

厚生労働省労働政策審議会労働政策基本部会

中小企業的能力開発 —採用・定着・育成及びキャリア形成—

法政大学 佐藤 厚

はじめに一報告の構成

- 0 「中小企業」の能力開発の前提にあること（規模間格差）
- 1 能力開発分析の枠組み
- 2 最近の調査結果から
（労働政策研究・研修機構（以下JILPTと略）2021データ再集計）
- 3 私の関わった調査結果から
- 4 大企業も含めた日本の能力開発とキャリア形成の特徴と課題
（時間があれば）
- 5 まとめ

0 「中小企業」の能力開発の前提にあること （能力開発機会を含む賃金等労働条件の規模間格差 （参考図表）景気変動により多少変化するが依然存在する）

参考図表 企業規模間賃金格差の推移

		失業率	有効求人倍率	男性・大卒・ 30-34歳	男性・大卒・ 50-54歳	男性・高卒・ 30-34歳	男性・高卒・ 50-54歳	女性・大卒・ 30-34歳	女性・高卒・ 30-34歳
1990年	バブル景気	2.1	1.4	73.6	65.8	77.1	62.9	72.1	79.8
1999年	平成不況	4.7	0.48	77.6	63.5	77.5	60.6	79.5	77.5
2007年	いざなみ景気	3.9	1.4	71.8	60.9	75.8	57.6	72.0	81.8
2008年	リーマン	4.1	0.88	72.2	61.2	69.4	60.0	82.3	81.9
2022年	コロナ	2.8	1.13	73.1	64.0	78.4	70.5	76.6	82.0

注1：数値は1000人以上企業を100とした時の10-99人企業の数値

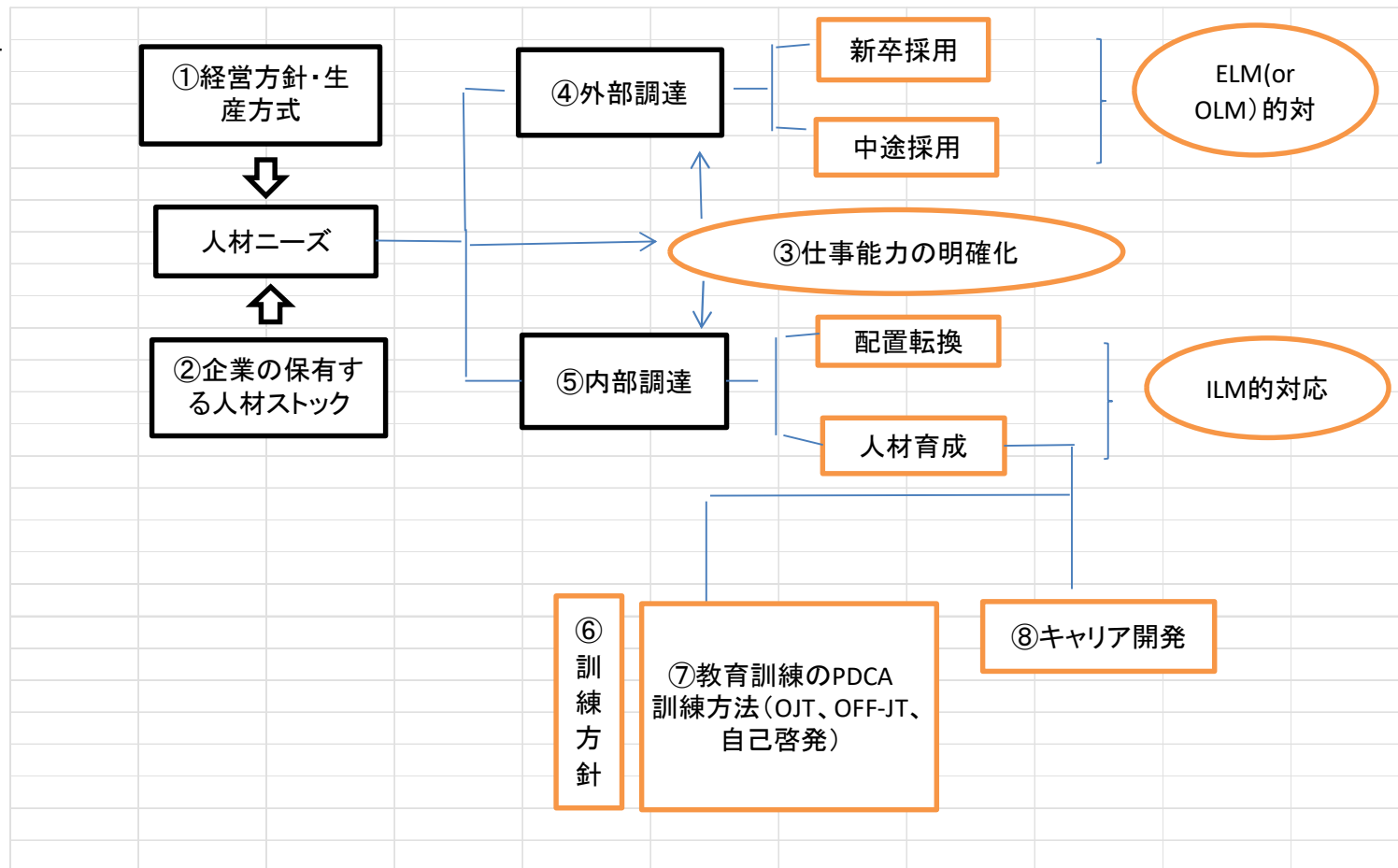
注2：決まって支給する給与×12＋賞与等

出所：『賃金センサス』

1 能力開発分析の枠組み（佐藤2012a）

：仕事能力の明確化⇒外部調達or内部調達⇒教育訓練のPDCAサイクル。
二つの対応の仕方（図表1）

図表1



仕事能力を明確化している企業では能力開発の計画を長期的視点から明確化している（図表2）。
 明確化している企業では様々な取り組みを行っている（図表3）。
 佐藤（2012a）

図表 2							図表 3						
	数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	無回答	n		a	b	c	d	e	
非常に明確にしている	18.8%	40.6%	24.8%	12.0%	3.8%	133	非常に明確にしている	3.6992	3.8750	4.1260	3.4567	3.1545	
やや明確にしている	9.1%	37.4%	25.9%	19.9%	7.7%	297	やや明確にしている	3.3467	3.7070	3.8351	3.2327	2.8691	
どちらとも言えない	4.8%	26.5%	28.7%	30.0%	10.0%	230	どちらとも言えない	3.0324	3.4841	3.6452	3.2605	2.7042	
あまり明確にしていない	6.0%	26.2%	28.6%	33.3%	6.0%	84	あまり明確にしていない	2.7375	3.4872	3.4430	2.7792	2.1923	
明確にしていない	3.9%	26.0%	27.3%	35.1%	7.8%	77	明確にしていない	2.6522	3.4706	3.1690	2.5571	2.1143	
合計	8.4%	32.1%	26.5%	24.5%	8.6%	821	合計	3.1850	3.6393	3.7299	3.1781	2.7273	
							注1：a～eは以下を指す。						
							a 指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を進めている						
							b 作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている						
							c 仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている						
							d 主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている						
							e 社員による勉強会や提案発表会						
							注2：得点は以下のように算出した。						
							「積極的に進めている」=5；「ある程度積極的に進めている」=4						
							「どちらともいえない」=3；「あまり積極的に進めていない」=2						
							「全く積極的ではない」=1						

2 最近の調査結果から

（労働政策研究・研修機構（以下JILPTと略）2021データ再集計）

企業内能力開発の方針（JILPT2021企業データ）

⇒「能力開発方針あり」は中小企業（100－299人）では大企業と変わらないところもあるが、規模が小さくなるにしたがって「方針なし」が増える（図表4）。

図表 4

	数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	今いる人材を前提にその能力をもう一段アップできるように能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	合計
無回答	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
9人以下	208 8.6%	560 23.1%	491 20.2%	919 37.9%	2428 100.0%
10～29人	310 9.9%	987 31.6%	743 23.8%	771 24.7%	3127 100.0%
30～99人	193 12.5%	578 37.6%	348 22.6%	286 18.6%	1539 100.0%
100～299人	63 16.0%	166 42.2%	85 21.6%	50 12.7%	393 100.0%
300人以上	18 13.3%	63 46.7%	31 23.0%	15 11.1%	135 100.0%
合計	792 10.4%	2355 30.9%	1699 22.3%	2041 26.8%	7624 100.0%

採用状況（JILPT2021企業データ）

⇒小規模では「中途採用のみ」が多い。中小（**100人～299人**）では「新卒と中途の両方」が多くなる（図表5）。
「**35歳未満**」、「仕事にかかわる資格保有者」、「同業界経験者」を採用（図表6）

図表 5

	新卒者のみ	中途採用者のみ	新卒者と中途採用者の両方	合計
9人以下	72 6.0%	999 83.2%	89 7.4%	1201 100.0%
10～29人	190 7.9%	1669 69.8%	449 18.8%	2390 100.0%
30～99人	83 6.0%	690 49.9%	579 41.8%	1384 100.0%
100～299人	22 5.9%	83 22.1%	263 69.9%	376 100.0%
300人以上	4 3.1%	13 10.0%	106 81.5%	130 100.0%
合計	371 6.8%	3454 63.0%	1488 27.1%	5483 100.0%

図表 6

	1 社長の右腕あるいは社長の候補者になり得る人	2 管理職経験者（マネジメントの経験がある人）	3 特別な技能・技術や専門能力を持った人	4 仕事にかかわる資格を持った人	5 職場や現場のリーダーを経験したことがある人	6 同じ業界で長く働いていた人	7 35歳未満の若い人	8 その他	無回答	合計
9人以下	51 4.7%	58 5.3%	203 18.7%	351 32.3%	102 9.4%	254 23.3%	465 42.7%	163 15.0%	16 1.5%	1088
10～29人	67 3.2%	141 6.7%	369 17.4%	750 35.4%	218 10.3%	570 26.9%	1011 47.7%	338 16.0%	40 1.9%	2118
30～99人	39 3.1%	152 12.0%	242 19.1%	557 43.9%	191 15.1%	407 32.1%	685 54.0%	151 11.9%	19 1.5%	1269
100～299人	6 1.7%	67 19.4%	111 32.1%	191 55.2%	84 24.3%	149 43.1%	210 60.7%	29 8.4%	2 0.6%	346
300人以上	3 2.5%	29 24.4%	46 38.7%	60 50.4%	45 37.8%	58 48.7%	73 61.3%	21 17.6%	0 0.0%	119
合計	166	447	971	1909	640	1438	2444	702	77	4940

定着状況（JILPT2021企業データ）

⇒ 入社後3年後の定着状況は大企業と中小企業で大差ない（図表7）。
「日常的な仕事習得のための取り組み」を実施している企業ほど定着はよい（図表8）

図表 7			
正社員を採用したときに、入社後3年を経過しても辞めずに勤め続ける人の割合			
	平均値	度数	標準偏差
9人以下	6.52	1201	4.265
10～29人	6.70	2390	4.184
30～99人	6.61	1384	3.987
100～299人	6.69	376	3.846
300人以上	6.20	130	4.829
合計	6.63	5483	4.146

図表 8	入社後3年の定着割合		合計
	6割以下	7割以上	
うまくいっている	56	224	280
	20.0%	80.0%	100.0%
ある程度うまくいっている	1140	2595	3735
	30.5%	69.5%	100.0%
あまりうまくいっていない	476	635	1111
	42.8%	57.2%	100.0%
うまくいっていない	31	27	58
	53.4%	46.6%	100.0%
合計	1789	3602	5391
	33.2%	66.8%	100.0%

政策的含意：「能力開発の方針を明確にしている」企業は行政への支援ニーズ多い

- 1 (JILPT2021：能力開発方針有で「助成金拡充、在職者訓練、若年向け講習会」のニーズが多い) (図表 9) 能力開発の方針と行政からの支援要望との関係
- 2 能力開発の方針と検定・資格取得の奨励との関係 (JILPT2021：能力開発方針有で「している」が多い) (図表 10)

図表 9

	1 訓練を実施する事業主への助成金の拡充	2 在職者訓練の充実	3 企業ニーズに応じたオーダーメイド型訓練コースの設定	4 指導力強化の勉強会	5 若年者への講習会の実施	6 自己啓発支援に関する情報提供	7 訓練用教材の開発	8 地域での訓練コースの情報提供	9 新たな技術・サービスに対応した訓練コースの設定・拡充	10 コンサルティングや相談窓口の設置	11 その他	12 特に要望することはない	無回答	合計
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	460	143	91	150	159	111	54	94	62	58	12	127	34	792
	58.1%	18.1%	11.5%	18.9%	20.1%	14.0%	6.8%	11.9%	7.8%	7.3%	1.5%	16.0%	4.3%	
今いる人材を前提にその能力をもう一段アップできるように能力開発を行っている	1276	468	253	359	435	344	117	286	180	137	24	418	104	2355
	54.2%	19.9%	10.7%	15.2%	18.5%	14.6%	5.0%	12.1%	7.6%	5.8%	1.0%	17.7%	4.4%	
個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	880	322	153	219	300	207	79	174	130	91	12	367	70	1699
	51.8%	19.0%	9.0%	12.9%	17.7%	12.2%	4.6%	10.2%	7.7%	5.4%	0.7%	21.6%	4.1%	
人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	714	234	106	153	196	150	67	133	74	106	18	865	118	2041
	35.0%	11.5%	5.2%	7.5%	9.6%	7.3%	3.3%	6.5%	3.6%	5.2%	0.9%	42.4%	5.8%	
合計	3330	1167	603	881	1090	812	317	687	446	392	66	1777	326	6887

図表10	貴社では、従業員に対し、検定や資格の取得を奨励していますか。			合計
	無回答	している	していない	
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	6.2%	60.9%	32.8%	100.0%
	28	572	192	792
今いる人材を前提にその能力をもう一段アップできるように能力開発を行っている	3.5%	72.2%	24.2%	100.0%
	79	1626	650	2355
個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	3.4%	69.0%	27.6%	100.0%
	64	1080	555	1699
人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	3.8%	63.6%	32.7%	100.0%
	29	838	1174	2041
	1.4%	41.1%	57.5%	100.0%
	246	4565	2813	7624
合計	3.2%	59.9%	36.9%	100.0%

3 私の関わった調査結果から

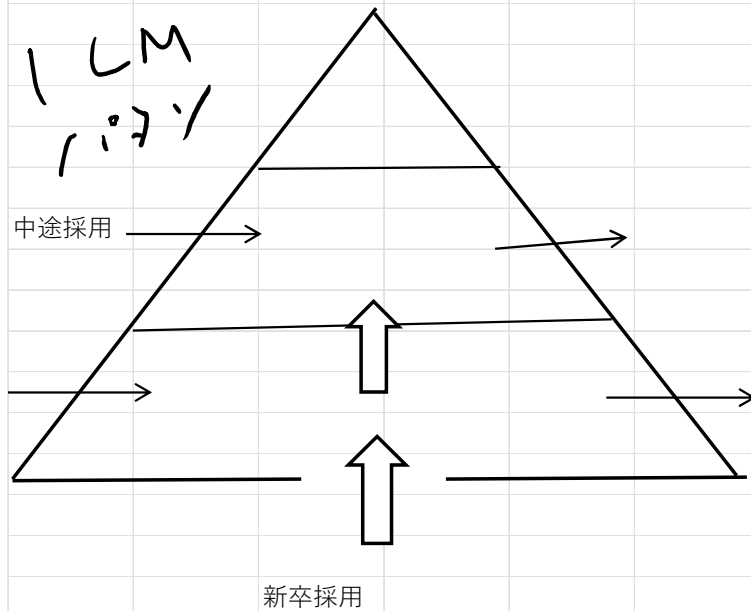
(1) 見出されたこと (その1) 佐藤 (2017)

- 1 中小企業にもILMパターンがみられる (ここでILMやELM (OLM) パターンというのは以下の定義による)。
 - ⇒ 「新卒採用に注力 + 人材を長期的視点で育成する」 (ILMパターン。企業コミュニティ性高い)
 - > 「中途採用に注力 + 人材を短期的視点で育成する」 (ELM(OLM)パターン。企業コミュニティ性低い)
- 2 中小企業にはILMパターンになりきらない企業もしくは積極的な意味でILMではないパターンがある (ELM(OLM)パターン)。

2つの類型が形成される論理（図表11）

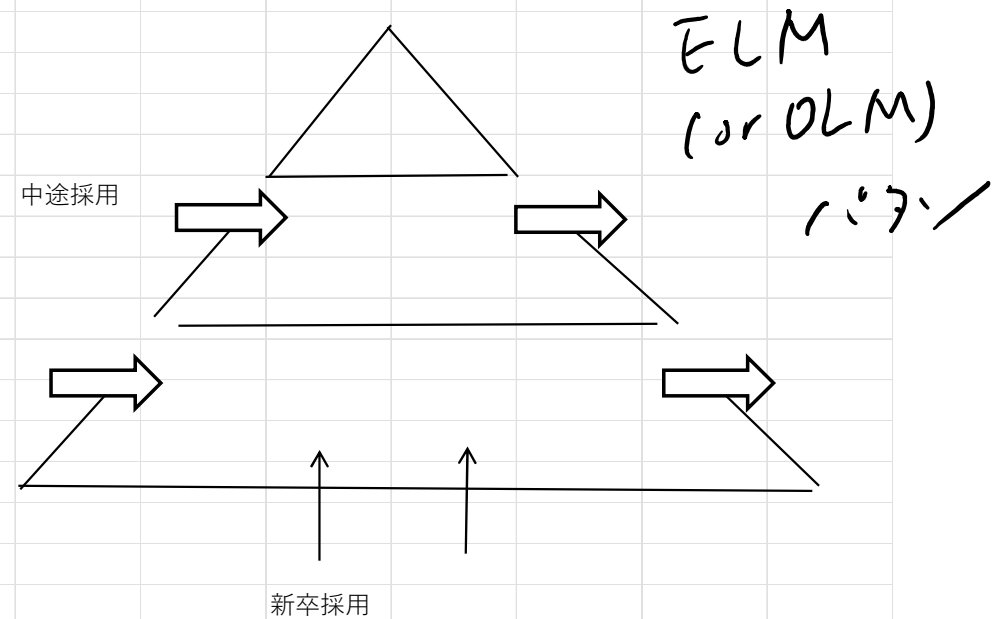
図表11

伝統的企業（企業コミュニティ性高い）



- | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|
| ①組織の内と外の壁 強固 | | | |
| ②新卒採用・ポテンシャル採用主流 | | | |
| ③人材育成は企業責任、長期的視点 | | | |
| ④内部昇進のキャリア志向が強い | | | |
| ⑤従業員と組織との関係は「単に雇い、雇われる関係」以上のもの | | | |
| ⑥職場で人を育成する雰囲気が強い | | | |

非伝統的企業(企業コミュニティ性低い)



- | | | |
|---------------------------|--|--|
| ①組織の内と外の壁 弱い | | |
| ②中途採用・即戦力採用主流 | | |
| ③人材育成は個人責任、短期的視点 | | |
| ④内部昇進のキャリア志向は強くはない | | |
| ⑤従業員と組織との関係は「単に雇い、雇われる関係」 | | |
| ⑥職場で人を育成する雰囲気が弱い | | |

類型別の特徴（図表12）

図表 1 2

企業コミュニティ性の程度	企業類型	従業員規模 (300人以上割合)		創業年 (2001年以降創業の割合)		組織階層 (3層構造以上)		個人主導型キャリアの可能性 (人事ローテーションには個人の希望を反映する)		高い職位への登用方針 (外部人材を登用する)	
高い企業群	新卒注力・育成企業責任型 (n=543)	14		8.7		29.5		20.4		17.8	
中間的企業群	中間型 a（新卒注力・育成個人責任型） (n=184)	中間型6.2	a 10.3	中間型13.0	a 9.8	中間型19.0	a 23.9	中間型22.7	a 24.7	中間型27.6	a 23.9
	中間型 b（中途注力・育成企業責任型） (n=588)		b 4.9		b 13.9		b 17.5		b 22.5		b 28.7
低い企業群	中途注力・育成個人責任型 (n=384)	2.9		12.2		16.4		27.6		35.4	

出所：労働政策研究・研修機構(2017b) 佐藤（2017）

類型別にみた人事管理方針（図表13）

図表13							
伝統的規範 に馴染む方針				伝統的規範に馴染まない方針			
新卒採用に力を入れている				中途採用に力を入れている			
大企業	75.2			23.7			
中小企業	41.7			56.2			
正社員全員の長期雇用に努める				正社員の一部を精鋭として残す			
大企業	90.4			8.8			
中小企業	90			7.8			
社員の能力開発の責任は、企業側にある				社員の能力開発の責任は、社員個人にある			
大企業	72.5			25.6			
中小企業	64.4			32.3			
勤続年数を重んじて、昇進させる				勤続年数に関係なく、抜擢する			
大企業	41			57.1			
中小企業	30.9			66.7			
異動は会社主導で行う				異動には、社員の意見・希望を反映させる			
大企業	86.5			12.7			
中小企業	74.5			22.9			
高い地位には生え抜き社員を登用する				高い地位には外部人材を登用する			
大企業	71.2			26.5			
中小企業	70.3			25.4			
注：数値は%。それぞれの設問に「近い」「どちらかというに近い」と回答した合計値							

職場の雰囲気（図表14）

図表 1 4							
	部下や後輩を育てようという雰囲気	一人一人の能力を生かそうとする雰囲気	職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気	ぬるま湯的な雰囲気	職場の人間関係がギスギスしているような雰囲気	男女の違いを問わず活躍できる雰囲気	
新卒注力・長期的視点(n=355)	71.5	76.6	78.6	35.5	18	51	
中間型(n=744)	70.7	57.8	70.2	36.4	21.5	41.6	
中途注力・短期的視点(n=744)	40	42.7	57.7	41.6	26.8	34.3	
注 1：類型の作り方は表 4 と同じ。							
注2：数値は「ある」と「ややある」の合計（%）							

類型別にみた能力開発施策（図表15）

図表 1 5

		OJTを通じた人材育成	Off-JT機会の提供	通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習機会の支援	長期的な人材育成を考えた配置や異動	仕事やキャリアに関する社員の希望の把握	能力・スキルの評価
新卒注力・育成企業責任型	n= 5 3 4	85.1	68.6	37.2	47.3	50.8	69.1
中間型	n= 7 7 2	69.9	52.2	27.5	40.2	40.2	66.3
中途注力・育成個人責任型	n= 3 8 4	60.6	32.8	20.6	24.6	29.9	64.8

注1：新卒注力・育成企業責任型とは「新卒採用に重視し、人材育成の責任は企業側にある」と回答した企業」を指す。中間型とは「新卒採用に重視し、人材育成の責任は個人側にある」もしくは「中途採用に重視し、人材育成の責任は企業側にある」と回答した企業を指す。中途注力・育成個人責任型は「中途採用に重視

注2：数値は「積極的に行っている」と「やや積極的に行っている」の合計（％）

(2) 見出されたこと (その2)

- 1 中小企業には「効果的な人材育成の方法」について二つの考え方がある。
- 2 「一つの会社に長期にわたって勤め続ける」「**一社で長期**」(ILM型) > 「会社は変わっても同じ仕事を続ける」「**同じ仕事**」) あるいは「一人前になるまでは同じ会社で働き続け、そのあとは会社を変わって経験を積む」(「**会社を変わって**」(OLM型)) (佐藤2012)
- 3 ILM的が「効果的な人材育成の方法」だと考える経営者、従業員は多い(中小サービス業経営者の60.1%、従業員の52.1%; 中小製造業経営者の72.1%、従業員の68.9%)。
- 4 ILM的になりきれないというよりもOLM的がよいと考える経営者と従業員がすくなくない(中小サービス業経営者の18.8%、従業員の23.5%; 中小製造業経営者の10.2%、従業員の12.8%) (参考図表 勤続年数の推移)
- 5 **一人前になった後の職業キャリア**にも「昇進して管理・監督的な仕事になる」が多い(サービス業の49.4%; 製造業の43.6%) が、それ以外にも「より専門性を高められるキャリアがある」(サービス業の15.7%、製造業の8.7%)、「のれん分けなど開業機会が多い」(サービス業の7.8%、製造業の3.3%)「一人前後も仕事の内容は変わらない」(サービス業の19.1%、製造業の34.3%)がある。
- 6 「**昇進して管理・監督者になる**」以外のキャリアが複数あることが「ILM型になりきれない」ことと関連している可能性がある。

佐藤（2012） 図表16 ILM と OLM のプロフィール
（ここでILMとかOLMというのは注1の定義による）
——企業票（JILPT2011中小製造業）：ILMは内部昇進制が普及

図表16						
	創業年2	企業規模3	組織階層4	課長に占める内 部昇進者比率5	一人前になった後の キャリアパス6	欠員補充方法7
ILM1	1965.7	40.6	26.2	16.0	48.4	21.7
OLM1	1969.9	30.5	18.6	10.5	41.1	24.8

注1：ILM＝「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」のが一人前になる上では効果的と考える企業（n=607）。

OLM＝「会社は変わっても同じ仕事を続ける」か「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、その後は会社を変わって経験を積む」のが一人前になる上では効果的と考える企業(n=129)。

2：平均(年)

3：正規、非正規合わせた従業員規模の平均（人）

4：「社長—経営幹部—部長—課長—一般のような、多数の階層にわかれている組織」と回答した割合（％）

5：平均値（％）

6：「基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事を用意されている」と回答した割合（％）

7：職場で最も難しい仕事をこなせる人材を「外部から補充する」と回答した割合（％）

図表17 業種別にみた効果的育成方法；職業キャリアなど
(JILPT2010データとJILPT2011データを再集計)

図表17

	基幹的職種で一人前になる効果的な方法			より高度な仕事に挑戦できる職業的キャリアの有無				職業資格
	一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	会社・法人は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	より専門性を高められるような職業的キャリアが確立している	基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事が用意されている	基本的な仕事の内容は変わらないが、のれん分けなど独立・開業の機会が多い	一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない	業務独占資格が必要
学習塾	76.0%	10.0%	6.0%	12.0%	50.0%	18.0%	18.0%	12.0%
	70.6%	11.8%	8.8%	13.2%	50.0%	5.9%	27.9%	10.3%
建物サービス	66.0%	18.1%	7.6%	6.9%	50.7%	9.7%	26.4%	29.2%
	66.7%	17.9%	9.2%	6.8%	36.7%	4.8%	44.9%	28.5%
自動車整備	59.3%	22.8%	7.4%	22.8%	37.0%	2.5%	29.6%	67.9%
	55.0%	22.9%	14.7%	12.1%	26.4%	2.6%	51.5%	61.5%
情報サービス	57.3%	14.7%	14.7%	19.6%	56.6%	2.8%	16.1%	5.6%
	37.4%	29.8%	27.3%	8.6%	47.0%	1.5%	38.9%	3.0%
葬祭	71.4%	16.1%	1.8%	8.9%	46.4%	3.6%	30.4%	10.7%
	64.8%	18.3%	12.7%	18.3%	33.8%	2.8%	39.4%	9.9%
土木建築サービス	57.1%	24.4%	11.3%	14.3%	53.0%	11.9%	14.3%	57.7%
	46.1%	30.6%	14.7%	14.3%	53.0%	11.9%	14.3%	44.6%
美容	51.4%	18.6%	17.1%	8.6%	44.3%	24.3%	4.3%	68.6%
	46.1%	30.6%	14.7%	18.9%	34.2%	14.4%	27.9%	74.8%
老人福祉	53.8%	16.3%	14.4%	24.0%	55.8%	0.0%	8.7%	52.9%
	47.4%	23.7%	22.5%	12.1%	42.2%	0.6%	38.2%	44.5%
サービス業（100人以上）	68.0%	14.6%	7.9%	13.5%	65.7%	3.4%	11.8%	
サービス業（99人以下）	58.1%	19.9%	11.1%	16.3%	45.3%	8.9%	20.9%	
サービス業合計	60.1%	18.8%	10.5%	15.7%	49.4%	7.8%	19.1%	41.5%
	52.1%	23.5%	17.1%	11.7%	36.1%	4.6%	41.5%	37.7%
製造業合計	72.1%	10.2%	5.1%	8.7%	43.6%	3.3%	34.3%	22.3%
	68.9%	12.8%	9.2%	7.5%	31.2%	2.4%	52.1%	15.7%

資料：労働政策研究・研修機構（2010）（2011）データを再集計した

注1：上段は企業データ（サービス業はn=897；製造業はn=842）、下段は従業員データ（サービス業はn=1317；製造業はn=911）

注2：製造業サンプルは995%が300人以下の中小企業なので規模別集計は行っていない

図表18 「同じ仕事」「会社変わって」が効率的と考える理由⇒
「本人のスキルの伸びやスキルの幅の拡大が期待できるから」が
最も多い（データ出所：図表17に同じ）

図表18

	本人のスキルの伸びやスキルの幅の拡大が期待できる	人脈が広がる	労働条件が向上する	今の勤務先では、他の従業員と競合が生じる	昔からそういう慣行になっている	その他
学習塾	75.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%
	85.7%	21.4%	14.3%	0.0%	0.0%	7.1%
建物サービス	82.9%	28.6%	8.6%	0.0%	0.0%	5.7%
	61.5%	28.8%	30.8%	1.9%	1.9%	3.8%
自動車整備	83.0%	27.7%	4.3%	2.1%	2.1%	4.3%
	75.3%	36.5%	22.4%	2.4%	0.0%	8.2%
情報サービス	79.5%	23.1%	7.7%	0.0%	5.1%	17.9%
	79.8%	34.9%	20.2%	0.0%	1.8%	8.3%
葬祭	70.0%	20.0%	0.0%	10.0%	0.0%	20.0%
	85.7%	33.3%	38.1%	0.0%	0.0%	19.0%
土木建築サービス	81.4%	35.6%	6.8%	0.0%	5.1%	11.9%
	70.0%	38.2%	20.9%	1.8%	2.7%	11.8%
美容	79.2%	4.2%	4.2%	0.0%	8.3%	20.8%
	87.0%	37.0%	23.9%	0.0%	2.2%	8.7%
老人福祉	84.4%	21.9%	9.4%	6.3%	6.3%	6.3%
	88.5%	26.9%	14.1%	2.6%	1.3%	10.3%
サービス業（100人以上）	80.0%	25.0%	2.5%	2.5%	10.0%	7.5%
サービス業（99人以下）	81.3%	24.8%	7.0%	1.4%	3.7%	11.2%
製造業経営者計	82.5%	26.7%	6.7%	4.2%	6.7%	3.3%
製造業従業員計	78.8%	27.5%	22.3%	2.1%	1.0%	9.3%

資料：労働政策研究・研修機構（2010）（2011）データを再集計した

注1：上段は企業データ（サービス業はn=897；製造業はn=842）、下段は従業員データ（サービス業はn=1317；製造業はn=911）

（参考）ILM型企业とOLM型（ILMになりきれない）企業の事例「一社で長期に」と回答した企業事例（ILM型。A社）と「会社を変わって」と回答した企業事例（OLM型。B社）（佐藤2012b）同じ中小製造業でも、①社長の育成方針（A社は積極的、B社は高い技能レベルを求めている）、②業務の安定的受注の可能性（A社は安定受注可能、B社は不安定）などにより異なったパターンがある。

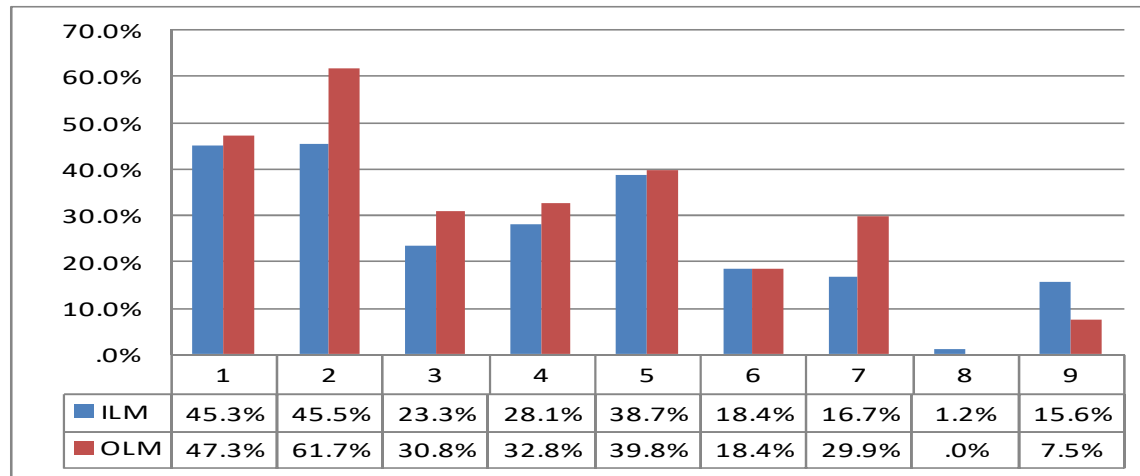
	A社	B社
会社プロフィール 設立年 従業員数 売上高（年間） 主力製品	1951年 200人 30億円 自動車部品（アルミ鋳造、エンジンミッションほか）	1929年 120人 12億円 防災機器部品ほか
業務受注の安定性	安定的（大手の1次サプライヤー）	特定取引先に特化せず多様化。受注変動が大きい
社長の人材育成についての方針	積極的	都度対応（外国人含め）
採用形態	中途もあるが新卒中心	新卒もあるが中途中心
能力開発方針の明確化	スキルマップ作成するなど明確化進んでいる	明確化は進んでいない

（３） 見出されたこと（２）の含意

- （１）「一社で長期」ではなく「会社を変わって」の存在⇒定着性に劣る中小企業労働者の「キャリア」の道筋の付け方
- （２）外部労働市場（企業横断的キャリアを担保するインフラストラクチャーの整備）の整備が必要
- 例として職業紹介の際に、求人側に求職者情報（キャリア志向や保有スキルなど）、求職側には求人者側には労働条件＋場情報＋求める人物像などの記載するような考え方。

図表19 OLM 型の方が企業を超えて通用する能力評価制度の利用価値が高いと考えている（JILPT2010データ）

図表19 企業を超えて通用する能力評価制度の利用価値（MA）



注：図の1～10は以下を指す。

- 1 能力向上のモチベーションとなる
- 2 仕事に従事する人のプロフェッショナル意識が高まる
- 3 仕事に従事する人の社会的ステータスが上がる
- 4 顧客・発注者に対して、職業意識をアピールできる
- 5 自分の能力水準がわかる
- 6 企業が行う能力評価の客観化に役立つ
- 7 中途採用の際に有利に働く
- 8 その他
- 9 特に利用価値はない

4 (1) の補足（中途採用者の属性等；以下、JILPT2017 労働者データを再集計；「同じか類似の仕事」で「給与アップ」「スキルが活かせて」「やりがいアップ」した者が多い業種とそうでない業種がある（図表20）。

図表20	合計	今の仕事と同じ仕事	今の仕事と類似した仕事	今の仕事と違った仕事	この勤務先で身につけたスキルが今の勤務先で活かしている	今の勤務先より低かった（賃金アップ）	今の勤務先よりも働きがいなかった（やりがいアップ）	保有資格で今の勤務先への就職・転職の際に役立った資格がある	今の勤務先に就職するまでの転職回数
建設業	202	45	73	81	109	71	88	108	4.33
	100.0%	22.3%	36.1%	40.1%	54.0%	35.1%	43.6%	50.0%	
製造業	279	47	109	123	125	121	124	92	3.04
	100.0%	16.8%	39.1%	44.1%	44.8%	43.4%	44.4%	31.3%	
電気・ガス・熱供給・水道業	2	0	1	1	1	0	1	1	2.5
	100.0%	0.0%	50.0%	50.0%	50.0%	0.0%	50.0%	50.0%	
情報通信業	155	40	58	56	94	70	74	49	3.44
	100.0%	25.8%	37.4%	36.1%	60.6%	45.2%	47.7%	29.7%	
運輸業、郵便業	126	39	34	52	58	59	54	69	3.69
	100.0%	31.0%	27.0%	41.3%	46.0%	46.8%	42.9%	52.7%	
卸売業、小売業	379	52	136	184	188	152	180	153	2.91
	100.0%	13.7%	35.9%	48.5%	49.6%	40.1%	47.5%	38.6%	
金融業、保険業	45	11	14	20	30	22	24	20	1.96
	100.0%	24.4%	31.1%	44.4%	66.7%	48.9%	53.3%	40.8%	
不動産業、物品賃貸業	55	15	11	29	35	24	19	24	3.74
	100.0%	27.3%	20.0%	52.7%	63.6%	43.6%	34.5%	42.1%	
学術研究、専門・技術サービス業	100	23	34	43	46	39	41	38	3.2%
	100.0%	23.0%	34.0%	43.0%	46.0%	39.0%	41.0%	36.5%	
宿泊業、飲食サービス業	53	19	18	14	35	18	20	23	4.69
	100.0%	35.8%	34.0%	26.4%	66.0%	34.0%	37.7%	41.8%	
生活関連サービス業、娯楽業	36	9	7	20	22	16	12	9	4.61
	100.0%	25.0%	19.4%	55.6%	61.1%	44.4%	33.3%	22.0%	
教育、学習支援業	40	5	17	18	25	15	12	17	2.27
	100.0%	12.5%	42.5%	45.0%	62.5%	37.5%	30.0%	41.5%	
医療、福祉	154	68	39	45	102	62	53	116	2.89
	100.0%	44.2%	25.3%	29.2%	66.2%	40.3%	34.4%	73.9%	
サービス業（他に分類されないもの）	100	22	28	50	54	36	41	39	4.1
	100.0%	22.0%	28.0%	50.0%	54.0%	36.0%	41.0%	36.8%	
計	1726	395	579	736	924	705	743	758	3.4%
	100.0%	22.9%	33.5%	42.6%	53.5%	40.8%	43.0%	41.8%	

4（2）1の補足（JILPT2017企業データ。企業は「どんな人」を中途採用したのか？）⇒「同じ業界」（図表21）「特定の業務に高いスキル」「必要な職業資格保有者」（図表22）

図表21

	ラインの管理職 経験者	プロジェクト リーダーなど、 まとめ役を経験 してきた人	いろいろな業界 で働いてきた人	貴社と同業種 での経験のある人	関連会社や取引 先で勤務してき た人	大手企業での勤 務経験のある人	外資系企業での 勤務経験がある 人	転職経験が少な い人	自社で非正社員 として勤務して きた人	4年制の大学以 上の学歴がある 人	合計
建設業	12 3.2%	15 4.0%	43 11.5%	237 63.2%	53 14.1%	19 5.1%	0 0.0%	53 14.1%	14 3.7%	41 10.9%	375
製造業	40 7.5%	65 12.2%	66 12.4%	176 33.0%	44 8.2%	52 9.7%	17 3.2%	156 29.2%	52 9.7%	153 28.7%	534
電気・ガス・熱供給・水道 業	1 6.7%	0 0.0%	3 20.0%	5 33.3%	0 0.0%	1 6.7%	0 0.0%	1 6.7%	2 13.3%	2 13.3%	15
情報通信業	24 6.9%	64 18.4%	35 10.1%	218 62.8%	20 5.8%	31 8.9%	10 2.9%	78 22.5%	34 9.8%	89 25.6%	347
運輸業、郵便業	2 0.8%	11 4.4%	28 11.2%	155 62.0%	16 6.4%	4 1.6%	0 0.0%	40 16.0%	28 11.2%	20 8.0%	250
卸売業、小売業	20 2.9%	52 7.7%	77 11.3%	231 34.0%	68 10.0%	52 7.7%	12 1.8%	189 27.8%	69 10.2%	192 28.3%	679
金融業、保険業	8 10.3%	6 7.7%	10 12.8%	32 41.0%	13 16.7%	9 11.5%	1 1.3%	12 15.4%	12 15.4%	27 34.6%	78
不動産業、物品賃貸業	3 3.0%	7 7.0%	20 20.0%	32 32.0%	13 13.0%	7 7.0%	2 2.0%	19 19.0%	6 6.0%	19 19.0%	100
学術研究、専門・技術サー ビス業	10 4.9%	21 10.3%	21 10.3%	122 59.8%	24 11.8%	13 6.4%	2 1.0%	30 14.7%	18 8.8%	51 25.0%	204
宿泊業、飲食サービス業	6 6.2%	5 5.2%	14 14.4%	62 63.9%	10 10.3%	0 0.0%	0 0.0%	16 16.5%	12 12.4%	5 5.2%	97
生活関連サービス業、娯楽 業	1 1.4%	6 8.3%	10 13.9%	27 37.5%	4 5.6%	6 8.3%	0 0.0%	22 30.6%	12 16.7%	15 20.8%	72
教育、学習支援業	2 2.7%	10 13.5%	5 6.8%	34 45.9%	2 2.7%	7 9.5%	1 1.4%	13 17.6%	8 10.8%	30 40.5%	74
医療、福祉	8 4.0%	13 6.4%	18 8.9%	144 71.3%	1 0.5%	2 1.0%	4 2.0%	23 11.4%	10 5.0%	21 10.4%	202
サービス業（他に分類され ないもの）	14 7.2%	20 10.3%	28 14.4%	73 37.6%	29 14.9%	13 6.7%	2 1.0%	48 24.7%	23 11.9%	38 19.6%	194
計	151	295	378	1548	297	216	51	700	300	703	25 3221

図表22

	特定の業務について高いスキルを持っている人	業務上、必要な職業資格の保有者	語学が堪能な人	ITスキルをもっている人	豊富な人脈を持つ人	顧客とのネットワークを持つ人	合計
建設業	144	171	2	19	11	16	282
	51.1%	60.6%	0.7%	6.7%	3.9%	5.7%	
製造業	232	87	52	39	18	30	366
	63.4%	23.8%	14.2%	10.7%	4.9%	8.2%	
電気・ガス・熱供給・水道業	6	2	1	1	0	1	8
	75.0%	25.0%	12.5%	12.5%	0.0%	12.5%	
情報通信業	153	34	15	181	32	30	299
	51.2%	11.4%	5.0%	60.5%	10.7%	10.0%	
運輸業、郵便業	52	135	8	11	8	9	189
	27.5%	71.4%	4.2%	5.8%	4.2%	4.8%	
卸売業、小売業	206	100	56	66	24	55	397
	51.9%	25.2%	14.1%	16.6%	6.0%	13.9%	
金融業、保険業	37	21	4	8	5	5	59
	62.7%	35.6%	6.8%	13.6%	8.5%	8.5%	
不動産業、物品賃貸業	34	24	4	4	5	4	61
	55.7%	39.3%	6.6%	6.6%	8.2%	6.6%	
学術研究、専門・技術サービス業	103	56	19	26	11	8	170
	60.6%	32.9%	11.2%	15.3%	6.5%	4.7%	
宿泊業、飲食サービス業	45	30	2	1	7	6	70
	64.3%	42.9%	2.9%	1.4%	10.0%	8.6%	
生活関連サービス業、娯楽業	37	15	1	5	2	4	45
	82.2%	33.3%	2.2%	11.1%	4.4%	8.9%	
教育、学習支援業	29	37	6	5	7	3	59
	49.2%	62.7%	10.2%	8.5%	11.9%	5.1%	
医療、福祉	70	161	1	7	2	4	205
	34.1%	78.5%	0.5%	3.4%	1.0%	2.0%	
サービス業（他に分類されないもの）	87	45	8	20	11	12	143
計	60.8%	31.5%	5.6%	14.0%	7.7%	8.4%	26
	1235	918	179	393	143	187	2353

(4) 3のまとめ

- 1 中小企業の人材育成をはかるうえで、企業内能力開発について明確な方針持つことが重要である。明確な方針を持っていることとOJT、Off-JT、自己啓発の実施状況には相関があり、定着を促す。
- 2 能力開発に明確な方針を持つ企業では、「助成金の拡充、在職者の訓練、若年向け講習会」のニーズが多いので支援する必要がある。
- 3 中小企業経営者と従業員の考える効果的人材育成の方法やキャリア形成の仕方には、「一社で長期に勤務し、昇進して管理職になっていく」(ILM的)キャリアがよいとする考え方が多い。
- 4 その一方で「仕事をかえないで複数企業を経験していく」ELM (OLM) 的キャリアがよいとする考え方がある。業種による違いがあり、企業規模が小さいほどその傾向がある。このキャリア形成を支える環境整備が求められている。
- 5 大企業にもその程度に違いはあれ、同様のニーズがある。国際比較したときの特徴と課題；日本のホワイトカラーのキャリア形成の特徴としての新卒採用、(企業外)職業教育訓練と仕事との関連が弱く、1社に長期勤続して「遅い」昇進するキャリアと「弱いキャリア自律」(佐藤2022；佐藤2024)
- 6 (時間があれば) 4の課題克服にむけた環境整備とも通底する⇒4

4 大企業も含めた日本の能力開発とキャリア形成の特徴と課題

日本の企業内キャリア形成の特徴（図表23）：キャリアの企業横断性は低い；仕事と教育との関連性が弱い；会社主導の人事管理・キャリア管理；幅広い異動と遅い昇進；低いキャリア自律）⇒それを変えるには、企業横断的なキャリアを担保する環境整備が必要。佐藤（2022b；2024）

図表23

	転職未経験者比率	仕事と教育との関連性2)	新卒採用に注力3)	会社主導の配置・異動3)	仕事経験範囲（複数部門経験者割合）4)	昇進選抜時期（キャリアプラトー出現期）5)	自律的キャリア意識（プロティアン因子の平均値）6)	変化への対応業務頻度7)
イギリス	21.9 (30.2)	48.4 (48.4)	47.6 (55.7)	51.1 (56.3)	21.1 (21.7)	5.97 (5.52)	3.43 (3.44)	4.51 (4.85)
ドイツ	30.8 (40.2)	61.6 (52.3)	44.2 (56.9)	30.8 (50.4)	35.0 (34.6)	6.03 (5.99)	3.23 (3.16)	4.44 (4.55)
日本	48.9 (53.6)	36.2 (36.2)	63.6 (71.3)	67.2 (72.6)	38.5 (42.7)	13.02 (15.64)	3.05 (3.10)	4.20 (4.44)

注1：括弧内は大企業管理職＝勤務先従業員規模1000人以上の課長以上者を指す。括弧内太字は大企業＝勤務先従業員規模1000人以上を指す。

注2：「あなたの国では公的職業資格取得はキャリアアップにつながる」に「全くその通りだ」「ややそうである」と回答した割合

注3：「近い」「どちらかというに近い」と回答した割合

注4：実務経験パターンとして「いくつかの部門を経験し、仕事上関連深い仕事を経験」と「いくつかの部門を経験し、様々な仕事を経験」と回答した合計

注5：「同一年次の社員間でそれ以上昇進の見込みがなくなるのは入社何年目か」の回答（単位：年）

注6：因子分析で得た因子の内、イギリスと日本はプロティアン因子、ドイツは自己指向因子の平均値を指す。

注7：部門や組織に影響を及ぼす判断を行う業務を行う頻度（1「全く行っていない」・・・4「どちらともいえない」・・・7「常に行っている」の7件法）の因子分析結果（1因子が抽出）の平均値

（最近の懸念事項）OJTの主要な担い手である管理職がプレーイング・マネージャー化(後掲参考図表)すると、人材育成機能が弱まる（図表24；図表25）（人事部や能力開発部署がない中小企業では、人材育成の多くは管理職に依存する可能性がある）（佐藤2022a）

図表24

業務時間全体を100とした場合の各業務に従事した時間比率（平均）

	①先月1カ月間の時間配分（％）	②職場の業績向上にとり望ましい時間配分（％）
a 予算管理・職場管理・人事管理等の管理業務	23.3	26.6
b 職場の一員としての担当業務（a管理業務以外の専門業務）	36.4	27.8
c 社内・社外の打ち合わせ・会議	21.2	17.7
d 職場メンバーの指導・育成	12.1	21.9
e その他	7	5.9
合計	100	100

図表 2 5

時間配分面での管理職類型管理職	性別（男性）	年齢（40歳代）	学歴（大卒文系）	役職（課長；部長）	職場部門（最多）	職場の人数（9人以下）
予算管理等管理業務注力型管理職（333人）	82.9	41.7	45.9	55.3:30.3	総務20.7	38.7
職場の担当業務注力型管理職（368人）	84.5	41.8	43.5	61.4:16.3	総務20.7	49.5
社内外会議注力型管理職（315人）	87.3	43.2	44.8	52.1:31.1	人事労務17.5	36.2
職場メンバー育成注力型管理職（233人）	82.4	40.3	43.3	57.1:25.8	サービス提供17.6	36.5

注：それぞれの類型を構成する判断基準は、「業務時間全体を100としたときの先月1か月間の時間配分」が回答者平均以上の者、かつ「職場の業績向上にとり望ましい時間配分」が回答者の平均以上の者とした。なお、4つの類型間には重複がありうる。

参考文献

- 0 労働政策研究・研修機構 (2021) 調査シリーズNo.216 人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査 (企業調査) ([調査シリーズNo.216『人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査 \(企業調査\)』 | 労働政策研究・研修機構 \(JILPT\)](#))
 - 1 2010-2011 「中小企業的能力開発」JILPT調査研究プロジェクト
- * 労働政策研究報告書No.118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・研修機構 \(2010\) 労働政策研究報告書No.118 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・研修機構 \(JILPT\)](#)
- * 労働政策研究報告書No.131中小製造業 (機械・金属関連産業) における人材育成・能力開発
- [労働政策研究・研修機構 \(2011\) 労働政策研究報告書No.131 中小製造業 \(機械・金属関連産業\) における人材育成・能力開発 | 労働政策研究・研修機構 \(JILPT\)](#)
- 2 2015-2016 調査研究報告書
- 労働政策研究報告書 No.195中小企業における採用と定着
- [労働政策研究・研修機構 \(2017\) 労働政策研究報告書No.195 「中小企業における採用と定着」 | 労働政策研究・研修機構 \(JILPT\)](#)
- [3 1と2をベースとした論文](#)
- * 佐藤厚 (2012a) 「中小機械・金属関連産業における 能力開発」『日本労働研究雑誌』 (データは労働政策研究報告書No131)
 - 1月No.618 [055-068.pdf \(jil.go.jp\)](#)⇒佐藤厚 (2016) 『組織の中で人を育てる』有斐閣所収
- * 佐藤厚 (2012b) 「ILM的金業とOLM的企業一事例調査による基礎付け」『法政大学キャリアデザイン学部紀要』第9号 19 佐藤厚 [.indd \(ecats-library.jp\)](#)
- [佐藤厚 \(2017\) 企業コミュニティと人材育成・キャリア形成—中小企業を中心に | 日本労働研究雑誌2017年9月号 \(No.686\) \(jil.go.jp\)](#)
- (データは労働政策研究報告書No195)⇒佐藤厚 (2022) 『日本の人材育成とキャリア形成：日英独比較』中央経済社所収

4 大企業を中心とした能力開発・キャリア形成関連

- 佐藤厚（2024）「日本の能力開発・キャリア形成の特徴と課題―国際比較の視点から」『日本労働研究雑誌』 特別号No.763,pp10-19.[日本の能力開発・キャリア形成の特徴と課題―国際比較の視点から | 論文 | 日本労働研究雑誌 2024年特別号\(No.763\) \(jil.go.jp\) https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2024/special/pdf/010-019.pdf](https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2024/special/pdf/010-019.pdf)
- 佐藤厚（2023a）「**タレント人材のキャリアと能力開発
―幹部候補者のキャリアとタレントマネジメント施策、能力開発―**」『生涯学習とキャリアデザイン』 Vol.21,No.1,pp [23080689-00目次.indd](https://www.hosei.ac.jp/~sgcd/2020/2/08.pdf) (hosei.ac.jp),pp47-64.
佐藤厚（2023b）「企業内訓練主義からみたリススキリングによる労働移動の課題」『生涯学習とキャリアデザイン』 No.20,Vol.2,pp119-135.
[sgcd_20_2_08.pdf \(hosei.ac.jp\)](https://www.hosei.ac.jp/~sgcd/2020/2/08.pdf)
- 佐藤厚（2022a）「日本企業の能力開発の現状と課題―職場管理職の能力開発支援を中心に」『生涯学習とキャリアデザイン』 Vol.20,No.1,pp101-118.
[sgcd_20_08_p101.pdf \(hosei.ac.jp\)](https://www.hosei.ac.jp/~sgcd/2020/08/p101.pdf)
- 佐藤厚（2022b）『日本の人材育成とキャリア形成：日英独比較』 中央経済社

參考資料

(参考) 能力開発方針「有り」の事例 **労働政策研究報告書No.112**
ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇
—機械・金属関連産業の現状—

[0112_04.pdf \(jil.go.jp\)](#)

- C社では、会社として社員の技能検定資格の取得を熱心に奨励している。例えば、入社三年目以降の社員には、金属プレス加工技能士2級の検定を受けることを奨めており、昼間や土曜日などの空き時間を利用して職業能力開発促進センターでの指導を受けさせた後に、技能検定試験を受験することを求めている。
- 金属プレス加工技能士2級資格を取得した人には、月額給与に5000円（同1級の資格を取得した人には10000円）上乗せする制度を設けている。
- ただし、学科試験が難しいため、資格取得は容易ではない。技能検定取得は会社のためだけでなく、個人のためにもなるので、C社としては熱心に奨励しているが、技能検定資格を取得することは昇進のための必須要件とはしていない。また、昇進試験なども実施してはいないため、あくまで昇進に関しては勤続年数と上司の推薦をもって判断される

(参考) 仕事能力の明確化の進んだ例 (労働政策研究報告書
(2009) No.112 「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇—機械・金属関連産業の現状—」

[0112_04.pdf \(jil.go.jp\)](http://jil.go.jp/0112_04.pdf)

- 「各職場では、新人だけでなく中堅・ベテランまでを対象とした教育訓練を必ず立てている。課ごとに技能の要素とそれぞれに期待する技能レベルがわかるような一覧表（技術・技能総合教育実績表）を作っている。この技能・技術マップは、各社員の技能が職場で必要とされる加工の要素ごとにどの位のレベルにいるのかを評価し、この評価をもとに今後どのような技能を習得していけばよいかを明らかにする目的で用いられている」（モーター製造 A 社。JILPT 2009：209）

(参考) 仕事能力の明確化が進んでない例

- しかし他方で仕事能力の明確化が十分でない企業もある。「教育訓練・能力開発については、基本的には放任主義をとっている」(検査機器メーカーS社)とか「現場の作業で必要になる技術のスキルマップ作成などを行いたいが、まだできていない。やはり間接人員が多いことがネックになっているようだ」(プリント基板製作F社)。「部署ごとに要求される技能は違いがある。また急激な数量変化がある。例えば、月産二、三万個だったものが、2週間で二、三十万個になることがある。派遣社員の活用など、人員の増減で対応している。やさしい仕事から難しい仕事へ、段階を踏んで仕事を覚えさせるのは難しい。こうしたことから社内で技能の「見える化」は進んでいない」(金属切削S社)。

(参考図表) 規模間賃金格差の推移

参考図表 企業規模間賃金格差の推移

		失業率	有効求人倍率	男性・大卒・ 30-34歳	男性・大卒・ 50-54歳	男性・高卒・ 30-34歳	男性・高卒・ 50-54歳	女性・大卒・ 30-34歳	女性・高卒・ 30-34歳
1990年	バブル景気	2.1	1.4	73.6	65.8	77.1	62.9	72.1	79.8
1999年	平成不況	4.7	0.48	77.6	63.5	77.5	60.6	79.5	77.5
2007年	いざなみ景 気	3.9	1.4	71.8	60.9	75.8	57.6	72.0	81.8
2008年	リーマン	4.1	0.88	72.2	61.2	69.4	60.0	82.3	81.9
2022年	コロナ	2.8	1.13	73.1	64.0	78.4	70.5	76.6	82.0

注1：数値は1000人以上企業を100とした時の10-99人企業の数値

注2：決まって支給する給与×12＋賞与等

出所：『賃金センサス』

(参考図表) 管理職等の人数の推移 (100-499人規模の部長と課長の推定部下数は減少傾向。部下数減少をプレーイングマネジャー化とみる)

図表 管理職数の変化

		部長	課長	係長	非職階
1992年	1000以上	16174(39.6)	43955(13.6)	40151	555882
	100-499人	18451(31.6)	36902(14.6)	33398	504269
2002年	1000以上	14800(36.4)	39388(12.7)	36067	462867
	100-499人	18368(27.7)	33487(14.2)	28709	446035
2012年	1000以上	25241(22.3)	49338(10.4)	39085	475318
	100-499人	17012(28.3)	34949(12.8)	31028	414621
2019年	1000以上	19099(34.4)	49841(11.5)	45184	599238
	100-499人	16534(27.1)	33696(12.3)	31118	383141

注1：男女計 産業計 規模100人以上計 単位は十人

注2：「部長」は「事業所で通常「部長」「局長」と呼ばれているものであって、その組織が2課以上からなり、またはその構成員が20人以上の長＋「同一事業所において、職務の内容および責任の程度が「部長に相当する者」(ただし「部長代理」などと呼ばれているものは除く。

注3：「課長」は「事業所で通常「課長」と呼ばれているものであって、その組織が1係以上からなり、またはその構成員が10人以上の長＋「同一事業所において、職務の内容および責任の程度が「課長に相当する者」(ただし「課長代理」などと呼ばれているものは除く。

注4：部長()内数値は推定部下数。(課長数＋係長数＋非職階層者)÷部長数で求めた。

注4：課長()内数値は推定部下数。(係長数＋非職階層者)÷課長数で求めた。

出所：『賃金センサス』

（参考図表） 管理職等の勤続年数の推移（100-499人規模の勤続年数の方が短い⇒1000人以上よりやや流動的。全ての職階で勤続年数は伸びる傾向）

図表 管理職等の勤続年数の推移(単位：年)

		部長	課長	係長	非職階
1992年	1000人以上	26.5	23.0	19.9	10.8
	100～499人	21.4	19.2	15.5	8.1
2002年	1000人以上	26.7	23.4	20.1	13.0
	100～499人	21.9	19.6	17.0	9.3
2012年	1000人以上	25.7	22.4	20.7	13.8
	100～499人	21.7	19.8	17.5	9.4
2019年	1000人以上	25.9	23.3	20.7	12.4
	100～499人	22.7	20.5	17.5	9.9

出所：『賃金センサス』