

## 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<sup>1</sup>

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<sup>2</sup>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。

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 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<sup>3</sup>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

<sup>3</sup> 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<sup>4</sup>。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。

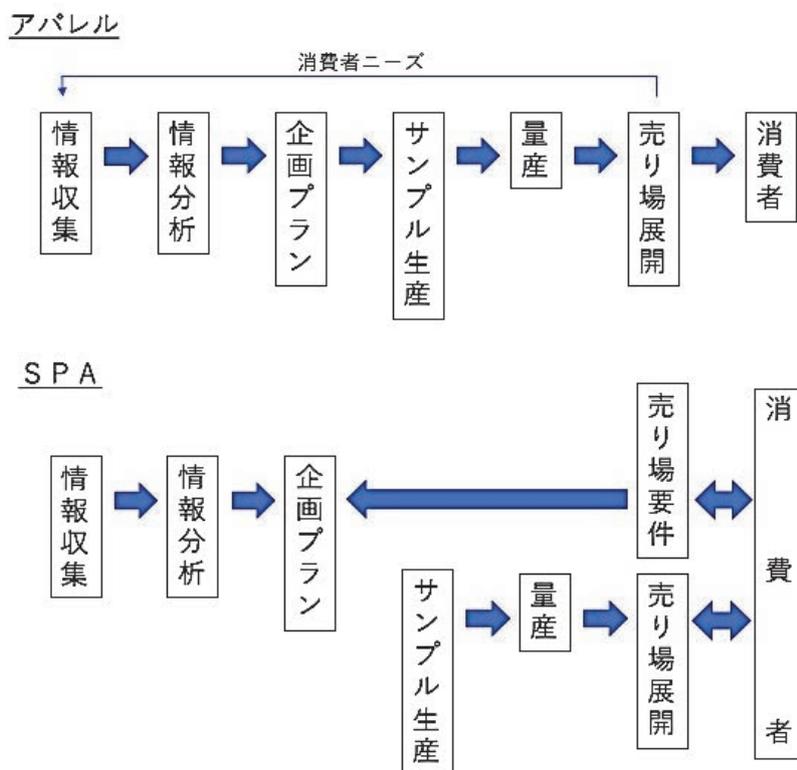
2005年にアパレル分野の職業能力評価基準が公表され、上述のように2012年に改訂された。その背景には、昨今のアパレル産業を取り巻く経営環境が大きく変化したことが関係する。

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

<sup>4</sup> 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』。

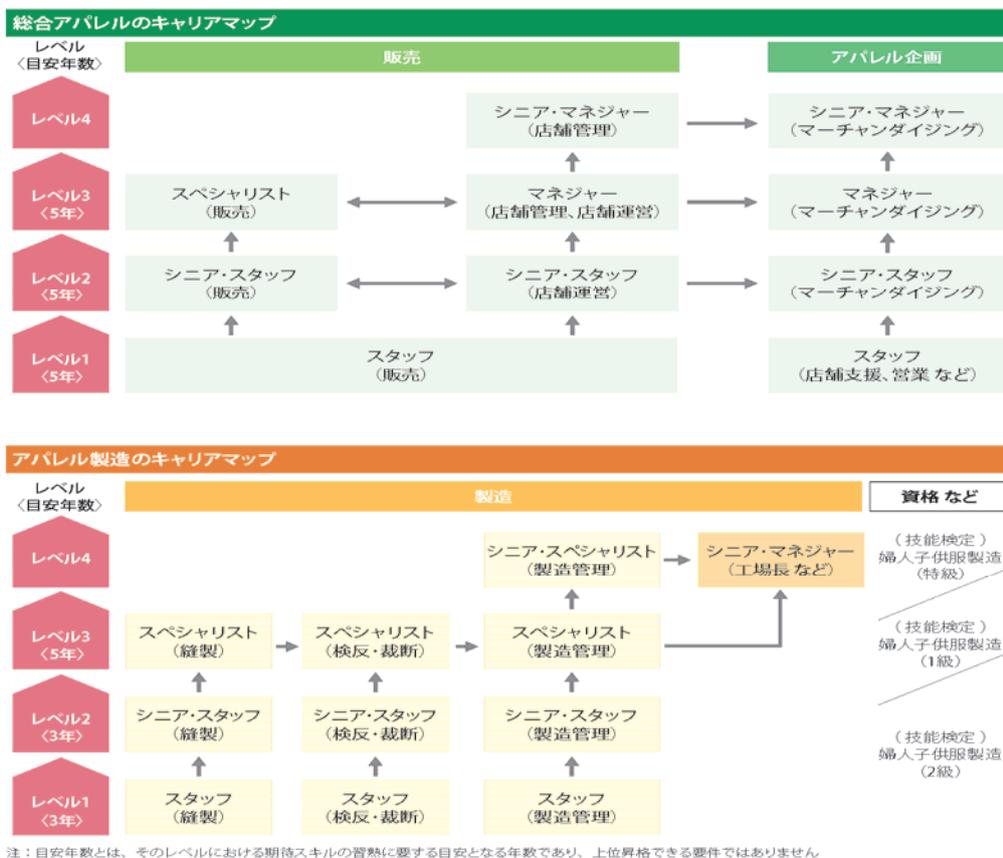
## 2. 策定にあたっての留意点

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的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**



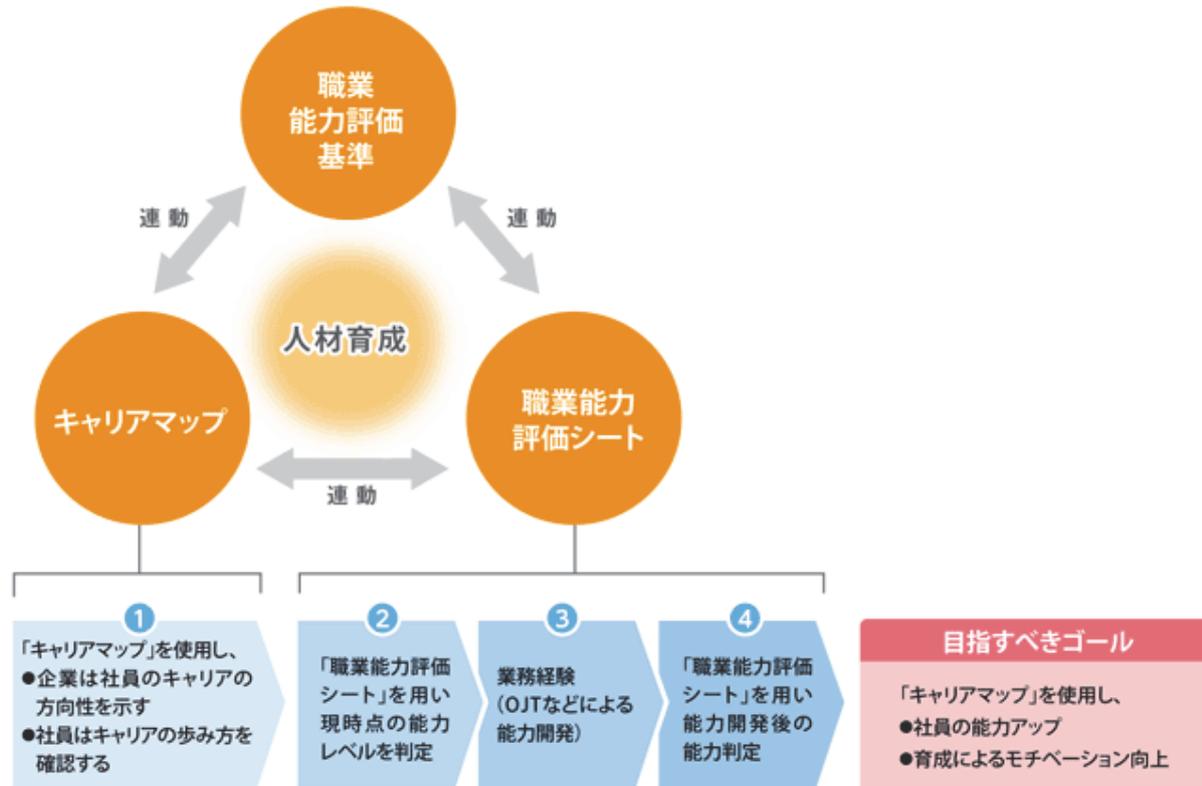
資料出所：厚生労働省(2013)『アパレル業の人材育成のために』。

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』。