

# 横浜市景況・経営動向調査 第47回

特別調査 - 市内企業における人材育成、定年退職者の雇用について -

横浜市経済局 2003年12月  
(財)横浜・神奈川総合情報センター

ホームページ <http://zaidan.iris.or.jp/research>

特別調査結果

- 市内企業における人材育成、定年退職者の雇用について -

特別調査回収数 388社 (回収率: 41.6%)

	市内本社企業			市外本社企業	合計
	大企業	中堅企業	中小企業		
製造業	22 (42)	23 (57)	133 (302)	21 (51)	199 (452)
非製造業	24 (69)	94 (215)	41 (115)	30 (81)	189 (480)
合計	46 (111)	117 (272)	174 (417)	51 (132)	388 (932)

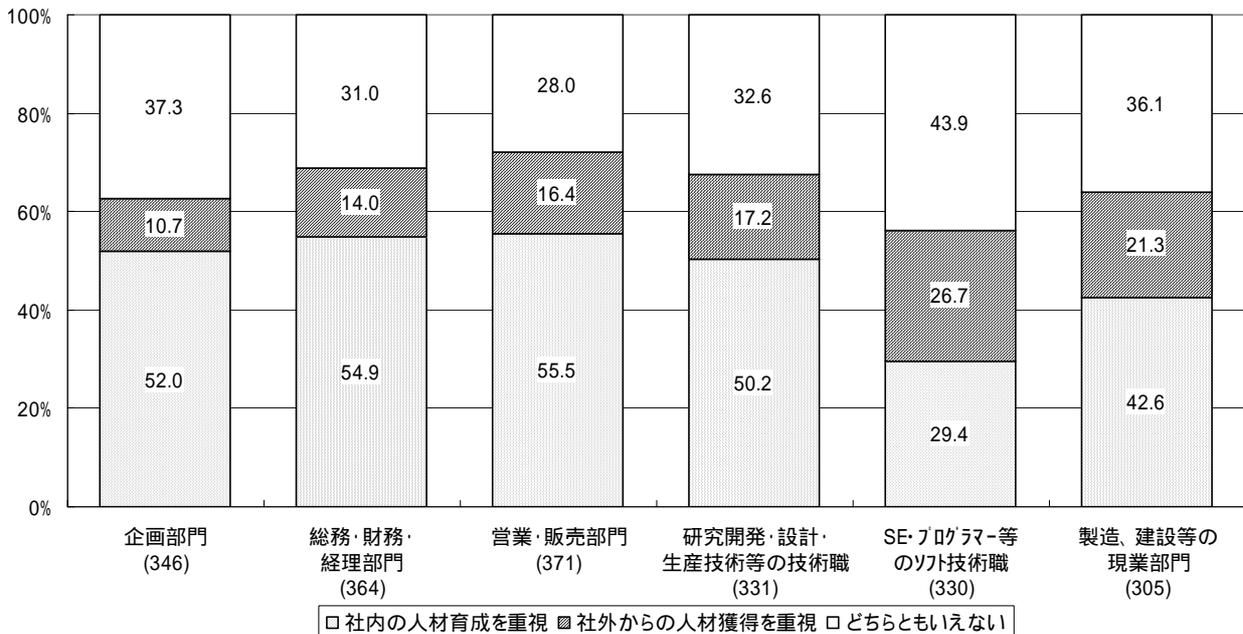
注 下段の( )内は発送企業数

1 人材確保について

市内企業の人材確保に関する考え方は、ほとんどの職種で「社内の人材育成を重視(新卒の育成を含む)」が最も高くなっており、「社外からの人材獲得を重視(中途採用、派遣社員、契約社員、パート・アルバイト、アウトソーシング等)」を上回っている。また、いずれの職種においても、「どちらともいえない」という回答が3~4割にのぼっており、人材確保にあたって“社内の人材育成”と“社外からの人材獲得”という両極の判断基準のどちらかによることはできないとする企業の割合も非常に高くなっている。

職種別にみると、企画部門、総務・財務・経理部門、営業・販売部門、研究開発・設計・生産技術等の技術職では、「社内の人材育成を重視」が5割を超え、「社外からの人材獲得を重視」を大きく上回るという特徴が強くなっているのに対して、SE・プログラマー等のソフト技術職、製造、建設等の現業部門では「社外からの人材獲得を重視」が他の職種と比較すると高くなっており、特に、SE・プログラマー等のソフト技術職については、「社内の人材育成」と「社外からの人材獲得」はほぼ同数の回答となっている。

図1 人材確保の考え方(全体、職種別)



( )内は回答件数

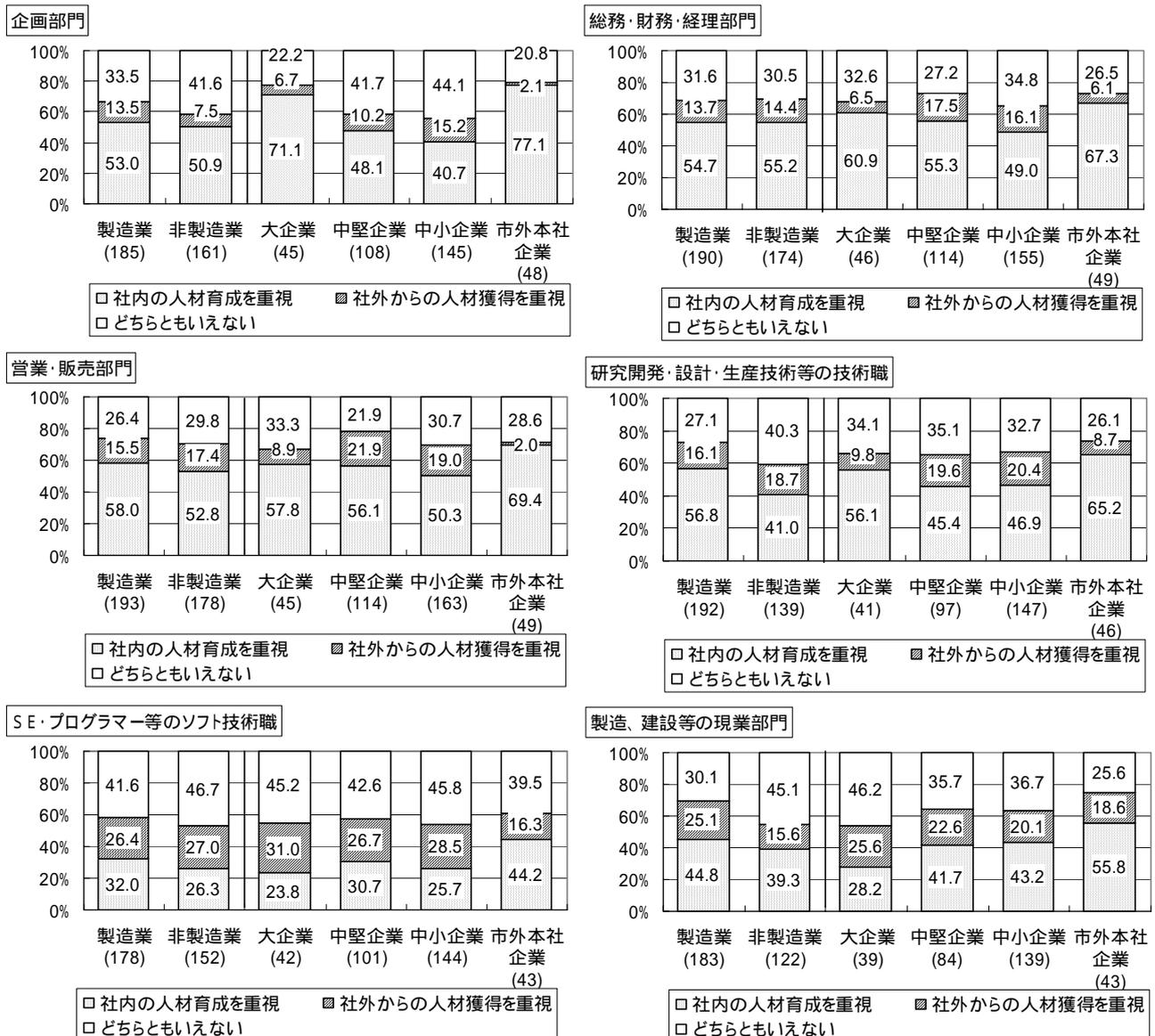
人材確保に関する考え方を業種別にみると、製造業では、研究開発・設計・生産技術等の技術職及び製造、建設等の現業部門において、「社内の人材育成を重視」が非製造業と比較してより高いという特徴が見られる。しかし、製造、建設等の現業部門については、製造業は「社外からの人材獲得を重視」も非製造業と比較して高くなっており、企業によって“社内育成”と“社外獲得”に回答が分散していることが分かる。

規模別にみると、企画部門、総務・財務・経理部門、研究開発・設計・生産技術等の技術職については、大企業、市外本社企業で「社内の人材育成を重視」が相対的に高い回答となっており、中堅企業・中小企業では、大企業等と比較すると「社外からの人材獲得を重視」が高くなっている。

営業・販売部門については、「社内の人材育成を重視」は、大企業、中堅企業、中小企業で大きな差異はみられないものの、「社外からの人材獲得を重視」では中堅企業・中小企業で大企業よりも回答率が高い。これとは逆に、製造、建設等の現業部門については、「社外からの人材獲得を重視」は規模別で大きな差異はみられない一方で、中堅企業・中小企業では「社内の人材育成を重視」が大企業と比較して高いという特徴が見られる。SE・プログラマー等のソフト技術職については、規模別に大きな差異はみられないが、大企業、中小企業では「社外からの人材獲得を重視」が「社内の人材育成を重視」を上回る回答率となっている。

全般的にみると、製造、建設等の現業部門を除いては、大企業では「社内の人材育成を重視」が相対的に高く、中堅企業・中小企業では「社外からの人材獲得を重視」が高いという傾向が見られる。

図 2 人材確保の考え方（業種別、規模別、職種別）



( )内は回答件数

## 2. 従業者教育訓練・研修について

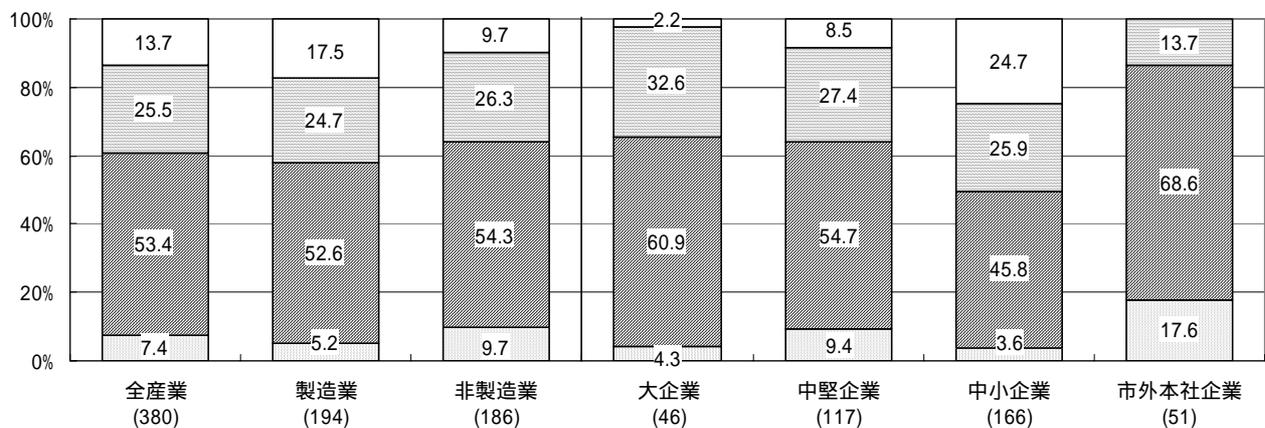
### (1) 教育訓練・研修の実施

市内企業における教育訓練・研修の実施状況については、全体では「非常に積極的である」が7.4%、「積極的である」が53.4%で6割以上の企業が「積極的に行っている」と回答しており、「行っていない」と回答した企業は13.7%であった。

業種別にみると、非製造業で製造業よりも「非常に積極的である」、「積極的である」がやや高く、「行っていない」とする回答が低くなっている。

規模別にみると、市外本社企業では「非常に積極的である」、「積極的である」が他の規模と比較して特に高くなっている。この他では、大企業と中堅企業については、「行っていない」が中堅企業でやや高くなっていることを除くとほぼ同様の回答傾向を示しているのに対し、中小企業は、「非常に積極的である」、「積極的である」が相対的に低く、「行っていない」とする回答も25%近くにのぼり、他の規模と比較すると教育訓練・研修を実施していない企業の割合が突出して高いという特徴が見られる。

図3 教育訓練・研修の実施（業種別、規模別）



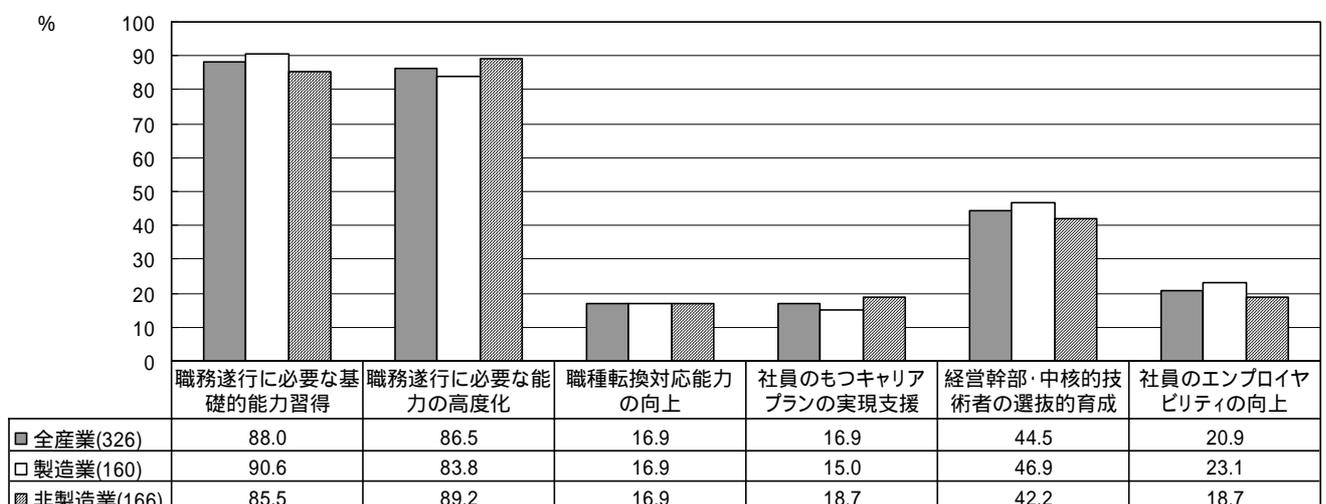
( )内は回答件数

□非常に積極的である ■積極的である □消極的である ▨行っていない

### (2) 教育訓練・研修の目的

教育訓練・研修の目的（教育訓練・研修を「行っていない」と回答した企業を除く：複数回答）としては、「職務遂行に必要な基礎的能力習得」(88.0%)、「職務遂行に必要な基礎的能力の高度化」(86.5%)が突出して高く、「経営幹部・中核的技術者の選抜的育成」(44.5%)がこれに続いている。「社員のエンプロイアビリティの向上」や「社員のもつキャリアプランの実現支援」などの個人ベースの能力開発を目的にした回答は相対的に低くなっている。また、業種別では、製造業、非製造業で大きな差異は見られない。

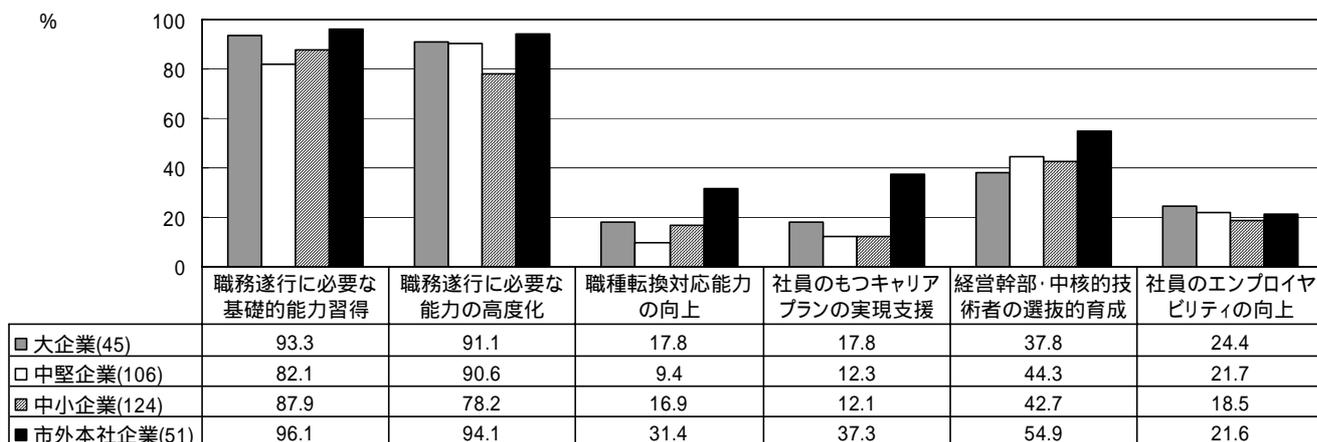
図4 教育訓練・研修の目的：複数回答（業種別）



( )内は回答件数

教育訓練・研修の目的を規模別にみると、規模によって回答傾向にそれほど大きな差異はみられないものの、「職務遂行に必要な基礎的能力習得」は中堅企業、中小企業で、「職務遂行に必要な基礎的能力の高度化」については中小企業で他の規模と比較するとやや回答率が低くなっている。この一方で、「経営幹部・中核的技術者の選抜的育成」については、大企業よりも中堅企業、中小企業の方がわずかに回答率が高くなっている。また、全般的に市外本社企業の回答率が高くなっており、特に、「社員のもつキャリアプランの実現支援」、「職種転換対応能力の向上」では他の規模では10%台にとどまっているのに対し、市外本社企業では40%近い回答率となっている。

図5 教育訓練・研修の目的：複数回答（規模別）



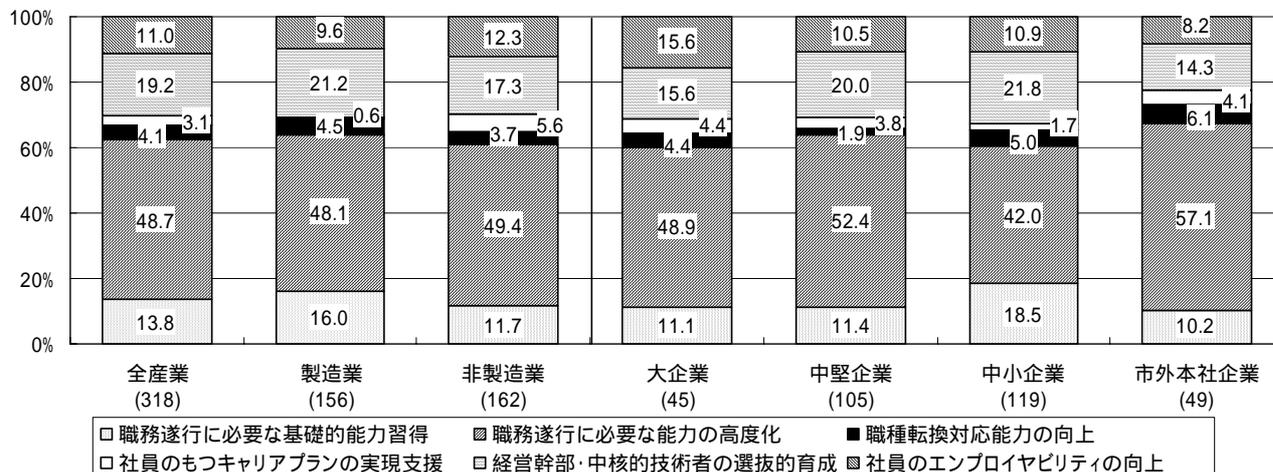
( )内は回答件数

今後の人材育成において、特に重視する目的（単数回答）については、全体では「職務遂行に必要な能力の高度化」が48.7%と最も高くなっており、以下、「経営幹部・中核的技術者の選抜的育成」（19.2%）、「職務遂行に必要な基礎的能力習得」（13.8%）と続いている。現在の教育訓練・研修目的と比較すると、「経営幹部・中核的技術者の選抜的育成」が相対的に高い回答順位となっている。

業種別では、「職務遂行に必要な基礎的能力習得」、「経営幹部・中核的技術者の選抜的育成」でやや製造業が高く、逆に、「社員のエンプロイアビリティの向上」では非製造業の方がやや回答率が高くなっている。

規模別では、中小企業で、「職務遂行に必要な基礎的能力習得」が相対的に高く、逆に、「職務遂行に必要な能力の高度化」が他の規模と比較して低くなっており、中小企業では他の規模と比較して「基礎的な能力」に対する教育を重視する企業の割合が高いことが分かる。また、「経営幹部・中核的技術者の選抜的育成」については中堅企業、中小企業が大企業、市外本社企業よりもやや回答率が高く、大企業では、社員の「社員のエンプロイアビリティの向上」が他の規模と比較して回答率が高いという特徴が見られる。

図6 今後重視する教育訓練・研修の目的（業種別・規模別）



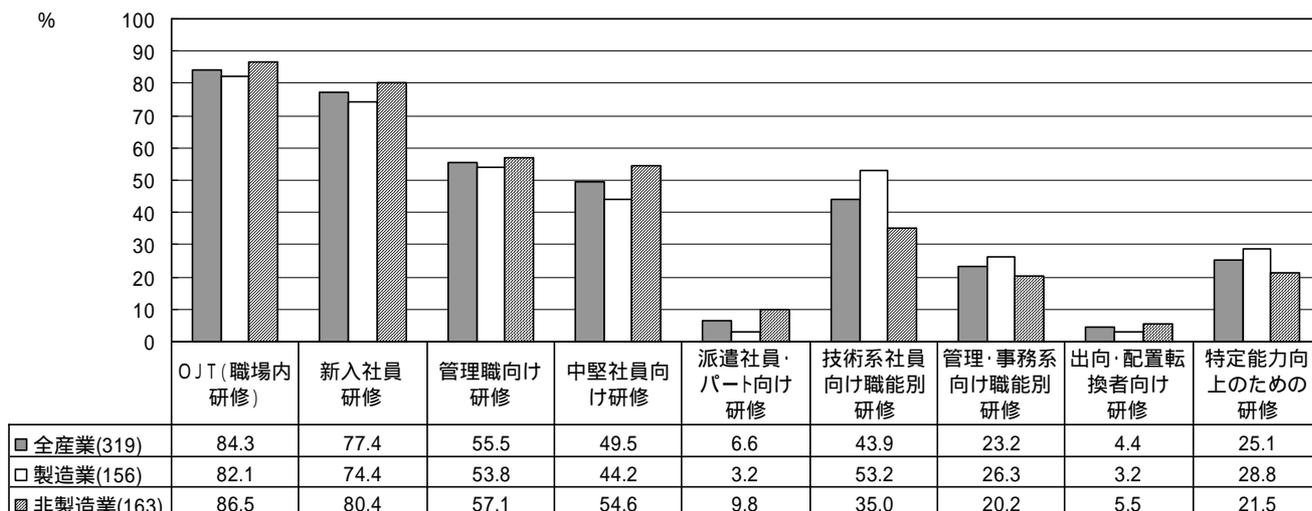
( )内は回答件数

### (3) 教育訓練・研修の内容

市内企業が行っている教育訓練・研修の内容（教育訓練・研修を「行っていない」と回答した企業を除く：複数回答）は、「OJT（職場内研修）」（84.3%）、「新入社員研修」（77.4%）が非常に高くなっており、「管理職向け研修」（55.5%）、「中堅社員向け研修」（49.5%）、「技術系社員向け職能別研修」（43.9%）等がこれに続いている。

業種別にみると、「技術系社員向け職能別研修」で、製造業が非製造業を大きく上回っているが、その他の項目についてはそれ程大きな差異は見られない。

図7 教育訓練・研修の内容：複数回答（業種別）

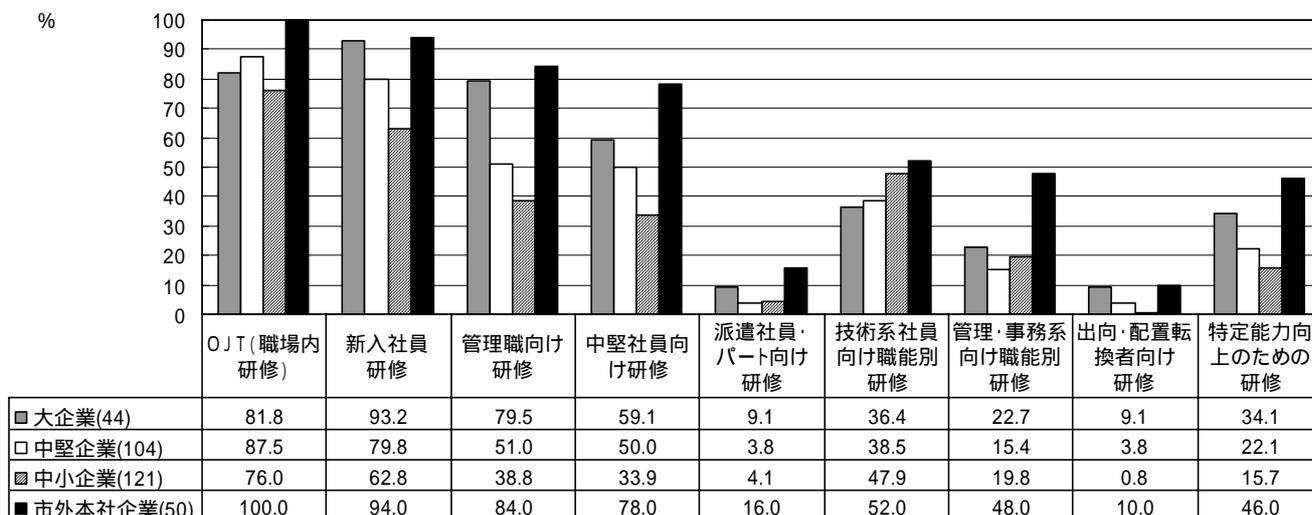


( )内は回答件数

規模別にみると、全般的に、規模が大きいほど回答率が高く、規模が大きいほど様々な教育訓練・研修を行っている企業の割合が高いという傾向が見られる。特に、「新入社員研修」、「管理職向け研修」、「中堅社員向け研修」等の階級別の研修については、中小企業と大企業における回答率の差は非常に大きなものとなっている。ただし、「技術系社員向け職能別研修」については、規模が小さいほど回答率が高くなるという他の研修とは異なった特徴が見られる。

また、全般的に市外本社企業の回答率が非常に高くなっており、いずれの項目についても、市外本社企業の回答が最も高くなっている。

図8 教育訓練・研修の内容：複数回答（規模別）



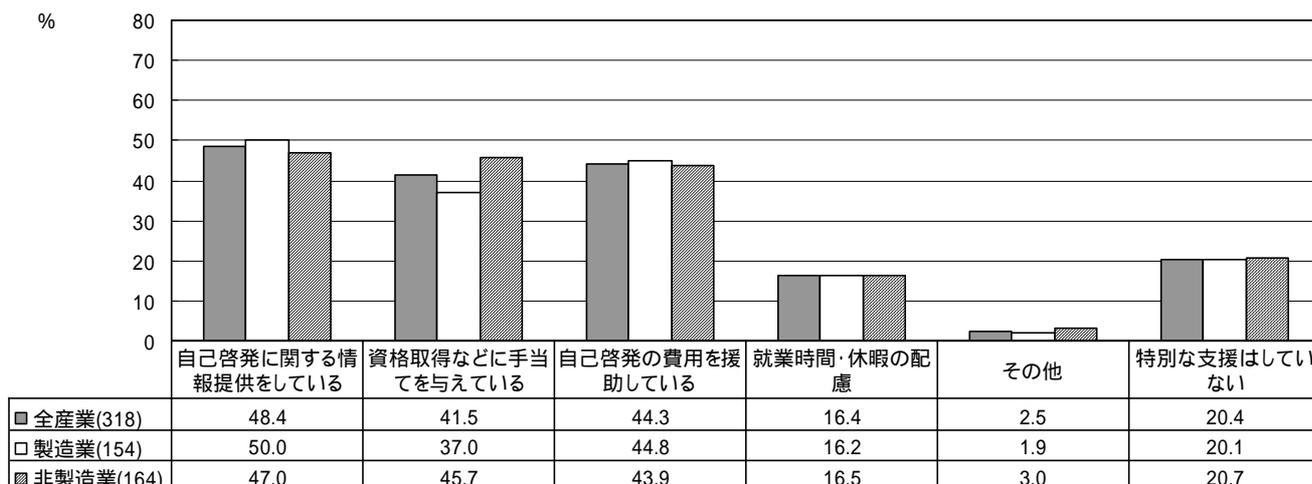
( )内は回答件数

#### (4) 資格取得・自己啓発活動への支援

従業員の自主的な資格取得や自己啓発活動への支援（教育訓練・研修を「行っていない」と回答した企業を除く：複数回答）については、「自己啓発に関する情報提供をしている」（48.4%）、「資格取得などに手当てを与えている」（41.5%）、「自己啓発の費用を援助している」（44.3%）がいずれも40%台の回答となっている一方で、「特別な支援はしていない」は20.4%にとどまっており、何らかの支援を行っている企業の方が多くなっている。

業種別にみると、「資格取得などに手当てを与えている」では、非製造業が製造業を上回る回答率となっている。

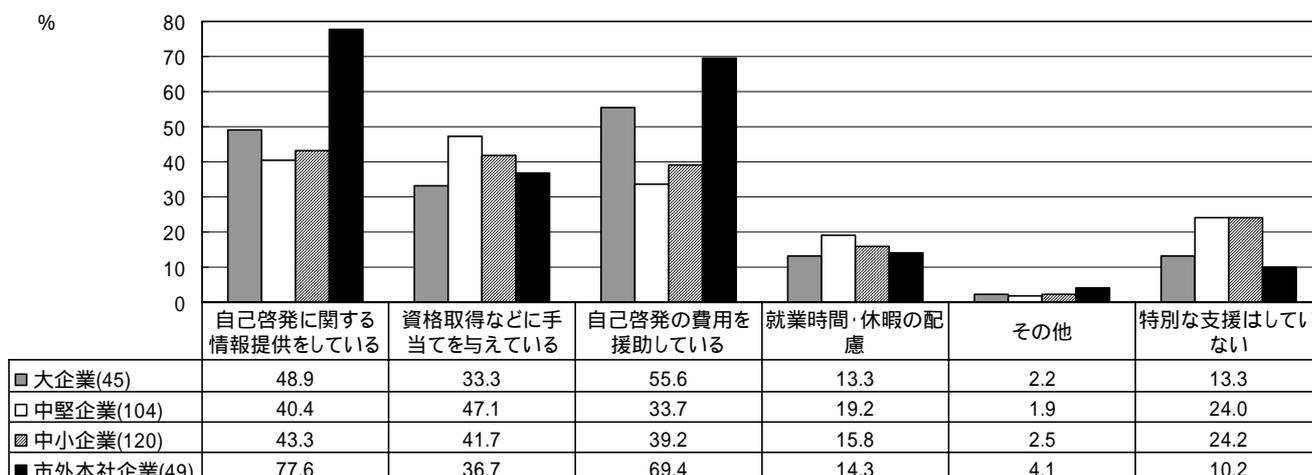
図9 資格取得・自己啓発活動への支援：複数回答（業種別）



( )内は回答件数

規模別でみると、「特別な支援はしていない」という回答は中堅企業、中小企業では25%近くに達しているのに対し、大企業、市外本社企業では10%程度となっており、大企業、市外本社企業の方が自主的な資格取得や自己啓発活動について何らかの支援を行っている企業の割合は高い。個別の支援項目についてみると、「資格取得などに手当てを与えている」では中堅企業、中小企業が大企業よりも回答率が高くなっているのに対し、「自己啓発の費用を援助している」では逆に、大企業の方が回答率が高くなっており、支援の方法も規模によってやや異なっていることが分かる。また、市外本社企業では、「自己啓発に関する情報提供をしている」、「自己啓発の費用を援助している」で他の規模と比較して突出して回答率が高いという特徴が見られる。

図10 資格取得・自己啓発活動への支援：複数回答（規模別）



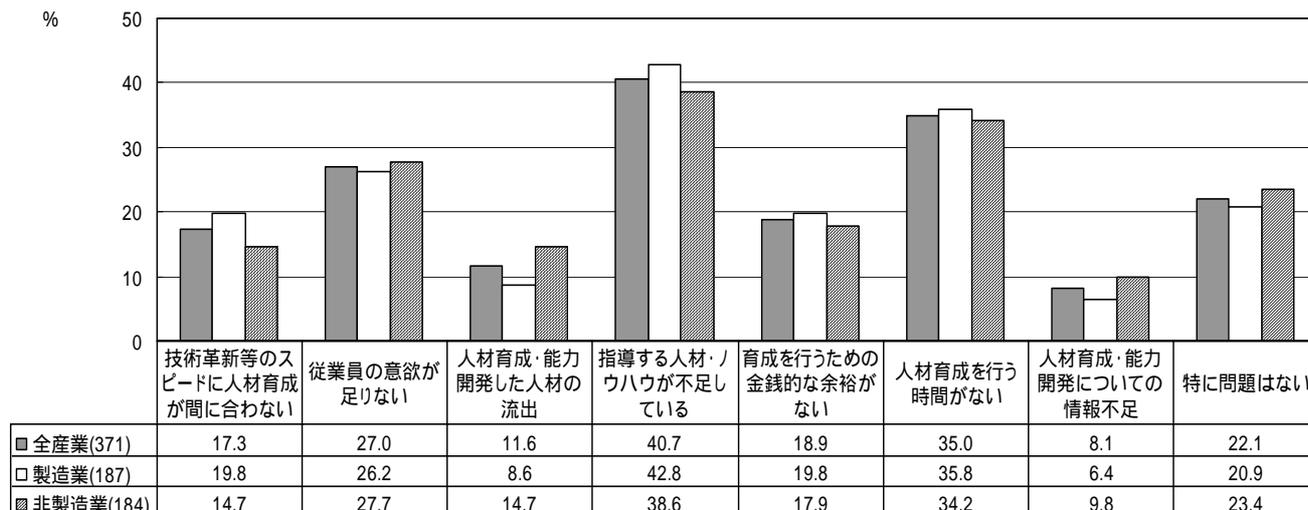
( )内は回答件数

(5) 教育訓練・研修における課題

教育訓練・研修における課題(複数回答)は、全体では比較的回答は分散しており、「指導する人材・ノウハウが不足している」が40.7%と最も高く、次いで「人材育成を行う時間がない」(35.0%)、「従業員の意欲が足りない」(27.0%)などが続いている。また、「特に問題はない」と回答した企業は22.1%となっている。

業種別では、それ程大きな差異は見られないが、「技術革新や業務変更のスピードが早く、人材育成が間に合わない」、「指導する人材・ノウハウが不足している」で製造業の回答率が若干非製造業よりも高くなっており、逆に、「人材育成・能力開発した人材の流出」では非製造業での回答率が相対的に高くなっている。

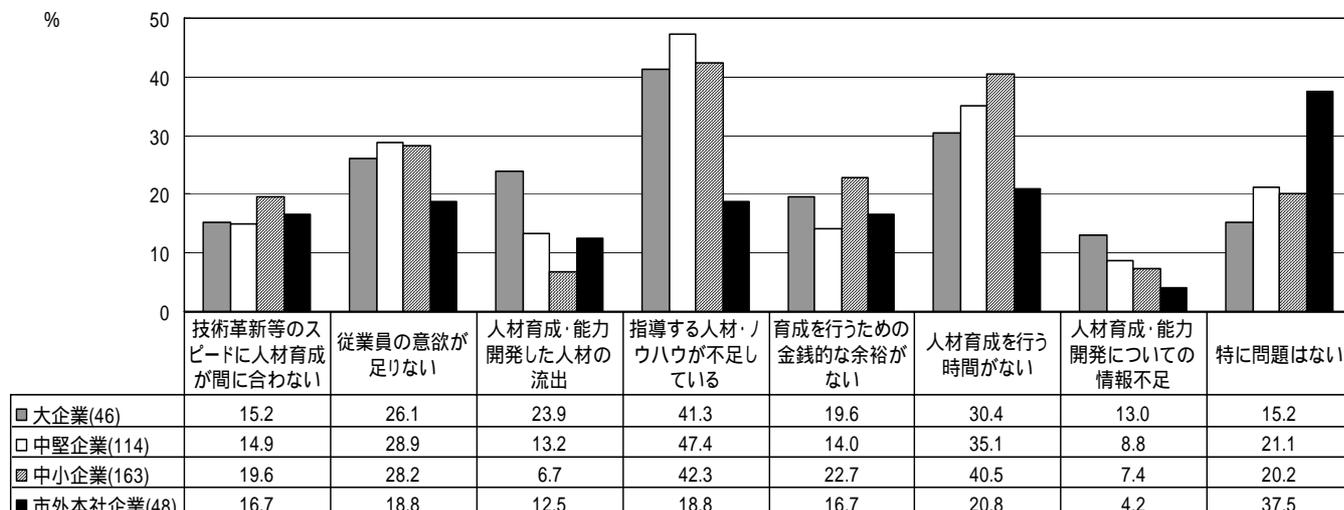
図 11 教育訓練・研修における課題：複数回答(業種別)



( )内は回答件数

規模別でみると、教育訓練・研修における“人材・金銭・時間・情報”等の各種の制約について、規模別の回答傾向の特徴は異なっており、「育成を行うための金銭的な余裕がない」及び「人材育成を行う時間がない」では、中小企業が最も回答率が高くなっているが、「指導する人材・ノウハウが不足している」では中堅企業が最も高く、「人材育成・能力開発についての情報不足」については大企業の回答率が最も高くなっている。この他では、「人材育成・能力開発した人材の流出」で、大企業が他の規模と比較して回答率が高くなっていることが特徴的である。この他、市外本社企業については、一般的に課題を挙げる企業の割合が低く、「特に問題はない」とする企業も37.5%にのぼっている。

図 12 教育訓練・研修における課題：複数回答(規模別)



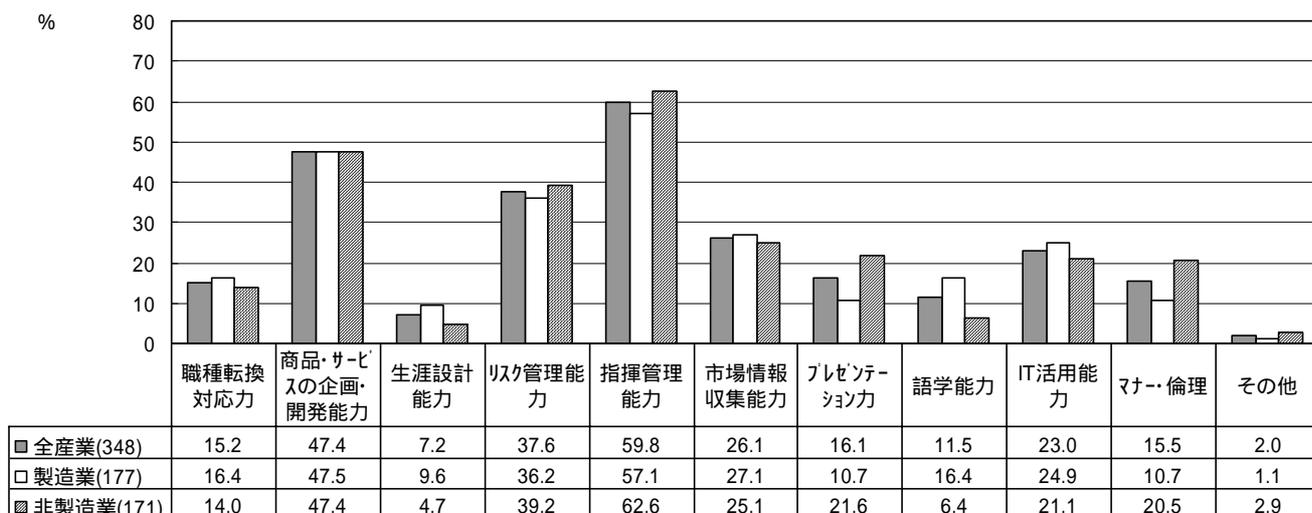
( )内は回答件数

(6) 従業員に身につけて欲しい能力・知識

従業員に身につけて欲しい能力・知識(複数回答)については、「指揮管理能力」が59.8%と最も高くなっており、「商品・サービスの企画・開発能力」(47.4%)、「リスク管理能力」(37.6%)の順で続いている。

業種別では、全般的に大きな差異はみられないものの、回答率の上位項目では、「指揮管理能力」、「リスク管理能力」で非製造業が製造業の回答率をやや上回っている。この他の項目では、「プレゼンテーション力」、「マナー・倫理」等でも非製造業の方が相対的に回答率が高くなっているが、「語学能力」については、製造業の方が回答率が高いという特徴が見られる。

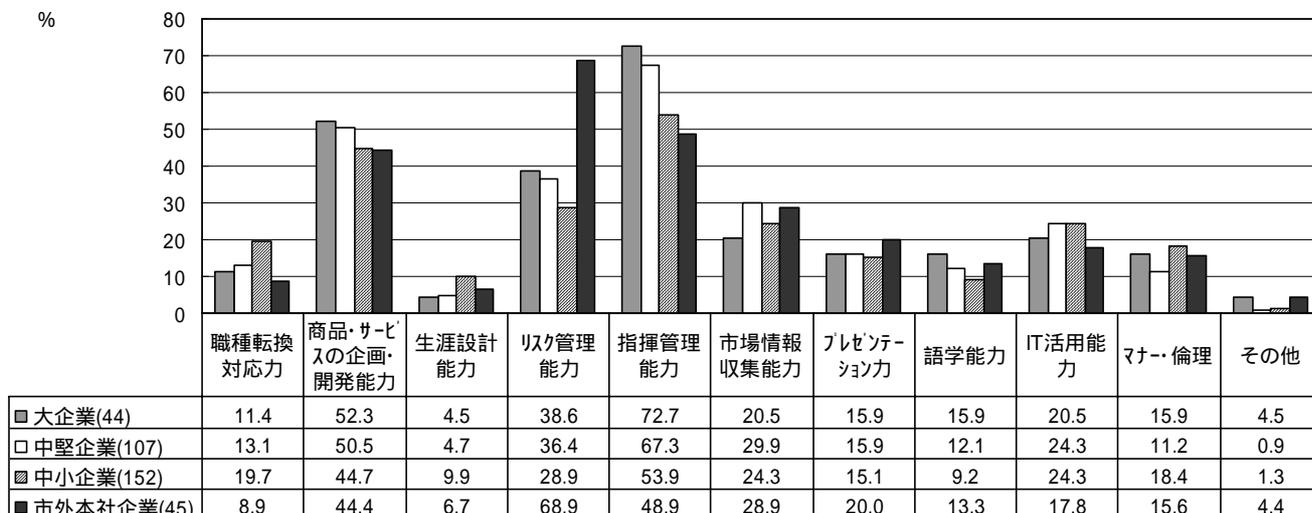
図 13 従業員に身につけて欲しい能力・知識：複数回答(業種別)



( )内は回答件数

規模別にみると、回答率の上位項目である「指揮管理能力」、「商品・サービスの企画・開発能力」、「リスク管理能力」については、いずれも規模が大きいほど回答率が高いという特徴がみられ、特に「指揮管理能力」については、規模による回答率の差が大きくなっている。また、全般的な回答率は低いものの、「職種転換能力」では、中小企業が相対的に回答率が高くなっており、「語学能力」については規模が大きいほど回答が高いという傾向が見られる。

図 14 従業員に身につけて欲しい能力・知識：複数回答(規模別)



( )内は回答件数

(7) 今後の教育訓練・研修の考え方

今後の企業における教育訓練・研修の考え方について、2つの両極の方向性について、どちらを重視するかを尋ねた。

教育・研修の場所(OJT/Off・JT)については、圧倒的にOJTを重視するという回答が高く、OJTが5割を超えているのに対して、Off・JTを重視すると回答したほとんど見られなかった。

教育・研修の種類(階層別/職能別)については、比較的回答率が拮抗しているが、「職能別教育訓練・研修を重視」が「階層別教育訓練・研修を重視」をやや上回っており、相対的には職能別を重視する企業の方が多くなっている。

教育・研修の方法(必修型/選択型)については、「必修型教育訓練・研修を重視」と「選択型教育訓練・研修を重視」がともに約20%でほぼ同程度の回答となっている。

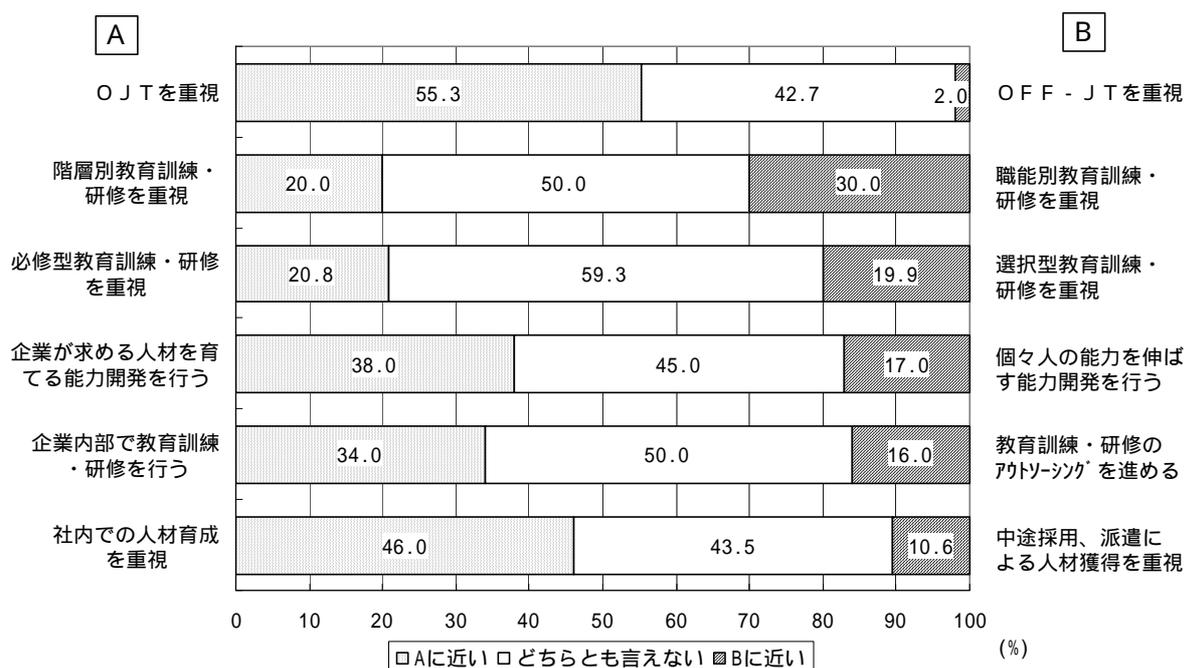
能力開発の方向性(企業が求める人材/個々人の能力)については、「企業が求める人材を育てる能力開発を行う」が38.0%に達しているのに対して、「個々人の能力を伸ばす能力開発を行う」は17.0%にとどまっており、「企業が求める人材育成を重視する」企業の割合が大きく上回っている。

教育訓練・研修の外部化(企業内部/アウトソーシング)については、「企業内部で教育訓練・研修を行う」の34.0%に対して、「教育訓練・研修のアウトソーシングを進める」が16.0%となっており、企業内部で行うと回答した企業がアウトソーシングを進めると回答した企業を大きく上回っている。

人材確保の考え方(社内の人材育成/中途採用・派遣)については、「社内での人材育成を重視」が46.0%と5割近くに達しているのに対し、「中途採用、派遣による人材獲得を重視」は10.6%にとどまっており、人材確保に当たっては、社内における育成を重視する企業が非常に多くなっている。

昨今、人材の流動性の高まりを背景として、教育訓練・研修の考え方についても、“個人のキャリアプランの形成支援”や“従業員のエンプロイヤビリティの向上”といった個人ベースの能力向上の視点が導入され始めているが、市内企業の意向をみると、“専門性”や“選択性”については、考慮する企業も多くなっているものの、“企業が求める人材を企業内部で育成する”という考え方の企業が相対的に多くなっていることが確認できる。ただし、いずれの設問についても「どちらとも言えない」という回答が40~60%にのぼっており、今後の方向性について、選択肢であげたような両極の判断基準では回答できないとする企業も非常に多い。

図 15 今後の教育訓練・研修の考え方



今後の教育訓練・研修の考え方について、業種別・規模別の特徴をみていくことにする。

教育・研修の場所（OJT / Off・JT）については、業種別では、非製造業でOJTをより重視する傾向が見られる。規模別では、中小企業で他の規模と比較するとOJTを重視するという回答が低くなっている。

教育・研修の種類（階層別 / 職能別）については、製造業では「職能別教育訓練・研修を重視」する傾向が非製造業と比較してより強くなっている。製造業においては「職能別教育訓練・研修を重視」が「階層別教育訓練・研修を重視」を大きく上回っているが、非製造業では、“階層別”と“職能別”の回答率に大きな差はみられない。規模別では、大企業、中小企業で「職能別教育訓練・研修を重視」が相対的に高くなっており、市外本社企業では逆に「階層別教育訓練・研修を重視」の回答率が「職能別教育訓練・研修を重視」を上回っている。中堅企業では両者に大きな差異はみられない。

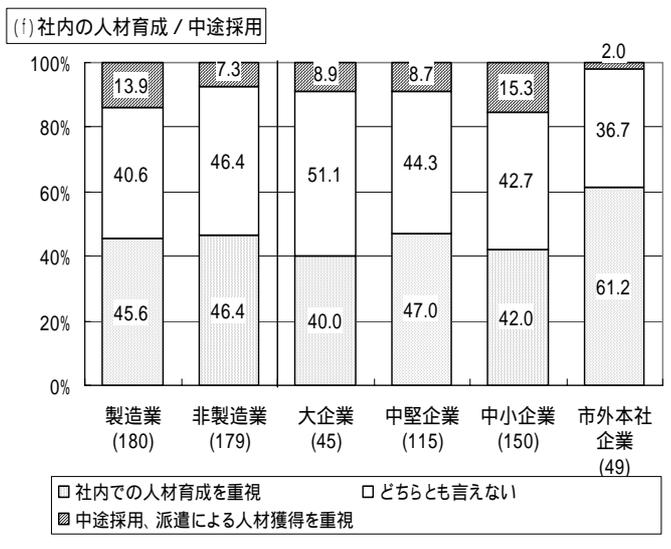
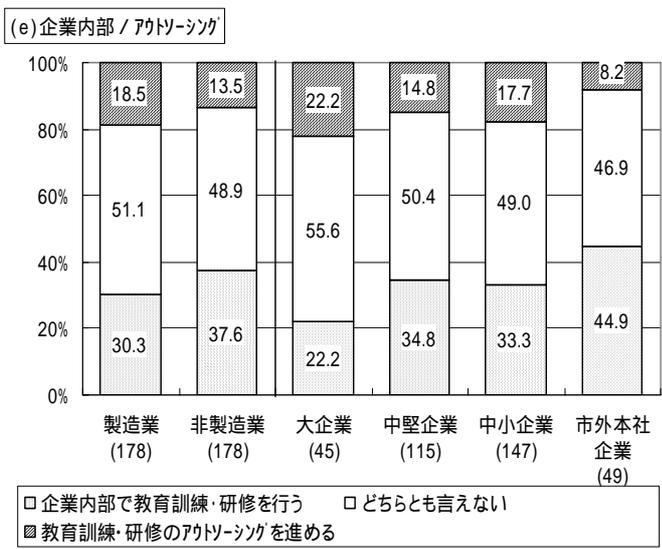
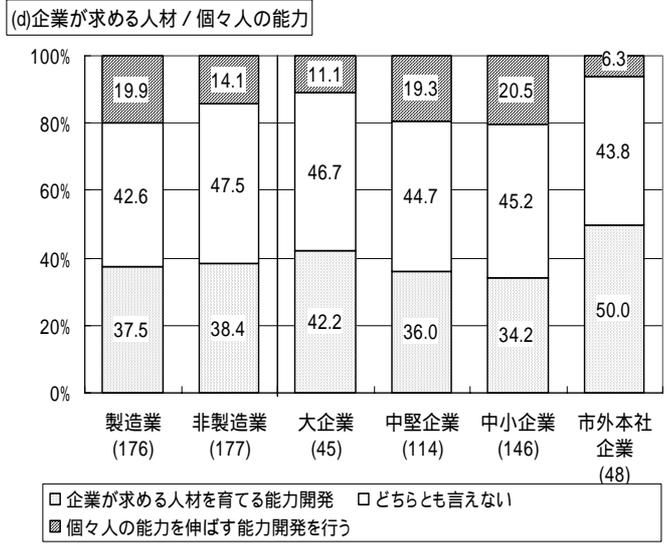
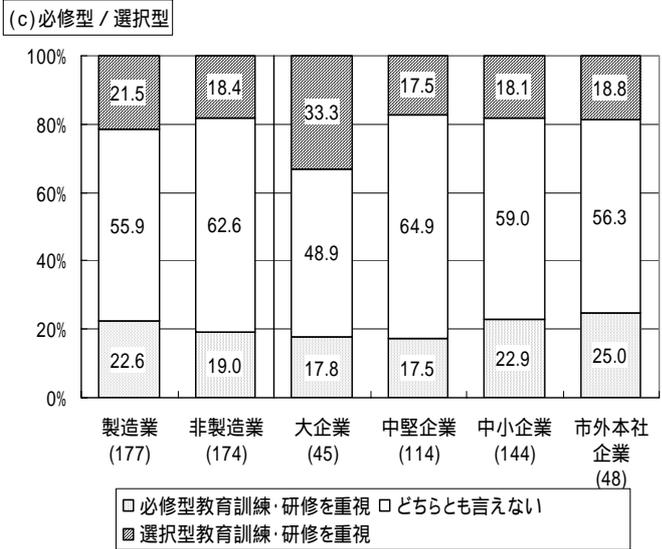
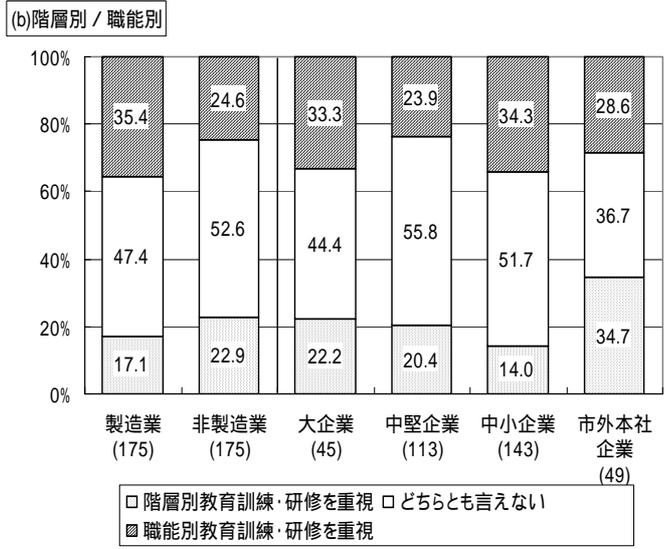
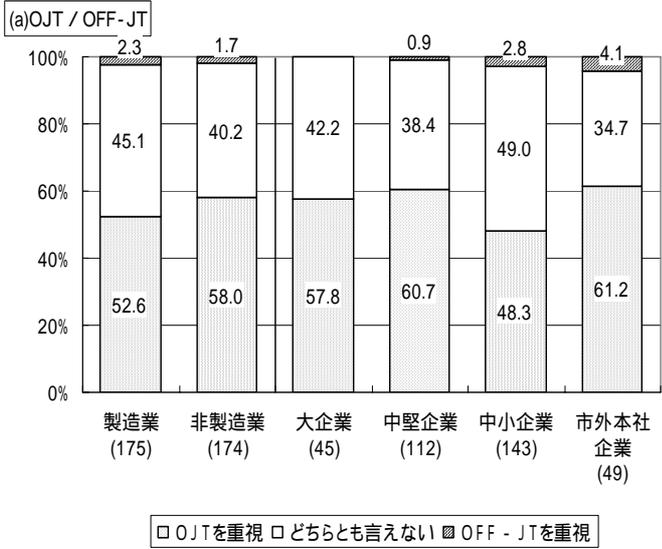
教育・研修の方法（必修型 / 選択型）については、業種別には大きな差異はみられない。規模別では、大企業で他の規模と比較して「選択型教育訓練・研修を重視」が高い回答率となっており、唯一「必修型教育訓練・研修を重視」を大きく上回っている。

能力開発の方向性（企業が求める人材 / 個々人の能力）については、業種別では、「企業が求める人材を育てる能力開発を行う」はほとんど差がないが、製造業では非製造業と比較して、「個々人の能力を伸ばす能力開発を行う」をあげる企業の割合が若干高くなっている。規模別では、規模が大きいほど、「企業が求める人材を育てる能力開発を行う」が高く、「個々人の能力を伸ばす能力開発を行う」が低くなるという傾向があり、大企業では両者の差は30ポイントに達しているのに対し、中小企業では15ポイント程度の差にとどまっている。

教育訓練・研修の外部化（企業内部 / アウトソーシング）については、業種別では、製造業において非製造業と比較して「教育訓練・研修のアウトソーシングを進める」が高く、「企業内部で教育訓練・研修を行う」が低いという傾向が見られる。規模別では、大企業においては、中堅企業、中小企業と比較して相対的に“アウトソーシングを進める”が高く、“企業内部で行う”と“アウトソーシングを進める”が同数の回答となっている。

人材確保の考え方（社内の人材育成 / 中途採用・派遣）については、業種別では、「社内での人材育成を重視」はほとんど差はないが、「中途採用、派遣による人材獲得を重視」では製造業の回答率が非製造業と比較すると高くなっている。規模別では、中小企業では他の規模と比較すると“中途採用・派遣”が高く、逆に、市外本社企業では“社内の人材育成”が特に高いという特徴が見られる。

図 16 今後の教育訓練・研修の考え方（業種別・規模別）



( )内は回答件数

### 3 定年退職者の雇用について

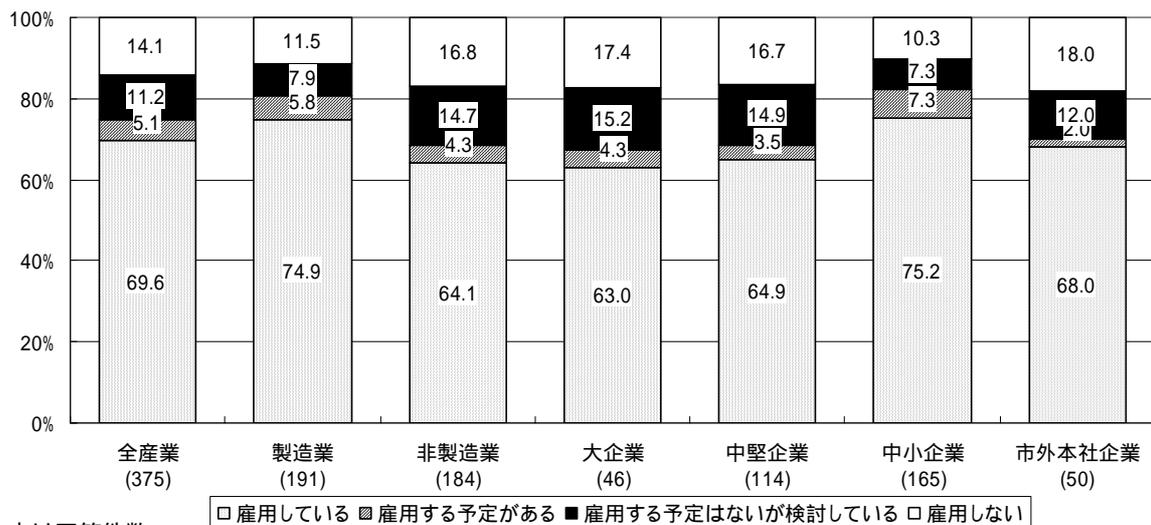
#### (1) 定年退職者雇用の考え方

市内企業における定年退職者雇用についての考え方は、全体では「雇用している」が非常に高くなっており、69.6%にのぼっている。「雇用しない」については、14.1%にとどまっており、85%程度の企業が定年退職者の雇用を視野に入れていることが分かる。

業種別にみると、製造業においては、「雇用している」が75%と非製造業と比較して10ポイント以上高くなっており、定年退職者雇用を積極的に行っている。

規模別にみると、中小企業においては、他の規模と比較して、「雇用している」、「雇用を予定している」がともに高くなっており、合わせて80%以上の企業が定年退職者の雇用に積極的な姿勢を見せている。

図 17 定年退職者雇用の考え方（業種別・規模別）



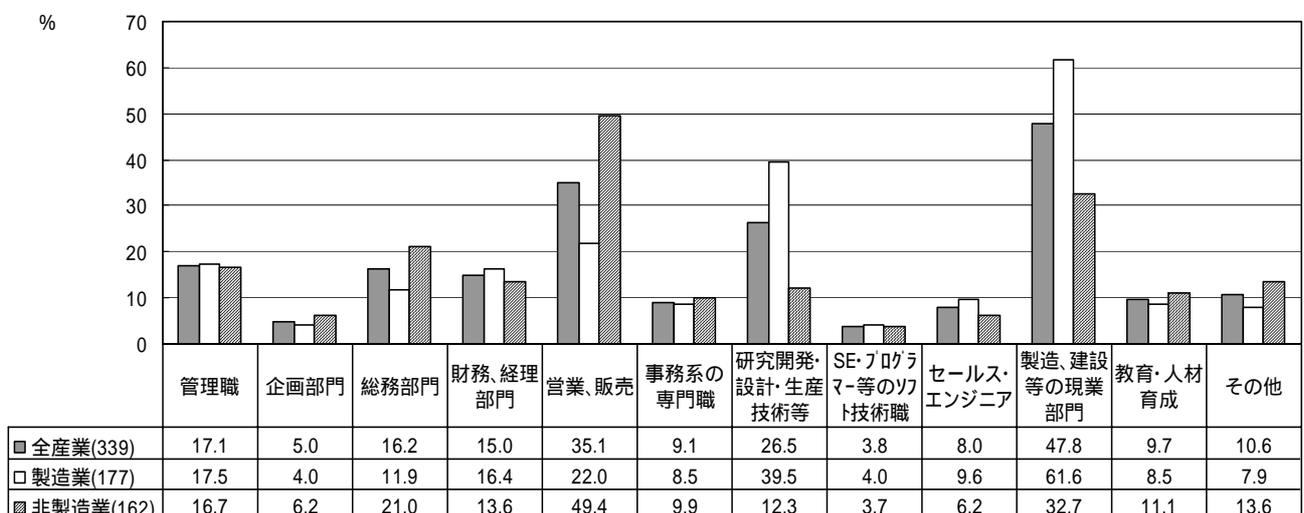
( )内は回答件数

#### (2) 定年退職者雇用の職種

定年退職者雇用の職種（複数回答）としては、全体では「製造、建設等の現業部門」が47.8%で最も高くなっており、以下、「営業・販売」(35.1%)、「研究開発・設計・生産技術等の技術職」(26.5%)と続いている。その他の部門については、いずれも回答率が20%を下回っている。

業種別にみると、「製造、建設等の現業部門」、「研究開発・設計・生産技術等の技術職」では、製造業が非製造業を大きく上回っており、「営業・販売」では逆に、非製造業が製造業を上回る回答となっている。

図 18 定年退職者雇用の職種：複数回答（業種別）

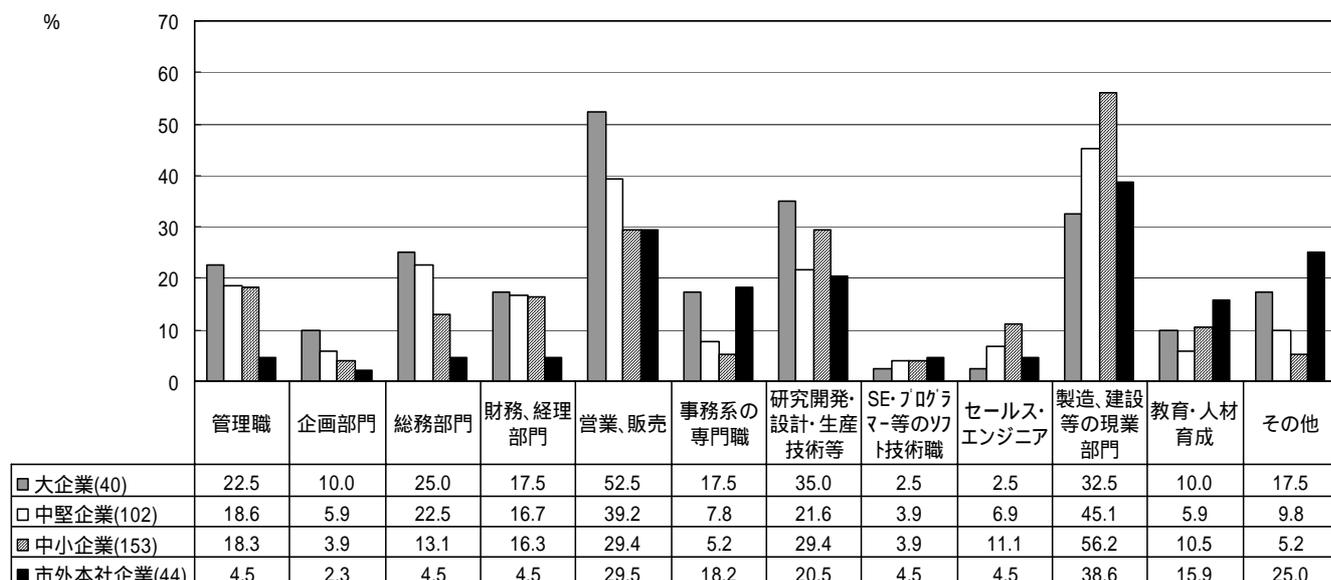


( )内は回答件数

規模別で見ると、「製造、建設等の現業部門」では規模が小さいほど回答率が高くなっており、中小企業では回答率が56.1%と5割を超えているのに対し、大企業では32.5%にとどまっている。逆に、「営業・販売」では、規模が大きいほど回答率が高く、大企業では52.5%となっているのに対し、中小企業は29.4%となっており、規模別の回答傾向が大きく異なっている。また、「研究開発・設計・生産技術等の技術職」はそれほど大きな差異ではないものの、大企業が最も高く、中小企業、中堅企業の順で続いている。「製造、建設等の現業部門」と「研究開発・設計・生産技術等の技術職」はともに製造業で回答率が高い職種であるが、「現業部門」は中小企業製造業、「技術職」は大企業製造業で回答が高くなっていることが窺われる。

その他の職種については、総務部門、事務系の専門職では、規模が大きいほど定年退職者雇用したいという回答が高いという特徴が見られる。

図 19 定年退職者雇用の職種（規模別）



( )内は回答件数