

第Ⅱ部

企業アンケート調査結果

第1章 回答企業・法人のプロフィール

第1節 創業年

回答企業・法人の創業年の状況は業種によってかなり異なっている（図表2-1-1）。比較的近年に創業している企業・法人が多いのは情報サービス、老人福祉で、回答企業の約5割が1990年代もしくは2000年代に創業されており、逆に自動車整備では回答企業の約3割が1959年以前に創業されていた。葬祭でも1959年以前創業の企業が3割弱と他業種に比べて割合が高くなっている。従業員規模と創業年の傾向との間には明確な相関は見られない。

図表2-1-1 創業年（単位：％）

	n	1959年以前	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年以降	不明
合計	897	12.2	13.9	17.2	19.6	15.6	13.6	7.9
【従業員数】								
4人以下	20	10.0	10.0	5.0	45.0	15.0	15.0	0.0
5～9人	194	13.9	17.5	18.0	13.4	17.5	8.8	10.8
10～19人	219	14.6	13.7	19.6	19.2	10.5	13.7	8.7
20～29人	89	11.2	13.5	12.4	20.2	19.1	16.9	6.7
30～49人	92	12.0	5.4	21.7	19.6	18.5	16.3	6.5
50～99人	105	7.6	11.4	12.4	23.8	21.9	17.1	5.7
100～299人	104	7.7	16.3	23.1	21.2	7.7	17.3	6.7
300人以上	65	15.4	18.5	10.8	23.1	20.0	7.7	4.6
【業種：回答企業・法人全体】								
学習塾	50	0.0	2.0	18.0	44.0	12.0	14.0	10.0
建物サービス	144	6.3	18.8	25.0	18.8	16.7	6.9	7.6
自動車整備	162	32.1	30.9	17.3	7.4	1.9	1.9	8.6
情報サービス	143	2.1	4.9	14.0	21.0	21.7	27.3	9.1
葬祭	56	26.8	3.6	10.7	23.2	19.6	5.4	10.7
土木建築サービス	168	8.9	20.2	20.8	27.4	12.5	6.0	4.2
美容	70	15.7	1.4	18.6	14.3	27.1	14.3	8.6
老人福祉	104	3.8	2.9	6.7	15.4	24.0	38.5	8.7
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	35	0.0	2.9	14.3	42.9	14.3	14.3	11.4
建物サービス	92	4.3	12.0	27.2	16.3	19.6	9.8	10.9
自動車整備	154	31.8	30.5	17.5	7.8	1.9	1.3	9.1
情報サービス	117	0.9	2.6	8.5	22.2	24.8	32.5	8.5
葬祭	51	29.4	2.0	11.8	21.6	21.6	3.9	9.8
土木建築サービス	157	8.3	19.1	21.7	28.0	13.4	5.1	4.5
美容	61	11.5	1.6	21.3	14.8	27.9	14.8	8.2
老人福祉	52	1.9	1.9	5.8	11.5	25.0	48.1	5.8

第2節 事業所数

回答企業・法人全体では事業所1つのみの企業・法人が約半数を占める。従業員規模のより大きい企業・法人ほど1つのみという回答の割合が低下し、50人以上の企業・法人では5つ以上の事業所をもっている割合が顕著に高まる。300人以上の企業・法人では約4分の3が5つ以上の事業所を運営している。

業種別に集計してみたところ、1つという回答が多かったのは情報サービス、自動車整備で、学習塾、老人福祉、美容では割合が低い。学習塾、老人福祉では他業種に比べて5つ以上の事業所をもっている企業・法人の割合が格段に高くなっている。

図表2-1-2 事業所数（単位：％）

	n	1つ	2つ	3つ	4つ	5つ以上	不明
合計	897	49.5	18.5	7.0	4.5	15.6	4.9
【従業員数】							
4人以下	20	80.0	15.0	0.0	0.0	0.0	5.0
5～9人	194	71.6	16.0	4.1	0.0	1.0	7.2
10～19人	219	61.2	25.1	4.6	2.3	1.4	5.5
20～29人	89	51.7	19.1	14.6	4.5	5.6	4.5
30～49人	92	44.6	19.6	12.0	9.8	8.7	5.4
50～99人	105	36.2	19.0	4.8	9.5	28.6	1.9
100～299人	104	19.2	16.3	12.5	10.6	38.5	2.9
300人以上	65	10.8	6.2	4.6	1.5	75.4	1.5
【業種：回答企業・法人全体】							
学習塾	50	26.0	16.0	2.0	4.0	46.0	6.0
建物サービス	144	47.2	15.3	6.9	6.3	18.1	6.3
自動車整備	162	65.4	17.9	1.2	4.3	4.3	6.8
情報サービス	143	67.8	18.2	2.1	1.4	6.3	4.2
葬祭	56	28.6	26.8	8.9	8.9	19.6	7.1
土木建築サービス	168	57.1	17.9	10.7	3.0	10.1	1.2
美容	70	28.6	22.9	17.1	4.3	18.6	8.6
老人福祉	104	26.9	19.2	11.5	6.7	32.7	2.9
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	35	37.1	22.9	2.9	5.7	22.9	8.6
建物サービス	92	57.6	16.3	4.3	5.4	6.5	9.8
自動車整備	154	68.2	18.8	1.3	3.9	0.6	7.1
情報サービス	117	75.2	17.9	0.0	0.9	1.7	4.3
葬祭	51	31.4	27.5	9.8	9.8	15.7	5.9
土木建築サービス	157	59.9	18.5	11.5	3.2	5.7	1.3
美容	61	32.8	23.0	19.7	3.3	14.8	6.6
老人福祉	52	48.1	26.9	9.6	3.8	9.6	1.9

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

企業の株式のうちの社長が保有している割合（法人の場合は出資金のうち社長が出資している割合）を見てみると、回答企業・法人全体では「50%超 100%未満」という回答が約3割で最も多く、次いで「ほぼ100%」と「25%未満」が同様の割合となっている。「ほぼ100%」、「50%超 100%未満」の割合は従業員数のより少ない企業ほど高まる傾向にある（図表2-1-3）。

「ほぼ100%」の割合が際立って高いのは美容の企業である。また、学習塾、葬祭では「50%超 100%未満」の回答割合が他業種よりも高くなっている。

図表2-1-3 社長の出資割合（単位：%）

	n	ほぼ100%	50%超 100%未満	25%超 50%未満	25%以下	無回答
合計	897	22.9	31.8	13.5	22.9	9.0
【従業員数】						
4人以下	20	35.0	35.0	20.0	0.0	10.0
5～9人	194	33.5	37.6	12.4	9.8	6.7
10～19人	219	23.3	39.7	11.4	19.6	5.9
20～29人	89	22.5	30.3	20.2	21.3	5.6
30～49人	92	25.0	30.4	16.3	21.7	6.5
50～99人	105	24.8	24.8	14.3	22.9	13.3
100～299人	104	9.6	18.3	15.4	41.3	15.4
300人以上	65	3.1	24.6	6.2	55.4	10.8
【業種：回答企業・法人全体】						
学習塾	50	20.0	48.0	6.0	16.0	10.0
建物サービス	144	15.3	30.6	13.2	35.4	5.6
自動車整備	162	25.3	42.0	13.6	13.0	6.2
情報サービス	143	16.1	33.6	16.8	24.5	9.1
葬祭	56	28.6	39.3	10.7	12.5	8.9
土木建築サービス	168	16.7	31.5	20.8	28.0	3.0
美容	70	61.4	17.1	4.3	4.3	12.9
老人福祉	104	21.2	13.5	8.7	31.7	25.0
【業種：従業員数100人以下】						
学習塾	35	28.6	45.7	2.9	8.6	14.3
建物サービス	92	22.8	31.5	14.1	25.0	6.5
自動車整備	154	26.0	44.2	11.7	11.7	6.5
情報サービス	117	18.8	37.6	18.8	19.7	5.1
葬祭	51	29.4	41.2	7.8	13.7	7.8
土木建築サービス	157	17.2	33.8	22.3	24.2	2.5
美容	61	67.2	14.8	3.3	3.3	11.5
老人福祉	52	30.8	15.4	11.5	21.2	21.2

第4節 従業員構成

1. 従業員数

今回の調査に回答した企業・法人の2009年1月1日時点の従業員数を整理し、集計してみたところ、回答企業・法人全体では、「10～19人」というところが24.4%で最も多く、続いて「5～9人」（21.6%）となっている。「5～9人」、「10～19人」の割合が他業種に比べてとりわけ高いのは自動車整備の企業で、逆に老人福祉の企業・法人では「100～299人」、「300人以上」の割合がいずれも3割前後と高くなっている（図表2-1-4）。

図表2-1-4 2009年1月の従業員数（単位：％）

	n	4人以下	5～9人	10～19人	20～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300人以上	無回答・不明
	897	2.2	21.6	24.4	9.9	10.3	11.7	11.6	7.2	1.0
【業種：回答企業全体】										
学習塾	50	0.0	12.0	16.0	12.0	12.0	18.0	10.0	20.0	0.0
建物サービス	144	1.4	8.3	13.9	13.2	13.2	13.9	16.7	18.8	0.7
自動車整備	162	1.9	43.2	36.4	6.2	5.6	1.9	4.3	0.6	0.0
情報サービス	143	0.7	13.3	33.6	12.6	12.6	9.1	13.3	3.5	1.4
葬祭	56	1.8	30.4	32.1	3.6	8.9	14.3	7.1	1.8	0.0
土木建築サービス	168	6.5	26.8	29.8	13.7	6.5	10.1	3.0	3.6	0.0
美容	70	2.9	31.4	15.7	11.4	17.1	8.6	10.0	1.4	1.4
老人福祉	104	0.0	2.9	4.8	2.9	11.5	27.9	31.7	13.5	4.8

2. 2006年から2009年にかけての従業員数の増減

調査では2006年1月時点の従業員数も併せてたずねている。そこで2006年から2009年にかけての従業員の増減を整理してみた（図表2-1-5）。2006年の従業員数がわからないという企業・法人が少なからずあるため「不明」の割合が多くなっているが、従業員規模別にみると、より従業員規模の大きい企業・法人で「増加」の割合が高まる傾向にある。また、業種間の異同を見ていくと、老人福祉の企業・法人では「増加」の割合が50%を超えており、反面自動車整備では20%弱と目立って低くなっている。

図表 2-1-5 2006年から2009年にかけての従業員数の増減（単位：％）

	n	増加	変化せず	減少	不明
合計	897	34.8	5.7	23.0	36.6
【従業員数】					
4人以下	20	10.0	25.0	30.0	35.0
5～9人	194	21.1	8.2	24.7	45.9
10～19人	219	26.0	10.5	24.2	39.3
20～29人	89	34.8	4.5	29.2	31.5
30～49人	92	42.4	2.2	21.7	33.7
50～99人	105	51.4	1.0	20.0	27.6
100～299人	104	48.1	0.0	23.1	28.8
300人以上	65	58.5	0.0	12.3	29.2
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	42.0	4.0	20.0	34.0
建物サービス	144	35.4	2.8	22.2	39.6
自動車整備	162	18.5	9.3	20.4	51.9
情報サービス	143	41.3	2.8	23.1	32.9
葬祭	56	41.1	8.9	14.3	35.7
土木建築サービス	168	29.2	8.9	32.1	29.8
美容	70	28.6	7.1	27.1	37.1
老人福祉	104	56.7	1.0	16.3	26.0
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	42.9	5.7	14.3	37.1
建物サービス	92	33.7	4.3	21.7	40.2
自動車整備	154	17.5	9.7	21.4	51.3
情報サービス	117	38.5	3.4	24.8	33.3
葬祭	51	43.1	9.8	15.7	31.4
土木建築サービス	157	26.8	9.6	33.1	30.6
美容	61	26.2	8.2	27.9	37.7
老人福祉	52	50.0	1.9	19.2	28.8

3. 女性比率

各企業・法人の2009年1月時点の従業員数に占める女性の比率をまとめてみた（図表2-1-6）。従業員規模が50人以上の企業・法人では「50%以上75%未満」の割合が高くなっている。業種別に集計してみると、「50%以上75%未満」、「75%以上」の割合がとりわけ高いのは、美容、老人福祉の企業・法人で、女性が50%以上を占める企業・法人の割合は美容で約4分の3、老人福祉では9割以上に上る。逆に自動車整備、情報サービス、土木建築サービスの企業では女性比率が「25%未満」の企業が過半数に達している。

図表 2-1-6 2009年1月の従業員における女性比率（単位：％）

	n	25%未満	25%以上 50%未満	50%以上 75%未満	75%以上	不明
合計	897	38.8	30.8	20.1	9.4	1.0
【従業員数】						
4人以下	20	35.0	35.0	10.0	20.0	0.0
5～9人	194	38.7	39.2	16.0	6.2	0.0
10～19人	219	53.4	31.5	11.4	3.7	0.0
20～29人	89	42.7	42.7	5.6	9.0	0.0
30～49人	92	46.7	20.7	18.5	14.1	0.0
50～99人	105	27.6	27.6	32.4	12.4	0.0
100～299人	104	26.0	21.2	36.5	16.3	0.0
300人以上	65	18.5	24.6	43.1	13.8	0.0
【業種・回答企業・法人全体】						
学習塾	50	12.0	54.0	20.0	14.0	0.0
建物サービス	144	38.9	29.2	26.4	4.9	0.7
自動車整備	162	62.3	34.0	3.1	0.6	0.0
情報サービス	143	55.2	29.4	9.8	4.2	1.4
葬祭	56	25.0	44.6	25.0	5.4	0.0
土木建築サービス	168	53.0	40.5	5.4	1.2	0.0
美容	70	2.9	20.0	47.1	28.6	1.4
老人福祉	104	1.0	2.9	54.8	36.5	4.8
【業種・従業員数100人以下】						
学習塾	35	8.6	54.3	20.0	17.1	0.0
建物サービス	92	48.9	30.4	17.4	3.3	0.0
自動車整備	154	62.3	33.8	3.2	0.6	0.0
情報サービス	117	56.4	29.1	10.3	4.3	0.0
葬祭	51	25.5	49.0	19.6	5.9	0.0
土木建築サービス	157	52.9	40.8	5.1	1.3	0.0
美容	61	3.3	21.3	50.8	24.6	0.0
老人福祉	52	1.9	5.8	48.1	44.2	0.0

4. 非正社員比率

各企業・法人の2009年1月の従業員における非正社員比率を算出してみたところ（図表2-1-7）、非正社員比率「25%未満」の割合は従業員規模がより大きくなるほど低下する傾向にあり、従業員300人以上の企業・法人では「50%以上75%未満」、「75%以上」の占める割合がより小さい従業員数の企業・法人よりも高くなっているのが目につく。

各業種についてみていくと、学習塾は非正社員比率「75%以上」の企業が半数を超え、他業種に比べて際立って割合が高くなっている。建物サービス業では非正社員比率「50%以上75%未満」、「75%以上」の企業割合の合計が5割を超えており、老人福祉でも非正社員比率「50%以上75%未満」の企業・法人が約3割に達している。これら非正社員比率の高い企業が相対的に多い業種に対し、自動車整備、情報サービス、土木建築サービスは非正社員比率「25%未満」という企業の割合が極めて高くなっている。

図表 2-1-7 2009年1月の従業員における非正社員比率（単位：％）

	n	25%未満	25%以上 50%未満	50%以上 75%未満	75%以上	不明
合計	897	58.9	17.6	12.0	10.5	1.0
【従業員数】						
4人以下	20	80.0	15.0	5.0	0.0	0.0
5～9人	194	72.7	17.5	6.7	3.1	0.0
10～19人	219	76.3	13.7	7.8	2.3	0.0
20～29人	89	62.9	18.0	6.7	12.4	0.0
30～49人	92	63.0	12.0	12.0	13.0	0.0
50～99人	105	41.9	21.0	17.1	20.0	0.0
100～299人	104	34.6	32.7	19.2	13.5	0.0
300人以上	65	15.4	12.3	33.8	38.5	0.0
【業種・回答企業・法人全体】						
学習塾	50	24.0	10.0	14.0	52.0	0.0
建物サービス	144	27.1	18.1	25.0	29.2	0.7
自動車整備	162	85.8	9.9	3.1	1.2	0.0
情報サービス	143	79.0	11.2	5.6	2.8	1.4
葬祭	56	55.4	28.6	12.5	3.6	0.0
土木建築サービス	168	78.0	18.5	3.0	0.6	0.0
美容	70	68.6	14.3	10.0	5.7	1.4
老人福祉	104	14.4	36.5	31.7	12.5	4.8
【業種・従業員数100人以下】						
学習塾	35	31.4	14.3	14.3	40.0	0.0
建物サービス	92	35.9	18.5	22.8	22.8	0.0
自動車整備	154	87.7	9.7	2.6	0.0	0.0
情報サービス	117	79.5	12.0	6.0	2.6	0.0
葬祭	51	58.8	27.5	9.8	3.9	0.0
土木建築サービス	157	80.3	16.6	2.5	0.6	0.0
美容	61	72.1	13.1	9.8	4.9	0.0
老人福祉	52	19.2	32.7	26.9	21.2	0.0

5. 40歳未満の比率

年齢階層別の従業員数についての回答から各企業・法人の40歳未満の従業員比率を算出した（図表 2-1-8）。従業員規模別の集計からは目立った相違や、従業員規模と40歳未満比率との明確な相関は見出されない。業種別に集計してみると、美容では「75%以上」の割合が61.4%と際立って高くなっている。その他学習塾、情報サービスも「75%以上」の割合が30%台と他業種に比べて高い。逆に40歳未満の比率が「25%未満」という企業の割合が4割を超え、他業種よりも格段に高いのは建物サービスである

図表 2-1-8 2009年1月の従業員における40歳未満比率（単位：％）

	n	25%未満	25%以上 50%未満	50%以上 75%未満	75%以上	不明
合計	897	18.7	21.4	14.2	14.6	31.1
【従業員数】						
4人以下	20	15.0	25.0	20.0	20.0	20.0
5～9人	194	26.3	20.6	12.4	10.3	30.4
10～19人	219	15.5	22.8	15.1	15.1	31.5
20～29人	89	14.6	24.7	19.1	19.1	22.5
30～49人	92	16.3	15.2	20.7	20.7	27.2
50～99人	105	14.3	22.9	12.4	17.1	33.3
100～299人	104	21.2	24.0	14.4	11.5	28.8
300人以上	65	23.1	18.5	3.1	12.3	43.1
【業種・回答企業・法人全体】						
学習塾	50	8.0	8.0	20.0	38.0	26.0
建物サービス	144	43.8	18.1	4.2	2.1	31.9
自動車整備	162	23.5	24.1	9.9	4.9	37.7
情報サービス	143	4.9	13.3	19.6	30.1	32.2
葬祭	56	17.9	25.0	10.7	0.0	46.4
土木建築サービス	168	16.1	32.7	20.2	7.7	23.2
美容	70	0.0	5.7	18.6	61.4	14.3
老人福祉	104	18.3	29.8	13.5	1.9	36.5
【業種・従業員数100人以下】						
学習塾	35	8.6	11.4	25.7	31.4	22.9
建物サービス	92	40.2	20.7	5.4	3.3	30.4
自動車整備	154	24.0	22.7	9.7	5.2	38.3
情報サービス	117	5.1	12.8	22.2	31.6	28.2
葬祭	51	17.6	25.5	9.8	0.0	47.1
土木建築サービス	157	16.6	33.1	19.7	7.6	22.9
美容	61	0.0	3.3	19.7	63.9	13.1
老人福祉	52	25.0	28.8	13.5	1.9	30.8

6. 正社員に占める大卒者比率

正社員に占める大卒者比率は、回答企業・法人全体でみると「25%未満」という企業・法人が3割弱で最も多い。「全くいない」という回答の割合は、従業員数がより大きい企業・法人ほど低くなっている（図表2-1-9）。

大卒者比率の状況は業種による違いが顕著である。学習塾では「全員大卒」の割合が4割を超え、「75%以上100%未満」の割合も4割近くに達している。情報サービスも「75%以上100%未満」の回答割合が4割近くを占めている。反面、「全くいない」という回答割合が格段に高いのは自動車整備と美容で、自動車整備では半数近く、美容では6割近くの企業が大卒者が「全くいない」と答えている。

図表 2-1-9 正社員に占める大卒者比率：従業員規模・業種による異同

	n	全くいない	25%未満	25%以上 50%未満	50%以上 75%未満	75%以上 100%未満	全員大卒	不明
合計	897	17.9	27.1	12.7	13.9	13.5	6.8	8.0
【従業員数】								
4人以下	20	35.0	0.0	15.0	20.0	5.0	25.0	0.0
5～9人	194	35.6	15.5	10.3	12.9	6.7	11.9	7.2
10～19人	219	20.5	24.2	14.2	14.2	14.6	7.3	5.0
20～29人	89	15.7	25.8	16.9	14.6	15.7	4.5	6.7
30～49人	92	12.0	33.7	9.8	10.9	20.7	4.3	8.7
50～99人	105	6.7	43.8	11.4	14.3	16.2	1.9	5.7
100～299人	104	6.7	30.8	18.3	19.2	10.6	1.9	12.5
300人以上	65	1.5	40.0	7.7	9.2	21.5	6.2	13.8
【業種：回答企業・法人全体】								
学習塾	50	0.0	0.0	6.0	6.0	36.0	44.0	8.0
建物サービス	144	14.6	46.5	13.2	13.2	2.1	1.4	9.0
自動車整備	162	48.8	31.5	8.6	2.5	0.0	0.0	8.6
情報サービス	143	1.4	10.5	13.3	22.4	39.2	8.4	4.9
葬祭	56	17.9	33.9	21.4	12.5	0.0	3.6	10.7
土木建築サービス	168	4.8	9.5	18.5	29.2	24.4	13.1	0.6
美容	70	57.1	30.0	1.4	1.4	0.0	0.0	10.0
老人福祉	104	1.0	51.9	14.4	9.6	2.9	1.0	19.2
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	35	0.0	0.0	8.6	5.7	25.7	48.6	11.4
建物サービス	92	18.5	43.5	13.0	14.1	2.2	2.2	6.5
自動車整備	154	50.6	29.9	8.4	2.6	0.0	0.0	8.4
情報サービス	117	1.7	12.8	12.0	21.4	41.0	8.5	2.6
葬祭	51	19.6	37.3	21.6	7.8	0.0	3.9	9.8
土木建築サービス	157	5.1	10.2	19.1	28.7	22.3	14.0	0.6
美容	61	60.7	27.9	1.6	0.0	0.0	0.0	9.8
老人福祉	52	1.9	57.7	11.5	9.6	3.8	1.9	13.5

7. 課長クラスに占める内部昇進者の比率

課長クラスに占める内部昇進者の割合についてみると、回答企業・法人全体では「全くいない」という回答が約半数を占めて最も多い。企業・法人の従業員数がより多くなるほど、「全くいない」の割合が低下する傾向にあり、「25%未満」の割合が増加していく。業種別にみると、建物サービスや葬祭で「全くいない」が6割を超え、他の業種よりも高くなっている（図表 2-1-10）

図表 2-1-10 課長クラスに占める内部昇進者の比率（単位：％）

	n	全くいない	25%未満	25%以上 50%未満	50%以上 75%未満	75%以上 100%未満	全員内部 昇進者	不明
合計	897	45.2	14.5	5.0	5.5	3.9	4.9	21.1
【従業員数】								
4人以下	20	55.0	0.0	15.0	0.0	0.0	0.0	30.0
5～9人	194	48.5	8.8	3.1	3.6	0.0	5.7	30.4
10～19人	219	52.1	11.4	3.7	5.0	3.2	5.9	18.7
20～29人	89	46.1	13.5	5.6	11.2	4.5	5.6	13.5
30～49人	92	39.1	14.1	7.6	6.5	5.4	3.3	23.9
50～99人	105	44.8	20.0	4.8	3.8	7.6	6.7	12.4
100～299人	104	37.5	25.0	7.7	5.8	5.8	4.8	13.5
300人以上	65	33.8	24.6	4.6	7.7	7.7	0.0	21.5
【業種：回答企業・法人全体】								
学習塾	50	40.0	18.0	2.0	10.0	4.0	2.0	24.0
建物サービス	144	62.5	12.5	3.5	0.7	2.1	0.0	18.8
自動車整備	162	40.7	10.5	4.9	4.3	3.7	4.9	30.9
情報サービス	143	46.9	16.1	4.2	7.7	7.7	4.2	13.3
葬祭	56	60.7	7.1	1.8	1.8	0.0	0.0	28.6
土木建築サービス	168	35.1	19.6	8.9	8.9	4.2	8.3	14.9
美容	70	37.1	10.0	5.7	4.3	7.1	8.6	27.1
老人福祉	104	41.3	18.3	4.8	5.8	1.0	8.7	20.2
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	35	48.6	8.6	2.9	2.9	2.9	2.9	31.4
建物サービス	92	67.4	6.5	4.3	1.1	3.3	0.0	17.4
自動車整備	154	42.2	9.7	4.5	3.9	3.2	4.5	31.8
情報サービス	117	56.4	15.4	3.4	7.7	4.3	3.4	9.4
葬祭	51	62.7	5.9	0.0	2.0	0.0	0.0	29.4
土木建築サービス	157	36.3	19.1	8.3	8.9	3.8	8.9	14.6
美容	61	36.1	8.2	6.6	3.3	6.6	9.8	29.5
老人福祉	52	42.3	15.4	1.9	7.7	0.0	13.5	19.2

8. 正社員・非正社員の過不足感

調査回答時点で正社員については63.5%の企業・法人が「適正」、25.2%が「不足」と答えている。従業員規模と正社員の過不足感との間には関連は認められない。業種別に集計してみると、美容および老人福祉で「不足」が4割を超えているのが目立つ（図表2-1-11①）。

非正社員については6割弱の企業・法人が「適正」、18.4%が「不足」と感じている。非正社員がいない企業・法人が答えなかったためか、無回答が約2割となっている。より従業員規模が大きい企業・法人ほど「不足」の割合が高まる傾向が見られ、各業種の状況を見ていくと、老人福祉で「不足」が53.8%と突出している。また、学習塾でも「不足」は34.0%と他業種に比べて高いが、従業員100人以下の学習塾に絞って集計すると「不足」の割合は25.7%に低下する（図表2-1-11②）。

図表 2-1-1-1① 従業員の過不足感・正社員（単位：％）

	n	過剰	適正	不足	無回答
合計	897	8.4	63.5	25.2	2.9
【従業員数】					
4人以下	20	0.0	70.0	30.0	0.0
5～9人	194	2.1	70.6	24.2	3.1
10～19人	219	9.6	66.2	21.5	2.7
20～29人	89	10.1	61.8	27.0	1.1
30～49人	92	8.7	64.1	21.7	5.4
50～99人	105	13.3	56.2	30.5	0.0
100～299人	104	12.5	56.7	28.8	1.9
300人以上	65	9.2	61.5	23.1	6.2
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	6.0	68.0	24.0	2.0
建物サービス	144	13.2	65.3	18.1	3.5
自動車整備	162	9.9	75.9	12.3	1.9
情報サービス	143	8.4	60.1	28.7	2.8
葬祭	56	5.4	67.9	19.6	7.1
土木建築サービス	168	8.9	64.9	24.4	1.8
美容	70	5.7	48.6	42.9	2.9
老人福祉	104	2.9	50.0	43.3	3.8
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	8.6	74.3	17.1	0.0
建物サービス	92	9.8	65.2	20.7	4.3
自動車整備	154	9.1	77.9	11.7	1.3
情報サービス	117	6.0	60.7	30.8	2.6
葬祭	51	5.9	66.7	19.6	7.8
土木建築サービス	157	8.9	63.7	26.1	1.3
美容	61	6.6	47.5	42.6	3.3
老人福祉	52	3.8	55.8	38.5	1.9

図表 2-1-11② 従業員の過不足感・非正社員（単位：％）

	n	過剰	適正	不足	無回答
合計	897	4.5	56.1	18.4	21.1
【従業員数】					
4人以下	20	0.0	40.0	10.0	50.0
5～9人	194	1.5	47.4	11.9	39.2
10～19人	219	4.1	59.8	9.6	26.5
20～29人	89	9.0	64.0	14.6	12.4
30～49人	92	3.3	59.8	20.7	16.3
50～99人	105	4.8	60.0	30.5	4.8
100～299人	104	8.7	57.7	27.9	5.8
300人以上	65	4.6	50.8	36.9	7.7
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	4.0	56.0	34.0	6.0
建物サービス	144	2.1	65.3	25.7	6.9
自動車整備	162	5.6	45.7	4.3	44.4
情報サービス	143	4.9	64.3	11.9	18.9
葬祭	56	5.4	62.5	12.5	19.6
土木建築サービス	168	5.4	64.9	10.1	19.6
美容	70	4.3	44.3	10.0	41.4
老人福祉	104	3.8	38.5	53.8	3.8
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	5.7	62.9	25.7	5.7
建物サービス	92	2.2	65.2	23.9	8.7
自動車整備	154	4.5	45.5	3.9	46.1
情報サービス	117	2.6	63.2	14.5	19.7
葬祭	51	5.9	60.8	11.8	21.6
土木建築サービス	157	5.1	64.3	10.2	20.4
美容	61	3.3	41.0	11.5	44.3
老人福祉	52	1.9	44.2	51.9	1.9

第5節 独立開業の状況

回答企業・法人全体では、2割弱が過去3年間で独立開業した従業員が「いる」と答えている。「いる」と答えた企業・法人の割合は、従業員規模による違いはさほどない。業種別の異同に目を向けると、「いる」という回答の割合がとりわけ高いのは美容で4割を超えている（図表2-1-12）。

図表 2-1-12 従業員の独立開業の状況（単位：％）

	n	いる	いない	無回答
合計	897	18.4	75.7	5.9
【従業員数】				
4人以下	20	10.0	90.0	0.0
5～9人	194	19.1	75.3	5.7
10～19人	219	15.5	80.4	4.1
20～29人	89	20.2	75.3	4.5
30～49人	92	20.7	69.6	9.8
50～99人	105	21.9	71.4	6.7
100～299人	104	19.2	76.0	4.8
300人以上	65	16.9	72.3	10.8
【業種：回答企業・法人全体】				
学習塾	50	10.0	86.0	4.0
建物サービス	144	18.1	75.0	6.9
自動車整備	162	9.3	82.1	8.6
情報サービス	143	20.3	74.1	5.6
葬祭	56	16.1	75.0	8.9
土木建築サービス	168	22.6	76.2	1.2
美容	70	41.4	52.9	5.7
老人福祉	104	13.5	78.8	7.7
【業種：従業員数100人以下】				
学習塾	35	8.6	88.6	2.9
建物サービス	92	19.6	72.8	7.6
自動車整備	154	9.7	81.2	9.1
情報サービス	117	18.8	78.6	2.6
葬祭	51	15.7	76.5	7.8
土木建築サービス	157	21.7	77.1	1.3
美容	61	42.6	50.8	6.6
老人福祉	52	13.5	76.9	9.6

過去3年間で独立開業をした従業員がいるという企業・法人に、独立開業をした人数をたずねてみたところ、「1人」という回答が約半数を占めた。従業員規模別、業種別の集計はそれぞれのカテゴリーに該当する企業・法人の数が少ないので結果の解釈には留意を要するが、50～99人の企業・法人や、美容や情報サービスの企業で2人以上独立開業しているという回答の割合が高くなっている（図表2-1-13）。

図表 2-1-13 過去3年間に独立開業した人数（単位：％）

	n	1人	2人	3人以上	不明
集計企業・法人計	159	52.8	22.6	22.6	1.9
【従業員数】					
4人以下	2	50.0	50.0	0.0	0.0
5～9人	36	69.4	13.9	13.9	2.8
10～19人	34	58.8	20.6	20.6	0.0
20～29人	18	55.6	22.2	22.2	0.0
30～49人	19	36.8	21.1	31.6	10.5
50～99人	22	31.8	27.3	40.9	0.0
100～299人	18	50.0	33.3	16.7	0.0
300人以上	9	44.4	33.3	22.2	0.0
【業種：集計企業・法人全体】					
学習塾	5	20.0	60.0	20.0	0.0
建物サービス	25	48.0	28.0	20.0	4.0
自動車整備	15	53.3	6.7	40.0	0.0
情報サービス	26	42.3	26.9	26.9	3.8
葬祭	9	66.7	33.3	0.0	0.0
土木建築サービス	36	69.4	11.1	19.4	0.0
美容	29	41.4	31.0	27.6	0.0
老人福祉	14	64.3	14.3	14.3	7.1

注：過去3年間に独立開業した従業員がいると答えた159企業・法人の回答を集計。

第6節 企業業績

1. 2007年度の売上高

2007年度1年間の売上高については無回答の企業・法人も少なくないが、回答企業・法人全体では「1億円以上3億円未満」の層が3割弱を占めており、従業員規模が大きくなるほどより上の売上高階層の割合が高くなる傾向にある。業種別に集計すると、老人福祉や建物サービスは売上高3億円以上の企業・法人の割合が5割前後に達するのに対し、自動車整備、土木建築サービスでは2割台にとどまっており、逆に3億円未満の企業が5～6割を占めて他業種よりも高くなっている（図表2-1-14）。

2. 売上高・営業利益の変化

この3年間全体でみた場合の売上高の変化についてたずねたところ、回答企業・法人全体では増加したという回答（「増加」、「やや増加」）が約3割、変わらないという回答が約2割、減少した（「やや減少」、「減少」）という回答が4割であった。従業員規模別の集計を見ると、増加したという回答の割合は、5～9人の企業・法人では2割台、10～299人の企業・法人では概ね3割台で、300人以上の企業・法人が約6割と突出している。業種別に集計すると、

増加したという回答の割合が、回答企業・法人全体における割合よりも高いのは、情報サービス（「増加」と「やや増加」の回答割合の合計・45.5%）、学習塾（同・40.0%）、老人福祉（同・36.5%）、建物サービス（同・34.7%）の4業種である。ただ、老人福祉は従業員100人以下の企業・法人に絞って集計すると、増加しているという回答が23.1%にまで低下する。一方、増加しているという回答の割合が回答企業・法人全体における割合よりも低い業種のうち、とりわけ自動車整備（同・15.4%）は回答の割合が低い（図表2-1-15）。

図表2-1-14 2007年度の売上高（単位：%）

	n	1億円未満	1億円以上 3億円未満	3億円以上 10億円未満	10億円以上	無回答
合計	897	16.4	27.5	20.6	16.2	19.3
【従業員数】						
4人以下	20	70.0	5.0	0.0	0.0	25.0
5～9人	194	44.3	26.8	2.6	0.5	25.8
10～19人	219	15.5	48.4	18.7	2.3	15.1
20～29人	89	7.9	49.4	28.1	2.2	12.4
30～49人	92	2.2	26.1	40.2	8.7	22.8
50～99人	105	3.8	12.4	41.9	22.9	19.0
100～299人	104	0.0	2.9	26.9	51.9	18.3
300人以上	65	0.0	4.6	7.7	75.4	12.3
【業種：回答企業・法人全体】						
学習塾	50	24.0	20.0	12.0	22.0	22.0
建物サービス	144	11.8	20.8	22.9	25.7	18.8
自動車整備	162	17.3	34.0	17.9	6.8	24.1
情報サービス	143	9.8	35.0	24.5	19.6	11.2
葬祭	56	14.3	25.0	19.6	19.6	21.4
土木建築サービス	168	25.6	35.7	19.0	10.1	9.5
美容	70	28.6	17.1	15.7	4.3	34.3
老人福祉	104	4.8	15.4	26.9	26.0	26.9
【業種：従業員数100人以下】						
学習塾	35	34.3	25.7	8.6	2.9	28.6
建物サービス	92	18.5	28.3	21.7	9.8	21.7
自動車整備	154	18.2	35.7	18.8	1.9	25.3
情報サービス	117	12.0	42.7	29.9	6.8	8.5
葬祭	51	15.7	27.5	21.6	13.7	21.6
土木建築サービス	157	27.4	38.2	20.4	5.1	8.9
美容	61	32.8	19.7	13.1	1.6	32.8
老人福祉	52	9.6	26.9	26.9	5.8	30.8

図表 2-1-15 過去3年間の売上高の変化（単位：％）

	n	増加	やや増加	変わらない	やや減少	減少	無回答
合計	897	9.9	21.2	19.5	24.5	17.7	7.1
【従業員数】							
4人以下	20	15.0	5.0	20.0	15.0	45.0	0.0
5～9人	194	7.7	11.9	20.6	32.5	20.1	7.2
10～19人	219	8.2	21.5	20.5	27.4	17.4	5.0
20～29人	89	10.1	13.5	15.7	25.8	28.1	6.7
30～49人	92	9.8	27.2	19.6	20.7	14.1	8.7
50～99人	105	9.5	24.8	21.0	21.0	16.2	7.6
100～299人	104	9.6	27.9	23.1	19.2	8.7	11.5
300人以上	65	23.1	35.4	9.2	15.4	10.8	6.2
【業種：回答企業・法人全体】							
学習塾	50	14.0	26.0	18.0	26.0	10.0	6.0
建物サービス	144	8.3	26.4	17.4	21.5	16.7	9.7
自動車整備	162	3.7	11.7	20.4	33.3	22.8	8.0
情報サービス	143	14.7	30.8	19.6	18.2	10.5	6.3
葬祭	56	12.5	14.3	21.4	21.4	19.6	10.7
土木建築サービス	168	10.7	17.9	21.4	22.0	25.6	2.4
美容	70	8.6	17.1	18.6	38.6	8.6	8.6
老人福祉	104	11.5	25.0	18.3	19.2	17.3	8.7
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	35	8.6	22.9	20.0	28.6	11.4	8.6
建物サービス	92	6.5	23.9	17.4	20.7	22.8	8.7
自動車整備	154	3.2	11.7	20.1	33.1	23.4	8.4
情報サービス	117	15.4	29.9	19.7	19.7	11.1	4.3
葬祭	51	11.8	13.7	21.6	21.6	21.6	9.8
土木建築サービス	157	10.2	16.6	21.7	22.9	26.8	1.9
美容	61	8.2	18.0	18.0	42.6	6.6	6.6
老人福祉	52	9.6	13.5	19.2	26.9	19.2	11.5

この3年間全体でみた場合の営業利益の変化についてもたずねたところ、売上高の変化と同じくより従業員数が多い企業・法人ほど、「増加」または「やや増加」と答える割合が高くなる傾向にある。業種別にみると、情報サービス（「増加」と「やや増加」の回答割合の合計・34.0%）や葬祭（同・28.6%）で増加しているという回答の割合が他業種よりも高く、逆に自動車整備（同・12.3%）では低くなっている（図表 2-1-16）。

図表 2-1-16 過去3年間の営業利益の変化（単位：％）

	n	増加	やや増加	変わらない	やや減少	減少	無回答
合計	897	5.9	17.4	21.6	23.3	23.3	8.5
【従業員数】							
4人以下	20	5.0	5.0	20.0	10.0	60.0	0.0
5～9人	194	5.2	9.8	20.6	28.9	27.3	8.2
10～19人	219	5.5	18.3	24.7	22.4	23.3	5.9
20～29人	89	3.4	12.4	19.1	25.8	31.5	7.9
30～49人	92	4.3	25.0	17.4	23.9	18.5	10.9
50～99人	105	8.6	18.1	21.9	23.8	20.0	7.6
100～299人	104	6.7	21.2	26.0	20.2	13.5	12.5
300人以上	65	10.8	27.7	16.9	15.4	16.9	12.3
【業種：回答企業・法人全体】							
学習塾	50	8.0	18.0	22.0	26.0	18.0	8.0
建物サービス	144	4.2	21.5	19.4	25.0	18.1	11.8
自動車整備	162	3.7	8.6	20.4	25.9	31.5	9.9
情報サービス	143	7.7	26.6	23.1	20.3	16.8	5.6
葬祭	56	12.5	16.1	16.1	23.2	21.4	10.7
土木建築サービス	168	5.4	17.3	23.8	18.5	32.1	3.0
美容	70	7.1	8.6	31.4	28.6	11.4	12.9
老人福祉	104	4.8	19.2	17.3	24.0	24.0	10.6
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	35	2.9	14.3	28.6	28.6	14.3	11.4
建物サービス	92	2.2	20.7	16.3	30.4	21.7	8.7
自動車整備	154	3.2	9.1	19.5	25.3	32.5	10.4
情報サービス	117	8.5	24.8	23.9	20.5	18.8	3.4
葬祭	51	9.8	15.7	15.7	25.5	23.5	9.8
土木建築サービス	157	5.1	16.6	23.6	19.1	33.1	2.5
美容	61	6.6	9.8	31.1	31.1	11.5	9.8
老人福祉	52	7.7	11.5	13.5	26.9	26.9	13.5

第7節 団体加盟の状況

各企業・法人が加盟している団体で最も回答が多かったのは、「同業者団体・事業協同組合」（49.5％）で、次いで「商工会・商工会議所」（39.1％）となっている。選択肢に挙げられた団体に加盟していない企業・法人は22.0％であった。

団体への加盟状況は従業員規模による違いはさほどない。業種ごとに見ていくと、情報サービスや美容では選択肢に挙げられた団体に加盟していないところが約4割、学習塾では約3分の1を占めており、他業種に比べて高い。他方、自動車整備では「同業者団体・事業協同組合」に加盟しているという回答が7割近くに達している（図表2-1-17）。

図表 2-1-17 団体加盟の状況（単位：％）

	n	商工会・ 商工会 議所	経営者 協会	同業者 団体・事 業協同 組合	親会社 の協力 会	その他	選択肢に 挙げられて いるいずれ の団体にも 加盟してい ない	無回答
合計	897	39.1	6.9	49.5	7.2	6.4	22.0	6.9
【従業員数】								
4人以下	20	10.0	0.0	40.0	5.0	5.0	55.0	0.0
5～9人	194	35.6	3.1	54.6	5.7	5.2	20.6	7.2
10～19人	219	42.0	5.9	45.7	6.4	6.4	27.4	5.0
20～29人	89	43.8	9.0	44.9	6.7	4.5	25.8	5.6
30～49人	92	37.0	4.3	45.7	8.7	7.6	21.7	8.7
50～99人	105	47.6	6.7	51.4	5.7	4.8	15.2	5.7
100～299人	104	33.7	13.5	52.9	7.7	7.7	14.4	10.6
300人以上	65	44.6	15.4	58.5	16.9	12.3	10.8	7.7
【業種：回答企業・法人全体】								
学習塾	50	36.0	2.0	30.0	4.0	2.0	34.0	4.0
建物サービス	144	52.1	7.6	47.2	20.1	5.6	14.6	8.3
自動車整備	162	53.7	4.9	67.9	13.0	4.9	5.6	8.6
情報サービス	143	28.7	6.3	26.6	0.7	6.3	42.0	4.9
葬祭	56	48.2	14.3	53.6	5.4	7.1	14.3	12.5
土木建築サービス	168	44.0	3.6	57.7	3.6	7.1	20.2	4.2
美容	70	24.3	7.1	42.9	1.4	1.4	41.4	4.3
老人福祉	104	11.5	13.5	53.8	1.9	13.5	18.3	9.6
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	35	34.3	0.0	28.6	0.0	2.9	37.1	5.7
建物サービス	92	47.8	4.3	37.0	20.7	3.3	19.6	7.6
自動車整備	154	52.6	4.5	68.8	11.7	5.2	5.8	8.4
情報サービス	117	26.5	6.8	21.4	0.0	6.8	47.0	3.4
葬祭	51	51.0	15.7	56.9	5.9	7.8	11.8	11.8
土木建築サービス	157	45.2	3.2	58.0	3.2	6.4	20.4	3.2
美容	61	24.6	8.2	42.6	1.6	1.6	41.0	4.9
老人福祉	52	11.5	1.9	55.8	0.0	11.5	23.1	7.7

第2章 事業主のプロフィール

第1節 性別・現在の年齢・学歴

図表2-2-1は、回答企業の事業主の性別構成を業種別に示したものである。回答企業全体では、男性事業主が91.9%、女性事業主が7.1%で、ほとんどが男性事業主である。従業員規模の大きな企業ほど女性事業主の割合は少ない。

業種別にみると、男性事業主の割合は、自動車整備(97.5%)、土木建築サービス(97.0%)で100%近くに達し、建物サービス(93.1%)、葬祭(92.9%)、情報サービス(91.6%)でも9割強を占めている。一方、女性事業主の割合は、老人福祉(13.5%)、学習塾(14.0%)及び美容(17.1%)で幾分高くなっており、1割を超えている。従業員100人以下の規模の回答企業でみても、男性事業主の占める割合は高く、全回答企業の場合と同じような傾向を示している。しかし、老人福祉(13.5%→23.1%)及び学習塾(14.0%→20.0%)では、女性事

図表2-2-1 回答企業の事業主の性別構成(単位: %)

	n	男性	女性	無回答
合計	897	91.9	7.1	1.0
【従業員数】				
4人以下	20	90.0	5.0	5.0
5~9人	194	90.2	8.8	1.0
10~19人	219	93.2	6.4	0.5
20~29人	89	88.8	10.1	1.1
30~49人	92	90.2	7.6	2.2
50~99人	105	87.6	11.4	1.0
100~299人	104	97.1	2.9	0.0
300人以上	65	100.0	0.0	0.0
【業種・回答企業・法人全体】				
学習塾	50	82.0	14.0	4.0
建物サービス	144	93.1	6.9	0.0
自動車整備	162	97.5	1.9	0.6
情報サービス	143	91.6	6.3	2.1
葬祭	56	92.9	7.1	0.0
土木建築サービス	168	97.0	3.0	0.0
美容	70	81.4	17.1	1.4
老人福祉	104	84.6	13.5	1.9
【業種・従業員数100人以下】				
学習塾	35	74.3	20.0	5.7
建物サービス	92	89.1	10.9	0.0
自動車整備	154	97.4	1.9	0.6
情報サービス	117	89.7	7.7	2.6
葬祭	51	92.2	7.8	0.0
土木建築サービス	157	96.8	3.2	0.0
美容	61	82.0	16.4	1.6
老人福祉	52	75.0	23.1	1.9

業主の占める割合が大きく増えて2割強に、また、建物サービス（6.9%→10.9%）でも4ポイント増えて1割強を占めるようになっている。

図表2-2-2は、回答企業の事業主の現在の年齢構成を示したものである。回答企業全体で見ると、「60歳代」が34.6%と最も多く、ついで「50歳代」が27.1%で、この2つの年齢層で全体の6割強を占めている。以下、「40歳代」（16.9%）、「70歳以上」（10.1%）、「40歳未満」（6.2%）となっている。

企業の従業員規模によるはっきりとした違いは見られない。各業種の状況を見ていくと、自動車整備、土木建築サービスは「60歳代」が約4割と他業種に比べて高く、とりわけ土木建築サービスは「50歳代」、「60歳代」が合わせて8割近くを占めている。学習塾は「50歳代」の割合が4割と他業種よりも高いのが目につき、葬祭は「70歳代」が23.2%と回答企業全体における割合の2倍以上に達している。一方、美容は「40歳未満」の割合が2割近くにのぼり、40歳代以下の割合が約4割と他業種に比べて若い年齢層の事業主が多い。情報サービス業も美容と同様の傾向にある。

図表2-2-2 回答企業の事業主の現在の年齢構成（単位：%）

	n	40歳未満	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	年齢不詳
合計	897	6.2	16.9	27.1	34.6	10.1	5.0
【従業員数】							
4人以下	20	0.0	15.0	30.0	45.0	10.0	0.0
5～9人	194	7.7	17.0	23.7	34.0	13.4	4.1
10～19人	219	6.8	18.7	22.8	38.8	9.6	3.2
20～29人	89	11.2	16.9	34.8	24.7	6.7	5.6
30～49人	92	5.4	20.7	28.3	31.5	9.8	4.3
50～99人	105	4.8	17.1	29.5	35.2	8.6	4.8
100～299人	104	2.9	11.5	30.8	36.5	12.5	5.8
300人以上	65	3.1	13.8	29.2	35.4	7.7	10.8
【業種: 回答企業・法人全体】							
学習塾	50	6.0	14.0	40.0	30.0	2.0	8.0
建物サービス	144	2.8	14.6	27.1	36.8	11.1	7.6
自動車整備	162	4.3	14.2	22.8	42.0	13.0	3.7
情報サービス	143	11.9	22.4	27.3	29.4	3.5	5.6
葬祭	56	5.4	26.8	14.3	28.6	23.2	1.8
土木建築サービス	168	4.2	10.1	36.3	40.5	7.1	1.8
美容	70	17.1	24.3	24.3	22.9	7.1	4.3
老人福祉	104	2.9	19.2	21.2	30.8	17.3	8.7
【業種: 従業員数100人以下】							
学習塾	35	8.6	11.4	31.4	34.3	2.9	11.4
建物サービス	92	3.3	15.2	22.8	39.1	14.1	5.4
自動車整備	154	4.5	14.9	21.4	41.6	13.6	3.9
情報サービス	117	13.7	26.5	26.5	26.5	2.6	4.3
葬祭	51	5.9	27.5	15.7	27.5	23.5	0.0
土木建築サービス	157	3.2	10.8	37.6	38.9	7.6	1.9
美容	61	16.4	26.2	26.2	19.7	8.2	3.3
老人福祉	52	5.8	19.2	21.2	34.6	11.5	7.7

図表 2-2-3 は、回答企業の事業主の最終学歴構成を示したものである。回答企業全体では、「大学・大学院卒」(58.4%) が最も多く、以下、「高校卒」(20.5%)、「高専・短大・専門学校卒」(13.7%)、「中学卒」(3.1%) となっている。従業員規模別に集計してみると、50 人以上の企業で、大学・大学院卒の割合が高くなっている。

学習塾、土木建築サービスは「大学・大学院卒」の事業主が 8 割近く、老人福祉では約 4 分の 3、情報サービスは約 7 割を占め、他業種に比べて高い。一方、自動車整備や葬祭は、「高校卒」の割合が他業種と比べ高くなっている。美容は、「高専・短大・専門学校卒」の事業主の割合が約 7 割と他業種よりも格段に高いという特徴がある。従業員 100 人以下の規模の回答企業でみると、老人福祉で、100 人以上の回答企業で集計した場合よりも「大学・大学院卒」が 7.7 ポイント減少し、その分、「高校卒」及び「高専・短大・専門学校卒」の割合が増えている。

図表 2-2-3 回答企業の事業主の最終学歴構成 (単位: %)

	n	中学卒	高校卒	高専・短大・専門学校卒	大学・大学院卒	その他	無回答
合計	897	3.1	20.5	13.7	58.4	0.6	3.7
【従業員数】							
4人以下	20	0.0	20.0	25.0	55.0	0.0	0.0
5~9人	194	7.7	25.8	20.6	41.8	1.5	2.6
10~19人	219	3.2	23.3	10.5	58.4	0.9	3.7
20~29人	89	3.4	22.5	19.1	51.7	0.0	3.4
30~49人	92	3.3	19.6	16.3	56.5	0.0	4.3
50~99人	105	0.0	17.1	11.4	68.6	0.0	2.9
100~299人	104	0.0	18.3	4.8	72.1	0.0	4.8
300人以上	65	0.0	6.2	7.7	81.5	0.0	4.6
【業種: 回答企業・法人全体】							
学習塾	50	0.0	8.0	4.0	78.0	4.0	6.0
建物サービス	144	2.1	27.1	6.3	60.4	0.0	4.2
自動車整備	162	6.8	38.9	15.4	35.8	0.6	2.5
情報サービス	143	0.0	15.4	9.8	69.9	0.0	4.9
葬祭	56	12.5	32.1	7.1	41.1	1.8	5.4
土木建築サービス	168	0.6	11.9	9.5	76.8	0.6	0.6
美容	70	8.6	10.0	64.3	14.3	0.0	2.9
老人福祉	104	0.0	10.6	7.7	75.0	0.0	6.7
【業種: 従業員数100人以下】							
学習塾	35	0.0	8.6	2.9	74.3	5.7	8.6
建物サービス	92	3.3	30.4	7.6	55.4	0.0	3.3
自動車整備	154	7.1	39.0	14.9	35.7	0.6	2.6
情報サービス	117	0.0	16.2	12.0	66.7	0.0	5.1
葬祭	51	13.7	33.3	7.8	39.2	2.0	3.9
土木建築サービス	157	0.6	12.1	10.2	75.8	0.6	0.6
美容	61	9.8	11.5	67.2	9.8	0.0	1.6
老人福祉	52	0.0	15.4	11.5	67.3	0.0	5.8

第2節 事業主になった時の年齢、事業主になった経緯

図表2-2-4は事業主になった時の年齢構成を示している。回答企業全体でみると、30歳代が約3割と最も多く、以下、「40歳代」(23.3%)、「50歳代」(19.4%)、「30歳未満」(12.8%)、「60歳以上」(7.4%)となっている。従業員数5~99人の企業については、「30歳代」の割合が最も高くなっている。他方、従業員数100人以上の企業においては、「50歳代」の割合が一番高く、次いで「40歳代」の割合が高い。また、「60歳以上」で事業主になったという割合は、従業員数が多いほど増えていく傾向がみられる。

業種別にみると、美容と学習塾は、「30歳未満」及び「30歳代」で事業主になった割合が他業種よりも格段に高く、この2つの年齢層で60~70%台を占めている。一方、老人福祉は他の業種に比べると「50歳代」、「60歳以上」で事業主になった割合が高い。

図表2-2-4 事業主になった時の年齢構成（単位：％）

	n	30歳未満	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	不明
合計	897	12.8	28.9	23.3	19.4	7.4	8.2
【従業員数】							
4人以下	20	20.0	25.0	20.0	30.0	0.0	5.0
5~9人	194	16.5	38.1	24.2	12.4	3.6	5.2
10~19人	219	14.2	32.0	22.8	18.3	5.5	7.3
20~29人	89	16.9	28.1	22.5	19.1	5.6	7.9
30~49人	92	10.9	31.5	27.2	17.4	5.4	7.6
50~99人	105	7.6	30.5	21.0	21.9	10.5	8.6
100~299人	104	7.7	13.5	25.0	26.9	17.3	9.6
300人以上	65	10.8	12.3	21.5	27.7	12.3	15.4
【業種:回答企業・法人全体】							
学習塾	50	30.0	34.0	12.0	10.0	2.0	12.0
建物サービス	144	7.6	23.6	25.0	23.6	8.3	11.8
自動車整備	162	17.9	29.0	29.6	13.6	2.5	7.4
情報サービス	143	11.9	32.2	23.8	14.7	7.7	9.8
葬祭	56	8.9	35.7	30.4	8.9	8.9	7.1
土木建築サービス	168	9.5	30.4	21.4	28.6	7.1	3.0
美容	70	31.4	41.4	12.9	5.7	2.9	5.7
老人福祉	104	0.0	14.4	22.1	33.7	18.3	11.5
【業種:従業員数100人以下】							
学習塾	35	22.9	37.1	11.4	8.6	2.9	17.1
建物サービス	92	8.7	31.5	22.8	20.7	7.6	8.7
自動車整備	154	17.5	30.5	30.5	11.0	2.6	7.8
情報サービス	117	13.7	35.0	25.6	12.0	6.0	7.7
葬祭	51	7.8	37.3	29.4	9.8	9.8	5.9
土木建築サービス	157	10.2	31.2	22.9	28.0	5.1	2.5
美容	61	34.4	42.6	9.8	6.6	1.6	4.9
老人福祉	52	0.0	21.2	17.3	38.5	13.5	9.6

図表2-2-5は事業主になった経緯を示している。回答企業全体でみると、事業主にな

った経緯は「サラリーマンから新規に独立開業した」とする割合が最も高く、約3分の1を占める。以下、「家業を引き継いだ」（20.7%）、「会社（法人）内で昇進した」（16.1%）と続く。一方、「家業とは別に新たに開業した」（4.6%）、「金融機関・親会社等から派遣された」（3.9%）、「主婦・学生から新規に独立開業した」（3.3%）とする割合は5%未満で低い。

従業員49人以下の企業はいずれも、回答の多い順に「サラリーマンから新規に独立開業した」、「家業を引き継いだ」、「会社（法人）内で昇進した」となっている。50～99人の企業は、「サラリーマンから新規に独立開業した」の割合が一番高い（32.4%）という点ではそれ以下の従業員数のグループと同じだが、その次に多いのが「会社（法人）内で昇進した」（21.9%）で、「家業を引き継いだ」割合（16.2%）よりも高い。さらに従業員数100人以上の企業においては、「会社（法人）内で昇進した」の割合が一番多くなっており、続いて「サラリーマンから新規に独立開業した」、「家業を引き継いだ」の順になっている。また、「金融機関・親会社等から派遣された」に注目してみると、従業員数が多いグループほど割合が高くなる。

図表2-2-5 事業主になった経緯（単位：%）

	n	サラリーマンから新規に独立開業した	主婦・学生から新規に独立開業した	家業とは別に新たに開業した	親会社の関連会社や子会社として開業した	家業を引き継いだ	金融機関・親会社等から派遣された	会社（法人）内で昇進した	その他	無回答
合計	897	32.6	3.3	4.6	7.2	20.7	3.9	16.1	5.9	5.7
【従業員数】										
4人以下	20	40.0	5.0	5.0	5.0	25.0	0.0	10.0	5.0	5.0
5～9人	194	36.1	4.6	6.2	3.1	29.9	2.6	9.8	4.6	3.1
10～19人	219	36.1	4.1	2.7	5.9	24.7	2.7	14.6	5.0	4.1
20～29人	89	34.8	3.4	3.4	5.6	19.1	3.4	18.0	5.6	6.7
30～49人	92	38.0	2.2	5.4	3.3	17.4	5.4	15.2	5.4	7.6
50～99人	105	32.4	3.8	5.7	3.8	16.2	7.6	21.9	2.9	5.7
100～299人	104	19.2	0.0	4.8	4.8	11.5	8.7	31.7	11.5	7.7
300人以上	65	20.0	1.5	4.6	3.1	10.8	15.4	21.5	9.2	13.8
【業種：回答企業・法人全体】										
学習塾	50	48.0	14.0	2.0	8.0	4.0	0.0	10.0	4.0	10.0
建物サービス	144	25.7	2.1	3.5	12.5	20.1	12.5	13.9	4.2	5.6
自動車整備	162	23.5	0.0	1.2	6.2	53.1	1.2	10.5	0.6	3.7
情報サービス	143	51.0	5.6	1.4	9.1	4.2	1.4	14.7	7.0	5.6
葬祭	56	17.9	0.0	14.3	3.6	41.1	1.8	7.1	7.1	7.1
土木建築サービス	168	37.5	4.2	1.8	5.4	12.5	3.0	29.2	4.2	2.4
美容	70	31.4	5.7	10.0	7.1	12.9	0.0	14.3	11.4	7.1
老人福祉	104	24.0	1.0	12.5	3.8	9.6	6.7	17.3	14.4	10.6
【業種：従業員数100人以下】										
学習塾	35	48.6	17.1	2.9	5.7	0.0	0.0	8.6	5.7	11.4
建物サービス	92	31.5	3.3	4.3	13.0	23.9	7.6	9.8	3.3	3.3
自動車整備	154	24.0	0.0	1.3	5.8	54.5	0.0	9.7	0.6	3.9
情報サービス	117	55.6	6.0	1.7	9.4	4.3	1.7	11.1	5.1	5.1
葬祭	51	17.6	0.0	11.8	3.9	45.1	2.0	5.9	7.8	5.9
土木建築サービス	157	39.5	4.5	1.9	5.1	13.4	3.2	26.1	3.8	2.5
美容	61	34.4	6.6	11.5	6.6	11.5	0.0	11.5	11.5	6.6
老人福祉	52	34.6	1.9	15.4	1.9	9.6	5.8	13.5	9.6	7.7

業種別にみると、情報サービス、学習塾では、「サラリーマンから新規に独立開業した」とする割合が高い。これに加えて、学習塾では「主婦・学生から新規に独立開業した」とする割合が他業種よりも高くなっている。土木建築サービスは「会社（法人）内で昇進した」という回答が他業種に比べ多い。自動車整備、葬祭は、「家業を引き継いだ」割合が高くなっているのが目立つ。また、葬祭と老人福祉、美容は、「家業とは別に新たに開業した」割合が他業種よりも高い。老人福祉業の企業・法人は、従業員 100 人以下の企業に絞ってみると、「サラリーマンから新規に独立開業した」とする割合が 34.6%と 100 人以上の企業も含めて集計した場合よりも 10.6 ポイント高くなっている。

第 3 節 これまでの職業経歴

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

図表 2-2-6 にこれまで最も長く従事してきた仕事の通算経験年数を示す。回答企業全体でみると、これまで最も長い間従事してきた仕事の通算経験年数は、「30 年以上 40 年未満」と回答した事業主が 25.6%で最も多く、次いで、「20 年以上 30 年未満」(20.3%)、「40 年以上 50 年未満」(17.5%)、「10 年以上 20 年未満」(15.5%) となっている。「10 年未満」と回答した事業主の割合は低く 7.1%にすぎない。

業種別にみると、自動車整備は、「40 年以上 50 年未満」の割合が 36.4%と他業種に比べると目立って高い。自動車整備では、「40 年以上 50 年未満」について回答が多いのが「30 年以上 40 年未満」(20.4%) であり、最も長く従事してきた仕事の通算経験年数が 30 年以上という事業主の割合が 6 割近くに達している。土木建築サービスは、「30 年以上 40 年未満」が約 4 割と突出して高く、「40 年以上 50 年未満」を加えると、自動車整備同様、最も長く従事してきた仕事の通算経験年数が 30 年以上という事業主の割合が約 6 割に達する。一方、情報サービス、葬祭、美容及び老人福祉はいずれも「20 年以上 30 年未満」が最も多い。従業員 100 人以下の回答企業の集計をみると、老人福祉で「10 年未満」が 19.2%と、100 人以上の企業も含めて集計した場合よりも 8.6 ポイント高くなっている。

図表 2-2-6 最も長く従事してきた仕事の通算経験年数（単位：％）

	n	10年未満	10年以上 20年未満	20年以上 30年未満	30年以上 40年未満	40年以上 50年未満	不明
合計	897	7.1	15.5	20.3	25.6	17.5	13.9
【従業員数】							
4人以下	20	0.0	5.0	30.0	20.0	35.0	10.0
5～9人	194	7.2	14.4	19.1	24.2	26.8	8.2
10～19人	219	8.2	17.4	16.4	29.2	19.6	9.1
20～29人	89	7.9	22.5	19.1	23.6	11.2	15.7
30～49人	92	4.3	13.0	26.1	25.0	12.0	19.6
50～99人	105	14.3	13.3	22.9	21.0	11.4	17.1
100～299人	104	1.9	14.4	19.2	31.7	15.4	17.3
300人以上	65	4.6	13.8	27.7	21.5	9.2	23.1
【業種：回答企業・法人全体】							
学習塾	50	12.0	18.0	24.0	26.0	6.0	14.0
建物サービス	144	4.9	18.8	18.1	26.4	11.1	20.8
自動車整備	162	6.8	14.2	12.3	20.4	36.4	9.9
情報サービス	143	9.1	19.6	28.7	21.0	4.9	16.8
葬祭	56	7.1	19.6	23.2	14.3	16.1	19.6
土木建築サービス	168	5.4	7.7	17.3	41.1	22.6	6.0
美容	70	4.3	12.9	27.1	25.7	17.1	12.9
老人福祉	104	10.6	18.3	21.2	20.2	12.5	17.3
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	35	14.3	20.0	17.1	22.9	8.6	17.1
建物サービス	92	4.3	21.7	15.2	22.8	16.3	19.6
自動車整備	154	7.1	14.9	13.0	20.1	35.7	9.1
情報サービス	117	11.1	23.1	30.8	18.8	2.6	13.7
葬祭	51	7.8	19.6	23.5	13.7	17.6	17.6
土木建築サービス	157	5.7	6.4	17.8	40.8	22.9	6.4
美容	61	3.3	13.1	27.9	26.2	18.0	11.5
老人福祉	52	19.2	15.4	21.2	23.1	5.8	15.4

2. 学卒後の転職経験の有無

(1) 転職経験の有無

図表 2-2-7 は、学校卒業後の転職経験の有無を示したものである。学校を卒業してから「今の会社」を含めていくつの会社で働きましたかという問いに対して「他社・他法人で働いたことがある」と回答した割合は 74.4%、一方、「今の会社・法人でしか働いたことがない」と回答した割合は 18.8%である。従業員規模別に集計してみると、規模が大きいグループほど、「他社・他法人で働いたことがある」と答える事業主の割合が少なくなる傾向が見て取れる。

「他社・他法人で働いたことがある」と回答した割合は、情報サービス、土木建築サービスの事業主では、約 8 割に達する。一方、「今の会社・法人でしか働いたことがない」と回答した割合は、葬祭で 30.4%と最も高くなっている。

図表 2-2-7 学校卒業後の転職経験の有無（単位：％）

	n	今の会社・法人でしか働いたことがない	他社・他法人で働いたことがある	無回答
合計	897	18.8	74.4	6.8
【従業員数】				
4人以下	20	20.0	80.0	0.0
5～9人	194	17.0	76.8	6.2
10～19人	219	20.5	75.3	4.1
20～29人	89	16.9	76.4	6.7
30～49人	92	16.3	75.0	8.7
50～99人	105	17.1	76.2	6.7
100～299人	104	19.2	71.2	9.6
300人以上	65	26.2	64.6	9.2
【業種：回答企業・法人全体】				
学習塾	50	24.0	66.0	10.0
建物サービス	144	19.4	73.6	6.9
自動車整備	162	22.2	72.2	5.6
情報サービス	143	12.6	79.0	8.4
葬祭	56	30.4	64.3	5.4
土木建築サービス	168	17.3	81.0	1.8
美容	70	14.3	74.3	11.4
老人福祉	104	18.3	71.2	10.6
【業種：従業員数100人以下】				
学習塾	35	20.0	68.6	11.4
建物サービス	92	19.6	72.8	7.6
自動車整備	154	21.4	73.4	5.2
情報サービス	117	12.0	82.1	6.0
葬祭	51	29.4	66.7	3.9
土木建築サービス	157	17.2	80.9	1.9
美容	61	14.8	75.4	9.8
老人福祉	52	13.5	76.9	9.6

（２）現在の会社以外で勤務した年数

①通算年数

次に、「他社でも働いたことがある」と回答した事業主が、「今の会社」で働くようになるまで、他社で通算何年働いていたかをみている（図表 2-2-8）。回答企業全体では、「10年以上 20年未満」（27.0％）が最も多く、以下、「20年以上」（25.2％）、「5年以上 10年未満」（20.2％）、「5年未満」（19.2％）となっている。

従業員規模別に集計したところ、50人以上の企業で「20年以上」の占める割合が高くなっている。業種別に見ていくと、学習塾と自動車整備は「5年未満」の割合が3割を超える。とりわけ、自動車整備は「5年以上 10年未満」の割合も27.4％と他業種に比べて高く、他社での通算勤務年数が10年未満という事業主が3分の2近くを占めている。一方、老人福祉は「20年以上」が半数を超えており、事業主の他社での勤務経験が他業種よりも長い傾向にある。情報サービスや美容は、「10年以上 20年未満」の割合が他業種に比べ高い。

図表 2-2-8 他社での通算勤務年数（単位：％）

	n	5年未満	5年以上 10年未満	10年以上 20年未満	20年以上	不明
集計企業・法人計	667	19.2	20.2	27.0	25.2	8.4
【従業員数】						
4人以下	20	18.8	18.8	25.0	25.0	12.5
5～9人	194	19.5	27.5	28.9	15.4	8.7
10～19人	219	23.0	20.0	27.3	22.4	7.3
20～29人	89	17.6	20.6	33.8	20.6	7.4
30～49人	92	26.1	13.0	29.0	27.5	4.3
50～99人	105	8.8	22.5	27.5	31.3	10.0
100～299人	104	18.9	10.8	23.0	39.2	8.1
300人以上	65	16.7	19.0	14.3	35.7	14.3
【業種：集計企業・法人全体】						
学習塾	33	30.3	9.1	21.2	24.2	15.2
建物サービス	106	15.1	19.8	32.1	27.4	5.7
自動車整備	117	38.5	27.4	20.5	9.4	4.3
情報サービス	113	13.3	13.3	34.5	25.7	13.3
葬祭	36	11.1	25.0	27.8	19.4	16.7
土木建築サービス	136	14.7	27.2	25.0	27.9	5.1
美容	52	19.2	23.1	38.5	9.6	9.6
老人福祉	74	10.8	8.1	16.2	55.4	9.5
【業種：従業員数100人以下】						
学習塾	24	25.0	12.5	25.0	25.0	12.5
建物サービス	67	17.9	14.9	34.3	28.4	4.5
自動車整備	113	38.9	27.4	21.2	8.0	4.4
情報サービス	96	12.5	14.6	36.5	22.9	13.5
葬祭	34	8.8	26.5	26.5	20.6	17.6
土木建築サービス	127	15.0	27.6	25.2	26.8	5.5
美容	46	17.4	23.9	41.3	8.7	8.7
老人福祉	40	7.5	12.5	22.5	52.5	5.0

注：事業主が他社で働いていた経験がある 667 社の回答を集計。

②正社員として勤務した年数

次に、他社で働いた通算年数のうち、正社員として何年間働いたのかをみる（図表 2-2-9）。回答企業全体で見ると、「10年以上 20年未満」（26.2％）が最も多く、以下、「20年以上」（23.7％）、「5年以上 10年未満」（20.8％）、「5年未満」（20.5％）となっている。従業員規模との関連を見ると、他社での通算勤務年数同様、従業員 50 人以上の企業で「20年以上」の割合が高い。

業種別集計は、図表 2-2-8 で見出されたのと同様の傾向を示している。自動車整備は「5年未満」の割合が 4 割を超え、2 番目に多い「5年以上 10年未満」を加えると、10年未満が 7 割弱を占める。老人福祉では「20年以上」の割合が 50.0％と、他業種に比べ突出して高い。

従業員 100 人以下の企業に絞って集計してみると、老人福祉では「20年以上」の割合が、

100人以上の企業を含めた場合に比べて5ポイント減少し(50.0%→45.0%)、その分「10年以上20年未満」の割合が8.4ポイント増加(21.6%→30.0%)している。逆に、学習塾は「5年未満」が6.5ポイント減少して(27.3%→20.8%)、その分「5年以上10年未満」、「20年以上」の階層が増加しており、勤務年数が長い階層へシフトしている。

図表2-2-9 正社員として勤務した年数(単位:%)

	n	5年未満	5年以上 10年未満	10年以上 20年未満	20年以上	不明
集計企業・法人計	667	20.5	20.8	26.2	23.7	8.7
【従業員数】						
4人以下	20	18.8	25.0	18.8	25.0	12.5
5～9人	194	23.5	26.2	28.9	14.1	7.4
10～19人	219	24.2	21.8	25.5	20.0	8.5
20～29人	89	19.1	23.5	27.9	20.6	8.8
30～49人	92	27.5	13.0	30.4	24.6	4.3
50～99人	105	8.8	22.5	27.5	30.0	11.3
100～299人	104	17.6	10.8	25.7	37.8	8.1
300人以上	65	16.7	19.0	14.3	35.7	14.3
【業種:集計企業・法人全体】						
学習塾	33	27.3	9.1	21.2	24.2	18.2
建物サービス	106	15.1	23.6	30.2	26.4	4.7
自動車整備	117	40.2	27.4	18.8	9.4	4.3
情報サービス	113	13.3	15.9	33.6	23.0	14.2
葬祭	36	22.2	19.4	30.6	19.4	8.3
土木建築サービス	136	14.7	27.9	22.8	27.2	7.4
美容	52	26.9	21.2	34.6	7.7	9.6
老人福祉	74	10.8	6.8	21.6	50.0	10.8
【業種:従業員数100人以下】						
学習塾	24	20.8	12.5	25.0	25.0	16.7
建物サービス	67	17.9	20.9	29.9	26.9	4.5
自動車整備	113	40.7	27.4	19.5	8.0	4.4
情報サービス	96	12.5	17.7	35.4	19.8	14.6
葬祭	34	20.6	20.6	29.4	20.6	8.8
土木建築サービス	127	15.7	28.3	22.8	26.0	7.1
美容	46	26.1	21.7	37.0	6.5	8.7
老人福祉	40	7.5	10.0	30.0	45.0	7.5

注:事業主が他社で働いていた経験がある667社の回答を集計。

第3章 業界・事業・組織

第1節 業界の現状

回答企業・法人が属する業界の状況についてたずねてみたところ、「当てはまる」または「ある程度当てはまる」という回答が多かったのは、「競争が激しい」（「当てはまる」と「ある程度当てはまる」の回答割合の合計・79.0%）、「顧客ニーズが高度化している」（同・74.1%）、「同じ内容のサービスでも料金にばらつきが多い」（同・60.6%）、「商品・サービスの価格が下がっている」（同・60.5%）、「倒産・廃業が増えている」（同・57.6%）であった。反面、「業界は成長している」（同・23.9%）、「フランチャイズ化が進んでいる」（同・19.0%）は回答企業・法人全体でみると当てはまると考える企業・法人が少ない（図表2-3-1）。

図表2-3-1 業界の現状（単位：％）

	n	新規参入が多い	競争が激しい	倒産・廃業が増えている	商品・サービスの価格が下がっている	営業時間が長くなっている	顧客ニーズが高度化している	同じ内容のサービスでも料金にバラつきが多い	業界団体に所属しないアウトサイダーが多い	フランチャイズ化が進んでいる	政府・地方自治体による規制が強まっている	業界は成長している
合計	897	48.8	79.0	57.6	60.5	34.6	74.1	60.6	40.0	19.2	32.0	23.9
【従業員数】												
4人以下	20	40.0	75.0	75.0	65.0	30.0	45.0	65.0	25.0	15.0	30.0	15.0
5～9人	194	46.9	80.4	67.0	65.5	35.6	67.0	70.6	51.0	26.8	35.6	17.0
10～19人	219	41.1	79.9	58.4	60.7	37.9	74.4	63.9	40.6	17.4	27.4	20.1
20～29人	89	47.2	82.0	65.2	75.3	42.7	76.4	68.5	43.8	16.9	30.3	14.6
30～49人	92	53.3	72.8	56.5	59.8	31.5	75.0	53.3	29.3	19.6	23.9	26.1
50～99人	105	50.5	73.3	51.4	54.3	35.2	77.1	50.5	37.1	17.1	29.5	21.9
100～299人	104	53.8	78.8	45.2	46.2	24.0	78.8	51.9	31.7	16.3	38.5	40.4
300人以上	65	64.6	87.7	46.2	61.5	30.8	86.2	50.8	38.5	16.9	40.0	43.1
【業種：回答企業・法人全体】												
学習塾	50	52.0	92.0	68.0	28.0	30.0	82.0	64.0	56.0	48.0	6.0	14.0
建物サービス	144	46.5	84.7	47.9	76.4	38.2	70.1	68.1	45.1	9.0	22.9	24.3
自動車整備	162	38.3	78.4	63.6	64.2	29.6	69.1	61.1	47.5	30.2	37.0	5.6
情報サービス	143	51.0	76.9	52.4	69.2	29.4	82.5	64.3	34.3	2.8	16.8	41.3
葬祭	56	75.0	83.9	42.9	64.3	35.7	67.9	71.4	53.6	32.1	7.1	41.1
土木建築サービス	168	23.8	79.8	73.8	70.8	43.5	77.4	67.9	34.5	3.0	52.4	4.8
美容	70	75.7	82.9	65.7	54.3	41.4	61.4	70.0	51.4	51.4	8.6	25.7
老人福祉	104	72.1	62.5	40.4	22.1	26.9	78.8	19.2	15.4	22.1	66.3	52.9
【業種：従業員数100人以下】												
学習塾	35	54.3	88.6	62.9	28.6	28.6	77.1	68.6	57.1	48.6	5.7	14.3
建物サービス	92	42.4	79.3	53.3	73.9	42.4	67.4	66.3	45.7	5.4	16.3	20.7
自動車整備	154	39.6	79.2	64.3	65.6	29.2	69.5	62.3	48.1	31.2	36.4	5.8
情報サービス	117	50.4	75.2	53.8	69.2	30.8	81.2	63.2	35.0	3.4	17.9	41.0
葬祭	51	74.5	82.4	43.1	66.7	37.3	66.7	72.5	56.9	33.3	5.9	37.3
土木建築サービス	157	21.0	79.0	74.5	70.7	43.3	76.4	68.2	33.1	3.2	49.7	3.2
美容	61	78.7	86.9	65.6	54.1	44.3	62.3	73.8	52.5	54.1	8.2	23.0
老人福祉	52	69.2	57.7	48.1	26.9	34.6	71.2	17.3	15.4	28.8	67.3	40.4

注：各項目の数字は「当てはまる」と「ある程度当てはまる」の回答割合の合計。

図表 2-3-1 を見ると、「新規参入が多い」と考える割合は従業員数がより多い企業・法人で高まる傾向があり、逆に「倒産・廃業が増えている」、「同じ内容のサービスでも料金にバラツキが多い」と感じる割合は従業員数がより少ない企業で高くなっていく傾向にある。また、従業員 100 人以上の企業・法人では「業界は成長している」という回答の割合が高くなっているのが目に付く。

「競争が激しい」が当てはまるという回答は、学習塾の企業・法人では 9 割を超えている。「新規参入が多い」と感じる企業・法人の割合は美容、葬祭、老人福祉でとりわけ高く、逆に土木建築サービスでは 23.8% と他業種に比べ際立って低くなっている。この回答結果に見られる土木建築サービスの業界動向は、他の選択肢の回答結果にも反映されていると見られ、「倒産・廃業が増えている」という状況があてはまるという割合が約 4 分の 3 と、8 業種中最も高い。

「商品・サービスの価格が下がっている」があてはまるとする割合は学習塾や老人福祉では格段に低い。老人福祉はこのほかに「同じ内容のサービスでも料金にバラツキが多い」、「業界に所属しないアウトサイダーが多い」といった項目も当てはまるという割合が他業種に比べて非常に低くなっている。老人福祉とは逆に「業界に所属しないアウトサイダーが多い」という項目が当てはまるとする割合が高いのは、学習塾、葬祭、美容である。回答企業・法人全体では当てはまるという割合が 2 割程度であった「フランチャイズ化が進んでいる」は、学習塾、美容では 5 割前後を占めている。

第 2 節 主力事業以外に実施している事業

回答企業・法人における事業の多角化の状況を見てみると、「主力事業と関連のある事業を行っている」企業・法人が 25.7%、「主力事業と関連のない事業を行っている」企業・法人が 9.4% を占めた。従業員規模別に集計してみると、規模がより大きくなるほど「主力事業と関連のある事業を行っている」または「主力事業と関連のない事業を行っている」と回答した割合が増えていく。また、老人福祉の企業・法人では「主力事業と関連のある事業を行っている」または「主力事業と関連のない事業を行っている」割合が 55.8% と、他業種に比べて高くなっている。逆に、美容の企業では「主力事業以外には事業を行っていない」という回答が相対的に多い（図表 2-3-2）。

図表 2-3-2 主力事業以外の事業の実施状況（複数回答、単位：％）

	n	主力事業と関連のある事業を行っている	主力事業と関連のない事業を行っている	主力事業以外に事業は行っていない	無回答
合計	897	25.4	9.4	57.4	7.8
【従業員数】					
4人以下	20	10.0	10.0	65.0	15.0
5～9人	194	20.6	5.7	68.6	8.8
10～19人	219	24.2	8.2	59.4	11.4
20～29人	89	21.3	9.0	69.7	6.7
30～49人	92	28.3	9.8	58.7	5.4
50～99人	105	31.4	13.3	54.3	5.7
100～299人	104	34.6	12.5	55.8	4.8
300人以上	65	40.0	20.0	46.2	6.2
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	22.0	8.0	62.0	12.0
建物サービス	144	30.6	16.0	50.7	7.6
自動車整備	162	21.6	6.2	63.0	11.1
情報サービス	143	28.0	8.4	63.6	6.3
葬祭	56	23.2	12.5	62.5	7.1
土木建築サービス	168	26.8	8.3	63.1	7.1
美容	70	10.0	5.7	72.9	11.4
老人福祉	104	42.3	13.5	49.0	4.8
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	14.3	8.6	62.9	17.1
建物サービス	92	31.5	10.9	53.3	6.5
自動車整備	154	20.8	5.2	63.6	11.7
情報サービス	117	27.4	9.4	64.1	6.0
葬祭	51	21.6	13.7	62.7	7.8
土木建築サービス	157	24.8	7.0	64.3	7.6
美容	61	9.8	6.6	70.5	13.1
老人福祉	52	36.5	15.4	55.8	1.9

主力事業と関連のある事業を実施している 239 企業・法人に実施している事業の数をたずねたところ、「1つ」という回答が約 4 割で最も多く、「2つ」が約 3 割、「3つ以上」が 2 割強であった（図表 2-3-3）。従業員数がより多い企業・法人ほど、実施している事業の数は多くなる傾向にあり、業種別の集計を見ると、老人福祉で「3つ以上」の割合がひときわ高くなっている。

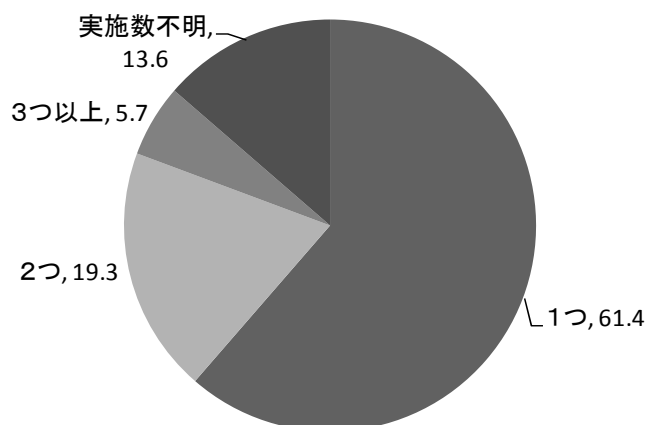
図表 2-3-3 現在実施している主力事業と関連のある事業の数（単位：％）

	n	1つ	2つ	3つ以上	実施数不明
集計企業・法人計	239	42.3	28.0	23.8	5.9
【従業員数】					
4人以下	2	50.0	50.0	0.0	0.0
5～9人	40	60.0	30.0	7.5	2.5
10～19人	53	52.8	26.4	15.1	5.7
20～29人	19	36.8	36.8	21.1	5.3
30～49人	26	38.5	30.8	19.2	11.5
50～99人	33	33.3	33.3	33.3	0.0
100～299人	36	38.9	25.0	33.3	2.8
300人以上	26	19.2	11.5	53.8	15.4
【業種：集計企業・法人全体】					
学習塾	11	63.6	18.2	18.2	0.0
建物サービス	44	45.5	25.0	18.2	11.4
自動車整備	35	51.4	28.6	20.0	0.0
情報サービス	40	47.5	30.0	22.5	0.0
葬祭	13	30.8	30.8	23.1	15.4
土木建築サービス	45	37.8	40.0	13.3	8.9
美容	7	57.1	42.9	0.0	0.0
老人福祉	44	27.3	15.9	50.0	6.8

注：主力事業と関連のある事業を実施している 239 企業・法人の回答を集計。

主力事業と関連のない事業を実施している企業・法人は 88 と少ないため、現在実施している事業の数の分布は単純集計のみで示した（図表 2-3-4）。1つのみ実施しているという企業・法人が約 6 割で、2つ以上実施しているところは 4 分の 1 程度にとどまっている。

図表 2-3-4 現在実施している主力事業と関連のない事業の数（単位：％）



注：主力事業と関連のある事業を実施している 88 企業・法人の回答を集計。

第3節 会社・法人の競争力の評価と今後強化したい点

1. 会社・法人の競争力の評価

自らの会社・法人の優れている点として最も回答が多かったのは「製品・サービスの質」（「優れている」と「やや優れている」の回答割合の合計・58.5%）で、以下回答の多い順に「正社員の質」（同・40.9%）、「店舗や営業所の立地条件」（同・38.6%）、「外部とのネットワーク（人脈）」と続く（図表2-3-5）。

図表2-3-5 会社・法人の優れている点（単位：％）

	n	店舗や 営業所 の立地 条件	機械や 店舗設 備	製品・ サービ スの質	取引先 を開拓 する営 業力	外部と のネット ワーク (人脈)	財務体 質	情報収 集力	組織の マネジ メント	正社員 の質	パート・ アルバ イトの質
合計	897	38.6	26.6	58.5	23.7	36.0	24.4	27.9	19.2	40.9	24.5
【従業員数】											
4人以下	20	35.0	15.0	65.0	25.0	20.0	10.0	25.0	10.0	50.0	10.0
5～9人	194	38.1	28.4	53.1	15.5	35.6	10.8	24.2	12.9	38.7	16.0
10～19人	219	37.9	26.0	64.8	24.7	40.2	17.8	30.6	21.0	43.8	19.6
20～29人	89	36.0	27.0	44.9	15.7	27.0	21.3	20.2	14.6	34.8	23.6
30～49人	92	37.0	26.1	60.9	33.7	41.3	29.3	26.1	21.7	39.1	26.1
50～99人	105	39.0	24.8	54.3	25.7	32.4	36.2	31.4	22.9	43.8	33.3
100～299人	104	39.4	25.0	62.5	25.0	32.7	34.6	26.9	17.3	38.5	35.6
300人以上	65	47.7	33.8	69.2	36.9	47.7	53.8	40.0	33.8	46.2	38.5
【業種：回答企業・法人全体】											
学習塾	50	50.0	30.0	74.0	22.0	44.0	28.0	38.0	24.0	48.0	60.0
建物サービス	144	29.9	16.0	50.7	17.4	27.1	35.4	16.0	17.4	30.6	24.3
自動車整備	162	42.6	34.6	49.4	21.0	33.3	15.4	26.5	16.0	38.9	14.2
情報サービス	143	28.0	17.5	59.4	26.6	38.5	30.1	35.7	14.7	40.6	18.9
葬祭	56	44.6	33.9	73.2	32.1	53.6	32.1	35.7	30.4	44.6	33.9
土木建築サービス	168	29.2	23.8	58.9	25.0	39.9	20.2	26.2	17.3	39.9	15.5
美容	70	60.0	45.7	55.7	20.0	27.1	7.1	28.6	22.9	48.6	18.6
老人福祉	104	51.0	27.9	68.3	29.8	35.6	27.9	28.8	25.0	50.0	45.2
【業種：従業員数100人以下】											
学習塾	35	48.6	25.7	71.4	14.3	45.7	17.1	34.3	20.0	48.6	60.0
建物サービス	92	27.2	16.3	50.0	15.2	25.0	31.5	14.1	18.5	34.8	22.8
自動車整備	154	42.9	33.1	48.1	20.8	33.1	14.3	26.0	15.6	38.3	13.0
情報サービス	117	28.2	18.8	59.8	26.5	41.9	25.6	37.6	14.5	40.2	17.1
葬祭	51	45.1	35.3	70.6	29.4	52.9	31.4	33.3	29.4	45.1	31.4
土木建築サービス	157	28.0	22.3	57.3	24.8	38.9	15.9	24.2	15.3	36.3	12.7
美容	61	59.0	41.0	57.4	19.7	27.9	6.6	31.1	23.0	50.8	18.0
老人福祉	52	51.9	26.9	67.3	25.0	25.0	26.9	21.2	23.1	53.8	51.9

注：各項目の数字は「優れている」と「やや優れている」の回答割合の合計。

図表2-3-5によると「店舗や営業所の立地条件」、「機械や店舗設備」、「組織のマネジメント」は、300人以上の企業・法人で優れているという回答の割合が目立って高くなっている。また、「財務体質」が優れているという回答の割合は、従業員数がより多い企業・法人において高くなっていく。

学習塾では「製品・サービスの質」、「パート・アルバイトの質」が優れているという回答の割合が他業種に比べ高く、葬祭では「製品・サービスの質」と、「外部とのネットワーク（人脈）」が優れているとする割合が他業種よりも高い。美容は「店舗や営業所の立地条件」が優れていると考える企業の割合が高く、老人福祉も「店舗や営業所の立地条件」を優れている点として挙げる企業・法人の割合が高い他、「パート・アルバイトの質」を優れているとする割合が学習塾同様高くなっている。

2. 今後強化したい点

自らの会社・法人において今後強化したいと考えている点を3つまで挙げてもらった（図表2-3-6）。無回答がかなり多くなっているが、強化したい点として比較的多くの企業・法人が挙げたのは「取引先を開拓する営業力」（29.8%）、「正社員の質」（24.3%）、「財務体質」（24.2%）、「製品・サービスの質」（19.6%）といった項目であった。

図表2-3-6 今後強化したい点（3つまでの複数回答、単位：％）

	n	店舗や 営業所 の立地 条件	機械や 店舗設 備	製品・ サービ スの質	取引先 を開拓 する営 業力	外部と のネット ワーク (人脈)	財務体 質	情報収 集力	組織の マネジメ ント	正社員 の質	パート・ アルバ イトの質	無回答
合計	897	2.6	5.8	19.6	29.8	11.6	24.2	11.9	15.2	24.3	5.8	45.5
【従業員数】												
4人以下	20	0.0	15.0	5.0	25.0	5.0	30.0	15.0	10.0	15.0	0.0	55.0
5～9人	194	1.0	6.7	17.0	31.4	13.9	26.3	12.9	11.3	18.0	3.1	47.4
10～19人	219	2.7	8.2	20.1	34.7	11.4	28.3	11.0	12.3	21.0	2.3	45.2
20～29人	89	2.2	3.4	18.0	38.2	14.6	29.2	4.5	16.9	27.0	3.4	42.7
30～49人	92	3.3	3.3	18.5	27.2	13.0	19.6	14.1	13.0	28.3	6.5	46.7
50～99人	105	1.9	5.7	17.1	24.8	12.4	18.1	18.1	14.3	25.7	15.2	45.7
100～299人	104	3.8	3.8	22.1	25.0	7.7	18.3	8.7	24.0	31.7	11.5	44.2
300人以上	65	6.2	3.1	32.3	18.5	6.2	18.5	15.4	21.5	29.2	6.2	44.6
【業種・回答企業・法人全体】												
学習塾	50	8.0	4.0	10.0	18.0	6.0	20.0	2.0	8.0	32.0	12.0	56.0
建物サービス	144	1.4	3.5	19.4	26.4	13.9	18.1	16.7	12.5	23.6	8.3	50.0
自動車整備	162	1.9	13.0	18.5	43.2	14.2	24.7	8.6	9.9	17.9	1.9	43.8
情報サービス	143	0.7	3.5	25.9	39.9	11.2	23.1	14.7	18.2	21.0	1.4	42.7
葬祭	56	5.4	1.8	17.9	26.8	8.9	17.9	8.9	8.9	17.9	8.9	55.4
土木建築サービス	168	4.2	5.4	16.7	30.4	9.5	31.0	14.3	14.3	24.4	0.6	45.2
美容	70	2.9	5.7	18.6	15.7	14.3	30.0	10.0	25.7	30.0	4.3	41.4
老人福祉	104	1.0	4.8	24.0	15.4	10.6	24.0	10.6	24.0	35.6	19.2	38.5
【業種・従業員数100人以下】												
学習塾	35	5.7	2.9	2.9	22.9	8.6	22.9	0.0	5.7	31.4	14.3	57.1
建物サービス	92	1.1	5.4	16.3	29.3	16.3	17.4	17.4	9.8	21.7	4.3	51.1
自動車整備	154	1.3	13.6	17.5	43.5	14.9	25.3	9.1	9.1	17.5	1.9	43.5
情報サービス	117	0.9	4.3	23.9	39.3	11.1	24.8	14.5	15.4	19.7	1.7	43.6
葬祭	51	5.9	2.0	19.6	27.5	9.8	17.6	9.8	7.8	15.7	7.8	54.9
土木建築サービス	157	3.2	5.1	15.3	30.6	9.6	32.5	14.6	12.7	24.2	0.6	45.9
美容	61	1.6	6.6	19.7	14.8	14.8	31.1	9.8	27.9	24.6	4.9	44.3
老人福祉	52	0.0	1.9	23.1	15.4	15.4	21.2	13.5	17.3	36.5	26.9	36.5

「取引先を開拓する営業力」は、従業員数がより少ない企業・法人ほど指摘する割合が高まる傾向にある。「財務体質」は従業員 5～29 人の企業・法人における回答割合が 30 人以上の企業・法人におけるよりも高くなっており、「製品・サービスの質」は 300 人以上の企業・法人における回答割合の高さが目立つ。業種別の集計を見ると、「取引先を開拓する営業力」は自動車整備や情報サービスで他業種に比べて高く、「正社員の質」、「パート・アルバイトの質」は老人福祉で今後強化したいという回答が他業種におけるよりも多くなっている。

第 4 節 組織の状況

1. 組織の仕組み

現在の組織の仕組みについて回答企業・法人全体では、「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」という回答が約半数を占め最も多い。従業員規模別に集計してみると、従業員数がより少ない企業・法人ほど「社長と社長以外の 2 つの階層に分かれている組織」と答える割合が高くなっており、逆に従業員数がより多い企業・法人ほど「多数の階層に分かれている組織」と答える割合が高くなっている。業種別の状況に目を移すと、老人福祉や葬祭で「多数の階層に分かれている組織」と答える割合が 3 割台と高く、美容では格段に低くなっているが、従業員 100 人以下の企業・法人に絞って集計すると、老人福祉、土木建築サービスともに「多数の階層に分かれている組織」の割合は 1 割台にまで低下する（図表 2-3-7）。

今後の組織の仕組みについて社内の階層の数をどのように変化させたいかをたずねたところ、「社内の階層の数をこれまでより減らしたい」という回答が約 8 割で最も多かった。従業員規模による違いは見られず、業種別に集計してみると学習塾や美容で「社内の階層の数をこれまでより増やしたい」という回答の割合がやや高くなっている（図表 2-3-8）。

図表 2-3-7 現在の組織の仕組み（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
合計	897	25.2	52.3	21.0	1.6
【従業員数】					
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
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	28.0	46.0	26.0	0.0
建物サービス	144	34.0	54.2	11.1	0.7
自動車整備	162	16.0	44.4	37.0	2.5
情報サービス	143	25.9	58.0	14.7	1.4
葬祭	56	30.4	44.6	23.2	1.8
土木建築サービス	168	24.4	50.0	24.4	1.2
美容	70	7.1	62.9	28.6	1.4
老人福祉	104	35.6	57.7	3.8	2.9
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	11.4	51.4	37.1	0.0
建物サービス	92	20.7	62.0	16.3	1.1
自動車整備	154	13.0	45.5	39.0	2.6
情報サービス	117	20.5	62.4	17.1	0.0
葬祭	51	25.5	47.1	25.5	2.0
土木建築サービス	157	19.7	52.9	26.1	1.3
美容	61	6.6	62.3	29.5	1.6
老人福祉	52	13.5	76.9	7.7	1.9

図表 2-3-8 今後の組織の仕組みについての考え（単位：％）

	n	社内の階層の数をこれまでより増やしたい	社内の階層の数をこれまでより減らしたい	現状のままでよい	無回答
合計	897	12.5	79.4	6.2	1.9
【従業員数】					
4人以下	20	10.0	80.0	5.0	5.0
5～9人	194	16.0	80.4	2.6	1.0
10～19人	219	14.2	78.1	6.4	1.4
20～29人	89	10.1	79.8	6.7	3.4
30～49人	92	8.7	88.0	3.3	0.0
50～99人	105	13.3	78.1	5.7	2.9
100～299人	104	7.7	79.8	8.7	3.8
300人以上	65	10.8	73.8	15.4	0.0
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	22.0	66.0	10.0	2.0
建物サービス	144	13.9	73.6	10.4	2.1
自動車整備	162	11.7	82.7	4.3	1.2
情報サービス	143	7.7	86.0	4.9	1.4
葬祭	56	16.1	80.4	1.8	1.8
土木建築サービス	168	10.1	80.4	8.3	1.2
美容	70	21.4	70.0	5.7	2.9
老人福祉	104	9.6	83.7	2.9	3.8
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	25.7	65.7	5.7	2.9
建物サービス	92	14.1	77.2	5.4	3.3
自動車整備	154	11.7	83.1	3.9	1.3
情報サービス	117	7.7	88.9	3.4	0.0
葬祭	51	15.7	80.4	2.0	2.0
土木建築サービス	157	10.8	80.3	7.6	1.3
美容	61	21.3	68.9	6.6	3.3
老人福祉	52	15.4	80.8	1.9	1.9

2. 事業所・店舗の数についての予定

事業所・店舗の数についても今後の予定をたずねた。こちらは約8割が「現状維持」と回答し、「増やす予定」が2割弱、「減らす予定」が2.0%だった。「増やす予定」という回答は、従業員規模がより大きい企業・法人において割合が高くなっており、また、学習塾、美容、老人福祉で4割前後と他業種に比べて高くなっている。ただし、学習塾のうち従業員100人以下の企業では「増やす予定」という回答の割合が22.7%と、100人以上の企業も含めて集計した場合に比べて20ポイント近く割合が低下している（図表2-3-9）。

図表 2-3-9 事業所・店舗の数についての予定（単位：％）

	n	増やす予定	現状維持	減らす予定	無回答
合計	897	17.1	78.8	2.0	2.1
【従業員数】					
4人以下	20	0.0	95.0	0.0	5.0
5～9人	194	6.7	91.2	0.5	1.5
10～19人	219	11.0	87.2	0.9	0.9
20～29人	89	14.6	83.1	0.0	2.2
30～49人	92	18.5	77.2	4.3	0.0
50～99人	105	22.9	69.5	5.7	1.9
100～299人	104	33.7	57.7	2.9	5.8
300人以上	65	38.5	56.9	1.5	3.1
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	42.0	50.0	8.0	0.0
建物サービス	144	15.3	80.6	1.4	2.8
自動車整備	162	7.4	90.1	1.2	1.2
情報サービス	143	4.2	92.3	1.4	2.1
葬祭	56	28.6	67.9	1.8	1.8
土木建築サービス	168	6.0	90.5	2.4	1.2
美容	70	35.7	57.1	4.3	2.9
老人福祉	104	39.4	55.8	0.0	4.8
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	22.9	68.6	8.6	0.0
建物サービス	92	12.0	84.8	1.1	2.2
自動車整備	154	5.8	92.2	0.6	1.3
情報サービス	117	3.4	95.7	0.9	0.0
葬祭	51	27.5	68.6	2.0	2.0
土木建築サービス	157	5.1	91.7	1.9	1.3
美容	61	32.8	59.0	4.9	3.3
老人福祉	52	32.7	65.4	0.0	1.9

第4章 採用・定着・人事管理

第1節 正社員の新規学卒採用

最近3年間の正社員の新規学卒採用については、26.5%の企業・法人が「予定していた人数を全て採用できた」、16.1%の企業・法人が「採用したが予定数に満たなかった」と答えている。一方、「募集をしたが採用できなかった」企業・法人の割合は9.6%で、42.6%の企業・法人は募集を実施していなかった（図表2-4-1）。

「募集をしなかった」という企業・法人の割合は従業員規模がより大きくなるほど低下していく傾向にあり、逆に「採用したが予定数に満たなかった」という回答の割合は従業員規模が大きくなるほど高まる傾向にある。業種別の集計をみると、美容で「予定した人数を全

図表2-4-1 最近3年間の正社員の新卒採用状況（単位：％）

	n	予定した人数を全て採用できた	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	募集をしなかった	無回答
合計	897	26.5	16.1	9.6	42.6	5.2
【従業員数】						
4人以下	20	5.0	5.0	15.0	65.0	10.0
5～9人	194	19.1	6.7	9.8	58.8	5.7
10～19人	219	23.3	10.5	9.1	51.1	5.9
20～29人	89	29.2	16.9	10.1	41.6	2.2
30～49人	92	37.0	12.0	12.0	33.7	5.4
50～99人	105	29.5	26.7	12.4	25.7	5.7
100～299人	104	27.9	30.8	6.7	29.8	4.8
300人以上	65	38.5	29.2	4.6	23.1	4.6
【業種：回答企業・法人全体】						
学習塾	50	28.0	12.0	4.0	50.0	6.0
建物サービス	144	22.2	9.7	9.0	52.8	6.3
自動車整備	162	20.4	6.8	11.1	54.9	6.8
情報サービス	143	34.3	22.4	8.4	32.2	2.8
葬祭	56	19.6	8.9	3.6	60.7	7.1
土木建築サービス	168	26.2	11.3	8.9	49.4	4.2
美容	70	50.0	21.4	11.4	10.0	7.1
老人福祉	104	19.2	40.4	15.4	21.2	3.8
【業種：従業員数100人以下】						
学習塾	35	14.3	8.6	2.9	65.7	8.6
建物サービス	92	21.7	7.6	9.8	55.4	5.4
自動車整備	154	20.8	5.8	11.0	55.8	6.5
情報サービス	117	31.6	20.5	8.5	36.8	2.6
葬祭	51	15.7	9.8	3.9	62.7	7.8
土木建築サービス	157	25.5	10.8	9.6	50.3	3.8
美容	61	47.5	19.7	13.1	11.5	8.2
老人福祉	52	17.3	26.9	25.0	25.0	5.8

て採用できた」という企業・法人の割合が格段に高く、葬祭や自動車整備、建物サービスで「募集をしなかった」の回答割合が高くなっている。

最近3年間に正社員として新規学卒者を採用したという企業・法人にどのくらいの人数を採用したのかをたずねた結果を図表2-4-2にまとめた。自動車整備や土木建築サービスでは他業種に比べて「1人」の割合が高く、葬祭では「3~5人」の割合が他業種よりも目立って高くなっている。また、学習塾や老人福祉では「20人以上」の回答が30%台に達しており、最も多くなっている。

図表2-4-2 この3年間で採用した新卒正社員の人数（単位：％）

	n	1人	2人	3~5人	6~9人	10~19人	20人以上	採用者数不明
集計企業・法人計	383	14.9	12.8	23.0	11.7	14.4	15.4	7.8
【業種】								
学習塾	20	5.0	10.0	15.0	10.0	15.0	30.0	15.0
建物サービス	46	21.7	10.9	26.1	2.2	19.6	6.5	13.0
自動車整備	45	33.3	28.9	20.0	8.9	6.7	0.0	2.2
情報サービス	81	7.4	9.9	24.7	18.5	16.0	19.8	3.7
葬祭	16	6.3	6.3	50.0	12.5	6.3	12.5	6.3
土木建築サービス	63	27.0	19.0	30.2	3.2	12.7	4.8	3.2
美容	50	8.0	8.0	22.0	18.0	22.0	16.0	6.0
老人福祉	62	4.8	6.5	9.7	16.1	11.3	33.9	17.7

注：最近3年間に正社員として新規学卒者を採用したという383社・法人の回答を集計。

同じく最近3年間に正社員として新規学卒者を採用したという企業・法人に、採用した新卒学卒者の最終学歴を複数回答の形で挙げてもらった。集計企業・法人全体では、「大学・大学院卒」、「高専・短大・専門学校卒」を挙げるところがともに6割程度、「高校卒」を挙げるところが3分の1程度となっている。「大学・大学院卒」の回答割合は従業員規模のより大きい企業・法人で高まる傾向にある（図表2-4-3）。

美容、老人福祉では「高専・短大・専門学校卒」の回答割合が9割超と群を抜いて高く、情報サービス、土木建築サービスは「大学・大学院卒」の回答割合が80~90%台に達している。また、該当する企業数が少ないため傾向としてとらえるには留意を要するが、学習塾では最近3年間に正社員として新規学卒者を採用したという企業すべてが「大学・大学院卒」を挙げている。他方、建物サービスや葬祭では「高校卒」の回答割合が他業種に比べて高くなっている。

図表 2-4-3 最近3年間に採用した新卒正社員の最終学歴（複数回答、単位：％）

	n	中学卒	高校卒	高専・短 大・専門学 校卒	大学・大学 院卒	その他	無回答
集計企業・法人計	383	3.4	33.9	58.0	62.4	0.5	0.8
【従業員数】							
4人以下	2	0.0	0.0	50.0	100.0	0.0	0.0
5～9人	50	4.0	28.0	62.0	34.0	0.0	2.0
10～19人	74	2.7	37.8	41.9	51.4	0.0	1.4
20～29人	41	4.9	26.8	56.1	65.9	0.0	0.0
30～49人	45	4.4	42.2	66.7	57.8	0.0	2.2
50～99人	59	1.7	28.8	57.6	66.1	0.0	0.0
100～299人	61	4.9	31.1	73.8	78.7	3.3	0.0
300人以上	44	2.3	38.6	47.7	84.1	0.0	0.0
【業種：集計企業・法人全体】							
学習塾	20	0.0	0.0	20.0	100.0	0.0	0.0
建物サービス	46	10.9	71.7	26.1	52.2	2.2	2.2
自動車整備	45	2.2	44.4	60.0	11.1	0.0	2.2
情報サービス	81	0.0	13.6	56.8	91.4	0.0	0.0
葬祭	16	12.5	62.5	43.8	62.5	0.0	0.0
土木建築サービス	63	0.0	15.9	33.3	84.1	0.0	1.6
美容	50	2.0	34.0	98.0	14.0	0.0	0.0
老人福祉	62	6.5	46.8	90.3	74.2	1.6	0.0
【業種：従業員数100名以下】							
学習塾	8	0.0	0.0	25.0	100.0	0.0	0.0
建物サービス	27	14.8	77.8	25.9	40.7	0.0	3.7
自動車整備	41	2.4	46.3	56.1	12.2	0.0	2.4
情報サービス	61	0.0	18.0	54.1	88.5	0.0	0.0
葬祭	13	15.4	61.5	30.8	53.8	0.0	0.0
土木建築サービス	57	0.0	15.8	36.8	82.5	0.0	1.8
美容	41	2.4	26.8	100.0	7.3	0.0	0.0
老人福祉	23	4.3	43.5	82.6	60.9	0.0	0.0

注：最近3年間に正社員として新規学卒者を採用したという383社・法人の回答を集計。

第2節 正社員の中途採用

新規学卒者の正社員採用と同様に、最近3年間における正社員の中途採用についてたずねてみたところ、「予定した人数を全て採用できた」と回答した企業・法人が約4割、「採用したが予定数に満たなかった」という企業・法人が約2割であった。また、「募集したが採用できなかった」という企業・法人の割合は6.2%、「募集をしなかった」という企業・法人は28.2%となっている（図表2-4-4）。

新規学卒者の正社員採用と同様、従業員規模がより大きくなるほど、「募集しなかった」の回答割合は低下する傾向にある。また、従業員規模が大きくなるほど、「採用したが予定数に満たなかった」の割合は増していく。業種別の状況を見ていくと、老人福祉では「募集を

しなかった」の割合が1割を切っており、「採用したが予定数に満たなかった」の割合が50.0%と他業種に比べて目立って高い。ただ、従業員100人以下の企業・法人に絞って集計すると、「採用したが予定数に満たなかった」の回答割合が34.6%にまで低下する。老人福祉とは逆に、自動車整備と葬祭では「募集をしなかった」という企業の割合が40%台と相対的に高くなっている。

図表2-4-4 最近3年間の正社員の中途採用状況（単位：％）

	n	予定した人数を全て採用できた	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	募集をしなかった	無回答
合計	897	37.3	20.8	6.2	28.2	7.4
【従業員数】						
4人以下	20	15.0	5.0	15.0	60.0	5.0
5～9人	194	26.8	9.3	5.2	50.5	8.2
10～19人	219	35.2	14.2	5.9	34.7	10.0
20～29人	89	47.2	15.7	13.5	19.1	4.5
30～49人	92	42.4	29.3	7.6	13.0	7.6
50～99人	105	39.0	30.5	7.6	18.1	4.8
100～299人	104	42.3	34.6	1.9	13.5	7.7
300人以上	65	52.3	35.4	1.5	4.6	6.2
【業種：回答企業・法人全体】						
学習塾	50	44.0	18.0	4.0	16.0	18.0
建物サービス	144	44.4	14.6	6.3	29.2	5.6
自動車整備	162	30.2	8.6	5.6	46.3	9.3
情報サービス	143	39.2	28.7	7.0	18.9	6.3
葬祭	56	37.5	5.4	5.4	41.1	10.7
土木建築サービス	168	37.5	18.5	7.1	33.3	3.6
美容	70	38.6	22.9	8.6	18.6	11.4
老人福祉	104	31.7	50.0	4.8	7.7	5.8
【業種：従業員数100人以下】						
学習塾	35	45.7	14.3	5.7	20.0	14.3
建物サービス	92	35.9	12.0	7.6	38.0	6.5
自動車整備	154	29.2	8.4	5.8	48.1	8.4
情報サービス	117	38.5	26.5	7.7	19.7	7.7
葬祭	51	35.3	5.9	5.9	43.1	9.8
土木建築サービス	157	36.3	17.8	7.6	34.4	3.8
美容	61	34.4	23.0	9.8	19.7	13.1
老人福祉	52	36.5	34.6	9.6	13.5	5.8

最近3年間に正社員の中途採用を行った企業・法人の採用者数をまとめたところ、自動車整備は「1人」または「2人」という回答の割合がいずれも約3割で、他業種に比べて高い。他方、老人福祉では「20～49人」採用したという企業・法人の割合が20.0%と、他業種よりも高くなっている（図表2-4-5）。

図表 2-4-5 最近3年間で中途採用した正社員の人数（単位：％）

	n	1人	2人	3～5人	6～9人	10～19人	20～49人	50人以上	採用者数不明
集計企業・法人計	522	11.7	12.3	24.3	8.0	12.8	10.2	5.0	15.7
【業種】									
学習塾	31	3.2	16.1	25.8	3.2	12.9	16.1	3.2	19.4
建物サービス	85	4.7	12.9	17.6	5.9	18.8	11.8	9.4	18.8
自動車整備	63	30.2	27.0	28.6	6.3	1.6	3.2	0.0	3.2
情報サービス	96	9.4	8.3	29.2	12.5	15.6	9.4	5.2	10.4
葬祭	24	0.0	8.3	37.5	12.5	8.3	4.2	0.0	29.2
土木建築サービス	94	19.1	16.0	33.0	6.4	8.5	3.2	5.3	8.5
美容	43	16.3	11.6	23.3	7.0	11.6	14.0	4.7	11.6
老人福祉	85	3.5	1.2	9.4	9.4	18.8	20.0	5.9	31.8

注：最近3年間に正社員の中途採用を行った522社・法人の回答を集計。

最近3年間で正社員を中途採用した企業・法人にどのような人材を採用したのかをたずねると、「同業他社で働いていた経験のある人」（68.4％）を挙げるところが最も多く、以下、「仕事をする上で義務付けられた職業資格の保有者」（33.7％）、「色々な業界で働いていた経験のある人」（27.0％）と続く。「色々な業界で働いていた経験のある人」を挙げる企業・法人の割合は、従業員規模が大きくなるほど高まる。また、「仕事をする上で義務付けられた職業資格の保有者」の回答割合は、従業員100人以上の企業・法人で高くなっている（図表2-4-6）。

図表 2-4-6 どのような人材を正社員として中途採用したか（複数回答、単位：％）

	n	大企業の 管理職経 験者	色々な業 界で働い ていた経 験のある 人	同業他社 で働いて いた経 験のある 人	若年の高 学歴者	情報機器・ ソフトなど に詳しい人	社長の片 腕になれる 人材	斬新で大 胆な発想 ができる人	中高年の 熟練労働 者
集計企業・法人計	522	5.9	27.0	68.4	11.5	10.0	4.8	4.2	13.8
【従業員数】									
4人以下	4	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0
5～9人	70	5.7	18.6	61.4	5.7	5.7	7.1	4.3	14.3
10～19人	108	4.6	17.6	65.7	13.9	13.0	3.7	3.7	8.3
20～29人	56	3.6	21.4	69.6	12.5	12.5	3.6	3.6	7.1
30～49人	66	9.1	25.8	63.6	12.1	10.6	4.5	9.1	13.6
50～99人	73	5.5	31.5	69.9	12.3	9.6	2.7	0.0	8.2
100～299人	80	3.8	36.3	77.5	7.5	5.0	6.3	3.8	20.0
300人以上	57	10.5	45.6	70.2	15.8	14.0	7.0	7.0	28.1
【業種：集計企業・法人全体】									
学習塾	31	0.0	41.9	58.1	19.4	9.7	9.7	3.2	0.0
建物サービス	85	7.1	41.2	60.0	9.4	8.2	4.7	3.5	29.4
自動車整備	63	1.6	15.9	71.4	1.6	1.6	4.8	0.0	15.9
情報サービス	97	10.3	18.6	72.2	18.6	25.8	9.3	4.1	7.2
葬祭	24	4.2	54.2	45.8	20.8	8.3	8.3	4.2	8.3
土木建築サービス	94	9.6	14.9	75.5	17.0	8.5	1.1	3.2	13.8
美容	43	0.0	4.7	51.2	4.7	2.3	2.3	16.3	2.3
老人福祉	85	4.0	36.0	69.0	4.0	5.0	2.0	3.0	14.0
【業種：従業員数100人以下】									
学習塾	21	0.0	42.9	52.4	14.3	14.3	4.8	4.8	0.0
建物サービス	44	9.1	31.8	56.8	6.8	11.4	4.5	4.5	15.9
自動車整備	58	1.7	17.2	70.7	1.7	1.7	5.2	0.0	17.2
情報サービス	76	11.8	17.1	71.1	19.7	26.3	9.2	5.3	5.3
葬祭	21	0.0	57.1	42.9	19.0	4.8	4.8	0.0	4.8
土木建築サービス	85	8.2	14.1	75.3	17.6	9.4	1.2	3.5	14.1
美容	35	0.0	2.9	54.3	5.7	2.9	2.9	14.3	2.9
老人福祉	37	0.0	35.1	67.6	0.0	0.0	0.0	0.0	10.8

(図表 2-4-6・続き)

	n	語学が堪能な人	大学や研究機関などに知り合いがいる人	仕事をする上で義務付けられた職業資格の保有者	職場・現場のリーダー的存在	新人のメンターの存在	その他	無回答
集計企業・法人計	522	5.6	1.5	33.7	16.1	3.6	8.6	3.6
【従業員数】								
4人以下	4	0.0	0.0	50.0	25.0	0.0	0.0	0.0
5～9人	70	1.4	1.4	28.6	4.3	1.4	10.0	2.9
10～19人	108	6.5	1.9	21.3	7.4	4.6	10.2	4.6
20～29人	56	5.4	0.0	32.1	12.5	3.6	14.3	1.8
30～49人	66	9.1	3.0	27.3	15.2	3.0	6.1	6.1
50～99人	73	8.2	1.4	32.9	13.7	2.7	9.6	5.5
100～299人	80	5.0	1.3	55.0	31.3	6.3	5.0	2.5
300人以上	57	1.8	1.8	40.4	33.3	3.5	5.3	1.8
【業種：集計企業・法人全体】								
学習塾	31	25.8	0.0	19.4	22.6	6.5	3.2	3.2
建物サービス	85	2.4	0.0	25.9	15.3	2.4	10.6	3.5
自動車整備	63	0.0	0.0	30.2	7.9	0.0	9.5	1.6
情報サービス	97	13.4	4.1	10.3	20.6	8.2	4.1	4.1
葬祭	24	4.2	0.0	4.2	12.5	4.2	20.8	8.3
土木建築サービス	94	4.3	4.3	37.2	8.5	0.0	14.9	3.2
美容	43	2.3	0.0	41.9	14.0	4.7	4.7	7.0
老人福祉	85	0.0	0.0	65.0	22.0	4.0	4.0	2.0
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	21	33.3	0.0	19.0	9.5	4.8	0.0	4.8
建物サービス	44	2.3	0.0	18.2	13.6	4.5	11.4	4.5
自動車整備	58	0.0	0.0	32.8	3.4	0.0	10.3	1.7
情報サービス	76	13.2	5.3	9.2	18.4	7.9	5.3	5.3
葬祭	21	4.8	0.0	0.0	4.8	4.8	23.8	9.5
土木建築サービス	85	3.5	2.4	34.1	5.9	0.0	15.3	3.5
美容	35	2.9	0.0	40.0	11.4	0.0	5.7	5.7
老人福祉	37	0.0	0.0	64.9	13.5	5.4	5.4	2.7

注：最近3年間に正社員の中途採用を行った522社・法人の回答を集計。

業種別に集計してみたところ、「色々な業界で働いていた経験のある人」は葬祭における回答割合が他業種に比べ目立って高い。「仕事をする上で義務付けられた職業資格の保有者」を挙げる企業・法人の割合は、老人福祉業で65.0%と格段に高く、逆に葬祭業では4.2%ときわめて低い。また、業種を反映して、情報サービスでは「情報機器・ソフトなどに詳しい人」、学習塾では「語学が堪能な人」の割合が他業種よりも高くなっている。建物サービスでは「中高年の熟練労働者」を挙げる企業が約3割に達し、集計企業・法人全体における割合の2倍以上となっているが、従業員100人以上の企業に絞って集計すると15.9%と、集計企業・法人全体における割合と変わらない程度にまで割合が低下する。

また、中途採用した正社員の賃金を決める際に重視した点としては、「専門知識・技能の水準」(51.3%)、「年齢」(41.4%)、「これまでの職歴」(39.7%)、「前の勤務先の賃金」(37.5%)、「業界の地域相場」(34.7%)を挙げる企業・法人が比較的多い(図表2-4-7)。

従業員規模別に集計してみると、従業員50人以上の企業・法人において49人以下の企業・法人におけるよりも「これまでの職歴」を挙げる割合が高くなっているのが目につく。業種間で比較してみたところ、情報サービスでは「専門知識・技能の水準」の回答割合が約7割と他業種よりも高くなっている。情報サービスの企業は「前の勤務先の賃金」を挙げる割合も他業種に比べて高い。老人福祉では「仕事の通算経験年数」を挙げるところが約6割に達

しているのに対し、葬祭では 4.2%と極めて低い。逆に葬祭における回答割合が他業種よりも目立って高いのは「家族の状況」である。「取得している公的資格や技能検定」や「これまでの職歴」も、老人福祉での回答割合が他業種よりも格段に高く、「業界の地域相場」の回答割合は、美容や老人福祉で 5 割近くと他業種に比べて高くなっている。

中途採用した正社員の賃金を決めるにあたって「業界の地域相場」を重視しているという企業・法人に、業界団体が賃金に関するデータを公表しているかどうかをたずねた。業種別に集計してみると、自動車整備で「している」という回答割合が格段に高くなっており、逆に土木建築サービスでは低くなっている。ただし、該当する企業・法人の数が各業種とも少ないため、傾向の解釈に当たっては留意を要する（図表 2-4-8）。

図表 2-4-7 中途採用した正社員の賃金を決める際に重視した点（複数回答、単位：％）

	n	専門知識・ 技能の水準	前の勤務先 の賃金	仕事の通算 経験年数	取得してい る公的資格 や技能検定	民間資格や 民間の検定 の有無	業界の地域 相場
集計企業・法人計	522	51.3	37.5	33.7	30.1	4.6	34.7
【従業員数】							
4人以下	4	25.0	75.0	50.0	50.0	0.0	25.0
5～9人	70	60.0	37.1	37.1	30.0	7.1	37.1
10～19人	108	47.2	38.0	25.0	21.3	2.8	36.1
20～29人	56	37.5	39.3	28.6	33.9	5.4	30.4
30～49人	66	56.1	33.3	34.8	24.2	4.5	39.4
50～99人	73	52.1	35.6	24.7	27.4	2.7	38.4
100～299人	80	47.5	45.0	43.8	45.0	8.8	32.5
300人以上	57	63.2	31.6	43.9	31.6	1.8	28.1
【業種：集計企業・法人全体】							
学習塾	31	54.8	29.0	22.6	6.5	0.0	35.5
建物サービス	85	40.0	31.8	18.8	32.9	2.4	31.8
自動車整備	63	46.0	41.3	38.1	39.7	9.5	33.3
情報サービス	97	69.1	51.5	28.9	7.2	4.1	29.9
葬祭	24	25.0	33.3	4.2	0.0	0.0	29.2
土木建築サービス	94	57.4	38.3	38.3	33.0	3.2	27.7
美容	43	51.2	25.6	30.2	23.3	4.7	48.8
老人福祉	85	45.9	34.1	60.0	63.5	8.2	45.9
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	21	52.4	28.6	14.3	9.5	0.0	28.6
建物サービス	44	27.3	34.1	20.5	22.7	2.3	36.4
自動車整備	58	48.3	39.7	36.2	41.4	10.3	34.5
情報サービス	76	65.8	53.9	25.0	5.3	2.6	32.9
葬祭	21	23.8	33.3	4.8	0.0	0.0	33.3
土木建築サービス	85	57.6	36.5	37.6	32.9	3.5	28.2
美容	35	57.1	20.0	28.6	25.7	5.7	51.4
老人福祉	37	40.5	27.0	45.9	64.9	5.4	56.8

(図表 2-4-7・続き)

	n	学歴	年齢	これまでの 職歴	家族の状況	その他	無回答
集計企業・法人計	522	14.6	41.4	39.7	10.7	6.5	1.0
【従業員数】							
4人以下	4	25.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0
5～9人	70	11.4	48.6	34.3	12.9	4.3	0.0
10～19人	108	12.0	43.5	34.3	7.4	4.6	2.8
20～29人	56	10.7	50.0	32.1	17.9	8.9	0.0
30～49人	66	12.1	30.3	33.3	9.1	7.6	1.5
50～99人	73	20.5	41.1	49.3	12.3	9.6	0.0
100～299人	80	20.0	43.8	50.0	7.5	8.8	0.0
300人以上	57	14.0	33.3	47.4	10.5	3.5	1.8
【業種：集計企業・法人全体】							
学習塾	31	19.4	54.8	45.2	22.6	3.2	0.0
建物サービス	85	7.1	38.8	32.9	11.8	8.2	2.4
自動車整備	63	9.5	57.1	33.3	15.9	1.6	1.6
情報サービス	97	16.5	41.2	39.2	5.2	10.3	1.0
葬祭	24	8.3	41.7	25.0	33.3	20.8	0.0
土木建築サービス	94	23.4	50.0	36.2	10.6	3.2	0.0
美容	43	2.3	20.9	32.6	2.3	11.6	2.3
老人福祉	85	20.0	28.2	61.2	5.9	2.4	0.0
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	21	19.0	52.4	38.1	14.3	4.8	0.0
建物サービス	44	6.8	38.6	27.3	18.2	6.8	2.3
自動車整備	58	8.6	56.9	36.2	17.2	1.7	1.7
情報サービス	76	13.2	36.8	38.2	5.3	10.5	1.3
葬祭	21	9.5	47.6	19.0	38.1	19.0	0.0
土木建築サービス	85	24.7	52.9	36.5	10.6	3.5	0.0
美容	35	2.9	22.9	34.3	2.9	8.6	2.9
老人福祉	37	13.5	24.3	54.1	2.7	5.4	0.0

注：最近3年間に正社員の中途採用を行った522社・法人の回答を集計。

図表 2-4-8 業界団体が賃金に関するデータを公表しているか（単位：％）

	n	している	していない	無回答
集計企業・法人合計	181	33.1	64.1	2.8
【業種】				
学習塾	11	27.3	72.7	0.0
建物サービス	27	29.6	59.3	11.1
自動車整備	21	61.9	38.1	0.0
情報サービス	29	37.9	62.1	0.0
葬祭	7	0.0	100.0	0.0
土木建築サービス	26	19.2	76.9	3.8
美容	21	38.1	57.1	4.8
老人福祉	39	30.8	69.2	0.0

注：最近3年間に正社員の中途採用を行い、かつ中途採用した正社員の賃金決定にあたって「業界の地域相場」を重視していると答えた181社・法人の回答を集計。

第3節 正社員の採用活動

1. 正社員の採用にあたって重視している点

回答企業・法人が正社員の採用に当たって重視しているのはどのような点か。回答が多かったのは、「専門的知識・技能」(73.1%)、「一般常識」(68.0%)、「職場になじめるかどうか」(65.8%)でいずれも7割前後の企業・法人が挙げている。「資格の有無」を挙げる企業・法人は半数弱であった。従業員規模別に集計してみると、「企画力があること」の回答割合がより従業員規模の小さい企業・法人において高まる傾向がみられる(図表2-4-9)。

業種別の状況を見たところ、土木建築サービスでは「専門的知識・技能」や「企画力のあること」を挙げる企業・法人の割合が他業種に比べて高い。また、葬祭では「一般常識」を重視しているところが9割近くを占める。学習塾では「学歴」を重視しているところが44.0%と他業種における割合よりも格段に高く、「資格の有無」は老人福祉で重視する傾向が非常に強いほか、美容、土木建築サービス、自動車整備においても重視するところが多数を占めている。

図表2-4-9 正社員の採用にあたって重視している点(単位:%)

	n	専門的 知識 ・技能	一般 常識	学歴	年齢	これまで の職歴	企画力 のある こと	資格の 有無	職場に なじめる かどうか	転職 回数
合計	897	73.1	68.0	13.6	32.3	48.5	21.7	47.3	65.8	28.8
【従業員数】										
4人以下	20	80.0	75.0	10.0	10.0	30.0	40.0	25.0	85.0	30.0
5～9人	194	75.3	71.6	11.3	30.9	44.3	29.9	47.4	65.5	27.3
10～19人	219	69.9	72.6	14.2	32.0	41.6	22.4	42.5	62.1	30.6
20～29人	89	71.9	66.3	14.6	36.0	47.2	21.3	47.2	66.3	29.2
30～49人	92	66.3	63.0	15.2	40.2	53.3	23.9	38.0	64.1	25.0
50～99人	105	78.1	62.9	16.2	32.4	60.0	13.3	56.2	69.5	30.5
100～299人	104	76.0	62.5	10.6	26.0	52.9	16.3	58.7	71.2	28.8
300人以上	65	72.3	67.7	13.8	38.5	56.9	10.8	47.7	64.6	29.2
【業種:回答企業・法人全体】										
学習塾	50	78.0	66.0	44.0	46.0	44.0	32.0	26.0	66.0	22.0
建物サービス	144	58.3	66.0	5.6	31.3	48.6	12.5	42.4	72.2	28.5
自動車整備	162	76.5	69.1	8.6	30.2	39.5	11.7	58.0	63.0	34.6
情報サービス	143	74.1	70.6	16.8	37.8	54.5	28.7	11.2	68.5	30.1
葬祭	56	28.6	85.7	5.4	28.6	26.8	21.4	12.5	71.4	30.4
土木建築サービス	168	88.7	67.9	24.4	36.9	59.5	38.1	58.3	61.3	25.0
美容	70	77.1	67.1	8.6	35.7	40.0	22.9	68.6	62.9	34.3
老人福祉	104	80.8	57.7	3.8	15.4	55.8	8.7	83.7	63.5	23.1
【業種:従業員数100人以下】										
学習塾	35	80.0	62.9	42.9	40.0	48.6	34.3	31.4	65.7	14.3
建物サービス	92	53.3	71.7	6.5	28.3	42.4	15.2	35.9	70.7	21.7
自動車整備	154	77.3	70.8	9.1	31.2	38.3	12.3	57.8	63.0	35.7
情報サービス	117	74.4	70.9	15.4	37.6	53.8	28.2	10.3	66.7	30.8
葬祭	51	29.4	84.3	5.9	29.4	29.4	21.6	13.7	72.5	33.3
土木建築サービス	157	87.9	66.9	22.9	36.9	58.0	38.9	56.7	61.1	25.5
美容	61	77.0	65.6	8.2	34.4	39.3	26.2	72.1	65.6	32.8
老人福祉	52	75.0	53.8	3.8	17.3	55.8	7.7	78.8	67.3	26.9

2. 正社員の求人ルート

正社員の求人ルートとしては、「ハローワークなどの公的職業紹介機関から」（55.3％）を挙げる企業・法人が最も多く、以下回答の多い順に「ホームページ等インターネットで」（37.2％）、「職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で」（35.8％）、「経営者や従業員の親類縁者・知人の紹介で」（29.0％）、「民間の職業紹介機関から」（23.0％）と続いている（**図表 2-4-10**）。

従業員規模との関連をみると、「民間の職業紹介機関から」、「ハローワークなどの公的職業紹介機関から」、「就職合同説明会に参加して」、「学校訪問等の求人活動で」、「ホームページ等インターネットで」の5つの項目は、従業員規模がより大きい企業・法人において回答割合が高まる傾向にある。反面、「経営者や従業員の親類縁者・知人の紹介で」、「取引先の紹介で」、「同業他社の紹介で」といった求人ルートは、従業員数がより少ない企業・法人ほど活用する傾向が強い。

図表 2-4-10 正社員の求人ルート（複数回答、単位：％）

	n	業界団体からの斡旋	職能団体からの斡旋	民間の職業紹介機関から	ハローワークなどの公的職業紹介機関から	職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	経営者や従業員の親類縁者・知人の紹介で	就職合同説明会に参加して	学校訪問等の求人活動で
合計	897	4.3	2.5	23.0	55.3	35.8	29.0	10.7	21.7
【従業員数】									
4人以下	20	0.0	0.0	10.0	30.0	15.0	40.0	0.0	10.0
5～9人	194	7.2	1.0	10.3	41.8	23.7	32.0	0.0	12.9
10～19人	219	2.7	2.3	21.5	51.6	24.2	32.4	2.3	14.6
20～29人	89	4.5	1.1	23.6	55.1	30.3	33.7	10.1	20.2
30～49人	92	1.1	1.1	25.0	58.7	47.8	29.3	5.4	19.6
50～99人	105	5.7	2.9	28.6	71.4	44.8	20.0	20.0	30.5
100～299人	104	1.9	6.7	30.8	64.4	51.9	23.1	28.8	38.5
300人以上	65	7.7	1.5	41.5	69.2	66.2	21.5	35.4	33.8
【業種：回答企業・法人全体】									
学習塾	50	6.0	0.0	28.0	42.0	38.0	14.0	10.0	8.0
建物サービス	144	3.5	3.5	20.1	73.6	55.6	25.7	4.9	7.6
自動車整備	162	6.2	4.9	13.6	59.9	27.2	28.4	1.2	16.0
情報サービス	143	0.7	0.0	35.7	37.1	17.5	37.1	18.2	21.7
葬祭	56	1.8	0.0	16.1	39.3	30.4	30.4	3.6	8.9
土木建築サービス	168	1.8	1.2	23.8	56.0	19.6	32.7	3.6	16.7
美容	70	4.3	2.9	10.0	18.6	51.4	21.4	12.9	67.1
老人福祉	104	12.5	4.8	32.7	86.5	64.4	28.8	37.5	41.3
【業種：従業員数100人以下】									
学習塾	35	8.6	0.0	20.0	40.0	28.6	14.3	0.0	0.0
建物サービス	92	3.3	1.1	21.7	69.6	44.6	30.4	3.3	6.5
自動車整備	154	6.5	4.5	13.0	59.7	25.3	29.9	0.6	14.9
情報サービス	117	0.9	0.0	29.9	39.3	17.9	39.3	12.8	16.2
葬祭	51	2.0	0.0	13.7	39.2	29.4	31.4	2.0	7.8
土木建築サービス	157	1.9	0.6	22.9	57.3	20.4	31.8	2.5	14.6
美容	61	4.9	1.6	9.8	14.8	50.8	23.0	13.1	65.6
老人福祉	52	13.5	3.8	23.1	82.7	59.6	26.9	15.4	23.1

(図表 2-4-10・続き)

	n	ホーム ページ等 インター ネットで	取引先の 紹介で	同業他社 の紹介で	出向者に 転籍して もらって	親会社や 関連会社 の紹介で	その他	無回答
合計	897	37.2	11.0	10.9	2.1	5.0	3.1	2.1
【従業員数】								
4人以下	20	15.0	20.0	20.0	0.0	5.0	15.0	0.0
5～9人	194	16.0	16.0	13.9	3.1	5.2	2.6	6.2
10～19人	219	23.7	11.9	14.2	2.7	5.5	3.2	1.4
20～29人	89	40.4	12.4	11.2	0.0	4.5	2.2	2.2
30～49人	92	45.7	6.5	10.9	1.1	5.4	2.2	1.1
50～99人	105	44.8	5.7	7.6	1.9	1.9	2.9	0.0
100～299人	104	65.4	9.6	3.8	1.9	3.8	3.8	1.0
300人以上	65	72.3	6.2	6.2	3.1	10.8	3.1	0.0
【業種：回答企業・法人全体】								
学習塾	50	50.0	2.0	4.0	2.0	0.0	6.0	8.0
建物サービス	144	21.5	10.4	8.3	2.8	8.3	2.8	2.1
自動車整備	162	7.4	14.8	13.0	0.0	4.3	1.2	3.7
情報サービス	143	63.6	12.6	9.8	3.5	4.2	3.5	0.7
葬祭	56	23.2	10.7	10.7	3.6	3.6	1.8	5.4
土木建築サービス	168	35.7	17.3	20.8	3.0	7.1	4.2	0.6
美容	70	60.0	2.9	2.9	0.0	0.0	1.4	0.0
老人福祉	104	57.7	3.8	5.8	1.9	5.8	4.8	1.0
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	35	37.1	2.9	5.7	0.0	0.0	5.7	11.4
建物サービス	92	8.7	10.9	7.6	3.3	6.5	2.2	3.3
自動車整備	154	5.2	14.9	13.6	0.0	3.9	1.3	3.9
情報サービス	117	57.3	12.0	12.0	3.4	4.3	3.4	0.9
葬祭	51	19.6	7.8	11.8	3.9	3.9	2.0	5.9
土木建築サービス	157	31.8	17.8	22.3	3.2	7.6	4.5	0.6
美容	61	60.7	3.3	3.3	0.0	0.0	1.6	0.0
老人福祉	52	34.6	3.8	5.8	1.9	5.8	5.8	0.0

老人福祉では、「ハローワークなどの公的な職業紹介機関から」、「職業情報誌、新聞媒体などの紙媒体で」、「就職合同説明会に参加して」の回答割合が、いずれも他の業種と比べて高い。「学校訪問等の求人活動で」は、美容での回答割合が7割弱と他業種よりも際立って高く、「同業他社の紹介で」は、土木建築サービス業での回答割合が高くなっている。

3. 今後の正社員採用の予定

アンケート調査を実施する直前に生じた、いわゆる「リーマン・ショック」を契機とする世界不況に伴い、アンケート調査の時期には企業・法人の求人数が減少し、労働市場が緩やかになっていくことが予想された。そうした予想を踏まえて、今後の正社員の採用予定人数についてたずねてみたところ、「採用人数に変更はない」という回答が36.3%で最も多く、次いで「わからない」(35.7%)という回答が多かった(図表2-4-11)。

「わからない」という回答の割合は従業員規模がより小さい企業・法人においてより高くなる傾向がある。また「採用人数に変更はない」と答える割合は従業員100人以上の企業・

法人で5割弱と、99人以下の企業に比べて高い。業種別の集計に目を移すと、老人福祉や美容では「採用予定人数を増やす」の回答割合が他業種よりも高くなっている。

図表2-4-1-1 今後の正社員の採用予定人数（単位：％）

	n	採用予定人数を増やす	採用予定人数に変更はない	採用予定人数を減らす	わからない	無回答
合計	897	15.1	36.3	10.9	35.7	2.0
【従業員数】						
4人以下	20	15.0	30.0	10.0	45.0	0.0
5～9人	194	11.9	33.5	5.7	45.9	3.1
10～19人	219	12.3	35.2	10.0	40.6	1.8
20～29人	89	6.7	34.8	14.6	42.7	1.1
30～49人	92	13.0	34.8	10.9	39.1	2.2
50～99人	105	29.5	32.4	13.3	23.8	1.0
100～299人	104	17.3	46.2	15.4	19.2	1.9
300人以上	65	20.0	47.7	13.8	15.4	3.1
【業種：回答企業・法人全体】						
学習塾	50	20.0	38.0	6.0	32.0	4.0
建物サービス	144	10.4	33.3	13.2	39.6	3.5
自動車整備	162	6.8	35.8	12.3	42.0	3.1
情報サービス	143	9.1	40.6	14.0	35.7	0.7
葬祭	56	17.9	35.7	3.6	41.1	1.8
土木建築サービス	168	13.1	27.4	14.9	44.0	0.6
美容	70	25.7	35.7	10.0	28.6	
老人福祉	104	34.6	50.0	1.9	10.6	2.9
【業種：従業員数100人以下】						
学習塾	35	22.9	25.7	2.9	42.9	5.7
建物サービス	92	9.8	27.2	9.8	50.0	3.3
自動車整備	154	6.5	37.7	10.4	42.9	2.6
情報サービス	117	9.4	41.0	12.0	36.8	0.9
葬祭	51	19.6	31.4	3.9	43.1	2.0
土木建築サービス	157	13.4	26.1	14.0	45.9	0.6
美容	61	26.2	36.1	11.5	26.2	0.0
老人福祉	52	32.7	50.0	1.9	11.5	3.8

第4節 正社員の定着状況と定着を高めるための取組み

1. 正社員の定着状況

最近3年間に採用した正社員の定着状況について、新規学卒の採用の場合と中途採用の場合にわけてたずねてみた。新規学卒の正社員の場合は、従業員規模が小さい企業・法人ほど「いない」という回答の割合が増加し、「良い」、「やや良い」という回答の割合が低下する（図表2-4-1-2①）。5人以上の企業・法人について、「いない」と答えなかった企業・法人

の割合を確認し(5～9人:31.4%、10～19人:39.7%、20～29人:48.3%、30～49人:53.3%、50～99人:61.9%、100～299人:63.5%、300人以上:73.3%)、この「いない」と答えなかった企業・法人を100%とした場合の「良い」、「やや良い」の回答合計の比重を算出したところ、5～9人:26.4%(=(6.2+2.1)÷31.4×100、以下同様)、10～19人:40.3%、20～29人:41.8%、30～49人:46.9%、50～99人:53.8%、100～299人:59.0%、300人以上:67.3%となっており、従業員規模が大きい企業・法人ほど、新卒正社員の定着度がよい傾向にある。

業種別にみると、「いない」という回答の割合が格段に低いのが美容で、そのほかに老人福祉や情報サービスでも他業種に比べると割合が低い。それぞれの業種についても、「いない」と答えなかった企業・法人に占める「良い」、「やや良い」の回答合計の比重を算出してみると、学習塾:41.7%、建物サービス:36.4%、自動車整備:33.8%、情報サービス:54.2%、葬祭:20.2%、土木建築サービス:47.9%、美容:47.2%、老人福祉:57.2%で、老人福祉や情報サービスの定着度が相対的に良く、葬祭が目立って良くないという結果になっている。

図表2-4-12① 新卒で採用した正社員の定着状況(単位:%)

	n	良い	やや良い	どちらとも言えない	やや悪い	悪い	いない	無回答
合計	897	12.2	10.4	6.8	3.2	2.8	52.1	12.6
【従業員数】								
4人以下	20	0.0	0.0	0.0	5.0	5.0	80.0	10.0
5～9人	194	6.2	2.1	4.6	1.0	2.1	68.6	15.5
10～19人	219	8.7	7.3	5.0	1.4	4.1	60.3	13.2
20～29人	89	14.6	5.6	7.9	5.6	4.5	51.7	10.1
30～49人	92	13.0	12.0	8.7	3.3	1.1	46.7	15.2
50～99人	105	20.0	13.3	6.7	6.7	0.0	38.1	15.2
100～299人	104	15.4	22.1	11.5	4.8	3.8	36.5	5.8
300人以上	65	23.1	26.2	7.7	4.6	1.5	27.7	9.2
【業種:回答企業・法人全体】								
学習塾	50	6.0	14.0	14.0	2.0	0.0	52.0	12.0
建物サービス	144	9.0	4.9	2.8	2.1	1.4	61.8	18.1
自動車整備	162	7.4	4.3	3.1	1.9	1.9	65.4	16.0
情報サービス	143	18.2	14.0	9.1	5.6	3.5	40.6	9.1
葬祭	56	5.4	1.8	10.7	3.6	1.8	64.3	12.5
土木建築サービス	168	13.7	6.0	6.0	1.2	1.8	58.9	12.5
美容	70	17.1	20.0	10.0	8.6	14.3	21.4	8.6
老人福祉	104	16.3	26.0	8.7	3.8	1.0	36.5	7.7
【業種:従業員数100人以下】								
学習塾	35	2.9	2.9	11.4	0.0	0.0	68.6	14.3
建物サービス	92	6.5	2.2	2.2	2.2	1.1	65.2	20.7
自動車整備	154	7.1	3.2	3.2	1.9	1.3	66.9	16.2
情報サービス	117	13.7	12.0	9.4	5.1	4.3	45.3	10.3
葬祭	51	5.9	0.0	9.8	2.0	2.0	66.7	13.7
土木建築サービス	157	12.1	5.7	5.7	1.3	1.9	60.5	12.7
美容	61	19.7	16.4	9.8	8.2	11.5	24.6	9.8
老人福祉	52	17.3	17.3	0.0	3.8	0.0	50.0	11.5

最近 3 年間に中途採用した正社員についても、従業員規模のより大きい企業・法人ほど、「いない」という回答の割合が低下する。また、「やや良い」は、従業員規模のより大きい企業・法人においてほど回答割合が高まる傾向にあるが、新規学卒採用の正社員と異なり、「良い」の回答割合は、従業員規模との関連がはっきりしない（図表 2-4-12②）。

新卒正社員の定着状況についてみた場合と同様、従業員 5 人以上の企業・法人について最近 3 年間に中途採用した正社員が「いない」と答えなかった企業・法人を 100%として、「良い」、「やや良い」と回答した企業・法人の割合を求めると、5～9 人：50.5%、10～19 人：49.8%、20～29 人：51.6%、30～49 人：43.0%、50～99 人：57.2%、100～299 人：43.3%、300 人以上：47.5%となる。新規学卒の正社員の場合と異なり、従業員規模が大きい企業・法人ほど定着状況がよくなるという傾向は見られないといつてよい。

また業種別に、「いない」と答えなかった企業・法人に占める「良い」、「やや良い」の回答合計の比重を算出してみたところ、学習塾：37.5%、建物サービス：58.0%、自動車整備：53.2%、情報サービス：52.0%、葬祭：39.9%、土木建築サービス：58.3%、美容：37.1%、

図表 2-4-12② 中途採用した正社員の定着状況（単位：%）

	n	良い	やや良い	どちらとも言えない	やや悪い	悪い	いない	無回答
合計	897	16.8	15.3	14.9	5.7	3.8	34.7	8.8
【従業員数】								
4人以下	20	10.0	5.0	0.0	0.0	5.0	75.0	5.0
5～9人	194	11.3	10.8	7.7	3.1	2.6	56.2	8.2
10～19人	219	19.6	10.0	11.4	2.7	4.6	40.6	11.0
20～29人	89	21.3	13.5	19.1	2.2	4.5	32.6	6.7
30～49人	92	14.1	19.6	23.9	5.4	3.3	21.7	12.0
50～99人	105	22.9	19.0	12.4	10.5	2.9	26.7	5.7
100～299人	104	10.6	26.0	24.0	9.6	4.8	15.4	9.6
300人以上	65	23.1	21.5	24.6	13.8	3.1	6.2	7.7
【業種：回答企業・法人全体】								
学習塾	50	18.0	12.0	18.0	14.0	0.0	20.0	18.0
建物サービス	144	19.4	18.1	8.3	6.9	4.2	35.4	7.6
自動車整備	162	17.9	7.4	9.3	2.5	0.6	52.5	9.9
情報サービス	143	21.7	16.1	17.5	3.5	6.3	27.3	7.7
葬祭	56	10.7	10.7	14.3	3.6	3.6	46.4	10.7
土木建築サービス	168	18.5	16.1	16.1	3.0	1.2	40.5	4.8
美容	70	10.0	17.1	15.7	4.3	10.0	27.1	15.7
老人福祉	104	9.6	24.0	26.0	14.4	6.7	12.5	6.7
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	35	22.9	11.4	11.4	14.3	0.0	25.7	14.3
建物サービス	92	19.6	15.2	5.4	1.1	4.3	45.7	8.7
自動車整備	154	17.5	5.8	9.7	2.6	0.6	54.5	9.1
情報サービス	117	19.7	15.4	15.4	4.3	6.8	29.1	9.4
葬祭	51	11.8	7.8	13.7	3.9	3.9	49.0	9.8
土木建築サービス	157	17.2	15.3	15.9	3.2	1.3	42.0	5.1
美容	61	11.5	16.4	14.8	3.3	8.2	29.5	16.4
老人福祉	52	13.5	21.2	17.3	11.5	7.7	23.1	5.8

老人福祉：38.4%であった。学習塾、葬祭、美容、老人福祉といった業種において、中途採用した正社員の定着度が相対的によくないことがわかる。

2. 正社員の定着を高めるための取組み

正社員の定着を高めるために重視している取組みとして比較的多くの企業・法人が挙げたのは、「職場の人間関係を良くする」（49.7%）、「快適な職場環境の提供」（43.5%）、「個人の成果を処遇に反映」（42.1%）、「会社の経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す」（41.9%）、「個人の能力を処遇に反映」（41.0%）といった取組みであった。「特に重視している取組みはない」という企業・法人は、回答企業・法人全体では5.9%にとどまっている（図表2-4-13）。

図表2-4-13 正社員の定着を高めるための取組み（複数回答、単位：％）

	n	賃金水準を高める	仕事の裁量性を高める	個人の成果を処遇に反映	個人の能力を処遇に反映	会社の経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す	職場の人間関係を良くする	能力開発・教育訓練	快適な職場環境の提供
合計	897	31.8	21.4	42.1	41.0	41.9	49.7	37.6	43.5
【従業員数】									
4人以下	20	40.0	15.0	40.0	40.0	40.0	50.0	15.0	25.0
5～9人	194	30.9	19.6	35.1	43.3	31.4	44.8	27.8	42.8
10～19人	219	32.0	26.5	40.2	39.3	44.3	51.1	32.9	42.0
20～29人	89	34.8	28.1	44.9	44.9	36.0	53.9	31.5	41.6
30～49人	92	32.6	15.2	44.6	47.8	50.0	53.3	40.2	42.4
50～99人	105	36.2	20.0	44.8	37.1	43.8	51.4	37.1	48.6
100～299人	104	28.8	19.2	46.2	38.5	51.9	48.1	55.8	48.1
300人以上	65	27.7	20.0	50.8	36.9	41.5	47.7	60.0	43.1
【業種：回答企業・法人全体】									
学習塾	50	32.0	28.0	52.0	32.0	34.0	40.0	30.0	28.0
建物サービス	144	25.7	21.5	25.7	35.4	37.5	54.9	37.5	41.7
自動車整備	162	35.2	16.0	31.5	42.0	37.0	53.1	30.9	40.1
情報サービス	143	28.7	26.6	54.5	42.0	49.7	43.4	38.5	44.1
葬祭	56	19.6	14.3	48.2	46.4	44.6	41.1	30.4	41.1
土木建築サービス	168	28.6	27.4	45.8	42.3	47.6	45.2	31.5	43.5
美容	70	40.0	21.4	54.3	55.7	38.6	57.1	62.9	51.4
老人福祉	104	45.2	13.5	42.3	35.6	40.4	57.7	47.1	53.8
【業種：従業員数100人以下】									
学習塾	35	28.6	20.0	48.6	34.3	25.7	31.4	20.0	31.4
建物サービス	92	31.5	25.0	25.0	35.9	35.9	57.6	25.0	42.4
自動車整備	154	35.7	16.2	31.2	42.9	37.0	52.6	31.8	40.9
情報サービス	117	32.5	27.4	50.4	41.9	47.9	43.6	33.3	42.7
葬祭	51	19.6	15.7	45.1	47.1	45.1	43.1	25.5	41.2
土木建築サービス	157	28.7	26.8	43.9	42.7	45.2	46.5	29.9	40.1
美容	61	42.6	23.0	59.0	60.7	39.3	60.7	62.3	54.1
老人福祉	52	46.2	15.4	32.7	25.0	32.7	61.5	32.7	51.9

(図表 2-4-13・続き)

	n	社員の家庭生活 (育児・介護など)への配慮	福利厚生 の充実	労働時間 の短縮	苦情処理 機関の設 置・充実	その他	特に重視 している 取組みは ない	無回答
合計	897	18.5	21.3	13.8	5.1	1.2	5.9	1.4
【従業員数】								
4人以下	20	10.0	20.0	10.0	0.0	0.0	5.0	0.0
5～9人	194	14.9	16.0	13.9	1.0	2.1	8.2	2.1
10～19人	219	18.7	21.0	13.2	3.7	0.5	7.3	0.5
20～29人	89	24.7	20.2	15.7	4.5	1.1	5.6	3.4
30～49人	92	16.3	22.8	12.0	4.3	0.0	3.3	1.1
50～99人	105	17.1	23.8	14.3	5.7	1.9	6.7	1.9
100～299人	104	22.1	24.0	10.6	11.5	2.9	1.9	1.0
300人以上	65	23.1	26.2	23.1	15.4	0.0	4.6	1.5
【業種: 回答企業・法人全体】								
学習塾	50	20.0	20.0	14.0	4.0	0.0	14.0	2.0
建物サービス	144	15.3	13.9	12.5	4.9	0.7	9.7	2.1
自動車整備	162	14.8	21.0	16.0	4.3	0.0	4.9	1.2
情報サービス	143	15.4	21.0	11.2	6.3	1.4	3.5	0.0
葬祭	56	23.2	23.2	5.4	1.8	1.8	10.7	1.8
土木建築サービス	168	17.9	16.7	12.5	4.2	0.6	7.7	1.2
美容	70	24.3	28.6	27.1	2.9	5.7	0.0	1.4
老人福祉	104	26.9	34.6	13.5	10.6	1.9	0.0	2.9
【業種: 従業員数100人以下】								
学習塾	35	20.0	17.1	14.3	2.9	0.0	20.0	2.9
建物サービス	92	17.4	13.0	15.2	2.2	1.1	10.9	2.2
自動車整備	154	14.9	21.4	15.6	4.5	0.0	4.5	1.3
情報サービス	117	14.5	21.4	10.3	5.1	0.9	4.3	0.0
葬祭	51	25.5	23.5	3.9	2.0	2.0	11.8	2.0
土木建築サービス	157	16.6	17.2	10.8	1.9	0.6	8.3	1.3
美容	61	24.6	31.1	26.2	1.6	6.6	0.0	1.6
老人福祉	52	19.2	21.2	15.4	5.8	0.0	0.0	3.8

「個人の能力を処遇に反映」を挙げる割合は、従業員規模がより大きい企業・法人においてより高くなっていく。同じ状況が「能力開発・教育訓練」の回答割合にも現れており、従業員規模がより小さい企業・法人ほど、定着に向けた能力開発・教育訓練の取組みが低調となる傾向があると言いかえることができる。

業種別の取組み状況を見ていくと、美容では「能力開発・教育訓練」を重視するという割合が62.9%と他業種におけるよりも目立って高く、「個人の成果を処遇に反映」、「個人の能力を処遇に反映」、「労働時間の短縮」もそれぞれ他業種の回答割合より高い。老人福祉の企業・法人は、他業種の企業に比べて「賃金水準を高める」、「福利厚生の実充」を重視する傾向が強い。情報サービスは美容と同様に「個人の成果を処遇に反映」することを重視するという企業の割合が、他業種よりも高くなっている。

第5節 人事管理上の取組み

1. 現在実施している人事管理上の取組み

現在実施している人事管理上の取組みをたずねたところ、実施している企業・法人が最も多かったのは「定期昇給制度」(42.0%)で、次いで多いのが「賃金表の作成」(39.8%)、第三位、第四位は「定年到達者のうち希望した者全員の再雇用」(29.1%)、「61歳以上への定年延長」(28.3%)といった雇用延長の取組みであった(図表2-4-14)。

「賃金表の作成」、「目標管理制度」、「1年を超える育児休業」を行う割合は、従業員規模のより大きい企業・法人においてほど高まる。「61歳以上への定年延長」は特に従業員100人以上の企業・法人における実施割合が高い。また、「選択肢に挙げられた取組みは実施していない」という回答の割合は、従業員規模がより小さいほど高まっていく。

図表2-4-14 現在実施している人事管理上の取組み(複数回答、単位：%)

	n	賃金表の作成	定期昇給制度	目標管理制度	従業員持ち株制度	年俸制	フレックスタイム制や裁量労働制などの柔軟な労働時間制度	短時間勤務制度
合計	897	39.8	42.0	23.9	7.1	15.4	18.6	10.1
【従業員数】								
4人以下	20	0.0	20.0	5.0	5.0	0.0	15.0	5.0
5～9人	194	19.1	32.5	10.8	1.0	8.8	18.0	4.1
10～19人	219	35.6	36.5	14.6	5.9	16.0	20.5	6.8
20～29人	89	44.9	37.1	23.6	9.0	22.5	14.6	4.5
30～49人	92	43.5	46.7	20.7	10.9	15.2	21.7	7.6
50～99人	105	50.5	52.4	38.1	5.7	13.3	16.2	15.2
100～299人	104	60.6	62.5	41.3	9.6	21.2	22.1	16.3
300人以上	65	60.0	46.2	49.2	21.5	23.1	16.9	33.8
【業種：回答企業・法人全体】								
学習塾	50	50.0	42.0	32.0	12.0	18.0	22.0	8.0
建物サービス	144	27.8	31.3	18.1	6.3	9.0	12.5	11.8
自動車整備	162	22.8	42.0	14.2	2.5	3.7	5.6	3.1
情報サービス	143	47.6	46.2	30.8	12.6	35.0	49.7	14.0
葬祭	56	41.1	35.7	14.3	5.4	5.4	14.3	3.6
土木建築サービス	168	37.5	33.9	19.0	12.5	20.8	16.7	7.1
美容	70	54.3	47.1	44.3	0.0	7.1	20.0	17.1
老人福祉	104	60.6	64.4	32.7	2.9	16.3	7.7	18.3
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	35	45.7	37.1	14.3	2.9	8.6	22.9	5.7
建物サービス	92	22.8	30.4	14.1	4.3	6.5	13.0	7.6
自動車整備	154	20.8	40.3	13.0	1.9	3.2	5.2	1.9
情報サービス	117	41.9	42.7	23.1	10.3	37.6	47.0	8.5
葬祭	51	35.3	31.4	11.8	3.9	3.9	11.8	2.0
土木建築サービス	157	36.3	33.8	16.6	10.8	18.5	17.2	5.1
美容	61	54.1	42.6	42.6	0.0	6.6	19.7	19.7
老人福祉	52	42.3	57.7	21.2	1.9	13.5	9.6	15.4

(図表 2-4-14・続き)

	n	在宅勤務 制度	1年を超える 育児休業	3か月を 超える介護 休業	定年到達 者のうち 希望した 者全員の 再雇用	61歳以上 への定年 延長	選択肢に 挙げられた 取組みは 実施してい ない	無回答
合計	897	1.8	15.1	8.6	29.1	28.3	12.8	1.4
【従業員数】								
4人以下	20	10.0	0.0	5.0	10.0	15.0	50.0	0.0
5～9人	194	2.6	5.2	1.0	15.5	25.8	23.7	2.6
10～19人	219	1.8	7.8	4.6	23.7	26.0	11.9	1.8
20～29人	89	1.1	7.9	5.6	21.3	30.3	11.2	1.1
30～49人	92	2.2	16.3	9.8	21.7	30.4	13.0	1.1
50～99人	105	0.0	22.9	11.4	41.9	29.5	5.7	0.0
100～299人	104	1.9	31.7	17.3	55.8	35.6	2.9	1.0
300人以上	65	0.0	40.0	27.7	49.2	27.7	3.1	1.5
【業種:回答企業・法人全体】								
学習塾	50	4.0	20.0	10.0	16.0	14.0	12.0	4.0
建物サービス	144	0.0	9.0	5.6	40.3	38.2	15.3	2.1
自動車整備	162	0.0	3.1	1.2	37.7	33.3	22.2	1.2
情報サービス	143	2.8	25.2	16.1	12.6	17.5	5.6	0.0
葬祭	56	7.1	5.4	1.8	33.9	33.9	10.7	5.4
土木建築サービス	168	3.6	11.3	6.0	22.6	28.0	15.5	0.0
美容	70	0.0	15.7	4.3	8.6	11.4	11.4	2.9
老人福祉	104	0.0	36.5	24.0	51.0	37.5	2.9	1.0
【業種:従業員数100人以下】								
学習塾	35	5.7	8.6	0.0	8.6	14.3	17.1	5.7
建物サービス	92	0.0	4.3	4.3	29.3	41.3	20.7	2.2
自動車整備	154	0.0	2.6	1.3	37.0	32.5	22.7	1.3
情報サービス	117	3.4	19.7	12.0	7.7	16.2	6.0	0.0
葬祭	51	5.9	3.9	0.0	29.4	33.3	11.8	5.9
土木建築サービス	157	3.2	8.3	4.5	21.7	28.7	16.6	0.0
美容	61	0.0	13.1	3.3	4.9	8.2	13.1	3.3
老人福祉	52	0.0	30.8	19.2	36.5	32.7	5.8	0.0

業種別に集計してみると、「賃金表の作成」を行う企業・法人の割合は老人福祉では6割を超え、美容、学習塾でも他業種より高くなっている。老人福祉での実施割合が高いのはその他に、「定期昇給制度」、「1年を超える育児休業」、「3か月を超える介護休業」、「定年到達者のうち希望した者全員の再雇用」であるが、「1年を超える育児休業」、「3か月を超える介護休業」の実施割合が高いのは、老人福祉において女性従業員の占める割合が高いためと考えられる。老人福祉と同様に「定年到達者のうち希望した者全員の再雇用」の実施割合が他業種よりも高いのは建物サービス業であるが、これも比較的高齢の従業員が多いという従業員構成によるところが大きいと思われる。ただし、従業員100人以下の企業に絞って集計すると、実施割合は29.3%にまで低下する。そのほか他業種との差が目立つのは、美容における「目標管理制度」の実施割合で、他業種では高くして3割台前半なのに対し、44.3%に達している。

2. 正社員への転換

最近3年間で、非正社員を正社員に転換させたのは、回答企業・法人のうち32.7%で、従業員規模が大きい企業・法人ほど実施割合が高まる。業種間で比較してみると、老人福祉の実施割合が約8割と突出して高く、学習塾も実施している企業が4割を超える。逆に自動車整備、美容では「転換させた」という回答の割合が1割前半と低い（図表2-4-15）。

図表2-4-15 最近3年間の正社員転換の実施状況（単位：%）

	n	転換させた	転換させていない	無回答
合計	897	32.8	57.7	9.5
【従業員数】				
4人以下	20	10.0	75.0	15.0
5～9人	194	8.8	70.6	20.6
10～19人	219	21.0	70.3	8.7
20～29人	89	18.0	73.0	9.0
30～49人	92	32.6	60.9	6.5
50～99人	105	57.1	40.0	2.9
100～299人	104	63.5	32.7	3.8
300人以上	65	80.0	18.5	1.5
【業種: 回答企業・法人全体】				
学習塾	50	44.0	52.0	4.0
建物サービス	144	34.7	56.9	8.3
自動車整備	162	12.3	68.5	19.1
情報サービス	143	29.4	67.1	3.5
葬祭	56	32.1	53.6	14.3
土木建築サービス	168	30.4	63.1	6.5
美容	70	14.3	72.9	12.9
老人福祉	104	77.9	15.4	6.7
【業種: 従業員数100人以下】				
学習塾	35	28.6	65.7	5.7
建物サービス	92	20.7	68.5	10.9
自動車整備	154	11.0	68.8	20.1
情報サービス	117	23.1	72.6	4.3
葬祭	51	25.5	58.8	15.7
土木建築サービス	157	26.1	66.9	7.0
美容	61	11.5	73.8	14.8
老人福祉	52	71.2	23.1	5.8

第6節 従業員に対する見方

回答企業・法人は自社・自法人の従業員をどのように見ているか。「会社とは単に雇われている関係であると考えた従業員が多い」、「会社を、腕を磨き自分を鍛える場であると考えた従業員が多い」、「自分の私生活を多少犠牲にすることもやむを得ないと考えた従業員が多

い」「従業員の間での能力のバラツキが大きい」の4項目について、「そう思う」「どちらかというと思う」、「どちらとも言えない」、「どちらかというと思わない」、「そう思わない」という5つの選択肢でたずねた。図表2-4-16は、各項目について「そう思う」と「どちらかというと思う」と答えた企業・法人の割合を整理したものである。

回答企業・法人全体でみると、「従業員の間での能力のバラツキが大きい」と考える企業・法人が半数を超えて最も多く、以下「会社を、腕を磨き自分を鍛える場であると考えた従業員が多い」と考える企業・法人が5割弱、「自分の私生活を多少犠牲にすることもやむを得ないと考える従業員が多い」と考える企業・法人が4割弱となっており、「会社とは単に雇われている関係であると考えた従業員が多い」とみる企業・法人は2割程度にとどまっている。従業員規模によって各項目について肯定する企業・法人の割合には差が出ているが、肯定す

図表2-4-16 従業員に対する見方（単位：％）

	n	会社とは単に雇われているだけの関係であると考えた従業員が多い	会社を腕を磨き、自分を鍛える場であると考えた従業員が多い	自分の私生活を多少犠牲にすることもやむを得ないと考える従業員が多い	従業員の間での能力のバラツキが大きい
合計	897	22.1	45.8	36.3	54.6
【従業員数】					
4人以下	20	15.0	35.0	50.0	10.0
5～9人	194	18.1	44.3	34.5	41.2
10～19人	219	25.6	46.6	39.7	54.8
20～29人	89	16.9	47.2	39.3	58.4
30～49人	92	28.3	50.0	32.6	67.4
50～99人	105	24.8	42.9	37.1	62.9
100～299人	104	25.0	46.2	29.8	70.2
300人以上	65	12.3	50.8	38.5	46.2
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	14.0	64.0	44.0	64.0
建物サービス	144	35.4	24.3	25.0	61.1
自動車整備	162	26.5	38.3	27.2	43.2
情報サービス	143	14.0	48.3	33.6	65.0
葬祭	56	39.3	33.9	48.2	57.1
土木建築サービス	168	14.3	56.0	51.2	48.2
美容	70	21.4	71.4	37.1	44.3
老人福祉	104	15.4	48.1	35.6	60.6
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	20.0	62.9	40.0	65.7
建物サービス	92	35.9	22.8	26.1	58.7
自動車整備	154	27.3	38.3	27.3	42.9
情報サービス	117	12.0	47.0	35.9	62.4
葬祭	51	41.2	31.4	49.0	56.9
土木建築サービス	157	15.3	54.8	50.3	47.8
美容	61	21.3	70.5	37.7	44.3
老人福祉	52	13.5	50.0	36.5	67.3

る企業・法人の割合と従業員規模との間に明確な相関が見出される項目はない。

業種別に整理してみると、「会社とは単に雇われているだけの関係である」と考える従業員が多い」とみる割合は、葬祭、建物サービスで他業種よりも高い。「会社を、腕を磨き、自分を鍛える場である」と考える従業員が多い」と考える割合は、美容で7割、学習塾では6割を超える一方、葬祭では3分の1程度となっている。「自分の私生活を多少犠牲にすることもやむを得ないと考える従業員が多い」とみる割合は、土木建築サービス、学習塾で他業種よりも高い。「従業員の間で能力のバラツキが大きい」は、情報サービス、学習塾で、肯定する傾向が他業種に比べ強くなっている。

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

第1節 基幹的職種

今回のアンケート調査では、「各企業・法人の事業であ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」を「基幹的職種」と定義し、この職種に従事している人材が各社のいわば中核人材であると捉えている。

各業種の基幹的職種に関する回答を図表2-5-1にまとめた。老人福祉、学習塾、葬祭、自動車整備は基幹的職種がほぼ1つに限定される。一方、情報サービスや土木建築サービスは回答が分散しており、これらの業種における基幹的職種の確保・育成を検討する際には、さらに業態による相違に配慮する必要があることをうかがわせる。

図表2-5-1 基幹的職種：業種別

学習塾	講師(88.0)
建物サービス	一般清掃業務(63.9)、設備管理業務(24.3)
自動車整備	自動車整備(76.5)
情報サービス	システムエンジニア(42.7)、営業・コンサルタント(14.0)、プログラマ(11.9)
葬祭	セレモニースタッフ(94.6)
土木建築サービス	建築設計(28.0)、土木設計(19.0)、測量(14.9)
美容	美容師(95.7)
老人福祉	ヘルパー・ケアマネージャーなどの介護職員(97.1)

調査では、2009年1月1日時点で基幹的職種に従事している全従業員の数と、その中の正社員の数とをたずねており、これらの回答から基幹的職種における非正社員比率を算出することができる。回答企業・法人全体では、非正社員比率が「25%未満」というところが約6割であるが、学習塾、建物サービス、老人福祉では「25%未満」の企業・法人が2~3割と他業種に比べて目立って少なく、逆に自動車整備や情報サービスでは4分の3を超えている。学習塾、建物サービスでは基幹的職種における非正社員比率が「75%以上」というところが4割近くを占める。老人福祉では「50%以上75%未満」が約3割と他業種よりも高くなっている。従業員規模別に集計してみると、300人以上の企業・法人で「25%未満」の割合が格段に低く、「75%以上」が4割近くに達している（図表2-5-2）

図表 2-5-2 基幹的職種に従事する従業員の非正社員比率：
2009年1月1日時点（単位：％）

	n	25%未満	25%以上 50%未満	50%以上 75%未満	75%以上	不明
合計	897	57.6	12.2	11.6	11.1	7.5
【従業員数】						
4人以下	20	75.0	10.0	10.0	0.0	5.0
5～9人	194	65.5	12.9	11.3	4.1	6.2
10～19人	219	71.7	10.5	9.1	4.1	4.6
20～29人	89	57.3	12.4	13.5	10.1	6.7
30～49人	92	59.8	8.7	7.6	15.2	8.7
50～99人	105	42.9	13.3	16.2	18.1	9.5
100～299人	104	50.0	15.4	12.5	15.4	6.7
300人以上	65	23.1	13.8	16.9	36.9	9.2
【業種：回答企業・法人全体】						
学習塾	50	30.0	2.0	18.0	38.0	12.0
建物サービス	144	28.5	9.7	15.3	37.5	9.0
自動車整備	162	75.9	11.1	6.2	2.5	4.3
情報サービス	143	75.5	9.8	7.0	2.1	5.6
葬祭	56	64.3	10.7	16.1	1.8	7.1
土木建築サービス	168	76.2	14.9	3.0	1.8	4.2
美容	70	64.3	11.4	8.6	7.1	8.6
老人福祉	104	20.2	22.1	31.7	10.6	15.4
【業種：従業員数100人以下】						
学習塾	35	37.1	2.9	20.0	28.6	11.4
建物サービス	92	32.6	10.9	18.5	29.3	8.7
自動車整備	154	76.0	11.7	6.5	1.3	4.5
情報サービス	117	73.5	11.1	8.5	2.6	4.3
葬祭	51	62.7	11.8	15.7	2.0	7.8
土木建築サービス	157	77.1	13.4	3.2	1.9	4.5
美容	61	65.6	11.5	8.2	6.6	8.2
老人福祉	52	21.2	13.5	34.6	17.3	13.5

第2節 基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力の「見える」化

回答企業・法人は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だろうか。言い換えると、基幹的職種の従業員の能力についてどの程度「見える化」を進めているのだろうか。回答企業・法人全体では、「非常に明確にしている」という回答が約3割、「やや明確にしている」という回答が4割強となっており、双方を合わせると約7割の企業・法人が、基幹的職種の従業員に求められる能力を明確にしていると考えている（図表2-5-3）。

従業員5人以上の企業・法人では明確にしている（「非常に明確にしている」、「明確にしている」）と考える割合にさほどの違いはない。各業種における状況に目を移すと、美容で明

確にしているという回答が9割近くに達しており、他業種に比べて高くなっている。

図表2-5-3 基幹的職種の従業員に求められる能力の「見える」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	無回答
合計	897	28.1	43.9	13.6	10.5	2.1	1.8
【従業員数】							
4人以下	20	30.0	15.0	25.0	25.0	5.0	0.0
5～9人	194	25.3	45.9	14.4	11.3	1.5	1.5
10～19人	219	28.3	42.0	14.6	11.0	3.7	0.5
20～29人	89	30.3	43.8	12.4	11.2	0.0	2.2
30～49人	92	26.1	52.2	7.6	7.6	3.3	3.3
50～99人	105	32.4	38.1	12.4	13.3	1.9	1.9
100～299人	104	25.0	53.8	14.4	3.8	0.0	2.9
300人以上	65	32.3	38.5	13.8	10.8	3.1	1.5
【業種・回答企業・法人全体】							
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
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	35	34.3	31.4	14.3	17.1	2.9	0.0
建物サービス	92	22.8	41.3	14.1	17.4	4.3	0.0
自動車整備	154	22.1	48.7	16.2	10.4	1.3	1.3
情報サービス	117	24.8	41.0	19.7	11.1	1.7	1.7
葬祭	51	41.2	31.4	11.8	7.8	5.9	2.0
土木建築サービス	157	29.9	45.9	9.6	12.1	0.6	1.9
美容	61	47.5	39.3	4.9	4.9	0.0	3.3
老人福祉	52	17.3	51.9	11.5	9.6	7.7	1.9

基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力が認識されている従業員の範囲については、「ほぼ全員に認識されている」と考える企業・法人が約半数、「半数以上の企業・法人に認識されている」という回答の割合が23.5%であった。「ほぼ全員に認識されている」という回答の割合は5～9人、10～19人の企業・法人では6割程度、20～29人、30～49人の企業・法人では約5割、50人以上では約4割と、従業員規模が大きくなるにつれて低くなっていく。業種別に集計してみると、美容や学習塾で「ほぼ全員に認識されている」が約7割と他業種にくらべ高くなっている。ただ、学習塾の従業員数100人以下の企業に限定して集計すると、「ほぼ全員に認識されている」の割合が60.0%と、100人以上の企業を含めた場合に比べて8ポイント低くなっている（図表2-5-4）。

図表 2-5-4

基幹的職種の従業員に求められる能力はどの程度の従業員が認識しているか（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
合計	897	53.0	23.5	8.5	6.9	6.1	2.0
【従業員数】							
4人以下	20	80.0	0.0	0.0	10.0	10.0	0.0
5～9人	194	64.4	13.9	6.7	7.2	5.7	2.1
10～19人	219	58.9	20.5	9.1	5.5	5.0	0.9
20～29人	89	48.3	21.3	12.4	10.1	5.6	2.2
30～49人	92	50.0	33.7	5.4	3.3	3.3	4.3
50～99人	105	40.0	26.7	12.4	10.5	8.6	1.9
100～299人	104	39.4	36.5	7.7	4.8	8.7	2.9
300人以上	65	41.5	35.4	7.7	7.7	7.7	0.0
【業種：回答企業・法人全体】							
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
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	35	60.0	14.3	14.3	2.9	8.6	0.0
建物サービス	92	44.6	19.6	15.2	13.0	6.5	1.1
自動車整備	154	58.4	18.8	9.1	7.1	4.5	1.9
情報サービス	117	47.0	29.1	7.7	6.0	8.5	1.7
葬祭	51	58.8	11.8	9.8	7.8	7.8	3.9
土木建築サービス	157	61.8	21.7	5.1	5.7	4.5	1.3
美容	61	68.9	16.4	1.6	6.6	1.6	4.9
老人福祉	52	48.1	26.9	11.5	5.8	5.8	1.9

基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力を、企業・法人内において従業員に伝達する方法を複数回答で挙げてもらったところ、「日常の業務の中で」（65.4%）、「会議・小集団で」（56.5%）と答える企業・法人が多い（図表 2-5-5）。「改めて伝達することはしていない」という企業・法人は 3.9%にとどまり、ほとんどの企業・法人で基幹的職種の従業員に求められる能力を従業員に伝える取組みがなされていることがわかる。従業員規模との関連をみると、「社内 LAN で」、「冊子や回覧紙で配布する」、「職場での OJT を通じて」、「職務記述書の明示」、「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」といった項目は、従業員規模が大きくなるほど、回答の割合が高くなる傾向にある。

老人福祉の企業・法人は「会議・小集団で」、「職場の OJT を通じて」の回答割合が他業種

よりも目立って高く、「朝礼で」、「冊子や回覧紙で配布する」、「職務記述書の明示」といった項目の回答割合も他業種に比べて高くなっている。建物サービスや美容は「朝礼で」と答える企業が他業種より多く、学習塾、情報サービスでは「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」の割合が他業種に比べ高い。

図表 2-5-5

基幹的職種の従業員に求められる能力を従業員に伝達する方法（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
合計	897	56.5	32.4	8.2	9.1	65.4	28.8
【従業員数】							
4人以下	20	50.0	15.0	0.0	0.0	70.0	5.0
5～9人	194	38.7	29.9	2.1	3.1	71.6	10.3
10～19人	219	62.1	34.2	4.6	7.3	65.3	17.8
20～29人	89	55.1	27.0	4.5	11.2	68.5	28.1
30～49人	92	65.2	37.0	10.9	10.9	62.0	38.0
50～99人	105	60.0	29.5	12.4	9.5	61.9	41.9
100～299人	104	65.4	40.4	20.2	15.4	60.6	48.1
300人以上	65	63.1	32.3	16.9	20.0	64.6	63.1
【業種：回答企業・法人全体】							
学習塾	50	60.0	18.0	12.0	14.0	64.0	36.0
建物サービス	144	53.5	25.0	5.6	9.0	67.4	30.6
自動車整備	162	43.2	54.3	1.2	5.6	65.4	9.3
情報サービス	143	58.7	11.2	18.9	5.6	62.2	39.2
葬祭	56	53.6	41.1	7.1	5.4	66.1	25.0
土木建築サービス	168	53.6	22.0	7.1	6.5	69.6	24.4
美容	70	64.3	51.4	5.7	7.1	58.6	20.0
老人福祉	104	77.9	44.2	10.6	25.0	65.4	53.8
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	35	45.7	17.1	2.9	8.6	62.9	20.0
建物サービス	92	56.5	19.6	5.4	6.5	69.6	18.5
自動車整備	154	43.5	55.2	1.3	5.2	65.6	8.4
情報サービス	117	62.4	9.4	12.8	6.0	65.8	38.5
葬祭	51	51.0	39.2	5.9	3.9	68.6	21.6
土木建築サービス	157	53.5	22.9	6.4	6.4	71.3	22.9
美容	61	60.7	47.5	3.3	6.6	62.3	21.3
老人福祉	52	73.1	38.5	5.8	23.1	57.7	42.3

(図表 2-5-5・続き)

	n	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	インフォー マルなコミュ ニケーション の中で	その他	改めて伝 達すること はしていな い	無回答
合計	897	8.8	12.5	15.1	3.1	3.9	1.0
【従業員数】							
4人以下	20	0.0	0.0	15.0	5.0	10.0	0.0
5～9人	194	1.5	2.6	13.4	1.5	5.7	1.5
10～19人	219	7.8	6.4	14.6	2.7	3.7	0.5
20～29人	89	11.2	14.6	15.7	0.0	4.5	1.1
30～49人	92	9.8	16.3	19.6	4.3	2.2	2.2
50～99人	105	11.4	17.1	15.2	4.8	2.9	1.0
100～299人	104	16.3	26.9	15.4	2.9	0.0	1.0
300人以上	65	16.9	26.2	13.8	9.2	3.1	0.0
【業種:回答企業・法人全体】							
学習塾	50	6.0	24.0	22.0	2.0	10.0	0.0
建物サービス	144	7.6	4.9	14.6	5.6	4.9	0.0
自動車整備	162	3.1	2.5	9.9	1.9	1.9	1.2
情報サービス	143	11.9	25.9	16.1	3.5	5.6	0.0
葬祭	56	3.6	5.4	16.1	3.6	1.8	1.8
土木建築サービス	168	6.0	8.3	13.1	4.2	3.0	1.2
美容	70	10.0	20.0	12.9	0.0	4.3	4.3
老人福祉	104	23.1	20.2	23.1	1.9	2.9	1.0
【業種:従業員数100人以下】							
学習塾	35	5.7	8.6	20.0	0.0	14.3	0.0
建物サービス	92	6.5	4.3	15.2	3.3	5.4	0.0
自動車整備	154	1.9	2.6	9.7	1.9	1.9	1.3
情報サービス	117	8.5	19.7	18.8	4.3	5.1	0.0
葬祭	51	3.9	5.9	17.6	3.9	2.0	2.0
土木建築サービス	157	5.7	7.6	12.1	3.8	3.2	1.3
美容	61	11.5	19.7	13.1	0.0	4.9	4.9
老人福祉	52	23.1	7.7	28.8	0.0	3.8	0.0

第3節 基幹的職種に従事する従業員の処遇

1. 賃金の決定要素

基幹的職種の従業員の賃金を決定する要素として最も多くの企業から挙げられたのは、「仕事の遂行能力（職能給）」で、3分の2近くの企業が挙げている。次いで多かったのは、「年齢、勤続年数、学歴などの個人属性（年齢給、勤続給）」（46.7%）、「仕事の業績（成果給・業績給）」（46.2%）であった。

従業員規模が大きいほど、「仕事の種類や性格そのもの（職種給、職務給）」の回答割合が高まる傾向にある。また、美容業では「仕事の業績（成果給・業績給）」の回答割合が4分の3以上に達しており、学習塾や情報サービスにおける回答割合も他業種に比べれば高い。た

だ、学習塾の企業の場合には、従業員 100 人以下の企業に絞って集計すると割合が低下する。自動車整備では「仕事の遂行能力（職能給）」を挙げるところが約 8 割と他業種よりも高くなっており、老人福祉では「仕事の種類や性格そのもの（職種給、職務給）」の回答割合が 52.9% と他業種に比して格段に高いのが目につく（図表 2-5-6）。

図表 2-5-6 基幹的職種の従業員の賃金を決定する要素（複数回答、単位：％）

	n	年齢、勤続年数、学歴などの個人属性(年齢給、勤続給)	仕事の遂行能力(職能給)	仕事の種類や性格そのもの(職種給、職務給)	仕事の業績(成果給・業績給)	仕事の経験年数	同業他社の賃金	その他	無回答
合計	897	46.7	64.3	29.4	46.2	27.2	8.1	0.9	1.6
【従業員数】									
4人以下	20	55.0	50.0	15.0	30.0	40.0	5.0	0.0	0.0
5～9人	194	42.8	58.8	22.2	36.6	29.4	11.3	0.0	1.0
10～19人	219	49.8	64.8	19.6	47.5	26.0	7.8	0.9	1.4
20～29人	89	41.6	64.0	28.1	58.4	27.0	9.0	2.2	2.2
30～49人	92	47.8	68.5	33.7	43.5	23.9	6.5	1.1	2.2
50～99人	105	43.8	64.8	39.0	49.5	20.0	7.6	1.9	2.9
100～299人	104	54.8	76.0	41.3	51.0	31.7	4.8	1.0	1.0
300人以上	65	43.1	61.5	50.8	49.2	30.8	9.2	0.0	0.0
【業種：回答企業・法人全体】									
学習塾	50	42.0	64.0	38.0	64.0	22.0	6.0	0.0	0.0
建物サービス	144	38.2	60.4	38.9	25.7	29.9	12.5	0.7	0.7
自動車整備	162	56.2	59.3	22.8	39.5	34.0	12.3	0.6	1.9
情報サービス	143	39.9	78.3	23.8	60.8	16.1	3.5	0.0	0.0
葬祭	56	39.3	71.4	37.5	44.6	30.4	7.1	1.8	3.6
土木建築サービス	168	54.8	66.1	17.9	48.8	23.8	4.2	1.8	0.6
美容	70	27.1	68.6	17.1	75.7	21.4	1.4	0.0	4.3
老人福祉	104	59.6	49.0	52.9	32.7	38.5	14.4	1.9	3.8
【業種：従業員数100人以下】									
学習塾	35	45.7	60.0	37.1	51.4	22.9	5.7	0.0	0.0
建物サービス	92	39.1	55.4	33.7	26.1	26.1	13.0	0.0	1.1
自動車整備	154	55.2	58.4	20.1	38.3	35.1	13.0	0.6	1.9
情報サービス	117	37.6	76.1	23.9	60.7	16.2	4.3	0.0	0.0
葬祭	51	39.2	68.6	37.3	39.2	33.3	7.8	2.0	3.9
土木建築サービス	157	56.7	65.6	16.6	45.9	24.2	4.5	1.9	0.6
美容	61	23.0	70.5	16.4	78.7	21.3	1.6	0.0	4.9
老人福祉	52	50.0	42.3	53.8	25.0	30.8	21.2	3.8	3.8

2. 賃金カーブの状況

基幹的職種の従業員の賃金カーブについてたずねたところ、回答企業・法人全体では「年齢・勤続とともにやや上昇する」（64.5%）が最も多く、「年齢・勤続による変化はしない」（28.1%）が続く（図表 2-5-7）。従業員規模による回答状況の相違は見られるものの、従業員規模と回答割合が明確な相関をもつ回答項目は見当たらない。

老人福祉では「年齢・勤続とともにやや上昇する」の割合が 75.0% と他業種に比べ高い。ただし、従業員 100 人以下の企業・法人のみを集計すると、回答割合が約 10 ポイント低下す

る。一方、「年齢・勤続による変化はしない」という回答の割合は、学習塾と建物サービスにおいて高く、他業種では2割前後の回答割合であるのに対し、この2業種では4割を超えている。

図表2-5-7 基幹的職種の従業員の賃金カーブ（単位：％）

	n	年齢・勤続と ともかなり 上昇する	年齢・勤続と ともにやや 上昇する	年齢・勤続 による変化 はしない	無回答
合計	897	5.4	64.5	28.1	2.0
【従業員数】					
4人以下	20	10.0	55.0	30.0	5.0
5～9人	194	5.7	63.4	28.9	2.1
10～19人	219	4.6	65.3	28.8	1.4
20～29人	89	6.7	57.3	34.8	1.1
30～49人	92	4.3	68.5	23.9	3.3
50～99人	105	8.6	54.3	34.3	2.9
100～299人	104	3.8	77.9	16.3	1.9
300人以上	65	3.1	67.7	29.2	0.0
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	6.0	54.0	40.0	0.0
建物サービス	144	1.4	56.3	42.4	0.0
自動車整備	162	6.8	68.5	22.8	1.9
情報サービス	143	7.7	65.7	25.9	0.7
葬祭	56	3.6	60.7	28.6	7.1
土木建築サービス	168	6.0	69.0	23.8	1.2
美容	70	7.1	54.3	32.9	5.7
老人福祉	104	3.8	75.0	17.3	3.8
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	5.7	51.4	42.9	0.0
建物サービス	92	1.1	50.0	48.9	0.0
自動車整備	154	7.1	67.5	23.4	1.9
情報サービス	117	6.8	65.0	27.4	0.9
葬祭	51	3.9	58.8	29.4	7.8
土木建築サービス	157	5.7	69.4	23.6	1.3
美容	61	8.2	50.8	34.4	6.6
老人福祉	52	7.7	65.4	25.0	1.9

3. 働きぶりを評価し、処遇に反映させる仕組み

基幹的職種の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・法人内にあるかどうかという質問に対しては、「ある」と答えた企業・法人が約4分の3を占めた。従業員規模との関連をみると、規模が大きくなるほど、「ある」の割合が高くなる傾向にある。各業種の異同に目を向けると、情報サービスで「ある」という回答の割合が86.0%となっており、他業種に比べて回答が多くなっている（図表2-5-8）

図表 2-5-8 基幹的職種の従業員の働きぶりを評価し処遇に反映させる仕組みの有無
(単位：%)

	n	ある	ない	無回答
合計	897	74.9	23.0	2.1
【従業員数】				
4人以下	20	45.0	50.0	5.0
5～9人	194	63.9	34.5	1.5
10～19人	219	74.4	24.2	1.4
20～29人	89	78.7	19.1	2.2
30～49人	92	78.3	16.3	5.4
50～99人	105	80.0	18.1	1.9
100～299人	104	85.6	13.5	1.0
300人以上	65	86.2	12.3	1.5
【業種：回答企業・法人全体】				
学習塾	50	76.0	24.0	0.0
建物サービス	144	72.9	25.7	1.4
自動車整備	162	71.0	27.8	1.2
情報サービス	143	86.0	14.0	0.0
葬祭	56	75.0	17.9	7.1
土木建築サービス	168	73.2	24.4	2.4
美容	70	71.4	21.4	7.1
老人福祉	104	73.1	25.0	1.9
【業種：従業員数100人以下】				
学習塾	35	68.6	31.4	0.0
建物サービス	92	67.4	31.5	1.1
自動車整備	154	70.1	28.6	1.3
情報サービス	117	82.9	17.1	0.0
葬祭	51	72.5	19.6	7.8
土木建築サービス	157	71.3	26.1	2.5
美容	61	72.1	19.7	8.2
老人福祉	52	73.1	26.9	0.0

基幹的職種の従業員の働きぶりを評価し、処遇に反映する仕組みが「ある」と答えた企業・法人に対して、働きぶりを評価する際に重視している点をたずねた。集計企業・法人全体では、「仕事の遂行能力（正確さ、速さ、質）」（90.3%）、「専門的な知識・技能」（71.3%）、「部下や後輩を指導する能力」（58.2%）、「達成意欲、チャレンジ精神」（55.7%）といった項目の指摘が多い（図表 2-5-9）。

従業員規模との関連を見ていくと、5～9人の企業・法人ではより規模の大きい企業・法人に比べて「短期的な仕事の業績」、「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」といった項目の回答割合が低い。また、「部下や後輩を指導する能力」は、20人以上の企業・法人で回答割合が高くなっている。

学習塾と情報サービスでは、他業種に比べ「短期的な仕事の業績」の回答割合が高い。また、葬祭では、「関連業務や全社業務に関する知識・技能」、「職場のチームワークへの貢献」を指摘する企業・法人が多い。美容・老人福祉の2業種では、「部下や後輩を指導する能力」

の回答割合が約4分の3と、他業種よりも高くなっている。老人福祉は「達成意欲」、「職場のチームワークへの貢献」、「勤怠状況」の回答割合も全業種中最も高く、他業種との差も大きい。「取得している職業資格」を重視しているという企業・法人は、土木建築サービスや老人福祉において相対的に多かった。

図表2-5-9 基幹的職種の従業員の働きぶりを評価する際に重視する点
(複数回答、単位：%)

	n	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
集計企業・法人計	672	90.3	71.3	34.8	55.7	24.1	32.6	47.0
【従業員数】								
4人以下	9	88.9	66.7	33.3	55.6	22.2	11.1	22.2
5～9人	124	84.7	70.2	28.2	47.6	12.1	27.4	33.1
10～19人	163	88.3	70.6	30.7	49.7	22.1	33.1	38.7
20～29人	70	90.0	67.1	38.6	62.9	34.3	45.7	52.9
30～49人	72	97.2	76.4	38.9	63.9	26.4	38.9	63.9
50～99人	84	89.3	66.7	38.1	58.3	32.1	34.5	58.3
100～299人	89	94.4	75.3	41.6	59.6	27.0	22.5	52.8
300人以上	56	94.6	76.8	37.5	62.5	25.0	33.9	51.8
【業種：集計企業・法人全体】								
学習塾	38	89.5	68.4	34.2	55.3	36.8	34.2	44.7
建物サービス	105	91.4	63.8	28.6	50.5	8.6	33.3	42.9
自動車整備	115	87.0	66.1	24.3	43.5	12.2	27.8	33.9
情報サービス	123	91.1	76.4	47.2	61.0	40.7	39.8	51.2
葬祭	42	88.1	64.3	50.0	52.4	28.6	40.5	57.1
土木建築サービス	123	90.2	74.0	35.8	61.0	27.6	30.9	40.7
美容	50	88.0	76.0	26.0	52.0	28.0	36.0	50.0
老人福祉	76	96.1	78.9	35.5	68.4	19.7	22.4	69.7
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	24	91.7	62.5	25.0	50.0	29.2	29.2	33.3
建物サービス	62	88.7	58.1	30.6	53.2	11.3	37.1	48.4
自動車整備	108	87.0	65.7	24.1	43.5	11.1	28.7	31.5
情報サービス	97	90.7	77.3	44.3	59.8	38.1	44.3	50.5
葬祭	37	86.5	62.2	51.4	56.8	29.7	40.5	62.2
土木建築サービス	112	89.3	74.1	33.9	58.9	24.1	28.6	42.0
美容	44	88.6	79.5	27.3	54.5	31.8	38.6	50.0
老人福祉	38	92.1	73.7	31.6	60.5	21.1	26.3	65.8

(図表 2-5-9・続き)

	n	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	無回答
集計企業・法人計	672	58.2	46.4	32.9	50.6	31.8	1.8	0.3
【従業員数】								
4人以下	9	33.3	22.2	44.4	77.8	11.1	0.0	0.0
5～9人	124	34.7	31.5	23.4	46.0	24.2	4.0	0.8
10～19人	163	54.0	38.0	30.7	47.9	35.6	1.8	0.0
20～29人	70	75.7	58.6	45.7	57.1	44.3	0.0	1.4
30～49人	72	72.2	48.6	38.9	66.7	27.8	0.0	0.0
50～99人	84	59.5	56.0	27.4	48.8	29.8	0.0	0.0
100～299人	89	67.4	60.7	38.2	49.4	33.7	3.4	0.0
300人以上	56	71.4	55.4	33.9	39.3	30.4	1.8	0.0
【業種：集計企業・法人全体】								
学習塾	38	52.6	52.6	34.2	34.2	7.9	5.3	0.0
建物サービス	105	57.1	52.4	36.2	54.3	34.3	1.9	1.9
自動車整備	115	42.6	39.1	25.2	47.8	40.0	0.9	0.0
情報サービス	123	65.9	47.2	40.7	56.9	14.6	1.6	0.0
葬祭	42	40.5	35.7	35.7	54.8	9.5	2.4	0.0
土木建築サービス	123	56.1	35.8	31.7	59.3	48.0	0.8	0.0
美容	50	76.0	48.0	24.0	48.0	30.0	4.0	0.0
老人福祉	76	75.0	67.1	32.9	32.9	43.4	1.3	0.0
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	24	45.8	45.8	33.3	29.2	8.3	4.2	0.0
建物サービス	62	54.8	43.5	33.9	54.8	27.4	0.0	3.2
自動車整備	108	41.7	38.9	25.0	50.0	39.8	0.9	0.0
情報サービス	97	62.9	49.5	43.3	58.8	13.4	2.1	0.0
葬祭	37	45.9	37.8	40.5	54.1	10.8	2.7	0.0
土木建築サービス	112	55.4	34.8	28.6	57.1	49.1	0.9	0.0
美容	44	77.3	45.5	22.7	47.7	31.8	4.5	0.0
老人福祉	38	65.8	65.8	28.9	36.8	44.7	0.0	0.0

注：基幹的職種の従業員を評価し、処遇に反映させる仕組みがある 672 社・法人の回答を集計。

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

1. 過不足の状況

基幹的職種に従事する従業員のうち、「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせる人材」の過不足状況は、「不足」が 1 割弱、「適正」が約 3 分の 2、「不足」が 2 割弱となっている。従業員規模により回答にばらつきはあるものの、規模と過不足状況の間にははっきりとした関連は見られない。業種別に集計してみると、美容で「不足」が 3 割と他業種より多くなっている（図表 2-5-10①）。

「先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせる人材」の回答企業・法人全体における過不足状況は、「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせる人材」と比べて、「過剰」がやや減少

し、「適正」、「不足」の割合が増加しているものの、「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせる人材」の過不足状況とさほど変わらない。従業員規模と「過剰」あるいは「不足」の割合との間には相関は見られず、情報サービス、美容、老人福祉でやや「不足」の割合が高まるものの、業種間の相違もさほど見られない（図表2-5-10②）。

基幹的職種の従業員の中でも「単独で仕事をこなせる人材」となると、「不足」しているという回答の割合が増し3分の1を超える。従業員規模による違いは目立たず、業種間で比較してみると、情報サービスや老人福祉で「不足」の回答割合が約半数と他業種よりも高くなっている（図表2-5-10③）。

「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」は、回答企業・法人の半数弱が「不足」していると答えている。従業員100～299人の企業・法人では「不足」が約3分の2に達しており、「単独で仕事をこなせる人材」と同様、情報サービスと老人福祉で「不足」の回答割合が高い（図表2-5-10④）。

「職場で最も難しい仕事をこなせる人材」は回答企業・法人全体でみると、「不足」が55.7%となっている。従業員100人以上の企業・法人では「不足」が7割を超え、「単独で仕事をこなせる人材」や「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」と同じく情報サービスと老人福祉における「不足」の割合の高さが目立つ（図表2-5-10⑤）。

図表2-5-10①

先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせる人材の過不足状況（単位：％）

	n	過剰	適正	不足	無回答
合計	897	7.9	66.8	17.3	8.0
【従業員数】					
4人以下	20	0.0	85.0	5.0	10.0
5～9人	194	2.1	70.6	12.9	14.4
10～19人	219	4.1	74.0	15.1	6.8
20～29人	89	16.9	52.8	25.8	4.5
30～49人	92	2.2	66.3	22.8	8.7
50～99人	105	13.3	61.0	17.1	8.6
100～299人	104	15.4	62.5	20.2	1.9
300人以上	65	12.3	67.7	15.4	4.6
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	10.0	70.0	14.0	6.0
建物サービス	144	9.7	63.9	19.4	6.9
自動車整備	162	2.5	74.1	11.7	11.7
情報サービス	143	14.7	70.6	10.5	4.2
葬祭	56	3.6	71.4	12.5	12.5
土木建築サービス	168	8.9	63.1	20.2	7.7
美容	70	4.3	54.3	31.4	10.0
老人福祉	104	6.7	64.4	22.1	6.7
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	8.6	71.4	11.4	8.6
建物サービス	92	4.3	64.1	21.7	9.8
自動車整備	154	2.6	75.3	10.4	11.7
情報サービス	117	12.8	71.8	10.3	5.1
葬祭	51	2.0	70.6	13.7	13.7
土木建築サービス	157	8.9	63.1	19.7	8.3
美容	61	1.6	55.7	31.1	11.5
老人福祉	52	3.8	67.3	23.1	5.8

図表 2-5-10②

先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせる人材の過不足状況（単位：％）

	n	過剰	適正	不足	無回答
合計	897	2.9	68.9	20.8	7.4
【従業員数】					
4人以下	20	0.0	85.0	5.0	10.0
5～9人	194	0.5	69.1	18.0	12.4
10～19人	219	1.4	74.0	18.3	6.4
20～29人	89	5.6	60.7	30.3	3.4
30～49人	92	0.0	68.5	22.8	8.7
50～99人	105	3.8	57.1	30.5	8.6
100～299人	104	7.7	71.2	19.2	1.9
300人以上	65	4.6	76.9	13.8	4.6
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	4.0	70.0	22.0	4.0
建物サービス	144	4.2	69.4	19.4	6.9
自動車整備	162	0.6	73.5	16.0	9.9
情報サービス	143	4.2	67.8	25.2	2.8
葬祭	56	0.0	71.4	16.1	12.5
土木建築サービス	168	3.0	70.2	19.0	7.7
美容	70	4.3	58.6	27.1	10.0
老人福祉	104	2.9	65.4	25.0	6.7
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	5.7	68.6	20.0	5.7
建物サービス	92	2.2	65.2	22.8	9.8
自動車整備	154	0.6	72.7	16.9	9.7
情報サービス	117	0.9	68.4	27.4	3.4
葬祭	51	0.0	70.6	15.7	13.7
土木建築サービス	157	3.2	68.8	19.7	8.3
美容	61	3.3	59.0	26.2	11.5
老人福祉	52	0.0	65.4	28.8	5.8

図表 2-5-10③ 単独で仕事得御こなせる人材の過不足状況（単位：％）

	n	過剰	適正	不足	無回答
合計	897	1.2	56.9	35.3	6.6
【従業員数】					
4人以下	20	0.0	60.0	30.0	10.0
5～9人	194	1.0	59.8	30.4	8.8
10～19人	219	1.4	59.4	32.9	6.4
20～29人	89	1.1	58.4	36.0	4.5
30～49人	92	1.1	52.2	38.0	8.7
50～99人	105	1.0	47.6	43.8	7.6
100～299人	104	1.0	55.8	41.3	1.9
300人以上	65	0.0	61.5	33.8	4.6
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	0.0	62.0	34.0	4.0
建物サービス	144	0.7	59.0	33.3	6.9
自動車整備	162	1.2	66.7	23.5	8.6
情報サービス	143	2.8	44.8	50.3	2.1
葬祭	56	0.0	64.3	23.2	12.5
土木建築サービス	168	1.2	57.7	34.5	6.5
美容	70	1.4	58.6	30.0	10.0
老人福祉	104	1.0	46.2	48.1	4.8
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	0.0	71.4	22.9	5.7
建物サービス	92	0.0	55.4	34.8	9.8
自動車整備	154	1.3	66.9	23.4	8.4
情報サービス	117	2.6	41.9	53.0	2.6
葬祭	51	0.0	64.7	21.6	13.7
土木建築サービス	157	1.3	56.1	35.7	7.0
美容	61	1.6	57.4	29.5	11.5
老人福祉	52	0.0	46.2	51.9	1.9

図表 2-5-10④

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の過不足状況（単位：％）

	n	過剰	適正	不足	無回答
合計	897	0.8	44.1	47.8	7.2
【従業員数】					
4人以下	20	5.0	55.0	35.0	5.0
5～9人	194	0.0	52.6	35.1	12.4
10～19人	219	1.8	47.9	43.4	6.8
20～29人	89	1.1	37.1	58.4	3.4
30～49人	92	0.0	42.4	48.9	8.7
50～99人	105	1.0	42.9	48.6	7.6
100～299人	104	0.0	32.7	65.4	1.9
300人以上	65	0.0	38.5	56.9	4.6
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	0.0	50.0	44.0	6.0
建物サービス	144	0.0	43.8	50.0	6.3
自動車整備	162	1.2	48.8	37.7	12.3
情報サービス	143	0.7	29.4	67.1	2.8
葬祭	56	1.8	64.3	23.2	10.7
土木建築サービス	168	0.6	48.2	44.0	7.1
美容	70	1.4	51.4	40.0	7.1
老人福祉	104	1.0	32.7	60.6	5.8
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	0.0	45.7	45.7	8.6
建物サービス	92	0.0	50.0	41.3	8.7
自動車整備	154	1.3	50.0	36.4	12.3
情報サービス	117	0.9	32.5	63.2	3.4
葬祭	51	2.0	62.7	23.5	11.8
土木建築サービス	157	0.6	49.0	42.7	7.6
美容	61	1.6	50.8	39.3	8.2
老人福祉	52	1.9	34.6	59.6	3.8

図表 2-5-10⑤ 職場で最も難しい仕事をこなせる人材の過不足状況（単位：％）

	n	過剰	適正	不足	無回答
合計	897	0.6	36.1	55.7	7.6
【従業員数】					
4人以下	20	0.0	55.0	35.0	10.0
5～9人	194	0.0	46.4	40.7	12.9
10～19人	219	1.4	43.4	47.9	7.3
20～29人	89	0.0	31.5	65.2	3.4
30～49人	92	1.1	30.4	59.8	8.7
50～99人	105	1.0	27.6	63.8	7.6
100～299人	104	0.0	27.9	70.2	1.9
300人以上	65	0.0	20.0	75.4	4.6
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	0.0	42.0	52.0	6.0
建物サービス	144	0.0	31.9	60.4	7.6
自動車整備	162	0.0	54.9	35.2	9.9
情報サービス	143	0.7	21.0	74.8	3.5
葬祭	56	1.8	39.3	46.4	12.5
土木建築サービス	168	0.6	36.3	55.4	7.7
美容	70	1.4	41.4	45.7	11.4
老人福祉	104	1.0	25.0	69.2	4.8
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	0.0	42.9	48.6	8.6
建物サービス	92	0.0	33.7	55.4	10.9
自動車整備	154	0.0	56.5	33.8	9.7
情報サービス	117	0.9	23.1	71.8	4.3
葬祭	51	2.0	39.2	45.1	13.7
土木建築サービス	157	0.6	38.2	52.9	8.3
美容	61	1.6	42.6	42.6	13.1
老人福祉	52	1.9	28.8	67.3	1.9

2. 一人前といえるレベル

基幹的職種において一人前といえるレベルをたずねたところ、「単独で仕事をこなせるレベル」と答えた企業・法人が 51.1%と最も多く、「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」が 27.8%で続く。従業員 50 人以上の企業・法人では「単独で仕事をこなせるレベル」の割合がやや高くなり、業種別に集計してみると、美容で「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」の回答割合が 45.7%と、他業種に比べ格段に高くなっている（図表 2-5-11）。

図表 2-5-11 基幹的職種で一人前といえるレベル（単位：%）

	n	先輩・上司の細かい指示で仕事をこなせるレベル	先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル	単独で仕事をこなせるレベル	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	職場で最も難しい仕事をこなせるレベル	無回答
合計	897	1.1	6.2	51.1	27.8	4.9	8.9
【従業員数】							
4人以下	20	0.0	5.0	45.0	35.0	5.0	10.0
5～9人	194	1.0	6.2	44.3	25.8	9.8	12.9
10～19人	219	0.5	7.3	51.1	26.9	5.0	9.1
20～29人	89	3.4	3.4	43.8	38.2	3.4	7.9
30～49人	92	2.2	6.5	53.3	27.2	2.2	8.7
50～99人	105	0.0	7.6	56.2	21.0	4.8	10.5
100～299人	104	1.9	4.8	58.7	30.8	1.9	1.9
300人以上	65	0.0	7.7	60.0	24.6	1.5	6.2
【業種：回答企業・法人全体】							
学習塾	50	2.0	10.0	50.0	30.0	4.0	4.0
建物サービス	144	2.8	4.9	52.8	29.2	4.2	6.3
自動車整備	162	1.9	4.3	48.1	23.5	6.8	15.4
情報サービス	143	0.0	6.3	52.4	33.6	3.5	4.2
葬祭	56	0.0	8.9	44.6	19.6	10.7	16.1
土木建築サービス	168	0.6	5.4	55.4	25.0	4.8	8.9
美容	70	1.4	5.7	34.3	45.7	4.3	8.6
老人福祉	104	0.0	9.6	59.6	20.2	2.9	7.7
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	35	2.9	8.6	45.7	31.4	5.7	5.7
建物サービス	92	3.3	5.4	48.9	30.4	4.3	7.6
自動車整備	154	1.9	4.5	48.1	22.7	7.1	15.6
情報サービス	117	0.0	6.8	51.3	32.5	4.3	5.1
葬祭	51	0.0	7.8	43.1	19.6	11.8	17.6
土木建築サービス	157	0.6	5.1	54.8	24.8	5.1	9.6
美容	61	0.0	6.6	29.5	49.2	4.9	9.8
老人福祉	52	0.0	13.5	63.5	11.5	3.8	7.7

では、一人前のレベルに達するまでにはどの程度の経験年数が必要であると、各企業・法人は見ているのだろうか。図表 2-5-12 にまとめた。回答企業・法人全体では、「2年以

下」と「10年以上」がそれぞれ2割弱、「3～4年」、「5～9年」がいずれも3割程度を占めている。「2年以下」の割合は、企業・法人の従業員規模が大きくなるほど高くなっており、老人福祉、建物サービス、学習塾が目立って高い。学習塾や老人福祉は「3～4年」の割合も他業種より高く、一人前になるまでの経験年数が他業種よりも短い傾向にあると言える。他方、土木建築サービスや自動車整備は一人前になるまでに「10年以上」かかるという企業の割合が高くなっている。

図表2-5-12 一人前といえるレベルに達するのに必要な経験年数（単位：％）

	n	2年以下	3～4年	5～9年	10年以上	無回答
合計	897	16.6	28.0	31.5	17.1	6.8
【従業員数】						
4人以下	20	10.0	15.0	65.0	5.0	5.0
5～9人	194	10.8	24.2	36.1	23.2	5.7
10～19人	219	14.6	21.0	34.7	22.4	7.3
20～29人	89	15.7	29.2	34.8	18.0	2.2
30～49人	92	15.2	35.9	25.0	12.0	12.0
50～99人	105	20.0	39.0	20.0	12.4	8.6
100～299人	104	23.1	33.7	27.9	11.5	3.8
300人以上	65	30.8	26.2	24.6	9.2	9.2
【業種：回答企業・法人全体】						
学習塾	50	28.0	46.0	16.0	8.0	2.0
建物サービス	144	34.0	34.7	18.1	5.6	7.6
自動車整備	162	5.6	17.3	40.1	27.8	9.3
情報サービス	143	14.0	33.6	37.1	11.9	3.5
葬祭	56	23.2	21.4	32.1	12.5	10.7
土木建築サービス	168	0.6	14.9	41.1	36.9	6.5
美容	70	7.1	37.1	41.4	8.6	5.7
老人福祉	104	36.5	37.5	14.4	3.8	7.7
【業種：従業員数100人以下】						
学習塾	35	31.4	42.9	14.3	8.6	2.9
建物サービス	92	37.0	32.6	18.5	4.3	7.6
自動車整備	154	5.8	16.9	40.3	27.9	9.1
情報サービス	117	14.5	35.9	35.9	9.4	4.3
葬祭	51	21.6	23.5	29.4	13.7	11.8
土木建築サービス	157	0.6	15.3	39.5	38.2	6.4
美容	61	4.9	36.1	42.6	9.8	6.6
老人福祉	52	34.6	48.1	9.6	1.9	5.8

一人前のレベルに達した基幹的職種の従業員は、同規模同業種の他社でどの程度通用すると考えているかをたずねると、「通用する」が59.5%、「ある程度通用する」が25.1%で、8割以上の企業・法人が通用すると見ている。「通用する」、「ある程度通用する」と答える企業・法人の割合は、従業員規模によりさほど変わらない。業種別に集計してみると、学習塾では「通用する」の割合が他業種に比べ高く、建物サービスでは低くなっている（図表2-5-13）。

図表 2-5-13 一人前といえるレベルの基幹的職種の従業員は
同規模同業種の他社で通用するか（単位：％）

	n	通用する	ある程度 通用する	どちらとも 言えない	あまり通 用しない	全く通用し ない	無回答
合計	897	59.5	25.1	9.0	1.6	0.1	4.7
【従業員数】							
4人以下	20	75.0	5.0	15.0	0.0	0.0	5.0
5～9人	194	61.9	24.7	7.7	1.5	0.0	4.1
10～19人	219	60.7	26.0	6.8	1.4	0.0	5.0
20～29人	89	52.8	31.5	11.2	2.2	0.0	2.2
30～49人	92	60.9	23.9	5.4	2.2	0.0	7.6
50～99人	105	50.5	26.7	14.3	1.9	1.0	5.7
100～299人	104	64.4	20.2	13.5	0.0	0.0	1.9
300人以上	65	58.5	27.7	4.6	3.1	0.0	6.2
【業種：回答企業・法人全体】							
学習塾	50	72.0	16.0	8.0	4.0	0.0	0.0
建物サービス	144	50.7	29.9	10.4	4.2	0.0	4.9
自動車整備	162	58.6	27.8	6.8	1.2	0.0	5.6
情報サービス	143	57.3	24.5	14.7	2.1	0.0	1.4
葬祭	56	60.7	25.0	5.4	0.0	0.0	8.9
土木建築サービス	168	60.1	28.6	5.4	0.0	0.6	5.4
美容	70	64.3	18.6	7.1	1.4	0.0	8.6
老人福祉	104	65.4	18.3	12.5	0.0	0.0	3.8
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	35	71.4	14.3	8.6	5.7	0.0	0.0
建物サービス	92	53.3	29.3	7.6	4.3	0.0	5.4
自動車整備	154	58.4	27.9	7.1	1.3	0.0	5.2
情報サービス	117	58.1	23.1	14.5	2.6	0.0	1.7
葬祭	51	60.8	23.5	5.9	0.0	0.0	9.8
土木建築サービス	157	57.3	30.6	5.7	0.0	0.6	5.7
美容	61	63.9	18.0	6.6	1.6	0.0	9.8
老人福祉	52	61.5	21.2	17.3	0.0	0.0	0.0

3. 基幹的職種に従事する従業員の確保

基幹的職種の従業員のうち、「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせる人材」に不足が生じた時の補充方法について、「社内ですでにいる人材を育成して埋める」と答えた企業・法人は38.9%、「社内の他の部署にいる者を移動して埋める」と答えた企業・法人は6.4%、「外部から即戦力となる人材を採用して埋める」と答えた企業・法人は32.6%であった。従業員規模別に集計してみると、いずれの方法の回答割合も規模によって違いは見られるものの、規模との間にはっきりとした相関は見られない。各業種の状況を見たところ、老人福祉で「外部から即戦力となる人材を採用して埋める」の割合がやや高くなっている（図表 2-5-14 ①）。

「先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせる人材」に不足が生じた時の補充方法についての回答の分布は、「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせる人材」の補充方法に関する回

答の分布とほとんど変わらない。従業員 50 人以上の企業・法人では「社内の他の部署にいる者を移動して埋める」の割合が 49 人以下の企業・法人に比べてたまた高く、「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせる人材」と同様、老人福祉で「外部から即戦力となる人材を採用して埋める」の割合がやや高くなっている（図表 2-5-14②）。

「単独で仕事をこなせる人材」の補充方法について回答企業・法人全体の回答分布を見ると、「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」の補充方法におけるよりも、「社内ですでにいる人材を育成して埋める」の割合がやや高くなっている。従業員規模と各方法を採用する企業・法人の割合との間には明確な相関は見られず、美容や老人福祉では「社内ですでにいる人材を育成して埋める」の割合が他業種に比べ高くなっている（図表 2-5-14③）。

「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」の補充方法の回答分布では、「単独で仕事をこなせる人材」の補充方法に関する回答の分布に比べて、「社内の他の部署にいる者を移動して埋める」の割合がやや増加し、「外部から即戦力となる人材を採用して埋める」の割合がやや低下する。「単独で仕事をこなせる人材」の補充方法と同様、美容や老人福祉では「社内ですでにいる人材を育成して埋める」の割合が他業種に比べ高く、情報サービスで「外部から即戦力となる人材を採用して埋める」の割合が高くなっている（図表 2-5-14④）。

図表 2-5-14① 先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせる人材の確保方法（単位：％）

	n	社内で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	無回答
合計	897	38.9	6.4	32.6	22.2
【従業員数】					
4人以下	20	40.0	0.0	30.0	30.0
5～9人	194	37.1	4.1	28.4	30.4
10～19人	219	37.9	5.5	31.5	25.1
20～29人	89	43.8	7.9	33.7	14.6
30～49人	92	48.9	4.3	22.8	23.9
50～99人	105	34.3	11.4	38.1	16.2
100～299人	104	37.5	8.7	42.3	11.5
300人以上	65	38.5	6.2	38.5	16.9
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	42.0	2.0	32.0	24.0
建物サービス	144	36.1	4.9	38.2	20.8
自動車整備	162	38.9	3.7	21.0	36.4
情報サービス	143	40.6	9.1	31.5	18.9
葬祭	56	35.7	16.1	25.0	23.2
土木建築サービス	168	35.7	8.3	37.5	18.5
美容	70	45.7	1.4	31.4	21.4
老人福祉	104	41.3	5.8	41.3	11.5
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	40.0	0.0	25.7	34.3
建物サービス	92	43.5	5.4	30.4	20.7
自動車整備	154	37.7	3.9	22.1	36.4
情報サービス	117	39.3	9.4	31.6	19.7
葬祭	51	37.3	11.8	25.5	25.5
土木建築サービス	157	36.3	7.6	36.9	19.1
美容	61	44.3	1.6	31.1	23.0
老人福祉	52	42.3	3.8	44.2	9.6

図表 2-5-14② 先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせる人材の確保方法(単位:%)

	n	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	無回答
合計	897	40.4	7.7	29.5	22.4
【従業員数】					
4人以下	20	40.0	0.0	30.0	30.0
5～9人	194	34.5	7.7	27.8	29.9
10～19人	219	40.6	5.5	28.3	25.6
20～29人	89	46.1	5.6	31.5	16.9
30～49人	92	50.0	5.4	20.7	23.9
50～99人	105	41.9	9.5	32.4	16.2
100～299人	104	39.4	12.5	36.5	11.5
300人以上	65	36.9	12.3	33.8	16.9
【業種: 回答企業・法人全体】					
学習塾	50	42.0	2.0	34.0	22.0
建物サービス	144	36.1	10.4	30.6	22.9
自動車整備	162	37.0	4.9	21.0	37.0
情報サービス	143	45.5	10.5	26.6	17.5
葬祭	56	35.7	12.5	26.8	25.0
土木建築サービス	168	41.1	7.7	33.3	17.9
美容	70	47.1	5.7	25.7	21.4
老人福祉	104	40.4	5.8	41.3	12.5
【業種: 従業員数100人以下】					
学習塾	35	37.1	0.0	31.4	31.4
建物サービス	92	43.5	7.6	26.1	22.8
自動車整備	154	36.4	4.5	22.1	37.0
情報サービス	117	43.6	10.3	27.4	18.8
葬祭	51	37.3	7.8	27.5	27.5
土木建築サービス	157	41.4	7.6	32.5	18.5
美容	61	47.5	6.6	23.0	23.0
老人福祉	52	42.3	1.9	44.2	11.5

図表 2-5-14③ 単独で仕事ができる人材の確保方法(単位:%)

	n	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	無回答
合計	897	44.1	9.1	28.7	18.1
【従業員数】					
4人以下	20	40.0	0.0	35.0	25.0
5～9人	194	37.1	7.7	30.9	24.2
10～19人	219	44.7	5.9	29.7	19.6
20～29人	89	41.6	16.9	23.6	18.0
30～49人	92	51.1	7.6	26.1	15.2
50～99人	105	53.3	6.7	26.7	13.3
100～299人	104	47.1	11.5	33.7	7.7
300人以上	65	41.5	16.9	26.2	15.4
【業種: 回答企業・法人全体】					
学習塾	50	44.0	12.0	24.0	20.0
建物サービス	144	43.8	13.2	26.4	16.7
自動車整備	162	41.4	6.8	23.5	28.4
情報サービス	143	42.0	9.1	35.0	14.0
葬祭	56	44.6	10.7	19.6	25.0
土木建築サービス	168	38.7	8.9	39.9	12.5
美容	70	51.4	5.7	20.0	22.9
老人福祉	104	55.8	7.7	26.0	10.6
【業種: 従業員数100人以下】					
学習塾	35	37.1	8.6	25.7	28.6
建物サービス	92	48.9	10.9	23.9	16.3
自動車整備	154	41.6	6.5	23.4	28.6
情報サービス	117	42.7	6.8	35.9	14.5
葬祭	51	47.1	7.8	17.6	27.5
土木建築サービス	157	38.9	8.9	39.5	12.7
美容	61	55.7	6.6	14.8	23.0
老人福祉	52	51.9	7.7	30.8	9.6

図表 2-5-14④ 部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられる
人材の確保方法（単位：％）

	n	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	無回答
合計	897	43.3	12.9	22.5	21.3
【従業員数】					
4人以下	20	45.0	0.0	25.0	30.0
5～9人	194	44.3	6.2	21.1	28.4
10～19人	219	42.5	10.0	22.4	25.1
20～29人	89	47.2	10.1	27.0	15.7
30～49人	92	43.5	9.8	23.9	22.8
50～99人	105	41.9	19.0	23.8	15.2
100～299人	104	43.3	23.1	24.0	9.6
300人以上	65	40.0	27.7	16.9	15.4
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	40.0	22.0	18.0	20.0
建物サービス	144	36.1	13.9	27.1	22.9
自動車整備	162	43.2	7.4	16.7	32.7
情報サービス	143	39.2	11.9	31.5	17.5
葬祭	56	39.3	17.9	21.4	21.4
土木建築サービス	168	46.4	9.5	26.8	17.3
美容	70	52.9	14.3	7.1	25.7
老人福祉	104	51.0	19.2	19.2	10.6
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	31.4	20.0	20.0	28.6
建物サービス	92	40.2	6.5	28.3	25.0
自動車整備	154	43.5	7.1	16.9	32.5
情報サービス	117	40.2	9.4	31.6	18.8
葬祭	51	41.2	17.6	17.6	23.5
土木建築サービス	157	45.9	8.9	27.4	17.8
美容	61	52.5	14.8	4.9	27.9
老人福祉	52	51.9	9.6	28.8	9.6

「職場で最も難しい仕事をこなせる人材」に不足が生じた時の補充方法を見ると、回答企業・法人全体では、「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」の補充方法におけるよりも「社内にすでにいる人材を育成して埋める」の割合が低下して30%台となり、逆に「外部から即戦力となる人材を採用して埋める」の割合は増す。従業員50人以上の企業・法人では「社内の他の部署にいる者を移動して埋める」が2割を超え、従業員49人以下の企業・法人に比べて目立って高くなっている。また、美容では「社内にすでにいる人材を育成して埋める」の割合が、情報サービスでは「外部から即戦力となる人材を採用して埋める」の割合が他業種に比べて高いという、「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」の補充方法におけるのと同様の傾向が見られる（図表2-5-14⑤）。

図表 2-5-14⑤ 職場で最も難しい仕事をこなせる人材の確保方法（単位：％）

	n	社内ですでに 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	無回答
合計	897	37.3	11.8	29.2	21.6
【従業員数】					
4人以下	20	35.0	0.0	30.0	35.0
5～9人	194	37.6	5.7	27.3	29.4
10～19人	219	37.9	8.2	28.3	25.6
20～29人	89	46.1	6.7	32.6	14.6
30～49人	92	35.9	7.6	37.0	19.6
50～99人	105	34.3	21.0	29.5	15.2
100～299人	104	36.5	23.1	29.8	10.6
300人以上	65	32.3	24.6	24.6	18.5
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	28.0	18.0	32.0	22.0
建物サービス	144	33.3	11.8	30.6	24.3
自動車整備	162	39.5	6.2	20.4	34.0
情報サービス	143	33.6	10.5	40.6	15.4
葬祭	56	39.3	12.5	25.0	23.2
土木建築サービス	168	36.9	7.7	36.9	18.5
美容	70	47.1	20.0	10.0	22.9
老人福祉	104	42.3	20.2	26.9	10.6
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	20.0	11.4	37.1	31.4
建物サービス	92	37.0	7.6	30.4	25.0
自動車整備	154	39.6	5.8	20.8	33.8
情報サービス	117	34.2	7.7	41.9	16.2
葬祭	51	41.2	11.8	21.6	25.5
土木建築サービス	157	37.6	6.4	36.9	19.1
美容	61	49.2	18.0	8.2	24.6
老人福祉	52	40.4	15.4	36.5	7.7

4. 育成のためのマニュアルの作成が可能なレベル

基幹的職種の従業員の育成においてマニュアル化（＝仕事のさせ方や必要となる研修など、人材の育成に求められる内容を整理すること）が可能なレベルについてたずねたところ、回答企業・法人全体では「単独で仕事をこなせるレベルまで」（31.5％）と答えたところが最も多く、「先輩・上司のたまかな指示で仕事をこなせるレベルまで」（21.5％）が続く。「すべてのレベルでマニュアル化は不可能」という回答は2割弱であった（図表 2-5-15）。

「単独で仕事をこなせるレベルまで」という回答の割合は従業員100人以上の企業・法人で高い。業種別に集計してみると、「単独で仕事をこなせるレベルまで」の回答割合が美容で、「すべてのレベルでマニュアル化は不可能」の回答割合が土木建築サービスでそれぞれ他業種よりも高くなっている。

図表 2-5-15 育成のためのマニュアルの作成が可能なレベル（単位：％）

	n	すべてのレベルでマニュアル化は不可能	先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベルまで	先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベルまで	単独で仕事をこなせるレベルまで	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まで	すべてのレベルでマニュアル化が可能	無回答
合計	897	18.1	5.2	21.5	31.8	7.5	6.6	9.4
【従業員数】								
4人以下	20	20.0	5.0	15.0	35.0	10.0	5.0	10.0
5～9人	194	19.1	5.2	20.6	30.9	6.7	5.7	11.9
10～19人	219	20.1	5.5	22.4	30.1	5.0	7.8	9.1
20～29人	89	28.1	3.4	16.9	23.6	10.1	9.0	9.0
30～49人	92	19.6	4.3	27.2	27.2	7.6	5.4	8.7
50～99人	105	11.4	8.6	26.7	31.4	5.7	4.8	11.4
100～299人	104	11.5	2.9	22.1	42.3	10.6	5.8	4.8
300人以上	65	13.8	7.7	12.3	41.5	10.8	7.7	6.2
【業種：回答企業・法人全体】								
学習塾	50	22.0	8.0	26.0	32.0	6.0	4.0	2.0
建物サービス	144	13.2	7.6	20.1	31.9	9.0	9.0	9.0
自動車整備	162	21.6	1.9	17.3	27.2	11.1	6.8	14.2
情報サービス	143	20.3	7.0	31.5	30.1	3.5	4.2	3.5
葬祭	56	10.7	7.1	25.0	28.6	5.4	7.1	16.1
土木建築サービス	168	26.2	4.8	22.6	29.2	3.6	5.4	8.3
美容	70	14.3	1.4	8.6	38.6	11.4	10.0	15.7
老人福祉	104	7.7	5.8	19.2	42.3	10.6	6.7	7.7
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	35	22.9	0.0	34.3	25.7	8.6	5.7	2.9
建物サービス	92	12.0	8.7	22.8	31.5	5.4	8.7	10.9
自動車整備	154	22.1	1.9	18.2	26.6	11.0	6.5	13.6
情報サービス	117	23.9	8.5	29.9	26.5	3.4	3.4	4.3
葬祭	51	11.8	7.8	23.5	27.5	3.9	7.8	17.6
土木建築サービス	157	26.8	4.5	22.3	28.7	3.2	5.7	8.9
美容	61	13.1	1.6	9.8	36.1	13.1	9.8	16.4
老人福祉	52	5.8	11.5	21.2	40.4	7.7	7.7	5.8

「すべてのレベルでマニュアル化が可能」以外の選択肢を選んだ企業・法人に対して、あるレベル以上の人材の育成ではマニュアル化ができない理由を複数回答の形で挙げてもらった。集計企業・法人全体では、「仕事が複雑あるいは高度だから」という理由を挙げるところが約6割を占め、次いで「仕事の変化が激しいから」（26.0%）、「マニュアル化を行う余裕がないから」（24.1%）となっている（図表 2-5-16）。

各項目の回答割合は従業員規模により相違が見られるものの、従業員規模と回答割合の間にはっきりとした相関が認められる項目は見当たらない。また、土木建築サービスで、「仕事が複雑あるいは高度だから」の割合が他業種に比べ高くなっている。

図表 2-5-16 あるレベル以上の人材の育成についてマニュアルの作成が不可能な理由（複数回答、単位：％）

	n	仕事の変化 が激しいか ら	仕事が多 雑あるいは高 度だから	マニュアル化 を行う余裕が ないから	その他	無回答
集計企業・法人計	754	26.0	60.1	24.1	13.3	2.4
【従業員数】						
4人以下	17	17.6	64.7	11.8	29.4	0.0
5～9人	160	25.0	59.4	23.8	11.3	3.1
10～19人	182	26.9	61.0	25.3	11.0	2.2
20～29人	73	23.3	56.2	26.0	15.1	2.7
30～49人	79	30.4	55.7	29.1	15.2	2.5
50～99人	88	18.2	64.8	21.6	15.9	1.1
100～299人	93	32.3	63.4	25.8	9.7	2.2
300人以上	56	28.6	53.6	17.9	19.6	3.6
【業種：集計企業・法人全体】						
学習塾	47	23.4	59.6	21.3	10.6	2.1
建物サービス	118	25.4	40.7	28.8	17.8	2.5
自動車整備	128	25.8	60.9	28.9	5.5	2.3
情報サービス	132	31.8	68.9	31.8	9.1	2.3
葬祭	43	18.6	58.1	23.3	16.3	4.7
土木建築サービス	145	23.4	73.8	15.2	11.7	0.7
美容	52	34.6	50.0	17.3	21.2	3.8
老人福祉	89	22.5	56.2	20.2	22.5	3.4
【業種：従業員数100人以下】						
学習塾	32	18.8	59.4	25.0	9.4	0.0
建物サービス	74	25.7	35.1	28.4	17.6	4.1
自動車整備	123	25.2	61.0	28.5	5.7	2.4
情報サービス	108	31.5	64.8	34.3	10.2	1.9
葬祭	38	13.2	60.5	21.1	18.4	5.3
土木建築サービス	134	22.4	72.4	16.4	12.7	0.7
美容	45	33.3	48.9	17.8	24.4	4.4
老人福祉	45	20.0	60.0	17.8	24.4	2.2

注：人材育成のためのマニュアル化に関する質問に対し、「すべてのレベルでマニュアル化が可能」と回答した企業と無回答だった企業を除いた 754 社・法人の回答を集計

第5節 基幹的職種に従事する従業員のキャリア

1. 一人前になるために有効なキャリア

基幹的職種で一人前になるために有効なキャリアは、「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」キャリアであると回答した企業・法人は約6割を占める。また、「会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」キャリアであると回答した企業・法人は18.8%、「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」キャリアが有効と考える企業・法人は10.5%で、この2つの回答の割合を合わせると、約3割の企業・

法人が、転職を伴うキャリアを有効と考えていることになる（図表2-5-17）。

「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」の回答割合は、企業・法人の従業員規模が大きくなるにつれて低下する傾向にある。また、学習塾や葬祭では「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」の割合が他業種に比べて高い。「会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」は土木建築サービスで回答割合がやや高くなっている。

図表2-5-17 一人前になるために効果的なキャリア（単位：％）

	n	一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	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	その他	無回答
合計	897	60.1	18.8	10.5	4.0	6.6
【従業員数】						
4人以下	20	45.0	25.0	15.0	10.0	5.0
5～9人	194	54.6	21.1	12.9	2.1	9.3
10～19人	219	60.3	20.1	10.5	3.7	5.5
20～29人	89	64.0	16.9	12.4	3.4	3.4
30～49人	92	53.3	18.5	9.8	5.4	13.0
50～99人	105	61.9	20.0	8.6	4.8	4.8
100～299人	104	71.2	11.5	7.7	5.8	3.8
300人以上	65	67.7	18.5	4.6	4.6	4.6
【業種：回答企業・法人全体】						
学習塾	50	76.0	10.0	6.0	6.0	2.0
建物サービス	144	66.0	18.1	7.6	2.1	6.3
自動車整備	162	59.3	22.8	7.4	2.5	8.0
情報サービス	143	57.3	14.7	14.7	5.6	7.7
葬祭	56	71.4	16.1	1.8	1.8	8.9
土木建築サービス	168	57.1	24.4	11.3	3.6	3.6
美容	70	51.4	18.6	17.1	2.9	10.0
老人福祉	104	53.8	16.3	14.4	8.7	6.7
【業種：従業員数100人以下】						
学習塾	35	74.3	11.4	8.6	2.9	2.9
建物サービス	92	65.2	16.3	8.7	1.1	8.7
自動車整備	154	57.8	24.0	7.8	1.9	8.4
情報サービス	117	56.4	13.7	16.2	6.8	6.8
葬祭	51	68.6	17.6	2.0	2.0	9.8
土木建築サービス	157	56.1	25.5	11.5	3.2	3.8
美容	61	49.2	19.7	16.4	3.3	11.5
老人福祉	52	46.2	19.2	17.3	11.5	5.8

転職を伴うキャリア（「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・法人を変わって経験を積む」）が、基幹的職種において一人前になるためには有効と考える企業・法人に、なぜ転職を伴うキャリアが有効なのかをたずねてみた。集計企業・法人全体では、約8割が「本人のスキルの伸びやスキルの

幅の拡大が期待できる」、約4分の1が「人脈が広がる」を理由として挙げており、その他の項目の回答割合はごく低い（図表2-5-18）。

従業員規模別、業種別の集計結果は、該当する企業・法人の数が少数にとどまるカテゴリーが多いため、傾向を捉える上で留意を要するが、従業員300人以上の企業・法人では「人脈が広がる」の割合が高い。また、「人脈が広がる」の割合は美容では非常に低い反面、土木建築サービスでは他業種に比べ高くなっている。

図表2-5-18 会社が変わることが効果的である理由（複数回答、単位：％）

	n	本人のスキルの伸びやスキルの幅の拡大が期待できる	人脈が広がる	労働条件が向上する	今の勤務先では、他の従業員と競合が生じる	昔からそういう慣行になっている	その他	無回答
集計企業・法人計	263	78.3	24.0	6.1	1.5	4.6	10.3	3.4
【従業員数】								
4人以下	8	87.5	37.5	0.0	0.0	12.5	12.5	0.0
5～9人	66	84.8	27.3	9.1	1.5	4.5	6.1	3.0
10～19人	67	70.1	26.9	4.5	1.5	4.5	11.9	6.0
20～29人	26	80.8	11.5	3.8	0.0	3.8	11.5	7.7
30～49人	26	69.2	11.5	3.8	0.0	0.0	23.1	3.8
50～99人	30	83.3	26.7	13.3	3.3	0.0	6.7	0.0
100～299人	20	85.0	15.0	5.0	5.0	10.0	10.0	0.0
300人以上	15	66.7	46.7	0.0	0.0	13.3	6.7	0.0
【業種：集計企業・法人全体】								
学習塾	8	75.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0
建物サービス	37	78.4	27.0	8.1	0.0	0.0	5.4	5.4
自動車整備	49	79.6	26.5	4.1	2.0	2.0	4.1	4.1
情報サービス	42	73.8	21.4	7.1	0.0	4.8	16.7	7.1
葬祭	10	70.0	20.0	0.0	10.0	0.0	20.0	0.0
土木建築サービス	60	80.0	35.0	6.7	0.0	5.0	11.7	1.7
美容	25	76.0	4.0	4.0	0.0	8.0	20.0	4.0
老人福祉	32	84.4	21.9	9.4	6.3	6.3	6.3	0.0
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	7	85.7	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0
建物サービス	23	78.3	17.4	13.0	0.0	0.0	4.3	8.7
自動車整備	49	79.6	26.5	4.1	2.0	2.0	4.1	4.1
情報サービス	35	71.4	22.9	8.6	0.0	5.7	17.1	8.6
葬祭	10	70.0	20.0	0.0	10.0	0.0	20.0	0.0
土木建築サービス	58	79.3	32.8	6.9	0.0	5.2	12.1	1.7
美容	22	72.7	4.5	4.5	0.0	4.5	22.7	4.5
老人福祉	19	89.5	31.6	10.5	5.3	0.0	5.3	0.0

注：基幹的職種に従事する従業員が一人前になるには「会社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、そのあとは会社を変わって経験を積む」ことが有効であると答えた263社・法人の回答を集計。

2. 一人前になったあとのキャリア

基幹的職種の従業員が一人前になって以降、さらに職業経験を積むことによって、より高度な仕事に挑戦できる職業的なキャリアは、どのような形で回答企業・法人に用意されてい

るだろうか。最も回答が多かったのは「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」で約半数を占めた。「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」という企業・法人は 15.7%、「のれん分けなど独立・開業の機会が多い」という企業・法人は 7.8%で、約 2 割の企業・法人は「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」と答えている。「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」の回答割合は、従業員規模がより小さい企業・法人において高まる（図表 2-5-19）。

業種間で比較してみると、美容や学習塾では「のれん分けなど独立・開業の機会が多い」という回答の割合が他業種に比べて目立って高く、「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」の回答割合は老人福祉や自動車整備で高い。他方、葬祭や自動車整備では「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」の割合が約 3 割と、他業種よりも高くなっている。

図表 2-5-19 一人前になった後の職業的キャリア（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	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
合計	897	15.7	49.4	7.8	19.1	8.0
【従業員数】						
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
【業種：回答企業・法人全体】						
学習塾	50	12.0	50.0	18.0	18.0	2.0
建物サービス	144	6.9	50.7	9.7	26.4	6.3
自動車整備	162	22.8	37.0	2.5	29.6	8.0
情報サービス	143	19.6	56.6	2.8	16.1	4.9
葬祭	56	8.9	46.4	3.6	30.4	10.7
土木建築サービス	168	14.3	53.0	11.9	14.3	6.5
美容	70	8.6	44.3	24.3	4.3	18.6
老人福祉	104	24.0	55.8	0.0	8.7	11.5
【業種：従業員数100人以下】						
学習塾	35	14.3	40.0	22.9	22.9	0.0
建物サービス	92	6.5	45.7	13.0	27.2	7.6
自動車整備	154	24.0	34.4	2.6	30.5	8.4
情報サービス	117	21.4	52.1	3.4	17.9	5.1
葬祭	51	7.8	45.1	3.9	31.4	11.8
土木建築サービス	157	13.4	51.6	12.7	15.3	7.0
美容	61	8.2	44.3	23.0	3.3	21.3
老人福祉	52	26.9	48.1	0.0	13.5	11.5

第6章 従業員の育成・能力開発

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

基幹的職種に従事する従業員の育成・能力開発に関する方針は、「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」という企業が約4割で最も多い。この回答の割合は、従業員規模がより大きいグループほど高くなっている。業種別の集計を見ると、美容業の企業で「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」ところが約4分の1と他業種に比べて高く、他方、老人福祉業では「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」の割合が47.1%と他業種よりも高くなっている。ただし、老人福祉業の企業のうち従業員100人以下の企業に限定して集計すると、「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」は30.8%にまで低下する。「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」は、学習塾での割合がやや高い。(図表2-6-1)。

図表2-6-1 従業員の育成・能力開発に関する方針(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、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
合計	897	11.6	38.1	25.0	19.7	5.6
【従業員数】						
4人以下	20	0.0	20.0	25.0	55.0	0.0
5～9人	194	6.7	25.8	30.9	29.4	7.2
10～19人	219	8.2	43.8	26.0	17.4	4.6
20～29人	89	16.9	34.8	24.7	18.0	5.6
30～49人	92	18.5	29.3	23.9	20.7	7.6
50～99人	105	15.2	41.9	21.0	17.1	4.8
100～299人	104	11.5	51.9	22.1	8.7	5.8
300人以上	65	16.9	49.2	20.0	10.8	3.1
【業種:回答企業・法人全体】						
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
【業種:従業員数100人以下】						
学習塾	35	11.4	34.3	11.4	37.1	5.7
建物サービス	92	9.8	29.3	28.3	28.3	4.3
自動車整備	154	6.5	37.0	27.3	22.7	6.5
情報サービス	117	12.8	34.2	23.9	24.8	4.3
葬祭	51	11.8	39.2	15.7	23.5	9.8
土木建築サービス	157	10.2	38.2	26.8	21.0	3.8
美容	61	19.7	32.8	32.8	3.3	11.5
老人福祉	52	13.5	30.8	34.6	17.3	3.8

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

調査票に挙げた、基幹的職種に従事する従業員の育成・能力開発に向けた取組みのうち、積極的に進めている回答の割合が最も高かったのは、「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」（「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・69.9%）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」（同・48.3%）が続き、その他の取組みは積極的に進めているという回答がいずれも4割前後となっている。

「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」は従業員規模が大きいグループほど積極的に進めている割合が高まる傾向にある。美容業の企業では、約8割が積極的に「指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行って」おり、「作業標準書やマニュアルを使っての育成・能力開発」や、「社員による勉強会・提案発表会」を積極的に進める企業の割合も他業種に比べて格段に高い。「作業標準書やマニュアルを使っての育成・能力開発」や、「社員による勉強会・提案発表会」は、老人福祉業の企業も同様に進めている。他方、情報サービスの企業では「作業標準書やマニュアルを使っての育成・能力開発」を積極的に進めているところが、学習塾では積極的に「関連する業務もローテーションで経験させている」ところが少ないのが目につく（図表2-6-2）。

図表2-6-2 従業員の育成・能力開発に向けた職場での取組み（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
合計	897	48.3	37.5	69.9	43.5	41.0
【従業員数】						
4人以下	20	30.0	20.0	45.0	45.0	5.0
5～9人	194	39.1	30.9	71.6	43.3	31.5
10～19人	219	43.3	28.3	74.0	47.0	34.2
20～29人	89	42.7	29.2	65.2	43.8	43.8
30～49人	92	56.6	42.4	68.5	45.6	43.5
50～99人	105	51.4	51.4	77.1	38.1	54.2
100～299人	104	59.6	48.1	68.3	38.4	57.7
300人以上	65	69.3	57.0	64.6	47.7	50.7
【業種：回答企業・法人全体】						
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
【業種：従業員数100人以下】						
学習塾	35	40.0	20.0	48.6	22.9	40.0
建物サービス	92	44.6	40.2	75.0	48.9	27.2
自動車整備	154	39.0	30.5	66.9	39.6	25.3
情報サービス	117	40.2	20.5	70.1	35.9	41.0
葬祭	51	47.1	45.1	72.5	47.1	37.3
土木建築サービス	157	38.9	24.8	72.0	49.7	38.2
美容	61	82.0	63.9	83.6	55.7	63.9
老人福祉	52	46.2	55.8	76.9	48.1	55.8

注：各項目の数字は「積極的に進めている」、「ある程度積極的に進めている」の回答割合の合計。

第3節 基幹的職種に従事する従業員を対象としたOff-JT

1. Off-JTの進め方

基幹的職種に従事する従業員を対象とした Off-JT をどのように進めているかをたずねたところ(図表2-6-3)、選択肢に挙げられているような取組みは特に行っていないという企業が約4割と最も多かった。挙げられている取組みの中では「社外の機関が行う研修に従業員を派遣している」企業が37.0%と最も多く、次に「教材・研修などに関する情報を収集している」(26.1%)という回答が多くなっている。

図表2-6-3 Off-JTの進め方(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	社外の機関が行う研修に従業員を派遣している	選択肢に挙げられた取組みは行っていない	無回答
合計	897	12.7	12.4	7.4	26.1	37.0	39.4	2.7
【従業員数】								
4人以下	20	0.0	0.0	0.0	15.0	20.0	75.0	0.0
5～9人	194	4.6	4.1	5.7	22.2	28.4	47.4	3.1
10～19人	219	4.6	5.9	6.4	21.0	35.6	46.1	3.7
20～29人	89	3.4	5.6	3.4	20.2	32.6	49.4	3.4
30～49人	92	12.0	12.0	8.7	31.5	33.7	34.8	4.3
50～99人	105	25.7	21.0	9.5	32.4	47.6	30.5	1.0
100～299人	104	27.9	26.9	6.7	31.7	54.8	23.1	1.0
300人以上	65	33.8	32.3	18.5	40.0	41.5	16.9	0.0
【業種：回答企業・法人全体】								
学習塾	50	14.0	12.0	2.0	26.0	12.0	56.0	2.0
建物サービス	144	9.0	11.1	11.8	25.7	32.6	38.9	2.1
自動車整備	162	4.3	4.9	3.7	22.2	46.3	39.5	3.7
情報サービス	143	20.3	17.5	10.5	25.9	29.4	45.5	1.4
葬祭	56	5.4	10.7	5.4	12.5	21.4	53.6	7.1
土木建築サービス	168	7.7	10.1	4.2	28.0	39.3	42.9	1.8
美容	70	14.3	14.3	12.9	25.7	37.1	28.6	4.3
老人福祉	104	30.8	22.1	7.7	37.5	55.8	17.3	1.9
【業種：従業員数100人以下】								
学習塾	35	5.7	2.9	0.0	20.0	8.6	65.7	2.9
建物サービス	92	4.3	5.4	9.8	19.6	22.8	52.2	3.3
自動車整備	154	3.9	3.9	3.9	22.7	47.4	38.3	3.9
情報サービス	117	12.8	10.3	8.5	23.9	24.8	53.0	1.7
葬祭	51	3.9	9.8	5.9	13.7	21.6	54.9	7.8
土木建築サービス	157	5.1	7.0	3.2	26.8	37.6	45.2	1.9
美容	61	11.5	16.4	14.8	27.9	37.7	26.2	4.9
老人福祉	52	30.8	17.3	7.7	36.5	53.8	17.3	0.0

特に実施していないという回答の割合は、従業員規模が小さいところほど高まる傾向にある。反面「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」企業の割合は従業員規模が大きいグループほど高い。業種別に集計してみると、老人福祉業の企業では、

「予算を毎年確保している」、「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」といった取組みを実施している割合が他業種よりも目立って高くなっている。他方、学習塾や葬祭業では特に取組みを実施していないという回答が半数を超えている。

教材・研修などに関する情報を収集しているという234社の情報収集ルートを図表2-6-4にまとめた。最も多くの企業が挙げたルートは「加盟している業界団体から」(62.0%)であり、次いで多く指摘されたのが「民間教育訓練機関から」(35.5%)、「業界紙(誌)から」(28.2%)であった。従業員規模別に集計してみると、「親会社・グループ会社などから」と「能力開発協会、労働基準協会、公益法人から」の回答割合が、従業員規模が大きくなるにつれて高くなっている。業種間で比較すると、建物サービス業の企業では「親会社・グループ会社などから」、情報サービス業や老人福祉業の企業・法人では「民間教育訓練機関から」の回答割合が高い。老人福祉業では「能力開発協会、労働基準協会、公益法人から」の割合も高くなっている。

図表2-6-4 教材・研修などに関する情報の収集ルート(複数回答、単位：%)

	n	親会社・グループ会社などから	民間教育訓練機関から	事業所で使用する機器等のメーカーから	商工会議所など地域の経営者団体から	加盟している業界団体から	能力開発協会、労働基準協会、公益法人から	公共職業訓練機関から	専修学校・各種学校	高専・大学・大学院等	業界紙(誌)から	その他	無回答
集計企業・法人計	234	21.8	35.5	26.5	13.7	62.0	24.4	5.1	1.7	3.8	28.2	8.5	0.4
【従業員数】													
4人以下	3	0.0	33.3	100.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0
5～9人	43	16.3	14.0	37.2	4.7	65.1	9.3	0.0	2.3	2.3	32.6	9.3	2.3
10～19人	46	15.2	30.4	23.9	8.7	60.9	17.4	6.5	0.0	2.2	30.4	6.5	0.0
20～29人	18	5.6	22.2	27.8	38.9	61.1	16.7	0.0	0.0	5.6	38.9	5.6	0.0
30～49人	29	20.7	37.9	31.0	20.7	69.0	27.6	3.4	0.0	0.0	27.6	13.8	0.0
50～99人	34	23.5	52.9	26.5	14.7	58.8	29.4	8.8	5.9	5.9	20.6	8.8	0.0
100～299人	33	33.3	48.5	9.1	9.1	66.7	39.4	9.1	3.0	3.0	18.2	12.1	0.0
300人以上	26	42.3	50.0	23.1	19.2	50.0	42.3	7.7	0.0	7.7	26.9	3.8	0.0
【業種：集計企業・法人全体】													
学習塾	13	15.4	46.2	7.7	15.4	46.2	30.8	0.0	0.0	7.7	46.2	30.8	0.0
建物サービス	37	45.9	27.0	27.0	16.2	59.5	21.6	5.4	0.0	0.0	27.0	5.4	0.0
自動車整備	36	22.2	22.2	25.0	11.1	86.1	5.6	0.0	0.0	0.0	22.2	5.6	2.8
情報サービス	37	13.5	54.1	13.5	27.0	37.8	16.2	5.4	0.0	2.7	16.2	16.2	0.0
葬祭	7	28.6	14.3	28.6	14.3	57.1	0.0	0.0	0.0	14.3	42.9	0.0	0.0
土木建築サービス	47	21.3	29.8	34.0	10.6	68.1	34.0	8.5	0.0	10.6	34.0	4.3	0.0
美容	18	16.7	27.8	72.2	5.6	38.9	11.1	0.0	11.1	0.0	27.8	5.6	0.0
老人福祉	39	10.3	48.7	15.4	7.7	74.4	48.7	10.3	5.1	2.6	30.8	7.7	0.0
【業種：従業員数100人以下】													
学習塾	7	0.0	28.6	0.0	0.0	57.1	14.3	0.0	0.0	0.0	71.4	42.9	0.0
建物サービス	18	33.3	22.2	38.9	16.7	61.1	5.6	0.0	0.0	0.0	33.3	11.1	0.0
自動車整備	35	22.9	20.0	25.7	11.4	85.7	5.7	0.0	0.0	0.0	20.0	5.7	2.9
情報サービス	28	10.7	50.0	14.3	28.6	32.1	10.7	3.6	0.0	3.6	17.9	17.9	0.0
葬祭	7	28.6	14.3	28.6	14.3	57.1	0.0	0.0	0.0	14.3	42.9	0.0	0.0
土木建築サービス	42	14.3	26.2	35.7	11.9	73.8	33.3	9.5	0.0	9.5	35.7	4.8	0.0
美容	17	17.6	29.4	76.5	5.9	41.2	11.8	0.0	11.8	0.0	29.4	0.0	0.0
老人福祉	19	5.3	52.6	15.8	10.5	63.2	52.6	10.5	5.3	0.0	31.6	5.3	0.0

注：基幹的職種の従業員を対象としたOff-JTを進める際に、教材・研修などに関する情報を収集している234社・法人の回答を集計。

次に社外の機関に基幹的職種の従業員を派遣するという企業・法人にその目的を聞いてみた（図表2-6-5）。「必要な能力を従業員に意識させることができるから」という企業が最も多く8割を超えており、その他には「モチベーションが上がるから」（51.5%）、「自分の職業能力を知ることができるから」（47.3%）といった目的が比較的多くの企業から挙げられている。従業員300人以上の企業では「資格取得のために効果的だから」という回答の割合が他企業よりもやや高く、他方5～9人の企業では「人脈形成につながるから」という回答が多くなっている。

美容業と老人福祉業では、「モチベーションが上がるから」、「自分の職業能力のレベルを知ることができるから」という目的で社員を派遣している企業・法人の割合が他業種におけるよりも高い。老人福祉業では、「教育訓練に関する新しい情報を入手できるから」の回答割合も他業種に比べ高くなっている。他方、土木建築サービス業では、他業種よりも「資格取得のために効果的だから」という目的が多く挙げられている。

図表2-6-5 社外の機関に基幹的職種の従業員を派遣する目的（複数回答、単位：％）

	n	資格取得のために効果的だから	必要な能力を従業員に意識させることができるから	自分の職業能力のレベルを知ることができるから	モチベーションが上がるから	人脈形成につながるから	教育訓練に関する新しい情報を入手できるから	その他	無回答
集計企業・法人計	332	31.0	85.2	47.3	51.5	21.1	29.2	2.1	0.6
【従業員数】									
4人以下	4	0.0	75.0	75.0	75.0	50.0	50.0	0.0	0.0
5～9人	55	32.7	78.2	49.1	52.7	32.7	29.1	0.0	0.0
10～19人	78	32.1	91.0	44.9	43.6	17.9	25.6	1.3	0.0
20～29人	29	34.5	86.2	41.4	41.4	27.6	37.9	3.4	0.0
30～49人	31	32.3	74.2	51.6	61.3	22.6	38.7	0.0	0.0
50～99人	50	28.0	84.0	50.0	54.0	10.0	24.0	2.0	2.0
100～299人	57	24.6	91.2	47.4	52.6	19.3	26.3	3.5	0.0
300人以上	27	44.4	85.2	44.4	59.3	18.5	29.6	7.4	0.0
【業種：集計企業・法人全体】									
学習塾	6	0.0	50.0	66.7	66.7	50.0	50.0	16.7	0.0
建物サービス	47	42.6	83.0	44.7	34.0	6.4	12.8	0.0	0.0
自動車整備	75	34.7	85.3	49.3	54.7	22.7	37.3	0.0	0.0
情報サービス	42	11.9	90.5	38.1	40.5	21.4	14.3	4.8	0.0
葬祭	12	25.0	83.3	58.3	33.3	16.7	16.7	8.3	0.0
土木建築サービス	66	54.5	75.8	31.8	39.4	24.2	22.7	1.5	1.5
美容	26	15.4	88.5	61.5	84.6	30.8	30.8	3.8	3.8
老人福祉	58	15.5	96.6	60.3	70.7	20.7	50.0	1.7	0.0
【業種：従業員数100人以下】									
学習塾	3	0.0	33.3	66.7	66.7	33.3	33.3	0.0	0.0
建物サービス	21	38.1	81.0	57.1	28.6	14.3	23.8	0.0	0.0
自動車整備	73	34.2	84.9	47.9	53.4	20.5	37.0	0.0	0.0
情報サービス	29	13.8	89.7	37.9	37.9	24.1	13.8	3.4	0.0
葬祭	11	18.2	81.8	54.5	27.3	18.2	18.2	9.1	0.0
土木建築サービス	59	55.9	74.6	32.2	39.0	23.7	25.4	1.7	1.7
美容	23	17.4	87.0	69.6	91.3	34.8	30.4	0.0	4.3
老人福祉	28	3.6	100.0	60.7	67.9	14.3	42.9	0.0	0.0

注：基幹的職種の従業員を対象とした Off-JT を進める際に、社外の機関に従業員を派遣している 332 社・法人の回答を集計。

従業員の派遣先としては「業界団体」を挙げる企業・法人が約6割、「民間教育訓練機関」を挙げるところが3分の1程度となっている（図表2-6-6）。「民間教育訓練機関」に従業員を派遣する企業の割合は、従業員規模の大きいグループほど高くなる。情報サービス業では「民間教育訓練機関」、美容業では「事業所で使用する機器等のメーカー」、老人福祉業では「能力開発協会、労働基準協会、公益法人」を挙げる企業・法人が、他業種に比べて突出して多い。

図表2-6-6 基幹的職種に従事する従業員の派遣先（複数回答、単位：％）

	n	親会社・グループ会社など	民間教育訓練機関	事業所で使用する機器等のメーカー	商工会議所など地域の経営者団体	業界団体	能力開発協会、労働基準協会、公益法人	公共職業訓練機関	専修学校・各種学校	高専、大学、大学院	その他	無回答
集計企業・法人計	332	14.5	34.0	19.3	8.7	57.8	15.1	2.7	1.5	2.7	4.5	3.3
【従業員数】												
4人以下	4	0.0	75.0	50.0	0.0	50.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0
5～9人	55	10.9	14.5	27.3	5.5	63.6	7.3	0.0	1.8	0.0	3.6	3.6
10～19人	78	15.4	24.4	19.2	12.8	59.0	5.1	1.3	1.3	1.3	7.7	2.6
20～29人	29	10.3	24.1	13.8	13.8	55.2	13.8	0.0	3.4	0.0	0.0	6.9
30～49人	31	35.5	45.2	29.0	3.2	54.8	22.6	0.0	0.0	3.2	0.0	0.0
50～99人	50	10.0	44.0	18.0	4.0	56.0	18.0	4.0	0.0	4.0	4.0	8.0
100～299人	57	10.5	45.6	12.3	10.5	57.9	29.8	5.3	3.5	5.3	7.0	0.0
300人以上	27	18.5	51.9	11.1	11.1	51.9	18.5	7.4	0.0	7.4	3.7	3.7
【業種：集計企業・法人全体】												
学習塾	6	0.0	33.3	16.7	0.0	66.7	16.7	0.0	0.0	16.7	0.0	16.7
建物サービス	47	23.4	36.2	8.5	12.8	61.7	14.9	0.0	0.0	0.0	2.1	2.1
自動車整備	75	18.7	22.7	21.3	8.0	70.7	1.3	1.3	1.3	1.3	4.0	4.0
情報サービス	42	14.3	61.9	21.4	11.9	35.7	11.9	2.4	0.0	4.8	7.1	0.0
葬祭	12	25.0	41.7	8.3	41.7	25.0	0.0	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0
土木建築サービス	66	12.1	25.8	13.6	4.5	63.6	13.6	3.0	0.0	4.5	9.1	1.5
美容	26	3.8	26.9	57.7	0.0	42.3	11.5	0.0	7.7	0.0	0.0	11.5
老人福祉	58	8.6	37.9	15.5	6.9	60.3	41.4	6.9	3.4	3.4	3.4	3.4
【業種：従業員数100人以下】												
学習塾	3	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
建物サービス	21	23.8	23.8	9.5	4.8	61.9	9.5	0.0	0.0	0.0	4.8	4.8
自動車整備	73	19.2	21.9	21.9	8.2	69.9	1.4	1.4	1.4	1.4	2.7	4.1
情報サービス	29	17.2	65.5	20.7	13.8	27.6	6.9	0.0	0.0	3.4	3.4	0.0
葬祭	11	27.3	36.4	9.1	45.5	27.3	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0
土木建築サービス	59	10.2	20.3	13.6	5.1	67.8	15.3	1.7	0.0	1.7	8.5	1.7
美容	23	4.3	26.1	65.2	0.0	39.1	13.0	0.0	8.7	0.0	0.0	13.0
老人福祉	28	10.7	39.3	21.4	3.6	60.7	39.3	3.6	0.0	3.6	3.6	7.1

注：基幹的職種の従業員を対象とした Off-JT を進める際に、社外の機関に従業員を派遣している 332 社・法人の回答を集計。

業界団体に基幹的職種の従業員を派遣している企業・法人に、業界団体が独自のカリキュラムを設けているかをたずねた（図表2-6-7）。「設けている」という回答は、集計企業・法人全体では60.4%を占める。従業員5～9人の企業では「設けている」という回答の割合がやや低い。業種別に集計すると、美容業で「設けている」と答えるところが8割を超え、逆に情報サービス業では約3割にとどまるが、いずれの業種も集計されている企業が少ないため、結果の解釈には留意が必要である。

図表 2-6-7 業界団体が能力開発のための独自の
カリキュラムを設けているか（単位：％）

	n	設けている	設けていない	わからない	無回答
集計企業・法人計	192	60.4	21.4	17.7	0.5
【従業員数】					
4人以下	2	50.0	0.0	50.0	0.0
5～9人	35	51.4	31.4	14.3	2.9
10～19人	46	63.0	19.6	17.4	0.0
20～29人	16	56.3	12.5	31.3	0.0
30～49人	17	64.7	17.6	17.6	0.0
50～99人	28	64.3	17.9	17.9	0.0
100～299人	33	60.6	24.2	15.2	0.0
300人以上	14	64.3	21.4	14.3	0.0
【業種：集計企業・法人全体】					
学習塾	4	75.0	25.0	0.0	0.0
建物サービス	29	58.6	27.6	13.8	0.0
自動車整備	53	64.2	15.1	18.9	1.9
情報サービス	15	33.3	40.0	26.7	0.0
葬祭	3	0.0	66.7	33.3	0.0
土木建築サービス	42	59.5	21.4	19.0	0.0
美容	11	81.8	18.2	0.0	0.0
老人福祉	35	65.7	14.3	20.0	0.0
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	3	66.7	33.3	0.0	0.0
建物サービス	13	53.8	30.8	15.4	0.0
自動車整備	51	64.7	13.7	19.6	2.0
情報サービス	8	37.5	37.5	25.0	0.0
葬祭	3	0.0	66.7	33.3	0.0
土木建築サービス	40	57.5	22.5	20.0	0.0
美容	9	77.8	22.2	0.0	0.0
老人福祉	17	64.7	11.8	23.5	0.0

注：基幹的職種の従業員を対象とした Off-JT を進める際に、業界団体に従業員を派遣している 192 社・法人の回答を集計。

2. Off-JT を実施する目的

基幹的職種に従事する従業員を対象とした Off-JT を実施する目的（図表 2-6-8）として比較的多くの企業・法人から挙げたのは、「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」（38.1%）、「新しい技術・技能・知識を習得させるため」（33.9%）、「仕事の際の基本的な心構えを身につけさせるため」（30.4%）といった点である。また、23.0%の企業・法人は「基幹的職種の従業員を対象とした Off-JT は実施していない」と答えた。

企業・法人の従業員規模別に集計してみたところ、「仕事の際の基本的な心構えを身につけさせるため」や「キャリアの節目ごとに必要になる知識・技能を体系的に習得させるため」の回答割合は従業員 300 人以上の企業・法人で目立って高くなっており、また、「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」は、従業員100名以上の企業・法人での回答割合が高くなっている。業種別に見てみると、老人福祉業はいずれの目的の回答割合も他業種に比べて高く、特に「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」、「OJTで身につけた作業のやり方の裏づけとなる知識や理論を学習させるため」といった目的の回答割合が格段に高い。老人福祉業と逆の様相を示しているのが葬祭業で、いずれの目的についても回答割合が他業種よりも低く、「基幹的職種の従業員を対象としたOff-JTは実施していない」の回答割合が全業種中最も高くなっている。

図表2-6-8 基幹的職種の従業員を対象としたOff-JTの目的(複数回答、単位:%)

	n	仕事の際の基本的な心構えを身につけさせるため	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	OJTで身につけた作業のやり方の裏づけとなる知識や理論を学習させるため	新たに導入された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	新しい技術・知識を習得させるため	キャリアの節目ごとに必要になる知識・技能を体系的に習得させるため	仕事に関連した資格を取得させるため	その他	基幹的職種の従業員を対象としたOff-JTは実施していない	無回答
合計	897	30.4	24.3	38.1	16.4	12.5	33.9	12.0	15.2	0.9	23.0	14.7
【従業員数】												
4人以下	20	25.0	15.0	25.0	5.0	10.0	35.0	5.0	10.0	0.0	35.0	10.0
5～9人	194	25.4	11.9	28.0	14.0	9.8	31.1	5.2	10.9	1.0	29.5	18.1
10～19人	219	26.0	18.3	35.6	9.6	12.8	33.8	7.8	11.4	1.8	28.8	15.5
20～29人	89	31.5	16.9	23.6	4.5	10.1	24.7	10.1	12.4	0.0	32.6	15.7
30～49人	92	30.4	25.0	40.2	22.8	15.2	38.0	17.4	17.4	0.0	16.3	20.7
50～99人	105	33.3	36.2	46.7	24.8	10.5	33.3	15.2	23.8	1.0	15.2	13.3
100～299人	104	34.6	42.3	55.8	28.8	20.2	42.3	16.3	19.2	0.0	12.5	8.7
300人以上	65	50.8	44.6	55.4	26.2	10.8	36.9	30.8	21.5	1.5	7.7	3.1
【業種:回答企業・法人全体】												
学習塾	50	32.0	12.0	20.0	16.0	4.0	24.0	12.0	6.0	2.0	26.0	28.0
建物サービス	144	31.3	22.2	38.9	16.0	9.7	23.6	9.0	20.1	1.4	23.6	12.5
自動車整備	162	29.6	17.3	37.7	15.4	21.0	40.7	9.3	16.0	1.2	21.0	17.9
情報サービス	143	26.6	32.9	34.3	11.9	9.1	29.4	13.3	4.9	0.0	29.4	11.9
葬祭	56	21.4	8.9	25.0	5.4	3.6	16.1	7.1	8.9	1.8	33.9	21.4
土木建築サービス	168	23.2	19.0	35.7	11.3	9.5	37.5	6.5	19.0	0.6	25.6	13.1
美容	70	40.0	27.1	44.3	22.9	21.4	42.9	25.7	14.3	1.4	15.7	12.9
老人福祉	104	45.2	47.1	58.7	34.6	15.4	46.2	21.2	23.1	0.0	9.6	10.6
【業種:従業員数100人以下】												
学習塾	35	25.7	5.7	17.1	11.4	2.9	20.0	5.7	5.7	2.9	34.3	28.6
建物サービス	92	23.9	16.3	26.1	12.0	8.7	17.4	6.5	15.2	1.1	34.8	18.5
自動車整備	154	29.9	16.9	37.7	15.6	20.8	42.2	7.8	16.2	1.3	20.1	18.2
情報サービス	117	25.6	25.6	29.1	9.4	6.8	24.8	12.8	4.3	0.0	34.2	13.7
葬祭	51	21.6	9.8	21.6	5.9	2.0	13.7	5.9	7.8	2.0	33.3	23.5
土木建築サービス	157	22.9	15.9	35.7	10.2	9.6	36.3	4.5	17.8	0.6	26.8	14.0
美容	61	44.3	29.5	47.5	24.6	23.0	47.5	24.6	16.4	1.6	13.1	13.1
老人福祉	52	40.4	40.4	50.0	30.8	7.7	44.2	17.3	23.1	0.0	9.6	11.5

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

基幹的職種に従事する従業員が自主的に行う教育訓練（自己啓発）に対し、費用の援助や情報提供などの「支援をしている」と答えたのは約4割で、24.0%が「支援を検討している」と回答した。支援をしている企業・法人の割合は従業員規模の大きいグループほど高く、また、老人福祉業の企業・法人で高い。逆に学習塾や葬祭業の企業では、「支援している」割合が他業種よりも低くなっている（図表2-6-9）。

図表2-6-9 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（単位：％）

	n	支援している	支援を検討している	支援は予定していない	無回答
合計	897	38.9	24.0	31.9	5.2
【従業員数】					
4人以下	20	40.0	10.0	50.0	0.0
5～9人	194	29.9	30.9	32.5	6.7
10～19人	219	36.5	25.6	33.3	4.6
20～29人	89	40.4	20.2	34.8	4.5
30～49人	92	42.4	18.5	32.6	6.5
50～99人	105	42.9	22.9	32.4	1.9
100～299人	104	46.2	23.1	28.8	1.9
300人以上	65	61.5	21.5	16.9	0.0
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	20.0	30.0	42.0	8.0
建物サービス	144	40.3	21.5	34.0	4.2
自動車整備	162	34.0	25.3	34.6	6.2
情報サービス	143	48.3	20.3	29.4	2.1
葬祭	56	25.0	30.4	37.5	7.1
土木建築サービス	168	44.0	21.4	32.7	1.8
美容	70	35.7	25.7	31.4	7.1
老人福祉	104	51.0	26.9	19.2	2.9
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	11.4	28.6	48.6	11.4
建物サービス	92	30.4	23.9	40.2	5.4
自動車整備	154	35.1	24.7	33.8	6.5
情報サービス	117	44.4	23.1	29.9	2.6
葬祭	51	25.5	27.5	39.2	7.8
土木建築サービス	157	41.4	22.3	34.4	1.9
美容	61	37.7	26.2	27.9	8.2
老人福祉	52	51.9	28.8	17.3	1.9

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

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について（図表2-6-10）、Off-JTは41.7%、自己啓発支援は24.9%、OJTも含めた教育訓練全体については49.8%の企

業・法人が、効果がある（「非常に効果がある」、「ある程度効果がある」）と考えている。5人以上の企業・法人を見ると、規模が大きいほど効果があるという回答の割合が高くなる。また、いずれの項目についても老人福祉業の企業・法人で効果があると考えられる企業・法人の割合が他業種よりも高い。OJTも含めた教育訓練全体については、情報サービス業の企業でも効果があるという割合が6割と高くなっているのが目につく。

図表2-6-10 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（単位：％）

	n	off-JT	自己啓発支援	OJTを含む 教育訓練全体
合計	897	41.7	24.9	49.8
【従業員数】				
4人以下	20	20.0	25.0	20.0
5～9人	194	28.4	15.4	34.0
10～19人	219	37.5	23.7	42.0
20～29人	89	30.4	25.8	43.8
30～49人	92	39.2	26.1	53.2
50～99人	105	56.2	26.7	64.8
100～299人	104	56.7	28.9	68.3
300人以上	65	73.8	46.1	83.1
【業種：回答企業・法人全体】				
学習塾	50	30.0	12.0	44.0
建物サービス	144	40.3	25.0	49.3
自動車整備	162	37.0	17.3	38.9
情報サービス	143	44.1	32.9	62.2
葬祭	56	28.6	14.3	33.9
土木建築サービス	168	40.5	29.8	41.7
美容	70	41.4	15.7	51.4
老人福祉	104	62.5	35.6	74.0
【業種：従業員数100人以下】				
学習塾	35	11.4	5.7	31.4
建物サービス	92	27.2	22.8	40.2
自動車整備	154	36.4	18.2	37.7
情報サービス	117	36.8	29.1	57.3
葬祭	51	27.5	13.7	31.4
土木建築サービス	157	38.9	27.4	39.5
美容	61	42.6	16.4	49.2
老人福祉	52	65.4	32.7	71.2

注：各項目の数字は「非常に効果がある」、「ある程度効果がある」の回答割合の合計。

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

基幹的職種に従事する従業員を対象とした教育訓練を進めるにあたっては、約半数の企業・法人が「従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」ことが課題であると考えており、次いで課題として指摘する企業・法人が多いのが、「外部の教育訓練機関を使うのに

コストがかかりすぎる」という点である（図表2-6-11）。

「外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」はより従業員規模の大きい企業・法人において指摘する割合が高くなる。業種別にみると、美容業、老人福祉業の企業・法人では「一人前に育ててもすぐやめてしまう」という回答が他業種に比べて多い。また、老人福祉業の企業・法人と、土木建築サービス業の企業では「従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」の回答割合も他業種より高い。「外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」は情報サービス業での指摘が多くなっている。

図表2-6-11 基幹的職種に従事する従業員の教育訓練を進める上での課題（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	教育訓練に関わる国の助成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
合計	897	12.6	8.0	18.5	49.1	17.9	3.1	7.6	25.0	6.7	1.9	16.2	6.4
【従業員数】													
4人以下	20	0.0	5.0	10.0	45.0	20.0	5.0	15.0	10.0	10.0	0.0	30.0	5.0
5～9人	194	10.3	10.8	16.5	34.0	18.0	2.6	5.2	17.0	6.2	2.6	20.1	10.3
10～19人	219	11.4	7.3	18.3	44.7	13.2	5.9	8.2	25.1	8.2	2.7	20.5	7.3
20～29人	89	12.4	1.1	28.1	51.7	20.2	2.2	4.5	29.2	10.1	3.4	13.5	4.5
30～49人	92	12.0	10.9	21.7	53.3	19.6	2.2	10.9	25.0	4.3	0.0	14.1	7.6
50～99人	105	17.1	8.6	21.0	58.1	16.2	1.9	5.7	29.5	6.7	1.0	9.5	4.8
100～299人	104	14.4	6.7	14.4	67.3	24.0	1.9	11.5	30.8	6.7	1.9	9.6	2.9
300人以上	65	16.9	9.2	10.8	56.9	20.0	1.5	7.7	32.3	1.5	0.0	13.8	0.0
【業種：回答企業・法人全体】													
学習塾	50	14.0	8.0	6.0	42.0	16.0	6.0	18.0	24.0	16.0	0.0	22.0	6.0
建物サービス	144	15.3	8.3	21.5	52.8	18.8	3.5	5.6	27.1	6.3	0.7	15.3	4.2
自動車整備	162	8.0	9.9	28.4	35.2	11.1	3.7	4.3	14.8	6.8	1.2	21.6	10.5
情報サービス	143	17.5	7.0	13.3	58.7	11.2	2.1	7.0	37.1	9.1	2.8	11.9	4.9
葬祭	56	10.7	7.1	14.3	28.6	16.1	0.0	8.9	14.3	3.6	8.9	23.2	7.1
土木建築サービス	168	11.3	4.8	14.3	59.5	12.5	3.6	11.9	26.2	3.6	0.6	15.5	5.4
美容	70	10.0	15.7	25.7	21.4	37.1	7.1	4.3	25.7	7.1	5.7	15.7	11.4
老人福祉	104	13.5	6.7	16.3	68.3	34.6	0.0	5.8	25.0	5.8	0.0	9.6	2.9
【業種：従業員数100人以下】													
学習塾	35	14.3	8.6	5.7	40.0	17.1	5.7	14.3	17.1	20.0	0.0	22.9	8.6
建物サービス	92	15.2	7.6	22.8	47.8	18.5	5.4	4.3	19.6	6.5	1.1	19.6	5.4
自動車整備	154	8.4	9.7	28.6	34.4	11.0	3.9	3.9	14.9	6.5	0.6	22.7	11.0
情報サービス	117	16.2	7.7	14.5	59.0	10.3	2.6	7.7	41.0	11.1	2.6	10.3	6.0
葬祭	51	9.8	5.9	13.7	23.5	17.6	0.0	7.8	15.7	3.9	9.8	23.5	7.8
土木建築サービス	157	10.8	4.5	15.3	58.0	13.4	3.8	11.5	24.8	3.8	0.6	15.9	5.7
美容	61	9.8	16.4	26.2	21.3	39.3	4.9	3.3	24.6	8.2	6.6	14.8	11.5
老人福祉	52	11.5	7.7	19.2	63.5	28.8	0.0	5.8	25.0	5.8	0.0	11.5	1.9

第7節 育成・能力開発に力を入れている人材

育成や能力開発に力を入れている人材としては、「職場のリーダーや監督の役割を担える人材」を挙げる企業が約6割と最も多く、続いて「会社全体の経営や管理を担える人材」(36.2%)、

「経営者自身」(32.3%)を挙げる企業が多かった。従業員数の多い企業ほど「職場のリーダーや監督の役割を担える人材」を挙げる回答の割合が高まる傾向にあり、従業員数の少ない企業ほど「人材の育成や能力開発には特に力を入れていない」という回答割合が高くなっている。また、「経営者自身」の育成に力を入れているのも、従業員数が少ない企業の方が多い。その他、従業員数300人以上の企業では「営業拡大や顧客開拓を進められる人材」「事務関連の仕事を担当する人材」の育成に力を入れている割合が高いのも特徴的である。

業種間で比較すると、美容業や葬祭、土木建築サービスで「経営者自身」を挙げる企業が他業種よりも多い。また、老人福祉業では「職場のリーダーや監督の役割を担える人材」を挙げる企業・法人が多くなっている(図表2-6-12)。

図表2-6-12 育成・能力開発に力を入れている人材(複数回答、単位:%)

	n	経営者自身	会社全体の経営や管理を担える人材	職場のリーダーや監督の役割を担える人材	営業拡大や顧客開拓を進められる人材	事務関連の仕事を担当する人材	人材の育成や能力開発には特に力を入れていない
合計	897	32.3	36.2	60.3	24.5	15.3	9.5
【従業員数】							
4人以下	20	25.0	25.0	35.0	15.0	10.0	35.0
5~9人	194	44.3	32.4	44.9	19.5	13.0	13.0
10~19人	219	36.6	33.8	53.5	27.2	9.4	10.3
20~29人	89	35.6	31.0	67.8	32.2	12.6	12.6
30~49人	92	28.1	43.8	71.9	25.8	19.1	4.5
50~99人	105	25.7	48.6	71.4	26.7	21.0	8.6
100~299人	104	24.5	36.3	79.4	22.5	20.6	4.9
300人以上	65	23.4	48.4	81.3	31.3	31.3	3.1
【業種:回答企業・法人全体】							
学習塾	50	38.0	44.0	62.0	26.0	20.0	10.0
建物サービス	144	18.8	30.6	64.6	28.5	18.1	9.0
自動車整備	162	42.0	34.0	48.1	27.2	14.2	9.9
情報サービス	143	25.9	37.1	58.7	22.4	14.7	13.3
葬祭	56	44.6	35.7	42.9	28.6	12.5	12.5
土木建築サービス	168	29.8	37.5	61.9	23.2	10.1	11.3
美容	70	52.9	38.6	64.3	22.9	15.7	1.4
老人福祉	104	26.0	39.4	78.8	18.3	21.2	4.8
【業種:従業員数100人以下】							
学習塾	35	40.4	46.8	66.0	27.7	21.3	10.6
建物サービス	92	20.1	32.8	69.4	30.6	19.4	9.7
自動車整備	154	45.9	37.2	52.7	29.7	15.5	10.8
情報サービス	117	27.8	39.8	63.2	24.1	15.8	14.3
葬祭	51	51.0	40.8	49.0	32.7	14.3	14.3
土木建築サービス	157	31.3	39.4	65.0	24.4	10.6	11.9
美容	61	61.7	45.0	75.0	26.7	18.3	1.7
老人福祉	52	36.7	49.0	79.6	16.3	22.4	4.1

育成・能力開発に力を入れているそれぞれの人材を対象とした能力開発の取組みについて、企業・法人の評価をたずねたところ、能力開発の取組みがある程度以上実施できているという割合が最も高いのは「経営者自身」（「十分に実施できている」と「ある程度実施できている」の合計・65.7%）である。一方、「営業拡大や顧客開拓を進められる人材」の能力開発がある程度以上実施できているというところは4割程度にとどまる。その他の人材は、いずれも育成に力を入れているという企業・法人の半数程度が、ある程度以上能力開発の取組みを実施できていると答えている（図表2-6-13）。

図表2-6-13 育成・能力開発に力を入れている人材の能力開発の取組み（単位：%）

	n	十分に実施できている	ある程度実施できている	どちらとも言えない	あまり実施できていない	全く実施できていない	無回答
経営者自身	248	9.7	56.0	22.6	9.3	0.8	1.6
会社全体の経営や管理を担える人材	254	4.7	46.1	26.8	15.4	1.6	5.5
職場のリーダーや監督の役割を担える人材	402	2.5	49.8	27.9	11.4	2.0	6.5
営業拡大や顧客開拓を進められる人材	176	2.3	38.1	30.1	19.3	2.3	8.0
事務関連の仕事を担当する人材	96	3.1	50.0	24.0	10.4	2.1	10.4

第8節 能力開発やキャリアに関する情報の収集

従業員個々人の能力開発やキャリアに関わる情報のうち、企業・法人が把握しているという回答が多かったのは、「入社前の履歴」や「各種資格の取得状況」で、いずれも約7割の企業・法人が把握をしている（図表2-6-14）。これらの情報は、従業員数が多い企業・法人ほど把握している割合が高くなっている。また、従業員数が少ない企業ほど、「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」という回答割合が高まる。

「各種資格の取得状況」は土木建築サービス業や老人福祉業の企業・法人では把握しているという回答が9割近くにのぼる。また、老人福祉業や情報サービス業では「これまでに経験した部署・職場」について情報を把握し、整理しているという回答が6割を超えるのが目につく。ただし、従業員100人以下の企業・法人のみを集計すると、老人福祉業において「これまでに経験した部署・職場」について情報を把握し、整理しているという回答の割合は、他業種に比べてさほど高いわけではない。老人福祉業の企業・法人は「研修歴」の把握・整理を行っている割合も約3割と他業種よりも高くなっている

図表 2-6-14 従業員個々人の能力開発・キャリアに関する情報のうち把握・整理している項目（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
合計	897	71.9	49.9	18.5	13.3	70.5	1.0	6.9	4.0
【従業員数】									
4人以下	20	65.0	35.0	10.0	5.0	50.0	0.0	15.0	0.0
5～9人	194	65.5	34.0	12.4	9.3	64.9	2.1	7.7	5.7
10～19人	219	74.0	47.5	12.3	11.9	67.6	0.9	7.8	3.7
20～29人	89	73.0	49.4	16.9	14.6	68.5	0.0	5.6	4.5
30～49人	92	68.5	55.4	22.8	12.0	72.8	0.0	7.6	8.7
50～99人	105	75.2	56.2	26.7	18.1	71.4	1.9	6.7	1.9
100～299人	104	78.8	64.4	28.8	18.3	82.7	1.0	4.8	1.9
300人以上	65	73.8	70.8	27.7	16.9	81.5	0.0	4.6	0.0
【業種：回答企業・法人全体】									
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
【業種：従業員数100人以下】									
学習塾	35	60.0	37.1	11.4	11.4	48.6	0.0	22.9	8.6
建物サービス	92	64.1	39.1	10.9	9.8	58.7	2.2	14.1	3.3
自動車整備	154	65.6	40.3	16.9	7.1	72.1	2.6	8.4	4.5
情報サービス	117	82.9	61.5	17.9	20.5	54.7	0.0	5.1	1.7
葬祭	51	62.7	45.1	11.8	11.8	41.2	2.0	11.8	9.8
土木建築サービス	157	78.3	49.0	13.4	11.5	87.3	0.6	2.5	1.9
美容	61	65.6	34.4	19.7	13.1	63.9	0.0	6.6	9.8
老人福祉	52	69.2	51.9	32.7	15.4	84.6	0.0	0.0	7.7

第9節 従業員の能力開発による効果

従業員の育成・能力開発によってどの程度の効果が得られているかをいくつかの観点から、たずねてみた（図表 2-6-15）。効果がある（「非常に効果がある」、「ある程度効果がある」という回答が最も多かったのは、「職場の生産性の向上」（「非常に効果がある」と「ある程度効果がある」の回答割合の合計・53.2％）と「顧客満足度の向上」（同・53.2％）で、「モチベーションの向上」（同・51.1％）が続いている。

「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」、「顧客満足

度の向上」といった項目は、従業員数の多い企業・法人ほど効果があるとする回答の割合が増える傾向にある。業種別に見ていくと、美容業、老人福祉業では「定着率の向上」、学習塾、老人福祉業では「モチベーションの向上」において効果があったという回答が、他業種よりも多い。他方、葬祭業では「職場の人間関係が良くなること」や「顧客満足度の向上」を除くどの項目においても、効果があったという回答の割合が他業種よりも目立って低くなっている。

図表 2-6-15 従業員の能力開発による効果（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
合計	897	53.2	15.7	31.2	51.1	29.2	53.2
【従業員数】							
4人以下	20	50.0	5.0	25.0	35.0	30.0	55.0
5～9人	194	47.4	10.8	27.3	42.2	25.8	46.9
10～19人	219	53.0	12.8	30.1	44.7	28.3	54.8
20～29人	89	52.8	14.6	30.3	50.6	25.8	47.2
30～49人	92	54.4	17.4	28.2	53.3	29.4	55.5
50～99人	105	57.1	18.1	36.2	62.8	31.5	60.0
100～299人	104	50.9	19.2	36.5	61.6	26.9	51.9
300人以上	65	70.7	32.3	38.5	66.1	49.2	63.1
【業種：回答企業・法人全体】							
学習塾	50	58.0	22.0	28.0	64.0	36.0	50.0
建物サービス	144	48.6	11.1	25.7	43.1	29.9	53.5
自動車整備	162	60.5	16.0	37.0	46.3	32.7	56.2
情報サービス	143	51.7	18.2	25.2	48.3	24.5	45.5
葬祭	56	30.4	7.1	19.6	39.3	30.4	51.8
土木建築サービス	168	56.0	11.3	28.0	52.4	20.2	48.2
美容	70	51.4	24.3	41.4	57.1	41.4	60.0
老人福祉	104	56.7	21.2	44.2	67.3	31.7	64.4
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	35	48.6	14.3	22.9	54.3	34.3	45.7
建物サービス	92	44.6	7.6	25.0	34.8	28.3	48.9
自動車整備	154	60.4	14.9	37.7	46.1	31.8	57.1
情報サービス	117	51.3	13.7	24.8	44.4	25.6	48.7
葬祭	51	29.4	5.9	19.6	37.3	29.4	52.9
土木建築サービス	157	53.5	10.8	25.5	51.6	19.7	47.1
美容	61	55.7	26.2	42.6	62.3	44.3	65.6
老人福祉	52	59.6	21.2	40.4	67.3	21.2	59.6

注：各項目の数字は「非常に効果がある」、「ある程度効果がある」の回答割合の合計。

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

第1節 業務独占的資格の必要性の有無

基幹的職種の従業員に、取得していないと仕事をする事ができない業務独占的資格が必要であるという企業・法人の割合は46.3%であった。従業員5～9人の企業・法人では「必要である」という回答の割合が約6割と従業員10人以上の企業・法人に比べて高いのに対し、従業員300人以上の企業・法人では3割を切っている。業種別にみると、美容と自動車整備ではほとんどの企業が「必要である」と答えており、土木建築サービスや老人福祉でも半数以上の企業・法人が必要と考えている。逆に情報サービスや葬祭では「必要である」と答える企業が極めて少ない（図表2-7-1）。

図表2-7-1 基幹的職種の従業員に業務独占的資格が必要であるか（単位：％）

	n	必要である	必要でない	無回答
合計	897	46.3	52.2	1.6
【従業員数】				
4人以下	20	55.0	45.0	0.0
5～9人	194	62.4	35.6	2.1
10～19人	219	46.6	51.6	1.8
20～29人	89	41.6	57.3	1.1
30～49人	92	39.1	59.8	1.1
50～99人	105	38.1	60.0	1.9
100～299人	104	45.2	53.8	1.0
300人以上	65	27.7	72.3	0.0
【業種：回答企業・法人全体】				
学習塾	50	12.0	88.0	0.0
建物サービス	144	29.2	68.8	2.1
自動車整備	162	82.1	17.3	0.6
情報サービス	143	5.6	93.0	1.4
葬祭	56	10.7	87.5	1.8
土木建築サービス	168	57.7	39.3	3.0
美容	70	97.1	2.9	0.0
老人福祉	104	52.9	45.2	1.9
【業種：従業員数100人以下】				
学習塾	35	11.4	88.6	0.0
建物サービス	92	28.3	68.5	3.3
自動車整備	154	83.1	16.2	0.6
情報サービス	117	4.3	94.0	1.7
葬祭	51	7.8	90.2	2.0
土木建築サービス	157	58.0	38.9	3.2
美容	61	98.4	1.6	0.0
老人福祉	52	55.8	44.2	0.0

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

1. 取得を義務付け・奨励している資格の有無

業務独占的資格以外に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資格があるかをたずねたところ、約半数の企業・法人が「ある」と回答した。従業員規模による回答の相違は見られるが、従業員規模と「ある」と答えている割合との間に関連は認められない。また、老人福祉や土木建築サービスの企業・法人では約7割が「ある」と回答しているのに対し、ほぼすべての企業が基幹的職種の従業員に業務独占的資格が必要であると答えた美容では「ある」という回答の割合が2割程度にとどまっている。学習塾における割合も美容と同様に低い（図表2-7-2）。

図表2-7-2 基幹的職種の従業員に取得を義務付け・奨励している資格の有無(単位:%)

	n	ある	ない	無回答
合計	897	48.3	48.7	3.0
【従業員数】				
4人以下	20	35.0	65.0	0.0
5～9人	194	42.8	54.1	3.1
10～19人	219	41.6	53.4	5.0
20～29人	89	53.9	43.8	2.2
30～49人	92	47.8	50.0	2.2
50～99人	105	53.3	43.8	2.9
100～299人	104	61.5	36.5	1.9
300人以上	65	55.4	44.6	0.0
【業種:回答企業・法人全体】				
学習塾	50	18.0	78.0	4.0
建物サービス	144	44.4	54.9	0.7
自動車整備	162	53.7	42.0	4.3
情報サービス	143	31.5	65.0	3.5
葬祭	56	39.3	55.4	5.4
土木建築サービス	168	70.2	28.0	1.8
美容	70	22.9	71.4	5.7
老人福祉	104	69.2	28.8	1.9
【業種:従業員数100人以下】				
学習塾	35	17.1	77.1	5.7
建物サービス	92	39.1	59.8	1.1
自動車整備	154	53.2	42.2	4.5
情報サービス	117	24.8	71.8	3.4
葬祭	51	37.3	56.9	5.9
土木建築サービス	157	69.4	28.7	1.9
美容	61	24.6	68.9	6.6
老人福祉	52	63.5	36.5	0.0

2. 取得を義務付け・奨励している資格の状況

(1) 資格の分類

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はどのようなものか。そうした資格として挙げられた延べ978の資格についてまとめた(図表2-7-3)。978の資格のうち約7割は「公的資格・検定」であり、4分の1弱が「民間や業界の資格・検定」である。従業員規模別に集計すると、ほとんどの従業員規模の企業・法人において、挙げられた資格の約7割が「公的資格・検定」に位置づけられている。業種別にまとめると、老人福祉・介護の企業・法人が挙げた資格において「公的資格・検定」の占める割合が他業種よりも高く、他方葬祭の企業が挙げた資格のなかでは「民間や業界の資格・検定」の割合が7割を超えている。学習塾、美容の企業が挙げる資格では「社内検定」の占める割合が3割を超え、他業種よりも目立って高くなっている(図表2-7-3)。

図表2-7-3 基幹的職種の従業員に取得を義務付け・奨励している資格の分類(単位:%)

	n	公的資格・ 検定	民間や業界 の資格・検 定	社内検定 (親会社の ものも含む)	無回答
合計延べ資格数	978	71.0	23.4	2.4	3.3
【従業員数】					
4人以下	10	90.0	0.0	0.0	10.0
5～9人	140	70.7	20.7	0.0	8.6
10～19人	198	79.8	15.7	1.0	3.5
20～29人	133	55.6	35.3	6.8	2.3
30～49人	94	67.0	25.5	1.1	6.4
50～99人	139	65.5	31.7	2.2	0.7
100～299人	157	76.4	21.0	1.9	0.6
300人以上	102	74.5	19.6	4.9	1.0
【業種: 回答企業・法人全体】					
学習塾	17	29.4	35.3	35.3	0.0
建物サービス	156	75.0	23.7	0.6	0.6
自動車整備	169	72.8	13.6	1.2	12.4
情報サービス	118	61.9	35.6	1.7	0.8
葬祭	24	29.2	70.8	0.0	0.0
土木建築サービス	300	75.0	22.7	0.0	2.3
美容	28	17.9	46.4	32.1	3.6
老人福祉	166	83.7	13.9	1.8	0.6
【業種: 従業員数100人以下】					
学習塾	11	27.3	45.5	27.3	0.0
建物サービス	76	65.8	32.9	1.3	0.0
自動車整備	160	71.3	14.4	1.3	13.1
情報サービス	74	63.5	36.5	0.0	0.0
葬祭	21	28.6	71.4	0.0	0.0
土木建築サービス	274	77.0	20.4	0.0	2.6
美容	27	18.5	44.4	33.3	3.7
老人福祉	71	81.7	16.9	0.0	1.4

注: 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資格として挙げられた978資格についての回答を集計。

(2) 社内での資格の位置づけ

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について、その資格の回答企業・法人における位置づけを見てみた(図表2-7-4)。挙げられている資格全体では、「自己啓発のために取得を奨励」と位置づけられる資格の割合が51.0%と最も高く、以下、「一定の職位までに取得を奨励」(30.6%)、「有資格者を採用」(21.7%)、「業務命令で取得させる」(16.3%)と続く。「自己啓発のために取得を奨励」している資格の割合は、従業員規模のより大きい企業・法人の挙げる資格においてより高まる傾向にある。業種別の傾向を見たところ、情報サービスの企業が挙げる資格では「自己啓発のために取得を奨励」の割合が突出している。また、老人福祉や学習塾の企業・法人が挙げる資格では、「有資格者を採用」と位置づけられているものの割合が他業種で挙げられている資格に比べて目立って高い。もっとも学習塾で集計されている資格数は少ないため、傾向の解釈にあたっては留意を要する(図表2-7-4)。

図表2-7-4 基幹的職種の従業員に取得を義務付け・奨励している資格の社内での位置づけ(複数回答、単位：%)

	n	業務命令で 取得させる	一定の職位 までに取得 を奨励	自己啓発の ために取得 を奨励	有資格者を 採用	その他	無回答
合計延べ資格数	978	16.3	30.6	51.0	21.7	1.6	4.4
【従業員数】							
4人以下	10	10.0	40.0	10.0	40.0	0.0	20.0
5～9人	140	17.9	27.1	37.1	17.1	2.9	11.4
10～19人	198	18.7	26.3	51.0	19.7	1.5	6.6
20～29人	133	14.3	36.8	52.6	25.6	2.3	0.0
30～49人	94	17.0	25.5	52.1	26.6	1.1	6.4
50～99人	139	16.5	33.1	50.4	14.4	0.0	2.9
100～299人	157	9.6	32.5	56.7	30.6	1.9	0.6
300人以上	102	21.6	34.3	63.7	16.7	2.0	0.0
【業種：回答企業・法人全体】							
学習塾	17	23.5	41.2	17.6	35.3	0.0	0.0
建物サービス	156	25.6	35.3	50.6	24.4	1.3	0.0
自動車整備	169	22.5	27.8	27.2	18.9	1.2	15.4
情報サービス	118	5.1	22.9	82.2	5.1	0.0	1.7
葬祭	24	20.8	33.3	45.8	4.2	0.0	0.0
土木建築サービス	300	15.0	29.7	49.7	19.3	3.3	4.7
美容	28	32.1	46.4	53.6	10.7	0.0	0.0
老人福祉	166	7.2	31.9	59.6	41.0	1.2	0.6
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	11	18.2	27.3	27.3	54.5	0.0	0.0
建物サービス	76	23.7	36.8	48.7	22.4	1.3	0.0
自動車整備	160	21.9	28.1	28.1	17.5	1.3	16.3
情報サービス	74	5.4	23.0	81.1	8.1	0.0	1.4
葬祭	21	23.8	28.6	42.9	4.8	0.0	0.0
土木建築サービス	274	15.0	29.6	48.5	19.0	2.9	5.1
美容	27	29.6	48.1	55.6	11.1	0.0	0.0
老人福祉	71	11.3	28.2	57.7	46.5	0.0	0.0

注：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資格として挙げられた978資格についての回答を集計。

①業務命令で取得させる資格、②一定の職位までに取得を奨励している資格、③自己啓発のために取得を奨励する資格、④有資格者を採用している資格の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2-7-5のようになる。各業種で①～④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・法人の中で様々に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、土木建築サービスであれば建築士や技術士、RCCMといった資格、老人福祉であれば介護福祉士、ケアマネージャー、ホームヘルパーなどの資格が、個々の企業・法人によって様々に位置づけられながら、能力開発やキャリア形成あるいは人材確保の目安として盛んに活用されているものとみられる。

図表2-7-5 基幹的職種の従業員の採用や能力開発・キャリア形成の目安として位置づけられている資格・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	有資格者を採用している資格
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	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 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	①自動車整備士
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	①建設士 ②技術士 ③測量士 ④RCCM
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	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

(3) 取得までの支援

基幹的職種の従業員に取得が義務付けられたり、奨励されたりしている資格を従業員が実際に取得する場合には、どのような支援が企業・法人からなされているであろうか。資格ごとにとたずねたところ、企業・法人が「受講料、講習会等の費用を援助」という資格が6割弱、「受験や講習会の受講に時間的に配慮」という資格が約半数だった。「特に支援していない」という資格は11.3%にとどまっており、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多くの資格について、取得にあたっては何らかの支援が企業・法人からなされている（図表2-7-6）。

従業員規模との関連を見ると、規模と回答割合との間に明確な相関がみられる回答項目は見当たらない。建物サービスや自動車整備、情報サービス、葬祭といった業種では「受講料、講習会等の費用を援助」しているという資格の割合が他業種に比べ高く、他方美容では「勉強会・講習会を独自に開催」するという支援が行われている資格の割合が他業種よりも格段に高い他、「受験や講習会の受講に時間的に配慮」するという支援が行われる傾向も強い。

図表2-7-6 基幹的職種の従業員に取得を義務付け・奨励している資格の取得までの支援（複数回答、単位：％）

	n	受講料、講習会などの費用を援助	受験や講習会の受講に時間的に配慮	勉強会・講習会を独自に開催	その他	特に支援していない	無回答
合計延べ資格数	978	56.2	47.6	18.5	5.5	11.3	3.8
【従業員数】							
4人以下	10	70.0	60.0	0.0	10.0	0.0	10.0
5～9人	140	58.6	52.1	3.6	0.7	10.7	10.0
10～19人	198	68.7	42.9	16.2	0.5	7.6	6.1
20～29人	133	51.1	58.6	30.1	6.0	10.5	1.5
30～49人	94	57.4	41.5	11.7	3.2	8.5	6.4
50～99人	139	50.4	52.5	20.9	8.6	15.8	0.0
100～299人	157	50.3	45.2	21.0	8.9	16.6	0.6
300人以上	102	50.0	39.2	29.4	13.7	10.8	0.0
【業種：回答企業・法人全体】							
学習塾	17	35.3	5.9	29.4	0.0	29.4	0.0
建物サービス	156	75.6	53.2	12.2	1.3	10.9	0.0
自動車整備	169	68.0	50.9	5.9	0.6	3.0	14.8
情報サービス	118	66.9	28.0	35.6	11.0	7.6	1.7
葬祭	24	66.7	45.8	37.5	0.0	8.3	0.0
土木建築サービス	300	54.0	47.7	15.3	6.3	11.0	3.0
美容	28	39.3	67.9	67.9	0.0	10.7	0.0
老人福祉	166	25.9	54.2	18.7	11.4	22.3	0.6
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	11	27.3	9.1	18.2	0.0	45.5	0.0
建物サービス	76	80.3	63.2	7.9	0.0	6.6	0.0
自動車整備	160	70.0	51.3	6.3	0.6	1.9	15.6
情報サービス	74	77.0	29.7	40.5	1.4	6.8	1.4
葬祭	21	66.7	42.9	33.3	0.0	9.5	0.0
土木建築サービス	274	52.6	48.9	13.1	6.6	12.0	3.3
美容	27	40.7	70.4	66.7	0.0	11.1	0.0
老人福祉	71	21.1	54.9	11.3	8.5	25.4	0.0

注：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資格として挙げられた978資格についての回答を集計。

(4) 資格取得の処遇への反映

基幹的職種の従業員に取得が義務付けられたり奨励されたりしている資格のうち、約4分の3は取得した場合に処遇に反映されている。従業員規模別に集計してみると、従業員20～99人の企業・法人が挙げる資格で、取得した場合に反映される割合がやや高くなっている。業種間で比べると、いずれも集計対象となる資格が少ないため、傾向の解釈には留意を要するが、葬祭で挙げられている資格については「反映している」という回答の割合がやや高く、逆に学習塾で挙げられている資格についてはやや低くなっている（図表2-7-7）。

図表2-7-7 基幹的職種の従業員に取得を義務付け・奨励している資格を取得した場合の処遇への反映状況（単位：％）

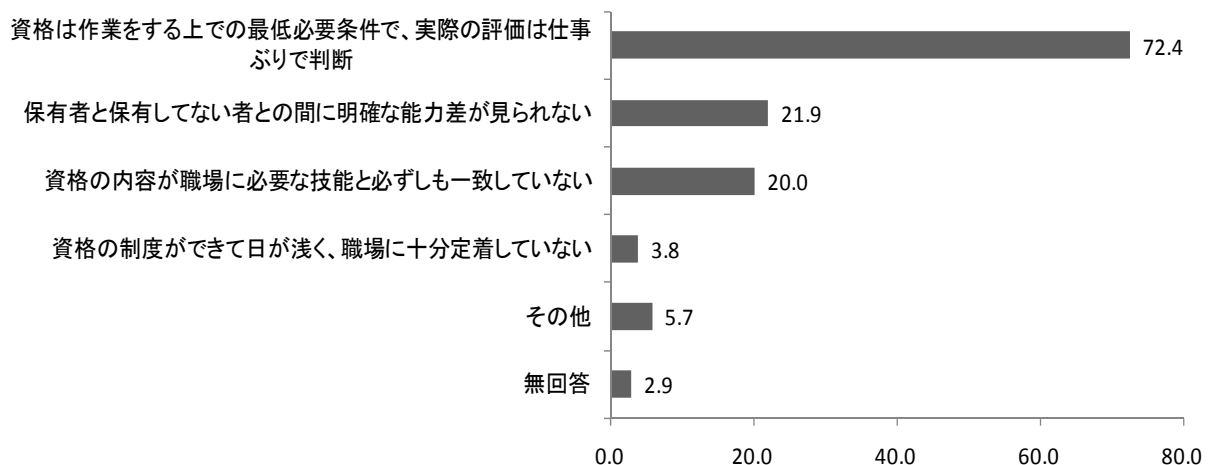
	n	反映している	反映せず	無回答
合計延べ資格数	978	73.9	20.1	5.9
【従業員数】				
4人以下	10	60.0	30.0	10.0
5～9人	140	65.7	16.4	17.9
10～19人	198	77.3	16.2	6.6
20～29人	133	82.0	14.3	3.8
30～49人	94	84.0	8.5	7.4
50～99人	139	80.6	19.4	0.0
100～299人	157	63.7	33.1	3.2
300人以上	102	67.6	31.4	1.0
【業種：回答企業・法人全体】				
学習塾	17	64.7	35.3	0.0
建物サービス	156	75.6	20.5	3.8
自動車整備	169	68.6	10.1	21.3
情報サービス	118	63.6	35.6	0.8
葬祭	24	83.3	16.7	0.0
土木建築サービス	300	76.3	19.7	4.0
美容	28	78.6	14.3	7.1
老人福祉	166	79.5	19.9	0.6
【業種：従業員数100人以下】				
学習塾	11	72.7	27.3	0.0
建物サービス	76	86.8	13.2	0.0
自動車整備	160	67.5	10.0	22.5
情報サービス	74	79.7	18.9	1.4
葬祭	21	81.0	19.0	0.0
土木建築サービス	274	77.7	17.9	4.4
美容	27	81.5	11.1	7.4
老人福祉	71	81.7	18.3	0.0

注：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資格として挙げられた978資格についての回答を集計。

いずれかの資格に対して、資格の取得を処遇に「反映せず」と答えた105社・法人に対して、資格取得を処遇に反映しない理由をたずねたところ、「資格は作業をする上での最低必要

条件で、実際の評価は仕事ぶりで判断」という回答が約7割で最も高く、以下「保有者と保有していない者との間に明確な能力差が見られない」と「資格の内容が職場に必要な技能と必ずしも一致していない」がともに2割程度で続いている（図表2-7-8）。

図表2-7-8 資格取得を処遇に反映しない理由（複数回答、単位：％）



注：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資格のいずれかについて、資格取得を処遇に反映しないとする105社・法人の回答を集計。

第3節 基幹的職種に関連する資格・検定についての評価

基幹的職種に関連する既存の資格・検定を、調査に回答した企業・法人はどのように評価しているだろうか。回答企業・法人全体では「専門性に対する意欲を高めるのに有効である」と考えるところが約6割、「対外的に自社の従業員の職業能力をアピールできる」と考える企業・法人が半数弱を占めている。一方、「職業能力のごく一部を証明するに過ぎない」という消極的ともいえる評価をしている企業・法人も3割弱ある（図表2-7-9）。

「専門性に対する意欲を高めるのに有効である」、「自分の能力を冷静に見直すのに有効である」、「社内の職業能力評価を補完している」といった評価をする企業・法人の割合は、おおむね従業員規模が大きくなるほど高くなる傾向にある。業種別にみると、「専門性に対する意欲を高めるのに有効である」という回答の割合がとりわけ高いのは老人福祉の企業・法人で、土木建築サービスでも7割を超える。老人福祉の企業・法人では「自分の能力を冷静に見直すのに有効である」と評価する傾向も他業種に比べ強い。「対外的に自社の従業員の職業能力をアピールできる」と考える企業の割合は土木建築サービスや建物サービスで6割前後に達し、他業種よりも高くなっている。「職業能力のごく一部を証明するに過ぎない」という回答は美容で4割と他業種に比べ高くなっているのが目立つ。

図表 2-7-9 基幹的職種に関連する既存の資格・検定に対する評価（複数回答、単位：％）

	n	専門性に対する意欲を高めるのに有効である	自分の能力を冷静に見直すのに有効である	社内の職業能力評価を補完している	対外的に自社の従業員の職業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ていて内容やレベルがわかりにくい
合計	897	63.1	38.0	21.3	46.2	27.4	4.8
【従業員数】							
4人以下	20	35.0	25.0	15.0	25.0	55.0	15.0
5～9人	194	55.7	39.2	18.0	40.2	29.9	4.6
10～19人	219	60.3	34.2	21.9	44.7	26.5	4.1
20～29人	89	62.9	31.5	22.5	47.2	29.2	4.5
30～49人	92	66.3	40.2	20.7	53.3	30.4	2.2
50～99人	105	66.7	38.1	17.1	44.8	24.8	2.9
100～299人	104	75.0	43.3	25.0	53.8	24.0	7.7
300人以上	65	76.9	50.8	32.3	53.8	15.4	7.7
【業種：回答企業・法人全体】							
学習塾	50	52.0	36.0	16.0	20.0	34.0	0.0
建物サービス	144	63.9	34.7	23.6	57.6	19.4	6.9
自動車整備	162	69.8	38.9	24.1	48.1	22.2	3.7
情報サービス	143	52.4	31.5	11.2	40.6	35.7	9.8
葬祭	56	48.2	39.3	14.3	37.5	33.9	1.8
土木建築サービス	168	73.2	36.9	25.0	63.7	23.8	3.6
美容	70	35.7	35.7	20.0	18.6	41.4	4.3
老人福祉	104	81.7	53.8	28.8	42.3	25.0	2.9
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	35	57.1	34.3	14.3	22.9	40.0	0.0
建物サービス	92	56.5	29.3	19.6	50.0	22.8	4.3
自動車整備	154	69.5	39.6	23.4	47.4	22.7	3.9
情報サービス	117	47.9	29.1	9.4	37.6	33.3	9.4
葬祭	51	49.0	43.1	13.7	37.3	35.3	2.0
土木建築サービス	157	72.0	35.0	25.5	62.4	24.8	3.8
美容	61	39.3	39.3	21.3	18.0	41.0	3.3
老人福祉	52	71.2	50.0	25.0	38.5	30.8	0.0

(図表 2-7-9・続き)

	n	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	自社の業 務は資格 になじま ない	その他	無回答
合計	897	6.4	2.6	8.5	1.6	5.5
【従業員数】						
4人以下	20	15.0	5.0	20.0	10.0	0.0
5～9人	194	4.1	3.1	8.2	1.0	5.7
10～19人	219	8.2	2.7	10.5	1.4	5.9
20～29人	89	10.1	1.1	10.1	1.1	4.5
30～49人	92	7.6	1.1	3.3	2.2	9.8
50～99人	105	3.8	2.9	4.8	1.0	6.7
100～299人	104	7.7	4.8	10.6	1.0	2.9
300人以上	65	0.0	0.0	7.7	3.1	1.5
【業種:回答企業・法人全体】						
学習塾	50	14.0	0.0	18.0	0.0	8.0
建物サービス	144	6.3	2.8	6.9	2.1	4.2
自動車整備	162	1.2	2.5	4.3	1.9	5.6
情報サービス	143	14.0	2.1	19.6	0.0	4.9
葬祭	56	7.1	3.6	10.7	1.8	7.1
土木建築サービス	168	4.2	1.2	3.6	3.0	3.0
美容	70	8.6	7.1	8.6	1.4	12.9
老人福祉	104	1.9	2.9	3.8	1.0	4.8
【業種:従業員数100人以下】						
学習塾	35	14.3	0.0	14.3	0.0	11.4
建物サービス	92	8.7	3.3	8.7	0.0	5.4
自動車整備	154	1.3	2.6	3.9	1.9	5.2
情報サービス	117	15.4	2.6	21.4	0.0	6.0
葬祭	51	7.8	3.9	7.8	2.0	5.9
土木建築サービス	157	3.8	1.3	3.8	3.2	3.2
美容	61	8.2	4.9	6.6	1.6	14.8
老人福祉	52	1.9	1.9	3.8	1.9	5.8

第4節 企業・法人横断的な能力評価制度

1. 企業・法人横断的な能力評価制度についての見方

企業を超えて通用する職業能力評価制度を作るとすれば、どのような機関が主導すればよいと思うかをたずねたところ、「業界団体が主導する」のがよいと考える企業・法人が3割弱、「国が主導する」のが望ましいと考える企業・法人は2割弱、「どのような機関が主導してもよい」という回答が15.5%であった。また、4分の1の企業・法人は「特に制度を作る必要はない」と考えている(図表2-7-10)。

「国が主導する」のがよいと考える企業・法人の割合は従業員規模が大きくなるほど高ま

る傾向にあり、「特に制度を作る必要はない」という回答の割合は、従業員 300 人以上の企業・法人では目立って低くなる。自動車整備の企業では「業界団体が主導する」のが望ましいという回答が 4 割を超えて他業種よりも高くなっており、他方で「特に制度は作る必要はない」という回答は学習塾や情報サービスの企業でその割合が高くなっている。ただし、従業員 100 人以下の学習塾の企業では、「特に制度は作る必要はない」の割合が 28.6%と、回答企業・法人全体の水準と変わらない。

企業・法人を超えて通用する能力評価制度を作るとすれば、どのような機関が主導すればよいかという質問に何らかの機関が主導するのがよいと回答した企業・法人に対して、企業・法人を超えて通用する職業能力評価制度が作られるとしたら、どのような利用価値があると思うかをたずねた。

図表 2-7-10 企業・法人横断的な能力評価制度の作成を主導すべき主体（単位：%）

	n	国が主導する	業界団体が主導する	人事コンサルタント会社など民間の機関が主導する	どのような機関が主導してもよい	特に制度を作る必要はない	無回答
合計	897	18.6	28.8	4.6	15.5	26.1	6.5
【従業員数】							
4人以下	20	15.0	15.0	5.0	15.0	45.0	5.0
5～9人	194	14.9	33.0	5.2	13.9	24.7	8.2
10～19人	219	15.5	35.2	2.7	14.6	24.7	7.3
20～29人	89	20.2	19.1	6.7	11.2	36.0	6.7
30～49人	92	22.8	23.9	3.3	20.7	20.7	8.7
50～99人	105	22.9	27.6	5.7	10.5	28.6	4.8
100～299人	104	20.2	25.0	2.9	19.2	28.8	3.8
300人以上	65	23.1	27.7	9.2	24.6	13.8	1.5
【業種：回答企業・法人全体】							
学習塾	50	14.0	8.0	10.0	22.0	36.0	10.0
建物サービス	144	18.1	27.1	4.9	22.2	22.9	4.9
自動車整備	162	17.3	40.7	5.6	10.5	17.9	8.0
情報サービス	143	14.7	23.1	3.5	18.2	35.7	4.9
葬祭	56	17.9	21.4	3.6	14.3	32.1	10.7
土木建築サービス	168	22.6	29.2	4.8	11.9	28.0	3.6
美容	70	12.9	32.9	2.9	15.7	25.7	10.0
老人福祉	104	26.9	30.8	2.9	13.5	19.2	6.7
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	35	14.3	11.4	8.6	22.9	28.6	14.3
建物サービス	92	16.3	26.1	4.3	22.8	25.0	5.4
自動車整備	154	17.5	42.2	5.2	9.7	16.9	8.4
情報サービス	117	12.8	23.9	3.4	16.2	37.6	6.0
葬祭	51	13.7	21.6	3.9	15.7	33.3	11.8
土木建築サービス	157	21.0	29.3	5.1	11.5	29.3	3.8
美容	61	13.1	34.4	1.6	14.8	24.6	11.5
老人福祉	52	36.5	25.0	3.8	7.7	21.2	5.8

回答の多かった上位 5 項目は、「従業員の意識が高まる」(62.6%)、「評価に向けた従業員の能力向上が期待できる」(47.9%)、「中途採用の際に能力を判断する指標になる」(45.3%)、「顧客・発注者に従業員の職業能力をアピールできる」(43.5%)、「従業員の能力水準がわかる」(39.7%)である。「従業員の能力水準がわかる」、「企業が行う職業能力の客観化に役立つ」、「中途採用の際に能力を判断する指標になる」といった、職業能力の明確化に貢献するという見解の割合は、おおむね従業員規模が大きくなるほど高くなる傾向にある。

集計の対象となる企業が少ないため結果の解釈には留意を要するが、学習塾では「企業が行う職業能力の客観化に役立つ」、「中途採用の際に能力を判断する指標になる」といった利用価値を挙げる割合が他業種に比べ格段に高くなっている。また、美容で「従業員の能力水準がわかる」の割合が、老人福祉で「従業員の意識が高まる」という割合が、それぞれ他業種におけるよりも高くなっているのが目につく(図表 2-7-11)。

図表 2-7-11 企業・法人横断的な職業能力評価制度の利用価値(複数回答、単位：%)

	n	評価に向けた従業員の能力向上が期待できる	従業員の意識が高まる	従業員の社会的ステータスが高まる	顧客・発注者に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の客観化に役立つ
集計企業・法人計	605	47.9	62.6	36.5	43.5	39.7	23.1
【従業員数】							
4人以下	10	30.0	40.0	20.0	40.0	10.0	10.0
5～9人	130	47.7	52.3	30.0	35.4	31.5	16.9
10～19人	149	49.7	64.4	34.2	43.6	34.2	18.8
20～29人	51	56.9	60.8	41.2	54.9	47.1	21.6
30～49人	65	41.5	67.7	43.1	44.6	43.1	26.2
50～99人	70	51.4	68.6	45.7	47.1	47.1	31.4
100～299人	70	44.3	65.7	37.1	42.9	48.6	24.3
300人以上	55	47.3	74.5	38.2	49.1	50.9	38.2
【業種：集計企業・法人全体】							
学習塾	27	55.6	70.4	48.1	22.2	44.4	51.9
建物サービス	104	41.3	70.2	36.5	47.1	39.4	18.3
自動車整備	120	50.8	65.8	27.5	42.5	34.2	15.0
情報サービス	85	43.5	43.5	32.9	43.5	48.2	31.8
葬祭	32	53.1	68.8	43.8	50.0	25.0	18.8
土木建築サービス	115	47.8	54.8	39.1	53.0	34.8	22.6
美容	45	53.3	64.4	46.7	35.6	57.8	24.4
老人福祉	77	49.4	74.0	37.7	35.1	40.3	24.7
【業種：従業員数100人以下】							
学習塾	20	55.0	70.0	45.0	15.0	40.0	45.0
建物サービス	64	45.3	65.6	37.5	43.8	37.5	18.8
自動車整備	115	49.6	67.0	26.1	41.7	33.0	14.8
情報サービス	66	43.9	37.9	36.4	47.0	43.9	30.3
葬祭	28	53.6	64.3	39.3	50.0	25.0	17.9
土木建築サービス	105	45.7	55.2	38.1	53.3	33.3	20.0
美容	39	61.5	71.8	51.3	35.9	59.0	23.1
老人福祉	38	47.4	76.3	39.5	28.9	36.8	21.1

注：企業・法人を超えて通用する職業能力評価制度を何らかの機関が主導するのが望ましいと答えた 605 社・法人の回答を集計。

(図表 2-7-11・続き)

	n	中途採用 の際に能力を判断 する指標 になる	従業員が 再就職を 行う際に 有利に働く	その他	特に利用 価値はない	無回答
集計企業・法人計	605	45.3	25.0	0.8	3.8	2.5
【従業員数】						
4人以下	10	30.0	40.0	0.0	10.0	0.0
5～9人	130	36.2	23.8	0.8	7.7	1.5
10～19人	149	36.2	23.5	0.7	3.4	1.3
20～29人	51	52.9	37.3	0.0	2.0	0.0
30～49人	65	52.3	23.1	0.0	0.0	9.2
50～99人	70	57.1	27.1	0.0	2.9	1.4
100～299人	70	47.1	22.9	2.9	4.3	4.3
300人以上	55	60.0	18.2	1.8	1.8	1.8
【業種:集計企業・法人全体】						
学習塾	27	59.3	22.2	0.0	3.7	0.0
建物サービス	104	52.9	25.0	1.9	2.9	4.8
自動車整備	120	33.3	26.7	0.0	4.2	3.3
情報サービス	85	55.3	25.9	1.2	5.9	1.2
葬祭	32	25.0	18.8	3.1	6.3	0.0
土木建築サービス	115	45.2	24.3	0.0	3.5	0.9
美容	45	44.4	35.6	0.0	4.4	2.2
老人福祉	77	46.8	19.5	1.3	1.3	3.9
【業種:従業員数100人以下】						
学習塾	20	50.0	20.0	0.0	0.0	0.0
建物サービス	64	48.4	32.8	0.0	4.7	4.7
自動車整備	115	32.2	26.1	0.0	4.3	3.5
情報サービス	66	63.6	28.8	1.5	4.5	1.5
葬祭	28	21.4	17.9	3.6	7.1	0.0
土木建築サービス	105	43.8	22.9	0.0	3.8	1.0
美容	39	41.0	33.3	0.0	2.6	2.6
老人福祉	38	44.7	18.4	0.0	2.6	2.6

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

回答企業・法人が属する業界では、業界内の仕事を難易度別に整理するなどして、個人の仕事上の能力を評価するガイドラインのようなものを作成する取組みが進められているか。そうしたガイドラインのようなものを業界団体が「作成している」と答えた企業・法人は15.1%で、回答を見る限り、企業・法人横断的な職業能力評価を可能とするような業界の取組みはまだ低調であるものと推測される。

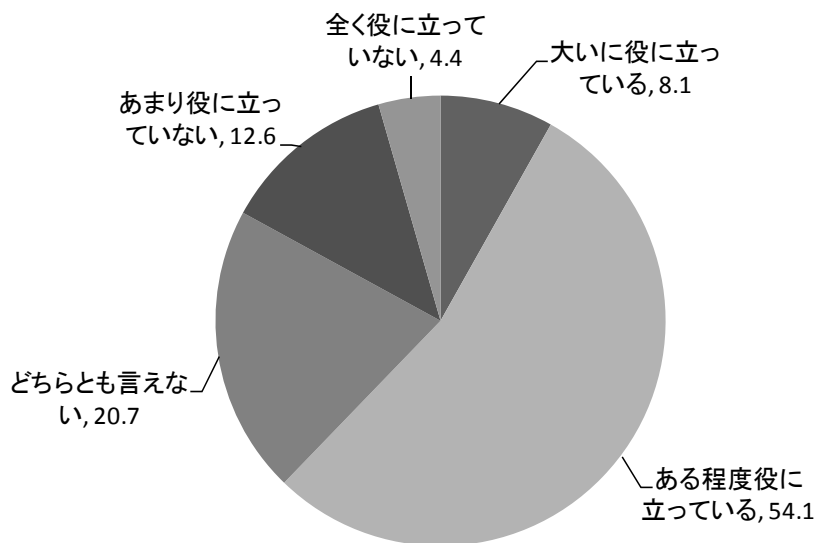
「作成している」という回答の割合は、従業員規模のより大きな企業・法人においてより高くなる傾向にある。業種間で比較してみると、情報サービス、葬祭の2業種では「作成している」という回答が2割を超えており、他の業種に比べるとやや高い割合となっている。

図表 2-7-12 業界団体による能力評価のためのガイドラインの作成（単位：％）

	n	作成している	作成していない	わからない	無回答
合計	897	15.1	44.4	33.6	7.0
【従業員数】					
4人以下	20	15.0	35.0	45.0	5.0
5～9人	194	10.8	50.5	32.0	6.7
10～19人	219	12.8	44.7	34.2	8.2
20～29人	89	15.7	40.4	36.0	7.9
30～49人	92	10.9	42.4	33.7	13.0
50～99人	105	19.0	47.6	29.5	3.8
100～299人	104	20.2	43.3	32.7	3.8
300人以上	65	24.6	38.5	32.3	4.6
【業種：回答企業・法人全体】					
学習塾	50	10.0	54.0	24.0	12.0
建物サービス	144	9.0	43.8	42.4	4.9
自動車整備	162	12.3	53.1	28.4	6.2
情報サービス	143	23.8	30.8	38.5	7.0
葬祭	56	21.4	39.3	32.1	7.1
土木建築サービス	168	14.3	50.0	32.7	3.0
美容	70	12.9	42.9	30.0	14.3
老人福祉	104	17.3	40.4	31.7	10.6
【業種：従業員数100人以下】					
学習塾	35	5.7	60.0	17.1	17.1
建物サービス	92	5.4	44.6	43.5	6.5
自動車整備	154	11.7	53.2	28.6	6.5
情報サービス	117	21.4	31.6	39.3	7.7
葬祭	51	21.6	39.2	31.4	7.8
土木建築サービス	157	12.7	49.7	34.4	3.2
美容	61	11.5	42.6	29.5	16.4
老人福祉	52	15.4	44.2	30.8	9.6

業界団体が仕事上の能力を評価するガイドラインのようなものを「作成している」と答えた企業・法人に、そうしたガイドラインが能力評価や能力開発に役立っているかをたずねた。「大いに役に立っている」という企業・法人は8.1%、「ある程度役に立っている」と答えた企業・法人は54.1%で、合わせると6割程度がガイドラインが役に立っていると考えている（図表 2-7-13）。

図表 2-7-13 仕事上の能力を評価するガイドラインに対する評価（単位：％）



注：業界団体が業界内の仕事を難易度別に整理するなどして、個人の仕事上の能力を評価するガイドラインのようなものを「作成している」と回答した 135 社・法人の回答を集計。