

JILPT 調査シリーズ

No. 74

2010年11月

中小サービス業における人材育成・能力開発 — 企業・従業員アンケート調査 —

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



中小サービス業における人材育成・能力開発 — 企業・従業員アンケート調査 —

まえがき

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

こうした問題意識を踏まえて、労働政策研究・研修機構内に設けられた調査研究プロジェクト『中小企業における人材育成能力開発・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）では、中小企業の中でもサービス業に該当する主要な業種の企業と従業員を対象としたアンケート調査やインタビュー調査を通じて、①企業における人材の確保や評価・処遇、教育訓練の内容など、人材の育成とキャリア形成に関わる取組みの現状、②勤務する従業員が勤務先の能力開発をどのように認識・評価し、また自身の能力開発に対していかなるニーズをもっているか、といった点を捉えようとした。本書では、アンケート調査結果を業種別、従業員規模別に集計することで人材育成・能力開発における業種間、従業員規模間の異同を示し、各業種の特徴や、従業員規模による影響について明らかにしている。

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

本書が企業経営者、労働者、組合関係者、政策担当者をはじめ、中小サービス業における人材の育成、能力開発に関心がある方々に資するところがあれば幸いである。

2010年7月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 稲 上 毅

執筆担当者（執筆順、肩書きは2010年7月時点のもの）

| | | | |
|------------|--------------|---|--|
| 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・主任研究員補佐 | 第Ⅰ部 第Ⅱ部 第1章第4節 第3章第1～3節 第5章第1節 第6章 第Ⅲ部 第4章 第6章第1～6節 第Ⅳ部 |
| ひめの 姫野 | こうすけ 宏輔 | 東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員 | 第Ⅱ部 第1章第1～3節 第5～7節 第5章第5節 第Ⅲ部 第3章 |
| いながわ 稲川 | ふみお 文夫 | 労働政策研究・研修機構 人材育成部門 アドバイザー・リサーチャー | 第Ⅱ部 第2章 |
| かいだ 開田 | な お み 奈穂美 | 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3章第4節 第4章第4～6節 |
| たかみ 高見 | ともひろ 具広 | 日本学術振興会特別研究員 東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程 | 第Ⅱ部 第4章第1～3節 |
| ふくい 福井 | やすたか 康貴 | 東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員 | 第Ⅱ部 第5章第2～4節 第7章 |

見田 朱子

日本学術振興会特別研究員
東京大学大学院人文社会系研究科

第Ⅲ部 第1章
第2章
第6章第7～9節

藤波 美帆

高齢・障害者雇用支援機構
常勤嘱託

第Ⅲ部 第5章

※見田、高見は2008年4月から2010年3月まで労働政策研究・研修機構臨時研究協力員を務めた。

労働政策研究・研修機構 調査研究プロジェクト
『中小企業における人材育成・能力開発』参加者
(五十音順、敬称略、所属・肩書は2010年7月時点のもの)

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

藤本 真 労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門
主任研究員補佐

見田 朱子 日本学術振興会特別研究員
東京大学大学院人文社会系研究科博士課程

(オブザーバー)

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

目 次

| | |
|--|----|
| 第Ⅰ部 「中小サービス業における人材育成・能力開発」に関するアンケート調査の概要 | 1 |
| 第1節 調査の目的と本書の内容 | 3 |
| 第2節 調査実施のプロセス | 4 |
| 1. 調査対象業種の設定 | 4 |
| （1）対象とする「サービス業」の範囲 | 4 |
| （2）就業者数に着目した調査対象の絞り込み | 6 |
| （3）能力開発・キャリア形成における傾向への着目 | 7 |
| 2. 調査の実施 | 11 |
| 第3節 調査結果の概要 | 12 |
| 1. 業界の状況と経営上の取組み | 12 |
| 2. 基幹的職種に従事する人材 | 13 |
| （1）各業種における基幹的職種 | 13 |
| （2）基幹的職種に求められる仕事上の能力の「見える」化 | 13 |
| （3）基幹的職種に従事する人材における「一人前」のレベル | 14 |
| （4）「一人前」の基幹的職種を確保する方法 | 15 |
| （5）「一人前」になった後のキャリア | 16 |
| 3. 企業・法人による育成・教育訓練の取組み | 17 |
| （1）基幹的職種に従事する従業員の育成・能力開発に向けた企業・法人の取組み | 17 |
| （2）企業・法人の取組みに対する従業員の認識 | 20 |
| （3）基幹的職種に従事する従業員の育成・能力開発における課題 | 22 |
| 4. 職業資格について－活用状況と評価－ | 23 |
| 第Ⅱ部 企業アンケート調査結果 | 27 |
| 第1章 回答企業のプロフィール | 29 |
| 第1節 創業年 | 29 |
| 第2節 事業所数 | 30 |
| 第3節 自社の株式・出資金のうち社長が出資している割合 | 31 |
| 第4節 従業員構成 | 32 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 1. 従業員数 | 32 |
| 2. 2006年から2009年にかけての従業員数の増減 | 32 |
| 3. 女性比率 | 33 |
| 4. 非正社員比率 | 34 |
| 5. 40歳未満の比率 | 35 |
| 6. 正社員に占める大卒者比率 | 36 |
| 7. 課長クラスに占める内部昇進者の比率 | 37 |
| 8. 正社員・非正社員の過不足感 | 38 |
| 第5節 独立開業の状況 | 40 |
| 第6節 企業業績 | 42 |
| 1. 2007年度の売上高 | 42 |
| 2. 売上高・営業利益の変化 | 42 |
| 第7節 団体加盟の状況 | 45 |
| 第2章 事業主のプロフィール | 47 |
| 第1節 性別・現在の年齢・学歴 | 47 |
| 第2節 事業主になった時の年齢、事業主になった経緯 | 50 |
| 第3節 これまでの職業経歴 | 52 |
| 1. これまで最も長い間従事してきた仕事とその仕事の通算経験年数 | 52 |
| 2. 学卒後の転職経験の有無 | 53 |
| (1) 転職経験の有無 | 53 |
| (2) 現在の会社以外で勤務した年数 | 54 |
| 第3章 業界・事業・組織 | 57 |
| 第1節 業界の現状 | 57 |
| 第2節 主力事業以外に実施している事業 | 58 |
| 第3節 会社・法人の競争力の評価と今後強化したい点 | 61 |
| 1. 会社・法人の競争力の評価 | 61 |
| 2. 今後強化したい点 | 62 |
| 第4節 組織の状況 | 63 |
| 1. 組織の仕組み | 63 |
| 2. 事業所・店舗の数についての予定 | 65 |
| 第4章 採用・定着・人事管理 | 67 |
| 第1節 正社員の新規学卒採用 | 67 |

| | | |
|-----|----------------------------------|-----|
| 第2節 | 正社員の中途採用 | 69 |
| 第3節 | 正社員の採用活動 | 75 |
| 1. | 正社員の採用にあたって重視している点 | 75 |
| 2. | 正社員の求人ルート | 76 |
| 3. | 今後の正社員採用の予定 | 77 |
| 第4節 | 正社員の定着状況と定着を高めるための取組み | 78 |
| 1. | 正社員の定着状況 | 78 |
| 2. | 正社員の定着を高めるための取組み | 81 |
| 第5節 | 人事管理上の取組み | 83 |
| 1. | 現在実施している人事管理上の取組み | 83 |
| 2. | 正社員への転換 | 85 |
| 第6節 | 従業員に対する見方 | 85 |
| 第5章 | 基幹的職種に従事する従業員に関わるマネジメント | 88 |
| 第1節 | 基幹的職種 | 88 |
| 第2節 | 基幹的職種に求められる仕事上の能力の「見える」化 | 89 |
| 第3節 | 基幹的職種に従事する従業員の処遇 | 93 |
| 1. | 賃金の決定要素 | 93 |
| 2. | 賃金カーブの状況 | 94 |
| 3. | 働きぶりを評価し、処遇に反映させる仕組み | 95 |
| 第4節 | 基幹的職種に従事する従業員の過不足・能力レベル・確保の状況 | 98 |
| 1. | 過不足の状況 | 98 |
| 2. | 一人前といえるレベル | 102 |
| 3. | 基幹的職種に従事する従業員の確保 | 104 |
| 4. | 育成のためのマニュアルの作成が可能なレベル | 108 |
| 第5節 | 基幹的職種に従事する従業員のキャリア | 110 |
| 1. | 一人前になるために有効なキャリア | 110 |
| 2. | 一人前になったあとのキャリア | 112 |
| 第6章 | 従業員の育成・能力開発 | 114 |
| 第1節 | 基幹的職種に従事する従業員の育成・能力開発に関する勤務先の方針 | 114 |
| 第2節 | 基幹的職種に従事する従業員の育成・能力開発に向けた職場での取組み | 115 |
| 第3節 | 基幹的職種に従事する従業員を対象とした Off-JT | 116 |
| 1. | Off-JT の進め方 | 116 |

| | |
|--|------------|
| 2. Off-JT を実施する目的 | 120 |
| 第4節 基幹的職種に従事する従業員を対象とした自己啓発支援 | 122 |
| 第5節 基幹的職種に従事する従業員を対象とした教育訓練の効果 | 122 |
| 第6節 基幹的職種に従事する従業員を対象とした教育訓練における課題 | 123 |
| 第7節 育成・能力開発に力を入れている人材 | 124 |
| 第8節 能力開発やキャリアに関する情報の収集 | 126 |
| 第9節 従業員の能力開発による効果 | 127 |
| | |
| 第7章 仕事に関わる資格の状況と企業・法人横断的な能力評価制度についての 見方 | 129 |
| 第1節 業務独占的資格の必要性の有無 | 129 |
| 第2節 基幹的職種の従業員に取得を義務付け・奨励している資格 | 130 |
| 1. 取得を義務付け・奨励している資格の有無 | 130 |
| 2. 取得を義務付け・奨励している資格の状況 | 131 |
| (1) 資格の分類 | 131 |
| (2) 社内での資格の位置づけ | 132 |
| (3) 取得までの支援 | 133 |
| (4) 資格取得の処遇への反映 | 135 |
| 第3節 基幹的職種に関連する資格・検定についての評価 | 136 |
| 第4節 企業・法人横断的な能力評価制度 | 138 |
| 1. 企業・法人横断的な能力評価制度についての見方 | 138 |
| 2. 業界団体による能力評価のためのガイドラインの作成 | 141 |
| | |
| 第Ⅲ部 従業員アンケート調査結果 | 145 |
| | |
| 第1章 回答従業員のプロフィール | 147 |
| 第1節 性別・年齢 | 147 |
| 第2節 最終学歴 | 148 |
| 第3節 勤務先の従業員規模 | 149 |
| | |
| 第2章 これまでの職業経歴 | 151 |
| 第1節 現在の勤務先への就職 | 151 |
| 1. 現在の勤務先に就職した年齢と勤続年数 | 151 |
| 2. 現在の勤務先に就職した理由 | 152 |
| 3. 現在の勤務先に就職した経緯 | 154 |

| | | |
|-----|------------------------------------|-----|
| 第2節 | 転職経験 | 156 |
| 1. | 転職経験の有無 | 156 |
| 2. | 直前の勤務先の状況 | 156 |
| 3. | 転職に伴う賃金変化 | 159 |
| 4. | 転職の際に役に立った資格 | 160 |
| 第3章 | 現在の仕事と職場 | 162 |
| 第1節 | 現在従事している仕事 | 162 |
| 第2節 | 雇用形態・労働時間 | 165 |
| 第3節 | 現在の勤務先における処遇 | 167 |
| 第4節 | 現在の仕事や職場に対する見方 | 171 |
| 第4章 | 仕事に関わる資格の状況と企業・法人横断的な能力評価制度についての見方 | 174 |
| 第1節 | 業務独占的資格の必要性 | 174 |
| 第2節 | 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 | 175 |
| 1. | 取得を義務付けられたり、奨励されたりしている資格の有無 | 175 |
| 2. | 取得を義務付けられたり、奨励されたりしている資格の状況 | 175 |
| (1) | 資格の分類 | 175 |
| (2) | 勤務先での資格の位置づけ | 176 |
| (3) | 取得までの支援 | 178 |
| (4) | 資格取得の処遇への反映 | 180 |
| 第3節 | 仕事に関連する資格・検定についての評価 | 180 |
| 第4節 | 企業横断的な能力評価制度についての見解 | 182 |
| 第5章 | 現在の仕事におけるキャリア形成と今後の職業生活に対する見方 | 184 |
| 第1節 | 現在の仕事におけるキャリア形成 | 184 |
| 1. | 仕事のレベルに関する回答者自身の自己評価 | 184 |
| 2. | 「一人前」と呼ぶことができる仕事のレベル | 185 |
| 3. | 現在の仕事で「一人前」になるのに有効なキャリア | 186 |
| (1) | 現在の仕事で「一人前」になるのに有効なキャリア | 186 |
| (2) | 会社を移ることが有効である理由 | 187 |
| 4. | 「一人前」になるのに必要な経験年数 | 188 |
| 5. | 「一人前」になった後の現在の勤務先におけるキャリアの見通し | 188 |
| 第2節 | 今後の職業生活についての希望 | 189 |
| 1. | 今後の職業生活についての希望 | 189 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 2. 転職希望者の意向 | 190 |
| (1) 転職を希望する理由 | 190 |
| (2) 希望する転職先 | 191 |
| 3. 独立開業希望者の意向 | 192 |
| (1) 独立開業を希望する理由 | 192 |
| (2) 独立開業を希望している業種 | 193 |
| 4. 出世や昇進に対する考え | 194 |
| | |
| 第6章 仕事上の能力を高めるための取組み | 195 |
| 第1節 仕事上必要な能力やスキルの明確化 | 195 |
| 1. 企業による明確化の状況 | 195 |
| 2. 従業員による認識の状況 | 196 |
| 第2節 従業員の育成・能力開発に関する勤務先の方針 | 197 |
| 第3節 従業員の育成・能力開発に向けた職場での取組み | 198 |
| 第4節 勤務先における Off-JT の状況 | 199 |
| 1. 社外機関への派遣 | 199 |
| (1) 派遣の有無 | 199 |
| (2) 派遣されたことについての評価 | 201 |
| 2. 今の勤務先における Off-JT への要望 | 203 |
| 第5節 勤務先における自己啓発支援の状況 | 205 |
| 1. 自己啓発支援の有無 | 205 |
| 2. 自己啓発支援に対する評価 | 206 |
| 3. 自己啓発支援のニーズ | 208 |
| 第6節 仕事上の能力を高めるために必要な情報の収集 | 209 |
| 第7節 仕事上の能力を高めることの効果 | 211 |
| 第8節 仕事上の能力を高めていく上での課題 | 212 |
| 第9節 仕事上の能力を高めるために今後進めたい取組み | 214 |
| | |
| 第IV部 参考資料 | 217 |
| | |
| 中小サービス業における人材育成・能力開発に関する調査・企業調査票 | 219 |
| 回答企業・法人の主要事業 | 235 |
| 従業員の確保・育成に関する自由回答（企業調査） | 253 |
| 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・従業員調査票 | 257 |
| 能力開発やキャリア形成に関する自由回答（従業員調査） | 269 |