

第3章 業界団体・専門機関等の研修プログラム事例にみる企業外訓練の現状

1. はじめに

企業の能力開発を検討するうえでは、企業内で行われる OJT や社内研修だけでなく、企業の外部に存在する業界団体、専門機関、資格・検定制度、民間研修サービス等の役割を視野に入れる必要がある。デジタル化、グローバル化、雇用流動化、人手不足、法制度・安全基準の更新など、各産業を取り巻く環境変化が進むなかで、個別企業が必要な知識・技能の形成を単独で完結させることは難しくなっている。サプライチェーンの複雑化が課題となる領域では、企業を越えた共通理解や人材育成の場も重要になっている。

こうした状況のもとで、企業外の人材育成主体は、単に講座を提供するだけでなく、業界横断の学習機会、能力の可視化、資格・検定、評価・処遇との接続、行政制度の運用などを通じて、企業内訓練を補完する重要な役割を担っている。

本章でいう企業外訓練とは、企業外の主体が提供・運用する集合研修や e ラーニングに限らず、資格・検定、登録制度、教材、講習、制度設計支援、入職前訓練など、企業内訓練を補完し、人材育成を支える仕組みを広く含むものとして捉える。このように広く捉えることで、企業外訓練は、個々の企業で不足する教育資源を外部から調達する手段にとどまらず、産業・業界全体で必要とされる知識、技能、評価基準、学習機会を共有するための基盤として位置づけられる。

本章では、日本の複数の業界団体・専門機関・民間企業へのヒアリング調査に基づき、環境変化に対応した企業外訓練の現状と課題を整理する。具体的には、デジタル化やグローバル化の進展、企業の雇用制度改革、雇用流動化、人手不足、法制度・安全基準の更新、産業構造やサプライチェーンの変化が進むなかで、人材開発に関する研修プログラムや資格・検定制度、登録制度、教材、制度設計支援、入職前訓練等を含む人材育成支援がどのような実施体制のもとで運営されているのか、どのような内容を提供しているのか、またそれらが企業内訓練、資格・検定、評価・処遇、行政制度等とどのように関係しているのかを検討する。特に本章では、企業外の主体が提供・運用する研修、資格・検定、登録制度、教材、制度設計支援、入職前訓練等を主たる対象とし、その運営、実施内容、企業内訓練や企業との関係を明らかにする。

ヒアリング調査は、2022 年 12 月から 2024 年 9 月にかけて実施されたものである。本章では、ヒアリング調査の結果を、基本的に、(1) 組織概要、(2) 事業内容、(3) 人材育成の考え方、(4) 企業内訓練との関係、(5) 研修プログラムの現状、(6) 人材育成上の課題の観点で参照しつつ、事例の特徴に応じて整理する。なお、必要に応じて、ヒアリング後に確認した補足情報も含め、各事例の小見出しは事例の特徴に応じて調整している。

本章で取り上げる事例は、ご対応いただいた団体・企業のうち、企業およびそこで働く従

業員を主な対象としつつ、一部では入職希望者、教育機関、業界団体等も対象に含めながら、研修、資格・検定、制度運用、人材育成支援を行っている 6 団体・企業である。具体的には、電機・電子・情報通信産業経営者連盟、日本データ通信協会、建設業振興基金、一般財団法人ファッション産業人材育成機構（IFI）、一般社団法人全国スーパーマーケット協会、株式会社ホスピタリティ&グローイング・ジャパン（H&G 社）を取り上げる。

これらの事例は、人事職能の横断的育成、国家資格・講習制度、建設技能者のキャリア可視化、サプライチェーン横断のビジネススクール、検定・教材を通じた業界標準の形成、サービス業向けの標準化された研修と個社支援というように、企業外訓練の異なる機能を示している。より具体的には、電機・電子・情報通信産業経営者連盟（電経連）や一般財団法人ファッション産業人材育成機構（IFI）のように企業横断的な学習とネットワーク形成を重視する事例、日本データ通信協会、全国スーパーマーケット協会、建設業振興基金のように資格・検定・登録制度を通じて能力や経験を可視化する事例、建設業振興基金や H&G 社のように人材確保、定着、現場制約への対応を重視する事例が含まれる。したがって、本章ではこれらの事例を通じて、企業外訓練が企業内訓練をどのように補完し、産業・業界全体の人材形成基盤としてどのように機能しているのかを明らかにする。

さらに章末では、各事例を横断的に比較し、企業外訓練に共通する機能と課題、機能上の相違点を整理する。比較にあたっては、企業横断的な学習機会の形成、資格・検定・登録制度による能力の可視化、行政制度や法制度との接続、現場制約に対応した学習アクセスの設計、知識更新の仕組み、評価・処遇・登用との関係、入口から育成・定着までの一体的設計、運営主体のガバナンス、制度やサービスの実装上の課題に注目する。これにより、企業外訓練が単なる外部研修サービスではなく、企業内訓練を補完し、業界横断の標準化、知識更新、能力の可視化、学習機会の確保を支える産業・業界全体の人材形成基盤としてどのように機能しているのかを検討する。

2. 業界団体・専門機関等の事例

事例1 電機・電子・情報通信産業経営者連盟

組織概要

電機・電子・情報通信産業経営者連盟（電経連）は、電機産業に複数ある業界団体のひとつである。たとえば、ほかに総合重電・家電の連合体である日本電機工業会や通信系、情報系など複数の業界団体が存在し、加盟企業も団体ごとに少しずつ異なっている。自動車や鉄鋼のように「産業＝製品領域」が比較的まとまりやすい分野では、単一の業界団体の中に人事部門も内包されることが多いのに対し、電機産業は事業領域が広く、結果として団体がいくつも成立しうる。こうした分散構造の中で、人事労務の観点からは「個別団体に閉じず、

電機産業をより広く網羅する枠組みの方が都合がよい」という利点を生かし、電経連は人事部門に特化した団体として編成されてきた。

電経連の最大の特徴は、加盟対象が「企業の人事部門」であり、団体としても人事機能に焦点化している点である。団体の運営体制もそれに対応しており、理事長は加盟企業の人事責任者クラス（ヒアリング時点では NEC の執行役で、肩書として CHRO 相当の表記があった）で、理事も各社の人事責任者が担う構造になっている。つまり、電経連は「人事の実務担当者の集まり」ととどまらず、各社の人事トップ層が関与して運営される、経営側の人事ネットワークとして性格づけられる。企業幹部クラスが「他社のためにも時間を割いて関わる」共同体的運営が行われていることが特徴である。

加盟企業の範囲は、大手電機に限らず、通常の「電機・電子」というイメージよりも広めの企業群を包摂している。これは、先に触れた産業団体の分散構造の中で、人事労務の共通課題を議論するには、個別の製品領域団体ではカバーしきれない企業群を横断して束ねる必要があるからである。

さらに、電経連が単独で成立した理由の一つは、労組側の産別組織である電機連合との交渉・調整の観点から、企業横断的組織が必要とされた点にある。この点において、電経連は単なる情報交換団体ではなく、産別労使関係の経営側の人事窓口としての役割を担っている。電機連合との関係では、電機連合の春闘における中央闘争委員会は 12 社の組合・連合会で構成されており、その 12 社の会社側はいずれも電経連に加盟している。

電経連の役割は、①春闘に象徴される人事労務を中心とした「情報提供（情報のハブ機能）」であり、②加盟企業の人事労務担当者に対する研修の実施、③政策提言機能である。

電経連は、人事労務を重点事業として厚生労働省に対し、労働法制等について提言を行い、労働行政への働きかけを行うことにも注力している。

情報共有・提供の場としては、課長会・部長会といった階層別の会合が存在する。課長会は実務寄りの情報提供の色彩が強く、毎回おおよそ 45 社が参加する（オンライン開催を含む）。部長会は経営層に近いテーマを中心に扱い、同じ電経連の枠内でも、役職層に応じて議題・情報の性格を変えながら運用している。これらの会合は、研修のように能力形成をめざすと同時に、人事労務の実務や対外調整（春闘を含む）を回すための意思決定支援を担うものとしても機能している。

現在の組織は、通信工業連盟と日本電機工業会（労務政策委員会）を前身として 2001 年 10 月 1 日に設立された。2000 年以降の賃金制度論（成果主義の試行、その後の役割主義の一般化）への関心の高まりの中、電経連は「人事制度・処遇制度は基本的に各社判断」であり、団体が制度を推進・統一する立場ではないとしている。一方で、「加盟各社の動向を踏まえ、法制度面での要望を行政に伝える」役割を担い、組織としての関与の仕方（直接の制度推進ではなく、環境整備・情報共有・提言）を明確にしている。

以上より、電経連は、①電機産業の分散的な業界団体構造を背景に、人事部門を横断的に

束ねるために設計された団体であること、②加盟単位は企業の人事部門で、理事長・理事は各社人事責任者が担うという「人事トップ層関与型」の運営であること、③主要機能は情報ハブ（人事労務等）、研修による人事職能形成、厚労省等への政策提言であること、④電機連合との関係を前提に、春闘期を含む労使実務の接点としても活動すること、⑤課長会・部長会など階層別の会合運営により、実務情報と経営寄り議題を使い分けているという組織的特徴を有している。

事業内容

電機・電子・情報通信産業経営者連盟（電経連）の事業内容は、加盟企業の人事・労務領域における共通基盤を支える事業として組み立てられている。先述のとおり、電経連の主要な取組は、①「情報提供（情報のハブ機能）」、②「加盟企業の人事労務担当者に対する研修」、③「厚生労働省等への政策提言」である。これら三分野の事業は、春闘期の労使環境や労働市場の変化への対応を踏まえて人事実務を支えるという点で相互に連動している。

情報提供（ハブ機能）は、電経連の活動の中でもとりわけ日常性と即時性の高い領域である。具体的には、春季交渉（春闘）が始まる局面などで、企業側として「賃金がどうなっているか」「どれくらいの回答水準になりそうか」「初任給がどう動くか」といった点について、同業他社の動きを把握し、必要な範囲で情報共有が行われる。ここでの情報共有は、電機産業全体で統一闘争を志向するための「足並み揃え」というより、むしろ企業別労使交渉を基本としつつも、企業が判断するうえで不可欠な外部環境情報（同業他社の動向、交渉局面の見通し等）を確保するための機能として位置づけられる。また、課長会（人事課長層が中心）を開催し、組合側である電機連合から当該年の春闘方針の説明を受けるといった運用も具体例として紹介される。必要に応じて、外部機関を招くなど会員企業の実務ニーズに合わせて情報を取り込む場として運営されている。たとえば、高齢者雇用をテーマに、JEED（高齢・障害・求職者雇用支援機構）から講師を招くなどの機会提供を行っている。そして、部長会は、課長会が実務寄りであるとすれば、より経営に近い論点をテーマに議論や講演を行う場として運用される。すなわち、電経連は情報共有のための単一的な方法ではなく、役職層に応じた会合（課長会・部長会等）を通じて、実務に直結する情報と中長期の論点を「場」として供給する事業を行っている。

研修事業は、電経連が人事部門の団体であることを最も直接的に体现する中核的な活動である。研修事業では、ファンダメンタルズコースとアドバンスコースという二つの「電経連研修」を主に運営している。電経連研修ファンダメンタルズコースは、人事労務分野の若手～中堅手前（30歳前後が中心で、平均としては実務経験7年程度の層が多い）を対象に、知識の習得と共有知の拡大を目的として1コースは年間7回の講義等で構成される。内容は、

講義⁸に加えてグループディスカッション、会員企業による事例紹介を組み込み、さらに共通討議テーマによるグループワークを行い、最終的に成果発表を行うというプロセス型の内容構成が取られている点が特徴である。研修の狙いは、受講者の現在の担当（本社か事業所か、制度担当か教育担当か等）に密着した即戦力スキルの付与というより、電機業界では人事配属後に人事職能としてキャリアを積み上げる者が多いという前提のもとで、将来にわたって人事労務パーソンとして貢献できるように、考え方・視点・思考の枠組みを鍛えることに主眼が置かれている。さらに、研修名称やプログラムの高度化（よりアカデミックに近い学習要素の導入、レベル感の引き上げ）も検討しており、研修事業を固定的なメニューとしてではなく、環境変化や人事専門性の要請に応じてアップデートしていく方針である。海外研修はコロナ禍の影響で停滞したものの、それ以前はほぼ毎年行ってきた。

第三は、電経連が「人事の団体」であることを対外的に発揮する政策提言機能である。他の業界団体が経済産業省等に対する働きかけを主軸にしているが、電経連は人事団体として厚生労働省を主要なカウンターパートとして、労働法制などについての政策提言や要望を行っている。また必要に応じて文部科学省等への要望も行う。電経連の立場は、各社の人事制度や処遇制度に介入・推進するのではなく、加盟企業の動向や課題意識を踏まえ、制度環境（法制度等）の側で論点化すべき事項を行政に伝えるというものである。すなわち、「業界としてこの制度を導入すべき」といった処方箋の提示ではなく、人事実務の制約条件となる制度環境の整備・調整に重点を置いている。

人材育成に関する基本的認識

電機・電子・情報通信産業経営者連盟（電経連）における人材育成の捉え方は、まず同団体が電機業界の中でも、人事部門だけを束ねる組織であることから理解する必要がある。電機は製品・事業領域が幅広く、総合重電・家電、情報通信、部品系などで業界団体が分かれやすい。電機連合（労組側）との交渉や情報共有の観点も含めて、電機業界を広く網羅し得る「人事の団体」として成立してきた。したがって、電経連の人材育成は、産業団体が産業技能を横断的に育てるというより、電機業界における人事・労務職能の形成を、業界横断で下支えするものとして位置づけられる。電経連は、人事制度や処遇制度の「方向づけ」を業界として統一することを目的としない。ジョブ型や役割主義などの制度潮流は加盟企業の中で議論対象にはなり得るが、電経連が推進・推奨する形でまとめることはしない。人事処遇制度は基本的に各社が、経営環境・労働市場・事業戦略を踏まえて判断する領域であり、電経連が行うのは「今の環境を見ればこういう課題がある」という問題提起や視点の提供にとどまる。つまり、ここでの人材育成は、各社が制度を構想・運用するためのレベルの高い思考枠組み（コンセプト・視点）を養うことに重心が置いている。

⁸ 近年の例では、企業幹部として必要な労働法、労働経済学、組織行動論などのマネジメントに関する必要知識を体系的・俯瞰的に学ぶ内容の講義を実施している。

また、電経連研修ファンダメンタルズコースの対象層は30歳前後（平均は30歳程度）、実務経験としては平均7年程度であり、所属は本社が多いが、企業の組織構造によって多様である。研修側は、受講者の現在地（本社か事業所か、教育担当か制度担当か等）を過度に気にすることはない。むしろ「人事労務パーソンとして将来にわたって貢献できるように」「自分自身も自信を持って働けるように」という長期的形成を目的に据える。言い換えれば、電経連研修は職能内の短期即効薬ではなく、職能形成の根幹を鍛えるという発想である。

その背景には、電機業界（少なくとも大手を中心に）に見られる職能キャリアの前提がある。電機業界は初期配属が人事であれば基本的に人事を継続し、財務なら財務、設計なら設計と、職能を軸に専門性を積み上げる傾向がある。ローテーションや転職も増えているが、基調としては職能継続型である。そこで、電経連の研修で提供すべきは、個別制度の手順や運用の手法ではなく、長いキャリアに耐える「見方・考え方・枠組み」である。抽象度の高い理解が財産になる、という認識から研修を準備している。今後の方向性として、組織行動論などの経営学（組織行動・組織の経済学）や、労働法の体系理解を取り込むなど、よりアカデミックに近い内容へとレベル感を上げる構想がある。

業界で集まって育成を行う意義については、1社では階層別研修（新入社員、主任等）はあっても、「人事だけ」の研修を十分に体系立てて回すのは難しい。規模が大きい企業は職能別研修を持てるが、それでも人事職能特化の継続研修は設計・運営負荷が高い。また、同じ会社にいると入ってくる情報や人脈の範囲が限定され、視野が閉じやすいという傾向がある。そこで業界横断の場に出ること自体が参加者にとって強い刺激となり、他社比較によって「自社だけの悩みではない」と把握できる。さらに、半年間の研修で共に学ぶことで人脈が形成され、研修後もネットワークが維持される。困った時に「他社はどうしているか」を相談できる関係が残ること自体が、育成効果の中核に据えられている。ここでの育成成果は、知識の増分だけではなく、比較可能性（自社を相対化する認知）と、横のネットワークという資本である。

近年、社会人対象のコースが増えているもののMBA派遣は限られた人員にとどまり、一般論として人材を送りにくい（辞めるリスク等）という現実があることに加え、電経連研修は「電機会社の人事だけ」が集まる点に価値があるとされる。異業種混合・異職能混合の場より、共通の土俵が揃うことで議論の密度が上がり、人事領域についてはむしろ高度な討議が成立しやすい。電経連研修は、資格付与や一般教養ではなく、職能共同体の中での高密度な知的相互作用として位置づけられる。

「グローバル化」も、同様に問題意識としては扱うが、個別施策は各社領域という方針である。海外拠点に行かせる人選や教育は企業が行うべきであり、電経連研修が「海外派遣のための訓練」を直接設計するわけではない。加えて、近年は現地化が進み、日本人が現地に赴いて管理する形は数として減少し、日本人に経験を積ませる機会が減っている。つまり、環境変化は人事の思考の前提条件としては重要だが、研修が担うのはあくまで、変化を読む

視点と枠組みの提供である。

電経連の研修は、電機業界における人事という専門職能が長期にわたり能力を更新し続けるための、業界横断の「基礎体力づくり」と「知的共同体の形成」として理解するのが最も整合的である。

経営戦略と人材育成、能力開発の関係

人材育成・能力開発は、人事部門のみの課題ではなく、企業が置かれた事業環境と、競争優位を得るための事業戦略・経営戦略が不可分であるという点で全社的な課題である。先述の通り、電経連は、研修で個別企業の人事制度（ジョブ型等）を統一的に推進する立場ではないと明確に示しつつも、他方で、人事が経営と一体化して戦略と接続しない限り、長期の競争には勝てないという強い問題意識を持っている。つまり「制度の選択」そのものは各社判断であるが、「人事が何を根拠に判断すべきか」は、経営戦略レベルの理解と結びつかなければならない。

電機業界と一口に言っても事業特性は大きく異なり、たとえば同じエンジニア人材であっても、素材・部品寄りの企業と、システム・ソフトウェア寄りの企業では、本来求める人材像が大きく異なる。部品・材料系では性能向上が累積的に進む一方、システムやデジタル領域では外部環境の変化が急峻で、ChatGPTのような技術の登場は競争構造を揺らすことがある。このとき、人材育成・能力開発は「一般的に優秀な人を育てる」だけでは足りず、「自社の事業モデルと競争のしかたに照らして、何が能力としてクリティカルか」を上流で定義し、その定義に沿って採用・育成・配置の設計を行う必要がある。言い換えれば、能力開発は研修メニューの充実ではなく、事業戦略から逆算された能力要件の明確化を起点にしてはじめて成立すると考えられる。

そして、この戦略との接続は、単に「経営の言葉を学ぶ」程度の話ではなく、変化の速い環境で勝つためには、人事が勘と経験に依存することから脱し、説明可能で再現性のある枠組みを持つべきだという認識がある。すなわち、人事が事業環境・事業戦略を理解し、それに合わせて施策を組み立て、しかも自ら課題を抽出しシステムとして作り出していく能力が必要である。能力開発の対象は、単なる知識・手続きの習得ではなく、環境変化の読み取りと、それを人事施策へ翻訳する思考能力、さらに施策を検証し更新する力である。

さらに重要なことは、流行概念を良いものとして採用するのではなく、戦略（価値創出の仕方）に照らして、どの概念がなぜ必要なのかを理解し、必要であれば自社流に再設計できなければ、人事は戦略に資する形で能力開発を組めない、ということである。つまり能力開発は「流行の輸入」ではなく「戦略的な意味づけと適用」が本体であると考えられる。

また、電経連での研修設計では、人事パーソンの育成そのものも、経営戦略との距離感に応じてレベル分けされる。基礎（ファンダメンタルズ）では、人事を考えるための視点・枠組みとして、組織行動論、組織の経済学、労働法といった体系理解を重視し、他方で上位（ア

ドバンスト)では「人事の在り方そのものを見直す」方向に重点を置いて、より経営寄りの視点に移す構想である。これは、人材育成・能力開発を戦略に結びつけるには、個別制度の運用知識だけでは不十分で、組織や労働をどう理解し、どう分析し、どう設計するかという理論的基盤が必要だという認識の表れである。要するに、経営戦略と人材育成の関係は「人事が経営の下請けとして実務を回す」ことではなく、「経営が選ぶ戦い方にふさわしい組織能力を、人事が理論とデータと対話に基づいて設計し直していく」ことにあると考えられている。

人材育成の基本的考え方のポイント

人材育成（とくに制度・処遇の設計）は「各社判断」が基本である。業界団体として特定の制度（ジョブ型等）を「推進・推奨」する立場は取らず、企業ごとに必要に応じて設計・運用するというスタンスが明確である。団体が担うのは、制度の正解を提示することではなく、共通課題の見立てや情報共有、学びの場の提供である。業界団体としての人材育成は「場の提供」と「共通基盤づくり」に重点をおいている。

電経連の研修は、個社の個別施策（配属、海外派遣の個別設計等）を代替するものではなく、人事労務パーソンとしての土台（ものの見方・考え方）を与えることに重心がある。育成ターゲットは人事職能の専門家の育成を前提とする。電機業界（少なくとも大手）では、初期配属の職能がその後もキャリアの継続が前提となっている。この前提があるため、電経連研修は「異動前提の一般研修」ではなく、人事職能の専門性を長期で積み上げる人に対し、基礎理論や共通言語を再点検させる内容となっている。「学び直しと再確認」と「他社刺激・ネットワーク化」が価値である。参加者は全くの新人ではなく、各社内で一定学んでいる層であり、電経連研修は、既習内容の整理・再確認、他社との比較での気づき（「自社だけの悩みではない」）、研修後も続く人脈・相談ネットワーク形成を主要な効用として位置づけている。1 社内では行いにくい「人事だけ研修」を業界で補完する。大企業は職能別研修を社内で行っているが、人事だけに特化した研修は社内では十分に組みにくく、それを業界団体の研修が補完する。

研修設計は「受講者ニーズ追随」ではなく、必要な基礎を上流で定義する。受講者のリクエストをそのまま採用するのではなく、本人たちが必要なものを必ずしも分かっているとは限らないという立場で、運営する側が「人事としてのキャリアに資する基礎の構築」を軸に構成する。ここには、短期的な要望対応よりも、職能の長期形成を優先する発想がある。

環境変化（グローバル化等）は問題意識として扱い、個別の教育・人選は各社領域である。すなわち、視野や問題意識を持たせるための研修として、産業・経営環境の変化の動向などの知識や考え方についての課題は取り上げるが、海外派遣の人選や教育のような具体設計は「各社がやるもの」という考えである。

企業内中心の人材育成の在り方

電機産業での人材育成は、外部労働市場で人を入れ替えながら最適化するというより、企業が人材を長期的に抱え込み、事業ポートフォリオの変化に応じて社内で再配置しつつ、必要なスキル転換（リスキリング）を社内で行う、という「企業内中心モデル」を基調としている点に特徴がある。すなわち、雇用・配置・能力開発が企業内部の仕組みとして連動しており、労働市場を通じた調整は限定的である、という前提が明確である。

この企業内中心モデルが成立する背景として、第一に、解雇や事業所閉鎖等による雇用調整よりも、社内再配置を重視する傾向があるという認識が示されている。事業が縮小・消滅した場合でも、人を外に出すというより、社内の別領域へ配置転換することが基本となる。ここでの能力開発は、単なる研修施策ではなく、「社内に人が残り続ける」ことを前提にした、配置転換を可能にするための技能更新・再学習として位置づけられている。

第二に、外部労働市場を前提とせず、企業内の育成と再配置を必然にしている点である。なぜ外部労働市場を使いにくいのかについては、法制度だけで説明できない部分、たとえば世論・メディア批判への恐れ、企業の萎縮などが関係して、制度上は可能であっても社会的に実行しにくいと考えられるところがある。結果として、外部で人を調達して入れ替えるよりも、内部で人を活かすことが中心戦略になり、それが能力開発の設計思想にも直結している。

第三に、企業内中心モデルは「専門職能としての社内キャリア形成」と結びついている。電機大手では初期配属が職能を規定し、人事に配属されれば基本的に人事を継続し、財務なら財務、設計なら設計というように、職能単位で専門性を高める傾向が語られている。これは育成を「社外資格」や「汎用スキルの横断獲得」として組むより、企業内での職能的熟達（その企業の仕事と制度の文脈を踏まえた熟達）として組み立てることを促す。電経連の研修が個別企業の制度運用そのものを教えるのではなく、長期の職能形成に耐える「見方・考え方・体系理解」を与える場として設計されているのも、企業内で職能キャリアが継続することが前提である。

しかし、この企業内中心モデルは、昔ながらの前提として語られるだけではなく、むしろ近年はその成立条件が急速に崩れつつあるという危機感とセットで語られる。事業ポートフォリオの変化が「激しく」「早く」なっていることが繰り返し指摘される。かつては、ビデオデッキや交換機など、主要事業が衰退するまでに一定の猶予があり、「なくなりそうだ」と分かってから社内で人を動かす時間があつた。しかし近年は、半導体、携帯電話、大型コンピューターなど、ある領域が突然なくなるというような速度で競争環境が変わり、内部での再配置と再学習に必要な時間が確保しにくくなっている。ここに、企業内中心の能力開発の構造的弱点が現れる。内部労働市場でのリスキリングはコストも時間もかかり、環境変化が加速すると「それでは競争に勝てない」という問題意識が生まれる。つまり、企業内中心モデルは、外部労働市場を使わないという制度・慣行上の制約を引き受けたうえで、内部の訓練

と配置転換によって事業変化に追従できる高度な運用を要求される局面に入っている。この点は、具体的な人材像を通じても語られる。大型コンピューター事業に集まっていたような優秀人材は、知的能力やリーダーシップも高く、本来であれば事業が存続していれば事業部長・役員になっていたかもしれない。しかし事業が消滅すると、社内に残り再配置されるものの、必ずしも能力に見合った活躍機会や処遇が得られていないように見える。内部で雇用を守り続けること自体は可能でも、「能力が最大化される配置」を社内だけで実現することには限界がある。社内で「なるべく」活かそうと努力はするが、企業のサイズや事業領域の範囲には限りがあり、内部労働市場だけで完全な適材適所を実現するのは難しいというのが現実認識にある。

したがって、「企業内中心の人材育成」の在り方は、単に社内研修が充実しているという意味ではなく、①外部労働市場による調整が限定的であること、②雇用維持を前提に社内での再配置すること、③そのために社内リスクリングを重視すること、④しかし環境変化の加速により時間・コスト制約が顕在化し、内部だけでの最適化が難しくなりつつあること、という緊張関係の中で理解されるべきものであるといえる。

また、人材育成・能力開発の課題は、研修メニューの追加ではなく、「社内資源のシフトをどれだけ早く、どれだけ戦略的に実行できるか」に移る。成長分野へ人を動かすために何を学ばせるのか、どの職務への移行が現実的か、移行に必要な学習の量と期間をどう見積もるか、移行後に能力を活かせる仕事をどう用意するかが研修設計上の課題となる。つまり企業内中心モデルの中核は、能力開発そのものよりも、能力開発を成立させる配置・職務設計・キャリアの「受け皿」の再構成であり、その成否が競争力に直結するという認識である。

電経連が行う研修プログラムの具体的内容

電経連の人材育成事業の中心は、加盟企業の人事労務担当者を対象にした研修プログラムであり、団体の機能の一つとして明示的に位置づけられている。電経連として実施する研修には大きく二種類がある。研修内容は階層別で、「電経連研修」ファンダメンタルズコースとアドバンストコースを持つ。前者は人事労務分野の若手から中堅手前を主対象にし、後者はそれよりも経験レイヤーを少し上に置いたプログラムとして設計されている。

「電経連研修」ファンダメンタルズコースの目的は、人事労務分野の担当者の知識の習得と共有知の拡大を図ることにある。実施形態として特徴的なのは、年間を通じて複数回の講義・討議を積み重ねる点である。ヒアリング後に確認された 2025 年度の実施情報では、ファンダメンタルズコースは全 7 回、アドバンストコースは全 5 回として運営されている。内容は講義中心に閉じるのではなく、講演を核にしながらも、その中にグループディスカッションを組み込むこと、また会員企業による事例紹介を織り込むことが明示されている。さらに、ファンダメンタルズコースでは、7 回が独立した単発の寄せ集めではなく、受講者がグループに分かれて通年で取り組む共通の討議テーマが設定され、その成果を最終的に成果発

表として出す仕立てになっている。すなわち、複数回の集合を通じて討議を深め、他社と比較しながら結論をまとめていく「プロセス型」の研修として運用されている。

研修資料の構成は、受講者名簿、各回の実施内容（その回で何を行ったか）が後続資料として整理されている。これは運営側が、プログラムの「見える化」を意識し、参加者・外部に対して研修の具体像が理解できるようにしている。加えて、研修設計上の狙いとして、受講者が現在本社にいるか事業所にいるか、制度担当か教育担当かといった職務差を過度に前提にせず、将来的に「人事労務パーソンとして貢献できる」基礎を整えることが重視されている点も、研修内容の抽象度・普遍性を担保する設計上の特徴である。

一方「電経連研修」アドバンストコースは、対象を中堅層より少し上に置いた研修である。ヒアリング時点（2023年2月）では、プログラムが完全に確立されているわけではないという説明があったが、具体的な構造（モジュール設計）は提示されている。年度の実施は、5回のモジュールに分けて行われ、全体像が分かるような実施状況資料が作られている。内容例として、Day-1では、人事全体を経営全体の中で俯瞰的に理解することに主眼を置き講義等が行われる。Day-2では、企業文化・組織風土と人事の役割の理解を目的に講義とディスカッションが行われる。Day-3では、経営戦略・事業戦略と人事との関係を理解すべく講義とディスカッションが行われる。Day-4では、そもそも職場をどのように理解すべきなのか、どのような方法で理解できるのかということについて議論するとともに講義を受ける。Day-5では、別途付与されるグループ討議用テーマについて、半年間グループで議論してきた内容を発表する、という流れである。ここから、アドバンストコースは、知識習得よりも「問いを立て、情報を取り、議論し、提言としてまとめる」設計に重点が置かれ、研修内容を演習・探究・提案を行う形式へと変更することが意図されている。

上記のとおり、電経連では、電経連研修の体系化を試みている。具体的には、電経連研修を「ファンダメンタルズ」、「アドバンスト」と位置づけ、ファンダメンタルズは、人事を考えるための視点やフレームワークを与える基礎領域として設計し、アドバンストは「今の人事の在り方そのものを見直す」より経営寄りの視点へ踏み込む研修にする、という二層構造である。さらに、プログラム全体を「より質の高い、よりアカデミックに近い」方向へ引き上げたいという意向も示され、講師や内容の高度化、理論的枠組みの導入などが検討されている。

研修は、単に事務局主導の外注型研修ではなく、業界団体として経営トップ層が関与し、参加者を励ましつつ共同体としての一体感を作る運営がなされている。さらに、受講者が競合企業同士であるにもかかわらず一堂に会して議論し、研修後もネットワークを維持し、困ったときに情報交換できる関係が形成されるという点が、研修効果として強調される。研修の価値が、知識習得だけでなく、同業他社間の比較と交流、継続的ネットワークの形成に置かれていることが、運営上も明確に意識されている。

加えて、電経連には研修以外にも「情報共有・講演」の場が存在する。たとえば春闘の時

期には、課長クラス向けに例年実施される講演・説明の場は、必要な情報（同業他社の動向、初任給や回答水準等）を把握して社内へ上げるために活用されている。部長クラスには、より経営に近いテーマで講演や議論の場を設けて、層別にテーマを変える。これは、「研修＝育成」だけでなく、「情報の共有と意思決定支援」もまた、人事機能の高度化に資する重要な場であることを意味する。

以上より、電経連の研修プログラムは、①年間7回で講演・討議・事例紹介・成果発表を組み合わせた「電経連研修」ファンダメンタルズコース、②5モジュールでより実践的、戦略的な思考を促す「電経連研修」アドバンストコース、③春闘期等の層別情報共有・講演の場、④その周辺に位置づけられる海外研修等、という具体像を持つ。共通する特徴は、講義偏重を避けて討議や相互作用の比重を高め、競合企業間であっても横断的な学びとネットワーク形成を狙う点、さらに今後はファンダメンタルズ／アドバンストの二層設計の下で、より理論的・アカデミックな基盤を取り込みつつ高度化を志向している点である。

事例2 一般財団法人日本データ通信協会

組織概要

日本データ通信協会は、「電気通信分野の技能・資格形成を制度的に支える役割」と「情報社会の信頼・安全を制度的に支える役割」を、それぞれ公的制度との接続点として担っている。その中で、まず「人材の育成」領域では、同協会は電気通信事業法に基づく指定試験機関として、国家試験の実施事務を担うという重要な位置を占める。具体的には、電気通信主任技術者と工事担任者の国家試験について、試験問題作成、会場確保、試験実施、採点等の一連の運営実務を担い、最終的な資格者証は総務大臣名で交付される。

ここで重要なのは、同協会が単に研修を提供する「教育事業者」ではなく、指定試験機関としての国家試験事務、工事担任者資格に係るeラーニング型養成課程、登録講習機関としての講習提供などを通じて、業界における技能形成の共通インフラを構成している点である。すなわち、企業が自前で育成体系を組み立てることが難しい領域において、資格試験や講習という共通規格を介して「到達目標」「評価」「スキルの可視化」を成立させる制度の一部を担っている。

次に「セキュリティ」領域では、個人情報保護や信頼性確保をめぐる制度の運用を、業界単位で引き受ける性格が強い。記録では、個人情報保護法の枠組みにおいて、業界ごとに個人情報に関する情報発信等を担う団体を設ける趣旨があり、電気通信業界では同協会が2005年に総務大臣から電気通信事業分野の認定個人情報保護団体として認定を受け（改正法以降は個人情報保護委員会所管）、法改正情報などを会員企業へ発信する役割を果たしている。同協会は会員企業との関係性を基礎に、法制度の変更点を業界実務へ落とし込む「媒介組織」として位置づけられる。

さらに同協会は、プライバシーマーク制度の運用にも関与しており、企業がプライバシーマークを維持するために必要な社内体制・規程・教育・サーバー等のセキュリティ措置を申告し、同協会が現地審査を行い、その結果を制度の主体である JIPDEC（一般財団法人日本情報経済社会推進協会）へ報告し、JIPDEC からマーク付与へ至るという流れが制度的に構築されている。また、プライバシーマーク制度では、JIPDEC が指定する複数の審査機関が審査を行っており、同協会はその一つである。つまり同協会は、セキュリティ分野でも「基準の運用」「適合性評価」という制度機能を担い、各企業の努力を社会的信用へつなげていく役割を担っている。

加えて、行政機関との関係で特徴的なのが「迷惑メール相談」である。同協会が総務省に代わる形で迷惑メールの受信者たる国民からの相談窓口を設け、対処方法の助言や最新の実態把握、送信者特定のための調査・分析等を行っている。これは、利用者保護・市場秩序の観点から、民間団体が「準公共的な窓口」として機能していることを示しており、同協会の「セキュリティ」領域が、企業向けコンプライアンス支援にとどまらず、社会的な相談・調整機能まで含むことを示している。

このほかにも、電子商取引の安全性を支える概念として「トラストサービス」があるが、本人性確認や電子契約の改ざん防止・真正性の事後証明に関わる技術（タイムスタンプ等）が今後重要になるという文脈で、同協会がその一部に参画している。

事業内容

事業は、大きく「人材の育成」と「セキュリティ」の二本柱に分けられる。前者は電気通信分野の人材を「資格制度」と結びつけて育てる機能であり、後者は電気通信・デジタル取引の安全性確保を、制度運用と実務支援の両面から支える機能である。

「人材の育成」の中核事業は、電気通信事業法に基づく二つの国家資格（電気通信主任技術者・工事担任者）に関する試験事務、講習、養成課程、更新型学習の提供である。

資格制度としては、電気通信主任技術者および工事担任者の資格があり、国家試験に合格するか、総務大臣が認定した養成課程を修了すると資格者証の交付を受けることができる。養成課程は、総務省告示に基づいて授業内容や最終試験の内容が定められており、国家試験とは別の資格取得ルートとして位置づけられる。

資格取得後のスキルの維持・更新として、電気通信主任技術者資格者証を交付された者に対しては「事業用電気通信設備の工事、維持及び運用に関する専門的な知識及び能力の向上」を図る努力義務があり、工事担任者資格者証を交付された者に対しても「端末設備等の接続に関する知識及び技術の向上」を図る努力義務が総務省令に規定されている。また、電気通信事業者は、選任した電気通信主任技術者に対して、所定の期間ごとに講習を受けさせる必要がある。

協会は、電気通信事業法に定める指定試験機関として、試験問題作成、会場手配、受験申

請受付、試験実施、採点、合否発表といった実務を担う。また、総務大臣の認定を受けた工事担任者養成課程の一つとして、eラーニング型養成課程「eLPIT（エルピット）」を提供している。

資格取得後のスキルの維持・更新の制度を支える事業も行っており、電気通信主任技術者、工事担任者、電波法に定める無線従事者を対象とする継続学習型の仕組みとして「情報通信エンジニア」を提供している。また、電気通信事業法に定める登録講習機関として、電気通信主任技術者講習も提供している。「情報通信エンジニア」は毎年改訂される教材で情報通信の最新動向を学び、修了者に対して協会独自資格を与えるものである。

「セキュリティ」事業は、電気通信・デジタル取引を取り巻くリスクに対して、制度に基づく「媒介」として機能する領域である。代表例が「迷惑メール相談」で、迷惑メール受信者への対処方法の助言や最新の実態把握、迷惑メール送信者に対する総務省の行政指導のための調査・分析等を行う実務支援である。

また、トラストサービスでは、電子契約における「本人性」や「改ざんされていない原本性」を後から説明可能にするため、電子署名・タイムスタンプ等の考え方と制度の発展を見据えつつ、一定部分に参画している。

さらに、個人情報保護領域では、個人情報保護法の枠組みに基づき、電気通信事業分野の認定個人情報保護団体として 2005 年に総務大臣から認定を受け（改正法以降は個人情報保護委員会所管）、法改正情報などを会員企業へ周知するために情報発信する役割を担う。加えて、プライバシーマーク審査では、企業側の体制・規程・教育・サーバ等のセキュリティ対策の実装状況を確認し、その審査結果を JIPDEC へ報告して付与判断につなげる役割を担う（全国に同種の審査機関が複数あるが、協会はその一つ）。

人材育成に関する基本的認識

人材育成の基本的認識について、第一の特徴は、「人材育成はコストではあるが、業務と社会インフラの安定を支える必要投資であり続ける」ということである。ヒアリング結果によると、少なくとも職場で教育投資が目に見えて減ったという実感は薄く、むしろ制度としては長期にわたり継続されてきたと説明される。しかしながら、雇用の流動化が進み「いつ辞めるか分からない人に長期投資することのリスク」を企業が意識せざるを得なくなっている点も強調された。留学等に投資しても帰国直後に転職や引き抜きが起きることは以前からあったが、近年はそれが構造的に大きくなりうる。

したがって、人材育成の担い手は企業だけではなく、労働者個人が資格やスキルを可視化して「自身の能力を労働市場で訴求する」方向に寄っていく可能性がある」と指摘された。このことは、企業内訓練の弱体化を意味するのではなく、様々な状況の流動化が進むのなら個人の自己投資（それを支える制度）の比重が高くなるだろうという現実主義の考え方である。

人材育成に関する認識の第二の特徴は、人材育成を「資格・講習・更新型学習」といった

仕組みで組み立て直す発想が中核となっている。協会の人材育成機能は、任意の研修サービスというより、国家資格試験（電気通信主任技術者・工事担任者）の実施事務、電気通信事業者が選任した電気通信主任技術者に受講させる法定講習、工事担任者資格に係るeラーニング型養成課程、知識更新のためのプログラム（情報通信エンジニア）といった、制度に根差した「人材供給インフラ」として位置づけられている。

ここでの基本認識は、技能形成を「現場での断片的経験の積み上げ」だけに委ねるのではなく、一定範囲の知識を体系化し、到達を社会的に証明できる形（資格）に落とすことで、企業にも個人にも使える共通言語を提供するというものである。資格は、業務独占的に「持っていないとできない仕事がある」という直接効果を持つだけでなく、「一通りを理解している」という社会的シグナルとして働き、さらに本人にとっては「全体の地図」が見えるようになって学習不安が減るといった心理的效果があることが指摘される。つまり資格制度は、技能の最低限の保証であると同時に、学習の起点を与える装置でもあるという理解である。

第三の点は、人材育成の方法論としては「目標設定のしやすさ」と「評価の公平性」が強く意識されている。社内育成でよく起きる「詳しいらしい」「頑張っているらしい」といった曖昧な評価に対して、資格は誰の目にも明確であり、登用や手当など処遇との接続を正当化しやすい。新入社員には初級、一定年次には上級、といった具合に、キャリア段階に応じた到達目標として提示しやすい点も、人材育成上の利点として整理されている。背景には、大企業ではかつて社内教育機関が発達し、段階別研修を自前で運用できたが、業界の多様化・分業化が進むほど、1社内で同等の体系を維持するのは難しいという認識がある。資格制度は、巨大組織の内部学校が担っていた「体系化された到達目標」を、より広い産業空間へ移植する機能を持ったという捉え方である。

第四の点は、需給や技術変化を踏まえた基本認識で、「不足しているのは通信工学系の人材そのものというより、現場で必要とされる人材が集まりにくい領域があり、そこで企業は出来合いの人材確保を諦めて育てるしかない」という現実があるという指摘である。特に端末系・現場系の工事（配線や設定等を含む）は地味で敬遠されやすく、ソフトウェア志向の若者の増加とミスマッチが生じうる。

一方で、工事担任者資格のような制度は、まさにその現場に必要な知識（ネットワークやプロトコル等を含む）を体系化するものであり、鉄道・運送・製造など通信を使わない産業がほぼ存在しない以上、通信に関する基本知識や経験は「非情報分野」にも横断的に効く、という含意も置かれている。つまり、育成の対象は通信業界の狭い職種に閉じず、社会全体の業務基盤の理解として波及しうると認識される。

第五の点は、制度運営の観点から「学習機会へのアクセスを広げるには、費用負担の設計が決定的である」という現実的な見方である。受講料や受験料の負担者が企業か個人かは状況により混在し、補助金・支援制度が個人の学び直しを後押ししている実態（受講証明の発行依頼がある等）も示される。協会側の認識としては、外部からの支援（公的助成であれ企

業負担であれ）が入り、利用者が増えるほど固定費が薄まり、結果的に社会への提供コストを下げやすくなるという規模の経済の発想が明確である。利潤追求ではなく、制度を回し続けるための費用構造の合理化が、社会的貢献の増大につながる。したがって、「特定の制度への補助を増やせ」というより、既存の支援メニューの中に資格・更新型学習（情報通信エンジニア等）を組み込み、利用の正当性と可視性を高めてほしいという実務的な方向に寄った政策への要望が示される。

第六の点としては、将来の人材育成の在り方について、資格そのものの重要性を認めつつも、技術・運用の変化により「資格がカバーできる範囲が相対的に縮み、より上流の統括・設計・ソフトウェア的知が重要になる」という見方が示される。自動化やAIの進展は、資格試験に新領域として追加されるというより、設定や工事を人が行わなくても済む方向に働き、結果として従来型資格の需要を減らしようという含意が語られている。他方で、全国規模で結合したネットワークの安定運用には、個別工事の技能よりも、全体最適の設備投資やリスク管理を判断できる統括的役割が重要になり、それを制度化する動き（統括責任者のような考え方）が出てきているという。このことから、人材育成を「現場技能の標準化」だけで完結させず、技術・組織・投資判断を横断する「上流の能力形成」へ接続していく必要があるという指摘がなされた。この実行のためには、更新型学習（毎年教材を刷新し、最新動向を取り込み続ける仕組み）が、技術進화가速い領域の能力維持にとって極めて有効な装置であると肯定的に位置づけられている。

資格制度を核とする人材育成モデル

資格制度を核とする人材育成モデルは、企業内のOJTや社内研修を否定するものではなく、むしろ一定の標準と到達目標に束ねていくための骨格として、資格（国家資格）とその周辺制度を整え、位置づけることの重要性が指摘される。ポイントは、人材育成を「社内で教える、現場で覚える」という閉じた方法だけで完結させるのではなく、産業・職業の側が必要とする知識と技能を、社会的に通用する共通言語（資格）へ翻訳しておき、企業も個人もそこに接続できるようにすることである。

中核にあるのは、電気通信事業法に基づく電気通信主任技術者と工事担任者の二つの資格である。協会はそれらの国家試験の実施主体として、問題作成から試験運営・採点までの実務を担い、最終的な資格者証は総務大臣名で交付される。ここで資格が果たす第一の機能は、いわゆる「業務独占」的な性格、すなわち資格がなければ担えない業務領域が残っているという点である。下請構造の中で法令遵守が取引条件として効いている現場では、無資格施工が露見すれば取引から外されるリスクがあり、また入札等では「当該資格者を一定数確保していること」が要件になる場合もある。したがって企業は、事業継続や受注のために、資格者の確保・育成を現実の必要として抱え込むことになる。これがこの研修モデルの入口側であり、資格取得は単なる教養ではなく、業務遂行・事業参加の条件として人材育成が必要と

される。

しかし、重要な点は、資格を「取れたら終わり」にしない点である。資格が果たす第二の機能として、資格保有が「当該領域を一通り理解している」という認定になっている。さらにそこには心理的効果が付随する。電気通信のように奥行き深い分野では、学習前は「自分は何も分からないのではないか」という不安が先に立ちやすい。ところが一度資格学習を通じて体系をなぞると、資格取得が入り口にすぎないとしても、逆に「この先に何があり、何を勉強すべきか」という道のりが見えてくる。つまり資格取得は、能力の完成というより、学習の地図を与えることで、学習継続を可能にする起点として働く。ここで資格は、スキルの証明であると同時に、学びの不安を減らし、学習の方向づけを行う装置になっている。

この資格制度を核にした育成では、企業内の人材育成プロセスへ組み込みやすいように設計されている。資格は、目標管理の指標として使いやすい。たとえば初級（2級）を新入社員段階の手頃な到達目標に置き、一定年次で上級（1級）を求めるといった段階的な設計が実行しやすい。資格は評価の公平性も担保する。「詳しいらしい」ではなく「資格を取った」という事実は誰の目にも明らかであり、登用・担当配置・資格手当など処遇と結びつけたときに、組織内の納得を得やすい。ここで資格制度は、育成（目標設定）と処遇（評価・配分）を接続する「共通の物差し」として機能する。

資格制度は「知識の体系化」を外部から提供する。実務の現場では知識は断片的に入ってくるが、資格試験の出題範囲は一定分野の「まとまったメニュー」になっているため、学習を通じて断片の隙間が埋まり、理解が「しっくりくる」という効果が語られる。これは企業にとって決定的で、もし外部の資格メニューがなければ、企業が自前で体系的カリキュラムを設計し、講師・教材・評価を整備しなければならない。かつて電電公社のような巨大組織は社内教育機関と段階別研修を整備し得たが、事業者・工事会社が増え分業が進むほど、同じことを各社が再現するのは難しい。資格制度は、大組織が内部で持っていた体系的育成を、産業全体が共有できる形に「外部化」したものとして位置づけられる。

この国家試験を実際に回すために、周辺の制度が二層で組み合わせられている点も、このモデルの重要部分である。

第一に「養成課程」である。これは一発勝負の国家試験とは別に、所定の養成課程を修了すれば資格取得につながるルートである。協会は、工事担任者資格に係る養成課程の一つを、eラーニング型のeLPITとして提供している。eLPITは「急いで資格を必要とする個人」や「急いで取らせなければならない企業」に利用され、受講料は国家試験に比べて高いものの、学習内容が体系化されている分、資格取得までの見通しを立てやすいという説明がなされる。ここで養成課程は、学習の確実性とスピードを買う仕組みであり、企業が人材を短期間で実戦投入可能な状態へ近づけるための装置になっている。

第二に「更新・リカレント学習」の層である。電気通信事業者は、選任した電気通信主任技術者に対して、所定期間ごとに講習を受けさせる必要があり、講習内容は事故情報の共有

や法令改正対応など、事業用電気通信設備の工事、維持及び運用の監督に直結するアップデートが中心となる。コロナ以降はリモート講習へ移行している。電気通信主任技術者と工事担任者の双方に、資格取得後の知識・技能の維持向上について努力義務が規定されており、その具体メニューとして協会が提供しているのが「情報通信エンジニア」である。これは毎年テキストを刷新し、最新の法令・技術動向（例として 4G/5G の違い等）を織り込み、レポート提出と認定で学習を回す仕組みで、受講者は概ね数千人規模、しかもリピーター比率が高いと説明される。さらに企業として多数の社員に毎年更新受講させ、組織全体のスキル維持に使っている事例も挙げられている。ここにあるのは、資格を「一度取得すれば終身有効な資格」として固定化させず、制度的にアップデートを促すことで、技術変化が速い領域でも人材の陳腐化を抑えるという人材育成の考え方である。

個人主導によるスキル形成への接続

「個人主導によるスキル形成」は、企業内育成が弱まる、あるいは、投資判断が難しくなる環境変化に対する現実的な出口として語られる。企業が長期育成投資をためらいがちな状況が強まるほど、労働者が自分でスキルと資格を束ねて可視化し、労働市場で「自身の能力を訴求する」方向へ寄っていくという考え方に基づく。実際、ヒアリング結果によると、在籍年数が読めない人材を何年もかけて育てることが疑問視される可能性が感じられるという中で、資格を複数持っていること自体が訴求材料になっている若年層の動きがあることが指摘された。

この「個人主導化」を制度面から後押しするものとして、協会側は「補助金・助成の在り方」を明確に意識している。行政側の支援が、企業への教育訓練費補助を通じて個人に波及する形だけではなく、個人が直接、学習や資格取得に向かう場合により親和的な設計へ移ると、協会が提供する仕組み（資格試験・養成課程・更新学習）が一致してくると考えられている。

また、学習者（個人）が選べる複数の入口があり、国家試験に加え、養成課程のように所定カリキュラムを通じて資格を取得できるルートが用意されていることも受講を促進すると考えられる。協会が提供する eLPIT は、工事担任者資格に係る養成課程を e ラーニングで受講できるようにしたものであり、会社による研修がなくても、個人が自分で登録し、体系的に学習できる設計が、個人主導の学習行動に接続しやすい。

ただし、個人主導によるスキル形成における課題は費用負担である。そのため、補助金・助成との連動が重要であり、「学びたい気持ち」だけでは解決できない。また、実務としても、仕事をするために養成課程を受講していることの証明書を求めるケースがある。学習の「受講事実」が政策的支援とつながっていることが示された。

そして個人主導型へ接続するうえで、資格には「更新（アップデート）」の必要性が伴うことも指摘された。たとえば、電気通信主任技術者資格および工事担任者資格については、資

格者に知識・技術の維持向上を求める努力義務が規定されており、協会はその具体例として「情報通信エンジニア」を提供している。

これらの研修では、毎年テキストを刷新し、法令改正や新しい通信技術の話題を取り込み、レポート提出で認定する。受講者は約 3,000 人で、9 割がリピーターであるという。個人が「学び直し」というより「常時ブラッシュアップ」していく文化（自己更新型のスキル形成）が存在することが示唆された。

さらに重要なことは、費用負担の主体が必ずしも企業に固定されていない点である。受験料を会社が払うケースもあれば、資格を取れば給与が上がる、班長になれる等のキャリアアップの動機で、本人が自分に投資して受けるケースも混在しているという。これは、資格が「会社の都合の道具」であるだけでなく、個人のキャリア資本（市場で通用する持ち運べる証明）として機能し始めていることを示唆している。

最後に、個人主導型のスキル形成には制度運用上の副作用も伴うという冷静な視点が添えられる。それは、補助金に関係すると、不正受給をどう防ぐか（受講の事実確認をどう担保するか）が問題化するという懸念がヒアリング結果から得られ、個人主導型を広げるほど、支援制度の設計（確認・検証の仕組み）までセットで考える必要があることが指摘される。

制度を媒介する人材育成モデルの特徴

同協会が前提にしている人材育成・能力開発は、企業内の研修努力だけに依存するのではなく、法令・資格・講習・養成課程といった「制度」を媒介にして、産業全体に共通する到達目標と学習ルートを配備するという「制度媒介型人材育成モデル」として整理される。この特徴の第一は、育成の中核が任意の研修サービスではなく、電気通信事業法で定められた国家資格（電気通信主任技術者・工事担任者）という、公的ルールに根差した仕組みである点である。協会はこの国家試験の実務（問題作成、会場手配、受験申請受付、実施、採点、合否発表など）を担い、最終的な資格者証は総務大臣名で交付される。ここで制度は、「何ほどの水準で身につけたとみなすか」を社会的に認証する基盤となる。

第二の特徴は、この制度が取得のみでなく、役割責任と結びついた更新（維持）まで含めて設計されていることである。電気通信事業者は、選任した電気通信主任技術者に対して、法律上、所定期間ごとに講習を受けさせる必要があり、協会は登録講習機関としてその講習を提供している。これは「資格を持っていること」より一段階踏み込み、「責任者として選任された者」に継続学習を受けさせ、運用事故などのリスクに対して社会的に説明可能な学習履歴を積ませる制度的設計である。

第三の特徴は、制度媒介型モデルが、到達手段を複線化しているという点である。国家試験だけでなく、養成課程を修了すれば資格取得に至るルートが用意されており、協会は工事担任者資格に係る養成課程の一つとして、eラーニング型の eLPIT を提供している。

喫緊に資格取得が必要な個人・企業にとって養成課程は「自動車学校」型の確実なルート

として機能し、受講料は高いが合格率は高い（目安として約 8 割）という特徴がある。

第四の特徴は、資格制度が企業の人材育成において、目標管理と評価の「共通物差し」として働く点である。新入社員には 2 級、一定年次には 1 級、といった目標設定がしやすく、達成の可視化がしやすいので公平な評価に利用しやすい。さらに、実務で断片的に得た知識が、資格試験により体系的な理解を導くよう整理されることで、知識の隙間が埋まり、学習の意欲と効果がみえやすい、つまり制度が、現場経験を体系知へ翻訳する回路になっていると考えられる。

言い換えると、1 社内での OJT や社内研修が「会社ごとのローカル言語」になりがちなところを、資格という外部基準で標準化することで、育成と処遇（登用・手当等）の接続もやりやすくなるのではないかと考えられる。

第五の特徴は、制度は固定的ではなく、行政プロセスと事故や実務知見を通じて更新されるということである。試験内容は省令で定まっており、改正時にはパブリックコメント等の手続があること、また事故が制度改正・出題内容見直しの重要な契機となること（事故→再発防止→行政指示→試験出題への反映）が指摘される。

制度媒介型モデルは、現場の暗黙知をそのまま放置せず、事故や社会的要請をトリガーに、行政がルール化し、それが学習内容・評価基準として産業に降りてくるという循環を内包している。

第六の特徴としては、支援制度との結合には検証（不正防止）の設計が不可欠という現実もあり、協会の制度を使う人数が増えればスケールメリットでコストが下がり社会貢献が増す一方で、補助金に関係すると「実在する制度か」という照会が来たり、受講実態のチェックが弱いと不正が起きうるという懸念もある。

研修プログラムの具体的内容

一般財団法人日本データ通信協会は、主に、法令・資格制度に結びついた制度運用としての研修を開催している。研修の内容は、1) 電気通信主任技術者の法定講習、2) 工事担任者資格に係る e ラーニング型養成課程（eLPIT）、3) 資格取得後の知識更新を促す年次更新型の学習メニュー（情報通信エンジニア）という三つのカテゴリーに分けられる。

「電気通信主任技術者講習」については、取得後の責任者向け更新講習としての制度的位置づけは前節まで述べたため、ここでは実施形態の変更点を中心に整理する。運営形態は、コロナ以降の変更が具体的に示されており、所定期間内にリモートで受講し、修了考査を受験するという運用へ切り替えた（令和 4 年度の講習から）。

eLPIT は、この協会が提供する、工事担任者資格に係る e ラーニング型の養成課程である。国家試験を独学で受けるのではなく、総務省告示に基づいたカリキュラムをすべて受講し、養成課程内の修了試験に合格することで課程修了となり、資格者証の交付申請につながる仕組みである。専門学校等が担う養成課程もあるが、協会では eLPIT を e ラーニングで受講で

きるサービスとして提供している。同協会によれば、eLPIT は「自動車学校（教習所）」に例えられる。資格取得の確実性を高めるカリキュラムが組まれており、日々の課程やカリキュラム内に設定されている中間テスト（模擬テスト）で扱った論点が修了試験に関連してくるため効率的な学習ができ、その結果として合格率が高い。一方で講座コースや受講科目数により受講料は異なり、その受講料は、国家試験の受験料に比べて高い。

3)「情報通信エンジニア」は、資格取得後の学び直し・アップデートに焦点を当てた研修である。電気通信主任技術者資格、工事担任者資格は一度取得すると有効であるが、総務省令（電気通信主任技術者規則、工事担任者規則）で、資格者証の交付を受けた者は知識・技術・能力の向上を図るように努めなければならない旨が規定されている。同協会では、その努力義務を支える具体プログラムとして、電気通信主任技術者、工事担任者、無線従事者を対象に情報通信エンジニアの研修を提供している。

研修内容は明確で、毎年新しいテキストを発行し、それを学習したうえで最終的にレポート提出（最終試験に相当）を行い、合格認定するという形式である。

テキストは毎年刷新されるため、法令改正や通信技術の最新動向（4G と 5G の違い、5G で何ができるか等）を盛り込み、「常に自分をブラッシュアップしていく」ための教材として機能している。受講者規模は 3,000 人程度で、その 9 割がリピーターであり、単発の学び直しというより、資格者が年次更新の学習として活用している。

研修プログラムは政策的支援とも接点を持つ。たとえば、eLPIT 等の養成課程を受講・修了していることの証明や、補助金に関係する場合の実在確認への対応などが求められる場合がある。また、同協会の養成課程が個人のスキルアップ支援の対象となることもあり、資格取得に向けた学習機会が企業だけでなく個人の学びにも接続していることがうかがえる。

また、工業高校など学校側が試験日程（工事担任者定期試験は第 1 回 5 月・第 2 回 11 月、CBT 方式（Computer Based Testing：コンピュータを用いて試験会場で受験する方式）の試験は通年実施（年末年始を除く））に合わせて年間計画を組み、まとまった人数で受験するという話もあり、団体のプログラム群が「企業」「個人」だけでなく「教育機関」にも取り込まれている様子が見えてくる。

事例3 一般財団法人建設業振興基金

組織概要

建設業振興基金は、昭和 50 年当時の「建設冬の時代」における業界の経営基盤の弱さを背景に設立され、定款上の事業カテゴリーの第一に掲げられた「金融の円滑化（金融支援）」を目的として出発した組織である。建設業界は中小規模の事業者が 99%を占め、経営力が脆弱になりやすいという産業構造があり、その構造課題を支えるための金融支援が出発点だった。

しかし、設立から 50 年が経ち、建設業を取り巻く環境・課題が変化してきたため、現在は

定款上の「産業の振興支援」にかなり重点を移している。なかでも繰り返し言及されるのが「将来の担い手の確保と育成」であり、これに対応して、国土交通省を含む官民の枠組みによる取組や、厚生労働省からの受託事業などを軸に据え、業界全体を動かす基盤整備・仕組みづくりに注力している。

組織運営の実務面では、同基金に設置される「経営基盤整備支援センター」の「人材育成支援課」と「経営改善支援課」の二つが当該領域の業務を行っている。

人材分野では、国土交通省をはじめとする関係行政機関や 100 を超える建設業団体等が参画する「建設産業人材確保・育成推進協議会（略称：人材協）」を構成し、建設業団体等の拠出金を活用しながら、主として広報活動やイベント等を実施している。その事務局を建設業振興基金が担い、これが同基金の業界における重要な基盤となっている。

さらに、定款上の第二項目の団体支援事業としては、経営改善支援課が実施する「建設産業活性化助成事業」がある。対象となる建設業団体は約 135 で、実際の申請は概ね 100 団体程度であり、予算総額は 2 億円規模、1 団体あたり 200～300 万円程度を助成する。助成プログラムは大きく二分野あり、(1) 経営基盤強化・企業間連携・元下関係の適正化等、(2) 担い手確保育成・雇用労働環境改善に関する事業があり、これは経費の 4/5 を助成（上限あり）する。主たる財源は、(1) 経営基盤強化・企業間連携・元下関係の適正化等が国からのファン ド（活性化助成国庫口）、(2) 担い手確保育成・雇用労働環境改善に関する事業が基金の独自財源（構造改善基金）である。

定款上の第三項目は、「施工技術の向上」で、国家試験等の取り扱い（指定試験機関としての役割）も組織機能の一部として位置づけられている。具体的には、建設業の施工管理・現場監督の資格に関して、同基金が「建築」と「電気工事」の分野で指定試験機関となっている。ちなみに、土木・造園・電気通信等は別団体が実施している。

建設業振興基金の組織についてまとめると、①設立当初の金融支援機能を基礎に持ちつつ、②現在は担い手確保・育成を中心とする産業振興へ軸足を移し、③官（国交省等）と民（多数の業界団体）を束ねる事務局として業界横断の施策を実施、④団体助成や受託事業を通じて地域・職域の取組をサポートし、⑤国家試験等の公的機能を担う「中立的な調整主体」として位置づけられる。

事業内容

一般財団法人建設業振興基金の事業内容は、中小企業の多さ、重層下請、技能者の流動性、繁閑の大きさという建設業界の構造を前提に、「1 社内では抱えきれない課題」を業界横断的仕組みとして支えることに力点が置かれる。もともと同基金は、定款上の事業カテゴリーとして「金融の円滑化（金融支援）」を主軸としており、建設業が中小中堅中心で経営力が脆弱になりやすい状況（当時の「建設冬の時代」）を背景に設立されたが、設立から約 50 年が近づく中で課題が変化し、現在は「産業の振興支援」、とりわけ将来の担い手の確保と育成に軸

足を移してきた。また第三の柱は「施工技術の向上」を掲げ、国家試験等（施工管理・現場監督系資格）の指定試験機関としての役割も担う（建築・電気工事分野を担当）とされる。

人材協については前節で組織上の位置づけを述べたため、以下では同協議会を通じて行われる具体事業を整理する。

人材協関連の具体事業は、「良い取組を可視化して横展開する」ことが狙いで、建設業の先進的・優良な取組を表彰する制度である「建設人材育成優良企業表彰」（2022 年度に開始）を設け、国土交通大臣表彰として大臣が受賞者に賞状を手渡す形で実施している。認定制度というより単年度の表彰制度である。優良事例の「見える化」と模倣可能性を高めることが目的である。

さらに、建設業の魅力発信と業界への関心を高めるために、工業高校（建設系）で学ぶ生徒および建設業で働く社会人（職種は限定せず事務職も含む）を対象とした作文コンクールを実施し、優秀作品は国土交通大臣が表彰している。社会人には「やりがい・魅力」の発信を期待し、高校生には将来建設業に就職してもらうための関心を高める入口の拡張を意図している。さらに、建設産業の役割や多様な職種を理解してもらうため、ガイドブックを小中学生向け・高校生向けの 2 種類作成し、工業高校には 1 学年分、計 1 万 8,000 部を無償配布している。

教育機関との継続的な接点づくりとしては、工業高校との関係を深める文脈で「人材協定期便」を位置づけ、同基金が実施している人材確保育成の取組や、後述する CCUS（建設キャリアアップシステム）等を周知するチラシを、年 3 回各工業高校に配布している。定期的に情報が届くルートを作ることが、基金の実務的な役割である。

また、業界団体への助成は、各団体が行う経営基盤強化、担い手確保・育成、雇用労働環境改善等の取組を団体単位で後押しする仕組みとして位置づけられる。

同基金の産業振興事業の中核事業は「建設キャリアアップシステム（CCUS）」である。人材確保育成を一括りにしつつ、実際には「確保」と「育成・定着」を重視し、建設業での仕事の魅力発信と処遇改善が大きな柱である。CCUS は、技能者がいつ・どの立場で現場に入り働いたか等の就業履歴をデータとして蓄積し、カード（白→青→銀→金）という形で段階的に「見える化」する仕組みである。建設業の技能者は、給与が日給制であることや現場・企業をまたいで就労する実態などから、これまで自らの技能や経験を第三者に客観的に証明する手段に乏しく、それが処遇の停滞につながってきた。CCUS は、こうした技能・経験を証明できる形にすることで、技能者の処遇改善につなげることを目的としている。2019 年 4 月に本運用を開始した制度で、2022 年度末時点で技能者登録は約 114 万人、事業者登録は約 21 万 7,000 事業者である。

CCUS 関連の事業は、単なる「登録促進」ではなく、制度が産業全体の取引・雇用慣行とつながるような周辺整備まで含まれる。たとえば、技能者本人だけでなく事業者（建設会社）側の登録も必要で、重層下請構造の中で施工体制（元請・一次・二次...）をシステム上登録

し、現場でカードリーダーにタッチすることで就業履歴が正確に残る仕組みである。また、レベルアップ対象職種は 39 職種に増えているが、未対象職種では「登録してもキャリアアップしていく術がない」等の問題があり、国交省が専門工事業団体と調整しながら調査・拡充を進めているという制度拡張に向けた調整・支援も含まれる。

CCUS を処遇改善に結びつけるには、教育訓練の受講履歴の登録が重要だが、まだ完成度は高くない。今後は受講の有無が処遇や評価の差につながる可能性があり、登録できる仕組みがあること自体を周知していくのが役目であると認識されている。さらに、公共工事受注の前提である経審（経営事項審査）とは別に、専門工事企業（下請企業）を統一的に評価する「施工能力等の見える化」の仕組みづくりにも触れ、評価項目の中にキャリアアップカード保有者数やレベル 3 以上技能者数が入ることで、企業評価と受注と能力ある技能者への還元という循環を目指す構想が示唆された。

CCUS の社会的実装を進めるうえでは、外部プラットフォーム等との連携も事業として重要視される。たとえば職人マッチング等において、現状は加入マーク表示にとどまるが、将来的に「内装でレベル 3」といった技能レベルまで表示できるよう連携を進め、加入インセンティブを高める意向が確認された。また、業界の退職金制度である建退共の掛金の電子申請と CCUS データとの連携を行い、事業所を移動しても掛金の納付記録が残るようにするなど、流動性の高い労働市場で権利・履歴が阻害されないシステムづくりが目指される。

このほか、基金は「建設産業政策への協力」として、女性の入職と定着促進を目的とする受託事業（複数年度）を実施している。

直接的な「教育訓練から就職へ」型の事業として、厚生労働省からの受託事業が挙げられる。具体的には、全国教育訓練機関・団体が訓練プログラムを作成し、建設業に必要な資格、安全教育、心構え等について約 1 か月教育したうえで、企業（会員企業）へ就職できるように「建設労働者育成支援事業」を基金が受託し、地域団体に再委託しつつ運営する。過去の実績は前身事業である平成 27 年度～令和元年度の 5 年間の「建設労働者緊急育成支援事業」において訓練参加者 4,549 人、就職者 3,234 人で、修了者の 7 割就職という目標を毎年クリアしてきたこともあり、受託が 2 年延長され、2023 年 3 月ヒアリング時点では、2024 年度の受託も見込まれていた。

人材育成に関する基本的認識

人材育成を単独の教育訓練としてではなく、「人材の確保から育成、そして定着、処遇改善」を一体とした産業インフラの問題として捉える点に特徴がある。個々の企業内教育だけで完結しにくい産業構造（企業規模の多様性、重層下請構造、繁閑の大きさ、技能者の流動性）を前提に、業界横断で共通の土台（共通言語・共通データ・共通評価）を整えることが、人材育成の出発点だという認識が繰り返し語られている。

第一に、育成の議論は人材確保と強く結びつけられている。建設業振興基金側は、人材施

策を「確保と育成定着」の束として扱い、特に人材確保を重視している。背景には、少子高齢化による若年層の希少化に加え、建設業が仕事の社会的意義ややりがいを十分に見える形で伝えられていないという業界の自己認識がある。

第二に、建設業の人材育成は「誰を育てるのか」を明確に分けて捉える必要がある。建設業内部でも技術系（エンジニア）と技能系（現場技能者）で状況が異なるが、技術系は他産業と比べ賃金面で必ずしも大差がない一方、技能系は日給月給的な働き方や加齢による稼得低下、経験・資格・社会保険加入等を第三者に証明しにくいことが処遇停滞につながってきた。したがって「人材育成」と言うとき、一般論としての教育訓練ではなく、技能系の処遇改善・キャリア可視化・定着を含む職業としての持続可能性の再設計が中心課題として浮かび上がる。

第三に、企業内育成を阻む構造要因への認識がはっきりしている。建設業は零細・中小が極めて多く、各社が単独で OFF-JT（集合研修）を整備するのが難しい。現場は OJT 偏重で「背中を見て覚えろ」が残り、教える側のリテラシーや教材の不足が体系化の障害になってきた。そこで業界団体が新人の合同研修やフォローアップ研修を企画し、建設業振興基金の助成で支える仕組みが重要になる。ここで重視されるのは、知識伝達だけでなく、同年代の仲間意識をつくり定着を促すという社会的学習の効果である。人材育成は、スキル付与だけでなく、離職を抑えるコミュニティ形成を含む、という認識が見て取れる。

第四に、育成を「処遇改善のためのデータ基盤」としている点が中核にある。その象徴が建設キャリアアップシステム（CCUS）である。CCUS は、技能者の就業履歴、資格、職長等の役割、社会保険加入等を記録・蓄積し、カードのレベル（白→青→銀→金）として可視化する。ここでの基本認識は、①処遇改善にはまず客観データが必要であり、②技能・経験・教育訓練を証明できる形にしなければ市場で正当に評価されないというものである。さらに、重層下請構造の下で技能者が現場や企業をまたぐ可能性を踏まえ、個人がどこで働いてもキャリアを損なうことがなく、むしろ経験が持ち運べる（ポータブル）ことが重要だとされる。これにより「ゼロからやり直し」ではなく、前歴を踏まえた処遇交渉や配置が可能になるという期待が語られている。

しかし、CCUS はあくまで共通インフラであり、元請・下請・発注者を含む関係者が、レベル別賃金や育成の考え方を共有し、運用して初めて処遇改善につながる。つまり、人材育成は「制度設計」だけでは完結せず、「制度を使う集团的合意としての共通認識」が不可欠だという認識が基礎にある。

第五に、「入口の育成（即戦力化）」についても、雇用側の制約から設計されている。厚労省受託の建設労働者育成支援事業では、概ね 1 か月程度で安全教育・心構えと複数資格の取得を組み合わせ、訓練から就職までを一貫して行う。ここで強調されるのは、建設業では「講習を受けていないと作業に従事できない」資格・特別教育が多く、無資格のまま入職されると企業側が講習手配・費用・時間を負担できないという事情である。したがって、入職前に

最低限の資格と共通言語を付与することは、企業の受入負担を減らし、定着にも資する入口の人材育成として合理的だという理解である。建設業振興基金が「全国的にニュートラルに業界全体を仕切れる存在」として再委託型で運営している点は、企業単独では難しい訓練と就職のマッチングを業界の基盤として成立させている。

第六に、育成の議論が「雇用の適正化・安全・適法性」と接続されている点も重要である。技能者の身元確認が曖昧なまま現場に入れてしまうリスク、事故時に雇用関係が不明瞭である実態、一人親方の増加や「形だけ独立」の問題などが語られ、CCUSの本人確認・就業履歴の蓄積は、処遇改善だけでなく、「誰がどこで働いているか」という現場のガバナンスを支える基盤として理解されている。人材育成は技能形成にとどまらず、産業としての信頼性・安全性・コンプライアンスを高めるシステムでもある。

建設業の固有条件として、「繁閑」が繰り返し「最大の課題」として位置づけられる。忙しすぎても暇すぎても人が定着しない。オリンピックのような特需で賃金が上がっても、その後に受注競争で下がり得るという不確実な要素があり、安定した賃金獲得が難しいという受注産業の弱点がある。だからこそ、レベルに応じた賃金目安、施工能力の見える化、経営事項審査での加点など、市場の評価軸そのものを「人を育てる企業が報われる」方向へ寄せる必要があるという認識に収斂していく。人材育成は、個人への訓練提供ではなく、産業の評価・取引・雇用慣行を含む「環境設計」であるというのが基本認識にある。

人材の確保と育成に関する業界共通の取組

建設業界における「人材の確保と育成」に関する共通の取組は、個社の採用競争に委ねるのではなく、業界全体で「入口（関心喚起・入職）」と「育成（即戦力化・定着・処遇）」を接続する共通インフラを整えるという発想で組み立てられている。背景には、企業規模の小ささ・重層下請構造・繁閑の大きさといった産業特性があり、単独企業で完結した教育投資や採用広報が難しいという現実がある。そのため、業界としては「共通にお金と仕組みを出し合い、誰がどこでどれだけ学び、どの程度の技能・経験を積んだかが見える化する」ことが、人材を呼び込み、育て、つなぎ止めるための基盤だという認識が強い。

まず人材確保の側面では、国土交通省をはじめとする関係行政機関や100を超える建設業団体等が会議体（協議会）をつくり、建設業団体等の拠出金を活用して主に広報・イベント等を行い、その事務局を建設業振興基金が担う枠組みが中核にある。ここでの広報は、単なるイメージ改善ではなく、建設業の役割や職種の多様さ、働く人の誇り・やりがいを社会に言語化し、若年層や教育現場に届く形へ翻訳する産業の入口整備として位置づけられる。具体策として、先進的・優良な取組を表彰して業界内外に「手本」を提示する制度、工業高校生や建設業で働く社会人を対象にした作文コンクール（魅力ややりがいの発信を促す）、小中学生向け／高校生向けの建設産業ガイドブックの作成・配布（高校では1学年分を無償配布する等）、さらに動画・SNSを活用した若者に寄り添ったコンテンツ発信が挙げられている。

業界全体で「建設業が何をして社会を支えているか」を可視化し、将来の担い手に届く回路を太くするのが共通施策の第一グループである。

また、教育機関との関係構築も人材確保と育成の接点として共通化されている。工業高校に対しては、建設業振興基金側の人材確保育成関連の情報（建設キャリアアップシステムを含む）を年3回届ける「定期便」を通じて継続的に周知している。また、国交省の地方整備局が地元の総合工事業者・専門工事業者と連携して学校での出前授業等を実施し、その際の実習用の道具・工具購入などに協議会資金を一部充当するなど、中央と地域の動きを接続する支援も行われる。さらに、業界団体が学校へ出向いて左官などのプロが技能を見せる、現場見学会を開き、実際の工事現場へ招く、学校側と意見交換会を行うといった「教育現場と産業現場の往復」が、業界施策として多くの団体に活用されている。

人材育成に関して、業界団体の取組への助成が、共同の育成基盤として機能している。建設産業活性化助成事業では、対象となる建設業団体（約135）のうち概ね100団体が応募し、総額約2億円規模で、担い手確保育成・雇用労働環境改善等の事業に対して、上限はあるが経費の一定割合を助成している。ここで象徴的なのが、新入職員研修の合同化である。各社の採用数が1～2名程度にとどまるケースが多い建設業では、1社単独で講師、教材、場をそろえて体系研修を行うのが難しい。そこで業界団体が新入社員を集めて合同研修を行い、秋の追研修や2～3年後のフォローアップ研修として再集合の機会を設ける。これはコスト効率のためだけでなく、同年代の仲間意識を醸成し、離職を防ぐ「定着の仕掛け」として重視されている。中小企業が自社内育成で不利になりやすい産業構造を前提に、団体経由で育成機会を共通提供すること自体が、業界としての人材育成戦略になっている。

さらに、厚生労働省受託事業である「建設労働者育成支援事業」は、確保と育成を一貫してつなぐ、業界横断の採用と即戦力化の施策である。同事業は、全国の教育訓練機関・団体が訓練プログラムを設計し、建設業に必要な資格取得と安全教育・心構えを、主に約1か月で集中的に行ったうえで、会員企業による採用（就職あっせん）までをセットで進める。ここで建設業振興基金が果たす役割は、特定業種団体ではない「ニュートラルな調整主体」として受託し、地域の団体へ再委託しつつ、訓練実施と就職支援を束ねる点にある。募集はハローワークのチラシ等に加え、バナー広告やYouTube等も使い、またポスター等も「手に取ってもらう」工夫（キャラクターの活用など）を重ねる。就職支援は、サイトの仕組みも整えるが、実態としては訓練終盤に合同会社説明会を開き、待遇・PRを提示してマッチングするのが中心となる。事業実績は前節で述べたとおりである。つまり、業界としては「入職前に最低限の資格と共通言語、安全意識を持たせること」が、企業側の受入負担を減らし、教える時間が取りにくい現場の制約を補う有効策だと捉えている。

そして、育成と処遇・定着を結びつける業界共通インフラは、「建設キャリアアップシステム（CCUS）」である。これは、技能者の就業履歴、資格、経験、社会保険加入などをデータとして記録蓄積し、カード（白→青→銀→金）という形でレベルアップを可視化する仕組み

である。レベルアップの基準は職種ごとに定められ、レベル別の賃金目安を置く団体もあるため、入職者・若年層にとって「どう成長し、どの程度を目指せばよいか」という目標設定の材料になる。他方、企業側にとっても、技能者を育てる土壌のある企業であることのアピールになり、公共工事を受けるための経営事項審査（経審）において、就業履歴登録の仕組み整備状況に応じた加点要素にもなる。ただし、CCUS は、個々の研修制度ではなく、「業界が人を育てる」ためのシステムであるといえる。

また、外国人を労働力として受け入れざるを得ない現状もふまえ、外国人技能実習・特定技能では CCUS 登録が必須であり、任意制度でありつつも国・業界団体が一体で普及を進め、元請側が「現場に入るなら技能者登録者を配置してほしい」と指導するなど、現場運用を通じて共通化が進む構図も示されている。

団体助成を通じた人材育成支援

建設業振興基金が行う「団体助成を通じた人材育成支援」は、企業に助成金を直接交付するのではなく、業界団体をハブにして共同で育てる仕組みをつくることに力点が置かれている。建設業は企業規模が小さく多様で、各社が継続雇用や自前の研修体制を整えることが苦手になりやすい、という産業認識が前提にあり、その弱点を「業種・業態を越えて一緒に取り組む」ことで補うのが団体助成の意義である。

この助成は、合同の新人研修やフォローアップ研修、学校・現場との接点づくりなど、各団体が単独では実施しにくい取組を支援し、業界内で人材育成機会を共同化することを目的としている。

団体助成型の人材育成支援は、「小規模企業が多い産業で、教育投資の規模の経済を団体が代行する」こと、そして「研修を『離職を防ぐ社会的な仕掛け』として使う」ことを核にしている。1 社の努力だけでは薄くなりがちな新人育成・横断的な学び・同世代ネットワークを、団体助成で業界共通の育成システムとして補強するという構造が、建設業振興基金の支援の骨格をなしている。

厚生労働省の受託事業による人材育成

厚生労働省の受託事業による人材育成は、いわゆる「学校卒からの企業内 OJT」という一本道が細くなった状況を前提に、入職前のジャンプ台を公的事業として用意し、訓練（資格、安全、心構え）から就職あっせんまでを一貫して接続するところに最大の特徴がある。

この枠組みの中心は、厚労省が建設産業向けに設けた「建設労働者育成支援事業」である。震災対応や東京オリンピックを控えた局面で深刻化した人手不足に対し、建設業の人手不足を打開しなければならないという問題意識から、厚労省が制度として建設向けの仕組みを構築した。

その仕組みは、全国の教育訓練機関や各種団体が現場ニーズに即した訓練プログラムを組

み、建設業で必要な資格に加え、安全教育や現場に入るための心構えを「1 か月近く」集中的に付与したうえで、会員企業側が「この人材を採りたい」と手を挙げ、就職までつなぐものである。

業界横断的かつニュートラルに全体を束ねることができる建設業振興基金が受託して各地域の団体に訓練実施部分を再委託しながら、訓練と就職をあっせんする。

訓練内容の作り方も、建設業の採用・育成制約を踏まえた即戦力化を目指し、コースは重機系や内装系、土木技能者養成（測量、簡単な重機操作等）などが中心で、各コースで概ね6～7の資格取得を組み込んでいる。

ここで強調されるのは、全くの未経験者を企業が受け入れて一から教えるには、現場の人手不足のなかで「教える時間を仕事中に取れない」という現実があること、そして無資格のまま入職すると企業側が講習手配・費用負担を抱えやすいことである。だからこそ、資格と安全教育を済ませ、建設の仕事観・安全観が分かった状態で入ってくるだけで企業にとって大きなアドバンテージになっている。

就職支援は、インターネットサイトを整備しているが、実態としては訓練の最終日近くに会員企業を集めた合同会社説明会を開き、待遇やPRを提示してマッチングするのが通常となっている。募集・採用についても、バナー広告やハローワーク掲示のポスター、キャラクター活用などで、とにかく手に取ってもらう工夫を重ね、事業としての認知を積み上げている。

この受託枠組みのもう一つとして、「就職氷河期世代の方向けの短期資格等習得コース事業」がある。これは、年齢（35～54歳）に加え、「直近で働いていない、あるいは安定した正職員ではない」等の縛りがあり募集が厳しいこと、また並行して実施している「年齢制限なし」側に応募が流れやすいこともあって苦戦し、結果として3年間実施したが当該年度で終了（建設業に限らず他職種も含めて終了）した（2023年3月時点）。

さらに、氷河期世代向けの試行として職業訓練校利根沼田テクノアカデミーでドローン中心のコースを2年間走らせたが、「資格だけ欲しい」参加者が混じることや建設の実技適性（腰痛、高所が苦手等）でのミスマッチが顕在化し、運営が難しかったという事例もある。

このように、厚労省受託による人材育成は、建設業の現場が抱える制約である「OJTの時間が取りにくい」「無資格者の受入負担が重い」「入口（求職者）に届きにくい」に対して、入職前に資格・安全・最低限の共通言語を付与し、就職まで一気につなぐことで、企業側の受入コストを下げ、定着可能性を上げようとする入職口整備型の育成であるといえる。

建設業の人材育成の課題

建設業の人材育成の課題は、「研修が足りない」という単線ではなく、人が入りにくく、育ちにくく、残りにくい構造が、受注産業であること、重層下請になっていること、多職種が混在すること、繁閑が激しいこと等の産業特性と絡み合っている点にある。建設業振興基金

側の認識でも、人材施策は「確保・育成」と一括りにしつつ、実際には「確保」と同時に「育成定着」までを見ないと回らないという前提が置かれている。

第一に、母集団（若年層）が薄いことが、育成以前のボトルネックとして強く語られる。日本全体の年齢構成の中で若年者が少ないのは他産業も同じだが、建設業も同様に「人を確保するには、仕事の魅力・やりがい・社会的意義を知ってもらうこと」と「結局は処遇」という話になる。

統計的にみて、就業者の年齢構成は高齢側に厚く、55歳以上が約4割を占める一方、29歳以下は約1割にとどまるため、技能・技術の伝承を含めた危機感が背景にある。

第二に、建設業の最大の課題は、繁閑（需要の波）である。繁忙期でも閑散期でも状況は望ましくなく、安定した工事量が理想であるが、工事量は需要側が決定するため一貫性に欠ける。その結果、オリンピック前のように人手不足で賃金が高騰した後、需要が落ち着くと受注確保のために安値競争が生じ、賃金が低下するという変動が起こる。ヒアリングでは、「野菜みたい」と、需要や時期によって価格が変動する野菜になぞらえた比喻も示され、技能（スキル）と価格（単価）が必ずしも対応しないという問題意識が語られた。こうした相場の変動は、企業が腰を据えて教育投資や賃金改善を積み上げる意欲を損ないやすく、育成の継続性そのものを困難にしている。

第三に、重層下請と労働移動の多さが、育成・評価・処遇を不安定化させる。極端な例では、トンネル工事のように現場が終わると次の現場へ移り、その際に所属企業が変わることもある。加えて繁閑が激しいため、中核人材については正社員化・月給化を進めつつも、閑散期には雇用を手放す調整が生じやすく、下層に行くほど所属が明確でない技能者も存在する。こうした構造のもとでは、OJTで技能を習得しても、その経験を第三者に証明することが難しく、熟達処遇に結びつきにくいという課題が蓄積してきた。

第四に、こうした課題の解決策として期待されるCCUS（就業履歴等を可視化する仕組み）にも、運用上の課題が残る。ヒアリングでは、「登録したから給料が上がるというのは大間違い」であり、CCUSが目指すレベルごとの賃金は、元請・下請・発注者が共通認識のもとで活用して初めて実現すると強調された。つまりシステム単体では機能せず、発注者を含む業界全体での連携した運用が問われる。

しかも、各専門工事業団体が定める能力評価基準に基づくレベルアップ対象職種はヒアリング時点で39職種まで増えたが網羅はできておらず、対象外職種だと「登録してもキャリアアップしていくすべがない」状態が起きるため、国土交通省が専門工事業団体と調整しながら職種拡充の調査を進めており、制度が整備途上であるという課題は残る。

さらに普及面では、支援を届けたい小規模事業者ほど「メリットは何」「料金が低い」と受け止めて導入が止まり、理解・費用負担等が障壁になっていることが示唆される。

第五に、一人親方の増加と非自発的な独立が、育成の空洞化リスクとして語られる。これは、一人親方化、すなわちフリーランス化の問題でもある。社会保険加入を業界として推進

する一方で、小規模事業者の適用除外など制度環境もあり、「独立しろ」と言われ、本人の意思とは別に一人親方化せざるを得ない若年者が問題視されている。スキルが未熟と思われる段階で独立させられること自体が、育成（保護の下での熟達）を難しくしている。

第六に、育成の内容そのものにも、建設業特有の詰まりがある。企業単位ではほぼ OJT 中心で、「背中を見て覚えろ」で来た結果、教える側のリテラシーやスキル、教材が不足しがちで、体系化が弱いという指摘である。

しかも人手不足下では、OJT を丁寧に回すための教える時間を仕事中に確保しづらい。だからこそ、入職前に資格・安全教育・業界理解を持たせた人が入ってくるだけで企業負担が大きく違うという指摘がある。しかし一方で、資格が多く、取得に時間とお金がかかること自体が参入障壁にもなり得るという緊張関係も読み取れる。

第七に、建設業は職種が非常に多く、現場の細分化が行き過ぎるリスクも課題として浮かぶ。大都市部の建築現場では発注単位で 100 職種を超えることがあるほど細分化が進み、効率化のために「組む人とばらす人」を分けるような分業が進む一方、人手不足下では「1 人何役もできる人」が逆に強いのではないか、という問題提起が出ている。

また、能力評価基準をどの単位でどう作るかについては、各専門工事業団体の考え方も多様であるため調整が困難であることから、「能力評価の基準で何職種あるかは答えられない」という発言もあり、育成と評価を接続する指標づくりが難しい。

第八に、定着の局面では、技能そのものの以前の現場の言語が壁になっている。全く分からない状態で入ると指示が理解できず、たまたま先輩がきつかったなどの理由で早期離職が起きるので、最低限「会話が成り立つ」状態にして入口の離脱を防ぎたい。しかし、企業ごとの採用数が 1～2 名規模のところが多く、社内で新人研修を完結させるのは講師・教材の面でも負担が重い。そこで団体が合同研修やフォローアップ研修を組み、同年代の仲間意識を醸成して定着を支えるという「集合型」で補うモデルが必要になる。

最後に、育成課題は現場技能に限らず、公共発注などで書類が膨大になり「物づくりをしたくて入った技術者が書類づくりに追われる」という話もあり、内勤機能（建設ディレクター等）で現場を支える人材像を試行する必要性が指摘された。

事例4 一般財団法人ファッション産業人材育成機構(IFI)

組織概要

1992 年（平成 4 年）2 月に設立され、2012 年に一般財団法人へ移行した。組織構成は、理事会と事務局に分かれて構成される。団体の役員等には、百貨店、セレクトショップ、原材料メーカーなど、川上から川下までの多様なプレイヤーから理事が招かれ、大手百貨店社長経験者や現役の社長が着任している。すなわち、素材からデザイン、縫製、バイヤー、仕入れ、卸・小売とファッションに関するすべての業態を対象としている。ファッション業界

では、業界内の利害や商流が一枚岩ではないという前提のもとで同機構は業界横断的な人材育成機関である。

理事会は年3回程度であり、運営の実態は「事務局側が企画を作り、理事会で承認を得る」流れが中心である。理事の役割は事業の評価と承認、多様な視点からのテーマやニーズの提示であり、日常業務は事務局主導で行っている。実務の中核は事務局である。事務局による企画・運営実務を軸にした組織構成で、意思決定と日常運営の役割分担が明確にされている。事務局メンバーの属性は、過去には企業からの出向者がいた時期があるものの、ヒアリング時点では出向者はいない。業務委託を含めてアパレルまたは小売出身者が中心である。事務局の業務は、コンセプト企画や事業内容の実施で、主に人材育成プログラムそのものを企画・考案し、実施することである。

しかし、その役割は、単なる事務処理にとどまらず、主に産業実務の経験をもった編集者（カリキュラムデザイナー）として位置づけられる。

法人形態は一般財団法人であり、その移行に際しては、公益事業・非公益事業の区分、活動時間の管理、監査対応、行政への報告義務、資金管理に関する規程などが整備された。

以上から同団体の組織構成は、(1)百貨店、セレクトショップ、原材料メーカーまでを含む多様な理事陣（副理事長を含む）で外部性と承認を担保しつつ、(2)産業実務の経験者を中心にした事務局が、事業コンセプトとプログラム運営を行い、(3)一般財団法人として公益／非公益の区分管理を織り込んで運営する、という三層（ガバナンス、実務、制度運用）の組み合わせで成り立っている。また、この団体の成立基盤として、設立時からの出捐企業が存在するが、事業運営の意思決定については、出捐先すべてに逐次ヒアリングを行い進めるわけではなく、理事の幅広い構成と定期的な対話により企画され、決定される。

事業運営にあたっては、「広いステークホルダーを束ねるが、実務は軽やかに動かす」という組織ポリシーが込められている。

事業内容

事業内容は、①公益事業としてのビジネススクール運営と、②「IFI 総合研究所」としての業界課題の研究・交流の二分野を主要とする。さらに付随して、企業個別の要望に応じた研修（企業と組んだ教育）も行う。産業横断で人材を育てる「開かれた学びの場」を中核に置きつつ、業界知の集積・発信や、個社の課題に合わせた教育支援を周辺に組み合わせた事業ポートフォリオを編成する。

第一の柱であるビジネススクールは、団体側が提示するプログラムに企業から受講者を送り込んでもらう形のスクール運営で、「基幹事業」である公益事業に位置づけられる。カリキュラム設計の特徴は、企業の垣根を越えて異業種（百貨店、GMS、アパレル、セレクトショップ等）が混成する小規模クラス（概ね20～30名程度）で、同一テーマを学ぶこと自体を核としている点にある。相手の立場・商流を理解しないと産業が開けない、という問題意識

が前提にあり、だからこそ同じ場で学ぶことがメリットとなっている。

ビジネススクールのプログラムは、対象を実務者から経営層まで広く取り、複数のコース群として展開する。25年間に累計約7,000人が修了し、その内訳として「実務者向け（プロフェッショナルコース）が約半数」であった。

実務者向けには、ファッションマーケティング領域を核に、バリューチェーン講座・デジタル系講座等を上期・下期で各20回、夜間中心に実施している。とりわけデジタル講座は人気領域で、単なるEC立ち上げ・運用段階を超え、リアル店舗とECの関係（オムニチャネル、OMO〔Online Merges with Offline〕、O2O〔Online to Offline〕）を含む「次の段階」を学ぶ内容へと進むことが特徴である⁹。

また、エグゼクティブ層向けに短期（例：2日間）で集中的に行うプログラムがあり、アドバンス層のコースについて、ヒアリング時点では水曜夜と土曜実施を組み合わせた構成と説明された。なお、現行情報では原則毎週水曜夜と月1回土曜終日、5月～12月の全26回・32時限、グループワーク量が多い点が他社（例：一般的MBA・ビジネススクール系）との差別化を図っている。

スクール運営では、その場で教育するだけで終わりではなく、企業側の人材開発プロセスに接続するよう工夫されている。20週（約5か月）程度の受講期間の中で人事部門への中間報告、最終発表、そして各社へ戻っての報告機会を作るなど、受講成果が組織内で共有・波及する導線が語られている。少人数を定期的に送り込み、理解が一段先に進んだ人材を「社内の引き上げ役」（企業経営を活性化させ得る人材）にするという発想も明確である。

第二の柱であるIFI総合研究所は、業界の問題点を研究し、交流を促す機能であり、具体的には「研究会議」の会員を募り、テーマ設定に沿って情報発信や講演会を中心に行うものである。近年はオンデマンド配信も組み合わせている。会員企業は約50社規模で、過去には200人規模の会場で実施していた。また「ラボ」のような場を開放し、図書を揃えるなど来訪型のリソース提供を行っていた時期もあったが、ヒアリング時点では同程度の機能は提供できていない。

これら二事業に加えて、同機構は企業の要望に応じた企業向け研修（その企業だけを集めて実施、場合によっては出向いて実施）も事業として行っている。

そうした中でも公益事業の主軸はあくまで募集型のビジネススクール運営であり、企業研修は周辺的な事業といえる。

財務・運営は、設立時の出捐金を運用しつつ、現在は会員制ではなく、団体が提案するプログラムへの参加による受講料収入が大きな財源として事業の自己持続性を可能にしている。

なお、事業対象となる「ファッション産業」の射程も、狭義の衣料に限定せず、生活財一

⁹ いずれもリアル店舗とECの融合に関わる概念。オムニチャネルは、実店舗・EC・アプリ・SNSなど顧客とのあらゆる接点を統合し、一貫した購買体験を提供する考え方。OMO（Online Merges with Offline）は、オンラインとオフラインの境界そのものを融合させる発想。O2O（Online to Offline）は、オンライン上の施策を起点に顧客を実店舗へ誘導する手法を指す。

般・ライフスタイル提案まで含めて広く捉えていて、スクールや研究会の参加母集団を「生活関連企業」へ拡張していく計画も検討している。これは、事業内容が単なるアパレル技能訓練ではなく、顧客を起点として「どう売るか、どう価値を高めるか」について変化するチャネル環境に合わせて更新し続ける産業横断の学習・知識交流インフラとして、同機構の事業が設計されていることの所以である。

要するに、団体事業は、(1) 異業種混成・少人数・反復学習を核にした募集型ビジネススクール（公益事業）で人材の実践力を鍛え、(2) IFI 総合研究所の研究会・講演会・配信で業界知の循環と交流を作り、(3) 必要に応じて個社研修で企業内課題にも応える、という三層の組み合わせで成り立っている。

人材育成に関する基本的認識

人材育成の基本的認識は、ファッション産業を「企業内で完結しにくい、長いサプライチェーンと多様な商流が交錯する分業産業」として捉え、その構造に対応した育成の場を設計するという点に集約される。

同機構の設立当初（1992 年頃）の問題意識は、原材料からメーカー、小売・リテールに至るまで工程が長く、関与主体が多いがゆえに、個社の内部教育だけでは「産業全体の流れを理解し、相互の立場を踏まえて連携をリードできる人材」を十分に育てにくいという認識があった。したがって、人材育成の中心的な目的は「自社の業務熟達」にとどまらず、川上から川下までの全体像を把握し、分業の接続点（調達・企画・生産・在庫・販路・顧客接点）を理解したうえで、関係者間の利害や商習慣の差異を調整し、合理化や付加価値創出を前に進められる人材をつくることにある。

この基本認識を支える前提として、ファッション産業の環境変化が「産業の基本構造を変えた」というより、販売チャネルと顧客接点が増え、ビジネスがより複雑化したという認識がある。百貨店中心の時代から、専門店・セレクトショップ、SPA、EC、さらにはリアルとデジタルを往還する OMO/O2O 的な運営へと販路が多層化し、売る側も作る側も単一チャネルや単一機能の論理だけでは成果が出にくくなった。その結果、「物の作り方だけ」「卸すだけ」「売場運営だけ」といった部分最適の知識では不十分となり、顧客起点で全体を俯瞰し、複数チャネルを横断して価値提供を設計・運用できる能力が求められるという問題意識が起点となっている。

ここで重要なことは、時代により講座のテーマや扱う領域は変わっても、「作って売る」という基礎を、産業全体の接続関係の中で学ぶ必要性そのものは変わらないという認識である。

このような産業観に基づき、育成方法として強調されているのが、企業横断・異業種混成の少人数学習である。20～25 名程度の規模で、百貨店、GMS、アパレル、素材・原材料側など立場の異なる受講者を混在させ、講義とグループワークを並走させて、最終的に成果物を発表するというプログラム設計が「価値の源泉」であると考えられている。ここでの学習

効果は、知識の移転だけではなく、①立場による言葉の定義や会計・取引の「当たり前」が違うこと（例：売上・原価・在庫責任の捉え方等）を相互に理解すること、②相手の事情を知ることで交渉や連携の解像度が上がること、③20 回程度対面の集合学習をする過程で信頼関係とネットワークが形成され、実務上の協業や情報交換に波及することである。つまり、人材育成を「スキル付与」ではなく、産業内の相互理解・共通言語化・関係資本の形成を通じて、現場の実践力を高めるプロセスであると捉える基本認識が重要である。

さらに、教育内容の正統性、実効性については、実務家や実業の責任者による実学が重視されている。専門家が体系的知識を教え込むのではなく、現に事業運営の責任を持つ講師（企業の経営者、部長クラス等）が、変化する実務課題を素材にアップデートし続けることによって、講座内容を毎年ブラッシュアップしている。

したがって、人材育成の基本的認識は、①分業・多層チャネルの産業構造を前提に、全体俯瞰と接続理解を担う人材が不可欠であること、②その形成には企業内研修だけでなく、企業横断の場で「相互理解・共通言語・ネットワーク」を同時に育てる必要があること、③講師は実務の最前線から供給し、内容は時代に応じて更新し続けるべきこと、④少人数・反復的な対面と協働作業により、知識だけでなく実践可能な能力と関係資本を作ることである。ファッション産業の定義自体も、狭義の衣料に限らず生活財・ライフスタイル提案へ拡張されうるという認識が示されており、人材育成は産業における境界的揺らぎと複雑性を前提に設計されるべきだと考えられている。

人材育成モデル

人材育成モデルは、ひと言でいえば「重層的なサプライチェーン産業を前提に、企業横断の少人数・双方向学習で次世代の業界リーダーを計画的に育て、各社へ還流させる」という設計思想に立つモデルといえる。出発点は、原材料からメーカー、小売、リテールまで工程が長いファッション産業では、全体像に精通し流れをリードできる人材がいなければ業界は活性化しないという問題意識であった。

この前提から、育成の「場」は企業内研修の延長ではなく、業界内の多様な立場が同じテーマを学ぶ「産業横断の学習プラットフォーム」として組み立てられている。参加者は、百貨店・GMS・アパレル・セレクトショップ等、互いに販路でもあり取引相手でもある関係の中で、「相手の事情を理解しなければ連携が進まない」からこそ集まること自体に価値があるという理解が示されている。そのため、研修の規模は「少数精鋭」で多くても 20～30 名程度に抑え、異業種混成で一つのテーマを学ぶことが特徴であり、これが研修への良い評判の核になっている。

学習方法は、講義中心の一方向型ではなく、完全に双方向型で設計される。全員に対して一方向に教える OFF-JT（企業個別で組む研修）には制限を設けず、その一方で、団体として研修内容における双方向性を守るためには少人数が適正規模であると考えている。

その「双方向性」を具体化する中核は、講義＋並行したグループワーク＋最終発表というプロジェクト型の学習プロセスである。講師は専門家が理論を語るのではなく、企業経営や事業運営に責任を持ち精通した実務家（社長、あるいは大手企業の EC 担当部長クラス等）が登場し、毎年内容はニーズに応じてブラッシュアップされる。受講者は十数社から集まる 20 人程度で、グループワークを行った後発表するという形式である。

さらにこのモデルの肝は、「混成させっぱなし」ではなく、学習集団の設計（＝混成のさせ方）を運営側が意識的に行うところにある。グループワークではキャリア差があること自体を学習資源として肯定し、上位者が全部まとめてしまう形にならないよう、分担して発表に到達していくプロセスが観察されている。そのため、編成時には事前に把握した職務キャリアや担当領域、業種が偏らないようにすること、キャリアやスキルの程度を分散させることを意識している。

プログラム体系（育成のラダー）も、この団体の人材育成モデルを特徴づける。各レイヤーにアプローチし、専門性を高める実務者層から経営者層までを射程にした複数のプログラムを持つこと、過去 25 年間で約 7,000 人が修了し、その約半数が実務者向けの「プロフェッショナルコース」の受講であることが特徴といえる。プロフェッショナルではファッションマーケティングを核に、バリューチェーン講座やデジタル系講座を上期・下期に各 20 回（夜間中心）の講座運営を行っている。

このラダーは、単に職位別に切っているというより、「顧客中心で、作るだけ、あるいは卸すだけでは売れない時代」に対応した統合知を作る方向で設計されている。たとえばデジタル講座は、各社が EC 運用を一通り終えた次段階として、オムニチャネル、OMO、O2O といったリアル店舗と EC の関係性を学ぶ講座として位置づけられる。また、アパレルだから物の作り方だけという考え方を排除し、三つの講座はいずれも切り口は違うが「顧客中心に、どうアプローチし、どう成果に結びつけるか」を学ぶことを中核に据えている。

運営面では、ハイブリッド（オンデマンド＋対面・同期型）への適応は必須で、従来は「ここに来て全部ここで」という形だったものを変更している。ヒアリング時点ではオンデマンドで基礎編を提供し、別の講座ではオンデマンド学習を前提に宿題形式で本講座を行うなど、反転学習的にレベルを上げる工夫をしている。

緊急時の対応として、コロナ期を契機にオンラインでのグループワークから最終発表まで完結させた運用例もあり、学習のスタイル、すなわち、グループワークを行い発表するという形式を維持したまま提供形態を変えながら学習形式を維持する方針であることも示された。

また、研修モデルが「研修で終わらない」ようにする仕掛けは、企業内への還流（トランスファー）である。20 週（約 5 か月）の受講期間の間に人事への中間報告を入れ、最終発表を行い、さらに各社へ戻って報告する機会を作る。これは、全員の底上げを一度にやるよりも、企業から 1～2 人を定期的に送り込み、まず「一歩上を先に理解している人」を作り、その人を起点に組織全体の理解や変革が上がりやすくするという考え方である。つまりこの団

体のモデルは、個人育成と同時に、「派遣→学習→社内展開」という循環で、企業側の能力形成を段階的に押し上げる方式をとっている。

最後に、中核事業以外の支援事業としての学びの場（スクール）がある。IFI 総合研究所で「研究会議」を持ち、会員企業（約 50 社）に向けた情報発信や講演会中心の活動、オンデマンド配信を行っている。ここは教育課程ではなく、業界課題の知の循環・共有や知識・ノウハウ共有の場としてのネットワーク形成や共通言語をより広いテーマへ延長させるシステムとして機能していると考えられる。

IFI の人材育成モデルは、①産業全体（川上から川下まで）を見渡しリードできる人材を養成する設立理念、②少人数・異業種混成・双方向（講義＋グループワーク＋発表）という学習設計、③実務家講師と継続的ブラッシュアップ、④オンデマンド等を組み込んだブレンDED運営、⑤受講者を企業へ還流させる循環（中間報告・最終発表・社内展開）、⑥研究会議による知の共有が一体となったものである。ファッション産業に内在する複雑さを前提に、個人のスキル形成だけでなく、企業間・企業内の接続（共通言語／ネットワーク／実践）まで含めてデザインするのが、IFI の研修モデルの核心だと言える。

企業内育成との関係

IFI が考える「企業内育成」との関係は、対立や代替ではなく、企業内ではどうしても埋めにくい学習領域を、企業横断の場で先取りして鍛え、それを企業内へ持ち帰って展開することで社内育成を押し上げるという補完関係にあるということである。特に、扱うテーマが時代によって変化し、社内だけでは勉強し切れない論点が増えていくという認識が明確で、そのため「一見、自社と直接関係なさそうに見えるテーマ」も含めて俯瞰することが重要になるので、企業横断の学びの場に全体を見渡すための素材が集まってくるという捉え方が示される。

そのうえで、IFI が強調するのは、企業内育成を「全員一斉に底上げする」発想だけで回そうとすると限界が出やすいという点である。企業と組んで同一企業の 30～40 人規模に対して OFF-JT を行うこと自体は可能だが、大人数になるほど講義が一方的になりがちで、学びの質が伝達中心に寄ることで効果が出にくい。

これに対して IFI 側の中核プログラムは、少人数で完全に双方向型に設計され、理解を深めるための相互作用（討議・グループワーク・発表）を確保することを重視しており、そこに企業内育成との差異と役割分担がある。

最も重要なことは、企業内育成との接続の仕方で、IFI が目指すものは、社内全体を一気に引き上げる研修というより、会社の中でも選ばれた人材が参加して学び、会社に戻って展開していくという循環である。

具体的には、講座が 20 週（約 5 か月）続くことを前提に、その期間中に人事部門への中間報告を挟み、最終的に発表を行い、さらに各社へ戻って社内に報告する機会をつくるとい

う社内還流が図られる。企業と組んで「全員のレベルを一気に引き上げる」方式よりも、1～2人を定期的に送り込み、もう一步上を先に理解している人を社内に作るほうが、後から全体に話をするとき底上げしやすいという戦略的発想である。

団体の外部プログラムは、社内育成の代行ではなく、社内育成を加速するための「社内の牽引役（触媒）」を計画的に生む研修プログラムとして位置づけている。

企業内育成との関係については、参加者データから参加企業の実態にも表れている。規模が小さく社内で十分な教育投資ができない会社が「限られた人のためだけに研修を行うこともなかなかできないから、とりあえず行ってくれば」という形で送り出すケースがある一方で、資金的に余裕のある大きな企業が定期的に人を出してくる傾向があるという。「企画担当が10人いる会社なら8人はここを経験している」といった例もあり、特定企業にとっては同機構の外部プログラムが社内育成の一部（準・標準ルート）として組み込まれている事例も紹介された。

したがって、「企業内育成を外から支える」だけでなく、企業の要望に応じて当該企業だけを集めて実施する研修（出向いて行う研修）も事業として持っているが、外部に開かれた公益事業としての中心はあくまで企業横断で人を集めるビジネススクールであり、1社向け研修は企業の事情に合わせた別建ての事業として捉えられる。また、財務的には企業と組む研修は公益ではない事業として計上し、税務上の扱いも分けている。したがって「企業内向け支援」と「業界横断の公益的学習基盤」を峻別しつつ両立させる姿勢が示された。

また、近年の特徴としては、デジタル化の趨勢の中で、オンデマンドの活用が社内展開を後押しするといわれる。基礎編をオンデマンドで提供し、別講座ではオンデマンド学習を前提に本講座を組む（反転的にレベルを上げる）といった運営が説明されるだけでなく、法人単位での利用のされ方として、社外取締役に聞いてもらう、社内イントラで売場の人にまで見せる、といった多様な社内活用の事例が紹介される。

外部講座で獲得した理解を従業員個人の「本人の経験」に閉じず、社内共有資源へ変換していくためのメディアとして機能しているという意味で、企業内育成との結節点をデジタル化が提供しているといえる。

研修プログラムの具体的内容

ビジネススクール

ファッション産業を川上から川下までつながったシステムとして捉え、担当者レベル（実務者）→管理者層→経営層までの複数レイヤーに対して、企業横断で学べるコース群を用意している。累計修了者は約7,000人規模で、その約半数は実務者向けの「プロフェッショナルコース」である。核になる領域として「ファッションマーケティング」を掲げ、企画・商品づくり（マーチャンダイジング／MD）の基礎を学ぶ講座として展開している。運営は前期・後期の半期単位で、各期20回程度、夜間中心に開催し、コロナ期以降はオンライン受講

とリアル開催を組み合わせるなど提供形態も工夫している。そのうえで、プロフェッショナルコースの中身は多様でファッションマーケティングのほかに「バリューチェーン講座」やデジタル系「デジタルビジネス講座」等を行っている。

デジタルビジネス講座は、ニーズが高く、内容面では、単に EC を立ち上げて運営する段階は多くの企業が一巡しており、次の段階として、リアル店舗と EC をどう結び、売上をどう取りにいくかという論点を扱う。オムニチャネル、OMO、O2O など顧客接点の統合を学ぶ講座である。受講者は十数社から集まる 20 名程度を想定し、並行してグループワークを回し、最終的に発表するという形式で行われる。発表テーマ例として、アプリを中心とした新規事業の開発・運営・運用などが挙げられる。

担当者レベル向けの講座群

業界の現実（とくに川上の現場）を知ることが重要であるという考え方のもとで、コースによっては工場見学などの現場接続を入れている。単なる知識ではなく、産業の痛点や制約条件を理解したうえで仕事に携わるべきだという思想がプログラム内の学習要素として組み込まれている。

この講座群で、管理者層に向けたプログラムとしては「アドバンスコース」が言及され、これは専門知識を一通り身につけた前提で、管理者としてチームを束ねるための人間力（組織をまとめる力）や、経営リテラシーや財務的な観点まで射程に入れる講座である。他との差別化要素として「感性」を重視するが、それは「ファッション感度」に矮小化せず、アートや芸術、ものの見方といった、産業を差別化するための視点として扱っている。運営形態について、ヒアリング時点では水曜夜と土曜を組み合わせた構成、現行情報では全 26 回・32 時限という構成、グループワークの機会を多く持つことが他のビジネススクール系との違いとして差別化される。

さらに、「マスターコース」として全日制で 1 年間通うような形（遠方企業が本社出向扱いで通わせる等）で実施していたが、時代状況から夜間実施中心へ移行して、それがアドバンスコースになったという経緯がある。

また、経営層向けには「エグゼクティブコース」があり、年 1 回、ホテルでの合宿型で実施している。これは、長期の連続講座ではなく、経営者の時間制約を前提に、夏場の 2 日間限定で行っている。対象者は、執行役員以上のボードメンバーが中心で、部長クラスも参加することがあるが、基本的には 40 名程度を集める。また、扱うテーマも時代の主要論点を強く反映しており、ここ十数年の流れとして DX・CX やグローバル化を継続的に取り上げてきたこと、さらにヒアリング時点の直近では ESG など「企業はどうあるべきか」へ立ち返るようなテーマ設定をしていること、社長が登壇して自社の意義を語るような構成になった年もある。

各コースの共通理念と具体的な方法としては、①企業横断で集める少人数運営（20～30 名

程度)、②講義＋グループワーク＋発表という成果物志向、③講師は専門家の解説ではなく、社長や事業責任者(例: EC 担当部長等)といった実務家が担い、毎年内容がブラッシュアップされる、④前述のようなオンデマンド学習と本講座を組み合わせるブレンDED型運営といった具体要素が挙げられる。

この団体の研修プログラムは、名称としては「プロフェッショナル、アドバンス、エグゼクティブ」と階層化されているが、内実は、業界横断での相互理解を前提に、現代的な論点(デジタル統合、DX・CX、ESG 等)を実務家の言葉で学び、グループで「提案」という形に落とし込んで持ち帰らせるように設計された、実践志向の教育パッケージとして整理される。

今後の課題

IFI の今後の課題は、少人数・双方向型の学習効果を維持しながら、オンライン化や対象産業の拡張に対応することである。また、受講者が持ち帰った知識やネットワークを各社内の人材育成・事業改革へどのように還流させるかも、継続的な課題となる¹⁰。

事例5 一般社団法人全国スーパーマーケット協会

組織概要

会員企業を対象として、事務局がハブとなり、外部専門家ネットワークを組み合わせ、事業を運営している。セルフサービス方式のスーパーマーケットを「正しい方向に普及させる」ことを出発点に、1958年に前身の日本セルフ・サービス協会が発足し、1982年に(旧)全国スーパーマーケット協会が設立された。その後、2009年に日本セルフ・サービス協会と(旧)全国スーパーマーケット協会が合併し、2018年に現在の一般社団法人全国スーパーマーケット協会へ改称した。発足当初から、業態の普及だけでなく、商品管理・売上管理・経営といった「運営の基礎」を指導する団体として活動してきた。

協会の事業で、実質的な組織運営の骨格となるのは展示会事業で、現在「スーパーマーケット・トレードショー」を毎年2月に実施している。冷蔵ケースや棚、レジといった設備・商品情報にアクセスしにくかった時代に、メーカーに商品や設備を持ち寄ってもらい、展示するという情報提供の仕組みとして始まったもので、イベント運営機能の根幹である。

また、教育・検定(資格)事業を行っており、当初は経営者向け勉強会から始まったものであるが、従業員教育や店長教育など階層別の教育へと展開し、さらに検定制度(試験)を通じて従業員の学習動機づけや能力の「見える化」を図ってきた。現在は、バイヤーやチー

¹⁰ これらに加えて、今日的課題として、いわゆる OMO(リアル店舗の役割変化と重要性の再認識、デジタルと店舗を繋いだ顧客価値(体験)の創造)や協業の重要性としての他社・異業種との協業やコラボレーション、企業間提携、M&Aによる業容の拡大、コスト追求から安全・安定重視へという地政学的課題、魅力ある業態のための企業文化の再構築、人材不足をどう克服するか、働き方改革の在り方等が議論の対象として重要視されている。

フといった階層別の試験に加え、食品表示（2000年代半ばの社会問題化を背景に開始）や食品衛生（法改正・HACCP義務化等を背景に近年開始）にも領域を広げている。組織の構成要素としては、展示会と並んで「検定制度を設計し、教材（テキスト）を整備し、運用する」機能が中核にある。

検定や教材の作成は、組織の内外で分担されている。制度設計の立ち上げ局面では、会員企業の教育担当者等が委員会として集まり、各社の実態を持ち寄りながら、最終的に協会が方向づけを行い、とりまとめて制度化している。

先述の通り運用面では、テキスト作成は「学識の方が中心」で、作問も含め専門家が行い、会員企業等は作問や日常運用には原則として関与しない。

法改正等が頻繁に行われる食品表示領域について、専門家との会合を年1回開催し、事例の更新や最新への適合、法改正対応などアドバイスのもとで修正し、試験の出題にも反映するという仕組みを作っている。

このように編集・作問部門を協会内には抱えずに外部専門家（学識者・専門家集団）を「知のエンジン」とすることで、協会はチェックと制度ガバナンスを担うという役割分担を行っている。

事務局の組織編成は、少人数で多機能を担っている。そのため、内製することが困難な業務については、行政機関や専門家・コンサルタントとの協働により対応している。

検定の運用にあたっては、採点や結果通知をオンラインで自動化し、少人数組織での持続的運用を支える構造を持っている。

すなわち組織構成については、①会員企業の集合体としての基盤、②展示会と検定・教材を中核事業とする事業構造、③少人数事務局によるハブ機能（対外対応・調整・チェック）、④学識者・専門家集団を活用した外部知の組み込み（委員会・年次レビュー等）として特徴づけられる。

事業内容

事業内容は、大きく二つの中核事業を基盤に、業界への影響力を意識して関連事業を展開している。

第一の中核事業は、戦後に日本へ導入された「セルフサービス方式のスーパーマーケット」を業界として正しく普及させるための事業である。1953年に日本でスーパーが始まった流れを踏まえ、1958年に前身の日本セルフ・サービス協会が発足し、旧全国スーパーマーケット協会との合併等を経て現在の協会に至っており、当初は新しい業態であるスーパーマーケットの基本（セルフサービスの運営方法）を正しい方向で広めることを主要目的に掲げていた。高度成長期以降、スーパーが個人商店や商店街中心の小売構造から置き換わり拡大していく中で、協会の役割も商品管理、売上管理、計数管理、経営といった「業態運営の基盤」を指導・支援する方向へ展開していった。

現在の事業の柱として最も大きいものの一つが、展示会（スーパーマーケット・トレードショー）である。この展示会は当初、スーパーマーケットを始めたくても、冷蔵ケース、棚、レジなどの設備や最新商品を「実物として見る機会」が乏しく、情報が不足していた時代に、協会の会合に合わせてメーカーが商品を持ち寄り展示したことからスタートした。つまり展示会は、単なる見本市ではなく、業界の情報インフラとしての「情報提供機能」を担う事業として立ち上がり、継続して発展してきたものである。

そして、二つ目の中核事業は、人材育成・能力開発の領域である。協会の教育事業は、当初は経営者向け勉強会から始まり、次第に従業員教育や店長教育などの階層別教育へと広がっていった。その延長線上で、学習の動機づけと客観的な能力指標を与える仕組みとして「検定（資格制度）」が整備されている。スーパーマーケットの現場業務は、レジ業務に象徴されるように「正確で当たり前、間違うとクレーム」という減点主義に陥りやすく、モチベーション維持が難しいという課題認識が示され、級位（3級・2級・1級等）で段階的に達成感を得られる制度が設計されて従業員の学習行動を促す狙いとなっている。

資格制度の具体例は、「S検」である。ベーシック、マネジャー、バイヤー級といった階層（職位・役割）に対応した検定が用意されているほか、社会的要請に応じた専門領域の検定が組み込まれている。たとえば食品表示領域では、食品偽装や安全性をめぐる事件等で「食品の信頼」が揺らいだ時期（2005年前後）を背景に、店頭表示の適正化を担える人材を育てる目的で「食品表示」検定が立ち上がった。この検定は、どこから勉強すべきかを可視化し、現場での表示チェックを通じて顧客安全を確保することを狙いとしている。さらに近年は、食品衛生法改正と HACCP 義務化の流れを踏まえ、衛生領域についても人材育成・学習支援制度を開始している¹¹。

研修の実施方法は、協会が集合研修や講師派遣を大規模に行うというより、テキスト等の学習資源を整備し、各社が社内のトレーナーや教育担当者を通じて解説・訓練を実施する「分散型」の育成方式が中心である。協会は書籍テキストを販売し、受検者はそれを用いて学ぶ。協会自体がセミナーを常時提供する形にはなっていない。

また、資格制度の信頼性確保のため、作問や教材制作は専門家（他団体・コンサル等を含む専門家集団）が担い、法改正や事例の陳腐化に対応するために年1回程度の会合で内容更新を図る。特に食品表示は法改正頻度が高く、時代遅れの知識を学ばせるリスクが大きい領域であるため、更新を強く意識した運営を行っている。

具体例では、食品表示について、「2年に一度の更新制度（オンライン受講による更新）」を導入している。知識の陳腐化がアレルギー表示等を通じて生命・企業リスクに直結し得ることから、資格の取りっぱなしを避ける仕組みを整えている。

さらに、協会事業は会員サービスに閉じず、業界全体への波及を意識している。検定は会

¹¹ HACCP は、食品の安全性を確保するために、食品等事業者が原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程で危害要因を把握・分析し、そのうち特に重要な工程を継続的に監視・記録して管理する衛生管理手法である。

員企業に限らず非会員にも検定試験の受検機会を開放し、受検者数が増えればコストも下がるため、広く利用されることで資格の認知度・社会的通用性も上がり、業界発展に寄与すると考えている。

また、資格は厚労省の「職業能力評価基準」とも整合して作成されており、企業内の昇格・昇給判断の目安や、転職時の能力の参照情報（履歴書記載等）としても活用され得る。

近年の事業運営上の大きな転換として「オンライン化」がある。人手不足の深刻化により、決まった日に会場集合で実技・筆記を行う方式が成立しにくくなったこと、店舗運営上、従業員を一斉に外に出せないことなどを背景に、オンライン受検、自動採点、合否判定へ移行し、スピード感を高めて受検者数増加につなげたいという課題認識である。

要するに、同協会の事業内容は、①業態の健全な普及と運営基盤（商品、計数、経営等）の指導、②情報提供インフラとしての展示会（トレードショー）運営、③教育と検定制度（テキスト整備、階層別・専門別の資格、食品表示の更新制度、オンライン化）による人材育成支援、④制度の社会的通用性を高めるための外部基準との整合と業界全体への開放という複数の機能を有機的に組み合わせている。

人材育成に関する基本的認識

スーパーマーケットという業態では、日々のオペレーションでミスが許されにくい確実性、顧客の安全・表示・衛生等への信頼、多人数、多店舗、多様な雇用形態を管理するという現場マネジメントを考慮し、人材育成は、付け足しの福利厚生ではなく、事業そのものの土台を固める営みだという捉え方である。

創設期に経営者向けの学びの場から出発しつつ、産業の拡大とともに従業員教育や店長教育など階層別の育成へと展開してきた経緯をもつが、現場の育成を「階層性をもって段階に応じて積み上げる」ことを基本としている。とりわけ、日常業務が単調になりやすい、レジ業務のように「合って当たり前、間違うと減点・クレーム」という構造をもつ職務では、現場の学習意欲を自然発生に任せるのは難しいため、学びの機会と学習成果の見える化が重要になる。そこで検定や資格（級位）を、従業員のモチベーション形成と能力形成のドライバーとして位置づけ、学習し、検定や資格試験に合格して次の級位へ進むというステップを設けることで、減点主義に寄りがちな職務世界に「プラスの伸びしろ」を作ること狙いとしている。

ここで、同協会が重視しているのは、「社内教育の代替」ではなく「横断的に通用する客観指標の提供」という役割である。社内で作問し、評価基準を維持し、運用すること自体が負担であるため、業界団体が一定の基準で認定する検定は、参加各社にとって「外部化されたものさし」として使いやすい。合格が昇進・昇給の参考にされる例があるのも、協会が企業に強制しているからではなく、企業側が従業員の「能力の目安」「客観的指標」として活用できるからである。この指標は1社内だけで閉じず、履歴書にも書ける、転職時にも説明可能

な、持ち運び可能な能力指標となるため、個人にとっても資質形成の一部になると考える。

厚労省の職業能力評価基準との整合も意識されており、民間資格でありつつも、社会的に参照され得る枠組みに接続して公共性を高めることが、資格の信頼性と普及に寄与すると認識される。

スーパーマーケットの現場は、企業ごとの差異も大きいため、レジ機器、キャッシュレス、セルフレジ、値札・POPの電子化など、技術と運用の違いが急速に広がる領域では、共通の実技評価や技能評価を作ることは難しい。だからこそ、同協会が共通化の対象として選ぶのは、機器や手順に依存しにくい領域である計数管理、売価決定、利益率の見方、売場全体の利益感覚、そしてチーフとしての心構えや指導法、マネジメントの考え方などである。各社の固有作業（発注の具体手順、接客の実技評価、店舗オペレーションの細部など）は、団体が扱うとかえって混乱を招くため、そこは企業内で育てる領域として切り分けている。「共通の基礎を徹底し、個別の技能は企業が担う」という分業発想があり、業界団体としての役割認識（個別追求ではなく共通部分の整備）が、人材育成観の中核に置かれている。

育成手段についても、制約条件が多いため、理想論では語れない。集合研修や実技試験は、忙しい店舗運営と人手不足のもとでは成立しにくく、決まった会場・日時に人を集めるだけで店舗が回らなくなる。そのため、試験・学習はオンライン化し、自動採点などで運用する方向で進めている。協会が講師派遣や集合型セミナーを積極的に行うのではなく、テキスト整備と検定、必要に応じた動画を提供し、各社がトレーナー等を通じて自社内で解説・訓練するという「教材・基準を提供し社内展開する」という構造が、現実的なものであると考えている。テキストや作問は、先述のとおり、学識経験者・専門家が中心となり、年1回程度の会合で最新を心掛け、知識基盤のメンテナンスも、人材育成の前提条件として位置づけている。

特に、食品表示分野では、この「更新」が最も重要である。食品表示は法改正の頻度が高く、古い知識はリスク（アレルギー表示等の欠落による健康被害、企業の法令違反・信用毀損）に直結し得る。そのため、食品表示管理士等については、2年に一度の更新制度を導入し、オンラインで更新講習を受講することで資格を更新する仕組みを整えている。

また、スーパーマーケット産業特有の雇用構造とコスト制約が、人材育成投資の設計に強く影響すると考える。店頭労働の多くがパートタイム労働である一方、最低賃金上昇、社会保険適用拡大、年末繁忙と人手不足の同時進行、そして「年収の壁」等による就労調整が、必要な頭数確保と管理コスト増を招いている。電気代・原価上昇などで利益が圧迫される中、どこまで非正規に投資できるかは現実的に厳しく、結果として投資は正社員中心になりがちという構造的ジレンマがある。

つまり、同一労働同一賃金の規範を理解しつつも、投資回収や離職リスクを含む経営現実の中で、誰にどの水準の教育投資をするかを選ばざるを得ないという認識が、人材育成の基本認識としてある。

人材育成モデル

人材育成モデルは、同協会が研修を大量に自前で行う教育機関になるのではなく、業界で共通化できる知識・判断基準を、テキストと検定（資格）という制度装置に落とし込み、各社の社内育成を下支えしながら、個人にも企業にも「客観的に説明できる能力指標」を与えるという考え方を基礎としている。集合研修が難しくなり、現場の働き方が多様化し、店舗運営の都合で「決まった日に決まった会場へ集める」こと自体が成立しにくいという制約の下で、学びの提供を「集中型（会場研修）」から「分散型（教材と社内展開とオンライン受検）」へシフトさせていくのが、このモデルの基本的な形である。

第一に、「共通の土台（ベースライン）の明確化」である。スーパーマーケットの現場業務は、レジ業務に象徴されるように「合って当たり前、間違うとクレーム」という減点主義になりやすく、そこに学習の達成感が入り込みにくい。そこで協会は、3級・2級・1級といった級位の合格を積み上げる設計により、学習のきっかけとモチベーションをつくる方向で試験制度を持っている。表示の適正化のように「どこから勉強すればよいか分かりにくい」領域では、試験制度が学習の入口となり、現場でのチェック行動につなげる役割を担うと考える。

第二は、「階層別（キャリア段階別）の育成」である。新入社員の段階ではベーシック的な知識から入り、数年後にサブチーフ相当になればマネジャー級を目指し、チーフ、店長クラス、あるいはバイヤー職はバイヤー級、というように、職責に応じた段階を重ねていく。

ここで注意すべきは、店舗や企業間で差が大きい技能の細部ではなく、企業間で共通する「判断と管理の知識」である。たとえば「レジの立ち方」といった具体技能は、座りレジもあればセルフレジ中心の店舗もある以上、共通の尺度にしにくいので問わない。その代わり、チーフとしての心構え、指導法、計数管理、計算、マネジメントといった領域はテキストで学べ、どの会社でも大きくは変わらないと考える。

協会研修での人材育成モデルは、「現場の手技の統一」ではなく、「現場を回すための共通言語（管理・判断・法令理解）の整備」である。

第三は、「企業内育成の負担を軽くしつつ、外部的な物差しを提供する」ことである。各社が社内で試験を作り、作問し、基準を維持するのは負担が重いので、協会が取りまとめ、数千円程度で受検できる仕組みを整備することで、一定の基準を客観的に把握できる仕組みを活用してもらうという点である。取得した資格は履歴書にも書け、仮に他社へ移っても「ベーシックなスキルを持つ、あるいはマネジャーとしてのスキルを持つ」といった形で一定の参考になり、働く従業員側の効用も示される。資格設計は厚労省の「職業能力評価基準」に合わせられ、外部基準との整合によって公に通用するものとなっていることは重要である。

第四は、制度設計、教材、評価の「ガバナンス（作り方と更新の仕方）」がこのモデルの重要部品になっているという点である。制度設計の立ち上げ期には会員企業の教育担当者等が委員会として参加し、各社のやり方を持ち寄りながら協会として方向づけして制度化したが、

運用面で会員は絡まず、学識者が中心にテキストを作成し、協会がチェック、修正、校正を行い、作問も含め専門家に任せているという分業体制である。事例や法令の最新を取り入れ常に更新を行い知識の陳腐化を排除するように努めており、検定や研修に反映させている。ここには、知識の陳腐化を放置すると諸事業の信頼性が崩れるという強い危機感がある。

第五は、食品表示領域での情報の更新である。食品表示は法改正の頻度が高く、古い知識がアレルギー表示などの違反を通じて深刻な結果を招き得るため、協会は資格取得者に対して「2年に一度の更新制度」を導入し、更新講習をオンライン受講すると資格が更新される仕組みを設けている。更新講習の実施は、実務における検定等の信頼性を高めることに貢献している。

第六は、運用インフラとしての「オンライン化」の拡大である。集合研修が難しい状況でも、試験対策講習や受検等を行える仕組みづくりである。オンラインでの受講・受検・合否判定へ切り替えることで、参加への壁が低くなり普及につながるとともに、受講・受検から結果通知までのスピード感も出る。

上記から、①階層別の共通知（ベーシック、マネジャー、バイヤー等）をテキスト化し、②各社の社内トレーナーによる展開を前提に学習を分散させ、③オンライン検定で客観指標として認定し、④専門家委員会と更新制度で知識の鮮度と信頼性を保ち、⑤公的基準との整合や非会員への開放によって社会的通用性と普及を高めるという「制度媒介型・標準化支援型」の人材育成の仕組みとして説明できる。

企業内育成との関係

全国スーパーマーケット協会の人材育成事業（とくにテキストと検定）が、企業内育成を置き換えるのではなく、むしろ企業内育成が回るように外部からの基盤（教材、基準、客観指標）を提供して補完するという役割分担と理解される。

まず同協会は、資格・検定に対応する教育訓練は、集合型セミナーに限定されない。オンラインでも学べるようにテキストを整備し、書籍テキストとして販売し、それを受検者が学習する。そのうえで、各社の社内トレーナーや教育担当者がテキスト内容を解説し、社内で独自に教育を実施している。集合教育は人手不足や店舗運営の制約で「人がそろわない」「集められない」うえ、コストも大きく、店舗ごと、多数人員を前提とする業態では運用が難しいため、結果として「テキストを見て各社で学ぶ」分散型のスタイルになっている。この分散型スタイルは、協会が教育実施主体というより、社内育成のための共通インフラを外部化して提供する主体として位置づけられることを意味する。とりわけ社内で同等の仕組みをつくろうとすると、試験の作問・基準の維持などは大きな負担である。その負担を軽くするために、団体を取りまとめ、数千円で受検でき、一定の基準が客観的に分かる仕組みとして活用されている。

協会の行う認定は、第三者的な団体が認定する公的感のあるものとして社内試験と区別さ

れる。この検定と企業内の人事運用（配置、登用、処遇）との接続については、主にベシッック、マネジャー等の階層別検定に対する会員企業のニーズが高い。各社とも社内で研修したいがその従業員が客観的にどの程度の能力かを見極めるのが難しい場合に、協会の試験合格を尺度として位置づけている。合格をチーフ登用の目安にしたり、昇給の参考にしたりする企業がある。

上記から、協会の検定は、企業内育成の「学習内容そのもの」を細かく規定するというより、企業内育成の成果を説明可能な形で外部化し、社内での評価・登用判断を支える尺度を提供するものであるといえる。

研修プログラムの具体的内容

研修プログラムは、集合研修を頻繁に行うタイプではなく、業界共通の到達目標を「検定（資格）と教材（テキストや動画）」で用意し、各社の社内教育（トレーナー等）と組み合わせて行う点に特徴がある。そもそも協会の教育事業は経営者向け勉強会から出発し、従業員教育・店長教育などの階層別教育へ展開してきたが、近年は特に、試験制度（検定）を導入することで、従業員の学習動機づけ（単調業務・減点主義になりやすい現場でのプラスの目標の提示）を強化するという点が目的となっている。

そうしたことを踏まえると、プログラムの中核は、スーパーマーケット検定（いわゆる「S検」）の階層別・職種別の体系であるといえる。従業員は新入社員段階でまずベシッック領域から学び、数年後にサブチーフ相当を視野に「マネジャー級」を目指す、といった標準的なキャリア段階を想定している。さらにチーフや店長など上位層、あるいは本部のバイヤー職は「バイヤー級」を目指すという職務・階層に応じた段階的ステップアップとして設計されている。

この検定は、各社が社内で同等の試験を作る際に発生する作問や基準設定の負荷を外部化しつつ、合格という形で「客観的な能力指標」を提供することに意味がある。実際、企業によっては合格（資格保有）をチーフ登用や昇給判断の参考にするなど、人事上の運用に組み込まれている例も示唆されている。

また、一般社団法人が認定する資格であること自体が、社内試験との差異（社外にも通用する目安、履歴書に書ける、転職時の判断材料）につながる。

もう一つの具体例が、食品表示管理士（食品表示領域）である。食品偽装問題や安全性への社会的懸念が強まった時期（2005年前後）に、店頭での表示チェックを担える人材を育てる必要が生じ、学習の入口を作る手段として検定制度を位置づけている。

食品表示は法改正や運用変更が頻繁で、古い知識が直接的な事故・法令違反リスクになり得るため、「2年に一度の更新制度（更新講習）」を設け、オンライン受講で更新できる仕組みを導入している。更新講習は、知識の陳腐化を防ぎ、消費者安全の確保や企業リスクの低減を図るために実施している。

また、食品衛生（HACCP 義務化への対応を意識した領域）に関する研修もある。食品衛生法改正等を背景に HACCP 対応が求められる流れの中で、将来的な監督や点検の強化を見据え、現場に対応できるよう人材育成や学習支援の制度を立ち上げた。

業界での事業運営上必要な知識の陳腐化を防ぐための研修と、その企画・運営体制を構築しているほか、分散型で時間等を選ばず多くの労働者が参加できるようにオンライン研修の提供と検定試験の実施・運営にも力を入れている。

上記から、「研修プログラムの具体的内容」のポイントは、①階層別にベーシック、マネジャー、バイヤー等へ積み上げる検定体系を構成し、②社会課題・法改正対応としての食品表示管理士（更新制度付き）や食品衛生（HACCP 対応を意識）といった領域特化型プログラムを実施、③それらを支えるテキストの整備、専門家主導の改訂とオンライン受講と受検という三つの柱が確認される。つまり協会は、各社の教育を代替するのではなく、業界として共有可能な核（共通の知識・考え方）を検定と教材で標準化し、企業各社が自社固有の実務、技能教育を上乘せするための土台（インフラ）を提供する役割を担っている。

今後の課題

全国スーパーマーケット協会の課題は、オンライン受検や教材整備によって学習機会を広げつつ、法改正や食品表示・衛生管理の更新に継続的に対応し、各社の登用・処遇制度との接続をどのように維持するかにある。あわせて、人手不足下で集合研修に参加しにくい店舗現場へ、学習時間を確保しやすい形で制度を届けることが課題である。

事例6 株式会社ホスピタリティ&グローイング・ジャパン

組織概要

株式会社ホスピタリティ&グローイング・ジャパン（以下「H&G 社」）は、2012 年 4 月に設立された。小売・サービス業の企業を主対象に、BtoB で人材育成支援を行う企業である。創業当初は研修サービスを中心としていたが、ヒアリング時点では研修サービスに加えて、顧客の評価制度・教育制度を構築するコンサルティングサービスも提供している。研修で現場の定着（離職率の抑制）や戦力化を支え、コンサルティングで組織の制度設計までをサポートすることで、サービス業における人材開発を包括的に支援する体制を形成している。組織規模としては正社員がおよそ 50 名、その他パートや外部プロフェッショナル人材の業務委託なども在籍している。

組織体制として、研修の企画・登壇を担う講師チームを中核に据えた「人材開発部」、評価制度・教育制度の設計や構築を担う「コンサルティング部」、顧客開拓・提案を担う営業部の三つの事業部に分かれている。そのほか、裏方として先述の三つの事業部を支える、運営部（研修の運営全般をサポート）、バックオフィス業務を行う事業管理部、会社全体業務の支援

や方針決定をサポートする経営企画室も加わり、合計六つの部門で構成されている。

「①研修コンテンツの開発・提供」、「②制度設計コンサル」、「③販売・運営の実務」という一連の機能を、各事業部がそれぞれ担うことで社内分業化を進めつつ、サービス業の現場課題に対して「研修だけ」「制度だけ」に偏らない、人材育成にかかわる総合的支援を行える強い部門間連携が強みとなっている。また、主要商材となる研修サービスは、集合型対面研修（新宿本社のみ）、オンライン受講（Zoom 使用）、オンデマンド動画受講、顧客先への講師派遣など、顧客ニーズに合わせた様々な受講形態を提供している。また、ヒアリング時点では、新宿（本社）、福岡、大阪、名古屋に拠点を構えると説明された。ただし、現行公開情報では国内拠点は新宿・大阪・福岡、海外拠点はバンコク・上海とされる。こうした拠点・提供形態により、地域、事業所分散型のサービス業が抱える「移動と集合の制約」「人員不足による研修参加の難しさ」に対応できるよう運営インフラを整えている。

顧客は全国の飲食業や小売業（スーパーマーケット・薬局・ドラッグストア等）を中心に、宿泊、介護、保育、理美容等、サービス業全般と多岐にわたる。新人から管理職層まで、サービス業の幅広い階層をカバーし研修を提供することで、ヒアリング時点の説明では、契約社数は延べ 3,600 社、研修受講者は延べ 97 万人を超えるとされた。なお、現行公開情報では日本で 3,500 社・88 万人以上の利用実績とされており、集計定義・時点の差異に留意が必要である。

H&G 社は、「サービス業に特化した現場理解」を中核に、研修（学習機会の提供）と制度（評価・教育体系の設計）と運営（全国分散現場でも回る実施）を一体で提供することにより、人的資本投資、人材定着、戦力化という経営課題に対応する実務型の人材育成支援企業である。社員規模は中堅クラスであるが、全国に分散するサービス業の現場を対象に、オンラインと対面のハイブリッド運営と、講師、コンサルタント、営業、事務局の職能分化を組み合わせることで、量（多数受講・多数社）と質（現場適合・制度設計）の双方を担う組織構成である点が特徴といえる。

事業内容

H&G 社は「サービス業に特化した人材育成」を軸に、「研修サービス」、評価制度・教育制度を構築する「コンサルティングサービス」を展開している。2012 年の創業時は研修サービスからスタートしたが、その後、サービス業の現場で離職を抑え定着・戦力化を進めるには、研修だけではなく「教育と評価の仕組み化」が不可欠だという問題意識が高まり、制度づくり支援も合わせて行うようになった。

主要事業でもある「研修サービス」はサブスク型会員サービス「グローイング・アカデミー」と、顧客ごとにカスタマイズを行い講師を派遣して実施する「出張研修」に大きく二分される。

「グローイング・アカデミー」は校舎（新宿本社）通学、オンライン、動画受講等様々な

受講形態を用意し、半年先まで講座スケジュールが公開されることで、受講者の希望に合わせて自由に申し込むことができる。また、オンライン研修（Zoom）では階層別に約 100 本（1 本あたり約 1 時間半）の講座ラインナップを持ち、ブレイクアウトセッションで必ず異なる会社の受講者同士になるよう工夫し少人数グループ討議を組む運営設計を行っている。受講料は、オンラインのライブ研修が月額 5 万円、オンデマンド研修（クラウドで動画をいつでも視聴）を追加するとプラス 2 万円、合計月 7 万円から利用可能（注：2023 年当時）。

もうひとつの研修形態が、各企業に講師が出向く「出張研修」（企業単位の個別研修）である。こちらは企業側のリクエストに応じて内容をつくり込み、「店長が困っている」「エリアマネージャー層が弱い」といった課題に合わせて、対象階層やテーマを設計して提供するカスタム型の研修プログラムである。費用は選定する研修の数等によって変動するため、個別見積りとなる。

出張研修は「どの目的で、どんな人材育成体系に基づく企画なのか」を明確に理解したうえで、プログラムを組むことが求められる。しかし、提供過程で組織体制が整っていないなど、研修だけでは解決できない課題が浮き彫りになることもある。その場合、「コンサルティングサービス」で体制構築を行い、顧客の人材育成課題を抜本的に解決する提案を行う。そのため、H&G 社と顧客との関係はより密なものとなり、単発ではなく複数契約に至るケースも多い。

上記サービス以外にも、自律的に学ぶことができるツールとして、スマートフォンなどのデジタルデバイスからアクセス可能な「グローイング・モバイル」という情報共有プラットフォームを展開している。顧客は「グローイング・モバイル」に業務マニュアルや研修動画等のコンテンツをアップロードでき、従業員は自分のデジタルデバイスですべて閲覧できる。サービス業の現場は慢性的な人手不足で、特に現場勤務のパート・アルバイト層は「研修受講のために勤務シフトから 1～2 時間でも抜けられない」という声も多い。「グローイング・モバイル」を使えば、時給負担や人員繰りの制約が大きい層にも、平等に教育へ接続できる環境を提供し、利用者が自律的に学ぶ環境を整えることができる。

総じて H&G 社の事業内容は、サービス業の現場制約（時間・人員・コスト）を前提に、標準化されたサブスク型研修「グローイング・アカデミー」で学習機会を広く行き渡らせ、一方で個社ごとの課題を解決する「出張研修」、制度設計の「コンサルティング」で深く入り、さらに「グローイング・モバイル」で現場の末端層まで教育を「運用可能な形」で届ける。この多層構造で人材育成を商品化している点に特徴がある。

人材育成に関する基本的認識

H&G 社の会長である有本均氏の人材育成に関する基本的認識は、「人材育成は余裕がある会社の贅沢品ではなく、企業の生存条件であり、経営の土台そのもの」という立場に立っている。

日本企業、特にサービス業では、人材育成の面で海外企業や他産業に比べ、相対的に遅れてきたという問題意識がある。その要因として、右肩上がりの成長期には、人材育成に十分な投資を行わなくても企業が成長できたという経験則が、経営側に残っていたことが挙げられる。しかし、現在ではそのような成長環境を前提とした経営は難しくなり、世代交代が進む中で「放っておいても人は成長する」という考えは成立しないという現実認識が広がりつつある。今後は人を資本として捉え、投資し、企業を発展させるという考え方（人的資本経営的な発想）を、より多くの企業が自分事として取り込む必要がある。人を大切にし、その人を育てることで企業が伸びるという原理を経営の中心に据え直すことが重要だという認識である。

そもそもの「人が土台」という発想は、有本氏のマクドナルドでの経験（ピープルビジネス）を通じて具体化されている。ピープルビジネスとは、働く人びと（ピープル）を大切にし、そこへの投資を通じて成長するという考え方である。

「人材育成により従業員の能力が高まることで、顧客満足が向上し、ひいては利益を生み出す」という基本理念のもと、「グローイングピラミッド」という人材育成モデルを構築している。人材育成をピラミッド最下層の基盤として、その上に顧客満足や利益が成立するという考え方である。ここで重要なのは、売上や利益を上げるために「まず教育」という道徳論ではなく、人手不足、離職、サービス品質のばらつきなどサービス産業の競争条件を踏まえると、実務としてもその順序にせざるを得ないという現実主義がある。

この現実主義が最もはっきり表れているのが、離職と採用難に関する捉え方である。H&G社は、研修によって労働移動（流動性）が高まることを狙うのではなく、むしろ逆で、「教育や評価を整えることで離職率を下げる」ことを根本目的の一つと明言している。人が入ってこない、入っても辞めるという、この二重苦を解くには、教育と評価を制度として整え、採用にも良い影響を与えるような仕組みをつくる必要があるという考え方である。さらに、企業が「働く場所として選ばれる」ためには、人的資本に関わる情報開示の流れも含め、育成や評価の取組が充実していることを外に示す必要があり、危機感を持つことが重要であると指摘する。

実際の現場では「属人的な人材育成」が常態化しているケースも多い。その原因の一つは、人材育成の「基準」が示されていないことにある。「基準」のないOJTは、教える側のやり方に大きく依存し、教わる側の資質によって、組織全体の人材育成の成熟度にも大きな影響を与えてしまう。だからこそ、まず会社が教育責任者に対して「何をやってほしいのか」を明確に伝え、その内容を基準として示すことが重要である。その基準に沿って教え、評価するという一連のサイクルを経営に組み込むことで、組織の人材育成は初めて機能し始める。

企業が自前で教育体制を整えにくい要因として、中小企業を中心とした「お金と時間が無い」「教育対象者が少ない」「社内講師がおらず、コンテンツもない」といった点が挙げられる。マクドナルドやユニクロのように、教育部門に多数の専任人員とコストを投じるモデル

もあるが、形だけまねて中小企業に移植しても継続することは難しい。そのため、どの企業規模でも運用できるよう設計された、外部の研修プログラムを利用することは極めて合理的な判断であり、標準化された「基準」を現場に示すことで属人的な人材育成を防ぐことができる。

H&G 社の研修に対する考え方も、この基本認識に沿ったものである。同社が提供する研修は、肉の焼き方のような業務固有の技能ではなく、コミュニケーション、コーチング、リーダーシップ、チームワークといった原理原則であり、それをサービス業の現場で働く店長やスタッフが理解できるよう工夫を凝らしている。業務固有の技能は社内 OJT が担う領域で、顧客が外部の研修会社に求めるのは「基準化された一般原則と現場適用への翻訳」である。

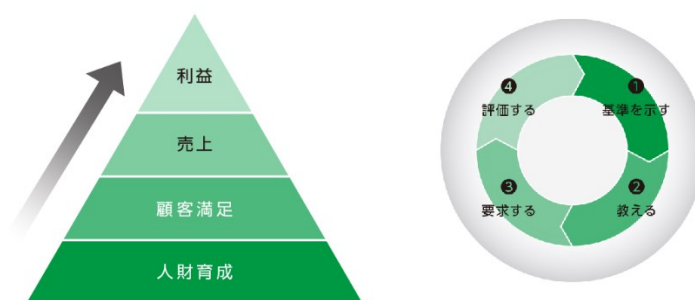
企業は規模の大小にかかわらず、年齢、性別、人種を踏まえたあらゆる就労層を受け入れる多様性を持つことが前提とされる。サービス業は特に顕著で、その人に合った仕事の設計・評価の設計・教育の設計を企業が努力して整えることが求められる。こうした柔軟性を欠く企業は、いずれ取り残されていく。働く従業員に合わせ、研修をカスタムメイドしていく工夫は必要不可欠であり、これは現場の善意に任せるのではなく、仕事・評価・教育を一体で設計する、明確な経営課題なのである。

人材育成モデル

H&G 社が唱える人材育成モデルは、経営が従業員に給与を支払う以上、会社として「何をしてもらいたいのか」を定義し、それを教え、評価し、結果として定着と戦力化につなげるという一連の循環を重視している。サービス業の人手不足・時間不足・中小比率の高さなども踏まえた、実現可能な形に落とし込まれた研修プログラムの設計が求められる。

そして、この人材育成モデルの最上流に置かれているのが、H&G 社が提示する「グローイングピラミッド」である。すなわち、企業成果（顧客満足や利益）は上位概念であり、その土台にまず人材育成が来るということである。

図表 3-1 H&G のグローイングピラミッドとグローイングサイクル



H&G 社ホームページから引用

その「グローイングピラミッド」の中核にあるのが「グローイングサイクル」であり、ポイントは「基準を示す」ことから始めるという点にある。「何をしてもらうか」を会社が先に決め、それを基準として示すことが出発点である。日本企業は、このサイクルが総じて弱い、とりわけ「基準を示す」が欠けやすく、そのまま OJT に依存すると教える側の流儀で内容が変わり、学習成熟度がばらつくリスクを多く含む。接客やオペレーションといった現場テーマは業種で異なるが、リーダーシップ、コミュニケーション、チームワークなどはどの業態でも基本的に同じで、サービス業だけの特殊論ではない。

企業が外部研修に期待するのは、業務固有の技能ではなく、時間管理やロジカルシンキング、コミュニケーションなどの汎用的能力であり、業務固有の技能は社内 OJT で担うという明確な役割分担がなされている。

また、この「グローイングサイクル」を内製化し、実際の現場で回すことは難易度が高く、特に中小企業では成り立ちにくい現状がある。社内で研修を成立させるには人数もコストも必要で、専任人材を複数抱えるのは現実的ではない。加えて、社内で「100 講座のラインナップ」を用意できる会社はほとんどない。

この制約を解決するためには、外部専門組織や企業がニーズに合った研修プログラムを提供することが効率的であり、効果的である。

H&G 社の研修は、(1) 複数企業が混成で参加するグローイング・アカデミーと、(2) 企業別課題に合わせて講師が企業に派遣される出張研修にわけられる。

グローイング・アカデミーは店長・リーダー・新人など階層別に、サービス業で汎用的に使える内容をあらかじめ整備した、幅広い階層をカバーする研修である。

出張研修は「店長が困っている」「エリアマネージャーが弱い」といった個社課題に合わせて内容をつくり、より深く現場に寄せて支援するプログラムである。

H&G 社の人材育成モデルは、グローイング・アカデミーと出張研修を組み合わせ、出張研修でつくったオーダーメイド部分をオンラインで補完する、体系化された組み合わせ提案である。

また、育成と評価を結び付けて運用する手段として、社内の昇格等に使える「店長の資格試験」のような、自社内で完結する資格・検定も行う。会社が決めた基準に基づき昇格等へ活用する場合に、その会社に適した「基準を定め、それを評価に接続する」ものである。

企業内に人材育成に関する制度がない場合には、H&G 社が体系づくりを支援するコンサルティングを行う。

同社の人材育成モデルは、マクドナルド社が掲げる「ピープルビジネス（人を大切にし、投資して成長する）」という発想を源流にしつつ、サービス業・中小企業でも運用可能なように、標準化（基準）、学習機会の共同利用（他社混成サブスク）、個社課題への深掘り（出張研修・制度設計）、評価との接続を仕組み化し、資格・検定を一体で設計するものである。

人材育成を「研修」という点のみでとらえるのではなく、「基準と評価を伴う循環システム」

として捉え、現場が忙しくても実行可能な形にして普及させることが同社の人材育成モデルの考え方である。

企業内人材育成との関係

H&G 社が考える「企業内人材育成との関係」は企業内で完結させる育成（社内研修・社内講師・社内コンテンツ）を前提とするのではなく、企業内育成の限界を直視したうえで、社内と社外を機能分担し、回る形に組み替えるという発想である。特に、中小企業を中心に、企業内で OFF-JT（社内研修）を十分に回すのは現実に難しいという認識が強く、「お金と時間がない」、加えて「対象者が少なく研修として成立しにくい」「社内講師がいない」「研修コンテンツがない」といった条件制約が明示されている。

そのため、社内で独自に研修体系を抱え込むことができるのは、マクドナルドのハンバーガー大学やユニクロ大学のように、専門部門に多数の専任者を置ける大企業に限られがちであり、H&G 社はそこを「人数規模と投資余力が違う」として、企業内完結モデルを一般解とは捉えていない。

一方で、企業内育成を否定しているわけではなく、むしろ企業内で担うべき領域と、社外に依頼した方がよい領域を切り分けることを推奨している。たとえば、現場業務の固有技能は外部研修が教えられるものではなく、そもそも企業が外部にそこを期待していないため、その領域は社内の OJT でやるのが筋だという役割分担を意識する。

企業内育成は、現場固有の技能伝達・日々の指導・現場コミュニケーションを担う。外部では、コミュニケーション、リーダーシップ、時間管理、ロジカルシンキングといった、業態を越えて通用する原理原則の学習を行うのが効率的である。これは「専門教育」というより「一般教養に近い」ものである。

すなわち共通スキル領域は、各社が個別に抱えて内製するよりも、社外に出し、共通の研修として共同利用した方が合理的ではないかという方向性が示される。

そこで、H&G 社のサブスクリプション型研修（グローイング・アカデミー）や 100 以上の講座をもつオンライン研修は、「1 社内では持ちにくい OFF-JT 機能を外部で参加可能な形で幅広く提供」し、企業内育成を補完するものである。

研修プログラムの具体的内容

H&G 社の研修プログラムは、飲食・小売等のサービス業を主対象とし、現場が慢性的に抱える人手不足と、研修に人員を割けないという制約条件を出発点に据えて設計されている。すなわち「人が足りない」「研修に人を出せない」という状況を、例外的な障害ではなく常態として織り込み、研修が効果的に機能するよう、提供方法の最適化を追求している。研修ニーズは、新人層、日々の店舗運営を担う店長層、さらに複数店舗を統括するマネージャークラスまで連続して存在するとの捉え方が示され、現場の階層構造に沿って能力開発の需要が

分布しているという見立てが前提となっている。

H&G 社の研修提供は、現場の制約があっても回るよう、複数の提供方法を組み合わせたパッケージとして設計されている。会員制サブスク型研修を中核に、個社課題に踏み込む企業別出張研修を併設し、さらに学習効果を高める体感型（プレミアム）プログラムを重ねている。また、時間やシフトの制約が厳しい層に対しては、オンデマンド／モバイルでも学べるという多層構造になっている。ここで重要なのは「研修の提供手段を増やすこと」が目的ではなく、現場が研修参加の時間を確保しづらいという制約を、複数チャネルを組み合わせることで吸収し、確実に学習機会を届けるという設計思想である。

第一に、グローイング・アカデミーはどんな企業でも参加できる会員制（サブスク型）研修であり、受講人数×月×1年の定額で受講できる講座数の上限は設けていない。様々な講座を受け放題とすることで参加障壁を下げ、企業側が必要な時に必要な研修を選べるようになっている。運用面では、大学の学科のように、半年先までの時間割を提示し、そのスケジュールに対して受講申込みを受ける方式を採用している。研修形態はオンライン（Zoom）と対面が選択でき、複数企業の受講者が同一回に混在して参加することで、参加者同士が切磋琢磨しながら成長する環境を用意している。さらに、店長・リーダー・新人といった階層別に分け、現場の役割階層に沿った育成ラインナップを整備している。オンライン研修は1回あたり90分で、100本以上の階層別研修があり、サービス業の現場で頻出する課題を網羅できる設計になっている。

第二は、出張研修で、これは講師が企業へ訪問し、企業の要請に応じて都度設計するオーダーメイド型研修である。店長、エリアマネージャーなど、課題が顕在化している対象階層を絞り研修設計をする。ここでのポイントは、サブスク型が「標準の階層別ラインナップ」として広く共通基盤を提供するのに対し、出張研修は各社固有の課題に即して提供される点にある。店舗特性、人員構成、業務オペレーション、マネジメント上の癖などまで深く踏み込み、原因把握から課題解決までを行うことで、出張研修によって企業内の課題解決を担保する構造になっている。

体感型（プレミアム）をベースに据えつつ、出張研修で作り込んだ企業ごとのオリジナリティ（オーダーメイド部分）を含む研修を提供する。これは、研修を単発の点ではなく、学習の反復を通じて「学ぶこと」を体系化する意図がある。結果として複数契約に至るケースが多く、H&G 社は自社のビジネスモデルと教育モデルを結び付けている。

H&G 社は複数企業の受講者が混在して学ぶ「他流試合」を学習効果の源泉として積極的に位置づけている。参加者を少数グループに分けディスカッションを行うブレイクアウトセッションを用い、各グループメンバーは別会社になるよう運営側がコントロールする。このように「違う会社で構成する」仕掛けを施すことで、企業によって異なるやり方・水準・問題設定に触れることができる。すなわち、サービス業の現場教育を、閉鎖的な学習に限定せず、他社比較を通じて視野拡張と自己相対化を促す構造が埋め込まれている。

研修の「現場実施」を強く意識している点も、当該文書の主要な観察点である。オンライン研修については、受講者が休憩室や倉庫の隅で聴講する、飲食店では中休み（店を閉めている時間）に受講するなど、現場の空間と時間の隙間に学習を差し込む参加パターンが想定される。また、オンラインと対面の評価は分けており、参加のしやすさはオンライン（Zoom）が優位である一方、学習効果は対面が優位であり、講師が前にいる緊張感や受講状況の可視性が差を生むと説明される。コロナ禍を契機に Zoom を導入し、現在はオンラインと対面を両立させ、企業ごとに併用・使い分けが進んでいるという経緯も含め、研修の効果と到達可能性の両面を考慮して設計している。

研修内容は、業務固有の専門技能を前面に出すよりも、現場で汎用的に効く原理原則を、サービス業の具体的シチュエーションに置き換えて教える点に特徴がある。たとえばコミュニケーションやコーチングでは、原理原則そのものを扱いつつ、例示やロールプレイの題材を「店長とスタッフの場面」に置き換えて学習する。新人向けでは挨拶や名刺交換など一般教養的な基礎も含み、エリアマネージャークラスなどの上位層には、複数店舗マネジメントのような題材に発展させ、ロジカルシンキングや時間管理、タイムマネジメントといった基盤スキルが中心になる。具体例としては、接客マナー、クレーム対応、販売力向上（核はコミュニケーションで業態を絞らず扱う趣旨）、コンプライアンス研修として SNS の使い方まで踏み込む内容（「バイトテロ」等の話題化時に需要増）なども提供している。サービス業の現場課題に即しつつ、汎用スキルの習得をメインに据える設計である。

研修への参加を困難にする最大要因は、「人手不足で研修に出す時間が捻出できない」ことである。サービス業の現場では1～2時間であっても職場を抜けられない現実が強調される。パート・アルバイトも制度上は参加可能であるものの、1時間半の時給負担や、そもそもの人手不足により参加が難しいという認識が示されており、現場の就労形態と教育機会の間に構造的なギャップがあることが確認される。そこで補完的解決策として、スマートフォン等のデバイスから会社のマニュアルや接客マニュアルを動画で閲覧できる「グローイング・モバイル」（ブラウザ型）の提供が効果を発揮する。パート層でも手元のデバイスから教育コンテンツにアクセスできるようにする、いわば「現場適合型」の仕立てである。すなわち、集合研修に参加できる層だけでなく、シフト労働者を含むフレキシブルワーカー層へ学習機会を届けるために、時間・場所・雇用区分の制約を分解し、学習アクセスを再設計しているところが核心といえる。

人材育成における課題

認識される人材育成上の課題は、第一には、サービス業に特有の「人が足りない、定着せず辞める」「育成に時間も金も割けない」「仕組み（体系、評価、標準化）が未整備」という三重苦が、互いに絡み合って慢性化している点にある。現場では採用が難しく、入っても辞めてしまうという二重の問題が前提になっており、結果として「離職率を下げること」が育

成の最重要課題である。だからこそ、教育と評価を仕組み化し、辞めさせずに育てるという方向へ企業の優先順位を切り替えないと、生き残りが難しくなるという強い認識がある。サービス業の教育は後発で、育成と評価を軸にした定着戦略へ転換しなければならないという問題意識がある。こうした文脈で、人的資本経営の議論が、経営者の意識変化を促す契機となり、投資対象として人を捉える考え方の遅れが課題として意識化されている。

第二に、育成の必要性が分かっているにもかかわらず、現場が研修時間を捻出できないという制約がある。サービス業の店舗現場は1～2時間でも人が抜けると売上に直結し、集団で研修に出すことが難しく、「月に1人ずつ」などの少人数の参加にせざるを得ない。また、対面研修は学習効果が高いという評価がある一方、取引先がチェーン店中心であるがゆえに受講対象者は全国にわたる。そのため、オンライン研修の利便性が相対的に高く評価される。さらに、パート・アルバイト層にまで裾野を広げたくても、本人側の時間的余裕だけでなく、研修参加時間の時給負担というコスト要因、そして圧倒的な人手不足が壁となり、「現実的には厳しい」という判断が示されている。ここでは、人材育成が「正しい」かどうか以前に、「抜けられない」「払えない」「回らない」という現場制約が問題である。

第三に、企業内育成（内製）そのものの限界が課題として明確に語られる。中小企業では、社内でOFF-JTを回そうとしても「お金と時間」の不足に加え、受講対象者の母数が少なく、教えられる講師も社内におらず、そもそも研修コンテンツがないという点が指摘される。対照的に、マクドナルドやユニクロのように教育の専属部門と人員を抱え、継続的に講座開発・提供できる企業は稀である。研修を内製化するには、運用・開発コストの課題もある。したがって、外部のサブスクリプション型研修や、必要に応じた出張研修を組み合わせるモデルが現実的な解決策として選ばれ、企業側が自前で体系的育成基盤を整えることが難しい業界共通の問題が指摘される。

第四に、「仕組み化、標準化」の遅れが、定着と品質を阻む課題である。離職率を下げるには教育制度・評価制度を作らなければならないと認識され、評価や教育の仕組みづくりに経営者の関心は高まりつつあるが、現場ではOJTや日常コミュニケーションへの依存が大きく、そこでの質のばらつきが残りやすい。加えて、SNS炎上（いわゆるバイトテロ）などのリスク環境が、企業に「自分たちを守るための教育」を突きつけており、アルバイト入社時オリエンテーションの中に必ず指導の時間を組み込む、といった仕組みの導入が必要である。ここでの課題は、研修実施の有無ではなく、入社、配属、日常の運営にガバナンスを埋め込むものとして人材育成を設計できるかということである。

第五に、制度や支援の利用に関わる手続きの負担と時間軸の不一致も課題として語られている。研修支援（給付制度等）の申請では、人材育成体系を作り、それに基づく検証ロジックを示すことが重視され、審査が厳しく、時間もかかるという実感が現場にある。その結果、企業に育成体系がない場合、コンサルティングでシステム整備を提供できる余地がある一方、顧客企業は迅速な対応を求めるため、時間を要する体系構築と現場ニーズのスピード感が噛

み合わず、顧客の希望に沿えないケースもある。また、企業は研修効果が見えにくいと、「まずは試してみたい」というトライアル止まりになるケースもある。このことは、投資判断を後押しするための可視化・説明可能性の不足が課題であることを示唆している。つまり、「育成体系の構築」「効果の見える化」「現場の即時性」という三つの要件を同時に満たす設計が望まれるが、現実的には難しいというのが問題である。

人材育成における課題としては、(1)人手不足と離職の悪循環の中で定着を実現すること、(2)研修時間・コストを捻出できない現場制約、(3)企業内で育成体系・コンテンツ・講師を内製しにくい構造、(4)評価・標準化・コンプライアンスを含む「運用に埋め込まれた仕組み」の未整備、(5)支援制度・投資判断に必要なロジックと時間が現場の即時性と衝突しやすいという問題がある。こうした制約条件そのものが、研修の設計（オンライン化、細切れ参加、モバイル学習等）や研修の実施を規定している点が強調される。

3. まとめ

本節では、前節で検討した 6 事例を横断的に比較し、章末の整理表にその特徴を整理する。各事例に共通する基底的な特徴は、人材育成や技能形成を企業内の閉じた回路に押し込めず、産業・業界の条件に合わせて「外部に開いた仕組み」として成立させようとする発想である。そのうえで、事例ごとに濃淡はあるものの、企業横断的な学習機会、資格・検定・登録制度、行政制度との接続、学習アクセスの設計、知識更新、評価・処遇との連動、入口から定着までの一体的設計、運営主体のガバナンス、実装上の摩擦といった複数の論点を確認される。個社単独では、教育投資の規模・専門性・継続性の確保が難しく、また現場制約（人手不足、時間不足、拠点分散）によって集合型研修が成立しにくい。そこで、業界団体や専門機関が、企業横断で利用できる学習の場・制度・サービスを整備し、共同利用によって規模の経済と知識の集積を実現する構図が見て取れる。電経連は、分散しがちな企業の人事部門を横断的に束ね、研修と情報共有を中核に置くことで、企業群としての学習能力を高める役割を担う。IFI は、長いサプライチェーンと分業が常態である産業ほど、企業間にまたがる学びの場が不可欠であるという認識を明確にし、横断的な育成の必要性を前提に制度設計を行う。H&G 社はさらに、公開型（サブスク）をベースにしつつ、個社固有の課題には出張研修や制度設計で深掘りするという多層構造を採ることで、「共同利用」と「個別最適」を両立させ、個社だけでは回らない育成を「事業として回る形」に組み替えている。

第二の共通主題は、研修を単なるサービス提供として捉えるのではなく、資格・検定・登録（カード）・更新講習といった制度装置を介して、到達目標や評価、社会的通用性を作り出そうとする点である。ここでは「学ぶ内容」そのもの以上に、「何をもって習得とみなすか」「誰がそれを認証するのか」「学習成果がどこで通用するのか」という社会的な規格化が核心となる。日本データ通信協会は、国家試験の実施事務等を通じて技能形成の共通インフラを担い、個人の学習と業務上の信頼性を制度的に接続する立ち位置にある。スーパーマーケッ

ト協会は、検定体系と教材整備を中核に据えつつ、更新制度を組み込むことで、知識の鮮度管理と能力の継続的保証を制度として設計している。建設業振興基金の CCUS は、就業履歴や資格等を蓄積し、カード等で段階的に可視化する仕組みとして位置づけられ、技能を「見える化」して市場・企業内評価・処遇へつなぐ回路を用意している。H&G 社においても、昇格等に接続する社内資格（店長試験等）を支援対象として含めることで、教育を評価・登用に結び付ける制度媒介の論理が組み込まれている。

第三に、育成が企業努力だけで完結せず、行政制度の運用・調整と結びついている点が共通している。業界団体・中間組織は、研修を実施するだけでなく、法制度に基づく運用（試験・講習・基準整合）や、受託事業の実装、制度環境に対する提言を通じて、人材育成の「外部条件」を整える役割を担う。電経連は厚労省を主要カウンターパートとして、制度環境の整備・調整を軸に政策提言を行い、人材育成が機能するための制度的前提（ルール、運用、支援策）に働きかける。日本データ通信協会は、電気通信事業法等に基づく国家試験運営や講習機能を担い、個人情報保護等でも媒介組織として制度運用に関与することで、育成と社会的信頼の担保を制度として支える。建設業振興基金は国交省と多数団体の会議体を事務局として束ね、さらに厚労省受託で訓練から就職あっせんまでを接続するなど、行政施策の実装面で人材育成の工程全体に関与している。ここに共通するのは、育成が「学習」ではなく「制度運用」や「実装」の問題でもあるという現実認識である。

第四は、現場の制約条件に適合する形で学習機会を設計するという主題である。ここでは「研修が正しい」ことよりも、現場が抜けられない／集合できないという制約下で、いかに学習アクセスを確保し、運用可能な形に落とし込むかが中心課題となる。H&G 社は「1～2 時間抜けること自体が難しい」というサービス業の現実を前提に、サブスク型の公開研修にオンデマンドやモバイルを組み合わせることで学習の入口を分散化し、必要に応じて補講や個別対応で補強する設計を採る。スーパーマーケット協会も人手不足を背景に、オンライン受検や自動化への移行を課題意識として示し、制度運用を持続可能にする方向へ舵を切る。日本データ通信協会も工事担任者資格に係る e ラーニング型養成課程を提供する設計を含み、学習の機会と到達の保証を「集合前提」から切り離している。つまり共通しているのは、学習を「場」ではなく「アクセス設計」として捉え直す視点である。

第五は、知識が陳腐化する領域における更新・改訂の仕組み化である。法改正や事故、技術変化によって「正解」が変わる領域では、研修の一回性よりも、更新講習・教材改訂・制度更新をどの周期で回すかが品質保証の核心になる。スーパーマーケット協会は食品表示等で年次レビューを回し、さらに 2 年に一度の更新制度を導入することで、知識の鮮度を制度として管理している。日本データ通信協会の事例では、事故等を契機に行政がルール化し、その内容が学習・評価基準に反映される循環が述べられており、社会的なリスク管理と人材育成が同一の回路に組み込まれていることが示唆される。ここでは、育成は「教えること」だけでなく、「変化する正解を追従し続ける組織的能力」を作る営みとして描かれている。

第六は、育成を評価・登用・処遇・取引条件へ接続し、学習を駆動させる主題である。学習が「受けた」で終わらないためには、学習成果が何らかの形で可視化され、意思決定（登用、昇格、配置、賃金、受注等）に作用する必要がある。日本データ通信協会は、資格が目標管理と評価の共通物差しになる点を強調し、個人の努力が組織内で正当に理解される回路を制度として確保する。建設では CCUS が処遇・企業評価・受注等とつながる構想が語られ、技能の可視化が個人の待遇と企業行動の双方を動かす可能性を持つ。H&G 社は育成と評価を連動させる仕組み化を事業の柱として明示し、研修だけでなく、評価制度・昇格要件・教育体系の整合を取ることで、企業の人事運用そのものを「回る形」に変える方向を取る。つまり共通しているのは、育成を「教育」ではなく「人事システムの一部」として再設計する視点である。

第七は、入口（確保）から育成・配置・定着までを連鎖として捉え、研修単体ではなく「工程全体」として設計する主題である。とりわけ建設とサービス業では、単に研修を提供しても人は集まらず、また離職が続けば育成投資が回収できないため、入口・訓練・配置・定着が一つのシステムとして扱われる。建設の受託事業は、資格・安全教育等を集中付与したうえで、企業側が手を挙げて就職につなぐ設計がなされ、訓練→雇用への接続が構造として組み込まれている。H&G 社も離職抑制・定着を見据え、研修提供に加えて制度設計コンサルの比重を高めることで、現場運用・評価・育成が連動する全体設計を支援している。ここでの共通点は、人材育成が「中間工程」ではなく、入口から出口（定着）までを含む「サプライチェーン」として再構成されている点にある。

第八は、育成が成立するための運営主体のデザインである。少人数事務局で継続運用するには、外部知（専門家）やトップ層の関与、運営の分業設計が不可欠になる。電経連は人事トップ層が理事等として関与する運営構造を持ち、研修や情報共有が「業界の人事機能」として位置づく。スーパーマーケット協会は外部専門家を知のエンジンとして活用し、協会は制度ガバナンスを担うという分担を描き、専門性の確保と運用責任の所在を整理している。IFI も理事会の承認と事務局の役割（カリキュラム編集者の機能）の分担が明確で、教育内容を更新し続けるための編集・運営機能を組織として備える。つまり、教育の中身だけでなく、誰がどの権限で設計し、更新し、品質保証するのかが、共通して重要な主題になっている。

第九は、制度やサービスを「きれいに設計」しただけでは回らないという、実務上の課題群である。H&G 社は体系づくり（コンサル）と「早く実施したい」という企業側の要請の時間軸が一致しない問題を述べ、制度設計に必要な準備期間と、現場が求める即効性との緊張関係が表面化する。建設では教育訓練受講履歴の登録など制度の完成度が十分ではない点に触れ、制度が整備途上のまま普及・運用を進めざるを得ない現実が示される。日本データ通信協会では制度と支援制度（例えば補助等）が結びつく局面で、検証（不正防止）の設計が不可欠であるという指摘があり、制度が拡張するほど、運用監査や実在性確認がボトルネックになり得る。つまり、共通しているのは「実装フェーズの摩擦」を織り込んだ設計思想であり、育成の議論が「運用論」と不可分になっている点である。

以上を踏まえると、企業外訓練は、単なる外部研修サービスではなく、企業内訓練を補完し、業界横断の標準化、知識更新、能力の可視化、学習機会の確保を支える産業・業界全体の人材形成基盤として機能していると整理できる。

図表 3-2 各団体・企業の研修・人材育成支援の特徴一覧

団体・企業	中核機能	制度・標準化	企業内訓練との接点	現場制約・更新対応	課題・留意点
電経連	人事労務職能の横断研修と情報共有。	資格より討議・他社比較・ネットワーク形成が中心。	人事実務を相対化し、各社の制度設計・運用へ還流。	層別会合や研修体系の更新により対応。	処遇制度は各社判断で、団体の介入範囲は限定的。
日本データ通信協会	国家試験、法定講習、養成課程、更新学習の実務。	指定試験機関・登録講習機関。eLPIT、情報通信エンジニアを提供。	資格を目標管理、評価、登用、知識更新の共通物差しに活用。	eラーニング、リモート講習、毎年教材更新で対応。	補助金等との連動時における受講確認・不正防止、制度説明の精確化。
建設業振興基金	担い手確保・育成、団体助成、CCUS、受託訓練。	CCUS で就業履歴、資格、社会保険加入等を可視化。	入職前訓練、合同研修、処遇改善の基盤形成を支援。	資格・安全教育を入職前に付与し、中小企業の受入負担を軽減。	職種網羅、費用・導入手間、元請・下請・発注者の合意形成。
IFI	ファッション産業の横断型ビジネススクール。	資格制度ではなく、講座階層による学習ラダーを形成。	中間報告、最終発表、社内報告により学習成果を還流。	少人数双方向、オンデマンド+対面、内容の毎年更新。	双方向性を維持しつつ、オンライン化と対象拡張に対応。
全国スーパーマーケット協会	教材・検定を通じた業界共通知識の標準化。	S 検、食品表示管理士、食品衛生・HACCP 対応、更新制度。	社内トレーナーが教材を活用し、登用・昇給判断にも利用。	オンライン受検・自動化。食品表示は2年更新。	人手不足下で集合研修が困難、法改正への継続対応。
H&G 社	サービス業向けサブスク研修、出張研修、制度設計。	業界共通資格ではなく、個社別の社内資格・評価制度・教育体系を設計。	外部 OFF-JT と個社制度設計を接続し、定着・戦力化を支援。	対面、Zoom、オンデマンド、モバイルでシフト制約に対応。	現場の時間不足と、体系づくりに要する時間軸のズレ。

注：各欄は本文の記述を横断比較のために要約したものである。