

第 III 編

東京のサービス業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

第Ⅲ編 東京のサービス業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

第Ⅲ編では、「IT（情報技術）の利活用」、「海外関連取引」、「多様な人材需要の状況」について分析した。

[第Ⅲ編のポイント]

第1章 IT（情報技術）の利活用

- ・導入しているITは「電子メール等の連絡ツール」が7割以上、「財務会計システム」が5割程度。
- ・IT利活用の進展に伴う業務の生産性向上は、生産性が向上すると『思う』は6割程度。
- ・3年前と比較した現在のIT利活用状況は、「変わらない」が5割以上、「進んだ」は4割程度。
- ・3年後のIT利活用状況は、「進むと思う」が5割程度。従業者規模が大きくなるほど「進むと思う」割合が増加。

第2章 海外関連取引

- ・海外関連取引の状況は、「取引がある」と「取引はないが、検討している」がそれぞれ1割程度。
- ・海外関連取引における課題は、「外国語に対応できない」が4分の1程度。「国際業務に関する知見がない」と「国際業務に対応できる人材が確保できない」がそれぞれ2割程度。
- ・海外関連取引の今後の発展の可能性は、「可能性がない」が5割程度、『可能性はある』は約3割。
- ・海外関連取引の可能性と現在の業績は、海外関連取引の可能性のある企業ほど、「増益」の割合が高い。

第3章 多様な人材需要の状況

- ・3年前と比較した従業者数の変化は、「横ばい傾向」が6割以上。従業者規模が大きくなるほど従業者数は「増加傾向」が高い。
- ・全従業者（役員含む）の過不足は、「不足」が2割以上、「過剰」は1割未満で、不足が過剰を上回る。
- ・従業者の能力の満足度は、『満足できる』が6割以上、『不十分である』が3割程度。
- ・充実させたい能力は、「物事に進んで取り組む力」が5割程度、「現状分析し目的・課題を明らかにする力」が4割程度。
- ・従業者の育成手法は、「現場で指導する」が6割以上、「自己啓発・資格取得を支援する」が約2割。

- ・ 従業者に対する育成方針は、「定めていない」が6割以上、『定めている』は3割程度。
- ・ 従業者の育成における問題点は、「業務が忙しく育成時間がとれない」が3割以上。
- ・ 活用したい人材は、「若年人材」が4割程度、「女性人材」が2割程度、「新卒者」が1割以上。
- ・ 多用な人材を活用するために必要なことは、「従業員一人ひとりのスキルアップ」が5割程度。

第1節 ITの導入状況と生産性の向上

1 導入しているIT

導入しているIT（情報技術）は、「電子メール等の連絡ツール」が74.2%で最も高く、次いで「財務会計システム」が52.7%、「会社情報の発信（HPやSNSなど）」が33.2%となっている。

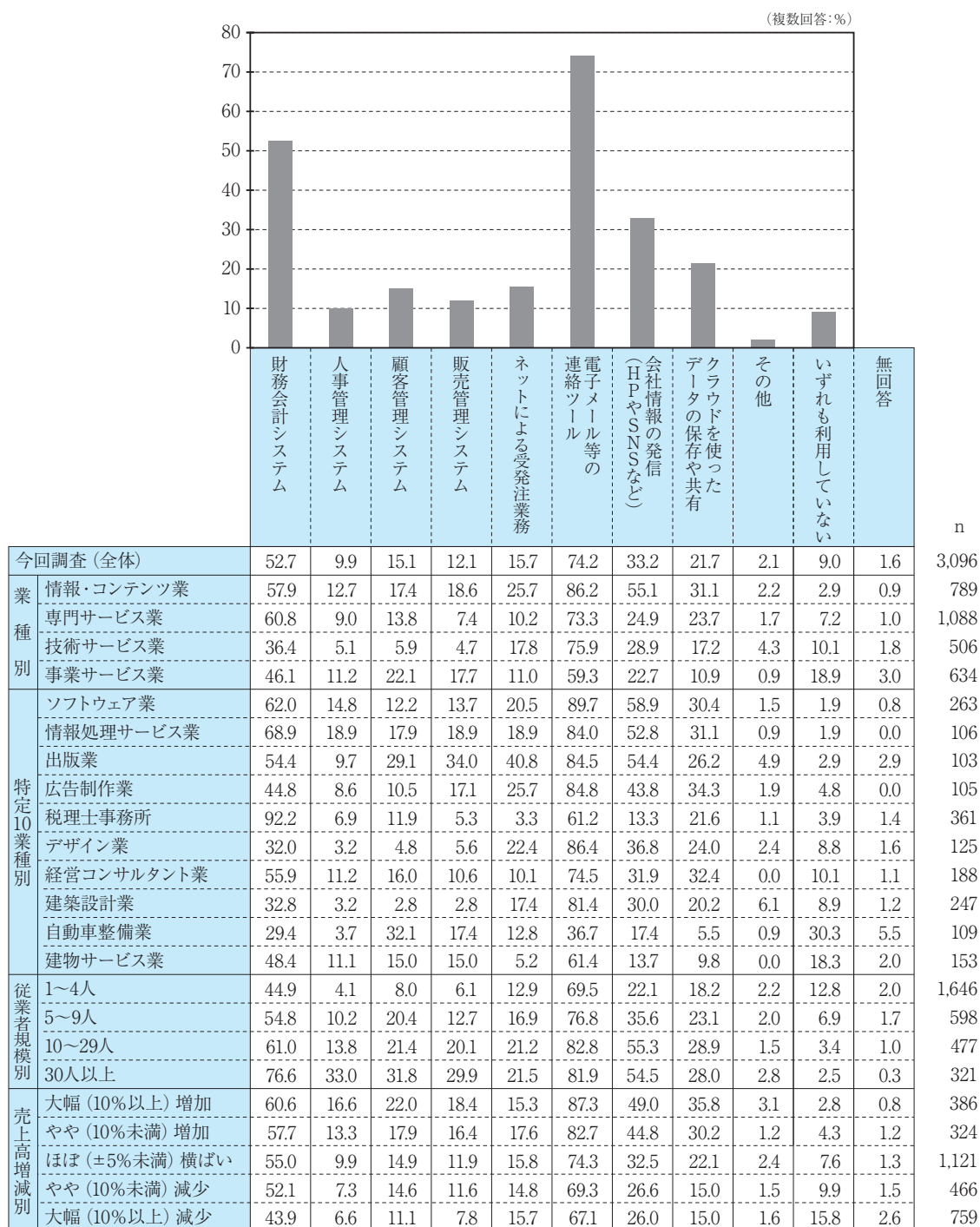
業種別にみると、いずれの業種も「電子メール等の連絡ツール」が最も高く、次いで「財務会計システム」、「会社情報の発信（HPやSNSなど）」となっている。情報・コンテンツ業では「いずれも利用していない」を除くすべての選択肢で全体を上回っている。専門サービス業では「財務会計システム」が60.8%で、他の業種よりも高くなっている。技術サービス業では「財務会計システム」、「人事管理システム」、「顧客管理システム」、「販売管理システム」は他の業種よりも低くなっている。事業サービス業は「電子メール等の連絡ツール」が59.3%、「会社情報の発信（HPやSNSなど）」が22.7%で、ともに他の業種よりも低い一方、「顧客管理システム」が22.1%、「いずれも利用していない」が18.9%で、ともに他の業種よりも高くなっている。

特定10業種別にみると、税理士事務所を除く9業種では「電子メール等の連絡ツール」が最も高く、なかでもソフトウェア業が89.7%で最も高くなっている。一方、税理士事務所は「財務会計システム」が最も高く92.2%となっている。出版業では「ネットによる受発注業務」が40.8%、「販売管理システム」が34.0%で、それぞれ他の業種よりも高くなっている。広告制作業では「クラウドを使ったデータの保存や共有」が34.3%で、他の業種よりも高くなっている。また、自動車整備業は「電子メール等の連絡ツール」が36.7%にとどまる一方、「いずれも利用していない」が30.3%にのぼる。

従業者規模別にみると、すべての規模において「電子メール等の連絡ツール」が最も高くなっている。1～4人は「その他」、「いずれも利用していない」を除くすべての選択肢で他の規模を下回っている。

売上高増減別にみると、売上高増減にかかわらず「電子メール等の連絡ツール」が最も高く、次いで「財務会計システム」、「会社情報の発信（HPやSNSなど）」となっている。大幅（10%以上）減少では「いずれも利用していない」が15.8%で、他の区分よりも高くなっている。

図表Ⅲ-1-1 導入しているIT



2 IT利活用の進展に伴う業務の生産性向上

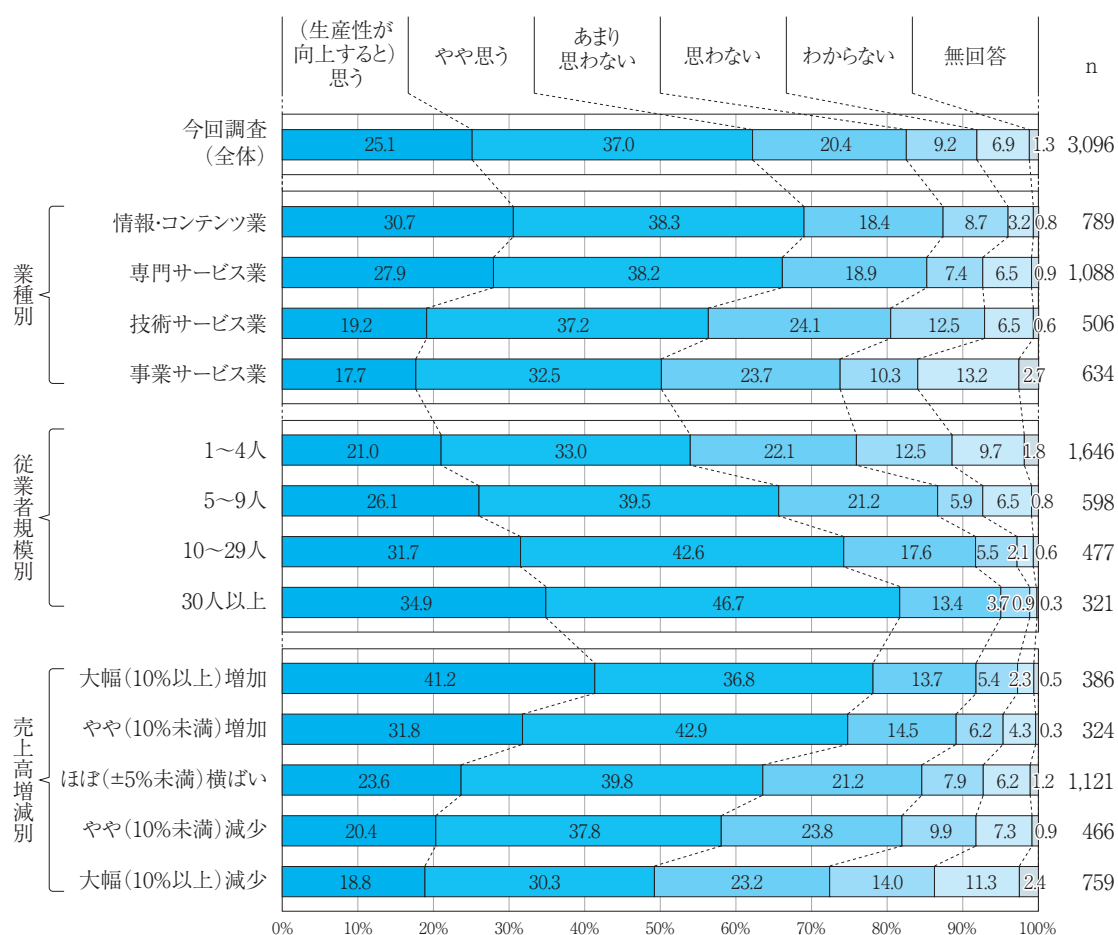
IT利活用の進展に伴う業務の生産性向上は、「(生産性が向上すると) やや思う」が最も高く37.0%、次いで「思う」が25.1%で、あわせると62.1%となっている。

業種別にみると、いずれの業種も「やや思う」が最も高くなっている。「思う」と「やや思う」をあわせた割合は情報・コンテンツ業が最も高く69.0%、専門サービス業は66.1%、技術サービス業は56.4%、事業サービス業は50.2%となっている。

従業者規模別にみると、いずれの規模も「やや思う」が最も高くなっている。規模が大きくなるほど「思う」と「やや思う」の割合が高くなり、「あまり思わない」と「思わない」の割合が低下している。

売上高増減別にみると、大幅(10%以上)増加では「思う」が41.2%で「やや思う」の36.8%を上回っている。売上高が増加するほど「思う」と「やや思う」をあわせた割合が高くなり、「あまり思わない」と「思わない」をあわせた割合が低下している。

図表Ⅲ-1-2 IT利活用の進展に伴う業務の生産性向上



＜事例28＞ IT技術に対し、同業他社に先駆け先行投資

当社は、医療・福祉施設、保育施設、教育施設、集合住宅、工場・研究所など幅広い建物の電気・空調・衛生設備の設計を行っている。

設計業界ではBIM（ビム:Building Information Modeling）と呼ばれるIT技術が注目されている。従来の2D図面から3D形状に展開するのではなく、最初からコンピュータ上に作成した3次元形状情報に加え、室等の名称・面積、材料・部材の使用・性能、仕上げ等、建築物の属性情報を併せ持つ建物情報モデルを構築するのである。

「3次元CADのトップランナーになる」を合言葉に、社内に3Dソフト導入と、対応できる従業員の育成を喫緊の課題として取り組んでいる。同業他社に先駆けて、先行投資を実施することにより、新しい需要を開拓していく。

（建築設計業 10～29人 都心地域）

＜事例29＞ ニッチトップ企業の誇りを持ち、業界の発展に貢献する

当社は研究、ライフサイエンス業界を中心としたインターネット、Webメディア運営、Webサイト構築、Webシステム構築などを行っている。

経営者は、創業以前は研究機器のサプライヤー企業に勤務していた。この業界のサプライヤー企業の営業手法は、IT化が進展していると言えなかった。そこで、ITの利活用による企業と研究者との橋渡しの存在の必要性を強く感じて創業に至った。特に、業界を熟知した上で構築したデータベースは、良く配慮されたコンテンツ、トップクラスのデータ量が相まって、利用顧客件数は大幅増加中である。

今後も、ニッチトップ企業の誇りを持ち、IT技術を通して業界全体の合理化や発展への貢献を目指す。

（インターネット附随サービス業 5～9人 副都心地域）

第2節 IT利活用状況の変化

1 3年前と比較した現在のIT利活用状況

3年前と比較した現在のIT利活用状況は、「変わらない」が54.3%で最も高く、「進んだ」が38.9%、「わからない」が4.7%となっている。

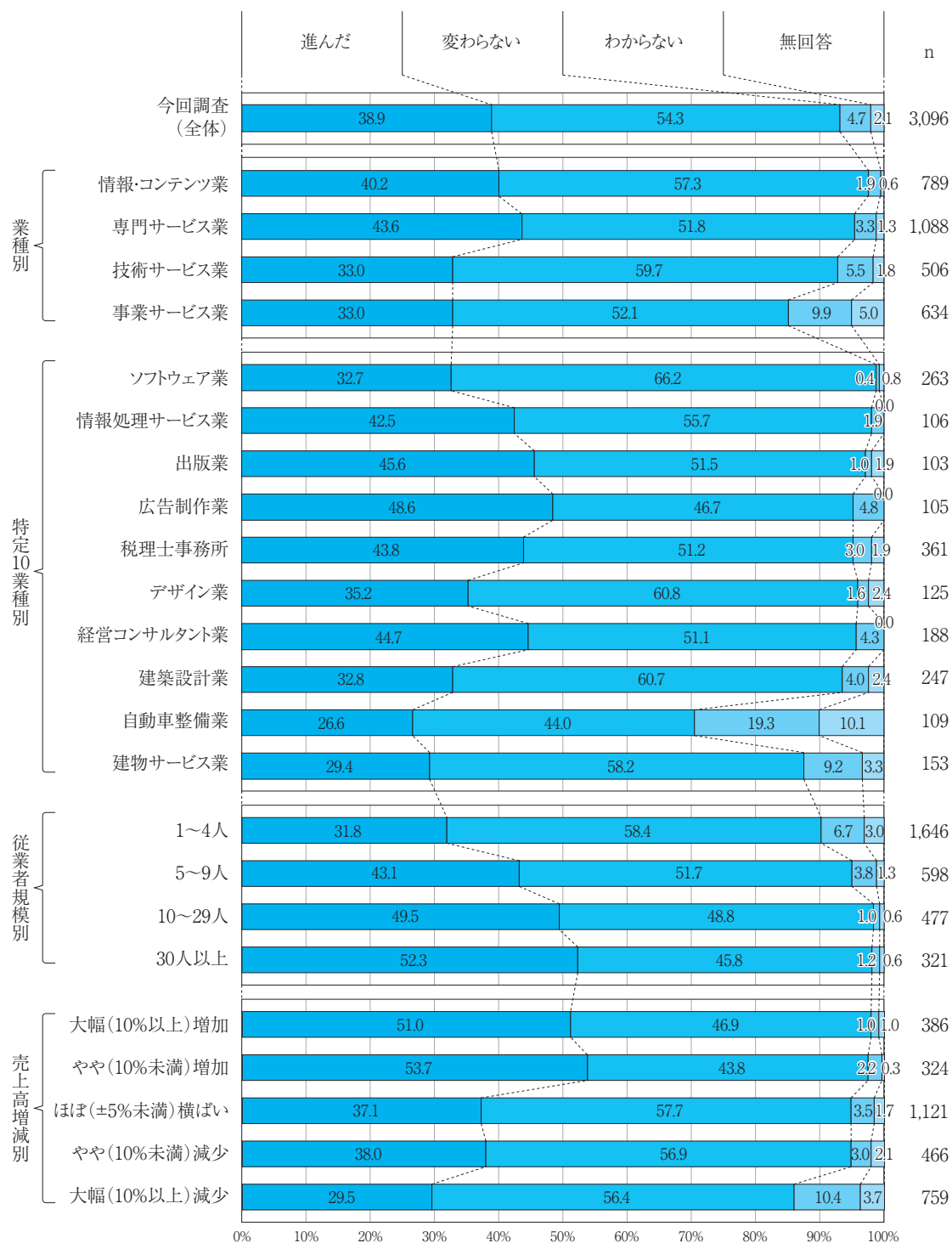
業種別にみると、いずれの業種も「変わらない」が最も高くなっている。専門サービス業では「進んだ」が43.6%と他の業種に比べて高くなっている。

特定10業種別にみると、広告制作業のみ「進んだ」が48.6%、「変わらない」が46.7%で、「進んだ」が上回っている一方、他の業種では「変わらない」が最も高くなっている。なかでもソフトウェア業は「変わらない」が66.2%で他の業種に比べて最も高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「進んだ」が高くなっている。＜10人以上＞では「進んだ」が「変わらない」を上回り、30人以上では「進んだ」が52.3%と5割を超えている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加とやや（10%未満）増加では、「進んだ」がそれぞれ51.0%、53.7%と5割を超えているのに対し、やや（10%未満）減少では4割程度、大幅（10%以上）減少では約3割となっている。

図表Ⅲ-1-3 3年前と比較した現在のIT利活用状況



2 現在と比較した3年後のIT利活用状況

現在と比較した3年後のIT利活用状況は、「進むと思う」が最も高く48.5%、「変わらない」が34.5%、「わからない」が12.1%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、専門サービス業、技術サービス業は「進むと思う」が最も高く、なかでも情報・コンテンツ業は54.2%で他の業種よりも高くなっている。一方、事業サービス業は「変わらない」が37.9%、「進むと思う」が37.1%で、わずかではあるが「変わらない」が「進むと思う」を上回っている。

特定10業種別にみると、自動車整備業と建物サービス業は「変わらない」が「進むと思う」を上回るのに対し、他の8業種は「進むと思う」が「変わらない」を上回っている。なかでも広告制作業は「進むと思う」が57.1%と、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、いずれの規模においても「進むと思う」が「変わらない」を上回っている。また、規模が大きくなるほど「進むと思う」が高くなっており、＜5人以上＞では「進むと思う」が5割を超えている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加とやや（10%未満）増加は「進むと思う」がともに64.2%、やや（10%未満）減少では45.5%、大幅（10%以上）減少では35.7%となっており、売上高が増加するほど利活用が進むと考えている傾向がみられる。

3年前と比較した現在のIT利活用状況（図表Ⅲ-1-3参照）と比べると、業種別、従業者規模別、売上高増減別ではすべて、3年前より「進んだ」という割合よりも、3年後の利活用状況が「進むと思う」という割合が高くなっている。特定10業種別では、唯一自動車整備業が3年前より「進んだ」という割合よりも、3年後の利活用状況が「進むと思う」という割合が低くなっている。

IT利活用状況を全体的にみると、「進むと思う」が「変わらない」を上回るなどIT利活用の進展に伴う業務の生産性向上への取組を行っていく企業が多いものとみられる。

＜事例30＞ IT企業と連携し人材教育と高度な融合を目指す

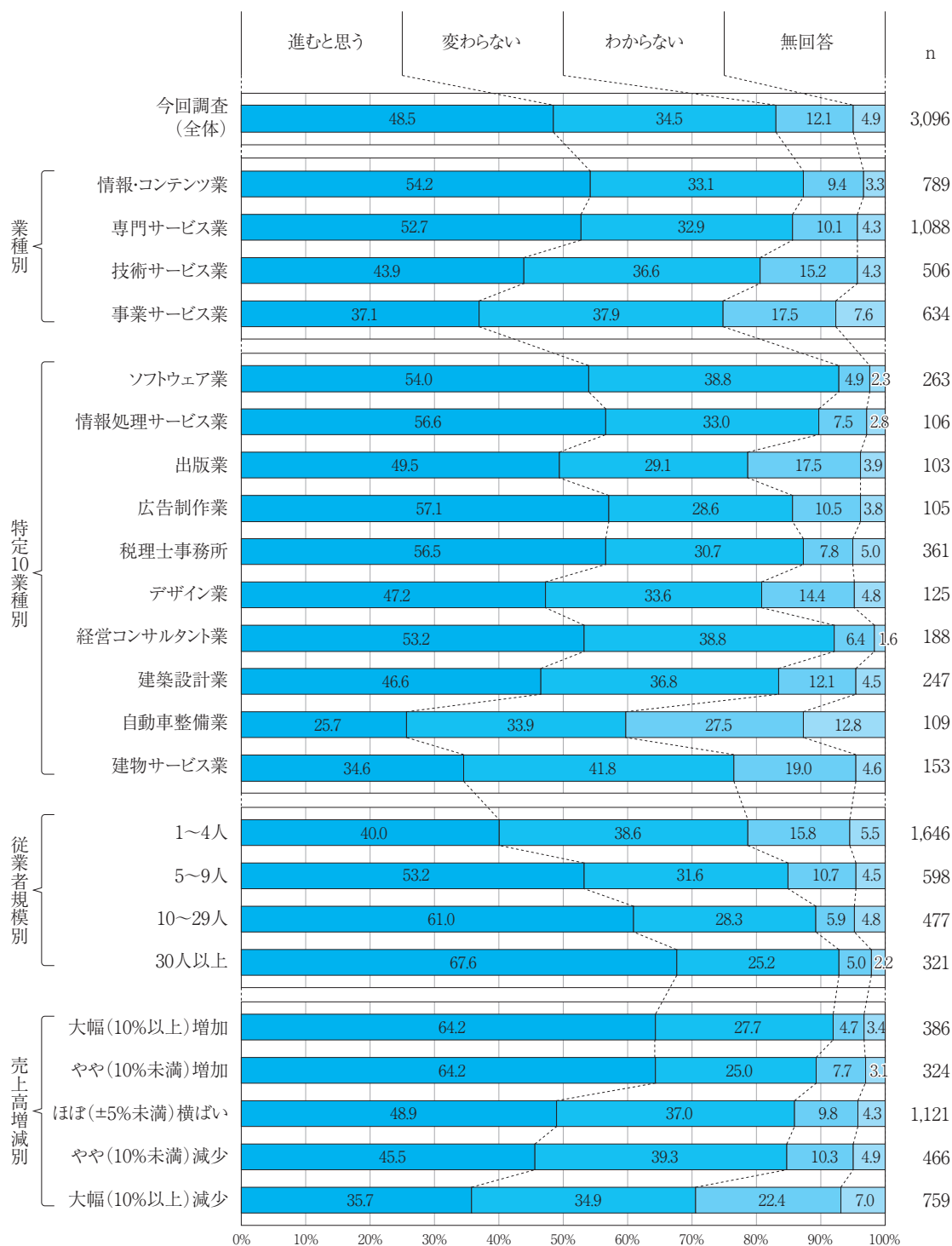
当社は、企業の人材戦略の構築のコンサルティングを行っている。社長は、大手飲食チェーンで人事部門の要職を歴任、現場の人材育成から全社的な人材戦略の構築まで豊富な経歴を有している。その経験を活かし起業、人材領域のコンサルティングで大きな実績を残している。

IT利活用には積極的で、創業時から自社サーバーを整備して情報をデータで共有できるよう「ペーパーレス化」に取り組んでいる。オフィスのレイアウトも従業員の席を固定しないフリーアドレスとしている。また、データの共有は、自社サーバーからインターネットを利用したクラウドサービスに刷新するなど効率化を図る。

最近、移転した現事務所は、社長の子息が経営するWEBシステム開発を行うIT企業と同居して、業務連携を計画する。将来的に、人材研修はITの利活用でさらに進展すると考えており、企業グループとして人材育成の高度なサービスの開発に取り組んでいく。

（経営コンサルタント業 5～9人 都心地域）

図表Ⅲ-1-4 現在と比較した3年後のIT利活用状況



第1節 海外関連取引の状況と課題

1 現在の海外関連取引の状況

現在の海外関連取引（外国での業務・サービス、国内・国外の外国企業・外国人に向けた業務・サービス、顧客が持っている国内・国外の外国企業・外国人に向けた業務・サービス等）の状況は、「検討していない」が58.8%で最も高くなっている。一方、「取引がある」が12.8%、「取引はないが、検討している」が9.9%と、それぞれ1割程度を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、専門サービス業では「取引がある」がそれぞれ17.2%、15.3%と、1割を超えている。

特定10業種別にみると、出版業は「取引がある」が他の業種よりも高く、25.2%と4分の1を超えている。また、ソフトウェア業では「取引はないが、検討している」が20.2%と高い。

従業者規模別にみると、30人以上の企業を除き、規模が大きくなるほど「取引がある」が高くなっており、10～29人では19.7%と約2割を占めている。一方、すべての規模の企業で「検討していない」が6割程度となっている。また、規模が小さくなるほど「把握していない」が高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「取引がある」が高くなっている。

競争状況の変化別にみると、＜競争激化＞企業では「取引がある」が高くなる傾向がみられる。一方、＜競争緩和＞企業では「取引はないが、検討している」が2割程度となっている。

＜事例31＞ グローバルブランドをデザインで支援

当社は、国内外の消費財ブランディング、特にディスプレイなどのデザインを通じて、商品のグラフィファイア（＝よく魅せるということ）を目指している。

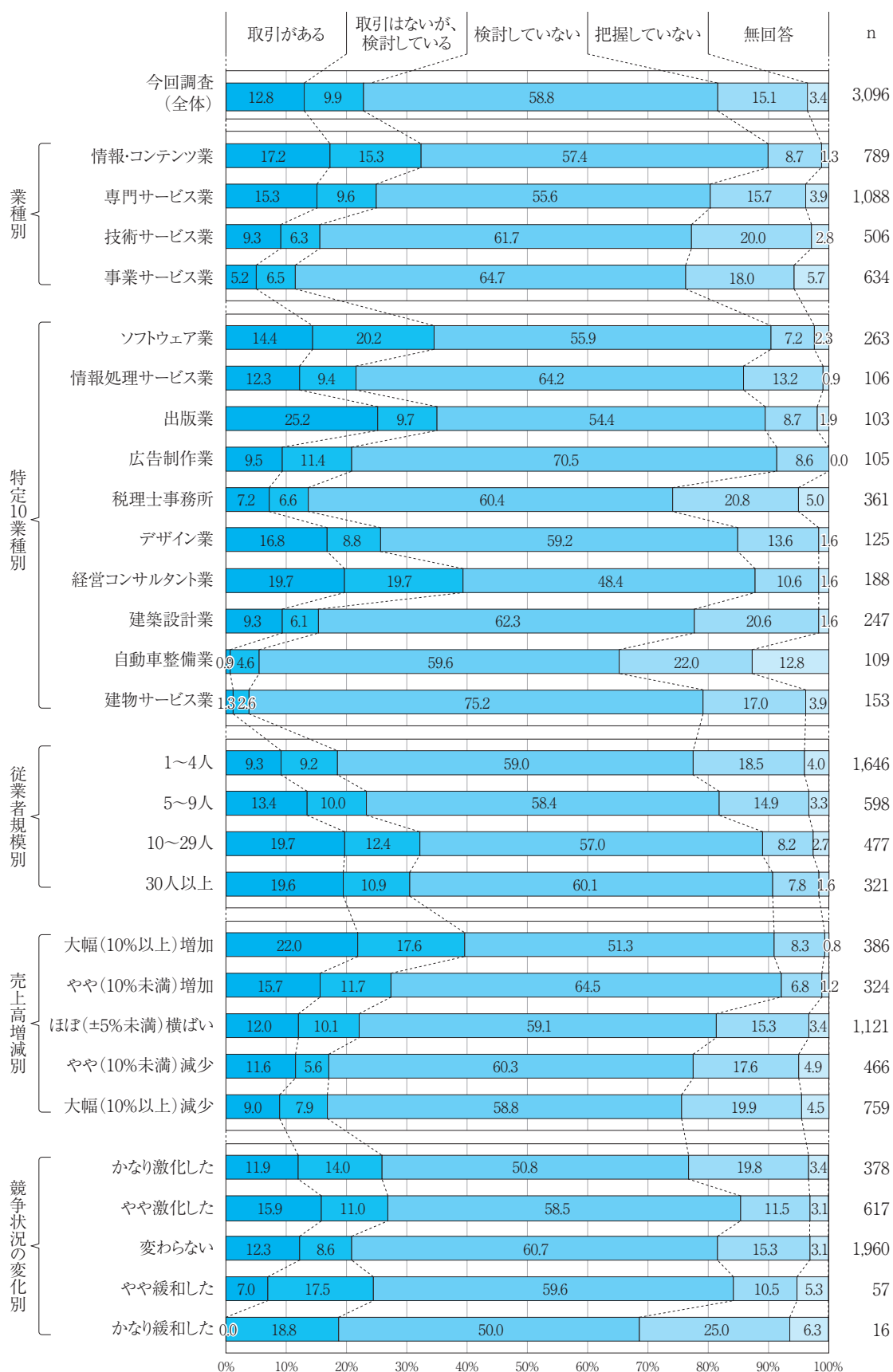
自社でできないデザインはないという自負があり、依頼に対してはすぐに現物に近い試作品を提供できるように自社ラボを設置した。

商品等の違いはあるが、製造側、小売側のどちらにもお客様がいるため、両方の側面から提案できることが強みとなっている。お客様に対し、抱えている問題をしっかり整理したり、素早く正確に回答をすることで、信頼を勝ち得ている。だから、お客様及び商品の正確な情報収集と当社の積み重ねたスキルを昇華させてから判断することが大切。「ここで辞められたら困る」と思わせるところまで、デザイン提案をやり切る。積極的に、仕事には飛び込む姿勢だが、デザイン・ターゲットを捉えきれないお客様にはハッキリ意見を言う。

デザインを通して、グローバル・ブランドを支援する。それが当社の役割である。

（デザイン業 1～4人 城西地域）

図表Ⅲ-2-1 現在の海外関連取引の状況



2 海外関連取引における課題

海外関連取引における課題は、「特にない」の40.7%を除くと、「外国語に対応できない」が26.9%と最も高くなっている。次いで「国際業務に関する知見がない」が18.2%、「国際業務に対応できる人材が確保できない」が17.4%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は、いずれの課題も全体より割合が高くなっているが、これは海外関連取引が他の業種に比べて高い（図表Ⅲ-2-1参照）ことが影響していると考えられる。一方、海外関連取引が低い事業サービス業（図表Ⅲ-2-1参照）は他の業種に比べて「特にない」が54.9%と高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「外国語に対応できない」が4分の1以上を占め、他の課題に比べて最も高くなっている。

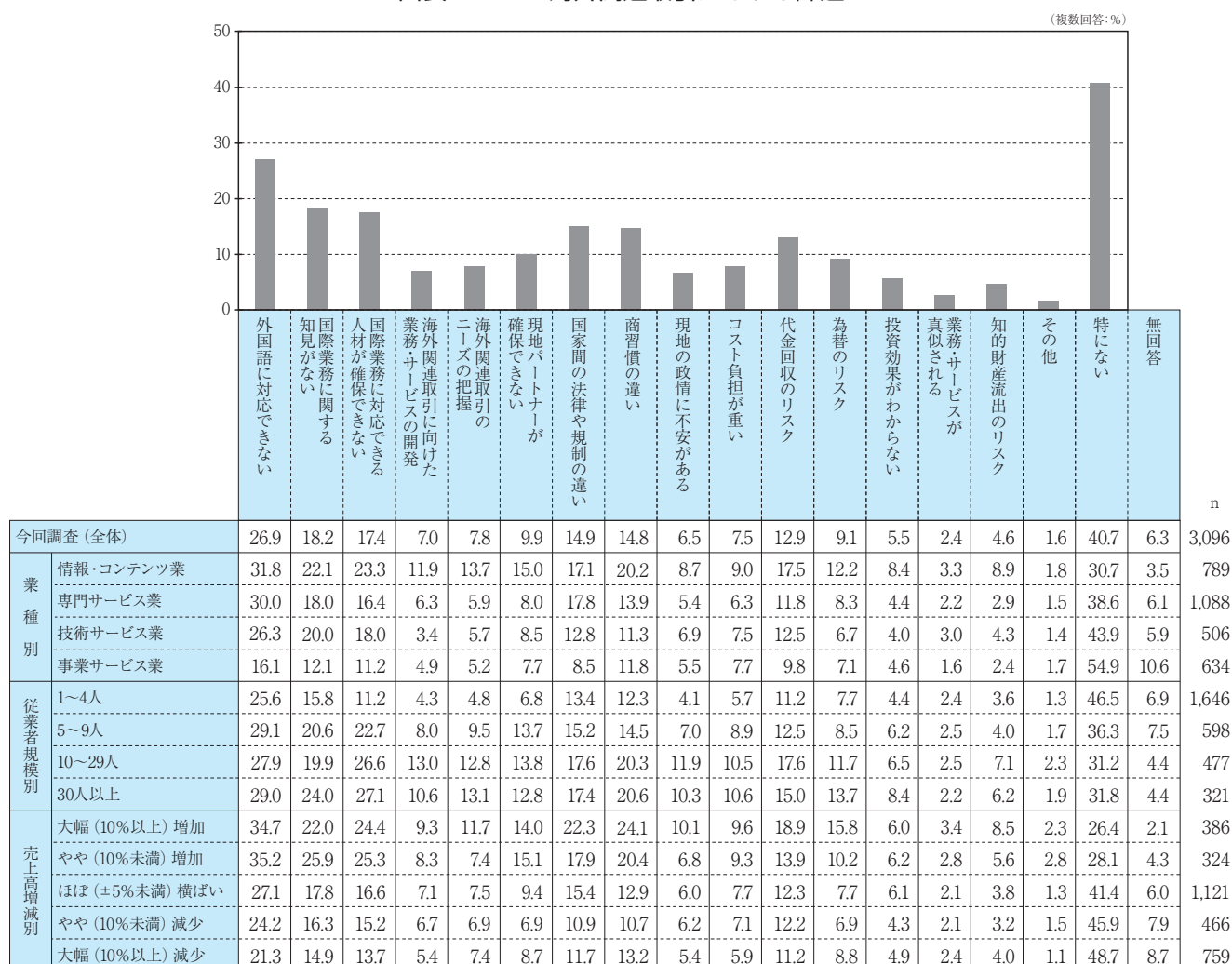
売上高増減別にみると、売上高＜減少＞企業に比べて、売上高＜増加＞企業はいずれの課題も割合が高い傾向がみられる。

＜事例32＞ グローバル人材を活用し、中小企業の新卒採用の課題を解決

当社は、新卒及び中途採用活動の企画コンサルティングから社員教育研修プログラムの設計、企業のウェブサイトなどを企画制作する広告代理店である。創業時より、新卒採用は、中小企業の成長戦略として重視すべき取組と考え、国内の企業へ営業・提案を行っている。近年、売り手市場の採用現場において、中小企業が希望する学生とマッチングすることは難しくなっている。当社では、学生目線の的確な採用方法を提案するとともに、能力の高いグローバル人材の採用にも積極的に取り組んでいる。日系企業に就職を希望する海外の学生の中から、十分な技術力を身に付け、語学力のある学生を探し出し、日本企業とのマッチングを数多く成功させている。企業からも好評で、今後は、対象国を増やして取組を更に強化したいと考える。

（広告業 30人以上 副都心地域）

図表Ⅲ-2-2 海外関連取引における課題



<事例33> 顧客の良きパートナーであり続けるため、時代に合ったサービスを常に提案

当社は、WEBや印刷物の企画、制作等を行う広告代理店である。約30年前の創業当時は、商品のカタログ・マニュアル等の印刷物や展示ブースの設営を中心に行っていたが、インターネットの普及によりWEB業務を強化し、今では原稿作成からHP等へのWEB展開まで、ワンソースであらゆるメディアへのプロモーション展開を可能としている。また、創業当時より当社の強みとなっている海外向け業務では、顧客の海外展開による受注拡大等に対応し、外国語に対応できる日本人社員や外国人コピーライターの活用により、今では約38の言語の取扱を可能としている。しかしながら、メディアの多様化や海外の景気に左右され厳しい状況が続いている。そのため、大手顧客の場合でも、当社との直接取引にこだわり、良い顧客と長く取引できるように、丁寧な仕事を心掛けている。顧客へより良いサービスを提供し、新しいビジネスへと展開させるため、従業員の専門知識を高めるよう指導を行っている。

(広告制作業 10～29人 都心地域)

第2節 今後の海外関連取引

1 今後の発展の可能性

海外関連取引の今後の発展の可能性は、「可能性がない」が最も高く47.6%と5割程度を占めている。一方、「非常に可能性がある」が9.9%、「ある程度は可能性がある」が19.7%で、あわせた『海外関連取引の発展の可能性はある』は29.6%と約3割を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『海外関連取引の発展の可能性はある』が41.0%と約4割を占めており、他の業種よりも割合が高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「可能性がない」が高くなっており、1～4人では53.9%と半数以上を占めている。一方、＜10人以上＞では『海外関連取引の発展の可能性はある』が約4割と高くなっている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）減少を除き、売上高が増加するほど『海外関連取引の発展の可能性はある』が高くなっており、大幅（10%以上）増加では47.4%と半数程度を占めている。

競争状況の変化別にみると、『海外関連取引の発展の可能性はある』は＜競争激化＞企業では3割以上となっており、＜競争緩和＞企業よりも割合が高くなっている。

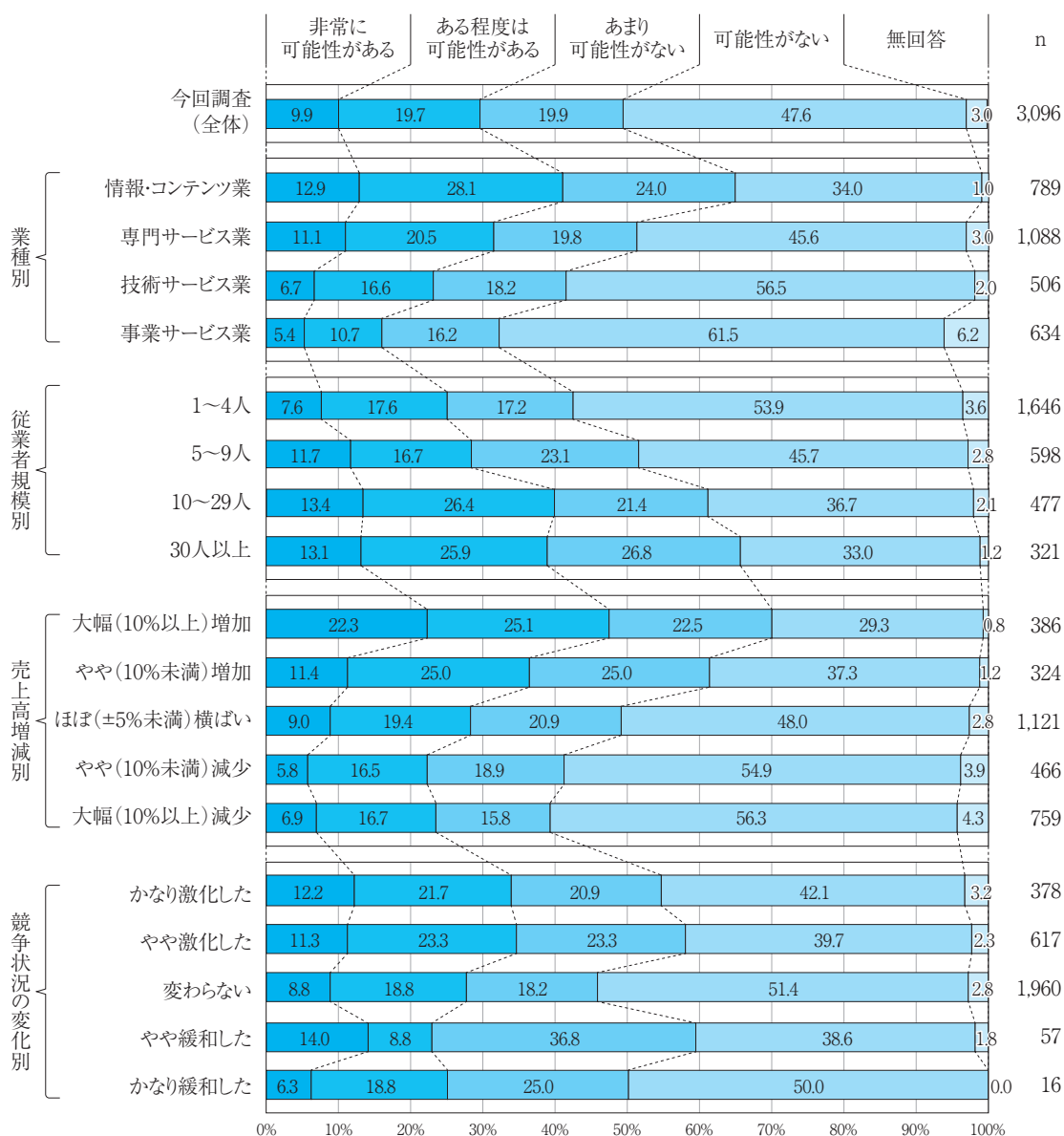
＜事例34＞ 海外事業の先発企業としての豊富な実績を強みに、黒字経営を維持し続ける

当社は、構造設計を主とする建築設計事務所である。

創業約50年、海外の工場建設の先発企業として、これまでに多数のプロジェクトに参加して建物設計に関わった実績を持つ。現在は、事業領域を国内にシフトし、海外での実績・ネットワークを活用し、外資系企業の建築物を多く手掛ける。少数精鋭の建築事務所ながら、社長の経験則から仕事を的確に判断することにより確実に業績を上げ、今なお黒字経営を維持し続けている。

（建築設計業 5～9人 副都心地域）

図表Ⅲ-2-3 今後の発展の可能性



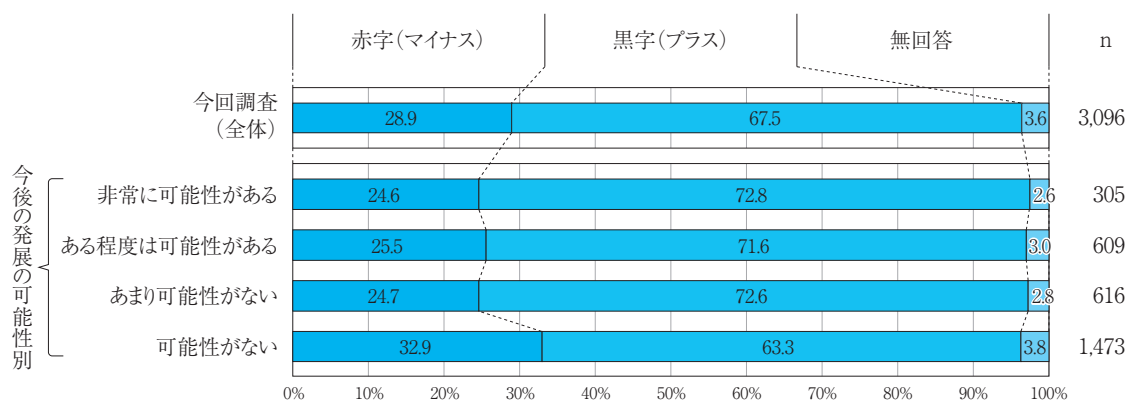
2 今後の発展の可能性と現在の業績

海外関連取引の今後の発展の可能性と現在の業績（売上高経常利益率）の関係をみると、非常に可能性がある、ある程度可能性がある、あまり可能性がないでは「黒字（プラス）」が7割を超えている一方、可能性がないでは63.3%にとどまっている。

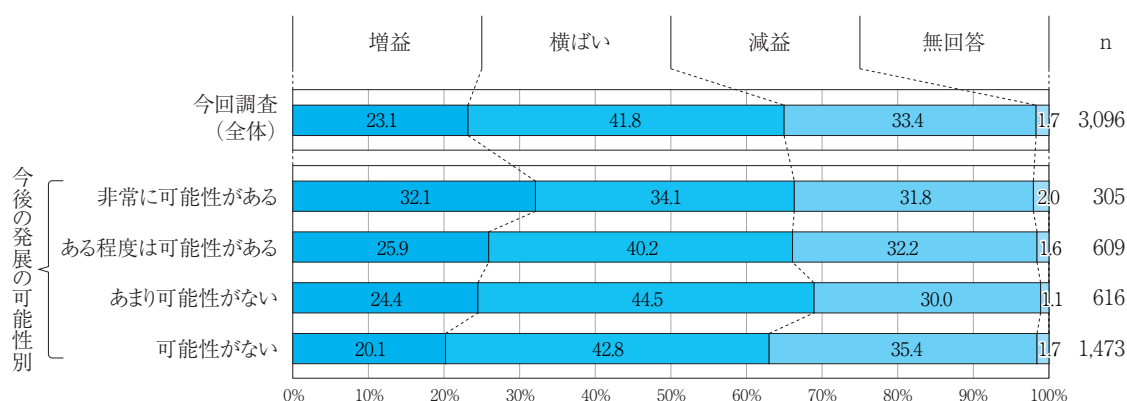
海外関連取引の今後の発展の可能性と現在の業績（売上高経常利益率の変化）の関係をみると、海外関連取引の可能性のあるほど、売上高経常利益率が増加している割合が高い。

海外関連取引についてみると、現在の海外関連取引の状況（図表Ⅲ-2-1）では「取引がある」、「取引はないが、検討している」を合わせて2割程度である一方、今後の発展の可能性（図表Ⅲ-2-3）では「非常に可能性がある」、「ある程度は可能性がある」を合わせて約3割となっている。海外関連取引における課題（図表Ⅲ-2-2）であげられている課題への解決の意識を持ち、企業業績の向上への取組を行う企業の存在がみられる。

図表Ⅲ-2-4 今後の発展の可能性と直近の売上高経常利益率



図表Ⅲ-2-5 今後の発展の可能性と売上高経常利益率の変化



第1節 人材採用

1 3年前と比較した従業者数の変化

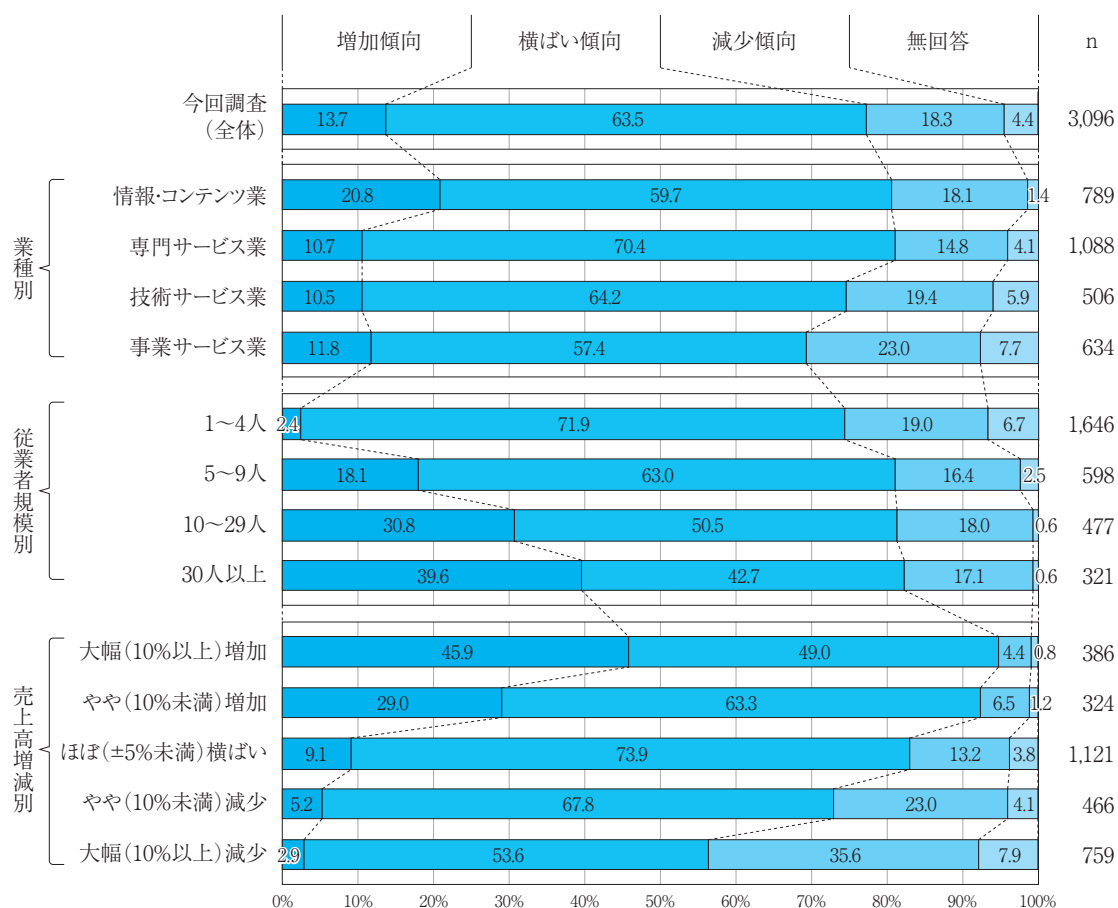
3年前と比較した従業者数（役員含む）の変化は、「横ばい傾向」が63.5%、「減少傾向」が18.3%、「増加傾向」が13.7%で、「減少傾向」が「増加傾向」を上回っている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は他の業種に比べると「増加傾向」が高く20.8%となっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「増加傾向」が高くなり、30人以上では「増加傾向」が39.6%となっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「増加傾向」が高くなり、大幅（10%以上）増加では45.9%となっている。

図表Ⅲ-3-1 3年前と比較した従業者数の変化



＜事例35＞ 企業が変わりつつある今、社会保険労務士の活躍の機会も拡大

当事業所は労務管理、労働社会保険関係手続きの代行、給与計算などを主業務とする社会保険労務士事務所である。

リーマン・ショック以後、多くの日本企業は業績の悪化から福利厚生費を圧縮、新規採用も抑制してきた。従業員の一部年齢層に空洞化が生じ、企業経営に支障をきたしている組織も見受けられる。企業は今やっと気付き始め、変りはじめたところ。労働環境の整備を通じて、必要な人材を確保していくという機運が醸成されてきた。

これらの課題を解決する専門家として、社会保険労務士の活躍の機会がますます拡大していくように感じる。「労働・社会保険に関する法律、人事・労務管理の専門家」である私たちがさらに自己研鑽を重ね、企業経営者も従業員も安心していきいきと働くことのできる職場づくりのサポートに取り組んでいきたい。

（社会保険労務士事務所 5～9人 多摩地域）

2 従業者数の年齢別状況

(1) 従業者数の年齢別状況（全体）

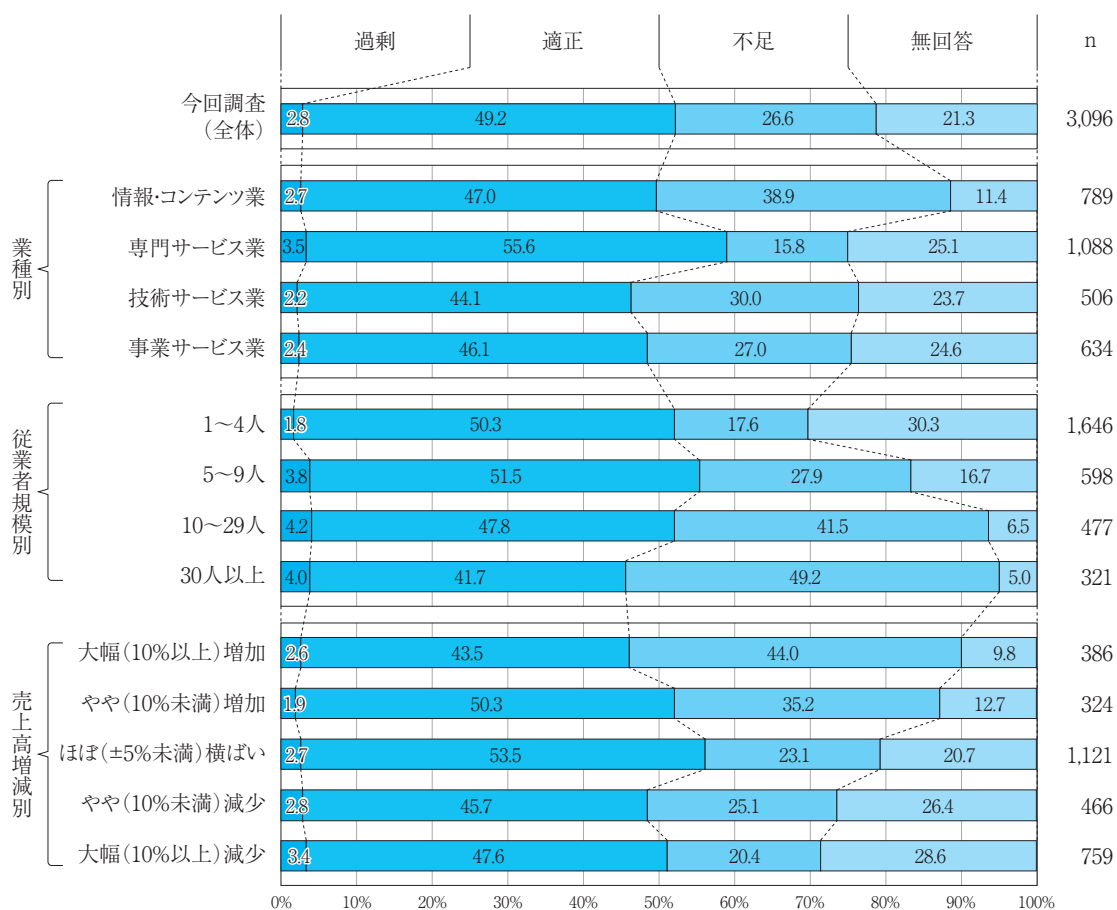
全従業者数（役員含む）の過不足状況は、「適正」が49.2%、「不足」が26.6%、「過剰」が2.8%となっている。「不足」が「過剰」を23.8ポイント上回っている。

業種別にみると、いずれも「適正」が最も高くなっている。情報・コンテンツ業で「不足」が38.9%となっており、他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「不足」が高くなり、30人以上では「不足」が49.2%と、「適正」の41.7%を上回っている。

売上高増減別にみると、＜増加＞では「不足」が＜減少＞よりも高くなっており、特に大幅（10%以上）増加では「適正」を上回っている。

図表Ⅲ-3-2 従業者数の年齢別状況（全体）



(2) 従業者数の年齢別状況（39歳以下）

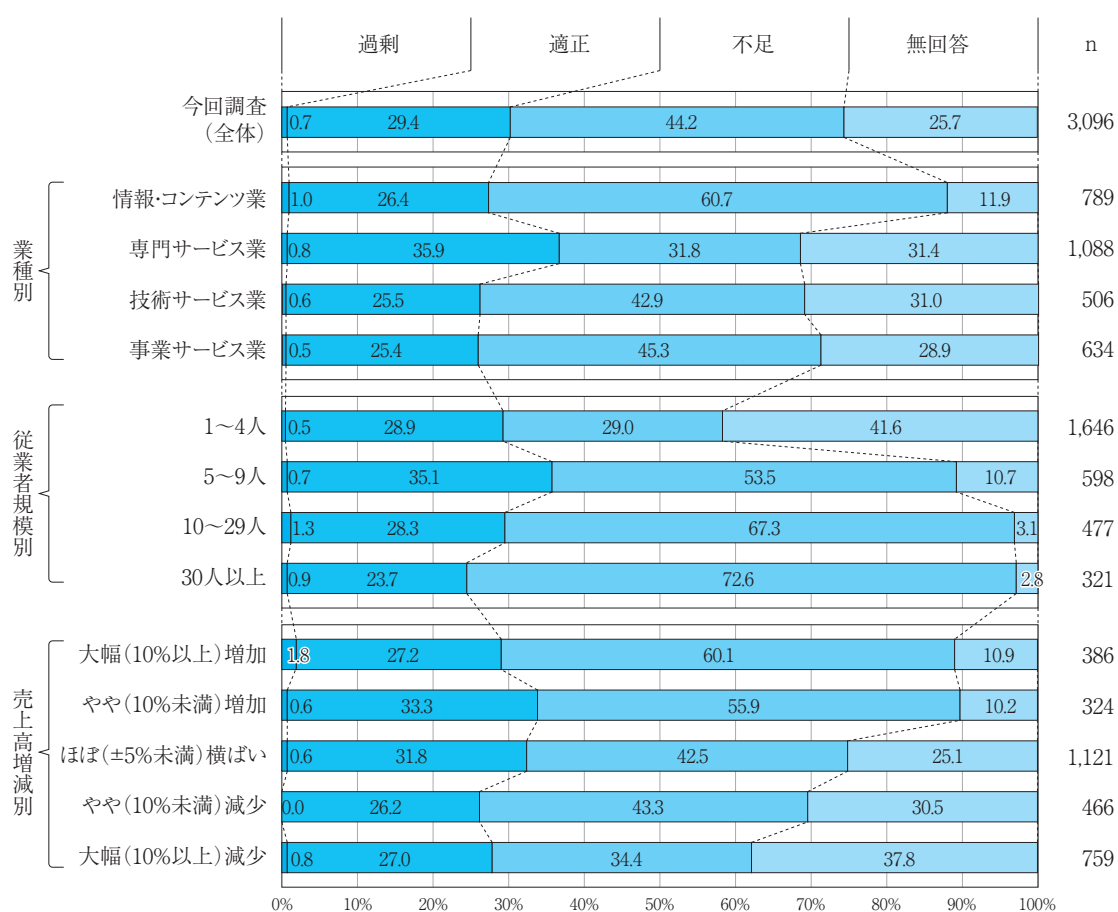
39歳以下の従業者数（役員含む）の年齢別状況は、「不足」が44.2%、「適正」が29.4%、「過剰」が0.7%となっている。「不足」が「過剰」を43.5ポイント上回っている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「不足」が60.7%と、他の業種よりも高くなっている。また、技術サービス業と事業サービス業では「不足」がそれぞれ42.9%、45.3%となっており、「適正」を上回っている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「不足」が高くなり、30人以上では「不足」が72.6%となっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「不足」が高くなる傾向がみられ、大幅（10%以上）増加では60.1%となっている。

図表Ⅲ-3-3 従業者数の年齢別状況（39歳以下）



(3) 従業者数の年齢別状況（40～54歳）

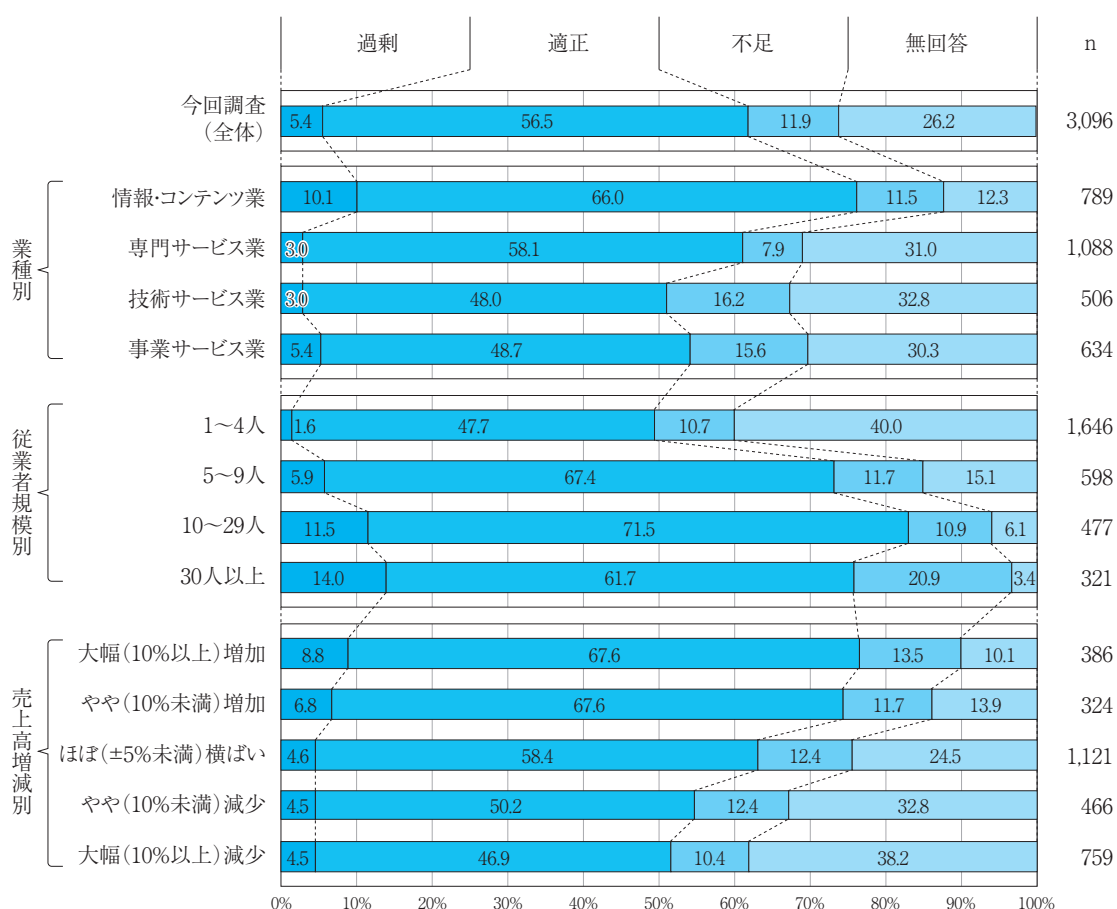
40～54歳の従業者数（役員含む）の年齢別状況は、「適正」が56.5%、「不足」が11.9%、「過剰」が5.4%となっている。「不足」が「過剰」を6.5ポイント上回っている。

業種別にみると、技術サービス業、事業サービス業では「不足」がそれぞれ16.2%、15.6%となっており、全体よりも高くなっている。一方、情報・コンテンツ業は「過剰」が10.1%と、他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「過剰」と「不足」がともに高くなる傾向がみられる。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加では他の区分に比べて「過剰」と「不足」がともに高くなっている。また、売上高の増減率にかかわらず「不足」が「過剰」を上回っている。

図表Ⅲ-3-4 従業者数の年齢別状況（40～54歳）



(4) 従業者数の年齢別状況（55歳以上）

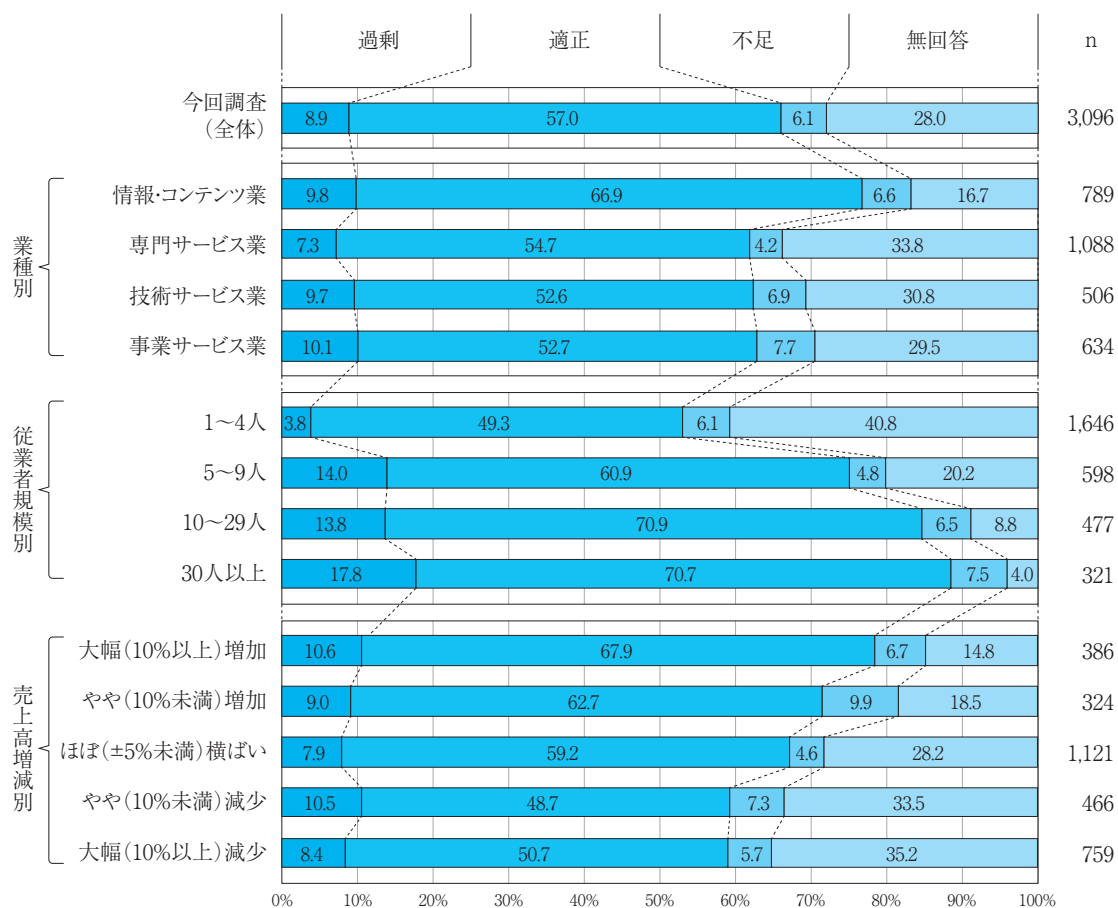
55歳以上の従業者数（役員含む）の年齢別状況は、「適正」が57.0%、「過剰」が8.9%、「不足」が6.1%となっている。「過剰」が「不足」を2.8ポイント上回っている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、技術サービス業、事業サービス業では「過剰」、「不足」ともに業種間の違いはほとんどみられない。専門サービス業は「過剰」が7.3%、「不足」が4.2%で、他の業種に比べると「過剰」、「不足」ともに割合はやや低くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人は「過剰」が3.8%、「不足」が6.1%と、「不足」が「過剰」を上回っている。一方、＜5人以上＞では「過剰」が「不足」を上回っている。

売上高増減別にみると、売上高の増減にかかわらず、「過剰」は1割程度となっている。やや（10%未満）増加を除いて、「過剰」が「不足」を上回っている。

図表Ⅲ-3-5 従業者数の年齢別状況（55歳以上）



第2節 人材育成

1 従業員の能力の満足度

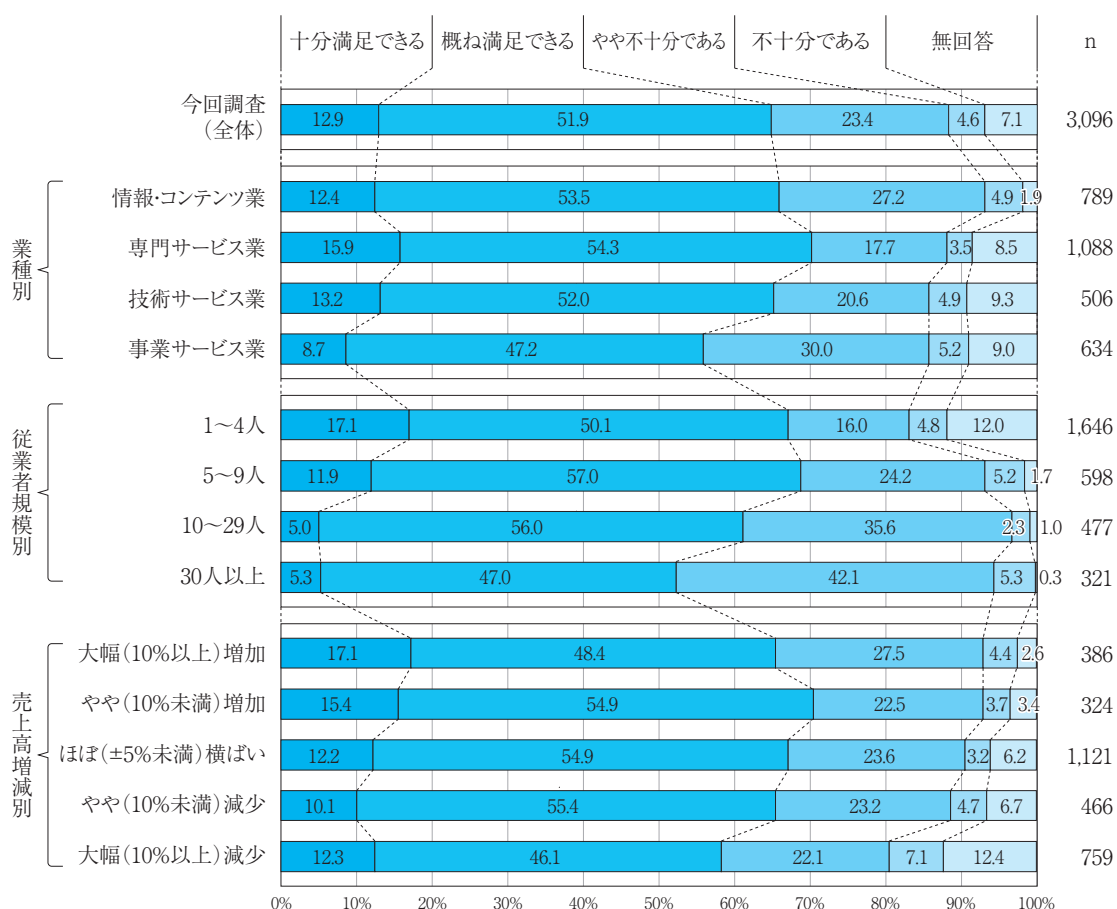
従業員（役員含む）の能力状況は、「概ね満足できる」が51.9%と最も高く、「やや不十分である」が23.4%、「十分満足できる」が12.9%、「不十分である」が4.6%となっている。「十分満足できる」と「概ね満足できる」をあわせた『満足できる』は64.8%、「やや不十分である」と「不十分である」をあわせた『不十分である』は28.0%で、『満足できる』が『不十分である』を36.8ポイント上回っている。

業種別にみると、いずれも「概ね満足できる」が最も高くなっている。専門サービス業では『満足できる』が70.2%で、他の業種よりも高くなっている。一方、事業サービス業では『不十分である』が35.2%で、他の業種よりも高くなっている。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど『不十分である』が高く、1～4人では20.8%であるのに対し、30人以上では4.7%となっている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加を除いて、売上高が増加するほど『満足できる』が高くなっている。

図表Ⅲ-3-6 従業員の能力の満足度



2 充実させたい能力

従業者（役員含む）に関して充実させたい能力は、「物事に進んで取り組む力」が最も高く51.3%、次いで「現状分析し目的・課題を明らかにする力」が37.0%、「目的を設定し行動する力」が36.3%となっている。

業種別にみると、いずれの業種も「物事に進んで取り組む力」が最も高く、なかでも情報・コンテンツ業と事業サービス業はそれぞれ57.7%、56.8%で、ともに5割を超えて高くなっている。一方、専門サービス業と技術サービス業はそれぞれ45.8%と46.0%で、5割を下回っている。情報・コンテンツ業では「新しい価値を生み出す力」が48.0%で、他の業種よりも高くなっている。また、専門サービス業は多くの選択肢で全体を下回っているが、「課題解決に向けて準備する力」と「相手の意見を丁寧に聴く力」は全体を上回っている。

特定10業種別にみると、デザイン業と経営コンサルタント業を除く8業種は「物事に進んで取り組む力」が最も高くなっている。デザイン業は「新しい価値を生み出す力」が、経営コンサルタント業は「現状分析し目的・課題を明らかにする力」が、それぞれ最も高くなっている。また、ソフトウェア業は「その他」を除くすべての選択肢で、全体を上回っている。一方、自動車整備業は「その他」を除くすべての選択肢で全体を下回っている。

従業者規模別にみると、いずれの規模でも「物事に進んで取り組む力」が最も高くなっており、なかでも＜10人以上＞では約7割となっている。

売上高増減別にみると、いずれも「物事に進んで取り組む力」が最も高くなっている。また、大幅（10%以上）増加では他の区分に比べ、「相手の意見を丁寧に聴く力」と「その他」を除くすべての選択肢で最も高くなっている。

＜事例36＞ 人間力向上と技術力向上を図り、派遣先企業から好かれる「人財」を育成

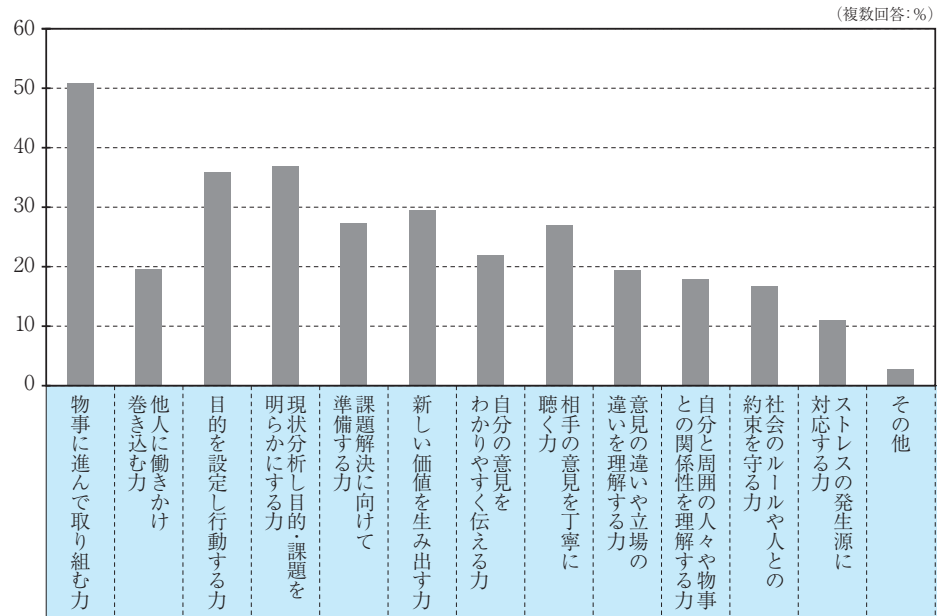
当社はITエンジニアなどの労働者派遣業を営んでいる。派遣先企業である通信インフラ保守管理分野の企業から高い評価を得ている。

昨今、ITエンジニアは人材が不足しており、必要な人材を「集める」段階から「育てる」段階に移ってきている。当社の特徴は派遣人材に必要なスキルの育成プログラム（人間力を中心に位置づけ、技術力を付加する育成型研修）を他社に先駆けていち早く構築したことである。人間力向上では、挨拶と手書き文字の練習、加えて落語家の話術を学ぶなどのユニークなビジネスマナー研修を実施する。一方、技術力向上では、コンピュータリテラシー、ネットワークやサーバーに係る知識、情報セキュリティ、総合演習などを効果的に実施する。「お客様のため」「仲間のため」に何ができるかを考え、「人材」がキラッと光る「人財」となるように日々取り組んでいる。

今後は、東京オリンピック後の派遣先企業の技術動向を見据えて、人財のスキルアップを行っていく。

（労働者派遣業 30人以上 都心地域）

図表Ⅲ-3-7 充実させたい能力



今回調査 (全体)		51.3	19.7	36.3	37.0	27.4	29.6	22.1	27.2	19.5	17.9	16.6	11.1	2.8	10.0	n
業 種 別	情報・コンテンツ業	57.7	28.1	46.5	41.7	30.7	48.0	25.7	24.8	22.4	20.5	15.7	16.0	1.8	4.4	3,096
	専門サービス業	45.8	16.0	27.2	35.0	27.5	22.8	20.5	28.1	15.6	14.1	13.8	8.0	3.8	11.9	789
	技術サービス業	46.0	16.2	34.4	37.5	26.9	25.7	24.3	26.5	19.6	17.6	17.4	11.9	3.2	12.1	1,088
	事業サービス業	56.8	18.0	40.2	34.1	23.0	21.5	18.0	29.0	21.0	20.7	21.0	9.5	2.1	11.8	506
特定10業種別	ソフトウェア業	56.7	30.4	52.1	44.9	35.0	46.4	28.1	28.1	24.0	21.7	19.4	19.8	1.9	4.6	634
	情報処理サービス業	58.5	20.8	46.2	47.2	35.8	42.5	25.5	23.6	19.8	20.8	17.9	17.0	2.8	2.8	263
	出版業	59.2	34.0	48.5	34.0	22.3	55.3	19.4	21.4	26.2	21.4	12.6	11.7	1.0	1.9	106
	広告制作業	61.0	24.8	42.9	37.1	21.9	48.6	24.8	23.8	18.1	20.0	13.3	10.5	0.0	6.7	103
	税理士事務所	46.8	10.8	24.9	31.0	25.2	14.1	20.2	34.1	13.3	12.2	13.0	5.3	3.3	12.7	105
	デザイン業	45.6	24.8	33.6	37.6	28.0	46.4	23.2	20.8	21.6	19.2	17.6	16.8	4.0	10.4	361
	経営コンサルタント業	37.2	22.9	25.0	37.8	27.7	30.3	18.1	22.3	13.3	14.9	14.9	10.1	4.3	12.2	125
	建築設計業	42.1	17.4	34.8	35.6	25.9	24.3	26.7	27.1	19.8	19.0	15.0	11.7	3.2	11.7	188
	自動車整備業	43.1	13.8	20.2	23.9	17.4	10.1	19.3	25.7	11.9	10.1	12.8	6.4	3.7	26.6	247
	建物サービス業	68.6	19.0	47.1	30.1	25.5	21.6	22.9	34.6	24.8	24.8	24.8	10.5	1.3	4.6	109
従業者規模別	1～4人	39.9	13.1	24.3	26.9	20.4	23.6	18.0	25.3	15.2	12.8	12.8	8.0	3.5	16.0	153
	5～9人	59.2	20.4	42.0	43.1	30.1	31.4	24.2	29.8	19.7	19.9	16.6	10.2	1.8	4.0	1,646
	10～29人	69.2	33.8	55.1	51.6	36.3	40.9	29.1	30.2	29.4	25.4	23.3	16.6	2.1	2.1	598
	30人以上	69.2	33.3	61.1	56.4	45.8	43.0	30.2	27.4	26.8	28.3	27.7	21.5	1.6	1.2	477
売上高増減別	大幅 (10%以上) 増加	59.1	31.1	46.9	50.8	37.3	38.6	31.1	27.2	24.9	22.8	20.7	17.9	1.8	4.7	321
	やや (10%未満) 増加	56.2	23.8	42.9	41.4	35.2	30.6	26.9	28.4	23.1	21.6	19.8	14.2	3.7	4.9	386
	ほぼ (±5%未満) 横ばい	48.5	17.8	36.8	37.6	26.3	30.2	21.2	27.7	19.4	17.8	15.4	9.0	2.4	8.5	324
	やや (10%未満) 減少	54.3	16.7	33.7	32.4	25.5	25.8	21.0	29.4	18.7	18.0	15.7	11.2	2.8	10.9	1,121
	大幅 (10%以上) 減少	47.4	16.9	29.4	30.2	22.1	26.5	17.7	25.3	16.2	14.1	15.8	9.7	3.3	16.3	466
																759

3 育成手法

従業者（役員含む）の育成手法は、「現場で指導する（OJT）」が64.3%、「自己啓発・資格取得を支援する」が19.7%、「社内で研修を行う」が18.8%となっている。また、「行っていない」が20.1%となっている。

業種別にみると、いずれの業種も「現場で指導する（OJT）」が最も高い。情報・コンテンツ業では「マニュアルを作成する」、「その他」、「行っていない」を除くすべての項目で他の業種よりも高くなっている。事業サービス業は「マニュアルを作成する」が14.0%で他の業種よりも高くなっている。また、技術サービス業は「行っていない」が25.5%で他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、いずれの規模も「現場で指導する（OJT）」が最も高く、また規模が大きくなるほど割合も高くなっている。次いで1～4人では「行っていない」が31.0%、5～9人では「自己啓発・資格取得を支援する」が22.2%、10～29人と30人以上はともに「社内で研修を行う」がそれぞれ33.8%、51.7%となっている。

売上高増減別にみると、いずれも「現場で指導する（OJT）」が最も高くなっている。次いで大幅（10%以上）増加は「社内で研修を行う」が32.9%、やや（10%未満）増加とほぼ（±5%未満）横ばいはともに「自己啓発・資格取得を支援する」がそれぞれ30.6%、19.6%、やや（10%未満）減少と大幅（10%以上）減少では「行っていない」がそれぞれ23.8%、28.1%となっている。

<事例37> 重点的取組は人材育成、モチベーションを高めて戦力に

当社は測量業、土木設計、施工管理などの業務を行っている。業歴は40年近くになる。不動産仲介業、土地家屋調査士業とグループ企業を構成して、土地と建物にまつわる様々な権利関係を整理し、設計に活かす専門家集団。建設会社や土木会社などが主なお客様であるが、加えて、国の事業で全国各地を回っている従業員もおり、幅広い業務に対応している。

代表者が積極的に人材採用・育成を実施して、グループ企業の総合力を向上させてきた。それが当社の強みとなっている。現在、意欲ある若手従業員2人が、業務遂行上必要な資格取得を目指して、専門学校夜間部に通学。当社が学費を全額負担するなど、積極的な人材投資を実施している。さらに、従業員自身から業務に関する提案ができる機会を設けるとともに、その業務に裁量を与えてモチベーションを高める仕組みも整えた。高い従業員定着率を維持している要因のひとつである。

（測量業 10～29人 城北地域）

<事例38> チームによる人材育成に定評があり、大学から信頼性を得る

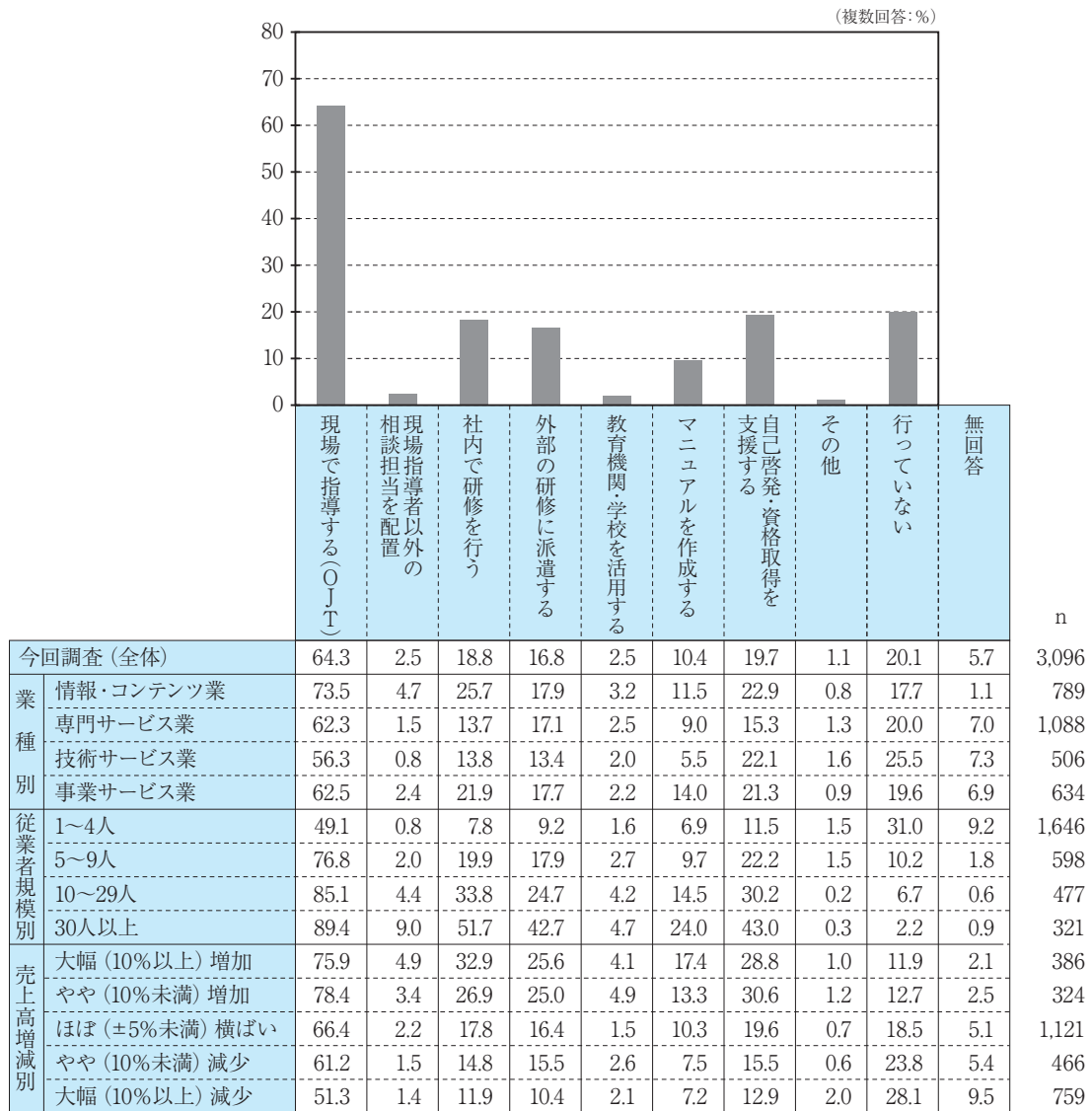
当社は建築設計・設備設計の事務所。建築設備の企画・計画・設計及び監理、CAD入力などが主な業務である。活躍している従業員は新規採用の女性が圧倒的に多い。採用に当たっては、大学の専攻を問わない。在学期間よりも長い時間を掛けて仕事を覚えていくのだから、その「ひと」のやる気やモチベーション維持・向上できるかを重視する。

当社の人材育成方針は、新規採用者でもチームの一員として、まとまった仕事を経験することである。できることは主担当となり実力を発揮してもらい、できないことは他のメンバーに支えてもらうチーム制は人材育成には最適だと考えている。さらに、重要業務を担当するチームには、仕事の流れに応じて戦略的に対応できる従業員（スーパーサブ）が待機して万全を期す。この方針については、採用実績のある大学就職部からの信頼が厚い。

今後は、育成した女性従業員が、ライフステージを通じて活躍し続けるために、サテライトオフィス、在宅勤務等のテレワークを研究していきたい。

（建築設計業 10～29人 城南地域）

図表Ⅲ-3-8 育成手法



4 育成方針

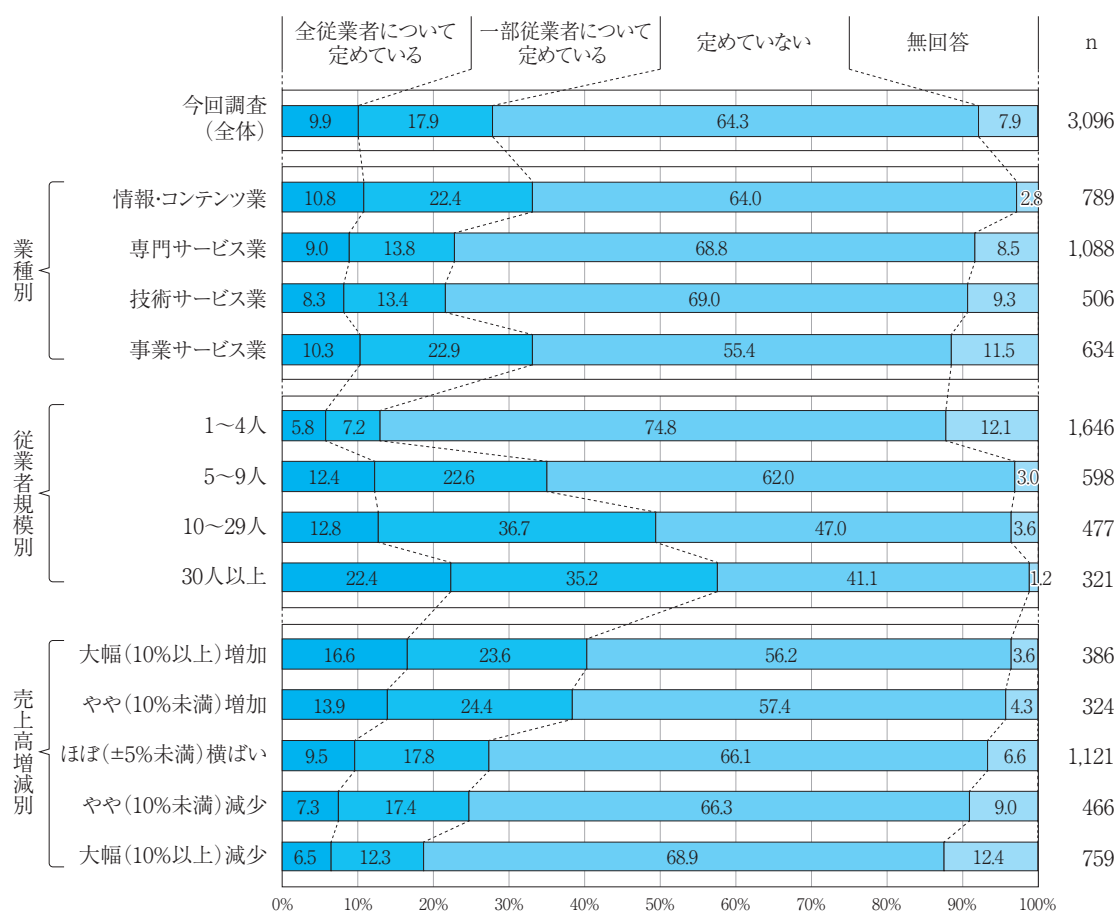
従業者（役員含む）に対する育成方針は、「定めていない」が64.3%、「一部従業者について定めている」が17.9%、「全従業者について定めている」が9.9%となっている。「全従業者について定めている」と「一部従業者について定めている」をあわせた『定めている』は27.8%となっている。

業種別にみると、いずれも「定めていない」が最も高くなっている。情報・コンテンツ業と事業サービス業では『定めている』がともに33.2%で、専門サービス業や技術サービス業よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『定めている』が高くなっており、30人以上では57.6%と5割を超えている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど『定めている』が高くなっており、大幅（10%以上）増加では40.2%と約4割となっている。

図表Ⅲ-3-9 育成方針



＜事例39＞ グループ化、CSRなどに取組、必要とされ続ける企業を目指す

当社は、建築や土木構造物の解体・撤去工事により発生するコンクリート塊、道路舗装の撤去で発生するアスファルト塊等の受入と、再生砕石への再資源化処理業務を行っている。平成24年に、古くから付き合いのあった運搬会社、各種工事で発生する建設汚泥、建設発生土を再資源化処理する会社とでグループ化して持株会社の傘下となり、運搬・再資源化処理・再利用までを一貫して請け負える体制を構築した。グループ化に伴い、様々な面での統一化を進めており、共通の事務処理用ソフトの導入を検討するなど、現場以外の業務の効率化にも取り組んでいる。

人材不足の時代、当社も採用難で苦労している。現場の責任者や、作業で使用する免許については全面的に会社が資格取得を後押ししており、年度初めに年間教育方針を定めるなど、人材育成（個々のスキルアップ）にも力を入れている。また、CSRとして、近隣を流れる川の清掃活動や地域の行事等に参加し、必要とされ続ける企業を目指している。

（産業廃棄物処理業 10～29人 多摩地域）

5 育成における問題点

従業者（役員含む）の育成における問題点は、「業務が忙しく育成時間がとれない」が34.9%で最も高く、次いで「育成に時間がかかる」が28.9%、「人材育成にコストがかかる」が15.0%となっている。一方、「特に問題はない」が30.0%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「業務が忙しく育成時間がとれない」、「育成に時間がかかる」、「人材育成にコストがかかる」などが他の業種と比べて高くなっている。専門サービス業は「特に問題はない」、事業サービス業は「従業員の意欲が乏しい」が他の業種と比べて高くなっている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業では「教えた技術がすぐ陳腐化する」、「育成しても他社に転職してしまう」など多くの選択肢が他の業種と比べて最も高い。また、ソフトウェア業、情報処理サービス業、出版業、広告制作業、建物サービス業では「業務が忙しく育成時間がとれない」が最も高いのに対し、税理士事務所、デザイン業、経営コンサルタント業、建築設計業、自動車整備業では「特に問題はない」が最も高くなっている。

従業者規模別にみると、＜5人以上＞では「業務が忙しく育成時間がとれない」が最も高くなっている。1～4人は「特に問題はない」が43.1%と最も高く、「業務が忙しく育成時間がとれない」の22.1%を上回っている。

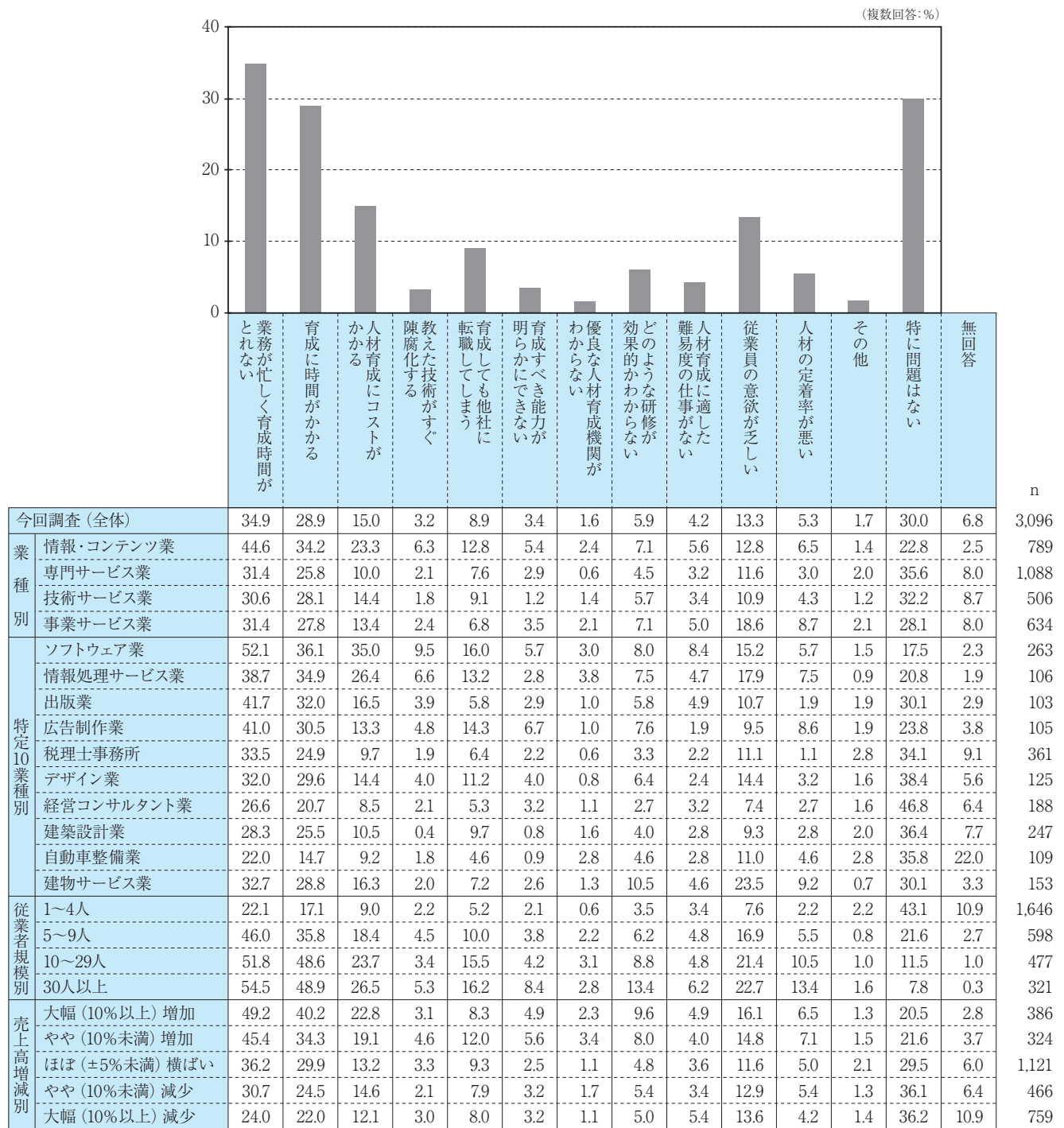
売上高増減別にみると、＜増加＞とほぼ（±5%）横ばいでは「業務が忙しく育成時間がとれない」が最も高くなっているのに対し、＜減少＞では「特に問題はない」が最も高くなっている。売上高が増加するほど「業務が忙しく育成時間がとれない」、「育成に時間がかかる」が高くなるのに対し、売上高が減少するほど「特に問題はない」が高くなっている。

＜事例40＞ 変化の激しいIT業界で、意欲的な従業員の確保・育成を目指す

当社は金融業界を主としたシステム開発会社であり、取引先へ従業員を派遣し、業務を遂行している。設立から10年目を迎え、現在では40人以上のエンジニアを抱える。創業時より、順調に顧客数を伸ばしている一方、同業他社も増加傾向にあり、競争が激化した。そのため、顧客との信頼を構築し、継続した取引にすることが重要と考えている。取引先へ従業員を派遣しているため、従業員の仕事に対する姿勢やコミュニケーション能力が、顧客との信頼関係を大きく左右する。採用にあたっては、スキルだけでなく、知識や仕事に対するマインドを重視するとともに、従業員が安心して業務に専念できるよう、安定的に業務を確保している。高いマインドを維持させ、知識を高めるため、資格取得をサポートするとともに、外部の研修機関等を活用するなどして、従業員の育成を強化している。

（情報処理サービス業 30人以上 都心地域）

図表Ⅲ-3-10 育成における問題点



第3節 人材活用

1 活用したい人材

活用したい人材は、「若年人材（34歳以下）」が41.6%で最も高く、次いで「女性人材」が22.9%、「新卒者」が16.5%となっている。「高齢人材（65歳以上）」は8.7%、「外国人人材」は5.8%、「障害者人材」は1.5%と、それぞれ1割未満となっている。一方、「考えていない」は32.3%となっている。

業種別にみると、専門サービス業を除くすべての業種で「若年人材（34歳以下）」が最も高く、特に情報・コンテンツ業では52.5%と5割程度を占める。また、情報・コンテンツ業は「新卒者」が29.5%、「外国人人材」が7.4%と、他の業種よりも高くなっている。専門サービス業、技術サービス業、事業サービス業ではいずれも「女性人材」が「新卒者」を上回っている。事業サービス業は「高齢人材（65歳以上）」が16.6%と、他の業種に比べて高くなっている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業、広告制作業、情報処理サービス業など多くの業種で「若年人材（34歳以下）」が最も高くなっており、特にソフトウェア業では57.4%と6割程度を占める。また、ソフトウェア業は「新卒者」が42.6%、「女性人材」が28.5%と、他の業種よりも高くなっている。建物サービス業では「高齢人材（65歳以上）」が34.0%、「障害者人材」が5.9%と、それぞれ他の業種よりも高くなっている。経営コンサルタント業では「外国人人材」が10.1%と、他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「新卒者」、「女性人材」、「高齢人材（65歳以上）」、「外国人人材」が高くなっている。一方、規模が小さくなるほど「考えていない」が高くなっており、1～4人では50.2%と半数を超えている。また、＜10人以上＞では「新卒者」が「女性人材」よりも高いのに対し、＜9人以下＞では「女性人材」が「新卒者」よりも高い。1～4人では「高齢人材（65歳以上）」が「新卒者」よりも高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「若年人材（34歳以下）」、「女性人材」、「新卒者」、「外国人人材」が高くなっている。また、売上高が減少するほど「考えていない」が高くなっており、大幅（10%以上）減少では44.4%にのぼっている。

<事例41> 社員一人ひとりの状況を尊重した取組を実施

当社は建築設備の設計とその監理業務を行っている。得手不得手はなく、どの仕事も最後まで責任を持って取り組んでいる。

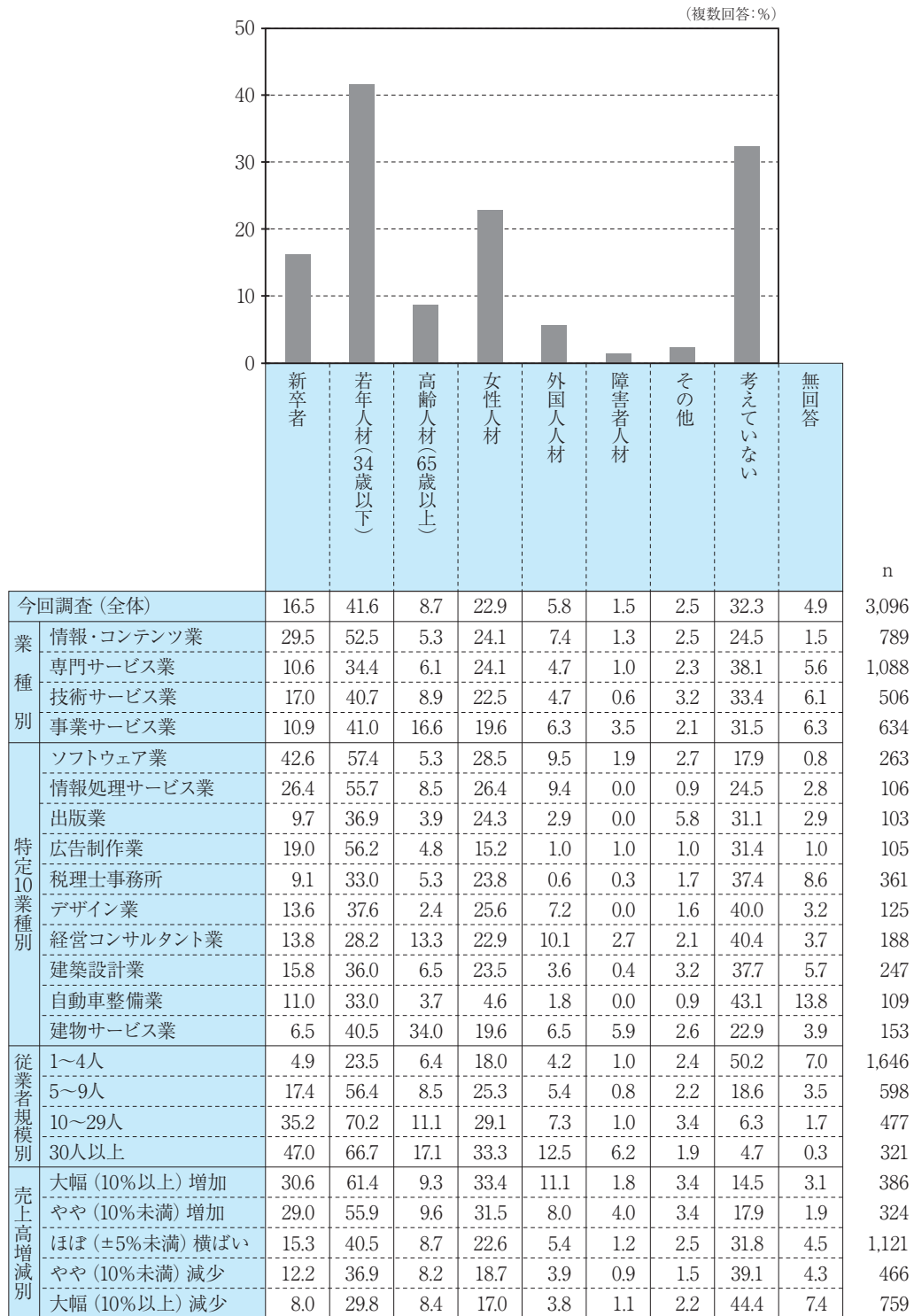
大学で設備設計を十分に教えている所は少ないため、インターンシップを受け入れたり、新入社員に教育係を付けながら案件を任せたりして、人材採用、育成に積極的である。

また、時短勤務や在宅勤務、再雇用制度等、社員一人ひとりの事情を尊重し、勤務形態等の多様化に取り組んでいる。在宅勤務については、遠方に引越するものの継続勤務を希望する社員に対し、社員の身分のままで、電話やメールで連絡を取りながら業務を行っている。前記の対応が可能なもの、その社員に対する社内の信頼が厚いためである。

これらの取組は経営者側としては大変であるが、社員に気持ち良く働いて欲しいと思い、実施している。

（建築設計業 10～29人 副都心地域）

図表Ⅲ-3-11 活用したい人材



2 多様な人材を活用するために必要なこと

多様な人材を積極的に活用するために必要なことは、「従業員一人ひとりのスキルアップ」が52.6%、「職場のリーダーシップ」が22.3%、「経営戦略の見直し」が16.0%となっている。一方、「特にない」は22.3%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「従業員一人ひとりのスキルアップ」が最も高い。情報・コンテンツ業では「従業員一人ひとりのスキルアップ」、「経営戦略の見直し」、「人事管理制度の見直し」など、多くの選択肢で他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「従業員一人ひとりのスキルアップ」が最も高い。従業者規模が大きくなるほど「職場のリーダーシップ」、「人事管理制度の見直し」、「組織体制の見直し」、「企業文化や風土の転換」が高くなる一方、従業者規模が小さくなるほど「特にない」が高くなる傾向がみられる。

売上高増減別にみると、すべての区分で「従業員一人ひとりのスキルアップ」が最も高く、特に＜増加＞では6割を超えている。大幅（10%以上）増加では他の区分に比べて「組織体制の見直し」、「経営戦略の見直し」、「人事管理制度の見直し」など、多くの選択肢が高くなっている。

多様な人材活用のために、職場環境を整備して知恵を絞って業務に取り組む事例もみられる。

＜事例42＞ 「仕事と家庭の両立」を掲げ、人材が輝ける事業所を目指す

当事業所は労務管理、労働社会保険関係手続きの代行、給与計算などを主業務とする社会保険労務士事務所である。

前職の勤務時に体調不良で転地療養した経験がある経営者は、従業員の心と体の健康管理には、日頃からSNSを活用してコミュニケーションを密にするなど十分に注意を払っている。仕事は従業員とその家族のためにあるはず。お客様にも持続的な経営のためには「仕事と家庭の両立」が必要だと伝えている。

従業員教育には積極的に取り組んでいる。現在どんなに活躍するエース級の従業員でも、やがてリタイアする。従業員が成長しなければ、企業の成長はない。「経営者は忍耐力を持ち、技能継承をすすめる」気構えが必要である。

また、次世代を担う小・中・高等学校の生徒を対象に社会保険制度、労働法について出前授業を行うほか、ボランティアで行政機関の男女平等参画事業に参画している。これらの活動経験は仕事に役立つことも多い。

将来的には、一つの仕事を従業員グループが対応する「チーム制」を活用して、闘病中の方、介護する方々をサポートするために採用するなど、多様な人材が輝くことのできる事業所を目指したい。

（社会保険労務士事務所 5～9人 多摩地域）

図表Ⅲ-3-12 多様な人材を活用するために必要なこと

