

第 I 部

總 論

総論 サービス業における人材育成

第1節 問題意識・調査の方法と分析枠組み

1. 問題意識と調査の方法

(1) 問題意識

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

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

(2) 調査の対象

今回の調査対象となるサービス業は、効用や満足を提供する非物質的生産物（サービス）を提供する業種とされる。ただ、この定義に該当する範囲はかなり広く、実態を捉える方法についても、経済活動におけるサービス業の比重の拡大や、サービス業内部の多様化などといった要因に伴い、年々変化している。

図表1-1-1は、1990年以降現在までの「日本標準産業分類」の大分類の変遷を示したものである。1993年の第10回改訂の際、サービス業に該当する大分類は「L. サービス業」のみであった。しかし、その後2回の改訂ではこの大分類にあたる部分の細分化が繰り返行われた。2002年の第11回改訂では、1993年の「L. サービス業」に該当したもののうち情報サービス業やインターネットに付随するサービス業などが「H. 情報通信業」に移された。また、1993年の「L. サービス業」に該当した業種を切り出して、「N. 医療、福祉」、「O. 教育、学習支援業」、「P. 複合サービス事業」という新たな大分類が設けられた。2007年の第12回

改訂では、サービス業分野をさらに再編し「L. 学術研究、専門技術サービス業」、「N. 生活関連サービス業、娯楽業」という大分類分野が新たに設けられた。

図表 1-1-1 日本標準産業分類における大分類の変遷（1993 年以降）

第10回改訂(1993年10月)における大分類	第11回改訂(2002年3月)における大分類	第12回改訂(2007年11月)における大分類
A. 農業	A. 農業	A. 農業、林業
B. 林業	B. 林業	B. 漁業
C. 漁業	C. 漁業	C. 鉱業、採石業、砂利収集業
D. 鉱業	D. 鉱業	D. 建設業
E. 建設業	E. 建設業	E. 製造業
F. 製造業	F. 製造業	F. 電気・ガス・熱供給・水道業
G. 電気・ガス・熱供給・水道業	G. 電気・ガス・熱供給・水道業	G. 情報通信業
H. 運輸・通信業	H. 情報通信業	H. 運輸業、郵便業
I. 卸売・小売業、飲食店	I. 運輸業	I. 卸売・小売業
J. 金融・保険業	J. 卸売・小売業	J. 金融・保険業
K. 不動産業	K. 金融・保険業	K. 不動産業、物品賃貸業
L. サービス業	L. 不動産業	L. 学術研究、専門技術サービス業
M. 公務	M. 飲食店、宿泊業	M. 宿泊業、飲食サービス業
N. 分類不能の産業	N. 医療、福祉	N. 生活関連サービス業、娯楽業
	O. 教育、学習支援業	O. 医療、福祉
	P. 複合サービス事業	P. 教育、学習支援業
	Q. サービス業(他に分類されないもの)	Q. 複合サービス事業
	N. 公務	R. サービス業(他に分類されないもの)
	S. 分類不能の産業	S. 公務
		T. 分類不能の産業

以上のようにサービス業の捉え方が公的統計においても変わっていく中で、今回、本プロジェクトでは次のようにして対象とする範囲を確定していった。

アンケート調査について検討を行っていた 2007 年後半から 2008 年前半の間には、図表 1-1-1 にも示した通り日本標準産業分類の第 12 回改訂が行われたが、改訂後の分類にそつた新たな公的統計や統計結果の再集計は検討の間には発表されなかったもので、2002 年の第 11 回改訂における分類に依拠して対象範囲についての検討を進めていった。第 11 回改訂では上述のように既存のサービス業にあたる分野からいくつかの大分類が新たに新設され、「サービ

ス業」と称する大分類は「P. 複合サービス事業」と「Q. サービス業（他に分類されないもの）」の2つであった。この2つの分野に該当する範囲を対象とすることも考えられたが、これらの分野に限定してしまうと情報サービスや、福祉サービスといった分野が外れることとなり、わが国のサービス業における人材育成・能力開発の実態や問題を捉えていく上では不十分であると本プロジェクトにおいては考えた。そこで、対象とする範囲は1993年の第10回改訂における「L. サービス業」に該当する分野で、2002年の改訂では「N. 医療、福祉」、「O. 教育、学習支援業」、「Q. サービス業」と、「H. 情報通信業」のなかの「情報サービス業」、「インターネット附随サービス業」、「映像・音声・文字情報制作業」にあたる分野とした。なお、「P. 複合サービス業」には元々運輸・通信業に属していた郵便局が多く含まれるため対象からは除いた。

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

さらに、対象の選択にあたっては、キャリア形成・能力開発における異同も考慮した。今回の中小サービス業を対象としたアンケート調査に先立ち、本プロジェクトでは、離職率とOJT以外の教育訓練に対する企業の取組みの動向から、①Off-JT等機会活用・勤続型、②Off-JT等機会不活用・勤続型、③Off-JT等機会活用・企業横断型、④Off-JT等機会不活用・企業横断型、という4つの能力開発・キャリア形成に関する類型を描きだし、業種ごとの能力開発・キャリア形成の特徴について整理を行っている（労働政策研究・研修機構編[2008]）。この整理の枠組みをサービス業アンケート調査の対象選択においても活用した。具体的には、厚生労働省の『毎月勤労統計調査』、日本労働研究機構編[1997]、労働大臣官房政策調査部産業労働調査課編[2003]などによりながら、サービス業各職種の常用雇用者の離職率や教育訓練の状況を把握し、上記4つの類型に該当する主要な産業小分類を選んだ。

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

図表 1-1-2 サービス業アンケート調査の対象業種
 ー常用雇用者の能力開発・キャリア形成パターンによる分類ー

	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 が 高 (産業計 比) 常用雇用者の 離職率	Ⅱ. Off-JT等機会不活用・企業横断型	Ⅰ. Off-JT等活用・企業横断型
	葬儀業	学習塾、老人福祉・介護、美容業
フルタイム が 低 (産業計 比) 常用雇用者の 離職率が	Ⅲ. Off-JT等機会不活用・勤続型	Ⅳ. Off-JT等活用・勤続型
	土木建築サービス業	建物サービス業、自動車整備業、情報サービス業

(3) 調査の実施

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

本書第Ⅲ部で掲載した企業調査票・従業員調査票からわかるとおり、今回のアンケート調査では調査項目が多数にわたり、企業調査票・従業員調査票ともかなり大部のものとなった。そこで回答率の著しい低下をさけるため、サービス業企業が集中する都市部に調査地域を絞り、訪問留置き調査により調査を進めた。具体的には、関東地方の都県庁所在地（東京、横浜、千葉、さいたま、水戸、前橋、宇都宮）に本社が所在する、上記8業種の従業員5名以上の企業に対し調査の回答と従業員への調査票の配布を依頼した。対象企業の従業員規模に上限を設けなかったのは、大企業のデータを集計することで、中小企業の特徴をより明らかにしていきたいという意図からである。

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

なお、これまで述べてきた調査方法についてのさらなる詳細や、業種別の動向などアンケート調査の結果については、本報告書とは別に労働政策研究・研修機構の調査シリーズ『中小サービス業における人材育成・能力開発に関する調査』（2010年4月刊行予定）に取りまとめている。本報告書は、収集されたデータについて研究上の関心から分析を行い、能力開発やキャリア形成における特徴が異なる業種からも共通に導かれる知見を示すことで、この問題についての議論の活発化に資することを目的としている。

2. 人材ニーズ、採用、能力開発、労働市場を分析するための基本枠組み

（1）人材ニーズ、採用、能力開発、労働市場を分析するための基本枠組み¹

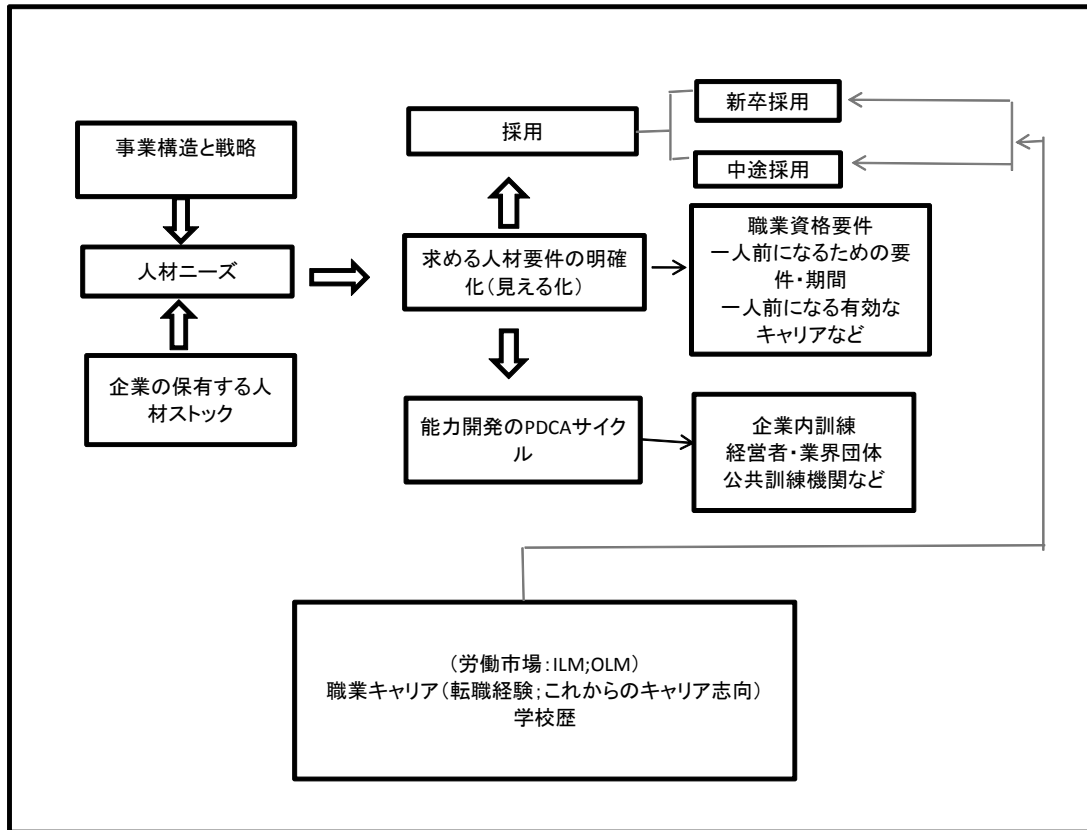
図表1-1-3は、本研究プロジェクトの分析枠組みを示したものである。企業は事業構造の特徴に合致した戦略を策定しそれを実行に移すべく様々な管理活動——人・モノ・金という経営資源の管理——を行っているが、このうち我々が関心を寄せるのは主として人的資源であり、その開発である。企業はすでに保有している人的資源を活用することで戦略の実現をはかることもできるが、実際には戦略実現のために必要な人材ニーズと保有している既存人材との間になんらかの乖離が生じることが多い。そこでその乖離を埋めることが必要となる。企業は人材ニーズが発生するとまずは求める人材要件を明確化（本調査研究では「仕事上の能力の見える化」と呼ぶ）することが必要となる。その上でその乖離を埋める方法には、大きく分けると2つあり、①1つ目の方法は、外部から人材を採用することで埋める方法である。この採用も新卒採用と中途採用に分けることができる。②2つ目の方法は、組織の内部にいる既存の従業員の能力を向上することで乖離を埋めようとする考え方である。これも訓練の方法としては、a) 日々のOJTと長期間での仕事経験の蓄積＝キャリア形成を通じる方法、b) 仕事を離れたOff-JTベースでの能力開発の計画の策定（plan）、実行（do）、評価（check）、さらなる行動（action）という能力開発のPDCAサイクルを回す方法、c) 自己啓発による方法、といった大きく3つの方法に分けることができる。

これらが企業の戦略実現に必要な人材ニーズと既存人材能力との乖離を埋める方法である。実際に企業は、企業戦略と業界における基幹的な職種、労働市場の状態、従業員の意欲と能力に応じて、これらを適切に組み合わせながらその乖離を埋めようとしているとみてよい²。

¹ この枠組みは、今野・佐藤[2002]から着想を得ているが、本報告書の文脈にそって大幅に修正したものである。

² これらは、人材育成、能力開発に関する図式的な整理であるが、しかしこの間の日本企業を取り巻く環境変化に照らして改めて確認しておくべき点はすくなくないように思われる。たとえば「人材要件の明確化」が必要というが、実際のところどれだけの企業でそれがしっかりとされているのか。また能力開発のPDCAサイクルを回すことが大切とはいっても、それをどれだけの企業がしっかりと回しているのだろうか——。十分に検討する必要があるだろう。

図表 1-1-3 人材育成を分析するための枠組み



ところで以上は、企業側からみた人材育成、能力開発の必要性の論理の整理だが（図表 1-1-3 では上半分のゾーンに書き込んだ諸変数）、人材育成や能力開発ニーズの現状と課題の把握に際しては、働く側に関わる諸変数を明示的に枠組みにとりこむ必要がある（図表 1-1-3 の下半分の労働市場に関わる諸変数）。

労働市場に関わる変数を分析するのは、第 1 に、企業側での能力開発の必要性の論理からも内在的に導き出されるものだが、既存社員の能力向上とならんで労働市場からの人材の調達、つまり採用活動が重要な管理活動として位置づけられているからであり、採用に際しては労働市場の状態やなにより働く側の属性や職能レベル、就労ニーズなどとのマッチングが求められているからである。労働市場関連変数を分析するいまひとつの理由は、こうした労働力需給のマッチングを実現するための条件を働く側からみた職業キャリアの現状を分析することで明らかにし、もしマッチングが実現していないとすればその要因を解明し、マッチングに向けた環境整備を図っていくための政策的な支援の在り方を検討する必要があるからである。

(2) 分析枠組みと中小サービス業の特徴を踏まえた検討課題

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

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

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

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

第3は、多種多様な業種と職種からなる中小サービス業労働市場の把握である。とりわけ大企業中心に発達してきた企業封鎖的な内部労働市場(Internal Labor Market、以下「ILM」と略)に加えて、職業別に構成された職業別労働市場(Occupational Labor Market、以下「OLM」と略)としての側面がこれまでもしばしば指摘されてきた³。ILMとは大企業に典型的な労働市場であり、学校卒業後に特定の企業に新規採用され、その後長期雇用を前提とした(OJTの連鎖としての)組織内キャリア+企業内教育訓練システム(Off-JT)をベースに展開されるタイプの労働市場である。これに対してOLMとは、技能形成が企業の外側にある職種特有の訓練プログラムにそって行われ、職種固有のスキルが雇い入れる企業の外側で定義され、しばしば職種横断的な職業キャリアが展開される(条件をそなえた)労働市場である。今回の調査対象である中小企業を多く含むサービス業の労働市場を考察するには、ILMに加えて、OLMをも視野にいれ、その成熟度と形成の条件について検討する必要がある(第Ⅱ部第3章、第4章の検討課題)。

第4は、企業の人材要件の明確化(=「見える化」とOff-JTの実施体制との関連に関する現状分析である。図表1-1-3に示したように、企業は人材ニーズが発生すると、人材

³ ILMとOLMの概念については第Ⅱ部第3章、第4章を参照のこと。なお佐藤[1999]、同[2009]も参照のこと。

要件の明確化をはかり、その要件にそった訓練プログラムのPDCAを回すことで教育訓練が実効性あるものとなるが、企業が実際のところ人材要件の「見える化」をどの程度行っているのか、また「見える化」への取り組みと能力開発のPDCAサイクルを回しきることとの間にはどのような関係があるのか、などについては未だ検討は十分とはいえない⁴（第Ⅱ部第5章の検討課題）。

第5は、第4の検討課題と関わるが、企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略との関連の分析である。一般に中小企業は、企業内教育訓練に多くの制約を持つ。統計的にみても従業員の定着に劣る上、自前で教育訓練メニューの開発とそのコスト負担に制約がある場合が多い。中小サービス業の多くは、経営者団体や業界団体あるいは公共職業訓練の提供する訓練プログラムの活用ニーズを高めていると推察されるが、その際に、企業が、外部訓練プログラムの活用を含めた能力開発方針をどれほど明確化しているか、その実態について解明する必要がある（第Ⅱ部第6章の検討課題）。

第6は、中小サービス業の能力開発における学校教育の役割の検討である。図表1-1-3に示した企業側の人材ニーズ→仕事上の能力とは、あくまで特定の業界や企業で要求される職業能力だが、その職業能力は従業員全員が一様に白紙の状態から形成されるのではなく、入職に先立って行われた学校教育での教育訓練をベースに獲得されていく。入職後の訓練効果は個々人の能力開発意欲に依存するところが大きく、またその能力開発意欲を規定する汎用的な能力は学校教育で培われることを考え合わせると、学校段階で獲得された能力と就職後の職業能力開発への意欲や実際の能力発揮水準との間にはいかなる関係があるのか、の解明は重要である。それは同時に学校と労働市場との媒介になりうるキャリア教育支援に労働政策がどう関与できるかという政策課題の検討に際しても必要である（第Ⅱ部第7章の検討課題）。

第7は、これまで述べてきた枠組みと問題意識をベースにした上での、各論的領域での検討課題である。

1つは能力開発において仕事の忙しさが問題を生む状況を解明するものである。従業員を能力開発する際の問題点として「教育訓練の時間がない」という回答結果がこれまでの調査結果からもしばしば指摘されてきたところである。しかし、いい人材を採用し育成しようとする教育訓練の環境を整備することが必要となる。労働時間の適正化もその1つである。翻って職場の現状はどのようなものか、その実態を分析してみる必要があるだろう（第Ⅱ部第8章の検討課題）。

もう1つは中小サービス業において基幹的職種を担っている非正規社員が能力開発に際し

⁴ 我々が仕事上の能力の明確化（「見える化」）という言葉にこだわるのは、能力開発プログラムの実効性確保のためには、「いかなる仕事にいかなる職能が要求され、それを満たすにはいかなる訓練を施すことが必要か？」を起点にPDCAサイクル回すことが大切であるが、しかし実態はしばしばそれが曖昧にされている可能性がある、という背後仮説を持っているからである。

ていかなる実態にあり、いかなる課題を抱えているかの分析である。いくつかの調査結果が明らかにしているように、非正社員の能力開発機会は正社員に比べて劣る場合が多い。だがこの間の競争的環境の深化を背景に、非正社員も基幹的業務を担う場合が珍しくなくなっている。そうすると、非正社員への能力開発機会の拡大が課題となるが、現状はどのようなものかを分析することは意義がある（第Ⅱ部第9章の検討課題）。

第2節 分析編の章別構成と各章の要旨

1. 分析編の構成

以上の問題意識にそって、第Ⅱ部の分析編では以下の章別構成をとっている⁵。

- 第1章 「サービス業の事業戦略と基幹人材の育成・能力開発」
- 第2章 「サービス業における採用活動・教育訓練と資格の機能」
- 第3章 「内部労働市場（I LM）と職能別労働市場（O LM）——サービス業・企業調査データの分析」
- 第4章 「I LMとO LMに馴染む現実——サービス業・従業員調査データの分析」
- 第5章 「求める能力の「見える化」の取り組みと教育訓練・能力開発」
- 第6章 「企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略」
- 第7章 「中小サービス業労働者の職業能力形成における学校教育の効果の検討」
- 第8章 「能力開発において仕事の忙しさが問題を生む状況—サービス業・従業員データの分析から」
- 第9章 「中小サービス企業において基幹的職種を担う非正社員の能力開発の実態と課題」

2. 分析編各章の要旨

第1章 サービス業の事業戦略と基幹人材の育成・能力開発

第1章では、事業戦略と基幹人材の育成・能力開発について分析・考察した。分析・考察の結果は以下のようにまとめられる。

(1) 事業戦略の分化とタイプに応じた支援の必要性—本章では、①企業が外部環境を選択した上で自社を位置づける「戦略的ポジショニング」の観点と、②人的資源をはじめとする自

⁵ この報告書には、基本的な分析枠組みを踏まえつつも、研究会メンバーのそれぞれの関心で選択したテーマについて分析した章もある。もとより中小サービス業の人材育成をめぐる論点には様々なものがあり、関連する議論の素材として参考になるものと考えている。

社の内部資源や内部資源をいかに確保するかといった RVB (資源ベースの戦略) の観点から、どのような要素がサービス業企業の事業戦略を構成していくかを明らかにしていった。②の観点を加えているのは、サービス業に必要な生産要素に占める人的資源のウェイトの高さを踏まえてのことである。本章での分析によると、調査対象企業の事業戦略は、「価値連鎖型」、「設備・立地重視型」、「内部育成型」、「内部配転型」の4つに分化しており、この結果から、事業戦略にフィットした支援の重要性が導き出された。具体的には、第1に、価値連鎖型の企業では、基幹職種以外の社内の様々な支援活動を担う人材に対する育成支援である。必ずしもサービスの実施担当者に職種を限定しない育成支援が、このタイプの事業戦略を採る企業にとっては有効だろう。第2に、内部育成型、内部配転型の企業では、結果的に長期雇用が競争優位を生み出している可能性がある。従って、雇用調整助成金のような不況下でも雇用を維持できるような支援が、人材育成の面でも結果的に有効である。第3に、設備・立地重視型の企業では、財務面での経営支援（開業資金の調達、資金繰りの円滑化など）によって、雇用が維持された結果、企業による人材育成が行われる可能性を高める。すなわち、企業という「人材育成装置」を機能させる雇用の保障を通じた支援も検討に値する。第4に、美容業のように事業戦略が多角化している場合は、立地（都市部か地方か）によって、顧客の数、人材の供給量がかなり異なることが予想されるため、事業所の立地なども考慮に入れ、企業の事情にあった支援を行うことが必要である。

(2) 経営トップを人材育成の対象とすることの重要性—美容、葬祭、自動車整備では、経営トップを育成している企業の割合が高い。また、経営トップの育成が価値連鎖型や設備・立地重視型の事業戦略を支える要となっている。経営トップに対する訓練メニューを開発することも重要である。

(3) 「見える化」と事業戦略とは適合的關係にある—企業の長期的な業績の向上に結びつく事業戦略と能力要件を明確化する(=「見える化」)タイプの人材育成は適合的關係にある。しかも、事業戦略の中でも価値連鎖型と設備・立地重視型のパターンで「見える化」の傾向が強い。最近人材育成面で注目を浴びている「見える化」は、企業の事業戦略との関係が深く、「見える化」を進めることは、コスト要因としてしか検討されなかった人材育成のイメージを、利益を出す活動の一貫であるというイメージに変えるきっかけになるかもしれない。

(4) 事業戦略と Off-JT の計画・実施の關係—価値連鎖型の事業戦略の傾向が強い企業は、Off-JT における人材育成の計画策定 (Plan) に積極的である。だが実際の Off-JT への従業員の派遣 (Do) については、関連が見られない。仮に、価値連鎖型の事業戦略を採る企業に助成をした結果、Off-JT に派遣することが出来るようになれば、他の事業戦略を採る企業に比べて、効率的な人材育成が可能になる。例えば、価値連鎖型の傾向が強い業種のうち、情

報サービスについては、P型は平均値以上だが、Do型は29%と平均値以下である。国や地方自治体等の公的な機関で情報サービス業で働く労働者の訓練を行うことができれば（計画と実施を分離し、実施を外部機関が担えば）、技術者の能力の向上を通じて、業界全体にとって有益な結果をもたらす可能性がある。

第2章 サービス業における採用活動・教育訓練と資格の機能

第2章では、中小サービス業における採用活動と能力開発に向けた取組みとの関連、および仕事に関する資格の採用や能力開発における効果について分析・検討した。

採用と能力開発は、ともに必要な人材の確保に向けた取り組みと考えられる。回答企業における採用活動が人材確保にどの程度つながっているかを分析したところ、業種や従業員規模、売上高の推移状況をコントロールしても、採用活動によって予定通りに正社員を確保することができた度合いが高い企業ほど、様々な能力レベルの人材の不足感が低下しており、サービス業企業の人材確保において採用活動が大きな役割を果たしていることがわかる。

人材確保における採用活動の役割が大きいから、採用活動で予定通りに正社員を確保できなかった企業は、確保できた企業に比べて、採用と同じく人材の確保に向けた取組みである能力開発の施策をより進めていると想定される。しかし、分析の結果によると、採用活動によって予定通りに人材を確保できた度合いよりも、新卒・中途ともに募集してきたか、それともいずれか一方にとどまったかといった正社員募集の積極性の度合いと相関をもつ能力開発の取組みのほうが多く、募集により積極的な企業ほど、能力開発の取組みに着手する傾向が強い。能力開発の取組みは、採用活動の結果を踏まえてというよりは、正社員募集の積極性に現れていると考えられる人材確保に向けての積極性に規定されており、人材確保に向けてより積極的な企業が、募集・採用とともに能力開発も積極的に進めていくと考えられる。

仕事に関連する資格は、特定の仕事分野における能力の程度を明示化したものであり、採用の際にも、能力開発の際にも企業にとっての目安となりうる。正社員採用による人材確保の状況との関連を分析してみたところ、有資格者を採用するという資格を挙げている企業は、採用活動によって予定通りに正社員を確保できる度合いが上がる。ただ、業務独占的資格が必要であるということと、予定通り正社員を確保できることとの間には有意な相関が見られない。仕事を進めていくうえで取得が必要不可欠である業務独占的資格とは別の有効な資格のほうが、業務独占的資格よりも企業の選考材料としてより機能し、採用を促すのではないかと考えられる。一方、資格の位置づけと企業の能力開発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、正社員募集の積極性も含めた諸要素をコントロールしても、能力開発における積極性と有意な正の相関をもつことが明らかとなった。

採用や能力開発の目安として資格を活用する企業の多くは、既存の資格・検定について、「専門性に対する意欲を高めるのに有効」なもの、「対外的に自社の従業員の職業能力をアピール」するものと評価している。また、資格を活用している企業に勤務する従業員は、資格を活用していない企業に勤務する従業員よりも、既存の資格・検定に対して高い評価を与える傾向があるが、資格を活用している企業に勤める従業員のなかでも、自らが資格の取得を義務付けられたり奨励されたりしていないという従業員は、資格取得を義務付けられたり奨励されたりしているという従業員に比べて、資格・検定に対する評価が低下する。こうした事実は、資格の取得を契機とした教育訓練の取組みを企業が進める場合に、資格をいかに活用するかについて明確に従業員に伝えることが重要であることを示唆している。

本章における分析結果のうち、まず着目すべきは、中小サービス業においては、採用による正社員確保により、人材ニーズが満たされているという点である。このことは能力開発が行いやすい環境を整えることと同時に、マッチング機能の強化や、求職者を引きつける就業環境の整備など、企業の募集や予定通りの採用を促すための取組みが、中小サービス業の人材ニーズの充足にあたって重要であることを示唆する。マッチング機能の強化としては、本章の資格に関する分析で、採用による人材確保の度合いを高めることが明らかになった、業務独占的資格とは別の有効な仕事に関する資格の整備も、1つの方策であろう。また、能力開発を行いやすい環境を整えることも、企業の募集や予定通りの採用を促すための取組みとなりうることを見落としてはならない。

採用活動と能力開発の取組みとの関連についての本章の分析からは、中小サービス業における能力開発が採用の状況を踏まえてというより、人材確保における積極性を反映して、募集とともに行われる可能性が高いことが明らかとなった。このことは、能力開発を進める上で、有望なビジネスチャンスの開拓など、企業の人材確保意欲を高めるような取組みを支援することの必要性が高いことを示すと同時に、より規模の小さい企業や自動車整備、葬祭といった業種に多く見られる、新卒・中途いずれの正社員募集も行わない企業において、能力開発の取組みがより低調となることを懸念させる。

ただ、こうした懸念についても、資格の整備が有力な対策の1つになりうることを、本章の資格と能力開発との関連についての分析は示唆する。業務独占的資格に加え、企業内でのキャリア形成や仕事上の能力を向上させていくうえで取得が必要と企業が考える資格のあることは、正社員募集を行わない企業においても、資格の取得に向けた様々な能力開発の取組みを活性化させる可能性がある。今後は企業経営や人材の状況をより把握している業界団体などを中心に、実態を踏まえた有効な資格の整備と普及に向けた取組みが必要になると同時に、これらの取組みを支援するための施策や環境の整備がより一層求められよう。

第3章 内部労働市場（ILM）と職業別労働市場（OLM）——サービス業・企業調査データの分析

第3章では、内部労働市場（ILM）と職業別労働市場（OLM）の特徴を事業主データで分析した。分析結果の重要な点を要約し、政策的な含意を整理すると以下のようになる。

第1に、この章では、人がそこで職業キャリアを形成し、またそこでスキルを習得する場として ILM と OLM という二つの概念を構成した後、採用形態、基幹職種に業務独占的資格の有無、職務階梯の数、欠員補充の仕方、事業主の考える効果的な人材育成方法、一人前後の職業キャリア、賃金カーブといった操作的指標にそって分析を行い、サービス業事業主データの中にこの二つの概念に馴染む事実を見出した。

第2に、本章の問題関心からみて重要なのは、OLM として括られる企業の存在とその形成条件である。分析の結果、サービス業企業の中には、以下の要素を持つ企業が少なくないことが明らかにされた。すなわち、中途採用に依存していること、業務独占的資格が要求される「求められる職業能力の見える化」が進んでいること、職務階梯（＝ランクヒエラルキー）の数が少なく（結果的に小規模企業が多くなる）、一人前になった後の職業キャリアも「管理・監督者の仕事を用意されている」割合が少ないこと、さらに賃金カーブも年齢や勤続との関係が弱い（いわゆる年功カーブでなくクラフト型の賃金カーブ）こと、などの要素であり、これらはいずれも OLM の形成に馴染む事実である。

第3に、そうした分析結果を踏まえて、①効果的人材育成方法が「一つの勤め先で長期に」で、欠員補充方法が「社内人材を育成して埋める」もしくは「社内人材を異動して埋める」に括られる企業群を「内部型」企業群に、また②効果的人材育成方法が「会社は変わっても同じ仕事を」もしくは「一人前までは同じ勤務先、その後法人を変わって」で、欠員補充方法が「外部から採用して補充する」に括られる企業群を「職能型」企業群に、その中間の性格を併せ持つ企業群を「中間型」企業群としてそれぞれ類型化した。

その結果、資格や検定については「従業員が専門性に対する意欲を高めるのに有効である」などの積極的な評価は職能型で多かった。また従業員個々人の「入職前の職歴」や「各種資格の取得状況」などの個人情報情報は職能型企业で多くなされていた。

その一方で、教育訓練面での課題として「従業員が忙しすぎて、教育訓練をうける時間がない」といった指摘は職能型企业群ほど多かった。また個別企業を超えた社会的な職業能力評価制度の整備を「業界団体や国が主導すべき」という要請は、内部型よりも中間型や職能型企业群に多かった。さらに、社会的な職業能力評価制度ができたときの利用価値として、「従業員の意識が高まる」や「評価に向けた、従業員の能力向上が期待できる」といった指摘がほぼすべての類型で多かったが、「中途採用の際に能力を判断する指標となる」との指摘は中間型や職能型企业群で多かった。

第4に、以上のことを踏まえた政策的な含意である。すでにみたように中小サービス業で

は、内部型企業だけでなく職能型も存在している。見落とせないのは職能型企業のなかには「中途採用依存＋ランクヒエラルキーの制限→内部育成の限界→定着の低さ」というロジックが内在していたということであり、そのことが能力開発上の問題性を強めていたという点である。実際、「一つの会社で長期に＋人材が適正」とする企業と「会社を変わって＋人材が不足」とする企業を比較すると、「忙し過ぎて教育訓練を受ける時間がない」といった能力開発上の問題性は後者でより強かった。また国や業界が主導して社会的な職業能力評価制度を望む声はやはり後者でより強かった。

最後に、以上の事実発見は、中小サービス業の人材育成には、大企業に典型的に見られる長期雇用と企業内訓練をベースにした ILM 的キャリアだけでの対応では限界があり、その限界は OLM 的なキャリアで補完されていく必要があるという政策的含意を持つ。さらにいえば、そうした OLM 的キャリアは職能型企業をベースに展開されるが、その職能型企業の多くは、内部育成に多くの制約を持っている。実際内部型企業よりも企業規模も小さく、教育訓練の時間にも制約のあるケースが多い。

であるとすれば、そうした職能型企業の制約を補完し、企業横断性のある OLM 的キャリア、換言すれば「経験する仕事群に一定のレリバンスのある、筋目のある職業キャリア」が展開されていくためには、それを支える社会的なインフラストラクチャー——具体的には個別企業を超えて通用性のある職業資格（仕事上の能力の「見える化」はその典型例）や個別企業を超えた社会的な能力評価制度——が整備される必要があるといえるだろう。

第4章 ILMとOLMに馴染む現実——サービス業・従業員調査データの分析

第4章では、内部労働市場（ILM）と職業別労働市場（OLM）の特徴を従業員データで分析した。分析結果の重要な点を要約し、政策的な含意を整理すると以下ようになる。

第1は、ILM、OLM という2つの概念に馴染む層の識別である。転職経験者の前勤務先の業種と職種、転職による賃金変化、転職の際の資格の役立ち度という点からの分析によると、業種や仕事を変えずに、賃金を低下させることなく転職した（＝横断的職業キャリアを持つ）層が析出された。その意味で OLM に馴染む層が一定割合存在することが示された。この OLM 的キャリアは、後述するように、職業資格が求められる職種で、仕事能力の「見える化」がなされている組織で、一人前になるに際して「会社は変わっても同じ仕事で」「最初は同じ勤務先、その後会社変わって」経験を積むこと効果的と考えられる業種や組織で、さらにランクヒエラルキーが上に伸びない（結果的に小さな）組織で、それぞれ馴染むと考えられる。

第2に、横断的労働市場形成の条件としての職業資格と仕事能力の「見える化」との間には一定の関係がみられた。分析結果によれば、現在の仕事に必要な能力・スキルを明確化（＝見える化）する努力をしている企業ほど、業務独占的資格の必要性が高い。職業資格取得要件の明示とは「仕事能力の見える化」そのものであるという意味では、このことは今後企業

の「仕事の見える化」努力によって OLM が一層成熟する可能性をもつということを示唆する。

第3に、人材育成の効果的方法としてみたところの ILM と OLM の識別結果である。その結果によれば、「一社で長期に」が効果的と考えられている ILM 的キャリアに馴染む層と、「会社は変わっても同じ仕事で」「最初は同じ勤務先、その後会社を変わって」経験を積むのが効果的と考えられている OLM 的キャリアに馴染む層とが存在していた。このことはサービス業の人材育成に際しては、ILM 的キャリアだけでもまた OLM 的キャリアだけでも不十分なこと、また業種、職種特性、企業の育成方針に応じて両者が補完的に機能することで効果的な人材育成が可能となることを強く示唆している。

第4は、将来のキャリア志向と企業の用意するキャリアパスという観点からの分析によれば、「これからも今の会社で頑張りたい」者がいて会社でも「一人前後もより専門性を高められる職業キャリア」や「昇進して管理・監督職的な仕事」が用意されているケースがある。その意味で ILM 的キャリア志向を持ち、会社も ILM 的キャリアパスを用意しているケースが少なくない。だがそれがすべてではない。「他に良いところがあれば移りたい」者、「独立開業したい」者がいると同時に「のれん分けなど独理解業の機会がある」「一人前になったあとはその後の仕事は変わらない」キャリアパスの組織が存在しているからである。このことは、中小サービス業には、いわゆる大規模官僚制組織のようにランクヒエラルキーが上まで伸び、ランクを昇進しながら管理職になるキャリアパスだけではフォローしきれない層、換言すれば OLM 的キャリア志向者と ILM 的キャリアパスを用意できない企業とがそれぞれ存在しており、その意味で OLM 的キャリアの形成とその環境整備を行う必要のあることを示唆する。

第5に、ILM と OLM という二つの類型に括られる人々の、教育訓練・能力開発の現状と課題——とくに Off-JT への取り組みとそのニーズの現状および課題、さらに社会的な職業能力評価制度についての見方について——についての分析結果である。分析結果によれば、概して ILM に比べて OLM に括られる者は、社外での研修への参加が積極的であり、社内 Off-JT についても「場当たりに実施するのではなく、計画的に実施してほしい」といった希望が強い。また研修や教材の入手に関する情報収集行動も積極的である。さらに仕事上の能力を高めるための今後の取り組みについても、「仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を習得したい」といった旺盛な希望を抱いている。

しかし一方で教育訓練の問題点をみると、「従業員の間には、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気乏しい」、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」、「教育訓練機関に通うのに費用がかかる」といった問題を指摘する割合が多く、その問題性指摘の声はとりわけ OLM に括られる者で強い。これとならんで、OLM では企業を超えて通用する能力評価制度についても「プロフェッショナル意識が高まる」「能力向上のモチベーションとなる」など多くの利用価値があると考えられている。

以上を要するに、中小サービス業企業の多くは、そこで働く従業員、なかでも OLM 的キャリアに括られる層にみられる旺盛な能力開発ニーズさらには個別企業を超え社会的に職業能

力を評価する制度構築ニーズを十分受け止めきれていない。今度のこうした様々なニーズに対応しうる能力開発体制の構築が急務である。

第5章 求める能力の「見える化」の取組みと教育訓練・能力開発

第5章では、求める能力の「見える化」の取組みと教育訓練・能力開発との関係について考察した。これからの企業の能力開発・教育訓練あるいは個人のキャリア形成を考えるにあたっては、企業は一方で「従業員に何の能力を求めているのか」を明確にした上でそれを従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に把握することが必要である。これを従業員の側からみると、企業が「従業員に求める能力」を知り、他方では「従業員の持っている能力」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。こうした仕組みが整備されると、より効果的かつ効率的に教育訓練ニーズを把握することができるようになる。

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7割強に達していることからわかるように、企業は「求められる能力」の明確化については、かなり自信をもっている。また、「従業員に求める能力」を従業員に知らせることについて、「ほぼ全員に認識されている」が半数を超え、それに「半数以上の従業員に認識されている」をあわせた肯定的な回答が8割強に達しており、能力の明確化と同様に、「従業員に求める能力」を知らせる仕組みに自信をもっている。

「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、能力の見える化が進んでいる企業ほど、Plan（計画・立案）-Do（実施）の段階で、教育訓練の投資が多く、かつ、教育訓練の見える化が進んでおり、そして、See（評価）での教育訓練の効果も高く、こうした傾向は企業と従業員の両方が一致している。能力の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、計画にそって、育成・能力開発（OJT）を行っている、社内のOff-JTだけでなく社外のOff-JT、自己啓発への支援も積極的に行っている企業が、多くなっており、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ためには、求める能力の明確化が必要不可欠であることがわかる。

「能力の見える化」を積極的に進めている企業の特徴としては、①一人前のレベルに達した人材の同規模同業種の他社で同じような仕事した場合の通用性が高いと考えている企業、②基幹的職種に業務独占資格が必要な企業、③従業員個々人の「これまでの経験した部署・職場」、「研修歴」、「自己啓発の状況」を把握している企業、である。

他方、従業員個人からみた「能力の見える化」を進めている企業の特徴としては、①基幹

的職種に業務独占資格が必要な企業、②個人の働きぶりを評価するに際して、「仕事の遂行能力」、「専門的な知識・技能」、「達成意欲・チャレンジ精神」、「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」を重視している企業、である。

さらに、能力の明確化の企業と個人のギャップについてみると、両者の考えが一致しているが4割弱を占めている。また、以下のような状況である場合、企業と個人の認識が一致している。第1に、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にあること、第2に、働きぶりの評価において、様々な能力を評価（評価項目が多いこと）していること、第3に、仕事上の目標が明確であること、第四に、仕事や職場の雰囲気は部下や後輩を育てようという雰囲気があること、である。

第6章 企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略

第6章では企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略について考察した。分析結果を要約すると以下ようになる。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に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3つの観点からとらえることができる。

第1に、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4つの指標から構成されるが、前者の3資源についてはそれぞれ1割強の企業が、「情報」については3割弱の企業が資源を投入しており、基幹的職種の人材育成・能力開発について方針を定めている企業ほど、基幹的職種について求められる能力が明確化されている企業ほど、インプット政策に多くの資源を投入している。第2に、プロセス政策については、教育訓練の方法 (Off-JT、OJT、自己啓発への支援) に焦点を当ててみると、OJTを積極的に展開している企業ほど、社内のOff-JTだけでなく社外のOff-JTも積極的に行っている。これに対して、OJTを積極的に展開していない企業ほど、自己啓発への支援に積極的である。また、能力開発の方針を定めている企業ほど、求められる能力が明確化されている企業ほど、人材育成のマニュアルが可能なレベルが高いレベルまでである企業ほど、プロセス政策に多くの資源を投入している。第3に、アウトプット政策については、インプット政策及びプロセス政策へ積極的に投資している企業ほど、教育訓練の効果も高くなっており、教育訓練への投資量の多寡が教育訓練の効果と密接な関係にある。

現在、活用している外部教育訓練機関で活用割合が高いのは、「業界団体」が最も高く、「民間教育訓練機関」、「事業所で使用する機器等のメーカー」、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人」がこれに続いており、「高専、大学、大学院」及び「専修学校・各種学校」を活用している企業は非常に少なく、活用している企業は平均して1.5程度の外部教育訓練機関を

活用している。また、活用している外部教育機関の構成をみると、民間セクターが約4割、公的セクターが約5割を占めるという構成である。

企業の外部教育訓練機関の活用は、教育訓練の方針、教育訓練の収益性と求める能力に規定されているが、企業の支払能力（予算制約）には規定されていないことがわかる。第1に、教育訓練の投資効率の面からみると、公的資格を訓練目標としている企業ほど、求める能力の面からみると、「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」、「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・技能を習得させるため」、「キャリアの節目ごとに必要になる知識・技能を体系的に学習させるため」などの知識・技能を基幹的職種技求めている企業で外部教育訓練機関を活用している。また、経営者・業界団体の活用は、求める能力と業界団体の加盟の有無に規定されており、「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」、「新しい技術・技能を習得させるため」、などの知識・技能を基幹的職種技求めている企業で活用されている。

経営者・業界団体の活用と企業を超えて通用する能力評価制度との関係性をみると、能力開発について方針を定めている企業、業務的独占的資格が必要であると考えている企業ほど、企業を超えて通用する能力評価制度を業界団体が主導して作成する必要があると考えている。他方、能力の明確化進んでいる企業ほど、「必要である」と考えている企業が多くないが、逆に、明確化が遅れている企業では、業界団体が主導して作成した能力評価制度を活用して、社員に求められる能力の明確化を進めことに貢献する可能性が高いと考えられる。

第7章 中小サービス業労働者の職業能力形成における学校教育の効果の検討

第7章では、学校教育段階で培われ、かつ、就業後も職業能力形成に貢献すると思われる能力を今日の産業社会で必要とされる基盤的能力としての汎用的能力と特定の職業分野で必要とされる能力とに分け、これらが現在の能力開発状況にどの程度効果を持つかを、他の職業能力開発にかかわる要因と併せて検討した。

現在の職業能力開発状況を示す変数として、5段階に分けたレベルでの自己認識と時間当たり賃金、および、能力形成への意欲を問う複数の質問からの抽出した主成分値を作成した。学校教育段階で獲得した能力として汎用的能力については学歴を、特定の職業分野における能力については専攻と就業先との一致度を検討して専攻一致度変数を作成した。他方、就業後の能力形成に関しては、これまでのキャリア（同職通算年数と転職歴）、現職の職業能力開発環境（職場属性、必要な能力の明確化や従業員育成方針の明示化の程度、勤務先のOJT積極性など）を問う質問から変数を作成した。現在の能力開発状況を示す3つの変数について、これらの諸変数がどの程度影響しているか、個別の検討とすべての変数を投入した多変量解析とを行った。

その結果、これまでのキャリア、および現職の属性や能力開発環境という条件をコントロールしても、学校教育段階で培われる能力のうち、汎用的能力については、職業能力開発への意欲および時間当たり賃金を有意に規定していることが明らかになった。一方、特定の職業に就くこと効果が期待される「専攻」を通して獲得された能力については、能力開発意欲には一定の関係があることが推測されたが、時間当たり賃金については、むしろマイナスの効果を示した。ここには、今回の分析において、大学文系については職業と無関係な専攻としたことなどが影響していると考えられる。能力発揮レベルについての自己認識に対しては、現職の諸条件を投入する前は関係がみられたが、これを投入すると関連が有意でなくなり、学校教育で獲得された能力は現職に至る過程に影響しているのではないかと推測された。

本章での検討を通じて指摘できることは、学校段階で獲得された能力と就業後の職業能力開発への意欲や能力発揮水準との一定の関係の存在である。ここで提言できるのは、第1に現代の産業社会において必要な汎用的な能力形成としての教育をより意識化すべきことであり、第2に、「専攻」についても就業後の能力開発意欲に関わることは想定されるので、より職業との関連を高めていくことである。現在、中央教育審議会にはキャリア教育・職業教育特別部会が設けられ、職業との接点から教育をみる視点からの議論が展開されている。キャリア教育については、汎用的な能力の育成にかかわる学校の役割がより明示化されることが期待され、職業教育については、高等教育段階における職業との関連を明らかにした学校種が検討されているというが、就業後の職業との関連をより意識した教育の展開が現実的に進むことが期待される。さらに、こうした教育サイドの変化に対応して、労働行政においても学校と労働の世界の現実との橋渡しとなるようなキャリア教育支援の政策が期待される。

第8章 能力開発において仕事の忙しさが問題を生む状況—サービス業・従業員調査データの分析から

第8章では、労働時間が長いことが能力開発への不満に結びつくのかという点の検証に加えて、労働時間の長さとは別に能力開発状況への不満を増加させる（もしくは緩和する）要素があるのではないかという問題意識から、何が能力開発へ問題を生むプロセスに関係するのか、その構図を探り、能力開発において仕事の忙しさが問題を生む状況について考察した。具体的には2点を検証課題とした。1点目は、特定の仕事の性質が、労働時間の長さ還元されない形で仕事の忙しさと関係し、能力開発に対する不満に結びつくのではないかという仮説、2点目は、従業員自身の能力開発・キャリア開発に対する潜在的ニーズの多寡が、仕事の忙しさが能力開発の問題（不満）に結びつくのを緩和・促進する要因になるのではないかという仮説を検証した。

1点目の仕事の性質については、仕事上の目標の明確性、仕事の進め方の裁量性、チームワークの必要性、短期的な成果の要請、進捗管理の厳しさを、労働時間の長さとは別に仕事

の忙しさを規定するものとして取り上げた。2 点目の能力開発ニーズについては、求められている能力の明確性、現時点での自己能力評価、一人前になるために効果的なキャリア、OJT 実施の程度、勤務先で取得を義務付け、または奨励されている資格の有無を取り上げた。なお、分析は週 35 時間以上就業の正社員にケースを限定して行った。

結論は次のとおりである。まず、労働時間が週 49 時間以上の場合、他の条件を統制しても能力開発に対する不満への強い影響力は消滅しない。つまり、それ以上の労働時間では、仕事の性質や能力開発ニーズの多寡によらず、労働時間の長さ自体が仕事の忙しさとして能力開発の阻害要因になっており、不満が生じている可能性がある。

特定の仕事の性質に関しては、仕事上の目標が明確であること、チームワークの必要性が高い仕事であることが、たとえ労働時間は同程度であっても、仕事の忙しさの緩和要因になり、能力開発への不満を減少させている可能性があることがわかった。逆に、短期的な成果を要求されること、進捗管理が厳しいことは、たとえ同程度の労働時間であっても仕事の忙しさを増加させ、能力開発に対する不満を増加させると考えられる。

能力開発ニーズについては、まず、求められる能力が明確であることが、能力開発に対する不満を減少させる。また、従業員が、現時点での能力を一人前と考えることは、比較的長時間労働者の場合、能力開発に対する不満の抑制要因となる。これは、逆に言うと、現時点での自己の能力が一人前でないと認識していることにより、能力開発ニーズが生じるメカニズムを示唆している。また、一人前になるために効果的なキャリアが同一企業内キャリアである、勤務先の会社・法人が OJT を積極的に進めているなど、目の前の仕事をこなすことが能力開発に結びつきやすい場合には、能力開発に対する不満が生じにくいことが明らかになった。逆に、勤務先の会社・法人から取得を義務付け、または奨励されている資格がある場合は、目の前の仕事以外に資格取得のための勉強をするという能力開発ニーズがあることから、現状の能力開発に対する不満を増加させる要因になることがわかった。

第9章 中小サービス企業において基幹的職種を担う非正社員の能力開発の実態と課題

第9章では、中小サービス企業における非正社員の人材育成・能力開発の実態と課題を明らかにした。厚生労働省『能力開発基本調査』によると、企業規模が大きくなるほど、また、非正社員よりも正社員の方が、能力開発・人材育成の実施確率は高いことが指摘されている。しかし、同調査の非正社員への能力開発の実施状況と比較すると、中小サービス業で基幹的職種を担う非正社員への能力開発の実施状況は、非常に積極的に行われている。中小サービス業においては基幹的職種を正社員が担っている場合も非正社員が担っている場合もほとんど能力開発については違いが見られなかった。このことは、中小サービス企業が非正社員への人材育成機関として一定の役割を担っている可能性を示唆するものといえる。たとえば、基幹的職種を非正社員が担っている企業で、必要とされる業務独占資格ではないけれども、

基幹的職種を担う従業員に「ビルクリーニング技能士」や「ヘルパー2級」、「介護福祉士」「介護支援専門員」などの資格の取得を義務付けたり取得を奨励していたりすることなどがみられた。

中小サービス企業に勤務する従業員調査からも、能力開発に関する会社の取り組みについての評価は、正社員も非正社員もほぼ変わらない実態が明らかになった。特に、Off-JT についての評価は、非正社員の方が高い。一般的に非正社員であることは、教育訓練の機会は少ないと考えられ、そうした中で、非正社員にも教育訓練投資を行ってくれることに対して、非正社員自身が前向きに評価していることを反映しているのであろう。

一方で、人材育成・能力開発の課題については、基幹的職種を非正社員が担っている企業の方が、正社員が担っている企業に比べて高く、特に「一人前に育てても辞めてしまう」とする割合の差が大きい。回帰分析からは、業種をコントロールしても、賃金カーブが右肩上がりでなく変化しないことや、一人前になった後の職業キャリアがその企業では確立されていないことが、「一人前に育てても辞めてしまう」とする確率を高めていた。一方、基幹的職種を担う従業員に占める正社員の割合が高くなると、「一人前に育てても辞める」確率を有意に下げていた。賃金カーブやその後の職業キャリアが全く変わらず、非正社員という雇用の不安定な状況が能力開発を積極的に行ったとしても、辞めてしまうことにつながっていることが浮かび上がる。基幹的職種を非正社員が担っている企業では、非正社員に積極的に教育訓練投資を行い、非正社員を戦略化している。一時的には基幹的職種の人材を非正社員とすることで、賃金コストを削減できたとしても、一人前に育てた後で辞めてしまえば、何度も教育訓練コストがかかることになり、長期的に見れば、費用削減となっていない可能性が指摘できる。

第3節 まとめと政策的含意

以下ではこれまでの分析結果の要約を踏まえて、政策的含意を整理してみたい。分析結果は多岐にわたるが、政策的含意として重要な要点を集約すると、次の4つの点にまとめることができるだろう。

1. キーワードとしての「仕事能力の見える化」・「職業資格」・「社会的職業能力評価」

第1は、サービス業＝事業戦略の多様性＝人材育成ニーズの多様性にそった政策支援の必要性である。サービス業は多様な業種や職種から成り立っているだけでなく、企業の事業戦略も複数のものがあり、事業戦略が異なれば企業が求める人材育成ニーズも異なる。それゆえ政策的支援の仕方も、こうした複数の事業戦略の類型を反映した人材ニーズの多様性にマッチした能力開発政策支援の在り方が必要となる。すなわち、第Ⅱ部第1章の分析結果によれば①事業戦略は「価値連鎖型」（企業の組織能力を最大限に活用する戦略）、②「設備・立

地重視型」(機械や店舗への設備投資、店舗・営業所の立地で優位に立つ戦略)、③「内部育成型」(基幹的職種を内部育成で確保する戦略)、④「内部配転型」(基幹的職種を内部配転で調達する戦略)の4つに類型化できる。人材育成への支援も、これらの戦略類型に応じて、①「価値連鎖型」では基幹的業務以外の社内の様々な支援活動を担う人材への育成支援が有効で、②「設備・立地重視型」では財務面での経営支援が雇用を維持させ、それが人材育成につながる。これに対して③「内部育成型」や④「内部配転型」では、長期雇用を保障することが競争優位につながっている。

多様な業種、職種に加えて複数の事業戦略を持つサービス業企業において、人材ニーズは一律ではない。つまり組織能力の向上や店舗への設備投資などを事業戦略に据えている企業では、基幹業務を担う人材そのものへの投資や育成の比重は小さくなる。つまりこの分析結果からは、育成支援や能力開発政策は基幹業務を担う人材を内部育成するタイプだけを想定するのでは不十分であるという政策的含意を導くことができる。

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

第3は、個別企業での人材育成努力の制約を、政策的な支援により補うことの必要性である。第Ⅱ部第3章、第4章で明らかにされたように、中小サービス業の場合、人材が育つ場としてILMだけではなく、OLMで補完する必要性が強い。効果的な人材育成方法について企業、従業員それぞれに尋ねた結果によれば、「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」(「一社で長期に」は企業票の60.1%、従業員票の52.1%)という内部型と整合する見方はもちろん多いが、「会社・法人が変わっても同じ仕事を続ける」(企業票の18.8%、従業員票の23.5%)や「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む」(企業票の10.5%、従業員票の17.1%)という職能型に馴染む見方も少なくない。OLMは昇進して管理・監督的になるようなキャリアパスに恵まれない、基幹的業務に職業資格が要求されるような条件の下で形成される傾向にあった。

こうして、OLM形成のキーワードとしての職業資格(これは仕事上の能力の「見える化」の典型でもある)とそのための個別企業を超えた社会的職業能力評価制度などインフラ整備(能力向上意欲の意識付けや転職など職業キャリアの筋目付け)の必要性が浮上してくる。

付け加えると、第Ⅱ部第7章で明らかにされた学校教育→産業界（School to Work）の円滑化の要件としての職業との教育レリバンス確保と学習意欲養成の重要性もこの文脈で重要である。

2. 調査結果にみる現実的可能性

以上のことから浮上してくるキーワードは、仕事上の能力の「見える化」、職業資格、そして社会的職業能力評価制度の構築ということになるが、このことの現実的可能性をもう一度今回得られた調査データによって確認し、その上で先行研究を踏まえた検討を加えてみることにしよう。

まず調査データの確認の要点は、人材不足を採用で充足しようにも充足できない企業での採用の際の重視事項は、仕事上の能力の「見える化」と整合的かどうか、である。

①企業データによれば、基幹的職種を担う人材が不足していると回答した企業が低レベルで17.3%、中レベル（単独で仕事ができるレベル）で35.3%、高レベルで55.7%という結果であり、かなりの企業で人材不足を訴えている。

②また募集採用についての企業データによれば、「この3年間で新卒採用はしたが、予定数に満たなかった」16.1%、「募集したが、採用できなかった」9.5%と、合わせて約4分の1の企業で求人充足が困難な状況にある。中途採用の同様の数値をみても27.0%の企業でやはり求人が充足していない。

③人材不足を埋める方法には内部育成のほかに外部調達（つまり中途採用）があるが、人材レベルにもよるが、2割強から3割強の企業で「外部から即戦力となる人材を採用して埋める」と回答している。

④以上要するに、調査対象になったサービス業企業のかなりの割合で、人材不足がある一方で求人ニーズも充足にはいたっていない。しかもその不足を外部から採用して埋めるという考え方を持った企業が少なくない。

⑤そこで事業主が中途採用するに際して何を重視しているかが問題となる。重視事項のベスト5は、第1位が専門的知識（73.1%）、第2位が一般的常識（68.0%）、第3位が「職場になじめるかどうか」（65.8%）、第4位が「これまでの職歴」（48.5%）、第5位が「資格の有無」（47.3%）という結果であった。いわゆるその人の常識や職場への適応といった要素をたしかに考慮に入れてはいるが、重視しているのは、仕事上の能力（「専門的知識」、「職歴」、「資格」などはこれに該当しよう）のほうであることを、この結果は示している。

⑥以上の④と⑤を要するに、多くのサービス業では基幹的業務を担う人材は不足しており、しかもその不足を中途採用で補おうとしているが、その際に最も重視するのは「知識」「職歴」「資格の有無」などの仕事上の能力である。

ここに仕事上の能力を「見える化」することで求人・求職のミスマッチを回避しマッチングを高めていく方策があるように思われる。つまりは、企業は、求める人材要件——どのような仕事をしてもらい、それにはどのような能力が必要なのか、さらにいえばそれを獲得するにはどれくらいの期間、どのような訓練や経験を積みばよいのか——を明確化し、求職者の側に可視化（つまり「見える化」）することが肝要である。すると求職者の側もその企業で求められている仕事はどのようなもので、それをこなせるにはどのような訓練と経験と積みばよいのかが認知でき、訓練の励みになると思われる。

しかし、すべての企業で「見える化」努力をしていたわけではないこと、また実際に各章の分析結果からも明らかなように「見える化」努力は採用や訓練のPDCAサイクルをしっかりと回すことと強く関連していたこと、を考え合わせると、この仕事上の能力の「見える化」→そしてその延長上にある仕事の資格化→さらに個々の企業を超えて通用する社会的な職業能力評価制度の確立という関連しあった一連の取り組み課題は、サービス業事業主と従業員、とりわけ規模が小さくOLM的性格の強い企業の事業主と従業員にとっては必要性が高く現実性もある政策課題といえるだろう⁶。

3. 先行研究への捉え返し

つぎに上記のことが意味することを先行研究の中に捉え返す形でのやや理論的な考察である⁷。すでにみてきたようにキーワードは、OLMの条件整備としての仕事上の能力の「見える化」と仕事の資格化、そのインフラ整備としての社会的評価制度の構築という形で示されている。そこで問題の焦点は、日本の雇用システムという文脈においた時のILMとOLMとの関係はどのようなものか、さらに中小サービス業の労働市場におけるOLMの整備の必要性の根拠はなにか——。これがここでの考察すべき課題となろう。

まず、雇用政策の手順はOLMの整備というより、個別企業にILMを構築する方向に誘導す

⁶ 厚生労働省が進めている「ジョブ・カード制度」や、厚生労働省の委託を受けて中央職業能力開発協会が実施する「職業能力評価制度」もこれと同じ発想の政策である。ちなみにジョブ・カード制度とは、正社員経験の少ない人を対象として、対象者の職務経歴や学習歴、職業訓練経験、免許・資格などを「ジョブ・カード」と呼ばれる書類にとりまとめ、常用雇用を目指した就職活動やキャリア形成に活用する制度のことである。また、職業能力評価制度とは、「個人は自らの職業能力を、企業は従業員に求める職業能力を“互いに分かりやすい形”で示せるような、共通言語としての職業能力評価基準」を整備した制度のことで、評価基準は、仕事をこなすために必要な「知識」と「技能・技術」に加えて、成果につながる典型的な「職務行動例」を、担当者から組織・部門の責任者までの4つのレベルに区分して、業種別、職種・職務別に、整理・体系化している。いずれも職業能力や職務経歴・経歴を「見える化」しようとする点で本報告書の仕事上の能力の「見える化」と共通している。

⁷ 佐藤[2009]も参照のこと。

ることではあろう。長期雇用を前提に新卒を正社員採用し、内部で訓練・育成しつつ昇進で幹部まで育成する。なんとといっても ILM は雇用を安定させ、キャリアパス設計をしやすくする（異動と昇進をベースとする会社主導型キャリアを想起せよ）。そしてなにより長期雇用（＝内部化）を前提とするから訓練投資をするのであって、育成投資のインセンティブは、高い離職率の下では高まりにくいのである⁸。この方向性が雇用政策の重点課題であることについては多言を要しまい。欧米の市場志向型に組織志向（＝企業コミュニティ）を対置するドーアも（ILM とはいってはいないが）基本的には共鳴点が多い⁹。あえて ILM と OLM という言葉使いの次元で、その論理をパラフレーズするなら、「従業員重視のコーポレート・ガバナンス＝経営者と社員とが連続したランクヒエラルキー＝強いコミュニティ規範＝長期雇用」という論理は人的資源投資への強い誘因（つまり人材育成に熱心！）と補完的であることは見やすく、それは ILM の論理に馴染むからである。

だが、ここで難題が生じる。というのも、ILM が高く評価されるのは、経営基盤が安定し雇用が保障されている限りである。もし経営危機→倒産となると、ILM の特徴でもある「職業のコード化」¹⁰の程度の低さが裏目にでる¹¹。そしてそうなる可能性は、多分中小サービス業において高い。そうすると、そうしたリスク局面での対応は ILM に加えて OLM での補完も必要ということになるのではないだろうか¹²。たとえば近年の若年フリーター（非正規労働者）の正社員化も重要な政策課題で、一種の ILM 的対応の方向ともいえるものだが、その成果には課題も多い。ここにも OLM 的対応での補完の必要性がある。だがおしなべて OLM の形成は遅れている。個別企業の努力には限界がある。OLM は社会的インフラ整備がなくては普及しないのである¹³。

⁸ Cappelli[1999]なども参照。

⁹ Dore[1973]、同[2001]など参照。英米企業との対比で日本企業の特徴を、労働者のアイデンティティが職業ではなく企業組織にあるとしたこと（Dore[1973]）、また「企業生活を始める「正規の」新しい従業員は、その企業と「キャリア契約」を結ぶ。社内の労働市場はなく、昇進は応募競争のような市場メカニズムでは行われぬ。・・・社内の職位昇進システムが働き、従業員は(a)職階、(b)職務ポスト、(c)給与等級の階梯を昇進していく。昇進速度は業績評価にもよるが、入社年次に強く制約される。」と言った（Dore[1999]、邦訳 p. 40）指摘など。

¹⁰ ここでいう「職業のコード化」とは、専門職に顕著にみられるが、高度に標準化された教育と訓練要請と関わっており、強い職業団体やメンバーの職業への一体化などがみられるほど強まるとされる。例として、会計士、建築家、歯医者、船大工、レンガ工、靴修理、機械操作工など（Arthur, A. and Rousseau, D. ed. [1996 : 336]）。

¹¹ 小池和男[2004]でいう、（熟練の企業特殊性ではないが）業種特殊性や職種特殊性により「不景気のときの企業間移動の損失は大きい」とする（小池[2004 : 50]）指摘も、不況下での ILM の弱みと関わっている。なお、小池は技能の内容をあえて分解すると、①企業特殊性が「10-15%」、②業種特殊性が半数弱、③職業特殊性が35-40%程度と推論しており、①より②③が大きいと推論している。その根拠は、経理の中核技能である「予算と実績の乖離の推理能力」の場合、同業での製造過程、物流、顧客が似ているので①が小さく、むしろ②③が大きいことによる（小池[2004 : 42-43]）。これは我々の議論に引きつけるなら、（職業や産業が同じなら損失が小さいという意味で）OLM の形成に有利な証拠ともいえるだろう。

¹² もっとも高梨昌氏はすでに1980年代から、専門的技術的職業の増加を背景にして、企業横断的な職能別労働市場の成熟に向けた政策の必要性を主張していた（高梨[1982]）。

¹³ Marsden[1999]のいう、ドイツは訓練重視で OLM と相性がよい理由はここにある。ただし「ドイツは職業社会」なのである。この点については、久本[2008]も参照のこと。職業が訓練生教育（デュアルシステム）と大学教育という2段階を通じていかに関連しているかを分析している。教育制度という社会的インフラの上で職業別労働市場が機能する例といってよい。

以上のことから、OLM と仕事の資格化およびその社会的インフラ整備との関係についての考察が求められてくる。

本文の分析結果がしめすように OLM と職業資格との間には強い関連がある。だが両者の関連性については、先行研究の中ですでに指摘されてきたものだ。すなわち国内外を問わず、語り方に差異はあれ、伝統的な雇用システムのしくみ（つまり市場競争の波の防波堤的機能を果たすもの、端的に ILM や組織）が融解しつつある姿を記述し、あわせてそれへの対応の方向を資格というキーワードに求めた作品が提出されてきた¹⁴。資格と OLM との関係について考える際には、資格の①分類や②機能、さらに③資格というコンセプトからどんな教訓が得られるか、について整理しておく必要があるが¹⁵、文脈上、重要なのは、③である。わが国の先行研究の一つは、おもにホワイトカラーの職業キャリアを念頭におきつつ「仕事人間や組織内仕事士としてキャリアを形成できる社会をつくるには、彼らの職業能力を的確に評価し、表現する資格制度の整備が不可欠」とし、その上で厳しい入職規制をする資格制度の導入ではなく、「実践的な能力の程度とレベルをおおむね表現する程度の、ファジーな緩い資格体系」の設計を提案している（今野・下田[1995: 165]）。あわせて「職業人の能力開発にも体系的なカリキュラム化し、要所に資格取得の関門を設けて能力開発の努力目標」にできるしくみが必要とする。

こうしたファジーな緩い資格体系と能力開発の励みになるようなカリキュラムの設計という考え方は、社会的職業能力評価制度に関する利用価値の調査結果とも共鳴するものだ。実際、事業主調査では「従業員の意識が高まる」「評価に向けた、従業員の能力向上が期待できる」「中途採用の際に能力を判断する指標となる」といった回答が、また従業員調査でも「仕事に従事する人のプロフェッショナル意識が高まる」「能力向上のモチベーションになる」「自分の能力水準がわかる」といった回答が、それぞれ多かった。

一方、仕事上の能力の「見える化」、仕事の資格化、およびそのための社会的インフラ整備の必要性という議論はアメリカでも指摘されてきた。代表論者である Cappelli[1999]によると、1990 年代に入って、アメリカでは、「古い仕事のしくみ (Old Deal)」が崩れ、「新しい仕事のしくみ (New Deal ; つまり市場原理型雇用システム)」が台頭するようになった。そしてそれへの政策的対応の方向性として、「職人モデル¹⁶を支える外部インフラ」の整備が提唱されている。New Deal で問題になるのは、①会社が訓練しなくなったら（とくに若者は）どこでスキルを習得するかというスキル習得問題、②訓練しても辞められてしまう離職問題、

¹⁴ 今野・下田[1995]もその一つである。

¹⁵ 資格は機能の面から①業務独占資格（資格がないと当該業務に従事できない資格）と②能力認定資格（中小企業診断士、技能士、技術士、情報処理技術者資格など、一定の技能・知識を有していることを認定する資格）とに分類され、①業務独占資格はさらに「職種型」（税理士、公認会計士、弁護士など）と「職務型」（危険物取扱者資格など）分類される。また資格には、a) 実践的能力の評価としての機能と、b) 能力開発手段としての機能がある。

¹⁶ 「職場を転々としながらキャリアを積むことができる職業といえば、大半の人が建設業界の熟練作業員のような、いわゆる職人を思い浮かべるだろう。・・・会計士や法律顧問のような移動型プロフェッショナルを管理職の将来像とする考え方は、本質的にはこうした職人モデルに類するものである。」（Cappelli[1999]、邦訳 p. 228）

③定着に劣る人から組織コミットメントとは異なったコミットメントどう引き出すかというコミットメント問題の3つである。

これら3つはいずれも ILM をベースとした Old Deal の時代であれば問題にならなかった問題であるが、New Deal はそれを流し去った。だがその問題はどれも重要なもので、今度は皮肉にも人為的に構築しないといけなくなったものといってよい。ではカペリが「職人モデル」と呼ぶモデルがこの問題をどう解決してきたか。①は職人ギルドなどの同職組合（クラフトユニオンや同業団体といってよい）の訓練プログラムを提供することで、②は「スキルの標準化やスキルを習得していることを証明する資格認定制度、さらには作業の標準化によって後任者の迅速な確保を実現している」。このうち資格認定制度は、ILM での長期雇用関係では当然だった、個人の事前モニタリング→要職昇進という問題が New Deal では表面化するが、そのデメリットを軽減する機能ももつ。最後の③組織コミットメントの低下への対応だが、職人モデルでは、職人氣質——徒弟訓練の中で揉まれて業績基準や品質基準をみっちりたたきこまれてきたもの——に頼ることで対応してきた。

このようにみると、New Deal 段階では、かつて職人モデルがはたしていた機能を再度復活させるなかで①～③の問題に対応するアイデアがみられるわけで、そこでは個別企業ではなく、同業団体による訓練プログラムの整備、企業を横断する資格認定制度、そして組織ではなく仕事へむけられたコミットメントがキーワードとして浮上してくる。

以上、日本とアメリカにおけるこの間の先行研究を振り返ってみた。本報告書の主張する、ILM の限界を OLM で補完する方向性といい、仕事上の能力の「見える化」→そしてその延長上にある仕事の資格化→さらに個々の企業を超えて通用する社会的な職業能力評価制度の確立という課題設定といい、これらはいずれも先行研究の主張と共鳴する部分が多い。その意味で、これらは企業規模の拡大に制約がつかまとう中小サービス業はもとより、ILM でカバーしきれない領域が広がる現状においては、ますます検討する価値のある政策課題といえるだろう。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

- Arthur, M. and Rousseau, D. eds. [1996] *The Boundaryless Career*, Oxford University Press.
- Cappelli, P. [1999] *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Boston, Mass: Harvard Business School Press. (=2001, 若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社.)
- Dore, R. [1973] *British factory, Japanese factory : the origins of national diversity in industrial relations*, London : Allen & Unwin (=1987, 山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場』筑摩書房.)
- Dore, R. [2000] *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism : Japan and Germany Versus the Anglo-Saxons* , Oxford: Oxford University Press. (=2001, 藤井真人訳『日本型資本主義と市場資本主義の衝突』東洋経済新報社.)
- 久本憲夫[2008]「ドイツにおける職業別労働市場への参入」日本労働研究雑誌 577 号.
- 今野浩一郎・佐藤博樹[2002]『人事管理入門（第1版）』日本経済新聞社.
- 今野浩一郎・下田健人[1995]『資格の経済学』中公新書.
- 小池和男[2004]「企業統治と労働者の技能」稲上毅・森恂二郎編著『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社所収.
- Marsden, D. [1999] *A theory of employment systems : micro-foundations of societal diversity*, Oxford : Oxford University Press. (=2007, 宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論：社会的多様性の比較制度分析』NTT 出版.)
- 日本労働研究機構編[1997]『サービス業の経営革新と従業員福祉』.
- 労働政策研究・研修機構編 [2008]『中小企業における能力開発・人材育成—予備的考察—』労働政策研究報告書 No. 103.
- 労働大臣官房政策調査部産業労働調査課編[2003]『サービス業就業実態調査』.
- 佐藤厚[1999]「労働市場とキャリア形成——サービス業を中心に」, 稲上毅・八幡成美編著『中小企業の競争力基盤と人的資源』文眞堂所収.
- 佐藤厚[2009]「人的資源管理論とキャリア論——統合的枠組み構築に向けて」法政大学キャリアデザイン学会紀要 6 巻.
- 高梨昌[1982]『転換期の雇用政策』東洋経済新報社.