



資料シリーズ No.122
2002年3月

沖縄企業(法人)と中核人材に関する調査

(概要)

日本労働研究機構

まえがき

沖縄県の失業率は全国一の高さであり、中でも若年層の失業率が高いことが注目されてきた。若年労働力の供給は潤沢だが、県内での雇用機会の少なさから、全国では珍しい県外就職への送り出し県となっている。しかし、少子化やふるさと志向が強く、一度就学・就職などで県外に出ても沖縄に戻ってくる者が多い。県内にいかに多くの就業機会を創り出していけるかが沖縄県の雇用失業問題の解決にとって重要な課題である。

平成11年度には若年無業者の問題をとりあげ、学卒無業状態から安定的就業状態への移行過程について分析した（「無業者から正社員雇用への移行過程－平成11年度沖縄振興総合調査－」JIL資料シリーズNo.106）。無業期間中の自己への教育訓練投資をしたかどうかが、その後の就職に大きな影響を与えており、適切な職業ガイダンスとスキルアップのための教育訓練の重要性を指摘した。

平成12年度の調査では、「沖縄経済振興21世紀プラン」で基軸となっている観光、IT関連産業に焦点をあて、その産業振興を担う人材育成の方向について検討した（「沖縄振興のための雇用開発調査（2000年度）－観光・IT産業分野における雇用開発と人材育成－」JIL資料シリーズNo.114）。観光・IT産業をとりあげ、事例調査、アンケート調査及び観光業の産業連関分析などから雇用創出の問題を多面的に捉えた。製造業が未発達であり、県内自給率が低いため、観光産業の県内産業への生産誘発効果が全国平均よりもかなり低い状況となっている。観光需要の波及効果を拡大するためには県内自給率を高めるような政策的支援が期待された。また、若年労働力の供給は潤沢であるにもかかわらず、観光・IT分野においては専門能力を備えた中核的な人材が逼迫しており、その育成が大きな経営課題となっていた。この面での対応が企業の成長を大きく左右する状況にある。

そこで、平成13年度の調査では雇用創出効果の大きな産業分野（製造、建設、運輸、IT、観光、医療・福祉、教育など）の県内企業に注目し、各社で人材が逼迫している中核的な人材の育成状況を把握し、有効な育成策（県外企業との連携、Uターン人材の確保など）について検討した。また、それらの企業で働く中核的な人材のキャリア形成と現在の仕事との関連に注目した従業員調査も合わせて実施した。

人材立県として沖縄県が脱皮していくためには、人材育成をさらに重視していく必要がある。そして、企業が沖縄県の優秀な人材を求めて進出してくるような状況を創り出せるかどうかが失業率の改善にもつながっていくといえよう。

本調査報告の結果が、沖縄経済振興に関連した企業の経営者や従業員の方々、さらには行政担当者や沖縄振興に关心のある研究者の方々に少しでも役立てば幸いである。

なお、本調査研究は、厚生労働省からの委託により日本労働研究機構が調査を実施したもので、とりまとめは人的資源管理部門職業能力開発研究担当統括研究員八幡成美が担当した。

2002年3月

日本労働研究機構
研究所長 小野 旭

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆分担
八幡 成美 やはた しげみ	日本労働研究機構統括研究員	第1部、第2部、第5部 第2章
勇上 和史 ゆうがみ かずふみ	日本労働研究機構研究員	第3部 第1章1~6、10、 第4部 第1章、第5部 第3章、 第9章、補論
尾上 正人 おのうえ まさと	奈良大学助教授	第3部 第1章7~9、第4部 第2章、 第5部 第1章
藤本 真 ふじもと まこと	日本労働研究機構臨時研究助手 (東京大学大学院博士課程)	第3部 第2章、第5部 第5章、 第6章、第8章
中島 裕喜 なかじま ゆうき	大阪大学大学院助手	第4部 第3章、第5部 第4章、 第7章

第1章 調査の目的と方法

1 調査の目的

沖縄県は高い失業率で知られており、平成13年の完全失業率は8.4%と全国一の高さである。もともと沖縄県の失業率は高かったのであるが、平成9年に6.0%、平成10年に7.7%、平成11年に8.3%、平成12年に7.9%とここ数年は特に高水準が続いている。中でも若年層の失業率の高さがこのところ目立っている。進学率の上昇に伴って、高卒就職者の数は一貫して減少している。この10年ほどは県外就職率も就職者の40~45%の状況で変化せず、高卒の県外就職者数は絶対数的には減少傾向を示してきた。その上、県外に就職しても2、3年で沖縄に戻るUターン者が増えている。一方、専門学校や大学に進学した者も県内就職を希望する者が多く、県内に就業の場が絶対的に少ないことも加わり若年無業者の増加という形でより問題を深刻化させてきた。そして、ここ数年の傾向として20歳代前半層までの若者だけではなく、20歳代後半層での失業率も急増するといった特徴が見られる。

平成11年度の調査では若年無業者を対象に調査を実施した。自己への教育訓練投資をした人ほど正社員就職を実現している人が多く、無業期間中のキャリア・アップへの意欲や努力とともに労働市場の動向を踏まえ、職業適性に合わせた仕事選びを可能とするキャリア・ガイダンスの重要性を指摘した（「日本労働研究機構「沖縄振興計画のための雇用開発調査：無業者から正社員への移行過程」資料シリーズNo.106）。

若年無業者については各種施策が展開されてきたが、個々人がスキルアップしたとしてもそれを生かす就業の場が県内に確保されない限り、地域間の移動性向が極端に低下している中で、それらの施策を有効に機能させることは難しいであろう。

そこで、県内に就業の場を確保・拡大すべき、産業振興を軸とする需要政策が優先される必要がある。雇用を創出する産業の育成・支援、誘致に一層力を入れないと、県内失業率の低減は困難である。企業の成長がなくては県民所得の拡大は期待できず、ひいては良好な雇用機会の創出にもつながらない。

平成12年度の調査では「沖縄経済振興21世紀プラン」の中でも今後の雇用拡大が期待されている観光・リゾート産業と情報通信産業を取り上げ、雇用開発と人材育成のテーマで調査を実施した（日本労働研究機構「沖縄振興のための雇用開発調査：観光・IT産業分野における雇用開発と人材育成」資料シリーズNo.114）。

県内自給率が低いため、観光産業の波及効果は全国平均よりもかなり低い状況にあり、県内自給率を高めるような施策が期待された。また、若年労働力の供給は潤沢であるにもかかわらず、観光

・IT分野においては専門能力を備えた中核的な人材が逼迫しており、その育成が大きな経営課題となっていた。「必要な人材が不足している」を指摘する企業は多く、人事労務面での課題でも「人材が確保できない」との回答がIT関連で48%、観光関連で29%とかなりの企業が問題を抱えていた。この面での対応が企業の成長を大きく左右する状況にある。

どのような人材が確保できないのかと言えば、スキルの高い中核的な人材である。IT関連であるならSEやプロジェクトマネージャーなど企画提案型のプロジェクト管理ができるような人材である。観光関連産業であるなら新規顧客の開拓ができる営業担当者や多様な業務経験を積んでいる人材、調理師・コックなど素質があつて養成に時間のかかる中核的な人材である。

沖縄県の地元資本の企業には大手企業は少なく、ほとんどが中小企業である。その中で、企業活動の担い手となるような中核的な人材を内部養成するだけのエネルギーを備えた企業は少ない。できあがった人材を外部労働市場から調達することに期待しているのであるが、現実は適切な経験を持った人材を外部労働市場から調達するのは非常に難しい。就業経験のない若年層や不熟練職種に就業して転職を繰り返している流動的な層からはそのような人材は供給されないからである。

そこで、本年度の調査では雇用創出効果の大きな産業分野（製造、建設、運輸、IT、観光、医療・福祉、教育など）の県内企業に注目し、各社で人材が逼迫している中核的な人材の育成状況を把握し、有効な育成策（県外企業との連携、Uターン人材の確保など）について検討した。企業成長の担い手でもある中核的な人材を企業はどう育成・確保しようとしているのかについて質問紙調査と事例調査によって明らかにした。

また、それらの企業で働く中核的従業員を対象に、どのようなキャリアを持った人が多く、どのようなスキル形成が期待されているのかを明らかにする目的に質問紙調査を実施した。

2 質問紙調査の方法

郵送法による質問紙調査（質問内容は付録の調査票を参照）を実施した。調査対象企業の業種は①建設業（総合工事業、職種工事業、設備工事業）、②製造業（食料品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業、繊維工業、衣服・その他の繊維製品、家具・装備品製造業、窯業・土石製品製造業、金属製品製造業）、③運輸業（道路旅客運送業、道路貨物運送業、水運業、航空運輸業、倉庫業、運輸に付帯するサービス業）、④卸売業・小売業、一般飲食店、⑤金融・保険業、⑥不動産業、⑦サービス業（旅館、その他の宿泊所、自動車整備業、物品賃貸業、情報サービス・調査業、専門サービス業、その他の事業サービス業、医療業、社会保険・社会福祉）である。雇用者が比較的多いか、雇用者の伸びの大きな業種を選んだ。

質問内容が中核的な人材の育成状況や有効な育成策を明らかにすることに第1のポイントがある

ので、ある程度以上の従業員規模の事業所を対象とした。上記の業種から従業員規模の大きな順に上位3,000事業所を抽出することにしたが、12人規模以上になると3,300事業所となり、これら12人規模以上の全事業所を調査対象とした。

また、従業員調査票は事業所規模に応じて1事業所あたり、1～4人分の調査票を同封して、中核的な従業員の方に配布していただいた。

事業所規模	企業（法人）調査票配布数	個人調査票の配布数	
		一事業所あたり	のべ配布数
100人以上	284部	4人分	1,136部
50～99人	461部	3人分	1,383部
30～49人	501部	2人分	1,002部
12～29人	2,054部	1人分	2,054部
合 計	3,300 部		5,575部

調査票は2001年12月20日に発送し、2002年1月10日の締切であったが、従業員調査の回収が遅れたこともあり、2月末で最終的に締め切った。回収率は企業（法人）票は486件（14.7%）、従業員票は635件（11.4%）であった。なお、個人調査は中核的人材であると事業主の方が判断した方に配布していただいたので、配布段階で無効となった調査票も少なくないと思われるが、ここでの回収率にはそれを考慮してはいない。

3 事例調査の対象

事例調査は平成13年11月6日～14日にかけて各企業（法人）の人事担当者に対する面接調査の形で実施した。訪問調査対象企業の業種などは以下の通りである。

製造業5社、建設業3社、土木建築サービス業1社、小売業2社、社会福祉2法人、病院2法人、学校2法人、ホテル2社、運輸通信業2社、情報1社の全体で22社（法人）である。これら事例調査の結果は県内の業界動向を整理する中で、利用した。

第2章 企業調査の結果の概要

1 回答企業の属性

回答企業の業種はサービス業が36.4%と最も多く、次いで建設業の23.5%、卸売・小売業等14.4%、運輸・通信10.7%などとなっており、製造業は7.0%と極めて少ないので特徴である。小分類業種では総合工事業、社会福祉関連サービス、設備工事業、卸売業、小売業、専門サービス業、その他事業サービス業、医療業などが多かった。

常用雇用者数規模では30人未満が45.4%と多く、30～50人未満が15.2%、50～100人未満が17.1%、100人以上が20.2%となっており、県内でも比較的規模の大きな企業(法人)にやや偏っている。

企業(法人)の設立時期は本土復帰以後に設立された企業が多く、全体の約半数を占める。なかでも、サービス業や建設業、卸売・小売業、飲食店では80年代以降に設立された新しい企業(法人)が多く、金融・保険・不動産業や運輸・通信業では設立時期が復帰以前とする企業が半数以上を占めていた。

本社の所在地は97.5%が県内である。県外企業との関係では、資本・取引関係が全くない企業が65.4%と最も多く、県外資本を入れている企業は16.5%、取引関係を持っているが7.6%、県外企業から技術や人材を受け入れている企業が3.5%となっている。

2 経営の現状と課題

最近3年間の売上高は「減少」が2割、「やや減少」を含めると42.4%の企業が指摘している。一方、増加傾向と答えた企業は約34%にとどまった。なかでも、建設業と運輸・通信業では売上高・経常利益とも、6割以上の企業が減少を訴えていた。公共事業の受注減や観光バス業界の参入規制の緩和による過当競争などの影響とみられる。

では、近年の厳しい経営状況の中で、企業(法人)はどのような経営課題を抱えているであろうか。「同業他社との過当競争」の指摘率が最も多く47.7%にのぼる(図表2-1参照)。「取引先の減少や取引条件の悪化」(32.3%)や「程度を越えたダンピング問題」(20.8%)を理由に挙げる企業も多い。

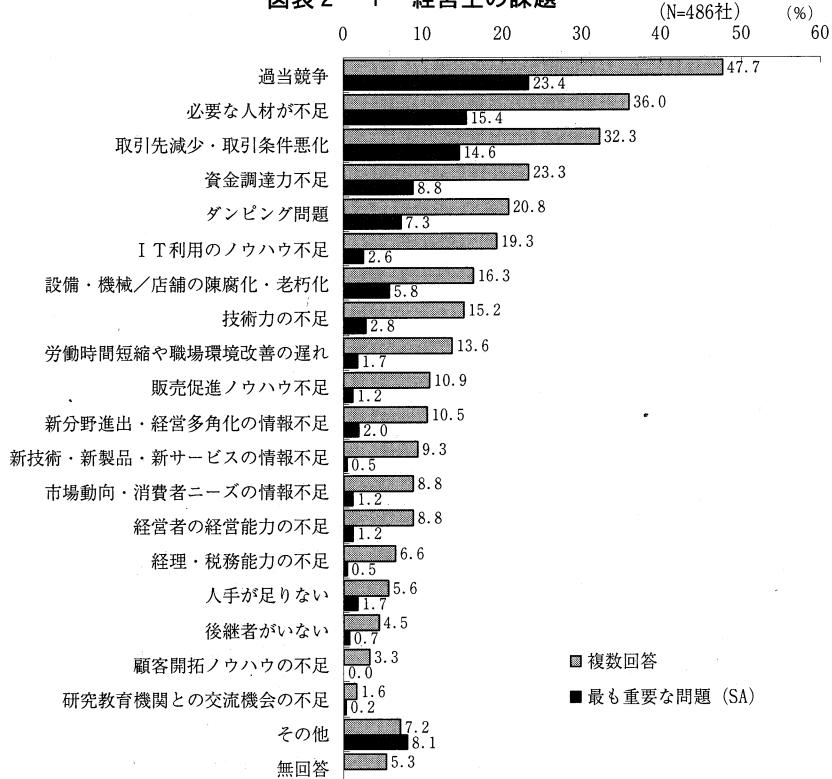
また、「企業にとって必要な人材が不足している」との指摘も36.0%と2番目に高い。こうした人材不足が「IT利用のノウハウ」(19.3%)や「技術力の不足」(15.2%)、「販売促進ノウハウの不足」(10.9%)などに連鎖している。

さらに「資金調達力の不足」を訴える企業も23.3%と多い。その結果、「設備・機械／店舗が陳腐化・老朽化」(16.3%)しており、「労働時間短縮や職場改善の遅れ」(13.6%)を感じている企

業も少なくない。

業種別では、建設業で「過当競争」を問題とする企業が75.4%にもおよぶ。同様の傾向は運輸・通信業と卸売・小売業、飲食店でもみられる。製造業では「設備・機械の陳腐化」(41.2%) や「職場改善の遅れ」(29.4%) を指摘する割合が高く、サービス業では「必要な人材の不足」が43.5%と他産業に抜きんでて高い。

図表2-1 経営上の課題



3 雇用動向

(1) 雇用形態

雇用形態別の従業員数を図表2-2に示す。全体平均で82.3人の規模となるが、内訳は正社員が54.8人、契約社員が10.9人、季節工が0.3人、パートアルバイトが19.9人となっている。なお、このほかに派遣社員が平均で3.9人となっている。卸売・小売、飲食店や金融・保険業、製造業でパート・アルバイトの雇用が多い。一方、これは沖縄県の特徴もあるが金融・保険業、サービス業、運輸・通信業で契約社員が多数雇用されている。

図表2-3のように従業員規模が100人以上の企業（法人）では契約社員やパート・アルバイト

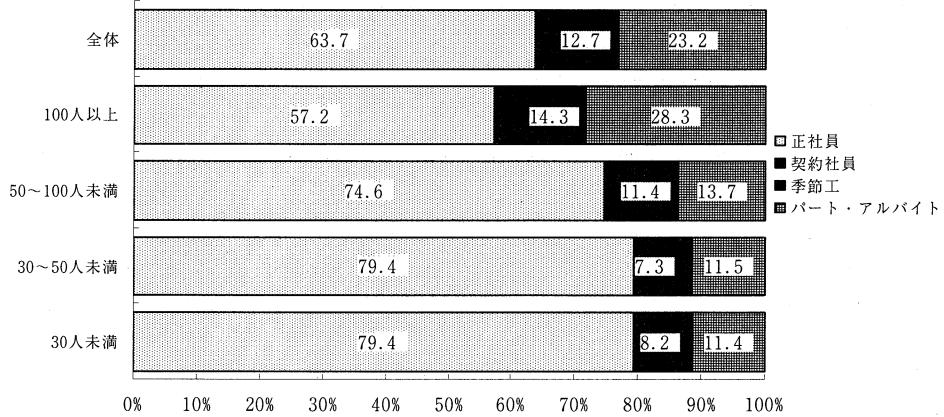
など非正規の雇用者比率が高くなっている。50~100人未満の企業では74.6%、30~50人未満と30人未満規模では79.4%が正社員である。ところが、大手になると正社員は57.2%にとどまり雇用形態はより多様な構造になっている。

図表2-2 業種別、雇用形態別の平均従業員数

	正社員	契約社員	季節工	パート・アルバイト	常用雇用者計	(人)派遣社員
全体	54.8	10.9	0.3	19.9	82.3	3.9
建設業	42.1	1.7	0.4	7.9	48.6	0.3
製造業	40.2	3.1	0.4	23.0	53.0	0.2
運輸・通信業	78.3	12.1	-	11.3	96.8	0.9
卸売・小売、飲食店	53.1	5.8	0.2	49.3	107.2	19.4
金融・保険業	313.5	41.6	-	46.6	401.8	0.5
不動産業	26.5	2.0	-	2.0	29.3	2.5
サービス業	46.4	18.7	0.4	18.3	81.0	2.3

注：無回答を除き、いらない=0人として計算。

図表2-3 企業規模別にみた雇用形態



(2) 従業員属性の特徴

図表2-4は業種・規模別に見た従業員属性の特徴である。女性比率は全体では35.1%となるが、サービス業（53.6%）、金融・保険業、不動産業（41.8%）、卸・小売、飲食店（39.1%）などで女性比率が高い。一方、大卒者比率は金融・保険業、不動産業が55.8%と一番高くなっている。30歳未満の若年労働力の比率が高いのは卸・小売、飲食店（35.1%）、金融・保険業、不動産業（32.3%）、サービス業（32.2%）などで、女性比率が高かった業種である。一方、55歳以上の高

年齢層が多いのは運輸・通信業で24.3%と4人に1人が55歳以上という状況にある。したがって、平均年齢が高いのは運輸・通信業の44.1歳となっている。

なお、規模の大きな企業で大卒者の比率が25.3%とやや多く、30歳未満と55歳以上の層がそれぞれやや多く、30~55歳の中堅層がやや中抜けした年齢構成となる。

図表2-4 業種別、規模別の従業員属性

	(女性)比率	(大卒者)比率	率30(%)歳未満比	率55(%)歳以上比	年正社員(歳)の平均	(勤続)年数
全 体	35.1	21.6	27.3	11.5	39.0	9.3
【業種別】						
建設業	13.9	17.1	19.0	11.0	40.2	10.2
製造業	26.4	12.3	20.7	12.7	40.0	11.0
運輸・通信業	16.0	8.9	17.3	24.3	44.1	10.7
卸売・小売、飲食店	39.1	21.6	35.1	6.5	36.2	9.0
金融・保険、不動産業	41.8	55.8	32.3	5.8	37.2	11.2
サービス業	53.6	27.4	32.2	10.7	38.0	7.8
【常用規模別】						
29人以下	36.1	20.7	25.8	9.7	38.7	8.7
30~99人	31.8	20.5	26.8	12.3	39.4	9.2
100人以上	37.1	25.3	30.7	13.8	39.0	10.8

注：比率は常用雇用者数に対する値

(3) 定着

正社員の離転職率は全体平均で6.5%となっている（図表2-5）。運輸・通信業で11.0%と離転職率が多く、製造業が4.8%と低かった。また、100人以上の規模では4.9%とやや低くなる。

図表2-5 正社員の離転職者比率

	全 体	平 均 (%)	標準偏差
全 体	486	6.5	10.6
【業種別】			
建設業	114	5.3	9.5
製造業	34	4.8	11.7
運輸・通信業	52	11.0	11.1
卸売・小売、飲食店	70	5.7	10.2
金融・保険、不動産業	12	6.9	11.0
サービス業	177	6.5	10.2
【常用規模別】			
29人以下	214	7.0	12.1
30~99人	157	6.6	10.0
100人以上	98	4.9	7.4

注：2000年4月～2001年3月の正社員の離職率。

無回答を除いて計算

4 採用動向と求人活動の実態

(1) 採用実績

平成12年度に採用実績がある企業は76.5%である（図表2-6参照）。しかし、新規学卒者の採用は少なく、全体の37.7%の企業（法人）が採用しているにすぎない。また、新規学卒者の採用規模は平均で1社あたり1.98人と少なく、新規学卒者の就職状況は厳しい。

これに対して、中途採用は63.4%の企業に実績があり、採用規模も1社あたり5.97人と新規学卒採用者数の3倍の水準にあり、もっぱら主力の採用ルートは中途採用となっている。ただし、中途採用者のうち、フリーター・パート・アルバイトから採用した企業は10.2%と少なく、採用規模も0.54人にとどまっている。

図表2-6 平成12年度の採用状況

	～採用の有無	～採1人用社人あたりの
全 体	76.5%	7.94人
男	64.1	3.71
女	52.7	4.23
【新卒】全 体	37.7	1.98
男	29.4	1.17
女	24.2	0.81
計	19.2	0.69
大卒以上	16.1	0.48
女	9.2	0.21
計	21.8	0.66
専門学校・短大卒	14.4	0.31
女	12.9	0.35
計	13.7	0.63
高卒・中卒	8.9	0.38
女	8.3	0.25
【中途】全 体	63.4	5.97
男	51.2	2.55
女	41.2	3.42
フリーター、パート・アルバイトから	計	10.2
男	6.8	0.23
女	7.6	0.32

注：採用の有無の数値は、この設問すべてに無回答

の27社を除く459社に対する比率

また、採用なしを1人として平均値を計算

つまり、ある程度の就業経験があり、即戦力として働く人材にニーズが偏っており、大量の若年失業者が存在し、彼らの多くがフリーター・パート・アルバイトとして働いているのであるが、そこから雇う人数は極端に少ないのが現実となっている。

なお、平成14年度の「採用計画がある」とする企業は27.2%にとどまり、「欠員を隨時補充する」

が24.1%、「採用予定はない」が48.7%となっている。業績の落ち込みが著しい建設業や製造業で採用予定のない企業が多く（62.2%、64.7%）、他方サービス業は6割の企業が何らかの形で新規採用を予定している。また、運輸・通信業では「中途採用を中心とした随時補充」（36.0%）で新たな人材を確保する企業が多い。

予定している採用形態は図表2-7のように、新卒採用の正社員が45.7%と最も多く、これに続くのが中途採用の正社員である。同じ正社員の採用でも規模の大きな企業は新規学卒の比重が高く、規模の小さな企業では中途採用を予定する企業が多い。最も多い採用形態について回答をもとめたが、複数回答の結果と傾向は類似していた。

中途採用で契約社員を雇うことを予定している企業が多いのが沖縄県の特徴でもある。

図表2-7 採用形態

	合計	予定している採用形態（複数回答）						合計	うち、最も多い採用形態						採用予定人数（人）		
		新卒		中途		パート・派遣な	未定		新卒		中途		パート・派遣な	未定			
		正社員	契約社員	正社員	契約社員				正社員	契約社員	正社員	契約社員					
合計	230 100.0	105 45.7	27 11.7	88 38.3	56 24.3	53 23.0	19 8.3	209 100.0	60 28.7	11 5.3	54 25.8	33 15.8	32 15.3	19 9.1	8.7		
【業種別】																	
建設業	40	65.0	-	40.0	2.5	53.0	10.0	36	55.6	-	30.6	-	2.8	11.1	2.2		
運輸・通信業	30	26.7	6.7	50.0	26.7	20.0	10.0	25	12.0	-	40.0	24.0	12.0	12.0	16.3		
卸売・小売、飲食店	33	48.5	12.1	39.4	12.1	39.4	12.1	29	20.7	6.9	20.7	6.9	31.0	13.8	8.4		
サービス業	99	41.4	19.2	36.4	36.4	28.3	4.0	92	26.1	7.6	21.7	22.8	17.4	4.3	9.8		
【常用規模別】																	
29人以下	79	30.4	8.9	43.0	21.5	26.6	12.7	73	21.9	2.7	32.9	12.3	16.4	13.7	2.4		
30~99人	79	46.8	12.7	43.0	22.8	19.0	5.1	71	31.0	7.0	31.0	16.9	8.5	5.6	6.6		
100人以上	65	63.1	13.8	24.6	29.2	24.6	7.7	58	32.8	6.9	8.6	19.0	24.1	8.6	16.1		

注1：採用予定なし231社、無回答25社を除く

注2：採用予定人数は採用予定なし231社、設問無回答77社を除いて計算

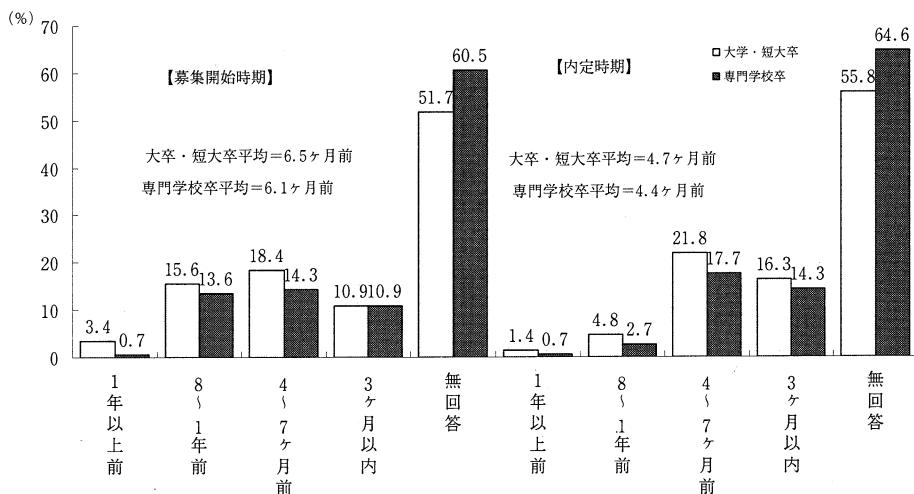
(2) 新卒採用の実態

図表2-8は、新卒者に対する募集活動の開始時期と内定時期を示している。多くの企業は新卒者の定期採用を実施していない。平成13年度に実際には新卒採用をしている企業でも、半数前後がこの設問に答えなかった。無回答比率は、100人未満の企業では過半数に上り、大勢は定期的な新卒採用をしていないと見てよい。

回答のあった70社前後の回答結果をみれば、募集時期・内定時期ともに入社の4~7ヶ月前（採用の前年の夏~秋）が最も多く、平均では、募集を始めるのは約6ヶ月前（前年の秋頃）、内定時期は4.5ヶ月前（前年の10月~11月頃）となっており、県外の企業の募集・内定時期よりもかなり遅い。

新卒の募集時期を決める上で、公務員試験や県外企業、および県内の他企業などをどの程度考慮して決めているであろうか。最も多い回答は「考慮しない」であり、8割以上の企業が公務員試験の時期や県外企業の採用時期を考慮せずに、例年、秋頃募集を始めていることがわかる。ただし、県内企業の採用時期については、「同じにする」企業が20.8%、「早く開始する」企業が11.4%、「遅くする」のが3.1%などとなっており、あわせて4割近くの企業が考慮している。

図表2-8 新卒採用の活動時期



注：平成13年4月に専門学校卒以上の新卒採用実績のある147社に対する比率

考慮する理由は「良い人材がとれない」(29.0%)、「応募者が少ない」(17.9%)との理由が多く、「内定辞退者が増えるから」は7.5%にとどまった。

新卒者の募集にあたり、県内企業（法人）の多くが競合をあまり意識しないのは、一つには募集地域が「沖縄県内のみ」との回答が78.7%もあることと関係している。金融・保険業等を除く、全ての業種で7割以上の企業が県内のみで募集・採用活動を行っている。比較的、県外での求人活動を展開する企業の多いサービス業や建設業をみても、全国レベルの求人は10%前後にとどまっている。しかし、100人以上の従業員規模になると18.8%の企業（法人）が募集地域を全国に広げている。

(3) 非正社員から正社員への登用

契約社員やパート・アルバイトといった非正社員の雇用が伸びている。事例調査でも確認されたが、最初から正社員として採用するのではなく、非正社員として採用して、仕事ぶりを評価した上で正社員へと登用する企業も散見された。非正社員雇用の期間が徒弟訓練や実質的な試用期間とし

て機能しているとも言える。では、このような正社員への切り替え、あるいは登用制度がどの程度普及しており、その実績はいかなるものであろうか。

図表2-9のように、この3年間で契約社員からの登用実績があった企業は71.7%、パート・アルバイトからの登用は57.8%に及んでいる。ただし無回答が多いので、これを「登用実績がない」に含めれば、契約社員からの登用があった企業は全体の32.5%、パート・アルバイトは18.8%となる。

なお、正社員への登用実績がある場合、その人数は契約社員、パート・アルバイトとも1社あたり4人余りだが、業種別では運輸・通信業で、契約社員からの登用人数が多く(9.75人)、卸売・小売業、飲食店でパート・アルバイトからの登用者数(7.36人)が多い。また、大規模企業ほど非正社員からの登用人数が多く、過去3年間で6~7人、年平均2人余りの正社員登用が実施されている。

図表2-9 非正社員から正社員への登用

	全 体	た 正 こ 社 と 員 員 が に あ 登 る 用 し	実 は 正 績 あ 社 は る 員 な が 登 い 、 用 登 制 度	績 は 正 も な 社 員 な く 、 登 用 登 用 制 度	登 こ 用 の 人 3 数 年 (間 人 で の)
契約社員から正社員へ	173	71.7	8.7	19.7	4.30
パート・アルバイトから正社員へ	128	57.8	11.7	30.5	4.04

注:「対象者がいない」および無回答を除く

図表2-10 県外企業就業経験者の分布

	全 体	平 均
全体	438社	12.1%
【業種別】		
建設業	107社	10.5
製造業	32	13.6
運輸・通信業	46	10.4
卸売・小売、飲食店	64	10.7
金融・保険、不動産業	10	19.5
サービス業	154	14.1
【常用規模別】		
29人以下	197	11.7
30~99人	144	12.9
100人以上	87	12.1

注:無回答48社を除く

(4) 県外企業での就業経験者

中途採用者に占める県外企業の就業経験者が「0人=いない」とする回答は39.7%であり、6割以上の企業に県外で働いたことのある人材が雇用されている。しかし、その人数はそれほど多くはない、平均では中途採用者の12.1%となっている(図表2-10参照)。

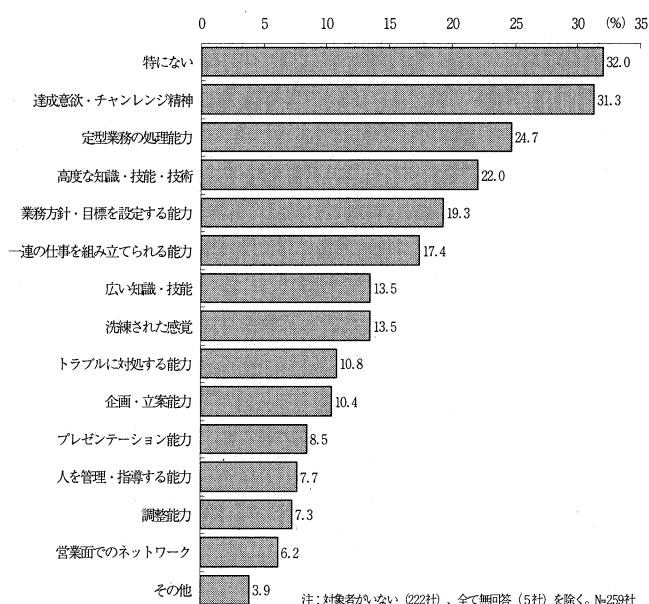
製造業やサービス業で中途採用者に占める比率が若干高くなるが、企業規模別ではほとんど差はなく、全般的に中途採用者の1割が県外就業経験者で占められている。

県外での就業経験があるからといって、個人により経験の内容も千差万別であり、キャリアも異なるので、その評価は一概にはいえないが、各企業で働く県外就業経験者に対する一般的な評価を聞いた結果を図表2-11にあげてある。

県外企業の就業経験者が、他の従業員に比べて優れている点を聞いてみると、「とくにない」が32.0%で最も多かった。ついで、「達成意欲やチャレンジ精神」(31.3%)、「定型業務の処理能力

(正確さ、速さ、質)」(24.7%)、「担当業務に関する高度な知識・技能・技術」(22.0%)、「業務に関する方針や目標を設定する能力」(19.3%)などの指摘が多い。むろん、現在就いている仕事内容によって評価も異なるから一般化は難しいが、仕事に対する取り組み姿勢を積極的に評価する声が多かった。

図表2-11 県外経験者が優れている点（複数回答）



5 インターンシップの状況

(1) 受け入れ状況

若年失業対策の一環として、沖縄県では在学時にインターンシップに対して力を入れている。企業の受け入れ状況とその評価はどのようであろうか。

図表2-12に過去3年間（平成11年度～13年度）のインターンシップの受け入れ状況と受け入れ人数を教育機関別に示す。高等学校からが18.7%の企業（法人）で、専門学校・各種学校が21.0%、短大・高専が9.1%、大学以上が14.2%となっている。沖縄県の専門学校・各種学校卒者の就職率は高いが、インターンシップでも専門学校・各種学校が最も熱心に取り組んでいる。

業種別ではサービス業と建設業、および卸売・小売業等で、専門学校生や高校生の受け入れが多い。とりわけ社会福祉や医療業の多いサービス業では、35.8%の企業が専門・各種学校生を受け入れた経験を持っている。規模別では規模の大きな企業ほど受け入れている企業が増える。

1社あたりの受け入れ人数は、ほぼ受け入れ率と同様の傾向にある。すなわち、専門・各種学校生が最も多く6.74人、ついで高校生の4.23人、大学生1.68人などとなっている。

図表2-12 インターンシップ受入れ企業の比率

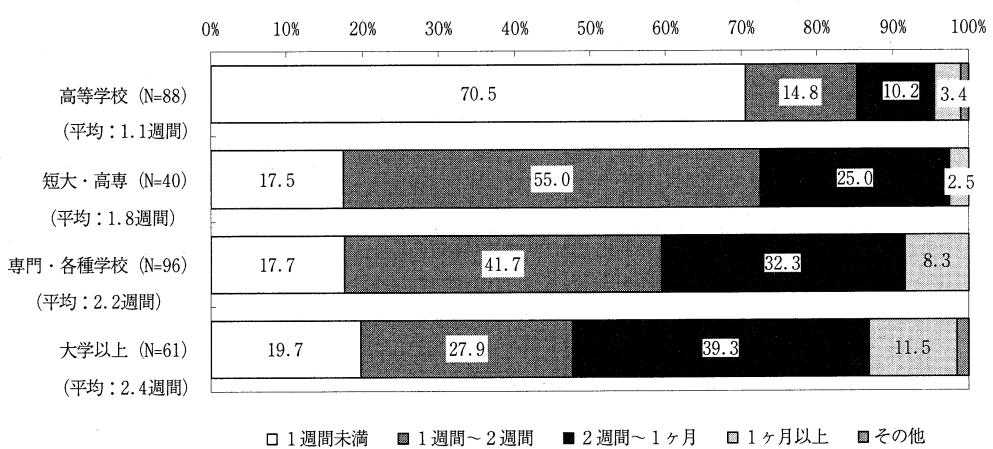
	全体	教育機関別の受入れ率 (社、%)				受け入れ人数(人)			
		高等 学校	学專 校門 ・各 種	短大 ・高 専	大学 以上	高等 学校	学專 校門 ・各 種	短大 ・高 専	大学 以上
合計	471 100.0	88 18.7	99 21.0	43 9.1	67 14.2	4.23	6.74	1.22	1.68
【業種別】									
建設業	112	17.9	13.4	6.3	8.0	0.79	0.50	0.13	0.42
製造業	34	14.7	2.9	-	-	1.62	0.12	0.00	0.00
運輸・通信業	48	10.4	8.3	2.1	8.3	0.77	0.46	0.13	0.85
卸売・小売、飲食店	68	16.2	14.7	2.9	7.4	1.21	0.65	0.21	0.44
金融・保険、不動産業	10	20.0	-	-	20.0	5.90	0.00	0.00	4.60
サービス業	173	22.0	35.8	17.3	25.4	9.08	17.35	3.08	3.33
【常用規模別】									
29人以下	215	13.5	20.5	10.2	9.8	1.13	1.15	0.55	0.59
30~99人	152	19.1	19.7	7.2	15.1	3.25	9.07	1.53	1.47
100人以上	95	30.5	24.2	9.5	23.2	13.20	11.02	2.17	3.65

注1：最近3年間にインターンシップを受入れたことがある企業の比率。無回答15社を除く。

注2：無回答15社を除く。受入なし=0人として計算

なお、受け入れ期間（図表2-13参照）は、高等学校では1週間未満が70.5%と大勢を占め、平均では1.1週間と短い。しかし、学歴が高くなるにつれ長くなり、大学の場合は、平均では2.4週間と高等学校の2倍以上の受け入れ期間となっている。

図表2-13 インターンシップの期間



注：インターンシップ受入なし、および無回答を除く

(2) 採用との関連

さきのインターンシップ受け入れ実績のある企業（法人）で、実習生からの採用実績がある企業はどの程度あるであろうか。

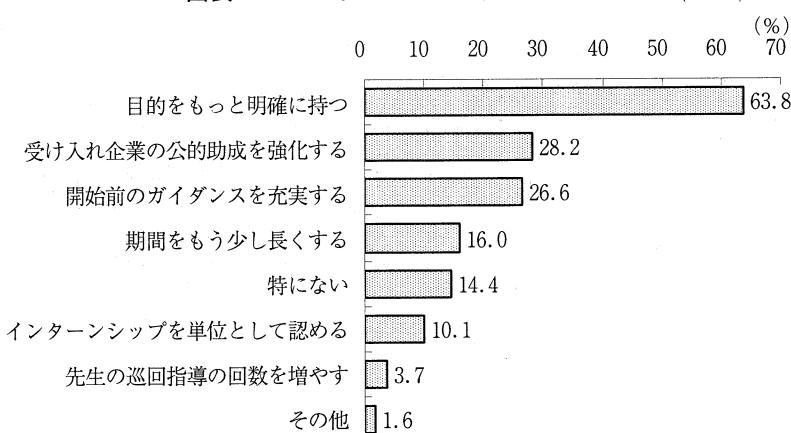
高校で11.4%（回答は70社）、専門・各種学校で37.5%（同80社）、短大・高専が32.3%（同31社）、大学以上が19.1%（同41社）であり、専門学校や短大ではインターンシップが就職に結びつく例も比較的多く見られるが、それでも3分の1ほどの企業にとどまっており、決してインターンシップが就職に直結したものとはなっていない。

もともとが、インターンシップでは体験学習的な要素が強く、実務能力を向上させることよりも、企業活動や具体的な仕事の仕組みなどを見学・理解することで職業選択を動機づけることに最大の狙いがある。したがって、この体験をその後の進路指導に生かすことに最大の眼目があるのだから、教育の面では十分機能していると学校当局者は考えるかもしれない。したがって、就職との関連が弱くても効果を上げていると判断しているかも知れない。

米国のコープ・スチューデント制にしろ、フランスのスタージュ・プログラム、あるいは英国のモダン・アプレンティスシップ・プログラムなど若年者向けのプログラムは導入訓練プラスOJTで基礎的なスキルを身につけさせ、就職にもかなりの程度密着させたプログラムになっている。

沖縄県で実施されているインターンシップでは、専門学校の実施しているプログラムでは事例でまわった学校を含め、先生も受け入れ先（=就職先）の開拓にかなり熱心にとりくんでいて、インターンシップも就職への導入口として有効に機能していた（実質トライアル雇用として機能）。しかし、高校のそれは期間も短く就職に結びつけていないこともあり、生徒側の問題もあり、企業の担当者からの評判必ずしもは良くなかった。

図表2-14 インターンシップの改善点 (n=188)



図表2-14のように「目的をもっと明確に持つ」が63.8%と生徒自身が何を目的に来ているのかを、「開始前のガイダンスを充実」(26.6%)して、効果を最大限に上げるようにする必要がある。その前に、産業や職業に対する興味を引き出すように、通常の授業の中で勉強させることが最優先されるべきであろう。ビデオやインターネット、文献などを活用して調べさせ、レポートを書かせるとか、修学旅行の中で、産業現場の見学会や工場見学、見本市などに参加させるとかが効果的であろう。

また、企業の社会貢献に期待するだけでなく、受け入れ企業に対して担当者的人件費や教材費の実費を公的に助成するなども考えられて良い（「受け入れ企業の公的助成を強化する」との意見も28.2%もあった）。

6 企業内教育の状況

(1) 社外研修の状況

過去に従業員の社外（県内、県外、海外）での研修を実施している企業（法人）は74.0%を占め、サービス業（81.1%）や製造業（76.5%）で社外研修の実施率が高い。また、30人未満の企業（法人）では64.4%と実施率は低くなるが、100人以上では86.6%と、従業員数の多い企業ほど社外での研修に従業員を参加させている。

(2) 社外研修の実態

社外での研修を実施した353社中、県内で研修を実施した企業は305社（86.4%）であった。図表2-15のように、管理職（22.6%）と専門技術職（38.7%）の参加が多く、20～30歳代の若年層を中心としながらも（あわせて50.8%）、やや幅広い年齢層にわたっている（年齢不特定は27.1%）。職位別では非役職層（40.1%）が中心で、そのなかでも主任が27.4%でと多い。研修先は、業界団体や研修機関が中心となっていて（68.2%）、学会などの関係団体、あるいは系列会社や取引会社での研修は1割未満とあまり多くない。また、研修期間は2、3日で終了するものが多く、長くとも1週間未満である。研修のやり方は、講義中心（32.4%）が最も多く、ついで実技研修（27.8%）、研究会・学会への参加（20.7%）となっている。具体的な内容は、パソコンなどの一般的な技術から職務に関わる専門技術の研修まで幅広い。

県外での研修は、社外研修を実施した企業のうち244社（69.1%）の企業が県外での研修を実施している。参加した従業員の職種は県内の研修と同じく、専門・技術職や管理職が多い。ただし、県内の場合よりも一般職の参加率が減り、営業職など幅広い職種からの参加が認められる。参加者の年齢や職位は県内研修と同じく若年層が中心だが、研修先の特徴が異なっている。県外の研修で

は、業界団体や研修機関に加えて、系列会社（21.9%）や取引先・設備メーカー（17.4%）などの研修の比重が高くなる。また、県外への出張となることもあり、研修期間は1週間以内（35.8%）や1週間以上（19.8%）と県内研修の期間よりは長期化の傾向にある。研修のやり方は、実技中心（31.7%）、研究会・学会などへの参加（26.3%）などが多く、県内よりも講義中心の比重が低下する。

図表2-15 社外での研修

	(1) 参加者の職種							(2) 参加者の年齢						(3) 参加者の職位					
	全 体	管 理 職	専 門 ・ 技 術 職	營 業 職	技 能 職	一 般 職	そ の 他	全 体	2 0 歳 代 中 心	3 0 歳 代 中 心	4 0 歳 代 中 心	5 0 歳 代 中 心	年 齢 は 不 特 定	全 体	部 長 ク ラ ス 以 上	課 長 ク ラ ス	係 長 ク ラ ス	主 任 ク ラ ス	非 役 職 層
県内研修	305	22.6	38.7	8.2	10.5	18.0	3.6	303	22.1	28.7	13.2	2.6	27.1	292	7.5	15.8	12.3	27.4	40.1
県外研修	244	25.8	47.5	10.2	9.4	9.8	2.9	244	20.1	32.0	14.3	4.5	29.1	240	15.4	17.9	13.3	27.1	32.1
海外研修	43	34.9	32.6	16.3	-	14.0	7.0	42	9.5	38.1	14.3	11.9	35.7	41	29.3	34.1	9.8	24.4	26.8

	(4) 研修機関						(5) 期間				(6) 研修のやり方					
	全 体	系 列 会 社	カ 取 り 先 ・ 設 備 メ リ	業 界 團 體 や 研 修 機	團 學 會 な ど 關 係 す る	そ の 他	全 体	2 、 3 日	1 週 間 以 内	1 週 間 以 上	全 体	實 技 中 心	講 義 中 心	へ 企 業 參 加 見 學 や 見 本 市	參 加 研 究 會 ・ 學 會 へ の	そ の 他
県内研修	302	6.3	6.3	68.2	8.6	5.6	303	65.3	17.2	9.6	299	27.8	32.4	3.7	20.7	8.4
県外研修	242	21.9	17.4	47.5	9.9	5.4	243	44.4	35.8	19.8	243	31.7	22.2	13.2	26.3	6.2
海外研修	42	14.3	14.3	40.5	4.8	26.2	41	2.4	24.4	75.6	43	23.3	7.0	48.8	4.7	20.9

注：「実施していない」、無回答は除く

海外での研修を実施している企業は研修実施企業353社中の43社（12.2%）に過ぎない。データは少ないのであるが、その傾向は以下の通りである。まず、参加者は管理職が34.9%と最も多く、専門・技術職も32.6%と3割以上を占めたが、他の職種は20%未満と少なかった。参加者の中心は30歳代だが、年齢不特定も35.7%と多かった。職位は非役職層と主任で51.2%と約半数を占めるが、課長クラス以上（63.4%）の方が高くなっている。研修機関は業界団体等の研修機関が40.5%と最も多い。研修のやり方は企業見学や見本市への参加が48.8%と最も多く、研修期間は75.6%が1週間以上であり、海外で行う研修なので、滞在期間も長くなっている。

7 人事労務管理

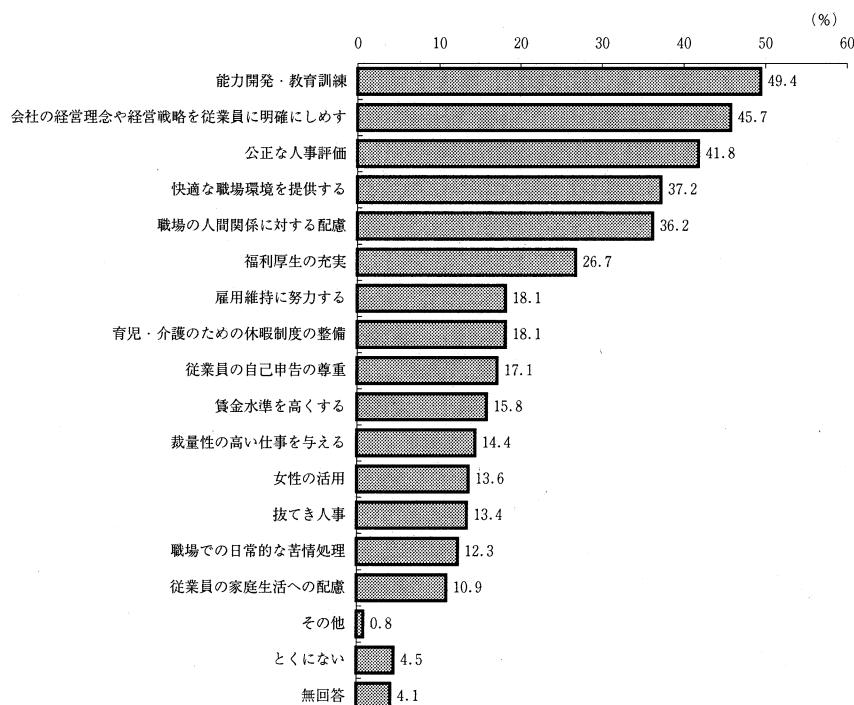
(1) 人材確保で重視している施策

図表2-16のように、優秀な人材を確保するために重視している人事施策では、「能力開発・教育訓練」(49.4%)、「会社の経営理念や経営戦略を従業員に明確にしめす」(45.7%)、「公正な人事評価」(41.8%)を多くの企業が答え、これに「快適な職場環境を提供する」(37.2%)と「職場の人間関係に対する配慮」(36.2%)とが続いている。「賃金水準を高くする」(15.8%)を答えた企業は少なかった。

企業規模別に見ると常用雇用者1~10人未満の小規模企業で、より大きな企業よりも優秀な人材を確保したいとのニーズが高く、そのための施策への関心も全般的に高くなっている。

また、賃金カーブを「緩やかにしよう」、つまり今よりも年功要素を弱めようとしている企業ほど、「裁量性の高い仕事を与える」「能力開発・教育訓練」「抜てき人事」「公正な人事評価」「従業員の自己申告の尊重」などを重視する傾向にあった。

図表2-16 優秀な人材を確保するために重視している人事施策



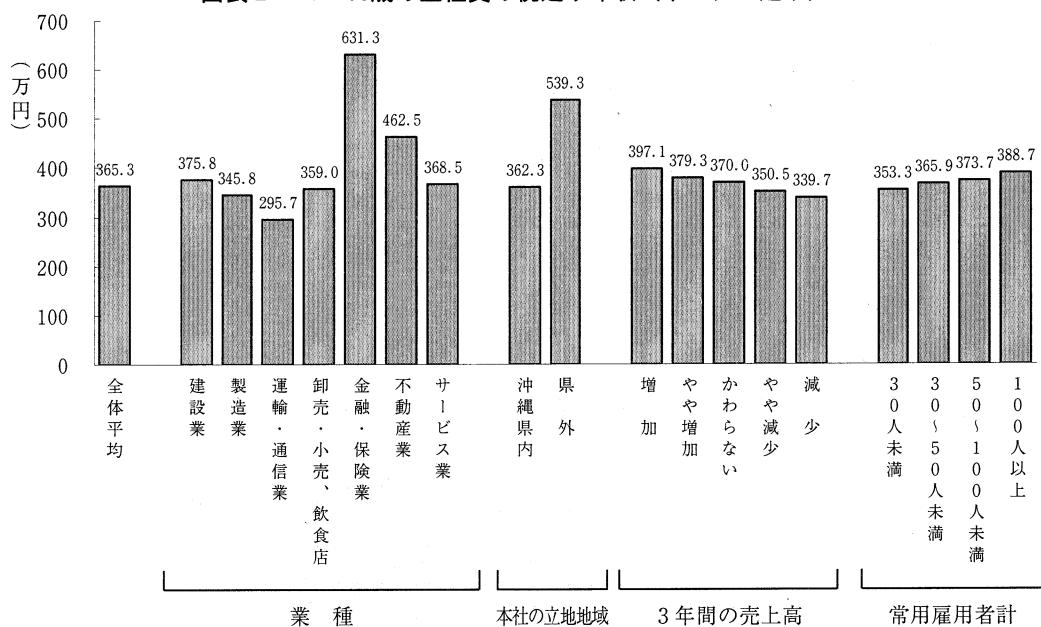
(2) 35歳正社員の年収

企業による賃金格差が広がり始める35歳ぐらいの層での賃金水準がどの程度かを整理してみた。

図表2-17のように平均は約365万円であった。これよりも飛びぬけて高い業種は金融・保険業と

不動産業、逆にかなり平均を下回っているのが運輸・通信業である。本社が県内にあるのか県外にあるのかによる年収の差は著しく、本社が県外にある企業の正社員平均年収は539万円に達する。同様に、県外企業の出資を受け入れている企業の正社員平均年収も高くなる傾向がある。また、当然ながら、売り上げ・経常利益の動向や企業規模も年収水準と高い相関関係がみられる。

図表2-17 35歳の正社員の税込み年収（ボーナス込み）



(3) 賃金カーブの変化

全国データでは年俸制の導入など仕事給要素が強まり、賃金と年齢との関係がかなり崩れてきていると言われる。では、沖縄企業の過去5年間での年齢別賃金カーブの変化はどのようであろうか。図表2-18のように、約半数が「あまり変わらない」と答え、次に多いのが「カーブは緩やかになった」との回答で43%にもなった。勾配を緩やかにする傾向が特に強いのは卸売・小売、飲食店とサービス業であり、ほとんど変化がないのが金融業であった。大卒者比率が50%以上と高い企業では「カーブは緩やかになった」が57.4%となり仕事給化が進行しており、平均年齢で見れば30~40歳未満の比較的若い企業である。つまり、情報サービス業などがこれに該当するであろう。

一方、今後5年間の見通しでは「あまり変わらない」が52.5%と主力であるが、「カーブは緩やかになる」との回答も37.2%もあり、今後も今までほどの急な改革ではないが仕事給化は着実に進行すると見て良い。業種は卸売・小売、飲食店とサービス業、規模では100人以上の大型企業、そして、

平均年齢は40歳未満の若い企業群でその傾向が強い。

なお、賃金などの処遇格差が明確になる年齢は、平均36.1歳（標準偏差6.8歳）で、業種・企業規模・設立時期、県外企業か県内企業かなどによる差はほとんどなかった。

図表2-18 賃金カーブの変化

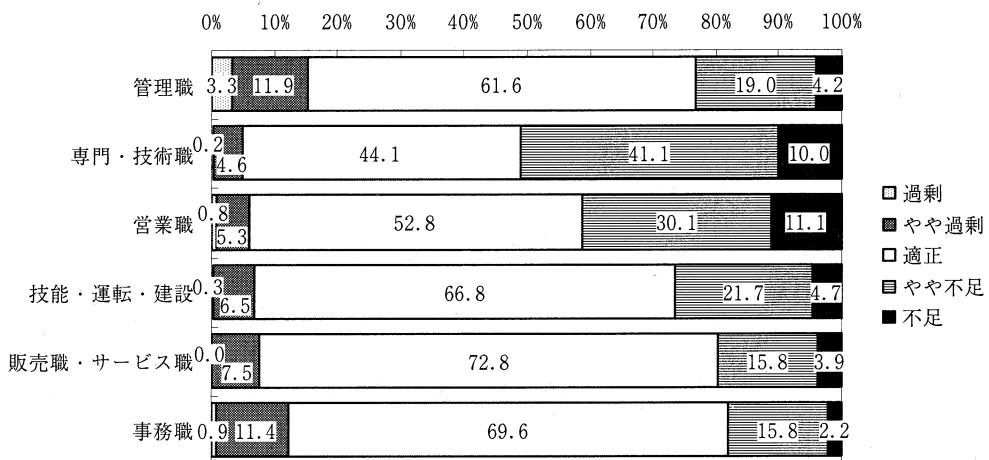
	全 体	この5年間				今後5年間				
		緩 や か か ブ には	わ あ ら ま り い 変	急 か に ー ブ は	無 回 答	緩 や か か ブ には	わ あ ら ま り い 変	急 か に ー ブ は	無 回 答	
全 体	486	43.2	50.8	2.1	3.9	37.2	52.5	5.6	4.7	
業 種	建設業	114	38.6	58.8	0.9	1.8	35.1	58.8	2.6	3.5
	製造業	34	38.2	55.9	0.0	5.9	32.4	55.9	5.9	5.9
	運輸・通信業	52	34.6	57.7	5.8	1.9	32.7	53.8	11.5	1.9
	卸売・小売、飲食店	70	48.6	50.0	0.0	1.4	42.9	50.0	5.7	1.4
	金融・保険業、不動産	12	8.3	83.3	0.0	8.3	16.7	66.7	8.3	8.3
	サービス業	177	49.2	42.4	2.3	6.2	42.9	45.8	4.0	7.3
規 模	30人未満	221	41.2	53.8	1.8	3.2	35.3	58.8	2.3	3.6
	30~50人未満	74	45.9	48.6	1.4	4.1	37.8	48.6	6.8	6.8
	50~100人未満	83	44.6	48.2	2.4	4.8	36.1	53.0	4.8	6.0
	100人以上	98	42.9	49.0	3.1	5.1	39.8	41.8	13.3	5.1
大 卒 者 比 率	20%未満	267	40.8	53.9	1.5	3.7	35.6	55.4	4.5	4.5
	20~30%未満	70	47.1	50.0	1.4	1.4	40.0	47.1	8.6	4.3
	30~40%未満	38	44.7	50.0	5.3	0.0	44.7	52.6	2.6	0.0
	40~50%未満	22	31.8	54.5	4.5	9.1	31.8	50.0	4.5	13.6
	50%以上	61	57.4	37.7	1.6	3.3	45.9	45.9	6.6	1.6
平 均 年 齢	30歳未満	25	32.0	56.0	4.0	8.0	44.0	44.0	8.0	4.0
	30~40歳未満	222	53.2	43.2	1.8	1.8	45.5	46.8	5.0	2.7
	40~50歳未満	199	37.2	57.3	1.0	4.5	30.7	57.8	6.0	5.5
	50歳以上	27	18.5	66.7	11.1	3.7	14.8	74.1	7.4	3.7

(4) 従業員の過不足状況

従業員の職種別過不足状況は、図表2-19のように管理職では、61.6%の企業は「適正」と答えている。「過剰」5点、「やや過剰」4点、「適正」3点、「やや不足」2点、「不足」1点と得点化して過不足得点を算出してみると、図表2-20のように管理職は2.91点とほんのわずか不足という傾向にある。製造業、サービス業が2.80点とやや不足気味、逆に金融・保険業では過剰気味であった(3.25点)。また、正社員の平均年齢が30歳未満と若い企業で管理職の不足傾向が強い。

専門・技術職が「適正」と答えた企業は4割に満たず、不足がより深刻である(2.44点)。とりわけ、製造業とサービス業で2.39点と不足傾向が強い。また、若い企業ほど専門・技術職への不足感が強かった。

図表2-19 従業員の過不足状況



営業職も2.55点と不足傾向にあるが、業種や企業規模による違いを超えて共通していた。

技能・運転・建設職が「適正」と答えた企業は44%、「やや不足」が14%である(2.76点)。不足感がやや強いのは運輸通信業(2.58点)で、学歴別では大卒者比率が低いほど、この職種に対する不足感が強かった。

販売職・サービス職は、「適正」が4割強、「やや不足」と「不足」を合わせても1割程度で、業種や企業規模別等での違いはあまり見られない(2.84点)。

事務職では「適正」が6割を超え、「やや不足」は15.8%にとどまり、管理職よりも不足感は弱い(2.93点)。この傾向は業種や企業規模別等による差が見られなかった。

図表2-20 業種、規模別にみた過不足状況(点)

	管理職	専門・技術	営業職	転技・能建・運	販売・サービス職	事務職
全 体	2.91	2.44	2.55	2.76	2.84	2.93
業種	建設業	2.96	2.44	2.62	2.76	2.92
	製造業	2.80	2.39	2.70	3.00	2.95
	運輸・通信業	3.00	2.62	2.49	2.58	2.81
	卸売・小売・飲食店	2.93	2.48	2.62	2.89	2.86
	金融・保険業、不動産	3.25	2.67	2.50	3.17	2.50
規模	サービス業	2.80	2.39	2.40	2.65	2.75
	30人未満	2.84	2.36	2.46	2.68	2.79
	30~50人未満	2.96	2.33	2.69	2.88	2.95
	50~100人未満	3.09	2.57	2.45	2.79	2.79
	100人以上	2.94	2.58	2.75	2.86	2.95

注:「過剰」5点、「やや過剰」4点、「適正」3点、「やや不足」2点、「不足」1点

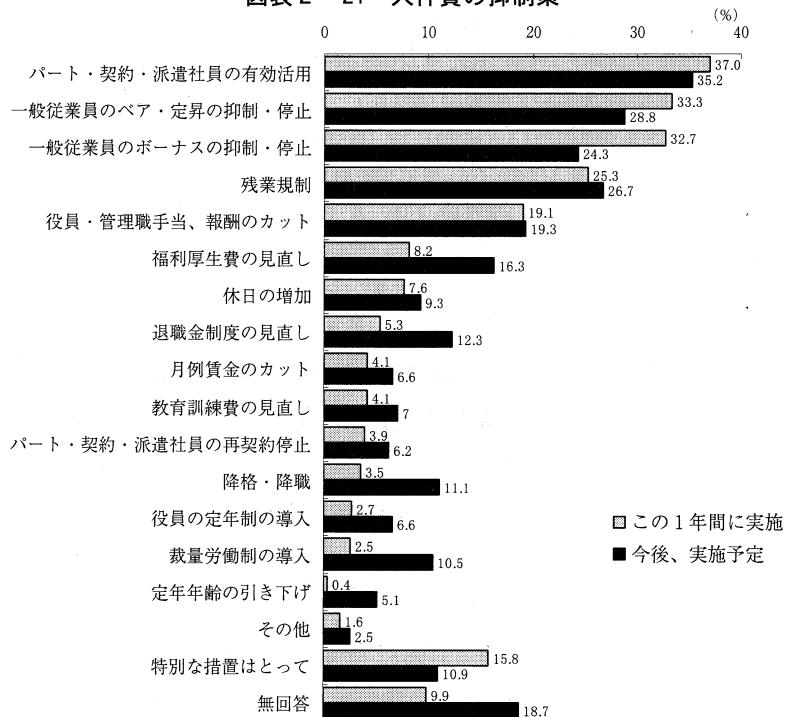
(5) 人件費の抑制策

この1年間で人件費抑制を狙いとしてどのような施策を展開したであろうか。図表2-21のように、最も指摘率の高かったのは「パート・契約・派遣社員の有効活用」(37.0%)であり、これに続くのが「一般従業員のペア・昇給の抑制・停止」(33.3%)であった。また、「一般従業員のボーナスの抑制・停止」も32.7%と3割を超える企業で実施している。さらに、約4分の1の企業が「残業規制」(25.3%)、約2割が「役員・管理職手当、報酬のカット」(19.1%)を答えた。

景況の厳しい建設業では特に「一般従業員のペア・昇給の抑制・停止」「一般従業員のボーナスの抑制・停止」などを指摘する企業が多く、運輸・通信業、サービス業では「パート・契約・派遣社員の有効活用」が多かった。

今後予定している人件費抑制策は、「パート・契約・派遣社員の有効活用」(35.2%)が第1番目にくるのは変わらない。これに「一般従業員のペア・昇給の抑制・停止」(28.8%)、「残業規制」(26.7%)、「一般従業員のボーナスの抑制・停止」(24.3%)、「役員・管理職手当、報酬のカット」(19.3%)などが続く。建設業では「一般従業員のペア・昇給の抑制・停止」が多く、逆に、運輸・通信業、卸売・小売、飲食店、サービス業では「パート・契約・派遣社員の有効活用」が多かった。沖縄企業は先行きに対して、まだまだ厳しい見方でいる。

図表2-21 人件費の抑制策



(6) 雇用調整

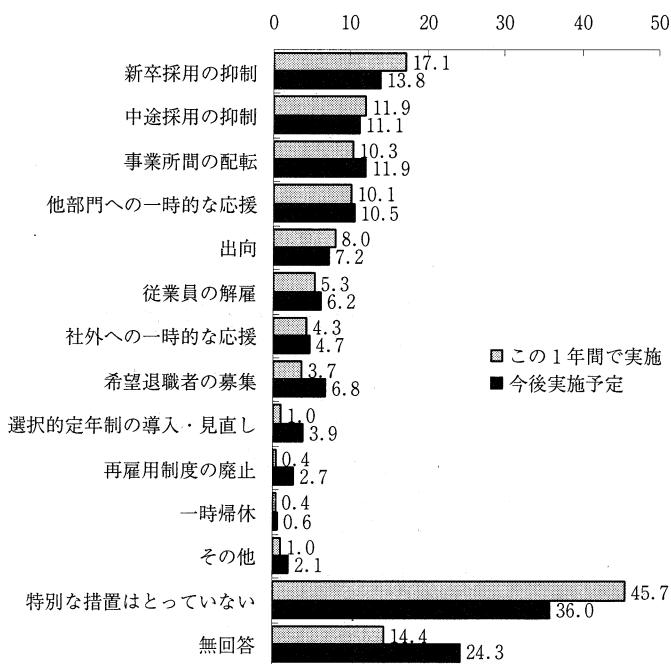
では、このような厳しい経営環境の中で、どのような雇用調整策を展開したであろうか。

図表2-22のように、この1年間での実施状況に対して、「特別な処置をとっていない」との回答が45.7%、無回答が14.4%となり、6割ぐらいの企業は雇用調整策を実質採らなかつたと推測される。残りの4割の企業はこの1年間で何らかの雇用調整策を展開していると見なせる。その中で実施した雇用調整策に注目してみると、「新卒採用の抑制」が最も多くて17.1%、これに「中途採用の抑制」(11.9%)、「事業所間の配転」(10.3%)、「他部門への一時的な応援」(10.1%)と続く。

今後実施を予定している雇用調整施策は、「新卒採用の抑制」(13.8%)が最も多くて、これに「事業所間の配転」(11.9%)、「中途採用の抑制」(11.1%)、「他部門への一時的な応援」(10.5%)と続き、これまでの実施施策と内容的な変化はない。

図表2-22 雇用調整の実施状況

(%)



ここで注目されるのは「新卒採用の抑制」を「中途採用の抑制」よりも優先していることである。

先にも述べたように、採用の主体が中途採用にあるのだが、この抑制よりも新卒採用の抑制に力を入れているのである。即戦力とならない新卒者を採用して内部育成しても離転職率が高く教育投資の費用を回収できないとの意識が強く働いているものと思われる。前問でも「パート・契約社員・派遣社員の再契約停止」は3.9%しかなく、むしろ、「パート・契約・派遣社員の有効活用」が37.0

%にも達していたことからも、むしろ正規雇用を非正規雇用に切り替える流れが読みとれる。

このように沖縄の企業の多くが、雇用関係の面ではかなりドライに割り切っている。それは若年労働力の質に問題があるのか、このような企業行動が原因となって、若年労働力に多くの無業者を生みだし、拡大再生産させているのだろうか。現実はその相互作用の中でこのような状況を生みだしていると考えた方が良いであろう。

(7) 今後の人事管理政策の方針

今後の人事管理政策の基本方針としてどのようなことを考えているかを8項目についてチェックしてもらった。

図表2-23のように、中核的人材は「なるべく生え抜きから確保すべきだ」が5割弱となり、「中途採用者で確保すべきだ」の合計2割強を大きく上回った（「Aに近い」+2点、「どちらかといえばA」+1点、「どちらともいえない」0点、「どちらかといえばB」-1点、「Bに近い」-2点と得点化し、平均得点を求めた結果0.25点であった）。中核人材は内部育成の方針にある。

採用は新卒採用と中途採用のどちらを中心置くべきかに関しては、「新卒採用を中心とすべきだ」が合わせて2割強に対して、「経験者採用を中心とすべきだ」が合わせて45%を超えた。経験者の中途採用を重視するのが基本方針である。

図表2-23 今後の人事施策の方針で貴社（法人）に近いもの
(%)

Aの考え方	点Aに近い (-1と+2)	ばど Aちら へら +か 1と 点い え	など いち へら 0と 点も 言え	ばど Bちら へら -か 1と 点い え	点Bに近い (-2)	Bの考え方	平均点 (点)
中核人材はなるべく生え抜きから確保	14.9	25.6	37.1	14.4	8.0	実績や能力のある中途採用者で確保	0.25
採用は新卒採用を中心とすべき	8.4	13.7	29.6	27.2	21.2	採用は実績や実力のある経験者採用を中心とすべき	-0.39
能力開発は、従業員全体の能力の底上げを目的に行うべき	26.3	36.3	19.0	12.4	6.0	能力開発は、企業戦略上重要な従業員に絞って行うべき	0.65
能力開発は会社の責任で行うべき	13.0	30.7	35.5	16.6	4.2	能力開発は個人の責任で行うべき	0.32
賃金は年齢や勤続年数など年功的要素を重視して決めるべき	1.3	5.3	18.9	40.4	34.2	賃金は個人の能力や成果を重視して決めるべき	-1.01
パートやアルバイトなどの非正社員は最小限にとどめるべき	10.3	14.7	27.7	27.5	19.9	パートやアルバイトなどの非正社員を積極的に活用すべき	-0.32
賃金を下げても雇用を維持すべき	6.8	13.4	33.9	28.2	17.6	余剰人員をできるだけ削減しスリム化すべき	-0.36
人員調整の対象は能力によるべきである	23.6	28.5	32.7	11.7	3.5	人員調整の対象は中高年齢者が対象になるのはやむを得ない	0.57

注：無回答を除いて比率は計算されている。

能力開発のあり方に関しては、「従業員全体の能力の底上げを目的に行なうべきだ」とする考え方を持つ企業が合わせて6割弱に達し、「企業戦略上重要な従業員に絞っても集中的に行なうべきだ」という選別的な考え方の合計2割弱を大きく上回った。中途採用が主力であっても能力開発への関心も高く、全体的なレベルアップをしたいとの考えが強いのである。

能力開発の責任は個人にあるのか会社にあるのかであるが、「会社の責任で行なうべきだ」が合わせて4割強と多く、「個人の責任で行なうべきだ」は2割に満たなかった。すなわち、企業の責任で全体的なレベルアップをすべきと考えているのである。

賃金に関しては、「年齢や勤続年数など年功的要素を重視して決めるべきだ」とする考えは合わせても6%ほどで、「個人の能力や成果を重視して決めるべきだ」の合計は7割を超えた。

パートやアルバイトなどの非正規社員の活用に関しては、「最小限にとどめるべきだ」とする企業は合わせて2割強、「積極的に活用すべきだ」は合わせて4割を超えた。積極活用企業が多くなっている。

雇用維持に対する考えは、「賃金を下げてでも雇用を維持すべきだ」とする企業は合わせて2割弱なのに対して、「余剰人員を削減しリスト化すべきだ」は合わせて4割強に達した。必要に応じて柔軟に対応すべきとの考えが強い。

そして、人員調整の対象者の選抜は「能力によるべきであり、年齢で判断すべきではない」とした企業が合わせて半数強、「中高年者が対象になるのはやむを得ない」とした企業は合わせて15%にすぎなかった。しかし、製造業は中高年中心の人員調整にやや傾き。規模の大きな企業ほど、中高年中心の人員調整を重視する傾向がみられた。

8 独立開業と支援

(1) 従業員の独立開業の状況

図表2-24のように、過去3年間で従業員が独立開業した例があるとする企業は17.3%であった。また、独立開業した従業員の平均人数は79社の平均で1.79人であった。

業種別では、卸売・小売業、飲食店(24.6%)と運輸・通信業(21.2%)に多く、建設業では少なかった(14.9%)。また、従業員規模が大きい企業ほど従業員からの独立開業のあった比率が上升し、規模100人以上の企業の2割程度で、過去3年間に1人以上の独立開業者が輩出されている。

過去3年間の独立開業者数が最も多い業種は運輸・通信業で2.3人となる。本調査の運輸・通信業の多くは旅客運送業であり、この結果は、タクシーやバス会社からの旺盛な独立状況(個人タクシーの開業)を示しているものと考えられる。またサービス業も医療福祉関連の法人や情報サービス業、専門サービス業などが多いことから、開業人数が2.04人と多くなっている。

図表2-24 独立開業した従業員の有無と平均人数（この3年間）

	合計	独立者の有無		いる場合の平均人数	
		いる	いない	合計	平均
合 計	469社	17.3%	82.7%	79社	1.79人
【業種別】					
建設業	114	14.9	85.1	17	1.44
製造業	33	15.2	84.8	5	1.60
運輸・通信業	52	21.2	78.8	11	2.30
卸売・小売、飲食店	69	24.6	75.4	17	1.53
金融・保険、不動産業	11	18.2	81.8	2	1.00
サービス業	173	16.8	83.2	29	2.04
【常用規模別】					
29人以下	219	15.1	84.9	32	1.47
30~99人	155	18.7	81.3	26	1.69
100人以上	95	20.0	80.0	17	2.29

注：無回答は除く

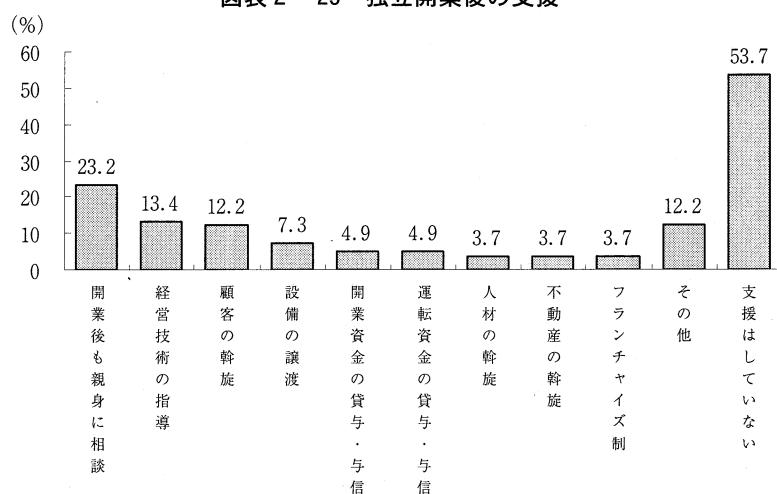
(2) 独立開業後の支援

企業は従業員の独立開業をどのように支援しているだろうか。図表2-25のように、「何も支援をしていない」が53.7%と最も多く、その後の関係も持っていないとする企業が多い。逆に38社、46.3%の企業は従業員が独立開業した時に何らかの支援を行っている。

具体的な支援の内容は「開業後も親身に相談している」(23.2%)、「経営技術の指導」(13.4%)、「顧客の斡旋」(12.2%)、「設備の譲渡」(7.3%)などが多い。

開業後の相談に応じたり、経営技術の指導を行うなどの例が見受けられる程度であり、資金や人材、顧客の世話など、積極的な支援はほとんど行われていない。

図表2-25 独立開業後の支援



第3章 従業員調査の結果の概要

1 沖縄企業(法人)の中核的従業員の属性とキャリア

調査の狙いを明らかにするために、企業（法人）の事業主に中核的従業員を選んでいただき、調査票を配布していただいた。したがって、もともと沖縄企業（法人）に無作為に配布したわけではないので、当然個人属性も偏っている。中核的従業員の基本属性、会社（法人）での仕事内容や待遇、これまでの職業経験などを概観しておこう。

(1) 性別・年齢・出身地・学歴

男性が456名（72.7%）、女性は171名（27.3%）で、年齢別では「40歳代」が35.1%、次いで「30歳代」が29.3%、「50歳代」が20.3%で、平均年齢は41.9歳であった。出身地は沖縄県内が91.3%で、県外出身者は7.6%にとどまった。

最終学歴は、「大学・大学院卒」が約4割、「旧小・旧中・中学校・高等学校卒」が約3割、そのほかが約3割となっている。

(2) 勤務先の業種と常用従業員規模

勤務先の業種は38.2%がサービス業、建設業が25.5%で、卸売・小売業、飲食店が13.0%である。勤務先の常用雇用者規模別では「10～30人未満」の企業（法人）に勤める回答者が31.8%、「30～50人未満」16.1%、「50～100人未満」22.9%、「100人以上」27.9%となっている。業種ではサービス業、建設業に偏り、規模ではやや大手企業に偏っている。

(3) 現在の役職・担当業務

何らかの役職についている回答者が68.0%で、課長以上が52.0%であった。また、直属の部下の数は平均で12.6人となっている。現在の仕事内容は「会社全体の経営に係わる経営幹部の仕事」が19.7%、「管理・現場監督者の仕事」が68.1%、「専門的な技能を生かしたスペシャリストの仕事」が12.2%で、主に職場のリーダー層が中核的人材として選ばれている。

では回答者の担当業務はどのようなものだろうか。図表3-1のように、「経理・財務」（20.6%）、「事務処理などの総務」（16.2%）、「経営・企画」（10.9%）、「人事・労務」（8.7%）、「外交・セールス」（8.0%）、「技能職・建設職」（7.9%）などの従事者が多い。なお、前述の仕事内容との対応で整理すると、「経営幹部の仕事」に従事する回答者の約半数は「経営・企画」に従事している。「管理職・現場監督職」は管理・事務部門や営業職、技能職など広範囲に分布している。「ス

ペシャリストの仕事」に従事している人は「医師・看護師」(17.6%)や「設計・技術」(11.8%)の比率が高い。

図表3－1 現在の担当業務

	合計	経営・企画	人事・労務	経理・財務	事務処理などの マーケティング	外交・セールス	調査・広告・イギング	設計・技術	研究・開発	情報開発・ソフ	保全・修理	技能職・建設職	運転・運搬	警備・保安	サービス・接客	タインストラクター	コック・板前	撮影・デザイン・写真	清掃・クリーニング	理容・美容	講師・教師	医師・看護婦	その他	
【総数】	635	69	55	131	103	51	10	26	4	8	11	50	11	4	19	1	2	1	2	0	13	31	15	
	100.0	10.9	8.7	20.6	16.2	8.0	1.6	4.1	0.6	1.3	1.7	7.9	1.7	0.6	3.0	0.2	0.3	0.2	0.3	-	2.0	4.9	2.4	
【仕事内容別】																								
経営幹部	82	45.1	12.2	22.0	6.1	2.4	-	-	-	1.2	-	3.7	1.2	1.2	1.2	-	-	-	-	-	-	-	-	1.2
管理職・現場監督職	284	8.5	10.2	15.1	12.0	12.7	2.5	5.6	0.7	0.7	2.5	11.6	1.1	0.7	4.2	-	0.4	0.4	0.4	-	2.5	4.9	1.1	
スペシャリスト	51	3.9	3.9	5.9	3.9	7.8	3.9	11.8	2.0	7.8	5.9	3.9	2.0	2.0	3.9	-	2.0	-	-	-	3.9	17.6	5.9	
一般職	203	1.5	5.9	32.0	29.6	3.9	0.5	2.0	0.5	0.5	5.4	3.0	-	2.0	0.5	-	-	0.5	-	2.0	3.9	3.4		

(4) 現在の会社につとめるようになったいきさつ・勤続年数

現在の会社につとめるようになったいきさつは、「友人・知人の紹介」が29.3%と最も多く、「会社の募集に応募して」(23.0%)、「親兄弟など肉親の紹介」(21.6%)、「新聞・情報誌などの求人広告をみて」(11.7%)などといったものである(図表3－2)。親兄弟や友人・知人の紹介が多いのが、中核的人材の採用戦略となっており、特に100人未満の企業では血縁・地縁・学縁と言ったネットワークが相当に機能していることが推測される。

なお、平均勤続年数は12.9年となっている。

図表3－2 現在の勤務先につとめるようになったいきさつ

	合計	親兄弟など肉親の紹介で	友人・知人の紹介で	告新をみて情報誌などの求人広	公共職業紹介を通じて	民間派遣会社紹介を通じて民間人	会社の募集に応募して	じいてンターン・現場実習を通して	工パート・転換してアルバイト・期間	その他
【総数】	635	137	186	74	45	8	146	0	15	54
	100.0	21.6	29.3	11.7	7.1	1.3	23.0	-	2.4	8.5
【勤務先の常用雇用者規模】										
10～30人未満	178	31.5	30.9	5.6	11.8	-	12.9	-	2.2	9.0
30～50人未満	90	23.3	27.8	15.6	7.8	3.3	15.6	-	2.2	6.7
50～100人未満	128	23.4	35.2	10.9	5.5	2.3	21.1	-	1.6	8.6
100人以上	156	12.8	21.2	17.9	4.5	0.6	36.5	-	3.8	6.4

(5) 転職経験

中核的従業員の職業経験はのようであろうか。転職経験のある418名（65.8%）の平均転職回数は2.22回である。

転職直前の勤務先での勤続年数の平均は6.0年、県外企業での勤務経験者は23.5%であった。直前企業での勤続年数は経営幹部が8.4年と長い。スペシャリストでは5年弱と短いが、県外で働いていたものが転職経験者中の半数近くを占めた。直前の勤務先の業種は、「建設業」（18.7%）、「卸・小売業」（13.4%）、「その他サービス業」（13.2%）、「医療・社会福祉」（11.5%）、「製造業」（10.0%）と続く。なお、前の勤め先での担当業務は経営幹部では「外交・セールス」や「経理・財務」の比率がやや多く、管理職・現場監督職では「外交・セールス」や「技能・建設職」を担当していた者が多い。また、スペシャリストでは「設計・技術」と「医師・看護師」が多い。

直前勤務先も含め県外企業での就業経験のある者は、転職経験者の43.8%である。

県外企業で就業理由は図表3-3のように「一度県外にてて見識を広めたいと思ったから」（52.5%）、「県外の学校に進学したから」（32.2%）が多く、「自分の腕をみがくため」（18.0%）、「より高い所得が得られるから」（14.8%）といったきっかけをあげるものも少なからずいる。また、スペシャリストでは3分の1が「自分のやりたい仕事が県外にしかなかった」を理由とする者も多い。

図表3-3 県外企業に就職したきっかけ（MA）

	合計	一度県外にてて見識をみがくため	県外の学校に進学したから	自分の腕をみがくため	より高い所得が得られる	自分の能力を發揮するた	外自分しかやりきれない仕事をからが県	仕事内が残りきつたからが、	その他
【総計】	183 100.0	96 52.5	59 32.2	33 18.0	27 14.8	20 10.9	14 7.7	8 4.4	25 13.7
【仕事内容】									
経営幹部	32	46.9	31.3	18.8	9.4	12.5	3.1	3.1	15.6
管理職・監督職	90	47.8	34.4	14.4	12.2	12.2	6.7	6.7	16.7
スペシャリスト	18	38.9	33.3	27.8	27.8	11.1	33.3	-	16.7
一般職	42	73.8	26.2	21.4	19.0	7.1	2.4	2.4	4.8

図表3-4のように、県外企業での就業経験者が身につけたことで、その後の職業生活の中に生かされていることは、「達成意欲・チャレンジ精神」（42.6%）、「定型業務の処理能力」（35.0%）、「担当業務に関する高度な知識・技能・技術」（32.8%）、「一連の仕事を組み立てられる能力」（21.9%）、「業務に関する方針や目標を設定する能力」（19.1%）の指摘が多く、担当業務に関する専門

的な知識・技術もさる事ながら、仕事に取り組む姿勢や、仕事の段取りの仕方など日常業務を進めていく上で必要な基本的能力が、今でも生かされていると考える人が多い。

図表3-4 県外企業への就業で身につけたことで生かされている点（MA）

	合計	達成意欲・チャレンジ精神	定型業務の処理能力	識担当業務に関する高度な知識	一連の仕事を組み立てられる能力	業務に関する能力	設定する方針や目標をまとめる能力	対立する意見や物事をまとめる能力	トラブルに対処する能力	人を管理・指導する能力	わが連携業務の知識や経営技能全般にかかる	企画・立案能力	洗練された感覚	営業面でのネットワーク	プレゼンテーション能力	特になし
【総計】	183 100.0	78 42.6	64 35.0	60 32.8	40 21.9	35 19.1	34 18.6	33 18.0	30 16.4	26 14.2	19 10.4	17 9.3	14 7.7	11 6.0	28 15.3	
【仕事内容】																
経営幹部	32	46.9	50.0	28.1	18.8	37.5	12.5	21.9	18.8	18.8	12.5	9.4	9.4	12.5	15.6	
管理職・監督職	90	42.2	34.4	36.7	24.4	14.4	18.9	16.7	18.9	17.8	14.4	7.8	8.9	6.7	11.1	
スペシャリスト	18	44.4	27.8	50.0	33.3	16.7	27.8	33.3	16.7	5.6	5.6	11.1	5.6	5.6	16.7	
一般職	42	40.5	26.2	21.4	14.3	16.7	19.0	11.9	9.5	4.8	2.4	11.9	2.4	-	23.8	

(6) 雇用契約と年収

回答者の約9割は「期間の定めのない」雇用契約のもとで働いており、期限付きの雇用契約を結んでいる回答者は9%にすぎなかった。

また、平均年収は450.9万円となっている。仕事内容別には、経営幹部（平均591.7万）では年収700万円以上が約3割を占めているが、管理職・現場監督職（平均500.1万）やスペシャリスト（平均483.0万）の年収分布は、全体の傾向とさほど変わらない。業種別では運輸・通信業に勤める従業員の平均年収（391.2万）が、常用雇用者規模別では30～49人企業に勤める従業員の平均年収（403.4万）が、全体平均とやや差がある。また、男性回答者の平均年収（497.5万）は、女性回答者の平均年収（324.4万）の約1.5倍となっている。

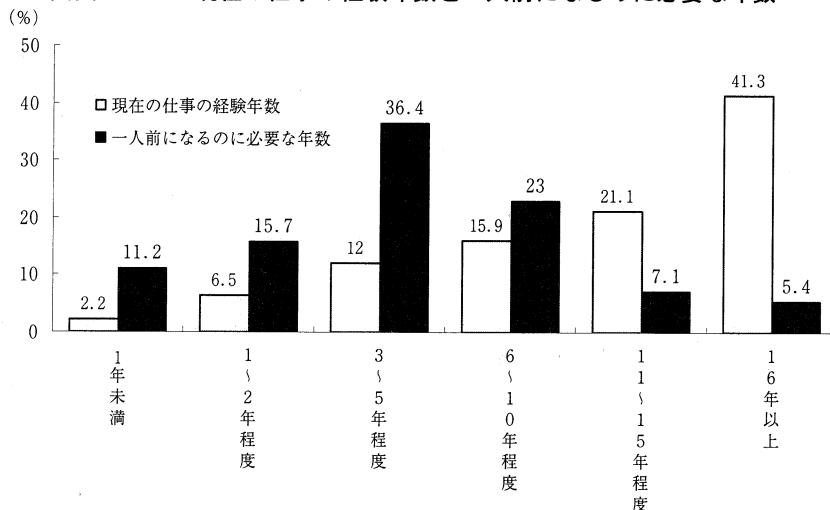
2 中核的従業員の仕事・職場

(1) 現在の仕事の経験年数・習熟するのに必要な年数

中核的従業員が現在担当している仕事の経験年数（前の勤め先での経験を含む）は図表3-5のように「16年以上」という回答者が41.3%と最も多く、11年以上の経験年数とすると約6割の人が該当する。担当業務による違いはみられるが、中核的従業員とみなされている回答者たちは、その多くが経験年数の長いベテランである。

では、自分たちが現在担当している仕事を習熟するのにはどのくらいの年数が必要だと考えられているのだろうか。回答者全体では5年以下で習熟可能とする回答が63.3%と3分の2近くを占め、そのうち2年以下で習熟可能と言う回答者は26.9%である。11年以上のベテラン従業員でも5年以下で現在の仕事を習熟できるという回答が55.7%を占めている。

図表3-5 現在の仕事の経験年数と一人前になるのに必要な年数



(2) 職務権限

中核的従業員の職務権限はどのようなものであろうか。図表3-6のように、「部下の業績評価」「職場内訓練のやり方」「教育研修目的での部下の派遣」などについては、部課長層にかなりの程度権限委譲がなされている。「パート・アルバイト採用」「予算作成」「販売・生産などの基本計画」「内外製区分の決定」などは部長層には他部門との協議を経ながらではあるが、かなりの程度権限委譲がなされているといえよう。

なお、「職場内訓練のやり方」は係長・主任クラスにもかなりの程度任されている。

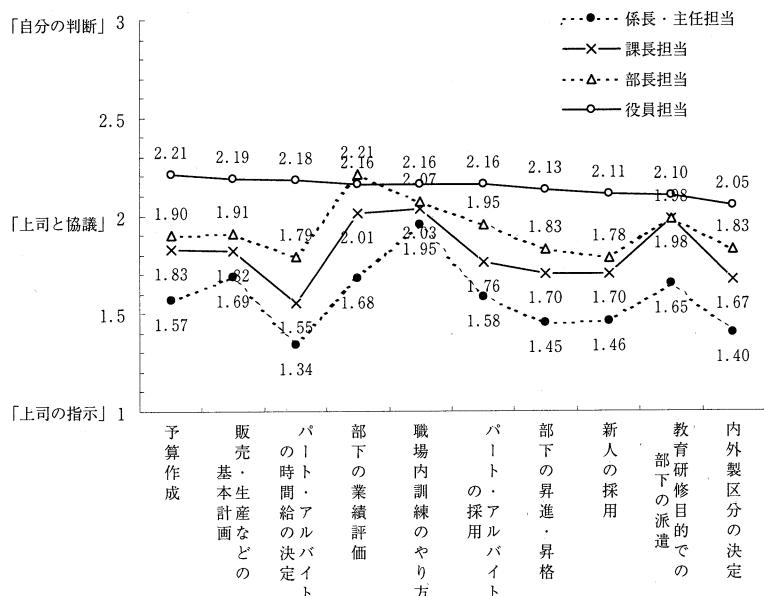
(3) 職場の雰囲気

中核的従業員をとりまく職場の雰囲気はどのようにあると意識されているであろうか。

図表3-7のように、自分の職場にあてはまるという回答が最も多かったのは、「職場全体の業績を伸ばそうと言う雰囲気」で、「かなりある」と「ややある」の合計が8割を超える。以下同様に「かなりある」と「ややある」の合計を各項目について求めたところ、「仕事上で助け合う雰囲気」(79.3%)、「部下や後輩を育てようという雰囲気」(71.1%)、「一人一人の能力を生かそうと

いう雰囲気」(68.3%)には、7~8割近い回答が寄せられた。そしてこうした状況と表裏一体なのだろうか、「職場の人間関係がギスギスしている雰囲気」であるという回答者は約3割にとどまっている。ここまでみると、沖縄企業（法人）における職場の雰囲気は決して悪くなく、良好な雰囲気に支えられて職場でのOJTも円滑に進んでいるものとうかがえる。

図表3-6 役職別・権限の状況



注：「ほとんど自分一人の判断で決めている」3点、「上司や他の部署と協議の上、決めている」2点、「上司の指示や他の部署での決定に従う」1点と尺度化して得点を求めた

しかしながら「ぬるま湯的な雰囲気」があるとの回答も63.7%も占めている。「社員同士が成績を競い合う雰囲気」は22.3%と少ない。ぬるま湯的な雰囲気を数多くの従業員が感じ、その一方で職場の同僚の間で切磋琢磨していくような雰囲気が弱いと言うのは、昨年度の観光関連産業・IT産業の調査結果に類似しており、沖縄企業（法人）に共通した特性となっている。

(4) 会社にどのように評価されていると認識しているか

図表3-8のように、会社は「仕事に関する知識や技能」を重視して評価しているとの回答が66.8%と最も多く、以下「与えられた仕事をそつなくこなすこと」(63.9%)、「リーダーシップ」(58.9%)と続く。逆に「新しい仕事にチャレンジすること」(42.4%)、「短期的な業績」(44.1%)を挙げた回答者は相対的に少なかった。経営幹部や管理職・現場監督職では最も指摘率が高いのは「リーダーシップ」、スペシャリストでは「仕事に関する知識や技能」となっている。

図表3-7 職場の雰囲気(MA)－仕事内容・会社満足度・年齢による相違－

	合計	う職場といふ全うの業績を伸ばそ	仕事上で助け合う雰囲気	い部下や後輩を育てようと	うといふ人の能力を伸ばそ	ぬるま湯的な雰囲気	あう仕事以外のこと相談し	ス職場でいる人間関係がギスギ	う社員同士が成績を競い合
【回答者全体】	635	82.0	79.2	71.1	68.3	63.7	46.5	32.6	22.3
【仕事の内容】									
経営幹部	82	83.0	90.3	81.7	80.5	67.1	48.8	35.4	33.0
管理職・現場監督職	284	82.4	76.8	73.6	69.7	64.4	44.3	33.1	20.8
スペシャリスト	51	82.3	88.2	80.4	66.7	60.8	43.1	25.4	17.6
一般職	203	81.8	76.3	60.6	60.6	62.6	49.2	32.0	21.6

- 注：1) 数字は「かなりある」および「ややある」と答えた回答者の割合
 2) 会社満足度の「満足している」は「大変満足している」および「満足している」と答えた回答者を、「不満である」は「やや不満である」および「不満である」と答えた回答者を合計している

図表3-8 会社の中核従業従業員に対する評価項目(MA)

	合計	技能事に関する知識や	つ伝えられた仕事をそ	リーダーシップ	職場での協調性	企画・立案能力	勤怠状況	中長期的な業績	短期的な業績	新しい仕事にチャレ	
項目重視していいる	【回答者全体】	635	66.8	63.9	58.9	53.7	50.7	49.4	49.4	44.1	42.4
【仕事の内容】											
経営幹部	82	63.4	57.3	69.5	50.0	57.3	37.8	52.4	46.3	41.5	
管理職・現場監督職	284	65.1	59.5	65.1	54.2	56.0	51.1	54.2	51.1	43.0	
スペシャリスト	51	76.5	70.6	66.7	56.9	45.1	52.9	49.0	39.2	35.3	
い重視目視してほし	【回答者全体】	635	44.4	41.4	39.1	34.8	31.0	30.6	30.1	24.6	15.6
【仕事の内容】											
経営幹部	82	43.9	50.0	36.6	32.9	25.6	24.4	30.5	15.9	14.6	
管理職・現場監督職	284	38.4	46.8	43.7	40.1	31.0	26.4	36.3	26.8	18.7	
スペシャリスト	51	56.9	47.1	45.1	31.4	39.2	31.4	37.3	25.5	13.7	

注：無回答は表中から省略してある

では、中核的従業員が会社側により重視して評価してほしい考へているのはどのような項目であろうか。図表3-8下段のように「仕事に関する知識や技能」(44.4%)、「中長期的な業績」(41.4%)、「新しい仕事にチャレンジすること」(39.1%)、「企画・立案能力」(34.8%)をあげる回答者が多かった。「会社側が重視していると思う項目」では一番指摘の少なかった「新しい仕事にチャレンジすること」が上位に位置しているのが注目に値する。他方、「短期的な業績」を重視して欲しいとの意見は15.6%と最も指摘率が低かった。

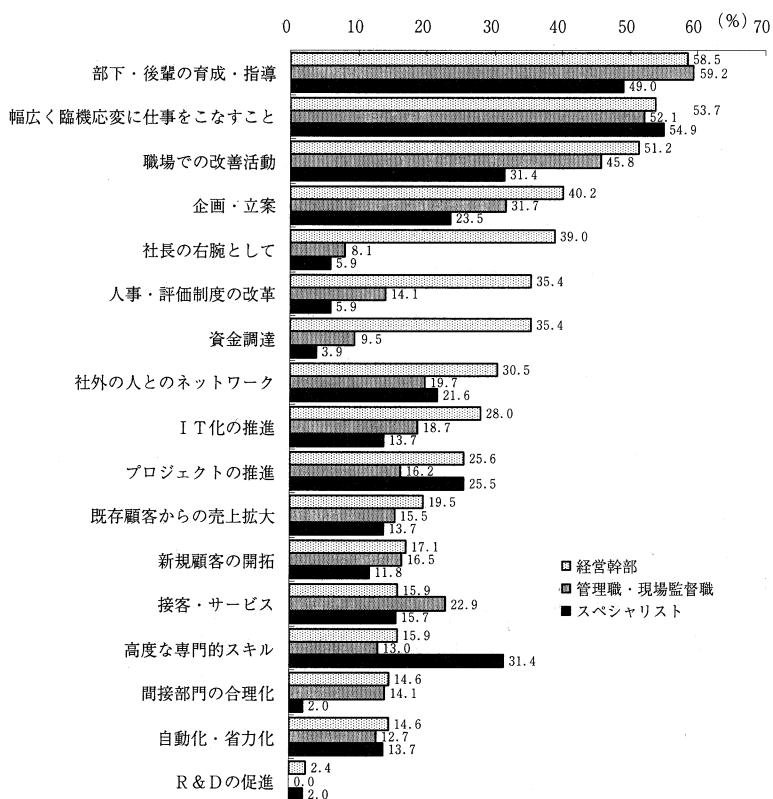
「仕事に関する知識や技術」をあげる回答者はスペシャリストで約6割ととりわけ多く、「新しい仕事にチャレンジすること」をあげる回答者は管理職・現場監督職とスペシャリストで多かった。

「企画・立案能力」は管理職・現場監督職で重視して欲しいという声が高かった。

(5) 会社への貢献

中核的従業員は自分自身でどのような面で会社に貢献していると意識しているであろうか。図表3-9のように、仕事内容により、会社への貢献に対する認識にはへだたりがある。経営幹部や管理職・現場監督職では「部下・後輩の育成・指導」を会社への貢献として考えている回答者が共に約6割と最も多い。さらに経営幹部では「社長の右腕として」(39.0%)、「人事・評価制度の改善」(35.4%)、「資金調達」(35.4%)を挙げるものの割合が他の仕事の従事者より20ポイント以上高くなっている。スペシャリストでは「高度な専門的スキル」をあげる回答者の割合が約3割と、やはり他の仕事の従事者と比べて多いが、かといって先に触れたとりわけ回答の集中した3項目についての回答状況は他の仕事の従事者と変わることはない。

図表3-9 会社に貢献している点



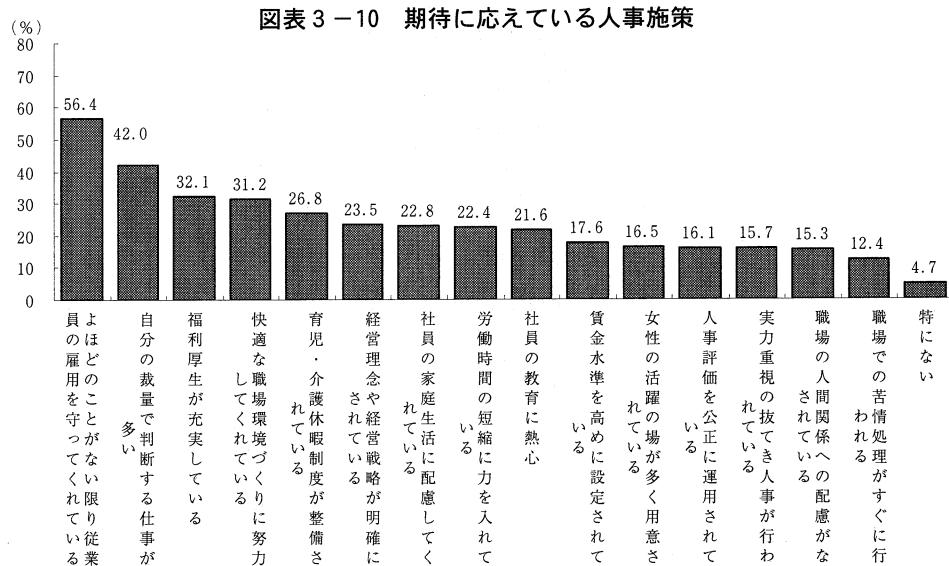
3 中核的従業員の仕事・会社に対する評価と会社への期待

(1) 会社の人事労務管理に対する評価

会社の人事施策で中核的従業員に会社が期待に応えてくれているかどうか聞いた結果を図表3-10に示す。「よほどのことがない限り従業員の雇用を守ってくれている」(56.7%)、「自分の裁量で判断する仕事が多い」(42.0%)、「福利厚生が充実している」(32.1%)、「快適な職場環境づくりに努力してくれている」(31.2%)、「育児・介護休暇制度が整備されている」(26.8%)、「経営理念や経営戦略が明確にされている」(23.5%)、「社員の家庭生活に配慮してくれている」(22.8%)、「労働時間の短縮に力を入れている」(22.4%)、「社員の教育に熱心」(21.6%)、「賃金水準が高めに設定されている」(17.6%)が回答の多い上位10項目である。会社に満足している従業員と会社に不満を抱く従業員とを比べると、1人あたりの平均指摘施策数は前者が4.5、後者が2.5であり、とくに「快適な職場環境づくりに努力してくれている」(満足38.5%、不満18.2%)、「経営理念や経営戦略が明確にされている」(満足30.7%、不満11.5%)、「社員の教育に熱心」(満足27.2%、不満12.4%)、「福利厚生が充実している」(満足37.5%、不満23.1%)といった項目では、指摘率の差が大きい。

勤務先の業種別に比較すると、卸売・小売、飲食店に勤める従業員では「実力重視の抜擢人事が行われている」、「人事評価が公正に運用されている」と感じているものが多い。また、「女性の活躍の場が多く用意されている」はサービス業の従業員の指摘が26.4%と最も高い。逆に運輸・通信業では2.9%と最も低い。運輸・通信業に勤める従業員では「社員の教育に熱心」、「職場での苦情処理がすぐに行われる」の指摘が全業種中で最も多かった。

図表3-10 期待に応えている人事施策



(2) 今後の人事労務管理に対する希望

今後の自社の人事労務管理のあるべき姿について、中核的従業員はどのような意見を持っているであろうか。

回答者全体では、「賃金は、個人の能力や成果を重視して決めるべきだ」という能力主義・成果主義の人事処遇を望む声が最も強い（「近い」 + 「どちらかといえば近い」 = 71.0%、以下同様）。しかしながら「能力開発は、企業戦略上重要な従業員に絞って行うべきだ」とまでいっているものは少なく（14.4%）、多くは「能力開発は、従業員全体の能力の底上げを目的に行うべきだ」（67.0%）と考えている（表3-11参照）。

それを「Aに近い」 + 2点、「どちらかといえばA」 + 1点、「どちらとも言えない」 0点、「どちらかといえばB」 - 1点、「Bに近い」 - 2点と得点化して加重平均を求めてみると、「能力開発は、従業員全体の能力の底上げを目的に行うべきだ」を指示する声が強く、「人員調整の対象は能力によるべきである」 0.77点となっている。一方、「賃金は個人の能力や成果を重視して決めるべきだ」が-0.94点とこれを支持する声が強い。

企業の平均得点と比較してみると、「採用は実績や実力のある経験者採用を中心とすべき」「パート・アルバイトなどの非正規社員を積極的に活用すべき」といった方向性を企業の方がより強い方針にしているのに対して、「能力開発は、従業員全体の能力の底上げを目的に行うべき」「人員調整の対象は能力によるべきである」との方針は従業員の方が強く支持している。

図表3-11 今後の人事施策の望ましい方向

(%)

Aの考え方	Aに近い	ばどAちらかといえ	などちらとも言え	ばどBちらかといえ	Bに近い	Bの考え方	体中平均的従業員全	企業平均	対業員企業の中核的絶従
中核人材はなるべく生え抜きから確保	15.5	26.3	36.3	14.5	7.4	実績や能力のある中途採用者で確保	0.28	0.25	-0.03
採用は新卒採用を中心とすべき	9.3	14.5	35.7	27.0	13.5	採用は実績や実力のある経験者採用を中心とすべき	-0.21	-0.39	0.18
能力開発は、従業員全体の能力の底上げを目的に行うべき	32.8	37.5	14.4	11.9	3.5	能力開発は、企業戦略上重要な従業員に絞って行うべき	0.84	0.65	-0.20
能力開発は会社の責任で行うべき	12.8	30.1	31.7	19.7	5.6	能力開発は個人の責任で行うべき	0.25	0.32	0.07
賃金は年齢や勤続年数など年功的要素を重視して決めるべき	1.8	6.6	17.7	43.4	30.5	賃金は個人の能力や成果を重視して決めるべき	-0.94	-1.01	0.07
パートやアルバイトなどの非正社員は最小限にとどめるべき	12.3	18.9	29.4	25.0	14.3	パートやアルバイトなどの非正社員を積極的に活用すべき	-0.10	-0.32	0.22
賃金を下げても雇用を維持すべき	5.9	18.4	35.2	24.9	15.6	余剰人員ができるだけ削減しスリム化すべき	-0.26	-0.36	0.10
人員調整の対象は能力によるべきである	28.0	35.9	24.8	7.9	3.5	人員調整の対象は中高年齢者が対象になるのはやむを得ない	0.77	0.57	-0.20

注1：無回答を除いて比率は計算されている。

注2：「Aに近い」 + 2点、「どちらかといえばA」 + 1点、「どちらとも言えない」 0点、「どちらかといえばB」 - 1点、「Bに近い」 - 2点と得点化して加重平均。

図表3-12 今後の人事施策の望ましい方向

Aの考え方	経営幹部	督管理職・現場監	スペシャリスト	一般職	Bの考え方
中核人材はなるべく生え抜きから確保	0.44	0.39	0.20	0.08	実績や能力のある中途採用者で確保
採用は新卒採用を中心とすべき	-0.04	-0.20	-0.26	-0.41	採用は実績や実力のある経験者採用を中心とすべき
能力開発は、従業員全体の能力の底上げを目的に行うべき	0.73	0.82	0.84	0.92	能力開発は、企業戦略上重要な従業員に継続して行うべき
能力開発は会社の責任で行うべき	0.41	0.25	0.08	0.22	能力開発は個人の責任で行うべき
賃金は年齢や勤続年数など年功的要素を重視して決めるべき	-0.87	-1.03	-0.76	-0.92	賃金は個人の能力や成果を重視して決めるべき
パートやアルバイトなどの非正社員は最小限にとどめるべき	-0.09	-0.11	-0.22	-0.08	パートやアルバイトなどの非正社員を積極的に活用すべき
賃金を下げてでも雇用を維持すべき	-0.29	-0.28	-0.24	-0.21	余剰人員をできるだけ削減しスリム化すべき
人員調整の対象は能力によるべきである	0.57	0.82	0.69	0.81	人員調整の対象は中高年齢者が対象になるのはやむを得ない

職位別に比較すると図表3-12のように職位の高い層ほど「中核人材は生え抜きから確保」の方針が強く、内部育成で確保する方針にある。一方、「余剰人員はできるだけ削減しスリム化すべし」との意見も上位職位の方が強く認識している。他の項目は職位による方針の支持に関する差異は少ない。むしろ、「能力開発は、従業員全体の能力の底上げを目的に行うべきだ」との認識は経営幹部も一般職も強く支持しており、企業内教育の強化が沖縄企業（法人）の大きな課題として共通に認識されていると言えよう。

4 今後のキャリア展望とキャリアアップにおける問題

沖縄企業（法人）の中核的従業員はどのようなキャリア展望を抱いており、いかなるキャリア・アップを行っていこうと考えているであろう。

(1) 今後の職業生活に関する展望

今後の職業生活については、図表3-13のように「この会社で経営幹部として活躍したい」という回答者が28.3%、「この会社で管理職として活躍したい」と考えているものが20.3%、「この会社で専門能力を發揮したい」というものが20.6%で、実際に7割が今後も今の会社に残って働きたいと思っている。「とりあえず成り行きにまかせる」という回答者は全体の15.9%であった。今の会社に残りたいというものは役職が下位になるほど少なくなっていくのであるが、一般職でも6割近くを占める。

図表3-13 今後の職業生活についての希望

	合計	とこの会社で経営幹部	しての会社で活躍したい職と	をこの会社で管理職と	そのうち独立したい	そのうち転職したい	い近いうちに引退した	にまかせる成り行き
【総数】	635 100.0	180 28.3	130 20.5	131 20.6	24 3.8	29 4.6	16 2.5	101 15.9
【役職】								
役員担当	54	66.7	7.4	5.6	1.9	1.9	3.7	7.4
部長担当	108	38.9	28.7	9.3	6.5	0.9	-	13.0
課長担当	168	38.1	25.0	14.9	5.4	1.2	1.8	11.9
係長・主任担当	87	17.2	27.6	24.1	3.4	5.7	2.3	13.8
一般職	203	9.4	13.3	34.5	2.0	9.9	3.0	24.1
【仕事の内容】								
経営幹部	82	59.8	15.9	7.3	1.2	1.2	1.2	7.3
管理職・現場監督職	284	35.6	27.5	11.3	5.3	1.8	2.5	13.4
スペシャリスト	51	15.7	17.6	41.2	5.9	5.9	2.0	9.8
【性別】								
男性	456	35.1	25.0	14.3	4.6	2.6	1.8	13.4
女性	171	11.1	8.8	38.0	1.8	9.9	3.5	22.8

ただ今後どのような形で働きながら会社に残っていくかについては、回答者の間で違いが見られる。女性やスペシャリストとしての仕事に従事している従業員では、「この会社で専門能力を発揮したい」という回答が最も多く（女性38.0%、スペシャリスト41.2%）、経営幹部志向や管理職志向の者を大きく上回る。一方、男性や管理職・現場監督職の回答者では、「この会社で経営幹部として活躍したい」というものが約4割、「この会社で管理職として活躍したい」というものが約3割で、内部昇進志向が強い。

(2) スキルアップについての意向

今後どのような形でのスキルアップを考えているかたずねてところ図表3-14のように「現在の仕事と関連した高度な技術・技能を身につけたい(専門能力を深めたい)」というものが約半数(45.5%)と最も多く、以下「会社経営全般について学びたい」(25.7%)、「現在の仕事以外に専門領域を広げていきたい」(20.3%)と続く。無回答ならびに「特に考えていない」という回答は8.5%にすぎず、スキルアップに対する意識は高い。

図表3-14 今後の職業生活に対する希望とスキルアップに対する希望

	合計	をた現身高在度のつな仕け技事た術とい・関連能し	た門現在い領在域のを仕広事げ以て外いにき専	て会学社び經た企全般につ	特に考えていな	無回答
【総数】	635 100.0	289 45.5	129 20.3	163 25.7	45 7.1	9 1.4
【今後の職業生活についての希望】						
今の会社で経営幹部として活躍	180	27.2	13.9	55.0	3.3	0.6
今の会社で管理職として活躍	130	55.4	17.7	22.3	4.6	-
今の会社で専門能力を発揮	131	77.1	14.5	6.9	1.5	-
そのうち独立	24	29.2	45.8	25.0	-	-
そのうち転職	29	34.5	51.7	3.4	10.3	-
そのうち引退	16	25.0	37.5	6.3	25.0	6.3
成りゆきまかせ	101	37.6	24.8	13.9	22.8	1.0

なお、「この会社で経営幹部として活躍したい」と考えている者は、「会社経営全般について学びたい」が5割強、「専門能力を深めたい」が約3割となっている。これに対し、「この会社で管理職として活躍したい」「この会社で専門職として活躍したい」という回答者では、いずれも「専門能力を深めたい」というものが多数派である（管理職志向55.4%、専門職志向77.1%）。他方、独立や転職を考えている従業員では「現在の仕事以外に専門領域を広げていきたい」という回答が半数を占めている。

(3) 能力開発を進める上で問題点

沖縄企業(法人)につとめる中核的従業員のスキルアップに対する意識が高いことはわかったが、彼らがスキルアップを進めていく上で問題と感じているのはどのようなことであろうか。

図表3-15のように「特に問題はない」が20.0%で、多くは能力開発の機会について問題を感じている。中でも「仕事が忙しくて学習する時間が確保できない」(37.6%)という回答者が多い。また、「費用が高すぎて外部の研修期間を利用できない」(22.0%)、「資格取得や自己啓発に対する会社の支援が不足している」(19.5%)、「スキルアップしても評価や待遇に反映されない」(18.4%)、「希望する内容の教育研修が近くで実施されていない」(17.3%)などで指摘率が高くなっている。

スキルアップへの展望別にどのような問題を抱えているのかを見てみると、学習する時間が確保できないというのは、どのスキルアップの展望をもつ回答者においても最も指摘が多い悩みである。そのほかの悩みについても指摘状況にさほど差はないが、「希望する内容の教育研修が近くで実施されていない」という悩みは専門を深めたり、専門を広げたりしたいと考えている回答者でその指摘が多く県外研修を含めた専門能力向上のための仕組みを考えていく必要があろう。また「スキ

ルアップをしても評価や待遇に反映されない」、「会社による教育目的での出向や派遣が実施されない」も専門分野を広げようとする回答者で指摘率が高くなっている。

図表3-15 スキルアップについての意向と能力開発における問題点（MA）

	合計	き習仕 なす事 いるが 時忙 間し がく 確て、 保 で学	利部費 用の用 で教が き育高 な研す い修ぎ 機て、 機、関 を外	がに資 不対格 足す取 得して会 やい社自 の自己 支啓 援発	映もス さ、評ル な価ア いやツ い容 遇を にし 反て	れ研 希 て修望 いがす な近る いく内 で容 実の 施教 さ育	い上仕 な司事 いやを 先教 輩え がて 周く りれ にる	施で会 さの社 れ出に よる 派教 遣が目 的	ながス いるキ 仕ルア がツ 社内に につ少 な	る教 情訓 練得 機会 られに な問 いす	習興 意味在 欲がの がも仕 わて事 かなに なくあ いてま り学り	特 に問 題は な い
【総数】	635 100.0	239 37.6	140 22.0	124 19.5	117 18.4	110 17.3	96 15.1	84 13.2	63 9.9	54 8.5	26 4.1	127 20.0
【スキルアップについての意向】												
専門能力を深めたい	289	37.0	22.1	21.1	17.3	21.5	15.9	11.8	9.0	8.0	2.4	21.5
専門領域を広げたい	129	39.5	27.1	21.7	25.6	19.4	14.0	20.2	12.4	13.2	6.2	13.2
経営全般について学びたい	163	41.1	23.9	19.6	14.1	12.3	17.8	12.9	8.0	8.0	4.3	17.2
特に考えていない	45	28.9	4.4	6.7	24.4	6.7	6.7	6.7	17.8	2.2	8.9	42.2

第4章　まとめ

沖縄県での就業構造に配慮し、就業者が比較的多く雇用が伸びている、あるいは伸びてきた業種の企業（法人）を調査対象としたのだが、多くの経営課題を抱える中で、「企業にとって必要な人材が不足している」との回答が2番目に多く、36%もの企業が指摘し、核となる人材の不足がかなり深刻な状況にあることが確認できた。

景況の厳しさもあり、比較的規模の大きな企業（法人）では中核的な要員の採用を絞り、契約社員やパート・アルバイトなど非正社員比率を高め、活用しようとの動きが強まっている。中核的人材は全体的に内部養成の意向が強いのであるが、大手は新卒からの内部養成に力を入れているが、中堅、中小の地元企業では新卒者を育成するのではなく、中途採用で即戦力として活躍してもらえる人材を採用し、社外の研修機会を利用しながら育成している企業が多い。

多くの沖縄企業は正規雇用を抑制して、非正規雇用の比重を高める形で中核人材のスリム化を進めながら、一方で、正規雇用の採用では新規学卒採用を抑制して、中途採用を強化する方針にある。見方によっては外部労働市場から欠員を隨時補充する市場取引重視の企業行動になっているともいえるのだが、それで企業が期待する人材が確保できているのだろうか。現実は、即戦力を狙いとした中途採用でも、多様な職務経験を積み臨機応変に仕事ができるような優秀な中核的人材を外部労働市場から調達するのは困難である。このような人材の育成には時間がかかることから、「指導的な立場にたてる人材が社内にいなくて困っている」と訴える企業すらある。契約社員やパートアルバイトから働きぶりを見ながら、正社員に登用する制度を持つ企業も多いのだが、登用人数の実績は少なく、かなり狭き門になっているのが現実である。

インターンシップ経験者からの採用は専門学校卒を除けばまだ少ない。高校生を中心とする短期のインターンシップはむしろ受け入れ企業にとってはかなり負担感が大きい。インターンシップの内容が長期見学になっており、就職との連携が弱すぎるのがその理由で、目的意識をしっかりと持たせて参加するように指導する必要がある。また、インターンシップはフランスのようにセンターを設けて受け入れ企業での研修内容に応じて研修費の公的支援を考える必要もある。県外企業での研修やトライアル費用など多様な手段を組み合わせていく必要がある。

専門・技術職や営業職の不足を感じている企業は多く、核になる人材とはこのような層が想定されており、この層の人材確保は企業の成長にとってもかなり重視されているが、応募者自体が少ない現実がある。

従業員教育に力を入れている企業は多く、従業員全体のレベルアップを意識している企業が多い。また、中核的人材はなるべく生え抜きから確保すべきとの回答も多く、決して人材育成に手を抜こ

うと考えているわけではない。むしろ、若年者の離職率の高さが、学卒者を採用して内部育成することを躊躇させているとも考えられるのである。自己中心主義的な考え方の強い若者の意識改革が必要とされるのかも知れない。1、2回の転職は理解できても何度も離転職を繰り返す若者が多いのは考えものである。

中核的な人材の平均像は40歳代前半で、課長クラス以上の役職に就いているか、専門的なスキルを生かして専門職的な仕事に従事している人が多い。彼らの多くが友人、知人や家族の紹介などで入社しているケースが多く、信用のおける人材を地縁・血縁を考慮しながら採用して中核的人材として育成してきた姿が浮かび上がる。とくに、100人未満の企業でその傾向が強かった。中核人材の中に、県外就業経験者が特に多いわけでもないし、県外就業経験者が特に優秀なわけでもなさそうである。むしろ、県外就業経験者は達成意欲やチャレンジ精神など仕事への取り組み姿勢が積極的であることが評価されている。現実は県外就業経験の有無に関わらず、積極的に仕事に取り組んでいる人材が中核的人材となっている。そして、彼らは今後のスキルアップに対してもかなり積極的に考えている人が多かった。

このような中核的な人材が企業の成長をリードしていく人材であるが、職場の雰囲気に対しては、職場全体で業績を伸ばそうという雰囲気や部下や後輩を育てようとの雰囲気は強くあるが、一方で、ぬるま湯的な雰囲気を感じているものが多く、従業員同士が切磋琢磨していくような雰囲気は弱いと判断している。従業員全体の能力の底上げを目的とするような能力開発を会社主導で強化すべきとの意見が多くなっている。

沖縄の企業が特にのんびりしているわけではなく、むしろ厳しい競争の中で成長の機会を求めて努力している様子は十分窺える。しかしながら、身近な企業との横並びの中での競争に努力している部分が少なくない。世界的に活躍している企業や、県外の厳しい経営環境の中で奮闘している企業をベンチマークにすることを考えるべきであろう。

既存の考え方にもとらわれず、新しいビジネスチャンスを見つけだしたり、新しい考え方で事業を展開するような企業が増えていくことが沖縄経済を活性化させる。その中核をなう技術や営業の担い手を如何に確保し育てていけるかが、今後の企業成長を占うであろう。

これら企業内の中核的人材と、短期間で離転職を繰り返し、あまりスキルもなく、労働市場で無業者や失業者となっている層との格差は今後さらに拡大していきそうである。沖縄企業の多くが新卒採用を抑制して、経験のある層を中途採用で埋めていく方針を持続させるなら、新規学卒者の就職問題はより深刻なものとならざるを得ない。企業が安心して教育投資ができるほど定着率が高まるのであれば、この流れは変わるであろうが、それが期待できないなら、ある程度即戦力となる程度のスキルを身につけて、企業に貢献できる人材を育成する社会的なメカニズムを再構築する必要

がでてくるだろう。つまり、新卒者と中途採用者が同じ土俵で競争することになるのだから、現在のインターンシップのような中途半端なものではなくて、より本格的な実務訓練の機会を提供するような仕組み（座学と現場実習を組み合わせるとか）を学校教育の中に取り込むことが求められるだろう。

また、昨年度報告の中でも指摘したように、本土での就業経験を含め、実務能力を高めるような育成のメカニズムを考える必要がある。とくに、折角、本土企業に就職しながらそれほどスキルを身につけない段階（2、3年）で辞めて戻ってきてしまう若者が少なくないが、彼らの定着率を高め、中核的なスキルを身につけるまで（少なくとも6、7年ぐらいかかるだろう）は、仕事を続けるように本土就職者に対するフォローアップ体制を構築することが考えられて良い。

人材立県沖縄をめざした、各種改革が期待される。

資料シリーズ No.122

**沖縄企業（法人）と中核人材に関する調査
－沖縄振興のための雇用開発調査（平成13年度）－
(概要)**

発行年月日 2002年3月29日

発 行 日本労働研究機構 ◎

〒177-8502

東京都練馬区上石神井4-8-23

URL <http://www.jil.go.jp/>

*本誌は資料シリーズ No.122 の概要です。

資料シリーズ本体のお問い合わせ先

編集 (企画課) Tel. 03-5991-5104

©2002