

独立行政法人中小企業基盤整備機構の中小企業大学校における企業向け研修に係る業務及び施設の運営等業務に係る措置に関する計画（案）

平成 22 年 7 月

独立行政法人中小企業基盤整備機構

1 措置に関する計画案

公共サービス改革基本方針（平成 22 年 7 月 6 日閣議決定）（別添 1）に基づき、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「機構」という。）が設置する中小企業大学校（以下「大学校」という。）における企業向け研修に係る業務及び施設の運営等業務（以下「研修業務等」という。）における民間競争入札について、次のとおり計画案を策定した。なお、事業の実施について各自治体／民間の判断に委ねた結果、事業の廃止を含む変更があり得る。

【事項名・担当府省名】

（独）中小企業基盤整備機構の「中小企業大学校」の研修事業及び施設の運営等業務（経済産業省）

【入札手続き】

平成 21 年度より実施している事業（中小企業大学校旭川校及び直方校）に加えて、大学校 7 校（仙台校、三条校、東京校、瀬戸校、関西校、広島校、人吉校）について、入札の円滑な実施に配慮しつつ、平成 22 年度から順次速やかに、民間競争入札を実施

【業務の概要及び入札の対象範囲】

これまで機構が設置する大学校は、独立行政法人中小企業基盤整備機構法（平成 14 年法律第 147 号。以下「機構法」という。）第 15 条第 1 項第 2 号に基づいて、中小企業経営者や経営幹部等の経営管理者に対し、他の研修機関では実施が困難な研修に重点を置いた経営課題に対する解決能力を向上するための研修事業を実施している。

また、これらの研修を実施するための大学校施設（研修関連施設、寄宿舎関連施設、その他事務関連施設など）の維持管理及び運営に係る業務も併せて実施している。

このうち、民間競争入札を導入する研修業務等の対象範囲については、次の①及び②とする。

①研修の企画及び運営に係る業務

機構法第 15 条第 1 項第 2 号に基づいて行う中小企業経営者や経営幹部等の経営課題に対する解決能力を向上するための研修に係る業務とする。具体的な業務内容は、研修ニーズの発掘・調査、研修事業実施方針の策定、研修計画の策定、研修カリキュラムの策定、受講者の募集、講師依頼（研修内容の調整や教材作成等を含む）及び教室運営などである。

ただし、機構が従前から実施している経営管理者研修、経営後継者研修及び工場管理者研修（以下「経営管理者研修等」という。）並びに中小企業政策実施の要請に基づく研修（以下「政策要請研修」という。）については、機構自らが実施する。

②施設の維持管理及び運営に係る業務

次のイ及びロに掲げる大学校施設の維持管理及び運営に係る業務などとする。

イ 施設の維持管理及び運営に係る業務

大学校施設における、日常及び定期に実施する清掃、電気設備及び機械設備等の設備管理（環境衛生を含む。）、植栽地維持、監視及び巡回警備等の保安警備、研修生寄宿舍の運営、食堂及び喫茶の運営並びに読書室の運営などである。

ロ 施設の有効利用に係る業務

上記①の業務の遂行に支障のない範囲内で、施設を一般の利用に供する業務とする。具体的な業務内容は、利用促進に向けた広報活動に係る業務、利用申し込みの受付・許可に係る業務などである。

【入札等の実施予定時期】

大学校7校における民間競争入札による事業を円滑に実施するため、官民競争入札等監理委員会の助言を受けながら、入札の円滑な実施に配慮しつつ、平成22年度から順次速やかに入札を実施し、落札者による事業を実施

【契約期間】

平成23年度の契約日から平成26年3月までの間

【入札等の対象事業所・所在地】

次に掲げる7つの大学校とする。

- ①中小企業大学校仙台校（宮城県仙台市）
- ②中小企業大学校三条校（新潟県三条市）
- ③中小企業大学校東京校（東京都東大和市）
- ④中小企業大学校瀬戸校（愛知県瀬戸市）
- ⑤中小企業大学校関西校（兵庫県神崎郡福崎町）
- ⑥中小企業大学校広島校（広島県広島市）
- ⑦中小企業大学校人吉校（熊本県人吉市）

2. 計画案策定に当たっての考え方

(1) 民間競争入札導入の経緯及び実施状況

「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」（平成18年法律第51号）に基づく「公共サービス改革基本方針」（平成19年12月24日閣議決定）において、中小企業大学校旭川校（北海道旭川市緑が丘東3条2丁目2番1号 以下「旭川校」という。）

及び中小企業大学校直方校（福岡県直方市永満寺 1463-2 以下「直方校」という。）における企業向け研修に係る業務及び施設の運営等業務が官民競争入札又は民間競争入札の対象とされ、平成 20 年 11 月より 5 年間の予定で民間競争入札による落札者に業務委託している。平成 21 年度の実施状況は、別添 2 のとおりであり、「確保すべき対象公共サービスの質」については、民間競争入札実施要項に記載された要求水準値を両校とも概ね達成している。

このため、「中小企業大学校旭川校における市場化テスト（モデル事業）」及び平成 21 年度事業より実施している事業において明らかになった課題への対応や中小企業憲章の趣旨等を踏まえ、残る 7 つの大学校における民間競争入札を速やかに推進することとする。

（２）入札対象範囲の考え方

①施設の維持管理及び運営に係る業務については、旭川校及び直方校ともに、実施要項や仕様書の定めに従い適切に実施され、施設利用者からの評価が高く、民間の創意工夫により仕様書等に定められた以上の成果を収めた。したがって、今後も入札対象として、残る 7 つの大学校に拡大して実施する。

②研修の企画及び運営に係る業務についても、旭川校及び直方校ともに、おおむね円滑に実施されているが、経営管理者研修等及び政策要請研修については、以下に示す理由から機構自ら実施することとする。

イ 経営管理者研修等

- ・研修実施コストが高い上に、募集が困難で定員割れとなる可能性が高く、赤字となるリスクがあるため、民間事業者の実施意欲が低い。
- ・旭川校及び直方校の受託者や民間事業者から経営管理者研修等の実施が困難との意見がある。
- ・民間事業者に機構と同程度の経営管理者研修等の実施ノウハウの習得及び実施体制の具備を期待することは市場規模などから見ても困難。

ロ 政策要請研修

政府の要請に基づくもので、民間事業者の創意工夫の自由度がなく、あらかじめ実施内容や規模、要求水準等を設定することができない。

（３）契約期間

平成 23 年度の契約日から平成 26 年 3 月（第 2 期中期目標期間の最終年度末）までの間を予定している。

3. 研修の企画及び運営に係る業務について

- ①経営管理者研修等以外の研修については、旭川校及び直方校ともに、実施コース数、受講者数とも要求水準値を超える実績をあげ、受講者の役立ち度も他の大学校と同程度の高評価を受けているなど、概ね円滑に業務を実施している。

ただし、中小企業基本法、中小企業支援法及び中小企業支援計画の要請する「中小企業経営者や経営幹部等の経営管理者に対し、経営課題に対する解決能力を向上するための研修事業を実施する。」との大学校が果たすべき役割の観点から以下の課題が明らかになった。

- イ 経営者・経営管理者層の受講者が減少する一方で、従業員層が増加¹。
- ロ 研修内容が「経営課題の解決」から「コミュニケーションスキル」等の個人のスキルアップを目的としたテーマヘシフト²。
- ハ 新規企業開拓が捗らず、受講ニーズを持つ企業の「経営管理者」に研修の機会が提供されていない。

これらの課題については、あらかじめ実施要項においてこれらの要求が必ずしも明確にされていなかったことに鑑み、官民競争入札等監理委員会の助言を得て、今後の実施要項において明確化するとともに、機構はその取り組みをモニタリングして、適宜必要な助言・協力を行うことにより解決が可能であると考えます。

具体的には、実施要項等において、(i) 研修対象者は経営者及び経営管理者層のみを対象とし、各大学校ごとの受講者数の要求水準値を設定する、(ii) 研修内容は経営課題解決に資するもののみを対象とし、各大学校ごとの研修回数及び研修人日数の要求水準値を設定する、(iii) 新規企業開拓は、商工会議所等の公的機関の活用など多様な募集活動を採用すべきことなどを定めることを検討する。

- ②経営管理者研修等³については、研修内容が多岐にわたることや少人数のゼミナールによる個別指導や自社課題解決を行うグループ演習を実施するため講師数が多いこと、研修後のフォローアップを行うことなどの特長を有するため、研修実施コストが他の研修と比較して高い⁴。

また、受講対象者は経営管理者層であることから、その数は少数であるうえに、自社の中核人材を長期に亘り研修に派遣することは、中小企業にとっては困難を伴う。そのため定員割れとなる可能性が高く、研修委託費は、研修委託費単価に研修

¹ 受講者の属性（階層別）について、旭川校及び直方校の実績を市場化実施前と21年度実績を比較すると、代表者・役員といったトップ層の比率が、旭川校が17.6%から11.4%、直方校が8.8%から7.3%と減少。管理職の比率も、旭川校が34.7%から28.1%、直方校が24.0%から18.8%と減少。一方で、従業員クラスが旭川校43.5%から60.5%、直方校が67.2%から73.9%と大幅に増加。

² 研修内容について、同様に比較すると、企業の今後の事業展開を考える「企業経営・経営戦略」は旭川校が12.5%から7.1%、直方校が15.6%から11.7%と減少している。一方、受講階層が幅広い「能力開発」が31.3%から42.9%、直方校が37.5%から48.3%と伸びが著しい。

³ 平成21年度事業より実施している事業では、その実施要項等において、研修の企画及び運営に係る業務に特段の制約を設けていない。したがって経営管理者研修等の実施の有無は、機構の中期計画や年度計画に対応し、年度ごとに民間事業者が策定し、機構が承認を行う研修計画にゆだねられている。

⁴ 平成20年度の旭川校を除く8校の1人日当たりの平均研修実施コスト（講師謝金、講師旅費及び教材費等の直接研修費）は、経営管理者研修等以外の研修の平均的期間である3日間コースが約13千円であるのに対し、経営管理者研修等では約17千円となっている。

人日数を乗じた金額の成果報酬であるため、結果として研修委託費が減少し、赤字となるリスクがある⁵。

ちなみに、平成 21 年度に経営管理者研修等を 2 コース実施した直方校では、いずれも定員割れとなり、定員充足率は 82.5%であった。

③経営管理者研修等に対する受託者の考え方は次のとおりであり、実施困難または負担感があるとしている。

イ 旭川校の受託者

- ・経営管理者研修等の重要性は認識しているものの、募集に苦戦することが見込まれることから、企画を断念している。
- ・経営管理者研修等については、機構で実施して欲しい。

ロ 直方校の受託者

- ・平成 21 年度は、経営管理者研修等を努力して実施してきたが、企画、募集、運営、フォローアップを実施していくことは自社の現体制では難しい。
- ・経営管理者研修等以外の研修に集中して実施していきたい。

④また機構が行った複数の民間研修事業者等（大学・大学院等を含む）へのヒアリングでは、採算性や募集面の理由から経営管理者研修等を含む事業の受託は困難とする研修機関が多い。

- ・経営管理者研修等については、広域に亘り受講者を募集し定員を確保することには自信がない。当学でも社会人を対象にした研修で 3 日間程度のものを多く実施し、中小企業からの参加もあるが、大学校の経営管理者研修等のように中小企業者だけを集めて 6 ヶ月間とか 1 2 ヶ月間とかなると、対象とする企業規模が当学より小さい大学校の研修派遣企業から受講者を確保することは難しいと思う。採算上リスクがあることを実施することは困難視される。(S 大学 東京都)
- ・当社の研修は、1 日～2 日間が大半であり、当社が現在行っていない大学校の 3 日～4 日間研修については、研修内容も大変充実しており非常に関心はある。当社では 3 日間以上を長期間の研修と認識しており、「週 1 日×4 回」が一番長いものである。3 日間以上のコースは、研修の企画面、採算面で難しいことから実施していない。したがって、経営管理者研修等のような 6 ヶ月以上に亘る長期間の研修についてそもそも採算がとれるとは認識していない。(民間研修機関 大阪府)
- ・当社は中小でも中堅企業を対象に長期の経営後継者コースを運営しているが、大幅な定員割れが続き採算が取れていない。今後の廃止についても検討してい

⁵ 直方校で平成 21 年度に実施した経営管理者研修（定員 20 名）は、受講者 14 名と定員割れとなった。そのため 1 人当たりの研修実施コスト（直接研修費及び人件費）は約 23 千円となり、研修委託費単価約 21 千円を上回り、赤字となった。

る。経営管理者研修等を民間にやらせるとそのうちやらなくなってしまうのではないか。(公益法人 愛知県)

⑤直方校において実施している平成 21 年度の経営管理者研修等の 2 コースについては、いずれも定員割れとなり、経営管理者研修の「受講者役立ち度」のうち最上位評価の割合が市場化テスト実施前と比べて 70%から 35.7%へ低下し、研修成果の指標となる受講後の「ゼミナール研究テーマの自社での取り組み率」が極めて低水準であること⁶などのほか、モニタリングの結果等からも、以下のとおり深刻な課題が明らかになりつつある。

- イ 機構からの度重なる助言にもかかわらず研修の企画・運営を統括できる人材を配置せず、中小企業が抱える現下の経営課題に対応したカリキュラムの作成、研修内容の調整、講師間の役割調整、受講者の理解度や反応を踏まえた研修内容の現場での修正等が行われないことから、研修の質が低下する。
- ロ 加えて組織的なバックアップも弱く、研修前の目配り、例えば企業毎の実態に即した研修コースや派遣人材の選定に係る助言や、研修後のフォローアップ、例えば「ゼミナール研究テーマの自社での取組状況」の確認・助言等がなされていないことから、受講企業が研修成果を十分に活用できていない。

上記の課題イ、ロの解決のためには、①中小企業経営の特質を理解し、研修の企画・運営に関するノウハウをも有する担当者が、企業のニーズを把握した上で研修を企画し、研修中も常駐するなどして研修内容を調整し、終了後も企業を訪問して状況確認を行う、②経営支援ノウハウを有する組織が、全国や地域の企業ニーズ動向を担当者に提供したり、担当者からの情報に基づき専門家派遣を含む経営支援ツールを企業に提供する、など「企業を育てる」という視点に立った個人・組織の一体的な対応が必要となる。しかし、受託者や一般の民間研修事業者に対して、機構と同程度の経営管理者研修等に関するノウハウを習得するため、相当程度の経費と時間を要する人材確保や組織的な支援体制の整備を求めることは、同様の研修の市場規模などから見ても期待しにくい。

⑥今般制定された『中小企業憲章』（平成 22 年 6 月 18 日閣議決定）においても、『中小企業の要諦は人材にある。』として、国は人材の育成を支援するべき旨が定められている。また中小企業基本法や中小企業支援法等においても大学校が果たすべき役割が定められていることは既述のとおり。さらに地域における経済再生のために活力ある中小企業を育成することの緊要性が高まる中で、その中心的役割を果たす企

⁶ 直方校の経営管理者研修等で作成した経営計画や自社課題解決を内容とするゼミナールの研究テーマについて、研修終了後の自社での取組状況について調査を行ったところ、経営管理者研修ではゼミナールの研究テーマに取り組んだ企業は回答企業 9 社のうち、1 社のみ、工場管理者研修では回答企業 13 社のうち 3 社のみであった。

業群を対象とする経営管理者研修等を受講した企業は我が国の平均的な中小企業を大幅に上回る発展を遂げている⁷。経営管理者研修等の特長は、研修時に自社の経営データや課題を持ち寄り検討し、研修後にフォローアップをしっかりと行うことであり、この経営管理者研修等の方法は受講企業から高い評価を得ており、今後もその充実が必要となっている。

⑦上記のように経営管理者研修等は、高コストで、募集が困難であり、本事業における民間事業者の採算性を損なうものであるうえ、その実施ノウハウの習得や実施体制の具備を期待することは困難と考えられる。実際に、旭川校及び直方校の受託者やその他の民間事業者から経営管理者研修等の実施に消極的又は否定的な意見が出されている中で入札参加者が極めて少数となるものと考えられることなどから、結果として公平な競争が著しく阻害されるとともに、研修業務等全体の質が低下する恐れがあるなど、7校の市場化テストの円滑な実施に重大な支障を生じる恐れがある。

⑧政策要請研修については、平成 23 年度から開始する研修であり、平成 23 年度においては IT 経営研修、事業転換支援研修及び海外展開支援研修等を予定している。政策要請研修は、国の中小企業政策の要請に対応するものであるから、採算性を度外視して実施することがあり、研修企画や実施についても緊急な対応を要する場合も多い。

このように、政策要請研修は民間事業者の創意工夫の自由度がなく、あらかじめ実施内容や規模、要求水準等を設定することができないことから、機構自ら実施する。

⑨上記のことから、経営管理者研修等及び政策要請研修については、機構自ら実施することとし、その他の研修について民間事業者の創意工夫を発揮することで、民間競争入札による事業を円滑に実施していくこととしたい。

⁷ 最近 10 年間に大学校の経営管理者研修等に経営幹部を派遣した企業のうち帝国データバンクで情報を把握できる 1,572 社について機構が調査した結果、売上高の伸び率は平均的な中小企業の 96.8%に対し経営管理者研修等派遣企業では 120.1%、雇用者数の伸び率は平均的な中小企業の 86.3%に対し経営管理者研修等派遣企業では 100.4%であった。

(別添 1)

「公共サービス改革基本方針」(抄)

(平成 22 年 7 月 6 日閣議決定)

(別表)

10. 独立行政法人の業務

事項名	措置の内容等	担当府省
<p>(34)(独) 中小企業基盤整備機構の「中小企業大学校」の研修事業及び施設の運営等業務</p>	<p>○ (独) 中小企業基盤整備機構の「中小企業大学校」における企業向け研修に係る業務及び施設の管理・運營業務について、すべての大学校において、官民競争入札又は民間競争入札の導入を図ることとする。その内容は、原則として次のとおりとする。なお、事業の実施について各自治体／民間の判断に委ねた結果、事業の廃止を含む変更があり得る。</p> <p>【業務の概要及び入札の対象範囲】 「中小企業大学校」各校における企業向け研修に係る業務及び施設の管理・運營業務</p> <p>【契約期間】 平成 20 年 11 月から平成 26 年 3 月までの 5 年 5 か月間</p> <p>【入札等の対象官署・事業所の数・所在地】 「旭川校」(北海道)、「直方校」(福岡県) の 2 か所</p> <p>【平成 22 年度以降の事業における対象範囲等の拡大措置】 第 2 期中期目標期間中に、その他の大学校 7 校(仙台校、三条校、東京校、瀬戸校、関西校、広島校、人吉校)への導入を図る。 このため、モデル事業及び平成 21 年度事業より実施している事業において明らかになった課題への対応や中小企業憲章の趣旨等を踏まえ、官民競争入札又は民間競争入札に関する対象範囲、実施予定時期、契約期間等を内容とする計画を、監理委員会と連携しつつ平成 22 年度に策定し、平成 23 年度当初から実施する。</p>	<p>経済産業省</p>

(別添 2)

【中小企業大学校における企業向け研修に係る業務及び施設の運営等業務】

民間事業者による対象公共サービスの実施状況

(独) 中小企業基盤整備機構

平成 22 年 7 月

1 対象公共サービスの事業名				
中小企業大学校における企業向け研修に係る業務及び施設の運営等業務				
2 対象公共サービスの内容				
<p>①研修の企画及び運営に係る業務 機構が設置する中小企業大学校(以下本表において「大学校」という。)施設で実施する独立行政法人中小企業基盤整備機構法(平成14年法律第147号)第15条第1項第2号に基づいて行う中小企業経営者や経営幹部等の経営課題に対する解決能力を向上するための研修</p> <p>②施設の維持管理及び運営に係る業務 次のイ及びロに掲げる大学校施設の維持管理及び運営に係る業務などとする。</p> <p>イ 施設の維持管理及び運営に係る業務 大学校施設における、日常及び定期に実施する清掃、電気設備及び機械設備等の設備管理(環境衛生を含む。)、植栽地維持、監視及び巡回警備等の保安警備、研修生寄宿舎の運営、食堂及び喫茶の運営並びに読書室の運営など業務</p> <p>ロ 施設の有効利用に係る業務 上記①の業務の遂行に支障のない範囲内で、施設を一般の利用に供する業務</p>				
3 確保すべき対象公共サービスの質の確保の状況				
		平成21年4月～平成22年3月		
		確保すべき対象公共サービスの質	実績	実績の測定時期
(中小企業大学校旭川校)「LEC・O-ENCE」 受託者代表:株式会社東京リーガルマインド 構成員:株式会社オーエンス				
受講者数		830人	1,272人	随時
研修人日数		3,010人日	4,165.3人日	随時
研修回数		32回	56回	随時
受講企業数		350社	357社	随時
受講者の役立ち度		90.0%	98.3%	随時
受講企業の役立ち度		90.0%	100.0%	随時
地域ニーズ反映研修実施件数		4回	4回	随時
受講料収入		28,340千円	39,704.7千円	随時
研修室等の利用状況(開校日率)		75.0%	71.5%	随時
(中小企業大学校直方校)「あゆみらい協同事業体」 受託者代表:麻生教育サービス株式会社 構成員:福岡総合ビル管理事業協同組合、株式会社現代フードサービス				
受講者数		850人	1,420人	随時
研修人日数		4,500人日	5,043.5人日	随時
研修回数		31回	60回	随時
受講企業数		290社	412社	随時
受講者の役立ち度		90.0%	97.2%	随時
受講企業の役立ち度		90.0%	100.0%	随時
地域ニーズ反映研修実施件数		2回	1回	随時
受講料収入		38,830千円	49,900千円	随時
研修室等の利用状況(開校日率)		75.0%	75.4%	随時
(注記事項) 1.旭川校では、研修室等の利用状況(開校日率)について未達成となった。ただし、旭川校において21年度中に冷暖房設備更新工事を実施したため、冷房が使用できなかった期間(約1カ月)があり、当該期間を算定の対象としなかった場合の開校日率は、76.3%となる。 2.直方校では、地域ニーズ反映研修実施件数について未達成となった。未達成の要因は、当初計画していた研修を応募者少数のため中止としたことによる。				

4 対象公共サービスの実施に要した経費(税抜)			
		平成21年4月～平成22年3月	
(中小企業大学校旭川校)「LEC・O-ENCE」 受託者代表:株式会社東京リーガルマインド 構成員:株式会社オーエンス			
	支払額(成果分)	研修の企画及び運営に係る業務	81,171,769円
	支払額(定額分)	施設の維持管理及び運営に係る業務	97,484,000円
		計	178,655,769円
(参考) 落札額		(研修の企画及び運営に係る業務) 受講者一人日あたり19,488円 ただし、一事業年度における研修委託費の上限額は106,378,096円 (施設の維持管理及び運営に係る業務) (5か年分)487,420,000円	
(中小企業大学校直方校)「あゆみらい協同事業体」 受託者代表:麻生教育サービス株式会社 構成員:福岡総合ビル管理事業協同組合、株式会社現代フードサービス			
	支払額(成果分)	研修の企画及び運営に係る業務	102,138,079円
	支払額(定額分)	施設の維持管理及び運営に係る業務	94,680,000円
		計	196,818,079円
(参考) 落札額		(研修の企画及び運営に係る業務) 受講者一人日あたり20,252円 ただし、一事業年度における研修委託費の上限額は129,940,952円 (施設の維持管理及び運営に係る業務) (5か年分)473,404,763円	
(注記事項)			