



---

---

労働政策研究報告書 No. 103

2008

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

---

中小企業における能力開発・人材育成  
— 予備的考察 —

労働政策研究・研修機構

# 中小企業における能力開発・人材育成 －予備的考察－

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## まえがき

大企業に比べ資本や設備に乏しい中小企業では、様々な環境変化に適応し経営の維持発展を図っていく上で、経営者も含めた就業者個人個人のスキル・ノウハウのあり様がより大きな比重を占める。また、わが国就業者の大半が働く中小企業セクターにおいて有効な人材育成・能力開発が行われることは、より多くの就業者のキャリア形成に大きく寄与することとなる。しかしながら、実際には時間的・資源的制約や、ノウハウの不足などから中小企業における人材育成・能力開発は不十分なものになりがちであり、中小企業の現状や今後の活動の方向性に即した政策的支援の必要性が高い。以上のような認識を踏まえて、労働政策研究・研修機構では、中小企業分野における能力開発や人材育成に対する政策的支援に向けて、調査研究プロジェクト「中小企業における人材育成・能力開発」を発足させた。

わが国の大半の就業者は中小企業分野で働いており、そこでの能力開発・人材育成は、業種、職種、地域などによって多様であることは容易に想像がつく。つまり、中小企業における人材育成・能力開発というテーマは、調査研究をしつくすことは到底できない広大かつ多様な領域を含んでいる。したがってこのテーマについての有意義な調査研究を進めるためには、明らかにしようとする事実・課題や、そうした事実・課題に迫っていくための調査・分析の枠組について十分に意識し、準備しておく必要があると考えられる。

そこで、本報告書では、中小企業分野における企業の取り組みや働く人々の活動についての調査研究に入る前の予備的考察として、中小企業分野の能力開発・人材育成についての経験的理解を深めていくために必要な視角について検討し、その視角に沿う形で、既存の統計資料や大量観察調査、あるいはパイロット・サーベイ的に実施した聞き取り調査の結果を基に、現状の分析を行った。その上で、最終部では、これからの調査研究、なかでも企業の取り組みや経営者団体の役割に関する調査研究における調査研究課題や、研究を進めていく上で必要な視角・留意点について整理した。

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

2008年5月

独立行政法人労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

## 執筆担当者（執筆順）

ふじもと 藤本	まこと 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門・研究員	第1章 第2章第2、3節 第4章、第5章
いながわ 稲川	ふみお 文夫	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 アドバイザー・リサーチャー	第2章第1節
ふじなみ 藤波	みほ 美帆	労働政策研究・研修機構 アシスタント・フェロー	第3章

## 目 次

本報告書の概要	1
第1章 中小企業分野における人材育成と能力開発	7
第1節 中小企業分野における人材育成・能力開発の動向	7
1. 主要な経営課題としての人材育成・能力開発	7
2. 中小企業における能力開発・人材育成の取組み	8
第2節 中小企業分野における人材育成・能力開発にどう迫るか	
－これまでの調査・研究における視角－	12
1. 「多様性」を捉える視角	13
2. 経営者団体の教育訓練・キャリア形成支援機能への着目	21
第3節 調査研究に向けての予備的考察－本報告書における検討作業－	23
第2章 雇用プロファイルと人材育成・キャリア形成における産業別の特徴	25
はじめに	25
第1節 産業別の雇用プロファイル	25
1. 中小企業比率	27
2. 雇用者数の増減	28
3. 非正規雇用者比率	33
4. 各産業の雇用プロファイル	36
第2節 キャリア形成の観点からみた各産業の特徴	37
1. 企業における教育訓練の状況	37
2. 各産業における離職の状況	39
3. キャリア形成の観点からみた各産業の特徴	41
第3節 「中小企業の能力開発・キャリア形成」の調査研究対象となりうる産業領域	42
第3章 経営者団体の教育訓練プロバイダーとしての活動	44
はじめに	44
第1節 分析の進め方	44
1. 使用したデータ	44
2. 分析の進め方	45
第2節 経営者団体の教育訓練プロバイダーとしての活動	46
－他の団体と比べた特徴－	

1. 講習会・セミナー・通信教育の実施状況	46
2. 講習会・セミナーの内容	47
3. 今後の活動方針	50
第3節 協同組合・商工組合の教育訓練プロバイダーとしての活動	52
1. 講習会・セミナーの内容	52
2. 今後の活動方針	57
第4節 商工会議所・商工会の教育訓練プロバイダーとしての活動	59
1. 講習会・セミナーの内容（第2次調査データを使用）	60
2. 今後の活動方針	65
第5節 分析結果の検討	67
1. 現状の機能－強いところ、弱いところ－	67
2. 政策的支援に向けての研究課題－今後何を明らかにする必要があるのか－	73
第4章 経営者団体による能力開発・キャリア形成支援のための取組み	
－7 団体のヒアリング調査より－	75
はじめに	75
第1節 調査団体の概要	76
第2節 人材確保、能力開発・教育訓練支援の取組み	78
1. 人材確保のための取組み	78
2. 能力開発・教育訓練支援の取組み	79
第3節 まとめ－今後の調査研究に向けて－	82
1. 教育訓練・能力開発への取組みからみた経営者団体の類型	82
2. 団体加盟企業が行う教育訓練・能力開発との連携	83
3. 取組みを主導する人材	83
第5章 今後の調査研究に向けて	84
第1節 各業種における能力開発・キャリア形成の特徴	84
第2節 各業種の雇用プロファイル	85
第3節 中小企業分野の能力開発・キャリア形成における経営者団体の役割	87
第4節 今後の調査研究に向けて	88
1. 企業の人材育成・能力開発についての調査	89
2. 経営者団体の取組みについての調査	90
参考文献	91

## 本報告書の概要

### 1. 調査研究プロジェクト「中小企業における能力開発・人材育成」のねらいと本報告書における検討作業の位置づけ

大企業に比べ資本や設備に乏しい中小企業では、様々な環境変化に適応し経営の維持発展を図っていく上で、経営者も含めた就業者個人個人のスキル・ノウハウのあり様がより大きな比重を占める。また、わが国就業者の大半が働く中小企業セクターにおいて有効な人材育成・能力開発が行われることは、より多くの就業者のキャリア形成に大きく寄与することとなる。しかしながら、実際には時間的・資源的制約や、ノウハウの不足などから中小企業における能力開発・人材育成は不十分なものになりがちであり、中小企業の現状や今後の活動の方向性に即した政策的支援の必要性が高い。

以上のような認識を踏まえて、調査研究プロジェクト「中小企業における能力開発・人材育成」では、中小企業分野における能力開発や人材育成に向けての政策的支援に資するよう、実態把握と分析・検討を進めていきたいと考えている。しかしながら、すでにふれたようにわが国の大半の就業者は中小企業分野で働いており、そこでの能力開発・人材育成は、業種、職種、地域などによって多様であることは容易に想像がつく。つまり、中小企業における能力開発・人材育成というテーマは、調査研究をしつくすことは到底できない広かつ多様な領域を含んでいる。したがってこのテーマについての有意義な調査研究を進めるためには、明らかにしようとする事実・課題や、そうした事実・課題に迫っていくための調査・分析の枠組について十分に意識し、準備しておく必要があり、でなければ労多くして意義ある成果はわずかししか得られないといった事態になることが大いに懸念される。

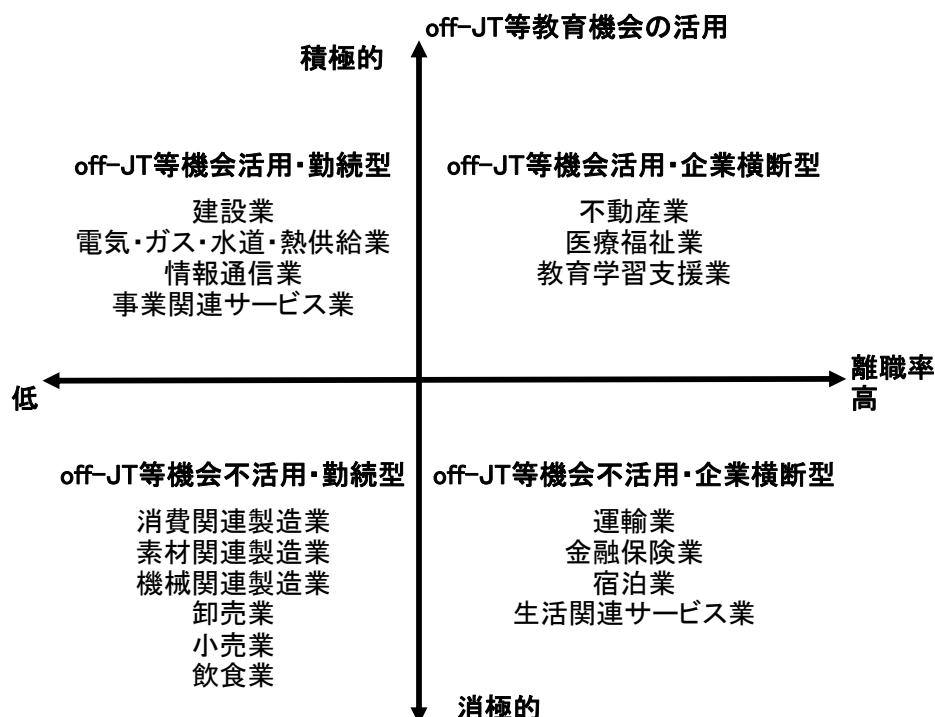
そこで、本報告書では、中小企業分野における企業の取組みや働く人々の活動についての調査研究に入る前の予備的考察として、中小企業分野の能力開発・人材育成についての経験的理解を深めていくために必要な視角について検討し、その視角に沿う形で、既存の統計資料や大量観察調査、あるいはパイロット・サーベイ的に実施した聞き取り調査の結果を基に、現状の分析を行った。具体的には、キャリア形成や企業内の教育訓練といった側面から、中小企業分野の業種別の特徴をまとめ、また、中小企業分野の人材育成・能力開発での役割が大きい経営者団体の活動について、団体の性格による異同を見ていった。これらの作業を踏まえて本報告書の最終部では、これからの調査研究、なかでも企業の取組みや経営者団体の役割に関する調査研究における調査研究課題や、研究を進めていく上で必要な視角・留意点について整理した。

## 2. 中小企業における能力開発・人材育成に見られる多様性の整理－業種別の特徴－

中小企業分野での多様な能力開発・キャリア形成のあり様に迫っていくため、これまでの調査研究では、勤続・転職の状況を踏まえた従業員のキャリア形成に関する類型や、人材育成・能力開発に関わる企業の取組みについての類型を用いた、業種・職種毎の個性の整理が行われていた。この既存研究の方法を参考に、本報告書では、厚生労働省『能力開発基本調査』の結果を用い、中小企業分野の離職率と OJT 以外の教育訓練に対する企業の取組みの動向から、各業種における能力開発・キャリア形成の状況について整理し、中小企業分野の能力開発・キャリア形成に見られる特徴的なパターンを浮かび上がらせようとした。

教育訓練と離職率の状況を組み合わせると、①off-JT 等機会活用・勤続型、②off-JT 等機会不活用・勤続型、③off-JT 等機会活用・企業横断型、④off-JT 等機会不活用・企業横断型、という4つの能力開発・キャリア形成に関する類型を描くことができる。この4類型に各業種の正社員の状況を当てはめていくと、**図1**のように整理される。多様性に配慮しながら、中小企業分野の能力開発・人材育成について調査研究を進めるとき、まずはこの4類型を手がかりして、異なる類型に該当する業種を対象として選んでいくことが考えられる。

図1 中小企業分野における能力開発・キャリア形成（正社員）のパターン



注：「off-JT 等教育機会」とは、「企業における off-JT」と「自己啓発」のことをさす。



### 3. 中小企業の能力開発・人材育成における経営者団体の役割

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

労働政策研究・研修機構が2004～2005年にかけて実施した『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』の二次分析によると、経営者団体は、実施している講習会・セミナーに占める階層別研修の割合が最も高く、専門別研修の割合は公益法人に次いでいる。専門別研修の中でも、「営業・販売研修」や「経理・財務に係わる研修」の割合が、他のプロバイダーに比べて高い。また、講習会やセミナーの受講費用のうち受講する個人が負担する割合について、経営者団体では、個人負担なしというところが7割を超えている。この数字は他のプロバイダーに比べると群をぬいて高く、受講者に負担のかからない教育・研修機会を数多く設けていることが経営者団体の特徴であるといえる。

今後重視するコースとして、他のプロバイダーよりも経営者団体において回答率が高かったのは、「OA・コンピュータ研修」、「マネジメント研修」、「専門知識を修得する研修」である。しかし、「OA・コンピュータ研修」、「マネジメント研修」は、業種単位で組織されている協同組合・商工組合と、地域単位で組織されている商工会議所・商工会の間で回答率に大きな差があり、いずれも後者での回答率が高い。

二次分析と並行して実施した経営者団体に対する聞き取り調査では、大量調査とは別の角度から、経営者団体の果たしうる役割を把握することができた。教育訓練・能力開発に対する経営者団体の取組みは、①技術や知識に関する基準などにそって加盟企業で働く従業員の教育訓練・能力開発を進めている、「業界内資格・基準準拠型」、②仕事に関わる能力や知識の要件を設けて、これにそって加盟企業の教育訓練・能力開発の支援を図ろうとしている「業界特殊的ニーズ対応（模索）型」、③日々の仕事をしていくなかで必要な免許などの資格に対応する形でoff-JTの機会を団体として設けている「必置資格対応型」、④加盟企業のニーズを踏まえつつ、主に団体外部の資源を活用して、加盟企業の従業員に対し教育訓練機会を提供する「教育訓練機会提供型」、⑤近隣地域で実施されている教育訓練・能力開発機会に関する情報の提供をもっぱらとする「情報提供型」の5つに整理できるものと見られる。

## 4. 今後の調査研究に向けて

### (1) 企業における能力開発・人材育成の取組みに関する調査研究に向けて

本報告書では、各業種の中小企業分野における能力開発・人材育成の特徴をまとめた。しかし、各業種が該当する人材育成・能力開発のそれぞれのパターンにおいて、どのような形で人材育成・能力開発が展開され、その中でいかなる課題が生じているのかといったことについて詳細を把握するためには、まずは能力開発・人材育成の主要な場である企業における取組みについての調査研究が不可欠であろう。

人材育成・能力開発に関わる中小企業の取組みについて調査研究を進めていく上では、いくつか念頭に置いておかなければならない点がある。第一は企業の経営方針、経営戦略というべきものと人材育成・能力開発との関連である。とりわけ、良好と評価される人材育成・能力開発を導く経営方針、経営戦略はどういったものなのかといったことを、企業調査の実施・分析にあたっては意識しておく必要がある。第二は第一の点と結びつくことでもあるが、企業の人材確保の動き全体やその動機、背景と人材育成・能力開発との関連である。経営方針や経営戦略のもと、あるいは企業がおかれている経営環境のもとで生じている人材ニーズと、この人材ニーズが採用など、人材育成以外の人材確保の方法によりどの程度満たされているか、あるいは満たされうるかといった点が、企業の人材育成・能力開発を左右することは想像に難くなく、実態を把握していく際にはこれらの点を注視することが求められる。また、人材ニーズを構成する主要な要素として、各企業が求めている職業能力の内容に留意しておかなければならないだろう。

念頭に置くべき第三の点は、企業の人材育成・能力開発の取組みそのものについて、より深く実態を把握することである。中小企業分野の能力開発・キャリア形成を取り上げてきた既存の調査研究は、一方で企業の人事管理や、労働者の雇用・労働条件、あるいは企業横断的な労働市場の成り立ちなどを調査・分析の主題としていたため、能力開発・キャリア形成に関してはさらに調査すべき点をいくつか残してきている。例えば、OJT、off-JT として企業内で取り組まれる能力開発の具体的内容やプロセス、あるいは OJT と Off-JT の間の棲み分けに対する考え方や取組み、企業内における取組みと外部の教育訓練・研修機会との連動といった点である。政策的支援に資する実態把握、分析・検討を進めていく本調査研究プロジェクトの目的を顧みれば、これらの点にも踏み込んで調査研究を重ねていく必要がある。

第四は、人材育成・能力開発に関する新たな政策と、企業の取組みとの連関である。「日本版デュアルシステム」や「実践型養成システム」など、既存の調査研究が行われた時期には存在しなかった、人材の確保・育成に関する新たな政策が近年本格的に運用されてきている。これらの政策が企業の人材育成・能力開発の取組みのなかでどのような役割を果たしているのかという論点は、これからの中小企業の人材育成・能力開発について検討していくうえで看過することはできない。

## **(2) 経営者団体の役割に関する調査研究に向けて**

中小企業分野の人材育成・能力開発に関する経営者団体の役割については、経営者団体の取組みの背景・要因や、団体の取組みと企業が実施する教育訓練との連動状況が、十分には明らかにされていないことが、予備的考察の結果、浮かび上がってきた。

経営者団体の取組みの背景・要因としては、本報告書の予備的考察において指摘した、経営者団体で認識している業界・地域を取り巻く労働市場の状況や、団体の活動体制、団体の活動を主導する人材などが考えられる。今後の調査研究では、まず経営者団体の活動を強く規定しているのはどのような要因であるかを把握・検討した上で、各団体がより適切な形で教育訓練・能力開発支援の機能を発揮できるようにするには、それぞれの要因にいかに対応していくかを考察していく必要がある。また、団体の取組みと企業が実施する教育訓練との連動については、団体が加盟する企業の教育訓練に対するニーズをどのように吸い上げているか、団体に加盟する企業において、団体が実施する教育訓練がいかなる形で活かされているかといった点に目を配りながら、調査を進めていくことが求められよう。



## 第1章 中小企業分野における人材育成と能力開発

### 第1節 中小企業分野における人材育成・能力開発の動向

#### 1. 主要な経営課題としての人材育成・能力開発

大企業に比べ資本や設備に乏しい中小企業では、様々な環境変化に適応し経営の維持発展を図っていく上で、経営者も含めた就業者個々人のスキル・ノウハウのあり様がより大きな比重を占める。また、わが国就業者の大半が働く中小企業セクターにおいて有効な人材育成・能力開発が行われることは、より多くの就業者のキャリア形成に大きく寄与することとなる。しかしながら、実際には時間的・資源的制約や、ノウハウの不足などから中小企業における能力開発・人材育成は不十分なものになりがちであり、中小企業の現状や今後の活動の方向性に即した政策的支援の必要性が高い。

以上のような中小企業の特質を踏まえた上での社会的な意義・必要性もさることながら、中小企業分野で働く当事者たち、なかでも中小企業経営者の多くは人材育成・能力開発の必要性を取り組むべき主要な経営課題の一つとして捉えている。**図表1-1-1**は東京商工会議所が毎年実施している「中小企業の経営課題に関するアンケート調査」<sup>1</sup>の結果から、今後重視する経営課題についての回答を整理したものである。2003～2007年にかけては、「人材の確保・育成」を挙げる企業の割合が約6割前後で推移しており、5年連続で回答企業の割合が最も高い項目となっている。

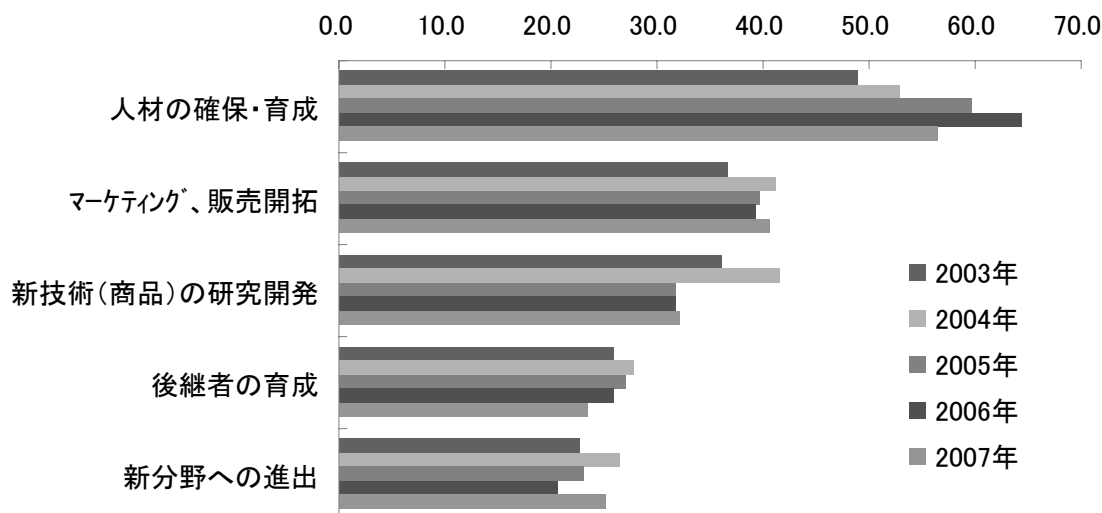
このように人材の確保・育成が主要な経営課題として捉えられる背景にあるのは、人材の充足状況や人材の必要性に対する中小企業経営者の評価・認識である。2006年に同じ東京商工会議所が実施した「中小企業における人材の充足状況と技術・ノウハウ継承への対応に関する調査」<sup>2</sup>によれば、人材の充足状況が、「適正である」とする企業が48.5%ある一方で、「不足状況にある」企業（「不足している」＋「やや不足している」の合計割合）も47.3%ある。また、上述「中小企業の経営課題に関するアンケート調査」では、直面している経営上の問題点や今後重視する経営課題を克服する上で不足している経営資源として、約8割の企業が「人材」を挙げている。そしてこの割合は増加傾向にあり、中小企業が人材不足<sup>3</sup>に危機感をもっていることがうかがえる。

<sup>1</sup> この調査の対象企業数、回答企業数は年により変わってくるが、対象企業は製造業、建設・不動産業、卸・小売業、サービス業、運輸・通信業、金融業に該当する都内の中小企業1300～1600社で、回答企業数は300～400社程度である。

<sup>2</sup> この調査は、東京商工会議所の会員企業で資本金3億円以下の企業476社を対象に行っている。対象企業の業種は製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の5業種で、回答企業数は433社（回答率：91.0%）であった。

<sup>3</sup> 「中小企業の経営課題に関するアンケート調査」によれば、不足している人材のタイプとして最も回答が多いのは「営業・販売担当」で、ここ数年6割前後の回答率となっている。以下、回答の多い順に「企画・マーケティング」、「技術者・研究者」及び「熟練技能者」と続く。

図表 1-1-1 今後重視する経営課題



資料出所：東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート調査」。

## 2. 中小企業における能力開発・人材育成の取組み

では、従業員の能力開発・人材育成にむけて、中小企業はどのような取組みを進めているのか。厚生労働省が毎年実施している『能力開発基本調査』の結果から、概観してみることとしよう。

2006年の『能力開発基本調査』の企業調査によれば、正社員の教育訓練にあたってはこれまでOJTを重視してきた、あるいは重視するという考え方に近かったという企業が、常用雇用者30～49人の企業で73.8%、50～99人の企業で77.4%と、4分の3近くがOJTを重視してきている。この割合はより従業員規模の大きな企業になっても変わらない。今後については、OJTを重視していくという企業が常用雇用者30～49人の企業で64.1%、50～99人の企業で67.3%とこれまで重視してきたという企業の割合に比べてやや低下しており、「これまで」と比べてほとんど割合が変わっていない1000人以上の大企業とは傾向がやや異なる(図表1-1-2①)。

一方、非正社員の教育訓練についての考え方を見ると、OJTを重視してきたあるいはそうした考え方に近かったという企業の割合は、常用雇用者30～49人の企業で71.7%、50～99人の企業で77.9%と、正社員に対する教育訓練と同様、4分の3前後を占める。こうした企業の割合は5000人以上規模の企業でやや高まるが、他の従業員規模とさほど変わるわけではない。今後については、OJTを重視していくあるいはそうした考え方に近い方針で臨むという企業が常用雇用者30～49人で68.0%、50～99人で72.2%と、これまでOJTを重視してきたという企業に比べると数%割合が低下する。ただ、従業員規模別の比較をすると、5000人以上を除いては、いずれの規模でも、OJTを重視していくあるいはそうした考え方に近いという企業が約7割でほとんど変わらない(図表1-1-2②)。

図表 1-1-2 従業員の能力開発の方向：OJT と Off-JT のいずれを重視するか

(単位：%)

①正社員の能力開発

	これまで				今後			
	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである
30～49人	25.8	48.0	17.9	5.5	21.1	43.0	26.9	6.1
50～99人	22.1	55.3	16.3	4.5	17.7	49.6	27.1	3.4
100～299人	21.8	52.5	19.7	5.4	17.2	47.4	29.6	5.0
300～499人	13.7	63.6	19.2	3.5	7.5	61.2	27.4	3.9
500～999人	11.0	65.1	22.1	1.5	8.8	59.8	30.4	0.5
1000～4999人	18.0	58.5	19.3	3.8	14.1	59.1	23.0	3.8
5000人以上	17.7	55.1	23.5	0.9	11.9	65.4	17.3	2.7

②非正社員の能力開発

	これまで				今後			
	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである
30～49人	28.8	42.9	14.7	6.5	25.8	42.2	17.1	7.0
50～99人	27.1	50.8	14.1	4.4	24.6	47.6	19.9	4.4
100～299人	26.4	49.8	14.7	6.2	25.1	46.4	19.6	6.0
300～499人	27.9	54.0	11.0	5.5	25.8	52.0	15.2	5.4
500～999人	29.6	55.6	12.6	1.4	27.0	54.7	16.3	1.2
1000～4999人	32.0	50.3	11.6	5.0	28.6	52.2	15.4	3.1
5000人以上	39.3	41.7	12.2	0.9	30.3	51.9	10.9	0.9

資料出所：厚生労働省[2006]「平成 18 年度能力開発基本調査」(企業調査)。

注：A-「教育訓練に当たっては OJT を重視する」という考え方・方針。

B-「教育訓練に当たっては Off-JT を重視する」という考え方・方針。

Off-JT 費用と、従業員の自己啓発支援のための費用の合計の 1 社当たり平均は 366.9 万円、うち Off-JT 費用の平均は 326.7 万円、自己啓発支援のための費用平均は 40.3 万円である。ただ、この出費の平均は企業規模による差が大きい。Off-JT 費用と、従業員の自己啓発支援のための費用の合計の平均は常用雇用者 300 人以上規模になると 1000 万円、1000 人以上規模になると 6500 万円を超えるのに対し、30～49 人では 36.4 万円、50～99 人では 63.6 万円にとどまっている。さらに各企業について、常用雇用者一人当たりの Off-JT 費用・自己啓発支援のための費用の合計の平均を算出してみると、常用雇用者数の規模が小さい企業ほど、平均 0 円、つまり Off-JT や自己啓発支援のための費用を出費していないという企業の割合が増加する。常用雇用者 5000 人以上の企業では出費していないという企業がなく、500～999 人の企業、1000～4999 人の企業では 10%をきっているのに対し、50～99 人の企業では 3 分の 1 強、30～49 人の企業では約半数の企業が出費をしていないと答えている(図表 1-1-3)。

図表 1-1-3 Off-JT および自己啓発支援のための出費：常用雇用者一人当たり  
(単位：%)

	0円	5000円未満	5000円以上 10000円未満	10000円以上 20000円未満	20000円以上
30-49人	51.6	15.1	7.8	8.9	16.7
50-99人	36.4	21.3	14.7	10.1	17.5
100-299人	23.4	25.5	12.1	17.5	21.4
300-499人	16.0	23.8	14.6	17.5	28.2
500-999人	8.6	24.4	10.7	23.9	32.5
1000-4999人	3.6	22.4	18.8	15.1	40.1
5000人以上	0.0	25.4	11.9	23.7	39.0

資料出所：厚生労働省[2006]「平成 18 年度能力開発基本調査」(企業調査)。

Off-JT のために出費しているという企業に、費用の内訳をたずねてみると、常用雇用者数の規模が小さい企業では、社内の研修施設・教育訓練部門の建物の減価償却費、光熱費などにあたる「社内の施設設備費・管理費」や、施設の借り上げ金や共同施設の管理費・利用費などにあたる「社外に支払う施設使用料」の割合が小さく、「研修委託費・参加費」の割合が大きくなる。「研修委託費・参加費」の割合の平均は、常用雇用者 1000～4999 人の企業では 23.6%、5000 人以上では 21.9%であるのに対し、50～99 人の企業では 49.1%、30～49 人の企業では 54.0%に達する。中小企業の off-JT の主要な機会が、社外で行われている教育・研修機会の活用であることがうかがえる(図表 1-1-4)。

図表 1-1-4 Off-JT に係る費用の内訳(各費用項目が占める内訳の平均値、単位：%)

	社内の 人件費	社外に支払 う人件費	社内の施設設 備費・管理費	社外に支払う 施設使用料	教材費	研修委託費 ・参加費	その他
30～49人	13.1	15.5	2.1	4.3	7.8	54.0	3.2
50～99人	14.5	19.2	1.9	4.0	7.5	49.1	3.8
100～299人	13.4	16.8	3.1	6.0	7.3	47.8	2.2
300～499人	14.7	17.4	2.6	6.4	7.7	41.6	3.5
500～999人	13.7	20.5	2.5	10.2	7.4	41.5	4.1
1000～4999人	22.5	23.7	6.2	8.0	8.4	23.6	7.6
5000人以上	18.9	20.5	13.8	9.6	6.4	21.9	9.0

資料出所：厚生労働省[2006]「平成 18 年度能力開発基本調査」(企業調査)。

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

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

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

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

「教材費」－教育訓練に使用する教材費、教材の開発費など

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



従業員の能力開発に対する考え方はどうか。正社員の能力開発に関し、「労働者の能力開発は本人負担である」という考え方をこれまでしてきたという企業、あるいはそうした考え方に近かったという企業の割合は、常用雇用者 30～49 人の企業で 38.9%、50～99 人企業で 35.2%である。500～999 人企業（26.5）%、1000～4999 人企業（30.8%）、5000 人以上企業（29.9%）に比べると、その割合はやや高く、能力開発を従業員本人の責任とみる傾向が中小企業においてやや強いことがわかる。ただ、今後については、「本人負担である」という考え方をする企業、またはそうした考え方に近いという企業の割合が、常用雇用者規模の大小によってはさほど変わらない（図表 1-1-5①）。

非正社員の能力開発については、これまで「本人負担である」と考えてきた企業、あるいはそうした考え方に近かったという企業の割合が、正社員の場合とは逆に常用雇用者規模が大きな企業においてやや高くなっている。今後についても同様に、常用雇用者規模が大きな企業で、「本人負担である」あるいはそうした考え方に近いという回答の割合がやや高くなる（図表 1-1-5②）。

図表 1-1-5 従業員の能力開発の方向：能力開発の責任の所在（単位：%）

① 正社員の能力開発

	これまで				今後			
	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである
30～49人	10.1	28.8	40.5	17.9	9.0	30.2	42.8	15.9
50～99人	6.1	29.1	43.5	20.0	4.8	29.8	45.1	18.6
100～299人	5.3	27.8	48.6	17.4	4.9	28.6	49.7	15.9
300～499人	5.2	34.5	46.4	14.2	8.0	31.0	47.6	13.4
500～999人	5.1	21.4	60.2	13.3	3.0	30.8	52.6	13.6
1000～4999人	2.6	28.2	60.6	8.3	4.4	37.5	52.5	5.7
5000人以上	2.7	27.2	62.3	5.7	2.1	34.0	58.3	3.5

② 非正社員の能力開発

	これまで				今後			
	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである
30～49人	11.9	29.3	34.5	17.5	10.7	29.6	37.5	15.8
50～99人	12.9	29.6	37.7	16.4	11.8	31.3	39.3	14.2
100～299人	12.0	28.4	40.6	15.8	10.3	30.2	42.4	13.9
300～499人	12.2	34.9	39.3	11.7	9.2	39.1	38.6	10.9
500～999人	13.2	26.8	47.8	11.7	10.9	30.4	48.6	9.7
1000～4999人	11.0	33.5	46.3	7.7	10.5	36.9	44.4	7.1
5000人以上	14.6	34.0	35.2	10.4	12.8	33.3	40.8	7.3

資料出所：厚生労働省[2006]「平成 18 年度能力開発基本調査」（企業調査）。

注：A－「労働者の能力開発の投資は本人負担である」という考え方・方針。

B－「労働者の能力開発の投資は企業負担である」という考え方・方針。

従業員の能力開発・人材育成に係る中小企業の取組みの現状を整理してみると、第一に、正社員の教育訓練についても非正社員の教育訓練についても、OJT を軸に進めていくという企業が大半を占める。ただ第二に、今後の正社員の教育訓練については、Off-JT を重視していきこうという傾向が大企業に比べるとやや強く見られる。第三に、その Off-JT や自己啓発支援のための企業 1 社当たり出費平均は、常用雇用者数を反映してより規模の小さい企業ほどその額が小さくなり、『能力開発基本調査』によれば、常用雇用者 30～49 人の企業では全体平均の 10 分の 1 程度、50～99 人の企業では 6 分の 1 程度である。常用雇用者一人当たりの各企業の出費でみても、100 人未満の企業では 1 人当たり 5000 円に満たないという企業が 6～7 割を占めており、従業員の教育訓練のための出費が大企業に比べれば低く抑えられている点を改めて確認することができる。第四に、Off-JT に係る出費のうち、「研修委託費・参加費」の内訳は、常用雇用者規模の小さい企業ほど高まる傾向にあり、より規模の小さい企業ほど、Off-JT において外部の研修機会などへの依存度が高まるといえる。第五に、中小企業においては、正社員の能力開発のための投資は企業が負担するという考え方のほうがより多数の企業から支持されているものの、大企業に比べて本人責任と見る傾向がやや強い。逆に非正社員の能力開発については、本人責任とみる傾向が大企業に比べて弱い。

## 第 2 節 中小企業分野における人材育成・能力開発にどう迫るか

### －これまでの調査・研究における視角－

近年の調査結果からは、中小企業においては人材育成・能力開発の必要性は強く感じられていること、人材育成・能力開発は企業の責任と考える企業が多数を占めていること、しかしながら OJT 以外の人材育成・能力開発に対する企業の投資は、大企業に比べると乏しいことといった、中小企業分野における人材育成・能力開発のアウトラインが見えてくる。ただ、こうしたアウトラインは共通であるにせよ、実際に中小企業が実施している人材育成・能力開発の内容や方向性は千差万別であろう。また、企業による取り組みを受けつつ、中小企業分野で働く個人の能力開発も当然、様々な形で進められているだろう。

もっとも多様な企業・個人の取組みをそのままに認識しては、実践的・政策的なインプリケーションの検討へとつながっていかない可能性が高い。多様さを何らかの枠組みにそっていくつかの領域にまとめ、それぞれの領域における人材育成・能力開発にかかる取組みの実態や、そこでの課題を整理していくことが必要ではないかと考えられる。

いま一つ、先にみた調査結果によると、中小企業が OJT 以外の教育訓練を進めていく際、自社内での実施よりも他の機関などで行われている教育研修機会に依存する度合いが、大企業に比べて高いことがわかった。であれば、中小企業分野における人材育成・能力開発のあり方について考えていく上では、外部の教育訓練機会をどのように活用しているか、また、

中小企業が活用可能な教育訓練機会を提供しているのはいかなる主体なのかといった点についても、実態を捉えていく必要があるだろう。

本節では、中小企業分野での人材育成・能力開発をテーマとしたこれまでの調査研究のなかから、中小企業分野での人材育成・能力開発に見られる多様性を整理し、体系的に実態を把握していくための方法と、中小企業が活用する外部の教育訓練機会の所在に迫っていくための手がかりとなるような内容をさぐっていくこととしたい。

## 1. 「多様性」を捉える視角

### (1) 離転職の頻度・横断的労働市場の存在と能力開発・キャリア形成

中小企業分野の能力開発・キャリア形成における多様性は、東京都立労働研究所の一連の調査研究からうかがうことができる。同研究所は1970年代後半から2000年代初頭にかけて、中小企業分野の様々な業種・業態や、特徴的な労働者の類型に焦点をあてて<sup>4</sup>、人事管理や労使関係などを中心に実態把握を進め、そのなかで能力開発やキャリア形成についても数多くの事実発見が行われてきた。

東京都立労働研究所の調査研究において、対象となる業種・業態のなかでの能力開発・キャリア形成の性格を、ある類型に該当する労働者の能力開発・キャリア形成の特徴を浮かび上がらせていくためにしばしば着目されているのが、同一企業における勤続の状況や、離転職の頻度、あるいは離転職に影響する企業横断的な労働市場ができあがっているかといった点である。例えば、東京都立労働研究所編[1983]では、これらの観点から見て一定の特徴を持つと見られる業種・業態を対象として取り上げることが、調査研究にとりかかることから意識されており、技能・資格による横断的な労働市場が形成されていると見られ、また比較的小資金で独立することも可能と考えられる、タクシー業、自動車整備業、美容業が選択されている。この3業種のうち、タクシー業や美容業における調査結果は、当初の仮定どおり、企業間の移動が多いことを明らかにし、職種に基づく企業横断的な労働市場が形成されていることをうかがわせるものであったが、自動車整備業における調査結果は、横断的な労働市場に規定されるような能力開発・キャリア形成が支配的であるとは必ずしも言えないということを示していた。自動車整備業を専門的に営む専業工場で働く自動車整備工は、労働条件が相対的に低く工場間での差がさほど大きくないことや、「腕を磨く」ことに対する整備工の思い入れの強さなどが要因となって労働力の流動性が極めて高いものの、自動車販売を手が

<sup>4</sup> 特定の業種・業態に焦点をあてたものとしては、食堂・レストラン、建物サービス業、食品スーパー業などを対象とした東京都立労働研究所編[1981]、タクシー業、自動車整備業、美容業などを対象とした、東京都立労働研究所編[1983]、情報サービス産業を対象とした東京都立労働研究所編[1996a]、デザイナー業を対象とした東京都立労働研究所編[1996b]、製造業・情報通信業を対象とした東京都立労働研究所編[1999b]などがある。また、特定の属性に該当したり、性格をもつ就業者に焦点をあてたものとしては、「職人」と呼ばれる人々を対象とした東京都立労働研究所編[1988a]や、自営業者を対象とした東京都立労働研究所編[1992]、女性の資格保有の効果について検討した東京都立労働研究所編[1999a]、非雇用者の性格をもつ雇用者や雇用者の性格をもつ非雇用者といった人々の実態について明らかにしようとした東京都立労働研究所編[2000]などがある。

けるディーラーが経営する「ディーラー工場」の整備工に関しては、採用・昇進ともに内部化傾向が顕著で、中途採用はほとんどなかった。

あるいは、デザイナー業を対象とした東京都立労働研究所編[1996b]は、プロダクトやパッケージといった分野においては、デザイナーの勤続年数が長く、技能が企業内で養成されている可能性が高いのに対し、エディトリアルやグラフィックといった分野では勤続年数が短く、転職を繰り返しながら技能を形成していく可能性が高いデザイン分野であることを明らかにしている。さらに転職していく場合の移動の様態としては、同一デザイン分野内で転職している「横断・同一型」と、異なるデザイン分野間を移動している「横断・移動型」の2つのパターンがあるということもこの調査からわかった。同じ業種においても分野の違いにより離転職の頻度に違いがあることのみならず、離転職にも異なるパターンがありうることを明らかにしている点が、中小企業分野における能力開発・キャリア形成にかかわる調査研究の上では意義ある点であろう。

上述した東京都立労働研究所編[1983]の調査対象の設定や、デザイナーやソフトウェア産業といった調査対象の業種、あるいは女性の資格保有の効果について明らかにするといった東京都立労働研究所編[1999a]などの問題意識を見ると、この研究所が行ってきた一連の調査研究は、大企業よりも離転職が多い中小企業分野においてどのようなキャリア形成や能力開発が展開されているか、すなわち企業横断的なキャリア形成や能力開発の実態や、そこにおける課題を把握していくということに、調査研究担当者が重きを置いていたのではないかと推測される。ただ、こうした問題意識があったために、企業横断的なものとは異なるキャリア形成が業種・業態によっては支配的であること、また離転職にもいくつかのパターンがありうることといった知見に到達することができ、中小企業分野でのキャリア形成や能力開発における多様性を整理する有効な観点を提供しえたのではないかと思われる。

## (2) キャリア類型の析出

東京都立労働研究所の一連の調査で示された知見を踏まえた上で、サービス業の様々な業種に範囲を広げて、それぞれの業種におけるキャリア形成・能力開発の様態を把握しようとしたのが、日本労働研究機構編[1997]ではないかと考えられる<sup>5</sup>。この調査研究では、産業大分類のサービス業の中に含まれる産業小分類のうち、1986年から1993年にかけての従業員数の伸び率が大きく、かつ1993年の従業員数が相対的に大きな業種<sup>6</sup>を対象として選定し、

<sup>5</sup> 1990年代の後半から2000年代初頭にかけて、日本労働研究機構では中小企業分野の人事労務管理や従業員のキャリア形成などに関し、業種別に一連の調査研究を行っている。ここで取り上げる日本労働研究機構編[1997]はその一環であり、一連の調査研究の中では、中小企業分野におけるキャリア形成や能力開発の多様性というテーマを最も強く意識し、またこのテーマに関して最も多くの知見を提供しているものと思われる。なお、そのほかの調査研究については、日本労働研究機構編[1995]（製造業が対象）、同[1998]（小売業・飲食店が対象）、同[2000]（情報産業が対象）を参照の事。

<sup>6</sup> 選定されたのは、個人教授所、理美容業、広告代理業、廃棄物処理業、機械修理業、病院、建物サービス業等、リース業、旅館、情報処理業、建築サービス業等、自動車整備業、映画・ビデオ製作業、葬祭業、情報提供業、法律事務所等、各種学校、老人福祉事業の各業種である。

従業員規模 300 人未満の企業と、そこで働く従業員を対象に調査を実施している。

佐藤[1997]は日本労働研究機構編[1997]で実施された従業員調査の回答者 9451 名の中から、①転職経験がなく、今後の職業生活の見通しについて「これからも今の会社でがんばりたい」と回答したものを「内部型」(1205 名)、②転職経験者で、直前勤務先と今の仕事と同じであり、かつ直前勤務先よりも賃金が上がったものを「職種横断型」(654 名)、③転職経験者で、直前勤務先と今の仕事は異なり、かつ直前勤務先と比べて賃金下がったものを、アドホックな転職を行う「外部型」(902 名)として抽出し、それぞれの類型に該当する従業員の属性上の特徴やキャリア形成の状況、仕事に対する考え方などについて分析を行った。

各類型の回答者の業種別構成を見ると、「内部型」は病院や各種学校に勤務するものの割合が相対的に高い。他方、「職種横断型」は、病院勤務のものが 25.2%と他の業種の勤務者に比べて目立って多い。そのほか、理美容業、自動車整備業、情報処理業などの割合が他業種に比べて高くなっている。「外部型」は病院、機械修理業、各種学校の勤務者が比較的多い(図表 1-2-1①)。職種別の構成比では、いずれの類型も「総務・事務」の割合が最も高くなっているが、「職種横断型」では 21.1%にとどまり、代わって看護婦(12.8%)の比率が伸びていた(図表 1-2-1②)。

図表 1-2-1 各キャリア類型に該当する回答者の業種別・職種別構成比

①業種別構成比(単位・%)

	内部型	職種横断型	外部型
計(n)	1205	654	902
個人事業所	4.7	1.2	3.0
理美容業	5.9	7.2	1.3
広告代理業	4.7	4.4	4.4
廃棄物処理業	3.2	3.4	8.0
機械修理業	4.5	2.9	3.3
病院	13.2	25.2	11.1
建物サービス業等	4.2	4.9	11.2
リース業	4.4	3.7	3.5
旅館	3.7	3.7	7.2
情報処理業	5.9	6.9	4.5
建築サービス業等	6.7	7.2	4.4
自動車整備業	3.2	5.4	2.3
映画・ビデオ制作業	3.8	2.8	3.7
葬儀業	2.5	4.1	4.0
情報提供業	4.4	1.7	5.0
法律事務所等	7.0	8.6	5.8
各種学校	11.0	2.9	10.5
老人福祉事業	6.9	4.0	6.7

## ②職種（現在の仕事）別構成比

計(n)	内部型	職種横断型	外部型
	1205	654	902
保全・整備	4.3	3.8	3.5
設計・技術	6.2	8.0	2.7
情報処理・ソフト開発	5.6	7.2	2.9
総務・事務	32.8	21.1	39.2
外交・営業	3.7	3.4	6.7
販売・レジ	0.2	0.2	0.3
接客・サービス	4.9	4.3	7.8
運転・運搬	0.7	1.7	1.7
警備・保安	0.1	0.0	1.2
理容・美容	5.3	6.7	0.7
教員・講師	8.7	3.4	6.0
板前・コック	1.9	1.8	1.3
写真撮影・デザイン	0.7	1.1	0.9
清掃・クリーニング	1.4	2.0	5.8
技能職・建設職	1.5	2.3	1.2
調査・広告	3.1	1.7	3.5
編集・出版	0.8	0.5	0.4
葬儀・火葬	1.6	1.5	3.0
医師	0.2	0.0	0.0
看護婦	4.2	12.8	1.3
臨床検査技師等	2.2	7.2	0.7
公認会計士	0.0	0.5	0.2
税理士	2.1	4.0	1.3
自由業・自営業	0.7	0.8	0.9
その他	2.5	2.4	3.5
映像制作等	0.8	0.3	0.1
弁護士等	2.9	0.9	2.4
不明	0.7	0.6	0.7

資料出所：佐藤[1997：164-165]

注：「内部型」－転職経験がなく、今後の職業生活の見通しについて「これからも今の会社でがんばりたい」と答えた回答者。

「職種横断型」－転職経験があり、直前勤務先の仕事と今の仕事が同じで、かつ直前勤務先と比べて賃金が上がった回答者。

「外部型」－転職経験があり、直前勤務先の仕事と今の仕事は異なり、かつ直前勤務先と比べて賃金が下がった回答者。

佐藤[1997]の分析によれば、同じ転職経験者であっても、職種横断型と外部型の間にはキャリア形成にかかる諸項目において、大きな違いが認められる。直前勤務先の属性を見ると、職種横断型では現在の勤務先と同じ業界であるというものが8割以上であるのに対し、外部型は異なった業界であるというものが9割を超える。また、従業員規模を見ると、職種横断型では直前勤務先が中小企業であるものが7割以上を占めるが、外部型では35.0%程度に過ぎず、1000人以上の大企業に勤めていたものが3割弱に達している[佐藤 1997：179]。職業資格の取得に関しては、職種横断型の回答者で、法律などで取得が義務付けられた資格を取

得するものが約 4 割であるのに対し、横断型の回答者では 1 割程度にとどまっている[佐藤 1997:167]。

中小企業分野におけるキャリア形成や能力開発の多様性という観点と絡めてみると、日本労働研究機構編[1997]に収められている調査とこれに基づく佐藤の分析は、離転職の頻度や企業横断的な職種別労働市場の有無といった点から描くことができるいくつかのキャリア形成のパターンが、それぞれどの業種や職種において比重が高いかといった見取り図を示してみせた。また、中小企業分野において多い転職を伴うキャリア形成も、その内実は一様ではなく、とりわけそのキャリアが職種別労働市場に沿うものか否かによって大きく異なってくるという有意義な知見を見出したといえる。

### (3) 企業の能力開発・キャリア形成に向けた取組みの整理

日本労働研究機構編[1997]は、中小サービス業分野で働く労働者のキャリア類型を析出したのみならず、能力開発やキャリア形成に関する志向や取組みに見られる多様性についても分析・整理を行っている。

八幡[1997]は、日本労働研究機構編[1997]において実施された企業調査の結果から、正社員の人材育成に向けた取組みにおける業種間の異同を明らかにした。正社員の人材育成方法についてたずねた設問の延べ回答率にせよ、OJT に該当する選択肢の回答の比重、off-JT に該当する選択肢の回答の比重、自己啓発に該当する選択肢の回答の比重をそれぞれ算出し

(**図表 1-2-2**)、その結果から、①OJT 中心の業種 (映画・ビデオ制作業、葬儀業、旅館、広告代理業、廃棄物処理業、個人教授所、建築サービス業等)、②off-JT 中心の業種 (病院、老人福祉事業、各種学校、理美容業、リース業、建物サービス業等)、③OJT と off-JT との併用傾向が強い業種 (機械修理業、自動車整備業、法律事務所等) という 3 つの類型を抽出してみせた。

さらに、八幡[1997]では、基幹的職種<sup>7</sup>に関して、各企業がどのようなキャリアが効果的であると考えているかという点と、実際にどのような職業的キャリアを用意しているかという点から、企業の取組みの多様性が整理されている。効果的なキャリアについての設問は、「一つの勤め先で長期に働く」、「会社が変わっても同じ仕事を続ける」、「一人前になった後は会社を変える」、「その他」という選択肢の中から職業能力の開発にとって最も効果的なものを選ぶというもの<sup>8</sup>で、その回答の結果から、各職種を、①一つの勤め先で長期に勤め上げるこ

<sup>7</sup> 設問は各企業が基幹的職種と考える職種について、効果的なキャリアのあり方や、実際に用意されている職業的キャリアをたずねているが、特定の職種に回答が集中する業種 (**図表 1-2-3** の注参照) については、その特定職種についての取組みの状況を、そのまま業種における取組みの状況として捉えることができる。

<sup>8</sup> この設問と似たような方法で、企業の人材育成に関する考え方を捉えているものに、先に挙げた東京都立労働研究所編[1999a]がある。この調査では、対象となった情報サービス業の事業所に、情報処理技術者のキャリア形成として、「未経験の若年者として就職し、その会社で経験をつみながらキャリアを形成していく」(内部キャリア型)と「一定の情報処理技術を身につけた後、一つの会社にこだわらずその専門技術を活かせる場を求めて就職し、専門職としての評価を獲得していく」(外部キャリア型)のいずれが妥当かをたずねている。

とが効果的と考える企業の多い「内部化」タイプ、②会社が変わっても同じ仕事を続けることが効果的と見る企業の多い「職種横断」タイプ、③一人前になるまで修行をつんだ後で会社を変わることが効果的と考える企業の多い「見習い型」タイプ、④一つの勤め先で長期に勤め上げることが効果的と考える企業と会社が変わっても同じ仕事を続けることが効果的と見る企業がともに一定程度存在し、どちらかといえば前者の比重が高い「内部化（強）＋職種横断（弱）」タイプ、⑤④とは逆に会社が変わっても同じ仕事を続けることが効果的と見る企業の比重がより高い「内部化（弱）＋職種横断（強）」タイプに分類した（**図表 1-2-3**）。

また、基幹的職種においてどのような職業的キャリアを用意しているかという点については、①「より専門性が高められる」キャリアを用意しているという回答の割合は、医師、情報処理・ソフト開発、設計技術、看護婦を基幹的職種とした企業で高く、②「管理・監督的な仕事を用意されている」という回答の割合は、外交・営業、介護士・寮母、サービス・接客、広告・調査、編集・出版、教員・講師・指導員などを基幹的職種として挙げる企業で高い。③「独立開業の機会が多い」は、弁護士、理容・美容、税理士・弁理士を基幹的職種とする企業において相対的に指摘が多かった（**図表 1-2-4**）。

**図表 1-2-2 正社員の人材育成における取組み：業種間の異同**

	OJT中心	off-JT中心	自己啓発中心
個人事業所	54.7	34.5	10.8
理美容業	37.7	45.7	16.6
広告代理業	58.7	32.3	9.0
廃棄物処理業	55.7	35.8	8.5
機械修理業	44.8	46.6	8.6
病院	39.6	50.9	9.5
建物サービス業等	47.7	39.8	12.5
リース業	48.1	40.8	11.1
旅館	63.1	31.0	5.9
情報処理業	46.5	38.3	15.2
建築サービス業等	52.7	36.9	10.5
自動車整備業	47.0	44.9	8.2
映画・ビデオ制作業	66.6	26.2	7.3
葬儀業	65.6	31.7	2.7
情報提供業	46.4	36.4	17.2
法律事務所等	45.3	43.6	11.1
各種学校	38.4	47.6	14.0
老人福祉事業	35.4	50.1	14.4

資料出所：八幡[1997：200]。

- 注：1. 「OJT中心」の数字は、「上司や先輩の仕事を見よう見真似」、「やさしい仕事から難しい仕事へと計画的に」といった、OJTに該当する方法の回答率の合計を、人材育成方法に関する延べ回答率（すべての選択肢の回答率の和）で割り、百分率にしたもの。
2. 「off-JT中心」の数字は、「社内の研修」、「業界団体の研修」など、off-JTに該当する方法の回答率の合計を、人材育成方法に関する延べ回答率で割り、百分率にしたもの。
3. 「自己啓発中心」の数字は、「通信教育」、「自己啓発支援」など、自己啓発に該当する方法の回答率の合計を、人材育成方法に関する延べ回答率で割り、百分率にしたもの。



図表 1-2-3 職業能力の開発にあたって効果的なキャリア

タイプ	職 種	1つの勤め先で長期にわたり働く	会社は変わっても同じ仕事を続ける	一人前になった後は会社を変える	その他の方法
内部化	葬儀	66.0	19.1	14.4	0.5
	編集・出版	55.9	32.3	8.8	3.0
	清掃・クリーニング	49.7	32.8	14.4	3.1
	運転・運搬	55.8	33.2	11.1	0.0
	外交・営業など	51.4	24.3	22.0	2.3
	販売・レジ	47.8	30.4	21.7	0.0
	総務など事務	51.8	33.8	12.1	2.4
	税理士・弁理士	51.7	28.2	16.3	3.8
内部化(強)＋ 職種横断(弱)	介護士・寮母	46.6	44.7	8.7	0.0
	サービス・接客	46.5	32.4	18.7	2.4
	教員・講師・指導員	41.4	35.8	15.6	7.2
	保全・整備	40.7	39.8	18.2	1.4
	技能職・建設職	41.7	44.0	13.8	0.5
内部化(弱)＋ 職種横断(強)	警備・保安	36.7	46.7	13.3	3.3
	看護婦	31.2	43.9	21.5	3.4
	設計・技術	30.3	43.4	25.2	1.1
	広告・調査	29.5	43.9	24.0	2.6
	デザイン・写真撮影	28.9	51.1	18.9	1.1
見習型	情報処理・ソフト開発	26.9	47.0	23.1	3.0
	弁理士	57.7	15.4	26.9	0.0
職種横断	理容・美容	45.2	18.8	36.0	0.0
	コック・板前	23.1	42.3	34.6	0.0
	映像・ビデオ制作	17.8	56.0	22.5	3.7
	医師	12.7	50.3	25.4	11.6

資料出所：八幡[1997：212]。

注．各業種における基幹的職種についての回答状況は以下のとおり（八幡[1997：202-203]、カッコ内は、当該業種の企業のなかでその職種をあげた企業の割合）。

- 理美容業：理容・美容（92.8%）
- 葬儀業：葬儀（89.5%）
- 情報処理業：情報処理・ソフト開発（89.4%）
- 建築サービス等：設計・技術（87.2%）
- 各種学校：教員・教師・指導員（86.4%）
- 旅館：サービス・接客（83.1%）
- 広告代理業：広告・調査（76.1%）
- 法律事務所等：税理士・弁理士（74.9%）、弁理士（8.5%）、公認会計士（5.2%）
- 自動車整備業：保全・管理（72.4%）、サービス・接客（7.7%）
- 個人教授所：教員・講師・指導員（71.8%）、サービス・接客（11.7%）
- 機械修理業：保全・整備（64.6%）、技能職・建設職（14.2%）
- 老人福祉事業：介護士・寮母（64.3%）、サービス・接客（19.7%）
- 建物サービス等：清掃・クリーニング（60.0%）、保全・整備（11.3%）
- 病院：看護婦（52.5%）、医師（43.3%）
- 情報提供業：情報処理・ソフト開発（42.4%）、広告・調査（22.0%）
- 廃棄物処理業：清掃（40.2%）、運転・運搬（34.3%）
- 映画・ビデオ制作業：映像・ビデオ制作（39.7%）、デザイン・写真撮影（20.6%）、広告・調査（12.1%）
- リース業：外交・セールス（23.8%）、運転・運搬（13.7%）、総務（11.4%）、保全・整備（11.1%）、サービス・接客（11.1%）

図表 1-2-4 職業キャリアの用意について（単位：％）

	より専門性が高められる	管理・監督的な仕事 が用意されている	独立・開業の機会が多い	この先の仕事もあまり変わらない
医師	64.1	9.6	7.1	8.6
情報処理・ソフト開発	38.5	28.8	5.4	21.8
設計・技術	32.6	22.9	22.9	16.5
看護婦	32.0	44.7	0.0	18.9
映像制作等	26.3	32.5	12.3	19.3
税理士・弁理士	26.1	4.6	44.0	15.4
写真撮影・デザイン	23.1	24.2	27.5	15.4
理容・美容	22.4	16.5	48.1	6.3
教員・講師・指導員	21.9	36.9	6.8	28.9
保全・整備	21.1	32.2	12.0	27.9
技能職・建設職	19.8	31.6	15.5	27.3
総務・事務	18.4	33.3	5.7	33.3
板前・コック	15.4	26.9	26.9	26.9
介護士・寮母	14.2	46.2	0.0	30.2
接客・サービス	14.0	38.8	4.4	34.0
運転・運搬	12.6	26.3	7.4	42.3
調査・広告	12.3	37.4	15.9	27.1
販売・レジ	12.0	12.0	16.0	40.0
弁護士等	10.7	0.0	50.0	35.7
清掃・クリーニング	9.9	36.2	12.1	34.2
葬儀・火葬	9.3	34.6	8.8	33.5
編集・出版	8.6	37.1	2.9	40.0
外交・営業	7.7	50.8	7.1	26.8
警備・保安	6.5	32.3	3.2	51.6

資料出所：八幡[1997：221]。

八幡の分析は、人材育成の方法や従業員のキャリアに関する志向や取組みに着目することで、中小企業の能力開発やキャリア形成に向けた取組みの多様性を、業種や職種にそって整理していく<sup>9</sup>ことが可能であることを明らかにした。また、その整理にあたって、先に見てき

<sup>9</sup> 中小企業の能力開発・キャリア形成に向けた取組みの多様性は、業種・業態や職種のみならず、そのほかの観点から整理することも可能であろう。例えば経営戦略、経営施策や、能力開発・キャリア形成に向けた取組みをその一部とする人事管理の性格などにそって中小企業を類型化し、各類型における能力開発・キャリア形成の特徴を抽出していくといった方法が考えられる。人材確保・能力開発も含めた人事管理の状況を類型化し、その類型にそって中小企業における能力開発・キャリア形成に向けた取組みの多様性を整理しようとした試みとしては、東京都立労働研究所編[1988b]を挙げることができる。この調査研究では、企業に対するアンケート調査の結果をクラスター分析することで、①はえぬき養成・制度型、②業績重視・半制度型、③はえぬき依存・非制度型、④業績重視・非制度型という4つの人事管理の類型を抽出し、さらに①を「内部養成型」、②を「業績重視型」、③を「経験依存型」、④を「業績重視型」と「経験依存型」の中間と位置づけた。その上で、「内部養成型」、「業績重視型」、「経験依存型」のそれぞれに該当する企業における人材育成やキャリア形成の特徴をまとめている。

た中小企業労働者のキャリア類型が、ひとつの有効な観点となりうることを示している。

## 2. 経営者団体の教育訓練・キャリア形成支援機能への着目

中小企業において off-JT が進められる場合には、大企業よりも外部の教育訓練や研修機会への依存度が高くなるが、どのような主体が実施する教育訓練や研修の機会を中小企業や、そこで働く従業員は活用しているのだろうか。この点を明らかにしているのが、労働政策研究・研修機構が2004～2005年にかけて実施した『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』である<sup>10</sup>。調査結果を分析した稲川[2007]によると、中小企業サラリーマンを主要な対象としているのは、民間企業、公益法人、経営者団体、職業訓練法人等が実施している講習会・セミナーである。なかでも経営者団体、職業訓練法人等の実施している講習会・セミナーは中小企業サラリーマンや、自営業・自由業者をもっぱら対象としている。言い換えれば、外部の教育訓練、研修の機会を活用する場合、民間法人、公益法人が実施するものに加えて、経営者団体、職業訓練法人等の実施する訓練・研修も活用しているというのが、中小企業の特徴である。

職業訓練法人等の実施する訓練・研修が中小企業分野の能力開発・キャリア形成に占める役割についてはさほど留意されてきていないが、経営者団体の教育訓練のための活動についてはかなり以前から中小企業に関する調査研究の中で着目されてきている。中小企業経営者団体の役割について明らかにしようとした東京都立労働研究所編[1984]によると、労務に関連する共同事業のうち、「共同教育訓練」を実施したという団体の割合は35.4%で、「共同福利厚生」(46.3%)について実施率が高い。共同教育訓練の実施率は、所属する企業が多い団体ほど高くなる傾向にある。共同教育訓練を実施している団体のうち、およそ半数が「技能教育」、「専門知識教育」を、約4割が「幹部社員教育」を、約2割が「新入社員教育」を実施しており、実施の仕方については、団体独自の教育訓練のみを実施しているところが約4割、団体独自の教育訓練と外部の教育訓練機会を組み合わせているところが3割弱、外部の教育訓練機会のみを活用しているところが2割弱という結果であった。

一方、先に取り上げた日本労働研究機構編[1997]の企業調査は、経営者団体の実施する教育訓練を中小サービス業の企業がどのように活用しているかを調べている。回答企業全体で回答率が高かったのは、「資格取得のための訓練を受けさせる」(36.2%)、「在職者向けの専門研修に参加させる」(29.8%)、「新入社員を新人教育に参加させる」(19.0%)といった活用方法である。「資格取得のための訓練を受けさせる」という企業の割合は、自動車整備業、廃棄物処理業、老人福祉事業、建物サービス業等でとくに高く、「在職者向けの専門研修に参加させる」という企業の割合は、老人福祉事業、病院、各種学校で高い。また、「新入社員を新人教育に参加させる」という企業は、老人福祉事業では6割近くにまで達している（**図表**

<sup>10</sup> 調査結果の詳細については、労働政策研究・研修機構編[2005a]、同編[2005b]を参照の事。

1-2-5)。

中小企業が活用する外部の教育訓練・研修の機会は、『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』の結果からも明らかなように、経営者団体の実施するもののみにとどまらない。したがって中小企業分野における能力開発・キャリア形成を捉えていく上では、他の主体が実施する教育訓練・研修機会の活用状況にも目を配る必要はある。しかしながら、経営者団体による教育訓練・研修の活用は、規模の大きな企業ではあまり見られず、また日本労働研究機構編[1997]の調査結果からは、経営者団体の実施する教育訓練・研修への依存度がかかなり高い業種のあることもうかがえる。そのため中小企業分野の能力開発・キャリア形成にかかる特有の事態を把握するため、あるいは特定業種における能力開発・キャリア形成の態様を明らかにしていくための手がかりとして、経営者団体の機能や役割に着目する意義は小さくないものと思われる。

図表 1-2-5 経営者団体の行う教育訓練の利用（複数回答、単位：％）

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

資料出所：日本労働研究機構編[1997：202]。

### 第3節 調査研究に向けての予備的考察—本報告書における検討作業—

本章ではまず、中小企業に関する近年の調査や厚生労働省『能力開発基本調査』の結果によりながら、中小企業分野での人材育成・能力開発をめぐる動向を概観した。そこで確認できたのは、中小企業経営者の中で人材育成は重要な課題として認識されており、企業の責任で進めるべきであるとの考え方が主流であること、しかしながらやはり大企業に比べると教育訓練にむけた支出は少ないこと、OJTを中心に人材育成・能力開発を進めていこうとする企業が大半を占めており、off-JTを実施にあたっては大企業よりも外部の教育訓練・研修の機会への依存度が高いことであった。

中小企業分野における人材育成・能力開発の基本動向を押さえたうえで、さらに実態に迫っていくにはどのような視角や焦点の設定が必要かを、中小企業の経営、人事管理、労働条件などに関する既存の調査研究などを参考にしつつ検討していった。第一に検討したのは、中小企業分野の能力開発・キャリア形成に見られる多様性をいかに整理することが可能かという点である。この点については、既存の調査研究における知見から、離転職の頻度や職種別の企業横断的労働市場の有無といった項目にそって形作ることのできる中小企業分野で働く労働者のキャリア類型、あるいは人材育成方法、従業員のキャリア形成に関わる施策といった企業側の取組みに着目することで、各業種・業態や各職種において展開されている能力開発・キャリア形成の実態を整理できることがわかった。第二に外部への依存度が高い中小企業のoff-JTの実態に迫っていくにはどのような視点が必要かについて検討した。既存の調査研究は、外部の教育訓練、研修の機会を活用する場合、民間法人、公益法人が実施するものに加えて、経営者団体、職業訓練法人等の実施する訓練・研修も活用しているというのが、中小企業の特徴であること、そして業種によっては経営者団体の実施する訓練・研修への依存度がかなり高いことを明らかにしており、これらの知見から、他の主体の行う訓練・研修への目配りも無論必要であるが、中小企業のoff-JTの実態に迫る上では経営者団体の機能や役割に着目する意義は小さくないという結論を得た。

以上を踏まえたうえで、本報告書では次のような検討作業を、今後の調査研究に向けた予備的な考察として進めていきたい。

まず、多様性を整理する軸として浮上してきた、中小企業労働者のキャリア形成の態様の相違や、中小企業の人材育成・教育訓練に対する取組みといった項目に沿って、各業種の位置づけを、活用できる統計資料にもとづきながら行っていく。先に紹介した佐藤[1997]や八幡[1997]がサービス業を対象に実施したものを、さらに範囲を拡大して実施しなおすとも言える。広大な中小企業分野の能力開発・キャリア形成について理解するには、まずはいくつかの特徴的な領域について詳細に実態を把握した上で、残された領域についてはその特徴的な領域との異同から実態を推し量っていくというのが有効であろう。そのためにも各業種をいくつかの軸にそって「マッピング」していくことは必要不可欠ではないかと考える。

各業種の位置づけと並行して、それぞれの業種の基本的な雇用プロフィールも確認していく。この確認作業により、近年雇用者が増加して人材育成や能力開発に関するニーズや課題が多く生じている領域や、非正規労働者の活用が活発な業種など他とは異なる人材育成・能力開発が展開されていると見られる領域を、ある程度特定することが可能になるものと思われる。

また、本報告書では教育訓練や研修機会を提供する主体としての経営者団体の機能について、既存の調査研究よりもさらに踏み込んだ分析を行う。既存の調査研究では経営者団体の提供する教育訓練・研修の内容や、対象者についてはある程度把握しているが、他の教育訓練・研修の提供主体と比べた場合に経営者団体がどのような特徴をもつか、あるいは経営者団体の立地や、どのような業種の経営者団体であるかといった点によって提供する教育訓練や研修機会の内容が変わってくるかどうかといった点については分析を行っていない。本報告書では、先に紹介した『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』の二次分析からこれらの点を明らかにし、経営者団体の機能や役割についての考察につなげていく。さらにパイロット・サーベイとして実施した経営者団体の聞き取り調査の結果をもとに、アンケート調査では分析することができない、機能や役割の団体間の異同やそうした異同を生む要因について検討していく。

以上の予備的考察における知見を整理した上で、本報告書の最終部では今後の調査研究において留意すべき点や、そうした留意すべき点を明らかにしていくための調査研究の進め方について考えていきたい。

## 第2章 雇用プロフィールと人材育成・キャリア形成における産業別の特徴

### はじめに

第1章で中小企業分野全体における能力開発・キャリア形成の概要や、能力開発・キャリア形成における特徴を見ていった。こうしたキャリア形成や能力開発における特徴は、実際には個々の中小企業のおかれた状況により異なる現れ方をするのであろう。このような多様性は、中小企業の能力開発・キャリア形成に関する調査研究を進めていく上では、看過することができない。

ただ、いたずらに「多様性」を強調すると、中小企業分野における能力開発・キャリア形成についての妥当な経験的理解にいつまでも達しない可能性が高い。企業や業種・業態、地域などに由来する様々な個性があることは念頭に置きながらも、いくつかの特徴的かつ調査研究の対象として意義があると思われるパターンを抽出し、そのパターンに沿う形で実態把握の試みを進めていくことが、様々な示唆につながる経験的理解に達する上で必要ではないかと考える。

そこで、本章では中小企業分野での能力開発・キャリア形成や、その前提となる人材確保の状況に関して各企業の異同を整理していくため、いくつかのポイントについて、既存の政府統計に基づきながら、産業大分類あるいは中分類レベルの産業別の特徴を明らかにし、中小企業の能力開発・キャリア形成について調査研究を進めていく上では、どのような分野を対象にしていくのが妥当かについて検討を行った。

### 第1節 産業別の雇用プロフィール

本節では、中小企業比率、雇用者の伸び及び非正規雇用者比率からみた産業別、業種別特徴を述べる。用いるデータは、総務省統計局「平成16年(2004)事業所・企業統計調査報告」、「労働力調査年報」(平成18年、平成15年)である。

なお、本文中の図表における下記の産業区分については、日本標準産業分類の中分類(2桁分類)を用いてとりまとめている。

#### F 製造業

##### 消費関連製造業

- 09 食料品製造業
- 10 飲料・たばこ・飼料製造業
- 11 繊維工業(衣服、その他の繊維製品を除く)
- 12 衣服・その他の繊維製品製造業

- 14 家具・装備品製造業
- 16 印刷・同関連業
- 21 なめし革・同製品・毛皮製造業
- 32 その他の製造業

#### 素材関連製造業

- 13 木材・木製品製造業（家具を除く）
- 15 パルプ・紙・紙加工品製造業
- 17 化学工業
- 18 石油製品・石炭製品製造業
- 19 プラスチック製品製造業（別掲を除く）
- 20 ゴム製品製造業
- 22 窯業・土石製品製造業
- 23 鉄鋼業
- 24 非鉄金属製造業
- 25 金属製品製造業

#### 機械関連製造業

- 26 一般機械器具製造業
- 27 電気機械器具製造業
- 28 情報通信機械器具製造業
- 29 電子部品・デバイス製造業
- 30 輸送用機械器具製造業
- 31 精密機械器具製造業

## J 卸売・小売業

### 卸売業

- 49 各種商品卸売業
- 50 繊維・衣服等卸売業
- 51 飲食料品卸売業
- 52 建築材料、鉱物・金属材料等卸売業
- 53 機械器具卸売業
- 54 その他の卸売業

### 小売業

- 55 各種商品小売業
- 56 織物・衣服・身の回り品小売業
- 57 飲食料品小売業



- 58 自動車・自転車小売業
- 59 家具・じゅう器・機械器具小売業
- 60 その他の小売業

#### M 飲食店、宿泊業

##### 飲食店

- 70 一般飲食店
- 71 遊興飲食店

##### 宿泊業

- 72 宿泊業

#### Q サービス業（他に分類されないもの）

##### 生活関連サービス業

- 82 洗濯・理容・美容・浴場業
- 83 その他の生活関連サービス業
- 84 娯楽業
- 86 自動車整備業
- 87 機械等修理業（別掲を除く）

##### 事業関連等サービス業

- 80 専門サービス業（他に分類されないもの）
- 81 学術・開発研究機関
- 85 廃棄物処理業
- 88 物品賃貸業
- 89 広告業
- 90 その他の事業サービス業
- 91 政治・経済・文化団体
- 92 宗教
- 93 その他のサービス業

### 1. 中小企業比率

図表 2-1-1 は各産業の中小企業比率を示している。常用雇用者数 50 人未満規模において中小企業比率の高い（95%以上）業種は、不動産業（98.7%）、建設業（97.9%）、小売業（96.2%）、飲食店（95.6%）、金融・保険業（95.0%）の 5 業種である。一方、中小企業比率の低い（90%未満）業種は、電気・ガス・熱供給・水道業（69.4%）、運輸業（81.8%）、情報通信業（87.5%）、機械関連製造業（88.1%）の 4 業種である。残り 8 業種の中小企業比

率は 90.9%～94.6%である。

常用雇用者数 100 人未満規模でみると、ほとんどの業種で中小企業比率が 95%を超えており、とりわけ建設業、不動産業では 99%強の高い割合を示している。一方、95%未満の業種は、電気・ガス・熱供給・水道業（81.4%）、運輸業（91.3%）、情報通信業（93.2%）、機械関連製造業（93.8%）の 4 業種のみである。なかでも、電気・ガス・熱供給・水道業の中小企業比率は 81.4%で、その低さが際だっている。

図表 2-1-1 各産業における中小企業比率

業種	2004年企業数	中小企業比率	
		雇用者規模 50人未満	雇用者規模 100人未満
建設業	283,784	97.9	99.3
消費関連製造業	101,138	92.3	96.5
素材関連製造業	89,218	91.2	95.9
機械関連製造業	78,955	88.1	93.8
電気・ガス・熱供給・水道業	517	69.4	81.4
情報通信業	29,284	87.5	93.2
運輸業	46,477	81.8	91.3
卸売業	183,646	94.4	97.4
小売業	270,129	96.2	98.1
金融・保険業	16,478	95.0	96.6
不動産業	97,400	98.7	99.4
飲食店	7,254	95.6	98.0
宿泊業	18,222	90.9	96.1
医療福祉	10,146	93.2	97.4
教育・学習支援業	11,763	91.6	96.7
生活関連サービス業	90,353	94.6	97.7
事業関連サービス業	117,988	92.4	96.2

資料出所：総務省統計局『平成 16 年事業所・企業統計調査』

## 2. 雇用者数の増減

次に 2003 年の雇用者数に対する 2006 年の雇用者数の伸び(以下、「雇用者の伸び」という。)をみると、雇用者数が伸びている業種は 9 業種、減少している業種は 8 業種である。伸びの大きい業種として事業関連サービス業（19.7%）、医療・福祉（14.3%）、電気・ガス・熱供給・水道業（12.5%）、不動産業（11.5%）、情報通信業（10.7%）がある。一方、減少幅の大きい業種として、宿泊業（-8.6%）、建設業（-8.1%）、消費関連製造業（-5.1%）がある（図表 2-1-2 参照）。

図表 2-1-2 各産業における雇用者数の増減

業種	雇用者数(万人)			雇用者の伸び(%)		
	全体	雇用者規模 1~29人	雇用者規模 30~99人	全体	雇用者規模 1~29人	雇用者規模 30~99人
建設業	453	300	66	-8.1	-6.5	-9.6
消費関連製造業	300	103	71	-5.1	-8.8	-7.8
素材関連製造業	348	95	75	-0.6	-7.8	2.7
機械関連製造業	434	60	66	2.1	-4.8	0.0
電気・ガス・熱供給・水道業	36	1	1	12.5	0.0	0.0
情報通信業	176	32	27	10.7	3.2	8.0
運輸業	306	64	72	-1.9	1.6	1.4
卸売業	324	121	63	-3.9	-5.5	-4.5
小売業	653	245	88	2.7	-4.3	2.3
金融・保険業	149	13	8	-3.2	8.3	-11.1
不動産業	68	37	8	11.5	5.7	14.3
飲食店	204	107	28	-0.5	-3.6	-3.4
宿泊業	53	15	14	-8.6	-11.8	-6.7
医療福祉	536	155	118	14.3	15.7	21.6
教育・学習支援業	260	36	28	3.6	2.9	-3.4
生活関連サービス業	229	103	44	4.1	1.0	0.0
事業関連サービス業	552	176	99	19.7	5.4	20.7

資料出所：総務省統計局『労働力調査』（2003年、2006年）

雇用者の伸びを雇用者規模の面から見るといろいろなタイプに分類できる。まず、全体の雇用者の伸びがプラスの業種は、以下の3つに分類できる

- ①雇用者の伸びが、雇用者規模「1~29人」よりも雇用者規模「30~99人」において大きい業種（雇用者規模「100人以上」において伸びが大きいと推測される業種も含む）
  - ・・・事業関連サービス業、医療・福祉、不動産業、情報通信業、生活関連サービス業、電気・ガス・熱供給・水道業
- ②雇用者の伸びが雇用者規模「1~29人」においてマイナスで、雇用者規模「30~99人」においてプラスの業種・・・機械関連製造業、小売業
- ③雇用者の伸びが雇用者規模「1~29人」においてプラスで、雇用者規模「30~99人」においてマイナスの業種・・・教育・学習支援業

上述のことから、①、②のタイプは雇用者規模の小ささが雇用者の伸びに厳しく働いた業種であり、反対に③のタイプは雇用者の伸びに有利に働いた業種であるといえる。

一方、全体の雇用者の伸びがマイナスの業種は、以下の5つに分類できる。

- ①雇用者規模「1~29人」よりも雇用者規模「30~99人」においてマイナスが大きい業種
  - ・・・建設業

- ②雇用者規模「1～29人」よりも雇用者規模「30～99人」においてマイナスが小さい業種  
 ・・・・消費関連製造業、卸売業、飲食店、宿泊業
- ③雇用者の伸びが雇用者規模「1～29人」においてマイナス、雇用者規模「30～99人」においてプラスの業種・・・素材関連製造業
- ④雇用者の伸びが雇用者規模「1～29人」、雇用者規模「30～99人」においてプラスの業種（ただし、雇用者規模「100人以上」においてマイナスが大きい）・・・運輸業
- ⑤雇用者の伸びが雇用者規模「1～29人」においてプラス、雇用者規模「30～99人」においてマイナスの業種・・・金融・保険業

このことから、②、③のタイプは雇用者規模の小ささが雇用者の伸びに厳しく働いた業種であり、反対に①、④、⑤のタイプは雇用者の伸びに有利に働いた業種であるといえる。

### (1) 機械関連製造業等

次に、雇用者の伸びがプラスで、かつ雇用者数の多い業種である機械関連製造業、小売業、生活関連サービス業、事業関連サービス業について中分類での業種別の内容をみってみる。図表2-1-3に素材関連製造業、機械関連製造業に含まれる業種の特徴を示す。

素材関連製造業では、プラスチック製品製造業における雇用者の伸びが最も大きく12.2%である。以下、ゴム製品製造業(6.7%)、非鉄金属製造業(5.9%)、鉄鋼業(4.3%)となっており、4業種で雇用者が増加している。機械関連製造業では、電子部品・デバイス製造業

図表2-1-3 機械関連製造業・素材関連製造業における雇用者数の増減

業種	雇用者数(万人)			雇用者の伸び(%)		
	全体	雇用者規模 1～29人	雇用者規模 30～99人	全体	雇用者規模 1～29人	雇用者規模 30～99人
素材関連製造業	348	95	75	-0.6	-7.8	2.7
木材・木製品製造業(家具を除く)	15	8	3	-11.8	-11.1	-25.0
パルプ・紙・紙加工品製造業	26	6	7	-7.1	-14.3	-12.5
化学工業	62	5	8	0.0	0.0	14.3
石油製品・石炭製品製造業	3	0	0	0.0	0.0	0.0
プラスチック製品製造業(別掲を除く)	46	13	13	12.2	8.3	18.2
ゴム製品製造業	16	2	3	6.7	-33.3	0.0
窯業・土石製品製造業	37	12	9	-7.5	-7.7	-10.0
鉄鋼業	24	3	4	4.3	0.0	33.3
非鉄金属製造業	18	3	4	5.9	0.0	33.3
金属製品製造業	101	43	24	-2.9	-10.4	0.0
機械関連製造業	434	60	66	2.1	-4.8	0.0
一般機械器具製造業	113	28	23	7.6	3.7	15.0
電気機械器具製造業	80	10	11	-18.4	-16.7	-31.3
情報通信機械器具製造業	27	2	3	-12.9	0.0	0.0
電子部品・デバイス製造業	74	7	12	21.3	16.7	33.3
輸送用機械器具製造業	110	8	12	13.4	-20.0	0.0
精密機械器具製造業	30	5	5	-9.1	-16.7	-16.7

資料出所：総務省統計局『労働力調査』（2003年、2006年）

が 21.3% の高い雇用者の伸びを示している。次いで、輸送用機械器具製造業（13.4%）、一般機械器具製造業（7.6%）となっており、3 業種で雇用者が増加している。

次に、これらの業種における雇用者の伸びを雇用者規模別にみてる。プラスチック製品製造業、一般機械器具製造業、電子部品・デバイス製造業では、雇用者規模「1～29 人」のところより雇用者規模「30～99 人」のところで雇用者の伸びが大きい。鉄鋼業および非鉄金属製造業もこれらの業種と同様の傾向にあり、雇用者規模の大きさが雇用者の伸びに有利に働いている業種であるといえる。

輸送用機械器具製造業、ゴム製品製造業では、雇用者規模「1～29 人」のところで雇用者の減少が大きく、雇用者規模「30～99 人」のところでは「ゼロ」で、雇用者規模「100 人以上」のところで雇用者が増加していると推測される。これらの業種では、雇用者規模「1～29 人」の零細企業が廃業、倒産等で淘汰され、そこから生じた労働者を規模の大きい企業が吸収し、あるいは新規採用で雇用者を増加させたものと考えられる。

## (2) 小売業

**図表 2-1-4** に中分類レベルの小売業の特徴を示す。雇用者の伸びが最も大きいのは、織物・衣服・身の回り品小売業で 13.7% である。次いで、その他の小売業（3.8%）、飲食料品小売業（2.0%）、各種商品小売業（1.9%）となっている。

雇用者規模別に雇用者の伸びをみると、織物・衣服・身の回り品小売業、各種商品小売業では、雇用者規模「1～29 人」のところより雇用者規模「30～99 人」のところで雇用者の伸びが大きい。

一方、飲食料品小売業は、雇用者規模「1～29 人」のところでは雇用者が減少しているが、雇用者規模「30～99 人」のところでは雇用者が増加している。同様に、その他の小売業も雇用者規模の小さいところでは雇用者は減少しているが、雇用者規模「100 人以上」のところでは雇用者が増えており、雇用者規模の小さい零細企業にとっては、厳しい経営環境にあることがうかがえる。

**図表 2-1-4 小売業における雇用者数の増減**

業種	雇用者数(万人)			雇用者の伸び(%)		
	全体	雇用者規模 1～29人	雇用者規模 30～99人	全体	雇用者規模 1～29人	雇用者規模 30～99人
小売業	653	245	88	2.7	-4.3	2.3
各種商品小売業	53	1	2	1.9	0.0	100.0
織物・衣服・身の回り品小売業	58	25	7	13.7	4.2	16.7
飲食料品小売業	258	92	37	2.0	-6.1	2.8
自動車・自転車小売業	56	20	7	-5.1	-4.8	0.0
家具・じゅう器・機械器具小売業	39	19	5	0.0	0.0	0.0
その他の小売業	189	88	30	3.8	-5.4	-3.2

資料出所：総務省統計局『労働力調査』（2003 年、2006 年）

### (3) サービス業

図表 2-1-5 に生活関連サービス業、事業関連等サービス業に含まれる業種の特徴を示す。生活関連サービス業では、機械等修理業の雇用者の伸びがもっとも大きく 18.2% である。以下、洗濯・理容・美容・浴場業 (6.2%)、その他の生活関連サービス業 (5.7%) である。事業関連サービス業では、その他の事業サービス業<sup>1</sup> が最も大きく 36.9% である。以下、宗教 (17.6%)、廃棄物処理業 (16.7%)、物品賃貸業 (8.0%)、政治・経済・文化団体 (4.3%) となっている。サービス業では 8 業種において雇用者が増加している。

次に、雇用者の伸びを雇用者規模別にみよ。洗濯・理容・美容・浴場業、機械等修理業、その他の事業サービス業及び政治・経済・文化団体では、雇用者規模「1~29 人」のところより雇用者規模「30~99 人」のところでは雇用者の伸びが大きい。廃棄物処理業、宗教及びその他の生活関連サービス業は、雇用者規模「1~29 人」のところでは雇用者が増加し、雇用者規模「30~99 人」のところでは雇用者の伸びに変化がないか、あるいは減少している。これらの業種では、雇用者規模「1~29 人」の零細企業が活動できる事業分野があり、規模の小ささを活かして頑張っている企業が多いことを示している。

一方、この対極にある業種が物品賃貸業で、雇用者規模の小さいところでは雇用者が減少し、雇用者規模の大きいところで雇用者は増加している状況にあり、零細企業の廃業、倒産等による淘汰が進んでいるものと推測される。

図表 2-1-5 サービス業における雇用者数の増減

業種	雇用者数(万人)			雇用者の伸び(%)		
	全体	雇用者規模 1~29人	雇用者規模 30~99人	全体	雇用者規模 1~29人	雇用者規模 30~99人
生活関連サービス業	229	103	44	4.1	1.0	0.0
洗濯・理容・美容・浴場業	69	40	13	6.2	0.0	8.3
その他の生活関連サービス業	37	13	6	5.7	8.3	-14.3
娯楽業	70	20	19	0.0	0.0	0.0
自動車整備業	27	22	2	-3.6	0.0	-33.3
機械等修理業(別掲を除く)	26	8	4	18.2	0.0	33.3
事業関連サービス業	552	176	99	19.7	5.4	20.7
専門サービス業(他に分類されないもの)	105	64	14	-0.9	3.2	7.7
学術・開発研究機関	19	1	2	0.0	0.0	0.0
廃棄物処理業	28	10	6	16.7	11.1	0.0
物品賃貸業	27	8	6	8.0	-11.1	20.0
広告業	21	10	4	0.0	0.0	0.0
その他の事業サービス業	304	53	61	36.9	10.4	29.8
政治・経済・文化団体	24	14	5	4.3	7.7	25.0
宗教	20	15	1	17.6	7.1	0.0
その他のサービス業	4	1	0	0.0	0.0	0.0

資料出所：総務省統計局『労働力調査』(2003 年、2006 年)

<sup>1</sup> 「その他の事業サービス業」は、小分類の「901 速記・ワープロ入力・複写業」、「902 商品検査業」、「903 計量証明業」、「904 建物サービス業」、「905 民営職業紹介業」、「906 警備業」、「909 他に分類されない事業サービス業」で構成される。

### 3. 非正規雇用者比率

近年、多くの産業において、全雇用者に占める非正規雇用者の割合が大きく伸びている。そのため、正規雇用者だけの観点から産業別の雇用プロファイルを明らかにしようとした場合、誤ったとらえ方をしてしまうおそれがある。そこで、このような偏りを防ぐために非正規雇用者比率の視点からも各産業の特徴をみていくこととする。

全産業（農林漁業、鉱業を除く）の非正規雇用者比率は 33.9%である。飲食店、小売業、宿泊業、教育・学習支援業、生活関連サービス業、消費関連製造業、事業関連サービス業の 7 業種では全体の数値を上回っている。とりわけ、飲食店（75.2%）、小売業（60.9%）では 6 割を超える高い比率を示しており、非正規雇用者抜きでは成り立たない業種であるといえる。また、宿泊業（48.6%）、教育・学習支援業（44.2%）、生活関連サービス業（40.3%）でも非正規雇用者比率は 4 割強と高く、非正規雇用者に依存する度合いが高い。

一方、建設業、素材関連製造業、機械関連製造業等 10 業種では、全体の数値（33.9%）を下回っている。とりわけ、電気・ガス・熱供給・水道業（5.4%）、建設業（13.4%）、情報通信業（14.5%）、機械関連製造業（15.0%）では低い値を示しており、これらの業種では正規雇用者の活用を重視していることがうかがえる（**図表 2-1-6**）。

非正規労働者比率についても、雇用者の伸びがプラスで、かつ雇用者数の多い業種である機械関連製造業、小売業、生活関連サービス業、事業関連サービス業について中分類での業種別の状況をみってみる。素材関連製造業では、プラスチック製品製造業の非正規雇用者比率が高く、29.1%を示している。これにゴム製品製造業（22.4%）とパルプ・紙・紙加工品製

**図表 2-1-6 各産業の非正規雇用者比率**

業種	非正規雇用者比率 (%)
建設業	13.4
消費関連製造業	35.9
素材関連製造業	17.0
機械関連製造業	15.0
電気・ガス・熱供給・水道業	5.4
情報通信業	14.5
運輸業	20.2
卸売業	18.9
小売業	60.9
金融・保険業	15.5
不動産業	26.7
飲食店	75.2
宿泊業	48.6
医療福祉	29.0
教育・学習支援業	44.2
生活関連サービス業	40.3
事業関連サービス業	34.6

資料出所：総務省統計局『平成 16 年事業所・企業統計調査』

造業（20.2%）が約 2 割で続いている。これらの 3 業種以外は、1 割台の非正規雇用者比率であるが、石油製品・石炭製品製造業と鉄鋼業は極めて低く 6%台である。一方、機械関連製造業では、いずれの業種も 1 割台の非正規雇用者比率である（図表 2-1-7）。概して、製造業（素材関連製造業、機械関連製造業）では、正規雇用者を主体とした人材の確保と活用が図られているといえる。

小売業においては、非正規雇用者比率が高く、飲食料品小売業（75.0%）、各種商品小売業（70.9%）で 7 割強、その他の小売業（56.5%）、織物・衣服・身の回り品小売業（53.4%）で 5 割強となっている。これらの業種では、非正規雇用者が重要な戦力であり、非正規雇用者の活用なしでは成り立たない業種といえる。一方、自動車・自転車小売業（10.2%）は他の小売業種と比べると非常に低い数値となっている（図表 2-1-8）。自動車・自転車小売業では、扱う製品についての専門知識や専門技術を持った人材が必要不可欠であり、そのために正規雇用者を主体とした人材の確保と育成を図ることによって対処しているものとみられる。

生活関連サービス業では、娯楽業（55.5%）、その他の生活関連サービス業（42.2%）、洗濯・理容・美容・浴場業（40.6%）で非正規雇用者比率は高く、自動車整備業（12.0%）と機械等修理業（13.7%）で低い。その要因は、後者は専門的な技術・技能を持った人材で商売が成り立つ業種であり、そのための人材は正規雇用者を確保し育成することによって可能であるという考えに基づいているといえる。

図表 2-1-7 機械関連製造業・素材関連製造業における非正規雇用者比率

業種	非正規雇用者 比率(%)
素材関連製造業	17.0
木材・木製品製造業(家具を除く)	15.8
パルプ・紙・紙加工品製造業	20.2
化学工業	12.1
石油製品・石炭製品製造業	6.4
プラスチック製品製造業(別掲を除く)	29.1
ゴム製品製造業	22.4
窯業・土石製品製造業	12.7
鉄鋼業	6.6
非鉄金属製造業	13.8
金属製品製造業	17.8
機械関連製造業	15.0
一般機械器具製造業	12.0
電気機械器具製造業	18.7
情報通信機械器具製造業	14.5
電子部品・デバイス製造業	18.4
輸送用機械器具製造業	12.9
精密機械器具製造業	18.6

資料出所：総務省統計局『平成 16 年事業所・企業統計調査』



図表 2-1-8 小売業における非正規雇用者比率

業種	非正規雇用者比率 (%)
小売業	60.9
各種商品小売業	70.9
織物・衣服・身の回り品小売業	53.4
飲食料品小売業	75.0
自動車・自転車小売業	10.2
家具・じゅう器・機械器具小売業	39.5
その他の小売業	56.5

資料出所：総務省統計局『平成 16 年事業所・企業統計調査』

事業関連サービス業では、その他の事業サービス業（51.1%）、物品賃貸業（34.4%）で非正規雇用者比率は高く、学術・開発研究機関（7.4%）、専門サービス業（15.7%）、廃棄物処理業（16.9%）で低い（図表 2-1-9）。後者の業種で非正規雇用者比率が低い要因は、当該業種において業を行うためには、専門知識・技術・技能を持った人材を必要としており、そのために正規雇用者を確保し育成することで対処し、商売が成り立っている状況があると考えられる。

サービス業も中分類でみると、非正規雇用者に依存している業種と正規雇用者を確保し活用することによって商売を成り立たせている業種に分化していることがわかる。

図表 2-1-9 サービス業における非正規雇用者比率

業種	非正規雇用者比率 (%)
生活関連サービス業	40.3
洗濯・理容・美容・浴場業	40.6
その他の生活関連サービス業	42.2
娯楽業	55.5
自動車整備業	12.0
機械等修理業（別掲を除く）	13.7
事業関連サービス業	34.6
専門サービス業（他に分類されないもの）	15.7
学術・開発研究機関	7.4
廃棄物処理業	16.9
物品賃貸業	34.4
広告業	21.2
その他の事業サービス業	51.1
政治・経済・文化団体	22.4
宗教	18.0
その他のサービス業	37.8

資料出所：総務省統計局『平成 16 年事業所・企業統計調査』

#### 4. 各産業の雇用プロフィール

以上、中小企業比率、雇用者の増減、非正規雇用者比率の3点について各産業の状況を見てきた。その結果を改めてまとめたのが**図表2-1-10**である。

(1) 産業別の中小企業比率について再度整理すると、雇用者規模50人未満の企業の比率が95%を超え、とりわけ中小企業の比重が高いのは、2006年の雇用者数の多い順にならべると、小売業、建設業、金融・保険業、不動産業、飲食店の5業種である。また、雇用者規模50人未満の企業の比率が90%以上95%未満、100人未満の企業の比率が95%以上で、他産業に比べてやや高いのは、雇用者数の多い順に、事業関連サービス業、医療・福祉、素材関連製造業、卸売業、消費関連製造業、教育・学習支援業、生活関連サービス業、宿泊業の8業種である。

逆に雇用者50人未満の企業の比率が90%未満で、他産業に比べてやや低いのは、機械関連製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業で、電気・ガス・熱供給・水道業では比率がとりわけ低くなっている。

(2) 雇用者の増減については、雇用者規模1~29人および30~99人といった中小企業に勤務する雇用者の増減に着目した。2003年と比べて増加している場合は「I」と表わし、10%以上の増加が見られる場合は「II」と示した。また減少している場合には「D」とし、10%以上の減少が見られる場合には「DD」とした。0%の場合は「S」と示した。

①1~29人規模、30~99人規模の双方において増加が見られたのは、情報通信業、運輸業、不動産業、医療福祉、事業関連サービス業の5業種である。医療福祉は1~29人、30~99人のいずれについても伸びが著しく、不動産業や事業関連サービス業は30~99人規模での伸びが著しい。これらの業種を「増加型」と称することとする。

②①とは逆に、1~29人規模、30~99人規模の双方で雇用者が減少しているのは、建設業、消費関連製造業、卸売業、飲食店、宿泊業である。なかでも宿泊業の1~29人規模の減少幅は大きくなっている。これらの業種は「減少型」と称することとする

③1~29人規模の雇用者は減少したが、30~99人規模の雇用者は増えたあるいは変わらないという業種もある。これらは先に触れたように、中小企業分野での淘汰・再編が起こっている分野ではないかと推測される。該当するのは素材関連製造業、機械関連産業、小売業である。これらの業種は「大規模化型」とする。

④③とは逆に、30~99人規模の雇用者数は減ったが、1~29人規模の雇用者は増えたまたはかわらないという業種がある。金融・保険業、教育関連支援業、生活関連サービス業がこれにあたる。これらの業種は「小規模化型」とする。

(3) 非正規雇用者比率については、全体の非正規雇用者比率 33.9%を基準にして、この比率よりも高い業種を「H」、1.5倍以上の業種を「HH」とし、逆にこの比率よりも低い業種を「L」、半分以下の業種を「LL」とした。

非正規雇用者比率が目立って高い「HH」にあたるのは、小売業と飲食店である。また全体の非正規雇用者比率に比べて高かったのは、雇用者数の多い順に事業関連サービス業、消費関連製造業、教育・学習支援業、生活関連サービス業、宿泊業の5業種である。他方、建設業、素材関連製造業、機械関連製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸業、情報通信業、卸売業、金融・保険業、不動産業、医療福祉は非正規雇用者比率が相対的に低く、とくに建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、機械関連製造業、情報通信業、金融・保険業は「LL」に該当し、比率が低くなっている。

図表 2-1-10 各産業の雇用プロフィール

業種	2004年企業数	中小企業比率		2006年雇用者数			中小企業分野の雇用者数の増減		非正規雇用者比率
		雇用者規模 50人未満	雇用者規模 100人未満	全体	雇用者規模 1~29人	雇用者規模 30~99人	雇用者規模 1~29人	雇用者規模 30~99人	
建設業	283,784	97.9	99.3	453	300	66	D	D	LL
消費関連製造業	101,138	92.3	96.5	300	103	71	D	D	H
素材関連製造業	89,218	91.2	95.9	348	95	75	D	I	L
機械関連製造業	78,955	88.1	93.8	434	60	66	D	S	LL
電気・ガス・熱供給・水道業	517	69.4	81.4	36	1	1	S	S	LL
情報通信業	29,284	87.5	93.2	176	32	27	I	I	LL
運輸業	46,477	81.8	91.3	306	64	72	I	I	L
卸売業	183,646	94.4	97.4	324	121	63	D	D	L
小売業	270,129	96.2	98.1	653	245	88	D	I	HH
金融・保険業	16,478	95.0	96.6	149	13	8	I	DD	LL
不動産業	97,400	98.7	99.4	68	37	8	I	II	L
飲食店	7,254	95.6	98.0	204	107	28	D	D	HH
宿泊業	18,222	90.9	96.1	53	15	14	DD	D	H
医療福祉	10,146	93.2	97.4	536	155	118	II	II	L
教育・学習支援業	11,763	91.6	96.7	260	36	28	I	D	H
生活関連サービス業	90,353	94.6	97.7	229	103	44	I	S	H
事業関連サービス業	117,988	92.4	96.2	552	176	99	I	II	H

## 第2節 キャリア形成の観点からみた各産業の特徴

### 1. 企業における教育訓練の状況

企業における教育訓練の状況として、厚生労働省『能力開発基本調査』の企業調査から、off-JT にかける費用と、自己啓発支援にかける費用に着目してみた。

off-JT にかける費用と自己啓発支援にかける費用の合計の1社あたりの平均を、30~99人の企業を対象に算出してみると、年間 64.3 万円、うち off-JT にかける費用の平均は 57.1 万円、自己啓発支援にかける費用の平均は 7.2 万円であった。off-JT にかける費用の平均が最も高いのは電気・ガス・熱供給・水道業で 186.7 万円に達する。そのほか、情報通信業（1社年間平均・118.0 万円）、教育学習支援（同・99.5 万円）なども高水準である。反対に、生

活関連サービス業や飲食店は他産業に比べて目立って低く、飲食店はわずか 2.3 万円にとどまる（**図表 2-2-1**）。

自己啓発支援にかかる費用の平均は、建設業で 1 社平均 28.5 万円と全体の 4 倍以上に達しているほか、情報通信業（同・21.5 万円）、医療福祉（同・13.2 万円）も 2～3 倍近くの金額となっている。低いのは off-JT にかかる費用の平均と同様、生活関連サービス業（1.1 万円）や飲食店（0.0 万円）である（**図表 2-2-1**）。

**図表 2-2-1 off-JT および自己啓発支援への出費**  
（1 社あたり平均、30-99 名企業）

	off-JT(万円)	off-JT(指数)	自己啓発支援(万円)	自己啓発(指数)	off-JT+自己啓発(万円)	off-JT+自己啓発(指数)	off-JTの比重(%)	自己啓発支援の比重(%)
産業・計	57.1	100.0	7.2	100.0	64.3	100.0	88.8	11.2
建設業	85.5	149.7	28.5	392.9	114.0	177.2	75.0	25.0
消費関連製造業	44.4	77.8	4.0	55.6	48.4	75.3	91.7	8.3
素材関連製造業	33.5	58.7	4.8	66.0	38.3	59.6	87.5	12.5
機械関連製造業	42.0	73.6	2.0	28.1	44.1	68.5	95.4	4.6
電気・ガス・熱供給・水道業	186.7	327.1	6.6	91.2	193.3	300.6	96.6	3.4
情報通信業	118.0	206.6	21.5	296.5	139.5	216.9	84.6	15.4
運輸業	33.1	57.9	3.1	43.3	36.2	56.3	91.3	8.7
卸売業	34.1	59.7	2.8	38.4	36.9	57.4	92.5	7.5
小売業	35.5	62.2	3.3	45.7	38.8	60.4	91.5	8.5
金融保険業	43.7	76.6	6.1	84.1	49.8	77.5	87.7	12.3
不動産業	60.1	105.3	4.3	59.9	64.4	100.2	93.3	6.7
飲食店	2.3	4.1	0.0	0.0	2.3	3.6	100.0	0.0
宿泊業	18.8	32.9	2.1	28.7	20.9	32.4	90.0	10.0
医療福祉業	49.6	86.8	13.2	182.5	62.8	97.7	78.9	21.1
教育学習支援業	99.5	174.3	2.3	31.4	101.8	158.3	97.8	2.2
生活関連サービス業	19.8	34.8	1.1	14.9	20.9	32.5	94.8	5.2
事業関連サービス業	62.5	109.5	3.1	42.9	65.6	102.0	95.3	4.7

資料出所：厚生労働省『平成 18 年度能力開発基本調査』

Off-JT の実施のための費用と自己啓発支援のためにかけている費用の合計と、自己啓発支援のためにかけている費用のそれぞれについて、産業全体の平均を 100 として指数化し、100 以上 150 未満を「H」、150 以上を「HH」として表わすとともに、50 以上 100 未満を「L」、50 未満を「LL」と示してみた。

合計と自己啓発支援のための費用の双方とも H あるいは HH なのは、建設業と情報通信業の 2 業種で、「off-JT・自己啓発積極活用型」ということができるだろう。逆に合計と自己啓発支援のための費用の双方とも「L」または「LL」の業種は、消費関連製造業、素材関連製造業、機械関連製造業、運輸業、卸売業、小売業、金融保険業、飲食店、宿泊業、生活関連サービス業で、とくに飲食店、宿泊業、生活関連サービス業は off-JT と自己啓発支援が極めて低調といえる。自己啓発支援のための費用の水準は低い、合計の水準は高い「企業内 off-JT 活用型」といえる業種もある。電気・ガス・熱供給・水道業や、不動産業、教育・学習支援業、事業関連サービス業が該当する。逆に、医療福祉は合計の水準は低いものの自己

啓発支援のための費用の水準は高い。「自己啓発支援型」業種と言えるだろう（**図表 2-2-2**）。

**図表 2-2-2 教育訓練の産業別特性**

	Off-JT+自己啓発	自己啓発	教育訓練の特徴
建設業	H	HH	off-JT・自己啓発活用型
消費関連製造業	L	L	off-JT・自己啓発消極型
素材関連製造業	L	L	off-JT・自己啓発消極型
機械関連製造業	L	LL	off-JT・自己啓発消極型
電気・ガス・熱供給・水道業	HH	L	企業内off-JT活用型
情報通信業	HH	HH	off-JT・自己啓発活用型
運輸業	L	L	off-JT・自己啓発消極型
卸売業	L	L	off-JT・自己啓発消極型
小売業	L	L	off-JT・自己啓発消極型
金融保険業	L	L	off-JT・自己啓発消極型
不動産業	H	L	企業内off-JT活用型
飲食店	LL	LL	off-JT・自己啓発消極型
宿泊業	LL	LL	off-JT・自己啓発消極型
医療福祉業	L	H	自己啓発活用型
教育学習支援業	H	LL	企業内off-JT活用型
生活関連サービス業	LL	LL	off-JT・自己啓発消極型
事業関連サービス業	H	L	企業内off-JT活用型

## 2. 各産業における離職の状況

企業における教育訓練とともにキャリア形成の状況に深く関わるものとして、『能力開発基本調査』の企業調査の中から、いまひとつ離職率の状況に注目してみた。

『能力開発基本調査』では、各企業に対し、従業員総数における離職率と、正社員・非正社員それぞれにおける離職率をたずねている。30～99名の企業を対象とした集計では、従業員総数における離職率の平均が11.6%、正社員における離職率の平均が8.1%、非正社員における離職率の平均が13.6%であった。従業員総数における離職率が高いのは、飲食店（21.4%）、生活関連サービス業（18.9%）といった業種である。正社員における離職率は、不動産業（13.3%）が最も高く、医療福祉（13.3%）がほとんどかわらない水準で続く。非正社員の離職率は、飲食店（25.9%）や金融保険業（24.6%）といった産業で最も高い水準となっている（**図表 2-2-3**）。

従業員総数、正社員、非正社員における離職率について、それぞれ回答企業全体の平均を100としたうえで、各産業の平均値を指数化し、指数50未満を「LL」、50以上100未満を「L」、100以上150未満を「H」、150以上を「HH」と表わした（**図表 2-2-4**）。

①正社員、非正社員の離職率とも「H」または「HH」であるのは、不動産業、宿泊業、医療福祉、教育学習支援、生活関連サービスの各業種で、「高離職率型」と呼ぶことができる。

②①と反対に、正社員、非正社員の離職率とも「L」または「LL」であるのは、建設業、素材関連製造業、機械関連製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、卸売業である。こうした業種を「低離職率型」業種と呼ぶこととする。

図表 2-2-3 離職率の状況（業種別平均値、30-99 名企業）

	離職率・全体 (%)	離職率・全体 (指数)	離職率・正社 員のみ(%)	離職率・正社員 のみ(指数)	離職率・非正 社員のみ (%)	離職率・非正社 員のみ(指数)
合計	11.6	100.0	8.1	100.0	13.6	100.0
建設業	9.2	79.4	8.0	98.4	6.2	45.8
消費関連製造業	11.4	98.7	6.6	81.3	15.9	117.2
素材関連製造業	6.8	59.0	5.7	70.7	7.8	57.4
機械関連製造業	7.5	64.5	6.4	78.9	7.6	56.0
電気・ガス・熱供給・水道業	4.1	35.4	3.1	38.6	9.2	67.4
情報通信業	8.4	72.4	7.0	86.6	9.7	71.3
運輸業	11.7	100.8	8.8	108.4	8.4	62.2
卸売業	8.3	72.0	6.7	83.4	8.3	61.3
小売業	10.2	88.0	5.2	64.0	15.3	112.8
金融保険業	10.4	89.7	7.9	97.6	24.6	181.5
不動産業	18.6	160.5	13.3	164.8	17.7	130.3
飲食店	21.4	184.8	7.4	92.0	25.9	190.5
宿泊業	14.3	123.3	10.8	133.8	17.4	128.2
医療福祉業	17.3	149.4	13.3	164.6	18.4	135.9
教育学習支援業	13.2	113.7	8.6	106.5	15.5	114.3
生活関連サービス業	18.9	163.3	10.5	129.4	22.3	164.0
事業関連サービス業	11.6	100.5	7.4	91.9	16.0	117.7

資料出所：厚生労働省『平成 18 年度能力開発基本調査』

図表 2-2-4 離職率の産業別特性

	離職率・全体 (指数)	離職率・正社員 のみ(指数)	離職率・非正社員 のみ(指数)	離職率の特徴
建設業	L	L	LL	低離職率型
消費関連製造業	L	L	H	非正社員高離職率型
素材関連製造業	L	L	L	低離職率型
機械関連製造業	L	L	L	低離職率型
電気・ガス・熱供給・水道業	LL	LL	L	低離職率型
情報通信業	L	L	L	低離職率型
運輸業	H	H	L	正社員高離職率型
卸売業	L	L	L	低離職率型
小売業	L	L	H	非正社員高離職率型
金融保険業	L	L	HH	非正社員高離職率型
不動産業	HH	HH	H	高離職率型
飲食店	HH	L	HH	非正社員高離職率型
宿泊業	H	H	H	高離職率型
医療福祉業	H	HH	H	高離職率型
教育学習支援業	H	H	H	高離職率型
生活関連サービス業	HH	H	HH	高離職率型
事業関連サービス業	H	L	H	非正社員高離職率型

③正社員の離職率は全体に比べて低い水準にとどまるが、非正社員の離職率は全体よりも高い「非正社員高離職率型」ともいえる業種もある。該当するのは、消費関連製造業、小売業、金融保険業、飲食店、事業関連サービス業の 5 つである。④③とは逆に非正社員の離職率は全体よりも低いものの、正社員の離職率は全体を上回っているのが運輸業で、「正社員高離職率型」といえるだろう。

### 3. キャリア形成の観点からみた各産業の特徴

ここまで見てきた企業における教育訓練と離職率の状況をあわせ見ると、キャリア形成という観点からは、各産業のどのような特徴が浮かび上がってくるだろうか（図表2-2-5）。

離職率において「低離職率型」の産業においては、長年の勤続をつうじての能力開発・キャリア形成が中心になるものと思われる。そこで、「低離職率型」に該当する産業を、キャリア形成において「勤続型」の特徴をもつ産業と位置づけることとする。ただ、「勤続型」に該当する産業の中は、off-JT 実施や自己啓発支援のために企業がかけている費用のレベルが高い産業群と、低い産業群に分かれる。ここでは、前者を「off-JT・自己啓発活用の勤続型」、後者を「OJT 依存の勤続型」と呼ぶこととする。前者にあたるのは建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、後者にあたるのは素材関連製造業、機械関連製造業、卸売業である。

一方、離職率が「高離職率型」の産業においては、企業横断的なキャリア形成のパターンの比重が高まるものと見られる。そこでこれらの産業をキャリア形成において、「企業横断型」の特徴をもつ産業とする。飲食店、宿泊業、医療福祉、生活関連サービス業、教育学習支援業のほか、正社員の離職率が全体よりも高水準である運輸業も、この類型に含めてよいのではないかと考えられる。

「勤続型」にも「企業横断型」にも該当しないのは、正社員の離職率は全体よりも低水準で、非正社員の離職率は全体よりも高水準という産業である。これらの産業は、正社員では

図表2-2-5 教育訓練と離職率から見たキャリア形成における業種別特徴

	教育訓練の特徴	離職率の特徴	キャリア形成の類型
建設業	off-JT・自己啓発活用型	低離職率型	Off-JT・自己啓発活用勤続型
消費関連製造業	off-JT・自己啓発支援消極型	非正社員高離職率型	正社員・非正社員分断型
素材関連製造業	off-JT・自己啓発支援消極型	低離職率型	OJT依存勤続型
機械関連製造業	off-JT・自己啓発支援消極型	低離職率型	OJT依存勤続型
電気・ガス・熱供給・水道業	企業内off-JT活用型	低離職率型	Off-JT・自己啓発活用勤続型
情報通信業	off-JT・自己啓発活用型	低離職率型	Off-JT・自己啓発活用勤続型
運輸業	off-JT・自己啓発支援消極型	正社員高離職率型	企業横断的キャリア型
卸売業	off-JT・自己啓発支援消極型	低離職率型	OJT依存勤続型
小売業	off-JT・自己啓発支援消極型	非正社員高離職率型	正社員・非正社員分断型
金融保険業	off-JT・自己啓発支援消極型	非正社員高離職率型	正社員・非正社員分断型
不動産業	企業内off-JT活用型	高離職率型	企業横断的キャリア形成型
飲食店	off-JT・自己啓発支援消極型	非正社員高離職率型	正社員・非正社員分断型
宿泊業	off-JT・自己啓発支援消極型	高離職率型	企業横断的キャリア形成型
医療福祉業	自己啓発活用型	高離職率型	企業横断的キャリア形成型
教育学習支援業	企業内off-JT活用型	高離職率型	企業横断的キャリア形成型
生活関連サービス業	off-JT・自己啓発支援消極型	高離職率型	企業横断的キャリア形成型
事業関連サービス業	企業内off-JT活用型	非正社員高離職率型	正社員・非正社員分断型

「勤続型」、非正社員では「企業横断型」のキャリア形成パターンが中心になっている産業と考えられ、しかもその違いが顕著であると推測される。そこで、ここでは「正社員・非正社員分断型」と呼び表わすこととした。該当するのは、消費関連製造業、小売業、金融保険業、飲食店、事業関連サービスの5業種である。

### 第3節 「中小企業能力開発・キャリア形成」の調査研究対象となりうる産業領域

では、第1節で見た産業別の雇用プロファイルと、上記のキャリア形成における産業別の特徴を重ね合わせると、どのように産業間の異同を整理することが可能になるだろうか。図表2-3-1にまとめてみた。

図表2-3-1 各産業の雇用プロファイルとキャリア形成における特徴

	中小企業比率(%)		中小企業分野の雇用者数の増減	非正規雇用者比率	キャリア形成の種類
	雇用者規模 50人未満	雇用者規模 100人未満			
建設業	97.9	99.3	減少型	非常に低い	Off-JT・自己啓発活用勤続型
消費関連製造業	92.3	96.5	減少型	高い	正社員・非正社員分断型
素材関連製造業	91.2	95.9	大規模化型	低い	OJT依存勤続型
機械関連製造業	88.1	93.8	大規模化型	低い	OJT依存勤続型
電気・ガス・熱供給・水道業	69.4	81.4	変動無し	非常に低い	Off-JT・自己啓発活用勤続型
情報通信業	87.5	93.2	増加型	非常に低い	Off-JT・自己啓発活用勤続型
運輸業	81.8	91.3	増加型	低い	企業横断的キャリア型
卸売業	94.4	97.4	減少型	低い	OJT依存勤続型
小売業	96.2	98.1	大規模化型	非常に高い	正社員・非正社員分断型
金融保険業	95.0	96.6	小規模化型	非常に低い	正社員・非正社員分断型
不動産業	98.7	99.4	増加型	低い	企業横断的キャリア形成型
飲食店	95.6	98.0	減少型	非常に高い	正社員・非正社員分断型
宿泊業	90.9	96.1	減少型	高い	企業横断的キャリア形成型
医療福祉業	93.2	97.4	増加型	低い	企業横断的キャリア形成型
教育学習支援業	91.6	96.7	小規模化型	高い	企業横断的キャリア形成型
生活関連サービス業	94.6	97.7	小規模化型	高い	企業横断的キャリア形成型
事業関連サービス業	92.4	96.2	増加型	高い	正社員・非正社員分断型

上記の表に示された各産業の特徴を踏まえつつ、「中小企業分野の能力開発・キャリア形成」というテーマに沿って調査研究を進める場合の対象の選択について考察することとしよう。まず、中小企業比率に着目すると、電気・ガス・熱供給・水道業を除くといずれの産業も、雇用者規模50人未満の企業が8割を超え、100人未満の企業の割合は9割を超えている。したがって、他の産業よりも中小企業比率が目立って低くなっている電気・ガス・熱供給・水道業以外は、企業規模という観点に基づいて取捨選択していくことが難しいといえる。

能力開発や教育訓練に関するニーズ、とりわけ新たなニーズはおそらく就業者が増えている分野でより多く生じているのではないかと考えられる。そうした新たなニーズをとらえることの研究上、実践上の重要性を考えると、中小企業分野での就業者が増えている産業分野が調査研究の優先的な対象としてみなすことができる。図表2-3-1によれば、雇用者規



模 1～29 人のセクターにおいても、30～99 人のセクターにおいても 2003 年から 2006 年にかけて雇用者が増加している「増加型」の産業は、情報通信業、運輸業、不動産業、医療福祉業、事業関連サービス業の 5 業種である<sup>2</sup>。

上記 5 業種のキャリア形成の類型を見てみると、情報通信業は離職率が比較的 low、なおかつ off-JT や自己啓発機会の活用が比較的活発な、「off-JT・自己啓発活用勤続型」にあたる。他方、運輸業、不動産業、医療福祉業はいずれも他産業よりも離職率が高く、企業横断的なキャリア形成の比重が増すと見られる産業である。これら 3 産業の企業における教育訓練の特徴をみると、運輸業は企業による off-JT、自己啓発機会の活用がさほど活発ではないのに対し、不動産業は off-JT 機会、医療福祉業は自己啓発機会の活用が他産業に比べて活発に行われている。事業関連サービス業は非正社員の離職率は他産業よりも高いが、正社員の離職率は相対的に低い。また、企業による off-JT 機会の活用が他産業に比べて活発である。正社員についてみると、OJT 以外の教育訓練・能力開発機会を積極的に活用しながら勤続を通じてキャリア形成をしていくという点で、情報通信業と似たような状況にあるのではないかと推測される。

「増加型」の各業種における非正規雇用者の比率は、情報通信業では他産業に比べて非常に低く、運輸業、不動産業、医療福祉業も他産業に比べると低くなっている。一方、事業関連サービス業は他産業に比べると非正規雇用者の比率が高い。非正規雇用者の戦力化や、非正規雇用者からの正社員人材の確保といった課題の状況を調査する場合には、対象として取り上げるべき産業分野であろう。

off-JT や自己啓発の機会をあまり活用せず、もっぱら勤続を通じてのキャリア形成を特徴とする業種が含まれていないということはあるが、中小企業セクターの雇用者数が近年増加している「増加型」の業種は、能力開発やキャリア形成、従業員の構成といった観点から見てそれぞれに特徴をもった業種であり、これらの業種を対象とすることにより、中小企業分野の能力開発やキャリア形成をめぐる新たに生じている、様々なニーズや課題を把握することができるのではないかと考えられる。

---

<sup>2</sup> ここでは、企業における教育訓練の動向や、離職の状況と合わせて業種別の特徴を捉えようとしているため、産業大分類別に中小企業セクターの雇用の増減をみているが、調査研究を進めるにあたって業種を選択する場合には第 1 節で行ったような産業中分類別の雇用動向の概観や、さらには産業小分類レベルの雇用動向の確認が必要であろう。

## 第3章 経営者団体の教育訓練プロバイダーとしての活動

### はじめに

2003年度～2006年度にかけて実施された「職業能力開発に関する労働市場の基盤整備の在り方に関する研究<sup>1)</sup>」(以下、「前期プロジェクト」とする)では、経営者団体(前期プロジェクトでは、「経営者組織」と呼ばれ、経営者団体とは、商工会議所、商工会、商工組合、協同組合の総称である)が、民間の教育訓練機関と公益法人に次ぐ重要な教育訓練プロバイダー<sup>2)</sup>であることが明らかにされた。

教育訓練プロバイダーとして、あまり注目されてこなかった経営者団体の役割を見直すための基礎的な情報が得られたことは、非常に重要な意味を持つ。詳細は後の節で述べるが、前期プロジェクトでは、さらに経営者団体が①階層別研修や専門別研修で果たす役割が大きいこと、②中小企業に対する教育訓練において果たす役割が大きいことが明らかにされており、今期のプロジェクトテーマである「中小企業における人材育成」を考えるうえで、重要な示唆を与えている。

そこで本章では、経営者団体の教育訓練プロバイダーとしての特徴について、団体に加盟している企業の業種、団体の所在地、団体の規模の観点から詳細に分析していく。

### 第1節 分析の進め方

#### 1. 使用したデータ

分析に用いたデータは2004年に実施された「教育訓練プロバイダー調査」の第1次調査、第2次調査のデータである。

第1次調査の概要は以下である。

- ・ 調査時期：2004年7月～8月
- ・ 調査対象組織は、社会人を対象とした教育訓練サービスを提供している組織および提供している可能性の高い組織<sup>3)</sup>を無作為に抽出(計10,000組織)。
- ・ 有効回収票は3493票で、有効回収率34.9%であった。そのうち、「社会人<sup>4)</sup>を対象にし

<sup>1)</sup> 詳しくは、詳しくは、稲川ほか[2004]、労働政策研究・研修機構編[2005a]、同[2005b]、同[2006a]、同[2006b]、の一連のプロジェクト調査報告書を参照されたい。

<sup>2)</sup> 本章における教育訓練プロバイダーの定義は、すべて稲川ほか[2004]に準拠しており、「教育訓練サービスを提供している機関」を指す。

<sup>3)</sup> 前期プロジェクトでの調査(労働政策研究・研修機構(2004)「能力開発に関する労働市場の基盤整備の在り方に関する研究」)で得られた情報により、組織形態別の構成比を算出。

<sup>4)</sup> 職業経験者や主婦、定年退職者を含む「最終学歴卒業後一定期間を経ている者」と定義。

た学校教育以外の講習会・セミナー（懇談会、勉強会、研究会を含む）、通信教育などの教育関連事業を実施している。」と回答した組織は 1939 件である。

つづいて、第 2 次調査の概要は以下である。

- ・ 調査時期：2004 年 11 月～12 月
- ・ 第 1 次調査で社会人を対象とした学校教育以外の教育関連事業を実施していると回答した組織（1,939 組織）に対して調査票を配布。
- ・ 有効回収票は 1,181 票で、有効回収率は 60.9%であった。
- ・ 調査回答組織には、2003 年度に実施した①講習会・セミナー（開催期間が 1 ヶ月未満のもの）、②講習会・セミナー（開催期間が 1 ヶ月以上のもの）、③通信教育、の 3 つについて、それぞれ代表的なものを最大 10 コースまで回答してもらっている。

## 2. 分析の進め方

経営者団体について分析するために、上記のデータベースから、2003 年度に教育訓練を実施した経営者団体（478 組織）を取り出し、それらについて、さらに以下の 2 つの情報を付加した。

- ① 商工組合および協同組合（141 組織）については、主に同業種の企業が集まって組織化されることから、参加企業の業種を組織名から判断し、それを元に 5 つのグループに分類した。5 つのグループとは、「製造」「卸売・小売」「建設」「サービス・その他」「多業種」である。
- ② 商工会議所および商工会（337 組織）については、地域を基盤として組織化されているため、その所在地（都道府県）をもとに 6 つの地域に分類した。6 つの地域とは、「北海道、東北」「関東」「中部」「近畿」「中国・四国」「九州・沖縄」である

また、前述したように、2 種類の調査データを使用しているが、第 1 次調査データを使用した分析では、調査回答組織を母数としているのに対して、第 2 次調査データを使用した分析では、回答組織に記入してもらった複数のコース（全体：5750 コース、そのうち経営者団体：1337 コース<sup>5</sup>）を母数にしている。なお、第 2 次調査データの分析で用いた「組織形態」、「正社員数（正規職員数と正規講師・インストラクター数の合計）」のデータは第 1 次調査のデータを使用している。

---

<sup>5</sup> 経営者団体の内訳は、商工会議所等：1106 コース、協同組合等：231 コース

## 第2節 経営者団体の教育訓練プロバイダーとしての活動－他の団体と比べた特徴－

本節では、前期プロバイダー調査で明らかにされた他の教育訓練プロバイダー<sup>6</sup>と比較した、経営者団体の特徴について再整理したうえで、経営者団体の中の「商工会議所・商工会」と「協同組合・商工組合」における特徴についてもみていく。その際には、①教育訓練の実施状況については、講習会・セミナーおよび通信教育の開設状況（第1次調査データを使用）、②教育訓練の内容については、主要な講習会・セミナーのコース分野、対象者層、受講者の費用負担の状況（第2次調査データを使用）、③今後の教育訓練については、今後の事業方針と重視するコース分野（第1次調査データを使用）の観点から明らかにする。

### 1. 講習会・セミナー・通信教育の実施状況

#### (1) 講習会・セミナー開設の有無

図表3-2-1は、2003年度に教育訓練を実施したプロバイダー（計1,939組織）の講習会・セミナーの開設状況を示したものである。プロバイダー全体のなかの経営者団体の特徴をみると、他のプロバイダーと同様に「はい」（98.7%）がほぼ100%近くを占める。

ひきつづき、経営者団体（計478組織）の内訳を商工会議所・商工会（以下、商工会議所等）、協同組合・商工組合（以下、協同組合等）別にみると、どちらもほぼ100%近い組織が講習会・セミナーを開設したと回答している。

図表3-2-1 経営者団体の講習会・セミナーの開設状況

	合計	はい	いいえ	無回答
全 体	1,939	98.3	1.7	0.0
【組織形態別】				
事業主団体	478	98.7	1.3	0.0
協同組合・商工組合	141	98.6	1.4	0.0
商工会議所・商工会	337	98.8	1.2	0.0
民間企業	313	97.1	2.9	0.0
公益法人	497	99.0	1.0	0.0
専修学校等	215	94.9	5.1	0.0
大学等	271	100.0	0.0	0.0
職業訓練法人等	161	98.8	1.2	0.0

#### (2) 通信教育の開設状況

(1)と同様に、2003年度に教育訓練を実施したプロバイダーに対して、同年の通信教育の開設状況について尋ねたところ（図表3-2-2）、開設しているプロバイダーは民間企

<sup>6</sup> 教育訓練プロバイダーを組織形態により「民間企業」（株式会社・有限会社・合資会社・合名会社）、「公益法人」（財団・社団）、「経営者団体（経営者団体）」（商工会議所・商工会・協同組合・商工組合）、「専修学校等」（専修・各種学校）、「大学等」（大学・大学院・短大・高専）、「職業訓練法人等」（職業訓練法人・任意団体）の6つに分類し、分析している。

業（「はい」16.9%）以外ではそれほど多くはないというのが全体に共通する特徴であり、特に経営者団体は職業訓練法人等に次いで少ない（経営者団体：「はい」2.7%、職業訓練法人等：「はい」1.2%）。

また、経営者団体の内訳をみると、商工会議所等と協同組合等の間に差はほとんどない。

なお、以上の結果から、講習会・セミナーと比べると通信教育を開設している経営者団体が非常に少ないことから、以降で扱う「教育訓練」は講習会およびセミナーについてのみとする。

図表 3-2-2 経営者団体内の通信教育の開設状況

	合計	はい	いいえ	無回答
全 体	1,939	7.2	91.3	1.5
【組織形態別】				
事業主団体	478	2.7	97.3	0.0
協同組合・商工組合	141	4.3	95.7	0.0
商工会議所・商工会	337	2.1	97.9	0.0
民間企業	313	16.9	83.1	0.0
公益法人	497	8.2	91.8	0.0
専修学校等	215	9.8	76.7	13.5
大学等	271	3.7	96.3	0.0
職業訓練法人等	161	1.2	98.8	0.0

## 2. 講習会・セミナーの内容

ここでは、2003年度に教育訓練プロバイダーが開設した講習会・セミナーの内容を、①主要なコース分野、②対象層（年齢、雇用就業形態、対象とする職務階層）、③受講者の費用負担の視点からみることにする。なお、分析で用いるデータは、第2次調査で得られたコース5,750の研修コースであり、そのうち経営者団体は1,337コースである。

### (1) コース分野

各プロバイダーが開催した講習会・セミナーのコース分野についてみると（図表 3-2-3）、経営者団体の特徴は、「階層別研修」（16.4%）、「専門別研修」（47.8%）が多く、これらを中心に教育訓練サービスを提供していることがわかる。専門別研修では「マナー研修」（3.5%）、「営業・販売研修」（9.0%）、「経理・財務に係わる研修」（16.4%）が他のプロバイダーと比べて多い。

さらに経営者団体の内訳をみると、商工会議所等では「階層別研修」（17.4%）、「OA・コンピュータ研修」（17.6%）が多い。また、専門別研修の「経理・財務に係わる研修」（18.9%）が多い。これに対して、協同組合等は「専門別研修」（54.5%）、「資格取得研修」（15.2%）が多く、特に専門別研修では「技術・技能研修」（31.6%）でその傾向が顕著である。

図表 3-2-3 経営者団体内における講習会・セミナーのコース分野

	合計	階層別研修			専門別研修								語学研修	OA・コンピュータ研修	資格取得研修	趣味・教養研修	その他	無回答	
		新入社員研修	マネジメント研修		マネー研修	営業・販売研修	技術・技能研修	医療・看護・福祉に係わる研修	経理・財務に係わる研修	人事・労務に係わる研修	品質・安全に関する研修								
全体	5,750	8.9	3.6	5.3	37.6	1.3	3.4	15.3	5.8	5.1	3.0	3.7	3.0	14.8	16.8	11.7	7.0	0.3	
【組織形態別】																			
事業主団体	1,337	16.4	7.5	8.9	47.8	3.5	9.0	10.4	0.9	16.4	4.6	3.0	0.7	16.8	7.3	2.2	8.6	0.1	
協同組合・商工組合	231	11.7	4.3	7.4	54.5	3.0	8.2	31.6	1.7	4.3	2.6	3.0	0.9	12.6	15.2	1.3	3.9	0.0	
商工会議所・商工会	1,104	17.4	8.2	9.2	46.5	3.6	9.1	6.0	0.7	18.9	5.1	3.0	0.7	17.8	5.6	2.4	9.6	0.0	
民間企業	606	7.4	2.3	5.1	19.8	2.0	3.3	7.4	2.5	1.5	1.3	1.8	5.1	26.7	33.0	4.1	3.6	0.2	
公益法人	1,559	10.3	3.1	7.2	51.1	0.6	2.4	23.0	10.0	1.8	4.6	8.8	1.1	6.6	20.6	1.5	8.1	0.6	
専修学校等	296	1.0	0.7	0.3	30.4	0.3	0.7	10.8	13.2	4.7	0.3	0.3	1.4	24.0	23.3	13.9	6.1	0.0	
大学等	1,215	2.3	0.3	2.0	17.8	0.1	0.2	7.6	8.8	0.7	0.3	0.1	7.8	9.0	10.8	44.1	7.9	0.3	
職業訓練法人等	737	7.5	5.4	2.0	40.4	0.7	1.6	29.2	0.4	2.4	3.4	2.7	2.2	24.4	19.9	2.3	3.1	0.1	

(2) 対象者

① 年齢層

講習会・セミナーの開催に際し、教育訓練プロバイダーが想定している主要な対象者の特徴を年齢の観点からみると（図表 3-2-4）、プロバイダー全体のなかでの経営者団体の特徴は、「50 歳代」（46.6%）、「60 歳代」（21.1%）の中高年層を対象とする傾向が強い点にある。

さらに、経営者団体内では、どちらも「30 歳代」（45.8%）、「40 歳代」（53.6%）、「50 歳代」（46.6%）の働き盛り層を主要な対象としているが、商工会議所等は協同組合等と比較して、「60 歳代」（21.7%）と「対象年齢を特定しない」（28.8%）で多く、協同組合等はそれ以外の年齢層（「20 歳代」42.4%、「30 歳代」67.1%、「40 歳代」62.3%、「50 歳代」51.7%）が多い。

図表 3-2-4 経営者団体内の主要な対象者の年齢層（複数回答）

	合計	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代	60 歳代	対象年齢を想定していない
全体	5,750	36.7	47.1	49.0	37.5	12.4	33.8
【組織形態別】							
事業主団体	1,337	31.2	45.8	53.6	46.6	21.1	25.1
協同組合・商工組合	231	42.4	67.1	62.3	51.1	18.2	7.8
商工会議所・商工会	1,106	28.8	41.4	51.8	45.7	21.7	28.8
民間企業	606	48.5	55.3	53.6	37.1	7.4	27.2
公益法人	1,559	40.7	57.1	58.8	43.8	13.4	23.7
専修学校等	296	53.7	63.9	58.8	44.9	10.5	20.3
大学等	1,215	15.9	18.7	22.9	19.9	8.7	70.2
職業訓練法人等	737	56.3	61.9	55.6	34.3	5.6	21.6

## ②雇用就業形態

同様に教育訓練プロバイダーが想定している主要な対象者の雇用就業形態についてみると（**図表3-2-5**）、経営者団体は「中小企業サラリーマン」（72.2%）、「自営・自由業」（72.6%）で多く、特に後者ではその特徴が顕著である。

さらに、経営者団体の内訳をみると、商工会議所等は「中小企業サラリーマン」（70.9%）、「自営業・自由業」（79.0%）の双方を対象としているのに対して、協同組合等は「中小企業サラリーマン」（78.4%）を主要な対象としている点に特徴がある。

**図表3-2-5 経営者団体内における主要な対象者の雇用就業形態（複数回答）**

	合計	大企業 (主に上 場企業) 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	対象層を 想定して いない
全 体	5,750	21.0	60.3	20.5	40.2	14.9	18.7	20.9	13.2
【組織形態別】									
事業主団体	1,337	8.6	72.2	7.3	72.6	11.0	8.2	6.4	2.7
協同組合・商工組合	231	2.2	78.4	3.0	42.0	7.8	2.2	0.9	3.9
商工会議所・商工会	1,106	9.9	70.9	8.1	79.0	11.7	9.4	7.6	2.4
民間企業	606	39.9	61.7	19.5	27.6	20.1	23.3	28.5	16.7
公益法人	1,559	36.0	77.5	29.8	27.5	6.2	7.4	15.1	3.7
専修学校等	296	10.8	33.1	13.9	27.0	29.7	44.9	63.2	7.8
大学等	1,215	9.7	19.2	26.4	26.7	22.1	37.9	24.5	43.0
職業訓練法人等	737	18.6	79.6	18.9	46.4	18.6	15.7	30.3	2.3

## ③対象とする職務階層

前項の「②雇用就業形態」のなかの「大企業サラリーマン」、「中小企業サラリーマン」および「公務員・団体職員」について、教育訓練プロバイダーはどの職務階層を想定しているのか。プロバイダー全体のなかの経営者団体の特徴についてみると（**図表3-2-6**）、「新入社員（入社1年未満）」から「役員レベル」まで広く対象を想定している。特に「役員レベル」（34.4%）を対象とする傾向が強い点にある。

さらに経営者団体の内訳をみると、どちらも幅広く対象層を想定しているが、商工会議所等では「新入社員（1年未満）」（24.1%）および、「経営者・役員レベル」（37.6%）が多い。また「特に想定していない」（14.4%）でも多くなっている。これに対して、協同組合等では「新入社員（1年～3年未満）」（40.1%）、「中堅社員レベル」（59.9%）が多い。

## (3) 受講者の費用負担

ここでは、全受講者のなかで受講費用を一部でも自己負担している者の割合をみる。プロバイダー別にみると（**図表3-2-7**）、経営者団体では費用負担者が「0%」（73.3%）という回答が7割を超えており、他のプロバイダーと比べ受講者に負担を求めないセミナーや講習会が中心となっていることがわかる。

図表 3-2-6 経営者団体内の対象レベル（複数回答）

	合計	新入社員 (入社1 年未満) レベル	新入社員 (入社1 年以上～ 3年未 満)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	対象レベ ルを想定 していな い
全 体	4,594	21.3	34.2	49.9	34.0	24.5	14.6	14.6	24.3
【組織形態別】									
事業主団体	1,019	23.0	32.6	46.0	27.3	20.6	17.2	34.4	12.3
協同組合・商工組合	192	18.2	40.1	59.9	28.1	20.8	17.7	20.8	3.1
商工会議所・商工会	827	24.1	30.8	42.8	27.1	20.6	17.0	37.6	14.4
民間企業	500	28.6	40.4	55.0	42.2	32.0	16.6	13.2	18.8
公益法人	1,435	15.6	37.5	62.4	49.4	37.7	22.9	13.7	13.3
専修学校等	143	29.4	41.3	45.5	23.1	13.3	9.1	4.2	20.3
大学等	888	15.3	17.9	25.7	17.6	11.3	4.4	2.8	65.9
職業訓練法人等	609	32.7	46.0	58.9	28.7	15.9	4.9	4.6	15.1

図表 3-2-7 経営者団体内における個人負担者の比率

	合計	0%	約5%	約10%	約20%	約30%	約40%	約50% 以上	わからな い
全 体	5,750	51.3	3.0	1.9	1.2	1.9	1.3	36.9	2.4
【組織形態別】									
事業主団体	1,337	73.1	2.9	2.5	1.0	2.6	0.9	14.9	2.1
協同組合・商工組合	231	71.4	2.2	2.2	0.0	4.3	0.4	19.0	0.4
商工会議所・商工会	1,104	73.6	3.1	2.6	1.2	2.3	1.0	14.0	2.3
民間企業	606	34.7	3.6	1.7	1.7	3.1	0.2	54.3	0.8
公益法人	1,559	60.9	6.0	3.6	2.0	1.9	3.3	19.6	2.7
専修学校等	296	36.8	1.0	0.3	2.0	0.0	0.0	59.5	0.3
大学等	1,215	32.3	0.3	0.1	0.0	0.3	0.3	62.8	3.8
職業訓練法人等	737	42.3	1.8	1.2	1.2	3.4	1.1	47.1	1.9

つづいて、経営者団体の内訳をみると、両者とも費用負担者が「0%」という回答が7割程度を占めるが、その割合は商工会議所等でやや多くなっているのに対して、協同組合等では費用を一部でも負担している者が「約50%以上」（19.0%）でやや多い傾向がある。

### 3. 今後の活動方針

#### (1) 教育関連事業についての今後の方針

再び第1次調査データを用い、今後の教育訓練の事業方針について、規模と構成の両面からみていく。はじめに、前者についてみると、経営者団体は他のプロバイダーに比べ「現状維持」（65.3%）、「やや削減」（10.0%）が多い（図表3-2-8）。

その詳細をみるために商工会議所等と協同組合等とを比較すると、現状維持傾向の強い商工会議所等と比べて、協同組合等では教育関連事業を拡大する方針が強い（「拡大」（12.1%）、「やや拡大」（24.8%））。



図表 3-2-8 経営者団体内の教育関連事業についての今後の方針

	合計	拡大	やや拡大	現状維持	やや削減	大幅に削減	無回答
全 体	1,939	11.0	26.7	53.6	5.7	1.5	1.5
【組織形態別】							
事業主団体	478	4.6	17.6	65.3	10.0	1.5	1.0
協同組合・商工組合	141	12.1	24.8	56.0	3.5	2.8	0.7
商工会議所・商工会	337	1.5	14.5	69.1	12.8	0.9	1.2
民間企業	313	23.6	31.6	35.8	5.4	1.6	1.9
公益法人	497	7.2	27.2	56.1	7.0	1.2	1.2
専修学校等	215	13.5	27.0	52.6	1.9	2.8	2.3
大学等	271	15.9	35.8	45.8	0.4	0.0	2.2
職業訓練法人等	161	5.6	26.7	60.2	3.1	3.7	0.6

(2) 今後重視したいコース分野

続いて、今後重視したい教育関連事業の構成をコース分野の観点から尋ねた結果を、プロバイダー別に示したものが図表 3-2-9 である。これによると、経営者団体は「新入社員研修」(17.6%)、「マネジメント研修」(39.1%)、「専門知識を修得する研修」(66.5%)、「O A. コンピュータ研修」(50.9%) を重視する傾向がある。

さらに経営者団体の内訳をみると、商工会議所等は「新入社員研修」(23.8%)、「マネジメント研修」(43.6%)、「O A. コンピュータ研修」(50.9%) を、協同組合等は「資格取得を主目的とする研修」(49.0%) をそれぞれ重視している。また、「専門知識を修得する研修」では商工会議所等(65.1%)と協同組合等(69.4%)の間に差はほとんどみられない。

図表 3-2-9 経営者団体内における今後重視したいコース分野（複数回答）

	合計	新入社員研修	マネジメント研修	専門知識を修得する研修	語学研修	O A. コンピュータ研修	資格取得を主目的とする研修	教養・趣味研修	その他	無回答
全 体	2,175	12.0	25.8	55.9	6.5	30.9	44.0	16.2	6.0	3.4
【組織形態別】										
事業主団体	501	17.6	39.1	66.5	2.2	50.9	40.1	7.6	5.8	2.0
協同組合・商工組合	157	3.8	29.3	69.4	2.5	24.8	49.0	8.3	4.5	2.5
商工会議所・商工会	344	23.8	43.6	65.1	2.0	62.8	36.0	7.3	6.4	1.7
民間企業	349	17.2	31.8	47.3	9.5	21.8	46.7	13.8	7.7	3.2
公益法人	508	13.4	31.3	65.7	2.0	15.6	38.0	5.3	7.3	3.3
専修学校等	331	4.8	3.3	49.8	5.1	28.7	53.8	20.8	2.7	2.7
大学等	309	2.6	12.3	41.4	20.7	29.8	35.3	51.1	6.8	7.1
職業訓練法人等	173	11.6	26.6	50.9	4.0	42.2	63.6	6.9	4.6	3.5

### 第3節 協同組合・商工組合の教育訓練プロバイダーとしての活動

第3節では、第2節でみてきた経営者団体の中の協同組合および商工組合（以下、「協同組合等」とする）の特質を業種および規模の2つの視点から明らかにする。

業種とは、協同組合等の名称から、加盟企業の業種を推定し、「製造」、「卸売・小売」、「建設」、「サービス・その他」、「多業種」の5つに分類したものである（ただし、多業種は7団体のみであり、講習会・セミナーについては1コースしか回答がないため、本章の分析から除外している）。

規模とは、協同組合等における正規および非正規の職員と講師の合計人数<sup>7</sup>を「0～2人」「3～9人」「10人以上」の3つに分類したものである。

#### 1. 講習会・セミナーの内容

2003年度に協同組合等が開設した講習会・セミナーの構造について、第2次調査で得られた231<sup>8</sup>コースをもとにみていく。

##### (1) 業種による違い

###### ①コース分野

協同組合等が開催した講習会・セミナーのコース分野を業種別にみると（**図表3-3-1**）、「製造」が「専門別研修」（68.8％）で、「卸売・小売」が「階層別研修」（22.9％）で、「サービス・その他」が「OA・コンピュータ研修」（25.0％）で、「建設」が「資格取得研修」（32.3％）が多い。さらに、階層別研修と専門別研修の詳細なコース分野についてみると、「製造」は専門別研修の中でも「技術・技能研修」（46.9％）が多い傾向がみられる。また、「卸売・小売」は「マネジメント研修」（16.7％）、「営業・販売研修」（20.8％）「品質・安全に係わる研修」（6.3％）でそれぞれ多い。

図表3-3-1 業種別にみた講習会・セミナーのコース分野

	合計	階層別研修			専門別研修								語学研修	OA・コンピュータ研修	資格取得研修	趣味・教養研修	その他	無回答	
		新入社員研修	マネジメント研修	マネー研修	営業・販売研修	技術・技能研修	医療・看護・福祉に係わる研修	経理・財務に係わる研修	人事・労務に係わる研修	品質・安全に関する研修									
全体	231	11.7	4.3	7.4	54.5	3.0	8.2	31.6	1.7	4.3	2.6	3.0	0.9	12.6	15.2	1.3	3.9	0.0	
【業種別】																			
製造	64	12.5	1.6	10.9	68.8	0.0	9.4	46.9	0.0	4.7	3.1	4.7	1.6	3.1	12.5	0.0	1.6	0.0	
卸売・小売	48	22.9	6.3	16.7	50.0	4.2	20.8	10.4	2.1	2.1	4.2	6.3	0.0	14.6	6.3	2.1	4.2	0.0	
サービス・その他	56	7.1	7.1	0.0	50.0	7.1	3.6	25.0	5.4	7.1	1.8	0.0	0.0	25.0	7.1	3.6	7.1	0.0	
建設	62	6.5	3.2	3.2	48.4	1.6	1.6	38.7	0.0	3.2	1.6	1.6	1.6	9.7	32.3	0.0	1.6	0.0	

<sup>7</sup> 正規および非正規の講師、職員の人数を全て回答した組織のみを抽出した

<sup>8</sup> 調査回答組織には、2003年度に実施した講習会・セミナーのうち、代表的なものについて、最大10コースについて回答してもらっており、その結果を、組織ごとではなく、コースごとに集計をしている。

## ②対象者

### a. 年齢層

講習会・セミナーの開催に際し、協同組合等が想定している主要な対象者の特徴を年齢の観点からみると（**図表 3-3-2**）、「製造」は「40歳代」（70.3%）、「50歳代」（65.6%）、「60歳代」（31.3%）で、「建設」は「20歳代」（56.5%）、「30歳代」（77.4%）、「40歳代」（74.2%）でそれぞれ多い。しかしながら、「建設」では「対象年齢を想定していない」（11.3%）でも多いという特徴がある。

**図表 3-3-2 業種別にみた主要な対象者の年齢層（複数回答）**

	合計	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	対象年齢を想定していない
全 体	231	42.4	67.1	62.3	51.1	18.2	7.8
【業種別】							
製造	64	28.1	70.3	71.9	65.6	31.3	4.7
卸売・小売	48	37.5	54.2	58.3	60.4	20.8	8.3
サービス・その他	56	46.4	62.5	41.1	37.5	14.3	7.1
建設	62	56.5	77.4	74.2	41.9	6.5	11.3

### b. 雇用就業形態

同様に協同組合等が想定している主要な対象者の雇用就業形態についてみると（**図表 3-3-3**）、「卸売・小売」が「大企業サラリーマン」（6.3%）、「パート・アルバイト」（20.8%）で、「サービス・その他」が「学生・主婦」（5.4%）で、「建設」が「中小企業サラリーマン」（87.1%）、「公務員・団体職員」（8.1%）でそれぞれ多い。しかし他方で、「サービス・その他」では「対象層を想定していない」（16.1%）という傾向も強いという特徴がある。

**図表 3-3-3 業種別にみた主要な対象者の雇用就業形態（複数回答）**

	合計	大企業 （主に上 場企業） 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	対象層を 想定して いない
全 体	231	2.2	78.4	3.0	42.0	7.8	2.2	0.9	3.9
【業種別】									
製造	64	0.0	78.1	1.6	32.8	1.6	1.6	0.0	0.0
卸売・小売	48	6.3	72.9	0.0	45.8	20.8	0.0	0.0	0.0
サービス・その他	56	0.0	75.0	0.0	46.4	8.9	5.4	1.8	16.1
建設	62	3.2	87.1	8.1	45.2	3.2	1.6	1.6	0.0

### c. 対象とする職務階層

前項の「b. 雇用就業形態」のなかの「大企業サラリーマン」、「中小企業サラリーマン」および「公務員・団体職員」について、想定している職務階層をみると（図表3-3-4）、「製造」が「係長・主任レベル」（37.3%）、「課長レベル」（35.3%）、「部長・次長レベル」（31.4%）で、「卸売・小売」が「新入社員（入社1年未満）レベル」（22.9%）、「部長・次長レベル」（31.4%）、「経営者・役員レベル」（37.1%）で、「サービス・その他」が「新入社員（入社1年未満）レベル」（22.0%）、「建設」が「新入社員（入社1年未満）レベル」（23.6%）、「新入社員（1～3年未満）レベル」（58.2%）、「中堅社員レベル」（83.6%）でそれぞれ多い。ただし、「サービス・その他」は「対象レベルを想定していない」（6.0%）でも多くなっている。つまり、製造業は入社1年未満の新入社員は主たる対象とはせず、係長・主任レベルから部長・次長レベルの管理職層を対象とする傾向が強い。また、製造業系以外は入社1年未満の新入社員レベルを対象とする傾向が強い。しかし、その中でも業種ごとに違いがあり、建設業系は新入社員から中堅社員レベルまでの比較的若い層を対象としている。これに対して、卸売・小売業系は新入社員以外の主たる対象を部長以上の管理職および経営者などとしている。また、サービス業系では、他の業種と比べて対象レベルを想定していない場合も多い。

図表3-3-4 業種別にみた主要な対象者レベル（複数回答）

	合計	新入社員 (入社1 年未満) レベル	新入社員 (入社1 年以上～ 3年未 満)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	対象レベ ルを想定 していな い
全 体	192	18.2	40.1	59.9	28.1	20.8	17.7	20.8	3.1
【業種別】									
製造	51	3.9	27.5	54.9	37.3	35.3	31.4	23.5	3.9
卸売・小売	35	22.9	28.6	51.4	34.3	22.9	31.4	37.1	0.0
サービス・その他	50	22.0	40.0	46.0	12.0	4.0	2.0	18.0	6.0
建設	55	23.6	58.2	83.6	30.9	21.8	10.9	10.9	1.8

### ③受講者の費用負担

全受講者のうち受講費用を一部でも負担している者の割合を「個人負担者比率指数」で見ると（図表3-3-5）、同指数が高いのは「サービス・その他」と「建設」で、それぞれ同平均は20%近くである（「サービス・その他」同指数17%、「建設」同18%）。これに対して、「卸売・小売」では同指数は3%と低く、「製造」は両者の中間程度となる7%であった。さらに個人負担者の比率の分布をみると、「製造」と「卸売・小売」が「0%」（それぞれ82.8%、89.6%）で、「サービス・その他」が「約50%以上」（33.9%）で、「建設」が「約30%」（16.1%）が多い。

図表 3-3-5 業種別にみた個人負担者の比率

	合計	0%	約5%	約10%	約20%	約30%	約40%	約50%以上	わからない	個人負担者比率平均(%)
全体	231	71.4	2.2	2.2	0.0	4.3	0.4	19.0	0.4	11
【業種別】										
製造	64	82.8	3.1	1.6	0.0	0.0	0.0	12.5	0.0	7
卸売・小売	48	89.6	0.0	6.3	0.0	0.0	0.0	4.2	0.0	3
サービス・その他	56	64.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.9	1.8	17
建設	62	51.6	4.8	1.6	0.0	16.1	1.6	24.2	0.0	18

(注) 個人負担者比率指数 = (「0%」の割合×0 + 「約5%」の割合×5 + 「約10%」の割合×10 + 「約20%」の割合×20 + 「約30%」の割合×30 + 「約40%」の割合×40 + 「約50%以上」の割合×50) / (合計 - 「わからない」の割合)

## (2) 組織規模による違い

### ① コース分野

引き続き、協同組合等のコース分野を組織規模別にみると(図表3-3-6)、規模が「0~2人」から「10人以上」へと大きくなるのにもなって、「技術・技能研修」(27.3%から39.6%へ)、「資格取得研修」(9.1%から26.4%へ)が増加する傾向がみられ、特に後者ではその傾向が顕著である。同様に、「経理・財務に係わる研修」(2.7%から5.7%へ)、「趣味・教養研修」(0.9%から1.9%へ)についても、わずかだが規模とともに増加する傾向がみられる。これに対して、規模が小さくなるにつれて、「階層別研修」(「10人以上」7.5%から「0~2人」13.6%へ)(特に「マネジメント研修」(同0.0%から10.0%へ)で)、「営業・販売研修」(同0.0%から11.8%へ)が多くなっている。また、微増ではあるが「人事・労務に係わる研修」(同1.9%から2.7%へ)も組織規模が小さくなるほど増える傾向がある。

図表 3-3-6 規模別にみた講習会・セミナーのコース分野

	合計	階層別研修			専門別研修								語学研修	OA・コンピュータ研修	資格取得研修	趣味・教養研修	その他	無回答	
		新入社員研修	マネジメント研修	マナー研修	営業・販売研修	技術・技能研修	医療・看護・福祉に係わる研修	経理・財務に係わる研修	人事・労務に係わる研修	品質・安全に関する研修									
全体	231	11.7	4.3	7.4	54.5	3.0	8.2	31.6	1.7	4.3	2.6	3.0	0.9	12.6	15.2	1.3	3.9	0.0	
【規模別】																			
0~2人	110	13.6	3.6	10.0	52.7	2.7	11.8	27.3	3.6	2.7	2.7	1.8	1.8	19.1	9.1	0.9	2.7	0.0	
3~9人	68	11.8	2.9	8.8	57.4	0.0	8.8	32.4	0.0	5.9	2.9	7.4	0.0	4.4	16.2	1.5	8.8	0.0	
10人以上	53	7.5	7.5	0.0	54.7	7.5	0.0	39.6	0.0	5.7	1.9	0.0	0.0	9.4	26.4	1.9	0.0	0.0	

## ② 対象者

### a. 年齢層

協同組合等の想定している主要な対象者の特徴を、まず年齢との関連についてみる(図表3-3-7)。組織規模が大きい協同組合ほど、主要な対象年齢をきめずに研修を行う割合が増加しており、特に「10人以上」でその傾向が顕著である。

図表 3-3-7 規模別にみた主要な対象者の年齢層（複数回答）

	合計	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	対象年齢を想定していない
全体	231	42.4	67.1	62.3	51.1	18.2	7.8
【規模別】							
0~2人	110	39.1	69.1	63.6	55.5	18.2	6.4
3~9人	68	36.8	61.8	66.2	55.9	26.5	7.4
10人以上	53	56.6	69.8	54.7	35.8	7.5	11.3

### b. 雇用就業形態

想定している主要な対象者の雇用就業形態をみると（図表 3-3-8）、協同組合の組織規模が小さくなるほど、「公務員・団体職員」（「10人以上」0.0%から「0~2人」4.5%へ）が増加している。他方、規模が大きくなるのにもなって、「対象層を想定していない」（「0~2人」0.0%から「10人以上」17.0%へ）が多くなり、特に「10人以上」でその傾向が顕著である。対象年齢と同様、協同組合の規模が大きくなるほど雇用就業形態を特定しない研修が増える傾向にある。

図表 3-3-8 規模別にみた主要な対象者の雇用就業形態（複数回答）

	合計	大企業 （主に上 場企業） 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	対象層を 想定して いない
全体	231	2.2	78.4	3.0	42.0	7.8	2.2	0.9	3.9
【規模別】									
0~2人	110	0.0	71.8	4.5	49.1	9.1	1.8	0.9	0.0
3~9人	68	4.4	86.8	2.9	30.9	5.9	1.5	0.0	0.0
10人以上	53	3.8	81.1	0.0	41.5	7.5	3.8	1.9	17.0

### c. 対象とする職務階層

前項の「b. 雇用就業形態」のなかの「大企業サラリーマン」、「中小企業サラリーマン」および「公務員・団体職員」については、どのような職務階層を想定しているのか（図表 3-3-9）。協同組合等の規模が大きくなるほど、「新入社員（入社1年未満）レベル」（15.0%から25.5%へ）、「新入社員（1~3年未満）レベル」（23.8%から62.7%へ）、「中堅社員レベル」（53.8%から70.6%へ）が増加しており、同様に「対象レベルを想定していない」（0.0%から9.8%へ）も増加している。一方、規模が小さくなるにつれて、「経営者・役員レベル」（5.9%から26.3%へ）が多くなる傾向がみられる。組織規模が小さいところでは、新入社員から中堅社員程度の初級から中級レベルよりも経営者・役員レベルを主要な対象とする傾向が強い。

図表 3-3-9 規模別にみた主要な対象者レベル（複数回答）

	合計	新入社員 (入社1 年未満) レベル	新入社員 (入社1 年以上～ 3年未 満)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	対象レベ ルを想定 していな い
全 体	192	18.2	40.1	59.9	28.1	20.8	17.7	20.8	3.1
【規模別】									
0～2人	80	15.0	23.8	53.8	27.5	23.8	18.8	26.3	0.0
3～9人	61	16.4	42.6	59.0	34.4	27.9	27.9	26.2	1.6
10人以上	51	25.5	62.7	70.6	21.6	7.8	3.9	5.9	9.8

### ③受講者の費用負担

全受講者のなかで受講費用を一部でも負担している者の割合をみるために「個人負担者比率指数」を計算したが（図表 3-3-10）、協同組合等の組織規模との間に有意な関係はみられない。

図表 3-3-10 規模別における個人負担者の比率

	合計	0%	約5%	約10%	約20%	約30%	約40%	約50%以上	わからない	個人負担者比率指数 (%)
全 体	231	71.4	2.2	2.2	0.0	4.3	0.4	19.0	0.4	11
【規模別】										
0～2人	110	71.8	1.8	1.8	0.0	1.8	0.0	21.8	0.9	12
3～9人	68	80.9	0.0	4.4	0.0	0.0	1.5	13.2	0.0	8
10人以上	53	58.5	5.7	0.0	0.0	15.1	0.0	20.8	0.0	15

個人負担者比率指数 = (「0%」の割合×0 + 「約5%」の割合×5 + 「約10%」の割合×10 + 「約20%」の割合×20 + 「約30%」の割合×30 + 「約40%」の割合×40 + 「約50%以上」の割合×50) / (合計 - 「わからない」の割合)

## 2. 今後の活動方針

### (1) 業種による違い

#### ①教育関連事業の今後の方針

はじめに、教育関連事業についての今後の方針を聞いたところ、業種別との関連では（図表 3-3-11）、「卸売・小売」で今後も事業を拡大していきたいと考える傾向が強く（「拡大」+「やや拡大」52.8%）、ついで、「建設」（同 38.2%）、「製造」（同 26.1%）、「サービス・その他」（同 22.7%）の順が続いている。

図表 3-3-11 業種別にみた教育関連事業についての今後の方針

	合計	拡大	やや拡大	現状維持	やや削減	大幅に削減	無回答
全 体	141	12.1	24.8	56.0	3.5	2.8	0.7
【業種別】							
製造	42	7.1	19.0	64.3	2.4	4.8	2.4
卸売・小売	36	22.2	30.6	38.9	5.6	2.8	0.0
サービス・その他	22	0.0	22.7	68.2	4.5	4.5	0.0
建設	34	8.8	29.4	61.8	0.0	0.0	0.0

## ②後重視するコース

つぎに、今後重視したいコース分野についてみると（図表 3-3-12）、「製造」は「専門知識を修得する研修」（88.1%）、「趣味・教養研修」（11.9%）で、「卸売・小売」は「専門知識を修得する研修」（80.6%）、「マネジメント研修」（38.9%）で、「サービス・その他」は「新入社員研修」（9.1%）、「マネジメント研修」（36.4%）、「語学研修」（9.1%）で、「建設」は「OA・コンピュータ研修」（41.2%）、「資格取得研修」（85.3%）でそれぞれ多くなっている。

図表 3-3-12 業種別にみた今後重視したいコース分野（複数回答）

	合計	新入社員研修	マネジメント研修	専門知識を修得する研修	語学研修	OA・コンピュータ研修	資格取得を主目的とする研修	教養・趣味研修	その他	無回答
全 体	141	3.5	31.9	74.5	2.1	25.5	50.4	7.1	4.3	2.1
【業種別】										
製造	42	2.4	28.6	88.1	0.0	14.3	38.1	11.9	4.8	2.4
卸売・小売	36	2.8	38.9	80.6	2.8	19.4	41.7	2.8	5.6	0.0
サービス・その他	22	9.1	36.4	50.0	9.1	36.4	40.9	9.1	0.0	9.1
建設	34	0.0	20.6	70.6	0.0	41.2	85.3	5.9	0.0	0.0

## (2) 組織規模による違い

### ①教育関連事業の今後の方針

ひきつづき、組織規模と教育関連事業の今後の方針との関連をみると（図表 3-3-13）、規模が大きくなるのにもなって、「やや拡大」がおおむね増加しており、反対に、規模が小さくなるほど、「やや削減」が多くなる傾向がみられる。協同組合等の組織規模が大きいところほど、教育関連事業を今後拡大したいと考えているようである。



図表 3-3-13 規模別にみた教育関連事業についての今後の方針

	合計	拡大	やや拡大	現状維持	やや削減	大幅に削減	無回答
全 体	141	12.1	24.8	56.0	3.5	2.8	0.7
【規模別】							
0～2人	37	10.8	21.6	59.5	2.7	2.7	2.7
3～9人	38	15.8	28.9	47.4	5.3	2.6	0.0
10人以上	33	0.0	27.3	66.7	6.1	0.0	0.0

## ②今後重視するコース

最後に、規模別に今後重視するコースについてみると（図表 3-3-14）、協同組合等の組織規模が大きくなるのにもない、「新入社員研修」（2.7%から 6.1%へ）、「OA・コンピュータ研修」（16.2%から 36.4%へ）、「資格取得研修」（43.2%から 57.6%へ）が増加する傾向がみられる。これに対して、「専門知識を修得する研修」（70.3%から 54.5%へ）は規模が大きくなるほどおおむね減少している。

規模が大きいかほど資格取得のための研修やコンピュータ研修などさまざまな研修を重視するのに対して、小規模の団体では専門知識を修得する研修に力をいれたいと考えているようである。

図表 3-3-14 規模別にみた今後重視したいコース分野（複数回答）

	合計	新入社員研修	マネジメント研修	専門知識を修得する研修	語学研修	OA・コンピュータ研修	資格取得を主目的とする研修	教養・趣味研修	その他	無回答
全 体	108	3.7	29.6	71.3	2.8	26.9	50.9	6.5	3.7	1.9
【規模別】										
0～2人	37	2.7	37.8	70.3	2.7	16.2	43.2	10.8	5.4	2.7
3～9人	38	2.6	23.7	86.8	0.0	28.9	52.6	2.6	2.6	0.0
10人以上	33	6.1	27.3	54.5	6.1	36.4	57.6	6.1	3.0	3.0

## 第4節 商工会議所・商工会の教育訓練プロバイダーとしての活動

第4節では、ひきつづき、経営者団体の中の商工会議所および商工会（以下、「商工会議所等」とする）の特質を、地域および規模の2つの視点から整理する。

地域とは、商工会議所・商工会の所在地を、「北海道・東北」「関東」「中部」「近畿」「中国・四国」「九州・沖縄」の6地域に分類したものである。規模とは、商工会議所・商工会の正規

および非正規の職員と講師の合計人数<sup>9</sup>を「0～9人」「10～19人」「20人以上」の3つに分類したものである。

## 1. 講習会・セミナーの内容（第2次調査データを使用）

本項では、2003年度に商工会議所等が開設した講習会・セミナーの構造について、第2次調査で得られた1106<sup>10</sup>コース（プロバイダー全体では5750コース、そのうち経営者団体は1337コース）をもとにみていく。

### (1) 立地地域による違い

#### ①コース分野

商工会議所等が2003年度に開催した研修会・セミナーのコース分野を地域別にみると（**図表3-4-1**）、「北海道・東北」は「階層別研修」（20.7%）、「専門別研修」（49.7%）で、「関東」は「資格取得研修」（10.1%）で、「中部」は「専門別研修」（48.5%）で、「近畿」は「資格取得研修」（9.7%）で、「中国・四国」は「階層別研修」（20.2%）で、「九州・沖縄」は「OA・コンピュータ研修」（24.9%）でそれぞれ多い。さらに専門別研修の詳細な分野では、「営業・販売に係わる研修」では「中部」（10.4%）、「中国・四国」（11.0%）が、「技術・技能研修」では「北海道・東北」（10.3%）、「中部」（10.9%）が、「経理・財務に係わる研修」では、「九州・沖縄」（22.2%）、「中国・四国」（20.6%）、「関東」（20.2%）がそれぞれ多い。

**図表3-4-1 地域別にみた講習会・セミナーのコース分野**

	合計	階層別研修			専門別研修								語学研修	OA・コンピュータ研修	資格取得研修	趣味・教養研修	その他	無回答	
		新入社員研修	マネジメント研修	マナー研修	営業・販売研修	技術・技能研修	医療・看護・福祉に係わる研修	経理・財務に係わる研修	人事・労務に係わる研修	品質・安全に関する研修									
全体	1,106	17.4	8.1	9.2	46.4	3.6	9.1	6.0	0.7	18.9	5.1	3.0	0.7	17.7	5.6	2.4	9.6	0.2	
【地域別】																			
北海道・東北	145	20.7	10.3	10.3	49.7	4.8	7.6	10.3	0.7	18.6	5.5	2.1	0.7	14.5	3.4	2.8	8.3	0.0	
関東	198	13.6	6.6	7.1	46.0	3.0	8.6	6.1	0.5	20.2	6.1	1.5	1.0	15.2	10.1	4.5	9.6	0.0	
中部	202	18.8	7.4	11.4	48.5	2.0	10.4	10.9	1.0	15.3	4.5	4.5	0.5	18.8	2.0	1.5	9.4	0.5	
近畿	154	16.9	7.1	9.7	44.2	4.5	7.8	3.2	2.6	15.6	5.8	4.5	1.3	13.6	9.7	1.9	12.3	0.0	
中国・四国	218	20.2	8.7	11.5	46.8	5.0	11.0	1.4	0.0	20.6	4.6	4.1	0.9	17.9	4.6	1.8	7.8	0.0	
九州・沖縄	189	14.3	9.0	5.3	43.4	2.6	8.5	4.8	0.0	22.2	4.2	1.1	0.0	24.9	4.2	2.1	10.6	0.5	

#### ②対象者

##### a. 年齢層

ここでは、想定する対象者の年齢と地域との関連についてみていく（**図表3-4-2**）。

「北海道・東北」は「対象年齢を想定していない」（31.7%）で、「関東」は「50歳代」（49.0%）および「60歳代」（27.8%）で、「中部」は「対象年齢を想定していない」（30.2%）で、「近

<sup>9</sup> 正規および非正規の講師、職員の人数を全て回答した組織のみを抽出した

<sup>10</sup> 調査回答組織には、2003年度に実施した講習会・セミナーのうち、代表的なものについて、最大10コースについて回答してもらっており、その結果を、組織ごとではなく、コースごとに集計をしている。

畿」は「30歳代」(48.1%) および「40歳代」(57.1%) で、「中国・四国」は「40歳代」(57.8%)、「50歳代」(50.0%)、「60歳代」(26.6%) で、「九州・沖縄」は「20歳代」(37.0%)、「対象年齢を想定していない」(33.3%) で多い。特に近畿、中国・四国地域で働き盛りを対象としている点に特徴がある。

図表 3-4-2 地域別にみた主要な対象者の年齢層（複数回答）

	合計	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	対象年齢を想定していない
全 体	1,106	28.8	41.4	51.8	45.7	21.7	28.8
【地域別】							
北海道・東北	145	32.4	42.1	51.0	46.2	20.7	31.7
関東	198	23.2	42.9	50.5	49.0	27.8	23.7
中部	202	24.3	33.2	48.5	41.6	18.3	30.2
近畿	154	32.5	48.1	57.1	46.1	17.5	26.6
中国・四国	218	26.1	41.7	57.8	50.0	26.6	27.5
九州・沖縄	189	37.0	42.3	46.0	40.7	17.5	33.3

#### b. 雇用就業形態

続いて、地域と雇用就業形態の関係についてみると（図表 3-4-3）、「中部」は「自営業・自由業」(82.2%)、「離職者・無業者」(11.9%) で、「近畿」は「パート・アルバイト」(19.5%)、「主婦・学生」(16.9%) で、「中国・四国」は「中小企業サラリーマン」(82.1%)、「自営・自由業」(82.1%) でそれぞれ多い。

図表 3-4-3 地域別にみた主要な対象者の雇用就業形態（複数回答）

	合計	大企業 (主に上 場企業) 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	対象層を 想定して いない
全 体	1,106	9.9	70.9	8.1	79.0	11.7	9.4	7.6	2.4
【地域別】									
北海道・東北	145	4.1	66.9	6.2	78.6	9.7	7.6	4.1	2.8
関東	198	14.1	46.5	9.1	74.7	8.1	9.1	6.1	4.0
中部	202	4.0	75.7	7.9	82.2	12.4	9.9	11.9	2.5
近畿	154	14.3	78.6	8.4	79.2	19.5	16.9	8.4	1.9
中国・四国	218	15.6	82.1	8.3	82.1	11.9	7.8	5.0	2.3
九州・沖縄	189	6.3	75.1	8.5	76.7	9.5	6.3	9.5	1.1

#### c. 対象とする職務階層

前項の「b.雇用就業形態」で「大企業サラリーマン」、「中小企業サラリーマン」および「公務員・団体職員」を想定している場合の職務階層について、地域との関連をみる（図

表3-4-4)。「関東」では新入社員から部長・次長レベルまで幅広く対象としている(「新入社員(入社1年未満)レベル」32.7%、「新入社員(1年～3年未満)レベル」40.4%、「中堅社員レベル」52.9%、「係長・主任レベル」32.7%、「課長レベル」25.0%、「部長・次長レベル」(23.1%))のに対して、「中部」および「近畿」では「対象レベルを想定していない」(それぞれ17.1%、18.5%)で、「中国・四国」では「経営者・役員レベル」(44.1%)で多いという特徴がある。

図表3-4-4 地域別にみた主要な対象者レベル(複数回答)

	合計	新入社員 (入社1 年未満) レベル	新入社員 (入社1 年以上～ 3年未 満)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	対象レ ベルを 想定し ていな い
全 体	827	24.1	30.8	42.8	27.1	20.6	17.0	37.6	14.4
【地域別】									
北海道・東北	100	29.0	31.0	41.0	29.0	20.0	13.0	38.0	16.0
関東	104	32.7	40.4	52.9	32.7	25.0	23.1	34.6	9.6
中部	158	17.1	20.9	43.0	25.9	22.2	14.6	39.9	17.1
近畿	124	23.4	35.5	41.9	27.4	14.5	12.1	25.0	18.5
中国・四国	186	18.3	28.5	39.8	25.3	20.4	19.9	44.1	12.4
九州・沖縄	155	29.7	33.5	41.3	25.2	21.3	18.7	39.4	12.9

### ③受講者の費用負担

全受講者のなかで受講費用を一部でも負担している者の割合をみるために、個人負担者比率指数を算出した(図表3-4-5)。その結果、おおむね費用負担を求めない研修が多い中、「近畿」や「関東」では他の地域と比べてやや個人負担している者が多く、同指数は10%強であった。具体的に費用負担者割合の分布状況を見ると、「北海道・東北」および「九州・沖縄」が「0%」(それぞれ84.1%、74.9%)で、「関東」が「約30%」(6.1%)、「約50%以上」(17.2%)で、「中部」が「約10%」(4.5%)と「約20%」(2.5%)で、「近畿」が「約

図表3-4-5 地域別における個人負担者の比率

	合計	0%	約5%	約10%	約20%	約30%	約40%	約50% 以上	わから ない	個人負 担者 比率 指数 (%)
全 体	1,106	73.4	3.1	2.6	1.2	2.3	1.0	14.0	2.4	9
【地域別】										
北海道・東北	145	84.1	1.4	1.4	0.7	1.4	0.0	10.3	0.7	6
関東	198	71.7	2.0	0.5	0.5	6.1	1.5	17.2	0.5	11
中部	202	70.3	4.5	4.5	2.5	1.5	0.5	11.9	4.5	8
近畿	154	59.7	5.2	1.3	0.6	1.9	3.9	18.8	8.4	13
中国・四国	218	75.2	2.3	4.1	1.8	2.3	0.5	13.3	0.5	8
九州・沖縄	189	79.4	3.2	3.2	0.5	0.0	0.0	12.7	1.1	7

(注) 個人負担者比率指数 = (「0%」の割合×0 + 「約5%」の割合×5 + 「約10%」の割合×10 + 「約20%」の割合×20 + 「約30%」の割合×30 + 「約40%」の割合×40 + 「約50%以上」の割合×50) / (合計 - 「わからない」の割合)

50%以上」(18.8%)で、「中国・四国」で「約10%」(4.1%)が多い。

## (2) 組織規模による違い

### ①コース分野

2005年度に開設された、商工会議所等における主要な講習会・セミナーのコース分野を規模別にみると(図表3-4-6)、商工会議所等の規模が「0~9人」から「20人以上」へと大きくなるのにもなって、「マナー研修」(1.8%から4.8%へ)、「医療・看護・福祉に係わる研修」(0.0%から1.2%へ)、「人事・労務に係わる研修」(3.5%から6.5%へ)、「資格取得研修」(3.2%から8.6%へ)が増加している。これに対して、規模が小さくなるにつれて、「技術・技能研修」(4.5%から7.3%へ)、「経理・財務に係わる研修」(14.1%から25.8%へ)、「趣味・教養研修」(0.7%から4.4%へ)が増加する傾向があり、特に「経理・財務に係わる研修」でその傾向が顕著である。

図表3-4-6 規模別にみた講習会・セミナーのコース分野

	合計	階層別研修			専門別研修								語学研修	OA・コンピュータ研修	資格取得研修	趣味・教養研修	その他	無回答	
		新入社員研修	マネジメント研修		マナー研修	営業・販売研修	技術・技能研修	医療・看護・福祉に係わる研修	経理・財務に係わる研修	人事・労務に係わる研修	品質・安全に関する研修								
全体	1,106	17.4	8.1	9.2	46.4	3.6	9.1	6.0	0.7	18.9	5.1	3.0	0.7	17.7	5.6	2.4	9.6	0.2	
【規模別】																			
0~9人	341	11.1	2.9	8.2	47.5	1.8	6.5	7.3	0.0	25.8	3.5	2.6	0.0	24.3	3.2	4.4	9.1	0.3	
10~19人	347	23.1	12.7	10.4	48.4	4.0	10.7	6.3	0.9	17.9	4.9	3.7	1.2	13.0	4.3	2.6	7.5	0.0	
20人以上	418	17.7	8.6	9.1	43.8	4.8	10.0	4.5	1.2	14.1	6.5	2.6	1.0	16.3	8.6	0.7	11.7	0.2	

### ②対象者

#### a. 年齢層

講習会・セミナーの開催に際し、想定している主要な対象者の特徴について整理すると、年齢との関連については(図表3-4-7)、商工会議所等の規模が大きくなるのにもなって、「20歳代」(「0~9人」10.6%から「20人以上」38.5%へ)、「30歳代」(同31.1%から51.7%へ)が増加しており、特に「20人以上」でその傾向が著しい。一方、組織の規模が小さくなるほど、「60歳代」(「20人以上」17.9%から「0~9人」30.5%へ)、「年齢を想定していない」(同23.9%から38.1%へ)が増加する傾向がみられ、「0~9人」でその傾向が顕著である。

図表 3-4-7 規模別にみた主要な対象者の年齢層（複数回答）

	合計	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	対象年齢を想定していない
全 体	1,106	28.8	41.4	51.8	45.7	21.7	28.8
【規模別】							
0～9人	341	10.6	31.1	51.0	46.9	30.5	38.1
10～19人	347	35.2	39.2	48.4	44.7	17.6	25.4
20人以上	418	38.5	51.7	55.3	45.5	17.9	23.9

**b. 雇用就業形態**

想定している主要な対象者の雇用就業形態についてみると（図表 3-4-8）、商工会議所等の規模が「0～9人」から「20人以上」へと大きくなるほど、「大企業サラリーマン」（1.8%から 18.7%へ）、「公務員・団体職員」（5.0%から 10.5%へ）、「パート・アルバイト」（5.9%から 14.8%へ）の割合が増加している。これに対して、「自営・自由業」（85.3%から 73.7%へ）、「対象を想定していない」（3.2%から 1.9%へ）が減少しており、前者でその傾向が特に強い。

図表 3-4-8 規模別にみた主要な対象者の雇用就業形態（複数回答）

	合計	大企業 （主に上場企業） 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	対象層を 想定して いない
全 体	1,106	9.9	70.9	8.1	79.0	11.7	9.4	7.6	2.4
【規模別】									
0～9人	341	1.8	56.0	5.0	85.3	5.9	6.5	6.7	3.2
10～19人	347	7.5	78.4	8.4	79.3	13.5	11.0	9.5	2.3
20人以上	418	18.7	76.8	10.5	73.7	14.8	10.5	6.7	1.9

**c. 対象とする職務階層**

前項の「b. 雇用就業形態」のなかの「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」は、どのような職務階層を想定しているのだろうか（図表 3-4-9）。大きい規模の商工会議所等ほど、「新入社員（入社 1 年未満）レベル」（17.8%から 27.6%へ）、「新入社員（1～3 年未満）レベル」（24.8%から 35.2%へ）、「中堅社員レベル」（24.8%から 52.3%へ）、「係長・主任レベル」（14.9%から 37.2%へ）、「課長レベル」（12.9%から 25.9%へ）、「部長・次長レベル」（10.9%から 24.7%）が多くなっており、特に中堅社員レベル以上では、団体の規模が大きいところほどその傾向が顕著である。反対に、組織規模が小さくなるのに連れて、「経営者・役員レベル」（35.2%から 39.6%へ）の割合は増加している。

図表 3-4-9 規模別にみた主要な対象者レベル（複数回答）

	合計	新入社員 (入社1 年未満) レベル	新入社員 (入社1 年以上～ 3年未 満) 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	対象レベ ルを想定 していな い
全 体	827	24.1	30.8	42.8	27.1	20.6	17.0	37.6	14.4
【規模別】									
0～9人	202	17.8	24.8	24.8	14.9	12.9	10.9	39.6	20.8
10～19人	281	24.2	29.9	44.1	23.5	19.6	12.1	39.1	12.1
20人以上	344	27.6	35.2	52.3	37.2	25.9	24.7	35.2	12.5

### ③受講者の費用負担

全受講者のなかで受講費用を一部でも負担している者の割合をみるために、「個人負担者比率指数」を算出したところ（図表 3-4-10）、組織規模が大きくなるのにもなって、同指数は7%から11%へと増加している。その詳細な内訳を負担者割合の分布状況でみると、規模が大きくなるのにもなって、「約30%」（0.6%から4.3%へ）、「約50%以上」（11.4%から16.0%へ）がそれぞれ多くなっているのに対して、「0%」（81.8%から64.8%へ）は減少している。

図表 3-4-10 規模別における個人負担者の比率

	合計	0%	約5%	約10%	約20%	約30%	約40%	約50% 以上	わからな い	個人負担 者比率指 数 (%)
全 体	1,106	73.6	3.1	2.6	1.2	2.3	1.0	14.0	2.3	9
【規模別】										
0～9人	341	81.8	2.9	0.6	0.9	0.6	1.2	11.4	0.6	7
10～19人	347	75.5	2.3	4.0	2.0	1.4	0.3	14.1	0.3	9
20人以上	418	64.8	3.8	3.1	0.7	4.3	1.4	16.0	5.7	11

個人負担者比率指数 = (「0%」の割合×0 + 「約5%」の割合×5 + 「約10%」の割合×10 + 「約20%」の割合×20 + 「約30%」の割合×30 + 「約40%」の割合×40 + 「約50%以上」の割合×50) / (合計 - 「わからない」の割合)

## 2. 今後の活動方針

### (1) 立地地域による違い

#### ①教育関連事業についての今後の方針

はじめに、教育関連事業についての今後の方針を聞いたところ（図表 3-4-11）、拡大傾向が強い（「拡大」 + 「やや拡大」の割合が多い）のは、「近畿」（25.7%）であり、次いで「関東」（18.7%）、「中部」（17.7%）、「中国・四国」（17.6%）と続く。これに対して削減傾向が強い（「大幅に削減」 + 「やや削減」の割合が多い）のは、「関東」（25.0%）、「北海道・東北」（17.6%）、「九州・沖縄」（15.9%）の順である。関東地域では、今後の方針は拡大と削減の二極化がみられる。

図表 3-4-11 地域別にみた教育関連事業についての今後の方針

	合計	拡大	やや拡大	現状維持	やや削減	大幅に削減	無回答
全 体	337	1.5	14.5	69.1	12.8	0.9	1.2
【地域別】							
北海道・東北	51	0.0	3.9	78.4	17.6	0.0	0.0
関東	64	3.1	15.6	53.1	20.3	4.7	3.1
中部	62	1.6	16.1	74.2	8.1	0.0	0.0
近畿	39	2.6	23.1	66.7	7.7	0.0	0.0
中国・四国	57	1.8	15.8	73.7	5.3	0.0	3.5
九州・沖縄	63	0.0	14.3	69.8	15.9	0.0	0.0

## ②後重視したいコース分野

つぎに今後重視したいコース分野についてみると（図表 3-4-12）、「北海道・東北」は「マネジメント研修」（51.0%）、「専門知識を修得する研修」（70.6%）で、「関東」は「語学研修」（6.3%）、「資格取得研修」（46.9%）で、「近畿」が「資格取得研修」（48.7%）、「趣味・教養研修」（10.3%）で、「中国・四国」が「新入社員研修」（28.1%）で、「九州・沖縄」が「専門知識を修得する研修」（71.4%）、「OA・コンピュータ研修」（74.6%）、「教養・趣味研修」（11.1%）で、それぞれ多い。

図表 3-4-12 地域別にみた今後重視したいコース分野（複数回答）

	合計	新入社員研修	マネジメント研修	専門知識を修得する研修	語学研修	OA・コンピュータ研修	資格取得を主目的とする研修	教養・趣味研修	その他	無回答
全 体	336	23.8	44.0	65.5	1.8	62.8	35.4	7.4	6.3	1.8
【地域別】										
北海道・東北	51	19.6	51.0	70.6	2.0	60.8	27.5	3.9	2.0	2.0
関東	64	23.4	32.8	50.0	6.3	64.1	46.9	9.4	7.8	4.7
中部	62	25.8	48.4	67.7	0.0	51.6	25.8	6.5	8.1	0.0
近畿	39	17.9	41.0	66.7	0.0	51.3	48.7	10.3	10.3	0.0
中国・四国	57	28.1	47.4	68.4	1.8	70.2	33.3	3.5	7.0	0.0
九州・沖縄	63	25.4	44.4	71.4	0.0	74.6	33.3	11.1	3.2	3.2

## (2) 組織規模による違い

### ①教育関連事業についての今後の方針

ひきつづき、今後の教育訓練の事業方針について、組織規模との関連をみると（図表 3-4-13）、組織規模が大きいほど、今後も事業を拡大していきたいと考えるところが多い。具体的には、規模が「0～9人」から「20人以上」へと大きくなるほど、拡大傾向が強まる（「拡大」＋「やや拡大」が 10.8%から 24.4%へ増加）。



図表 3-4-13 規模別にみた教育関連事業についての今後の方針

	合計	拡大	やや拡大	現状維持	やや削減	大幅に削減	無回答
全 体	337	1.5	14.5	69.1	12.8	0.9	1.2
【規模別】							
0～9人	83	0.0	10.8	71.1	15.7	0.0	2.4
10～19人	105	1.0	13.3	69.5	12.4	1.9	1.9
20人以上	86	2.3	22.1	62.8	12.8	0.0	0.0

## ②今後重視するコース

今後重視したいコース分野との関連をみると（図表 3-4-14）、組織規模が大きくなるのに連れて、「新入社員研修」（6.0%から 34.9%へ）、「マネジメント研修」（38.6%から 54.7%へ）、「専門知識を修得する研修」（50.6%から 72.1%へ）、「資格取得研修」（24.1%から 48.8%へ）が増加している。これに対して、「OA・コンピュータ研修」は「0～9人」の 62.7%から「20人以上」の 53.5%へと減少している。

組織規模が大きいほど、階層別研修、専門研修とともに、資格取得のための研修にも力を入れようとしていることがわかる。

図表 3-4-14 規模別にみた今後重視したいコース分野（複数回答）

	合計	新入社員研修	マネジメント研修	専門知識を修得する研修	語学研修	OA・コンピュータ研修	資格取得を主目的とする研修	教養・趣味研修	その他	無回答
全 体	274	25.2	45.3	64.6	2.2	59.9	37.2	6.9	6.2	1.8
【規模別】										
0～9人	83	6.0	38.6	50.6	1.2	62.7	24.1	9.6	6.0	3.6
10～19人	105	32.4	42.9	69.5	1.0	62.9	38.1	5.7	6.7	1.9
20人以上	86	34.9	54.7	72.1	4.7	53.5	48.8	5.8	5.8	0.0

## 第5節 分析結果の検討

### 1. 現状の機能—強いところ、弱いところ—

#### (1) 経営者団体の全体の傾向

これまでの分析結果から経営者団体の特徴を整理し、今後の方針について考えてみたい。

図表 3-5-1 はプロバイダー別の特徴をまとめたものである。

講習会・セミナーおよび通信教育の開設状況は、他のプロバイダーと経営者団体との間の違いはほとんどない。講習会・セミナーのコース分野をみると、階層別研修については、経営者団体が全プロバイダーの中で最も多く設置している。階層別研修以外の研修としては、

経営者団体は専門別研修を公益法人に次いで多く設置している。その内訳をみると、「営業・販売研修」や「経理・財務に係わる研修」が他のプロバイダーと比べて多い。

対象層については、対象年齢はいずれのプロバイダーも20歳代～60歳代と幅広くとっている。雇用就業形態をみると、民間企業、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」を対象としているのに対して、経営者団体は職業訓練法人等とともに、「中小企業サラリーマン」、「自営・自由業」を主たる対象としている。さらに、職務階層をみると、他のプロバイダーの多くは主に新入社員レベルから管理職レベルまでを対象としているのに対して、経営者団体は新入社員から中堅社員レベルまでと、役員・経営者レベルと、大きく区分の異なる対象層にコース提供を行っていることが特徴である。

受講費用を負担する受講者の割合については、「50%以上」が専修学校等、大学等で約6割、民間企業、職業訓練法人等で約5割となっているのに対して、経営者団体は公益法人と並んで「0%」が多くなっている。特に経営者団体は、「0%」が7割超となっており、受講費用に占める組織負担が非常に大きいといえる。

今後の活動方針をみると教育関連事業について、他のプロバイダーが「拡大傾向」であるのに対して、経営者団体は職業訓練法人等とともに「現状維持」の傾向にある。今後重視するコースについては、他のプロバイダーと比して経営者団体は「新入社員研修」、「マネジメント研修」、「専門知識を修得する研修」、「OA・コンピュータ研修」を重視する傾向にある。

ついで、経営者団体の中の商工会議所等と協同組合等との比較をみてみよう（**図表3-5-2**）。コース分野については、階層別研修は商工会議所等が協同組合と比べて多く設置している。専門別研修では「マネジメント研修」、「経理・財務に係わる研修」は商工会議所等が、「技術・技能研修」は協同組合等が多く設置している。階層別研修、専門別研修以外では、「OA・コンピュータ研修」は商工会議所等が、「資格取得研修」は協同組合等が多く設置している。雇用就業形態については、商工会議所等は「中小企業サラリーマン」、「自営業・自由業」の双方を対象としているのに対して、協同組合等は「中小企業サラリーマン」を主要な対象としており、対象層の設定幅に差異がみられる。職務階層では、商工会議所等が役員・経営者レベルを対象としてコース提供を行っていることがわかる。

今後の教育関連事業については、商工会議所等よりも協同組合等はやや拡大傾向としている。今後重視するコースは、商工会議所等は「階層別研修」、協同組合等は「資格取得のための研修」や「専門知識を修得するための研修」をあげている。

図表 3-5-1 プロバイダー別の特徴（まとめ）

使用した調査	講習会・セミナーの開設状況	通信教育の実施状況	コース分野		対象層			個人負担者の割合	今後の活動方針	
			階層別研修	階層別研修以外の研修	年齢	雇用就業形態	職務階層		教育関連事業の今後の方針	今後重視するコース
事業主団体	・ほぼ100%の組織で実施 ・経営者団体は98.7%で、大学、職業訓練法人に次ぐ	・開設しているプロバイダーは全体でも1割に満たない ・経営者団体は開設は2.7%にとどまる	多い	専門研修	・20～60歳代(40、50、60歳代)	・中小企業サラリーマン、自営・自由業	・役員レベルが主対象 ・新入社員(1年未満)～中堅社員レベル	・「0%」が7割を超える	・現状維持	・新入社員研修 ・マネジメント研修 ・専門知識研修 ・OA、コンピュータ研修
民間企業				多様	・20～50歳代(40歳代)	・就業者中心 ・主として大企業サラリーマン、中小企業サラリーマン、公務員などの雇用者全体だが、パート等、主婦・学生、離職者なども多く、多様。	・経営者・役員以外を広く対象 ・特に新入社員(1年以上3年未満)～課長レベル	・「50%以上」が半数を超える	・拡大傾向	・幅広いが、特に「新入社員研修」
公益法人			多い	専門研修、資格取得研修	・20～60歳代(40、50歳代)	・就業者中心 ・主として大企業サラリーマン、中小企業サラリーマン、公務員などの雇用者全体	・新入社員(1年以上3年未満)～部長・次長レベル ・中堅社員では最大規模	・「0%」が6割	・やや拡大傾向	・専門知識研修
専修学校等				OA研修、資格取得研修	・20～50歳代(20、30、40、50歳代)	・パート等、主婦・学生、離職者	・新入社員(1年未満)～中堅社員レベル	・「50%以上」が6割近く	・やや拡大傾向	・資格取得研修
大学等				語学研修、趣味・教養研修	・対象年齢を特定しない	対象を特定しない	・対象レベルを特定しない	・「50%以上」が6割を超える	・拡大傾向	・語学研修 ・趣味・教養研修
職業訓練法人等				OA研修、専門研修(特に技術・技能研修)	・20～50歳代(20、30、40歳代)	・中小企業サラリーマン、自営・自由業が多いが、離職者も2番手規模	・新入社員(1年未満)～中堅社員レベル	・「0%」と「50%以上」が半々	・現状維持	・資格取得研修

図表 3-5-2 商工会議所等および協同組合等別の特徴（まとめ）

使用した調査	講習会・セミナーの開設状況	通信教育の実施状況	コース分野		対象層			個人負担者の割合	今後の活動方針	
			階層別研修	階層別研修以外の研修	年齢	雇用就業形態	職務階層		教育関連事業の今後の方針	今後重視するコース
商工会議所等	・両者に差はない	やや多い	多い	・専門別(マネジメント、経理・財務)研修、OA・コンピュータ研修	・40～60歳代(60歳代) ・対象年齢を特定しない	・主として中小企業サラリーマン、自営・自由業	・新入社員(1年未満)、経営者・役員レベル ・特に想定していない	・両者に差はない	・新入社員研修 ・マネジメント研修 ・OA、コンピュータ研修	
協同組合等				・専門別(技術・技能)研修、資格取得研修	・20～60歳代(20、30歳代)	・主として中小企業サラリーマン	・新入社員(1年～3年未満)、中堅社員レベル		・教育関連事業を拡大する方針が強い	・資格取得研修 ・専門知識研修

(2) 協同組合等の特徴

より詳細な協同組合等の特徴について整理しよう。その業界別の特徴をまとめたものが図表 3-5-3、組織規模別の特徴をまとめたものが図表 3-5-4 である。

業界別の特性をみると、「製造」は「技術・技能研修」、「卸売・小売」は「営業・販売研修」、

「品質・安全研修」、「サービス・その他」は「OA・コンピュータ研修」、「建設」は「資格取得研修」を他と比べ多く提供している。受講費用の個人負担者の割合は、「卸売・小売」では個人負担「0割」が多くなっているが、他業界ではある程度の個人負担がある。

今後の教育関連事業については「卸売・小売」、「建設」は「拡大傾向」にある。今後重視するコースとしては、「卸売・小売」では「専門研修」、「マネジメント研修」を、「建設」では「資格取得研修」、「OA・コンピュータ研修」をあげている。

図表 3-5-3 協同組合等における業種別の特徴（まとめ）

	コース分野		対象層			個人負担者の割合(%)	今後の活動方針	
	階層別研修	階層別研修以外の研修	年齢	雇用就業形態	職務階層		教育関連事業の今後の方針	今後重視するコース
使用した調査	2次						1次	
製造		専門研修(技術・技能研修)	40~60歳代		・係長・主任レベル ~部長・次長レベル	7%	現状維持	・専門知識研修 ・趣味・教養研修
卸売・小売	多い (新入社員研修、マネジメント研修)	専門研修(営業・販売研修、品質・安全研修)		・大企業サラリーマン ・パート、アルバイト	・新入社員(入社1年未満) ・部長・次長レベル ~経営者・役員レベル	3%	拡大傾向	・マネジメント研修 ・専門知識研修
サービス・その他	多い (新入社員研修)	OA・コンピュータ研修		対象層を想定していない	・新入社員(入社1年未満) ・対象を想定していない	17%	現状維持	・新入社員研修 ・マネジメント研修
建設		資格取得研修	・20~40歳代 ・想定していない	中小企業サラリーマン	・新入社員(入社1年未満)~新入社員(1~3年未満) ・対象を想定していない	18%	やや拡大傾向	・OA・コンピュータ研修 ・資格取得研修

注：本図表は協同組合等の業種別の特徴に着目している。なお、他のプロバイダーと比べた協同組合等の特徴についてのまとめは図表 3-5-1 および図表 3-5-2 を参照されたい。

図表 3-5-4 協同組合等における規模別の特徴（まとめ）

	コース分野		対象層			個人負担者の割合	今後の活動方針	
	階層別研修	階層別研修以外の研修	年齢	雇用就業形態	職務階層		教育関連事業の今後の方針	今後重視するコース
使用した調査	2次						1次	
規模小 ↓ 規模大		・「技術・技能研修」「資格取得研修」「趣味・教養研修」は増加 ・「階層別研修」(マネジメント研修)、「営業・販売研修」は減少	・「年齢を想定していない」が増加		・「新入社員(入社1年未満)レベル」~「中堅社員レベル」および「レベルを想定していない」が増加 ・「経営者・役員レベル」が減少		やや拡大傾向	<重視傾向が強まる> ・新入社員研修 ・OA・コンピュータ研修 ・資格取得研修  <重視傾向が弱まる> ・専門知識を修得する研修

注：本表は協同組合等の規模による特性の異同に着目している。なお、他のプロバイダーと比べた協同組合等の特徴についてのまとめは図表 3-5-1 および図表 3-5-2 を参照されたい。

組織規模別の特徴をみると、規模が大きくなるほど、コース分野は「技術・技能研修」、「資格取得研修」の提供が多くなるのに対して、「階層別研修（マネジメント研修）」、「営業・販売研修」の提供は少なくなっている。

今後の教育関連事業については規模が大きくなるにつれて、やや「拡大傾向」にある。

### (3) 商工会議所等の特徴

商工会議所等の特徴を地域別にまとめたものが**図表 3-5-5**、規模別にまとめたものが**図表 3-5-6**である。

地域別では、コース分野は「北海道・東北」は「階層別研修」、「専門別研修」、「関東」は「資格取得研修」、「中部」は「専門別研修」、「近畿」は「資格取得研修」、「中国・四国」は「階層別研修」、「九州・沖縄」は「OA・コンピュータ研修」と違いがみられる。

対象層としては、年齢では「近畿」および「中国・四国」は「40歳代」を中心とした働き盛り層を、「九州・沖縄」は「20歳代」の若年層を、他の地域と比べてそれぞれ多く対象としている。雇用就業形態では、「中部」で「離職者・無業者」、「近畿」で「パート・アルバイト」、「主婦・学生」を主な対象としていることが特徴としてある。職務階層については、「関東」では新入社員から部長・次長レベルまで幅広く、「中国・四国」では「経営者・役員レベル」が多い。

受講費用の個人負担については、おおむね費用負担を求めない研修が多いなか、「近畿」や「関東」では他の地域と比べてやや個人負担している者が多い。

今後の教育関連事業については、「近畿」は「拡大傾向」が強く、次いで「関東」、「中部」でも同様の傾向がみられる。一方、「関東」、「北海道・東北」、「九州・沖縄」は「削減傾向」にある。「関東」では、今後の教育関連事業の方針についての拡大と削減の二極化が進んでいるようである。今後重視するコースとしては、「北海道・東北」は「マネジメント研修」と「専門知識を修得する研修」を、「関東」と「近畿」は「資格取得研修」を、「中国・四国」は「新入社員研修」を、「九州・沖縄」は「専門知識を修得する研修」と「OA・コンピュータ研修」をそれぞれあげている。

組織規模別には、規模が大きくなるほど、①対象となる職務階層が「新入社員レベル」～「部長・次長レベル」のいずれでも多くなっている、②受講費用を個人負担する人の割合が増加する、③今後の教育関連事業について「拡大傾向」である、④今後重視するコースは「新入社員研修」、「マネジメント研修」、「専門知識を修得する研修」、「資格取得研修」という特徴がみられる。

図表 3-5-5 商工会議所等における地域別の特徴（まとめ）

	コース分野		対象層			個人負担者の割合	今後の活動方針	
	階層別研修	階層別研修以外の研修	年齢	雇用就業形態	職務階層		教育関連事業の今後の方針	今後重視するコース
使用した調査	2次						1次	
北海道・東北	多い (新入社員研修、マネジメント研修)	専門研修(技術・技能研修)	想定していない			6%	削減傾向	・マネジメント研修 ・専門知識研修
関東		・経理・財務研修 ・資格取得研修	50～60歳代		新入社員(入社年未満)～部長・次長レベル	11%	拡大傾向と削減傾向の二極化	資格取得研修
中部		専門研修(営業・販売研修、技術・技能研修)	想定していない	・自営・自由業 ・高齢者・無業者	対象を想定していない	8%	拡大傾向	
近畿		資格取得研修	30～40歳代	・パート・アルバイト ・主婦・学生	対象を想定していない	13%	拡大傾向	資格取得研修
中国・四国	多い (マネジメント研修)	・営業・販売研修 ・経理・財務研修	40～60歳代	・中小企業サラリーマン ・自営・自由業	経営者・役員レベル	8%	拡大傾向	新入社員研修
九州・沖縄		OA・コンピュータ研修	・20歳代 ・想定していない			7%	削減傾向	・専門知識研修 ・OA・コンピュータ研修

注：本図表は商工会議所等の所在地域による特性に着目している。なお、他のプロバイダーと比較した場合の、商工会議所等全体の特徴についてのまとめは図表 3-5-1 および図表 3-5-2 を参照されたい。

図表 3-5-6 商工会議所等における規模別の特徴（まとめ）

	コース分野		対象層			個人負担者の割合	今後の活動方針	
	階層別研修	階層別研修以外の研修	年齢	雇用就業形態	職務階層		教育関連事業の今後の方針	今後重視するコース
使用した調査	2次						1次	
規模小 ↓ 規模大		・「マナー研修」「医療・看護・福祉にかかわる研修」「人事・労務にかかわる研修」「資格取得研修」は増加  ・「技術・技能研修」「経理・財務にかかわる研修」「趣味・教養研修」は減少	・「20歳代」「30歳代」が増加  ・「年齢を想定していない」が減少	・「大企業サラリーマン」「公務員・団体職員」「パート・アルバイト」が増加  ・「自営・自由業」「対象を想定していない」が減少	・「新入社員(入社1年未満)レベル」～「部長・次長レベル」が増加  ・「経営者・役員レベル」「対象レベルを想定していない」が減少	・費用負担者の割合がやや増加	・拡大傾向	<重視傾向が強まる> ・新入社員研修 ・マネジメント研修 ・専門研修 ・資格取得研修  <重視傾向が弱まる> ・OA・コンピュータ研修

注：本図表は商工会議所等の規模特性に着目している。なお、他のプロバイダーと比較した場合の、商工会議所等全体の特徴についてのまとめは図表 3-5-1 および図表 3-5-2 を参照されたい。

## 2. 政策的支援に向けての研究課題—今後何を明らかにする必要があるのか—

経営者団体の教育訓練プロバイダーとしての特徴を整理してきた。そこで明らかになった点を踏まえ、政策的支援に向けての研究課題について考えてみたい。

今後の研究課題の骨子は、以下の3点である。

1. 企業内教育訓練との連携状況の把握
2. 対象となる労働市場の状況を踏まえた活動の位置づけの明確化
3. 活動体制と活動の関係の把握

第1は「企業内教育訓練との連携状況の把握」である。これまでみてきたように経営者団体は、中小企業のサラリーマン、自営・自由業を主対象に教育訓練サービスを提供している。また、提供しているコースとしては、他の教育訓練プロバイダーと比較しても、階層別研修、専門研修が多いということが明らかになっている。中小企業および自営・自由業は、大企業と比較して自社内での教育訓練サービスの提供に限りがあり、加えて教育コストの捻出にも制約が強いと考えられ、経営者団体は、それら企業の教育訓練を代替していると考えられる。しかも、その内容が階層別研修、専門研修という極めて中核的な教育訓練内容であるので、教育訓練サービスを受ける企業にとっての効果を注視していく必要がある。そのためには、企業内の教育訓練との連携状況がどうなっているのか、企業の「人材育成」のどの部分をどのように担っているのかについての詳細な把握が求められるといえる。そうすることで、有効な政策的支援のあり方についての視座が得られると期待される。

第2は、「対象となる労働市場の状況を踏まえた活動の位置づけの明確化」である。経営者団体は主に中小企業サラリーマン、自営・自由業に対して、階層別研修、専門研修を提供しているが、その詳細は各経営者団体が属する地域や業界によって異なっていることが明らかにされた。問題はその差異が「中小企業の人材育成」という観点からみて、合理的なものとなっているか否かである。本来であれば、地域・業界といった当該労働市場の状況が明らかになることで、経営者団体としての教育訓練サービスの内容が決まり、それを提供することにより、当該市場における人材育成という成果が高まるはずである。そのため、この一連のプロセスに何らかの齟齬があればそこを支援することが大切である。しかしながら、これまでの調査では、そうした労働市場の実態把握および経営者団体の活動の詳細把握が十分に行えていないので、これら2点を明らかにすることが重要な課題である。

第3は、「活動体制と活動の関係の把握」である。「中小企業の人材育成」という目的から考えれば、経営者団体が効果的・効率的な活動を行えるかが一番の焦点である。しかしながら、その活動は各経営者団体の活動体制の違いによって生じるものであるともいえる。今回の調査で明らかになったように、経営者団体の活動は、ひとつには組織規模によって大きな影響を受けている。しかし、経営者団体として教育訓練の企画体制や提供体制といったシス

テムがどうなっているか、また、団体の長や運営部門の長やコア人材がどのようなリーダーシップを発揮しているか、などによっても大きく活動内容が変わってくるはずである。そこで、今回明らかになった組織そのものの規模だけでなく、その他の体制要因とその影響度を明らかにすることが支援策を考えるうえで重要である。



## 第4章 経営者団体による能力開発・キャリア形成支援のための取組み

### －7 団体のヒアリング調査より－

#### はじめに

中小企業分野の能力開発・キャリア形成において経営者団体が無視しえない役割を果たしていることは、東京都立労働研究所[1984]やJILPTが2004～2006年にかけて実施した『教育訓練プロバイダー調査』の結果に基づき指摘されていた(稲川[2007])。こうした指摘を踏まえて、本報告書第3章では『教育訓練プロバイダー調査』の再分析を行い、そこから経営者団体の実施する教育訓練のための活動が、業種や地域、あるいは教育訓練のためのマンパワーの状況により、どのように特徴づけられるかを明らかにしてきた。

ただ、『教育訓練プロバイダー調査』は、経営者団体でいかなる教育訓練や能力開発の支援を実施しているかについて基本的な情報を把握することを目的としており、その点はこれまでの調査研究業績を振り返っても非常に有益な調査であるが、教育訓練・能力開発の支援が行われる背景やそれらの活動の団体内における位置づけ、教育訓練・能力開発支援を進めていく上での課題などについては調査していない。これらについて実態を把握し、実態をもたらす要因について解明していくことは、中小企業分野の能力開発、キャリア形成において経営者団体が果たしうる役割や、経営者団体に対するサポートといった点を考える上で必要だろう。

また、東京都立労働研究所[1984]や『教育訓練プロバイダー調査』は、経営者団体が中小企業分野の能力開発・キャリア形成支援のための取組みを実施していることや、実施している内容については明らかにしてきたが、どのような体制で取組みを進めているのかといった点には着目していない。一口に経営者団体による能力開発・キャリア形成の支援といっても、取組みの進め方には、おそらくはそれぞれの団体による濃淡や相違があり、こうした濃淡や相違についての知見を得ることも今後の経営者団体の役割を推し量り、団体に対する支援を検討していく上で重要なのではないかと考えられる。

教育訓練、能力開発支援の取組みの背景や位置づけ、あるいはその進展に伴う課題といったものは、経営者団体の当事者の主観によるものである。また、取組みの進め方における団体による濃淡や異同もあらかじめ想定するのは難しい。いずれも実態の把握にあたってはまずは経営者団体を対象とする聞き取り調査が不可欠であると考えられる。そこで、本調査研究では7つの経営者団体を対象として、教育訓練や能力開発支援の取組みに関する聞き取り調査を行った。各団体における聞き取り調査の詳細は別途取りまとめることを予定しているが、ここでは調査結果の概要をまとめ、今後の調査研究にむけての手掛かりを模索しておきたい。

## 第1節 調査団体の概要

対象の選択にあたっては、むしろ中小企業が数多く加盟している団体（あるいは中小企業が構成企業の大部分をしめる団体）であることが要件となる。また、取組みの背景や位置づけ、取組みを進める上での課題を把握するためには、そうした項目に関わる事実が比較的明確に現われていると予想される団体を対象とすることが必要であろう。そうした項目に関わる事実が比較的明確な形で生じているのは、積極的に能力開発やキャリア形成支援のための取組みを進めているか、進めようとしている団体ではないかと考えられる。

以上のような検討を経て、最終的に調査の対象としたのは、独立行政法人・雇用・能力開発機構が窓口となっている、「中小企業人材確保推進事業助成金」の対象となっている経営者団体である。「中小企業人材確保推進事業助成金」とは、「中小企業における労働力の確保及び良好な雇用の機会の創出のための雇用管理の改善の促進に関する法律」に基づいて設けられている制度で、経営者団体を直接の対象とする数少ない能力開発関連の制度の1つである。対象となるのは、加盟する中小企業の労働力の確保や、実践的な職業能力の開発及び向上を図ることが必要な青少年にとって良好な雇用機会を創出するための取組みを行っている経営者団体である。今回はここ2～3年のうちに中小企業人材確保推進事業助成金の対象となった経営者団体のうち、とりわけ事業を熱心に進めていると思われる団体を、雇用・能力開発機構の3つの都道府県センターから、計7団体紹介してもらい、それぞれの団体の事務局担当者からの聞き取り調査を行った。

7団体のうち、同業種の中小企業により組織されている団体（業種別団体）が5団体、近隣地域の中小企業が業種を問わずに加盟できる地域を軸とした団体（地域別団体）が2団体である。業種別団体の5団体は、印刷関連産業（団体A）、卸売業（団体B）、生活関連サービス業（団体C）、情報通信業（団体E）、機械・金属産業（団体F）という内訳となっている。団体Dは関東地方、団体Gは中部地方に所在しており、いずれも加盟企業の半分近くは製造業の企業であるが、運輸・流通業、サービス業などの企業も加盟している。団体が設立されたのは団体A、B、C、Dがいずれも50年以上前にさかのぼる一方、団体E、Fは設立されて25年程度であり、団体Gは設立されて10年未満と比較的新しい。

加盟している企業・事業主の数は団体Cが約3300と、7つの団体の中では群を抜いて多くなっている。団体Cに加盟しているのはそのほとんどが個人事業主である。そのほかの団体もいずれも中小・零細企業の占める比率が高いが、団体Aや団体Dはほとんどが30人未満企業で占められているのに対し、団体Eでは30人未満企業が44%、団体Fでは22%と、より規模の大きな企業の占める割合が7つの団体の中ではやや大きくなっている。

教育訓練や能力開発の支援以外の事業としては、団体F以外のすべての団体が加盟企業を対象とした福利厚生事業を行っている。そのほかには、加盟企業経営者間での情報交換や交流の促進（団体D、E、F）、市場開拓や新技術の開発に向けた調査研究（団体E、F、G）、

共済事業（団体B、C）、などが団体の事業として営まれている。これらの事業を管理する事務局員は、いずれの団体も事務局長あるいは専務理事と、2～5名程度の職員（職員にはパート・嘱託社員も含む）で構成されており、事務局員が10名を超える団体は存在しなかった。

図表4-1-1 調査した7団体の概要

団体名	団体の性格	設立年	事務局体制	目的	加盟企業の構成	加盟企業の従業員規模	主な事業
団体A	業種別・印刷関連	昭和30年	事務局長：1名 嘱託：1名		加盟企業数66社	ほとんどが小零細企業 (30人未満)である。	①組合員の経済的地位の改善のためにする団体協約の締結、②経営及び技術の改善向上、組合事業に関する知識の普及を図るための教育及び情報の提供、③労働保険事務の代行、④福利厚生事業
団体B	業種別・卸売	昭和22年	事務局長：1名 職員：3名	相互扶助の精神に基づき、組合員のために必要な共同事業を行い、組合員の自主的な経済活動を促進し、その経済的地位の向上を図る	加盟企業数189社	加盟企業の約7割を小零細企業(30人未満)が占める。100人以上の企業も15%程度あり、加盟企業間の規模の格差が目立つようになっている。	①共同宣伝、②教育情報、③福利厚生、④共済保険、⑤情報化推進、⑥事務代行
団体C	業種別・生活関連サービス	昭和32年	職員：6名		組合員数3,287名	県内店舗の62%を占めている。組合傘下の従業員数7,100～7,200人	①組合員に対する衛生施設の改善指導、②資金の斡旋、③営業技能の改善向上指導、④共済及び福利厚生事業、⑤老人福祉、地域福祉の増進に係る事業の組合員への指導
団体D	地域別団体(関東)	昭和21年	事務局長：1名 正規職員：2名 パート：2名	組合員の相互扶助の精神に基づき、組合員のために必要な共同事業を行い、組合員の自主的な経済活動を促進し、その経済的地位の向上を図る	加盟企業数340社：製造業が50%、非製造業(運輸・流通業、サービス業、卸・小売業等)が50%	加盟企業のほとんどが従業員数30人未満の小零細企業	①共同施設の設置・管理運営、②会員相互の共通の地域問題への対処、③関係官庁及び会員相互の連帯と情報交換、④講演会・研修会の開催、⑤異業種間の情報交換、交流、⑥福利厚生、⑦優良工場の視察見学・意見交換会の実施
団体E	業種別・情報通信	昭和62年	事務局長：1名 職員：3名	情報化の基盤整備、情報関連技術の開発促進等を行うことにより、神奈川県内の情報サービス産業の健全な発展及び情報関連技術の水準の向上を図り、もって地域経済の発展及び公共の福祉の増進に寄与すること。	会員数276社：情報サービス産業(244社)、その他の業種(32社)	情報サービス産業の協会加盟企業の44%は常用労働者数が30人未満の小零細企業で、従業員規模は300人以上の企業の割合は0.5%である	①経営者層の情報の交換、交流親睦の場の提供、②新技術、ニュービジネスの調査研究支援、③横浜市、川崎市等の外部団体との協力、プロジェクトの研究等の推進、④事業研究会を通じての技術研究と協業化の推進、⑤社員教育(新人、技術者、管理者)の支援、⑥求人活動の支援、⑦会員企業の福利厚生
団体F	業種別・機械、金属	昭和62年	専務理事：1名 パート：1名 嘱託：1名	県内の電子機械工業に関する情報の収集、提供、人材の育成、確保、技術交流及び研究開発等の事業を行うことにより、本県工業の経営基盤の強化、技術高度化、新しい市場の開拓及び雇用の創出等、県内産業の振興と文化の発展に寄与すること	会員数92社：電気機械機器製造(55%)、その他製造(25%)、機器等卸(15%)、情報サービス(5%)	加盟企業の従業員規模別構成は、30人未満(22%)、30～99人(33%)、100～299人(23%)、300～999人(17%)、1000人以上(5%)である。	①情報の収集(会員情報、関係機関情報等を会報誌で提供、情報提供のための各種調査活動、情報収集、調査研究及び統計資料の作成) ②人材の育成・確保(研修会・講習会等の開催、研究会等の開催、工場見学会・産業視察等の開催) ③技術交流及び研究開発等(会員相互、異業種、研究機関、大学、経済団体等との技術・意見交流活動、各種交流会・懇談会の開催、各種展示会・イベントの開催、研究開発事業の実施)
団体G	地域別団体(中部)	平成10年	専務理事：1名 パート：3名	組合員のための共同事業を通して自主的な経済活動を促進し、組合員の経済的地位の向上を図ること	63社(製造業：29社、卸・小売業：6社、サービス業：9社、運輸・通信業：10社、建設業：9社)		①金属製品加工、看板製作等の協同受注・斡旋、②郵便切手、収入印紙類等の共同購入、③新分野の開拓、新技術の開発に係る調査研究、④市場開拓等のための展示会開催、⑤教育及び情報の提供、⑥福利厚生事業

## 第2節 人材確保、能力開発・教育訓練支援の取組み

### 1. 人材確保のための取組み

能力開発や教育訓練の前提として、その対象となる人材が企業にいないといけない。調査した団体のなかには、加盟企業の能力開発や教育訓練を支援する取組みとともに、加盟企業の人材確保を支援する取組みも行っている団体がある。

人材確保を支援するための取組みとして行われているのは、①採用活動用の広報資料の作成、②インターンシップに関わる取組み、③合同企業説明会に関わる取組み、であり、内容は取組みを実施している団体の間では共通しているといえる（**図表4-2-1**）。これらの内容は、人材の確保に比較的熱心な経営者団体では、標準的に行われているものとみなすことができるのかもしれない。

**図表4-2-1 加盟企業の人材確保支援のための取組み**

団体名	人材確保に係る取組み
団体A	
団体B	採用活動用の「雇用ガイドリーフレット」を作成：業界紹介4枚、組合活動の紹介1枚、会社概要1枚の計6枚で構成される
団体C	①各組合員が専門学校等へ出向き、直接、募集・採用活動をしている ②体験学習、出前講座の実施（中学生、高校生を対象）
団体D	①ハローワークへの求人票提出に係る指導・助言 ②県、川崎市、ハローワークが主催する企業合同就職説明会への参加要請 ③インターンシップと出前講座の実施（工業高校、職業技術校を対象）
団体E	①大学における講座開催（IT企業の業務内容、IT業界の広報） ②大学生に対するインターンシップの推進 ③合同企業説明会の開催
団体F	①求人に関しては、企業が個別に対応しており、工業会としては関与していない。 ②工業高校卒の進路は、就職、大学への進学、専門学校への進学がそれぞれ1／3つである。また、就職状況は売り手市場で、関東地方へ流出してしまう ③企業の求人活動は、インターネットでの募集、地元新聞社等が主催する合同説明会へ参加しての会社説明・募集である ④高校生を対象としたインターンシップの実施 ⑤企業の情報を工業高校へ提供
団体G	①市内の展示会等で企業のPR、機械の展示、リサイクル企業の活動PR ②地元の人を対象にして工業団地企業の見学会を実施している。見学者から就職希望者もでて、雇用に結びついている。 ③インターンシップは組合としてはやっていないが、企業が個別にやっている。

ただ、取組みの進め方は団体によって異なる。団体Eはインターンシップ、合同企業説明会とも団体が主催して進めているのに対し、団体Dはインターンシップは主導的に進めているものの、合同企業説明会については地方自治体など他の組織が主催するものについて加盟

企業に情報を提供し、参加を要請するにとどまる。団体Fは、インターンシップ、合同企業説明会の双方について、企業や学校への情報の提供のみを行っている（図表4-2-2）。

図表4-2-2 団体としての人材確保のための取組み：インターンシップと合同企業説明会

団体名	合同企業説明会に関する取組み	インターンシップに関する取組み
団体A	×	×
団体B	×	×
団体C	×	×
団体D	△	○
団体E	○	○
団体F	×	△
団体G	×	×

- ：団体が主催して実施している。
- △：加盟企業や学校などに情報の提供を行っている。
- ×

## 2. 能力開発・教育訓練支援の取組み

### (1) 取組みの内容

団体に加盟する企業ですでに働いている人々の能力開発・教育訓練に関して、各団体はどのような取組みを行っているか。

加盟する企業で働く人々を対象にした講座や研修の内容を団体として標準化し、能力開発や教育訓練を積極的に進めているのは、団体Cと団体Eである。認定職業訓練校を運営している団体Cは、教育部門が訓練コースや訓練内容について検討し、新入社員向けの訓練や、技能向上を目的とした専門訓練を実施している。また、団体Cが組織されている業種では事業を行うために国家資格が必要となるが、その国家資格を取得するために受験しなければならない試験の対策のための講座も団体Cで開催している。一方、団体Eは、業界で求められる職業能力を体系化した基準に準拠しつつ、業界で働く人々のキャリア形成のあり方を提示している。基準は中央官庁の協力を得ながら、数年前に作成されたものである。団体Eは提示したキャリア形成のあり方に沿って、学卒入社時に求められる技術、中堅社員に求められる技術、マネージャー層に求められる技術などを整理し、それぞれの技術習得に向けた講座・研修を開催している。

団体C、Eほど標準化・制度化は進んでいないが、加盟する企業で求められる職業能力を整理し、能力開発・教育訓練を支援しようと試みているのが団体Bである。卸売業の経営者団体である団体Bの加盟企業では、営業職が中核の職種となっている。そこで、団体Bでは中小企業人材確保事業助成金の対象となったことを契機として、営業職について、職能基準のモデルを作成した。このモデルでは3つの等級が設定され、それぞれの等級に該当する営

業職がこなすことのできる仕事の内容、求められる能力、知識などが規定されている。団体Bは、営業職のキャリア形成のイメージを加盟企業に向けて示すことで、加盟企業での教育訓練や能力開発が促進されることを意図している。また、団体Bの加盟企業の間では、中堅の営業職に対する教育訓練の不足が課題とされてきたが、職能基準モデルと同様、中小企業人材確保事業助成金の対象となったことを契機として、「営業推進研修」、「商品研修」、「債権管理研修」という3つの中堅営業職向け研修を設け、実施するようになった。

団体Aも業界で必要となる資格に関する講座・研修を実施しているが、「必要」という意味合いが、団体B、C、Eと異なっている。団体Aが組織されている業界で通常の業務を遂行していくには、薬品や危険物を取り扱うための資格や、フォークリフトを運転するための資格が求められる。こうした資格を取得するための講座を団体Aではそれぞれ年1回程度実施している。つまり、団体B、C、Eは、仕事を遂行していく上で実質的に求められる技術や知識を身につけるための教育訓練・能力開発を支援しているのに対し、団体Aはもっぱら、取得していないと仕事ができないという意味で必須となっている公的資格の取得に向けて支援を行っている。

団体F、Gは、いずれも加盟企業のニーズを踏まえながら毎年の研修の内容を決めている。また、団体Dは法律に関する研修などは実施しているが、仕事をしていく上で必要な能力や技術に関する研修や講座は開催しておらず、そうした研修や講座に関する情報提供のみを行っている。

## **(2) 取組みの進め方**

能力開発・教育訓練を支援する体制の整備における団体と他組織との分担に目を向けると、取組みの進め方における団体間の相違が明らかになってくる。団体Cは講座・研修の内容の策定も実施も、ほとんど自団体のみで行っている。団体Eも、講座・研修の内容策定は、団体C同様、団体の部署として設けられている教育研修委員会、技術委員会が担当している。実施にあたっては、団体加盟企業の従業員を講師にするほか、外部から講師を招聘したり、大学、公共教育訓練機関と連携したりしている。

団体A、B、F、Gは事務局が中心となって実施する研修の概要は定めているが、具体的な研修の内容や進め方については外部から招いた講師などに任せている。

## **(3) 取組みを進めていく上での課題**

経営者団体が加盟企業の能力開発・教育訓練の支援を進めていく上で、課題に感じていることはどのようなことか。今回の聞き取り調査の中で把握することができ、おそらくは他の多くの経営者団体にも該当するのではないかと思われる課題として、以下のようなものがあげられる。

団体Bは、加盟企業における教育訓練や能力開発を促進する目的で、職能基準のモデルを

作成したが、この基準の内容に即して団体としての教育訓練・能力開発の取組みを実施するまでには至っていない。加盟企業の取り扱う製品の種類が広がる中で、資格に求められる要件も今後変わっていく可能性が高いこと、そうした変化のフォローアップも含め、基準に準拠した研修や講座の内容を策定することが、今の団体の事務局のマンパワーでは非常に難しいことが壁となっている。

図表 4-2-3 加盟企業の教育訓練、能力開発を支援するための取組み

団体名	加盟企業の教育訓練・能力開発の支援
団体A	①必置資格に関する講習会の実施：有機溶剤作業主任者講習、安全衛生推進者養成講座、フォークリフト資格取得のための講習、危険物取扱資格等 ②その他の講習会の実施：環境対応に関連する講習、労務管理に関する講習、化工技術のトラブルに関する講習
団体B	①「辞書にない業界用語集」を作成：新入社員の教育に活用 ②「業界モデル職能基準書」を作成：営業職について3つの等級を設定し、それぞれの等級においてこなすことのできる仕事のレベル、求められる能力・知識・態度について規定している ③新入社員研修 ④営業推進研修、商品研修、債権管理研修 ⑤業界内の「統一契約書」に関する研修 ⑥経営者向けセミナーの実施
団体C	①訓練施設を設置し、認定職業訓練を実施している。新入社員訓練、技能向上を目的とした専門訓練を実施。 ②教育部門が訓練コース、訓練内容を構築する ③支部単位で実施される講習会への講師派遣 ④国家資格試験不合格者のフォローアップ（受験対策講座）の実施
団体D	①労働法（労働基準法、労働関係調整法、社会保険法）に関する研修会の実施 ②商工会議所、雇用・能力開発機構のポリテクセンター、県の職業技術校、川崎市産業振興財団等が実施する訓練コースやセミナーに係る情報提供 ③土日に受講できる訓練コースの開設を訓練実施機関に要望し調整することもある
団体E	①技術に関する業界基準に即して教育ロードマップを作成し、新入社員教育、各種技術教育、中堅・マネージャー教育等を行っている ②教育研修委員会、技術委員会が研修計画をたて、研修内容・カリキュラムを作って研修を実施している ③実施している研修：新入社員向けの導入・技術講座からリーダー向けまで多種多様 ④公共訓練機関の協力を得て研修内容の作成、当該施設において研修を実施 ⑤経営者を対象とした講演会、セミナーの実施 ⑥大学等が実施する通信教育講座の会員価格での受講支援
団体F	①専門分野の研修：シーケンサーに関する講習会、ISO9000内部監査員の養成講習、組込みソフト開発技術者の育成 ②管理監督者講習会の実施 ③労働安全衛生マネジメントに関するセミナーの実施 ④公共教育訓練機関等で実施されるセミナー情報の提供
団体G	①事務系職員の研修：民間の研修専門会社を使って研修のメニューづくりから実施までを行っている ②技術系職員の研修：県の産業創造機構等が実施している講習会を利用するなど、各社、各様に対応している ③各種研修に関する情報提供

業界内で必要とされる知識や技術をまとめていくことがなかなかできないことも、経営者団体の取組みを進めていく上での主要な課題の1つだろう。団体Aは、公的資格の取得に向けた講座・研修のほかに、業界のために今後従業員に必要となると見られる知識や技術につ

いても教育訓練機会を設けたいと考えている。しかしながら加盟する企業の間でのライバル意識が強く、今後業界内で必要性が高まるような、より有効な技術・技能に関するノウハウほど各企業の経営者が公開を嫌がるため、団体として業界内で必要とされる知識や技術の整理を進めていくことができないでいる。

### 第3節 まとめ—今後の調査研究に向けて—

7 団体の聞き取り調査の結果を踏まえて、また第3章で提起された課題を考慮すると、今後の調査研究においてはどのような点を明らかにしていく必要があるのか。ここまで述べてきた知見を整理しつつ、検討することとしたい。

#### 1. 教育訓練・能力開発への取組みからみた経営者団体の類型

当初想定していたとおり、教育訓練・能力開発に向けた経営者団体の取組みは一様ではない。今回の聞き取り調査のように、取組みに比較的熱心な経営者団体だけをみても団体間の差異が明らかになってくる。

今回の調査結果を踏まえると、教育訓練・能力開発への取組みにおける経営者団体の多様性は次のような類型に暫定的に整理できるのではないかと思われる。

- ① 団体CやEのように、技術や知識に関する基準などにそって加盟企業で働く従業員の教育訓練・能力開発を進めている、「業界内資格・基準準拠型」団体。
- ② 十分に普及・定着はしていないが、仕事に関わる能力や知識の要件を設けて、これにそって加盟企業の教育訓練・能力開発の支援を図ろうとしている「業界特殊的ニーズ対応（模索）型」団体。今回調査した団体の中では団体Bがこれに該当する。
- ③ 団体Aのように、日々の仕事をしていくなかで必要な免許などの資格に対応する形でoff-JTの機会を団体として設けている「必置資格対応型」団体。
- ④ 加盟企業のニーズを踏まえつつ、主に団体外部の資源を活用して、加盟企業の従業員に対し教育訓練機会を提供する「教育訓練機会提供型」団体。団体FやGが該当すると思われる。
- ⑤ 近隣地域で実施されている教育訓練・能力開発機会に関する情報の提供をもっぱらとする団体Dのような「情報提供型」の経営者団体。

類型をわける要因としては、団体の取組みそのものをはじめとして、団体に加盟する企業の業種構成、加盟企業において求められている職業能力がどの程度明確になっていたり、あるいは体系化されていたりするかといった点、団体の取組みに対する加盟企業のニーズなど



様々なものが考えられる。今後の調査研究では、まず経営者団体の現状の活動パターンを強く規定しているのはどのような要因であるかを把握・検討した上で、各団体がより適切な形で教育訓練・能力開発支援の機能を発揮できるようにするには、それぞれの要因にいかに対応していくかを考察していく必要があるだろう。

## 2. 団体加盟企業が行う教育訓練・能力開発との連携

調査対象となった団体の教育訓練・能力開発に向けた取組みは、加盟する企業の教育訓練・能力開発に対するニーズを基盤としているが、そうしたニーズと団体としての活動をどのように連携させているかは団体により変わってくる。団体CやEのような業界内資格・基準準拠型の経営者団体は、すでにある程度標準化されている教育訓練・能力開発のためのカリキュラムにその時々加盟企業のニーズを反映させており、連携が図られる技術・知識の分野も多岐にわたる。一方、団体Aの活動では、現状、必置資格の取得に限定して加盟企業のニーズとの連携が図られているものと見られる。調査結果を見る限りでは、そのほかに、加盟企業のニーズに応じて特定の項目に関わる教育訓練機会を設けたり、ニーズに応じて情報を提供したりするといった連携のパターンを挙げることができるだろう。

実践的・政策的なインプリケーションを検討していく上では、まず現状の連携のあり方が、加盟企業にどのように評価されているのかという点に目を向けなければならないだろう。そのうえで、現状の連携のあり方を規定しているのはどのような要因であるのかについて、実態に基づき考察していくことが求められる。要因の解明にあたっては、教育訓練や能力開発にかかる団体の取組みに関して、団体内でどのような形で意思決定がなされているのかといった点などに関心を寄せながら、調査を進めていく必要があるだろう。

## 3. 取組みを主導する人材

教育訓練・能力開発に関わる団体の取組みや、加盟企業の活動との連携を左右する要因は様々であろうが、調査結果を踏まえると、主要な要因の1つは、どのような人材が団体の取組みを主導しているかといった点であろうと考えられる。とりわけ、①その人材の団体内における役割・位置づけ、②その人材が持つ情報面、人材面のネットワークは、団体の活動を大きく左右しているものと見られる。

今後の調査研究では、団体の活動を主導する人材の上記2点に関わる特徴や、そうした特徴に強く関連していると思われる経歴などについても実態をとらえて、団体の活動との関連を検討していく必要があるものと思われる。

## 第5章 今後の調査研究に向けて

ここまで中小企業的能力開発・人材育成に迫るために求められる視角や、検討が必要な論点について提起し、いくつかの予備的な考察を行ってきた。本章では、その考察から見えてきたこと、さらなる実態把握や分析が求められる点として浮かび上がってきたことを今一度整理しなおしたうえで、今後の調査研究の方向性について考えていきたい。

### 第1節 各業種における能力開発・キャリア形成の特徴

中小企業分野での多様な能力開発・キャリア形成のあり様に迫っていくため、これまでの調査研究では、勤続・転職の状況を踏まえたキャリア形成の類型や企業の人材育成の類型を用いた、業種・職種毎の個性の整理が行われていた。この既存研究の方法を参考に、本報告書では、厚生労働省『能力開発基本調査』の結果を用い、中小企業分野の離職率とOJT以外の教育訓練に対する企業の取組みの動向から、各業種における能力開発・キャリア形成の状況について整理し、中小企業分野の能力開発・キャリア形成に見られる特徴的なパターンを浮かび上がらせようとした。

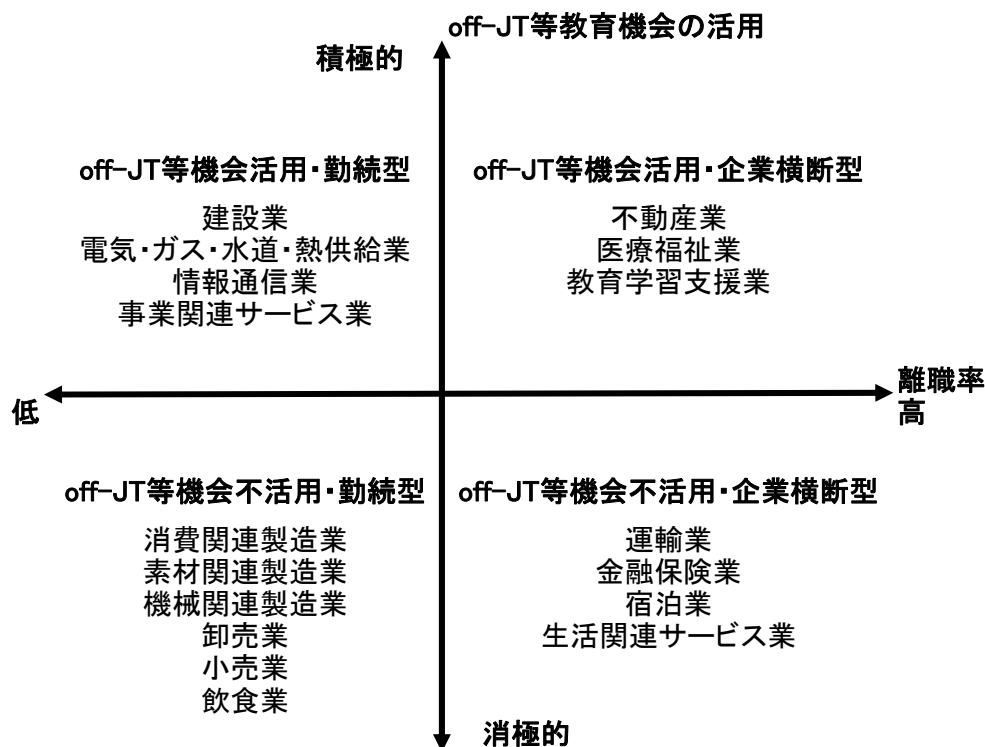
業種別に見た企業の教育訓練の特徴は、off-JT 機会と従業員の自己啓発機会をともに積極的に活用している「off-JT・自己啓発活用型」、対照的に off-JT 機会、自己啓発機会ともにあまり活用しようとはしていない「off-JT・自己啓発支援消極型」、企業内の off-JT 機会の活用が目立つ「企業内 off-JT 活用型」、自己啓発支援に力を入れている「自己啓発活用型」の4つの類型に整理できる。

また、各業種における正社員・非正社員の離職率を見ていくと、正社員・非正社員の離職率ともに全体の水準よりは低い「低離職率型」、正社員・非正社員の離職率ともに全体よりは高い「高離職率型」、正社員の離職率は全体の水準よりは高い「正社員高離職率型」、非正社員の離職率が全体の水準より高い「非正社員高離職率型」の4つのパターンが存在することがわかった。

業種別の特徴をわかりやすくするため、第2章とは異なり、離職率については企業にとっての中核人材と考えられる正社員の状況をとりあげ、企業における教育訓練と離職率の状況についてもそれぞれさらに整理したうえで、両方を組み合わせた能力開発・キャリア形成の類型を描いてみたところ、①off-JT 等機会活用・勤続型、②off-JT 等機会不活用・勤続型、③off-JT 等機会活用・企業横断型、④off-JT 等機会不活用・企業横断型、の4類型にまとめることができる。それぞれの類型には**図表5-1-1**に示したような業種が対応している。多様性に配慮しながら、中小企業分野の能力開発・人材育成について調査研究を進めるとき、まずはこの4類型を手がかりして、異なる類型に該当する業種を対象としていくことが考え

られる。

図表 5-1-1 中小企業分野における能力開発・キャリア形成（正社員）のパターン



注：「off-JT 等教育機会」とは、「企業における off-JT」と「自己啓発支援」のことをさす。

## 第2節 各業種の雇用プロフィール

調査対象についてさらに考察していくため、本報告書では各業種における能力開発・キャリア形成とともに、雇用の状況などについても整理を行った。

まず、各業種における中小企業比率は、電気・ガス・熱供給・水道業を除くといずれの産業も、雇用者規模 50 人未満の企業が 8 割を超え、100 人未満の企業の割合は 9 割を超えている。したがって電気・ガス・熱供給・水道業は中小企業分野の比重が他産業よりも目立って低く、中小企業分野の能力開発・人材育成というテーマの対象にはそぐわないが、他の業種については対象として取り上げることに特に問題はないといえる。

厚生労働省『雇用動向調査』によると、2003 年と 2006 年を比べたときに、①雇用者規模 1~29 人のセクターにおいても、30~99 人のセクターにおいても雇用者数が増加していたのは情報通信業、運輸業、不動産業、医療福祉業、事業関連サービス産業の 5 業種、②1~29 人規模では雇用者数が減少していたが、30~99 人規模では増加していたのは、素材関連製造業、機械関連製造業、小売業の 3 業種、③1~29 人規模では雇用者数が増加し、30~99 人規

模では減少していたのが、金融保険業、教育学習支援業、生活関連サービス業の3業種、④雇用者規模1～29人のセクターにおいても、30～99人のセクターにおいても雇用者数が減少していたのは建設業、消費関連製造業、卸売業、飲食店、宿泊業の5業種であった。

能力開発や教育訓練に関するニーズ、とりわけ新たなニーズはおそらく就業者が増えている分野でより多く生じているのではないかと見られる。そうした新たなニーズをとらえることの研究上、実践上の重要性を考えると、中小企業分野での就業者が増えている産業分野が調査研究の優先的な対象としてみなすことができる。この基準に沿えば、1～29人、30～99人のいずれのセクターでも雇用者が増加している①の5業種が最も優先度が高く、次いで優先度が高いのは、1～29人、30～99人のいずれかのセクターで雇用者の増加が見られる②、③に該当する計6業種と言える。

いまひとつ、近年の増加を踏まえて、各業種における非正規労働者の占める比重についても、『平成16年度事業所・企業統計調査』の結果を概観した。非正規雇用者比率が目立って高いのは、小売業と飲食店である。また全体の水準に比べて比率が高かったのは、雇用者数の多い順に事業関連サービス業、消費関連製造業、教育・学習支援業、生活関連サービス業の4業種である。他方、建設業、素材関連製造業、機械関連製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸業、情報通信業、卸売業、金融・保険業、不動産業、医療福祉は非正規雇用者比率が低く、とくに建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸業、情報通信業、金融・保険業は目立って低い。

雇用者100人未満のセクターで雇用者の増加が見られる11業種が、**図表5-1-1**に整理した能力開発・キャリア形成（正社員）のパターンのいずれに該当しているかを見ていくこととしよう。①off-JT等機会活用・勤続型に該当するのは、情報通信業、事業関連サービス業の2業種である。このうち情報通信業は非正規雇用者比率が低く、事業関連サービス業は高い。②off-JT等機会不活用・勤続型にあたるのは、素材関連製造業、機械関連製造業、小売業の3業種で、素材関連製造業、機械関連製造業は非正規雇用者比率が低く、小売業は非常に高い。③off-JT等機会活用・企業横断型にあたるのは、不動産業、医療福祉業、教育・学習支援業の3業種で、不動産業、医療福祉業は非正規雇用者比率が低く、教育・学習支援業は高い。④off-JT等機会不活用・企業横断型に該当するのは、運輸業、金融保険業、生活関連サービス業で、運輸業、金融保険業は非正規雇用者比率が非常に低く、生活関連サービス業は全体の水準よりも高い。

上記をまとめたのが、**図表5-2-1**である。雇用者100人未満のセクターで雇用者数が増えている業種には、能力開発・キャリア形成の観点からみると互いに異なる特徴をもつ業種が含まれており、類型にそって業種を選択し、調査研究の対象としていけば、中小企業分野の能力開発やキャリア形成をめぐる新たに生じている、様々なニーズや課題を把握することができるのではないかと考えられる。また、非正規労働者比率の業種間での違い、なかでも比率の高い業種の存在は、非正規雇用者の戦力化や、非正規雇用者からの正社員人材の確

保といった課題について実態把握しようとする場合に留意しておくべきであろう。

**図表 5-2-1 中小企業分野で雇用者の増加が見られる業種の能力開発・キャリア形成における特徴**

	非正規労働者比率	
	高	低
I.off-JT等機会活用・勤続型	事業関連サービス業	情報通信業
II.off-JT等機会不活用・勤続型	小売業	素材関連製造業、機械関連製造業
III.off-JT等機会活用・企業横断型	教育・学習支援業	不動産業、医療福祉業
IV.off-JT等機会不活用・企業横断型	生活関連サービス業	運輸業、金融保険業

注. 「中小企業分野で雇用者の増加が見られる業種」・・・厚生労働省「雇用動向調査」の2003年と2006年の調査結果を比較し、雇用者1～29人セクターおよび30～99人セクターの少なくともいずれか一方で雇用者の増加が見られた業種。

### 第3節 中小企業分野の能力開発・キャリア形成における経営者団体の役割

労働政策研究・研修機構が2004～2005年にかけて実施した『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』は、外部の教育訓練、研修の機会を活用する場合、民間法人、公益法人が実施するものに加えて、経営者団体、職業訓練法人等の実施する訓練・研修も活用しているというのが、中小企業の特徴であることを明らかにした。また、日本労働研究機構編[1997]は、従業員の能力開発において、経営者団体への依存度がかなり高い業種があることを発見しており、これらの知見を踏まえると、他の主体の行う訓練・研修への目配りはもちろん必要であるが、中小企業のoff-JTの実態に迫る上では経営者団体の機能や役割に着目する意義は小さくない。そこで、本報告書では、『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』の二次分析などを通じて、現在の経営者団体が、中小企業分野の能力開発・キャリア形成においてどのような役割を果たしているのかについて、さらに踏み込んだ分析を行った。

『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』の二次分析によると、経営者団体は、実施している講習会・セミナーに占める階層別研修の割合が最も高く、専門別研修の割合は公益法人に次いでいる。専門別研修の中でも、「営業・販売研修」や「経理・財務に係わる研修」の割合が、他のプロバイダーに比べて高い。経営者団体を、業種ごとに組織されている協同組合・商工組合と、地域ごとに組織されている商工会議所・商工会と、にわけて集計してみると、前者では「技術・技能に関わる研修」の比重が、後者では「経理・財務に係わる

研修」の比重が目立って高くなる。業種別に組織されている協同組合・商工組合について、さらに業種間の異同を見ていくと、製造業の団体は「技術・技能研修」、卸売・小売業の団体は「営業・販売研修」、「品質・安全研修」、サービス等・その他の団体は「OA・コンピュータ研修」、建築業の団体は「資格取得研修」を多く提供しているといった傾向が見られた。

講習会やセミナーの受講費用のうち受講する個人が負担する割合について、経営者団体では、個人負担なしというところが7割を超えている。この数字は他のプロバイダーに比べると群をぬいて高く、受講者に負担のかからない教育・研修機会を数多く設けていることが経営者団体の特徴であるといえる。とくに、製造業、卸売・小売業の協同組合・商工組合は、個人負担なしというところが8割を超えており、こうした特徴が顕著であるといえる。

今後の活動方針について、経営者団体では、民間企業や大学等、他のプロバイダーよりも教育関連活動を拡大していこうと考える団体の割合が低く、現状維持の傾向が強い。その傾向は商工会議所・商工会においてよりはっきりと認められる。今後重視するコースとして、他のプロバイダーよりも経営者団体において回答率が高かったのは、「OA・コンピュータ研修」、「マネジメント研修」、「専門知識を修得する研修」である。しかし、「OA・コンピュータ研修」、「マネジメント研修」は、業種単位で組織されている協同組合・商工組合と、地域単位で組織されている商工会議所・商工会の間で回答率に大きな差があり、いずれも後者での回答率が高い。

以上が二次分析から明らかになる、経営者団体の教育訓練プロバイダーとしての特徴や、団体の属性などによる異同であるが、並行して実施した経営者団体に対する聞き取り調査では、アンケート調査とは別の角度から、経営者団体の果たしうる役割を捉えていこうと試みた。その結果を踏まえると、教育訓練・能力開発に対する経営者団体の取組みは、①技術や知識に関する基準などにそって加盟企業で働く従業員の教育訓練・能力開発を進めている、「業界内資格・基準準拠型」、②仕事に関わる能力や知識の要件を設けて、これにそって加盟企業の教育訓練・能力開発の支援を図ろうとしている「業界特殊的ニーズ対応（模索）型」、③日々の仕事をしていくなかで必要な免許などの資格に対応する形で off-JT の機会を団体として設けている「必置資格対応型」、④加盟企業のニーズを踏まえつつ、主に団体外部の資源を活用して、加盟企業の従業員に対し教育訓練機会を提供する「教育訓練機会提供型」、⑤近隣地域で実施されている教育訓練・能力開発機会に関する情報の提供をもっぱらとする「情報提供型」の5つに整理できるのではないかと考えられる。

#### **第4節 今後の調査研究に向けて**

これまでの予備的考察から浮かび上がってきた、今後調査研究が求められる論点は何か。また、そうした論点について調査研究を進めていく上で、考慮しておくべきなのはいかなる

ことか。これらをまとめていきながら、今後の調査研究の方向性を示していくこととしよう。

## 1. 企業の人材育成・能力開発についての調査

中小企業分野における能力開発、人材育成というテーマでは、とりもなおさず職業能力の開発・形成に焦点があたっており、職業能力の開発・形成における実態を明らかにし、課題について検討・考察する上では、開発・形成が行われる主要な場である中小企業における取組みについての調査研究が不可欠である。ただ、多数かつ多様な中小企業をどのように切り分けて対象とするのが研究を進めていく上で有効なのか、あるいは中小企業の取組みの何を明らかにすることに意味があるのかといった点を十分に考慮していかないと、意義ある帰結へつながらない可能性が強い。本報告書ではそのように考えて、これまで予備的考察を行い、対象の選択に関しては一定の手がかりをえた。

対象の選択はここまでの考察にそって業種の選択を軸に進めるとして、さらに選択した業種の個々の中小企業における取組みを明らかにしていくうえで念頭においておかなければならない点はいくつかある。第一は企業の経営方針、経営戦略というべきものと人材育成・能力開発との関連である。中小製造業の人材育成・能力開発についての調査研究から、企業に求められる取組みについての提言を行っている川喜多・九川[2006]は、人材育成がうまく進められている製造業の企業では、人材育成の取組みと技術開発の動向、あるいは経営者の方針や姿勢との連動が強いことを指摘している。こうした経営方針、経営戦略と人材育成・能力開発の連関、とりわけ、良好と評価される人材育成・能力開発を導く経営方針、経営戦略はどういったものなのかといったことを、企業調査の実施・分析にあたっては意識しておく必要がある。

第二は第一の点と結びつくことでもあるが、企業の人材確保の動き全体やその動機、背景と人材育成・能力開発との関連である。経営方針や経営戦略のもと、あるいは企業がおかれている経営環境のもとで生じている人材ニーズと、この人材ニーズが採用など、人材育成以外の人材確保の方法によりどの程度満たされているか、あるいは満たされうるかといった点が、企業の人材育成・能力開発を左右することは想像に難しくなく、実態を把握していく際にはこれらの点を注視することが求められる。また、人材ニーズを構成する主要な要素として、各企業が求めている職業能力の内容に留意しておかなければならないだろう。

中小企業の人材育成・能力開発について調査していくときに念頭に置く必要がある第三の点は、人材育成・能力開発の取組みそのものの「深堀り」である。これまで紹介してきた、中小企業分野の能力開発・キャリア形成に関する既存の調査研究は、一方で企業の人事管理や、労働者の雇用・労働条件、あるいは企業横断的な労働市場の成り立ちなどを調査・分析の主題としていたため、能力開発・キャリア形成に関してはさらに調査すべき点をいくつか残してきている。例えば、OJT、off-JT として企業内で取り込まれる能力開発の具体的内容やプロセス、あるいは OJT と Off-JT の間の棲み分けに対する考え方や取組み、企業内にお

ける取組みと外部の教育訓練・研修機会との連動である。中小企業の人材育成・能力開発を主題とする本調査研究では、これらの点にも踏み込んで調査研究を重ねていく必要があるだろう。

第四は、人材育成・能力開発に関する新たな政策と、企業の実践との連関である。「日本版デュアルシステム」や「実践型養成システム」など、既存の調査研究が行われた時期には存在しなかった、人材の確保・育成に関する新たな政策が近年本格的に運用されてきている。これらの政策が企業の人材育成・能力開発の実践のなかでどのような役割を果たしているのかという論点は、これからの中小企業の人材育成・能力開発について検討していくうえで看過することはできない。

調査研究の手法としては、まずは聞き取り調査をもとに、個別事例から以上の論点などに関する知見を蓄積し、そうした知見の中から大量調査で動向を確認する必要があるものを選択して、アンケート調査に盛り込んでいくことを予定している。

## 2. 経営者団体の取組みについての調査

中小企業分野の人材育成・能力開発に関する経営者団体の役割については、経営者団体の取組みの背景・要因や、団体の取組みと企業が実施する教育訓練との連動状況が、十分には明らかにされていないことが、予備的考察の結果、浮かび上がってきた。

経営者団体の取組みの背景・要因としては、本報告書の第3章、4章で指摘した、経営者団体が認識している業界・地域を取り巻く労働市場の状況や、団体の活動体制、団体の活動を主導する人材などが考えられる。今後の調査研究では、まず経営者団体の活動を強く規定しているのはどのような要因であるかを把握・検討した上で、各団体がより適切な形で教育訓練・能力開発支援の機能を発揮できるようにするには、それぞれの要因にいかに対応していくかを考察していく必要がある。また、団体の取組みと企業が実施する教育訓練との連動については、団体が加盟する企業の教育訓練に対するニーズをどのように吸い上げているか、団体に加盟する企業において、団体が実施する教育訓練がいかなる形で活かされているかといった点に目を配りながら、調査を進めていくことが求められよう。



## 参考文献

- 稲川文夫[2007]「教育訓練サービス市場の供給構造－教育訓練プロバイダー調査より－」,労働政策研究・研修機構編『日本の職業能力開発と教育訓練基盤の整備』,労働政策研究・研修機構,pp.196-224.
- 稲川文夫・藤波美帆・大木栄一・平山正巳・今野浩一郎[2004]「能力開発に関する労働市場の基盤整備の在り方に関する研究」(JILPT Discussion Paper Series 04-006) .
- 川喜多喬・九川謙一[2006]『中小企業の人材育成作戦－創意工夫の成功事例に学べ－』,同友館.
- 厚生労働省『雇用動向調査』.
- 厚生労働省[2006]『平成 18 年度能力開発基本調査』.
- 佐藤厚[1997]「従業員のキャリア形成と労働市場」,日本労働研究機構編[1997]『サービス業の経営革新と従業員福祉』,pp.161-196.
- 総務省[2006]『平成 16 年度事業所・企業統計調査』.
- 東京商工会議所[2006]「中小企業における人材の充足状況と技術・ノウハウ継承への対応に関する調査」.
- 東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート調査結果」(2003～2007 年) .
- 東京都立労働研究所編[1981]『第三次産業における雇用および就業構造』.
- 東京都立労働研究所編[1983]『第三次産業における雇用および就業構造(その2)』.
- 東京都立労働研究所編[1984]『中小企業経営者団体の労務関係機能』.
- 東京都立労働研究所編[1988a]『職人の労働生活と意識』.
- 東京都立労働研究所編[1988b]『中小企業における能力主義管理と労使関係(その1)』.
- 東京都立労働研究所編[1992]『自営業者のキャリアと就労』.
- 東京都立労働研究所編[1996a]『景気変動下における情報サービス産業の労使関係』.
- 東京都立労働研究所編[1996b]『デザイナーの働き方とキャリアー女性と専門職ー』.
- 東京都立労働研究所編[1999a]『女性の就労と資格の効果』.
- 東京都立労働研究所編[1999b]『ハイテク産業における技術者の雇用と処遇に関する調査』.
- 東京都立労働研究所編[2000]『境界労働者の類型化と労使関係』.
- 日本労働研究機構編[1996]『中小企業集積(製造業)の実態に関する調査』.
- 日本労働研究機構編[1997]『サービス業の経営革新と従業員福祉』.
- 日本労働研究機構編[1998]『小売業・飲食店における経営と雇用』.
- 日本労働研究機構編[2000]『情報産業の人的資源管理と労働市場』.
- 八幡成美[1997]「従業員の能力開発」,日本労働研究機構編[1997]『サービス業の経営革新と従業員福祉』,pp.197-231.
- 労働政策研究・研修機構編[2005a]『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育

訓練サービス市場の第一次調査ー』.

労働政策研究・研修機構[2005b]『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査ー教育訓練サービス市場の第二次調査ー』.

労働政策研究・研修機構[2006a]『教育訓練サービス市場の需要構造に関する調査研究ー個人の職業能力開発行動からみるー』.

労働政策研究・研修機構[2006b]『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. 103

中小企業における能力開発・人材育成－予備的考察－

発行年月日 2008年6月6日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2008 JILPT

\* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。

(URL:<http://www.jil.go.jp/>)