

---

---

労働政策研究報告書 No. 118

サマリー 2010

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

## 中小サービス業における人材育成・能力開発



## 執筆担当者（執筆順）

ふじもと 藤本	まこと 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 研究員	第Ⅰ部第1節1 第Ⅱ部第2章 第Ⅲ部
さとう 佐藤	あつし 厚	法政大学キャリアデザイン学部教授 労働政策研究・研修機構特別研究員	第Ⅰ部第1節2、第2・3節 第Ⅱ部第3章・第4章
たつみち 立道	しんご 信吾	日本大学文理学部教授	第Ⅱ部第1章
おおき 大木	えいいち 栄一	雇用能力開発機構 職業能力開発総合大学校 准教授	第Ⅱ部第5章・第6章
ふじなみ 藤波	みほ 美帆	高齢・障害者雇用支援機構常勤嘱託	第Ⅱ部第6章
こすぎ 小杉	れいこ 礼子	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 統括研究員	第Ⅱ部第7章
たかみ 高見	ともひろ 具広	東京大学大学院人文社会系研究科博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅱ部第8章
かない 金井	かおる 郁	埼玉大学経済学部専任講師	第Ⅱ部第9章

## 1. 問題意識と調査の方法

### (1) 問題意識

大企業に比べ資本や設備に乏しい中小企業では、様々な環境変化に適応し経営の維持発展を図っていく上で、経営者も含めた就業者個人個人のスキル・ノウハウのあり様がより大きな比重を占めている。しかしながら、実際には時間的・資源的制約や、ノウハウの不足などから中小企業における人材育成・能力開発は不十分なものになりがちで、中小企業の現状や今後の活動の方向性に即した政策的支援の必要性が高い

労働政策研究・研修機構内に設けられた調査研究プロジェクト『中小企業における人材育成能力開発・人材育成』（主査：佐藤厚法政大学キャリアデザイン学部教授、以下「本プロジェクト」と記載）では、中小企業の中でもサービス業に該当する主要な業種の企業と従業員を対象としたアンケート調査を通じて、①企業における人材の確保や評価・処遇、教育訓練の内容など、人材の育成とキャリア形成に関わる取組の現状、②勤務する従業員が勤務先での能力開発をどのように認識・評価し、また自身の能力開発に対していかなるニーズをもっているか、といった点を捉えようとした。そして、アンケートデータの分析を通じて中小サービス業における人材育成・能力開発の様々な側面について明らかにしていき、企業・従業員の現状や今後の活動の方向性に即した政策的支援の検討を試みた。

### (2) 調査の対象

今回の調査では、『日本標準産業分類』の第11回改訂（2002年）における分類に依拠して対象範囲についての検討を進めていった。第11回改訂では、第10回改訂（1993年）における「サービス業」にあたる分野からいくつかの大分類が新たに新設され、「サービス業」と称する大分類は「P. 複合サービス事業」と「Q. サービス業（他に分類されないもの）」の2つであった。この2つの分野に該当する範囲を対象とすることも考えられたが、これらの分野に限定してしまうと情報サービスや、福祉サービスといった分野が外れることとなり、わが国のサービス業における人材育成・能力開発の実態や問題を捉えていく上では不十分であると本プロジェクトにおいては考えた。そこで、対象とする範囲は1993年の第10回改訂における「L. サービス業」に該当する分野で、2002年の改訂では「N. 医療、福祉」、「O. 教育、学習支援業」、「Q. サービス業」と、「H. 情報通信業」のなかの「情報サービス業」、「インターネット附随サービス業」、「映像・音声・文字情報制作業」にあたる分野とした。

ただ、本プロジェクトで対象とした範囲にはさらに数多くの産業分野が含まれており、これらをすべて対象にするのは困難である。そこで次に、対象とした範囲に含まれる産業小分類に着目し、①2006年の総務省『事業所・企業統計調査』において、就業者が比較的多く集計されている産業小分類、②2006年の『事業所・企業統計調査』と、2001年の同調査を比較し、就業者の伸びが比較的多い産業小分類を選んでいった。

さらに、対象の選択にあたっては、キャリア形成・能力開発における異同も考慮した。今

回の中小サービス業を対象としたアンケート調査に先立ち、本プロジェクトでは、離職率とOJT 以外の教育訓練に対する企業の取組みの動向から、①Off-JT 等機会活用・勤続型、②Off-JT 等機会不活用・勤続型、③Off-JT 等機会活用・企業横断型、④Off-JT 等機会不活用・企業横断型、という4 つの能力開発・キャリア形成に関する類型を描きだし、業種ごとの能力開発・キャリア形成の特徴について整理を行っている。具体的には、既存の調査研究や統計によりながら、サービス業各職種の常用雇用者の離職率や教育訓練の状況を把握し、上記4 つの類型に該当する主要な産業小分類を選んだ。

以上の作業の結果、アンケート調査の対象業種は、①建物サービス業、②学習塾、③美容業、④情報サービス業、⑤葬祭業、⑥自動車整備業、⑦老人福祉サービス業、⑧土木建築サービス業、の8業種とした。

### (3) 調査の実施

今回のアンケート調査は、上記で選定した業種に該当する企業の企業経営者と、その企業に勤務する従業員2名を対象として実施した。調査に回答する従業員2名は、「各企業で行っているサービスの提供において、中心的な役割を担っており、最も人数が多い職種（調査ではこの職種を「基幹的職種」と定義）に従事する従業員」から、会社側に選んでもらうこととした。

今回のアンケート調査では企業調査票・従業員調査票ともかなり大部のものとなったため、回答率の著しい低下をさける目的で、サービス業企業が集中する都市部に調査地域を絞り、訪問留置き調査により調査を進めた。具体的には、関東地方の都県庁所在地（東京、横浜、千葉、さいたま、水戸、前橋、宇都宮）に本社が所在する、上記8業種の従業員5名以上の企業に対し調査の回答と従業員への調査票の配布を依頼した。

調査は2009年1月16日から3月6日にかけて行われた。企業調査票は3482社に配布され、回収数は897（有効回収率は25.8%）であった。また、従業員調査票の回収数は1317（配布企業数×2=6964票を従業員票の配布数とすると、有効回収率は18.9%）である。

## 2. 本書における分析の基本的枠組み

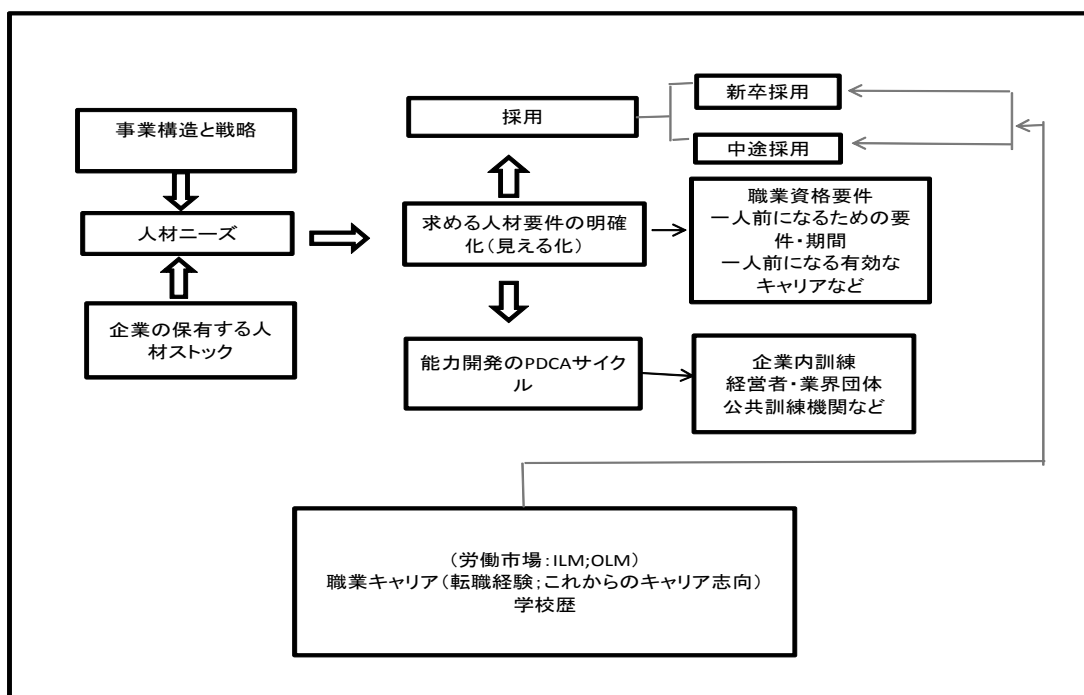
### (1) 分析の基本的枠組み

図1は、本研究プロジェクトの分析枠組みを示したものである。企業は事業構造の特徴に合致した戦略を策定しそれを実行に移すべく様々な管理活動——人・モノ・金という経営資源の管理——を行っているが、このうち我々が関心を寄せるのは主として人的資源であり、その開発である。企業はすでに保有している人的資源を活用することで戦略の実現をはかることもできるが、実際には戦略実現のために必要な人材ニーズと保有している既存人材との間になんらかの乖離が生じることが多い。そこでその乖離を埋めることが必要となる。企業は人材ニーズが発生するとまずは求める人材要件を明確化（本調査研究では「仕事上の能力

の見える化」と呼ぶ) することが必要となる。その上でその乖離を埋める方法には、大きく分けると二つあり、①1 つ目の方法は、外部から人材を採用することで埋める方法である。この採用も新卒採用と中途採用に分けることができる。②2 つ目の方法は、組織の内部にいる既存の従業員の能力を向上することで乖離を埋めようとする考え方である。これも訓練の方法としては、a) 日々のOJTと長期間での仕事経験の蓄積＝キャリア形成を通じる方法、b) 仕事を離れたOff-JTベースでの能力開発の計画の策定(plan)、実行(do)、評価(check)、さらなる行動(action)という能力開発のPDCAサイクルを回す方法、c) 自己啓発による方法、といった大きく3つの方法に分けることができる。

これらが企業の戦略実現に必要な人材ニーズと既存人材能力との乖離を埋める方法である。実際に企業は、企業戦略と業界における基幹的な職種、労働市場の状態、従業員の意欲と能力に応じて、これらを適切に組み合わせながらその乖離を埋めようとしているとみてよい。

図1 人材育成を分析するための枠組み



ところで以上は、企業側からみた人材育成、能力開発の必要性の論理の整理だが（図1では上半分のゾーンに書き込んだ諸変数）、人材育成や能力開発ニーズの現状と課題の把握に際しては、働く側に関わる諸変数を明示的に枠組みにとりこむ必要がある（図1の下半分の労働市場に関わる諸変数）。

労働市場に関わる変数を分析するのは、第1に、企業側での能力開発の必要性の論理からも内在的に導き出されるものだが、既存社員の能力向上とならんで労働市場からの人材の調

達、つまり採用活動が重要な管理活動として位置づけられているからであり、採用に際しては労働市場の状態やなにより働く側の属性や職能レベル、就労ニーズなどとのマッチングが求められているからである。労働市場関連変数を分析するいまひとつの理由は、こうした労働力需給のマッチングをはかるための条件を働く側からみた職業キャリアの現状を分析することで明らかにし、もしマッチングが実現していないとすればその要因を解明し、マッチングの実現にむけた環境整備を図っていくための政策的な支援の在り方を検討する必要があるからである。

## (2) 分析枠組みと中小サービス業の特徴を踏まえた検討課題

(1) で述べたことは、企業規模や業種特性の如何を問わず用いられる人材育成を説明するための枠組みである。したがって我々の今回の調査研究の実施に際してもこの枠組みを採用する。だが他方で、(イ) 今回の主たる調査対象はなにより中小サービス業であり、事業構造も戦略も多様な業種を含んでいる。さらにそれは同時に職業資格の要求の有無や定着一流動性及び企業横断性などの点で種々雑多な職種を含みこむ労働市場でもある。(ロ) 加えてこうした定着性に劣り、個別企業内での教育訓練に多くの制約を持つ中小企業の場合、労働力需給のミスマッチ解消にむけた今後の政策的方向性として、個別企業内能力開発施策を補完し、(職業能力の資格化を含む) 企業横断的な職業能力要件の明確化とそれを支える社会的なインフラ整備の必要性についても検討する必要がある。

今回の調査研究では、以上のような基礎的な分析枠組みと調査対象に付随して生じてくる特徴を踏まえつつ、以下のような問題意識と解明すべき課題を設定することとした。

第1は、中小サービス業における事業構造と戦略の多様性が、個別の企業やそれぞれの業界ごとに人材問題の比重と位置付け方、人材の採用方法、人材の育成方法にいかなる差異といかなる課題を生み出しているのか、についての解明である。

第2は、中小サービス業における採用の現状の解明である。どのような企業がどのような採用方法を用いて人材ニーズを充足しようとしているか、またニーズは充足されているのか、さらに採用への取り組みと能力開発に関する取り組みとの関係はどのようなものか、など、検討すべき課題は多い。

第3は、多種多様な業種と職種からなる中小サービス業労働市場の把握である。とりわけ大企業中心に発達してきた企業封鎖的な内部労働市場 (Internal Labor Market、以下「ILM」と略) に加えて、職業別に構成された職業別労働市場 (Occupational Labor Market、以下「OLM」と略) としての側面がこれまでもしばしば指摘されてきた。ILM とは大企業に典型的な労働市場であり、学校卒業後に特定の企業に新規採用され、その後長期雇用を前提とした (OJTの連鎖としての) 組織内キャリア+企業内教育訓練システム (Off-JT) をベースに展開されるタイプの労働市場である。これに対して OLM とは、技能形成が企業の外側にある職種特有の訓練プログラムにそって行われ、職種固有のスキルが雇い入れる企業の外側で定義され、

しばしば職種横断的な職業キャリアが展開される（条件をそなえた）労働市場である。今回の調査対象である中小企業を多く含むサービス業の労働市場を考察するには、ILM に加えて OLM をも視野にいれ、その成熟度と形成の条件について検討する必要がある。

第4は、企業の人材要件の明確化（＝「見える化」）と Off-JT の実施体制との関連に関する現状分析である。図1に示したように、企業は人材ニーズが発生すると、人材要件の明確化をはかり、その要件にそった訓練プログラムの PDCA を回すことで教育訓練が実効性あるものとなるが、企業が実際のところ人材要件の「見える化」をどの程度行っているのか、また「見える化」への取り組みと能力開発の PDCA サイクルを回しきることとの間にはどのような関係があるのか、などについては未だ検討は十分とは言い難い。

第5は、第4の検討課題と関わるが、企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略との関連の分析である。一般に中小企業は、企業内教育訓練に多くの制約を持つ。統計的にみても従業員の定着に劣る上、自前で教育訓練メニューの開発とそのコスト負担に制約がある場合が多い。中小サービス業の多くは、経営者団体や業界団体あるいは公共職業訓練の提供する訓練プログラムの活用ニーズを高めていると推察されるが、その際に、企業が、外部訓練プログラムの活用を含めた能力開発方針をどれほど明確化しているか、その実態について解明する必要がある。

第6は、中小サービス業の能力開発における学校教育の役割の検討である。図1に示した企業側の人材ニーズ→仕事上の能力とは、あくまで特定の業界や企業で要求される職業能力だが、その職業能力は従業員全員が一樣に白紙の状態から形成されるのではなく、入職に先立って行われた学校教育での教育訓練をベースに獲得されていく。入職後の訓練効果は個々人の能力開発意欲に依存するところが大きく、またその能力開発意欲を規定する汎用的な能力は学校教育で培われることを考え合わせると、学校段階で獲得された能力と就職後の職業能力開発への意欲や実際の能力発揮水準との間にはいかなる関係があるのか、の解明は重要である。それは同時に学校と労働市場との媒介になりうるキャリア教育支援に労働政策がどう関与できるかという政策課題の検討に際しても必要である。

第7は、これまで述べてきた枠組みと問題意識をベースにした上での、各論的領域での検討課題である。1 つは能力開発において仕事の忙しさが問題を生む状況を解明するものである。従業員を能力開発する際の問題点として「教育訓練の時間がない」という回答結果がこれまでの調査結果からもしばしば指摘されてきたところである。しかし、いい人材を採用し育成しようとする教育訓練の環境を整備することが必要となる。労働時間の適正化もその1 つである。翻って職場の現状はどのようなものか、その実態を分析してみる必要があるだろう。

もう1つは中小サービス業において基幹的職種を担っている非正規社員が能力開発に際していかなる実態にあり、いかなる課題を抱えているかの分析である。いくつかの調査結果が明らかにしているように、非正社員の能力開発機会は正社員に比べて劣る場合が多い。



だがこの間の競争的環境の深化を背景に、非正社員も基幹的業務を担う場合が珍しくなくなっている。そうすると、非正社員への能力開発機会の拡大が課題となるが、現状はどのようなものを分析することは意義がある。

以上の問題意識にそって、第Ⅱ部の分析編では次のような章別構成をとっている。

## **第Ⅱ部分分析編の章構成**

- 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3章 「内部労働市場(I LM)と職能別労働市場(O LM)——サービス業・企業調査データの分析」
- 第4章 「I LMとO LMに馴染む現実——サービス業・従業員調査データの分析」
- 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・従業員データの分析から」
- 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」

### **3. 本書における分析のまとめと政策的含意**

第Ⅱ部における分析の結果は多岐にわたるが、政策的含意として重要な要点を集約すると、次の4つの点にまとめることができるだろう。

(1) 第1は、サービス業＝事業戦略の多様性＝人材育成ニーズの多様性にそった政策支援の必要性である。サービス業は多様な業種や職種から成り立っているだけでなく、企業の事業戦略も複数のものがあり、事業戦略が異なれば企業が求める人材育成ニーズも異なる。それゆえ政策的支援の仕方も、こうした複数の事業戦略の類型を反映した人材ニーズの多様性にマッチした能力開発政策支援の在り方が必要となる。すなわち、第Ⅱ部第1章の分析結果によれば①事業戦略は「価値連鎖型」(企業の組織能力を最大限に活用する戦略)、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)、③「内部育成型」(基幹的職種を内部育成で確保する戦略)、④「内部配転型」(基幹的職種を内部配転で調達する戦略)の4つに類型化できる。人材育成への支援も、これらの戦略類型に応じて、①「価値連鎖型」では基幹的業務以外の社内の様々な支援活動を担う人材への育成支援が有効で、②「設備・立地重視型」では財務面での経営支援が雇用を維持させ、それが人材育成

につながる。これに対して③「内部育成型」や④「内部配転型」では、長期雇用を保障することが競争優位につながっている。

多様な業種、職種に加えて複数の事業戦略を持つサービス業企業において、人材ニーズは一様ではない。つまり組織能力の向上や店舗への設備投資などを事業戦略に据えている企業では、基幹業務を担う人材そのものへの投資や育成の比重は小さくなる。つまりこの分析結果からは、育成支援や能力開発政策は基幹業務を担う人材を内部育成するタイプだけを想定するのでは不十分であるという政策的含意を導くことができる。

(2) 第2は、本報告書でいう仕事上の能力の「見える化」の努力の重要性である。これも2つに分けることができる。a) 1つは、第Ⅱ部第2章で明らかにされたように、企業の人材ニーズ充足のための採用の重要性であり、そのための採用環境の整備（教育訓練のネック要因解消としての労働時間適正化もその一つ）は仕事上の能力の「見える化」が求人側での人材スペックの明確化と同時に求職側でそのスペックを満たすための訓練を容易にすることで需給のマッチングの向上に寄与するという含意である。b) いま1つは、第Ⅱ部第5章と第6章で明らかにされたように、個々の企業の仕事上の能力の「見える化」努力が、採用のみならず社内のOFFJT訓練だけでなく社外の訓練プログラムの活用のPDCAサイクルとも関連しており、「見える化」が進んでいる企業ほど訓練投資が多く、効果も高いことから、教育訓練効果の向上には仕事上の能力の「見える化」が重要であるという含意である。

(3) 第3は、個別企業での人材育成努力の制約を、政策的な支援により補うことの必要性である。第Ⅱ部第3章、第4章で明らかにされたように、中小サービス業の場合、人材が育つ場としてILMだけではなく、OLMで補完する必要性が強い。効果的な人材育成方法について企業、従業員それぞれに尋ねた結果によれば、「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」（「一社で長期に」は企業票の60.1%、従業員票の52.1%）という内部型と整合する見方はもちろん多いが、「会社・法人が変わっても同じ仕事を続ける」（企業票の18.8%、従業員票の23.5%）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・法人を変わって経験を積む」（企業票の10.5%、従業員票の17.1%）という職能型に馴染む見方も少なくない。OLMは昇進して管理・監督的になるようなキャリアパスに恵まれない、基幹的業務に職業資格が要求されるような条件の下で形成される傾向にあった。

(4) 以上で述べてきた分析結果からは、OLM形成のキーワードとしての職業資格（これは仕事上の能力の「見える化」の典型でもある）とそのため個別企業を超えた社会的職業能力評価制度などインフラ整備（能力向上意欲の意識付けや転職など職業キャリアの筋目付け）の必要性が浮上してくる。付け加えると、第Ⅱ部第7章で明らかにされた学校教育→産業界（School to Work）の円滑化の要件としての職業との教育レリバンズ確保と学習意欲養成の重要性もこの文脈で重要である。

---

労働政策研究報告書 No.118 サマリー

中小サービス業における人材育成・能力開発

発行年月日 2010年3月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 株式会社 上野高速印刷

---

©2010 JILPT

\*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)