

中小サービス業における教育訓練をめぐる取り組み①——求める能力の「見える化」に着目して

JILPT 副主任研究員 藤本 真

はじめに

今や経済活動という観点からも雇用・就業という観点から見ても大きな比重をもつにいたったサービス業分野において、どのような人材育成・能力開発が展開されているのかは、わが国経済や多くの働く人々の今後を大きく左右しうる。こうした問題意識を踏まえて、労働政策研究・研修機構（JILPT）の調査研究プロジェクト「中小企業における能力開発・人材育成」では、二〇〇八年度から二〇〇九年度にかけてサービス業分野における企業・従業員の人材育成・能力開発に関



する調査研究や業界単位での取り組みに焦点をあてた調査研究を進め、サービス業八業種（①建物サービス業（ビルメンテナンズ業）②学習塾③美容業④情報サービス業⑤葬祭業⑥自動車整備業⑦老人福祉サービス業⑧土木建築サービス）の企業

図表1 基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力を明確化の程度・業種別 (単位：%)

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

注：企業調査データより。

を対象に実施したアンケート調査②の概要については以前本誌にて紹介した（二〇〇九年七月号）「サービス業における人材育成・能力開発—JILPT・サービス業企業アンケート調査から」。今回は、同じ企業アンケート調査（以下、「企業調査」と記載）の結果と、企業アンケート調査とともに実施した従業員アンケート調査③（以下、「従業員調査」と記載）の結果を分析し、中小サービス業分野での教育訓練をめぐる取り組みの一端を明らかにしていく。その際、着目するのは各企業が求めている人材の能力をどの程度明確にしているか（求める能力の「見える化」をどの程度進めているか）という点である。競争の激化、

産業構造の変化、IT革命の進展、そのなかで企業が進めている経営戦略の再構築と内部管理体制の再編など、企業を取り巻く環境が大きく変化しつつある中では新しい経営戦略と内部管理体制に適応する人材を早急に養成・確保することが、企業成長を実現するための重要な条件となる。そして人材の早急な養成・確保にあたっては、企業が求める人材、言い換えると企業の競争力の源泉となるような人材の能力をできるだけ明確にし、この明確にした能力を目安に教育訓練策を実施していくことが有効であるかと考えられる。

本稿では、サービス業の企業が実際にどの程度求める能力の「見える化」に関する取り組みを進めているのか、またその取り組みの状況が従業員の教育訓練や、教育訓練の効果にいかなる影響を与えるのかについて見ていくこととしたい。

1. 求める能力の「見える化」の程度と手段

アンケート調査では「各社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

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

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

注：企業調査データより。

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

「職務記述書の明示」が中心となっており、後者については、「日常の業務の中で」（六五・四％）や「職場でのOJT」（二八・八％）といった、現在の仕事のなかで、「いま必要な能力」を知らせる方法が中心である。

では、企業は従業員に対し、求める能力をどのような形で知らせているか。その方法は、組織（全社あるいは部門）全体として求める能力を知らせる方法と、特定個人に求めている能力を知らせる方法の二つに大別される。前者について回答企業の状況を見ていくと、長期的な観点からみて組織が必要とする能力を事前に提示する「職務記述書の明示」（八・八％）、「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」（二二・五％）、「社内LANで」（八・二％）、「冊子や回覧紙の配布」（九・一％）といった方法より、上司が部下に口頭で直接伝達する「会議・小集団で」（五六・五％）や「朝礼で」（三二・四％）が中心となっている。後者については、「日常の業務の中で」（六五・四％）や「職場でのOJT」（二八・八％）といった、現在の仕事のなかで、「いま必要な能力」を知らせる方法が中心である。

図表3 求める能力の「見える化」と教育訓練のインプット政策（単位：%）

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

注：企業調査データより。

「モノ」政策とは、教育訓練を行うための施設や教材・機材・設備を表し、具体的には、研修所やトレーニングセンターの有無や訓練教材・機材・設備の有無が考えられる。第三に、「カネ」政策とは、教育訓練にかける教育訓練費用が考えられる。第四に、「情報」政策とは、教育訓練の企画及び実施の際の教材に関する情

場でのOJTを通じて」、「職務記述書の明示」及び「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」、学習塾は「冊子や回覧紙の配布」、「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」及び「インフォーマルなコミュニケーションの中で」、土木建築サービスは「日常の業務の中で」伝えている（図表2）。

2. 求める能力の「見える化」の程度と企業の教育訓練

企業の教育訓練とは、企業が、現在あるいは将来にわたって求める能力を得るための人的投資である。一般的に、投資政策の特質は、どのような資源をどの程度投入するかに関わるインプット政策（Plan）、目標を達成するために投入資源をどのように活用するのにか関するプロセス政策（Do）、その結果どのような成果が出たかを評価するアウトプット政策（See）の三つの観点からとらえることができ、教育訓練についても同様である。

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる四つの指標から構成される。第一に、「ヒト」政策とは教育訓練の担当組織の形態で表し、具体的には、教育訓練を専門に担当する部門やスタッフの有無が考えられる。第二に、「モノ」政策とは、教育訓練を行うための施設や教材・機材・設備を表し、具体的には、研修所やトレーニングセンターの有無や訓練教材・機材・設備の有無が考えられる。第三に、「カネ」政策とは、教育訓練にかける教育訓練費用が考えられる。第四に、「情報」政策とは、教育訓練の企画及び実施の際の教材に関する情

確にしているのかについてみると、「非常に明確にしている」と「やや明確にしている」をあわせた回答が七二・〇％に達している。ここからわかるように、企業は求められる能力の「見える化」については、かなり自信をもっており、とくにその傾向は、美容、学習塾、葬祭及び土木建築サービスにおいて顕著に見られる（図表1）。

「職種」を「基幹的職種」と定義している。この基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力を企業がどの程度明

確にしているのかについてみると、「非常に明確にしている」と「やや明確にしている」をあわせた回答が七二・〇％に達している。ここからわかるように、企業は求められる能力の「見える化」については、かなり自信をもっており、とくにその傾向は、美容、学習塾、葬祭及び土木建築サービスにおいて顕著に見られる（図表1）。

場でのOJTを通じて」、「職務記述書の明示」及び「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」、学習塾は「冊子や回覧紙の配布」、「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」及び「インフォーマルなコミュニケーションの中で」、土木建築サービスは「日常の業務の中で」伝えている（図表2）。

報取集が考えられる。インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の各資源に関わる四つの指標から構成されるが、こうした四つの資源をどの程度投入するのかは企業の教育訓練の基本戦略とそれに基づいて展開される基本方針と関連が

図表4 求める能力の「見える化」とOJTに関連した取り組み (単位：%)

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

注：1) 比率は「積極的に進めている」と「ある程度積極的に進めている」の合計。
2) 企業調査データより。

深い。そこでまず、求める能力の「見える化」の程度と企業の教育訓練の方針との関連に注目しよう。図表3から明らかのように、求める能力の「見える化」を進めている企業ほど、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」、つまり、「将来」必要な能力を考えている企業が多くなっている。これに対して、「見える化」が進んでいない企業ほど、「人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」あるいは定めていても、「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」企業が多くなっており、「いま」必要な能力開発を行うだけで、将来の能力開発まで考えている余裕がないことが伺える。

インプット政策との関連をみると、求める能力の「見える化」を進めている企業ほど、「O f f・J Tの企画・立案をする担当者を決めている」、「O f f・J Tのための教材や機材、設備を用意している」及び「教材・研修などに関する情報を収集している」企業が多くなっており、「ヒト」、「モノ」及び「情報」に多くの経営資源を投入している。また、「予算を毎年確保している」という「カネ」の面についてみると、求められる能力を非常に明確化している企業では、「ヒト」、「モノ」及び「情報」と同様に、「カネ」についても多くの経営資源を投入していることが伺われる。つぎに、求める能力の「見える化」の程度とプロセス政策の具体的な特徴についてみてみよう。プロセス政策には、①「Who」だれが…どんな人が教

図表5 求める能力の「見える化」と教育訓練の効果 (単位：%)

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

注：1) 比率は「非常に効果がある」と「ある程度効果がある」の合計。
2) 企業調査データより。

育訓練を行うのか（教育訓練の担当講師）②「When」いつ…いつ教育訓練を行うのか（教育訓練の時間帯と期間）③「Where」どこで…教育訓練を行う機関は何か（教育訓練機関）④「Whom」だれに…だれを対象にするのか（教育訓練対象者）⑤「What」何を…教育訓練の内容は何か。具体的には、教育

訓練で重点をおく内容は何か（教育訓練の内容）⑥「How」どのように…どのような教育訓練をするのか（教育訓練の方法）の六つの政策があるが、ここでは、教育訓練の方法に焦点を当て、具体的にはOJTの進め方との関連についてみてみよう。

図表4から明らかのように、求める能力の「見える化」を進めている企業ほど、積極的にOJTを展開しており、とりわけ「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」及び「社員による勉強会や提案発表会」といった時間や費用などのコストがかかるOJTに積極的に取り組んでいる。

3. 求める能力の「見える化」の程度と教育訓練の効果

企業が行う教育訓練の「アウトプット」について、ここでは、(a) 職場の生産性の向上、(b) 採用活動がやりやすくなったかどうか、(c) 定着率の向上、(d) モチベーションの向上、(e) 職場の人間関係が良くなること、(f) 顧客満足度の向上、といった点についての企業の自己評価からみてみることにしよう。

図表5から明らかのように、求める能力の「見える化」を進めている企業ほど、「顧客満足度の向上」、「職場の生産性の向上」、「モチベーションの向上」及び「職場の人間関係が良くなること」などの効果が上がっている。つまり、求める能力を「見える化」を進めている企業ほど、インプット政策及びプロセス政策へ積極的に投資しており、「求

図表6 従業員からみた求める能力の「見える化」と企業の教育訓練の取組み

(単位：%)

	n	育成・能力開発の方針						OJTに関連した取組み				
		数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	今の人材を前提に、その能力をもう一段上げるように、能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事に必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	わからない	無回答	指導者を決めて計画にそって育成・能力開発を行っている	作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている	やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	関連する業務もローテーションで経験させている	社員による勉強会や提案発表会
非常に明確化している	318	23.3	16.4	34.6	16.0	6.3	3.5	63.8	52.5	70.8	44.4	51.5
やや明確化している	499	9.6	8.8	44.1	24.2	12.0	1.2	42.1	41.9	64.7	33.3	39.5
どちらともいえない	191	4.7	5.8	34.6	34.6	18.3	2.1	34.0	31.4	51.3	25.2	33.5
あまり明確にしていない	165	5.5	3.6	32.7	47.3	9.7	1.2	23.6	23.0	47.2	26.6	30.6
明確にしていない	74	4.1	2.7	13.5	66.2	13.5	0.0	8.1	9.5	40.5	14.9	20.3
回答従業員合計	1317	11.2	8.9	36.3	28.7	12.5	2.4	40.8	37.9	59.9	32.6	38.2

注：1) OJTに関連した取組みの比率は「積極的に進めている」と「ある程度積極的に進めている」の合計。
2) 従業員調査データより。



識していることがわかる。たとえば、求める能力がより「見える化」されていると感じる従業員ほど、企業が「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」と見る割合が高くなっており、逆に「見える化」が進んでいないと感じる従業員は、勤務先が「人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」あるいは定めていても「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」という回答が多く、「いま」必要な能力開発を行うだけで、将来の能力開発まで考えている余裕がないと見ている度合いが高まる。

4. 従業員からみた「見える化」と教育訓練活動との関連
求める能力の「見える化」と企業の教育訓練との関連を従業員の立場から見るとどうか。図表6は、企業の教育訓練に関する方針やOJTに関連した取組みをどのようになっているかを勤務する企業における求める能力の「見える化」についての見解が異なる従業員別に、まとめたものである。
この図表によると、求める能力の「見える化」がより進んでいると感じる従業員ほど、企業の能力開発の積極性を認識していることがわかる。たとえば、求める能力がより「見える化」されていると感じる従業員ほど、企業が「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」と見る割合が高くなっており、逆に「見える化」が進んでいないと感じる従業員は、勤務先が「人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」あるいは定めていても「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」という回答が多く、「いま」必要な能力開発を行うだけで、将来の能力開発まで考えている余裕がないと見ている度合いが高まる。

5. 企業における職業資格の位置づけと教育訓練
求める能力の「見える化」と関連して見過ごすことができないのは職業資格である。職業資格は特定の仕事分野における能力の程度を明示したものであり、企業が従業員に対し資格の取得を奨励することは、企業にとって必要な能力を示すこと、つまり求める能力の「見える化」と同様の機能を持つと考えられる。
ここでは企業における資格の位置づけを、基幹的職種に従事する従業員に業務独占的資格を必要とするかという点と、能力開発やキャリア形成の目安とする資格を企業内で設けているかという点にそって見ていくこととする。
回答企業が能力開発やキャリア形成の目安となる資格を企業内に設けているかどうかについて、アンケート調査では、①業務命令で取得させる資格の有無②一定の職位までに取得を奨励している資格の有無③自己啓発のために取得を奨励する資格の有無をたずねており、それぞれに該当する主な資格をアンケートの対象となつた八業種それぞれについて整理すると図表7のようになる。①②③のそれぞれに該当する主な資格には重なる部分が多く、特定の資格が企業の中で様々な位置づけられて活用されていることがうかがえる。
例えば、建物サービスであれば「ビルクリーニング技能士」や「建築物環境衛生管理技術者」の資格、情報サービスであれば「基本情報処理技術者」資格、葬祭であれば「葬祭ディレクター」の資格が、個々の企業によって様々な

OJTの取り組みについても、求める能力の「見える化」がより行われていると感じる従業員ほど企業が積極的にOJTを展開しているとみており、とくに、指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」と「及び」社員による勉強会や提案発表会」といった時間や費用などのコストがかかるOJTにも積極的に取り組んでいる、と考えている。

Business Labor Trend 2010.10

図表7 能力開発やキャリア形成の目安として位置づけられている主な資格・業種別

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

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

図表8 資格の活用と実施している教育訓練に向けた取り組みの数

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

位置づけられながら、能力開発やキャリア形成の目安として盛んに活用されているものとみられる。また、土木建築サービスや老人福祉では、「有資格者を採用する資格」として位置づけられているのと同様の資格が挙げられている。

では、業務独占的資格の必要性における相違や、能力開発・キャリア形成の目安となる資格の有無によって、企業における教育訓練の取り組みは異なってくるのだろうか。職場における日常的な教育訓練への取り組みの程度や、Off-JT・自己啓発支援への取り組みの程度に着目してみた（図表8）。

うでない企業に比べて、また、業務命令で取得させる資格がある企業、一定の職位までに取得を奨励している資格がある企業、自己啓発のために取得を奨励する資格がある企業は、それぞれそうした資格がない企業に比べて、職場において積極的に進めている教育訓練の取り組みの数の平均が大きくなっている。実施しているOff-JT・自己啓発支援の取り組みの数の平均についてみても、業務独占的資格が必要であるという企業や、能力開発・キャリア形成の目安となる資格があるという企業において、より数が大きくなっ

おわりに

以上、本稿では、求める能力の「見える化」を切り口として中小サービス業における教育訓練の現状を見てきた。求める能力の「見える化」と企業が展開する教育訓練のPlan（計画・立案）-Do（実施）-See（評価）サイクルとの関係についてみると、「見える化」が進んでいる企業ほど、Plan（計画・立案）の段階では、「基幹的職種の人材育成・能力開発について、「将来」必要な能力まで方針を定めている」企業が、Doの段階では、指導者を決め計画にそった育成・能力開発（OJT）、社内のOff-JT、自己啓発だけでなく社外のOff-JT、自己啓発への支援を積極的に行っている企業が、多くなっている。さらに、従業員の立場からみても、自社において「見える化」がより進んでいると考える従業員ほど、企業の教育訓練に対する積極性をより感じ取っていることがわかった。

職業資格の取得奨励も求める能力の「見える化」と同様の機能を果たすとみることができ、資格の位置づけと企業の教育訓練の取組みとの関連の分析からは、「必要な業務独占的資格」、「業務命令で取得させる資格」、「一定の職位までに取得を奨励する資格」、「自己啓発のために取得を奨励する資格」の

あることが企業の教育訓練における積極性と相関していた。

以上の分析結果からは、中小サービス企業が効果的かつ効率的な教育訓練行動を展開していく上で、求める能力の「見える化」が大きな役割を果たすことがわかる。そしてサービス業においてはこの「見える化」に職業資格の活用が少なからず貢献しており、企業を越えて活用される有効な社会的な職業能力の評価基準の確立は、企業内での育成・能力開発の促進という観点からも重要であると考えられる。

〔注〕

1. 本稿は大本〔2010〕、藤本〔2010〕の分析を基に執筆されている。本稿で示された分析の詳細については、両論文を参照されたい。

2. 企業アンケート調査は、本文で挙げた八つの業種に該当し、関東地方の都県庁所在地に本社を有する従業員五人以上の企業を対象に、訪問留め置き調査の形で行われ、八九七社の回答を得た。

3. 従業員アンケート調査は、企業アンケート調査の対象となった企業に勤務する従業員を対象に実施しており、二二七人から回答を得ている。なお、企業アンケート調査・従業員アンケート調査の結果の詳細については労働政策研究・研修機構編〔2010b〕を参照されたい。

〔参考文献〕

- 大本栄一〔2010〕「求める能力の「見える化」の取り組みと教育訓練・能力開発」労働政策研究・研修機構編〔2010a〕『中小サービス業における人材育成・能力開発』労働政策研究報告書 No.118 所収
- 藤本真〔2010〕「サービス業における採用活動・教育訓練と資格の役割」労働政策研究・研修機構編〔2010a〕『中小サービス業における人材育成・能力開発』労働政策研究報告書 No.118 所収
- 労働政策研究・研修機構編〔2010b〕『中小サービス業における人材育成・能力開発』企業・従業員アンケート調査 JILPT 調査シリーズ No.74

プロフィール

ふじもと まこと / JILPT 副主任研究員（人材育成研究部門）。近年の主な調査研究成果には、『中小サービス業における人材育成・能力開発』（二〇一〇年、JILPT 労働政策研究報告書 No.118）、『社会人を対象とした教育関連活動・事業の運営と品質管理』（二〇一〇年、JILPT 調査シリーズ No.73）の二つのづくり現場における技能者育成方法の変化』（共著、日本労働研究雑誌 1709号）などがある。産業社会学専攻。

日本労働研究雑誌

B5判・定価895円(税込)
 年刊購読料10,740円
 (〒サービス)

10 No.603 Oct. 2010
 特集=キャリア・トランジション—キャリアの転機と折り合いの付け方

【提言】

働く人へのキャリア・コンサルティングのすすめ 木村周

【論文】

キャリアの学説と学説のキャリア 金井壽宏
 Jリーグにおけるキャリアの転機—キャリアサポートの理論と実際 高橋潔 重野弘三郎
 会社を辞めないのはどんな人か? 小倉一哉
 働く女性のキャリア・トランジション 金井篤子

【紹介】

中年期のキャリア転換支援とアイデンティティ 徳山誠

【書評】

玄田有史著『人間に格はない—石川経夫と2000年代の労働市場』 太郎丸博
 田思路著『請負労働の法的研究』 鎌田耕一

【発表】

第33回（平成22年度）労働関係図書優秀賞
 第11回（平成22年度）労働関係論文優秀賞

【論文 Today】

「制度的要因が初期キャリアに与える影響について—イベントヒストリー分析を用いた11ヵ国比較研究」 福井康貴

【フィールド・アイ】

パリのフットボール 神林龍

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
 Tel : 03-5903-6263 Fax : 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp