



労働政策研究報告書 No. 118

2010

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

中小サービス業における人材育成・能力開発

中小サービス業における人材育成・能力開発

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ている。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、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

こうした問題意識を踏まえて、労働政策研究・研修機構内に設けられた調査研究プロジェクト『中小企業における人材育能力開発・人材育成』（主査：佐藤厚法政大学キャリアデザイン学部教授）では、中小企業の中でもサービス業に該当する主要な業種の企業と従業員を対象としたアンケート調査やインタビュー調査を通じて、①企業における人材の確保や評価・処遇、教育訓練の内容など、人材の育成とキャリア形成に関わる取組みの現状、②勤務する従業員が勤務先の能力開発をどのように認識・評価し、また自身の能力開発に対していかなるニーズをもっているか、といった点を捉えようとした。その上で、本報告書では、研究上の関心に即してアンケート調査データの分析を行い、中小サービス業における人材育成・能力開発に対する政策的支援の方向性について検討を試みた。

本書を作成するにあたって、アンケート調査ならびにインタビュー調査にご協力いただいた企業および従業員の方々には、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。

本書が企業経営者、労働者、組合関係者、政策担当者をはじめ、中小サービス業における人材の育成、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。

2010年3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Ⅰ部第Ⅰ節Ⅰ 第Ⅱ部第Ⅱ章 第Ⅲ部
さとう 佐藤	あつし 厚	法政大学キャリアデザイン学部教授 労働政策研究・研修機構特別研究員	第Ⅰ部第Ⅰ節Ⅱ、第Ⅱ・Ⅲ節 第Ⅱ部第Ⅲ章・第Ⅳ章
たつみち 立道	しんご 信吾	日本大学文理学部教授	第Ⅱ部第Ⅰ章
おおき 大木	えいいち 栄一	雇用能力開発機構 職業能力開発総合大学校 准教授	第Ⅱ部第Ⅴ章・第Ⅵ章
ふじなみ 藤波	みほ 美帆	高齢・障害者雇用支援機構 常勤嘱託	第Ⅱ部第Ⅵ章
こすぎ 小杉	れいこ 礼子	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 統括研究員	第Ⅱ部第Ⅶ章
たかみ 高見	ともひろ 具広	東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅱ部第Ⅷ章
かない 金井	かおる 郁	埼玉大学経済学部専任講師	第Ⅱ部第Ⅸ章

労働政策研究・研修機構 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』参加者
(五十音順、敬称略、所属・肩書は2010年3月時点のもの)

稲川 文夫	労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 アドバイザー・リサーチャー
大木 栄一	雇用能力開発機構 職業能力開発総合大学校 准教授
金井 郁	埼玉大学経済学部専任講師
小杉 礼子	労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 統括研究員
佐藤 厚 (主査)	法政大学キャリアデザイン学部教授 労働政策研究・研修機構 特別研究員
高見 具広	東京大学大学院人文社会系研究科博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員
立道 信吾	日本大学文理学部教授
姫野 宏輔	東京大学大学院人文社会系研究科博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員
福井 康貴	東京大学大学院人文社会系研究科博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員
藤波 美帆	高齢・障害者雇用支援機構 常勤嘱託
藤本 真	労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 研究員
見田 朱子	東京大学大学院人文社会系研究科博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員

(オブザーバー)

稲上 毅	労働政策研究・研修機構 理事長 厚生労働省職業能力開発局総務課基盤整備室
------	---

目 次

第Ⅰ部 総論	1
第1節 問題意識・調査の方法と分析枠組み	3
1. 問題意識と調査の方法	3
2. 人材ニーズ、採用、能力開発、労働市場を分析するための基本枠組み	7
第2節 分析編の章別構成と各章の要旨	11
1. 分析編の構成	11
2. 分析編各章の要旨	11
第3節 まとめと政策的含意	23
1. キーワードとしての「仕事能力の見える化」・「職業資格」・「社会的能力 評価」	23
2. 調査結果に見る現実的可能性	25
3. 先行研究への捉え返し	26
第Ⅱ部 アンケート調査『中小サービス業における人材育成・能力開発』の分析	31
第1章 サービス業の事業戦略と基幹人材の育成・能力開発	33
第1節 はじめに	33
第2節 分析の方法	34
第3節 中小サービス業の事業戦略の特徴	36
第4節 事業戦略と人材育成の関係①—経営者人材の育成	39
第5節 事業戦略と人材育成の関係②—「見える化」と事業戦略	41
第6節 事業戦略と人材育成の関係③ —人材育成の計画（Plan）と実施（Do）	42
第7節 中小サービス業の業種毎の事業戦略の特徴	44
第8節 主な知見と政策的示唆	46
第2章 サービス業における採用活動・教育訓練と資格の役割	49
第1節 はじめに	49
第2節 回答企業の採用活動 —募集の積極性と採用による人材確保の観点から—	50
第3節 採用による人材確保と人材ニーズ	55

第4節	採用活動と教育訓練	58
第5節	採用・能力開発における資格の機能	66
1.	採用による人材確保と資格	66
2.	教育訓練と資格	68
3.	資格に対する評価	73
第6節	要約と結論	75
第3章	内部労働市場（I L M）と職能別労働市場（O L M）	78
	ーサービス業・企業調査データの分析	
第1節	はじめに一問題意識と分析視点	78
第2節	I L M及びO L Mに馴染む事実ー業種別にみた傾向	80
1.	採用形態	81
2.	職業資格	82
3.	職務階梯	82
4.	欠員補充の方法	83
5.	一人前になるのに効果的な方法	84
6.	一人前になった後の職業キャリア	91
7.	賃金カーブ	93
第3節	内部労働市場（I L M）型企業と職能別労働市場（O L M）型の人材	94
	育成の現状と課題	
1.	内部型企業、中間型企業、職能型企業の構成と概要	94
2.	内部型企業、中間型企業、職能型企業の能力開発の現状と課題	98
第4節	考察とまとめ	104
第4章	I L MとO L Mに馴染む現実ーサービス業・従業員調査データの分析	106
第1節	はじめに一問題意識と分析視点	106
第2節	I L M及びO L Mに馴染む事実の業種別傾向	108
第3節	O L M的キャリアに馴染む実態の分析	110
1.	転職経験者の分析ー転職前後の仕事の連続性と資格、賃金変化	110
2.	職業資格保有者の分析	112
3.	人材育成の効果的な方法とO L M的キャリア	115
第4節	I L MとO L Mの類型構成と教育訓練・能力開発	120
1.	I L MとO L Mの類型構成	120
2.	O f f ー J Tの参加状況	121
3.	仕事上の能力を高めるための研修や教材に関する情報の収集方法	125

4.	仕事上の能力を高めるための今後の取り組みに関する希望	127
5.	仕事上の能力を向上するにあたっての問題点	127
6.	企業を越えて通用する能力評価制度の利用価値	128
第5節	まとめと政策的含意	129
第5章	求める能力の「見える化」の取り組みと教育訓練・能力開発	132
第1節	はじめに一なぜ求める能力の「見える化」が必要か	132
第2節	企業からみた求める能力の「見える化」の取り組み	133
1.	「求められる能力」の明確化の程度	133
2.	「求める能力」の伝達の従業員の認識の程度	133
3.	「求められる能力」を「知らせる方法」	134
4.	「従業員の持っている能力」を知ること	135
第3節	企業からみた「見える化」の取り組みと企業の教育訓練行動	136
1.	「求められる能力」の明確化の程度と企業の教育訓練の方針	136
2.	「求められる能力」の明確化の程度と教育訓練の進め方	138
3.	「求められる能力」の明確化の程度と教育訓練の効果	138
4.	「見える化」の取り組みを進めている企業とは	139
第4節	従業員からみた求める能力の「見える化」の取り組み	141
1.	「求められる能力」の明確化の程度	141
2.	「求められる能力」の伝達方法	142
第5節	従業員からみた「見える化」の取り組みと企業の教育訓練活動	143
1.	「求められる能力」の明確化の程度と企業の教育訓練の方針	143
2.	「求められる能力」の明確化の程度と教育訓練の進め方	144
3.	従業員からみて「見える化」の取り組みを進めている企業とは	144
第6節	「求められる能力」の明確化を巡る企業と従業員のギャップ	147
1.	「求められる能力」の明確化のギャップ	147
2.	「求められる能力」の明確化のギャップの規定要因	148
第7節	まとめ—これまで明らかにしてきたことを整理すると	149
第6章	企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略	152
第1節	はじめに一問題意識	152
第2節	企業の教育訓練行動を捉える分析枠組みと現状	153
1.	分析枠組み	153
2.	PDSの各段階における企業の教育訓練行動の特質	155
第3節	教育訓練投資に積極的な企業の特質	161
1.	企業の教育訓練投資行動の枠組み	161

2. 企業の教育訓練投資の規定要因	163
第4節 企業の外部教育訓練機関の活用戦略	166
1. 活用している外部教育訓練機関	166
2. 外部教育訓練機関の活用の枠組み	167
3. 外部教育訓練機関の活用の規定要因	168
第5節 おわりに—これまで明らかにしてきたことを整理すると	175
第7章 中小サービス業労働者の職業能力形成における学校教育の効果の検討	177
第1節 はじめに	177
第2節 学校教育と職場に必要な能力との関連（資格を軸にして）	180
第3節 現在の能力開発状況と学校教育の経験	185
1. 目的変数の作成	185
2. 学歴・専攻一致度と職業能力開発状況	187
3. 性・年齢と職業能力開発状況	189
第4節 現職までのキャリアと職業能力開発状況	192
1. 同職通算経験年数	192
2. 転職歴	193
第5節 企業・職場の能力開発環境と職業能力開発状況	194
1. 必要な能力水準の明確化	195
2. 人材育成・能力開発方針の伝達	196
3. 日常業務中での人材育成・能力開発の取り組み	197
4. O f f - J Tの経験	198
5. 自己啓発援助	199
6. 働きぶりの評価における能力の多面的評価	200
第6節 個人の職業能力開発の規定要因とそこに占める学校教育の役割	201
第7節 まとめ	206
第8章 能力開発において仕事の忙しさが問題を生む状況	208
—サービス業・従業員調査データの分析から	
第1節 はじめに	208
第2節 仕事の忙しさが能力開発への不満を生むというプロセスに関わって	212
くるものは何か	
1. 仕事に関わる要素と能力開発に対する不満との関連について	212
2. 従業員自身の能力開発に対する潜在的ニーズと能力開発に関する不満	217
との関連について	

第3節 従業員の属性・職場の特性を統制したうえでの関連の分析	222
1. 能力開発「特に問題ない」に関連する要素は何か	223
2. 「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」に関連する要素は何か	227
第4節 結論	229
第9章 中小サービス業において基幹的職種を担う非正社員の能力開発の	231
実態と課題	
第1節 はじめに	231
第2節 中小サービス企業の能力開発・人材育成の実態と課題	232
—企業調査データから	
1. 基幹的職種に非正社員が多い企業における能力開発・人材育成の実態	233
2. 基幹的職種に非正社員が多い企業における資格取得の義務付け・奨励の ..	241
実態	
3. 基幹的職種に非正社員が多い企業における能力開発・人材育成の課題	243
第3節 非正規従業員からみた能力開発の実態と課題	246
1. 中小サービス業における非正社員	247
2. 非正社員の能力開発に関する取り組み	248
第4節 おわりに	254
第Ⅲ部 参考資料	257
アンケート調査「中小サービス業における人材育成・能力開発に関する調査」	
企業調査票	259
従業員調査票	279

