

## 中小企業大学校の26年度以降の民間競争入札に関する考え方について

## 1. 平成25年度までの民間競争入札の経緯

全9校の中小企業大学校において、これまでに次の内容で民間競争入札による民間委託を実施している。業務内容及び事業実施時期は以下のとおり。

## (1) 「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」

## ①業務内容

企業向け研修に係る業務（経営管理者研修、経営後継者研修及び工場管理者研修並びに中小企業政策実施の要請に基づく研修を除く。）及び施設の管理・運營業務。

## ②事業実施期間

旭川校、直方校 : 平成21年4月～26年3月（5か年）

瀬戸校、関西校、広島校 : 平成23年7月～26年3月（2年9か月）

三条校、東京校、人吉校 : 平成23年10月～26年3月（2年6か月）

仙台校 : 平成24年4月～26年3月（2か年）

※26年3月は、第2期中期目標期間の最終年度末

## (2) 「中小企業大学校における経営管理者研修等並びに中小企業支援担当者向け研修に係る業務」

## ①事業内容

企業向けの経営管理者研修、経営後継者研修及び工場管理者研修並びに中小企業支援担当者向け研修に係る業務（研修企画業務及び受講者募集の一部を除く）。

## ②事業実施期間

全校 : 平成25年4月～26年3月（1か年）

※26年3月は、第2期中期目標期間の最終年度末

業務内容 ※下線は「真に必要な研修」(後述)		21～22年度	23～24年度	25年度	26年度以降	
研修業務	企業向け研修 下記の研修を除く 研修（短期中心、 <u>このうち課題解決型</u> ）	研修企画	(1)の民間委託			機構実施
		受講者募集				
		研修運営				民間委託
	経営管理者研修 経営後継者研修 工場管理者研修	研修企画	(1)の民間委託	機構実施	機構実施	機構実施
		受講者募集			(2)の民間委託	民間委託
		研修運営				
	中小企業政策実施の 要請に基づく研修	研修企画	(1)の民間委託	機構実施	機構実施	機構実施
受講者募集 研修運営						
中小企業支援担当者向け 研修	研修企画	機構実施	機構実施	機構実施	機構実施	
	受講者募集 研修運営			(2)の民間委託	民間委託	
施設の運営等業務		(1)の民間委託			民間委託	

第2期中期目標期間（平成21～25年度）において、民間委託の対象範囲の増減が行われたが、その理由は以下のとおり。

①平成21年度から旭川校及び直方校において実施している「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」においては、民間の創意工夫を研修の企画に導入してより実践的な内容の研修を提供し、また、受講者募集でも民間が有する独自のネットワーク等の活用により従来あまり受講してこなかった事業分野や企業への進出が期待できるとの考えのもと、企業向け研修の業務すべてを民間事業者に委託することとした。

②しかしながら同業務に関しては、「第31回施設・研修等分科会」（平成22年7月22日開催）において、企業向け研修における、いわゆる長期研修及び政策要請に基づく研修（政策要請研修）については、企画・募集・運営を機構自らが実施し、残り7校で導入する際には、短期研修に限定することが適切との判断があった。その理由は以下のとおりである。

○経営管理者研修等の長期研修

- ・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った。
- ・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を期待することは、市場規模などからみても困難。

○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、要求水準などを設定することができない。

したがって、23年度以降から残り7校の民間競争入札については、企業向け研修のうち、長期研修及び政策要請研修を除く短期研修の業務のすべてを民間事業者に委託することとした。

③さらに、「研修企画面での中小機構の経験・能力等に留意しつつ市場化テストの活用等民間への委託を基本とする」（平成24年8月「独立行政法人の事務・事業の見直しの基本方針（22年12月7日閣議決定）」フォローアップ）こととなり、平成25年度から全9校で委託を開始した「企業向けの経営管理者研修等および中小企業支援担当者向け研修に係る業務」については、経営管理者研修等や中小企業支援担当者研修に係る業務を対象としながら、研修の企画・募集は機構自らが実施し、研修の運営に係る業務のみを委託することとした。

## 2. 26年度以降（第3期中期目標期間）の民間競争入札における考え方

### (1) 機構が実施する研修について

①上記フォローアップにおいて、「中小企業大学校については、実施する研修は真に必要なものに限ることと」するとされた。なお、これに先立って中小機構で設置された「中小企業大学校あり方検討委員会」で、「真に必要な研修」につき以下のとおりとしてきたところ。

ア 中小企業の経営者、経営管理者等を対象に、次の研修内容、研修手法による研修を行う。また、これに該当しない研修は今後実施しない。

- ・研修内容：企業経営に不可欠な経営計画、財務、生産管理など諸分野の知識を活用できる能力を習得させるもの。
- ・研修手法：身近な中小企業の事例研究、自社課題解決演習やゼミナールを取り入れ、自社課題解決にすぐに活用できる実践的なもの。

イ 中小企業が有する経営課題の解決を支援するための質の高い支援人材を育成するため、中小企業の支援を担う多様な主体の支援担当者等を対象として、支援能力の向上を図るための研修を行う。

②さらに、次期中期計画の策定にあたって中小機構の支援メニュー全体を見直すこととなり、中小企業大学校事業についても他の経営支援や販路支援などの支援メニューを活用できる仕組みを持ち、「研修」単品商品から経営支援の一環としての「人材育成」に重点を置いて実施する事業とする方向で調整中。

③こうした方向性の中で、研修内容については、上記の「真に必要な研修」の考え方に加え、昨今の中小企業を取り巻く環境の変化に対応すべく実施される中小企業政策に応じた内容を、政策要請研修以外の企業向け研修についても科目等で取り入れて、政策への対応を徹底させる必要があると考えている。

(2) 従前（第2期中期目標期間）実施している民間競争入札の評価について

1) 平成25年6月の内閣府の評価

		民間競争入札導入前 A 【研修の企画・募集を 機構が実施】	民間競争入札導入後 B 【研修の企画・募集を 民間事業者が実施】	増減 B - A
要 求 水 準 指 標	受講者数	8,835 人	10,969 人	2,134 人
	研修人日数	28,975 人日	32,798 人日	3,823 人日
	研修回数	286 回	481 回	195 回
	受講企業数	3,133 社	3,456 社	323 社
	受講者の役立ち度	98.1%	98.3%	0.2 ポイント
	地域ニーズ反映研修実施件数	12 回	26 回	14 回
	受講料収入	265,995 千円	314,636 千円	48,641 千円

①中小機構では、平成21年度以降実施している「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」の業務全般にわたる評価に係る調査を、平成25年4月に実施。

②上記調査において、要求水準についてはその設定値が一部を除き達成されており、その面では業務は概ね円滑に実施されている、と評価できる。

③しかしながら、モニタリング等の結果から、研修の企画及び募集に関して、主に以下のような問題点が検出された。

- ・研修カリキュラム作成が講師任せになっていること、受講者の属性等に応じた研修内容の事前打合せ、受講者の反応を踏まえた研修内容の修正などの研修成果の向上に資する講師との調整業務が十分に行われていないこともあったこと。
- ・募集活動が新規企業に行き届かないため、受講企業に占める新規企業の割合が民間競争入札前と比較すると減少傾向にあること。

こうしたことから、業務全般にわたる評価に係る調査では、「中長期的には研修品質の低下や受講者数の減少につながる恐れもあり、今後の民間競争入札の実施に当たっては、これらの課題の解決に向けた仕様の見直し等を検討する必要がある。」と評価し、今後の民間競争入札を実施する上では、研修の質の維持向上を目指して講師との調整体制や研修カリキュラムの作成、新規受講企業の開拓方法について見直す必要があると、官民競争入札等監理委員会の評価を得たところである。

## 2) 実施状況に係る詳細な分析

①機構が実施すべき「真に必要な研修」を踏まえ、現行の民間委託の実施状況を詳細に分析すると、さらに以下のような問題があると考えられる。

### (ア) 新規企業の割合

新規企業の発掘については、中小企業大学校事業の持続的発展に欠かせない要素と考えられるが、募集面での負荷を補うため既受講企業へのアプローチが中心となっており、的確な対応が行われていない状況にある。

### (イ) 研修日数の構成比

受託者は、受講者数などについて自ら設定した要求水準計画値を達成するために研修回数を大幅に増やしているが、増やした研修は日数が短いものが中心であるといえる。日数が短いほど受講者を集めやすいという面があるものの、2日程度では事例研究、自社課題解決演習やゼミナールなどの実践的な手法を実施するには不十分である。

### (ウ) 定員充足率、定員未達の研修の割合

個々の研修の定員の未達が多く発生しているが、定員は研修内容を適切に実施するために設定するものであることから、その未達は単に募集の問題だけでなく、研修の質の問題につながるものである。

		民間競争入札導入前 A 【研修の企画・募集を 機構が実施】	民間競争入札導入後 B 【研修の企画・募集を 民間事業者が実施】	増減 B - A
要 求 水 準 以 外 の 詳 細 な 実 施 状 況	新規企業の割合 (ア)	29.2%	19.2%	△10.0 ㊦
	研修内容 (テーマ) の構成比			
	企業経営・経営戦略	13.6%	16.4%	2.8 ㊦
	能力開発	32.5%	26.8%	△ 5.7 ㊦
	人事・組織	4.9%	12.5%	7.6 ㊦
	財務管理	8.7%	9.1%	0.4 ㊦
	生産管理	18.5%	17.0%	1.5 ㊦
	販売・マーケティング	18.5%	15.4%	△ 3.1 ㊦
	その他	3.1%	2.7%	△ 0.4 ㊦
研修日数の構成比				
1日	3.8%	2.5%	△ 1.3 ㊦	
2日	21.7%	35.8%	14.1 ㊦	
3日	49.7%	47.4%	△ 2.3 ㊦	
4日	14.3%	7.9%	△ 6.4 ㊦	
5日以上	10.5%	6.4%	△ 4.1 ㊦	

1回あたりの平均研修日数 (イ)	3.33日	2.95日	△0.38日
受講者の階層の構成比			
代表者・役員・管理者	38.5%	43.3%	4.8ポイント
管理者候補等(従業員含む)	61.5%	56.7%	△4.8ポイント
定員充足率(ウ)	114.0%	93.7%	△20.3ポイント
定員未達の研修の割合(ウ)	28.7%	57.2%	28.5ポイント

(エ) 講師の主な意見

研修企画においては、講師から厳しい意見も出ている。テーマ設定は機構が求めるものに対応できているものの、具体的な研修カリキュラムの作成は講師への依存度が高く、民間の創意工夫が十分に発揮されているとは言えない。

(オ) 受託者の事業実施期間における収支状況

実施経費を見ると、研修委託費単価ベースでは従来から削減されているものの、総額としては研修回数等の増加を反映して増加している。今後、限られた予算の中で、「真に必要な研修」を実施するためにはある程度研修委託費総額の抑制を図る必要があるが、それは研修回数の抑制という面から行わざるを得ない。研修回数の抑制及び定員充足のための募集強化は収入減とコスト増となり、受託者の収支状況を悪化させることとなると考えられる。

※受託者の収支状況

受託者の事業実施期間中の収支状況は、6校で利益が発生している。

なお、23年度は4校で、24年度は2校で損失が発生している。

なお、事業実施期間を通して損失が発生している2校では、受講者募集が効果的に行えなかったこと、又はDM発送等の募集コストが当初計画以上にかかってしまったことが要因となっている。

(カ) モニタリングで聴取した受託者からの主な意見

受託者の意見を見ると、特に募集に苦慮していることが分かる。主たる対象となる経営者、経営管理者等も、募集対象者としては一般の従業員に比して限定的であり、また「企業経営・経営戦略」などの内容も募集にはつながりにくいものであることから、受託者からは、募集対象者拡大や研修内容での柔軟な対応の要望が挙がっている。今後、「真に必要な研修」への収斂を図ることを考慮すると、民間事業者では対応が難しいものと考えられる。

※受託者からの主な意見

- ・中小企業大学校の研修に関しては、他機関の研修と比較し、講師の質が非常に高い。また、受講生の参加意識も高く、それに応えるだけの研修を提供する努力をしなければならず大変と感じている。

- ・受講者が集まりやすい研修と中小企業大学校で実施すべき研修は合致していない部分があるという認識。
- ・募集を考慮して、受講者が集まりやすい分野の研修をより手厚く実施したい。
- ・経営管理者以上を対象とするという中小企業大学校の方針は理解しているが、一方で、従業員も受講対象として取り扱いたい。
- ・募集面で機構と問題意識を共有しながらも、改善策の実践ができていない。

②以上のような状況は、当初期待した、民間の創意工夫を研修の企画に導入してより実践的な内容の研修の提供及び民間が有する独自のネットワーク等の活用により従来あまり受講してこなかった事業分野や企業への進出、というものから乖離しているといえる。

受託者の中には、中小企業大学校の研修の政策的意義を理解し、工夫を講じようとする意識の高い者もあるが、特に募集面での定員未達の状況から、より受講生が集まりやすい内容の研修の実施を求める声も出ている。今後、「真に必要な研修」への収斂を図り、さらに予算制約から研修回数を抑制せざるを得ないことを考慮すると、収支面を含めて受託者のリスクが高まることとなる。

こうしたことから、機構では、問題解決に向けて受託者への助言や支援を行ってきたところであるが、中長期的に研修の質や受講者数を維持し、中小企業政策としての研修事業を確実に実施することを優先するため、大幅に仕様を見直す必要があると判断した。

### (3) 26年度以降の官民又は民間競争入札における考え方

①上記(1)のとおり中小機構の事業としての研修の見直しを図り、また、同(2)の従前の民間競争入札に係る評価・分析をとおして、26年度以降の民間競争入札においては、研修の企画に係る業務及び受講者募集に係る一部の業務を委託業務の対象から除外することとし、機構自らが実施すべきと判断した。

②受講者募集については、民間事業者の独自のネットワークの活用等、創意工夫に期待するところであるが、上記問題に加え、研修企画により募集の結果が左右されるという側面があり、研修企画を機構が実施する場合、募集結果の責任分担が不明確になる恐れがあるため、募集に係る業務についても、一部(受講者の応募受付、問合せ対応)を除き委託業務の対象から除外することとしている。

③民間委託している業務を機構が再び実施することとなるため、競争の導入による公共サービスの改革に関する法律の趣旨を踏まえ、今回の民間競争入札実施要項において、以下のことを明記することとする。

#### 「12. 研修・施設管理運営業務の評価に関する事項

(1) 実施状況に関する評価の実施時期

①業務全般にわたる評価（内閣総理大臣が行う評価）（略）

②事業年度ごとの実施状況の報告

機構は、①の内閣総理大臣が行う評価に向けて、事業年度開始前に対象公共サービスの自らの達成水準を定め公表し、事業年度終了後、当該事業年度ごとに、実施状況について、水準達成の検証及び民間事業者に研修企画等を委託していたときの実施状況との比較とともに、業務フロー・コスト分析の手法等を活用した上で、詳細な分析を行い、次回の競争入札について、再度民間委託を拡大するか、又は官民競争入札とするかを含め、官民競争入札等監理委員会に報告するものとする。」

以上