどのように活用されているか
6. 業界団体が実施している研修・通信教育など教育活動の内容および、資格・検定制度や能力評価基準との連携の有無
7. 運営している資格・検定制度、作成した能力評価基準の普及に向けた課題
8. 業界内における企業横断的な能力評価基準の必要性・可能性

図表序－2 調査対象団体（調査実施時期順）

組織名	実施している職業能力評価の仕組み	調査時期
一般社団法人 日本添乗サービス協会	資格認定制度の運営	2014/10/20
一般社団法人 シルバーサービス振興会	資格認定制度の運営	2014/10/22
公益財団法人 MR認定センター	資格認定制度の運営	2014/10/23
葬祭ディレクター技能審査協会	技能審査制度の運営	2014/11/13
一般社団法人 新日本スーパーマーケット協会	検定制度の運営	2014/12/1
一般社団法人 日本フランチャイズチェーン協会	資格認定制度の運営	2016/2/18
一般社団法人 日本ドウ・イット・ユアセルフ協会	資格認定制度の運営	2016/2/23
一般社団法人 日本専門店協会	業界独自の能力評価ツールの作成	2016/3/1
一般社団法人 日本アパレル・ファッション産業協会	職業能力評価基準の策定	2016/3/2
一般社団法人 日本エステティック協会	資格認定制度の運営、職業能力評価基準の策定	2016/3/4
一般社団法人 全国信用金庫協会	職業能力評価基準の策定	2016/3/9
一般社団法人 日本ショッピングセンター協会	資格認定制度の運営	2016/3/9
一般社団法人 日本フードサービス協会	職業能力評価基準の策定	2016/3/16
公益財団法人 日本プライダル文化振興協会	資格認定制度の運営	2016/12/21

第3節 本書におけるケースレコードについて

本書では14の業界団体における能力評価の取り組みについて、団体・組織ごとにケースレコードにまとめている。各章のタイトルとして団体・組織名を記載しているが、各団体の正式名称にある法人格（一般社団法人、公益財団法人など）は、省略している。

業界レベルで実施している能力評価の取り組みは、図表序-2で示したように、業界団体や組織によって内容が異なる。本書では、資格認定制度や検定制度を実施している団体・組織に関しては、その制度の内容や運営についての記述を中心とした。また、資格認定制度や検定制度を実施していない団体・組織のうち、中央職業能力協会とともに「職業能力評価基準」の整備を行っている団体・組織については、基準作成の経緯と内容、現在の活用状況など能力評価の取り組みとして取り上げた。職業能力評価基準を作成していない団体・組織については、その団体・組織で実施している教育訓練活動に着目し、教育訓練対象者の分類などで活用されている能力評価の基準などに焦点をあてた。

第1章から第14章の構成であるが、職業能力評価の取り組みの対象となる職種業務の内容が類似している団体・組織を続けて掲載している。まず、第1～7章は今回の調査対象団体に最も多かった、小売・卸売といった販売関係の職種が主要となる団体・組織の事例を、次いで第8～10章は医療・福祉関係の団体・組織のケースレコードを掲載した。以下、第11章は金融サービス、第12章は観光関連サービス、第13、14章は冠婚葬祭業のケースレコードとなっている。

第1章 日本フランチャイズチェーン協会¹

第1節 協会の概要

1. 協会の概要

一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会（以下、「JFA」と記載）は、日本におけるフランチャイズ・システムの健全な発展を図ることを目的として、1972年に通商産業省の認可を受けて発足した。小売業、外食業、サービス業のフランチャイザー（フランチャイズ本部）が協会に会員加盟している²。

JFAの2015年度収支予算書における予算額は、約2億1,400万円である。JFAのスタッフは現在17人で、うち5人が会員企業からの出向者である。第3節以降で詳述する資格認定講座は、おもにJFA事業推進部のスタッフ4～5人が運営を担う。

2. 会員企業の概要

JFA会員には、正会員、準会員、研究会員、賛助会員の4種類がある。このうち正会員は、JFAの倫理綱領に賛同し、かつ次の資格を有するものである³。

- ①個人又は法人等の目的及び活動が、公の秩序又は善良な風俗に反するおそれがないものであること。
- ②個人又は法人等の財務及び経営が健全であること。
- ③当該フランチャイズ・システムに係わる明確な契約条件が確立しており、その内容が適切であること。
- ④当該フランチャイズ・システムに係わる契約条項を自ら実行し、その効果を現に挙証し得る事例を有する者であること。
- ⑤申し込み時点で、日本国内において2年以上の実績を有するフランチャイジーを原則として10以上有する者であること。
- ⑥当該フランチャイズ・システムに関する契約の解除又は実行不能の件数が、過去2年間に、その年に存在する契約数の20%を超えない者であること。

¹ 本稿は2016年2月18日に日本フランチャイズチェーン協会において実施したインタビュー調査の内容、同協会のホームページに記載されている内容、インタビュー調査の際またはホームページ（以下、「JFA HP」と記載）から収集した各種資料に基づいて執筆している。記述内容は特に断りのない限り、インタビュー調査実施時点の状況に沿ったものである。

² JFAでは、フランチャイズを「事業者（「フランチャイザー」と呼ぶ）が他の事業者（「フランチャイジー」と呼ぶ）との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的關係」と定義している。

（JFA HP <http://www.jfa-fc.or.jp/particle/78.html> 2016年3月23日取得）

³ JFA HP <http://www.jfa-fc.or.jp/particle/51.html> 2016年3月23日取得。

⑤や⑥にみられるように、JFA 正会員の資格要件には、店舗数や契約解除等比率の指標が設けられている。

JFA 会員について概観する。図表 1-1 は、JFA が日本国内のフランチャイズ・ビジネスの市場規模を把握することを目的に毎年実施する「JFA フランチャイズチェーン統計調査」から、2014 年度の JFA 会員のフランチャイズチェーン数、店舗数、売上高と、それぞれの国内市場におけるシェアを示している。

図表 1-1 JFA会員のチェーン数と店舗数、売上高（2014 年度）

	チェーン数		店舗数		売上高（億円）	
	会員	シェア （%）	会員	シェア （%）	会員	シェア （%）
総計	302	22.9	127,185	49.1	140,012	58.0
小売業	78	22.7	63,977	60.4	107,876	63.7
うち CVS	21	80.8	54,453	97.6	99,523	98.2
外食業	140	24.9	27,564	46.8	20,553	50.1
サービス業	84	20.2	35,644	37.8	11,582	37.6

資料出所：日本フランチャイズチェーン協会編（2015）「2014 年度「JFA フランチャイズチェーン統計調査」報告」、3 ページ。

第 1 に、比較的規模が大きいフランチャイザーが、JFA に加盟していることが示される。2014 年度の JFA 会員のチェーン数は 302、店舗数は 127,185、売上高は 140,012 億円である。チェーン数のシェアは 22.9%だが、店舗数では 49.1%、売上高では 58.0%となっている。小売業、外食業、サービス業⁴の別にみても、JFA 会員の店舗数と売上高でのシェアは、チェーン数でのそれより高い。

第 2 に、小売業のうちコンビニエンスストア（以下、「CVS」と記載）の JFA への加入率の高さと、JFA 内での存在感の大きさがうかがわれる。CVS でのシェアをみると、チェーン数で 80.8%、店舗数で 97.6%、売上高で 98.2%となっている。また、JFA 会員での CVS のチェーン数は 21 で、会員総計でのチェーン数の 1 割に満たないが、店舗数では約 4 割、売上高では約 7 割を占める。

3. 主な事業活動

（1）主な事業活動

JFA での部会活動について、CVS 部会、外食部会、小売・サービス部会の 3 部会が活動する。また、JFA での委員会活動について、規範委員会、財務委員会、組織委員会、広報調査

⁴ 「サービス業」には、学習塾・カルチャースクール、住宅建築・リフォーム・ビルメンテナンス、理容・美容分野等が含まれる。

委員会、教育研修委員会、環境委員会、国際委員会、安全対策委員会の8委員会が活動する。

JFAの重点課題として、2015年度事業計画書では、①会員組織の強化・充実、②法令遵守及び取引適正化への取り組み、③社会インフラとしての連携強化（非競争分野での連携・協力）、④JFAの広報活動推進による協会及び会員企業のアピール、⑤フランチャイズ人材育成の推進、⑥グローバル化への対応、の6つがあげられている。

（2）講座、セミナーの開催

JFAでは、フランチャイズ・ビジネスにかかわる人材の教育研修、フランチャイザー等に対する教育・普及活動を目的として、各種講座、セミナー等を開催している。具体的には、フランチャイズ本部を対象とした講座（「フランチャイズ・ビジネスセミナー本部構築講座」、「各業界の営業責任者による『業務改善』セミナー」等）と、資格認定講座（「スーパーバイザー学校」、「フランチャイズ経営士講座」）の2つである。これらは、JFA非会員も受講することができる。

JFAが運営する資格認定講座のうち「スーパーバイザー学校」については、3節以降で詳述する。ここでは、フランチャイズ経営士資格を取得することができる「フランチャイズ経営士講座」について述べる。

フランチャイズ経営士講座は、受講者が、フランチャイズ・システムに関する専門的な知識及びマネジメントに関する総合的な知識を学ぶための講座である。フランチャイズ本部の役員・部長級以上を対象として開講している。業界からの要望を受けて、9年前に当該講座の運営を始めた。カリキュラムは、流通・マーケティング研究の第一人者である大学教授等の協力を得て構成している。現在、フランチャイズ経営士講座は「経営戦略」、「アカウントティング・ファイナンス」、「リスクマネジメント」、「フランチャイズマネジメント」の4つの講座で構成し、全10日間のスケジュールで開講している。定員は15人で、受講料はJFA会員302,400円、JFA会員外356,400円である。フランチャイズ経営士講座受講者には修了証を授与し、受講者は課題レポートを提出のうえ「フランチャイズ経営士」資格を取得する。

第2節 フランチャイズ業界の動向と人事労務管理面での課題

1. フランチャイズ業界の動向

JFAが日本国内のフランチャイズチェーン本部を対象にして毎年度実施する「フランチャイズチェーン統計調査」結果を用いて、日本国内のフランチャイズ業界の動向を、チェーン数と店舗数、売上高の3つの指標から概観する（図表1-2、1-3、1-4）。

図表に示されるように、日本国内でのフランチャイズ業界でのチェーン数と店舗数、売上高は、それぞれ1980年代前半から概ね増加し続けている。2014年度のフランチャイズチェーン数は1,321で、店舗数は259,124、売上高は241,337億円である。1990年度と比較して、

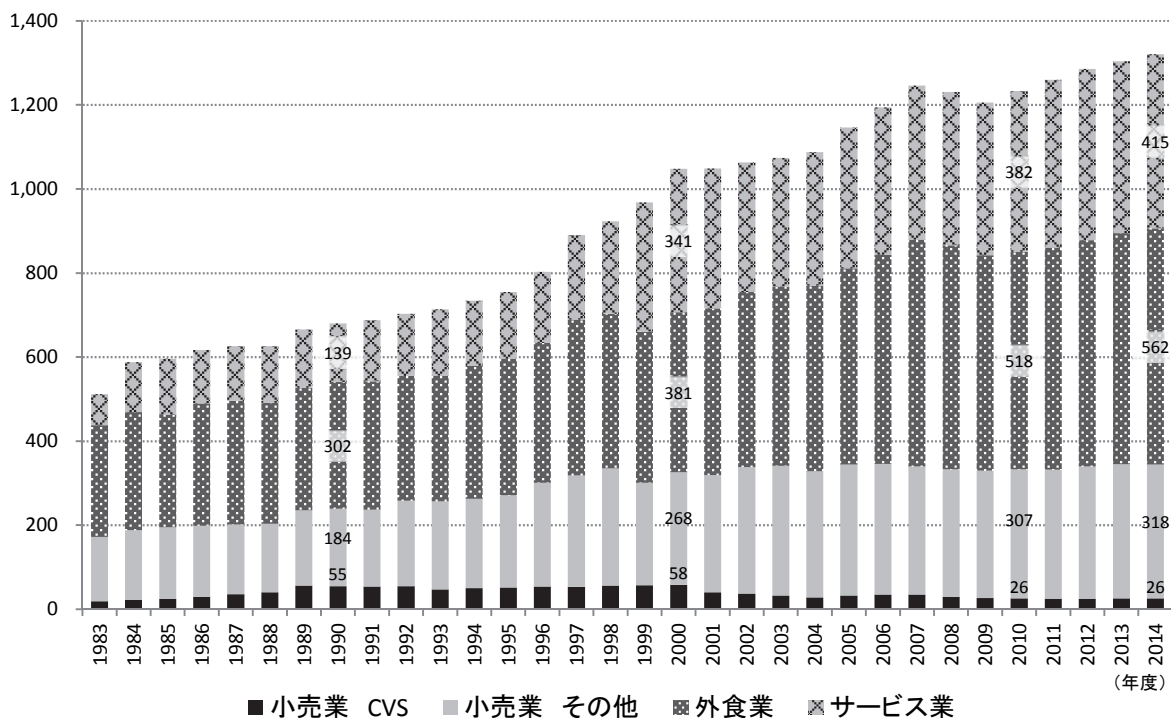
チェーン数では1.9倍、店舗数では2.1倍、売上高では2.7倍となっている。日本のフランチャイズ業界は、直近の四半世紀で、倍程度かそれ以上の規模へと成長している。

フランチャイズ業界における業種別の特徴をみる。小売業のうちCVSでは、チェーン数や店舗数は比較的少ないが、売上高が大きいことが特徴である。一方でサービス業では店舗数が、そして外食業ではチェーン数が比較的多いといった特徴がある。

業種別のチェーンあたり店舗数とチェーンあたり売上高、店舗あたり売上高から、より立ち入って業界構造を検討する（図表1-5）。2014年度現在、小売業のうちCVSでは、チェーンあたり店舗数、チェーンあたり売上高が他業種と比較して顕著に大きい。また、CVSでのこれらの指標は、1990年度と比較して急激に大きくなっている。チェーンあたり店舗数とチェーンあたり売上高は、CVSを除く小売業でも増加しているが、CVSほどではない。対して外食業とサービス業では、これらの指標は小さくなっているか横ばいである。ここ30年では、CVSを中心とした小売業がフランチャイズ業界を牽引してきた様子がうかがわれる。

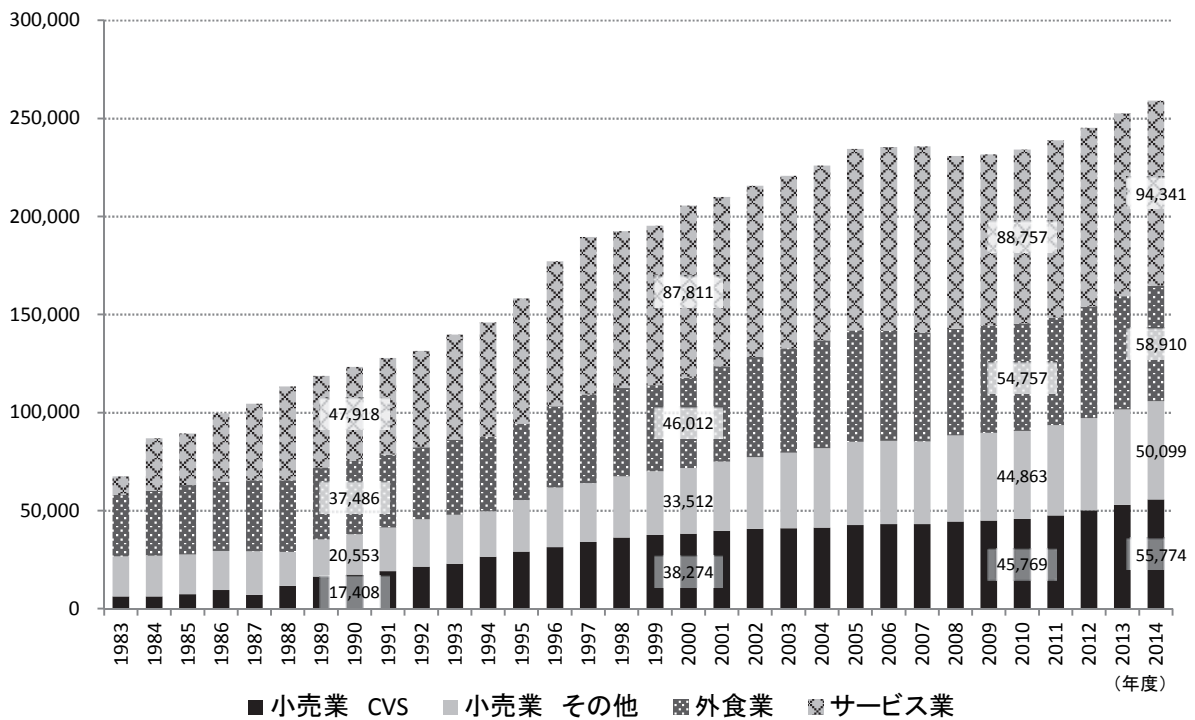
一方で、店舗あたりの売上高をみると、他業種と比較した際のCVSの売上高の大きさは示されるが、特に2000年代以降、CVSでの店舗あたり売上高に変化はない。CVSも含めたフランチャイズ業界では、店舗あたりの売上高は固定的であること、したがってチェーンあたりの売上高を大きくするためには、店舗数の増加が課題となることが理解される。

図表1-2 日本国内におけるフランチャイズチェーン数の推移

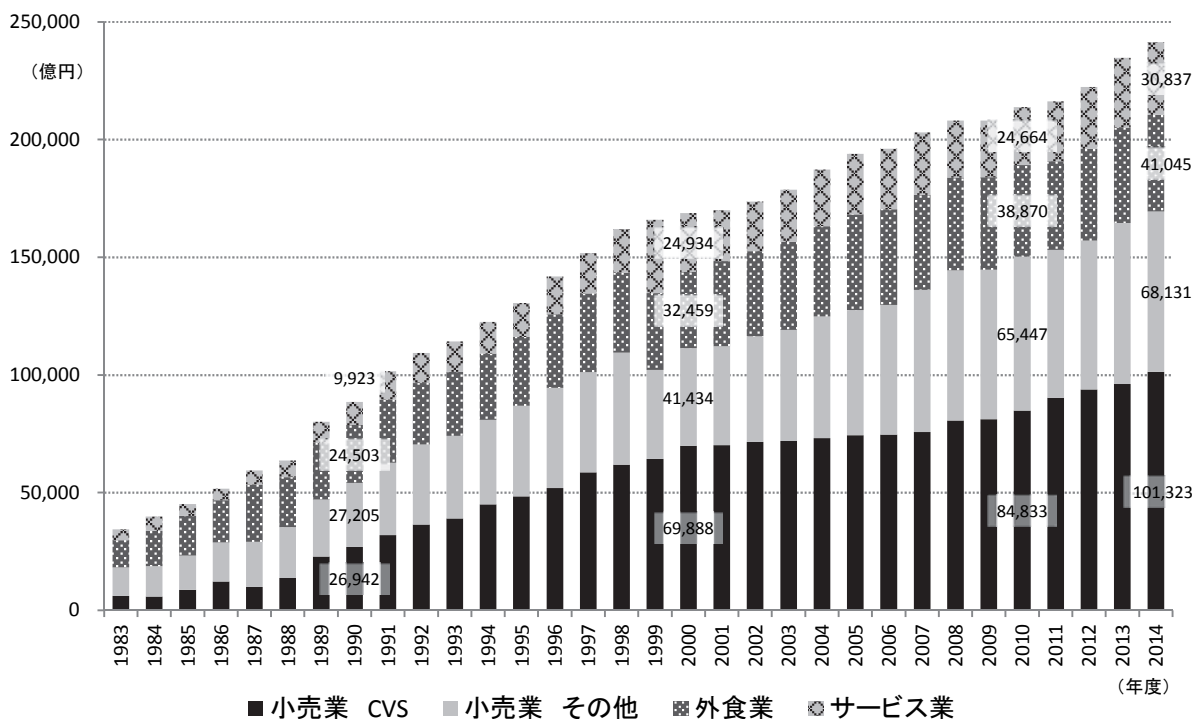


資料出所：日本フランチャイズチェーン協会編「JFA フランチャイズチェーン統計調査」より作成。
以下、図表1-5まで同じ。

図表 1-3 日本国内におけるフランチャイズ店舗数の推移



図表 1-4 日本国内におけるフランチャイズ売上高の推移



図表 1-5 チェーンあたり店舗数、売上高と店舗あたり売上高

(年度)	チェーンあたり店舗数				チェーンあたり売上高 (億円)			
	1990	2000	2010	2014	1990	2000	2010	2014
小売業 CVS	316.5	659.9	1,760.3	2,145.2	489.9	1,205.0	3,262.8	3,897.0
小売業 その他	111.7	125.0	146.1	157.5	147.9	154.6	213.2	214.2
外食業	124.1	120.8	105.7	104.8	81.1	85.2	75.0	73.0
サービス業	344.7	257.5	232.3	227.3	71.4	73.1	64.6	74.3
計	181.4	196.2	189.9	196.2	130.3	161.0	173.4	182.7

(年度)	店舗あたり売上高 (億円)			
	1990	2000	2010	2014
小売業 CVS	1.5	1.8	1.9	1.8
小売業 その他	1.3	1.2	1.5	1.4
外食業	0.7	0.7	0.7	0.7
サービス業	0.2	0.3	0.3	0.3
計	0.7	0.8	0.9	0.9

2. フランチャイズ業界が直面している人事労務管理面での課題とJFAの取り組み

前項でみたように、フランチャイズ業界では、店舗数を増加させることが重要である。翻って人事労務管理面では、チェーンに加盟し、店舗の運営を担うフランチャイジーの獲得・育成と、店舗で働く従業員の確保が課題となろう。

店舗の運営を担う人材の獲得・育成に向けて、JFAでは、以下の取り組みをおこなっている。第1に、フランチャイズ・ビジネスの理解層拡大を目的として、「フランチャイズ・システムを理解する研修」をおこなうためのツールである e-ラーニングを開講している（2015年9月より）。社会人や学生等を対象としており、月100人の定員で、受講料は無料である。第2に、フランチャイズ・ビジネス起業支援講座を開催している。そして第3に、CVS等で「店舗運営管理」職種での外国人技能実習生を受け入れることができるよう、JFAが調整役を担い、技能検定の職種認定に向けた取り組みを行っている。海外で活躍できる外国人材を国内で育成することが、その目的である。

フランチャイズ業界では、店舗で働くパート・アルバイトの確保も課題となる。パート・アルバイト従業員の確保の如何は、店舗運営そのものを左右する⁵。人材確保が難しくなるなかで、高齢者や外国人材（外国人留学生）といった多様な人材の活用がすすめられているところである。

⁵ CVSの加盟店に対するアンケート調査結果をみると、加盟店における従業員の過不足感について「十分に足りており、何があっても運営に支障なし」とする回答割合はわずか5.7%、そして「不足しているが、従業員を補充する目途あり」は3.0%に過ぎない（コンビニエンスストアの経済・社会的役割研究会編（2015）「コンビニエンスストアの経済・社会的役割に関する調査報告書」）。大半の加盟店が、従業員の確保に課題を抱えている。

第3節 スーパーバイザーの役割とスーパーバイザー士認定制度発足の経緯

第3節以降では、JFA が運営する資格認定制度のうち、スーパーバイザー士認定制度について取り上げる。

1. フランチャイズ業界におけるスーパーバイザーの役割

フランチャイザーとフランチャイジーは、**図表 1-6**に CVS の例で示したような関係にある。フランチャイザーは店舗経営者との適切な関係を築き、店舗の円滑な運営を手助けする必要がある。スーパーバイザー（店舗巡回指導員）とは、フランチャイザーとフランチャイジーの間の連絡・調整役を担う、フランチャイズ本部の従業員を指す。

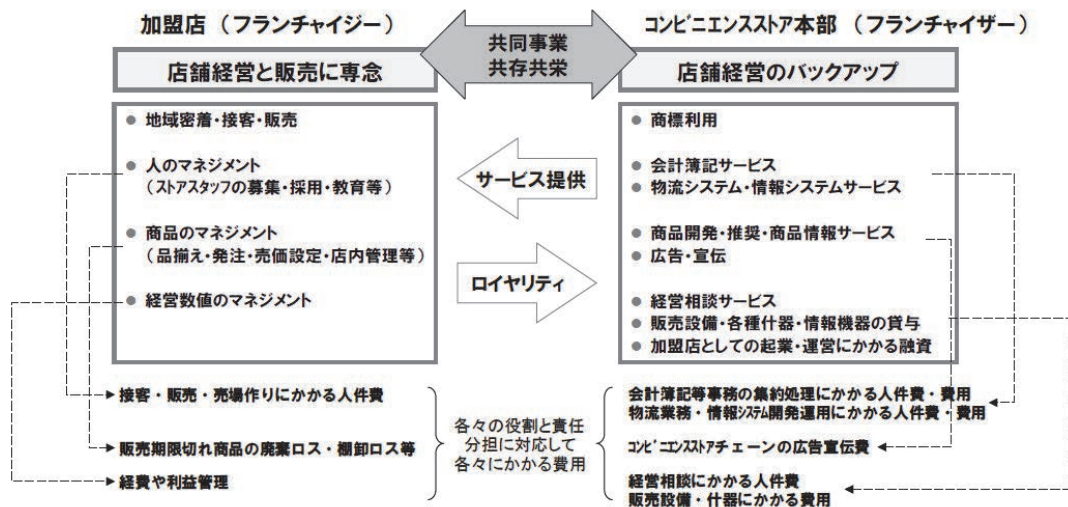
フランチャイズ業界では通常、従業員は入社してから5～10年で店長等を経験し、まず店舗のマネジメントをマスターする。その後、スーパーバイザー候補者となる。スーパーバイザーの役割は、本部の指示命令系統のもと業務を遂行することだけではない。一国一城の主であり、人生経験も豊富な店舗経営者との対等な関係のなかで仕事をしなければならない。そしてスーパーバイザーは、店舗経営者が問題なく店舗を運営できるよう、彼らを指導する役割を担う。例えば人事労務管理の面では、店舗経営者はアルバイト従業員を自ら採用し、管理する必要がある。店舗経営者は他業種からの参入が多く、従業員の雇用に慣れていないために法令違反に気づかないといった事態も想定しなければならない⁶。こういった事態になれば、本部のブランドイメージを傷つけることにもなる。したがってスーパーバイザーは、各店舗の適切な運営に向けて店舗経営者を指導し、店舗経営者の相談にのれるよう、関連する法律や労務に関する知識を事前に習得する必要がある。

スーパーバイザーの名称や業務内容は、業種や会社によって異なる。JFA が運営するスーパーバイザー士認定制度は、受講者が、スーパーバイザーとしての共通の知識やスキルを身につけることを目的としている。

⁶ フランチャイズ業界における店舗経営者の属性を、セブンイレブンの事例から概観する。セブンイレブンのオーナーの平均年齢は51.9歳である。新規オーナー（2014年3月～2015年2月）のうち前職が小売業・卸業の者は22.1%で、オーナーの経営パートナーは「夫婦」（77.6%）、「親子」（12.8%）、「兄弟・姉妹」（9.6%）の順となっている。オーナーは比較的年齢は高いが異業種からの参入が多く、また店舗経営にあたって家族経営的な要素を多分に含んでいる。

（セブンイレブン HP <http://www.sej.co.jp/owner/about/suuji.html> 2016年3月17日取得）

図表 1-6 コンビニエンスストアのフランチャイズ・システムの基本構造



資料出所：コンビニエンスストアの経済・社会的役割研究会（2015）、前掲書、99 ページ。

2. スーパーバイザー士認定制度の発足の経緯

JFA が運営する資格制度であるスーパーバイザー士は、JFA が設立したスーパーバイザー学校の修了者に対して授与される。本項では、スーパーバイザー学校設立の経緯も含めて、資格認定制度の発足の経緯を述べる。

JFA では、協会を設立した翌年の 1973 年から、スーパーバイザー養成セミナーを開催した。これを拡充し、1977 年から運営を開始したのがスーパーバイザー学校である。アメリカで本格化したフランチャイズ・ビジネスが日本に導入されたのは 1960 年代だが、スーパーバイザー育成のノウハウも同時に輸入された。JFA では、大学教授や弁護士等の専門家の意見を取り込みながら、アメリカから輸入したスーパーバイザー育成のノウハウを日本流にアレンジし、カリキュラムを練り上げた。

スーパーバイザー士の認定制度は、1995 年に開始した。業界内での人材の流動化に対応し、転職時にキャリアアップが保証されるようにする必要があったからである。

なお JFA では、スーパーバイザー士を国家試験に格上げすることも考えている。しかし今は国家資格が絞られている段階であることから、格上げはかなりハードルが高いとみている。

第 4 節 スーパーバイザー士認定講座受講者の属性と企業における資格制度の活用

1. スーパーバイザー士認定講座受講者の属性

これまでのスーパーバイザー学校修了者数は 2,100 人超、スーパーバイザー士認定者は 21 期累計で約 920 人である。

受講者の年齢層は 30～40 歳台が中心である。受講者は、所属企業からの推薦を得て応募する。受講・資格取得のための費用は、所属企業が負担することが一般的である。スーパー

バイザー学校の受講とスーパーバイザー士の取得を自社の教育研修プログラムに組み込んでいる会社からは、毎年5～6人が受講する。また、中小フランチャイザーからの受講者もみられる。たとえばCVS業界では、上位3社は独自の教育研修制度を構築している。しかし中小フランチャイザーは、人材育成に力を入れる余裕がない。こういったニーズがあることも、JFAがスーパーバイザー士認定講座を運営する理由となっている。

スーパーバイザー士認定講座には、会員企業以外からも受講の申し込みがある。会員企業以外のフランチャイズ企業のうち、スーパーバイザーの育成が課題となっている企業や、フランチャイズではなく直営店を展開する企業のうち、従業員に複数店舗管理のノウハウを身につけさせたいと考えている企業の従業員が中心である。

2. 企業における資格制度の活用

従業員を派遣する企業は、スーパーバイザー学校の受講とスーパーバイザー士資格取得を、一律に昇進・昇格の要件とはしていない。これには、以下のような理由がある。第1に、受講者の会社での担当業務が一樣ではなく、また、学校の開催時期と各会社での昇進・昇格のタイミングが同じになるとは限らないからである。スーパーバイザー候補者ではなく、スーパーバイザーの業務をすでに担当している者を受講対象とする会社もある。また、スーパーバイザー士資格取得者が、ジョブ・ローテーションで、スーパーバイザー以外の業務を担当する場合もありうる。

第2に、スーパーバイザー候補者全員が受講すると、会社の業務が回らなくなってしまうからである。後述するように、スーパーバイザー学校は、毎月の平日に3日間連続の日程で、東京で開講している。

第3に、スーパーバイザー学校の受講やスーパーバイザー士資格取得を昇進・昇格の要件としてしまうと、非受講者は自分が選抜の対象ではないと感じ、モチベーションを下げてしまう恐れがあるからである。

第5節 スーパーバイザー士認定制度の内容

1. スーパーバイザーに必要な能力

JFAでは、スーパーバイザーに必要な能力を「5C+1P」(Communication, Consultation, Counseling, Coordination, Control, Promotion)と定義する。スーパーバイザー学校では、受講者がこれを理論と実習で学び、スーパーバイザーとしての能力向上を目指す。

2. プログラムの内容

(1) プログラムの概要

スーパーバイザー士認定講座には、スーパーバイザー業務に関する知識の習得だけでなく、

①法務・労務・財務と幅広い知識の習得、②ホスピタリティマインドの習得、③店舗診断による実習、④異業畑の受講者との交流、を組み込んでいる。認定講座は半年の開講期間で、理論学習→筆記試験→実習→面接試験、の流れで実施する。

2016年度（春期開催）は定員50名で、受講料はJFA会員291,600円、一般324,000円である。当該期間のプログラムは、以下のとおりである。

第1回 総論・基礎・コントロール（5月18～20日）

【テーマ】フランチャイズ総論、スーパーバイザーの使命と役割、問題解決手法、ホスピタリティ・リーダーマインド、フランチャイズパッケージ論とスーパーバイザーのコントロール

第2回 コンサルティング他（6月15～17日）

【テーマ】財務諸表の知識（税務含む）、計数管理の知識、行動科学マネジメント

第3回 コミュニケーション他（7月6～8日）

【テーマ】コミュニケーション、労務管理、フランチャイズ・ビジネスの法律知識、フランチャイズ契約の基礎知識と法律問題、マーケティング

第4回 カウンセリング・コーディネーション（8月3～5日）

【テーマ】カウンセリング、インバケット（優先順位・判断力育成）

第5回 プロモーション（9月6～8日）

【テーマ】商圈診断、店舗診断

いずれの回も、平日に、3日間連続で実施する。第4回（8月）のプログラムのうち1日はスーパーバイザー士資格認定に向けた筆記試験に充てられ、面接試験は10月に実施する。

（2）理論学習

理論学習は、プログラムのうち off-JT に相当する。プログラムは1日1～2テーマで構成され、テーマごとに別の講師が担当する。講師は単年度契約で、その都度JFAが担当を依頼する。現在、年度内2回分のカリキュラムは変更していない。年度後半からJFAがカリキュラムを精査し、新年度のカリキュラムや講師の変更を決定する。また、JFAの関係者や会員企業から要望や好事例を収集し、カリキュラムに反映させることもある。テキストは、各担当講師とともにJFAが独自に作成する。

講義内容はテーマごとに開始・終了時間だけ事前に決めておき、グループディスカッションの導入等、講義のすすめ方は、基本的に講師に任せている。開講中は、会場に協会スタッフが常駐し、トラブル等に対応できるようにしている。

(3) 実習

実習は、プログラムのうち OJT に相当する。実習では、受講者が 5~6 人でグループを作り、立地診断、商圈診断をフィールドワークによりおこなう。フィールドワークは、事前に受講者が作成した調査票を用いて、特定の地域の 7~8 店舗を選んで実施する。対象とする業種は CVS や居酒屋など様々である。フィールドワークの際は、対象となる店舗に気を遣わないよう、受講者は私服で参加する。フィールドワーク後は、評価のポイントや改善点などを、グループで話し合う。

実習を資格認定講座に取り入れることで、以下のような効果が期待できる。第 1 に、受講者が店舗の立地や商圈も踏まえた店舗運営能力を身につけることである。通常、出店の際の立地診断、商圈診断とフランチャイズ契約の締結は、フランチャイズ本部の開発部署が担当する。しかし、出店後の店舗運営に関するフランチャイジーとのやりとりは、おもにスーパーバイザーが担う。スーパーバイザーが担当する店舗の売上が変化する場合、その要因が当該店舗の品揃えやサービスの質にあるのか、それとも店舗の立地や商圈にあるのかは、スーパーバイザーがその都度、適切に判断しなければならない。また、商圈は可変的であり、出店後もつねに現状を把握しておく必要がある。こういった能力を高めるために、スーパーバイザー資格認定講座では、実習形式での立地診断、商圈診断をおこなう。

第 2 に、受講者は、異業種での立地診断、商圈診断の実際に触れることができる。受講者は、多様な業種のフランチャイズ本部から参加する。たとえば外食産業からの受講者が、CVS を対象にして立地診断、商圈診断の研修を受ける。異業界も含めてフィールドワークの対象とすることで、受講者は相応の刺激を得ているとのことである。

3. スーパーバイザー士資格の受験要件と評価手法

スーパーバイザー学校受講者は、全カリキュラムの 8 割以上の出席を要件として、スーパーバイザー学校の修了証を授与される。スーパーバイザー学校の受講者のうち希望者は、筆記試験と面接試験に合格することで、スーパーバイザー士資格を取得することができる。

(1) 筆記試験

当該年度もしくはその前年度にスーパーバイザー学校の理論学習をすべて受講した者が、筆記試験を受けることができる。筆記試験は 4 教科・100 点満点で、60 点以上で合格となる。不合格者には、追加試験も実施する。受講者は会社から選抜された人材であり、能力や経験は問題ない。不合格の理由は、知識が不足しているというより、日常業務に追われるなかで勉強する時間が足りないことが一般的である。あるいは、受講者本人の意識が足りないこともある。スーパーバイザー学校を受講してから資格取得までに 2~3 年かかるケースもある。

（２）面接試験

当該年度もしくはその前年度にスーパーバイザー学校の修了証を授与され、かつ筆記試験に合格した者が、面接試験を受けることができる。面接試験は面接官 3 人、受講者 1 人で実施する。面接官は、講師が担当する。

面接試験では、共通の質問を事前にいくつか用意し、あとは面接官がアレンジした質問を行う。スーパーバイザー学校で学んだことを確認しながら、それを日常業務のなかでどのように実践していくのかを質問することが多い。また、面接時はやりとりの内容だけでなく、受講者のコミュニケーション能力も評価する。

なお、講義中のディスカッションの内容は、評価の対象としない。

（３）資格の更新

面接試験に合格した者は、スーパーバイザー士として JFA に登録する。資格は、5 年間有効としている。資格更新希望者には、スーパーバイザーに関連するレポートの提出を求めたうえで、JFA が資格更新の可否を判断する。スーパーバイザー士取得者のうち定年退職者や現在スーパーバイザー関係の業務に携わっていない者は、資格を更新しないことが多い。

第 6 節 資格・検定活用の推進と水準の維持・向上のための取り組み

JFA では、資格・検定活用の推進と水準の維持・向上のために、以下の取り組みを実施している。

1. 開催回数の増加

JFA では、2 年前まで、年 1 回開講、定員 60 人程度でスーパーバイザー学校を開講していた。しかし毎回 60～70 人の応募があり、定員を超えたために受講できない応募者がいた。また、グループワークの成果を共有する際、受講者が多いとグループ数も多くなり、すべてのグループが報告する時間を十分にとれない、といった問題も生じていた。そこで現在は、年 2 回、定員 50 名程度でスーパーバイザー学校を開講している。結果として、1 年で 90 人近くの応募者に対応できるようになった。また、1 回あたりの受講者数が減ったことで、ディスカッションの内容や議論の質が向上したことを、講師も評価している。なお、プログラムの内容・水準に大きな変化はない。

2. 受講者アンケート結果を反映させたカリキュラム内容・講師の変更

スーパーバイザー学校では、すべての講座が終わると、受講者に対して評価アンケートを実施している。アンケートでは、講義内容を定量的に指標化できるような選択式の項目と、自由記述の項目を用意している。受講者はお金と時間をかけて来ていることもあり、率直な

意見を記述する。

アンケートの分析結果は、カリキュラムの改善のために役立つほか、講師にもフィードバックしている。受講者からの反応を踏まえて、JFA が講義内容の見直しを講師にお願いすることもあるが、結果として講師を変更することもある。

第7節 スーパーバイザー育成に向けた今後の課題

JFA では、フランチャイズ大手企業でのスーパーバイザー育成と、JFA が運営するスーパーバイザー学校ならびにスーパーバイザー士資格認定事業を、いかに連動させるかが課題と考えている。とくに CVS 業界では毎年 1,000 店舗以上の出店があり、それにあわせて新たなスーパーバイザーが年に 100 人程度必要になる。こうしたニーズに対応するために、大手 CVS 企業では、独自の教育訓練制度を構築して、スーパーバイザーの育成を自前で手がけている。また、スーパーバイザーを対象とした研修等も、必要に応じて何度も繰り返している。しかし、企業が単独で実施する独自の教育訓練制度では、JFA が運営するスーパーバイザー学校でのカリキュラム内容に匹敵するような内容を、一度に、時間をかけてはできない。

JFA では、CVS 業界を始めとするフランチャイズ大手各社の人材に、スーパーバイザー学校を受講してもらいたいと考えているが、現在の資格認定講座の実施形態では限界がある。資格認定制度の運営者である JFA 側にそれだけの人数を受け入れる余地がないこと、また、受講者側にも時間的・地理的制約があること、がその理由である。JFA では、フランチャイズ業界でのスーパーバイザーの育成に向けて、上記の課題に制約されないような、別の方法を見出していく必要があると考えている。

第2章 日本フードサービス協会¹

第1節 協会の概要

日本フードサービス協会（以下、「協会」と表記）は、外食産業の業界団体である。外食産業の発展と地位向上を目的として1974年に設立された。協会に加入できるのは、年商1億円以上の企業である。会員区分には正会員と賛助会員があり、正会員が外食企業、賛助会員は商社・銀行・保険・物流・食品メーカーなどの外食産業を支える企業である。

事業活動は、教育研修活動、調査研究活動、出版・情報サービス活動、マネジメント・サービス活動、食材開発・共同購入活動、協会ブロック活動、広報PR活動、行政・政治への働きかけ、海外研修・国際交流活動と、非常に多岐にわたる。活動内容については図表2-1にまとめている。

以下では、協会の事業のうちの主要な1つである教育研修活動に焦点を当ててさらに整理を行う。

第2節 業界が直面している人事労務管理面での課題

外食産業が直面している人事労務管理面の課題として挙げられるのが、人手不足への対応と定着の促進である。

人手不足を補うためには、外国人・女性・高齢者・学生の活用が課題である。特に学生については、近年ブラックバイト問題が浮上してきていることもあり、学業とアルバイトを両立させる働き方を考える必要が生じている。またそのような学生も含めて、一旦採用した労働者が離職してしまうことを避け、できる限り定着してもらうことが課題となっている。

さらに2016年10月から実施される短時間労働者への社会保険適用拡大への対応も、協会にとっては懸念事項になっている。家計補助のために働いている主婦も外食産業には多く、保険が適用されることによって離職を招くことが懸念されている。

¹ 本稿は2016年3月16日に日本フードサービス協会において実施したインタビュー調査の内容、同協会のホームページ（以下「協会HP」と記載）に記載されている内容、インタビュー調査の際またはホームページから収集した各種資料に基づいて執筆している。記述内容は特に断りのない限り、インタビュー調査実施時点の状況に沿ったものである。

図表 2-1 日本フードサービス協会の事業内容

活動の名称	活動内容
教育研修活動	人材育成・能力開発のための各種セミナーを開催し、外食産業に携わる人の質的向上を目指す。
調査研究活動	絶えず変化する経済環境の中で、各社の参考となる資料・データ・情報を収集し、会員企業にフィードバックする。
出版・情報サービス活動	外食産業が取り組んでいるテーマや課題についての調査・研究報告書、外食産業の情報データ、アンケート調査の結果報告、外食経営に役立つマニュアルなど、幅広く資料提供を行う。
マネジメント・サービス活動	正会員と賛助会員との交流・商談会等によるビジネスチャンスの提供や各社の経営の参考となる情報交換会を行う。また、人事・労務をはじめ環境問題や安全衛生、コンプライアンス対策やリスクマネジメントなどに関する調査研究やセミナーなどを実施する。
食材開発・共同購入活動	外食産業の食材調達の課題に対応した事業活動を展開する。また、国内外からの生産者・メーカーからの外食産業向け食材・食品の受け入れ窓口機能と共に、食糧自給率向上を目指した取り組みや、賛助会員企業の協力のもと、食品の様々なプレゼンテーション・試食会を開催する。
協会ブロック活動	全国を7つのブロック（北海道、東北、北越、東海、近畿、中国・四国、九州）に分け、各地方の外食産業および地域経済の振興・活性化につなげる。各セミナー、産地との交流会、外食産業の啓蒙活動などを行う。
広報 PR 活動	外食の豊かさと楽しさ、そして人々の食生活に大きな割合を占める外食の役割を広く PR し、外食産業のイメージと社会的地位を高める。また、会員企業が共有すべき情報の提供を行う。
行政・政治への働きかけ	外食産業の健全な発展を阻害する過剰な規制、法律などに対し、業界としての意見・要望等を取りまとめ、政治や行政へ強く働きかけている。
海外研修・国際交流活動	外食各社が海外進出に当たって参考となるよう、海外セミナーを開催するとともに、海外からの収集や国際化に対応した事業展開を行う。全米レストラン協会（NRA）をはじめとした海外のレストラン協会との密接な交流及び情報交換、国際シンポジウムやセミナーの開催も行う。

第3節 教育研修活動

協会では教育研修委員会を中心に様々な研修・セミナー・情報交換会を開催している。年間で合計40回程度の各種セミナーが開催されている。協会セミナーの特徴としては、各企業が単独ではできないようなテーマを協会に取り上げることである。セミナー全体の受講者は3,000人程度になる。以下では2014年度の事業報告をもとに、実際に行われた教育研修活動を整理する。

①JF 新人社員研修

4月から外食産業界に加わるフレッシュマンを対象に研修を行い、ホスピタリティやQSC（Quality、Service、Cleanliness）など、外食産業で働く人間に必要な基礎知識を会得

してもらおうとともに、グループワークを通じてコミュニケーションの重要性や組織で働く一員として仕事に携わることの意義、社会的役割などを学ぶ。

②JF 米国研修

米国の外食市場は今もなお成長を続けており、米国発のレストランや商品は、日本のメディアにしばしば取り上げられ、流行の情報発信地にもなっている。そもそも外食産業におけるチェーン化理論なども米国から導入されたものであり、外食産業にとって米国から学ぶものは未だに多い。

この研修では多様な米国の食市場の視察を通して、米国ならではのサービスの商品、ビジネスモデルやライフスタイルなどを学び、新しいトレンドを探るとともに、米国外食企業の経営幹部から米国市場の動向や経営課題、人材教育などについて話を聞く。また、米国外食企業の本部や店舗の訪問を行い、メニューの試食やキッチンツアーなどを通して実地研修を行う。行程の最終日には、異なる業態の参加者との意見交換から得られた情報を共有する場として、「まとめセミナー」を実施し、単に米国外食市場の視察のみを目的とせず、新たな気づきが成果となるような研修としている。

③JF 新入社員フォローアップ研修

入社後半年が経過し、悩みや不安を抱える時期にある新入社員が入社時に学んだホスピタリティと QSC の重要性を再確認するとともに、半年間の自分を振り返り、外食産業で働く人間としての自信と誇りを持ち、新たな目標を明確にして仕事に取り組めるようフォローアップ研修を実施する。

④外食産業マネジメント基礎研修

入社後半年が経過した新入社員が入社時に学んだ基礎知識の再確認を行うとともに、将来の外食産業を担う人材として必要な知識の習得を目的にセミナーを開催する。新入社員の他、中途入社社員やアルバイトから正社員に登用された社員など、外食産業の基礎理論・基礎知識を学ぶ機会のなかった社員の受講も促し、フードサービスが果たす社会的役割や外食産業で働くことの喜びや本質などについて学ぶ。

⑤JF 経営（トップ）セミナー

外食産業をめぐる経営環境が日々変化する中で、企業や事業の社会的存在意義、成長の質が問われており、企業の経営理念・使命そして将来に向けたビジョンが重要視されている。協会創立 40 周年を契機に、2014 年より会員各社の経営トップが自社の経営理念や戦略を語るセミナーを再開している。

⑥JF 戦略セミナー

業界の展望および外食各社の新たな構想や戦略などの参考になるよう開催される。2015年1月に行われたセミナーの中では、外食企業の経営者をパネリストに迎え、現下の外食産業の置かれている経営環境を踏まえて、同年の各社の経営戦略についてパネルディスカッションを行った。

⑦教育担当者の会

各社の教育担当が、自社の教育研修に係る取り組みや課題について、事例発表や意見交換を行い、研鑽するとともに、会への参加をきっかけとして気軽に悩みを相談できる担当者同士のホットラインの構築を促す。2014年度には「店舗で働く従業員の教育研修」をテーマにグループディスカッション・発表を行い、参加者相互の情報共有を図った。

⑧外食市場研修

大規模複合施設や特徴ある会員店舗の担当者から、業態コンセプトや具体的な集客対策、マーケティング戦略などを学び、今後のフードサービスビジネスの新たな可能性を探ることを目的にストアコンパリゾン（競合店調査）を実施する。

⑨食中毒予防・衛生管理セミナー

会員企業への食中毒予防と衛生管理対策の周知を図ることを目的に、特に食中毒を引き起こしやすい梅雨から夏の季節の対策を踏まえ、外食店舗での食中毒を防ぐためのポイントについて、実践的な内容に基づき開催する。

⑩広報セミナー

SNSの普及に伴って、マスメディア対応だけでなく新たなソーシャルメディア対応を準備する必要が浮上してきたのを背景として、企業として対応を迫られた場合の危機管理や広報対応を学ぶ。

⑪外食企業の海外展開などに関する勉強会

外食企業の海外展開には、パートナーの選定、現地社員の教育、適正な立地開発など、解決すべき課題が山積している。このような背景から、各社の経験に基づく事例発表を中心としたセミナーを開催し、参加各社の海外展開のヒントとする。

⑫JF ホーチミン・ヤンゴン研修

ASEAN10カ国には海外からの投資が盛んに行われている。そのようなことから、2015年にベトナム・ミャンマーの外食産業関係施設を訪問し、今後の日本の外食産業の東南アジア

への出店の可能性を探った。訪問先となったのは、ベトナム経済の中心地であるホーチミンのショッピングモール、水産加工施設、外食店舗、日系食品メーカー、ミャンマーではヤンゴンを中心に、成長著しいフードサービスおよび関連施設、日本語教育のカリキュラムを有する大学であった。

⑬主力原材料に関する情報交換会

主力原材料の供給量の減少や値上げに関して情報交換を行い、外食企業の仕入調達の参考とする。2014年度には冷凍エビ、冷凍イカの供給量減少、乳製品の価格の改定に関して情報交換が行われた。

⑭リサイクル施設見学会

香川県では年間1,000トン単位でうどんが廃棄されていると言われ、そのリサイクルが課題になっている。同県では行政および民間で様々な施策・取り組みが行われており、その優良事例の視察のため、2015年にリサイクル施設見学会を実施した。

⑮労務緊急情報交換会

急速な少子高齢化、他業界との熾烈な人材獲得競争などにより、外食各社の人手不足が全国的に深刻な影響を及ぼしている。各社の人材不足の実態と対応等について事前にアンケート調査を実施した上で、緊急の情報交換会を開催し、人手不足対策となる好適事例の情報共有を行っている。

⑯JF 労務研修会

厳しい経営環境下において、業界の労務管理に影響を与える法改正などが控えていることから、各社では労務管理対策を講じることが課題になっている。そのため、労務問題を専門とする弁護士を招き、対応策を情報共有するとともに、多面的な人材の採用・確保の取り組みを学ぶために、労務研修会を開催した。

⑰パート・アルバイト早期離職防止のためのトレーナー養成講座

2014年度に開始された新しい研修である。外食店舗の採用の現場では、応募があっても電話対応が雑であったり、面接手法について指導を受けたことがない社員が対応し、採用チャンスを逃していることが多く見受けられる。また、オリエンテーションが不十分であったり、店舗スタッフの受け入れ・育成とフォロー体制が万全ではない企業が多く、採用されたパート・アルバイトは孤立感・疎外感から入社直後の離職率が高くなっている。

以上のことから、外食産業において効果的なパート・アルバイトの募集、面接・オリエンテーション・フォローアップ、戦力化に至るまでを体系的に学ぶ講座を実施した。

⑩各地区ブロックでの外食産業経営セミナー

①から⑰までの研修は海外研修を除いて、東京を中心に開催される。一方、地方の会員企業のために、各地方ブロックにおいて年2回経営セミナーを開催している。そこでは協会がどのような課題に対応しているのかについて情報提供が行われ、さらに必ず経営者による講演がされる。各会場で毎回100人程度は参加する。

第4節 職業能力評価基準を活用した取り組み

1. 職業能力評価基準の整備

上記の研修事業に加えて、協会は外食産業全体で利用可能な職業能力評価基準の整備に取り組んできた。外食産業は中央職業能力開発協会による「包括的職業能力評価制度整備事業」の対象となり、業界関係者を中心に基準の整備が行われた。基準については協会と会員企業で検討が行われ、外食産業の特徴的な仕事は何かという観点から基準作成が進められた。結果として基準が作成されたのは、①店舗開発、②商品開発、③商品商材購買、④営業店舗管理、⑤店舗運営の5職種であった。

この成果は2005年に活動報告書（中央職業能力開発協会編（2005）『包括的職業能力評価制度整備委員会・外食産業活動報告書』）になっており、作成された職業能力評価基準の全体像を示したものが図表2-2である。この図表を見るとわかる通り、外食産業において必要とされる職種と、それをさらに細分化した職務が特定されている。その上で能力の水準がレベル1~4までの4段階に分けられている。そして図表2-2におけるグレーで塗られた部分が、実際に基準が設定された職務とそのレベルになる。

図表 2-2 外食産業における職業能力評価基準の全体像

職種	職務	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 4
店舗開発	出店計画				
	物件				
	店舗				
商品開発	マーケット・食材研究				
	メニュー開発				
食材・商品購買	食品調達計画				
	商品仕入				
	セントラルキッチン				
	商品管理				
営業・店舗管理	営業サービス				
	エリア店舗管理				
	フランチャイズ企画・管理				
	店舗従業員教育		○	○	○
店舗運営	オペレーション管理		○		
	キッチン	○			
	フロアサービス	○			

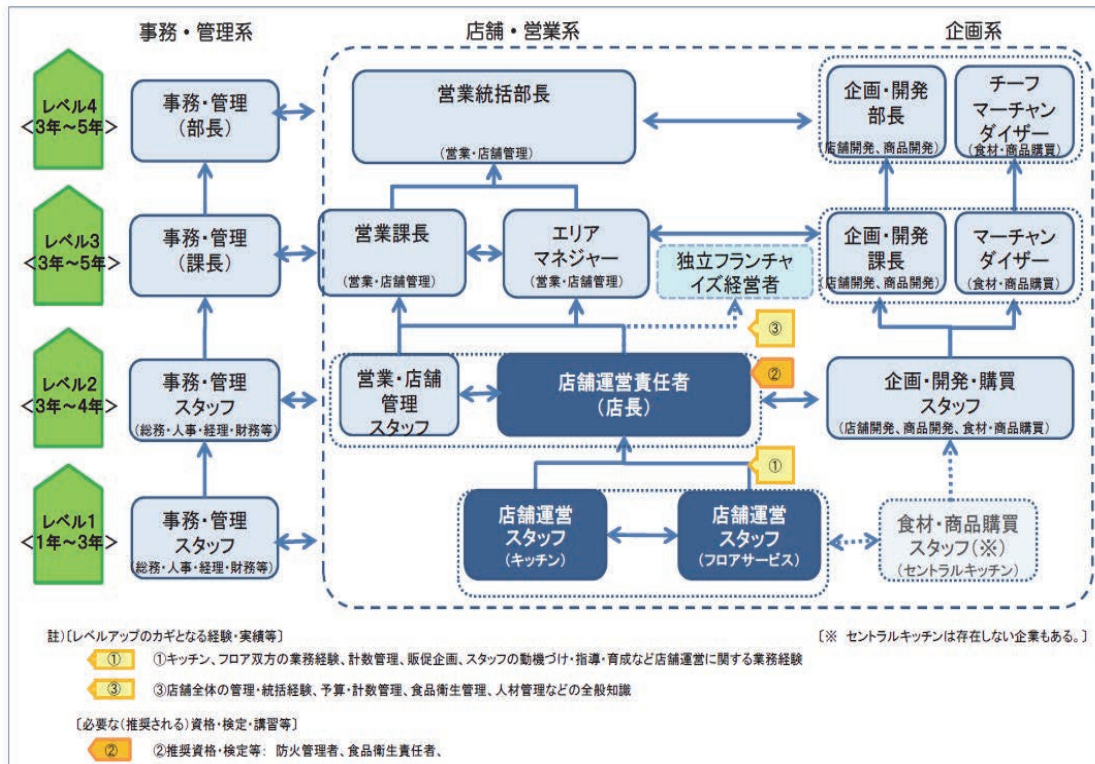
例えばキッチンのレベル1では、必要な能力が「調理担当者として定められた手順に従いキッチン内の業務を円滑に行うとともに、キッチン業務の効率化を推進する能力」とされており、さらに能力細目として①業務の準備、②業務の実施、③業務の振り返りが設定され、これら进行评估するための詳細な基準が定められている。

この職業能力評価基準の設定は、業界にとってもある程度ニーズに合致したものであった。当時は業界大手企業でも評価基準を確立しているところは少なく、各社が独自に評価を行い、客観的な評価基準を設定することは難しかった。そのような意味で客観的な評価基準を作成できたことには大きな意味があった。

さらに2014年にはキャリアマップと職業能力評価シートの導入が検討され、厚生労働省のウェブサイトでサンプルが公開されている²。キャリアマップは、職業能力評価基準で設定されているレベルをもとに、外食産業の代表的な職種における能力開発の標準的な道筋を示したものである。キャリアの道筋と、各レベルの習熟の目安となる年数が一目で分かるようになっている（図表2-3）。

² <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000093584.html>

図表 2-3 外食産業のキャリアマップ



資料出所：厚生労働省ホームページ。2016年4月7日取得。

(<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000093584.html>)

さらに職業能力評価シートは「職業能力評価基準」で定められた「職務遂行のための基準」を簡略化したものであり、人材育成に有効な示唆を得ることができるチェック形式の評価シートである。2014年の検討において職業能力評価シートの整備対象となったのは図表2-2の○がつけられた部分である。評価シートには職業能力を判定するための基準が示された「評価シート（本体）」と判定に迷った際に参照する詳細基準が示された「サブツール」がある。

評価に際しては、まず本人が記載された基準それぞれについて自己評価を行い、その後上司が評価をする手順になっている。これを用いて、「自分（または部下）の能力レベルはどの程度なのか」「次のレベルに上がるには何が不足しているのか」を具体的に把握することができる。

2. 企業での取り組み事例

上記の「職業能力評価基準」は企業でもアレンジされつつ利用されている。以下ではその一例としてA社の事例を紹介する³。

A社では、本部トレーニング部門スタッフのスキルレベルの把握に際して「職業能力評価

³ この部分の記述は厚生労働省編（2014）『キャリアマップ、職業能力評価シート導入・活用マニュアル 外食産業の人材育成のために』、13ページを参考にしている。また、職業能力評価基準の活用事例は、中央職業能力開発協会のホームページ（<https://www.hyokka.javada.or.jp/user/jirei.html>）でも閲覧できる。

シート」を利用した。それ以前から同社では「職業能力評価基準」を活用して能力考課表を作成していたが、必ずしも個々の職種ごとの専門的能力要件までは詳細に定めていなかった。これに対して「職業能力評価シート」では職種別の専門的なスキル要件が等級別に簡潔に整理されているため、通常的能力考課を補う形で各人の専門スキルの保有状況を確認するために適していると感じたという。

具体的な取り組みとしては、「店舗管理 店舗従業員教育（レベル 2）」のシートを活用して、本社トレーニング部門の主任・係長クラスを対象にスキルチェックを行った。その際、1つ上の段階である「レベル 3」の基準も参照してカスタマイズを検討した。その結果、同社の場合、「レベル 3」の基準の多くは主任・係長クラスでも満たしていることが明らかになった。

取り組みの結果としては、上司と部下で認識のギャップを確認することができるので、明確なフィードバックが可能であり、上司と部下のコミュニケーションの促進効果があることが指摘された。さらに、職業能力評価シートの構成内容が同社の能力考課表と類似しているため、上司・部下双方とも違和感なくスムーズにスキルチェックを行うことができたという。

このように A 社の事例では「職業能力評価シート」を用いて同社社員のスキルレベルをより詳細にチェックすることができており、企業による取り組みの好事例になっている。

第 5 節 能力評価・教育訓練に関わる今後の課題

上記からも明らかなように、協会は人材育成や能力評価に関わる施策を数多く実施してきている。しかし特に能力開発にあたっては、協会に属する企業の企業規模・業種・商品は多様で、スキルを横断的にとらえることには難しい面がある。また、能力評価シートは大企業では浸透しやすいが、中小企業ではまだまだ浸透していない。これに対して協会は、啓発誌を作成することによって、大企業だけではなく中小企業にもそれぞれに合う仕組みをカスタマイズする際の参考資料にしてもらうようにしている。

第3章 新日本スーパーマーケット協会¹

第1節 協会の概要

新日本スーパーマーケット協会（以下「協会」と記載）は、1958年3月に設立された、日本セルフ・サービス協会を母体としている。日本セルフ・サービス協会は、セルフ・サービス方式（＝顧客自身が直接商品を手にとりて選び、買い物かごやショッピングカートに入れ、それをレジで一括会計し代金を決済する方式）に積極的に取り組んできた、約150の業者が参集して設立され、1963年に社団法人へと移行した。同協会は設立まもない1958年12月に、いち早くスーパーマーケットの定義²を打ち出し、スーパーマーケット業界における代表的・指導的な団体として、大規模な見本市や、業界研究、海外への使節団の派遣など、スーパーマーケット方式の普及や改善に関わる各種活動を積極的に行ってきた。2009年2月には、全日本スーパーマーケット協会³との合併契約書に調印し、日本セルフ・サービス協会の名称を残して、新たな団体としての活動を開始した。

「新日本スーパーマーケット協会」という現在の名称に変更されたのは、2010年3月であり、2012年に一般社団法人へと移行した。加盟企業数は、2015年10月時点で、正会員340社、賛助会員840社⁴であり、店舗単位での加盟数は5,260店である。正会員には地域密着型の食品スーパーが多い。

協会の主な事業活動は、①スーパーマーケットに関する調査・研究⁵、②スーパーマーケット事業に関係する官庁・地方公共団体や機関との情報交換、③機関誌等出版物の刊行、④展示会「スーパーマーケット・トレードショー」の実施などの展示会、ビジネス・マッチング事業、⑤教育研修事業、そして、本稿で詳述する⑥資格・検定事業、などである。これら事業の運営において中心的な役割を果たす事務局の職員数は、2015年3月時点で14人である。

上記の各種事業のうち、資格・検定事業と同様、業界における人材育成・能力開発に関わる教育研修事業としては、i) 講演や店舗視察などを伴う全国大会、ii) アメリカやヨーロッパなどのスーパーマーケットや、関連の新業態を視察する「海外流通業界視察研究会」、iii)

¹ 本稿は2014年12月1日に新日本スーパーマーケット協会において実施したインタビュー調査の内容、同協会のホームページ（以下「協会 HP」と記載）に記載されている内容、インタビュー調査の際またはホームページから収集した各種資料に基づいて執筆している。記述内容は特に断りのない限り、インタビュー調査実施時点の状況に沿ったものである。

² 日本セルフ・サービス協会による「スーパーマーケット」の定義は、「単独経営のもとに、セルフサービス方式を採用している総合食料品小売店で、年商1億円以上のものをいう」という内容である。この定義は、社会的に支持を受けて、現在では広く使われている。

³ 全国スーパーマーケット協会は、各都道府県に設立されていたスーパーマーケット協会が集まって、1982年に設立した組織であり、翌年社団法人となった。

⁴ 正会員は、総合スーパーマーケットチェーンや食品を主体とするスーパーマーケットであり、賛助会員は、機器・食品・システムメーカー、卸売業企業、商社、団体等である。

⁵ 「スーパーマーケット年次統計調査」や、日本スーパーマーケット協会・オール日本スーパーマーケット協会と合同で「スーパーマーケット統計調査」（月次調査）などを実施している。

アメリカ・コーネル大学の食品産業マネジメント・プログラムと連携し、流通小売業の次世代経営者を育成することを目的とする「コーネル大学リテール・マネジメント・プログラム・オブ・ジャパン」、iv) 国内の大学と連携した寄附講座、などを実施している。

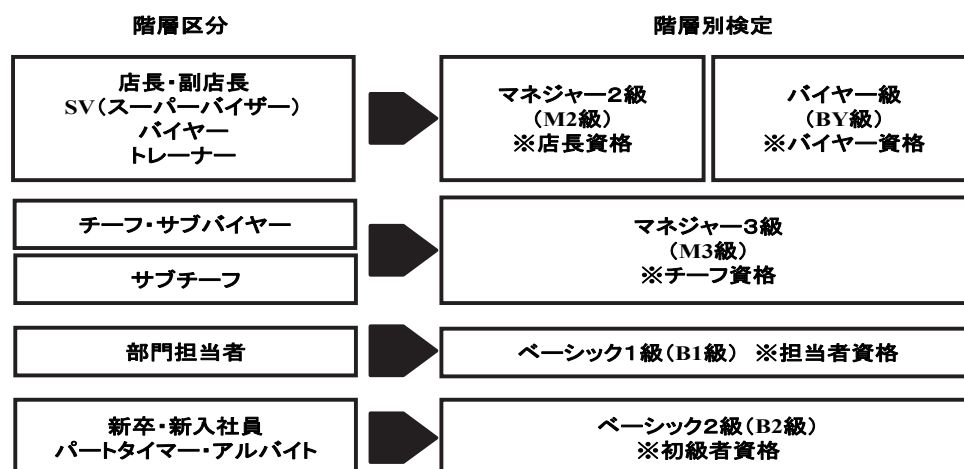
第2節 協会が運営している検定制度

1. 検定の内容

協会では、スーパーマーケット等の小売業に従事する社員、パートタイマー、アルバイト等の知識・技術の向上を目的とした能力認定制度として、「スーパーマーケット検定」(「S検」)を実施している。S検には、厚生労働省が所管し、職業能力開発協会と各業界が連携して策定する「職業能力評価基準」に準拠し、階層別評価基準に沿って実施されている「ベーシック」、「マネジャー」、「バイヤー」の検定と、専門分野ごとの能力検定である「食品表示管理士検定」、「チェッカー技能検定」がある。食品表示管理士検定は、食品表示情報の読み取りを行い、顧客に食品についての情報を提供する能力についての検定であり、チェッカー技能検定は、店舗のレジスター端末で商品のバーコードをスキャンし、金銭のやり取りを行う「チェッカー」業務のスキル・能力に関わる検定である。食品表示管理士検定は食品アレルギーによる死亡事故をきっかけに2005年から、チェッカー技能士検定は1987年から、いずれも日本セルフ・サービス協会が実施してきた。

ベーシック、マネジャー、バイヤーの各検定は、図表3-1に示すような、企業内における階層区分との対応関係が想定されている。また、食品表示管理士検定は初級・中級・上級、チェッカー技能検定は1~3級のレベルが設けられている。

図表3-1 「ベーシック」・「マネジャー」・「バイヤー」と階層の対応関係



資料出所：協会 HP。

2. 試験・評価の方法とプロセス

ベーシック、マネジャー、バイヤーの検定は、協会が刊行しているテキストに沿って試験を実施している。試験の方式は、いずれの検定もマークシート方式が採用されている。

テキストは、小売業向けの研修やコンサルティングを行っている（一社）公開経営指導協会に協力を依頼し作成している。実際にテキストの作成を主に担当するのは、小売業で長年働いてきた後、公開経営指導協会の講師になった人たちである。テキストとしては、店舗管理、計数管理、人材育成や人事労務管理に関わるものなどが用意されている。

S 検のうち、ベーシック 2 級はインターネットのウェブ上で、随時無料で受験することができる。ただ、合格者が認定証の発行を受ける際には、協会が刊行しているベーシック 2 級テキストを購入の上、そのテキストに記載されている ID を入力する必要がある。

そのほかの種別・級の検定は、試験会場に受験者が集まるという形式で行われる。試験の回数はベーシック 1 級とマネジャー 3 級が年 2 回、マネジャー 2 級とバイヤー級が年 1 回であり、試験時間はいずれの種別・級の試験も 4 時間(ガイダンス、休憩時間含む)となっている。実施時期はベーシック 1 級とマネジャー 3 級が 6 月と 10 月、マネジャー 2 級とバイヤー級は 11 月である（2017 年の予定）。

なお、ベーシック、マネジャー、バイヤーの検定については、一度に一定数以上の受検者がいる場合に、特定の企業内での受験を認め、宿泊費・交通費などをかけずに受検が可能な体制を整備している。

チェッカー技能検定は、レジでのチェッカー業務における処理技術の正確さやスピード、および顧客に対応する際の態度や姿勢を評価している。評価は、筆記試験と実技試験の結果に基づいて行う。筆記試験は、チェッカー業務の専門家複数名によって作成されたテキストに基づいている。

チェッカー技能検定の試験は、1～3 級のそれぞれの級について筆記試験と実技試験が各 1 回行われる。実技試験は全国 7～8 か所で行われている⁶。実施時期は筆記試験が 8 月、実技試験が 9～11 月にかけてである。1 回あたりの試験にかかる日数は、筆記試験は 1 日（試験時間は 2 時間程度）、実技試験は 1 日（試験時間は数分程度）である。筆記試験は、ベーシック、マネジャー、バイヤーの検定と同様、一定数の受検希望者がいる場合に、特定企業内で行うことを認めている。レジスター端末を用いて行う実技試験では、使用するレジスターの機種を受験者が選択できる。選択できる機種は最大 5～6 種類で、実技試験の実施会場によって異なる。

食品表示管理士検定は、スーパーマーケット業務に必要な食品表示の読み方・作り方や、関連法規の知識を筆記試験によって評価している。試験は、食品表示管理士検定用のテキストに基づいた設問の他、直近の法規改正を踏まえた設問からなる。テキストはチェッカー技

⁶ 2017 年は札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・岡山・福岡で行われる予定である。

能検定のテキストと同様、食品表示についての専門家複数名によって作成される。食品表示管理士検定のテキストは、一般の書店でも販売されている。

食品表示管理士検定については、関連法規の変更があることから、2年間という有効期限を設定している。資格の有効期限を更新する場合には、協会指定の資格更新講習会に参加するか、課題レポートを提出する必要がある。なお、食品表示管理士検定についても一定の要件を満たした場合に、特定企業内での受検を認めている。

チェッカー技能検定、食品表示管理士検定ともに試験の前に、試験対策用の講習会を協会が実施している。

3. 受検者・合格者の状況

図表3-2は協会が実施する各検定について、累積の受検者数・合格者数をまとめたものである。S検については、ベーシック1級とマネジャー3級が同程度の受検者数であるが、合格率はベーシック1級が8割近いのに対し、マネジャー3級は5割を切っている。マネジャー2級は受検者数がマネジャー3級の3分の1程度で、合格率はマネジャー3級とほぼ同様、バイヤー級は専門職の性格が強く、かつ実施開始が他の検定に比べて遅かったこともあり、これまでの受検者数は1,000人程度とS検の他の検定に比べて少なくなっている。

食品表示管理士は初級と中・上級の受検者数にかなり開きがある。ただ、合格率は中・上級ともに5割を超えており、上級では合格率が8割近くと、むしろかなり高くなっている。

一方、チェッカー技能検定は、3級・2級では合格率が5~6割程度であるのに対し、1級では10%台にとどまっており、級別の合格率の差が顕著である。1級で求められる知識・技能レベルの高さがうかがえる。

合格率は検定によって差があるが、協会としてはそれぞれの検定において合格率の基準を設定・想定しているわけではない。いずれの検定についても合格水準に達していれば何人でも受かってほしいと考えており、協会の検定は、業界で働く人々が達してほしい水準を示した目安と捉えている。

図表 3-2 各検定の受検者数・合格者数（2015年12月までの集計）

検定の種別・級別	受検者数	合格者数	合格率(%)
ベーシック1級	14,131	10,306	72.9
マネジャー3級	16,528	7,915	46.0
マネジャー2級	5,422	2,641	48.7
バイヤー級	991	576	58.1
食品表示管理士検定・初級	10,408	6,011	57.8
食品表示管理士検定・中級	1,769	951	53.8
食品表示管理士検定・上級	459	363	79.1
チェッカー技能士検定・3級	14,354	8,644	60.2
チェッカー技能士検定・2級	6,015	2,850	47.3
チェッカー技能士検定・1級	2,326	385	16.6

資料出所：協会 HP。

1年間の受検者数については、例えばインタビュー調査を実施した2014年を取り上げると、約7,500人である。内訳はベーシック、マネジャー、バイヤーの受検者が合わせて4,000人弱、チェッカー技能検定が約2,000人、食品表示管理士検定が約1,500人である。協会では各検定の受検者数と、各企業でどのくらいの受検者の申込みを引き受けたかは把握しているが、受検者がどのような人であるか（年齢、性別、職務、役職など）はつかんでいない。食品表示管理士検定については、食品メーカーや卸売業の会社など賛助会員企業からの受検者のほうが、正会員企業の受検者よりも多い傾向がある。

第3節 業界内における位置づけ・評価

従業員を受検させる企業の中には、S検の検定を役職昇進や昇格の要件として組み入れ、マネジャー2級を取らないと店長になれない、3級を取らないとチーフになれない、というように使っているところもある。また、店長全員に食品表示管理士検定の初級を受けさせ、中級や上級は品質管理の担当者や商品部のバイヤーに受検させるなど、教育訓練の一環として検定を活用している企業もある。あるいは検定の取得がパート社員の時給に反映されたり、社内で顕彰されたりというケースもある。

企業の中で検定がどのように使われているかについては、時折、ヒアリングを行うことがある。協会が運営している何らかの検定を長年継続して使っているという「常連」とも言える企業は100社程度あり、こうした「常連」企業に対しヒアリングを行うことが多い。加盟企業全般にアンケートを実施して、各検定取得者の人数、取得者の社員に占める比率、企業内での活用状況を調査するといったことは行っていない。

企業のなかでも検定の認知度や活用状況にかなりの差が見られるのは、例えばチェッカー技術の場合、自主的に資格制度を作成している会社もまま見られ、そうした会社では必要性がないことが理由だと推測される。

現在協会が運営している検定は、取得したことで同業他社に転職する際に有利になるといったものではないと、協会では見ている。検定が企業横断的に有効な能力評価の基準として捉えられにくいのは、小売業の場合、各企業のもつ個性が能力評価に強く影響するからではないかと協会では考えている。特にS検は、あくまでもテキストの内容に沿って、テキストに記された知識をどの程度理解しているかを測る検定であり、そうした知識を持っていることが、それぞれの企業の現場において仕事をこなす能力とは必ずしも結びつかないことを、従業員を受検させている多くの企業が認識している。こうした事情から、現在の検定は、従業員を受検をさせている企業の社内で活用されて、初めて役に立つといえる。

第4節 検定の普及・改善に向けた取り組みと今後の課題

普及のための取り組みとして、ホームページやチラシなどでの告知を行うとともに、前述した、協会が主催する大規模展示会「スーパーマーケット・トレードショー」の来場者にメール・マガジンなどで知らせている。スーパーマーケット・トレードショーの1回当たりの来場者は約8万人に達するので、検定に対する認知度を上げるという点では効果があると協会では考えている。

また、単にスーパーマーケットの業務に関連した知識を測るのではなく、現場での業務に即した、より有意義な検定としていくにはどのようにしていけばいいかについては、協会内で模索・検討を続けている。

第4章 日本ショッピングセンター協会¹

第1節 協会の概要

日本ショッピングセンター協会（以下、「協会」と表記）は1973年に、ショッピングセンター（以下、SCと表記）のディベロッパーによる勉強会をきっかけとして設立した。2016年3月1日時点で会員は985社あり、その内訳は第一種正会員328社・第二種正会員363社・賛助会員294社である。第一種正会員はディベロッパーすなわち、現にSCを所有しているか今後所有する予定があり、開発し管理する企業である。第二種正会員はテナントであり、現にSCにおいて小売業（飲食店業を含む）やサービス業など消費者に利便を提供することを事業として営むもの、もしくはその予定がある企業である。賛助会員は協会の目的に賛同し、事業に協力しようとする企業である。

主な事業内容は人材育成・研修事業、業界情報の収集・発信事業、会員相互の交流事業、社会貢献事業である。人材育成・研修事業に関しては次節で詳細に説明する。業界情報の収集・発信事業では、国内外の最新のSC情報や調査報告書などをホームページ・月刊誌で発信している。交流事業では、SC業界のレベルアップと活性化に資する全国大会や定期総会をはじめ、さまざまな懇親会、実務に即した情報交換会、接客販売員の技術向上を目指した「SC接客ロールプレイングコンテスト」を行っている。このコンテストは、本報告で取り上げる「SC接客マイスター」という資格とも連動している。社会貢献事業では、「SC冠講座」と題して、毎年複数の主要大学に講座を寄贈している。

第2節 主な事業活動

本節では、協会が実施している人材育成事業と資格制度について概説する。協会では、人材育成事業として(1)SCセミナー、(2)通信教育、(3)SCアカデミー、資格制度として、(4)SC経営士、(5)SCマイスター、という合計で5つの人材育成に関する事業活動を行っている。以下では資格制度である(4)、(5)に重点を置きつつ、5つそれぞれの事業を紹介する。

1. SCセミナー

SCセミナーは週1回開講されている。受講者のニーズに合うように多様なものが用意されており、事業分野がSCかテナントかによって、そして受講者のレベル（5段階）によって内

¹ 本稿は2016年3月9日に日本ショッピングセンター協会において実施したインタビュー調査の内容、同協会のホームページ（以下「協会HP」と記載）に記載されている内容、インタビュー調査の際またはホームページから収集した各種資料に基づいて執筆している。記述内容は特に断りのない限り、インタビュー調査実施時点の状況に沿ったものである。

容が異なる。2015年には合計36のセミナーが開講された。

2. 通信教育

ディベロッパーを主な対象とした通信教育を、随時受付・開講している。「SC管理運営講座」と「SC開発講座」という2つの講座があり、前者は1974年に、後者は1984年に開講された。内容には、SCや大型商業施設の開発・管理運営に必要なと思われる内容をすべて盛り込んでいる。

3. SCアカデミー

1年間を通して週1回開催される、経営者層の育成を目指してSC全般について学んでもらう講座である。3つの人材育成事業の中で、最もレベルが高い講座に位置づけられている。

内容としては、毎週参加者を協会に集め、2時間～2時間半程度の座学やワークショップなどを行う。日数は全30日間のプログラムとなっている。さらに、卒業時には4万字の卒業論文の執筆が義務づけられている。

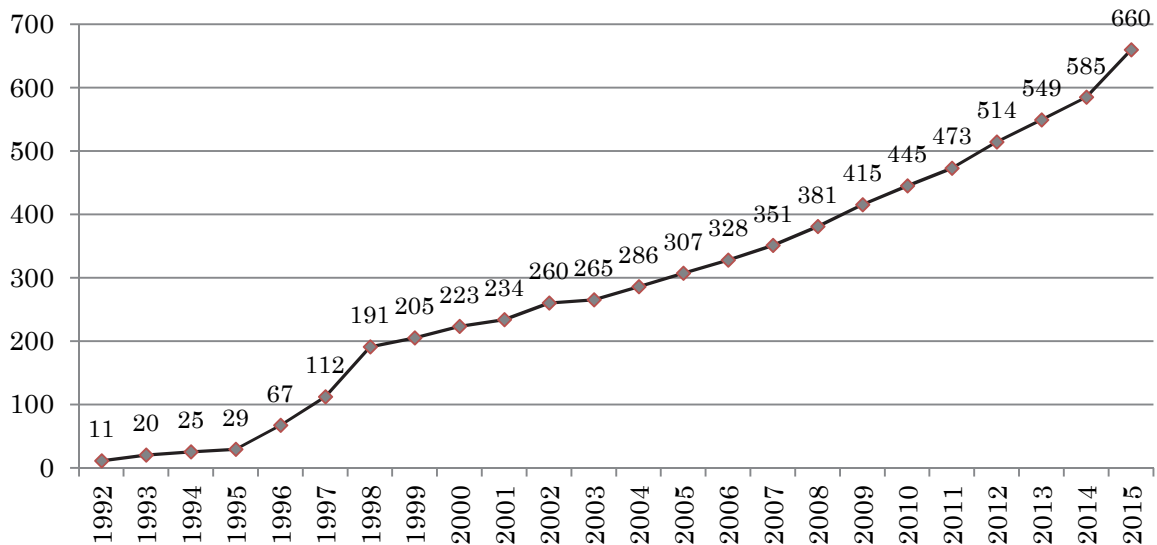
受講生の定員は毎年48人である。専任教授が6人おり、受講生を8人ずつ担当し、論文の指導まで行う。専任教授は大学教員か、アカデミックな内容まで指導が可能な業界人に依頼する。2016年度は第10期となるが、最初の5年くらいの受講者は課長から部長層が多かったのに対して、最近では30歳台後半～40歳台の中堅層が多くなっている。受講料は年間40万円かかるが、毎年受講を断らなければならないほどの人気があるという。また、アカデミー卒業生にはSCセミナーの講師などを依頼することもある。

4. SC経営士

SC経営士は、協会の資格設定制度の1つである。2016年で24年目を迎える。これはSCビジネスに関わるうえで必要な、高いマネジメント能力が認められる者に付与される資格であり、協会の5つの人材育成・研修事業の中で最も高いレベルに位置づけられている。SC経営士はSC業界唯一の認定資格であり、取得すると、研究会や視察、その他イベント参加によって知見を広げる機会を得ることができ、ビジネスに役立つネットワークを構築することができる。

SC経営士は2015年4月現在461人（累計の合格者人数は2015年現在660人）いる（図表4-1）。資格は5年ごとに更新することになっている。SC経営士は自動的にSC経営士会という協会の下部組織に入ることになっており、セミナーやアカデミーの講師や協会の委員を担当する。SC経営士は協会を支える頭脳集団という位置づけになっており、協会としてはSC経営士のおかげでセミナーやアカデミーの講師に事欠かない状態が維持できている。

図表 4 - 1 SC経営士合格者人数（累計）



資料出所：協会提供資料より。

5. SC接客マイスター

SC 接客マイスターは、2015 年度から始まった新しい資格制度である。SC 業界で働くテナントスタッフの地位向上を目的としている。交流事業として展開している「接客ロールプレイングコンテスト」と連動した資格になっており、コンテストが試験の一部を兼ねている。まだ創設されたばかりの資格であるが、採用、昇進等の際の業界共通の評価軸の 1 つとなることが目指されている。資格には 1 級・2 級・3 級があり、試験の結果によって付与される級が決定する。

第 3 節 受験要件・評価手法

1. SC経営士

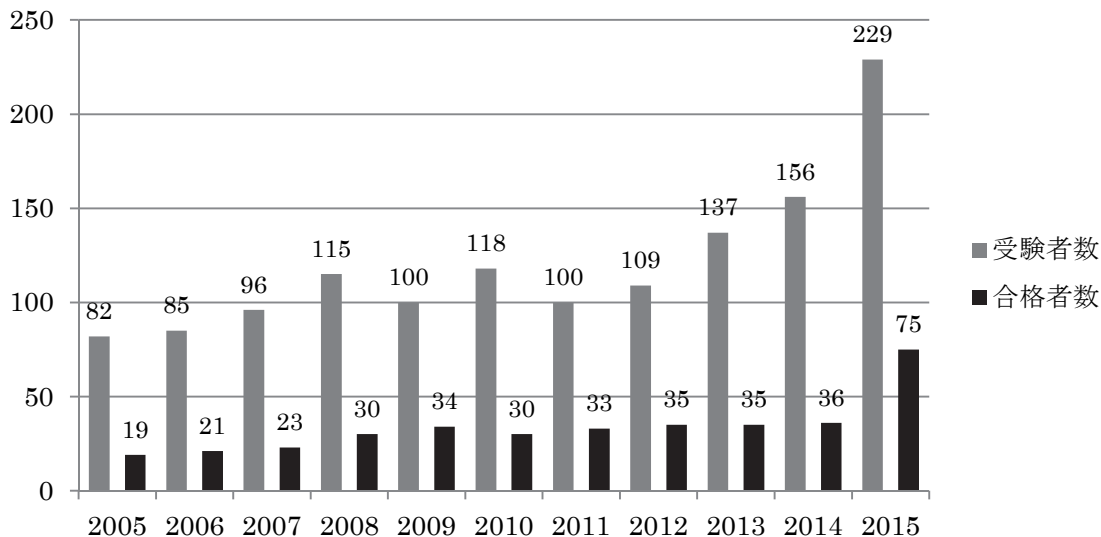
SC 経営士資格は、年に一度実施される試験に合格した者に付与される。試験には一次試験と 2 次試験がある。1 次試験では筆記 5 科目（SC 経営戦略・SC 開発・SC 管理・経済一般・商業一般）が、2 次試験では論文と口頭試問が課される。2 次試験の論文の課題は事前に公開されており、その課題について 8,000 字ほどの論文を執筆する。口頭試問では、その論文に対する質疑応答が行われる。

受検資格について、1 次試験は年齢、学歴、職歴等に関係なく誰でも受検することができるが、2 次試験は、SC 事業に関連した職種で 5 年以上の実務経験を有することが求められる。また、通信教育受講者のうち成績優秀者は 1 次試験の一部が免除され、SC アカデミー修了者は 2 次試験が免除される仕組みになっている。ただし、通信教育に関しては SC 経営士試験で課される経済一般・商業一般の科目はなく、SC のみの勉強になるため、通信教育だけを受

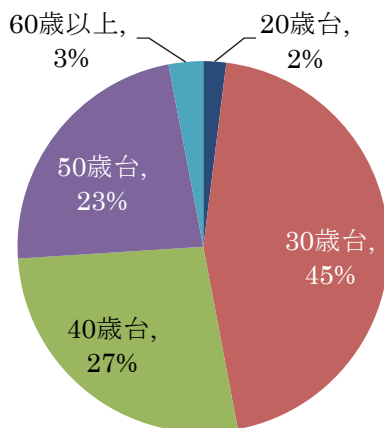
けるよりも SC 経営士の一次試験を受けることを目標に勉強する方が知識水準が全体的に高めるうえでは役立つという。

受験者・合格者は 2005 年度から 2014 年度にかけて微増傾向だったが、2015 年度に双方とも大幅に増加している（図表 4-2）。さらに年齢層についても過去 10 年で若年化が進んでいる（図表 4-3、4-4）。この受験者の増加と若年化については、2 点のことがヒアリングで明らかになった。第 1 に、百貨店を主要な事業形態にしている企業がショッピングセンター式に転換する動きがあり、それに伴い SC の専門家を養成する必要があるため、SC 経営士の受験者が増加したということである。第 2 に、SC 経営士試験では暗記事項が多く、企業内でポストを確立して多忙になってから受験するのは負担が大きいため、若い受験者が増えているということである。

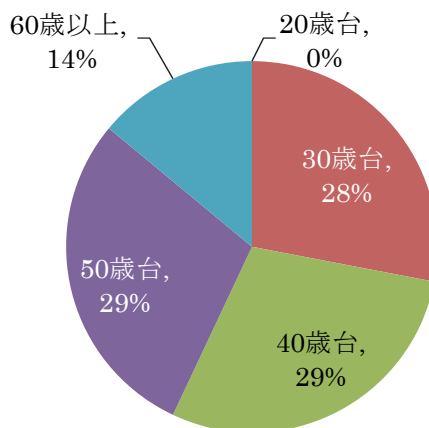
図表 4-2 SC経営士試験の受験者及び合格者数の推移



図表 4-3 2005 年の年齢層別合格率



図表 4-4 2015 年の年齢層別合格率



資料出所：図表 4-2～4-4 まで協会提供資料より作成。

2. SC接客マイスター

受検資格は、全国のSCに出店している物販、飲食、サービス等すべての業種のテナント従業員であり、パート・アルバイト・非会員も受検可となっている。

試験内容には実技試験と筆記試験がある。実技試験はSC接客ロールプレイングコンテスト支部大会を兼ねる仕組みになっており、筆記試験は演習問題と小論文である。実技試験は、ロールプレイングコンテストにおける専門審査員2人がつける得点によって評価され、満点に対して60%以上で3級、75%以上で2級、80%以上で1級となる。また、コンテストでの全国大会出場者は、無条件で1級となる。初年度は1,000人中800人が3級以上の資格を取得する権利を獲得したという。筆記試験は2016年3月時点でまだ実施されていないが、落とすための試験というよりも、SC全般について学んでもらうことを重視している。初回の筆記試験は2016年12月に実施予定である。

さらに、3級に関しては協会が審査員を派遣して、ショッピングセンター内で審査会を開きマイスター認定を行うことができるようにする予定となっている。

第4節 資格認定制度発足の経緯

1. SC経営士

この資格認定制度は、協会がSCのディベロッパーによる勉強会を端緒として設立されていることから、協会の会員の中でマネジメントができる者を集めて、さらにレベルの高い勉強会をしようという動きが制度発足を後押しした。

2. SC接客マイスター

この資格認定制度が創設されたきっかけには、接客ロールプレイコンテストの参加者の増加が背景にある。コンテストの支部大会には約1,000人が参加するが、この支部大会に出られる人数はSCごとに限られており、支部大会に出るためにもSCごとに行われる予選を勝ち抜いて代表に選ばれなければならない。支部大会の参加者も含めると、コンテストへの参加者は現在2万人を超えているが、このようなコンテストの盛り上がりとは裏腹に、熱意をもって取り組んでくれる販売員達の多くに形のあるものが残らないという状況が課題となった。そこで、取り組んでくれた人達に級を付与したらどうかという案が出され、SC接客マイスター資格制度の設立につながったという。

第5節 企業による資格認定・研修の活用と今後の課題

最後に、企業による活用と今後の課題について述べる。SC アカデミーは企業からも好評である。SC 経営士はすでに増加傾向にあるが、協会としてはさらに増やす方針で、大学生でも受検を可能とするほか、さらに、企業にも資格制度について説明をして理解を求めているという。現在の目標は、1つのショッピングセンターに最低限1人はSC 経営士がいるようになることである。さらに、SC 経営士もSC 接客マイスターも、国家資格もしくは商工会議所の認定資格にしていく方針であるという。

現状の課題として挙げられるのは、SC 接客マイスターの実技試験を兼ねている、接客コンテストに関するものである。接客コンテストでは、接客相手となる客役にプロの役者を起用している。しかし、コンテストの地区大会は支部ごとに行われるため、それぞれの会場において、可能な限り平準化した役者の選出をしなければならないが、この選出作業に毎回非常に苦心している。

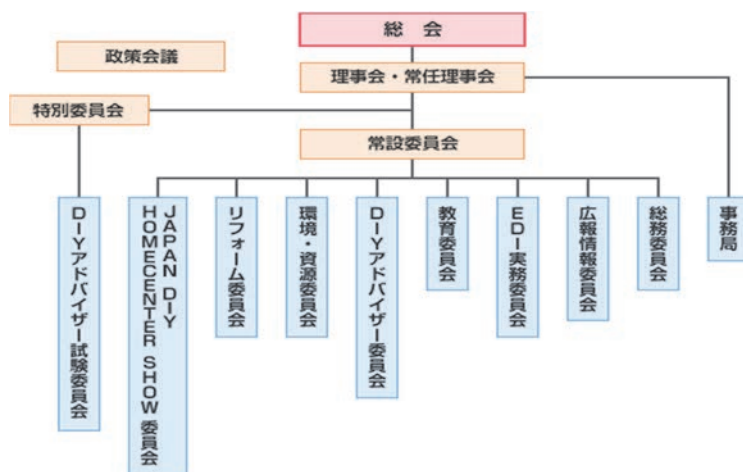
第5章 日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会¹

第1節 協会の概要

日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会（以下「協会」と記載）は1977年に任意団体として始まり、1980年5月に通商産業省の許可を得て社団法人化した団体である（2013年4月に新公益法人改革によって一般社団法人に移行）。この協会は、1970年代前半に、大型DIYホームセンターが日本でも生まれたことを背景にして設立された²。2015年3月末時点で、正会員が453社（小売業64社、卸売業98社、製造業291社）、賛助会員が22社の合計475社であり、ホームセンター以外にも製造業や卸売業が加盟している（協会HPより）。

協会の主な事業活動としては、「DIYアドバイザー」資格の認定、資格取得のための通信教育講座の実施、資格取得後のDIYアドバイザーへの情報提供や研修会の実施、並びにDIY普及展示事業（展示会の開催）がある。そのほかに、流通システム標準化及び情報化事業、会員企業や関連企業・消費者への広報事業、ホームセンター業界の売り上げ動向等の調査事業、消費者普及活動事業、環境・資源問題への取り組み事業、住宅リフォーム取り組み事業などを行っている。事務局は常駐8人（企業等からの出向者は無し）で運営されている。資格認定の実務はDIYアドバイザー試験委員会が担当しているが、DIYアドバイザー養成研修講座のスケジュールや予算の管理は教育委員会が行っており、通信教育や映像教材の販売も教育委員会が管理している（図表5-1）。

図表5-1 日本DIY協会の組織図



資料出所：協会HP。2014年3月時点のもの。

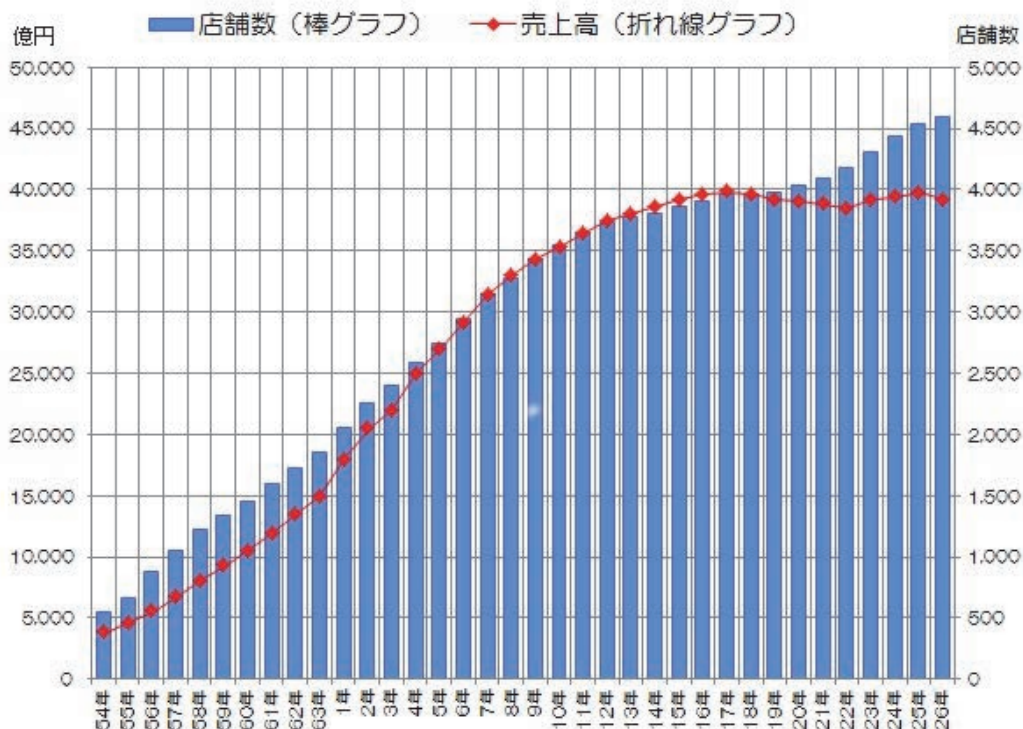
¹ 本章の内容は、2016年2月23日に実施した日本DIY協会へのインタビュー調査やその際に入手した資料、協会のホームページ（以下「協会HP」と記載）などに拠りながら執筆している。

² DIYという言葉は、第2次世界大戦後にイギリス・ロンドンの市街地復旧作業の合言葉として使用されたものだが、1960年代後半のアメリカにおいて、消費者ニーズをもとにした住関連の商材を総合的に品揃えしたDIYホームセンターが出現した（協会発行資料より）。

第2節 DIYアドバイザー資格制度の概要と運用形態、活用状況

DIYを行うにあたっての工具や材料の基本的な知識を欠くと事故につながる恐れもあるため、DIY普及のために、工具や材料の扱いについて適切なアドバイスを行うことが販売側に求められた。そこで協会は数年間の準備を経て、1983年にDIYアドバイザー資格制度を開始した。2015年までの33年間で、19,395人のアドバイザーが誕生している。資格の有効期限は5年で、有効期限に達した場合は所定の更新手続きが必要となる。このような資格制度の整備やDIYの普及活動が、ホームセンター業界の成長を支えてきたと言える。実際、1973年にはホームセンター数は全国で28店舗、年間総売上高は110億円であったが、2014年には4,590店舗、年間総売上高3兆9,260億円となっている³（図表5-2）。

図表5-2 年間総売上高とホームセンター数の推移



資料出所：協会 HP。横軸の年の表示は、昭和54～63年(1979～1988年)、ならびに平成1～26年(1989～2014年)

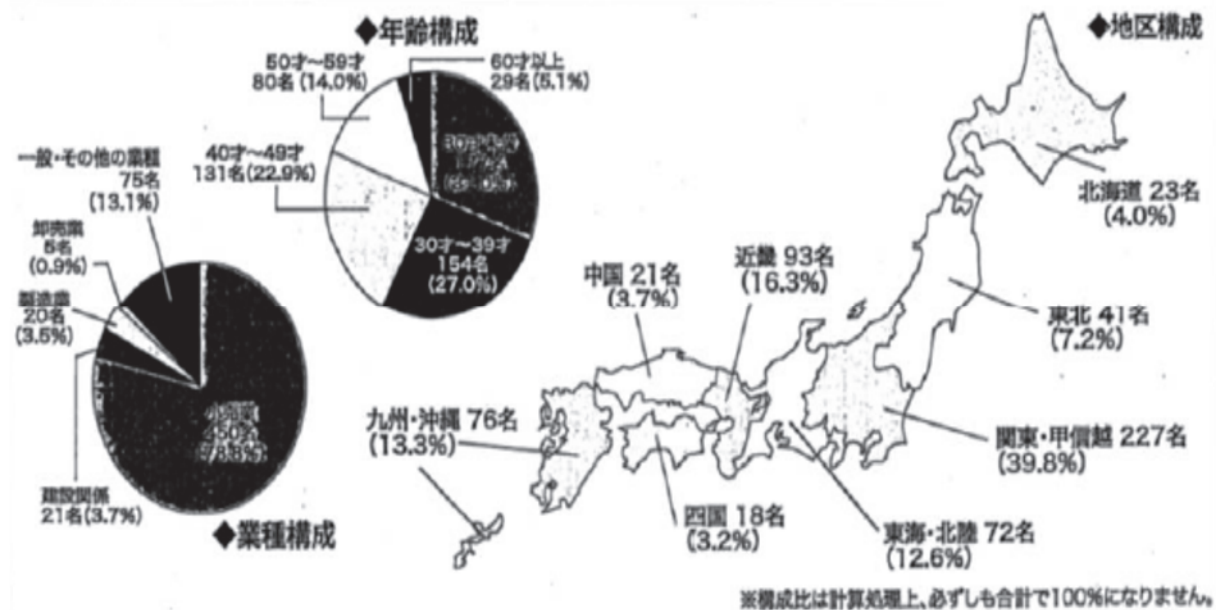
DIYアドバイザー資格を取るには、1次試験（学科）、2次試験（実技・面接）を合格しなければならない。受験者は年間1,800人（1次試験免除者含む）ほどで、1次試験の合格率は45%程度、2次試験の合格者は60%程度（最終合格率は33%程度）と安定している。この背景には、絶対評価ではなく、相対評価で合否判定を行っているため、年毎に合格率が極端に変動しない事がある。資格制度が始まった当初より、満18歳以上であれば会員企業以外の一

³ このような市場動向の把握と情報発信、普及活動も協会の主要業務の1つである。

一般人も受験可能となっているが、現在のところは受験者の8割が協会の会員企業の勤務者となっている。残り2割は建設・住宅業に従事する人々や、一般のDIYを趣味とする人々などである。

2015年度の合格者データでは、30歳未満が31.0%、30～39歳が27.0%、40～49歳が22.9%、50～59歳が14.0%、60歳以上が5.1%となっており、地域別では関東・甲信越が約4割を占めている（図表5-3）。資格取得者の年齢層でボリュームが大きいのは20歳台後半であるが、これは販売員として店頭立つためには早い時期にDIYの基礎知識を身につける必要があるため、会員小売業（ホームセンター）が、若手従業員への資格取得支援を積極的に行っているためである。資格の位置付けは企業により異なるが、資格取得支援としては、受験料や交通費、宿泊費の支援、あるいは資格取得5年後の更新料の負担などが行われている。また、入社1年目の従業員全員に受験させている会員小売業もあれば、資格取得を昇進の条件にしている会員小売業もある。

図表5-3 DIYアドバイザー資格試験合格者の分布（2015年度）



資料出所：日本DIY協会編『DIY会報』2016年新年号、17ページ。

1次試験は8月に実施され、全国6会場（東京、大阪、名古屋、札幌、福岡、仙台）で行われている。ホームセンター業界では地域ごとに地元企業が出店をエリア展開しているケースが多く、1次試験の試験地は各地域の主要都市に設定されている。他方で11月に実施される2次試験は実技と面接試験であり、会場や日数等の物理的な制約があるために、東京と大阪の2会場である。1次試験の内容は、工具や材料の扱い方についての知識を確認する内容（作図をする問題もある）で200点満点となっている。具体的には①住宅及び住宅設備機器に関する基礎知識、②DIY用品に関する知識、③DIYの方法に関する知識、④DIYの関連法

規に関する知識、⑤その他 DIY に関する基礎知識を問う内容となっている（1 次試験の内容については図表 5-4 を参照）。2 次試験の実技試験では「道具工具を使用した基本作業」、「電動工具を使用した基本作業」を中心に行う。また、アドバイザーとなる人の資格制度なので、2 次試験の面接ではコミュニケーション能力や取組姿勢、態度などのチェックを行っている。

図表 5-4 1 次試験の内容

事項	内容
1 住宅及び住宅設備機器に関する基礎知識	①住宅の種類に関する基礎知識 ②住宅の構造に関する基礎知識 ③基礎、床、天井、壁の中の仕組みに関する知識 ④住宅に付帯する設備に関する知識 ⑤住宅の維持管理に関する知識 ⑥住宅における安全、災害防止、衛生等に関する知識 ⑦住宅における省エネルギー並びにエネルギーの効率的な使い方に関する基礎知識
2 DIY用品に関する知識	①大工道具、工具類の原理、調整方法、使用目的に適した種類、使用方法、使用上の注意事項、保守、点検等に関する知識 ②建築金物の素材、表面仕上げ、用途、取り付け上の注意事項、保守、点検、規格、サイズ等に関する知識 ③塗料、補修剤の成分、原理、主な種類、目的に適した選び方、下地の調整、使用方法、用具等に関する知識 ④木材、建材、床材、壁紙の種類、特徴、規格、呼称、目的に適した使用材の選定、下地処理の方法、施工方法等に関する知識 ⑤左官材料の性質、下地の調整方法、施工上の注意事項、左官用具等に関する知識 ⑥水まわり、電気、ガスの供給方法、住宅への受入れ上の注意事項、DIYで行える範囲、簡単な故障の修理方法、部品の取換え方法等に関する知識
3 DIYの方法に関する知識	①床、階段、壁、天井、建具等室内の手入れ、補修、改良についての原理、施工方法、補修方法、下地処理、危険防止等に関する知識 ②屋根、外壁、雨樋、エクステリア等屋外の手入れ、補修、改良についての原理、施工方法、補修方法、下地処理、注意すべき事項、点検方法、作業の安全等に関する知識 ③浴室、台所、トイレ、洗面所、給排水設備等水まわりの手入れ、補修、改善についての原理、構造、施工方法、補修方法、防カビ対策、防さび対策、汚れ防止等に関する知識 ④住まいの害虫の生態と退治の方法に関する知識
4 DIYの関連法規に関する知識	①建築関係法規の目的と、DIYに関連する事項、用語、規制の内容などに関する知識 ②資源エネルギー関係法規の目的と制度の仕組み、DIYで行える作業の範囲などに関する知識 ③規格関係法規の目的、制度の仕組み、規格が制定されているDIY用品、JISマーク、JASマークが表示されているDIY用品などに関する知識 ④取締関係法規の目的、制度の仕組み、対象となるDIY用品などに関する知識 ⑤消費者保護関係法規の目的、制度の仕組み、対象となるDIY用品などに関する知識 ⑥DIY用品に付けられている各種マークの意義に関する知識 ⑦その他産業全般に係わる関連法規等に関する知識
5 その他DIYに関する基礎知識	①DIYの概念に関する知識 ②DIYの内外における歴史に関する知識 ③DIY産業に関する知識 ④DIY消費者に関する知識 ⑤DIYアドバイザーの役割に関する知識

資料出所：日本 DIY 協会編『DIY アドバイザー平成 27 年度資格試験 受験の手引き』6～7 ページ。

DIY アドバイザー資格試験では、2 次の実技試験免除制度が 1991 年度より導入されているが、2015 年度までに実績として延べ 54 校・1,200 人が免除となった。平成 27 年度の免除校としては、(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構の職業能力開発促進センター（岩手、秋田、福島、新潟、三重、広島）および高等技術専門学校（奈良県立高等技術専門校建築科、香川県立高等技術学校高松校住宅リフォーム科、大分県立佐伯高等技術専門校建築科）、東京都立中央・城北職業能力開発センター高年齢者校インテリアリフォーム科、東京都立城南職業能

力開発センターDIYアドバイザー科の11校であった⁴。

資格認定の客観性・公平性について、協会では外部の第三者によるDIYアドバイザー試験委員会（委員数は5～6名）を設けており、この委員会が問題の作成や合否決定の権限を持つ事により担保している（作図問題の採点もできる建築系の専門家等が委員に就任している）。事務局が採点の業務などを行うこともあるが、合否の決定には関わっていない。

第3節 協会による人材育成・能力開発の取組み—通信教育・研修—

1986年より始まった通信教育は、産業能率大学の協力のもとに開発されたものである。「実践DIYコース」は、2014年度で362名の受講者があり、累計で35,019名となった（『DIY会報』平成28年新年号、9ページ）。このDIY通信教育の基本的なカリキュラムの構成については、「DIYアドバイザーハンドブック」、「DIYアドバイザーハンドブック〈技能編〉」を骨子にして編成し、各分野の権威による監修を経たものになっている。DIYアドバイザー資格取得に特化したコースである「DIYアドバイザー試験対策コース」は、テキスト4冊、学科試験精選問題集1冊、実技試験精選問題集1冊、映像教材〈DVD〉（「道工具編」、「電動工具編」、「塗装・接着編」3枚）が含まれている（図表5-5）。

また、資格取得のための研修として、学科研修・実技研修が用意されている。2014年度は学科研修を東京会場、大阪会場それぞれ2日間、6講座12時間を行っており、両会場で合計266人が参加している。実技研修は東京会場で5日間、大阪会場にて4日間の計9日間、各1日6時間行い、9日間で合計352人が参加した（協会HPより）。

他方で、有資格者向けの研修として、DIYアドバイザー実技研修会を年間30回ほど行っている。講師は会員企業やDIYアドバイザーに依頼しており、2014年度は29回実施し、558人が参加している（協会HPより）。それ以外にも有資格者向けの情報提供として、DIYアドバイザーメールマガジンおよび、DIYアドバイザー限定webサイト「DIYアドバイザープレミアム」を用意している。先に挙げたDIYアドバイザー実技研修会の開催案内に加え、実技研修会のレポート・配布資料を紹介しており、研修に参加できなかったDIYアドバイザーへも情報提供をしている。メールマガジンの登録者数は2015年12月15日段階で5,610人となっている（『DIY会報』2016年新年号、28ページ）。

⁴ ただし、東京都立城南職業能力開発センターでは、2014年3月にDIYアドバイザー科がなくなっている。

図表 5-5 DIY通信教育のテキスト

①テキスト一式



②テキストの内容例



第4節 DIY業界における資格・研修の課題と今後

協会によると、DIYに関わっている会員企業はホームセンターだけではなく、ホームセンターで取り扱っている住関連用品の卸売業、製造業も含まれているため、特定の領域に関する人材養成上の困難や課題については協会内で議論になりにくいという。そのため、例えば技能士のように塗装や左官などの専門領域を設けて、DIYアドバイザー資格を細分化させるといったことは、現在のところ検討されていない。現在DIYアドバイザー制度を支える上での課題となっているのは、webサイトを利用した知識、技能の提供であると、協会では認識している。

第6章 日本専門店協会¹

第1節 協会の概要

1. 協会の概要

一般社団法人日本専門店協会（以下、「JSA」と記載）は、1989年に通商産業省の認可を受けて発足した。百貨店やショッピングセンター等にテナント出店する専門店が、JSAに会員として加盟している。

JSA設立には、日本でキャッシュレジスターを普及させるなど、日本の小売業界の近代化に力を入れた奥住正道氏（現 JSA 顧問）が中心的な役割を果たしている。奥住氏は、JSA 設立の10年以上前から、東京や大阪、名古屋等でそれぞれ専門店を15～20社集め、勉強会を開いていた。これらの勉強会で年に1回軽井沢に集まり、「日本専門店協議会」と称してセミナーを実施していた。

日本百貨店協会や日本チェーンストア協会といった類似する業界団体は、JSA 設立以前から活動していた。また、各地域の商店街にあるような小売商業者を組織した協同組合組織の連合体として、日本専門店会連盟も存在していた。しかし、全国に50～100店舗を展開するような専門店企業の受け皿となる業界団体がなかった。こういったニーズを奥住氏が受け、上述の日本専門店協議会を母体にして、1988年に任意団体である JSA を設立し、1989年から社団法人として活動を開始した。

2. 会員企業の概要

JSA 会員には、正会員、賛助会員の2種類がある。正会員は「本会の活動に積極的に参画しようとする、現に専門店を営んでいる法人および個人」が対象で、賛助会員は「専門店で該当しないもので本会の目的に賛同し、その事業に協力しようとするもの」が対象である。現在、正会員180、賛助会員60がJSAに加入している。

JSA では、専門店を「くらしに夢を与えることを目指して、品揃え、サービスに独創性を有し、主として買い回り品、専門品を取り扱う商圈の広い小売店」と定義する。専門店が取り扱う品目は、**図表6-1**に示すように多岐にわたる。

¹ 本稿は2016年3月1日に日本専門店協会において実施したインタビュー調査の内容、同協会のホームページに記載されている内容、インタビュー調査の際またはホームページから収集した各種資料に基づいて執筆している。記述内容は特に断りのない限り、インタビュー調査実施時点の状況に沿ったものである。

図表 6-1 専門店が取り扱う品目

・紳士服	・服飾品	・書籍	・化粧品	・時計	・アロマ
・食品	・子供服	・宝飾品	・家電品	・眼鏡	・雑貨
・楽器・CD	・靴	・呉服	・靴	・家具	・その他
・婦人服	・文具	・カメラ	・自転車	・生花	

3. 主な事業活動

(1) 主な事業活動

JSA の 2015 年度収支予算書における予算額は 4,360 万円である。JSA のスタッフは現在 7 人で、うち 2 人が専任、5 人はパートタイムである。

JSA の主な事業活動は、①専門店に関する調査及び研究、②専門店に関する情報の収集と提供、③専門店に関する人材の養成、④専門店に関する内外諸団体との交流、の 4 つである。JSA では、総務運営委員会、企画委員会、情報委員会、の 3 委員会が活動している。

事業活動のうち③専門店に関する人材の養成、については第 3 節で詳述する。ここでは、JSA の事業活動上、③には位置づけられないものの、専門店に関する人材の育成に寄与していると思われる「ディスプレイコンテスト」の開催と、「あったか・えっせい」の募集・表彰について述べる。

(2) ディスプレイコンテストの開催

「ディスプレイコンテスト」では、会員企業以外を含む全国の物販専門店社員からディスプレイの実例を募り、優秀な作品を表彰している。年に 1 回開催しており、2015 年 12 月締切分で 12 回目になる。主催は JSA で、第 12 回の後援は一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会、一般社団法人日本ショッピングセンター協会、一般財団法人ファッション産業人材育成機構、織研新聞社、株式会社商業界である。コンテスト開始時は婦人服分野の店舗を対象としていたが、その後分野を拡張して現在に至っている。

(3) 「あったか・えっせい」の募集と表彰

「あったか・えっせい」では、小売店での従業員と顧客の「ほっとするような」コミュニケーションに焦点をあてたエッセイを募集し、優秀な作品を表彰している。専門店での接客スキルは、マニュアル化できないような要素が大きい。これをエッセイの形で募集し、広く共有することが当事業の目的である。

「あったか・えっせい」は、専門店での販売員の意識向上を目指して、1996 年に開始した。1998 年には小売店の利用者からも募集を開始し、2001 年からは、販売員だけでなく、小売業で働くすべての従業員を対象として募集するようになった。2015 年 7 月締切分で募集は 19 回目となるが、毎年 800 前後の応募がある。

応募作品には事務局がすべて目を通して 30 編に絞ったうえで、審査委員長が受賞作品を選ぶ。以前は、受賞作品は会報に掲載するのみであったが、現在は毎回冊子としてまとめている。また、「あったか・えっせい」のサイトを立ち上げ、これまでの入賞作品をすべてウェブ上で読めるようにしている。

第2節 専門店をとりまく現状とJSAの取り組み

1. 「専門店」としてのアイデンティティの見直しと「おもてなし」研究

JSA 会員企業には、創業から長く続いている企業も多い。しかし現在は、過当競争や生産性向上へのプレッシャーもあり、創業の理念から離れてしまった専門店企業もみられるようになった。JSA では、専門店企業が「何を、誰に、どれくらいの値段で売なのか」といった側面を見直し、サービスの質を高めることで、小売業のなかでの専門店企業の独自性を再認識しなければならない時期だと考えている。

2015 年度活動計画では、「専門店の明日を探る」、「“おもてなし”をしよう」の2つ活動目標として掲げられている。JSA では、設立当初から、専門店には「おもてなし」の精神が重要だと考えてきた。現在 JSA が中長期的に取り組む「新しい“おもてなし”研究」での課題は、高齢者や訪日外国人観光客、障がい者といった顧客への対応である。高齢者への対応について、例えば現在、高齢者の暴力事件が社会問題となっている。こういった事件がなぜ起こるのかを心理学的見地も踏まえて理解し、それを売場でどのように応用していくかを議論している。また、より長期的な内需の喚起という点でも、高齢者への対応は重要である。訪日外国人観光客への対応について、JSA 会員の業種は多様であり、各企業の従業員への多言語教育の必要性もまちまちである。したがって、業界団体として、使用言語に関する基準を設けようとは考えていない。現在は、タブレット PC 等の翻訳ツールに関する情報を集めて、勉強会を開いている。

2. 人材の見極めを目的とした適性診断・個性分析ツールの開発

JSA では、専門店が人材の評価を行う際に、従業員の適性を測るためのツール（「JSA 専門店適性診断」）を作成し、販売している。これは、個人の評価を「知的」、「行動力」、「性格」、「興味」の4つの側面から分析し、職務遂行能力からマネージャー特性までの総合データを提供することを目的としたツールである。また、その結果を後の自己啓発や現場教育に活かせるよう、JSA では、自己啓発ツールも用意している。

専門店適性診断ツールの販売は、約 20 年前に開始した。もともと日本フードサービス協会で使用していたのと同様のツールを原型としており、これを3回ほど改訂して JSA 会員企業の多様な属性に対応できるよう汎用性を高めている。ツールの開発は外部に委託しているが、サービス開始後も、内容の微修正を行っている。

また、JSA では、5 年ほど前に、新たに「専門店個性分析ツール」を開発した。専門店個性分析ツールは、採用時に応募者が専門店での仕事に適性があるのかを判断できるように設計されている。すでに勤務している従業員の育成や配置等をめぐる適性判断を主な目的とした専門店適性診断ツールとは、使用目的が異なる。

近年、専門店業界では、採用人数を絞らなければならない状況が続いていた。一方で現在は、求人倍率の上昇もあり、従業員の採用がいちだんと難しくなっている。こうしたなかで会員企業は、採用時点で応募者の適性を正確に判断し、良い人材を獲得したいというニーズを持っていた。専門店個性分析ツールは、このニーズに応えるために開発されたものである。

第3節 JSAによる人材育成の取り組み

1. 経営者向けセミナー

JSA では、協会設立当初から経営者を対象としたセミナー「トップ研修」を実施している。トップ研修は総会（5月）、夏期セミナー（8月）、秋の大会（10月）、春の大会（2月）の年4回実施される。トップ研修のうち総会では、話題の企業のトップに講演を依頼し、秋の大会では、文化的なテーマでの講演を開いている。また例年、春の大会では、一般社団法人ウィメンズ・エンパワメント・イン・ファッション会長を招き、全米小売業協会（NRF：National Retail Federation）大会の内容から、アメリカ小売業界の最新情報を報告してもらう。2015年度の講演タイトルは、以下のとおりである。

- | | |
|----------|--------------------------------|
| ・総会 | 「安倍官邸の正体——経済政策の行方」時事通信社 |
| ・夏期セミナー | 「イキイキと元気に生きるコツ」（株）サン・アド |
| ・専門店秋の大会 | 「『和食』とともにある日本文化」静岡文化芸術大学 |
| ・専門店春の大会 | 「デジタルとディスラプション（破壊的革新）の時代を勝ち残る」 |

トップ研修の内容は、JSAが発行する季刊の会報「JSA COMMUNICATION」において報告される。

なお、経営者を対象としたセミナーとして、上述のトップ研修以外にJSAでは「地区経営者研修」を実施していたが、現在は休眠中である。

2. 実務担当者向けセミナー

JSAでは、中堅社員および一般社員向けセミナー「実務研究」を、年間でのべ15～20回開催している。実務研究は、平日に1時間半～2時間のスケジュールで、JSA事務局（東京都港区）内の会議スペースを利用して開催される。

2015年度の実務研究のテーマは、「ディスプレイセミナー」、「ファッション雑貨トレンドセミナー」、「ファッション解説」、「プロ&ベテランの話聞くシリーズ」、「広報実務担当者

勉強会」、「工場見学」であった。トレンドやチームワークをテーマにしたセミナーは、毎年同じ時期に開催している。また現在は、担当レベルを対象とした、より絞った内容での勉強会（法律対応等）や、近年のトピックを扱った勉強会（e-コマース、ストレスチェック、マイナンバー制度等）を企画・運営している。

実務研究には、毎回 15～20 人が参加する。ほとんどの受講者が、会員企業の従業員である。大阪や九州といった遠隔地からの参加もみられるが、首都圏からの受講者が主である。また、JSA の役員企業や、人材育成への関心が高い企業からの受講者が多い。

実務研究の運営を開始した当初は、店舗マネジャーをセミナーの参加対象としていた。しかし店舗マネジャーが忙しいために受講者を確保できず、一時はセミナー開催の中止を検討するほどであった。現在は店舗マネジャーのような現場担当者ではなく、複数店舗の管理・運営を任されるエリア・マネジャーを対象とした内容が中心となっており、トレーナーズトレーニングの色合いが濃くなっている。

ここ 2～3 年は、これまで力を入れてきた座学形式のセミナーだけではなく、現場視察のための見学会も実施している。訪れる現場は会員企業の現場だけに限らず、また業種も多様である。他社の現場を観察することで、参加者が新たな気づきを得ることを目的としている。これまで 5～6 回の見学会を実施しており、見学会の様子は、会報で報告している。

実務研究セミナーの企画・立案は、JSA 内の 2 つのプロジェクトチーム（teamFA、teamU）のうち teamFA がおこない、企画委員会での承認を経て実施している。実務研究は、1995 年ごろに JSA へと統合された婦人服関係の業界団体が開いていた、ファッション・アパレル関係の勉強会が母体となっている。このような経緯から、企画・立案を担うプロジェクトチームの名称は現在も「teamFA (Fashion & Apparel)」となっている。teamFA のプロジェクトメンバーは、会員企業の従業員 10 人程度である。

3. 専門店で働く女性の会

JSA 内のプロジェクトチームのうち teamU は、専門店で働く女性の活躍の場をさらに広げることを目的に活動している。2011 年 9 月に立ち上げた「専門店女性の会」を母体としており、「You」、「優」、「友」などの「ゆう」という音から「teamU」とネーミングしている。現在は、約 15 名の女性がプロジェクトメンバーとして登録している。プロジェクトメンバーは取締役から店長まで様々だが、全員が会社からの推薦を得て登録しており、売場での経験等は豊富である。

teamU では、事例の発表等の機会を年 2 回設けており、毎回 40 人程度の女性が参加する。JSA 会員企業では、女性の従業員が 6～7 割を占める。女性の従業員は意識が高く、セミナーで学んだことは自分の課題として受け止め、会社に戻って実践する。また、勉強会への参加に対する満足度も高い。

現在、JSA の会報では「チーム U 活動報告」を連載しており、専門店店長へのインタビュー

一を「イキイキ店舗訪問」として報告している。

4. NG2（New Generation Group）の会

「NG2の会」は、現JSA顧問でJSA設立にも寄与した奥住氏を囲む会で、専門店の次世代を担う人材を育成することを目的としている。JSAが主催するのではなく、JSAが事務局を務める形で開催しており、会員企業以外からも数人参加している。参加者の年齢層は20歳台から57～8歳までと幅広い。なお、NG2の会に参加する会社の従業員も交えた「NG3の会」も設けているが、現在は休眠中である。

第4節 人材育成・能力評価の取り組みをめぐる課題と今後の展望

1. 参加者の確保とセミナーの活性化

現場担当者のスキル向上に向けた機会を、どのように提供していくのかが今後の課題である。ここ10年、専門店が出店するような百貨店では商圈が重複しており、出店数が企業の売上に必ずしも比例しない。加えて、店舗の営業時間が以前より長くなったため、2交代制だったシフトが3交代制になっている。JSAが現場担当者向けのスキル教育を企画しても、なかなか参加できない状況が続いている。

また、各企業から積極的に育成すべき女性の従業員を見極め、JSAでのセミナーへの参加を促すことも課題である。現在は、teamUが中心となって女性従業員を対象とした勉強会等が企画・運営されている。teamUとteamFAの活動を連携させることで、より充実したセミナー活動を期待できると、JSAでは考えている。

2. 職業能力認証制度の構築

現在、JSAでは独自の職業資格を運営していない。以前、JSAでは専門店業「店舗マネジメント」職種での職業能力評価基準を作成した。これは、JSA会員企業のうちファッション業界の会員企業が中心となって作成したものである。作成後は、会員企業に当該職業能力評価基準を利用するよう、JSAを中心とした周知が行われている。企業横断的な職業能力評価の仕組みを作成し、活用を促すにあたって、バイヤーや仕入れ等の川上での工程にゆくほど企業の独自性が強くなり、共通点を見出しづらいついた課題もある。また、JSAの事業規模等の問題もあり、JSAが資格制度を運営することは難しい。一方で会員企業からは、従業員が実務担当者向けの勉強会に参加したことに対する修了証を発行してもよいのでは、といった声が上がっている。こうした会員企業からの声も踏まえて、JSAでは今後、効果的な職業能力認証のあり方を検討する予定である。

第7章 日本アパレル・ファッション産業協会

第1節 協会の概要¹

一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会（以下、「協会」と記載）は、1979年に任意団体「日本アパレル産業協会」として発足した。その後2001年に、4つの工業団体が合同²し、社団法人化した。その後、2011年に「一般社団法人日本アパレル産業協会」に移行し、同年に「一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会」に名称を変更する。発足当時の加盟団体は、アパレル企業のみであったが、その後、傘やアクセサリ等の服飾雑貨を扱う団体や企業が加盟するようになり、現在では、幅広い種類の企業が加入している。調査時点（2016年3月）で協会に加盟する正会員団体数は約200社で、この他に約150社が賛助会員として加盟している。賛助会員には、アパレル業界に関連する流通業や服飾専門学校なども含まれる。

主な活動は、①アパレル産業従事者を対象とする人材育成事業、②アパレル産業の発展に必要な調査研究、情報の整備・提供、③アパレル産業に関係する行政庁等に対する建議・答申、④アパレル産業における国際交流、国際化の進展、⑤アパレル産業と関係する各種団体との連絡などである。

これらの事業は5つの委員会に割り振られており、委員会単位で実施、運営されている。委員会を構成する委員長および委員は、加盟企業・団体から選出される。調査時点では、協会には約12人の職員が在籍しており、うち正社員が3人、有期契約の嘱託社員が1人、業務委託が1人、派遣1人、加盟企業からの出向者が6人となっている。

第2節 アパレル業界の状況

日本国内の衣料品市場の規模は、1991年には15.3兆円であったが、徐々に縮小していき、2010年以降は約10兆円で推移（2013年は10.5兆円）している。この間、国内生産と輸入を合わせた国内供給量は、約20億点から約40億点へと倍増し、単純に計算すれば、国内の供給単価は、20年の間に3分の1に下がったことになる。ただ、総務省の家計調査によれば、実際には20年間で各家計の衣料品購入単価は6割弱までにしか下がっていないことから、市場に供給されたが消費されていないものも相当数増加しているのではないかと推測される。

¹ 以下の記述は、2016年3月2日に一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会で開催したインタビュー調査の際に聴取した内容と、その際に入手した資料、及び協会のホームページ（以下「協会HP」と記載）に基づいている。特に記載しない限り、協会の取り組みやそれに関するデータは、インタビュー調査時点の状況を記述している。

² この4団体は、社団法人日本アパレル産業協会、東京婦人子供服工業組合、東京メンズアパレル工業組合、原宿アパレル協議会のことである。

(経済産業省製造産業局編(2016)「アパレル・サプライチェーン研究会報告書」)。

こうした状況の背景としては、グローバル化、デフレ等の影響により中間層の消費が低迷していること、あるいは百貨店における衣料品の売上げが低迷していること、さらにはグローバル化の影響を受け、外資系ブランドとの競争が激化したこと、消費者ニーズの多様化によって、以前よりもヒット商品を生み出すことが困難になったことなどを挙げる事ができる(中央職業能力開発協会(2012)『包括的職業能力評価制度整備委員会(メンテナンス)[アパレル分野]活動報告書』)。従来のようなアパレル業界主導でトレンドを作り出すことが困難なため、瞬時に消費者のニーズを反映した商品を企画できるかが、企業活動において重要となっている。そのため、自らがもつ感性や創造性を発揮して、より満足を与えることのできる商品を消費者に提供できる人材を確保することが、業界に共通する課題である。

第3節 教育・研修の取り組み

1. 取り組みのねらいと人材育成委員会

上述したアパレル業界の現況と課題を踏まえて、協会は、「需要創造」を活動理念の一つとして掲げている。アパレル商品に対する消費者の需要を創出するには、優秀な人材の確保、または既に業界で従事する労働者の能力開発が求められるため、講習や研修などの教育支援が重要であることを、協会側は認識している。

大企業では、自社で研修・講習を行なっているが、中小企業では講師を招聘することが難しいため、従業員に対してなかなか研修を行うことができない。アパレル従業員向けの一般公開講座も存在するが、参加費用が10万円以上する高額なものもあるため、受講のハードルが高い。そうした状況のなかで、協会が講座や研修を提供する意義は大きく、形態や形式は異なるものの、ほぼ全ての委員会が教育・研修事業に何かしらの形で携わっている。

そのうち、教育・研修事業を主な活動として取り組んでいるのが、「人材育成委員会」である。人材育成委員会は、「人事小委員会」と「能力開発小委員会」の2つの小委員会から構成される。両小委員会とも、委員は加盟団体企業の従業員である12人程で構成されており、ほぼ全員がこの2つの小委員会を兼務している。人事小委員会では、委員が所属する企業内の問題や課題などを提起し、それに対する解決法を共有するといった、各社の情報共有の場としての機能をもつ。加えて、講座の企画立案も行なっている。一方、能力開発小委員会では、主に、評価基準のメンテナンスについて話し合われる。しかし、能力開発小委員会の委員のほとんどが人事小委員会を兼務しているため、小委員会ごとで担当する事業が明確にわかれているわけではない。

2. 現在の教育・研修の内容・対象

人材育成委員会が企画・運営に携わる研修の内容は、主に2種類に大別できる。第1に、学生を対象にした就職支援、第2に、アパレル企業の従業員を対象にした能力開発を目的とした研修である。各研修の詳細は後述するが、協会が実施する研修をとりまとめたのが図表7-1である。

図表7-1 日本アパレル・ファッション産業協会が実施する主な研修一覧

対象者	研修名称	内容
学生	アパレル業界職種説明会	就職活動解禁前におけるキャリア意識の形成
	アパレル業界合同セミナー	就職活動解禁後における企業・職種説明会
アパレル 企業の 従業員	モデリスト・フォーラムセミナー	パターンナーのドレーピング指導
	ニット実学講座	ニット製作に関する実技指導
	カラースキルアップ講座	パーソナルカラーについての学習

資料出所：協会 HP より作成

学生対象の就職支援としては、「アパレル業界職種説明会」（以下、「職種説明会」と記載）と「アパレル業界合同セミナー」（以下、「合同セミナー」と記載）が挙げられる。就職活動解禁前に開催される「職種説明会」では、アパレル業界に興味のある学生を対象とした、早期段階におけるキャリア開発支援をねらいとする。実際に3～5年程アパレル企業で働いている現職の企画、営業、パターン、デザイナーが登壇し、各自の職種の説明を学生に向けて行なう。質疑応答を含めた20分間を1サークルとし、1日8回実施する。一方、就職活動解禁後には、「合同セミナー」を実施する。採用プロセスや各企業、各職種の魅力や内容を理解してもらうことを通じて、入社後のミスマッチの低減を主眼とする。この学生対象の2つの就職活動支援を通じて、協会は次世代の人材確保を目指す。

それと同時に、協会は学生以外にも、既にアパレル業界に従事する労働者を対象にした技術指導にも注力している。それが「能力開発セミナー」である。調査時点で、「能力開発セミナー」として定期的に行われている研修は、①「モデリスト・フォーラムセミナー」、②「ニット実学講座」、③「カラースキルアップ講座」の3つである。

①「モデリスト・フォーラムセミナー」

パターンナーを対象としたこの研修では、ドレーピングの技術習得をねらいとしている。パターンナーとは、デザイナーが作成したデザインをもとにパターン（型紙）を作成する仕事である。パターンナーは、デザイナーが描くイメージを壊さずに、工業化として実現可能な縫製を指示する職種であるため、アパレル業界においては重要な職種の1つであるとされている。

そのパターンナーの技術の1つにドレーピングと呼ばれるものがある。これは、人体に布

を着せ付けてフォルムをつくり、そのフォルムを平面展開してパターンに置き換える作業を指す。立体構造のものを平面に置き換えるため、高度な技術を要する。

現在、デジタル化の影響で、パターンの作業を行なう際には、既に作ってあるデジタル化されたパターンを用いることができるため、作業効率は上昇している。しかし、既製のパターンの利用によって、ドレーピング作業を現場で扱う頻度が減っており、ドレーピングを実務のなかで習得する機会がなくなりつつある。ドレーピングを習得していないと、洋服のシルエットを容易に変えることができなかつたり、新しいトレンドを表現することができなかつたりと、パターンナーとしての「手腕が落ちる」ことが危惧される。

以前は、特定の企業がパターンナー向けにドレーピングに関する公開講座を実施していたものの、現在こうした民間企業による公開講座は実施されていない。そのため、協会が2004年から、年に4回実施している。毎回のテーマ(ジャケット、コート、ドレス等)は、毎年のコレクション情報から選択し、各テーマにつき1日(8:30~17:00)かけて実施している。各テーマにおける課題はベテランの講師に設定してもらい、受講者は1日かけてこの課題を遂行する。1回につき講師が指導できる受講者の上限は20人で、主な受講者はチーフクラスのパターンナーである。

②「ニット実学講座」

この研修では、ニット製品の基本や編成原理の理解、ならびに横編機³によるニット製作の実技指導を行なう。昨今の編機は、コンピューターに編地のイメージをインプットしなくてはならないため、プログラマーに通ずる能力が求められている。しかし、原理原則がわからなければ、編機にプログラムをインプットすることはできないので、その点を踏まえながら、本研修では編機へのインプット指導を行なっている。

本研修は、5年程前に第1回目が開催された。講師は現職の技術者で、受講者数は15人から20人程である。受講者の職種は、マーチャンダイザーとデザイナーが多い。

③カラースキルアップ講座

「パーソナルカラー」という言葉が、昨今のアパレル業界では共通用語となっている。接客などの対人コミュニケーションのツールとして、人に似合うカラーを提案することの有効性が業界のなかで認識されつつあり、近年本講座も人気を集めている。

カラーのもつ心理的効果を取り上げ、接客やデザイナーが、自分たちのもつイメージをカラーでいかに表現できるかを学習するのが、この研修の主な目的である。

本研修は、調査時点(2016年3月)の2~3年前から開始された。講座は、1回1時間半の全2回で構成されており、これを年2回実施している。1日目に講師から課題が提供され、2日

³ ニットを製造する編機には、「横編機」の他に、「コットン式編機」、「台丸機」「トンブキン編機」などさまざまな種類が存在する。

目にはその課題について参加者が実体験し、振り返りを行なう。1回あたりの受講者は、15人から20人ほどで、店頭販売員が最も多い。講師は、NPO 法人日本パーソナルカラー協会の職員が務めている。

以上述べた「モデリスト・フォーラムセミナー」、「ニット実学講座」、「カラスキルアップ講座」の3つの定期研修以外に、FB（ファッション・ビジネス）セミナーが不定期で開催されている。

その他、2015～2016年度にかけては、①品質表示に関する「JIS改正セミナー」、②気象情報活用セミナー、③高齢者雇用推進に関するセミナー、④「繊維製品に関わる有害物質の不使用に関するガイドライン」に関するセミナー、⑤ICタグを利用したサプライ・チェーン・マネジメントに関するセミナー、などが開催されている。このうち①は、家庭用品品質表示法の繊維製品取扱いに関する規定が、ISO規格に準拠しているJIS L0001の内容に改正されることを受け（政府予定では2016年12月）、企画者、店頭販売員向けなど、対象者ごとの講習会が東京、大阪、福岡の主要都市で開催されている。また、学校で扱われる教科書も品質表示に関する内容が変更となるため、学校の教員にもセミナーを行っている。

第4節 職業能力評価基準の策定

1. 策定のきっかけ

アパレル分野における職業能力評価基準は、2012年4月に改訂された。その際に、同協会も策定にあたって協力し、ともに新しい職業能力評価基準を取りまとめた。

アパレル業界の職種は、販売職が大多数を占める。一方で、販売職の評価方法について、アパレル企業の人事担当社員は長年悩んできた。

販売職を評価する際、業界全体が右肩上がりのときは、成果主義で上手くいっていた。だが、ここ20年間はデフレに入り業界全体が衰退傾向にあり、従来のような成果主義だけでは評価が難しくなってきた。さらに若年者については、個人の能力を適切に評価しなくてはモチベーションが上がらないという状況があり、適切に評価する尺度となる資格制度が必要となるが、とりわけ販売職や営業職にそのような資格制度を当てはめることは難しかった⁴。そのため、同協会が中心となって作成している職業能力評価基準が、そうした職種の従業員の能力を適性に評価する指標として位置づけられた。

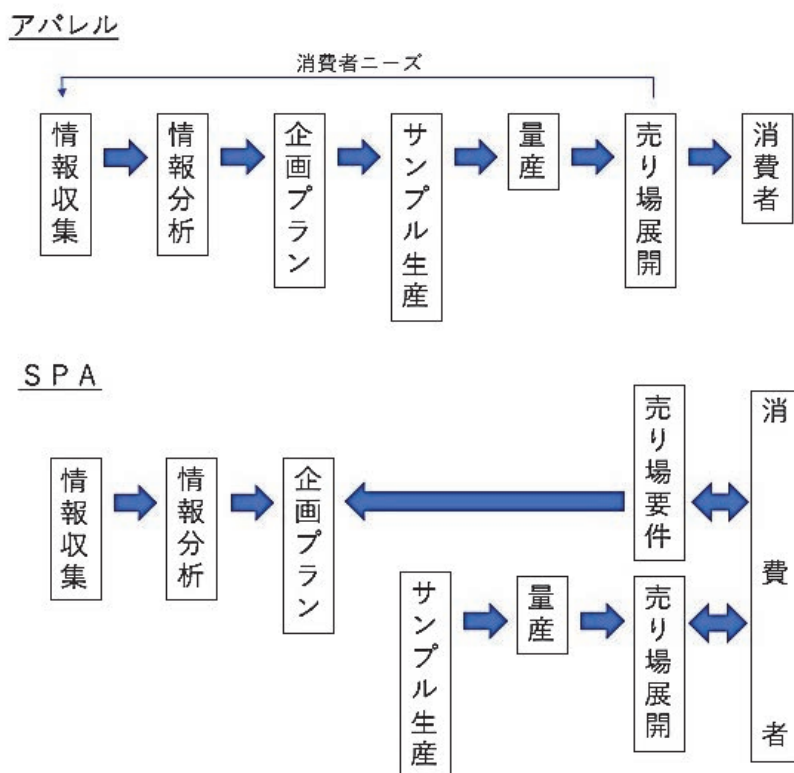
2005年にアパレル分野の職業能力評価基準が公表され、上述のように2012年に改訂された。その背景には、昨今のアパレル産業を取り巻く経営環境が大きく変化したことが関係する。

近年の消費者の価値観やライフスタイルの多様化を受け、アパレル業界では、いち早く消

⁴ 例えばパターンの場合は、日本ファッション教育振興協会が運営する、「パターンメイキング技術検定」など、技術レベルが一定程度測定できる資格が存在する。

費者のニーズを把握し、それをいかに的確に商品企画に反映できるかが重要となっている。そのため多くの企業がSPA（Specialty store retailer of Private label Apparel）と呼ばれる業態に移行している。一般的な製造販売を行なうアパレル企業と、SPA 型の商品企画のプロセスの違いは、以下の図表 7-2 の通りである。SPA とは、ブランドを保有する小売企業がメーカー機能を活用しながら、店頭で消費者のニーズを把握して、商品企画にフィードバックさせる業態を指す。そのため、綿密な店頭情報管理とマーケティングが企業の要諦となっている（中央職業能力開発協会 2012,前掲書）。

図表 7-2 一般的なアパレル企業とSPAにおける商品企画プロセス



資料出所：中央職業能力開発協会（2012）『包括的職業能力評価制度整備委員会（メンテナンス）〔アパレル分野〕活動報告書』。

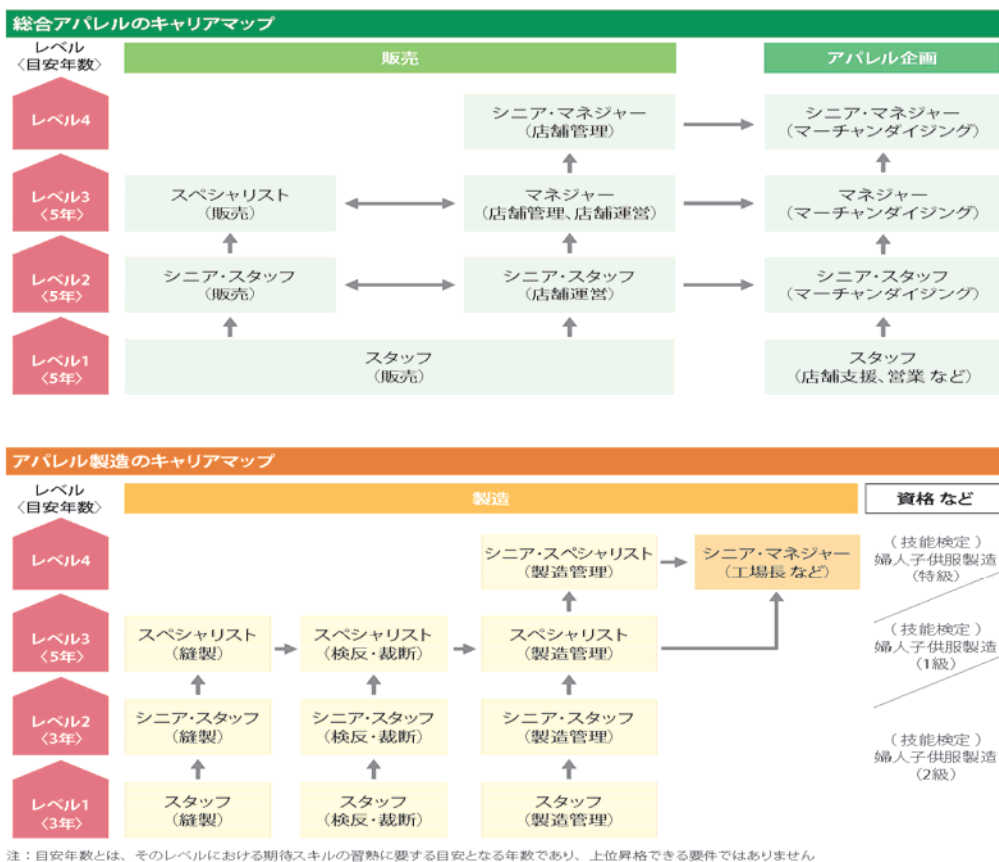
2. 策定にあたっての留意点

こうしたアパレル業界を取り巻く経営環境の変化にともない、求められる職務内容も変化している。この点を反映し、2012年の職業能力評価基準の改訂では、①新たな職種として、マーチャンダイザーやデザイナーが企画したアパレルの生産方針の計画・統括を行なう「アパレル生産管理」の追加、および、それにともなった「生産管理」職務の追加、②新たな能力ユニットとして、店頭やマスコミュニケーションによる販売促進の企画・立案に関する「プロモーション企画」の追加、③「アパレル販売職種」の「販売」職務において、店頭での販売力強化、販売スタッフのキャリア目標の一つとしてレベル3の追加、などが主な変更点と

して盛り込まれた。

この改訂にともない、協会では、新しい職業能力評価基準を核とした人材育成システムを促進するために、企業側が利用しやすいよう「キャリアマップ」と「職業能力評価シート」と呼ばれるツールを作成した。「キャリアマップ」とは、**図表7-3**のように、職業能力評価基準で示されているレベル1~4を基準に作成した、アパレル業の代表的な職種の能力開発の道筋である。

図表7-3 総合アパレルとアパレル製造のキャリアマップ



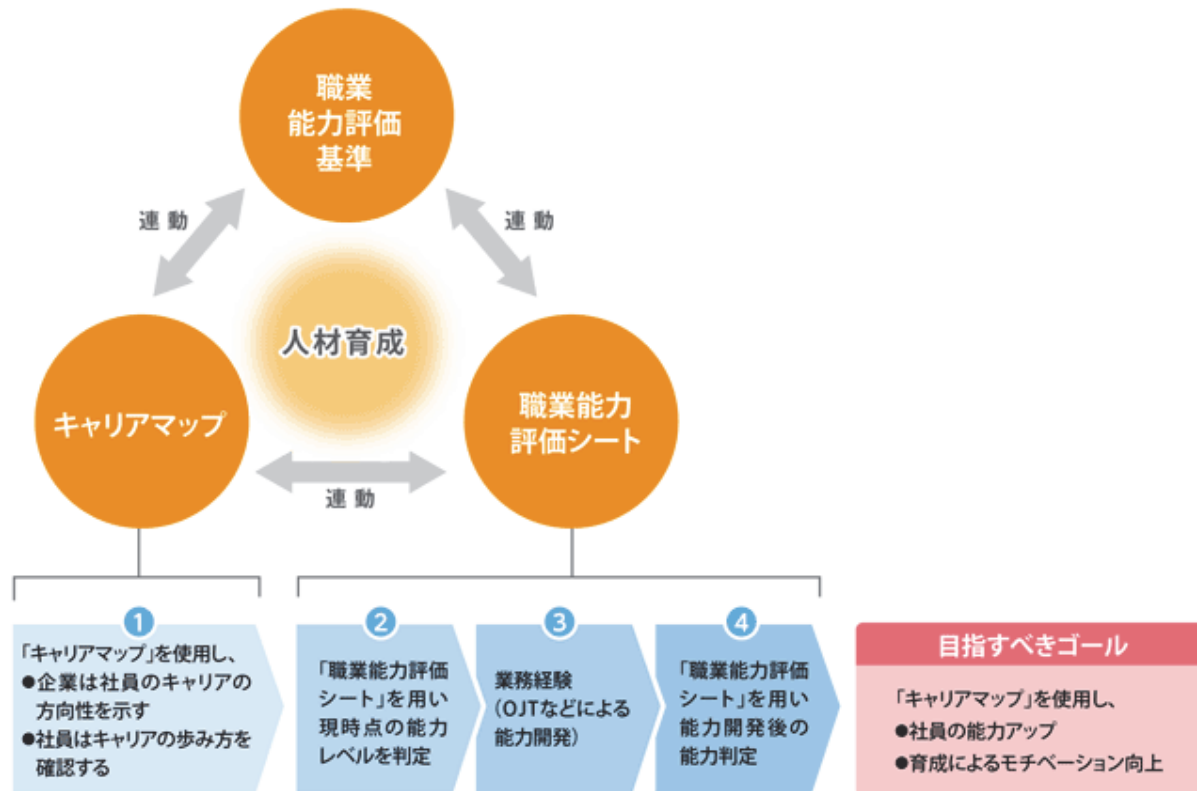
資料出所：厚生労働省(2013)『アパレル業の人材育成のために』。

もう一つの、「職業能力評価シート」は、自分のレベルが客観的にどこに位置するのか、また次のレベルまで何が足りないのかということをも自他ともに瞬時に把握できるように作成された、チェック形式の評価シートである。

同協会は、職業能力評価基準をベースとした企業の人材育成のために、これらのツールの併用を推奨する(図表7-4)。まず、「キャリアマップ」の利用によって、企業は社員のキャリアの方向性を示して、社員はキャリアの歩み方を確認する(図表7-4・①の段階)。その次に、「職業能力評価シート」を参照しながら、現時点の能力を確認し(図表7-4・②の段階)、それを踏まえ、業務経験を経た後、再び「職業能力評価シート」を用いて能力開発後

の能力を判定する(図表7-4・④の段階)ことが可能となるのである。

図表7-4 職業能力評価基準を核とした人材育成評価システム



資料出所：厚生労働省(2013)『アパレル業の人材育成のために』。

第8章 MR認定センター¹

第1節 MRとMR認定制度

MR(Medical Representatives)²は日本語で医薬情報担当者³といい、①医療用医薬品⁴を中心とした医薬情報（医薬品およびその他の関連情報）を、医療関係者(医師、歯科医師、看護師、薬剤師など)に提供し、医薬品の適正な使用と普及を図ること、②使用された医薬品の有効性に関する情報（効果や有効な使い方に関する情報）や安全性情報（副作用に関する情報など）を医療現場から収集して報告すること、③医薬現場から得られた情報を正しい形で医療関係者にフィードバックすること、などを主な業務としている。MRの多くは製薬企業の営業部門に所属しているが、近年はCSO(Contract Sales Organization)⁵と呼ばれる組織などに所属し、製薬企業に派遣されるMRもいる⁶。

MR業務についての資格を創設しようとする動きが出てきたのは1970年代後半である。この時期、医薬品製造業に対する100%資本自由化策が実施され(1975年10月1日より)、世界第2位となった日本の医薬品市場に進出してくる欧米の製薬企業が相次ぐ一方で、医療用医薬品の販売競争が激化した⁷。そうした中、当時は一般的に「プロパー」と呼ばれていたMRによる医師等の接待が過剰化し、国会でも再三にわたり是正を求める声があがるようになった⁸。1978年に当時の厚生省がプロパーの資格化を盛り込んだ改正薬事法の試案の骨子を示したが、製薬業界からは「時期尚早」との声が強く、この時は法律化が見送られた。ただ、翌年の参議院本会議での改正薬事法の議決の際、プロパーの資質向上、活動の適正化を図るための資格制度の創設を求める付帯決議が採択された⁹。

国会でのこうした動きを受けて、日本製薬工業協会(製薬協)は、1979年1月に教育専門委員会を設置、同時に「医薬情報担当者の教育研修要綱及び基本スケジュール」を決定し、公

¹ 本稿は2014年10月23日に公益財団法人MR認定センターにおいて実施したインタビュー調査の内容、同センターのホームページ（以下「認定センターHP」と記載）に記載されている内容、インタビュー調査の際またはホームページから収集した文献・各種資料に基づいて執筆している。

² このMRの業務に関する説明は、認定センターHPの記載を基としている。

³ 厚生労働省の省令では「医薬情報担当者」について、「医薬品の適正な使用に資するために、医療関係者を訪問すること等により安全管理情報を収集し、提供することを主な業務として行う者」と定義されている。

⁴ 「医療用医薬品」とは、病院や診療所で医師の処方箋に基づき使用される医薬品のことである。一方、薬局などで処方箋なしに購入できる医薬品のことを一般用医薬品という。

⁵ 「CSO」とは、製薬企業等との契約により医薬品等のマーケティング・販売活動に関わる一連のサービスやソリューションを提供する企業である（日本CSO協会HPより）。

⁶ CSOなどから製薬会社に派遣されるMRは「コントラクトMR」とも呼ばれる。日本CSO協会の調査によると、2015年10月時点での稼働派遣MR数は3,885人で、国内の全MRに占める比率は5.9%である(薬事日報2016年1月22日記事より)。

⁷ MR認定センター編(2012)『MR100年史』、70ページ。

⁸ MR認定センター編、前掲書、77～80ページ。製薬企業各社の過剰なまでの売り込み競争の結果、薬の過剰投与による薬害や、国民医療費の増大を招くとして問題視されるようになった(MR認定センター編、前掲書、80ページ)。

⁹ 厚生省による改正薬事法試案の提示から、参議院本会議における付帯決議の採択までの動きについての記述は、MR認定センター編、前掲書、80～82ページに拠っている。

表した。また、協会加盟企業を対象として医薬情報担当者とその教育訓練に関するアンケート調査を実施し、ここで把握した情報に基づいて、1980年から、製薬企業が雇用する全医薬情報担当者を対象とする教育研修制度¹⁰を開始した¹¹。

1990年代に入ると、「プロパー」に代わる医薬情報担当者の略称が、製薬協において検討されるようになった。これは、プロパーが持つ負のイメージを払拭することを意図しており、1991年3月にWHO（国際保健機関）などの国際機関で使用されている名称「Medical Representatives」の略称である「MR」とすることが決定された¹²。またMRのあり方を見直す厚生科学研究が2年間行われ、1992年6月に「製薬企業における医薬情報担当者のあり方に関する研究・総括報告書」として公表された。この研究は全国の医療機関の医師7,200人、薬剤師1,900人を無作為抽出して実施したアンケート調査を基にしており、その結果から「新薬の情報源としてのMRの存在価値は認められるものの、MRは医師や薬剤師にとって役立つ医薬品情報の提供・収集能力や疾病、薬理学・薬剤学等の知識レベルに関して必ずしも満足できる状態ではない」ことを指摘した。併せて「MRが備えるべき知識や行動規範」を示している¹³。

1993年5月には、厚生省薬務局長の私的懇談会として設置されていた「21世紀の医薬品のあり方に関する懇談会」が最終報告書をまとめた。この報告書の中では医薬品の適正使用の推進が検討され、その具体的方策として、医師、薬剤師に対する教育および研修の充実と研究の推進とともに、MRの教育・研修体制の充実と、行政・関係者間でのMR資格化の早急な検討が提言された¹⁴。この提言を受けて「医療におけるMRのあり方に関する検討会」が厚生省薬務局長の私的懇談会として設置されるとともに、製薬協にも業界側の受け皿として「MR問題検討会」が設置された¹⁵。

「医療におけるMRのあり方に関する検討会」は1994年3月に最終報告書を発表し、その中でMRの資質向上と、MR活動の改善、およびMRの専門家としての地位の確立を図るために資格制度の必要性を訴えた。またこの資格制度について、①個々の企業によるものではなく、また国家資格でもなく、公正な民間機関によるものとすべきであること、②MRの資質向上は、個々の企業が第一義的に責任を有していることを考慮すると、資格を司る民間機関

¹⁰ この制度における教育研修プログラムは、導入教育と継続教育からなり、いずれも企業の責任のもとに実施されるものとされた。導入教育は、①解剖学、生理学、薬理学、薬剤学、法規・制度・倫理などの学術知識に関する研修（計150時間）、②製品教育（各企業が必要と考える時間）、③実地教育（各企業が必要と考える時間）により構成され、研修期間は計6ヶ月間と設定された。一方、継続教育は、導入教育の補完と最新の学術情報の充実を図る目的で実施されるもので、教育研修時間は年間100時間とされている（MR認定センター編、前掲書、140ページ）。現在のMR認定試験を受験するために受講が求められている導入教育の内容（後述）も、この教育研修制度の枠組みの大部分を引き継いだものとなっている。

¹¹ 製薬協の1979年から1980年にかけての一連の活動についての記述は、MR認定センター編、前掲書、82～84ページに拠っている。

¹² MR認定センター編、前掲書、88ページ。

¹³ 「製薬企業における医薬情報担当者のあり方に関する研究」についての記述は、MR認定センター編、前掲書、89ページに拠っている。なお、同書211～214ページにかけて報告書の概要が掲載されている。

¹⁴ MR認定センター編、前掲書、141ページ。

¹⁵ MR認定センター編、前掲書、142ページ。

の設置・運営にあたっては、製薬業界が積極的な役割を果たすことが適当であること、③資格認定は、医薬品情報の専門家としてMRに共通に求められる医療や医療品等に関する知識、倫理等について、資格を司る民間機関が試験を実施して行うこと、④資格認定の水準は、医薬品情報の専門家として医療関係者等から評価と信頼を受けることができるような水準とすること、⑤MR活動は資格取得者に限定されるものではないが、将来的には資格取得者によりMR活動が行われることが望ましいこと、⑥資格取得後の継続教育や資格制度の更新制についても検討する必要があること、といった提言がなされた¹⁶。

こうした「医療におけるMRのあり方に関する検討会」による提言を、製薬業界内で具体化していくため、製薬企業関係6団体¹⁷の代表者により構成される「MR問題協議会」が、1994年7月に発足した。この協議会は、資格制度について具体的に検討する「MR資格制度検討会」の運営と、MR資格制度立ち上げのための業界の意思決定機関としての役割を担った。MR資格制度検討会は、実態把握のためのアンケート調査や、種々の他制度の調査、海外（ドイツ、フランス、イギリス）のMR資格制度調査を実施しつつ、認定方法としての試験内容や試験の方法、更新制度の可否などについて検討を重ねた¹⁸。

資格制度についての検討¹⁹が始まった当初は、制度の導入に反対する意見も少なくなく、特に中小の製薬企業からは強い反対意見が出された。その理由は、MR教育は企業の責任において実施するものであり、共通の制度の必要性が乏しいというものである。ただ、MRの資質向上や、社会的評価の獲得のためには制度が必要であるという企業が多く、製薬協が行った企業教育研修責任者に対する調査でも80%近くが制度導入が必要であると答えていた。また、当時行われていた教育研修制度については、客観性・統一性の欠如が見られるという認識もあった。こうした状況から、検討会は資格の創設が必要と判断したが、新たな資格制度はMRの資質向上を第一義的な目的とし、国家資格ではないことから、業務独占あるいは名称独占に結びつく制度とはしないこととした。

受験資格は、業界の自主的制度として行われていた企業内教育研修(注10参照)の修了を要件とし、資格制度運営機関で各企業の教育研修の認定を行うこととなった。最も検討に時間がかかったのは、MRに求められるレベルをどこに設定するかであり、試験の範囲ともなることから活発な議論が行われた。この議論の中で、MRに求められるものを具体的に示すものとして、統一教材の策定が必要とされた。

¹⁶ 「医療におけるMRのあり方に関する検討会」最終報告書の提言内容については、MR認定センター編、前掲書、142ページに拠っている。

¹⁷ 6団体は先に挙げた製薬協のほか、日本製薬団体連合会(日薬連)、東京医薬品工業協会(東薬工)、大阪医薬品協会(大薬協)、医薬工業協議会(医薬協)、日本医薬品直販メーカー協議会(直販協)である(MR認定センター編、前掲書、142ページ)。この6団体は、1980年に開始された医薬情報担当者向けの教育研修制度(注10参照)の検討にあたって設けられた「教育研修関係団体連絡協議会」のメンバーでもある(MR認定センター編、前掲書、140ページ)。

¹⁸ MR問題協議会およびMR資格制度検討会の設置の経緯、およびMR資格制度検討会の活動についての記述は、MR認定センター編、前掲書、143ページに拠っている。

¹⁹ 以下の制度検討過程の記述は、MR認定センター編、前掲書、143～145ページに拠っている。

議論の結果、試験科目については①解剖・生理学を基とした疾病と薬物治療、②薬理学、③薬剤学、④添付文書の基本用語、⑤医薬品概論・倫理・法規・制度、⑥PMS (Post Marketing Surveillance:医薬品や医療機器が販売された後に行われる、品質、有効性および安全性の確保を図るための調査のこと)、の6科目に決定された。次いで各科目の内容を項目として示した「MR 認定試験の範囲とレベル」が策定され、これを基に統一教材が作成されることとなった。1995年7月には、試験や認定の方法(出題範囲、筆記試験、科目ごとの合否判定の方法、実施時期・回数、認定証の発行手続き・記載内容など)も定まった。

すでにMRとして働いている人々に対する経過措置については、他制度で見られるような無試験ないしは講習会受講による資格付与は行わず、資格認定を希望する場合には受験が必要とした。ただし、実務経験の長いMRについては、試験科目の一部を免除する特例を限時的措置として設けることとした。またすでにMRとして働いている人たちに一斉に試験を実施することは困難なため、分割試験を実施することとなった。

検討会ではさらに5回の審議を経て、1996年7月8日に「MR 資格制度検討会報告書」を、MR 問題協議会に答申、協議会は同日報告書を公表して、MR 認定制度が導入されることとなった。

第2節 MR認定センターの概要²⁰

ここまで見てきたように、MR 認定制度の導入に向けた検討の中で、認定制度の運営を司る公正な民間機関が必要との見解が示された。そこで、MR 認定制度の導入を決めたMR 問題協議会は、認定試験を実施する機関の設立準備と、統一教材の発行・頒布を目的とする、「日本MR 教育センター」を設立することとなった。

1996年1月、日本MR 教育センターの設立発起人会が開かれた。同センターは会員組織として設立されることとなったため、発起人会後に日本製薬団体連合会傘下の団体加盟企業に対して会員募集がなされ、263社の賛同を得た。1996年3月、設立総会が開かれ、4月1日から正式に業務を開始した。

日本MR 教育センターの主な業務は、MR 認定制度に関する検討会の運営、試験実施の準備、統一教材の刊行であった。試験実施の準備としては、試験会場の確保や、すでにMRとして働いている人々に対する経過措置に伴う、受験する試験の抽選方法、試験監督員などにつき検討・確認を行った。統一教材の刊行・頒布は、1996年7月から開始した。1997年4月には試験問題の作成と試験結果の合否判定を行う試験委員会を医学・薬学・法学などの専門家からなる22人で設置し、試験問題の作成にとりかかった。

²⁰ MR 認定センターの前身となる、日本MR 教育センターと財団法人医薬情報担当者教育センターの設立経緯や業務内容、および公益法人MR 認定センターへの移行については、MR 認定センター編、前掲書、146～148ページと151ページに拠っている。

こうした試験のための準備と並行して、日本 MR 教育センターでは、1997 年 12 月の第 1 回の試験開始までに公益法人としての認可を得るため、厚生省との折衝を含め、公益法人の設立に向けた準備を進めていた。1997 年 9 月の理事会で「財団法人医薬情報担当者教育センター」の設立申請を行うことを正式決定し、厚生省に申請、同年 12 月に許可された。

医薬情報担当者教育センターの主要業務は、①試験事業、②教育研修事業、③調査事業、④出版事業、の 4 つであった。試験事業については日本 MR 教育センターの準備作業を引き継ぎ、1997 年 12 月 11 日に第 1 回 MR 認定試験を実施、以後も試験の作成、実施、認定証の発行など一連の試験事業を毎年実施していった。なお 1998～2000 年にかけては、先に触れた、すでに MR として働いている人々に対する経過措置として年 2 回試験が実施された。出版事業についても、日本 MR 教育センターが刊行していた統一教材「MR 研修テキスト」を、引き続き作成・刊行していった。教育研修事業は、それまで製薬関連の各業界団体に設けられていた教育研修委員会が実施していた活動のうち、共通部分を医薬情報担当者教育センターが実施することとなった。1998 年 3 月に「医薬情報担当者教育研修要綱」を策定し、同年 4 月からこの要綱に基づいて本格的に業務を開始した。調査事業については、MR 認定試験の経過措置が終了した 2000 年 9 月に、医療関係者の MR 認定制度の周知度を調査することから始まった。

2008 年 12 月の一般法人法の施行により、既設の公益法人は法施行後 5 年間で一般法人か公益法人のいずれかに移行することが求められた。医薬情報担当者教育センターでは 2009 年から検討を開始し、公益法人への移行を目指すこととなった。一般法人法を所管する内閣府のやり取りの中では、内閣府側から「製薬企業の社員の資質向上は企業の責任であり、そのための教育の認定や試験の実施を財団が行う公益性はどこにあるのか」という質問がなされたが、これに対しては医薬品の適正使用情報の担い手として資質を向上し、一定水準を満たした者に対して、教育の認定を行うことは、医薬品情報の質的向上により国民の保健衛生向上に寄与すると説明して、内閣府の理解を得た。2010 年 12 月、内閣総理大臣に公益法人への移行認定申請を行い、翌年 3 月に認定書が交付された。2011 年 4 月 1 日に登記が完了し、「公益財団法人 MR 認定センター（以下、「認定センター」と記載）」が誕生した。

2017 年 1 月現在の認定センターは、事務局のもと総務部、教育研修部、試験事業部、企画部の 4 つの部が設けられ、事業運営にあたっている。なお、2014 年 10 月のインタビュー調査時点では、事務局のスタッフ数は 8 人であった。また理事長の下、試験委員会と教育研修委員会を常設しており、教育研修委員会の中には補完教育(後述)を担当する補完教育小委員会が設けられている。主要事業は、①認定試験事業 (MR 認定試験の実施、MR 認定証の発行、補完教育の実施、MR 認定証の更新)、②教育研修事業(教育研修内容などの指導・認定、教育研修管理者²¹認定・更新講習会の開催、教育研修指導者のための講習会・セミナーなどの開

²¹ 「教育研修管理者」とは、登録企業や教育研修施設において、MR を対象とした教育研修の企画・実施・管理を担当しているスタッフなどが該当する。認定センターでは、教育研修管理者および教育研修管理者予定者向

催)、③調査研究・広報活動 (MRの実態調査及び教育研修に関する実態調査、「MR白書」のとりまとめ、MR資質向上に関する企画立案)、④出版活動 (MRテキストの刊行) で、前身である医薬情報担当者教育センターのものをほぼ引き継いでいる²²。

後ほど詳述するが、MR認定試験を受験するには、認定センターが認定している製薬企業や教育実施機関における導入教育を、一定時間以上受講する必要がある。教育研修について認定を受けている「登録企業」は、2016年4月時点で207社(製薬企業190社、CSO16社、卸売1社)となっている。

第3節 MR認定試験

1. 受験資格

MR認定試験を受験するには、受験に先立ち、一定時間以上の教育研修を受ける必要がある。認定センターに登録している製薬企業またはCSOに所属している従業員は、所属している会社が実施する「導入教育」を受講し、修了の認定を受ければ、認定試験を受けることができる。導入教育は「基礎教育」と「実務教育」からなり、基礎教育は、①医薬品情報、②疾病と治療、③医薬概論(2018年度より「MR総論」)、の3つの科目により構成される²³。それぞれの科目の標準時間は、MR認定センターが策定する「MR教育研修要綱²⁴」(以下「要綱」と記載)によると、①が70時間、②は150時間、③は80時間と規定されており、基礎教育の必須総時間は300時間以上になっている。なお、認定センターが刊行している「MRテキスト」は、この3つの科目に対応したものである。一方、「実務教育」は、①技能・実地、②製品知識、③その他の研修からなり、①は「150時間以上を必須とする」と要綱に規定され、②、③は教育を実施する各企業が必要な時間を定めてよいこととなっている²⁵。登録企業の従業員が導入教育の受講を修了²⁶し、認定を受けると、各登録企業の教育研修管理者が受験申請を行う。

一方、登録企業の従業員ではない場合には、認定センターが認定する教育研修施設²⁷で基礎教育を300時間以上受講すると、受験資格を得ることができる。この受験資格は2008年に

けに、インストラクション・スキルや、ファシリテーション・スキル、教育研修デザインなどに関するセミナーを実施している(認定センターHPより)。

²² 認定センターの事務局の構成や、主要事業の内容については認定センターHPに拠っている。

²³ 基礎教育については2010年に「コアカリキュラム」が策定され、それに基づいて2012年版のMRテキストが作成された。2016年2月にはコアカリキュラムの改訂版が交付され、その内容を反映したテキストが2018年に刊行される予定である。なお2018年版のテキストから、「医薬概論」の内容が一部変更され、名称も「MR総論」に変わる(認定センターHPより)。

²⁴ MR教育研修要綱は1998年に策定され、2005年に改定されている。

²⁵ 以上の導入教育の構成や標準時間については、MR認定センター編(2011)『MR教育研修要綱解説書』、8ページに拠っている。

²⁶ 要綱の規定によれば、導入教育の必須時間は450時間であるが、インタビュー時の認定センター関係者の話によると、導入教育にかかる1社あたりの平均時間は約900時間である。

²⁷ 2017年1月現在、認定センターが指定する教育研修施設は1ヶ所である。

新たに作られた者で、製薬企業やCSO（MR派遣業）に入社する前の社会人で、大卒相当の知識・経験を持つ者を対象としている²⁸。

2. 認定試験

試験は年1回行われる。前述したように、認定試験制度が開始された翌年の1998年から2000年にかけては、認定制度が導入される前からMRとして働いていた人に対する経過措置として年2回試験が実施されていたが、2001年以降は、製薬企業の新入社員を主な対象として想定し、12月にのみ実施している。2016年は東京2か所、大阪2か所の計4か所で実施された²⁹。

試験科目は、基礎教育の科目でもある①医薬品情報、②疾病と治療、③医薬概論（2018年度より「MR総論」）の3科目である。前述したとおり当初の認定試験の構想では科目数は6科目で、試験開始以降6科目体制がとられてきたが、2012年に各科目で重複する内容の調整など再編を行い、3科目に統合された。医師、歯科医師、薬剤師の受験者は、①と②が免除される。試験はマーク・シート方式で、問題内容は、認定センターが刊行するMRテキストの内容を基としている。出題範囲は、認定センターに常設している、医師、薬剤師、大学教授など20数人からなる試験委員会で定めている。

MR認定試験は科目ごとに合否の判定を行っている。合否の判定基準は試験前にあらかじめ決めることはしておらず、結果に応じて設定する。各科目の合格有効期限は5年³⁰であり、受験者は最初に受験してから5年間は不合格科目だけを受験することができる。なお受験料は1科目の場合8,640円、2科目以上受験する場合は12,960円である(2016年試験時)。

2001年に年1回の試験体制になって以降の受験者数は、多い年で7,000人近くに達することがあったが、大体5,000人台で推移している。2015年は約4,400人とこれまでの年に比べてやや受験者が少なかった。受験者のうち1,000～1,200人前後が再受験者（不合格科目のみの受験者、認定失効者）である。合格率は毎年75～80%程度である³¹（図表8-1）。

1997年の第1回試験から2015年の第22回試験までの累積の延べ受験者数は152,782人、うち新規受験者数は127,551人、再受験者数は25,231人である。累積での合格者数は122,176人、合格率は80.0%となっている。

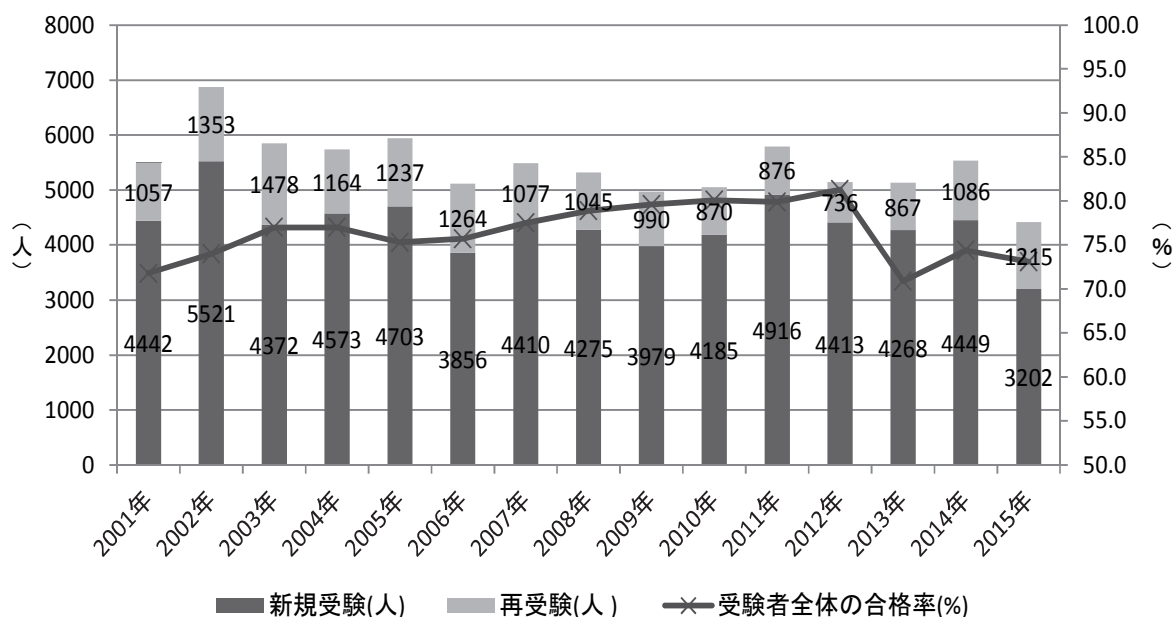
²⁸ 具体的には、①学校教育法に基づく大学を卒業した者（海外における大学卒業者を含む）、②短期大学（高専・専修学校卒業者を含む）後、企業において2年間就業した者、③高等学校卒業後、企業において4年間就業した者、④①～③に該当する者と同等以上の知識を有するとセンターが認めた者、が対象となる(認定センターHPより)。

²⁹ 経過措置中の年2回実施の頃には、全国11ヶ所の14会場で実施していた。

³⁰ 医学、薬学の動向や、関連法規の変更などを踏まえ、5年を超えると知識の有効性が低下すると認定センターでは判断しており、期限を5年に設定している。

³¹ ただし、新規受験者と再受験者とは合格率の推移状況がかなり異なっている。新規受験者の合格率は大体80～85%の間で推移しているのに対し、再受験者の合格率は70%台に達する年もあれば、40%台にまで落ち込む年もあるなど、年によるばらつきが大きい。

図表 8-1 MR認定試験受験者数と合格率（全体）の推移（2001年以降）



3. 認定と認定の更新、補完教育

MR認定試験に合格しても即、MR認定証取得者にはなれない。登録企業に勤務している試験合格者は、合格有効期限の間にMRとして6ヶ月の実務経験（MR経験）を修了認定されることで、初めて認定証の交付を申請できる。この交付申請も登録企業が行い、合格者個人での申請はできない。また、登録企業に所属せず教育研修施設で基礎教育300時間以上を受講の上、受験した合格者については、合格後に製薬企業またはCSOに入社し、実務教育150時間とMRとしての実務経験6ヶ月の修了認定を受けることで、認定証の取得条件を充たす。

MR認定証の有効期限は5年である。更新は、有効期限の前年の3月31日までに毎年「継続教育」を受講し、修了認定を受けていることが条件となる。このように有効期限や更新の条件としての継続教育の受講を設定されているのは、認定取得者として求められる水準を維持するために、医薬に関する新しい情報・知識を常に修得する必要があると、業界内で広く理解されているためである。継続教育は「基礎教育」と「実務教育」からなり、「基礎教育」は、①MRの倫理(標準時間10時間)、②医薬品情報(同10時間)、③疾病と医療(同10時間)、④医薬概論(同10時間)、の4科目(必須総時間40時間以上³²)の研修受講である。一方、「実務教育」は、①技能・実地、②製品知識により構成され、それぞれ登録企業が必要な時間を設定することとなっている。

ただし、継続教育は登録企業を退職していたり、登録企業に在籍していてもMR職から離

³² インタビュー調査時の認定センター関係者の話によると、実際には1社あたり平均90時間程度実施されている。

れていたりする認定証取得者は受講することができない。こうした場合には認定センターが設けている「補完教育」を受講することで、更新要件を満たすことができる。補完教育は、最新のMRテキストを基にしたドリルの学習と、その学習効果のテストによる確認からなる。ドリルおよびテストの設問数は、継続教育を受けなかった期間（「補完年数」）によって変わる。ドリルによる学習とテストの受験は、インターネットに接続したパソコンにより行う。テストごとの合格基準は80%以上の正答率であり、全科目のすべてのテストを合格することが補完教育の修了認定となる。

4. MRに占める認定取得者の比率

認定センターが登録企業を対象に実施した調査をまとめた「MR白書」によると、2016年3月31日時点(2015年度末時点)で、登録企業207社に在籍するMR数は64,135人、うちMR認定取得者数は62,501人で、MR全体に占める取得者の比率は97.1%にのぼる。この比率は2006年以降、95～97%で推移している。

また、同じく2015年度末時点で、MR以外の仕事をしていて認定を取得している人は11,916人、管理職で認定を取得している人が8,033人となっている。

第4節 認定制度の改善に向けた取り組みと今後の課題

現在のMR認定制度を分化させ、領域ごと（癌領域、中枢神経領域など）の認定を検討したこともある。また、変化していく医療の現場から求められるMRであり続けるため、テキストの改訂や継続教育のあり方の検討も行っている。ただし、MR教育は基本的には各企業が主体となって実施しているため、高度化や専門分化の具体的な方向性については、企業側で形作っていったほうが望ましいと認定センターは考えている。

第9章 日本エステティック協会¹

第1節 協会の概要

一般社団法人日本エステティック協会（以下、「協会」と記載）は、1972年に「日本エステティシャン協会」として発足した。その後、2001年に「日本エステティック協会」に改称し、2008年には法人格を取得し現在に至っている。

エステティシヤンの職能団体である本協会は、法人会員約125社、認定校約130校、個人会員約14,000人²で構成されており、エステティシヤン個人が主な会員である。法人正会員となっている法人には、学校法人と株式会社が多い。

協会の主な活動は、①エステティックの理論・技術に関する教育研修事業、②エステティックに関する資格認定事業、③会報・図書等によるエステティックに関する広報事業、④エステティックの理論・技術に関する研究開発事業、⑤国内外のエステティックに関連する諸団体との連携事業などである³。

これらの事業は、それぞれ担当する委員会が決められている。例えば、協会主催の研修やセミナーなどの企画を考えるのは、「エステティック・インスティテュート」、協会のテキストやシラバスなどの作成を担当するのは「教育委員会」、認定フェイシャル・ボディ資格の運営に加え、エステティックを消費者に身近に感じてもらえるような新しい検定を企画するのが「検定委員会」と、委員会ごとに担当する事業内容が明確にすみ分けられている。事務局の仕事は、理事会で決議された制度や案件を実際に進めていくことである。

協会の理事は合計27人で、これに加え幹事が3人いる（2016年6月改選）。理事の構成は、法人正会員として属する美容関連の企業の役員や、認定校の役員・教職員、大小のエステティックサロンオーナーで、理事職を無報酬で務めている。調査時点では、協会には13人の専属職員が在籍している。

¹ 以下の記述は、2016年3月4日に一般社団法人日本エステティック協会で開催したインタビュー調査の際に聴取した内容と、その際に入手した資料に基づいている。特に記載しない限り、協会の取組みやそれに関するデータは、インタビュー調査時点の状況を記述している。

² 最も会員数が多かった時期には、正会員数が18,000人いた。現在はそれよりも4,000人ほど減少している。その原因の一つとしては、認定校の学生数の減少に伴う、入会者数の減少が考えられる。

³ エステティック業界には日本エステティック協会以外にも以下の関連業界団体が存在する。

①公益財団法人エステティック研究財団：厚生労働省の管轄で、エステティックに関わる研究を行っている団体である。

②日本エステティック機構：試験制度の認証を行っている、経産省管轄の団体である。

③日本エステティック業協会：エステティックサロンを中心とする団体である。

④日本エステティック工業会：エステティック関連機器及び化粧品等を扱う企業が集まる団体である。

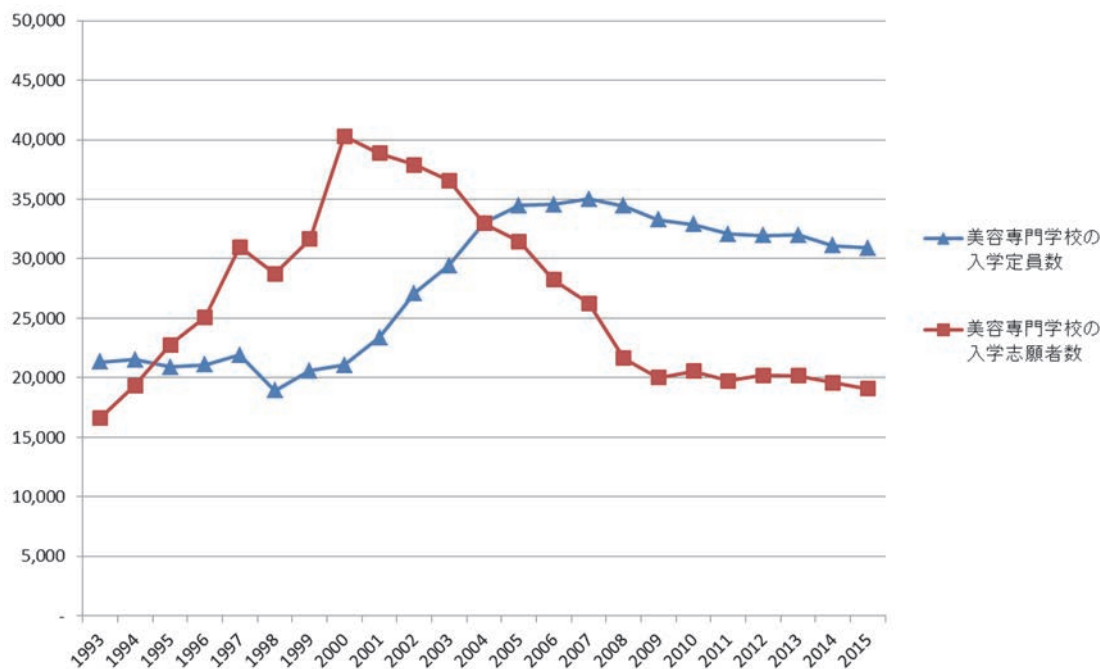
このうち日本エステティック工業会と日本エステティック業協会と、主たる会員がエステティシヤン個人で得る本協会とが集まって、日本エステティック振興協議会を構成している。この振興協議会は、業界の行政に対しての窓口になったり、業界のガイドラインであるエステティック業統一自主基準を作成したりしている。本協会とこれらの関連団体との間には、とくに深い接点はない。

第2節 エステティック業界の状況

業界に通底する課題としては、エステティック業界を志望する人材が少ないことが挙げられる。

近年は、そもそも美容専門学校を志願する学生数が減少傾向にある。図表9-1は、美容学校の入学定員数と入学志願者数の推移である。美容専門学校の入学志願者数は、1990年から2000年にかけて急速に伸びている。1990年代の中頃から、東京・原宿で起きた「原宿美容室戦争」と呼ばれたムーブメントを皮切りに、1999年から2000年にはテレビ番組の影響もあって「カリスマ美容師ブーム」がおとずれた。それにもなつて、美容専門学校を目指す学生が急増したものの、そのブームの終焉と比例するかのよう、美容専門学校への入学志願者数も減少し続けている（ビューティ総研（2015）『高校生・保護者、高校教諭、美容専門学校生、美容専門学校教諭に聞いた美容業界で働くということ』）。

図表9-1 美容専門学校の入学定員数と入学志願者数の推移（単位：人）



資料出所：文部科学省編『学校基本調査報告書 初等中等教育機関、専修学校・各種学校編』

このように、そもそも美容専門学校の入学志願者が少ないなか、とりわけ、エステティック業界を志願する学生数は少ない。協会は、その一つの要因として、エステティシャン資格が国家資格ではないために、子どもの進路選択として保護者に対して訴求力が低いことを挙げている。子どもが美容業界での就職を考える際に、親としては、例えば同じ美容業界であるならば美容師のような国家資格の取得をすすめるだろうと考えられる。こうした、職業の入り口段階での人材流出の抑止力になりうるものとして、本協会では認定資格制度の拡充

を位置づけている。認定資格制度を整備することにより、エステティシヤンの技術が公的なものとして世間に認知され、有能な人材を確保することをねらいとしている。

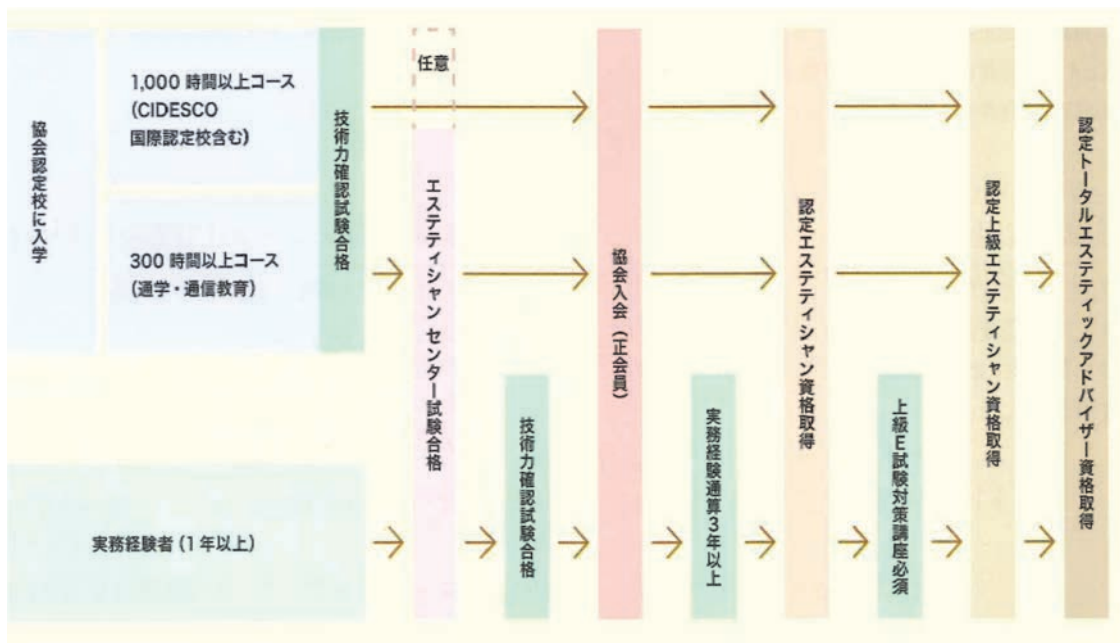
第3節 協会で運営している資格

1. 資格の種類と内容

エステティシヤン資格が国家資格でない現状を受け、協会主導で認定資格制度を充実させてきた。現在の認定資格は、1994年4月より制度化が始まった。

協会が認定するエステティシヤン向けの認定資格には、①認定トータルエステティックアドバイザー、②AJESTHE 認定上級エステティシヤン、③AJESTHE 認定エステティシヤン、④AJESTHE 認定フェイシャルエステティシヤン、⑤AJESTHE 認定ボディエステティシヤン、の5つがある。このほかに、AJESTHE 認定講師といった講師資格制度が存在する。図表9-2にエステティシヤン資格取得のプロセスをまとめた。

図表9-2 エステティシヤン資格取得までの流れ



資料出所：協会資料より

以下では、協会が運営するこれらの資格について、a.概要、b.評価手法、c.受験要件・資格取得要件、d.合格者⁴の4点から詳述していく

⁴ 認定エステティシヤンに関しては、合格者に関する情報は割愛する。

①認定トータルエステティックアドバイザー

a. 概要

教育現場や、サロンでのエステティック指導者を目指す人のために設けられている上位資格（2017年度より）。

b. 評価手法

[実技試験]

下記の場面・テーマから1つ選択し、プレゼンテーションとロールプレイングを行い、その後、質疑に答える。試験時間は20分で、1人ずつ順次審査を行う。

◎サロンスタッフへの指導

- ①皮膚トラブル ②栄養と肌との関連 ③接客マナー ④売り上げの作り方

◎サロンでの接客

- ①初回来店時（更新促進） ②既存客対応（リピート対応）

◎サロンでのクレーム対応

- ①肌トラブルへのクレーム ②従業員からのクレーム

◎お客様への販売

- ①化粧品の推奨 ②コースメニューの販売

[筆記試験]

ケーススタディに対するトリートメントプランおよび栄養・運動・ホームケアの質問に対して回答を記載する。フェイシャル、ボディそれぞれのケースにつき10問、合計20問の問題が出題され、試験時間は60分である。フェイシャルについては、①シミ・敏感、②シワ、③たるみ、④大人ニキビなどの項目が、ボディについては、①セルライト、②むくみ、③サイズダウンなどの項目が出題され、出題内容は試験実施日や会場によって変更される。

c. 受験要件・資格取得要件

- ①上級エステティシャン資格を取得していること
 ②上級エステティシャン資格取得後、サロンにおける実務経験（＝サロンでの施術および接客、顧客管理など）が2年以上または通算5年以上あること

d. 合格者

毎年約60人が試験を受け、合格率は70%ほどである。

②AJESTHE 認定上級エステティシャン

a. 概要

AJESTHE 認定エステティシャン資格の上位資格として位置づけられており、2014 年度に新設された。エステティックの理論や技術に関するすべての知識を理解し、かつ、実践する能力を備える者に与えられる資格である。

b. 評価手法

筆記試験と実技試験の両方が2日間（連日ではなく別日程）にわたって課せられる。筆記試験は、4肢択一のマークシート形式である。一方、実技試験は、フェイシャル、マニキュア、メイクアップ、ボディ・ワックス脱毛の5課目であり、諸資格よりも試験課目数が多い。

c. 受験要件・資格取得要件

同試験の受験要件は、以下の3つのいずれかに該当する必要がある。

1. 認定校 1,000 時間以上コースまたは CIDESCO 国際認定校コース修了者
2. 認定校 300 時間以上コース修了者で、AJESTHE 認定エステティシャン資格取得後 2 年以上の実務経験を有する者
3. AJESTHE 認定エステティシャン資格取得後 2 年以上、または通算 5 年以上の実務経験者で、本試験の対策講座（5 日間）を受講した者

d. 受験者

各地の認定校での試験と年1回の一般試験を併せて、毎年約650人が受験する。受験者のほとんどは、認定校の1,000時間以上コースの修了者で、約600人が認定校で受験している。

③AJESTHE 認定エステティシャン

a. 概要

エステティックに関するフェイシャル・ボディ両方の基礎的な理論と技術を理解し、実践する能力を有する者に与えられる資格である。

b. 評価手法

筆記試験と実技試験が課される。筆記試験は、4肢択一のマークシート形式の「エステティシャンセンター試験」といい、外部機関である「日本エステティック試験センター」（以下、「試験センター」と省略）が、本試験の問題作成と実施を行なっている。実技試験では、フェイシャルとボディの手技、およびコンサルテーションシートの作成を試験センターが試験

する。

c. 受験要件・資格取得要件

同資格を取得するには、次の3つの要件を満たす必要がある。

1. エステティシャンセンター試験に合格している者
2. 協会認定校での300時間以上コースの修了、または実務経験3年以上を有する者
3. 日本エステティック協会の正会員である者

この「エステティシャンセンター試験」の受験要件は、協会認定校の「300時間以上コースの修了者」、「実務経験者」、「試験センターの登録養成校の修了者」のいずれかに該当することである。

受験時には、本協会の会員でなくても受験できるが、資格取得を申請するには本協会の正会員になる必要がある。なお、協会認定校の1,000時間以上コース受講者は、「エステティシャンセンター試験」の受験が任意となり、AJESTHE認定上級エステティシャンの実技試験に合格することで、認定エステティシャンの資格を付与される。

④認定フェイシャルエステティシャン・⑤認定ボディエステティシャン

a. 概要

2つの資格に共通して求められる知識は、衛生面および安全面の知識とエステティックの基礎知識である。それに加え、①認定フェイシャルエステティシャンにはフェイシャルケアの基礎知識が、②認定ボディエステティシャンにはボディケアの基礎知識が求められる。

b. 評価手法

試験内容は、4肢択一、マークシート形式の筆記試験のみである。

c. 受験要件・資格取得要件

受験時の要件は、エステティックについて学習している者、またはエステティック関連業に従事する者とされている。個人申込で受験した者は、同試験に合格した後に資格申請する際には、以下の3つのいずれかの要件に該当する必要がある。

1. 認定校または理・美容師養成施設で 60 時間以上のエステティック課程を修了した者
2. 800 時間以上の実務経験者（週 40 時間換算で 6 ヶ月を目安とする）
3. AJESTHE 登録教室において所定の認定フェイスエスティシャンコース・認定ボディエスティシャンコース（60 時間以上）を修了した者

協会に認定された専門学校（＝認定校）の 300 時間以上コースを修了しておらず、エステティシャンセンター試験の合格証を所持していない資格保持者は、正会員として本協会に入会できないが、その代わり准会員として入会することができ、協会が紹介しているサロン賠償責任保険にも加入できる。

d. 合格者

これら 2 つの資格保有者は、協会認定校を経ないでエステティックサロンに勤務しているスタッフや、化粧品店従業員、自社で人材教育が行なわれている企業の社員に多い。

⑥認定講師

a. 概要

AJESTHE 認定講師は、協会認定校の 300 時間以上コースの指導・監督を、さらに上位資格である認定指導講師は、1,000 時間以上コースの指導・監督ができる知識と技術を習得していると認められた者に与えられる資格である。

b. 評価手法

いずれの資格も、試験前に講習を受けた後、理論試験（認定講師は「指導要領作成」、認定指導講師は「指導計画書作成」、実技試験（認定講師は協会の「基本手技」、認定指導講師は「プレゼンテーション」）が課される。どちらの試験も、協会本部が実施している。

c. 受験要件・資格取得要件

上記の講習を受講するには、正会員であることが求められる。それに加えて、認定講師の場合は、認定上級エステティシャン、または認定トータルエステティックアドバイザー資格、認定指導講師の場合は、認定講師および認定トータルエステティックアドバイザー資格の両方が必須である。

試験合格後に資格申請を行なう際に、認定講師は、認定上級エステティシャン、または認定トータルエステティックアドバイザー資格取得後、2 年以上の実務経験が必要となる。一方、認定指導講師の場合は、認定講師資格取得後 2 年以上の認定校での講師経験を有さなくてはならない。

なお、後述するとおり、2017年度から2つの講師資格は一本化される予定である。

d. 合格者数

いずれの資格も受験者は年間30人ほどで、合格率は年によって大きく異なる。同資格が設置された2005年当初、受験者数は多かったが、その後減少傾向にある。現在、認定指導講師では約300～350人が、認定講師では約200～250人が協会に登録されている。

以上、協会が運営する主な認定資格の種類と概要について述べてきた。これらの資格取得のための試験内容を検討するのは、主に協会内の「教育委員会」であるが、これ以外に、「本部講師」と呼ばれる関係者が存在する。以前は約30人の本部講師がすべての試験内容を企画し、問題を作成し、採点・評価まで一貫して行っていた。

現在は、教育委員会が定めた講座や試験の内容にもとづいて、本部講師は試験官を担当しているが、2016年度からは新たな体制となるので、本部講師と教育委員会との関係性も変わると考えられる。

2. 研修・セミナー等教育訓練活動との連動

上述したように、資格試験の受験要件や取得条件に挙がっていた、300時間以上コースや1,000時間以上コースというエステティシャン養成のための2つのコースは、協会から認定された専門学校である認定校で修了する必要がある。この認定校のカリキュラムは、協会が編纂するテキストの内容と連動している⁵。

認定校として協会から認可され、これら2つのエステティシャンコースを設置するためには、法人会員入会と認定校申請手続き（**図表9-3**）をした後、各コースの講師規定条件（**図表9-4**）を満たさなければならない。

⁵ 今後、カリキュラム構成が2018年度に改訂されるため、それにともない同年にテキストも改訂する。今回のテキストの改訂では、科目の内容に関しては大きくは変わらないが、時間数の割り振りが変わる予定である。また、現在策定中の職業能力評価基準の内容も、テキストに反映させていく予定である。

図表 9-3 法人正会員及び認定校申請手続き

法人会員入会及び認定校申請手続き	
1	協会法人正会員として入会申請書類提出
2	理事会による入会承認後、諸費用を入金
3	6ヶ月以上経過後、認定校申請書類提出
4	書類審査及び視察委員による養成校視察実施
5	理事会による申請承認後、認定校認定料等、諸費用入金

資料出所：日本エステティック協会(2015)『AJESTHE 認定校マニュアル 2015 年度』

図表 9-4 認定講師に関する規定

名称	役割	職務
AJESTHE 認定講師	基礎(必修教育)を踏まえ、 専門性の高いプロのエステティシャンを 指導・養成できる講師	<ul style="list-style-type: none"> ・300・1000時間以上コースの理論・技術を協会の教材を基に指導 ・基本を踏まえながら、応用力を活かし実践的に理論・技術を指導 ・協会が認める有資格者の指導および管理 ・付託を受けて協会または認定校が実施する上級E実技試験を協会登録試験官として運営・監督 ・エステティックコンテストの審査

資料出所：日本エステティック協会(2015)『AJESTHE 認定校マニュアル 2015 年度』。

前述した 認定講師と認定指導講師の資格保持者の有無が、認定校における 2 つのコース実施の可否と連動している。

こうした講師資格保持者を抱える認定校のために、協会は講師向けの研修を提供している。この研修は、上記の認定講師資格や認定指導講師資格の保持者、および認定校で勤務する講師を対象にして実施されている。

そのほかに、非会員も含めた資格試験受験者に対して、各資格試験の対策講座などを実施している。

3. 資格の水準向上のための取組み

上述してきたように、協会では数多くの資格を運営している。これらの資格の水準を日々変化するエステティック業界の現状に適合させていくために、協会では以下のような資格の統合や新試験への移行といった取組みを行なっている。

まず、認定講師と認定指導講師の 2 つに分かれている講師資格を、2017 年度から一本化していく。講師資格保持者の増加、昨今のエステ技能の向上を鑑み、講師資格のレベルを引き上げる必要があると考えたためである。最終的には、認定講師のレベルをその上位資格である認定指導講師のレベルに引き上げる形で一つの資格に統合する。

また、前節で述べたように、認定トータルエステティックアドバイザーは、指導者の育成という従来からの目的に鑑み、2017年度から受験資格に一定の実務経験を要件として掲げ、試験内容も変更する予定である。

このようにして資格の水準を向上させることは、協会の信頼向上にもつながる。例えば、協会では、「安心・安全・信頼」を保証できるサロンを消費者に紹介するために、登録サロン制度を設けている。現行では、「アジステメンバーズサロン」とその上位レベルのサロンとして「アジステプレミアムサロン」の2つのタイプがある。図表9-6は、この2つのサロンの登録条件である。

図表9-6 アジステメンバーズサロン／プレミアムサロンの登録条件

	アジステメンバーズサロン	アジステプレミアムサロン (左記の1～8の条件を全て満たしたうえで)
1	サロンの責任者、経営者、店長のいずれかが当協会の会員であること。	10 アジステメンバーズサロンの登録から1年以上経過しているか、サロンでの実務経験が3年以上ある当協会の会員が常時勤務していること。
2	当協会の認定エステティシャン以上の有資格者が週3日以上勤務していること。	11 エステティックの施術を行う者の50%以上が、当協会の認定するエステティシャンの有資格者であること。
3	実店舗を有して営業していること。	12 サロン責任者が、衛生管理者有資格者であること。また、衛生管理者有資格者のうち、衛生管理の責任者を設置すること。
4	風俗営業等の規制及び業務の適正化に関する法律に定義される「性風俗関連特殊営業」に該当する事業を営んでいないこと。	13 エステティックの施術者全員が、衛生管理者資格を有るか、研究財団による「エステティックの衛生基準」修得のための講座修了証書の保持者であること。
5	協会登録サロン実施規約及び振興協議会の策定する「エステティック業統一自主基準」が遵守されていること。	14 「美容ライト脱毛」を行っている場合は、振興協議会発行の「美容ライト脱毛自主基準」が遵守され、かつ、施術は美容ライト脱毛安全講習会の合格証を取得した者が行っていること。
6	研究財団が実施する「エステティックの衛生基準」修得のための講座等の修了証書を授与された、衛生管理者有資格者が、1名以上常時勤務していること。	15 登録サロン更新申請書(1)～(8)及び(10)～(14)を確認できる内容とする)を提出すること。
7	施設賠償責任保険、生産物賠償責任保険、及び受託者賠償責任保険に加入していること。	※団体・組織名、及び資格保持者名の省略表記 ・振興協議会＝日本エステティック振興協議会 ・研究財団＝公益財団法人日本エステティック研究財団 ・衛生管理者＝AJESTHE認定衛生管理者
8	「美容ライト脱毛」を行っている場合、振興協議会が策定した「美容ライト脱毛自主基準」が遵守されていること。	
9	登録サロンとして1年以上経過しているか、もしくはサロンでの実務経験が3年以上ある協会の会員が在籍していること。登録サロン更新申請書(1)～(8)を確認できる内容とする)を提出すること。	

資料出所：協会 HP より作成。

図表9-6からもわかる通り、協会が運営する認定資格保持者が、そのサロンでどの程度勤務して施術しているかが、登録サロンの条件の一つとして定められている。そのため、認定資格の水準向上は、認定サロンの技術向上につながり、ひいては協会の信頼度を上げる役割を果たしている⁶。

第4節 職業能力評価基準の策定

1. 策定のきっかけ

2015年11月に、包括的職業能力評価制度委員会（エステティック業）が発足し、今後、エステティック業についての職業能力評価基準が策定される。

職業能力評価基準の策定によって、就業者のキャリアを可視化させることは、エステティシヤンの就業意欲向上に通じる。エステティック業界が抱える一つの課題として、現実のエステティックの仕事と就業以前に抱いていた理想との乖離に悩んで離職する従業員が多いことが挙げられる。例えば、美容師や理容師は、学生時代にもサロンに通った経験があるため、その仕事がどのような仕事であるかは想像しやすい。しかし、若者がエステティックを経験する機会はまれである。そのため、就職してから自分の思い描いていた仕事と違うと感じ、辞めてしまう従業員が多いという。

従って、職業能力評価基準の策定には、エステティシヤンの業務内容が入職前の段階で可視化でき、就業前後の仕事のイメージにおけるギャップを低減させることが期待できる。また、実務者にとっては、今いる自分のステップから次のステップに移行するには何をすればよいかを客観的に把握することが可能となり、就業意欲のさらなる向上が期待される。

2. 策定にあたっての留意点

現在、職業能力評価基準の策定にあたって、職業能力評価基準と協会が運営する認定資格制度との連携について審議を進めている。例えば、レベル1に該当する認定資格が認定エステティシヤン、レベル2が認定上級エステティシヤン、レベル3・4が認定トータルエステティックアドバイザーというような職業能力と認定資格との互換を検討している⁷。

こうして策定された職業能力評価基準がより多くの人々に活用されるためには、内容の充実さと誰にとってもわかりやすい明瞭さが求められる。また、そのような明瞭な職業能力評価基準と現在の認定資格制度を連動させなくてはならないが、利用者にとってのわかりやす

⁶ プレミアムサロンの登録条件の一つとして、施術者の50%以上が協会の認定資格の保持者であることが求められる。協会としては、さらに認定サロンの信頼度を上げるため、施術者全員が資格保持者である、「アジュステドプレミアムサロン」よりもさらに上位ランクに位置する認定サロンの設置を検討している。

⁷ 現在策定中の職業能力評価基準で対象としている職種は、主にエステティシヤンである。エステティシヤン以外にも、エステティックの仕事には、フロント業務（受付・接客）や企業の本部で行なわれる様々な業務がある。今後はこれらの職種についても検討したいと協会は考えている。

さを優先すると、今まで協会が築き上げてきた認定資格制度の長所が損なわれる可能性もあるので、過去の蓄積を担保しつつ、評価基準の内容をわかりやすくすることを念頭に置きながら、利用のしやすさと質の担保の両立を目指して策定を進めている。

第5節 資格運営や能力評価に関わる今後の課題

協会では、職業能力評価基準の策定とともに、技能検定制度の導入も検討している。現在のエステティックに関する資格は全て民間資格であるため国家資格にしてほしい、という声が加盟企業や会員個人から以前から挙がっている。しかし、それには法律制度の改定を伴うため、現実には難しい状況である。

第10章 シルバーサービス振興会¹

第1節 振興会の概要

一般社団法人シルバーサービス振興会（以下では「振興会」と記載）は、1987年に社団法人として設立され、2012年に一般社団法人に移行した。「利用者が高齢者であることを意識して、提供されるサービス及び商品」²である「シルバーサービス」の質の向上と発展を図るため、個々の企業、業界での対応を超えて情報交換やサービスの質的向上に向けた活動を進め、更には行政や利用者とのパイプ役を果たす目的で設立された、企業・業種横断的な組織である。一般企業等を正会員、公益法人、行政機関等を準会員としており、2016年4月1日時点で正会員122社、準会員33団体となっている³。

事務局は20数人規模で運営している。事務局の下には、①総務部（入会関連業務担当）、②企画部（シルバーサービスに関する情報提供、調査研究、制度等の企画立案を担当）、③広報研修部（シルバーサービスに関する広報普及やシルバーサービス対象事業に関わる研修などを担当）、④キャリア段位事業部（後述する「キャリア段位事業」を担当）、⑤審査部（シルバーマーク、福祉用具の消毒工程管理認定制度などの認定事業を担当）、⑥健康長寿のまち推進センター（まちづくりなどの各種計画・調整を担当）、の6つの部が設けられており、振興会の事業を推進している。

振興会の主な事業内容は、①介護プロフェッショナルキャリア段位制度の運営、②シルバーサービス従事者向けの各種研修事業、③「シルバーマーク制度」の運営、④「福祉用具の消毒工程管理認定制度⁴」の運営、⑤シルバーサービスに関する調査研究事業、⑥「健康長寿のまち推進センター」の運営、⑦シルバーサービスに関する広報・普及活動、⑧行政・関係団体との連携、政策提言、⑨国際交流（海外調査団の派遣など）、⑩会員相互による研究会活動、となる。毎年3～4件は新たな事業を立ち上げている。

主要事業のうち、②の各種研修事業では、在宅サービス（訪問入浴介護サービス、在宅配食サービス、福祉用具貸与サービス、福祉用具販売サービス、住宅改修）の従事者向けの研修を中心に行っており、パソコンとインターネットを使用したeラーニング研修にも取り組んでいる。

¹ 本稿は2014年10月22日にシルバーサービス振興会において実施したインタビュー調査の内容と、同振興会のホームページ（以下「振興会HP」と記載）に掲載の情報、振興会HPから収集可能な諸資料に基づき作成しており、記述内容は特に断りのない限り、インタビュー調査実施時点の状況に沿ったものである。

² 厚生省編(1991)『平成3年度版厚生白書』における定義。

³ 振興会「平成27年度事業報告書」、2ページより。

⁴ 「福祉用具の消毒工程管理認定制度」とは、多くが貸与（レンタル）の形態で行われる福祉用具の利用につき、用具の回収・消毒・保管・納品といった一連の工程での安全衛生管理（消毒）に関して基準を設定し、その基準に適合した活動を行っている事業所（消毒事業所）を認定するという制度である。2004年に創設された。

また、③の「シルバーマーク制度」の運営は 1989 年から実施している。この制度は、シルバーサービスについて、福祉適合性（安全性・倫理性・快適性）の観点から品質の基準を定め、基準に適合したサービスを提供している事業所を認定して「シルバーマーク」を付与するというものである。基準審査の対象となるのは、訪問介護、訪問入浴介護、福祉用具貸与、福祉用具販売、在宅配食サービス、の 5 種類の在宅サービスである。審査基準は振興会が独自に作成し、認定取得のための研修プログラムやテキストも準備している。シルバーサービスを提供する中小企業では、サービスの質を担保する基準として受けとめるところも多く、2016 年 3 月末時点で 90 事業者・337 事業所が認定を受けている⁵。

⑥の「健康長寿のまち推進センター」の運営は、厚生労働省の推進する「健康長寿のまちづくり」の理念に基づいたまちづくりを全国各地で実現するための業務であり、一時は全国各地の市町村で相当数の業務を実施していた。具体的な業務内容は、国や地方公共団体、民間事業者などとネットワークを結び、基本計画・施設整備計画等の策定や、施設設備にかかわる設計・建築関係者や自治体担当者、設置者を対象とした「高齢者施設の建設講座」などを実施するというものである。

第 2 節 介護プロフェッショナルキャリア段位制度

1. 制度の概要と事業開始の背景

「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」（以下、「介護キャリア段位制度」と記載）は、成長分野における人材の育成・確保を図ることを目的とした、内閣府の「実践キャリア・アップ戦略」に基づいて 2012 年度より実施事業として始められ、2015 年度からは厚生労働省の「介護職員資質向上促進事業」として行われている。振興会は 2012 年度の事業開始時から 2017 年 3 月現在まで、継続して制度の運営に携わっている。

介護キャリア段位制度は、企業や事務所ごとにばらばらではない共通の能力評価基準をつくり、これに基づいて人材育成を行うことを目指している。介護分野については、高齢化の進行に伴って、人材の確保が急務となり、将来に向けて大幅な人材の増加が必要であるにもかかわらず、人材の定着や新規参入が進んでいないため、人材確保が困難な状況にあるといえる。人材の定着や新規参入が進まない理由として、業務に対する適切な評価に応じたキャリア・アップの仕組みが構築されていないことが考えられている。つまり、業務経験を積み重ねるごとに、スキル・やりがい段階的に向上し、処遇改善の材料につながっていく仕組みが構築されていないことが、介護職員の定着や新規参入が進まないことの 1 つの要因にな

⁵ 振興会「平成 27 年度事業報告書」、6 ページより。

っていると想定されている。こうした事態の改善を目的として、介護キャリア段位制度は創設された。介護キャリア段位制度は、介護事業所・施設において、職場の実務の中での教育訓練（OJT）を通じて介護職員の実践的な職業能力の向上を図りつつ、能力の評価・認定する仕組みとして実施されている。

2. 介護キャリア段位と評価基準

図表10-1は、介護キャリア段位制度の各段位を示したものである。図表中「分野共通の考え方」とあるのは、介護プロフェッショナル以外のキャリア段位制度も含め、どのキャリア段位制度にも共通した仕事上の能力に関するレベルの考え方である。分野共通のレベルは1～7までの7段階が設定されている。この7段階の各レベルに相当する、介護の仕事における能力が「介護プロフェッショナル」の列に記載されている。なお、レベル2はレベル2①とレベル2②の2段階に分かれている。

介護キャリア段位制度では、まずレベル1からレベル4について基準をつくり、レベル認定を行っている。

図表10-1 介護キャリア段位のレベル

レベル	分野共通	介護プロフェッショナルのレベル	
プロ レ ベ ル	7	トップ・プロフェッショナル	
	6	・プロレベルのスキル ・高度な専門性・オリジナリティ	・多様な生活障害をもつ利用者に質の高い介護を実践 ・介護技術の指導や職種間連携のキーパーソンとなり、チームケアの質を改善
	5	・一人前の仕事ができる ・チーム内でリーダーシップ	・チーム内でのリーダーシップ(例: サービス提供責任者、主任等) ・部下に対する指示・指導 ・本レベル以上が「アセッサー」になれる
	4	指示等がなくとも、一人前の仕事ができる	・利用者の状態像に応じた介護や他職種の連携等を行うための幅広い領域の知識・技術を習得し、的確な介護を実践
2	一定の指示のもと、ある程度の仕事ができる	・一定の範囲で、利用者ニーズや、状況の変化を把握・判断し、それに応じた介護を実践 ・基本的な知識・技術を活用し、決められた手順等に従って、基本的な介護を実践	
1	エントリーレベル 職業準備教育を受けた段階	・初任者研修により、在宅・施設で働く上で必要となる基本的な知識・技術を習得	

介護キャリア段位制度は「わかる（知識）」と「できる（実践的スキル）」の両面から評価を行い、両方を満たすことでレベル認定が行われる。「わかる（知識）」の評価は、介護福祉士の資格取得や実務者研修・介護職員初任者研修の修了等を通じて評価する。「できる（実践的スキル）」の評価は、介護キャリア段位制度の評価項目に沿って、事業所・施設の「内部評価」を通じて評価する。

実践的スキルの評価基準は、①OJT ツールとして活用できる基準（具体的なケアや業務の内容を記載、現認を重視）、②サービス（在宅・施設など）ごとにバラバラではない共通の基準、③「適切に～できる」「確実に～できる」といった抽象的な基準ではなく、○・×（できる・できない）で評価できる客観的な基準、という3つの特徴を持っている。

評価基準は、「大項目」－「中項目」－「小項目」－「チェック項目」という、4段階の構成になっている。図表10-2に評価基準構成の例を示す。

図表10-2 実践的スキルの評価基準構成例

大項目	中項目	小項目	チェック項目数
基本介護技術の評価	1. 入浴介助	1 入浴前の確認ができる	2
		2 衣服の着脱ができる	5
		3 洗体ができる	4
		4 清拭ができる	3
	2. 食事介助	1 食事前の準備を行うことができる	6
		2 食事介助ができる	5
		3 口腔ケアができる	4
	3. 排泄介助	1 排泄の準備を行うことができる	3
		2 トイレ（ポータブルトイレ）での排泄介助ができる	6
		3 おむつ交換を行うことができる	4
	4. 移乗・移動・体位変換	1 起居の介助ができる	4
		2 一部介助が必要な利用者の車いすへの移乗ができる	4
		3 全介助が必要な利用者の車いすへの移乗ができる	5
		4 杖歩行の介助ができる	3
		5 体位変換ができる	4
	5. 状況の変化に応じた対応	1 咳やむせこみに対応ができる	3
		2 便・尿の異常に対応ができる	4
		3 皮膚の異常に対応ができる	4
		4 認知症の方がいつもと違う行動を行った場合に対応できる	3

図表10-2に示した例の場合、大項目が「基本介護技術の評価」となり、その中に「入浴介助」、「食事介助」、「排泄介助」などの中項目がある。中項目は複数の小項目からなり、図表10-2の「2 食事介助」という中項目には、「2 食事介助ができる」という小項目があり、「食事の献立や中身を利用者に説明するなど、食欲がわくように声かけを行ったか」、「利用者の食べたいものを聞きながら介助したか」、「自力での摂食を促し、必要時に介助を行ったか」といったいくつかのチェック項目が設けられている。このチェック項目が具体的な評価の対象となる項目で、評点は「A：できる」、「B：できる場合とできない場合があり指導を要する」、「C：できない」、「－：実施していない」の4種類である。

チェック項目は、介護に関わる作業の動作解析などを経て仮に設定し、2011年から約400法人の参加を得て実証作業を行った上で決定した。今後、介護の現場に新たな器具や機械などが普及すると作業のやり方が変わり、評価項目もそれに応じて変える必要が出てくるので、将来的に評価項目の見直しを行う体制などは整えている。

一方、「わかる（知識）」の水準の評価は、既存の国家資格と被評価者との関係を明確にすることで行う。図表10-3に示したのが、介護キャリア段位の各レベルと既存の国家資格との対応関係である。国家資格取得と介護キャリア段位との関係を複雑にしないため、原則として養成課程や講義受講が修了すれば、国家資格と関係付けられたものとして評価している。

図表10-3 「わかる（知識）」の水準の評価：既存国家資格への関係付け

介護キャリア段位のレベル	「わかる」の評価：関係付けられる必要のある国家資格
レベル4	介護福祉士であること（国家試験合格） ※介護福祉士養成施設卒業者について、国家試験の義務付け前においては介護福祉士養成課程修了によりレベル4とする。
レベル3	介護福祉士養成課程修了または実務者研修修了 ※介護職員基礎研修修了でも可。
レベル2	介護職員初任者研修（2012年度以前はホームヘルパー2級研修）
レベル1	修了相当以上

3. アセッサー（評価者）

実践的スキルの評価は介護の現場で行う必要があるが、この評価を行うのは一定の要件を満たした「アセッサー（評価者）」と呼ばれる人々である。「内部評価」とは、このアセッサーが、介護職員の日頃の仕事の様子や業務の記録等を見て行う評価のことを指す。

アセッサーになるには、一定の要件⁶を満たした上で、「アセッサー講習」を受講し、修了する必要がある。アセッサー講習は、①「テキスト」学習（講習用テキストの講読）、②アセ

⁶ アセッサー講習を受講するには、以下の①～⑤のいずれかの要件を満たさなければならない。

- ①介護キャリア段位制度レベル4以上の者。
- ②介護福祉士として3年以上実務に従事した経験があり、かつ介護福祉士実習指導者講習会を修了した者。
- ③実技試験に係る介護福祉士試験委員の要件を満たす者（介護福祉士、保健師などの資格を得た後、10年以上実務に従事した経験があることなど）。
- ④介護福祉士、保健師、助産師または看護師の資格を得た後、5年以上実務に従事した経験等を持ち、介護技術講習指導者養成講習を修了した者。
- ⑤サービス提供責任者、主任等、または介護部門のリーダー。

ッサー基礎学習（eラーニングによる受講）、③トライアル内部評価課題実施（内部評価に関わる演習課題を、試行的に実施）、④集合講習（講師による講習）という、4つのステップからなる。受講者は①～③のステップを1ヶ月半ほどの間に経た上で、最終日に集合講習を受講しなければならない。集合講習では講習のほか、トライアル内部評価課題を用いた演習や確認テストが行われる。また、介護事業所・施設において、被評価者に対して内部評価及びOJT指導を実施できることも要件である。

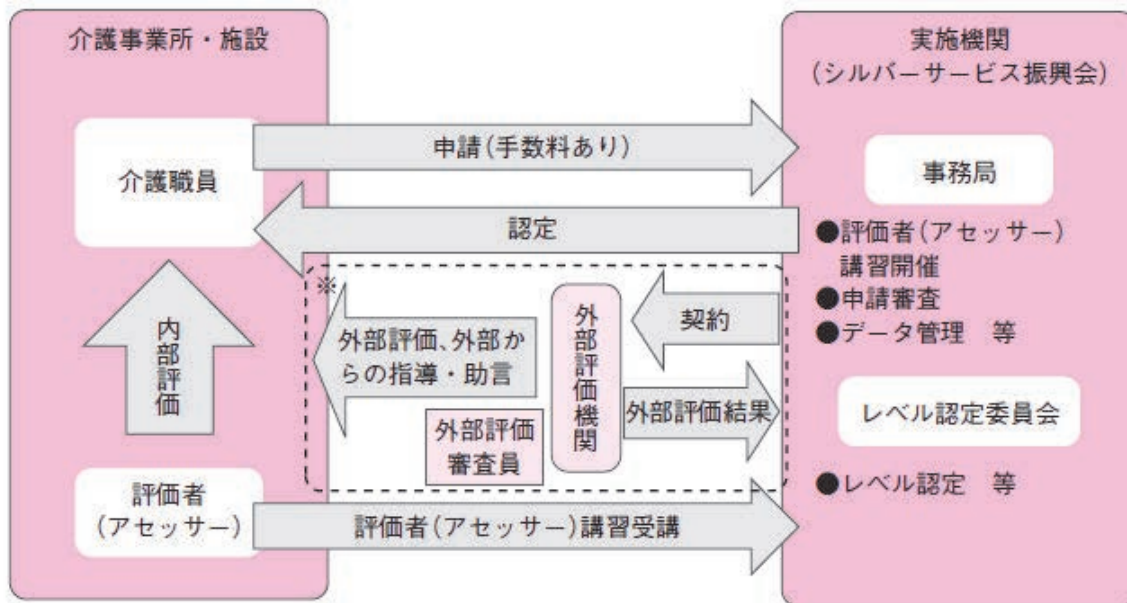
アセッサー講習の受講希望者が応募する際には、所属する事業所の責任者印を提出してもらっている。介護職員のなかでも一番忙しい人々に、いかにしてアセッサーとしての役割を担ってもらうかということと、アセッサーになってからの評価に関わる時間の確保が制鍵になることから、事業所全体の理解を得て制度の定着を図るものである。

アセッサー講習修了者は、東日本大震災の被災3県を対象とした初年度（2012年度）は326人であったが、全県対象とした翌2013年度は3,003人、2014年度4,488人と急増し、厚生労働省に所管が移りアセッサー費用を有償化した2015年度は4,046人、2016年度4,691人と推移し累計で16,554人となっている。

4. 介護キャリア段位の認定

介護キャリア段位の認定は、まず各事業所のアセッサーが評価結果とともに被評価者の段位を申請する。その申請内容を振興会の事務局にて個別に事前審査を行ったうえで、「レベル認定委員会」で審査を行い、基準を満たしたと判断されれば、レベル認定が行われる。レベル認定委員会は、原則1か月に1回以上の頻度で開催されている（2016年度は12回）。

図表 10-4 介護キャリア段位制度における評価・認定スキームの全体像



※外部評価の仕組みについては、「介護プロフェッショナルキャリア段位制度の在り方に関する検討会（2015年度、厚生労働省）」において在り方の検討がなされたところであり、この図表に示した仕組みは2015年度時点のもの。

資料出所：『評価者（アセッサー）講習テキスト 平成28年度版』

全国で約9,000の事業所に約17,000のアセッサーがおり、このうち約3,000の事業所で約5,000の介護職員がレベル認定取得を目指している。

介護キャリア段位の認定を受けた人は、2017年2月末時点で累計2,433人であり、図表10-5はレベル別の内訳である。

図表 10-5 キャリア段位レベル認定者（2017年2月末時点）

レベル4	403人
レベル3	470人
レベル2②	629人
レベル2①	916人
ユニット※	15人
合計	2,433人

資料出所：振興会・介護キャリア段位制度HPより。

※「ユニット」とは、評価項目の小項目にあたり、「ユニット認定」とは、特定の小項目の実践的スキルについて認定を受けることである。

第3節 介護キャリア段位事業の今後の展開可能性

介護キャリア段位制度の「評価基準」は、客観的かつ科学的根拠に基づき具体的に示された基準であることから、介護キャリア段位制度を介護職員のOJTツールとして活用する事業所が増加しており、今後事業所における介護職員の人材育成の標準形のひとつとして展開される可能性が高いと期待されている。

第 1 1 章 全国信用金庫協会¹

第 1 節 協会の概要

一般社団法人全国信用金庫協会（以下、「全信協」と記載）は、全国 266 の信用金庫を会員としている、1945 年 11 月に設立された団体である（数字は 2016 年 3 月末時点）。その主要な業務は、金融政策・金融行政や中小企業政策などに対する信用金庫の立場からの意見の取りまとめ、調査・研究、教育研修、信用金庫相互の交流・提携を促すことである。

通信講座に関しては全信協の人事教育部が受け持っているが、他方で実地の研修を担う部門として 1965 年に千葉県に設置された全国信用金庫研修所（以下、「信金研修所」と記載）がある。

このように信用金庫の人材育成を支援してきた全信協では、信用金庫で実際に求められる実践的な職業能力を職務ごとに示す「職業能力評価基準」および信用金庫職員のキャリア継続や業界からの優秀な人材の流出を防ぐ「しんきん再就職支援ネットワーク」を近年構築した。このうち前者は、信用金庫職員の自発的なキャリア形成に向けた道標としての活用や、必要な人材の計画的育成と配置等を可能にすることを目指したものである。

本章では、第 2 節で全信協・信金研修所が実施する研修・講座・通信講座について詳述し、第 3 節で信用金庫業界における人材育成の課題を確認する。それを踏まえ、第 4 節では信用金庫業における共通の職業能力を職務ごとに示す「職業能力評価基準」の構築および活用状況について検討し、第 5 節では信用金庫職員のキャリア継続等を目的とした「しんきん再就職支援ネットワーク」について紹介する。

第 2 節 全信協実施の研修・講座・通信講座の内容と対象

信金研修所は、千葉県鎌ヶ谷市に所在し、信用金庫人としての必要な知識を身につけ深い見識を養うほか、宿泊研修による相互交流を通じて豊かな人間性をもった人材の育成を図ることを目的にしている。

役員講座をはじめ、将来の信用金庫を担う職員を育成するための階層別（管理者）講座、専門知識等の修得をめざす職能別（専門）講座等を年度単位で計画・実施している。受講期間は 3～5 日間と、各講座によって異なっているが、2015 年度においては 42 講座を延べ 77 回実施した（図表 1 1 - 1）。

研修所の講座は、信用金庫をめぐる金融環境の変化に対応しながら現在に至っているが、2016 年 3 月末現在で延べ受講者数は 13 万 6,500 名を超えている。

¹ 本章の内容は、2016 年 3 月 9 日に実施した全国信用金庫協会へのインタビュー調査やその際に入手した資料、協会のホームページ（以下「協会 HP」と記載）に記載されている情報に拠りながら執筆している。

図表 1 1 - 1 全国信用金庫研修所で行われる研修・講座一覧

役員講座	階層別（管理職）講座
信用金庫トップリーダー研修会 経営者研究会 監事監査業務研究会 常勤監事業務連絡会	支店長講座 次長講座 女性管理職スキルアップ講座(上級編) 女性管理職スキルアップ講座(基礎編) 次世代リーダー育成講座 中堅管理者講座 初級管理者講座
職能別（専門）講座	
営業推進講座 目利き力養成講座 目利き力実践講座 若手職員のための融資業務基礎研修 融資審査講座 融資審査担当者インストラクター講座 渉外担当者インストラクター講座 中小企業経営支援コンサルティング講座 企業再生支援実践講座 収益管理講座 リスク管理講座 リスク管理入門セミナー 内部監査講座 内部監査実践講座	自己査定研究講座 債権管理回収講座 会計担当者研修会 会計担当者入門セミナー 総務担当者セミナー 営業店事務役席パワーアップ講座 教育訓練担当者養成講座 人事担当者研修会 女性管理職のための融資入門講座 女性管理職のための資産運用推進セミナー 中小企業の事業承継支援研修 コンプライアンス研究会 マイナンバー対応に関する実務研究会 高齢者取引推進セミナー 医療・介護向けの取引強化研修
	海外研修
	上級管理者アメリカ研修 上級管理者アジア研修

資料出所：協会 HP より。

こうした研修所での研修・講座とは別に、全信協では通信講座を開講している。通信講座は、現在 15 講座が開設されており、毎年 3～4 万人が受講している（図表 1 1 - 2）。必要に応じて新たに講座を設けることもあり、例えば、最近開設した講座には「まごころ力講座」と「課題発見・解決力講座」がある。通信講座には課題添削があり、信用金庫の OB が中心となって添削指導を行っている。テキストは、法律の改正などがあるため、毎年改訂を行っている。

図表 1 1 - 2 全信協が開講している通信講座一覧

	講座名	テキスト 分冊数	受講期間	標準受講対象者
「金融人」 養成講座	初級職員講座	4	4ヶ月	入庫1年目
	預金講座	4	4ヶ月	入庫1～3年目
	融資講座	4	4ヶ月	入庫1～3年目
	為替・手形交換講座	4	4ヶ月	入庫1～3年目
	初級簿記講座	3	3ヶ月	入庫1～3年目
	マーケティング講座	3	3ヶ月	入庫3～5年目
	企業分析講座	4	4ヶ月	入庫3～5年目
	金融・財産相談講座	4	4ヶ月	入庫3～7年目
	金融法務講座	6	6ヶ月	入庫3～7年目
	融資審査・管理・回収講座	4	4ヶ月	入庫3～7年目
	税務講座	6	4ヶ月	入庫3～7年目
	年金基礎講座	2	2ヶ月	入庫3～5年目
	営業店経営戦略講座	6	6ヶ月	営業店長ないし 営業店長候補者
「信用金庫人」 養成講座	まごころ力講座	1	1ヶ月	入庫1～2年目
	課題発見・解決力講座	3	2ヶ月	入庫5年目～
その他	入庫前だより	4	4ヶ月	採用内定者
	信用金庫職員のための経済 金融ガイド		—	新入職員～初級管理者

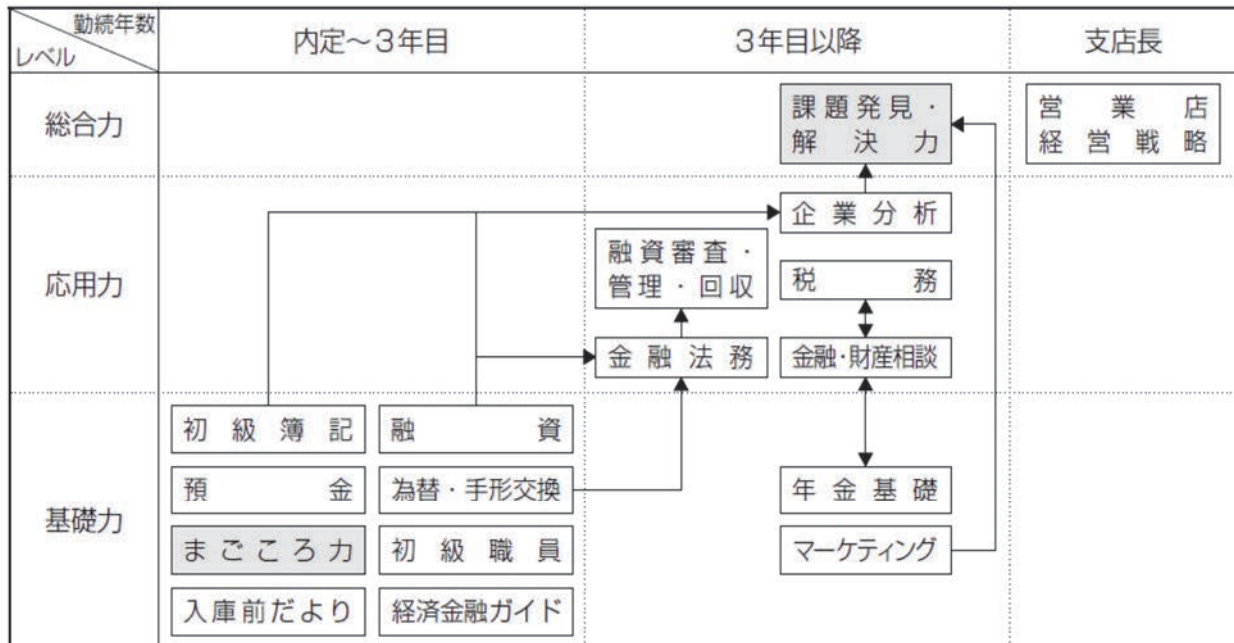
資料出所：『平成28年度全信協通信講座案内』、2ページ。

また、全信協では、通信講座をベースとする全国統一実務試験（以下、実務試験）を実施している。実務試験は、入庫2～3年目の職員を対象にした基礎実務試験（以下、「基礎」と記載）と、基礎に合格しかつ入庫5年以上の職員を主な対象とした上級実務試験（以下、「上級」と記載）の2つが設けられている。毎年、基礎・上級合わせて2万人前後が受験しており、受験者数は基礎よりも上級が若干上回っている。2015年10月に実施した実務試験の合格率は、基礎が32.0%、上級が11.8%となっている。合格率に差が生じる一因は、出題形式の違い（基礎では3択問題、上級では4択問題）である。この実務試験の結果がどのように活用されているかは各信用金庫によって異なるが、多くの信用金庫では職員の昇進のための参考情報としているようである（ただし、類似の試験・資格制度などで代替可能であるため、昇進の必須要件とはしていない信用金庫もある）。

通信講座および実務試験の内容については、通信教育専門部会で検討を行ったうえで意見を提示し、翌年度の事業に反映していく仕組みになっている（信金研修所についても同様に

研修所運営専門部会がある²⁾。通信教育専門部会の開催は近年では年に1回だが、特別な事柄があったときには年に3回行われた年もある。

図表 1 1 - 3 全国信用金庫協会の通信講座の位置づけ



(注) 1. 矢印は講座間の受講順番の関係(受講順例: 融資→企業分析→課題発見・解決力)を示しています。
 2. 各レベル内における配置は順不同です。
 3. 網掛けは「信用金庫人」養成講座を示しています。

資料出所: 『平成 28 年度全信協通信講座案内』、1 ページ。

第 3 節 信用金庫業界における人材育成の課題

このように、全国の信用金庫の人材育成を支援してきた全信協であるが、現在の信用金庫業界において人材育成の上で課題となっているのは職員の早期育成であるという。例えば、信用金庫業界の職員数は 20 年前のピーク時には 16 万人を超えていたが、今では 11 万人弱となっている。これは信用金庫数や営業店の数が減ったこと、業務の効率化等が進んだ結果と考えられる。他方で、信用金庫業界での業務は預金・融資・為替の三大業務だけではなく、投資信託や保険等の預かり資産に関する業務が増えるなど、20 年前に比べて明らかに増加している。また、それぞれの業務のスピード感も速まっているほか、顧客のニーズも多様化しているが、業務を担う人数は増えていない。一概に比較することはできないが、現場の声を聴く限り人材が充足しているとは言い難い状況になっている模様である。特に、就職氷河期のロス・ジェネレーション世代が少ない点をどのように補うかが課題になっている。この背景には、信用金庫業界では中途採用が珍しいために簡単には人材不足の穴埋めができない

²⁾ 全国信用金庫協会編(2015)『信用金庫と全信協』、10 ページ。

こと、信用金庫は地区が限られた金融機関だということ、また別の視点として、信用金庫の多くが採用している職能資格制度が年功的運用になっており、若手職員の抜擢等メリハリのある処遇が難しい—などといった様々な事柄が考えられる³。

こうした状況の中、全信協では、個々の信用金庫が必要な人材像を明確化したうえで「人材ポートフォリオの検討」を行うことが有効であるとの結論に至る。「人材ポートフォリオの検討」とは、経営戦略に基づき、どのような職種・職務に、どのようなスキルを持つ人材が、どのくらい必要かを検討し、あるべきスキルマップをとりまとめることである。これを実行するためには、職種・職務の内容とレベルを定義化したフォーマットが必要となる。そこで、全信協では検討を開始し、その成果の1つが次節で見る職業能力評価基準の構築である。

第4節 職業能力評価基準の構築および活用状況

全信協の通信講座をベースとする実務試験が「知識」について評価するものであるのに対し、職業能力評価基準は「行動」について評価する物差しである。各信用金庫で行っている業務自体は変わらないので、業界として共通の評価基準を作りたいという話は以前からあった。そこで、「人材ポートフォリオの検討」に加えて、職能要件書等の見直し、人事考課基準への活用、職員配置の適正化・明確化等幅広い活用が可能ということで、株式会社日本総合研究所の協力のもとに2012年度から2年かけて評価基準が作られた⁴。

計画当初は、信用金庫での全ての職務をカバーする予定であったが、作成には大きな労力がかかるため、営業店(本支店)における職務を中心にした能力評価基準のみに絞り込んだ。その理由は、信用金庫業界では人員の7~8割が営業店に充てられているためである。しかし、信用金庫における営業店の職務は、他業種に比べて取り扱う職務の範囲が広い(個人向け・企業向けなど)。広範に及ぶ職務をどの程度まで取り込むのか、そして各信用金庫によって異なる人材育成の指針をどのように基準の中に盛り込むのかが、作成の上で課題になった。なお、作成に取りかかる際には、複線型キャリアを前提にしていた面があったが、ヒアリング等を通じて、信用金庫業界には厳密な意味でのスペシャリスト(ライン管理と同等レベルに位置付けられる高度専門職)はほとんどいないことがわかり、軌道修正を図りつつ作成を進めた。

作成された職業能力評価基準の全体構成は「職種・職務」をレベル1~4に応じた段階に

³ 『平成28年度全信協事業計画』では次のような認識が示されている。「信用金庫業界の職員の年齢構成は、30歳代半ばから後半の男性職員が極端に少なくなっており、管理職層の職員の不足やOJTの機能不全をもたらすなど、人事上の隘路として長期にわたる影響が見込まれている。一方、回復基調にある雇用情勢の下で優秀な人材の確保が一層難しくなっており、また少子化の進行は信用金庫の新卒採用の制約要因となることが予想される。こうした状況を踏まえると、男女、若手・中高年齢者、正規・非正規といった区分にとらわれることなく、すべての職員がその持てる能力を十分に発揮できる職場づくりに努めることが必要である。」

⁴ 中央職業能力開発協会を事務局として、有識者、一般社団法人全国信用金庫協会及び信用金庫の人事担当役席者等を委員として構成した「包括的職業能力評価制度整備委員会(信用金庫業)」の活動によるもので、2014年に活動報告書としてまとめられている(http://www.hyoka.javada.or.jp/user/include/pdf_committee/6_2/c6_2.pdf)。

区分して評価することになっている（図表 1 1 - 4）。レベル 4 は「部長」、「支店長」レベル、レベル 3 は「課長」、「副支店長（支店次長）」、「支店長代理」、「上席専門役」、「上席調査役」、レベル 2 は「係長」、「主任」、「調査役」、「専門役」が想定されている。

図表 1 1 - 4 信用金庫業における職業能力評価基準の全体構成（網掛け部分が該当箇所）

職種		職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
本部	営業統括	営業統括				
	地域活性化支援	地域活性化支援				
営業店	営業店経営	営業店経営				
	営業	事業所向け営業				
		個人向け営業				
	融資	融資				
	窓口	窓口				
	後方事務	後方事務				
お客様相談	お客様相談					

資料出所：中央職業能力開発協会編(2014)『包括的職業能力評価制度整備委員会（信用金庫業）』、47 ページ。

また、職種・職務には「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」で構成された「職種別能力ユニット」が設定されている（図表 1 1 - 5、1 1 - 6）。「共通能力ユニット」は職務行動、コンプライアンス、顧客との関係構築、取組姿勢といった項目を中心にしてあり、それに対して「選択能力ユニット」は業務フロー等を念頭に設定されている(能力ユニット別職業能力評価基準の例は図表 1 1 - 7 を参照)。

図表 1 1 - 5 信用金庫業における共通能力ユニット

	能力ユニット名	本部	営業店
共通能力 ユニット	経営理念や法令に則った業務の推進	○	○
	人的ネットワークの構築	○	/
	チームワークの推進	○	○
	目標設定と成果へのコミットメント	○	○
	お客様・地域との関係構築	/	○
	課題発見・解決型金融の推進	/	○

資料出所：中央職業能力開発協会編(2014)、前掲書、9 ページ。

図表 1 1 - 6 「営業」職種における選択能力ユニット

	職務	能力ユニット（選択）
営業	事業所向け営業	融資相談（事業性融資）
		新規先開拓（事業所）
		顧客コンサルテーション（事業所）
		営業マネジメント
	個人向け営業	金融商品販売
		融資相談（消費者ローン）
		新規先開拓（個人）
		顧客コンサルテーション（個人）
		営業マネジメント（再掲）

資料出所：中央職業能力開発協会編(2014)、前掲書、9 ページ。

この職業能力評価基準では、「中途採用にかかる人材要件確認表」も整備されたが、これは中堅人材等の中途採用を行う際の採否判定の目安として活用することがねらいである。この確認表は、「一定の実務経験を有する人材（「レベル 2」前後）を即戦力として採用するケース、かつ、人材ボリュームが大きい営業店」での活用ケースを念頭に作成された。金融業界では金融業を全く経験したことがない人材を営業店の即戦力に採用する事例はほとんどないため、他の金融機関での経験者を採用する場合は想定されている。

現在は職業能力評価基準の作成が終わり、運用段階に入ったが、職業能力評価基準のボリュームが大きいので、各信用金庫でこれを使うことができるのかという問題が浮上している。また、職業能力評価基準は組織の中での「行動」を想定して作成されているため、組織を超えた個人の職業スキルを認定する（そのための試験を設ける）ことにそのまま適用できるわけではない。そのため、職業上の「知識」を測る実務試験と連動させることは難しいが、今まで OJT 等で行っていた内容を、職業能力評価基準を物差しにすることで現場での運用が部分的に可能ではないか、と全信協では考えている⁵。実際に、職業能力評価基準に準拠した「スキルチェックシート」、「スキル確認シート」、「スキル開発シート」が、人材育成ツールとして、職業能力評価基準と共に作成されている。なお、現在のところ、職業能力評価基準の活用状況のモニタリングは行われていない。

⁵ 以上はインタビューの聞き取り結果による。ただし、通信講座のテキストを参考にして、その内容を「職業能力評価基準」に入れたことはあるという。

図表 1 1-7 能力ユニット別職業能力評価基準の例

共通	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4		
	営業統括	選択能力ユニット	能力ユニット名 営業計画	ユニット番号 51S001L22		
地域活性化支援		概要	信用金庫全体の計数計画及び店舗別計画の策定・調整を行う能力			
営業店経営	能力細目					
営業	職務遂行のための基準					
融資	①情報の収集と分析	<ul style="list-style-type: none"> ○ 経済動向や地域の経済情勢等の概要を一通り把握している。 ○ 金庫方針と部門方針を正確に理解している。 ○ 地域の総合金融機関の現状を整理し、自金庫の強み・弱み等についての分析的確に行っている。 				
窓口	②営業計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> ○ 営業計画の策定に必要な基礎資料を的確に作成している。 ○ 個々の営業店の過去の実績や、職場のスキル分布状況、店質区分等を勘案しながら、金庫目標の個別店への展開について起案している。 				
後方事務	③評価と検証	<ul style="list-style-type: none"> ○ 営業計画の進捗状況についてのデータを整理・集約し、業績評価等のための基礎資料を的確に作成している。 ○ 計画の達成状況を確認し、計画遂行上の課題等について把握・整理し、上司に意見具申している。 				
お客様相談	<p>●必要な知識</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 1. 上位方針 ・信用金庫の経営理念・経営戦略 ・中期経営計画 など 2. 営業管理 ・自金庫で取り扱う金融商品、融資・ローン等の種類・特徴 ・自金庫の店質区分・営業実績 ・財務会計・管理会計の知識 など 3. 顧客管理 ・CRM (Customer Relations Management) ・CS (Customer Satisfaction) ・顧客情報の収集・管理 など 4. マーケティングに関する知識 ・マーケティング全般に関する基礎知識 ・自金庫の販促策 など </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 5. 社会経済情勢 ・基本的な経済動向 ・金利・為替・物価の動向 ・地域の経済動向 など 6. コンプライアンス知識 ・信用金庫法 ・金融商品取引法 ・金融商品販売法 ・個人情報保護法 ・反社会的勢力との取引拒絶 など </td> </tr> </table>				1. 上位方針 ・信用金庫の経営理念・経営戦略 ・中期経営計画 など 2. 営業管理 ・自金庫で取り扱う金融商品、融資・ローン等の種類・特徴 ・自金庫の店質区分・営業実績 ・財務会計・管理会計の知識 など 3. 顧客管理 ・CRM (Customer Relations Management) ・CS (Customer Satisfaction) ・顧客情報の収集・管理 など 4. マーケティングに関する知識 ・マーケティング全般に関する基礎知識 ・自金庫の販促策 など	5. 社会経済情勢 ・基本的な経済動向 ・金利・為替・物価の動向 ・地域の経済動向 など 6. コンプライアンス知識 ・信用金庫法 ・金融商品取引法 ・金融商品販売法 ・個人情報保護法 ・反社会的勢力との取引拒絶 など
1. 上位方針 ・信用金庫の経営理念・経営戦略 ・中期経営計画 など 2. 営業管理 ・自金庫で取り扱う金融商品、融資・ローン等の種類・特徴 ・自金庫の店質区分・営業実績 ・財務会計・管理会計の知識 など 3. 顧客管理 ・CRM (Customer Relations Management) ・CS (Customer Satisfaction) ・顧客情報の収集・管理 など 4. マーケティングに関する知識 ・マーケティング全般に関する基礎知識 ・自金庫の販促策 など	5. 社会経済情勢 ・基本的な経済動向 ・金利・為替・物価の動向 ・地域の経済動向 など 6. コンプライアンス知識 ・信用金庫法 ・金融商品取引法 ・金融商品販売法 ・個人情報保護法 ・反社会的勢力との取引拒絶 など					

資料出所：中央職業能力開発協会編(2014)、前掲書、78 ページ。

第5節 しんきん再就職支援ネットワーク

「しんきん再就職支援ネットワーク」とは、「信用金庫で働くことを望みながらも、結婚や配偶者の転勤、親の介護など、やむを得ない理由による転居によって信用金庫を退職する人々について、転居先に所在する信用金庫への再就職を支援する制度」(協会 HP) のことである。この仕組みがある以前から、再就職の人事については信用金庫間の横のつながりが活かされていたが、このネットワークは、その流れを整理し利用しやすい仕組みにしたものである。信用金庫の業務は基本的に同じであること、また信用金庫の約9割は共同センターに加盟していることから同一のシステムを利用する信用金庫が多く、本ネットワークにより採用した職員は即戦力として活躍している。

第12章 日本添乗サービス協会¹

第1節 協会の概要

一般社団法人日本添乗サービス協会(以下、「協会」と記載)は、旅程管理や旅行者の便宜となるサービスの提供を担う「添乗業務」の質の向上と、添乗業務に関わる事業の発展を目的として、1986年10月に社団法人として設立された。2013年1月に一般社団法人に移行している。

正会員は添乗員(ツアー・コンダクター)を旅行会社に派遣する事業者(添乗員派遣会社)であり、添乗員派遣会社²のおよそ9割にあたる48社(インタビュー調査時)が加盟している。添乗員数で見ると、約11,000人が協会加盟の企業に属している。また大手旅行会社、観光関係団体、損害保険会社、専門学校など約30組織が賛助会員として加盟している。

協会の主要事業は、①添乗員の養成、②添乗員や添乗業務に関する実態調査や研究、③添乗員が抱えている苦情への対応、添乗員向けの相談業務、④添乗員向けの福利厚生事業、⑤関係団体との連絡調整、情報の収集、広報、である。事業運営の中心となる事務局には、4人の職員が属している。

①は、後述する添乗員能力認定や各種研修に関わる事業である。②としては、定期調査として正会員企業の現況調査を毎年1回実施しているほか、添乗員の労働環境や処遇について把握する「添乗員労働条件実態調査」や、女性添乗員に対するセクシャルハラスメントの実態調査などを適宜行っている。③は「添乗員相談室」という、メールや電話で添乗員からの苦情や相談を直接受け付ける窓口を運営しているほか、2003年から、旅行会社³と添乗員派遣会社との間の派遣契約に関して解決困難な問題が生じた場合に、調停を行う機関として「添乗問題調停委員会」を設けている。④は、派遣添乗員の共済会(TCSA⁴共済会)の運営が主である。この共済会は2015年3月時点で会員が3,263人⁵で、慶弔、入院、パスポート盗難等に対し、給付金を支給している。⑤としては、主に観光関連団体との連絡・協調を行っているほか、広報活動として3か月に1度、「TCSA ニュース」という広報誌を発刊するなどしている。また、添乗員の社会的地位の向上と魅力ある就業環境の整備に向けて、「ツアー・コンダクター・オブ・ザ・イヤー⁶」、永年勤続表彰、功績表彰、大臣表彰などの表彰や、各種

¹ 本稿は2014年10月20日に日本添乗サービス協会において実施したインタビュー調査の内容と、その際に収集した諸資料、および協会のホームページ(以下「協会HP」と記載)に掲載されている情報に基づき作成しており、記述内容は特に断りのない限り、インタビュー調査実施時点の状況に沿ったものである。

² 協会関係者によると、添乗員派遣会社は①「インハウス」と呼ばれる大手旅行会社の子会社と、②独立資本系の会社に大別され、①が全体の3割程度、②が7割程度を占める。①は主に親会社のツアーに添乗員を派遣している。

³ 日本旅行業協会、全国旅行業協会の正会員会社を対象となる(協会HPより)。

⁴ 「TCSA」は、「Tour Conducting Service Association in Japan」の略である。

⁵ 協会の「平成26年度事業報告」より。

⁶ 「ツアー・コンダクター・オブ・ザ・イヤー」は、毎年一定期間の公募期間を設け、加盟企業からの推薦を受

セミナー・シンポジウムなどを実施している。

第2節 添乗員の雇用・人事労務管理に関する問題

添乗員になる人は、観光関連の専門学校、大学の学部・学科を卒業した人のほか、そうした学校は卒業していないが旅行に興味があるといった人も少なくない。協会会員企業の多くは人材の確保に苦勞しており、観光関連の教育や業務経験のない人でも採用して、育成するという考え方を持っている。というのは、専門学校や大学の観光関連学部・学科を卒業した人々の中には、まず旅行会社への就職を希望し、旅行会社に就職できなかった場合に添乗員派遣会社への就職を考えるという人や、添乗員としての仕事は、旅行会社である程度経験を重ね、収入を得て、例えば出産・子育てなどを経た後にできればいいと考える人が多いためである。

また、若年者がなかなか会員企業に入社しないことが、業界の大きな課題だと捉えている。かつては、募集をかければ若年者から一度に数十人の応募があったが、近年は数人程度の応募にとどまっている。若年者が添乗員派遣会社に入社してこない要因は、処遇面や登録派遣という立場の不安定さが大きいのではないかと、協会では考えている。前述した「添乗員労働条件実態調査」では、添乗員の給与支払は主に日当形式が採られており、1日あたり10,000円というケースが多い。1日あたりの勤務時間は11時間のケース(8時から20時⁷までの勤務時間中に1時間休憩があるというケース)が一般的であり、この勤務時間で200日添乗したとしてもさほどの高収入が得られるわけではない⁸。加えて、観光旅行が実施される数自体が時季によってかなりの差がある。これに伴い、添乗員業務においても、春から秋までは比較的需要があるが、冬になると大幅に減るといった不安定さがつきまとう。

若年層で添乗員になる人が少ないこと、また近年では定年退職を機に添乗員になる人が増えていることから、添乗員派遣業の業界全体としては高齢化が非常に進んでいる。そのため、高齢者の活用に関するガイドラインを作成するなど、協会としても高齢化への対応を進めている。

第3節 添乗員能力資格認定

1. 資格認定の概要

派遣添乗員は日頃、一人で業務を行うことが多く、自分の添乗員としての能力レベルや、自分の業務の進め方が正しいのかといったことがわかりにくい状況にある。添乗員能力資格

けつけ、推薦されてきた添乗員を選考委員会で審査の上、該当者を選び表彰している。

⁷ 8時から20時というのは旅行業法の中で規定されている、添乗サービスの提供が可能な時間帯である。

⁸ 協会関係者によると、処遇面でのこうした状況から、結婚して家族を養わなければならない立場にあることが多い男性は、添乗員として働くことはかなり難しい。実際、添乗員の約8割は女性である。

認定は、業界として客観的な能力評価の尺度を作ることで、こうした状況を克服し、添乗員が自己研鑽を図ることができるようにと、1996年から始まった。

添乗員能力資格認定は、現在5つの区分が設けられている(図表12-1)。種別としては「国内」と「総合」があり、「国内」は国内旅行の添乗業務の従事者を対象としたもの、「総合」は国内に加え海外旅行の添乗業務もできる添乗員を対象としたものとなっている。また、種別ごとに1級、2級というレベルが設けられ、1級の方が求められる能力レベルが高い。さらに2級よりも易しいレベルの知識を問う3級があり、3級については国内・総合の区分はない。かつて3級は設けられていなかったが、添乗員の仕事に興味がある学生にも資格認定の機会を提供したほうが良いのではという提案があり、実務経験がなくても受験できる区分として新たに設定された。

図表12-1 添乗員能力資格認定

国内	1級		総合	1級
	2級			2級
3級				

2. 受験資格

前述したように、3級は受験にあたって実務経験を必要としないが、1級・2級は国内、総合ともに実務経験(添乗経験)を必要とする。また、添乗経験は、協会に加盟している企業において添乗員または従業員として行わなければならない。

必要な添乗経験は級によって異なる(図表12-2)。1級は、添乗員として2年以上会員企業に所属し(「添乗年数」の要件)、その間200日以上添乗業務に従事すること(「添乗日数」の要件)が必要である。2級は、添乗年数1年以上、添乗日数100日以上が要件である。所属する会員企業は複数であっても構わない。これら級別の要件は、国内・総合の種別を問わず共通である。

図表12-2 必要な添乗経験・級別

	1級	2級	3級
添乗年数	2年以上	1年以上	なし
添乗日数	200日以上	100日以上	なし

かつては、1級が添乗年数5年以上・添乗日数800日以上、2級が同3年以上・400日以上という要件を設けていた。しかし年々受験者が減る傾向にあったこと、またこの要件だと1級の受験資格を満たすことなく添乗員の仕事を辞めてしまう人が数多く出てきたことから、要件を緩和した。

なお、先述したように専門学校や大学に在学中の学生は、主に3級を受験することを想定しているが、1級・2級を受験を認めていないわけではない。在学中に添乗員派遣会社に登録して、学校が休みの時などに添乗経験を積み重ねて要件を満たせば、1級・2級を受験も可能であり、実際に受験者も数多くみられる。

3. 試験と認定プロセス

(1) 試験科目

各区分の試験科目を図表12-3に示した。1級、2級の試験に共通しているのは、「業務知識」と「実務」である。3級は「業務知識」のみの試験となる。また総合の資格認定を希望する受験者は「英語」を受験する必要がある、1級の資格認定希望者は2次試験で「小論文」が課される。

図表12-3 添乗員能力資格認定・各区分の試験科目

区分／試験科目		1次試験			2次試験
		業務知識	実務	英語	小論文
総合	1級	○	○	○	○
	2級	○	○	○	
国内	1級	○	○		○
	2級	○	○		
3級	3級	○			

各試験科目の内容を見ると、「業務知識」は添乗員業務に必要な知識のほか、一般教養について問うものとなっている。「実務」では、仮想の旅行日程表を示して、その日程の中で起こりうるトラブルなど、日程において生じうる状況の中でいかに判断し、行動するかを受験者に問うている。「英語」は、添乗員の場合、コミュニケーションがとれるかどうか重要であるので、リスニングを中心に出題している。業務上英語を使うことが必須になってくる場面、例えば、飛行機の機内アナウンスを聞き取り理解する、ホテルへのチェックイン時にホテルのスタッフとやり取りをするなどを、多く問題の中に組み入れている。後述する「旅程管理研修」の科目にも英語があり、そこでは会話集を用いて学習を行うが、その会話集の内容を添乗員能力資格認定の英語の試験においても活用している。「小論文」については、添乗業務に関わるテーマを出題し、ある程度長い文章の形で答えてもらう形式をとっている。以前は面接や、英語のロールプレイングなどを実施していたが、コストがかかりすぎるため、現在の小論文形式に変更した。

試験問題の内容を級別に概観すると、3級は旅程管理研修に近い内容であり、学生などまだ添乗に出たことがない人が受験するものとして設定されているので、非常に易しい。1級と2級の区別については、例えば「実務」試験の中で出題された問題に対し、その問題が設

定する場面においてどのように対応するのかを問うのが 2 級であり、1 級の試験ではどのように対応するのかに加えて、対応の内容を法律面など様々な観点から評価し、なぜそうした対応をするのかまで問うといった違いがある。

各試験科目の問題は、協会に常設されている能力資格認定委員会の中に、問題作成特別委員会を設けて、毎年作成している。問題作成特別委員会の委員は 7～8 人で、会員企業の役員等が務めている。この問題作成特別委員会の委員が採点も担当しているが、「実務」は記述式で回答も一様ではないため、採点に時間がかかる。

なお、試験問題については毎年、解答と解説を公表している。仮に試験に合格しなくても、試験後に受験経験を業務に活かすことができるようにと、公表する解答と解説はかなり詳しい内容にしており、各認定区分でどのような能力レベルを求めているのかについても細かく記載している。

(2) 試験の実施と受験者・認定者の状況

現在、試験は各認定区分ともに年に 1 回だけ実施している。年に複数回やってほしいという要望が添乗員や会員企業から挙がっているが、毎回各科目の問題を変えて行う必要があることから、複数回の実施は難しいと協会では考えている。

試験の実施時期は 1 次試験が 12～1 月、2 次試験(小論文提出の締切日)が 1 月である。2016 年度の 1 次試験は、札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・広島・福岡・鹿児島・那覇の 9 か所で同日(2016 年 12 月 13 日)に行われた。受験料は 1 級 5,000 円、2 級 3,000 円、3 級 1,000 円である(2016 年度試験)⁹。

受験者数は全区分合計で 500 人近くいたこともあったが、ここ数年は 100 人台で推移し、2014 年度はやや減って 76 人¹⁰であった。毎年 3 級受験者が最も多くなる傾向にあり、1 級と 2 級を比べると 1 級のほうが受験者が多い。3 級の受験者の多くは観光関連の専門学校生で、自身の進路判断のきっかけや、就職活動の際のアピール・ポイントとして活用されているケースが多いのではないかと協会では見ている。

累積の認定者数は、2015 年 3 月末時点で、総合 1 級・266 人、総合 2 級・333 人、国内 1 級・194 人、国内 2 級・406 人、3 級・399 人となっている¹¹。各区分の合格率は年度によりまちまちである。1 級・2 級の認定者には認定シールが交付され、1 級認定者にはさらに認定バッジが交付される。この認定バッジについては、添乗業務中に着用できるよう、協会から主要旅行会社に依頼している。

⁹ 前述した TCSA 共済会に加盟している受験者は、一定の要件を充たすと各認定区分につき 1 回、「お祝い金」として試験料を免除される(協会 HP)。

¹⁰ 協会の「平成 26 年度事業報告」より。内訳は総合 1 級・19 人、総合 2 級・4 人、国内 1 級・14 人、国内 2 級・7 人、3 級・32 人である。

¹¹ 協会の「平成 26 年度事業報告」より。

第4節 協会が実施する研修

1. 旅程管理研修

企画旅行¹²に同行する主任添乗員¹³は、旅程管理主任者の資格取得が義務付けられており(旅行業法第12条の11)、旅程管理主任者の資格を取得する場合には、「旅程管理研修」の受講が必要である。協会は1988年に旅行業法に基づく旅程管理研修機関に指定され、以降毎年研修を実施している。

協会が実施している研修は、国内での添乗業務が可能な「国内旅程管理主任者」の資格取得に向けた「国内旅程管理研修」と、国内・海外双方の添乗業務が可能となる「総合旅程管理主任者」の資格取得に向けての「総合旅程管理研修」の2種類である。国内旅程管理研修は2日間、総合旅程管理研修は3日間である¹⁴。科目は国内旅程管理研修が「旅行業法令と約款」、「国内添乗業務」の2科目、総合旅程管理研修は国内旅程管理研修の2科目に「海外添乗業務、添乗外国語」が加わる(図表12-4)。各科目の修了時には修了テストが行われ、このテストに全て合格することで研修の修了が認定される。

図表12-4 協会が実施する旅程管理研修カリキュラム

	国内旅程管理研修	総合旅程管理研修
1日目	①旅行業法令と約款 ②国内添乗業務	①旅行業法令と約款 ②国内添乗業務
2日目	②国内添乗業務	②国内添乗業務
3日目	—	③海外添乗業務、添乗外国語

2017年は1～3月にかけて、仙台・東京・名古屋・大阪・福岡の5か所で研修が実施され、うち東京と大阪ではそれぞれ3回の研修が予定されている。また会員企業が一定数以上の受講希望者を集め、協会に研修の実施を要請してきた場合には、「出前研修」としてその企業に出向いて実施することがある。研修は、協会会員企業に所属する派遣スタッフや従業員のほか、非会員企業の旅行者に所属する従業員も受講できる¹⁵。協会会員企業に所属する派遣

¹² 「企画旅行」とは、旅行会社が、旅行の目的地や日程、運送や宿泊サービスなどの内容および旅行代金の計画を作成、提案し、実施する旅行のこと。①旅行会社が予め計画を作成し、参加者を募る「募集型」と、②旅行者からの依頼に基づき行われる「企画型」に分かれる。

¹³ 「主任添乗員」とは、企画旅行に同行する添乗員のうちのチーフにあたる添乗員である。同行する添乗員が1人の場合にはその添乗員が主任添乗員となる。

¹⁴ 以前国内旅程管理研修を修了した人が、総合旅程管理主任者の資格取得を希望し、総合旅程管理研修を受講する場合には、国内旅程管理研修と重なる科目については受講を免除される。

¹⁵ ただし、協会会員企業に所属している受講者と、非会員企業に所属している受講者では受講料が異なる。2017年の研修の場合、会員企業の受講者の受講料は国内旅程管理研修10,200円、総合旅程管理研修18,100円(語学教本含む)であるのに対し、非会員企業の受講者の受講料は、国内旅程管理研修26,000円、総合旅程管理研修38,400円(語学教本含む)である。

スタッフや従業員は受講に先立ち、協会または協会会員企業が実施する「基礎添乗業務研修¹⁶」を修了している必要がある。

旅程管理研修のテキスト、修了テストの問題は、観光庁の規定やモデル問題を基準にしつつ、協会独自に作成している。協会作成のテキストは評判が良く、以前は協会の研修を受けないとテキストを入手できないことになっていたが、現在では賛助会員として協会に加盟するなど一定の要件を満たせば、他の機関でも協会のテキストを使えるようにし始めている。また、協会の正会員が研修実施機関として指定されるケースも出てきており、そうした場合には協会のテキストが活用されている。

協会が実施する旅程管理研修の受講者は減ってきている。年間の受講者は、多い時で4,000人、だいたい3,000人台で推移してきたが、2008年度頃から2,000人を切るようになってきた。2014年度の受講者数は国内旅程管理研修が1,113人、総合旅程管理研修が293人の計1,406人である¹⁷。協会実施の研修を受講する人が減っている要因の1つは、旅程管理研修を実施できる機関が増加したことである。2004年の旅行業法の改正により、旅程管理研修は国による指定を受けた機関のみ実施できるという体制から、国に登録をした機関が実施できるという体制に移行し、これをきっかけに研修実施機関が増加した。かつては協会会員企業に所属する派遣スタッフや従業員は協会でのみ研修を受講していたが、現在は受講する機関の選択肢が広がっている。こうした状況の中、研修実施機関の間での受講料値下げ競争が起こってきている。また、新たに添乗員になろうとする人が減ってきているため、旅程管理研修の受講者数全体が減少傾向にあり、旅程管理研修の運営環境は厳しくなってきている。

2. その他の研修

協会の主要会員は添乗員派遣会社であるため、派遣会社が選任しなければならない「派遣元責任者」において受講が要件とされている、派遣元責任者講習を協会で開催している。2014年度は東京・北海道・愛知・大阪・福岡で計40回開催し、1,638人が受講した。2012年度～2014年度にかけては1,600～2,000人で受講者数が推移している¹⁸。

また、「添乗業務の再確認とトラブル対応」、「添乗員向けヒューマンエラー研修」、「添乗員のためのストレスケア研修」といった研修を、協会主催の「ブラッシュアップ研修」、日本旅行業協会と共催の「レベルアップ研修」として実施している¹⁹。

¹⁶ 「基礎添乗業務研修」は、「添乗員の仕事はどんな内容か?」、「添乗員と派遣会社と旅行会社はどのような関係で仕事をするのか?」といった、添乗業務にかかわる基礎的な知識についての研修で、協会ではe-ラーニング講座として、18歳以上であれば誰でも受講できる形で実施している。

¹⁷ 協会の「平成26年度事業報告」より。

¹⁸ 2014年度の派遣元責任者講習の受講者数、および2012年度から2014年度にかけての受講者数の推移については、協会の「平成26年度事業報告」に拠っている。

¹⁹ 協会の「平成26年度事業報告」によると、2014年度はブラッシュアップ研修が札幌・仙台・名古屋・広島・福岡で計5回、レベルアップ研修が東京・大阪で計5回実施され、受講者数はブラッシュアップ研修が延べ178人、レベルアップ研修が延べ144人である。

第5節 能力認定の普及・改善に向けた取り組みと今後の課題

添乗員能力認定制度については、まず制度そのものの周知が大きな課題であると協会では考えている。周知のためには、例えば観光関連の専門学校により積極的に、上手にアピールしていくことが必要であると認識している。現在、学生に認定制度の受験を積極的に進めている専門学校は、まだ少ない。

周知・普及という観点からは、認定取得を添乗員の処遇に反映していくことも今後の課題である。会員企業の中には、添乗員全員に能力認定を受験させて、合格すれば手当を支給するという企業もあるが、こうした取り組みは協会会員企業の間で広がっているわけではない。協会内では、資格取得者に1日500円程度の手当を支給しようという動きを進めつつある。

処遇という点では、派遣先である旅行会社が、認定取得に見合うように添乗員を扱ってくれることも重要である。そのために、前述した1級認定取得者の認定バッジ着用の依頼などを協会として行っており、引き続き旅行会社への働きかけが必要であると考えている。

認定取得が処遇に反映されないと、ベテラン添乗員に受験してもらうことが難しくなる。制度ができる前から添乗業務を行っている人の立場からみると、認定制度ができたので受験してくださいと言われても、すんなりと受け入れることはできない。制度の普及を考えると、この点も見過ごすことができない課題の1つである。

認定区分の細分化や新設、試験科目の変更など、認定制度そのものの大幅な見直しは、協会としては考えていない。ただし、時代とともに添乗員に対して求められるものが変わっていくと思われるので、こうした変化を念頭に置きつつ、現在も試験問題の小規模な改訂などは行っている。

第13章 葬祭ディレクター技能審査協会¹

第1節 葬祭ディレクター技能審査制度と葬祭ディレクター技能審査協会

葬祭ディレクター技能審査制度は、葬祭業に従事する人々の知識・技能の向上を図り、それにより社会的地位の向上を実現することを目的として作られたものである。制度発足以前には、葬祭業従事者の業界団体である全日本葬祭業協同組合連合会²（以下「全葬連」と記載）と、一般社団法人全日本冠婚葬祭互助協会（以下「全互協³」と記載）がそれぞれの加盟業者に所属する人々を対象に、葬祭業に従事する人の能力を評価する制度を運営していた。全葬連が労働省(当時)に資格制度の導入について相談したところ、労働省側から類似の能力評価を全互協でも実施しているので共通で運営する資格制度にしてはどうかという提案があり、両団体の制度が統合されることとなった。こうして、葬祭ディレクター技能審査制度は労働省の技能審査認定規程による認定を受け1996年に発足し、発足後は全葬連や全互協に加盟していない企業や互助会にいる個人でも受験することが可能となった⁴。

葬祭ディレクター技能審査制度の発足とともに、全葬連と全互協によって設立されたのが、葬祭ディレクター技能審査協会（以下「協会」と記載）である。協会は技能審査試験の作成・実施、可否の判断、試験用テキストの作成など、技能審査に関わるあらゆる業務を担っている。事務局は、2年おきに全葬連と全互協が交替で担当している。

第2節 葬祭ディレクター資格の認定

1. 資格制度の概要

葬祭ディレクター技能審査には、1級・2級という2つの区分が設けられている。1級は、すべての葬儀における相談、会場設営、式典運営などに関わる知識・技能が審査の対象となり、2級は個人葬における相談、会場設営、式典運営などに関わる知識・技能が審査の対象となる。1級では、葬祭の現場において分業体制で進められている様々な作業を、まとめて管理できるリーダー的なマネジメント能力を持っているかどうかも確認される。

¹ 本稿は2014年11月13日に葬祭ディレクター技能審査協会において実施したインタビュー調査の内容と、その際に収集した諸資料に基づき作成しており、記述内容は特に断りのない限り、インタビュー調査実施時点の状況に沿ったものである。

² 全日本葬祭業協同組合連合会は、1956年に発足し、1975年に通商産業省(当時)の認可を受けた、葬祭専門事業者の団体である。加盟単位は葬祭事業を営む企業によって作られている事業協同組合であり、2017年1月現在、59の事業協同組合が加盟しており、加盟事業協同組合に所属する企業は1,347社となっている（全葬連HPより）。

³ 全日本冠婚葬祭互助協会は、割賦販売法に基づき経済産業省に認可された「冠婚葬祭互助会」により構成される団体で、1973年設立、2013年に一般社団法人に移行した（全互協HPより）。

⁴ 葬祭ディレクター技能審査協会の関係者によると、その結果、ホテルや農協の職員の中に葬祭ディレクター技能審査を受験する人が現れるようになったとのことである。

受験要件は、1級が①5年以上の葬祭実務経験を持っていること、または②2級審査合格後、2年以上の葬祭実務経験を持っていること、とされている。この要件はいずれかを満たせばよいので、2級審査に合格していなくても1級審査を受験することが可能である。一方、2級審査の受験要件は2年以上の葬祭実務経験を持っていることである。葬祭実務年数については、所属している企業の事業主や、派遣会社に勤務している場合には派遣会社・派遣先双方による証明が必要となり、受験希望者は受験申請の際に証明書を提出しなければならない。また実務年数は業務を恒常的に遂行している期間とされているため、在学中のアルバイトなどの期間は算入することができない。

2. 資格試験

(1) 試験科目

試験科目は1級・2級ともに、①学科試験、②幕張、③接遇、④司会、⑤実技筆記の5科目である⁵。②～⑤が実技試験にあたる。

学科試験は、葬儀に関わる仕事の内容や、葬祭を取り巻く社会的環境、公衆衛生、関連の法律、行政手続、遺族心理、宗教などに関する知識を正確に理解しているかどうかを問うものである。試験はマークシート方式で行われる。

幕張は、葬儀式場設営のための基礎能力を評価するために行われるもので、自宅や寺院等での式場設営の基礎技術であり、伝統的な式場装飾法である幕張装飾技法の習熟度とともに、設営課題実現のための目的意識と処理能力を判定している。1・2級とも、制限時間7分間のなかで、受験者があらかじめ提示されている課題に従って実技を行うという形で試験をしている(図表13-1)。

接遇は、葬儀の担当者としての遺族等への基本的な応接能力を評価するために行われるもので、家族と死別した直後にあるご遺族や関係者に対して、適切な応接をすることができるか、挨拶、お悔やみ、意向を聴くこと、基本事項の確認を行うことを通して、礼等の基本的マナー、言葉遣い、進行の適切さ、姿勢、発声等を判定する。試験内容は1・2級ともに、制限時間2分間の中で、審査官の1人を喪主、もう1人を親戚とみなして、与えられた条件に基づき、挨拶と打ち合わせを実演するというものである。

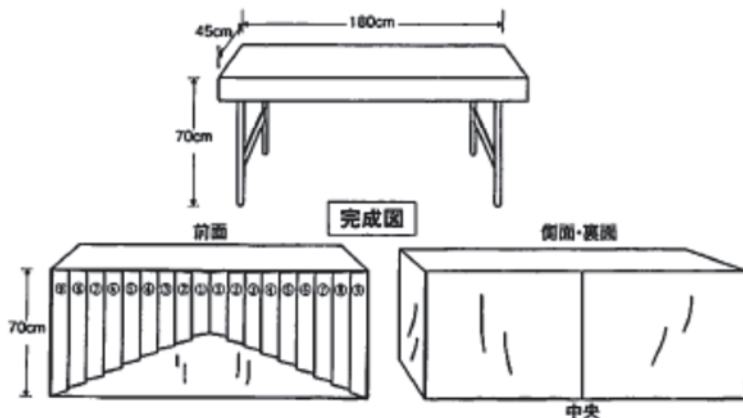
司会は、葬儀運営のための基礎能力を評価するために行われ、葬儀および告別式の内容を理解し、参列者に配慮して適切な案内・進行ができるか、必要な日本語読解力、文章表現力が備わっているか、マナーが優れているかを判定する。試験の際には受験者に仮想の葬儀の設定と5分間の準備時間が与えられ、1級は制限時間6分間、2級は4分間で参列者入場から閉式までの司会の実演を行う。

⁵ 以下に記載する各科目の概要については、協会HPの記述と、協会が発刊している『2014年度葬祭ディレクター技能審査模擬問題集』に拠っている。

図表 1 3 - 1 1 級幕張課題の例

制限時間：7分

- ① 天張り及び前面と後面の下地を張りなさい。
- ② 前面に、中央部の長さが35.5cmで、両端の長さが70cmになるように傾斜状の「ひだ」を作りなさい。
- ③ 各「ひだ」の幅は10cmとし、全て中央を向くように左右均等に張り分けて各9コマずつ取りなさい。



資料出所：葬祭ディレクター技能審査協会編『2014年度葬祭ディレクター技能審査模擬問題集』。

実技筆記は、葬祭ディレクターとしての実践面における理解ができているかを評価するために行う。顧客（とりわけ死別直後の遺族）に対し、適切な言葉づかい、心配りなどができているか、一般常識をわかまえているか、顧客からの質問・要請・クレームに対して消費者の目線で適切に対応できているか、消費者（特に遺族）からの信頼を得て、葬祭サービスを提供できるか、などを評価のポイントとしている。試験では、1つ1つの問題に実際に生じうる事態がケースとして示され、それぞれどのように対応していくかを回答していく（図表 1 3 - 2）。1・2級ともに制限時間 30 分間のなかで、60 問に回答しなければならない。

試験問題の作成にかかわるのは 4～5 人であり、作成委員は全葬連と全互協の両団体から選出する。また、問題の改正などは協会内に設けている中央技能審査委員会が担当している。この委員会の委員も、全葬連と全互協から、それぞれ 10 人ずつの委員が選出されている。

試験問題については、過去の試験問題や模擬問題を編集した「模擬問題集」を、毎年 4 月ごろに刊行している。また、学科試験用の基本テキストとして、『葬儀概論』（葬祭ディレクター技能審査協会刊）というテキストを用意している。『葬儀概論』については 7～8 年に 1 回、大幅に改訂している⁶ほか、最新の法律改正に合わせた補遺や、データの更新を適宜行っている。さらに、学科試験の模擬問題について『葬儀概論』に沿って体系的に解説したものをまとめた『解題葬儀概論』という補助テキストも刊行している。

⁶ 『葬儀概論』の初版は 1996 年 4 月に刊行され、以降 2003 年 5 月に改訂版、2011 年 6 月に増補三訂版が刊行されている。

図表 1 3 - 2 実技筆記の問題例：1・2級共通

- ・献体をするとお葬式もお墓もいらないというので、家族に迷惑をかけないで済むと思うのです。献体するにはどのような手続きが必要ですか。
- ・父は末期のがんなのですが、父は5年ほど前に尊厳死宣言書に署名しています。「尊厳死」とはどのようなものですか？
- ・母は入院中ですが、亡くなったらおたくに葬式をお願いしようと思います。亡くなったらどうすればいいのでしょうか。また、亡くなったら病院でどのようなことが行われるのですか。
- ・私の家の菩提寺は遠い田舎にあります。こちらで知っているお寺もありません。もし家族が亡くなった時は、お坊さんに来てもらって、お経をあげてお葬式をしてほしいのですが、どうしたらいいでしょうか。
- ・親友が亡くなりましたが、お通夜にもお葬式にもどうしてもうかがえません。どうしたらいいでしょうか。

出所：葬祭ディレクター技能審査協会編『2014年度葬祭ディレクター技能審査模擬問題集』。

(2) 試験と評価の実施

毎年試験を実施する前に、3～5か所(2016年は東京・大阪・福岡の3か所)で、有料(2016年は5,200円)の受験希望者向け説明会を実施しており、各科目についての説明や、採点基準についての情報提供を行っている。この説明会は、所属企業が全葬連や全互協に加盟していない人でも受けることができる。

試験は毎年9月に複数の会場で同日に行われている。2016年は9月7日に、札幌・仙台・大宮・東京・横浜・名古屋・京都・福岡の8か所で実施された。受験者の受験会場は、受験申請書に記載された現住所に基づき自動的に決定され、受験者の多い会場では500人程度が受験している。試験料は1級が54,400円、2級が39,000円(2016年試験時)である。

試験当日に実技の審査を行う審査員は800人ほどになる。審査員は葬祭ディレクターの1級取得者を中心に依頼をしている。審査を公平に行うため、試験前には審査員を対象に、審査基準などに関する講習を実施している。

学科試験は1級が全100問、2級が全50問で、いずれも200点満点に設定されている。合格には140点以上の得点が必要になる。一方、実技試験は、幕張・60点、接遇・20点、司会・60点、実技筆記・60点の点数が配分されており、幕張・接遇・司会は減点方式で採点が行われる。実技試験全体では200点満点に設定されており、全体で140点以上得点し、かつ3割未満の得点の科目がないことが合格の要件となる。試験終了後2ヶ月ほどで採点・合否判定を行い、11月初旬には各受験者に合否の連絡をしている。

なお、学科試験、実技試験のいずれか一方のみが合格点に達した受験者は、「一部合格者」として扱われ、3年以内に同じ等級を再受験する場合には、合格している科目の試験が免除される⁷。またこの場合の再受験では、実務経験年数を証明する証明書の提出も不要である。

⁷ 免除された試験科目に合わせて、受験料も減額される。

3. 教育訓練プログラムとの連動

協会が認定した葬祭教育機関の所定カリキュラムを修了した(見込み含む)場合、2級受験時にはその期間を葬祭実務経験年数として算入することができる。2016年に認定を受けているのは7つの専門学校の学科・コースである。認定は、厚生労働省が設けている認定基準に従い、協会の委員が学校関係者の面接や、学校での実地審査などを経て行う。この認定カリキュラム修了後、すぐに2級審査に合格する人は毎年40～50人ほどいる。彼らは、最短で5年かかる1級審査の受験資格を、勤務後2年で得ることができる。

第3節 受験者・合格者の状況と業界における位置づけ

毎年の受験者は、1級・2級合わせて2000人程度である。2005年頃から増加傾向にあり、近年は若年者や女性の受験者が増えている。試験制度開始後の累計受験者は約45,000人で、2015年までに協会が認定した葬祭ディレクターの累計は30,702人である。この累計数は葬祭従業者の総数である約83,000人に対し37%を占めている⁸。合格率は、区分・年により変動するが、5～7割程度である。

葬祭ディレクター資格は、顧客(遺族)に対して事業者側のサービスのレベルやステータスを示す機能があると、協会関係者は見ている。厚生労働省の認定を得ている資格であることは、この効果を示す上で非常に大きい。また、実際に葬祭ディレクター1級の有資格者は、顧客からも安心してやってもらえるとという信頼を得ており、彼らの仕事ぶりは高く評価されているという。このようなこともあって、葬祭ディレクターは個人資格であるにも関わらず、会社が受験料を負担するケースが多い。

葬祭ディレクター1級、2級の有資格者の処遇は、会社によって異なっており、昇任の目安としているところもあれば、資格手当を支給しているところもある。また、葬祭ディレクターの資格は、大体これくらいの仕事ができるという目安になっており、他社へ転職する際には有利に働くとのこともある。ただ、現在のところ、資格の有無によって業界における賃金相場が左右されるまでには至っていない。

第4節 資格の普及・改善に向けた取り組みと今後の課題

資格取得者に求められる知識やスキルは、社会の変化に合わせて変わっていくことを協会も認識しており、そうした変化に対応するため、前述のとおりテキストに適宜補遺・改訂を加えている。ただ、現在の技能審査制度の大枠を変更することは考えていない。

制度発足から約20年が経ち、葬祭ディレクター資格は業界内にかなり普及したと協会

⁸ 累計認定者数と、累計認定者数が葬祭従業者数に占める比率については、協会HPに拠っている。

は捉えているが、今後さらなる普及・定着を図るためには、資格取得者の質の保証をいかに行っていくかが課題であると認識している。そうした質の保証のための1つの方策が、資格の更新制度を導入することであるが、導入すると更新の対象者にコストがかかることになり、現状においても資格取得そのものにかかなりの費用を要するため、実現は難しいと考えている。

第14章 日本ブライダル文化振興協会¹

第1節 協会の概要

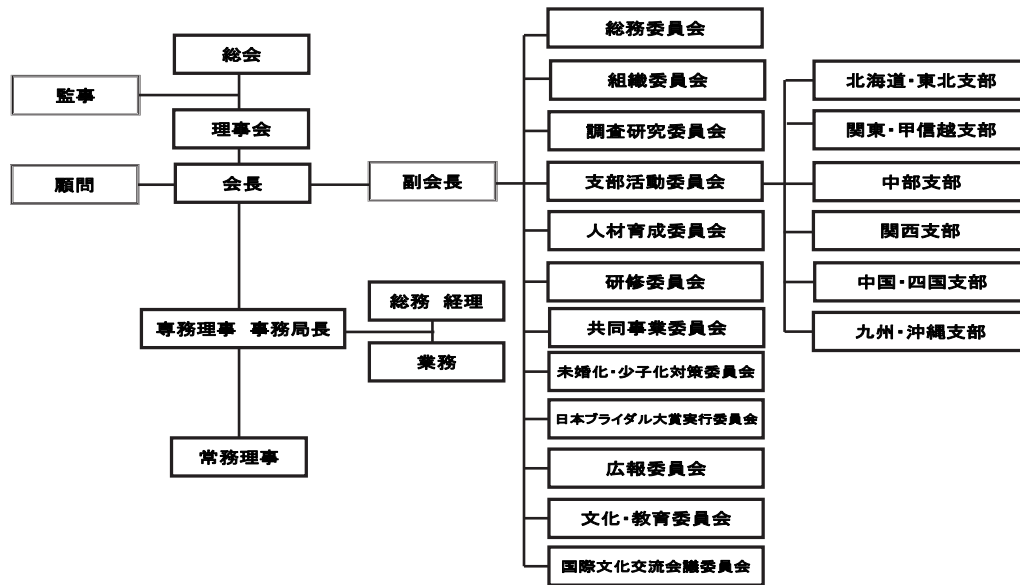
公益社団法人日本ブライダル文化振興協会（以下「協会」と記載）は1995年に設立された。1993年から、現在の専務理事とブライダル関連事業に携わる企業の関係者が、ブライダル業界の業界団体設立に向けた準備を進め、1994年に任意団体日本ブライダル産業振興協会を設立、1995年に通商産業大臣の許可を得て、特例民法法人社団法人日本ブライダル事業振興協会として発足した。その後、公益法人改革を受け、2012年に公益社団法人に移行し、現在の団体名に改称されている。協会員は、結婚式場業を営む企業、結婚式を行うホテル、結婚式に携わるメイク、衣装、装花、写真などの事業者、結婚式に携わる人材を養成する専門学校などである。1995年の日本ブライダル産業振興協会発足時は加盟企業数300、加盟企業の運営する式場数も約300であった。2016年12月時点の加盟企業は約500社である。

主な事業は、ブライダルに関わる、①調査研究、②情報の収集及び提供、③人材育成、④研修・セミナー、各種イベントの開催、⑤内外関係機関との交流・協力である。これら事業を推進するため、協会内には、総務、組織、調査研究、支部活動、人材育成、研修、共同事業、未婚化・少子化対策、日本ブライダル大賞実行、広報、文化・教育、国際文化交流会議、の12の委員会が設けられている（**図表14-1**）。

各委員会の主な役割・担当業務は**図表14-2**に示したとおりである。また、1996年から各地域の支部を設置しており、現在は6つの地域支部が設けられている。事務局は、2016年12月時点で5人のスタッフが担当している。

¹ 本稿は2016年12月21日に日本ブライダル文化振興協会において実施したインタビュー調査の内容と、その際に収集した諸資料に基づき作成しており、記述内容は特に断りのない限り、インタビュー調査実施時点の状況に沿ったものである。

図表 1 4 - 1 日本ブライダル文化協会 組織図



資料出所：協会 HP。

図表 1 4 - 2 協会各委員会の主な役割・担当業務

委員会名	主な役割・担当業務
総務委員会	協会活動の基本方針の策定。内部規定等の作成、協会の事業にかかる重要課題を審議し、理事会総会に上程する。
組織委員会	総務委員会をはじめ、各委員会との連携交流を密にして、ブライダル業界全体に対して協会への認識を高めるべく、啓蒙活動を行う。協会の活動を円滑にするための基盤である会員の拡大を図る。
支部委員会	地方で継承されてきた婚礼文化及び地域の習俗、婚礼市場の変化等、情報の収集を行い、地域の環境に即した研修会・イベント等を開催する。地域会員の拡大を図る。
調査研究委員会	業界の意識調査、企業が単独で取り組むことが困難な分野での調査研究及びデータの収集などを行う。
人材育成委員会	業界の実情を考慮して、ブライダルマネージャー養成講座、ブライダルコーディネーター養成講座、検定などの事業の他、教科書・参考資料等の編纂、公的資格制度の研究等を行う。
研修委員会	個人情報保護法、下請け契約法等、ブライダル事業に直接関わる法律の施行等に係る普及活動、研修会・勉強会等を実施する。
共同事業委員会	消費者に結婚の意義を伝えるための共同キャンペーン事業、将来顧客開発のための結婚喚起に係るイベント・セミナー等の企画・開催等を担当する。
未婚化・少子化対策委員会	ブライダル事業を背景とした少子化未婚化対策の研究、政府行政への提言及び協力、縮小傾向のブライダルマーケットに歯止めをかけるための未婚化対策の研究及びキャンペーン活動を行う。
日本ブライダル大賞実行委員会	国民への結婚喚起を目的としたイベント企画、ブライダル大賞の開催企画・運営、カリスマ性のあるブライダル・コーディネーターを発掘し、「The Master of Bridal Coordinator」として表彰する事業を担当する。
広報委員会	インターネットによる会員相互の情報交流システムの構築、インターネット騒動相談窓口などの開発推進を図る。
国際文化交流委員会	各国ブライダル関連団体との提携・交流や、海外への視察団派遣など、積極的な国際情報交流を行う。
教育文化委員会	専門学校・大学との情報交流を密にし、業界への教育の効果認識を語り、実践の強みを表すため、学校教育・資格教育に力点を置いて活動する。

資料出所：日本ブライダル文化振興協会第5回総会(2016年6月)資料。

第2節 協会が実施する資格認定・検定制度

1. ブライダル・コーディネーター資格

ブライダル・コーディネーター資格は、8月に実施される1週間前後の「ブライダル・コーディネーター養成講座」をすべて受講し、修了した人に与えられる資格である。協会ではブライダル・コーディネーターを「所属する企業を代表し、お客様の目線でご相談を受け、ご満足頂くサービスを提供するために分業の壁を超えて、ウェディングプロデューサー、プランナーを的確に指揮・指導するなど、他業種パートナーとのコミュニケーションを図り、多様化するユーザーに対処できるエキスパート」と定義し、養成講座を「お客様と企業の双方に信頼され、モチベーションが上がる組織のエース作り」を目指すものと位置づけている。こうした講座の位置づけから、受講者にはブライダル関連企業で働く中堅層、幹部候補生、経営陣の後継者などが多い。

前身の事業は協会発足前の1990年から行っており、1990年は大阪で、1991年からは東京と大阪で開催していた。「ブライダル・コーディネーター養成講座」と正式に銘打って講座を実施するようになったのは、1995年からである。最近3年間は東京でのみ実施している。

講座の受講要件は特に定めておらず、非会員企業の関係者や企業に属していない人でも受講することができる。毎年受講者における会員企業関係者の比率は約7割で、3割ほどは会員企業と関係を持たない人で占められている。受講料は会員企業・団体に所属する受講者が150,000円、非会員企業に所属する受講者が210,000円である(2016年)。

最終日を除くそれぞれの日の講座は朝から夕方にかけて行われ、午前は講義、午後はグループワークやロールプレイングというカリキュラムになっている(図表14-3)。講義で取り上げる内容は、協会の人材育成委員会において業界の現在の課題や問題点を検討し、学識経験者や専門家などの情報に加えて、これまでの受講者全員を対象に実施しているアンケート調査の講師評価や要望を取り入れて策定している。協会が発足した1995年に、中小企業団体中央会の支援を受けて実施した「人材育成カリキュラム作成のための調査研究」において、ブライダル業界で求められる人材像について把握し、この人材像に基づいて決めていったカリキュラムの内容が、現在も講座を企画していく際の拠りどころとなっている。

また講座では、受講者間の交流を重視している。グループワークに加え、昼食会の時間などを設定して、講座期間中の活発な交流を図っている他、講座終了後の修了者のOB・OG会や勉強会も協会では研修活動の一環として捉え、積極的に支援している。

図表 1 4-3 ブライダル・コーディネーター養成講座のカリキュラム (2016年)

1日目	2日目	3日目	4日目	5日目	6日目	7日目
8:30 Wedding Now 受付	8:30 勝利の手法 受付	8:30 婚礼のプロ・現場力 受付	8:30 婚礼のプロ・知識力 受付	8:30 勝利のマーケティング 受付	8:30 最後は人 受付	7日目 修了式
9:00 心ビジネスと人材育成	9:00 心理学	9:00 「カスタマーズ・リレーション」ホテルのCRM	9:00 キリスト教と婚礼	9:00 こうすれば売り上げが上がる「成功事例」 勝てるホテル婚礼の組織とは	9:00 職場を楽しくする ヒューマンヘルスケア	
10:40 日本人の心と婚姻	10:40 ブライダルにおける ホスピタリティ	10:40 世界の ウェディングセレモニー	10:40 ブライダルの計数管理	10:40 デジタルマーケティング の変化とトレンド	10:40 日本文化としての和装	
12:10 昼食休憩	12:10 昼食休憩	12:10 昼食休憩	12:10 昼食休憩	12:10 昼食休憩	12:10 昼食休憩	12:00 受付・施設見学
13:10 営業戦線の意識改革	13:10 施設見学会	13:10 プロ中のプロになる 成功事例・婚礼戦略の現場 力	13:10 神前式	13:10 施設見学会	13:10 ブライダルに関する法 律 クレームトラブル	13:00 美容
14:50 我が国の ブライダル市場	14:50 こうすれば売り上げが上がる「成功事例」 「接客・成約力・指導力」 リーダーシップはどう育てるか いかに顧客の心をつかむか	14:50 婚礼のプロとは何か	14:50 婚礼衣装	13:50 脱類似化社会の 営業戦略	14:40 グループワーク 発表	14:40 修了式
	15:30 こうすれば売り上げが上がる「成功事例」 「企画提案力」 ホテル・専門会場立で どのようなブライディングをもつか	15:30 グループワーク 講師コメント	16:30 婚礼料理	16:30 グループワーク 講師コメント	16:40 修了試験	15:40 修了パーティー
18:00 コミュニケーション ワー	17:00 プランニングの手法と 自己流儀の創造	18:00 インテリジェンスアワー				

資料出所：協会HP。

近年は、販売力の強化とマネジメントに関する講座に注力をしている。一連の講座を1回実施するのに20数人の講師が必要となるため、講師選びには苦勞しているが、協会事務局で選抜した人材に、人材育成委員会の了承を得た上で依頼している。委員会は年4回開催しており、講座実施前に3回、実施後に1回行う。

最終日には、各講座の講師が作成した試験問題(1講師あたり2問作成、計50問)と小論文からなる修了試験が行われる。前身となる事業から2015年前の累積修了者は約3,700人(図表14-4)で、事業開始当初に受講していた人の中には加盟企業の社長になっている人もいる。

図表14-4 ブライダル・コーディネーター養成講座の受講者数

開催年	合計	東京会場	大阪会場
1989～2001年	1918	884	1034
2002年	210	123	87
2003年	194	118	76
2004年	187	126	61
2005年	168	101	67
2006年	161	101	60
2007年	144	84	60
2008年	135	87	48
2009年	108	68	40
2010年	75	75	—
2011年	79	79	—
2012年	119	77	42
2013年	63	63	—
2014年	67	67	—
2015年	94	94	—
合計	3722	2147	1575

資料出所：日本ブライダル文化振興協会第5回総会(2016年6月)資料。

2. アシスタント・ブライダル・コーディネーター検定

アシスタント・ブライダル・コーディネーター検定(以下「ABC検定」と記載)は、2000年から実施されている検定試験で、ブライダルに関する専門学校の学生を主な対象としたものである。学生の受験者数は、ここ数年毎年3,500人程度であり、8割前後が合格している(図表14-5)。また加盟企業内における人材育成の一環としても活用されており、年に数社程度が自社の従業員に試験を受けさせている。累計の検定取得者は約32,000人である。

図表 1 4 - 5 ABC検定の受験者・合格者数

①専門学校における受験者・合格者

実施年	受験校数	受験者数	合格者数	合格率(%)
2000年	5	143	99	69.2
2001年	21	406	337	80.4
2002年	34	641	537	80.2
2003年	47	1119	871	73.0
2004年	61	1751	1503	82.5
2005年	72	2047	1660	79.8
2006年	91	2500	2098	81.3
2007年	105	2886	2391	81.4
2008年	110	3152	2771	83.7
2009年	120	3229	2827	84.3
2010年	130	3216	2837	84.2
2011年	137	3233	2585	78.5
2012年	142	3144	2745	81.2
2013年	133	3254	2836	81.5
2014年	134	3371	2948	80.9
2015年	136	3686	2896	76.8

②加盟企業における受験者・合格者

実施年	受験企業数	受験者数	合格者数	合格率(%)
2000年	1	19	19	100.0
2001年	1	1	1	100.0
2002年	2	9	9	100.0
2003年	4	60	54	90.0
2004年	4	35	34	97.1
2005年	5	50	40	80.0
2006年	5	31	25	80.6
2007年	14	226	189	83.6
2008年	2	25	6	24.0
2009年	3	24	17	70.8
2010年	3	38	27	71.1
2011年	3	18	12	66.7
2012年	7	38	34	89.5
2013年	3	12	11	91.7
2014年	4	26	17	65.4
2015年	3	18	8	44.4

資料出所：日本ブライダル文化振興協会第5回総会(2016年6月)資料。

ABC検定向けには協会で作成しており、協会に加盟する150ほどの専門学校が講義でこのテキストを用いている(図表14-6)。テキストは、専門学校で習ったことのうち、必ず押さえておいてほしいことをまとめたという位置づけであり、試験も専門学校生に復習の機会を提供するという目的を持ちながら実施している。

試験は 60 分・マークシート方式で、テキストに掲載されていないことや時事問題も出題される。ABC 検定の試験問題については、上述の人材育成委員会とは別に、専門学校の講師などをメンバーとした作問委員会を設けて作成している。

図表 1 4 - 6 ABC検定テキストの内容

Lesson1 結婚とは	Lesson5 打合せ業務
第1章 結婚の定義	第1章 成約時から初回打合せまで
第2章 日本の結婚式:歴史と文化	第2章 初回打合せ(第1回目)
第3章 欧米の結婚式:歴史と文化	第3章 中間打合せ(第2回目)~最終打合せまで
Lesson2 ブライダルビジネス	第4章 最終打合せ(第3回目)~結婚式・披露宴当日まで
第1章 ブライダルビジネス	Lesson6 コンセプトシートに基づいた各アイテムの選定
第2章 ブライダルマーケット	第1章 コーディネート(ブライダルにおける空間のデザイン)
第3章 ブライダル業種	第2章 衣装選定
第4章 ブライダル関連業種	第3章 ブーケ、フラワーアクセサリーの選定
第5章 ブライダルのエリア特性	第4章 ヘアメイク、ネイルアート
第6章 ブライダル業界の1年と集客システム	第5章 会場コーディネート
Lesson3 ブライダルの基礎	第6章 テーブルコーディネート
第1章 見合いと婚約	第7章 ペーパーアイテム、ウェルカムアイテム
第2章 結納・婚約式	第8章 料理・飲物(「時空間」の双方に関わるアイテム)
第3章 ブライダル準備	第9章 披露宴の基本演出(ブライダルにおける時間のデザイン)
第4章 キリスト教式	第10章 披露宴の演出プラン(ブライダルにおける時間のデザイン)
第5章 神前式	第11章 引出物・引菓子
第6章 仏前式	第12章 記録・記念アイテム
第7章 人前式	Lesson7 手配業務
第8章 シビル・ウエディング	第1章 ペーパーアイテムの手配
第9章 披露宴	第2章 衣装、ヘアメイク、着付けの手配
第10章 海外ウエディングと新婚旅行	第3章 挙式・披露宴の演出手配
第11章 二次会	第4章 引出物・引菓子の手配
Lesson4 コーディネーター業務(新規~成約まで)	第5章 記録アイテムの手配
第1章 コーディネーター業務とは	第6章 装花の手配
第2章 新規業務	Lesson8 当日業務
第3章 ブライダルセールスの特徴	第1章 結婚式・披露宴当日のコーディネーターの役割
第4章 ホスピタリティ営業	第2章 挙式・披露宴進行表
第5章 プランニング	第3章 当日のアテンド(介添え)業務
第6章 プレゼンテーションの手法	第4章 テーブルセッティング
第7章 新規アフターフォロー	第5章 当日のサービス業務
第8章 成約業務	第6章 花の管理と出回り時期
第9章 ペーパーワーク	

資料出所：日本ブライダル文化振興協会編(2011)『アシスタント・ブライダル・コーディネーター ABC 検定テキスト』。

3. IBC (Introduction for Bridal Coordinator) 検定

ブライダル事業を営む企業の中には、専門学校事業に携わっていないものの、自社の社員教育で実施している研修などを、一般向けに開講しているという企業がある。IBC 検定はそうした研修で学んだ人向けに、修了試験としての意味合いをもつものとして、2004 年から実施している。試験問題のレベルや、マークシートの試験形式は ABC 検定と同様で、協会内

では「一般社会人向けのABC検定」という位置づけをしている。他の業種で仕事をしている人に、ブライダル業務について全般的に知ってもらうための試験という意味合いもある。

受験要件は、3年以上ブライダル関連の講義を受講していることであるが、協会ではあまり厳しくは考えておらず、受講歴2年程度の人でも多数受験している。これまでの累計受験者数は約1,700人、累計合格者数は約1,400人である（図表14-7）。

図表14-7 IBC検定の受験者・合格者数

実施年	受験者数	合格者数	合格率(%)
2004年	46	45	97.8
2005年	61	59	96.7
2006年	63	62	98.4
2007年	99	89	89.9
2008年	177	173	97.7
2009年	173	149	86.1
2010年	174	155	89.1
2011年	116	95	81.9
2012年	203	134	66.0
2013年	174	160	92.0
2014年	208	149	71.6
2015年	224	132	58.9

資料出所：日本ブライダル文化振興協会第5回総会(2016年6月)資料。

4. MBC (Master of Bridal Coordinator)

ブライダル関連のスキルや知識のレベルを問う検定・資格・コンテストとしては、最高級に位置づけられる。毎年120人ほどが受験しており、筆記試験300問と小論文(1,000~1,200字)試験の評価が上位10位までに入った受験者が、最終試験の対象となる。なお、試験問題は日本ブライダル大賞実行委員会が作成する。

最終試験は、経済産業省後援の「Master of Bridal Coordinator コンテスト」として、公開で行われる。試験内容は接客ロールプレイング試験であり、受験者はプロの俳優が演じる顧客を相手に、決められた時間(2015年の試験では受験者1人あたり10分)・状況設定の下、接客の模擬演技を行う。この模擬演技の内容を20人の審査員が採点し、受験者10人の順位がつけられ、大賞が決定される。

第3節 資格・検定の普及・改善に向けた取り組みと今後の課題

現在のブライダル・コーディネーター養成講座は、今後も企業の中核となる人材を対象に、知識やスキルの向上を目指して実施していきたいと協会は考えている。

協会で普及させたいと考えているのは、2015年から厚生労働省が所管する「業界検定スタートアップ事業」において、試行的に取り組んでいる業界検定である。これまで協会で実施

してきた各種検定を、新たな業界検定制度に再編し、問題の作成や試験実施・評価体制の整備を進めている。

新たな検定の名称は「ブライダル・コーディネーター」とし、1～3級のレベルを設ける計画である。1級取得者の人材像としては、①新規提案するものも組み合わせて顧客にあったブライダルのコーディネーションができる、②ブライダル・コーディネーターとして必要な知識・技能・実践力を体系的に理解した上で、他のブライダル・コーディネーターの指導や育成を実施できる、③組織単位のマネジメントを担える、といったレベルを想定している。2級は業界で一人前とみなされるレベルを想定しており、具体的には①既存のサービス・商品等を組み合わせて顧客にあったブライダルのコーディネーションができる、②ブライダル・コーディネーターとして必要な知識・技能・実践力を身につけており、それらを実際の業務で活用できる、といった人材である。3級の能力レベルは現在のABC検定取得者のレベルと同等のものとして考えており、①顧客のニーズの聞き取り、既存のサービス・商品等を組み合わせたブライダルの提案ができ、②ブライダル・コーディネーターとして必要な知識・技能・実践力を体系的に理解している、といったレベルを想定している。各レベルの認定は、それぞれのレベルに対応した学科試験・実技試験を通じて行う予定である。

終章 本調査からのインプリケーション

本書では、対人サービスに該当する職種を含む産業について、業界団体や、職業能力評価の仕組みを運営する組織の体制や活動、職業能力評価の仕組みをめぐる状況に焦点をあててきた。

対人サービス分野において、労働市場のインフラとして有効な職業能力評価制度を確立・普及していくという観点にたった場合、各産業に関するケースレコードに取りまとめた内容は、どのような示唆を持ちうるだろうか。今後の職業能力評価制度のあり方を示し、多くの貴重な提言を行っている、厚生労働省(2014)「労働市場政策における職業能力評価制度のあり方に関する研究会報告書」(以下、「報告書」と記載)が指摘する内容とも照らし合わせながら、本書を締めくくるに当たり、まとめておきたい。

1. 資格認定や検定のために大規模な試験を実施できるかという視点の重要性

資格認定や検定制度といった、能力評価を公証するための制度においては、何らかの評価のプロセスが不可欠となる。評価のプロセスとしては、シルバーサービス振興会が実施する「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」のように、評価者(アセッサー)を各事業所レベルで認定した上で、それぞれの事業所で評価を実施し、後に制度の運営主体が追認するという形もあるが、ほとんどの資格認定、検定では、筆記あるいは実技などの形式での試験を一定期間中に行い、その結果の合否判断により評価するというプロセスが採られる。

試験によって能力評価を行う場合、試験問題の作成や、試験のためのテキスト作成の労力もかかるが、広く試験を実施しようとした時には、数多くの会場や試験スタッフをいかに確保するかという点が、非常に大きな課題となる。特に実技系の試験を大規模に行う場合には、多くの評価者(試験現場での採点官)が必要になる。例えば司会や幕引といった実技試験を行う葬祭ディレクター技能審査の場合、試験ごとに約800人のスタッフを動員している。今回ケースレコードで取り上げた業界団体の中にも、現行の資格認定・検定制度や職業能力評価基準を基に、業界内により広く普及する能力評価の仕組みを確立していきたいという意向はあるものの、会場やスタッフの確保が難しく断念しているという団体がいくつか見られた。

報告書は、対人サービス分野を対象とした職業能力評価制度が、職業能力を「実際に発揮できる能力」にまで掘り下げて捉える必要があることを指摘している(報告書19ページ)。この「実際に発揮できる能力」を評価しようとするならば、実技系の試験の必要性は高いだろう。実技系試験の評価者には、制度の立ち上げからしばらくの間は業界内のベテラン労働者や、指導者的役割を果たしている労働者などを、制度発足からある程度時間が経ってから資格認定者や検定合格者を当てることが考えられるが、制度の運営主体となる業界団体や組織は評価者確保の目処を立てる必要があり、制度の確立に向けて業界団体や組織をサポー

トする国や公的機関は、目処が立てられるような指導や財政的支援などを行うことが求められよう。

あるいは、日本エステティック協会の認定エステティシャン制度や、日本ブライダル文化振興協会のアシスタント・ブライダル・コーディネーター資格のように、試験の実施において、当該業界で働く人々を養成する専門学校を活用するという方法もある。活用には2つの方法があり、1つは試験会場や評価(採点)実施場所として専門学校を活用すること、もう1つは専門学校が実施する一定のカリキュラム(とりわけ実習系のカリキュラム)の修了を、試験実施に替えることである。

2. 非正規労働者等による職業能力評価制度の活用をいかに容易にするか

対人サービス分野は、多くの非正規労働者が就業しており、彼らのキャリアアップ上、必要性・有用性が高いゆえに、重点的に職業能力評価制度を整備する必要があると、報告書では述べられている(報告書5ページ、20ページ)。従って制度の本来のねらいを実現するためには、より多くの非正規労働者が、対人サービス職等の職業能力評価制度を活用するように、様々な取り組みを進めていく必要がある。

非正規労働者の活発な制度活用をもたらすには、非正規労働者が制度を活用するモチベーションを上げるための取り組みと、制度を活用する際の障害をできるだけ取り除くための取り組みが求められる。前者の取り組みについては、正社員も含めた、キャリア形成と職業能力評価制度との関連付けの問題として、後程改めて言及する。後者の障害については、報告書でも、既存の業界団体の資格認定・検定の運営がいわゆる「クローズ型」になっており、団体に関わらない労働者が受検し難いという問題が指摘されている(報告書15ページ)。

障害を取り除く取り組みとして、本書で取り上げた事例の中では、新日本スーパーマーケット協会が実施する「S検」の試験実施体制が参考になると思われる。S検のうち、小売・流通業界に携わる者として身につけておくべき業界一般知識・商品知識・計数管理の基礎を有しているかを問う「ベーシック2級」の試験は、新入社員、パートタイマー、アルバイトを主な受験者として想定しており、協会が設けている専用ホームページにおいて、随時ウェブ受験が可能である。こうした受験環境は非正規労働者の受験をより容易にすると考えられ、ウェブ受験が妥当とされるレベルや、不正受験への対応などを十分に検討した上で、「業界検定」など国や公的機関が関与する職業能力評価制度の大半については、一定レベルまでウェブ受験の体制を準備するという取り組みもありえよう。

そのほか障害を取り除く取り組みとしては、正社員に比べ資格認定や検定の受験に際し、会社から受験料の補助を受ける機会は少ないと見られる非正規労働者について、助成対象となる試験や回数を限定した上で、雇用保険財源などから行うといったことなども構想できる。

3. 労働者のキャリア形成における職業能力評価制度の活用・効果について把握し、制度の普及・改善につなげる

本書で取り上げた資格認定制度や検定制度の事例では、受験者・合格者の年齢や性別、居住地などの把握は行われていた。ただ、受験者・合格者の雇用形態や、所属企業内での役職・業務などを集計している事例はほとんどなかった。また、ほとんどの団体・組織が、運営・策定している職業能力評価の仕組みが、業界に属する企業やそこで働く人々によって、どのように活用されているかについては、個別事例のエピソードを一定数蓄積した形でしか把握していない。業界に属する企業が、採用、配置、評価、処遇といった人事労務管理の場面で職業能力評価の仕組みをいかに活用しているのか、あるいは資格認定や検定の取得が、業界で働く人々の賃金や役職などにどのように影響しているのかといった点について、自前で定量的なデータを有する団体・組織はほとんど見当たらなかった¹。

報告書が指摘する「企業内キャリアアップや同一業種・職種内企業間の労働移動」の場面（報告書5ページ）で活用される職業能力評価制度を確立していく上では、採用やキャリア管理における制度の活用状況、あるいは業界で働く個人のキャリアに与える制度活用の影響について、大量かつ継続的にデータを収集する必要がある。より上級の資格認定を受けるなど制度上のステップアップが昇進や昇給に反映されていたり、非正規労働者から正社員への転換に寄与していたりするといったデータが得られれば、それを広く公表することによって労働者が制度を活用するモチベーションが高まる。逆に、制度上のステップアップが、労働者の採用機会の拡大やキャリアアップに必ずしもつながっていないというデータが得られたならば、その要因について検討することが制度改善のきっかけとなりうる。

ただ、業界団体等が単独で、職業能力評価制度の活用状況に関わるデータを定期的に、かつ大量に集め、分析するということは、多くの業界団体の事業内容や事務局の体制に関わる現状を念頭に置くと、かなり難しいと言える。調査・分析を専門に担当する部署・スタッフを設けられるほど、多人数のスタッフを擁する業界団体はごく少ない。また、職業能力評価制度の運営・策定をはじめとする人事・雇用関係の事業は多くの場合、業界団体が手がける様々な事業の1つであり、他事業にかけなければならない資源や労力との兼ね合いを考慮すると、仮にデータを収集・分析したいという意向が業界団体にあったとしても、その実現は容易ではないだろう。こうした事情を踏まえると、職業能力評価制度に関わるデータの収集と、そのデータを基にした制度の展開という一連のサイクルを作っていく上で、制度に関わる国・公的機関による支援の必要性の高さが浮かんでくる。具体的な支援のあり方としては、データの収集・分析に関し、制度の運営主体である業界団体をノウハウ提供の面や財政面で支援していくことや、シンクタンクなどと連携したデータの収集・分析システムの構築などを考えることができる。

¹ 本書で取り上げた事例の中での例外と言えるのは、毎年MRの雇用や評価などについて加盟企業に調査を行い、『MR白書』として発表しているMR認定センターである。

4. 職業能力評価制度の必要性や効果が高い分野について検討する

報告書では、「職業能力の見える化」の目的を達成するうえで、業界検定方式や技能検定制度など職業能力評価制度の体系として共通する、最低限の共通の質保証基準を設定することの意義に言及しており、顧客サービスの水準を確保する基本的な事項が、基準の内容になりうるとしている。また、技能検定制度に、人材育成、労働市場政策上期待される「コア・コンピタンス」（中核的な機能・役割）の1つとして、顧客へのアピール等の観点が挙げられている（報告書 20 ページ）。

こうした、製品・サービスの顧客に対する配慮は、労働市場において有効な職業能力評価制度を構築していくにあたっては、非常に重要な観点であると思われる。製品やサービスに関して消費者に対しアピールするところが少ない資格や検定を、多くの企業が積極的に評価することは想定し難く、また、企業が積極的に評価しない資格や検定が、労働市場において価値を持つことはないと考えられるからである。

では、製品やサービスの消費者に対しアピールするところが大きい職業能力評価制度とは、どのようなものか。本書で取り上げた事例の中に、この点について示唆を与えてくれるものがあると思われる。例えば、医薬情報を、医療関係者に提供し、医薬品の適正な使用と普及を図る MR(Medical Representatives)の能力を評価する MR 認定制度は、制度発足から約 20 年ではほぼすべての MR 業務従事者が認定を取得するまでに、業界内で広く定着した。これは、MR の提供するサービスが、人の生命や健康に関わる医薬品についての情報提供であることから、サービスの受け手である医療関係者が、知識や資質のレベルについての保証を、社会的な要請も相まって、強く求めたためであると考えられる。

もう1つ、業界内に比較的広く普及した職業能力評価制度として、葬祭ディレクター技能審査制度を挙げることができる。2015 年までに認定された葬祭ディレクターの累計は約 30,000 人で、この累計数は葬祭業従業者の約 4 割を占める。この葬祭ディレクターという資格は、葬式という、消費者からすると一度にかなりの金額を消費し、かつ、サービス提供者の選別に時間がかけられないイベントを実施するにあたって、消費者に安心感や納得感を与える効果が大きく、そのことが葬祭業を営む企業や、業界で働く人々にも認識されて広がっていったのではないかと推測される。

MR 認定制度や葬祭ディレクター技能審査制度の事例は、①生命や健康に関わる製品・サービスの提供業務を支えるものであること、②消費者にとって高額な出費を伴う製品・サービスの品質を保証するものであることといった、顧客にアピールする職業能力評価の要件があることを示唆する。こうした要件はほかにも様々に考えられるであろう。これら要件を念頭に、職業能力評価制度を運営する業界団体等や、それをサポートする国・公的機関が連携して、職業能力評価制度に対するニーズの高い領域を掘り起こす取り組みも、労働市場インフラとして有効な職業能力評価制度の確立を図るという目的から、検討の余地があるものと思われる。

JILPT 資料シリーズ No.193

対人サービス職等の分野における能力評価の試み
～業界団体等の取り組みを中心に～

発行年月日 2017年3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
印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2017 JILPT Printed in Japan

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)