

## 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



## 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

### 第1節 はじめに

企業がライバルとなる企業に対して競争優位を築くためには、なんらかの事業戦略を構想する必要がある。調査対象となった中小サービス業における事業戦略とは一体どのようなものであるのか、それを考えるにあたって、まず大企業における経営戦略、事業戦略と中小企業におけるそれらとの違いを考える必要がある。

言うまでもなく大企業は、多くの従業員の管理のために、従業員数が比較的少ない中小企業に比べて複雑な階層構造を持っている場合が多い。また、組織が大規模すればするほど、職能別組織の性格を持つとともに、事業部制組織など、複数の領域にまたがる事業を1つの企業で営む傾向も出てくる。従って、事業毎の中長期的な戦略である事業戦略と共に、会社全体としての戦略である経営戦略（Business Strategy）ないし企業戦略を立案し、個々の事業と、会社全体としての経営の方向性の擦り合わせを間断無く行わなければ、競争優位を築くことはできない。

これに対して、組織構造が大企業ほど複雑でなく、自社で扱う事業の数も大企業に比べて相対的に少ない場合が多い中小企業においては、企業戦略に占める事業戦略の要素の割合が高くなっている場合が多い。そこで、本調査では、中小企業が対象であることから、企業戦略と重複部分があることを考慮した上で、事業戦略に焦点を絞って分析を行っていきたい。

ところで、中小サービス業の事業戦略を考える上で、留意しなくてはならないことが2つある。ひとつは中小企業の戦略の特性に関することであり、もうひとつは、サービス業の産業特性である。前者は企業規模が小さいことから生じる「策定される戦略」と「実現される戦略」のギャップである。Minzberg[1978]は、このギャップを説明するために、創発的戦略（emergent strategy）の概念を提示している<sup>1</sup>。創発的戦略とは、戦略策定時点では考慮されなかった様々な条件により、戦略の実行過程で様々な変化が生じることを指す。すなわち、実行に戦略が常に先立つのではなくて、実行過程で戦略が変わっていく様を指す。戦略無き戦略とも言えるが、全く方向性が無い訳ではない。大企業にも増して、中小企業においては、組織が小さい反面、機動性が高いことから、こうした実行過程での戦略の変化が起きやすいと考えられる。そこで以下の事業戦略についても長期的に変化しない戦略というよりも、様々な変化に対応する企業の行動の中から判別できる企業行動のパターンとして認識したい。

後者のサービス業の産業特性とは一口でいえば、製造業と大きく性質が異なる点である。製造業と比較した時のサービス業の違い、特徴を以下に3つ指摘する<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 宇田川[2008]は、Minzberg[1978]やR. Burgelman[1983]らの戦略研究が、「実践としての戦略研究」(Strategy as Practice)に大きな影響を与えたことを指摘している。

<sup>2</sup> サービスと製品の相違という観点から伊藤・長内・松本[2009]は、Bateson[1977]やZeithal[1981]、Teboul[2006]

まず第1に、サービスは製造業のようにストックがきかないという点である。Bell[1973]がサービスは有形な製品でも無いし、製造された製品でもない指摘するように、需要が発生すると同時に供給を行う必要がある点が製造業との最大の違いである<sup>3</sup>。この特徴から、同時に導き出せるサービス業の第2の特徴とは、製造業のように商品を輸出することができない点であり、基本的に内需型の産業である点である。空間的な制約が存在すると言い換えても良いだろう。

第3に、労働集約的な性格が強い点である。前述した「ストックがきかない」という点とも関連するが、サービスの担い手は人間であり、時には標準化されたサービスを、また時には、個々の顧客の事情にあわせたカスタマイズされたサービスを人間が提供することがビジネスの基本となる。ヒトが最大の経営資源であり、他の生産要素に比べて、模倣困難性が高く、非代替的な要素であるヒトが中心となることから、資源ベースの戦略を志向する産業であると考えられる<sup>4</sup>。

以上のような産業特性を前提とした上で、本稿で明らかにしたいことは以下の3点である。まず第1に、調査対象となった中小サービス業の事業戦略を明らかにする。その上で第2に、事業戦略のパターンが育成・能力開発とどのように関連するかを明らかにする。育成・能力開発については、中小企業における①経営者の人材育成、②「見える化」、③Off-JTにおける計画と実施の3点に焦点を絞った分析を行う。第3に、事業戦略を調査対象の業種別にみた場合どのような特徴がみられるのかを明らかにし、最後に政策的支援のあり方を検討する。

## 第2節 分析の方法

本調査の調査方法にも記されている通り、本調査では、標準産業分類のうち、サービス業の中から8つの業種を有意抽出し、調査票を配布している。したがって、調査対象企業全体がサービス業という大きな母集団を反映するものではなく、むしろ8つの業種の諸特徴が合成された性格を持った集団であることに注意しなくてはならない。サービス業全体を代表している訳ではないので、無論、本稿を書き始めた時点での有効な仮説も存在しない<sup>5</sup>。こうし

---

などの先行研究を整理して、その特質を「無形性、同時性、消滅性、異質性、属人性」にあると整理している。

<sup>3</sup> もっとも調査対象となったサービス業のうち、ソフトウェア開発などは、リアルタイムにサービスを提供するのではなく、一定期間かけて無形のサービスの蓄積であるシステムを開発するという点で、ものづくりや建設業に近い性格を持っている。

<sup>4</sup> RBV（資源ベースの戦略）の論者であるBarney[1991]によれば、企業の競争優位は、①価値、②希少性、③模倣困難性、④非代替性が高い資源によって築かれるとする。製造業のように生産設備による代替が利かない点、ヒトが提供するサービスには厳密な模倣が困難である点などを考慮すれば、資源ベースの戦略を志向していると言えるだろう。ただし、サービス産業と一口にいっても、全てが資源ベースに分類することには無理があり、業種によっては、例えば後述するような立地やサービスを提供する施設といったポジショニング（企業と環境の間の関係）が競争優位の源泉になる場合も存在する。

<sup>5</sup> 本稿は、このデータの構造を明らかにすることを通じて、調査対象となったサービス業に対する有効な政策提言を行うことを目的としており、あらゆる一般化・普遍化を志向する分析ではないことを以下では留意して欲しい。

た異質な集団から事業戦略上の共通性を見つけるために、正規分布を仮定しない因子分析手法である主因子法を用いて、ここでは探索的因子分析をまず行うこととする<sup>6</sup>。

事業戦略の析出は2段階で行う。まず、第1段階として、事業戦略を構成する要素のうち、人材確保や人材育成といった「ヒト」の要素を除いて、どのような要素が事業戦略を構成するかを明らかにする。その上で、人材確保や人材育成の方法といった要素を分析に追加した探索的因子分析を行う。2段階に分ける理由は次の通りである。本稿では、事業戦略について、M. Porter が主張するような外部環境を選択した上で、自社を位置づける「戦略的ポジショニング」だけではなく、Barney[1991] が主張するような自社の保有する内部資源そのものや内部資源をいかに確保するかといった RBV（資源ベースの戦略）も含めて分析や検討の対象とする。様々な内部資源のうち、最も注目しているのは人的資源である。前述したサービス業の特性にみられるように、サービス業に必要な生産要素に占める人的資源のウェイトはかなり高いといえ、人的資源の質や量が事業戦略を規定する側面がある。例えば、特定の事業を行うことを目的に、それに必要な人材を確保するといった、①事業戦略が人材確保の方法を規定するような場合と、特定のタイプの人材が自社内にいるから、その人材で実行可能な特定の事業を行うといった、②自社内にいる人材が実行可能な事業を規定する場合の両方あり得る。その意味では、事業と人材はダブルバインドの関係にあると言え、この関係性が他の産業に比べて強い点が、サービス業の事業戦略の特徴であると考えられる。

なお、第1段階の分析においても、厳密な意味では「ヒト」に関係する要素が含まれていることに留意されたい。ただし、第1段階における「ヒト」は、組織の中の特定の職位に配置され、決まった役割を遂行するだけの組織の理論の上で構成要素である。この場合の「ヒト」は、「組織の中の人間」というよりは機械的な部品に近い存在と考えることができ、個々の成員の間での能力の差もその伸長の具合も考慮の対象外である。Porter[2001] ではこうした「ヒト」については、「優れた技術」や「効果的な経営組織」同様、オペレーション効率を上げる要素の1つであり、例えば「十分訓練された従業員」という形で、「ヒト」は所与の条件とされている。その意味において、第1段階では「ヒト」の要素は一部が捨象されているという想定を置く。これに対して第2段階目の分析では「ヒト」は、理論の上ではなく現実に存在し、個々の「ヒト」は発揮する能力も、どのように訓練を受けるかも、どのように企業に調達されるかも全て異なる具体的な存在であると想定するという意味で、第1段階のPorterのオペレーション効率を上げるための前提とされる「ヒト」とは異なっている。第2段階では、Barney[1991]の主張するような企業に持続的な競争優位をもたらす内部資源のうち、「ヒト」が最も重要な資源であるという前提を置く。こうした具体的な存在としての「ヒト」の要素が（言い換えれば企業の内部資源のうち最も重要な人的資源が）、ポジショニングや企業のオペレーション効率を上げる事業戦略とどのような関連を示すかを明らか

---

<sup>6</sup> ただし元々、探索的因子分析には、データの正規性が前提とされるため、本分析の解釈には、一定の限界があることに留意されたい。

にするために分析は2段階に分かれている。この2段階目の分析から得られた事業戦略のパターンが、調査対象となったサービス業における事業戦略の実相であるところでは考える。

以上の探索的因子分析の結果得られる各ケースに与えられる因子スコアを用いて、本稿の目的である中小サービス業の事業戦略と人材確保・人材育成との関連、ならびに業種別に見た特徴を明らかにする。すなわち、因子分析によって抽出された潜在変数（ここでは4つの事業戦略のパターン）は、アンケート調査の回答で観察可能な他の変数に影響を与えていると仮定して、各ケースに割り当てられる因子スコアの変数別の平均値を用いて、事業戦略と人材育成の関係や業種別の特徴を以下では明らかにしたい。

### 第3節 中小サービス業の事業戦略の特徴

まず、第1段階目の分析として、事業戦略を構成する要素として、企業調査票の間3の「他社と比べた時の競争優位の程度」のa~hの8つの項目を、調査対象となった企業の事業戦略を構成する機能戦略とみなして因子分析を行う。8つの項目とは、「a. 店舗や営業所の立地条件、b. 機械や店舗設備、c. 製品・サービスの質、d. 取引先を開拓する営業力、e. 外部とのネットワーク（人脈）、f. 資金力、g. 情報収集力、h. 組織のマネジメント」である。

図表2-1-1を見て欲しい。分析は793件が対象となった。Kaiser-Meyer-Olkinの標本妥当性の測度は0.82で、Bartlettの球面性検定の結果は統計的に有意であり、これらの検定結果は、このデータを使って因子分析のモデルを作ることに意味があることを示している。抽出された因子は2つで、第1因子のうち、係数の値が0.3以上のものは、大きさの順に、情報収集力、組織マネジメント、人的ネットワーク、営業力、財務体質、サービスの質であった。第2因子では、機械や店舗設備、店舗の立地、サービスの質の順であった。以上を解釈すると、事業戦略は大別して、①価値連鎖型—組織内の各ファンクション（function）の価値創造活動を足し合わせることで、組織全体としての価値を高める戦略、②設備・立地重視型—機械や店舗への設備投資、店舗・営業所の立地で優位に立つ戦略の2つである。

図表 2-1-1 事業戦略の因子分析の結果 (因子パターン)

	第1因子	第2因子
店舗の立地	0.015	0.437
機械や店舗設備	-0.046	0.829
サービスの質	0.357	0.311
営業力	0.672	-0.016
人的ネットワーク	0.691	-0.033
財務体質	0.500	0.048
情報収集力	0.832	-0.05
組織マネジメント	0.709	0.029

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度 0.82

Bartlett の球面性検定 近似カイ2乗 1711.26 自由度28 有意確率0.000

Porter[1985]によれば、企業が価値を作り出す活動には、製品・サービスを顧客に届ける活動である主活動と、調達や人材マネジメント、組織全般の管理など主活動をサポートする支援活動に分けられるという。また、これにマージンを加えたものが、企業が作り出す価値の総体である。主活動だけではなく、支援活動まで含めて、どのように他社と差別化して価値を生み出すか。すなわち、組織全体の活動によって得られた利益を積み上げるというのが、①価値連鎖型の事業戦略であると考えられる。サービスの担い手が「ヒト」とであるとは言っても、この戦略においては、組織の各職能の価値を繋ぎ合わせて、大きな価値に結びつけようとしている点が見て取れる。

逆に、サービスの担い手が「ヒト」とであるはずのサービス業であるとは言っても、機械や店舗設備で他社と差別化することで競争優位を築き、店舗の立地でさらに優位な立場を築くという②設備・立地重視型の戦略もまた存在することになる。顧客をいかに自社に惹きつけるかということに焦点が合わされた戦略だとも考えられる。この2つは、Porter[1980]の基本戦略の分類に従えば、「差別化戦略」に該当するものだろう。差別化戦略のパターンは多様であり、調査対象となった企業では、差別化戦略が、価値連鎖による差別化か、設備投資や好立地による差別化かの2つのパターン<sup>7</sup>に分化していると言することができる。

以上のように、「ヒト」関連の要素を除いた時に、調査対象となった企業では、大きく分けて二つ。価値連鎖型戦略と設備・立地重視型戦略という2つの戦略があることがわかった。

次に、「ヒト」関連の要素を加えてみよう。企業調査票の問27の基幹的職種についての質問のうち(5)の人材レベルのIV(部下や後輩を指導)、レベルV(最も難しい仕事を担当)の二つのレベルについて、人材確保の方法である「社内ですでにいる人材を育成して埋める(内

<sup>7</sup> 加護野・井上[2004]では、競争における差別化を、①製品あるいはサービスの差別化と、②事業の仕組みの差別化の二つに分類し、後者はいわばビジネスモデルの差別化であり、その特徴を「目立たない」、「模倣しにくい」、「持続する」としている。本稿における価値連鎖型も資本集約型もサービスそのものの差別化ではなく、加護野ら

部育成型)」、「外部から即戦力となる人材を採用して埋める(外部調達型)」、「社内の他の部署にいる者を異動して埋める(内部配転型)」の3つを、事業戦略を構成する機能戦略と位置づける<sup>8</sup>。3つのケース全体に占める構成比は、内部育成型 42.2% (n=335)、内部配転型 13.4% (n=106)、外部調達型 33.0% (n=262)であった。前述の「ヒト」関連以外の事業戦略を構成する機能戦略を含めた探索的因子分析により、これらの機能戦略間での相関の高さから抽出される因子パターンを事業戦略と見なす。結果は図表2-1-2に示した。

分析は793件のケースが対象となり、Kaiser-Meyer-Olkinの標本妥当性の測度は0.62で、Bartlettの球面性検定の結果は統計的に有意であり、これらの結果は、このデータを使って因子分析のモデルを作ることに意味があることを示している。抽出された第4因子までの累積寄与率(データ全体を説明する度合い)は、51.5%であった。4つの因子のうち二つは、前の分析と同じで、第1因子が価値連鎖型因子、第3因子が設備・立地重視型因子である。

図表2-1-2

基幹的職種の人材確保の方法を加えた事業戦略の因子分析(因子パターン)

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
	価値連鎖型	内部育成型	設備・立地重視型	内部配転型
内部育成	.015	.761	-.011	-.399
内部配転	.027	.064	-.006	.748
外部調達	.016	-.845	.007	-.347
店舗の立地	.022	-.031	.436	-.023
機械や店舗設備	-.038	.003	.826	.017
サービスの質	.359	.039	.306	-.018
営業力	.672	-.003	-.019	.024
人的ネットワーク	.691	.006	-.036	.043
財務体質	.502	.010	.044	.012
情報収集力	.834	-.012	-.054	-.004
組織マネジメント	.714	-.019	.024	-.030

回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

Kaiser-Meyer-Olkinの標本妥当性の測度 0.62

Bartlettの球面性検定 近似カイ2乗 1768.69 自由度45 有意確率0.000

残りの2つは、第2因子が基幹的職種を内部育成で確保するという「内部育成型」戦略であり、第4因子が基幹的職種を内部配転で調達するという「内部配転型」戦略である。この2つの両方の因子は、「外部調達」の係数が正反対を示すマイナスであり、絶対値も大きく、

の指摘するような「事業の仕組み」の差別化であろう。

<sup>8</sup> ここでは、分類基準として、IVとVで確保の方法が異なった場合は、レベルの高いVの方法を選択したものとみなしている。したがって内部育成型、内部配転型、外部調達型は全て「1-0」の2値を持つ変数として扱っている。

強く内部労働市場を志向しているということになる。「ヒト」関連の3つの要素は、価値連鎖型や設備・立地重視型とはいずれも親和性が無いことがこの結果から読み取れる。

同じ内部労働市場を活用するタイプでありながら、内部で育成するタイプと、内部の他の部署にいる人間を異動させて空席を埋めるタイプは、明確に分かれている。内部で育成する場合は、他の部署の人間を異動させないで育成するのだ。小池編[1991]らのタテとヨコの異動の合成によって培われる熟練に示されるような日本企業の大卒ホワイトカラーのキャリア形成とは、一線を画すキャリア形成のパターンが今回の調査対象の背後にあるのかもしれない。具体的には、「内部配転型」は大卒ホワイトカラーのようにヨコの異動を行うのに対し、「内部育成型」はヨコの異動はせずの一つの専門領域だけで熟練を深化させている点である。後者の例として、Baron and Kreps[1999] が指摘するようなインターンの徒弟制 (apprenticeship) のようなものが考えられる。すなわち、労働者は、一定期間、低賃金で働くかわり、その職業に必要な知識や技能を主にOJTによって学ぶことができるような場合である。さらに、Baron and Kreps[1999] が示唆する「卓越した訓練組織」 (prestige apprenticeship and training institutes) においては、そこで訓練を受けたものはプロフェッショナルとしての社会的名声も手に入れられる<sup>9</sup>。また、「卓越した訓練組織」は、企業側にとっても優秀な人材が獲得できるというメリットが伴うため、人材が競争優位の直接的な源泉となるようなビジネスでは、有効な戦略と考えられる。そこで訓練が行われ、なおかつそこでの訓練が企業内部での価値を高めると同時に、結果的に外部労働市場での労働者の価値を高めることにつながる点が、ここでの内部育成型の一つの特徴ではないかと考えられる。すなわち、企業特殊熟練を身につけると同時に、産業特殊熟練を企業の内部で労働者は身につけているのではないだろうか。

以上から、調査対象企業における事業戦略のパターンは大きく4つに分化していることがわかった。

#### 第4節 事業戦略と人材育成の関係①—経営者人材の育成

以下では、事業戦略と人材育成の関連について①経営者の人材育成、②「見える化」、③Off-JTにおける計画と実施という観点から明らかにする。

中小企業では、経営者が経営管理を行うだけでなく、基幹的職種に就いて、現場でサービスの提供担当者となる場合が多い。企業規模が小さくなればなるほど、その傾向は強いだろう。また、そうした場合、経営者が人材育成担当者としての役割を果たしている場合もある

<sup>9</sup> 詳しくは後述するが、例えば、東京都心の青山・原宿などに立地するいわゆる「カリスマ」的な美容師が在籍する美容室においては、そこで訓練を受けることができれば、独立後に高い社会的名声が得られることを信じて、働くことを希望する見習い美容師が数多くいるだろう。この場合の内部育成は「内部労働市場」における訓練そのものが重要であるというよりも、卓越した訓練組織での「訓練機会を得る」ことに重点が置かれていると考えられる。

だろう。企業調査票では、問 40 において、人材別に「貴社で育成や能力開発に力を入れているのはどのような人材ですか」と質問をしている。ここでは、回答者が「経営者自身」と「会社全体の経営や管理を担える人材」のいずれかを選択した場合を経営者人材の育成に積極的な企業であると仮定し、「トップ育成型企業」と定義する。まず、トップ育成型企業がどの程度あるのか見てみよう（図表 2-1-3）。

図表 2-1-3 トップ育成型企業の業種別の構成比

	トップを育成していない		トップ育成型企業	
	度数	%	度数	%
学習塾	28	59.6	19	40.4
建物サービス	107	79.9	27	20.1
自動車整備	80	54.1	68	45.9
情報サービス	96	72.2	37	27.8
葬祭	24	49.0	25	51.0
土木建築サービス	110	68.8	50	31.3
美容	23	38.3	37	61.7
老人福祉	71	72.4	27	27.6
合計	539	65.0	290	35.0

調査対象企業全体では、トップ育成型企業は 35.0% (n=290) であり、トップを育成していない企業は 65.0% であった。業種別にトップ育成型企業の割合を見ると、美容 (61.7%)、葬祭 (51.0%)、自動車整備 (45.9%) の順で比率が高い。逆に、建物サービス、情報サービス、老人福祉などではトップを育成していないとする比率が高く、業種によって経営者の人材育成に対する取り組みには違いがあることがわかった。

それでは、こうした経営者人材育成と調査対象企業の事業戦略とはどのような関連があるだろうか。図表 2-1-4 は、事業戦略のパターンの抽出と同時に各ケースで計算された因子別の因子スコアの平均値について、トップ育成型企業か否か別に集計した結果である。平均値の解釈は、プラスで絶対値が大きいほど、潜在変数であった各事業戦略因子としての特徴が満たされていることになる。各事業戦略因子「らしさ」が強いと言っても良い。逆にマイナスで絶対値が大きいほど、各事業戦略因子の特徴からはかけ離れていると解釈する。0 に近いほどその因子との関連が無いことを表している。

図表 2-1-4 トップ育成型企業の事業戦略別因子スコアの平均値

	価値連鎖型因子		内部育成型因子		設備・立地重視型因子		内部配転型因子	
	平均値	n	平均値	n	平均値	n	平均値	n
トップを育成していない	-0.01845	490	0.00886	490	-0.05844	490	-0.00019	490
トップ育成型企業	0.04364	254	0.02333	254	0.12086	254	-0.01516	254

顕著な違いは見られないものの、わずかな差に注目してみると、トップ育成型企業では、設備・立地重視型因子の平均値がやや大きく、次いで価値連鎖型の平均値が大きい。トップ育成型の企業では、設備や立地と言った比較的大きな費用を伴う資本を効率的に利用するために、経営トップの高度な判断が求められることから、経営トップの人材育成に力を入れている可能性がある。また、トップ育成型の企業では、経営トップの強力なリーダーシップによって組織の各職能が価値を生み出している可能性がある。

## 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

本調査では、仕事上求められる能力の「見える化」についていくつかの質問を行っている。「見える化」の意義や役割についての本質的な議論は他章に譲り、ここでは、「見える化」と事業戦略との関連に焦点を絞って検討したい。企業調査問21では、「貴社では、基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力を明確にしていますか」という質問をしている。ここでは、質問の趣旨に従い「基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力を明確にしているか」という点をもって、「見える化」を操作的に定義し、この問21を「見える化」の代理指標とした分析を行う。分析方法としては、問21に「非常に明確にしている」と答えた企業を「V型企業（visualization）」と定義し、V型企業以外の企業との違いをみていきたい。まず、V型企業がどの程度あるのかを確認する（図表2-1-5）。調査対象全体では、28.1%がここで定義した「見える化」に取り組んでいると思われるV型企業であった。むしろ「見える化」に取り組んでいない企業が7割と多数派であることがわかる。業種別にみると、美容、学習塾、葬祭は他の業種に比べてV型企業の比率が高い。また、建物サービス、自動車整備、老人福祉、情報サービスでは他の業種に比べて非V型企業の割合が高い。

図表2-1-5 V型（見える化をしているか）か非V型か・業種別構成比

	非V型企業		V型企業	
	度数	%	度数	%
学習塾	30	60.0	20	40.0
建物サービス	114	79.2	30	20.8
自動車整備	125	77.2	37	22.8
情報サービス	110	76.9	33	23.1
葬祭	35	62.5	21	37.5
土木建築サービス	116	69.0	52	31.0
美容	35	50.0	35	50.0
老人福祉	80	76.9	24	23.1
合計	645	71.9	252	28.1

それでは、「見える化」と調査対象企業の事業戦略とはどのような関連があるだろうか。  
**図表 2-1-6** は、事業戦略のパターンの抽出と同時に各ケースで計算された因子別の因子スコアの平均値について、V型企業と非V型企業の別に集計した結果である。

**図表 2-1-6 V型企業の事業戦略別因子スコアの平均値**

	価値連鎖型因子		内部育成型因子		設備・立地重視型因子		内部配転型因子	
	n	平均値	n	平均値	n	平均値	n	平均値
非V型企業	534	-0.1137	534	-0.03277	534	-0.10941	534	-0.04561
V型企業	192	0.20437	192	0.08359	192	0.23789	192	0.02339

V型企業の平均値を見ると、全ての事業戦略因子でプラスの値であり、事業戦略と「見える化」は強い相関関係があることがわかった。

細かく数値をみると、V型企業では、事業戦略の中でも設備・立地重視型、価値連鎖型の因子の平均値が高い。ただし、「見える化」が実際にどのような文脈で行われているのかについては、他章の分析や本研究会の成果物として今後発表される予定の中小サービス業のケーススタディに譲りたい。というのも、「見える化」が従業員の長期に渡る、あるいは難易度の高い業務を遂行可能にするほどの高度な人材育成としての役割を果たしているのか、逆にもっと単純な作業のマニュアル化なのかについては、判断ができないからである。ここでは、事業戦略と「見える化」との相関の強さから2者の関係の親和性、適合性が高いことを強調して筆を止めたい。

## 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）

ここでは、人材育成のうちOff-JTへの取り組み状況と事業戦略との関連をみる。実際の教育訓練コストと機会コストの両方を伴うために、企業調査における企業のOff-JTへの取り組み状況はまちまちであり、まさに取り組み姿勢によって濃淡が分かれていることが予想される。そうした取り組みについてPDCAサイクルを当てはめた時に、企業が計画段階で止まっているのか、あるいは、計画から一歩進んで、実際にOff-JTに従業員を派遣しているのかについて、違いがあるだろうか。そうしたOff-JTへの企業の取り組み姿勢がどのように事業戦略と関係するのかをここでは明らかにしたい。

分析方法としては、企業調査票の問35の基幹的職種を対象としたOff-JTの進め方のうち「Off-JTのための予算を毎年確保している」、「Off-JTの企画・立案をする担当者を決めている」、「Off-JTのための教材や機材、設備を用意している」、「教材・研修などに関する情報を収集している」のうちいずれか1つ以上を実施している場合をOff-JTに対する計画

(Plan) を実施している企業として、ここでは「P 型企業」と定義する。また、同じ問 35 の選択肢の「社外の機関が行う研修に従業員を派遣している」を選択している企業を Off-JT を実行に移している (Do) 企業であるところではとらえ、「Do 型企業」と定義する。

P 型企業と Do 型企業がどの程度存在するのかを見ると (図表 2-1-7)、調査対象全体では、P 型は 39.9%、Do 型は 37.0% とほぼ同水準であった。P 型について業種別にみると、老人福祉 (58.7%)、情報サービス (46.2%)、美容 (44.3%) の順が多い。Do 型は、老人福祉 (55.8%)、自動車整備 (46.3%) で多い。すなわち、老人福祉は、P 型と Do 型が共に多いことから、うまく計画から実施に移している業種の典型であると言え、情報サービスと美容は、計画はするものの実行に移せない何らかの事情があることが示唆される。自動車整備は、Off-JT を実施に移しているものの、計画に力を入れている企業が少ない。計画段階でうまくいかない理由について検討する必要があるかもしれない。

図表 2-1-7 P 型企業と Do 型企業・業種別構成比

	P 型企業		Do 型企業	
	度数	%	度数	%
学習塾	19	38.0	6	12.0
建物サービス	59	41.0	47	32.6
自動車整備	47	29.0	75	46.3
情報サービス	66	46.2	42	29.4
葬祭	14	25.0	12	21.4
土木建築サービス	61	36.3	66	39.3
美容	31	44.3	26	37.1
老人福祉	61	58.7	58	55.8
合計	358	39.9	332	37.0

続いて、Off-JT の計画・実施と事業戦略にはどのような関連があるのかを検討する。図表 2-1-8 は、事業戦略のパターンの抽出と同時に各ケースで計算された因子別の因子スコアの平均値について、P 型企業、Do 型企業別に集計した結果である。

図表 2-1-8 P 型企業・Do 型企業の事業戦略別因子スコアの平均値

	価値連鎖型因子		内部育成型因子		設備・立地重視型因子		内部配転型因子	
	有効な N	平均値	有効な N	平均値	有効な N	平均値	有効な N	平均値
非P型企業	458	-0.10659	458	-0.03543	458	-0.08336	458	-0.01956
P型企業	268	0.10202	268	0.05514	268	0.09489	268	-0.04068
非Do型企業	453	-0.02041	453	0.02966	453	-0.02867	453	-0.09611
Do型企業	273	-0.04482	273	-0.05452	273	0.00088	273	0.08672

P型にしるDo型にしる、各事業戦略因子の平均値は、前にみたV型企业ほど高くない。この点において、Off-JTの計画と実施は、「見える化」ほどは事業戦略と相関がなく、適合的でないことが示唆される。僅かな差に注目してみると、P型企业では、価値連鎖型因子の得点が高く、この事業戦略を採る企業では、人材育成が計画的に行われようとしていることが示唆される。また、設備・立地重視型因子についても得点がやや高く、設備・立地重視型の事業戦略をとる企業では、店舗の設備といった箱物だけでなく、中で働く人間についてもある程度計画的に育成しようとする傾向があるのかもしれない。

実際に社外の研修機関に従業員を派遣するかどうかについては(Do型)、事業戦略別には、P型よりもさらに大きな差は見られず、戦略との関係と言うよりも、個々の企業にOff-JTに労働者を派遣する余裕があるかどうかという差の方が大きな影響を与えている可能性がある。僅かな差に注目してみると、Do型では内部配転型因子の得点が高い。これまでとは異なった仕事をする他の部署に労働者を配置するために最低限必要な教育を施すために、Off-JTを受講させているケースがあることが示唆される。

## 第7節 中小サービス業の業種毎の事業戦略の特徴

分析の最後に、調査対象となった企業の業種別の事業戦略上の特徴について明らかにし、人材育成と事業戦略との関連で得られた知見を併せて、業種別の人材育成の政策的インプリケーションを考える材料としたい。図表2-1-9をみて欲しい。

図表2-1-9 業種別の事業戦略別因子スコアの平均値

業種	価値連鎖型因子		内部育成型因子		設備・立地重視型因子		内部配転型因子	
	平均値	度数	平均値	度数	平均値	度数	平均値	度数
学習塾	.02180	50	-.15929	50	-.01848	50	.07787	50
建物サービス	-.17464	144	-.09830	144	-.11633	144	.05696	144
自動車整備	-.10421	162	.12610	162	-.01522	162	-.02690	162
情報サービス	.10380	143	-.16702	143	-.09336	143	-.04766	143
葬祭	.38253	56	.06031	56	.15897	56	.07140	56
土木建築サービス	-.11348	168	-.06761	168	-.06594	168	-.13213	168
美容	.07243	70	.32795	70	.41146	70	.16047	70
老人福祉	.17767	104	.09374	104	.06736	104	.04794	104

図表2-1-9から読み取れる各業種別の特徴は、以下の図表2-1-10の通りである。まず、情報サービスは、内部育成型因子とは反対の傾向を示すなど、基幹人材を外部から確

保する傾向がみられ、なおかつやや係数の絶対値は小さいが価値連鎖型の特徴を示す。建物サービスは、設備・立地重視型とは反対の傾向を示すと共に、価値連鎖型とも反対の傾向を示している。建物サービスの業務内容である清掃等の単純労働が業務の中心となっているためだろうか。葬祭は、係数の絶対値が0.3以上という比較的是っきりとした価値連鎖型の傾向を示すと同時に、設備・立地重視型としての傾向もみられる。老人福祉は、価値連鎖型である。学習塾は内部育成型因子と反対の傾向を示し、基幹人材を外部から確保する傾向が強いことが示唆される。美容は、設備・立地重視型と内部育成型の係数が非常に大きく、なおかつ内部配転型の係数もやや大きく、戦略が多様化しているのが見てとれる。また、前述したように美容は、「卓越した訓練組織」のような内部育成型の傾向が強いことがわかった。美容同様に、やや弱い内部育成型の傾向を示す自動車整備においても、いわゆる「名門」の整備工場の存在が示唆される<sup>10</sup>結果となった。土木建築サービスは、内部配転型と反対の傾向を示すなど、例えば、建築士など資格をもった専門職を外部労働市場から確保するタイプの典型のようだ。

図表 2-1-10 業種別にみた事業戦略の特徴のまとめ

業種	事業戦略因子から読み取れる特徴
情報サービス	基幹人材を外部から確保。価値連鎖型。
建物サービス	非設備・立地重視型。非価値連鎖型。(単純労働が中心となるタイプか?)
葬祭	価値連鎖型。設備・立地重視型。
自動車整備	内部育成型。
老人福祉	価値連鎖型。
学習塾	基幹人材を外部から確保。
美容	設備・立地重視型、内部育成型、内部配転型と戦略が多様化。
土木建築サービス	<u>非内部配転型(専門職を外部労働市場から人材を確保するタイプか?)。</u>

<sup>10</sup> 1960年代以降のモータースポーツの人気の高まりの中、実際に自動車レースに参戦し、高い戦績をあげるような名門整備工場が誕生しはじめた。自社ブランドでの部品販売や自動車雑誌などのメディアにそれらの整備工場の経営者が登場するなど、自動車整備業界が若者にとって魅力的な職業となるような形で注目を浴びた時期があった。それらの自動車整備工場が、美容業で例示したような「カリスマ美容師」と同じような「卓越した訓練組織」となっている可能性が考えられる。

## 第8節 主な知見と政策的示唆

本稿の分析で得られた主な知見を以下にまとめる。まず第1に、調査対象企業の事業戦略は、「価値連鎖型」「設備・立地重視型」「内部育成型」「内部配転型」の4つに分化していた。この結果から示唆される政策的支援の可能性は二つであり、短所を補うか、長所を伸ばすかのどちらかである。後者はすなわち、事業戦略にフィットした支援を指し、具体的には、価値連鎖型の企業では、主活動を担う基幹職種以外の社内の様々な支援活動（営業、財務、組織の管理など）を担う人材に対する人材育成支援をすることである。サービス業の人材育成といっても、必ずしもサービスの実施担当者に職種を限定しない育成支援が、このタイプの事業戦略を採る企業にとっては有効だろう。

内部育成型、内部配転型の企業では、結果的に長期雇用が競争優位を生み出している可能性がある。従って、雇用調整助成金のような不況下でも雇用を維持できるような支援が、人材育成の面でも結果的に有効である。

設備・立地重視型の企業の場合は、経営者自身が基幹的職種に就いている場合を除くと、基幹的職種に就いている人材が必ずしも競争優位の源泉となっていない可能性がある。したがって、これらの企業では、財務面での経営支援（開業資金の調達、資金繰りの円滑化など）によって、雇用が維持されることを目指すべきである。その結果、企業内で人材育成が行われる可能性が高まる。すなわち、必ずしも人材育成への直接支援だけが、支援とは言えず、企業という「人材育成装置」を機能させる雇用の保障を通じた支援も検討に値するのではないか。

また、美容業のように複数の事業戦略がある場合がみられた。美容業などは、立地（都市部か地方か）によって、顧客の数や基幹的職種に就く人材の供給量がかなり異なることが予想されるため、事業所の立地なども考慮するなど、個々の企業の事情にあった支援を行うことが必要である。前述したような、財務面での支援を通じた人材育成も積極的に考慮にいれるべきかもしれない。

第2に、経営トップを人材育成の対象とすることは非常に重要であると言える。調査対象の業種別にみると、美容、葬祭、自動車整備では、経営トップを育成している企業の割合が高い。また、経営トップの育成が価値連鎖型や設備・立地重視型（やや関連は弱い内部育成型）の事業戦略を支える要となっていることが示唆され、これは業種別にみた事業戦略との特徴ともある程度整合的である（図表2-1-10を再参照されたい）。3つの事業戦略と経営トップの育成が適合的な関係を表しているのかもしれないし、シナジー効果を発揮している可能性もあるだろう。この点については、事例調査で明らかにできるかもしれない。ただし、自動車整備については経営トップの育成と適合的な事業戦略の2つのパターン（価値連鎖型、設備・立地重視型）との整合性がみられないが、内部育成型の事業戦略と経営トップの育成が適合的である可能性が示唆される。例えば、従業員にとっての「のれん分け」

がインセンティブになっているようなケースが考えられよう。いずれにせよ、経営トップに対する訓練メニューがどのようなものがあるのかを精査した上で、必要であれば新たなメニューを開発することも重要であろう。

第3に、「見える化」と事業戦略とは強い相関関係があり、適合的關係にあることが示唆された。企業の長期的な業績の向上に結びつく事業戦略と、能力要件を明確化するタイプの人材育成は適合的な關係に（整合性が）ある。しかも、事業戦略の中でも価値連鎖型と設備・立地重視型のパターンで「見える化」の傾向が強い。「見える化」は、これらの事業戦略の要になっている可能性がある。そして、事業戦略のパターンによっては能力要件の明確化が前提条件となっている場合も想定される。最近注目を浴びている「見える化」は、企業の事業戦略との關係が深く、「見える化」を進めることは、コスト要因としてしか検討されなかった人材育成のイメージを、利益を出す活動の一貫であるというイメージに変えるきっかけになるかもしれない。そうであるとしたら、「見える化」という概念自体の重要性を喚起することも、サービス業の企業のみならず、多くの企業には重要な支援となるろう。

第4に、価値連鎖型の事業戦略の傾向が強い企業は、Off-JTにおける人材育成の計画策定（Plan）に積極的である。だが実際のOff-JTへの従業員の派遣（Do）については、関連が見られない。仮に、価値連鎖型の事業戦略を採る企業に助成をして、計画（Plan）を実行（Do）に移すことが出来れば、他の事業戦略を採る企業に比べて、効率的な人材育成が可能になる。価値連鎖型の傾向が強い業種のうち、老人福祉は、P型、Do型の割合が共に高いが、情報サービスは、P型は平均値以上だが、Do型は29%と平均値以下である。情報サービスは、離転職が多いため企業はOff-JTへの支出に後ろ向きな事情がある。そうだとすると国や自治体等の公的な機関において、情報サービス業で働く労働者の訓練を行うことができれば（計画と実施を分離し、実施を外部機関が担えば）、技術者の能力の向上を通じて、業界全体にとって有益な結果をもたらす可能性がある。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

- Barney, B. J. [1991] “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” , *Journal of Management*, Vol.17, No.1.
- Bateson, J. E. G. [1977] “Do We Need Service Marketing?” in Eiglier, P., Langeard, E., Lovelock, C., and Bateson, J. eds. *Marketing Service: New Insights*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Baron, J. N. and Kreps, D. M. [1999] *Strategic Human Resources ; Frameworks for General Managers*, New York, John Wiley and Sons.
- Bell, D. [1973] *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, New York : Basic Books, 1973. (=1975, 内田忠夫他訳『脱工業社会の到来—社会予測の一つの試み（上・下）』ダイヤモンド社.)
- Burgelman, R. A. [1983] “A Model of the Interaction of the Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy” , *Academy of Management Review*, Vol. 8.
- 伊藤宗彦・長内厚・松本陽一[2009] 「サービスによる製品サプライ・チェーン・リーダーシップ」, 組織科学 42 巻 4 号.
- 加護野忠男・井上達彦[2004] 『事業システム戦略 事業の仕組みと競争優位』有斐閣アルマ.
- 小池和男編[1991] 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.
- Minzberg, H. [1978] “Patterns of Strategy Formation” , *Management Science*, Vol. 24.
- Porter, M. E. [1980] *Competitive Strategy*, New York, Free Press. (=1995, 土岐坤他訳, 『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社.)
- Porter, M. E. [1985] *Competitive Advantage*, New York, Free Press. (=1985, 土岐坤他訳 『競争優位の戦略 いかに好業績を持続させるのか』ダイヤモンド社.)
- Porter, M. E. [2001] “Strategy and the Internet” *Harvard Business Review*, Vol. 79, no. 3.
- Teboul, J. [2006] *Service is Front Stage: Positioning Service for Value Advantage*, New York: Palgrave Macmillan.
- 宇田川元一[2008] 「実践としての戦略」, 坪井順一・間島崇編[2008] 『経営戦略理論史』, 学文社所収.
- Zeithal, V. A. [1981] “How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services” , in Donnelly, J. H. and George, W. R. eds. *Marketing of Service*, Chicago : American Marketing Association.

## 第2章 サービス業における採用活動・教育訓練と資格の機能

### 第1節 はじめに

第I部総論で述べられているように、企業が事業運営に必要な人材を確保する方法としては、社外に広がる労働市場からの採用があり、すでに採用した従業員の教育訓練がある。また、派遣・請負社員の活用や、業務委託の活用のように他社人材にまで人材確保の手を広げることができる。

以上の人材確保の方法は企業の意向により様々に組み合わせることができるが、事業運営の中核的存在となりうる正社員の確保ということに目的を絞ると、その方法は採用か教育訓練のいずれかとなる。そして、企業がそれぞれの取組みをいかに実施していくかは、互いに影響を与えることが想像に難くない。

例えば、即戦力として活用できる人材や、能力の高い人材を求めて採用活動に力を入れている企業ほど、教育訓練はさほど重視しないとといったことや、そもそも満足できるレベルの仕事能力をもつ人材の採用は難しいからといった理由で採用には注力していない企業ほど、在籍している人材のレベルアップに向けた教育訓練を積極的に推し進めていくといったことが想定できる。本研究の主な対象となる中小サービス業の企業は、大企業に比べると人材確保に投入できる資源が少ないであろうから、このように採用と教育訓練の間にトレードオフの傾向が見られる可能性がある。むしろ、トレードオフとは別の傾向、つまり、採用活動に熱心（不熱心）な企業ほど、従業員の教育訓練活動にも熱心（不熱心）であるという傾向が見られる可能性も考えることができる。

また、以上のように意図・行為段階で相互に影響を与える可能性のほか、採用と教育訓練との影響関係としては、一方の活動のパフォーマンスに、もう一方の活動が影響を受けるといった関係も想定できる。採用がうまくいかなかったと考える企業ほど教育訓練により熱心に取り組んでいる、あるいは教育訓練をしても思うような人材が育ってきていないと考える企業ほど、採用に注力しているといった関係である。逆に、採用がよりうまく行った企業ほど教育訓練の対象となる人材の確保ができていたために、教育訓練にも熱心に取り組んでいるという傾向も、一方の活動のパフォーマンスに、もう一方の活動が影響を受けるといった関係として想定可能である。

ここまで挙げてきた、企業における採用と教育訓練との関係からはそれぞれ異なる実践的示唆を引き出しうる。採用にさほど積極的に取り組んでいない（あるいは取り組もうにも取り組めない）企業において教育訓練が熱心に行われているようであれば、採用が果たす人材確保の機能を教育訓練で補うという目的で、企業が教育訓練をより行いやすい環境の整備や、有効な教育訓練手法の検討に力を入れるべきといった示唆が得られるだろう。あるいは、採用と教育訓練との間にトレードオフが生じないよう、採用・教育訓練の両面において企業が

活動を進めやすくするための支援が必要であるとの結論も導き出しうる。採用に向けた取り組みの積極性と教育訓練の取り組みの積極性が正の相関をもつようであれば、いずれの取り組みも低調な企業に雇用されている従業員の教育訓練のあり方を看過することができないだろう。また採用の結果がよかったところほど教育訓練に熱心なようであれば、企業の採用を支援するための様々な試みが教育訓練の促進という目的を達成する上でも必要になってくるであろうし、逆に採用の結果がより悪かったところで教育訓練により積極的に取り組んでいるという傾向が見られるようならば、採用の意向・行為と教育訓練の意向・行為との間にトレードオフの関係が見られた時と同様、採用という人材確保の手段を補う教育訓練の重要性により注意を傾けることが求められる。

本章では、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』の企業調査データを用い、中小サービス業企業においては、事業運営の中核的存在となりうる正社員を確保するための方法である採用と教育訓練との間に実際にどのような関係が見出されるのかを明らかにしていく。その上で、今後の中小サービス業の人材育成・能力開発、ひいては採用まで含めた人材確保に関して様々な取り組みを進めるにあたって、とりわけ留意しなければならない点について検討していきたい。

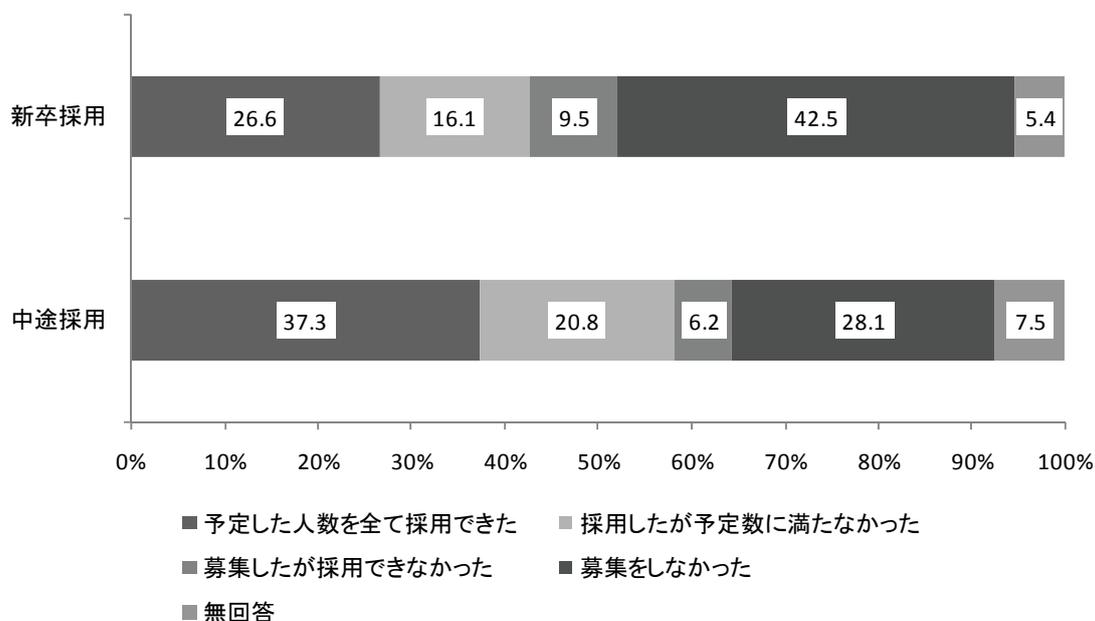
いまひとつ、本章では、中小サービス業の世界に多数存在する職業資格が、採用や教育訓練においてどのような機能をはたしているのかという点について考察する。企業にとっての職業資格の効用としては、労働市場からの合理的・効率的な人材の確保につながる「選抜」の効用と、雇用している従業員に資格取得を奨励したりすることで従業員の「育成」が促進されるという効用を挙げることができる（阿形[2010]）が、中小サービス業企業の採用や教育訓練に関する活動や成果の中には、こうした効用が認められるような事態が現れているのであろうか。この点について明らかにするため、上述のアンケート調査をもとに、各企業における資格の活用の有無が採用や教育訓練活動にもたらす影響を分析する。また、資格を活用している企業とそうでない企業との間での資格についての評価における異同や、企業で働く従業員の資格に対する評価についても合わせて明らかにしていき、これからのサービス業における職業資格のあり方について考察を加えていく。

## 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－

回答企業の正社員採用の状況を見ていくこととしよう。正社員の採用について、『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』では、最近3年間の新卒採用および中途採用の動向をたずねている。新卒者の正社員採用については、「予定した人数を全て採用できた」という企業が26.6%で、「採用したが予定数に満たなかった」という企業が16.1%、「募集したが採用できなかった」のが約1割で、約4割は「募集を行わなかった」と回答している。一方、中途採用を通じて「予定した人数を全て採用できた」企業は37.3%、「採用した

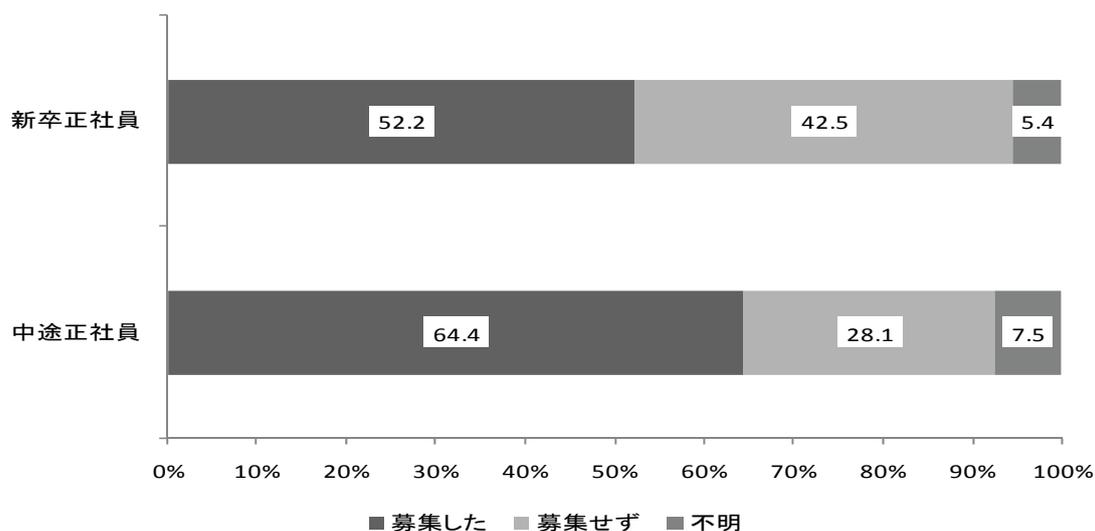
が予定数に満たなかった」企業が 20.8%である。6.2%の企業は「募集したが採用できなかった」と回答し、「募集を行わなかった」企業の割合は新卒採用よりもやや少なく 3 割弱であった（図表 2-1-1）。

図表 2-2-1 正社員の新卒採用・中途採用の状況（最近 3 年間、単位：%）



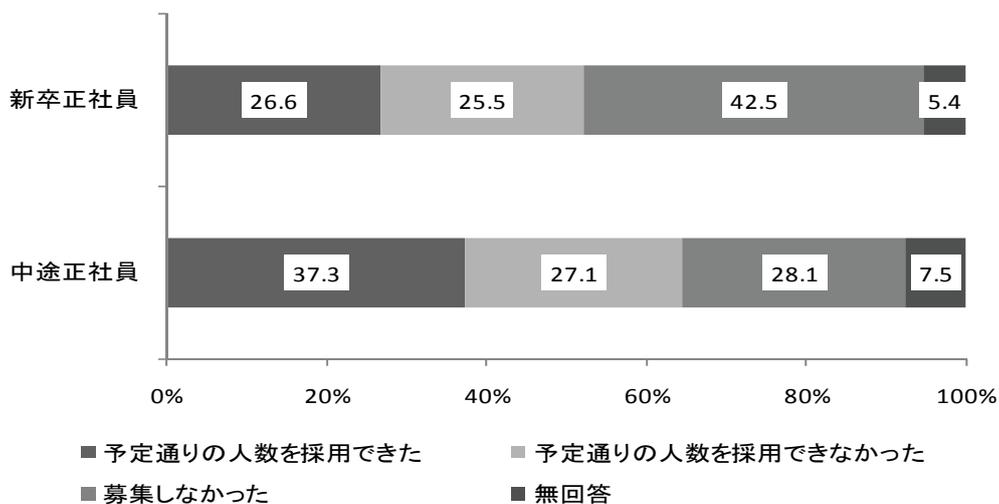
図表 2-2-1 に示した正社員採用の状況を別の観点から集計しなおしてみる。回答企業が正社員採用を行う意向があったかどうかという観点から集計しなおしてみると（図表 2-2-2）、最近 3 年間で新卒正社員の募集を行ったという企業（「予定した人数を全部採用できた」、「採用したが予定数に満たなかった」、「募集したが採用できなかった」という回答の合計）は約半数、募集しなかった企業は約 4 割であった。中途採用については約 3 分の 2 の企業が最近 3 年間の間に募集を実施しており、募集を行っていないのは 3 割弱である。

図表 2-2-2 新卒採用・中途採用に向けて募集を行ったか（最近3年間、単位：％）



いまひとつ、図表 2-2-1 に示した回答の選択肢は、最近3年間の正社員採用の結果を企業がどのように評価をしているかという内容も含んでいる。この観点から再度集計してみると（図表 2-2-3）、新卒採用については予定通りの人数を採用できた企業が 26.6%で、予定通りの人数を採用できなかった企業の割合も（「採用したが予定数に満たなかった」、「募集したが採用できなかった」という回答の合計）ほぼ同程度の 25.5%であった。中途採用に関しては 37.9%が予定通りの人数を採用できたと回答している一方、27.1%の企業は予定通りの人数が採用できなかったと評価している。

図表 2-2-3 正社員の新卒・中途採用は予定通り行えたか（最近3年間、単位：％）



図表2-2-2に示した各企業の新卒採用・中途採用の意向をさらにまとめたのが、図表2-2-4である。回答企業全体でみると、最近3年間で新卒採用・中途採用のいずれに向けても募集を行わなかったという企業は20.6%、新卒か中途いずれかの採用に向けて募集を行った企業は26.4%<sup>1</sup>、新卒採用・中途採用の双方に関して募集を行った企業は42.1%であった。ただ、新卒採用・中途採用の意向は業種や規模による相違が非常に大きい。新卒・中途ともに募集をしなかったという割合は、自動車整備(38.3%)、葬祭(32.1%)といった業種では他に比べて目立って高いのに対し、美容(2.9%)、老人福祉(5.8%)、情報サービス(6.3%)では数パーセントにとどまっている。反面、美容、老人福祉といった業種では、新卒・中途ともに募集しているという企業が6~7割に達する。従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど新卒・中途ともに募集しない企業の割合が低下し、新卒・中途ともに募集する企業の割合が上昇する傾向にある。従業員規模5~9人の企業では新卒・中途ともに募集しない企業が4割を超えるのに対し、100人以上の企業になると5%にも満たない。

図表2-2-4 正社員の新卒採用・中途採用の意向(最近3年間、単位：%)

	n	新卒・中途とも募集せず	新卒または中途を募集	新卒・中途とも募集	不明
<b>【業種別】</b>					
学習塾	50	14.0	30.0	36.0	20.0
建物サービス	144	25.7	27.8	36.1	10.4
自動車整備	162	38.3	20.4	29.0	12.3
情報サービス	143	6.3	35.0	49.7	9.1
葬祭	56	32.1	30.4	21.4	16.1
土木建築サービス	168	26.2	29.2	38.1	6.5
美容	70	2.9	21.4	60.0	15.7
老人福祉	104	5.8	17.3	69.2	7.7
<b>【従業員規模別】</b>					
4人以下	20	55.0	15.0	20.0	10.0
5~9人	194	41.2	19.6	26.8	12.4
10~19人	219	25.1	32.0	30.1	12.8
20~29人	89	14.6	31.5	48.3	5.6
30~49人	92	8.7	29.3	51.1	10.9
50~99人	105	9.5	22.9	58.1	9.5
100~299人	104	4.8	31.7	52.9	10.6
300人以上	65	4.6	18.5	67.7	9.2
回答企業合計	897	20.6	26.4	42.1	10.8

<sup>1</sup> 図表2-2-2によると、正社員の新卒採用に向けて募集を行っている企業は52.2%、中途採用に向けて募集を行っている企業は64.4%、新卒・中途採用のいずれに向けても募集を行っている企業は41.1%なので、これらの数字から新卒か中途いずれかの採用に向けて募集を行った企業を算出すると、 $52.1 - 41.1 + 64.4 - 41.1 = 32.2\%$ となるはずである。しかし、この数字は新卒または中途の募集動向が不明な企業も含める形で算出されており、これらの企業を除くと、新卒か中途いずれかの採用に向けて募集を行った企業が26.4%となる。

一方、図表2-2-3に示した内容、つまり新卒採用・中途採用の結果に対する企業の評価をまとめたのが図表2-2-5である。新卒採用・中途採用ともに予定通りの人数を採用でき充足できたという企業は回答企業全体で見ると16.8%、新卒採用または中途採用のいずれかで予定通りの人数を採用することができた企業は27.1%<sup>2</sup>である。そして、約4分の1の企業は、新卒採用・中途採用のいずれのルートにおいても予定した人数を確保することができなかつたと、この3年間の正社員採用活動を評価している。

新卒・中途採用ともに充足しているという企業の割合がやや大きいのは美容業(28.6%)である。一方、老人福祉の企業では新卒採用・中途採用ともに充足しなかつたという企業が半数に達する。従業員規模別に集計すると、新卒採用・中途採用ともに充足しなかつたという企業の割合は、従業員20人以上の各カテゴリーにおいてやや高まる。しかし、そのほかの評価をする企業の割合は、カテゴリーによってばらつきはあるものの、規模との間の一貫した関連は見られない

図表2-2-5

新卒採用・中途採用で予定通りの人数を充足できたか(最近3年間、単位:%)

	n	新卒採用・中途採用ともに充足できず	新卒採用または中途採用のいずれかが充足	新卒採用・中途採用ともに充足	募集なし	不明
<b>【業種別】</b>						
学習塾	50	18.0	30.0	18.0	14.0	20.0
建物サービス	144	18.8	27.8	17.4	25.7	10.4
自動車整備	162	16.7	18.5	14.2	38.3	12.3
情報サービス	143	30.8	37.8	16.1	6.3	9.1
葬祭	56	12.5	25.0	14.3	32.1	16.1
土木建築サービス	168	22.6	27.4	17.3	26.2	6.5
美容	70	24.3	28.6	28.6	2.9	15.7
老人福祉	104	50.0	23.1	13.5	5.8	7.7
<b>【従業員規模別】</b>						
4人以下	20	15.0	20.0	0.0	55.0	10.0
5~9人	194	16.0	16.5	13.9	41.2	12.4
10~19人	219	21.0	27.9	13.2	25.1	12.8
20~29人	89	30.3	25.8	23.6	14.6	5.6
30~49人	92	26.1	32.6	21.7	8.7	10.9
50~99人	105	33.3	31.4	16.2	9.5	9.5
100~299人	104	30.8	40.4	13.5	4.8	10.6
300人以上	65	30.8	24.6	30.8	4.6	9.2
回答企業合計	897	24.6	27.1	16.8	20.6	10.8

<sup>2</sup> 図表2-2-3に示すように、新卒正社員を予定通りの人数採用できたという企業の割合は26.6%、中途採用で正社員を予定通りの人数採用できたという企業の割合は37.3%である。そして新卒採用と中途採用のいずれについても予定通りの人数を採用できた16.8%なので、これらの数字から新卒採用、中途採用のいずれかにおいて予定通りの人数を採用できた企業を算出すると、 $26.6 - 16.8 + 37.3 - 16.8 = 30.3\%$ となる。しかし、この数字は、新卒または中途の採用動向が不明な企業が含まれた形で算出されておりそれらの企業を除くと、新卒または中途のいずれかにおいて予定通りの人数を採用できた企業は27.1%となる。

### 第3節 採用による人材確保と人材ニーズ

採用と教育訓練の関連について検討していくにあたっては、それぞれの活動が企業の人材確保において果たしている役割を捉えておく必要があるだろう。そこで本節では、採用の状況における相違が、回答企業の人材確保にどのような影響をもたらしているかを見ていくこととする。

『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』では、各企業においてサービスの提供を中心的に担っている、最も人数の多い職種（ただし、「総務などの事務の仕事」は除く）を「基幹的職種」とし、この基幹的職種に従事する人材を仕事上の能力に沿って5つのレベルに分け過不足状況をたずねている。この過不足状況に関する回答を、新卒・中途採用による充足の度合いが異なる企業群、つまり採用の成果が異なる企業ごとに集計したのが、**図表2-2-6**である。

**図表2-2-6**の数字は表頭に示した各レベルの人材について不足を感じている企業の割合である。いずれのレベルにおいても、新卒採用・中途採用ともに予定通りの人数を充足できなかったという企業において、他の企業に比べて不足感が目立って高い。また、新卒採用・中途採用のいずれか一方で予定通りの人数を採用できたという企業と、新卒採用・中途採用のいずれにおいても予定通りの人数を採用できたという企業では、どのレベルの人材についても後者で不足を感じる割合が低くなっている。この結果から、正社員採用の充足度が高く、採用がうまくいったと考えられる企業ほど、基幹的職種のあらゆるレベルの人材の確保がより円滑に進んでいると予想される。

図表2-2-6

新卒採用・中途採用の充足度と基幹的職種に従事する人材の不足感（単位：％）

	先輩・上司の 細かな指示で 仕事をこなせる 人材 ***	先輩・上司の 大まかなかな 指示で仕事を こなせる人材 ***	単独で仕事を こなせる人材 ***	部下や後輩に 指示や助言を しながら仕事を させられる人材 *	職場で最も難 しい仕事をこな せる人材 **
新卒・中途ともに充足せず	30.8	33.5	52.9	62.9	71.9
新卒または中途のいずれかが充足	14.4	18.5	37.9	53.1	61.3
新卒・中途ともに充足	12.6	17.9	29.8	49.0	57.0

\*\*\*p<.001 \*p<.05 (カイ2乗独立性検定)

ただ、**図表 2-2-5**で示したように採用による充足度についての評価は、業種や従業員規模によって差があり、**図表 2-2-6**に現れた採用による充足度と各レベルの人材の不足感との関係には、業種や従業員規模の影響が反映されている可能性がある。また、各企業の業績も、例えば業績が好調な企業ほど人手不足感が強まると言った形で不足感に影響することが考えられる。さらには基幹的職種に従事する人材に占める正社員の割合も、不足感に影響を与えうる。基幹的職種に占める正社員比率が低ければ、正社員採用における充足度は基幹的職種の人材の不足感を左右することはなくなるであろう。このように基幹的職種に従事する人材の過不足感に影響を与える要素は、採用による充足度以外にも考えられるため、これらの要素をコントロールしたうえでなお、採用による充足度が人材の不足感と関連をもつかどうかをロジスティック分析により確認した。被説明変数は、基幹的職種の各レベルの人材について不足感を感じているかどうかで、不足感を感じている場合を「1」、感じていない場合を「0」としている。また、説明変数である採用による充足度は、新卒採用・中途採用のいずれについても予定の人数を採用できていない場合を「0」、新卒採用か中途採用のいずれかについて予定の人数を採用できている場合を「1」、新卒採用・中途採用のいずれにおいても予定通りの人数を採用できている場合を「2」とした。業種・従業員規模についてはレファレンスグループを設定し、レファレンスグループ以外の各カテゴリーに該当する場合をそれぞれ「1」とした。また、基幹的職種に占める正社員の割合については、基幹的職種の半数以上が非正社員である場合に「1」、それ以外の場合は「0」の値をとる変数を設定した。

**図表 2-2-7**によると、いずれのレベルの人材の不足感についても、諸要素をコントロールしたうえでなお、採用による充足度との間に統計的に有意な負の相関が見出される。つまり、いずれのレベルの人材についても、採用による充足度が高い企業ほど不足を感じる確率は低下する。

図表 2-2-7 各レベルの人材の不足感と採用活動による人材確保との関連  
(ロジスティック分析)

	先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせる人材		先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせる人材		単独で仕事をこなせる人材		部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられる人材		職場で最も難しい仕事をこなせる人材	
	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
採用により予定通り正社員を確保できた程度	-0.737	0.479 ***	-0.519	0.595 **	-0.366	0.693 **	-0.220	0.803 +	-0.206	0.814 +
産業 (レファレンス・グループ:学習塾)										
建物サービス	0.760	2.139	-0.145	0.865	-0.110	0.896	0.305	1.357	0.371	1.449
自動車整備	0.111	1.117	-0.063	0.939	-0.488	0.614	0.180	1.198	-0.177	0.838
情報サービス	-0.156	0.856	0.370	1.448	0.825	2.282 +	1.164	3.203 **	1.311	3.712 **
葬祭	0.805	2.237	0.297	1.345	-0.128	0.879	-0.280	0.756	0.794	2.211
土木建築サービス	0.614	1.848	0.074	1.077	0.130	1.139	0.319	1.376	0.488	1.630
美容	1.103	3.012	0.163	1.177	0.078	1.082	0.022	1.022	-0.034	0.966
老人福祉	0.772	2.165	-0.195	0.823	0.263	1.301	0.568	1.765	0.464	1.591
従業員規模 (レファレンス・グループ:5~9人)										
10~29人	0.541	1.717	0.056	1.058	-0.204	0.815	0.159	1.172	0.015	1.015
30~49人	0.770	2.160 +	-0.128	0.880	-0.201	0.818	-0.029	0.971	0.196	1.217
50~99人	-0.280	0.756	0.467	1.595	0.034	1.035	0.156	1.169	0.481	1.617
100人以上	-0.176	0.839	-0.457	0.633	-0.242	0.785	0.342	1.407	0.595	1.812 +
基幹的職種従業員の半数以上が非正社員である	0.538	1.713 +	0.993	2.700 **	0.532	1.702 *	0.239	1.270	0.315	1.370
過去3年間の売上高の推移	-0.145	0.865	-0.089	0.915	-0.016	0.984	0.076	1.079	0.047	1.048
定数	-1.319	0.268 +	-0.806	0.447	-0.101	0.904	-0.429	0.651	-0.110	0.895
-2対数尤度	469.312		537.373		679.478		692.177		645.140	
Chi-square	48.547	***	37.684	**	35.997	**	32.650	**	43.884	***
N	527		527		527		527		527	

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

注：1) 被説明変数は表頭の各レベルの人材を「不足」と感じているかどうかである。

2) 分析の対象は、新卒または中途の正社員募集の少なくともいずれかを行った企業である。また、従業員4人以下の企業は少数のため分析の対象から除いている。

3) 「採用により予定通り正社員を確保できた程度」は、新卒・中途ともに予定通り正社員を採用できた場合を2点、新卒または中途のいずれかについて予定通り正社員を採用できた場合を1点、新卒・中途のいずれも予定通り正社員を採用できなかった場合を0点としている。

4) 「過去3年間の売上高の推移」は、「増加」=5点、「やや増加」=4点、「変わらない」=3点、「やや減少」=2点、「減少」=1点とする指標である。

#### 第4節 採用活動と教育訓練

前節の分析から採用活動の結果の相違が、基幹的職種の人材の不足感を左右することがわかり、採用活動がサービス業の人材確保において大きな比重を占めていることを確認できた。それでは正社員採用の充足度が低く、基幹的職種に従事する様々なレベルの人材に関して不足感をより強く感じている企業は、人材確保のもうひとつの手段である教育訓練により注力することで、人材の不足を補おうとしているのであろうか。

図表2-2-8は、基幹的職種の従業員を対象とした職場における教育訓練の取組みを5つ取り上げ、それぞれの取組みを積極的に行っている企業の割合を、採用による充足度が異なる企業群ごとに集計したものである。「指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている」、「関連する業務もローテーションで経験させている」といった取組みについては、採用による充足度が異なる企業の間で積極的に進めているとする割合にほとんど差がなく、「やさしい仕事から難しい仕事を体験させるようにしている」、「社員による勉強会や提案発表会」についてはやや差が見られるものの統計的に有意なものではない。唯一統計的に有意な差が見出されるのは、「作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている」という取組みであるが、採用による充足度が低いところほど取組みに積極的な企業の割合が高いと言った関係は見られない。こうした結果を見ている限り、サービス業企業において、採用活動が首尾よくいかなかったことを教育訓練で補おうとすると言った形で採用と教育訓練とが関連づけられている可能性は低いものとみられる。

図表2-2-8 採用による充足度と職場における教育訓練の取組み（単位：％）

	指導者を決め、 計画にそって 育成・能力開 発を行っている	作業標準書や マニュアルを 使って育成・能 力開発を行っ ている*	やさしい仕事か ら難しい仕事 へと経験させる ようにしている	関連する業務 もローテーショ ンで経験させ ている	社員による勉 強会や提案発 表会
新卒・中途ともに充足せず	53.7	45.8	73.3	46.3	47.9
新卒または中途のいずれかが充足	49.2	34.0	69.6	44.5	43.8
新卒・中途ともに充足	53.4	43.2	76.5	46.9	51.4

\* $p < .05$ （カイ2乗独立性検定）

注：数字は、表頭に示した各取組みを「積極的に進めている」、「ある程度積極的に進めている」と回答した企業の割合の合計。

採用の結果が人材確保に与える影響が大きいにも関わらず、採用の結果と教育訓練の関係は薄いようであるが、採用と教育訓練との関連としては、本章の冒頭で述べたように採用への取組みと教育訓練の取組みとの関連が考えられる。つまり、人材確保に向けてより積極的に採用活動に取り組んでいる企業は、採用の結果のいかんにかかわらず、同じ人材確保という目的に向けて教育訓練も盛んに行っている可能性や、逆に採用と教育訓練活動双方に資源を投入することが難しいなどといった理由で、採用に盛んに取り組んでいる企業ほど教育訓練には熱心ではない可能性がある。

ここでは採用への取組みの積極性が、**図表 2-2-4**で示した正社員の新卒採用・中途採用に向けた募集を行っているか否かに現れているものと考え、最近3年間、新卒採用または中途採用の少なくともいずれか一方のために募集を行った企業を対象に、募集状況の違いによって、職場における教育訓練の取組みにどのような異同があるかを見てみた (**図表 2-2-9**)。いずれの取組みについても、新卒採用・中途採用の双方に向けた募集を行ってきたという企業において積極的に進めているという企業の割合が高く、「関連する業務もローテーションで経験させている」を除けば、募集状況による差は統計的に有意である。サービス業企業においては、採用に熱心に取組む企業ほど、従業員の教育訓練の取組みをより積極的に進めているといった採用活動と教育訓練活動との関連が存在している見込みが大きく、採用と教育訓練との間のトレードオフの傾向は見られないものと推測される。

**図表 2-2-9 新卒採用・中途採用の取組みと職場における教育訓練の取組み (単位: %)**

	指導者を決め、 計画にそって 育成・能力開 発を行っている **	作業標準書や マニュアルを 使って育成・能 力開発を行っ ている **	やさしい仕事か ら難しい仕事 へと経験させる ようにしている *	関連する業務 もローテーシ ョンで経験させ ている	社員による勉 強会や提案発 表会 **
新卒または中途を募集	43.3	33.2	67.4	42.5	38.5
新卒・中途とも募集	57.2	45.1	75.9	47.8	52.6

\*\*p<.01 \*p<.05 (カイ2乗独立性検定)

注：数字は、表頭に示した各取組みを「積極的に進めている」、「ある程度積極的に進めている」と回答した企業の割合の合計。

もつとも、採用にむけた取組みの積極性が、教育訓練の積極性と正の相関をもつと即断することはできない。教育訓練のどのように取組むかについては、企業の業種や従業員規模、業績が大きく影響している可能性があることは容易に想像されるからである。また、**図表 2**

－2－8や図表2－2－9で取り上げた教育訓練の取組みは基幹的職種に従事する従業員を対象としたものであり、基幹的職種に従事する従業員のなかで、長期に定着することを見込まれていないことが多い非正社員の割合が高ければ、企業はさほど熱心に教育訓練に取り組まないかもしれない。こうしたことを考慮して、図表2－2－7と同様に採用活動における積極性以外に、職場における教育訓練の取組みを左右しそうな要素をコントロールし、新卒採用・中途採用の少なくともいずれか一方に向けて募集活動を行った企業を対象として、ロジスティック回帰分析を行った。業種や従業員規模、基幹的職種に占める非正社員の比重については、図表2－2－7で示したモデルと同様の変数設定を行っている。被説明変数は職場における各取組みを積極的に進めているか否かで、積極的に進めている場合を「1」、そうでない場合を「0」とした。また、「正社員採用における積極性」の変数については、新卒採用・中途採用のいずれか一方に向けて募集を行っている場合を「1」、新卒採用・中途採用の双方に向けて募集を行っている場合を「2」とした。

図表2－2－10に示した分析結果によると、諸要素をコントロールしても、正社員採用における積極性が高まるほど、教育訓練の各取組みを積極的に進める確率が高まるという関係が、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」という取組みを除いて、統計的に有意な関係として認められる。一方、採用により予定通り正社員を確保できた程度は、いずれの取組みについても積極的に進めていくこととの間に統計的に有意な相関をもたなかった。

また、図表2－2－11には、基幹的職種に従事する従業員を対象としたOff-JTや自己啓発支援に関する取組みの有無が、採用活動における積極度や採用による充足度とどのような相関をもつかについて、図表2－2－10と同様のロジスティック分析モデルを用いて分析した結果を示している。被説明変数は表頭に示したそれぞれの取組みを行っているか否かで、行っている場合を「1」、そうでない場合を「0」としている。採用活動における積極性との間に統計的に有意な相関が見られたのは、「Off-JTのための企画・立案をする担当者を決めている」という取組みのみにとどまり、職場における日常的な教育訓練の取組みに比べると、Off-JTや自己啓発の取組みは採用活動の積極性との関係が薄いとみられる。一方、「教材・研修などに関する情報を収集している」という取組みを行うか否かは、採用により予定通り正社員を確保できた程度と統計的に負の有意な相関をもつ。つまり、この取組みに関しては、採用により正社員を充足できなかったと感じる度合いが強い企業ほど積極的に取り組んでいるとみられる。

図表 2-2-10 育成・能力開発に向けた職場の取組みと、採用活動との関連  
(ロジスティック分析)

	指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている		作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている		仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている		主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている		社員による勉強会や低発表会の開催	
	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
正社員募集における積極性	0.478	1.613 *	0.378	1.459 +	0.547	1.727 *	0.266	1.305	0.339	1.403 +
採用により予定通り正社員を確保できた程度	-0.159	0.853	-0.109	0.897	0.187	1.205	-0.007	0.993	0.038	1.039
産業 (レファレンス・グループ:学習塾)										
建物サービス	0.043	1.044	1.107	3.026 *	0.920	2.510 +	0.905	2.471 +	-0.183	0.833
自動車整備	-0.579	0.561	0.734	2.083	0.454	1.575	0.633	1.883	-0.132	0.876
情報サービス	-0.499	0.607	0.029	1.029	0.767	2.154	0.226	1.253	0.350	1.420
葬祭	0.112	1.119	1.673	5.328 **	0.998	2.714	1.150	3.159 +	0.554	1.741
土木建築サービス	-0.579	0.560	0.697	2.008	0.939	2.557 +	0.827	2.287	0.632	1.881
美容	1.585	4.882 **	2.293	9.901 ***	1.866	6.464 **	1.447	4.251 **	1.766	5.849 **
老人福祉	0.035	1.036	1.748	5.744 **	1.155	3.174 *	1.381	3.980 **	1.308	3.699 **
従業員規模 (レファレンス・グループ:5~9人)										
10~29人	0.006	1.006	-0.078	0.925	-0.204	0.815	-0.073	0.929	0.378	1.460
30~49人	0.708	2.030 +	0.399	1.490	-0.759	0.468 +	-0.253	0.776	0.890	2.435 *
50~99人	0.364	1.438	0.846	2.329 *	0.076	1.079	-0.623	0.537 +	1.176	3.242 **
100人以上	0.564	1.757	0.526	1.692	-0.881	0.414 *	-0.528	0.590	1.054	2.869 **
基幹的職種従業員の半数以上が非正社員である	-0.277	0.758	0.021	1.021	0.637	1.891 *	-0.082	0.921	-0.541	0.582 +
過去3年間の売上高の推移	0.185	1.203 *	0.176	1.192 *	0.066	1.068	-0.001	0.999	0.104	1.110
定数	-1.156	0.315 +	-2.669	0.069 ***	-0.820	0.440	-1.147	0.318 +	-2.075	0.125 **
-2対数尤度	662.424		618.720		574.858		697.098		647.681	
Chi-square	67.832 ***		90.796 ***		37.314 **		28.140 *		80.007 ***	
N	527		527		527		527		527	

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

注：1) 被説明変数は表頭の職場における育成・能力開発の各取組みを積極的に進めているかどうか（「積極的に進めている」または「ある程度積極的に進めている」と回答しているかどうか）である。

2) 分析の対象は、新卒または中途の正社員募集の少なくともいずれかを行った企業である。また、従業員4人以下の企業は少数のため分析の対象から除いている。

3) 「正社員募集における積極性」は、新卒・中途のいずれにおいても正社員募集を行った場合を2点、新卒または中途のいずれかのみで正社員募集を行った場合を1点とする指標である。

図表2-2-11 Off-JT・自己啓発支援の取組みと、採用活動との関連  
(ロジスティック分析)

	Off-JTのための予算を毎年確保している		Off-JTのための企画・立案をする担当者を決めている		Off-JTのための教材や機材、設備を用意している		教材・研修などに関する情報を収集している		社外の機関が行う研修に従業員を派遣している		従業員の自己啓発活動を支援している	
	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
正社員募集における積極性	0.455	1.576	0.693	2.001 *	0.185	1.203	0.340	1.405	0.015	1.015	0.103	1.109
採用により予定通り正社員を確保できた程度	0.146	1.158	-0.008	0.992	-0.101	0.904	-0.233	0.792 +	0.029	1.029	0.042	1.043
産業 (レファレンス・グループ・学習塾)												
建物サービス	-0.394	0.674	0.658	1.930	1.372	3.942	0.321	1.378	1.620	5.053 *	1.118	3.057 *
自動車整備	-0.492	0.612	1.108	3.028	0.177	1.194	0.034	1.035	2.479	11.935 ***	0.866	2.376
情報サービス	1.031	2.805 +	1.242	3.464 +	1.092	2.981	0.031	1.032	1.556	4.739 *	1.590	4.904 **
葬祭	-0.581	0.559	0.643	1.902	0.105	1.111	-0.540	0.583	0.951	2.587	0.327	1.387
土木建築サービス	0.128	1.136	0.852	2.344	-0.150	0.861	0.479	1.615	2.156	8.635 **	1.469	4.345 **
美容	0.769	2.158	1.488	4.427 +	1.907	6.733 +	0.109	1.115	1.991	7.319 **	1.019	2.771 +
老人福祉	0.494	1.639	0.885	2.424	0.946	2.576	0.159	1.173	2.494	12.115 ***	1.389	4.010 **
従業員規模 (レファレンス・グループ:5~9人)												
10~29人	-0.726	0.484	0.121	1.129	-0.191	0.826	-0.086	0.918	0.629	1.876 *	0.116	1.123
30~49人	0.450	1.568	1.005	2.732 +	0.421	1.523	0.440	1.552	0.886	2.427 *	0.418	1.519
50~99人	1.301	3.673 *	1.782	5.939 **	0.255	1.290	0.426	1.531	1.457	4.292 ***	0.551	1.735
100人以上	1.407	4.083 **	2.009	7.457 ***	0.625	1.868	0.538	1.713	1.395	4.035 ***	0.535	1.707
基幹的職種従業員の半数以上が非正社員である	0.325	1.383	-0.053	0.948	-0.163	0.850	0.185	1.204	-0.277	0.758	0.154	1.167
過去3年間の売上高の推移	0.302	1.353 **	0.209	1.233 *	-0.171	0.843	0.014	1.014	0.046	1.047	0.199	1.220 **
定数	-4.471	0.011 ***	-5.551	0.004 ***	-3.166	0.042 *	-1.759	0.172 *	-3.324	0.036 ***	-2.527	0.080 ***
-2対数尤度	383.647		396.503		283.923		606.110		647.941		685.100	
Chi-square	85.297	***	62.507	***	23.569	+	21.563		59.080	***	38.858	**
N	527		527		527		527		527		527	

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

注：1) 被説明変数は表頭の Off-JT に関する取組みや、自己啓発支援の取組みを実施しているかどうかである。

2) 分析の対象は図表2-2-10に示した分析と同様である。

教育訓練の取組みについてはいまひとつ別の観点から捉えて、採用活動との関連を見ておくこととしたい。図表2-2-12は、新卒採用・中途採用の少なくともいずれか一方に向けて募集活動を行った企業を対象に、「育成・能力開発に向けた職場での取組みの程度」と「Off-JT、自己啓発支援のための取組みの程度」を被説明変数とした重回帰分析を行った結果である。「育成・能力開発に向けた職場での取組みの程度」は、図表2-2-8～10で挙げた、基幹的職種に従事する従業員を対象とした職場における教育訓練の取組みのうち、積極的に実施している取組みの数を示している。また、「Off-JT、自己啓発支援のための取組みの程度」は、図表2-2-11で挙げた、基幹的職種に従事する従業員を対象としたOff-JTに関連する取組みや、自己啓発支援の取組みのうち実施しているものの数である。いずれも企業においてどのくらい積極的に従業員の教育訓練に取り組んでいるかを表す指標ととらえて差し支えないであろう。

図表2-2-12によれば、「育成・能力開発に向けた職場での取組みの程度」、「Off-JT、自己啓発支援のための取組みの程度」ともに、業種、従業員規模、業績、基幹的職種に従事する従業員における非正社員の割合をコントロールしても、正社員の採用活動にどの程度積極的に取り組んだかということと統計的に有意な正の相関をもつ。つまり、個々の取組みとの関連のみならず教育訓練の取組み全般を捉えた指標との関連をみても、より多くのルートを通じて正社員を採用しようとする企業ほど、基幹的職種に従事する従業員の教育訓練を積極的に進めているということが出来る。他方、予定通り正社員を確保できたルートの多少は、「育成・能力開発に向けた職場での取組みの程度」、「Off-JT、自己啓発支援のための取組みの程度」のいずれとの間にも統計的に有意な相関を認められない。

これまでの分析によって、正社員採用により積極的に取り組んでいる企業において教育訓練もより積極的に進められることが明らかになったが、そうであるとすればそもそも正社員採用に取り組んでいない、つまり新卒採用・中途採用のいずれに向けても募集を行っていない企業の教育訓練は、新卒または中途採用のいずれか一方に向けてのみ募集を行っている企業よりもさらに低調になると考えられる。そこで、最近3年間で正社員採用を全く行わなかった企業も対象に加えて、図表2-2-12に示しているのと同様の分析を行った。募集を行わなかった企業は「正社員採用における積極性」の変数の値を「0」とし、また募集を実施しなかった企業を含んだ分析となるため、採用により予定通り正社員を確保できた程度を示す変数は除いた。その結果は、募集を行わなかった企業を含めても、他の要素をコントロールしたうえで、正社員募集における積極性と、「育成・能力開発に向けた職場での取組みの程度」、「Off-JT、自己啓発支援のための取組みの程度」との間には統計的に有意な正の相関が認められた。

正社員募集に取り組まない企業は、募集を行う企業に比べ人材確保のニーズが低いいため、教育訓練の取組みに関してもより消極的であると言える。人材確保のニーズが低いのであれば、企業の立場からは、採用と同じく教育訓練を進めなくてもさほど問題がないのかもしれない

が、雇用されている従業員の教育訓練に関するニーズに対応することが、こうした企業の活動のなかでは難しいのではないかという懸念を抱かせる。

図表 2-2-12

育成・能力開発に向けた職場の取組みの程度、Off-JT・自己啓発支援の取組みの程度と採用活動との関連（重回帰分析）

	育成・能力開発に向けた職場での取組みの程度		off-JT、自己啓発支援のための取組みの程度	
	$\beta$	t値	$\beta$	t値
正社員募集における積極性	0.128	3.010 **	0.077	1.803 +
採用により予定通り正社員を確保できた程度	-0.009	-0.207	-0.017	-0.399
産業 (レファレンス・グループ:学習塾)				
建物サービス	0.128	1.801 +	0.155	2.176 **
自動車整備	0.044	0.578	0.173	2.251 *
情報サービス	0.043	0.526	0.248	3.005 **
葬祭	0.134	2.385 *	0.018	0.326
土木建築サービス	0.129	1.544	0.239	2.859 **
美容	0.326	5.027 ***	0.188	2.888 **
老人福祉	0.265	3.678 ***	0.237	3.284 **
従業員規模 (レファレンス・グループ:5~9人)				
10~29人	0.002	0.030	0.036	0.598
30~49人	0.047	0.903	0.123	2.361 *
50~99人	0.081	1.472	0.218	3.950 ***
100人以上	0.048	0.752	0.309	4.850 ***
基幹的職種従業員の半数以上が非正社員である	-0.021	-0.442	-0.001	-0.023
過去3年間の売上高の推移	0.090	2.118 *	0.084	1.978 *
定数		1.979 *		-0.794
R2乗		0.162		0.159
調整済みR2乗		0.137		0.134
N		527		527

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

注：1) 被説明変数の「育成・能力開発に向けた職場での取組みの程度」は、図表 2-2-8~10 で示した職場における教育訓練の取組みのなかで、積極的に行っている取組みの数である。また、「Off-JT、自己啓発支援のための取組みの程度」は、図表 2-2-11 に示した Off-JT に関する取組みや、自己啓発支援の取組みのなかで実施している取組みの数である。

2) 分析の対象は図表 2-2-10 に示した分析と同様である。

図表 2-2-13

育成・能力開発に向けた職場の取組みの程度、Off-JT・自己啓発支援の取組みの程度  
と、正社員募集における積極性との関連（重回帰分析）

	育成・能力開発に向けた職場での取組みの程度		off-JT、自己啓発支援のための取組みの程度	
	$\beta$	t値	$\beta$	t値
正社員募集における積極性	0.110	2.692 **	0.091	2.300 *
産業 (レファレンス・グループ:学習塾)				
建物サービス	0.116	1.770 +	0.137	2.136 *
自動車整備	0.068	0.925	0.217	3.017 **
情報サービス	0.031	0.449	0.222	3.258 **
葬祭	0.094	1.796 +	0.032	0.622
土木建築サービス	0.133	1.759 +	0.228	3.104 **
美容	0.279	5.091 ***	0.170	3.183 **
老人福祉	0.228	3.719 ***	0.217	3.638 ***
従業員規模 (レファレンス・グループ:5~9人)				
10~29人	-0.013	-0.270	0.016	0.333
30~49人	0.018	0.404	0.094	2.207 *
50~99人	0.070	1.526	0.212	4.714 ***
100人以上	0.024	0.461	0.290	5.642 ***
基幹的職種従業員の半数以上が非正社員である	-0.001	-0.025	-0.007	-0.165
過去3年間の売上高の推移	0.078	2.050 *	0.057	1.534
定数		3.983 ***		-0.098
R2乗		0.127		0.170
調整済みR2乗		0.109		0.153
N		682		682

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

注：1) 分析の対象には、新卒・中途いずれの正社員募集も行わなかった企業が含まれている。また、従業員4人以下の企業は少数のため分析の対象から除いている。

2) 「正社員募集における積極性」は、新卒・中途のいずれにおいても正社員募集を行った場合を2点、新卒または中途のいずれかのみで正社員募集を行った場合を1点、新卒・中途いずれの正社員募集も行わなかった場合を0点としている。

## 第5節 採用・能力開発における資格の機能

### 1. 採用による人材確保と資格

サービス業企業の採用・能力開発における資格の機能について、採用の結果と資格の活用との関係を見ていくこととしよう。企業における資格の活用についてここでは、①基幹的職種に従事する従業員が業務独占的資格（取得していないと仕事ができない資格）を必要とするか、②有資格者を採用しようと位置付けている資格があるかという二つの観点から捉えることとしたい。なお、各業種の回答企業が有資格者を採用しようと位置付けている資格のうち、主なものを図表2-2-14に挙げた。老人福祉や土木建築サービスでは、有資格者を採用する資格として一定の評価を得ていると思われる資格が、他業種に比べて多いと言える。逆に学習塾や情報サービス、葬祭では、比較的多くの企業から有資格者を採用する資格として挙げられるような定評を得ている資格がないと推測される。また、美容は業務独占的資格である美容師資格が存在するため、その他の資格が有資格者を採用する資格として認識される余地が極めて乏しいと思われる。

図表2-2-14 「有資格者を採用する」と企業が位置づけている主な資格・業種別

業種	有資格者を採用する資格
学習塾	
建物サービス	①電気工事士 ②電気主任技術者
自動車整備	①自動車整備士
情報サービス	
葬祭	
土木建築サービス	①建築士 ②技術士 ③測量士 ④RCCM
美容	
老人福祉	①介護福祉士 ②ホームヘルパー ③ケアマネージャー ④社会福祉士

注：空欄になっている業種は、「有資格者を採用する」資格として複数の企業から挙げられるような主だった資格がない業種。

基幹的職種に従事する従業員が業務独占的資格を必要とするという企業とそうでない企業、有資格者を採用するという資格があるという企業とそうでない企業で、採用による充足度の状況を比べてみたところ(図表2-2-15)、違いはあまり見られなかった。しかしながら、順序ロジスティック分析によって、業種、従業員規模、業績、基幹的職種に従事する従業員に占める非正社員の比重をコントロールしたうえで、正社員採用の充足度と資格の活用との関連を見ていくと、業務独占的資格を必要とすることと採用による充足度との間には統計的

に有意な相関は認められなかったが、有資格者を採用する資格があることと充足度との間には有意な正の相関がある（図表 2-2-16）。クロス集計において、有資格者を採用する資格があることと採用の充足度との間に明確な関係が現れなかったのは、図表 2-2-14 の結果を踏まえると、有資格者を採用すると位置づけている企業の中には、老人福祉業の企業が他の業種の企業よりも多く存在するものと推測され、かつ老人福祉業は図表 2-2-5 で示されたように、新卒採用・中途採用ともに予定通りの人数を採用できなかったとする企業の割合が他職種よりも群を抜いて高いためであったと考えられる。

図表 2-2-15 資格の活用と採用の充足度（単位：％）

①業務独占的資格の必要性と正社員採用の充足度

	新卒・中途 ともに充足 せず	新卒または中 途のいずれか が充足	新卒・中途と もに充足
必要である	36.2	37.7	26.1
必要でない	36.0	41.3	22.7

②有資格者を採用する資格の有無と正社員採用の充足度

	新卒・中途 ともに充足 せず	新卒または中 途のいずれか が充足	新卒・中途と もに充足
有資格者を採用する資格がある	31.5	44.6	23.9
有資格者を採用する資格はない	36.7	38.6	24.7

注：いずれの集計においても、統計的に有意な差は見られない（カイ二乗独立性検定による）。

図表 2-2-16 企業における資格の位置づけと、採用による充足度  
(順序ロジスティック分析)

	B	Wald	B	Wald
業務独占的資格が必要である	0.034	0.026		
有資格者を採用する資格がある			0.521	4.465 *
産業 (レファレンス・グループ: 学習塾)				
建物サービス	-0.122	0.089	-0.127	0.097
自動車整備	-0.287	0.393	-0.297	0.458
情報サービス	-0.625	2.293	-0.587	2.015
葬祭	-0.099	0.038	-0.078	0.023
土木建築サービス	-0.377	0.768	-0.418	0.986
美容	-0.212	0.185	-0.152	0.110
老人福祉	-1.279	8.645 **	-1.462	11.300 **
従業員規模 (レファレンス・グループ: 5~9人)				
10~29人	-0.234	0.868	-0.271	1.159
30~49人	0.034	0.012	0.035	0.012
50~99人	-0.204	0.399	-0.171	0.281
100人以上	-0.127	0.179	-0.155	0.266
基幹的職種従業員の半数以上が非正社員である	-0.257	1.213	-0.252	1.168
過去3年間の売上高の推移	0.080	1.449	0.086	1.673
-2対数尤度	775.274	*	745.083	**
Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗	0.052		0.061	
N	527		527	

\*\*p<.01 \*p<.05

注:1) 分析の対象は、新卒または中途の正社員募集の少なくともいずれかを行った企業である。また、従業員4人以下の企業は少数のため分析の対象から除いている。

- 2) いずれのモデルも被説明変数は、「採用により予定通り正社員を確保できた程度」(新卒・中途ともに予定通り正社員を採用できた場合を2点、新卒または中途のいずれかについて予定通り正社員を採用できた場合を1点、新卒・中途のいずれも予定通り正社員を採用できなかった場合を0点)である。

## 2. 教育訓練と資格

次に企業の教育訓練活動における資格の機能について、分析・検討していこう。ここでは企業における資格の活用を、採用における資格の機能の分析と同様、基幹的職種に従事する従業員に業務独占的資格を必要とするかという点と、能力開発やキャリア形成の目安とする資格を企業内で設けているかという点に即して見ていくこととする。回答企業が能力開発や

キャリア形成の目安となる資格を企業内に設けているかどうかについて、アンケート調査では、①業務命令で取得させる資格の有無、②一定の職位までに取得を奨励している資格の有無、③自己啓発のために取得を奨励する資格の有無、をたずねており、それぞれに該当する主な資格を業種毎に整理すると図表2-2-17のようになる。①～③のそれぞれに該当する主な資格には重なる部分が多く、特定の資格が企業の中で様々な位置づけられて活用されていることがうかがえる。例えば、建物サービスであれば「ビルクリーニング技能士」や「建築物環境衛生管理技術者」の資格、情報サービスであれば「基本情報処理技術者」資格、葬祭であれば「葬祭ディレクター」の資格が、個々の企業によって様々な位置づけられながら、能力開発やキャリア形成の目安として盛んに活用されているものとみられる。また、土木建築サービスや老人福祉では、「有資格者を採用する資格」として位置づけられているのと同様の資格が挙げられている。

図表2-2-17

能力開発やキャリア形成の目安として位置づけられている主な資格・業種別

業種	業務命令で取得させている資格	一定の職位に到達するまでに取得するように奨励している資格	自己啓発のための取得を奨励している資格
学習塾			①語学関連の資格(TOEIC、各国語の検定など)
建物サービス	①ビルクリーニング技能士 ②建築物環境衛生管理技術者	①ビルクリーニング技能士 ②建築物環境衛生管理技術者	①ビルクリーニング技能士 ②建築物環境衛生管理技術者 ③電気工事士 ④電気主任技術者 ⑤消防設備士
自動車整備	①自動車整備士 ②自動車検査員	①自動車整備士 ②自動車検査員	①自動車整備士 ②損害保険資格 ③自動車検査員
情報サービス		①基本情報処理技術者 ②ソフトウェア開発技術者	①基本情報処理技術者 ②オラクル社認定資格 ③マイクロソフト社認定資格 ④ソフトウェア開発技術者
葬祭	①葬祭ディレクター	①葬祭ディレクター	①葬祭ディレクター
土木建築サービス	①技術士 ②RCCM ③補償業務管理士	①技術士 ②RCCM ③建築士 ④測量士 ⑤土木施工管理技士	①建設士 ②技術士 ③測量士 ④土木工事施工管理技士 ⑤RCCM ⑥建築積算資格者
美容			①管理美容師
老人福祉	①ホームヘルパー	①介護福祉士 ②ケアマネージャー ③ホームヘルパー ④社会福祉士	①介護福祉士 ②ケアマネージャー ③社会福祉士 ④ホームヘルパー

注：空欄になっている業種は、複数の企業から挙げられるような主だった資格がない業種。

では、業務独占的資格の必要性における相違や、能力開発・キャリア形成の目安となる資格の有無によって、企業における教育訓練の取り組みは異なってくるだろうか。職場における日常的な教育訓練への取り組みの程度や、Off-JT・自己啓発支援への取り組みの程度に着目してみた(図表2-2-18)。業務独占的資格を必要とする企業はそうでない企業に比べて、また、業務命令で取得させる資格がある企業、一定の職位までに取得を奨励している資格がある企業、自己啓発のために取得を奨励する資格がある企業は、それぞれそうした資格がない企業に比べて、職場において積極的に進めている教育訓練の取組みの数の平均が大きくなっており、差は統計的に有意である。実施しているOff-JT・自己啓発支援の取組みの数の平均についても、業務独占的資格が必要であるという企業や、能力開発・キャリア形成の目安となる資格があるという企業において、より数が大きくなっている。これらの結果から、基幹的職種の従業員に必要とされる業務独占的資格があることや、何らかの形で能力開発・キャリア形成の目安となる資格を設けられていることは、より積極的な教育訓練活動につながる可能性があると言える。

図表2-2-18 資格の活用と実施している教育訓練に向けた取組みの数

	積極的に取り組んでいる職場での取組みの数	実施しているOff-JT、自己啓発支援の取組みの数
<b>【業務独占的資格の必要性】</b>		
業務独占的資格が必要である	2.63 ***	1.49 **
業務独占的資格が必要でない	2.22	1.25
<b>【業務命令で取得させる資格の有無】</b>		
業務命令で取得させる資格がある	2.78 *	2.25 ***
業務命令で取得させる資格がない	2.35	1.24
<b>【一定の職位までに取得を奨励する資格の有無】</b>		
一定の職位までに取得を奨励する資格がある	2.90 ***	2.01 ***
一定の職位までに取得を奨励する資格がない	2.29	1.21
<b>【自己啓発のために取得を奨励する資格の有無】</b>		
自己啓発のために取得を奨励する資格がある	2.70 **	1.86 ***
自己啓発のために取得を奨励する資格がない	2.30	1.18

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 (t検定)

基幹的職種の従業員に業務独占的資格が必要とされることや、何らかの形で能力開発・キャリア形成の目安となる資格を設けてられていることと、教育訓練活動をより積極的に行うことの間には、業種や規模、業績といった要素をコントロールしても、あるいは教育訓練の積極性を左右する採用における意向の違いをコントロールしても、関連が見られるだろうか。図表2-2-19に職場における日常的な教育訓練の取組みの程度を被説明変数とした分析、図表2-2-20にOff-JT、自己啓発支援の取組みの程度を被説明変数とした分析を示した。

いずれの分析においても、基幹的職種の従業員が業務独占的資格を必要とすること、何らかの形で能力開発・キャリア形成の目安となる資格を設けられていることと被説明変数との間には、統計的に有意な正の相関が認められる。基幹的職種の従業員に必要とされる業務独占的資格や、能力開発・キャリア形成の目安となる資格は、企業の教育訓練活動を促進する機能をもつものと言えるだろう。

図表 2-2-19 育成・能力開発に向けた職場における取組みの程度と、企業における資格の位置づけとの関連（重回帰分析）

	$\beta$	t値	$\beta$	t値	$\beta$	t値	$\beta$	t値
業務独占的資格が必要である	0.120	2.639 **						
業務命令で取得させる資格がある			0.090	2.455 *				
一定の職位までに取得を奨励する資格がある					0.122	3.271 **		
自己啓発のために取得を奨励する資格がある							0.067	1.753 +
産業 (レファレンス・グループ:学習塾)								
建物サービス	0.097	1.470	0.107	1.621	0.104	1.584	0.109	1.648
自動車整備	0.004	0.050	0.055	0.746	0.053	0.723	0.061	0.826
情報サービス	0.034	0.493	0.037	0.528	0.029	0.421	0.022	0.308
葬祭	0.092	1.755 +	0.093	1.781 +	0.089	1.706 +	0.089	1.701 +
土木建築サービス	0.085	1.106	0.127	1.695 +	0.102	1.351	0.113	1.490
美容	0.224	3.820 ***	0.276	5.049 ***	0.280	5.141 ***	0.279	5.086 ***
老人福祉	0.193	3.096 **	0.228	3.729 ***	0.208	3.396 **	0.210	3.382 **
従業員規模 (レファレンス・グループ:5~9人)								
10~29人	-0.009	-0.187	-0.018	-0.370	-0.017	-0.356	-0.018	-0.367
30~49人	0.025	0.584	0.011	0.248	0.017	0.390	0.017	0.396
50~99人	0.070	1.529	0.061	1.328	0.066	1.450	0.066	1.438
100人以上	0.024	0.458	0.018	0.345	0.006	0.121	0.018	0.350
基幹的従業員の半数以上が非正社員である	0.009	0.204	0.002	0.037	-0.001	-0.017	0.003	0.079
過去3年間の売上高の推移	0.080	2.121 *	0.080	2.105 *	0.081	2.143 *	0.071	1.845 +
正社員募集における積極性	0.114	2.803 **	0.109	2.674 **	0.101	2.487 *	0.108	2.642 **
定数		3.778 ***		3.931 ***		4.002 ***		4.045 ***
R2乗		0.136		0.135		0.141		0.131
調整済みR2乗		0.117		0.115		0.122		0.112
N		682		682		682		682

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

注：1) 分析の対象には、新卒・中途いずれの正社員募集も行わなかった企業が含まれている。また、従業員4人以下の企業は少数のため分析の対象から除いている。

2) いずれのモデルも被説明変数は「育成・能力開発に向けた職場での取組みの程度」（育成・能力開発のために職場で積極的に行っている取組みの数）である。

図表 2-2-20

Off-JT・自己啓発支援の取組みの程度と企業における資格の位置づけとの関連  
(重回帰分析)

	$\beta$	t値	$\beta$	t値	$\beta$	t値	$\beta$	t値
業務独占的資格が必要である	0.161	3.628 ***						
業務命令で取得させる資格がある			0.247	7.125 ***				
一定の職位までに取得を奨励する資格がある					0.194	5.406 ***		
自己啓発のために取得を奨励する資格がある							0.180	4.905 ***
産業 (レファレンス・グループ・学習塾)								
建物サービス	0.111	1.734 +	0.110	1.771 +	0.117	1.854 +	0.116	1.832 +
自動車整備	0.131	1.746 +	0.180	2.599 *	0.193	2.732 **	0.197	2.787 **
情報サービス	0.226	3.345 **	0.237	3.601 ***	0.219	3.275 **	0.196	2.909 **
葬祭	0.028	0.560	0.029	0.580	0.023	0.465	0.018	0.364
土木建築サービス	0.165	2.205 *	0.214	3.014 **	0.179	2.472 *	0.176	2.416 *
美容	0.096	1.689 +	0.161	3.124 **	0.171	3.271 **	0.168	3.202 **
老人福祉	0.171	2.825 **	0.217	3.760 ***	0.185	3.149 **	0.169	2.836 **
従業員規模 (レファレンス・グループ:5~9人)								
10~29人	0.021	0.452	0.003	0.058	0.009	0.202	0.003	0.068
30~49人	0.104	2.469 *	0.075	1.827 +	0.093	2.226 *	0.093	2.222 *
50~99人	0.211	4.752 ***	0.187	4.294 ***	0.205	4.669 **	0.201	4.542 ***
100人以上	0.289	5.685 ***	0.273	5.500 ***	0.261	5.166 **	0.274	5.416 ***
基幹的従業員の半数以上が非正社員である	0.006	0.149	0.000	0.012	-0.006	-0.154	0.005	0.126
過去3年間の売上高の推移	0.060	1.633	0.062	1.727 +	0.062	1.696 +	0.037	1.003
正社員募集における積極性	0.097	2.457 **	0.088	2.302 *	0.077	1.982 *	0.086	2.189 *
定数		-0.388		-0.292		-0.115		0.064
R2乗		0.186		0.229		0.205		0.199
調整済みR2乗		0.168		0.212		0.187		0.181
N		682		682		682		682

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

注：1) 分析の対象は、図表 2-2-19 に示した分析と同様である。

2) いずれのモデルも被説明変数は「Off-JT、自己啓発支援のための取組みの程度」(Off-JT に関する取組みや、自己啓発支援の取組みのなかで実施している取組みの数) である。

### 3. 資格に対する評価

これまでの分析により、資格の活用が、採用による人材の確保を容易にし、教育訓練を促進していることがわかった。では、資格を活用している企業とは、資格についてどのような認識を持っている企業なのだろうか。

図表2-2-21は、基幹的従業員に対し、業務独占的資格以外に取得を義務付けたり奨励したりしている資格があるという企業と、そうした資格はないという企業でそれぞれ既存の資格・検定についてどのように評価しているかをまとめたものである。業務独占的資格以外に取得を義務付けたり奨励したりしている資格があるという企業のうち8割以上は資格や検定を「専門性に対する意欲を高めるのに有効」なもの、約3分の2は「対外的に自社の従業員の職業能力をアピール」するものと認識している一方、取得を義務付けたり奨励したりしている資格はないという企業ではこうした評価をする企業が半数未満にとどまる。また、「社内の職業能力評価を補完」は、活用している企業で回答率が高いものの3割程度である。「専門性に対する意欲を高めるのに有効」な、あるいは「対外的に自社の従業員の職業能力をアピール」することができる資格でなければ、企業に活用される可能性が低くなると解釈することもできる。

図表2-2-21

取得を義務付けたり、奨励したりしている資格の有無と既存の資格・検定に対する評価  
(単位：%)

	n	専門性に対する意欲を高めるのに有効 ***	自分の能力を冷静に見直すのに有効 ***	社内の職業能力評価を補完 ***	対外的に自社の従業員の職業能力をアピール ***	職業能力のごく一部を証明するにすぎない **	各種の資格が乱立して内容やレベルがわかりにくい	業務内容にあった適切な資格がない ***	業務にあった資格のレベルが低すぎる	業務が資格になじまない ***
取得を義務付けたり奨励したりしている資格がある	433	82.9	50.8	31.6	63.7	23.1	4.4	2.1	1.8	1.4
取得を義務付けたり奨励したりしている資格はない	437	46.5	27.0	11.7	30.7	32.5	5.5	10.5	3.4	15.6

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 (カイ2乗独立性検定)

既存の資格・検定について高く評価し、教育訓練やキャリア形成の目安として活用している企業では、そこに勤める従業員も資格や検定について高く評価し、資格取得を契機とした企業の教育訓練の取組みがより受け入れられやすい状況にあると言えるだろうか。企業調査

と従業員調査のマッチングデータを用いて確かめてみた。図表2-2-22によると、基幹的従業員に対し、業務独占的資格以外に取得を義務付けたり奨励したりしている資格があるという企業に勤務する従業員では、そうした資格がないという企業に勤務する従業員に比べ、既存の資格や検定について「専門性に対する意欲を高めるのに有効」、「対外的に能力をアピールできる」と回答する割合が高い。採用や教育訓練において資格を活用している企業では、勤務する従業員も資格をより肯定的に評価する傾向があり、資格取得を目的に企業が実施する教育訓練に、従業員自身が意欲的に取り組む可能性が高いと言えそうである。

図表2-2-22

企業による資格の活用の有無と、勤務する従業員の資格・検定に対する評価 (単位：%)

	n	専門性に対する意欲を高めるのに有効***	自分の能力を冷静に見直すのに有効	社内の能力評価を補完**	対外的に能力をアピールできる***	職業能力のごく一部を証明するに過ぎない	各種の資格が乱立し、内容やレベルがわかりにくい	業務内容にあった適切な資格がない***	業務にあった資格のレベルが低すぎる+	担当業務が資格になじまない+
取得を義務付けたり奨励したりしている資格がある企業の従業員	643	68.0	34.7	21.0	49.9	26.4	7.2	4.7	1.2	3.9
取得を義務付けたり奨励したりしている資格がない企業の従業員	559	51.5	32.7	14.3	36.1	27.4	8.1	10.2	2.7	6.3

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 +p<.10 (カイ2乗独立性検定)

注：企業調査と従業員調査のマッチングデータより。

もっとも、従業員に着目してさらに分析を加えていくと、資格を活用する企業に勤務する従業員が、既存の資格・検定について高く評価する傾向にあるとは一概には言えないことが明らかになってくる。図表2-2-23は、基幹的従業員に対し、業務独占的資格以外に取得を義務付けたり奨励したりしている資格があるという企業に勤務する従業員のみを取り上げ、勤務先から取得を義務付けられたり、奨励されたりしている資格があるという従業員と、そうした資格はないという従業員にわけて、既存の資格・検定に対する評価の状況を見たものである。資格はないという従業員では既存の資格・検定について肯定的に評価する「専門性に対する意欲を高めるのに有効」、「自分の能力を冷静に見直すのに有効」、「社内の能力評価を補完」、「対外的に能力をアピールできる」といった項目の回答率がより低く、とりわけ「対外的に能力をアピールできる」は、資格があるという従業員との回答率の差が目立つ。企業が人材の確保や育成の目的で資格を活用する場合に、そのことを明確に従業員に伝えることの重要性を示唆する結果と言える。

図表 2-2-23

取得を義務付けられたり奨励されたりする資格の有無と、資格・検定に対する評価（単位：％）

	n	専門性に対する意欲を高めるのに有効*	自分の能力を冷静に見直すのに有効*	社内の能力評価を補完***	対外的に能力をアピールできる***	職業能力のごく一部を証明するに過ぎない+	各種の資格が乱立し、内容やレベルがわかりにくい	業務内容にあった適切な資格がない+	業務にあった資格のレベルが低すぎる	担当業務が資格になじまない**
勤務先から取得を義務付けられたり奨励されたりしている資格がある	316	72.5	39.6	27.8	63.6	23.7	7.0	2.8	1.3	1.6
勤務先から取得を義務付けられたり奨励されたりしている資格はない	300	64.0	31.3	13.7	37.7	30.3	7.7	6.3	1.3	6.3

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

注：1) 企業調査と従業員調査のマッチングデータより。

- 2) 基幹的従業員に対し、業務独占的資格以外に取得を義務付けたり、奨励したりしている資格があるという企業に勤務する従業員のみを対象として集計している。

## 第6節 要約と結論

本章を締めくくるにあたって、今一度分析の結果を整理し、そこからどのような示唆を引き出すことができるかを考察することとしたい。

採用と教育訓練は、ともに必要な人材の確保に向けた取り組みと考えられる。回答企業における採用活動が人材確保にどの程度つながっているかを分析したところ、業種や従業員規模、売上高の推移状況をコントロールしても、採用活動によって予定通りに正社員を確保することができた度合いが高い企業ほど、様々な能力レベルの人材の不足感が低下する結果となっている。つまり、現状のサービス業企業の人材確保においては、採用活動が大きな役割を果たしている。

人材確保における採用活動の役割が大きいということは、採用活動で予定通りに正社員を確保できなかった企業は、確保できた企業に比べて、採用と同じく人材の確保に向けた取組みである能力開発の施策をより進めていると想定される。しかし、ロジスティック分析の結果によると、採用活動によって予定通りに人材を確保できた度合いよりも、新卒・中途ともに募集をしてきたか、それともいずれか一方にとどまったかといった正社員募集の積極性の度合いと相関をもつ能力開発の取組みのほうが多く、募集により積極的な企業ほど、能力開発の取組みに着手する傾向が強い。またこの傾向は、職場で取り組んでいる能力開発施策の

数との関連を見ても認められる。能力開発の取組みは、採用活動の結果を踏まえてというよりは、正社員募集の積極性に現れていると考えられる人材確保に向けての積極性に規定されており、人材確保に向けてより積極的な企業が、募集・採用とともに教育訓練も積極的に進めていくと考えられる。そうすると正社員募集の積極性が最も低い、新卒・中途のいずれの正社員募集もしない企業は、教育訓練における積極性も低いことが想定され、実際、募集のなかった企業を含めた重回帰分析はこの想定を支持する結果となっている。

仕事に関連する資格は、特定の仕事分野における能力の程度を明示化したものであり、採用の際にも、教育訓練の際にも企業にとっての目安となりうる。その目安としての機能がどの程度発揮されているかについて、まず正社員採用による人材確保の状況との関連を分析してみたところ、有資格者を採用するという資格を挙げている企業は、採用活動によって予定通りに正社員を確保できる度合いが上がる。ただ、業務独占的資格が必要であるということと、予定通り正社員を確保できることとの間には有意な相関が見られない。仕事を進めていくうえで取得が必要不可欠である業務独占的資格とは別の有効な資格のほうが、業務独占的資格よりも企業の選考材料としてより機能し、採用を促すのではないかと考えられる。一方、資格の位置づけと企業の教育訓練の取組みとの関連の分析からは、「必要な業務独占的資格」、「業務命令で取得させる資格」、「一定の職位までに取得を奨励する資格」、「自己啓発のために取得を奨励する資格」のあることが、正社員募集の積極性も含めた諸要素をコントロールしても、教育訓練における積極性と有意な正の相関をもつことが明らかとなった。

採用や能力開発の目安として資格を活用する企業の多くは、既存の資格・検定について、「専門性に対する意欲を高めるのに有効」なもの、「対外的に自社の従業員の職業能力をアピール」するものと評価している。逆に言えばこのように評価できる資格を、企業は人材の確保や育成において活用すると見られる。資格を活用している企業に勤務する従業員は、資格を活用していない企業に勤務する従業員よりも、既存の資格・検定に対して高い評価を与える傾向があるが、資格を活用している企業に勤める従業員のなかでも、自らが資格の取得を義務付けられたり奨励されたりしていないという従業員は、資格取得を義務付けられたり奨励されたりしているという従業員に比べて、資格・検定に対する評価が低下する。こうした事実は、資格の取得を契機とした教育訓練の取組みを企業が進める場合に、資格をいかに活用するかについて明確に従業員に伝えることが重要であることを示唆している。

以上の本章における分析結果のうち、まず着目すべきは、中小サービス業においては、採用による正社員確保により、人材ニーズが満たされているという点である。このことは能力開発が行いやすい環境を整えることと同時に、マッチング機能の強化や、求職者を引きつける就業環境の整備など、企業の募集や予定通りの採用を促すための取組みが、中小サービス業の人材ニーズの充足にあたって重要であることを示唆する。マッチング機能の強化としては、本章の資格に関する分析で、採用による人材確保の度合いを高めることが明らかになった、業務独占的資格とは別の有効な仕事に関する資格の整備も、1つの方策であろう。また、

教育訓練を行いやすい環境を整えることも、企業の募集や予定通りの採用を促すための取り組みとなりうることを見落としてはならない。

採用活動と教育訓練の取り組みとの関連についての本章の分析からは、中小サービス業における教育訓練が採用の状況を踏まえてというより、人材確保における積極性を反映して、募集とともに行われる可能性が高いことが明らかとなった。このことは、能力開発を進める上で、有望なビジネスチャンスの開拓など、企業の人材確保意欲を高めるような取り組みを支援することの必要性が高いことを示すと同時に、より規模の小さい企業や自動車整備、葬祭といった業種に多く見られる、新卒・中途いずれの正社員募集も行わない企業において、能力開発の取り組みがより低調となり、そこに雇用されている従業員の能力開発ニーズに企業内で対応できないケースが数多くあるのではないかと懸念させる。

ただ、こうした懸念についても、資格の整備が有力な対策の1つになりうることを、本章の資格と教育訓練との関連についての分析は示唆する。業務独占的資格に加え、企業内でのキャリア形成や仕事上の能力を向上させていくうえで取得が必要と企業が考える資格のあることは、正社員募集を行わない企業においても、資格の取得に向けた様々な能力開発の取り組みを活性化させる可能性がある。今後は企業経営や人材の状況をより把握している業界団体などを中心に、実態を踏まえた有効な資格の整備と普及に向けた取り組みが必要になると同時に、これらの取り組みを支援するための施策や環境の整備がより一層求められよう。

#### 【参考文献（編著者名アルファベット順）】

阿形健司[2010]「職業資格の効用をどう捉えるか」日本労働研究雑誌 594号.

### 第3章 内部労働市場（ILM）と職能別労働市場（OLM）——サービス業・企業調査データの分析

#### 第1節 はじめに——問題関心と分析視点

多様な業種からなるサービス業企業を対象に、雇用管理、人材育成のしくみを明らかにし、あわせて今後の人材育成上の課題を探ること、これがこの章のもっとも基本的なねらいである。主たる関心が人材育成に注がれていることから、人がそこで職業キャリアを形成し、またそこでスキルを習得する場を想定する必要がある。ここでは、この場の解明に際して、内部労働市場（Internal Labor Market、以下「ILM」と略）と職能別労働市場（Occupational Labor Market、以下「OLM」と略）という2つの概念を援用する。

詳述は避けるが、それでもこれらの概念に注目する理由、これらの概念の基本的な定義と概念の操作的指標について簡潔に記しておく必要はあるだろう。

ILMに注目するのは、特定企業内で、OJTをベースに長期的な人材の育成を行う我が国の雇用慣行に合致しているからであり、人材育成の場としていまでも重要な機能を果たしていると考えられるからである。一方ILMに加えてOLMにも注目するのは、対象となった中小サービス業ではもともと労働市場が流動性と多様性に富んでおり、その実態把握にはこの概念が有益と思われるからであり、さらに経営と労働の市場環境双方での変動圧力下にあっては特定企業を超えた通用性と広がりをもつ職業能力の形成と評価の場が要請されていると考えられるからである。端的に言って、ILMとは特定企業で長期に雇用が保障されて、技能の伸長に見合ったポストも用意できるような（ランクヒエラルキーの多い）組織に適合する。ILMのこうした性格はこれまでの我が国の雇用慣行に合致し、長らく人材育成の理念型として機能してきた。だがしかし、ILMに問題がないわけではない。なにより一度そこに入った者には恰好な人材育成の場であるILMも、一端そこから離脱した者にとっては「参入障壁の高い」場と化す。若年フリーターが正社員採用されにくいのもこのILMの参入障壁の高さと関わっている。倒産確率や解雇確率の高まりを背景に、転職を余儀なくされる者、転職を志向する者も少なくない。企業組織の境界を超えたキャリア（＝バウンダリーレス・キャリア）や企業横断的なキャリア形成の器たるOLMの実態と成熟可能性に我々が注目する所以である。

つぎにILMとOLMの定義である。ここでILMとは、企業内の労働力管理の制度的ルールであり、新規採用者をOJTで訓練し、欠員が出た時には内部で補充する。ランクヒエラルキーをゆっくり昇進し、管理職ポストとそれに見合った賃金で処遇する——。これがILMの定義であり特徴である。

これに対してOLMは、技能形成が企業の外部にある職種特有の訓練プログラムにそってわれる。医師、看護師、介護士、教員などの職種では公的資格を付与する機関があって、それぞれの職種を形成する専門能力が、雇い入れる企業の外側で定義・評価され、職種ごとに求

人と求職が行われる——。これが OLM の定義であり特徴である。

図表 2-3-1 は、今回の調査で設けた設問のうち、ILM と OLM に馴染むものを取り上げ、双方の検証のための操作的指標を整理したものである。①採用形態では、もし新卒採用が中心なら ILM 的、中途採用中心なら OLM 的とみる。②業務独占資格が要求されていないと ILM 的、要求されているようだと OLM 的とみる。③多段階のランクヒエラルキーがある場合は ILM 的、それが少ない場合は OLM 的とみる。④欠員補充の方法が内部育成や内部の異動でなされる場合は ILM 的、外部からの調達で埋められる場合は OLM 的とみる。⑤一人前になるまでの効率的人材育成方法が「一つの勤め先で長期に勤める」場合は ILM 的、「会社は変わっても同じ仕事を続ける場合」や「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社を変わって経験を積む」場合は OLM 的とみる。

図表 2-3-1 ILM/OLM 概念の操作的指標

	ILM 的	OLM 的
①採用形態	新卒中心	中途中心
②職業資格	業務独占資格少ない	業務独占資格多い
③ランクヒエラルキー	多い	少ない
④欠員補充方法	内部で育成か、配転で補充	外部から調達
⑤一人前になるまでの効率的育成方法	「ひとつの会社で長期に」	「会社かわっても同じ仕事」 or 「一人前までは同じ会社、その後会社変わる」
⑥一人前になった後の高度な仕事につく職業キャリア	「昇進して管理・監督的な仕事が用意されている」	「専門性を高められる職業キャリア」 or 「のれん分けなど独立・開業の機会」 or 「一人前になった人は、その先の仕事も質的に変わらない」
⑦賃金カーブ	年齢・勤続とともに上昇	年齢・勤続による変化ない

⑥さらに一人前になった後にさらに高度な仕事につくための職業キャリアが用意されているかどうかについては「昇進して管理・監督的な仕事が用意されている」場合は ILM 的、「専門性を高められる職業キャリア」があるか、もしくは「のれん分けなど独立・開業の機会」があるか、さらに「一人前になった人は、その先の仕事も質的に変わらない」場合は OLM 的とみることができよう。最後に⑦賃金カーブが年齢や勤続にともなって上がる場合は ILM 的、年齢や勤続と無関係な場合は OLM 的とみる。

以上、本章の鍵概念である ILM と OLM について、取り上げる理由、定義と操作的指標につ

いて簡単な要約を試みた。以下、第2節では**図表2-3-1**での操作的指標に基づいて業種や規模による違いを概観し、第3節以降では、(ほかの設問も含めて)それぞれの指標間の関係について分析を加えていってみよう。このような分析を通じて、「OLM的性格の強い企業では、仕事の職業資格化や能力要件の「見える化」が容易になる→横断的な市場を通じた職業キャリアと人材育成が容易になる→そのための政策的支援としての企業横断的な能力評価制度の構築ニーズがある」いった論理を描き出すことができるのかもしれない。

## 第2節 ILM及びOLMに馴染む事実——業種別にみた傾向

**図表2-3-2**は、ILM及びOLMの操作的指標に即してそれぞれに馴染む事実を業種別にみたものである。以下、順にみていこう。

**図表2-3-2 ILM及びOLMに馴染む事実——業種別にみた傾向 (単位：%)**

業種	採用形態 1)	職業資格 2)	職務階梯 3)	欠員補充 4)	効果的 育成方 法5)	一人前になっ た後の職業キ ャリア6)	賃金 カーブ 7)
学習塾	44.0	12.0	28.0	46.0	76.0	50.0	60.0
	28.0		26.0	32.0	10.0	18.0	40.0
建物サービス	44.4	29.2	34.0	45.1	66.0	50.7	57.7
	22.2		11.1	30.6	18.1	26.4	42.4
自動車整備	30.2	67.9	16.0	45.7	59.3	37.0	75.3
	21.0		37.0	20.4	22.8	29.6	22.8
情報サービス	39.2	5.6	25.9	44.1	57.3	56.6	73.4
	34.3		14.7	40.6	14.7	16.1	25.9
葬祭業	37.5	10.7	30.4	51.8	71.4	46.4	64.3
	19.6		23.2	25.0	16.1	30.4	28.6
土木建築 サービス	37.5	57.7	24.4	44.6	57.1	53.0	75.0
	26.2		24.4	36.9	24.4	14.3	23.8
美容業	38.6	68.6	7.1	67.1	51.4	44.3	61.4
	50.0		28.6	10.0	18.6	4.3	32.9
老人福祉	31.7	52.9	35.6	62.5	53.8	55.8	78.8
	19.2		3.8	26.9	16.3	8.7	17.3
業種計	37.3	41.5	25.2	49.1	60.1	49.4	69.9
	26.6		21.0	29.2	18.8	19.1	28.1

- 注：1) 上段＝中途正社員の「予定した人数を全て採用できた」と回答した割合。  
 下段＝新卒正社員の「予定した人数を全て採用できた」と回答した割合。
- 2) 基幹的職種の従業員には業務独占的資格が必要と回答した割合。
- 3) 上段＝組織の仕組みが「社長－経営幹部－部長－一般というような多数の階層に分かれている組織」と回答した割合。  
 下段＝組織の仕組みが「社長と社長以外の2つの階層に分かれている組織」の割合。
- 4) 上段＝職場で最も難しい仕事をこなせる人材を「社内の人材を育成して埋める」＋「社内の他の部署にいる人を移動して埋める」と回答した割合の合計。  
 下段＝「外部から即戦力として採用して埋める」と回答した割合。
- 5) 上段＝基幹的職種で一人前になる効果的方法として「一つの会社で長期にわたって働き続ける」と回答した割合。  
 下段＝「会社は変わっても同じ仕事を続ける」と回答した割合。
- 6) 上段＝一人前になった後で高度な仕事に挑戦できる職業キャリアとして「昇進して管理・監督的な仕事を用意されている」と回答した割合。  
 下段＝「一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない」と回答した割合
- 7) 上段＝基幹的職種の従業員の賃金が「年齢・勤続とともにかなり上昇する」＋「年齢・勤続とともにやや上昇する」と回答した割合の合計。  
 下段＝「年齢・勤続による変化はしない」と回答した割合。

## 1. 採用形態

図表2-3-2には、採用形態について、中途正社員の「予定した人数を全て採用できた」と回答した割合（＝上段数値）と新卒正社員の「予定した人数を全て採用できた」と回答した割合（＝下段数値）を記した。業種計では前者が37.3%、後者が26.6%である。業種別にみると、差異もある。学習塾や建物サービス業、葬祭業、老人福祉などでは中途採用者が予定数採れており、新卒採用者と比べて中途採用への依存度が大きい。これとは逆に美容業では中途が少なく新卒者が予定数採用されている。

もとより新卒採用、中途採用が予定数採れたかどうかだけでILM、OLMの識別基準になるわけではない。そこでa) 新卒採用を予定・募集したが、中途採用を予定・募集しなかった企業（新卒採用のみ企業）とb) 中途採用を予定・募集したが、新卒採用を予定・募集しなかった企業（中途採用のみ企業）を算出し対象企業全体の中の割合を調べてみると、a) は57社（6.4%）、b) は180社（20.1%）であった。a) よりもb) が多いという意味では中途採用に依存している企業が多いといえる。

## 2. 職業資格

職業資格の必要度は、ILM と OLM の識別にとって重要である。業務独占型資格が要求される仕事や業界の場合、当該能力は企業の外側の機関で定義、評価されるので、職業キャリアも特定企業を超えた横断性を持ちやすくなる。この点については業種別の差異をみておく必要がある。もう一つ、企業によっては能力認定型資格を奨励したり、能力要件の「見える化」をはかることで、従業員に求める能力要件をわかりやすくしているケースもある。そこで業務独占型資格が要求される企業においては、こうした「見える化」に関わる諸点間にどのような関連があるのか——たとえば、業務独占型資格が要求される企業では、能力認定型資格が義務付けされたり、能力要件の明確化もなされているのだろうか——についても分析してみたい。

まず、基幹的業務に従事する人に業務独占型資格が求められている割合を業種別にみると、**図表 2-3-2**にあるように、美容業、自動車整備業、土木建物サービスで多く、情報サービス、葬祭業、学習塾で少ない。

つぎに業務独占型資格と能力認定型資格との関係についてみると、基幹的業務に業務独占型資格が必要な企業では、能力認定型資格などの資格取得を義務付けたり、奨励したりしている企業割合が 64.8%となっており、業務独占型資格が必要でない企業 39.7%と比べて極めて高い(**図表 2-3-3**)。

**図表 2-3-3 業務独占型資格の必要性と、取得を義務付けたり奨励している能力認定型資格の有無との関係 (単位: %)**

	n	取得を義務付けたり奨励している資格がある	取得を義務付けたり奨励している資格はない	無回答
業務独占資格が必要である	372	64.8	33.6	1.6
業務独占資格が必要でない	506	39.7	57.9	2.4

また数値の詳細は省略するが、基幹的業務に業務独占型資格が求められている企業では、求められない企業と比べて「求められる仕事の明確化」が進んでおり（「非常に明確にしている」と「やや明確にしている」を合わせて 77.9%）、企業を超えて通用する社会的能力評価制度を国や業界団体が主導して作るべきだ、という意見も強い（「国が主導すべきである」23.7%、「業界団体が主導すべきである」34.7%）。

## 3. 職務階梯

OLM と対比した ILM の特徴の一つに職務階梯（ランクヒエラルキー）の多いことが挙げられる。

ランクヒエラルキーを業種別にみると、老人福祉や建物サービスでは、組織の仕組みを「社長—経営幹部—部長—一般」というような多数の階層に分かれている組織が多く、逆に自動車整備、美容業、学習塾では「社長と社長以外の2つの階層に分かれている組織」が多い。

一方、ランクヒエラルキーの数は、企業規模と密接に関連していると考えられる。そこでランクヒエラルキーの数を企業規模別にみると、従業員規模が大きいところほど「多数の階層に分かれている組織」が多く、従業員規模が小さい企業ほど「社長と社長以外の2つの階層に分かれている組織」が多くなっており、規模との相関が顕著である（図表2-3-4）。

図表2-3-4 従業員規模と職務階梯（単位：％）

	n	多数の階層にわかれている組織	社長・管理職以上・一般というよう な3つの階層に分か れている組織	社長と社長以外の2つ の階層にわ かれている 組織	無回答
4人以下	20	0.0	20.0	75.0	5.0
5～9人	194	4.1	43.3	50.0	2.6
10～19人	219	14.6	63.0	21.5	0.9
20～29人	89	22.5	64.0	12.4	1.1
30～49人	92	27.2	66.3	6.5	0.0
50～99人	105	35.2	56.2	7.6	1.0
100～299人	104	50.0	45.2	1.9	2.9
300人以上	65	75.4	23.1	1.5	0.0

その意味では、ここから、従業員規模の増加→ランクヒエラルキーの増加→ILM 的性格という論理を導きだすことができるのかもしれない。

#### 4. 欠員補充の方法

欠員補充の仕方も ILM と OLM を識別する重要な基準である。すなわち、企業内に欠員や不足が生じたとき、それを内部で埋めるとすれば ILM 的であり、外部から調達して埋めると OLM 的といえる。図表2-3-2には、「職場で最も難しい仕事をこなせる人材」に不足があった時、「社内の人材を育成して埋める」割合+「社内の他の部署にいる人を移動して埋める」（業種計では37.3%+11.8%=49.1%）と「外部から調達して埋める」割合（業種計では29.2%）を業種別に記した。それによると美容業や老人福祉、葬祭業などでは内部で補充するという企業が多く、情報サービスや土木建物サービスでは外部から調達するという企業が多い。

ここで**図表 2-3-2**に掲載していないが、一つ追加しておきたい。**図表 2-3-2**には、「職場で最も難しい仕事をこなせる人材（Vレベル）」についての補充方法を記したが、より下のレベルについても結果を得ている。つまり「先輩の細かな指示で仕事ができる人材（Iレベル）」の場合、内部育成・移動で埋める割合は45.3%、外部調達が32.6%、「先輩の大まかな指示で仕事ができる人材（IIレベル）」の場合、内部育成・移動で埋める割合は48.1%、外部調達は29.5%、「単独で仕事がこなせる人材（IIIレベル）」の場合、内部育成・移動で埋める割合は53.2%、外部調達は28.7%、「部下に指示や助言をしながら仕事をさせられる人材（IVレベル）」の場合、内部育成・移動で埋める割合は56.2%、外部調達は22.5%となっていた。このように人材レベルによる差異はあるけれども、概ね内部育成が約5割弱から5割強、外部調達が約2割～3割、といったところである。

なお、従業員規模との関係も分析したが、それほど明確な傾向はみられなかった。

## 5. 一人前になるのに効果的方法

一人前になるまでの効果的育成方法を尋ねた結果、業種計ではa)「一社で長期にわたって働く」（以下、「一社で長期」と略。「a）タイプ」ともいう）が60.1%、b)「会社は変わっても仕事は同じ」（以下、「会社変わっても同じ仕事」と略。「b）タイプ」ともいう）が18.8%、c)「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社を変わって経験を積む」（「最初同じ勤務先、その後会社変わって」と略。「c）タイプ」ともいう）が10.5%となった。このうちa)タイプがILMに、またb)タイプとc)タイプはOLMにそれぞれ馴染むことは見やすい。業種別にみると、自動車整備と土木建物サービスでは、b)がやや多いが、それ以外の業種はいずれも、a)が最も多くb)、c)がそれに続くという構成という点ではそれほど大きな差異はない。また規模別にみても、従業員数が大きい企業ではa)がやや多く、小さい企業ではc)がやや多くなる傾向があるがそれほど顕著な違いではない。

### (1) ランクヒエラルキーの数が多いa)タイプ、少ないb)、c)タイプ

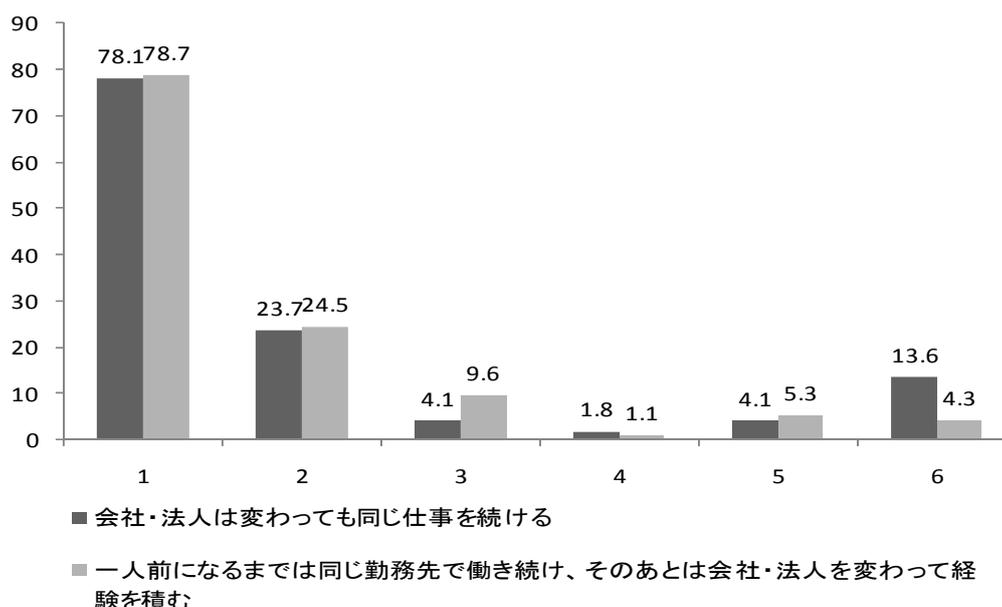
**図表 2-3-5**は、組織の仕組みとの関係をみたものである。これによると、一人前になるための効果的方法は、組織のランクヒエラルキーと関係があることがわかる。すなわち、a)タイプは、「多数の階層に分かれている組織」に多く、b)タイプやc)タイプは「社長と社長以外の2つの階層に分かれている」フラットな組織に多い。つまり、a)タイプは、ランクヒエラルキーが上に伸びていて、それを昇進していける可能性のある組織に適合し、逆にそうしたランクヒエラルキーのない組織にいる場合には昇進して上に伸びていけないので、(その制約)をクリアするために他の組織に移ってスキルを伸ばすことが適合する。こうした推論がここから導き出される。

図表 2-3-5 一人前になるための効果的な方法と職務階梯 (単位：%)

	n	多数の階層にわかれている組織	社長・管理職以上・一般というよう な3つの階層に分か れている組織	社長と社長以外の2つ の階層にわか れている組織	無回答
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	539	31.2	49.0	18.7	1.1
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	169	14.8	55.0	29.0	1.2
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	94	17.0	59.6	22.3	1.1

実際、こうした推論が当てはまることは、図表 2-3-6 からもうかがわれる。すなわち図表 2-3-6 は、会社を変わることが人材育成にとって効果的理由をきいたものだが、それによると、多少の差異はあるものの、b) タイプ、c) タイプとも最も理由として多いのが、「会社を変わった方が、本人のスキルの伸びやスキルの幅の拡大が期待できるから」というものであり、これに「会社をかわった方が、人脈が広がるから」や「会社を変わった方が、労働条件が向上するから」が続いている。

図表 2-3-6 会社を変わることが効果的な理由 (複数回答、単位：%)



注：1～6の選択肢の内容は以下の通り。

- 1－「会社を変った方が、本人のスキルの伸びやスキルの幅の拡大が期待できるから」
- 2－「会社をか変わった方が、人脈が広がるから」
- 3－「会社を変った方が、労働条件が向上するから」
- 4－「いまの勤務先では、ほかの従業員と競合が生じてしまうから」
- 5－「昔からそういう慣行になっているから」
- 6－「その他」

## (2) 能力開発上の問題点

(1)の分析で示唆されたことだが、a)タイプに比べてb)、c)タイプはランクヒエラルキーが少ない分、一社で長期に勤めて能力開発をすることに制約のある場合がすくなくない。それはb)、c)タイプでは能力開発上、なんらかの問題点を有している可能性のあることをも示唆している。そこでその点を分析してみたのが図表2-3-7である。それによると、効果的な人材育成のタイプ別にみた能力開発上の問題点は、タイプa)に比べて、とくにタイプc)でやや多くなる傾向がある。すなわち、「従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」、「外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」、「一人前に育ててもすぐにやめてしまう」、「従業員のやる気が乏しい」といった問題点は、いずれもタイプa)よりタイプc)で指摘率が高い。

図表2-3-7 効果的な人材育成のタイプ別にみた能力開発上の問題点  
(複数回答、単位：%)

	n	従業員に必要な能力を明らかにすることが難しい	従業員に必要な能力を明らかにできても、うまく伝えることができない	従業員のやる気が乏しい	従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	一人前に育ててもすぐにやめてしまう	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる	教育訓練に関する国の助金の申請手続きがわからない/煩瑣である	その他	特に問題はない	無回答
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	539	12.1	8.3	18.0	51.0	16.7	3.5	8.3	25.6	6.5	1.5	18.2	4.5
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	169	13.6	8.9	17.2	50.9	20.1	3.6	6.5	24.9	5.9	2.4	14.2	2.4
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変えて経験を積む	94	17.0	10.6	25.5	53.2	25.5	1.1	4.3	27.7	7.4	2.1	9.6	3.2

このような能力開発上の問題点についてはいくつかの解釈が可能だが、タイプ a) と比べてタイプ b) や c) の特徴である、従業員の流動性が作用していると読む筋がありうるように思われる。すなわち、一人前に育成してもすぐやめてしまうので要員が不足し、その結果訓練に時間がとれないという構造がタイプ c) ではより強く存在しているとの解釈である。

そこでこの点をより明確にするために以下のような分析を試みてみた。

まず、人材育成のタイプ別に多くの企業が一人前だとみなす（か1つ上の）人材レベルであるレベルIV、つまり部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられる人材レベルにつき、過不足状況を分析した（図表2-3-8）。これによると、タイプ b) はそれほど明確ではないが、タイプ a) とタイプ c) とを比べると、a) に比べてc) の方が、不足感が強いといえる。

図表2-3-8 効果的な人材育成のタイプ別にみた基幹的人材の過不足状況

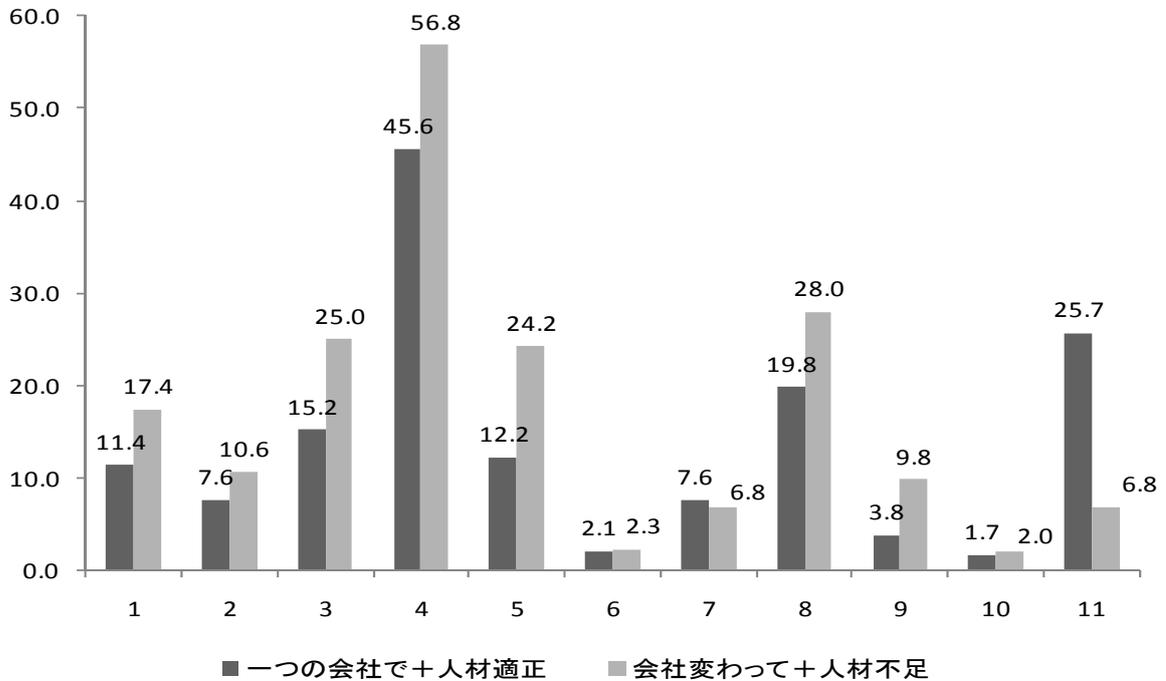
	n	過剰	適正	不足	無回答
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	539	0.6	44.0	48.8	6.7
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	169	0.6	47.3	49.1	3.0
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	94	1.1	42.6	52.1	4.3

そこでつぎに、サンプル構成を考慮しつつ、人材レベルIVの過不足状況と人材育成タイプを組み合わせて、タイプ a) で人材が適正な企業群とタイプ b) c) で人材が不足している企業群にグルーピングしてみた。

そしてそのグルーピングされた企業群別に能力開発上の問題点をみたものが図表2-3-9である。それによると、ほとんどすべての問題点について、「会社変わって」人材が不足している企業のほうが「一つの会社で」人材が適正な企業よりも能力開発上の問題の指摘率が高い。

図表 2-3-9

「一つの会社で+人材が適正な」企業と「会社変わって+人材が不足している」企業  
 における教育訓練面の課題（複数回答、単位：％）



注：1～11の選択肢の内容は以下の通り。

- 1－「従業員に必要な能力を明らかにするのが難しい」
- 2－「従業員に必要な能力を明らかにできても、従業員にうまく伝えること出来ない」
- 3－「従業員のやる気が乏しい」
- 4－「従業員が忙しすぎて、教育訓練をうける時間がない」
- 5－「一人前に育ててもすぐにやめてしまう」
- 6－「どこにどのような教育訓練機関があるかわからない」
- 7－「適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない」
- 8－「外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」
- 9－「教育訓練に関わる国の助成金の申請手続きの方法がわからない・煩雑である」
- 10－「その他」
- 11－「特に問題はない」

なかでも、「従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」、「従業員のやる気が乏しい」、「外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」、「一人前になってもすぐに辞めてしまう」といった問題点では両者の差異が顕著である。人材育成がa)タイプ(=ILM

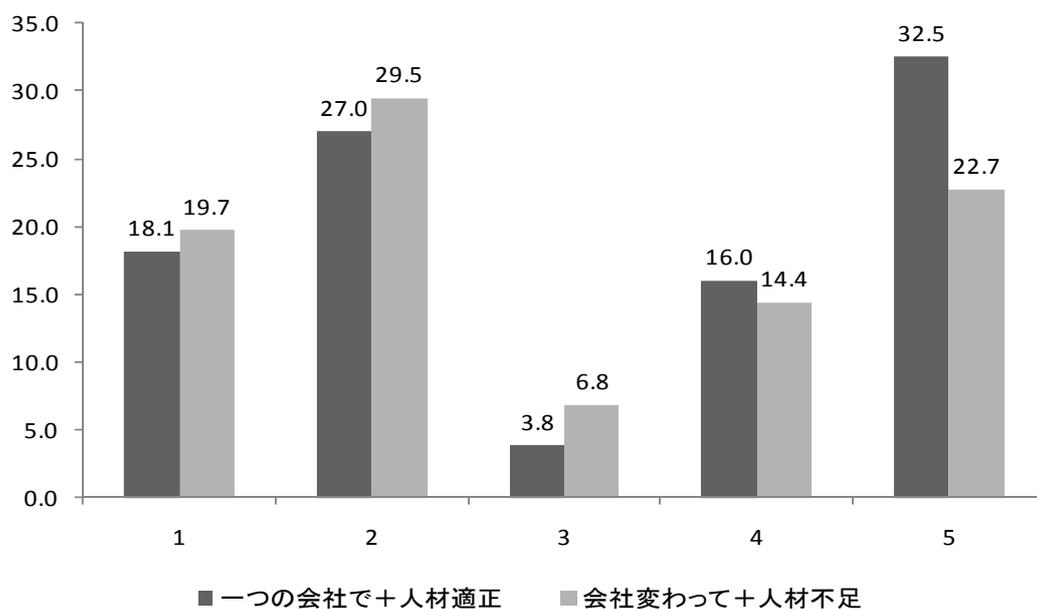
的) で人材が適正な企業より人材育成方法がb) かc) タイプ (=OLM 的) で人材不足の企業の方が問題を多く抱えているといえそうである。

### (3) 社会的な能力評価制度の必要性及びそれができた時のメリットの評価

能力開発上の問題点を人材育成タイプ別にみた。ここではa) タイプよりもb) や(とくにc) タイプの企業で、また人材が適正な企業より不足している企業でより問題性が強くなる傾向がみられた。こうした問題性の認識はなんらかの問題克服の方途をb) タイプやc) タイプの企業に要請しているに違いない。「会社を変わっていく」ことで人材育成が効果的になされる、つまり OLM 的企業の問題克服の方途の一つは、流動性の多さ→育成してもすぐ辞めてしまうことのリスク軽減にあるに違いない。そのためには、職業能力を企業を越えて社会的に評価するしくみの構築が必要だと考えられる。

図表 2-3-10 は、先と同じ基準で構成した企業別にそうした社会的な職業能力評価制度の必要性とそうした制度づくりにふさわしい実施主体についてみたものである。

図表 2-3-10 人材育成のタイプ別にみた社会的な能力評価制度の主導主体 (単位: %)



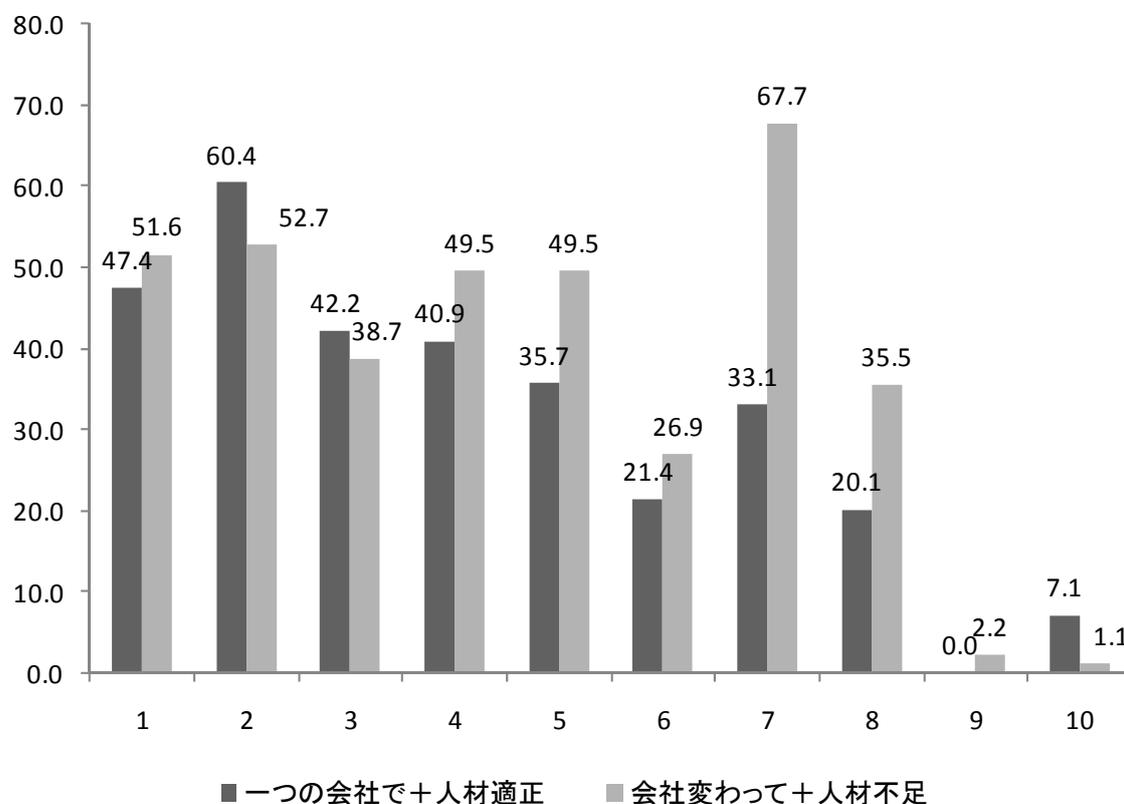
注: 1~5の選択肢の内容は以下の通り。

- 1 - 「国が主導する」
- 2 - 「業界団体が主導する」
- 3 - 「人事コンサルタント会社など民間機関が主導する」
- 4 - 「どのような機関が主導してもよい」
- 5 - 「とくに制度を作る必要はない」

ここからも明らかなように、まず「特に制度をつくる必要はない」という回答は「一つの会社+人材適正」企業では少なく「会社変わって+人材不足」企業で多い。また主導する主体をみると、「業界団体が主導」すべきが最も多く、「国が主導」、「民間機関が主導」がこれに続くが、いずれも「会社変わって+人材不足」企業で指摘率が高い。

それではこうした社会的な能力評価制度が作られたとすれば、どのような利用価値があると企業は考えているか。図表2-3-11は、この点をみたものである。これによると、「従業員の意識が高まる」だけは「一つの会社+人材適正」企業が多いが、それ以外の「評価に向けた、従業員の能力向上が期待できる」、「従業員の社会的ステータスが高まる」、「顧客・発注者に対して、従業員の職業能力をアピールできる」、「従業員の能力水準がわかる」、「企業が行う職業能力評価の客観化に役立つ」、「中途採用の際に能力を判断する指標となる」、「従業員が再就職を行う際、そうした評価を受けていることが有利に働く」といったすべての項目については「会社変わって+人材不足」企業のほうがより利用価値があると考えている。なかでも「中途採用の際に能力を判断する指標となる」、「従業員の能力水準がわかる」、「中途採用の際に能力を判断する指標となる」といった項目において両者の差異は極めて大きく、「会社変わって+人材不足」企業で利用価値があるとの声が強い。

図表2-3-11 社会的な能力評価制度の利用価値(複数回答、単位：%)



注：1～10の選択肢の内容は以下の通り。

- 1－「評価に向けた、従業員の能力向上が期待できる」
- 2－「従業員の意識が高まる」
- 3－「従業員の社会的ステータスが高まる」
- 4－「顧客・発注者に対して、従業員の職業能力をアピールできる」
- 5－「従業員の能力水準がわかる」
- 6－「企業が行う職業能力評価の客観化に役立つ」
- 7－「中途採用の際に能力を判断する指標となる」
- 8－「従業員が再就職を行う際、そうした評価を受けていることが有利に働く」
- 9－「その他」
- 10－「特に利用価値はない」

このことは、ILM的な企業よりもOLM的な企業や業種においては、育成されたあとの定着に劣るので、退職した際の社員の再就職の時やその後の欠員を埋めるための中途採用の時に、企業を超えた職業能力の評価制度があるととても利用価値があるということを裏付ける結果であるといえよう。

## 6. 一人前になった後の職業キャリア

5. では一人前になるまでの育成の効果的方法についてみたが、ここでは一人前になった後の職業キャリアについて明らかにしてみたい。図表2-3-2には「昇進して管理・監督的な仕事を用意されている」割合と「一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない」割合の二つを示した。ILMとOLMの識別という点では、前者がILMに、また後者がOLMにそれぞれ対応するとみなす。それによると、前者は、情報サービス、老人福祉、土木建物サービスといった業種で多く、葬祭業や自動車整備業では後者がやや多い。

### (1) 一人前になるまでの効果的方法と一人前になった後の職業キャリアとの関係

ところで、一人前になるまでの効果的方法と一人前になった後の職業キャリアとの関係はどのようなになっているのか。

図表2-3-12によると、「一つの勤め先で長く」(＝人材育成のa)タイプ)は、「基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事を用意されている」割合が、b)タイプやc)タイプと比べてやや多い。これに対して、b)タイプやc)タイプでは「管理・監督的な仕事を用意されている」割合がやや低下し、代わって「のれん分けなど独立・開業の機会が多い」や「一人前になった人は、その後の仕事もあまり変わらない」が多くなる。こうした結果は、育成のa)タイプでは、一つの会社で長期に仕事をするなかで一人前

になり、その後管理・監督者的な仕事をするなかでその上の職業キャリアを伸ばしていく、その意味で ILM 的性格が強いことを示唆している。一方、育成の b) タイプや c) タイプでは、勤務先が変わるなかで一人前になるキャリアが効果的とみられていた。そのことは、一人前後のキャリアとしての「のれん分けによる独立開業機会が多い」あるいは「一人前後も仕事はあまり変わらない」ということと整合的である。「のれん分け機会の多さ」は独立開業という形で勤務先を変更するという形で、また「仕事はあまり変わらない」場合は、職業キャリアの展開がはかれないのでほかの勤務先に移ることがスキル伸長面で効果的になるという意味で、それぞれ補完的な関係が読み取りうるからである。

図表 2-3-12

一人前になるまでの効果的方法と一人前になった後の職業キャリアとの関係（単位：％）

	n	より専門性を高められるような職業的キャリアが確立している	基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事を用意されている	基本的な仕事の内容は変わらないが、のれん分けなど独立・開業の機会が多い	一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない	無回答
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	539	15.2	56.2	6.7	18.9	3.0
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	169	16.6	40.8	10.7	24.9	7.1
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	94	19.1	43.6	10.6	17.0	9.6

## （２）従業員規模と一人前になった後の職業キャリアとの関係

「勤務先に管理・監督者的な仕事を用意されている」ので一つの勤務先で長期に勤める。逆に「一人前になった後は仕事が変わらない」のでスキル伸長のためにも他の勤務先に移る。こうしたことは企業規模と密接に関係していると考えられる。

そこで、従業員規模と一人前になった後の職業キャリアとの関係をみておきたい。図表 2-3-13 によると、「管理・監督者的な仕事を用意されている」と回答した企業割合は従業員規模が大きくなるほど増える傾向にある。これとは逆に「一人前になった後は仕事はあまり変わらない」と回答した企業割合は、従業員規模が小さくなるほど増える傾向にある。つまりこのことは前に述べたことと整合的である。

図表 2-3-13 従業員規模と一人前になった後の職業キャリアとの関係 (単位: %)

	n	より専門性を高められるような職業的キャリアが確立している	基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事が用意されている	基本的な仕事の内容は変わらないが、のれん分けなど独立・開業の機会が多い	一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない	無回答
4人以下	20	10.0	15.0	25.0	45.0	5.0
5~9人	194	19.6	33.0	11.9	24.2	11.3
10~19人	219	19.6	43.4	7.3	24.2	5.5
20~29人	89	11.2	56.2	9.0	16.9	6.7
30~49人	92	9.8	55.4	6.5	14.1	14.1
50~99人	105	14.3	60.0	5.7	12.4	7.6
100~299人	104	11.5	71.2	1.0	11.5	4.8
300人以上	65	18.5	58.5	6.2	10.8	6.2

## 7. 賃金カーブ

賃金カーブも ILM 的か OLM 的かを識別する際に重要なメルクマールとなる。ここでは賃金が、「年齢・勤続とともに（「かなり」もしくは「やや」上がる）場合には ILM 的とし、「年齢・勤続による変化はしない」場合には OLM 的とする。図表 2-3-2 にあるように、業種計では ILM と OLM の比率は約 7:3 ということで ILM 的性格の賃金制度が多い。業種別にみると、老人福祉、自動車整備、情報サービス、土木建物サービスなどの業種では ILM 的な賃金カーブが極めて多いが、一方、建物サービス、学習塾、美容業などの業種では ILM 的性格があるものの、OLM 的要素がほかと比べてやや強い。

ところで、こうした賃金カーブの特徴は 6. (2) でみた職業キャリアのパスの在り方と関連していると考えられる。そこでこの関係を分析したものが図表 2-3-14 である。

図表 2-3-14 賃金カーブと一人前になってからの職業キャリアとの関係  
(単位：%)

	n	年齢・勤続と ともかなり 上昇する	年齢・勤続と ともにやや 上昇する	年齢・勤続 による変化 はしない	無回答
より専門性を高められるような職業的キャリアが確立されている	141	7.1	63.1	29.1	0.7
基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事を用意されている	443	5.2	71.1	22.8	0.9
基本的な仕事の内容は変わらないが、のれん分けなど独立・開業の機会が多い	70	7.1	54.3	38.6	0.0
一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない	171	2.9	56.7	38.6	1.8

それによると、「より専門性を高められる職業キャリアが確立している」企業や「管理・監督的な仕事を用意されている」企業では「年齢・勤続とともにやや上昇する」賃金カーブをとる企業が多いが、「のれん分けの機会が多い」企業や「その先の仕事は変わらない」企業では「年齢・勤続による変化はしない」賃金カーブをとる企業がやや多くなる。このことは年齢・勤続とともに上がる年功カーブが、企業内での専門職や管理職としてのキャリアのパスの確立と対応している可能性の高いことを示唆している。逆に開業して辞める社員が多い企業や一人前後の仕事はあまり変わらない企業では、上にパスが伸びる職業キャリアが未確立なため、年齢・勤続による変化はしない賃金カーブが整合的であるはずであり、分析結果もそのようになっている。

### 第3節 内部労働市場（ILM）型企業と職能別労働市場（OLM）型企業の人材育成の現状と課題

#### 1. 内部型企業、中間型企業、職能型企業の構成と概要

第2節では、ILMとOLMという2つのコンセプトに馴染む事実を分析してみた。第3節では、この2つのコンセプトに関連した設問指標の中から①一人前になるのに効果的な方法と②人材に欠員が生じたときの補充方法、という2つの設問を組み合わせ、ILM型企業、OLM型、およびその中間型企業を構成してみたい。これら2つの指標を選んだのは、人材育成面の現状と課題を析出するのに適合していると思うからである。

そこでまずこの2つの設問をクロスした結果をみてみたい（図表2-3-15）。それによると、以下の3つの類型を分析的に区別することが可能である。

①1 つめは、ILM 的な企業群である。これは指標では「一つの勤め先で長期に」かつ「社内人材を育成して埋める」か「社内人材を異動して埋める」に括られる企業群である（以下では「内部型」と略記、合計サンプル 305 社）。

②2 つめは、OLM 的な企業群である。これは指標では「会社は変わっても同じ仕事を」か「一人前までは同じ勤務先、その後法人を変わって」でかつ「外部から採用して補充する」に括られる企業である（以下では「職能型」と略記、合計サンプル 95 社）。

③3 つめは、ILM と OLM の両義性を持つ中間的企業群である。これは全体サンプルから①と②を引いた残りの企業群である（以下では「中間型」と略記、合計サンプル 272 社）。

図表 2-3-15 内部型、中間型、職能型の構成（単位：社）

	①「内部型」		
	社内にすでにいる人材を育成して埋める	社内の他の部署にいる者を異動して埋める	外部から即戦力となる人材を採用して埋める
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	248	57	137
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	77	13	61
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	37	8	34

②「職能型」

注：1) 「人材確保の方法」、および「一人前になるのに効果的な方法」に関して、「その他」と回答している企業や無回答の企業は除いて集計している。

2) 「①内部型」、「②職能型」のいずれにも含まれていない企業が「③中間型」企業である。

図表 2-3-16 は、上記の 3 つの類型に位置する企業群の概要を、採用形態、職業資格、職務階梯、一人前になってからの職業キャリア、賃金カーブといった労働市場の性格に深くかかわる指標にそって整理したものである。

図表 2-3-16 内部型企业、中間型企业、職能型企業の概要

	採用形態 1)	職業資格 2)	職務階梯 3)	一人前になった後の職業キャリア 4)	賃金カーブ 5)
内部型 (n=305)	40.3	39.3	34.1	63.0	78.4
	28.9		13.4	15.1	21.3
中間型 (n=272)	37.1	42.6	24.3	47.8	69.8
	26.1		22.1	21.3	29.4
職能型 (n=95)	38.9	50.5	15.8	44.2	69.5
	26.3		27.4	24.2	30.5

注：1) 上段＝中途正社員の「予定した人数を全て採用できた」と回答した割合。

下段＝新卒正社員の「予定した人数を全て採用できた」と回答した割合。

2) 基幹的職種の従業員には業務独占的資格が必要と回答した割合。

3) 上段＝組織の仕組みが「社長－経営幹部－部長－一般というような多数の階層に分かれている組織」と回答した割合。

下段＝組織の仕組みが「社長と社長以外の2つの階層に分かれている組織」の割合。

4) 上段＝一人前になった後で高度な仕事に挑戦できる職業キャリアとして「昇進して管理・監督的な仕事を用意されている」と回答した割合。

下段＝「一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない」と回答した割合。

5) 上段＝基幹的職種の従業員の賃金が「年齢・勤続とともにかなり上昇する」＋「年齢・勤続とともにやや上昇する」と回答した割合の合計。

下段＝「年齢・勤続による変化はしない」と回答した割合。

この概要から以下の点を指摘することができる。

第1に、採用形態についてみると、中途採用、新卒採用とも内部型で「予定した人数を全て採用できた」とする割合が多く、職能型、中間型の順でこれに次いでいる。

第2に、基幹的業務に業務独占型職業資格が要求される割合は、職能型が最も多く、中間型がこれに次ぎ、内部型が少ない。

第3に、職務階梯、つまりランクヒエラルキーの数は、内部型が最も多く、中間型がこれに次ぎ、職能型が少ない。

第4に、一人前になった後の職業キャリアとして、「管理・監督者になるキャリアが用意さ

れている」割合は内部型が最も多く、中間型がこれに次ぎ、職能型が少なくなるが、「一人前後も仕事は変わらない」という割合は逆に職能型が多く、中間型がこれに次ぎ、内部型が少なくなる。

第5に、賃金カーブについては、年功的賃金カーブをとる割合は、多い順に内部型、中間型、職能型であるが、「年齢・勤続による変化はしない」とする割合は多い順に職能型、中間型、内部型となっている。

以上を ILM、OLM の定義にそってみると、内部型（括弧内数値は職能型）に括られる企業群は、①新卒採用を予定した人数確保できた企業が多く（少なく）、②基幹的業務に業務独占型職業資格が要求される割合が少ない（多い）。また③ランクヒエラルキーは多く（少なく）、④一人前になった後は「管理・監督者になるキャリアが用意される」割合が多く（「一人前になった後は仕事は変わらない」）、⑤賃金カーブは「年齢・勤続とともに上昇する」年功的カーブは内部型に、「年齢・勤続による変化はしない」ものは職能型にそれぞれ多い。

そういった意味では内部型に括られる企業群は冒頭に記した ILM の定義に、また職能型に括られる企業群は OLM の定義にそれぞれ近似しているといえるだろう。なお、中間型は ILM、OLM 両方の性格を併せ持つという意味で両義的ということが出来るだろう。

ちなみに、類型別にみた創業年、課長クラス従業員のうち新卒採用で内部昇進した者の比率、2009年1月時点での全従業員数の平均値を掲載したものが図表2-3-17である。

図表2-3-17 類型別にみた創業年、内部昇進者比率、従業員規模の平均値

		創業年(西暦)	課長クラス以上の従業員のうち、新卒入社で内部昇進した人の占める比率(単位:%)	2009年1月時点の全従業員数(単位:人)
内部型	平均値	1978.88	20.36	150.72
	度数	289	256	304
	標準偏差	19.078	33.145	651.888
中間型	平均値	1978.76	19.73	131.44
	度数	253	223	269
	標準偏差	19.903	32.026	735.721
職能型	平均値	1979.98	12.74	81.93
	度数	90	85	55
	標準偏差	21.050	26.868	193.784

これによると、職能型に括られる企業群は、内部型に括られる企業群に比べて、創業年が新しく従業員数も少なく、そのこともあってか課長クラス以上従業員のうち新卒入社で内部昇進した人の占める割合が少ない企業が多い。創業年の新しさ、言い換えれば社歴の新し

さに起因する「企業規模が小さい」＝「内部昇進者割合の少なさ」は、これまでみてきた ILM、OLM それぞれの特徴（図表 2-3-16 参照）との関連が弱くないことを示唆しているといえる。

## 2. 内部型企业、中間型企业、職能型企业の能力開発の現状と課題

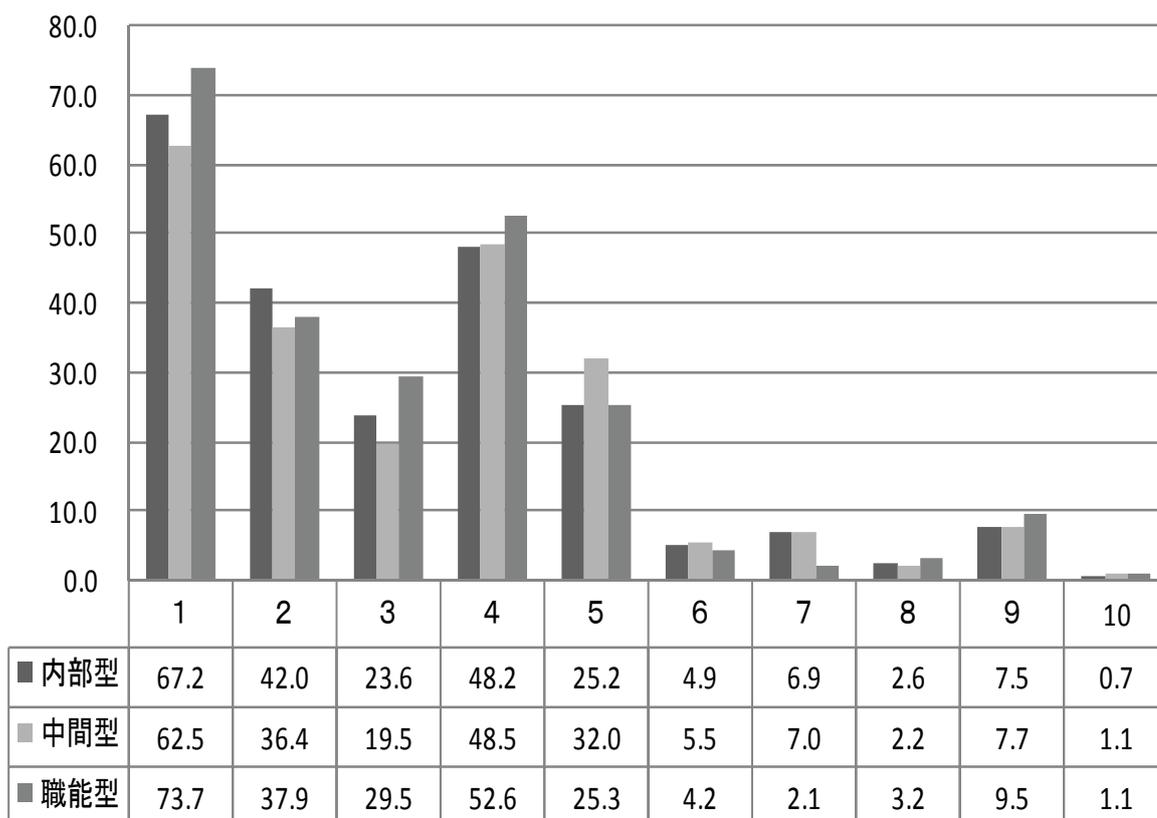
内部型、中間型、職能型の3つの類型を構成したが、以下では、この3つの類型にそって能力開発の現状と課題について明らかにしてみたい。

### (1) 内部型企业、中間型企业、職能型企业の資格・検定についての評価

まずそれぞれの類型に括られる企業は、資格・検定についてどのように評価しているのか。この点についてみたものが図表 2-3-18 である。

図表 2-3-18

内部型企业、中間型企业、職能型企业の資格・検定についての評価（複数回答、単位：％）



注：1～10の選択肢の内容は以下の通り。

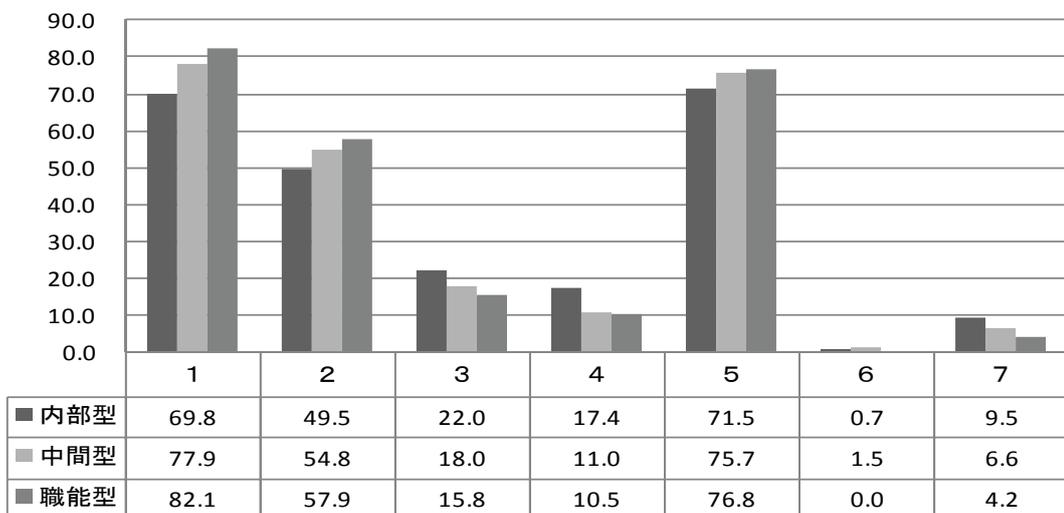
- 1－「従業員が専門性に対する意欲を高めるのに有効である」
- 2－「従業員が自分の能力を冷静に評価するのに有効である」
- 3－「社内の職業能力評価を補完している」
- 4－「対外的に自社の従業員の職業能力をアピールできる」
- 5－「資格は職業能力のごく一部を証明するにすぎない」
- 6－「各種の資格が乱立していて、内容やレベルがわかりにくい」
- 7－「業務内容にあった適切な資格がない」
- 8－「業務にあった資格のレベルが低すぎる」
- 9－「当社の業務は資格に馴染まない」
- 10－「その他」

図表2-3-18によると、職能型では内部型や中間型よりも「従業員が専門性に対する意欲を高めるのに有効である」、「対外的に自社の従業員の職業能力をアピールできる」といったように、資格・検定を積極的に評価している。

## (2) 従業員の個人情報の把握

資格・検定を評価する傾向にあった職能型企业だが、従業員の個人情報の把握についてはどうか。図表2-3-19はこの点をみたものである。それによると、職能型では、「入職前の職歴」や「各種資格の取得状況」についてほかの類型よりも把握・管理している割合が高い。

図表2-3-19 内部型企业、中間型企业、職能型企业における  
従業員の個人情報の把握（複数回答、単位：％）



注：1～7の選択肢の内容は以下の通り。

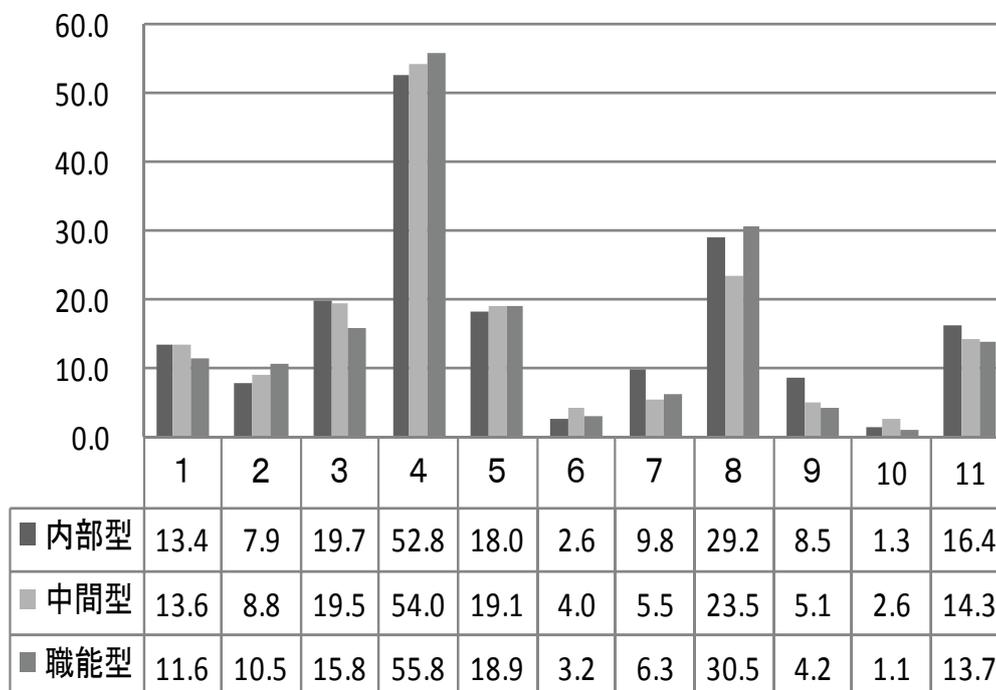
- 1－「入社前の職歴」
- 2－「これまでに経験した部署・職場」
- 3－「研修歴」
- 4－「自己啓発の状況」
- 5－「各種資格の取得状況」
- 6－「その他」
- 7－「従業員個々人の教育訓練やキャリアに関する情報は把握・整理していない」

以上の分析結果は、職能型では職業資格や個々人の職業キャリアについてより積極的に評価し、把握していることを示すものであり、その意味でも職能型と職業資格とは強い関連性があることを示唆しているといえよう。

### （3）内部型企业、中間型企业、職能型企业の教育訓練面での課題

これまで、内部型企业、中間型企业、職能型企业という3つの類型についてその特徴、および職業資格についての評価や把握状況について分析してきたが、つぎに教育訓練面でどのような課題を抱えているのかについてみてみたい。図表2-3-20は教育訓練面での課題を3つの類型別に分析したものである。それによると、3つの類型の間にそれほど大きな差異はなく、ほぼ抱えている課題には類似性のあることがまずは指摘できるが、しかし職能型企业では「従業員が忙しすぎて、教育訓練をうける時間がない」、「外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」などの課題がやや多いこと、「特に問題はない」の割合は、総じて内部型企业よりも中間型や職能型で少ない（つまりなんらかの課題がある）こと、などを指摘できるだろう。

図表 2-3-20 内部型企业、中間型企业、職能型企业における教育訓練面での課題  
(複数回答、単位：%)



注：1～11の選択肢の内容は以下の通り。

- 1－「従業員に必要な能力を明らかにするのが難しい」
- 2－「従業員に必要な能力を明らかにできても、従業員にうまく伝えること出来ない」
- 3－「従業員のやる気が乏しい」
- 4－「従業員が忙しすぎて、教育訓練をうける時間がない」
- 5－「一人前に育ててもすぐにやめてしまう」
- 6－「どこにどのような教育訓練機関があるかわからない」
- 7－「適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない」
- 8－「外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」
- 9－「教育訓練に関わる国の助成金の申請手続きの方法がわからない・煩雑である」
- 10－「その他」
- 11－「特に問題はない」

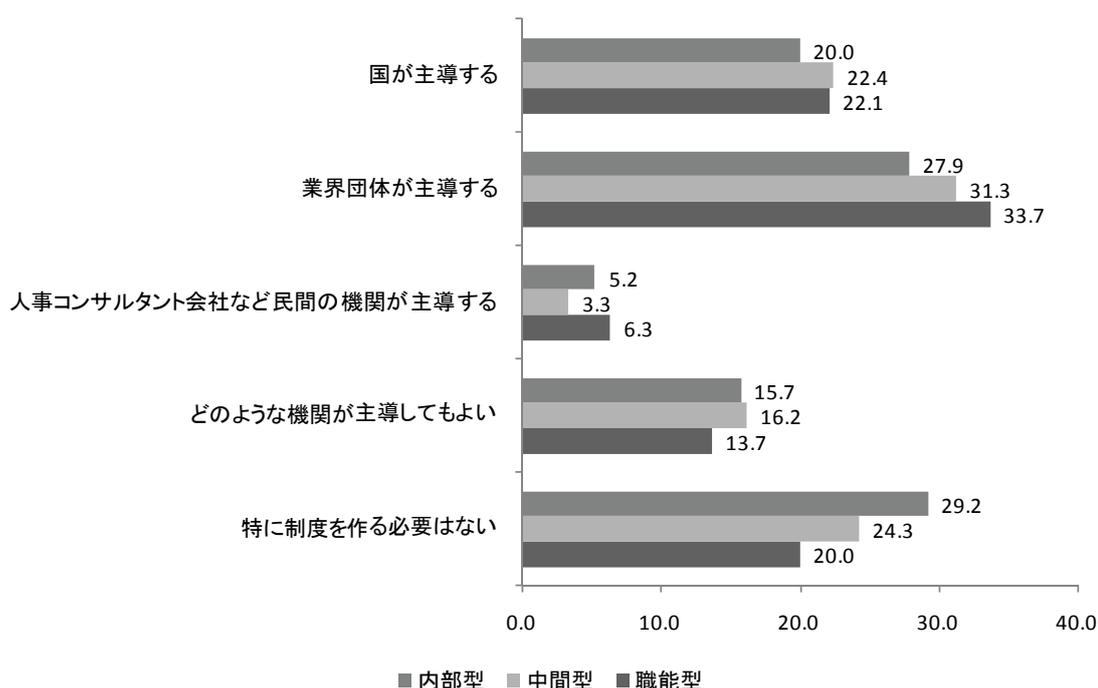
#### (4) 社会的な能力評価制度について

教育訓練面での課題の多さは、企業を越えた社会的な能力評価制度の構築ニーズと関連している可能性がある。そこでまずこうした社会的な能力評価制度の必要性及びその主導主体について3つの類型別にみると、以下が指摘できる(図表2-3-21)。

第1に、社会的な職業能力評価制度を作る必要性については、職能型が最もニーズが強く、中間型がこれに次ぎ、内部型が弱い。

第2に、社会的な職業能力評価制度をどの機関が主導すべきについては、業界団体が主導すべきという声が多く、とくに職能型、中間型でそれが顕著である。

図表 2-3-21 内部型企业、中間型企业、職能型企业の社会的な能力評価制度の主導主体に関する考え(単位：%)



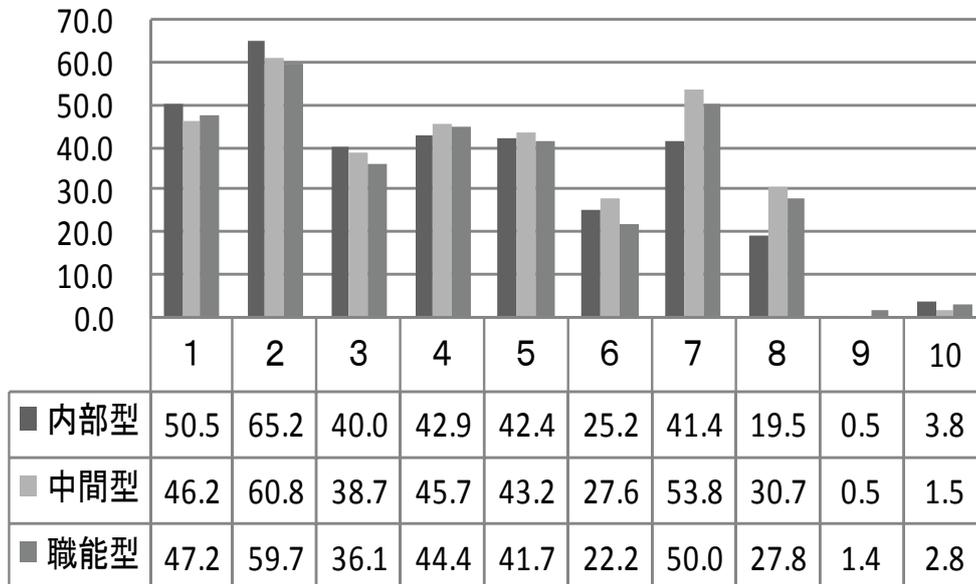
最後に、内部型、中間型、職能型別にみた社会的な能力評価制度の利用価値についてみてみたい。図表 2-3-22 からは以下の点が指摘できよう。

第1に、いずれの類型においても利用価値として最も多いのが「従業員の意識が高まる」であり、「評価に向けた従業員の能力向上が期待できる」がこれに次ぐ。この傾向は内部型でやや強い。

第2に、「顧客・発注者に対して、従業員の職業能力をアピールできる」や「従業員の能力水準がわかる」といった利用価値については類型間で差異はないが、「中途採用の際に能力を判断する指標となる」、あるいは「従業員が再就職を行う際、そうした評価を受けていることが有利に働く」といったものを利用価値として挙げるのは職能型や中間型が多い。

以上、類型による差異があるものの、総じて、企業を超えた社会的な能力評価制度がもし作られたとしたら、その利用価値はあるという企業は多い。

図表 2-3-2 内部型企业、中間型企业、職能型企业における  
社会的な能力評価制度の利用価値についての考え(複数回答、単位：%)



注：1) 仕事上の能力を社会的に評価する制度について、「特に制度を作る必要はない」と答えた企業と無回答の企業は除いて集計している。

2) 1～10の選択肢の内容は以下の通り。

- 1－「評価に向けた、従業員の能力向上が期待できる」
- 2－「従業員の意識が高まる」
- 3－「従業員の社会的ステータスが高まる」
- 4－「顧客・発注者に対して、従業員の職業能力をアピールできる」
- 5－「従業員の能力水準がわかる」
- 6－「企業が行う職業能力評価の客観化に役立つ」
- 7－「中途採用の際に能力を判断する指標となる」
- 8－「従業員が再就職を行う際、そうした評価を受けていることが有利に働く」
- 9－「その他」
- 10－「特に利用価値はない」

#### 第4節 考察とまとめ

最後にこれまでの分析結果の重要な点を要約し、政策的な含意を整理しておきたい。

第1に、この章では、人がそこで職業キャリアを形成し、またそこでスキルを習得する場としてILMとOLMという二つの概念を構成した後、採用形態、基幹職種に業務独占的資格の有無、職務階梯の数、欠員補充の仕方、事業主の考える効果的な人材育成方法、一人前後の職業キャリア、賃金カーブといった操作的指標にそって分析を行い、サービス業事業主データの中にこの二つの概念に馴染む事実を見出した。

第2に、本章の問題関心からみて重要なのは、OLMとして括られる企業の存在とその形成条件である。分析の結果、サービス業企業の中には、以下の要素を持つ企業が少なくないことが明らかにされた。すなわち、中途採用に依存していること、業務独占的資格が要求される「求められる職業能力の見える化」が進んでいること、職務階梯（＝ランク・ヒエラルキー）の数が少なく（結果的に小規模企業が多くなる）、一人前になった後の職業キャリアも「管理・監督者的仕事を用意されている」割合が少ないこと、さらに賃金カーブも年齢や勤続との関係が弱い（いわゆる年功カーブでなくクラフト型の賃金カーブ）こと、などの要素であり、これらはいずれもOLMの形成に馴染む事実である。

第3に、そうした分析結果を踏まえて、①効果的人材育成方法が「一つの勤め先で長期に」で、欠員補充方法が「社内人材を育成して埋める」もしくは「社内人材を異動して埋める」に括られる企業群を内部型企業群に、また②効果的人材育成方法が「会社は変わっても同じ仕事を」もしくは「一人前までは同じ勤務先、その後法人を変わって」で、欠員補充方法が「外部から採用して補充する」に括られる企業群を職能型企業群に、その中間の性格を併せ持つ企業群を中間型企業群としてそれぞれ類型化した。

その結果、資格や検定については「従業員が専門性に対する意欲を高めるのに有効である」などの積極的な評価は職能型で多かった。また従業員個々人の「入職前の職歴」や「各種資格の取得状況」などの個人情報も職能型企業で多くなされていた。

その一方で、教育訓練面での課題として「従業員が忙しすぎて、教育訓練をうける時間がない」といった指摘は職能型企業ほど多かった。また個別企業を超えた社会的な職業能力評価制度の整備を「業界団体や国が主導すべき」という要請は内部型よりも中間型や職能型企業群に多かった。さらに、社会的な職業能力評価制度ができたときの利用価値として、「従業員の意識が高まる」や「評価に向けた、従業員の能力向上が期待できる」といった指摘がほぼすべての類型で多かったが、「中途採用の際に能力を判断する指標となる」との指摘は中間型や職能型企業で多かった。

第4に、以上のことを踏まえた政策的な含意である。すでにみたように中小サービス業では、内部型企業だけでなく職能型も存在している。見落とせないのは職能型企業のなかには「中途採用依存＋ランクヒエラルキーの制限→内部育成の限界→定着の低さ」というロジック

クが内在していたということであり、そのことが能力開発上の問題性を強めていたという点である。実際、「一つの会社で長期に十人材が適正」とする企業と「会社を変わって十人材が不足」とする企業を比較すると、「忙し過ぎて教育訓練を受ける時間がない」といった能力開発上の問題性は後者でより強かった。また国や業界が主導して社会的な職業能力評価制度を望む声はやはり後者でより強かった。

最後に、以上の事実発見は、中小サービス業の人材育成には、大企業に典型的に見られる長期雇用と企業内訓練をベースにした ILM 的キャリアだけでの対応では限界があり、その限界は OLM 的なキャリアで補完されていく必要があるという政策的含意を持つ。さらにいえば、そうした OLM 的キャリアは職能型企業をベースに展開されるが、その職能型企業の多くは、内部育成に多くの制約を持っている。実際内部型企業よりも企業規模も小さく、教育訓練の時間にも制約のあるケースが多い。

であるとすれば、そうした職能型企業の制約を補完し、企業横断性のある OLM 的キャリア、換言すれば「経験する仕事群に一定のレリバンスのある、筋目のある職業キャリア」が展開されていくためには、それを支える社会的なインフラストラクチャー——具体的には個別企業を超えて通用性のある職業資格（仕事上の能力の「見える化」はその典型例）や個別企業を超えた社会的な能力評価制度——が整備される必要があるといえるだろう。

## 第4章 ILMとOLMに馴染む現実——サービス業・従業員調査データの分析

### 第1節 はじめに——問題関心と分析視点

内部労働市場 (Internal Labor Market、以下「ILM」と略) と職業別労働市場 (Occupational Labor Market、以下「OLM」と略) という二つの概念を構成し、それぞれの特徴について企業データを用いて分析する作業はすでに第Ⅱ部第3章で試みた。本章では、この二つの概念を従業員データの中に見出し、それぞれの特徴を明らかにしてみたい<sup>1</sup>。

さて、ILM と OLM の概念についてはすでに第3章において整理されているので、詳述は避け、ここでは従業員調査票で設けられた設問にそって概念の操作的指標を示しておくことにしよう。図表2-4-1は、今回の調査で設けた設問のうち、ILM 的キャリアと OLM 的キャリアに馴染むものを取り上げ、双方の検証のための操作的指標を整理したものである。①転職経験については、もし転職経験がなければ ILM 的、転職経験があるなら OLM 的とみる。②業務独占資格が要求されていないと ILM 的、要求されているようだと OLM 的とみる。③特定企業での昇進志向が強ければ ILM 的、そうでなければ OLM 的とみる。④また将来のキャリア志向が「これからも今の会社・法人でがんばりたい」場合は ILM 的、「他に良いところがあれば移りたい」「独立開業したい」場合は OLM 的とみる。⑤一人前になるまでの効率的人材育成方法が「一つの勤め先で長期に勤める」場合は ILM 的、「会社は変わっても同じ仕事を続ける場合」や「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社を変わって経験を積む」場合は OLM 的とみる。⑥さらに一人前になった後にさらに高度な仕事につくための職業キャリアが用意されているかどうかについては「昇進して管理・監督的な仕事が用意されている」場合は ILM 的、「専門性を高められる職業キャリア」があるか、もしくは「のれん分けなど独立・開業の機会」があるか、さらに「一人前になった人は、その先の仕事も質的に変わらない」場合は OLM 的とみることができよう。

最後に⑦賃金カーブが年齢や勤続にともなって上がる場合は ILM 的、年齢や勤続との関係が希薄な場合は OLM 的とみる。

---

<sup>1</sup> ちなみに ILM と OLM の概念規定は第3章でみた企業データの場合と同様だが、従業員データの分析に際しては、ILM と OLM ともに人が仕事経験を積む場としての側面、つまり人の職業キャリアが展開される側面に主眼が置かれるため、ILM 的キャリア、OLM 的キャリアという用語も ILM、OLM と互換的なものとして、適宜用いることとする。

図表 2-4-1 ILM/OLM概念の操作的指標

	ILM的	OLM的
①転職経験	ない	ある
②職業資格	業務独占資格少ない	業務独占資格多い
③昇進志向	特定企業での昇進志向強い	特定企業での昇進志向弱い
④将来のキャリア志向	「これからも今の会社・法人でがんばりたい」	「他に良いところがあれば移りたい」など
⑤一人前になるまでの効率的育成方法	「ひとつの会社で長期に」	「会社かわっても同じ仕事」 or「一人前までは同じ会社、その後会社変わる」
⑥一人前になった後の高度な仕事につく職業キャリア	「昇進して管理・監督的な仕事が用意されている」	「専門性を高められる職業キャリア」or「のれん分けなど独立・開業の機会」or「一人前になった人は、その先の仕事も質的に変わらない」
⑦賃金カーブ	年齢・勤続とともに上昇	年齢・勤続による変化ない

以上の操作的指標をベースにしながら、本章では以下の分析視点からこの課題に迫ってみることとしたい。

第1は、転職経験者のこれまでの職業キャリアの職業横断性如何という観点からの分析である。前勤務先の業種と職種、今の勤務先での仕事、今後のキャリア志向との間にどの程度の連続性（＝横断性）がみられるのか、などはOLMの実態解明にとって欠かせない。

第2は、横断的労働市場形成の条件としての職業資格についての現状と課題についての分析である。基幹的業務を担う人に業務独占資格が要求されているのか、あるいは能力認定資格か、資格が要求されてなくても能力要件や仕事の明示化（＝見える化）の努力はなされているのか。職業資格取得要件とは「仕事の見える化」そのものであるという意味では、OLMの成熟度計測にとってこの点の分析は重要である。

第3は、人材育成の効果的方法としてみたところのILMとOLMの識別である。もし「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」のが効果的と考えているようならILM的とみる。またもし「会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む」のが効果的と考えているようならOLM的とみる。あわせてILM、OLMが効果的であるとする理由及び業種別の特徴などの分析も有意義であろう。

第4は、将来のキャリア志向という観点からみた ILM と OLM の識別である。①もし同じ組織で出世や昇進を強く志向する者なら ILM 的、そうでない者なら OLM 的とみる。いわゆる官僚制組織でのランクヒエラルキーを昇進しながら管理職になるキャリアイメージが ILM 的キャリアもしくは人材育成の典型であるが、同じ組織でも管理職以外で活躍する者、また組織は変わっても同じ仕事をするというキャリアの中で職業能力を高める者も多く、その実像解明は重要である。

第5は、ILM と OLM という二つの類型に括られる人々の、教育訓練・能力開発の現状と課題——とくに Off-JT への取り組みとそのニーズの現状および課題、さらに社会的な職業能力評価制度についての見方について——はどのようなものか。この点について明らかにすることも重要な課題である。

## 第2節 ILM及びOLMに馴染む事実の業種別傾向

分析結果の詳細に入る前に、先の分析視点にとって鍵となる項目について予め提示しておくことが議論に見通しを与える上でも必要であろう。あわせて、業種別にデータを収集した今回の調査結果の業種別のバリエーションを知る上でも有効かと思われる。その結果を整理したものが図表2-4-2である。

ILM 的キャリアと対比したときの OLM 的キャリアの特徴は、①個々人の職業キャリアが展開し人がそこで育つところの場が特定企業に閉じていないこと、②当該職業能力が個別企業の外側で定義されていることを示す職業資格取得者が多いこと、③ランクヒエラルキーが発達した組織で内部昇進するのとは異なったキャリア志向保有者が多いこと、④能力開発の方法も特定企業に定着するというより複数企業を経験するのがむしろ効果的であるような職種が多いこと、にある。それゆえ図表2-4-2にはこれらの特徴の代理指標たりうるものとして①転職経験者の割合(OLMの指標)、②業務独占型職業資格保有者割合(OLMの指標)、③昇進に興味がない者の割合(OLMの指標)、④「他に良いところがあれば移りたい」者や「将来独立開業したい」者の割合(OLMの指標)、⑤一人前になるための効果的方法としての「会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」、「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む」と回答した割合(OLMの指標)、⑥「賃金カーブが年齢・勤続による変化はしない」という者の割合(OLMの指標)、をそれぞれとってみた。これらの数値により OLM の割合がある程度理解できよう。

図表 2-4-2 業種別にみた ILM、OLM 的キャリアに馴染むもの

業種	転職経験 1)	職業資格 2)	昇進志向 3)	キャリア 志向 4)	効果的育 成方法 5)	賃金 カーブ 6)
学習塾	64.7	10.3	25.0	2.9 ; 11.8	11.8 ; 8.8	30.9
建物 サービス	72.5	28.5	35.3	12.1 ; 3.9	17.9 ; 9.2	46.9
自動車整 備	57.6	61.5	32.0	11.7 ; 3.5	22.9 ; 14.7	40.7
情報 サービス	63.1	3.0	30.3	15.7 ; 6.1	29.8 ; 27.3	38.9
葬祭業	70.4	9.9	26.7	8.5 ; 1.4	18.3 ; 12.7	50.9
土木建築 サービス	58.5	44.6	38.8	12.8 ; 6.6	30.6 ; 14.7	45.3
美容業	51.4	84.7	13.5	9.9 ; 23.4	18.0 ; 23.4	49.5
老人福祉	65.3	44.5	37.6	14.5 ; 5.8	27.3 ; 22.5	26.0
業種計	62.5	38.5	32.0	12.1 ; 6.8	23.5 ; 17.1	41.2

注：1) 転職経験がある者の割合。

2) 現在の仕事で業務独占的資格が必要と回答した割合。

3) 「出世や昇進はしたくない」 + 「出世や昇進には興味無い」の割合。

4) 「他に良いところがあれば移りたい」(左)「独立開業したい」(右)と回答した割合。

5) 現在の仕事で一人前になるにはどのような方法が効果的かに対して「会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」(左)「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む」(右)と回答した割合。

6) 現在の仕事の賃金カーブが「年齢・勤続による変化はしない」と回答した割合。

この図表 2-4-2 から明らかなように、ILM に馴染む事実と OLM に馴染む事実とが観察される。すなわち、第 1 に、転職経験者の割合は、業種によっては建物サービス業や葬祭業のように 7 割を超える業種から、美容業や自動車整備業のように 5 割台のものまでであるが、業種計では 62.5% と過半数を超えている。これは OLM に馴染む事実である。

第 2 に、業務独占的職業資格保有者の割合だが、これも情報サービス業のように 3.0% の業種から美容業のように 8 割を超える業種までであるが、業種計では 38.5% となっている。職業資格は職業能力の定義が特定企業の外側で行われており、横断性を持つという意味で、中小サービス労働者の 4 割弱は OLM の特徴と馴染むといえる。

第3に、ILMの特徴である特定組織で昇進する志向性の強さを念頭において、それに馴染まない指標をみると、「出世や昇進をしたくない」と「出世や昇進には興味ない」者の割合が業種計で32.0%と少なくない。逆にILMに馴染む「これからも今の会社で頑張りたい」というキャリア志向の者は業種計で50.9%と半数強にとどまる。

第4に、人材育成の方法としてのILMの特徴である「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」のが一人前になるのに効果的方法だと回答した割合は、業種計で52.1%であり、残るは「会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」(23.5%)、「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む」(17.1%)であった。ここにもILMとOLMに馴染むそれぞれの回答があった。

第5に、ILMとOLMの混在は賃金カーブの面でもみられる。つまりILMに馴染む「年齢・勤続とともにかなり上昇する」(3.6%)や「年齢・勤続とともにやや上昇する」(53.2%)は合わせると56.8%と多いが、OLMに馴染む「年齢・勤続による変化はしない」も41.2%と少なくない。

このようにしてみると、中小サービス業で働く人々の世界には、ILM的キャリア、OLM的キャリア双方に馴染む現実が存在している。このことは職業キャリアと人材育成の在り方を考える上で、ILM的キャリアだけを前提にすることも、またOLM的キャリアだけを前提とすることも、それぞれ不十分なことを示している。だが、以上はILM、OLMそれぞれのキャリアを識別する際の鍵となる項目をあくまでデッサンしたにすぎない。それぞれの項目に立ち入った分析は第3節以下で行うこととしよう。

### 第3節 OLM的キャリアに馴染む実態の分析

#### 1. 転職経験者の分析－転職前後の仕事の連続性と資格、賃金変化

転職経験者の割合は組織の境界線を越えた経験のある者の割合を示す。またもし転職が仕事を变えずに（しかも賃金が低下することなく）行われていたとすれば、職業別労働市場の形成を示しているともいえる。つまり経験した仕事＝キャリアに連続性がみられるかどうか、この点はOLM的キャリアの成熟度の計測にとって重要である。

調査では、転職経験者の直前勤務先の①業種、②規模、③仕事、④賃金変化についてデータを収集した。その結果によると、転職経験者のうち、①直前勤務先と現在の会社の業種が「同じ」者は47.8%、「異なる」者は51.0%、また②直前勤務先の企業規模の大半(72.2%)は299人以下の中小企業であり（しかも30人未満が38.1%）、1000人以上の大企業は16.5%と少ない。さらに③直前勤務先での仕事と今の仕事「同じ」者は29.4%、「類似している」者は33.3%、「違っている」者は36.8%、④賃金変化については「上がった」者が34.4%、「ほぼ同じ」者が36.5%、「下がった」者が26.9%となっている。最後に⑤転職の際に役に立った資格が「ある」者が31.0%、「ない」者が66.8%であった。

荒っぽくいえば、業種を変えないものが5割弱、仕事を変えない者が3割（類似を含めると6割強）、賃金上昇した者が3分の1、というのが今回の調査データから浮かび上がってくる転職経験者のイメージである。このイメージはOLM的キャリアに馴染む層が少なからず存在していることを示唆している。この点につきもう少し立ち入ってみよう。

まず転職前後の仕事の連続性と資格の役立ち度との関係である。両者をクロスした結果、仕事と同じだった者では資格が役に立ったと回答する者が多く38.0%、類似の仕事だったものでは32.1%、違った仕事だった者では24.8%と、転職前後の仕事の連続性が高いほど資格が役立ったと回答する者の割合が多くなることがわかった(図表2-4-3)。この結果は転職に際しての仕事の連続性と職業資格との関係を示唆している。

つぎに仕事の連続性と賃金変化との関係(図表2-4-4)及び賃金変化の程度をみると、仕事と同じだった者では賃金が上がった者が多く(40.4%)、今と仕事が変わった者では24.8%と少なくなる。ちなみに仕事の連続性と賃金の変化割合との関係であるが、仕事と同じだった者の賃金上昇の平均は19.8%、今と仕事が変わった者での賃金上昇の平均は15.1%と、前者の方が上がった割合がほんの少し高いがそれほど有意なものではない。

以上、要するに、転職前後の仕事に連続性があると資格が役に立ち、賃金も上昇する傾向にあることが知られる。

図表2-4-3

転職直前の主な仕事の内容と資格が役立つ程度との関係(単位:%)

	n	転職の際に役に立った資格がある	転職の際に役に立った資格はない	無回答
今の仕事と同じ仕事	242	38.0	58.7	3.3
今の仕事と類似した仕事	274	32.1	65.7	2.2
今の仕事と違った仕事	303	24.8	74.6	0.7

図表2-4-4 転職直前の主な仕事の内容と転職による賃金変化の関係(単位:%)

	n	上がった	ほぼ同じ	下がった	無回答
今の仕事と同じ仕事	242	40.9	35.5	20.2	3.3
今の仕事と類似した仕事	274	33.9	40.5	24.5	1.1
今の仕事と違った仕事	303	29.4	34.0	34.7	2.0

## 2. 職業資格保有者の分析

職業資格の分析が、OLM 的キャリアの成熟度の分析にとって重要なのは多言を要しないであろう。すなわち、職業資格は職業能力の定義を特定企業の外側で行われていることを示すものであるゆえ、資格は特定企業を越えて通用する横断的な職業能力を表示するものであるからであり、資格の保有は企業と企業との間のキャリア形成を（少なくとも職業能力の面で）容易にすると考えられるからである。

その意味で、資格保有者が多く、また資格取得が会社によって奨励されている会社や、資格化まではいたってなくとも能力の「見える化」（＝明確化）に注力している会社や業界では OLM 的キャリアの成熟する条件が整っていることになる。さらに、労働者が能力の「見える化」や社会的な能力評価の整備についてのニーズが強ければさらに成熟可能性は高まる。

そこで以下では、①業務独占型資格（取得してないと仕事ができない資格）の必要性の割合、②能力認定型資格について会社から奨励されている割合、③仕事能力の「見える化」の現状、④社会的な能力評価制度についてのニーズ、の順で分析を行う。

### （1）業務独占型資格の必要性の割合

業務独占型資格の割合は当該業種の当該基幹的業務が何であるかによって異なると考えられる。そこで業務独占型資格の必要性の割合を業種別にみたものが図表 2-4-5 である。

図表 2-4-5 各業種における業務独占的資格の必要性・業種別集計（単位：％）

	n	必要である	必要ない	無回答
学習塾	68	10.3	89.7	0.0
建物サービス	207	28.5	71.5	0.0
自動車整備	231	61.5	37.2	1.3
情報サービス	198	3.0	96.5	0.5
葬祭	71	9.9	90.1	0.0
土木建築サービス	258	44.6	54.3	1.2
美容	111	84.7	15.3	0.0
老人福祉	173	44.5	53.2	2.3

美容業(84.7%)、自動車整備(61.5%)、土木建築サービス業(44.6%)、老人福祉(44.5%)などで業務独占的資格の必要性が高く、情報サービス業(3.0%)、葬祭業(9.9%)、学習塾(10.3%)などでその割合が低い。

## (2) 能力認定型資格の取得が奨励されている割合

つぎに能力認定型資格の取得が奨励されている割合をみたものが図表2-4-6である。土木建築サービス業(52.7%)、老人福祉(38.2%)、自動車整備(35.5%)などでその割合が高く、美容(11.7%)、学習塾(16.2%)、情報サービス業(17.7%)、葬祭業(21.1%)でその割合が低い。

図表2-4-6 取得を奨励されている資格の有無・業種別集計(単位：%)

	n	ある	ない	無回答
学習塾	68	16.2	80.9	2.9
建物サービス	207	33.8	62.3	3.9
自動車整備	231	26.4	65.4	8.2
情報サービス	198	17.7	79.3	3.0
葬祭	71	21.1	74.6	4.2
土木建築サービス	258	52.7	43.8	3.5
美容	111	11.7	81.1	7.2
老人福祉	173	38.2	57.2	4.6

## (3) 仕事能力の「見える化」の現状

仕事能力の「見える化」(＝明確化)の現状を業務独占的資格の必要性別にみたものが図表2-4-7である。この図表からも明らかなように、仕事能力の「見える化」の高い企業ほど、業務独占的資格の必要性も高い。職業資格と仕事能力の「見える化」との間には関係があるといってよく、職業資格は仕事能力の「見える化」に寄与していると考えられる。

図表2-4-7

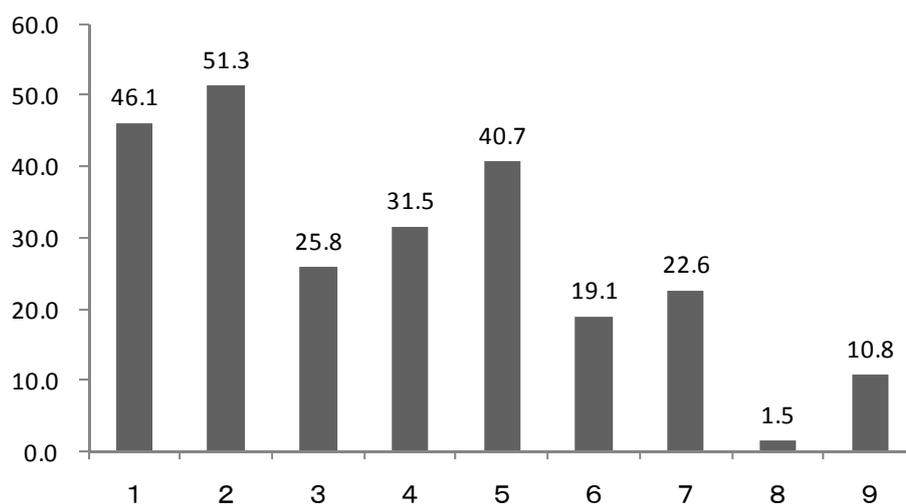
仕事に必要な能力の「見える化」と業務独占的資格の必要性との関係(単位：%)

	n	業務独占的 資格が必要 である	業務独占的 資格は必要 ない	無回答
非常に明確にしている	318	45.0	54.7	0.3
やや明確にしている	499	41.3	58.1	0.6
どちらとも言えない	191	31.4	67.0	1.6
あまり明確にしていない	165	30.3	67.9	1.8
明確にしていない	74	31.1	68.9	0.0
わからない	62	35.5	62.9	1.6

#### (4) 社会的な能力評価制度が作られた時の利用価値について

従業員は「もし既存の資格・検定が整理され、企業・法人を超えて通用する能力評価制度が作られたら、どのような利用価値がある」と思っているのだろうか。調査でこの点を尋ねた結果が図表2-4-8である。それによると、「仕事に従事する人のプロフェッショナル意識が高まる」(51.3%)が最も多く、「能力向上のモチベーションとなる」(46.1%)、「自分の能力水準がわかる」(40.7%)がこれに続いている。仕事能力の企業横断的なしくみとしての資格化の整備は、従業員にとってプロ意識と能力向上の動機づけを高め、能力水準の「見える化」に寄与すると考えられる。その他「顧客・発注者に対して、職業意識をアピールできる」、「仕事に従事する人の社会的ステータスが上がる」といった指摘があるが、見落とせないのは「特に利用価値はない」というものが10%程度にとどまる点である。このことは従業員側からみたときのOLM的キャリアの今後の成熟可能性をうかがわせるものである。

図表2-4-8 社会的な能力評価制度が作られた時の利用価値（複数回答、単位：％）



注：1～9の選択肢の内容は以下の通り。

- 1－「能力向上のモチベーションとなる」
- 2－「仕事に従事する人のプロフェッショナル意識が高まる」
- 3－「仕事に従事する人の社会的ステータスが上がる」
- 4－「顧客・発注者に対して、職業意識をアピールできる」
- 5－「自分の能力水準がわかる」
- 6－「企業が行う能力評価の客観化に役立つ」
- 7－「中途採用の際に有利に働く」
- 8－「その他」
- 9－「特に利用価値はない」

### 3. 人材育成の効果的方法としてのOLM的キャリア

つぎに、ILM 的キャリアと OLM 的キャリアの性質を人材育成の効果的方法という点から眺めてみよう。今回の調査では、「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」(ILM に馴染む育成方法。以下「一社で長期に」と略)のほか「会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」(OLM に馴染む育成方法。以下「会社変わっても同じ仕事」と略)と「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む」(OLM に馴染む育成方法。以下「最初同じ勤務先、その後会社変わって」と略)という設問を用意した。

また勤務先での一人前になってからのキャリアパスについても、「より専門性を高められるような職業的キャリアが確立されている」(以下「専門職キャリア」と略)、「基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事を用意されている」(以下「管理職キャリア」と略)、「基本的な仕事の内容は変わらないが、のれん分けなど独立・開業の機会が多い」(以下「開業キャリア」と略)、「一人前になったひとは、その先の仕事も質的にあまり変わらない」(以下「変わらないキャリア」と略)という選択肢から選んでもらった。

このうち「管理職キャリア」は ILM だが、「専門職キャリア」「開業キャリア」「変わらないキャリア」は OLM に馴染むと想定することができよう。

以下では、①用意されているキャリアパスと一人前になる効果的方法との関係や、②効果的と考えられている人材育成の方法と社員の歩んできたキャリアとの関係——具体的には、仕事を変えずに転職した経験のある者がどのような人材育成方式を効果的と考えているか——をそれぞれ分析することで、OLM 的キャリアの特徴を明らかにすることとしよう。

#### (1) 用意されているキャリアパスと一人前になる効果的方法との関係

一人前になる効果的育成方法と用意されているキャリアパスとの関係はどうであろうか。分析結果を要約すると、以下を指摘できる。

①一人前になる効果的育成方法として「一社で長期に」型では、専門職キャリアと管理職キャリアのパスを用意する割合がやや多い。また「会社変わっても同じ仕事」と「最初同じ勤務先、その後会社変わって」型では、「一人前になったあとの仕事はあまり変わらない」というパスが多い(図表 2-4-9)。つまり OLM 的キャリアを育成に効果的と考える者は、「一人前になった後は、仕事はあまり変わらない」キャリアパスに当てはまる傾向が強い。

図表 2-4-9

現在の仕事で一人前になるための効果的な方法についての考え方と  
一人前になって以降用意されているキャリアパス（単位：％）

	n	より専門性を高められるような職業的キャリアが確立されている	基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事が用意されている	基本的な仕事の内容は変わらないが、のれん分けなど独立・開業の機会が多い	一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない	無回答
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	686	12.7	40.2	4.2	36.4	6.4
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	310	9.7	30.0	6.8	49.0	4.5
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	225	9.8	36.9	3.1	48.0	2.2

この結果はOLM的キャリアの存在理由を探る上で示唆的である。ここで企業規模とクロスした結果を見てほしい（図表 2-4-10）。それによると、管理職キャリアパスの用意されている会社は企業規模が大きくなるほど増える傾向にある。また「一人前になった後の仕事はあまり変わらない」キャリアパスは企業規模が小さくなるほど増える傾向にある。規模の大きい会社ではランクヒエラルキーも多い、とするなら、この結果はヒエラルキーの多い（少ない）大きな（小さな）企業ではタテの階層も多く（少なく）、それゆえ管理職ポストも多い（少ない）、したがって管理職キャリアも用意できる（「一人前になった後の仕事はあまり変わらない」）、ということを示唆している。

ここでさらに一人前になる効果的な方法として「会社変わっても同じ仕事」と「最初同じ勤務先、その後会社変わって」を選んだ理由をみると、最も多かったのが「会社・法人が変わったほうが、本人のスキルの伸びやスキルの幅の拡大が期待できるから」（74.6%）であり、「会社・法人が変わったほうが、人脈が広がるから」（32.5%）、「会社・法人が変わったほうが、労働条件が向上するから」（20.9%）などが続く。

この結果は、ランクヒエラルキーの少ない（小さな）組織にいる従業員が「そこにとどまってもスキルの伸びを図れない」という意識で他の会社に転職したい、そこでさらにスキルを伸ばしたい、という考え方と整合的である。

図表 2-4-10

勤務先の従業員規模と、一人前になって以降用意されているキャリアパスとの関係  
(単位：%)

	n	より専門性を高められるような職業的キャリアが確立されている	基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事が用意されている	基本的な仕事の内容は変わらないが、のれん分けなど独立・開業の機会が多い	一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない	無回答
4人以下	59	13.6	11.9	3.4	62.7	8.5
5~9人	277	13.4	24.5	7.2	48.4	6.5
10~29人	446	11.0	31.6	6.5	46.0	4.9
30~49人	118	10.2	43.2	1.7	40.7	4.2
50~99人	162	16.7	35.8	3.1	36.4	8.0
100人以上	243	7.8	61.3	1.2	24.7	4.9

(2) 一人前になる効果的方法・用意されているキャリアパスと賃金カーブ

(1) で明らかになったことは、賃金カーブの面からみた分析結果とも整合している。すなわち、図表 2-4-11 によると、「一社で長期に」と「会社変わっても同じ仕事」とを比べると、「一社で長期に」では「年齢・勤続とともにやや上昇する」が最も多いが、「会社変わっても同じ仕事」では「年齢・勤続による変化はしない」が最も多い。ここで「一社で長期に」をタテの階層をあげていく ILM 的キャリアに対応させ、「会社変わっても同じ仕事」を OLM 的キャリアに対応させると、前者では賃金カーブが年功的になり、後者ではならないという意味で図表 2-4-11 の結果とほぼ整合的である。

これと同様のことは、用意されているキャリアパスと賃金カーブとの関係からもみてとれる(図表 2-4-12)。すなわち、「専門職キャリア」と「管理職キャリア」が用意されている(どちらかといえば ILM 的キャリアに近い)ところでは、「年齢・勤続とともにややあがる」とする年功カーブの指摘が高いが、「開業キャリア」や「変わらないキャリア」(どちらかといえば OLM 的キャリアに近いところ)では「年齢・勤続による変化はしない」という割合が多くなる。

図表 2-4-11

現在の仕事で一人前になるのに効果的な方法についての考え方と賃金カーブ（単位：％）

	n	年齢・勤続と ともかなり 上昇する	年齢・勤続と ともやや 上昇する	年齢・勤続 による変化 はしない	無回答
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	686	4.4	55.0	37.8	2.9
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	310	4.5	45.8	48.1	1.6
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	225	1.3	58.2	40.0	0.4

図表 2-4-12

一人前になって以降に用意されているキャリアパスと賃金カーブ（単位：％）

	n	年齢・勤続と ともかなり 上昇する	年齢・勤続と ともやや 上昇する	年齢・勤続 による変化 はしない	無回答
より専門性を高められるような職業的キャリアが確立されている	686	6.5	57.1	35.7	0.6
基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事が用意されている	310	4.4	62.3	31.6	1.7
基本的な仕事の内容は変わらないが、のれん分けなど独立・開業の機会が多い	225	4.9	41.0	54.1	0.0
一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない	53	1.6	46.8	49.0	2.6

（3）OLMIに馴染むキャリア——転職経験の有無、転職経験者の直前勤務先の業種、仕事、賃金変化、将来のキャリア志向と、一人前になるのに効果的な方法との関係

これまでみてきた、一人前になるのに効果的な方法についての考え方と本人のこれまでのキャリアやこれからのキャリア志向との間には何か関係があるのだろうか。

効果的な方法についての考え方と転職経験の有無（図表 2-4-13）、転職経験のある場合の直前勤務先と今の会社の業種との類似性（図表 2-4-14）、直前勤務先と今の会社で

の仕事の類似性(図表2-4-15)、さらに効果的な方法についての考え方と将来のキャリア志向との関係(図表2-4-16)をみたものである。それらによると以下が指摘できる。

図表2-4-13

現在の仕事で一人前になる方法についての考え方と転職経験の有無(単位:%)

	n	転職経験あり	転職経験なし	無回答
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	686	57.1	42.6	0.3
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	310	72.3	27.7	0.0
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	225	64.0	34.7	1.3

図表2-4-14

現在の仕事で一人前になる方法についての考え方と転職前の業種(単位:%)

	n	現在の会社と同じ業種の会社	現在の会社とは異なる業種の会社	官公庁	無回答
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	392	38.5	60.5	1.0	0.0
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	224	58.9	40.2	0.9	0.0
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	144	54.9	43.1	2.1	0.0

図表2-4-15

現在の仕事で一人前になる方法についての考え方と転職前の勤務先での主な仕事(単位:%)

	n	今の仕事と同じ仕事	今の仕事と類似した仕事	今の仕事と違った仕事	無回答
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	392	21.9	30.9	46.4	0.8
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	224	39.7	35.7	24.6	0.0
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	144	34.0	36.1	29.2	0.7

図表 2-4-16

現在の仕事で一人前になる方法についての考え方と今後のキャリア志向（単位：％）

	n	これからも今の会社・法人でがんばりたい	他に良いところがあれば移りたい	成り行きにまかせる	適当な時期に退職して家庭に戻りたい	将来独立開業したい	将来のことは今は考えていない	無回答
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	686	63.6	5.4	15.6	2.5	4.7	7.3	1.0
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	310	38.4	19.0	21.3	3.2	7.7	9.0	1.3
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	225	36.0	22.7	16.0	3.1	11.1	9.8	1.3

第1に、「会社が変わっても同じ仕事」や「最初同じ勤務先、その後会社変わって」は「一つの会社で長期に」と比べて転職経験が多い。第2に、「会社が変わっても同じ仕事」や「最初同じ勤務先、その後会社変わって」は「一つの会社で長期に」と比べて、直前勤務先の業種や仕事の類似性が高い。第3に、「会社が変わっても同じ仕事」や「最初同じ勤務先、その後会社変わって」は「一つの会社で長期に」と比べて、将来のキャリア志向における「他に良いところがあれば移りたい」「将来独立開業したい」と考えるものが多い。

以上を要するに、「会社が変わっても同じ仕事」や「最初同じ勤務先、その後会社変わって」派の者は、業種や仕事をあまり変えずに転職した経験のある者が、さらには将来も転職志向の者が、それぞれ「一社で長期に」派よりも多い。このことは人材育成についての考え方とこれまでのキャリア、さらには将来のキャリア志向との間に関連性と連続性があること、もつとえばこれらの層にはOLM的キャリアの成熟がみられることを強く示唆している。

#### 第4節 ILMとOLMの類型構成と教育訓練・能力開発

##### 1. ILMとOLMの類型構成

これまで、ILM的キャリアとOLM的キャリアに馴染む事実を従業員データの分析を通じて明らかにしてきた。そこで以下では、これらの分析結果を踏まえつつ、ILM的キャリアとOLM的キャリアをある基準に基づいて類型構成し、この2つの類型に括られる従業員からみた能力開発の現状とニーズ、及び能力開発面からみた課題について検討してみたい。もとより類型構成の基準はさまざまであろう。以下では、これまでの分析結果及びサンプル数の確保を考慮しつつ、つぎのような基準で類型構成を試みた。①ひとつ目の基準は、人材育成の効果的方法であり、②いま一つは、基幹的業務に業務独占的職業資格が要求されるかどうかであ

る。この①と②を組み合わせることで、a) ILM 的キャリアに括られる者を「一社で長期に」を効率的と考え、かつ基幹業務に「職業資格が要求されない」タイプの者 (n=420) として類型化した。b) 一方 OLM 的キャリアに括られる者を「会社変わっても同じ仕事」か「最初は同じ勤務先、その後会社変わって」を効率的と考え、「職業資格が要求される」タイプの者 (n=205) として類型化した<sup>2</sup>。

図表 2-4-17 は、ILM と OLM に括られた者それぞれが転職に際して、業界や仕事を変えたか同じか、転職によって賃金が上がったかどうか、転職の際に資格が役立ったかどうかなどをみたものである。

図表 2-4-17 転職にともなう変化 (単位: %)

	業種 (同じ)	職種 (同じ)	賃金変化 (上昇)	資格が役立った
I L M (n=259)	30.1	15.8	32.8	17.4
O L M (n=137)	70.8	51.8	42.3	47.4

注: それぞれの類型の転職経験者のみを集計している

この結果は、上記した類型構成で定義された OLM に括られた者には、転職に際して業種や職種を変えず、さらに賃金が上昇し、資格も役にたった (その半面、ILM に括られる者はそうした横断性に程度に劣る) という者が多い、つまり職業横断性が強いという意味で OLM の性格と整合的であることを示すといえる。

それでは、このように構成された ILM と OLM という 2 つの類型に括られる人々の、教育訓練・能力開発の現状と課題——とくに Off-JT への取り組みとそのニーズの現状および課題、さらに社会的な職業能力評価制度についての見方について——はどのようなものか。以下ではこの点について明らかにしてみたい。

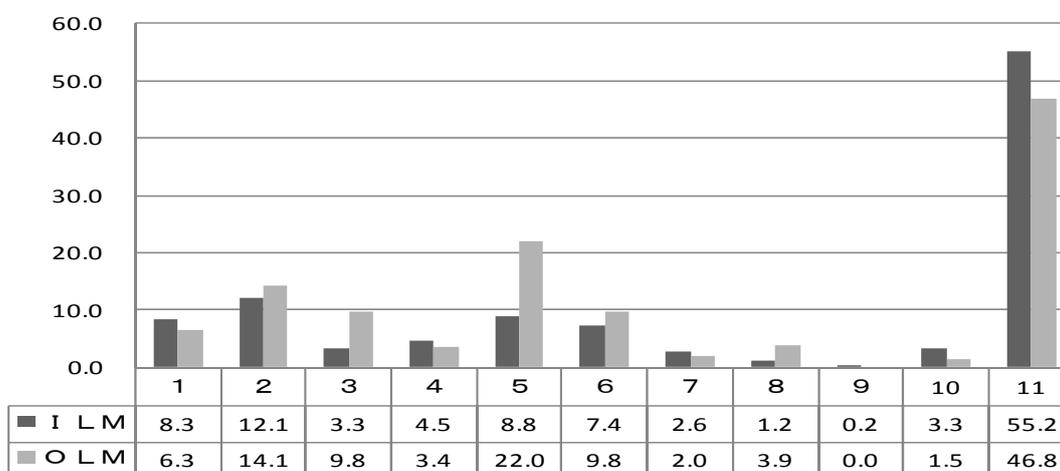
## 2. Off-JT への参加状況

### (1) 会社の指示による社外の Off-JT への参加

まず、会社の指示でどのような機関での社外 Off-JT に参加しているかの状況をみたものが図表 2-4-18 である。

<sup>2</sup> 分析的には、この 2 つの類型の中間の者が多く存在することになるが、ここでの文脈上、ILM 的キャリアとの対比でみた OLM 的キャリアの能力開発の現状とニーズ面での特徴を明確化するために、中間型のデータ表示は省略した。

図表2-4-18 社外Off-JTへの参加状況（複数回答、単位：％）



注：1～11の選択肢の内容は以下の通り。

- 1－「親会社・グループ会社など」
- 2－「民間教育訓練機関」
- 3－「事業所で使用する機器等のメーカー」
- 4－「商工会議所など地域の経営者団体」
- 5－「業界団体」
- 6－「能力開発協会、労働基準協会、公益法人」
- 7－「公共職業訓練機関（ポリテクセンターなど）」
- 8－「専修学校・各種学校」
- 9－「高専、大学、大学院など」
- 10－「その他」
- 11－「社外の期間に通ったことはない」

図表2-4-18からも明らかなように、「社外の機関に通ったことはない」が多いが、その割合はILM的キャリアに多く、OLMでは少ない。さらに総じてILM的キャリアの者よりもOLM的キャリアの者のほうが、社外でのOff-JTに参加する傾向が強い。とりわけOLM的キャリアの方が業界団体については会社の指示でOff-JTに参加している割合が多い。

## （2）社外の機関での研修の有効度

会社の指示での外部機関でのOff-JTへの参加状況についてみたが、その有効性についてはどのように評価しているのか。またその理由としては何があるのか。

### ①有効性の評価

まず有効性についての評価をみたものが、**図表 2-4-19**である。有効であるという評価（「大いに有効である」と「ある程度有効である」の合計）は、ILM 型では Off-JT に参加した経験がある従業員の 82.0%であるのが、OLM では 90.7%と OLM の方が割合が高い。つまり会社の指示での Off-JT への参加状況も、その有効性評価も OLM の方が ILM よりも高く、その意味で Off-JT について積極的なスタンスを持っている。

**図表 2-4-19 社外機関での研修の有効性（単位：％）**

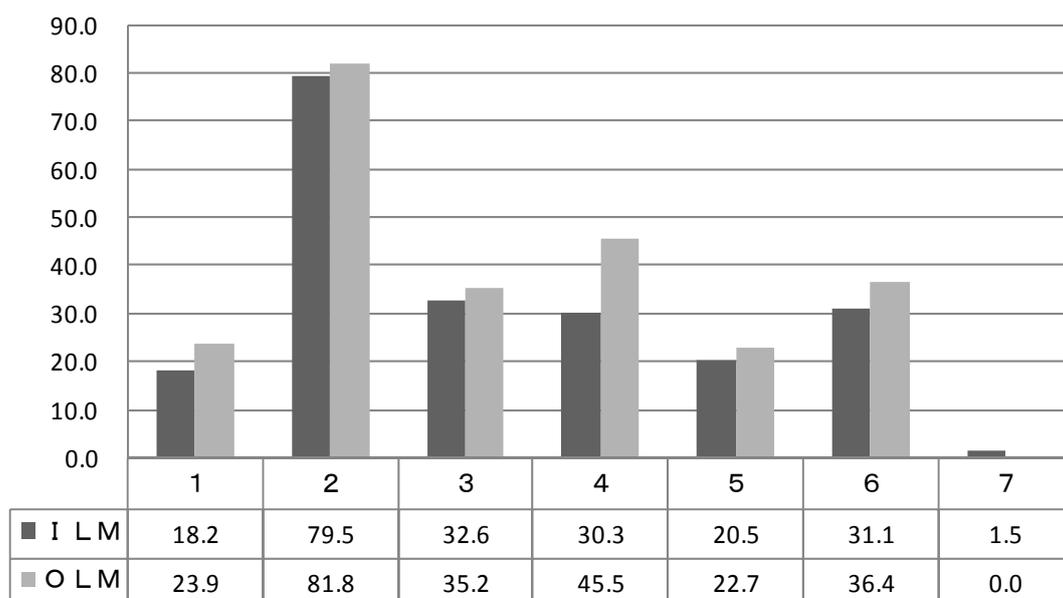
	n	大いに有効である	ある程度有効である	どちらとも言えない	あまり有効でない	全く有効でない	無回答
ILM	161	25.5	56.5	14.3	2.5	0.0	1.2
OLM	97	26.8	63.9	7.2	1.0	1.0	0.0

注：会社の指示で Off-JT に参加した経験がある従業員のみを集計。

### ②社外機関での研修が有効な理由

つぎに社外機関での研修が有効だというとき、どのような理由があるのか、それをみたものが**図表 2-4-20**である。

**図表 2-4-20 社外機関での研修が有効とする理由（複数回答、単位：％）**



注：1～7の選択肢の内容は以下の通り。

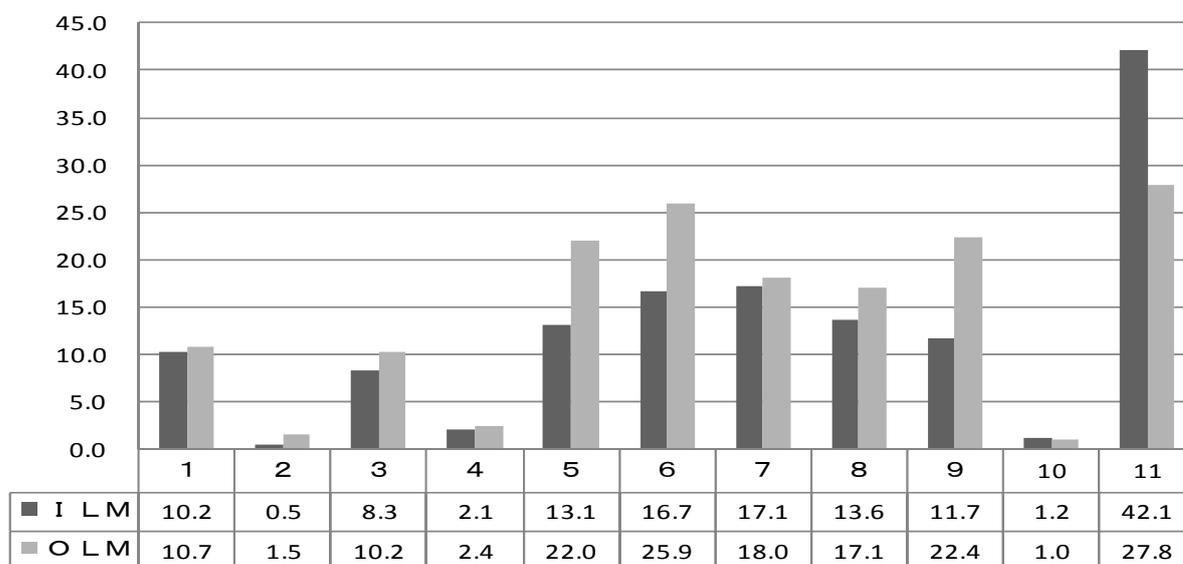
- 1－「資格取得のために効果的だから」
- 2－「仕事をする上で必要な能力を意識することができたから」
- 3－「自分の職業能力のレベルを知ることができるから」
- 4－「同じ職種の人と接することで、モチベーションが上がるから」
- 5－「人脈の形成につながるから」
- 6－「教育訓練に関する新しい情報を入手できるから」
- 7－「その他」

それによると、「仕事をする上で必要な能力を意識することができたから」がILM、OLMともに最も多いが、その割合はOLMの方が高い。さらに「同じ職種の人と接することで、モチベーションが上がるから」、「教育訓練に関する新しい情報を入手できるから」についてもOLMの方で指摘率が高い。「自分の職業能力のレベルを知ることができるから」を除くとほとんどすべての理由においてILMよりもOLMの方で指摘率が高く、ここからもOLMの社外研修への積極的なスタンスを読み取りうる。

### ③今の勤務先でのOff-JTについての希望

総じて、OLMに括られる人々は、社外研修について積極的なスタンスを保持していた。では、今の勤務先でのOff-JTについてはどのような要望を持っているのだろうか。図表2-4-21はその結果をみたものである。

図表2-4-21 今の勤務先でのOff-JTについての要望（複数回答、単位：％）



注：1～11の選択肢の内容は以下の通り。

- 1－「Off-JTの時間を今よりも増やしてほしい」
- 2－「Off-JTの時間を今よりも減らしてほしい、あるいはなくしてほしい」
- 3－「Off-JTの内容を今よりも多様なものにしてほしい」
- 4－「Off-JTの内容を今よりも絞り込んでほしい」
- 5－「場当たりに実施するのではなく、計画的に実施してほしい」
- 6－「仕事や作業をスムーズに進める上での専門知識・スキルの習得ができるようにしてほしい」
- 7－「日常の業務で身につけた作業のやり方の裏付けとなるような知識や理論を習得できるようにしてほしい」
- 8－「キャリア形成（キャリアの節目ごと）に必要な知識・技能を体系的に習得できるようにしてほしい」
- 9－「仕事に関連した資格を習得するためのOff-JTを充実させてほしい」
- 10－「その他」
- 11－「Off-JTについての希望はない」

それによると、ILM、OLMともに「Off-JTについての希望はない」が多いが、その割合はILMのほうがより多い。また、この選択肢を除くすべての選択肢についてOLMのほうがILMよりも指摘率が高くなっている。とりわけ、両者の差が目立つのは「場当たりに実施するのではなく、計画的に実施してほしい」、「仕事や作業をスムーズに進める上での専門知識・スキルの習得ができるようにしてほしい」、「仕事に関連した資格を習得するためのOff-JTを充実させてほしい」といった選択肢においてである。

以上のことから、OLMに括られる人々は、社内のOff-JTについてILMよりも強い要望を持っているといえるだろう。

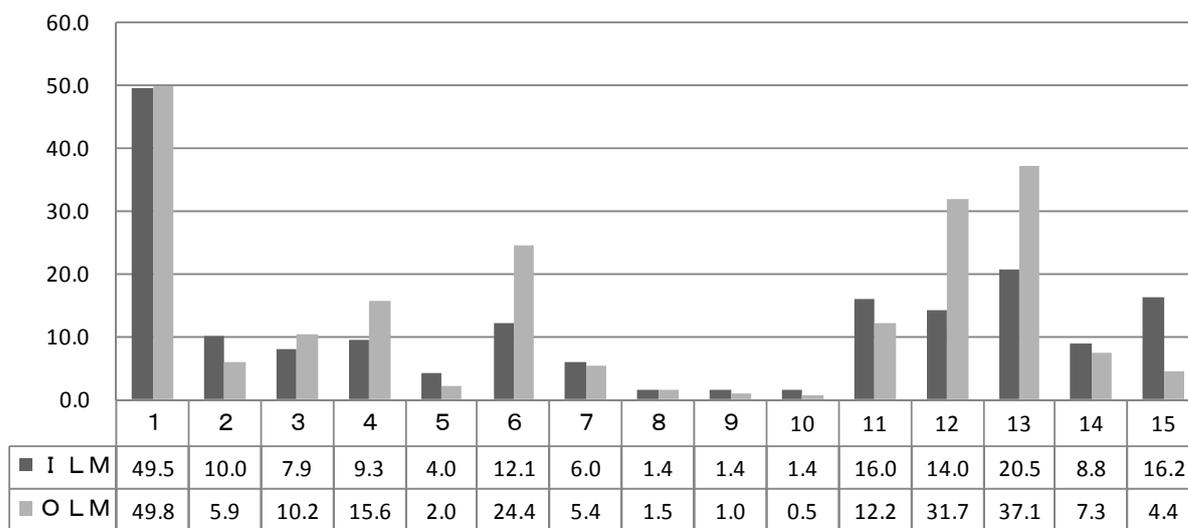
### 3. 仕事上の能力を高めるための研修や教材に関する情報の収集方法

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についてみたものが**図表2-4-22**である。それによると、ILM、OLMともに「今の勤務先（会社）から」がほぼ同率で最も多いが、これ以外の情報源としては、OLMでは「同じ業界で働く他社の人から」、「業界紙（誌）から」、「今の勤務先が加盟する業界団体から」が多く、ILMとの差が大きい。ILMがOLMを上回っているのは、「研修や教材などに関する情報は集めていない」を除くと、「今の勤務先の親会社・グループ会社などから」、「今の勤務先の同僚から」であり、総じて指摘率は低い。

仕事能力向上には研修に参加したり、教材を入手するなど情報収集が重要となるが、その収集活動の積極性という点においてもOLMに括られる者の方が、ILMに括られる者よりもまざっているということをこの結果は示している。さらにいえば、OLMに括られる者が情報収

集源として多用しているものをみると、「業界他社の人」、「業界誌」、「業界団体」などであり、そこには個別企業を超えた横断性のある情報収集のネットワークが張られていることが伺われ、情報収集源が現勤務先に狭く限定される傾向のある ILM とは対照的である。

図表 2-4-22 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  
(複数回答、単位：%)



注：1～15の選択枝の内容は以下の通り。

- 1－「今の勤務先（会社）から」
- 2－「今の勤務先の親会社・グループ会社などから」
- 3－「民間教育訓練機関から」
- 4－「今の勤務先で使用する機器等のメーカーから」
- 5－「商工会議所など地域の経営者団体から」
- 6－「今の勤務先が加盟する業界団体から」
- 7－「能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）から」
- 8－「公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター、試験場等を含む）から」
- 9－「専修学校・各種学校から」
- 10－「高専、大学、大学院等から」
- 11－「今の勤務先の同僚から」
- 12－「同じ業界で働く他社の人から」
- 13－「業界紙（誌）から」
- 14－「その他」
- 15－「研修や教材などに関する情報は集めていない」

#### 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

これまで OLM に括られる者が、仕事上の能力向上に積極的であることをみてきたが、今後はどのような希望を持っているか。仕事上の能力を高めるための今後の取り組み希望をみたものが図表 2-4-23 である。それによると、いずれの取り組み事項についても OLM が ILM を強い希望を持っていることがわかる。すなわち、「研修や自己啓発を行うための時間を増やしたい」（「そう思う」＋「どちらかといえばそう思う」の計は OLM が 59.0%、ILM が 52.3%。以下括弧内はこの数値を示す）、「マネジメントに必要な知識を習得したい」（OLM が 62.4%、ILM が 49.7%）、「仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を習得したい」（OLM が 89.8%、ILM が 75.0%）、「仕事の専門性を高めるために必要な知識・技術・技能を習得したい」（OLM が 89.8%、ILM が 73.1%）、「資格を習得したい」（OLM が 66.3%、ILM が 47.8%）、「独立開業や転職のために必要な知識を習得したい」（OLM が 41.0%、ILM が 17.4%）となっている。

ここからも OLM に括られる者の旺盛な能力開発意欲を読み取ることができよう。

図表 2-4-23 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（単位：％）

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	無回答
研修や自己啓発を行うための時間を増やしたい	ILM	17.1	35.2	31.4	7.6	5.2	3.3
	OLM	22.9	36.1	32.7	3.4	3.4	1.5
マネジメントに必要な知識を習得したい	ILM	21.4	28.3	35.0	5.5	6.2	3.6
	OLM	22.4	40.0	26.8	4.9	3.9	2.0
仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を修得したい	ILM	26.9	48.1	16.4	2.4	2.4	3.8
	OLM	40.0	49.8	7.3	0.5	1.0	1.5
仕事の専門性を高めるために必要な知識・技術・技能を修得したい	ILM	27.6	45.5	18.1	2.9	2.1	3.8
	OLM	44.9	44.9	6.8	0.5	1.0	2.0
資格を習得したい	ILM	22.6	25.2	28.3	9.8	9.8	4.3
	OLM	32.2	34.1	24.9	2.0	3.9	2.9
独立開業や転職のために必要な知識を習得したい	ILM	6.0	11.4	38.1	14.3	25.5	4.8
	OLM	16.1	24.9	31.7	8.8	15.6	2.9

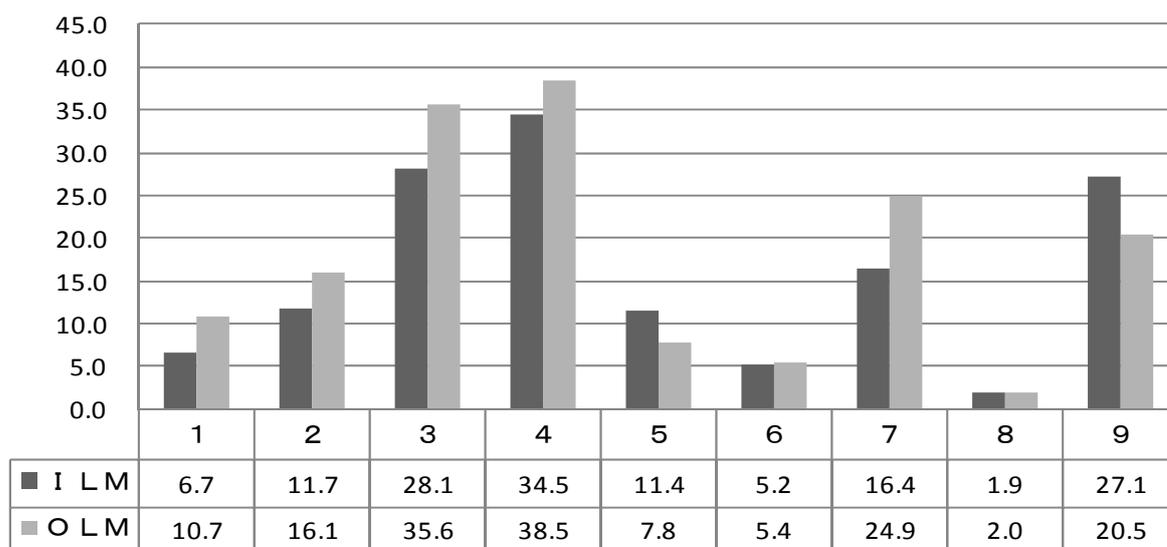
#### 5. 仕事上の能力を向上するにあたっての問題点

これまで ILM との対比でみた OLM の教育訓練・能力開発についての取り組みや希望などをみてくことで、OLM に括られる者の旺盛な能力開発意欲が浮かびあがってきた。

それでは、仕事上の能力を向上させるにあたって問題と感じているものは何か。図表 2-4-24 は仕事上の能力を向上するにあたっての問題点をみたものである。それによると、「従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気乏しい」、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」といった問題を指摘するものが多く、「教育訓練機関に通うのに費

用がかかる」、「従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない」などがこれに続いている。注目すべきは、ILM との対比でみた OLM の問題点の指摘率の高さであり、ここからは現状での能力開発の取り組み体制ではまだ不十分であり、問題点が多いと感じているものが OLM においてより多く存在していることが強く示唆されてくる。

図表 2-4-24 仕事上の能力を向上するにあたっての問題点（複数回答、単位：％）



注：1～9の選択肢の内容は以下の通り。

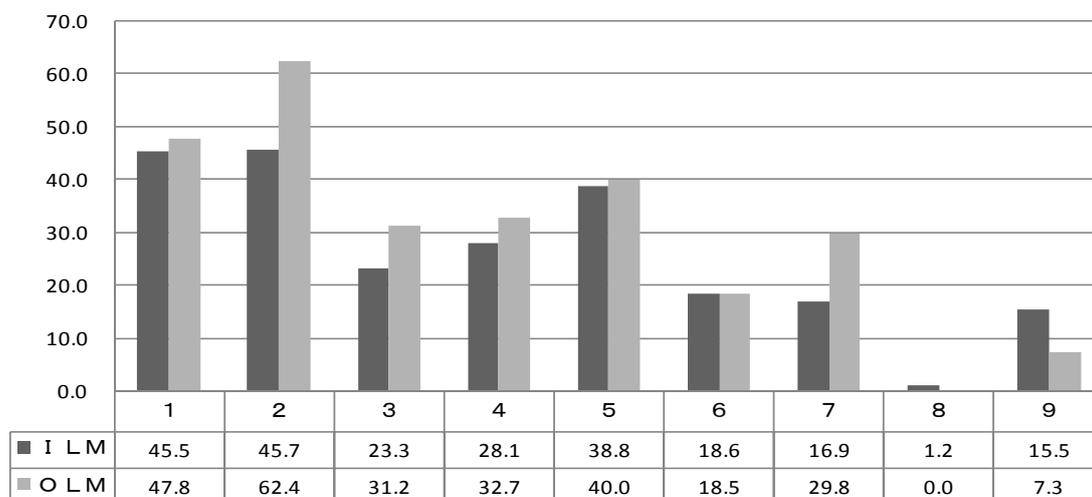
- 1－「従業員にとっての必要な能力を、会社・法人がわかっていない」
- 2－「従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない」
- 3－「従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない」
- 4－「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」
- 5－「どこにどのような教育訓練機関があるかがわからない」
- 6－「適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない」
- 7－「教育訓練機関に通うのに費用がかかる」
- 8－「その他」
- 9－「特に問題はない」

## 6. 企業を越えて通用する能力評価制度の利用価値

最後に企業を越えて通用する能力評価制度の利用価値について、ILM、OLM それぞれに括られる者がどのようにみているのか、この点をみてみたい。図表 2-4-25 によると、「仕事に従事する人のプロフェッショナル意識が高まる」という指摘が最も多く、これに「能力向上のモチベーションとなる」、「自分の能力水準がわかる」、「顧客・発注者に対して、職業意

識をアピールできる」、「仕事に従事する人の社会的ステータスが上がる」などが続いている。しかもその指摘率はすべてにおいて OLM が ILM を上回っている。とりわけ「仕事に従事する人のプロフェッショナル意識が高まる」の指摘率は OLM において顕著である。OLM ではこのほか「中途採用の際に有利に働く」といった利用価値を挙げるものも多く、ここには OLM の性格が反映されているとみることができよう。

図表 2-4-25 企業を越えて通用する能力評価制度の利用価値（複数回答、単位：％）



注：1～9の選択肢の内容は以下の通り。

- 1－「能力向上のモチベーションとなる」
- 2－「仕事に従事する人のプロフェッショナル意識が高まる」
- 3－「仕事に従事する人の社会的ステータスが上がる」
- 4－「顧客・発注者に対して、職業意識をアピールできる」
- 5－「自分の能力水準がわかる」
- 6－「企業が行う能力評価の客観化に役立つ」
- 7－「中途採用の際に有利に働く」
- 8－「その他」
- 9－「特に利用価値はない」

## 第5節 まとめと政策的含意

最初の問題意識にそって、これまでの分析結果のうち重要な点をまとめ、あわせて政策的含意について整理してみたい。

第1は、ILM、OLM という2つの概念に馴染む層の識別である。転職経験者の前勤務先の業

種と職種、転職による賃金変化、転職の際の資格の役立ち度という点からの分析によると、業種や仕事を変えずに、賃金を低下させることなく転職した（＝横断的職業キャリアを持つ）層が析出された。その意味で OLM に馴染む層が一定割合存在することが示された。この OLM 的キャリアは、後述するように、職業資格が求められる職種で、仕事能力の「見える化」がなされている組織で、一人前になるに際して「会社は変わっても同じ仕事で」、「最初は同じ勤務先、その後会社変わって」経験を積むこと効果的と考えられる業種や組織で、さらにランクヒエラルキーが上に伸びない（結果的に小さな）組織で、それぞれ馴染むと考えられる。

第2に、横断的労働市場形成の条件としての職業資格と仕事能力の「見える化」との間には一定の関係がみられた。分析結果によれば、現在の仕事に必要な能力・スキルを明確化（＝見える化）する努力をしている企業ほど、業務独占的資格の必要性が高い。職業資格取得要件の明示とは「仕事能力の見える化」そのものであるという意味では、このことは今後企業の「仕事の見える化」努力によって OLM が一層成熟する可能性をもつということを示唆する。

第3に、人材育成の効果的方法としてみたところの ILM と OLM の識別結果である。その結果によれば、「一社で長期に」が効果的と考えられている ILM 的キャリアに馴染む層と、「会社は変わっても同じ仕事で」「最初は同じ勤務先、その後会社を変えて」経験を積むのが効果的と考えられている OLM 的キャリアに馴染む層とが存在していた。このことはサービス業の人材育成に際しては、ILM 的キャリアだけでもまた OLM 的キャリアだけでも不十分なこと、また業種、職種特性、企業の育成方針に応じて両者が補完的に機能することで効果的な人材育成が可能となることを強く示唆している。

第4は、将来のキャリア志向と企業の用意するキャリアパスという観点からの分析によれば、「これからも今の会社で頑張りたい」者がいて会社でも「一人前後もより専門性を高められる職業キャリア」や「昇進して管理・監督職的な仕事が用意」されているケースがある。その意味で ILM 的キャリア志向を持ち、会社も ILM 的キャリアパスを用意しているケースも少なくない。だがそれがすべてではない。「他に良いところがあれば移りたい」者、「独立開業したい」者がいると同時に「のれん分けなど独理解業の機会がある」、「一人前になったあとはその後の仕事は変わらない」キャリアパスの組織が存在しているからである。このことは、中小サービス業には、いわゆる大規模官僚制組織のようにランクヒエラルキーが上まで伸び、ランクを昇進しながら管理職になるキャリアパスだけではフォローしきれない層、換言すれば OLM 的キャリア志向の者と ILM 的キャリアパスを用意できない企業とがそれぞれ存在しており、その意味で OLM 的キャリアの形成とその環境整備をする必要のあることを示唆する。

第5に、ILM と OLM という2つの類型に括られる人々の、教育訓練・能力開発の現状と課題——とくに Off-JT への取り組みとそのニーズの現状および課題、さらに社会的な職業能力評価制度についての見方について——についての分析結果である。分析結果によれば、概して ILM に比べて OLM に括られる者は、社外での研修への参加が積極的であり、社内 Off-JT

についても「場当たりに実施するのではなく、計画的に実施してほしい」といった希望が強い。また研修や教材の入手に関する情報収集行動も積極的である。さらに仕事上の能力を高めるための今後の取り組みについても、「仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を習得したい」といった旺盛な希望を抱いている。

しかし一方で教育訓練の問題点をみると、「従業員の中に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気が乏しい」、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」、「教育訓練機関に通うのに費用がかかる」といった問題を指摘する割合が多く、その問題性指摘の声はとりわけ OLM に括られる者で強い。これとならんで、OLM では企業を越えて通用する能力評価制度についても「プロフェッショナル意識が高まる」、「能力向上のモチベーションとなる」など多くの利用価値があると考えられている。

以上を要するに、中小サービス業企業の多くは、そこで働く従業員、なかでも OLM 的キャリアに括られる層にみられる旺盛な能力開発ニーズさらには個別企業を超え社会的に職業能力を評価する制度構築ニーズを十分受け止めきれていない。今度のこうした様々なニーズに対応しうる能力開発体制の構築が急務である。

## 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

### 第1節 はじめに—なぜ求める能力の「見える化」が必要か<sup>1</sup>

国際競争の激化、産業構造の変化、IT革命の進展、そのなかで企業が進めている経営戦略の再構築と内部管理体制の再編など、労働者（従業員）を取り巻く環境は大きく変化しつつある。その結果、市場と企業が「労働者に求めること」は確実に変化してきている。

こうしたなかで、企業の側からすると、新しい経営戦略と内部管理体制に適応する人材を早急に養成・確保することが企業成長を実現するための重要な条件になる。そのために、「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を徹底的に分析し、明確にすることと、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況になるのかの現状の能力を「知る」ことが必要になってこよう。

他方、労働者個人の側からすると、「企業は何の能力を求めているのか」と、「その目標からみて、個人がどのような能力の状況にあるのか」を企業が個人に「知らせる」こと、個人がそれを「知る」ことが重要になってこよう。

今後は、変化する「労働者に求めること」を的確に捉えて、能力開発とキャリア形成のあり方を戦略的に再設計し、企業内あるいは企業外において競争力を発揮できる能力を磨くことが長い職業人生を豊かにするための不可欠な条件になってこよう。

このようにみえてくると、これからの企業の能力開発・教育訓練あるいは個人のキャリア形成を考えるにあっては、企業は一方で「従業員に何の能力を求めているのか」を明確にした上でそれを従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に把握することが必要である。これを従業員の側からみると、企業が「従業員に求める能力」を知り、他方では「従業員の持っている能力」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。こうした仕組みが整備されると、より効果的かつ効率的に教育訓練ニーズを把握することができるようになる<sup>2</sup>。

こうした問題意識に基づいて、第1に、企業からみた求める能力の「見える化」の取り組み及び「知らせる」仕組みの現状と今後の在り方を、第2に、従業員からみた求める能力の「見える化」の取り組み及び従業員が「企業の従業員に求める能力を知る」仕組みの現状と今後の在り方、第3に、企業と個人の比較を通して、「知らせる」仕組みのギャップを、明らかにする。最後に、明らかにされたことを整理し、まとめとする。

<sup>1</sup> 経営における「見える化」の必要性については、遠藤[2005]、小山[2009]、松井・石谷・佐久間・小嶋[2009]、長尾[2009]を参照。

<sup>2</sup> より詳しくは、労働政策研究・研修機構編[2004]を参照。また、諸外国の動向については、日本労働研究機構編[2002]、日本労働研究機構編[2003]を参照。

## 第2節 企業からみた求める能力の「見える化」の取り組み

### 1. 「求められる能力」の明確化の程度

基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力をどの程度明確にしているのかについてみると、「非常に明確にしている」と「やや明確にしている」をあわせた回答が72.0%に達していることからわかるように、企業は「求められる能力」の明確化については、かなり自信をもっており、とくにその傾向は、美容、学習塾、葬祭及び土木建築サービスにおいて顕著に見られる（図表2-5-1）。

図表2-5-1

基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力を明確化している程度・業種別(単位：%)

	n	非常に明確にしている	やや明確にしている	どちらとも言えない	あまり明確にしていない	明確にしていない	無回答
学習塾	50	40.0	32.0	12.0	14.0	2.0	0.0
建物サービス	144	20.8	45.1	15.3	14.6	4.2	0.0
自動車整備	162	22.8	48.1	16.0	10.5	1.2	1.2
情報サービス	143	23.1	44.8	18.2	10.5	1.4	2.1
葬祭	56	37.5	35.7	12.5	7.1	5.4	1.8
土木建築サービス	168	31.0	44.0	10.7	11.3	0.6	2.4
美容	70	50.0	38.6	4.3	4.3	0.0	2.9
老人福祉	104	23.1	48.1	13.5	7.7	3.8	3.8
回答企業合計	897	28.1	43.9	13.6	10.5	2.1	1.8

注：企業調査データより。

### 2. 「求める能力」の伝達の従業員の認識の程度

「従業員に求める能力」を従業員に知らせることについて（図表2-5-2）、「ほぼ全員に認識されている」が半数を超え、53.0%、それに「半数以上の従業員に認識されている」をあわせた肯定な回答が77.0%に達していることからわかるように、「従業員に求める能力」を知らせる仕組みにかなりの自信をもっており、とくにその傾向は美容、学習塾及び土木建築サービスにおいて顕著に見られる。これを「求められる能力」の明確化の程度でみると、明確化の程度が高い企業ほど、「求める能力」の伝達の従業員の認識の程度も高くなっており、「従業員に求める能力」を知らせる仕組みにかなりの自信をもっていることが伺える。

図表 2-5-2 従業員に求められる仕事上の能力が認識されている程度（単位：％）

	n	ほぼ全員に認識されている	半数以上の従業員に認識されている	一部の従業員しか認識していない	ほとんどの従業員が認識していない	どの程度の従業員が認識しているかはわからない	無回答
【業種別】							
学習塾	50	68.0	14.0	10.0	2.0	6.0	0.0
建物サービス	144	35.4	31.3	14.6	11.1	6.9	0.7
自動車整備	162	58.0	19.1	9.3	7.4	4.3	1.9
情報サービス	143	46.2	30.8	6.3	7.0	8.4	1.4
葬祭	56	57.1	12.5	8.9	7.1	10.7	3.6
土木建築サービス	168	60.7	21.4	5.4	6.0	4.8	1.8
美容	70	70.0	17.1	1.4	5.7	1.4	4.3
老人福祉	104	45.2	27.9	10.6	4.8	7.7	3.8
【求められる能力の明確化の程度別】							
非常に明確化している	252	81.7	11.5	2.8	3.6	0.4	0.0
やや明確化している	394	51.3	30.7	6.6	6.1	3.8	1.5
どちらともいえない	122	27.9	26.2	20.5	7.4	17.2	0.8
あまり明確にしていない	94	27.7	27.7	17.0	14.9	12.8	0.0
明確にしていない	19	21.1	10.5	10.5	26.3	31.6	0.0
回答企業合計	897	53.0	23.5	8.5	6.9	6.1	2.0

注：企業調査データより。

### 3. 「求められる能力」を「知らせる方法」

企業の「知らせる」方法には、組織（全社あるいは部門）全体として求める能力を「知らせる」方法と、特定個人に求めている能力を「知らせる」方法の2つある。

前者については、長期的な観点からみて組織が必要とする能力を事前に提示する「職務記述書の明示」（8.8%）、「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」（12.5%）、「社内 LAN で」（8.2%）、「冊子や回覧紙の配布」（9.1%）の方法より、上司が部下に口頭で直接伝達する「会議・小集団で」（56.5%）や「朝礼で」（32.4%）が主力である。

後者については、「日常の業務の中で」（65.4%）や「職場での OJT」（28.8%）といった、現在の仕事のなかで、「いま必要な能力」を知らせる方法が中心である（図表 2-5-3）。

こうした方法の構成は業種によって異なり、老人福祉で他業種と比較して多様な方法を採用している。それ以外の業種では、美容は「会議・小集団で」、自動車整備は「朝礼で」、情

報サービスは「社内LAN」、「職場でのOJTを通じて」、「職務記述書の明示」及び「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」、学習塾は「冊子や回覧紙の配布」、「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」及び「インフォーマルなコミュニケーションの中で」、土木建築サービスは「日常の業務の中で」伝えている。

図表2-5-3 基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力を伝達する方法・業種別  
(複数回答、単位：%)

	n	会議・小 集団で	朝礼で	社内LAN で	冊子や回 覧紙で配 布する	日常の業 務の中で	職場での OJTを通じ て	職務記述 所の明示	人事制 度・賃金 制度を社 員に公開 する中で	インフォ マルなコ ミュニケ ーション中 で	その他	改めて伝 達すること はしてい ない	無回答
学習塾	50	60.0	18.0	12.0	14.0	64.0	36.0	6.0	24.0	22.0	2.0	10.0	0.0
建物サービス	144	53.5	25.0	5.6	9.0	67.4	30.6	7.6	4.9	14.6	5.6	4.9	0.0
自動車整備	162	43.2	54.3	1.2	5.6	65.4	9.3	3.1	2.5	9.9	1.9	1.9	1.2
情報サービス	143	58.7	11.2	18.9	5.6	62.2	39.2	11.9	25.9	16.1	3.5	5.6	0.0
葬祭	56	53.6	41.1	7.1	5.4	66.1	25.0	3.6	5.4	16.1	3.6	1.8	1.8
土木建築サービス	168	53.6	22.0	7.1	6.5	69.6	24.4	6.0	8.3	13.1	4.2	3.0	1.2
美容	70	64.3	51.4	5.7	7.1	58.6	20.0	10.0	20.0	12.9	0.0	4.3	4.3
老人福祉	104	77.9	44.2	10.6	25.0	65.4	53.8	23.1	20.2	23.1	1.9	2.9	1.0
回答企業合計	897	56.5	32.4	8.2	9.1	65.4	28.8	8.8	12.5	15.1	3.1	3.9	1.0

注：企業調査データより。

#### 4. 「従業員の持っている能力」を知ること

企業が把握し整理している能力（職務経歴と職業経歴）の主な内容は、「入社前の職歴」（71.9%）、「各種資格の取得状況」（70.5%）、「これまでに経験した部署・職場」（49.9%）であり、「研修歴」（18.5%）や「自己啓発の状況」（13.3%）など教育訓練に関することを把握している企業は多くない（図表2-5-4）。これを業種別にみると、老人福祉で「これまでに経験した部署・職場」、「研修歴」及び「各種資格取得状況」を、情報サービスで「入社前の履歴」、「これまでに経験した部署・職場」及び「自己啓発の状況」を、土木建築サービスで「各種資格取得状況」を、把握している企業が多くなっている。

図表 2-5-4 従業員個人ごとの情報の把握・整理（複数回答、単位：％）

	n	入社前の履歴	これまでに経験した部署・職場	研修歴	自己啓発の状況	各種資格の取得状況	その他	個々人の教育訓練やキャリアに関する情報は把握・整理していない	無回答
学習塾	50	64.0	44.0	18.0	14.0	46.0	0.0	18.0	6.0
建物サービス	144	65.3	42.4	17.4	11.8	67.4	1.4	11.8	2.8
自動車整備	162	66.7	42.6	17.9	6.8	73.5	2.5	8.0	4.3
情報サービス	143	83.2	62.2	21.0	20.3	58.7	0.0	4.2	1.4
葬祭	56	62.5	48.2	10.7	10.7	44.6	1.8	12.5	8.9
土木建築サービス	168	79.2	51.8	13.7	12.5	87.5	0.6	3.0	1.8
美容	70	64.3	38.6	18.6	15.7	65.7	0.0	5.7	8.6
老人福祉	104	76.0	63.5	29.8	16.3	87.5	1.0	1.0	5.8
回答企業合計	897	71.9	49.9	18.5	13.3	70.5	1.0	6.9	4.0

注：企業調査データより。

### 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

#### 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

企業の教育訓練とは、企業が、現在あるいは将来にわたって求める能力を得るための人的投資である。一般的に、投資政策の特質は、どのような資源をどの程度投入するかに関わるインプット政策 (Plan)、目標を達成するために投入資源をどのように活用するかに関するプロセス政策 (Do)、その結果どのような成果が出たかを評価するアウトプット政策 (See) の3つの観点からとらえることができ、教育訓練についても同様である（企業の教育訓練行動を分析する枠組みに関するより詳しく説明については、本書第Ⅱ部第6章「企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略」を参照）

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成される。第1に、「ヒト」政策とは教育訓練の担当組織の形態で表し、具体的には、教育訓練を専門に担当する部門やスタッフの有無が考えられる。第2に、「モノ」政策とは、教育訓練を行うための施設や教材・機材・設備を表し、具体的には、研修所やトレーニングセンターの有無や訓練教材・機材・設備の有無が考えられる。第3に、「カネ」政策とは、教育訓練にかかる教育訓練費用が考えられる。第4に、「情

報」政策とは、教育訓練の企画及び実施の際の教材に関する情報収集が考えられる。

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成されるが、こうした4つの資源をどの程度投入するのは企業の教育訓練の基本戦略とそれに基づいて展開される基本方針と関連が深い。

では、最初に、「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との関連に注目しよう。図表2-5-5から明らかのように、「求められる能力」を明確化している企業ほど、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」、つまり、「将来」必要な能力を考えている企業が多くなっている。これに対して、明確化が進んでいない企業ほど、「人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」あるいは定めていても「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」企業が多くなっており、「いま」必要な能力開発を行うだけで、将来の能力開発まで考えている余裕がないことが伺える。

つぎに、インプット政策との関連をみると、「求められる能力」を明確化している企業ほど、「Off-JTの企画・立案をする担当者を決めている」、「Off-JTのための教材や機材、設備を用意している」及び「教材・研修などに関する情報を収集している」企業が多くなっており、「ヒト」、「モノ」及び「情報」に多くの経営資源を投入している。また、「予算を毎年確保している」という「カネ」の面についてみると、「求められる能力」を非常に明確化している企業では、「ヒト」、「モノ」及び「情報」と同様に、「カネ」についても多くの経営資源を投入していることが伺われる。

図表2-5-5 「求められる能力」の明確化と企業のインプット政策（単位：％）

	n	育成・能力開発の方針					インプット政策の状況			
		数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	無回答	予算を毎年確保している	企画・立案をする担当者を決めている	教材や設備を用意している	教材・研修などに関する情報を収集している
非常に明確化している	252	21.0	41.7	25.4	8.7	3.2	17.1	17.5	11.1	31.7
やや明確化している	394	11.2	39.8	24.6	19.0	5.3	11.4	11.9	6.3	27.7
どちらともいえない	122	3.3	41.0	23.0	27.9	4.9	9.8	10.7	4.9	21.3
あまり+明確にしている	113	2.7	23.0	28.3	39.8	6.2	10.6	5.3	5.3	14.2
回答企業合計	897	11.6	38.1	25.0	19.7	5.6	12.7	12.4	7.4	26.1

注：企業調査データより。

## 2. 「求められる能力」の明確化の程度と教育訓練の進め方

つぎに、「求める能力」の明確化の程度とプロセス政策の具体的な特徴についてみてみよう。プロセス政策には、①「Who」だれが：どんな人が教育訓練を行うのか（教育訓練の担当講師）、②「When」いつ：いつ教育訓練を行うのか（教育訓練の時間帯と期間）、③「Where」どこで：教育訓練を行う機関は何か（教育訓練機関）、④「Whom」だれに：だれを対象にするのか（教育訓練対象者）、⑤「What」何を：教育訓練の内容は何か。具体的には、教育訓練で重点をおく内容は何か（教育訓練の内容）、⑥「How」どのように：どのような教育訓練をするのか（教育訓練の方法）の6つの政策があるが、ここでは、教育訓練の方法に焦点を当て、具体的にはOJTの進め方との関連についてみてみよう。

図表2-5-6から明らかなように、「求められる能力」を明確化している企業ほど、積極的にOJTを展開しており、とくに、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」及び「社員による勉強会や提案発表会」といった時間や費用などのコストがかかるOJTにも積極的に取り組んでいる。

図表2-5-6 「求められる能力」の明確化とOJTに関連した取り組み（単位：％）

	n	OJTに関連した取り組み				
		指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている	作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている	やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	関連する業務もローテーションで経験させている	社員による勉強会や提案発表会
非常に明確化している	252	67.9	54.0	74.1	48.0	57.6
やや明確化している	394	49.0	37.1	72.1	46.4	39.6
どちらともいえない	122	33.6	24.6	63.1	31.2	25.5
あまり+明確にしていない	113	21.2	18.6	67.3	38.9	27.4
回答企業合計	897	48.3	37.5	69.9	43.5	41.0

注：1)比率は「積極的に進めている」と「ある程度積極的に進めている」の合計。

2)企業調査データより。

## 3. 「求められる能力」の明確化の程度と教育訓練の効果

企業が行う教育訓練については、「アウトプット」の測定は非常に困難である、「求める能力」の明確化の程度と能力開発を実施した効果を、(a)職場の生産性の向上、(b)採用活動がやりやすくなった、(c)定着率の向上、(d)モチベーションの向上、(e)職場の人間関係が良くなること、(f)顧客満足度の向上、の面からみてみよう。

図表 2-5-7 から明らかなように、「求められる能力」を明確化している企業ほど、「顧客満足度の向上」、「職場の生産性の向上」、「モチベーションの向上」及び「職場の人間関係が良くなること」などの効果が上がっている。第Ⅱ部第6章で明らかにされているように、インプット政策及びプロセス政策へ積極的に投資している企業ほど、教育訓練の効果も高くなっている。つまり、「求める能力」を明確化している企業ほど、インプット政策及びプロセス政策へ積極的に投資しており、「求められる能力」の明確化→インプット政策への投資→プロセス政策への投資→高い教育訓練の効果、という連鎖があると推測することができる。

図表 2-5-7 「求められる能力」の明確化と教育訓練の効果（単位：％）

	n	職場の生産性の向上	採用活動がやりやすくなった	定着率の向上	モチベーションの向上	職場の人間関係が良くなること	顧客満足度の向上
非常に明確化している	252	63.1	22.0	40.4	60.4	38.9	63.1
やや明確化している	394	54.6	14.3	32.2	54.1	27.9	52.8
どちらともいえない	122	45.9	13.9	18.9	36.9	23.7	46.7
あまり明確にしていない	94	41.5	9.5	24.5	41.5	21.3	46.8
明確にしていない	19	15.8	0.0	10.5	21.1	5.3	21.1
回答企業合計	897	53.1	15.7	31.2	51.1	29.2	53.2

注：1) 比率は「非常に効果がある」と「ある程度効果がある」の合計。

2) 企業調査データより。

#### 4. 「見える化」の取り組みを進めている企業とは

前項3までは、企業が展開する教育訓練行動を Plan（計画・立案）-Do（実施）-See（評価）に分けて捉え、それぞれの段階ごとに、「求める能力」の明確化の程度との関連を明らかにしてきたが、つぎに、「見える化」の取り組みを進めている企業がどのような特質を持った企業であるのかを順序ロジスティック回帰分析を利用し、明らかにしよう。

企業が「求める能力」の明確化するための理由は、2 つある。ひとつは、企業がより効果的かつ効率的に教育訓練行動を展開していくためには、「求める能力」を従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に把握すること必要があるためである。もうひとつは、企業と個人の両者を的確に結び付けて、最適なキャリアを組み立てる、つまり、人と仕事を適切に結びつけることが必要なためである。

これらを踏まえて、企業の「求める能力」の明確化の規定要因を明らかにしよう。説明する変数は、前者の理由については、「求める能力」を従業員に知らせるについては、従業員の

働きぶりを評価し、処遇に反映させる仕組みがあるかどうか」を、「従業員は何の能力を持っているのか」を把握することについては、「従業員個人ごとに把握し、整理している情報」を、後者の理由については、「業務独占資格の必要の有無」及び「一人前のレベルに達している人材の同規模同業種の他社での通用度」を、用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、「求める能力」の明確化（「非常に明確化している」を5点、「やや明確化している」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり明確化していない」を2点、「明確化していない」を1点）については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「事業所全体の社員数」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「同規模の同業他社と比較した正社員の質」（「優れている」を5点、「やや優れている」を4点、「普通」を3点、「やや劣っている」を2点、「劣っている」を1点）及び「一人前のレベルに達している人材の同規模同業種の他社での通用度」（「通用する」を5点、「ある程度通用する」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり通用しない」を2点、「全く通用しない」を1点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表2-5-8から明らかなように、第1に、「求める能力」を従業員に知らせるについては、従業員の働きぶりを評価し、処遇に反映させる仕組みがある企業ほど、第2に、「従業員は何の能力を持っているのか」を把握することについては、「これまでに経験した部署・職場」、「研修歴」及び「自己啓発の状況」を把握している企業ほど、「求める能力」の明確化に積極的である。第3に、人と仕事を適切に結びつけることについては、「業務独占資格の必要がある」企業ほど、「一人前のレベルに達している人材の同規模同業種の他社での通用度」が高い企業ほど、「求める能力」の明確化に積極的である。企業内の評価と社会的な評価を連結させ、人と仕事を適切に結びつけようと考えている企業ほど、「求める能力」の明確化に積極的であると考えられる<sup>3</sup>。

---

<sup>3</sup> より詳しくは、日本労働研究機構編[2001]及び今野・大木・畑井[2003]を参照。また、公的資格の社会的機能については、今野・下田[1995]を参照。

図表 2-5-8 「見える化」の取り組みを進めている企業がどのような特質を持った企業か  
(順序ロジスティック回帰分析)

N=795

	係数値	標準誤差
業種(ベースは土木建築サービス)		
学習塾	0.172	0.333
建物サービス	-0.446	0.236 +
自動車整備	-0.364	0.224
情報サービス	-0.380	0.245
葬祭	0.021	0.330
美容	0.812	0.309 **
老人福祉	-0.345	0.253
従業員数	0.000	0.000
正社員の質	0.261	0.086 **
従業員個々人ごとの情報の把握・整理:入社前の履歴	0.108	0.169
従業員個々人ごとの情報の把握・整理:これまでに経験した部署・職場	0.401	0.151 **
従業員個々人ごとの情報の把握・整理:研修歴	0.377	0.186 *
従業員個々人ごとの情報の把握・整理:自己啓発の状況	0.487	0.212 *
従業員個々人ごとの情報の把握・整理:各種資格の取得状況	-0.189	0.173
業務独占資格が必要か	0.423	0.159 **
一人前のレベルの通用度	0.356	0.094 **
従業員の働きぶりの評価・処遇への反映	0.885	0.163 **
—2LL	2076.129	
$\chi^2$ 乗	149.468	**
NagelkerkeR2	0.185	

\*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

注：企業調査データによる分析。

#### 第4節 従業員から見た求める能力の「見える化」の取り組み

##### 1. 「求められる能力」の明確化の程度

従業員個人からみて、従業員に求められる仕事上の能力はどの程度明確にされているのであろうか。図表 2-5-9 から明らかなように、「非常に明確にされている」と「やや明確にされている」をあわせた回答が 62.0%に達しているが、企業よりも 10 ポイント低下し、

企業よりも従業員の方が厳しい結果となっている。これを業種別にみると、美容、学習塾及び土木建築サービスにおいて顕著に見られる。

図表 2-5-9 個人からみた勤務先の仕事に必要な能力・スキルの明確化（単位：％）

	n	非常に明確にしている	やや明確にしている	どちらとも言えない	あまり明確にしていない	明確にしていない	わからない	無回答
学習塾	68	32.4	36.8	14.7	10.3	5.9	0.0	0.0
建物サービス	207	19.8	36.7	13.0	15.0	6.8	8.2	0.5
自動車整備	231	24.7	38.1	15.2	10.0	3.5	7.4	1.3
情報サービス	198	17.2	42.9	17.7	16.2	4.0	1.5	0.5
葬祭	71	25.4	32.4	14.1	11.3	7.0	8.5	1.4
土木建築サービス	258	26.7	39.5	12.0	10.9	7.4	3.1	0.4
美容	111	36.0	33.3	17.1	5.4	3.6	3.6	0.9
老人福祉	173	21.4	36.4	13.9	17.3	6.9	4.0	0.0
回答従業員合計	1317	24.1	37.9	14.5	12.5	5.6	4.7	0.6

注：従業員調査データより。

## 2. 「求められる能力」の伝達方法

「従業員に求める能力」を従業員に知らせることについて、従業員はどのように考えているのであろうか（図表 2-5-10）。「ほぼ全員に認識されている」が 34.7%、それに「半数以上の従業員に認識されている」（22.5%）を合わせた肯定的な回答が 57.2%と半数を超えているが、企業側の指摘率は 77.0%であり、その差は 19.8 ポイントであり、企業側の従業員側の認識は一致しているとは言えない。これを業種別にみると、「土木建築サービス」、「学習塾」、「葬祭」及び「美容」において顕著に見られる。これを「求められる能力」の明確化の程度でみると、明確化の程度が高い企業に勤務している者ほど、「求める能力」の伝達の従業員の認識の程度も高くなっており、「従業員に求める能力」を知らせる仕組みが整備されていることが伺える。

図表 2-5-10 個人からみた従業員に求められる仕事上の能力が認識されている程度

(単位：%)

	n	ほぼ全員に認識されている	半数以上の従業員に認識されている	一部の従業員しか認識していない	ほとんどの従業員が認識していない	どの程度の従業員が認識しているかはわからない	無回答
【業種別】							
学習塾	68	41.2	23.5	13.2	8.8	11.8	1.5
建物サービス	207	22.7	24.2	20.8	11.6	19.3	1.4
自動車整備	231	44.6	15.2	16.0	5.6	16.0	2.6
情報サービス	198	28.8	24.2	20.7	11.6	14.6	0.0
葬祭	71	35.2	26.8	8.5	12.7	14.1	2.8
土木建築サービス	258	41.5	23.6	10.9	10.1	13.2	0.8
美容	111	39.6	20.7	14.4	9.9	11.7	3.6
老人福祉	173	26.5	25.4	23.1	8.7	15.0	1.2
【求められる能力の明確化の程度別】							
非常に明確化している	318	68.9	16.0	6.0	4.7	3.8	0.6
やや明確化している	499	33.1	35.1	15.8	5.6	9.8	0.6
どちらともいえない	191	17.3	20.4	27.2	9.4	24.1	1.6
あまり明確にしていない	165	13.3	14.5	27.9	21.8	21.2	1.2
明確にしていない	74	9.5	5.4	23.0	32.4	28.4	1.4
回答従業員合計	1317	34.7	22.5	16.7	9.6	15.0	1.5

注：従業員調査データより。

## 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行動

### 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

従業員からみて、「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との関係を明らかにしよう。図表 2-5-11 から明らかのように、企業側の意見と従業員の意見は一致していることがわかる。たとえば、「求められる能力」を明確化している企業ほど、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」、つまり、「将来」必要な能力を考えている企業が多くなっている。これに対して、明確化が進んでいない企業ほど、「人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」あるいは定めていても「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」企業が多くなっており、「いま」必要な能力開発を行うだけで、将来の能力開発まで考えている余裕がないことが伺える。

図表 2-5-11

「求められる能力」の明確化と能力開発の方針・OJTに関連した取り組み（単位：％）

	n	育成・能力開発の方針						OJTに関連した取り組み				
		数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	今の人材を前提に、その能力をも一段アップできるように、能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をごこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	わからない	無回答	指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている	作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている	やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	関連する業務もローテーションで経験させている	社員による勉強会や提案発表会
非常に明確化している	318	23.3	16.4	34.6	16.0	6.3	3.5	63.8	52.5	70.8	44.4	51.5
やや明確化している	499	9.6	8.8	44.1	24.2	12.0	1.2	42.1	41.9	64.7	33.3	39.5
どちらともいえない	191	4.7	5.8	34.6	34.6	18.3	2.1	34.0	31.4	51.3	25.2	33.5
あまり明確にしている	165	5.5	3.6	32.7	47.3	9.7	1.2	23.6	23.0	47.2	26.6	30.6
明確にしている	74	4.1	2.7	13.5	66.2	13.5	0.0	8.1	9.5	40.5	14.9	20.3
回答従業員合計	1317	11.2	8.9	36.3	28.7	12.5	2.4	40.8	37.9	59.9	32.6	38.2

注：1)OJT に関連した取り組みの比率は「積極的に進めている」と「ある程度積極的に進めている」の合計。

2)従業員調査データより。

## 2. 「求められる能力」の明確化の程度と教育訓練の進め方

つぎに、従業員からみて、「求める能力」の明確化の程度とOJTの進め方との関連について明らかにしよう。前掲図表2-5-11から明らかのように、企業側の意見と従業員の意見は一致しており、とくに、従業員の方が、OJTとの関連性を強く意識していることが伺われる。たとえば、「求められる能力」を明確化している企業ほど、積極的にOJTを展開しており、とくに、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」及び「社員による勉強会や提案発表会」といった時間や費用などのコストがかかるOJTにも積極的に取り組んでいる、と従業員が考えている。

## 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

最後に、従業員からみて、「見える化」の取り組みを進めている企業がどのような特質を持った企業であるのかを順序ロジスティック回帰分析を利用し、明らかにしよう。

上記と同じように、企業が「求める能力」の明確化するための理由は、2つある。ひとつ

は、企業がより効果的かつ効率的に教育訓練行動を展開していくためには、「求める能力」を従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に把握することが必要であるためである。もうひとつは、企業と個人の両者を的確に結び付けて、最適なキャリアを組み立てる、つまり、人と仕事を適切に結びつけることが必要なためである。

これらを踏まえて、従業員からみる企業の「求める能力」の明確化の規定要因を明らかにしよう。説明する変数は、前者の理由については、「求める能力」を従業員に知らせるについては、「従業員の働きぶりを評価する項目」を、「従業員は何の能力を持っているのか」を把握することについては、直接的にこのことを表現する変数がないため、「従業員からみた現在の仕事で一人前になるための経験年数」を、後者の理由については、「現在の仕事を遂行するに際しての業務独占資格の必要の有無」を、用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについては説明すると、被説明変数については、「求める能力」の明確化（「非常に明確化している」を5点、「やや明確化している」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり明確化していない」を2点、「明確化していない」を1点）については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「事業所全体の社員数」及び「現在の仕事で一人前になるための経験年数」は実数値をそのまま説明変数として使用した。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表2-5-12から明らかのように、第1に、「求める能力」を従業員に知らせるについては、「仕事の遂行能力（正確さ、速さ、質）」、「専門的な知識・技能」、「達成意欲・チャレンジ精神」、「職場のチームワークへの貢献」を評価項目として重視している企業に勤務している者ほど、第2に、「従業員は何の能力を持っているのか」を把握することについては、「従業員からみた現在の仕事で一人前になるための経験年数が短い」と考えている者ほど、第3に、人と仕事を適切に結びつけることについては、「現在の仕事をする上で業務独占資格が必要である」と考えている者ほど、勤務先の企業が「求める能力」の明確化に積極的である。

図表 2-5-12

個人から見て「見える化」の取り組みを進めている企業がどのような特質を持った企業か  
(順序ロジステック回帰分析)

N=1144

	係数値	標準誤差
学習塾	0.009	0.270
建物サービス	-0.470	0.197 *
自動車整備	-0.120	0.189
情報サービス	-0.326	0.197 +
葬祭	-0.070	0.282
美容	-0.049	0.245
老人福祉	-0.633	0.209 **
現在の仕事で一人前になるための経験年数	-0.029	0.012 *
業務独占資格が必要か	0.385	0.137 **
仕事の遂行能力(正確さ、速さ、質)	0.258	0.124 *
専門的な知識・技能	0.341	0.120 **
関連業務や全社業務に関する広い知識・技能	0.120	0.146
達成意欲・チャレンジ精神	0.571	0.132 **
短期的な仕事の業績	-0.241	0.181
長期的な会社への貢献	0.103	0.127
職場のチームワークへの貢献	0.269	0.130 **
部下や後輩を指導する能力	0.179	0.133
勤怠状況	-0.165	0.126
トラブルに対処する能力	0.137	0.153
取引先や顧客からの信頼	-0.146	0.131
取得している職業資格	-0.049	0.148
—2LL	3168.115	
$\chi^2$ 乗	103.632	**
NagelkerkeR2	0.092	

\*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

注：1)勤務先の業種の基準は土木建築サービス。

2)従業員調査データによる分析。

## 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

### 1. 「求められる能力」の明確化のギャップ

企業と従業員の間、「求める能力」の明確化を巡って、どの程度のギャップがあるのだろうか。図表2-5-13から明らかのように、個人から見て会社が「求める能力」を非常に明確化していると考えている者であっても、会社が「非常に明確している」と回答している比率は38.6%で、「やや明確化している」と合計しても80.3%であり、残りの2割はまったく異なった意見を持っていることになる。とくに、顕著に見られるのが、個人から見て会社が「求める能力」を明確化していないと考えている者と会社との意見が一致していない場合が多くなっている。

図表2-5-13 「求められる能力」の明確化のギャップ（単位：％）

	n	企業による明確化の程度					
		非常に明確化している	やや明確化している	どちらともいえない	あまり明確にしていない	明確にしていない	無回答
【個人からみた求められる能力の明確化の程度別】							
非常に明確化している	290	38.6	41.7	9.0	7.6	2.1	1.0
やや明確化している	475	26.7	53.1	9.7	8.2	1.5	0.8
どちらともいえない	180	27.2	42.2	14.4	13.3	2.2	0.6
あまり明確にしていない	145	23.4	49.0	14.5	9.7	2.1	1.4
明確にしていない	67	16.4	43.3	14.9	19.4	6.0	0.0
わからない	58	22.4	51.7	17.2	5.2	3.4	0.0
集計従業員合計	1223	28.5	47.6	11.5	9.4	2.1	0.8

注：企業調査と従業員調査のマッチングデータによる。

つぎに、会社と意見がどの程度一致しているのか（「見える化」が進んでいる場合だけでなく、進んでいない場合も含む）についてみると、意見が一致している割合は35.3%で、これを業種別にみると、学習塾（41.0%）で最も高く、次いで、建物サービス（37.1%）、土木建築サービス（36.9%）、美容（36.4%）、自動車整備（34.3%）、情報サービス（33.3%）、葬祭（33.3%）、老人福祉（32.1%）がこれに続いている。

## 2. 「求められる能力」の明確化のギャップの規定要因

企業と従業員の間、「求める能力」の明確化を巡って、ギャップがあることが明らかになった。では、どのような状況であれば、「求める能力」の明確化を巡って、企業と従業員の意見は一致するのであろうか。

企業と従業員の意見が一致しないと考えられる大きな理由は、企業と従業員の間における情報の非対称性があるためである。企業は従業員よりも様々な情報を多くなっているが、それに比べ、従業員が持っている情報が多くないと考えられる。したがって、「求める能力」の明確化を巡って、企業と従業員の意見を一致すると考えられる場合は、求める能力に関する様々な情報を従業員に伝えている仕組み・工夫や情報が伝達されやすい職場風土が構築されている場合であると考えられる。

これらを踏まえて、企業と従業員の間「求める能力」の明確化を巡るギャップの規定要因についてロジステック回帰分を利用し、明らかにしよう。説明する変数は、求める能力に関する様々な情報を従業員に伝えている仕組みについては、「従業員の働きぶりを評価し、処遇に反映する仕組みの有無」、「働きぶりの評価において、様々な能力を評価していること」、「仕事の進め方(仕事の上の目標の明確化の度合い)」、「仕事を進めるに際しての職場の状況」及び「業務独占資格の必要の有無」を、用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、意見が一致している場合を「1」、一致していない場合を「0」とした。他方、説明変数については、「会社全体の社員数」は実数値をそのまま説明変数として使用し、仕事の進め方(仕事の上の目標の明確化の度合い)及び「仕事を進めるに際しての職場の状況(職場で部下や後輩を育てようという雰囲気がどの程度あるか)」、「かなりあてはまる」を5点、「ある程度あてはまる」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「まったくあてはまらない」を1点)については、得点化して説明変数とした。さらに、「働きぶりの評価において、様々な能力を評価していること」については、「仕事の遂行能力(正確さ、速さ、質)」、「専門的な知識・技能」、「関連業務や全社業務に関する広い知識・技能」、「達成意欲・チャレンジ精神」、「短期的な仕事の業績」、「長期的な会社への貢献」、「職場のチームワークへの貢献」、「部下や後輩を指導する能力」、「勤怠状況」、「トラブルに対処する能力」、「取引先や顧客からの信頼」、「取得している職業資格」、「その他」といった項目の有無を合計した値(いずれも該当しない場合は0点、すべて該当する場合は13点)を使用した。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表2-5-14から明らかなように、以下のような状況である場合、企業と個人の認識が一致している。第1に、従業員の働きぶりを評価し、処遇に反映する仕組みが企業にあること、第2に、働きぶりの評価において、様々な能力を評価(評価項目が多いこと)していること、第3に、仕事上の目標が明確であること、第4に、仕事や職場の雰囲気が部下や後

輩を育てようという雰囲気がある場合、企業と個人の「求める能力」の明確化に関する考えが一致している。

図表 2-5-14

「求められる能力の明確化」の会社の個人の一致度（ロジステック回帰分析）

N=734

	係数値	標準誤差
業種(ベースは土木建築サービス)		
学習塾	0.062	0.385
建物サービス	0.022	0.287
自動車整備	-0.130	0.304
情報サービス	-0.659	0.289 **
葬祭	-0.213	0.423
美容	0.096	0.351
老人福祉	-0.209	0.275
従業員数	0.000	0.000
学歴(ベースは中・高卒)		
短大・高専卒	-0.033	0.233
大学以上卒	0.121	0.225
従業員の働きぶりの評価・処遇への反映	0.510	0.213 *
業務独占資格が必要か	-0.219	0.191
働きぶりの評価に関して重視する点	0.066	0.033 *
仕事上の目標が明確である	0.296	0.105 **
部下や後輩を育てようという雰囲気がある	0.168	0.089 *
定数	-2.667	0.565 **

Nagelkerke R<sup>2</sup>乗=.084  $\chi^2$ 乗=45.9922

\*\*p<.01 \*p<.05

注：企業調査と従業員調査のマッチングデータによる分析。

## 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

これからの企業の能力開発・教育訓練あるいは個人のキャリア形成を考えるにあつては、企業は一方で「従業員に何の能力を求めているのか」を明確にした上でそれを従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に把握することが必要である。これを従業員の側からみると、企業が「従業員に求める能力」を知り、他方では「従業員の持っている能力」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。こう

した仕組みが整備されると、より効果的かつ効率的に教育訓練ニーズを把握することができるようになる。

基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力をどの程度明確にしているのかについてみると、「非常に明確にしている」と「やや明確にしている」をあわせた回答が7割強に達していることからわかるように、企業は「求められる能力」の明確化については、かなり自信をもっている。また、「従業員に求める能力」を従業員に知らせることについて、「ほぼ全員に認識されている」が半数を超え、それに「半数以上の従業員に認識されている」をあわせた肯定的な回答が8割弱に達していることからわかるように、能力の明確化と同様に、「従業員に求める能力」を知らせる仕組みに自信をもっている。

「能力の見える化」と企業が展開する教育訓練のPlan（計画・立案）-Do（実施）-See（評価）サイクルとの関係についてみると、能力の見える化が進んでいる企業ほど、Plan（計画・立案）-Do（実施）の段階で、教育訓練の投資が多く、かつ、教育訓練の見える化が進んでおり、そして、See（評価）での教育訓練の効果も高く、こうした傾向は企業と従業員の両方が一致している。能力の見える化が進んでいる企業ほど、Plan（計画・立案）の段階では、「基幹的職種の人材育成・能力開発について、「将来」必要な能力まで方針を定めている」企業が、Doの段階では、指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発（OJT）を行っている、社内のOff-JTだけでなく社外のOff-JT、自己啓発への支援も積極的に行っている企業が、多くなっており、企業が効果的かつ効率的な教育訓練行動を展開していくためには、求める能力の明確化が必要不可欠であることがわかる。

「能力の見える化」を積極的に進めている企業の特徴としては、①一人前のレベルに達した人材の同規模同業種の他社で同じような仕事した場合の通用性が高いと考えている企業、②基幹的職種に業務独占資格が必要な企業、③従業員個々人の「これまでの経験した部署・職場」、「研修歴」、「自己啓発の状況」を把握している企業、である。

他方、従業員個人からみた「能力の見える化」を進めている企業の特徴としては、①基幹的職種に業務独占資格が必要な企業、②個人の働きぶりを評価するに際して、「仕事の遂行能力」、「専門的な知識・技能」、「達成意欲・チャレンジ精神」、「職場のチームワークへの貢献」、「部下や後輩を指導する能力」を重視している企業、である。

さらに、能力の明確化の企業と個人のギャップについてみると、両者の考えが一致しているが4割弱を占めている。また、以下のような状況である場合、企業と個人の認識が一致している。第1に、従業員の働きぶりを評価し、処遇に反映する仕組みが企業にあること、第2に、働きぶりの評価において、様々な能力を評価（評価項目が多いこと）していること、第3に、仕事上の目標が明確であること、第四に、仕事や職場の雰囲気や部下や後輩を育てようという雰囲気がある場合、企業と個人の「求める能力」の明確化に関する考えが一致している。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

- 遠藤功[2005]『見える化』東洋経済新報社.
- 今野浩一郎・下田健人[1995]『資格の経済学』中公新書.
- 今野浩一郎・大木栄一・畑井治文[2003]『能力・仕事基準の人事・賃金改革—職能資格制度の現状と未来』社会経済生産性本部生産性労働情報センター.
- 小山昇[2009]『経営の見える化』中経出版.
- 松井順一・石谷慎悟・佐久間陽子・小嶋美佳[2009]『仕事の「見える化」99のしかけ』日本能率協会マネジメントセンター.
- 長尾一洋[2009]『仕事の見える化』中経出版.
- 日本労働研究機構編[2001]『産業分野別高齢者活用モデルの総合的・実証的研究—中高年ホワイトカラーの能力評価に係る研究[能力評価と資格制度]』.
- 日本労働研究機構編[2002]『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究～イギリス』資料シリーズNo. 127.
- 日本労働研究機構編[2003]『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究～アメリカ』資料シリーズNo. 134.
- 労働政策研究・研修機構編[2004]『変わる企業社会とこれからの企業・個人・社会の課題』労働政策研究報告書No. L-3.

## 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

### 第1節 はじめに－問題意識

企業が行う教育訓練の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を教育訓練ニーズと呼んでいる。教育訓練ニーズは個々の企業の経営理念、方針、戦略、計画、目標といった、企業が組織的に活動してゆく上で必要とされる課題から発生するニーズ（組織のニーズ）と、従業員個人が能力開発に対する必要性に基づいて形成されるニーズ（個人のニーズ）とに大きく分類することができる。

組織のニーズの源泉は大きく分けて2つあり、ひとつは経営戦略から発生するニーズである。企業は既存の経営資源の状況を踏まえ、政治経済・社会動向及び市場等の環境変化に対応して、どのような事業や製品の分野を拡大し、あるいは縮小するか等についての経営戦略を立てる。経営戦略が決まるとそれに対応した教育訓練ニーズが生まれるが、それをみたく人材を社内で全て獲得できるわけではない。したがって一方では新たに人材を採用するが、他方では既存の人材の能力を開発することで対応する必要がある。

もうひとつは、現在就いている仕事を的確にこなすために必要な能力、資質を求めるところから発するニーズである。従業員は組織の一員であり、組織とは「複数の人が意識的に協力しあって、共通の目的を達成する」ための人間の集団である。組織においては、その構成員（従業員）に対して、①企業あるいは部門の経営方針を理解し、自分が行うべき目的を設定できる「課題設定能力」、②その目的を達成するための「職務遂行能力」、③他の従業員と協力して目的を達成するための「対人能力」、④他の従業員と協力して目的を達成する際に起こる様々な問題を克服していく「問題解決能力」等の能力が期待される。さらに、組織人として備えるべき基本的な能力の重要性は組織上の立場によって大きく異なる。こうした点は、職能資格制度を導入している企業であれば、それぞれの職能資格等級に整理されている能力要件を見てみるとわかりやすい（今野・大木・畑井[2003]）。

こうして発生した教育訓練ニーズを埋めるために企業は教育訓練の方針を立案し、その方針に基づいて、教育訓練の管理活動が展開される。この管理活動は、「誰が」（教育訓練の実施主体）、「誰を対象に」（教育訓練対象者の特性）、「何を」（教育訓練の内容）、「いかに」（教育訓練の方法）の分野から構成され、とくに「教育訓練の実施主体」と「教育訓練の方法」が重要である（職業能力開発総合大学校能力開発研究センター編[2002]）。

日本の企業では教育訓練は主に社内で行われ、とくに教育訓練の中心であるOJTはそれぞれの職場で行われる。しかし企業はOff-JTのかなりの部分を社外機関に依存しており、教育訓練の管理にとって、それをいかに活用するかが重要なポイントになる。

厚生労働省[2002]における調査結果から、教育訓練費用（本社の教育訓練部門が管理する

Off-JTに係る費用)の構成をみると、社員の教育訓練を社外機関に依存している割合(「研修委託費、参加費等」)は52.8%にのぼっている。しかも、社内で行う教育訓練であっても、社外の人材と機関を活用しており、「社外に支払う人件費」は16.7%、「外部施設使用料」は3.9%を占めている。これらを合わせた外部資源を活用するために要した費用は全体の73.4%に達しており、企業は社外の資源に多くを依存していることがわかる。

さらに同調査から明らかなように、企業が活用している社外の教育訓練機関は親会社・関連会社という広い意味での社内教育を除くと、民間教育訓練機関と経営者の組織である商工会・商工会議所・経営者団体・業界団体・協同組合(以下、経営者・業界団体と呼ぶ)が中心であり、これに公共職業訓練機関が次いでいる。それらに比べると、学校教育機関(専修学校・各種学校と大学・大学院)に依存することはほとんどない状況にある。加えて労働政策研究・研修機構編[2007]、同[2010]などにより、公益法人、経営者団体、業界団体等が教育訓練プロバイダーとして果たす役割についての重要性も明らかにされている。

こうしたことを踏まえ、第1に、企業が展開する教育訓練行動をPlan(計画・立案)→Do(実施)→See(評価)の段階に分けて捉え、それぞれの段階ごとにその特質を明らかにする。第2に、教育訓練の実施段階だけでなく計画・立案段階にも注目し、計画・立案段階及び実施の段階で多くの経営資源を投入している企業はどのような特質を持った企業であるのかを明らかにする。第3に、社外の教育訓練機関のなかで経営者・業界団体に焦点を当て、その活用の特質を明らかにする。第4に、企業の経営者・業界団体の活用と企業を超えて通用する能力評価制度との関係を明らかにする。最後に、明らかにされたことを整理し、まとめとする。

## 第2節 企業の教育訓練行動を捉える分析枠組みと現状

### 1. 分析枠組み

企業の教育訓練とは、企業が、現在あるいは将来にわたって求める能力を得るための人的投資である。一般的に、投資政策の特質は、どのような資源をどの程度投入するかに関わるインプット政策(Plan)、目標を達成するために投入資源をどのように活用するのかに関するプロセス政策(Do)、その結果どのような成果が出たかを評価するアウトプット政策(See)の3つの観点からとらえることができ、教育訓練についても同様である。しかし、教育訓練については「アウトプット」の測定は非常に困難であるので、本稿においては主にインプット政策とプロセス政策の2つに焦点を当て、「アウトプット」については補完的に紹介するにとどまっている。

教育訓練政策を捉えるために、インプット政策とプロセス政策の視点を用いることの必要性について述べたが、それらはさらに細かな要素から構成される。本稿では、企業の教育訓練行動をできるかぎり体系的に捉えるため、まず構成要素について整理して、各構成要素を

みるための具体的な指標を設定する（図表 2-6-1）。

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる 4 つの指標から構成される。第 1 に、「ヒト」政策とは教育訓練の担当組織の形態で表し、具体的には、教育訓練を専門に担当する部門やスタッフの有無が考えられる。第 2 に、「モノ」政策とは、教育訓練を行うための施設や教材・機材・設備を表し、具体的には、研修所やトレーニングセンターの有無や訓練教材・機材・設備の有無が考えられる。第 3 に、「カネ」政策とは、教育訓練にかかる教育訓練費用が考えられる。第 4 に、「情報」政策とは、教育訓練の企画及び実施の際の教材に関する情報収集が考えられる。

次にプロセス指標は、「投入要素であるインプットを、結果であるアウトプットに変化させるコンバータの役割を果たしている」指標であるといえる。このコンバータの構造を明らかにするために、インプットがアウトプットに変換されるまでを、以下のように整理する。

- ① 「Who」 だれが・・・どんな人が教育訓練を行うのか（教育訓練の担当講師）
- ② 「When」 いつ・・・いつ教育訓練を行うのか（教育訓練の時間帯と期間）
- ③ 「Where」 どこで・・・教育訓練を行う機関は何か（教育訓練機関）
- ④ 「Whom」 だれに・・・だれを対象にするのか（教育訓練対象者）
- ⑤ 「What」 何を・・・教育訓練の内容は何か。具体的には教育訓練で重点をおく内容は何か（教育訓練の内容）
- ⑥ 「How」 どのように・・・どのような教育訓練をするのか（教育訓練の方法）
  - (ア) 教育訓練を行っている方法。具体的には Off-JT、OJT、自己啓発の中のどの方法で教育訓練を行っているのか。
  - (イ) それらの教育訓練方法を今後どれだけ重視するのか。
  - (ウ) どのように教育訓練の対象者を選択しているのかという選抜の方法。

以上のことから、プロセスという枠組みでは「だれが」、「いつ」、「どこで」、「だれに」、「何を」、「どのように」という 6 つの指標が考えられる。

図表 2-6-1 企業の教育訓練行動を捉えるための枠組み

Plan					Do						See	
教育訓練方針	インプット政策				プロセス政策						アウトプット政策	
	ヒト	モノ	カネ	情報	Who (誰が)	When (いつ)	Where (どこで)	Whom (誰に)	What (何を)	How (どのように)	評価	
	担当組織	施設	費用	教材	講師	教育訓練 の時間帯と 期間	教育訓練を 行う場所	対象者	教育訓練 内容	①教育訓練方法 ②重視する教育 訓練方法 ③対象者の選定 方法	評価者	評価方法

注：分析枠組みは藤波[2003]を基に作成。

## 2. PDSの各段階における企業の教育訓練行動の特質

### (1) インプット政策の特徴

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成されるが、こうした4つの資源をどの程度投入するのは企業の教育訓練の基本戦略とそれに基づいて展開される基本方針と関連が深い。

ではまず、企業はどのような教育訓練の基本方針をもって社員（基幹的職種）の教育訓練行動を展開しているのであろうか。図表2-6-2から明らかのように、「特に方針を定めていない」は19.7%で、残りの企業は「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」(11.6%)、「いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている」(38.1%)、「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」(25.0%)となっており、「将来」必要な能力を考えている企業が約1割、「近い将来」必要な能力を考えている企業が約4割、「いま」必要な能力を考えている企業が約3割という構成になっている。

これを業種別にみると、学習塾で「特に方針を定めていない」が多く、これに対して、美容及び老人福祉で「方針を定めていない」は少ない。また、方針を定めている美容では、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」、「いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている」及び「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」がそれぞれ3割前後で拮抗している。美容以外の業種では、「いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている」が最も多く、その傾向は老人福祉と葬祭で顕著に見られる。

図表 2-6-2 育成・能力開発の方針・業種別（単位：％）

	n	数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるように、能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	無回答
学習塾	50	14.0	36.0	16.0	28.0	6.0
建物サービス	144	11.8	35.4	24.3	23.6	4.9
自動車整備	162	6.8	37.0	27.2	22.8	6.2
情報サービス	143	12.6	37.8	22.4	23.1	4.2
葬祭	56	10.7	41.1	14.3	23.2	10.7
土木建築サービス	168	10.7	39.9	25.6	19.6	4.2
美容	70	24.3	28.6	34.3	2.9	10.0
老人福祉	104	9.6	47.1	28.8	10.6	3.8
回答企業合計	897	11.6	38.1	25.0	19.7	5.6

インプット政策の具体的な特徴についてみてみよう（図表 2-6-3）。第 1 に、「ヒト」政策については、「Off-JT の企画・立案をする担当者を決めている」企業は 12.4%で、これを業種別にみると、老人福祉及び情報サービスで多く、自動車整備で少ない。

第 2 に、「モノ」政策については、「Off-JT のための教材や機材、設備を用意している」企業は 7.4%で、美容、建物サービス及び情報サービスで多く、学習塾、自動車整備、葬祭及び土木建築サービスで少ない。

第 3 に、「カネ」政策については、「Off-JT のための予算を毎年確保している」企業が 12.7%で、老人福祉及び情報サービスで多く、自動車整備及び葬祭で少ない。第 4 に、「情報」政策については、「教材・研修などに関する情報を収集している」企業は 26.1%で、老人福祉で多く、葬祭で少なくなっている。こうしたインプット施策を企業の教育訓練の基本方針別にみると、「将来」の能力の開発まで考えている企業ほど、「ヒト」、「モノ」、「カネ」及び「情報」政策全てにおいて指摘率が高くなっている。

図表 2-6-3 企業のインプット政策の状況（複数回答、単位：％）

	n	予算を毎年確保している	企画・立案をする担当者を決めている	教材や設備を用意している	教材・研修などに関する情報を収集している
<b>【業種別】</b>					
学習塾	50	14.0	12.0	2.0	26.0
建物サービス	144	9.0	11.1	11.8	25.7
自動車整備	162	4.3	4.9	3.7	22.2
情報サービス	143	20.3	17.5	10.5	25.9
葬祭	56	5.4	10.7	5.4	12.5
土木建築サービス	168	7.7	10.1	4.2	28.0
美容	70	14.3	14.3	12.9	25.7
老人福祉	104	30.8	22.1	7.7	37.5
<b>【教育訓練方針別】</b>					
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	104	25.0	25.0	14.4	40.4
いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	342	15.8	17.3	9.4	31.3
個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	224	11.2	7.6	5.4	23.7
人材育成・能力開発について特に方針は定めていない	177	1.7	1.7	1.7	11.3
回答企業合計	897	12.7	12.4	7.4	26.1

## （２）プロセス政策の特徴

つぎに、プロセス政策の具体的な特徴についてみてみよう。プロセス政策には、①「Who」だれが：どんな人が教育訓練を行うのか（教育訓練の担当講師）、②「When」いつ：いつ教育訓練を行うのか（教育訓練の時間帯と期間）、③「Where」どこで：教育訓練を行う機関は何か（教育訓練機関）、④「Whom」だれに：だれを対象にするのか（教育訓練対象者）、⑤「What」何を：教育訓練の内容は何か。具体的には、教育訓練で重点をおく内容は何か（教育訓練の内容）、⑥「How」どのように：どのような教育訓練をするのか（教育訓練の方法）の6つの政策があるが、ここでは、教育訓練の方法に焦点を当て、具体的には Off-JT、OJT、自己啓発のうち、どの方法で教育訓練を行っているのかについてみてみよう。

図表 2-6-4 から明らかなように、OJT に関連した取り組み状況についてみると、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」が 69.9% で最も多く、次いで、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」(48.3%)、

「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」(43.5%)、「社員による勉強会や提案発表会」(41.0%)、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」(37.5%)が続いている。これを業種別にみると、全ての業種のなかで美容が最も様々なOJTを展開しており、次いで、老人福祉が積極的にOJTを行っている。

さらに、企業の教育訓練の基本方針別にみると、第1に、方針を定めていない企業では、OJTの展開も消極的である。第2に、方針を定めている企業のなかでの方針別の状況についてみると、「将来」の能力の開発まで考えている企業ほど、積極的にOJTを展開しており、とくに、計画的なOJTを展開している企業が多くなっている。これに対して、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」及び「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」については、方針別の差は見られない。

図表2-6-4 OJTに関連した取り組み(単位:%)

	n	指導者を決 め、計画に そって育成・ 能力開発を 行っている	作業標準書 やマニュアル を使って 育成・能力 開発を行っ ている	やさしい仕 事から難し い仕事へと 経験させる ようにして いる	関連する業 務もロー テーションで 経験させて いる	社員による 勉強会や提 案発表会
<b>【業種別】</b>						
学習塾	50	50.0	30.0	54.0	24.0	44.0
建物サービス	144	48.6	45.1	70.1	43.8	29.2
自動車整備	162	40.1	31.5	66.0	39.5	25.3
情報サービス	143	43.4	20.3	68.5	35.7	43.4
葬祭	56	46.4	44.6	71.4	44.6	35.7
土木建築サービス	168	40.5	27.4	72.0	50.6	41.1
美容	70	81.4	62.9	81.4	52.9	67.1
老人福祉	104	57.7	58.7	73.1	51.0	62.5
<b>【教育訓練方針別】</b>						
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	104	78.2	50.0	76.9	50.9	61.9
いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	342	63.1	46.2	73.1	50.8	49.7
個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	224	43.7	41.0	76.8	46.0	43.3
人材育成・能力開発について特に方針は定めていない	177	11.9	12.4	57.6	26.0	13.5
回答企業合計	897	48.3	37.5	69.9	43.5	41.0

注：比率は「積極的に進めている」と「ある程度積極的に進めている」の合計。

Off-JT及び自己啓発支援の取り組み状況についてみると(図表2-6-5)、第1に、Off-JTを実施している企業は62.4%で、老人福祉及び美容が積極的である。

第2に、社外の機関が行う研修に社員を派遣している企業は37.0%で、老人福祉及び自動車整備が積極的であるが、学習塾は消極的である。

第3に、自己啓発への支援を実施している企業は39.9%で、老人福祉と情報サービスが積極的であるが、学習塾は消極的である。さらに、企業の教育訓練の基本方針別にみると、方針を定めていない企業では、OJTと同様にOff-JT及び自己啓発への支援についても消極的である。方針を定めている企業のなかでの方針別の状況についてみると、自己啓発への支援については、「将来」の能力の開発まで考えている企業ほど、積極的に支援を行っている。社外研修への社員への派遣については、方針別の差は見られない。またOJTの展開別にみると、様々なOJTを積極的に展開している企業ほど、社内のOff-JTだけでなく社外のOff-JTを積極的に行っている。これに対してOJTを積極的に展開していない企業ほど、自己啓発への支援に積極的である。

図表2-6-5 Off-JT及び自己啓発支援の実施状況(単位:%)

	n	基幹的職種の従業員を対象としたOff-JTを実施している	社外の機関が行う研修に従業員を派遣している	自己啓発へ支援している
<b>【業種別】</b>				
学習塾	50	46.0	12.0	20.0
建物サービス	144	63.9	32.6	40.3
自動車整備	162	61.7	46.3	34.0
情報サービス	143	58.7	29.4	48.3
葬祭	56	44.6	21.4	25.0
土木建築サービス	168	61.3	39.3	44.0
美容	70	71.4	37.1	35.7
老人福祉	104	79.8	55.8	51.0
<b>【教育訓練方針別】</b>				
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	104	71.2	40.4	52.9
いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	342	71.1	43.9	46.5
個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	224	62.1	40.2	41.1
人材育成・能力開発について特に方針は定めていない	177	42.4	20.3	23.2
<b>【OJTの取り組み状況別】</b>				
取り組み(高)	219	79.9	30.1	51.1
取り組み(中)	331	65.0	24.2	42.0
取り組み(小)	308	51.0	19.5	32.1
回答企業合計	897	62.4	37.0	39.9

### (3) アウトプット政策の特徴

能力開発を実施した効果（アウトプット政策）を、(a)職場の生産性の向上、(b)採用活動がやりやすくなった、(c)定着率の向上、(d)モチベーションの向上、(e)職場の人間関係が良くなること、(f)顧客満足度の向上、といった面からみてみよう。

図表2-6-6から明らかなように、能力開発を実施した結果、「顧客満足度の向上」した企業が53.2%、次いで、「職場の生産性の向上」(53.1%)、「モチベーションの向上」(51.1%)がこれに続いている。これを業種別にみると、美容及び老人福祉で「顧客満足度の向上」を、自動車整備及び学習塾で「職場の生産性の向上」を、老人福祉及び学習塾で「モチベーションの向上」を指摘する企業が多くなっている。さらに企業の教育訓練の基本方針別にみると、方針を定めていない企業では、能力開発の効果が低い傾向にある。方針を定めている企業のなかでの方針別の状況についてみると、「将来」の能力の開発まで考えている企業ほど、「モチベーションの向上」及び「職場の人間関係が良くなること」を指摘する企業が多くなっている。社員にとっては自分のキャリア開発の方向を見極めることができることでモチベーションが向上し、それに伴って職場の人間関係も良くなったのではないかと推測することができる。

さらにインプット政策及びプロセス政策への経営資源の投資別にみると、インプット政策及びプロセス政策へ積極的に投資している企業ほど、教育訓練の効果も高くなっており、教育訓練への投資量の多寡が教育訓練の効果と密接な関係にあることがわかる。

図表 2-6-6 能力開発の効果（単位：％）

	n	職場の生産性の向上	採用活動がやりやすくなった	定着率の向上	モチベーションの向上	職場の人間関係が良くなること	顧客満足度の向上
【業種別】							
学習塾	50	58.0	22.0	28.0	64.0	36.0	50.0
建物サービス	144	48.7	11.1	25.7	43.1	29.9	33.4
自動車整備	162	60.5	16.0	37.1	46.3	32.7	56.2
情報サービス	143	51.8	18.2	24.2	48.3	24.5	45.5
葬祭	56	30.4	7.1	19.7	39.3	30.4	51.8
土木建築サービス	168	56.0	11.3	28.0	52.4	20.3	48.2
美容	70	51.4	24.3	41.5	57.1	41.5	60.0
老人福祉	104	56.7	21.2	44.3	67.3	31.7	64.5
【教育訓練方針別】							
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	104	63.4	21.1	37.5	68.3	42.3	66.3
いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	342	61.4	19.0	36.9	60.8	36.5	61.7
個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	224	56.7	17.0	32.6	50.0	25.9	56.7
人材育成・能力開発について特に方針は定めていない	177	29.4	5.7	14.1	27.7	13.0	29.4
【インプット政策別】							
0点	539	43.6	10.8	26.0	41.9	23.7	44.9
1点	250	63.6	18.8	34.0	60.4	36.8	62.4
2点以上	108	76.9	33.3	50.9	75.0	38.9	73.1
【プロセス政策別】							
12点	177	34.5	6.2	18.6	31.6	18.6	32.8
13～16点	371	56.0	12.9	28.0	52.8	23.5	54.4
17点以上	207	72.5	32.9	53.6	76.8	53.6	76.8
回答企業合計	897	53.1	15.7	31.2	51.1	29.2	53.2

注：比率は「非常に効果がある」と「ある程度効果がある」の合計。

### 第3節 教育訓練投資に積極的な企業の特質

#### 1. 企業の教育訓練投資行動の枠組み

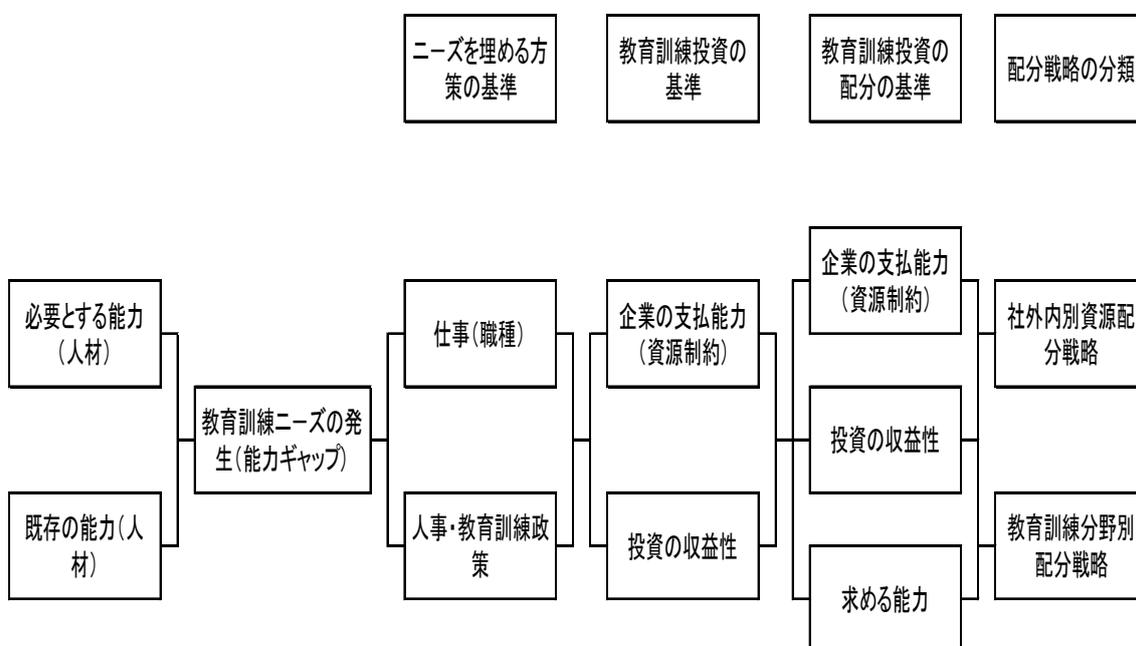
前節までは、企業が展開する教育訓練行動を Plan（計画・立案）-Do（実施）-See（評価）に分けて捉え、それぞれの段階ごとにその特質を明らかにしてきたが、つぎに、教育訓練の実施段階だけでなく、計画・立案段階にも注目し、計画・立案段階及び実施の段階で多くの

経営資源を投入している企業はどのような特質を持った企業であるのかを明らかにしよう。

企業が行う教育訓練投資行動の枠組みについて考えてみよう。図表2-6-7はそれを整理している。企業が行う教育訓練の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を教育訓練ニーズと呼んでいる。そして、このニーズを埋める場合に、企業は「どのような仕事（職種）やキャリアにどのようなニーズがあるのか」と「どのような教育訓練方針（政策）のもとで、どの程度計画的に教育訓練が行うことができるのか」の2つの点を考慮した上で、ニーズを埋める方策を立てる。

その後、立てられた方針に沿って、企業は「収益性」（採算性）と「企業の投入能力」を判断基準として、どの程度の教育訓練投資を行うのかの意思決定を行う。収益性（採算性）は、「誰を」（受講対象者の特性）、「どの程度の規模で」（受講対象者の人数）、「誰が」（教育訓練の実施主体：指導者と指導体制）、「どのような内容を」（教育訓練内容）、「どのように」（教育訓練方法）訓練するかに関わる「いかに教育訓練するのか」の管理活動に規定される。そのなかでも、とくに、対象者の属性によって収益性が異なるという理由から「誰を」、対象者の人数によって規模の経済性に影響を及ぼし、収益性が変化するという理由から「どの程度の規模で」訓練するかが収益性を決める最も重要な判断基準となると考えられる。

図表2-6-7 企業の教育訓練投資行動・配分戦略の枠組み



資料出所：大木[2003]。

## 2. 企業の教育訓練投資の規定要因

それでは、上記のような枠組みに沿って現実の教育訓練投資は決められているのであろうか。順序ロジステック回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。分析により説明されるのはインプット政策及びプロセス政策への資源投入量である。

説明する変数は、枠組みで考えられた変数をそのまま利用することができないため、「どのような仕事（職種）にどのようなニーズがあるのか」に関しては各業種の基幹的職種を対象にした設問であるため、変数は投入しないこととする。「どのような教育訓練政策で」に関しては、「能力開発の方針の有無」を採用した。また、投資量決定の具体的な判断基準として考えられる「投入能力」に関しては、「過去3年間の売上高」を、「収益性」に関しては、「誰を」（対象者の収益性）については、「正社員全体に占める30代以下の社員の割合」及び「正社員の質」（投資価値の高い人材が社内にいること）を、「どのような内容を」（教育訓練内容）については、「求められている能力がどの程度明確化されているのか」、「人材育成のマニュアル化の可能なレベル」及び「社員に取得を義務付け、奨励している資格があるか」を、「どの程度の規模で」（教育訓練の規模の経済性）については会社全体の社員数を用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、「インプット政策」（「Off-JTのための予算を毎年確保している」を1点、「Off-JTのための企画・立案をする担当者を決めている」を1点、「Off-JTのための教材や機材、設備を用意している」を1点）については、得点化して被説明変数とした。また、プロセス政策については、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」、「主要な担当業務のほか、関連する業務もローテーションで経験させている」、「社員による勉強会や提案発表会」については、「積極的に進めている」を5点、「ある程度積極的に進めている」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまり積極的ではない」を2点、「全く積極的でない」を1点、「社外の機関が行う研修に従業員を派遣している」を1点、「基幹的職種の従業員を対象としたOff-JTは実施している」を1点、「自己啓発の支援をしている」を1点）については、得点化して被説明変数とした。

他方、説明変数については、「会社全体の社員数」及び「正社員全体に占める30代以下の社員の割合」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「正社員の質」（「優れている」を5点、「やや優れている」を4点、「普通」を3点、「やや劣っている」を2点、「劣っている」を1点）、「過去3年間の事業所の売上高」（「増加」を5点、「やや増加」を4点、「変わらない」を3点、「やや減少」を2点、「減少」を1点）、「求められている能力がどの程度明確化されているのか」（「非常に明確化している」を5点、「やや明確化している」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまり明確にしていない」を2点、「明確にしていない」を1点）及び「人材育成のマニュアル化の可能なレベル」（「全てのレベルでマニュアル化は不可能」を1点、「Ⅰレベルまで」を2点、「Ⅱレベルまで」を3点、「Ⅲレベルまで」を4点、「Ⅳレ

レベルまで」を5点、「全てのレベルでマニュアル化が可能」を6点)については、得点化してその合計を説明変数とした。これら以外の変数は全てダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表2-6-8から明らかなように、インプット政策への教育訓練投資は、訓練政策の方針と教育訓練の収益性に規定されているが、企業の支払能力(予算制約)には規定されていないことがわかる。訓練政策の方針では、人材育成・能力開発の方針を定めている企業ほど、収益性では①「誰を」(対象者の収益性)では投資価値が高い人材が社内にいるほど、②「どのような内容を」(教育訓練内容)では「求められる能力が明確化されている」、「社員に取得を義務付け、奨励している資格がある」企業ほど、インプットに多くの経営資源を投入している。また、③教育訓練の規模の経済性については、企業規模に関わらず、期待している効果は同じであることを前提にすると、教育訓練対象人数が多い企業ほど、規模の経済性が働き、少ない投資で済んでいる。

図表2-6-8 インプット政策への投入量の規定(順序ロジスティック回帰分析)

N=531

	係数値	標準誤差
業種(ベースは土木建築サービス)		
学習塾	0.270	0.435
建物サービス	0.282	0.320
自動車整備	-0.276	0.343
情報サービス	0.635	0.317 *
葬祭	-0.271	0.511
美容	0.484	0.402
老人福祉	0.535	0.319 +
従業員数	0.000	0.000 *
正社員の質	0.237	0.116 *
過去3年間の売上高	0.037	0.075
正社員全体に占める30代以下の割合	0.004	0.004
能力開発の方針を定めているか	1.257	0.294 **
社員に求められる能力の明確化の程度	0.298	0.104 **
社員の育成に関するマニュアル化可能なレベル	0.015	0.066
義務・奨励している資格の有無	0.874	0.203 **
—2LL	1101.037	
X2	113.746	**
NagelkerkeR2	0.221	

\*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

つぎに、プロセス政策についてみると（図表2-6-9）、プロセス政策への教育訓練投資は、インプット政策と同様に、訓練政策の方針と教育訓練の収益性に規定されているが、企業の支払能力（予算制約）には規定されていないことがわかる。訓練政策の方針では、人材育成・能力開発の方針を定めている企業ほど、収益性では①「誰を」（対象者の収益性）では投資価値が高い人材が社内にいるほど、②「どのような内容を」（教育訓練内容）では、「求められる能力が明確化されている」、「人材の育成についてのマニュアル化のレベルが高いレベルまでできると考えている」企業ほど、「社員に取得を義務付け、奨励している資格がある」企業ほど、プロセス政策に多くの経営資源を投入している。

図表2-6-9 プロセス政策への投入量の規定（順序ロジスティック回帰分析）

N=469

	係数値	標準誤差
業種（ベースは土木建築サービス）		
学習塾	-0.553	0.402
建物サービス	0.263	0.280
自動車整備	0.136	0.289
情報サービス	0.054	0.281
葬祭	0.953	0.445 *
美容	1.780	0.379 **
老人福祉	1.117	0.295 **
従業員数	0.000	0.000
正社員の質	0.399	0.105 **
過去3年間の売上高	0.074	0.068
正社員全体に占める30代以下の割合	-0.004	0.003
能力開発の方針を定めているか	1.712	0.234 **
社員に求められる能力の明確化の程度	0.309	0.086 **
社員の育成に関するマニュアル化可能なレベル	0.242	0.058 **
義務・奨励している資格の有無	0.310	0.181 +
—2LL	2376.036	
$\chi^2$ 乗	217.512	**
NagelkerkeR2	0.373	

\*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

## 第4節 企業の外部教育訓練機関の活用戦略

### 1. 活用している外部教育訓練機関

現在、活用している外部教育訓練機関で活用割合をみると、「業界団体」が57.8%で最も高く、「民間教育訓練機関」(34.0%)、「事業所で使用する機器等のメーカー」(19.3%)、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人(財団、社団、職業訓練法人等)」(15.1%)がこれに続いており、「高専、大学、大学院」(2.7%)及び「専修学校・各種学校」(1.5%)を活用している企業は非常に少ない(図表2-6-10)。

「業界団体」の具体的な教育・研修の取り組みについては、労働政策研究・研修機構編[2010]に紹介されているが、そのなかでも、関西電子情報産業協同組合(略称KEIS、以下「KEIS」と呼ぶ)の取り組みを参考までに簡単に紹介しよう。KEISでは、組合員企業が求める人材確保を目指した諸活動を展開するとともに、企業内において望まれる人材育成を推進すべく、1987年から各学校と連携して共同求人を行ってきた。しかしながら、学生に対する業界PRが不十分だったこともあり、IT企業への就職を希望する学生が減少してきた。この問題を解決するため、学生にIT企業の魅力や将来性を知ってもらうために、インターンシップコーディネート事業に取り組むこととなった。さらに、業界が求める人材を育成していくために、従前の個々の企業がそれぞれ異なった方法や期間で新入社員教育を行うのではなく、業界として望ましいやり方を確立すべく、厚生労働省が推進する「実践型人材養成システム」による長期(6ヶ月以上)研修を整備している。

「実践型人材養成システム」とは、企業の中核となる実践的な技能を備えた職業人を育成するため、企業が主体となり、新入社員を対象として教育訓練機関によるOff-JTと、企業によるOJTとを組み合わせ、6ヶ月～2年にわたって行う研修システムである。

KEISの場合には、2007年度に厚生労働省から委託を受けて、ハードからソフトまでの様々な組合員企業に必要な8分野のモデルカリキュラム・能力評価マニュアルを作成している。8分野とは具体的に、業務ソフトウェアプログラミング、制御システムプログラミング、電子回路設計、パッケージソフトウェアプログラミング、ネットワーク構築、Webサイト制作、情報システム管理、営業である。また、KEISが教育訓練機関として実施するOff-JTカリキュラムについても作成している。

実践型人材養成システムの効果としては、カリキュラムを受講者である新入社員に示して研修を行うことによって、受講者も次に何をすれば良いかを理解して進めることができるようになり、意欲的に研修に取り組むようになった。また、ある時点で行われるテーマについて、受講者の理解が不十分であっても、次のテーマの研修で、今のテーマをさらに深く理解できる機会が用意されていることを予め知ることができるので、受講者が不安を感じることなく、根気よく技術を習得するという学習姿勢が維持されるようになった。さらに、技術的な面でのメリットばかりではなく、各社1名程度しか新入社員がいないという実態の中で、

同期の新入社員と自身の状況を比較したり、相談したりすることができることによる不安の払しょく、他社の同期の状況を知ることによって切磋琢磨する意識が高まる効果もあるという。

さらに、きちんと計画されたカリキュラムに則って研修を実施することで、教える側も改めて現在の技術を学ぶことに繋がり、結果として指導することで指導担当者の意識が向上するなど、既存社員の能力アップという副次的効果もあがっているようである。

つぎに、企業が活用している外部教育訓練機関を機関の経営形態をもとに再構成すると、第1に、合計比率が156.3%であることからわかるように、活用している企業は平均して1.5程度の外部教育訓練機関を活用している。第2に、活用している外部教育機関の構成をみると、民間セクターと公的セクターは構成比率（図表2-6-10の（ ）内の比率。これは全機関の回答率の合計を100%として、各視点の内訳の比率を計算したものである。）は、民間セクターが約4割、公的セクターが約5割を占めるという構成である。こうした構成比をものづくり産業と比較すると、民間セクターの構成比は変わらないが、公共セクター（「公共職業訓練機関：ポリテクセンター、工業技術センター、試験所等を含む」）の比率がものづくり産業と比較してかなり少ない反面、公的セクターの比率が大きいことがこの産業の大きな特徴である（ものづくり産業の活用している外部教育機関の構成比については、厚生労働省[2003]、労働政策研究・研修機構編[2009]、藤本・大木[2010]を参照）。

図表2-6-10 活用している外部教育訓練機関（複数回答、単位：%）

区分	民間セクター			公的セクター			公共セクター	学校セクター	
	親会社・グループ会社	民間教育訓練機関（民間教育研修会社、民間企業）	事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー	商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体	業界団体	能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）	公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター、試験所等含む）	専修学校・各種学校	高専、大学、大学院等
100.0 (332社)	14.5	34.0	19.3	8.7	57.8	15.1	2.7	1.5	2.7
156.3 (100.0)		67.8 (43.4)			81.6 (52.2)		2.7 (1.7)		4.2 (2.7)

注：（ ）内の数値は全機関の回答率の合計を100%として、各機関の内訳の比率を計算したものである。

## 2. 外部教育訓練機関の活用の枠組み

教育訓練に関する投資額が決定した後、「収益性（採算性）」と「求める能力」を配分基準として、その投資額を、「どの分野にどの程度の資源を投入するのか」からなる基本計画（能力開発資源の配分戦略）を作成する。その配分戦略は「社内外教育訓練機関が企画・実施する能力開発に、どの程度の費用を配分するのか」という社内外（教育訓練プロバイダー）別資源配分戦略と、「どの教育訓練分野にどの程度の時間を配分するのか」という教育訓練分野

別配分戦略の2つの戦略から構成されている。配分基準である収益性は、投資時間の決定と同様に、「誰を」（受講対象者の特性）、「どの程度の規模で」（受講対象者の人数）、「誰が」（教育訓練の実施主体：指導者と指導体制）、「どのような内容を」（教育訓練内容）、「どのように」（教育訓練方法）訓練するかに関わる、「いかに教育訓練するのか」の管理活動に規定されるが、このうち最も重要な基準は「誰を」と「どの程度の規模で」の2つの指標である（前掲図表2-6-7を参照）。

### 3. 外部教育訓練機関の活用の規定要因

#### (1) 外部教育訓練機関への派遣の規定要因

それでは、上記のような枠組みに沿って企業の外部教育訓練機関の活用は決められているのであろうか。ロジステック回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。分析により説明されるのは企業の現在の外部教育訓練機関の活用の有無である。

説明する変数は、枠組みで考えられた変数をそのまま利用することができないため、「どのような仕事（職種）にどのようなニーズがあるのか」に関しては各業種の基幹的職種を対象にした設問であるため、変数は投入しないこととする。「どのような教育訓練政策で」に関しては、「能力開発の方針の有無」を採用した。また、投資量決定の具体的な判断基準として考えられる「投入能力」に関しては、「過去3年間の売上高」を、「収益性」に関しては、「誰を」（対象者の収益性）については、「正社員全体に占める30代以下の社員の割合」及び「正社員の質」を、「どのような内容を」（教育訓練内容）については、「社員に取得を義務付け、奨励している資格があるか」を、「どの程度の規模で」（教育訓練の規模の経済性）については会社全体の社員数を用いた。さらに、「求める能力」については、直接、求める能力を表現する変数がないため、「基幹的職種の従業員を対象としたOff-JTを行う目的」（①仕事の際の基本的な心構えを身につけさせるため、②OJT（仕事をしながらの教育訓練）では習得が難しい体系的な知識・技能を学習させるため、③仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため、④OJTで身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を学習させるため、⑤新たに導入された（又は、導入予定の）設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため、⑥新しい技術・技能・知識を習得させるため、⑦役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため）を用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、「社外の機関が行う研修に従業員を派遣している」企業は「1」、「派遣していない」企業は「0」とした。他方、説明変数については、「会社所全体の社員数」及び「正社員全体に占める30代以下の社員の割合」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「過去3年間の事業所の売上高」（「増加」を5点、「やや増加」を4点、「変わらない」を3点、「やや減少」を2点、「減少」を1点）、「正社員の質」（「優れている」を5点、「やや優れている」を4点、「普通」を3点、「やや劣っている」を2点、「劣っている」を1点）については、得点化して説明変数

とした。これら以外の変数は、全てダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表2-6-11から明らかなように、外部教育訓練の活用（社内外別資源配分戦略）は、教育訓練の収益性と求める能力に規定されているが、企業の支払能力（予算制約）には規定されていないことがわかる。第1に、教育訓練の投資効率の面からみると、年齢が高い者、つまり、高い能力を持っている社員が多い企業ほど、投資目標が明確である「社員に取得を義務付け、奨励している資格がある」企業ほど、第2に、基幹的職種に求める能力の面からみると、「OJT（仕事をしながらの教育訓練）では習得が難しい体系的な知識・技能」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能」、「新しい技術・技能・知識」及び「役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能」を求めている企業で外部教育訓練機関へ社員を派遣している。

図表2-6-11 外部教育訓練機関の活用の規定（ロジステック回帰分析）

N=528

	係数値	標準誤差
業種（ベースは土木建築サービス）		
学習塾	-2.587	0.764 **
建物サービス	-1.559	0.445 **
自動車整備	-0.906	0.449 *
情報サービス	-1.303	0.477 **
葬祭	-1.324	0.630 *
美容	-1.103	0.418 **
老人福祉	-1.549	0.559 **
従業員数	-0.001	0.001
正社員の質	-0.163	0.143
過去3年間の売上高	0.023	0.092
正社員全体に占める30代以下の割合	-0.010	0.005 +
能力開発の方針を定めているか	0.392	0.303
義務・奨励している資格の有無	0.444	0.241 +
仕事の際の基本的な心構えを身につけさせるため	0.242	0.250
OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を学習させるため	0.821	0.292 **
仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため	1.265	0.252 **
OJTで身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を学習させるため	-0.717	0.336 *
新たに導入された(又は、導入予定の)設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため	0.583	0.363
新しい技術・技能・知識を習得させるため	0.967	0.252 **
役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため	0.598	0.356 +
定数	-0.605	0.694

Nagelkerke R2乗=.420  $\chi^2=195.966$

\*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

## (2) 業界団体への派遣の規定要因

外部教育訓練機関のなかで、「業界団体」、「民間教育訓練機関」が多く活用されていることが明らかにされた。では、企業が様々な外部教育訓練機関を活用するに際して、適切な外部教育訓練機関を選び出すにあたり、どのような理由で選定するのであろうか。

これまで明らかにしたように、企業の外部教育訓練の活用（社内外別資源配分戦略）は、「教育訓練の収益性」と「求める能力」に規定されており、同様に、企業が活用すべき外部教育訓練機関を選び出す際にも同じような要因が考えられる。

実際に、上記のような枠組みに沿って企業の外部教育訓練機関の活用の選別は行われているのであろうか。ロジステック回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。分析により説明されるのは現在、活用している割合が高い「業界団体」活用の有無である。説明する変数は、上記の外部教育訓練機関の活用に係る変数と同じである。なお、各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、「商工会議所などの地域の経営者団体、業界団体が行う研修に従業員を派遣している」企業は「1」、「派遣していない」企業は「0」とした。他方、説明変数については、上記の外部教育訓練機関の活用と同じである。

図表2-6-12から明らかのように、業界団体の活用は、教育訓練の収益性と求める能力に規定されているが、企業の支払能力（予算制約）には規定されていないことがわかる。第1に、教育訓練の投資効率の面からみると、年齢が高い者、つまり、高い能力を持っている社員が多い企業ほど、投資すべき能力が的確に把握できる業界団体に加盟している企業ほど、内部に教育訓練の資源が乏しい規模が小さい企業ほど、第2に、基幹的職種に求める能力の面からみると、「OJT（仕事をしながらの教育訓練）では習得が難しい体系的な知識・技能」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能」及び「新しい技術・技能・知識」を求めている企業ほど、業界団体へ社員を派遣している。

図表 2-6-12 業界団体の活用の規定（ロジステック回帰分析）

N=514

	係数値	標準誤差
業種（ベースは土木建築サービス）		
学習塾	-1.313	0.818
建物サービス	-0.881	0.464 +
自動車整備	-0.069	0.467
情報サービス	-0.389	0.530
葬祭	0.051	0.645
美容	-0.529	0.433
老人福祉	-0.751	0.616
従業員数	-0.002	0.001 +
業界団体の加盟の有無	1.540	0.354 **
正社員の質	-0.120	0.167
過去3年間の売上高	0.164	0.102
正社員全体に占める30代以下の割合	-0.024	0.006 **
能力開発の方針を定めているか	0.364	0.360
義務・奨励している資格の有無	0.671	0.277 *
仕事の際の基本的な心構えを身につけさせるため	0.032	0.272
OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を学習させるため	0.688	0.318 *
仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため	1.385	0.283 **
OJTで身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を学習させるため	-0.844	0.357 *
新たに導入された(又は、導入予定の)設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため	-0.030	0.363
新しい技術・技能・知識を習得させるため	1.603	0.287 **
役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため	-0.086	0.366
定数	-3.600	0.840

Nagelkerke R2乗=.446  $\chi^2=190.277$

\*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

### （3）外部教育訓練機関の活用と社外の能力評価制度

これからは労働者の能力を評価する際、企業内の評価と社会的な評価を連結させるための仕組みが極めて重要になる。しかしながら、これまでの仕組みは個人の属性である性別、年齢、学歴のうち、特に「年齢」（潜在的能力）が労働市場の共通言語として通用していた。それは、日本企業が「職能資格制度」を基盤にし「潜在的能力の絶対的評価」を「能力基準」としてとらえ、この潜在的能力を間接的に表現する代理指標として企業における勤続年数つまり年

齢を使用していたことと関係がある。しかし、この「潜在的能力」を間接的に表現する代理指標である「年齢」といった共通言語は、誰もが分かりやすい反面柔軟性に欠けるものであるため、多くの人が労働市場に流入した場合にはミスマッチを引き起こすこととなる。

そのため、労働市場におけるミスマッチをなくしていくためには、より柔軟性のある指標の開発が必要となる。今後、仕事（職種）を前提にしながら、より柔軟性のある「能力」という共通言語を指標とした仕組みが求められるが、その際、最も重要なことは、既存の公的資格を取り込んだ形で、能力を客観的に表現できる「共通言語」を開発することにある。

こうしたことを踏まえて、最後に、企業の経営者・業界団体の活用と企業を超えて通用する能力評価制度との関係を明らかにしよう。具体的には、どのような企業で、企業を超えて通用する能力評価制度を業界団体が主導して作成すればよいと考えているのについて明らかにする。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、「企業を超えて通用する能力評価制度の必要性」（「業界団体が主導する」を3点、「業界団体以外が主導する」を2点、「必要がない」を1点）については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「会社全体の社員数」、「正社員全体に占める30代以下の割合」及び「非正社員比率」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「同規模の同業他社と比較した外部とのネットワークの優位性」（「優れている」を5点、「やや優れている」を4点、「普通」を3点、「やや劣っている」を2点、「劣っている」を1点）及び「求められている能力がどの程度明確化されているのか」（「非常に明確化している」を4点、「やや明確化している」を3点、「あまり明確化していない」を2点、「明確化していない」を1点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、全てダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表2-6-13から明らかのように、第1に、基幹的職種の人材育成・能力開発について方針を定めている企業、基幹的職種の社員について業務独占的資格が必要であると考えている企業ほど、企業を超えて通用する能力評価制度を業界団体が主導して作成する必要があると考えている。第2に、他方、基幹的職種の社員に求められる能力を明確化している企業は「必要である」と考えていない。逆に、明確化が遅れている企業では、業界団体が主導して作成した能力評価制度を活用して、社員に求められる能力の明確化を進めことに貢献する可能性が高いと考えられる。

たとえば、労働政策研究・研修機構編[2010]では、業界で働く人材に求められる能力の基準を策定した上で、基準に見合う形での業界独自資格の運用と、資格の運用に併行しての教育・研修プログラムの整備を行っている事例が紹介されているが、そのなかでも、社団法人全国学習塾協会（以下「学習塾協会」と呼ぶ）の取り組みを参考までに簡単に紹介しよう。

学習塾協会では「学習塾能力評価システム」という能力基準を設けている。このシステムは学習塾講師や経営者に能力開発のポイントを知る機会を提供し、学習塾講師に求められる

スキルを業界内に徹底する目的で策定したものである。

学習塾協会の会員企業を対象にアンケート調査結果から、学習塾業界の傾向として、非正規雇用者が多いこと、研修機会が不足していること、塾同士の横のつながりが希薄であること、などの問題が浮き彫りになった。塾講師の人材育成は各塾が独自に行うものが主体であったため、事業者団体が標準となる評価基準を作成することに業界として理解があったとは言いがたい。実は1999年度にも学習塾協会がサービス評価基準の作成を試みたが、当時は実現に至らなかったという経験がある。

しかしながら近年、学習塾に対する社会からの注目が高まっていることを背景に、学習塾の講師に対する消費者からの信頼性を高める必要性を認識し、講師能力を評価するシステムづくりが着手されたのである。

「学習塾講師能力評価システム」の評価項目は、実際にある塾が講師評価に活用していた項目を叩き台として作成され、学習塾全般の共通項目として活用できるものに修正を加える形で作り上げられた。評価基準としては、全国の学習塾講師並びに、学習塾講師を目指す求職者を対象に、一人前の講師として教壇に立てるレベルの人材を認定する「集団指導2級」、学習塾講師として2級より高度な要件を満たすレベルの人材を認定する「集団指導1級」がある。これを学習塾講師が自身の能力開発のための指針として活用したり、学習塾内での研修内容として活用したりする。

学習塾講師能力評価システムにおける評価要素と評価項目は、「学習塾が社会から求められている役割（以下、「ミッション」とする）」並びに、このミッションを果たすために期待されている講師像に基づいて設定されている。具体的には、①塾生の目線に立ち、授業に集中させ、一人ひとりの理解度合いを確認するとともに、不十分な場合には塾生の理解を深める努力と工夫を怠らない、②塾生は身近な者から自分の努力や成果を認められることで学習の意味を見出すため、塾講師は塾生の身近な存在として、塾に通うのが楽しいと思わせることができる人材である、③塾講師は結果が全てであると言えなくてはプロとは言えず、塾生が学習内容を「わかる／できる」ようにならずに、授業を受けたこと事態に満足を示すようではいけない、④能力が高いだけでは学習塾はビジネスとして成立しないため、塾生だけでなく保護者の考えを理解して支持を得られる人材である、の4点である。

学習塾講師能力評価システムの有用性を受講者（塾講師）や塾は、どのように認識しているだろうか。同協会では、2級合格者に対してアンケートを行っているが、調査結果によると、試験実施当初の2008年度においては、同システムの効果は「特にない」という回答が多かった。この結果を受けて同協会では、受験者に対して試験結果についてフィードバックするなどの改善を行ったが、その効果もあって、翌年度には「自分の弱点が明確になった」、「合格したことで自信がついた」、「受講講師としてのモチベーションがあがった」といった回答が多数寄せられるように至っている。

同アンケートでは、今後1級を受験したいかについても問うているが、その結果をみると

「特に受験したいと思わない」(25.5%)に対して、「是非受験したい」(35.7%)、「塾が費用を出してくれれば受けたい」(17.9%)といった好意的な回答が上回っており、同システムの有用性についての認識及び期待が広がりつつあるといえる。こうしたなかで、講師の育成の一環として同システムの活用を検討しはじめている塾も現れはじめているという。

学習塾講師能力評価システムを立ち上げ、塾講師に求められる能力定義を明らかにしようとする試みは、同業界にあって、徐々に受け入れられはじめているといえる。同資格の認知がさらに広まり、取得者または受験者が増えることで、塾・塾講師の質の向上に寄与することが期待されている。

図表2-6-13

企業を超えて通用する能力評価制度を業界団体が主導して作成すればよいと考えている企業  
(順序ロジステック回帰分析)

N=327

	係数値	標準誤差
業種(ベースは土木建築サービス)		
学習塾	-0.444	0.524
建物サービス	0.320	0.382
自動車整備	0.285	0.380
情報サービス	0.357	0.380
葬祭	-1.263	0.620 *
美容	0.530	0.451
老人福祉	0.169	0.385
従業員数	0.000	0.000
経営者・業界団体の加盟の有無	0.520	0.245 *
外部とのネットワーク(人脈)の評価	0.089	0.114
非正規社員比率	-0.006	0.004
正社員全体に占める30代以下の割合	-0.003	0.005
能力開発の方針を定めているか	0.602	0.284 *
社員に求められる能力を明確しているか	-0.316	0.160 *
業務独占資格が必要か	0.452	0.248 +
-2LL	679.937	
$\chi^2$ 乗	33.224	**
NagelkerkeR2	0.109	

\*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

## 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

企業の教育訓練とは、企業が、現在あるいは将来にわたって求める能力を得るための人的投資である。一般的に、投資政策の特質は、どのような資源をどの程度投入するかに関わるインプット政策 (Plan)、目標を達成するために投入資源をどのように活用するのかに関するプロセス政策 (Do)、その結果どのような成果が出たかを評価するアウトプット政策 (See) の3つの観点からとらえることができる。

第1に、インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成されるが、前者の3資源についてはそれぞれ1割強の企業が、「情報」については3割弱の企業が資源を投入しており、基幹的職種の人材育成・能力開発について方針を定めている企業ほど、基幹的職種について求められる能力が明確化されている企業ほど、社員に取得を義務付け、奨励している資格がある企業ほど、インプット政策に多くの資源を投入している。

第2にプロセス政策について、教育訓練の方法 (Off-JT、OJT、自己啓発への支援) に焦点を当ててみると、OJT を積極的に展開している企業ほど、社内の Off-JT だけでなく社外の Off-JT も積極的に行っている。これに対してOJT を積極的に展開していない企業ほど、自己啓発への支援に積極的である。また、能力開発の方針を定めている企業ほど、求められる能力が明確化されている企業ほど、人材育成のマニュアルが可能なレベルが高いレベルまである企業ほど、社員に取得を義務付け、奨励している資格がある企業ほど、プロセス政策に多くの資源を投入している。

第3に、アウトプット政策については、インプット政策及びプロセス政策へ積極的に投資している企業ほど教育訓練の効果も高くなっており、教育訓練への投資量の多寡が教育訓練の効果と密接な関係にある。

現在活用している外部教育訓練機関で活用割合が高いのは、「業界団体」が最も高く、「民間教育訓練機関」、「事業所で使用する機器等のメーカー」、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人」がこれに続いており、「高専、大学、大学院」及び「専修学校・各種学校」を活用している企業は非常に少なく、外部教育訓練機関活用している企業は平均して1.5程度の外部教育訓練機関を活用している。また活用している外部教育機関の構成をみると、民間セクターと公的セクターとの構成比率は、民間セクターが約4割、公的セクターが約5割を占めるという構成である。

企業の外部教育訓練機関の活用は、教育訓練の方針、教育訓練の収益性と求める能力に規定されているが、企業の支払能力 (予算制約) には規定されていないことがわかる。第1に教育訓練の投資効率の面からみると、公的資格を訓練目標としている企業ほど、求める能力の面からみると、「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を学習させるため」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」、「新しい技術・技能を

習得させるため」、「キャリアの節目ごとに必要になる知識・技能を体系的に学習させるため」などの知識・技能を基幹的職種に求めている企業で外部教育訓練機関を活用している。また、経営者・業界団体の活用は、内部に教育訓練の資源量、求める能力と業界団体の加盟の有無に規定されており、「OJT（仕事をしながらの教育訓練）では習得が難しい体系的な知識・技能」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」、「新しい技術・技能を習得させるため」、などの知識・技能を基幹的職種に求めている企業で活用されている。

経営者・業界団体の活用と企業を超えて通用する能力評価制度との関係を見ると、能力開発について方針を定めている企業、業務的独占的資格が必要であると考えている企業ほど、企業を超えて通用する能力評価制度を業界団体が主導して作成する必要があると考えている。他方、能力の明確化が進んでいる企業ほど、「必要である」と考えている企業が多くないが、逆に明確化が遅れている企業では、業界団体が主導して作成した能力評価制度を活用して、社員に求められる能力の明確化を進めことに貢献する可能性が高いと考えられる。

#### 【参考文献（編著者名アルファベット順）】

- 藤本真・大木栄一[2010]「ものづくり現場における技能者育成方法の変化―「OJT 中心・Off-JT 補完型」から「OJT・Off-JT 併用型」へ」日本労働研究雑誌 595 号。
- 藤波美帆[2003]「変化する人材育成政策」, 今野浩一郎編[2003]『個と組織の成果主義』中央経済社所収。
- 今野浩一郎・大木栄一・畑井治文[2003]『能力・仕事基準の人事・賃金改革―職能資格制度の現状と未来』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 厚生労働省[2002]『平成 13 年度能力開発基本調査』日本労働研究機構。
- 厚生労働省[2003]『平成 14 年度能力開発基本調査』日本労働研究機構。
- 大木栄一[2003]「企業の教育訓練投資行動の特質と規定要因」日本労働研究雑誌 514 号。
- 労働政策研究・研修機構編[2007]『教育訓練サービス市場の現状と課題』労働政策研究報告書 No. 80。
- 労働政策研究・研修機構編[2009]『ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇―機械・金属関連産業の現状』労働政策研究報告書 No. 112。
- 労働政策研究・研修機構編[2010]『中小企業経営者団体による人材育成・能力開発―サービス業の団体における取組み』JILPT 調査シリーズ No. 64。
- 職業能力開発総合大学校能力開発研究センター[2002]『企業内教育訓練の再編と研修技法』調査研究報告書 No. 114。

## 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

### 第1節 はじめに

個人の職業能力は、入社後の職務経験、OJT、Off-JT、前職におけるそれらの経験、職場外での教育訓練サービスの利用など、多様な次元での蓄積が考えられるが、そこには学校教育を通じて培われたものも少なからずあろう。

学校教育の効果については、学歴（教育年数）の所得への効果を測る議論（収益率）やどのような教育歴の者を大企業が採用し昇進させているかの議論（学歴主義論）は繰り返し行われてきたが、教育内容に踏み込み、どのような能力が学校教育を通じて獲得され、それが労働市場における効果につながるのかに注目した実証研究は、近年になって散見されるようになった。たとえば矢野[2009]は大学時代について「学び習慣」が卒業後に継続することを指摘しており、労働政策研究・研修機構編[2009]は、「就業構造基本調査」の特別集計により、大学卒業者や大学院卒業者の場合、雇用形態にかかわらず、他の学歴の者より自己啓発を実施する者の比率が高いことを明らかにし、この矢野の指摘を裏付けている(図表2-7-1)。また、小杉[2007]は課外活動を含めた大学教育・大学生活を通じて獲得されるコンピテンシーレベルの能力に注目し、それが内定獲得の有無にかかわっていることを明らかにした。あるいは、濱中[2007]は専門学校における「職業資格」の獲得が、その後の所得に効果を及ぼしていることを指摘している。

図表2-7-1

学歴・雇用形態別過去1年間の職業能力開発実施状況  
(15～34歳、在学中をのぞく、単位：%)

	合計(千人)	勤務先が実施した訓練	自己啓発	公的助成付き自己啓発	いずれも実施しなかった
正社員計	12,311.3	42.3	25.0	2.1	49.0
学歴 中学卒	422.6	21.3	8.9	0.9	74.0
高校卒	3,965.0	33.7	13.6	1.3	61.0
専門学校卒	2,185.9	43.3	27.5	2.6	47.1
短大・高専卒	1,194.9	45.9	25.9	2.8	45.1
大学卒	3,935.2	50.0	34.4	2.5	38.4
大学院卒	438.4	61.2	49.7	4.4	24.7
不明・他	169.2	29.3	13.4	1.9	64.5
フリーター計	1,914.3	14.7	16.5	1.2	73.5
学歴 中学卒	229.3	8.1	6.0	0.9	87.5
高校卒	911.1	12.5	11.6	0.8	79.2
専門学校卒	316.2	19.8	19.2	1.5	67.7
短大・高専卒	161.8	19.2	21.2	1.8	65.6
大学卒	245.8	20.6	37.2	2.4	52.5
大学院卒	13.5	13.9	53.4	0.8	44.3
不明・他	36.7	8.3	10.3	0.4	83.3

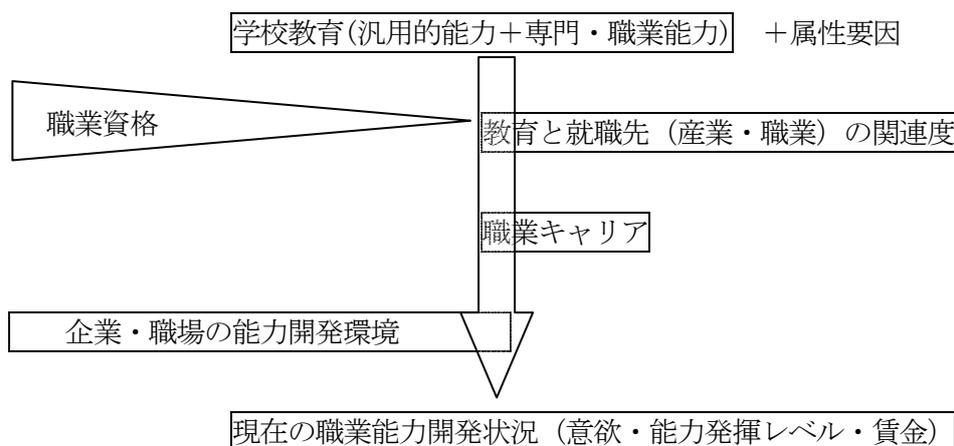
資料出所：労働政策研究・研修機構編[2009]

現在、教育サイドでは、キャリア教育・職業教育（社会的・職業的自立にむけ必要な知識・技能・態度をはぐくむキャリア教育；一定または特定の職業に従事するために必要な知識・技能・態度をはぐくむ職業教育）を見直し、拡充する方向の議論が展開されている。そこで意識されているのは、学校教育で育成される能力と労働市場において要求される能力の接合である（文部科学省[2009]）。

学校教育段階で獲得される職業能力についての検討が進むことは有意義だと思われるが、学校教育の範囲内の検討では限界がある。個人の立場から見れば、学校教育段階での能力形成と職業人となってからの能力形成と別にあるものではなく、就業後の環境やそこでの能力開発のあり方によって学校段階で形成された能力が生きたり、生きなかつたりしているのだろうし、また、学校時代の学びとの関連がある仕事に就くかどうかで就業後の能力の伸長が進んだり進まなかつたりするであろう。そうした相互関係にも踏み込んだ議論が必要だともわれる。しかし、これを一連のプロセスとしてとらえた研究はこれまでほとんど蓄積されていない。そこで本章では、学校教育経験と卒業後のキャリア、就業先企業の能力開発環境を総合的にとらえて、各個人の現在の職業能力開発への意欲や職業能力にこれらの要因がどのように関連しているのかを検討する。

図表 2-7-2 には、ここでの分析の枠組みを示した。現在の職業能力開発状況が説明すべき目的変数であり、学校教育段階で獲得した能力や就業後の職業キャリア、現在の職場の能力開発環境などが説明変数となる。以降の節では、これらの変数を代理するものを「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」のデータから順次確認し、最後に全体の関係を検討する。

図表 2-7-2 分析の枠組み



なお、職業キャリアの最初の段階における教育内容と就職先(産業・職業)の接続の程度は学校段階の職業教育の成果を大きく左右するものである。それゆえその接続性の高さの評価を試みる。その際専攻学科名と就職職種の関係性にまず注目するが、加えて、就職産業における職業資格の有効性も判断材料としたい。職業資格があるということは、必要な職業能力が整理され、かつ水準も見える形で示されているということである。学校教育との関連が明示されている場合も多い。その職業資格の入職時の必要性や普及度などをひとつの指標として、その領域の教育と就職先の仕事との関連性の度合いを示すことを試みる。また現在の能力開発状況を表す変数としては、調査時点における能力開発への意欲、本人の認識する職業能力のレベル、また能力発揮の結果を示す変数という意味合いで賃金水準をとることにする。

なお、中小サービス業労働者を対象とする調査をこの検討に用いることには、次のメリットが考えられる。第1に中小企業労働者は大企業に比べて、企業内での教育訓練機会が乏しいことはすでに指摘されているところであり(図表2-7-3)、それゆえに学校教育の役割が相対的に大きい可能性があること、第2にこれからの「知識基盤社会」において提供されるサービスは「知識」に比重を置くものが多いと考えられることから、中小サービス業労働者の職業能力形成に対する学校教育の役割は今後大きくなる可能性が考えられることである。すなわち、職業能力形成と学校教育の関係がとらえやすい可能性があり、また、今後の政策において重視すべき領域になる可能性があることである。

図表2-7-3 勤務先規模別 過去1年間の職業能力開発実施状況  
(15～34歳、在学中をのぞく、単位：%)

	合計(千人)	勤務先が 実施した 訓練	自己啓発	公的助成 付き自己啓 発	いずれも 実施しな かった	
合計	18,105.2	34.8	23.2	2.0	55.2	
現職・ 従業者 規模	1人	337.0	13.2	27.7	1.7	63.7
	2～4人	1,192.6	16.0	20.3	1.5	69.2
	5～9人	1,302.7	21.3	19.5	1.7	66.0
	10～19人	1,406.1	25.7	18.3	1.4	64.6
	20～29人	903.8	26.8	18.3	1.8	63.7
	30～49人	1,072.0	28.4	19.7	1.5	61.4
	50～99人	1,538.3	30.9	19.7	1.8	59.7
	100～299人	2,411.2	35.7	21.5	2.0	55.4
	300～499人	1,114.3	39.2	22.9	1.9	51.8
	500～999人	1,244.6	41.9	24.9	2.1	49.3
	1000人以上	3,896.5	45.6	25.9	2.2	46.3
官公庁など	1,374.6	56.4	40.4	3.9	32.5	
不詳	311.6	13.5	10.6	0.4	80.4	

資料出所：労働政策研究・研修機構編[2009]

## 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）

学校教育をとおして獲得されている職業能力には、「汎用的能力」や「社会人基礎力」などの現代の産業社会に職業人として参加するために必要な基盤的能力と、特定の職業に就くことを前提とした能力とがある(文部科学省[2009])。ここでは、前者については、学校教育全般を通じて獲得されるものと解して教育期間の長さ、すなわち学歴段階を代理変数と考える。後者については、学校教育における専門、専攻と就業職種との対応関係からとらえることにする。

学校教育段階での専門・職業教育の内容についての情報は、本調査では、最終学歴校での学部・学科(または専攻)についての自由記入から得られる。最初にこの内容を整理し、調査対象となった8つの産業分野との関連をみた。図表2-7-4の表側が自由記入を整理したものである。自由記入であったが記入率は高く全体の87%が専門・専攻がわかる記入をしていた。この内容の分布は業種によって大きく違っており、業種によって評価する学校教育の内容が異なることは明らかである。

そこで、恣意的な面はあるが、学科・専攻等の名称と、各業種で対象者が就いている職種との関連性を「一致」「やや一致」「不一致」にわけ、その分布を業種ごとに見た(図表2-7-5)。一致度の高い業種と低い業種に明らかにわかる。なお、分類の基準は図表2-7-5・付表のとおりである。

本章で検討する学校教育の役割は、すべての業種について一様に高いわけではないだろうし、また、今回の調査が全体としてサービス業のすべての業種を網羅しているものでもない。学校段階の職業教育がもたらす効果と職業キャリアや職場環境のもたらす効果とを同時に検討することが主要な目的であるので、ここでは、対象を学校教育との関連が見えやすい業種を中心に絞り込むことにする。

図表 2-7-4 業種別・最終学歴(学校段階と専門学科/専攻、単位：人)

	学習塾	建物サー ビス	自動車整 備	情報サー ビス	葬祭	土木建築 サービス	美容	老人福祉	合計
中学卒	0	8	19	1	4	0	2	2	36
高校学科不明	0	15	30	7	9	4	2	6	73
高校普通	3	39	37	8	19	11	1	22	140
高校商業	2	12	11	5	2	1	2	3	38
高校工業	0	2	9	0	0	1	0	0	12
高校農業	0	0	1	1	0	6	0	0	8
高校家庭・福祉	0	0	0	0	0	1	0	1	2
高校その他	0	0	1	1	1	0	0	0	3
高校自動車	0	0	5	0	0	0	0	0	5
高校建築・土木・デザイン	1	0	1	1	0	11	0	2	16
高校通信/定時制(普通)	0	0	1	0	1	1	0	0	3
高校電気・電子	0	3	5	0	2	2	0	0	12
高校情報	0	1	0	1	0	0	0	0	2
高校機械・金属	0	5	28	1	1	2	0	1	38
専門学科不明	0	0	1	0	0	1	1	1	4
専門ビジネス系	1	4	1	2	0	1	0	3	12
専門観光・ホテル	0	0	0	0	1	0	0	0	1
専門建築・土木・インテリア	0	0	0	1	2	36	1	0	40
専門自動車	0	0	37	0	0	0	0	0	37
専門電気・機械・コンピュータ	0	3	3	4	0	2	0	0	12
調理・栄養系	0	3	0	1	1	0	0	1	6
美容・理容・メイク	0	0	0	0	0	0	89	2	91
専門短大看護・その他医療	0	0	0	0	0	0	0	11	11
専門介護・福祉	0	0	0	0	0	0	0	43	43
専門保育・教育	0	0	0	1	1	0	0	1	3
専門服飾・ブライダル	0	0	0	0	1	1	0	1	3
専門芸術系	1	5	0	2	0	2	0	0	10
専門情報処理	0	3	1	15	2	3	0	1	25
専門フェーネラル	0	0	0	0	2	0	0	0	2
税理士・公務員	0	1	0	0	1	1	0	0	3
専門体育・健康	0	1	0	0	0	0	0	1	2
専門語学	0	0	0	2	0	0	0	1	3
訓練校事務系	1	0	0	0	0	0	0	0	1
訓練校情報処理	0	0	0	1	0	0	0	0	1
訓練校電気	0	1	0	0	0	0	0	0	1
訓練校自動車	0	0	3	0	0	0	0	0	3
短大人文科学系	3	1	1	1	0	0	0	2	8
短大経済・経営	0	2	2	0	0	0	0	1	5
短大理系・工業系	0	3	1	0	0	0	0	0	4
短大家政・調理・栄養	0	3	0	5	0	1	0	1	10
短大保育・教育	1	0	0	0	0	1	0	4	6
短大芸術系	0	1	0	0	0	2	0	0	3
短大服飾	0	0	0	0	0	0	1	1	2
短大建築・土木	0	0	0	0	0	3	0	0	3
専門・短大不明	0	12	9	9	3	10	5	4	52
大学学科不明	2	8	0	6	1	6	1	4	28
大学人文科学	13	5	2	15	2	3	0	9	49
大学経済・経営・商学	9	33	12	29	6	11	0	13	113
大学法律・政治・政策	10	11	3	11	6	3	1	8	53
大学その他社会科学	2	7	1	6	1	2	0	2	21
大学工学	3	1	1	8	0	7	1	0	21
大学理学	6	1	0	3	0	2	0	0	12
大学農学・獣医	1	1	1	0	0	3	1	0	7
大学家政・生活	0	0	0	2	0	1	0	0	3
大学介護・福祉	0	0	0	1	1	0	0	13	15
大学看護・その他医療	0	0	0	0	0	0	0	1	1
大学教育	5	1	1	2	0	1	0	0	10
大学芸術系	0	0	0	2	0	3	1	0	6
大学その他	1	0	0	0	0	3	0	0	4
工学部電気・電子	1	3	0	10	0	7	0	0	21
工学部機械	0	2	1	4	0	1	0	1	9
工学部建築・土木・環境	0	3	0	4	0	85	0	2	94
工学部情報・制御	0	0	0	20	0	1	0	2	23
工学自動車	0	0	1	0	0	0	0	0	1
院文系	1	0	0	1	0	0	0	0	2
院理系	1	0	0	1	0	4	0	1	7
大学院建築・土木・環境	0	0	0	0	0	9	1	0	10
学校種不明	0	3	1	3	1	2	1	1	12
合計	68	207	231	198	71	258	111	173	1317

図表 2-7-5 業種・職種と専攻一致度（単位：％、太字は実数）

業種	専攻一致度			合計	実数
	一致	やや一致	不一致		
学習塾	8.8	0.0	91.2	100.0	<b>68</b>
建物サービス	9.7	4.8	85.5	100.0	<b>207</b>
自動車整備	19.9	21.2	58.9	100.0	<b>231</b>
情報サービス	18.7	16.7	64.6	100.0	<b>198</b>
葬祭	2.8	0.0	97.2	100.0	<b>71</b>
土木建築サービス	58.5	9.7	31.8	100.0	<b>258</b>
美容	80.2	0.0	19.8	100.0	<b>111</b>
老人福祉	42.8	0.6	56.6	100.0	<b>173</b>
合計	32.3	9.0	58.8	100.0	<b>1317</b>

付表

	職種	一致	やや一致
学習塾	講師、教材企画・制作・編集、その他	大学の教育学系、短大・専門の保育・教育系	
建物サービス	一般清掃業務、設備管理業務、施設警備、駐車場管理業務、その他	高校電気・電子・金属・機械、専門学校電気・機械・コンピュータ、訓練校電気、短大理系・工学系、大学工学部電気・電子・機械	高校工業、高校情報、専門学校情報処理、大学工学部、大学工学部建築・土木・環境
自動車整備	自動車整備(車検整備・一般整備)、車体整備(板金)、電気装置取扱者、その他	高校自動車、専門学校自動車、訓練校自動車、大学工学部自動車	高校工業科、高校電気・電子、高校金属・機械、専門学校電気・機械・コンピュータ、専門学校情報処理、短大理系・工業系、大学工学部、大学工学部機械
情報サービス	システム・エンジニア、プログラマ、営業・コンサルタント、ネットワークエンジニア、情報システム管理、ウェブコンテンツクリエイター、その他	高校情報、専門学校情報処理、訓練校情報処理、大学工学部情報・制御	高校商業、専門学校ビジネス系、専門学校電気・機械・コンピュータ、大学工学部、大学理系、大学工学部電気・電子、大学院理系
葬祭	セレモニースタッフ(葬儀に関わること全般)、フロアサービス・アテンダント(司会業務等)、その他	専門学校フェーネラル	
土木建築サービス	建築設計、土木設計、測量、意匠設計、構造設計、建物検査、その他	高校建築・土木・デザイン、専門学校建築・土木・インテリア、専門学校芸術系、短大芸術系、短大建築・土木、大学芸術系、大学工学部建築・土木・環境、大学院建築・土木・環境	高校工業、高校電気・電子、専門学校情報処理、大学工学部、大学工学部電気・電子、大学工学部情報・制御、大学院理系
美容	美容師、その他	専門学校美容・理容・メイク	
老人福祉	介護職員(ヘルパー、ケアマネージャーなど)、看護職員、介護支援専門員、生活相談員または支援相談員、その他	高校家庭・福祉、専門短大看護・その他医療、専門学校介護・福祉、専門学校保育・教育、短大保育・教育、大学介護・福祉、大学看護・その他医療	

その関連を考えるために、さらにそれぞれの業種における職業資格の役割について、簡単にみておく。

図表 2-7-6 では、この専攻一致度とあわせて、業種ごとに職業資格がどのような役割を果たしているのかについて、企業調査から採用段階での重視度、基幹的職種における業務独占資格の必要性の有無、取得の義務付けまたは取得奨励している資格の有無の 3 つの質問への回答状況から業種を序列化して示した。ここから次のように各業種の特徴が浮かび上がってくる。

図表 2-7-6 対象業種における職業資格の役割 (単位：%)

<学校専攻との一致度>	資格重視度						
	<採用段階>1)		<業務独占資格>2)		<採用後奨励>3)		
美容	80.2	老人福祉	83.7	美容	68.6	土木建築サービス	70.2
土木建築サービス	58.5	美容	68.6	自動車整備	67.9	老人福祉	69.2
老人福祉	42.8	土木建築サービス	58.3	土木建築サービス	57.7	自動車整備	53.7
		自動車整備	58.0	老人福祉	52.9		
						建物サービス	44.4
自動車整備	19.9	建物サービス	42.4	建物サービス	29.2	美容	40.0
情報サービス	18.7					葬祭	39.3
						情報サービス	31.5
建物サービス	9.7	学習塾	26.0	学習塾	12.0	学習塾	18.0
学習塾	8.8	葬祭	12.5	葬祭	10.7		
葬祭	2.8	情報サービス	11.2	情報サービス	5.6		

- 注：1) <採用段階>は、企業調査票において、正社員の採用に際して「資格の有無」を重視しているとした企業の比率。Nは学習塾50、建物サービス144、自動車整備162、情報サービス143、葬祭56、土木建築サービス168、美容70、老人福祉104。
- 2) <業務独占資格>は、企業調査票において、基本的職種の従業員に業務独占資格が「必要である」とした企業の比率。Nは1)と同じ。
- 3) <採用段階>は、企業調査票において、基本的職種の従業員に取得を義務付け、また奨励する資格が「ある」とした企業の比率。Nは1)と同じ。

美容・土木建築サービス・老人福祉：業務独占資格があり採用段階でも資格が重視される。すなわち、学校での資格取得が有効であり、学校教育との接続性は強い。うち、老人福祉と土木建築の両業種については、それぞれ資格にグレード・種類が多段階あるので、採用後に上級資格の取得が奨励されていると思われる。

自動車整備：自動車整備士の資格は、事業所においては所持者が一定割合いる必要がある資格である。採用段階で重視はされるが、有資格者でなくとも就業は可能である。学校での専攻外からの採用が多いが、<やや一致>(工業系など)の関連がある専攻が評価されている。入職後の資格取得を奨励する企業が多く、それだけに工業系の専攻で基礎知識・技能があることが評価されていると思われる。

情報サービス：資格は業務独占資格ではなく採用段階では重視されない。採用後に一定程度は資格取得が奨励されるが、それほど積極的ではない。資格制度と業務で必要とされる職業能力との関連が直接的ではないと思われる。

建物サービス：対象資格は多岐にわたり、業務独占資格に当たるものもある。入職段階で資格はやや重視されるものの、学校教育段階での取得はあまりなく、関係は薄い。採用後の資格取得は一定程度奨励されている。

葬祭：業務独占資格に当たるものはなく、採用段階でも意識されず、また、学校教育との関係もほとんどない。業界資格ができ、専門学校がわずかにこれに対応している。入職後の資格取得はやや奨励される。

学習塾：業務独占資格に当たるものはなく、採用段階でも意識されず、また、大学での教員養成とはほとんど関係していない。採用段階でやや意識されている資格があるが一部にとどまる。採用後に習得を奨励される資格もない。

職業能力形成における、学校教育、とくに職業・専門教育の役割を考えるとという本章の目的に照らすと、学校教育との関連が薄い「建物サービス」「葬儀」「学習塾」の3つの業種は本章では分析対象から外したほうがいい。そこで、この章で分析するサンプルは残る5業種に所属する971ケースとする。

次の図表2-7-7は、ここでの使用ケースの属性的特徴である。業種ごとに性別、年齢段階、学歴段階の違いは大きく、男性、高卒が非常に多く年齢分布は幅広い自動車整備業、男性、高学歴で比較的若い層の多い情報サービス業、男性、高学歴で年齢分布は幅広い土木建築サービス業、女性で専門学校卒が多く20歳代の比率が高い美容業、女性で高学歴者が多く、年齢分布は幅広い老人福祉業といった特徴がある。

図表2-7-7 業種別・属性（性別・年齢段階・最終学歴、単位：％、太字は実数）

	合計	性別		年齢段階					最終学歴				
		男性	女性	29歳以下	30～39歳	40～49歳	50～60歳	61歳以上	中学卒	高校卒	高専・短大・専門学校卒	大学・大学院卒	その他
自動車整備	<b>231</b>	90.0	9.5	10.0	39.0	22.9	21.6	4.8	9.1	55.8	23.8	9.5	0.9
情報サービス	<b>198</b>	70.2	29.3	28.8	38.9	23.7	6.6	0.0	0.5	13.6	22.2	61.6	0.5
土木建築サービス	<b>258</b>	81.8	17.8	10.1	33.3	28.7	19.8	5.4	0.0	15.9	24.8	58.1	0.4
美容	<b>111</b>	37.8	62.2	40.5	38.7	12.6	3.6	1.8	1.8	9.0	82.9	5.4	0.0
老人福祉	<b>173</b>	46.2	53.2	21.4	41.0	19.1	12.1	5.2	1.2	20.2	45.1	32.4	0.0
合計	<b>971</b>	70.0	29.6	19.4	37.8	22.8	14.3	3.7	2.7	24.9	34.3	36.7	0.4

注：無回答は省略した。

### 第3節 現在の職業能力開発状況と学校教育の経験

次に、本分析における目的変数となる、対象者の職業能力開発の現状を示す変数を作成する。目指すべき能力水準の高い状況を示しうる変数として、本調査の中では、まず自己認識として仕事のレベルを問う質問がある。さらに、発揮された能力に対する評価が賃金であるという考えに立てば、賃金水準もそうした指標になろう。こうしたかたちで一定の水準の能力の蓄積・発揮があるかどうかを測ることも重要だが、変化が大きいという現代社会の特徴を考えれば、能力を高めることに対する意欲をどれだけ持ち続けているかという点も非常に重要な要素ではないかと思われる。この意欲の程度を測りうる設問もあるので、ここでは、能力開発への意欲、能力発揮レベル、時間当たり賃金の3つの変数を作成して、今後の分析における目的変数とする。

#### 1. 目的変数の作成

##### (1) 「能力開発への意欲」変数

個人の能力開発への意欲を問う設問としては、次の4つの設問がある。これらはすべて「そう思う」～「そう思わない」の5値をとる変数である。

q36a 「研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい」

q36c 「仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を修得したい」

q36d 「仕事の専門性を高めるために必要な知識・技術・技能を修得したい」

q36e 「資格を習得したい」

この設問への回答の相関は高く、これらの背後にある意識を測るために主成分分析を行うと、**図表2-7-8**のとおり抽出された成分は1つであった。

図表2-7-8 能力開発意欲に関する主成分分析

	成分1 <能力開発意欲>
研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい	0.700
仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を修得したい	0.876
仕事の専門性を高めるために必要な知識・技術・技能を修得したい	0.882
資格を習得したい	0.666
個有値	2.477
寄与率	61.9

注:1) 値は主成分荷量

2) 「そう思う」=5～「そう思わない」=1に転換したのち、標準化している(平均=0、分散=1)。

この主成分負荷量から主成分得点係数を求め<sup>1</sup>、これを用いて主成分得点を示すと次の式となる。これは上記の4つの質問をまとめた変数であり、能力開発意欲値と呼べる。

$$\text{能力開発意欲(成分)値} = 0.282 \times q36a^* + 0.354 \times q36c^* + 0.356 \times q36d^* + 0.269 \times q36e^*$$

注:\* 「そう思う」=5～「そう思わない」=1に轉換したのち、標準化している。

## (2) 能力発揮レベル

能力発揮レベルについては、「自分自身の仕事についてどの程度のレベルにあると考えているか」という設問に対し、**図表2-7-9**の表側に示す5つの選択肢から1つを選ぶ設問がある。この設問には欄外に「低レベル→高レベル」との目安が示してあり、**図表2-7-9**に下にあるほど高いレベルであることがはっきりと示されている。無回答であった場合を除いて、この設問への回答を能力発揮レベルを示す変数とする。

**図表2-7-9 能力発揮レベル認識の分布**

	度数	パーセント
先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル	42	4.3
先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル	186	19.2
単独で仕事をこなせるレベル	232	23.9
部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられるレベル	320	33.0
職場で最も難しい仕事をこなせるレベル	110	11.3
無回答	81	8.3
合計	971	100.0

## (3) 時間当たり賃金

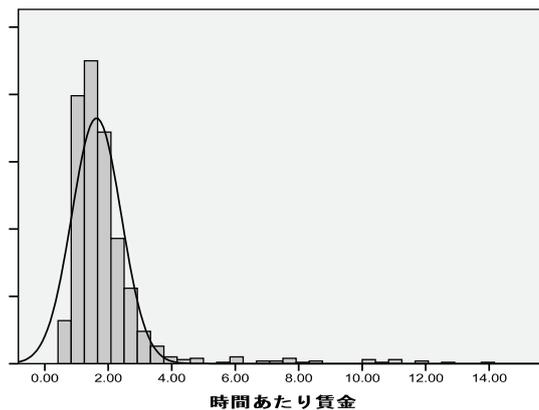
調査では2008年11月の給与(税込み、残業代込み、今の勤務先からの給与のみ)と、通常1週間に何時間程度働くか(残業時間含む)という聞き方で、賃金と労働時間を把握している。ここでは、職業能力発揮の結果としての賃金という見方に立つので、時間当たり賃金に置き換えたほうがいい。そこで、時間当たり賃金を下記のとおり求めた(**図表2-7-10**)。

$$\text{時間当たり賃金} = 2008\text{年11月の給与(千円)} \div (\text{週労働時間(時間)} \times 4\text{週})$$

<sup>1</sup> 主成分得点係数 = 主成分負荷量 × (1/固有値)。

図表 2-7-10 時間あたり賃金の分布（単位：千円）

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
時間あたり賃金	854	0.42	14.06	1.94	1.48
上下5%を除いた時間あたり賃金	810	0.78	6.73	1.78	0.79



なお、時間あたり賃金の分布を見ると、高い者の散らばりが大きく、一方、低い者は最低賃金を割る水準となっている。あまり大きな偏りのあるケースは何かの固有の事情が紛れ込んでいる可能性があるため、上下あわせて5%をはずれ値として除外し、残る95%を分析サンプルとした時の平均賃金を表には併せて示した。今後の分析に当たっては、このサンプルを用いることにしたい。

## 2. 学歴・専攻一致度と職業能力開発状況

この目的変数に対して、学校教育段階からの教育訓練、就業経験等がどの程度影響しているかを順次検討していく。最初に、学歴による違いを検討する(図表 2-7-11)。ここでは学歴は学校教育期間の長さを示すものとして汎用的能力の獲得程度を示すと考える。学歴と能力開発意欲値との関係を見ると、高学歴者ほど能力開発意欲は高いという関係が明らかである。「能力発揮レベルの自己認識」との関係においては、大学・大学院卒が最も低く予測とは違う。学歴は業種により大きく異なっており、その違いが出ている可能性がある。また、あくまでも自己認識であるので、期待水準により評価が異なる可能性も高い。時間あたり賃金については、大学・大学院卒が高く、高専・短大・専門は高卒以下と変わらない。

これらの特徴は単独で見た時のものであり、年齢や性別、業種などを組み合わせると違う効果が表れるものと考えられるが、ここではそれぞれ変数が有意であることを確認することに定める。

図表 2-7-11 学歴による職業能力開発状況の差

①能力開発意欲値

	度数	平均値	標準偏差	
高卒以下	250	-0.296	1.177	高卒以下<(高専・短大・専門)・(大学・大学院)、p<.001
高専・短大・専門	326	0.078	0.938	
大学・大学院	350	0.156	0.849	
合計	926	0.006	0.994	

$F(3,923)=16.95, p<.001$

②能力発揮レベル

	度数	平均値	標準偏差	
高卒以下	238	3.33	1.036	高専・短大・専門>大学・大学院 p<.01
高専・短大・専門	299	3.44	1.045	
大学・大学院	340	3.15	1.118	
合計	877	3.3	1.078	

$F(2,874)=5.88, p<.01$

③時間当たり賃金

	度数	平均値	標準偏差	
高卒以下	221	1.66	0.55	高卒以下<大学・大学院 p<.001
高専・短大・専門	257	1.64	0.78	
大学・大学院	321	1.97	0.89	高専・短大・専門<大学・大学院 p<.001
合計	799	1.78	0.79	

$F(2,796)=17.32, p<.001$

次に、学校教育の専門・専攻との関連を示す専攻一致度との関係を検討する（図表 2-7-12）。

専攻一致度別に能力開発意欲値の平均値を比較すると、「一致」の場合が最も意欲が高く、「やや一致」「不一致」とは有意な差があった。能力発揮レベルについても「一致」と「不一致」のとの間には、有意な差があり一致する者のほうが自己の能力を高く評価している傾向があった。学校教育での専攻と一致する仕事に就いている者のほうが自己の能力を高く認識し、また能力開発にも積極的であるという結果である。

ただし、時間当たり賃金については、有意な結果が得られなかった。賃金は年齢や性別、学歴別での違いが大きく、より総合的な検討が必要である。

図表 2-7-12 専攻一致度による職業能力開発状況の差

①能力開発意欲値

	度数	平均値	標準偏差	
一致	390	0.16	0.91	一致>やや一致 p<.05
やや一致	105	-0.13	1.27	一致>不一致 p<.001
不一致	444	-0.11	0.99	
合計	939	0.00	1.00	

$F(2,936)=8.82, p<.001$

②能力発揮レベル

	度数	平均値	標準偏差	
一致	357	3.43	1.04	一致>不一致 p<.05
やや一致	104	3.26	1.01	
不一致	429	3.21	1.12	
合計	890	3.30	1.08	

$F(2, 887)=3.95, p<.05$

③時間当たり賃金

	度数	平均値	標準偏差
一致	324	1.73	0.81
やや一致	96	1.84	0.69
不一致	390	1.81	0.79
合計	810	1.78	0.79

$F(2, 807)=1.22, n.s$

3. 性・年齢と職業能力開発状況

学校教育での専攻と職業との関連以外の、職業能力開発の水準を規定するであろう要因について順次確認していく。まず、性別、年齢という最も基本的な属性による違いを確認しておく。

性別には、能力開発意欲値の差はないが、能力発揮レベルの自己認識と時間当たり賃金は男性のほうが有意に高い（図表 2-7-13）。

図表 2-7-13 性別にみた職業能力開発状況の差

①能力開発意欲値

	度数	平均値	標準偏差
男性	662	0.00	1.01
女性	273	0.00	0.99

$t(933)=0.001, n.s.$

②能力発揮レベル

	度数	平均値	標準偏差
男性	627	3.37	1.09
女性	259	3.15	1.04

$t(884)=2.78, p<.01$

③時間当たり賃金

	度数	平均値	標準偏差
男性	577	1.83	0.75
女性	229	1.64	0.86

$t(804)=3.23, p<.01$

年齢段階別には（図表 2-7-14）、意欲は若いほど強く、年齢が高いほど低い。特に61歳以上では低い。能力発揮レベルの自己認識も時間当たり賃金も29歳以下が低く、年齢とともに高まって50歳代が最も高い。61歳以上は低い。60歳ごろに定年が設定されていて、これを境に働き方が変わっていることを示している。61歳以上は様相が変わるので、別にして考えたほうがよいであろう。

図表 2-7-14 年齢段階別に見た能力開発状況の差

①能力開発意欲値

	度数	平均値	標準偏差	
29歳以下	185	0.28	0.98	29歳以下>40歳代 p<.001
30～39歳	360	0.11	0.88	30歳代>40歳代 p<.05
40～49歳	212	-0.14	0.98	30歳代>50歳代 p<.001
50～60歳	133	-0.34	1.14	30歳代>61歳以上 p<.01
61歳以上	32	-0.51	1.27	
合計	922	0.00	1.00	

$F(4,9178)=12.10, p<.001$

②能力発揮レベル

	度数	平均値	標準偏差	
29歳以下	172	2.63	1.03	29歳以下<30歳代 p<.001
30～39歳	341	3.26	1.04	30歳代<40歳代 p<.01
40～49歳	204	3.59	1.01	30歳代<50歳以上 p<.001
50～60歳	123	3.81	0.84	29歳以下<61歳以上p<.001
61歳以上	32	3.66	1.00	
合計	872	3.31	1.07	

$F(4,867)=32.92, p<.001$

③時間当たり賃金

	度数	平均値	標準偏差	
29歳以下	156	1.47	0.79	29歳以下<30歳代 p<.05
30～39歳	308	1.69	0.67	30歳代<40歳代・50歳代 p<.001
40～49歳	188	1.97	0.82	
50～60歳	115	2.09	0.84	
61歳以上	32	1.80	0.63	
合計	799	1.78	0.78	

$F(4,794)=15.13, p<.001$

#### 第4節 現職までのキャリアと職業能力開発状況

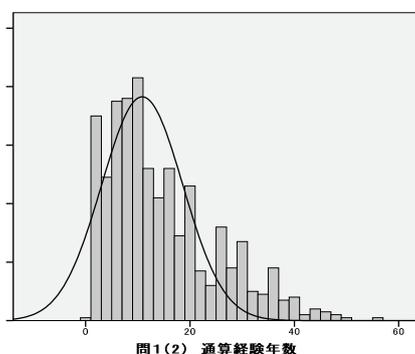
次に現職までのキャリアとして、これまでの現職と同じ仕事をどのくらい継続してきたか、また企業間移動の経験とそれに伴う仕事内容の変動をとりあげ、これが現在の職業能力開発状況とどうかかわるかを検討する。

##### 1. 同職通算経験年数

現在と同じ仕事を長く継続していれば経験による職業能力の向上が期待できる。調査票では同職種の経験年数を以前の勤務先での経験年数を含むとして、通算して回答を求めている。年数を記入する方式であり、回答の分布は図表2-7-15のとおりである。10年以下に集中する一方30年前後も多い。そこで一定の期間ごとにくくってカテゴリー変数に変えた。カテゴリー化後の分布は図表2-7-16のとおりである。

図表2-7-15 現在の仕事の通算経験年数の分布

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
通算経験年数	746	0	55	14.3	10.5



図表2-7-16 現在の仕事の通算経験年数の分布(カテゴリー)

	度数	パーセント	有効パーセント
5年未満	120	12.4	16.1
5年以上10年未満	184	18.9	24.7
10年以上20年未満	236	24.3	31.6
20年以上30年未満	118	12.2	15.8
30年以上	88	9.1	11.8
合計	746	76.8	100.0
不明	225	23.2	
	971	100.0	

図表 2-7-17 通算経験年数別に見た職業能力開発状況の差

	度数	平均値	標準偏差		
能力開発	5年未満	118	0.20	0.85	5年未満>20年以上30年・30年以上 p<.05
意欲	5年以上10年未満	180	0.16	1.01	5年以上10年>20年以上30年・30年以上 p<.05
***	10年以上20年未満	230	0.13	0.86	10年以上20年>20年以上30年・30年以上 p<.05
	20年以上30年未満	113	-0.17	0.95	20年以上30年>30年以上 p<.05
	30年以上	83	-0.56	1.17	
	合計	724	0.02	0.98	
能力発揮	5年未満	113	2.27	0.93	5年未満<5年以上10年未満 p<.001
レベル	5年以上10年未満	168	3.14	0.99	5年以上10年未満<10年以上20年未満、p<.01
***	10年以上20年未満	221	3.52	0.95	10年以上20年未満<20年以上30年未満、p<.05
	20年以上30年未満	105	3.89	0.94	
	30年以上	79	3.90	0.86	
	合計	686	3.32	1.09	
時間あたり	5年未満	106	1.52	0.70	5年未満<5年以上10年未満 p<.001
賃金	5年以上10年未満	155	1.62	0.84	5年以上10年未満<10年以上20年未満、p<.01
***	10年以上20年未満	195	1.70	0.53	10年以上20年未満<20年以上30年未満、p<.05
	20年以上30年未満	94	2.34	0.94	
	30年以上	75	2.02	0.72	
	合計	625	1.78	0.78	

\*\*\* p<.001

このカテゴリーごとに職業能力開発の状況を示す変数の値を求めると(図表 2-7-17)、職業能力開発意欲は経験年数が短いほど高い。逆に長いほど能力発揮レベルの自己認識は高い。時間あたり賃金は経験 30 年未満までは、長いほど高い。30 年以上で少し低くなっているのは、定年後の仕事である者などが混在しているからではないかと思われる。

## 2. 転職歴

次に、転職の経験とそれに伴う仕事の変化を尋ねた質問から、次の図表 2-7-18 の通りにキャリアを類型分けした。同職種を経験し続けたほうが能力の蓄積が進むのではないかという仮説のもとに、職業能力開発状況を示す 3 変数の値を類型間で比較すると(図表 2-7-19)、現職までの企業間移動の有無と転職した場合の前職と現職の職種同一性の影響は、能力発揮レベルにと時間あたり賃金で確認された。いずれも転職者で同職種間を移動した者が異なる職種間での移行をした者より有意に高かった。また、有意な差ではないものの、同職種間移動者のほうが初職を継続している者よりも能力開発の経験者が多く能力レベルも時間あたり賃金も高めであった。他の要因と併せて検討しなければならないが、初職継続が優位とは限らないのが中小サービス業労働者のキャリアではないかと推察される。なお、能力開発意欲についてはいずれの類型の間にも有意な差異はなかった。

図表 2-7-18 転職歴の分布

	度数	パーセント
初職継続	388	40.0
転職同職	197	20.3
転職類似職	213	21.9
転職異職	168	17.3
無回答	5	0.5
合計	971	100.0

図表 2-7-19 転職歴別に見た職業能力開発状況の差

		度数	平均値	標準偏差	
能力開発意欲	初職継続	374	0.06	1.05	
	転職同職	192	-0.07	0.97	
	転職類似職	204	-0.03	0.99	
	転職異職	164	-0.01	0.94	
	合計	934	0.00	1.00	
能力レベル **	初職継続	362	3.31	1.06	同職>類似職 p<.05
	転職同職	173	3.54	0.99	同職>異職 p<.01
	転職類似職	192	3.24	1.07	
	転職異職	159	3.08	1.16	
	合計	886	3.30	1.08	
時間あたり賃金 *	初職継続	327	1.79	0.83	同職>異職 p<.05
	転職同職	153	1.92	0.93	
	転職類似職	185	1.76	0.66	
	転職異職	140	1.65	0.65	
	合計	805	1.78	0.79	

\*\* p<.01, \* p<.05

## 第5節 企業・職場の能力開発環境と職業能力開発状況

この節では現在の勤務先における職業能力開発にかかわる環境がどの程度整備されているかによって、職業能力開発状況に差異がみられるかどうかを検討する。勤務先の能力開発環境として取り上げるのは、勤務先会社・法人が必要とする職業能力水準の明確化の程度、能力開発の方針、OJTにかかわる取り組みの積極度、Off-JTの経験の有無・回数、自己啓発への勤務先からの支援の有無、勤務先の評価の多面性である。これらは能力開発のうえで重要性が指摘されている企業の施策等であり、ここではごく大まかに取り上げて、その効果をこれまでと同様、3つの変数を通じて検討する。本報告書の他の章でより詳しい分析が展開されているが、本章の目的である学校教育との関連の検討のために学校教育以外の大きな能力開発促進要因を確認しておくという趣旨である。

## 1. 必要な能力水準の明確化

勤務先会社・法人が、必要な能力・スキルについて明確化して従業員に伝えることが、能力開発への意欲を高めると指摘されている。調査票では、現在の仕事にどのような能力やスキルが必要か明確にされているかを次の図表2-7-20に示す設問で尋ねている。

図表2-7-20 勤務先による仕事に必要な能力・スキルの明確化

	度数	パーセント
非常に明確にしている	237	24.4
やや明確にしている	375	38.6
どちらとも言えない	144	14.8
あまり明確にしていない	119	12.3
明確にしていない	51	5.3
わからない	39	4.0
無回答	6	0.6
合計	971	100.0

図表2-7-21では、この明確化の度合いと能力開発状況にかかわる3つの変数との関係をみた。必要な能力やスキルを明確化しているか否かは、能力開発意欲と関係がみられたが、明確にしているかどうかわからないという者に対して、「明確にしていない」場合も「非常に明確にしている」の場合も有意に意欲が高い傾向にあり、明確化が意欲につながるというストレートな結論ではない。明確にしているかどうか「わからない」と思っている者より、「明確にしていない」と思っている者のほうが、本人が能力開発を意識しているということではないかと思われる。

能力発揮レベルと時間あたり賃金については、有意な差は見られなかった。

図表2-7-21 能力・スキルの明確化の程度による職業能力開発状況の差

	度数	平均値	標準偏差		
能力開発意欲 **	非常に明確にしている	230	0.14	1.05	
	やや明確にしている	366	-0.07	0.98	
	どちらとも言えない	142	-0.06	1.03	非常に明確にわからない p<.05
	あまり明確にしていない	115	0.05	0.90	明確にしていない>わからない p<.05
	明確にしていない	50	0.23	0.82	
	わからない	32	-0.48	1.22	
	合計	935	0.00	1.00	
能力発揮レベル	非常に明確にしている	211	3.41	1.18	
	やや明確にしている	346	3.32	1.06	
	どちらとも言えない	131	3.19	1.05	
	あまり明確にしていない	118	3.25	0.97	
	明確にしていない	50	3.34	1.10	
	わからない	28	3.04	0.96	
	合計	884	3.30	1.08	
時間あたり賃金	非常に明確にしている	191	1.84	0.92	
	やや明確にしている	317	1.77	0.71	
	どちらとも言えない	122	1.75	0.82	
	あまり明確にしていない	96	1.80	0.69	
	明確にしていない	49	1.80	0.83	
	わからない	32	1.51	0.72	
	合計	807	1.78	0.79	

\*\* p<.01

## 2. 人材育成・能力開発方針の伝達

勤務先が従業員の育成・能力開発のための方針を持っていることも重要だとされる。育成方針についての設問は図表2-7-22のとおりで、この中では当面の仕事のための能力開発であると認識している者が多い。

図表2-7-22 勤務先の従業員育成・能力開発方針

	度数	パーセント
数年先を見込んで能力開発1)	109	11.2
現状把握に基づき能力開発2)	94	9.7
当面の仕事のための能力開発3)	366	37.7
能力開発について特に方針を定めていない	265	27.3
わからない	114	11.7
無回答	23	2.4
合計	971	100.0

- 注：1) 調査票では「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力発揮レベルを描いて能力開発を行っている」  
2) 調査票では「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力発揮レベルを把握し、能力開発を行っている」  
3) 調査票では「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」

図表2-7-23で、この変数と能力開発状況についての3つの変数との関係を見ると、3つの変数とも有意差が確認された。勤務先が従業員の育成・能力開発についてどのような方針を持っている（と回答者が意識している）かは、職業能力開発の意欲にも能力発揮レベルにも、時間あたり賃金にも有意な違いを与えていた。「数年先の事業展開を考慮して」能力開発を行って（いると回答者が認識して）いれば、最も能力開発に意欲的な者が多い。方針が伝わっていない場合（＝「わからない」）には、従業員の能力開発意欲は低い。

能力発揮レベルも同様で、とくに「わからない」とする場合の能力発揮レベルが低い。「わからない」は時間あたり賃金も低い。

**図表 2-7-23**  
**勤務先の育成・能力開発方針別能力開発意欲・能力発揮レベル・時間あたり賃金**

		度数	平均値	標準偏差	
能力開発意欲 ***	数年先を見込んで能力開発	106	0.35	0.92	数年先を見込んで>当面の仕事 p<.01
	現状把握に基づき能力開発	94	0.17	0.86	数年先を見込んで>方針なし p<.01
	当面の仕事のための能力開発	357	-0.05	1.01	数年先を見込んで>わからない p<.001
	能力開発について特に方針を定めていない	258	-0.03	1.02	現状把握>わからない p<.05
	わからない	108	-0.22	1.03	
	合計	923	0.00	1.00	
能力発揮レベル ***	数年先を見込んで能力開発	94	3.67	1.02	数年先を見込んで>当面の仕事 p<.05
	現状把握に基づき能力開発	84	3.32	1.13	数年先を見込んで>わからない p<.001
	当面の仕事のための能力開発	348	3.30	1.07	当面の仕事>わからない p<.05
	能力開発について特に方針を定めていない	244	3.32	1.11	方針なし>わからない p<.05
	わからない	106	2.97	0.93	
	合計	876	3.31	1.08	
時間あたり賃金 **	数年先を見込んで能力開発	82	1.80	0.85	
	現状把握に基づき能力開発	79	2.00	1.18	現状把握>わからない p<.01
	当面の仕事のための能力開発	312	1.79	0.62	定めていない>わからない p<.05
	能力開発について特に方針を定めていない	231	1.81	0.87	
	わからない	90	1.54	0.56	
	合計	794	1.79	0.79	

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01

### 3. 日常業務の中での人材育成・能力開発の取り組み

次に勤務先会社・法人が人材育成・職業能力開発のために、日常の業務の中で行っている能力開発についてみる。これにかかる設問は下記の5つである。これらの質問に「積極的に進めている」から「全く積極的ではない」までの5つの選択肢が用意されている。

まず、これらの5つの変数の間には0.71から0.33の一定の相関が確認されたので、この背後にある企業の能力開発の現状への意識を抽出するため、主成分分析を行った（図表2-7-24）。抽出された主成分は1つで、「OJT 積極性」と名付けることにする。

q28a 「指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている」

q28b 「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」

q28c 「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」

q28d 「主要な担当業務の他に、関連する業務をローテーションで経験させている」

q28e 「社員の間での勉強会や提案発表会の実施」

図表 2-7-24 日常業務の中での育成・能力開発の取り組みに関する主成分分析

	成分1 〈OJT積極性〉
指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている	0.835
作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている	0.841
やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる	0.671
主要な担当業務の他に、関連する業務をローテーションで経験させ、社員の間での勉強会や提案発表会の実施	0.744
	0.740
個有値	2.957
寄与率	59.1

注:1) 値は主成分負荷量

2) 「そう思う」=5～「そう思わない」=1に轉換したのち、標準化している。

この主成分負荷量から主成分得点係数を求め、これを用いて主成分得点を示すと次の式となる。

$$\text{OJT 積極性(成分)} = 0.282 \times q28a* + 0.285 \times q28b* + 0.227 \times q28c* + 0.252 \times q28d* + 0.250 \times q28e*$$

注:\*「そう思う」=5～「そう思わない」=1に轉換したのち、標準化している。

この主成分と能力開発状況を示す3つの変数の関係を相関係数で見た(図表 2-7-25)。能力開発意欲、能力発揮レベルともに有意な関係を持っている。OJT が積極的に進められている職場では従業員の能力開発意欲は高く、また能力レベルの自己認識も高いとうことである。時間あたり賃金との相関はなかった。

図表 2-7-25 勤務先のOJTへの積極性と職業能力開発状況を示す変数との相関

		能力開発意欲成分	能力発揮レベル	時間あたり賃金
OJT積極性	Pearson の相関係数	.112**	.096**	0.011
	有意確率(両側)	0.001	0.005	0.752
	N	919	866	787

\*\* p<.01

#### 4. Off-JTの経験

つぎにOff-JTについても検討する。勤務先でのOff-JTへの支援の程度は、本人が勤務先の指示で通ったことのある機関の数で測れるのではないかと考え、まず、その数の分布を見ると、約半数に経験があり、最大5種類であった(図表 2-7-26)。この数によって、能

力開発状況を示す変数値に違いがあるかどうかをみる。

図表 2-7-26 勤務先の指示で Off-JT のために通ったことのある機関の種類

	度数
なし	482
1種	287
2種	97
3種	30
4種	9
5種	1
無回答	65
合計	971

図表 2-7-27

勤務先の指示で通ったことのある能力開発機関の数と能力開発状況を示す変数との相関

	能力開発意欲成分	能力発揮レベル	時間あたり賃金
Pearson の相関係数	0.055	.191**	.093*
有意確率 (両側)	0.101	0.000	0.010
N	882	840	759

\*\*p<.01 \*p<.05

この結果をみると (図表 2-7-27)、多くの機関に通ったことのある者ほど、能力発揮レベルの自己認識が高いが、時間あたり賃金も高い傾向があった。ただしそれほど強い相関ではない。

## 5. 自己啓発援助

自己啓発については、自主的に行う教育訓練に対して費用や情報提供などの支援を勤務先が行っているかどうかを問う質問がある。この分布は図表 2-7-28 のとおりである。この変数から自己啓発を行いやすい環境が、能力開発状況に影響しているかを検討する。結果は、図表 2-7-29 のとおりで、3 つの変数のいずれにおいても、有意な差が見られた。

図表 2-7-28 自己啓発への勤務先の支援

	度数	パーセント
行っている	386	39.8
行っていない	570	58.7
無回答	15	1.5
合計	971	100.0

図表 2-7-29 自己啓発への勤務先の支援の有無による職業能力開発状況の差

	自己啓発に対する会社の支援	度数	平均値	標準偏差
能力開発意欲成分 ***	行っている	378	0.15	0.92
	行っていない	552	-0.10	1.04
能力発揮レベル ***	行っている	348	3.47	1.08
	行っていない	530	3.19	1.07
時間あたり賃金 *	行っている	312	2.01	1.60
	行っていない	460	1.84	1.37

\*\*\* p<.001 \* p<.05

## 6. 働きぶりの評価における能力の多面的評価

勤務先における能力開発の環境として、能力がどのように評価されているかも重要である。これについては、勤務先がどのような点を重視して働きぶりの評価をしていると思うかを問う質問があり、全部で13の選択肢（仕事の遂行能力(正確さ、速さ、質)、専門的な知識・技能、関連業務や全社業務に関する広い知識・技能、達成意欲・チャレンジ精神、短期的な仕事の業績、長期的な会社への貢献、職場のチームワークへの貢献、部下や後輩を指導する能力、勤怠状況、トラブルに対処する能力、取引先や顧客からの信頼、取得している職業資格、その他)から複数回答方式で選択する。ここでいくつの項目を選択したかの分布をみると、図表 2-7-30 のとおり広く分布している。

この選択数と、能力開発実施状況を示す変数との相関関係をみると（図表 2-7-31）、能力開発意欲値と能力発揮レベルの自己認識とは相関があった。勤務先が多面的な基準で働きぶりを評価する環境では、能力開発が進む可能性がある。

図表 2-7-30 勤務先が働きぶりを評価する際に重視する点として選択された項目の数

選択項目数	度数	パーセント
1	138	14.2
2	181	18.6
3	186	19.2
4	156	16.1
5	102	10.5
6	54	5.6
7	41	4.2
8	32	3.3
9	12	1.2
10	16	1.6
11	13	1.3
12	13	1.3
13	2	0.2
無回答	25	2.6
合計	971	100.0

図表 2-7-3 1 働きぶり評価の項目数と職業能力開発状況

	能力開発意欲成分	能力発揮レベル	時間あたり賃金
Pearson の相関係数	.154**	.220**	0.057
有意確率 (両側)	0.000	0.000	0.106
N	918	869	793

\*\* p<.01

## 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

この節では、これまで見てきた職業能力開発状況に関連する諸要因の影響を同時に検討するために多変量解析をおこなう。

目的変数はこれまで見てきた 3 つ、すなわち能力開発意欲値、能力開発レベル、時間あたり賃金である。それぞれの変数の特性から能力開発意欲値と時間あたり賃金については重回帰分析、能力開発レベルについては順序回帰分析の手法を用いる。

これらを説明するために投入する変数は、まず本章の基本的な関心である学校段階で獲得したものを表現する変数としての学歴と専攻一致度、さらに基本属性である性、年齢、これまでのキャリアの効果を示す同職通算継続年数と転職歴、現在の勤務先特性としての業種と規模、そこでの能力開発環境を示す 6 つの変数であり、これらを順次投入して目的変数に対する影響力を検討する。説明変数それぞれについては、下記に詳しく示す。なお、対象ケースのうち 61 歳以上の者には定年退職後の者が多く含まれており、賃金水準や能力開発状況などに特異な傾向を示すことから、これを除外する。

### 説明変数

- ・学歴 (非大卒 : 大卒 非大卒を基準としたダミー変数)
- ・専攻一致度 (「不一致+やや一致」: 一致 「不一致+やや一致」を基準としたダミー変数)
- ・性別 (男性を基準としたダミー変数)
- ・年齢 (実年齢・61 歳以上は除外)
- ・勤務先産業 (「情報サービス」「土木建築サービス」「美容」「老人福祉」「自動車整備」の 5 分類 : 「自動車整備」を基準としたダミー変数)
- ・勤務先の従業員規模 (「9 人以下」「10~29 人」「30~99 人」「100 人以上」の 4 段階 : 「9 人以下」を基準としたダミー変数)
- ・仕事継続年数 (年)
- ・転職歴 (「初職継続」「転職同職」「転職類似職」「転職異職」の 4 分類 : 「転職異職」を基準としたダミー変数)
- ・仕事に必要な能力の明確化 (「非常に明確にしている」「やや明確にしている」「どちらともいえない」「あまり明確でない」「明確にしていない」「わからない」の 6 段階 : 「どちらと

もいえない」を基準としたダミー変数)

- ・従業員育成方針（「数年先を見込んで能力開発」「現状把握に基づき能力開発」「当面の仕事のための能力開発」「能力開発について特に方針を定めていない」「わからない」の5分類：「わからない」を基準としたダミー変数)
- ・OJT積極性（主成分値)
- ・Off-JT（Off-JTのために通ったことのある機関の種類数)
- ・自己啓発支援（自己啓発に対する会社の支援の有無・ダミー変数)
- ・多面的能力評価（勤務先が働きぶり評価する際の重視項目数)

最初に能力開発意欲値を目的変数とする重回帰分析の結果を図表2-7-32に示す。

図表2-7-32 能力開発意欲値の規定要因(重回帰分析)

	モデル1 標準化係数	モデル2 標準化係数	モデル3 標準化係数	モデル4 標準化係数
性別：女性	0.000	-0.047	-0.071	-0.063
年齢（歳）	-0.192 ***			
専攻一致度：一致	0.104 **	0.107 **	0.016	0.075 +
学歴：大卒	0.109 **	0.098 *	0.108 *	0.110 **
現在の仕事の通算経験年数		0.046	0.044	0.004
通算経験年数 <sup>2</sup>		-0.257 *	-0.263 +	-0.228
転職歴（基準：初職継続）		0.031	0.054	0.006
転職異職		-0.018	0.002	-0.033
職）転職類似職		-0.018	0.010	-0.031
産業（基準：情報サービス）			-0.029	
自動車整備）			0.095	
美容			0.081	
老人福祉			0.122 +	
規模（基準：10～29人）			0.055	
9人以下			0.055	
100人以上			0.061	
必要スキルの明確化（基準：どちらともいえない）				
非常に明確			0.050	0.041
やや明確			-0.018	-0.011
あまり明確でない			0.062	0.063
明確にしていない			0.048	0.083 +
わからない			0.005	-0.011
従業員育成方針（基準：わからない）				
数年先を見込んで			0.059	0.051
現状把握に基づき			-0.021	-0.015
当面の仕事のため			-0.038	-0.036
方針なし			-0.008	0.000
勤務先のOJT積極性			0.031	0.073
勤務先からのOff-JT受講種類数			0.079 +	0.075 +
勤務先の自己啓発支援			0.066	0.085 *
勤務先の評価重視項目数（多面的能力評価）			0.163 ***	0.130 **
R2 乗	0.064	0.074	0.162	0.130
調整済み R2 乗	0.060	0.063	0.118	0.099
N	882	686	570	613

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

まず、属性と学校関連の変数のみを入れたモデル1では、年齢は高くなるほど能力開発への意欲は低下するが、学歴と専攻一致度はともに有意で、学校段階で獲得されたものが就業後の能力開発の意欲につながっている可能性が示唆される。これにこれまでのキャリアとして同職通算年数(+通算年数<sup>2</sup>)と転職歴を加えたものがモデル2で、ここでは年齢は落とす(多重共線性の回避)。モデル3はこれに現職にかかわる変数を投入したものである。

通算経験年数は短いほうが意欲値は高く、転職歴は関係がない。これは個別に見てきた通りの関係である。現職にかかわる変数を入れるとモデルの説明力は格段に高くなったものの、有意な変数は勤務先の評価の多面性と、1%水準で有意となるOFF-JTの受講種類、産業での老人福祉のみである。個別の検討は有意であったOJT積極性やスキルの明確化、育成方針、自己啓発支援の効果は他の変数に吸収されてしまったと思われ、この表では隠れている。

一方、教育にかかわる変数のうち専攻一致度が有意でなくなった。この変数は学校での専攻と就職先企業との関係を示すものなので、企業属性を入れたことで効果が見えなくなったのであろう。そこで企業属性の変数をおとすと(モデル4)、一定の効果が再度確認された。

ここでの関心に引き寄せるなら、学校教育で培われるものは就業後の能力開発意欲に影響を与えていることは確認できたといえよう。

次に、目的変数を能力発揮レベルの自己認識として、順序回帰分析を行った結果を示す。手順は同様で、個人属性と学校教育を投入したモデル1に、キャリア変数を投入したモデル2、さらに現職変数を投入したモデル3を比較する。

モデル1では、まず専攻一致度が高い者は能力発揮レベルが高いと認識する傾向があり、学校教育と職業の関連が現在の職業能力発揮に影響していることが示唆される。一方、学歴はマイナスで、大卒以上では能力発揮レベルをむしろ低く認識する傾向がある。この点は個別に確認した通りであるが、モデル3で現職変数を加えると、学歴のマイナス効果はほとんどなくなる。学歴によって現在の就業先の特性が異なることで説明される部分が大きいということであろう。

さらにモデル3では、専攻一致度も有意ではなくなる。モデル4で産業と規模の変数を外したが、やはり学校教育の2つの変数は現職の諸条件が投入されたモデルでは有意でなくなる。モデル4はモデル2と比べるとモデルの当てはまりがよく、投入された勤務先の能力開発への積極性を示す諸変数の影響力が確認できる。これらの変数に学校教育の効果は吸収された、すなわちこうした職場への経路として学校教育は影響力を持ったという解釈ができる。学校教育は、職場での能力発揮レベルの自己認識には直接には影響せず、間接的に、能力開発に積極的な職場への経路としての働いているといえるであろう。

図表 2-7-33 能力発揮レベルの自己認識の規定要因（順序回帰分析）

		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
能力レベル [しきい値]	I	-0.408	-1.232 ***	0.546	-0.046
	II	1.753 ***	1.055 ***	3.204 ***	2.480 ***
	III	3.015 ***	2.284 ***	4.705 ***	3.888 ***
	IV	5.129 ***	4.525 ***	7.446 ***	6.520 ***
性別:女性	-0.254 +	0.055	-0.454 *	0.039	
年齢(歳)	0.076 ***				
専攻一致度:一致	0.558 ***	0.402 **	0.089	0.123	
学歴:大卒	-0.361 **	-0.236	-0.088	-0.175	
現在の仕事の通 算経験年数	通算経験年数		0.240 ***	0.340 ***	0.289 ***
	通算経験年数 <sup>2</sup>		-0.004 ***	-0.006 ***	-0.006 ***
転職歴(基準:転 職異職)	初職継続		0.182	0.176	0.043
	転職同職		0.227	0.095	0.075
	転職類似職		-0.146	-0.273	-0.295
産業(基準: 自動車整備)	情報サービス			1.036 ***	
	土木建築サービス			-0.166	
	美容			1.110 **	
	老人福祉			1.766 ***	
規模(基準; 9人以下)	10~29人			0.000	
	30~99人			-0.030	
	100人以上			-0.303	
必要スキルの明確 化(基準:どちらと もえない)	非常に明確			0.292	-0.003
	やや明確			0.391	0.296
	あまり明確でない			0.323	0.209
	明確にしてい ない			0.274	0.497
	わからない			-0.038	-0.225
従業員育成方針 (基準:わからな い)	数年先を見込んで			0.195	0.649 +
	現状把握に基づき			-0.432	-0.116
	当面の仕事のため			-0.017	0.095
	方針なし			0.557 +	0.740 *
勤務先のOJT積極性			0.214 +	0.302 **	
勤務先からのOff-JT受講種類数			0.267 *	0.286 **	
勤務先の自己啓発支援			0.252	0.296 +	
勤務先の評価重視項目数(多面的能力評価)			0.176 ***	0.216 ***	
検定					
Cox と Snell	0.157	0.229	0.375	0.349	
Nagelkerke	0.166	0.243	0.398	0.371	

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

次に、時間当たり賃金への効果を検討する。手順は同様である。モデル1では学歴は有意であったが専攻一致度は影響が無かった。モデル2、モデル3では、通産経験年数、産業、規模が有意な変数であり、現在の職場の諸条件は有意でなかった。時間当たり賃金は、産業や規模、経験年数による違いが大きくて、育成方針やOFF-JTという個別には有意であった変数も全体のなかでは効果が小さかった。

ここでの関心事項である、学校教育の影響については、学歴は一貫して有意にプラスで、教育期間の長い大学卒業者は時間当たり賃金が高い傾向がある。ここから、学校教育全体を

通じて培われる汎用的能力については、就業後の能力形成に貢献していることがうかがわれる。

一方、専攻一致度は、職場の諸条件と同時に投入すると、有意にマイナスとなった。専攻学科と就業職種との関連が高いほうが時間当たり賃金は安くなるという結果である。この背景には、大学文系卒業者の場合に、専攻と職種が不一致となる設計であることが影響していると考えられる。専攻と就業職種との関連度を測る方法について、より踏み込んだ検討が必要だろう。

図表 2-7-34 時間当たり賃金の規定要因（重回帰分析）

	モデル1 標準化係数	モデル2 標準化係数	モデル3 標準化係数	モデル4 標準化係数
性別：女性	-0.059 +	-0.002	-0.107 *	-0.060
年齢（歳）	0.304 ***			
専攻一致度：一致	-0.003	-0.067 +	-0.115 *	-0.112 **
学歴：大卒	0.214 ***	0.238 ***	0.179 ***	0.247 ***
現在の仕事の通算経験年数		0.555 ***	0.624 ***	0.476 **
通算経験年数 <sup>2</sup>		-0.235 +	-0.214	-0.146
転職歴（基準：転職異職）		初職継続 0.003 転職同職 0.088 転職類似職 0.005	-0.030 0.079 -0.001	-0.027 0.049 -0.015
産業（基準：自動車整備）		情報サービス 土木建築サービス 美容 老人福祉	0.312 *** 0.091 0.089 + 0.138 *	
規模（基準：9人以下）		10～29人 30～99人 100人以上	0.034 0.078 0.133 *	
必要スキルの明確化（基準：どちらともえない）		非常に明確 やや明確 あまり明確でない 明確にしていない わからない	0.097 0.051 0.048 -0.044 0.049	0.021 0.002 0.032 0.014 -0.006
従業員育成方針（基準：わからない）		数年先を見込んで 現状把握に基づき 当面の仕事のため 方針なし	0.017 0.054 0.042 0.082	0.084 0.096 0.076 0.066
勤務先のOJT積極性			-0.001	0.024
勤務先からのOff-JT受講種類数			0.059	0.033
勤務先の自己啓発支援			0.038	0.028
勤務先の評価重視項目数（多面的能力評価）			0.031	0.031
R2 乗	0.139	0.163	0.304	0.208
調整済み R2 乗	0.134	0.152	0.261	0.175
N	761	589	485	523

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

## 第7節 まとめ

本章では、学校教育段階で培われ、かつ、就業後も職業能力形成に貢献すると思われる能力を今日の産業社会で必要とされる基盤的能力としての汎用的能力と特定の職業分野で必要とされる能力とに分け、これらが就業後の職業能力の水準と能力形成の意欲とにどの程度効果を持つかを、他の職業能力開発にかかわる要因と併せて検討した。

職業能力の水準については、単独で仕事ができるか否かと指導関係とによって5段階のレベルとした時の自己認識、および時間当たり賃金によることとし、能力形成への意欲は知識や技能の向上への意欲を問う設問4つから抽出した主成分値とした。学校教育段階で獲得した能力として汎用的能力については学歴を、特定の職業分野における能力については専攻と就業先との一致度を検討して専攻一致度変数を作成した。他方、就業後の能力形成に関しては、これまでのキャリアとして同職通算年数、および企業間移動と職種間移動を組み合わせた転職歴を、また、現職の職業能力開発環境としては、職場属性(産業・規模)、必要な能力の明確化や従業員育成方針の明示化の程度、勤務先のOJT積極性(5つの設問への回答から抽出した主成分値)、Off-JTでの受講種類数、自己啓発への支援の有無、働きぶりの評価における評価項目数をそれぞれ代理変数として用いた。

現在の能力開発状況を示す3つの変数について、これらの諸変数がどの程度影響しているか、個別の検討とすべての変数を投入した多変量解析とを行った。

その結果、これまでのキャリア、および現職の属性や能力開発環境という条件をコントロールしても、学校教育段階で培われる能力のうち、汎用的能力については、職業能力開発への意欲および時間当たり賃金を有意に規定していることが明らかになった。一方、特定の職業に就くことで効果が期待される「専攻」を通して獲得された能力については、能力開発意欲には一定の関係があることが推測されたが、時間当たり賃金については、むしろマイナスの効果を示した。ここには、今回の分析において、大学文系については職業と無関係な専攻としたことなどが影響していると考えられる。職業と学校段階の専攻との一致度については、さらに踏み込んだ検討が必要である。なお、能力発揮レベルについての自己認識に対しては、現職の諸条件を投入する前は関係がみられたが、これを投入すると関連が有意でなくなり、学校教育で獲得された能力は現職に至る過程に影響しているのではないかと推測された。

本章での検討を通じて指摘できることは、学校段階で獲得された能力と就業後の職業能力開発への意欲や能力発揮水準との一定の関係の存在である。我が国においては、教育と職業を分断する価値観(ex. 学校は職業のためのものではない、職業と教育は関係がないのが当たり前)が強く、学校教育に対して職業生活に必要な能力形成を求めることが少なかったのではないかと推測される。しかし、教育と職業生活とは連続している。ここでの分析から提言できることは、第1に現代の産業社会において必要な汎用的な能力形成としての教育をより意識化すべきことであり、第2に、「専攻」についても就業後の能力開発意欲に関わることは想定されるので、

より職業との関連を高めていくことである。現在、文部科学省・中央教育審議会にはキャリア教育・職業教育特別部会が設けられ、職業との接点から教育をみる視点からの議論が展開されている。キャリア教育については、汎用的な能力の育成にかかわる学校の役割がより明示化されることが期待され、職業教育については、高等教育段階における職業との関連を明らかにした学校種が検討されているというが、就業後の職業との関連をより意識した教育の展開が現実的に進むことが期待される。さらに、こうした教育サイドの変化に対応して、労働行政においても学校と労働の世界の現実との橋渡しとなるようなキャリア教育支援の政策が期待される。

なお、このほか本章の検討過程では次の点が明らかになった。すなわち、転職歴を検討すると、本データにおいては、同職種間での企業間移動を経験した者において、能力レベルの自己認識も賃金水準も、最も高いということである。職種間移動を伴った者に比べれば有意に高く、また、初職継続者に対しては統計的に有意とはいえないが、やはり同職種間での企業間移動者のほうが高い水準であった。おそらく、中小サービス業という今回のデータの特徴であろう。職業能力形成が企業横断的に進められる職業分野の存在が示唆される。

残された課題は多いが最たるものは、本分析においては、汎用的能力については学歴を代替変数とし、この内容にまで踏み込むことができなかったことである。大学文系における専攻と職業の関係を検討するためには、汎用的能力の内容に踏み込むことが必要であろう。検討が難しい課題である。

#### 【参考文献（編著者名アルファベット順）】

濱中淳子[2007]「高等教育における専修学校の役割―「入口」と「出口」からの検証③」IDE 現代の高等教育 495号.

小杉礼子[2007]「企業からの人材要請と大学教育・キャリア形成」,小杉礼子編『大学生の就職とキャリア―「普通」の就活・個別の支援』勁草書房.

文部科学省 [2009]「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育のあり方について(中央教育審議会 キャリア教育・職業教育特別部会 審議経過報告)」.

労働政策研究・研修機構編[2009]『若年者の就業状況・キャリア・職業能力開発の現状―平成19年版「就業構造基本調査」特別集計より』JILPT 資料シリーズ No. 61.

矢野眞和[2009]「教育と労働と社会―教育効果の視点から」日本労働研究雑誌 588号.

## 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—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

人材育成・能力開発が順調に行われているのかを測る指標の一つとして、能力開発の対象となる従業員が現状の能力開発に問題（不満）を感じているか否かがある。もちろん実際に能力開発が行われているかどうかと従業員が問題を感じるかどうかとの間に完全な対応関係があるわけではない。つまり、能力開発が実際どの程度行われているかは不満からは必ずしも測れない。この点を承知したうえで、本稿では、従業員が能力開発に対して不足・不満を感じるのはいかなる場合なのかを明らかにする。このことは、能力開発のニーズがどこにあるのかを探る試みでもある。なぜならば、能力開発のニーズは、能力開発が行われる量に反比例して縮小するわけではないからである。

まず、いかなる者がいかなる能力開発の問題を認識しているか、従業員の属性や仕事の特性との関連からみてみたい<sup>1</sup>（図表2-8-1）。

---

<sup>1</sup> 問35「仕事上の能力を高めるにあたって、現在問題となっているのはどのような点ですか」に対する回答を用いた。

図表 2-8-1

能力開発の問題と従業員の属性、仕事の特性との関連（複数回答、単位：％）

		n	従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気が乏しい	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
全体		1092	8.6	13.4	33.1	36.3	10.4	5.9	18.3	23.4
性別	男性	819	8.7	14.8	32.8	35.9	9.2	5.9	17.0	24.9
	女性	273	8.4	9.2	33.7	37.4	14.3	5.9	22.3	18.7
年齢	29歳以下	205	10.2	20.0	34.6	31.7	18.0	5.4	21.5	20.5
	30歳代	424	8.0	13.9	35.1	39.9	11.3	5.7	18.4	19.8
	40歳代	267	11.2	9.0	33.0	40.4	9.0	6.0	16.9	24.0
	50歳以上	236	7.2	10.6	29.7	32.2	4.2	6.4	15.7	30.5
学歴	中学・高校卒	354	6.8	10.7	30.2	29.4	8.8	3.4	14.7	29.4
	高専・短大・専門学校卒	334	12.0	12.6	38.6	37.7	11.7	4.5	19.2	23.1
	大学・大学院卒	452	8.2	15.3	31.9	42.0	10.6	8.6	20.6	18.4
企業規模	29名以下	636	7.2	9.6	30.2	32.5	9.6	5.2	18.2	28.8
	30～99名	273	8.4	16.5	35.9	39.6	10.6	7.7	19.4	17.6
	100名以上	241	14.1	17.8	38.2	43.6	12.4	5.4	17.4	15.4
業種	学習塾	53	3.8	13.2	13.2	39.6	20.8	7.5	9.4	26.4
	建物サービス	178	12.4	18.5	41.0	27.0	9.6	5.1	14.0	22.5
	自動車整備	216	6.0	10.2	28.7	21.8	7.4	2.8	9.3	33.8
	情報サービス	176	9.7	17.6	32.4	36.4	13.6	8.5	18.2	24.4
	葬祭	59	5.1	11.9	23.7	27.1	8.5	1.7	11.9	32.2
	土木建築サービス	237	5.5	9.7	31.2	54.0	8.0	6.3	26.2	18.1
	美容	83	15.7	9.6	47.0	19.3	14.5	4.8	25.3	24.1
	老人福祉	152	13.2	12.5	37.5	53.3	10.5	8.6	25.7	11.8

図表 2-8-1 を見ると、まず、「特に問題はない」という回答は約 2 割にとどまり、大半の人が能力開発に何らかの問題を感じていることが読み取れる。また、様々な問題がある中でも、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」という問題を挙げる従業員が最も多いことがわかる。つまり、従業員がもつ能力開発状況への代表的な不満に、仕事の忙しさが能力開発を阻害していることがあるといえるだろう。

たしかに、中小企業、サービス業は、両者ともその仕事の忙しさが以前より指摘されている。ここで、忙しさの指標としてその労働時間をとりあげ、従業員の属性、仕事の特性との

関連をみると（図表 2-8-2）、中小サービス業と一言で言っても、それが労働時間の長さの側面においても決して同一のカテゴリーに包含できないことがわかる。業種によって大きなばらつきがあるのに加え、企業規模や従業員の性別、年齢、学歴等の属性によっても、大きな異質性を内に含んでいる。

図表 2-8-2 労働時間と従業員の属性、仕事の特性との関連（単位：％）

		1週間あたりの労働時間(%)				n
		35～42時間	43～48時間	49～59時間	60時間以上	
全体		31.1	25.6	27.4	15.8	1092
性別	男性	26.5	25.9	30.4	17.2	819
	女性	44.7	24.5	18.3	12.5	273
年齢	29歳以下	30.6	21.9	28.1	19.4	196
	30歳代	28.0	25.8	29.0	17.2	396
	40歳代	27.9	28.3	28.3	15.5	258
	50歳以上	41.5	24.6	23.7	10.3	224
学歴	中学・高校卒	36.4	28.1	25.1	10.4	335
	高専・短大・専門学校卒	22.8	27.7	26.7	22.8	311
	大学・大学院卒	32.4	22.8	29.9	14.9	435
企業規模	29名以下	24.8	26.6	28.6	20.0	601
	30～99名	36.6	22.5	27.1	13.7	262
	100名以上	41.7	25.4	25.0	7.9	228
業種	学習塾	29.4	19.6	31.4	19.6	51
	建物サービス	50.0	21.2	19.4	9.4	170
	自動車整備	20.3	39.1	28.0	12.6	207
	情報サービス	33.5	30.0	27.6	8.8	170
	葬祭	19.3	22.8	26.3	31.6	57
	土木建築サービス	22.3	19.2	36.6	21.9	224
	美容	16.9	12.7	22.5	47.9	71
	老人福祉	47.6	25.5	22.8	4.1	145

さて、本稿のテーマである能力開発状況への不満との関連において、仕事の忙しさはどう関連するのか。図表 2-8-3 をみると、労働時間が比較的長い従業員（「49～59 時間」「60 時間以上」）において、「特に問題はない」という回答割合が減り、対照的に、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」の回答割合が特に増加することがわかる。以下では、この 2 つの回答に着目し、仕事の忙しさがこうした不満を生むプロセスについて分析していきたい。

図表 2-8-3 能力開発の問題と労働時間との関連（複数回答、単位：％）

	n	従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
35～42時間	341	8.8	11.7	29.9	25.5	10.9	5.6	18.8	24.6
43～48時間	280	7.1	11.8	28.9	29.6	10.4	5.7	17.5	31.4
49～59時間	300	9.3	15.7	38.0	49.3	9.7	6.0	14.3	18.3
60時間以上	174	9.2	14.9	36.8	44.8	10.9	6.3	25.3	17.8

図表 2-8-3 の結果について、直感的には、実際に労働時間が長いと能力開発の時間を制約し、不満を生じさせるということが考えられよう。しかし、労働時間の長さが能力開発への不満に直結するというのは少し単純すぎる見方でもある。というのは、目の前の仕事を忙しくこなすことによって形成される仕事能力もまた大きい場合があるからである。そういうケースでは、仕事の忙しさは能力開発を阻害するとは必ずしも言えないだろう。

つまり、長い労働時間が能力開発に対する不満に結びつく、特に「忙しすぎて能力開発の時間がない」という不満が生じるのは、労働者が、目の前の仕事（で身に付く能力）と自身が身につけたい能力とを全く別個のものと考えている場合と読み取れるのではないか。意識の中でのこの「切り離し」を生むのは、いかなる労働状況の場合であろうか。

また、仕事の忙しさは労働密度とも関連することから、忙しさを労働時間の長短のみで測ることは必ずしも妥当ではない。この点をふまえ、本稿では、仕事の性質（仕事上の目標の設定、仕事の進め方、結果の評価・管理）も、労働時間の長さとともに、「仕事の忙しさ」に関わってくる要素として考慮して分析を行うこととする。

本稿では、忙しさの指標として週労働時間に加えて仕事の性質を用い、一定以上の労働時間の長さが能力開発の阻害要因になるのか、また、労働時間の長さとは別に能力開発状況への不満を増加させる（もしくは緩和する）要素が何であるのか、以下で考察したい。なお、以下では、週 35 時間以上就業の正社員に限定して分析を行った。

## 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くるものは何か

本節では、労働時間の長さとは別に能力開発状況への不満を強化する（もしくは緩和する）要素があるのではないかという問題意識のもとに、労働時間以外で何が能力開発へ問題を生むプロセスに関係するのか、その構図を探る。

ここで取り上げる要素の種類としては、2つ想定できる。1つ目は、仕事上の目標設定、仕事の進め方、結果の評価・管理といった仕事の性質にかかわるものである。これらは労働時間の長さとは別に、仕事の忙しさを規定するものである。2つ目は、能力開発、キャリア開発に関する状況であり、従業員自身の能力開発・キャリア開発に対する潜在的ニーズの程度にかかわるものである。これらは、仕事の忙しさが能力開発の問題（不満）に結びつくのを緩和・促進する要因として考えられる。

ここで1つ目の仕事の性質にかかわる要素としては、仕事上の目標の明確性、仕事の進め方の裁量性、チームワークの必要性、短期的な成果の要請、進捗管理の厳しさが挙げられる。

2つ目の従業員自身の能力開発・キャリア開発に対する潜在的ニーズの指標としては、求められている能力の明確性、現時点での自身の能力認識、一人前になるために効果的なキャリア、勤務先の会社・法人におけるOJT実施の程度、勤務先において取得を義務付けられている、または奨励されている資格の有無が挙げられる。

以上にあげた要素は、労働時間の長さとは別のところで能力開発に対する不満の程度にかかわってくるものと想定される。

本節では、それぞれの変数の説明と、労働時間（比較的短時間（週35～48時間）と比較的長時間（週49時間以上）の2カテゴリー）をコントロールしたうえでの能力開発に対する不満との関連について、クロス表でみていく。

### 1. 仕事の性質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

ここでは、仕事の性質に関わる要素をとりあげ、能力開発に対する不満との関連を考察する。ここでは2つの方向性が考えられる。1つめは、仕事上の目標、仕事の進め方が明確になっているほど、たとえ結果として同程度の労働時間であっても、仕事の忙しさの感覚が緩和され、能力開発に対する不足感を低減させる影響があるというものである。また、2つめは、成果主義や進捗管理の厳しさといった要素は、労働の密度を増加させる time pressure となって労働時間とは別個に仕事の忙しさに関わってくるというものである。前者の要素として、仕事上の目標の明確性、仕事の進め方の裁量性、チームワークの必要性、後者の要素として、短期的な成果の要求度、進捗管理の厳しさをとりあげる<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> これらの指標については、問17a～eの回答より作成した。問17は、現在の仕事や職場の雰囲気についてどの程度あてはまるかを聞く設問で、回答は、「かなりあてはまる」、「ある程度あてはまる」、「どちらとも言えない」、「あまりあてはまらない」、「まったくあてはまらない」の5つから選択する。本稿では、a「仕事上の目標が明確であ

### (1) 仕事上の目標の明確性

仕事上の目標が明確であることは、こなすべき仕事内容や方向性が明確になることであることから、同程度の労働時間であっても、仕事の忙しさを緩和する要因として働き、能力開発に対する不満を低減させると想定される。なお、ここでの仕事上の目標の明確性の指標は、問 17a について、「かなりあてはまる」を「明確性高い」、「ある程度あてはまる」を「中程度」、それ以下を「明確性低い」とし、3 カテゴリーとした。

図表 2-8-4 仕事上の目標の明確性と能力開発の問題との関連（複数回答、単位：％）

		n	従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
35～48時間	明確性高い	123	2.4	5.7	24.4	25.2	7.3	4.9	9.8	37.4
	中程度	284	6.7	10.2	25.4	29.9	12.0	7.7	21.5	29.9
	明確性低い	196	14.3	17.9	39.3	25.5	11.2	3.6	18.4	20.4
49時間以上	明確性高い	110	4.5	9.1	30.0	38.2	12.7	8.2	19.1	26.4
	中程度	213	7.5	13.1	36.6	48.8	10.3	5.6	17.8	16.9
	明確性低い	138	15.9	24.6	44.9	55.1	8.7	5.1	18.8	12.3

図表 2-8-4 をみると、同一の労働時間カテゴリーにおいて、仕事上の目標が明確である方が、「特に問題はない」の割合が大きい。また、労働時間週 35～48 時間で仕事上の目標の明確性が低いよりも、週 49 時間以上でも明確性が高いほうが、「特に問題はない」の割合が大きいことも注目すべきポイントである。「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」については、労働時間週 35～48 時間カテゴリーにおいては明確な傾向はみられないが、週 49 時間以上の労働時間カテゴリーにおいては、仕事上の目標が明確であるほど「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」の割合が減少することがわかる。

る」、b「仕事の進め方の裁量が大きい」、c「チームワークを必要とする仕事である」、d「短期的な成果を求められる」、e「進捗管理が厳しい」の 5 つを取り上げた。

## (2) 仕事の進め方の裁量性

従業員が仕事の裁量性を有することは、週単位でみると同じ労働時間でも、自ら働くペースを決定できることにより、忙しいという感覚を緩和する要因となる、また能力開発をも自らのペースで行うことをも可能にするものでもある。そのため、労働時間が長くなっても、それが能力開発の時間的制約に直結することを緩和する要素となり、能力開発に対する不満を低減させると想定される。なお、ここでの裁量性の指標は、問 17b について、「かなりあてはまる」を「裁量性高い」、「ある程度あてはまる」を「中程度」、それ以下を「裁量性低い」とし、3 カテゴリーとした。

図表 2-8-5 仕事の進め方の裁量性と能力開発の問題との関連（複数回答、単位：％）

		n	従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
35～48時間	裁量性高い	91	7.7	6.6	25.3	30.8	9.9	5.5	15.4	30.8
	中程度	280	7.5	12.5	29.6	29.3	10.4	6.8	18.9	30.0
	裁量性低い	220	10.0	13.2	31.4	25.0	12.3	4.1	19.1	25.5
49時間以上	裁量性高い	107	9.3	15.9	35.5	47.7	10.3	6.5	15.0	19.6
	中程度	187	5.3	12.3	32.6	53.5	10.2	8.0	18.2	16.6
	裁量性低い	162	14.2	19.8	45.1	43.8	11.1	3.7	22.2	17.3

図表 2-8-5 をみると、同一の労働時間カテゴリーにおいて、「裁量性高い」場合に、「特に問題はない」の割合が大きく、裁量性の高低が能力開発に対する不満の有無に関連する可能性を示している。「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」については、労働時間週 35～48 時間カテゴリーにおいては裁量性が高いほど回答割合が増加するものの、週 49 時間以上の労働時間カテゴリーにおいては明確な傾向がみられない。また、回答割合について、裁量のあるなしによる差よりも、むしろ労働時間カテゴリー間の差の方が大きいことも特徴である。

## (3) チームワークの必要性

仕事の進め方においてチームワークの必要性が高い場合、仕事の忙しさ、能力開発ニーズにどう関わってくるのか。まず、チームワークを必要とする仕事の中には人材育成・能力開

発の要素が自然と組み込まれ、能力開発に対する不足感を感じにくいことが想定される。またチームワークの必要性が高い仕事に関わっている場合、個人としての能力開発ニーズも減少するという方向性も考えられよう。なお、ここでのチームワークの必要性の指標は、問 17c について、「かなりあてはまる」を「必要性高い」、「ある程度あてはまる」を「中程度」、それ以下を「必要性低い」とし、3 カテゴリーとした。

図表 2-8-6 チームワークの必要性と能力開発の問題との関連（複数回答、単位：％）

		n	従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
35～48時間	必要性高い	197	5.6	6.1	30.5	29.9	8.6	8.1	23.4	31.0
	中程度	262	8.4	15.3	27.9	30.9	9.2	4.2	14.5	26.0
	必要性低い	146	11.0	13.0	31.5	18.5	16.4	5.5	17.8	29.5
49時間以上	必要性高い	180	8.9	17.8	38.3	41.7	13.3	4.4	21.1	21.7
	中程度	188	10.1	14.4	37.8	52.7	8.0	5.9	15.4	17.0
	必要性低い	99	9.1	14.1	36.4	51.5	9.1	9.1	20.2	13.1

図表 2-8-6 をみると、「特に問題はない」については、特に労働時間週 49 時間以上のカテゴリーにおいて、チームワークの必要性が高いほど「特に問題はない」の割合が増加する。また、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」については、労働時間週 35～48 時間カテゴリーにおいてはやや逆の方向がみられるものの、週 49 時間以上の労働時間カテゴリーにおいては、チームワークの必要性が高い場合、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」の割合が減少する傾向がみられる。

#### （４）短期的な成果の要求度

仕事において短期的な成果を要求される場合、労働時間とは別個に、労働の密度を増加させる time pressure となって、仕事の忙しさの感覚を増加させるものと想定できる。ここでの指標は、問 17d について、「かなりあてはまる」を「要求度高い」、「ある程度あてはまる」を「中程度」、それ以下を「要求度低い」とし、3 カテゴリーとした。

図表 2-8-7 短期的な成果の要求度と能力開発の問題との関連（複数回答、単位：％）

		n	従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
35～48時間	要求度高い	85	9.4	8.2	37.6	31.8	5.9	9.4	17.6	27.1
	中程度	196	6.6	11.7	24.5	23.5	9.2	5.6	16.3	32.7
	要求度低い	318	9.1	12.9	30.8	28.9	13.2	5.0	19.5	26.1
49時間以上	要求度高い	95	10.5	20.0	37.9	53.7	11.6	6.3	18.9	12.6
	中程度	146	9.6	12.3	37.7	47.3	8.2	4.1	18.5	19.9
	要求度低い	217	9.2	16.6	37.8	47.0	11.1	7.4	19.4	18.0

図表 2-8-7 をみると、「特に問題はない」においては明確な傾向はみられない。「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」については、労働時間週 35～48 時間カテゴリにおいては明確な傾向がみられないものの、週 49 時間以上の労働時間カテゴリにおいては、短期的な成果を要求されるほど「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」の割合が増加する。

#### （5）進捗管理の厳しさ

仕事において進捗管理が厳しい場合も、短期的な成果を求められることと同様に、労働時間とは別個に、仕事の忙しさの感覚を増加させると想定できる。ここでの指標は、問 17e について、「かなりあてはまる」、「ある程度あてはまる」を「厳しい」、「どちらとも言えない」を「中程度」、それ以下を「あまり厳しくない」とし、3 カテゴリとした。

図表 2-8-8 進捗管理の厳しさと能力開発の問題との関連（複数回答、単位：％）

		n	従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
35～48時間	厳しい	187	7.5	10.2	31.6	31.0	9.6	7.0	19.3	28.9
	中程度	254	7.1	11.4	27.6	29.5	10.6	3.9	18.1	28.0
	あまり厳しくない	146	11.6	15.1	32.2	21.2	13.0	8.2	18.5	28.1
49時間以上	厳しい	165	6.1	13.9	34.5	60.0	10.3	4.8	20.6	12.1
	中程度	196	10.2	16.3	35.2	39.8	9.7	6.6	17.3	23.5
	あまり厳しくない	96	14.6	18.8	49.0	45.8	11.5	7.3	19.8	15.6

図表 2-8-8 をみると、「特に問題はない」については、労働時間週 35～48 時間カテゴリーにおいてはやや逆の方向がみられるものの、労働時間週 49 時間以上のカテゴリーにおいて、進捗管理が「厳しい」場合、「特に問題はない」の割合が特に小さい。また、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」については、進捗管理が「厳しい」場合、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」の割合が大きい傾向がみられる。

## 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対する不満との関連について

### (1) 求められる能力の明確性

企業の人事労務管理において、求める能力が明確であり、その従業員への伝達が行われている企業においては、そうでない企業にくらべ、従業員のニーズに合致した形で長期的な視野に立った能力開発が行われうると想定される。なお、ここでの求められる能力の明確性の指標は、従業員票問 8 について、「非常に明確である」を「明確性高い」、「やや明確にしている」を「中程度」、それ以下を「明確性低い」とし、3 カテゴリーとした<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> 従業員票問 8 は「今の勤務先の会社・法人は、あなたの現在の仕事に、どのような能力やスキルが必要かを明確にしていますか」という設問に対し、「1 非常に明確にしている」、「2 やや明確にしている」、「3 どちらともいえない」、「4 あまり明確にしていない」、「5 明確にしていない」、「6 わからない」の 6 つから選択して回答するもの。本稿では 6 への回答を除外し、1～5 への回答を用いた。

図表 2-8-9 求められる能力の明確性と能力開発の問題との関連（複数回答、単位：%）

		n	従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
35～48時間	明確性高い	139	3.6	5.8	24.5	27.3	7.9	2.9	10.8	36.7
	中程度	233	4.3	9.4	28.3	27.5	9.9	8.2	19.3	27.9
	明確性低い	212	14.6	18.4	34.0	29.7	14.6	5.2	23.6	20.3
49時間以上	明確性高い	115	3.5	4.3	31.3	40.9	8.7	5.2	16.5	27.0
	中程度	197	5.6	15.2	37.1	52.8	9.6	8.1	17.8	14.2
	明確性低い	142	19.0	26.1	44.4	50.7	12.7	4.9	22.5	13.4

図表 2-8-9 をみると、同一の労働時間カテゴリーにおいて、求められる能力が明確である方が、「特に問題はない」の割合が大きい。また、労働時間週 35～48 時間で能力の明確性が低いよりも、週 49 時間以上であっても能力の明確性が高いほうが、「特に問題はない」の割合が大きいことも注目すべきポイントである。「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」については、弱い傾向ではあるが、求められている能力の明確性が高いほど、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」の割合が減少することがわかる。

## （2）現時点での能力の自己評価

本人の現時点での能力の自己評価として、まだ一人前ではないという認識がある場合、能力開発へのニーズに反映し、現状の能力開発に対する不満の表明につながる事が考えられる。つまり、能力の自己評価がまだ一人前でない場合、一人前になるための能力開発ニーズを多く有するので、それが現状の能力開発に対する不満に結びつくと考えられよう。ここでの指標は、問 14①と②を比較して作成し<sup>4</sup>、①のほうが②より大きいか同等の場合は「一人前である」とし、「一人前である」と「一人前でない」の2カテゴリーとした。

<sup>4</sup> 問 14①は、「あなたは現在の自分自身の仕事についてどの程度のレベルにあると考えていますか」という設問。「1 先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル」、「2 先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル」、「3 単独で仕事をこなせるレベル」、「4 部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられるレベル」、「5 職場で最も難しい仕事をこなせるレベル」の5つの選択肢から回答する。問 14②は、「また、現在の仕事では、どの程度のレベルに達すると一人前といえますか」という設問で、選択肢は、問 14①と同じである。

図表 2-8-10 現時点の能力の自己評価と能力開発の問題との関連(複数回答、単位:%)

		n	従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
35～48時間	一人前ではない	296	6.4	12.2	30.4	24.7	13.5	4.4	17.9	30.4
	一人前である	253	10.3	12.6	28.5	33.2	6.7	8.3	20.2	24.5
49時間以上	一人前ではない	213	8.5	17.4	37.1	51.2	13.1	4.2	19.7	15.5
	一人前である	205	9.3	14.1	40.0	47.8	8.3	8.3	17.6	18.5

図表 2-8-10を見ると、週労働時間 49 時間以上の者において、現時点での自己能力評価が一人前とするほど、能力開発に関して「特に問題はない」とする割合が増加する一方で、週労働時間 35～48 時間の者においては逆の傾向が存在する。また、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」についても、週労働時間 49 時間以上の者において、現時点での自己能力評価が一人前とするほど、その割合が減少する一方で、週労働時間 35～48 時間の者においては逆の傾向を示している。このことから、労働時間によって、一人前であることのとらえ方が異なっている可能性が示唆される。

### (3) 一人前になるために効果的なキャリア

仕事・業種によっては、同一企業内でのキャリアを歩むことが一人前になるために効果的であり、身につけるべき能力は企業特種的なものである場合がある。そういうケースでは、長時間働くことが能力開発の阻害要因には必ずしもならず、むしろ能力の形成に資することも想定される。逆に、一人前になるために企業横断的なキャリアを歩むことが効果的と考える場合、一企業内で目の前の仕事をこなすのみでは能力開発にとって十分でなく、従業員にとっては、他の企業でも使える能力を身につけたいと志向することが考えられ、その場合、能力開発に対する不満が発生しやすいと想定される。ここでの指標は問 13 を用い<sup>5</sup>、「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」を「同一企業内キャリア」、「会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変

<sup>5</sup> 問 13 は、「現在の仕事で一人前になるにはどのような方法が効果的ですか」という設問。「1 一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」、「2 会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」、「3 一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変えて経験を積む」、「4 その他」の 4 つの選択肢から回答する。本稿では、「4 その他」を分析から除外し、1～3 について扱う。

わって経験を積む」を合わせたものを「企業横断的キャリア」とした。

図表 2-8-11

一人前になるために効果的なキャリアと能力開発の問題との関連（複数回答、単位：％）

		n	従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
35～48時間	同一企業内キャリア	332	6.3	9.3	28.3	25.9	9.9	5.4	16.9	30.7
	企業横断的キャリア	247	10.1	15.4	29.6	31.2	12.6	6.9	21.1	25.1
49時間以上	同一企業内キャリア	239	7.1	12.1	32.6	46.9	10.0	5.9	13.8	22.6
	企業横断的キャリア	203	12.3	19.7	41.4	49.8	8.4	5.4	22.7	13.8

図表 2-8-11 をみると、どちらの労働時間カテゴリーにおいても、企業横断的キャリアを効果的と考える従業員の方が、能力開発に関して「特に問題はない」とする割合が少なく、対照的に「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」が多くなる。逆に言うと、一人前になるために同一企業内キャリアを効果的だと考える従業員の場合、目の前の仕事を忙しくこなすことが、身に付けたい能力の形成に資することも多くあることから、同じ忙しさであっても、不満には結びつきにくいと考えられるのである。

#### （４）勤務先におけるOJT実施の程度

能力が職場のOJTによって形成される部分が多い場合、仕事の忙しさは能力開発を必ずしも阻害するとはいえず、不満も生じにくいと想定される。つまり、勤め先がOJTを積極的に行う職場の場合、目の前の仕事をこなすことによって能力が身につくため、能力開発に対する不満は比較的生じにくいと考えられる。ここでの指標は、問 28a～e の回答<sup>6</sup>それぞれについて「1 積極的に進めている」＝4点～「全く積極的ではない」＝0点のように点数化して合計し、合計点0～11点までを「OJTに積極的でない」、12点以上を「OJTに積極的」とした。

<sup>6</sup> 問 28 は、「今の勤務先の会社・法人は、従業員の育成・能力開発に関連して、以下の a～e の取り組みをどの程度積極的に進めていると思いますか」という設問で、「a 指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「b 作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」、「c 仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」、「d 主要な担当業務のほかに、関連する業務をローテーションで経験させている」、「e 社員の間での勉強会や提案発表会の実施」のそれぞれに対し、「1 積極的に進めている」、「2 ある程度積極的に進めている」、「3 どちらでもない」、「4 あまり積極的ではない」、「5 全く積極的ではない」の 5 つの選択肢から回答する。

図表 2-8-12 勤務先における OJT 実施の程度と能力開発の問題との関連  
(複数回答、単位：%)

		n	従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
35～48時間	積極的でない	335	11.9	13.7	33.1	25.7	11.0	6.3	17.0	26.9
	積極的である	259	3.9	9.7	25.9	31.3	10.0	5.0	20.5	29.0
49時間以上	積極的でない	254	12.6	20.1	37.4	50.4	10.6	4.3	18.5	16.1
	積極的である	210	5.2	10.0	37.6	44.8	9.5	8.6	16.7	21.0

図表 2-8-12 をみると、どちらの労働時間カテゴリーにおいても、勤務先の会社・法人が OJT に積極的である方が、能力開発に関して「特に問題はない」とする割合が多い。また、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」については、労働時間週 49 時間以上のカテゴリーにおいて、勤務先の会社・法人が OJT に積極的である方が、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」とする割合が小さい。ただ、週 35～48 時間カテゴリーにおいては逆の傾向がみられる。

#### (5) 勤務先から取得を義務付け・奨励されている資格の有無

勤務先の会社・法人から取得を義務付けられている、または奨励されている資格がある場合、目の前の仕事とは別に、資格取得のための勉強（能力開発）をしなければならず、仕事の忙しさが、能力開発を阻害しているという不満に結びつきやすいのではないかと想定される。指標は、問 11 を用いた<sup>7</sup>。

<sup>7</sup> 問 11 は、「今の勤務先の会社・法人から取得を義務付けられている、または奨励されている資格はありますか。ただし、業務独占資格は除いてお答え下さい」という設問に対し、「1 ある」、「2 ない」の 2 つの選択肢から回答するもの。

図表 2-8-13

勤務先から取得を義務付け・奨励されている資格の有無と能力開発の問題との関連

(複数回答、単位：%)

		n	従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
35～48時間	あり	196	5.6	11.2	33.2	30.6	10.2	6.1	19.4	23.0
	なし	392	8.7	11.7	27.8	25.0	9.9	4.8	17.6	31.4
49時間以上	あり	145	13.8	18.6	39.3	51.7	9.0	5.5	15.2	13.1
	なし	309	7.4	13.6	36.9	46.0	10.7	6.8	19.1	20.1

図表 2-8-13 をみると、勤務先の会社・法人から取得を義務付け・奨励されている資格がある方が、能力開発に関して「特に問題はない」とする割合が少なく、対照的に「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」という問題の指摘が多くなる。資格を取得することを目指している者の場合、目の前の仕事を離れたところでの能力開発ニーズを多く有しているため、それが同等の労働時間であっても、能力開発への不満に結びつくと考えられるだろう。

### 第3節 従業員の属性・職場の特性を統制した上での関連の分析

本節では、前節までの傾向をふまえて、仕事の忙しさが能力開発に対する不満に影響する構図について、関連しうる企業・従業員の属性を統制したうえで分析を行う。統制する属性として考慮するのは、従業員の性別、年齢、学歴、企業規模、業種である。

具体的には、他の変数を統制したときに労働時間、仕事の性質に関わる変数、従業員の能力開発・キャリア開発に対する潜在的ニーズに関わる変数が、能力開発に対する不満にどのような影響をおよぼすのかを検証するため、能力開発に対する不満を従属変数としたモデルを考える。具体的には、能力開発に対する不満（従業員票問 35）について、「特に問題はない」、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」のそれぞれの「ある/なし」を従属変数として、2項ロジスティック回帰分析を行った。

ここで変数について説明したい。「仕事上の目標の明確性」「仕事の進め方の裁量性」「チームワークの必要性」「短期的な成果の要求度」「進捗管理の厳しさ」のそれぞれの変数は、問 17a～e について、「かなりあてはまる」=4 点～「まったくあてはまらない」=0 点のように点数化して用いた。「求められる能力の明確性」変数についても同様に、問 8 について、「非

常に明確にしている」＝4点～「明確にしていない」＝0点のように点数化した。「能力の自己評価＝一人前」変数については、第2節2.（2）において現時点での能力の自己評価を「一人前である」としたものをダミー変数とした。「同一企業内キャリアが効果的」変数については、第2節2.（3）において一人前になるために効果的なキャリアを「同一企業内キャリア」としたものをダミー変数とした。「勤務先がOJTに積極的」変数については、第2節2.（4）において「OJTに積極的」としたものをダミー変数とした。「取得すべき資格あり」変数については、第2節2.（5）において取得を義務付け、または奨励されている資格「あり」としたものをダミー変数とした。なお、労働時間については、週35～48時間を基準カテゴリーとし、週49時間以上をダミー変数として用いた<sup>8</sup>。

### 1. 能力開発「特に問題はない」に関連する要素は何か

最初に、能力開発の課題「特に問題はない」を従属変数にした分析を行った。属性のみモデル、労働時間変数を加えたモデル、「仕事の性質」変数を加えたモデルからみていきたい（図表2-8-14<sup>9</sup>）。

まず、属性のみを投入したモデル1を見ると、年齢、学歴（大学・大学院卒）、企業規模、業種（土木建築サービス）が有意な影響を示している。具体的には、年齢が高くなるほど、「特に問題がない」の率はやや増加する。また、学歴に関しては、高卒以下を基準にすると大学・大学院卒で「特に問題はない」率が減少する。さらに、企業規模では、29名以下を基準にすると、30～99名、100名以上の企業で「問題はない」という率が減少するなどが特徴である。

次に、モデル1に労働時間を加えたモデル2を示す。労働時間は、他の変数をコントロールしても、能力開発に対する不満の有無に有意な影響をもつことがわかる。具体的には、「週35～48時間」を基準カテゴリーとしたとき、週49時間以上就業する場合に、能力開発の課題「特に問題はない」の率が有意に減少することがわかる。また、モデル2では、性別（女性）、業種（老人福祉）が新たに有意な影響を示している。女性は男性に比べて能力開発「特に問題はない」の率が低い。

次に、モデル2に独立変数として「仕事上の目標の明確性」を加えたものを、モデル3とする。結果、「仕事上の目標の明確性」は、能力開発「特に問題はない」に有意な正の影響が

<sup>8</sup> ここで、労働時間を連続変数として扱う仕方も考えられたが、図表2-8-3を見てもわかるように、労働時間と能力開発に対する不満の程度との関連は線形ではない。つまり、35～48時間のあいだは、労働時間が長くなっても能力開発に対する不満は増加しないが、49時間以上の層で急激に不満が増加する。実際に、労働時間を連続変数として投入した分析も行ったが、能力開発「特に問題はない」を従属変数にしたモデルでは、労働時間は10%水準でも有意な影響力を示さなかった。それは上記の理由によると考えられるため、本稿ではカテゴリーとして投入した。

<sup>9</sup> 以後の図表では、ロジスティック回帰分析の結果としてオッズ比（Exp(B)）を示した。これは、他の変数を統制した上で当該の説明変数が1単位変化するとき従属変数がExp(B)倍変化することを表している。つまり、Exp(B)が1を上回るときには従属変数となる事象が起こる確率が増加、Exp(B)が1を下回るときには減少と読み取ることができる。

あり、労働時間など他の変数を統制しても、仕事上の目標が明確であれば、能力開発で特に問題がないとする率が有意に増加することがわかる。

次に、「仕事の進め方の裁量性」変数を投入したものを、モデル4とする。結果、「仕事の進め方の裁量性」は、能力開発「特に問題はない」に有意な正の影響があり、労働時間など他の変数を統制しても、仕事の進め方に裁量性があれば、能力開発で特に問題がないとする率が有意に増加することがわかる。

次に、「チームワークの必要性」という変数を投入したものを、モデル5とする。結果、「チームワークの必要性」は、能力開発「特に問題はない」に有意な正の影響があり、労働時間など他の変数を統制しても、チームワークの必要性が高い仕事であれば、能力開発で特に問題がないとする率が有意に増加することがわかった。

なお、これ以外の変数、つまり、短期的な成果の要求度、進捗管理の厳しさは、他の変数を統制した場合、能力開発「特に問題はない」に対して有意な影響はもたなかった。

図表2-8-14

能力開発「特に問題はない」を従属変数としたロジスティック回帰分析<1>  
(「仕事の性質」変数を独立変数に加えたもの)

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5
	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)
定数	0.332	0.526	0.211 **	0.385 +	0.314 *
(男性)					
女性	0.732	0.601 *	0.599 *	0.633 *	0.621 *
年齢	1.017 *	1.016 *	1.015 +	1.014 +	1.017 *
(高卒以下)					
短大・高専・専門学校卒	0.876	0.987	0.972	0.949	0.974
大学・大学院卒	0.645 *	0.662 +	0.634 *	0.598 *	0.643 *
(29名以下)					
30～99名	0.540 **	0.533 **	0.550 **	0.554 **	0.540 **
100名以上	0.498 **	0.458 **	0.443 **	0.462 **	0.447 **
(葬祭)					
学習塾	1.505	1.302	1.296	1.325	1.298
建物サービス	0.816	0.675	0.732	0.721	0.706
自動車整備	0.890	0.764	0.757	0.744	0.802
情報サービス	0.915	0.833	0.872	0.840	0.874
土木建築サービス	0.508 +	0.520 +	0.514 +	0.542	0.552
美容	0.994	1.283	1.154	1.364	1.227
老人福祉	0.510	0.422 *	0.421 *	0.418 *	0.383 *
(週35～48時間)					
週49時間以上		0.474 **	0.435 **	0.428 **	0.439 **
仕事上の目標の明確性			1.423 **		
仕事の進め方の裁量性				1.181 +	
チームワークの必要性					1.187 +
N	1118	1060	1034	1016	1040
-2LL	1146.166	1069.605	1026.287	1022.332	1046.840
Cox & Snell R2	0.052	0.072	0.091	0.077	0.080
Nagelkerke R2	0.078	0.108	0.138	0.116	0.120

\*\*p<0.01 \* p<0.05 + p<0.1.

注：( ) は基準カテゴリー。

次に、同じ従属変数に対し、属性と労働時間変数に加えて、「能力開発・キャリア開発に対する潜在的ニーズ」変数を独立変数として加えたモデルをみる（図表2-8-15）。

図表2-8-15

能力開発「特に問題はない」を従属変数としたロジスティック回帰分析<2>  
 (「能力開発・キャリア開発に対する潜在的ニーズ」変数を独立変数に加えたもの)

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5	
	Exp(B)		Exp(B)		Exp(B)		Exp(B)		Exp(B)	
定数	0.212	**	0.557		0.566		0.483		0.580	*
(男性)										
女性	0.633	*	0.618	*	0.665	+	0.601	*	0.575	**
年齢	1.018	*	1.022	*	1.016	*	1.015	+	1.014	+
(高卒以下)										
短大・高専・専門学校卒	1.074		0.829		1.080		0.940		0.978	
大学・大学院卒	0.686	+	0.617	*	0.723		0.613	*	0.691	+
(29名以下)										
30～99名	0.584	**	0.592	*	0.515	**	0.508	**	0.532	**
100名以上	0.481	**	0.547	*	0.489	**	0.430	**	0.481	**
(葬祭)										
学習塾	1.298		1.201		1.196		1.383		1.497	
建物サービス	0.724		0.559		0.687		0.689		0.730	
自動車整備	0.692		0.782		0.750		0.810		0.875	
情報サービス	0.844		0.728		0.831		0.891		0.908	
土木建築サービス	0.522	+	0.504	+	0.561		0.580		0.540	+
美容	1.279		1.153		1.401		1.163		1.360	
老人福祉	0.439	+	0.365	*	0.367	*	0.393	*	0.498	
(週35～48時間)										
週49時間以上	0.440	**	0.444	**	0.463	**	0.455	**	0.451	**
求められる能力の明確性	1.309	**								
能力の自己評価＝一人前			0.675	*						
同一企業内キャリアが効果的					1.441	*				
勤務先がOJTに積極的							1.495	*		
取得すべき資格あり									0.704	*
N	1009		934		993		1026		1010	
-2LL	990.146		925.438		1005.746		1027.336		1018.427	
Cox & Snell R2	0.079		0.077		0.078		0.079		0.078	
Nagelkerke R2	0.121		0.117		0.118		0.119		0.118	

\*\*： p<0.01 \*： p<0.05 +： p<0.1

注：（ ）は基準カテゴリー。

まず、「求められる能力の明確性」という変数を投入したものを、モデル1とする。結果、「求められる能力の明確性」は能力開発「特に問題はない」に有意な正の影響があり、労働時間など他の変数を統制しても、求められる能力が明確であれば、能力開発で特に問題がないとする率が有意に増加することがわかる。

次に、「能力の自己評価＝一人前」という変数を投入したものを、モデル2とする。結果、「能力の自己評価＝一人前」は能力開発「特に問題はない」に有意な負の影響があり、労働時間など他の変数を統制しても、能力の自己評価が一人前であれば、能力開発で問題がないとする率が有意に減少することがわかる。また、「能力の自己評価＝一人前」という変数を投入した場合、企業規模の影響力の有意性が若干減少していることも特徴である。

次に、「同一企業内キャリアが効果的」という変数を投入したものを、モデル3とする。結果、「同一企業内キャリアが効果的」は能力開発「特に問題はない」に有意な正の影響があり、労働時間など他の変数を統制しても、一人前になるために同一企業内キャリアが効果的と考える場合、能力開発で問題がないとする率が有意に増加することがわかる。

次に、「勤務先がOJTに積極的」という変数を投入したものを、モデル4とする。結果、「勤務先がOJTに積極的」は能力開発「特に問題はない」に有意な正の影響があり、労働時間など他の変数を統制しても、勤務先がOJTに積極的であれば、能力開発で問題がないとする率が有意に増加することがわかる。

最後に、「取得すべき資格あり」という変数を投入したものを、モデル5とする。結果、「取得すべき資格あり」は能力開発「特に問題はない」に有意な負の影響があり、労働時間など他の変数を統制しても、取得すべき資格がある場合、能力開発で問題がないとする率が有意に減少することがわかった。なお、「取得すべき資格あり」を投入したモデルでは、業種でいう老人福祉業の影響力の有意性が消滅しているのも特徴である。

## 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

次に、能力開発の課題「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」を従属変数にした分析を行った（図表2-8-16）。

図表2-8-16  
「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」を従属変数とした  
ロジスティック回帰分析

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5	
	Exp(B)		Exp(B)		Exp(B)		Exp(B)		Exp(B)	
定数	0.349	*	0.152	**	0.117	**	0.111	**	0.129	**
(男性)										
女性	1.032		1.280		1.280		1.267		1.292	
年齢	0.997		0.999		0.997		0.996		0.995	
(高卒以下)										
短大・高専・専門学校卒	1.202		1.101		1.096		1.082		1.221	
大学・大学院卒	1.070		0.977		0.960		0.941		1.023	
(29名以下)										
30～99名	1.372	+	1.517	*	1.526	*	1.439	+	1.451	+
100名以上	1.642	*	1.819	**	1.856	**	1.794	**	1.735	*
(葬祭)										
学習塾	1.445		1.756		1.793		1.995		1.694	
建物サービス	0.814		1.098		1.229		1.182		1.331	
自動車整備	0.824		1.059		1.114		1.099		1.161	
情報サービス	1.521		1.966	+	2.057	+	2.040	+	2.205	*
土木建築サービス	3.351	**	3.909	**	4.364	**	3.983	**	4.339	**
美容	0.524		0.221	**	0.246	**	0.250	**	0.273	*
老人福祉	2.288	*	3.297	**	3.509	**	3.867	**	3.743	**
(週35～48時間)										
週49時間以上			3.000	**	7.181	**	2.892	**	3.925	**
仕事上の目標の明確性					1.096					
週49時間以上× 仕事上の目標の明確性					0.732	*				
進捗管理の厳しさ							1.211	*		
能力の自己評価＝一人前									1.616	*
週49時間以上× 能力の自己評価＝一人前									0.558	*
N	1118		1060		1034		1015		934	
-2LL	1374.257		1226.102		1191.464		1171.864		1092.251	
Cox & Snell R2	0.087		0.148		0.153		0.155		0.150	
Nagelkerke R2	0.119		0.202		0.209		0.211		0.204	

\*\*： p<0.01 \*： p<0.05 +： p<0.1

注：（ ）は基準カテゴリー。

まず、属性のみを投入したモデル1を示す。これを見ると、企業規模、業種（土木建築サービス、老人福祉）が有意な影響を示している。具体的には、企業規模に関して、29名以下を基準にすると、30～99名、100名以上の企業で「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」の率が高い。また、土木建築サービス業、老人福祉業では、基準カテゴリー（葬祭業）に比較して、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」の率が高い。

次に、モデル1に労働時間を加えたモデル2を示す。労働時間は、他の変数をコントロールしても、能力開発の課題「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」に有意な影響をもつことがわかる。具体的には、週49時間以上就業する場合に、能力開発の課題「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」の率が有意に増加することがわかる。なお、モデル2では、新たに、情報サービス、美容といった業種が有意な影響を示している。

次に、モデル2に独立変数として「仕事上の目標の明確性」と「労働時間週49時間以上×仕事上の目標の明確性」という交互作用項を加えたものを、モデル3とする。結果、「仕事上の目標が明確」は主効果としては能力開発に対して有意な影響をもたないが、交互作用項は、能力開発の課題「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」に対して有意な負の影響をもつことがわかる。つまり、週労働時間が49時間以上のケースにおいて、仕事上の目標が明確であることは、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」という不満を有意に減少させることがわかる。

次に、「進捗管理の厳しさ」という変数を投入したものを、モデル4とする。結果、「進捗管理の厳しさ」は「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」に有意な正の影響があり、労働時間など他の変数を統制しても、進捗管理が厳しくなるほど、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」という不満が有意に増加することがわかる。

最後に、「能力の自己評価＝一人前」と「週労働時間49時間以上×能力の自己評価＝一人前」という交互作用項を投入したものを、モデル5とする。結果、「能力の自己評価＝一人前」は主効果としては能力開発に対して有意な正の影響をもち、交互作用項は、能力開発の課題「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」に対して有意な負の影響をもつことがわかる。つまり、能力の自己評価が一人前であることは、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」という不満を有意に増加させるものの、週労働時間が49時間以上のケースにおいては、能力の自己評価が一人前であることが、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」という不満を減少させる要因となっていることがわかった。また、「能力の自己評価＝一人前」と交互作用項を投入したモデルでは、企業規模の有意性が若干減少しているのが確認される。

なお、これ以外の変数、つまり、仕事の進め方の裁量性、チームワークの必要性、短期的な成果の要求度、求められる能力の明確性、一人前になるために効果的なキャリア、勤務先でのOJTの積極性、勤務先で取得を義務付け・奨励されている資格の有無は、他の変数を統制した場合、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」に対し有意な影響はもたなかった。

## 第4節 結論

本章では、能力開発において仕事の忙しさが問題を生む状況について考察した。具体的には、労働時間が長いことが能力開発への不満に結びつくのかという点の検証に加えて、労働時間の長さとは別に能力開発状況への不満を増加させる（もしくは緩和する）要素があるのではないかという問題意識から、何が能力開発へ問題を生むプロセスに関係するのか、その構図を探った。具体的には2点を検証課題とした。1点目は、特定の仕事の性質が、労働時間の長さや還元されない形で仕事の忙しさと関係し、能力開発に対する不満に結びつくのではないかという仮説、2点目は、従業員自身の能力開発・キャリア開発に対する潜在的ニーズの多寡が、仕事の忙しさが能力開発の問題（不満）に結びつくのを緩和・促進する要因になるのではないかという仮説を検証した。

1点目の特定の仕事の性質については、仕事上の目標の明確性、仕事の進め方の裁量性、チームワークの必要性、短期的な成果の要求度、進捗管理の厳しさを、労働時間の長さとは別に仕事の忙しさを規定するものとして取り上げた。2点目の能力開発・キャリア開発に対する潜在的ニーズについては、求められる能力の明確性、現時点での能力の自己評価、一人前になるために効果的なキャリア、勤務先でのOJT実施の程度、取得を義務付け、または奨励されている資格の有無を取り上げた。なお、分析は週35時間以上就業の正社員にケースを限定して行った。

本章の結論は以下のとおりである。

まず、労働時間が週49時間以上の場合、他の条件を統制しても能力開発に対する不満への強い影響力は消滅しない。つまり、それ以上の労働時間では、仕事の性質や能力開発ニーズの多寡によらず、労働時間の長さ自体が仕事の忙しさとして能力開発の阻害要因になっており、不満が生じている可能性がある。

特定の仕事の性質に関しては、仕事上の目標が明確であること、仕事の進め方の裁量性が高いこと、チームワークの必要性が高い仕事であることが、たとえ労働時間は同程度であっても、仕事の忙しさの緩和要因になり、能力開発への不満を減少させている可能性があることがわかった。この中でも特に、仕事上の目標が明確であることは、仕事の忙しさの強い緩和要因になっている可能性がある。

能力開発・キャリア開発に対する潜在的ニーズについては、まず、求められる能力が明確であることが、能力開発に対する不満を減少させている。また、従業員が、現時点での能力を一人前と考えることは、比較的長時間労働者の場合、能力開発に対する不満の抑制要因となっている。これは、逆に言うと、現時点での自己の能力が一人前でないと認識していることにより、能力開発ニーズが生じるメカニズムがあることを示唆している。また、一人前になるために効果的なキャリアが同一企業内キャリアである、勤務先の会社・法人がOJTを積

極的に進めているなど、目の前の仕事をこなすことが能力開発に結びつきやすい場合には、能力開発に対する不満が生じにくいことが明らかになった。逆に、勤務先の会社・法人から取得を義務付けられている、または奨励されている資格がある場合は、目の前の仕事をこなすこととは別に資格取得のための勉強をするという能力開発ニーズがあることから、現状の能力開発に対する不満を増加させる要因になることがわかった。

これ以外の点で分析から明らかになったことは、まず、業種の規定力が強く残ることである。具体的には、土木建築サービス業、老人福祉業、情報サービス業において「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」の率が有意に高く、逆に美容業で有意に低いことは、他の条件を統制しても変わらない。特に、**図表 2-8-2**を見るかぎり、美容業では労働時間がきわめて長く、老人福祉業、情報サービス業では労働時間自体は短いことを考えると解釈が難しいが、これは労働時間や、本稿の分析で用いた仕事の性質に還元されない業種特性があることを示唆していると言える。

また、企業規模の影響も強く残ることも明らかになった。特に、規模が小さいところに勤務する従業員より、比較的規模の大きい勤務先に勤める従業員において、能力開発に対する不満が大きい。これについても、**図表 2-8-2**を見るかぎり、企業規模が大きくなるにしたがって労働時間は短くなっていることを考えると解釈は難しい。これに関しても、本稿の分析では明らかにしえなかった規模の特性があることを示唆していると言えるだろう。

## 第9章 中小サービス企業において基幹的職種を担う非正社員の能力開発の実態と課題

### 第1節 はじめに

本章では、中小サービス企業における能力開発・人材育成が正社員の場合と非正社員の場合で異なるのかどうかを明らかにし、日本の労働市場全体における非正社員の能力開発・人材育成のあり方を検討する一助としたい。

日本の労働市場では、徐々に非正社員比率が高まり、特に90年代以降は非正社員が急増し、2008年平均で非正社員割合は34.1%にまで達している（総務省統計局[2008]）。非正社員割合が増加することに関しては、その雇用の不安定性や低賃金性を問題とする研究が多数蓄積されている。最近では、そうした課題に加え、非正社員の能力開発機会の少なさに焦点を当てる研究がおこなわれている（黒澤・原[2009a]、同[2009b]、原[2009a]、同[2009b]など）。原[2009b]は、非正社員であるために、「能力開発の機会に恵まれないと、職業能力を高めることができず、キャリア形成に支障をきたし、現在の賃金格差以上に、将来の所得格差能力の差が大きくなる恐れがある」ことを指摘する。また、労働政策研究・研修機構編[2007]でも、「教育訓練すら受けていない質の低い労働力になってしまうとしたら、社会全体として将来人的資本の蓄積の弱体化につながってしまうのではないか」という強い懸念を示している。

EU諸国では、90年代以降、社会政策としてエンプロイアビリティ（就業能力）を高めるための職業訓練・再訓練・職場実習、その他さまざまな労働者の能力開発に力を入れ始めている。これは、第一義的には、構造的失業への取り組みとして労働者の就業能力に着目するアプローチとして考えられており、「若年失業者や長期失業者をはじめ、福祉受給者や高齢者など労働市場から排除された人々をいかにして労働市場に連れてきて仕事に就かせるかという問題意識のもとで」（濱口[2003]）用いられている。さらには、こうした失業者対策にとどまらず、「到来しつつある新たな情報社会を知識基盤経済社会と捉え、万人が排除されることなく情報社会に参加できるように、今までの学校教育と職業訓練の枠を超え、生涯を通じて知識の発展を続ける生涯学習社会を目指そうとして」（濱口[2003]）、生涯学習にもその重要性を見出している。EU諸国の政策展開と比較すると、日本では依然として能力開発に関しては、企業内訓練の重要性が高いことが指摘されている。そのため、日本ではEU諸国と比べると、正社員に比べて非正社員への能力開発機会が少ないといえる。

こうした日本の事情を反映する形で、日本でも政策的に非正社員の能力開発機会を創出する試みが始まっている。例えば、2007年の改正パートタイム労働法では、通常の労働者と同じ職務に従事するパート労働者に対して、職務の遂行に必要な能力を付与するための、最低限必要な教育訓練の実施を義務付けた。その他、直接職務の遂行に必要でなくてもステップ

アップのための教育訓練等についても、パート労働者の職務の内容、成果、意欲、能力、経験等に応じて実施することが望ましいとして、努力義務を設けている。このように、企業内での非正社員への能力開発の機会を増やすといった方針が立てられている。

徐々に非正社員に対する能力開発機会の提供に関する政策も整備されてきているとはいえ、依然として正社員に比べると相対的に非正社員の能力開発機会は低い。厚生労働省[2009]を使った黒澤・原[2009a]、同[2009b]の研究によると、企業規模が大きくなるほど、計画的OJTとOff-JTの実施確率は高くなっている。また、非正社員よりも正社員の方が、同様に、計画的OJTとOff-JTの実施確率は高くなっている。つまり、中小企業の非正社員は能力開発・人材育成の機会が相対的に少ない層であるといえる。ただし、非正社員へのOff-JT機会提供に関する分析を行った黒澤・原[2009b]では、非正社員比率が高い企業で、非正社員のOff-JT受講機会も高くなることも明らかにしている。

そこで、本章では中小サービス業の企業調査データから、非正社員と正社員の間に能力開発等教育訓練の違いはあるのかを明らかにする。サービス業は、そのサービスを提供する「人」が会社の根幹といえる。そうした基幹的職種を多くの非正社員に任せることは、コスト削減意識だけでは経営戦略上、問題も多くなると考えられる。一方、労働者側から見れば、中小企業で非正社員として働くということは、能力開発を行う上では最もハードルが高いと考えられるが、基幹的職種についていることで能力開発の好機となる可能性もある。従業員調査データからの分析も加えながら、中小サービス業における非正社員への能力開発・教育訓練の実態と課題を探りたい。ひいては、日本の労働市場における人材育成全体のあり方を検討することにつなげたい。

## 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—企業調査データから

中小サービス業企業調査では、雇用形態別に能力開発・人材育成の実態を問う質問項目はない。その代わりに、基幹的職種に従事している従業員に対する詳細な能力開発・人材育成に関する質問項目がある。そこで、基幹的職種に従事する従業員のうち正社員が過半数以上を占めている企業を「基幹正社員」企業、半分より少ない場合、つまり非正社員が基幹的職種に従事する従業員の過半数以上を占めている企業を「基幹非正社員」企業として、能力開発・人材育成の実態に違いがあるかを見ていく<sup>1</sup>。中小サービス業企業調査では、従業員に占める基幹的職種を担う人材の割合が半数よりも多い企業が78.7%となっている。したがって、中小サービス業における基幹的職種の人材は、質的にも量的にも重要な位置を占めていると

---

<sup>1</sup> とはいえ、「基幹非正社員」企業は、基幹的職種に従事する従業員のうち非正社員が過半数以上を占めていることを示しているため、基幹的職種人材への能力開発・人材育成をみたときに、厳密な意味で非正社員への能力開発・人材育成とイコールではない。しかし、基幹的職種への能力開発・人材育成の状況をたずねた質問項目であるため、基幹的職種における非正社員が多い企業は、相対的には非正社員に能力開発・人材育成をしていると考えられる。

いえ、本章で行う基幹的職種を担う人材についての分析は中小サービス企業能力開発・人材育成の実態を明らかにするのに適していると考えられる。

中小サービス業企業調査企業全体でみると、8割近くが「基幹正社員」企業であり、基幹的職種に正社員が過半数以上従事している企業が多数である。しかし、業種別にみるとその割合にはばらつきがある。学習塾、建物サービス、老人福祉で基幹的職種に従事している従業員に占める非正社員の割合が高い企業が多く、それぞれ63.6%、55.7%、47.7%となっている。逆に、自動車整備、情報サービス、葬祭、土木建築サービスでは、ほとんどの企業で基幹的職種に占める正社員の割合が高い。美容も85.9%が「基幹正社員」企業で多数を占めているが、先の4業種に比べるとその割合は低い（図表2-9-1）。

図表2-9-1 業種別に見た「基幹非正社員」企業と「基幹正社員」企業

		基幹非正社員	基幹正社員	合計
学習塾	度数	28	16	44
	割合	63.6%	36.4%	100.0%
建物サービス	度数	73	58	131
	割合	55.7%	44.3%	100.0%
自動車整備	度数	11	144	155
	割合	7.1%	92.9%	100.0%
情報サービス	度数	13	122	135
	割合	9.6%	90.4%	100.0%
葬祭	度数	4	48	52
	割合	7.7%	92.3%	100.0%
土木建築サービス	度数	6	155	161
	割合	3.7%	96.3%	100.0%
美容	度数	9	55	64
	割合	14.1%	85.9%	100.0%
老人福祉	度数	42	46	88
	割合	47.7%	52.3%	100.0%
合計	度数	186	644	830
	割合	22.4%	77.6%	100.0%

注：企業調査データより。

## 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

### (1) 能力の見える化

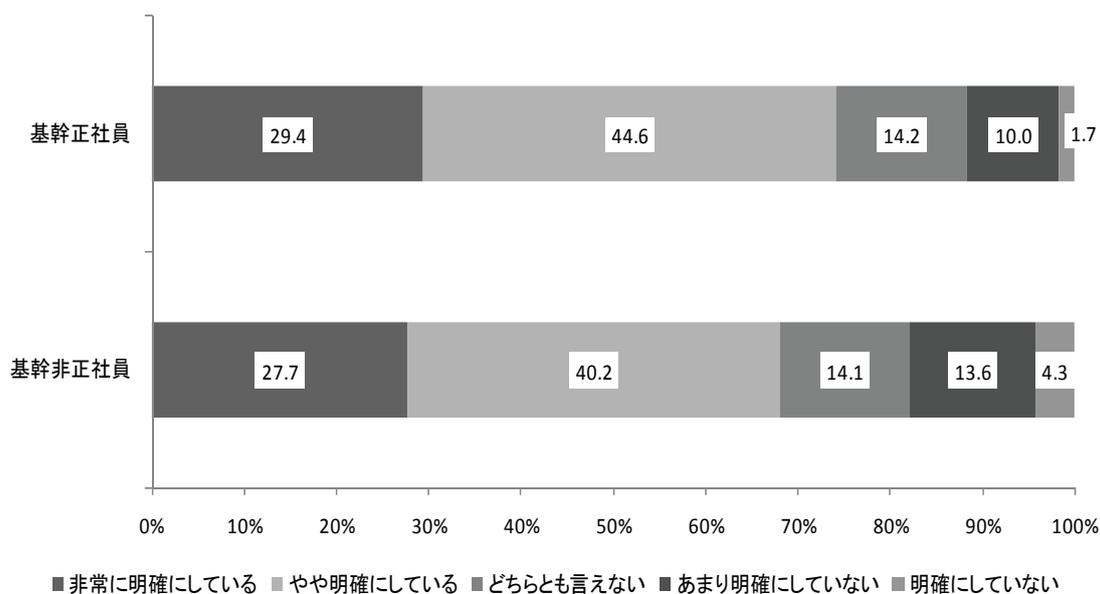
能力開発を行う上で、そもそもどういった能力がその仕事に必要なのかを従業員に知らせることが重要であることはよく知られている。このような「能力の見える化」の違いを検討する。厚生労働省[2009]では、正社員に対して、労働者に求める能力を「知らせている」事業所は46.3%、「ある程度知らせている」事業所は42.2%であり、知らせている事業所が約9割となっている。一方、非正社員に対しては、「知らせている」事業所は28.5%、「ある程度知らせている」事業所は39.0%で、7割弱と正社員に比べて「知らせている」割合は低い。「能力の見える化」の程度は正社員に比べて非正社員の方が低いことが明らかになっている。

中小サービス業企業調査でも厚生労働省[2009]と類似した調査項目があり、基幹的職種の人材に対して、仕事上求められている能力を明確化しているかどうかを尋ねている。その結果は、「基幹正社員」企業と「基幹非正社員」企業の間でほとんど違いはなく、「基幹正社員」企業で74%が、「基幹非正社員」企業では67.9%が「非常に明確にしている」「やや明確にしている」と回答している（図表2-9-2）。

全企業規模・産業を集計している厚生労働省[2009]に比べて、中小サービス企業における「基幹正社員」企業の「見える化」程度は、同調査による正社員への「見える化」より20ポイント近く低い一方で、「基幹非正社員」企業の「見える化」の程度は、同じく同調査による非正社員への「見える化」の程度とほぼ同じである。

図表2-9-2

基幹的職種人材に仕事上求められている能力を明確化しているか（単位：％）



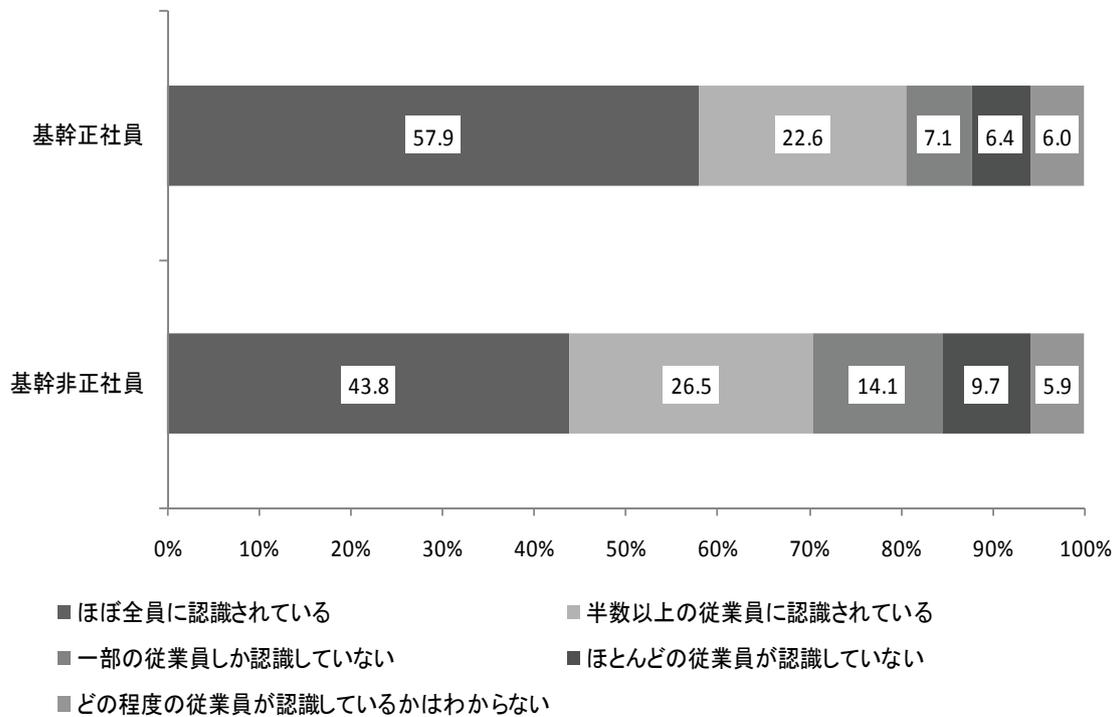
注：企業調査データより。

一方で、その「見える化」された能力が、従業員にどの程度認識されているのかについては、「基幹正社員」企業と「基幹非正社員」企業の間で差がある。「基幹正社員」企業では57.9%の企業が「ほぼ全員に認識されている」と回答しているのに対して、「基幹非正社員」企業では43.8%にとどまっている（図表2-9-3）。

これらの結果から、中小サービス企業では、仕事に必要な能力を基幹的職種に従事する従業員であれば、正社員・非正社員を問わず同程度明示している一方、正社員が担っている場合の方が従業員の「見える化」された能力の認識度は高いと感じていることがわかる。

図表 2-9-3

基幹的職種人材に仕事上求められる能力が認識されているか（単位：％）

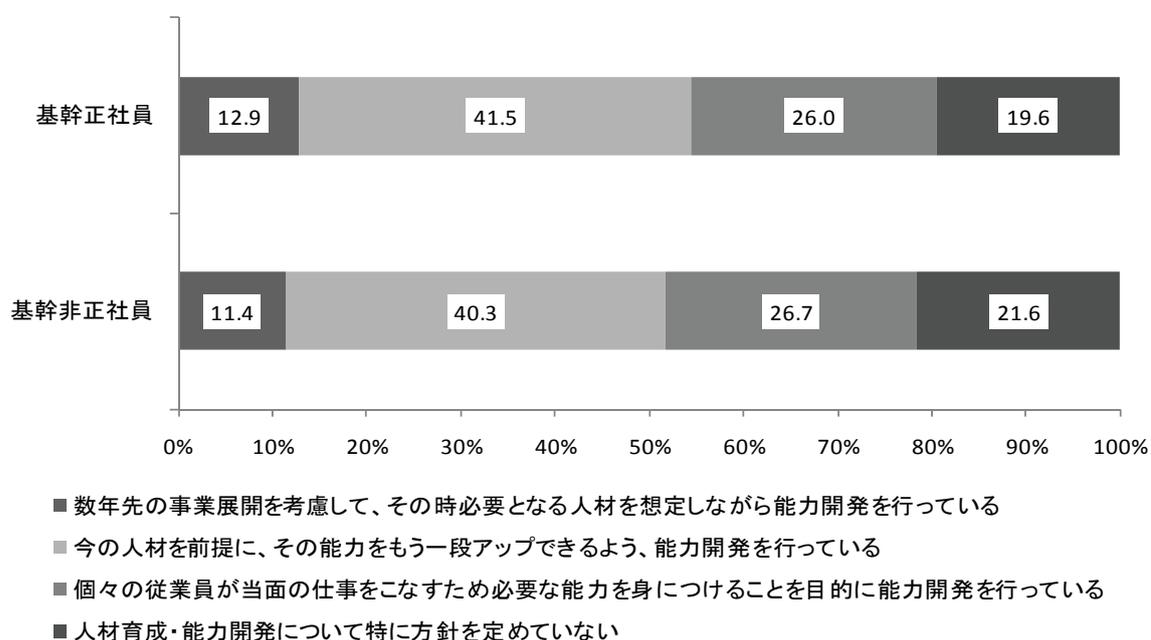


注：企業調査データより。

## （2）能力開発の方針

中小サービス業では、数年先まで見越して、人材育成・能力開発を行っている企業は1割程度と少ない。今の人材について、能力アップを行っているのが4割程度、当面の仕事をこなすための能力を身に付けようとさせているのが3割弱と多い。一方で、特に能力開発についての方針を定めていない企業が約2割ある。しかし、「基幹正社員」企業と「基幹非正社員」企業の間で、基幹的職種の従業員に対する能力開発の方針はほとんど変わらない（図表 2-9-4）。

図表 2-9-4 基幹的職種人材の育成、能力開発の方針（単位：％）



注：企業調査データより。

### （3）OJTを中心とした能力開発の取り組み

厚生労働省[2009]では、OJTへの取り組みについても尋ねている。同調査では、計画的OJTを「日常の業務に就きながら行われる教育訓練のことをいい、教育訓練に関する計画書を作成するなどして、教育担当者、対象者、機関、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に教育訓練を実施すること」と定義しており、原[2009b]によれば特に体系的に行われているものを指している。この計画的OJTを実施した企業の割合は、正社員で59.4%、非正社員で23.8%となっている。

中小サービス業企業調査では、基幹的職種の従業員に対するOJTを中心とした能力開発の取り組みについて5つの項目からより多角的で詳細な質問を作成している。中でも計画的OJTとは、「指導者を決め、計画に沿って、育成・能力開発を行っている」が最も近い質問項目と思われ、それとの比較を行う。

「基幹正社員」企業で「積極的に進めている」と「ある程度進めている」が50.0%、「基幹非正社員」企業でも50.0%となっており、その割合は変わらない。全産業・全企業規模計の厚生労働省[2009]の数字と比較すると、「基幹正社員」企業は、正社員への実施割合よりも低く、一方で「基幹非正社員」企業は非正社員への実施割合よりも倍以上高くなっている。中小サービス業という特性により、正社員を対象に実施する企業の割合は、厚生労働省[2009]の調査結果よりも低くなっている可能性がある。一方で、中小サービス業企業調査における「基幹非正社員」企業の場合、非正社員であったとしても基幹的職種を担っていることから、

厚生労働省[2009]の調査結果における非正社員を対象とした計画的OJTの実施割合よりも高くなっていると考えられる。また、その他4項目の能力開発の取り組みに関する質問項目についても、図で示したように、「基幹正社員」企業と「基幹非正社員」企業の間ではほとんど違いは見られない(図表2-9-5)。

図表2-9-5 基幹的職種人材の育成・能力開発の具体的取組み(単位:%)

		積極的に進めている	ある程度積極的に進めている	どちらとも言えない	あまり積極的ではない	全く積極的ではない
指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている	基幹正社員	14.1	35.9	28.7	15.6	5.7
	基幹非正社員	15.6	34.4	29.4	13.3	7.2
作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている	基幹正社員	9.3	27.9	34.6	18.2	10.0
	基幹非正社員	14.3	30.2	33.0	13.2	9.3
仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	基幹正社員	17.6	54.1	23.3	2.5	2.4
	基幹非正社員	14.3	61.0	18.7	3.8	2.2
主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている	基幹正社員	6.1	39.3	37.7	10.5	6.4
	基幹非正社員	6.1	39.4	28.3	20.0	6.1
社員による勉強会や提案発表会	基幹正社員	10.1	33.1	30.4	16.9	9.6
	基幹非正社員	11.7	30.6	25.0	20.0	12.8

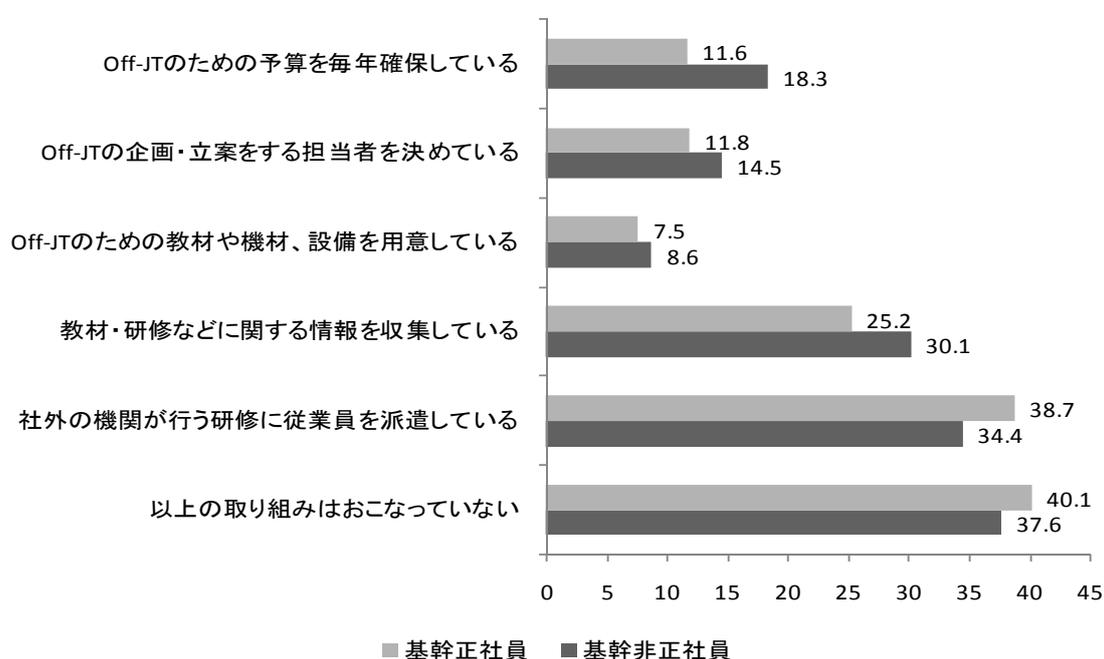
注:企業調査データより。

#### (4) Off-JTの取組み

Off-JTの取組みはどうか。厚生労働省[2009]では、Off-JTを「通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練のこと」と定義し、正社員に対しては76.6%の企業が実施する一方、非正社員を対象に実施する企業は35.0%となっている。中小サービス業企業調査では、6つの項目からより詳細なOff-JTの実施状況を尋ねているが、「実施していない」と回答した企業から考えて、何らかのOff-JTを実施したのは、「基幹正社員」企業で59.1%、「基幹非正社員」企業で62.4%となっている。厚生労働省[2009]と比較すると、正社員への実施割合よりも「基幹正社員」企業の実施割合は3割以上低く、一方で非正社員への実施割合よりも「基幹非正社員」企業の実施割合は2割以上高くなっている。OJTと同じように、中小サービス業という特性から、正社員を対象としたOff-JTの実施割合は厚生労働省[2009]における結果よりも低くなっている可能性がある一方で、非正社員であったとしても基幹的職種を担っていることから、厚生労働省[2009]における結果よりも「基幹非正社員」企業の方がOff-JT実施割合が高くなっているといえる(図表2-9-6)。

中小サービス業における「基幹正社員」企業と「基幹非正社員」企業を比べてみると、「Off-JTのために毎年予算を確保している」や「企画・立案担当者を決めている」「教材や機材、設備を用意している」「教材・研修などに関する情報収集をしている」で、「基幹非正社員」企業の方がむしろ積極的であると回答している。ただし、これは「基幹非正社員」企業と「基幹正社員」企業の差というよりも、Off-JTのより必要なサービス業の小分類業種に「基幹非正社員」企業が偏在しているという可能性も高い。

図表 2-9-6 基幹的職種人材へのOff-JTの具体的取組み（複数回答、単位：％）

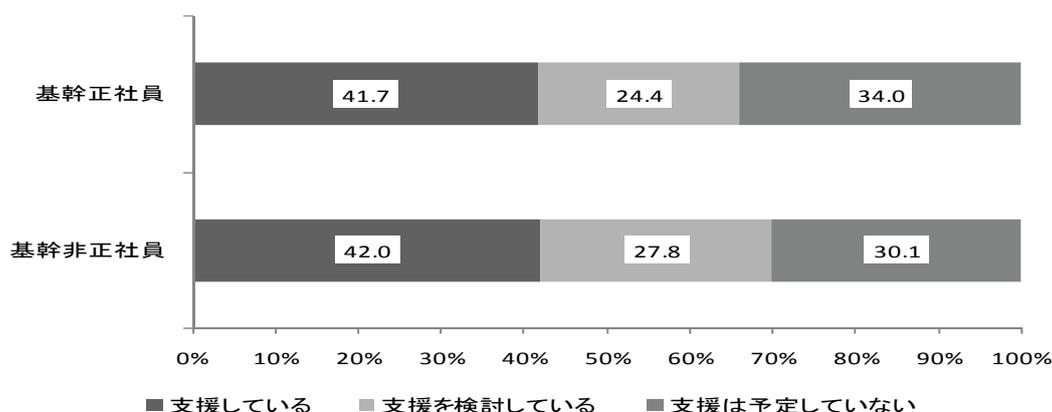


注：企業調査データより。

### （5）自己啓発支援の取組み

厚生労働省[2009]では、正社員の自己啓発に対して「支援を行っている」事業所は79.2%、非正社員に対しては行っている事業所は47.5%となっている。それに対して、中小サービス業企業調査では「基幹正社員」企業で41.7%、「基幹非正社員」企業で42.0%である。Off-JTや計画的OJT以上に、中小サービス業企業調査における実施割合と厚生労働省[2009]の調査結果における実施割合の差が大きく、中小サービス業における自己啓発への取組みが非常に低いことがわかる。一方で、中小サービス業における「基幹正社員」企業と「基幹非正社員」企業との差はほとんどない（図表 2-9-7）。

図表 2-9-7 基幹的職種人材への自己啓発の支援（単位：％）



注：企業調査データより。

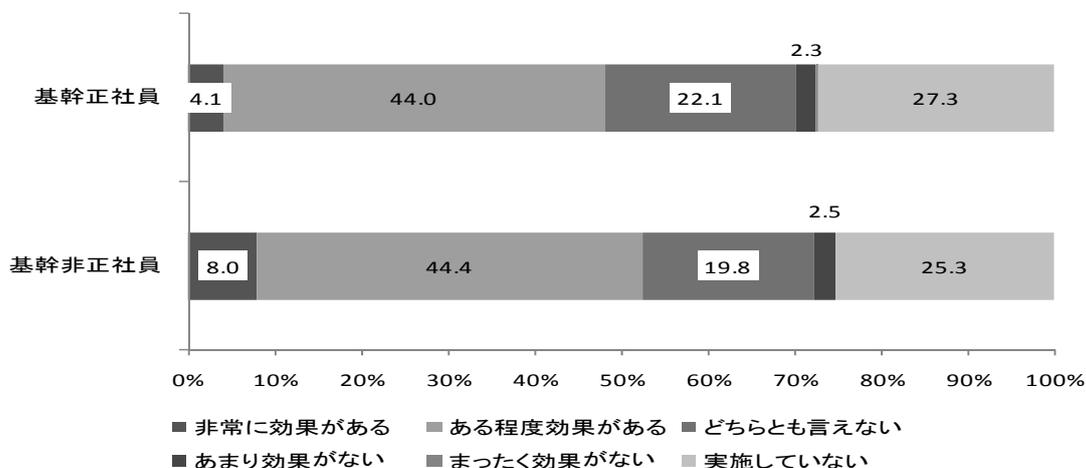
#### （6）基幹的職種の従業員を対象にした教育訓練の効果への評価

中小サービス業企業調査では、基幹的職種の従業員を対象にした教育訓練の効果についての評価を尋ねている。以下では、Off-JT、自己啓発、OJT 含めた教育訓練全体の効果をそれぞれみていく。

##### ① Off-JT の効果

「基幹正社員」企業と「基幹非正社員」企業の間で、Off-JT に対する効果の評価はほとんど変わらないか、むしろ「基幹非正社員」企業の方が積極的な評価をしている。「非常に効果がある」「ある程度効果がある」の積極的評価で5割前後を占め、効果へのマイナス評価は2割前後となっている（図表 2-9-8）。

図表 2-9-8 基幹的職種人材への Off-JT の効果（単位：％）

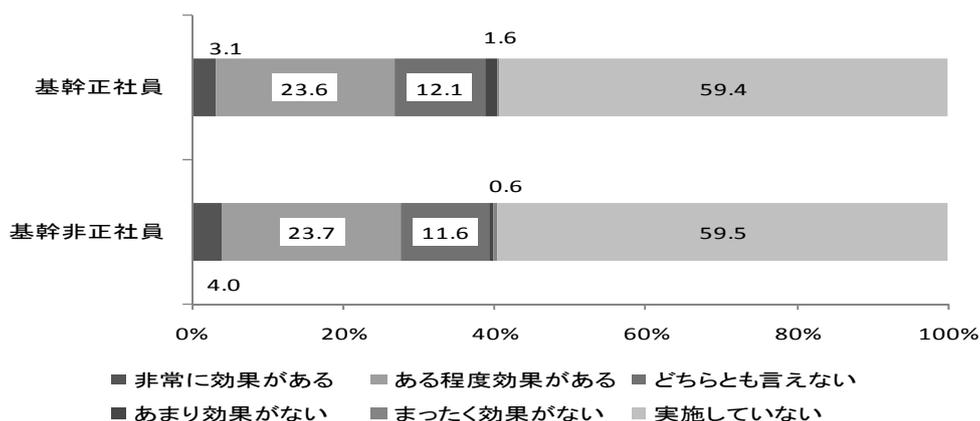


注：企業調査データより。

## ②自己啓発支援の効果

「基幹正社員」企業と「基幹非正社員」企業どちらも自己啓発への支援は、6割近くが実施していないが、3割が積極的に自己啓発の効果进行评估している。自己啓発に関する効果の評価の違いもほとんどない（図表2-9-9）。

図表2-9-9 基幹的職種人材への自己啓発支援の効果（単位：％）

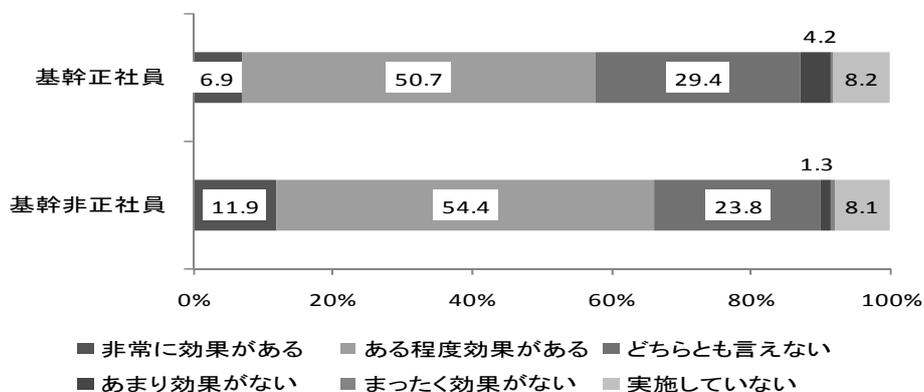


注：企業調査データより。

## ③教育訓練全体の効果

OJTを含めた教育訓練全体の効果への評価は、「基幹正社員」企業で6割弱が「基幹非正社員」企業で7割弱が「非常に効果がある」、「ある程度効果がある」と積極的に評価している。「基幹非正社員」企業の方が「基幹正社員」企業よりも10ポイント近くその割合は高く、基幹的職種に非正社員が多い企業ではより積極的に教育訓練全体の効果进行评估している（図表2-9-10）。

図表2-9-10 基幹的職種人材へのOJTを含めた教育訓練全体の効果（単位：％）

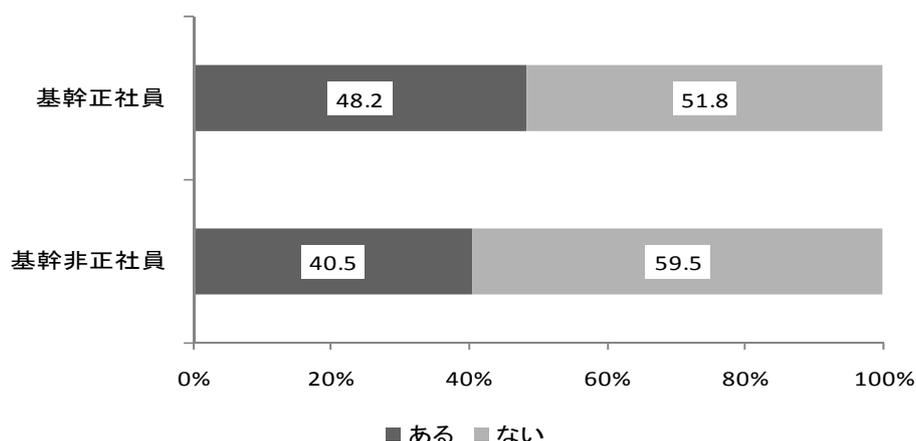


注：企業調査データより。

## 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・奨励の実態

1 でみたように、中小サービス業における「基幹正社員」企業と「基幹非正社員」企業の間では、ほとんど能力開発・人材育成の違いはなかった。どのような能力開発や人材育成の支援が行われているのかをより具体的に明らかにするために、資格取得の有無に関して検討する。まず、基幹的職種の従業員に、業務独占的資格が必要かどうかを尋ねた項目をみると、「基幹正社員」企業の方が若干高く、5割弱が業務独占資格を必要としている。一方「基幹非正社員」企業では約4割となっており、「基幹正社員」企業よりもその割合は低いものの、基幹的職種に従事する非正社員が多いとしても約4割の企業で業務独占資格を必要としている（図表2-9-11）。これらの企業では、非正社員であっても業務独占資格が必要な可能性が高いといえよう。

図表2-9-11 基幹的職種の人材には業務独占資格が必要か（単位：％）



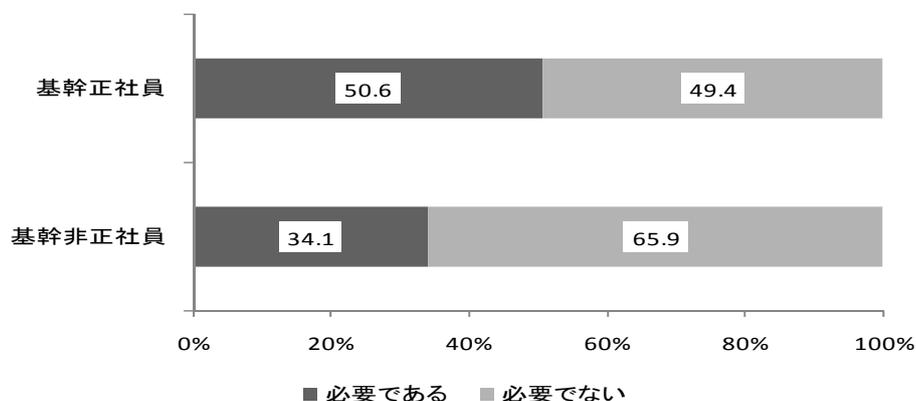
注：企業調査データより。

業務独占資格が必要な場合は、もともとその資格をもっている場合も十分に考えられるので、必要とされる業務独占資格を除いて、基幹的職種の従業員に取得を義務付け、または奨励している資格があるかについても検討する。この項目は、サービスの展開に絶対必要ではないとしてもより高いサービスの質を確保するなどの目的があると考えられるため、企業における能力開発・人材育成とより密接に関連してくると思われる。

業務独占資格を除いて、基幹的職種の従業員に取得を義務付け、または奨励している資格があるとする割合は、「基幹正社員」企業の方が15ポイント高く、50.5%となっている。業務独占資格以外の資格でも、「基幹正社員」企業の半数以上が基幹的職種の従業員に取得を義務付けたり奨励したりしている。「基幹非正社員」企業では、割合は下がるが、それでも34.1%の企業が従業員に業務独占資格以外の資格の取得を義務付けたり奨励したりしている（図表2-9-12）。

図表 2-9-12

基幹的職種の人材に業務独占資格を除いて義務付け、あるいは奨励している資格はあるか  
(単位：%)



注：企業調査データより。

中小サービス業では「基幹正社員」企業と「基幹非正社員」企業の間で能力開発・人材育成の実態にほとんど違いはなかったため、基幹的職種に従事する人材が非正社員であったとしても正社員と同程度の能力開発機会があると考えられる。そうであったとしても、非正社員という雇用形態を考えれば、業務独占資格でない資格を取得したり取得に向けて勉強したりするのは、かなり負担が重いといえる。では、具体的に「基幹非正社員」企業では、どのような資格を義務付けたり奨励したりしているのだろうか。

「基幹非正社員」企業のうち 72 社 (34.1%) は、何らかの資格を義務付けたり奨励したりしている。そこで、「基幹非正社員」企業で義務付けたり奨励したりしている具体的な資格名を検討する。その結果、件数が多い順に (重複あり) 「介護福祉士」 27 件、「ビルクリーニング技能士」 21 件、「ヘルパー 2 級」 14 件、「ケアマネージャー」 11 件、「清掃作業監督者」 4 件、「ヘルパー 1 級」 3 件、「病院清掃受託責任者」 2 件などが挙げられた。資格の内訳をみると、基幹的職種の従業員に非正社員の配置が多い建物サービス業と老人福祉業に偏っている。

件数の多かった介護福祉士とビルクリーニング技能士の資格の概要を説明する。介護福祉士は、「名称独占の国家資格であり、介護福祉士の名称を用いて、専門的知識及び技術をもって、身体上又は精神上の障害があることにより日常生活を営むのに支障がある者につき心身の状況に応じた介護を行い、並びにその者及びその介護者に対して介護に関する指導を行うことを業とする者」をいう。資格の取得方法は、2 つの方法がある。①厚生労働大臣が指定した養成施設を卒業する方法、②3 年以上介護等の業務に従事した者等が介護福祉士国家試験に合格する方法である。この介護福祉士国家試験の概要としては、年 1 回試験 (第 1 次試験 (筆記試験) と第 2 次試験 (実技試験)) があり、筆記試験の科目 (13 科目) は、(1) 社

会福祉概論、(2)老人福祉論、(3)障害者福祉論、(4)リハビリテーション論、(5)社会福祉援助技術(演習を含む)、(6)レクリエーション活動援助法、(7)老人・障害者の心理、(8)家政学概論(9)医学一般、(10)精神保健、(11)介護概論、(12)介護技術、(13)形態別介護技術がある。資格取得の難易度(2008年度実施の第21回試験結果)は、受験者数130830人に対して、合格者数67993人(合格率52.0%)となっている。介護福祉士資格を持っていないと就けない職種というのは現在のところあまりないが、求人において介護福祉士資格取得を条件としていたり、希望しているケースが増えている。

ビルクリーニング技能検定は、ビルにおける環境衛生維持管理業務のうち、ビルの所有者から委託を受けて行うビルクリーニング作業について必要な技能を評価するもので、国家検定として認められている。この資格は、「建築物における衛生的環境の確保に関する法律(通称:建築物衛生法)」の事業登録に必要な人的要件の一つである清掃作業監督者になるための必要資格となっている。受験資格には、①実務経験3年以上、②短期課程の普通職業訓練終了後、2年以上の実務経験、③職業訓練指導員免許(建築物衛生管理科)取得後、1年以上の実務経験のいずれかに当てはまるものである。試験は、実技試験と学科試験があり、両方に合格する必要がある。実技には、ビルクリーニング作業、作業の段取り、床の清掃、壁の清掃、窓の清掃、その他建築物の各部、付属設備及び備品の清掃、ビルクリーニング用機械及び器具の点検、修理及び調整などがある。合格率は2008年で58.2%となっている。

両資格とも実務経験が多いと3年以上必要であったり、筆記試験もそれぞれ幅広い分野から出題されるなど資格取得へのハードルは低くはない。さらに、合格率も50%台となっており、誰でも簡単に取得できる資格ではない。「基幹非正社員」企業でも、こうした取得ハードルが低くはない資格の取得を非正社員であったとしても促している。労働者側から見れば、能力開発の好機ともいえる。

### 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

厚生労働省[2009]では、能力開発や人材育成に関して何らかの「問題がある」とする事業所が72.1%となっている。問題点の内容(複数回答)としては、「指導する人材が不足している」(49.6%)と「人材育成を行う時間がない」(47.2%)の回答割合が高く、「人材を育成しても辞めてしまう」(38.7%)、「鍛えがいのある人材が集まらない」(30.3%)と続く。

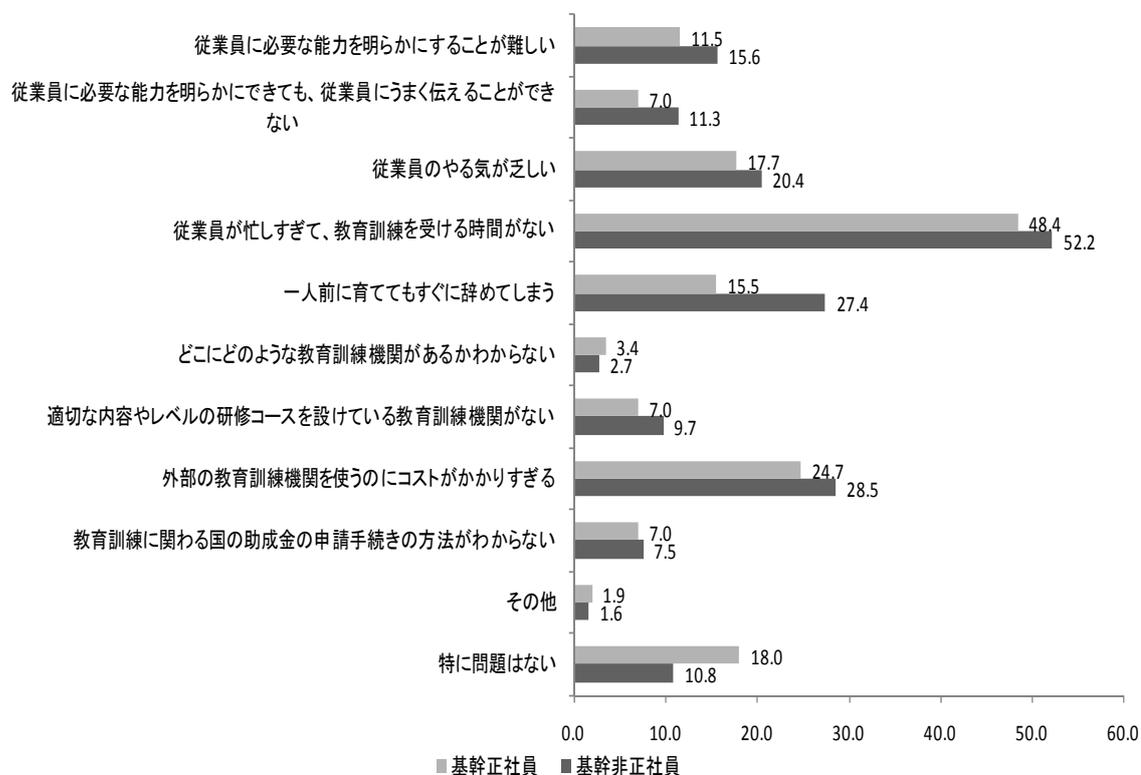
中小サービス業企業調査では、上記でみたように「基幹正社員」企業と「基幹非正社員」企業の間で、能力開発・人材育成の実態はほとんど変わらず、むしろ「基幹非正社員」企業の方がOff-JTの実施など積極的な側面もあった。ただし、業務独占資格以外の資格取得の義務付けや奨励については、「基幹正社員」企業の方が15ポイントほど実施割合は高い。

能力開発の課題についてみると、「基幹正社員」企業に比べて、「基幹非正社員」企業でより多くの課題を指摘する企業が多かった。能力開発は「特に問題はない」とする企業は、「基幹正社員」企業で18%、「基幹非正社員」企業で10.8%となっている。課題の中でも、特に、

「一人前に育ててもすぐに辞めてしまう」で、「基幹非正社員」企業が27.4%に対して、「基幹正社員」企業が15.5%とその差は大きい（図表2-9-13）。

厚生労働省[2009]の「人材を育成しても辞めてしまう」とした回答を企業規模とのクロスから見てみると、企業規模5000人以上で46.1%、30～49人が36.7%となっており、企業規模の大きい方が「人材を育成しても辞めてしまう」と回答する割合が高く、大企業と比べると中小企業の方がこの課題を挙げる企業割合は少ない。

図表2-9-13 基幹的職種人材の教育訓練を行う上での問題点（複数回答、単位：%）



注：企業調査データより。

では、中小サービス業においてこの「一人前に育ててもすぐに辞めてしまう」ことを決定している要因は、基幹的職種が非正社員であることにあり得るであろうか。回帰分析を行い、基幹的職種の雇用形態が関係しているのかどうかを確かめたい。

分析はロジットモデルによる。被説明変数は、「一人前に育ててもすぐに辞めてしまう」と回答した企業を1、選択しなかった企業を0とするダミー変数を用いる。説明変数には、業種と企業規模（従業員数）でコントロールした上で、①長期雇用の環境があるのかどうかを示す変数（賃金カーブの形状、一人前になった後のキャリア、基幹的職種に従事する従業員数に占める正社員割合）、②能力開発への投資コストを示す変数（能力育成方針、業務独占資

格以外の資格の義務付け等をしているかどうか、一人前になるまでの経験年数)を用いる。人的資本論に従えば、通常、能力開発への投資コストが高ければ、教育訓練コストを回収しその後の収益を高めるために、一人前に育ててすぐに辞めないように長期雇用を促すはずである。

推計結果を図表2-9-14に示す。コントロール変数としての業種をみると、学習塾を基準に、老人福祉と美容業で「一人前に育ててもすぐに辞めてしまう」確率が有意に高くなる。近年、政策課題として、老人福祉業の人材の定着率の低さが指摘されているが、それを裏付けた結果となった。企業規模については、基本的に中小サービス業企業調査が中小企業を対象としており、中小企業の中での従業員数の違いは統計的に有意でない。

長期雇用の環境が整っているかをみた賃金カーブの変数については、「年齢とともにかなり上昇する」賃金カーブを持つ企業よりも「勤続による変化がない」企業で、「一人前に育ててもすぐに辞めてしまう」確率が優位に高くなる。ただし、賃金カーブが「やや上昇する」という企業では統計的に有意な差は出ていない。たとえ、人材育成を積極的に行い一人前にしたとしても、賃金の変化がなければ長期雇用は見込みにくい、少しでも賃金が増えるのであればより長期の雇用が見込める可能性を示している。

同様に、長期雇用の環境が整っているかをみた「一人前になった後のキャリア」に関して、「より専門性が高められる」企業よりも「のれん分けなど独立・開業の機会が多い」企業で、有意に「一人前に育ててもすぐに辞めてしまう」確率は高くなる。これは当然の結果ともいえる。

本分析で最も効果を確認したい雇用形態の違いの影響についてであるが、基幹的職種に占める正社員割合が高くなるほど、「一人前に育ててもすぐに辞めてしまう」割合は有意に低くなる。つまり、基幹的職種の人材を正社員としていた方が、一人前に育てた後に辞める確率が低くなることを示している。

②の能力開発に関する投資コストの変数は、能力開発方針、資格取得の義務付け、一人前になるまでの年数などは、「一人前に育ててもすぐに辞めてしまう」かどうかには関係していない。

これらの結果からは、賃金などのコスト削減するために非正社員を活用したとしても<sup>2</sup>、教育訓練コストも含めて考えると、一人前になった後で辞めるということは、教育訓練コストやその後得られるであろう収益を回収出来ずに、長期的には費用削減が出来ていない可能性がある。正社員として基幹的職種の人材を雇用することは、一人前になった後の離職リスクを回避でき、ひいては教育訓練コスト及び収益の回収につながり、企業にとってよりメリッ

---

<sup>2</sup> 「基幹正社員」企業と「基幹非正社員」企業では、能力開発・人材育成の実態では差がほとんど見られなかったが、賃金カーブで大きな差があった。「年齢・勤続とともにやや上昇する」では、「基幹正社員」企業で70.0%、「基幹非正社員」企業で54.3%、「年齢や勤続による変化はしない」が「基幹正社員」企業で23.7%、「基幹非正社員」企業で42.4%となっている。

トとなる可能性を示唆するものである。

図表 2-9-14 「一人前に育ててもすぐに辞めてしまう」ことの決定要因分析

被説明変数：一人前に育ててもすぐ辞めてしまう 1、選択しない 0

	変数	係数	標準誤差
業種：(基準)学習塾	建物サービス	0.527	0.497
	自動車整備	0.510	0.553
	情報サービス	0.356	0.545
	葬祭	0.504	0.628
	土木建築	0.076	0.566
	美容	1.481	0.555 **
	老人福祉	1.372	0.527 **
	賃金カーブ：(基準)「年齢とともにかなり上昇」	やや上昇	0.943
勤続による変化なし		1.182	0.669 +
一人前になった後のキャリア：(基準)「より専門性高められる」	昇進して管理職	0.104	0.295
	のれん分け	1.144	0.406 **
	変わらない	-0.138	0.369
能力育成方針：(基準)「特に方針は定めていない」	数年先	-0.071	0.380
	今の人材前提能力アップ	-0.101	0.297
	当面こなす能力	-0.314	0.315
従業員数		0.000	0.000
資格の取得を義務付けたり奨励したりしていない		-0.044	0.236
一人前になるまでの経験年数		-0.042	0.038
基幹的職種正社員割合		-0.830	0.385 *
	定数	-2.199	0.859
	カイ2乗	60.084	
	-2対数尤度	615.021	
	N	695	

\*\*\* p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05 +p<.10

注：企業調査データによる分析。

### 第3節 非正規従業員から見た能力開発の実態と課題

中小サービス業における正社員と非正社員の違いに関して、従業員調査データからも確認する。従業員調査データに回答した非正社員は1309人中97名で圧倒的少数である。そもそも、「基幹的職種を担っている人に配布してください」と事業所側に依頼しているために、回答が正社員に偏るといことが生じたと考えられる。少数データではあるが、中小サービス業の非正社員の能力開発にかかわる貴重なデータであるため、本節で分析を試みたい。

非正社員数の少なさという偏りはあるものの、回答した非正社員の中での業種の偏りは少ない（図表2-9-15）。

図表2-9-15 業種別、雇用形態別割合

		合計	学習塾	建物サービス	自動車整備	情報サービス	葬祭	土木建築サービス	美容	老人福祉
非正社員	度数	97	15	26	8	10	5	14	6	13
	割合(%)		15.5	26.8	8.2	10.3	5.2	14.4	6.2	13.4
正社員	度数	1212	53	181	221	188	65	242	103	159
	割合(%)		4.4	14.9	18.2	15.5	5.4	20	8.5	13.1

注：従業員調査データより。

### 1. 中小サービス企業における非正社員

正社員と非正社員の大きな違いとしては、現在の仕事の賃金カーブの形状が挙げられる。年齢・勤続とともにかなり上昇すると回答しているものは、正社員で3.8%、非正社員2.2%と双方ともかなり低い。大きな賃金カーブを描かないのは、「中小」「サービス業」の特性と考えられるであろう。一方、「年齢・勤続とともにやや上昇する」と回答している者は正社員で56.6%、非正社員で26.9%と大きく異なっている。逆にいえば、非正社員のうち71.0%の者は「年齢・勤続による変化がない」と回答している。企業調査データでも同様の傾向がみられたが、従業員調査データからも同じ結果が確認できた。上記でみた分析からも明らかのように、賃金が「年齢・勤続による変化がない」と、基幹的職種を担っていても、一人前になった後に辞めてしまう1つの原因と考えられる。企業側からすれば、一人前に育てた後に辞めてしまうという能力開発の課題につながる。

上記の質問項目とも密接にかかわるが、一人前になった後の職業キャリアが用意されているかに関しても正社員と非正社員の違いが表れた。正社員では、「基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事が用意されている」が40%なのに対して、非正社員では21.1%となっている。「一人前になった人はその先の仕事も質的にはあまり変わらない」では、非正社員が56.7%、正社員は43.1%となっており、やはり非正社員だと賃金だけでなく、仕事においても一人前になった後の変化がない者が多いことがわかる。ただし、正社員であったとしても4割強の者が一人前になった後の仕事の変化がないと回答しているのも注目される。こうした一人前になった後の昇進する仕事为非正社員にはないことや、賃金カーブがほとんど変化しないことなどが密接に絡み合い、非正社員が一人前になった後で離職する者を増やしている可能性がある。

とはいえ、現時点の非正社員についてみると、「転職希望」は7.2%とそれほど高くなく、正社員の12.6%よりも低い。「これからも今の会社・法人でがんばりたい」と考える者

も、非正社員は53.6%、正社員は51.6%と非正社員も正社員と同程度の定着志向があることがわかる。

## 2. 非正社員の能力開発に関する取り組み

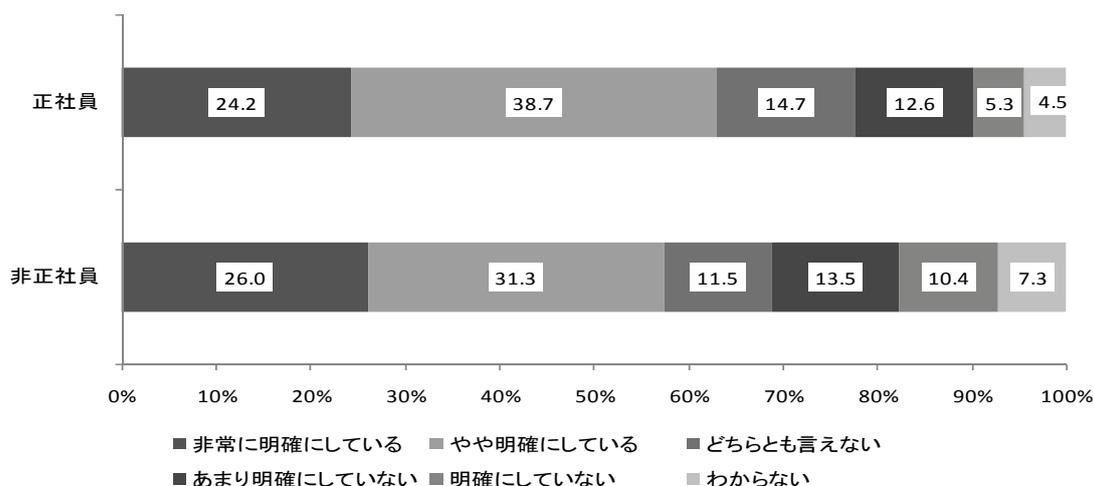
賃金カーブや一人前になった後の仕事のキャリアについて、正社員と非正社員で異なっていることがわかったが、非正社員の定着志向も見られた。では、能力開発に関する取り組みについては、正社員と非正社員で違いがあるのだろうか。

### (1) 能力の見える化

厚生労働省[2009]の労働者調査データによると、労働者に求められる能力の周知状況は、正社員では「十分に知らされている」、「ある程度知らされている」の回答合計は77.5%となっている。一方、非正社員では「十分に知らされている」、「ある程度知らされている」の回答合計が46.0%と正社員に比べてかなり低い。

中小サービス業従業員調査では、「現在の勤務先はあなたの現在の仕事に、どのような能力やスキルが必要かを明確にしているか」を尋ねている。「非常に明確にしている」、「やや明確にしている」の回答合計は、正社員・非正社員ともに6割前後となっている。厚生労働省[2009]と比べると、必要な能力やスキルが明確にされていると感じている割合は正社員で10ポイント以上低い一方、非正社員では10ポイント以上高いことがわかる。さらに、中小サービス業従業員調査の結果では、正社員と非正社員の差はほとんどない(図表2-9-16)。

図表2-9-16 勤務先が仕事にどのような能力やスキルが必要かを明確にしているか  
(単位：%)



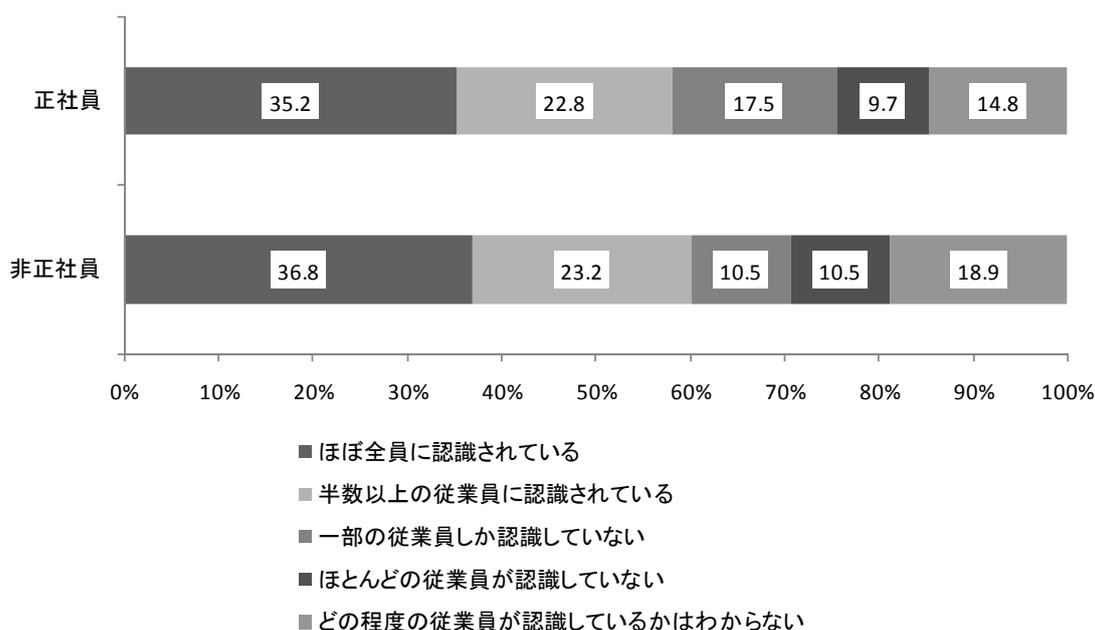
注：従業員調査データより。

## (2) 能力に関する理解度・能力開発に対する理解度

能力がどの程度従業員に認識されているかを尋ねたところ、正社員と非正社員との認識に大きなずれはなく、ほぼ一致している(図表2-9-17)。基幹的職種を担っているという共通点が大いといえる。

図表2-9-17

仕事にどのような能力やスキルが必要か従業員にどの程度認識されているか(単位:%)

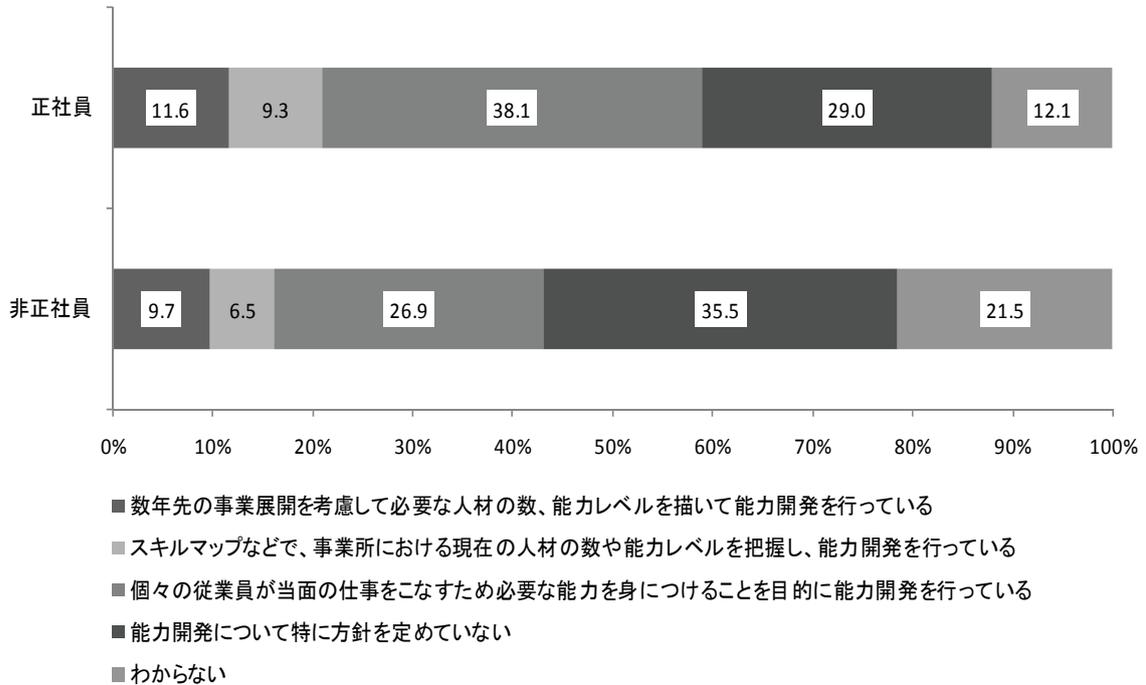


注: 従業員調査データより。

さらに、能力開発についての会社の方針についての理解度をみると、会社の方針が「わからない」とする割合が非正社員で21.5%、正社員で12.1%と10ポイント近く差があった。また、「能力開発について特に方針を定めていない」と会社方針を考える非正社員は35.5%、正社員は29.0%いた。企業調査データでは「基幹非正社員」企業で21.6%、「基幹正社員」企業で19.6%であり、従業員の見方と開きがあることもわかる(図表2-9-18)。

図表 2-9-18

勤務先が従業員の能力開発や育成にどのような方針を持っているか（単位：％）



注：従業員調査データより。

### （3）能力開発に関する会社の取り組みについての評価

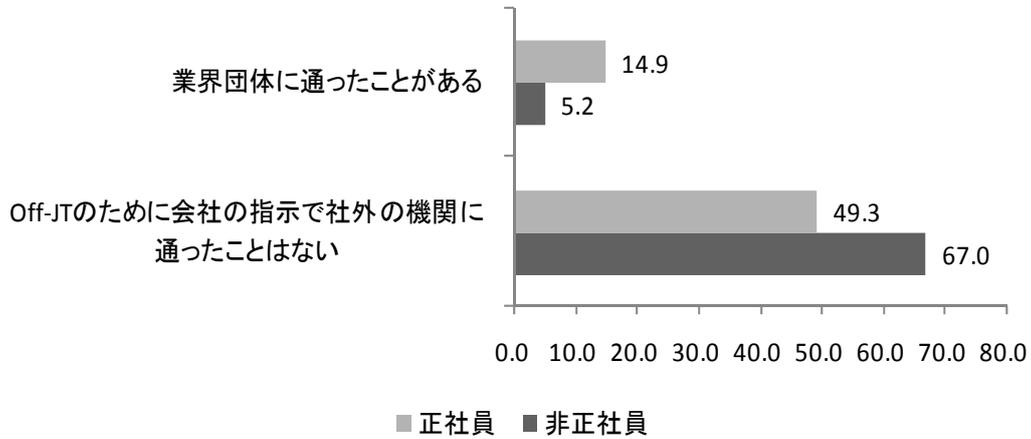
能力開発に関する会社の取り組みについての評価を雇用形態別に検討する。Off-JTの取り組みについては、正社員・非正社員ともそれほど積極的ではない。その中でも、業界団体への派遣では、正社員の方が2倍以上高く14.9%であった。また社外の機関に通ったことがないという割合は非正社員で67.0%と、20ポイント近く正社員よりも高い(図表2-9-19)。

一方、社外の機関での研修についての評価は、非正社員の方が高くなっている。これは、一般的に非正社員であることは、教育訓練の機会は少ないと考えられ、そうした中で、非正社員に対しても投資してくれることに対して、非正社員自身が前向きに評価していることを反映しているのではないだろうか(図表2-9-20)。自己啓発については、サンプルが少ないため言及しない。

能力開発全体の会社の取り組みについての評価は、非正社員の方が正社員よりも評価が高い項目として「会社の事業に関する理解度の促進」や「職場でのコミュニケーションの改善」「勤務先に対する愛着の向上」が挙げられ、一般的に正社員に比べて非正社員が不足していると思われる事項が能力開発によって補われる可能性が示唆できる(図表2-9-21)。

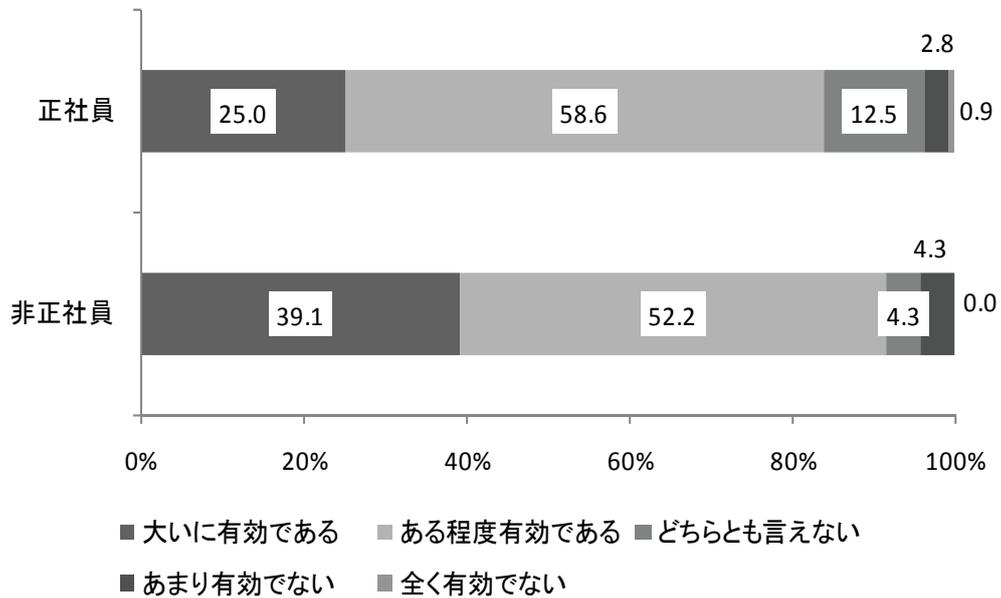
図表 2-9-19

Off-JTのために会社の指示で社外の機関に通ったことがあるか（単位：％）



注：従業員調査データより。

図表 2-9-20 社外の機関での研修は仕事上の能力を伸ばす上で有効か（単位：％）



注：従業員調査データより。

図表 2-9-21

仕事上の能力を高めることはどの程度効果があるか（単位：％）

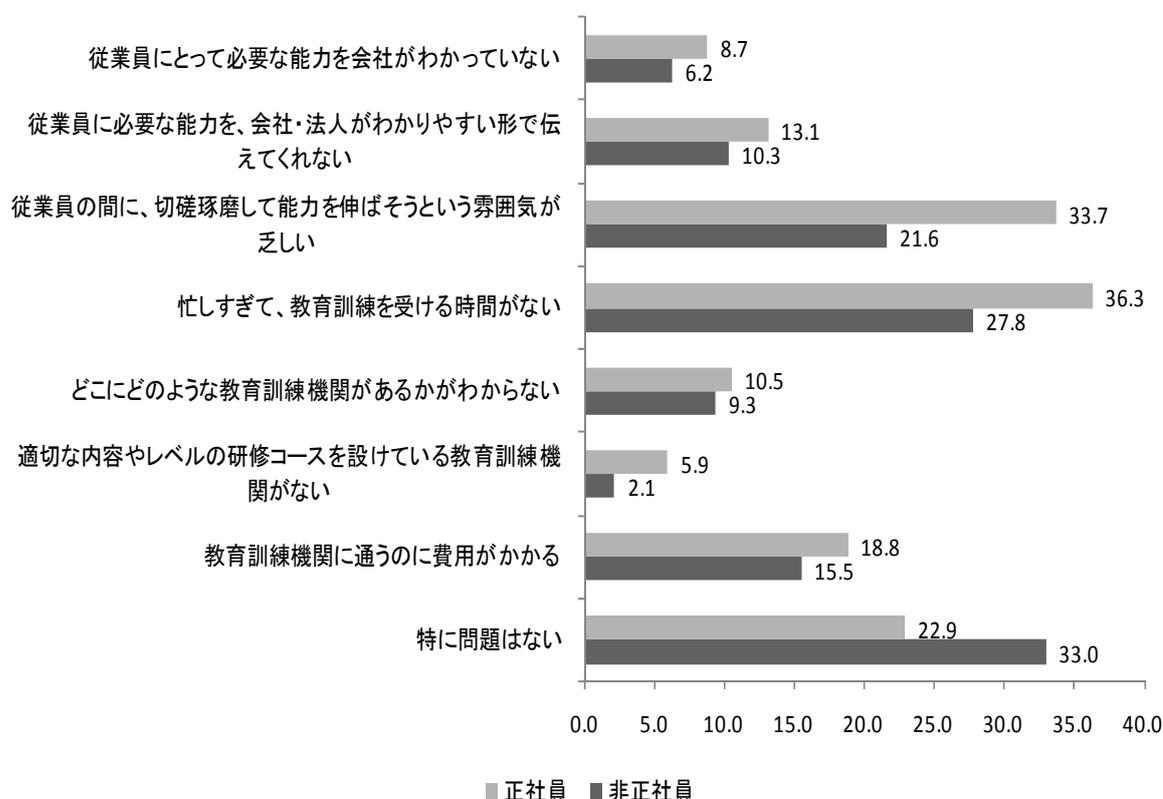
		非常に効果 がある	ある程度効 果がある	どちらとも言 えない	あまり効果 がない	まったく効果 がない
仕事の効率の向上	正社員	37.9	48.4	12.0	1.0	0.6
	非正社員	47.8	35.9	15.2	1.1	0.0
モチベーションの向上	正社員	30.1	50.7	17.4	1.4	0.4
	非正社員	31.5	44.9	22.5	1.1	0.0
勤務先に対する愛着の向上	正社員	15.5	33.4	42.6	6.4	2.1
	非正社員	17.8	41.1	34.4	2.2	4.4
職場でのコミュニケーションの改善	正社員	16.1	38.4	37.2	6.3	1.9
	非正社員	22.2	43.3	27.8	4.4	2.2
顧客満足度の向上	正社員	33.3	44.7	20.0	1.3	0.7
	非正社員	33.0	39.6	25.3	1.1	1.1
会社の業績に関する理解の進展	正社員	17.0	42.3	35.0	4.2	1.5
	非正社員	17.8	46.7	33.3	2.2	0.0

注：従業員調査データより。

#### （４）能力開発の問題点と今後の能力開発意欲

能力開発における問題点については、正社員と非正社員での違いが表れた。「従業員の間に切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気乏しい」（正社員 33.7%、非正社員 21.6%）や、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」（正社員 36.3%、非正社員 27.8%）でその割合の差が大きい。また、「特に問題ない」をみると、正社員 22.9%、非正社員 33%とやはり非正社員の方が問題がないとする割合が高く、能力開発に関する課題をそれほど感じていないようである（図表 2-9-22）。

図表 2-9-22 仕事上の能力を高める上で問題となる点（複数回答、単位：％）



注：従業員調査データより。

しかし、仕事上の能力を高めるために、今後どのような取り組みを行っていききたいかという意欲については、おおむね正社員の方が高い。①「研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい」については、「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」は、非正社員 54.5%、正社員 57.4%とそれほど変わらない。しかし、②「マネジメント能力を習得したい」、③「仕事の幅を広げるために必要な知識等を習得したい」、④「仕事の専門性を高めるために必要な知識等を習得したい」、の3項目については、「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」が、非正社員よりも正社員の方が約10ポイント高い。さらに、⑤「資格取得を習得したい」になると、「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」は非正社員で39.6%、正社員57.3%と20ポイント近く差が開く（図表2-9-23）。

このように、能力開発において抱えている課題は非正社員の方が少ないが、今後の能力開発意欲については、正社員の方が高いといえる。ただし、仕事上の能力を高めるための意欲に関する回帰分析を行ったところ、雇用形態の違いについては統計的に有意な差がなく、年齢や業種の差が統計的に有意であった。今後、より非正社員のデータ数が多い調査でもう一度分析を試みたい。

図表 2-9-23

仕事上の能力を高めるために今後どのような取り組みを進めていきたいか（単位：％）

		そう思わない	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思う	そう思う
研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい	正社員	5.1	5.5	32.0	35.0	22.4
	非正社員	3.4	8.0	34.1	38.6	15.9
マネジメントに必要な知識を習得したい	正社員	5.6	5.7	30.7	34.9	23.2
	非正社員	11.5	9.2	31.0	32.2	16.1
仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を修得したい	正社員	1.8	1.8	12.4	47.1	36.9
	非正社員	2.2	2.2	22.0	44.0	29.7
仕事の専門性を高めるために必要な知識・技術・技能を修得したい	正社員	1.6	1.7	13.2	44.8	38.7
	非正社員	2.2	1.1	26.4	37.4	33.0
資格を習得したい	正社員	7.5	7.2	28.0	29.1	28.2
	非正社員	15.4	6.6	38.5	18.7	20.9
独立開業や転職のために必要な知識を習得したい	正社員	22.1	12.4	37.4	17.3	10.7
	非正社員	28.4	15.9	33.0	12.5	10.2

注：従業員調査データより。

#### 第4節 おわりに

本章では、中小サービス企業における非正社員の人材育成・能力開発の実態と課題を明らかにした。その際、中小サービス業企業調査には非正社員に対する能力開発を問う質問項目がなかったため、基幹的職種に従事する従業員のうち正社員が過半数以上を占めている企業を「基幹正社員」企業、半分より少ない場合、つまり非正社員が過半数以上の企業を「基幹非正社員」企業として、能力開発・人材育成の実態に違いがあるかについての分析を試みた。

厚生労働省[2009]は、企業規模が大きくなるほど、また、非正社員よりも正社員の方が、能力開発・人材育成の実施確率が高いことを指摘している。こうした先行研究と中小サービス業企業調査データの結果の比較からは、やはり全体的に中小サービス企業の能力開発・人材育成の実施割合は低いことが明らかになった。これは、中小企業であることが大きく影響しているといえよう。

一方で、厚生労働省[2009]でみる企業の非正社員への能力開発の実施状況と比較すると、中小サービス業で基幹的職種を担う非正社員への能力開発の実施状況は、非常に積極的に行われているといえる。中小サービス業においては基幹的職種を正社員が担っている場合も非正社員が担っている場合も、能力開発については違いがほとんど見られなかった。このことは、中小サービス企業が非正社員への人材育成機関として一定の役割を担っている可能性を

示唆するものといえる。たとえば、「基幹非正社員」企業では、仕事に必ず必要とされる業務独占資格ではないけれども、基幹的職種を担う従業員に「ビルクリーニング技能士」や「ヘルパー2級」「介護福祉士」「介護支援専門員」などの資格の取得を義務付けたり取得を奨励していたりする企業が3割超ある。労働者側から見れば、能力開発の好機となろう。

中小サービス企業の従業員調査からも、能力開発に関する会社の取り組みについての評価は、正社員も非正社員もほぼ変わらない実態が明らかになった。特に、Off-JT についての評価は、非正社員の方が高い。一般的に非正社員であることは、教育訓練の機会は少ないと考えられ、そうした中で、非正社員にも教育訓練投資を行ってくれることに対して、非正社員自身が前向きに評価していることを反映しているのであろう。

一方で、人材育成・能力開発の課題については、「基幹非正社員」企業の方が「基幹正社員」企業と比べて様々な問題を挙げる割合が高く、特に「一人前に育てても辞めてしまう」ことを課題とする割合の差が両者の間で大きい。回帰分析からは、業種をコントロールしても、賃金カーブが右肩上がりでなく変化しないことや、一人前になった後の職業キャリアがその企業では確立されていないことが、「一人前に育てても辞めてしまう」とする確率を高めていた。また、これらの要因と関連するが、基幹的職種を担う従業員に占める正社員の割合が高くなると、「一人前に育てても辞める」確率を有意に下げていた。賃金カーブやその後の職業キャリアが全く変わらず、非正社員という雇用の不安定な状況が、たとえ能力開発を積極的に行ったとしても、一人前になった後で辞めてしまうことにつながっているといえる。ただし、賃金カーブが年齢・勤続により「やや上がる」場合は、統計的に有意ではない。このように、一人前に育てた後にすぐに辞めてしまわないようにするためには、勤め続けた場合の未来への展望が少しでも持てるような状況を作り出すことが必要になろう。

基幹的職種を非正社員が担っている企業では、非正社員に積極的に教育訓練投資を行い、非正社員を戦略化している。一時的には基幹的職種の人材を非正社員とすることで、賃金コストを削減できたとしても、一人前に育てた後で辞めてしまえば、何度も教育訓練コストがかかることになり、長期的に見れば、費用削減となっていない可能性がある。正社員として基幹的職種の人材を雇用することは、一人前になった後の離職リスクを回避でき、ひいては教育訓練コスト及び収益の回収につながり、企業にとってよりメリットとなる可能性を示唆する。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

- 濱口桂一郎[2003]「EUの雇用戦略—構造的失業への取組、そしてそれを超えて」日本労働研究雑誌 516号.
- 原ひろみ[2009a]「仕事のための学びに、正規社員と非正規社員に違いはあるのか」,労働政策研究・研修機構編『働くことと学ぶことについての調査』JILPT調査シリーズNo. 63所収.
- 原ひろみ[2009b]「非正社員の能力開発」ビジネス・レーバー・トレンド 412号.
- 厚生労働省[2009]『平成20年能力開発基本調査』.
- 黒澤昌子・原ひろみ[2009a]「企業内訓練の実施規定要因についての分析：off-JTを取り上げて」,労働政策研究・研修機構編『非正社員の企業内訓練についての分析—『平成18年度能力開発基本調査』の特別集計から』労働政策研究報告書No. 110所収.
- 黒澤昌子・原ひろみ[2009b]「能力開発基本調査の特別集計」,労働政策研究・研修機構編『働くことと学ぶことについての調査』JILPT調査シリーズNo. 63所収.
- 労働政策研究・研修機構編[2007]「ビジネス・レーバー・トレンド研究会 改正パートタイム労働法をめぐる法的留意点—企業や職場は具体的にどう対処すればよいか」労働政策研究・研修機構.
- 総務省統計局[2008]『労働力調査』.