

大阪府内サービス産業における人材確保・育成・活用
に関する調査報告書

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチセンター)

まえがき

戦後の日本は、驚異的な経済発展を遂げました。その中で培われた日本的雇用慣行は、日本の競争力の源泉として大いに脚光を浴びました。

しかし、バブル経済の崩壊で、長期、正規による雇用形態を主とする日本的雇用慣行は、大きな転換点を迎え、短期、非正規による雇用が急速に拡大してきました。これにより雇用の不安定化や人材教育の簡素化が進み、失業者の増加を招く一因となっています。

今、大阪には、24万人超^{*}の人たちが働く意思を持ちながら就業できずにおります。これらの人たちに就業機会を創出することが、行政にとって喫緊の課題となっています。また、従業員されている方には、働くことを通じ、生き甲斐を感じることでできるキャリア形成、労働環境を育むことも重要です。これは、企業経営にとりましても、従業員の労働生産性、創造性を高め、競争力の強化につながると考えております。

本調査は、大阪産業において最も大きな雇用の受け皿となっているサービス産業を対象とし、アンケート調査に加え、人事担当者等へのインタビュー調査によって、人材の採用、育成、活用の実態を明らかにしました。

本報告書を商工労働施策の新たな展開へのきっかけづくりとして活用することはもとより、大阪府内の雇用の活性化及び大阪府内企業の人材の採用、育成、活用の一助になることを願っております。

最後に本書の作成にあたりまして、ご多忙中にもかかわらず、多大なご協力を賜りました方々に厚く御礼を申し上げます。

なお、本調査は、当センター主任研究員 田中宏昌【第3章～第9章を執筆】及び廣岡昭彦【はじめに、第1章、第2章を執筆】が担当いたしました。

平成 25 年 3 月

大阪府商工労働部
大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林 伸生

※ 大阪府「労働力調査地方集計結果」の大阪府内の完全失業者数（原数値）。

平成 24 年 7-9 月平均で 24 万 3 千人 10-12 月平均で 24 万 8 千人。

目 次

要 約	1
はじめに	5
1 調査の背景と問題意識	5
2 調査の目的	
3 調査の対象	9
4 調査の特徴	10
5 報告書の構成	11
第1章 大阪府内サービス産業の雇用実態	13
1 従業者数	13
2 中小規模企業の雇用状況	13
3 全国における大阪府内サービス産業の雇用の位置づけ	14
4 従業者数の推移	16
5 入職と離職の状況	18
6 非正規社員	19
7 労働分配率	20
8 賃金水準	21
9 社員教育費	22
10 小 括	25
第2章 アンケート調査の実施方法及び回答企業の概要	27
1 アンケート調査の実施方法	27
2 回答企業の概要	28
3 事業の環境認識と戦略志向	35
第3章 情報通信業における人材の採用、活用、育成の実態	43
1 回答企業の現状と戦略	43
2 人材の確保について	45
3 人材の育成と評価について	47
4 回答企業の概要	49
5 人材の採用・育成・評価における重視ポイント	52
6 売上高傾向別の差異	53
7 経常利益額傾向別の差異	56
8 小 括	61

第4章 学術研究、専門・技術サービス業における人材の採用、活用、育成の実態	63
1 回答企業の現状と戦略	63
2 人材の確保について	65
3 人材の育成と評価について	67
4 回答企業の概要	69
5 人材の採用・育成・評価における重視ポイント	72
6 売上高傾向別の差異	73
7 経常利益傾向別の差異	76
8 小 括	80
第5章 生活関連サービス業における人材の採用、活用、育成の実態	83
1 回答企業の現状と戦略	83
2 人材の確保について	85
3 人材の育成と評価について	87
4 回答企業の概要	89
5 人材の採用・育成・評価における重視ポイント	92
6 売上高傾向別の差異	93
7 経常利益傾向別の差異	96
8 小 括	98
第6章 教育・学習支援サービス業における人材の採用、活用、育成の実態	101
1 回答企業の現状と戦略	101
2 人材の確保について	103
3 人材の育成と評価について	105
4 回答企業の概要	107
5 人材の採用・育成・評価における重視ポイント	110
6 売上高傾向別の差異	111
7 経常利益傾向別の差異	115
8 小 括	118
第7章 福祉業における人材の採用、活用、育成の実態	121
1 回答企業の現状と戦略	121
2 人材の確保について	123
3 人材の育成と評価について	125
4 回答企業の概要	127
5 人材の採用・育成・評価における重視ポイント	130
6 売上高傾向別の差異	131
7 経常利益傾向別の差異	133

8 小 括	・ ・ ・ ・ ・	136
第 8 章 その他サービス業における人材の採用、活用、育成の実態	・ ・	139
1 回答企業の現状と戦略	・ ・ ・ ・ ・	139
2 人材の確保について	・ ・ ・ ・ ・	141
3 人材の育成と評価について	・ ・ ・ ・ ・	143
4 回答企業の概要	・ ・ ・ ・ ・	145
5 人材の採用・育成・評価における重視ポイント	・ ・ ・ ・ ・	148
6 売上高傾向別の差異	・ ・ ・ ・ ・	149
7 経常利益傾向別の差異	・ ・ ・ ・ ・	152
8 小 括	・ ・ ・ ・ ・	155
第 9 章 結語	・ ・ ・ ・ ・	157
1 総 括	・ ・ ・ ・ ・	157
2 結 語 - 誰が何をすべきか -	・ ・ ・ ・ ・	158
引用参考文献	・ ・ ・ ・ ・	161
【巻末資料】		
本編掲載データ	・ ・ ・ ・ ・	163
調査票	・ ・ ・ ・ ・	169

要 約

はじめに

大阪府内産業が1年間に生み出す付加価値の中で、サービス産業（第3次産業の内、電気・ガス・水道業、卸・小売業を除く）は、半分以上を占め、サービス産業が主たる産業となっている。これは大阪に限らず、全ての都道府県でサービス産業の付加価値額の占める割合が産業別で最も高く、また過半を占める都道府県は8割近くにはのぼる。サービス産業は、地域産業において重要な産業となっている。

大阪では、生活保護の受給世帯が20万世帯を超え全国で最も多く、失業率は5%を超えて高止まりの状態、雇用創出が喫緊の課題となっている。

サービス産業は、無形の価値を人が介して提供しており、原則的にその地域で雇用が発生する地域性の強い産業である。そのため産業の発展とともに雇用の創出が期待できる。

そこで、大阪府内のサービス産業における雇用の実態を明らかにすることで、雇用促進の一助になるべく本調査を実施することとした。

第1章 大阪府内サービス産業の雇用実態

大阪府内の民営事業所で働く465万人の内、サービス産業には31.8%もの人々が働く。卸売業、小売業では22.9%、製造業では16.1%と、今では、サービス産業が、それらを超える規模の雇用の受け皿になっている。

サービス産業の従業者の内、75.9%は中小規模企業に従事しており、雇用の大きな担い手となっている。中でも、「学術研究、専門・技術サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」の4業種は、大規模企業に比べ中小規模企業の従業者数の割合が高く、とりわけ「医療、福祉」は96.2%が中小規模企業で従事している。

サービス産業における従業者の集中度は、大阪府をはじめ、東京都、神奈川県、愛知県など、大都市を抱える都道府県で高く、サービス産業は都市に集積する産業といえる。中でも、大阪府は、全国のサービス産業の従業者に対するシェアでは、東京都に次ぐ2位の高位にあり、サービス産業の雇用の受け皿としては全国的にみて大きい。

平成8年から18年の10年間で、大阪府の従業者数は15.3%減少した。この間、サービス産業以外の産業では従業員数を減らしたものの、サービス産業は増加の一途を辿っており、雇用の受け皿として府内産業で重要な役割を担ってきた。

第2章 アンケート調査の実施方法及び回答企業の概要

大阪府内の中小サービス産業から無作為に2,000社を抽出、アンケート調査を実施し473社から有効回答（有効回答率26.4%）を得た。業種別（n=472）の回答数では、福祉業が23.3%と最も多く、その他サービス業の21.6%、情報通信業の19.3%と続く。

直近の業績では、その他サービス業、教育、学習支援業で経常利益額の最頻値が0となるなど、利益確保が厳しい状況にある。しかし、過去3期間の推移では、横ばいも含め増収増益が全業種で最も割合が高く、上向き基調の業績にある企業が多い。ただ、福祉業や情報通信業では増収増益が6割を占める一方で、その他サービス業では4割が減収減益と答え、足並みは揃っていない。

平均年齢や勤続年数では、福祉業で40歳代以上の企業が85.7%と平均年齢が高く、なおかつ勤続年数の平均が5.0年と全業種中で最も短い。一方で情報通信業は30歳代以下が72.3%と低く、勤続年数の平均が10.1年と長い。福祉業では年齢の高い人を正社員として採用し、短期で離職する人が多く、対照的に情報通信業では、若い人を採用し、長期で雇用しているといった特徴がみられる。

全社員に占める非正規社員の割合では、生活関連サービス業や教育、学習支援業、福祉業で非正規社員の割合が高く、75%以上を非正規社員で占める企業が5割以上あった。逆に、正社員の割合が高いのは、情報通信業と学術研究、専門・技術サービス業で、これらでは非正規社員を雇用していない企業が2割を超えている。

人材の採用、育成、活用の方針と密接なかかわりを持つ、事業環境の認識と比較優位性の自己評価、事業戦略の志向を分析したところでは、品質に対して高い自信を持ち、今後も品質を重視する戦略を志向する傾向が全業種でみられた。サービス産業の特徴から、品質は人材の技術や技能の質に左右されることから、人材ニーズを探ると、実際にサービスを顧客に提供する人材のさらなる技能、技術の育成、また営業担当者やリーダー、マネジャーの人材確保あるいは能力育成にあることがうかがえた。これらのニーズは、業種に関わりなくみられ、サービス産業の今後の事業において不可欠な人材ニーズといえよう。

第3章 情報通信業における人材の採用、活用、育成の実態

採用・育成・評価を通じて「コミュニケーション能力」、「課題解決能力」を必要としている。売上高傾向別では、採用時の「情報収集・処理能力」、育成における「環境適応能力」、評価における「課題解決」「能力組織管理・運営能力」「部下・後輩の育成能力」で統計的に差異が確認された。また、経常利益傾向別では、採用における「コミュニケーション能力」育成における「プレゼンテーション能力」「リーダーシップ」、評価における「組織管理・運営能力」で、また、「課題解決能力」に関しては、採用、育成、評価それぞれで統計的に差異が

確認された。

第4章 学術研究、専門・技術サービス業における人材の採用、活用、育成の実態

採用・育成・評価を通じて「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」を必要としている。売上高傾向別ではT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目はなかった。一方、経常利益傾向別では育成における「情報収集・処理能力」「環境適応能力」、評価における「コミュニケーション能力」で、統計的に差異が確認された。

第5章 生活関連サービス業における人材の採用、活用、育成の実態

採用・育成・評価を通じて「コミュニケーション能力」、育成・評価面で「課題解決能力」、部下・後輩の「教育・育成能力」を重視していた。売上高傾向別では、育成における「情報収集・処理能力」「組織管理・運営能力」、評価における「経験・スキル」で、統計的に差異が確認された。また、経常利益傾向別では、採用における「組織管理・運営能力」のみ、統計的に差異が確認された。

第6章 教育・学習支援サービス業における人材の採用、活用、育成の実態

採用・育成・評価を通じて「コミュニケーション能力」を重視しており、売上高傾向別では採用における「情報収集・処理能力」「企画立案能力」、育成における「プレゼンテーション能力」で、経常利益傾向別では採用における「情報収集・処理能力」「企画立案能力」で、それぞれ統計的に差異が確認された。

第7章 福祉業における人材の採用、活用、育成の実態

採用・育成・評価を通じて「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」「環境適応能力」、育成・評価面で「課題解決能力」、部下・後輩の「教育・育成能力」、評価面で「経験・スキル」を重視していた。売上高傾向別ではT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目はなく、経常利益傾向別では、採用における「環境適応能力」のみ統計的に差異が確認できた。

第8章 その他サービス業における人材の採用、活用、育成の実態

採用・育成を通じて「コミュニケーション能力」、採用において「環境適応能力」、育成において「専門知識・資格」を重視していた。売上高傾向別ではT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目はなかったが、経常利益傾向別では採用における「専門知識・資格」、育成における「折衝能力」、評価における「企画立案能力」「コミュニケーション能力」「折衝能力」

で、それぞれ統計的に差異が確認された。

第9章 総括

(1) サービス品質を比較優位、営業力を比較劣位とする企業は、何をすべきか
—より大きな雇用の担い手となるために—

同規模の同業他社と比較した場合の自己評価として、ほぼすべての業種でサービス品質を比較優位、営業力を比較劣位と評価した回答が多かった。サービス品質が自己評価通り優位でも、サービスの特性を鑑みれば、概してわかりづらく、サービス品質をもって業績拡大を図ることは難しい。

これを克服するためには、従業員だけでなく、顧客に対してもサービスの内容を明らかにしていく必要がある、その手段として「知的資産経営報告書」や「魅力発信レポート」による「魅せる化」が有効であると考えられる。これらツールを有効に活用し、有能な人材を誘引し、会社を「見える化」することによって社内の人材育成を行いつつ、会社を「魅せる化」することによって外部とのコミュニケーションを促進することが必要であろう。その結果として企業・産業が成長すれば、サービス産業は、より大きな雇用の担い手となる。

(2) コミュニケーション能力の向上をいかに図るか

—「サービス品質」向上のために—

採用、育成、評価のいずれにおいても、概して企業はコミュニケーション能力を重視する傾向がみられた。企業で求められるコミュニケーション能力とは、情報や意識の共有、意思疎通、共感、相互理解等を可能ならしめる能力をも包含している。コミュニケーション能力の向上はサービス品質の向上に直結している。従業員や求職者は、上述したコミュニケーション能力の意味、意義を自覚しつつ、社会に参画しなければならない。職業観の醸成とともに、学校教育から産業界への円滑な移行（School to Work）実現に不可欠な要素として、企業のみならず学校や家庭においてもコミュニケーション能力の醸成に腐心する必要がある。

(3) サービス業従事者のキャリアパスをいかに考えるか

—長期安定雇用実現のために—

すべての業種で定年までの雇用が前提や業績悪化の場合でも雇用は維持について肯定的な考え・方針であり、スキルを向上させる効果的な方法として、一つの勤め先で長期にわたって働き続けると回答した。ここで考えるべきことは従事者のキャリアパスについて、である。少数であれ職能型に馴染むサービス従事者のキャリアパスについては、特に都市部におけるサービス化経済の進展、雇用の受け皿としての拡大可能性を鑑みれば、業界のみならず、行政も、サービス業従事者のキャリアパスについてサポートする必要が生じてこよう。

はじめに

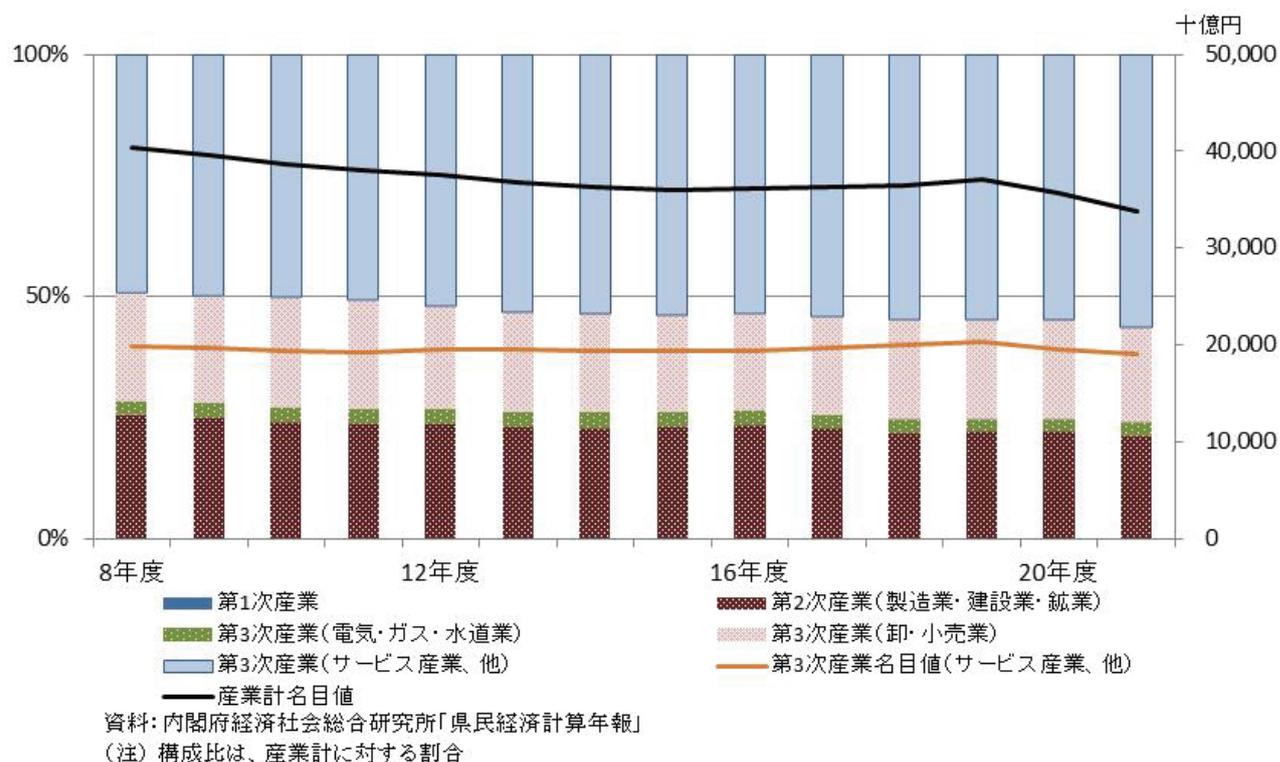
1 調査の背景と問題意識

地域産業において重要性が増すサービス産業

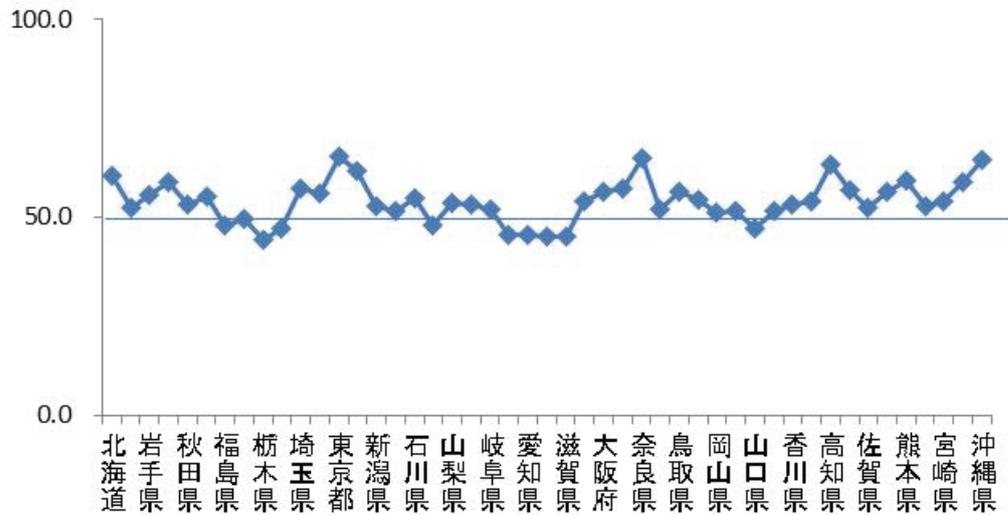
大阪は、『ものづくりの街』や『あきんどの街』として全国に知られている。ところが、大阪府内で生み出された付加価値額の産業別構成比をみると、製造業や建設業、鉱業が平成21年度で21.0%、卸・小売業が19.4%であったのに対して、サービス産業¹は半分以上を占め、その割合は年々高まっている。今や、大阪は『サービスの街』でもある。

もともと、サービス産業が地域産業の主たる産業に位置づけられるのは、大阪だけに限ったことではない。同じように産業別の付加価値額の割合を各都道府県でみると、全ての都道府県でサービス産業が最も高い割合を占めている。しかも、サービス産業が付加価値の半分以上を占めている都道府県は、大阪府も含め8割近くにのぼる。地域産業においてサービス産業の重要性は極めて大きくなっているのである。

図表0-1-1 大阪府内における産業別の付加価値額構成比
(平成8年度～21年度：名目)



図表 0-1-2 都道府県別の第3次産業（サービス産業、他）の付加価値額構成比
（平成21年度：名目）



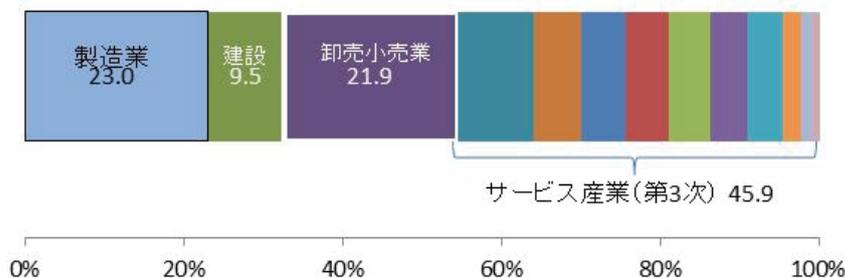
資料：内閣府経済社会総合研究所「県民経済計算」
（注）構成比は産業計に対する割合

地域雇用の受け皿としてのサービス産業

サービス産業は、雇用の面においても地域で大きな役割を果たしている。大阪府内にある中小規模企業の常用雇用者数を産業別の構成比で見ると、大阪府内の中小規模企業で働いている人の半数近くが、サービス産業に従事していることがわかる。この割合は、年々高まる傾向にあり、サービス産業、とりわけ中小規模企業は、地域の雇用の吸収源になっているのである²。

図表 0-1-3 大阪府内中小規模企業者の産業別従業者数の構成比

大阪府内中小規模事業所企業常用雇用者数業種別構成比



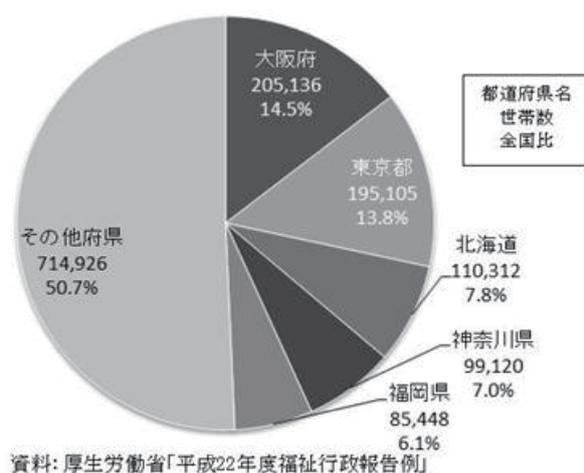
資料：大阪産業リサーチセンター「なにわの経済データ」
出所：総務省「経済センサス」
（注）会社と個人事業所の合計

喫緊の課題となる雇用創出

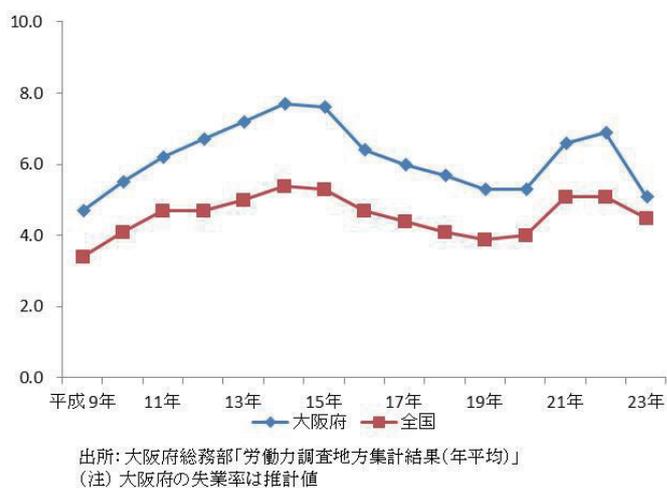
今、大阪は、大きな問題を抱えている。生活保護を受給する世帯は20万世帯を超え³て、全国で最も多い。失業率は5%を超えて高止まりにあり、仕事を探しても2年以上職が見つからない失業者が2割を超えている。職に就こうにも就けず、自立した生活が送れずに不本意なQ.O.L. (Quality of Life: 生活の質) の状態から脱せないままの人が多くいる。しかも、世界経済が冷え込み、大阪の企業の業績が悪化している現下の経済状況を考えると、さらなる失業者の増加、Q.O.L.の低下を招く恐れがある。

雇用を創出し、失業者を減少させることは、早急に取組を進めなければならない喫緊の課題である。そして、これは、大阪だけでなく、全国の地域で抱える喫緊の課題でもある。

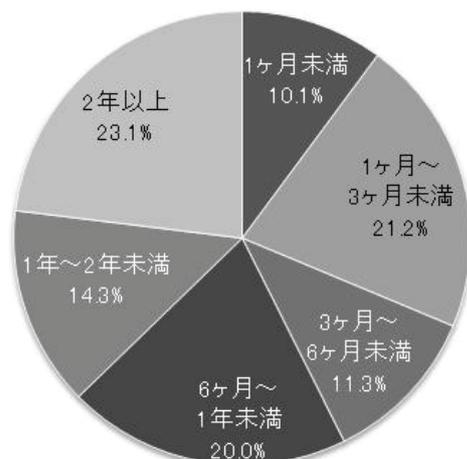
図表0 1 4 都道府県別生活保護受給世帯数割合



図表0 1 5 完全失業率の推移



図表 0 - 1 - 6 大阪府内失業者の求職期間



資料:大阪府商工労働部「大阪府における雇用実態把握調査」の結果を再編加工
 (注) 調査期間である平成22年7月から平成23年6月の平均。

雇用創出で期待されるサービス産業

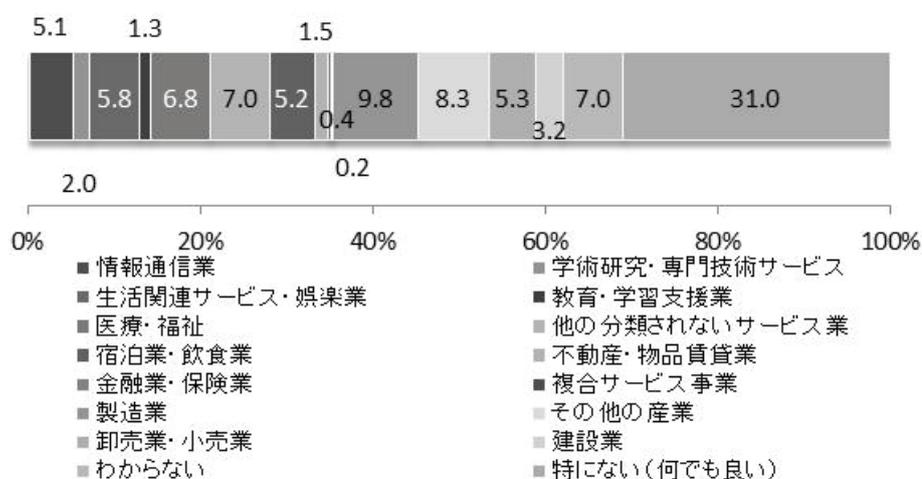
その取組の効果が期待されるのが、サービス産業における雇用創出である。サービス産業には、地域に雇用をもたらす上で、製造業など他の産業にはみられない特徴があるとされる。井上・真木 [2010] は、物理的な実体がない『無形性』、顧客と接触する従業員によってサービスが提供されるため、サービスの質が技能などにより左右される『不均一性』、生産と消費が同一時に同一空間でされ保管ができない『生産と消費の同時性・不可分性』、保管できないことから必要に応じて何度も同じサービスを受けなければならない『消滅性』の4つを特徴としてあげている。製造業のように物理的な財を介して価値を提供するのとは異なり、サービスは無形の価値を人が介して提供するがゆえに、こうした特徴が生じるのである。これらの特徴から、サービス産業は、その地域でサービスを提供しようとするれば、原則的にその地域で雇用が必要になるという地域性の強い産業といえる⁴。

すでに、大阪府内で働く人の4割がサービス産業に従事している。さらに、府内の失業者の3割が、サービス産業に職を求めている。この数は、就業を希望する産業を明確にしていない人を除けば、サービス産業への就業を希望している人が、2人に1人もいることになる。今後、府内のサービス産業の規模が拡大すれば、それにつれて雇用も増加することが期待できる⁵。

しかも、上述のような特徴から、海外の景気変動の影響を受けることが少なく、また在庫を持たないことから、不況期の在庫調整によって雇用者数が大きく下振れするといったことが少ないと考えられる⁶。

こうしたことから、サービス産業は、地域における雇用の吸収源として、また安定した担い手として、今後もなりうるのである。

図表 0-1-7 大阪府内失業者が就業を希望する産業



資料: 大阪府商工労働部「大阪における雇用実態把握調査」

(注) 調査期間である平成22年7月から平成23年6月までの月平均

2 調査の目的

喫緊の課題となっている地域雇用について、就業者を増やす方策をみいだし、いく必要がある。すなわち、地域において雇用の受け皿をいかに大きくしていくのかを考えること、それが本調査の問題意識の出発点である。

前述のように、サービス産業は、他の産業に比べて雇用の受け皿が大きく、産業規模も拡大している。しかも、地域で雇用を発生させやすい特徴があることから、雇用創出を図る際に最も効果が期待できる業種といえよう。

地域に根ざした事業を展開している中小企業は、地域における雇用の担い手となっているが、中でも、中小サービス企業においては、雇用の担い手として大きな役割が期待される。

以上のような理由から、一層の雇用促進を図る方策を模索するために、中小サービス企業を対象に、人材の採用、育成、活用に関する実態を明らかにすることとした。

3 調査の対象

本調査の対象は、上述した理由により大阪府内に本社を置き、サービス産業で事業を展開する中小企業としている。以下、本調査で対象とする中小企業、人材、サービス産業の範囲について示すことにする。

まず、中小企業については、中小企業基本法で定められている中小企業者の範囲⁷⁾に従う。ただし、本調査の対象としては、組織的な人材の採用、育成、活用に関する課題を取り扱うことから、10人以上を常用で雇用する会社とした。

次に、対象とする人材について本調査では、サービスの生産、提供を中心的に担う人材に焦点を当てた。われわれは、そうした人材を『基幹的職種⁸⁾』とし

ている。サービスの提供において、人の担うところが大きいサービス事業の特質からいえば、事業を特徴づける人材が基幹的職種の人材であるといえる。また、提供される質を決定づけるのは、基幹的職種にある人材の能力に負うところが大きい。すなわち、基幹的な人材が、価値を創出し、価値の性質を決定づけ、獲得する鍵になり、その事業の競争力を左右することになる。基幹的職種は、事業の発展に必要不可欠な人材なのである。本調査では、基幹的職種を「サービスの提供を中心的に担っており、最も人数が多い職種」として、主たる調査対象とした。

最後に、対象とするサービス産業の範囲⁹については、『日本標準産業分類』の産業分類をもとに、図表0-3-1にある業種とした。

図表0-3-1 調査対象とする業種の一覧

G 情報通信業	
37 通信業	38 放送業
39 情報サービス業	40 インターネット附随サービス業
41 映像・音声・文字情報制作業	
72 専門サービス業	73 広告業
74 技術サービス業	79 その他生活関連サービス業
80 娯楽業	82 その他教育, 学習支援業
84 保健衛生	85 社会保険・社会福祉・介護事業
88 廃棄物処理業	90 機械等修理業（別掲を除く）
91 職業紹介・労働者派遣業	92 その他の事業サービス業
95 その他のサービス業	

（注）図表中のローマ字は、『日本標準産業分類（平成19年改訂）』で定める大分類、2ケタの数字は中分類の分類番号を指す。

範囲を設定するにあたっては、より多くの人々が就業できる業種を調査対象にするため、基幹的職種に従事するにあたり、公的資格などの取得や高度な専門知識が要求されないことを条件とした。また、非営利団体が多く含まれる業種は除外した。それらを前提にし、『日本標準産業分類』の平成14年の改訂まで分類されていた「L サービス業」に含まれる業種を中心に選び出した。

ただし、第1章での各種の統計データを用いた分析については、公開されているデータの制約から、上掲の範囲に限らないところもある。

4 調査の特徴

本調査の特徴を以下にあげる。

- 大阪府内に本社を置く中小サービス産業を調査対象とし、人材確保、育成に焦点をあて実態を調査したこと。
- 調査の対象を、公的資格や特殊技能などによって従事者が限定的にならない

業種とし、調査範囲を広くしたこと。

- 業種別に人材確保、育成に関する実態を明らかにしたこと。
- 中小サービス企業の人材の採用、育成、活用の実態を示すとともに、雇用促進及び雇用の安定を図るための課題及び、その克服の方向性を示唆したこと。

サービス産業を対象にした人材の採用、育成、活用に関する先行調査には、中小サービス業を対象にした労働政策研究・研修機構〔2010〕〔2012〕がある。調査は、業種や職種、地域などによって、多様な能力開発や人材育成の取組がなされていることから、能力開発、キャリア形成にみられる特徴的なパターンを分類し、産業小分類に基づいて8業種¹⁰の基幹的職種を取り上げ、関東地方の県庁所在地に本社を置く従業員5名以上の企業を対象に、アンケート調査、インタビュー調査などを行い、採用から人材育成、活用までを広く調べている。

本調査の実施にあたり、サービスの生産、提供において中心的な役割を担う基幹的職種を調査の対象に据えるなど、この調査を参考にした部分が多い。

本調査では、人材採用、育成、活用に関する多様性に注目しつつも、調査対象を選ぶにあたっては、雇用創出に寄与することを目的としていることから、公的資格や特別な技能などによって従事者が限定的にならない業種として、できるだけ対象範囲を広くしたことは、先行調査と異なる。これも本調査の特長の1つといえよう。

また、本調査が示す結果は、国内各都市が共通して抱える雇用問題に関する検討を行う際に、少なからず参考となるだろう。とりわけ、大都市においては、本調査の問題意識や結果について、共有できる部分も多いと考えられる。

5 報告書の構成

本報告書は、以下のように構成している。

本報告書は、この「はじめに」に続けて、9つの章からなる。第1章は、各種統計を用いて、大阪府内のサービス産業の雇用実態を概観している。続く第2章は、アンケート調査の実施及び回答企業の概要を紹介している。第3章から第8章は、アンケート調査の回答及び、回答のあった企業に対するインタビューを踏まえ、サービス産業の各産業について、人材の採用、育成、活用に関して実態を分析している。最後の第9章では、本報告の結語として、雇用の促進と安定した雇用に向けた課題の整理及び、その克服に向けた提言を行っている。

¹ ここでのサービス産業は、第1次産業、第2次産業及び、卸売・小売業、電力・ガス水道業、公共サービスを除いたものを指す。本調査での「サービス産業」の定義については後述する。

² 第1章を参照のこと。

³ この中には就業困難者も相当数含まれると考えられる。

⁴ 情報サービス業のように、人の手を直接介さず顧客に提供され、また地域を越えてサービスが提供、消費されるものもある。

-
- 5 齊藤[2010]では、サービス業の拡大要因として、「他部門におけるサービス業務の外注化の増大」によって対事業所向けサービスが、また「個人所得の増大に伴う個人消費支出の内的変化・多様化」によって対個人向けサービスが、拡大したとしている。こうした要因によるサービス業の拡大は、今後も続くと思われる。
- 6 労働政策研究・研修機構[2010]では、需要が発生すると同時に供給する必要があることから、サービス業の特性の1つとして「製造業のように輸出できない点」をあげ、「基本的に内需型の産業」であるとしている。
- 7 中小企業基本法では、サービス業における中小企業者の範囲として「資本金の額又は出資の総額が五千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が百人以下の会社及び個人にあって、サービス業に属する事業を主たる事業として営むもの」(第2条3)としている。
- 8 労働政策研究・研修機構[2010]では、基幹的職種とは「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」(p.6)としている。
- 9 サービス産業を分類する上での厳密な定義はない(松本[2001]p.49)。たとえば、労働政策研究・研修機構[2010]では、「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」としているが、「この定義に該当する範囲はかなり広く」なり、また「経済活動におけるサービス業の比重の拡大や、サービス業の内部の多様化」によって変化することを認めている。既存文献や先行調査などでは、第3次産業とする場合や、『日本標準産業分類』では平成14年の改訂まで存在していた「Lサービス業」とする場合などがみられる。本調査では、アンケート調査の際に母集団を限定する必要があるので、上述した範囲としたが、統計データを用いて分析する1章や文献を引用する場合は、この範囲を拡大することもある。その際には、都度明示することとする。
- 10 対象業種の選定にあたっては、フルタイムの離職率の高低と、教育訓練の特徴(Off-JT (Off-the-Job Training: 通常の業務を離れて受ける研修)の活用度、及びキャリア形成の類型(キャリア形成において1社での勤続を通じて形成する(勤続型)ものと、複数の企業で就業することによってキャリアを形成する(企業横断型)もの)から、離職率が高かつ①Off-JT等不活用・企業横断型、②Off-JT等活用・企業横断型、離職率が低かつ③Off-JT等不活用・勤続型、④Off-JT等活用・勤続型の4つに分類し、それぞれの分類に該当する業種、葬儀業(①)、学習塾、老人福祉・介護、美容業(以上、②)、土木建築サービス業(③)、建物サービス業、自動車整備業、情報サービス業(以上、④)を選定している。

第1章 大阪府内サービス産業の雇用実態

本章では、各種の統計データをもとに、大阪府内のサービス産業の雇用実態を概観し、現状における雇用の受け皿の実態を明らかにする。

1 従業者数

平成21年に調査した経済センサスによると、大阪府内にある民営事業所は443,848カ所あり、そこでは4,645,072人¹が働いている。

産業別で最も多くが働くのは、卸売業、小売業で、大阪府内の全従業者数の22.9%を占めている。次いで、製造業が16.1%と、『商いの街』『ものづくりの街』を代表する2つの産業を合わせて全従業者数の4割近くを占めている。

今回の調査対象としたサービス産業が含まれる大分類産業の従業者数を全て合わせた割合は31.8%となっている。また、サービス産業の範囲を広義にとらえ、今回調査の対象としなかった不動産業、物品賃貸業、宿泊業、飲食サービス業、複合サービス事業を含めると45.7%になる。サービス産業が、製造業や商業を超える規模の雇用を担っていることがわかる。

図表1-1-1 大阪府内における事業所の産業別従業者数

産業（大分類）	事業所数		従業者数	
	事業所数（所）	構成比（%）	実数（人）	構成比（%）
A農業、林業	276	0.1	2,940	0.1
B漁業	6	0.0	27	0.0
C鉱業、採石業、砂利採取業	18	0.0	153	0.0
D建設業	30,136	6.8	274,974	5.9
E製造業	53,415	12.0	748,416	16.1
F電気・ガス・熱供給・水道業	212	0.0	15,952	0.3
H運輸業、郵便業	11,896	2.7	285,608	6.1
I卸売業、小売業	114,794	25.9	1,065,452	22.9
J金融業、保険業	6,154	1.4	130,631	2.8
K不動産業、物品賃貸業	40,368	9.1	168,178	3.6
M宿泊業、飲食サービス業	61,775	13.9	462,812	10.0
Q複合サービス事業	1,561	0.4	15,002	0.3
G情報通信業	7,407	1.7	156,553	3.4
I学術研究、専門・技術サービス業	20,517	4.6	152,487	3.3
N生活関連サービス業、娯楽業	32,675	7.4	188,732	4.1
O教育、学習支援業	11,252	2.5	133,305	2.9
P医療、福祉	27,688	6.2	441,900	9.5
Rサービス業（他に分類されないもの）	23,698	5.3	401,950	8.7
民営事業所計	443,848	100.0	4,645,072	100.0

調査対象産業

資料：総務省『平成21年経済センサス』

2 中小規模企業の雇用状況

大阪府内の大企業と中小企業の従業者数の比率は、大企業が37.7%に対して中小企業は62.3%と、中小企業で働く人が多い²。

産業大分類別に従業者数の構成比をみると、サービス産業全体では75.9%が中小規模企業³で雇用されている。各サービス産業では、総じて中小規模企業の割合が高いものの、中小規模企業の割合がサービス産業の中で、相対的に高い

ものと低いものに大別できる。学術研究，専門・技術サービス業、生活関連サービス業，娯楽業、教育，学習支援業、医療，福祉の4つの業種は、中小規模企業の従業者数の割合が高い。中でも、医療，福祉は96.2%と、ほとんどが中小規模企業で雇用されている。

一方で、大規模企業の割合が相対的に高いのは、情報通信業とサービス業（他に分類されないもの）である。これらの業種は、事業所向けにサービスを提供する企業が多く含まれ、都市に集積する傾向があることから、大規模企業の従業者の割合が高くなっていると考えられる。たとえば、サービス業（他に分類されないもの）に含まれるディスプレイ業は、店舗や展示会などの展示類の企画、施工を請け負っており、仕事の発注が都市に集中することから、中小規模だけでなく大規模企業も都市に立地が集中している。また、同じくサービス業（他に分類されないもの）に含まれる、警備業や労働者派遣業、ビルメンテナンス業などの建物サービス業などでは、非正規社員が多く雇用されており、従業者数が膨らむことで大規模企業に分類されていることが考えられる。

図表1-2-1 大阪府内の規模別産業大分類別の従業者数

	中小規模企業				大規模企業			
	企業数(社)	構成比 (%)	従業者数 (人)	構成比 (%)	企業数(社)	構成比 (%)	従業者数 (人)	構成比 (%)
C鉱業、採石業、砂利採取業	13	100.0	109	100.0	0	0.0	0	0.0
D建設業	26,066	99.9	190,048	94.6	17	0.1	10,848	5.4
F製造業	46,716	99.8	458,091	84.3	104	0.2	85,514	15.7
F電気・ガス・熱供給・水道業	42	95.5	779	12.9	2	4.5	5,238	87.1
H運輸業、郵便業	7,035	99.7	105,758	89.8	18	0.3	11,992	10.2
I卸売業、小売業	78,511	99.4	436,994	82.5	509	0.6	92,922	17.5
J金融業、保険業	2,496	99.6	14,597	61.7	9	0.4	9,074	38.3
K不動産業、物品賃貸業	35,220	99.9	114,156	93.3	38	0.1	8,175	6.7
M宿泊業、飲食サービス業	48,538	99.6	188,720	80.1	209	0.4	46,851	19.9
Q複合サービス事業	45	100.0	113	100.0	0	0.0	0	0.0
G情報通信業	4,674	97.8	47,177	59.0	105	2.2	32,804	41.0
L学術研究、専門・技術サービス業	17,643	99.7	87,209	88.4	58	0.3	11,409	11.6
N生活関連サービス業、娯楽業	25,447	99.8	93,468	89.1	40	0.2	11,429	10.9
O教育、学習支援業	7,142	99.8	29,456	88.9	13	0.2	3,661	11.1
P医療、福祉	17,123	99.8	119,550	96.2	26	0.2	4,761	3.8
Rサービス業（他に分類されないもの）	9,872	97.0	105,804	54.3	306	3.0	89,139	45.7

	合計			
	企業数(社)	構成比 (%)	従業者数 (人)	構成比 (%)
C鉱業、採石業、砂利採取業	13	100.0	109	100.0
D建設業	26,083	100.0	200,896	100.0
F製造業	46,820	100.0	543,605	100.0
F電気・ガス・熱供給・水道業	44	100.0	6,017	100.0
H運輸業、郵便業	7,053	100.0	117,750	100.0
I卸売業、小売業	79,029	100.0	529,915	100.0
J金融業、保険業	2,506	100.0	23,671	100.0
K不動産業、物品賃貸業	35,258	100.0	122,331	100.0
M宿泊業、飲食サービス業	48,747	100.0	235,571	100.0
Q複合サービス事業	45	100.0	113	100.0
G情報通信業	4,779	100.0	79,981	100.0
L学術研究、専門・技術サービス業	17,701	100.0	98,618	100.0
N生活関連サービス業、娯楽業	25,487	100.0	104,897	100.0
O教育、学習支援業	7,155	100.0	33,117	100.0
P医療、福祉	17,149	100.0	124,311	100.0
Rサービス業（他に分類されないもの）	10,178	100.0	194,943	100.0

資料：総務省「平成21年経済センサス基礎調査」
 (注) 企業数=会社数+個人事業所(単独事業所と本所・本社・本店)
 中小規模とは、常用雇用者数200人未満(卸売業、サービス業は100人未満、小売業、飲食店350人未満)

3 全国における大阪府内サービス産業の雇用の位置づけ

調査対象産業が含まれる産業大分類別に従業者の全国シェアをみると、大都市を抱える都道府県がいずれの産業でも上位5位に入っており、サービス産業が都市に集積する産業であることがわかる。

大阪府は、いずれの産業でも東京都に次ぐ全国2番目のシェアであり、全国的にみても集積度は高い。

図表1-3-1 サービス産業の従業者数シェアの全国順位

G情報通信業			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		
1	東京都	49.4	1	東京都	24.6	1	東京都	13.5
2	大阪府	9.1	2	大阪府	8.6	2	大阪府	7.0
3	神奈川県	6.8	3	神奈川県	8.3	3	神奈川県	6.1
4	愛知県	4.6	4	愛知県	6.4	4	愛知県	5.9
5	福岡県	3.3	5	埼玉県	3.4	5	千葉県	5.3
O教育, 学習支援業			P医療, 福祉			Rサービス業 (他に分類されないもの)		
1	東京都	19.9	1	東京都	10.3	1	東京都	19.9
2	大阪府	7.7	2	大阪府	7.8	2	大阪府	8.8
3	神奈川県	7.3	3	神奈川県	6.2	3	神奈川県	6.3
4	愛知県	6.0	4	福岡県	4.9	4	愛知県	6.1
5	埼玉県	4.6	5	愛知県	4.8	5	北海道	4.5

資料：総務省「平成21年経済センサス」

(注) 民営事業所の都道府県内全産業の従事者数に対する各産業の従事者数のシェア。

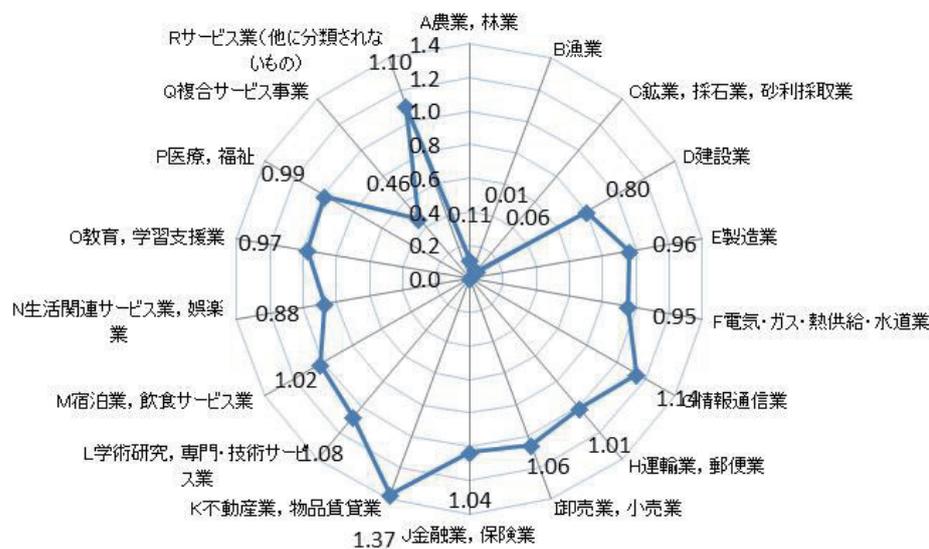
次に、特化係数を用いて、大阪府内のサービス産業における従業者数の全国での位置づけについてみる。特化係数は、大阪府内の全産業に対する当該産業の従業者数のシェアを全国のそれで割ったものである。当該産業の従業者数の集中度を示し、特定の産業に偏りがあるかがわかる。

産業大分類でみた大阪府内の各産業の特化係数では、農林、漁業といった一次産業などの一部の産業を除けば、サービス産業も含め、概ね1前後の特化係数となっている。これは、大阪府内産業の従業者数が、全国の平均的な配分割合で各産業に分散していることを示している。

他の都道府県の特化係数と比較すると、情報通信業や学術研究, 専門・技術サービス業、サービス業（他に分類されないもの）では5位以内と、他の都道府県に比べ、従業者数の業種別構成の中での集中度が高い。一方で、教育, 学習支援業は12位、医療, 福祉は29位とそれほど高くなく、また生活関連サービス業, 娯楽業では45位と他の都道府県に比べて特化度が低くなっている。

生活関連サービス業, 娯楽業が従業者数のシェア順位で高位でありながら、特化係数で低位なのは、上述したように適度に従業者が各産業に分散されていることで、特化度が平準化されていることもあるが、加えて、交通の利便性の高さや住宅の密集度の高さなどから、効率的な事業展開が可能であること、逆に住宅の密集度が高いために、娯楽業では条例や周辺住民の反対で出店が制限されることなども、要因として考えられる。

図表 1 - 3 - 2 大阪府内の産業大分類別従業者数の特化係数



資料:総務省「平成21年経済センサス」

図表 1 - 3 - 3 サービス産業の従業者数の特化係数全国順位

G情報通信業		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	
1 東京都	3.19	1 東京都	1.59	1 千葉県	1.45
2 神奈川県	1.14	2 茨城県	1.43	2 栃木県	1.17
3 大阪府	1.14	3 神奈川県	1.39	3 沖縄県	1.16
4 福岡県	0.86	4 栃木県	1.23	4 青森県	1.16
5 沖縄県	0.80	5 大阪府	1.08	5 奈良県	1.16
				45 大阪府	0.88

O教育, 学習支援業		P医療, 福祉		Rサービス業(他に分類されないもの)	
1 京都府	1.46	1 長崎県	1.64	1 東京都	1.28
2 奈良県	1.42	2 高知県	1.60	2 北海道	1.15
3 東京都	1.29	3 鹿児島県	1.58	3 宮城県	1.11
4 神奈川県	1.22	4 熊本県	1.50	4 大阪府	1.10
5 沖縄県	1.18	5 宮崎県	1.48	5 福岡県	1.08
12 大阪府	0.97	29 大阪府	0.99		

資料:総務省「平成21年経済センサス」

(注) 民営事業所の全産業の従事者に対する産業別の従事者数の構成比をもとに特化係数を計算。

4 従業者数の推移

昭和 61 年に実施された事業所統計調査⁴の結果では、大阪府内にあった全従業者数は 430 万人⁵で、そのうちサービス業⁶の従業者が占めるのは 17.7%、76 万人だった。平成 18 年実施の同調査では、大阪府内の全事業所の従業者数は 420 万人と、昭和 61 年に比べ 10 万人も減少した。一方で、サービス業⁷は 133 万人までに従事者数を増やし、全従業者数の 31.8%を占めるまでになり、大阪府内で働く 3 人に 1 人の職場となった。

サービス業と製造業で比べると、平成3年の調査まではサービス業が20.4%であったのに対して、製造業は24.9%とサービス業の従業者数を上回っていた。しかし、次の平成8年に実施された調査では、製造業が21.9%に低下したのに対して、サービス業は22.5%と製造業の従業者数を上回った。ただし、平成3年の時点においても、金融・保険業や不動産業を含め、広義でサービス業を捉えれば、製造業を上回る割合になる。

ここでみられるように、昭和61年以降、従業者が他の産業からサービス産業へと移動し、サービス業の構成比は年を追う毎に高まり続けている。いわゆる『経済のサービス化』が大阪府内産業でも進展している⁸ことがみてとれる。

図表1-4-1 大阪府内における産業大分類別の従業者数構成比の推移

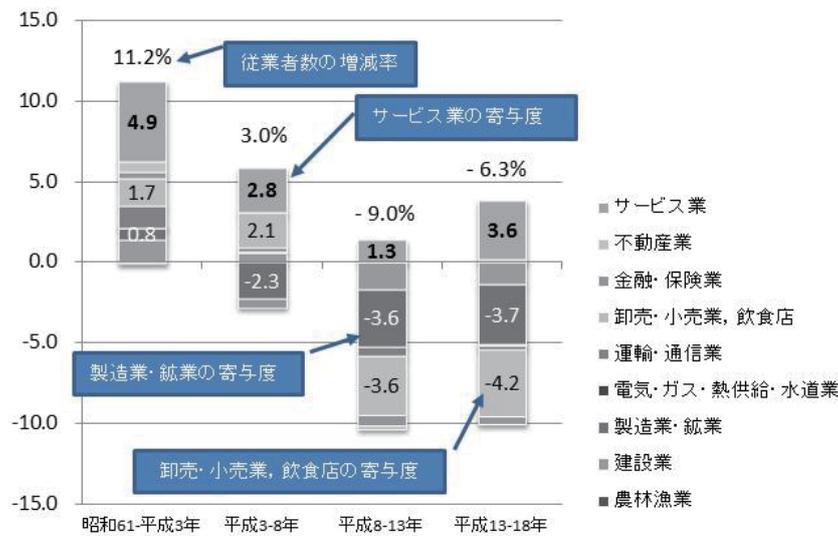


この間の構成比の変化を産業別でみたのが、図表1-1-7の寄与度⁹のグラフである。昭和61年に比べ、平成3年には大阪府内の全事業所の従業者数が11.2%増加したが、このうち、サービス業が4.9%と半分近くを占めている。

8年から13年にかけて、全事業所の従業者数は減少に転じている。製造業・鉱業は-3.6%、卸売・小売業, 飲食店も同じ水準で雇用の減少に寄与している。『ものづくりの街』、『商いの街』といわれながらも、それら業種では厳しい就業状況にあった。そうした状況にもかかわらずサービス業は1.3%とプラスの寄与度を示している。さらに、13年から18年にかけては、全従業者数の増減率が-6.7%と就業状況が一層厳しくなり、ほとんどの業種で従業者数の減少に寄与することになったものの、サービス業は3.8%と他の業種とは一線を画して雇いを吸収していた。

ここでみたように昭和61年以降¹⁰、各産業での就業状況は、年々厳しさを増した。しかし、サービス業は一貫してプラスの寄与度を示し、サービス業が雇用の担い手となり続けてきたことがみてとれる。

図表 1 - 4 - 2 大阪府内事業所の従業者数増減率の産業大分類別寄与度



5 入職と離職の状況

サービス産業における常用労働者の出入を、入職率と離職率の推移でもみておこう。

サービス産業に関する業種は、総じて製造業の入職率¹¹より高く、積極的に人材を採用してきたことがわかる。調査対象産業全ての平均（以下、産業平均）より高い入職率であったのは、医療、福祉、サービス業（他に分類されないもの）、教育、学習支援業である¹²。医療、福祉は、高齢化社会を背景として介護事業者を中心に活発な採用をしてきた。また、「サービス業（他に分類されないもの）」には、労働者派遣業や警備業が含まれる。これらは、多くの企業で業務の外注化が進むことで受注が増え、入職率が高止まってきたと考えられる。

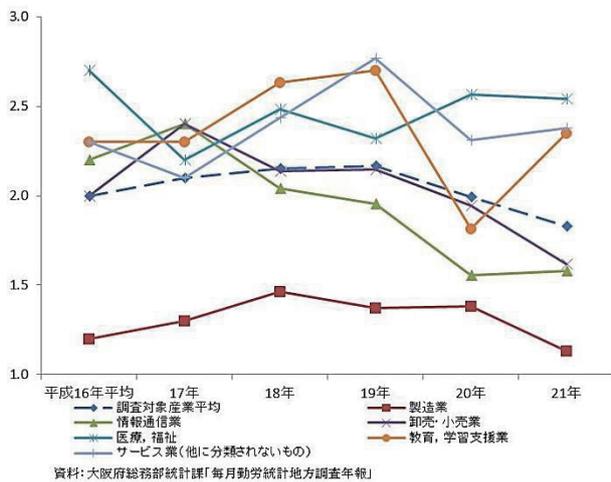
ただし、事業所向けサービス業が含まれるサービス業（他に分類されないもの）や教育、学習支援業では、平成20年に一時的な落ち込みがみられる。これは、いわゆるリーマン・ショックによる影響とみられるが、中でも教育、学習支援業の落ち込みは大きく、景気変動の影響を比較的受けやすい産業といえるだろう。

入職率が高いこれら3つの産業では、離職率も高く、他の産業に比べて働く人の出入りが頻繁である。これらの産業は、次ぎでみるように非正規社員の割合が高いことが、その一因と考えられる。いずれにしても、入職率が高い一方で離職率が高いことは、雇用の受け皿として好ましい状況とはいえない。

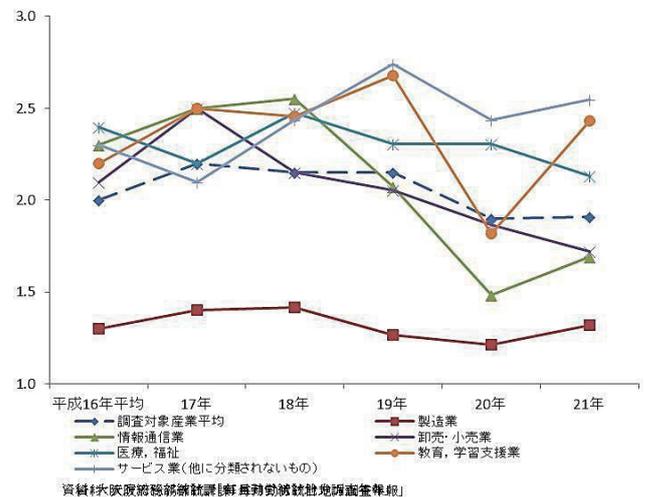
一方、情報通信業は、他のサービス産業とは異なる推移をしている。入職率は平成17年以降、離職率は18年以降において低下傾向にあり、近年では産業平均を下回っている。情報通信業は、もともと客先によって求められる知識や技術が異なり、入社後に培う知識や技術、経験が重んじられるため、長期的に雇用する傾向がある。インターネットの普及によって必要とされる技術が変化

したことで、技術者の入れ替わりが生じたが、こうした状況が一巡して入・離職率が落ち着いてきたものと考えられる。

図表 1-5-1 主な産業の大阪府内の入職率
【事業所常用雇用者数 5 人以上】



図表 1-5-2 主な産業の大阪府内の離職率
【事業所常用雇用者数 5 人以上】



6 非正規社員

産業別に異なる傾向があるのは、非正規社員（「正社員・正職員以外及び臨時雇用者」）の割合でも同様にみられる。生活関連サービス業、娯楽業、教育、学習支援業、サービス業（他に分類されないもの）の3つの産業での従業者（「正社員・正職員数」+「正社員・正職員以外及び臨時雇用者」）に占める非正規社員の割合は全産業中でも高く、いずれも従業者の半数を超えている。また、1事業所当たりでも、正社員・正職員を非正規雇用者の数が超えており、これら業種では、非正規雇用者が業務の中心的な担い手になっていることがうかがえる。

一方、情報通信業や学術研究、専門・技術サービス業では、非正規社員の数が2割程度と低い。情報通信業では、1事業所当たりで正社員・正職員が非正規社員数を14.1人上回っており、これは全産業の中で電気・ガス・熱供給・水道業に次ぐ多さである。

同じサービス産業の範疇にあっても、従業者の構成は大きく異なっている。

図表 1 - 6 - 1 大阪府内事業所における正社員、非正社員、臨時雇用の雇用状況（平成 21 年）

	正社員・正職員		正社員・正職員以外及び臨時雇用者			計	1事業所当たりの正社員・正職員以外及び臨時雇用者数(人)	従業者数(人)	正社員・正職員以外及び臨時雇用者数/従業者数(%)	正社員と正社員以外及び臨時雇用の1事業所当たりの差(人)
	正社員・正職員数(人)	1事業所当たりの正社員・正職員数(人)	正社員・正職員以外(人)	臨時雇用者(人)						
A農業、林業	1,208	4.4	661	476	1,137	4.1	2,345	48.5	0.3	
B漁業	15	2.5	1	5	6	1.0	21	28.6	1.5	
C鉱業、採石業、砂利採取業	106	5.9	13	6	19	1.1	125	15.2	4.8	
D建設業	173,384	5.8	33,734	18,424	52,158	1.7	225,542	23.1	4.0	
E製造業	496,704	9.3	140,720	18,596	159,316	3.0	656,020	24.3	6.3	
F電気・ガス・熱供給・水道業	15,146	71.4	598	53	651	3.1	15,797	4.1	68.4	
H運輸業、郵便業	186,418	15.7	70,810	14,145	84,955	7.1	271,373	31.3	8.5	
I卸売業、小売業	516,125	4.5	363,445	45,630	409,075	3.6	925,200	44.2	0.9	
J金融業、保険業	101,113	16.4	22,890	1,559	24,449	4.0	125,562	19.5	12.5	
K不動産業、物品賃貸業	71,379	1.8	31,511	4,876	36,387	0.9	107,766	33.8	0.9	
M宿泊業、飲食サービス業	83,849	1.4	270,208	40,908	311,116	5.0	394,965	78.8	-3.7	
Q複合サービス事業	11,174	7.2	3,356	29	3,385	2.2	14,559	23.3	5.0	
G情報通信業	125,909	17.0	17,351	3,877	21,228	2.9	147,137	14.4	14.1	
L学術研究、専門・技術サービス業	99,343	4.8	20,288	5,762	26,050	1.3	125,393	20.8	-3.6	
N生活関連サービス業、娯楽業	69,241	2.1	69,889	14,047	83,936	2.6	153,177	54.8	-0.4	
O教育、学習支援業	53,536	4.8	57,792	11,750	69,542	6.2	123,078	56.5	-1.4	
P医療、福祉	226,506	8.2	149,725	32,122	181,847	6.6	408,353	44.5	1.6	
Rサービス業（他に分類されないもの）	163,378	6.9	174,035	37,997	212,032	8.9	375,410	56.5	-2.1	
民営事業所計	2,394,534	5.4	1,427,027	250,262	1,677,289	3.8	4,071,823	41.2	1.6	

資料：総務省『平成21年経済センサス_基礎調査_事業所に関する集計』

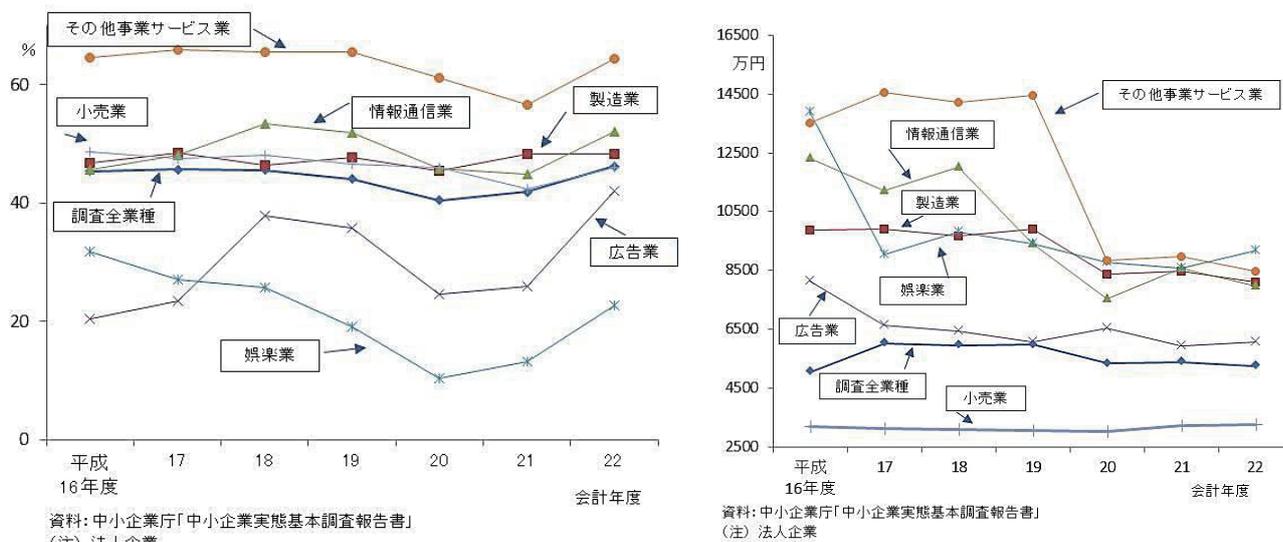
7 労働分配率

企業が年間に稼ぎ出した付加価値額の中で、人件費に配分している割合が労働分配率である。

左図をみると、平成 20 年度、21 年度に各業種で落ち込みがみられる。これは、リーマンブラザーズの破たんを端を発した世界的な金融危機による影響と考えられる。以降、労働分配率は上昇基調にある。この間の人件費は、ほぼ横ばいの状態にあり、賃金が増加したことによるものというより、景気の回復が遅れる中で、企業が稼いだ付加価値額が下がったためと考えられる。

業種間（右図）では、明らかな差異がみられる。建物メンテナンス業や警備業などサービス提供に人が介在する度合いの高いその他事業サービス業や、顧客の状況に応じた柔軟な対応が求められ、頻繁に人の関与が必要となる情報通信業のように、サービスの提供に人が関わる必要性が高い業種では労働分配率が高くなっている。逆に、サービスの提供時に人の介在が少ない娯楽業の労働分配率は低い。

図表 1-7-1 業種別の労働分配率*及び1社当たりの人件費の推移
(左:労働分配率 右:1社当たりの人件費)



* 労働分配率=人件費/付加価値額(売上高-(仕入高+材料費+外注額))
人件費=労務費+販管費の人件費

8 賃金水準

国内企業の業績が低迷する中で、従業者を取り巻く環境も極めて厳しく、賃金の増加が望めない状況にある。『毎月勤労統計調査』の結果によると、大阪府内企業に勤める常用雇用者が手にした所定内賃金(月額平均)は、平成17年に比べて23年では95.8%の水準に減少した。産業全体でみれば、賃金は上がらないどころか、下がっているのが実態である。

主要産業で詳しくみてみよう。まず図表1-8-1は、平成17年の常用雇用者1人当たり平均の月間所定内賃金を100とした指標を縦軸に、同じく17年の常用雇用者数を100とした指標を横軸にして、主要産業の推移をみている。総じて賃金は減少し、23年には17年の水準を超える産業はみられなくなっている。

産業別にみると、医療、福祉では、常用雇用者数は増加しているものの、賃金はほぼ横ばいの状態で推移している。医療、福祉は、高齢化によって事業規模が拡大し、既にみたように入職率が高く、雇用を旺盛に吸収してきた。一方、賃金面では、介護報酬の改定があった21年には水準が一旦上がるが、その後、雇用者数は増えるものの、賃金水準は17年より低い水準にまで下がっている。

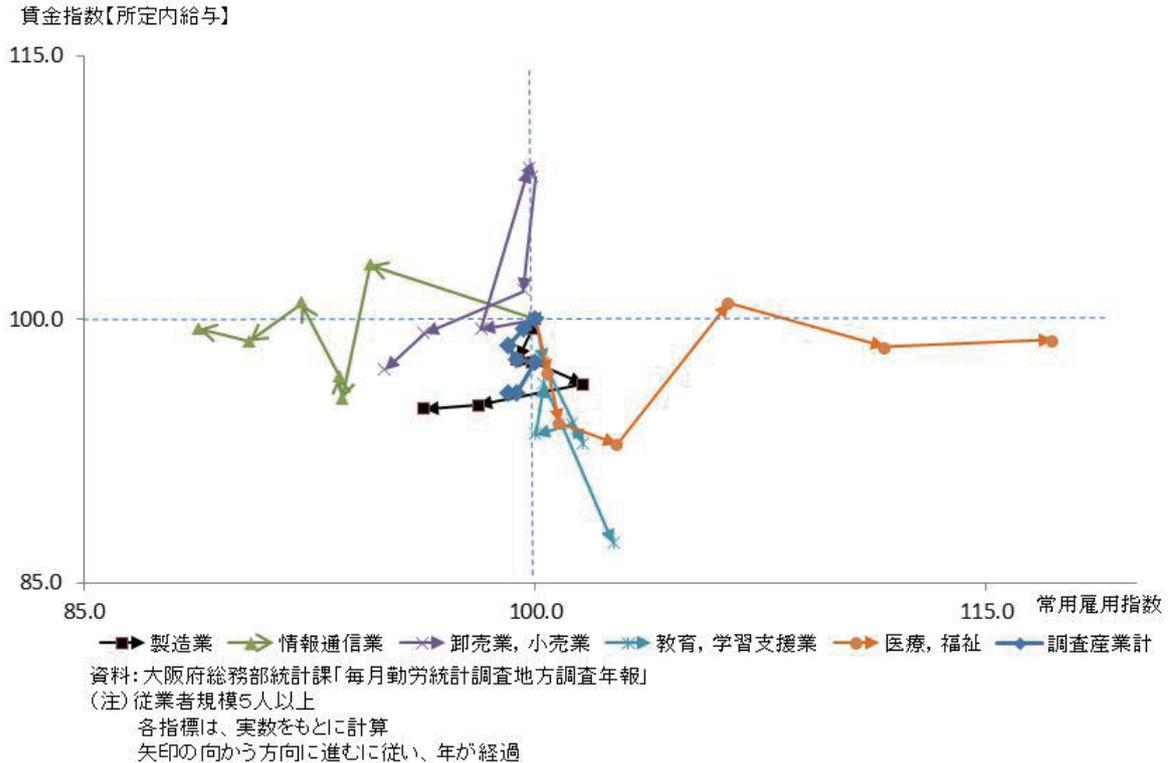
賃金が17年の水準より顕著な低下がみられるのは、教育、学習支援業である。23年平均では17年の水準の87.2%にまで低下している。教育、学習支援業は、景気の低迷や少子化によって学習塾では競合が激化していることに加え、先にみたように、1事業所当たりの非正規社員数が正社員・正職員数を超過しており、非正規社員が相対的に多いことが、常用雇用者の賃金水準の低下をもた

らしたものと考えられる。

情報通信業は、先にみた2つの産業とは異なり、常用雇用者数は17年から一貫して減少している。しかし、賃金水準は、17年の時点と比べ、それほど低くなっていない。

図表1-8-1 大阪府内主要産業における所定内賃金と常用雇用者数の推移
(18~23年)

【平成17年の常用雇用数、所定内賃金の各産業平均値を100とした推移】



賃金水準の推移について、他の産業と比較ができるように、調査産業全体を基準として次にみたのが図表1-8-2である。常用雇用者数は上図表と同様に17年の水準を100とし、常用雇用者1人当たりの月間所定内賃金の全調査産業平均を100として産業別にみている。

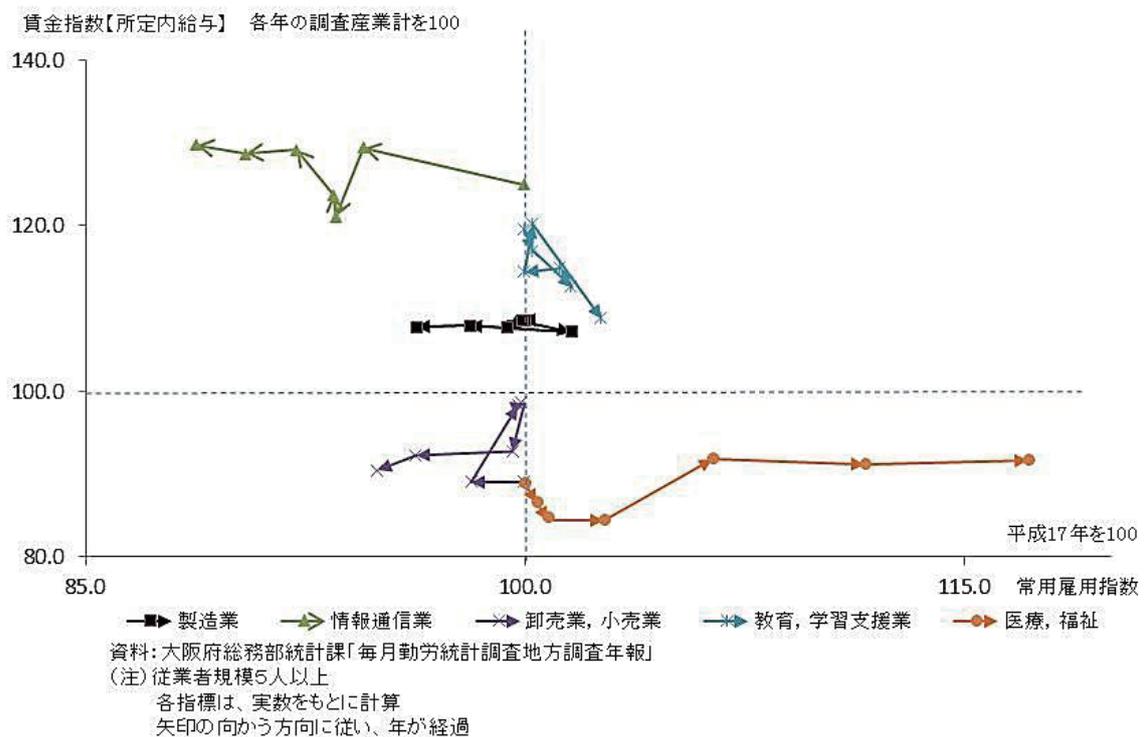
医療、福祉は、21年の介護報酬の改定に伴って、調査産業全体との水準の差は縮まるものの、一貫して低い水準で推移している。上の図表と合わせて考えると、賃金は増えないまま、しかも調査産業全体より低い水準にとどまっていることになる。雇用数は増加しているものの、賃金面においては働く者にとって好ましいとはいえない状況であった。

一方、教育、学習支援業の賃金は、産業調査全体より高い水準で推移しているものの、下がる傾向にある。しかも、上図表でみたように、賃金の下がり幅は大きく、同様に働く者にとって良いとはいえない状況にある。

これら2業種とは異なる傾向を示しているのは、情報通信業である。常用雇用者数は減少しているものの、賃金水準は下がらず、高止まりしている。情報通信業は、正社員・正職員の割合が高く、また大規模企業の割合が高いことから、この間の景気変動に対する賃金への影響がそれほどではなかったと考えられる。

図表1-8-2 大阪府内主要産業における所定内賃金と常用雇用者数の推移 (17~23年)

【平成17年の常用雇用数、各年の調査産業計所定内賃金の平均値を100とした推移】



9 社員教育費

企業が、社員教育にかかる費用を売上高に占める割合でみた。ここでの社員教育費とは、講師・指導員などの経費、教材費、外部施設使用料、研修参加費、研修委託費を指す。

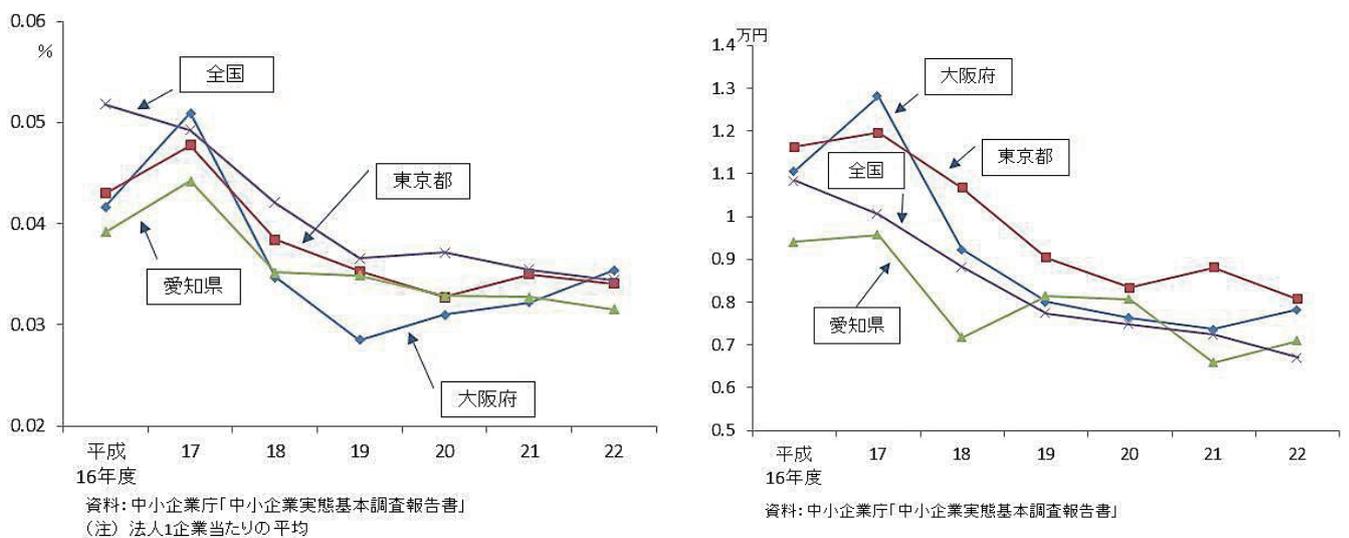
平成22年度¹³において、国内中小企業が支出した社員教育費は1社平均で10万円、売上高に占める割合は0.034%であった。

主要都道府県間での比較では、全国平均も含め主要都道府県において、低下傾向にあることがわかる。中でも、大阪府の社員教育費の割合は、17年度から19年度にかけて急激に低下したものの、19年度を底にして割合は上昇に転じ、22年度ではわずかながら全国平均を上回るまでになった。

しかし、大阪府のこの割合の変化は、社員教育費の増減によるものではなく、

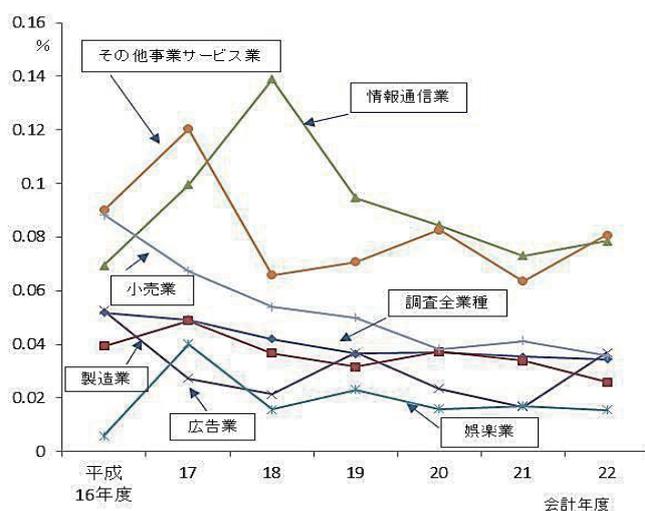
売上高の増減によるものが大きい。19年度における大阪府内の1企業平均¹⁴の売上高は54,183万円であったが、22年度には36,939万円にまで急減した。これに対して、1人当たりの社員教育費は19年度に15万円だったものが、22年度には13万円と微減にとどまっている。この間の社員教育費の割合は、19年度の0.029%から、22年度では0.034%へと上昇している。社員教育費の平均額、売上高に対する割合をみると、そもそも共に低い水準にある。これは、大阪府内企業に限ったことではなく、全国的にいえることである。全国における1社当たりの平均従業者数が14.9人であることから、1社平均で社員1人にかかる教育費は、単純に計算すると1年で6,700円ほどになる。OJT（On-The-Job Training：業務中に必要な技術、知識などを教育する研修方法）が企業で実施される教育研修の中心となっており、費用が必要になるOff-JT（Off-The-Job Training：業務を離れて実施される教育研修）は、景気の停滞が続く中、1人当たりの社員教育費が減少を続けていることから、中小企業では低調であることがうかがえる。

図表1-9-1 主要都道府県にみる中小企業の社員教育費の推移
 (左：売上高に占める社員教育費の割合 右：1社1人当たりの社員教育費)

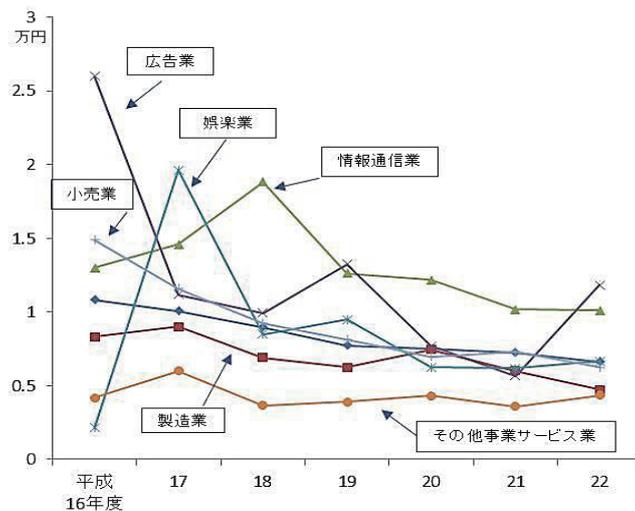


業種別では、情報通信業、その他事業サービス業で、他の業種に比べ売上高に占める社員教育費の割合が高い水準にある。ただし、1人当たりの社員教育費でみると、この2業種は異なる傾向を示している。従業員規模の大きい情報通信業では、1人当たりの社員教育費は他の業種に比べ高額となっている。一方で、その他事業サービス業の1人当たりの社員教育費は、ここでみた業種の中で最も低額で推移している。これは、社員数の多いことが要因であるが、とりわけ先にみたように、非正規社員数の多いことが要因としてあげられる。

図表 1-9-2 業種別の全国中小企業における売上高に占める社員教育費の推移
 (左：売上高に占める社員教育費の割合 右：1社1人当たりの社員教育費)



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査報告書」
 (注) 法人1企業当たりの平均



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査報告書」
 (注) 法人1企業当たりの平均

10 小括

本章では、各種の統計データから大阪府内のサービス産業の雇用実態を明らかにしてきた。

失業率が高止まりする中で、大阪府内産業においても、経済のサービス化が進展し、サービス産業の雇用の受け皿が年々大きくなってきたことは、ここでみてきた通りである。

しかし、個々の産業をしてみると、状況が大きく異なっていた。情報通信業では、雇用は増えていないものの、景気が停滞する中でも比較的高い賃金水準を維持していた。一方、サービス業（他に分類されないもの）や教育、学習支援業、医療、福祉では、就業者が多い一方で、離職率が高く、失業者を生み出していることも事実である。加えて、医療、福祉では、常用雇用者の賃金水準が低い水準に抑えられ、また教育、学習支援業では、賃金が大きく下がっていた。現下の雇用情勢において、一人でも多くが就業できることは望ましいことであるが、離職率が高く不安定で、賃金が上がらない職場環境では働く者の意欲が削がれてしまうことが懸念される。

これらの産業で共通してみられたのは、非正規社員の割合が高いことである。非正規社員が業務を担うのは、賃金が低く抑えられることや、景気の動向による従業者数の増減を調整しやすいことなどの利点はある。しかし、サービス産業の特徴として前掲した『無形性』『不均一性』の面を考えると、サービスの質は、直接サービスを提供する従業者によって決定づけられることから、非正規社員では、継続的な人材教育がなされ、顧客の満足が得られる水準のサービスを安定的に提供することへの不安が残る。また、雇用される非正規社員にとっ

ても、将来に不安がある職場環境では、働く意欲や仕事に対する熟練度が高まらず、生産性の低下が懸念される。つまり、雇用される側、する側にとって好ましい状況とはいえない。

そうした状態は、雇用の受け皿としても不安定さを抱える。失業者が増加することに対する懸念はもちろん、技術や技能が高まらないままの失業は、失業期間が長期に及ぶ可能性も懸念される。

サービス産業にある企業が、質の高いサービスを提供することによって、顧客に喜ばれ、事業が発展することは、経営者や働く者だけでなく、雇用の安定、一層の増加につながり社会にとっても望ましいことである。サービス産業において、それを実現するには、人材の採用、育成、活用方法が重要な鍵を握る。

次章以降で、鍵となる人材、サービスを顧客に提供する人材を中心に、採用、育成、活用の実態について、企業に対するアンケート調査やインタビュー調査の結果をもとに明らかにしていく。

-
- ¹ 従業者数。大阪府内の民営事業所で働いている全ての人の数。個人業主、臨時雇用者などを含む。当該事業所で働いていても、給与・賃金を当該事業所から支給されていない派遣従業者は除く。
 - ² 中小企業白書[2012]による。ここでの従業者数は、会社常用雇用者数と個人従業者総数を合わせた数。
 - ³ 大阪府内の中小企業の従業者数については、経済センサスの集計結果を用いて中小企業基本法で定められた区分で把握できないため、便宜的に常用雇用者数により中小企業基本法で定められた区分に沿って再集計していることから、本稿では『中小規模企業』、『大規模企業』と称する。『中小企業』『大企業』とは定義が異なることに注意されたい。
 - ⁴ 平成8年調査以降は「事業所・企業統計調査」として実施。
 - ⁵ 公務を除く民営事業所。
 - ⁶ ここでのサービス業とは、平成14年の改訂まで日本標準産業分類にあった「L サービス業」である。
 - ⁷ 平成18年調査については、平成14年改訂の日本標準産業分類に基づき実施された。このため、それ以前と比較するため、「サービス業」は下記の分類をその範囲とした。「38 放送業」「39 情報サービス業」「40 インターネット附随サービス業」「41 映像・音声・文字情報制作業」「72 宿泊業」「N 医療業」「O 教育、学習支援業」「79 協同組合」「Q サービス業(他に分類されないもの)」。
 - ⁸ 日本では、国民総生産、就業者数の構成比とも1970年代半ばをピークに製造業の割合は低下する一方で、サービス産業の割合が高まっている。第3次産業の就業者数(「国勢調査」)の割合が、50%を超えたのは70年代半ばである(松本[2001]pp.1~3、飯盛[2004]pp.15~20)。
 - ⁹ 前回調査結果からの増減率の構成を示す。寄与度(%)=(業種別当年調査従業者数-業種別前回調査従業者数)/前回調査総従業者数×100。
 - ¹⁰ 「事業所・企業統計調査」は、平成21年度からは経済センサスに調査内容が引き継がれるが、調査手法が異なる。そのため、時系列で比較することができず、18年度調査までの推移をみるにとどめた。
 - ¹¹ 入職率は、調査期間に増減労働者数の差し引きを前調査期間の末期での常用労働者数で除した数。ここでの数値は、毎月の入職率から年平均値を単純平均で算定している。なお、公開されている業種は産業大分類である。
 - ¹² ここでは、入職率が公表されている平成14年改訂の「日本標準産業分類」の産業区分に沿った。22年以降については、平成19年改訂の「日本標準産業分類」の産業区分に沿って公表されているため、21年までの推移をみるにとどめた。
 - ¹³ 「中小企業実態基本調査」については、会計年度を基準に調査している。
 - ¹⁴ 本調査は、標本調査で実施されており、調査結果は推計値で示されている。都道府県別の数値については参考値となっている。

第2章 アンケート調査の実施方法及び回答企業の概要

本調査では、大阪府内のサービス産業における中小企業の人材の採用、育成、活用の実態を探るため、アンケート調査を実施した。ここでは、アンケート調査の分析結果について報告する前に、本調査の実施方法や回答企業の概要について示す。

なお、前章で明らかにしたように、サービス産業の範囲は広く、そこに含まれる業種では雇用の特徴が異なることから、調査対象とした業種を6つの区分にまとめた。以降は、以下で示す6業種区分を用いて報告する。

図表2-0-1 調査対象の業種区分

本調査の業種区分	日本標準産業分類(中分類)
情報通信業	「通信業」「放送業」「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」
学術研究、専門・技術サービス業	「技術サービス業」「広告業」「専門サービス業」
生活関連サービス業 教育、学習支援業	「娯楽業」「その他生活関連サービス業」 「その他教育、学習支援業」
福祉業	「社会保険・社会福祉・介護事業」
その他サービス業	「運輸附帯サービス業」など

1 アンケート調査の実施方法

アンケート調査の実施方法について図表2-1-1にまとめている。調査対象は、家族以外を雇用し、人材の採用活動をしている企業、具体的には常用雇用者数が10人以上でかつ、100人未満または資本金5,000万円未満の法人とした。

調査対象を抽出するにあたって母集団としたのは、総務省が整備している「事業所母集団データベース¹」に登録されている大阪府内に本社のある以下の業種に該当する会社企業²である。

調査は、6,194社の母集団の中から抽出率32.3%に当たる2,000社を無作為に選んだ。内、調査先の移転、廃業などによって未達のまま返送された207社を除いた1,793社が有効発送数となる。回答は487社からあったが、白紙などにより有効な回答としたのは473社分で、有効回答率は26.4%であった。

図表 2-1-1 アンケート調査の実施概要

調査対象	<p>大阪府内に所在し、以下の規模、業種に該当する会社企業</p> <p><規模> 常用雇用者数 10 人以上で、かつ 100 人未満または資本金 5,000 万円未満</p> <p><業種> 「G 情報通信業」「72 専門サービス業」「73 広告業」「74 技術サービス業」「79 その他生活関連サービス業」「80 娯楽業」「82 その他教育、学習支援業」「84 保健衛生」「85 社会保険・社会福祉・介護事業」「88 廃棄物処理業」「機械等修理業（別掲を除く）」「91 職業紹介・労働者派遣業」「92 その他の事業サービス業」「95 その他のサービス業」</p> <p>※「日本標準産業分類」による。ローマ字は大分類、数字は中分類区分を指す。</p>
対象を抽出した母集団及び、その数	総務省統計局が整備する「事業所母集団データベース」6,194 社
対象の抽出方法	層化無作為抽出
調査対象数【有効発送数】	2,000 社【1,793 社】
調査方法	郵送調査法（自記式）
調査票配布日	平成 24 年 10 月 5 日
調査票回答数【有効回答数】	487 社【473 社（有効回答率：26.4%）】

※ 本調査は、統計法 24 条に基づいて総務省へ届け出た届出調査である。

2 回答企業の概要

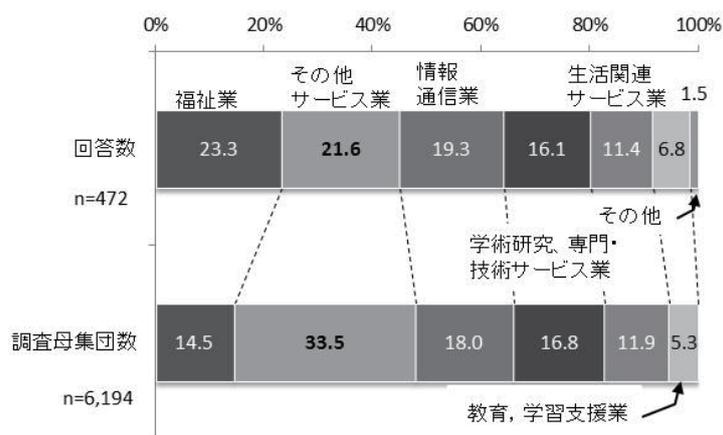
アンケート調査に回答を得た企業の概要を報告する。

（1）業種

主たる売上の事業について回答を得た。全業種の中で最も多くの回答を得たのは福祉業である。中でも、介護事業関連からは、全回答の 2 割を占める 108 社から回答が得られ、人材に対する問題意識の高さがうかがえる。

次いで回答が多かったのは、建物サービス業や産業廃棄物処理業、警備業が含まれるその他サービス業で、102 社から回答があった。しかし、送付先を抽出した調査母集団数の割合が 33.5%であることと比べると、回答数の割合は 21.6%と、調査への応答は低調であった。

図表 2 - 2 - 2 業種別構成

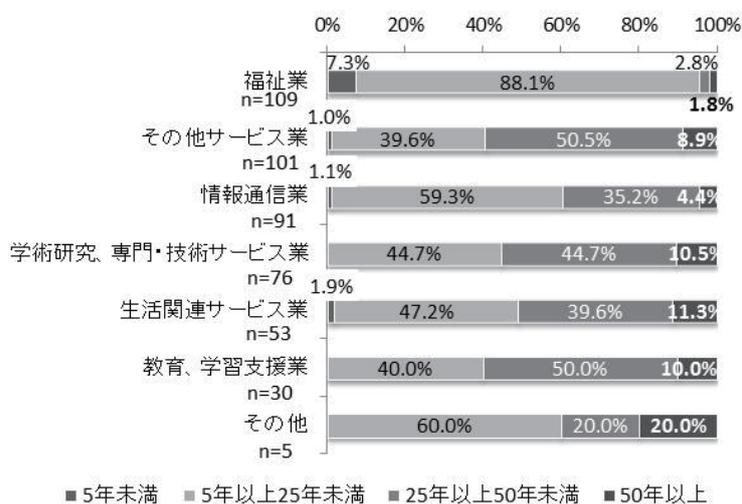


(注) 主たる売上の事業を回答。

(2) 創業歴

創業以降の年数については、業種総じて 25 年未満の創業歴の企業が多い。とりわけ、創業歴の短い企業が多いのは福祉業である。95.4%の企業が 25 年未満であった。これは、平成 12 年の介護保険法の施行を機に、創業した企業が多いためと考えられる。

図表 2 - 2 - 3 創業歴



(3) 直近の業績状況と推移

福祉業の直近期の売上高は、平均値が 159,305 千円、最頻値が 12,000 千円と、他の業種と比べて売上高規模が小さい。

一方で、生活関連サービス業の売上高規模は大きい。これは、売上高規模の大きい娯楽業の回答が含まれているからである。全回答企業の中で最大の売上

高となる 94 億円をあげている企業も娯楽業である。生活関連サービス業の標準偏差が他の業種に比べて大きいことから、娯楽業とそれ以外の生活関連サービス業に含まれる企業では、売上高規模に大きな格差が生じている。実際に、集計したところでは、娯楽業の売上高の平均値は 1,616,141 千円、娯楽業以外では 235,000 千円と大きな開きがある。

直近期の経常利益額では、その他サービス業と教育、学習支援業で最頻値が 0、また全業種で最小値がマイナスとなっており、利益確保が厳しい状況にあることがうかがえる。

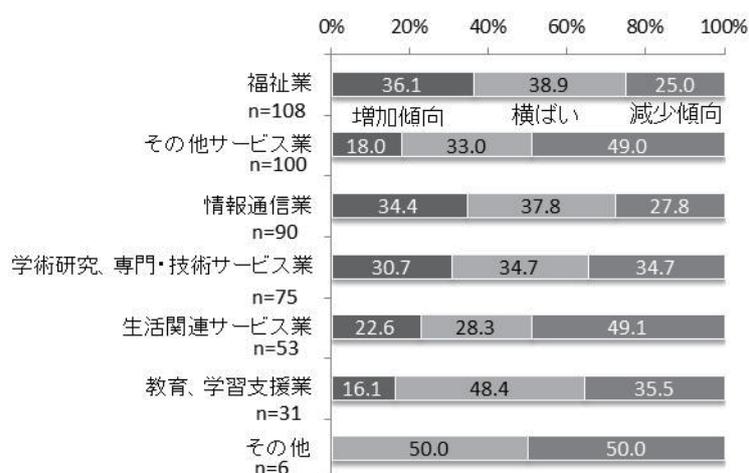
図表 2-2-4 直近の業績状況

		回答数 (社)	平均値 (千円)	標準偏差	最大値 (千円)	最小値 (千円)	最頻値 (千円)
直近期 売上高	福祉業	94	159,305	479379.7	4,394,118	2,600	12,000*
	その他サービス業	94	430,624	582233.4	3,117,526	3,500	100,000
	情報通信業	81	515,608	603630.7	3,246,495	16,000	130,000
	学術研究、専門・ 技術サービス業	70	402,179	457390.4	2,300,000	22,000	100,000*
	生活関連サービス業	41	1,056,705	1812250.4	9,400,000	2,479	150,000
	教育、学習支援業	28	274,641	339205.1	1,200,000	7,000	100,000
	その他	5	138,152	62879.1	200,000	70,401	70,401*
	調査全体	414	428,589	786878.5	9,400,000	2,479	100,000
直近期 経常利益額	福祉業	89	8,314	49277.0	462,907	-6,499	1,000
	その他サービス業	91	14,439	28272.5	155,615	-13,251	0
	情報通信業	75	13,851	70818.7	268,247	-328,770	1,000*
	学術研究、専門・ 技術サービス業	65	7,972	18644.5	80,910	-28,653	2,000
	生活関連サービス業	39	29,935	81784.4	487,577	-39,668	2,000
	教育、学習支援業	27	15,531	33271.9	121,000	-46,731	0
	その他	5	4,646	7234.7	15,000	-3,657	-3,657*
	調査全体	392	13,367	50005.0	487,577	-328,770	0*

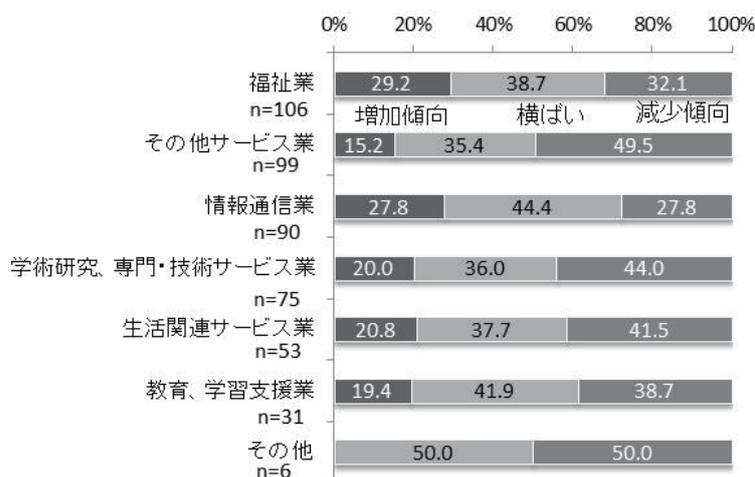
※ 複数あるうちの最小値。

業績の推移についてもみておこう。売上高、経常利益額の推移とも、福祉業で増加傾向にあると回答した割合は、他の業種に比べて高い。高齢化によって介護事業の利用者が拡大しており、前章でみたように旺盛な雇用の吸収の裏付けとなる業績推移であった。情報通信業も福祉業と同様に売上高、経常利益額ともに増加傾向と回答する企業の割合が高い。一方で、その他サービス業や生活関連サービス業では、売上高、経常利益額ともに、減少傾向が他の業種に比べて高い割合を占めている。

図表 2-2-5 過去 3 期間の売上高の推移



図表 2-2-6 過去 3 期間の経常利益の推移



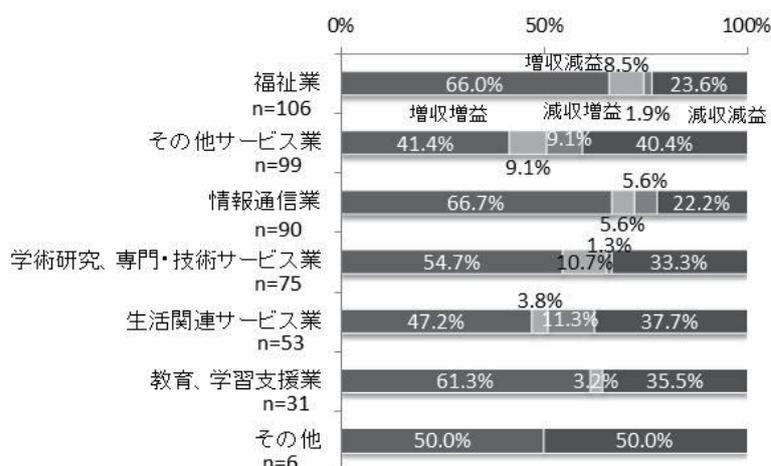
業績の推移をわかりやすくみるために、これらの回答を「増収増益」「増収減益」「減収増益」「減収減益」（横ばいは増収、増益を含む）の 4 つに区分して集計してみた。

先にみた経常利益額では、全ての業種で最小値がマイナスにあり、また最頻値が 0 の業種がみられるなど、現下の厳しい景気動向において利益確保が難しい状況にあることがうかがえた。

しかし、3 期前と比較すると横ばいを含むものの、4 区分の中で増収増益が全業種において最も大きな割合を占めており、業績が上向きの基調にある企業が多い。

ただし、業種別にみていくと、福祉業や情報通信業では増収増益と回答した企業が 6 割以上を占めるのに対して、その他サービス業では 4 割の企業が減収減益と答えるなど、業績回復への足並みは揃っていない。

図表 2 - 2 - 7 直近 3 期間の業績推移



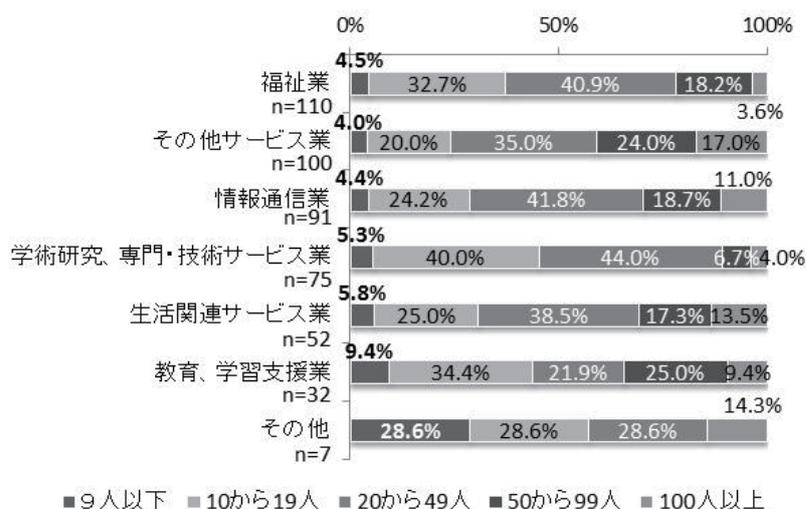
(注) 増収、増益には、それぞれ横ばいを含む。

(4) 従業員数規模

パート、アルバイト、嘱託、契約社員も含めた従業員規模では、その他サービス業で、50人以上の従業員規模が4割を超えている。生活関連サービス業や教育、学習支援業も3割が50人以上を超えており、規模の大きい企業が占める割合が比較的に高い。これらは、後でみるように非正規社員の比率が高い企業が多く、非正規社員によって従業員規模が大きくなっていると思われる。情報通信業も従業員規模の大きい企業が多いが、前掲の業種とは逆に非正規社員の比率が低く、正社員規模の大きな企業が比較的多いとみられる。

なお、本調査では対象を常用雇用者数10人以上と設定したが、9人以下の企業が少なからず存在する。その理由としては、送付先を抽出した総務省のデータベースに搭載された時点から、本調査の時点までの時間経過によって生じた従業者数の変化などが考えられる。

図表 2 - 2 - 8 従業員数規模



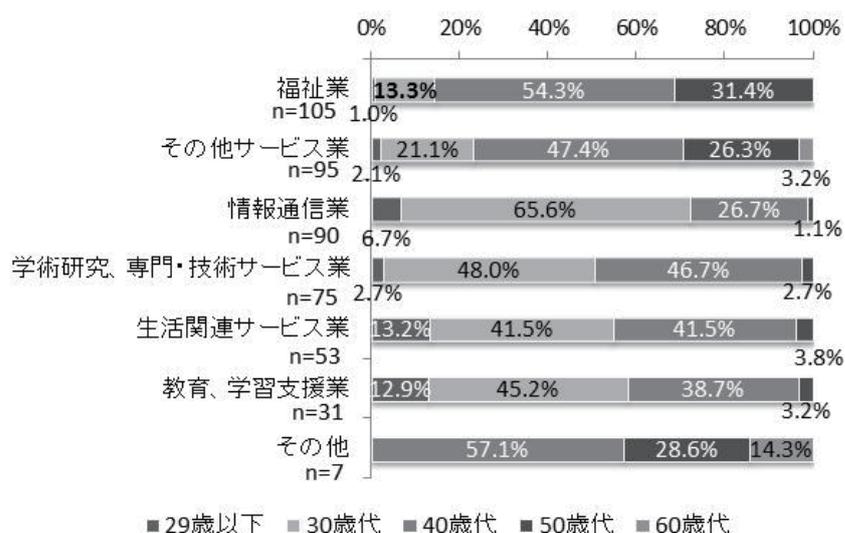
(5) 平均年齢と平均勤続年数

正社員の平均年齢の集計結果を図表 2 - 2 - 9 に、また平均の勤続年数の集計結果を図表 2 - 2 - 10 にまとめている。

福祉業とその他サービス業で、平均年齢の高い企業の割合が突出して高い。とりわけ福祉業では、40歳代の企業が54.3%、50歳代が31.4%と、合わせて85.7%の企業で正社員の平均年齢が40歳代以上となっている。平均勤続年数は、平均値が5.0年、最長年数が15.0年と他の業種に比べて短い。福祉業では年齢の高い人を正社員として採用していること、また比較的短期での離職者が多いことが雇用上の特徴としてあげられる。

情報通信業は、福祉業とは対照的に平均年齢が低い。7割を超える企業が30歳代以下である。一方で、平均勤続年数は平均値が10.1年と、福祉業よりは長く、他の業種と同程度になっている。情報通信業では、若い人が採用され、比較的長期で雇用されており、福祉業とは対照的な雇用上の特徴がみられる。

図表 2 - 2 - 9 正社員の平均年齢



図表 2 - 2 - 10 正社員の平均勤続年数

	回答数 (社)	平均値 (年)	標準偏差	最長年数 (年)	最短年数 (年)	最頻年数 (年)
福祉業	107	5.0	2.5	15.0	0.5	5.0
その他サービス業	93	9.6	5.2	27.0	2.0	10.0
情報通信業	83	10.1	5.2	27.0	3.0	10.0
学術研究、専門・ 技術サービス業	73	11.2	6.5	45.0	1.0	10.0
生活関連サービス業	49	9.3	6.6	40.0	2.0	10.0
教育、学習支援業	30	10.9	7.0	30.0	2.0	5.0
その他	6	14.0	11.9	37.0	5.0	10.0
調査全体	442	8.9	5.9	45.0	0.5	5.0

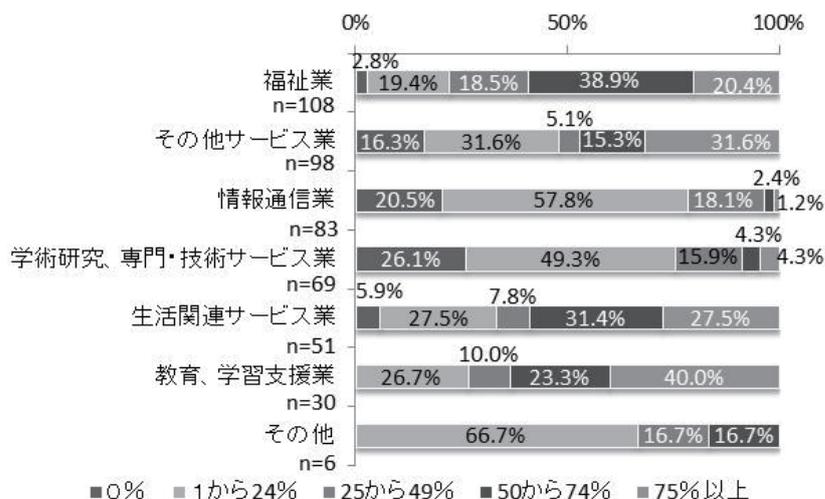
(6) 非正規社員

全従業者数に占める非正規社員の割合にも、業種による差異が明らかにみられる。非正規社員の比率が低い、すなわち正社員の比率が他の業種に比べて高いのは、情報通信業と学術研究、専門・技術サービス業で、これらの業種では、非正規社員を全く雇用していない企業が回答の2割を超えている。

一方、生活関連サービス業や教育、学習支援業、福祉業では、5割以上の回答企業で、非正規社員が半数以上を占めている。とりわけ、教育、学習支援業では、非正規社員の比率が75%以上の企業が4割に達している。

警備業や建物サービス業、職業紹介・労働者派遣業が含まれるその他サービス業では、非正規社員比率の高い企業と低い企業に二分されている。

図表 2-2-1-1 全社員に対する非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員）の構成



3 事業の環境認識と戦略志向

最後に、事業環境に対する認識、比較優位性の自己評価、事業戦略の策定志向についてみておこう。

企業は、取り巻く事業環境を認識し、その環境の中で他社との競争上のどこに自社の強み（比較優位性）があるのかを評価し、強みを活かしながら企業行動（事業戦略の策定志向）を決する。人の集団である企業において、実際に企業行動を決し、実行するのは人である。したがって、これらは人材の採用、育成の方針決定に大きな影響を及ぼすことになる。

本節では、統計手法である因子分析を用い、これらについて業種別に分析した結果を示す。

(1) 事業環境に対する認識

事業環境に対する認識に関しては、12項目の質問に対する回答を分析した結果、3つの認識に集約することができた。すなわち、「成長」「成熟」「停滞」である。

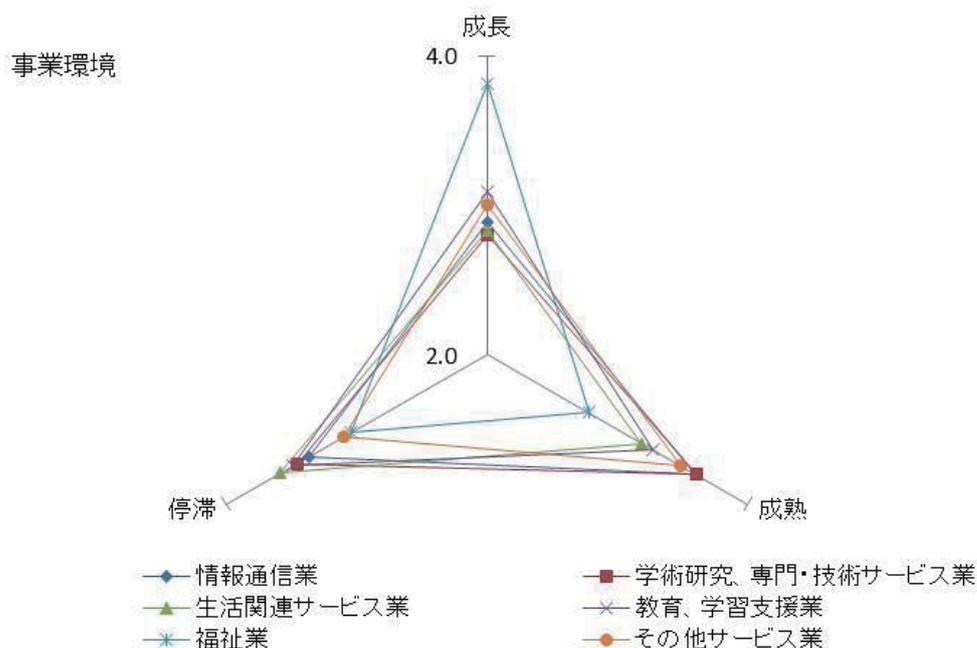
「成長」環境は、新規参入する企業が多く、企業間の競争が激しい上に、従業者の入職・離職も激しく、公的規制が強まる傾向にあるなど、市場が拡大しているような事業環境が想定される。そうした事業環境の認識傾向が強くみられたのは福祉業である。実際に、雇用数が増加するなど、前章でも成長過程にある状況がみられていた。

「成熟」環境は、顧客ニーズが高度化するとともに、同じ内容のサービスでも企業によって価格にバラつきが生じ、しかも価格が下がる傾向にあるなど、顧客が提供されるサービスに慣れが生じ、より高度なサービスを求める一方で、

従来から提供されているサービスは、価格競争が起きているような事業環境が想定される。情報通信業や学術研究、専門・技術サービス業、その他サービス業の企業で認識する傾向が強くみられた。

「停滞」環境は、倒産、廃業による市場からの撤退企業が顕著にみられるような事業環境が想定される。生活関連サービス業や教育、学習支援業で、そうした認識の傾向が他の事業環境より強くみられた。

図表 2-3-1 事業環境に対する認識



(注) 数値は、3つの認識それぞれにおいて、回答企業の下位尺度得点を算出し、業種別に平均値を算出したもの。詳しくは、本章末の【補足】因子分析についてを参考のこと。

(2) 比較優位性に対する自己評価

同業他社との比較優位性を自己評価した結果としては、4つに集約された。すなわち「品質優位」「マネジメント優位」「立地・設備優位」「外部ネットワーク優位」である。

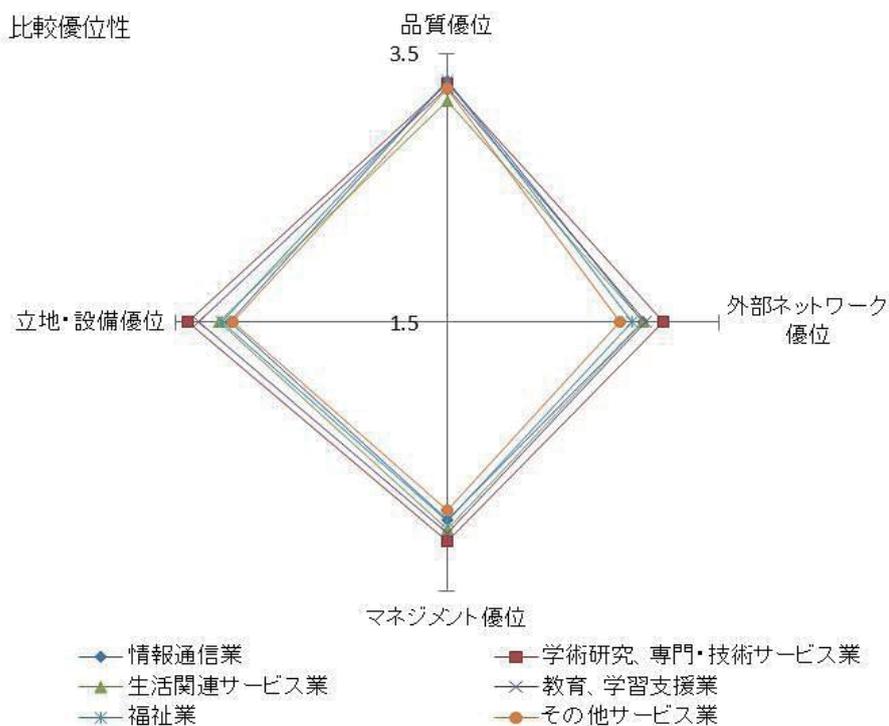
「品質優位」は、正社員やパート・アルバイトのもつ技術、技能に優位性を評価し、提供するサービスの品質に自信をもっていることを、また「立地・設備優位」は、店舗などの立地や保有する設備に優位性があることを評価していると考えられる。

これら2つの優位性に対する自己評価が全業種で高いものの、福祉業や情報通信業、その他サービス業では品質優位、学術研究、専門・技術サービス業、生活関連サービス業、教育、学習支援業では立地・設備優位の傾向がやや強くなっている。

一方、情報収集力や組織マネジメントに関する「マネジメント優位」や、営

業力、外部人脈に関する「外部ネットワーク優位」を評価する傾向は弱く、とりわけ「外部ネットワーク優位」については、業種を総じて弱い。

図表 2-3-2 比較優位性に対する自己評価



(注) 数値は、4つの自己評価それぞれにおいて、回答企業の下位尺度得点を算出し、業種別に平均値を算出したもの。詳しくは、本章末の【補足】因子分析についてを参考のこと。

(3) 事業戦略の策定志向

事業戦略の策定志向としては、「品質重視」「ターゲット重視」「比較優位重視」「事業拡大重視」の4つに集約された。

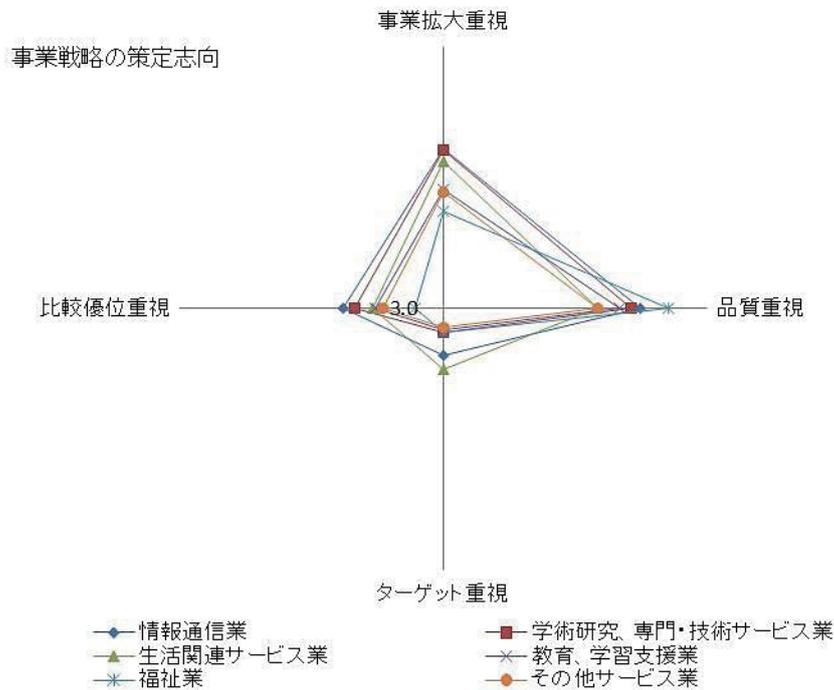
「品質重視」は、全ての業種において志向が強い。品質重視は、優秀な人材の採用、育成に努め、品質による競争優位を志向している。サービスを提供する際には人の関与度が高く、品質を左右することから、この戦略を志向するには、人材の採用や育成が、戦略の重要な要素になってくる。

「事業拡大重視」は、収益の向上、規模の拡大を志向している。全ての業種で品質重視に次ぐ強い志向がみられたが、とりわけ情報通信業、学術研究、専門・技術サービス業、生活関連サービス業では、「品質重視」と同程度の志向の強さがみられた。

これら以外に、「ターゲット重視」は、顧客層の絞込みや地域の絞込み、成長の著しい産業への参入といったターゲットを決めた事業展開を、また「比較優位重視」は、価格やスピード、ビジネスシステムなどで他社に対する優位性を生かした行動を、それぞれ戦略的に志向していることが考えられるが、これら

2つは、先の2つに比べて強い志向はみられなかった。

図表 2-3-3 事業戦略の志向



(注) 数値は、4つの策定志向それぞれにおいて、回答企業の下位尺度得点を算出し、業種別に平均値を算出したもの。詳しくは、本章末の「【補足】因子分析について」を参考のこと。

(4) 事業環境の認識と戦略志向からみた人材ニーズ

因子分析を用いたここまでの分析について、業種間の差異に着目して総括しつつ、大阪府内の中小サービス企業の人材ニーズを探ってみることとする。

事業環境については、福祉業では成長過程にあると認識する傾向が、他の業種に比べて強くみられた。これとは逆に、情報通信業や学術研究、専門・技術サービス業、生活関連サービス業などでは、成長と認識する傾向が弱く、成熟や停滞と認識する傾向が強いなど、業種によって異なる認識傾向がみられた。

しかし、他社に対する比較優位性の自己評価では、技術、技能のレベルで優位とする品質優位の傾向が全業種で傾向が強かった。提供するサービスの品質に対して、自信の高さがうかがえた。また、事業戦略においても、品質重視を志向する傾向が全ての業種で高かった。提供するサービスの品質が、事業の成否を左右すると認識する傾向が強いと考えられる。先にサービス産業では、生産と消費が同時、不可分に発生し、しかも、その質は提供される従業員の技術、技能に左右される、産業の特徴があることを示した³。比較優位性、事業戦略で品質を重視する傾向が強いことから、現場でサービスを提供する人材に対する採用や育成、活用に対して、業種にかかわらず関心が高いと考えられる。

一方で、比較優位性の自己評価では、外部ネットワーク優位に対する評価が

業種を問わず低い。これは、比較優位として自己評価しにくいことも考えられるが、対外交渉に長けた人材が不足している、あるいはそうした能力が十分備わっていないために、優位性を築けないということも考えられる。

また、マネジメント優位に対する評価も低かった。事業戦略においては、顧客層の絞込みや成長産業への参入など、マネジメント力が求められるターゲット重視の戦略志向が他に比べて弱い。リーダーやマネジャーといった管理・監督者の人材や能力が十分に足りていないことも考えられる。

これらは、サービス産業の全業種において、共通する人材、育成のニーズとみられる。すなわち、実際にサービスを顧客に提供する人材のさらなる技能、技術の育成、また営業担当者やリーダー、マネジャーの人材確保あるいは能力の育成に対するニーズである。前者は、これまでの他社に対する優位性をより高めるための人材、育成のニーズであり、後者は経営上で欠いている部分、不足している部分を補い、今後の発展につなげるためのニーズである。いずれも、今後の事業にとって不可欠な人材ニーズであるといえよう。

【補足】因子分析について

因子分析は、多様な観点を質問し、その回答から共通する要因（因子）を統計的にあぶり出す手法（探索的因子分析⁴）である。

ここでは、事業環境については質問票の問1の12項目、比較優位性については問2の10項目、また経営戦略の策定志向については問3の15項目の回答をもとに、因子分析を行なった。各回答は、3を中間として、1が質問に対して否定的、5が肯定的とした5段階で設定しており、適当と思われる1つの段階の答えを得ている。

今回は、因子分析により確定した因子をもとに、各因子に属する質問項目を特定するための信頼性分析⁵（cronabchの α 信頼性係数）をさらに行なった上で、特定した質問項目の回答合計値、すなわち下位尺度得点（因子によって属する質問項目が異なるため、下位尺度得点を質問項目数で割った値を下位尺度得点とした）を企業ごとに算出し、業種別に回答企業の平均値を算定した。このようにすることで、事業環境の認識や比較優位性に対する自己評価、経営戦略の策定志向の傾向が、業種別で比較できるようにした。

(参考) 図表 2-3-1 事業環境に対する認識についての因子分析結果

	事業環境		
	成長	成熟	停滞
新規参入が多い	.783	.113	-.105
競争が激しい	.436	.176	.216
倒産・廃業が増えている	.103	.079	.577
商品・サービスの価格が下がっている	-.029	.529	.213
営業時間が長くなっている	.229	.275	.093
顧客ニーズが高度化している	.173	.477	.030
同じ内容のサービスでも料金のバラつきが大きい	-.233	.803	-.065
業界団体(所属しない)アウトサイダーが多い	.033	.551	-.038
従業者の入職・離職が激しい	.419	-.016	.148
フランチャイズ化が進んでいる	.441	-.037	.048
政府・地方自治体による規制が強まっている	.461	-.179	.230
業界が成長している	.580	-.007	-.346

主因子法

Kaiserの正規化を伴うプロマックス回転

因子間相関	成長	成熟	停滞
成長	-	0.192	0.130
成熟		-	0.432
停滞			-

(参考) 図表 2-3-2 比較優位性の自己評価についての因子分析結果

	比較優位性			
	品質優位	外部ネットワーク優位	マネジメント優位	立地・設備優位
店舗・営業所の立地条件	-.023	-.078	.056	.658
機械や店舗設備	.023	.074	.025	.726
サービスの品質	.425	.289	-.189	.098
取引先を開拓する営業力	.036	.663	-.023	-.014
外部とのネットワーク(人脈)	.006	.807	-.058	.005
財務体質	-.056	-.097	.623	.070
情報収集力	-.084	.464	.525	-.058
組織マネジメント	.191	.007	.684	.009
正社員の各種スキル	1.005	.000	-.032	-.051
パート・アルバイトの各種スキル	.654	-.087	.182	.011

主因子法

Kaiserの正規化を伴うプロマックス回転

因子間相関	品質優位	外部ネットワーク優位	マネジメント優位	立地・設備優位
品質優位	-	0.497	0.546	0.305
外部ネットワーク優位		-	0.627	0.290
マネジメント優位			-	0.245
立地・設備優位				-

(参考) 図表 2-3-3 事業戦略の策定志向についての因子分析結果

	事業戦略の策定志向			
	事業拡大重視	品質重視	ターゲット優位	比較優位重視
価格による競争優位確立	.200	-.145	.058	.199
品質による競争優位確立	.197	.399	-.273	.313
スピードによる競争優位確立	.086	.032	-.154	.625
ビジネスシステムの構築による競争優位確立	-.216	-.011	.206	.765
既存自社サービス等のシェア拡大	.142	-.027	.249	.361
新サービスの開発	.143	.037	.251	.294
収益の向上	.832	-.010	-.031	.047
財務健全性の向上	.894	.037	-.037	-.071
規模の拡大	.633	-.076	.180	-.026
キャッシュフロー内での設備投資	.175	-.002	.373	.096
顧客層の絞り込みや拡大	.284	.120	.373	.001
成長著しい産業への参入	-.063	-.057	.503	.090
サービス提供地域の絞り込みや拡大	.031	.074	.727	-.127
優秀な人材の確保	.070	.758	.057	-.075
社内の人材育成	-.155	.910	.073	-.014

主因子法

Kaiserの正規化を伴うプロマックス回転

因子間相関	事業拡大重視	品質重視	ターゲット優位	比較優位重視
事業拡大重視	-	0.477	0.541	0.502
品質重視		-	0.346	0.346
ターゲット優位			-	0.524
比較優位重視				-

- 1 「事業所母集団データベース」については、総務省統計局のサイトを参照のこと (<http://www.stat.go.jp/data/jsdb/index.htm>)。データベースは、ほぼ国内の事業所を網羅している。
- 2 株式会社、有限会社、合名会社、合資会社、合同会社、相互会社。
- 3 井上・真木 [2010]
- 4 計算方法について詳しくは統計の専門書を参考にされたい。
- 5 回答に一貫性があるかどうかを統計的に確かめる手法。

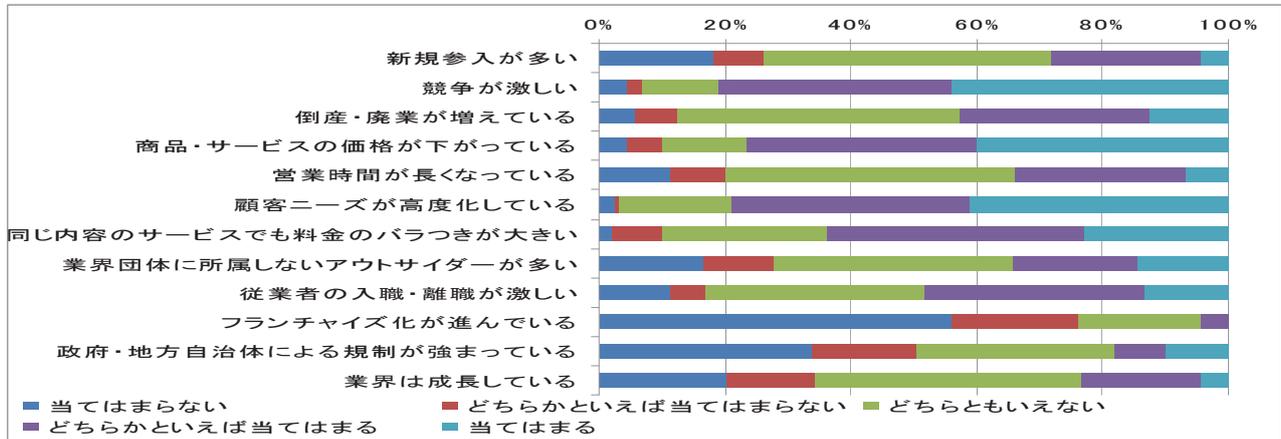
第3章 情報通信業における人材の採用、活用、育成の実態

まず情報通信業における人材の採用、活用、育成の実態について、アンケートの集計結果から明らかにしていく。

1 回答企業の現状と戦略

(1) 属する業界の現状

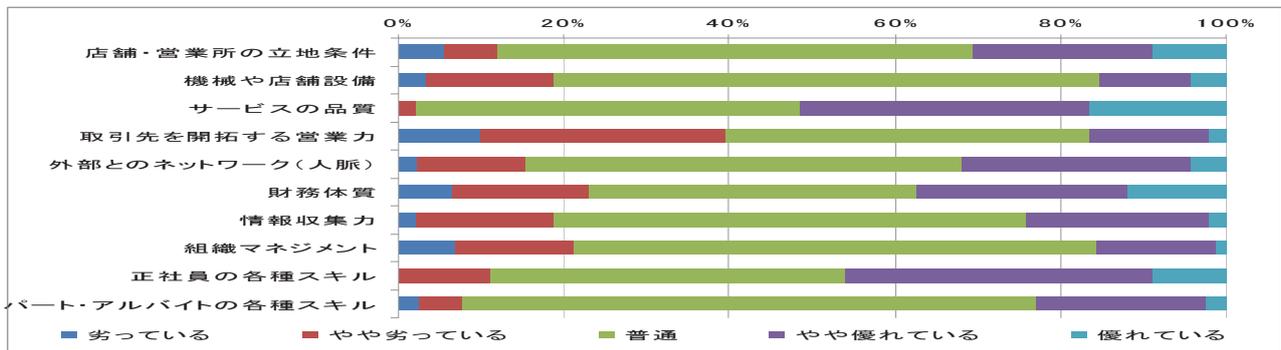
図表3-1-1 所属業界の現状に対する認識



業界の現状として「競争の激化」「顧客ニーズの高度化」「商品・サービス価格の下落」を指摘する回答が多かった。

(2) 同規模の同業他社と比較した場合の自己評価

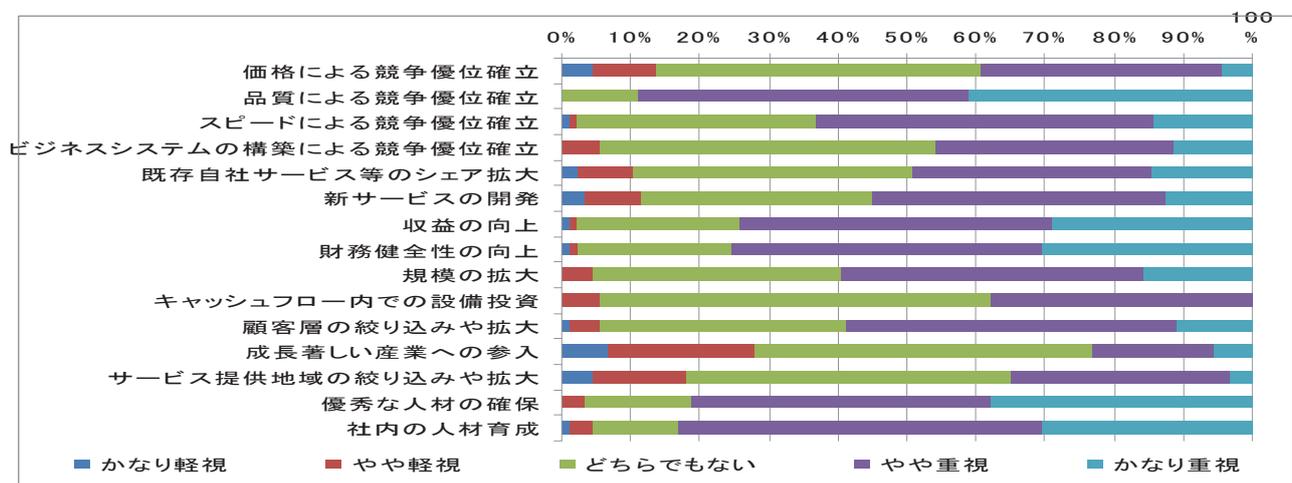
図表3-1-2 同業他社と比較した際の自己評価



「サービス品質」「正社員のスキル」を比較優位、「営業力」を比較劣位と自己評価した回答が多かった。

(3) 戦略の重視度合い

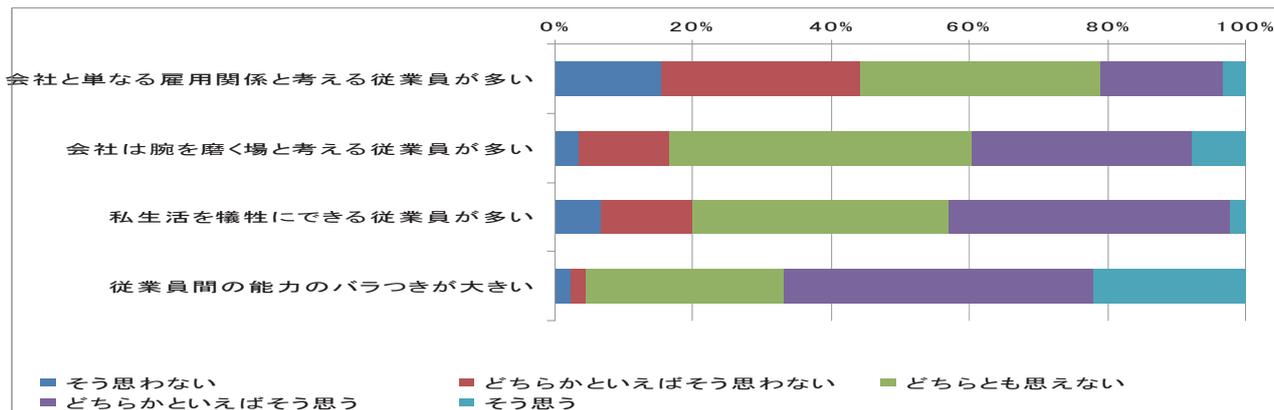
図表3-1-3 戦略の重視度



「品質による競争優位確立」「優秀な人材の確保」「社内の人材育成」を重視するとした回答が多かった。

(4) 自社の従業員に対する評価

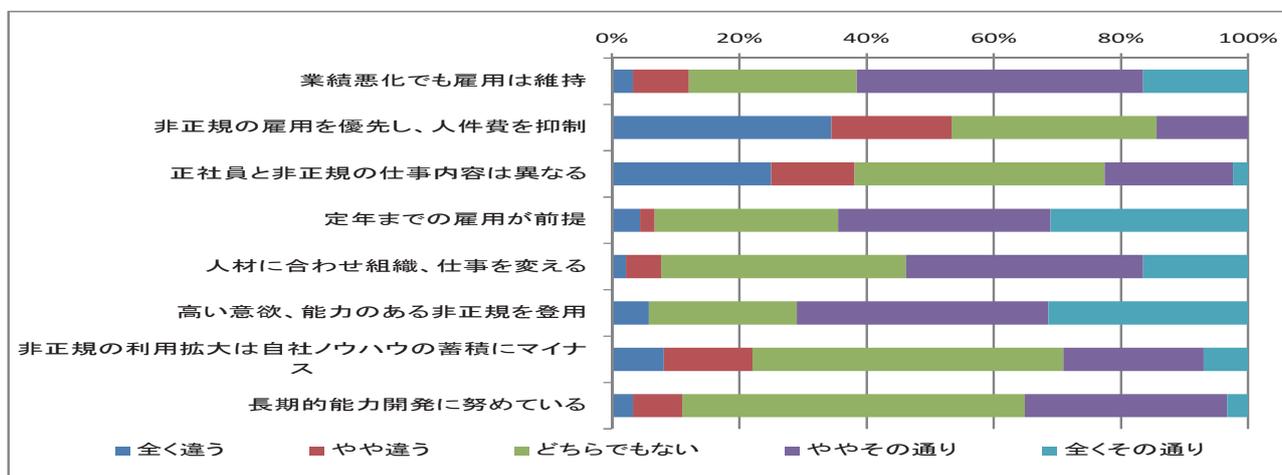
図表3-1-4 自社従業員に対する評価



「従業員の間で能力のバラつきが大きい」について肯定的、「会社と単なる雇用関係と考える従業員が多い」について否定的な回答が多かった。

(5) 人材に関する考え方や方針

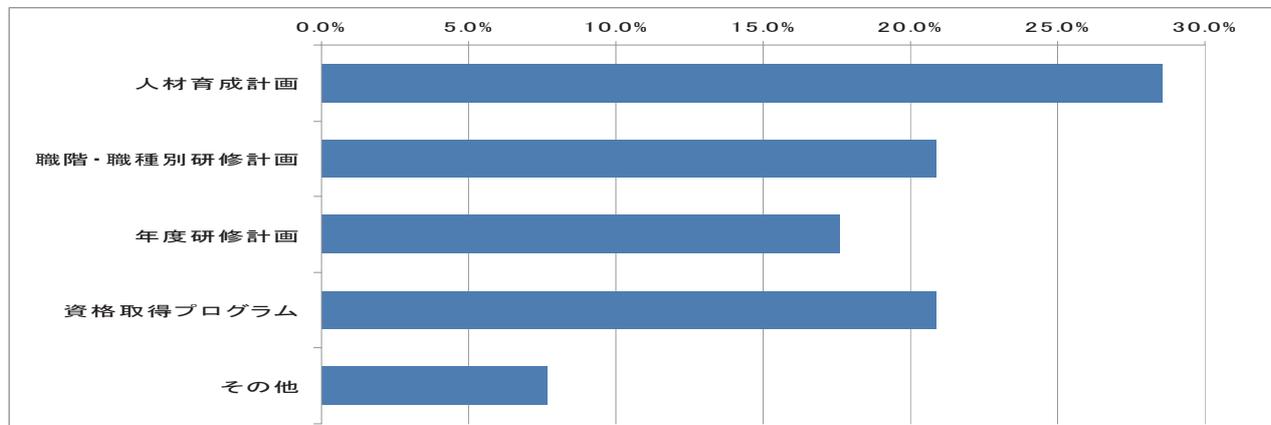
図表 3-1-5 人材に関する考え方や方針



「高い意欲や能力をもつ非正規社員は正社員に登用」「定年までの雇用が前提」「業績悪化の場合でも雇用は維持」「人材に合わせ組織・仕事を変える」について肯定的な回答が、「非正規社員の雇用を優先し、人件費を抑制」について否定的な回答が多かった。

(6) 人材育成に関する計画策定の有無

図表 3-1-6 人材育成計画の策定

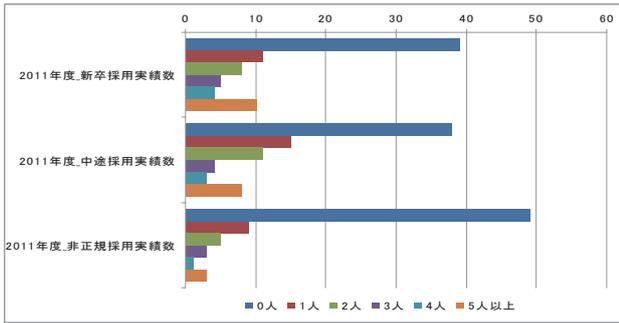


「人材育成計画」を策定している企業が最も多かったが、全体の3割にも満たなかった。

2 人材の確保について

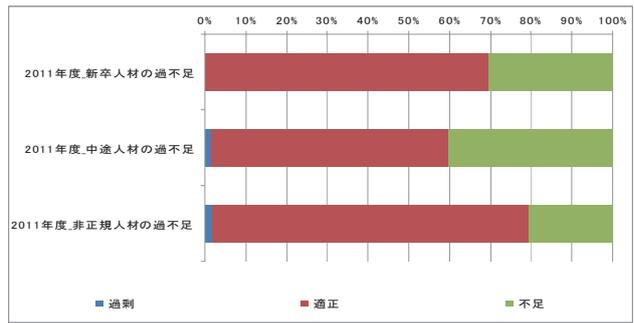
(1) 2011年度の採用実績人数と人材の過不足

図表 3-2-1 2011年度の採用実績人数 (単位:件)



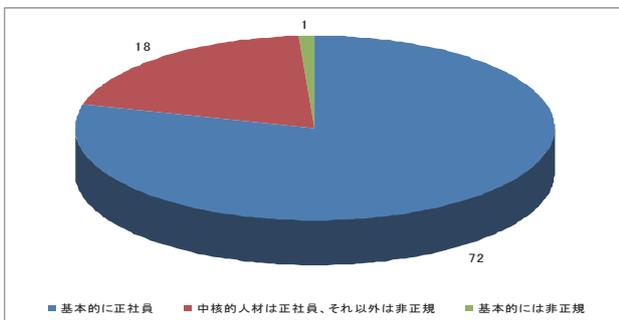
採用実績人数は「0」が、過不足は「適正」とする回答が太宗を占めた。また、中途人材が「不足」とする企業割合が最も高かった。

図表 3-2-2 人材の過不足

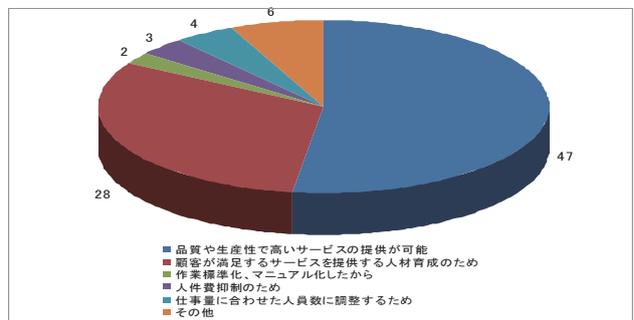


(2) 基幹的職種の人材構成とその理由

図表 3-2-3 基幹的職種の人材構成 (単位:件)



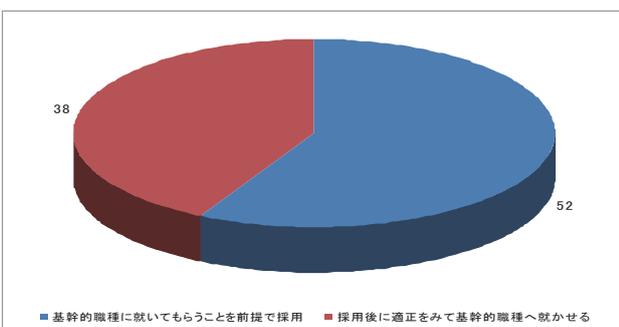
図表 3-2-4 基幹的職種の人材構成の理由 (単位:件)



「基本的には正社員で構成」が太宗を占め、その理由として「品質や生産性の高いサービスの提供が可能」「顧客が満足するサービスを提供する人材育成のため」に回答が集まった。

(3) 基幹的職種の採用方法

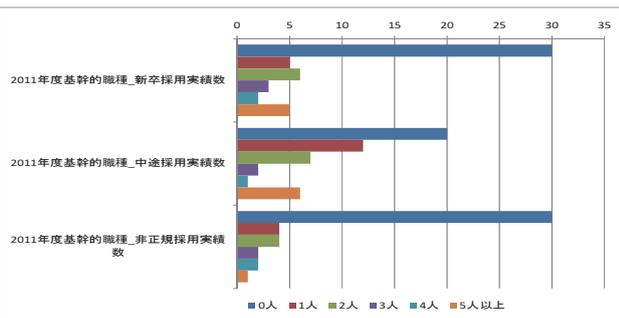
図表 3-2-5 基幹的職種の採用方法 (単位:件)



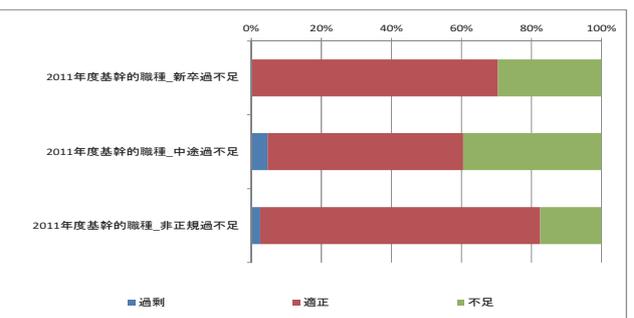
「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」が「採用後に適正をみて基幹的職種へ就かせる」をやや上回る回答結果となった。

(4) 基幹的職種の採用人数とその過不足

図表 3-2-6 基幹的職種の採用人数 (単位:件)



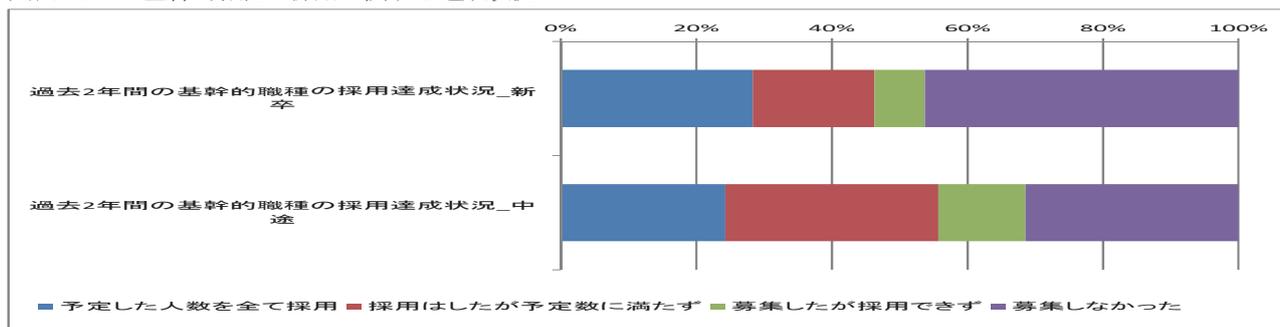
図表 3-2-7 基幹的職種の過不足



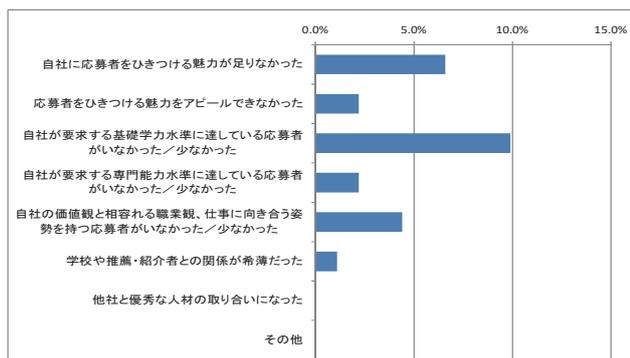
採用実績人数は「0」が、過不足は「適正」とする回答が太宗を占めた。また、中途人材において基幹的職種が「不足している」とする企業割合が最も高かった。

(5) 過去2年間の基幹的職種の採用に関する達成状況とその要因

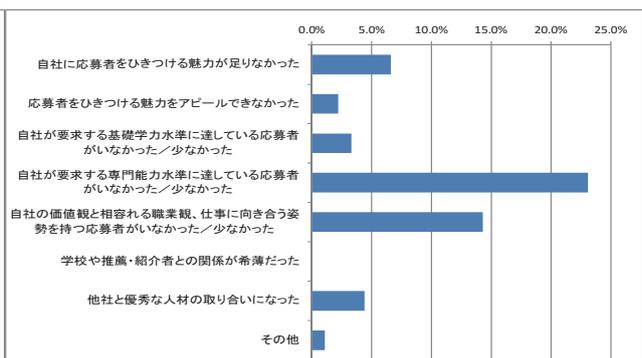
図表3-2-8 基幹的職種の採用に関する達成状況



図表3-2-9 基幹的職種採用の達成状況の要因 (新卒)



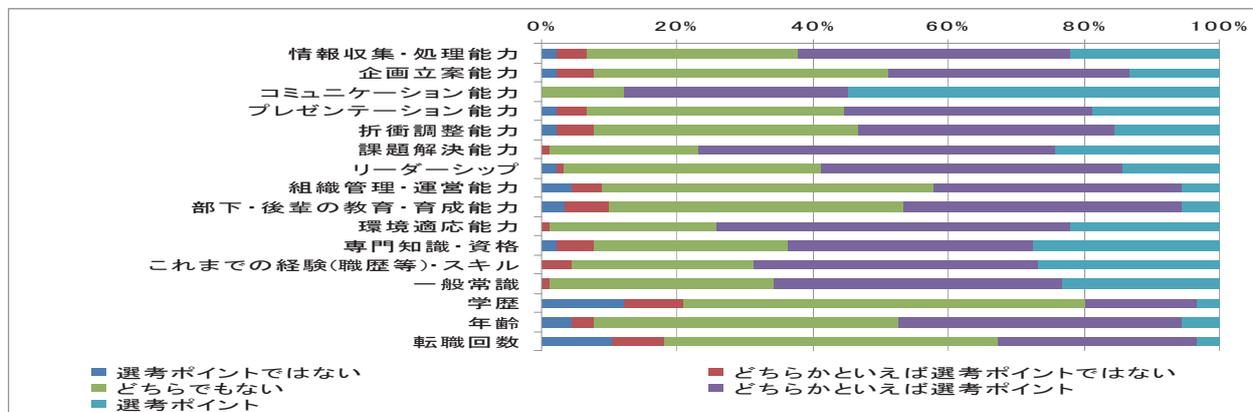
図表3-2-10 基幹的職種採用の達成状況の要因 (中途)



新卒においては5割弱、中途においては3割強が「募集しなかった」と回答、その要因について新卒は「基礎学力水準に達している応募者が少なかった」、中途は「専門能力水準に達している応募者が少なかった」との回答が最多。

(6) 基幹的職種の正社員を採用する場合の選考ポイント

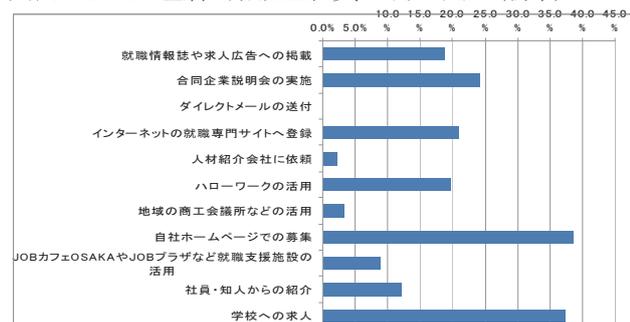
図表3-2-11 基幹的職種正社員を採用する際に重視する選考ポイント



選考の際に重視されるポイントは「専門知識・資格」等よりも「コミュニケーション能力」である。

(7) 基幹的職種の正社員を求人する手段

図表3-2-12 基幹的職種正社員の求人手段 (新卒)



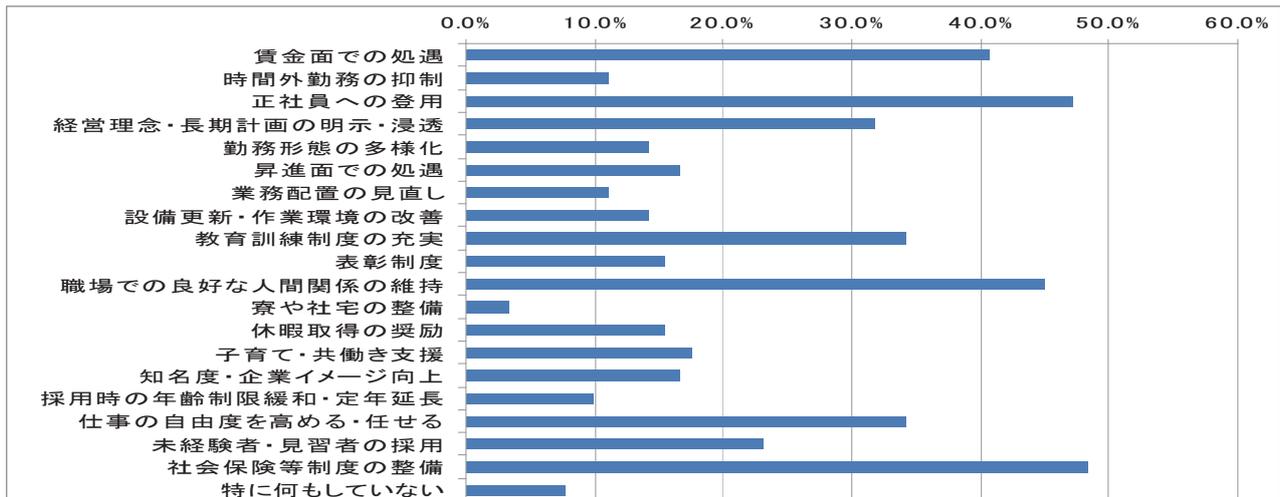
図表3-2-13 基幹的職種正社員の求人手段 (中途)



新卒では「自社ホームページ」「学校」、中途では「ハローワーク」「就職情報誌・求人広告」による求人が多い。

(8) 基幹的職種の人材を確保するための施策

図表 3-2-14 基幹的職種人材を確保するための施策

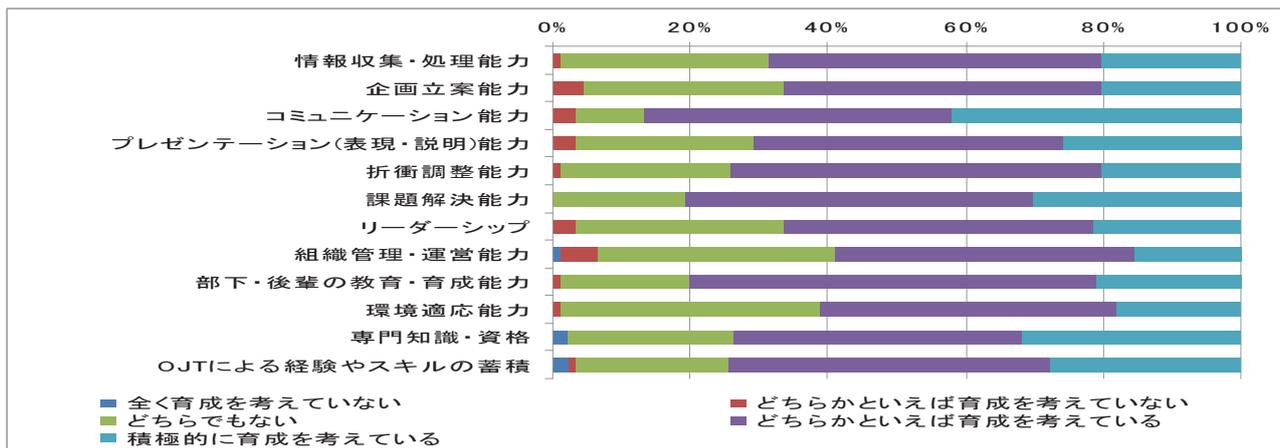


「社会保険等制度の整備」「正社員への登用」「職場での良好な人間関係の維持」「賃金面での処遇」の順に、採用割合が高かった。

3 人材の育成と評価について

(1) 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度

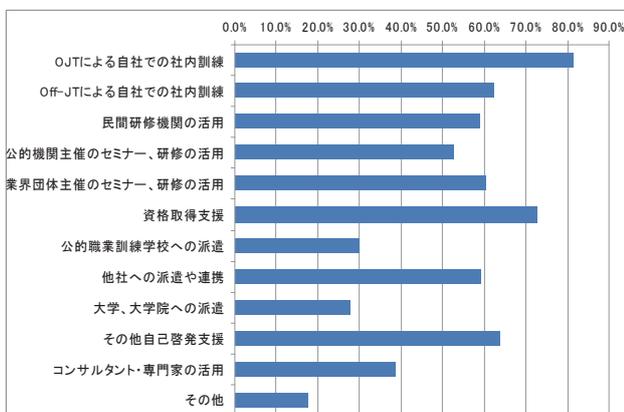
図表 3-3-1 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度



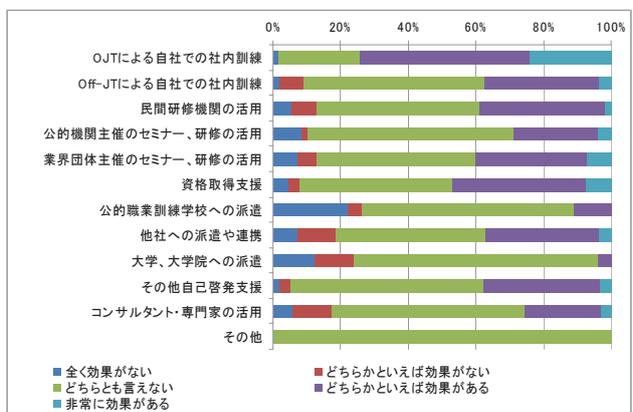
「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」「課題解決能力」「OJTによる経験やスキルの蓄積」について積極的な育成を考えている回答企業が多かった。

(2) 基幹的職種従業員を対象とした諸施策の効果

図表3-3-2 基幹的職種従業員向け諸施策の実施度



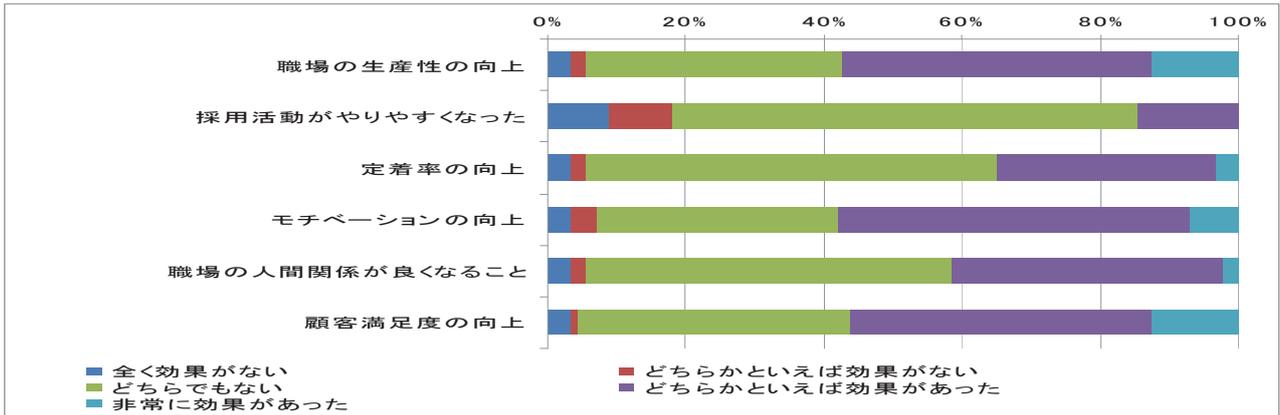
図表3-3-3 基幹的職種従業員向け諸施策の効果



「OJTによる自社での社内訓練」「資格取得支援」「その他自己啓発支援」「Off-JTによる自社での社内訓練」の順に実施度合いが高く、いずれも6割強である。ただし、効果が高いとの評価は「OJTによる自社での社内訓練」のみ。

(3) 基幹的職種従業員に対する能力開発の効果

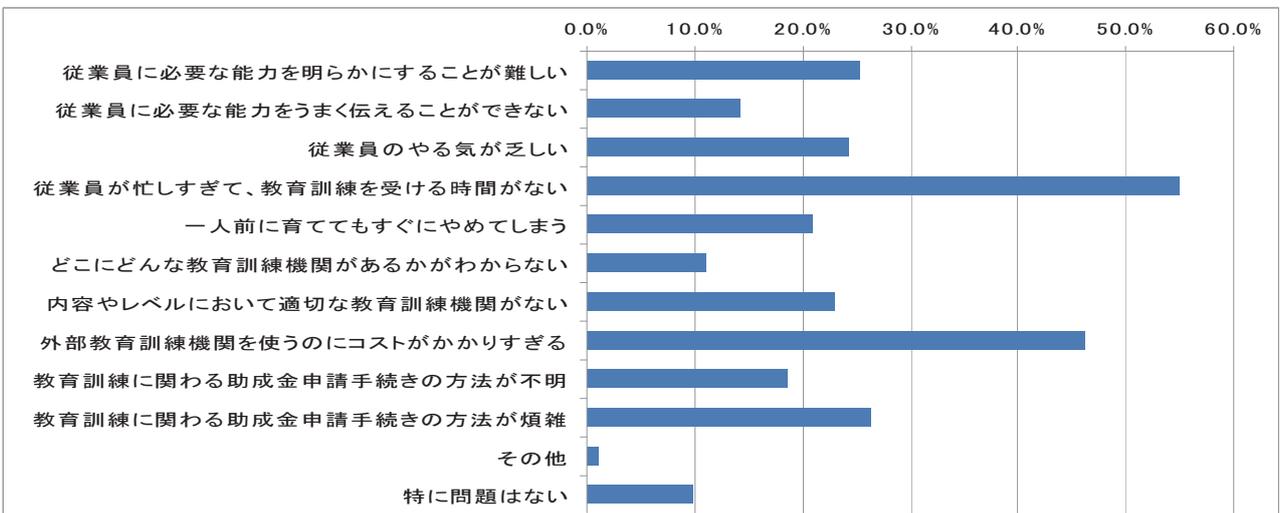
図表3-3-4 基幹的職種従業員に対する能力開発の効果



「職場の生産性の向上」「顧客満足度の向上」には効果があったとする回答が多かった。

(4) 基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題

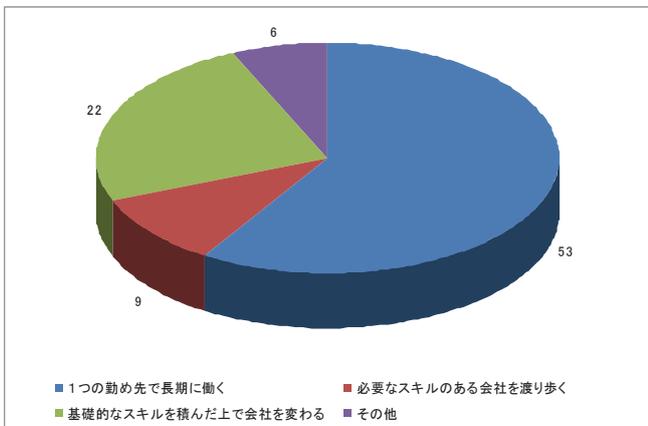
図表3-3-5 基幹的職種従業員に対する教育訓練の問題点・課題



「時間がない」「コストがかかる」を問題点・課題として挙げる回答が多かった。

(5) 基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法

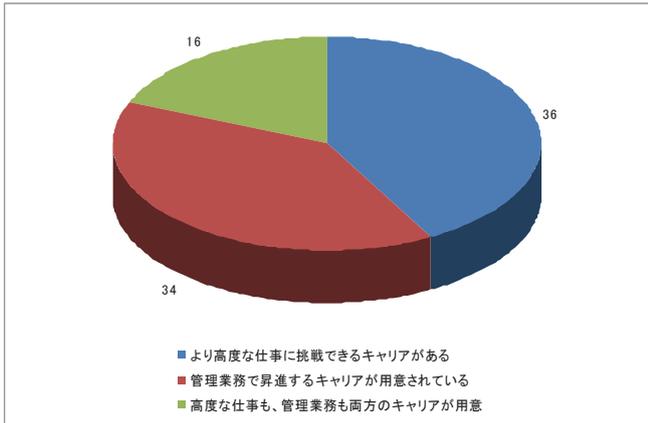
図表3-3-6 基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法 (単位:件)



6割弱が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答。

(6) 基幹的職種に対する、キャリアの用意の有無

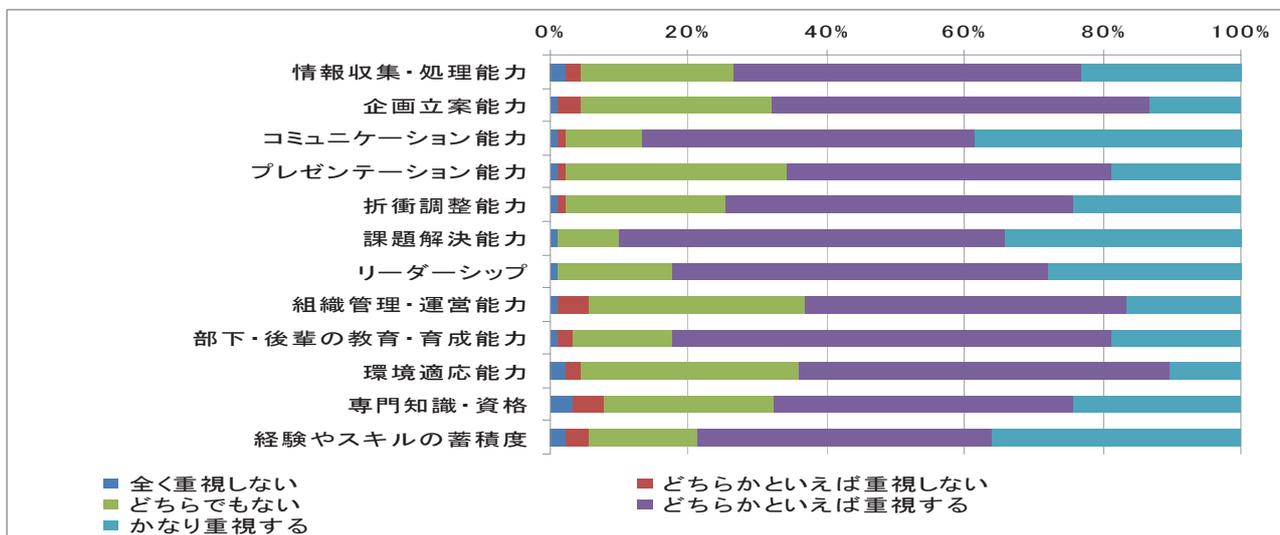
図表3-3-7 基幹的職種に対するキャリアの用意の有無 (単位:件)



「より高度な仕事に挑戦できるキャリアが用意されている」と「管理業務で昇進するキャリアが用意されている」とが拮抗する回答結果となり、全体の8割の企業で、上記のいずれかのキャリアが用意されていることが分かる。

(7) 基幹的職種正社員の人事考課時の各能力の重視度

図表 3-3-8 基幹的正社員の人事考課時の各能力の重視度

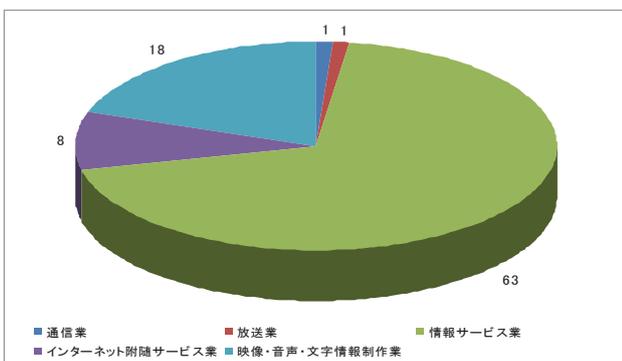


「コミュニケーション能力」「経験やスキルの蓄積度」「課題解決能力」について人事考課で重視するとした回答企業が多かった。

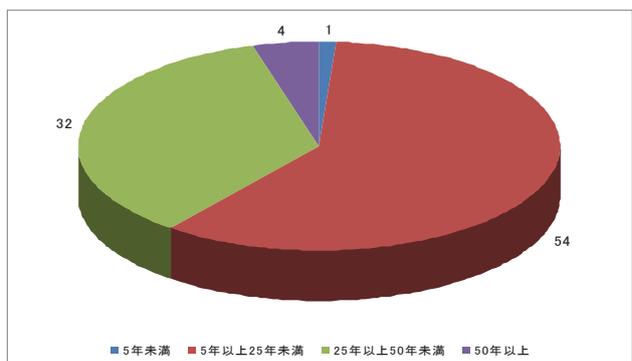
4 回答企業の概要

(1) 属性

図表 3-4-1 回答企業の業種 (中分類) (単位:件)



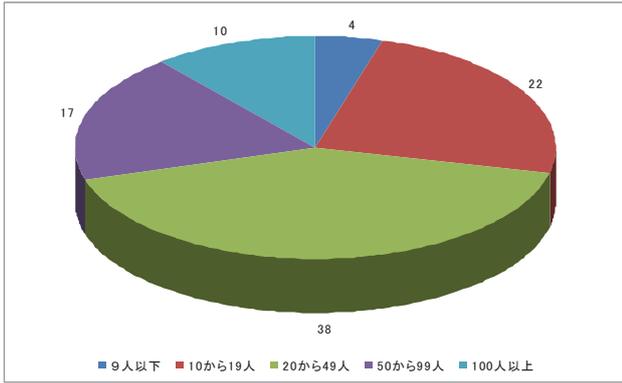
図表 3-4-2 回答企業の創業歴 (単位:件)



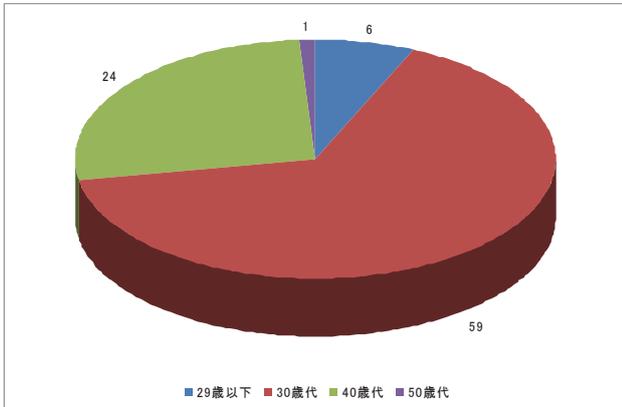
回答企業の7割弱が「情報サービス業」、6割強が「創業後25年未満」である。

(2) 従業員に関する状況

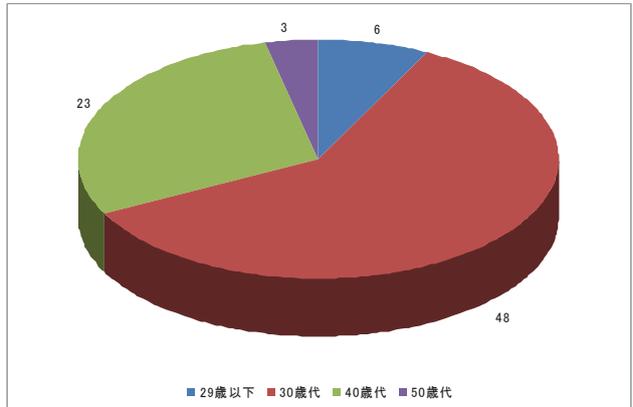
図表 3-4-3 従業員数（経営者、常勤役員、正社員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員合計）（単位：件）



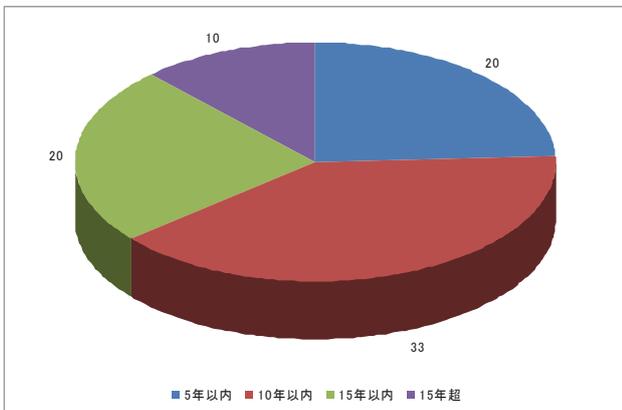
図表 3-4-4 正社員の平均年齢（単位：件）



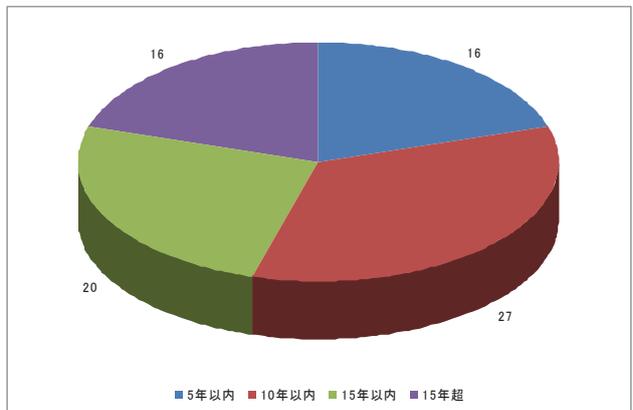
図表 3-4-5 基幹的職種に従事する正社員の平均年齢（単位：件）



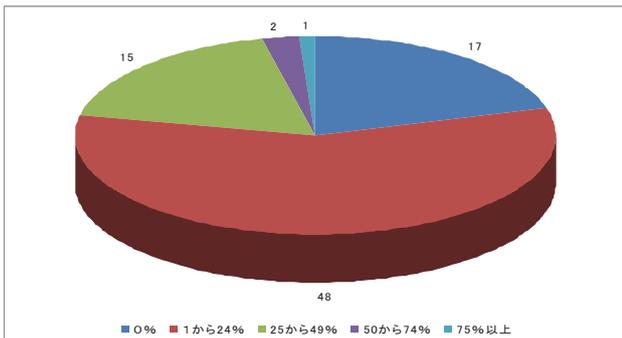
図表 3-4-6 正社員の平均勤続年数（単位：件）



図表 3-4-7 基幹的職種に従事する正社員の平均勤続年数（単位：件）

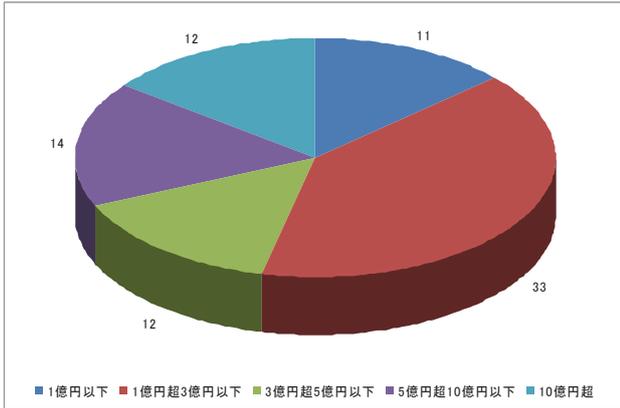


図表 3-4-8 従業者数全体に占める非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員）の比率（単位：件）

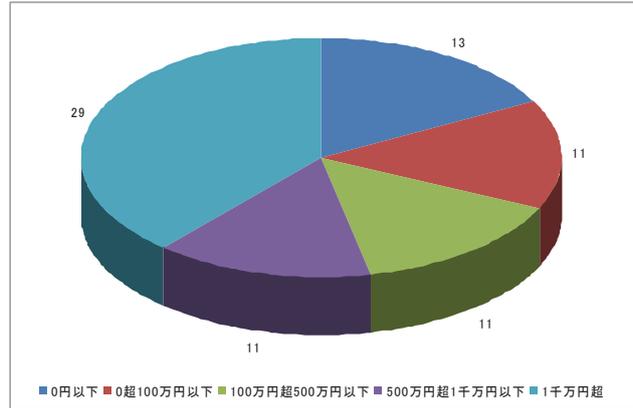


(3) 直近の決算時における業績

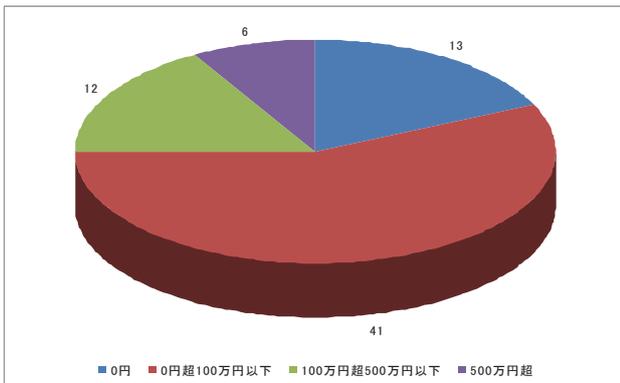
図表 3-4-9 売上高(年商) (単位:件)



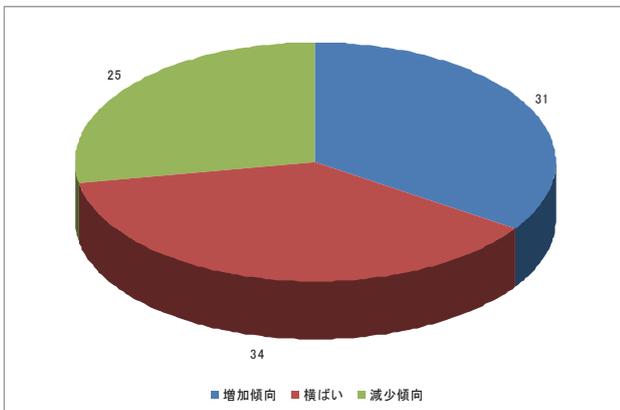
図表 3-4-10 経常利益額 (単位:件)



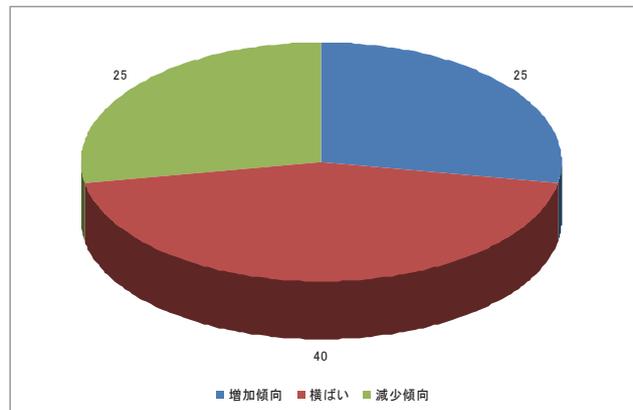
図表 3-4-11 研修費(販売費及び一般管理費のうち人材育成に要した費用) (単位:件)



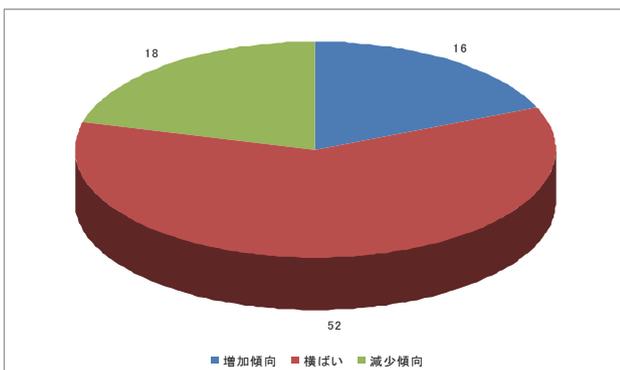
図表 3-4-12 売上高(年商)の推移 (単位:件)



図表 3-4-13 経常利益額の推移 (単位:件)



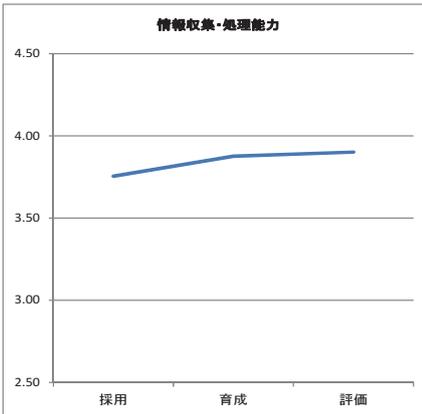
図表 3-4-14 研修費の推移 (単位:件)



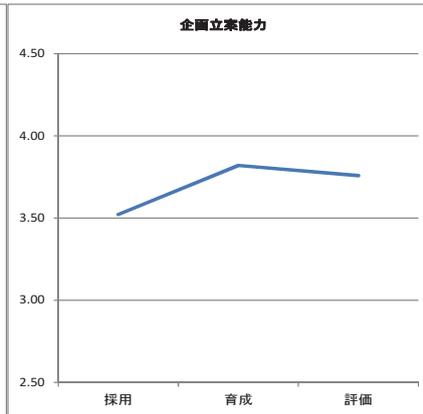
5 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

ここでは、人材の採用・育成・評価の際に人材の能力をどの程度重視しているかについて、一覧する。

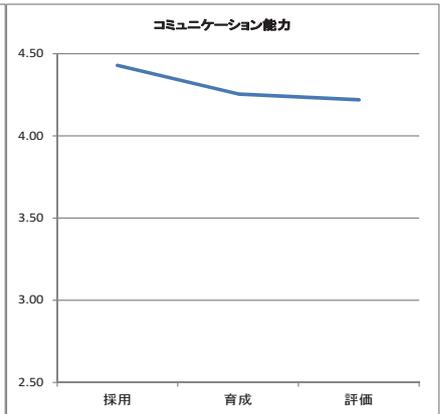
図表 3-5-1 情報収集・処理能力



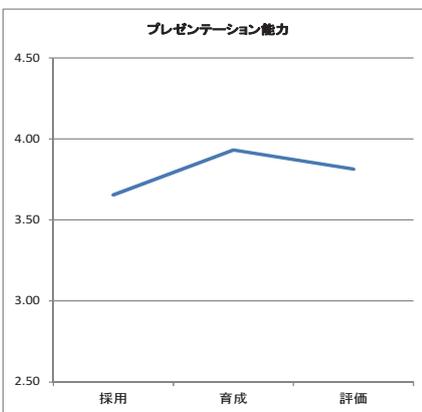
図表 3-5-2 企画立案能力



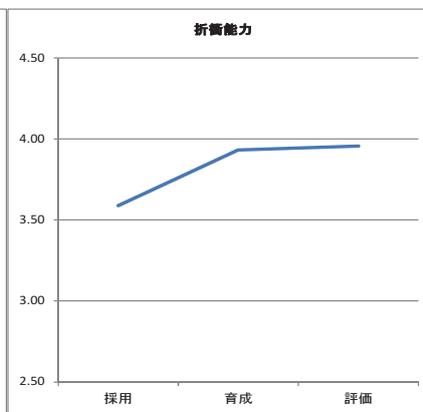
図表 3-5-3 コミュニケーション能力



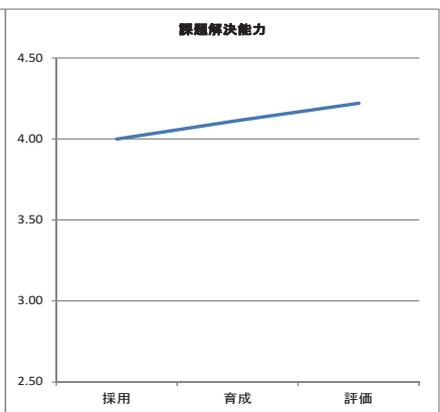
図表 3-5-4 プレゼンテーション能力



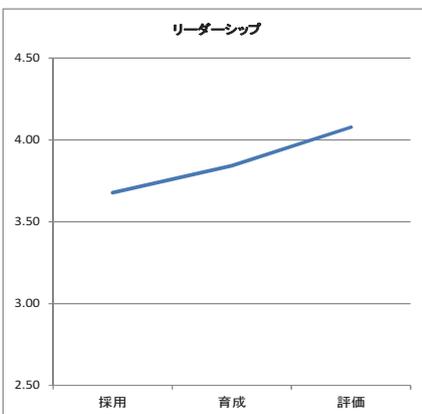
図表 3-5-5 折衝能力



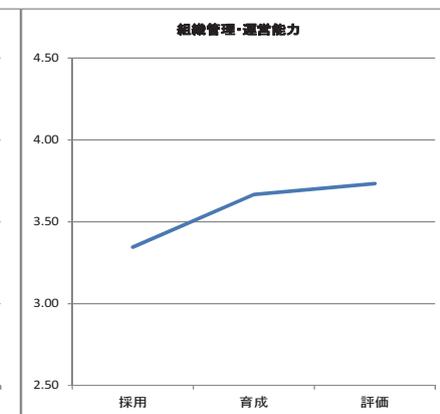
図表 3-5-6 課題解決能力



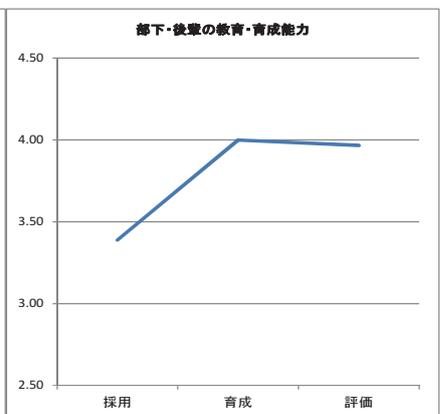
図表 3-5-7 リーダーシップ



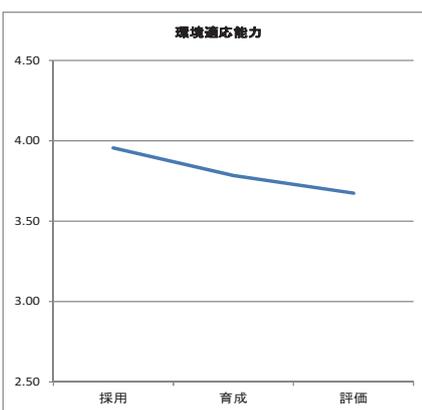
図表 3-5-8 組織管理・運営能力



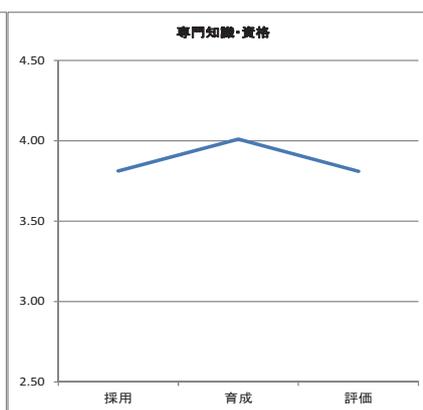
図表 3-5-9 部下・後輩の教育・育成能力



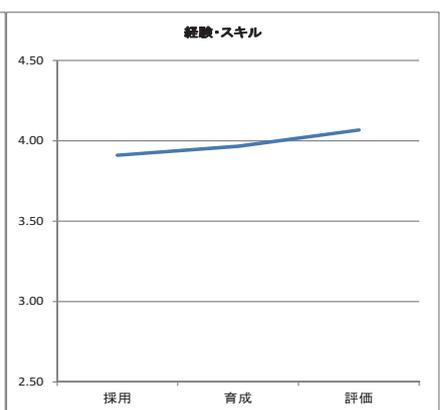
図表 3-5-10 環境適応能力



図表 3-5-11 専門知識・資格



図表 3-5-12 経験・スキル



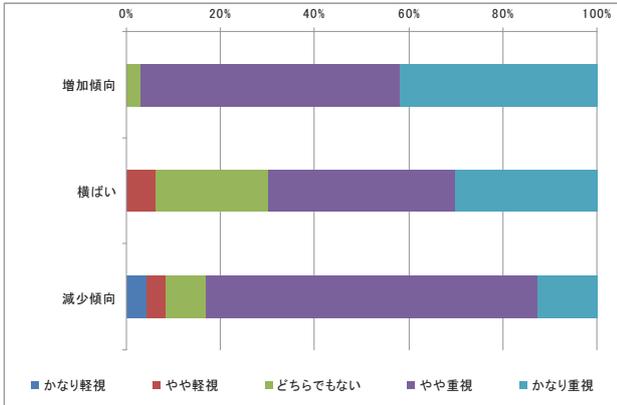
採用・育成・評価を通じてコミュニケーション能力、課題解決能力を必要としている。

6 売上高傾向別の差異

ここでは、売上高傾向別に回答に差異（ χ 二乗検定で有意確率5%（両側））が確認できた項目を抽出する。

(1) 戦略の重視度合い

図表 3-6-1 売上高推移と社内の人材育成を重視する程度

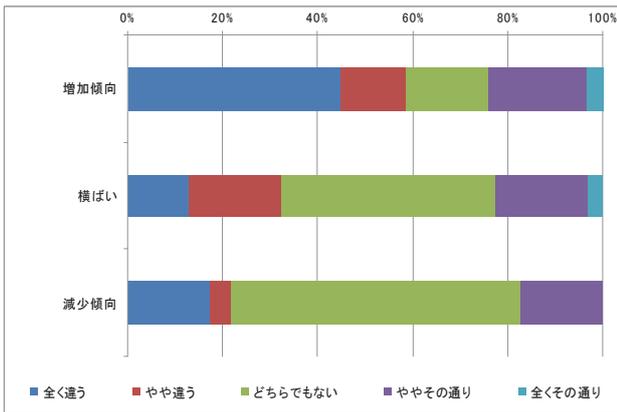


売上高が増加傾向にあるグループは、社内人材育成を重視するとした企業割合が多い。

(2) 人材に関する考え方や方針

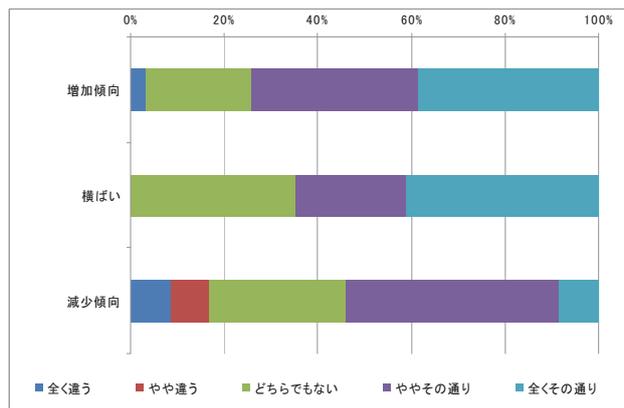
図表 3-6-2 売上高推移と

「正社員と非正規の仕事内容は異なる」



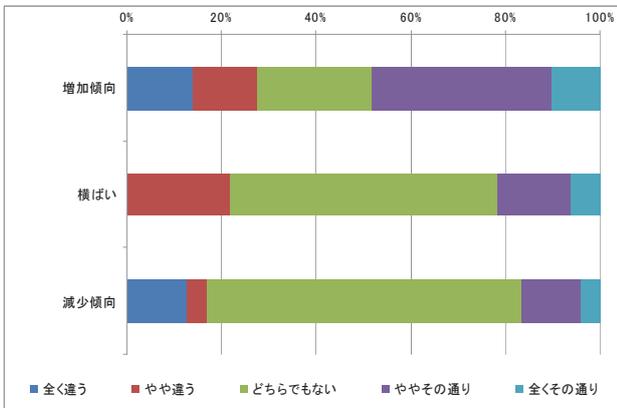
図表 3-6-3 売上高推移と

「定年までの雇用が前提」



図表 3-6-4 売上高推移と

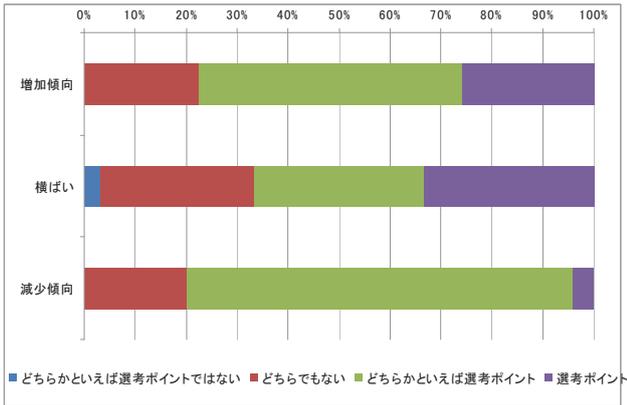
「非正規の利用拡大は自社ノウハウの蓄積にマイナス」



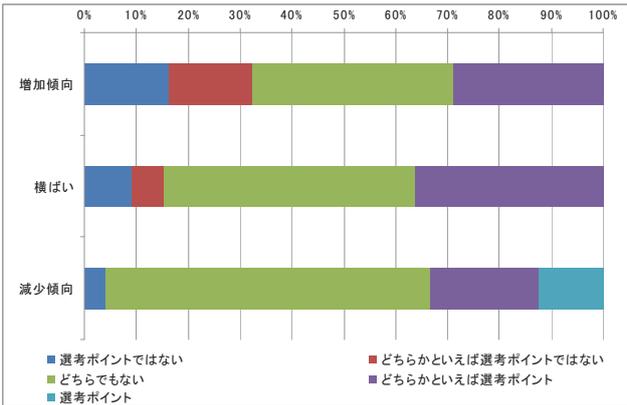
売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと比べ「正社員と非正規の仕事内容は異なる」に否定的である一方、非正規の利用拡大は自社ノウハウの蓄積にマイナスと考える傾向が強い。一方、売上高が減少傾向にあるグループは定年までの雇用を前提としていない傾向が他のグループに比べ強い。

(3) 採用の選考ポイント

図表 3-6-5 売上高推移と「環境適応能力」



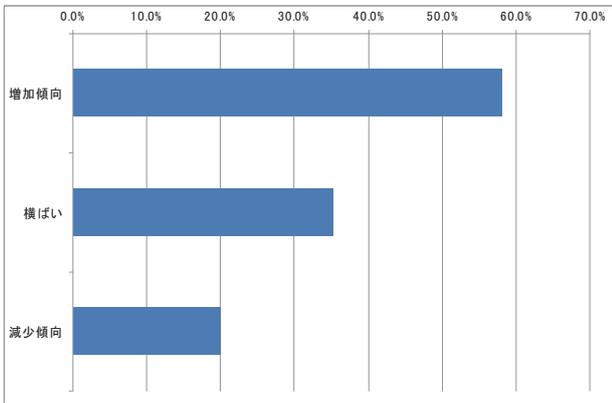
図表 3-6-6 売上高推移と「転職回数」



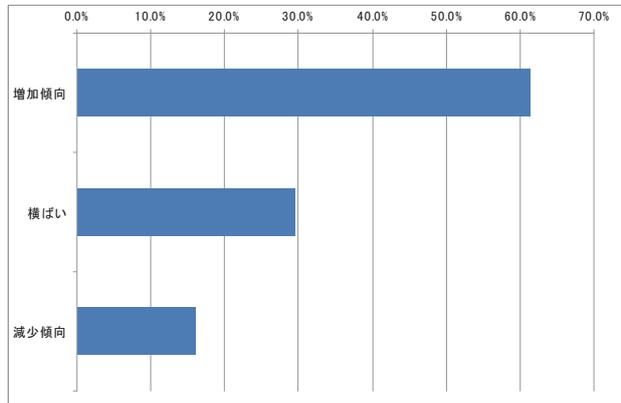
売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと比較して転職回数を選考ポイントとしない傾向が窺え、一方、売上高が減少傾向にあるグループは環境適応能力を選考ポイントとして重視しない傾向が窺える。

(4) 基幹的職種の正社員を求人する手段

図表 3-6-7 売上高推移と自社ホームページでの募集(新卒)



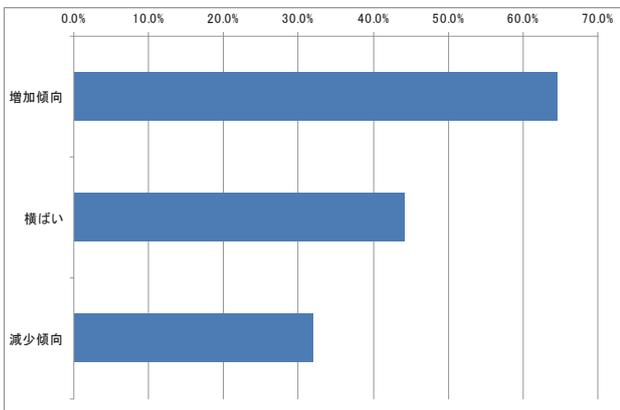
図表 3-6-8 売上高推移と学校への求人(新卒)



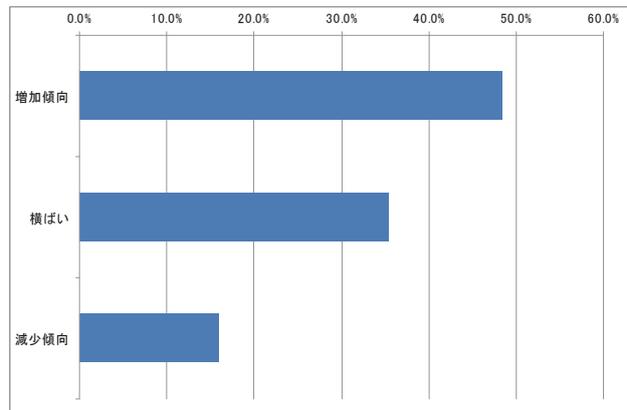
売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと比較して新卒の募集に際し、「自社ホームページ」「学校」をより積極的に活用する傾向にある。

(5) 基幹的職種人材を確保するための施策

図表 3-6-9 売上高推移と「正社員への登用」



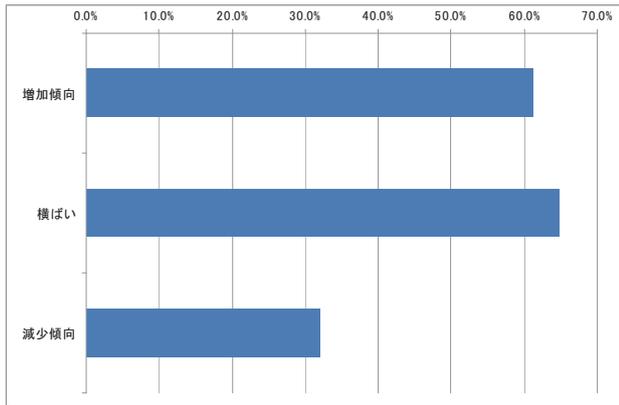
図表 3-6-10 売上高推移と「教育訓練制度の充実」



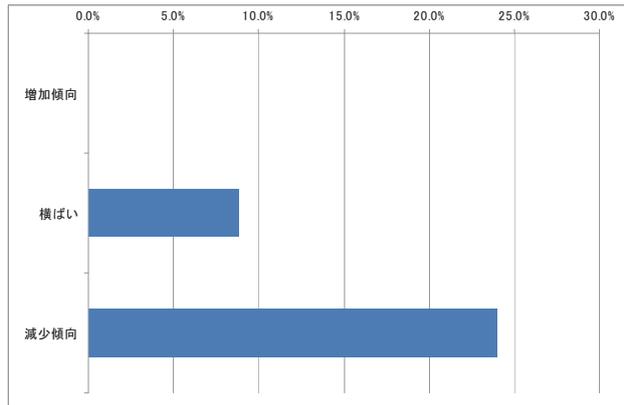
売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと比較して、「正社員への登用」「教育訓練制度の充実」を行っている傾向にある。

(6) 基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題

図表 3-6-11 売上高推移と「従業員が多忙で教育訓練を受けられない」



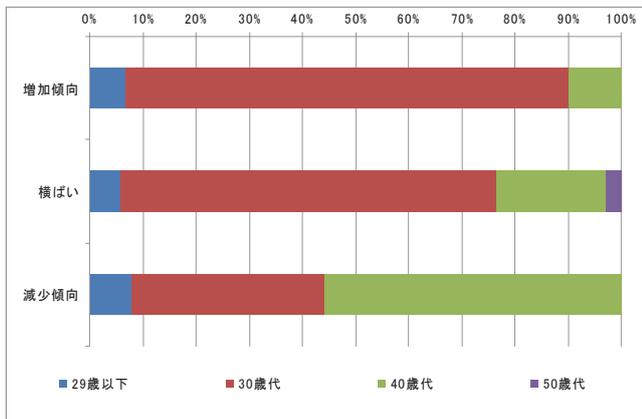
図表 3-6-12 売上高推移と「特に問題なし」



売上高が減少傾向にあるグループは他のグループと比較して「従業員が多忙で教育訓練を受けられない」と回答する割合が低く「特に問題なし」と回答する割合が高い。

(7) 従業員に関する状況

図表 3-6-13 売上高推移と正社員の平均年齢

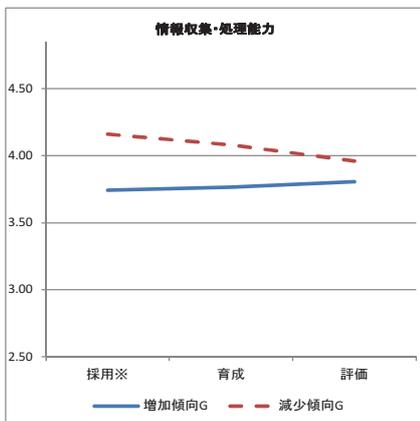


売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと比較して30歳代の比率が高い。

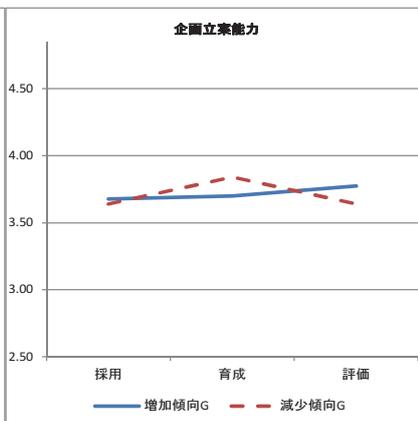
(8) 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

人材の採用・育成・評価における重視ポイントを売上高増加傾向別に3区分(「増加傾向グループ」「横ばいグループ」「減少傾向グループ」)し、うち「増加傾向」と「減少傾向」の平均値を比較した。なお、※はT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目である。

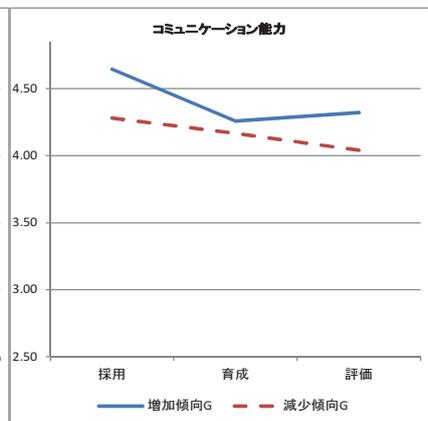
図表 3-6-14 情報収集・処理能力



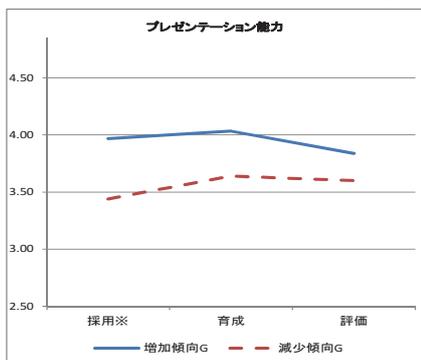
図表 3-6-15 企画立案能力



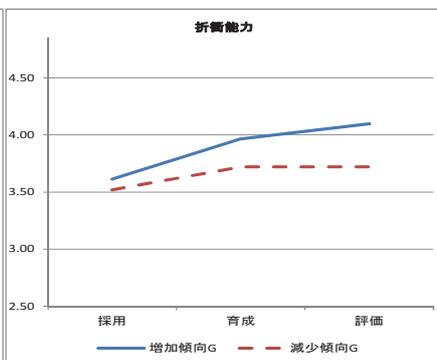
図表 3-6-16 コミュニケーション能力



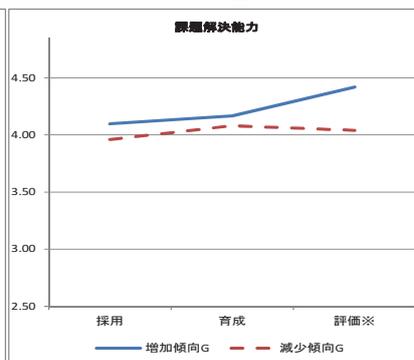
図表 3-6-17 プレゼンテーション能力



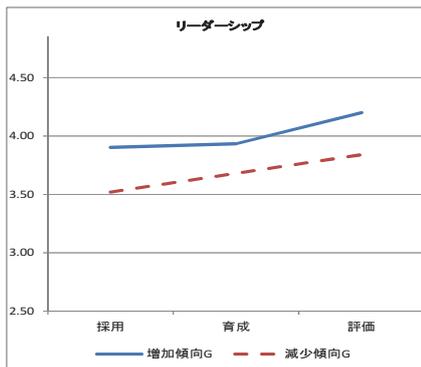
図表 3-6-18 折衝能力



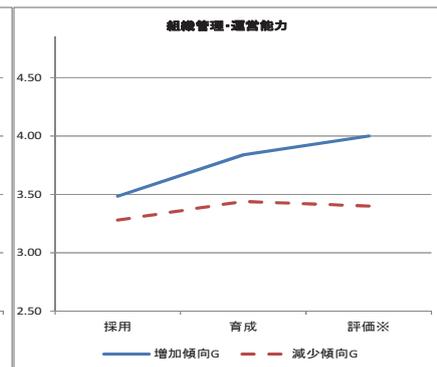
図表 3-6-19 課題解決能力



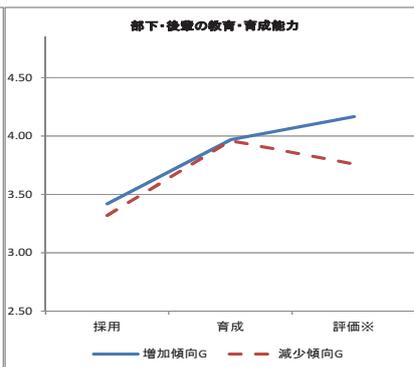
図表 3-6-20 リーダーシップ



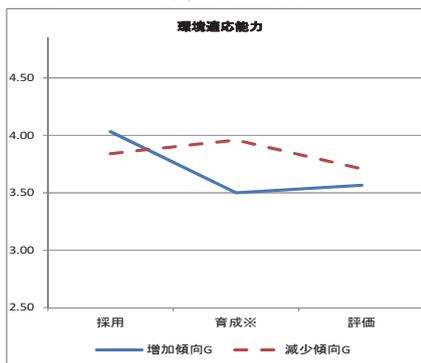
図表 3-6-21 組織管理・運営能力



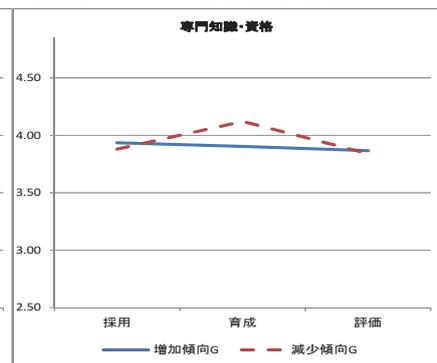
図表 3-6-22 部下・後輩の教育・育成能力



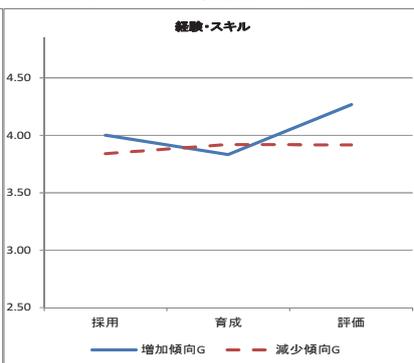
図表 3-6-23 環境適応能力



図表 3-6-24 専門知識・資格



図表 3-6-25 経験・スキル



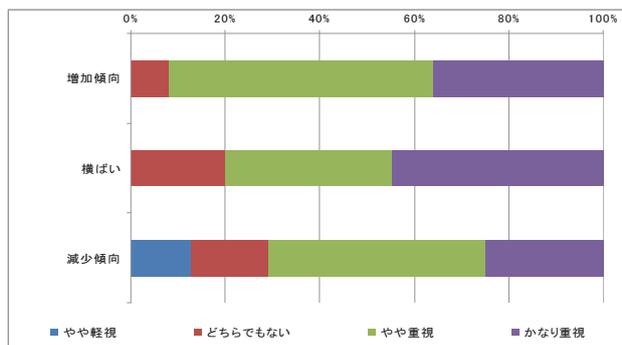
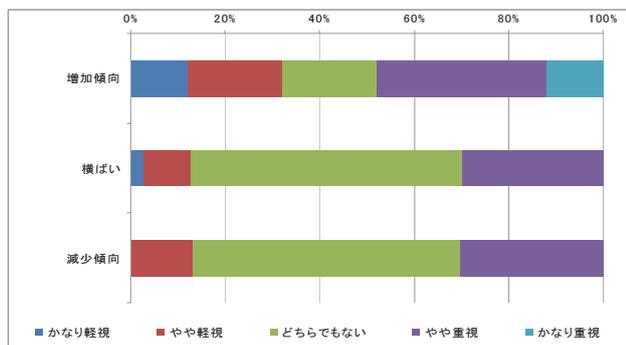
採用における「情報収集・処理能力」、育成における「環境適応能力」、評価における「課題解決能力」「組織管理・運営能力」「部下・後輩の育成能力」で、統計的に差異が確認された。

7 経常利益額傾向別の差異

次に、経常利益額傾向別に回答に差異が確認できた項目を抽出する。

(1) 戦略の重視度合い

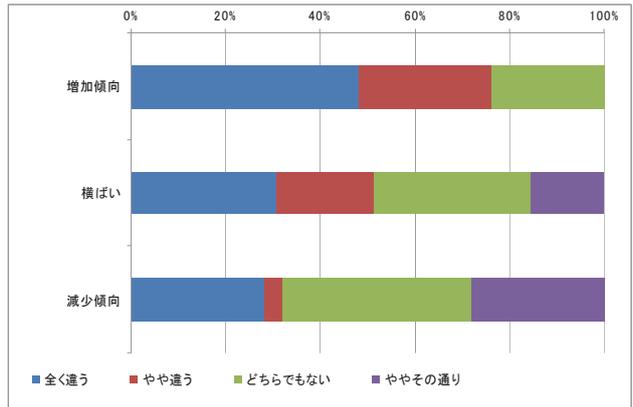
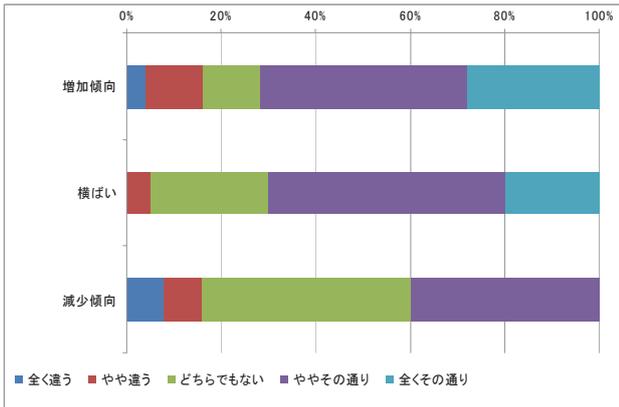
図表 3-7-1 経常利益推移と「提供地域の絞込・拡大を重視」 図表 3-7-2 経常利益推移と「優秀な人材確保を重視」



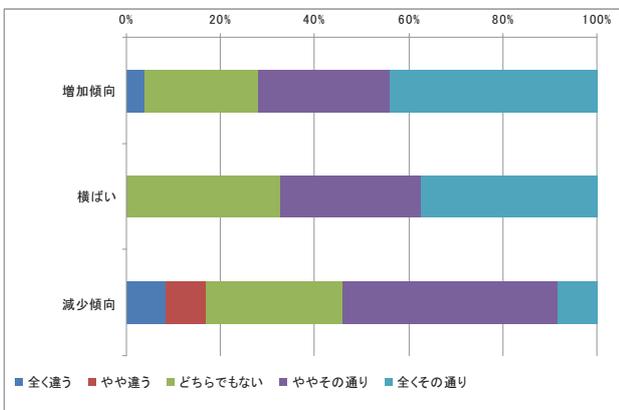
経常利益が増加傾向にあるグループは(重視する・しないともに)サービス提供地域を意識している。一方、経常利益が減少傾向にあるグループは他のグループと比較して「優秀な人材の確保」を重視する割合が低い。

(2) 人材に関する考え方や方針

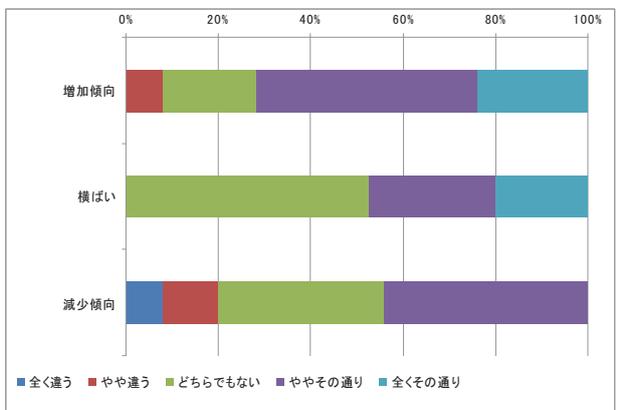
図表 3-7-3 経常利益推移と「業績悪化でも雇用は維持」 図表 3-7-4 経常利益推移と「非正規雇用優先、人件費抑制」



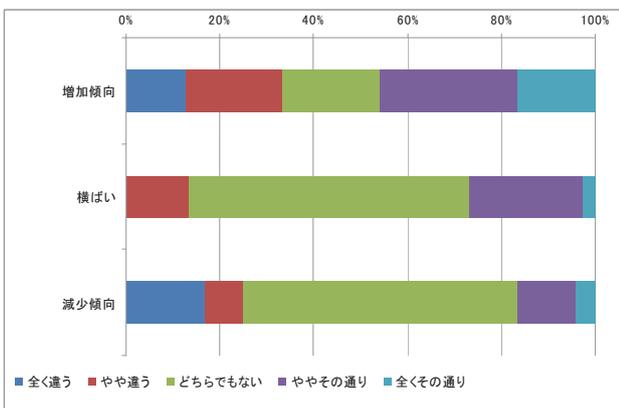
図表 3-7-5 経常利益額推移と「定年までの雇用が前提」



図表 3-7-6 経常利益額推移と「人材に合わせ組織、仕事を変える」



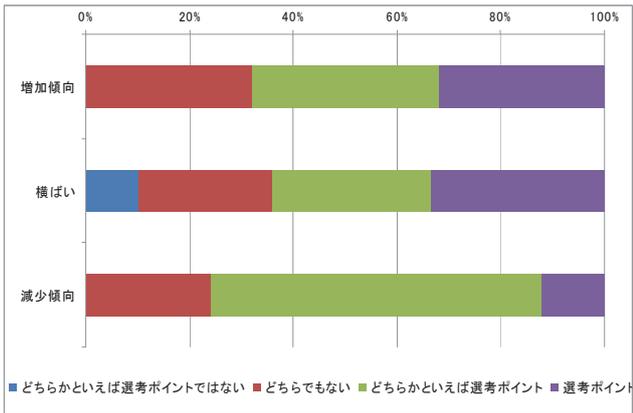
図表 3-7-7 経常利益額推移と「非正規の利用拡大は自社ノウハウの蓄積にマイナス」



経常利益が増加傾向にあるグループは他のグループと比較して業績悪化でも雇用は維持し、定年までの雇用が前提とし、人材に合わせ組織、仕事を変え、非正規の利用拡大は自社ノウハウの蓄積にマイナスと考える割合が高い。一方、経常利益が減少傾向にあるグループは他のグループと比較して非正規の雇用を優先し、人件費を抑制しようとする割合が高い。

(3) 採用の選考ポイント

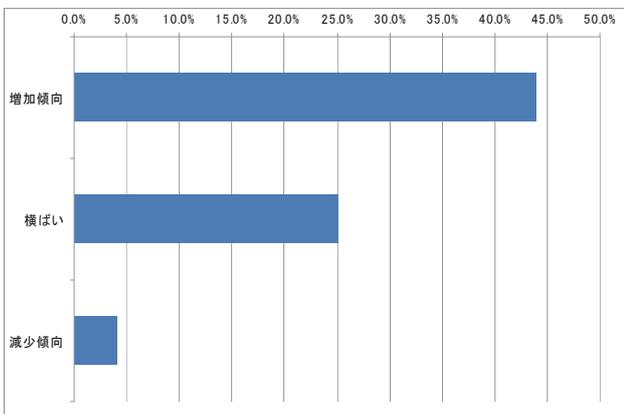
図表 3-7-8 経常利益額推移と「職歴等やスキル」



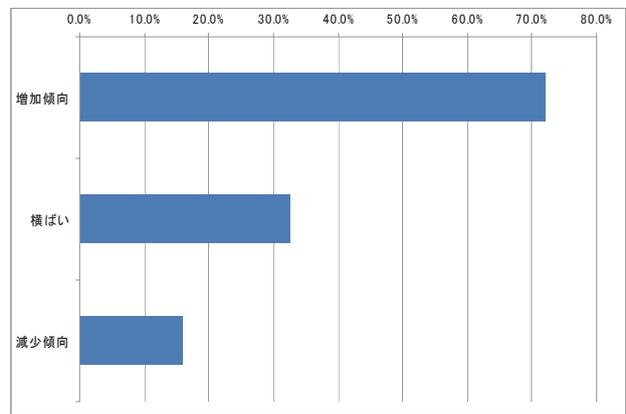
経常利益が減少傾向にあるグループは他のグループと比較して職歴等やスキルにこだわらない傾向が見える。

(4) 基幹的職種の正社員を求人する手段

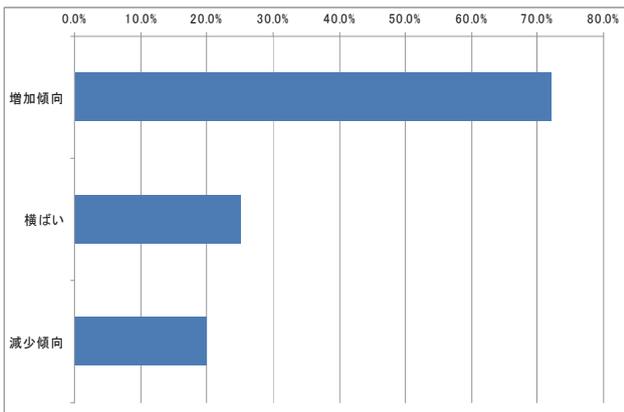
図表 3-7-9 経常利益額推移と
合同企業説明会の実施(新卒)



図表 3-7-10 経常利益額推移と
自社ホームページでの募集(新卒)



図表 3-7-11 経常利益額推移と学校への求人(新卒)

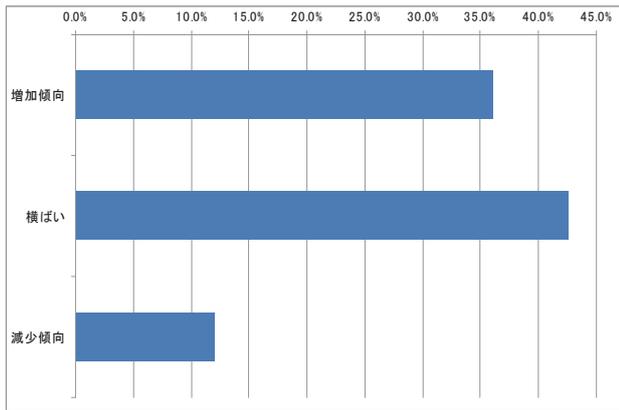


経常利益額が増加傾向にあるグループは他のグループと比較して新卒の募集に際し、「合同企業説明会」「自社ホームページ」「学校」をより積極的に活用する傾向にある。

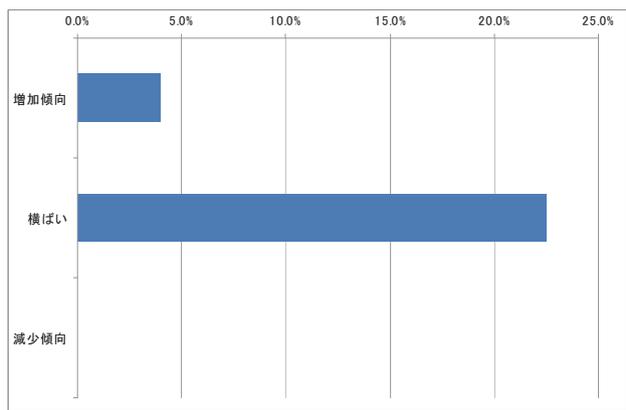
(5) 基幹的職種の人材を確保するための施策

図表 3-7-12 経常利益額推移と

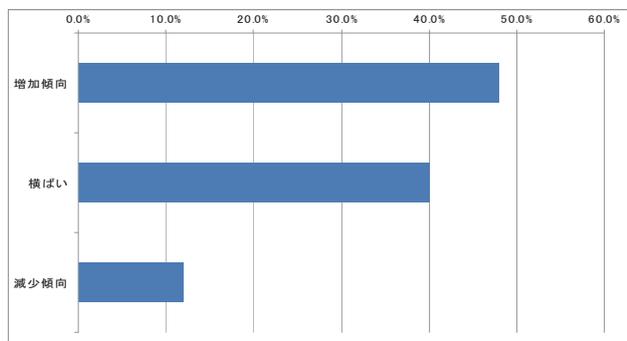
経営理念・長期計画の明示、浸透



図表 3-7-13 経常利益額推移と業務配置の見直し



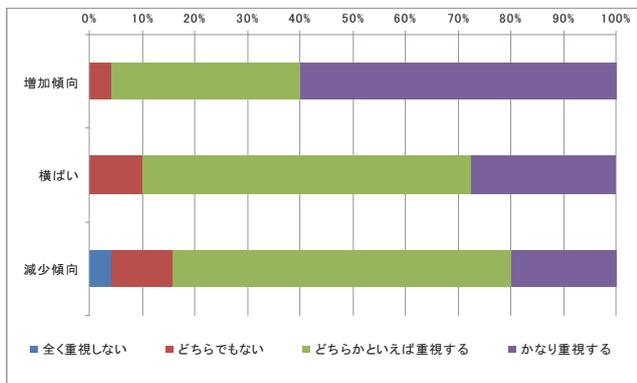
図表 3-7-14 経常利益額推移と教育訓練制度の充実



経常利益が増加傾向にあるグループは他のグループと比較して「教育訓練制度の充実」を実施している割合が高く、一方、減少傾向にあるグループは他のグループと比較して「経営理念・長期計画の明示、浸透」や「業務配置の見直し」を実施している割合が低い。

(6) 基幹的職種正社員の人事考課時の各能力の重視度

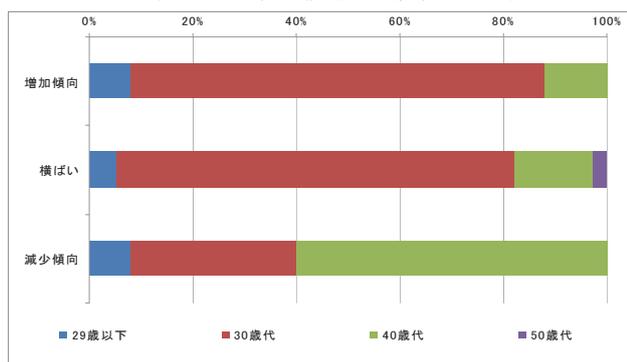
図表 3-7-15 経常利益額推移と課題解決能力



経常利益が増加傾向にあるグループは「課題解決能力」を重視し評価しているとする割合が高い。

(7) 従業員に関する状況

図表 3-7-16 経常利益額推移と正社員の平均年齢

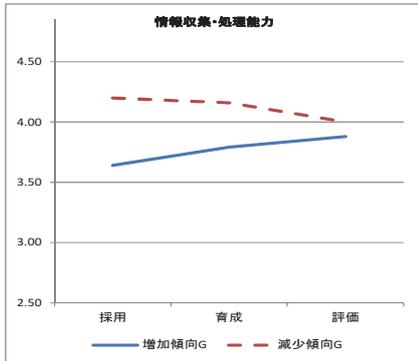


経常利益が減少傾向にあるグループは他のグループと比較して30歳代の比率が低い。

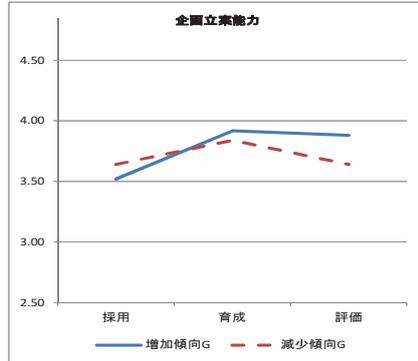
(8)人材の採用・育成・評価における重視ポイント

人材の採用・育成・評価における重視ポイントを経常利益増加傾向別に3区分(「増加傾向グループ」「横ばいグループ」「減少傾向グループ」)し、うち「増加傾向」と「減少傾向」の平均値を比較した。なお、※はT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目である。

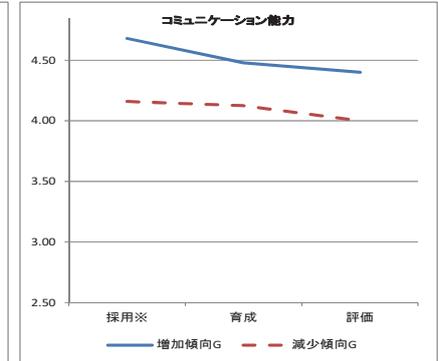
図表 3-7-17 情報収集・処理能力



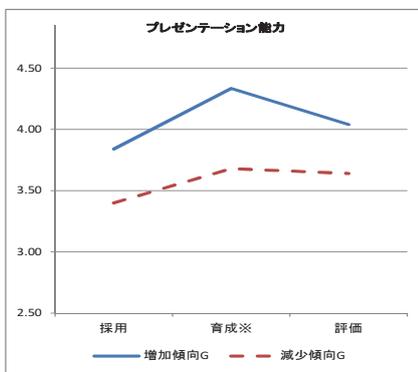
図表 3-7-18 企画立案能力



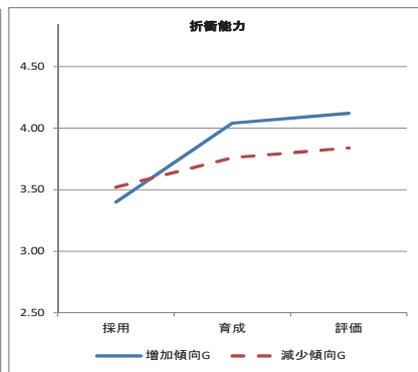
図表 3-7-19 コミュニケーション能力



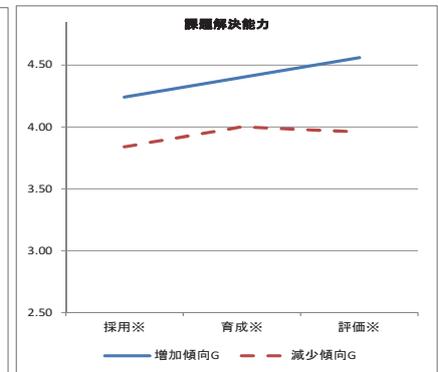
図表 3-7-20 プレゼンテーション能力



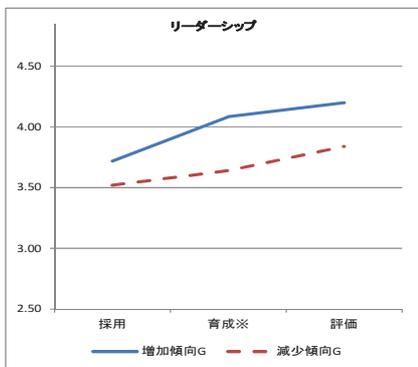
図表 3-7-21 折衝能力



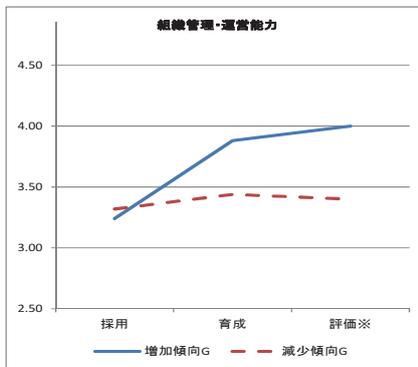
図表 3-7-22 課題解決能力



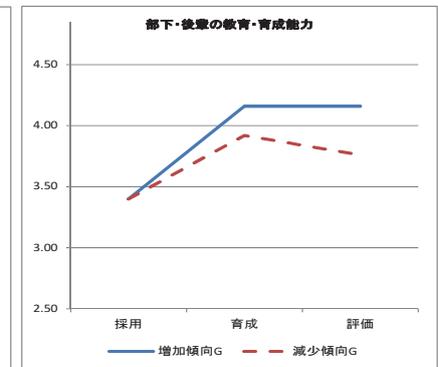
図表 3-7-23 リーダーシップ



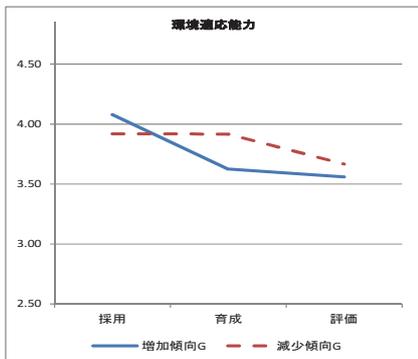
図表 3-7-24 組織管理・運営能力



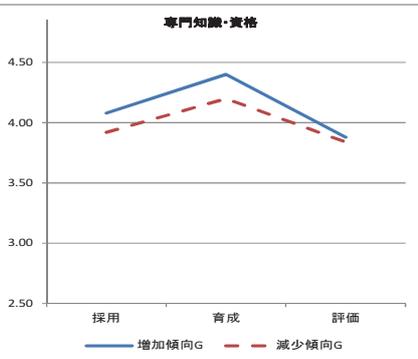
図表 3-7-25 部下・後輩の教育・育成能力



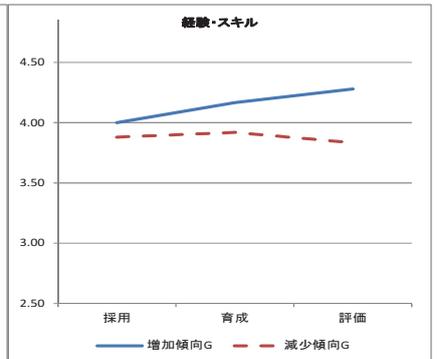
図表 3-7-26 環境適応能力



図表 3-7-27 専門知識・資格



図表 3-7-28 経験・スキル



採用における「コミュニケーション能力」、育成における「プレゼンテーション能力」「リーダーシップ」、評価における「組織管理・運営能力」で、統計的に差異が確認された。また、「課題解決能力」に関しては、採用、育成、評価それぞれで統計的に差異が確認された。

8 小括

情報通信業における人材の採用、活用、育成の実態は、以下のように小括できる。

1. 現状と戦略

7割弱が「情報サービス業」、6割強が「創業後25年未満」といった回答企業群にあって、情報通信業界の現状については「競争の激化」「顧客ニーズの高度化」「商品・サービス価格の下落」を指摘する回答が多く、同業他社と比較した場合の自己評価では「サービス品質」「正社員のスキル」を比較優位、「営業力」を比較劣位と自己評価した回答が多かった。

戦略の重視度では「品質による競争優位確立」「優秀な人材の確保」「社内の人材育成」を重視するとした回答が多かった。特に売上高が増加傾向にあるグループは「社内人材育成」を重視するとした企業割合が高く、その一方で、経常利益が減少傾向にあるグループは「優秀な人材の確保」を重視する割合が低かった。

自社の従業員に対しては「従業員の間で能力のバラツキが大きい」と考え、「会社と単なる雇用関係と考える従業員は少ない」との回答が多かった。

人材に対する方針について「高い意欲や能力をもつ非正規社員は正社員に登用」「定年までの雇用が前提」「業績悪化の場合でも雇用は維持」「人材に合わせ組織・仕事を変える」について肯定的な回答が、「非正規社員の雇用を優先し、人件費を抑制」について否定的な回答が多かった。売上高が増加傾向にあるグループは「正社員と非正規の仕事内容は異なる」に否定的である一方、非正規の利用拡大は自社ノウハウの蓄積にマイナスと考える傾向が強く、一方、売上高が減少傾向にあるグループは定年までの雇用を前提としていない傾向が強かった。また、経常利益が増加傾向にあるグループは業績悪化でも雇用は維持し、定年までの雇用を前提とし、人材に合わせ組織、仕事を変え、非正規の利用拡大は自社ノウハウの蓄積にマイナスと考える割合が高く、その一方で、経常利益が減少傾向にあるグループは非正規の雇用を優先し、人件費を抑制しようとする割合が高かった。

「人材育成計画」を策定している企業が最も多かったが、全体の3割にも満たなかった。

2. 人材の確保

2011年度の採用実績人数は「0」が、過不足は「適正」とする回答が太宗を占めた。また、中途人材が「不足」とする企業割合が最も高かった。

基幹的職種の人材構成は「基本的には正社員で構成」が太宗を占め、その理由として「品質や生産性の高いサービスの提供が可能」「顧客が満足するサービスを提供する人材育成のため」に回答が集まった。

基幹的職種の採用方法については「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」が「採用後に適正をみて基幹的職種へ就かせる」をやや上回る回答結果となった。

過去2年間の基幹的職種の採用に関して、新卒においては5割弱、中途においては3割強が「募集しなかった」と回答、その要因について新卒は「基礎学力水準に達している応募者が少なかった」、中途は「専門能力水準に達している応募者が少なかった」との回答が最多であった。

基幹的職種の正社員を採用する際、選考の際に重視されるポイントは「専門知識・資格」等よりも「コミュニケーション能力」であった。売上高が増加傾向にあるグループは「転職回数」を選考ポイントとしない傾向が窺え、一方、売上高が減少傾向にあるグループは「環境適応能力」を選考ポイントとして重視しない傾向が窺えた。また、経常利益が減少傾向にあるグループは「職歴等やスキル」にこだわらない傾向が見えた。

基幹的職種の正社員を求人する手段として、新卒では「自社ホームページ」「学校」、中途では「ハローワーク」「就職情報誌・求人広告」による求人が多かった。売上高が増加傾向にあるグループは新卒の募集に際し、「自社ホームページ」「学校」をより積極的に活用する傾向にあった。また、経常利益が増加傾向にあるグループは新卒の募集に際し、「合同企業説明会」「自社ホームページ」「学校」をより積極的に活用する傾向にあった。

基幹的職種の人材を確保するための施策としては、「社会保険等制度の整備」「正社員への登用」「職場での良好な人間関係の維持」「賃金面での処遇」の順に、採用割合が高かった。売上高が増加傾向にあるグループは「正社員への登用」「教育訓練制度の充実」をより実施している傾向にあった。また、経常利益が増加傾向にあるグループは「教育訓練制度の充実」を実施している割合が高く、逆に、減少傾向にあるグループは「経営理念・長期計画の明示、浸透」や「業務配置の見直し」を実施している割合が低かった。

3. 人材の育成と評価

基幹的職種の正社員において「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」「課題解決能力」「OJTによる経験

やスキルの蓄積」について積極的な育成を考えている回答企業が多かった。また、基幹的職種従業員を対象とした諸施策について、「OJTによる自社での社内訓練」「資格取得支援」「その他自己啓発支援」「Off-JTによる自社での社内訓練」の順に実施度合いが高く、いずれも6割強であった。ただし、効果が高いとの評価は「OJTによる自社での社内訓練」のみであった。一方、能力開発については「職場の生産性の向上」「顧客満足度の向上」には果があったとする回答が多かった。

基幹的職種の従業員に対する教育訓練について「従業員が多忙で教育訓練を受けられない」「コストがかかる」を問題点・課題として挙げる回答が多かった。ただし売上高が減少傾向にあるグループは「従業員が多忙で教育訓練を受けられない」と回答する割合が低く「特に問題ない」と回答する割合が高かった。

基幹的職種においてスキルを向上させるには、6割弱が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」とし、キャリアの用意については「より高度な仕事に挑戦できるキャリアが用意されている」と「管理業務で昇進するキャリアが用意されている」とが拮抗する回答結果となった。

基幹的職種正社員の人事考課時には「コミュニケーション能力」「経験やスキルの蓄積度」「課題解決能力」について重視するとした回答企業が多く、経常利益が増加傾向にあるグループは「課題解決能力」を重視し評価しているとする割合が高かった。

従業員に関する状況について、売上高が増加傾向にあるグループは30歳代の比率が高く、逆に経常利益が減少傾向にあるグループは30歳代の比率が低かった。

4. 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

採用・育成・評価を通じて「コミュニケーション能力」「課題解決能力」を必要としている。売上高傾向別では、採用における「情報収集・処理能力」、育成における「環境適応能力」、評価における「課題解決能力」「組織管理・運営能力」「部下・後輩の育成能力」で統計的に差異が確認された。また、経常利益傾向別では、採用における「コミュニケーション能力」、育成における「プレゼンテーション能力」「リーダーシップ」、評価における「組織管理・運営能力」で、また、「課題解決能力」に関しては、採用、育成、評価それぞれで統計的に差異が確認された。

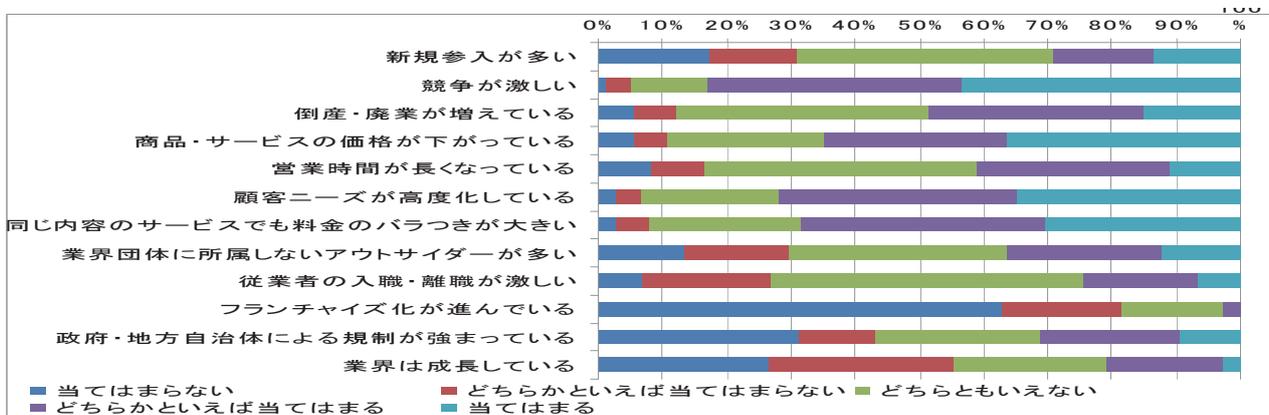
第4章 学術研究、専門・技術サービス業における人材の採用、活用、育成の実態

ここでは学術研究、専門・技術サービス業における人材の採用、活用、育成の実態についてみていく。

1 回答企業の現状と戦略

(1) 属する業界の現状

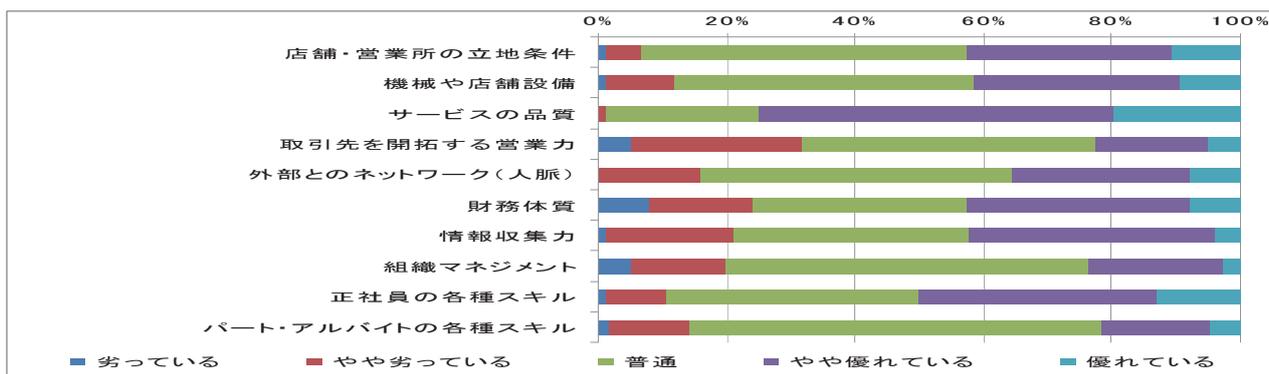
図表4-1-1 所属業界の現状に対する認識



業界の現状として「競争の激化」「商品・サービス価格の下落」「顧客ニーズの高度化」を指摘する回答が多かった。

(2) 同規模の同業他社と比較した場合の自己評価

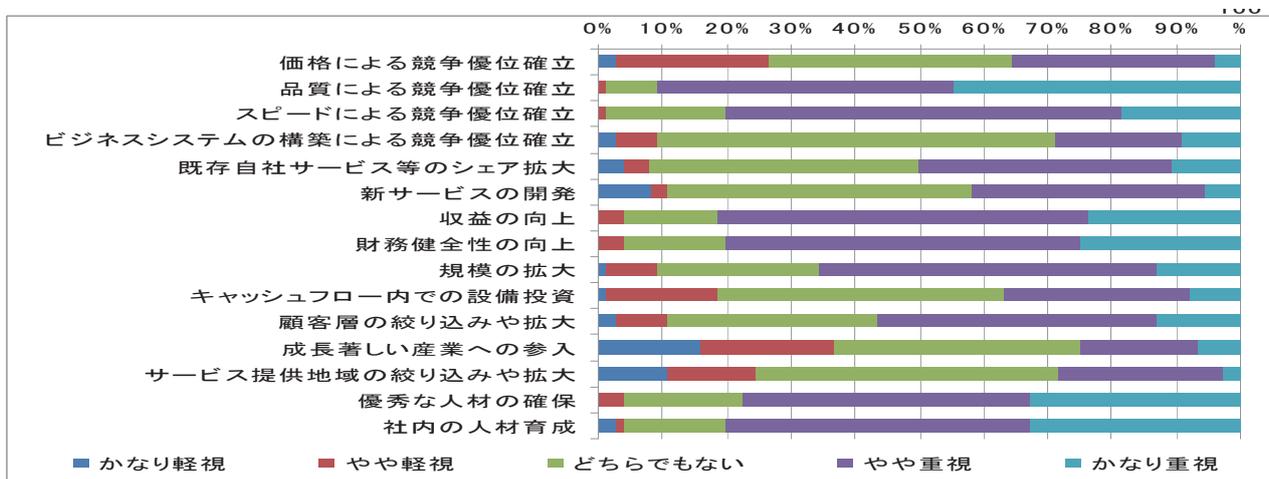
図表4-1-2 同業他社と比較した際の自己評価



「サービス品質」「正社員のスキル」を比較優位、「営業力」を比較劣位と自己評価した回答が多かった。

(3) 戦略の重視度合い

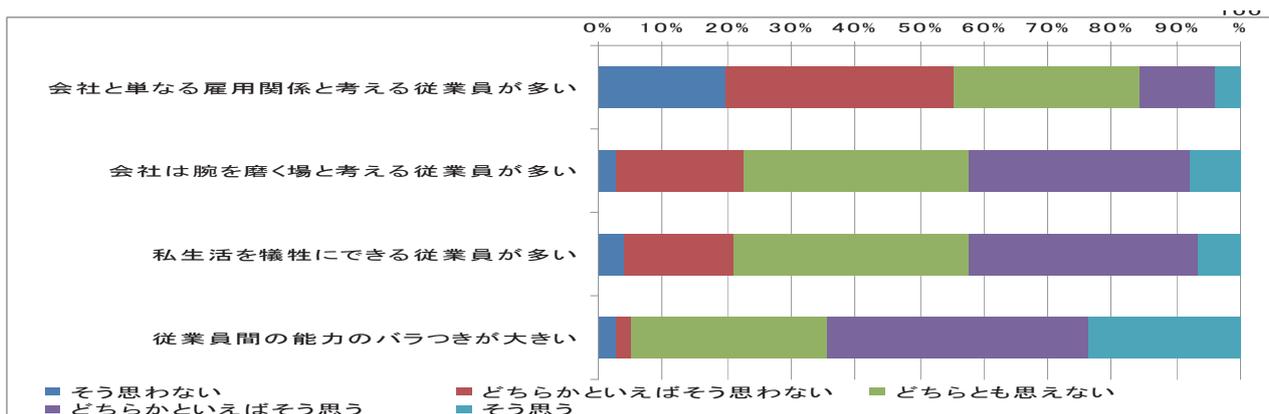
図表4-1-3 戦略の重視度



「品質による競争優位確立」「優秀な人材の確保」「社内の人材育成」を重視するとした回答が多かった。

(4) 自社の従業員に対する評価

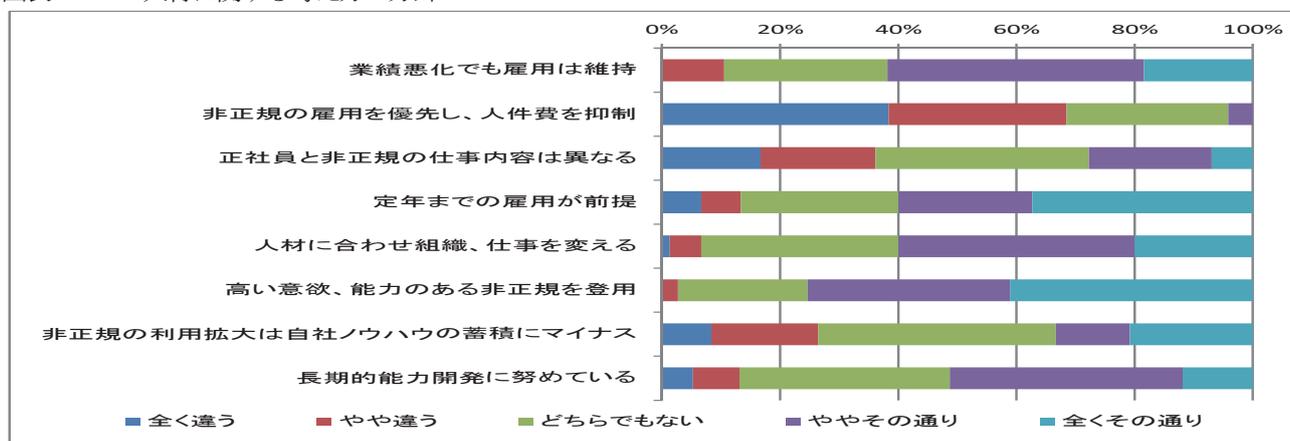
図表4-1-4 自社従業員に対する評価



「従業員の間で能力のバラツキが大きい」について肯定的、「会社と単なる雇用関係と考える従業員が多い」について否定的な回答が多かった。

(5) 人材に関する考え方や方針

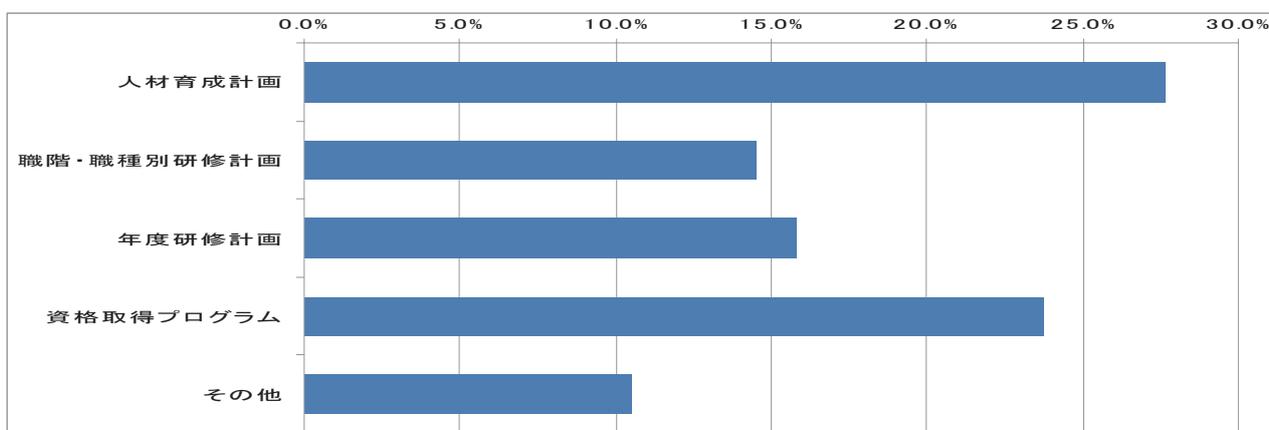
図表 4-1-5 人材に関する考え方・方針



「高い意欲や能力をもつ非正規社員を正社員登用」「定年までの雇用が前提」「人材に合わせ組織・仕事を変える」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について概ね肯定的な回答が、「非正規社員の雇用を優先し、人件費を抑制」について否定的な回答が多かった。

(6) 人材育成に関する計画策定の有無

図表 4-1-6 人材育成計画の策定

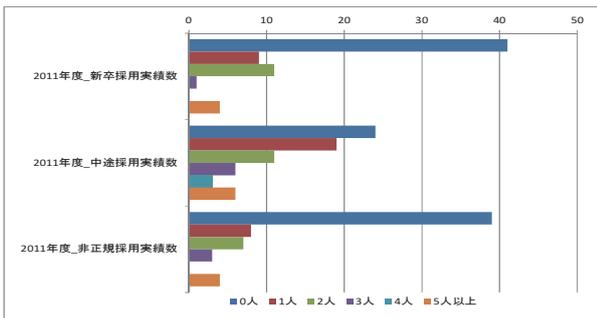


「人材育成計画」「資格取得プログラム」を策定している企業が多いが、いずれも全体の3割にも満たなかった。

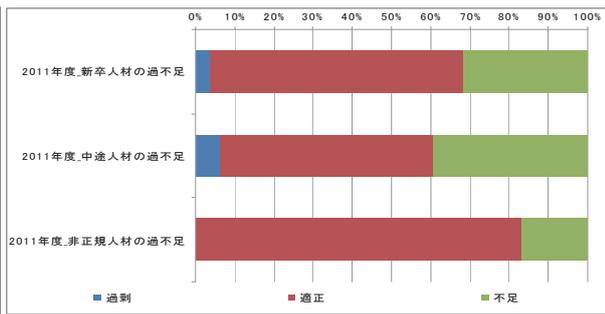
2 人材の確保について

(1) 2011年度の採用実績人数と人材の過不足

図表 4-2-1 2011年度の採用実績人数 (単位:件)



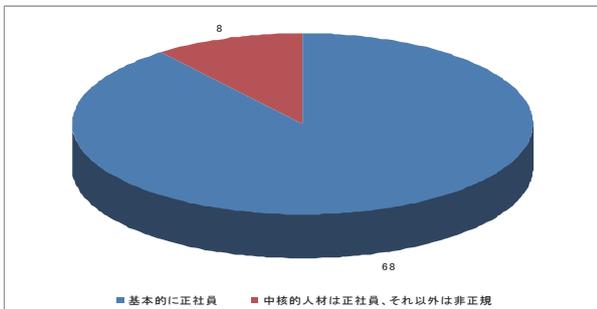
図表 4-2-2 人材の過不足



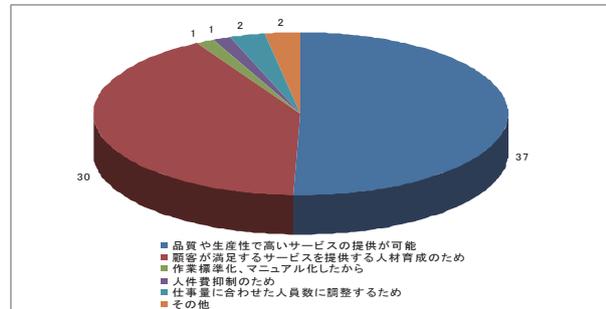
採用実績人数は「0」が、過不足は「適正」とする回答が太宗を占めた。また、中途人材が「不足」とする企業割合が最も高かった。

(2) 基幹的職種の人材構成とその理由

図表 4-2-3 基幹的職種の人材構成 (単位:件)



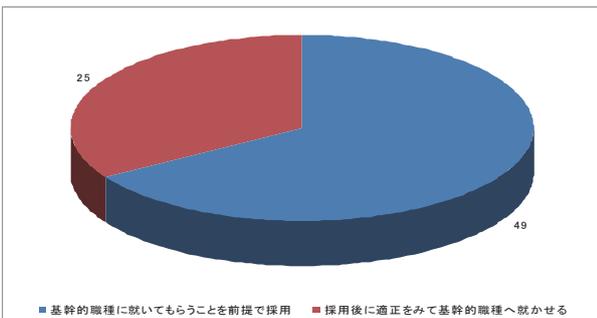
図表 4-2-4 基幹的職種の人材構成の理由 (単位:件)



「基本的には正社員で構成」が太宗を占め、その理由として「品質や生産性が高いサービスの提供が可能」次いで「顧客が満足するサービスを提供する人材育成のため」に回答が集まった。

(3) 基幹的職種の採用方法

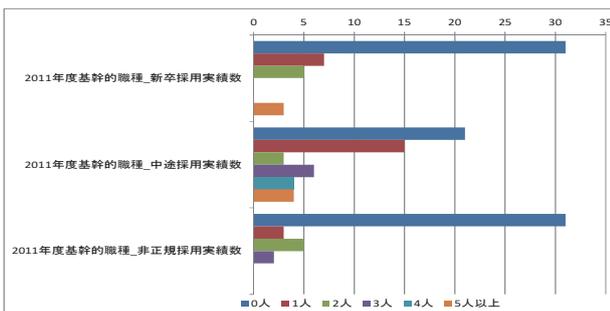
図表 4-2-5 基幹的職種の採用方法 (単位:件)



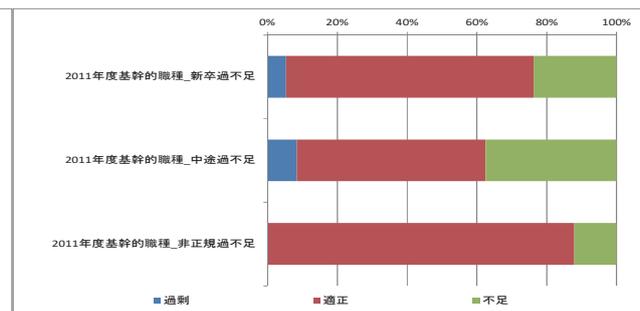
「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」が全体の6割強となった。

(4) 基幹的職種の採用人数とその過不足

図表 4-2-6 基幹的職種の採用人数 (単位:件)



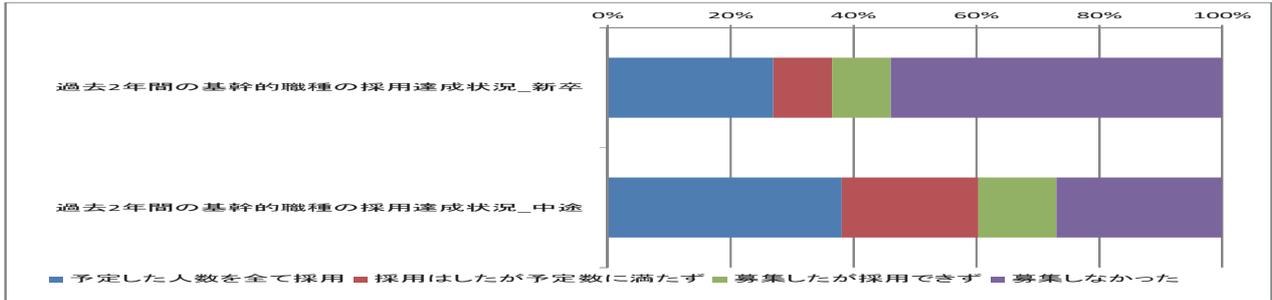
図表 4-2-7 基幹的職種の過不足



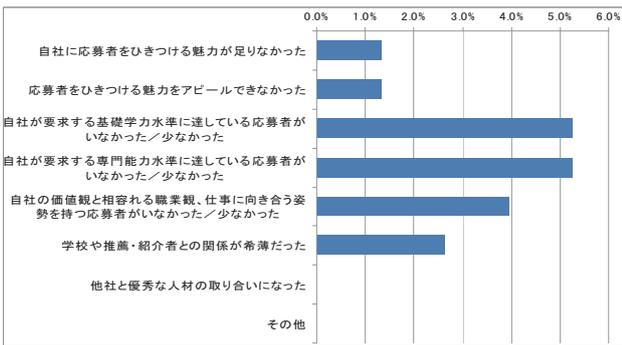
採用実績人数は「0」が、過不足は「適正」とする回答が太宗を占めた。また、中途人材において基幹的職種が「不足している」とする企業割合が最も高かった。

(5) 過去2年間の基幹的職種の採用に関する達成状況とその要因

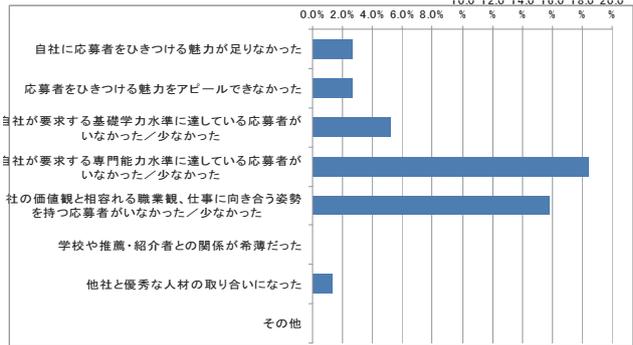
図表4-2-8 基幹的職種の採用に関する達成状況



図表4-2-9 基幹的職種採用の達成状況の要因 (新卒)



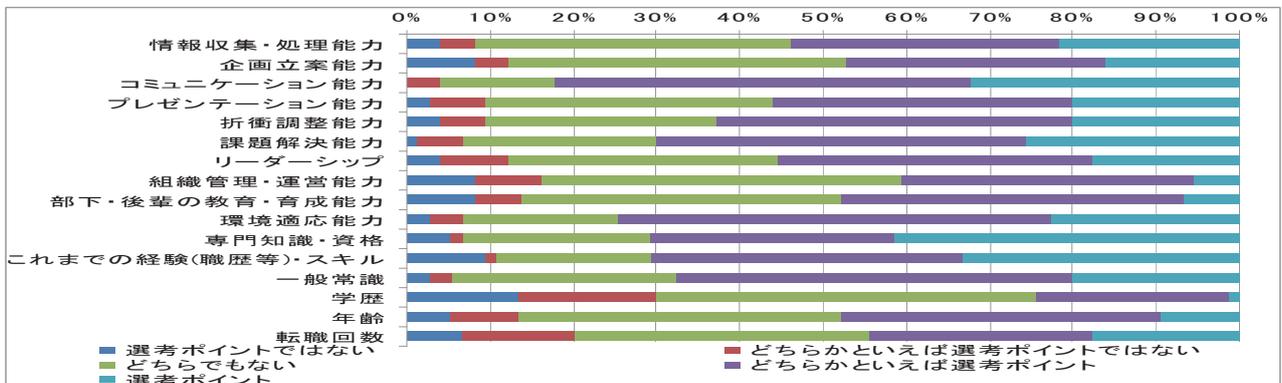
図表4-2-10 基幹的職種採用の達成状況の要因 (中途)



新卒においては5割強、中途においては3割弱が「募集しなかった」と回答、その要因について新卒は「基礎学力水準に達している応募者が少なかった」「専門能力水準に達している応募者が少なかった」、中途は「専門能力水準に達している応募者が少なかった」との回答が最多であった。

(6) 基幹的職種の正社員を採用する場合の選考ポイント

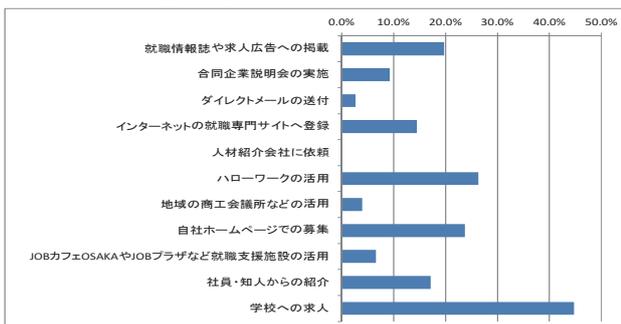
図表4-2-11 基幹的職種正社員を採用する際に重視する選考ポイント



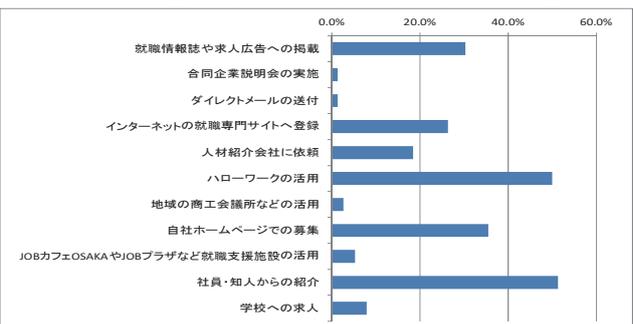
選考の際に重視されるポイントは「専門知識・資格」等よりも「コミュニケーション能力」である。

(7) 基幹的職種の正社員を求人する手段

図表4-2-12 基幹的職種正社員の求人手段 (新卒)



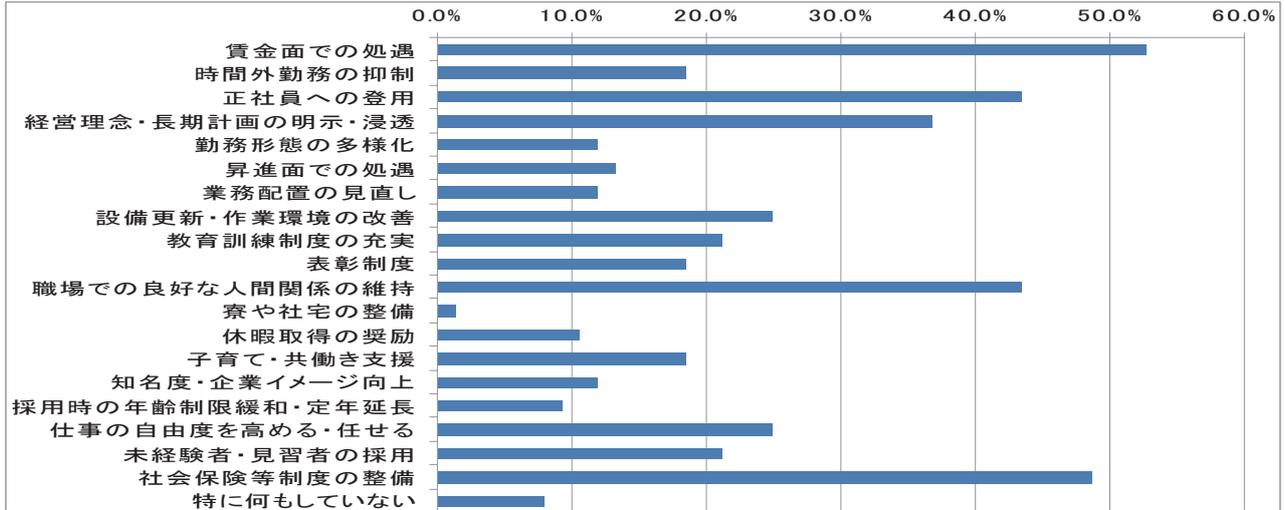
図表4-2-13 基幹的職種正社員の求人手段 (中途)



新卒では「学校」、中途では「ハローワーク」「社員・知人からの紹介」による求人が多い。

(8) 基幹的職種の人材を確保するための施策

図表 4-2-14 基幹的職種人材を確保するための施策

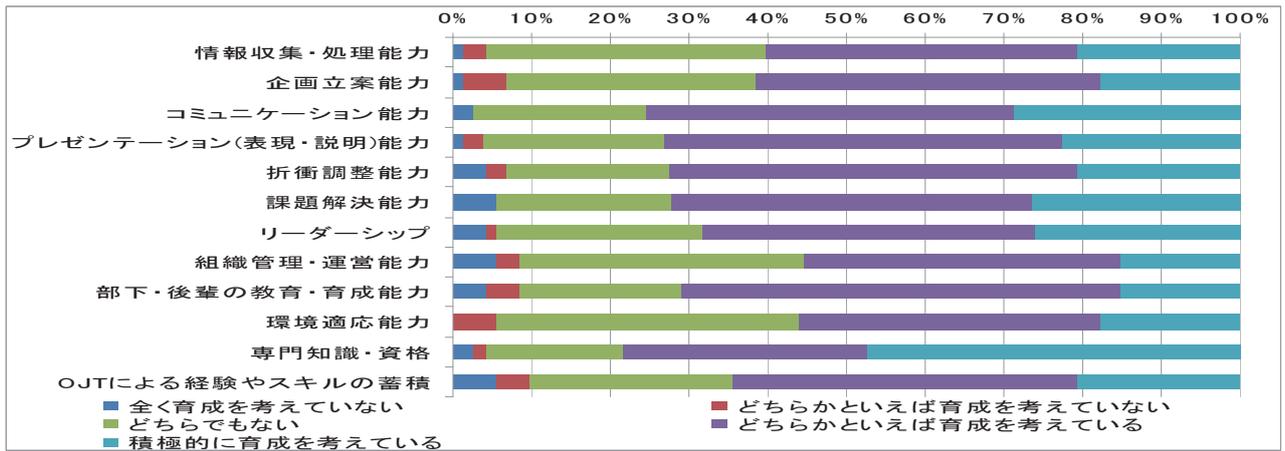


「賃金面での処遇」「社会保険等制度の整備」「職場での良好な人間関係の維持」「正社員への登用」の順に、採用割合が高かった。

3 人材の育成と評価について

(1) 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度

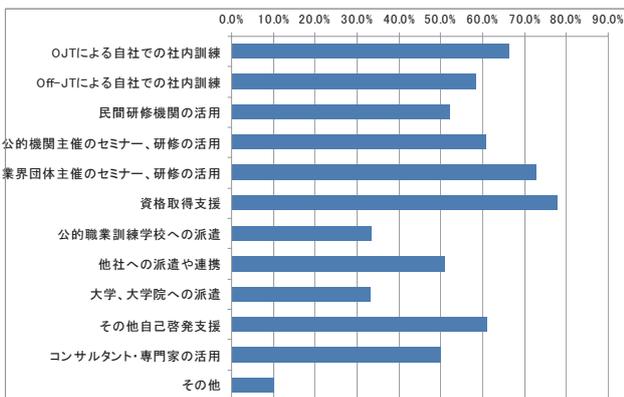
図表 4-3-1 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度



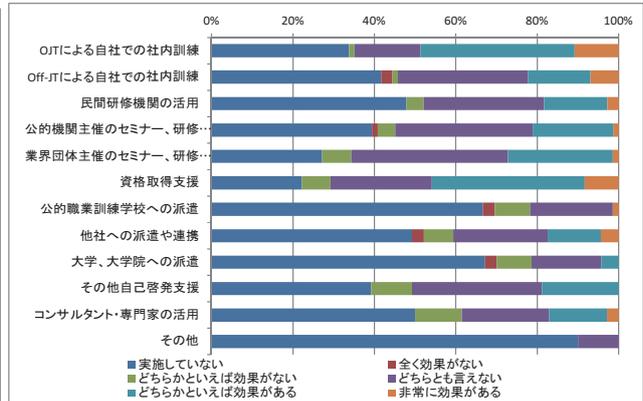
「専門知識・資格」「コミュニケーション能力」「課題解決能力」「リーダーシップ」について積極的な育成を考えている回答企業が多かった。

(2) 基幹的職種従業員を対象とした諸施策の効果

図表4-3-2 基幹的職種従業員向け諸施策の実施度



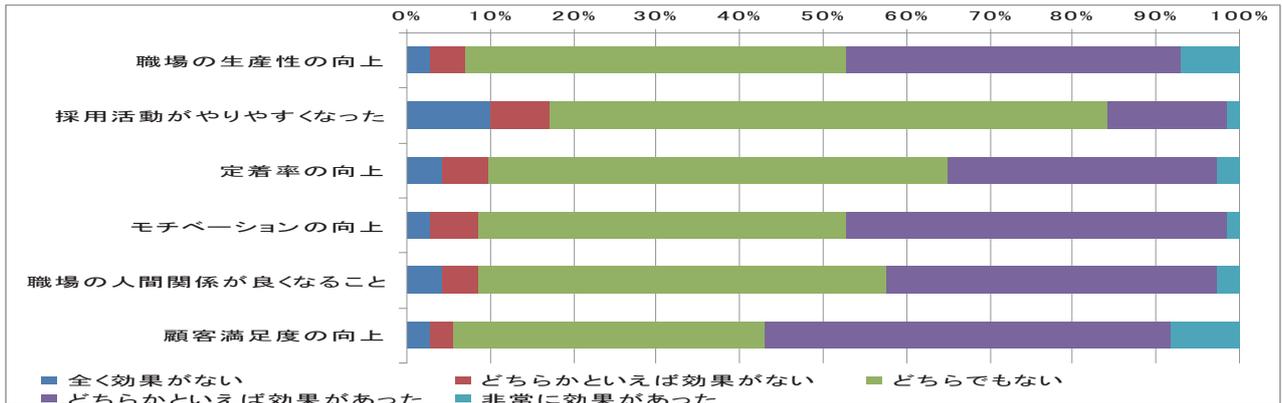
図表4-3-3 基幹的職種従業員向け諸施策の効果



「資格取得支援」「業界主催セミナー・研修の活用」「OJTによる自社での社内訓練」等の実施度合いが高く、うち、「OJTによる自社での社内訓練」「資格取得支援」での評価が高かった。

(3) 基幹的職種従業員に対する能力開発の効果

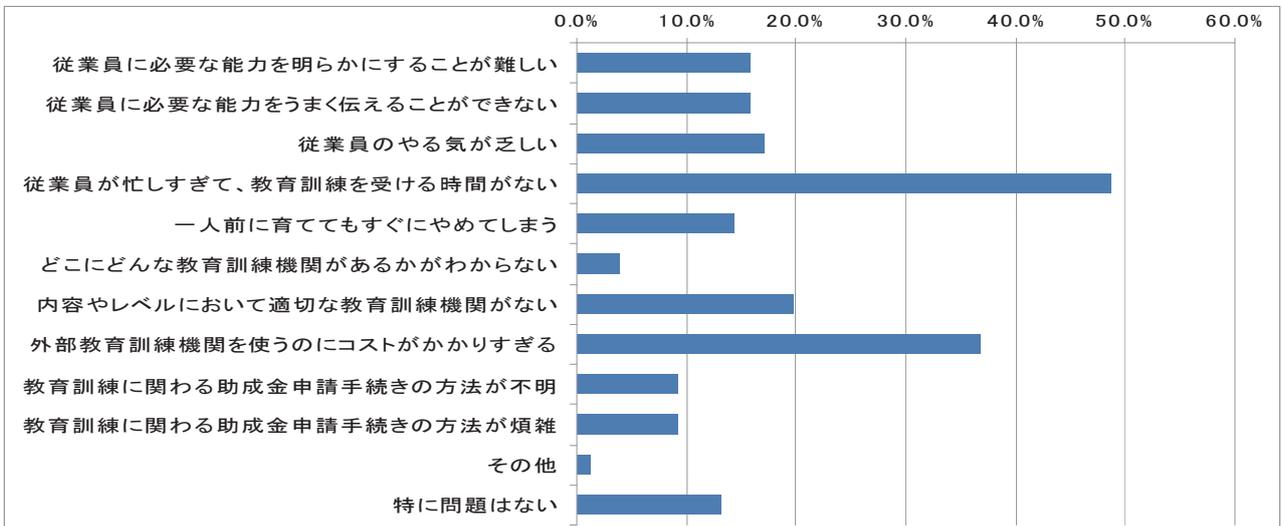
図表4-3-4 基幹的職種従業員に対する能力開発の効果



「顧客満足度の向上」「職場の生産性の向上」「モチベーションの向上」には効果があったとする回答が多かった。

(4) 基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題

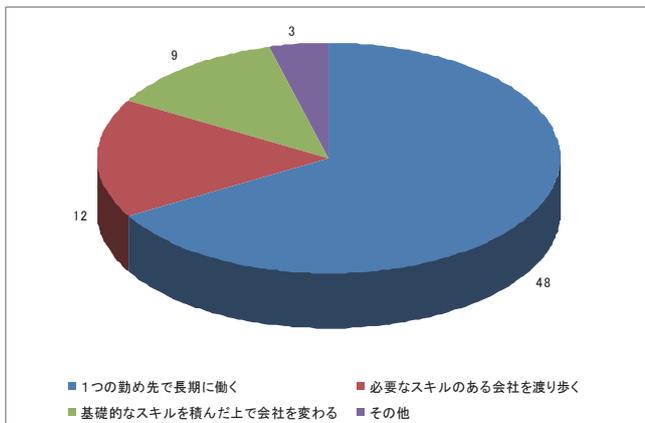
図表4-3-5 基幹的職種従業員に対する教育訓練の問題点・課題



「時間がない」「コストがかかる」を問題点・課題として挙げる回答が多かった。

(5) 基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法

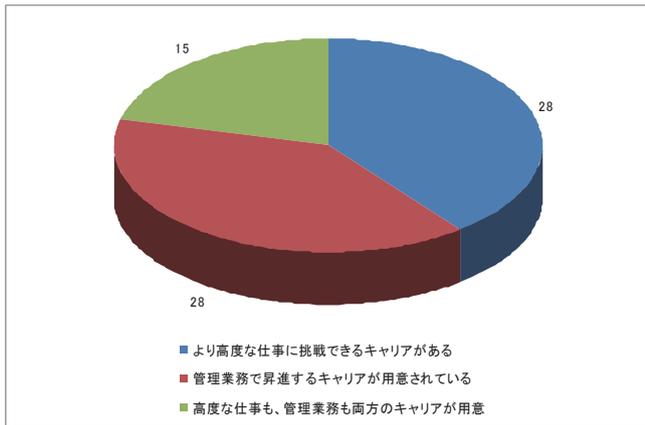
図表4-3-6 基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法 (単位:件)



6割強が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答。

(6) 基幹的職種に対する、キャリアの用意の有無

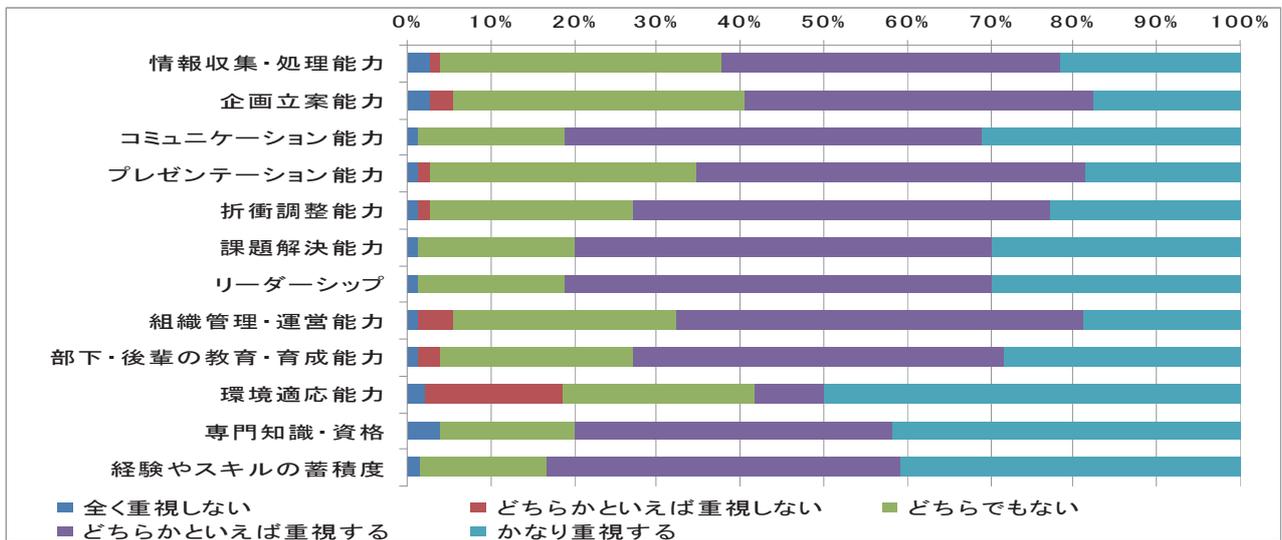
図表4-3-7 基幹的職種に対するキャリアの用意の有無 (単位:件)



「より高度な仕事に挑戦できるキャリアが用意されている」と「管理業務で昇進するキャリアが用意されている」とが拮抗する回答結果となり、全体の8割弱の企業で、上記のいずれかのキャリアが用意されていることが分かる。

(7) 基幹的職種正社員の人事考課時の各能力の重視度

図表 4-3-8 基幹的社員の人事考課時の各能力の重視度

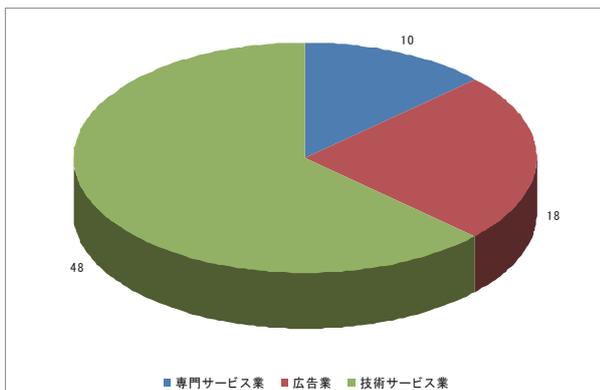


「環境適応能力」「専門知識・資格」「経験やスキルの蓄積度」について人事考課でかなり重視するとした回答企業が多かった。

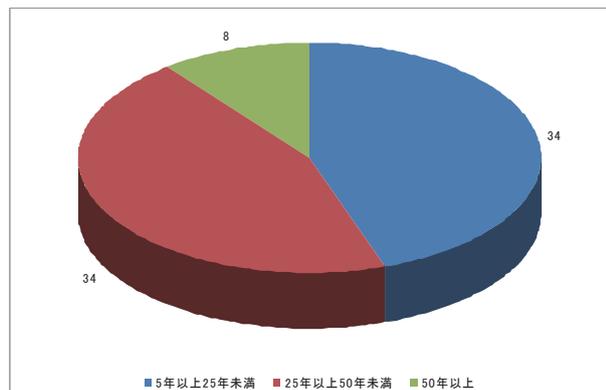
4 回答企業の概要

(1) 属性

図表 4-4-1 回答企業の業種 (中分類) (単位:件)



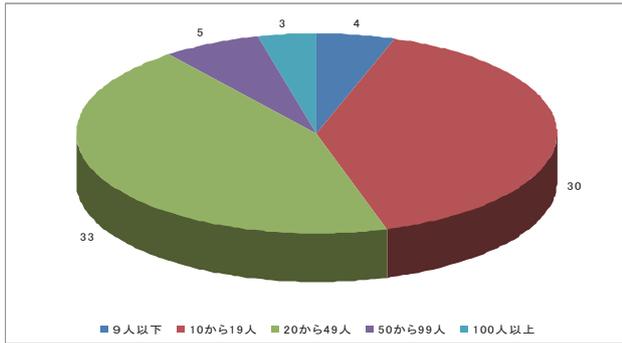
図表 4-4-2 回答企業の創業歴 (単位:件)



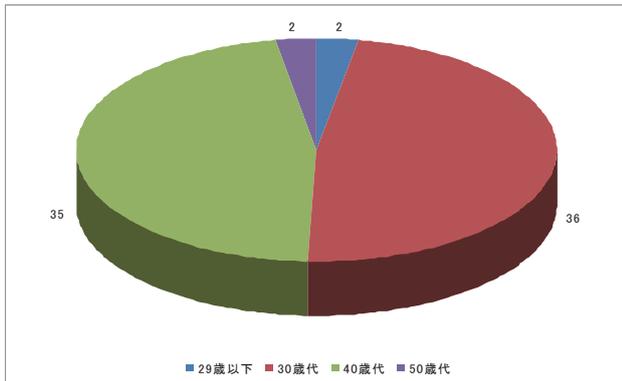
回答企業の6割強が「技術サービス業」、5割弱が「創業後25年未満」である。

(2) 従業員に関する状況

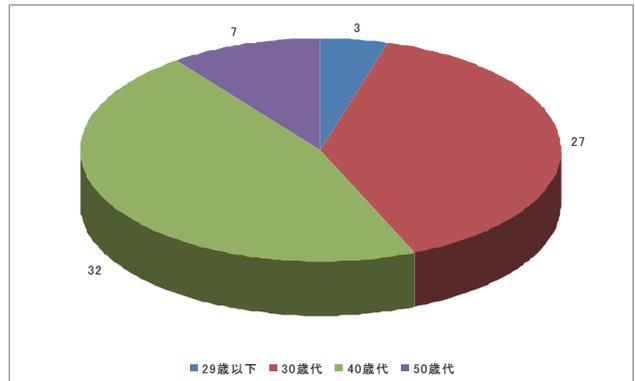
図表 4-4-3 従業員数（経営者、常勤役員、正社員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員合計）（単位：件）



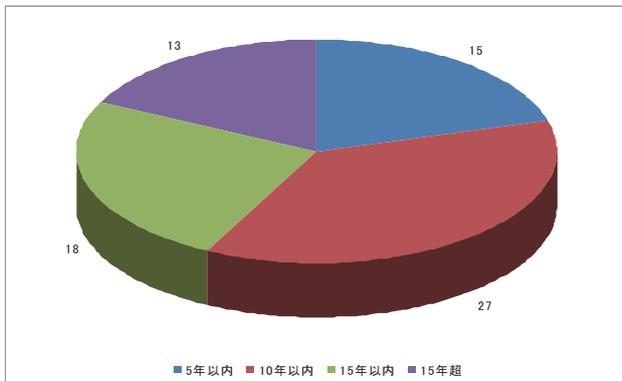
図表 4-4-4 正社員の平均年齢（単位：件）



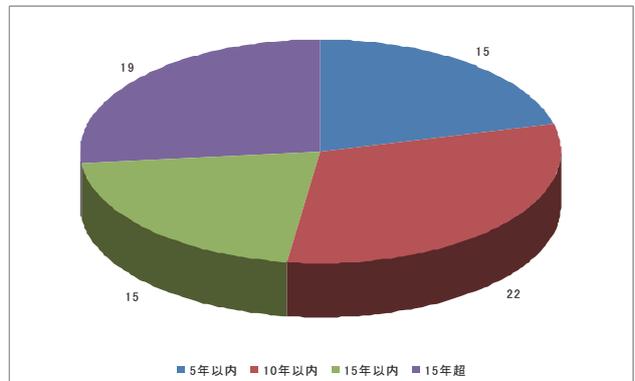
図表 4-4-5 基幹的職種に従事する正社員の平均年齢（単位：件）



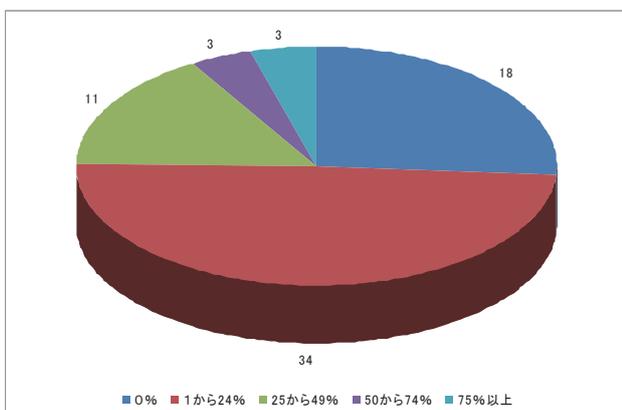
図表 4-4-6 正社員の平均勤続年数（単位：件）



図表 4-4-7 基幹的職種に従事する正社員の平均勤続年数（単位：件）

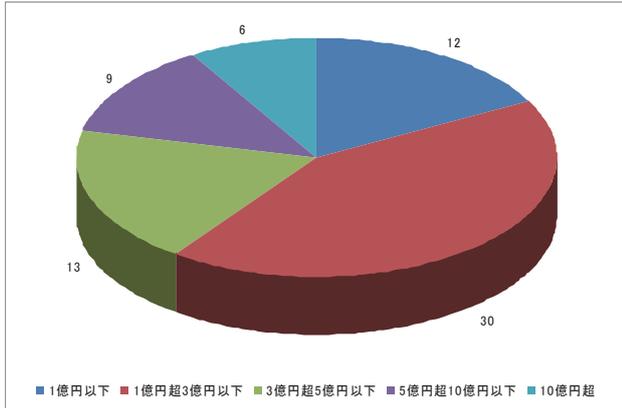


図表 4-4-8 従業者数全体に占める非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員）の比率（単位：件）

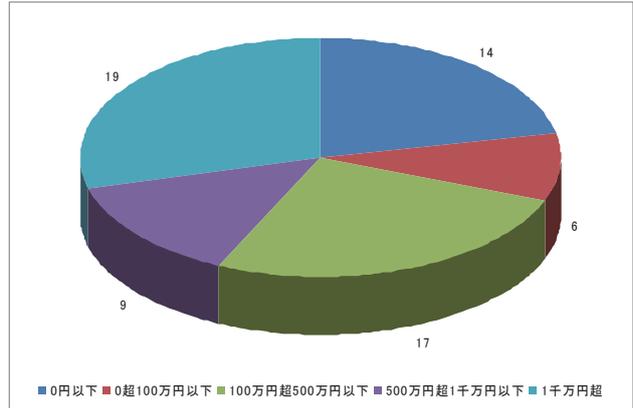


(3) 直近の決算時における業績

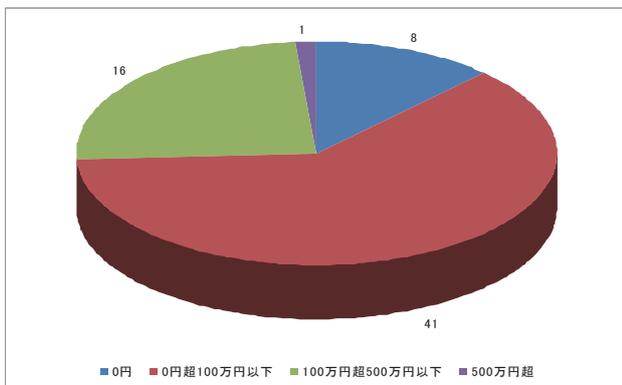
図表 4-4-9 売上高(年商) (単位:件)



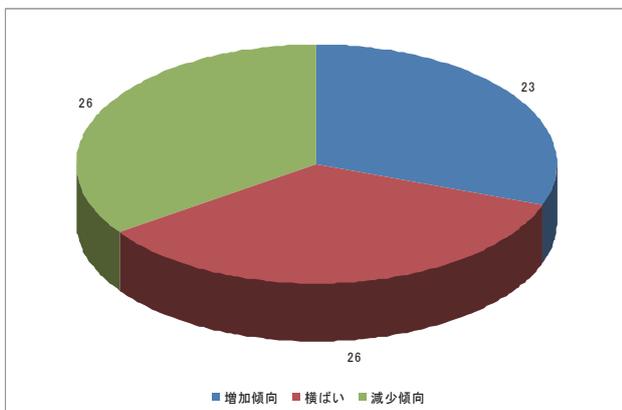
図表 4-4-10 経常利益額 (単位:件)



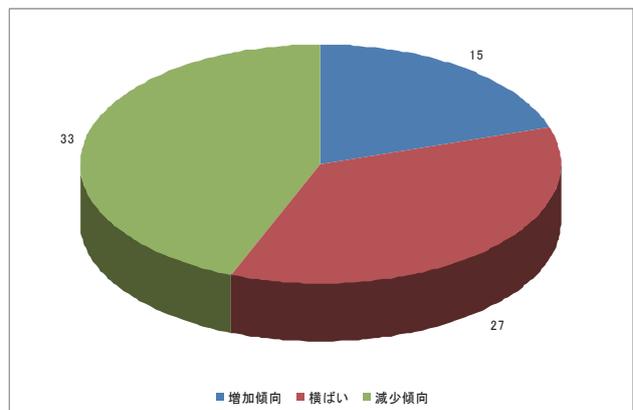
図表 4-4-11 研修費(販売費及び一般管理費のうち人材育成に要した費用) (単位:件)



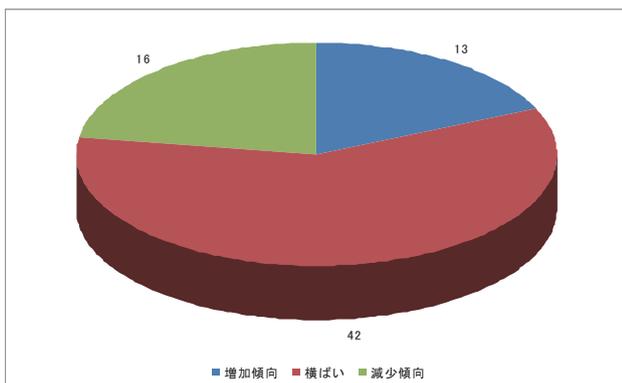
図表 4-4-12 売上高(年商)の推移 (単位:件)



図表 4-4-13 経常利益額の推移 (単位:件)



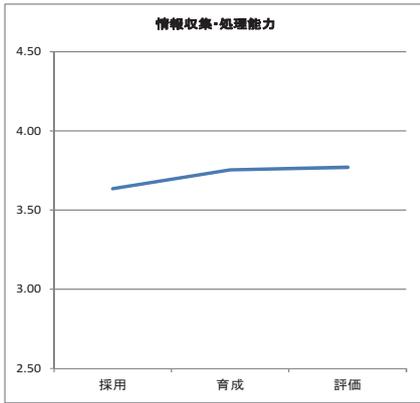
図表 4-4-14 研修費の推移 (単位:件)



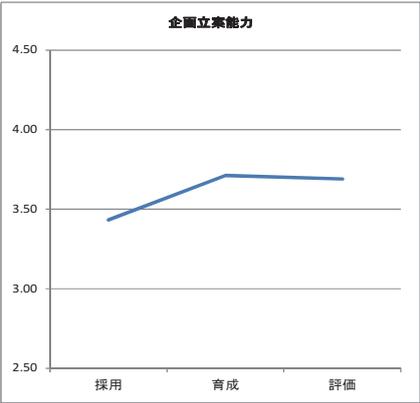
5 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

ここでは、人材の採用・育成・評価の際に人材の能力をどの程度重視しているかについて、一覧する。

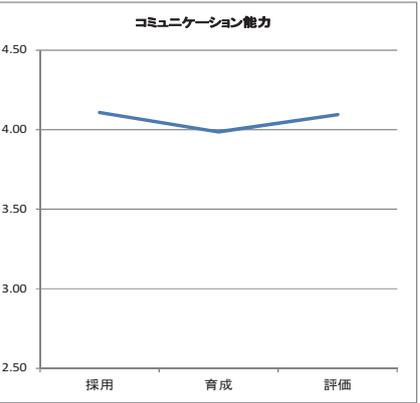
図表 4-5-1 情報収集・処理能力



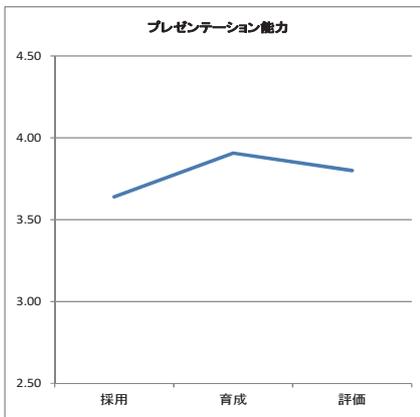
図表 4-5-2 企画立案能力



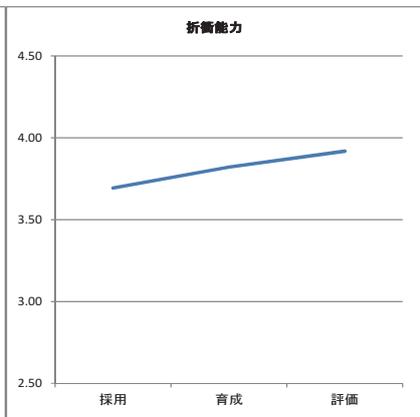
図表 4-5-3 コミュニケーション能力



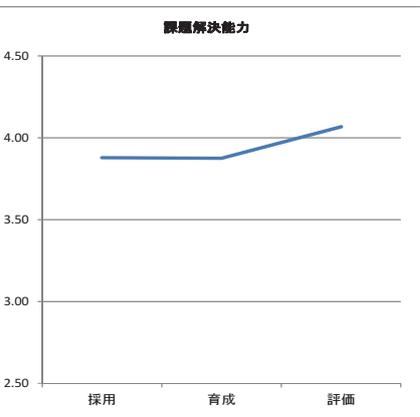
図表 4-5-4 プレゼンテーション能力



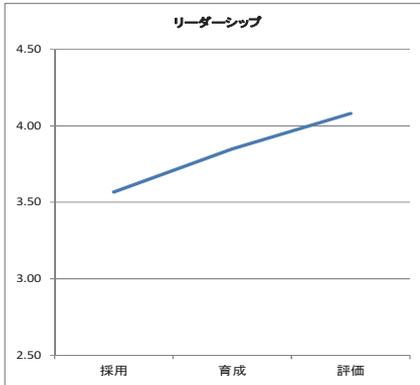
図表 4-5-5 折衝能力



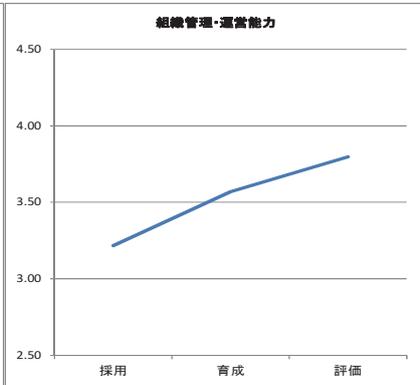
図表 4-5-6 課題解決能力



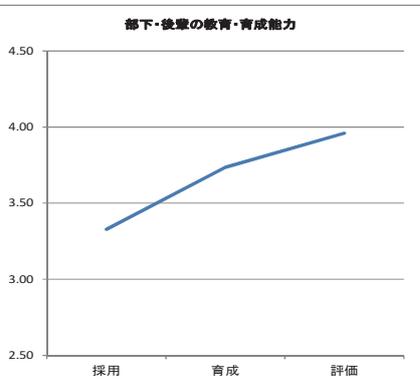
図表 4-5-7 リーダーシップ



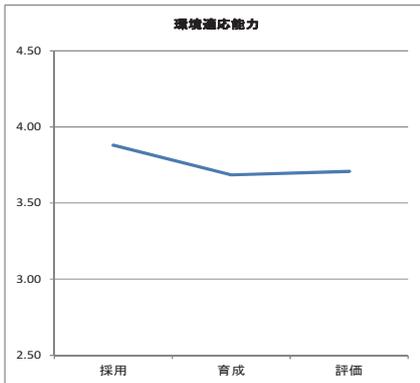
図表 4-5-8 組織管理・運営能力



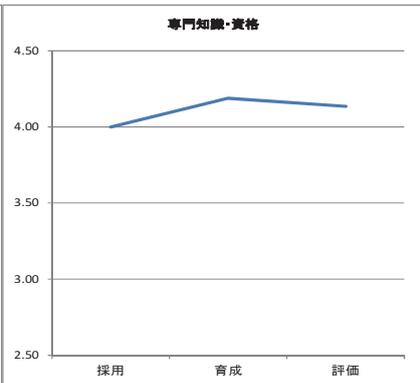
図表 4-5-9 部下・後輩の教育・育成能力



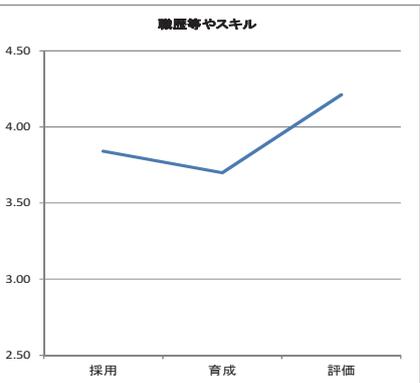
図表 4-5-10 環境適応能力



図表 4-5-11 専門知識・資格



図表 4-5-12 経験・スキル



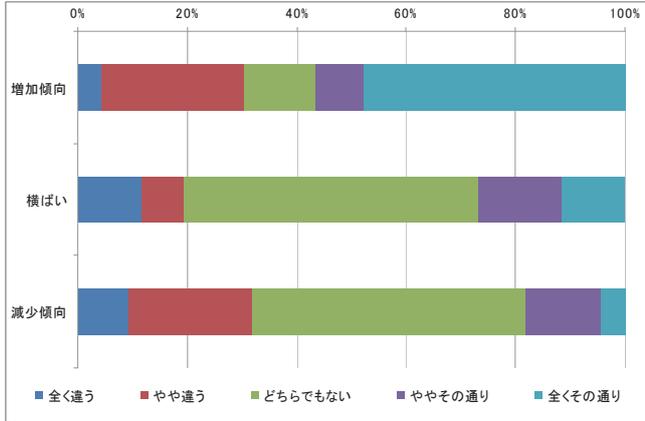
採用・育成・評価を通じてコミュニケーション能力、専門知識・資格を重視している。

6 売上高傾向別の差異

ここでは、売上高傾向別に回答に差異が確認できた項目を抽出する。

(1) 人材に関する考え方や方針

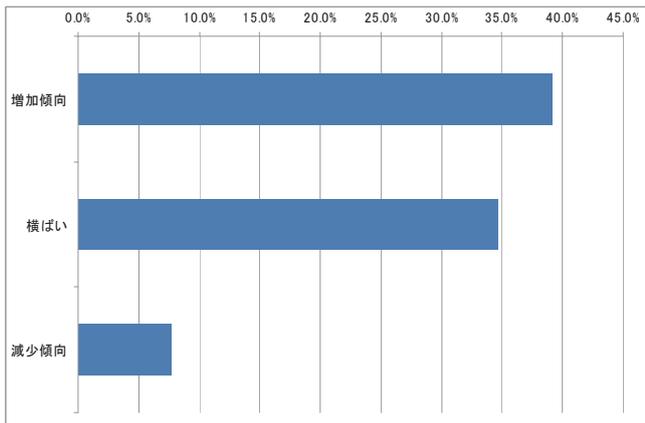
図表 4-6-1 売上高推移と「非正規の利用拡大は自社ノウハウの蓄積にマイナス」



売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと比べ、非正規の利用拡大は自社ノウハウの蓄積にマイナスと考える傾向が強い。

(2) 人材育成に関する計画策定

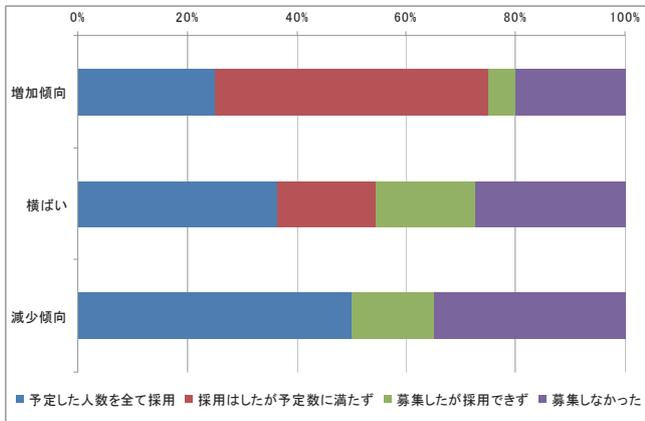
図表 4-6-2 売上高推移と「人材育成計画」



売上高が減少傾向にあるグループは他のグループと比べ、人材育成計画の策定割合が際立って低い。

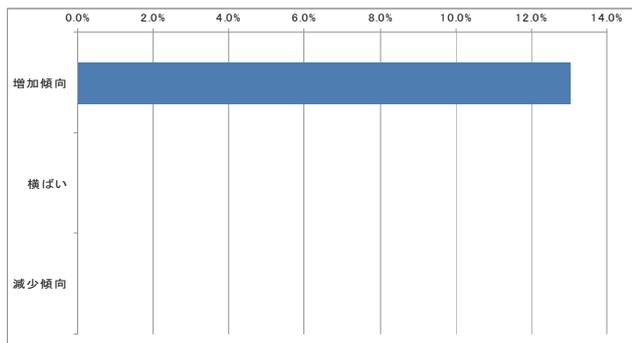
(3) 基幹的職種の採用

図表 4-6-3 売上高推移と過去2年間の基幹的職種の採用達成状況(中途)

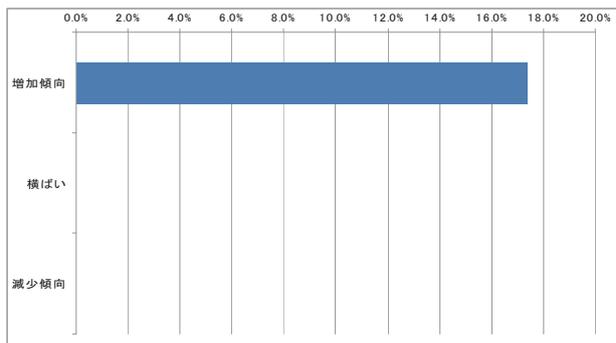


売上高が増加傾向にあるグループは他グループと比べ中途に関して「採用はしたが予定数に満たず」の割合が高い。

図表 4-6-4 売上高推移と「応募者の専門能力不足」(新卒)



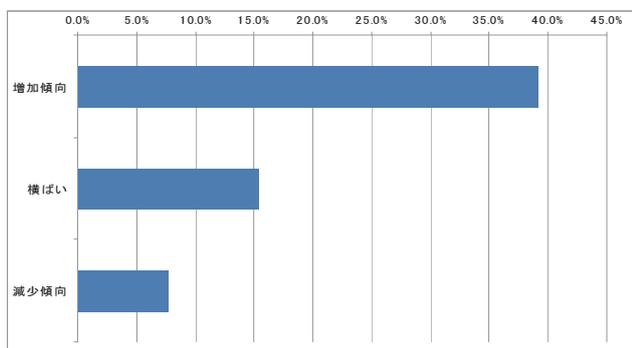
図表 4-6-5 売上高推移と「応募者の基礎学力不足」(中途)



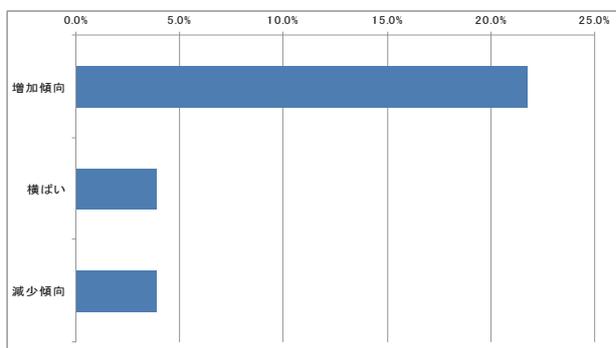
売上高が増加傾向にあるグループは他グループと異なり、新卒に関しては専門能力、中途に関しては基礎学力の不足を指摘する声が多かった。

(4) 基幹的職種の採用手段

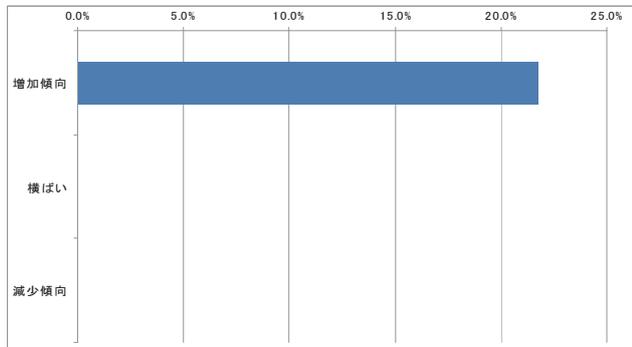
図表 4-6-6 売上高推移と「就職情報誌・求人広告」(新卒)



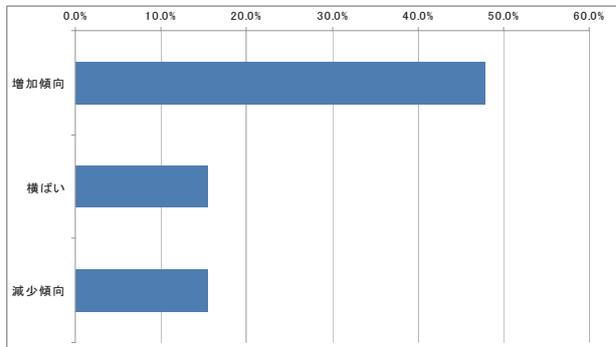
図表 4-6-7 売上高推移と「合同企業説明会実施」(新卒)



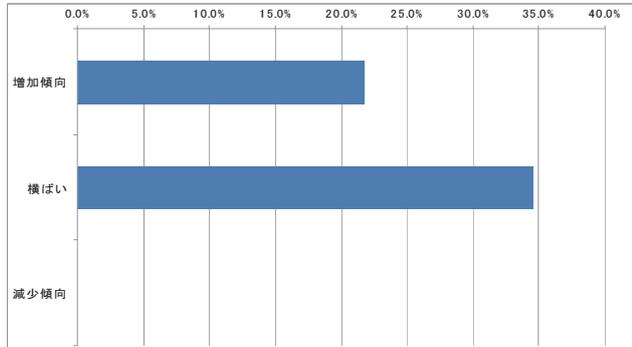
図表 4-6-8 売上高推移と「就職支援施設活用」(新卒)



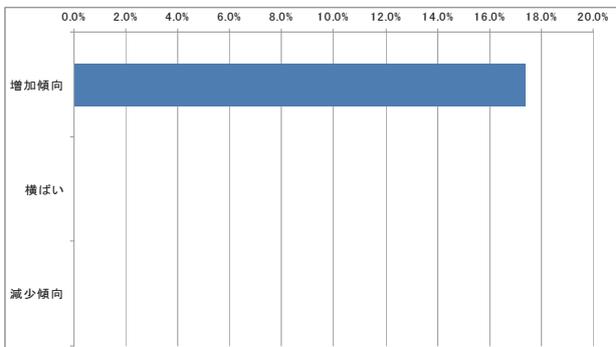
図表 4-6-9 売上高推移と「就職専門サイトへの登録」(中途)



図表 4-6-10 売上高推移と「人材紹介会社への依頼」(中途)



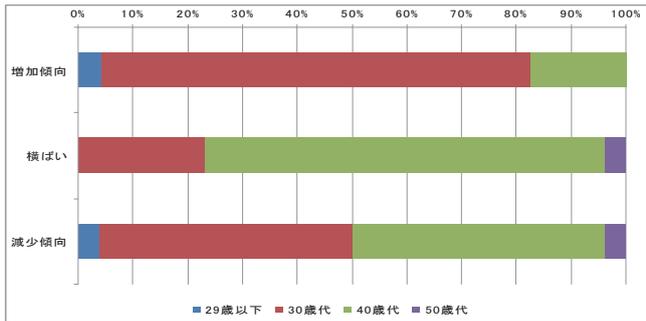
図表 4-6-11 売上高推移と「就職支援施設活用」(中途)



売上高が増加傾向にあるグループは他グループと比較し、新卒の確保に関して就職情報誌・求人広告の掲載、合同企業説明会実施に積極的であり、中途に関しては就職専門サイトへの登録に積極的である。なお、減少傾向グループは新卒・中途とも「就職支援施設活用」、中途の「人材紹介会社への依頼」の活用が、それぞれ皆無であった。

(5) 従業員に関する状況

図表 4-6-12 売上高推移と正社員の平均年齢

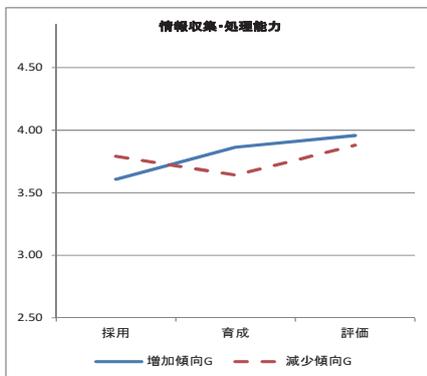


売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと比較して 30 歳代の比率が高い。

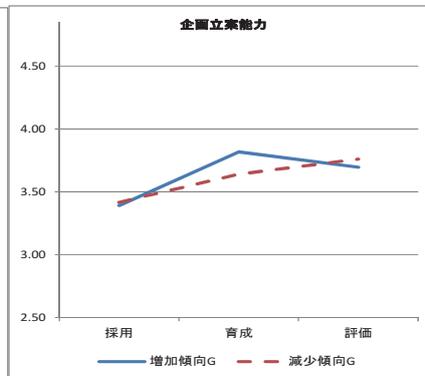
(6) 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

人材の採用・育成・評価における重視ポイントを売上高増加傾向別に 3 区分(「増加傾向グループ」「横ばいグループ」「減少傾向グループ」)し、うち「増加傾向」と「減少傾向」の平均値を比較した。

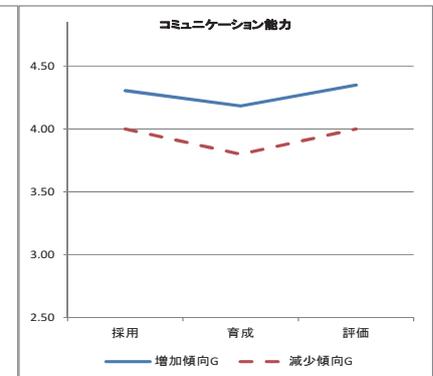
図表 4-6-13 情報収集・処理能力



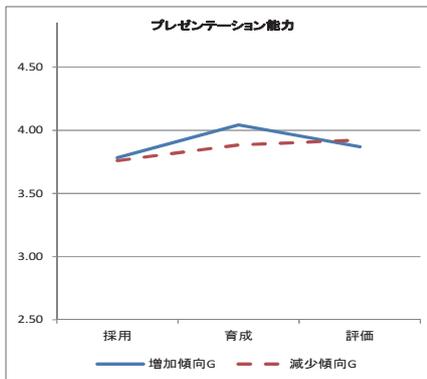
図表 4-6-14 企画立案能力



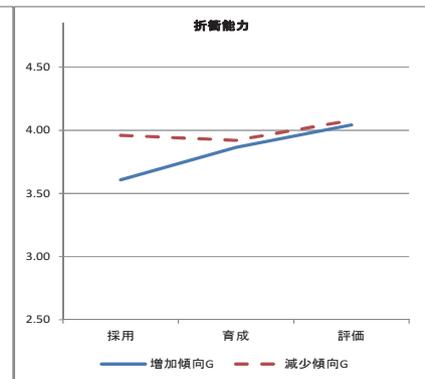
図表 4-6-15 コミュニケーション能力



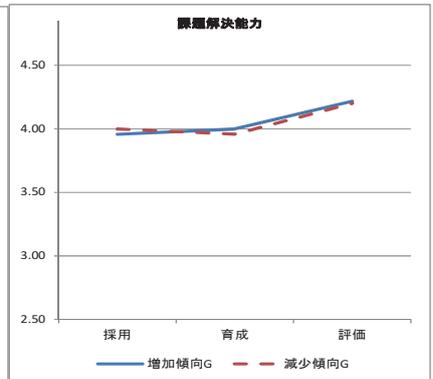
図表 4-6-16 プレゼンテーション能力



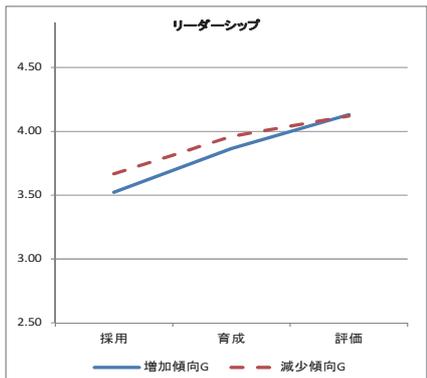
図表 4-6-17 折衝能力



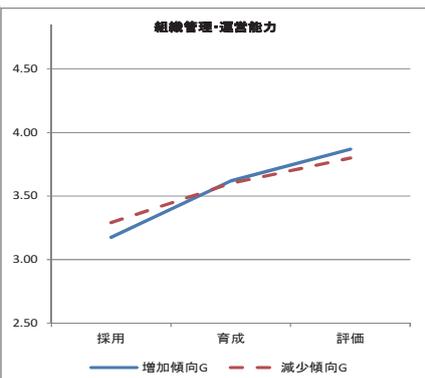
図表 4-6-18 課題解決能力



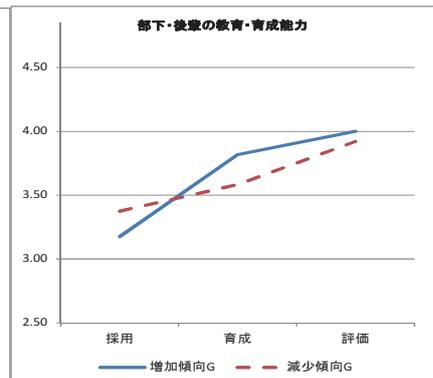
図表 4-6-19 リーダーシップ



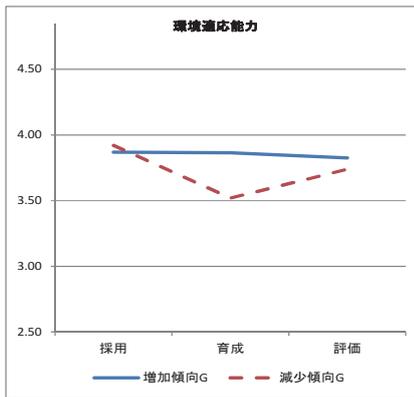
図表 4-6-20 組織管理・運営能力



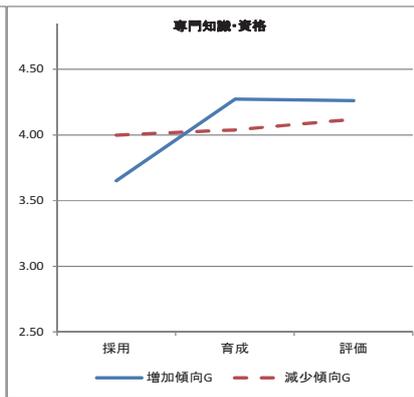
図表 4-6-21 部下・後輩の教育・育成能力



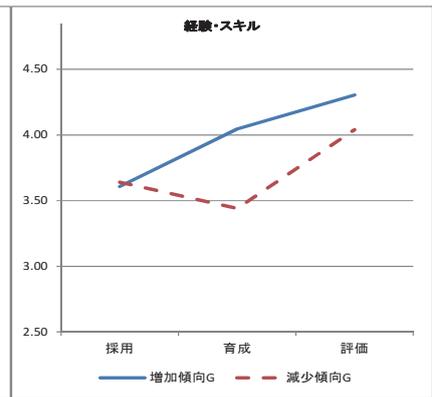
図表 4-6-22 環境適応能力



図表 4-6-23 専門知識・資格



図表 4-6-24 経験・スキル



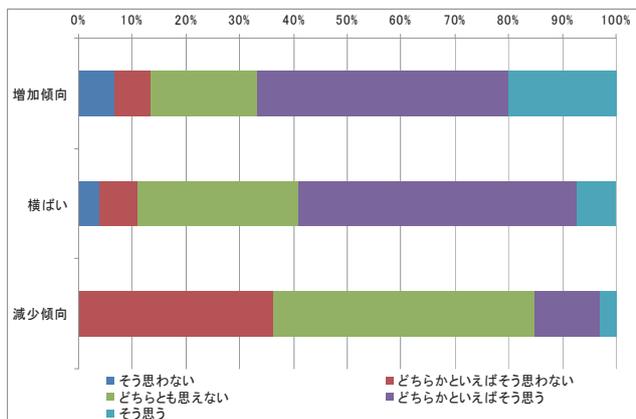
T 検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目はなかった。

7 経常利益傾向別の差異

ここでは、経常利益傾向別に回答に差異が確認できた項目を抽出する。

(1) 自社従業員に対する評価

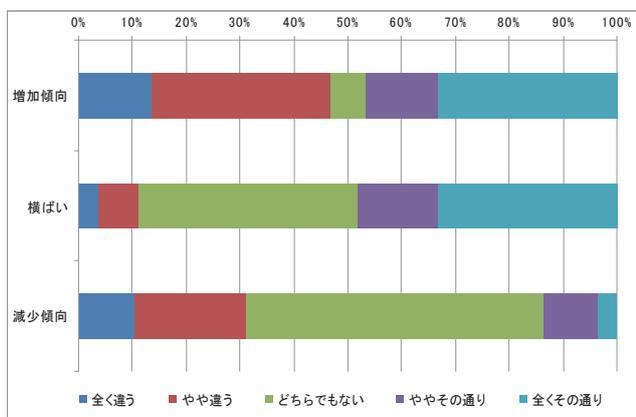
図表 4-7-1 経常利益推移と「会社は腕を磨く場と考える従業員が多い」



経常利益額が減少傾向にあるグループは他のグループと比べ、自社従業員に関して、会社を自己研鑽の場と捉えている従業員が少ないと評価している。

(2) 人材に関する考え方や方針

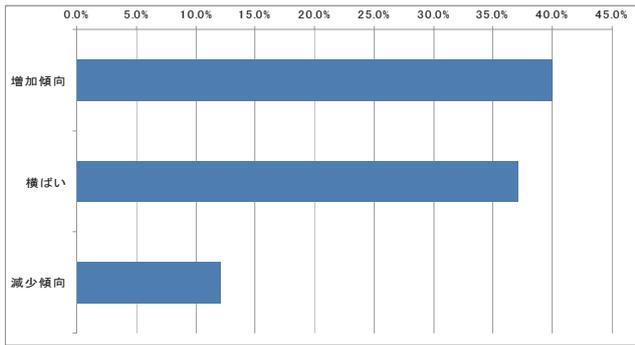
図表 4-7-2 経常利益推移と「非正規の利用拡大は自社ノウハウの蓄積にマイナス」



経常利益額が減少傾向にあるグループは他のグループと比べ、非正規の利用拡大は自社ノウハウの蓄積にマイナスと考える割合が際立って低い。

(3) 人材育成に関する計画策定

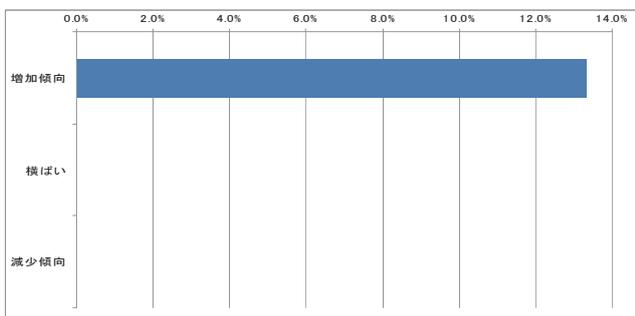
図表 4-7-3 経常利益推移と「人材育成計画」



経常利益が減少傾向にあるグループは他のグループと比べ、人材育成計画の策定割合が際立って低い。

(4) 基幹的職種の採用

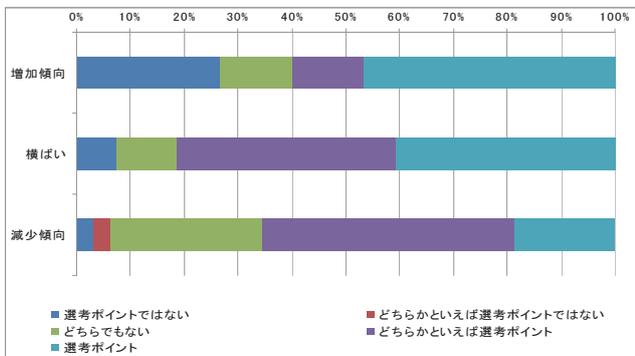
図表 4-7-4 経常利益推移と「自社の魅力不足」(中途)



経常利益が増加傾向にあるグループは他グループと異なり、人材確保未達の原因を自社の魅力不足と捉えている。

(5) 採用の選考ポイント

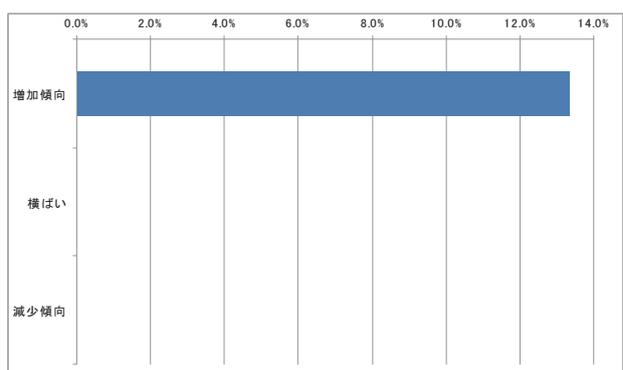
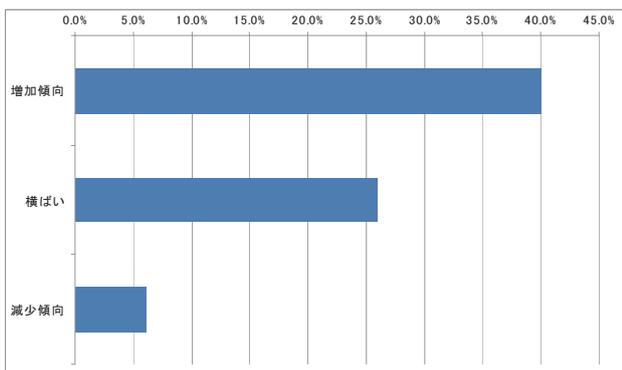
図表 4-7-5 経常利益推移と「職歴等やスキル」



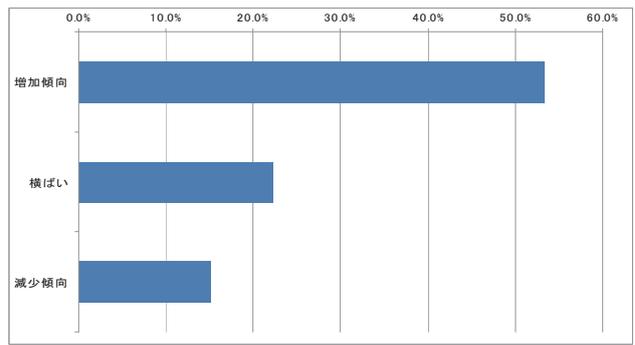
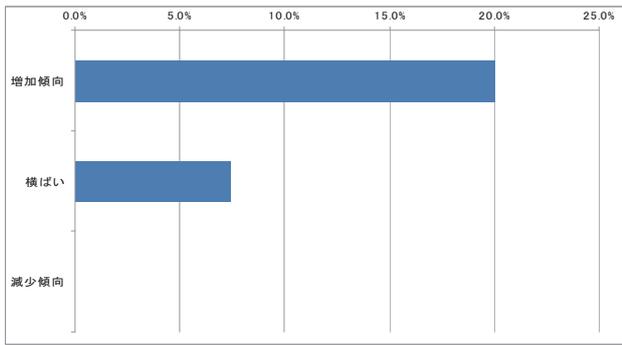
経常利益が増加傾向にあるグループは他グループと比較して、職歴等やスキルを重視すると回答した割合が高い。

(6) 基幹的職種の採用手段

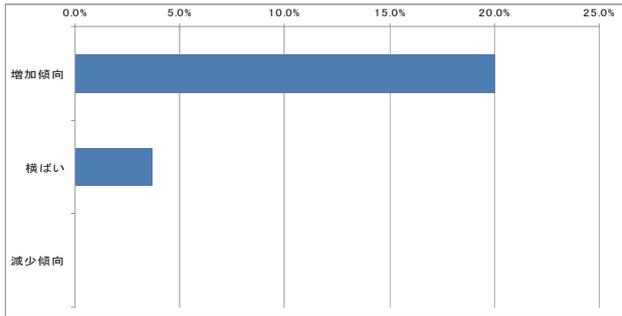
図表 4-7-6 経常利益推移と「就職情報誌・求人広告」(新卒) 図表 4-7-7 経常利益推移と「ダイレクトメール」(新卒)



図表 4-7-8 経常利益推移と「就職支援施設活用」(新卒) 図表 4-7-9 経常利益推移と「就職専門サイトへ登録」(中途)



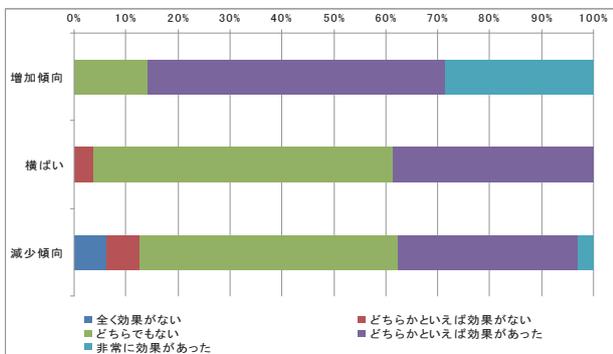
図表 4-7-9 経常利益推移と「就職支援施設活用」(中途)



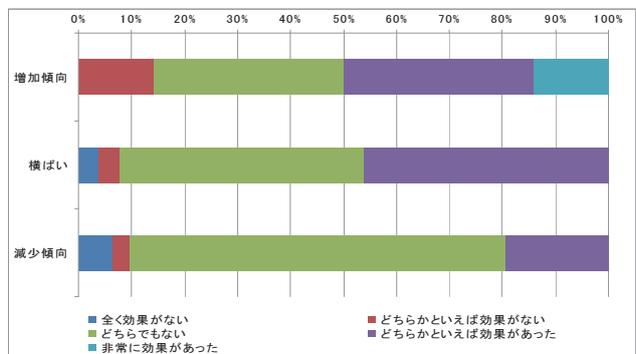
経常利益が増加傾向にあるグループは他グループと比較し、新卒の確保に関して就職情報誌・求人広告の掲載、ダイレクトメール活用に積極的であり、中途に関しては就職専門サイトへの登録に積極的である。なお、減少傾向グループは新卒・中途とも「就職支援施設活用」の活用が皆無であった。

(7) 能力開発の効果

図表 4-7-10 経常利益推移と「職場の生産性向上」



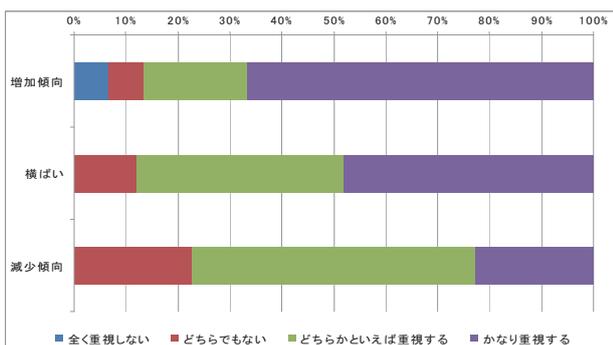
図表 4-7-11 経常利益推移と「定着率の向上」



経常利益が増加傾向にあるグループは能力開発の結果「職場の生産性向上」に効果があったとする割合が高く、逆に経常利益が減少傾向にあるグループは「定着率の向上」に効果があったとする割合が低かった。

(8) 基幹的職種正社員の人事考課時の各能力の重視度

図表 4-7-12 経常利益推移と「経験やスキルの蓄積度」

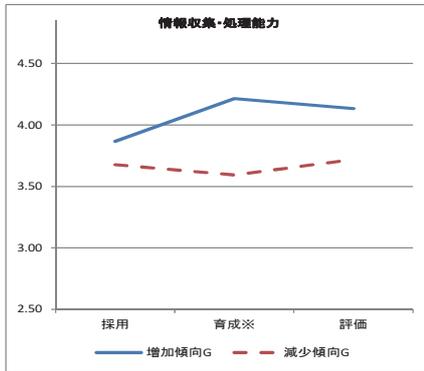


経常利益が増加傾向にあるグループは「経験やスキルの蓄積度」を人事考課で重視するとした回答割合が多かった。

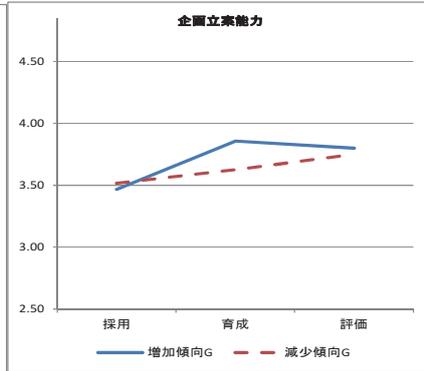
(9) 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

人材の採用・育成・評価における重視ポイントを経常利益増加傾向別に3区分(「増加傾向グループ」「横ばいグループ」「減少傾向グループ」)し、うち「増加傾向」と「減少傾向」の平均値を比較した。なお、※はT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目である。

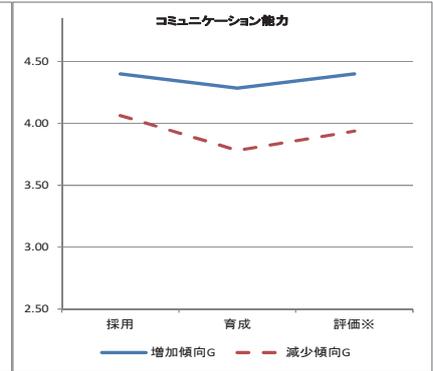
図表 4-7-13 情報収集・処理能力



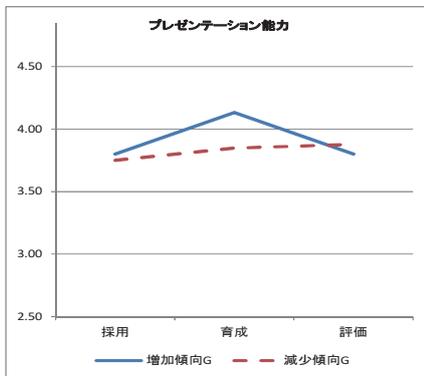
図表 4-7-14 企画立案能力



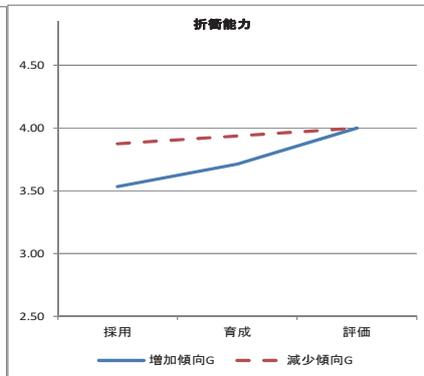
図表 4-7-15 コミュニケーション能力



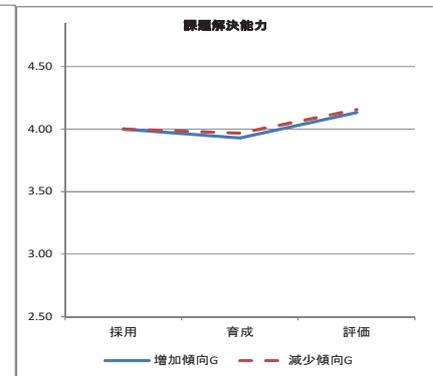
図表 4-7-16 プレゼンテーション能力



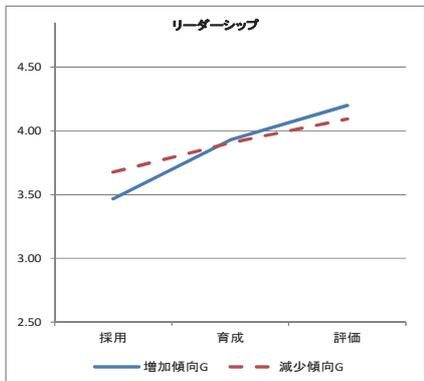
図表 4-7-17 折衝能力



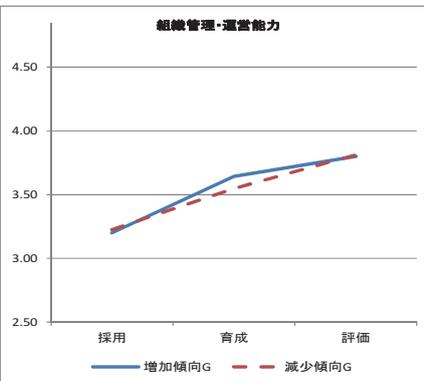
図表 4-7-18 課題解決能力



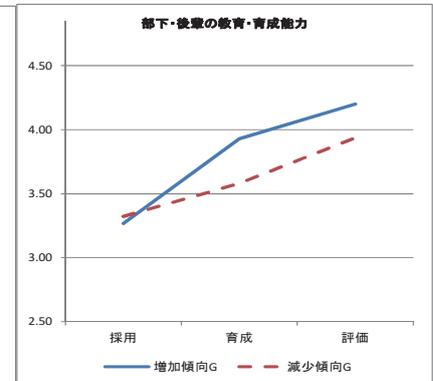
図表 4-7-19 リーダーシップ



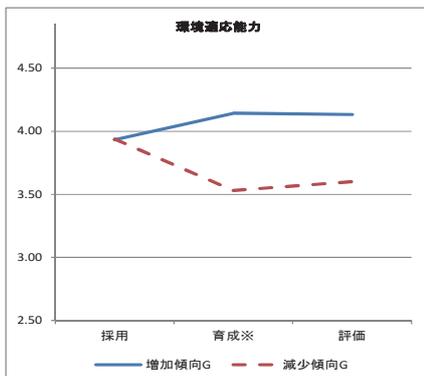
図表 4-7-20 組織管理・運営能力



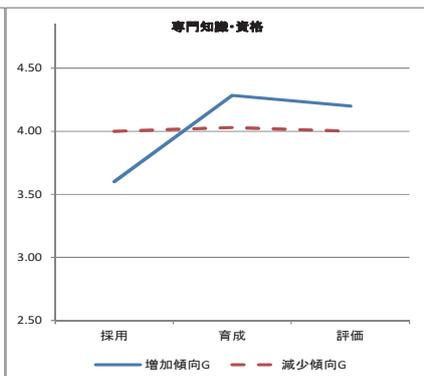
図表 4-7-21 部下・後輩の教育・育成能力



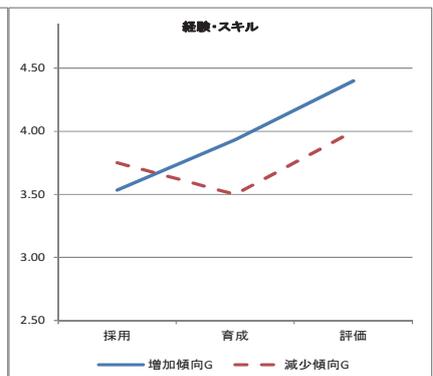
図表 4-7-22 環境適応能力



図表 4-7-23 専門知識・資格



図表 4-7-24 経験・スキル



育成における「情報収集・処理能力」「環境適応能力」、評価における「コミュニケーション能力」で、統計的に差異が確認された。

8 小括

学術研究、専門・技術サービス業における人材の採用、活用、育成の実態は、以下のように小括できる。

1. 現状と戦略

6割強が「技術サービス業」、5割弱が「創業後25年未満」といった回答企業群にあって、学術研究、専門・技術サービス業界の現状については「競争の激化」「商品・サービス価格の下落」「顧客ニーズの高度化」を指摘する回答が多く、「サービス品質」「正社員のスキル」を比較優位、「営業力」を比較劣位と自己評価した回答が多かった。

戦略の重視度では「品質による競争優位確立」「優秀な人材の確保」「社内の人材育成」を重視するとした回答が多かった。

自社の従業員に対する評価では「従業員の間で能力のバラツキが大きい」について肯定的、「会社と単なる雇用関係と考える従業員が多い」について否定的な回答が多く、経常利益額が減少傾向にあるグループは自社従業員に関して、会社を自己研鑽の場と捉えている従業員が少ないと評価していた。

人材に関する考え方や方針については「高い意欲や能力をもつ非正規社員を正社員登用」「定年までの雇用が前提」「人材に合わせ組織・仕事を変える」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について概ね肯定的な回答が、「非正規社員の雇用に優先し、人件費を抑制」について否定的な回答が多かった。「非正規の利用拡大は自社ノウハウの蓄積にマイナス」については、売上高が増加傾向にあるグループは肯定的に、経常利益額が減少傾向にあるグループは逆に否定的に捉える傾向があった。

人材育成に関する計画策定では「人材育成計画」「資格取得プログラム」を策定している企業が多かったものの、いずれも全体の3割にも満たなかった。「人材育成計画」について、売上高が減少傾向にあるグループ、経常利益が減少傾向にあるグループはともにその策定割合が際立って低かった。

2. 人材の確保について

2011年度の採用実績は「0」が、過不足は「適正」とする回答が太宗を占めた。また、中途人材が「不足」とする企業割合が最も高かった。

基幹的職種の人材構成については「基本的には正社員で構成」が太宗を占め、その理由として「品質や生産性の高いサービスの提供が可能」次いで「顧客が満足するサービスを提供する人材育成のため」に回答が集まった。

基幹的職種の採用方法については「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」が全体の6割強となった。

基幹的職種の採用について、売上高が増加傾向にあるグループは中途に関して「採用はしたが予定数に満たず」の割合が高い。また、売上高が増加傾向にあるグループは、新卒に関しては「専門能力」、中途に関しては「基礎学力の不足」を指摘する声が多かった。さらに経常利益が増加傾向にあるグループは、人材確保未達の原因を「自社の魅力不足」と捉えていた。

過去2年間の基幹的職種の採用に関する達成状況について、新卒においては5割強、中途においては3割弱が「募集しなかった」と回答、その要因について新卒は「基礎学力水準に達している応募者が少なかった」「専門能力水準に達している応募者が少なかった」、中途は「専門能力水準に達している応募者が少なかった」との回答が最多であった。

基幹的職種の正社員を採用する場合の選考ポイントは「専門知識・資格」等よりも「コミュニケーション能力」であった。また、経常利益が増加傾向にあるグループは「職歴等やスキル」を重視すると回答した割合が高かった。

基幹的職種の正社員を求人する手段として、新卒では「学校」、中途では「ハローワーク」「社員・知人からの紹介」による求人が多かった。売上高が増加傾向にあるグループは、新卒の確保に関して「就職情報誌・求人広告の掲載」「合同企業説明会の実施」に積極的であり、中途に関しては「就職専門サイトへの登録」に積極的であった。なお、減少傾向グループは新卒・中途とも「就職支援施設の活用」、中途の「人材紹介会社への依頼」が、それぞれ皆無であった。一方、経常利益が増加傾向にあるグループは、新卒の確保に関して「就職情報誌・求人広告の掲載」「ダイレクトメール活用」に積極的であり、中途に関しては「就職専門サイトへの登録」に積極的であった。なお、減少傾向グループは新卒・中途とも「就職支援施設の活用」が皆無であった。

基幹的職種の人材を確保するための施策として「賃金面での処遇」「社会保険等制度の整備」「職場での良好な人間関係の維持」「正社員への登用」の順に、採用割合が高かった。

3. 人材の育成と評価について

基幹的職種の正社員の育成に関して「専門知識・資格」「コミュニケーション能力」「課題解決能力」「リーダーシップ」について積極的と回答する企業が多かった。

基幹的職種従業員を対象とした諸施策として「資格取得支援」「業界主催セミナー・研修の活用」「OJTによる自社での社内訓練」等の実施度合いが高く、うち、「OJTによる自社での社内訓練」「資格取得支援」での評価が高かった。

基幹的職種従業員に対する能力開発に関して「顧客満足度の向上」「職場の生産性の向上」「モチベーションの向上」には効果があったとする回答が多かった。うち、経常利益が増加傾向にあるグループは能力開発の結果「職場の生産性向上」に効果があったとする割合が高く、逆に経常利益が減少傾向にあるグループは「定着率の向上」に効果があった

とする割合が低かった。

基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題として「時間がない」「コストがかかる」を挙げる回答が多かった。

基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法として、6割強が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答した。

基幹的職種に対する、キャリアの用意について「より高度な仕事に挑戦できるキャリアが用意されている」と「管理業務で昇進するキャリアが用意されている」とが拮抗する回答結果となり、全体の8割弱の企業で、上記のいずれかのキャリアが用意されていることが分かった。

人事考課時に重視するのは「環境適応能力」「専門知識・資格」「経験やスキルの蓄積度」との回答企業が多かった。特に経常利益が増加傾向にあるグループは「経験やスキルの蓄積度」を人事考課で重視するとした回答割合が多かった。

従業員に関する状況について、売上高が増加傾向にあるグループは30歳代の比率が高かった。

4. 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

採用・育成・評価を通じて「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」を必要としている。売上高傾向別ではT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目はなかった。一方、経常利益傾向別では育成における「情報収集・処理能力」「環境適応能力」、評価における「コミュニケーション能力」で、統計的に差異が確認された。

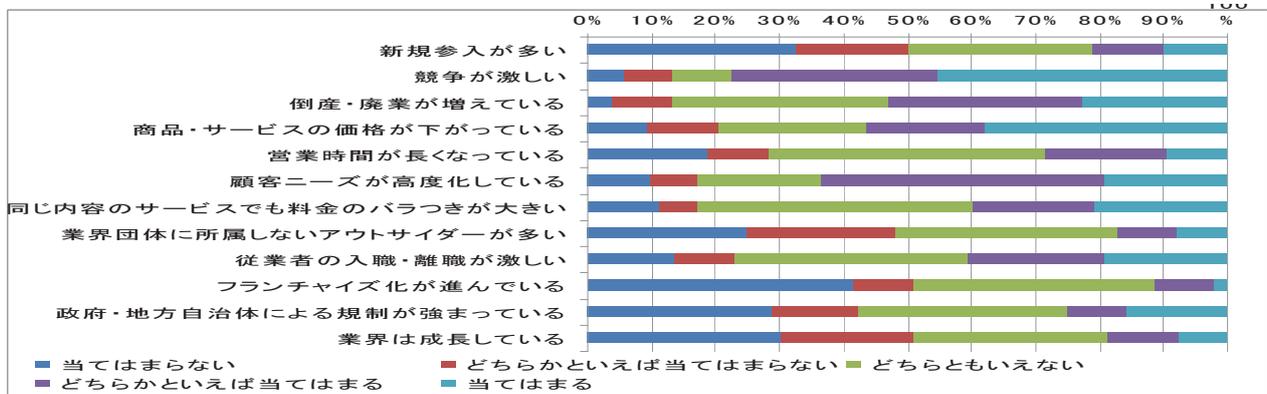
第5章 生活関連サービス業における人材の採用、活用、育成の実態

ここでは生活関連サービス業における人材の採用、活用、育成の実態についてみていく。

1 回答企業の現状と戦略

(1) 属する業界の現状

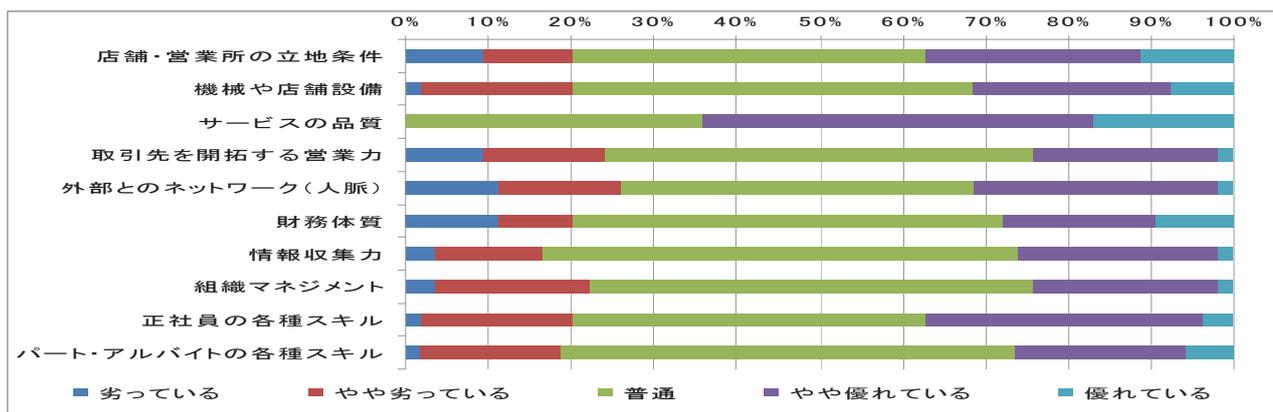
図表5-1-1 所属業界の現状に対する認識



業界の現状として「競争の激化」「商品・サービス価格の下落」を指摘する回答が多かった。

(2) 同規模の同業他社と比較した場合の自己評価

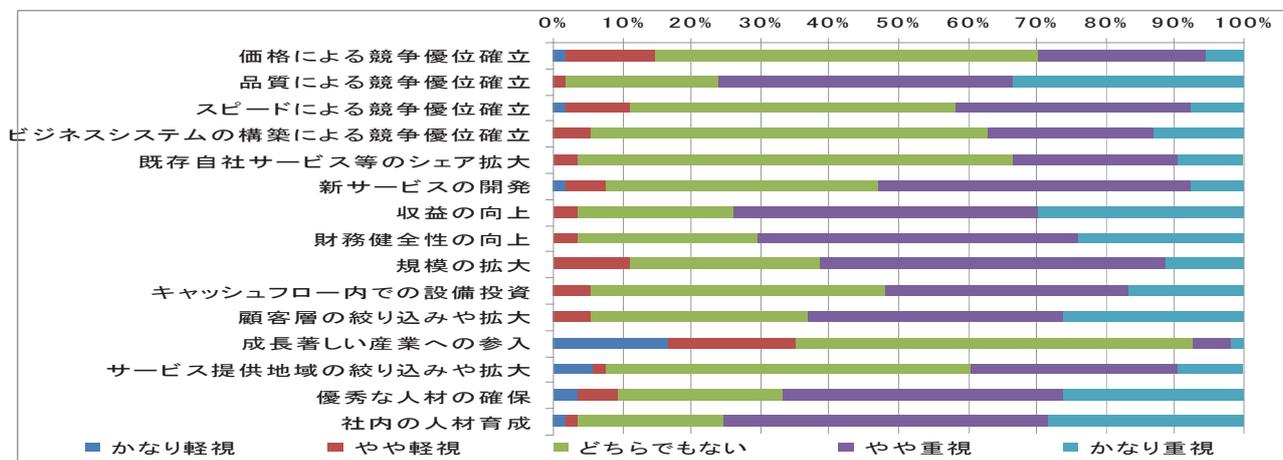
図表5-1-2 同業他社と比較した際の自己評価



「サービス品質」「店舗・営業店の立地」を比較優位と自己評価した回答が多かった。

(3) 戦略の重視度合い

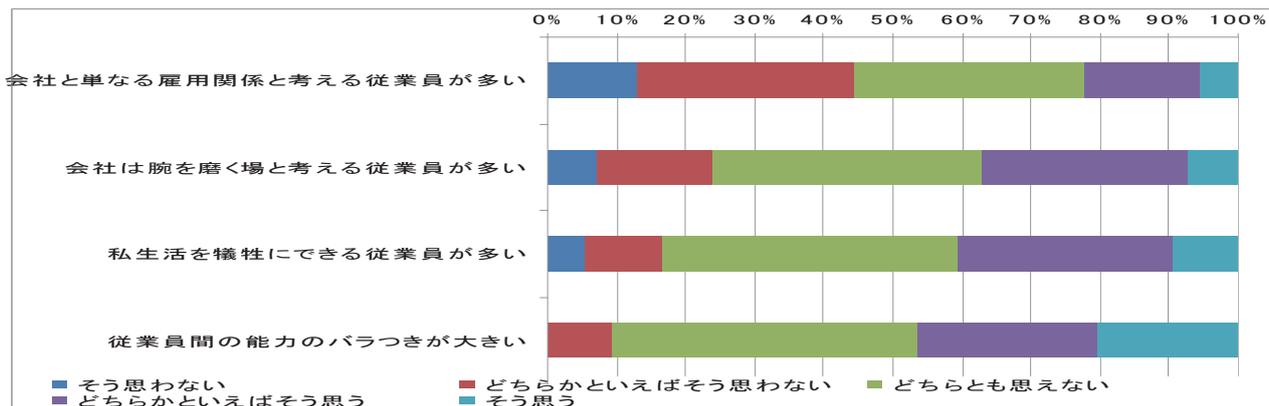
図表5-1-3 戦略の重視度



「品質による競争優位確立」「収益」「優秀な人材の確保」「社内の人材育成」等を重視するとした回答が多かった。

(4) 自社の従業員に対する評価

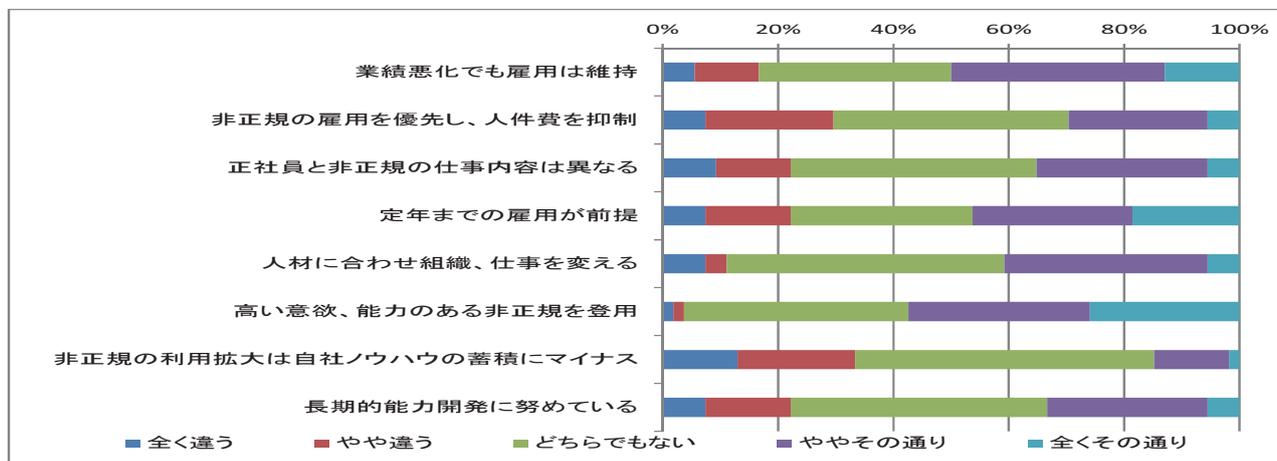
図表5-1-4 自社従業員に対する評価



「従業員の間で能力のバラつきが大きい」について肯定的、「会社と単なる雇用関係と考える従業員が多い」について否定的な回答が多かった。

(5) 人材に関する考え方や方針

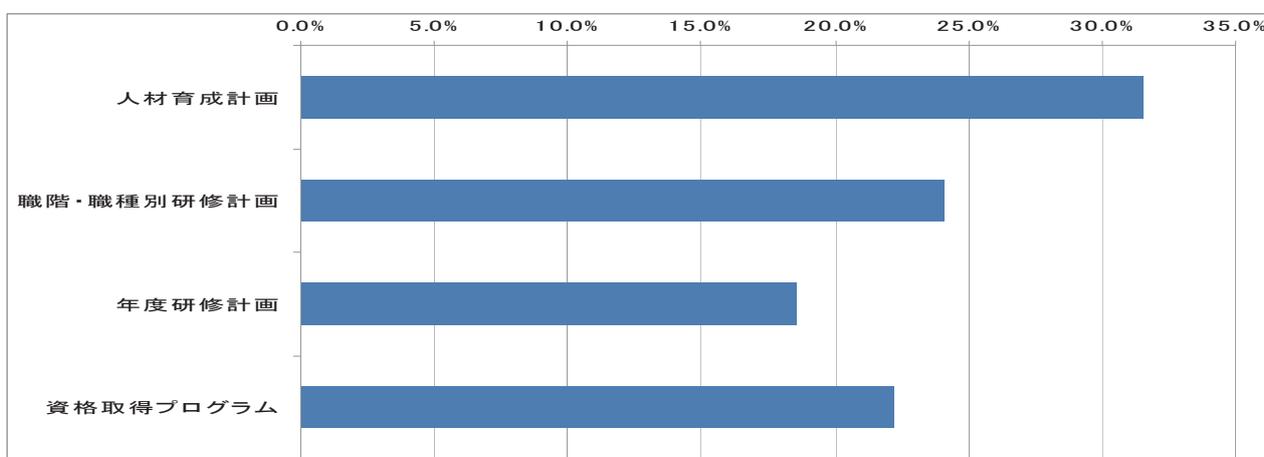
図表5-1-5 人材に関する考え方や方針



「高い意欲や能力をもつ非正規社員は正社員に登用」「定年までの雇用が前提」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について肯定的な回答が、「非正規社員の利用拡大は自社にマイナス」について否定的な回答が多かった。

(6) 人材育成に関する計画策定の有無

図表5-1-6 人材育成計画の策定

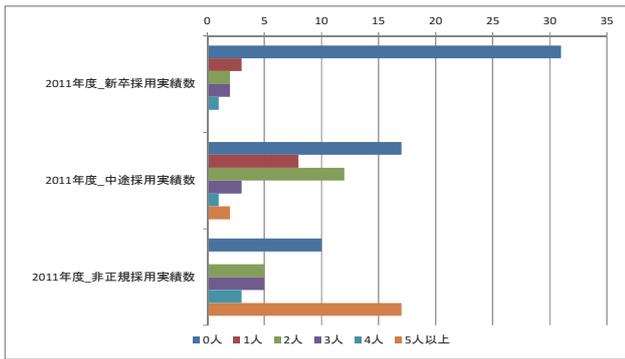


「人材育成計画」を策定している企業が最も多かった。

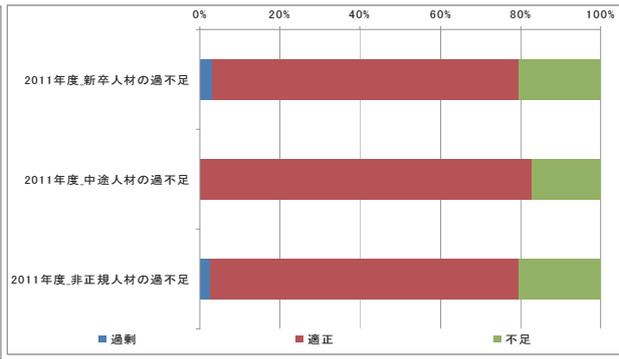
2 人材の確保について

(1) 2011年度の採用実績人数と人材の過不足

図表 5-2-1 2011年度の採用実績人数 (単位:件)



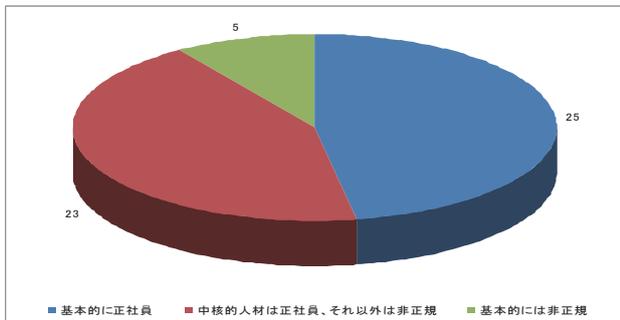
図表 5-2-2 人材の過不足



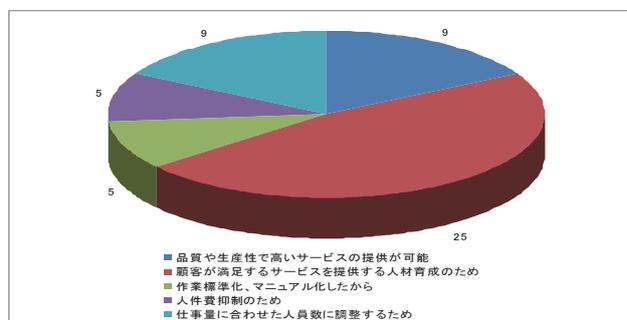
採用実績人数は新卒・中途では「0」が最も多く、過不足は「適正」とする回答がいずれも8割前後であった。

(2) 基幹的職種の人材構成とその理由

図表 5-2-3 基幹的職種の人材構成 (単位:件)



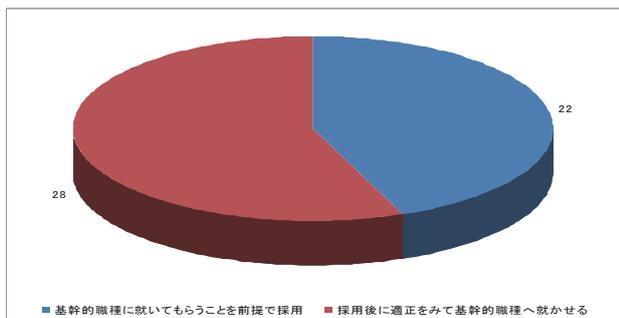
図表 5-2-4 基幹的職種の人材構成の理由 (単位:件)



「基本的には正社員で構成」が、その理由として「顧客が満足するサービスを提供する人材育成のため」が、いずれも半数弱を占めた。

(3) 基幹的職種の採用方法

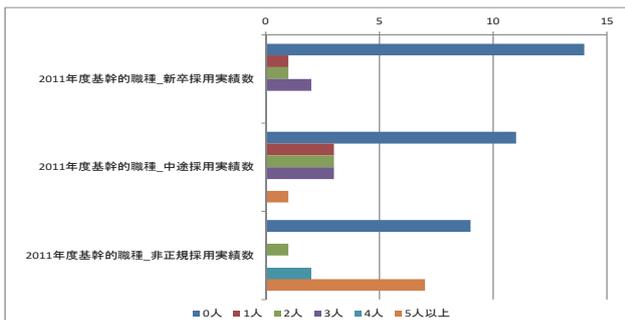
図表 5-2-5 基幹的職種の採用方法 (単位:件)



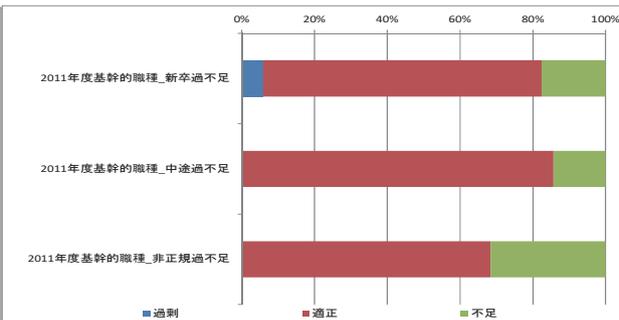
「採用後に適正をみて基幹的職種へ就かせる」が「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」をやや上回る回答結果となった。

(4) 基幹的職種の採用人数とその過不足

図表 5-2-6 基幹的職種の採用人数 (単位:件)



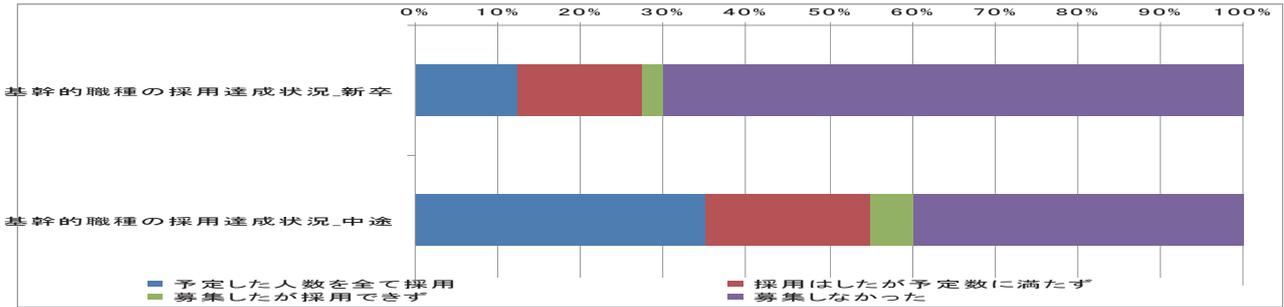
図表 5-2-7 基幹的職種の過不足



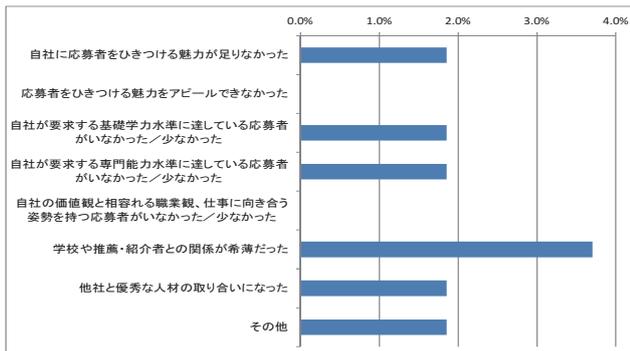
採用実績人数は新卒・中途では「0」が最も多く、また、非正規において基幹的職種が「不足している」とする企業割合が最も高かった。

(5) 過去2年間の基幹的職種の採用に関する達成状況とその要因

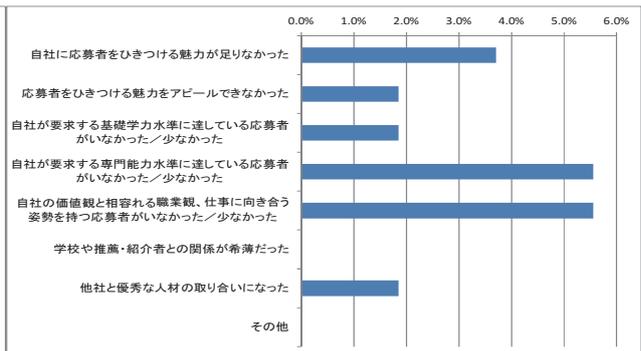
図表5-2-8 基幹的職種の採用に関する達成状況



図表5-2-9 基幹的職種採用の達成状況の要因 (新卒)



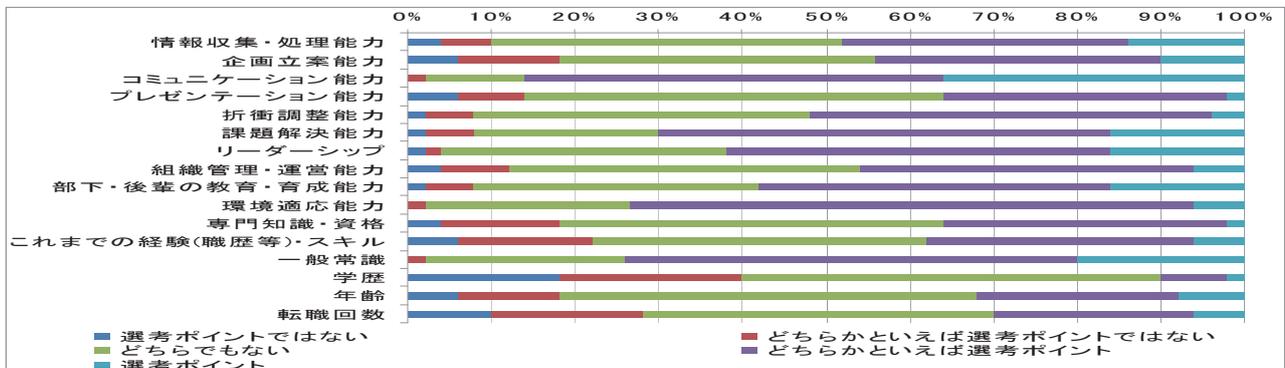
図表5-2-10 基幹的職種採用の達成状況の要因 (中途)



新卒においては7割、中途においては4割が「募集しなかった」と回答、その要因について新卒は「学校や推薦・紹介者との関係が希薄だった」、中途は「専門能力水準に達している応募者が少なかった」「自社の価値観と相容れる職業観、仕事に向き合う姿勢を持つ応募者が少なかった」との回答がそれぞれ多かった。

(6) 基幹的職種の正社員を採用する場合の選考ポイント

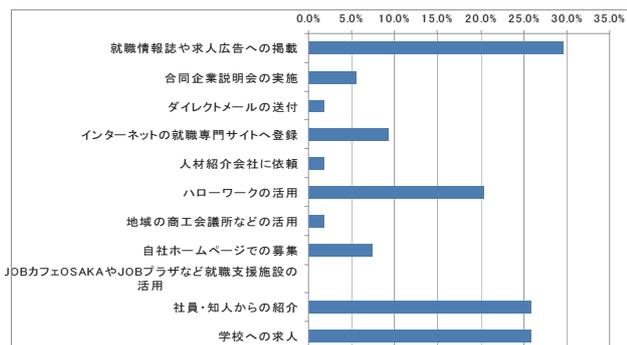
図表5-2-11 基幹的職種正社員を採用する際に重視する選考ポイント



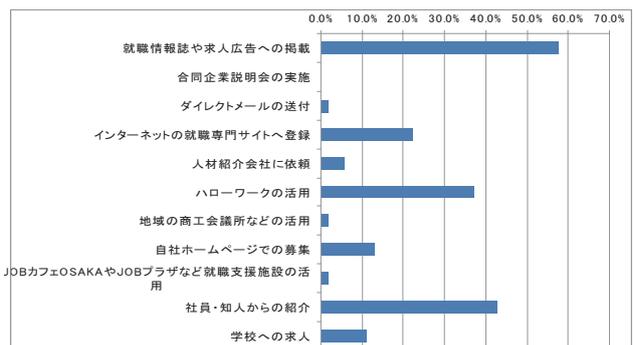
選考の際に重視されるポイントは「コミュニケーション能力」であった。

(7) 基幹的職種の正社員を求人する手段

図表5-2-12 基幹的職種正社員の求人手段 (新卒)



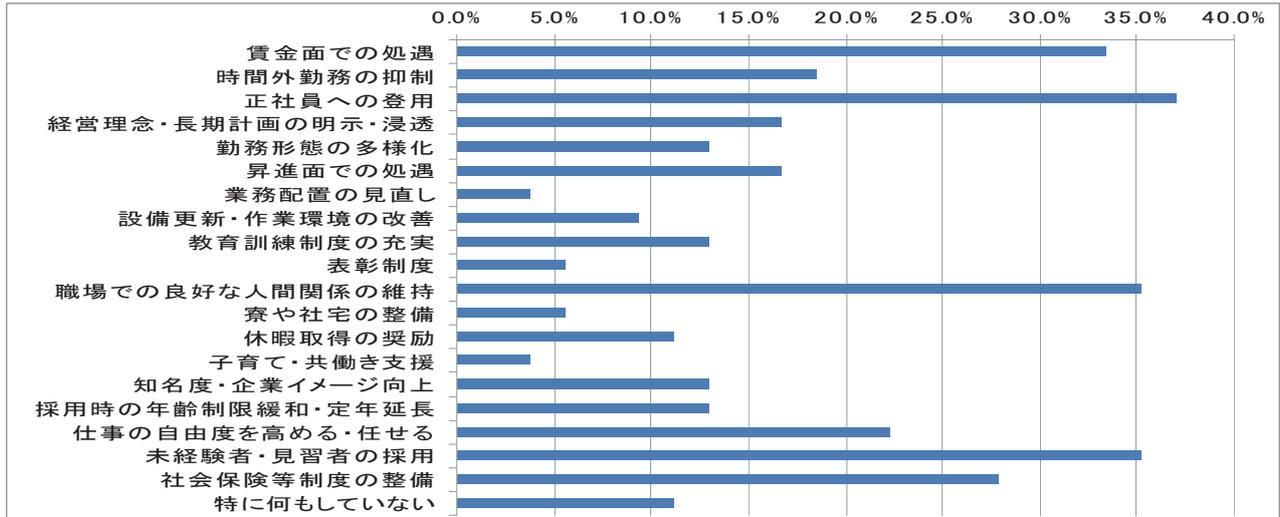
図表5-2-13 基幹的職種正社員の求人手段 (中途)



新卒・中途とも「就職情報誌・求人広告」による求人が多い。

(8) 基幹的職種の人材を確保するための施策

図表 5-2-14 基幹的職種人材を確保するための施策

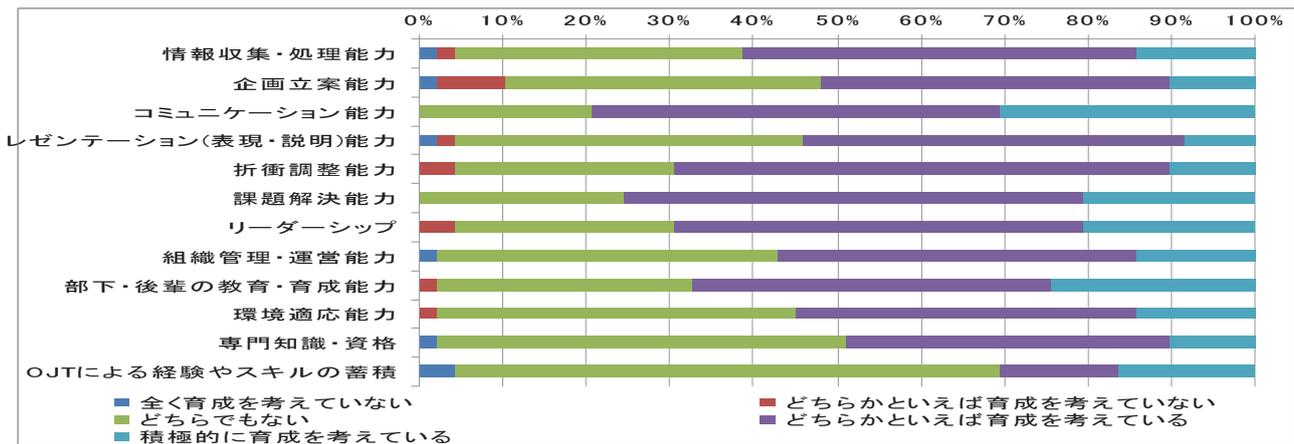


「正社員への登用」「職場での良好な人間関係の維持」「未経験者・見習者の採用」「賃金面での処遇」の順に、採用割合が高かった。

3 人材の育成と評価について

(1) 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度

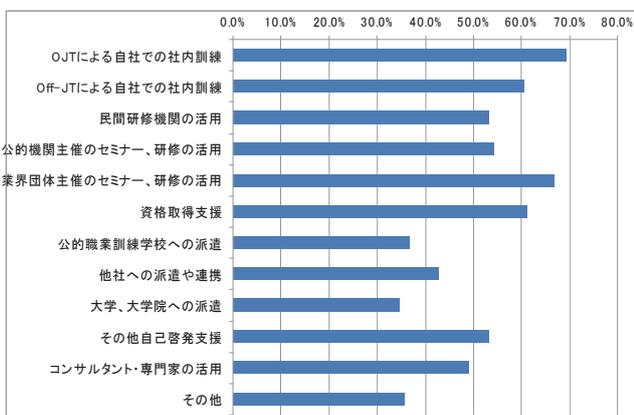
図表 5-3-1 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度



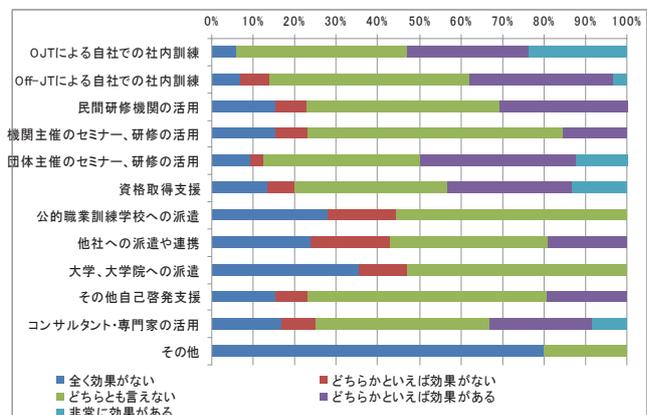
「コミュニケーション能力」「部下・後輩の教育・育成能力」「課題解決能力」等について積極的な育成を考えている回答企業が多かった。

(2) 基幹的職種従業員を対象とした諸施策の効果

図表5-3-2 基幹的職種従業員向け諸施策の実施度



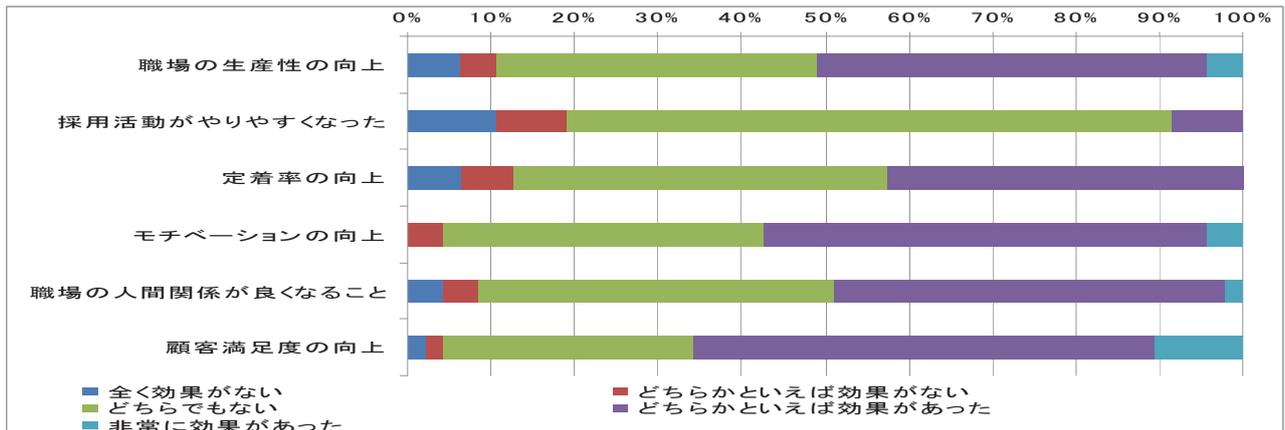
図表5-3-3 基幹的職種従業員向け諸施策の効果



「OJTによる自社での社内訓練」「業界主催のセミナー、研修」「資格取得支援」の順に実施度合いが高く、いずれも6割強である。そしてそのいずれにおいても他の施策に比べ一定の効果を確認している。

(3) 基幹的職種従業員に対する能力開発の効果

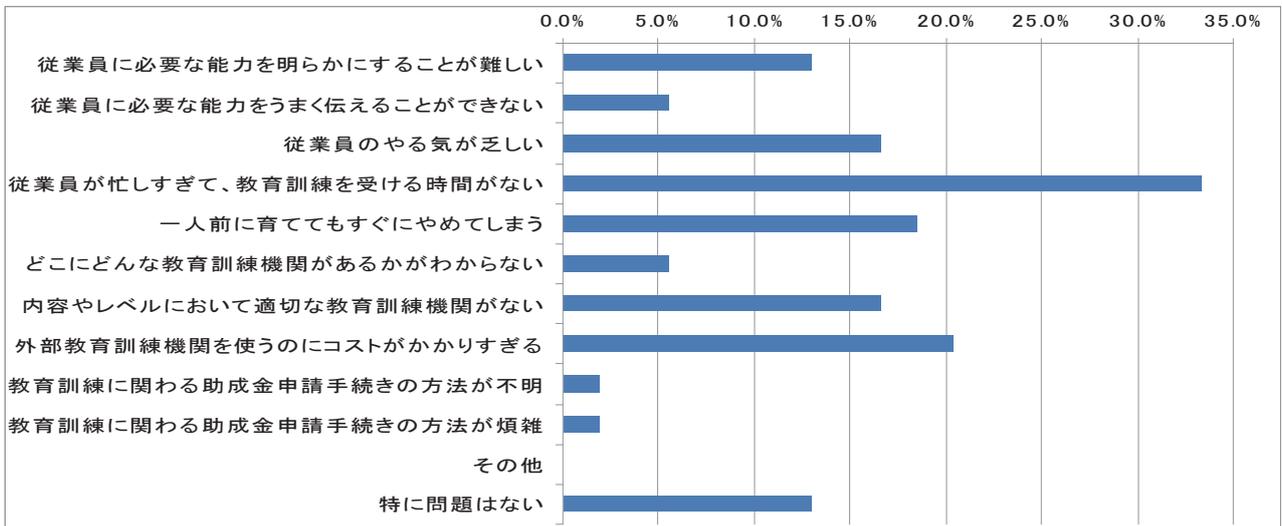
図表5-3-4 基幹的職種従業員に対する能力開発の効果



「顧客満足度の向上」「モチベーションの向上」「職場の生産性向上」には一定の効果があったとする回答が多かった。

(4) 基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題

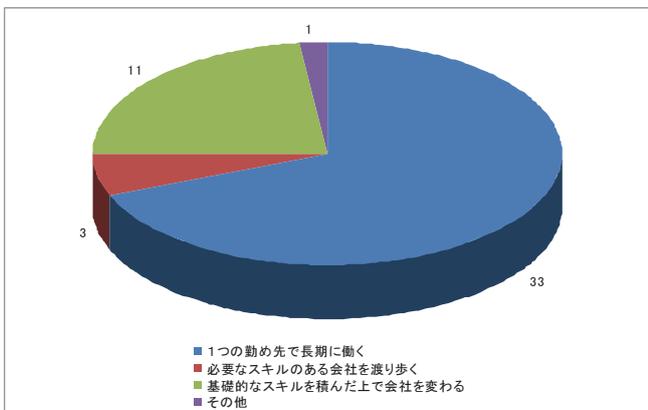
図表5-3-5 基幹的職種従業員に対する教育訓練の問題点・課題



「時間がない」「コストがかかる」を問題点・課題として挙げる回答が多かった。

(5) 基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法

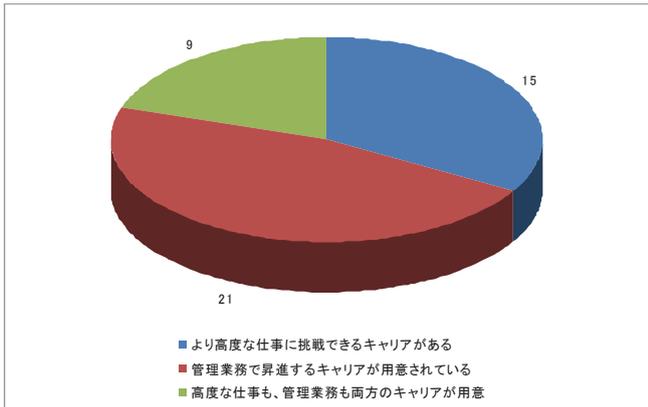
図表5-3-6 基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法 (単位:件)



7割弱が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答した。

(6) 基幹的職種に対する、キャリアの用意の有無

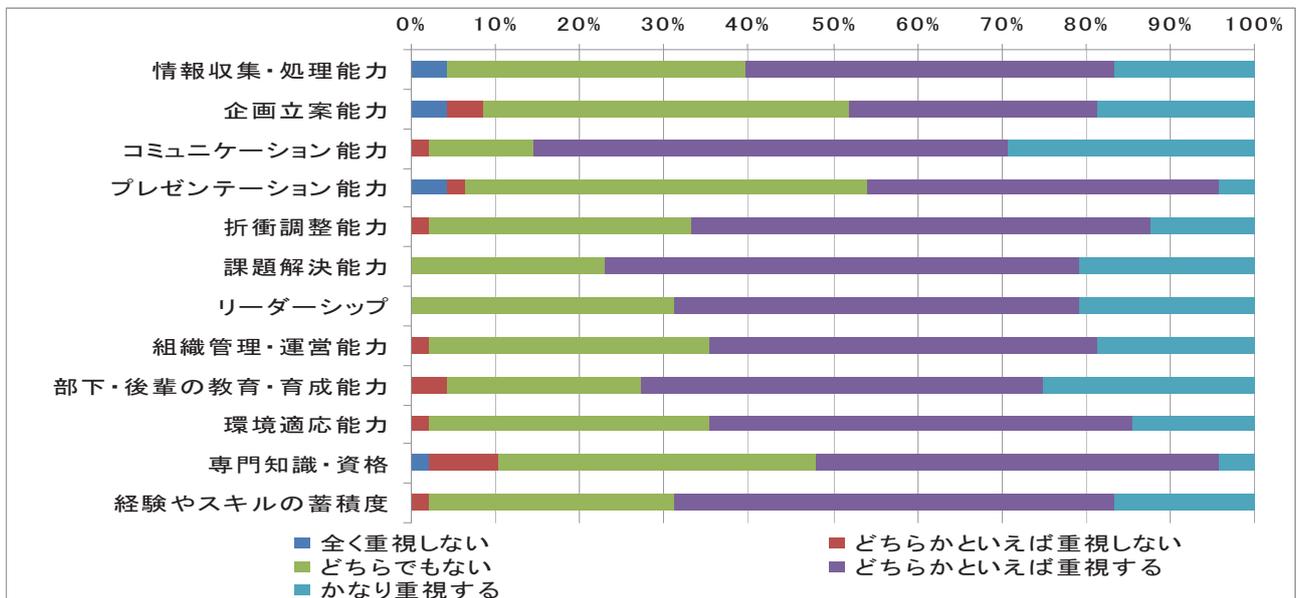
図表5-3-7 基幹的職種に対するキャリアの用意の有無 (単位:件)



「管理業務で昇進するキャリアが用意されている」が全体の5割弱を占める結果となった。

(7) 基幹的職種正社員の人事考課時の各能力の重視度

図表 5-3-8 基幹的正社員の人事考課時の各能力の重視度

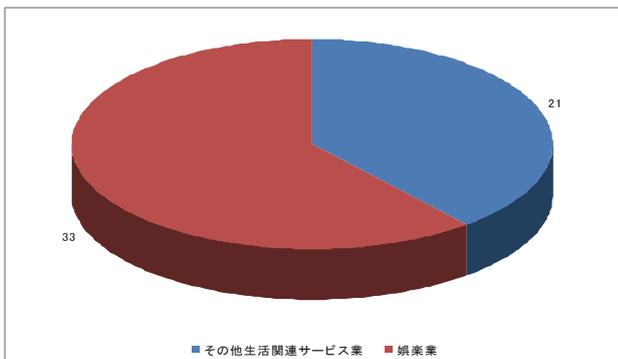


「コミュニケーション能力」「部下・後輩の教育・育成能力」「課題解決能力」について人事考課で重視するとした回答企業が多かった。

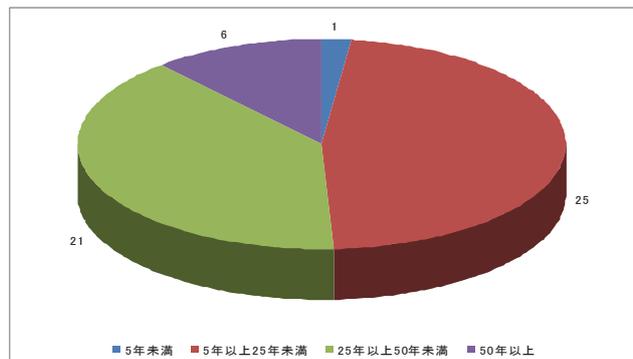
4 回答企業の概要

(1) 属性

図表 5-4-1 回答企業の業種 (中分類) (単位:件)



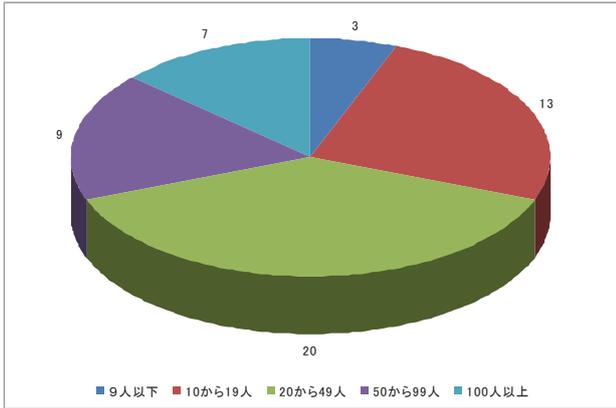
図表 5-4-2 回答企業の創業歴 (単位:件)



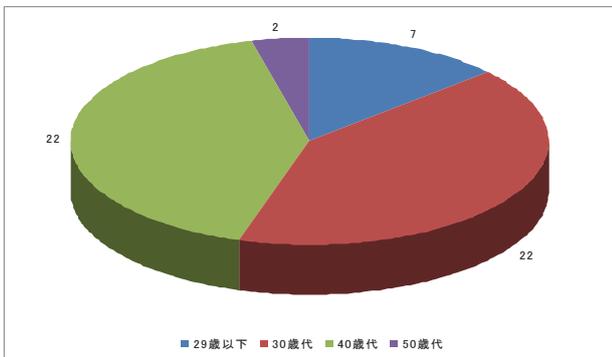
回答企業の6割強が「その他生活関連サービス業」、5割弱が「創業後25年未満」である。

(2) 従業員に関する状況

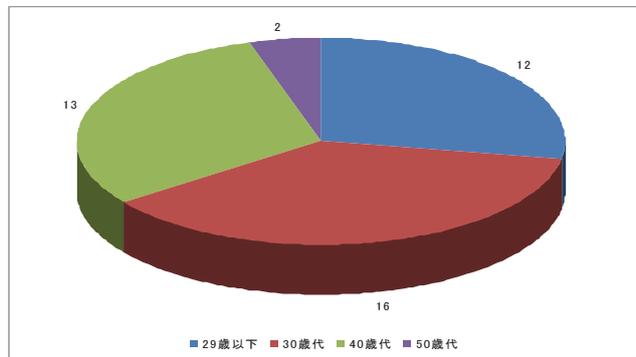
図表 5-4-3 従業員数（経営者、常勤役員、正社員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員合計）（単位：件）



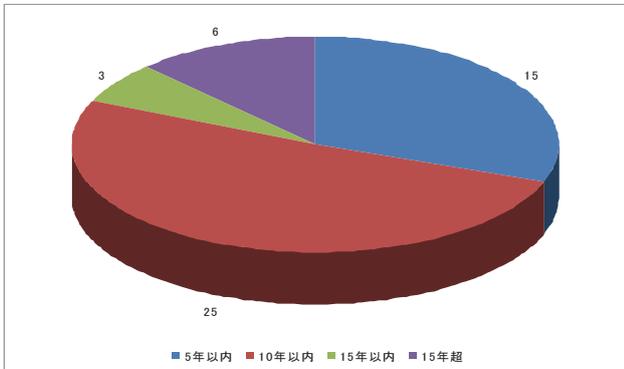
図表 5-4-4 正社員の平均年齢（単位：件）



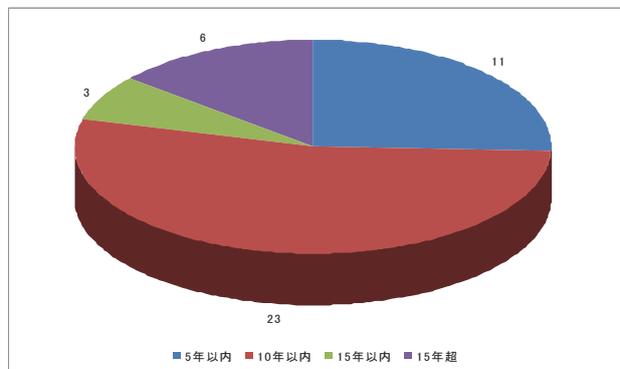
図表 5-4-5 基幹的職種に従事する正社員の平均年齢（単位：件）



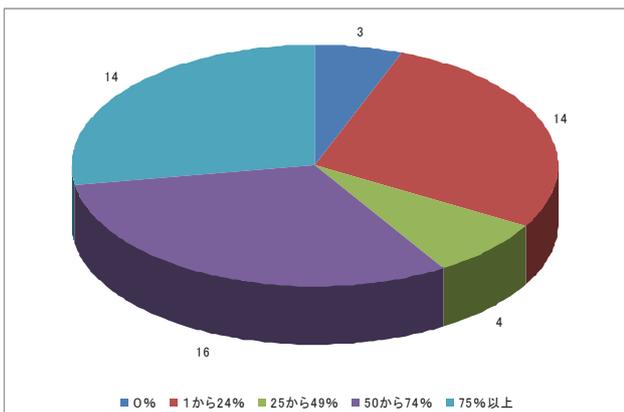
図表 5-4-6 正社員の平均勤続年数（単位：件）



図表 5-4-7 基幹的職種に従事する正社員の平均勤続年数（単位：件）

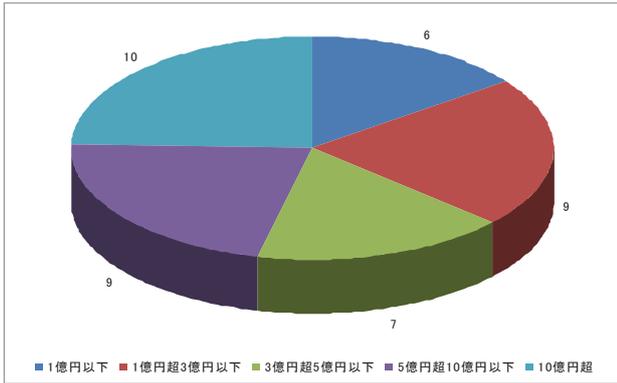


図表 5-4-8 従業者数全体に占める非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員）の比率（単位：件）

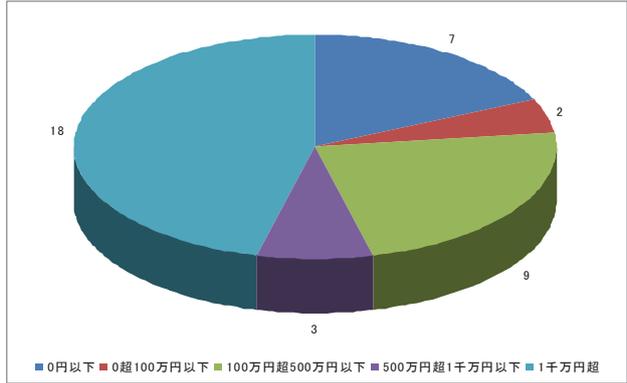


(3) 直近の決算時における業績

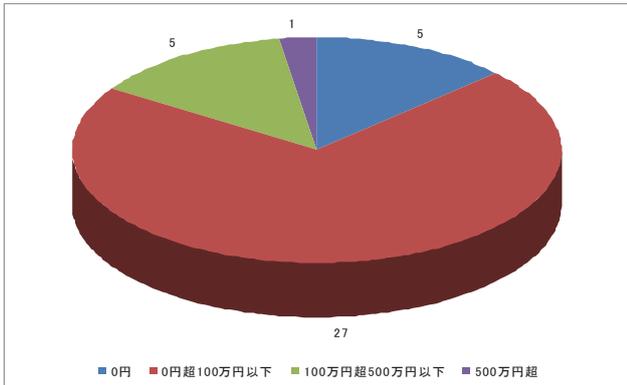
図表 5-4-9 売上高(年商) (単位:件)



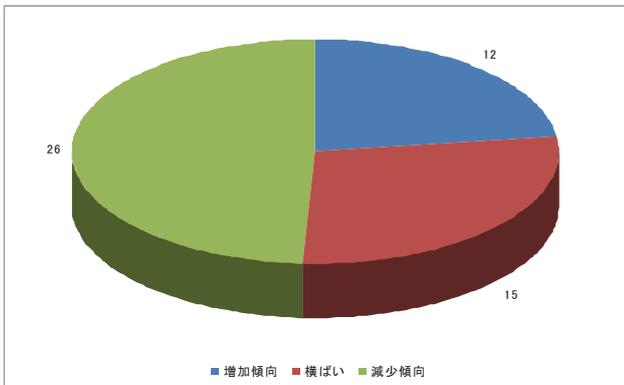
図表 5-4-10 経常利益額 (単位:件)



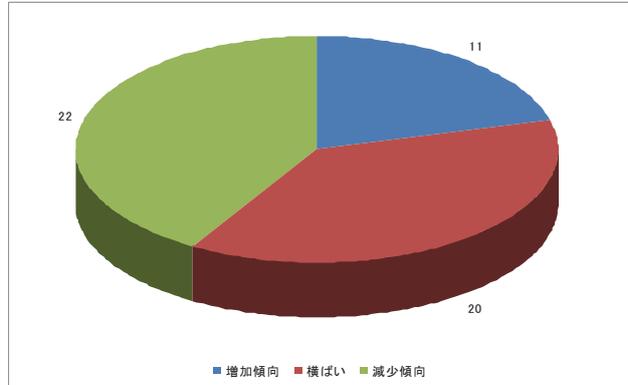
図表 5-4-11 研修費(販売費及び一般管理費のうち人材育成に要した費用) (単位:件)



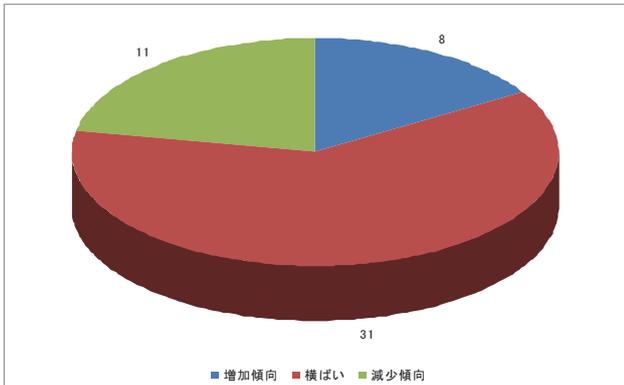
図表 5-4-12 売上高(年商)の推移 (単位:件)



図表 5-4-13 経常利益額の推移 (単位:件)



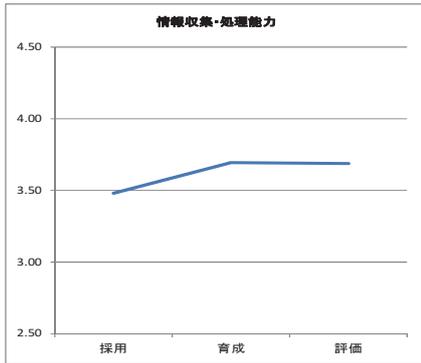
図表 5-4-14 研修費の推移 (単位:件)



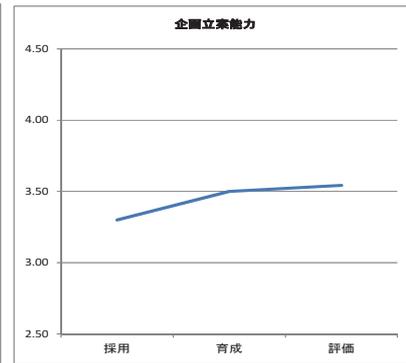
5 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

ここでは、人材の採用・育成・評価の際に人材の能力をどの程度重視しているかについて、一覧する。

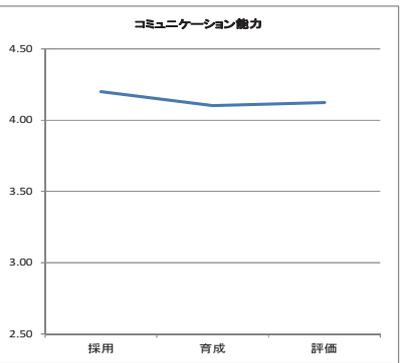
図表 5-5-1 情報収集・処理能力



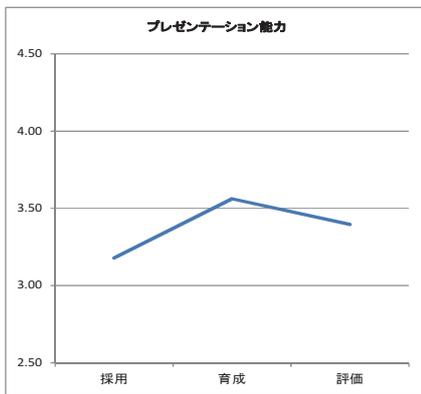
図表 5-5-2 企画立案能力



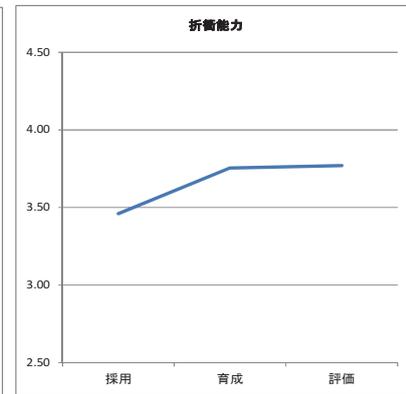
図表 5-5-3 コミュニケーション能力



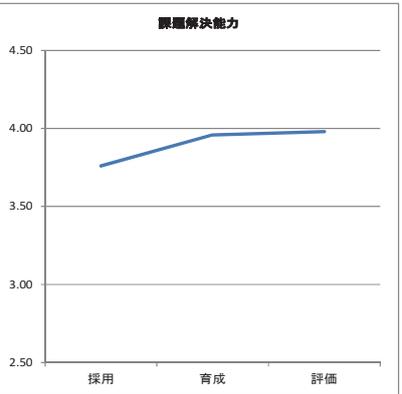
図表 5-5-4 プレゼンテーション能力



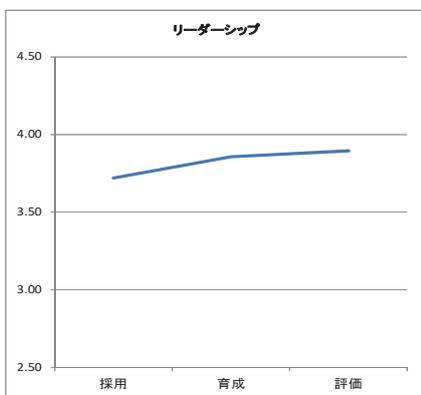
図表 5-5-5 折衝能力



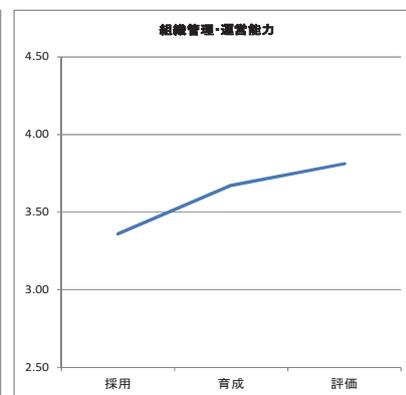
図表 5-5-6 課題解決能力



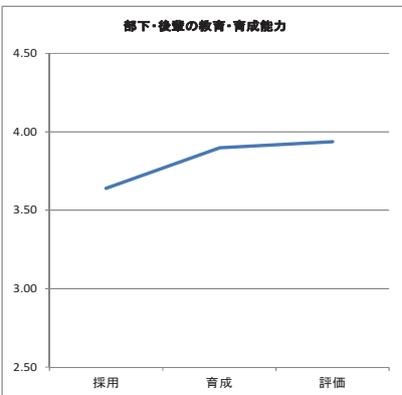
図表 5-5-7 リーダーシップ



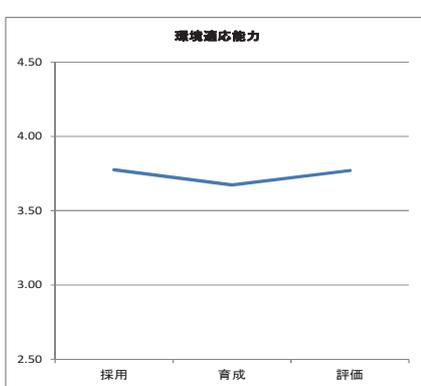
図表 5-5-8 組織管理・運営能力



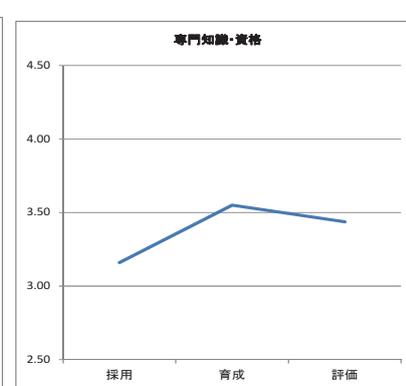
図表 5-5-9 部下・後輩の教育・育成能力



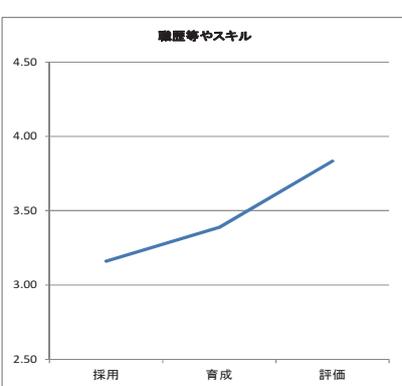
図表 5-5-10 環境適応能力



図表 5-5-11 専門知識・資格



図表 5-5-12 経験・スキル



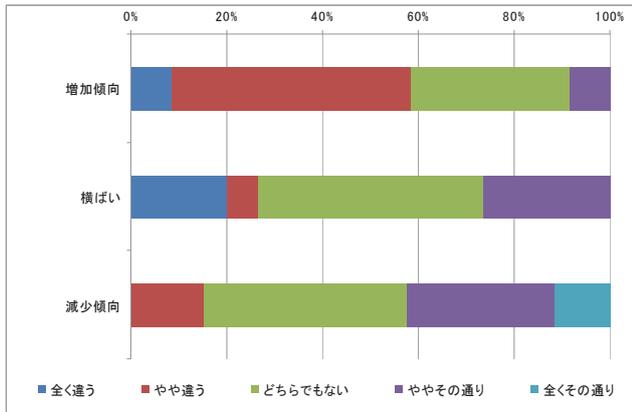
採用・育成・評価を通じてコミュニケーション能力、育成・評価面で課題解決能力、部下・後輩の教育・育成能力を重視している。

6 売上高傾向別の差異

ここでは、売上高傾向別に回答に差異が確認できた項目を抽出する。

(1) 人材に関する考え方や方針

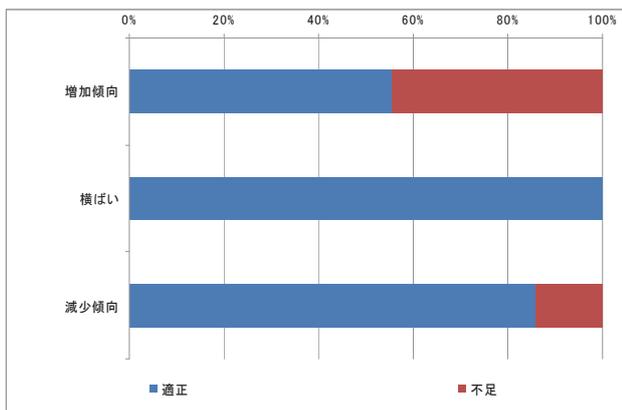
図表 5-6-1 売上高推移と「非正規の雇用を優先し、人件費を抑制」



売上高が減少傾向にあるグループは他のグループと比べ、非正規雇用優先の人件費抑制に肯定的である。

(2) 人材の過不足

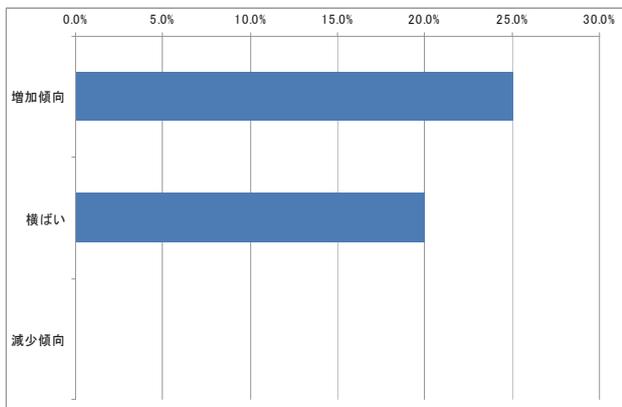
図表 5-6-2 売上高推移と人材の過不足(中途)



売上高が増加傾向にあるグループの4割以上が「中途人材は不足」と回答している。

(3) 基幹的職種の正社員を求人する手段

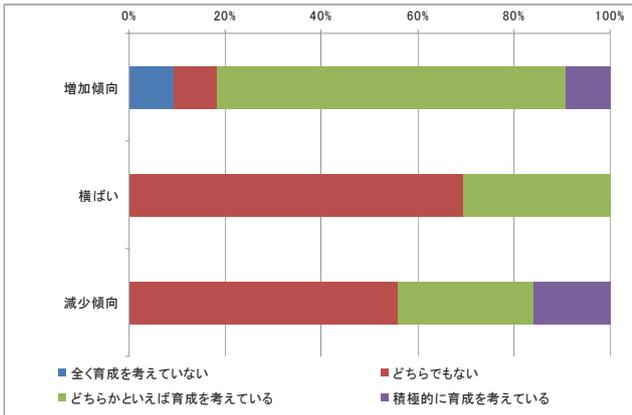
図表 5-6-3 売上高推移と「学校への求人」(中途)



売上高が増加傾向あるいは横ばいのグループは中途人材であっても学校への求人を行っている。

(4) 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度

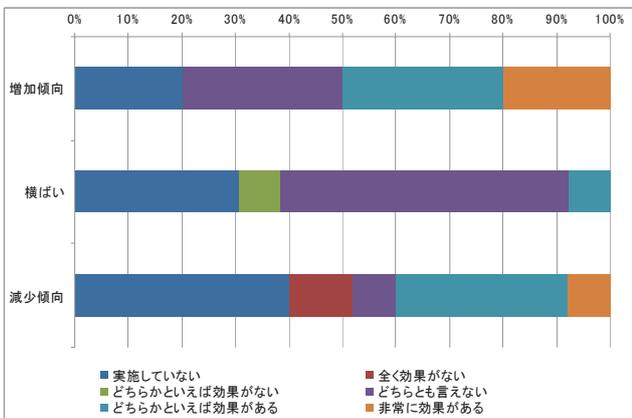
図表 5-6-4 売上高推移と「専門知識・資格」



売上高が増加傾向にあるグループは専門知識・資格に関して育成を考えている割合が他のグループと比較して突出して高い。

(5) 基幹的職種従業員を対象とした諸施策の効果

図表 5-6-5 売上高推移と「業界団体主催のセミナー、研修の活用」

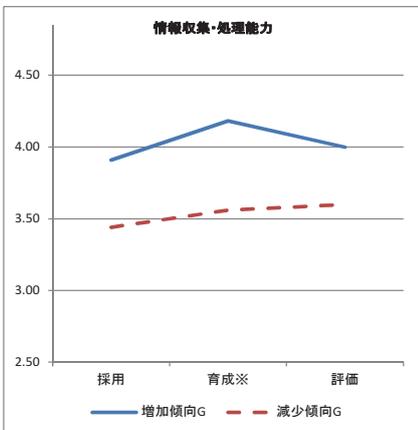


売上高が増加傾向にあるグループは他のグループに比べ業界団体主催のセミナー、研修の活用割合が高い。

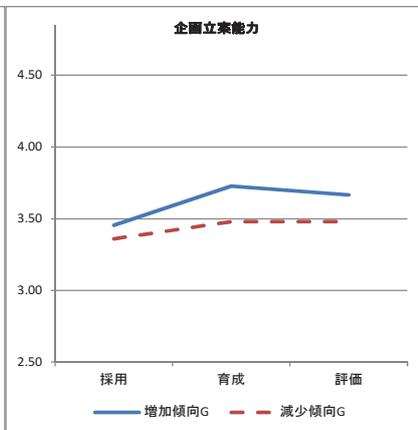
(6) 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

人材の採用・育成・評価における重視ポイントを売上高増加傾向別に3区分(「増加傾向グループ」「横ばいグループ」「減少傾向グループ」)し、うち「増加傾向」と「減少傾向」の平均値を比較した。

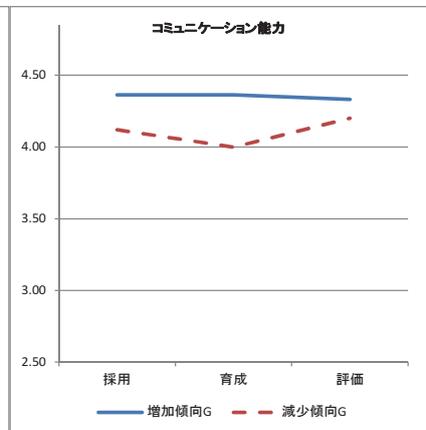
図表 5-6-6 情報収集・処理能力



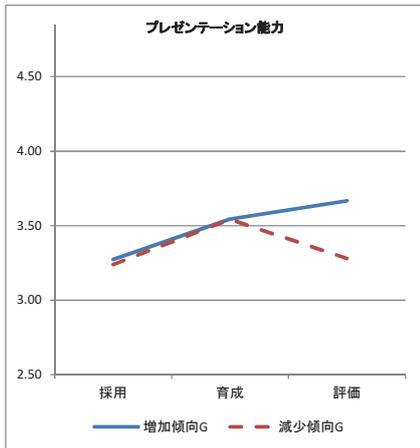
図表 5-6-7 企画立案能力



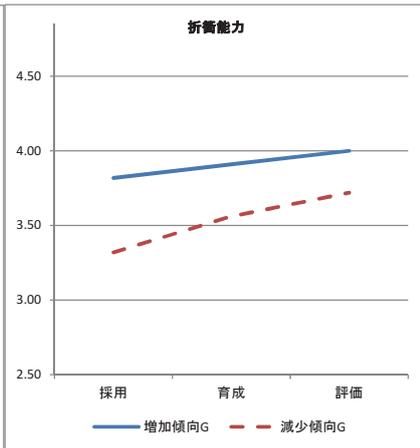
図表 5-6-8 コミュニケーション能力



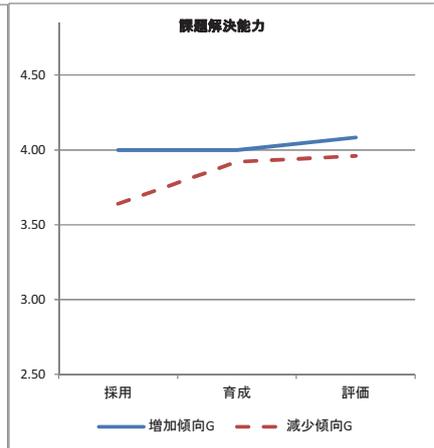
図表 5-6-9 プレゼンテーション能力



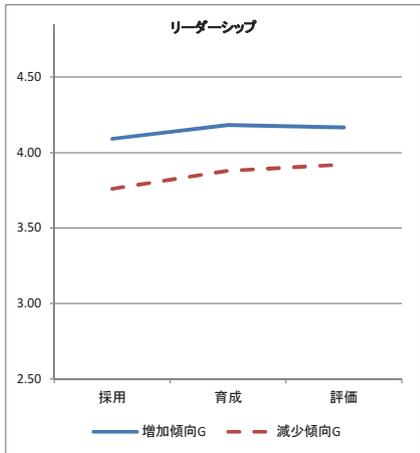
図表 5-6-10 折衝能力



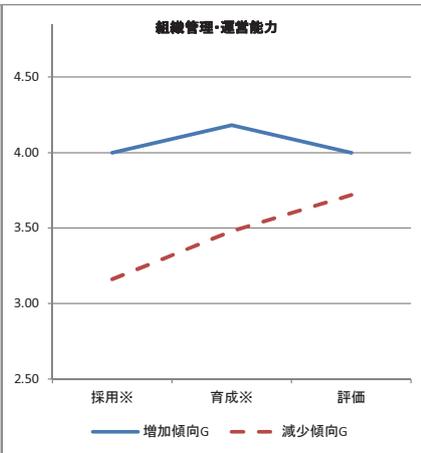
図表 5-6-11 課題解決能力



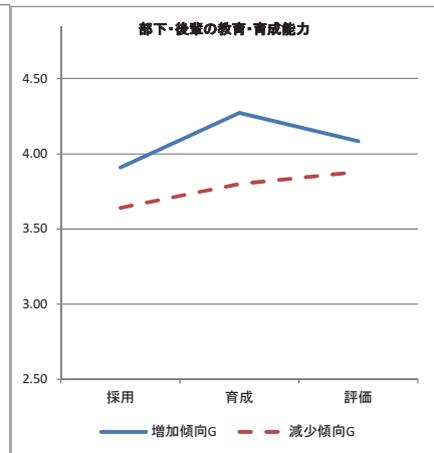
図表 5-6-12 リーダーシップ



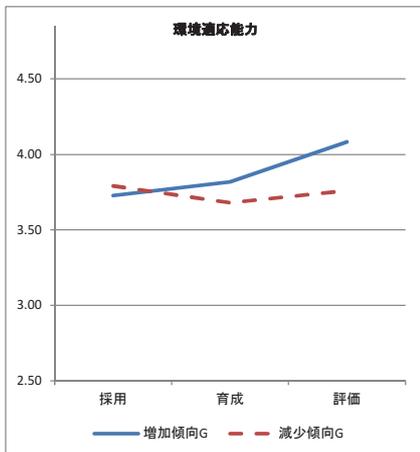
図表 5-6-13 組織管理・運営能力



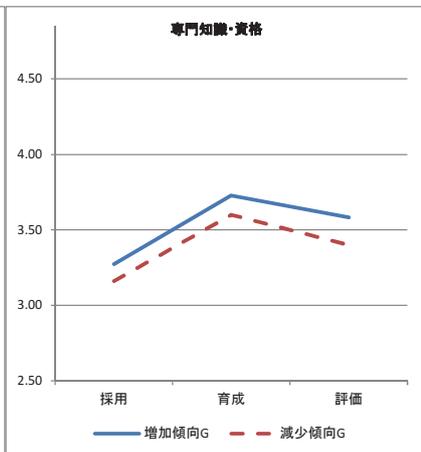
図表 5-6-14 部下・後輩の教育・育成能力



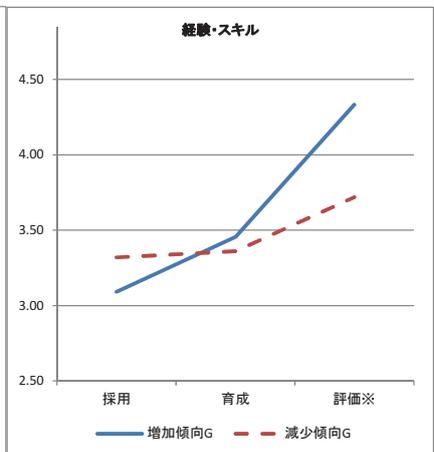
図表 5-6-15 環境適応能力



図表 5-6-16 専門知識・資格



図表 5-6-17 経験・スキル



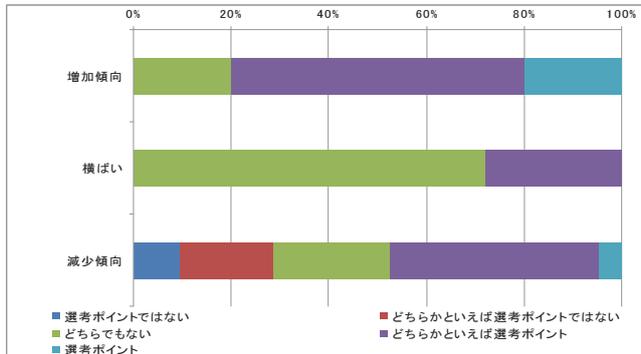
育成における「情報収集・処理能力」「組織管理・運営能力」、評価における「経験・スキル」で、統計的に差異が確認された。

7 経常利益傾向別の差異

ここでは、経常利益額傾向別に回答に差異が確認できた項目を抽出する。

(1) 採用の選考ポイント

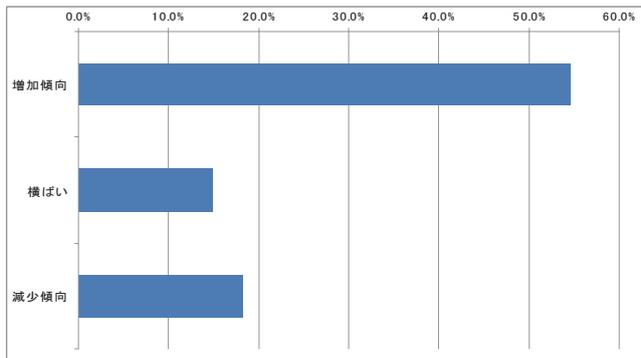
図表 5-7-1 経常利益推移と「組織管理・運営能力」



経常利益が減少傾向にあるグループは他グループと異なり、2割以上の企業が、組織管理・運営能力を採用ポイントとしないと回答している。

(2) 基幹的職種の正社員を求人する手段

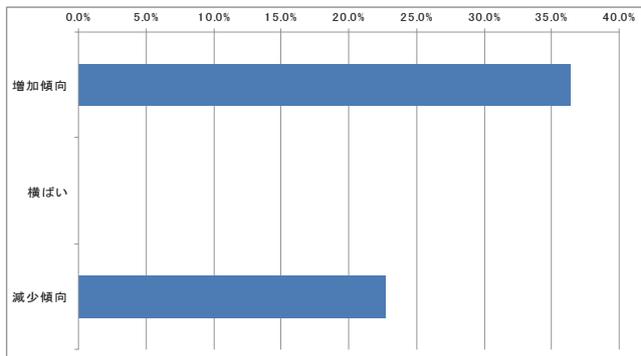
図表 5-7-2 経常利益推移と「社員・知人からの紹介」(新卒)



経常利益が増加傾向にあるグループは他のグループに比べ社員・知人からの紹介を求人手段として活用している割合が高い。

(3) 基幹的職種の正社員を確保するための施策

図表 5-7-3 経常利益推移と「昇進面の処遇」

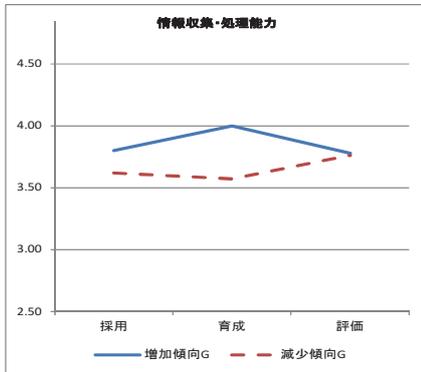


経常利益が増加傾向にあるグループは他のグループに比べ昇進面の処遇を採用している割合が高い。

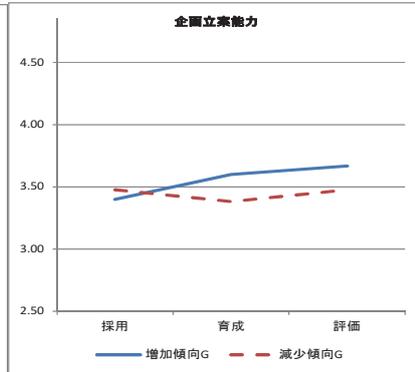
(4) 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

人材の採用・育成・評価における重視ポイントを経常利益増加傾向別に3区分(「増加傾向グループ」「横ばいグループ」「減少傾向グループ」)し、うち「増加傾向」と「減少傾向」の平均値を比較した。なお、※はT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目である。

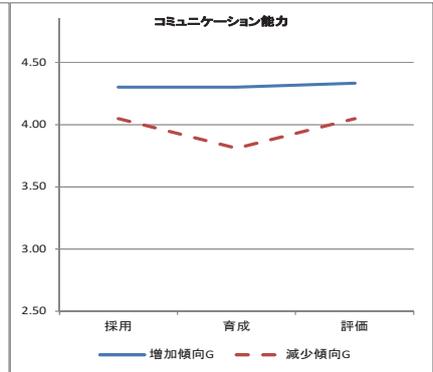
図表 5-7-4 情報収集・処理能力



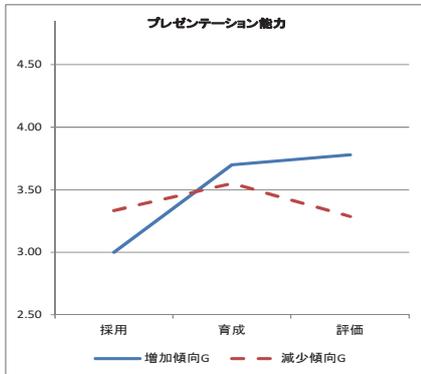
図表 5-7-5 企画立案能力



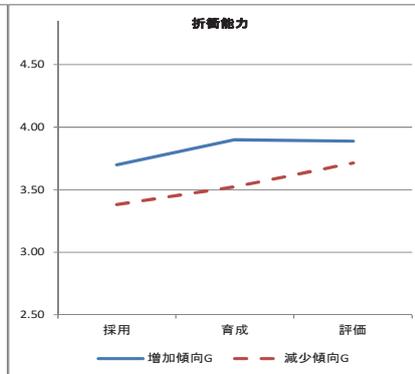
図表 5-7-6 コミュニケーション能力



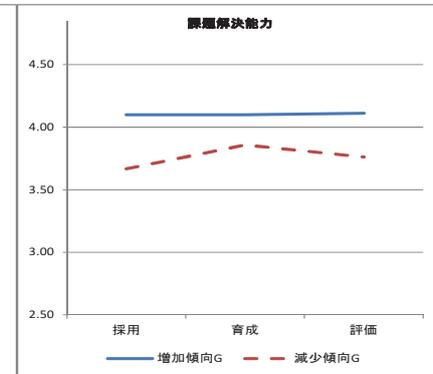
図表 5-7-7 プレゼンテーション能力



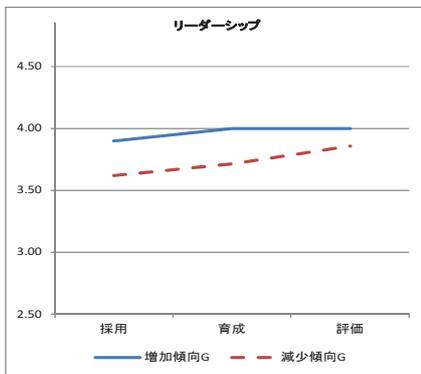
図表 5-7-8 折衝能力



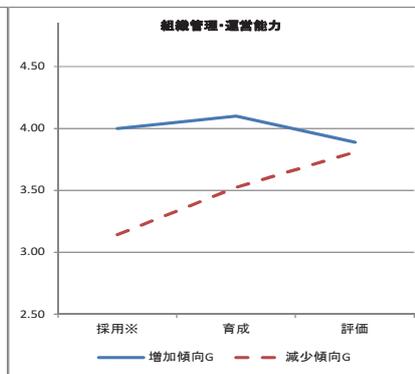
図表 5-7-9 課題解決能力



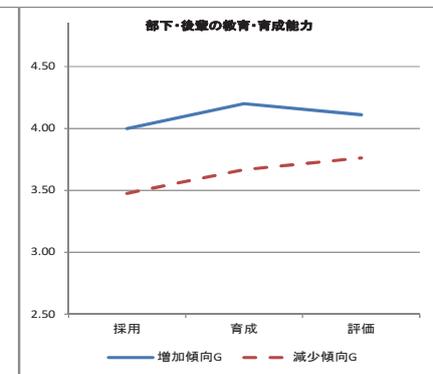
図表 5-7-10 リーダーシップ



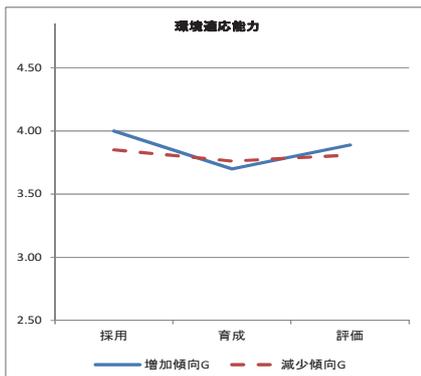
図表 5-7-11 組織管理・運営能力



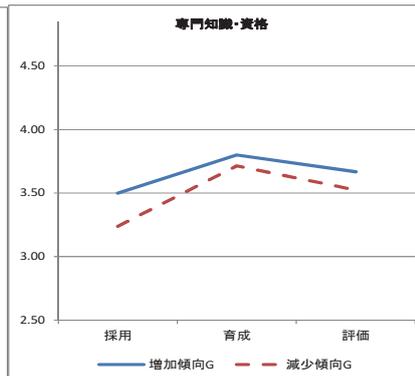
図表 5-7-12 部下・後輩の教育・育成能力



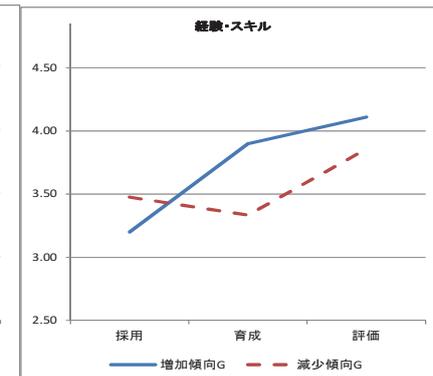
図表 5-7-13 環境適応能力



図表 5-7-14 専門知識・資格



図表 5-7-15 経験・スキル



採用における「組織管理・運営能力」のみ、統計的に差異が確認された。

8 小括

生活関連サービス業における人材の採用、活用、育成の実態は、以下のように小括できる。

1. 現状と戦略

6割強が「その他生活関連サービス業」、5割弱が「創業後25年未満」といった回答企業群にあって、生活関連サービス業界の現状として「競争の激化」「商品・サービス価格の下落」を指摘する回答が多く「サービス品質」「店舗・営業店の立地」を比較優位と自己評価した回答が多かった。

戦略の重視度では「品質による競争優位確立」「収益」「優秀な人材の確保」「社内の人材育成」等を重視とした回答が多かった。

自社の従業員に対する評価では「従業員の間で能力のバラツキが大きい」について肯定的、「会社と単なる雇用関係と考える従業員が多い」について否定的な回答が多かった。

人材に関する考え方や方針では「高い意欲や能力をもつ非正規社員は正社員に登用」「定年までの雇用が前提」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について肯定的な回答が、「非正規社員の利用拡大は自社にマイナス」について否定的な回答が多かった。また売上高が減少傾向にあるグループは「非正規雇用に優先し人件費抑制」に肯定的であった。

人材育成に関する計画策定については「人材育成計画」を策定している企業が最も多かった。

2. 人材の確保について

2011年度の採用実績人数は新卒・中途では「0」が最も多く、過不足は「適正」とする回答がいずれも8割前後であった。また、売上高が増加傾向にあるグループの4割以上が「中途人材は不足」と回答していた。基幹的職種に限れば、非正規において基幹的職種が「不足している」とする企業割合が最も高かった。

基幹的職種の人材構成について「基本的には正社員で構成」が、その理由として「顧客が満足するサービスを提供する人材育成のため」が、いずれも半数弱を占めた。

基幹的職種の採用方法として「採用後に適正をみて基幹的職種へ就かせる」が「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」をやや上回る回答結果となった。

過去2年間の基幹的職種の採用に関して、新卒においては7割、中途においては4割が「募集しなかった」と回答、その要因について新卒は「学校や推薦・紹介者との関係が希薄だった」、中途は「専門能力水準に達している応募者が少なかった」「自社の価値観と相容れる職業観、仕事に向き合う姿勢を持つ応募者が少なかった」との回答がそれぞれ多かった。

基幹的職種の正社員選考の際に重視されるポイントは「コミュニケーション能力」であった。経常利益が減少傾向にあるグループは、2割以上の企業が「組織管理・運営能力」を採用ポイントとしないと回答した。

基幹的職種の正社員を求人する手段としては、新卒・中途とも「就職情報誌・求人広告」による求人が多かった。売上高が増加傾向あるいは横ばいのグループは中途人材であっても学校への求人を行っており、経常利益が増加傾向にあるグループは「社員・知人からの紹介」を求人手段として活用している割合が高かった。

基幹的職種の人材を確保するための施策としては「正社員への登用」「職場での良好な人間関係の維持」「未経験者・見習者の採用」「賃金面での処遇」の順に、採用割合が高かった。特に経常利益が増加傾向にあるグループは「昇進面の処遇」を採用している割合が高かった。

3. 人材の育成と評価について

基幹的職種の育成に関して「コミュニケーション能力」「部下・後輩の教育・育成能力」「課題解決能力」等について積極的な育成を考えている回答企業が多かった。また、売上高が増加傾向にあるグループは「専門知識・資格」に関して育成を考えている割合が他のグループと比較して突出して高かった。

基幹的職種従業員を対象とした諸施策について「OJTによる自社での社内訓練」「業界主催のセミナー、研修」「資格取得支援」の順に実施度合いが高く、いずれも6割強であった。そしてそのいずれにおいても他の施策に比べ一定の効果を認めていた。また、売上高が増加傾向にあるグループは「業界団体主催のセミナー、研修」の活用割合が高かった。

基幹的職種従業員に対する能力開発について「顧客満足度の向上」「モチベーションの向上」「職場の生産性向上」に一定の効果があつたとする回答が多かった。

基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題として「時間がない」「コストがかかる」を挙げる回答が多かった。

基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法として、7割弱が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答した。

基幹的職種に対する、キャリアの用意については「管理業務で昇進するキャリアが用意されている」が全体の5割弱を占める結果となった。

人事考課時の各能力の重視度については「コミュニケーション能力」「部下・後輩の教育・育成能力」「課題解決能力」を重視するとした回答企業が多かった。

4. 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

採用・育成・評価を通じてコミュニケーション能力、育成・評価面で課題解決能力、部下・後輩の教育・育成能力を重視していた。売上高傾向別では、育成における「情報収集・処理能力」「組織管理・運営能力」、評価における「経験・スキル」で、統計的に差異が確認された。また、経常利益傾向別では、採用における「組織管理・運営能力」のみ、統計的に差異が確認された。

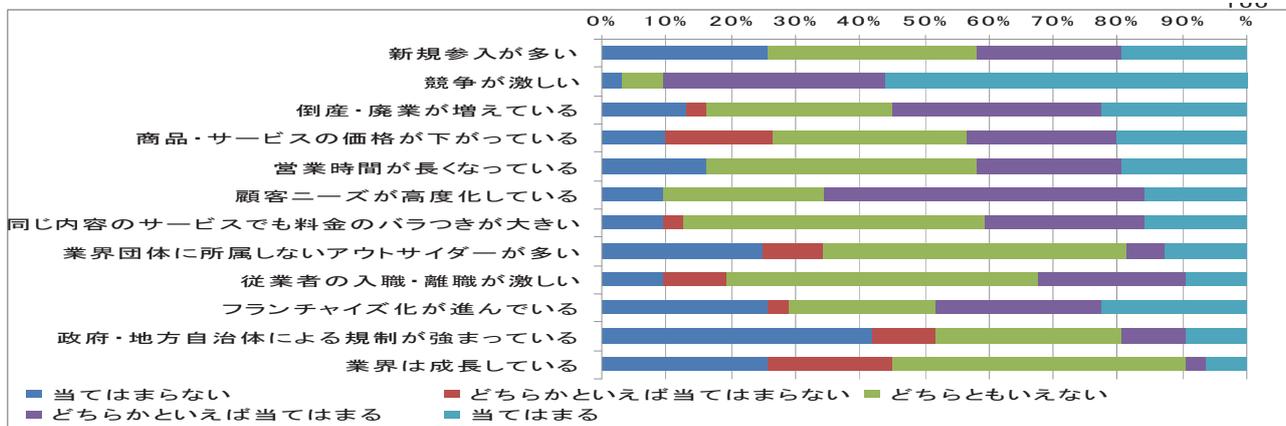
第6章 教育・学習支援サービス業における人材の採用、活用、育成の実態

ここでは教育・学習支援サービス業における人材の採用、活用、育成の実態について、アンケート結果をみていく。

1 回答企業の現状と戦略

(1) 属する業界の現状

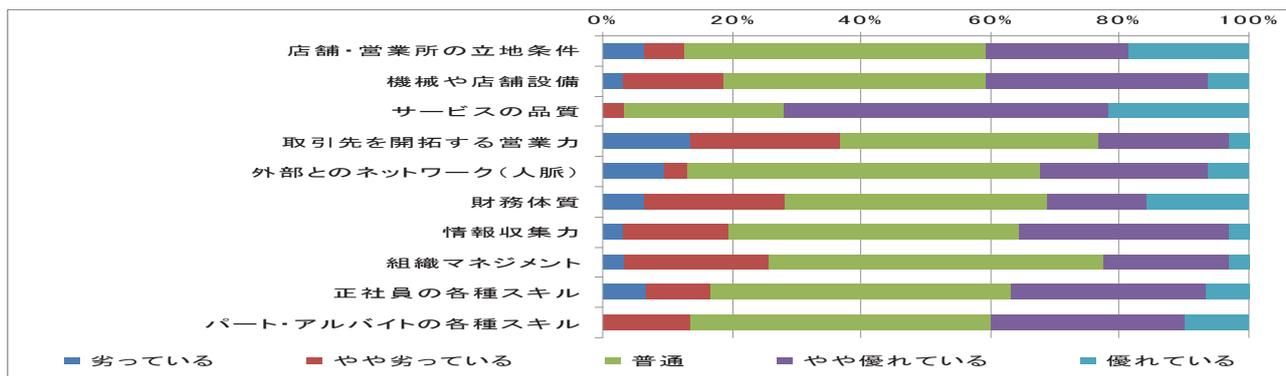
図表6-1-1 所属業界の現状に対する認識



業界の現状として「競争の激化」「顧客ニーズの高度化」「倒産・廃業の増加」を指摘する回答が多かった。

(2) 同規模の同業他社と比較した場合の自己評価

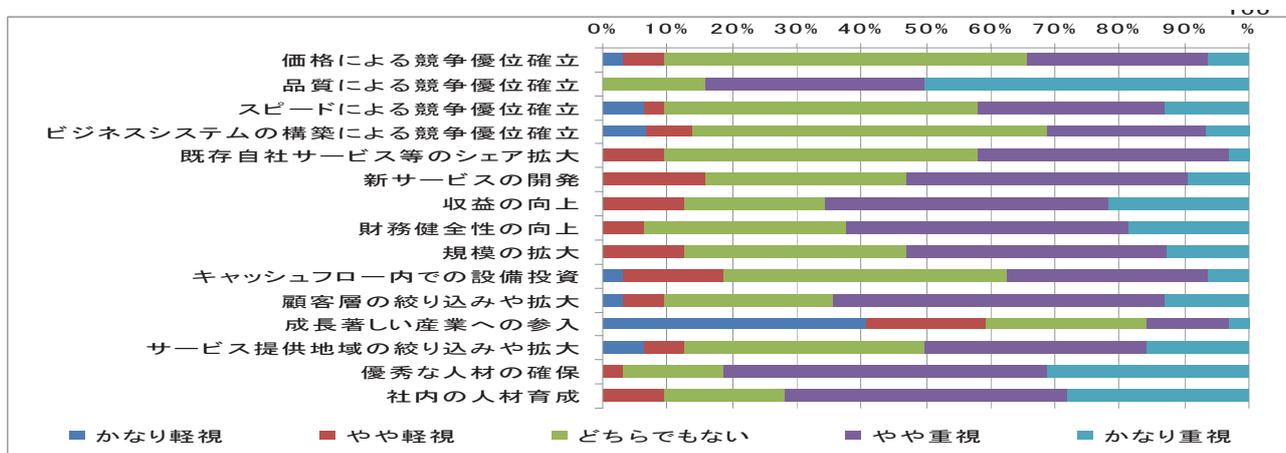
図表6-1-2 同業他社と比較した際の自己評価



「サービス品質」「立地条件」「設備」「非正規のスキル」を比較優位、「営業力」を比較劣位と自己評価している。

(3) 戦略の重視度合い

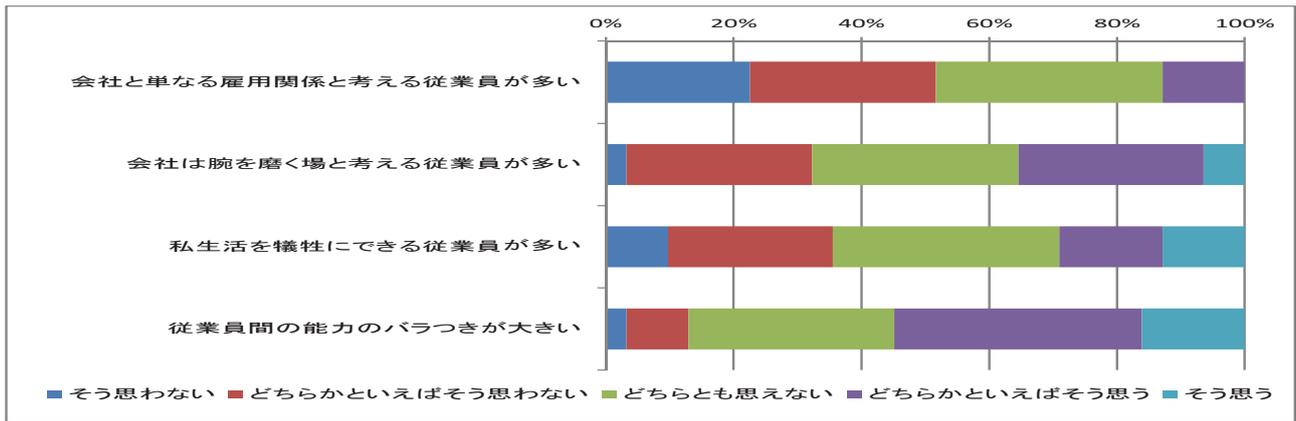
図表6-1-3 戦略の重視度



「品質による競争優位確立」「優秀な人材の確保」「社内の人材育成」を重視するとした回答が多かった。

(4) 自社の従業員に対する評価

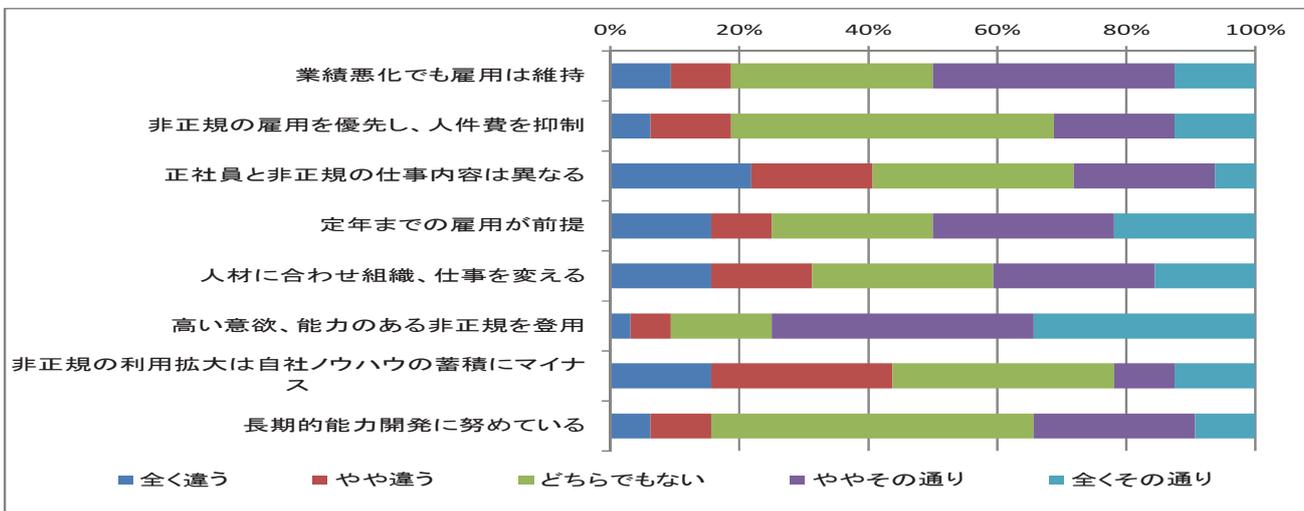
図表6-1-4 自社従業員に対する評価



「従業員の間で能力のバラツキが大きい」について肯定的、「会社と単なる雇用関係と考える従業員が多い」について否定的な回答が多かった。

(5) 人材に関する考え方や方針

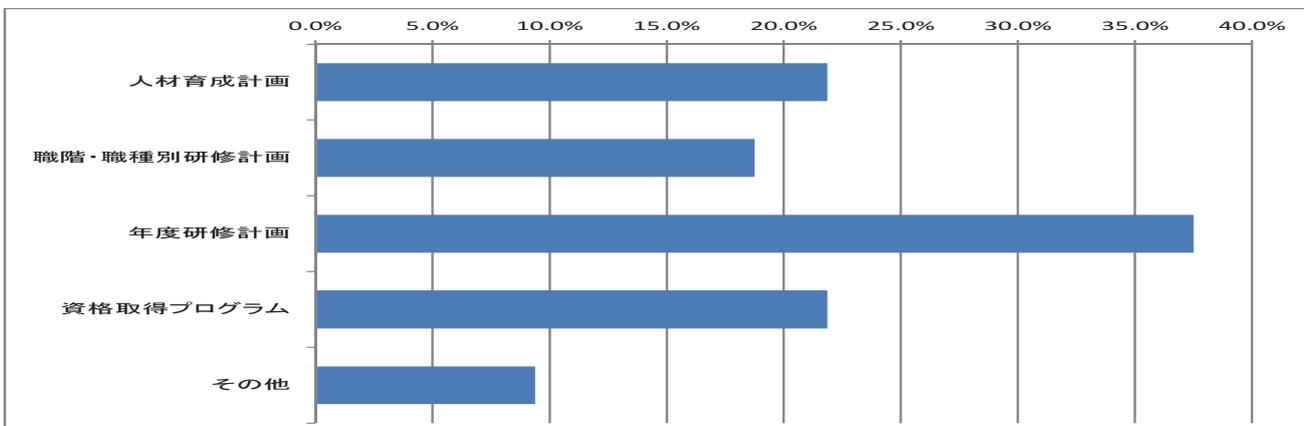
図表 6-1-5 人材に関する考え方・方針



「高い意欲や能力をもつ非正規社員は正社員に登用」「定年までの雇用が前提」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について肯定的な回答が、「非正規の利用拡大は自社にとってマイナス」については否定的な回答が多かった。

(6) 人材育成に関する計画策定の有無

図表 6-1-6 人材育成計画の策定

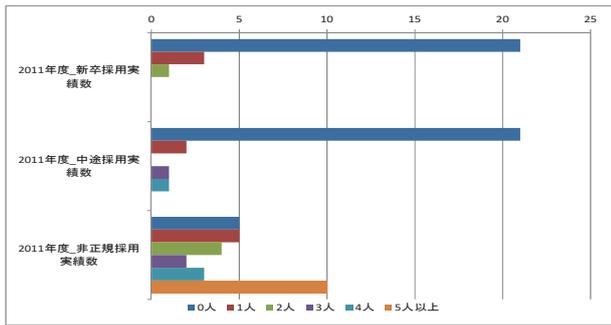


「年度研修計画」を策定している企業が最も多く、全体の3割以上が策定していた。

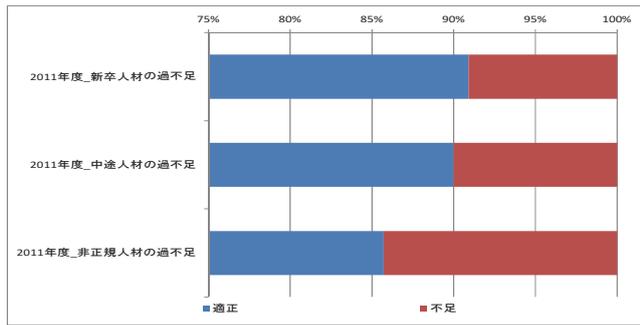
2 人材の確保について

(1) 2011年度の採用実績人数と人材の過不足

図表 6-2-1 2011年度の採用実績人数 (単位:件)



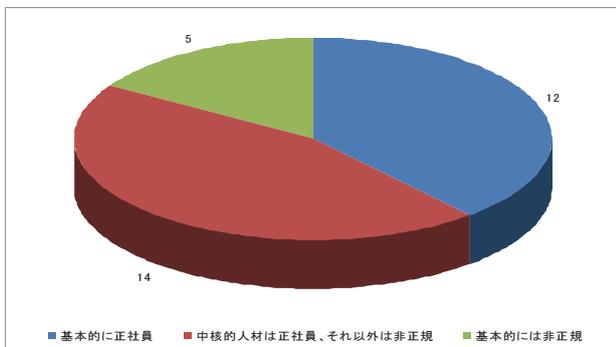
図表 6-2-2 人材の過不足



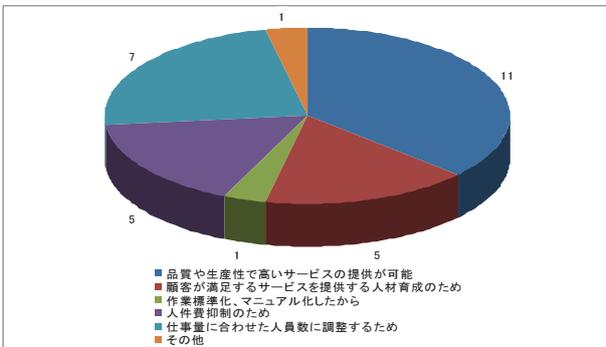
新卒・中途とも採用実績人数は「0」が太宗を占めつつ、「不足」とする回答が4割弱を占めた。また、非正規を「不足」とする企業割合が最も高く、全体の5割を超えた。

(2) 基幹的職種の人材構成とその理由

図表 6-2-3 基幹的職種の人材構成 (単位:件)



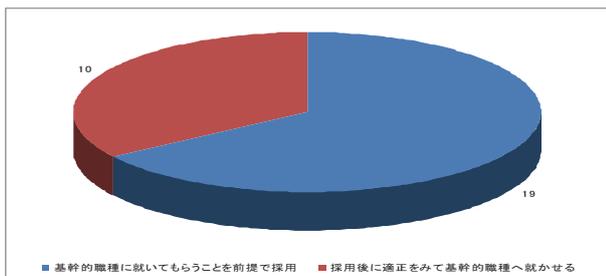
図表 6-2-4 基幹的職種の人材構成の理由 (単位:件)



「中核的人材は正社員」が5割弱を占めた。その理由として「品質や生産性の高いサービスの提供が可能」が多かった一方、「人員調整」「人件費抑制」等の回答も複数見受けられた。

(3) 基幹的職種の採用方法

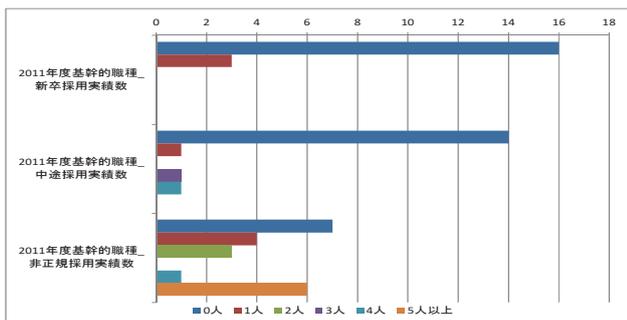
図表 6-2-5 基幹的職種の採用方法 (単位:件)



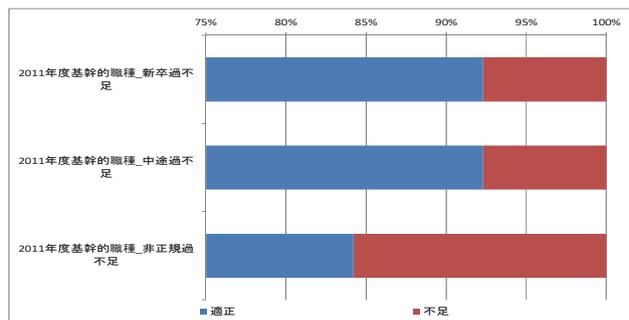
「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」が6割強を占める回答結果となった。

(4) 基幹的職種の採用人数とその過不足

図表 6-2-6 基幹的職種の採用人数 (単位:件)



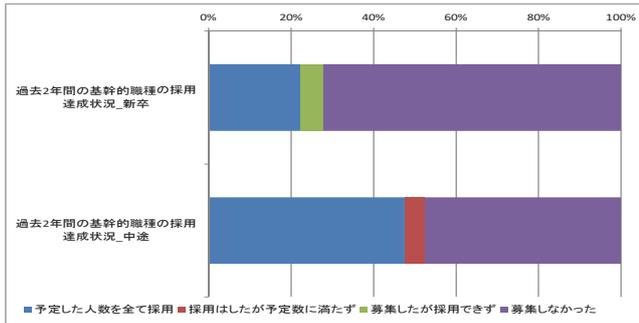
図表 6-2-7 基幹的職種の過不足



新卒・中途とも採用実績人数は「0」が太宗を占めつつ、「不足」とする回答が3割を占めた。また、非正規を「不足」とする企業割合が最も高く、全体の6割を超えた。

(5) 過去2年間の基幹的職種の採用に関する達成状況とその要因

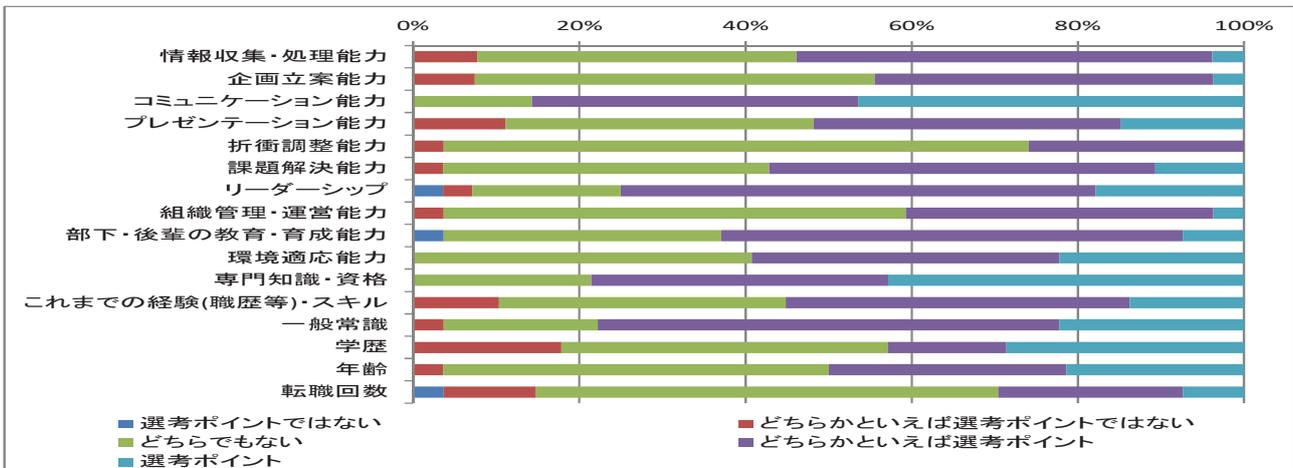
図表6-2-8 基幹的職種の採用に関する達成状況



新卒においては7割強、中途においては5割弱が「募集しなかった」との回答であった。

(6) 基幹的職種の正社員を採用する場合の選考ポイント

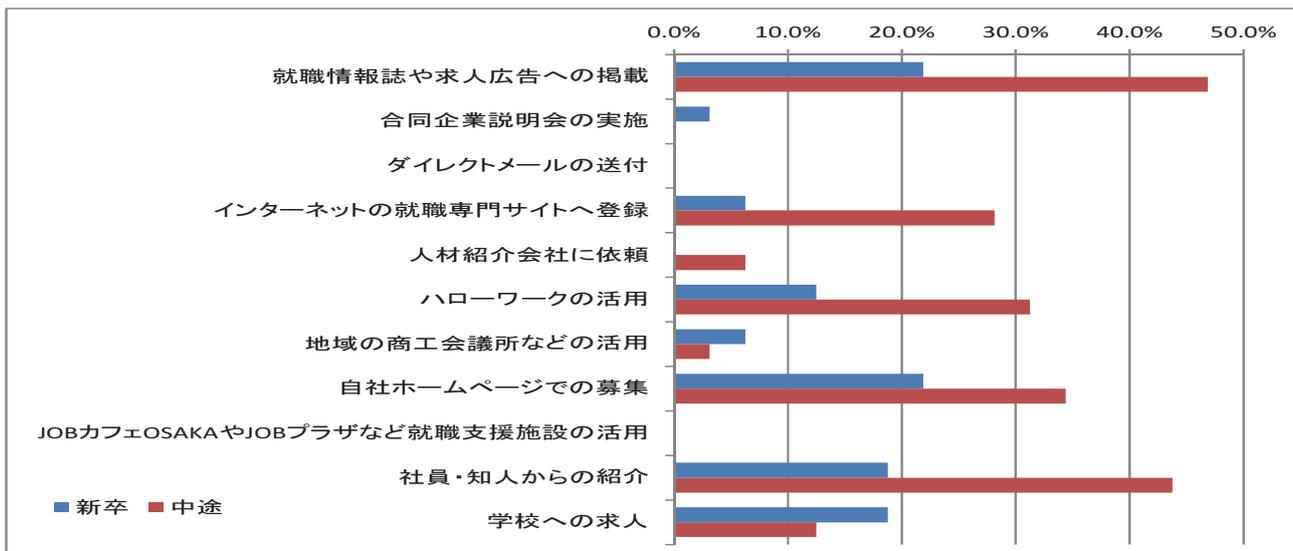
図表6-2-9 基幹的職種正社員を採用する際に重視する選考ポイント



選考の際に重視されるポイントは「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」等である。

(7) 基幹的職種の正社員を求人する手段

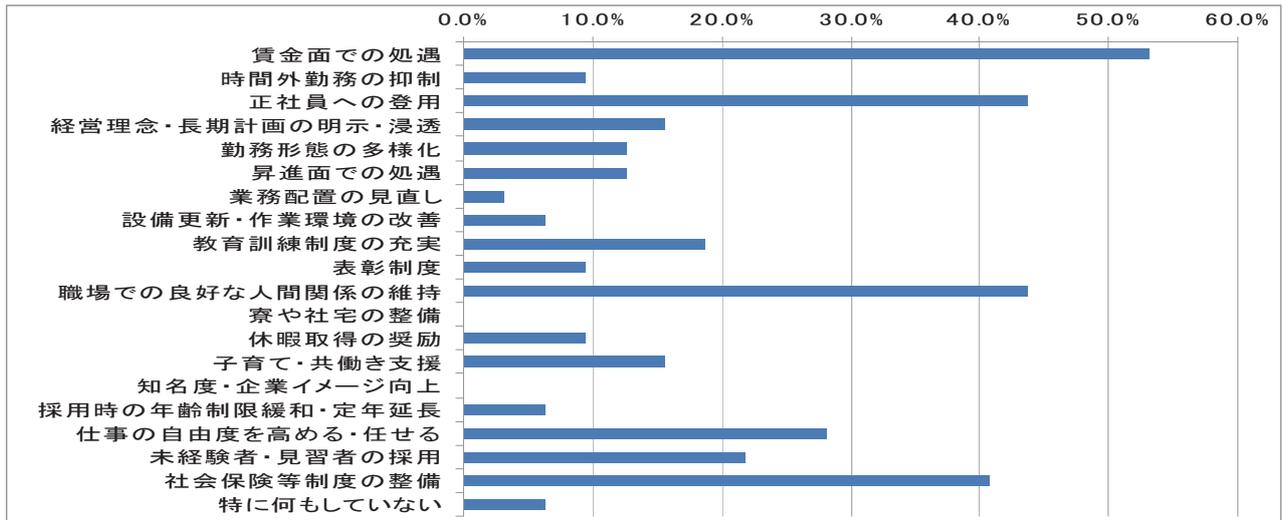
図表6-2-10 基幹的職種正社員の求人手段



新卒では「就職情報誌・求人広告」「自社ホームページ」、中途では「就職情報誌・求人広告」「社員・知人からの紹介」による求人が多い。

(8) 基幹的職種の人材を確保するための施策

図表 6-2-11 基幹的職種人材を確保するための施策

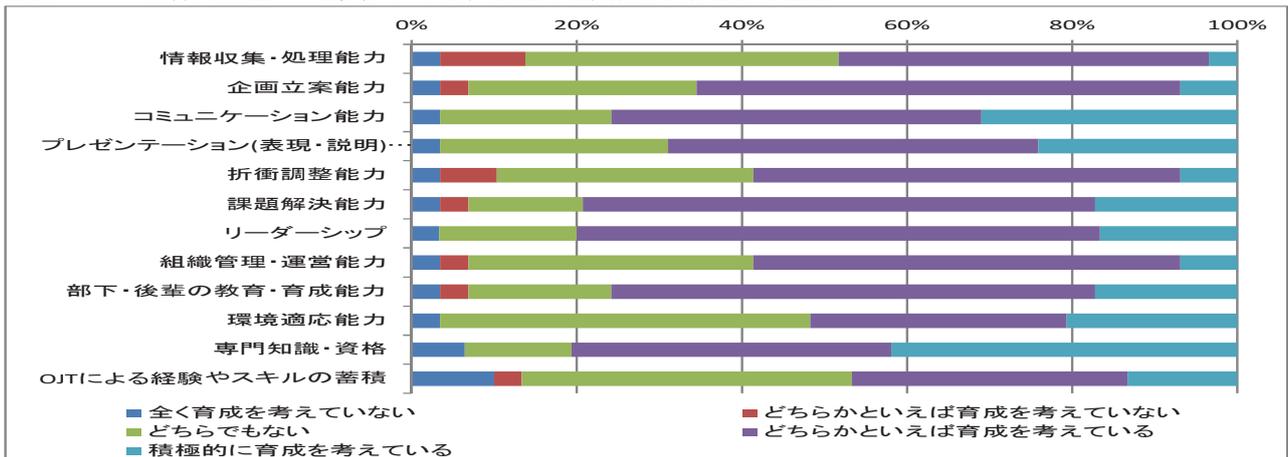


「賃金面での処遇」「正社員への登用」「職場での良好な人間関係の維持」「社会保険等制度の整備」の順に、採用割合が高かった。

3 人材の育成と評価について

(1) 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度

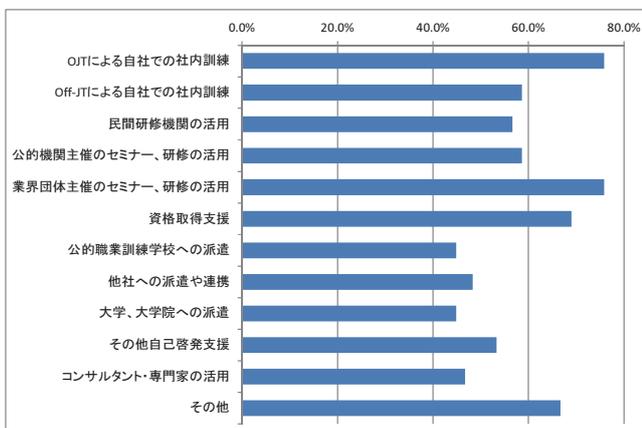
図表 6-3-1 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度



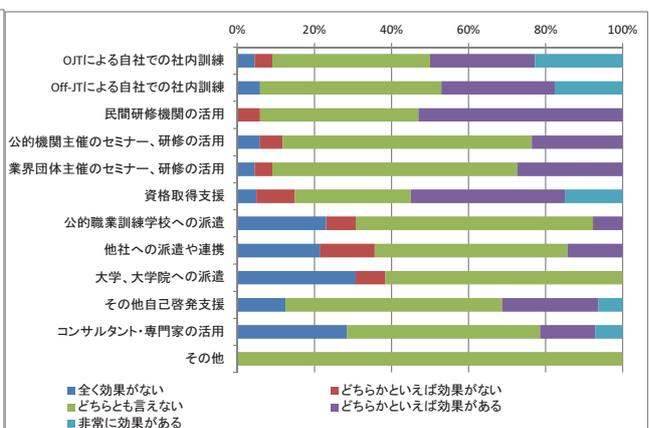
「専門知識・資格」「コミュニケーション能力」「プレゼンテーション能力」「環境適応能力」について積極的な育成を考えている回答企業が多かった。

(2) 基幹的職種従業員を対象とした諸施策の効果

図表6-3-2 基幹的職種従業員向け諸施策の実施度



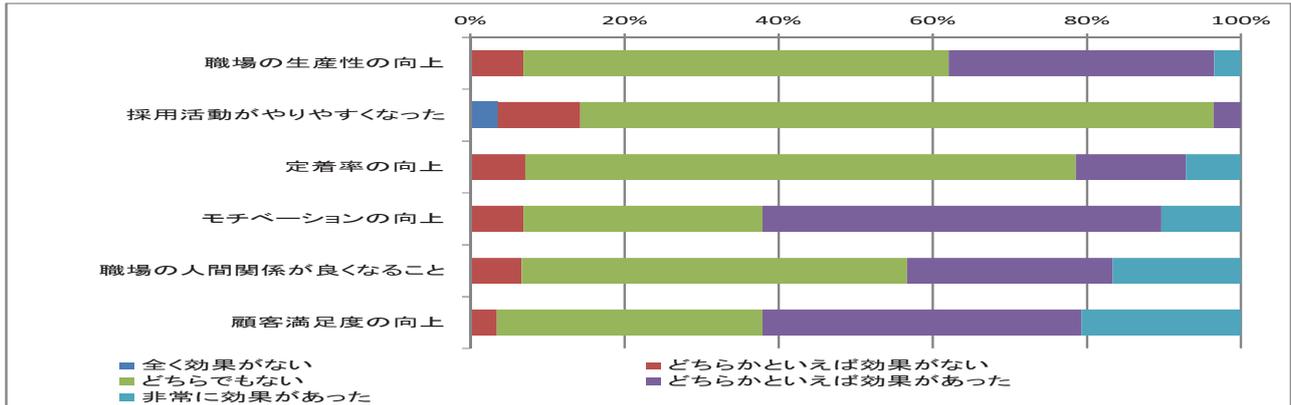
図表6-3-3 基幹的職種従業員向け諸施策の効果



「OJTによる自社での社内訓練」「業界主催のセミナー、研修」「資格取得支援」の順に実施度合いが高く、いずれも6割強である。効果については「OJT」「Off-JIT」「資格取得支援」等を高効果と指摘する声が多かった。

(3) 基幹的職種従業員に対する能力開発の効果

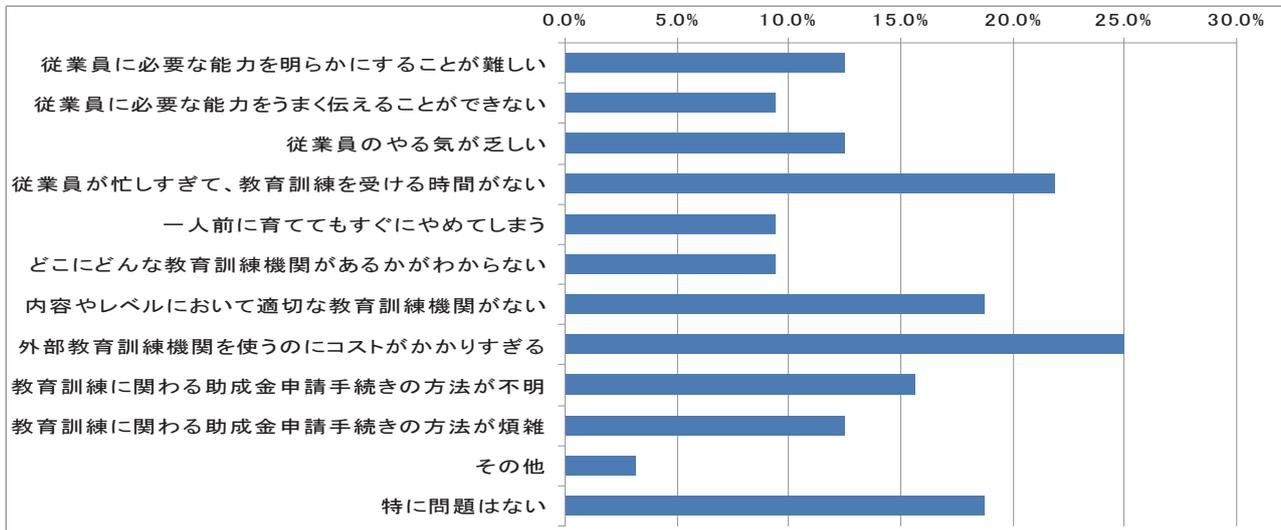
図表6-3-4 基幹的職種従業員に対する能力開発の効果



「顧客満足度の向上」「モチベーションの向上」には効果があったとする回答が多かった。

(4) 基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題

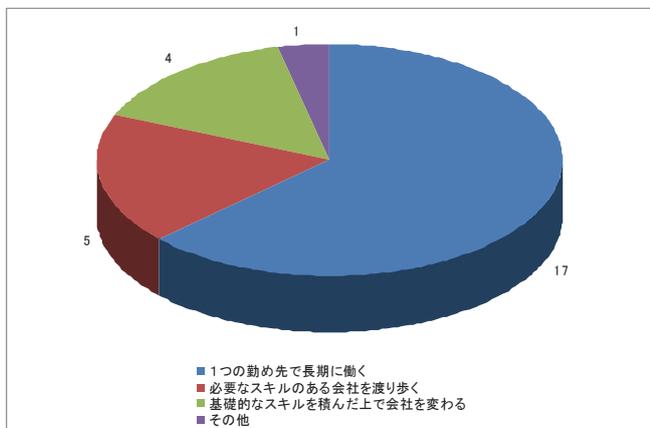
図表6-3-5 基幹的職種従業員に対する教育訓練の問題点・課題



「時間」よりも「コスト」を問題点・課題として挙げる回答が多かった。

(5) 基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法

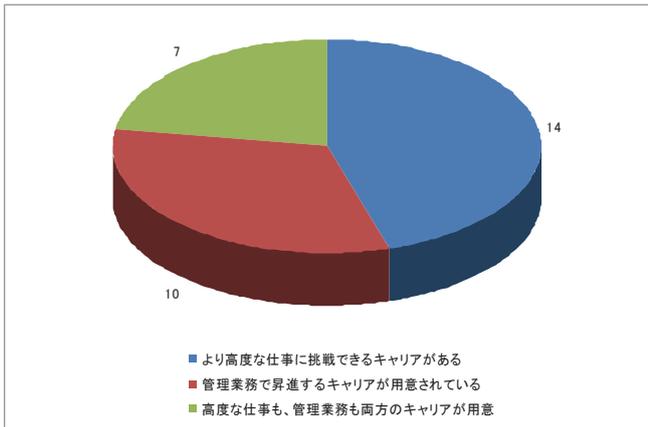
図表6-3-6 基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法 (単位:件)



6割強が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答。

(6) 基幹的職種に対する、キャリアの用意の有無

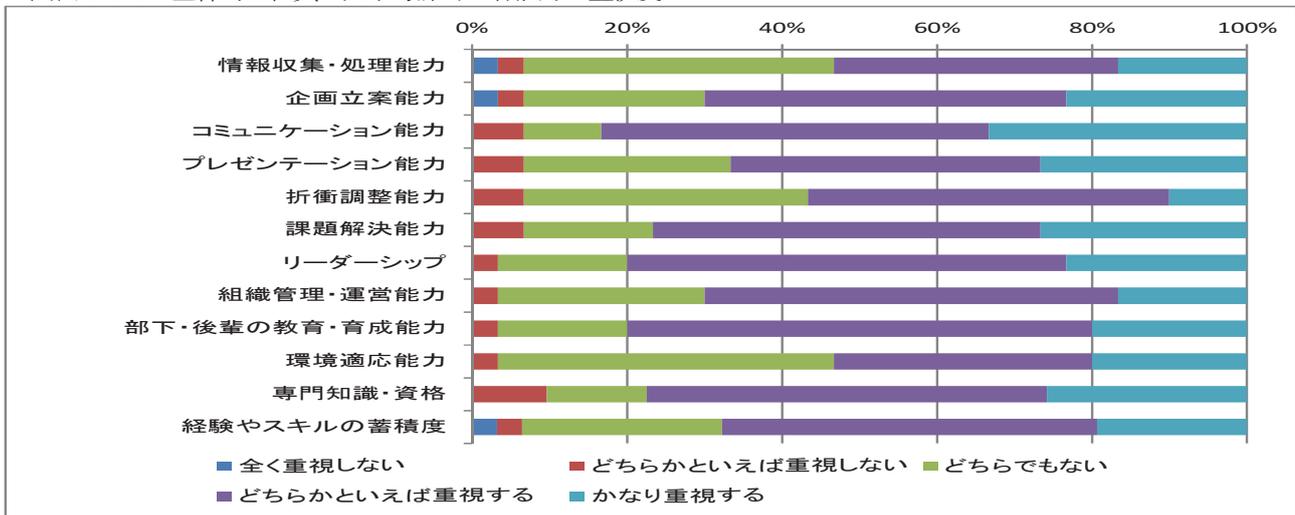
図表6-3-7 基幹的職種に対するキャリアの用意の有無 (単位:件)



「より高度な仕事に挑戦できるキャリアが用意されている」が「管理業務で昇進するキャリアが用意されている」を若干上回る回答結果となった。

(7) 基幹的職種正社員の人事考課時の各能力の重視度

図表 6-3-8 基幹的正社員の人事考課時の各能力の重視度

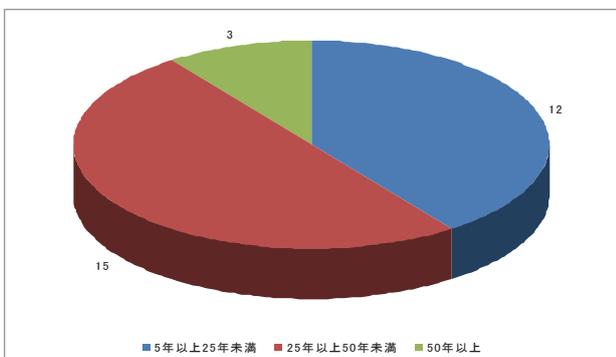


「コミュニケーション能力」「プレゼンテーション能力」「課題解決能力」「専門知識・資格」について人事考課で重視するとした回答企業が多かった。

4 回答企業の概要

(1) 属性

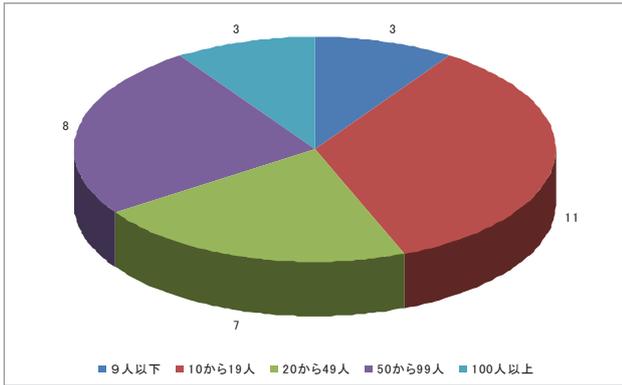
図表 6-4-1 回答企業の創業歴 (単位:件)



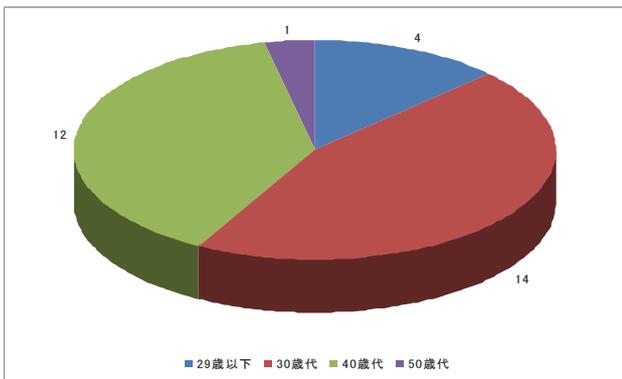
回答企業の6割が「創業後25年以上」である。

(2) 従業員に関する状況

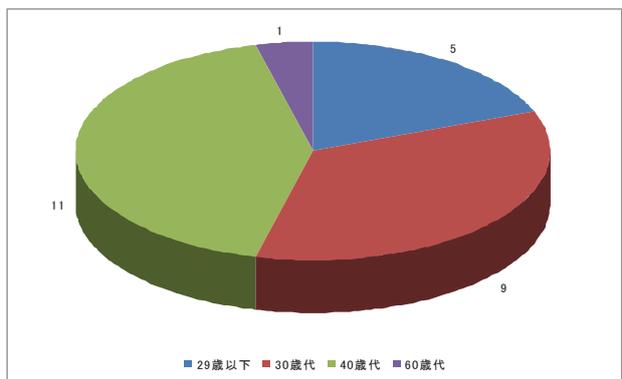
図表 6-4-2 従業員数（経営者、常勤役員、正社員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員合計）（単位：件）



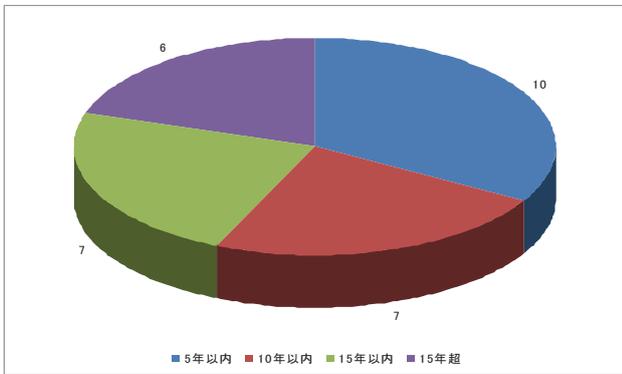
図表 6-4-3 正社員の平均年齢（単位：件）



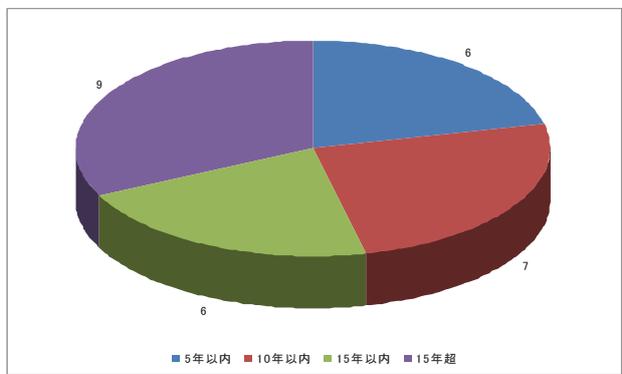
図表 6-4-4 基幹的職種に従事する正社員の平均年齢（単位：件）



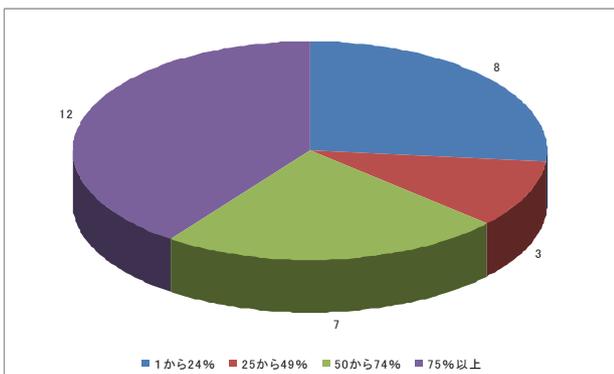
図表 6-4-5 正社員の平均勤続年数（単位：件）



図表 6-4-6 基幹的職種に従事する正社員の平均勤続年数（単位：件）

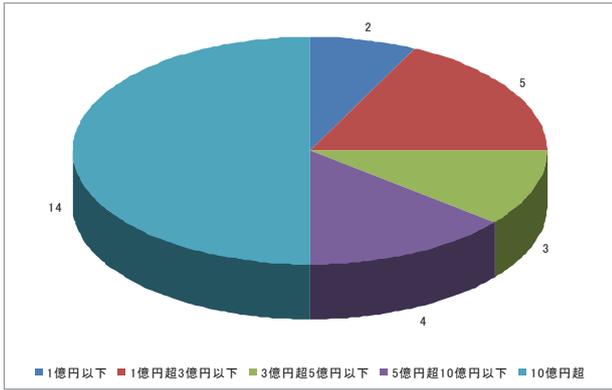


図表 6-4-7 従業者数全体に占める非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員）の比率（単位：件）

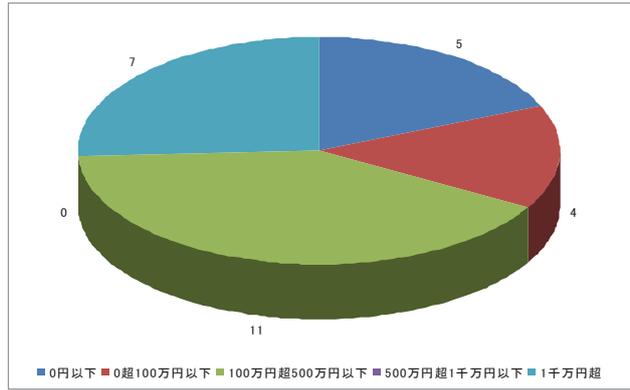


(3) 直近の決算時における業績

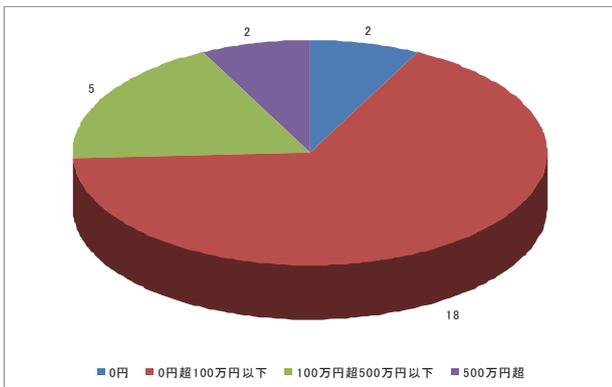
図表 6-4-8 売上高(年商) (単位:件)



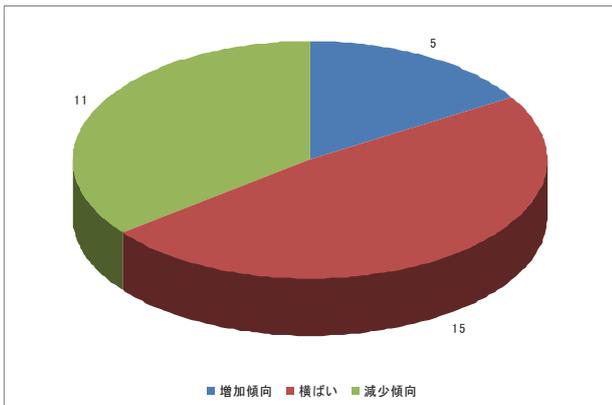
図表 6-4-9 経常利益額 (単位:件)



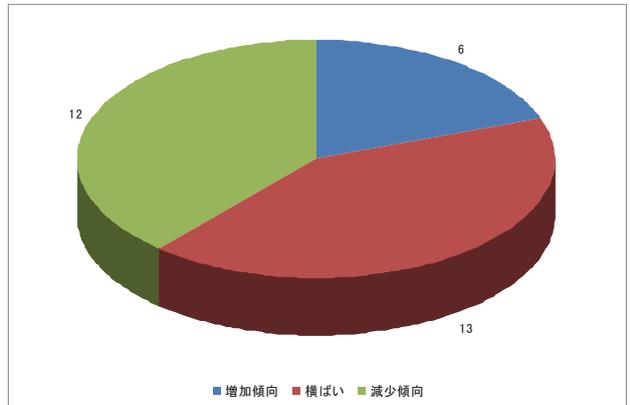
図表 6-4-10 研修費(販売費及び一般管理費のうち人材育成に要した費用) (単位:件)



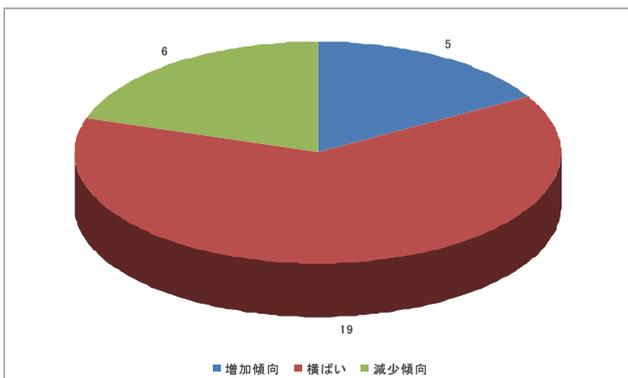
図表 6-4-11 売上高(年商)の推移 (単位:件)



図表 6-4-12 経常利益額の推移 (単位:件)



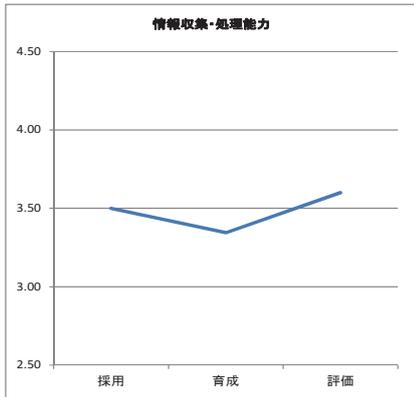
図表 6-4-13 研修費の推移 (単位:件)



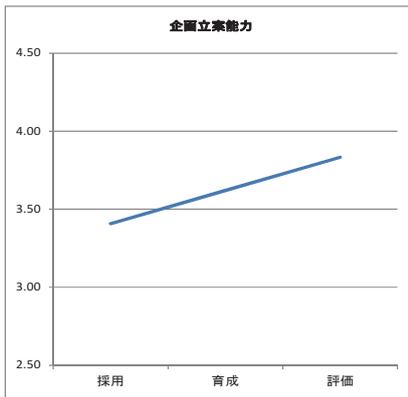
5 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

ここでは、人材の採用・育成・評価の際に人材の能力をどの程度重視しているかについて、一覧する。

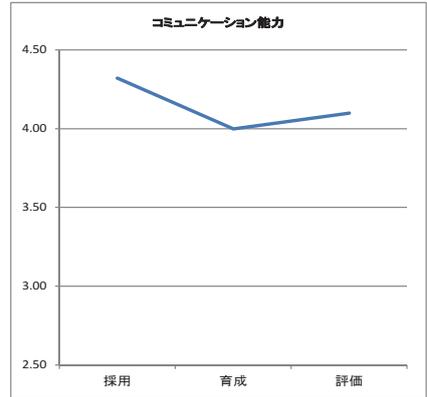
図表 6-5-1 情報収集・処理能力



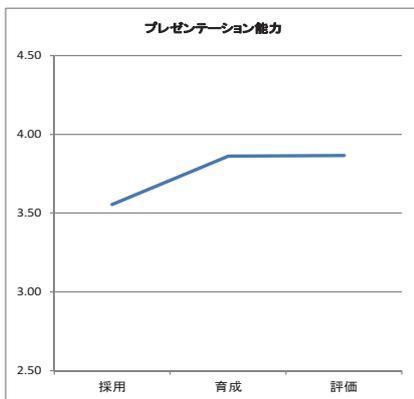
図表 6-5-2 企画立案能力



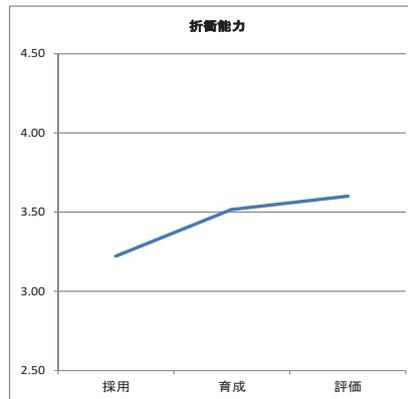
図表 6-5-3 コミュニケーション能力



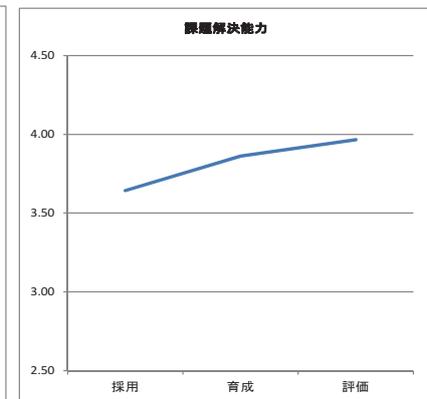
図表 6-5-4 プレゼンテーション能力



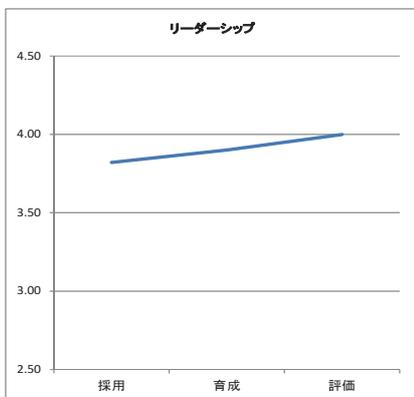
図表 6-5-5 折衝能力



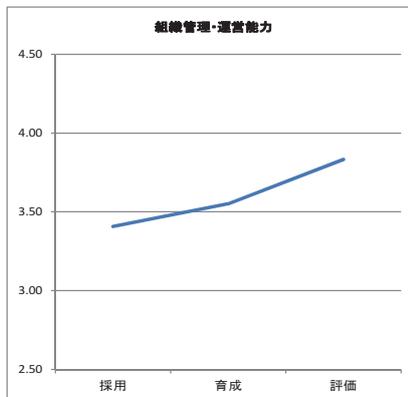
図表 6-5-6 課題解決能力



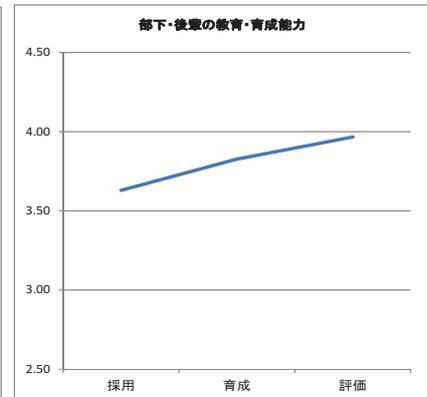
図表 6-5-7 リーダーシップ



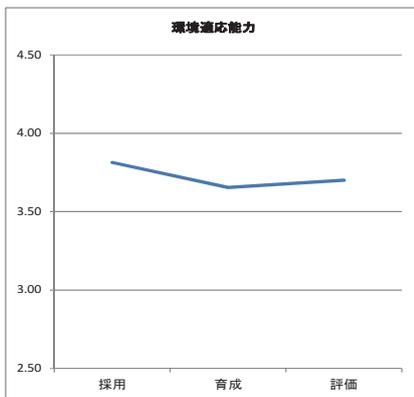
図表 6-5-8 組織管理・運営能力



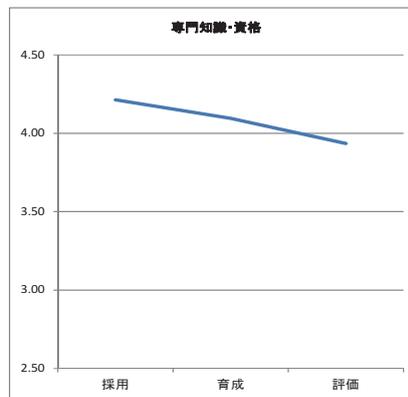
図表 6-5-9 部下・後輩の教育・育成能力



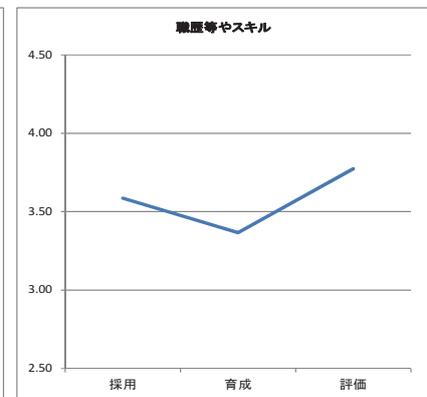
図表 6-5-10 環境適応能力



図表 6-5-11 専門知識・資格



図表 6-5-12 経験・スキル



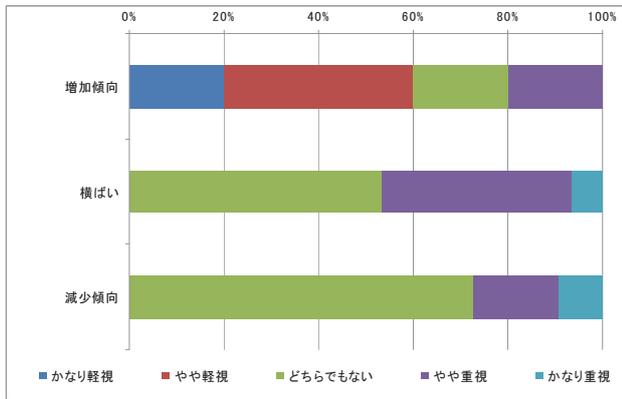
採用・育成・評価を通じて「コミュニケーション能力」を重視している。

6 売上高傾向別の差異

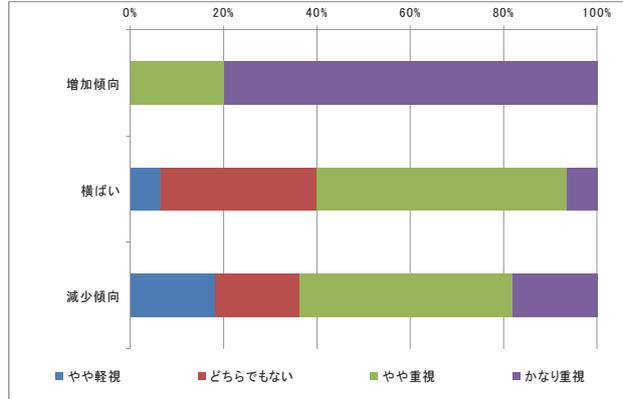
ここでは、売上高傾向別に回答に差異が確認できた項目を抽出する。

(1) 戦略の重視度合い

図表 6-6-1 売上高推移と「価格による競争優位確立」



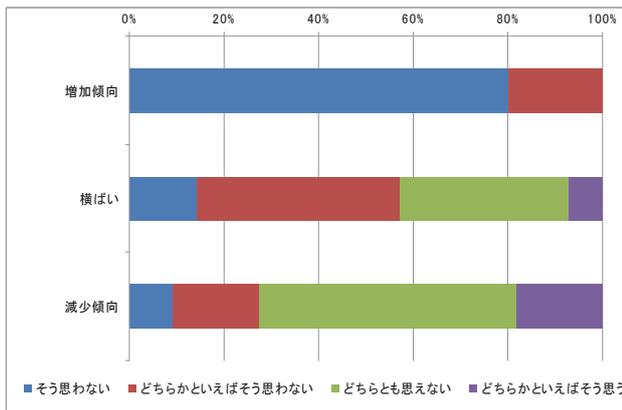
図表 6-6-2 売上高推移と「収益の向上」



売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと比べ、価格による競争優位確立を重視せず、収益向上を重視する傾向が強い。

(2) 自社従業員に対する評価

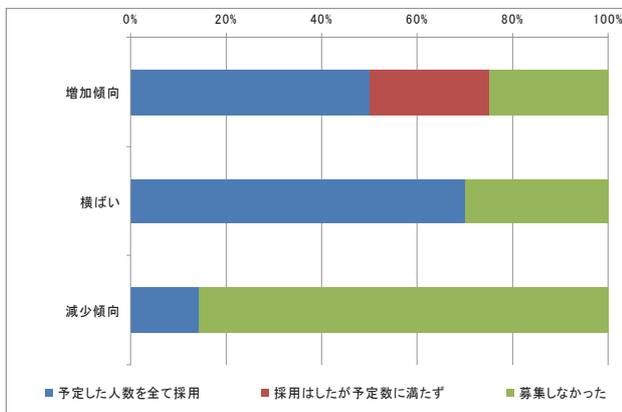
図表 6-6-3 売上高推移と「会社と単なる雇用関係と考える従業員が多い」



売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと比べ、自社従業員に関して、会社と単なる雇用関係と考える従業員が少ないと評価している。

(3) 基幹的職種の採用

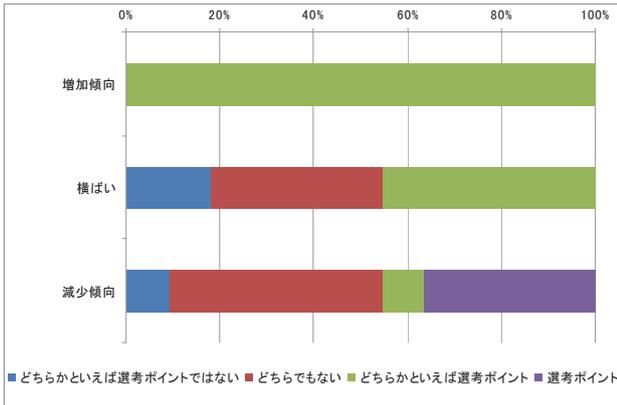
図表 6-6-4 売上高推移と過去2年間の基幹的職種の採用達成状況(中途)



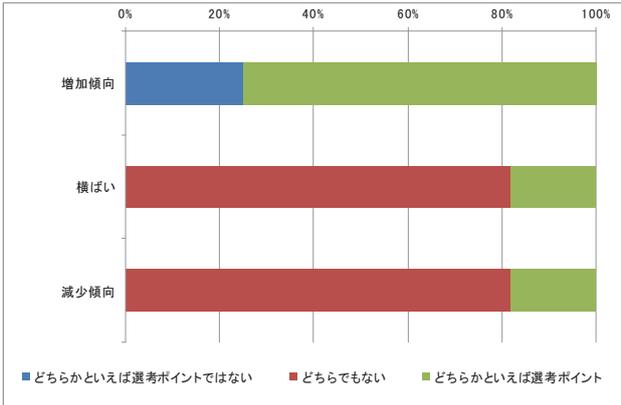
売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと異なり、「採用するも予定数に満たず」とする回答が約2割あった。一方、売上高が減少傾向にあるグループは8割以上が基幹的職種の正社員を募集しなかった。

(4) 採用の選考ポイント

図表 6-6-5 売上高推移と「プレゼンテーション能力」



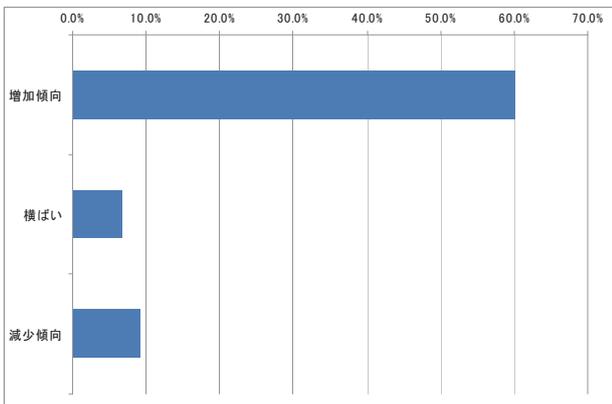
図表 6-6-6 売上高推移と「折衝能力」



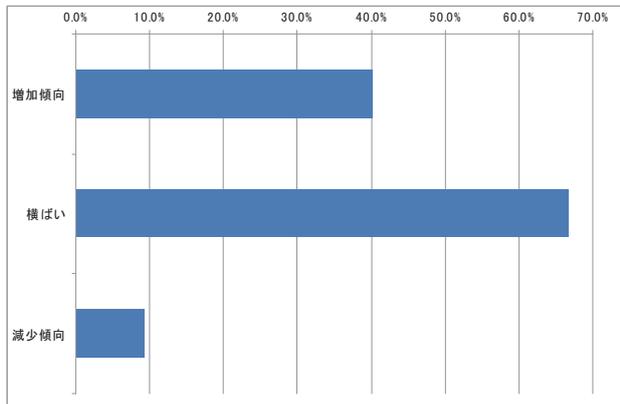
プレゼンテーション能力に関しては売上高が減少傾向にあるグループが二極化しているのに対し、増加傾向グループは概ね選考ポイントとして挙げている。一方、折衝能力に関しては減少・横ばいグループの8割が「どちらでもない」に対し、増加傾向グループはゆるやかではあるが意見が二分している。

(5) 基幹的職種の正社員を確保するための施策

図表 6-6-7 売上高推移と「経営理念・長期計画明示、浸透」



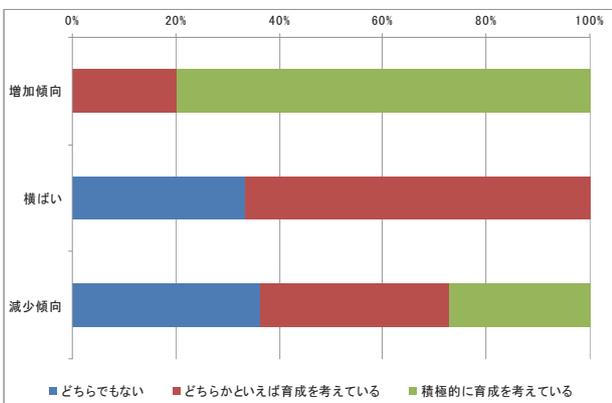
図表 6-6-8 売上高推移と「社会保険制度の整備」



売上高が増加傾向にあるグループは基幹的職種の正社員を確保するために経営理念・長期計画の明示、浸透を図る割合が高く、一方、売上高が減少傾向にあるグループは、社会保険制度の整備を挙げた割合が1割にも満たなかった。

(6) 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度

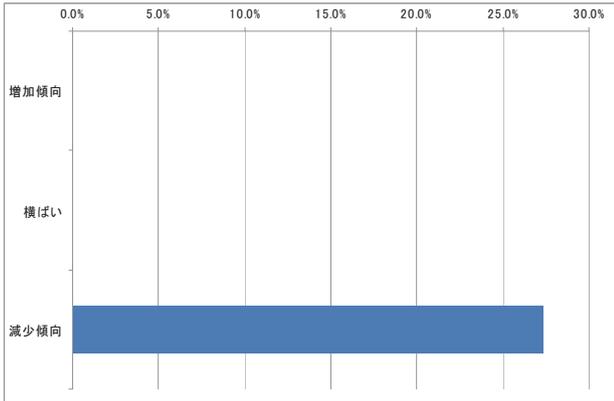
図表 6-6-9 売上高推移と「プレゼンテーション能力」



売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと比較してプレゼンテーション能力を育成すると回答した企業割合が高い。

(7) 基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題

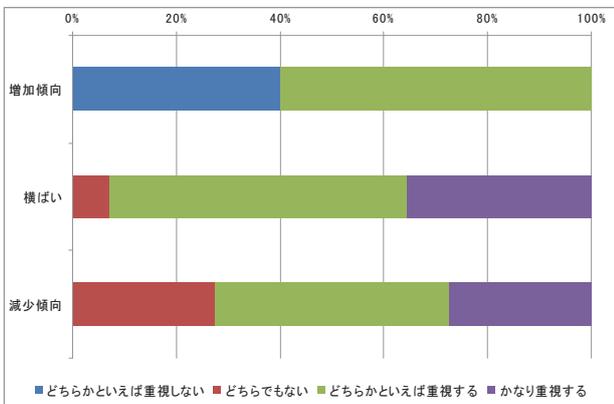
図表 6-6-10 売上高推移と「一人前に育てても退職してしまう」



「一人前に育てても退職してしまう」を課題として挙げた企業は売上高が減少傾向にあるグループのみであった。

(8) 基幹的職種正社員の人事考課時の各能力の重視度

図表 6-6-11 売上高推移と「専門知識・資格」

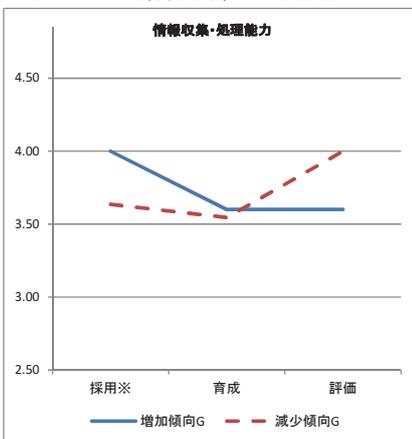


売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと異なり、人事考課時に「専門知識・資格をあまり重視しない」とする回答が4割にものぼった。

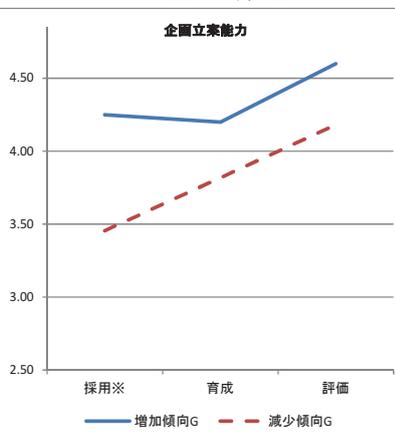
(9) 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

人材の採用・育成・評価における重視ポイントを売上高増加傾向別に3区分(「増加傾向グループ」「横ばいグループ」「減少傾向グループ」)し、うち「増加傾向」と「減少傾向」の平均値を比較した。なお、※はT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目である。

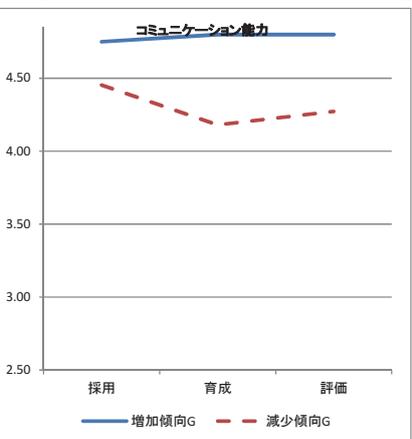
図表 6-6-12 情報収集・処理能力



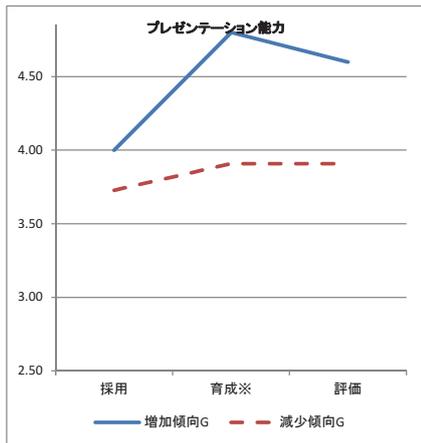
図表 6-6-13 企画立案能力



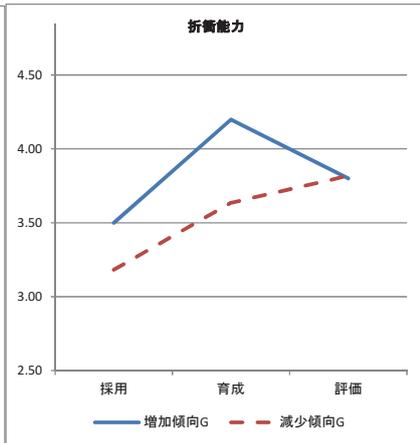
図表 6-6-14 コミュニケーション能力



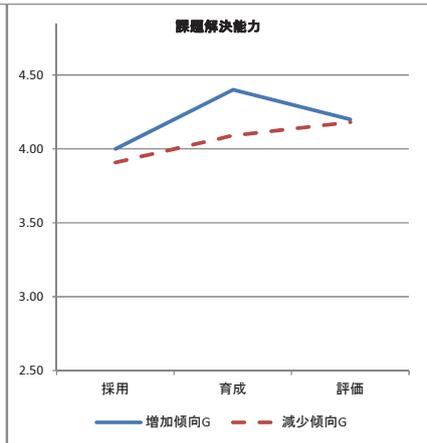
図表 6-6-15 プレゼンテーション能力



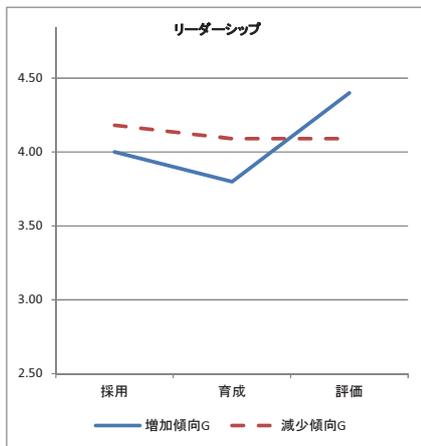
図表 6-6-16 折衝能力



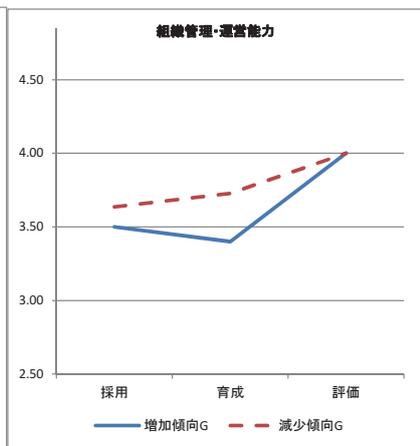
図表 6-6-17 課題解決能力



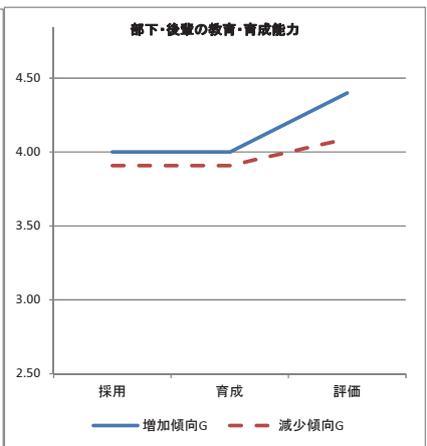
図表 6-6-18 リーダーシップ



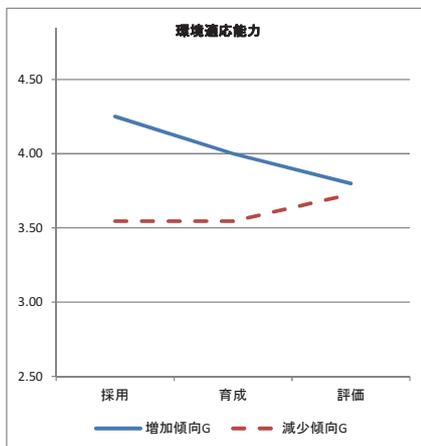
図表 6-6-19 組織管理・運営能力



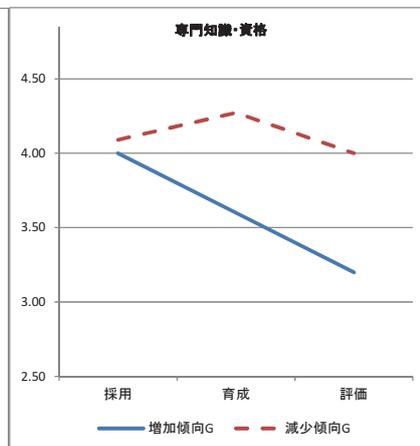
図表 6-6-20 部下・後輩の教育・育成能力



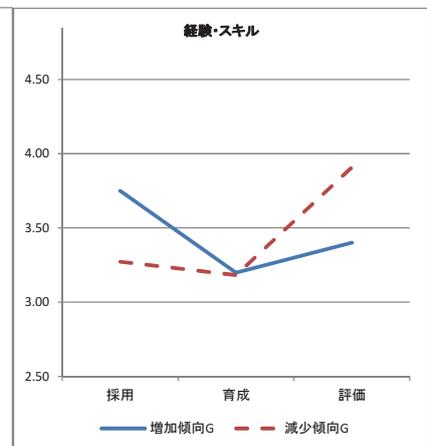
図表 6-6-21 環境適応能力



図表 6-6-22 専門知識・資格



図表 6-6-23 経験・スキル



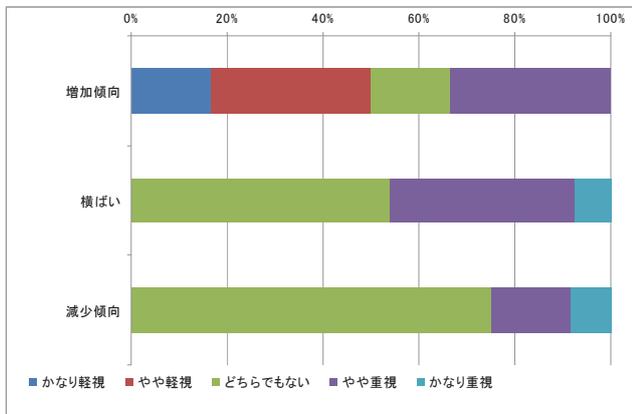
採用における「情報収集・処理能力」「企画立案能力」、育成における「プレゼンテーション能力」で、統計的に差異が確認された。

7 経常利益傾向別の差異

ここでは、経常利益額傾向別に回答に差異が確認できた項目を抽出する。

(1) 戦略の重視度合い

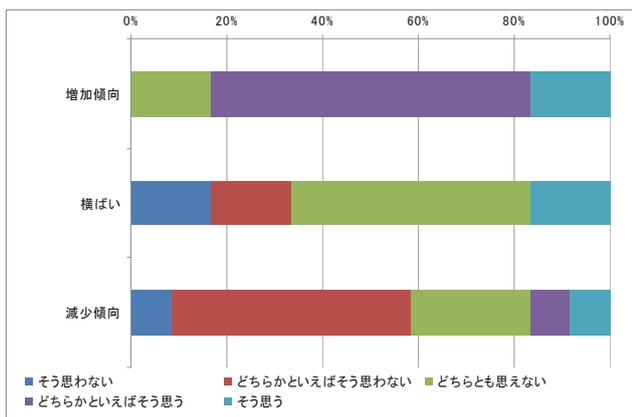
図表 6-7-1 経常利益推移と「価格による競争優位確立」



経常利益が増加傾向にあるグループは他のグループと比べ、価格による競争優位確立を重視しない傾向が強い。

(2) 自社従業員に対する評価

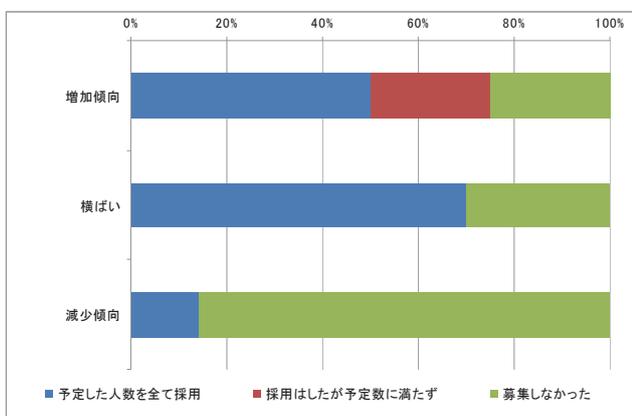
図表 6-7-2 経常利益推移と「私生活を犠牲できる従業員が多い」



経常利益額が増加傾向にあるグループは他のグループと比べ、自社従業員に関して、私生活を優先しない従業員が多いと評価する割合が高い。

(3) 基幹的職種の採用

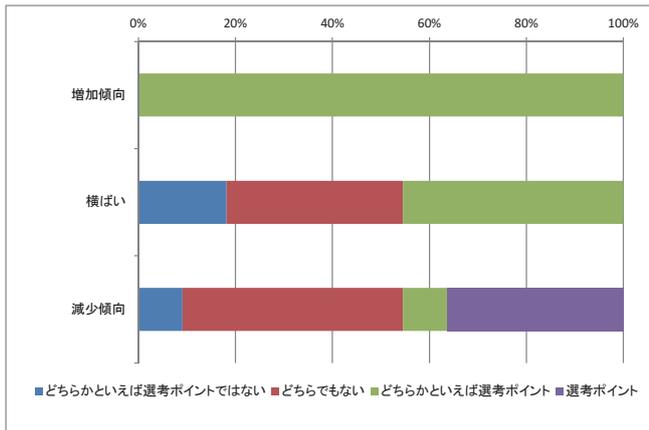
図表 6-7-3 経常利益推移と過去2年間の基幹的職種の採用達成状況(中途)



経常利益額が増加傾向にあるグループは他グループと異なり、中途に関して「採用はしたが予定数に満たず」とする回答が約2割あった。

(4)採用の選考ポイント

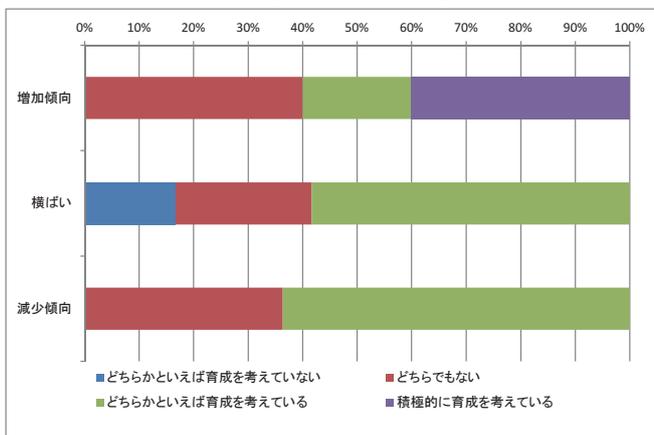
図表 6-7-4 経常利益推移と「プレゼンテーション能力」



経常利益額が減少傾向にあるグループはプレゼンテーション能力を採用の選考ポイントとするか否かに関して二極化している。

(5) 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度

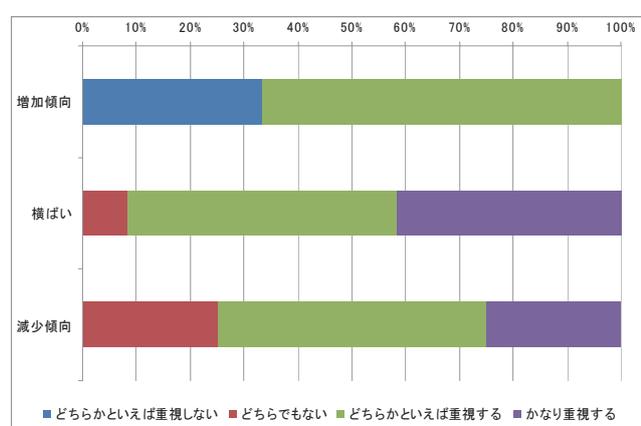
図表 6-7-5 経常利益推移と「折衝能力」



経常利益額が増加傾向にあるグループは他のグループと異なり、折衝能力を育成すると回答した企業割合が4割にのぼった。

(6) 基幹的職種正社員の人事考課時の各能力の重視度

図表 6-7-6 経常利益推移と「専門知識・資格」

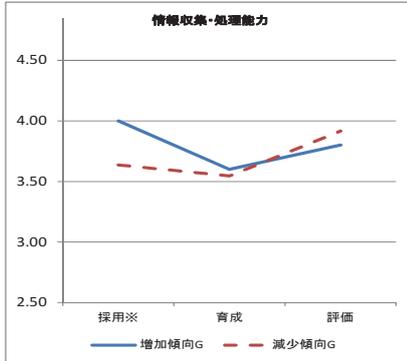


経常利益額が増加傾向にあるグループは他のグループと異なり、人事考課時に「専門知識・資格をあまり重視しない」とする回答が3割以上あった。

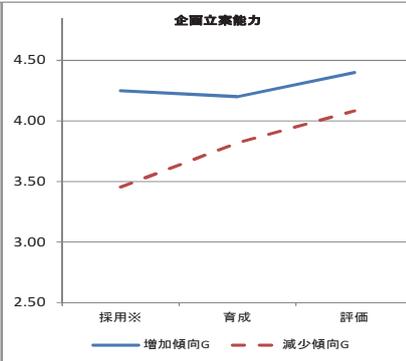
(7)人材の採用・育成・評価における重視ポイント

人材の採用・育成・評価における重視ポイントを経常利益増加傾向別に3区分(「増加傾向グループ」「横ばいグループ」「減少傾向グループ」)し、うち「増加傾向」と「減少傾向」の平均値を比較した。なお、※はT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目である。

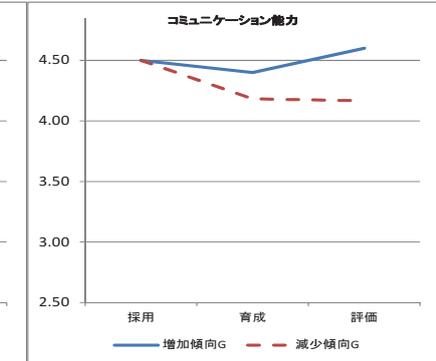
図表 6-7-7 情報収集・処理能力



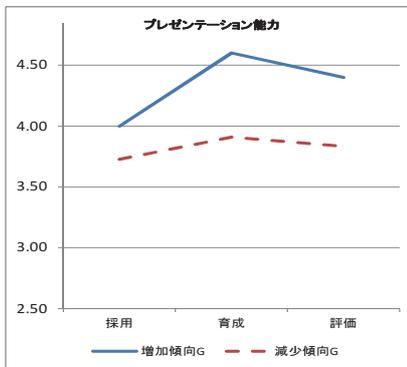
図表 6-7-7 企画立案能力



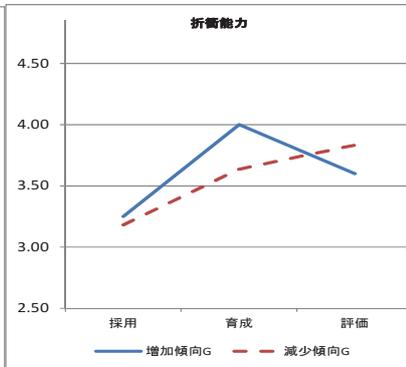
図表 6-7-7 コミュニケーション能力



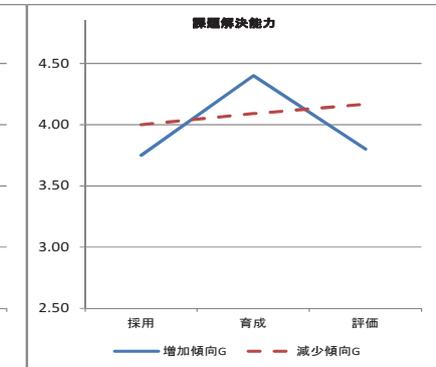
図表 6-7-10 プレゼンテーション能力



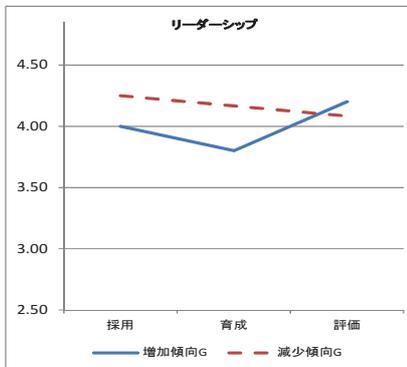
図表 6-7-11 折衝能力



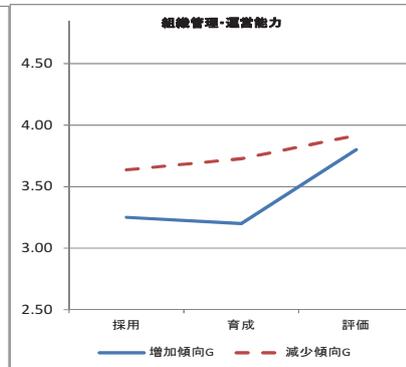
図表 6-7-12 課題解決能力



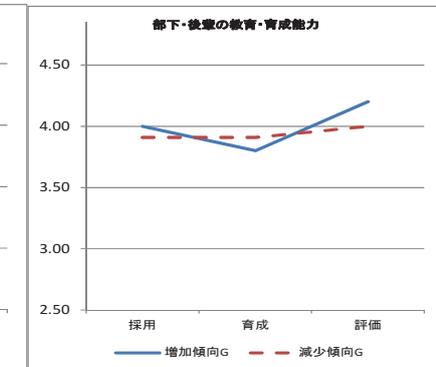
図表 6-7-13 リーダーシップ



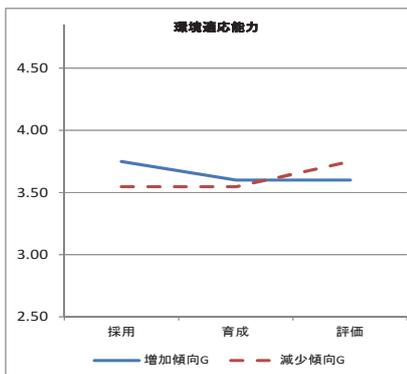
図表 6-7-14 組織管理・運営能力



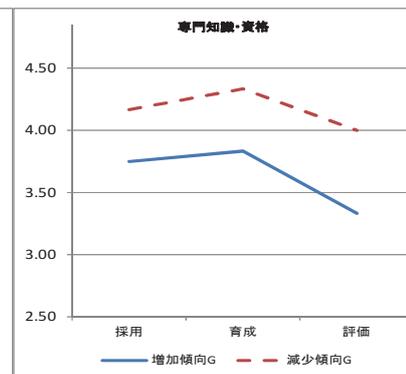
図表 6-7-15 部下・後輩の教育・育成能力



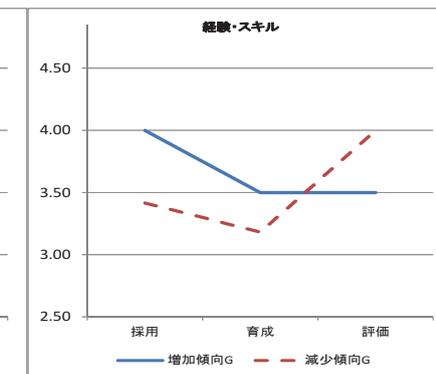
図表 6-7-16 環境適応能力



図表 6-7-17 専門知識・資格



図表 6-7-18 経験・スキル



採用における「情報収集・処理能力」「企画立案能力」で、統計的に差異が確認された。

8 小括

教育、学習支援業における人材の採用、活用、育成の実態は、以下のように小括できる。

1. 現状と戦略

回答企業の6割が「創業後25年以上」である教育、学習支援業において、現状として「競争の激化」「顧客ニーズの高度化」「倒産・廃業の増加」を指摘する回答が多かった。

また、同規模の同業他社と比較して「サービス品質」「立地条件」「設備」「非正規のスキル」を比較優位、「営業力」を比較劣位と自己評価しており、「品質による競争優位確立」「優秀な人材の確保」「社内の人材育成」を重視するとした回答が多かった。売上高や経常利益が増加傾向にあるグループは他のグループと比べ「価格による競争優位確立」を重視しない傾向が強かった。

「従業員の間で能力のバラツキが大きい」について肯定的、「会社と単なる雇用関係と考える従業員が多い」について否定的な回答が多かった。この傾向は特に売上高が増加傾向にあるグループに強く見られた。また、経常利益額が増加傾向にあるグループは「自社従業員に関して、私生活を優先しない従業員が多い」と評価する割合が高かった。

人材に関する考え方や方針については「高い意欲や能力をもつ非正規社員は正社員に登用」「定年までの雇用が前提」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について肯定的な回答が、「非正規の利用拡大は自社にとってマイナス」については否定的な回答が多かった。

人材育成に関する計画策定については「年度研修計画」を策定している企業が最も多く、全体の3割以上が策定していた。

2. 人材の確保について

新卒・中途とも採用実績人数は「0」が太宗を占めつつ、「不足」とする回答が4割弱を占めた。また、非正規を「不足」とする企業割合が最も高く、全体の5割を超えた。売上高が増加傾向にあるグループは「採用するも予定数に満たず」とする回答が約2割あり、一方、売上高が減少傾向にあるグループは8割以上が基幹的職種の正社員を募集しなかった。他方、経常利益額が増加傾向にあるグループは、中途に関して「採用はしたが予定数に満たず」とする回答が約2割あった。

基幹的職種の人材構成については「中核的人材は正社員」が5割弱を占めた。その理由として「品質や生産性の高いサービスの提供が可能」が多かった一方、「人員調整」「人件費抑制」等の回答も複数見受けられた。

基幹的職種の採用方法については「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」が6割強を占める回答結果となった。

基幹的職種の採用人数とその過不足について、新卒・中途とも採用実績人数は「0」が太宗を占めつつ、「不足」とする回答が3割を占めた。また、非正規を「不足」とする企業割合が最も高く、全体の6割を超えた。

過去2年間の基幹的職種の採用に関する達成状況については新卒においては7割強、中途においては5割弱が「募集しなかった」との回答であった。

基幹的職種の正社員を採用する場合の選考ポイントは「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」等であった。「プレゼンテーション能力」に関しては売上高が減少傾向にあるグループが二極化しているのに対し、増加傾向グループは概ね選考ポイントとして挙げていた。一方、「折衝能力」に関しては減少・横ばいグループの8割が「どちらでもない」に対し、増加傾向グループはゆるやかではあるが意見が二分していた。また、経常利益額が減少傾向にあるグループは「プレゼンテーション能力」を採用の選考ポイントとするか否かに関して二極化していた。

基幹的職種の正社員を求人する手段として新卒では「就職情報誌・求人広告」「自社ホームページ」、中途では「就職情報誌・求人広告」「社員・知人からの紹介」による求人が多かった。

基幹的職種の人材を確保するための施策としては「賃金面での処遇」「正社員への登用」「職場での良好な人間関係の維持」「社会保険等制度の整備」の順に、採用割合が高く、売上高が増加傾向にあるグループは「経営理念・長期計画の明示、浸透」を図る割合が高く、一方、売上高が減少傾向にあるグループは「社会保険制度の整備」を挙げた割合が1割にも満たなかった。

3. 人材の育成と評価について

基幹的職種の正社員における育成について「専門知識・資格」「コミュニケーション能力」「プレゼンテーション能力」「環境適応能力」について積極的に考えている回答企業が多かった。特に売上高が増加傾向にあるグループ

ブは「プレゼンテーション能力」を育成すると回答した企業割合が高かった。また、経常利益額が増加傾向にあるグループは「折衝能力」を育成すると回答した企業割合が4割にのぼった。

基幹的職種従業員を対象とした諸施策について「OJTによる自社での社内訓練」「業界主催のセミナー、研修」「資格取得支援」の順に実施度合いが高く、いずれも6割強であった。効果については「OJT」「Off-JT」「資格取得支援」等を高効果と指摘する声が多かった。

基幹的職種従業員に対する能力開発の効果については「顧客満足度の向上」「モチベーションの向上」には効果があったとする回答が多かった。

基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題として「時間」よりも「コスト」を問題点・課題として挙げる回答が多かった。また、「一人前に育てても退職してしまう」を課題として挙げた企業は売上高が減少傾向にあるグループのみであった。

基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法として、6割強が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答した。

基幹的職種に対する、キャリアの用意については「より高度な仕事に挑戦できるキャリアが用意されている」が「管理業務で昇進するキャリアが用意されている」を若干上回る回答結果となった。

基幹的職種正社員の人事考課時には「コミュニケーション能力」「プレゼンテーション能力」、「課題解決能力」「専門知識・資格」を重視するとした回答企業が多かった。また「専門知識・資格をあまり重視しない」との回答が、売上高が増加傾向にあるグループは4割、経常利益額が増加傾向にあるグループは3割以上あった。

4. 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

採用・育成・評価を通じて「コミュニケーション能力」を重視しており、売上高傾向別では採用における「情報収集・処理能力」「企画立案能力」、育成における「プレゼンテーション能力」で、経常利益傾向別では採用における「情報収集・処理能力」「企画立案能力」で、それぞれ統計的に差異が確認された。

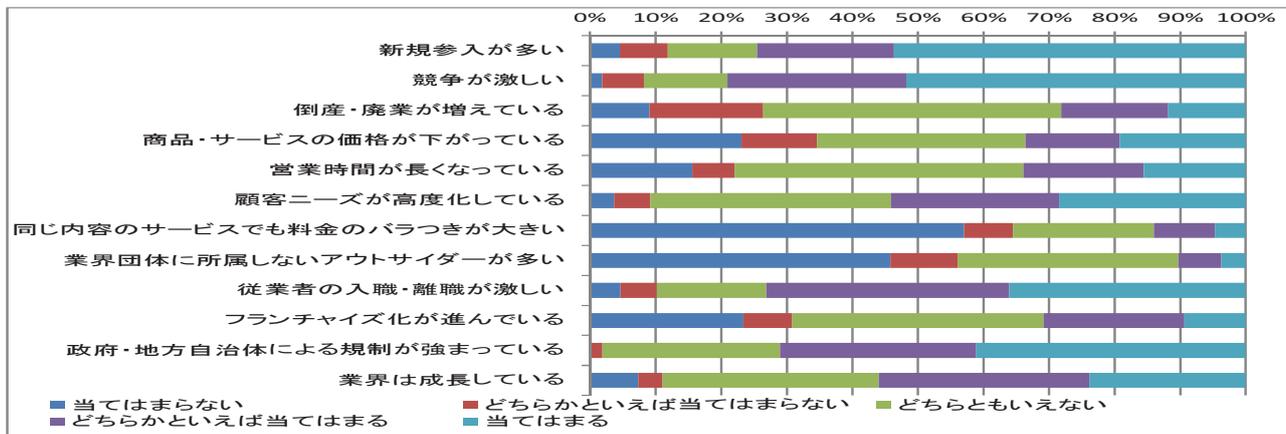
第7章 福祉業における人材の採用、活用、育成の実態

ここでは福祉業における人材の採用、活用、育成の実態について、アンケートの集計結果から明らかにしていく。

1 回答企業の現状と戦略

(1) 属する業界の現状

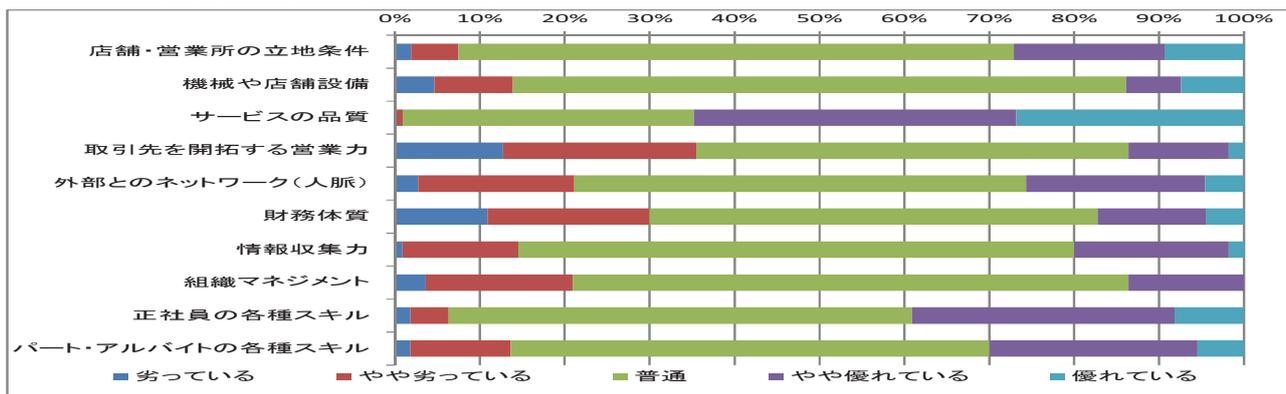
図表7-1-1 所属業界の現状に対する認識



業界の現状として「新規参入過多」「競争の激化」「従業員の入職・離職の激しさ」を指摘する回答が多かった。

(2) 同規模の同業他社と比較した場合の自己評価

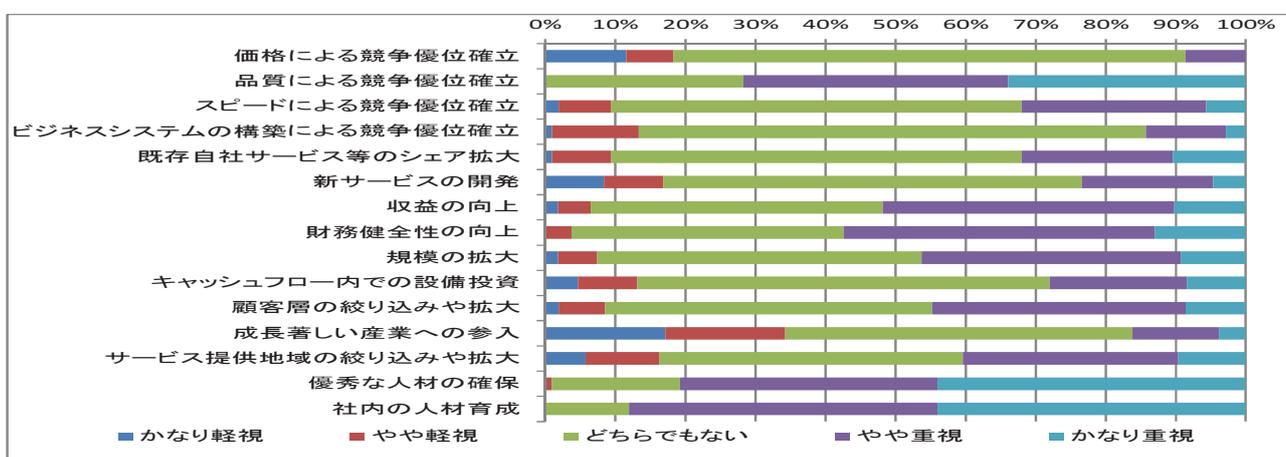
図表7-1-2 同業他社と比較した際の自己評価



「サービス品質」を比較優位、「営業力」「財務体質」を比較劣位と自己評価した回答が多かった。

(3) 戦略の重視度合い

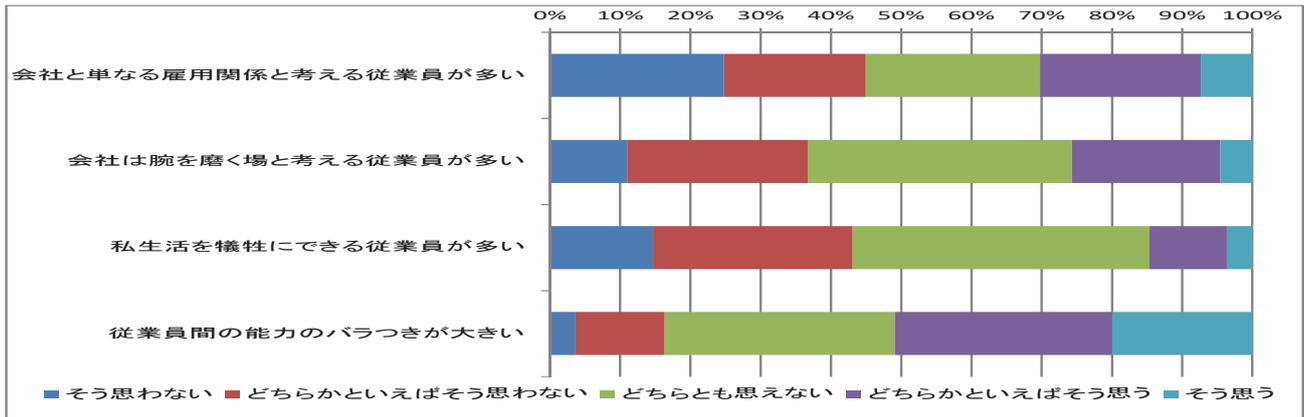
図表7-1-3 戦略の重視度



「優秀な人材の確保」「社内の人材育成」「品質による競争優位確立」を重視するとした回答が多かった。

(4) 自社の従業員に対する評価

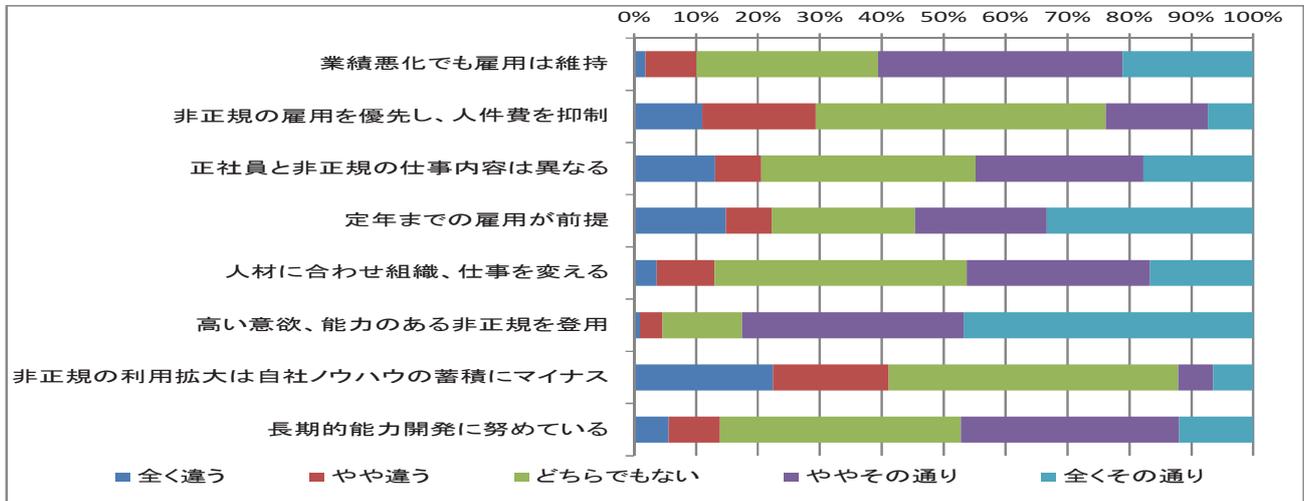
図表7-1-4 自社従業員に対する評価



「従業員の間で能力のバラツキが大きい」について肯定的、その他については概して否定的な回答がより多かった。

(5) 人材に関する考え方や方針

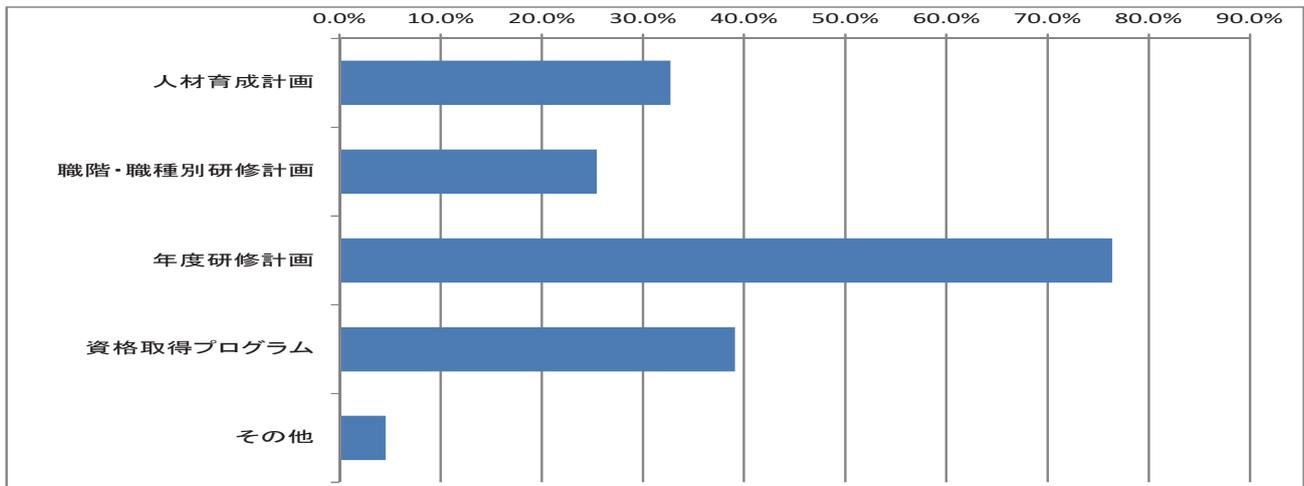
図表 7-1-5 人材に関する考え方・方針



「高い意欲や能力をもつ非正規社員は正社員に登用」「定年までの雇用が前提」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について肯定的な回答が、「非正規の利用拡大は自社にとってマイナス」について否定的な回答が多かった。

(6) 人材育成に関する計画策定の有無

図表 7-1-6 人材育成計画の策定

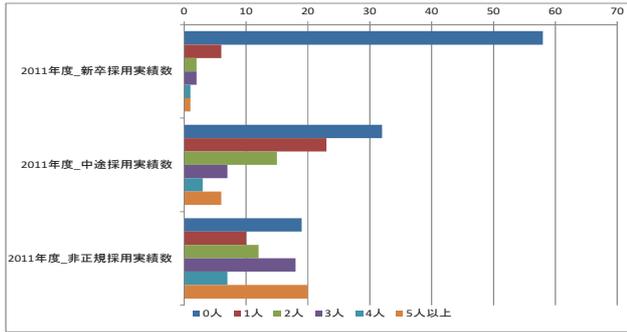


「年度研修計画」を策定している企業が最も多く、全体の8割弱にも達した。

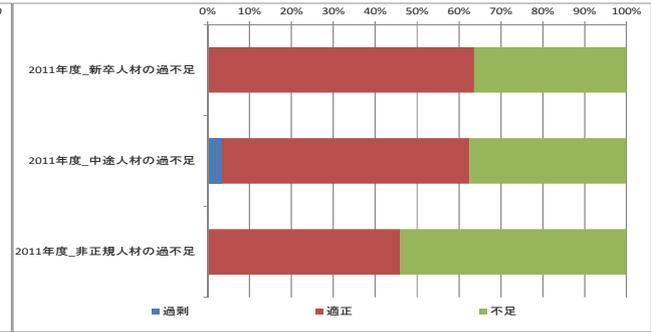
2 人材の確保について

(1) 2011年度の採用実績人数と人材の過不足

図表 7-2-1 2011年度の採用実績人数 (単位:件)



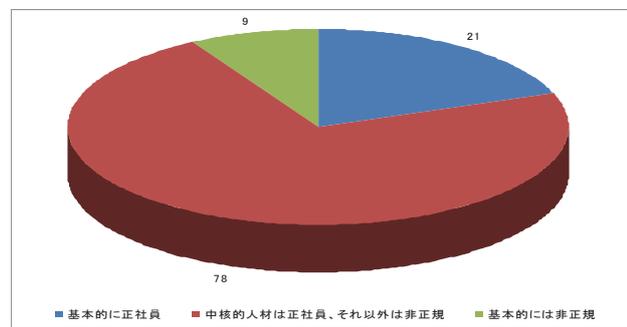
図表 7-2-2 人材の過不足



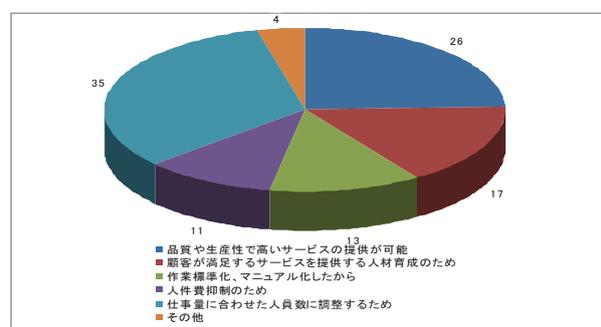
採用実績人数は新卒・中途とも「0」が、過不足は「適正」とする回答が多かった。また、非正規を「不足」とする企業割合は5割を超えた。

(2) 基幹的職種の人材構成とその理由

図表 7-2-3 基幹的職種の人材構成 (単位:件)



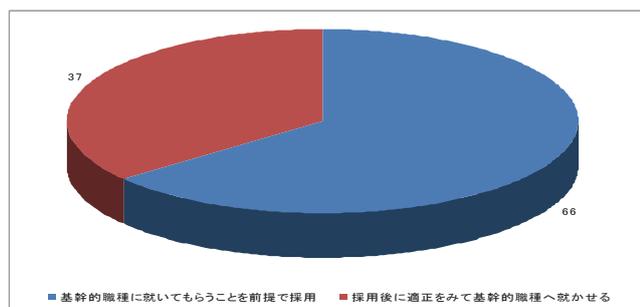
図表 7-2-4 基幹的職種の人材構成の理由 (単位:件)



「中核的人材は正社員、それ以外は非正規本的には正社員で構成」が7割強を占め、その理由として「仕事量に合わせた人員数に調整するため」が最も多く、全体の1/3を占めた。

(3) 基幹的職種の採用方法

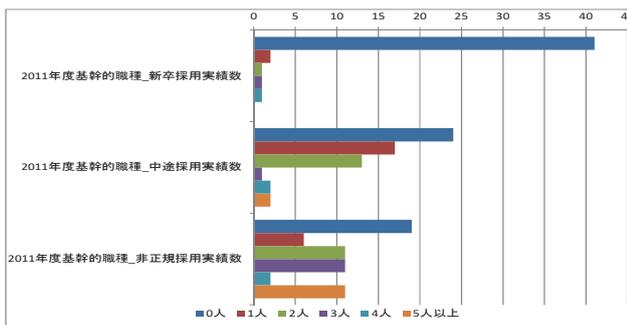
図表 7-2-5 基幹的職種の採用方法 (単位:件)



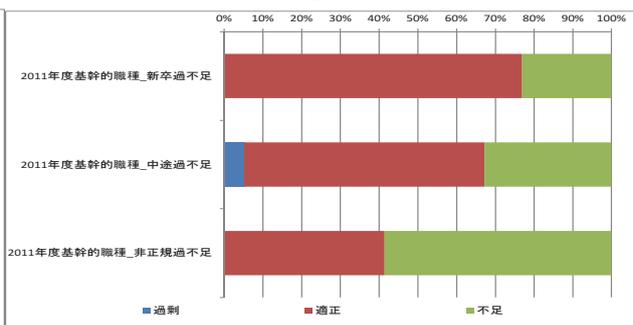
「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」が全体の6割強を占めた。

(4) 基幹的職種の採用人数とその過不足

図表 7-2-6 基幹的職種の採用人数 (単位:件)



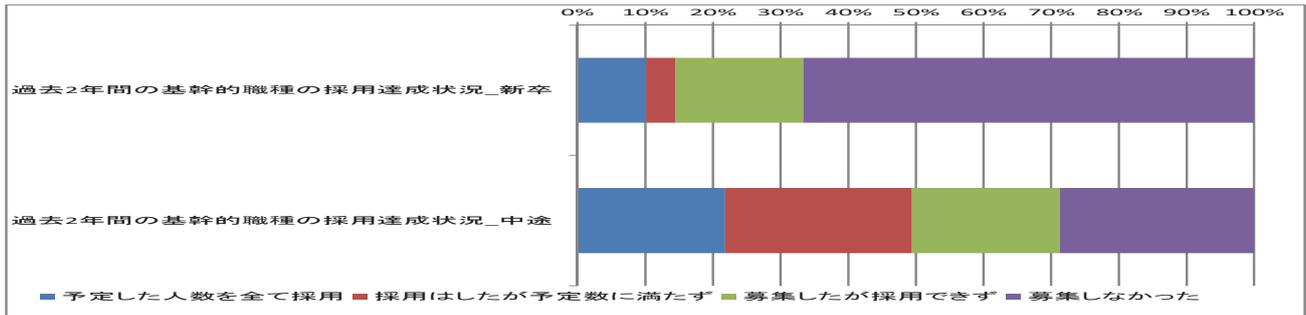
図表 7-2-7 基幹的職種の過不足



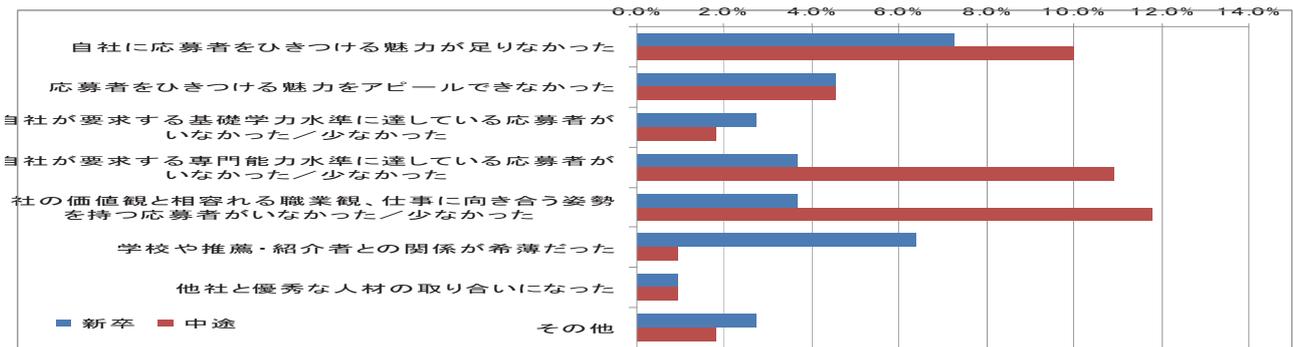
採用実績人数は「0」が、過不足は新卒・中途で「適正」とする回答が最も多かった。一方、非正規においては基幹的職種が「不足している」とする企業割合が6割近くにも及んだ。

(5) 過去2年間の基幹的職種の採用に関する達成状況とその要因

図表7-2-8 基幹的職種の採用に関する達成状況



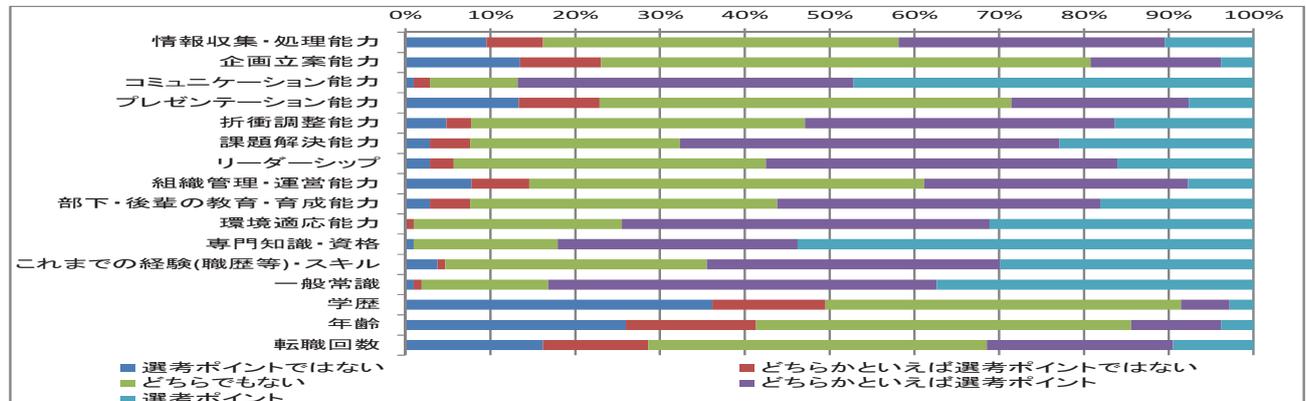
図表7-2-9 基幹的職種採用の達成状況の要因



新卒においては6割強、中途においては3割弱が「募集しなかった」と回答、その要因について新卒は「自社の魅力不足」、中途は「自社と求職者との価値観・姿勢の不一致」を挙げる回答が最も多かった。

(6) 基幹的職種の正社員を採用する場合の選考ポイント

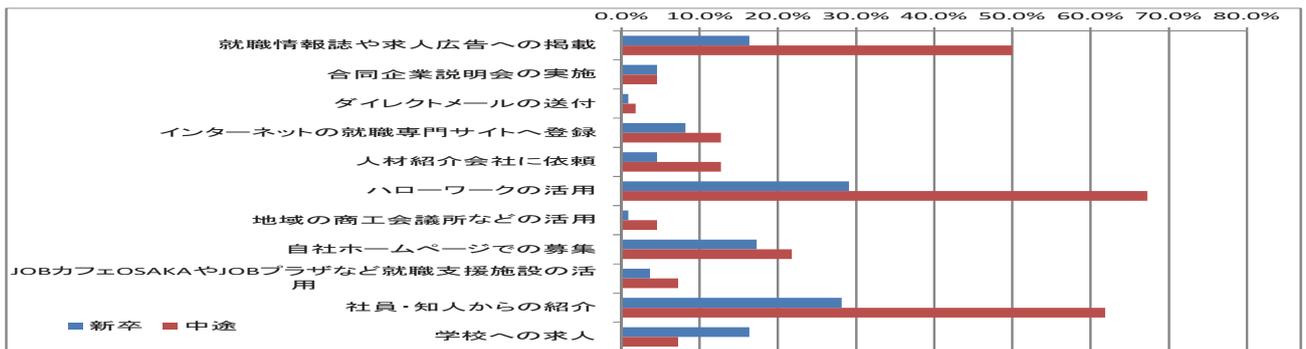
図表7-2-10 基幹的職種正社員を採用する際に重視する選考ポイント



選考の際に重視されるポイントは「専門知識・資格」「コミュニケーション能力」「一般常識」であった。

(7) 基幹的職種の正社員を求人する手段

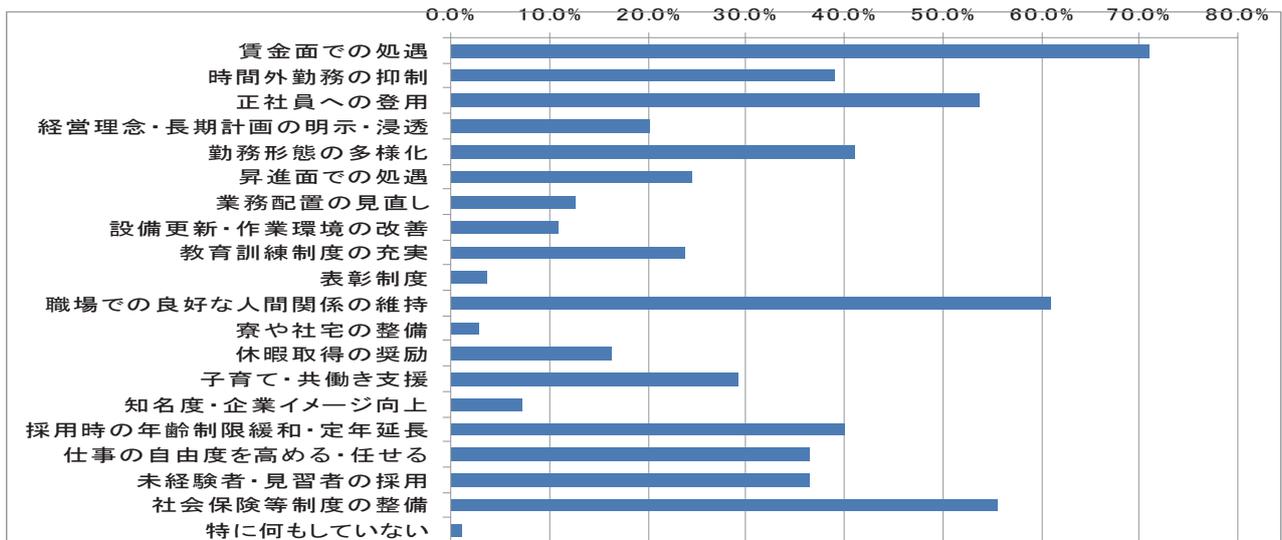
図表7-2-11 基幹的職種正社員の求人手段



新卒、中途とも「ハローワーク」「社員・知人からの紹介」による求人が多い。

(8) 基幹的職種の人材を確保するための施策

図表 7-2-12 基幹的職種人材を確保するための施策

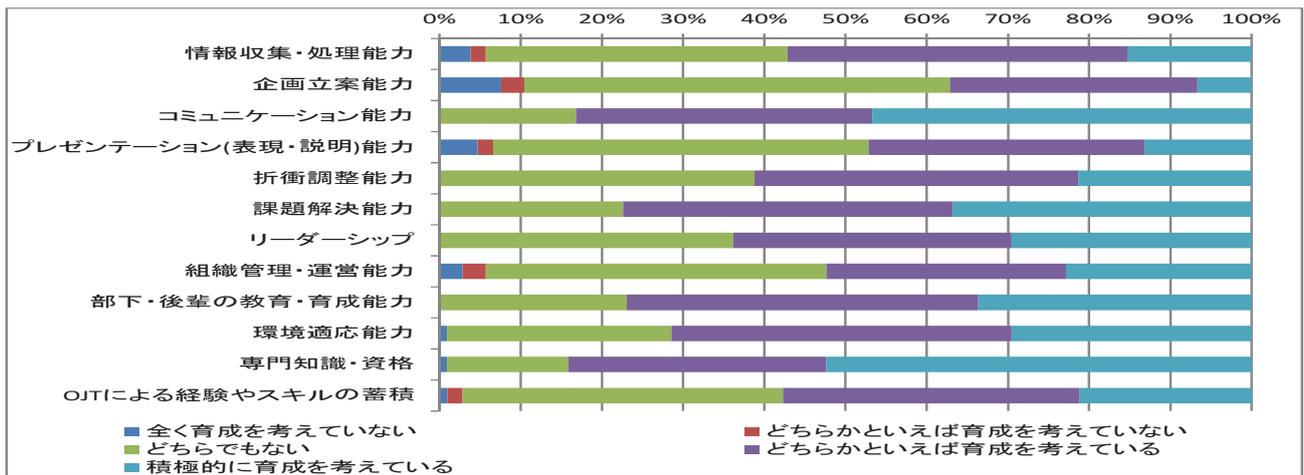


「賃金面での処遇」「職場での良好な人間関係の維持」「社会保険等制度の整備」「正社員への登用」の順に、採用割合が高かった。

3 人材の育成と評価について

(1) 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度

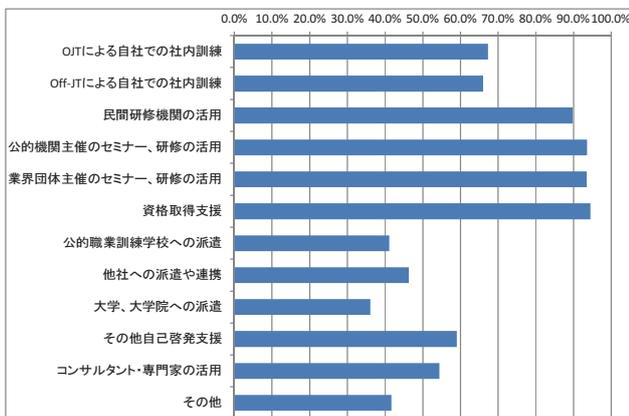
図表 7-3-1 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度



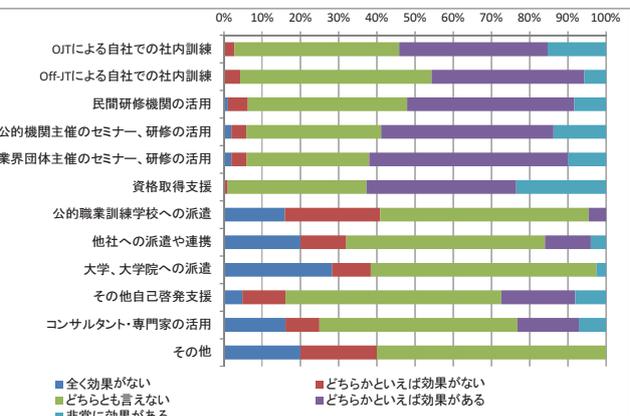
「専門知識・資格」「コミュニケーション能力」「課題解決能力」「部下・後輩の教育・育成能力」について積極的な育成を考えている回答企業が多かった。

(2) 基幹的職種従業員を対象とした諸施策の効果

図表7-3-2 基幹的職種従業員向け諸施策の実施度



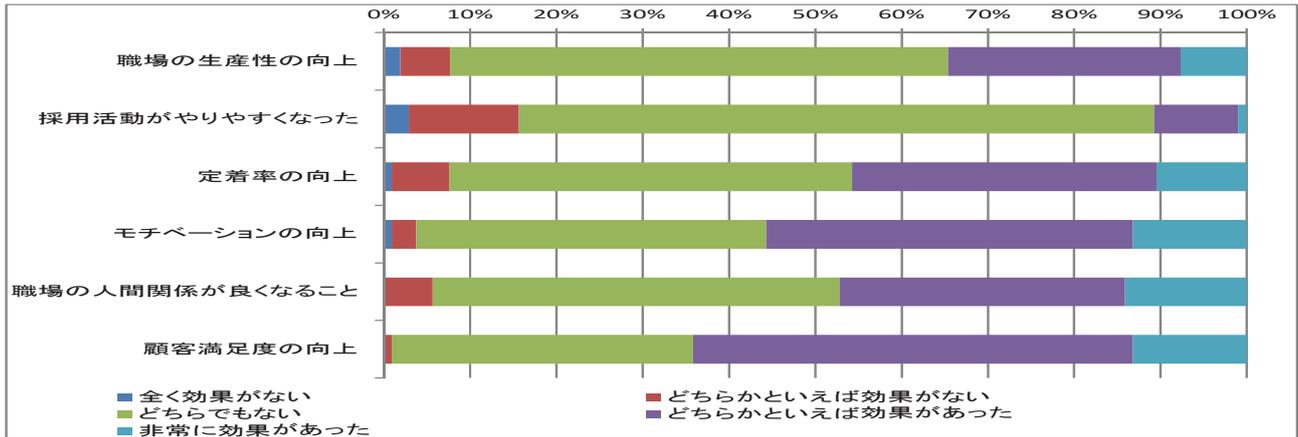
図表7-3-3 基幹的職種従業員向け諸施策の効果



「資格取得支援」「公的機関主催研修」「業界団体主催研修」「民間研修」の実施度合いが高く、いずれも9割以上である。これらに関しては「OJTによる自社での社内訓練」とともに概して効果が高いと認識されている。

(3) 基幹的職種従業員に対する能力開発の効果

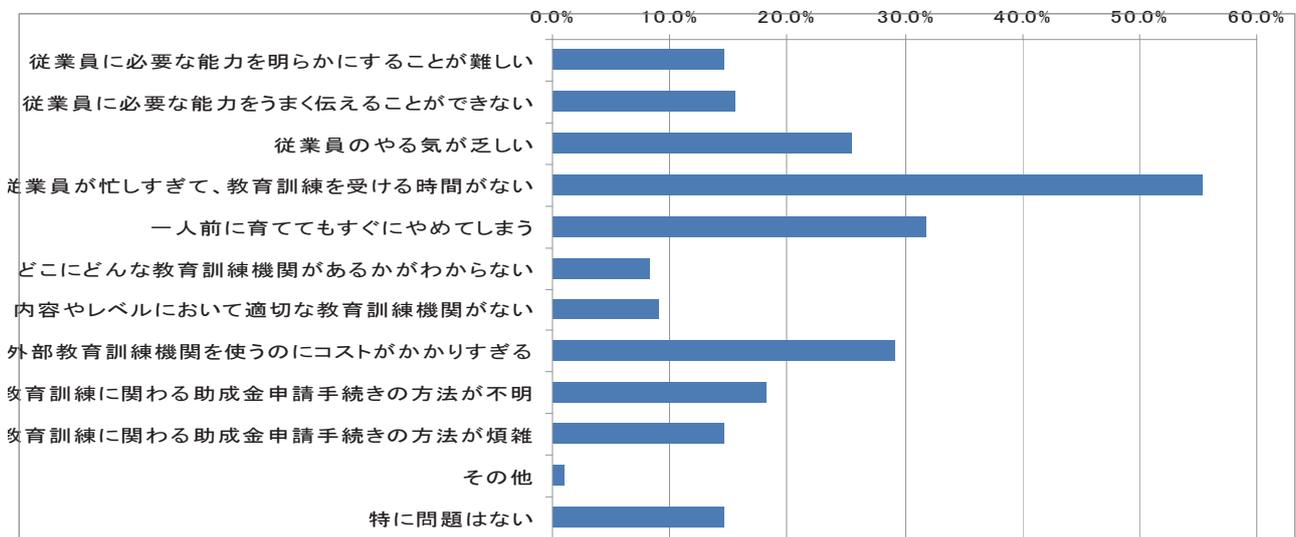
図表7-3-4 基幹的職種従業員に対する能力開発の効果



「顧客満足度の向上」「モチベーション向上」には概して効果があったとする回答が多かった。

(4) 基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題

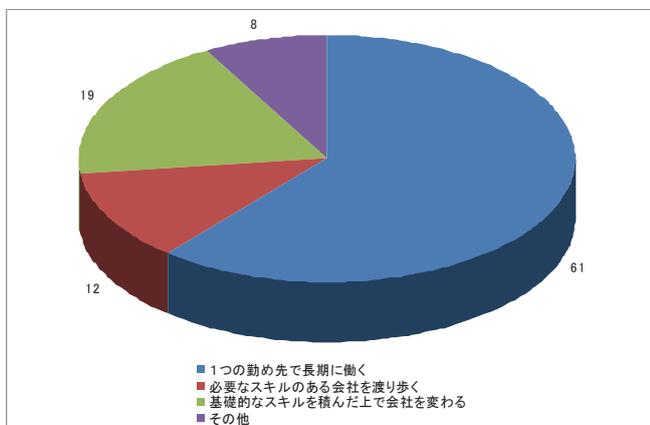
図表7-3-5 基幹的職種従業員に対する教育訓練の問題点・課題



「時間がない」が最も多く半数を超えたほか「すぐにやめてしまう」を問題点・課題として挙げる回答が多かった。

(5) 基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法

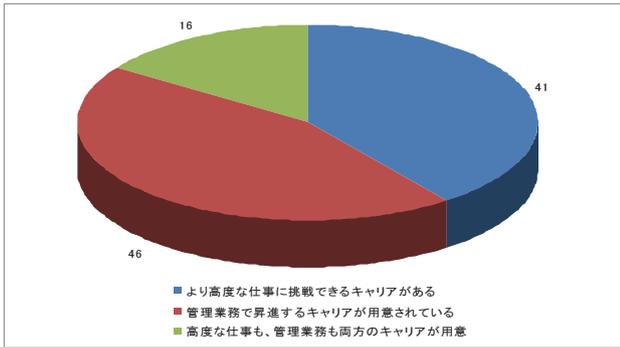
図表7-3-6 基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法 (単位:件)



6割が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答した。

(6) 基幹的職種に対する、キャリアの用意の有無

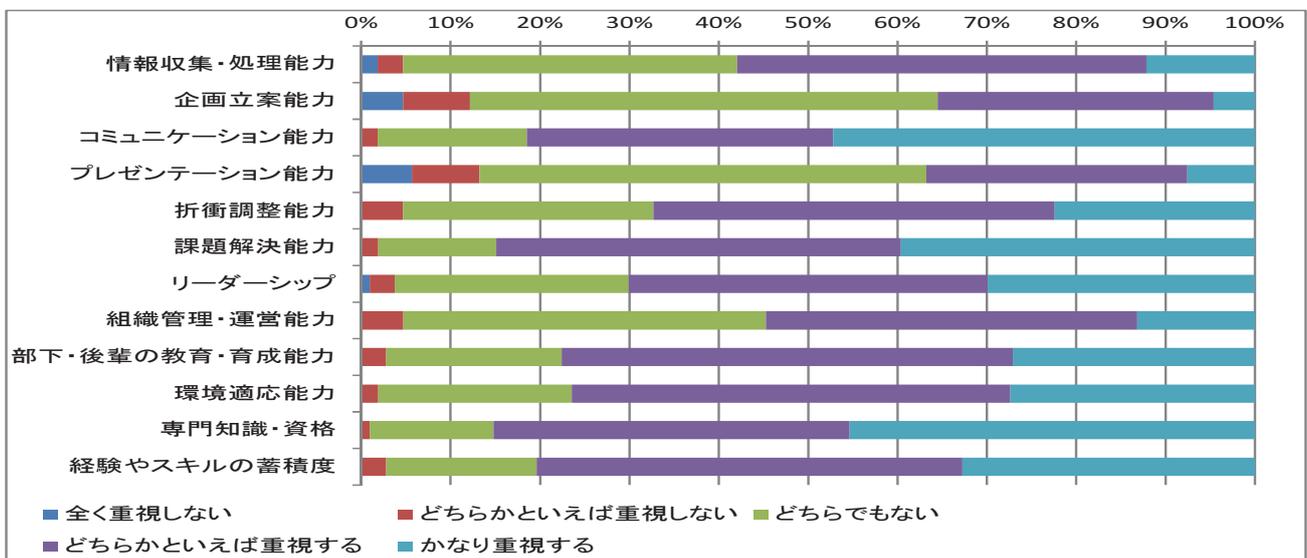
図表7-3-7 基幹的職種に対するキャリアの用意の有無 (単位:件)



「管理業務で昇進するキャリアが用意されている」が4割強、「より高度な仕事に挑戦できるキャリアが用意されている」が4割弱という回答結果となった。

(7) 基幹的職種正社員の人事考課時の各能力の重視度

図表 7-3-8 基幹的正社員の人事考課時の各能力の重視度



「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」「課題解決能力」について人事考課で重視するとした回答企業が多かった。

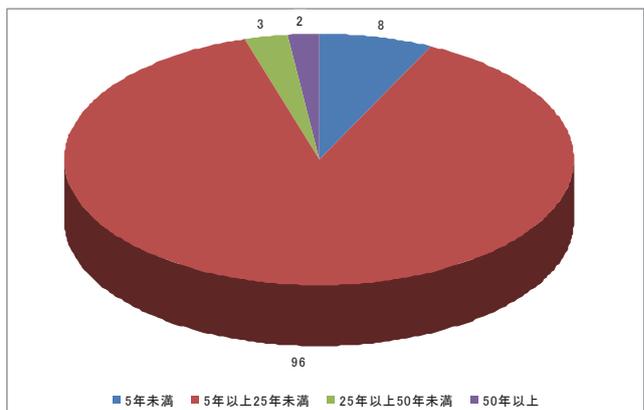
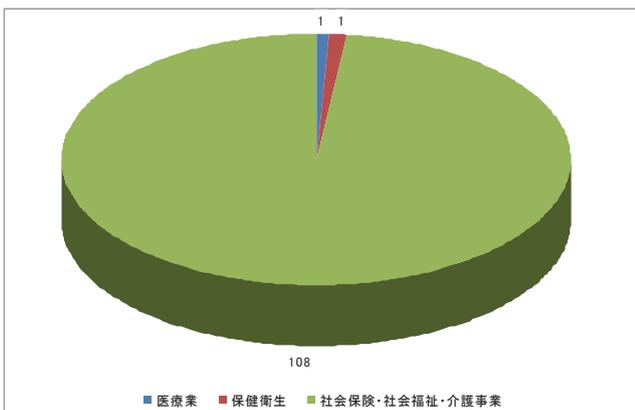
4 回答企業の概要

(1) 属性

図表 7-4-1 回答企業の業種 (中分類) (単位:件)

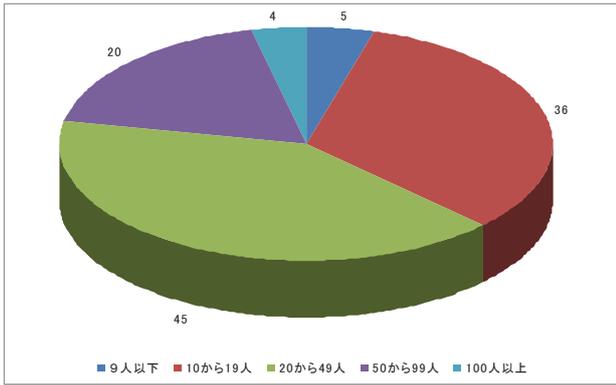
図表 7-4-2 回答企業の創業歴 (単位:件)

回答企業のほぼすべてが「介護サービス業」、「創業後 25 年未満」である。

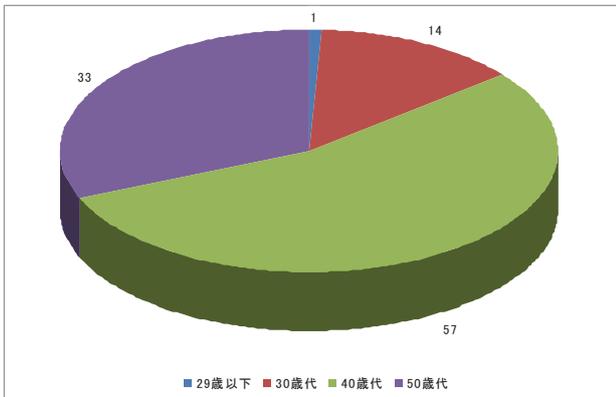


(2) 従業員に関する状況

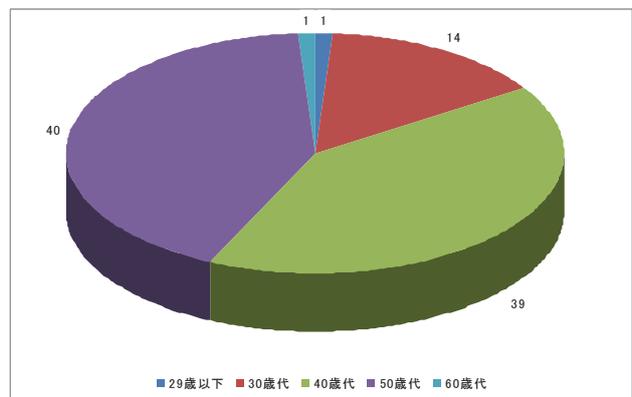
図表 7-4-3 従業員数（経営者、常勤役員、正社員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員合計）（単位：件）



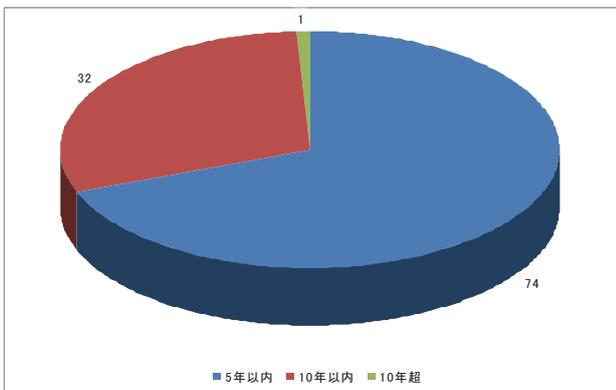
図表 7-4-4 正社員の平均年齢（単位：件）



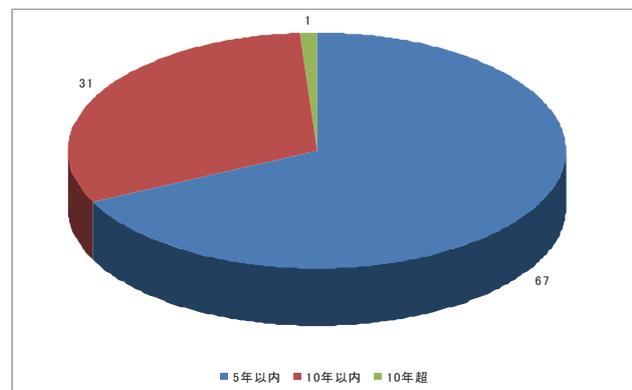
図表 7-4-5 基幹的職種に従事する正社員の平均年齢（単位：件）



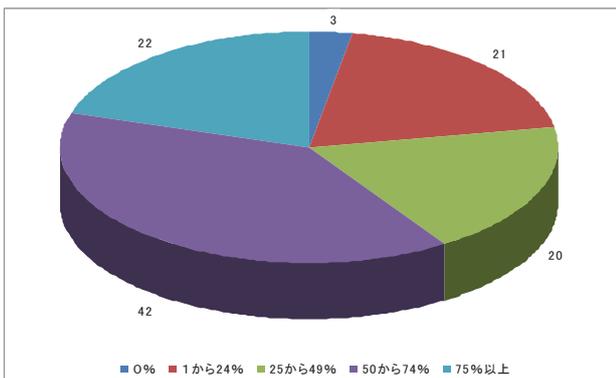
図表 7-4-6 正社員の平均勤続年数（単位：件）



図表 7-4-7 基幹的職種に従事する正社員の平均勤続年数（単位：件）

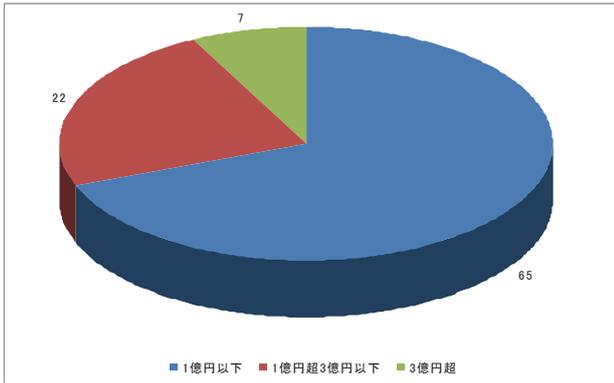


図表 7-4-8 従業者数全体に占める非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員）の比率（単位：件）

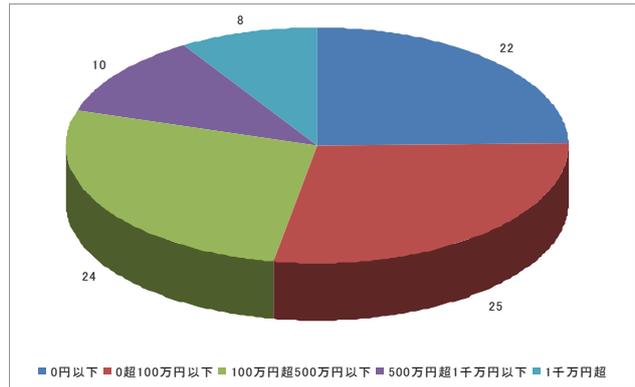


(3) 直近の決算時における業績

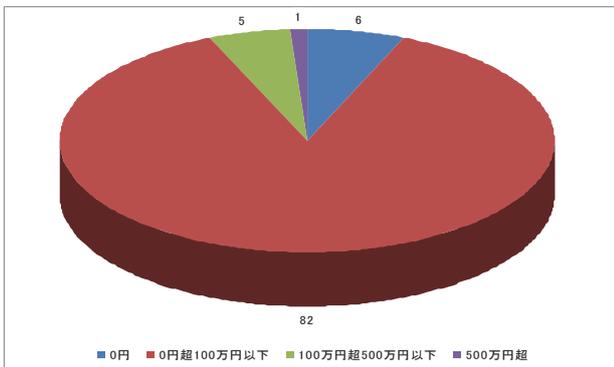
図表 7-4-9 売上高(年商) (単位:件)



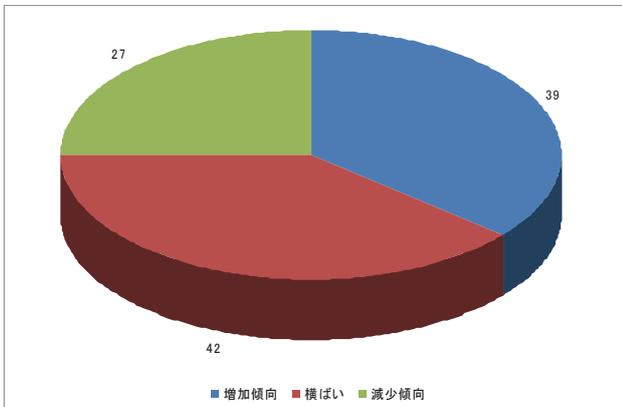
図表 7-4-10 経常利益額 (単位:件)



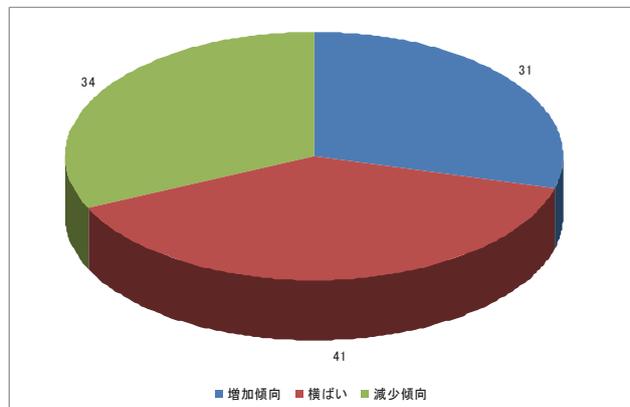
図表 7-4-11 研修費(販売費及び一般管理費のうち人材育成に要した費用) (単位:件)



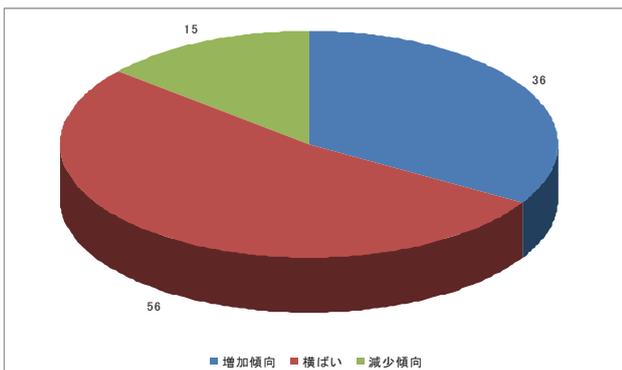
図表 7-4-12 売上高(年商)の推移 (単位:件)



図表 7-4-13 経常利益額の推移 (単位:件)



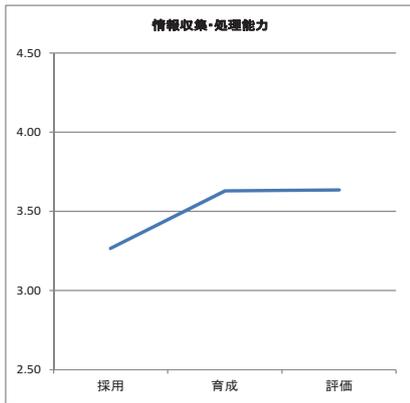
図表 7-4-14 研修費の推移 (単位:件)



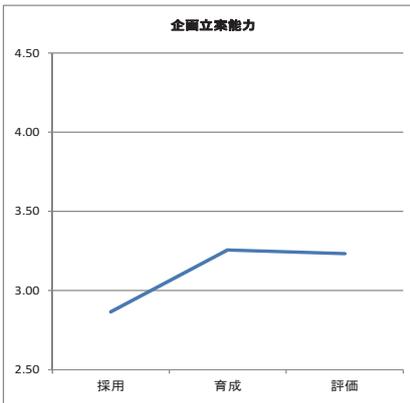
5 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

ここでは、人材の採用・育成・評価の際に人材の能力をどの程度重視しているかについて、一覧する。

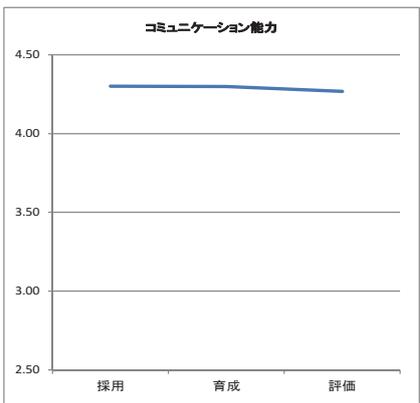
図表 7-5-1 情報収集・処理能力



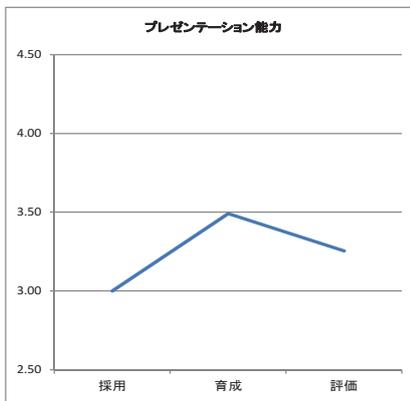
図表 7-5-2 企画立案能力



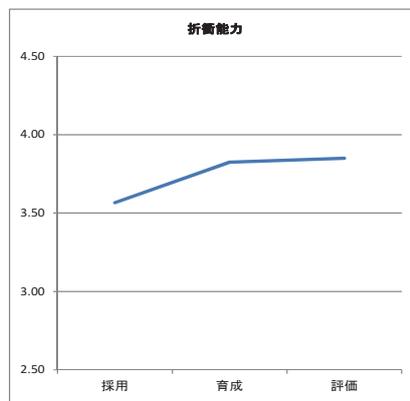
図表 7-5-3 コミュニケーション能力



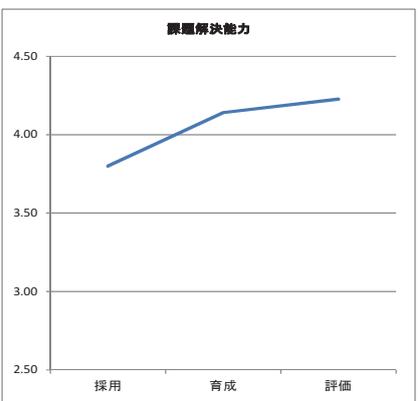
図表 7-5-4 プレゼンテーション能力



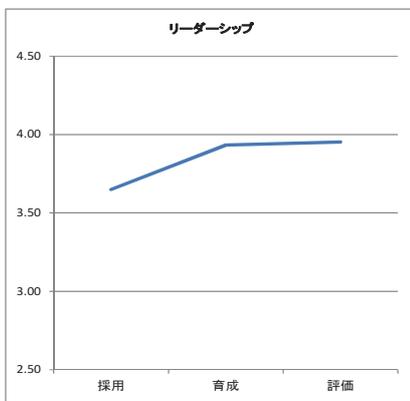
図表 7-5-5 折衝能力



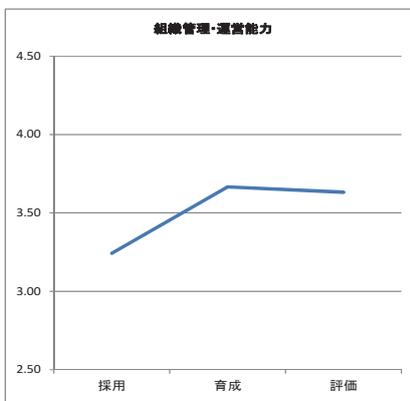
図表 7-5-6 課題解決能力



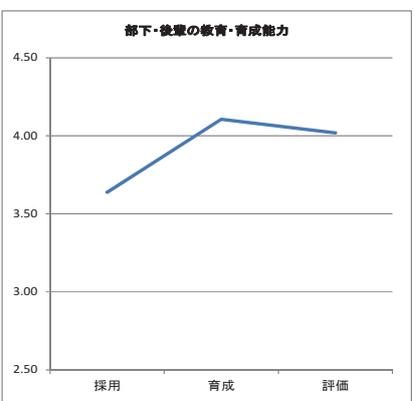
図表 7-5-7 リーダーシップ



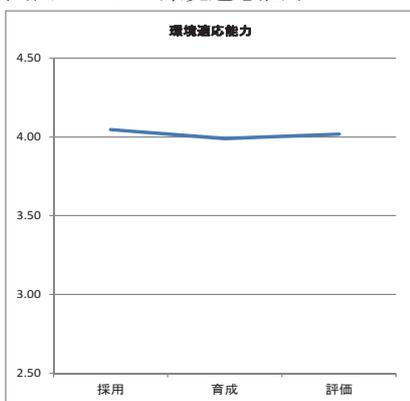
図表 7-5-8 組織管理・運営能力



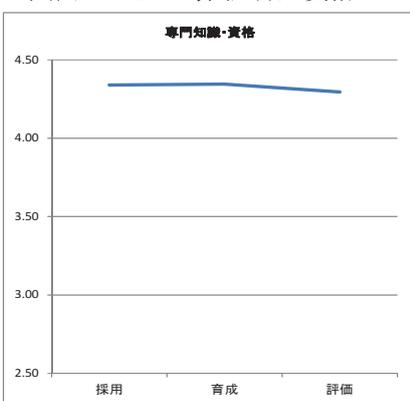
図表 7-5-9 部下・後輩の教育・育成能力



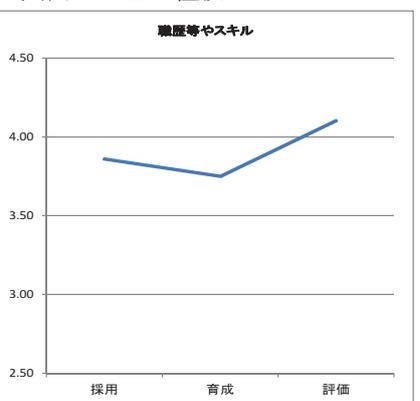
図表 7-5-10 環境適応能力



図表 7-5-11 専門知識・資格



図表 7-5-12 経験・スキル



採用・育成・評価を通じて「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」「環境適応能力」、育成・評価面で「課題解決能力」「部下・後輩の教育・育成能力」、評価面で「経験・スキル」を重視している。

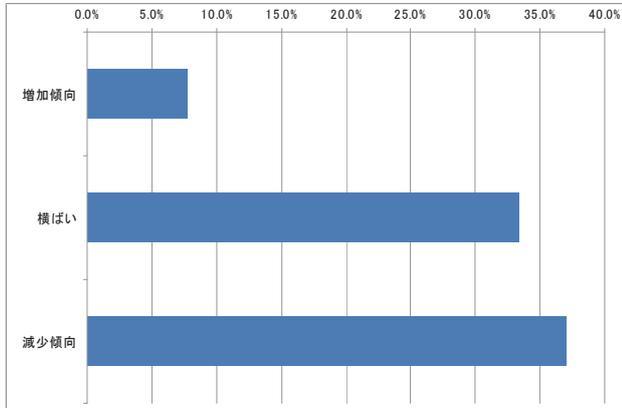
6 売上高傾向別の差異

ここでは、売上高傾向別に回答に差異が確認できた項目を抽出する。

(1) 基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題

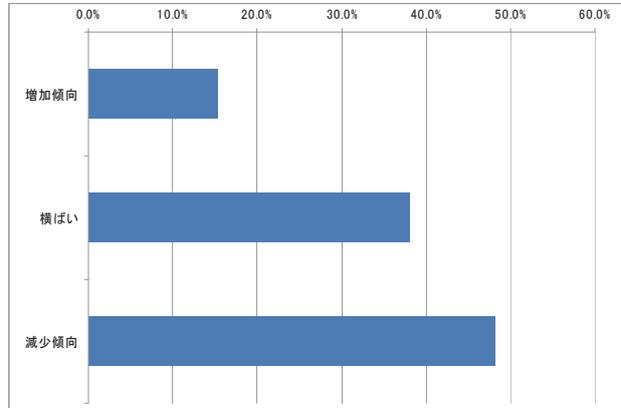
図表 7-6-1 売上高推移と

「従業員のやる気が乏しい」



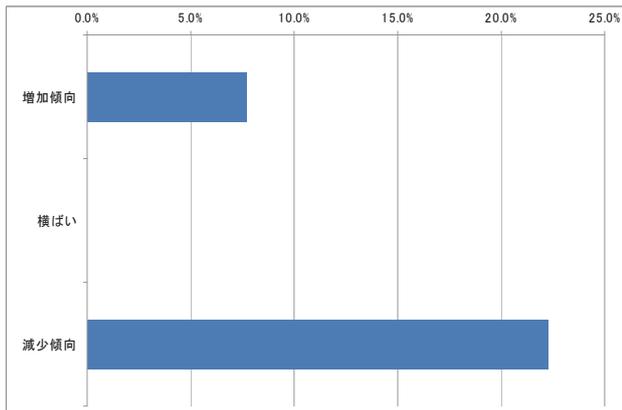
図表 7-6-2 売上高推移と

「一人前に育てても退職してしまう」



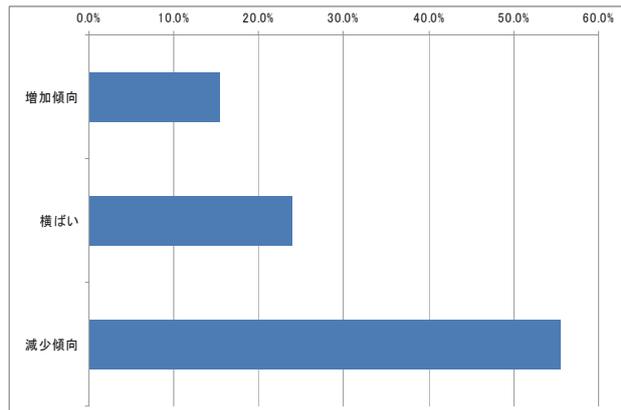
図表 7-6-3 売上高推移と

「内容・レベルにおいて適切な教育訓練機関がない」



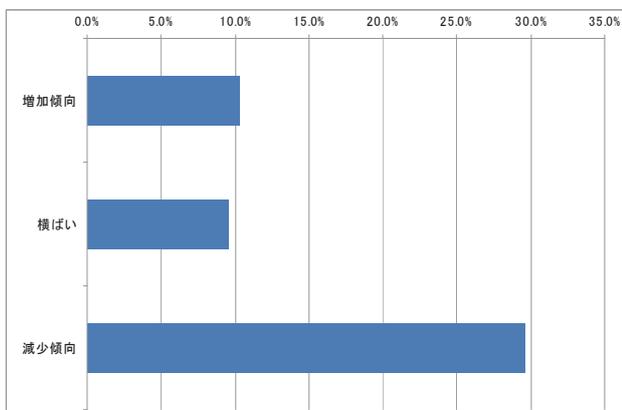
図表 7-6-4 売上高推移と

「外部教育訓練機関は金がかかりすぎる」



図表 7-6-5 売上高推移と

「教育訓練に関する助成制度の申請が煩雑」

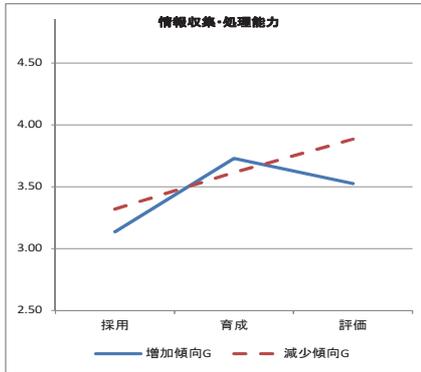


いずれも売上高が減少傾向にあるグループにおいて課題として認識している企業割合が多くなった。

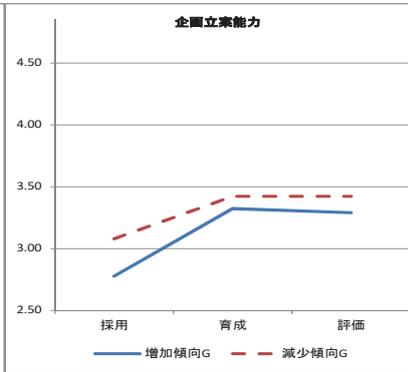
(2) 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

人材の採用・育成・評価における重視ポイントを売上高増加傾向別に3区分(「増加傾向グループ」「横ばいグループ」「減少傾向グループ」)し、うち「増加傾向」と「減少傾向」の平均値を比較した。なお、※はT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目である。

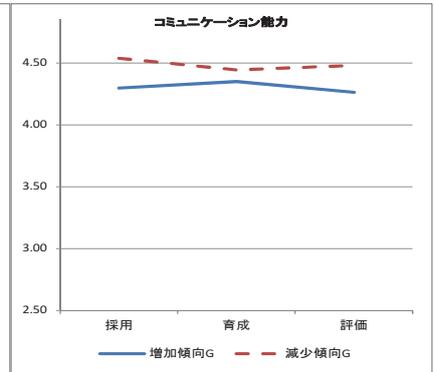
図表 7-6-6 情報収集・処理能力



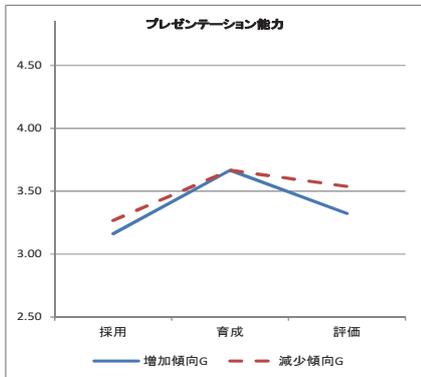
図表 7-6-7 企画立案能力



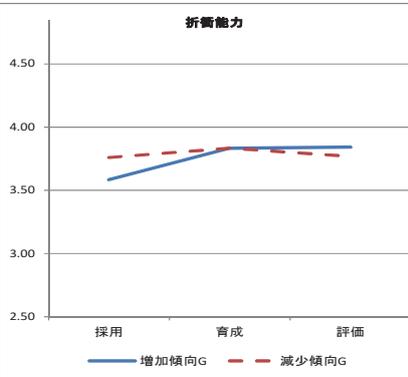
図表 7-6-8 コミュニケーション能力



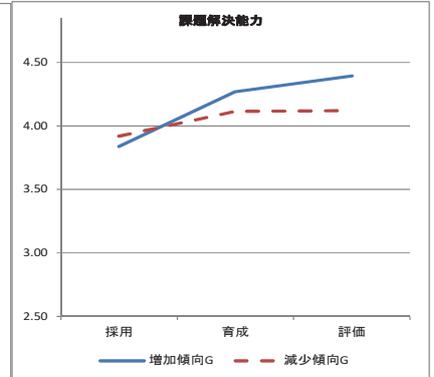
図表 7-6-9 プレゼンテーション能力



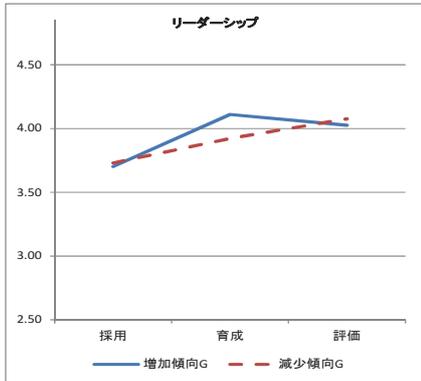
図表 7-6-10 折衝能力



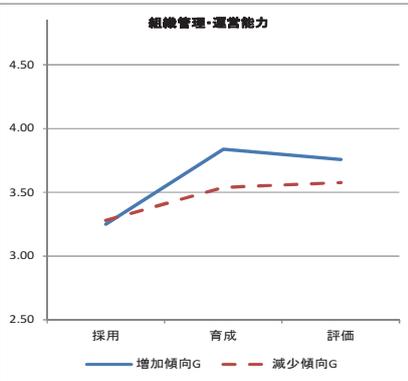
図表 7-6-11 課題解決能力



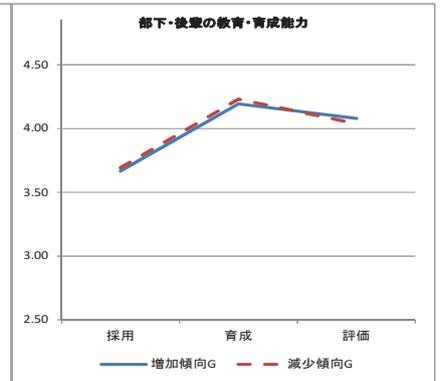
図表 7-6-12 リーダーシップ



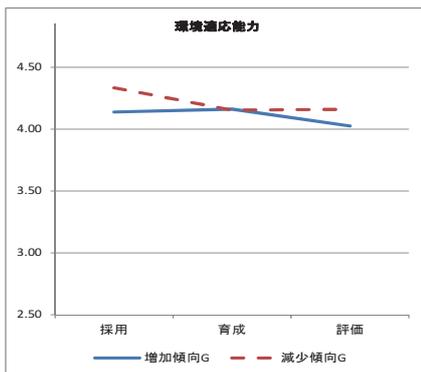
図表 7-6-13 組織管理・運営能力



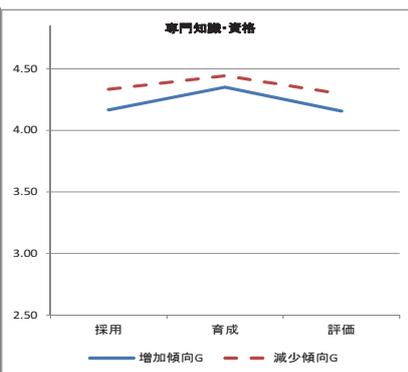
図表 7-6-14 部下・後輩の教育・育成能力



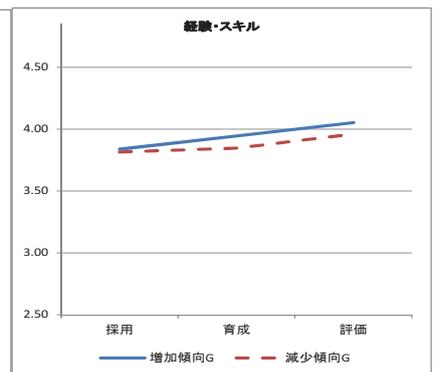
図表 7-6-15 環境適応能力



図表 7-6-16 専門知識・資格



図表 7-6-17 経験・スキル



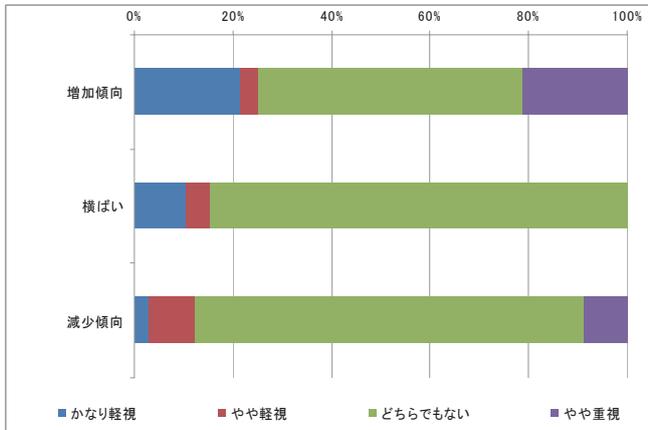
T検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目はなかった。

7 経常利益傾向別の差異

ここでは、経常利益額傾向別に回答に差異が確認できた項目を抽出する。

(1) 戦略の重視度合い

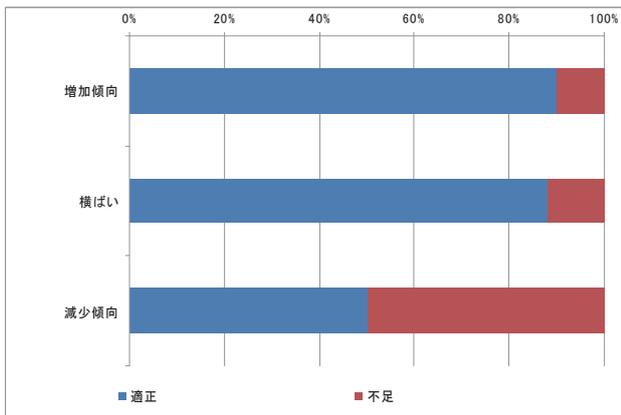
図表 7-7-1 経常利益推移と「価格による競争優位確立」



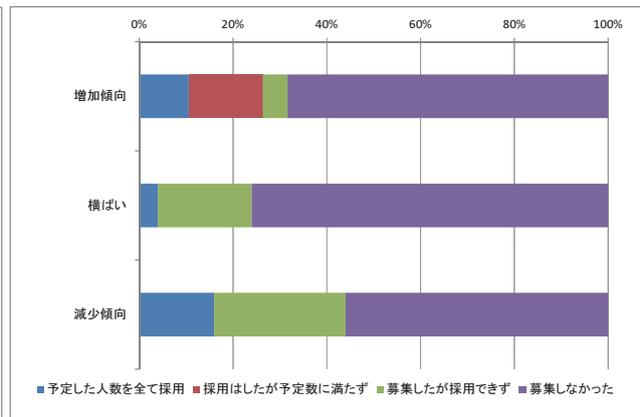
経常利益が増加傾向にあるグループは価格競争優位を重視しないとする企業割合が高い。ただし「やや重視する」との回答も2割を超えている。

(2) 人材の過不足

図表 7-7-2 経常利益推移と基幹的職種過不足(新卒)



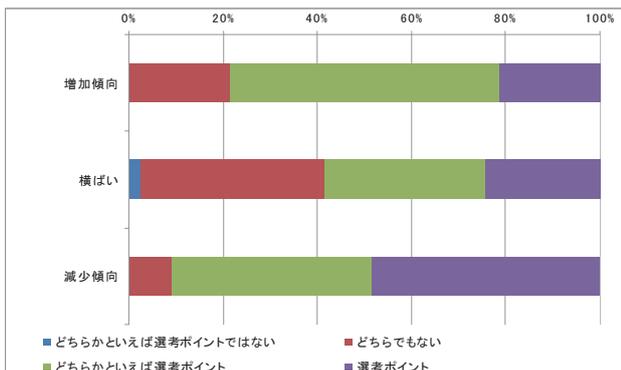
図表 7-7-3 経常利益推移と基幹的職種採用達成状況(新卒)



経常利益が減少傾向にあるグループの約半数の企業が新卒を不足と回答している一方、経常利益が増加傾向もしくは横ばいのグループにおいて不足と回答したのは各々1割程度である。また、経常利益が増加傾向にあるグループの2割弱が「採用したが予定未達」と回答している。

(3) 採用の選考ポイント

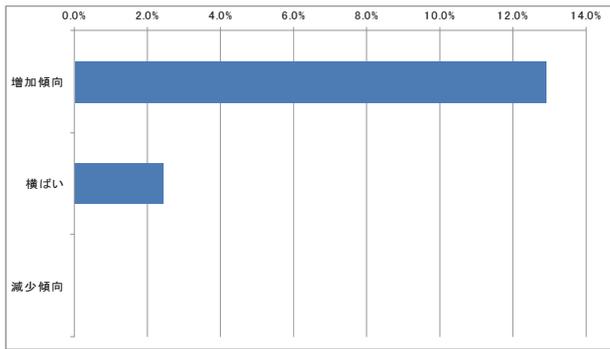
図表 7-7-4 経常利益推移と「環境適応能力」



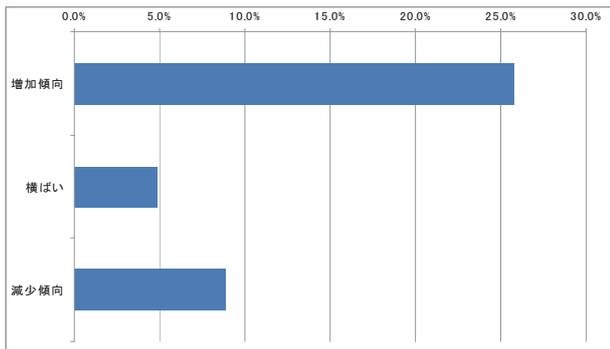
経常利益が増加傾向にあるグループの半数が環境適応能力を重視するとする企業割合が高い。

(4) 基幹的職種の正社員を求人する手段

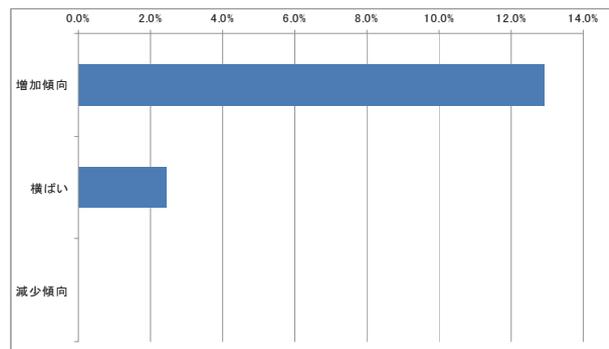
図表 7-7-5 経常利益推移と「合同企業説明会の実施」(新卒)



図表 7-7-6 経常利益推移と「人材紹介会社への依頼」(中途)



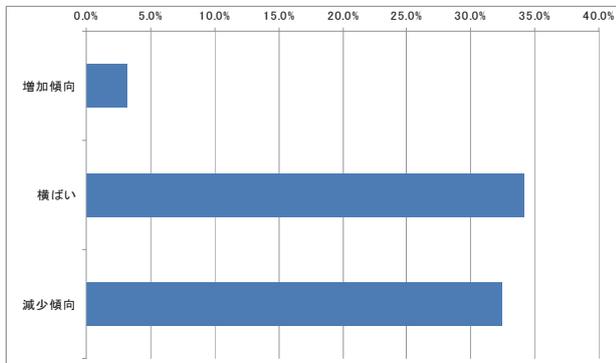
図表 7-7-7 経常利益推移と「地域団体の活用」(中途)



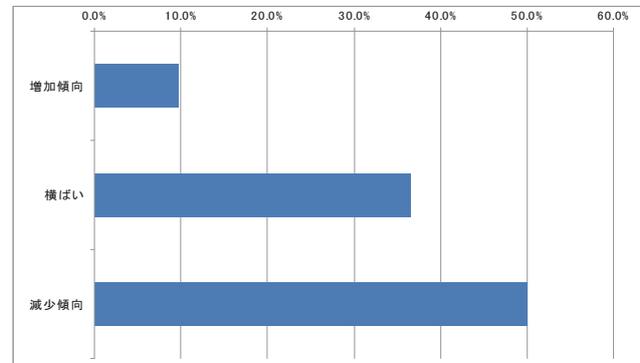
いずれも経常利益が増加傾向にあるグループの方が他のグループと比較して採用割合が高い。

(5) 基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題

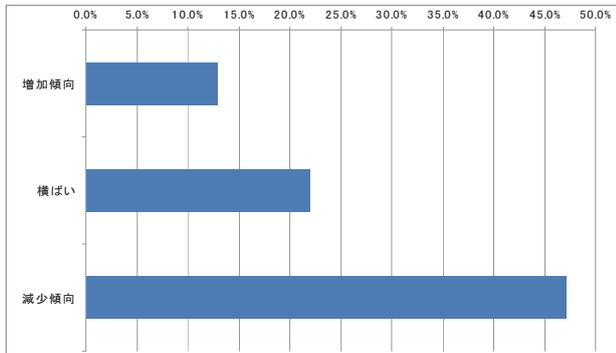
図表 7-7-8 経常利益推移と「従業員のやる気が乏しい」



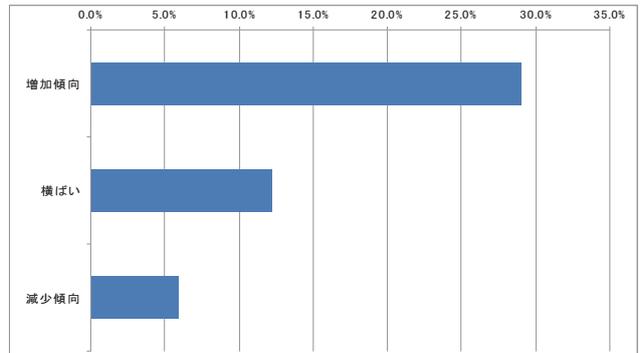
図表 7-7-9 経常利益推移と「育てても退職してしまう」



図表 7-7-10 経常利益推移と「教育訓練機関は金がかかりすぎる」



図表 7-7-11 経常利益推移と「特に問題なし」

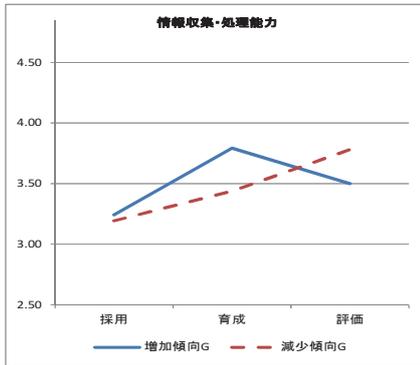


経常利益が減少傾向にあるグループの方が、上記について課題としている割合が高い。

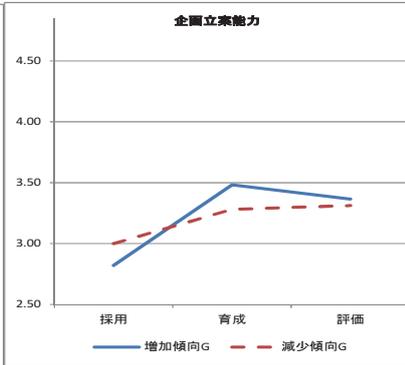
(6) 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

人材の採用・育成・評価における重視ポイントを経常利益額増加傾向別に3区分(「増加傾向グループ」「横ばいグループ」「減少傾向グループ」)し、うち「増加傾向」と「減少傾向」の平均値を比較した。

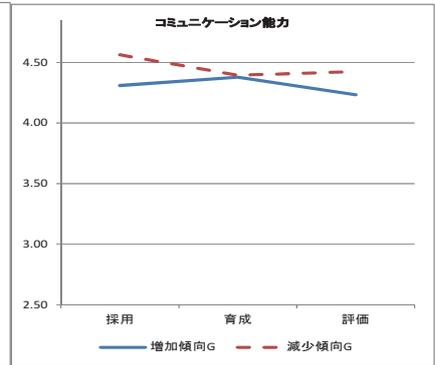
図表 7-6-12 情報収集・処理能力



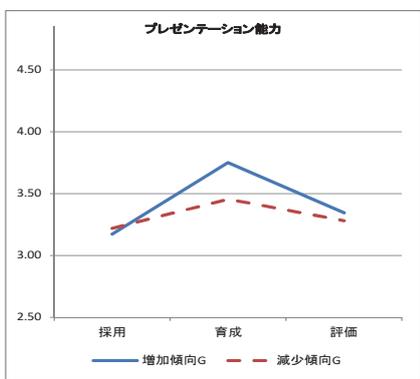
図表 7-6-13 企画立案能力



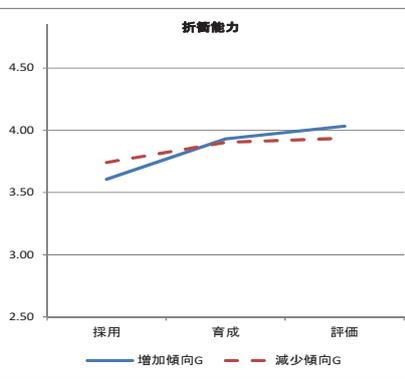
図表 7-6-14 コミュニケーション能力



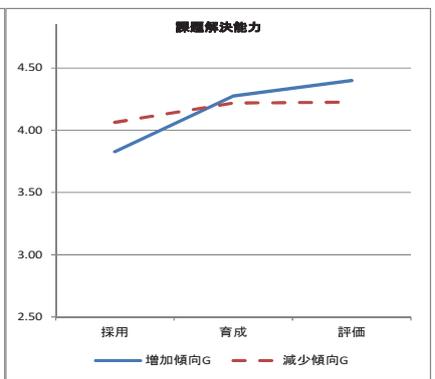
図表 7-6-15 プレゼンテーション能力



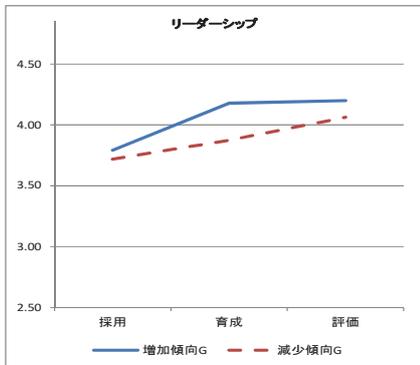
図表 7-6-16 折衝能力



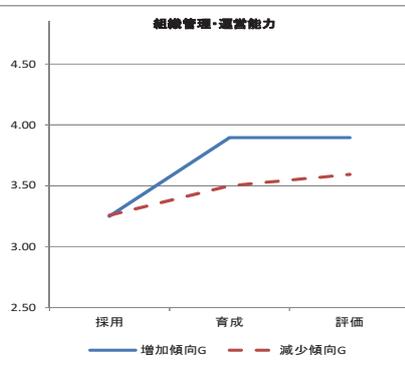
図表 7-6-17 課題解決能力



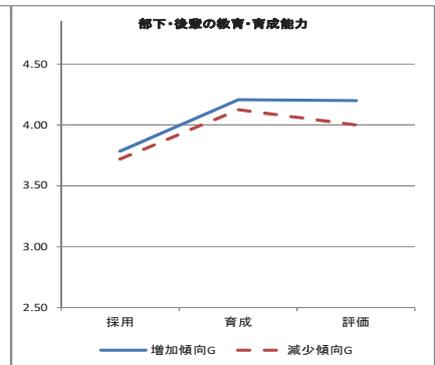
図表 7-6-18 リーダーシップ



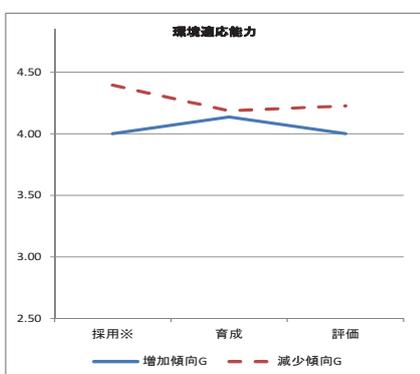
図表 7-6-19 組織管理・運営能力



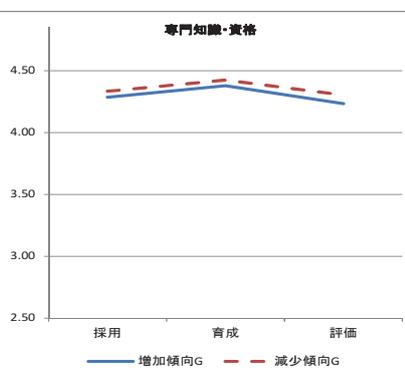
図表 7-6-20 部下・後輩の教育・育成能力



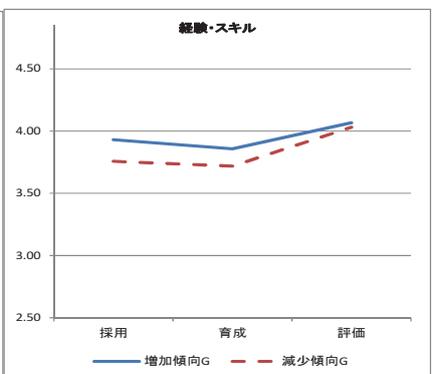
図表 7-6-21 環境適応能力



図表 7-6-22 専門知識・資格



図表 7-6-23 経験・スキル



統計的に差異が確認されたのは、採用における「環境適応能力」のみであった。

8 小括

福祉サービス業における人材の採用、活用、育成の実態は、以下のように小括できる。

1. 現状と戦略

ほぼすべてが「介護サービス業」、「創業後 25 年未満」であった回答企業が認識している業界の現状は「新規参入過多」「競争の激化」「従業者の入職・離職の激しさ」であった。

同規模の同業他社と比較した場合の自己評価として「サービス品質」を比較優位、「営業力」「財務体質」を比較劣位とした回答が多かった。

戦略については「優秀な人材の確保」「社内の人材育成」「品質による競争優位確立」を重視するとした回答が多かった。また、経常利益が増加傾向にあるグループは「価格競争優位」を重視しないとする企業割合が高かった。ただし「やや重視する」との回答も 2 割を超えており、二極化の様相を呈していた。

自社の従業員に対する評価については、「従業員の間で能力のバラツキが大きい」について肯定的、その他については概して否定的な回答がより多かった。

人材に関する考え方や方針について「高い意欲や能力をもつ非正規社員は正社員に登用」「定年までの雇用が前提」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について肯定的な回答が、「非正規の利用拡大は自社にとってマイナス」について否定的な回答が多かった。

人材育成に関する計画策定については「年度研修計画」を策定している企業が最も多く全体の 8 割弱にも達した。

2. 人材の確保について

2011 年度の採用実績人数は新卒・中途とも「0」が、過不足は「適正」とする回答が多かった。また、非正規を「不足」とする企業割合は 5 割を超えた。また経常利益が減少傾向にあるグループの約半数の企業が新卒を不足と回答している一方、経常利益が増加傾向もしくは横ばいのグループにおいて不足と回答したのは各々 1 割程度であった。また、経常利益が増加傾向にあるグループの 2 割弱が「採用したが予定未達」と回答した。

基幹的職種の人材構成について「中核的人材は正社員、それ以外は非正規本格的には正社員で構成」が 7 割強を占め、その理由として「仕事量に合わせた人員数に調整するため」が最も多く、全体の 1/3 を占めた。

基幹的職種の採用方法について「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」が全体の 6 割強を占めた。

基幹的職種の採用実績人数は「0」が、過不足は新卒・中途で「適正」とする回答が最も多かった。一方、非正規においては基幹的職種が「不足している」とする企業割合が 6 割近くにも及んだ。

過去 2 年間の基幹的職種の採用に関する達成状況は、新卒においては 6 割強、中途においては 3 割弱が「募集しなかった」と回答、その要因について新卒は「自社の魅力不足」、中途は「自社と求職者との価値観・姿勢の不一致」を挙げる回答が最も多かった。

基幹的職種の正社員を採用する場合の選考ポイントとして、選考の際に重視されるポイントは「専門知識・資格」「コミュニケーション能力」「一般常識」であった。また、経常利益が増加傾向にあるグループの半数が「環境適応能力」を重視すると回答した。

基幹的職種の正社員を求人する手段としては、新卒、中途とも「ハローワーク」「社員・知人からの紹介」による求人が多かった。経常利益が増加傾向にあるグループは、新卒については「合同企業説明会の実施」が、中途においては「人材紹介会社への依頼」「商工会議所等の地域団体の活用」が他のグループと比較してそれぞれ採用割合が高かった。

基幹的職種の人材を確保するための施策は「賃金面での処遇」「職場での良好な人間関係の維持」「社会保険等制度の整備」「正社員への登用」の順に、採用割合が高かった。

3. 人材の育成と評価について

基幹的職種の正社員における育成に関して「専門知識・資格」「コミュニケーション能力」「課題解決能力」「部下・後輩の教育・育成能力」について積極的に考えている回答企業が多かった。

基幹的職種従業員を対象とした諸施策について「資格取得支援」「公的機関主催研修」「業界団体主催研修」「民間研修」の実施度合いが高く、いずれも 9 割以上であった。これらに関しては「OJT による自社での社内訓練」とともに概して効果が高いと認識されていた。

基幹的職種従業員に対する能力開発について「顧客満足度の向上」「モチベーション向上」には概して効果があ

ったとする回答が多かった。

基幹的職種に対する教育訓練の問題点・課題として「時間がない」が最も多く半数を超えたほか、「すぐにやめてしまう」を問題点・課題として挙げる回答も多かった。また、売上高が減少傾向にあるグループにおいて「従業員のやる気が乏しい」「一人前に育てても退職してしまう」「内容・レベルにおいて適切な教育訓練機関がない」「外部教育訓練機関は金がかかりすぎる」「教育訓練に関する助成制度の申請が煩雑」を課題として認識している企業割合が多かった。一方、経常利益が減少傾向にあるグループは「従業員のやる気が乏しい」「育てても退職してしまう」「教育訓練機関は金がかかりすぎる」を課題として認識している企業割合が多く、「特に問題なし」と回答した企業割合は、経常利益が増加傾向にあるグループが有意に多かった。

基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法としては6割が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答した。

基幹的職種に対する、キャリアの用意について「管理業務で昇進するキャリアが用意されている」が4割強、「より高度な仕事に挑戦できるキャリアが用意されている」が4割弱という回答結果となった。

基幹的職種正社員の人事考課について「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」「課題解決能力」を重視するとした回答企業が多かった。

4. 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

採用・育成・評価を通じて「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」「環境適応能力」、育成・評価面で「課題解決能力」「部下・後輩の教育・育成能力」、評価面で「経験・スキル」を重視していた。売上高傾向別ではT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目はなく、経常利益傾向別では、採用における「環境適応能力」のみ統計的に差異が確認できた。

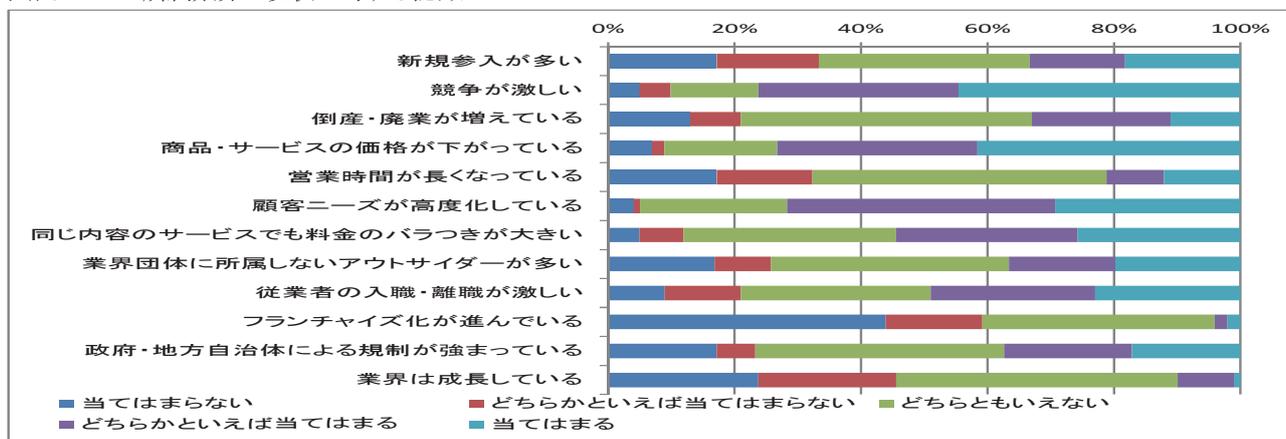
第8章 その他サービス業における人材の採用、活用、育成の実態

ここでは、その他サービス業における人材の採用、活用、育成の実態について、みていく。

1 回答企業の現状と戦略

(1) 属する業界の現状

図表8-1-1 所属業界の現状に対する認識



業界の現状として「競争の激化」「商品・サービス価格の下落」「顧客ニーズの高度化」を指摘する回答が多かった。

(2) 同規模の同業他社と比較した場合の自己評価

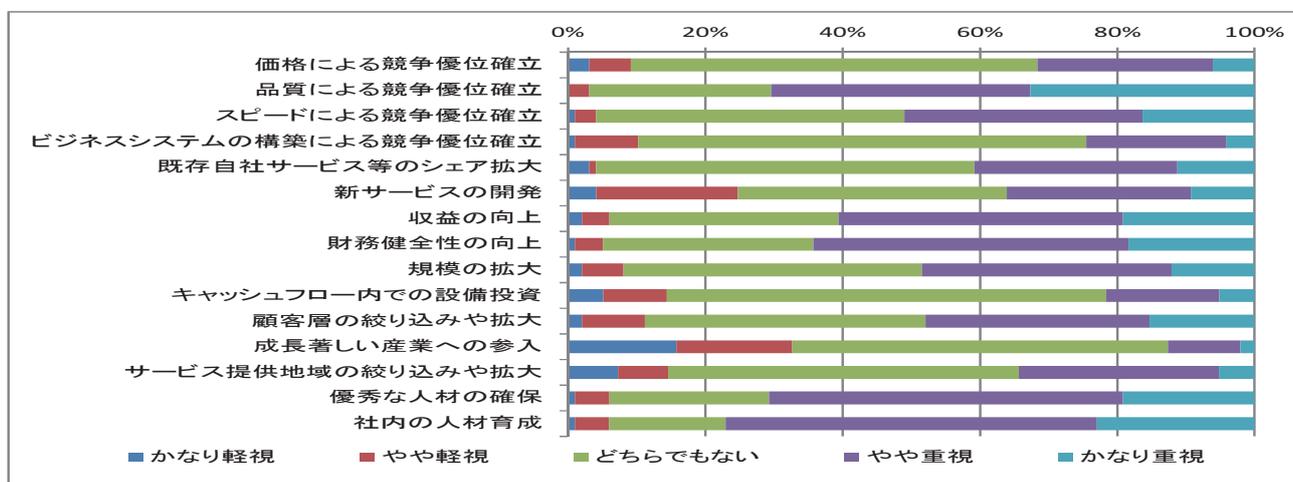
図表8-1-2 同業他社と比較した際の自己評価



「サービス品質」を比較優位、「営業力」を比較劣位と自己評価した回答が多かった。

(3) 戦略の重視度合い

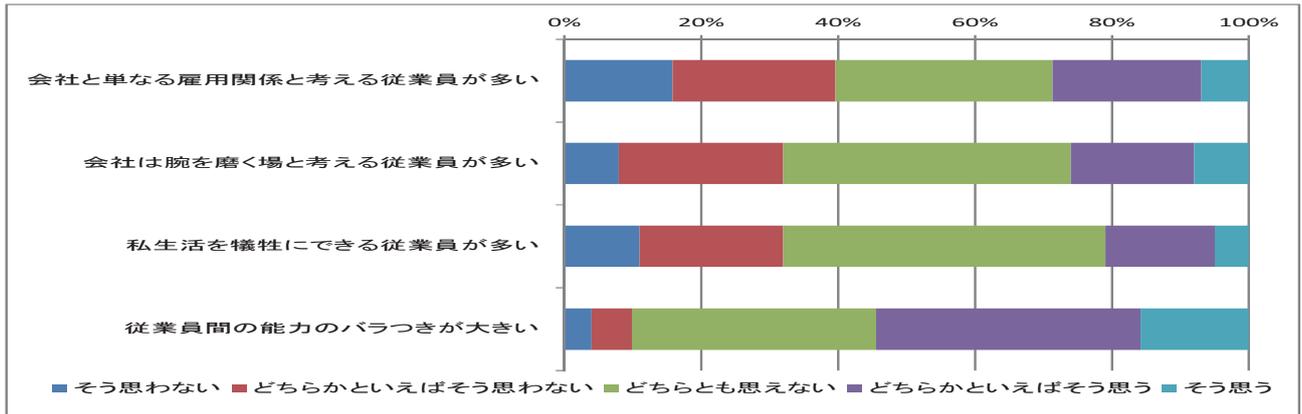
図表8-1-3 戦略の重視度



「品質による競争優位確立」「社内の人材育成」「優秀な人材の確保」を重視するとした回答が多かった。

(4) 自社の従業員に対する評価

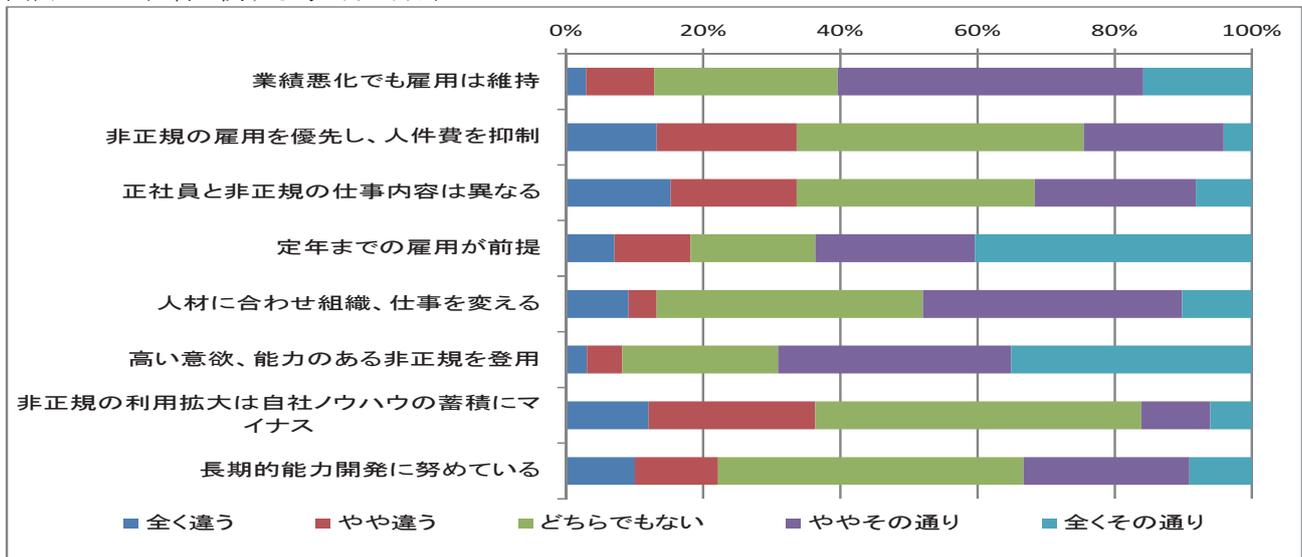
図表8-1-4 自社従業員に対する評価



「従業員の間で能力のバラツキが大きい」について肯定的な回答が多かった。

(5) 人材に関する考え方や方針

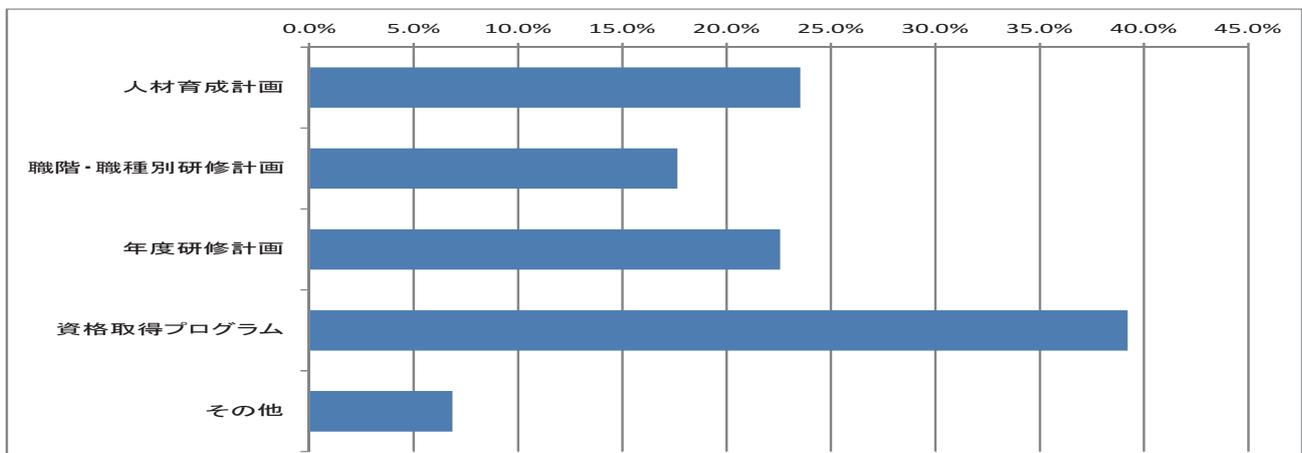
図表 8-1-5 人材に関する考え方・方針



「定年までの雇用が前提」「高い意欲や能力をもつ非正規社員は正社員に登用」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について肯定的な回答が、「非正規の利用拡大は自社にとってマイナス」については否定的な回答が多かった。

(6) 人材育成に関する計画策定の有無

図表 8-1-6 人材育成計画の策定

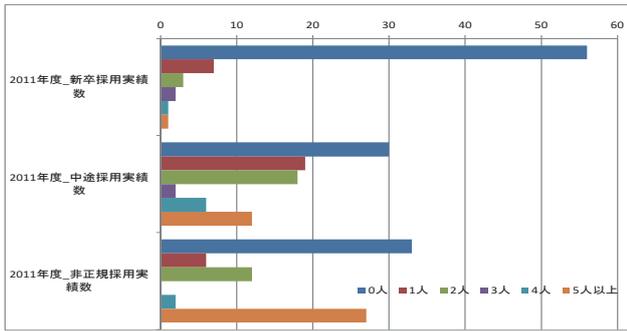


「資格取得プログラム」を策定している企業が最も多かったが、全体の4割にも満たなかった。

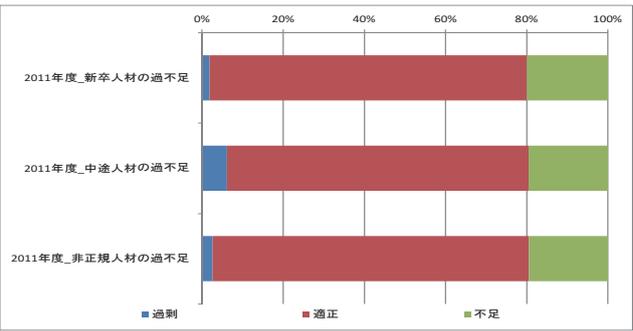
2 人材の確保について

(1) 2011年度の採用実績人数と人材の過不足

図表 8-2-1 2011年度の採用実績人数 (単位:件)



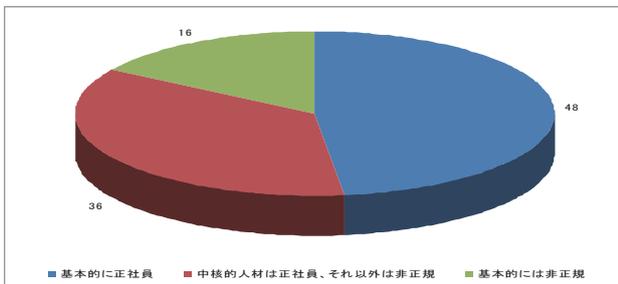
図表 8-2-2 人材の過不足



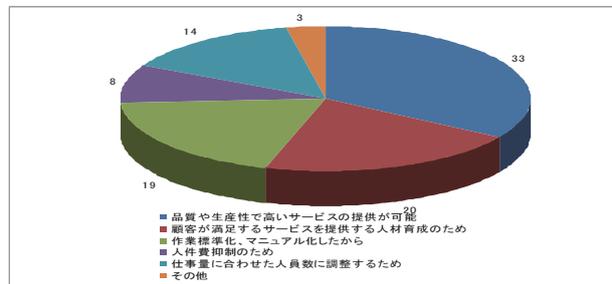
採用実績人数は「0」が、過不足は「適正」とする回答が太宗を占めた。また、人材を「不足」とする企業割合はいずれも2割程度であった。

(2) 基幹的職種の人材構成とその理由

図表 8-2-3 基幹的職種の人材構成 (単位:件)



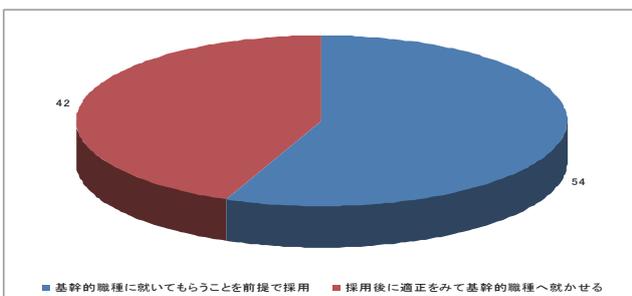
図表 8-2-4 基幹的職種の人材構成の理由 (単位:件)



「基本的には正社員で構成」が半数弱を占めたが、その理由は「品質や生産性の高いサービスの提供が可能」「顧客が満足するサービスを提供する人材育成のため」「作業標準化、マニュアル化したから」に回答が分散した。

(3) 基幹的職種の採用方法 (単位:件)

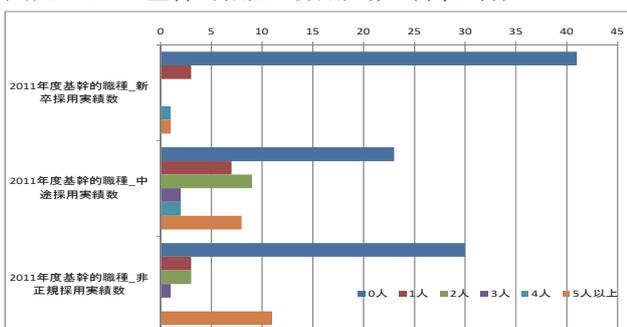
図表 8-2-5 基幹的職種の採用方法



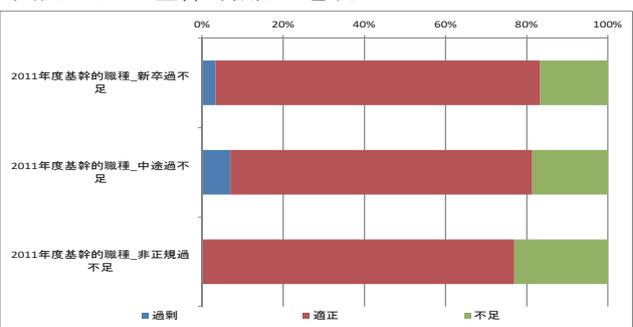
「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」が「採用後に適正をみて基幹的職種へ就かせる」をやや上回る回答結果となった。

(4) 基幹的職種の採用人数とその過不足

図表 8-2-6 基幹的職種の採用人数 (単位:件)



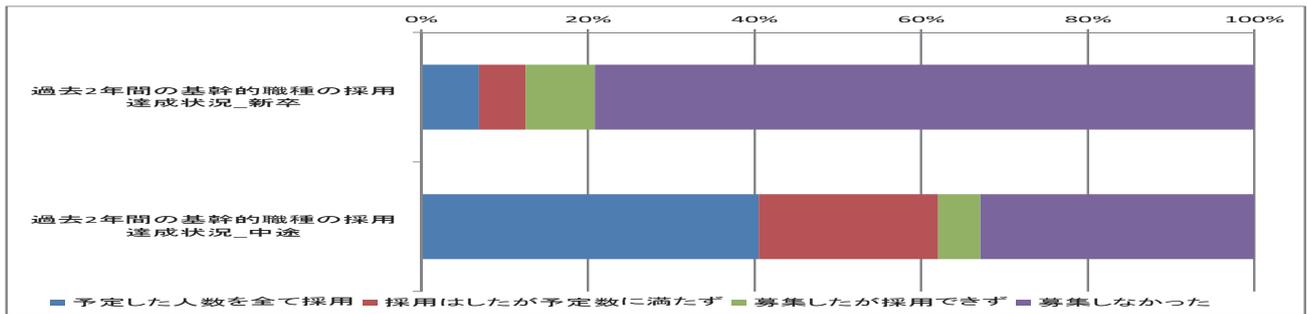
図表 8-2-7 基幹的職種の過不足



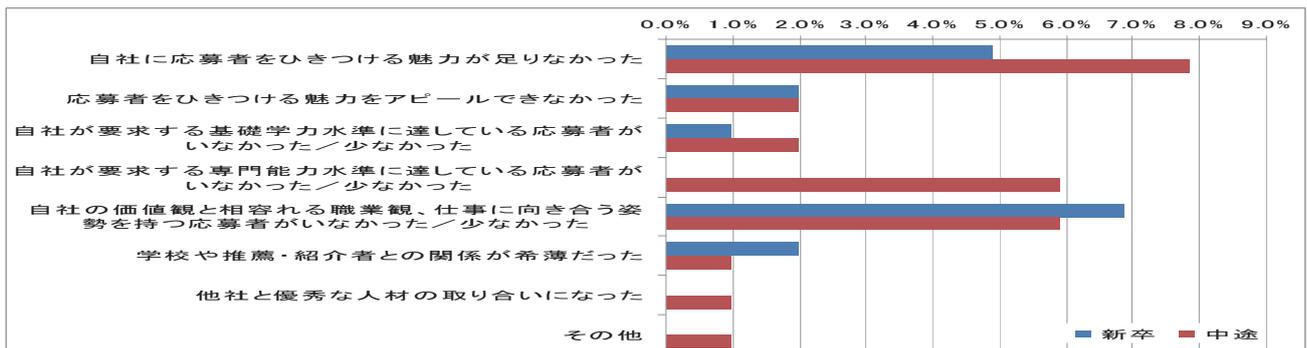
採用実績人数は「0」が、過不足は「適正」とする回答が太宗を占めた。また、基幹的職種人材を「不足」とする企業割合は概ね2割程度であった。

(5) 過去2年間の基幹的職種の採用に関する達成状況とその要因

図表8-2-8 基幹的職種の採用に関する達成状況



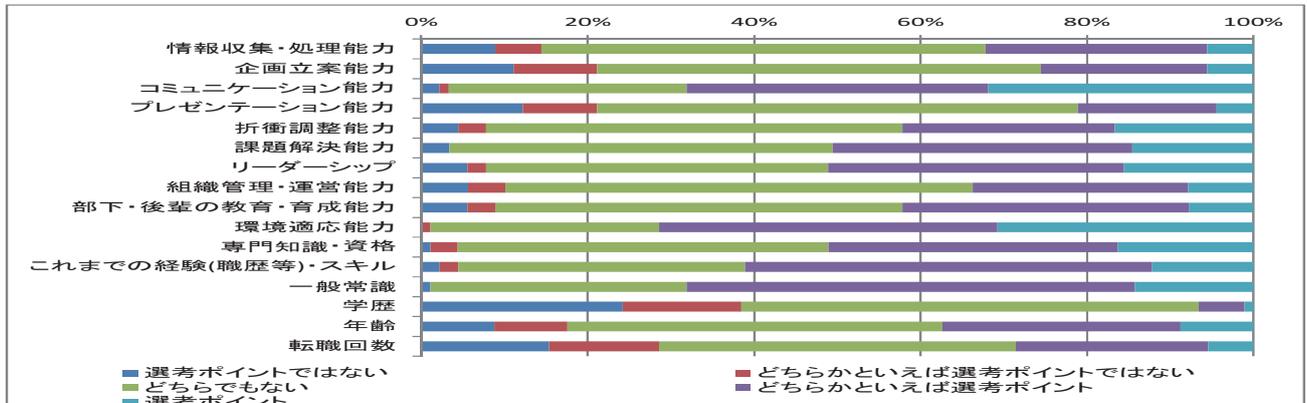
図表8-2-9 基幹的職種採用の達成状況の要因



新卒においては8割弱、中途においては3割強が「募集しなかった」と回答、その要因について新卒は「自社と応募者の価値観、姿勢の不一致」、中途は加えて「自社の魅力不足」「応募者の専門能力水準未達」との回答が多かった。

(6) 基幹的職種の正社員を採用する場合の選考ポイント

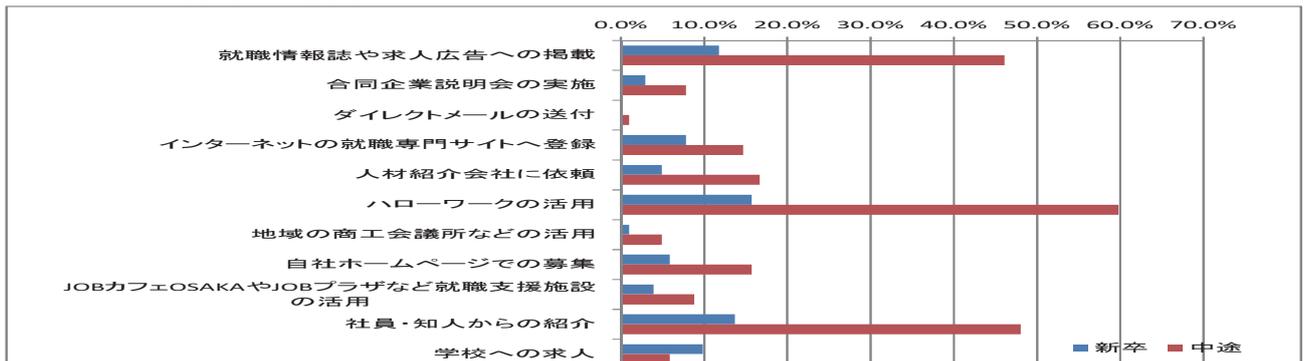
図表8-2-10 基幹的職種正社員を採用する際に重視する選考ポイント



選考の際に重視されるポイントは「コミュニケーション能力」「環境適応能力」である。

(7) 基幹的職種の正社員を求人する手段

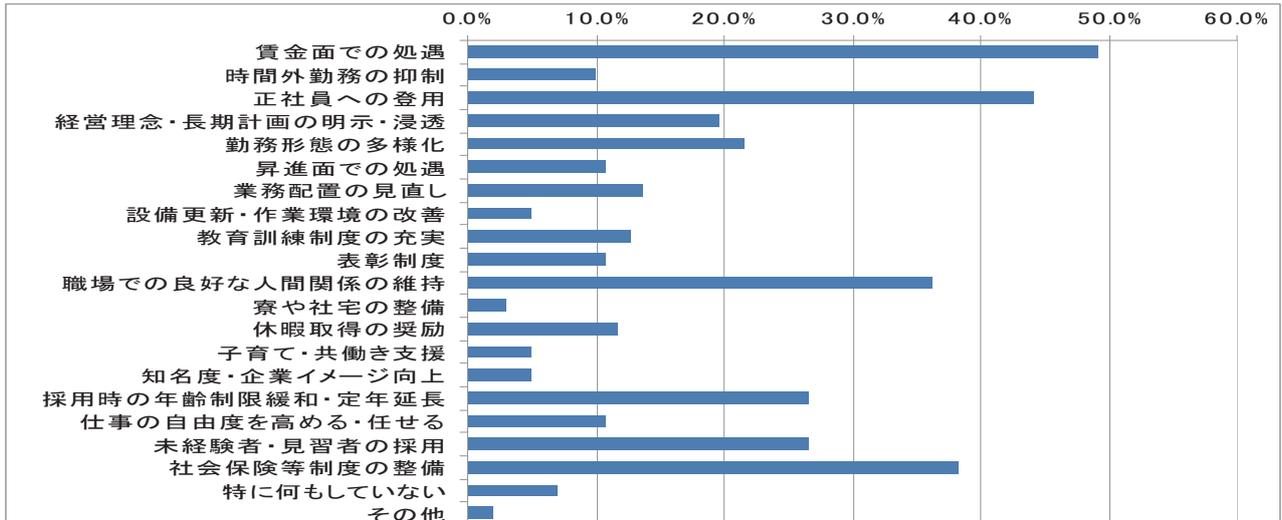
図表8-2-11 基幹的職種正社員の求人手段



中途では「ハローワーク」「社員・知人からの紹介」「就職情報誌・求人広告」による求人が多い。

(8) 基幹的職種の人材を確保するための施策

図表 8-2-12 基幹的職種人材を確保するための施策

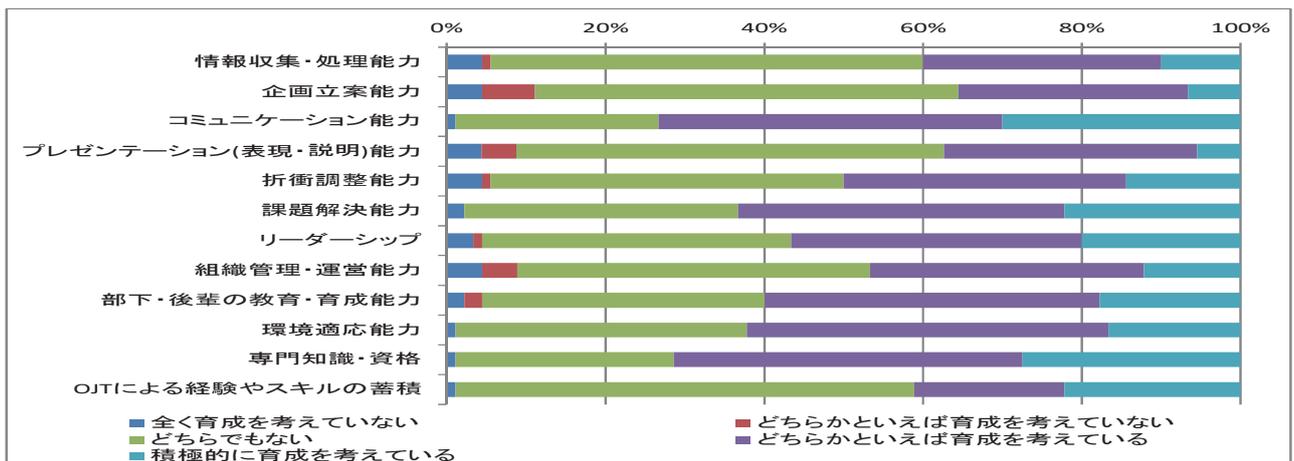


「賃金面での処遇」「正社員への登用」「社会保険等制度の整備」「職場での良好な人間関係の維持」の順に、採用割合が高かった。

3 人材の育成と評価について

(1) 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度

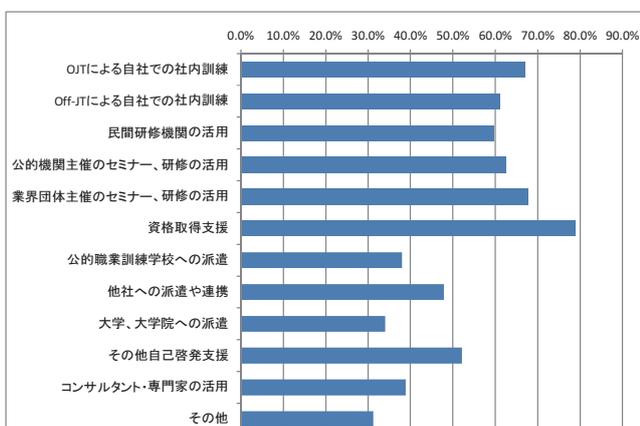
図表 8-3-1 基幹的職種の正社員における、各能力を育成しようとする程度



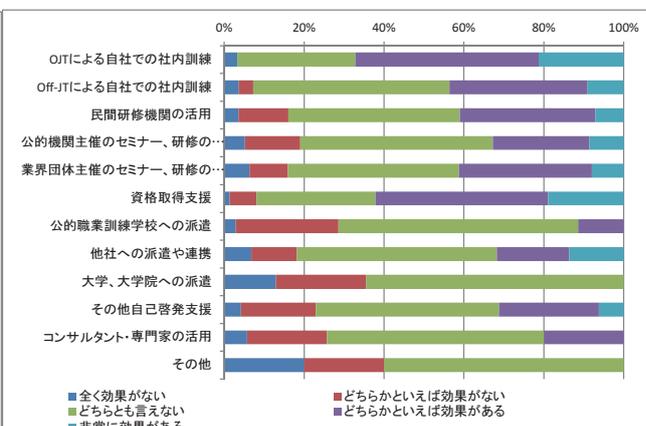
「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」「OJTによる経験やスキルの蓄積」について積極的な育成を考えている回答企業が多かった。

(2) 基幹的職種従業員を対象とした諸施策の効果

図表8-3-2 基幹的職種従業員向け諸施策の実施度



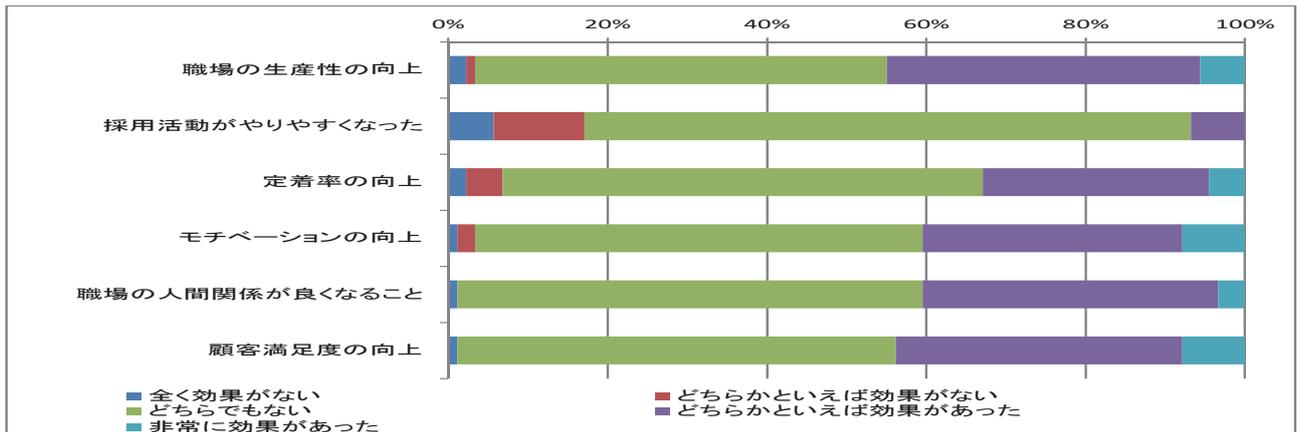
図表8-3-3 基幹的職種従業員向け諸施策の効果



「資格取得支援」が最も実施度合いが高く、7割強の企業が実施していた。また、「資格取得支援」と「OJTによる自社での社内訓練」について、効果が高いとの回答が多かった。

(3) 基幹的職種従業員に対する能力開発の効果

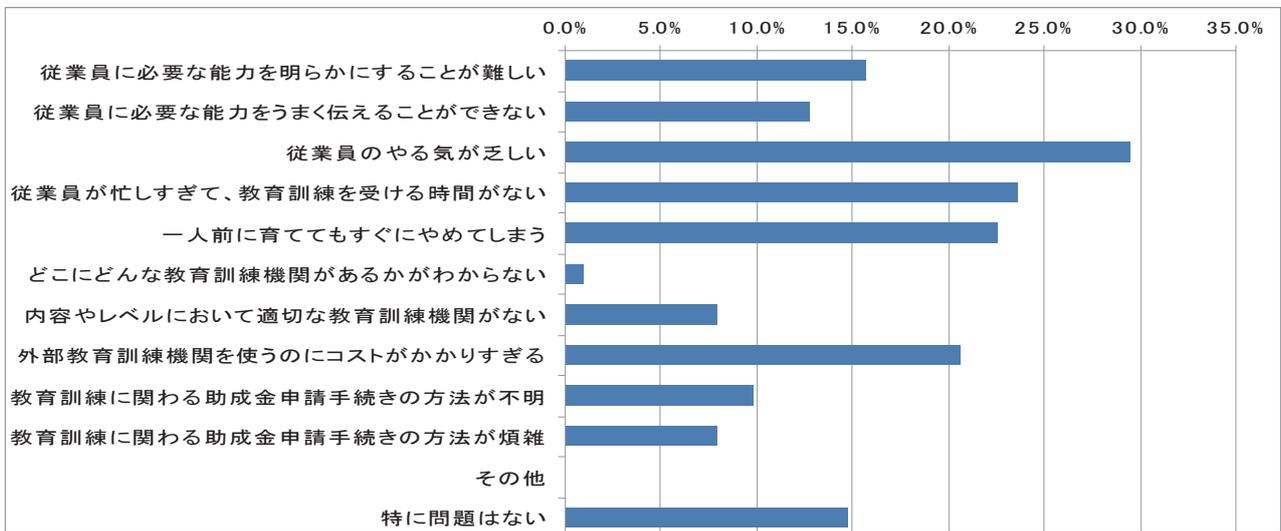
図表8-3-4 基幹的職種従業員に対する能力開発の効果



概ね効果があったとする回答が多かったが、「採用活動の容易化」にはつながらないとする回答結果であった。

(4) 基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題

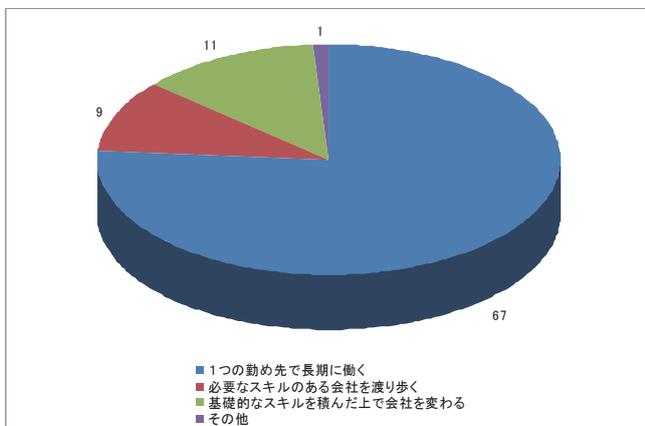
図表8-3-5 基幹的職種従業員に対する教育訓練の問題点・課題



「従業員のやる気」を問題点・課題として挙げる回答が3割弱にのぼった。

(5) 基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法

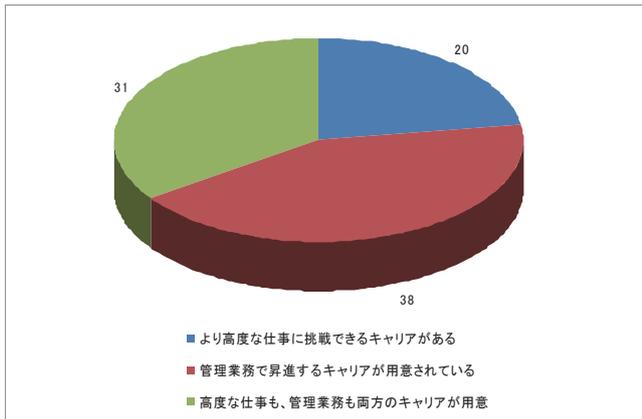
図表8-3-6 基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法 (単位:件)



8割弱が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答。

(6) 基幹的職種に対する、キャリアの用意の有無

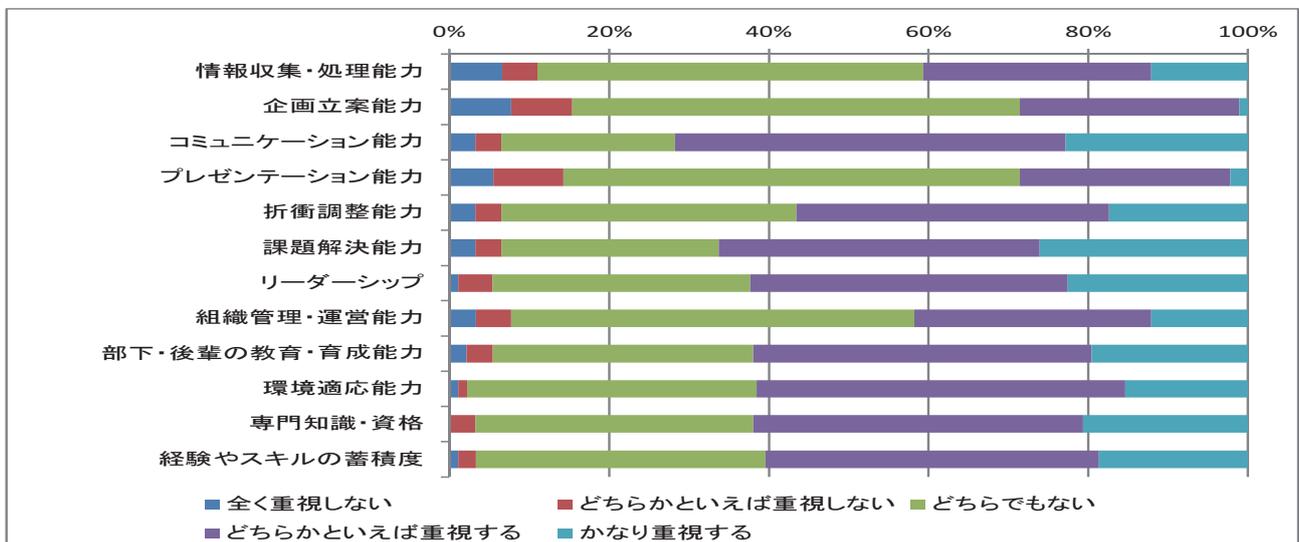
図表8-3-7 基幹的職種に対するキャリアの用意の有無 (単位:件)



半数近くが「管理業務で昇進するキャリアが用意されている」と回答した。

(7) 基幹的職種正社員の人事考課時の各能力の重視度

図表 8-3-8 基幹的社員の人事考課時の各能力の重視度

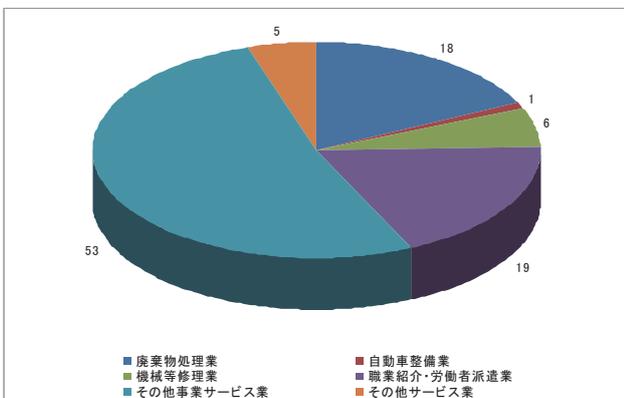


「課題解決能力」「コミュニケーション能力」「リーダーシップ」について人事考課で重視するとした回答企業が多かった。

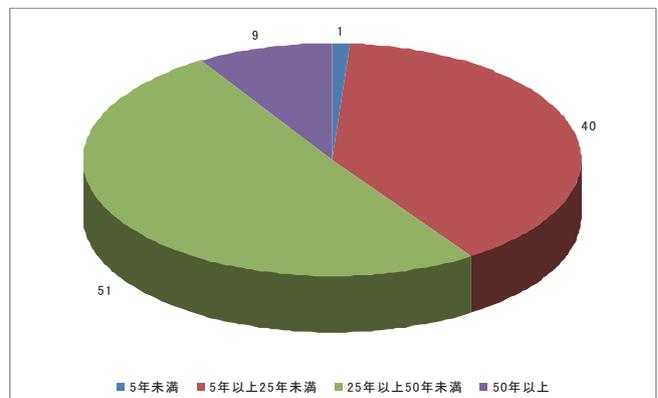
4 回答企業の概要

(1) 属性

図表 8-4-1 回答企業の業種 (中分類) (単位:件)



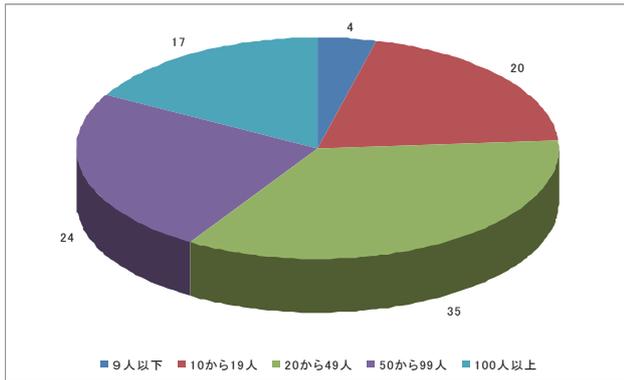
図表 8-4-2 回答企業の創業歴 (単位:件)



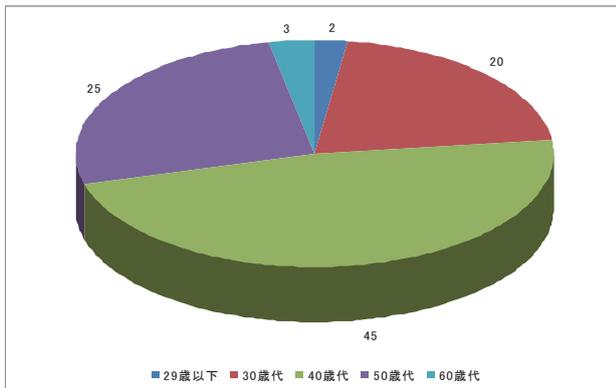
回答企業の半数が「その他サービス業」、「創業後 25 年以上 50 年未満」である。

(2) 従業員に関する状況

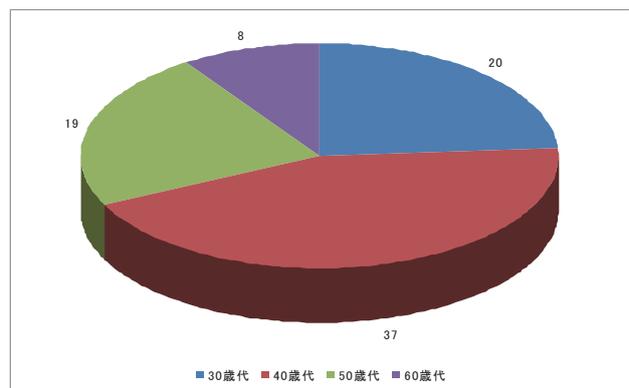
図表 8-4-3 従業員数（経営者、常勤役員、正社員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員合計）（単位：件）



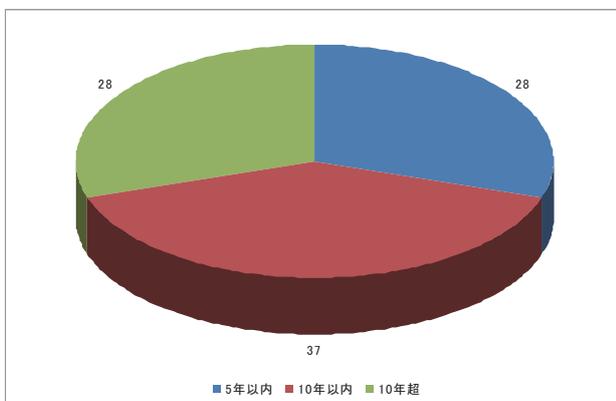
図表 8-4-4 正社員の平均年齢（単位：件）



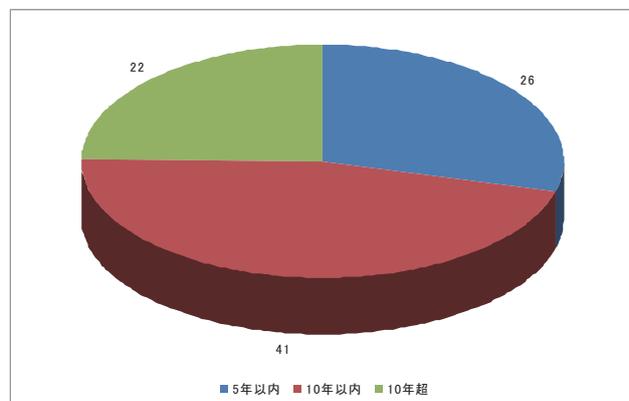
図表 8-4-5 基幹的職種に従事する正社員の平均年齢（単位：件）



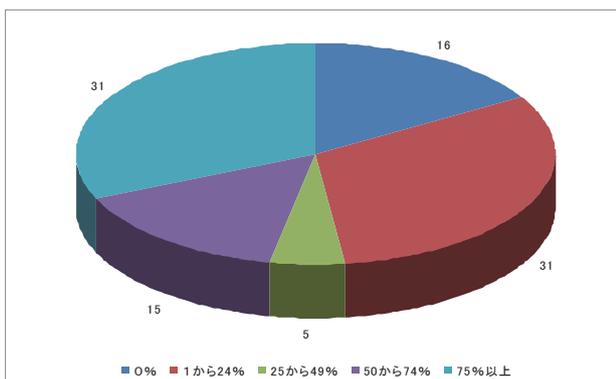
図表 8-4-6 正社員の平均勤続年数（単位：件）



図表 8-4-7 基幹的職種に従事する正社員の平均勤続年数（単位：件）

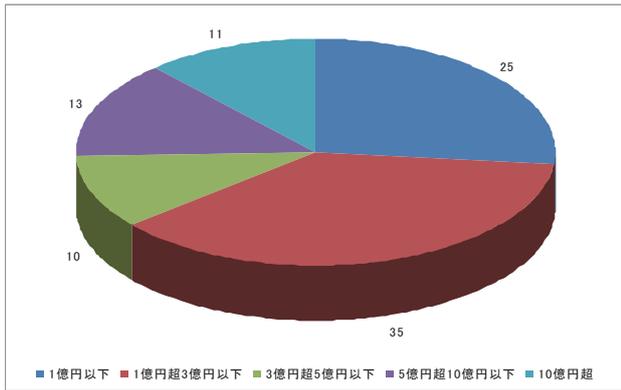


図表 8-4-8 従業者数全体に占める非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員）の比率（単位：件）

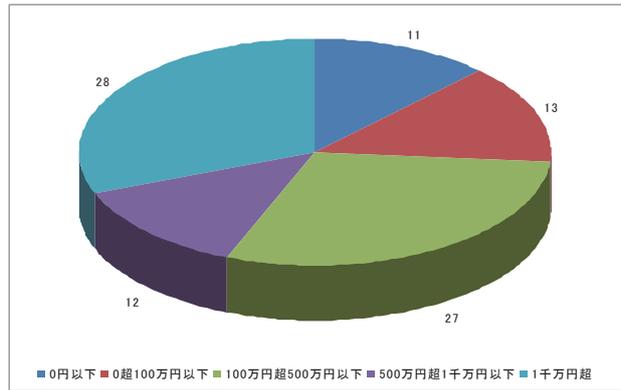


(3) 直近の決算時における業績

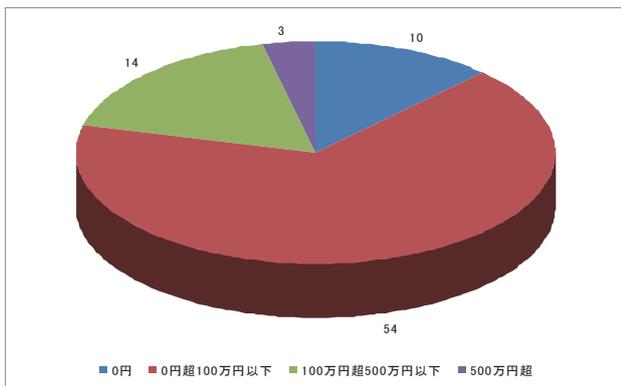
図表 8-4-9 売上高(年商) (単位:件)



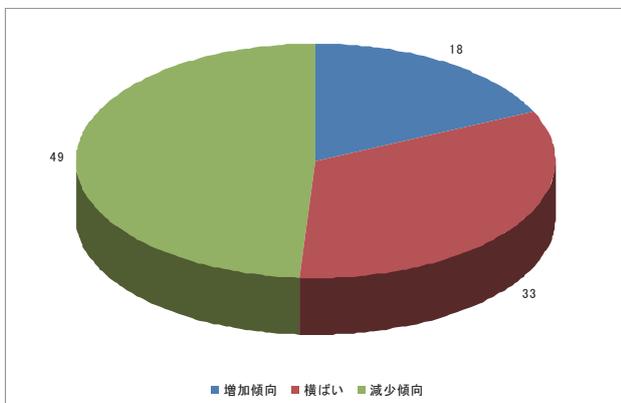
図表 8-4-10 経常利益額 (単位:件)



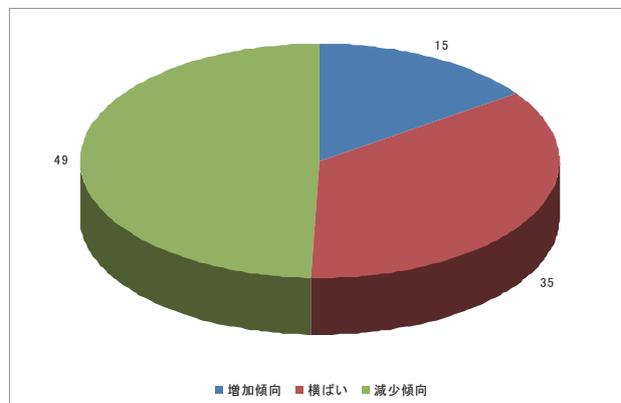
図表 8-4-11 研修費(販売費及び一般管理費のうち人材育成に要した費用) (単位:件)



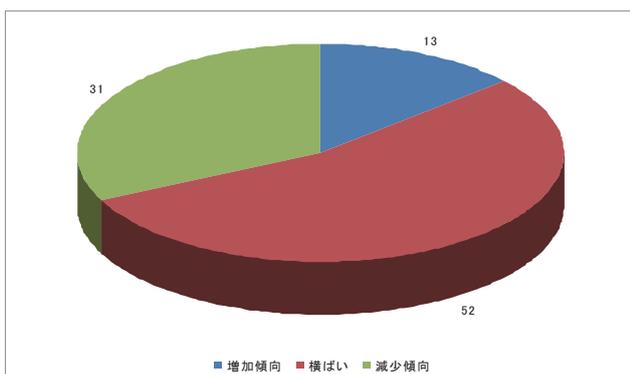
図表 8-4-12 売上高(年商)の推移 (単位:件)



図表 8-4-13 経常利益額の推移 (単位:件)



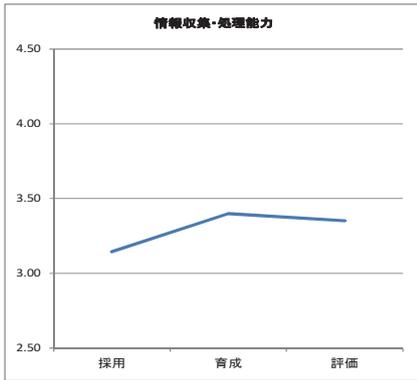
図表 8-4-14 研修費の推移 (単位:件)



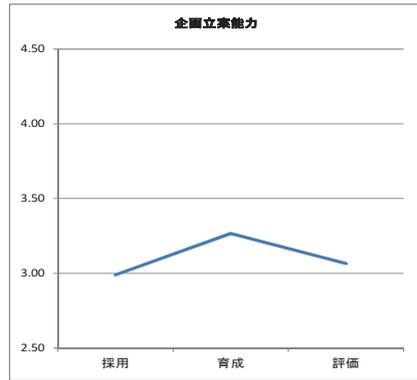
5 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

ここでは、人材の採用・育成・評価の際に人材の能力をどの程度重視しているかについて、一覧する。

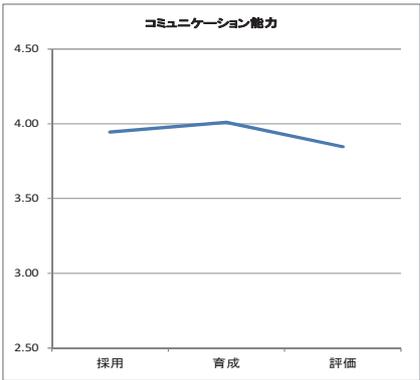
図表 8-5-1 情報収集・処理能力



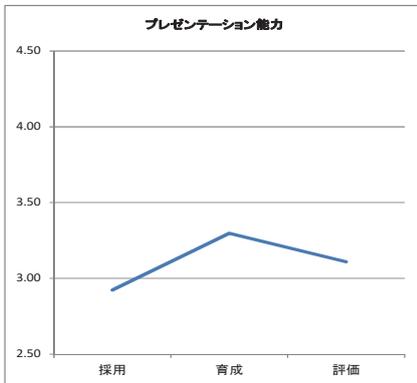
図表 8-5-2 企画立案能力



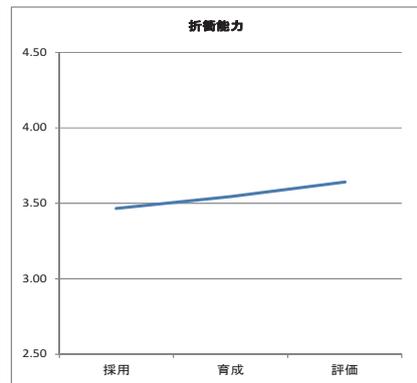
図表 8-5-3 コミュニケーション能力



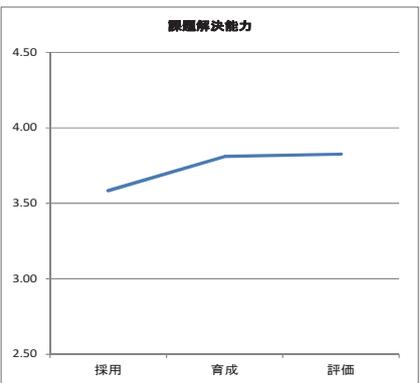
図表 8-5-4 プレゼンテーション能力



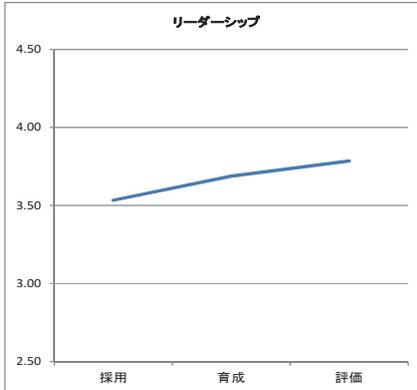
図表 8-5-5 折衝能力



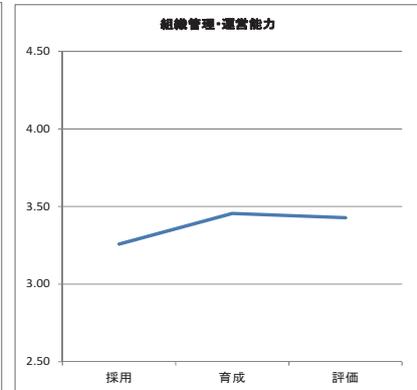
図表 8-5-6 課題解決能力



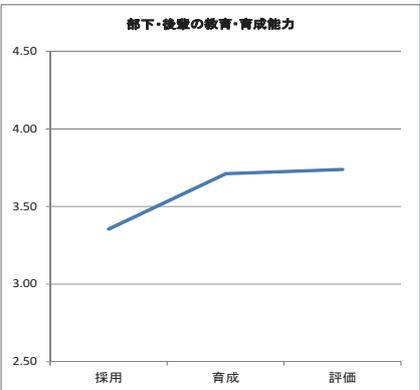
図表 8-5-7 リーダーシップ



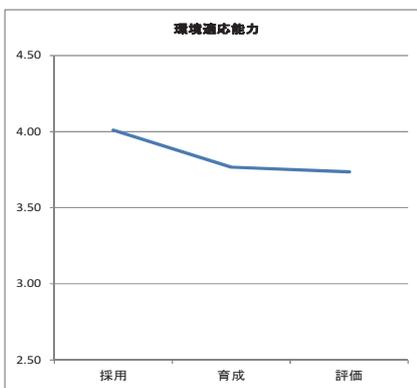
図表 8-5-8 組織管理・運営能力



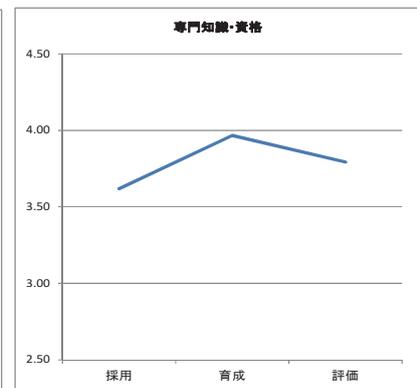
図表 8-5-9 部下・後輩の教育・育成能力



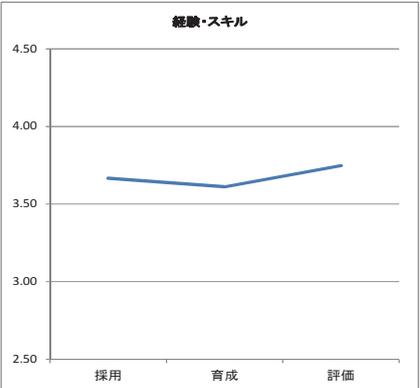
図表 8-5-10 環境適応能力



図表 8-5-11 専門知識・資格



図表 8-5-12 経験・スキル



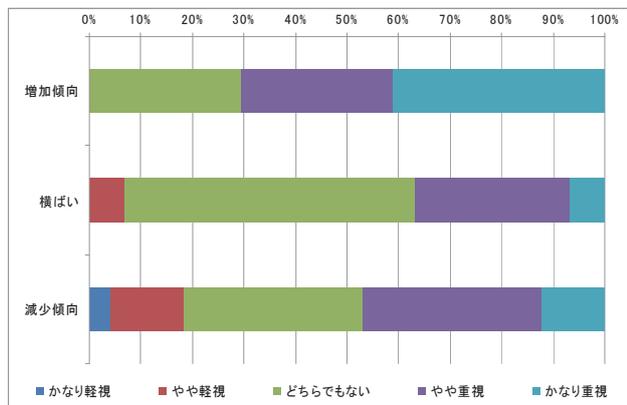
採用・育成を通じて「コミュニケーション能力」、採用において「環境適応能力」、育成において「専門知識・資格」を重視している。

6 売上高傾向別の差異

ここでは、売上高傾向別に回答に差異が確認できた項目を抽出する。

(1) 戦略の重視度合い

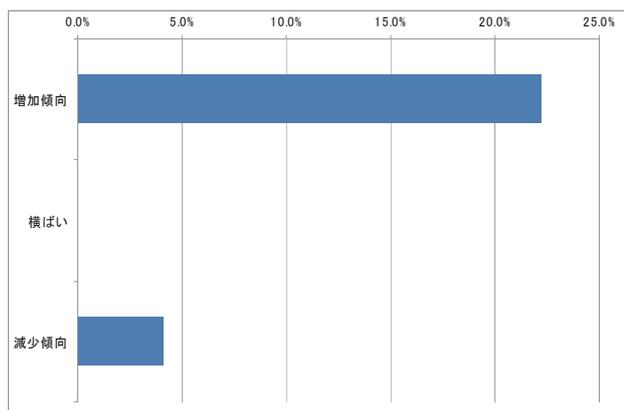
図表 8-6-1 売上高推移と「顧客層の絞り込みや拡大」



売上高が増加傾向にあるグループは他のグループと比べ「自社の顧客層はどこか」についての考慮がなされ重視されている傾向が強い。

(2) 基幹的職種の採用

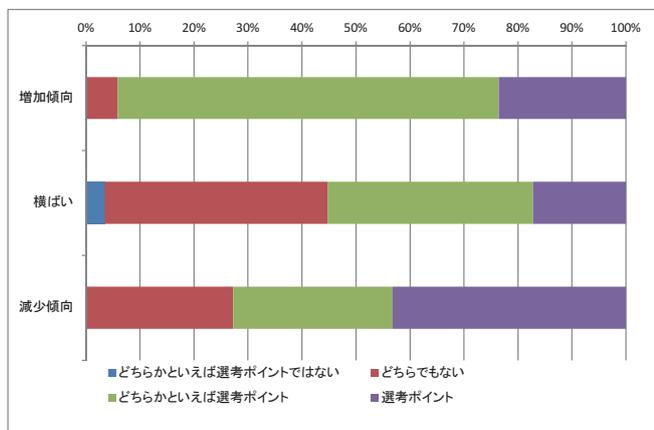
図表 8-6-2 売上高推移と「中途・応募者の専門能力不足」(中途)



売上高が増加傾向にあるグループは他グループと比較し、中途に関しては専門能力の不足を指摘する声が多かった。

(3) 採用の選考ポイント

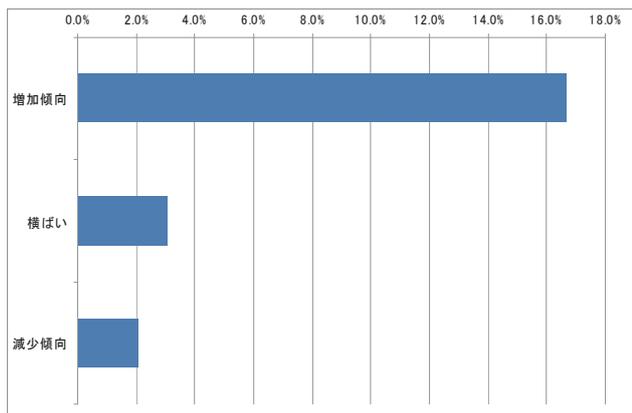
図表 8-6-3 売上高推移と「環境適応能力」



売上高が減少傾向にあるグループは他グループと比較して、環境適応能力を重視すると回答した割合が高い。

(4) 基幹的職種の採用手段

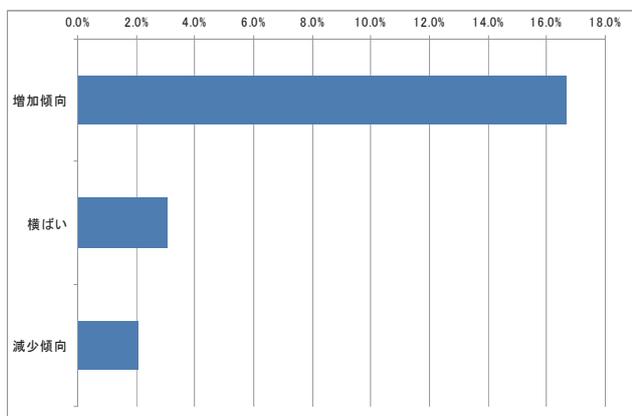
図表 8-6-4 売上高推移と「商工会議所など地域団体の活用」(中途)



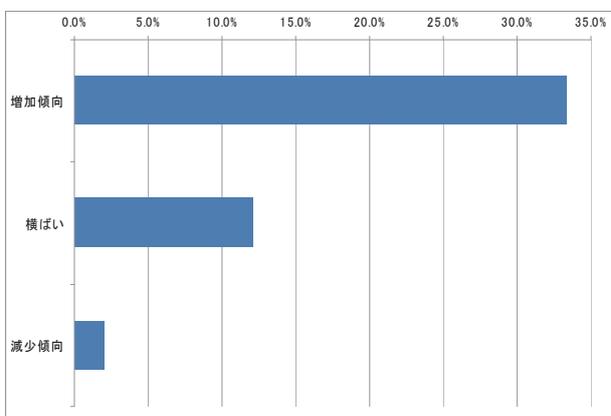
売上高が減少傾向にあるグループは他グループと比較して、採用手段として地域団体を活用していると回答した割合が高い。

(5) 基幹的職種の人材を確保するための施策

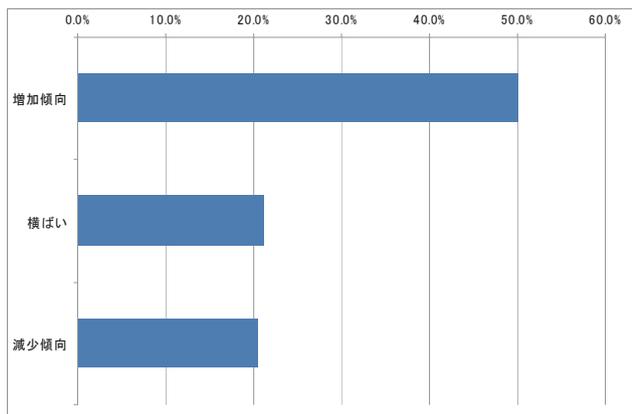
図表 8-6-5 売上高推移と「設備更新・作業環境の改善」



図表 8-6-6 売上高推移と「表彰制度」



図表 8-6-7 売上高推移と「未経験者・見習者の採用」

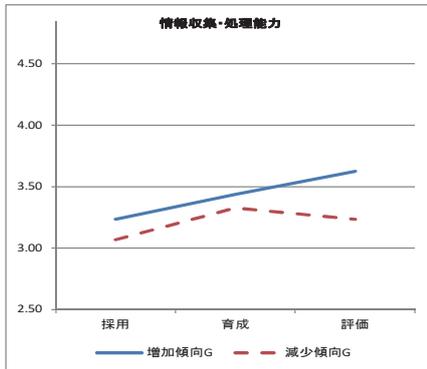


売上高が増加傾向にあるグループは他グループと比較して、「設備更新・作業環境の改善」「表彰制度」「未経験者・見習者の採用」を、人材を確保するための施策として採用している割合が高い。

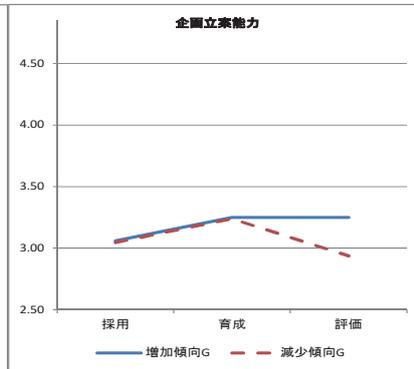
(6)人材の採用・育成・評価における重視ポイント

人材の採用・育成・評価における重視ポイントを売上高増加傾向別に3区分(「増加傾向グループ」「横ばいグループ」「減少傾向グループ」)し、うち「増加傾向」と「減少傾向」の平均値を比較した。

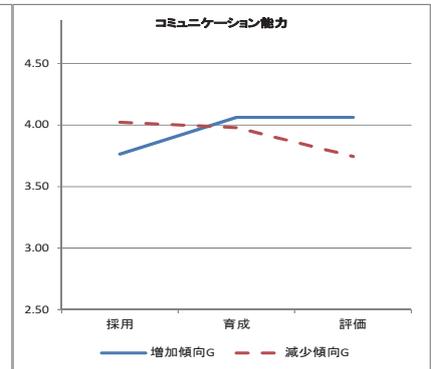
図表 8-6-8 情報収集・処理能力



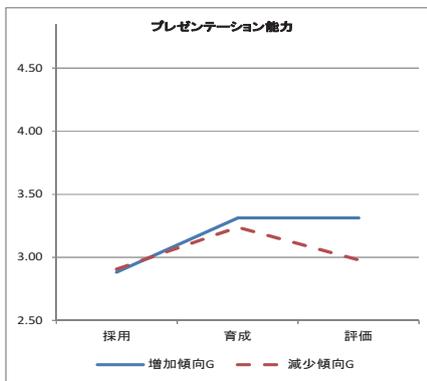
図表 8-6-9 企画立案能力



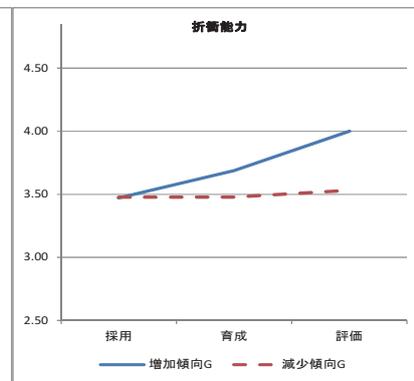
図表 8-6-10 コミュニケーション能力



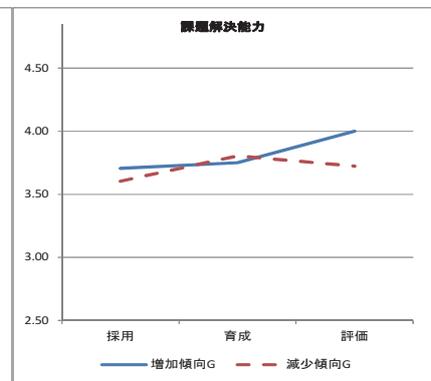
図表 8-6-11 プレゼンテーション能力



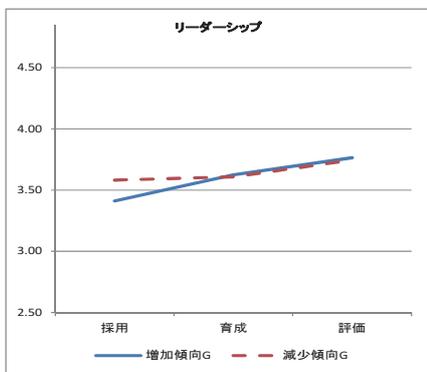
図表 8-6-12 折衝能力



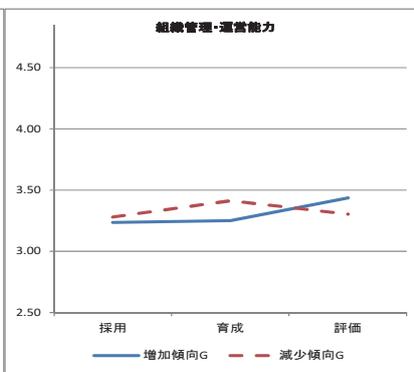
図表 8-6-13 課題解決能力



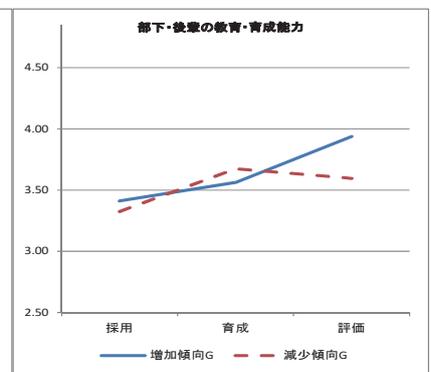
図表 8-6-14 リーダーシップ



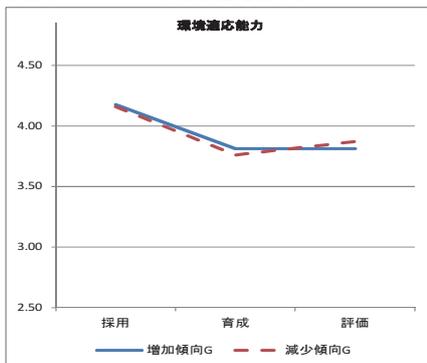
図表 8-6-15 組織管理・運営能力



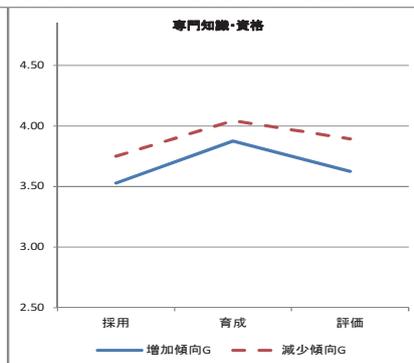
図表 8-6-16 部下・後輩の教育・育成能力



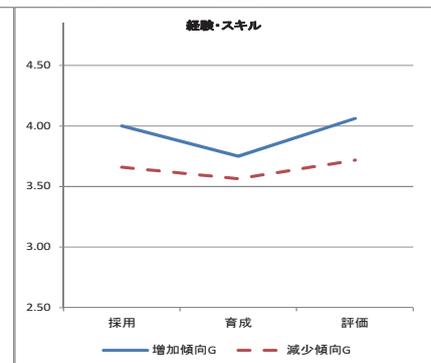
図表 8-6-17 環境適応能力



図表 8-6-18 専門知識・資格



図表 8-6-19 経験・スキル



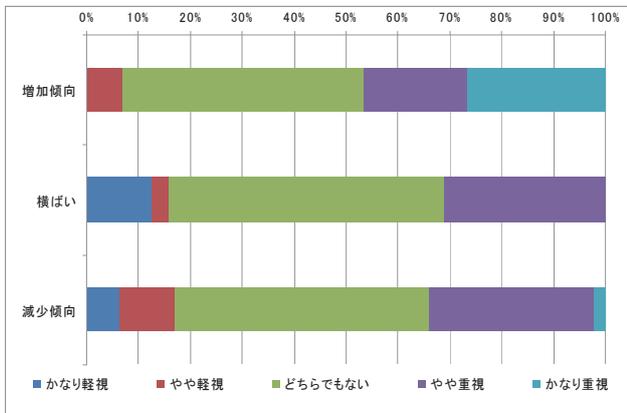
T検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目はなかった。

7 経常利益傾向別の差異

ここでは、経常利益額傾向別に回答に差異が確認できた項目を抽出する。

(1) 戦略の重視度合い

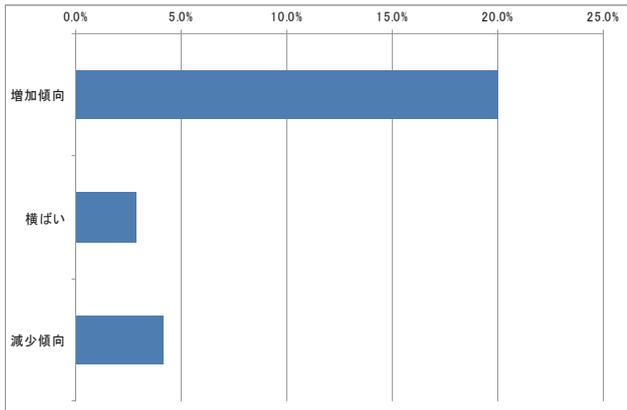
図表 8-7-1 経常利益推移と「サービス提供地域の絞り込みや拡大」



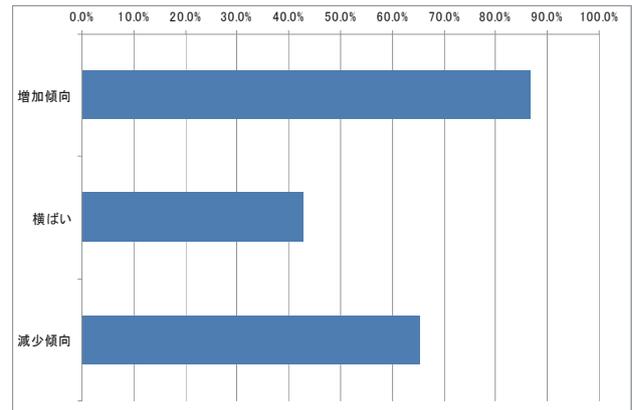
経常利益が増加傾向にあるグループは他のグループと比べ「自社のフィールドはどこか」についての考慮がなされ重視されている傾向が強い。

(2) 基幹的職種の採用手段

図表 8-7-2 経常利益推移と「自社ホームページで募集」（新卒）



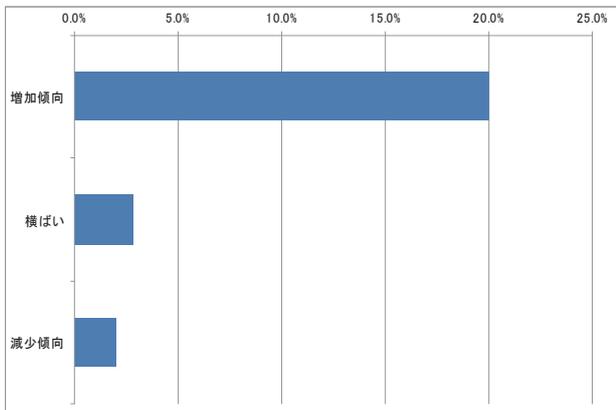
図表 8-7-3 経常利益推移と「ハローワーク活用」（中途）



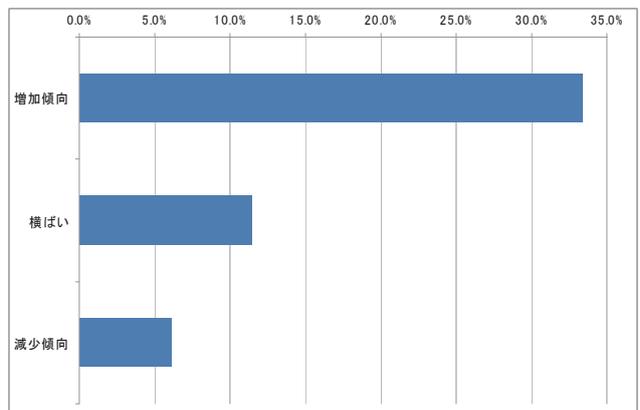
経常利益が増加傾向にあるグループは他のグループと比べ採用手段としてホームページを活用している割合が高かった。また、ハローワークについては概して活用度合は高いが、経常利益増加傾向グループの方がより活用していた。

(3) 基幹的職種の人材を確保するための施策

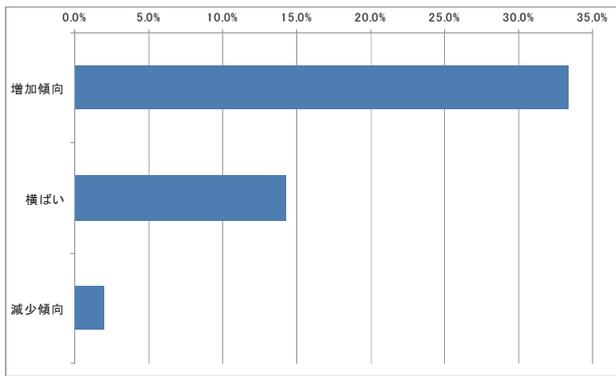
図表 8-7-4 経常利益推移と「設備更新・作業環境の改善」



図表 8-7-5 経常利益推移と「教育訓練制度の充実」



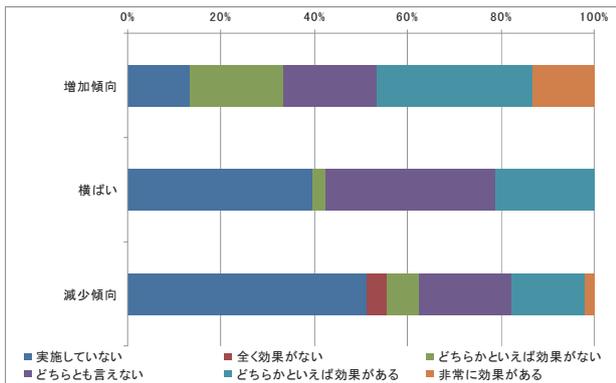
図表 8-7-6 経常利益推移と「表彰制度」



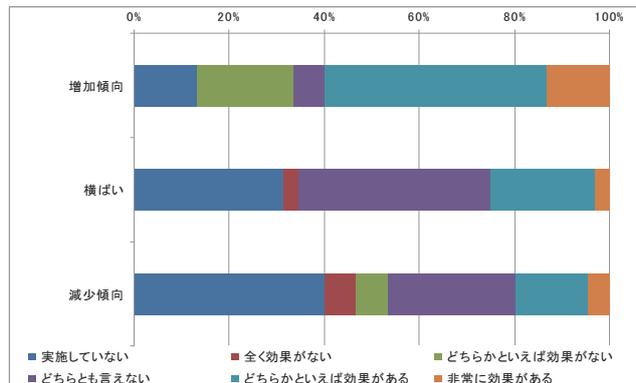
経常利益が増加傾向にあるグループは他グループと比較して、「設備更新・作業環境の改善」「教育訓練制度の充実」「表彰制度」を、人材を確保するための施策として採用している割合が高い。

(4) 基幹的職種従業員を対象とした諸施策の効果

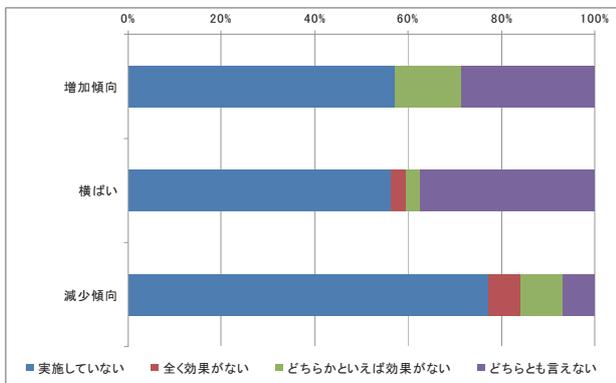
図表 8-7-7 経常利益推移と「民間研修機関の利用」



図表 8-7-8 経常利益推移と「業界団体主催セミナー、研修活用」



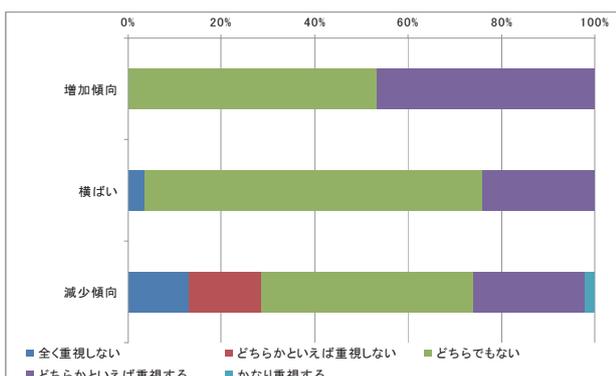
図表 8-7-9 経常利益推移と「大学、大学院への派遣」



経常利益が増加傾向にあるグループは他グループと比較して、「民間研修機関の利用」「業界団体主催セミナー、研修の活用」「大学、大学院への派遣」について、効果を感じた割合が高い。

(5) 基幹的職種正社員の人事考課時の各能力の重視度

図表 8-7-10 経常利益額推移と「企画立案能力」

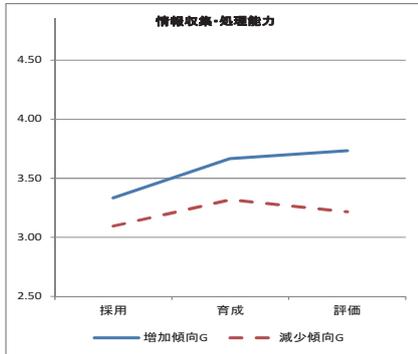


経常利益が増加傾向にあるグループは他グループと比較して、人事考課時に企画立案能力を重視して評価する割合が高かった。

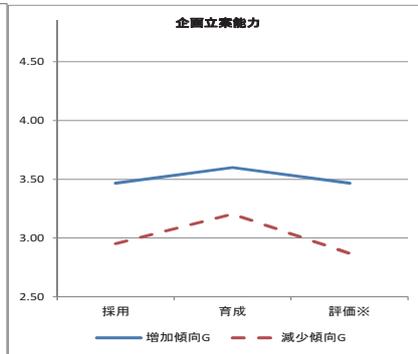
(6) 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

人材の採用・育成・評価における重視ポイントを経常利益増加傾向別に3区分(「増加傾向グループ」「横ばいグループ」「減少傾向グループ」)し、うち「増加傾向」と「減少傾向」の平均値を比較した。なお、※はT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目である。

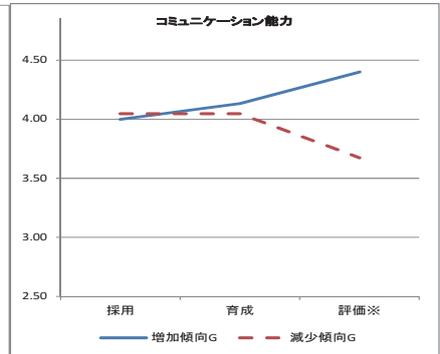
図表 8-7-11 情報収集・処理能力



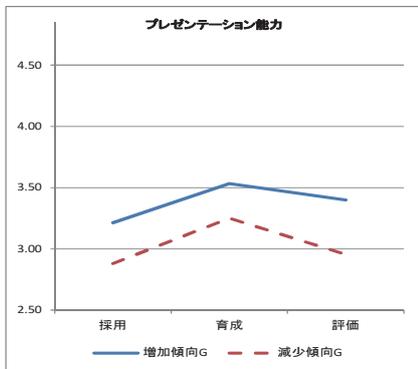
図表 8-7-12 企画立案能力



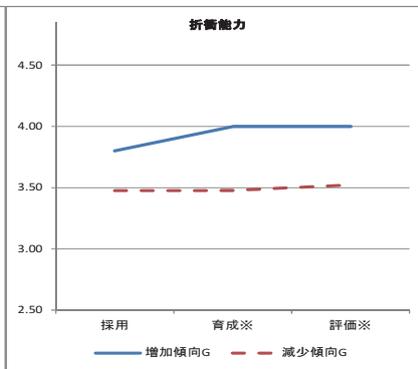
図表 8-7-13 コミュニケーション能力



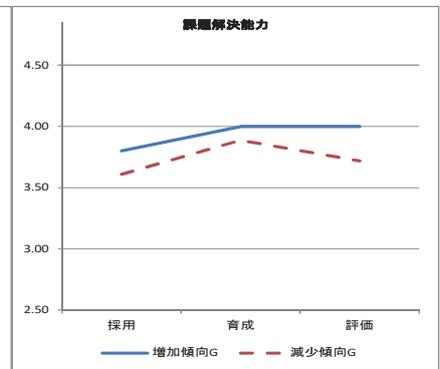
図表 8-7-14 プレゼンテーション能力



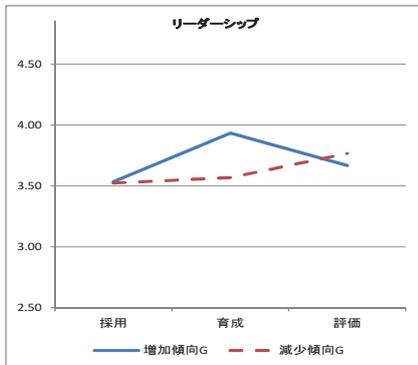
図表 8-7-15 折衝能力



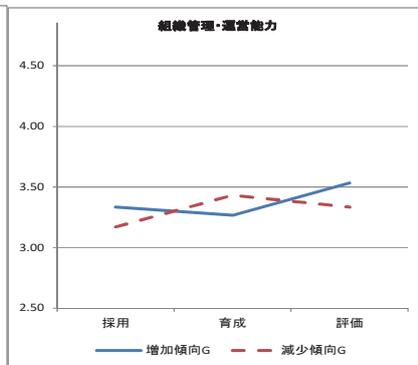
図表 8-7-16 課題解決能力



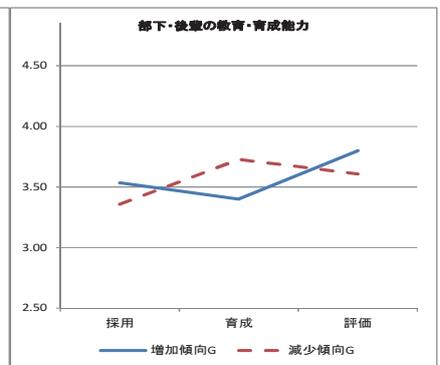
図表 8-7-17 リーダーシップ



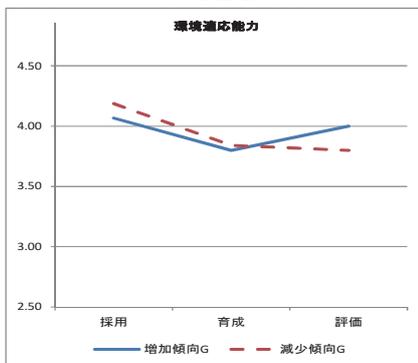
図表 8-7-18 組織管理・運営能力



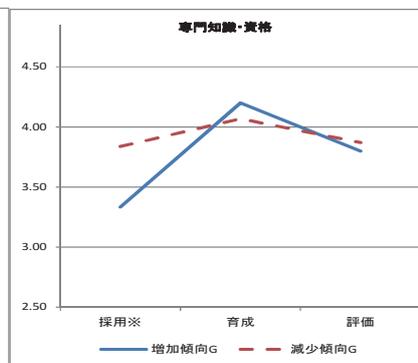
図表 8-7-19 部下・後輩の教育・育成能力



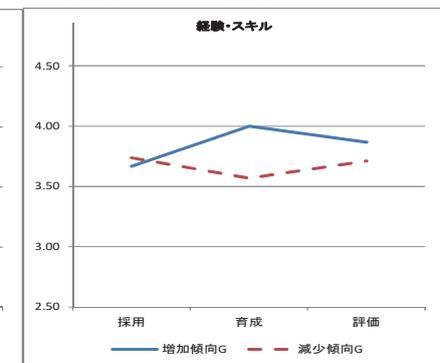
図表 8-7-20 環境適応能力



図表 8-7-21 専門知識・資格



図表 8-7-22 経験・スキル



採用における「専門知識・資格」、育成における「折衝能力」、評価における「企画立案能力」「コミュニケーション能力」「折衝能力」で、それぞれ統計的に差異が確認された。

8 小括

その他サービス業における人材の採用、活用、育成の実態は、以下のように小括できる。

1. 回答企業の現状と戦略

「その他サービス業」、「創業後25年以上50年未満」が半数を占めた回答企業の、業界に対する認識は「競争の激化」「商品・サービス価格の下落」「顧客ニーズの高度化」であった。

同規模の同業他社と比較した場合の自己評価として「サービス品質」を比較優位、「営業力」を比較劣位と自己評価した回答が多かった。

戦略に関しては「品質による競争優位確立」「社内の人材育成」「優秀な人材の確保」を重視するとした回答が多かった。売上高が増加傾向にあるグループは「自社の顧客層はどこか」についての考慮がなされ重視されている傾向が強く、一方、経常利益が増加傾向にあるグループは「自社のフィールドはどこか」についての考慮がなされ重視されている傾向が強かった。

自社の従業員に対する評価については「従業員の間で能力のバラツキが大きい」で肯定的な回答が多かった。

人材に関する考え方や方針について「定年までの雇用が前提」「高い意欲や能力をもつ非正規社員は正社員に登用」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について肯定的な回答が、「非正規の利用拡大は自社にとってマイナス」については否定的な回答が多かった。

人材育成に関する計画策定については「資格取得プログラム」を策定している企業が最も多かったが、全体の4割にも満たなかった。

2. 人材の確保について

2011年度の採用実績人数は「0」が、過不足は「適正」とする回答が太宗を占めた。また、人材を「不足」とする企業割合はいずれも2割程度であった。

基幹的職種の人材構成は「基本的には正社員で構成」が半数弱を占め、その理由としては「品質や生産性の高いサービスの提供が可能」「顧客が満足するサービスを提供する人材育成のため」「作業標準化、マニュアル化したから」に回答が分散した。

基幹的職種の採用方法は「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」が「採用後に適正をみて基幹的職種へ就かせる」をやや上回る回答結果となった。

基幹的職種の採用実績人数は「0」が、過不足は「適正」とする回答が太宗を占めた。また、基幹的職種人材を「不足」とする企業割合は概ね2割程度であった。売上高が増加傾向にあるグループは、中途に関して「専門能力の不足」を指摘する声が多かった。

過去2年間の基幹的職種の採用に関する達成状況は、新卒においては8割弱、中途においては3割強が「募集しなかった」と回答、その要因として新卒は「自社と応募者の価値観、姿勢の不一致」、中途は加えて「自社の魅力不足」「応募者の専門能力水準未達」との回答が多かった。

基幹的職種の正社員を採用する場合の選考ポイントは「コミュニケーション能力」「環境適応能力」であった。また、売上高が減少傾向にあるグループは「環境適応能力」を重視すると回答した割合が高い。

基幹的職種の正社員を求人する手段として、中途では「ハローワーク」「社員・知人からの紹介」「就職情報誌・求人広告」による求人が多かった。また、売上高が減少傾向にあるグループは「地域団体を活用」と回答した割合が高かった。一方、経常利益が増加傾向にあるグループは「ホームページを活用」している割合が高く、他方、「ハローワーク」については概して活用度合は高いが、経常利益増加傾向グループの方がより活用していた。

基幹的職種の人材を確保するための施策としては「賃金面での処遇」「正社員への登用」「社会保険等制度の整備」「職場での良好な人間関係の維持」の順に、採用割合が高かった。売上高が増加傾向にあるグループは「設備更新・作業環境の改善」「表彰制度」「未経験者・見習者の採用」を採用している割合が高く、経常利益が増加傾向にあるグループは「設備更新・作業環境の改善」「教育訓練制度の充実」「表彰制度」を採用している割合が高かった。

3. 人材の育成と評価について

基幹的職種の正社員における育成に関して「コミュニケーション能力」「専門知識・資格」「OJTによる経験やスキルの蓄積」について積極的に考えている回答企業が多かった。

基幹的職種従業員を対象とした諸施策の効果としては「資格取得支援」が最も実施度合いが高く、7割強の企業が実施していた。また、「資格取得支援」と「OJTによる自社での社内訓練」について、効果が高いとの回答が多

かった。経常利益が増加傾向にあるグループは「民間研修機関の利用」「業界団体主催セミナー、研修の活用」「大学、大学院への派遣」について、効果を感じた割合が高かった。

基幹的職種従業員に対する能力開発については概ね効果があったとする回答が多かったが、「採用活動の容易化」にはつながらないとする回答結果であった。

基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題について「従業員のやる気」を挙げる回答が3割弱にのぼった。

基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法として8割弱が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答した。

基幹的職種に対する、キャリアの用意については半数近くが「管理業務で昇進するキャリアが用意されている」と回答した。

基幹的職種正社員の人事考課について「課題解決能力」「コミュニケーション能力」「リーダーシップ」を重視するとした回答企業が多かった。また、経常利益が増加傾向にあるグループは「企画立案能力」を重視して評価する割合が高かった。

4. 人材の採用・育成・評価における重視ポイント

採用・育成を通じて「コミュニケーション能力」、採用において「環境適応能力」、育成において「専門知識・資格」を重視していた。売上高傾向別ではT検定の結果、グループの平均において統計的に差異が確認できた項目はなかったが、経常利益傾向別では採用における「専門知識・資格」、育成における「折衝能力」、評価における「企画立案能力」「コミュニケーション能力」「折衝能力」で、それぞれ統計的に差異が確認された。

第9章 結語

1 総括

これまでの分析を総括すると、以下のように集約されよう。

今回対象となったサービス業は多岐に渡るが、すべての業種で「競争の激化」が多く指摘され、「顧客ニーズの高度化」「商品・サービス価格の下落」がそれぞれ6業種中4業種で多く指摘された。また、同規模の同業他社と比較した場合の自己評価としてほぼすべての業種で「サービス品質」を比較優位、「営業力」を比較劣位と評価した回答が多かった。

戦略の重視度ではすべての業種で「品質による競争優位確立」「優秀な人材の確保」「社内の人材育成」を重視するとした回答が多く、サービスの品質が人材に依存している様子が強く窺われる結果となった。

自社の従業員に対してはすべての業種で「従業員の間で能力のバラツキが大きい」と考え、その他サービス業を除いて「会社と単なる雇用関係と考える従業員は少ない」との回答が多かった。

人材に関する考え方や方針についてはすべての業種で「高い意欲や能力をもつ非正規社員は正社員に登用」「定年までの雇用が前提」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について肯定的な回答が多くみられたが、情報通信、学術研究・技術サービスを除く4業種では「非正規社員の利用拡大は自社にマイナス」について否定的な回答が多かった。

2011年度の採用実績人数はいずれの業種においても新卒・中途とも「0」が最も多く、過不足は概ね「適正」とする回答が多かった。ただし情報通信、学術研究・技術サービス、生活関連においては中途人材の、教育、福祉では非正規の不足感がそれぞれ高い結果となった。

基幹的職種の人材構成について、情報通信、学術研究・技術サービス、生活関連、その他サービスの各業種では「基本的には正社員で構成」が多数派であった一方、教育、福祉では「中核的人材は正社員、それ以外は非正規本的には正社員で構成」が多数を占めた。ただし、その理由については業種ごとにまちまちであった。

基幹的職種の採用方法については生活関連を除いた業種で採用前に基幹的職種を担う能力がある・ないに関わらず、「基幹的職種に就いてもらうことを前提で採用」が「採用後に適正をみて基幹的職種へ就かせる」を上回る回答結果となった。

基幹的職種の正社員を採用する際、「コミュニケーション能力」はすべての業種において重視されるポイントであった。

基幹的職種の正社員を求人する手段は概して「ハローワーク」が多く活用されていたものの、業種によってまちまちであり、求人チャネルの多様化が進展していた。

基幹的職種の人材を確保するための施策については、業種によって異なるものの「賃金面での処遇」「社会保険等制度の整備」「職場での良好な人間関係の維持」「正社員への登用」で概ねその実施割合が高かった。

基幹的職種の正社員においてすべての業種で「コミュニケーション能力」を育成とした企業割合が高く、生活関連を除くすべての業種で「専門知識・資格」の育成にも積極的であることが明らかとなった。

基幹的職種従業員を対象とした諸施策については、すべての業種において「資格取得支援」の、また、福祉、その他サービスを除いて「OJTによる自社での社内訓練」の実施度

合いが高かった。

基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題としてすべての業種において「時間がない」「コストがかかる」を挙げる回答が多かった。また、福祉においては「すぐにやめてしまう」が、その他サービスにおいては「従業員のやる気が乏しい」を挙げる回答が目立った。

基幹的職種においてスキルを向上させる効果的な方法としていずれの業種においても半数以上が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答した。

基幹的職種正社員の人事考課時には学術研究・技術サービスを除く業種で「コミュニケーション能力」「課題解決能力」について重視するとした回答企業が多くみられた。

2 結語 - 何をすべきか -

最後に、サービス業における雇用促進及び雇用の安定を図るための課題およびその克服の方向性を示したい。

- (1) 「サービス品質」を比較優位、「営業力」を比較劣位としている企業は、何をすべきか
ーより大きな雇用の担い手となるためにー

同規模の同業他社と比較した場合の自己評価として、ほぼすべての業種で「サービス品質」を比較優位、「営業力」を比較劣位と評価した回答が多かった。

「サービス品質」が自己評価の通りに優位でも、無形性(intangibility)や消滅性(perishability)といったサービスの特性を鑑みれば、提供されるサービスは概してわかりづらく、また変動性(variability)により安定した提供に欠くことから、実際にサービス品質を比較優位に導くことは難しい。

これを克服し、営業力を高め、サービス品質で比較優位性を確保するためには、従業員だけでなく、顧客に対してもサービスの内容を明らかにしていく必要がある。そのための手段として、「知的資産経営報告書」や「魅力発信レポート」による「魅せる化」が有効であると考えられる。

「知的資産経営報告書」とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えないが企業の競争力の源泉となる資産(「知的資産」)を認識し、有効に組み合わせ活用していくことを通じて収益につなげる経営(「知的資産経営」)のプロセスを企業内外に発信する報告書を指す。「知的資産経営報告書」の開示によって、経営者にとっては経営戦略(ビジョン構築)に関する効果、従業員に対しては人材育成に関する効果、他方、金融機関や取引先、労働市場等の社外との関係構築に関する効果が期待できる。また「魅力発信レポート」とは、上記知的資産を魅力としてまとめたレポートであり、主に若年の求職者・就職希望者の誘引に効果が期待できる。

これらツールを有効に活用し、有能な人材を誘引し、会社を「見える化」することによって社内の人材育成を行いつつ、会社を「魅せる化」することによって外部とのコミュニケーションを促進することが必要であろう。その結果として企業・産業が成長すれば、サービス産業は、より大きな雇用の担い手となる。

(2) 「コミュニケーション能力」向上をいかに図るか

—「サービス品質」向上のために—

採用、育成、評価のいずれにおいても、概して企業は「コミュニケーション能力」を重視する傾向がみられた。無形性、変動性、消滅性、加えて同時性(simultaneity)といった、サービスの特性を鑑みれば、コミュニケーション能力は重視されて然るべきであろう。

しかし、コミュニケーションを、単なる情報の受発信だと、従業者や求職者は考えるべきではない。企業で求められるコミュニケーション能力とは、「情報や意識の共有」「意思疎通」「共感」「相互理解」等を可能ならしめる能力をも包含している。組織の目的や方向性を確認し、そのために、ひとりひとりが何をするのかを確認し、すりあわせやフォローしていくこと、ノウハウや知識・経験の共有化などが求められているのである。さらにいえば、人と人が接するサービス業において、お客様との「情報や意識の共有」「意思疎通」「共感」「相互理解」等によって、満足度の高いサービスの提供につながるようになる。つまりコミュニケーション能力の向上はサービス品質の向上に直結しているのである。

従業者や求職者は、上述したコミュニケーション能力の意味、意義を自覚しつつ、社会に参画しなければならない。もちろん、職業観の醸成とともに、学校教育から産業界への円滑な移行(School to Work)実現に不可欠な要素として、企業のみならず学校や家庭においてもコミュニケーション能力の醸成に腐心する必要があるだろう。

(3) サービス業従事者のキャリアパスをいかに考えるか

—長期安定雇用実現のために—

すべての業種で「定年までの雇用が前提」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について肯定的な考え・方針であり、スキルを向上させる効果的な方法として、いずれの業種においても半数以上が「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」を回答した。

ここで考えるべきことは「従事者のキャリアパス」について、である。

アンケートではキャリアパスの用意については、業種によってまちまちであった。従業者が専門知識を駆使して貢献したいと考えているにも関わらず「管理業務で昇進するキャリアしか用意されていない」、あるいは昇進によってステップアップを図りたいと考えているにもかかわらず「より高度な仕事に挑戦できるキャリアしか用意されていない」なら、いくら企業が「定年までの雇用が前提」「業績悪化の場合でも雇用は維持」について肯定的に考え「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」ことがスキルを向上させる効果的な方法と考えていたとしても、当該従事者は企業を去るか、キャリアについて変更せざるを得ない。

他方、各業界が「定年までの雇用が前提」「業績悪化の場合でも雇用は維持」に肯定的で、「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」ことがスキルを向上させる効果的な方法であると考えていたとしても、このことによって、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れば良いと考えるべきではない。少数であれ「会社・法人が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」といった職能型に馴染むサービス従事者のキャリアパスについては、今後の、特に都市部におけるサービス化経済の進展、雇用の受け皿としての拡大可能性を鑑みれば、業界のみならず、行政も、サービス業従事者のキャリアパスについてサポートする必要が生じてこよう。

【引用参考文献】

- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 [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』
- 同 [2010]「中小サービス業における人材育成・能力開発」『労働政策研究報告書 No. 118』
- 同 [2012]『中小企業における人材育成・能力開発』
- 経済産業省編 [2007]『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて』財団法人経済産業調査会
- 飯盛信男 [2004]『サービス産業』新日本出版
- 井上達彦 真木圭亮 [2010]「ビジネスエンカウンタを支えるビジネスシステム」『早稲田商学 第 428 号』
- 斉藤重雄 [2001]『現代サービス経済論』創風社
- 松本源太郎 [2001]『経済のサービス化と産業政策』北海道大学出版会
- 大阪府立産業開発研究所 [2006]『大阪経済を支えるサービス産業の実態と課題』

【資料】

- 内閣府経済社会総合研究所『県民経済計算』各年
- 厚生労働省『平成 22 年度福祉行政報告例』平成 23 年
- 総務省『事業所統計調査』昭和 61 年 平成 3 年
- 同 『事業所企業統計調査』平成 8 年 13 年 18 年
- 同 『経済センサス-基礎調査』平成 21 年
- 中小企業庁『中小企業実態基本調査』各年
- 大阪府総務部統計課『毎月勤労統計調査地方調査年報』各年
- 大阪府商工労働部雇用推進室『大阪における雇用実態把握調査』平成 23 年

【卷末資料編】

<参考>

本編掲載データ

※ 各図表番号は、本編の図表番号に準じている

はじめに

[参] 図表0-1-1 大阪府内における産業別の付加価値額構成比
(平成8年度～21年度：名目) %

年度	第1次産業	第2次産業 (製造業・建設業・鉱業)	第3次産業 (電気・ガス・水道業)	第3次産業 (卸・小売業)	第3次産業 (サービス産業、他)	計
平成8年度	0.1	25.3	2.9	22.3	49.3	100.0
9年度	0.1	24.8	3.1	22.2	49.8	100.0
10年度	0.1	23.9	3.2	22.6	50.2	100.0
11年度	0.1	23.6	3.1	22.2	50.9	100.0
12年度	0.1	23.6	3.2	21.0	52.0	100.0
13年度	0.1	22.8	3.3	20.6	53.2	100.0
14年度	0.1	22.8	3.2	20.3	53.6	100.0
15年度	0.1	22.9	3.2	20.0	53.9	100.0
16年度	0.1	23.2	3.1	19.9	53.7	100.0
17年度	0.1	22.6	2.8	20.2	54.3	100.0
18年度	0.1	21.8	2.7	20.5	55.0	100.0
19年度	0.1	22.0	2.4	20.4	55.0	100.0
20年度	0.1	22.1	2.5	20.5	54.8	100.0
21年度	0.1	21.1	2.9	19.4	56.5	100.0

資料：内閣府経済社会総合研究所「県民経済計算」

[参] 図表0-1-2 都道府県別の第3次産業(サービス業、他)付加価値額構成比
(平成21年度：名目) %

都道府県	第1次産業	第2次産業 (製造業・建設業・鉱業)	第3次産業 (電力・ガス・水道業)	第3次産業 (卸・小売業)	第3次産業 (サービス業、他)	計
北海道	4.6	17.2	3.0	14.7	60.5	100.0
青森県	4.8	25.4	3.1	14.1	52.6	100.0
岩手県	4.3	25.6	3.0	11.3	55.8	100.0
宮城県	1.9	21.6	3.0	14.7	58.9	100.0
秋田県	3.6	26.0	3.5	13.8	53.1	100.0
山形県	3.9	27.9	2.8	10.3	55.2	100.0
福島県	2.3	31.2	9.9	8.7	47.9	100.0
茨城県	2.8	35.3	3.0	9.3	49.7	100.0
栃木県	1.9	41.1	1.8	10.9	44.3	100.0
群馬県	1.7	37.4	2.7	11.0	47.2	100.0
埼玉県	0.7	28.0	2.4	11.7	57.2	100.0
千葉県	1.3	27.2	3.5	12.0	55.9	100.0
東京都	0.0	14.1	1.3	19.0	65.6	100.0
神奈川県	0.2	22.0	2.3	13.7	61.8	100.0
新潟県	2.4	30.3	3.8	10.8	52.8	100.0
富山県	1.4	32.4	3.8	10.8	51.5	100.0
石川県	1.2	26.3	3.6	14.2	54.7	100.0
福井県	1.3	29.0	13.9	7.9	47.9	100.0
山梨県	2.3	32.9	1.9	9.1	53.8	100.0
長野県	2.2	35.4	2.5	6.7	53.1	100.0
岐阜県	1.3	31.3	2.7	12.8	51.9	100.0
静岡県	1.2	41.0	2.3	10.0	45.5	100.0
愛知県	0.6	36.2	2.6	15.1	45.6	100.0
三重県	1.4	41.5	3.3	8.8	45.1	100.0
滋賀県	0.8	45.1	2.2	6.8	45.2	100.0
京都府	0.4	27.6	3.1	14.8	54.1	100.0
大阪府	0.1	21.1	2.9	19.4	56.5	100.0
兵庫県	0.6	27.8	3.3	10.9	57.3	100.0
奈良県	1.1	19.9	3.1	11.0	65.0	100.0
和歌山県	2.3	33.8	3.1	8.7	52.1	100.0
鳥取県	2.9	26.4	4.0	10.2	56.5	100.0
島根県	2.5	26.1	6.6	10.5	54.4	100.0
岡山県	1.2	35.2	2.8	9.7	51.1	100.0
広島県	0.9	30.9	2.5	14.3	51.4	100.0
山口県	1.2	37.7	4.4	9.8	47.0	100.0
徳島県	2.5	32.3	5.3	8.2	51.8	100.0
香川県	1.7	28.2	2.3	14.4	53.4	100.0
愛媛県	2.5	25.7	4.4	13.4	54.1	100.0
高知県	4.8	17.1	3.3	11.6	63.2	100.0
福岡県	0.9	21.9	2.4	17.8	57.0	100.0
佐賀県	3.4	28.1	6.1	9.9	52.5	100.0
長崎県	3.1	23.6	3.5	13.3	56.5	100.0
熊本県	3.3	22.8	2.7	11.9	59.2	100.0
大分県	2.6	29.5	3.9	11.0	52.9	100.0
宮崎県	5.5	23.6	2.6	14.1	54.1	100.0
鹿児島県	4.2	21.2	3.6	12.2	58.8	100.0
沖縄県	2.1	15.4	3.6	14.2	64.7	100.0
全県計	1.2	25.8	2.8	14.1	56.1	100.0

資料：内閣府経済社会総合研究所「県民経済計算」

図表 0-1-6 大阪府内失業者の求職期間

人 %

	平成22年 7月	8月	9月	10月	11月	12月	平成24年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	平均
回答数	257	266	283	293	229	196	177	197	265	242	234	227	
1ヶ月未満	14.0	7.9	12.4	12.3	3.5	5.6	14.1	10.7	9.1	9.1	15.0	7.5	10.1
1ヶ月～3ヶ月未満	16.3	17.3	22.3	21.5	21.4	21.4	9.0	17.8	24.2	19.0	29.9	34.8	21.2
3ヶ月～6ヶ月未満	16.0	17.7	11.3	11.6	19.7	8.7	10.2	10.2	6.0	11.2	5.1	8.4	11.3
6ヶ月～1年未満	25.7	18.0	15.9	23.9	22.3	29.1	24.9	20.8	18.9	19.0	11.1	11.0	20.0
1年～2年未満	12.1	15.8	17.3	15.7	15.3	12.2	16.4	14.7	11.3	11.6	15.0	13.7	14.3
2年以上	16.0	23.3	20.8	15.0	17.9	23.0	25.4	25.9	30.6	30.2	23.9	24.7	23.1

資料:大阪府商工労働部「大阪府における雇用実態に関する調査」

図表 0-1-7 大阪府内失業者が就業を希望する産業

人 %

	平成22年 7月	8月	9月	10月	11月	12月	平成24年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	平均
回答数	257	268	280	291	227	197	178	196	267	244	233	224	
情報通信業	3.1	3.0	6.1	9.6	6.6	4.6	4.5	5.6	2.2	2.5	3.9	9.4	5.1
学術研究・専門技術サービス	3.1	2.2	0.0	1.7	2.2	1.5	0.0	2.6	2.6	1.6	5.2	1.3	2.0
生活関連サービス・娯楽業	7.4	5.6	3.6	6.9	8.4	6.1	7.9	5.6	5.6	4.9	4.3	3.1	5.8
教育・学習支援業	0.0	1.1	3.2	1.4	0.0	1.0	0.0	1.0	4.5	2.5	1.3	0.0	1.3
医療・福祉	8.6	14.2	5.7	4.5	5.3	2.5	9.0	8.7	8.2	2.5	6.4	6.3	6.8
他の分類されないサービス業	8.2	5.2	6.8	8.6	8.4	9.6	5.1	7.7	1.1	4.5	10.3	8.9	7.0
宿泊業・飲食業	5.1	2.2	7.5	6.2	2.2	1.5	7.3	9.2	7.9	6.6	3.9	2.7	5.2
不動産・物品賃貸業	0.8	2.2	2.1	1.7	0.9	2.0	2.2	0.0	1.9	1.6	1.3	1.3	1.5
金融業・保険業	0.0	0.0	1.1	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.4
複合サービス事業	0.8	1.1	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2
製造業	10.1	14.2	12.5	10.0	11.5	7.6	11.8	13.3	4.9	8.6	7.3	6.3	9.8
その他の産業	4.3	9.3	6.4	4.5	5.3	9.1	14.0	10.2	8.6	7.8	11.6	8.5	8.3
卸売業・小売業	3.5	0.7	5.0	7.6	10.6	8.1	7.3	2.6	9.7	5.7	2.1	0.9	5.3
建設業	5.1	3.0	2.1	2.7	4.0	3.0	1.1	4.1	3.0	4.1	3.9	2.2	3.2
わからない(何でも良い)	6.6	7.8	6.1	6.9	7.5	13.7	4.5	4.1	5.6	7.0	6.9	7.6	7.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料:大阪府商工労働部「大阪府における雇用実態に関する調査」

第1章 大阪府内サービス産業の雇用実態

[参] 図表 1-4-1 大阪府内における産業大分類別の従業者数構成比の推移 %

	昭和61年	平成3年	8年	13年	18年
農業	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03
林業	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
漁業	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
鉱業	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
建設業	7.17	7.64	7.97	6.90	5.84
製造業	26.89	24.89	21.91	20.18	17.56
電気・ガス・熱供給・水道業	0.33	0.30	0.33	0.37	0.33
運輸・通信業	5.79	6.44	6.52	6.49	6.71
卸売・小売業 飲食店	35.98	33.85	34.92	34.41	32.28
金融・保険業	4.06	4.05	3.45	3.10	2.74
不動産業	2.01	2.41	2.37	2.35	2.70
サービス業	17.73	20.39	22.48	26.18	31.80
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

資料:総務省「平成21年経済センサス 基礎調査」

[参] 図表 1-7-1 業種別の労働分配率の推移

%

会計年度	全業種	製造業	情報通信業	広告業	娯楽業	その他 事業 サービス業	小売業
平成 16年度	45.4	46.8	45.7	20.4	31.8	64.6	48.7
17	45.7	48.5	48.2	23.5	27.1	66	47.5
18	45.6	46.4	53.4	37.8	25.8	65.5	48.2
19	44.1	47.8	51.9	35.7	19.1	65.6	46.5
20	40.5	45.5	45.8	24.7	10.4	61.1	46.1
21	41.9	48.3	44.9	25.9	13.3	56.6	42.4
22	46.3	48.3	52.1	42.1	22.8	64.4	46

資料: 中小企業庁「中小企業実態基本調査報告」

(注) 労働分配率=人件費/付加価値額(売上高-(仕入高-材料費-外注費))

[参] 図表 1-7-1 1社あたりの人件費の推移

万円

会計年度	全業種	製造業	情報通信業	広告業	娯楽業	その他 事業 サービス業	小売業
平成 16年度	5,047	9,865	12,304	8,135	13,896	13,518	3,201
17	6,024	9,896	11,232	6,649	9,050	14,556	3,133
18	5,959	9,661	12,005	6,424	9,799	14,214	3,079
19	5,973	9,899	9,424	6,078	9,394	14,465	3,055
20	5,344	8,368	7,542	6,547	8,769	8,853	3,020
21	5,388	8,469	8,572	5,936	8,564	8,985	3,215
22	5,249	8,122	7,970	6,051	9,172	8,474	3,264

資料: 中小企業庁「中小企業実態基本調査報告」

(注) 人件費=労務費+販売費及び一般管理費の人件費

[参] 図表 1 - 8 - 1 大阪府内主要産業における所定内賃金と常用雇用者数の推移
【平成 17 年の常用雇用者数、所定内賃金額の平均を 100 とした推移】

		雇用指数	所定内賃金
調査産業計	平成17年	100.0	100.0
	18	99.6	99.5
	19	99.1	98.5
	20	99.4	97.7
	21	100.0	97.6
	22	99.4	95.8
	23	99.1	95.8
製造業	平成17年	100.0	100.0
	18	99.9	99.5
	19	99.4	97.7
	20	99.9	97.6
	21	101.6	96.3
	22	98.1	95.1
	23	96.3	94.9
情報通信業	平成17年	100.0	100.0
	18	94.5	103.1
	19	93.6	95.4
	20	93.5	96.7
	21	92.2	100.9
	22	90.5	98.7
	23	88.8	99.4
卸売業、小売業	平成17年	100.0	100.0
	18	98.2	99.4
	19	99.8	108.6
	20	99.9	108.1
	21	99.6	101.6
	22	96.3	99.2
	23	95.0	97.1
教育、 学習支援業	平成17年	100.0	100.0
	18	100.3	97.5
	19	101.6	92.9
	20	101.2	94.0
	21	100.0	93.4
	22	100.3	96.3
	23	102.6	87.2
医療、福祉	平成17年	100.0	100.0
	18	100.4	96.9
	19	100.8	94.1
	20	102.7	92.9
	21	106.4	100.9
	22	111.6	98.4
	23	117.2	98.8

資料: 大阪府総務部統計課「毎月勤労統計調査地方調査年報」

(注) 常用雇用者数規模5人以上

[参] 図表 1 - 8 - 2 大阪府内主要産業における所定内賃金と常用雇用者数の推移
 【平成17年の常用雇用者数、各年の調査産業計所定内賃金の平均値を100とした推移】

		雇用指数	所定内賃金
製造業	平成17年	100.0	108.6
	18	99.9	108.6
	19	99.4	107.7
	20	99.9	108.5
	21	101.6	107.2
	22	98.1	107.9
	23	96.3	107.7
情報通信業	平成17年	100.0	125.0
	18	94.5	129.4
	19	93.6	121.1
	20	93.5	123.7
	21	92.2	129.2
	22	90.5	128.7
	23	88.8	129.7
卸売業、小売業	平成17年	100.0	89.2
	18	98.2	89.1
	19	99.8	98.3
	20	99.9	98.7
	21	99.6	92.8
	22	96.3	92.3
	23	95.0	90.5
教育、 学習支援業	平成17年	100.0	119.5
	18	100.3	117.0
	19	101.6	112.7
	20	101.2	115.0
	21	100.0	114.4
	22	100.3	120.2
	23	102.6	108.8
医療、福祉	平成17年	100.0	88.9
	18	100.4	86.6
	19	100.8	84.9
	20	102.7	84.5
	21	106.4	91.9
	22	111.6	91.3
	23	117.2	91.8

資料: 大阪府総務部統計課「毎月勤労統計調査地方調査年報」

(注) 常用雇用者数規模5人以上

[参] 図表 1-9-1 主要都道府県にみる中小企業の社員教育費率の推移

万円 人

会計年度	大阪府			東京都			愛知県			全国		
	売上高	社員教育費	社員教育費率									
平成 16年度	47,240	20	0.042	46,485	20	0.043	40,825	16	0.039	34,731	18	0.052
17	47,303	24	0.051	46,070	22	0.048	40,709	18	0.044	34,507	17	0.049
18	46,803	16	0.035	49,445	19	0.038	36,923	13	0.035	35,650	15	0.042
19	54,183	15	0.029	45,308	16	0.035	43,023	15	0.035	35,555	13	0.037
20	42,607	13	0.031	39,727	13	0.033	39,526	13	0.033	29,627	11	0.037
21	39,777	13	0.032	40,018	14	0.035	33,602	11	0.033	31,026	11	0.035
22	36,939	13	0.035	38,115	13	0.034	34,877	11	0.032	29,053	10	0.034

資料: 中小企業庁「中小企業実態基本調査報告」

[参] 図表 1-9-1 主要都道府県にみる1社、社員1人当たりの社員教育費

万円 人

会計年度	大阪府			東京都			愛知県			全国		
	売上高	社員数	社員教育費									
平成 16年度	47,240	17.8	1.107	46,485	17.2	1.163	40,825	17	0.941	34,731	16.6	1.084
17	47,303	18.8	1.282	46,070	18.4	1.196	40,709	18.8	0.957	34,507	16.9	1.006
18	46,803	17.6	0.923	49,445	17.8	1.067	36,923	18.1	0.718	35,650	17	0.882
19	54,183	19.3	0.800	45,308	17.7	0.904	43,023	18.4	0.815	35,555	16.8	0.774
20	42,607	17.3	0.764	39,727	15.6	0.833	39,526	16.1	0.807	29,627	14.7	0.748
21	39,777	17.4	0.737	40,018	15.9	0.881	33,602	16.7	0.659	31,026	15.2	0.724
22	36,939	16.7	0.783	38,115	16.1	0.807	34,877	15.5	0.710	29,053	14.9	0.671

資料: 中小企業庁「中小企業実態基本調査報告」

秘 **サービス業における人材確保・育成・活用に関する調査**

(平成24年9月30日現在)

調査の主旨と目的、ご記入に当たってのお願い

【調査の届出】この調査は、統計法(平成19年法律第53号)第24条第1項前段に基づき総務大臣に届出を行っている統計調査です。

調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。

【調査の目的】この調査は、サービス業における人材の確保・育成・活用の現状と今後の方向性について把握することにより、今後の大阪産業全体の成長・発展の観点からみたる人的基盤強化のための課題を明らかにすることを目的としています。

この調査結果は、大阪府商工労働部調査報告書作成のために使用され、本府施策推進の重要な資料となります。ご回答いただいた内容は、全てコンピュータで処理し、個別企業の内容を公表したり、他の目的に使用することはありませんので、ありのままをご記入いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

なお、調査結果の概要については平成25年5月頃に、大阪府商工労働部 商工労働総務課 大阪産業経済リサーチセンターのホームページに掲載予定です。

【ご記入方法】ご記入に際しては、特に指示のない限り選択肢の番号を○印で囲んでください。指示のある場合は、それに従ってご記入ください。() 内には、具体的な事例をご記入ください。

【ご提出】この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが来る **10月19日(金)までに、同封の返信用封筒にてご返送** くださるようお願いいたします。

お問い合わせ先・ご返送先

(調査主体)

大阪府商工労働部

(調査実施機関)

大阪府商工労働部 商工労働総務課
大阪産業経済リサーチセンター

 〒559-8555 大阪市住之江区南港北1-14-16
 大阪府咲洲庁舎 25階

電話 06-6210-9476

ファックス 06-6210-9481

ホームページ

<http://www.pref.osaka.jp/aid/sangyou/index.html>

担当 企画グループ 廣岡(ひろおか) 田中

--	--	--	--

貴社名			
貴社の所在地	(〒 -)		
業種 (主たる売上の事業内容)	1. 情報通信業 2. 学術研究、専門・技術サービス業 3. 生活関連サービス業 4. 教育、学習支援業 5. 福祉業 6. その他サービス業(具体的に:) 7. その他(具体的に:)		
創業歴	1. 5年未満 2. 5年以上25年未満 3. 25年以上50年未満 4. 50年以上		
ご記入者	所属部署・役職名		
ご連絡先	TEL	()	-
	FAX	()	-

* * * * このページを切り離さずに、次ページ以降の設問にもお答えください。 * * * *

I 貴社の現状と戦略について

問1 貴社の属する業界の現状として、以下の(1)～(11)はどの程度当てはまりますか。

	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる
(1) 新規参入が多い	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(2) 競争が激しい	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(3) 倒産・廃業が増えている	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(4) 商品・サービスの価格が下がっている	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(5) 営業時間が長くなっている	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(6) 顧客ニーズが高度化している	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(7) 同じ内容のサービスでも料金にバラツキが大きい	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(8) 業界団体に所属しないアウトサイダーが多い	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(9) 従業員の入職・離職が激しい	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(10) フランチャイズ化が進んでいる	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(11) 政府・地方自治体による規制が強まっている	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(12) 業界は成長している	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		

問2 以下の(1)～(10)について同規模の同業他社と比較した場合、貴社の状況をどのように評価されますか。

	劣っている	普通	優れている
(1) 店舗や営業所の立地条件	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(2) 機械や店舗設備	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(3) サービスの品質	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(4) 取引先を開拓する営業力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(5) 外部とのネットワーク（人脈）	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(6) 財務体質	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(7) 情報収集力	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(8) 組織マネジメント	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(9) 正社員の各種スキル	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(10) パート・アルバイトの各種スキル	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		

問3 貴社の戦略策定に際する以下の各項目の重視度合いを、各項目の順位を意識して○をつけてください。

	かなり軽視	やや軽視	どちらでもない	やや重視	かなり重視
(1) 価格による競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(2) 品質による競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(3) スピードによる競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(4) ビジネスシステムの構築による競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(5) 既存自社サービス等のシェア拡大	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(6) 新サービスの開発	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(7) 収益の向上	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(8) 財務健全性の向上	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(9) 売上高や総資産等、規模の拡大	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(10) キャッシュフロー(利益と内部留保)内での設備投資	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(11) 顧客層の絞り込みや拡大	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(12) 成長著しい産業への参入	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(13) サービス提供地域の絞り込みや拡大	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(14) 優秀な人材の確保	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				
(15) 社内の人材育成	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5				

問4 貴社の従業員についてどのようにみておられますか。

	そう思わない→どちらとも言えない→そう思う
(1) 会社とは単に雇われているだけの関係であると考える従業員が多い	1 — 2 — 3 — 4 — 5
(2) 会社を、腕を磨き、自分を鍛える場であると考える従業員が多い	1 — 2 — 3 — 4 — 5
(3) 自分の私生活を多少犠牲にすることもやむを得ないと考える従業員が多い	1 — 2 — 3 — 4 — 5
(4) 従業員の間で能力のバラツキが大きい	1 — 2 — 3 — 4 — 5

問 11-2(問 11 で 2. あるいは 3. と回答された方のみ) その要因について該当する番号を全てご記入ください。

1. 自社に応募者をひきつける魅力が足りなかった
 2. 応募者をひきつける魅力をアピールできなかった
 3. 自社が要求する基礎学力水準に達している応募者がいなかった/少なかった
 4. 自社が要求する専門能力水準に達している応募者がいなかった/少なかった
 5. 自社の価値観と相容れる職業観、仕事に向き合う姿勢を持つ応募者がいなかった/少なかった
 6. 学校や推薦・紹介者との関係が希薄だった
 7. 他社と優秀な人材の取り合いになった
 8. その他()
- 新卒→ 中途→

問 12 貴社では基幹的職種の正社員を採用する場合、以下の各能力をどの程度選考のポイントとしていますか。新卒の割合が多い場合は新卒を、中途採用の割合が多い場合は中途採用をイメージしてご回答ください。

	選考のポイントではない	←	どちらでもない	→	大きな選考ポイント
(1) 情報収集・処理能力	1	2	3	4	5
(2) 企画立案能力	1	2	3	4	5
(3) コミュニケーション能力	1	2	3	4	5
(4) プレゼンテーション能力	1	2	3	4	5
(5) 折衝調整能力	1	2	3	4	5
(6) 課題解決能力	1	2	3	4	5
(7) リーダーシップ	1	2	3	4	5
(8) 組織管理・運営能力	1	2	3	4	5
(9) 部下・後輩の教育・育成能力	1	2	3	4	5
(10) 環境適応能力	1	2	3	4	5
(11) 専門知識・資格	1	2	3	4	5
(12) これまでの経験(職歴等)・スキル	1	2	3	4	5
(13) 一般常識	1	2	3	4	5
(14) 学歴	1	2	3	4	5
(15) 年齢	1	2	3	4	5
(16) 転職回数	1	2	3	4	5

問 13 基幹的職種の正社員を求人する手段として講じている全てに○印をつけてください(新卒・中途それぞれ)。

	新卒	中途
(1) 就職情報誌や求人広告への掲載		
(2) 合同企業説明会の実施		
(3) ダイレクトメールの送付		
(4) インターネットの就職専門サイトへ登録		
(5) 人材紹介会社に依頼		
(6) ハローワークの活用		
(7) 地域の商工会議所などの活用		
(8) 自社ホームページでの募集		
(9) JOB カフェ OSAKA や JOB プラザなど就職支援施設の活用		
(10) 社員・知人からの紹介		
(11) 学校への求人		

問 14 基幹的職種の人材を確保するための施策全てに○印をつけてください。

- | | | |
|---------------------|--------------------|------------------|
| 1. 賃金面での処遇 | 2. 時間外勤務の抑制 | 3. 正社員への登用 |
| 4. 経営理念・長期計画の明示・浸透 | 5. 勤務形態の多様化 | 6. 昇進面での処遇 |
| 7. 業務配置の見直し | 8. 設備更新・作業環境の改善 | 9. 教育訓練制度の充実 |
| 10. 表彰制度 | 11. 職場での良好な人間関係の維持 | 12. 寮や社宅の整備 |
| 13. 休暇取得の奨励 | 14. 子育て・共働き支援 | 15. 知名度・企業イメージ向上 |
| 16. 採用時の年齢制限緩和・定年延長 | 17. 仕事の自由度を高める・任せる | 18. 未経験者・見習者の採用 |
| 19. 社会保険等制度の整備 | 20. 特に何もしていない | 21. その他() |

Ⅲ 人材の育成と評価について

問15 基幹的職種の正社員において、以下の各能力をどの程度積極的に育成しようとお考えですか。

	全く育成を考えていない	←	どちらでもない	→	積極的に考えている				
(1) 情報収集・処理能力	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(2) 企画立案能力	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(3) コミュニケーション能力	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(4) プレゼンテーション(表現・説明)能力	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(5) 折衝調整能力	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(6) 課題解決能力	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(7) リーダーシップ	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(8) 組織管理・運営能力	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(9) 部下・後輩の教育・育成能力	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(10) 環境適応能力	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(11) 専門知識・資格	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(12) OJTによる経験やスキルの蓄積	1	—	2	—	3	—	4	—	5

問16 基幹的職種の従業員を対象とした諸施策の効果をどのように評価していますか(実施していない場合は0に○)。

	実施していない	全く効果がない	←	どちらとも言えない	→	非常に効果がある				
(1) OJTによる自社での社内訓練	0	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(2) Off-JTによる自社での社内訓練	0	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(3) 民間研修機関の活用	0	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(4) 公的機関主催のセミナー、研修の活用	0	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(5) 業界団体主催のセミナー、研修の活用	0	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(6) 資格取得支援	0	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(7) 公的職業訓練学校への派遣	0	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(8) 他社への派遣や連携	0	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(9) 大学、大学院への派遣	0	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(10) その他自己啓発支援	0	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(11) コンサルタント・専門家の活用	0	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(12) その他()	0	1	—	2	—	3	—	4	—	5

問17 基幹的職種の従業員に対する能力開発は以下の点でどの程度の効果が得られましたか(各々1つに○)。

	全く効果がない	←	どちらでもない	→	非常に効果がある				
(1) 職場の生産性の向上	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(2) 採用活動がやりやすくなった	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(3) 定着率の向上	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(4) モチベーションの向上	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(5) 職場の人間関係が良くなること	1	—	2	—	3	—	4	—	5
(6) 顧客満足度の向上	1	—	2	—	3	—	4	—	5

問18 基幹的職種の従業員に対する教育訓練の問題点・課題について、該当するもの全てに○をつけてください。

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. 従業員に必要な能力を明らかにすることが難しい | 2. 従業員に必要な能力をうまく伝えることができない |
| 3. 従業員のやる気が乏しい | 4. 従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない |
| 5. 一人前に育ててもすぐにやめてしまう | 6. どこにどんな教育訓練機関があるかがわからない |
| 7. 内容やレベルにおいて適切な教育訓練機関がない | 8. 外部教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる |
| 9. 教育訓練に関わる助成金申請手続きの方法が不明 | 10. 教育訓練に関わる助成金申請手続きの方法が煩雑 |
| 11. その他() | 12. 特に問題はない |

問19 基幹的職種において、仕事で身につけられるスキルを向上させるにはどのような方法が効果的ですか(1つに○)。

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1. 一つの勤め先で長期にわたって働き続ける | 2. 必要なスキルのある会社を探し、会社を変わりながら経験を積む |
| 3. 基礎的なスキルは一つの勤務先で身につけ、そのあとは会社を変わりながら経験を積む | 4. その他() |

問20 基幹的職種に対して、より高度な仕事に挑戦できるキャリアが用意されていますか（1つに○）。

1. より高度な仕事に挑戦できるキャリアが用意されている
2. より高度な仕事に挑戦できるキャリアは用意されていないが、管理業務で昇進するキャリアが用意されている
3. より高度な仕事に挑戦できるキャリアも、管理業務での昇進するキャリアも用意されていない

問21 基幹的職種の正社員を人事考課する際、どの程度以下の各能力を重視していますか（各々1つに○）。

	全く重視していない	← どちらでもない →	かなり重視する
(1) 情報収集・処理能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(2) 企画立案能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(3) コミュニケーション能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(4) プレゼンテーション能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(5) 折衝調整能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(6) 課題解決能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(7) リーダーシップ	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(8) 組織管理・運営能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(9) 部下・後輩の教育・育成能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(10) 環境適応能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(11) 専門知識・資格	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(12) 経験やスキルの蓄積度	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		

IV 貴社の概要について

問22 貴社の従業員に関する状況について、それぞれ当てはまるものを1つ選んでください。

- (1) 従業員数（経営者、常勤役員、正社員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員合計）は何人ですか。
1. 9人以下
 2. 10～19人
 3. 20～49人
 4. 50～99人
 5. 100人以上

(2) 正社員および基幹的職種に従事する正社員の平均年齢は何歳ですか。※ 正社員とは、雇用期間の定めのない社員。

- ①正社員
1. 29歳以下
 2. 30歳代
 3. 40歳代
 4. 50歳代
 5. 60歳以上
- ②基幹的職種に従事する正社員
1. 29歳以下
 2. 30歳代
 3. 40歳代
 4. 50歳代
 5. 60歳以上

(3) 正社員の平均勤続年数および基幹的職種に従事する正社員の平均勤続年数はどのくらいですか。

正社員の平均勤続年数 年 基幹的職種に従事する正社員の平均勤続年数 年

(4) 従業者数全体に占める非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員）の比率は何%ですか。

1. 0%
2. 1～24%
3. 25～49%
4. 50～74%
5. 75%以上

問23 貴社の直近の決算時における業績をご教示ください。

- (1) 売上高(年商) 千円
- (2) 経常利益額 千円
- (3) 研修費(販売費及び一般管理費のうち人材育成に要した費用) 千円

問24 貴社の業績は、過去3年間でどのように推移しましたか。

- (1) 売上高(年商)
1. 増加傾向にある
 2. 横ばい
 3. 減少傾向にある
- (2) 経常利益額
1. 増加傾向にある
 2. 横ばい
 3. 減少傾向にある
- (3) 研修費
1. 増加傾向にある
 2. 横ばい
 3. 減少傾向にある

☆人材の確保・育成・活用に関するご意見がございましたらご記入ください。

ご協力ありがとうございました。



大阪産業経済リサーチセンター 平成 25 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16 咲洲庁舎 25 階／電話 06(6210)9479