

地域中小企業の特徴と 人材育成についての調査研究（Ⅲ）

飯 田 博
三 宅 章 介

キーワード

人材育成 (Human Resource Development)

雇用管理 (Employment Management)

目 次

- 3-4 人材確保のミスマッチ
 - 3-4-1 全体
 - 3-4-2 業種別
 - 3-4-3 従業員数別
- 3-5 この1～2年以内に新たな事業に進出予定のある事業所の従業員の増減
 - 3-5-1 全体
 - 3-5-2 業種別
 - 3-5-3 従業員数別
- 4 人材育成
 - 4-1 人材育成の方法
 - 4-1-1 全体

- 4-1-2 業種別
- 4-1-2 従業員数別
- 4-2 人材育成の内容
 - 4-2-1 全体
 - 4-2-2 業種別
 - 4-2-3 従業員数別
- 4-3 人材育成の成果
 - 4-3-1 全体
 - 4-3-2 業種別
 - 4-3-3 従業員数別
 - 4-3-4 人材育成の成果別にみた人材育成に対する考え方
- 4-4 人材育成の困難度
 - 4-4-1 全体
 - 4-4-2 業種別
 - 4-4-2 従業員別
- 4-5 人材育成の成果の反映
 - 4-5-1 全体
 - 4-5-2 業種別
 - 4-5-3 従業員数別
- 4-6 教育訓練費の程度
 - 4-6-1 全体
 - 4-6-2 業種別
 - 4-6-3 従業員数別
- 4-7 人材育成に対する考え方
 - 4-7-1 全体
 - 4-7-2 業種別
 - 4-7-3 従業員数別
 - 4-7-4 単相関係数による「経営の特徴と人材育成に対する考え方」

の分析

4-7-5 単相関係数による「人材育成に対する考え方」の分析

5-1 支援措置に関する知識

5-1-1 全体

5-1-2 業種別

5-1-3 従業員数別

5-2 支援措置に対する意見

5-1-1 全体

5-1-2 業種別

5-1-3 従業員数別

Ⅳ まとめ

3-4 人材確保のミスマッチ

3-3 において、人材を「余り確保できなかった」と「全く確保できなかった」事業所に対して（未記入が多いが）、人材のミスマッチについての理由を質問すると以下のとおりである。

3-4-1 全体

表 3-4-1 は全体の傾向をみたものである。「年齢のミスマッチ」では、「余り確保できなかった」は 1.2 %，「全く確保できなかった」は 7.4 %である。この両者の合計は 8.6 %である。「賃金のミスマッチ」では同様に 1.0 %，5.8 %，合計 6.8 %，「能力のミスマッチ」は 13.2 %，78.9 %であり，合計は 92.1 %である。能力のミスマッチがほとんどであると言える。

3-4-2 業種別

表 3-4-2 は業種別にみたものである。どの業種も「能力のミスマッチ」が最も多い。これを多い順に並べると建設業 14.9 %，製造業 14.35 %，サービス業 12.40 %，卸売・小売・飲食店業 12.37 %，運輸・通信業 10.24 %と続く。また，「年齢のミスマッチ」「賃金のミスマッチ」はどの業種も 2 %前後の少ない割合である。ミスマッチはほとんど「能力のミスマッチ」と考えてよい。3 つのミスマッチが最も少ないのは金融・保険・不動産業である。

表 3-4-1 人材のミスマッチ〈全体〉 (%)

ミスマッチの種類	あまり確保できなかった	全く確保できなかった
年齢のミスマッチ	1.18	7.14
賃金のミスマッチ	0.96	5.84
能力のミスマッチ	13.02	78.90
そ の 他	1.34	8.12
未 記 入	83.49	0
計	100.00	100.00

表 3-4-2 人材のミスマッチ〈業種別〉

(%)

ミスマッチの種類	建設業	製造業	卸売・ 小売・ 飲食店業	金融・ 保険・ 不動産業	運輸・ 通信業	サービ ス業	その他	未記入	計
年齢のミスマッチ	1.96	1.05	0.33	0.00	0.60	1.20	2.33	2.41	1.18
賃金のミスマッチ	0.39	0.90	1.67	0.00	0.60	1.20	2.33	0.60	0.96
能力のミスマッチ	14.90	14.35	12.37	5.56	10.24	12.40	9.30	11.45	13.02
そ の 他	3.14	0.75	0.67	0.00	3.01	1.60	0.00	0.60	1.34
未 記 入	79.61	82.96	84.95	94.44	85.54	83.60	86.05	84.94	83.49
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

3-4-3 従業員数別

表 3-4-3 は従業員数別にみたものである。どの規模においても「能力のミスマッチ」が最も多い。これを大きい順に並べると、29 人以下 15.88 %，30～49 人 13.77 %，50～69 人 10.99 %，70～99 人 10.68 %になる。100 人以上は 11.18 %であり，これは 30～49 人に次いで 3 番目に多いが，これを除くと 29 人以下から 70～99 人までは規模が大きくなるに連れて少なくなっている。「年齢のミスマッチ」「賃金のミスマッチ」は 2 %前後であり，少ない。

3-4-4 採用方法別

採用方法をどの程度に活用しているかという頻度と，ミスマッチをクロス集計して事務・管理部門と生産（営業・販売を含む）部門ごとにまとめたの

表 3-4-3 人材のミスマッチ〈従業員数別〉

(%)

ミスマッチの種類	29 人以下	30～49 人	50～69 人	70～99 人	100 人以上	未記入	計
年齢のミスマッチ	1.72	0.72	1.37	0.62	0.59	0.00	1.18
賃金のミスマッチ	0.57	1.45	2.20	0.41	1.18	0.00	0.96
能力のミスマッチ	15.88	13.77	10.99	10.68	11.18	25.00	13.02
そ の 他	2.15	2.17	1.10	0.41	0.59	0.00	1.34
未 記 入	76.69	81.88	84.34	87.89	86.47	75.00	83.49
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

が、表 3-4-4①、3-4-4②である。しかし、この回答は、別々に質問をしているので、例えば、「ハローワークを全く活用していない」という回答であっても、「年齢のミスマッチ」というクロス集計が可能になるので、このようなことはあり得ない。そこで、この表においては採用方法を「よく活用する」と「たまに活用する」だけを取り上げている。また、回答事業所数も少なく、質問方法も先のとおり条件付きで質問していないので、正確に実態を表しているのかどうかはわからない。したがって、この分析においては、参考程度にとどめておくことにする。

a. 事務・管理部門

■ハローワーク

「よく活用する」「たまに活用する」も「年齢のミスマッチ」「賃金のミスマッチ」はともに 0.87 % で大変少ない。「能力のミスマッチ」については、「よく活用する」場合は 15.5 %、「たまに活用する」は 12.3 % である。前者が後者よりもやや多い。

■産業雇用安定センター

「よく活用する」の場合、「能力のミスマッチ」が 25 % である。この割合は、この表中で最も多い。「たまに活用する」の場合は、「能力のミスマッチ」が 13.0 % であるが、他のミスマッチは 2 % 弱である。

■人材派遣センター

「よく活用する」「能力のミスマッチ」が最も多く、6.3 % であるが、「年齢のミスマッチ」と「賃金のミスマッチ」はともに 1 % 前後である。「たまに活用する」では、「能力のミスマッチ」は「よく活用する」場合よりも 4 % ほど多い 10.2 % である。

■親会社等からの出向

「よく活用する」場合は、「年齢のミスマッチ」は 1.8 % であるが、「賃金のミスマッチ」は 0.0 %、「能力のミスマッチ」は 6.4 % である。「たまに活用する」については、「年齢のミスマッチ」が 0.9 % あり「よく活用する」の半分であるが、他のミスマッチについては多くなっている。

■新聞・求人情報誌等

「よく活用する」では、「年齢のミスマッチ」が0.4%あるが、「賃金のミスマッチ」は1.9%、「能力のミスマッチ」は14.0%である。「たまに活用する」では、「年齢のミスマッチ」が0.4%、「賃金のミスマッチ」が1.5%、「能力のミスマッチ」が14.4%である。

■縁故・知人に依頼

「よく活用する」方が「たまに活用する」よりも全てのミスマッチで大きくなっている。ハローワークの場合は「その他」だけが逆になっていたが、ここでは採用方法による全てのミスマッチで大きい。

■転職フェア

「よく活用する」は「年齢のミスマッチ」「能力のミスマッチ」「その他のミスマッチ」で5.9%である。「賃金のミスマッチ」は0.0%である。「たまに活用する」については、「能力のミスマッチ」が20.0%あるが、他のミスマッチは1.1%である。

b. 生産（営業・販売を含む）部門

■「よく活用する」は「年齢のミスマッチ」が0.7%、「賃金のミスマッチ」が1.0%であるが、「能力のミスマッチ」は15.2%ある。この項目だけに限定すれば、この数字は最も大きい。「たまに活用する」では、「年齢のミスマッチ」と「賃金のミスマッチ」はともに1.0%である。「能力のミスマッチ」は13.7%である。

■産業雇用安定センター

「よく活用する」では「年齢のミスマッチ」と「賃金のミスマッチ」はともに0.0%である。「能力のミスマッチ」は11.1%ある。「たまに活用する」は、「年齢のミスマッチ」は0.0%、「能力のミスマッチ」は21.3%である。

■人材派遣会社

「よく活用する」の方が、「賃金のミスマッチ」で「たまに活用する」よりもわずかに大きい。後のミスマッチは、いずれも小さい。「能力のミスマッチ」は11.1%である。

マッチ」では「よく活用する」場合の9.3%は次の「親会社等からの出向」に次いで2番目の低さである。

■親会社等からの出向

「よく活用する」では「年齢のミスマッチ」が3.4%あるが、これは後で述べる転職フェアに次いで2番目に多い。しかし、「賃金のミスマッチ」「その他」は0.0%であり、「能力のミスマッチ」は5.8%である。この5.8%はこの表中で最も少ない割合である。

■新聞・求人情報誌等

「よく活用する」は0.7%、「賃金のミスマッチ」は1.3%、「能力のミスマッチ」は11.9%である。「たまに活用する」は、「能力のミスマッチ」が16.2%であるが、この割合は産業雇用安定センターの21.3%に次いで多い。

■縁故・知人に依頼

事務・管理部門では、「よく活用する」方が「たまに活用する」よりも全てのミスマッチで割合が多かったのであるが、ここでも同様な傾向がある。つまり、「よく活用する」方が「たまに活用する」よりもミスマッチを上げる事業所の方が多い。

■転職フェア

「よく活用する」場合は、「年齢のミスマッチ」が5.3%あり、この割合は、この表の中のこの項目において、最も大きい。「賃金のミスマッチ」は0.0%、「能力のミスマッチ」は10.5%である。「たまに活用する」では、「能力のミスマッチ」が15.6%で最も多く、次いで「賃金のミスマッチ」が2.1%である。

3-5 この1～2年以内に新たな事業に進出予定のある事業所の従業員の増減

2-6で、事業所に対して今後新たな事業に進出予定を質問したが、その内、「1～2年以内に進出予定」と回答した事業所に対して、どの程度の従業員が増加するかを質問した。

表 3-4-4① 採用方法別人材のミスマッチ（事務・管理部門） (%)

	活用度	年齢のミスマッチ	賃金のミスマッチ	能力のミスマッチ	その他	未記入	総計
ア	よく活用する	0.87	0.87	15.53	1.22	81.51	100.00
	たまに活用する	0.71	0.86	12.27	1.57	84.59	100.00
イ	よく活用する	0.00	0.00	25.00	0.00	75.00	100.00
	たまに活用する	1.85	1.85	12.96	1.85	81.48	100.00
ウ	よく活用する	2.08	2.08	6.25	0.00	89.58	100.00
	たまに活用する	1.22	0.41	10.20	0.41	87.76	100.00
エ	よく活用する	1.83	0.00	6.42	0.00	91.74	100.00
	たまに活用する	0.92	0.92	7.37	1.84	88.94	100.00
オ	よく活用する	0.38	1.89	13.96	0.75	83.02	100.00
	たまに活用する	0.68	0.68	14.36	1.20	83.02	100.00
カ	よく活用する	3.65	1.46	14.60	4.38	75.91	100.00
	たまに活用する	1.12	1.12	13.14	0.96	83.65	100.00
キ	よく活用する	5.88	0.00	5.88	5.88	82.35	100.00
	たまに活用する	1.05	1.05	20.00	1.05	76.84	100.00

表 3-4-4② 採用方法別人材のミスマッチ（生産部門） (%)

	活用度	年齢のミスマッチ	賃金のミスマッチ	能力のミスマッチ	その他	未記入	総計
ア	よく活用する	0.65	0.97	15.21	1.46	81.72	100.00
	たまに活用する	1.06	1.06	13.73	0.60	83.56	100.00
イ	よく活用する	0.00	0.00	11.11	0.00	88.89	100.00
	たまに活用する	0.00	2.13	21.28	2.13	74.47	100.00
ウ	よく活用する	1.16	1.16	9.30	0.00	88.37	100.00
	たまに活用する	1.83	0.92	12.84	0.46	83.94	100.00
エ	よく活用する	3.49	0.00	5.81	0.00	90.70	100.00
	たまに活用する	0.56	0.56	8.99	2.25	87.64	100.00
オ	よく活用する	0.66	1.32	11.88	1.98	84.16	100.00
	たまに活用する	1.02	0.85	16.16	1.02	80.95	100.00
カ	よく活用する	2.19	1.46	13.87	4.38	78.10	100.00
	たまに活用する	1.31	1.14	13.23	0.84	83.50	100.00
キ	よく活用する	5.26	0.00	10.53	5.26	78.95	100.00
	たまに活用する	1.04	2.08	15.63	2.08	79.17	100.00

注：ア、ハローワーク（安定所・人材銀行・パートバンク），イ、産業雇用安定センター，ウ、人材派遣会社，エ、親会社等からの出向，オ、新聞・求人情報誌，カ、縁故・知人に依頼，キ、転職フェア

3-5-1 全体

未記入が 1655 社あるが、表 2-5-1 によると、「増加する」というのは 99 社 5.3 %、「分からない」は 3.3 %、「増加しない」は 2.7 %である。

3-5-2 業種別

表 3-5-2 によると、「増加する」はサービス業が 9.2 %、卸売・小売業・飲食店業が 6.4 %、建設業が 5.5 %ある。金融・保険・不動産業は 0.0 %である。「分からない」は金融・保険・不動産業が 5.6 %、サービス業が 4.4 %である。「増加しない」は金融・保険・不動産業が 5.6 %、卸売・小売業・飲食店業が 3.3、製造業が 3.3 %程度である。

表 3-5-1 この 1～2 年以内に新規事業に進出予定のある事業所の従業員数の増減〈全体〉

増減の程度	%
増加する	5.30
わからない	3.27
減少する	2.73
未 記 入	88.69
計	100.00

表 3-5-2 この 1～2 年以内に新規事業に進出予定のある事業所の従業員数の増減〈業種別〉(%)

増減の程度	建設業	製造業	卸売・小売・飲食店業	金融・保険・不動産業	運輸・通信業	サービス業	その他	未記入	計
増加する	5.49	3.89	6.35	0.00	4.22	9.20	4.65	4.82	5.31
わからない	3.14	2.69	3.01	5.56	3.61	4.40	6.98	3.01	3.27
減少する	1.57	3.29	3.34	5.56	3.01	2.00	4.65	1.20	2.73
未 記 入	89.80	90.13	87.29	88.89	89.16	84.40	83.72	90.96	88.69
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

3-5-3 従業員数別

表 3-5-3 によれば、「増加する」というのは、100 人以上の事業所が 7.7 %，29 人以下が 6.2 %，30 ～ 49 人が 5.1 % 程度である。「分からない」は 100 人以上が 4.7 %，29 人以下が 3.6 %，70 ～ 99 人が 3.5 % である。「増加しない」は 70 ～ 99 人が 3.1 %，100 人以上が 2.9 %，50 ～ 69 人が 2.8 % 程度である。

4 人材の育成

ここでは、各々の項目について平均点を求め分析する。また、百分率で検討した方が望ましい項目については、百分率と平均点を併記し分析しておく。

4-1 人材育成の方法

4-1-1 全体

表 4-1-1①は人材育成の方法の特徴を、a. 事務・管理部門と b. 生産部門（営業・販売）部門とに分け、百分率と加重平均でまとめたものである。加重平均は「行っている」を 1 点、「どちらともいえない」を 2 点、「行っていない」を 3 点として計算している。

a. 事務・管理部門

表 4-1-1①の百分率をみると、「職場内研修（OJT）」に関しては「行っている」と回答したものが 50.1 % と過半数を占め、かつ最も多く行われている。

表 3-5-3 この 1 ～ 2 年以内に新規事業に進出予定のある事業所の従業員数の増減
〈従業員数別〉

(%)

増減の程度	29 人以下	30 ～ 49 人	50 ～ 69 人	70 ～ 99 人	100 人以上	未記入
増加する	6.15	5.07	4.40	4.11	7.65	0.00
わからない	3.58	1.45	2.47	3.49	4.71	0.00
減少する	2.58	2.17	2.75	3.08	2.94	0.00
未記入	87.70	91.30	90.38	89.32	84.71	100.00
計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

「研修機関等への派遣」は 26.9 %、「企業内職場外研修 (Off JT)」は 20.4 %であり、これが上位三者である。企業内教育訓練は「職場内研修 (OJT)」と「企業内職場外研修 (Off JT)」を関係づけることによって効果が上がるが、この関係をみた「OJT と Off JT の組み合わせ」は 13.5 %でしかない。また、この両者と従業員のが自主的に行う「自己啓発」は企業内教育訓練の 3 つの柱といわれているが、この調査に依れば「自己啓発の援助 (経済的・時間的)」は 16.4 %である。「行っていない」では、「親会社に派遣」が 44.6 %、「通信教育」は 44.3 %となっている。

加重平均から分析すれば、「行っている」傾向が強いのは「職場内研修 (OJT)」であり、1.56 である。その他の方法はすべて「どちらともいえない」よりも「行っていない」傾向が強い。「行っていない」傾向が最も強いのは「親会社に派遣」と「通信教育」であり、ともに加重平均は 2.65 である。

b. 生産 (営業・販売) 部門

表 4-1-1②は、同様に生産 (営業・販売) 部門における人材育成の方法を百分率と加重平均で示したものである。

この表から、「職場内研修 (OJT)」を「行っている」と回答した事業所は 54.3 %、「研修機関等へ派遣」を「行っている」は 30.1 %である。「企業内職場研修 (Off JT)」は 23.7 %である。「OJT と Off JT の組み合わせ」は 14.3 %、「自己啓発の援助 (経済的, 時間的)」は 16.6 %である。この 4 者の実施割合は事務・管理部門とほぼ同じである。

「親会社へ派遣」では「行っていない」が 40.8 %を占めている。「行っていない」も事務管理部門とほぼ同様な傾向と考えられる。

加重平均からみれば「職場内研修 (OJT)」は 1.45, 「研修機関等への派遣」は 1.96 である。特に「職場内研修 OJT」の 1.45 は、この二つの表の中で、最も小さい値である。つまり、生産 (営業・販売) 部門は、この人材育成の方法を最もよく用いている。

注:採用方法の活用度を数値化するために「行っている」を 3 点, 「どちら

でもない」を2点、「行っていない」を1点として、各人材育成の方法を得点化し順序を付けた。順序相関係数は0.8622となり、事務・管理部門と生産（営業・販売を含む）部門の人材育成の方法に高い相関があった。つまり、人材育成の方法は、事務・管理部門と生産（営業・販売）部門順位は変わらないから、同じ育成方法といえる。

4-2 業種別

表 4-1-2 は人材育成の方法を業種別に、「行っている」を1点、「どちらで

表 4-1-1① 人材育成の方法（事務・管理部門）

	行っている	どちらとも いえない	行っていない	未記入	計	加重平均
職場内研修（OJT）	50.05	13.18	15.70	21.06	100.00	1.56
企業内職場研修（OffJT）	20.04	12.43	30.98	36.55	100.00	2.17
研修機関等へ派遣	26.85	9.27	32.48	31.40	100.00	2.08
と OffJT の組み合わせ	13.45	12.27	32.80	41.48	100.00	2.33
親会社に派遣	7.98	3.54	44.59	43.89	100.00	2.65
計画的なジョブローテーション	7.40	11.84	39.50	41.26	100.00	2.55
通信教育	7.98	3.97	44.27	43.78	100.00	2.65
自己啓発の援助（経済的・時間的）	16.40	14.74	32.58	36.28	100.00	2.25

表 4-1-1② 人材育成の方法（生産（営業・販売）部門）

	行っている	どちらとも いえない	行っていない	未記入	計	加重平均
職場内研修（OJT）	54.34	11.47	11.63	22.56	100.00	1.45
企業内職場研修（OffJT）	23.69	12.22	27.01	37.08	100.00	2.05
研修機関等へ派遣	30.55	9.00	28.14	32.32	100.00	1.96
と OffJT の組み合わせ	14.31	12.81	30.98	41.91	100.00	2.29
親会社に派遣	10.29	5.41	40.78	43.52	100.00	2.54
計画的なジョブローテーション	7.40	11.84	39.50	41.26	100.00	2.55
通信教育	7.34	3.86	43.19	45.61	100.00	2.66
自己啓発の援助（経済的・時間的）	16.61	14.42	31.14	37.83	100.00	2.23

もない」を2点,「行っていない」を3点として加重平均を求めたものである。a. 事務部門とb. 生産（営業・販売）部門についてそれぞれ分析する。なお,得点が高いほどその人材育成の方法を実施していないことを示している。

a. 事務部門

表4-1-2①をみると,「職場内研修（OJT）」は全ての業種において2以下になっている。特に,金融・保険・不動産業は1.14であり,この研修をよく活用していることが分かる。サービス業,製造業もそれぞれ1.48,1.50であり,よく用いられている。はこれも金融・保険不動産業でよく用いられており1.67である。特徴的なことは,「職場内研修（OJT）」はどの業種においても2以下であることである。つまり,これはどの業種においてもよく用いられている。これ以外の2以下は「研修期間への派遣」であり,建設業が1.97,金融・保険・不動産業が1.92,「自己啓発支援（経済的・時間的）」では金融・保険・不動産業が1.64担っている。これら以外の人材育成方法は,全て2以上になっている。中小事業所の人材育成方法は,「職場内研修（OJT）」が中心的役割を担っている。しかし,「OJTとOff JTの組み合わせ」は余り用いられていない。

b. 生産（営業・販売）部門

表4-1-2②では,生産（営業・販売）部門における加重平均を示している。その結果,各項目で最も得点が低かったのは,「職場内研修（OJT）」であり,どの業種も2以下になっている。その他,2以下の人材育成方法は「企業内職場外研修（Off JT）」では,卸売・小売業・飲食店業が1.98,サービス業が1.87,「研修期間等への派遣」では建設業が1.73,製造業が1.97,金融・保険・不動産業が1.89,サービス業が1.84である。この他は全て2以上になっている。すなわち,余り用いられていない。また,事務・管理部門がそうであったように「OJTとOff JTの組み合わせ」は,ここでも余り用いられていない。特に金融・保険・不動産業では2.71であり,「職場内研修（OJT）」

と「企業内職場外研修（Off JT）」が関連づけられていない。

表 4-1-2① 人材育成の方法〈事務部門〉（業種別）（加重平均）

業 種	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク
建設業	1.76	2.29	1.97	2.48	2.75	2.70	2.80	2.26
製造業	1.50	2.16	2.06	2.24	2.58	2.49	2.59	2.31
卸売・小売・飲食店業	1.55	2.11	2.18	2.37	2.70	2.58	2.68	2.32
金融・保険・不動産業	1.14	1.67	1.92	2.27	2.56	2.00	2.08	1.64
運輸・通信業	1.66	2.36	2.22	2.53	2.61	2.63	2.73	2.42
サービス業	1.48	2.04	2.02	2.24	2.75	2.43	2.63	2.06
その他	1.57	2.38	2.37	2.28	2.60	2.70	2.62	2.00
未記入	1.64	2.21	2.05	2.37	2.66	2.58	2.61	2.16

注 1：ア 職場内研修（OJT）、イ 企業内職場研修（Off-JT）、ウ 研修機関等へ派遣、エ OJT と Off-JT の組み合わせ、オ 親会社等に派遣、カ 計画的なジョブローテーション、キ 通信教育、ク＝自己啓発の援助（経済的・時間的）

注 2：加重平均は「行っている」を 1 点、「どちらともいえない」を 2 点、「行っていない」を 3 点として計算している。

表 4-1-2② 人材育成の方法〈生産（含営業・販売）部門〉（業種別）

業 種	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク
建設業	1.64	2.13	1.73	2.39	2.51	2.64	2.73	2.13
製造業	1.39	2.05	1.97	2.20	2.42	2.38	2.60	2.32
卸売・小売・飲食店業	1.43	1.98	2.03	2.31	2.68	2.53	2.70	2.28
金融・保険・不動産業	1.25	2.00	1.89	2.71	2.43	2.14	2.75	2.13
運輸・通信業	1.50	2.32	2.19	2.57	2.65	2.61	2.85	2.39
サービス業	1.37	1.87	1.84	2.19	2.66	2.37	2.64	2.04
その他	1.47	2.12	2.19	2.30	2.42	2.46	2.54	2.08
未記入	1.51	2.11	2.12	2.34	2.58	2.55	2.61	2.15

注 1：ア 職場内研修（OJT）、イ 企業内職場研修（Off-JT）、ウ 研修機関等へ派遣、エ OJT と Off-JT の組み合わせ、オ 親会社等に派遣、カ 計画的なジョブローテーション、キ 通信教育、ク 自己啓発の援助（経済的・時間的）

注 2：加重平均は「行っている」を 1 点、「どちらともいえない」を 2 点、「行っていない」を 3 点として計算している。

4-1-3 従業員数別

次は、従業員数別にどの人材育成の方法の得点が高いか概観していく。

a. 事務・管理部門

表 4-1-3①では、はどの従業員数規模においても 2 以下であり、この人材育成がよく用いられていることが分かる。特に、従業員数が増えるに連れて加重平均は小さくなっており、言い換えれば「職場研修 (OJT)」がよく用いられている。従業員数が増えるに連れて加重平均が減っていくには、「OJT と Off の組み合わせ」「親会社等に派遣」「計画的なジョブローテーション」「通信教育」である。しかし、これらはいずれも 2 より大きい。また、29 人以下の事業所では「通信教育」は 2.82 であり、ほとんど導入されていない。

b. 生産（含営業・販売）部門

表 4-1-3②をみると、生産（営業・販売）部門では「職場研修 (OJT)」はすべての規模において 2 以下になっており、この人材育成方法がよく用いられている。また、従業員数規模が大きくなるに連れて加重平均が低くなっているのは「職場研修 (OJT)」「企業内職場研修 (Off JT)」「計画的なジョブローテーション」「通信教育」である。これらは規模が大きい事業所ほどよく用いられている。事務・管理部門がそうであったように 29 人以下の「通信教育」は 2.80 であり、最も用いられていない人材育成方法となっている。

これらの結果から、事務・管理部門と生産（営業・販売）部門によって人材育成の方法に大きな差はみられない。そして、いずれの従業員数規模においても「通信教育」と「親会社等に派遣」は加重平均が高く、人数の多い方ほど「親会社等に派遣」を行っていない傾向がある。

4-2 人材育成の内容

4-2-1 全体

この質問では、どのような人材育成を実施しているか、その内容について

尋ねた。

表 4-1-3① 人材育成の方法〈事務部門〉（従業員数別）

従業員数	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク
29 人以下	1.86	2.57	2.36	2.66	2.76	2.77	2.82	2.36
30 ～ 49 人	1.55	2.13	2.12	2.44	2.64	2.59	2.73	2.24
50 ～ 69 人	1.43	2.04	1.99	2.29	2.59	2.47	2.64	2.16
70 ～ 99 人	1.38	1.88	1.86	2.04	2.60	2.37	2.48	2.24
100 人以上	1.32	1.94	1.92	2.02	2.57	2.36	2.45	2.09
未記入	1.57	2.33	1.67	3.00	2.25	3.00	2.33	3.00

注 1：ア．職場内研修（OJT）、イ．企業内職場研修（Off-JT）、ウ．研修機関等へ派遣、エ．OJT と Off-JT の組み合わせ、オ．親会社等に派遣、カ．計画的なジョブローテーション、キ．通信教育、ク．自己啓発の援助（経済的・時間的）

注 2：加重平均は、「行っている」を 1 点、「どちらともいえない」を 2 点、「行っていない」を 3 点として計算している。

表 4-1-3② 人材育成の方法〈生産（営業・販売を含む）部門〉（従業員数別）

	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク
29 人以下	1.74	2.39	2.18	2.59	2.61	2.69	2.80	2.29
30 ～ 49 人	1.42	2.03	2.10	2.44	2.41	2.54	2.73	2.24
50 ～ 69 人	1.31	1.97	1.93	2.22	2.49	2.40	2.67	2.22
70 ～ 99 人	1.27	1.79	1.74	2.03	2.53	2.28	2.52	2.23
100 人以上	1.22	1.77	1.77	1.96	2.51	2.28	2.46	2.06
未記入	1.43	2.33	1.83	3.00	2.33	3.00	2.33	3.00

注 1：ア．職場内研修（OJT）、イ．企業内職場研修（Off-JT）、ウ．研修機関等へ派遣、エ．OJT と Off-JT の組み合わせ、オ．親会社等に派遣、カ．計画的なジョブローテーション、キ．通信教育、ク．自己啓発の援助（経済的・時間的）

注 2：加重平均は、「行っている」を 1 点、「どちらともいえない」を 2 点、「行っていない」を 3 点として計算している。

表 4-2-1 は、各内容に対する回答を百分率（横計）と加重平均点で示したものである。加重平均は「行っている」を 1 点、「どちらともいえない」を 2 点、「行っていない」を 3 点として計算している。

この表をみると、「管理監督者研修」においては「行っている」と回答した事業所は 35.5 % で最も多く、「製品知識・商品知識」を「行っている」は 31.1 %、「コンピュータ研修」を「行っている」は 27.6 % という結果になってい

表 4-2-1 人材育成の内容

人材育成の内容	行っている	どちらとも いえない	行っていない	未記入	計	平均点
管理監督者研修	35.48	20.36	25.13	19.02	100.00	1.87
生産管理技術	24.60	21.44	29.69	24.28	100.00	2.07
営業販売技術	23.26	21.97	31.03	23.74	100.00	2.10
製品知識・商品知識	31.14	24.22	20.63	24.01	100.00	1.86
国際化への対応(語学)	3.16	5.25	61.84	29.74	100.00	2.84
コンピュータ研修	27.60	22.51	27.65	22.24	100.00	2.00
応対・待遇	22.67	24.22	28.83	24.28	100.00	2.08
その他	2.04	2.73	21.28	73.95	100.00	2.74

注：加重平均は「行っている」を1点、「どちらともいえない」を2点、「行っていない」を3点として計算している。

る。これら3項目においてのみ「行っている」と回答した事業所の割合が、他の回答よりも多くなっている。また、「国際化への対応(語学)」では「行っていない」が61.8%もあり、最も高いという結果になっている。上記以外の項目については、各回答に偏りはみられない。

加重平均が低い順に三者上げると「製品知識・商品知識」1.86、「管理監督者研修」1.87、「コンピュータ研修」2.00である。残りの内容はすべて2以上である。

4-2-2 業種別

次に人材育成の内容を業種別に分析する。表 4-2-2 は、人材育成の内容に対する回答を「行っている」を1点、「どちらともいえない」を2点、「行っていない」を3点として点数化し、加重平均を求めたものである。この表では得点の高さは、その人材育成の内容を実施していないことを示している。「管理監督者研修」は加重平均が全ての内容で2以下になっている。しかし、1に最も近いのは建設業であり1.70である。残りの業種はいずれも2に近い。「生産管理技術」では製造業が1.79であり最もよく行われている研修となっている。建設業では「国際化への対応(語学)」が最も高く2.94となってい

表 4-2-2 人材育成の内容〈業種別〉

業 種	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク
建設業	1.70	1.98	2.33	1.99	2.94	2.08	2.18	2.69
製造業	1.86	1.79	2.20	1.85	2.80	1.95	2.19	2.80
卸売・小売・飲食店業	1.97	2.50	1.60	1.52	2.83	2.01	1.90	2.68
金融・保険・不動産業	1.93	2.82	1.85	2.00	2.83	1.40	1.86	32.00
運輸・通信業	1.91	2.60	2.54	2.40	2.93	2.29	2.22	2.81
サービス業	1.95	2.20	2.05	1.88	2.80	1.86	1.80	2.59
その他	1.89	2.56	2.35	2.07	2.79	1.94	2.17	2.73
未記入	1.87	1.94	1.99	1.80	2.78	2.09	2.14	2.79

注 1：ア．管理監督者研修，イ．生産管理技術，ウ．営業販売技術，エ．製品知識・商品知識，オ．国際化への対応（語学），カ．コンピュータ研修，キ．応対・待遇，ク．その他

注 2：加重平均は「行っている」を 1 点，「どちらともいえない」を 2 点，「行っていない」を 3 点として計算している。

る。また製造業では、「国際化への対応（語学）」と「その他」がともに 2.80 で最も高い。さらに卸売・小売・飲食店業では「国際化への対応（語学）」が 2.80 で最も高く金融・保険・不動産業でもやはり、「国際化への対応（語学）」が 2.83 と高得点を示している。また、運輸・通信業では「国際化への対応（語学）」が 2.93 とかなりの高得点を示し、サービス業でも「国際化への対応（語学）」が 2.80 となっている。

これらの結果から、いずれの業種においても「国際化への対応（語学）」が行われていない傾向がある。

4-2-3 従業員数別

ここでは、従業員数別に人材育成の内容を比較検討する。表 4-2-3 は従業員数別に人材育成の内容の平均を示したものである。これらの結果から、「管理監督者研修」「営業販売技術」「コンピュータ研修」「応対・待遇」は従業員数が増えるに連れて加重平均は低くなっている。言い換えれば、従業員数が増えるに連れてよく行われている育成方法となっている。

また、どの従業員数においても「国際化への対応（語学）」の得点が最も高

表 4-2-3 人材育成の内容〈従業員数別〉

従業員数	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク
29 人以下	2.15	2.24	2.26	1.99	2.89	2.22	2.32	2.80
30 ～ 49 人	1.82	2.05	2.02	1.75	2.84	1.94	2.08	2.75
50 ～ 69 人	1.77	1.99	2.09	1.84	2.87	1.94	2.06	2.78
70 ～ 99 人	1.68	1.94	2.01	1.81	2.79	1.86	1.89	2.59
100 人以上	1.68	1.98	1.85	1.65	2.72	1.79	1.83	2.64
未記入	1.83	2.40	2.60	2.25	2.40	2.29	1.67	3.00

注 1：ア．管理監督者研修，イ．生産管理技術，ウ．業販売技術，エ．製品知識・商品知識，オ．国際化への対応（語学），カ．コンピュータ研修，キ．応対・待遇，ク．その他

注 2：加重平均は「行っている」を 1 点，「どちらともいえない」を 2 点，「行っていない」を 3 点として計算している。

く，特に従業員数が増えるに連れて加重平均は下がっている。このことは従業員数が増えるに連れて国際化が進んでいると理解できる。しかし，どの従業員数規模においても加重平均は最も高く，しかも低くても 100 人以上の 2.72 であるから，ほとんどおこなわれていない，と考えられる。

4-3 人材育成の成果

4-3-1 全体

表 4-3-1 によると，人材育成の成果が「まあまあうまくいっている」と回答した事業所は 50.6 % と最も多く，次いで「あまりうまくいっていない」35.5 %，「未記入」10.4 %，「全くうまくいっていない」2.3%，「大変うまくいっている」は最も少なく 1.2% である。

4-3-2 業種別

次に，業種別に分析する。表 4-3-2 をみると，いずれの業種においても「ま

表 4-3-1 人材育成の成果〈全体〉

%

大変うまくいっている	まあまあうまくいっている	余りうまくいっていない	全くうまくいっていない	未記入	計
1.23	50.59	35.48	2.30	10.40	100.00

表 4-3-2 人材育成の成果〈業種別〉

(%)

業 種	①	②	③	④	⑤	計	加重平均
建設業	1.18	52.16	32.94	2.75	10.98	100.00	2.42
製造業	0.90	48.43	37.22	3.44	10.01	100.00	2.48
卸売・小売・飲食店業	2.01	52.51	34.45	1.67	9.36	100.00	2.39
金融・保険・不動産業	5.56	61.11	16.67	0.00	16.67	100.00	2.13
運輸・通信業	1.20	45.18	39.16	0.00	14.46	100.00	2.44
サービス業	0.80	51.60	34.80	2.00	10.80	100.00	2.43
その他	2.33	60.47	25.58	2.33	9.30	100.00	2.31
未記入	1.20	53.61	36.14	1.20	7.83	100.00	2.41
計	1.23	50.59	35.48	2.30	10.40	100.00	2.43

注 1：①大変うまくいっている，②まあまあうまくいっている，③あまりうまくいっていない④全くうまくいっていない，⑤未記入

注 2：加重平均は「大変うまくいっている」を 1 点，「まあまあうまくいっている」を 2 点，「余りうまくいっていない」を 3 点，「全くうまくいっていない」を 4 点として計算している。

「まあまあうまくいっている」が最も多く，「建設業」は 52.2 %，「製造業」は 48.4 %，「卸売・小売・飲食店業」は 52.5 %，「金融・保険・不動産業」は 61.1 %，「運輸・通信業」は 45.2 %，「サービス業」は 51.6%になっている。「大変うまくいっている」は少ないが，金融・保険・不動産業は 5.7 %で最も多い。「全くうまくいっていない」も少ないが，最も多いのは製造業であり 3.4 %である。建設業は 2 番目に多く，2.8 %である。最も少ないのは金融・保険・不動産業と運輸・通信業であり，ともに 0.0 %である。加重平均では，いずれの業種も 2 以上になっているから，「まあまあうまくいっている」よりもやや「うまくいっていない」方に傾いている。

4-3-3 従業員数別

次に，従業員数別に人材育成の成果をみていく。表 4-3-3 は従業員数別に人材育成の成果を示したものである。

これによると，業種別に比べ若干割合が低いものの，「未記入」を除く全ての従業員数において「まあまあうまくいっている」が最も高い割合を示して

表 4-3-3 人材育成の成果〈従業員数別〉

(%)

従業員数	①	②	③	④	⑤	加重平均
29 人以下	1.14	49.07	32.33	4.01	13.45	2.45
30 ～ 49 人	2.90	47.10	38.41	3.62	7.97	2.46
50 ～ 69 人	0.55	55.49	35.44	0.82	7.69	2.40
70 ～ 99 人	1.23	51.13	37.58	0.62	9.45	2.41
100 人以上	1.76	49.41	38.24	2.35	8.24	2.45
未記入	0.00	12.50	75.00	0.00	12.50	2.86
計	1.23	50.59	35.48	2.30	10.40	2.43

注 1：①大変うまくいっている、②まあまあうまくいっている、③あまりうまくいっていない、④全くうまくいっていない、⑤未記入

注 2：加重平均は「大変うまくいっている」を 1 点、「まあまあうまくいっている」を 2 点、「余りうまくいっていない」を 3 点、「全くうまくいっていない」を 4 点として計算している。

いる。

具体的には「まあまあうまくいっている」と回答した事業所は「29 人以下」では 49.1 %、「30 ～ 49 人」では 47.1%、「50 ～ 69 人」では 55.5 %、「70 ～ 99 人」では 51.1 %、「100 人以上」では 49.4 %になっている。

4-3-4 人材育成の成果別にみた人材育成に対する考え方

次に、人材育成の成果と人材育成に対する考え方を表 4-3-4 によって分析する。加重平均は、「たいへんうまくいっている」を 1 点、「まあまあうまくいっている」を 2 点、「あまりうまくいっていない」を 3 点、「全くうまくいっていない」を 4 点として計算している。得点の高さは、各人材育成に対する考え方に否定的であることを意味している。

これによると、いずれの人材育成の成果においても、「人材育成こそ企業の発展がある」が 1 に最も近く、また、「全くうまくいっていない」事業所においても加重平均は 1.07 であり、人材育成を高く評価している。この 1.07 は表の中で最も低い数値である。

「雇用の創出に寄与している」の得点は相対的に高くなっているが、人材育成が「大変うまくいっている」場合は加重平均は 1.63 であり、最も小さい。

表 4-3-4 人材育成の成果と人材育成に対する考え方（加重平均）

人材育成の成果	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ
大変うまくいっている	1.10	1.19	1.19	1.14	1.10	1.20	1.14	1.63	1.36
まあまあうまくいっている	1.12	1.20	1.45	1.31	1.50	1.32	1.24	1.93	1.77
あまりうまくいっていない	1.11	1.22	1.44	1.29	1.45	1.30	1.24	1.93	1.83
全くうまくいっていない	1.07	1.21	1.45	1.18	1.46	1.30	1.11	1.84	1.70
未記入	1.17	1.32	1.50	1.57	1.56	1.42	1.21	1.86	1.72

注1：ア．人材育成こそ企業の発展がある，イ．教育訓練の成果は生産性を高める，ウ．経営理念の浸透に役立つ，エ．組織が活性化する，オ．専門家が育つ，カ．従業員のキャリアアップに役立つ，キ．従業員の意識・モラルの向上に役立つ，ク．雇用の創出に寄与している，ケ．雇用の安定に寄与している

注2：加重平均は「大変うまくいっている」を1点，「まあまあうまくいっている」を2点，「あまりうまくいっていない」を3点，「全くうまくいっていない」を4点として計算している。

つまり，人材育成がうまくいっている事業所では，雇用創出に貢献していると考えている。次いで「雇用の安定に寄与している」が高くなっているが，この場合も人材育成が「大変うまくいっている」事業所は加重平均は最も小さく 1.36 である。この結果から，人材育成の成果によって雇用安定や雇用創出に貢献していると考えている。

4-4 人材育成の困難度

4-4-1 全体

ここでは，人材育成の困難度について表 4-4-1 によって分析する。

「時間的余裕がない」「教育担当者がいない」「研修施設がない」の3項目では，「思う」がそれぞれ 35.2，35.6%，31.7%と最も多くなっている。また「研修の対象者となる人材（従業員）がいない」では「思わない」が 37.9%と最も高い。その他の項目においては，「どちらともいえない」という回答が最も多い。

加重平均によって分析すれば，2 以下は「時間的余裕がない」が 1.76，「教育担当者がいない」が 1.77，「研修施設がない」が 1.86 である。その外はいずれも 2 を超え，「公的研修施設が利用できない」が 2.23 である。これは，利用できるという意味である。

表 4-4-1 人材育成の困難度

困難の種類	思う	どちらとも いえない	思わない	未記入	計	加重平均
人材育成について管理監督者が関心を持たない	13.88	39.12	27.17	19.83	100.00	2.17
人材育成について従業員が関心を持たない	17.74	42.98	20.42	18.86	100.00	2.03
ニーズの把握がわからない	11.31	43.41	21.49	23.79	100.0	2.13
計画の立て方がわからない	12.38	37.30	26.74	23.58	100.00	2.19
実施方法がわからない	10.56	36.12	29.53	23.79	100.00	2.25
評価方法がわからない	15.38	38.10	22.83	23.69	100.00	2.10
時間的余裕がない	35.21	28.46	16.13	20.20	100.00	1.76
教育担当者がいない	35.64	25.46	17.47	21.44	100.00	1.77
研修施設がない	31.67	23.47	20.95	23.90	100.00	1.86
公的研修施設が利用できない	12.17	33.65	29.37	24.81	100.00	2.23
研修の対象者となる人材（従業員）がいない	11.90	26.96	37.89	23.26	100.00	2.34
その他	0.91	5.31	4.13	89.66	100.00	2.31

注：加重平均は「思う」を1点、「どちらともいえない」を2点、「思わない」を3点として計算している。

4-4-2 業種別

次に、人材育成の困難度を業種別に分析する。

表 4-4-2 は業種別に人材育成の困難度の加重平均を示したものである。「思う」を1点、「どちらともいえない」を2点、「思わない」を3点として計算している。高得点であるほど人材育成の困難度に対して否定的であることを示している。

まず、各業種別に最も高い得点を示した項目をみると、建設業では「その他」が2.46、製造業では「研修の対象者となる人材（従業員）がいない」が2.28（これは「いる」という意味になる）、卸売・小売・飲食店業が「その他」で2.38となっている。さらに、金融・保険・不動産業では「その他」3.00、運輸・通信業も「その他」で2.25、「サービス業」では「実施方法がわからない」2.36という結果が示されている。

表 4-4-2 人材育成の困難度〈業種別〉

業 種	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
建設業	2.25	2.12	2.14	2.12	2.22	2.14	1.76	1.78	1.93	2.21	2.37	2.46
製造業	2.11	1.97	2.09	2.17	2.21	2.03	1.78	1.76	1.74	2.17	2.28	2.24
卸売・小売・飲食店業	2.10	2.06	2.10	2.22	2.27	2.09	1.78	1.37	1.88	2.25	2.42	2.38
金融・保険・不動産業	2.43	2.20	2.21	2.36	2.43	2.21	2.07	1.87	2.07	2.46	2.64	3.00
運輸・通信業	2.19	1.93	2.18	2.21	2.19	2.13	1.67	1.74	1.89	2.22	2.22	2.25
サービス業	2.23	2.13	2.23	2.25	2.36	2.16	1.70	1.87	1.97	2.30	2.42	2.32
その他	2.41	2.00	2.25	2.27	2.40	2.10	1.72	1.87	1.97	2.23	2.23	2.33
未記入	2.20	2.04	2.14	2.18	2.25	2.17	1.79	1.68	1.97	2.31	2.33	2.25

注 1：①人材育成について管理監督者が関心を持たない，②人材育成について従業員が関心を持たない，③ニーズの把握がわからない，④計画の立て方がわからない，⑤実施方法がわからない，⑥評価方法がわからない，⑦時間的余裕がない，⑧教育担当者がいない，⑨研修施設がない，⑩公的研修施設が利用できない，⑪研修の対象となる人材（従業員）がいない，⑫その他

注 2：加重平均は「思う」を 1 点，「どちらともいえない」を 2 点，「思わない」を 3 点として計算している。

また，「評価方法がわからない」「時間的余裕がない」「教育担当者がいない」の項目では，いずれの業種においても比較的得点が低いことが明らかになっている。

4-4-3 従業員数別

次に従業員数別の人材育成の困難度を分析する。

表 4-4-3 は，従業員数別に人材育成の困難度を加重平均で示したものである。得点の高さは各人材育成の困難度に対して否定的であることを示している。

各従業員数ごとに最も得点の高い項目を見てみると，29 人以下では，「その他」が 2.38，30～49 人では「研修の対象となる人材（従業員）がいない」が 2.33，50～69 人では「研修の対象となる人材（従業員）がいない」が 2.42，70～99 人でも同じく「研修の対象となる人材（従業員）がいない」が 2.48，100 人以上でも同じ項目が 2.50 という結果となっている。

また，業種別と同様に，「評価方法がわからない」「時間的余裕がない」「教育担当者がいない」の項目では，いずれの従業員数においても得点が低く，

表 4-4-3 人材育成の困難度〈従業員数別〉 (加重平均)

従業員数	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
29 人以下	2.13	1.99	2.08	2.11	2.14	2.07	1.77	1.74	1.77	2.10	2.13	2.38
30 ～ 49 人	2.26	2.11	2.16	2.19	2.23	2.12	1.77	1.83	1.92	2.29	2.37	2.33
50 ～ 69 人	2.18	2.07	2.13	2.20	2.30	2.10	1.71	1.74	1.84	2.23	2.42	2.18
70 ～ 99 人	2.18	2.03	2.17	2.24	2.31	2.13	1.79	1.77	1.91	2.31	2.48	2.31
100 人以上	2.16	2.07	2.23	2.29	2.34	2.09	1.74	1.91	2.04	2.39	2.50	2.20
未記入	1.83	1.83	2.00	2.00	2.00	1.80	1.67	1.33	1.33	2.17	2.33	0.00

注：①人材育成について管理監督者が関心を持たない，②人材育成について従業員が関心を持たない，③ニーズの把握がわからない，④計画の立て方がわからない，⑤実施方法がわからない，⑥評価方法がわからない，⑦時間的余裕がない

注 2：加重平均は「思う」を 1 点，「どちらともいえない」を 2 点，「思わない」を 3 点として計算している。

肯定的な傾向となっている。つまり，これらについては事業所は困っていると考えられる。

4-5 人材育成の成果の反映

4-5-1 全体

ここでは，人材育成の成果の反映をどのように行っているか分析する。

表 4-5-1 は，人材育成の成果の反映に対する回答を百分率で示したものである。それをみると，「人事考課で評価している」では「行っている」と回答した事業所が 39.0%と最も多くなっている。「資格を取ると手当を出している」は 33.5 %である。またそれ以外の項目ではいずれも「行っていない」が最も多くなっている。

表 4-5-1 人材育成の成果の反映

(%)

評価の方法	行っている	どちらとも いえない	行っていない	未記入	平均点
人事考課で評価している	38.96	27.55	18.60	14.90	1.76
資格取得を昇進昇格の条件としている	14.90	28.51	38.42	18.17	2.29
資格を取ると手当を出している	33.49	13.18	36.71	16.61	2.04
研修が昇進昇格の条件となっている	4.50	24.06	51.88	19.56	2.59

4-5-2 業種別

次に業種別に人材育成の成果の反映について分析する。

表 4-5-2 は、業種別に人材育成の成果の反映について加重平均で示したものである。得点が高いほど各反映を行っていないことを示している。

表 4-5-2 を概観すると、全ての業種において「研修が昇進昇格の条件となっている」において得点が最も高くなっている。ついで「資格取得を昇進昇格の条件としている」「資格を取ると手当を出している」の順で高く、「人事考課で評価している」が最も得点が低い。

つまり、いずれの業種においても「人事考課で評価を行っている」傾向があることが示されている。運輸・通信業では全てが 2 を超えており、「行っていない」傾向がある。

4-5-3 従業員数別

次にこれを、従業員数別に人材育成の成果の反映をみていく。

表 4-5-3 は、従業員数別に人材育成の成果の反映を加重平均で示したものの

表 4-5-2 人材育成の成果の反映〈業種別〉

業 種	ア	イ	ウ	エ
建設業	1.82	1.94	1.57	2.44
製造業	1.78	2.41	2.21	2.64
卸売・小売・飲食店業	1.66	2.37	2.22	2.58
金融・保険・不動産業	1.57	1.79	1.50	2.50
運輸・通信業	2.01	2.40	2.04	2.70
サービス業	1.63	2.14	1.80	2.54
その他	1.92	2.15	2.03	2.70
未記入	1.74	2.37	2.17	2.57
計	1.76	2.29	2.04	2.59

注 1: ア. 人事考課で評価している, イ. 資格取得を昇進昇格の条件としている, ウ. 資格を取ると手当を出している, エ. 研修が昇進昇格の条件となっている

注 2: 加重平均は「行っている」を 1 点, 「どちらともいえない」を 2 点, 「行っていない」を 3 点として計算している。

表 4-5-3 人材育成の成果の反映〈従業員数別〉

従業員数	ア	イ	ウ	エ
29 人以下	1.88	2.29	2.07	2.62
30 ～ 49 人	1.72	2.26	2.02	2.55
50 ～ 69 人	1.74	2.37	2.09	2.64
70 ～ 99 人	1.70	2.24	1.97	2.60
100 人以上	1.56	2.26	2.37	2.37
未記入	2.14	2.14	2.00	2.57

注 1：ア．人事考課で評価している，イ．資格取得を昇進昇格の条件としている，ウ．資格を取ると手当を出している，エ．研修が昇進昇格の条件となっている

注 2：加重平均は「行っている」を 1 点，「どちらともいえない」を 2 点，「行っていない」を 3 点として計算している。

である。

ここでも，業種別の結果と同様に全ての従業員数において「研修が昇進昇格の条件となっている」が，最も高くなっている。また，「人事考課で評価している」の加重平均は，いずれの従業員数規模においても最も低い。これは，業種別と同様な結果になっている。

4-6 教育訓練費の程度

4-6-1 全体

この項目では，業種別の表の中に全体の百分率も併記し，加重平均でも分析しておく。

表 4-6-1 をみると，全体では教育訓練費が「50 万円未満」と回答している事業所が 59.5 % と最も多く，次いで「50 万円～ 100 万円未満」という順になっている。

表 4-6-1 昨年 1 月から 12 月までの教育訓練費（直接経費） (%)

50 万円未満	50 ～ 100 万円未満	100 ～ 150 万円未満	150 ～ 200 万円未満	200 万円以上	未記入	計
59.49	15.59	5.31	2.41	4.93	12.27	100.00

4-6-2 業種別

次に業種別に教育訓練費の程度を比較してみる。

表 4-6-2 をみると、全ての業種において「50 万円未満」と回答した事業所の割合はどの業種も最も多く特に運輸・通信業は 62.7 % であり、最も多い。次いで、「50 ～ 100 万円未満」でありどの業種も「50 万円未満」に次いで 2 番目に多い。その他の項目については（未記入を除く）、どの業種も 10 % 以下である。

4-6-3 従業員数別

また、従業員数別に教育訓練費の程度を比較すると、表 4-6-3 にあるように、ここでも「50 万円未満」と回答した事業所の割合が、全ての従業員数において最も多くなっている。ただし、従業員数 29 人以下では、「50 万円未満」が 72.7 % であるのに対し、100 人以上では 37.7 % となっている。また、「50 万円～100 万円未満」の割合がわずかではあるものの従業員数が多くなるにつれて増加している。従業員数が多いほど教育訓練費が増加する傾向があるのではないかと思われる。

表 4-6-2 教育訓練費の程度〈業種別〉

(%)

業 種	①	②	③	④	⑤	⑥	計
建設業	61.18	15.69	4.71	2.35	4.31	11.76	100.00
製造業	60.84	16.44	4.93	1.64	4.19	11.96	100.00
卸売・小売・飲食店業	57.53	15.72	6.69	4.01	5.35	10.70	100.00
金融・保険・不動産業	50.00	11.11	5.56	0.00	5.56	27.78	100.00
運輸・通信業	62.65	12.05	3.61	1.81	2.41	17.47	100.00
サービス業	54.40	16.40	6.80	3.20	7.60	11.60	100.00
その他	62.79	13.95	6.98	2.33	4.65	9.30	100.00
未記入	59.64	15.06	4.22	2.41	6.63	12.05	100.00
計	59.49	15.59	5.31	2.41	4.93	12.27	100.00

注：①50 万円未満，②50 万円～100 万円未満，③100 万円～150 万円未満，④150 万円～200 万円未満，⑤200 万円以上，⑥未記入

表 4-6-3 教育訓練費の程度〈従業員数別〉

(%)

従業員数	①	②	③	④	⑤	⑥	計
29 人以下	72.68	7.44	1.86	0.43	0.72	16.88	100.00
30 ～ 49 人	40.14	18.12	5.80	2.17	4.35	9.42	100.00
50 ～ 69 人	54.67	20.60	5.49	3.85	4.95	10.44	100.00
70 ～ 99 人	51.54	19.51	8.21	3.49	8.01	9.24	100.00
100 人以上	37.65	25.29	10.59	4.71	2.00	8.24	100.00
未記入	62.50	12.50	0.00	0.00	13.53	12.50	100.00
計	59.49	15.59	5.31	2.41	4.93	12.27	100.00

注：①50 万円未満，②50 万円～100 万円未満，③100 万円～150 万円未満，④150 万円～200 万円未満，⑤200 万円以上，⑥未記入

4-7 人材育成に対する考え方

4-7-1 全体

表 4-7-1 は、人材育成に対する考え方を百分率で示したものである。これによると、「人材育成こそ企業の発展がある」では「思う」と回答した事業所

表 4-7-1 人材育成に対する考え方

(%)

考 え 方	そう思う	どちらとも いえない	そう思わ ない	計	未記入	加重平均
人材育成こそ企業の発展がある	77.65	9.38	0.43	100.00	12.54	1.12
教育訓練の成果は生産性を高める	66.99	16.08	1.02	100.00	15.92	1.22
経営理念の浸透に役立つ	48.45	30.44	2.79	100.00	18.33	1.44
組織が活性化する	59.70	21.81	1.71	100.00	16.77	1.30
専門家が育つ	45.61	31.56	3.22	100.00	19.61	1.47
従業員のキャリアアップに役立つ	57.88	22.72	1.55	100.00	17.85	1.31
従業員の意識・モラルの向上に役立つ	66.45	17.74	1.29	100.00	14.52	1.24
雇用の創出に寄与している	18.17	49.20	11.95	100.00	20.69	1.92
雇用の安定に寄与している	26.37	44.21	9.32	100.00	20.10	1.79

注：加重平均は、「思う」を1点、「どちらともいえない」を2点、「思わない」を3点として計算している。

は 77.7 % であり、最も多い割合となっている。また、「教育訓練の成果は生産性を高める」では「思う」が 67.0 %、「経営理念の浸透に役立つ」では 48.5 %、「組織が活性化する」は 59.7 %、「専門家が育つ」では 45.6 %、「従業員のキャリアアップに役立つ」は 57.9 %、「従業員の意識・モラルの向上に役立つ」は 66.5 % と、ほとんどの項目において「思う」と回答した事業所の割合が最も多い。「雇用の創出に寄与している」は 18.2 % であり、「思う」のなかで最も少ない。「雇用の安定に寄与している」は 26.4 % であり、「雇用の創出に寄与している」よりも約 8 % 多い。

また、「思う」以外の回答が最も多かった項目は、「どちらともいえない」と回答した事業所の「雇用の創出に寄与している」は 49.2 %、「雇用の安定に寄与している」は 44.2 % であり最も多い。

加重平均では、「人材育成こそ企業の発展がある」が 1.12 で最も肯定的な回答となっている。逆に、「雇用の創出に寄与している」は 1.92 であり、これは最も高い。「雇用の安定に寄与している」は 1.79 である。

4-7-2 業種別

次に業種別に人材育成に対する考え方を検討する。

表 4-7-2 は、表種別に人材育成に対する考え方を「思う」を 1 点、「どちらともいえない」を 2 点、「思わない」を 3 点として加重平均で示したものである。得点が高い方が、人材育成に対する考え方に否定的であることを示している。

まず、「雇用の創出に寄与している」は、建設業 1.84 であり、製造業 1.93、卸売・小売・飲食店業 1.93、金融・保険・不動産業 1.86、運輸・通信業 1.94、サービス業 1.93 となっており、全ての業種において最も高い。つまりいずれの業種においても「雇用の創出に寄与している」とは認識していないと考える傾向が強い。しかし、いずれも 2 以下であるから、肯定的な意見と考えてよい。

表 4-7-2 人材育成に対する考え方〈業種別〉 (加重平均)

業 種	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ
建設業	1.17	1.20	1.39	1.27	1.34	1.21	1.25	1.84	1.75
製造業	1.11	1.20	1.47	1.33	1.51	1.38	1.26	1.93	1.78
卸売・小売・飲食店業	1.11	1.25	1.33	1.28	1.49	1.28	1.20	1.93	1.80
金融・保険・不動産業	1.00	1.14	1.43	1.27	1.23	1.07	1.27	1.86	1.86
運輸・通信業	1.14	1.19	1.45	1.37	1.62	1.44	1.24	1.94	1.75
サービス業	1.10	1.22	1.49	1.25	1.38	1.22	1.22	1.93	1.77
その他	1.27	1.41	1.63	1.47	1.58	1.56	1.34	2.18	2.03
未記入	1.06	1.21	1.49	1.26	1.53	1.29	1.18	1.91	1.81

注 1：ア．人材育成こそ企業の発展がある，イ．教育訓練の成果は生産性を高める，ウ．経営理念の浸透に役立つ，エ．組織が活性化する，オ．専門家が育つ，カ．従業員のキャリアアップに役立つ，キ．従業員の意識・モラルの向上に役立つ，ク．雇用の創出に寄与している，ケ．雇用の安定に寄与している

注 2：加重平均は「思う」を 1 点，「どちらともいえない」を 2 点，「そう思わない」を 3 点として計算している。

4-7-3 従業員数別

次に従業員数別に，人材育成に対する考え方を検討していく。

表 4-7-3 をみると，いずれの従業員数においても得点がほぼ 2 以下になっている。人材育成に対する考え方に対し「思う」と回答している事業所が多い。そうした状況の中で，いずれの従業員数においても「雇用の創出に寄与している」の得点が最も高いという結果になっている。29 人以下では 1.84，30～49 人 1.97，50～69 人 2.02，70～99 人 1.96，100 人以上 1.87 であるが，業種別に見たように，いずれも 2 以下になっている。したがって，肯定的に考えている。

4-7-4 単相関係数による「経営の特徴」と「人材育成に対する考え方」の分析

ここでは，経営の特徴と人材育成に対する考え方の間の相関関係について検討する。

表 4-7-4 は経営の特徴と，人材育成に対する考え方の間の単相関係数を示

表 4-7-3 人材育成に対する考え方〈従業員数別〉（加重平均）

従業員数	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ
29 人以下	1.16	1.25	1.45	1.32	1.43	1.29	1.26	1.84	1.71
30 ～ 49 人	1.10	1.25	1.43	1.29	1.51	1.27	1.21	1.97	1.71
50 ～ 69 人	1.11	1.22	1.48	1.33	1.50	1.37	1.27	2.02	1.86
70 ～ 99 人	1.10	1.20	1.43	1.28	1.50	1.33	1.21	1.96	1.83
100 人以上	1.05	1.12	1.35	1.25	1.46	1.28	1.19	1.87	1.81
未記入	1.00	1.33	1.50	1.33	1.50	1.17	1.17	1.83	2.00

注：ア．人材育成こそ企業の発展がある，イ．教育訓練の成果は生産性を高める，ウ．経営理念の浸透に役立つ，エ．組織が活性化する，オ．専門家が育つ，カ．従業員のキャリアアップに役立つ，キ．従業員の意識・モラルの向上に役立つ，ク．雇用の創出に寄与している，ケ．雇用の安定に寄与している

注 2：加重平均は「思う」を 1 点，「どちらともいえない」を 2 点，「そう思わない」を 3 点として計算している。

表 4-7-4 経営の特徴と人材育成に対する考え方の間の単相関係数

経営の特徴	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ
独自の製品（開発）の有無	0.102	0.054	0.028	0.048	0.019	0.033	0.010	0.048	0.028
独自の製造技術（開発）の有無	0.085	0.044	-0.022	-0.013	0.006	-0.003	0.001	0.049	0.001
独自のサービスの有無	0.154	0.059	0.089	0.130	0.017	0.085	0.059	0.068	0.016
独自の販売方法（販路拡大）の有無	0.078	0.029	0.092	0.091	-0.038	0.022	0.021	0.009	0.007
特定取引企業（親会社）の有無	0.043	0.005	-0.029	-0.018	0.021	-0.029	-0.014	-0.004	0.004
ベンチャービジネスとしての認識度	0.047	0.010	0.037	0.014	0.021	0.044	0.021	0.045	0.061

注：ア．人材育成こそ企業の発展がある，イ．教育訓練の成果は生産性を高める，ウ．経営理念の浸透に役立つ，エ．組織が活性化する，オ．専門家が育つ，カ．従業員のキャリアアップに役立つ，キ．従業員の意識・モラルの向上に役立つ，ク．雇用の創出に寄与している，ケ．雇用の安定に寄与している

したものである。

この結果をみると、全ての項目間において相関係数が 0.5 を下回っており、2 つの項目間には関連性がないという結果になっている。

4-7-5 単相関係数による「人材育成に対する考え方」の分析

次に、人材育成に対する考え方において、各項目間の相関を分析する。表4-7-5は人材育成に対する考え方間の単相関係数を示した表である。この結果を概観し、最も相関係数の大きかった順に分析する。

- ①「カ 従業員のキャリアアップに役立つ」と「キ 従業員の意識・モラルの向上に役立つ」の間には0.470の相関がみられ、やや弱い関連性がある。
- ②「エ 組織が活性化する」と「キ 従業員の意識・モラルの向上に役立つ」の間には0.467の相関がみられ、やや弱い関連性がある。
- ③「オ 専門家が育つ」と「カ 従業員のキャリアアップに役立つ」では0.458の相関がみられ、やや弱い関連性がある。
- ④「ウ 経営理念の浸透に役立つ」と「エ 組織が活性化する」の間には0.442の相関がみられ、やや弱い関連性がある。

表 4-7-5 人材育成に対する考え方に関する単相関係数

人材育成に対する考え方	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ
ア 人材育成こそ企業の発展がある	1.000								
イ 教育訓練の成果は生産性を高める	0.359	1.000							
ウ 経営理念の浸透に役立つ	0.276	0.375	1.000						
エ 組織が活性化する	0.330	0.344	0.442	1.000					
オ 専門家が育つ	0.181	0.286	0.304	0.313	1.000				
カ 従業員のキャリアアップに役立つ	0.268	0.300	0.319	0.409	0.458	1.000			
キ 従業員の意識・モラルの向上に役立つ	0.224	0.370	0.380	0.467	0.290	0.470	1.000		
ク 雇用の創出に寄与している	0.161	0.235	0.319	0.305	0.314	0.320	0.292	1.000	
ケ 雇用の安定に寄与している	0.026	0.020	0.013	0.036	0.048	0.004	-0.005	-0.016	1.000

注：ア．人材育成こそ企業の発展がある，イ．教育訓練の成果は生産性を高める，ウ．経営理念の浸透に役立つ，エ．組織が活性化する，オ．専門家が育つ，カ．従業員のキャリアアップに役立つ，キ．従業員の意識・モラルの向上に役立つ，ク．雇用の創出に寄与している，ケ．雇用の安定に寄与している

- ⑤「エ 組織が活性化する」と「カ 従業員のキャリアアップに役立つ」の間には 0.409 の相関がみられ、やや弱い関連性がある。

4-7-6 支援措置

ここでは、支援措置に関する知識や意見などについて、全体については百分率で検討し、各項目別では加重平均を用いて分析を行う。

a. ピアソン係数による関連度

ピアソン係数からは、「経営の特徴」と人材育成の考え方に「関連がある」とはいえない。

b. クラメール係数による関連度

クラメール係数からも、「経営の特徴」と人材育成の考え方に「関連がある」とはいえない。

c. χ^2 値による関連度

表 4-7-6③は、独立係数 χ^2 値によって経営の特徴と支援措置の関連度を求め

表 4-7-6① ピアソン係数による支援措置についての考え方〈経営の特徴別〉 (加重平均)

経営の特徴	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ
独自の製品（開発）がある	0.081	0.080	0.055	0.050	0.047	0.060	0.053	0.046	0.070
独自の製造技術（開発）がある	0.079	0.085	0.045	0.025	0.084	0.019	0.058	0.088	0.062
独自のサービスがある	0.139	0.079	0.089	0.122	0.092	0.107	0.083	0.142	0.026
独自の販売方法（販路拡大）がある	0.049	0.046	0.009	0.110	0.040	0.034	0.058	0.084	0.035
特定取引企業（親会社）がある	0.073	0.023	0.036	0.027	0.064	0.041	0.079	0.081	0.033
ベンチャービジネス	0.065	0.049	0.035	0.032	0.067	0.049	0.037	0.062	0.081

注：ア．人材育成こそ企業の発展がある，イ．教育訓練の成果は生産性を高める，ウ．経営理念の浸透に役立つ，エ．経営が活性化する，オ．専門家が育つ，カ．従業員のキャリアアップに役立つ，キ．従業員の意識・モラルの向上に役立つ，ク．雇用の創出に寄与している，ケ．雇用の安定に寄与している

表 4-7-6② クラメール係数による支援措置についての考え方〈経営の特徴別〉 (加重平均)

経営の特徴	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ
独自の製品（開発）の有無	0.058	0.057	0.039	0.036	0.047	0.042	0.038	0.032	0.049
独自の製造技術（開発）の有無	0.059	0.061	0.032	0.018	0.059	0.013	0.041	0.048	0.043
独自のサービスの有無	0.099	0.056	0.063	0.087	0.065	0.076	0.056	0.102	0.019
独自の販売方法（販路拡大）の有無	0.005	0.032	0.065	0.079	0.028	0.024	0.041	0.060	0.024
特定取引企業（親会社）の有無	0.052	0.016	0.026	0.019	0.045	0.029	0.057	0.057	0.023
ベンチャービジネスとしての認識度	0.046	0.034	0.026	0.022	0.047	0.034	0.026	0.044	0.057

注：ア．人材育成こそ企業の発展がある，イ．教育訓練の成果は生産性を高める，ウ．経営理念の浸透に役立つ，エ．経営が活性化する，オ．専門家が育つ，カ．従業員のキャリアアップに役立つ，キ．従業員の意識・モラルの向上に役立つ，ク．雇用の創出に寄与している，ケ．雇用の安定に寄与している

たものである。これによると、「独自のサービスがある」ということが、「人材育成こそ企業の発展がある」「組織が活性化する」「従業員のキャリアアップに役立つ」「雇用の創出に寄与している」の4つの人材育成の考え方に大きく関連している，と判断できる。また、「独自の販売方法（販路開拓）がある」ということが、「組織が活性化する」に大きく関係していると考えられる。

表 4-7-6③ χ^2 値による支援措置についての考え方〈経営の特徴別〉 (加重平均)

経営の特徴	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ
独自の製品（開発）がある	9.581*	9.174	4.275	3.540	2.975	5.053	4.058	2.835	6.312
独自の製造技術（開発）がある	9.026	10.296*	2.811	0.934	9.638*	0.499	4.768	6.190	4.839
独自のサービスがある	28.542**	8.768	11.000*	21.288**	11.550*	16.038**	9.794*	27.926**	0.900
独自の販売方法（販路拡大）がある	3.519	2.978	11.587*	17.149**	2.151	1.153	4.701	9.660*	1.539
特定取引企業（親会社）がある	8.106	0.738	1.846	1.102	5.745	2.400	9.343	9.028	1.410
ベンチャービジネス	5.862	3.293	1.738	1.371	5.936	3.254	1.866	5.091	8.086

注 1：ア．人材育成こそ企業の発展がある，イ．教育訓練の成果は生産性を高める，ウ．経営理念の浸透に役立つ，エ．経営が活性化する，オ．専門家が育つ，カ．従業員のキャリアアップに役立つ，キ．従業員の意識・モラルの向上に役立つ，ク．雇用の創出に寄与している，ケ．雇用の安定に寄与している

注 2：* = $p : 0.05$ ， ** = $p : 0.01$

5-1 支援措置に関する知識

5-1-1 全体

表 5-1-1 は支援措置に関する知識を百分率で示したものである。

この結果から、全ての支援措置において「知らない」と回答している事業所の割合が最も多い。中でも「中小企業雇用創出人材確保助成金」では「知らない」と回答した事業所が 56.6%, 「中小企業雇用創出雇用管理助成金」では 57.6%, 「中小企業雇用創出等能力開発給付金」では 57.5 %, 「中小企業雇用環境整備奨励金」では 52.9%であり、ほぼ 60%近くの事業所が「知らない」と回答している。

また、「よく知っているが活用していない」と回答した事業所を合わせると、80%近くが活用していないと言える。

5-1-2 業種別

次に業種別に、支援措置に関する知識を分析する。

表 5-1-2 は業種別に支援措置に関する知識を加重平均で示したものである。

表 5-1-1 支援措置に関する知識

(%)

給付金や助成金の種類	利用した (活用予定)	よく知っているが 活用していない	知らない	未記入	加重平均
ア 生産能力開発給付金	12.49	33.49	40.19	13.80	2.32
イ 認定訓練派遣等給付金	4.66	30.98	48.82	15.54	2.52
ウ 中小企業人材育成事業助成金	2.57	40.14	42.34	14.95	2.47
エ 認定訓練助成事業補助金	2.47	30.98	50.16	16.40	2.57
オ 中高齢者等受講奨励金	4.23	38.91	41.53	15.33	2.44
カ 中小企業雇用創出人材確保助成金	0.86	26.15	56.59	16.40	2.67
キ 中小企業雇用創出雇用管理助成金	0.59	25.56	57.56	16.29	2.68
ク 中小企業雇用創出等能力開発給付金	0.75	25.40	57.45	16.40	2.68
ケ 中小企業雇用環境整備奨励金	1.66	29.31	52.89	16.13	2.61

表 5-1-2 支援措置に関する知識〈業種別〉 (加重平均)

業 種	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ
建設業	2.30	2.47	2.51	2.50	2.48	2.70	2.69	2.70	2.66
製造業	2.21	2.46	2.38	2.53	2.36	2.63	2.66	2.65	2.54
卸売・小売・飲食店業	2.40	2.57	2.60	2.67	2.60	2.71	2.72	2.72	2.70
金融・保険・不動産業	2.54	2.62	2.46	2.62	2.58	2.46	2.46	2.54	2.46
運輸・通信業	2.44	2.54	2.43	2.58	2.44	2.63	2.64	2.63	2.56
サービス業	2.33	2.57	2.48	2.58	2.45	2.68	2.68	2.69	2.65
その他	2.59	2.73	2.64	2.69	2.59	2.79	2.82	2.82	2.77
未記入	2.43	2.61	2.49	2.59	2.43	2.67	2.71	2.70	2.64

注 1：ア．生産能力開発給付金，イ．認定訓練派遣等給付金，ウ．中小企業人材育成事業助成金，エ．認定訓練助成事業補助金，オ．中高齢者等受講奨励金，カ．中小企業雇用創出人材確保助成金，キ．中小企業雇用創出雇用管理助成金，ク．中小企業雇用創出等能力開発給付金，ケ．中小企業雇用環境整備奨励金

注 2：加重平均は「利用した（利用予定）」を 1 点，「よく知っているが活用していない」を 2 点，「知らない」を 3 点として計算している。

「利用した（利用予定）」を 1 点，「よく知っているが活用していない」を 2 点，「知らない」を 3 点として計算している。得点が高いほど「知らない」ことを意味する。

表 5-1-2 の結果を概観すると，建設業では「中小企業雇用創出等能力開発給付金」が 2.70 と最も得点が高く，製造業では「中小企業雇用創出雇用管理助成金」が 2.66，卸売・小売・飲食店業では「中小企業雇用創出等能力開発給付金」と「中小企業雇用創出雇用管理助成金」が 2.72，金融・保険・不動産業では，「認定訓練派遣等給付金」と「認定訓練助成事業補助金」が 2.62，運輸・通信業では「中小企業雇用創出雇用管理助成金」が 2.64，サービス業では「中小企業雇用創出等能力開発給付金」が 2.69 という結果になっている。

いずれも「知らない」傾向が強い。

5-1-3 従業員数別

表 5-1-3 は従業員数別に支援措置に関する知識を加重平均で求めたものである。

表 5-1-3 支援措置に関する知識〈従業員数別〉（加重平均）

従業員数	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ
29 人以下	2.61	2.69	2.60	2.69	2.56	2.75	2.75	2.77	2.72
30 ～ 49 人	2.43	2.56	2.52	2.61	2.49	2.71	2.72	2.67	2.68
50 ～ 69 人	2.17	2.46	2.40	2.53	2.41	2.64	2.66	2.64	2.58
70 ～ 99 人	2.11	2.38	2.34	2.46	2.33	2.60	2.62	2.62	2.50
100 人以上	2.10	2.44	2.43	2.52	2.36	2.57	2.61	2.58	2.54
未記入	2.14	2.14	2.57	2.29	2.29	2.57	2.57	2.57	2.50

注 1：ア．生産能力開発給付金，イ．認定訓練派遣等給付金，ウ．中小企業人材育成事業助成金，エ．認定訓練助成事業補助金，オ．中高齢者等受講奨励金，カ．中小企業雇用創出人材確保助成金，キ．中小企業雇用創出雇用管理助成金，ク．中小企業雇用創出等能力開発給付金，ケ．中小企業雇用環境整備奨励金

注 2：加重平均は「利用した（利用予定）」を 1 点，「よく知っているが活用していない」を 2 点，「知らない」を 3 点として計算している。

この結果から，29 人以下では「中小企業雇用創出等能力開発給付金」が最も高く 2.77，30 ～ 49 人では「中小企業雇用創出雇用管理助成金」が 2.72，50 ～ 69 人では「中小企業雇用創出等能力開発給付金」と「中小企業雇用創出雇用管理助成金」が 2.62，70 ～ 99 人では「中小企業雇用創出雇用管理助成金」が 2.61 という結果が示されている。

これらの結果から，従業員数によって支援措置に関する知識にあまり差はみられない。また，いずれも加重平均は 2 以上であり，「利用されていない」傾向が強いが，従業員数が多くなるにつれて認知度が上がる傾向がある。

5-2 支援措置に対する意見

5-2-1 全体

表 5-2-1 は，各支援措置に対して，それぞれどのように思っているのかを百分率で示したものである。この結果をみると，「意義（魅力）のある制度である」では「思う」と回答した事業所は 45.4 % であり最も多い。次で「助成金等の金額が少ない」では「どちらともいえない」が 55.5 % と最も多く，「補助金や助成金に頼るようではいけない」は「どちらでもない」が 39.2 % で最も多い。また，「手続きが難しい」では，「思う」が 39.3%，「支給を受けるま

表 5-2-1 支援措置に対する考え方

(%)

考 え 方	思う	どちらとも いえない	思わない	未記入	計	加重平均
ア 意義（魅力）のある制度である	45.39	33.07	4.61	16.93	100.00	1.51
イ 助成金等の金額が少ない	14.63	55.52	8.04	21.81	100.00	1.92
ウ 補助金や助成金に頼るようではいけない	15.22	39.17	24.65	20.95	100.00	2.12
エ 手続きが難しい	39.28	35.53	5.20	19.99	100.00	1.57
オ 支給を受けるまでに時間がかかる	34.89	38.96	5.09	21.06	100.00	1.62
カ 書類作成に人手が足りない	28.03	40.19	10.02	21.76	100.00	1.77

注：加重平均は「思う」を1点、「どちらともいえない」を2点、「思わない」を3点として計算している。

でに時間がかかる」では「どちらともいえない」が39.0%，さらに「書類作成に人手が足りない」では「どちらともいえない」が40.2%という結果になっている。

これらを総合すると、支援措置に対して比較的肯定的な見方をしていると考えられる。

加重平均は「思う」を1点、「どちらともいえない」を2点、「思わない」を3点として計算すると、「意義（魅力）ある制度である」が最も低く1.51である。このことから、支援措置に対して、事業所は肯定的にとらえている。「補助金や助成金に頼るようではいけない」は2.12であるが、これは肯定されるから先の考え方を裏付けている。

5-2-2 業種別

次に、業種別に支援措置に対する意見を分析する。

表 5-2-2 は、業種別に各支援措置に対する意見を加重平均で示したものである。

得点は、「思う」を1点、「どちらともいえない」を2点、「思わない」を3点として計算している。したがって、得点の高い方が、各項目に対して否定

表 5-2-2 支援措置に対する意見〈業種別〉（加重平均）

業 種	ア	イ	ウ	エ	オ	カ
建設業	1.39	1.90	2.17	1.59	1.63	1.90
製造業	1.52	1.91	2.12	1.50	1.58	1.69
卸売・小売・飲食店業	1.59	1.97	2.02	1.63	1.66	1.82
金融・保険・不動産業	1.36	1.93	2.21	1.79	1.86	2.00
運輸・通信業	1.54	1.90	2.18	1.62	1.59	1.72
サービス業	1.50	1.88	2.16	1.67	1.69	1.82
その他	1.71	1.85	2.15	1.57	1.53	1.70
未記入	1.52	1.95	2.08	1.56	1.65	1.76

注 1： ア．意義（魅力）のある制度である，イ．助成金等の金額が少ない，ウ．補助金や助成金に頼るようではいけない，エ．手続きが難しい，オ．支給を受けるまでに時間がかかる，カ．書類作成に人手が足りない

注 2：加重平均は「思う」を 1 点，「どちらともいえない」を 2 点，「思わない」を 3 点として計算している。

的であるものとする。

表 5-2-2 をみると，全ての業種において「補助金や助成金に頼るようではいけない」の項目で，最も得点が高いという結果が示されている。ただし，最も得点の高かった金融・保険・不動産業においても 2.21 であることを考えると，「どちらともいえない」に近い結果であると言える。しかし，これらは否定を否定している内容であるから，結果的には「補助金や助成金に頼ってよい」ということになる。

なお，全ての意見において 2 以下になっている。

5-2-3 従業員数別

次に従業員数別に支援措置に対する意見を分析する。

表 5-2-3 をみると，先に分析した業種別と同様に，従業員数別でも「補助金や助成金に頼るようではいけない」という項目が，いずれの従業員数においても最も高くなっている。また，最も高かった 50～69 人においても 2.19 であったことから，いずれの支援措置に対しても若干肯定的ではあるものの，「どちらともいえない」に近い意見を持っている，と言える。業種別で見たよ

表 5-2-3 支援措置に対する意見〈従業員数別 (加重平均)〉

従業員数	ア	イ	ウ	エ	オ	カ
29 人以下	1.55	1.97	2.06	1.60	1.67	1.79
30 ～ 49 人	1.44	1.89	2.08	1.50	1.53	1.63
50 ～ 69 人	1.54	1.92	2.19	1.57	1.63	1.76
70 ～ 99 人	1.46	1.86	2.14	1.58	1.61	1.80
100 人以上	1.48	1.88	2.16	1.52	1.57	1.74
未記入	1.33	2.17	2.00	1.83	1.50	1.67

注 1：ア. 意義（魅力）のある制度である，イ. 助成金等の金額が少ない，ウ. 補助金や助成金に頼るようではいけない，エ. 手続きが難しい，オ. 支給を受けるまでに時間がかかる，カ. 書類作成に人手が足りない

注 2：加重平均は「思う」を 1 点，「どちらともいえない」を 2 点，「思わない」を 3 点として計算している。

うに，「補助金や助成金に頼るようではいけない」以外は，全て 2 以下になっている。ア，エ，オは，従業員数が多くなるにつれて肯定的になる傾向がある。

IV まとめ

最後に，本調査で明らかになったことを，かいつまんで述べておくことにする。

- ① 調査対象事業所数は 1866 社である。業種別では製造業が 36 %，建設業が 14 %，サービス業が 13 %であり，これが上位三者である。従業員数別にみると，29 人以下の事業所が 38%，70 ～ 99 人が 26 %，50 ～ 69 人が 20 %を占め，この 3 つで 84 %を占めている。

設立年では，昭和 49 年以前に設立された事業所は 66 %占めている。

- ② 従業員平均年齢は，従業員数規模が小さいほど高齢化している。サービス業は年齢構成は比較的若くなっている。
- ③ この調査はベンチャービジネスとそうでない事業所の人材育成の差異を明らかにすることを目的の一つにしている。この調査では「独自の製品（開発）がある」は 27 %，「独自の製造（開発）技術がある」は 26 %，「独自

のサービスがある」は28%、「独自の販売方法（販路拡大）がある」は20%である。これらは全てベンチャービジネスの要素をもった事業所であるが、しかし、「ベンチャービジネスである」と認識している事業所は3%程度であった。認識にズレがある。また、この要素間の関係を単相関係数で分析すると、これらの間には強い相関があった。

- ④ 経営の意思伝達の方法は、多くの事業所が「状況に応じてトップダウン方式やボトムアップ方式」をとっている。ベンチャービジネスである事業所は、意思伝達の方法が明確であるのに対し、そうでない事業所は「どちらとさえない」といったあいまいな意思伝達方法が多い。
- ⑤ 事業所のキーパーソンは半数が「役員」である。特定の人はいないというのも18%ほどある。ベンチャービジネスである事業所も、そうでない事業所も同様な傾向であるが、強いて言えば、前者は設計者や販路開拓者を上げる事業所が多い。
- ⑥ バブル景気崩壊後、現在の業種に進出した事業所は7.4%であり、そのうちサービス業は13.6%を占め、最も多い。建設業は3.1%であり最も少ない。
- ⑦ ③で述べたように、この調査では、事業所の経営の特徴としての6つを取り上げたが、平成3年以降に進出した事業所ではこの6つの属性において「ある」と回答した事業所は、それぞれ6.7%、7.8%、10.3%、7.7%、33.9%である。この結果、バブル景気崩壊後の企業進出において、約3分の1強の事業所がベンチャービジネス（的）として認識している。従業員数については、11～30人の事業所が「増加した」と回答している割合が最も多いが、全体の1.5%に過ぎない。
- ⑧ これからの新たな事業進出については、「この1～2年以内に進出予定」は5.7%であり、進出予定が「ない」とする事業所は約60%である。これはどの業種もほぼ同様ある。先の6つの経営の特徴が「ある」と回答した事業所で、「この1～2年以内に進出予定」が「ある」をそれぞれ47.7%、45.8%、43.9%、29.9%、30.8%、11.2%である。このうち、特定取引先

企業の（親会社）のない」事業所は 43.0 %，「ベンチャービジネスであるかどうか」について「ある」事業所は 11.2 %であるけれども，「ベンチャービジネスでない」事業所は新たな事業への進出が「ない」というのは，72.6 %も占める。ベンチャービジネスがおおせいな事業進出傾向をもっている。

- ⑨ 事業所の業況は「よい」は 1.9 %しかなく，業種別ではサービス業が 3.3 %で最も多い。また，「独自の製品の有無」「独自の製造（開発）技術の有無」「独自のサービスの有無」「独自の販売方法（販路拡大）の有無」「ベンチャービジネスであるかどうか」について「ある」事業所は景気はよくないものの，「よい」とする事業所は「ない」事業所よりも押しなべて景気はよい。「特定取引先企業の（親会社）のない」事業所は「ある」事業所よりもわずかではあるが景気はよい。
- ⑩ 資金繰りについては，「らく」というのは 5.4 %程度である。どの業種も同じであるが，従業員数が増えるにつれて，資金繰りは「楽」になる傾向がある。また，景気がよいほど資金繰りが「らく」という傾向になっている。
- ⑪ 従業員の過不足については全体の約 4 分の 1 が適正と答えている。業種別では過剰が多い上位三者は製造業，建設業，卸売・小売・飲食店業である。従業員数別ではどの規模も「過剰」が多く，20 %を超えている。
- ⑫ 従業員の採用方法については，事務管理部門はハローワーク（公共職業安定所，人材銀行，パートバンク）が最も多く，30.7 %を占める。生産（営業・販売を含む）部門でもほぼ同様の傾向である。これまでの人材確保については，「十分確保できた」とするのは 11 %程度である。業種別でも従業員数別でもほぼ同様な傾向である。ハローワークによって採用をする場合，それをよく活用している事業所ほど，そうでない事業所よりも人材確保の状況がよい傾向があり，ミスマッチも少ない。また，人材を「あまり確保できなかった」「全く確保できなかった」事業所に対して人材のミスマッチの状況をみると，「年齢のミスマッチ」は 8.6 %，「賃金のミスマッチ」は 6.8 %，「能力のミスマッチ」は 92.1 %を占める。
- ⑬ 人材育成を行っている事業所では，事務管理部門も生産（営業・販売）

部門も OJT、研修機関等への派遣、OffJT が人材育成方法でよく用いられている方法である。その内容は「管理監督者研修」「製品知識・商品知識」「コンピュータ研修」が行われている割合の多い上位三者である。業種別でも従業員数別でもほぼ同様といってよい。人材育成が「大変うまくいっている」「まあまあうまくいっている」というのは、50 %強である。また、人材育成についての困難では「時間的余裕がない」「教育担当者がいない」「研修施設がない」が多く占める。また、人材育成の成果の反映では、「人事考課で評価している」「資格をとると手当てを出している」という事業所が多い。従業員数別では、規模が小さいほど「人事考課で評価している」というのは少なくなる。この点の改善が必要であろう。昨年1月から12月までの教育訓練費の額は50万円が最も多く約60 %を占める。

- ⑭ 人材育成に対する考え方では、「人材育成こそ企業の発展がある」「教育訓練の成果は生産性を高める」「従業員の意識・モラルの向上に役立つ」「組織が活性化する」が多く、それぞれ77.7 %、67.0 %、66.5 %、59.7 %である。「雇用の創出に寄与している」18.2 %、「雇用の安定に寄与している」26.4 %であるから、人材育成は雇用創出よりも「雇用の安定に寄与している」と考える傾向が強い。
- ⑮ 人材育成に対する行政の支援措置については、中小企業雇用創出人材確保助成金、中小企業雇用創出雇用管理助成金、中小企業雇用創出等能力開発給付金、中小企業雇用環境整備奨励金など、約80 %の事業所がこれらの存在を知らないか、知っているが活用していない、と答えている。また、これらの支援措置については、「意義（魅力）のある制度である」と考える事業所が45.4 %を占めているが、しかし「手続きが難しい」「支給を受けるまでに時間がかかる」というのもそれぞれ39.3 %、34.9 %ある。行政のPRが必要であろう。「補助金や助成金に頼るようではいけない」というのも15.2 %ある。

以上が、本調査のまとめである。全体的な傾向では、独自の製品や独自の

製造（開発）技術，独自のサービス，「独自の販売方法（販路拡大）等が「ある」事業所の方が，景気はよくないもののが，そうでない事業所よりも景況感はいい。人材育成にも熱心である。雇用創出，雇用安定に寄与しており，そのため雇用管理に前向きであることがわかる。

雇用安定行政の観点からは，このような事業所の育成が必要であろう。

以上

参考文献

- (1) 岡崎商工会議所発行「岡崎地域に所在する中小企業の雇用管理実態調査報告書」平成3年3月
- (2) 同所発行「岡崎地域に所在する中小企業の従業員意識調査報告書」平成3年3月
- (3) 森 五郎編「労務管理編」有斐閣，昭和51年
- (4) 二村敏子責任編集「組織の中の人間行動—組織行動論のすすめ」有斐閣，昭和63年
- (5) 原岡一馬，若林 満編「組織の中の人間」福村出版，1990年
- (6) Stephen P. Robbins, Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall, 1998
- (7) K. J. Pratt and S. G. Bennett, Elements of Personal Management, Van Nostrand Reinhold, 1989
- (8) Roger Bennett, Organizational Behaviour, Pitman Publishing, 1991