

JILPT 調査シリーズ

No. 64

2010年3月

中小企業経営者団体による人材育成・能力開発 —サービス業の団体における取組み—

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



中小企業経営者団体による人材育成・能力開発 —サービス業の団体における取組み—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

厚生労働省の『能力開発基本調査』によると、中小企業が Off-JT（＝対象者が通常の仕事から一時的に離れて行われる教育訓練）を進めていく際、自社内での実施よりも他の機関などで行われている教育研修機会に依存する度合いが、大企業に比べて高い。そして、外部の教育訓練、研修の機会を活用する場合、民間法人、公益法人が実施するものに加えて、経営者団体、職業訓練法人等の実施する訓練・研修も活用しているというのが、中小企業の特徴であること、従業員の能力開発において経営者団体への依存度がかなり高い業種があることがこれまでの既存研究から明らかとなっている。これらの知見を踏まえると、他の主体の行う訓練・研修への目配りはもちろん必要であるが、中小企業の Off-JT の実態に迫る上では経営者団体の機能や役割に着目する意義は小さくない。

以上の問題意識に基づき、労働政策研究・研修機構の調査研究プロジェクト『中小企業における人材育能力開発・人材育成』（主査：佐藤厚法政大学キャリアデザイン学部教授）では、2007年度以降、経営者団体を対象とした事例調査を重ねてきた。本書では、サービス業分野の8つの経営者団体を取り上げ、各団体が行う教育訓練活動の詳細に加え、活動の背景や活動を進めていく上での課題、さらには仕事上求められる能力に関する基準の策定や厚生労働省が進める「実践型養成システム」の活用などの新たな動きについてまとめた。なお、製造業の経営者団体が実施している能力開発・教育訓練活動については、2010年度に本書と同様の形でまとめる予定である。

本書が企業経営者、労働者、組合関係者、政策担当者をはじめ、中小企業分野の人材育成・能力開発に関心がある方々に資するところがあれば幸いである。

2010年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 稲 上 毅

執筆担当者（執筆順）

ふじもと 藤本	まこと 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門研究員	第 I 部 第 II 部第 4、6、8 章
ふじなみ 藤波	みほ 美帆	高齢・障害者雇用支援機構 常勤嘱託	第 II 部第 1～3 章、第 7 章
いながわ 稲川	ふみお 丈夫	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 アドバイザー・リサーチャー	第 II 部第 5 章

第 II 部に所収した各団体のケースレコードのもととなったインタビュー調査メモの作成は、たかみともひろ 高見具広、ひめのこうすけ 姫野宏輔、みたあきこ 見田朱子（いずれも労働政策研究・研修機構臨時研究協力員、東京大学大学院人文社会系研究科博士課程）が担当した。

労働政策研究・研修機構 調査研究プロジェクト
『中小企業における人材育成・能力開発』参加者
(五十音順、敬称略、所属・肩書は2010年3月時点のもの)

稲川 文夫	労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 アドバイザー・リサーチャー
大木 栄一	雇用能力開発機構 職業能力開発総合大学校 准教授
金井 郁	埼玉大学経済学部専任講師
小杉 礼子	労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 統括研究員
佐藤 厚 (主査)	法政大学キャリアデザイン学部教授 労働政策研究・研修機構 特別研究員
高見 具広	東京大学大学院人文社会系研究科博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員
立道 信吾	日本大学文理学部教授
姫野 宏輔	東京大学大学院人文社会系研究科博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員
福井 康貴	東京大学大学院人文社会系研究科博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員
藤波 美帆	高齢・障害者雇用支援機構 常勤嘱託
藤本 真	労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 研究員
見田 朱子	東京大学大学院人文社会系研究科博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員

(オブザーバー)

稲上 毅	労働政策研究・研修機構 理事長 厚生労働省職業能力開発局総務課基盤整備室
------	---

目 次

第Ⅰ部 本調査の概要	1
第1節 教育訓練プロバイダーとしての経営者団体	3
第2節 サービス業における人材育成・能力開発と経営者団体	5
第3節 調査の目的と事例の概要	8
第Ⅱ部 サービス業経営者団体における取組み－各団体のケースレコード－	11
第1章 ITスキル標準に基づく教育訓練	
－社団法人神奈川県情報サービス産業協会の事例－	13
第1節 協会概要	13
第2節 啓発親交およびビジネス開拓	15
第3節 地域への貢献及びCSR	16
第4節 会員企業の技術力向上に向けた教育制度の充実	20
第2章 老人介護サービス業における経営者団体の取組み	
－社団法人全国老人保健施設協会の事例－	24
第1節 協会概要	24
第2節 協会による教育研修活動	25
第3節 全国大会	30
第4節 実践型人材養成システムへの取組み	31
第5節 人材の確保・育成に向けた協会としてのそのほかの取組み	32
第3章 実践型養成システムと人材確保（1）	
－関西電子情報産業協同組合の事例－	35
第1節 組合概要	35
第2節 インターンシップ受入コーディネート事業	36
第3節 KEISにおける実践型人材養成システムの取組み	37
第4節 人材育成のための各種講座	39
第5節 求人のための業界説明会等の開催	41
第6節 ビジネスリンク活動	42

第4章	実践型養成システムと人材確保（2）	
	－ 社団法人福岡県自動車整備振興会・商工組合の事例－	43
第1節	振興会・組合概要	43
第2節	県内自動車整備業の状況	43
第3節	振興会・商工組合による教育訓練の取組み	45
第4節	実践型人材養成システム事業における取組み	49
第5節	人材確保・教育訓練の取組みに関する今後の見通し	52
第5章	能力基準の作成と独自資格の運用	
	－ 全日本葬祭業協同組合連合会の事例－	54
第1節	連合会の概要	54
第2節	業界の動向・労働市場の状況など	55
第3節	組合連合会で取り組んでいる人材育成関連の活動	57
第4節	職業能力体系図の作成とその活用	57
第5節	資格制度「葬祭ディレクター技能審査」について	61
第6章	能力基準に基づく独自資格の策定（1）	
	－ 社団法人日本人材紹介事業協会の事例－	62
第1節	業界の動向と企業・就業者	62
第2節	職業紹介業における主要業態と人材ニーズ	63
第3節	採用と業界内におけるキャリア形成	63
第4節	人材協による人材育成・能力開発の取組み	64
第7章	能力基準に基づく独自資格の策定（2）	
	－ 社団法人全国学習塾協会の事例－	72
第1節	協会概要	72
第2節	業界概況	72
第3節	「学習塾講師能力評価システム」の策定	74
第8章	土木建築サービス業分野におけるCPD（継続能力開発）の取組み	84
第1節	建設コンサルタント協会におけるCPDの取組み	84
第2節	RCCM 資格制度とCPD制度との連携	87

第 I 部

本調査の概要

第 I 部 本調査の概要

第 1 節 教育訓練プロバイダーとしての経営者団体

1. 経営者団体が果たす教育訓練機能

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

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

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

資料出所：厚生労働省[2009]。

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

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

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

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

「教材費」－教育訓練に使用する教材費、教材の開発費など。

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

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

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

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

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

2. 経営者団体による教育訓練活動の特徴

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

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

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

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

第2節 サービス業における人材育成・能力開発と経営者団体

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

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

図表 1-1-2 経営者団体の行う教育訓練の利用（複数回答、単位：％）

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

資料出所：日本労働研究機構編[1997：202]。

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

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

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

図表 1-1-3 外部教育訓練機関の活用状況（複数回答、単位：％）

①サービス業における状況

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

資料出所：大木・藤波[2010]。

②機械・金属産業における状況

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

資料出所：大木・藤波[2010]。

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

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

第3節 調査の目的と事例の概要

1. 調査の目的

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

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

2. 各経営者団体における取組みの概要

以下、第Ⅱ部に収録している各団体の取組みについて概観していく。

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

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

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

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

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

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

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

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

【参考文献】

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

第Ⅱ部

サービス業経営者団体における取組み
－各団体のケースレコード－

第 1 章 ITスキル標準に基づく教育訓練¹

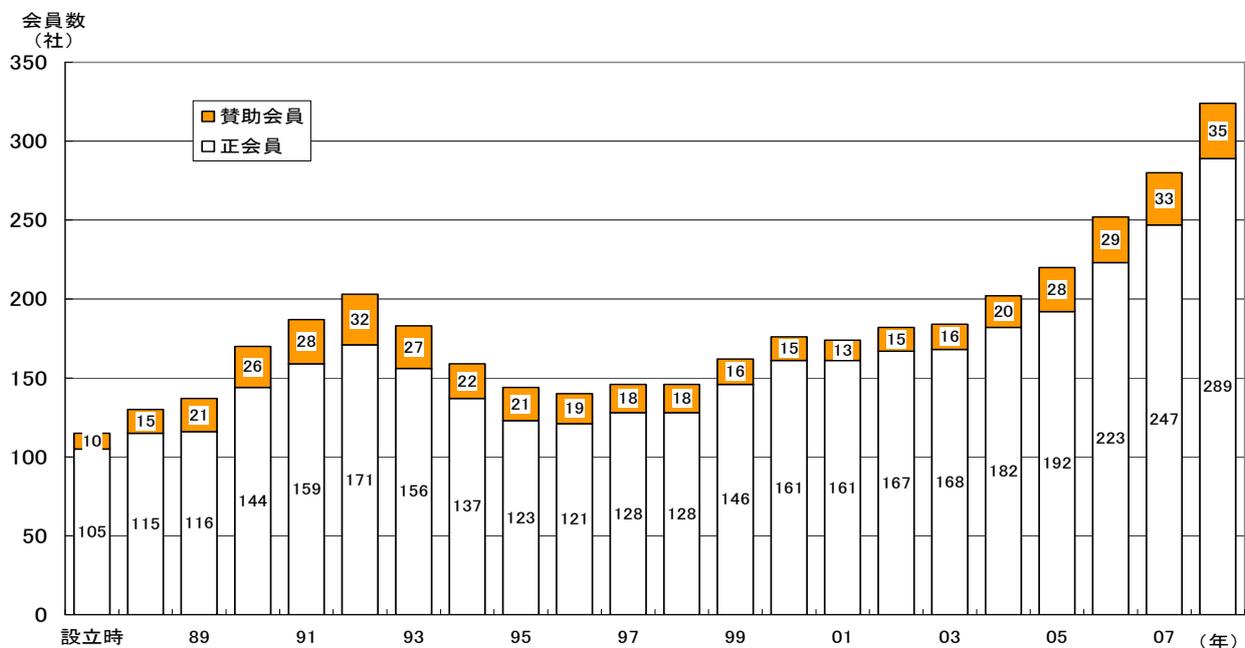
－社団法人神奈川県情報サービス産業協会の事例－

第 1 節 協会の概要

社団法人神奈川県情報サービス産業協会（以下、「神情協」と記載。）は、情報サービス産業界の健全な発展を事業目的とし、県に認可された団体である。前身は 1984 年に設立された神奈川県情報処理産業協議会であり、このときは会員企業数 54 社でのスタートであった。その後、同協議会が 1987 年に社団法人として認可され、社団法人神奈川県情報サービス産業協会が誕生したのである。

会員企業数は、社団法人設立時に 115 社となり、1992 年には 203 社にまで成長した。その後平成不況で一時減少したものの、再び増加を続け、会員獲得のための積極的な PR 活動を展開した効果もあり、2004 年には 202 社とほぼ最盛期の会員数を回復した。2009 年 4 月 1 日現在、総会員数 321 社(正会員 283 社、賛助会員 38 社)の同業界内最大の団体へと成長を遂げている（図表 2-1-1）。

図表 2-1-1 会員数の推移

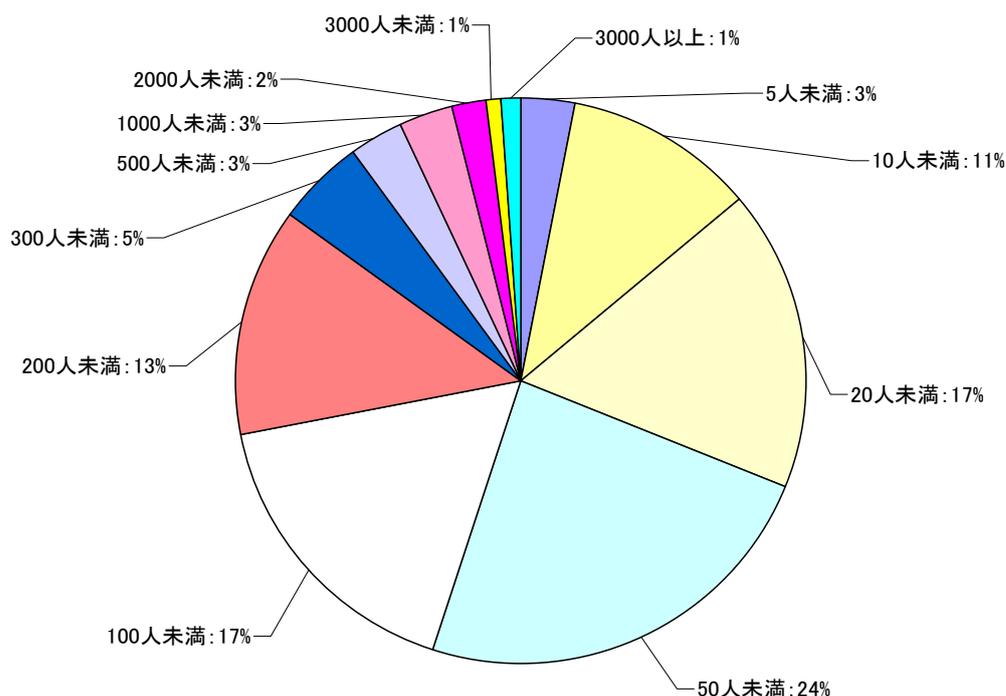


資料出所：神奈川県情報サービス産業協会（以下、「神情協」と記載。）会報 20 周年特別号より作成。

¹ 協会の概要や、協会が実施している教育訓練についての本章の記述は、時点の記入が特でない限り、2007 年 10 月 1 日に神奈川県情報サービス産業協会で行ったインタビュー調査の際に聞き取った内容や、入手した資料に基づいている。

神情協は、従業員が数名の会社から東証一部上場の大企業まで、幅広い会員によって構成されている。会員企業を規模別にみると、従業員数 40 人以上 50 人未満が最も多く 24%、次いで 10 人以上 20 人未満と 50 人以上 100 人未満とが 17%、100 人以上 200 人未満が 13%、5 人以上 10 人未満が 11%である（図表 2-1-2）。地区別正会員数をみると、神情協の所在地である横浜市が全体の 5 割強を占めている。

図表 2-1-2 従業員数別会員構成



資料出所：神情協パンフレット（20周年特別号）より作成

神情協の創立の目的は以下のとおりである。

- ・ 情報化の基盤整備
- ・ 情報関連技術の開発促進
- ・ 県内の情報サービス産業の健全な発展
- ・ 情報関連技術の水準の向上
- ・ 地域経済の発展
- ・ 公共の福祉の増進に寄与

神情協では、この目的を実現するために四つの事業を大きな柱として運営している。第1は、啓発親交である。これは企業間、経営者・管理者間の親睦交流を深め、それにより企業経営に関する情報交換を行い、お互いに啓発していくことを狙ったものである。第2は、地域社会への貢献及びCSRである。その一環として、県内の小学生を対象にした夢絵コンテス

トや大学生を対象としたSE講座、未就労者にIT教育を無料で行い企業への就職の橋渡しをするエコールIT事業などを実施している。第3は、会員各社の技術力向上のために教育制度充実である。ITスキル標準に基づいた教育ロードマップを作成し、内定者から新入社員教育、各種技術教育、中堅・マネージャー教育等を行っている。第4は、ビジネスフォーラムやビジネス・コミュニケーション・メール等による会員企業間のビジネス開拓である。神情協は、これら四つの事業を有機的に結びつけることにより、会員各社が活力と魅力を有する企業となり、結果として業界の社会的地位の向上に寄与することを目指している。

これらについての事業展開は、協会の中に設置されている各委員会によって実施されている。まず全体の運営を司るのが協会運営委員会であり、予算総会、決算総会、賀詞交換会などを開催している。加えて、同委員会は広報活動も担当しており、ホームページを開設するとともに、会報や月報の発行のほか、新聞広告なども活用してさまざまな情報を会員企業に提供している。

なお、会費については、正会員、賛助会員別に下記のように設定されている。入会金は両者とも一律100,000円であるが、正会員の会費は従業員数別となっている。最低額は従業員数5人未満の月額5,000円、最高額は従業員数3,000人以上の月額66,000円となっている。賛助会員の会費は、一律一口年額130,000円で一口以上としている。

神情協は専務理事、事務局長と2名の職員の運営体制となっているが、実際のさまざまな活動は、加盟企業が後述する各種委員になり積極的に行われている。

第2節 啓発親交及びビジネス開拓

啓発親交及びビジネス開拓は主に企業経営委員会によって事業展開がなされている。それとともに、女性の活用推進というテーマについては女性活用委員会を通じて啓発が行われている。

1. 企業経営委員会の教育関連活動

企業経営委員会は、神情協ビジネスフォーラムや若手経営者懇談会、セールスマーケティングなどを会員企業に対する啓発親交とビジネス開拓の場を提供している。

(1) ビジネスフォーラム

ビジネスフォーラムは、商談会に懇親会や講演会を加えた複合的なフォーラムであり、定期的に開催をしている。商談会では、会員企業の会社案内や製品案内、商談情報等の発表を行い企業同士のビジネスの活性化を図っている。また、商談会と併せて懇親会を行うことでビジネス開拓につながるネットワーク作りの場としている。加えて、年2回特別講師を招いての講演会と、年1回の船上フォーラムを実施している。

（２）若手経営者懇談会

若手懇談会は、若手経営者企業の問題点や飛躍のためのアイデア等を話し合うとともに、ビジネス開拓の促進の場としている。若手経営者同士がさまざまな情報交換や対話を行うことで、若手経営者の経営知識・経営感覚の向上につなげている。内容は業界のベテラン経営者等によるミニ講演やメンバーによる発表、テーマ別の座談会等である。

（３）セールスミーティング

セールスミーティングは営業職を対象とした情報交換会である。同じ立場の担当者同士が集まり、各社の商談発表等を通じてより具体的な個別商談や協業チャンスの拡大、会員間ネットワークの拡充を図っている。また、営業職同士で悩み事を相談したり相互アドバイスをしたりすることで、参加者の育成にも寄与している。

2. 女性活用委員会の教育関連活動

女性活用委員会は、女性の活躍が情報サービス産業では不可欠との認識に基づき、経営の視点から女性活用を推進するとともに女性のキャリアアップを図っていくことを目的としたものであり、業界としても先駆的な活動である。

キャリアアップセミナー、女性活用セミナー、女性活用実態調査を実施するとともに、働く女性のための WEB サイトの開設・運用やベスト・ワーキング・ウーマン表彰制度を推進することで、女性の活用を各企業に広げていこうとしている。

第3節 地域社会への貢献及びCSR

地域社会への貢献及びCSRについては主に労働福利委員会、産業連携委員会によって事業展開がなされている。また、神情協がある県下の市の産業人材育成協議会からの受託事業を雇用創造促進事業特別委員会にて推進している。

1. 労働福利委員会

労働福利委員会は、労働環境の向上と労働問題に関する調査・研究及び指導と従業員・家族も含めた福利厚生サービスの提供を行っている。

事業内容としては、レクリエーション・スポーツ大会の開催などの福利厚生サービスの提供とともに、会員企業に対し下記の人事労務関連情報の提供を行っている(図表2-1-3)。

図表 2-1-3 労働関連事業の内容

実施項目	内容
賃金実態調査	・ 会員企業の賃金実態や労働条件の調査・分析（毎年）
モデル就業規則の提供	・ 2000年に編纂 ・ 労働基準法の変更に対応し、随時改訂
メンタルヘルス事業	・ メンタルヘルス対応マニュアルの作成 ・ 管理監督者向けメンタルヘルス教育の実施
法令講習会	・ 新会社法セミナー ・ 悪徳商法から従業員を守る ・ 偽装派遣と二重派遣 など

資料出所：「全国中小企業人材確保推進員経験交流会」における神情協事例発表資料より作成。

2. 産学連携委員会の教育関連活動

産学連携委員会は、新卒者を中心とした情報サービス業界への人材確保を目的として事業を展開している。卒業年次の学生に対する「リクルート推進事業」に加えて、個々の学校との関係をより密接なものとする中で、在学中の学生に就業体験の場を提供する「インターンシップ推進事業」や、より多くの学生に業界をアピールするための「SE 講座」等を推進している。

（1）リクルート推進

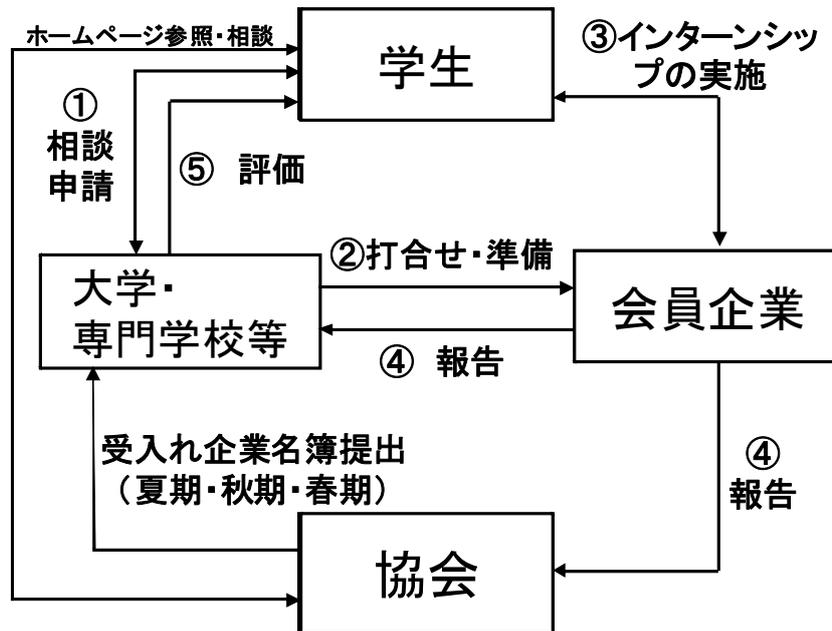
年々早期化・通年化する学生の就職活動の実態を的確に捉え、より有能な人材をより効率的に確保するために、「合同企業説明会」等を積極的に実施している。

合同企業説明会は、毎年2月と4月に開催しており、40～60社の会員企業が参加している。また、近年ではインターネットを活用した就職活動が主流となっていることにも対応して、協会ホームページから求人情報を検索できる採用情報サイトを開設している。同サイトには、新卒採用情報に加えて中途採用情報も掲載されている。

（2）インターンシップ推進

神情協では、将来の情報産業を担う人材に、情報サービス産業のことや企業の中身をより深く理解してもらうために、1998年度よりインターンシップ制度の取り組みを開始した。受け入れを希望する会員企業を大学へ年3回紹介し、2週間程度のインターンシップを提供している。インターンシップの流れは図表 2-1-4 のとおりである。

図表 2-1-4 インターシップの流れ



資料出所：神情協パンフレットより作成

インターンシップは、学生に業界の姿を知ってもらうと同時に受入れ企業の認知度を高める絶好の機会である。近年の受け入れ企業の増加を受け、神情協では独自のガイドラインを作成し、会員企業と大学・専門学校等との架け橋となって、受入れ企業の拡大を図るとともに、より多くの学生の就業体験をサポートしている。協会が定めるガイドラインには、図表 2-1-5、図表 2-1-6 の「実施条件」ならびに「カリキュラム」があり、インターンシップにかかわる費用から期間や内容までを詳細に定めている。

加えて、受け入れ企業をサポートするために、インターンシップ制度の運用に必要な帳票類についての基本様式を提供している。様式は「覚書」「実習週報」「勤務状況表」「インターンシップ評価表」の 4 点がホームページよりダウンロードできるようになっている。また、ホームページには、受け入れ企業別にインターンシップを経験した学生のコメントも掲載されており、新たな受け入れ企業と学生の獲得への PR にも一役買っている。

図表 2-1-5 インターシップの実施条件

項目	内容
費用負担 (大学等、学生、企業間の負担)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安全・災害補償用の保険料 ・ 報酬 ・ 交通費 ・ 昼食代 ・ 実習・研修に関わる費用等
受け入れ対象	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学及び大学校～全学部・全学科 ・ 短大及び短期大学校～情報系学科 ・ 専門学校～情報系学科
実施期間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 夏期 (7、8、9月) ・ 秋期 (10、11月) ・ 春期 (2、3月)
実施期間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2週間以上(実働10日)以上 ※長期間は別途協議
受け入れ部門及び教育・研修担当者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事前に受け入れ企業より大学等へ連絡

資料出所：神情協ホームページより作成。

図表 2-1-6 実習カリキュラム

1. オリエンテーション及びガイダンス 1) 実習計画、2) 会社概要、3) 業務概要、4) 雇用関係、5) 業界概要 6) 社内見学
2. 実務体験 1) 技術業務、2) 営業業務、3) 経理業務、4) 総務業務
3. SE 業務研修 1) システム分析、2) システム構想、3) システム基本設計 4) システム詳細設計
4. ソフトウェア実習
5. 集合研修 協会主催による実習生集合研修 (半日～1日程度)
6. まとめ

資料出所：神情協ホームページより作成。

(3) SE 講座

2004年度から近隣3大学の学生に対して情報サービス業界の業務を正しく知ってもらうとともに、業界への就職を促すために、主に大学2、3年生を対象に「SE 講座」を開催している。同講座の開催校は2007年度より1校増えて、現在は4大学で実施されている。

講師は神情協が会員企業から派遣している。この講師は、会員企業が講師として適当であると思われる人物を推薦した後、協会内にある産学連携委員会で面接を行い、協会が認定す

る審査認定を経て派遣される。この認定制度は、あくまでも大学の学生向けコースのための講師認定であり、協会内の会員研修は主に管理職向けであることもあって、会員サービス向けの研修等における認定講師の活用は行っていない。

開催回数は年 10 数回程度で、大学によっては毎回 60～120 名の学生が受講している。従業員調査の結果によると、会員企業の従業員のうち約 5%が SE 講座の受講経験者であり、業界の理解と就職促進という目的に対して一定の効果をあげていることが認められる。

3. 雇用創造促進事業特別委員会

同特別委員会は、市の産業人材育成協議会より受託している厚生労働省地域提案型雇用創造促進事業である「ソフトウェア技術者の育成・雇用促進事業（エコール IT かわさき）」を推進するための委員会である。同事業を通じてフリーターを含む若年層の転職希望者・就職浪人を IT 技術者として発掘育成し、雇用を支援することで会員企業並びに業界の発展に寄与することを目的としている。

この目的のために、市、市の商工会議所、神情協が連携し、厚生労働省の補助金を受け 3 年間の事業として、2006 年 10 月より実施している。講師は各企業がボランティアで派遣しており、主に SE 講座向けの認定講師がここでも活躍している。1 期 100 人程度を目安とし、人材の育成・戦力化を図っている。組込系・業務系・運用系・Web 系などのコースがあり、1 ヶ月から 3 ヶ月間の継続的な座学での学習がなされて、その後企業実習を経て情報サービス企業への就職を促進するものである。受講生の約 8 割は業界企業に就職にしている。

第 4 節 会員企業の技術力向上に向けた教育制度の充実

会員企業の技術力向上のための教育制度の充実については、主に技術委員会と教育研修委員会によって事業展開がなされている。神情協の行っている事業の中で、最も注力されている事業が教育研修関連の事業である。

1. 技術委員会

技術委員会は、会員企業の経営者、管理職、技術者に対して最新の技術動向や情報処理に関する新ビジネス情報、業界動向等に関する情報を提供することを責務とし、セミナーや技術研修会を提供している。

とりわけ、上級技術者等に対して他で提供されていない技術関連情報を提供し、その一環として委員が携わっている専門分野についての発表会や、内・外の講師を招いての先端動向等についての勉強会なども実施している。例えば 2007 年度の技術セミナーでは業界の大手 2 社を招き、新時代のインターネットや Web2.0 時代に向けた開発技法動向に関するセミナーを開催した。

2. 教育研修委員会

教育研修委員会は、ITの技術動向の変化に対応した能力向上及び人材育成を目指して教育研修事業を展開しており、他の委員会が各月で開催される場所、同委員会は毎月1回開催している。委員は立候補が多く、現在40名程度である。

(1) ロードマップと教育計画

神情協では、経済産業省が2002年に発表した「ITスキル標準」²に基づいて「神情協ロードマップ」(図表2-1-7)を作成している。ロードマップを作成した目的は、①神情協が行う様々な教育研修事業のねらいの明確化と、②内定者教育、新入社員教育、一般技術者教育、管理者教育といった各研修の体系化を進め、技術者のキャリアアップに資する形で神情協の研修が活用されるようにすることにある。

図表2-1-7 神情協ロードマップ

レベル	能力開発(共通)	プロマネ	ITスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	ソフトウェア	
レベル4		実践的問題解決法		海外研修		
レベル3	顧客対応	PMBOK ITプロマネ応用 PMBOK ITプロマネ実践 マネジメントベーシック	ネットワークシステム構築 ネットワーク構築技術	設計技法教育 ITリーダー育成		
レベル2	インテュ技術 ISMS研修		ファイアウォール構築技術 LANトラブルシューティング サーバサイドPG DBサーバ運用管理	セキュリティとウイルス対策 Webサーバ構築運用 データベース講座理論	組込み型C JAVA中級 Webアプリケーション開発 技術見学会(経験者)	
レベル1	オフィス統合 ドキュメント技術 新人教育レベルアップ プレゼン技術 新人教育マナー コミュニケーション技術		Ipv6ネットワーク構築 TCP/IP動作と利用 Linux入門 ネットワーク	通信教育 JDBC PG データベース講座基礎 DB入門	VC++ PG Javaオブジェクト指向PG 新人教育C応用 XHL概要と利用技術 新人教育C実践 新人教育Java実践 技術見学会(新人)	テスト技法

資料出所：神情協会報（2005年9月版）より作成。

² 「ITスキル標準」とは、IT関連サービス分野における様々な職種の従事者に必要とされる技能を明確にするために、2002年12月に経済産業省が発表した体系のことである。

協会では実施する研修は、新入社員向けの導入・技術講座からリーダー向けの育成講座まで各種のコースがあるが、特にロードマップの中で会員企業の技術者共通に必要なとされるエントリレベルに焦点を当てて研修コースを提供している。また、ロードマップの上位レベルの専門知識・スキルの習得については技術ならびに業務特性に応じて各企業で実施するように体系の整備を行っている。

各研修は、前年度末に定められた具体的な年間教育計画（図表 2-1-8）にそって、実施されている。主に、前年に人気があるものや、委員から要望があるもの、個別企業でできないもの、技術の協会内での共有や応用などを目的としたものを中心としている。

図表 2-1-8 年間教育計画

上期		下期	
4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月
新人導入研修	ネットワーク関連研修	データベース関連研修	
C言語研修		組込み型C言語研修	
JAVA言語研修	JAVA言語中級		
	技術見学会	技術見学会	
	PMBOKマネジメント研修(実践、応用)		
	プロジェクトリーダ研修	プロジェクトリーダ研修	
	マネジメント研修	マネジメント研修	
		米国企業視察研修	
			教育に関する情報交換会
能力開発セミナー			
e-learning	情報処理技術者資格・品質環境・技術管理・ソフトウェア・プログラム 人事労務・経理財務・生産管理・物流・経営・営業マーケティング・法務総務・国際		
SEハンドブック頒布			
教育・研修の共催、斡旋			

資料出所：神情協会報（2005年9月版）より作成。

例えば、2005年度からは内定者向けの「内定者教育」を実施し、入社前にコンピュータやシステム開発に関する基本知識の習得を目標にした内定者教育を行っている。内容は、オリエンテーションのほか、ビジネスマナー&業界マナー、基本情報処理技術者が必要とする基礎知識、プログラム開発における代表的なアルゴリズム、プログラム開発に使用するC言語の基礎などの習得を目指している。期間は10日間程度で、土日を中心に行われている。定員

は 50 名程度だが、1 クラスを 25 名前後に抑え、細やかな指導を目指している。また、このセミナーに参加する場合は、事前に約 1 ヶ月間に渡り e-ラーニングを利用し、各講座の基礎知識を学習しておくことが条件となっている。

このほかにも、経営者を対象とした講演会、最新技術の動向に関するセミナー、技術講座、労務管理講座、海外技術研修会等を開催している。

(2) SEハンドブック

基本スキル及び知識の習得の一環として作成されたのが「SEハンドブック」である。

SEハンドブックは学習ガイドや教材として、また日常業務のチェック用として活用され、顧客から信頼される高度な SE 業務の遂行ならびに技術者の質の向上を目指して教育研修委員会が独自に作成したものである。

160 ページからなる同ハンドブックには、SE の基礎知識、情報システム構築のための企画提案からプロジェクト管理やシステム設計、評価、保守に至るまでの業務プロセスについての解説、SE に必要なスキル・知識等が掲載されている。SE の基礎知識に関する部分については、SE としてのマナー、SE の役割と業務内容、望まれる能力などが、SE に必要なスキル・知識に関する部分は、SE に求められるデータベース、ネットワーク、システム開発技法、セキュリティ等のスキル・知識に加えて、顧客の課題を把握し、業務を円滑かつ適切に進めるために必要となるコミュニケーションスキル、プレゼンテーションスキル、マネジメントスキル、財務諸表の見方、知的財産権、契約の流れ等がわかり易く解説されている。また、付録として情報処理技術者試験制度の体系や、階層別および能力開発の体系図なども整理されており、初心者から熟練者まで幅広い層に対応可能なものとなっている。

SEハンドブックは 1992 年に初版が発行され、その後、最新の技術動向など時代の変化に応じた改版を行って、2007 年 2 月までに第 6 版を発行している。

なお、このハンドブックは前述した SE 講座においても活用されている。

3. 教育研修活動に関する今後の展望と課題

同業界の発展のためにますます重要な要因として人材の確保があげられる。業界全体として業務量は安定的に見込まれているが、その分、人材不足がボトルネックとなっている。また、獲得した人材の早期育成の重要性も増している。

これまでも神情協はこうした業界及び会員企業のニーズに対応してきたが、その役割に対する期待は今後ますます高まるばかりである。神情協が提供するロードマップ等の有効活用の促進を図ることで、業界横断的なスキルの標準化とレベルアップを図っていくことが肝要となっている。

第2章 老人介護サービス業における経営者団体の取組み¹ — 社団法人全国老人保健施設協会の事例 —

第1節 協会概要

社団法人全国老人保健施設協会（以下、「全老健」と記載。）は、「介護老人保健施設（以下、「老健施設」と記載）²の向上発展とその使命遂行とを図り、社会の福祉増進に寄与すること」を目的に設立され、その目的にしたがい以下の事業を行っている。

- ①老健施設の管理運営の適正化及びサービスの質の確保向上や、介護老人保健施設の経営に関する調査研究及び指導
- ②老健施設関係者に対する研修事業の実施
- ③老健施設大会の開催
- ④機関誌その他老健施設に関する刊行物の発行
- ⑤関係機関及び関係団体との連絡協議

全老健が設立されたきっかけは、1986年に老人保健法が改正されたことによる。翌年、老健施設7ヶ所にて、厚生省によるモデル事業がスタートし、当時、そのモデル事業に参加した老健施設が老人保健施設連絡協議会を開催した。これが全老健のはじまりであり、1990年には社団法人全国老人保健施設協会として認可を受けたのである。

全老健では総会を年1回、代議員会と理事会を年2回開催している。加えて、様々な事業を実施するうえで、必要に応じて各種委員会が設置されている。

会員には、正会員（介護老人保健施設の開設者または管理者）、準会員（都道府県知事の認可を受けて介護老人保健施設を開設しようとする者または、当該施設開設準備責任者）、賛助会員、名誉会員（本協会に功労のあった者または学識経験者で代議員会において推薦された者）の4種がある。

¹ 本章の記述は、2008年11月6日に実施した全国老人保健福祉施設協会におけるインタビュー調査の際に聴取した内容、および入手した各種資料に基づいている。

² 介護老人保健施設とは、介護を必要とする高齢者の自立を支援し、家庭への復帰を目指すことを目的に、医師による医学的管理の下、看護・介護のほか、作業療法士や理学療法士等によるリハビリテーションや、栄養管理・食事・入浴などの日常サービスまでを併せて提供する施設である。

第2節 協会による教育研修活動

1. 各種研修について

全老健が提供する研修には、大きく分けると階層別研修と専門研修の2種がある。階層別研修では、老健施設の理念の理解や、参加者自身が老健施設で働くなかで果たす役割についての理解と、業務遂行上必要な基礎知識の修得が重視されている。老健施設とは、老人病院、特養の高齢者ケアに問題が指摘されるなかで、「従来の高齢者ケアの手法や枠組みにとらわれない、新たな高齢者ケアのための施設をという声」により生まれた組織であった。この誕生の経緯をそのまま「老健施設の理念」とし、設立当初から努力を行ってきた結果、老健施設は介護保険制度作りにおいても、大きな役割を果たしてきた。そのような理念と設立当初からの活動の継承を具現化するものとして、階層別研修が位置づけられているのである。

専門研修は、個々人が専門性を高めるための研修である。

各研修の講師は、協会の役員等を始めとした協会内部の人材が担当するほか、外部からも積極的に講師を招き、それぞれのテーマにふさわしい人選がなされている。受講料は1万円～2万円程度の研修が多い。これは内部講師に対して講師料を支払っていないため受講料を低く抑えることができるためである。

なお、全国組織である全老健は地域ごとに支部を置いている。研修については一部を除いて、ほとんどを支部の自発性に任せる形で運用している。そのため、以下で詳細を述べる各研修については、同様の趣旨のものが各支部で行われている場合が多い。

主要な研修は以下の通りである。

(1) 職員基礎研修会

職員基礎研修会の目的は、医療とより密接なかかわりをもつ「老健施設の介護職」としての見地を深めてもらうことである。老健施設は他の介護施設とは異なり、「医師による医学的管理の元に運営される」ため、このような「老健施設の介護職」としての見地を深めてもらうことを意図している。また、老健施設での経験の短い対象者が、介護保険制度や老健施設でのケアやリハビリなどの仕事上の基礎的な内容についての知識を修得するほかに、老健施設の理念や、今後老健施設で働くなかで参加者がどういった役割を果たすことが必要かについて、理解を深めてもらうことも目的の一つである。なお、本研修は座学中心で行われている。

研修の対象者は、老健施設での実務経験が2年未満の介護職の職員である。同研修の目的に照らすと、対象者の受講条件については年齢、また老健施設以外の福祉施設での勤務経験は一切考慮せず、老健施設での実務経験年数のみを受講条件として設けることが適切だと全老健では考えているからである。

本研修は平成2年から実施されている。研修の定員数は、以前は500名程の規模で開催していたが、介護老人保健施設の新規開設が一時期より減少したことにより、職員採用が抑制傾向となったため、近年は250名程度での実施となっている。施設の新規開設数が一時期よりも減少したとはいえ、業界の特性として職員の入替えが激しく、新人採用だけでなく、経験者採用も通期で行われているため、本研修は、年間を通じて首都圏、関西圏、地方都市にて各2日間の研修を合計4回開催している。ちなみに2008年度は、東京、新潟、大阪、福岡にて開催された。なお、1998年前後にピークを迎えた受講者数は、その後減少傾向となったものの、現在までに延べ人数は3万6千人に達している。

本研修は、上述したように「老健施設で働く」ということに対する理念を共有するための研修であるため、全国統一で行い地方組織へ移管する予定はないという。

（2）中堅職員研修会

中堅職員研修会の目的は、将来の幹部候補生を対象とし、彼らに今後も職場で一層職務に傾注してもらうための励みとなるべく、老健施設の理念や自身の果たす役割について再認識してもらうことにある。こうした目的に沿って、同研修の対象者は、老健施設での経験年数が5年程度の会員施設の職員で、実際の参加者としては現場の主任クラスが多い。定員は1回あたり150人程度としている。

研修日数は2日間であり、開催頻度は基礎研修会と同日開催の年4回である。研修方法は座学と、グループワーク組み合わせて実施される。プログラムの構成としては、1日目はまず「これからの老健施設の在り方を考える」という理念教育に関する座学が行われる。次いで、本研修の参加者は勤務先に戻ると研修講師を務めることもあるため、最新の介護情報とともに、コーチング、リスクマネジメントについての座学も行われる。さらに、翌日のグループワークに役立つようなテーマについて、例えばチームケアの在り方やメンタルヘルスなど、パネルディスカッション形式での学習が行われている。研修2日目はグループワーク形式で行われる。認知症やリスクマネジメントなど、実際に現場で介護を行ううえで必要度の高いテーマを取り上げて各グループで検討を行い、研修の最後に検討結果について発表するという構成が組まれている。

（3）実地研修

実地研修には、「基礎実技修得コース」と「専門実技修得コース」の2種類がある。

①基礎実技修得コース

基礎実技修得コースは、老健施設での勤務1年以上の職員を対象に、申請書類の書き方などを含めて、老健施設の運営について基礎から学習することを目的としている。研修日数は3日間であり、研修方法は、座学と実技実習からなっている。なお、同コースは、各都道府

県で必ず年1回は開催されている。

②専門実技修得コース

専門実技修得コースは、老健施設での勤務2年以上の職員を対象に、経験者が特定スキルをさらに向上させることを目的としている。テーマごとに指定施設があり、指定施設ごとに実地研修を実施している。同コースに指定されているテーマは、現在以下の10項目である。

a.在宅復帰・在宅支援、b.リハビリテーション、c.認知症、d.摂食・嚥下・口腔ケア、e.施設介護カルテの電子化、f.栄養ケアマネジメント、g.リスクマネジメント、h.ユニットケア、i.相談業務、j.事務

なお、指定施設は、研修委員会の指定施設基準を満たす施設であって、老健施設協会の各支部会からの推薦が原則となっているが、全国大会等で実施される事例発表などで高い評価を得た施設にも協力を要請している。

(4) 管理者(職)研修会

管理者研修の対象者は、会員施設の管理職または施設開設予定者である。実際の参加者としては、施設長や事務長クラスが多い。同研修の定員は300人程度である。

研修日数は2日間であり、開催は年1回である。研修方法は、座学とパネルディスカッションの2つで実施されている。プログラムについては、研修1日目は、老健施設の役割についての理念教育に関する座学、老健施設の運営や財務管理についての座学が行われる。2日目はパネルディスカッションが行われる。パネルディスカッションは、施設運営上、日常的に抱えている問題を解決することを目的として、参加者から寄せられた事前質問をもとに、全老健の常務理事以上がパネラーとして参加し、質疑応答形式で実施されている。

(5) ケアマネジメント実践講座

ケアマネジメント実践講座は、介護保健施設職員がケアマネジメントの一環として、高齢者ケアプランの意義と役割を理解し、施設サービス計画策定に必要となる視点・知識・技術を修得することを目的としている。定員は150人程度である。研修日数は2日間、開催は年1回である。研修の1日目は、ケアプランの評価方法を中心とした座学が行われる。2日目はケースワークとして実際にケアプランを立てた後に、参加者全体でプランについての討議を行う。

(6) リハビリテーション研修

リハビリテーション研修は、会員施設の職員がリハビリテーションに関する専門知識と、

リハビリテーションと介護報酬請求の関係に関する知識を修得することを目的とし、2007年より実施されている。老健施設では、その仕事内容からリハビリテーション職が重要な役割を果たしているため、全老健が力を入れている研修の一つとなっている。対象者は理学療法士、作業療法士、言語聴覚士などのリハビリテーション職についている人材である。定員は150人程度である。

研修日数は2日間であり、開催は年1回である。研修の1日目は各種のリハビリテーションについて学び、2日目はテーマを設定してグループワークを実施している。

（7）医師研修会

医師研修会の目的は、専門性、経験や経歴が多様な老健施設の勤務医に対して、「高齢者への医療サービス」について一定のレベル保証をするための知識等の付与することにある。高齢者の場合、他の世代の患者と同じ症状であっても、投薬方法など特有の配慮が必要な場合が多い。そのため同研修は、こうした高齢者医療の実務面に重点をおいた内容となっている。

加えて、老健施設では、1人の医師が施設内の高齢者へのすべての診療を行うことが多い。そのため、医師の専門分野にかかわらずすべての科の症状を診察する必要がある。そこで同研修では、参加者の専門外の科における細かな症状について、参加者の疑問を各科の専門医に質問し解決する場を提供しており、その面でも重要な役割を果たしている。

同研修の定員は150人程度であり、2007年より実施されている。研修日数は2日間であり、開催は年1回である。研修1日目は座学、2日目はケースワークが行われる。

（8）認知症ケア研修会

認知症短期集中リハビリテーション実施加算のためのリハビリテーション指示書は、精神科医、神経内科医が作成することになっている。そこで、老健施設に勤務する非精神科医・神経科医のために、認知症の概念、診断と、効果的なリハビリテーションプログラム等に関するカリキュラムを組み、認知症短期集中リハビリテーションのアセスメントや適切なプログラム等について習熟することを目的として実施している。厚生労働省はこの研修を受講することで、非精神科医・神経内科医であってもリハビリテーション指示書を作成することを認めている。同研修の定員は300名程度であり、研修日数は1日、開催は年1回である。

2007年の介護報酬の改定により、試験的に老健施設での認知症のリハビリテーションにおいて介護報酬点数が付与されることとなった。そもそもリハビリテーションとは、医療法によって「医師の診断によって必要性が認められて行うもの」であるという規定がある。また一般的に、認知症の診断は精神科や神経内科などの専門医が行ってきており、さらに、認知症の治療は薬物治療が中心で、リハビリテーション等の非薬物治療については明確なエビデンスが出されていなかった。しかし、全老健が中心となり、4～5年をかけて認知症の症状に応じた個別のリハビリテーションについての調査研究を行ったところ、リハビリテーション

によって認知症の中核症状・周辺症状の改善が認められるという結果が得られた。その調査結果を厚生労働省に報告したことで、認知症のリハビリテーションに介護報酬点数が付与されるようになったのである。

こうした経緯から、老健施設において本リハビリテーションが有効かつ的確に活用されていくことを目的として、認知症についての専門知識を持つ医師の養成が必要となり同研修が設置されたのである。

（ 9 ） 認知症高齢者ケア研修

認知症高齢者ケア研修は、認知症の高齢者ケアの理解を目的としている。対象者は、介護職を中心とした施設職員である。定員は 150 名程度であり、研修日数は 2 日間、開催は年 1 回である。プログラムの 1 日目は認知症のケアと評価方法に関する座学が行われる。2 日目はグループワーク形式で行われる。認知症ケアに関するテーマ取り上げて各グループで検討を行い、研修の最後に検討結果について発表するという構成になっている。

（ 1 0 ） 看護職員研修会

看護職員研修会は、看護職を対象とした研修である。研修日数は 2 日間であり、開催は年 1 回である。定員は 150 名程度である。老健施設の中心は介護職であるが施設の理念を実現するうえでは看護職も重要な役割を担っており、その研鑽のために、2007 年から導入されている。

（ 1 1 ） 施設内感染症防止対策指導者養成研修会

施設内感染症防止対策指導者養成研修会は、会員施設職員の施設内感染症防止対策指導者を対象としている。研修日数は 2 日間であり、開催は年 1 回である。定員は 200 人程度である。研修の 1 日目は座学、2 日目はグループワーク形式で進められ、インフルエンザや食中毒など、施設内で問題となる様々な感染症とその防止策について、実際の施設の取り組みも含めて学習する。

（ 1 2 ） 介護老人保健施設リスクマネジャー養成講座

介護老人保健施設リスクマネジャー養成講座の目的は、リスクマネジメントの基礎知識からサービス管理や苦情対応までの広範囲な事項について学ぶことにある。高齢者が多い老健施設では事故の発生件数が多く、全老健では以前は「介護老人保健施設安全推進セミナー」を実務経験 2 年未満向けの基礎研修と、実務経験 5 年以上向けの中級研修の 2 種類を実施していた。それらセミナーをさらにレベルアップし、安全推進・リスクマネジメントを推進するために「介護老人保健施設リスクマネジャー養成講座」が設けられたのである。

対象者は、会員の推薦を受けた者であり、実際の受講者としては、主任クラスや事務長が

多い。研修日数は3日間×2期としており、開催は、東日本と西日本でそれぞれ年1回となっている。定員は各回100人程度である。

研修方法は、座学とグループワークである。講習受講後には全老健独自の資格である「全老健リスクマネジャー」への受験資格が付与される。なお、「全老健リスクマネジャー」の資格取得者がいる施設に対しては、全老健と損害保険会社3社が協力して損害保険料の割引（20%引き）が受けられる。そのため介護老人保健施設リスクマネジャー養成講座は、受講料6万8千円と全老健が実施する研修のなかでも高額のものであるが非常に好評である。「全老健リスクマネジャー」の資格試験は、講座を受講した翌年の4月または5月に実施される。そのため、全老健ではこの資格の受験対策も行っており、ネット上で練習問題を公開したり、模擬テストを実施したりしている。

2. 研修の企画・運営

研修の企画・立案は、研修委員会によって行われている。委員は7～8名で構成され、外部の学識経験者も参画している。同委員会は年4回開催され、研修のプログラム等を決めるとともに、各研修の参加者に対して今後の要望、講師の評価などアンケートを実施して、その結果に基づいてプログラムの改善を行っている。

以前から実施していた研修は、基礎、中堅などの階層別研修と実地研修である。これに対して認知症、看護、リスクマネジャー研修など多くの専門研修が2007年以降新設されるようになった。従前は、業務推進上チームケアというのが主眼となっており、実地に重点が置かれていたが、近年は各人の専門性アップに対するニーズが一層強まっており、そのニーズに対応する形で専門研修を増設してきたのである。

各研修では、上述してきたようにグループワークを取り入れているが、研修においても、実際の施設における仕事の現場と同じ状況を極力作ろうと、様々な階層や職種の受講者ができるだけ混在するようにグループ分けを行うなどの工夫を行っている。また、二日間にわたる研修では第一日目終了後、懇親会（交流会）を開催している。懇親会では、翌日のグループワークのメンバーが同じテーブルを囲むよう配席されおり、翌日のワークが進めやすくなるように配慮している。

第3節 全国大会

全老健では、介護老人保健施設で働く職員が働く中で直面している課題や課題の対応策などについて発表する全国大会は年1回実施している。この全国大会は毎年3日間にわたって開催され、2008年の京都大会で19回目を迎えた。第19回大会の参加者は約5300人で、演題数は1200にのぼった。大会は大変盛況であり、演題によっては参加者が会場に入りきれないケースもある。

上述してきた研修は大都市で行われることが多いため、地方の各支部からは全国大会の際に併せて研修を実施して欲しいという要望も多い。そこで2008年の全国大会では、①高齢者ケアプラン策定実践講座、②摂食・嚥下・栄養、③リハビリテーション、④現場での認知症ケアの4講座を1日研修として実施した。各コースの定員は120～270名程度である。

第4節 実践型人材養成システムへの取り組み

介護職員の確保、育成のため、全老健では2007年から国から実践型人材養成システム普及のための地域モデル事業を受託している。このシステムは新規学卒の訓練生と企業が雇用契約を結び、訓練生が仕事をしながらのOJTとOff-JTを組み合わせることで技能を修得し、人材を育成しようとするものである。内容としては、施設と教育訓練機関が協議をしながらOJTとOff-JTを組み合わせた教育訓練計画を、①訓練期間は6か月以上2年以内、②総訓練時間は1年あたり850時間以上、③OJTの時間数は総訓練時間の2割以上8割以下などの要件にしたがって、教育訓練計画を作成し、訓練を実施する。

老健施設では、モデル事業の対象となる介護職員の充足状況、職員募集の際の応募状況、各施設の職員に対する育成とそのための研修への取り組み状況の調査などを行った。また、実践型人材システム参加施設に対するOff-JTについて、介護労働安定センターの協力を得て実施した。業界は、新規学卒者を採用しても離職率も高いという構造的な問題を抱えており、この養成システムを活用してそれらの改善を図ることを意図して、2009年からは全国的に支部単位で推進していくことを予定している。

Off-JT研修では、「2級ヘルパー研修」を受講し、2級ヘルパーの取得を成果資格として定めている。また、前掲の基礎研修に準じた研修を対象者向けに2日間の研修を設定した。教育訓練計画を作成するにあたり、OJTに関するカリキュラムを作成するとともに、指導方法から評価に至るまでのマニュアルを作成した。マニュアルの内容は、①老健施設や介護保険制度の理念や機能、②訓練生の心構え、③コミュニケーションのとり方、④OJTの目的、実施方法、評価の仕方、⑤標準カリキュラムである。

カリキュラムは第1から第6まで段階別に作成されている。第1段階は、施設内訓練の導入時期にあたるものであり、老健施設の概要を理解し、訓練生の不安を払しょくするとともに、訓練生と実習指導者や職員との人間関係を構築することを目的とする。この段階では、訓練生に利用者の立場を実体験させ、利用者の側の立場に立って老健施設の理解を深めることが一つの課題である。第1段階の実施期間は1週間程度である。

第2段階は、訓練生が実際に利用者と接するなかで、利用者についての理解を深めるとともに、介護についての理念、チームケア方式で行われる老健施設での介護の在り方について理解し、同時に、職員としての果たすべき役割を認識することを目的としている。この段階では、日常生活の援助などの基礎的な介護を修得することを課題としている。実施期間は、3

週間程度である。

第3段階は、同じ症状であっても、利用者個人によって必要とされる介護が異なるという職務特性を理解するとともに、利用者の尊厳を守りながら自立支援を行うことの重要性や難しさを理解することが課題となる。実施期間は3週間程度である。

第4段階は、認知症のケアについて理解するとともに、認知症の介護技術の修得を目指すものである。この段階では訓練生を老健施設内の会議などに参加させたり、施設内の様々な職種の業務に触れる機会を設けたりして、介護者としての幅を広げていく。実施期間は3週間程度である。

第5段階は、老健施設での介護が、他の職種とのチームケアで行われていることを再度理解し、介護職の役割とチームケアの重要性を認識することを目的としている。これまでの段階で学習してきた介護の理念、知識、技術などをフル活用し、ケアプランの作成訓練も行う。実施期間は3週間程度である。

第6段階は、これまでの研修のフォローアップ期間であり、訓練生自らが不足していると感じた技術や技能についての総復習を行う。実施期間は1週間である。

第5節 人材の確保・育成に向けた協会としてのそのほかの取り組み

1. 資格者を養成する学校校との連携

老健施設で働いている人々の保有資格には色々なものがあるが、代表的なものにリハビリテーションを専門に行う理学療法士や作業療法士³がある。この資格者は福祉分野だけでなく医療分野でもニーズが高く、多くが病院に就職する傾向にあり、老健施設業界ではこうした人材が不足していた。この背景には、人材を養成している学校が、老健施設について医療施設ほど理解していないという問題がある。そこで、全国の専門職養成施設の学生等に向けて、介護老人保健施設の紹介パンフレットやDVDを作成・配布し、学生のみならず、養成校の教職員に向けた周知に努めている。

こうした努力の結果、近年では、養成学校も老健施設が学生にとって重要な就職先の1つであるという認識を有してもらうに至っている。

2. 老健施設で働く人材の「キャリアマップ」の検討

介護労働安定センターとの共同事業として2008年度より「介護老人保健施設における介護職員キャリアアップシステム」開発事業を展開している。委員の半分が協会員、半分を外部の人材となっており、その事業の一環としてキャリアマップを検討している。図表2-2-1

³ 理学療法士はおもに基本的動作能力（座る・立つ・歩く等）の回復を、作業療法士は応用的動作能力または社会的適応能力（文字を書く・髪をとかす・着替える等）の増幅を目的としてリハビリを行うものだが、両者はペアで仕事を行うことも多い。

1は介護職員のキャリアマップのモデル図だが、このモデル図は、職能基準、資格・免許、賃金、人材育成、人事考課といったものの相互の連携を促進する目的で作成したものである。

図表 2-2-1 介護職員のキャリアマップ・モデル

職 業 等 級	職能基準			人事制度	賃金制度	人材育成制度			人事考査制度		
	業務	能力	資格・免許	資格名称	基本給 職能給	OFF -JT	OJT		昇給昇格 賞与考課	在職年数 (基準)	他の昇進 昇格要件
管理職	9 施設経営	①戦略的な経営計画の企画・立案・推 ②組織運営管理	①利用者の医学的管理 ②チームケアの統括管理	・医師 ・都道府県知事の認可	施設長	管理者(職)研修会	エキスパート研修 介護老人保健施設 マナジヤ 養成講座		自己啓発	業績評価	推薦 人事考課 論文・面接
	8 管理業務	③経営層のサポート危機管理能力 ④プロジェクト管理能力	施設長を補佐するに相当する と評価する資格または経験 ・職業能力開発推進者 ・雇用管理責任者	副施設長 事務長	施設長						
監督・指導職	7 施設運営 管理業務	①事業計画策定への提言能力 ②危機管理能力 ③部下の育成能力 ④プロジェクト管理能力 ⑤統率力(士気高揚) ⑥職場の維持管理・人間関係まで含めた総合的な労務管理において 適切な判断・対応がとれる			科(課)長	管理者(職)研修会	エキスパート研修 介護老人保健施設 マナジヤ 養成講座		目標管理活動	能力評価 勤務成績 評価 (貢献度)	推薦 人事考課 論文・面接
	6 監督業務	①監督力 ②事業計画策定への提言 ③上級者不在時の災害発生に指揮をとることができる ④潜在的な問題について、予知・判断しながら問題提起することができる	・介護支援専門員 ・ユニットリーダー ・施設内感染症防止対策指導者 ・介護福祉士養成実習施設実習指導者	副科(課)長	副科(課)長						
	5 業務指導	①指導力 ②労務管理の手続き等の基礎知識があり、一応の判断・対応がとれ ③達成がかなり困難な課題について、上司の指示によりグループを まとめ問題解決にあたることができる		主任	主任						
業務職	4 上級業務	①業務に関する経験をもとに、複雑な判断を要する業務を遂行できる ②標準的な課題について、上司の指示によりグループをまとめ問題 解決にあたることができる ③下級者の指導を責任者として行うことができる			1級職員	ユニットリーダー研修 介護福祉士養成実習 特別実習指導者 養成講座	エキスパート研修 施設内感染症 防止会		目標管理活動	能力評価 勤務成績 評価 (貢献度)	人事考課
	3 中級業務	①業務に関する比較的高度な知識及び比較的高度な経験をもとに、 応用的判断を要する業務を遂行できる ②問題解決法を身につけ、業務の改善や問題解決を実践できる ③下級者に自己の経験を生かし指導できる	上記に相当すると評価する他の資格・免許 ・介護福祉士 ・ガイドヘルパー ・精神障害者ホームヘルパー ・難病患者等ホームヘルパー	副主任	副主任						
	2 定型業務	①社会人・組織人・介護職員として自己を確立する ②通常の業務に精通し、日常の定型業務を独立して遂行できる ③下級者に自己の経験を生かしアドバイスができる		主任	主任						
1 補助業務	①社会人・組織人・介護職員としての基本的なスタンスを確立する ②業務に関する基本的知識をもとに、一般的な判断を要する定型的 または補助的業務を遂行できる ③対人援助技術の基本を身に付ける		ヘルパー1級 ・介護職員基礎研修	2級職員	2級職員	ボトムアップ研修 介護老人保健施設 安全推進セミナー 研修会	ボトムアップ研修 ガイドヘルパー 養成研修 ホームヘルパー 養成研修 精神障害者 ホームヘルパー 養成研修 難病患者等 ホームヘルパー 養成研修		採用時研修 ・業務マニュアルによるケアの基礎知識 ・服務規律 ・接遇研修 ・個人情報保護法 ・プリセプターシップ	2年	

資料出所：インタビュー調査時に入手した資料より作成。

図表 2-2-1 に示したモデル図では、キャリアは大きく管理職コースと専門職コースに分かれている。専門職コースは、無資格者が介護ヘルパー2 級を取得し、介護士、ケアマネージャーとキャリアアップを図る道筋を示している。管理職コースは、主任から施設の事務長職や現場のケア長へのキャリアアップを描いている。

今後は、キャリアと報酬との連動をどのようにしていくかが課題となっているが、報酬は医師、看護師、介護職といった職務で決まるため、その点との整合性を図りながら考えていく必要があるといえる。

第3章 実践型養成システムと人材確保（1）¹ — 関西電子情報産業協同組合の事例 —

第1節 組合概要

関西電子情報産業協同組合（略称 KEIS、以下「KEIS」と記載）は、大阪・京都・兵庫・滋賀・和歌山・奈良の近畿地域のシステムハウス、ソフトハウス及び関連企業で構成する協 KEIS で、1983年に「近畿システムハウス事業協 KEIS」として設立。1997年に現在の名称に変更した。組合員企業数は2008年現在78社である。組合事務局は4名体制で推進しており、実際の活動については、加盟企業の社長が委員として各委員会へ参加し、企画立案し対応している。

活動目的は、組合員企業の経済的地位向上と業界の発展成長を図ることであり、マイクロエレクトロニクス関連技術を応用した、システムや製品の開発に先進的な役割を果たし、地域産業社会の高度化と情報化の発展に努めており、下記のような事業を主に実施している。

- ・ 経営者交流の促進
- ・ ハイテク技術の研究と導入推進
- ・ 市場の拡大と新しいビジネスの開拓推進
- ・ ISO9001 認証取得支援活動の推進
- ・ プライバシーマーク付与、ISMS²認定取得支援活動の推進
- ・ 人材確保と育成の推進
- ・ 組織強化と業界の活性化推進

このうち人材確保と育成の推進活動については、組合員企業が求める人材確保を目指した諸活動を展開するとともに、企業内において望まれる人材育成を推進すべく、**図表2-3-1**に示したような事業に取り組んでいる。

例えば、KEIS は、1987年から各学校と連携して共同求人を行ってきた。しかしながら、学生に対する業界 PR が不十分だったこともあり、IT 企業への就職を希望する学生が減少してきた。この問題を解決するため、学生に IT 企業の魅力や将来性を知ってもらうために、インターンシップコーディネート事業に取り組むこととなった。

さらに、業界が求める人材を育成していくために、従前の個々の企業がそれぞれ異なった方法や期間で新入社員教育を行うのではなく、業界として望ましいやり方を確立すべく、厚

¹ 本章の記述は、2008年12月9日に関西電子情報産業協 KEIS で実施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、および調査前に KEIS のホームページから入手した情報に基づいている。

² 「ISMS」とは、効果的な情報の保護や活用に向けた企業内における管理体制の整備を目的として設けられた、第三者適合性評価制度の基準となる規格である。

生労働省が推進する「実践型人材養成システム」による長期（6ヶ月以上）研修を整備した。

本稿では、インターンシップ受入コーディネート事業、実践型人材養成システム、各種人材育成講座の開催、共同求人のための業界説明会の開催などの人材確保と育成の推進活動と、確保・育成した人材の活躍する場として、組合員企業が仕事について相互支援を行うビジネスリンク活動についてみていく。

図表 2-3-1 人材確保と育成の推進活動の概要

インターンシップ受入コーディネート事業活動	電子情報産業界の役割及び中堅・中小企業の位置づけと重要性を正しく理解してもらうことが体験できるインターンシップカリキュラムを作成提供
各種人材育成講座の開催	<ul style="list-style-type: none"> ・新入社員を対象とした「実践型人材養成システム」の実施 ・ビジネスマナー研修講座 ・管理者レベルアップ講座 ・中核人材育成研究会 ・能力開発セミナーコース（近畿ポリテクカレッジ等と提携）など
共同求人のための業界説明会等の開催	<ul style="list-style-type: none"> ・合同求人企業説明会の開催 ・求人对策情報交換会の開催 など

資料出所：KEIS 資料より作成。

第2節 インターンシップ受入コーディネート事業

「KEIS インターンシップコーディネート事業」は、IT 業界が現代社会の発展になくはない存在であり、いかに重要な役割を果たしているかと言った点、さらにその牽引役として必要不可欠な高度な技術を有し、社会の IT 化に貢献し、活躍しているかなどの実態を正しく理解、認識してもらう機会を、次世代を担う学生に対して提供することを目的として実施している。

受入のためのプログラムでは、大学・専門学校で学んでいる内容が実社会でどのように利用されるとともに、どのように社会に貢献しているかについて具体的に体験できるよう、IT の応用分野ごとに多彩なプログラムを用意している。これらのプログラムを体験することにより、学生が将来のキャリア形成をイメージできるように工夫している。また、KEIS では受入企業に、大学・専門学校での単位認定が可能な効果的なインターンシップ受入プログラムの策定を支援し、実施・監督をしている。

KEIS インターンシップコーディネート事業の特徴は、通常のインターンシップとは異なり、学生、学校、受入企業の三者が個々に対応するシステムでなく、KEIS が三者間での総合

窓口となって、効率的かつ効果的なインターンシップの派遣および受入を推進するシステムであるという点である。

KEIS が提供する受入れプログラムは、市場分野別または業務別分野にコースを選択できるように整備されている。市場分野別には、Web・デジタルコンテンツ、OA・ネットワーク、社会・公共システム、医療・健康、放送・通信融合、デジタル家電、防犯・セキュリティ、産業機器・産業システム、カーエレクトロニクス、交通システム、品質保証検査システムの11分野が設定されている。業務別分野は、ソフト開発系、ハード開発系、システム開発系、Web開発系の4分野から構成されている。

第3節 KEISにおける実践型人材養成システムの取り組み

「実践型人材養成システム」とは、企業の中核となる実践的な技能を備えた職業人を育成するため、企業が主体となり、新入社員を対象として教育訓練機関による Off-JT と、企業による OJT とを組み合わせ6ヶ月～2年にわたって行う研修システムである。

KEIS の場合には、2007 年度に厚生労働省から委託を受けて、ハードからソフトまでのさまざまな組合員企業に必要な8分野のモデルカリキュラム・能力評価マニュアルを作成している。8分野とは具体的に、業務ソフトウェアプログラミング、制御システムプログラミング、電子回路設計、パッケージソフトウェアプログラミング、ネットワーク構築、Webサイト制作、情報システム管理、営業である。また、KEIS が教育訓練機関として実施する Off-JT カリキュラムについても作成している。図表2-3-2はそのうち業務ソフトウェアプログラミングのモデルカリキュラム例である。同分野の場合、OJT は546時間、Off-JT は257時間で、合計803時間のカリキュラムが組まれている。受講者層が新入社員のため、Off-JT では、専門知識の学習のほか、ビジネスマナー、コミュニケーションスキル、セルフマネジメント等の学習のためにも多くの時間が割かれている。

カリキュラム受講者の評価は、厚生労働省が規格を定めている「ジョブカード」に記載され、受講者のその後のキャリア開発に活かされていく。評価にあたっては、職務遂行のための基本的能力、技能・技術に関する能力—基本的事項、技能・技術に関する能力—専門的事項の3分野について、能力ユニット（技能・技術に関する能力—専門的事項はモデルカリキュラムのOJTと同じ項目）を明らかにし、能力ユニットごとに3～10程度の職務遂行のための基準を設けて、受講者本人と企業側との双方で、「A:非常にできている」、「B:大体できている」、「C:評価しない」の3段階で評価を行っている。

図表 2-3-2 モデルカリキュラム例（業務ソフトウェアプログラミング）

訓練方式	職務名又は教科名	時間
OJT	クライアント機器の設定と調整	14
	サーバー機器の設定と調整	21
	ファイアーウォールの設定と調整	28
	データベース設計構築	42
	プログラミング技術	14
	プログラミング言語	28
	プログラム設計	42
	プログラミング	84
	ソフトウェアテスト	77
	システム統合	49
	システム設計	42
	プログラミング進捗管理	35
	品質管理	35
	システム性能設計	35
		OJT 合計
Off-JT	IT 技術者としてのグットマナー講座	12.5
	IT 業界に求められる中核的人材資質養成講座	14
	コミュニケーションスキル向上講座	13
	IT コンシェルジュのための魅力学	6.5
	IT コンシェルジュのためのプレゼンカアップ講座	6.5
	心と身体のセルフマネジメント講座	13
	IT コンシェルジュとしてのパソコン活用講	14
	工業英語習得講座	18
	専門的業務体験講座	14
	ネットワーク技術習得講座	19.5
	データベース技術習得講座	35
	VB 習得講座	70
		OFF-JT 計
	実践型人材養成システム合計	803

資料出所：KEIS 資料より作成。

KEIS では、6 ヶ月間の訓練期間の中で開始時、中間時、終了時の 3 回、受講者に対して 5 年後の目標を尋ねるアンケートを行うとともに、修了時には、キャリアカウンセラーを招いての講演も実施し、受講者に将来のキャリアについて考えてもらう機会を提供するという試みも行なっている。

この実践型人材養成システムのプログラムの検討・開発は、新入社員研修に参加する 20 数社が中心となつて行なわれた。プログラム策定当初は、インターンシップが対象としてい

る市場分野 11 分野に対応したプログラム設計を行なうことを考えていた。しかし、①6 ヶ月以上 2 年未満のプログラムを作るという時間的な制約のもとで、必要なことを効果的に行うために 800 時間という枠を想定し、その中で効果的に研修を行なうことを考える、②組合員企業に新入社員向けに必要なスキル項目についてのアンケート等を実施し、その結果を参考にし、という方針変更の結果、今回のプログラムが作成された。

実践型人材養成システムの効果としては、カリキュラムを受講者である新入社員に示して研修を行うことによって、受講者も次に何をすれば良いかを理解して進めることができるようになり、意欲的に研修に取り組むようになった。また、ある時点で行われるテーマについて、受講者の理解が不十分であっても、次のテーマの研修で、今のテーマをさらに深く理解できる機会が用意されていることを予め知ることができるので、受講者が不安を感じることなく、根気よく技術を習得するという学習姿勢が維持されるようになった。さらに、技術的な面でのメリットばかりではなく、各社 1 名程度しか新入社員がいないという実態の中で、同期の新入社員と自身の状況を比較したり、相談したりすることができることによる不安の払しょく、他社の同期の状況を知ることで切磋琢磨する意識が高まる効果もあるという。

さらに、きちんと計画されたカリキュラムに則って研修を実施することで、教える側も改めて現在の技術を学ぶことに繋がり、結果として指導することで指導担当者の意識が向上するなど、既存社員の能力アップという副次的効果もあがっているようである。

実施前には、組合員企業間でも、長期研修の実施経験がなかったこともあり、参加企業がどの程度の数になるのか不透明だったが、2008 年度は、組合員企業の 19 社が本事業を活用し、59 名の新入社員が実践型人材養成システム研修を受講するという実績をあげることができ、高いニーズがあることが確認された。

今後もこうしたニーズに応えていくために、KEIS ではプログラムのバージョンアップを予定している。具体的には、参加企業 19 社からなる検討会を 6 回実施するとともに、各社に同事業を行なった結果を踏まえたヒアリングを行い、改善領域について明らかにすることに取り組んでいる。今後も、より有効な人材確保と育成を目指して、プログラムの見直しは毎年続けていく予定であるという。

第 4 節 人材育成のための各種講座

実践型養成システムの中で実施している研修のほかに、KEIS では次のような研修を毎年実施している。

1. ビジネスマナー研修

ビジネスマナー研修の目的は、組合員企業に入社する新卒社員が企業人・社会人として活躍するために必須となるビジネスマナーの基本を習得することであり、組合員企業合同新入

社員研修として位置づけられている。定員は20名であり、4月上旬に2回程度開催されている。各回2日間研修となっており、内容としては、心得、身だしなみ、身のこなし方、挨拶、紹介、名刺交換、言葉づかい、人間関係、会議、案内、電話などのマナーが教え込まれる。なお、2008年度より、実践型人材育成システム研修にも同様の研修がグットマナー研修として組み込まれるようになっている。

2. 中核人材育成講座

中核人材育成講座の目的は、組合員企業の各部署にあつて経営者マインドを理解し、企業の変身を推進する核となる人材を育成することにある。企業ニーズに応える形で、当初は人確事業の一環として行われたが、以降も継続して実施されている。受講対象者は、組合員企業の部長、次長、課長クラスであり、定員は12名である。講座は年間全6回開催されている。研修時間は午後半日で、研修構成は講義と演習の二本立てとなっており、各回で異なるテーマ設定が行われている。例えば、2008年度の各回のテーマは図表2-3-3のようになっている。

図表2-3-3 中核人材育成講座2008年度テーマ

回	テーマ
1回目	社会との共存共栄の必要性と実践方法
2回目	中核人材の役割と心構え
3回目	企業を動かす原理原則
4回目	激動を生き抜くための事業企画
5回目	業績必達のための管理手法
6回目	企業体質の改革手法

資料出所：KEIS資料より作成。

3. 営業技術修得講座

営業技術修得講座の目的は、技術さえあれば企業は存続できるという意識が根強いIT業界にあつて、組合員企業がその技術力を活かし、顧客から認知され成長するべく、科学的営業、提案型営業を修得することにある。従来はルート営業が中心だったが、近年それだけでは成長が見込めないことから、提案型の営業を行う必要があるとの企業ニーズに答える形で誕生した。2000年に雇用・能力開発機構の「中小企業人材確保推進事業」を受託した際に始めたことを機に、現在も継続している講座である。受講対象者は、組合員企業の中堅管理者、事業推進者であり、定員は12名である。講座は年間全6回開催されている。研修時間は午後半日で、研修構成は講義と演習の二本立てであり、各回で異なるテーマ設定が行われている（図表2-3-4）。

図表 2-3-4 営業技術修得講座 2008 年度テーマ

回	テーマ
1 回目	営業とは何か
2 回目	営業マインドとは何か
3 回目	信頼を獲得する方法
4 回目	お客さまの真の要望を掴む
5 回目	フォロー活動
6 回目	営業人の育て方

資料出所：KEIS 内部資料より作成。

上述した 1～3 のプログラムについては、毎年、加盟企業のニーズをもとに人材委員会で研修内容等を検討したうえで、企画・実施している。

4. KEIS 経営サロン

KEIS 経営サロンの目的は、組合員企業の経営者をゲストスピーカーとして招き、先人の体験談をもとに、経営とは何か、どのような心構えが必要か、何を大切にしなければならないかについての講話を聴き、経営センスの向上に努めるとともに、参加者間で企業の枠を超えた交流を深め、相互研鑽を図ることにある。受講対象者は、組合員企業の若手経営者、経営幹部であり、定員は 10 名程度である。2008 年度は 7 回開催された。そのうち 2 回は合宿の形で実施され、ゲストスピーカーと参加者とでじっくりと論議を深める場となっている。

この他にも、IT 技術者としての固有技術の修得を目指して、近畿ポリテクカレッジ等と提携し、能力開発セミナーコースを開催している。

第 5 節 求人のための業界説明会等の開催

第 3、4 節で挙げた人材育成のための取り組みのほか、業界ぐるみでの人材確保のための取り組みとして、KEIS では加盟企業合同での新卒者求人を行っている。

まず求人のための業界説明会等の開催としては、大学教員とのルートづくりのための交流会を随時開催するとともに、各学校へ訪問し新規学卒者を対象とした合同求人企業説明会を年 15 回程度開催している。同求人企業説明会は、2007 年度は 21 社が参加し、27 名の新入社員の採用実績を上げている。

加えて、求人対策向上のために、組合員企業個々で開催している企業説明会に参加した学生に関する情報の交換を行うため、年に数回、「就求人対策情報交換会」を開催している。

第6節 ビジネスリンク活動

以上でみてきた人材確保のための共同の取り組みの基盤になっているのは、KEIS 加盟企業間で行われている「ビジネスリンク活動」である。ビジネスリンク活動は、以下の目的のために実施されている。

- ①個々の企業の要員不足等により受注に繋がらないオーバーフロー案件の受注支援を行う。
- ②1社では受注困難な複合システム（ハード・ソフト一体化等）案件の受注支援を行う。
- ③メンバー企業の技術者要員(余力)情報を開示し、経営の効率化・経営資源の有効活用を図る。
- ④顧客ニーズに添った提案型営業による受注拡大を図る
- ⑤組合のスケールメリットを生かした相互営業支援体制を確立し、ビジネスチャンス拡大を図る

この活動は2ヶ月に1回の頻度で開催しており、人手不足の企業と、余剰人員を抱える企業との間で、人と仕事をうまく回していくための場として、毎回40社程度が参加している。

ビジネスリンク活動を行う以前から、会員企業向けの交流会といった仕組みは設けていたが、単なる会員同士の懇親の場であり、実際のビジネスに直接つながらなかったため、組合員からみて必ずしも魅力の高いものではなかった。加えて、ネット上で企業情報を公開し、実需としてのビジネス交流を図ろうともしていたが、ネット上の情報だけでは、仕事を任せられる相手として企業間の信頼を十分に醸成するまでには至らなかった。こうした問題を解決するために、KEISのホームページ上で企業情報を公開するとともに、人的交流会を合わせて行うことをコンセプトとしてビジネスリンク活動を設けたのである。

そのため、ビジネスリンク活動はルールを設定している。それは「また受け」の仕事は流さず、かならず自社が受けた仕事のみを供出するということである。これによりビジネスリンクを都合のよい仕事の処理の場とせず、相互協力による互恵的な取引の場として、参加企業同士の信頼関係が醸成・維持されるように努めている。

このように KEIS では、共同求人説明会やインターンシップなど、人材確保の入口から、実践型養成システムによる新入社員の定着と育成、さらに中核人財の育成という体系的な人材育成を図り、その人材が効果的に活躍できるように、ビジネスリンクというビジネスの場も提供し、業界の発展に寄与しようとしている。

第4章 実践型養成システムと人材確保（2） －社団法人福岡県自動車整備振興会・商工組合の事例－

第1節 振興会・組合概要

社団法人福岡県自動車整備振興会（以下、「振興会」と記載。）は1951年に公益法人として、また商工組合は1974年に中小企業基本法に基づく団体として発足した。主な活動は、①自動車整備に関する技術向上を目的とした研修・講習会の開催、②整備事業の運営の改善に関する相談業務、③自動車整備士の養育と自動車整備技術認定試験の実施、④自動車整備関連の調査研究、総計資料作成に伴う情報収集、⑤ユーザーからの自動車整備に関する相談窓口業務などである。

平成19年8月時点で、振興会には県内2354の事業者が加盟しており、工場数にすると3084工場となる。調査時点¹で、本部の事務局には、専務理事1名、事務局長1名、総務部（経理）9名などのほか、教育部に10名が配属されている。また、本部以外に、福岡、北九州、筑豊、久留米の4か所に事務所が設けられている。

第2節 県内自動車整備業の状況

2006年度末（2007年3月）の時点でみると、福岡県内において自動車整備を営む認証事業場²は3077、うち自動車整備を専業で営んでいる事業場が2346（76.2%）、自動車を製造販売する会社のディーラーによって営まれている事業場が549（17.9%）となっている。整備を担当する要員数別に認証事業場の分布をみると、「2～4人」が54.8%、「5～10人」が31.0%、「11～20人」が10.3%であり、2006年度末の全国集計（「2～4人」：61.5%、「5～10人」：33.9%、「11～20人」：3.9%）に比べると、規模の大きい事業場の占める割合がやや高い。もっともこの規模別の分布は業態により差がある。福岡県内ではディーラーの事業場だと「5～10人」が59.5%、「11～20人」が26.2%を占め、「2～4人」の事業場は2.4%にすぎないが、専業事業場だと「2～4人」が83.5%であり、全国の専業事業場に占める割合（73.6%）よりも約10%高い³。

¹ 福岡県自動車整備振興会に訪問し、インタビュー調査を実施したのは2008年12月15日である。

² 自動車整備業（法規制上の表現では「自動車分解整備業」）を行おうとする場合は、地方運輸局長の「認証」を受けなければならないことが道路運送車両法上で定められており、この認証を受けた事業場のことを「認証事業場」と言う。また、認証事業場のうち、設備、技術、管理組織等について一定の基準に適合している事業場に対しては、事業場の申請に基づいて地方運輸局長が指定自動車整備事業の「指定」を行っている。この指定を受けた事業場のことを「指定事業場」といい、事業場において車検を実施することができるため、一般には「民間車検場」または「民間車検工場」と呼ばれている。

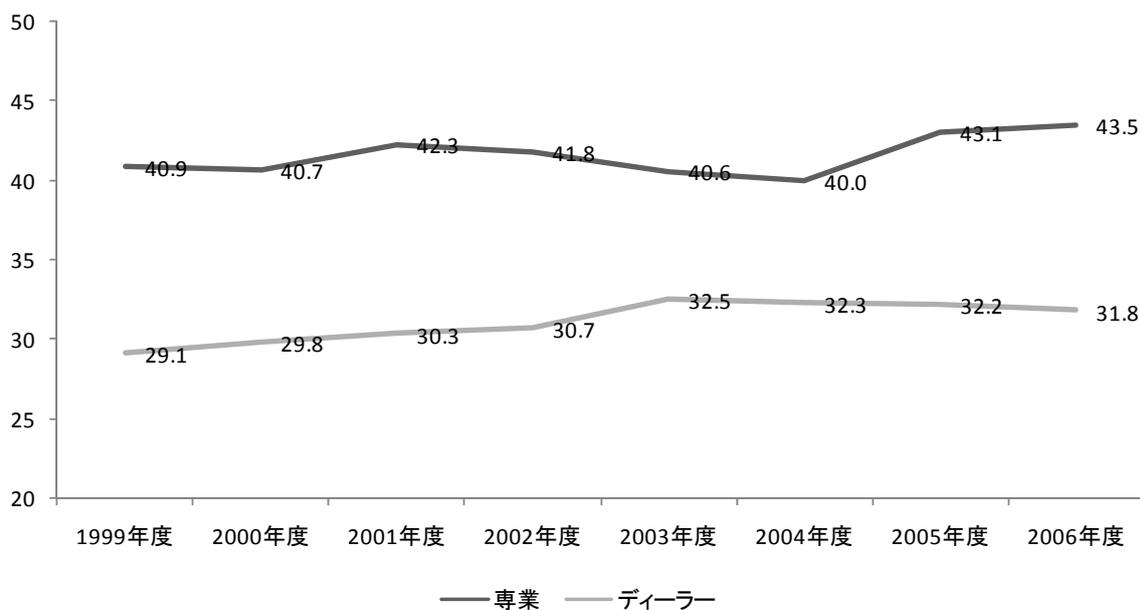
³ ここで挙げている集計の結果は、福岡県自動車整備振興会編[2008]『平成19年度 福岡県自動車整備業の実態』

県内の認証事業場数は、3146（2002年度）→3149（2003年度）→3134（2004年度）→3118（2005年度）→3077（2006年度）と、減少気味に推移している。2006年度は廃業した事業場が66あり約8割は専門事業場であった。上で触れたとおり専門事業場は規模が小さく、新規学卒者をはじめとする若年の自動車整備士を採用することが難しい。そのため、後継者を確保できず廃業するという事業場が多い。また、厳しい経営環境の下、事業を引き継がせても今後順調に運営し続けていくことが難しいと考え、自分の代で自動車整備業を終えようとする事業主も増えている。

一方、県内で新たに開設された認証事業場は、2006年度は27で、廃業事業場の4割程度にとどまっている。かつては、大きな専門工場かディーラーが運営する事業場に就職して、4～5年の勤続でスキルを積み、その上で独立するという自動車整備士が多くみられた。しかし、現在は独立後の事業運営が容易ではないという見通しからか、独立志向が弱まっているという。

図表2-4-1は、県内の専門事業場およびディーラーの事業場に勤務する整備要員の平均年齢を示したものである。専門・ディーラーともに勤務者の平均年齢は徐々に上昇している点是不変だが、平均年齢のレベルそのものには大きな開きがあり、専門事業場のほうが10歳以上高い。後述するように自動車整備士の受験者数が減っていくのと同時に、新たに自動車整備士になった人の就職がディーラーの事業場に集中する傾向にあることが、専門事業場においてより高齢化が進む背景であると見られる。

図表2-4-1 県内認証事業場で働く整備要員の平均年齢の推移



資料出所：福岡県自動車整備振興会編[2008]『平成19年度 福岡県自動車整備業の実態』

を参照としたものである。

第3節 振興会・商工組合による教育訓練の取組み

1. 取組みのねらい

振興会・商工組合による教育訓練活動の主要な目的は、第1に自動車整備業を営むために必要な国家資格である「自動車整備士」取得準備、第2にハイブリッドカーなど、自動車関連の新たな機構に関する知識の習得である。振興会は主に第1の目的にそった試験対策の講習を、商工組合は主に第2の目的のための各種研修・勉強会などを実施している。

加盟事業からの強い要望もあって、組織としては1974～75年ごろから人材育成・教育訓練に力を入れ始め、講座・研修内容の充実や実施体制の整備を図ってきた。教育部に10名と他の都道府県に比べて多くの担当者を置いているのも、こうした取組みを反映してのことである⁴。また、1979年には講座・研修の開催が可能な振興会の会館ができ、講座・研修をより実施しやすくなった。

2. 実施している取組みの内容

(1) 資格取得のための講習

振興会・商工組合が実施する教育訓練の取組みとしてまず挙げられるのは、国家資格である自動車整備士資格を取得するための技術講習の実施である。この技術講習を受講した人は、自動車整備士の技能検定の際に、実技試験を免除される。振興会では、11種類⁵の自動車整備士・技能検定に対応する技術講習のカリキュラムを実施している(2008年6月1日現在)。講習時間は1級の技能検定に向けての講習で244時間、2・3級の各技能検定に向けた講習で120時間⁶となっており、2・3級の技能検定取得のための技術講習の受講者に対しては、商工組合が設けている「人材育成教育」のカリキュラムである、「初級訓練」、「中級訓練」も同時並行で行われている⁷。初級訓練、中級訓練は、一般教養、自動車整備に求められる計算の方法、サーキットテスタ(電流、電圧、抵抗を測定する器具)の使い方、定期点検やトラブルシューティングのための知識の習得を目的としたものである。技能検定取得のための技術講習は、5月下旬開講9月上旬閉講の前期と、11月下旬開講3月上旬閉講の後期にわけて実施されており、各講習の定員は50名、1名あたりの受講料は1級技能検定用の講習が約9万円で、そのほかの講習が4～5万円である。

上記以外に振興会が実施している国家資格に関連した教育訓練の取組みとしては、毎年6

⁴ 振興会関係者の話によれば、講師がほとんど本部に集中していることから、各事務所にも講師を置いてもっと教育訓練体制を充実させてほしいという要望が現在でもあるという。

⁵ 振興会で設けているのは、①1級小型自動車、②2級ガソリン自動車、③2級ジーゼル自動車、④2級二輪、⑤2級自動車シャシ、⑥3級自動車シャシ、⑦3級自動車ガソリン、⑧3級自動車ジーゼル、⑨3級二輪、⑩自動車電装、⑪自動車車体の、各技能検定の取得に向けての技能講習である。

⁶ ただし、2級自動車シャシの技術講習は86時間である。

⁷ 「初級訓練」は3級の実技免除の技術講習と、「中級訓練」は2級の実技免除の技術講習とともに行われている。

月から翌年の3月にかけて各地区で行う「整備主任者技術研修」と、年2回の「検査員受験対策勉強会」がある。「整備主任者」とは、自動車の分解整備を行う場合に、整備に係わる部分が保安基準に適合するように整備作業を管理すると共に、分解整備記録簿の記載管理について責任をもつ1級または2級の自動車整備士であり、事業場が自動車整備業の認証を得るために必ず1人は置いておかなければならない。整備主任者は技術や法令に関する研修を定期的に受講しなければならない。振興会ではそのための機会を設けている。整備主任者技術研修の講習時間は6時間である。

一方、「検査員（自動車検査員）」は、指定整備工場（民間車検工場）において、車検の際の完成検査の際に、整備完了車が道路運送車両法の保安基準に適合しているかどうかを検査・証明することができる1級または2級の自動車整備士である。整備主任者に選任されてから1年以上の実務経験を積み、直近の整備主任者研修を受講し、さらに指定自動車整備事業者から推薦されると地方局長が実施する「検査員教習」を受講することができ、受講後の学科諮問に合格すれば、検査員として認定される。振興会では、検査員教習対策の講習（2008年6月1日時点の計画では、1回あたりの講習時間は18時間）を毎年行っている。ここ2～3年は毎年350～400名程度が受講している。

また自動車整備業界には、専門的なコンサルティングやアドバイスの手法を習得した自動車整備士の育成を主な目的として、業界独自の認定資格（社団法人日本自動車整備振興会連合会による「自動車整備技術者認定資格制度」）が設けられている。自動車整備技術者認定資格には、1級自動車整備士が取得できる「整備技術コンサルタント」と、2級自動車整備士が取得できる「整備技術アドバイザー」がある。1級自動車整備士が整備技術コンサルタントを取得するには、実務経験などのほか「認定資格教習」を受講することが要件となっており、2級自動車整備士が「整備技術アドバイザー」の取得する場合は、実務経験や認定資格教習の受講のほか、「スーパーアドバイザー本教習」を受けることが求められる。振興会ではスーパーアドバイザー本教習、スーパーアドバイザー・コンサルタントの認定資格教習、スーパーアドバイザー・コンサルタントの資格⁸の更新に必要な更新教習を前期・後期に各1回実施している。1回あたりの教習時間は本教習が20時間、認定資格教習・更新教習が3時間である。ここ数年の受講者はアドバイザーの認定資格教習が15名前後、コンサルタントの認定資格教習が10名前後である。

（2）資格関連以外の研修

振興会・商工組合は、国家資格、業界認定資格に関わる内容以外にも加盟業者向けの研修を実施しており、とりわけ力をいれているのが「新機構研修会」と呼ばれるものである。この新機構研修会は各支部単位で開催されることが多く、ディーラーから自動車に関わる最近

⁸ 整備技術コンサルタント、整備技術アドバイザーのいずれの資格も5年に1回更新しなければならないとされている。

の動向について情報を得たり、ハイブリッドカーなど新たな技術に対応した整備の知識などを実技主体で習得したりといった点に重点が置かれている。1回1人当たりの受講料は2000～4000円程度で、2007年度の受講者実績は延べ1157名である（図表2-4-2）。

図表2-4-2 商工組合が実施する「新機構研修会」の概要

研修名	所要時間	定員	担当講師	研修内容
A研修	6		ディーラー	①実技を主体に新技術を習得。②地区単位に各ディーラーに依頼し、福岡・北九州・筑後・筑豊地区において開催。
B研修	3		職員	①サーキットテストの使い方。②始動・充電装置の点検方法。③オンスコープ、OBDテストを使用した点検方法。④ハイブリッドカーの車検時の注意事項
C研修	6	40	職員	①実技主体に新技術の習得。②支部単位に開催（a.マイクロコンピュータサイドからの点検。b.カー・エレ・プロ電気のプロになるための研修会。c.オートマチックトランスミッションの分解・組立て・ベンチテスト。d.自動車の構造別、1日コース研修。）
D研修	6	30	職員	実技を主体にハイテクセンターのハイテク機器の取扱い、機器を使用したトラブルシューティングの習得。
トラブルシューティング勉強会	3		職員	①学科を主体にトラブル事例の内容の習得。②支部単位に開催。
自動車の構造別、1日コース研修	6	40	職員	定期点検、電気回路、スタータ・オルタネータ、燃料噴射装置、ディーゼル・エンジン・ABS、A/C・SRSエアバッグ、A/T、トラブル・シューティングの各コースごとに構造・作動・点検方法の習得。
大型車取扱い事業者向け勉強会	3	200	ディーラーの担当者	大型車の新機構について、構造、作動、点検方法の習得。

資料出所：福岡県自動車整備商工組合『FASのしおり』より。

注：2008年6月1日現在で福岡県自動車整備商工組合が実施する「新機構研修会」の内容として計画されているもの。

国家資格・業界認定資格に関連する以外の研修としてはその他に、上述した「人材育成教育」や、フロントマン研修、CNG（天然ガス）自動車の取扱い講習、ハイブリッドカー取扱い者を対象とした低圧電気特別教育といった研修を実施している。人材育成教育には、2級および3級整備士の技術講習に含まれる初級訓練、中級訓練のカリキュラム以外に、加盟事業者の新入社員全員を対象とした「新人教育」のカリキュラムがある。また、2007年には各地区でそれぞれ講師を選出して、経営者を対象とした経営講習を実施している。

3. 研修内容の企画と講師の養成

自動車整備士資格に関連する以外の研修は、振興会・商工組合で独自に企画したものであり、内容は法律や条例の変化、あるいは加盟事業者や受講者の要望を踏まえて企画している。加盟事業者や受講者の要望は、各講習後のアンケートや講師による情報収集などを通じてき

め細かく把握するようにつとめている。

例えば、上述の新機構研修会は、1976年の排ガス規制の厳格化をきっかけに企画した研修を基盤としており、その研修をさらに充実させて1983年から新機構研修会として実施している。また、2008年度に新機構研修会の一環として実施している「大型車取扱い事業者向け勉強会」は、大型車の事故発生が増加などを受けて、加盟事業者・受講者からの要望が高まったため、新たに企画した研修である。このように自動車整備業界の現状や、加盟事業者のニーズに対応した企画の積み重ねによって、教育訓練や研修に力を入れ始めた1974～75年ごろに比べると実施する研修の数も徐々に増えていった。2008年6月1日現在の計画では、振興会で7種類、商工組合で8種類の研修を予定している。

振興会・商工組合が主催する研修の多くで講師を担当しているのは、すでに触れた振興会・商工組合の教育部に配属されている職員である。教育部の職員は自動車整備の専門学校などを卒業して、既に2級自動車整備士の資格を持っている人から採用する。採用して後はまず3級整備士向けの技術講習など簡単な研修から担当させ、次いで2級整備士向けの講習、さらには1級整備士向けの講習などといったように、指導経験と指導のためのスキルの伸びに応じて、担当する研修のレベルを上げていくという方法で養成している。1級自動車整備士資格については、日本自動車整備振興会連合会で試験を作成している⁹ため教育部の職員が取得することはできないが、1級整備士の取得を指導するための研修を受けることで、1級整備士向けの技術講習を担当できる知識を身につけている。

4. 他機関との連携

新機構研修会について触れたところで言及したように、振興会・商工組合で実施している一部の研修については、外部から講師を招いている。外部への講師派遣依頼は、ディーラーに行うことが多く、そのほかには自動車メーカーに勤務する技術者や自動車整備の専門学校の講師を招くことがある。

他の公共および民間の教育訓練機関への研修の委託（アウトソーシング）は行っていないが、商工組合が実施している低圧電気特別教育などのように、現場で必要な知識などについて学ぶために高等技術専門校の生徒が受講にくるものもある。雇用・能力開発機構のポリテクセンターにも以前は自動車科があり相互に講師や生徒の行き来があったが、15年ほど前に自動車科が廃止されて以降は交流がなくなっている。

⁹ 社団法人日本自動車整備振興会連合会は国土交通大臣による登録を受け、福岡県自動車整備振興会をはじめとする全国各地の振興会において「自動車整備技能登録試験」を実施している。この自動車整備技能登録試験に合格した人は申請すれば、国土交通省が実施している自動車整備士・技能検定の学科および実技試験を免除されるため、登録試験は事実上、技能検定取得のための試験となっている。

第4節 実践型人材養成システム事業における取組み

1. 取組みの内容

福岡県自動車整備商工組合では、企業での実務経験を通じた訓練（OJT）と教育訓練機関での Off-JT を通じて、加盟事業者の新卒採用者を育成する、厚生労働省の実践型人材養成システム事業を 2007 年度から始め、2008 年度から実際に育成のための取組みを進めている。

商工組合で実施している実践型人材養成システム事業は、687 時間の OJT と 236 時間の Off-JT からなる。OJT による訓練は、①エンジン関係訓練、②シャシ関係訓練、③電装関係訓練といった自動車整備の基礎的知識を習得するための 3 つの訓練と、④応用訓練にわかれている（図表 2-4-3）。

図表 2-4-3 商工組合における実践型人材養成システムのカリキュラム：OJT

職務名又は教科名	職務又は教科の内容	時間	
O J T	1. エンジン関係訓練	(1)エンジン・オイル及びフィルタの交換 (2)冷却水（LLC）の交換・エア抜き作業 (3)Vベルトの交換 (4)タイミング・ベルトの交換 (5)ウォーター・ポンプの交換 (6)トラブルシューティング	82
	2. シャシ関係訓練	(1)ディスク・ブレーキ・パッド及びシールの交換 (2)リヤ・ブレーキ・シュー及びカップ・キットの交換 (3)ブレーキ・マスター・シリンダー・キットの交換 (4)ブレーキのエア抜き (5)タイヤのローテーション及びホイール・バランスの調整 (6)ATFの交換 (7)トランスファ（デフ）のオイルの交換 (8)トラブルシューティング	89
	3. 電装関係訓練	(1)バッテリーの交換、充電作業 (2)ワイパー・ブレードの交換 (3)各種ランプのバルブ交換 (4)A/Cガスの充填作業 (5)トラブルシューティング	68
	4. 応用訓練	(1)日常点検 (2)1年定期点検 (3)2年定期点検 (4)トラブルシューティング	448
OJT計		687時間	

資料出所：福岡県自動車整備商工組合・実践型人材養成システム関連資料より。

一方、236 時間の Off-JT のうち、112 時間は座学、124 時間は実技にあてられている。座学、実技ともこれまで見てきた振興会の技術講習や商工組合の人材育成教育を活用・発展させる形でカリキュラムが作られている（図表 2-4-4 ①②）

図表 2-4-4 商工組合における実践型人材養成システムのカリキュラム：Off-JT

① 学科

②実技

職務名又は教科名	職務又は教科の内容	時間
1. 導入訓練 (福岡県自動車整備商工組合)	(1)整備士の教育のしくみ (2)自動車のメンテナンス (3)自動車の構造と法律 (4)安全・基本作業 (5)仕様の知識 (6)油脂の知識 (7)自動車の基本構造 a. 自動車が走るしくみ b. 自動車が曲がるしくみ c. 自動車が止まるしくみ	14
2. 新人訓練 (福岡県自動車整備商工組合)	(1)エンジン本体の構造 (2)エンジン・オイルの概要 (3)冷却装置の構造及びVベルトの点検 (4)バッテリーの点検、交換 (5)ワイパ及びウォッシュャの点検 (6)タイヤの点検及び脱着時の注意	3
3. 基礎訓練 (福岡県自動車整備商工組合)	(1)エンジン・オイル及びフィルタの交換 (2)Vベルト及びLLCの交換 (3)A/Tの構造及びATFの交換 (4)A/Cの構造及びA/Cガスの充填 (5)各種ランプ類の点検、バルブの交換	3
4. レベルアップ訓練 (福岡県自動車整備商工組合)	(1)足廻りの構造及び点検 (2)ABSの構造及びブレーキ・フルードの交換 (3)ディーゼル・エンジンの構造 (4)メータ内の警告灯	3
5. 自動車整備士実技試験免除の技術講習 (社団法人福岡県自動車整備振興会 (技術講習所))	(1)基礎工学全般（計算問題を含む）に関する知識 (2)3級自動車ガソリン・エンジン講習 (1)総論に関する知識 (2)エンジン本体に関する知識 (3)潤滑装置に関する知識 (4)冷却装置に関する知識 (5)燃料装置に関する知識 (6)排気装置に関する知識 (7)電気装置に関する知識 (8)電子制御装置に関する知識 (9)燃料及び潤滑剤に関する知識 (10)エンジンの点検・整備に関する知識	89
学科計		112時間

職務名又は教科名	職務又は教科の内容	時間
1. 新人訓練 (福岡県自動車整備商工組合)	(1)エンジン本体の構造 (2)エンジン・オイルの概要 (3)冷却装置の構造及びVベルトの点検 (4)バッテリーの点検、交換 (5)ワイパ及びウォッシュャの点検 (6)タイヤの点検及び脱着時の注意	4
2. 基礎訓練 (福岡県自動車整備商工組合)	(1)エンジン・オイル及びフィルタの交換 (2)Vベルト及びLLCの交換 (3)A/Tの構造及びATFの交換 (4)A/Cの構造及びA/Cガスの充填 (5)各種ランプ類の点検、バルブの交換	4
3. レベルアップ訓練 (福岡県自動車整備商工組合)	(1)足廻りの構造及び点検 (2)ABSの構造及びブレーキ・フルードの点検 (3)ディーゼル・エンジンの構造 (4)メータ内の警告灯	4
4. 応用訓練 (福岡県自動車整備商工組合)	(1)サーキットテストの測定方法 (2)タイミング・ベルトの交換 (3)始動装置、充電装置の構造、点検 (4)電子制御式ガソリン・エンジンの構造、点検、トラブルシューティング (5)ディーゼル・エンジンの構造、点検、トラブルシューティング (6)A/Tの構造点検、分解、組立 (7)電気配線図を活用した診断 (8)現象別トラブルシューティング (9)定期点検実施方法	63
5. 自動車整備士実技試験免除の技術講習 (社団法人福岡県自動車整備振興会 (技術講習所))	(1)3級基礎講習 (2)3級自動車ガソリン・エンジン講習 (1)基礎作業全般に関する作業 (1)エンジン本体に関する作業 (2)潤滑装置に関する作業 (3)冷却装置に関する作業 (4)燃料装置に関する作業 (5)電気装置に関する作業 (6)電子制御装置に関する作業 (7)エンジンの点検・整備に関する作業	49
実技計		124時間

資料出所：福岡県自動車整備商工組合・実践型人材養成システム関連資料より。

2008年4月から行われている育成カリキュラムの実施スケジュールは、図表2-4-5に示した通りである。実践型人材養成システムでは6か月以上2年以下の育成カリキュラムを作成する必要があるが、商工組合では以上で述べてきたOJT、Off-JTのカリキュラムを13か月かけて実施するよう計画している。実践型人材養成システムの対象となる新入社員はまずOff-JTのカリキュラムを受講し、6月までにレベルアップ訓練までの基礎的なOff-JTカリキュラムを終了する。6月になると企業でのOJTが始まり、翌年の4月までにエンジン関係訓練、シャシ関係訓練、電装関係訓練、応用訓練の順に訓練を受けることとなる。一方、Off-JTにおいては、応用訓練の過程を経て、11月から3月までの間に3級整備士の実技試験免除のための講習を受けることが予定されている。

図表2-4-5 商工組合における実践型人材養成システムの実施スケジュール

職務名又は教科名		年月												
		H20 4	5	6	7	8	9	10	11	12	H21 1	2	3	4
O J T	1. エンジン関係訓練			■	■	■								
	2. シャシ関係訓練					■	■	■						
	3. 電装関係訓練								■	■				
	4. 応用訓練											■	■	■
O f f - J T / 学 科	1. 導入訓練	■												
	2. 新人訓練	■												
	3. 基礎訓練		■											
	4. レベルアップ訓練			■										
	5. 自動車整備士実技試験免除の技術講習									■	■	■	■	■
O f f - J T / 実 技	1. 新人訓練	■												
	2. 基礎訓練		■											
	3. レベルアップ訓練			■										
	4. 応用訓練	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	5. 自動車整備士実技試験免除の技術講習									■	■	■	■	■

資料出所：福岡県自動車整備商工組合・実践型人材養成システム関連資料より。

2. 実施をめぐる状況

既に触れたように福岡県内においては、自動車整備士の養成課程を経て2級整備士の資格を持った新卒者がディーラーの事業場に就職する傾向が強く、専門事業場は新卒者を確保することが難しい状況となっている。専門事業場が工業高校の機械科卒業者など自動車整備士の養成課程を経ていない新卒者を採用した場合に、実践型人材養成システムが活用できるのではないかと考え、商工組合では事業に乗り出した。調査時点では県内の1社が4名の新卒社員を対象に活用を予定している。

実践型人材養成システムを活用して新入社員の育成を行う場合には企業に助成金が支払われることとなっており¹⁰、企業、商工組合では大変役に立っていると評価している。自動車整備業の場合、助成金がなかったとしても新入社員の教育に費用をかける必要があり、助成金があれば教育の実施に伴う負担が軽くなるためである。ただ、企業がシステムの活用を申請するための書類の作成する際に手間がかかっており、書類作成のモデルなどが広く企業の目に着くようになれば、今よりもさらに活用が広がるのではないかと振興会では見ている。また、今後は新卒採用者のみではなく、中途採用者にもシステムの対象を拡大できれば、企業にとってなお使い勝手がよくなるとも考えている。

実践型人材養成システムそのものの運用ではないが、システムの紹介や活用者の応募のため、自動車整備業界を紹介する高校生向けの1日体験コースを2007年に実施した。この1日体験コースは、自動車整備士の養成課程には属していない高校生を主な対象と考えており、内容は、自動車整備業界の現状や自動車整備士資格の取得手続に関する説明と、エンジンの分解・組立・始動の実習からなる。夏休みに実施し、普通高校、水産高校、農業高校などからも参加者があって評判がよかったので、2008年は実践型人材養成システム実施の一環としてではなく、商工組合独自の事業計画の中で開催している。

第5節 人材確保・教育訓練の取組みに関する今後の見通し

九州には自動車整備士の養成課程をもつ高校・専門学校・大学が約40あり、そのうちの半分は福岡県内にある。そのためもあって、県内の事業者は学卒の時点で2級整備士の資格を取得している新卒者を採用しようという意向が強く、2007年に商工会が実施したアンケートによると、回答企業の約6割が資格取得者を採用している。加盟事業者においては、入社後すぐにある程度働くことができる人材を求めており、採用→訓練という流れよりも、訓練→採用という流れが定着することを望んでいる。こうした希望は新卒の2級整備士を採用す

¹⁰ 実践型人材養成システムを行っている事業主に対しては、①OJTの実施に際して訓練生1人1時間当たり600円、②Off-JTの実施にあたっては、社外の施設で行う訓練にかかる受講料や訓練期間中の賃金等の4分の1(中小企業は3分の1)、が助成金として支払われる。ただし、①、②とも上限額が定められている。(なお、②については、インタビュー調査後の2009年4月から賃金等の3分の1[中小企業は2分の1]が助成金として支払われることとなっている。)

ることが難しい専門事業者でも同様である。自営業的な業者が多い専門事業者は、雇用しながら訓練を施していくというのはなかなかうまくはいかない。

以上のような即戦力志向から、振興会・商工組合のほうで1年程度訓練してから紹介してくれないかという声が加盟事業者から挙がってきている。振興会・商工組合としても、研修を担当する講師の養成などに力を入れて、新人向けの教育訓練体制をより充実させ、将来的には、小規模な専門事業者で働く人材の新人教育を担うことができるようになりたいと考えている。現在も研修を担当する職員を、東京のメーカーなどに派遣して教育を受けさせる場合には厚生労働省のキャリア形成助成金を活用しているが、教育訓練に関してさらに活用可能な助成金制度などが整備されれば望ましい。

すでに自動車整備士として働いている在職者向けの教育訓練活動としては、新知識や、自動車整備業界をめぐる新たな制度的な状況に対応していくことに引き続き留意し、今後はハイブリッドカーなどに関する専門知識をディーラーの事業者のみならず専門事業者にも広げていくことに重点を置いていきたいと考えている。

第5章 能力評価基準の作成と独自資格の運用¹

－全日本葬祭業協同組合連合会の事例－

第1節 連合会の概要

全日本葬祭業協同組合連合会（以下、「全葬連」と記載）は、葬祭業という職業が社会的に必要不可欠であること、その地位の向上、競争力強化による経営の安定、葬祭文化の発展と経済社会への貢献を旗印にして、1956年11月に設立された。

全葬連の会員は全国にある56の事業協同組合（2009年6月1日現在）で、事業協同組合に加盟している葬祭事業者（所属員）は1410社である。そして、全葬連の組織と事業は事務局で運営されている。

全葬連は、理事会の下に運営協議会、ブロック代表理事会議、政策企画会議があり、6つの専門委員会として事業委員会、教育研修委員会、広報委員会、事業分野拡充委員会、if 共済会推進委員会、青年部会がある。運営協議会は各委員会と協力・連携して事業計画・予算等を調整し、総会での決定を経て事業が実施される。各委員会で担当している業務は以下のとおりである。

- (1) 事業委員会－①所属員の共同購買斡旋事業、②全葬連ブランド商品、オリジナル商品等の開発、③取引慣行の調査、商品等の価値分析はじめ各種市場調査、④協力商社と連携して商品展示会の開催等、⑤新規収益事業の開発や損害賠償保険の取り扱い。
- (2) 教育研修委員会－①全葬連の理念、組合運営等に関する教育指導、②葬祭サービスの経営及び実務に関する研修や講習の実施、③知識啓発に必要なセミナーの開催や教材の開発など。
- (3) 広報委員会－①機関誌「葬祭界」の発行、②マスコミや市民に対する広報・啓蒙活動、③「安心度調査」、「消費者アンケート」等の各種調査を行い、情報の提供。
- (4) 事業分野拡充委員会－①所属員の事業分野確保・拡充、②同業団体の連携・協力。
- (5) if 共済会推進委員会－①生前予約システム if 共済会の運営と管理、②生前予約の普及やそれに必要なシステムの開発等。
- (6) 青年部会－①知識・技能向上のための研修会・セミナーの実施、②葬祭サービスに関する情報収集、調査研究、③次世代を担う若者の結集を図り、交流を進めること。

¹ 本章の記述は主に、2008年3月28日に全日本葬祭業協同組合連合会で実施したインタビュー調査において聴取した内容と、その際に入手した資料に基づいており、業界の動向や能力評価基準、資格などに関する記述は特段の記載がない限り、インタビュー調査時点の内容についての記述である。

第2節 業界の動向・労働市場の状況など

1. 業界の動向

葬祭業を行なっているところは、連合会に加盟している事業者、連合会に未加盟の業社、農業協同組合、冠婚葬祭互助会、ブローカー等がある。近年、人材派遣会社や鉄道会社等新規参入が増えている現状にある。

2006年の総務省『事業所・企業統計調査』によると、2004年における葬祭業に係わる事業所数は6606、従業者数は67940人である。全葬連の所属員数は1410社で全体の約1/4の勢力を占めている。企業規模に関しては、従業員数400人の大きいところもあるが、大多数の事業者は従業員10人前後の規模(両親、息子夫婦それに従業員数人で構成されている企業)である。従業員20人程度の規模のところも結構あるが、従業員規模40~50人となると業界では中堅の上の規模である。

葬祭業の市場規模は死亡者数に大きく関わっている。昨年の速報値によると年間の死亡者数は110万人である。厚生労働省の予測によると、2030年の中頃まで死亡者数は増加し、177万人がピークといわれている。死亡者数の視点からみると、葬祭業のマーケットは一見小さくはならないように見える。しかし、一方では核家族化や少子化といった現象が急速に進んでいて、葬儀の規模が極めて小さくなってきている。家族葬化という言葉があるくらいで、家族のみで葬儀を小さく行う(葬儀にかかる費用を少なくする)という割合が非常に多くなっている。その結果、1つ1つの葬儀の規模(金額)が小さくなっているため、死亡者数が増えても売り上げ規模は必ずしも拡大していくという傾向にはなく、金額からみた市場規模はそんなに大きくはならないと予想されている。

また、葬儀の規模が小さくなってきている関係で、葬儀にかかる人手も少なくてすむことから、わりあい小規模の事業者でも葬祭業に参入してきているとのことである。

そして、このような状況は、葬祭サービスに係る消費者トラブルや苦情が増加している要因になっている。そのため、連合会では、加盟している葬祭事業者が消費者保護の観点に立って適正な事業活動を行うことにより、消費者が安心して葬祭サービスを受けることができる環境を整備し、消費者からの信頼確保と葬祭業界の健全な育成・発展に寄与すること目的に、2007年5月に葬祭サービスガイドライン(以下、「ガイドライン」という。)を定めている。

ガイドラインは、①ガイドライン遵守事業者の登録および公表、②関連法令の遵守、③消費者に対する説明責任、④料金体系の明確化、⑤見積書(施行明細書)および請求書(施行費用明細書)の交付義務、⑥トラブル防止および苦情処理態勢の整備等について規定しており、これらの内容を遵守することによって、事業者の信頼性を高め、連合会に加盟する事業者の差別化を図ることをねらいとしたものといえる。

2. 労働市場、人事労務管理の状況

『事業所・企業統計調査』に基づき、葬祭業における1996年、2001年及び2004年の事業所数と従業者数の変化をみると、1996年が事業所数6204、従業者数83457人、2001年が事業所数6383、従業者数62703人、2004年が事業所数6606、従業者数67940人である。従業者数をみると、1996年から2004年にかけて約21000人、率にして約24%の大きな減少を示したものの、2004年には約5000人増加している。一方、事業所数は増加傾向をたどっている。

この背景として、10年位前から人材派遣会社が葬儀業に参入し、葬儀施行をやるところが出てきており、それに伴って、派遣社員やパート社員が増えてきている。業務を細分化することで派遣社員を有効に活用することでの正規社員数の大幅な減少に関係しているのではないかとのことである。

また、近年、自宅で葬儀を行うことが少なくなって、葬儀会館やセレモニーホール等で行うことが多くなっている。自宅で葬儀を行う場合は、いろいろな道具を運んでセットを設営する等の関係で多くの人手を必要とした。しかし、葬儀会館で行う場合は、全てセットされているので人手をかけなくても業務が出来るようになってきているところもある。従って、死亡者数が増えて数の面での市場規模が大きくなったとしても、葬祭業に従事する人がそんなには増えていかないのではないかと予想される。

最近の特徴として、葬祭業界では女性従業員が非常に増えてきている。葬儀事業者の中には、女性従業員が9割を占めるところもある。

葬祭業における人材の確保は、中途採用が圧倒的に多く、新卒者の採用は少ない。業界内の人材の過不足状況は、単純作業者は足りているが、後述する職業能力体系図でいうレベル2の業務（家族葬規模の葬儀が取り仕切れるレベルの内容）が完全にできて他の人を指導できるクラスの人材は非常に不足している。さらにレベル3クラスの人材（打合わせ、葬儀の企画、見積り等の仕事ができて、団体葬や社葬といった大規模な葬儀が取り仕切れる人材）となると極めて少ない状況にある。従って、これらクラスの人材をどのように育成し、確保して行くかが業界にとっては大きな課題となっている。葬祭業へ新規参入してくる企業は、既存の会社の社員（レベル2または3クラスの人材）を引き抜くことが多く、また、このクラスの人材は同業他社へ移る人も結構多いとのことである。そして、このような状況が、必要とする人材の不足に一層の拍車をかけているようである。

次に、所属員（連合会に加盟している事業者）の後継者の育成についてみる。大多数の葬祭業者は小規模事業者で、いわゆる家族経営的なところである。また、昔から葬祭業を営んでおり、その地域における老舗というところが多く、事業者の高齢化が進んでいる。これらの事業者における後継者の育成は、跡を継ぐ者が同業の大手あるいは中堅の会社へ就職し、そこでの業務の見習いや修行を通して力をつけ、その後、自社を継ぐというケースも多く見られる。

第3節 組合連合会で取り組んでいる人材育成関連の活動

葬祭事業者は独自に従業員教育を実施しているが、その方法は、先輩社員が後輩社員を現場に連れて行って、一緒に作業をしながら、その中で教えたり、指示をしたりしておぼえさせていくというのが一般的である。小規模な葬儀が取り仕切れるようになるのに3～5年、遺族との打合わせ・見積りができて団体葬や社葬のような大規模な葬儀が取り仕切れるようになるには5年以上の経験を積まなければならないとのことである。

この他、葬祭ディレクター資格を取得するために、先輩の有資格社員が受験する者を指導する方法で取り組んでいる事業者も多々ある。

連合会では、このような事業者の取り組みを支援するためにいろいろな研修を企画し、実施している。連合会が実施する研修には、教育研修委員会が実施するものと青年部会が実施するものがある。教育研修委員会では、従業員向けの研修と経営者向けの研修をそれぞれ年3回実施している。

従業員向けの研修コースは、①マナーに関するもの、②話し方に関するもの、③宗派ごとの葬儀の仕方に関するもの、④クレーム処理、⑤顧客との打合わせの仕方などである。①～③は初心者コースである。いずれの研修コースも1日の日程で行われるものである。

教育研修委員会が研修のカリキュラムを作成する際には、職業能力体系図を参考にしている。職業能力体系図は、従業員がやる仕事の内容を総合的に体系づけているので、現在どの部分が重要であるのか、研修テーマを決めるうえで、また該当する部分を絞り込む際に参考にしている。

経営者向けの研修会は、企業経営や経営戦略に関するもので、2008年度は「変革の時代に生き残るためには～これからの葬祭サービスのあり方～」をテーマに栃木、石川で実施した。

この他、葬祭ディレクター技能審査試験の受験に向けた支援として、ブロック単位で受験のための講習会を開催したり、テキストや問題集の整備を行っている。また、青年部会はブロック単位（全国8ブロック（北海道、東北、関東、北陸、中部、近畿、中国・四国、九州）に分かれている）で、知識・技能向上のための研修を年2回実施している。

第4節 職業能力体系図の作成とその活用

連合会は、職業能力体系図を開発し提供することによって、また業界資格である葬祭ディレクター技能審査を実施している葬祭ディレクター技能審査協会の事務局を受け持つことによって、加盟企業が行う従業員の能力開発と能力評価に大きく寄与している。以下、職業能力体系図と葬祭ディレクター技能審査についてふれておく。

葬祭業にはいろいろな業務があるが、従来、それらを体系的にまとめるといった作業をしたことがなかった。そんな折、葬祭業に係る業務体系図をまとめてみないかという話が雇用・

能力開発機構能力開発研究センターからあって、2006年に職業能力体系図を作成した。作成に当たっては、教育研修委員会の委員の中から選抜した5人が職業能力体系図開発委員会へ参画し、協働した。まず、体系図を作成するにあたり、開発委員会のメンバーは葬儀社6社を訪問し、実際の作業現場を見て聞き取りをし、具体的にどういう仕事があるのかを分析した。そして、職業能力体系図開発委員会では、約6ヶ月間にわたってこれらの収集したデータを基に体系図作りに向けた内容の検討が行われた。その結果、職務、仕事を遂行するために必要な職業能力を明らかにし、段階的かつ体系的に整理した体系図がまとめられた。

図表2-5-1に職業能力体系図（葬祭業）を、図表2-5-2に職務別能力要素の詳細（葬祭施行部門の一部抜粋）を示す。体系図では、葬祭業を構成する経営から葬祭施行までの6つの部門に区分し、それぞれの部門に含まれる職務と各職務を構成する能力要素（仕事レベルのまとめり）を明らかにし、それらをレベル別（レベル1～4の4段階）に、かつ仕事の流れに沿うように（仕事順に）体系的にまとめられている。さらに、能力要素（仕事レベルのまとめり）については、各能力要素に含まれる能力要素の詳細（作業レベルのまとめり）を明らかにし、作業の流れに沿って（作業順に）整理されている。

レベル1からレベル4になるに従って仕事の内容（必要とされる能力）は高度かつ複雑になる。それぞれのレベルの目安は以下のものである。レベル1は基本的なもので、実務経験2年位の人がこなせる内容の仕事である。レベル2は、小規模の葬儀が取り仕切れる内容の仕事で、これらの職業能力を身につけるには3～5年の実務経験を必要とするものである。そして、この業界で一人前に働いている人の仕事の内容でもある。レベル3は、遺族との打合わせ、葬儀の企画、見積り等ができて、団体葬や社葬といった大規模な葬儀が取り仕切れるレベルの内容で、リーダークラスの人が遂行する仕事である。レベル4は、次長、部長といった経営に携わるクラスの人が行う仕事の内容である。

なお、体系図は、職業能力がレベル別に仕事の流れに沿って（仕事順に）構成されているので、社員教育や研修のカリキュラムを組む際には、全体像が把握でき、かつねらいとする目標に到達するためには、こういった項目を組み入れたらよいのかが容易に理解でき、使いやすいものになっているとのことである。

また、これまでは従業員の仕事を評価するとなると、評価基準がなくてやりづらい面があったが、レベル1～4の項目を当てはめることで比較的容易にできるようになった。そのため能力評価の基準として活用している事業者も結構ある。このように、社員研修や能力評価の面で体系図はかなり活用されているようである。

図表 2-5-1 職業能力体系図（葬祭業）

部門	職務	能力要素			
		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
経営	経営企画		経営管理実務	経営管理	経営戦略
総務	庶務管理	庶務・渉外実務(補助)	庶務・渉外実務	庶務・渉外運営管理	情報事務システム化戦略
		施設管理実務(補助)	施設管理実務	施設管理	
	法務管理		株式・法務実務	法務管理推進	リスクマネジメント
	人事・労務管理	人事管理実務(補助)	人事管理実務	人事政策	人材育成戦略
		研修に関する実務(補助)	研修に関する実務	能力開発企画	人事企画
	労務管理実務(補助)	労務管理実務	労務管理推進		
総務情報システム	情報システム管理	システム管理実務(補助)	システム管理実務	システム管理推進	
経理	財務・税務会計	会計記帳実務(補助)	財務会計実務	財務・税務管理	
	管理会計		財務諸表報告実務		
営業	営業活動	営業活動実務(補助)	営業活動実務	営業活動管理	
		営業計画実務(補助)	営業計画実務	営業計画推進	
	営業管理	営業管理補助	営業管理実務	営業管理推進	営業・マーケティング戦略
葬祭施行	依頼受付	受付	遺族との初顔合わせ		
	臨終・遺体取扱い(病院)	遺体取扱い 枕飾り準備	死亡診断書確認 遺体取扱い管理 献体対応 枕飾り		
	臨終・遺体取扱い(自宅)	死の確認補助 遺体安置補助 清拭(湯灌)補助 末期の水(死水)準備 枕飾り準備	死の確認 遺体安置 清拭(湯灌) 末期の水(死水) 枕飾り 献体対応		
	契約			遺族打合せ・見積り 遺族への葬儀案内	
	手配		什器・物品手配 各種申請アドバイス		
	枕経		枕経		
	納棺		納棺		
	式場設営	設営(葬儀会館)	設営(自宅・寺・集会所等)	設営管理	
	通夜・葬儀		通夜 葬儀 出棺	通夜・葬儀管理	
	火葬	火葬案内	火葬 事務引継ぎ 撤収管理		
	精進落とし		精進落とし		
	アフターケア			請求・集金 クレーム対応 アフターケア グリーフケア	
	装具管理	掃除・手入れ	装具在庫管理	祭壇維持管理	祭壇購入管理

注)レベル1は、実務経験2年位の人がこなせる仕事の内容である。

レベル2は、家族葬規模の葬儀が取り仕切れるレベルの仕事の内容で、これらの職業能力は身につけるには3～5年の実務経験が必要である。

レベル3は、打合わせ、葬儀の企画、見積り等ができて、団体葬や社葬といった大規模な葬儀が取り仕切れるレベルの仕事の内容である。

資料出所：全葬連資料より作成。

図表 2-5-2 職務別能力要素（葬祭執行部門）

部門	レベル 職務	L1	L2	L3	L4
葬祭施行	依頼受付	受付 依頼受付	遺族との初顔合わせ 遺族との初顔合わせ		
	臨終・遺体取扱い (病院)	遺体取扱い 遺体引き取り 遺体搬送 遺体安置 枕飾り準備 枕飾り設置	死亡診断書確認 死亡診断書確認 遺体取扱い管理 遺体引き取り 遺体搬送 遺体安置 献体対応 献体取扱い 枕飾り 枕飾り設置		
	臨終・遺体取扱い (自宅)	死の確認補助 死の確認 遺体安置補助 遺体安置 清拭(湯灌)補助 清拭(湯灌) 末期の水(死水)準備 末期の水(死水) 枕飾り準備 枕飾り設置	死の確認 死の確認 遺体安置 遺体安置 清拭(湯灌) 清拭(湯灌) 末期の水(死水) 末期の水(死水) 枕飾り 枕飾り設置 献体対応 献体取扱い		
	契約			遺族打合わせ・見積り 喪主(代表者)確認 会葬者数予測 日時・場所・葬儀方法決定 見積り・説明 寺院連絡・打合わせ 遺族への葬儀案内 遺族への葬儀案内	
	手配		什器・物品手配 湯灌業者手配 霊柩寝台車・霊柩車手配 バス・ハイヤー手配 遺影手配 会葬礼状手配 返礼品手配 供花・花環手配 果物盛籠・回転灯笼手配 仕出し料理手配 お棺手配 祭壇・装具・荘厳道具手配 看板手配 貸しテント類手配 受付用具・印刷物手配 喪服手配 宿泊・寝具手配 人材手配 死亡記事・死亡広告代行 駐車場手配 交通整理・ガードマン手配 各種申請アドバイス 死亡届申請 死体埋・火葬申請書		
	枕経		枕経 枕経		
	納棺		納棺 納棺		
式場設営	設営(葬儀会館) 設営 飾りつけ	設営(自宅・寺・集会所等) 設営 幕張 飾りつけ	設営管理 設営 幕張 飾りつけ		
通夜・葬儀		通夜 事前確認 通夜進行 通夜ふるまい 葬儀 事前確認 葬儀進行 出棺 出棺	通夜・葬儀管理 全体調整		

資料出所：全葬連資料より作成。

第5節 資格制度「葬祭ディレクター技能審査」について

葬祭ディレクター技能審査は、葬祭業界で働く人の技能、社会的地位の向上を目指して平成8年3月に厚生労働省の認定を受け、葬祭ディレクター技能審査協会が実施している業界資格である。現在、約18000人が当該資格を取得している。2004年における葬祭業の従業者数は67940人であるので、約4分の1が当該資格を持っていることになり、業界内では当該資格の名称と価値が広く普及していることを示している。

当該資格には葬祭ディレクター1級と2級がある。葬祭ディレクター2級は、職業能力体系図のレベル1の仕事がこなせるレベルの内容で、葬祭実務経験2年以上を有することを受験資格としている。葬祭ディレクター1級は、職業能力体系図のレベル2の仕事がこなせるレベルの内容で、受験資格は、葬祭実務経験5年以上有する者、または、2級合格後2年以上の実務経験を有する者としている。

葬祭ディレクターの資格を持っていると、大体これ位の仕事できるという目安になっていて、他社へ転職する際には有利に働くとのこともある。また、葬祭ディレクター1級の有資格者は、顧客（遺族）からも安心してやってもらえるという信頼を得ており、彼等の仕事ぶりは高く評価されている。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。しかし、資格が業界の賃金相場を形成しているわけではない。

第6章 能力評価基準に基づく独自資格の策定（1）¹

－社団法人日本人材紹介事業協会の事例－

第1節 業界の動向と企業・就業者

1990年代後半の以降の度重なる法令の見直しで民間職業紹介に関する規制は大幅に緩和され、新規参入する事業者が激増した。厚生労働省の『職業紹介事業報告書』によると、2000年3月末時点で4227事業所であった有料職業紹介事業所の数は、2009年3月末時点では17700事業所と、10年足らずの間に4倍以上に達している。特に新規参入が多く見られたのは、ホワイトカラー全般の職種を対象とする紹介事業所で、東京、大阪、名古屋などの大都市部での新規開業が相次いだ。一方で、看護、家政等のような伝統的な専門職の紹介業を営む事業所は規制緩和によっても事業所数の急増は見られなかった。これら伝統的な専門職の紹介業を営む事業者の中には個人経営が多く、経営者の高齢化による引退・後継者難による廃業が増加しているほか、他の人材ビジネス事業者の台頭などが要因となって減少傾向にある²。

2000年以降、有料職業紹介事業を営む事業者が急増する中で目立ったのは、人材派遣業者による新規参入である。後述する社団法人日本人材紹介事業協会（以下「人材協」と記載）の会員のうち、ほぼ半数は人材派遣業を兼業しており、約3分の1は日本人材派遣協会の会員であるという。こうした兼業の増加の背景には、2000年12月から実施が認められた紹介予定派遣制度がある。この紹介予定派遣制度の新設を受け2000年以降急激に増加したが、近年は増加の勢いがやや弱まっている³。

職業紹介を営む事業者の多くが、他の事業との兼業で職業紹介を行っていることは政府の統計にも現われている。2006年10月に実施された『事業所・企業統計調査』によると、職業紹介を営む事業所の数は5140であるが、この調査と最も時期に近い2007年3月末の厚生労働省『職業紹介事業報告書』の集計では、職業紹介を営む民営事業所の数は11028と、『事業所・企業統計調査』の事業所数の2倍以上となっている。『事業所・企業統計調査』では、各事業所が営む事業のうち「過去1年間の収入額又は販売額の多い」事業の内容に沿って産業分類が行われるため、主要事業としてではなく職業紹介を実施している事業所が多数を占めていることがわかる。言い換えれば職業紹介業は、人材派遣業や請負業などとともに複合的な人材ビジネスの運営の中で営まれる傾向が強くなっている。

2006年の『事業所・企業統計調査』において職業紹介を主な事業として営む企業して集計

¹ 本章の内容は、2008年10月9日に日本人材紹介事業協会（以下「人材協」と記載）で実施したインタビュー調査やその際に入手した資料を中心に、職業紹介に関する各種統計や文献などにもよりながら執筆している。

² 以上のホワイトカラーを対象とした紹介業務への新規参入、および伝統的な専門職の職業紹介を営む事業者の動向については、全国職業紹介事業協会編[2006]を参考としている。

³ 2008年10月9日に人材協で実施したインタビュー調査（以下、「インタビュー調査」と記載）による。

されているのは 1650 社で、そのうち従業員 4 人以下の企業が 62.2%、5～9 人の企業が 18.1% と、従業員規模 10 人未満の企業が全体の約 8 割を占める。また、職業紹介を主に営む企業・事業所で働く就業者の数は 2006 年『事業所・企業統計調査』によれば、39384 名で 2001 年の調査時点から比べると 24.7% 増加している。全就業者中、常用雇用者は 28412 名で、うち約 6 割（17061 名）が正社員・正職員として働いている。

第 2 節 職業紹介業における主要業態と人材ニーズ

職業紹介業における主要な業態としては、①登録型、②アウトプレースメント型、③サーチ型の 3 つがある。登録型は通常の職業紹介をおこなう業者であり、求職者、求人企業双方の希望をつきあわせ、紹介をおこなう。アウトプレースメント型は、ある特定の企業で過剰人員とみなされた労働者を他の企業に移動させる業務を担う。サーチ型は「スカウト型」、「ヘッドハンター型」とも呼ばれ、求人企業の注文に応じて業者はそれにはかなった候補者を探すものである。登録型と異なり、候補者はあらかじめ業者に登録していない場合が多い(伍賀 [1999])。

以上の主要業態の内容に対応して、職業紹介業においては、①求人者・求職者の登録受付の担い手、②企業の求人を開拓する営業業務の担い手、③公開データをもとに企業ニーズに合致した人材を探し出す「サーチャー」という業務の担い手、④管理業務の担い手が求められる。「サーチャー」は、企業においてはアシスタントが担当する業務としてみなされていることが多い⁴。そのほかの業務については、どのように従業員に分担させるかが企業によって異なっており、この分担の方法によって個々の従業員に求められるものや、望ましい育成・能力開発のありかたも当然異なってくる。

職業紹介を営む企業における業務分担の方法は、「分業型」と「一貫通貫型」に大別される。分業型とは登録受付、営業、管理のそれぞれの業務の担当者を定めるというもので、大規模企業で採用されていることが多い。一方、一貫通貫型は、特定の範囲の案件については登録受付、営業、管理を一人の担当者が行い、案件の範囲によって業務を分担するという方法である。中小規模の企業では、人手が少ない、扱う業種や案件の種類が限られているといった理由で、一貫通貫型の分業体制によって業務を進めているところがほとんどである⁵。

第 3 節 採用と業界内におけるキャリア形成

人材協の関係者によると、職業紹介を営む会社で新卒採用を行っているのは、大手の数社

⁴ インタビュー調査より。

⁵ 職業紹介業の企業における業務分担の方法についての以上の記述は、インタビュー調査での聞き取り内容を基にしている。

に限られているとのことである。これら大手の企業は大卒者を多く採用し、上述した業務のいずれかに配置した後、定期的なローテーションによって異動させることでキャリア形成を図っている。職業紹介業において新卒採用の慣行があまり広がっていないのは、職業紹介という仕事自体が、人事の仕組みなどを知っていないと仕事がしにくいなど、就業経験のない新卒者には難しい仕事であるといった理由もある。

大手の数社以外はもっぱら中途採用で人材を確保している。採用にあたっては、前職で人事や営業、企画といった業務に携わっていた人材を希望する企業が多い。従来は人事部長など人事関連の業務を経験し、定年退職したり他社に出向したりした人を採用するといったケースが多くみられ、年齢層で言えば50歳以上、どんなに若くても40歳は超えているというのが、職業紹介業の会社で中途採用される人々であった。高年齢者の中途採用にあたっては嘱託契約などの形で有期契約雇用をするケースも多く、こうしたケースが正社員・正職員以外が4割近くに達するという『事業所・企業統計調査』の数字にも現われているものと見られる。しかし近年は40歳未満の、これまで採用されてきた人々よりも若い年齢層に当たる人を中途採用するケースも増えてきている。採用者の採用前のキャリアについては明確には把握していないが、職業紹介業界を渡り歩くとといった人は少しずつ増えてきた感はあるものの、採用者全体に占める比重はさほど大きくないと人材協では見ている。

中小規模の企業は、自社が専門とする業種・職種分野などを踏まえて、そうした分野での経験がある人や、適性がある人を中途採用する傾向がある。反面、大手の中途採用は、特定の業種や職種における経験や適性についてはさほど考慮せずに採用をしているきらいがある。

第4節 人材協による人材育成・能力開発の取組み

以上のような業界の動向、人材ニーズ、採用慣行などのもとで、経営者団体としては人材育成・能力開発に向けてどのような取組みを進めているのか。人材協が実施している取組みについてみていくこととする。

人材協は、1970年に有志9社の「全国民間人材銀行懇談会」として発足し、翌年に改組されて「民営人材紹介事業協議会」となった。現在の組織名称になったのは、社団法人化した2000年からである。加盟法人数は413で、職業紹介を営む企業が専業・兼業併せて約3000社あることを踏まえると、人材協に加盟していないアウトサイダーがかなり多いといえる。

主な事業は、教育・研修のほか、各種シンポジウムの企画・実施、調査・広報、再就職支援業務に関する諸活動、などである。事務局は、専務理事以下10名（パート含む）で担当している⁶。

⁶ 加盟法人数や事務局の人数は、2008年10月のインタビュー調査の際に聞き取った内容に基づいている。また、業務内容については人材協のホームページも参考にした。

1. 職業紹介コンサルタント育成のための独自講座の開設

2008年10月のインタビュー調査の時点で、人材協が実施していた研修・講習会のうち主なものは2つである。1つは職業安定法で職業紹介事業者が選任することを義務付けられている「職業紹介責任者」を対象とした、「職業紹介責任者講習」である。この講習は新たに職業紹介責任者になることが予定されている人を対象にする「新規講習」と、新規講習をすでに受けたことがある人を対象とする「継続講習」にわかれており、通常新規講習6時間、継続講習4時間の講習を1日で行う。新規講習では職業紹介事業制度の概要、法令関係といった基本事項、継続講習では、職業紹介事業の現況や適切な運営の指針、職業紹介責任者の役割、個人情報と人権の問題など職業紹介責任者として理解しておくべき内容が説明される。新たに職業紹介責任者になる予定の人は新規講習・継続講習の双方を、すでに講習を受けたことがある人は5年以内に継続講習のみを受講する。講習は東京、大阪、名古屋、札幌など各地方の中心都市で開催され、計10回程度行われている。

人材協が実施するもうひとつの主要な研修・講習会は、「コンサルタント」と呼ばれる、実際に職業紹介を担当する人材を養成するための一連の研修・講習会である。業界内には、コンサルタント育成を目的とした体系化されたプログラムを設けて、人材育成を進めようという余裕をもつ企業が非常に少ない。そのため各社に新たに採用された人材のほとんどは身近な先輩の仕事振りをもとに見よう見真似で習得しており、職業紹介の企業に就職する前に人事関連の経験をもっているような人でも、コンサルタントとして売り上げがあげられるようになるには短くても半年はかかるといった状況である。こうした状況から、コンサルタントの育成・教育体制の整備・充実を求める声は依然から業界内に多くあり、なかでも新人教育に対するニーズが高かった。

そこで人材協では、企業関係者や外部の有識者の意見を踏まえながら、コンサルタントの育成・教育のための4つのプログラムを作っていた。この4つのプログラムはコンサルタントとしての経験の多寡や能力のレベルに応じたものとなっている(図表2-6-1)。まず、2001~2003年の雇用・能力開発機構「調査・共同開発事業」への協力により、「コンサルタント講座(入門編)」、「コンサルタント講座(基礎編)」の内容について検討・整備された。ついで2006~2007年の産業高度化事業受託を契機に、人材紹介コンサルタント能力のさらなる向上を図る手段として、一定水準以上のコンサルタントや上級のコンサルタントに対する資格の授与が提起され、資格に対応する知識やスキルを備えるための「人材紹介コンサルタント資格モニター講座」が実施された。このモニター講座を人材協が自主事業として引き継ぎ、2007年から「人材紹介コンサルタント資格講座」、「人材紹介シニアコンサルタント資格講座」⁷として行っている。

⁷ 人材紹介コンサルタント資格/人材紹介シニアコンサルタント資格と同様に、職業紹介業の経営者団体により設けられた資格としては、2006年3月より全国民営職業紹介事業協会が認定を行っている「職業紹介士」資格がある。

図表 2-6-1 コンサルタント育成のための教育体系

講座名	対象者の業務経験年数のめど
1 コンサルタント講座（入門編）	半年以下
2 コンサルタント講座（基礎編）	半年以上2年以下
3 コンサルタント資格講座	2年以上
4 シニアコンサルタント資格講座	4年以上

資料出所：インタビュー調査時に人材協で入手した文書資料より。

2. コンサルタントの育成・能力開発のための各種講座の内容⁸

コンサルタントの育成・能力開発を目的とした4つの講座について、それぞれさらに詳しく内容を見ていくと、まず「コンサルタント講座（入門編）」は、コンサルタント業務についてから半年以下の人々を主要な受講者層として想定している。「職業紹介の基本と概要」、「労働力需給システム（労働市場サービス産業）の概要」、「職業紹介業務のフローと法律・書類」、「職業紹介コンサルタントの基本と日常の留意点」など、職業紹介に関する基本について受講者が習得することを目的としており、1回あたり4時間の座学の形で年に2回開催される。受講料は1人あたり8000円である。

「コンサルタント講座（基礎編）」は、6時間の座学によって、「職業紹介の倫理と従事者に求められる資質」、「人材紹介業の現状」、「職業紹介に関する法制度」、「求人開拓と求人会社への対応」、「マッチングと紹介段階の実務」といった内容を学習する講座となっている。コンサルタント業務の経験が半年以上2年以下程度の人を主な対象として想定しており、これらの人々がOJTで得た知識を整理したり、職業紹介に関する法律について理解したりするための講座と人材協では考えている。年2～3回実施され、受講料は1回1人あたり18000円である。

人材紹介コンサルタント資格の取得要件として人材協は、「職業紹介の実務経験が2年以上」という項目を設けており、資格を取得するために受講することが必要とされている「人材紹介コンサルタント資格講座」は、コンサルタントとしての業務経験が2年以上4年以下の人々を主な受講者として想定している。この講座は、「一人前＝事故を起こすことが少ない」コンサルタントの養成を目的としており、18時間の講習（1日当たり6時間の講習が3回）からなる。講習は座学とグループワークの形で行われ、「コンサルタント講座・基礎編」の内容に、「職業紹介の倫理とコンサルタントに求められる能力」についての説明や、労働条件の不一致や個人情報漏えいといったクレーム事例にどう対応するかといった事例研究などが加わる。費用は人材協会員企業の関係者であれば1回1人あたり63000円、会員企業関係者でない場合は105000円である。講座修了後はコンサルタント資格の試験を受けることがで

⁸ 以下の各講座に関する記述は、インタビュー調査の際に入手した人材協の教育訓練プログラムに関する資料と、インタビューで聴取した内容をもとにしている。

き、一定以上の成績を修めた場合に人材紹介コンサルタント資格の取得者として人材協から認定される。人材紹介コンサルタント資格講座は、年2回開催されている。

「人材紹介シニアコンサルタント資格」は、取得のための要件として「職業紹介の実務経験が4年以上」あることが求められており、資格取得の前提となる「人材紹介シニアコンサルタント資格講座」の内容も、概ね4年以上の業務経験があるコンサルタントを主たる対象として考案されている。具体的には、「人材紹介業における社会的使命と倫理」、「人材紹介業に関する法制度と、法制度への適正な対応」などに関する説明や事例研究を、人材紹介コンサルタント講座と同じく、座学とグループワークを合わせた18時間（1日6時間×3回）の講習によって行うというものである。人材紹介シニアコンサルタント講座は年1回実施され、受講料は、人材協会員企業の関係者が受講する場合は1回1人あたり84000円、会員企業の関係者以外が受講する場合は136500円と設定されている。

なお、人材紹介コンサルタント資格、人材紹介シニアコンサルタント資格ともに、資格の有効期限は、人材協が資格取得を認定してから3年とされている。資格有効期間の間に、**図表2-6-2**に挙げた算定方法によって5単位以上を取得した場合には、自動的に資格の更新が認められる。一度取得した資格を喪失した場合には再受験により再び資格を取得できるが、人材協内の教育研修委員会で再受験が承認される必要がある。

図表2-6-2 コンサルタント資格・シニアコンサルタント資格の自動更新が認められるための単位取得の要件

①人材協の主催するセミナーなどのうち、教育研修委員会が指定するセミナーなどに参加した場合 ⇒2時間を1単位
②人材協の依頼により、事例報告など各種レポートを提出した場合 ⇒1事例につき1単位
③人材協の依頼により、講師などを行った場合 ⇒1時間につき1単位
④人材協のメールマガジンを継続的に受信し、内容を読んでいる場合 ⇒1年間につき1単位
⑤専門誌などに論文を発表した場合 ⇒1件につき3単位
⑥その他、教育研修委員会が単位に相応しいと認めた場合

資料出所：人材協ホームページより。

3. コンピテンシーと成長モデルの策定

以上のような教育体系の整備のほか、人材協では、講座や日々の業務体験を通じてコンサルタントが身につけるべき能力とはどのようなものか、また、コンサルタントとしていかに成長していくことが望ましいかといった点について、業界に属する企業に対しての目安の策

定を行っている。

コンサルタントとして身につけるべき能力については、人材協では「コンピテンシー」という形で示している。このコンピテンシーは、それぞれ7つの項目からなる「基本コンピテンシー」と「専門コンピテンシー」に分けられる（図表2-6-3）。基本コンピテンシーは、コンサルタントとして働く誰もが兼ね備えておくべき必要があると考えられる能力、専門コンピテンシーは、基本コンピテンシーを土台としながら、的確なマッチングを安定的に実現させるために効果的に発揮されるべき能力と人材協では位置づけている⁹。

図表2-6-3 コンサルタントに求められる「コンピテンシー」

基本コンピテンシー	専門コンピテンシー
①サポート、援助への関心	①洞察力
②倫理観、遵法精神、正義感	②評価力
③誠意、対人関係の構築	③予測力
④柔軟性	④想像力
⑤粘り強さ	⑤情報駆使力
⑥バランス感覚とセルフコントロール	⑥説得力、交渉力、クレームに関する問題解決力
⑦的確な判断	⑦経営的な着眼力

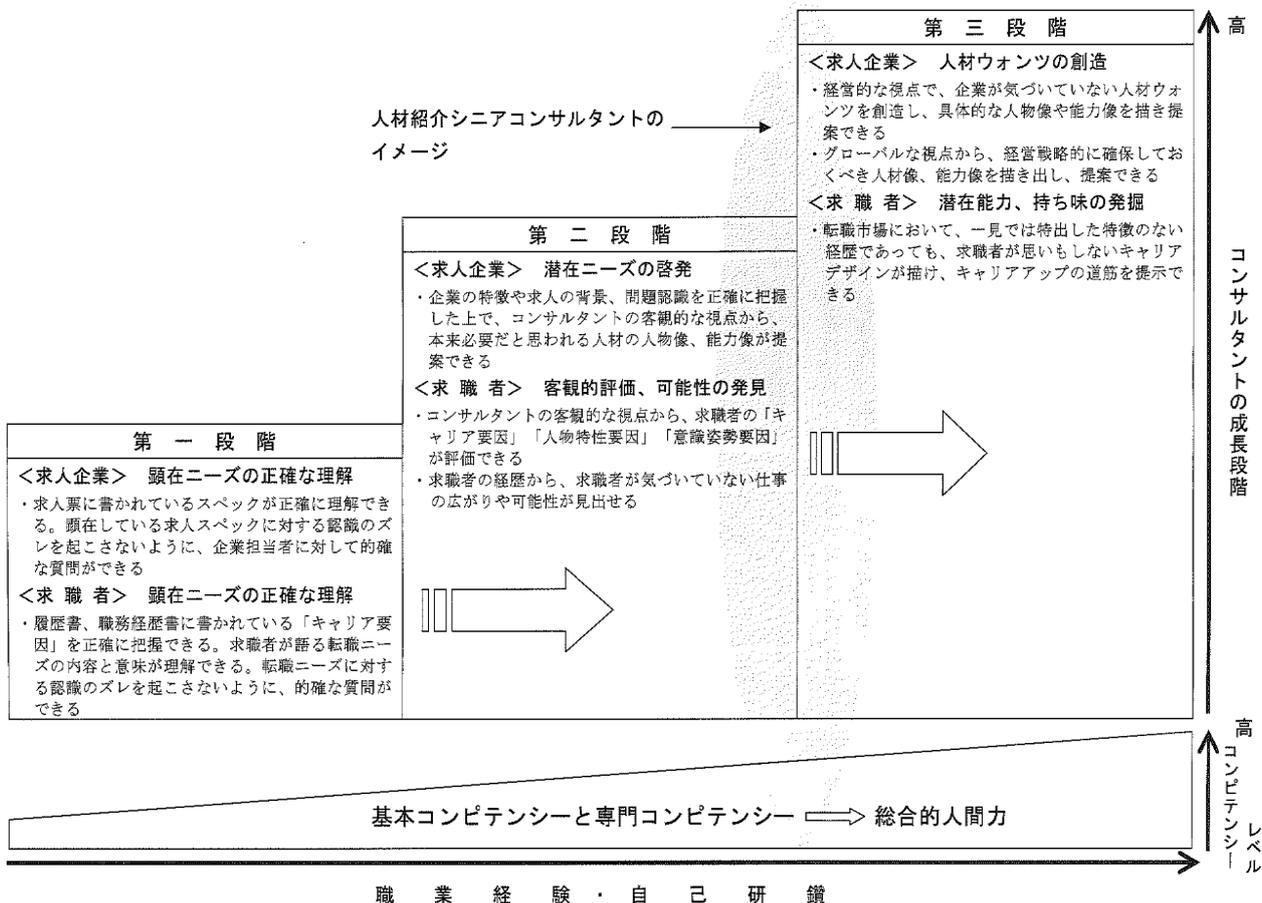
資料出所：人材協『人材紹介シニアコンサルタント資格講座テキスト（第1版）』（以下、「シニアコンサルタント資格講座テキスト」と記述）より。

コンピテンシーを高めつつコンサルタントとして成長していく過程は、三段階の成長モデルとしてまとめられている（図表2-6-4）。「第一段階」に該当するコンサルタントは、基本的な知識やスキルを吸収し、求人企業および求職者が表明している「顕在化」したニーズを的確な質問を通じて正確に理解できるレベルとされる。「第二段階」は人材紹介業の面白さやつらさを一通り味わって、人材紹介の「極意」を1つずつ体験する段階で、「実質的な成長段階」と人材協では位置づけている。この段階のコンサルタントは、求人者の背景や問題意識を十分に把握した上で、自身の視点を加えて本来必要だと思われる人材の人物像、能力像の的確な提案ができること、言いかえると求人企業の「潜在ニーズの啓発」を行うことが求められる。また求職者のキャリアや特性を客観的に評価し、求職者自身が気づいていない可能性を見出だすことができるレベルであるとされている。最もレベルの高い「第三段階」のコンサルタントは、企業に対しては具体的な求人依頼の有無にかかわらず経営的かつグローバルな視点からその企業に必要と思われる人材を提案することができる人材、求職者に対しては、その潜在能力や持ち味を「発掘」し、求職者自身も予想もしないようなキャリアアッ

⁹ 人材協が作成している『人材紹介シニアコンサルタント資格講座テキスト（第1版）』（以下、「シニアコンサルタント講座テキスト」と記す）より。

プの道筋の提示などができる人材として想定されている¹⁰。

図表 2-6-4 人材協が示すコンサルタントの成長モデル



資料出所：「シニアコンサルタント資格講座テキスト」より。

図表 2-6-4 でも示している通り、シニアコンサルタントの資格取得者は、能力的には成長モデルの「第二段階」から「第三段階」へと移行しつつあるコンサルタントと、人材協では位置づけている。また、基本コンピテンシー、専門コンピテンシーのそれぞれの項目に即してシニアコンサルタントに具体的に求められる行為・思考特性は、「求職者対応で発揮される行動・思考特性」、「求人企業対応で発揮される行動・思考特性」、「自己開発に向けた意識、取り組みの具体例」という3側面に分けて、「シニアコンサルタント資格講座テキスト」に記述されている¹¹（図表 2-6-5）。

¹⁰ 以上の各段階のコンサルタントに求められる能力についての記述は、「シニアコンサルタント講座テキスト」によっている。

¹¹ 図表 2-6-5 に示したシニアコンサルタントが発揮すべきコンピテンシーの記述は、人材協が会員企業8社の経営者に対するインタビューや、各社から推薦されたベテランコンサルタントの事例に基づいて作成している（「シニアコンサルタント資格講座テキスト」より）。

図表 2-6-5 シニアコンサルタントに求められるコンピテンシー（一部抜粋）

①基本コンピテンシー

コンピテンシー項目	A. 求職者対応で発揮される行動・思考特性	B. 求職者対応で発揮される行動・思考特性	C. 自己啓発に向けた意識、取り組みの事例
サポート、援助への関心	①前向きに求職者の長所を引き出す。②求職者の特徴を正確に把握する努力を惜しまない。③求職者にとって幸せなキャリアプランは何かを常に考え、時には「転職しない方がいい」とアドバイスをする。④他の人材紹介会社が紹介した求人の方が求職者にとって幸せな選択だと思ったら、誠意をもってその求人をお勧めする。	①求人企業を深く知る努力をする。②求人ニーズや経営課題に応えるための努力を惜しまない	①「相手の立場に立つ」ことを常に意識する。②ニーズ以上に答えられるように、コンサルティング手法、カウンセリング技法、キャリアプランニングの向上に努力する。③コーチング知識・スキルを習得する。

②専門コンピテンシー

コンピテンシー項目	A. 求職者対応で発揮される行動・思考特性	B. 求職者対応で発揮される行動・思考特性	C. 自己啓発に向けた意識、取り組みの事例
洞察力	①求職者面談における対話内容や話の仕方、態度から、人物特性（性格、やる気や積極性、行動パターン）や意識改革（転職に対する心構えや姿勢）の度合いや程度を見抜く。②話や表情などから求職者の心を読む。	①経営者との会話や立ち居振る舞いから、人物特性や理念、経営スタイルを察知する。例えば、創業から現在に至るまでの成長プロセスとその時々々の経営者の想い、あるいは社長室や服装、話し方の様子からおおよその経営者の特徴をつかむ。②社内（職場、社員の動きなど）の観察やマネージャークラスとの対話を通じて、企業カラーを的確に把握する。③配属予定の職場や社員の行動パターンを観察したり、所属長との面談を通じて、上司となる人のマネジメントスタイルや人物像を察知する。	①心理学への興味を持つ、学習する。②求人企業との接触頻度を上げて、企業に関する生きた情報の蓄積に心がける。③文献・HP研究、経験や人脈等の基礎情報（定性・定量データ）から、求人企業の業界におけるシェア、強み・弱み、製品（サービス）の特徴を把握する力を養う。

資料出所：「シニアコンサルタント資格講座テキスト」より。

4. 講座と資格の運営状況

職業紹介責任者講習やコンサルタントの育成・能力開発に向けた各種講座の実施、およびコンサルタント／シニアコンサルタント資格制度の運用は、人材協の教育研修委員会が中心になって進めている。コンサルタントの育成・能力開発に向けた講座で講師を担当しているのは、教育研修委員会のもとに組織された、コンサルタントのOBを中心とする約10人の専任講師チームである。

コンサルタントの育成・能力開発を目的として設けている4つの講座のうち、2008年10月の時点で人材協が最も重要視しているのは、入門編のコンサルタント講座である。一度就職内定まで至ったにも関わらず内定取り消しが起こるなどの「事故」は、経験が浅いコンサルタントが担当する案件でよく起こっており、こうした事故を未然に防ぐには、職業紹介に関する基本的な知識や留意点などを、コンサルタントに従事し始めの人材にしっかりと身につけさせる必要があると感じているためである。また、コンサルタントの育成・能力開発のための講座はほとんど座学の形で行われているが、将来的には実際の職業紹介の事例を模した演習の機会を増やしたいと考えている。

コンサルタント資格／シニアコンサルタント資格の取得者はこれまで約240名¹²で、講座

¹² この数字はインタビュー調査時の聞き取り調査の中で人材協関係者が挙げた数字であるが、人材協のホームページに掲載されている資格取得者の数は、2010年2月末現在で、コンサルタント資格取得者が204名、シニアコンサルタント資格取得者が58名の計262名である。

受講者の約7割である。コンサルタント資格は、「コンプライアンスに関する知識や姿勢がしっかりしており、事故を起こさないコンサルタントである」ということを示している資格であり、職業紹介を営む企業がコンサルタント人材のコンプライアンスということをどの程度評価するかに資格の普及がかかっていると人材協では見ているが、今のところは企業がどのように評価しているかがはっきりとつかめないとのことである。

【参考文献】

伍賀一道[1999]『雇用の弾力化と労働者派遣・職業紹介事業』，大月書店．

全国民営職業紹介事業協会編[2006]『職業紹介読本』，雇用問題研究会．

第7章 能力評価基準に基づく独自業界資格の策定（2）¹ — 社団法人全国学習塾協会の事例 —

第1節 協会概要

社団法人全国学習塾協会（以下「学習塾協会」と記載。）は、学習塾に対する消費者からの信頼獲得と学習塾業界の自主基準の作成を目指して1988年に設立された。学習塾協会の主な活動は以下の通りである。

- ①学習塾における事業活動の適正化のための自主ルールの普及促進。
- ②学習塾事業者及び消費者を対象とした、業界自主基準や個人情報保護の講習会、学習塾事業者の教務や経営力向上のためのセミナーの開催。
- ③学習塾に対するプライバシーマーク付与認定指定機関の業務。
- ④「サービス評価」として、業界自主基準に照らし、学習塾を評価し、結果を公表。
- ⑤消費者からの苦情や問い合わせに関する窓口の設置。
- ⑥消費者が学習塾に関わる法律等に関し、疑問が生じたりトラブルが生じたりした場合、適切な助言ができる人材（学習塾法務管理者）の養成・認定。
- ⑦地域の教育委員会との連携・協力体制の構築。例えば、学校教育の補完授業としてとして学習塾サービスや、正規授業における学校の教師と塾講師の連携。
- ⑧学習塾に通う子供の通塾時における安全確保、学習塾教職員の質の向上、学習塾での子供の安全を重視した学習環境整備を目的としたガイドラインの制定と、普及推進。
- ⑨学習塾に関する各種の調査研究。

第2節 業界概況

1. 塾講師のキャリア

塾講師のキャリアについて、2005年3月に学習塾協会が実施した「学習塾業の雇用管理に関するアンケート調査」²結果でみる。過去3年間で正社員講師を採用した学習塾は4割程度であるのに対して、過去1年間における非正社員講師の採用は、6割の学習塾で行われており、正社員講師よりも非正社員講師の採用を行う学習塾が多いことがわかる。採用人数の平均は、正社員でおよそ4人（3年間の累積）、非正社員でおよそ10人（1年間）であった。

¹ 本章の記述は、2008年11月12日に全国学習塾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入手した資料に基づいている。

² 本調査は、全国学習塾協会会員企業の702社、及び電話帳から無作為抽出した学習塾を営む企業4298社の計5000の学習塾を対象に、2005年2月に郵送配布、郵送回収により実施された。有効回収率は7.6%である。

採用において確保が難しい人材のタイプは、正社員、非正社員ともに「理系の人材」が最も多く、続いて「35歳以上の人材」、「学習塾等の教育産業経験者」となっている。塾講師のキャリアを採用対象別にみると、中途採用者が約56%に上っている。他方で、大学生や大学院生がアルバイトの非正規社員塾講師を務め、そのまま正規社員に登用されケースが約36%である。この傾向は特に中小企業にあって顕著であるという。

また、「学習塾業雇用高度化懇談会」の実施したアンケート調査によれば、塾講師の限界年齢は平均47.7歳である（厚生労働省編[2005]）。この限界年齢に達した講師は、講師を続けるか、管理職に就く道がある。この際の管理職は、中小企業と大手企業で意味合いが異なる。中小企業の場合は、各分教場の責任者（教室長など）も管理職に含み、大手企業の場合は事務作業員を管理職に含んでいる。大手企業の場合は、限界年齢に達して一線を退いても事務系管理職として働く機会が用意されているが、中小企業の場合はプレイングマネージャーとして教壇に立ち続けているのが現状であるといえよう。

以前は、中小企業で経験を積んだ講師が大手企業へと転職するケースがみられたが、昨今では少なくなってきた。他方で、中小企業同士間で転職する講師は相当数に上る。塾講師が中小学習塾間の転職を繰り返す理由としては、「労務関係上の不満」が強いという。塾講師に対しては「仕事がきつい」というマイナスイメージを持たれていることが多く、近年ではアルバイトを募集しても学生もあまり集まらない。アンケート調査でも、「仕事の責任が重い」と回答する講師が多く、こうしたことが不満の要因となっている。

他の塾へ転職するだけではなく、4～5年の勤務経験を経て、1人前の講師としての能力を身につけた後に、独立開業する講師も多い。生徒の募集や教材の調達など仕事の仕組みが比較的シンプルであることや、開業に際して規制が少ないこと、設備投資がほとんどかからないことなどから、独立開業を行い易いことが塾業界の1つの特徴である。中には、学校教員が自身の志す教育を実現したいと学習塾を独立開業するケースもあるという。

2. 業界における人材育成・能力開発

学習塾講師の人材育成は、各塾の独自指導に任されているのが実態である。大手企業と中小企業で教育状況は大きく異なり、大手企業ほど教育体制の整備が進んでいる。教育としては授業における指導方法についてOJTで行うものが主流である。大手企業の中には、接客・マナー研修等についてOff-JTを利用している塾もあり、特に、父兄に対する接客・マナーに力を入れているようである。

第3節 「学習塾講師能力評価システム」の策定

1. 学習塾能力評価システムの趣旨

「学習塾能力評価システム」とは、学習塾講師や経営者に能力開発すべき重点ポイントを知る機会を提供するとともに、学習塾講師に求められるスキルを業界内に徹底する目的で学習塾協会が策定したものである。

学習塾協会は、2004年度から厚生労働省の雇用高度化推進事業で「学習塾業雇用高度化懇談会」に参加し、2005年度・2006年度の2年間にわたって「学習塾講師能力評価システム」の構築に取り組んだ。2007年度には、前2年度の事業を継承して、経済産業省の「ビジネス性実証支援事業」に参加し、「学習塾講師能力評価システム」の構築事業を実施したのである。具体的には「学習塾講師集団指導1級・2級」の評価基準の作成を行った。

2004年度の雇用高度化懇談会に参画した際に、学習塾協会の会員企業を対象にアンケート調査を実施した。その調査結果から学習塾業界の傾向として、非正規雇用者が多いこと、研修機会が不足していること、塾同士の横のつながりが希薄であること、などの問題が浮き彫りになった。前述したように塾講師の人材育成は各塾が独自に行うものが主体であったため、事業者団体が標準となる評価基準を作成することに、業界として理解があったとは言い難い。実は、1999年度にも学習塾協会がサービス評価基準の作成を試みたが、当時は実現に至らなかったという経験がある。

しかしながら近年、学習塾に対する社会からの注目が高まっていることを背景に、学習塾の講師に対する消費者からの信頼性を高める必要性を認識し、講師能力を評価するシステムづくりが着手されたのである。

「学習塾講師能力評価システム」の評価項目は、実際にある塾が講師評価に活用していた項目を叩き台として作成され、学習塾全般の共通項目として活用できるものに修正加える形で作り上げられた。

評価基準としては、全国の学習塾講師並びに、学習塾講師を目指す求職者を対象に、一人前の講師として教壇に立てるレベルの人材を認定する「集団指導2級」、学習塾講師として2級より高度な要件を満たすレベルの人材を認定する「集団指導1級」がある。これを学習塾講師が自身の能力開発のための指針として活用したり、学習塾内での研修内容として活用したりする。

学習塾講師能力評価システムにおける評価要素と評価項目は、「学習塾が社会から求められている役割（以下、「ミッション」とする）」並びに、このミッションを果たすために期待されている講師像に基づいて設定されている。具体的には、①塾生の目線に立ち、授業に集中させ、一人ひとりの理解度合いを確認するとともに、不十分な場合には塾生の理解を深める努力と工夫を怠らない、②塾生は身近な者から自分の努力や成果を認められることで学習の意味を見出すため、塾講師は塾生の身近な存在として、塾に通うのが楽しいと思わせるこ

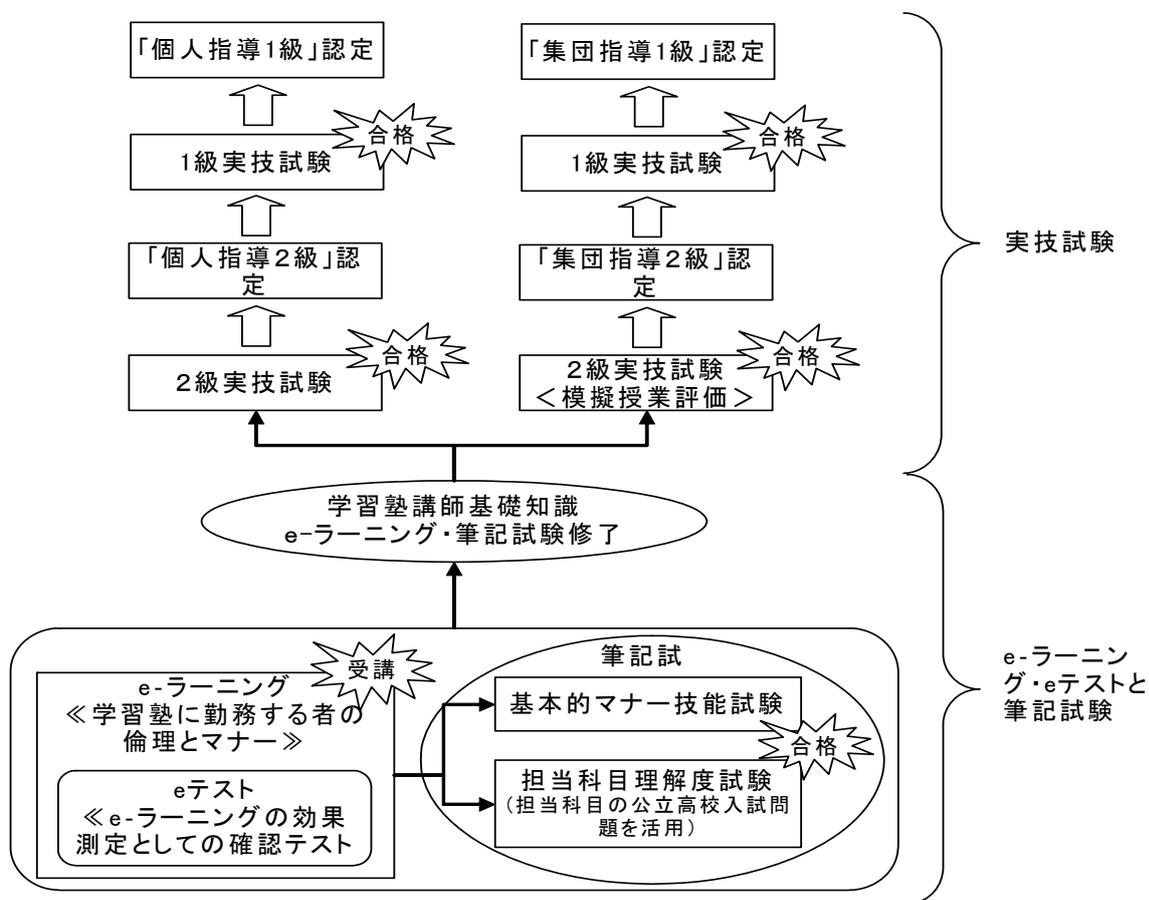
とができる人材である、③塾講師は結果が全てであると言えなくてはプロとは言えず、塾生が学習内容を「わかる／できる」ようにならずに、授業を受けたこと事態に満足を示すようではいけない、④能力が高いだけでは学習塾はビジネスとして成立しないため、塾生だけでなく保護者の考えを理解して支持を得られる人材である、の4点である。

2. 学習塾講師能力評価システムの体系

学習塾講師能力評価システムは、「e-ラーニング・筆記試験」と「実技試験」の2段階で能力を評価する（図表2-7-1）。「e-ラーニング・筆記試験」は、学習塾講師としての基本的なマナーや初歩的な心構えを身につけることを目的としている。「e-ラーニング・筆記試験」は、実技試験を受けるための必須条件だが、実技試験の受験を希望しない者でも、e-ラーニングを受講することは可能である。実技試験は、集団指導（教室規模が20人程度を想定）と個人指導について、それぞれ評価される。

なお、「学習塾講師個人指導2級」「1級」に関しては、まずは「集団指導」の評価の仕組みづくりを優先させていることから、現在は保留中である。

図表2-7-1 学習塾講師能力評価システムの体系



資料出所：学習塾協会「学習塾能力評価システム報告書」より作成。

e-ラーニング・筆記試験修了者及び、集団指導の認定者の要件は次の通りである。まず、筆記試験修了者は、学習塾講師としての基本的な倫理観を身につけており、担当科目に対する十分な知識を有することが求められている。さらに、2級の認定を受けるには、集団指導の場において指導者として適切に振る舞い、塾生全体のやる気や理解度に配慮しながら、間違いのない学習指導ができる人材であることが要件となっている。集団指導の実務経験が1～2年程度のレベルが目安である。1級の認定を受けるには、集団指導の場において、指導者としての品格を持ち、自らの個性を活かして塾生から信頼される態度で、学習塾の教材をベースに独自の工夫をし、塾生一人ひとりの理解度や反応に目を配り、塾生全体のやる気を高めながら、学力及び成績向上のポイントを確実に押さえ、塾生全体を掌握した効果的な学習指導ができる人材であることが要件となっている。集団指導の実務経験が3～5年程度のレベルが目安となっている。

なお、実務経験3～5年以上の塾講師で、いわゆる「カリスマ講師」として能力発揮をするレベルの方がいる。こうした1級の基準を超えたカリスマ講師の講義力は個人の資質・技能に依存している要素が強く、形式知化して統一した評価基準として整理することも、意図的に育成することも極めて困難である。そのため、本評価システムではそうした要素（「芸術点」）は評価基準の考慮に入れていない。1級・2級の資格要件は、目で見えて具体的に説明が可能な要素（「技術点」）で構成されている。

（1）e-ラーニング

e-ラーニング・筆記試験は、学習塾講師としての基本的マナーと心構えを身につけるためのe-ラーニングと、e-ラーニング終了後に受講者に対して課される筆記試験により構成されており、後者は基本マナー確認と担当科目理解度の2種類の試験がある。筆記試験に合格すると、「学習塾講師 集団指導2級実技試験」の受験資格が付与される。

受講資格は18歳以上で、e-ラーニングの特性を活かし、受講場所は学習塾もしくは講師の自宅である。講習は定められた期間中であれば随時受講が可能である。なお、e-ラーニング終了後には、効果測定としてeテストが行われるが、これは講習内容の定着度を測るもので、何らかの評価を目的としたものではない。

e-ラーニング時のテキストは、章ごとにテーマが決められ、章の最後には練習問題を掲載した「まとめ」がある。したがって、筆記試験の予習だけでなく、各学習塾や講師個人が能力開発のためのツールとして活用することができる。テキストの具体的な構成は図表2-7-2のようになっている。

図表 2-7-2 e-ラーニング・テキストの構成

第1章 学習塾のミッションと期待される講師像
(1) 学習塾のミッション（社会から求められている役割）
(2) 期待される講師像
(3) 学習塾において守るべき基本的心得
(4) 学習塾講師が磨くべき「人格」
(5) 学習塾講師としての授業実施に当たっての心得
(6) まとめ
第2章 塾生・保護者に対しての振る舞い
(1) 学習塾講師としての身だしなみ
(2) 学習塾講師としての言葉遣い
(3) 学習塾講師としてなすべきこと
(4) 学習塾講師として、してはいけないこと
(5) まとめ
第3章 コンプライアンスへの取り組み
(1) 個人情報の保護
(2) セクシュアルハラスメントの禁止
(3) 人権侵害（差別）及びパワーハラスメントの禁止
(4) 体罰の禁止
(5) まとめ
第4章 塾生の安全管理
(1) 塾生の安全を管理するためにとるべき行動
(2) まとめ
付録 授業の進め方

(2) 筆記試験

e-ラーニング終了後、筆記試験が実施される。担当科目理解度試験は、1回の受験で1科目しか受験できないため、複数科目についての認定が必要な場合は、その科目数だけ受験する必要がある。正答率が8割以上で合格となる。

3. 学習塾講師集団指導2級試験

(1) 試験の構成

e-ラーニングを修了し、筆記試験に合格すると、学習塾講師集団指導2級試験の認定を受けることができる。これは、「模擬授業評価項目着眼点（図表2-7-3）」と「模擬授業評価チェックシート（図表2-7-4）」を用いて、全国学習塾協会が選定する複数の評価者により、認定希望者の模擬授業の様子を録画した映像データを評価することによって行われる。模擬授業の詳細については後述するが、「模擬授業評価項目着眼点」には採点時のポイントが

記載されており、評価者が評価時に使用するだけでなく、認定希望者もこのシートを参考に模擬授業を行なえるようになっている。「模擬授業評価チェックシート」は、評価者が評価の際に用いるもので「模擬授業評価項目着眼点」の各項目についての配点が記載されている。

受験者には合否を問わず「フィードバックシート（図表 2-7-5）」が返送されるので、受験者は今後の能力開発の指針としてこれを活用することもできる。

なお、下記の場合は、出願時に申請すると、認定までに一定の免除が受けられる。

①学習塾講師集団指導 2 級試験の不合格者が、次回以降、同 1 科目の集団指導 2 級の認定を希望する場合、「e-ラーニング・筆記試験」修了時に発行される修了証を提示すれば、e-ラーニングの受講、基本的マナー確認試験、担当科目理解度テストが免除される。

②e-ラーニング・筆記試験修了証の発行を受けた者が、次回以降、他の科目において集団指導 2 級の認定を希望する場合、修了証を提示すれば、e-ラーニングの受講と基本的マナー確認試験は免除される。ただし、新たに認定を望む科目の担当科目理解度テストの受験はしなければならない。

図表 2-7-3 模擬授業評価チェックシート（2級用）

映像から判断される内容	着眼点
1. 授業の展開	
①例示や発問が的確である	<ul style="list-style-type: none"> ・熟成の理解を促すような例示や発問がある ・熟成の理解度をチェックする例示や発問がある ・例示や発問のタイミングが適切である
②場面設定に即した題材の扱いをしている	<ul style="list-style-type: none"> ・授業における導入・展開・まとめを意識している
③単元の要点を理解し、科目の全体構成における位置づけを意識している	<ul style="list-style-type: none"> ・単元における要点を押さえた上で、各々の要点を正しく説明している ・当該単元と他の単元のかかわりについて説明している
④対象者の学年・学力に合わせた説明ができています	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者の理解度にあった説明ができています ・対象者の理解度を確認している ・塾生が十分に理解できる速度である
2. プレゼンテーション	
①聞き取りやすい発声をしている	<ul style="list-style-type: none"> ・塾生の方へ向けて、はっきりと発声している
②話し方にアクセント・メリハリがある	<ul style="list-style-type: none"> ・要点を、大きな声や、繰り返し言及することによって、強調している ・話のテンポや歯切れが良い
③立つ位置や体の向きが適切である	<ul style="list-style-type: none"> ・口頭による解説時に、体を塾生へ向けている ・板書中に、塾生に対して長時間背を向けないように注意している
④表情に気配りがある	<ul style="list-style-type: none"> ・話の内容に応じた表情の変化がある
⑤板書を効果的に利用している	<ul style="list-style-type: none"> ・板書の量や配置が適切である ・字の大きさや書体が見やすい ・自ら板書する／塾生に板書させるタイミングが適切である
⑥はじめがある授業運営ができる	<ul style="list-style-type: none"> ・授業中、教室全体をコントロールすることが期待できる
⑦視線に偏りがなく全体に目を配っている	<ul style="list-style-type: none"> ・顔の向きが、塾生全員をカバーするよう、常々変わっている
3. モチベーション指導力	
①講師のやる気が伝わっている	<ul style="list-style-type: none"> ・ ……(略)…
②興味・関心を抱かせる配慮がみられる	<ul style="list-style-type: none"> ・ ……(略)…
4. 基本的マナー(減点項目)	
①不適切な言葉遣いがある	<ul style="list-style-type: none"> ・ ……(略)…
②身だしなみが悪い	<ul style="list-style-type: none"> ・ ……(略)…
③態度がだらしない	<ul style="list-style-type: none"> ・ ……(略)…
4. 授業内容(減点項目)	
①授業内容に誤りがある	<ul style="list-style-type: none"> ・ ……(略)…

資料出所：学習塾協会「学習塾能力評価システム報告書」より作成。

図表 2-7-4 模擬授業評価チェックシート

映像から評価される内容	チェック記入欄		
	十分	基本的水準を満たしている	もう少し
1. 授業の展開			
①例示や発問が的確である	+2	+1	0
②場面設定に即した題材の扱いをしている	+2	+1	0
③単元の要点を理解し、科目の全体構成における位置づけを意識している	+2	+1	0
④対象者の学年・学力に合わせた説明ができています	+2	+1	0
2. プレゼンテーション			
①聞き取りやすい発声をしている	+2	+1	0
②話し方にアクセント・メリハリがある	+2	+1	0
③立つ位置や体の向きが適切である	+2	+1	0
④表情に気配りがある	+2	+1	0
⑤板書を効果的に利用している	+2	+1	0
⑥けじめがある授業運営ができる	+2	+1	0
⑦視線に偏りがなく全体に目を配っている	+2	+1	0
3. モチベーション指導力			
①講師のやる気が伝わっている	+4	+2	0
②興味・関心を抱かせる配慮がみられる	+4	+2	0
4. 基本的マナー(減点項目)			
	普通	やや悪い	非常に悪い
①不適切な言葉遣いがある	0	-2	-4
②身だしなみが悪い	0	-2	-4
③態度がだらしない	0	-2	-4
5. 授業内容(減点項目)			
	誤りが無い	小さな誤りがある	大きな誤りがある
①授業内容に誤りがある	0	-2	-4

評価者のコメント

総合ポイント	点
---------------	---

評価日： 年 月 日
 評価者：

資料出所：学習塾協会「学習塾能力評価システム報告書」より作成。

図表 2-7-5 フィードバックシート (見本)

評価クラス 整理番号	集団2級 05-01-001-0001	あなたは・・・ 合格 です	
総評 (模擬授業評価チェックシートの評価者コメントより) (減点項目による不合格の場合、問題項目を記載)			
大分野	合否	点数	評価項目
1. 授業の展開 (満点: 24点)	合格	18	①例示や発問が的確である ②場面設定に即した題材の扱いをしている ③単元の要点を理解し、科目の全体構成における位置づけを意識している ④対象者の学年・学力に合わせた説明ができています ①聞き取りやすい発声をしている ②話し方にアクセント・メリハリがある ③立つ位置や体の向きが適切である ④表情に気配りがある ⑤板書を効果的に利用している ⑥けじめある授業運営が期待できる ⑦視線に偏りがなく全体に目を配っている ①講師のやる気が伝わっている ②興味・関心を抱かせる配慮がみられる
3. モチベーション指導力 (満点: 24点)	合格	12	①不適切な言葉づかいがある ②身だしなみがわるい ③態度がだらしない ○授業内容に大きな誤りがある
大分野	合否	点数	減点項目
4. 基本的マナー (満点: 0点)	合格	-6	
5. 授業内容 (満点: 0点)	合格	0	
総ポイント (満点: 90点)	合格	48	
その他 (加点項目等あれば記入)			

資料出所: 学習塾協会「学習塾能力評価システム報告書」より作成。

(2) 模擬授業

模擬授業は、塾生が教室内にいるものと想定し、黒板やホワイトボードなどを用いて、自己評価チェックシート（図表2-7-6）に記載されている全ての項目が収まるように計画し、下記の①～③の要領で映像を記録、提出する仕組みになっている。

- ①カメラは1台のみで、固定した状態で撮影する。
- ②撮影時間は15～30分とし、編集や撮影中の中断は禁止。
- ③撮影の開始は、授業開始時でも、授業の途中であってもよい。

また、撮影後には同シートを用いて自己評価を行い、その結果も映像と合わせて提出する必要がある。

図表2-7-6 自己評価チェックシート

授業の展開に関して	よくできた	普通	もう少しだった
・例示や発問が的確である			
・場面設定に即した題材の扱いをしている			
・単元の要点を理解し、科目の全体構成における位置づけを意識している			
・対象者の学年・学力に合わせた説明ができています			
プレゼンテーションに関して	よくできた	普通	もう少しだった
・聞き取りやすい発声をしている			
・話し方にアクセント・メリハリがある			
・立つ位置や体の向きが適切である			
・表情に気配りがある			
・板書を効果的に利用している			
・けじめのある授業運営が期待できる			
・視線に偏りがなく全体に目を配っている			
塾生にモチベーションを与える指導に関して	よくできた	普通	もう少しだった
・講師のやる気が伝わっている			
・塾生から学習塾講師として高い信頼を得ている			
基本的マナーに関して	普通	やや悪かった	非常に悪かった
・不適切な言葉遣いがある			
・身だしなみが悪い			
・態度がだらしない			
授業内容に関して	誤りがなかった	小さな誤りがあった	大きな誤りがあった
・授業内容に誤りがある			

資料出所：学習塾協会「学習塾能力評価システム報告書」より作成

提出された映像は、文系科目と理系科目の担当者それぞれ1名以上を含む3名の評価者によって行われる。評価者になる資格は、学習塾において10年以上の集団指導経験を有し、社団法人学習塾協会支部関係者の推薦を受けていることが条件である。

評価手順は、各評価者で評価のブレが生じないように、評価開始前に合格ボーダーラインとなる講師の模擬授業を確認し、採点基準の目安を共有することから始まる。評価者3名と一緒に映像データを見ながら、「模擬授業評価チェックシート」「模擬授業評価項目着眼点」を用いて、授業の展開、プレゼンテーション、モチベーション指導力、基本的マナーの採点を行う。また、受験者の担当科目を専門とする評価者が授業内容について採点し、この点に

については評価者全員がこの結果を採用する。評価者3名の総ポイントが45点満点中36点以上で合格となるが、評価者の1名以上が12点を下回る採点を行った場合は、評価者全員で協議の上、可否を決定する仕組みとなっている。

4. 学習塾講師集団指導1級試験

学習塾講師集団指導2級を取得した者は、同1級試験を受けることができる。この時、受験科目は2級と同一でなくてはならない。想定されているレベルは、集団指導経験が3～5年の者である。認定の流れは2級と同様のため、ここでは詳細は省略する。審査体制の整備、審査員の育成など課題が残っている。なお、平成20年度2級試験の審査員は、同制度構築に携わったメンバーから人選されている。

5. 今後の検討課題

同評価システムの今後の課題としては、「学習塾講師集団指導2級」「1級」の取得と人事評価の連動をあげられよう。ただし、「学習塾講師集団指導2級」「1級」の評価は、学習指導における技術面のレベルを表すものであり、塾生の学力がどの程度伸びたか、また顧客がどの程度満足したかという成果面をとらえているものではない。塾講師の人事評価としてはより成果面が重視され、一般的には、上司評価、実績（塾生の学力向上や進学実績）、塾生による授業評価等によって処遇（昇給）が決まる。そこで、学習塾協会にあっては、人事評価との連動については制度の意義付けとしての将来的な課題認識はされているが、当面は同制度の定着化と実績作りに重点を置いて、制度の信頼度を高めたい考えである。

「学習塾講師能力評価システム」の評価項目上の課題としては、現行の評価項目には、父兄に対する接客・マナーが含まれていないという点があげられており、今後の検討対象としている。

学習塾協会は、「学習塾講師集団指導2級」「1級」の受験者向けの教材DVDを作り、受験者を支援しているが、他のツールはまだ未整備である。同評価制度を普及させ、塾講師に対する消費者からの信頼を高めるという目的を実現するために、今後、改善を進めていく方針³である。

【参考文献】

厚生労働省編[2005] 『学習塾業の雇用高度化を目指して～学習塾業雇用高度化懇談会報告書』。

³ 本章にて記述している学習塾講師能力評価システムの内容はインタビュー調査時点のもので、その後システムのさらなる高度化が進められている。学習塾能力評価システムの現況については、社団法人全国学習塾協会ホームページ「学習塾講師認定制度」の項 (<http://www.jja.or.jp/koshihyoka/koshihyoka.html>) を参照のこと。

第8章 土木建築サービス業分野におけるCPD（継続能力開発）の取組み

建設業・土木建築サービス業の分野では、複数の団体が継続能力開発（“Continuing Professional Development”、以下「CPD」と記載。）を促進するための制度的な取組みを行っている。また、CPD 促進のための制度的な取組みを実施している団体によって、「建設系CPD協議会」¹という組織が作られており、加盟する各団体が行う CPD 関連の教育プログラムについての情報の収集・整理や、教育プログラムの受講により認定される単位の団体間での互換に向けた取組みなど、団体を越えた仕組みの整備を進めている。

本章では、建設系 CPD 協議会に加盟する建設コンサルタンツ協会の CPD の運営事例を取り上げることとする。

第1節 建設コンサルタンツ協会におけるCPDの取組み²

社団法人・建設コンサルタンツ協会（以下「協会」と記載。）は、1961年に発足し、1963年に社団法人として認可された。建設コンサルタント業を営む団体または個人が正会員として入会することができ、2009年3月末時点で正会員となっている企業数は433社である。現在、協会が実施している主な活動は、コンサルタントの技術力確保・向上を目的とした様々な取組み、コンサルタントの職業倫理の保持、社会資本の充実・活用等についての提言などである。

CPD 制度の運営は、コンサルタントの技術力確保・向上を目的とした取組みの一環として2005年から実施されている。協会の CPD 制度に登録できるのは、①協会に加盟する会社の社員、②後述する RCCM 資格の登録者、③協会に加盟していない企業の社員であり、2008年12月時点で約20000名が協会に CPD の記録に登録している、

協会の CPD 制度においては、建築士会の制度と同様、様々な活動を単位数に置き換えることで、個人個人の CPD の取組みを明示する形をとっている。単位数に置き換えられる活動としては、まず社外で実施される教育・研修プログラムの受講を挙げることができる。単位数への換算の仕方はプログラムによって異なっており、コンサルタンツ協会や協会の支部が主催、共催、協賛、後援し、なおかつ① 最新技術動向（State of the arts）の理解に役立つ内容であること（技術動向）、②建設コンサルタントを取り巻く状況の理解に役立つ内容であること

¹ 2010年3月時点で協議会に参加しているのは次の14団体である。

空気調和・衛生工学会、建設コンサルタンツ協会、地盤工学会、全国土木施工管理技士会連合会、土木学会、土質・地質技術者生涯学習協議会、日本環境アセスメント協会、日本コンクリート工学協会、日本技術士会、日本建築学会、日本建築士会連合会、日本造園学会、日本都市計画学会、農業農村工学会（五十音順）

² 以下の記述は2008年12月25日に社団法人建設コンサルタンツ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おり、特に記載しない限り、協会やCPDの取組みなどについては、インタビュー調査時点の状況を記述している。

(社会性)、③ 建設コンサルタントが携わる関連分野の理解に役立つ内容であること (総合性)、④ 建設コンサルタントとしての倫理観の涵養に役立つ内容であること (技術者倫理)、という 4 つの要件のいずれかを満たしていると協会が認定³したプログラムは、受講 1 時間あたり 1 単位に換算される。また、建設系 CPD 協議会に加盟する各団体が認定しているプログラムを受講した場合も同様の換算方法をとる。一方で協会や建設系 CPD 協議会に加盟する各団体が認定しないプログラムは、受講 1 時間あたり 0.5 単位に換算される(図表 2-8-1)。

社外で実施される教育・研修プログラムの受講以外には、企業内研修の受講や自己学習に該当する内容も単位として算定される。また、協会内の様々な活動や、協会の顕彰制度の対象となった業務の遂行、研究成果の発表なども単位に認定されている(図表 2-8-1)。このように社外で実施される教育・研修プログラムの受講以外の活動も単位として認定しているのは、多くの建設コンサルタントが、日常の業務活動と並行して教育・研修プログラムの受講だけで単位を取得しようとするのは難しいと協会が考慮したためである。単位取得の目安について、協会では年間 50 単位程度が望ましいとしている。

CPD の登録者が、協会の主催する教育・研修プログラムを受講した場合には、プログラムの開催場所に設置されているカードリーダーを通して CPD 実施を記録することが望ましいが、現在は受講者が受講後に自己申告をして登録することが一般的である。一方、企業内研修や自己学習、論文等の発表などカードリーダーを通しての記録ができない活動については、インターネットのホームページ上で登録者が単位の認定申請を行い、協会のスタッフが審査・認定を行っている。こうして記録された個々人の CPD 実施の履歴は少なくとも 5 年間は協会において保管される。

CPD 単位認定の申請件数は 1 日に約 400 件に達するが、審査・認定業務を担当するスタッフは 3 名と業務量に比べてやや不足している。そのため登録者個々人の申請してくる活動について詳細に審査することが難しく、より効果的な審査の方法や体制を確立することが課題となっている。

³ 要件を満たしているかどうかの審査・認定は、協会内の CPD 委員会が行っている。

図表 2-8-1 建設コンサルタンツ協会の CPD 制度における単位認定

教育形態	内 容	番 号	時間 重み係数 (CPDF)	CPD 単位 =CPDF× H(hr)又は M(min)	1 年間当た りの登録 CPD 単位数 の上限値
i. 講習会等 への出席	講習会、研修会への参加	1	1 (0.5 ^{注1})	1 H (0.5 H ^{注1})	—
	講演会、シンポジウムへの参加	2			
	各種委員会への参加	3			
	現場見学会への参加	4			
ii. 論文等の 発表	口頭発表 (協会が認めたもの)	5	0.4	0.4 M (min)	—
	口頭発表 (前記以外)	6	0.2	0.2 M (min)	—
	論文発表 (査読付き)	7	40/編 (連名者・共著者は 20/編)		—
	論文発表 (一般、総説等)	8	10/編 (連名者・共著者は 5/編)		—
	建設コンサルタントに役立つ 技術図書の執筆	9	1/頁	1 n (頁数)	—
iii. 企業内 研修及 び OJT	企業内研修および OJT	10	1	1H	20 ^{注2}
	大学、研究機関 (企業を含む) における 研究開発・技術業務への参加	11			
iv. 技術指導	講習会等の講師	12	3	3 H	—
	社内研修会等の講師	13	2	2 H	—
	論文等の査読 (学協会が依頼)	14	20/編		—
v. 業務経験	学協会や発注者の 表彰を受けた業務等	15	20/件		—
	所属長が優れた成果と認めたもの	16	10/件		10
	特許取得 (発明者に限る)	17	40/件		—
vi. その他	技術委員会出席 (議長・委員長の場合)	18	2	2 H	—
	技術委員会出席 (委員・幹事の場合)	19	1	1 H	—
	自己学習 (学会誌購読等)	20	0.5	0.5 H	20 ^{注3}
	技術資格の取得	21	20/資格		20 ^{注4}
	災害調査、研究調査等への参加 (業務は除く)	22	20/箇所		20
	国際機関への技術協力 (業務は除く)	23	1 会議当たり 議長・委員長：最大 20 H 幹事・委員：最大 10 H		20
	地域活動への参加 (建設コンサルタント技術者としてふさわしい活動)	24	基本値:CPDF=1 CPD 単位= 1H、最大 20H		20
	上記以外で協会が CPD と認めるもの	25	他に照らし適宜判断 基本値:CPDF=1、CPD 単位= 1H		—

注 1：建設系 CPD 協議会加盟団体で認定されていないプログラムの場合は時間重み係数 CPDF を 0.5 とする。

注 2：企業内研修は集合研修等を対象とする。OJT については、所属部署の年間計画 (プログラム) 等において社員教育等が定められているものが対象となる。

注 3：資格取得 (受験) 目的のための自己学習については認めない。

注 4：1 資格までとする。

資料出所：建設コンサルタンツ協会「CPD 分類表」(2008 年 4 月 1 日更新) より抜粋。

第2節 RCCM資格制度とCPD制度との連携

上述したように協会ではRCCM資格の登録者に、CPD制度の活用を義務付けており、2010年度からは一定のCPD実績が資格登録更新の際の必須要件となる。RCCM（Registered Civil Engineering Consulting Manager）資格とは協会が1991年から認定を始めた資格であり、2010年3月時点で約4200人が認定されている。認定の要件は、学校卒業後一定期間以上建設コンサルタントとしての実務経験があり（大卒は13年以上、短大・高専卒は15年以上、高卒は17年以上）、協会が実施する「RCCM資格試験」に合格することである。RCCM資格試験は、①自己の専門技術分野の業務経験、②業務に関連する法制度、技術者倫理等、③管理技術力、④土木関連の基礎的共通技術知識と受験する専門技術部門の専門技術知識、という4つの分野の能力を問う筆記試験であり、専門技術部門については「鉄道」、「上下水道」、「地質」などの22部門の中から受験者が選択する。

RCCM 資格の取得者は、技術士・技術管理者⁴の指導のもとで、業務管理者・照査責任者⁵としての役割を果たす。RCCM 資格が創設される前、業務管理者・照査責任者については従来資格の有無を問うことなく主に経歴によって認定されてきたが、業務上のミスが多発し、問題となっていた。そこで業務管理者・照査責任者についても有資格者を充てようという声が高まったが、業務管理者・照査責任者の業務に対応できる資格が当時は技術士資格しかなく、業務管理者・照査責任者を有資格者にしていこうという場合に、技術士資格の取得者のみでは不足していた。そのため、業務管理者・照査責任者の技術水準を保証する目的で、建設コンサルタントの技術水準に関する新たな資格として RCCM 資格が作られたのである。なお、RCCM として登録してからさらに5年間の経験を積み重ねて申請すると、技術管理者になることができる。

RCCM 資格の登録更新は、4年に1回必要となる。更新にあたっては、CPD の取組みのほか、専門技術部門ごとに作成されている CD-ROM 教材⁶による自主学習と、半日間の更新講習会の受講が必要となる。CPD の取組みとしては、登録更新までの直近4年間で、100単位以上を取得することが求められている。

⁴ 「技術管理者」とは、現場の技術水準を確保すべく配置される技術者のことで、国土交通省の登録規定にそって、建設コンサルタント業務を営む企業として登録する場合には、登録する部門（道路、上下水道、地質など20部門）ごとに専任の技術管理者を置くことが求められる。

⁵ 「照査責任者」は、建造物やインフラ設備など顧客からの発注に基づく成果物に関して、技術的な観点から内容を点検する業務の責任者である。

⁶ 専門技術部門ごとの CD-ROM 教材は、協会内の技術委員会に属する各分野の専門委員会が中心になって作成しているが、専門委員会のみで対応できない部門については協会外の機関に作成を依頼している。

JILPT 調査シリーズ No.64

中小企業経営者団体による人材育成・能力開発
— サービス業の団体における取組み —

発行年月日 2010年3月30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
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

©2010 JILPT

* 調査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/>)