

2010.7.29 労働政策フォーラム
『雇用多様化をはじめとする政策研究
の今日的課題』

『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・研修機構

人材育成研究部門 副主任研究員

藤本 真

I .アプローチ

1. 企業内における取組みへの着目

とりわけ、

企業が、自社にとって必要な人材の要件を明確化(＝「見える化」)すること

が、企業の人材育成・能力開発の取組みや、取組みの効果にどのように結びついているか

といった点に着目し、実態を把握・分析

2. 企業外に広がる能力開発のための諸制度・枠組みに対するニーズの把握

①人材確保、②能力開発・キャリア形成にあたって、企業や従業員が、「自社の内外」いずれを志向しているか

⇒志向の相違が、人材育成や能力開発に対する考え方やニーズなどにどの程度反映されているかを分析。

その上で、人材調達先や能力開発の場として、「自社の外」を重視している企業・従業員のニーズに着目。

Ⅱ. 本日の報告・構成

1. 能力の「見える化」と人材育成
2. 人材育成における資格の機能
3. 「職業別労働市場」に対する志向と課題
4. まとめー今後の取組みの方向性

※報告内容の詳細は、労働政策研究報告書No.118『中小サービス業における人材育成・能力開発』に所収。

Ⅲ. 報告で用いるデータの概要

今回の報告で用いるのは、2009年に中小サービス業の企業と従業員を対象として実施した2つの調査。

1. 企業調査

以下の8業種に該当し、関東地方の都県庁所在地(東京、横浜、千葉、さいたま、水戸、前橋、宇都宮)に本社が所在する、従業員5名以上の企業が対象。

①建物サービス業、②学習塾、③美容業、④情報サービス業
⑤葬祭業、⑥自動車整備業、⑦老人福祉サービス業、⑧土木
建築サービス業

Ⅲ. 報告で用いるデータの概要

| | Off-JT、自己啓発の活用度低 | Off-JT、自己啓発への活用度高 |
|-----------------------|--------------------------------------|--|
| フルタイム常用雇用の離職率が高（産業計比） | Ⅱ. Off-JT等機会不活用・企業横断型 葬儀業 | Ⅰ. Off-JT等活用・企業横断型 学習塾、老人福祉・介護、美容業 |
| フルタイム常用雇用の離職率が低（産業計比） | Ⅲ. Off-JT等機会不活用・勤続型 土木建築サービス業 | Ⅳ. Off-JT等活用・勤続型 建物サービス業、自動車整備業、情報サービス業 |

2. 従業員調査

企業調査の対象となる企業に勤務する「**基幹的職種**」
に従事する従業員2名

※「**基幹的職種**」: サービスの提供を中心的にになっており、その会社で最も人数が多い職種
(「**総務などの事務の仕事**」は除く)

3. 調査の方法

企業調査票、従業員調査票ともに、訪問員が調査対象となる企業を直接訪問して配布し、回答を依頼。企業調査票は後日、訪問員が再度訪問して直接回収し、従業員調査票は郵送により回収する。ただし、従業員調査票は訪問員が企業を訪問した際に回収することもできることとする。

回収数：企業897社、従業員1317名

IV.能力の「見える化」と人材育成

1. 求められる仕事上の能力を明確化している程度

(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る | 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 |

2. 求められる能力の明確化と企業のインプット政策

(単位: %)

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

3. 求められる能力の明確化とOJTに関連した取組み

(単位：%)

| | n | OJTに関連した取組み | | | | |
|--------------|-----|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------|
| | | 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：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

4. 求められる能力の明確化と教育訓練の効果

(単位:%)

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

注:比率は「非常に効果がある」と「ある程度効果がある」の合計。

5. 求められる能力の明確化を進めている企業とは

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

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

V. 人材育成・能力開発における資格の機能

1. 資格の位置づけ

① 業務独占的資格

(取得していないと仕事ができない資格)

② 業務独占的資格以外に企業が取得を奨励、義務付けている資格

a. 「有資格者を採用する」と位置付けている資格

b. 能力開発やキャリア形成の目安として位置付けている資格

2. 「有資格者を採用する」と企業が位置付けている資格

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

V. 人材育成・能力開発における資格の機能

3. 能力開発・キャリア形成の目安として企業が位置づけている資格

| 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 |

4. 資格の活用と人材育成に向けた企業の取組み

| | 積極的に取り組んでいる職場での取組みの数 | 実施しているOff-JT、自己啓発支援の取組みの数 |
|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| 【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 |

*** $P < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$ (t検定)

5. 企業による資格の活用の有無と従業員の資格・検定に対する評価

(単位: %)

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

*** $P < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$ + $p < .10$ (カイ2乗独立性検定)

VI.「職能別労働市場」への志向と課題

1. 一人前になるのに有効なキャリア

①企業側の見方

(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 |
| 【業種別】 | | | | | | |
| 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 |

②従業員側の見方

(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 | 1317 | 52.1 | 23.5 | 17.1 | 4.0 | 3.3 |
| 【業種別】 | | | | | | |
| 学習塾 | 68 | 70.6 | 11.8 | 8.8 | 7.4 | 1.5 |
| 建物サービス | 207 | 66.7 | 17.9 | 9.2 | 2.9 | 3.4 |
| 自動車整備 | 231 | 55.0 | 22.9 | 14.7 | 2.6 | 4.8 |
| 情報サービス | 198 | 37.4 | 29.8 | 27.3 | 4.0 | 1.5 |
| 葬祭 | 71 | 64.8 | 18.3 | 12.7 | 2.8 | 1.4 |
| 土木建築サービス | 258 | 46.1 | 30.6 | 14.7 | 4.3 | 4.3 |
| 美容 | 111 | 46.8 | 18.0 | 23.4 | 8.1 | 3.6 |
| 老人福祉 | 173 | 47.4 | 23.7 | 22.5 | 3.5 | 2.9 |

2. 「内部(育成)型」企業と「職能型」企業

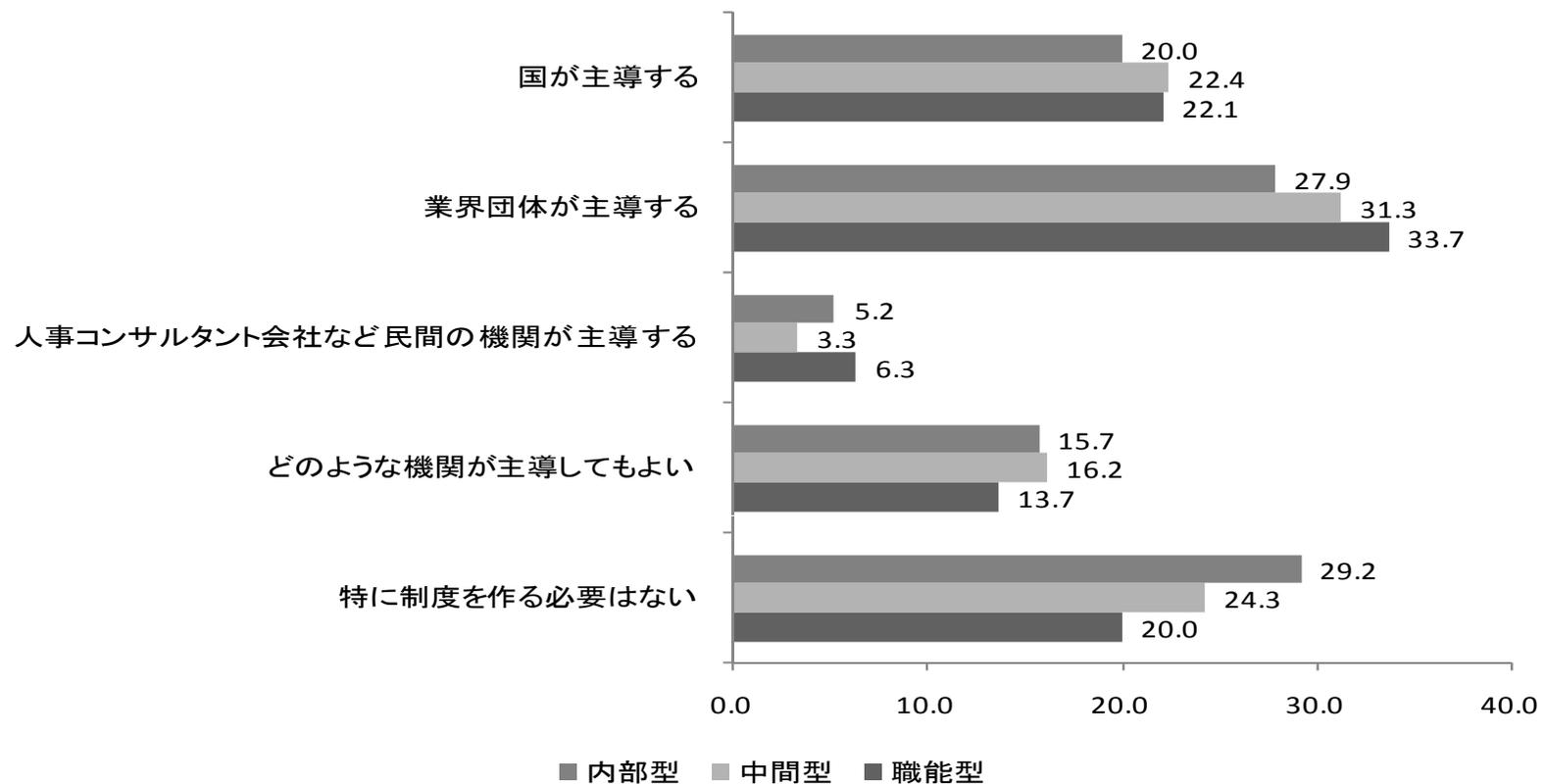
(単位:社)

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

②「職能型」

3. 社会的な能力評価制度に対する考え方:企業

(単位:%)



VI.「職能別労働市場」への志向と課題

(単位：%)

| | 評価に 向上が 期待で きる能 | 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 | 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 |
|-----|--------------------------|--------------------|----------------------------------|---|------------------------------|---------------------------------------|---|---------------------------------------|-----|-------------------|
| 内部型 | 50.5 | 65.2 | 40.0 | 42.9 | 42.4 | 25.2 | 41.4 | 19.5 | 0.5 | 3.8 |
| 職能型 | 47.2 | 59.7 | 36.1 | 44.4 | 41.7 | 22.2 | 50.0 | 27.8 | 1.4 | 2.8 |

4. 仕事上の能力を向上するにあたっての問題点：従業員

(単位：%)

| | 従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない | 従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない | 従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気が乏しい | 忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない | どこにどのような教育訓練機関があるかわからない | 適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない | 教育訓練機関に通うのに費用がかかる | その他 | 特に問題はない | 無回答 |
|-----|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------|-----|---------|-----|
| 内部型 | 6.7 | 11.7 | 28.1 | 34.5 | 11.4 | 5.2 | 16.4 | 1.9 | 27.1 | 3.8 |
| 職能型 | 10.7 | 16.1 | 35.6 | 38.5 | 7.8 | 5.4 | 24.9 | 2.0 | 20.5 | 2.4 |

5. 社会的な能力評価制度の利用価値：従業員

(単位：%)

| | 能力向上のモチベーションとなる | 仕事に従事する人のプロフェッショナル意識が高まる | 仕事に従事する人の社会的ステータスが上がる | 顧客・発注者に対して、職業能力をアピールできる | 自分の能力水準がわかる | 企業が行う能力評価の客観化に役立つ | 中途採用の際に有利に働く | その他 | 特に利用価値はない | 無回答 |
|-----|-----------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------|-------------------|--------------|-----|-----------|-----|
| 内部型 | 45.5 | 45.7 | 23.3 | 28.1 | 38.8 | 18.6 | 16.9 | 1.2 | 15.5 | 2.6 |
| 職能型 | 47.8 | 62.4 | 31.2 | 32.7 | 40.0 | 18.5 | 29.8 | 0.0 | 7.3 | 2.4 |

VII.まとめ—今後の社会的取組みに対する示唆

1.「能力開発インフラ」の整備

企業横断的キャリアを通じた人材育成・能力開発を志向する企業・従業員に対応するため、①企業の枠を超えた社会的な能力開発体制の整備、②職業資格をはじめとして、企業を越えて活用される社会的な職業能力の評価基準を確立していくこと、が求められる。

2. 企業内人材育成への波及効果

企業内における職業資格の活用は、従業員に求められる能力の明確化や、積極的な教育訓練の取り組みにつながっており、企業を越えて活用される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。