

[研究論文]

業界団体型教育訓練プロバイダーの特質と課題

——訓練を継続していくための要因を探る——

藤波 美帆*・大木 栄一**

〈要 約〉

中間組織（非営利組織である公的組織）は、企業固有の特殊能力を開発する個々の企業組織と、極めて汎用性の高い一般能力を養成する公共的な組織との“中間”に位置することで、従来型の学校から仕事への移行システムの枠から溢れ出してしまった「ヒト」の育成という問題に対して、効果的かつ効率的な解となる可能性を秘めている。1年間の延べ受講者数で教育訓練プロバイダーの規模をみると、民間部門と公的部門のシェアはほぼ等しく、さらに、中間組織のなかの「公益法人」が3割強と民間企業に迫るシェアを占めている。このようにみえてくると、教育訓練サービス市場における主要な教育訓練プロバイダーは民間部門と公的部門であり、とくに「民間企業」と「公益法人」が大きな役割を果たしている。

公益法人及び経営者団体等が運営している業界団体型教育訓練プロバイダーを対象にしたヒアリング調査から、業界団体型教育訓練プロバイダーが訓練を継続していくためには、以下の6つが必要であることが明らかになった。第1に、前提条件は、①企業の社内養成神話から社外機関活用への転換すること、②業界全体のレベル向上を実現するための、人材育成を目標にする企業人、業界人の団結することである。第2に、組織のスタートアップ時の条件は、行政が重要な役割を果たすことである。第3に、訓練を継続していくための条件は訓練機能だけでなく別の付加価値機能を付けることである。第4に、運営体制は、①業界・企業ニーズを反映する企画、モニタリングを担当する組織の整備、②マネジメント担当の専門組織・専門人材の存在、である。第5に、訓練体制と訓練内容は、①企業を超えた共通能力と訓練目標の明確化、②効率的・機動的な実施体制の構築（企業の協力体制の整備、企画・モニタリング担当組織と実施組織の分離）、③訓練方法は「わかる能力よりもできる能力」養成型にすること、④訓練の品質保証（外部機関の選択による保証）、⑤地域・業界の既存資源の発掘と活用（指導員は経験者の活用、外部調達）、である。第6に、公共政策の観点からみると、産業政策担当組織との協力関係の構築が重要になってくる。

キーワード：教育訓練プロバイダー、中間組織、公的組織、企業特殊能力、一般能力

I. はじめに——問題意識

バブル経済の崩壊以降、学校教育を終えた若者を新卒一括採用し、企業内で育成するという、学校から仕事への移行システムの動揺・縮小が進んでいる。1990年代を迎えるまで、この移行システムは高卒にせよ、大卒にせよ、極めてスムーズで効率的な若者の社会化・職業人化のためのプロセスとして機能してきた。終身雇用や年功制といった日本の雇用慣行のもとで、若者たちには、自らの生涯のキャリアを見込める就労の場の確保と、入社後は企業内教育によって、仕事を行うための知識・技能・技術を覚え、一人前の社会人として会社に順応していくための舗装された道が用意されていた。

このプロセスを企業側からみれば、新卒一括採用により安定的に労働力のボリュームを確保し、加えて、自社の価値観や規範を浸透させて柔軟に配置転換できる戦力を整えるためのものであった。

しかし、バブル崩壊を契機として、若者と企業の双方にとって良好だった移行システムは、綻びをみせ始める。言うまでもなく、その後の不況、厳しい国際競争にさらされる中で、多くの企業において、端的には総額人件費の圧縮と変動費化を意図して、成果主義の導入とともに、正社員の採用を抑制し、非正社員を増加させるという、雇用慣行の見直しが行われたのである。

正社員というコアな戦力のパイが縮小することにともない、組織階層の承認手続きを簡略化して現場で変化に対応し素早い意思決定・行動のできる“俊敏な組織づくり”という大義名分のもとで、組織のフラット化が導入され、中間管理職のプレイングマネージャー化が進んだ。これにより職場では、十分なマネジメントや人材育成を行うための余力が奪われていった。こうした状況は企業内教育にも変化を迫ることになった。入社時や昇格・昇進時などに、社員に対して一律平等に行われていた企業内教育訓練についても、戦略人事という大方針のもとで、教育の費用対効果が追求されるようになり、“教育訓練の選抜化”が大きなテーマとして脚光を浴びることとなったのである¹⁾。

このような日本企業の人材育成の中核をなしてきた学校から仕事への移行システムの変化は、このシステムから溢れ出してしまった「ヒト」の育成の問題について新たな光を当てることになった。若者を中心とした大量の非正社員に象徴される「ヒト」の育成を放置することは社会的な損失であり、長期的にみると、個別企業にとっても「ヒト」の質の低下を招くことになる。しかし、厳しい経営環境の中で、この問題を従来のように個別企業のなかで解決しようとすることは現実的とは言い難く、個別企業の枠を超えて人材を効果的に育成するための仕組みを整備する必要がある。

以上のような問題意識に基づいて、本稿の目的は、第1に、個別企業の枠を超えた人材育成の仕組みとして、個別企業の教育訓練（企業内教育訓練）でも国、地方自治体や第3セクター等の公共的な組織が提供する公共職業訓練でもない「中間組織（非営利組織）」である公的組織（一般財団・一般社団法人、経営者団体、商工会議所、商工会、協同組合、職業訓練法人、社会福祉法人、医療法人、NPO法人、労働組合等）が提供する教育訓練に注目し、なぜ、中間組織が提供する教育訓練に注目するのかを提示する。

それを踏まえて、第2に、著者らが参加した労働政策研究・研修機構の既存調査結²⁾を利用して、中間組織が提供している教育訓練サービスの規模と構造について明らかにする。第3に、中間組織のなかで、著者らが参加した業界団体が提供している教育訓練サービス（以下、「業界団体型教育訓練プロバイダー」と呼ぶ）へのヒアリング調査³⁾の再分析を通して、業界団体型教育訓練プロバイダーの成功・継続のための要因と今後の課題について明らかにする。第4に、それらを踏まえ、公共政策のなかで、業界団体型教育訓練プロバイダーの強化のための基礎情報を提供することが目的である。

Ⅱ. 個別企業の枠を超えた人材育成の仕組み

1. なぜ中間組織（公的組織）に注目するのか

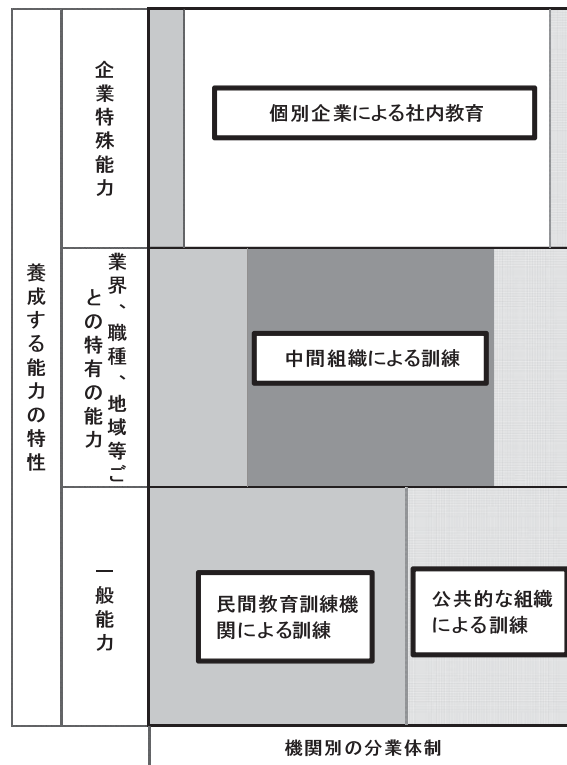
一般的に、人材育成を行う主体としては国（独立行政法人を含む）、地方自治体、第3セクターなどの公共的な組織と個別企業をあげることができる。両者の分業関係をみると、個別企業は自社の社員を対象として、その企業に必要とされる固有の能力の育成を手掛けており、公共的な組織はそこから外れた離職者など労働者の雇用可能性を高めることを目的として、広く産業に通用する一般能力の育成を担っている。このような機能分担を前提として、わが国の新社会人の学校から仕事への移行における社会化・職業人化は、大きく企業内教育訓練に依存してきた。その意味では、共同体という企

業観のもとで、従来の日本企業が社会保障や人材育成を過度に抱え込んできたといえる。しかしながら、その過度な抱え込みを維持できない事態が現実のものとなり、企業内教育から外れる労働者が溢れ出るといふ人材育成の危機が進みつつある。

このような問題に対して、個別企業の担ってきた機能を公共的な組織が代替することも考えられるが、財政的な制約があり難しいと言わざるを得ない。そこで期待されるのが、公共的な組織でもなく個別企業でもない、多様な組織からなる中間組織（非営利組織である公的組織）の存在である。中間組織は、財団・社団法人、業界団体、経営者団体、商工会議所、商工会、協同組合、職業訓練法人、社会福祉法人、NPO法人、労働組合などが代表的なものとしてあげられる。これらの組織は特定の業界、職種、地域で求められる人材ニーズに合った能力養成を行いやすい位置付けにあることから、企業固有の特殊能力を開発する個別の企業と、極めて汎用性の高い一般能力を養成する公共的な組織のとの“中間”に位置することで、従来型の学校から仕事への移行システムの枠から溢れ出してしまったヒトの育成という問題に対して、効果的かつ効率的な解となる可能性を秘めている（図表1）。

他方、人材育成を行うもう一つの主体である、民間のいわゆる教育訓練機関を考えると、同機関は営利団体であるため、ボリュームゾーンである一般能力に焦点を当てたうえで、公共的な組織とは異なり採算性を見込める領域を主戦場とすることが基本スタンスであることから、個別企業の担ってきた機能を代替することは難しい状況にある。

図表1 人材育成の社会的分業体制



（資料出所）連合総合生活開発研究所（2012）。

2. 中間組織が提供しているサービス市場の構造——教育訓練プロバイダー間の比較を通して

(1) 教育訓練サービス市場の構成——中間組織の位置づけ

労働政策研究・研修機構（2007）を再分析した藤波・今野（2008）を利用して、教育訓練サービス市場の構成について明らかにしよう。図表2から明らかなように、教育訓練プロバイダーの年間教育訓練事業収入の構成をみると、民間部門が72.6%と圧倒的なシェアを占めており、それに次ぐ、公的部門（中間組織）は16.2%、学校部門は10.6%にとどまる。しかし市場の構造を延べ受講者数で見ると、この様相はかなり異なってくる。民間部門（40.8%）と公的部門（45.0%）のシェアはほぼ等しく、さらに、中間組織のなかの「公益法人」が34.4%と民間企業に迫るシェアを占めている。このようにみえてくると、教育訓練サービス市場における主要な教育訓練プロバイダーは民間部門と公的部門（中間組織）であり、とくに「民間企業」と「公益法人」が大きな役割を果たしている⁴⁾。なお、Ⅲ. で取り上げる業界団体型教育訓練プロバイダーの運営形態は商工会議所・商工会・経営者団体・協同組合及び一般財団法人・一般社団法人が多いため、職業訓練法人等を除外した公的部門を業界団体として捉えることもできる。

図表2 教育訓練サービス市場の構成—中間組織（公的）の位置づけ

（単位：％）

		教育訓練事業 収入	延べ受講者数		
			全体	講習会・セミナー	通信教育
全体		100.0	100.0	100.0	100.0
民間部門	民間企業	72.6	40.8	36.6	51.8
公的部門 (中間組織)	経営者団体	5.4	10.6	12.7	2.2
	公益法人	10.8	34.4	40.0	13.2
	職業訓練法人等	0.7	2.6	3.0	2.3
学校部門	専修・各種学校	5.3	2.9	4.4	30.5
	大学等	6.3	8.7	3.3	0.0

(注) 民間企業には株式会社・有限会社、経営者団体には商工会議所・商工会・経営者団体・協同組合、公益法人には一般財団法人・一般社団法人・社会福祉法人・医療法人、職業訓練法人等には職業訓練法人・NPO法人・任意団体・労働組合、が含まれる。

(資料出所) 藤波・今野（2008）を一部修正。

(2) 訓練対象からみた中間組織が提供するサービスの特徴

つぎに、中間組織が提供するサービスの構造について、著者らが参加した労働政策研究・研修機構（2005）を利用して、①訓練対象からみた特徴と②訓練の時間と費用及び訓練の受講者数からみた特徴について、教育訓練プロバイダー（民間企業、公益法人、経営者団体、職業訓練法人等、専修学校、大学等）間の比較を通して明らかにしよう。

訓練対象からみた特徴についてみると（図表3）、第1に、民間企業、公益法人、経営者団体、職業訓練法人等の研修コースが就業者を主要な対象層としているのに対して、専修学校等と大学等の学校法人は就業者を主対象としていないという点で大きく異なる。

第2に、就業者を主対象とする研修コースを提供する民間企業、公益法人、経営者団体、職業訓練法人等については、いずれも中小企業サラリーマンを主対象としている点で変わりはないが、民間企業と公益法人は大企業サラリーマン、中小企業サラリーマン、公務員・団体職員の雇用者全体を主対象としている点に、経営者団体と職業訓練法人等は中小企業サラリーマンに加えて自営業・自由業を

図表3 訓練対象からみた中間組織が提供するサービスの特徴

		民間企業	公益法人	経営者 団体	職業訓練 法人等	専修 学校等	大学等	
(研修コースの 対象者は誰か) 主要な受講者層	職業から みた特徴	大企業サラリーマン	○	○				
		中小企業サラリーマン	◎	◎	○	○		
		公務員・団体職員	○	○				
		自営業・自由業			○	○		
		パート、アルバイト						
		主婦、学生					○	
		離職者、無業者					○	
		想定対象層なし						○
	キャリア・ レベルから みた特徴	新入社員レベル				○	○	
		新入社員レベル	○	○		○	○	
		中堅社員レベル	◎	◎	○	○	○	
		係長・主任レベル	○	○				
		課長レベル						
		部長・次長レベル						
		経営者・役員レベル			○			
想定対象層なし							○	

(注1) 図表中の○印は主要な対象層を、◎印はそのなかでもとくに多い対象層を示している。

(注2) 民間企業には株式会社・有限会社、経営者団体には商工会議所・商工会・経営者団体・協同組合、公益法人には一般財団法人・一般社団法人・社会福祉法人・医療法人、職業訓練法人等には職業訓練法人・NPO法人・任意団体・労働組合、が含まれる。

(資料出所) 労働政策研究・研修機構 (2005)。

対象にしている点に特徴がある。

第3に、雇用者を主対象とする研修コースを提供する民間企業、公益法人、経営者団体、職業訓練法人等は、どのようなキャリア・レベルの雇用者を対象にしているのかをみると、どの教育訓練プロバイダーも管理職レベル（課長レベルと部長レベル）を主対象とする研修コースを設定していない。具体的には、職業訓練法人等の研修コースは新入社員レベルから中堅社員レベルまでを、民間企業と公益法人は新入社員レベルから監督者（係長・主任）レベルまでを主対象とする研修コースを設計している。

(3) 訓練の時間と費用及び訓練の受講者数からみた中間組織が提供するサービスの特徴

さらに、訓練の時間と費用及び訓練の受講者数からみた中間組織が提供するサービスの特徴について、教育訓練プロバイダー間の比較から明らかにしよう（図表4）。

第1に、「研修の時間と費用」の観点からみると、長時間型は職業訓練法人等と専修学校等、短時間型は経営者団体と大学等、両者の中間に位置するタイプは民間企業と公益法人である。研修費用では、1時間当たり1,000円前後が平均であるが、そのなかにおいて民間企業は平均の2倍超の受講料のコースを、職業訓練法人等は半額程度の受講料のコースを提供している。

第2に、「研修の受講者数」の観点からみると、コース1回当たり受講者数では、大人数研修タイプをとるのが公益法人、少人数研修が民間企業と専修学校等、中間タイプが経営者団体、職業訓練法人等、大学等である。

図表4 「訓練の時間と費用」及び「訓練の受講者数」からみたが中間組織が提供するサービスの特徴

		民間企業	公益法人	経営者 団体	職業訓練 法人等	専修 学校等	大学等
間 と 費 用	研修時間（時間）	55.1	32.1	12.6	101.4	151.5	19.9
	受講料（千円）	129.4	35.1	14.4	57.0	194.8	26.6
	研修1時間当り受講料（千円）	2.3	1.1	1.1	0.6	1.3	1.3
受 講 者 数	年間延べ受講者数（人）	147.1	291.6	84.2	49.8	120.8	106.6
	年間開講回数（回）	11.4	6.0	2.9	3.2	2.3	3.2
	コース1回当り受講者数（人）	12.9	48.6	29.0	15.6	52.5	33.3

(注) 民間企業には株式会社・有限会社，経営者団体には商工会議所・商工会・経営者団体・協同組合，公益法人には一般財団法人・一般社団法人・社会福祉法人・医療法人，職業訓練法人等には職業訓練法人・NPO法人・任意団体・労働組合，が含まれる。

(資料出所) 図表3と同じ。

以上のことを整理すると，就業者を主な受講者とする民間企業，公益法人，経営者団体，職業訓練法人等の研修方法の特徴は，①「時間当たり受講料が高い，少人数研修のコース」を提供する民間企業，②「時間当たり受講料が安い，研修時間の長いコース」を提供する職業訓練法人等，③「平均的な受講料で，大人数研修の方法で大人数を訓練するコース」を提供する公益法人，④「平均的な受講料で，研修時間の短いコース」を提供する経営者団体，と整理することができる。

Ⅲ. 業界団体型教育訓練プロバイダーの成功・継続の要因——ヒアリング調査の再分析

1. ヒアリング対象（業界団体型教育訓練プロバイダー）の概要⁵⁾

以下では，中間組織のなかで，業界団体⁶⁾が教育訓練のサービスを提供している4つの業界団体型教育訓練プロバイダー（因島技術センター，東京都鍍金工業組合高等職業訓練校，IFIビジネス・スクール，ICIカレッジ）へのヒアリング調査の再分析を通して，業界団体型教育訓練プロバイダーが成功・継続するための要因を，①前提条件，②スタートアップ時・継続していくための条件，③運営体制，④訓練体制と訓練内容，の4点から明らかにする。

因島技術センターは，尾道市因島地域（旧因島市）の中小事業者と行政が官民一体となって平成11年に設立された日本初の造船事業者による共同認定職業訓練校である。人材育成を「地域全体の技術基盤」と捉えた，この官民一体の取り組みは，造船業における若年労働者の定着性向上と技能伝承を実現する効率的かつ効果的な「人材育成の因島モデル」として注目され，同様の職業訓練施設が全国各地に設立されている。

東京都鍍金工業組合高等職業訓練校⁷⁾は，東京都鍍金工業組合が運営する訓練校で，昭和28年に前身である東京鍍金学校として創立された。その後，昭和45年，職業能力開発促進法に基づき，「めっき技術者養成」の全国初の認定職業訓練校として，東京都知事の認定を受けた。以来，約2,500名を超える修了生を業界に送り出し，業界発展のために寄与している。修了生の多くは一級技能士，二級技能士等の資格を取得し，事業主また中堅技術者として，東京をはじめとして全国各地で広く活躍している。

IFIビジネス・スクールは，我が国のファッション・ビジネスにおいて，次代を拓く人材の育成を目的とした「実学」を理念とし，繊維・ファッション界の大学院として位置付けられる教育機関であ

り、その母体は、一般財団法人ファッション産業人材育成機構である。IFIビジネス・スクールが育成すべき人材は、繊維・ファッション産業全体を視野にとらえ、川上から川下までトータルマネジメントのできる人材であるとし、事業対象は繊維、アパレル、インテリア、卸、小売を含む産業全般に及んでいる。その意味では、一般にみられるデザイナー、パタンナー等のクリエイターの育成を主眼とした専門学校と比べ、同校の位置付けは明らかに異なっている。

ICTカレッジは、一般社団法人情報サービス産業協会が会員企業向けにビジネス基盤強化を目的として展開する啓発・教育研修活動の一事業である。同協会では、業界の人材高度化事業としてICT（情報通信技術）カレッジを推進している。さらに、協会内に設置された人材育成委員会において、情報サービス産業におけるITSSの活用についての検討が進められた結果、2003年10月よりICTカレッジにおいて、中核研修となる「ITSSに基づくITプロフェッショナル育成研修」をスタートさせている。

2. 成功・継続のための前提条件

(1) 企業の社内養成神話から社外機関活用への転換

4つの事例から明らかにされた業界団体型教育訓練プロバイダーの成功・継続のための前提条件は2つある。1つは、企業の社内養成神話から社外機関活用への転換と、訓練資源が少ない中小企業として積極的に社外の訓練機関を活用する視点を持ったことである。前者については、とくに、因島技術センターが該当する。因島技術センターが設立にされた背景には、当該地域の労働力特性から発する若年技能者の育成ニーズと、中小企業の人材育成力不足から発する共同訓練ニーズがある。

こうした共同訓練ニーズは、次のような点を背景にして、若年技能者を育成するための新たな体制を構築する必要があったために生まれた。第1に、因島地域の造船業は「日立造船を中心にした協業体制」という特徴をもち、そのもとで、中核企業である日立造船が関連中小企業の人材育成を支援するという体制が構築されていた。しかし、この地域ぐるみの体制は日立造船の撤退により崩壊し、新たな人材育成の仕組みを構築することが必要であった。第2に、従来型の技能者の育成方法では新しい事態に対応できなくなった。従来型の後継者育成の方法は熟練技能者のなかに個人化されている技能・ノウハウを職場でのOJTで、言い換えれば「先輩の技術を見て盗む」徒弟的な方式で後継者に伝達していくが、それでは高齢者の大量退職に対応できず、後継者の育成に支障がでる。そこで、熟練技能者の技能・ノウハウをオープン化し、それをOff-JT方式で後継者に伝えていくという方法が必要であった。

(2) 業界全体のレベル向上を実現するための「人材育成を目標にする企業人・業界人」の団結

もう1つは、業界全体のレベル向上を実現するための、人材育成を目標にする企業人、業界人の団結である。因島地域は造船関連企業が集中立地しているという地域特性があるため、企業の経営者同士はもともと顔見知りが多く、信頼関係が形成されていた。このことが共同訓練施設であるセンター設立の基盤となっている。

めっき産業は東京の地場産業であり、最も多い時期には1,200～1,300社が東京都鍍金工業組合に加盟していた。しかし、東京のめっき業界は小規模企業が多く、国内産業の空洞化等によるめっき需要の激減、原油・原材料価格の高騰による収益圧迫など厳しい経営環境が続いたこともあり、平成22年3月31日現在の会員企業数は416社まで減少しているが、会員企業の団結力は衰えていない。

IFIビジネス・スクールは、徹底した「実学」志向にある。「わかるのではなく、できる能力」を持つ人材育成を目指して、基本的な理論を学ぶとともに、実際のビジネスを体で覚えられるように、教育方法として産地研修やインターン、演習・ディスカッションを重視している。具体的には、受講生

が実学を体得できるようにするため、講義テーマに一番フィットする企業人・業界人を講師としており、これまで多数の企業人・業界人の協力のもとに講座運営が行われている。IFIのもとに、業種や業態の違いを超えた多くの産業人が集結し、競合関係にある企業が個々の利害を排し、人材育成という旗印のもとに大同団結しているのである。

ICIカレッジは、情報サービス産業の国際競争力を高めようと、経済産業省が提唱するITスキル標準（Skill Standards for IT Professionals）に基づく研修コースを提供している。ITスキル標準は、各種ITサービスの提供に必要な能力を明確化・体系化した指標であり、産業におけるITサービス・プロフェッショナルの教育・訓練等に有用なものさしを提供することを目標として、経済産業省が策定したものである。ITスキル標準では、最高7段階のスキルレベルを設定し、職種・分野別に各レベルで要求される業務経験、実務能力、知識を定義している。このスキル体系を個別企業で教育プログラム化することは大変な負荷になると考えられるが、業界として同団体が主体となり取り組んでいるのである。

3. スタートアップ時・訓練を長く継続していくための条件

(1) スタートアップ時の条件：行政が重要な役割を果たすこと

業界団体型教育訓練プロバイダーのスタートアップ（設立）時の条件は、初期費用、企画、調整などの点で行政が重要な役割を果たすことである。因島技術センターのケースでは、事務局は尾道市役所因島総合支所に置かれ、行政が財政支援を含めて事務局機能を担っている。これは尾道市が補助金を拠出し、市の産業活性化策として構築された共同訓練事業であることと深い関係があるためである。

IFIビジネス・スクールの母体は、財団法人ファッション産業人材育成機構である。同財団は、全国を視野に入れた繊維・ファッション関連企業を対象としたハイレベルの人材育成と、同業界に関わる諸問題の調査研究を行うことを趣旨として、国（当時：通商産業省）、東京都、繊維産業の集積地である墨田区の支援により、1992年に設立された。東京都、墨田区、ファッション関連業界のおよそ400社による出損金約50億円を基本財産として運営している。

(2) 訓練が長く継続していくための条件：訓練機能だけでなく別の付加価値機能を付けること

訓練を長く継続していくための条件は、訓練機能だけでなく別の付加価値機能を付けることである。たとえば、自前で研究開発機能を持つことで、こうした成果が訓練にもフィードバックできる一方で、利用した企業にとっては、社員の人材育成を通して、最新の技術情報の取得が可能になる。さらに、自前で研究開発組織を持つことで外部の研究開発組織との密接な関係を構築することができ、優秀な外部講師を確保することにもつながる。

東京都鍍金工業組合では、環境科学研究所も併せて運営している。同研究所は昭和47年に当時の社会的な公害防止運動を背景に、めっき排水自主管理のために事業所のめっき排水を定期的に分析することを主軸として、各種作業環境測定、汚泥分析など、公害防止事業を行う公害研究所として設立された。その後、時代の変革に伴い、新たに排水処理技術の研究、相談、指導業務などを行い、昭和62年、環境科学研究所に改称している。この研究所のスタッフが訓練校の学科・実技において多くの訓練時間数を担当しており、専任の指導スタッフが少ない訓練校にとっては、研究所のスタッフが訓練校の指導スタッフの中核を担っているのである。さらに、同研究所との関連で、（地独）東京都立産業技術研究センターのスタッフの多くが訓練校の外部講師を担っており、同センターと密接な関係を構築している。

また、IFIビジネス・スクールのケースでは、訓練コースや訓練カリキュラムの見直しにおいて、

財団法人ファッション産業人材育成機構内のIFI総合研究所の知見・研究成果が活かされている。同研究所はファッション・ビジネスが抱える問題点などを抽出・調査・研究し、業界や企業のビジョン策定、戦略立案、事業の構造改革、ブランドのリニューアルなどに役立つ提言・提案を行っており、その情報を集約してスクール各コースの精度向上を図っているのである。

ICIカレッジを運営している情報サービス産業協会では、ITSSの公開により国からの補助金を受け、外部の部教育訓練プロバイダーと共同で、プロジェクトマネジメント、ITアーキテクト、アプリケーションエンジニアコースを開発し、2003年10月に、ICTカレッジ「ITSSに基づくITプロフェッショナル育成研修」を開始している。ITSSには、11職種のスキル・スタンダードが定められているが、ICTカレッジでは、コースの改廃を重ねつつ、現在は情報システム構築・運用の中核人材となる「コンサルタント」「プロジェクトマネジメント」「ITスペシャリスト」「アプリケーションスペシャリスト」「ソフトウェア開発」「ITサービスマネジメント」の6職種に対応して「ITSSに基づくITプロフェッショナル育成研修」コースを提供している。

4. 運営体制～訓練マネジメントの仕組みづくり

(1) 業界・企業ニーズを反映する企画、モニタリングを担当する組織の整備

訓練をマネジメントするための仕組みを構築するためには2つの点が重要になってくる。1つは、業界・企業ニーズを反映する企画、モニタリングを担当する組織の整備である。

因島技術センターでは、共同訓練という事業特性から、事業者を会員とし、事業者の意向を反映するために会員の合議制をとる運営協議会（任意団体）によって運営されている。事務局は尾道市役所因島総合支所に置かれ、行政が財政支援を含めて事務局機能を担っている。このような組織体制のもとで、事務局は、センターを運営するための補助金拠出の決定、関係者との対外折衝・調整、広報、指導員の人事労務管理を行うほか、研修の企画・調整と研修を実施するための予算の作成・執行を行なう。さらに、それを踏まえて決定機関である運営協議会が事業者の合議のうえで研修内容を決定し、これに従って、研修実施機関である技術センターが研修を行い、事務局が研修の管理運営を担当する。研修の過程で改善点があれば、技術センターはそれを事務局に提案し、つぎの研修の企画に反映される。さらに、運営協議会は研修結果や予算執行の監査を行う。

東京都鍍金工業組合でも、訓練校の運営については、訓練校の事務局から東京都鍍金工業組合同組合のなかに設置されている「技能教育委員会」（17名で構成）へ提案が行われ、その提案に基づいて議論が行われ、最終的に承認される仕組みになっている。また、大幅なカリキュラムの変更など大きな変更がある場合には、「技能教育委員会」の承認に加え、同組合の理事会からの承認も受けることになっている。なお、「技能教育委員会」では、訓練校の運営だけでなく、電気めっき技能検定（実技試験）の実施や訓練校の修了生に対するフォーアップ事業（修了生対象の講演・懇親会等を2年に1回実施）なども実施している。

IFIビジネス・スクールでは、前述のとおり、訓練コースや訓練カリキュラムの見直しにおいては、同ビジネス・スクールの母体である財団法人ファッション産業人材育成機構内のIFI総合研究所の知見・研究成果が活かされている。ファッション・ビジネスが抱える問題点などを抽出・調査・研究し、業界や企業のビジョン策定、戦略立案、事業の構造改革、ブランドのリニューアルなどに役立つ提言・提案を行っている研究所の情報を集約し、スクール各コースの精度向上を図っている。

ICIカレッジでは、「ITSSに基づくITプロフェッショナル育成研修」の実施に関して、同カレッジがITスキル標準に基づいてコンセプトを提示し、数社の外部の教育訓練プロバイダーより、コンセプトに基づいた具体的なカリキュラム等の提案を受ける。外部教育訓練プロバイダーからの提案の検

討・評価にあたっては、選定委員会を設置し、同委員会にて委託先を決定し、委託先の教育訓練プロバイダーが同研修を展開する仕組みをとっている。

(2) マネジメント担当の専門組織・専門人材の存在

もう1つは、人材ニーズを反映する訓練コースを的確に開発し運営するためには、実施組織が必要になるが、その組織が十分に機能するためには、開発と運営にあたる訓練マネジメントの専門人材の存在が重要になる。

因島技術センターでは、行政から派遣された専任スタッフが事務局機能を担っている。他方、東京都鍍金工業組合では、訓練校の事務局は教務主任1名、教務係1名の合計2名で、うち、教務主任は学科及び実技の講師も兼任している。さらに、同組合が運営している環境科学研究所（所長1名、研究・調査3名、技術指導3名）からも、所長を含め5名のスタッフが学科（4名のスタッフ）及び実技（5名のスタッフ）の講師を担当しており、訓練校の実際の運営（訓練）には、同研究所が大きな役割を担っている。

IFIビジネス・スクールでは、同校の職員が担当企業を持っており、日頃から各社の人事・教育担当窓口と接点を持ち、情報交換をする中で要望・ニーズを確認している。この他にも、各社の人事部長クラスを集めた人材マネジメント懇話会の中でも同様の確認を行っている。加えて、同校職員は各講座にコーディネーターとして就いており、講座の実施状況や受講者の反応をみて、カリキュラムの改善や講師選定などを行っている。コーディネーターは、内部に設置されている講座審議会にカリキュラム案や講師案を提案し、審議会の中で最終的な決定が下される仕組みとなっている。

ICTカレッジの事務局は、研修の企画・立案、評価・改善を担っており、実際の研修実施（ITSSに基づくITプロフェッショナル育成研修と新入社員研修サービス、eラーニング・遠隔研修、スキルアップ研修）は外部の教育訓練プロバイダーに委託している。これは、IT関連技術は変化が早く激しいため、それに対応して、カレッジが自前でカリキュラムを作り、コースを設計し、講師を確保するよりもカレッジが研修の企画、立案、評価、改善に特化し、実施に関しては外部資源を活用する戦略に起因しているからである。外部教育訓練プロバイダーの講師などの人的資源や、教材等の専門知識・ノウハウ、研修施設などの物的資源を活用することで、安価で質の高い体系的な研修を提供しているとしているのである。

5. 訓練体制と訓練内容

(1) 企業を超えた共通能力と訓練目標の明確化

訓練の実施体制については、以下の3つが重要である。第1に、「何を訓練するのか」ということである。当該の業界等において企業を超えて必要される共通能力を洗い出し、その内容を明確に定義し、そのうえで訓練目標を設定する必要がある。

因島技術センターでは、中小造船企業で必要とされている技能は、その企業しかできない特殊技能、その企業の強みを支えるコア技能、企業を超えて造船業に共通して必要な共通技能からなり、さらに共通技能は基本技能と専門技能からなるとしている。このなかの特殊技能とコア技能は各企業の利益の源泉であり、他社への流出があってはならない技能であるから「協力できない分野」になる。しかし溶接、切断、組立といった現場で必ず必要になる共通技能は「協力できる分野」、つまり共同で人材育成ができる分野と位置づけて訓練を行っている。

ICIカレッジは、情報サービス産業の国際競争力を高めるため、経済産業省が提唱するITスキル標準に基づく研修コースを提供している。ITスキル標準は、各種ITサービスの提供に必要とされる能

力を明確化・体系化した指標であり、産業におけるITサービス・プロフェッショナルの教育・訓練等に有用なものさしを提供することを目標として、経済産業省が策定したものである。最高7段階のスキルレベルを設定し、職種・分野別に各レベルで要求される業務経験、実務能力、知識を定義している。

IFIビジネス・スクールでは、育成すべき人材像を繊維・ファッション産業全体をトータルでマネジメントができる人材であるとし、事業対象は企業の枠を超えて繊維、アパレル、インテリア、卸、小売を含む産業全般に及んでいる。

東京都鍍金工業組合では、技能検定を活用することで企業を超えた共通能力と訓練目標を明確にしておき、修了生の多くは一級技能士、二級技能士等の資格を取得している。

(2) 地域・業界の既存資源（設備、人材）の発掘と活用

第2に、訓練設備等への投資を抑えるとともに、ニーズに合わせて地域・業界の既存資源を機動的に調達し、関連企業（会員企業）がそれに積極的に協力する体制を整備することである。

因島技術センターでは、訓練の施設・教材にかかる費用を極力抑えるために幾つもの工夫がなされている。まず箱物は建設せず、会員事業者の空きスペース、会議室等を研修期間中だけ格安で借用する方法がとられている。したがって、常設の溶接実習場を除く全ての研修室、実習場が仮設であり、溶接実習場についても研修期間中のみ借用している。さらに訓練機材は会員事業者が持ち寄ることで対応しているが、数が必要になる溶接機は日本財団から無償リースを受けている。とくに問題になったのは使用頻度が低いのに整備費がかかるクレーン、玉掛作業等の実習場の確保である。この点は、会員事業者から実際に使用している設備を時間調整を行い借用し、研修生がそこに移動することで研修を行うことで対応している。

東京都鍍金工業組合では、同組合の建物内に座学や実習（実験）を行う場所や訓練設備を用意するとともに、「実技」の訓練時間を訓練生の派遣企業で行う「分散実技」に多く割り振ることにしている。さらに、（地独）東京都立産業技術研究センターのスタッフの多くが訓練校の外部講師を担っており、同センターと密接な関係を構築している。

ICTカレッジの事務局は、研修の企画・立案、評価・改善だけを担っており、研修の実施（ITSSに基づくITプロフェッショナル育成研修と新入社員研修サービス、eラーニング・遠隔研修、スキルアップ研修）は外部の教育訓練プロバイダーに委託している。これはIT関連技術は変化が早く激しいため、それに対応して、カレッジが自前でカリキュラムを作り、コースを設計し、講師を確保するよりも研修の企画・立案及び評価・改善に特化した方が効果的であると考えているためである。

(3) 訓練の品質保証⁸⁾

第3に、訓練の品質保証に関わる点である。訓練の品質を保証するうえで重要な要素は、教材と指導員である。前者については、定評のある既存の教材を上手に再利用する、後者については、業界のなかで豊富な指導経験を積んできたベテランの労働者や専門家を活用する方法が有効である。

因島技術センターでは、大手造船事業者を退職した人材育成の経験がある職長クラスの人材（造船OB）が指導員などになっている。そのため、技術センターのスタッフは、センター長以下数名は借用する施設を管理・調整するためにそれらの施設を提供する事業者から派遣された現役社員であるが、それ以外の研修の座学講師、実技指導員は造船OBである。

東京都鍍金工業組合では、外部講師は、めっき業界の経営幹部、（地独）東京都立産業技術研究センターの研究スタッフ、技術士事務所の技術士など、業界のみならず多方面の有識者からなり、総勢

50名にもものぼる。さらに、外部講師自らが、担当する学科・実技の教材開発も行っている。

IFIビジネス・スクールは、徹底した「実学」志向にあり、受講生が実学を体得できるよう、講義テーマに一番フィットする企業人・業界人を講師として講座運営が行われている。

IV. おわりに——訓練を継続していくためには

1. 中間組織が提供しているサービス市場の構造を整理する

これまで明らかにしてきたように、第1に、教育訓練プロバイダーの年間教育訓練事業収入の構成をみると、民間部門が7割強と圧倒的なシェアを占めており、それに次ぐ、公的部門（中間組織）は2割弱、学校部門は1割強にとどまる。しかし市場の構造を延べ受講者数でみると、様相はかなり異なってくる。民間部門と公的部門のシェアはほぼ等しく、さらに、中間組織のなかの「公益法人」が3割強と民間企業に迫るシェアを占めている。このようにみえてくると、教育訓練サービス市場における主要な教育訓練プロバイダーは民間部門と公的部門（中間組織）であり、とくに「民間企業」と「公益法人」が大きな役割を果たしている。

第2に、中間組織が提供するサービスの構造について、訓練対象からみると就業者を主対象とする研修コースを提供する民間企業、公益法人、業界（経営者）団体、職業訓練法人等については、いずれも中小企業サラリーマンを主対象としている点で変わりはない。しかし、民間企業と公益法人は大企業サラリーマン、中小企業サラリーマン、公務員・団体職員の雇用者全体を主対象としている点に、業界（経営者）団体と職業訓練法人等は中小企業サラリーマンに加えて自営業・自由業を対象にしている点に特徴がある。

第3に、訓練の時間と費用及び訓練の受講者数からみると、就業者を主な受講者とする民間企業、公益法人、業界（経営者）団体、職業訓練法人等の研修方法の特徴は、①「時間当たり受講料が高い、少人数研修のコース」を提供する民間企業、②「時間当たり受講料が安い、研修時間の長いコース」を提供する職業訓練法人等、③「平均的な受講料で、大人数研修の方法で大人数を訓練するコース」を提供する公益法人、④「平均的な受講料で、研修時間の短いコース」を提供する業界（経営者）団体、と整理できる。

2. 業界団体型教育訓練プロバイダーが訓練を継続していくための要因とは

ヒアリング調査の再分析で明らかにしたように、業界団体型教育訓練プロバイダーの教育訓練内容の特徴をみると、因島技術センターでは、業界で共有して実施した方が効率的な共通技能に焦点を当て、東京都鍍金工業組合高等職業訓練校は、長年にわたり中小企業の「めっき技術者」を養成し、ICTカレッジでは、個別の中小企業では体系的な教育を施すことが困難なITスキル標準に準拠した体系的なカリキュラムを提供し、IFIビジネス・スクールでは、民間教育訓練機関である専門学校では集客が難しいとされる極めて実務的なトータルマネジメントができる人材育成にこだわる、という特徴をもっている。また、どの業界団体型教育訓練プロバイダーも、その訓練サービスの提供は会員企業に限定せずに、地域企業や会員パートナーも対象範囲としている。この典型例はIFIビジネス・スクールで、新規学卒予定者、大学生までを対象者としており、これまで一企業に依存しがちであった学校から仕事への移行に伴う社会化・職業人化の機能を包括しつつある様子がみてとれる。さらに多様な受講者が受けやすいよう、行政の支援や会員企業の助け合いにより、日時や料金等も整えている点も、日本企業の人材育成の中核をなしてきた従来型のシステムから溢れ出したヒトの教育訓練の受け皿という期待からすると重要である。

こうした中間組織が運営している業界団体型教育訓練プロバイダーが訓練を継続していくために重要なことは、第1に、前提となる条件として、①企業の社内養成神話から社外機関活用への転換、②業界全体のレベル向上を実現するための、人材育成を目標にする企業人、業界人の団結である。第2に、組織のスタートアップ時の条件として、行政が重要な役割（初期費用、企画、調整）を果たすことである。第3に、訓練が長く継続していくための条件として、訓練機能だけでなく別の付加価値機能を付けることである。第4に、運営体制（訓練マネジメントの仕組みづくり）として、①業界・企業ニーズを反映する企画、モニタリングを担当する組織の整備、②マネジメント担当の専門組織・専門人材の存在である。第5に、訓練体制と訓練内容として、①企業を超えた共通能力と訓練目標の明確化、②効率的・機動的な実施体制の構築（企業の協力体制の整備、企画・モニタリング担当組織と実施組織の分離）、③訓練方法は「わかる能力よりもできる能力」養成型にすること、④訓練の品質保証（外部機関の選択による保証）、⑤地域・業界の既存資源（設備、人材）の発掘と活用（指導員は経験者の活用、外部調達）、である。第6に、公共政策の観点からみると、産業政策担当組織との協力関係をいかに構築するのが重要である。

注

- 1) 最近の企業内教育訓練の変化の方向性については藤本・大木（2010）を参照。それによれば、企業はOJTと自己啓発を教育訓練のベースとして重視し、Off-JTはそれを補完する方法として位置付けてきた。しかしながら、近年、職場の正社員の人員構成の変化、非正社員及び外部人材の増加に伴い職場のOJTが機能するための環境が大きく変化してきている。とくに、その傾向はものづくり産業において顕著にみられる現象である。そのため、技能系正社員の教育訓練において、ものづくり企業は「OJTをベースに社内で技能系正社員育成する」という自前主義を見直し、投資効率を意識しながら必要な部分は社外の教育訓練機関を活用するという方法へと教育訓練の方法をシフトしつつあるものとみられる。
- 2) 教育訓練プロバイダーの体系的な調査（座長：今野浩一郎学習院大学教授）は労働政策研究・研修機構編（2005, 2005, 2006, 2007）にまとめられている。これらの報告書の執筆メンバーは今野浩一郎学習院大学教授、田口和雄高千穂大学教授と著者らである。
- 3) この調査は、連合総合生活開発研究所が設置した「日本の職業訓練及び職業教育事業のあり方に関する研究委員会」（座長：今野浩一郎学習院大学教授）のなかで実施された。ヒアリング調査は12組織（教育訓練プロバイダー）を対象に行われ、そのうち業界団体型教育訓練プロバイダーは4組織である。なお、研究委員のメンバー（当時）は北浦正行日本生産性本部参事、桐村晋次日本産業カウンセリング学会会長、新谷信幸連合総合労働局総合局長、鈴木宏昌早稲田大学名誉教授、仁田道夫国土館大学経営学部教授と著者らである。なお、ヒアリング結果は連合総合生活開発研究所編（2011）にまとめられている。
- 4) 教育訓練サービス市場を調査した労働政策研究・研修機構編（2005）の第一次調査では公共職業訓練機関を調査対象から除外しているため、分析では同機関について言及していない。
- 5) この4つの事例の詳細については、連合総合生活開発研究所編（2011）を参照。
- 6) 藤波（2012）及び労働政策研究・研修機構（2010）は中小サービス業が活用している業界団体の特徴について、能力開発やキャリア形成のための取り組みから整理している。
- 7) この事例については八幡（2007）でも取り上げている。
- 8) 教育訓練プロバイダーの訓練の品質保証については、労働政策研究・研修機構（2010）及び藤本（2012）が詳しい分析を行っている。

参考文献

- 大木栄一「地域に「埋め込まれた」学習資源と教育訓練（能力開発）行動—地域における「知」の連鎖に注目して」佐藤厚・藤本真・大木栄一・藤波美帆・姫野宏輔『中小企業における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構，2012年.
- 田中萬年・大木栄一編『働く人の「学習」論（第2版）—生涯職業能力開発論』学文社，2007年.
- 仁田道夫「今日の職業教育訓練をめぐる論点」社会政策学会『社会政策』第3巻第3号，2012年.
- 日本労働研究機構編『民間教育訓練機関の組織と事業—個人主導型の職業能力開発のあり方に関する総合的研究より』（調査研究報告書No. 87），1996年.
- 藤本真・大木栄一「ものづくり現場における技能者育成方法の変化—「OJT中心・Off-JT補完型」から「OJT・Off-JT併用型」へ」
- 藤本真「民間教育訓練プロバイダーにおける教育訓練サービスの改善活動—サービス改善に向けた活動を規定する要因」『日本労働研究雑誌』第619号，2012年.
- 藤波美帆「教育訓練サービス市場の発想と研究の枠組み・市場の概観」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』（プロジェクト研究シリーズNo. 6），2007年.
- 藤波美帆・今野浩一郎「教育訓練プロバイダーの現状と個人の能力開発行動」『日本労働研究雑誌』第577号，2008年.
- 藤波美帆「中小企業による教育訓練プロバイダーの活用—経営者団体・業界団体の活用と教育訓練活動の特徴」佐藤厚・藤本真・大木栄一・藤波美帆・姫野宏輔『中小企業における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構，2012年.
- 連合総合生活開発研究所編『日本の職業訓練及び職業教育事業のあり方に関する調査研究報告書』，2011年.
- 労働政策研究・研修機構編『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査—教育関連サービス市場の第一次調査』（労働政策研究報告書No. 24），2005年.
- 労働政策研究・研修機構編『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査—教育関連サービス市場の第二次調査』（労働政策研究報告書No. 43），2005年.
- 労働政策研究・研修機構編『教育訓練サービス市場の需要構造に関する調査研究—個人の職業能力開発行動からみる』（労働政策研究報告書No. 54），2006年.
- 労働政策研究・研修機構編『教育訓練サービス市場の現状と課題』（労働政策研究報告書No. 80），2007年.
- 労働政策研究・研修機構編『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り組み』（調査シリーズNo. 64），2010年.
- 労働政策研究・研修機構編『社会人を対象とした教育関連活動・事業の運営と品質管理』（調査シリーズNo. 73），2010年.
- 八幡成美「認定職業訓練校の実情と課題」『法政大学キャリアデザイン学会紀要』，2007年.

（ふじなみ みほ）

（おおき えいいち）

Characteristics and Issues of Industry Group Education and Training Providers: Exploring Factors in order to Continue Trainings

Miho FUJINAMI, Eiichi OHKI

Abstract

Intermediate organization (business related public non-profit organization) such as industry groups should be in positions to provide education and trainings, especially to those people who are not hired directly at school and university graduations. Individual companies do provide each company specific skills and knowledge trainings, while public sector organizations provide versatile skills, especially to those full time employees directory hired at graduations. Those people contracted part time and those terminal contracted who are not directory entered at graduation are potentials at business but not well trained. Industry groups need to focus more to these potential employees as education and training providers.

Prerequisites, start-up conditions and factors in order to continue being as valued training providers, were observed from the survey to industry group education and training providers. As a prerequisites condition, industry has to be ready to accept outside training agency and industry people needs to be engaged culturally. Supports from the government sector is important in order to start programs. To provide and continue quality training programs, organization, operation and process structures have to be designed strategically, along cooperation with industry policy development government organizations.

Keywords : Training Providers, Industry Organization, Intermediate Organization, Firm-specific Skills, General Skills