

第 2 1 回中央教育審議会キャリア教育・職業教育特別部会（平成 2 2 年 3 月 9 日）資料 3（抄）

平成 2 1 年度「生涯学習施策に関する調査研究～我が国の企業等における
中堅人材の人材ニーズに関する調査研究～」概要

○趣旨

中央教育審議会「キャリア教育・職業教育特別部会」において提言された、職業実践的な教育に特化した枠組みを活用して育成することが求められる、経済社会活動のボリュームゾーンをなす中堅人材について、どのような職業や業種があるかを明らかにする。

○委託調査機関

株式会社三菱総合研究所

○調査状況

- ・調査期間・・・平成 2 1 年 1 0 月 2 2 日～平成 2 2 年 2 月 2 6 日
- ・人材ニーズに関する調査委員会の開催
 - 第 1 回：平成 2 1 年 1 2 月 1 8 日（調査研究の進め方、調査対象分野の選定 等）
 - 第 2 回：平成 2 2 年 2 月 1 日（調査対象分野別の検討状況 等）
 - 第 3 回：平成 2 2 年 2 月 1 8 日（調査対象各分野における「中堅人材」について 等）

○人材ニーズに関する調査委員会委員

委員長	今野浩一郎	学習院大学経済学部教授
委員	小方 直幸	広島大学高等教育研究開発センター教授
委員	小杉 礼子	独立行政法人労働政策研究・研修機構総括研究員
委員	佐藤 博樹	東京大学社会科学研究所教授
委員	谷川 和生	株式会社東芝取締役執行役専務
委員	西澤 弘	独立行政法人労働政策研究・研修機構主任研究員

○調査対象分野

- ・人材ニーズに関する調査委員会において、分野の将来性、人材のボリューム等を勘案の上、設定。
- ・分野は、福祉、コンテンツ、IT・情報サービス、観光、ビジネス実務の 5 分野。

○主な調査内容

- ・設定した分野における人材マップ（※）の作成
- ・設定した分野における人材類型の特定
- ・特定された人材類型に対する人材ニーズ量の推計
- ・特定された人材類型の人材育成システム等についての意見

（※）人材マップとは、ある分野においてどのような人材がいるのかを俯瞰的に示した図。ある分野における人材は多種多様なものが存在するが、それらの中で類似しているものはまとめていくつかの「人材類型」として集約し、例えば横軸を工程や業務の種類、縦軸を役割や担当職務のレベルとした 2 軸上に付置したもの。

○中堅人材の定義

- ・実践的な能力・知識を身につけ、中堅・中間層（ボリュームゾーン）としての役割を果たしている人材群。本調査においては「担当職務のレベル」として5つのレベルを設定し、このうち「レベル3」の職務を担当する人材群を『中堅人材』として捉えることとした。なお、分野や企業規模等によっては、「レベル2」あるいは「レベル4」の職務を担当している人材群も、『中堅人材』に含まれる場合があると想定される。

人材群のレベル設定

レベル	担当職務	就いている職位の例
5	大規模組織の責任者として、広範かつ統合的な判断及び意志決定を行う。	部長、シニアマネージャー
4	中小規模組織の責任者として、組織のマネジメントや採算管理を行う。	課長、マネージャー
3	<ul style="list-style-type: none"> ・業務のリーダーとして、業務遂行を主導するとともに、業務のマネジメントや業務単位の採算管理を行う。 ・豊富な業務経験を生かして、高難度の業務遂行や困難事項への対応を行う。 	リーダー、専任職、シニアスタッフ
2	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案等を行いながら業務を遂行する。	スタッフ
1	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて通常の定常的業務を確実に遂行する。	初級スタッフ

IT・情報サービス分野（概要）

IT・情報サービス分野は、情報サービス産業、コンピューター製造業、情報通信業から構成されるが、近年、ソフトウェアや IT サービスの重要度が高まるにつれ、これらの事業領域の垣根は無くなってきている。

この分野では各種 IT 関連サービスの提供に必要とされる能力を明確化・体系化した IT スキル標準（ITSS：IT Skill Standard）を経済産業省が定めており、ITSS をベースに調査を進めた。

1. 主な事業形態

IT・情報サービス分野の事業形態は、①受託開発と、②パッケージ開発に大別される。①は IT・情報サービスを必要とする顧客に対し、オーダーメイドで IT システム（ソフトウェア）を開発提供するものであり、②は不特定多数向けに IT・情報サービス機能をパッケージ化して開発提供するものである。

2. IT・情報サービス分野の特徴及び人材マップ作成の考え方

- 経済産業省が定めた IT スキル標準（ITSS）が存在し、企業の人事評価、あるいは教育研修サービス事業者の教育メニュー体系として活用が進展。（別添）
- IT スキル標準では、「コンサルタント」「プロジェクトマネジメント」等の 11 職種を定義し、職種毎に全部で 35 の専門分野を設定。また、各職種において能力や実績に基づいて 7 段階のレベルを規定（英国のスキル標準である「SFIA（Skills Framework for the Information Age）」等を参考に定められている）。
- 職種/専門分野によっては、プロフェッショナル個人として価値を創出するにはいたらない下位レベルが空白となっているものがあり、また、価値を創出するために必要なスキルの上限以上の上位レベルが空白となっているものがある。
- 職種のうち「エデュケーション」は人事研修部門として IT・情報サービス分野に固有の特徴は見られないことから、人材マップからは除外。

3. IT・情報サービス分野における人材マップの概要

- 人材マップの作成にあたっては、ITSS のキャリアフレームワークと各企業の社内人事制度の整合性について、ヒアリング調査でご意見をいただき、修正した。概要は以下のとおり。

IT・情報サービス分野を構成する人材群として、「営業系」と「技術系」を設定。

「営業系」の職種の職務概要及び特徴（ヒアリング内容に基づく）

<職務概要>

「マーケティング」「セールス」「コンサルタント」の職種が行う業務

<特徴>

- 中途採用で他業種も含めて即戦力を採用している場合が多いが、技術系の職種からの職種転換、最初から営業職を新卒採用する場合もある。逆に営業系から技術系への職種転換は、IT・情報サービス分野の技術進歩が著しいため困難。
- 受託開発系の営業職の方が、パッケージ販売系の営業職よりも高い IT スキルが要求される。また、顧客ニーズを引き出す交渉力も求められる。
- 営業職のスキルについては OFF-JT 型の教育研修システムでは育成困難であると認識されている。

「技術系」の職種の職務概要及び特徴（ヒアリング内容に基づく）

<職務概要>

「ITアーキテクト」「プロジェクトマネジメント」「ITスペシャリスト」「アプリケーションスペシャリスト」「ソフトウェア開発」「カスタマサービス」「ITサービスマネジメント」の職種が行う業務

<特徴>

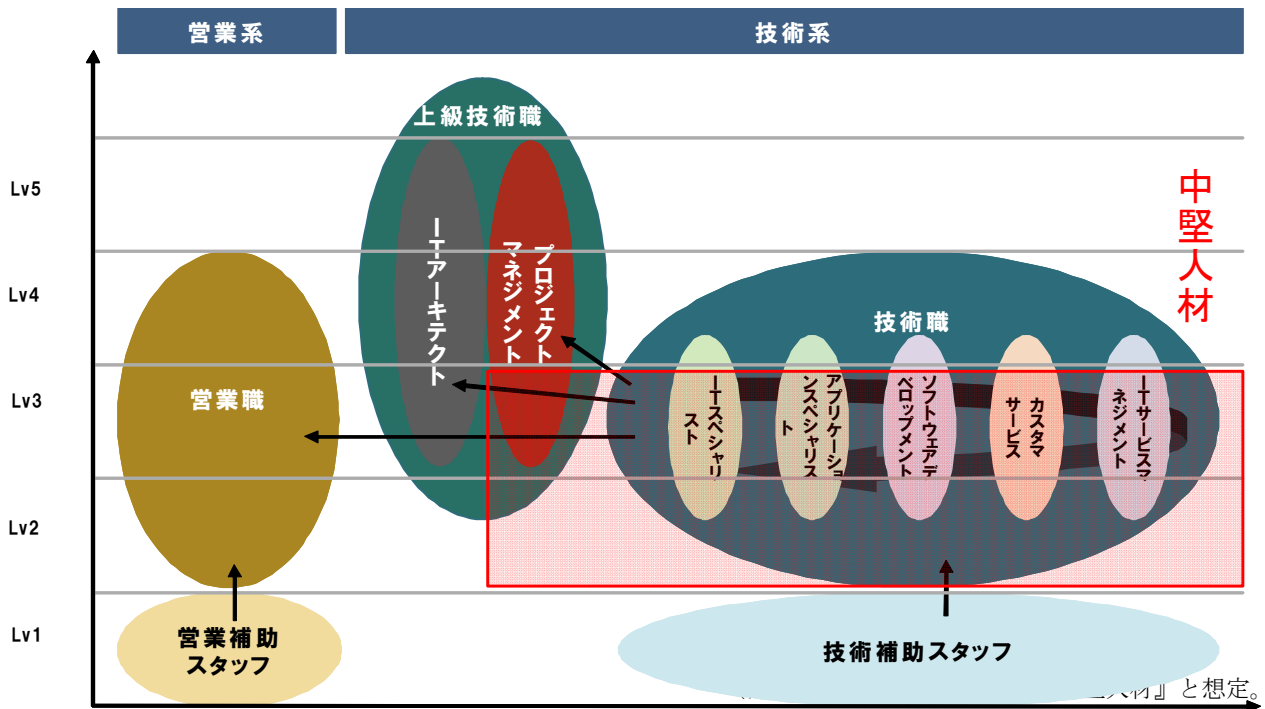
- ITスキル標準では、キャリア（職種）が細かく定義されているが、実際企業では各職種は連続的・流動的。多くの企業で職種は「技術職」に統一され、事業部門や受託プロジェクトによって、人材に求められるスキルの濃淡が現れる。特に、中小企業、受託開発を主とする企業（プロジェクト型の業務形態をとることが一般的）では、同じ人材であってもプロジェクト毎にどの職種として参画するかが異なる。
- IT・情報サービス分野は、急成長分野であったため、学歴（専門学校卒、短期大学卒、大学卒、大学院卒）のみならず、出身学部（分野）を問わずに技術者を採用。採用後は学歴によるキャリアの差は発生していないと全てのヒアリング企業が回答。

4. ヒアリング調査対象

調査対象(従業員数規模)	主な業務
大規模 A 社(3,500名)	IT コンサルティング、システムインテグレーション、ソフトウェア開発、アウトソーシング、ネットワークサービス
大規模 B 社(1,800名)	金融機関向けの IT コンサル・システム設計開発、運用（＝アウトソーシング受託）
中規模 C 社(150名)	受託開発、パッケージ販売
小規模 D 社(80名)	ハードウェア・ソフト開発、運用・メンテナンス
小規模 E 社(80名)	組込みソフトウェア開発・販売、受託開発
中規模 F 社(185名)	システムインテグレーション、IT コンサルティング、システム運用支援、オリジナルパッケージソフトウェア開発、情報機器販売

5. IT・情報サービス分野における人材マップ

業務レベル



人材群のレベル設定

レベル	担当職務	就いている職位の例	(参考) ITSS レベル定義
5	大規模組織の責任者として、広範かつ統合的な判断及び意志決定を行う。	業界リーダー	レベル7 レベル6
4	中小規模組織の責任者として、組織のマネジメントや採算管理を行う。	社内リーダー	レベル5
3	<ul style="list-style-type: none"> 業務のリーダーとして、業務遂行を主導するとともに、業務のマネジメントや業務単位の採算管理を行う。 豊富な業務経験を生かして、高難度の業務遂行や困難事項への対応を行う。 	シニアスタッフ	レベル4
2	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案等を行いながら業務を遂行する。	スタッフ（一人前）	レベル3
1	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて通常の定常的業務を確実に遂行する。	補助スタッフ (新人・見習い)	レベル2 レベル1

職種と職務内容との関係

職種	職務内容（ITスキル標準による）
営業職	<p>「マーケティング」</p> <p>顧客ニーズに対応するために、企業、事業、製品及びサービスの市場の動向を予測かつ分析し、事業戦略、販売戦略、実行計画、資金計画及び販売チャネル戦略等ビジネス戦略の企画及び立案を実施する。市場分析等をつうじて立案したビジネス戦略の投資効果、新規性、顧客満足度に責任を持つ。</p> <p>「セールス」</p> <p>顧客における経営方針を確認し、その実現のための課題解決策の提案、ビジネスプロセス改善支援及びソリューション、製品、サービスの提案を実施し成約する。顧客との良好なリレーションを確立し顧客満足度を高める。</p> <p>「コンサルタント」</p> <p>知的資産、コンサルティングメソドロジーを活用し、顧客の経営戦略やビジネス戦略及びIT戦略策定へのコンサルティング、提言、助言の実施を通じて、顧客のビジネス戦略やビジョンの実現、課題解決に貢献し、IT投資の経営判断を支援する。提言がもたらす価値や効果、顧客満足度、実現可能性等に責任を持つ。</p> <p>（但し、「セールス」の人材群レベル1 補助スタッフ（新人・見習い）は除く。）</p>
営業補助スタッフ	<p>「セールス」</p> <p>上記に同じ。人材群レベル1 補助スタッフ（新人・見習い）を指す。</p>
上級技術職（IT アーキテクト）	<p>「IT アーキテクト」</p> <p>ビジネス及びIT上の課題を分析し、ソリューションを構成する情報システム化要件として再構成する。ハードウェア、ソフトウェア関連技術（アプリケーション関連技術、メソドロジー）を活用し、顧客のビジネス戦略を実現するために情報システム全体の品質（整合性、一貫性等）を保ったITアーキテクトを設計する。設計したアーキテクトが課題に対するソリューションを構成することを確認するとともに、後続の開発、導入が可能であることを確認する。また、ソリューションを構成するために情報システムが満たすべき基準を明らかにする。さらに実現性に対する技術リスクについて事前に影響を評価する。</p>
上級技術職（プロジェクトマネジメント）	<p>「プロジェクトマネジメント」</p> <p>プロジェクトマネジメント関連技術、ビジネスマネジメント技術を活用し、プロジェクトの提案、立上げ、計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された納入物、サービスと、その要求品質、コスト、納期に責任を持つ。</p>
技術職	<p>「IT スペシャリスト」</p> <p>ハードウェア、ソフトウェア関連の専門技術を活用し、顧客の環境に最適なシステム基盤の設計、構築、導入を実施する。構築したシステム基盤の非機能要件（性能、回復性、可用性など）に責任を持つ。</p> <p>「アプリケーションスペシャリスト」</p> <p>業種固有業務や汎用業務において、アプリケーション開発やパッケージ導入に関する専門技術を活用し、業務上の課題解決に係わるアプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守を実施する。構築したアプリケーションの品質（機能性、回復性、利便性等）に責任を持つ。</p>

	<p>「ソフトウェア開発」 ソフトウェアエンジニアリング技術を活用し、マーケティング戦略に基づき、市場に受け入れられるソフトウェア製品の企画、仕様決定、設計、開発を実施する。また上位レベルにおいては、ソフトウェア製品に関連したビジネス戦略の立案やコンサルテーションを実施する。開発したソフトウェア製品の機能性、信頼性等に責任を持つ。</p> <p>「カスタマサービス」 ハードウェア、ソフトウェア、施設に関連する専門技術を活用し、顧客の設備に合致したハードウェアの導入、ソフトウェアの導入、カスタマイズ、保守及び修理を実施するとともに遠隔保守を実施する。さらにIT技術を利用するための施設建設をサポートする。導入したハードウェア、ソフトウェアの品質（使用性、保守容易性等）に責任を持つ。</p> <p>「IT サービスマネジメント」 システム運用関連技術を活用し、サービスレベルの設計を行い顧客と合意されたサービスレベルアグリーメント（SLA）に基づき、システム運用リスク管理の側面からシステム全体の安定稼働に責任を持つ。システム全体の安定稼働を目指し、安全性、信頼性、効率性を追及する。またサービスレベルの維持、向上を図るためにシステム稼働情報の収集と分析を実施し、システム基盤管理も含めた運用管理を行う。 (但し、人材群レベル1 補助スタッフ（新人・見習い）は除く。)</p>
技術補助スタッフ	職務内容は、技術職に同じ。人材群レベル1 補助スタッフ（新人・見習い）を指す。

6. IT・情報サービス分野における『中堅人材』に相当する人材類型の特定

ヒアリング調査の結果、次の人材類型を、IT・情報サービス分野における『中堅人材』と捉えることとした。

(1) 技術職（レベル2、3）

レベル2、3の技術職を『中堅人材』として設定。技術職は、「ITスペシャリスト」「アプリケーションスペシャリスト」「ソフトウェア開発」「カスタマサービス」「ITサービスマネジメント」に細分されるが、求められるスキルは共通している部分が多く、固定的なキャリアではない（事業部門を異動したり、受託プロジェクト毎により職種が変わったりすることから「技術職」として一本化して取り扱うこととした。

(2) 上級技術職（レベル3）

上級技術職である「プロジェクトマネジメント」のレベル3を『中堅人材』として設定。この職種は技術職の上位職種と位置付けられるが、比較的小規模のプロジェクトが多くそのプロジェクトマネジメントを担う人材が多く求められていること、またオフショア開発が増え、国内企業にはマネジメント型の業務スタイルが増えていることから、『中堅人材』に含めることとした。

なお、同じ上級技術職の「ITアーキテクト」はボリュームが少ないことから『中堅人材』には含めないこととした。

7. IT・情報サービス分野における『中堅人材』の人材ニーズ量の推計

IT・情報サービス分野の人材量については、統計調査ではないが、情報処理推進機構「IT人材白書」において、IT企業向けのアンケート調査から得られたデータを元に、国内のIT提供側のIT人材数を推計した結果が報告されている。従って、これを元に、『中堅人材』の人材ニーズ量を推計する。

IT人材白書の推計結果はITスキル標準の7段階のスキルレベルで定義されているため、これを今回定義した5段階の業務レベルに修正し、前述の『中堅人材』に該当する職種の人材数を足し合わせた結果を以下に示す。

IT・情報サービス分野における『中堅人材』は、レベル3（シニアスタッフレベル）が約15万人、レベル2（スタッフレベル）が約22万人の、合計約37万人と推計された。

IT・情報サービス分野の中堅人材量の推計値

ITスキル標準職種	職種別割合×推計数				
	Lv5	Lv4	Lv3	Lv2	Lv1
マーケティング	381	443	1,993	1,714	1,133
セールス	2119	2,024	24,273	25,415	19,328
コンサルタント	1836	2,085	5,092	4,483	3,192
ITアーキテクト	987	1,337	10,267	7,577	5,690
プロジェクトマネジメント	3230	4,863	49,992	33,208	15,844
ITスペシャリスト	639	451	20,880	29,553	32,719
アプリケーションスペシャリスト	2022	1,052	53,073	102,048	128,928
ソフトウェア開発	238	129	10,050	18,595	20,850
カスタマサービス	188	87	7,260	15,718	12,805
ITサービスマネジメント	335	145	7,623	17,601	24,398
エデュケーション	55	40	776	1,069	538
その他	351	543	7,152	4,623	9,831
IT人材数(計)	12382	9,565	202,064	261,583	275,256

中堅人材	Lv5	Lv4	Lv3	Lv2	Lv1
上級技術職					
プロジェクトマネージャー			49,992	33,208	
技術職					
ITスペシャリスト			20,880	29,553	
アプリケーションスペシャリスト			53,073	102,048	
ソフトウェア開発			10,050	18,595	
カスタマサービス			7,260	15,718	
ITサービスマネジメント			7,623	17,601	
合計			148,879	216,723	

出所：情報処理推進機構「IT人材白書2009」の職種別推計値を元にMRIにて作成

ヒアリングでの人材育成に関する意見（概要）

<大規模 A 社(3,500 名)>

- 出身学歴別の構成比は、大学卒が 70%、大学院卒が 30%。大学卒と大学院卒で初任給の違いはあるが、社内での区別はしていない。理系、文系の区別もしていないが、結果的に 70%が理系出身者。
- 開発工程の大部分はオフショア開発。例えば 10 人のプロジェクトであれば、正社員は 10 人中 4 人未満にしなければ採算がとれない。7 人は中国を中心としたアウトソーシング。専門の現地会社を設立している。
- 新卒 3 年以上経つと外部ベンダーや後輩社員に指示を出してプログラミングをさせる仕事を中心となるため、必要なスキルは、巻き込み力。自分でリーダーシップを発揮し、海外ベンダーのような異なる文化環境にある人を巻き込みながら、プロジェクトをまとめられる力が必要。
- 中堅人材であれば、個別のツール（オラクル製品等）について、誰よりも知っている、という状態が好ましい。「この分野だけはエース」といえるような人材が必要。

<大規模 B 社(1,800 名)>

- キャリアパスは、最終学歴に関わらず平等に設定している。但し、学歴によって入社時点での年齢が違ってくるので、その点については考慮する。
- 文科系の学生の方が顧客業務に関する知識を持っていることもあり、採用割合は理科系の学生よりも文科系の学生の方が多い。技術系では 10%程度は専門学校卒も採用している。（出身学歴の詳細：大学院 4%、大学 69%、短大・専門 18%、高校 7%、その他 3%）
- 職種と学歴は関係が少なく、本人の向き不向きの方が大きい。近年の採用は、良い学生がいれば取るというスタンスで学歴別の枠は設けていない。また特に大学院卒の採用を増やすようなことも考えていない。
- キャリア採用もしていたが最近では控えている。これはキャリア採用者の中に、自分の得意分野しか取り組もうとしない人材が多くなっているという弊害が見られたため。
- 一つのことに特化するのではなくて、幅広い視野をもった人材が必要になる。自ら課題を解決する力が必要。例えば、技術的な事柄だけでなく、部下の多彩な人間性を把握し、組織をまとめることのできる人材が必要。

<中規模 C 社(150 名)>

- 出身学歴別に言えば、大学卒が多い。以前は専門学校卒を採用していたが最近では応募がない。
- 技術面では今の学校に期待していることはない。テクニカルなことより「きちんと仕事をこなすこと」「責任感」を身に付けてきてもらいたい。
- セキュリティは、大学院で学ばせている。
- 50 年先を考えると、IT 系職種の開発部分は、中国、インドなど新興国に流れていく。日本が担うのは、企画・要件定義・設計など。

<小規模 D 社(80 名)>

- 大学卒、大学院卒、専門学校卒も区別しないようにしている。（比率は、大学卒 50%、大学院卒 25%、専門学校・高専卒 25%。）
- 専門学校、大学で情報系を専攻してきた人材は実践的スキルの面では魅力だが、入社後に追い越されることも多い。
- 新入社員研修で、技術（コンピュータ構造、言語（C、JAVA、C++、UML、アセンブラ）、技術要素、開発過程一式を体験）を 2 ヶ月間教育。民間の教育研修サービス会社が充実しており、そこにアウトソーシングしている。

<小規模E社(80名)>

- 社員のほとんどがプログラマ。並列化による高速化が主な業務なので、それらに関する高度な技術が要求される。OJTと技術講習会が主な育成方法であり、新卒採用者には1ヶ月間の専門技能研修を実施。
- アルバイトは、有望な学生を試す意味では使っている。同様の理由で、インターンシップの学生も受け入れている。
- 高度なプログラミングスキルが要求されるため、情報系のドクターを雇うことが多い。また、高専卒も良い人材が多い。大学卒が一番中途半端ではないか。
- 学生向けに技術セミナーを開催。ここに参加した学生の中で、優秀な学生にアルバイトを体験してもらってから採用している。技術セミナーに参加するのは博士課程学生が多いため、結果として博士学生採用が多い。
- 大学の「教養教育」よりも、もっと実践的なことを教えるべき。例えば、「税金・年金の仕組み」など、社会人として必要な事柄を教えるべきではないか。
- 中堅人材を育成する新たな教育機関ができるとすれば、規模の小さい会社としては即戦力となる人材を育成してもらえるとありがたい。

<中規模F社(185名)>

- 社員のほとんどは製造部門（プログラマかSE）に所属。それ以外の職種としては、営業（14名程度）、オペレーター、キーパンチャー（合わせて2名程度）がいる。管理職は20名程度。
- 高卒はプログラマ、大卒は、本人の特性に応じてプログラマかSE（システムエンジニア）として採用。高卒の人でも、本人の能力によってSEになることはある。
- 大学卒、専門学校卒、高卒を雇っているが、大学卒がほとんど。専門学校は、系列の会社で専門学校をやっているので一時期は多かったが、今はあまり採用していない。
- 学生時代の専攻については特に重視していない。入社後、2ヶ月間のシステムエンジニアの基礎教育をやっている。これは、外の会社に依頼して実施している。
- キャリアパスとしては、管理職になるパターンと専門職になるパターンがある。管理職の場合は、課長→次長→部長と上がっていき、専門職の場合は、チーフエキスパートや→シニアエキスパート→ジェネラルエキスパートと上がっていく。
- 大学卒は、人材をフィルタリングする際のボーダーラインとしてしか考えていない。大学や成績によって仕事の能力が変わるとは考えていない。
- 顧客折衝なども各自行うことになるため、コミュニケーション能力も必要である。
- 大学で教えて欲しいことは、プログラミング言語の習得。中途半端に習得をして、できると思っている学生が多いので、どの言語でもよいので、きちんと習得してもらえるとありがたい。

IT スキル標準 ITSS V3 2008 のキャリアフレームワーク

職種	コアスキル		基礎スキル	専門スキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル				コアスキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル
	コアスキル	コアスキル					コアスキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル					
専門分野	コアスキル	コアスキル	基礎スキル	専門スキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル	コアスキル
レベル7															
レベル6															
レベル5															
レベル4															
レベル3															
レベル2															
レベル1															

ITSS のキャリア定義

職種	概要
マーケティング	顧客ニーズに対応するために、企業、事業、製品及びサービスの市場の動向を予測かつ分析し、事業戦略、販売戦略、実行計画、資金計画及び販売チャネル戦略等ビジネス戦略の企画及び立案を実施する。市場分析等をつうじて立案したビジネス戦略の投資効果、新規性、顧客満足度に責任を持つ。
セールス	顧客における経営方針を確認し、その実現のための課題解決策の提案、ビジネスプロセス改善支援及びソリューション、製品、サービスの提案を実施し成約する。顧客との良好なリレーションを確立し顧客満足度を高める。
コンサルタ ント	知的資産、コンサルティングメソドロジを活用し、顧客の経営戦略やビジネス戦略及びIT戦略策定へのコンサルティング、提言、助言の実施を通じて、顧客のビジネス戦略やビジョンの実現、課題解決に貢献し、IT投資の経営判断を支援する。提言がもたらす価値や効果、顧客満足度、実現可能性等に責任を持つ。
ITアーキ テクト	ビジネス及びIT上の課題を分析し、ソリューションを構成する情報システム化要件として再構成する。ハードウェア、ソフトウェア関連技術（アプリケーション関連技術、メソドロジ）を活用し、顧客のビジネス戦略を実現するために情報システム全体の品質（整合性、一貫性等）を保ったITアーキテクチャを設計する。設計したアーキテクチャが課題に対するソリューションを構成することを確認するとともに、後続の開発、導入が可能であることを確認する。また、ソリューションを構成するために情報システムが満たすべき基準を明らかにする。さらに実現性に対する技術リスクについて事前に影響を評価する。
プロジェク トマネジメ ント	プロジェクトマネジメント関連技術、ビジネスマネジメント技術を活用し、プロジェクトの提案、立上げ、計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された納入物、サービスと、その要求品質、コスト、納期に責任を持つ。
ITスペシャ リスト	ハードウェア、ソフトウェア関連の専門技術を活用し、顧客の環境に最適なシステム基盤の設計、構築、導入を実施する。構築したシステム基盤の非機能要件（性能、回復性、可用性など）に責任を持つ。
アプリケー ションスペ シャリスト	業種固有業務や汎用業務において、アプリケーション開発やパッケージ導入に関する専門技術を活用し、業務上の課題解決に係わるアプリケーションの設計、開発、構築、導入、テスト及び保守を実施する。構築したアプリケーションの品質（機能性、回復性、利便性等）に責任を持つ。
ソフトウェア デベロッ プメント	ソフトウェアエンジニアリング技術を活用し、マーケティング戦略に基づく、市場に受け入れられるソフトウェア製品の企画、仕様決定、設計、開発を実施する。また上位レベルにおいては、ソフトウェア製品に関連したビジネス戦略の立案やコンサルテーションを実施する。開発したソフトウェア製品の機能性、信頼性等に責任を持つ。
カスタマサ ービス	ハードウェア、ソフトウェア、施設に関連する専門技術を活用し、顧客の設備に合致したハードウェアの導入、ソフトウェアの導入、カスタマイズ、保守及び修理を実施するとともに遠隔保守を実施する。さらにIT技術を利用するための施設建設をサポートする。導入したハードウェア、ソフトウェアの品質（使用性、保守容易性等）に責任を持つ。
ITサービス マネジメン ト	システム運用関連技術を活用し、サービスレベルの設計を行い顧客と合意されたサービスレベルアグリーメント（SLA）に基づき、システム運用リスク管理の側面からシステム全体の安定稼動に責任を持つ。システム全体の安定稼動を目指し、安全性、信頼性、効率性を追及する。またサービスレベルの維持、向上を図るためにシステム稼動情報の収集と分析を実施し、システム基盤管理も含めた運用管理を行う。
エデュケー ション	担当分野の専門技術と研修に関連する専門技術を活用し、ユーザのスキル開発要件に合致した研修カリキュラムや研修コースのニーズの分析、設計、開発、運営、評価を実施する。
共通（レベ ル1、2）	担当業務の技術領域に関する基本知識を活用し、上位者の指示の下、あるいは既存の作業標準やガイダンスに従い、要求された作業を実施する。自らの担当作業に対する実施責任を持つ。

出所：ITスキル標準 V3 2008

ITSS のレベル定義

レベル	スキルの度合い
レベル7	プロフェッショナルとしてスキルの専門分野が確立し、社内外において、テクノロジーやメソドロジ、ビジネスを創造し、リードするレベル。市場全体から見ても、先進的なサービスの開拓や市場化をリードした経験と実績を有しており、 世界で通用するプレーヤ として認められます。
レベル6	プロフェッショナルとしてスキルの専門分野が確立し、社内外において、テクノロジーやメソドロジ、ビジネスを創造し、リードするレベル。社内だけでなく市場においても、プロフェッショナルとして経験と実績を有しており、 国内のハイエンドプレーヤ として認められます。
レベル5	プロフェッショナルとしてスキルの専門分野が確立し、社内においてテクノロジーやメソドロジ、ビジネスを創造し、リードするレベル。社内において、プロフェッショナルとして自他共に経験と実績を有しており、 企業内のハイエンドプレーヤ として認められます。
レベル4	プロフェッショナルとしてスキルの専門分野が確立し、自らのスキルを活用することによって、独力で業務上の課題の発見と解決をリードするレベル。社内において、プロフェッショナルとして求められる経験の知識化とその応用（後進育成）に貢献しており、 ハイレベルのプレーヤ として認められます。スキル開発においても自らのスキルの研鑽を継続することが求められます。
レベル3	要求された作業を全て独力で遂行します。スキルの専門分野確立を目指し、 プロフェッショナル となるために必要な応用的知識・技能を有します。スキル開発においても自らのスキルの研鑽を継続することが求められます。
レベル2	上位者の指導の下に、要求された作業を担当します。 プロフェッショナルとなるために必要な基本的知識・技能を有する 。スキル開発においては、自らのキャリアパス実現に向けて積極的なスキルの研鑽が求められます。
レベル1	情報技術に携わる者に最低限必要な基礎知識 を有します。スキル開発においては、自らのキャリアパス実現に向けて積極的なスキルの研鑽が求められます。

出所：IT スキル標準 V3 2008

コンテンツ分野（概要）

コンテンツ分野には、エンタテインメントや報道などの情報を制作し、提供をしていく様々な業種が含まれており、映画、テレビ、アニメ、マンガ、音楽、ゲーム、Web制作などがある。これらの業種を構成する人材は業種ごとに異なっており、コンテンツ分野全体としての人材構成を論じることは難しいため、今回は、2004年～2008年で市場規模が増加しているインターネット流通と携帯電話流通に関連する Webコンテンツ制作の分野 と、世界的に評価が高い アニメ制作の分野 を対象として調査を進めた。

1. 主な事業形態

コンテンツ分野の事業形態は、Web制作およびアニメ制作に関わらず分業化が進んでおり、①ディレクション業務と、②制作業務に大別される。

Web制作の場合、①ディレクション業務の内容は、サイトのコンセプトメイキングから予算管理、進行管理などの企画・管理的な業務となる。②制作業務の内容は、Webページのデザイン、プログラミング、文章作成などのサイトを実際に制作する業務となる。実際のWebサイトの構築では、①で定められた方針に従って、②の業務に携わる者が実際に制作作業を行い、①の業務に携わる者はその進行管理（作業及び予算の管理）を行うことになる。

アニメ制作の場合、①ディレクション業務の内容は、作品の企画から予算管理、進行管理などの企画・管理的な業務となる。②制作業務の内容は、動画の作成、撮影、シナリオの作成などの業務となる。実際の作品の作成では、①で定められた方針に従って、②の業務に携わる者が実際に制作作業を行い、①の業務に携わる者はその進行管理（作業及び予算の管理）を行うことになる。

2. コンテンツ分野の特徴及び人材マップ作成の考え方

- コンテンツ分野（Web制作、アニメ制作）は他の分野と比較するとまだ新しい分野であり、企業の規模も他の分野と比較すると小さい。従って、人材マップに記載した複数の職種を1人の人が兼ねることがある。
- 人材の流動性が激しい業界で、社内でのキャリアパスはまだ確立されておらず、社内教育もほとんど行われていない。従って、人材マップで示した職種の構成は、社内でのキャリアパスというよりは業界でのキャリアパスを表している。
- 日本のアニメ業界では、資金集めが非常に大変。興行収入よりもキャラクターグッズによる収入の方がはるかに多いが、この部分まで手がけているプロダクションは少なく、資金集めでは苦勞している。
- ディズニーの場合は、全世界から収益を得て、キャラクター商品の売り上げもあるので、スタッフを自社で抱えることができる。
- 日本のアニメ制作会社もアジア市場を視野に入れて事業展開をしようとしているが、ノウハウも少なく、なかなか大変な状況となっている。
- 職務の内容によっては分業化がかなり進んでいる。アニメ業界に見られるように、動画制作の一部の業務を海外の人件費の安いアニメーターに任せてしまうなど、今後、業界のボリュームゾーンを担う人材と国内の中堅人材が一致しなくなるのではないかと懸念される。

- 営業及び人事部門は、会社によって置いているところとそうでないところがあり、コンテンツ分野に固有の特徴は見られないため、除外した。
- Web制作もアニメ制作も、ディレクション業務と制作業務という大きな括りについては同じであるが、それぞれの業務を細かく見ていくと、その内容は異なっているので、今回の人材マップの作成では、別々にマップを作成した。

3. コンテンツ分野における人材マップの概要

- 人材マップの作成にあたっては、求人情報で用いられている職種名等を「人材類型」に集約した上で、分野横断的に設定した業務レベルに沿って人材マップ上に付置後、ヒアリング調査において現場実態との整合性についてご意見をいただき、修正した。概要は以下のとおりである。

コンテンツ分野を構成する人材群のうち

- Web制作の人材群として、「制作管理」「企画・設計」「デザイン」「制作」「文章作成」を設定。
- アニメ制作の人材群として、「制作管理」「撮影」「制作」「シナリオ作成」「音声」「編集」を設定。

4. ヒアリング調査対象

Web制作企業

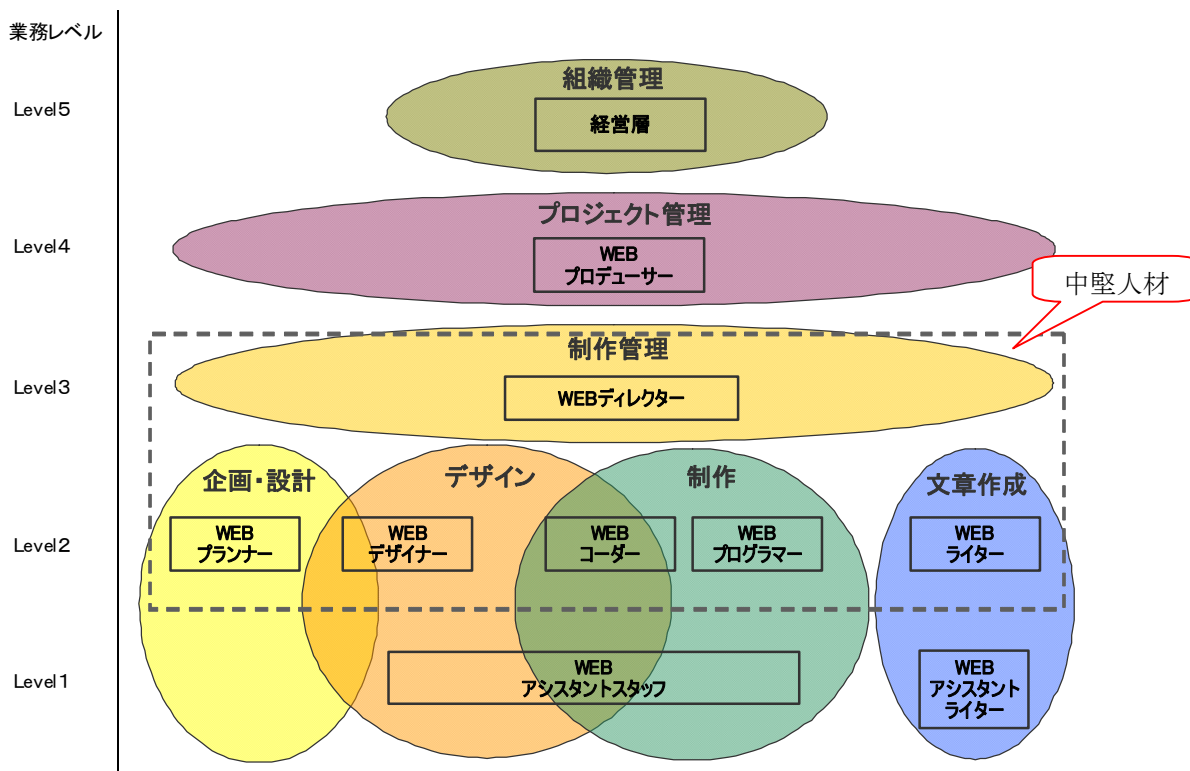
対象企業	企業の概要	人数	企業規模
A社	企画、デザイン、システム開発、運用などのトータルなWeb制作を行う業界大手企業	50名程度	大規模
B社	メディア事業を中心にWeb制作、Eコマース(電子商取引)を手がける企業	30名程度	中規模
C社	編集物 企画・制作・ディレクションからWeb制作までを手がける企業で、地方都市に拠点を置く企業	15名程度	中規模
D社	企画・ディレクションに特化してWeb制作を手がける企業	3名程度	小規模

アニメ制作企業

対象企業	企業の概要	人数	企業規模
E社	企画制作、配給、開発制作からキャラクター商品の企画開発、音楽出版までトータルに手がける老舗大手アニメ制作会社	100名程度	大規模

5. コンテンツ分野における人材マップ

Web制作



(注) 点線枠で囲んだ部分を『中堅人材』と想定。

人材群のレベル設定

レベル	担当職務	就いている職位の例
5	組織の責任者として、広範かつ統合的な判断及び意志決定を行う。	経営層、部門長
4	社内のリーダーとして、プロジェクトの企画からプロジェクトチームのマネジメント、採算管理を行う。	Web プロデューサー
3	プロジェクトのリーダーとして、プロジェクトメンバーに業務を指示し、その工程管理を行う。	Web ディレクター
2	プロジェクトメンバーとして、自らの判断により専門性を活かした業務を遂行する。	Web プランナー、Web デザイナー、Web コーダー、Web プログラマー、Web ライター
1	プロジェクトチームのメンバーの指示・助言の下で、様々なサポート業務を遂行する。	Web アシスタントスタッフ、Web アシスタントライター

<レベル4>

- Web プロデューサー：Web サイトを制作するにあたり、クライアントの要望を聞き、そのコンセプトメイキングから予算の管理、納期までの進行管理をする、Web サイト制作における責任者。

<レベル3：中堅人材>

- Web ディレクター：クライアントの要望を把握した上で、デザイナーなどの制作スタッフに指示を出し、Web サイト制作の全てを管理・進行を行う。また、出来上がってきた作品をチェックし、完成度を高めるなど、幅広い業務を行う。

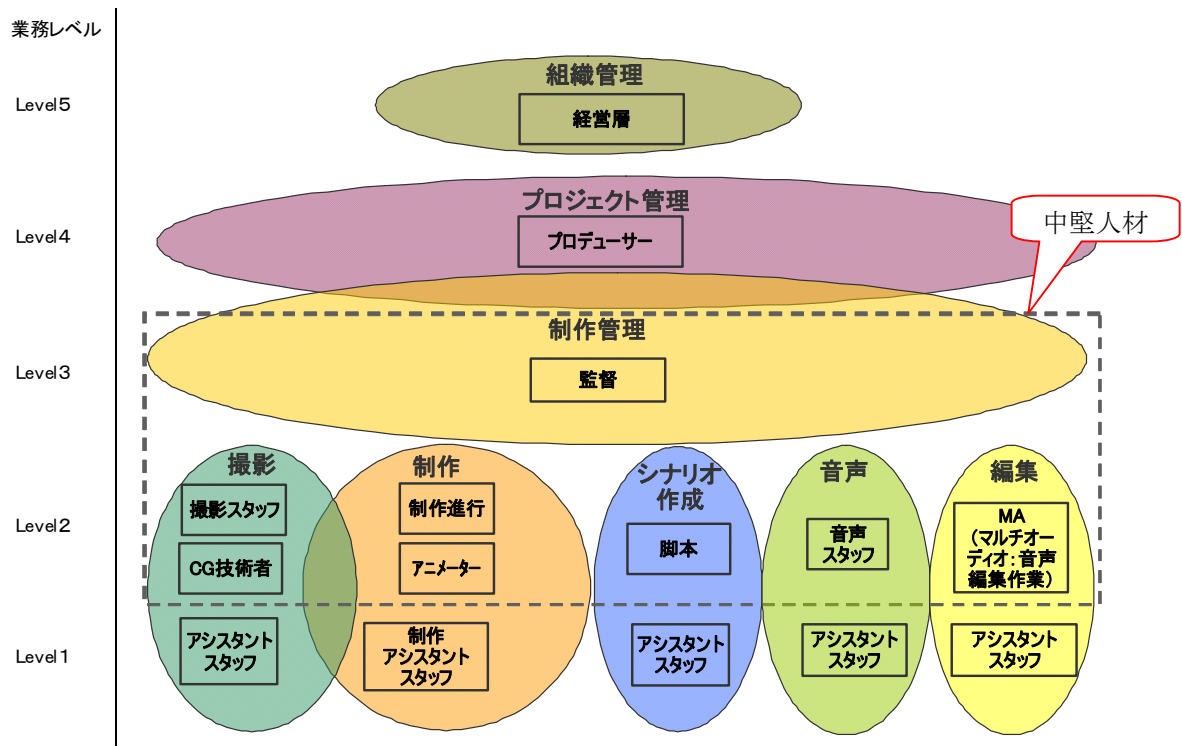
<レベル2：中堅人材>

- Web プランナー：Web サイトにおける企画・コンセプト作りなどを担当する。多くのユーザーに見てもらえる Web ページにするためのコンテンツ企画を考え、クライアントに提供する。
- Web デザイナー：クライアントの要望にあわせて、Web ページのデザインを行う。ユーザーが閲覧しやすいように、ナビゲーションのボタンの位置や、ページに盛り込む情報の取捨選択など、情報デザインの視点に基づいて作業を行う。
- Web コーダー：HTML タグを使用した記述を行い、Web ページをブラウザで表示できるようにする。HTML の知識はもちろん、ファイルの容量やユーザビリティなどを考慮する知識も必要となる。
- Web プログラマー：クライアントの要求に従った仕様書を作成し、その仕様書に基づいてシステムを構築する。EC サイトやコミュニティサイトなどのシステム構築など、専門のプログラミング知識と技術を要求される。
- Web ライター：Web ページに掲載する文章を作成する。文章力はもちろん Web の知識も要求される。

<レベル1>

- Web アシスタントスタッフ：基本的に Web デザイナーのアシスタント、サポートとしてデザインを行う。
- Web アシスタントライター：基本的に Web ライターのアシスタント、サポートを行う。

アニメ制作



(注) 点線枠で囲んだ部分を『中堅人材』と想定。

人材群のレベル設定

レベル	担当職務	就いている職位の例
5	組織の責任者として、広範かつ統合的な判断及び意志決定を行う。	経営層、部門長
4	社内のリーダーとして、作品制作の企画から制作チームのマネジメント、採算管理を行う。	プロデューサー
3	制作チームのリーダーとして、制作チームのメンバーに業務を指示し、その工程管理を行う。	監督
2	制作チームのメンバーとして、自らの判断により専門性を活かした業務を遂行する。	撮影スタッフ、CG技術者、制作進行、アニメーター、脚本、音声スタッフ、MA
1	制作チームのメンバーの指示・助言の下で、様々なサポート業務を遂行する。	アシスタントスタッフ

<レベル4>

- プロデューサー：作品の企画予算の管理、納期までの進行管理する、アニメ制作における責任者。

<レベル3：中堅人材>

- 監督：制作の方針と進行を決めて、制作管理、人員配置を行う。作品の総責任者であるため、作品の内容を充実させる能力、アニメ制作の知識も必要。

<レベル2：中堅人材>

- 撮影スタッフ：完成した動画や背景をレイヤー上に配置し、個々のレイヤーに対し必要なカメラワークを設定し、全体像を仕上げていくスペシャリスト。
- CG技術者：あらゆるCGを使いこなして、独自の高度な映像を創作するスペシャリスト。
- 制作進行：監督の補佐を行い、各制作スタッフが作成しているアニメ素材の回収や現場のスケジュール管理から関連する各種雑用までを行う調整役。
- アニメーター：アニメの絵を描くスペシャリストで、カットごとに動きのキーとなる絵を描く「原画」と、「原画」と「原画」の間のコマを描く「動画」の二つに大別される。
- 脚本：企画及び原作に基づいて、場面設定やセリフなどの作成を行う。
- 音声スタッフ：映像が仕上がった後のサウンドトラックの編集作業を行い、声優のアフレコ、BGM、効果音などを担当する。
- MA（マルチオーディオ：音声編集）：完成した映像や音楽を、定められた時間内で編集する作業を行う。

<レベル1>

- アシスタントスタッフ：見習いとして制作に関連する雑用を行うスタッフ。

6. コンテンツ分野における『中堅人材』に相当する人材類型の特定

ヒアリング調査の結果、レベル2とレベル3をコンテンツ分野における『中堅人材』と設定。

(1) レベル2

求められる専門性に従って、Web制作では「Webプランナー」「Webデザイナー」「Webコーダー」「Webプログラマー」「Webライター」に細分化。アニメ制作では、「撮影スタッフ」「CG技術者」「制作進行」「アニメーター」「脚本」「音声スタッフ」「MA（マルチオーディオ：音声編集作業）」に細分化。稀に関連する職種を兼ねることはあっても、基本的には細分化された職種の中で専門性を発揮することが求められる。業界に占める人数が最も多く、また、実際の業務を支えている層。

(2) レベル3

比較的小規模のプロジェクトが多くそのプロジェクトマネジメントを担う人材が多く求められている。分業化も進んでおり、レベル2の業務を外注先に任せ、マネジメントのみを行う業務スタイルも稀ではない。

アニメ制作では、レベル2の動画のアニメーターを国外の企業（アジアの企業）に外注するケースが多く、海外の人材をマネジメントして作品を仕上げるといった流れは今後、加速することが予想されるため、このような能力を兼ね備えたこの層の充実が求められるであろう。

7. コンテンツ分野における『中堅人材』の人材ニーズ量の推計

ヒアリング調査において判明した『中堅人材』の構成割合を、平成20年特定サービス産業実態調査（経済産業省）における、全国のWebコンテンツ制作者（インターネット附随サービス業務の事業従事者）及びアニメ制作者（映像情報制作・配給業の事業従事者）の従事者数に乗ずることによって、Webコンテンツ制作及びアニメ制作分野における『中堅人材』の量を推定した。

コンテンツ分野（Webコンテンツ制作分野）の推計結果

業務レベル	比率	人数
5	6%	1,272人
4	6%	1,272人
3	12%	2,544人
2	68%	14,416人
1	8%	1,696人
合計	100%	21,200人

コンテンツ分野（アニメーション制作分野）の推計結果

業務レベル	比率	人数
5	19%	997人
4	9%	472人
3	19%	997人
2	53%	2,782人
1	0%	0人
合計	100%	5,248人

以上の結果から、コンテンツ分野（Webコンテンツ制作分野及びアニメ制作分野）における中堅人材の推計人数は、約2万人となった。

コンテンツ分野の推計結果

業務レベル	人数
5	2,269人
4	1,744人
3	3,541人
2	17,198人
1	1,696人
合計	26,448人

ヒアリングでの人材育成に関する意見（概要）

<大規模 A 社>

- 新卒に対する社内教育は特には無く、OJT で行っている。デメリットは、会社に対する愛着が湧きにくいという一面があるのではないかと思う。
- 専門学校は、教える時間が少ないこともあり致し方ない部分もあるが、テクニックに走りすぎてしまうところがある。テクニックだけでなく、デザインの基礎（コンセプトメイク）を、学校できちんと学んだほうがよい。
- 美大卒や芸大卒の人はデザインの基礎については学んでいるが、実際の世界でどのような役に立てるのかという点が弱い。こうした点を教える教育があるとよい。
- 教育の中で、「情報をどのように伝えるのかという部分が重要であること」の啓蒙活動が必要。最近では、大学の実習に参加して、Web デザインがどのようなことをやっているのかを学生に教えることもしている。第一線で仕事をしている人が、実際の仕事でどのようなことが要求されるかについて学生に教える場があるとよい。
- ディレクターとしてチームや金銭面の管理を行うことは、先天的なものと、後天的なものとの両者が含まれるので、その人の素養のみではないと思う。

<中規模 B 社>

- 学校の知識はなかなか役には立たないが、ある程度、実践的なプログラムを提供している教育機関もある。
- 対人スキル（コミュニケーション能力）は最低限必要。
- 論理的に物事を考える能力は必要。なぜそうなのかを説明できない人では、顧客を説得することは難しいため。
- キャリアパスとしては、ディレクター → プロデューサーと上がることになるが、社内に 20 等級の独自のレベル分けを行っており、管理職の評価、社員間のチェックなどの仕組みを設けて、人事評価を行っている。人事評価システムについては試行錯誤を繰り返してきており、今後も見直しを図る予定。

<中規模 C 社>

- 実践的な教育を教育機関で行うのは難しいので、社会常識や人間性の向上などの部分を教育機関には期待する。
- 社内教育は特には無く、OJT で学んでいくことになる。
- 専門学校では 2 年間しか学ぶ時間が無く、この期間で色々と学ぶことは難しい。大学卒は 4 年間という期間があり、社会的常識はあるが、即戦力にはならない。
- 学生へのインターンシップ受入れは行っており、学生には現実を見せることが重要と考えている。デザイナーはカッコいいというイメージがあるようだが、現実はそのようなことはなく、実際の仕事の状況を知ってもらうことは重要。

<小規模D社>

- 企画や工程管理については、Web デザインをやっていないなくても、他業務の経験を活かしてやることは可能。中堅人材として身に付けるべきものは、デザインやコーディングに関する基礎技術になると思う。
- デザインは共通なので、デザインに関する基礎的な知識を習得していることが求められる。最近では Web デザインがやりたいという人も増えているが、基礎が無くなってきている感じがする。
- 技術的な部分は大学時代に学んだが、チームの管理、人の育成、売り上げの管理などは OJT で学んだ。これが起業の際には役に立ったが、学校で学ぶことではないと思う。
- 一昔前とは違って、Web コンテンツの表現力が上がってきており、Web を知っているというレベルで仕事ができるような状況ではなくなっている。何らかの技術に特化して、人より秀でているものがないと仕事ができない状況。

<大規模E社>

- 制作もアニメーターも、特に社内の教育制度があるわけではなく、現場で見て覚えるという OJT スタイルで学んでいく。
- 最近では、人材の育成についても問題になってきており、大手のプロダクションでは、社内で教育を行うようにしている。ただ、悩みの種は、教えた人がフリーになってしまうことが多く、教育の成果が自社に返ってこないこと。
- アニメの専門学校を出てきている人は、基礎については学んでいる。
- 実践的な教育を提供してもらえるのが理想だが、現場での技術が日々進歩しているため、一線を退いた人の技術は古くて役に立たず、なかなか実現できないのではないかと。
- コンテンツ業界では、その専門性の特殊性から、美術大学・芸術大学や専門学校を卒業した人の就職が多いが、どの教育機関でも基礎的な知識の習得以上のことはできておらず、現場が求めている実践的な教育は行えていない。こうした背景を受け、企業での実務経験がある講師が教えたり、あるいは、現役の企業人講師が教えるような実務に直結する実践的な教育を提供する大学や専門学校が設立されるなど、新たな動きも出ているが、まだまだ試行錯誤の状況。
- 今後は、CG とアニメの融合という点で新たな教育を提供していくことは有意義。
- 制作、演出については、管理的な部分もあるため、人間性の面も重要。プロデューサーの場合は、監督や現場スタッフなどとのコミュニケーションが重要になるので、人間性とコミュニケーション能力についても要求される。

観光分野（概要）

近年「観光立国」としての意識が高まるにつれ、観光分野における人材育成の重要性が増している。

観光分野は旅行・宿泊・レジャー・飲食・交通及びガイド・通訳など様々な業種・職種から構成されているため、国勢調査などの統計上でも、観光人材は複数の産業・職業にまたがって集計されており、明確な統計データがないのが現状である。

以上の点から、本概要では、観光分野の中でも比較的従業者数が多く、統計上産業分類の明確な「旅行業」についてまとめた。

1. 観光分野「旅行業」の主な事業形態

旅行業者の主な事業形態は、大きく「総合大手」「ホールセラー」「リテーラー」に区分することができる。「総合大手」は広範囲の販売ネットワークを有し、あらゆる分野における旅行商品を作り出す、いわゆる大手旅行会社である。「ホールセラー」は、航空券や現地ホテルの手配などを通じて旅行商品を作る機能を有し、作った旅行商品を「リテーラー」へ販売する。「リテーラー」は旅行商品の小売を主に行う旅行会社である。

「総合大手」の中には、複数の会社によるグループを構成している場合もある。例えば、旅行商品販売を行う地域単位で別会社化を図る場合や、添乗・通訳など特定業務に関する子会社を設立するような場合がある。

また、近年になってインターネット環境が整備されたことで、ホールセラーが個人旅行者への直接販売を行うなど、旅行商品や販売チャンネルの多様化が進展し、「ホールセラー」「リテーラー」といった事業形態の区分は不明確になりつつある。

2. 観光分野「旅行業」の特徴及び人材マップ作成の考え方

- 全体を「営業・販売系」、「仕入・商品造成系」、「情報システム系」に区分し、「営業・販売系」については、直営販売による個人旅行（日本人）向け・団体旅行（日本人）向け・外国人旅行向けおよび代理店販売関連業務に区分。
- 「営業・販売系」は実際の旅行パッケージの販売を実施する部門であり、旅行の内容によって個人旅行（日本人）向け・団体旅行（日本人）向け・外国人旅行向け（外国人が日本に旅行する場合）に区分できる。
- 「仕入れ・商品造成系」は、旅行商品の企画や航空会社、現地ホテルなどとの交渉を行うと共に、実際の予約手続きなど事務処理も担当する。大手企業において仕入・商品造成業務は独立した組織を構成することが多いが、一部の仕入・商品造成業務は営業・販売系の組織に組み込まれている場合もある。
- 「情報システム系」は、ウェブサイトのコンテンツ制作・デザインや、インターネット経由での予約システムなどの開発・管理・運用などを担当する。単に個人旅行向けの予約に限らず、個別企業向けの出張手続き・精算システムの開発などを行っている企業も存在する。また、情報システム関連業務は一部をアウトソーシングしている例も見られる。

- 「営業・販売系」の部門にも商品企画や手配担当者が配置されている場合もあることを考慮して、各部門の職種として「営業担当」「企画担当」「手配担当」「事務処理担当」を想定。
- 職務レベルとしては、各部門の部門長の下に、数人～10 数人規模のチームリーダーや各営業所の支店長クラスが配置されている。チームリーダーの下に副リーダーなどが配置されている場合はあるものの、実態的には一般社員と業務面での区別は明確でなく、リーダー以下については比較的フラットな組織構造であることが多い。また、特に小規模支店においては、支店長自らが営業などの業務も兼務することが多く、支店長と一般社員とで業務面での明確な区別は必ずしも存在しない。

3. 観光分野「旅行業」における人材マップの概要

- 大手旅行会社の組織構成を出発点にマップの素案を作成し、それに基づいてヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査でいただいたご意見に基づいて事業構成や職種・職務レベルに関する情報を追加・修正し、最終的なマップを作成した。マップの概要は以下の通りである。

「営業・販売系」

- 取り扱う対象（旅行商品）は、個人旅行（日本人）向け・団体旅行（日本人）向け・外国人旅行向けに大別され、組織的にも分離していることが多いため、これに従ってマップを「店舗販売部門」「団体旅行事業部門」「国際旅行事業部門」として区分。また、直営店以外の代理店販売を実施していると、代理店対応の部門が置かれている場合がある。
- 日本人の個人旅行については、全国各所に配置されている支店で販売されている。支店は地域単位でブロック化されている場合もあり、その場合は部門長と各支店長の間には「エリア長」のような職階が存在する。なお、当該部門については分社化され、企業本体から切り離されている場合もある。
- 「店舗販売部門」の各支店には、基本的に旅行商品を販売する営業担当と航空機等の手配担当、その他の事務処理担当が配置されている。「団体旅行事業部門」には、営業担当・手配担当・事務処理担当以外に、「仕入・商品造成系」とは独立した商品企画担当が配置されている場合もある。
- 大手旅行会社の中には、新卒での採用当初はまず店舗販売部門に配属され、1～数年後に本人の希望や組織の意向に従って他部門へ異動する、といったキャリアパスを有している場合もある。
- 旅行商品の販売が中心となるため、一般的には顧客とのコミュニケーション能力が重要視される。営業担当だけでなく、手配担当者も顧客からの問い合わせやクレームに直接対応することが多いため、コミュニケーション能力は重要であるとの意見がインタビューから得られている。

「仕入・商品造成系」

- 旅行商品の企画担当や手配担当、事務担当が配置されている。
- 業務の効率化を図るため、仕入・商品造成を全社的に一括して担当する場合もあるが、団体旅行など一部については、営業・販売系組織の中に仕入・商品造成機能を有している場合もある。
- 商品企画担当は、仕入先（ホテル、航空会社、現地代理店など）と交渉しながら予約を確保し、商品造成を行うため、コミュニケーション能力や交渉力が必要とされる。

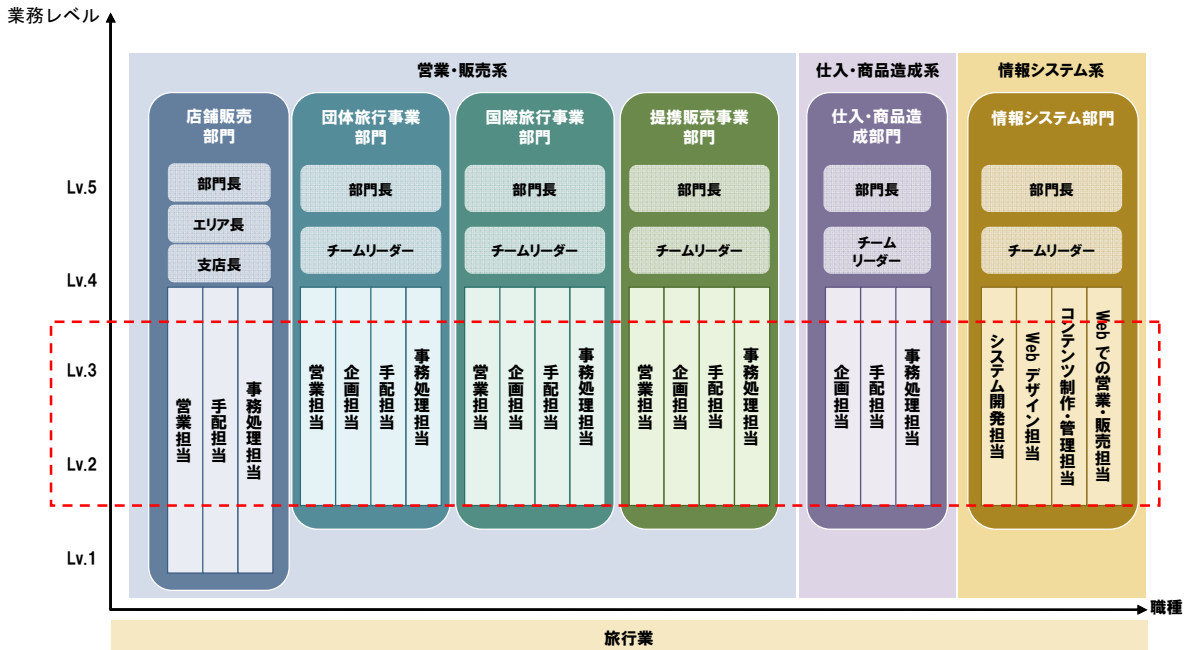
「情報システム系」

- 単なる会社ウェブサイトの構築だけでなく、ウェブサイト上での予約システム構築・開発や運用などを全般的に担当する。個人旅行向けの予約・手続きシステムだけでなく、個別企業向けの出張手続き・精算システムなどの開発を行っている企業も見られる。なお、これら業務については、外部業者へアウトソーシングも実施されている。

4. ヒアリング調査対象

調査対象(従業員数規模)	主な業務
財団法人 A ※観光業界全般	観光文化振興や観光関係事業向上のための様々な活動、調査研究
株式会社 B (約 4,000 名) ※旅行業	旅行事業 (海外旅行及び国内旅行) 及びその付帯事業
株式会社 C (約 4,000 名) ※旅行業	旅行事業 (海外旅行及び国内旅行) 及びその付帯事業
株式会社 D (約 40 名) ※旅行業	海外業務渡航に関する一切の手配 (航空券の予約・発券・VISA 取得などの諸サービス)
株式会社 E (約 60,000 名) ※宿泊業	旅客鉄道事業、貨物鉄道事業、旅行業、他
株式会社 F (約 1,000 名) ※宿泊業	ホテル業、料理飲食業、不動産の賃貸及び管理業、駐車場業

5. 観光分野「旅行業」における人材マップ



(注) 赤い点線で囲んだ部分を「中堅人材」と想定。

6. 観光分野「旅行業」における『中堅人材』に相当する人材類型の特定

ヒアリング調査の結果、上記のレベル2～3の人材類型を、観光分野「旅行業」における『中堅人材』と捉えることとした。

人材群のレベル設定

レベル	担当職務	就いている職位の例
5	大規模組織の責任者として、広範かつ統合的な判断及び意志決定を行う。	経営層。部門長・部課長・エリア長など。
4	中小規模組織の責任者として、組織のマネジメントや採算管理を行う。	支店長・チームリーダーなど。
3	・業務のリーダーとして、業務遂行を主導するとともに、業務のマネジメントや業務単位の採算管理を行う。	リーダー（数名規模）もしくは専門のスキルを有する一般社員レベル。入社数～10 数年目程度。
2	・豊富な業務経験を生かして、高難度の業務遂行や困難事項への対応を行う。	自立して業務を処理できる一般社員レベル。入社数年程度。
1	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案等を行いながら業務を遂行する。	新入社員レベル。（入社1～2年目程度）

7. 観光分野「旅行業」における『中堅人材』の人材ニーズ量の推計

観光分野「旅行業」の人材量については、平成 17 年国勢調査における産業「旅行業」の就業者数（111,246 人）をベースとし、ヒアリング調査で得られた情報を基にその割合を以下のように設定した。

観光分野（旅行業）の中堅人材量の推計値

レベル	割合	人数
5	13%	14,063 人
4	19%	20,779 人
3	35%	39,390 人
2	17%	18,960 人
1	16%	18,051 人

これにより観光分野「旅行業」における中堅人材は、合計約 5.8 万人と推計された。

ヒアリングでの人材育成に関する意見（概要）

<財団法人A>

- 「観光の振興」といった場合、観光地の振興と観光産業の振興の両方の意味が含まれている。
- 前者は自治体職員・地域リーダーとなる人材の育成が目標となり、大学教育としてはこちらが優位。但し、産業界側としては、後者を優先してほしいというニーズがある。
- 現状では、観光産業はどのような知識・ノウハウを持っているかというよりも、ポテンシャルを重視して採用している。したがって、観光学部を出たからといって、観光産業に就職できるとは限らない。
- 観光産業は、今まで現場での「経験と勘」を重視する傾向にあり、大学で学ぶ「経営」という観点をあまり意識してこなかった。また、そうした人材を使おうとしなかった。
- MBAを持っている人は、活躍できずに辞めていってしまう。こうした人材をもっと活躍させるにはどうするかという危機感があるようだ。
- 観光産業としても、連携相手である観光地の経営ができる人材（地域リーダー）がいなければ困る。そのためには、観光地にも地域リーダーのような人材や地域振興も必要である。
- 経営人材というレベルまでくると、産業の区別はあまりなくなる。「観光のMBA」というのはありえない。
- 現状の観光業界の経営層は、きちんとした経営的な教育を受けていないので、頼りになるのは経験と勘しかない。
- 大きな旅行者になればなるほど事業内容が広がるので、旅行業のことだけを知っていれば良いことにはならない。
- MBA コースで育成するには、社員を2年間通わせなければならず、これが障害になっている。
- 観光業界でマネジメントに関する危機感が高まっており、地方経済局などの旗振りで、地方の旅館経営者に対するセミナーなどが活発になってきている。しかし現状は、セミナー開催は単発的で、効果の検証もできていない。学校教育できちんと経営を教えることができれば、効果も上がるかもしれない。

<大規模B社(約4,000名)>

- 結果的に大卒が多いものの、特に大卒以上に限定して採用を意図するわけではない。
- 専門学校卒で有利なのは、業務に使用する特殊な端末操作などのスキルを習得していることである。ただし、旅行業向けの専門学校自体が減ってきているので、該当する学生数も減っている。
- 事務職（手配担当者など）も顧客とのやりとりが多い。営業は主に外回りや添乗をしているので、社内にかかってきた電話（法人・個人からの問い合わせ、契約後の旅行に関する問い合わせなど）に対応する。このため、営業と同等以上のコミュニケーション力が必要である。

- 現状ではスペシャリストを採用していないが、海外情勢を熟知している、イベントを1人で任せられる、地域振興について詳しい、など能力・知識が秀でている人材については、スペシャリストとして採用することも今後はあり得るかもしれない。
- 教育訓練的な機関について、管理職候補向けに経営・財務・会計を学べる機関があれば、会社で行かせてみたい。
- インターンシップに対しては消極的。2～3週間で業務をさせることは難しい。
- インターンシップを行うなら、フランスのように、半年間・学校とインターンを半々行うくらいの密度がよい。

<大規模C社(約4,000名)>

- 新卒採用時には、学歴による応募規制は設けていないものの、大卒がほとんどである。
- 経理は経理系専門学校出身者を採用することもあるが、旅行会社系専門学校卒は採用していない。理由としては、新入社員教育が充実しており、教育のしやすさを考えると事前知識がないほうが教えやすいため。
- 中堅・中間層は顧客との交渉などの機会が多いので、コミュニケーション能力やストレス耐性は必要である。その他、目標達成へ向けた姿勢・意識なども重要である。
- 支店長クラスになれば、リーダーシップや部下の指導方法などに関するスキルが必要である。

<小規模D社(約40名)>

- 旅行業界は、専門学校卒の割合が比較的高いと思う。自分が最初に就職した大手旅行会社では、多くが専門学校・高等専門学校卒だった。
- 以前の旅行業界は、即戦力を重点的に採用する傾向があったが、最近は変わってきているかもしれない。社会全体の高学歴化が進んでいることもあり、旅行業界の学歴もやや高くなっているかもしれない。但し、学歴構成は会社の形態や規模などによって大きく異なるのではないか。
- 当社では、部長・リーダー・マネージャーなどの役職となるのに大学卒が有利ということは全くなく、人数的にはむしろ専門学校卒が多いくらいだと思う。
- 当社では、学歴によって給与に差をつけることは全くしていない。
- 空港見学や予約端末の研修などを実施している。実地研修が多い。
- リーダークラスになるときは、管理者向けの研修がある。小規模な会社では単独で管理者向け研修は実施しにくいので、他社と協力して研修を実施することもある。合宿研修や海外研修などを実施している。

<大規模E社(約60,000名)>

- 中堅人材を育成する機関として、社会人向けが良いのではないか。現状ではOJT中心であり、人材の流動性が高いため社内教育では育成しにくい。

ビジネス実務分野（概要）

ビジネス実務分野は、大きく二つの分野に分けて検討した。一つは、事務従事者や管理的職業従事者の行う業務の中で、一般的にどの会社にもある管理部門の業務である。管理部門の業務には、経理・財務、人事・労務・人材開発、経営計画、法務、庶務、システムなどがあり、この中から、規模にかかわらずどの企業にも業務を担う人（経営者以外の人）が概ね存在するものとして、経理と人事・労務・人材開発分野を採り上げた。

もう一つは販売である。低成長時代に入って、企業は営業、販売への注力を行っている。中でも、従来の自営業の小売店とは異なり、会社組織が統一ブランドで複数の店舗を運営する事業形態（直営方式及びフランチャイズ方式）が増えており、この事業形態の下にある小売店での就業者が自営・家族従業者に比べて相対的に増加している。よって、その販売の中堅を担う店長、ストア・マネージャーの職務分野を採り上げた。

これらの分野では中央職業能力開発協会が整備している「職業能力評価基準」の中に、事務系職種、スーパーマーケット業、専門店業（店舗マネジメント職種）、コンビニエンスストア業についての能力が明確化・体系化されており、それを参考に調査を進めた。

結果、経理と人事・労務・人材開発分野では、想定した中堅人材層は、大企業では経営層トップ人材手前のキャリアの一段階であったが、その状況は変化しつつあるものの、そのトップ人材との境はきわめてグレーであり識別が難しく、中堅人材育成のニーズが把握しにくかった。また、中小企業では多くが大企業からの転職者で即戦力として採用され、各企業単位では1～2人といったボリュームで、業務の兼務度合いが大きく、具体的な中堅人材ニーズが把握しにくかった。これらのことから、概要では、販売業務の実践的な知識に加え、業界についての体系的かつ実践的な知識とともに、業界を超えて共通の人事や経理の実践的な知識などの育成ニーズが比較的明確になった販売についてとりまとめた。

1. 主な事業形態

販売は、従来の自営業の小売店とは異なり、会社組織が統一ブランドで複数の店舗を運営する事業形態を対象とした。この事業形態では、各店舗は販売及び店舗の管理業務を行い、これら店舗をエリア毎など複数受け持つセクターは域内の店舗を管理・支援するマネジメント業務を行い、本社が全体を統括する形になっている。また、業種は、直営店舗の比率の高いこと及び比較的高い業務知識とマネジメントの要素の両方が求められることから、人材育成ニーズが高いと考えられる、アパレルの専門店をサンプルとした。

2. ビジネス実務分野「販売」の特徴及び人材マップ作成の考え方

特徴として、店舗を持っている業態では、業種によって業務分担の違い、必要とされる能力の違いがあると考えられるが、アパレル業では業界の専門知識に加えて管理業務として経理、人事・労務・人材開発の業務があり、これらを遂行する能力が必要とされる。

人材マップの作成にあたっては、職業能力評価基準を参考にした。職業能力評価基準は、業務レベルについてレベル1からレベル4までのランクとなっている。これを、本調査全体の人材群のレベル設定との整合性をとるため、最下位に「新人・見習い」相当の初級スタッフを追加して、1ランク繰り上げ、5段階のレベル分けを行った。

3. ビジネス実務分野「販売」における人材マップの概要

業務レベルに対応して、初級スタッフ、スタッフ、シニアスタッフ、マネージャー、シニアマネージャーを想定。

レベル1とレベル2は販売の現場で商品管理、商品販売、接客、安全・衛生管理の役割を果たす販売スタッフとして「初級スタッフ」と「スタッフ」を設定。

レベル3に「店长・ショップマネージャー」を設定。

レベル4には「エリアマネージャー」「マーチャンダイザー」「営業販売企画担当」を設定。

レベル5には、「販売シニアマネージャー」を設定。

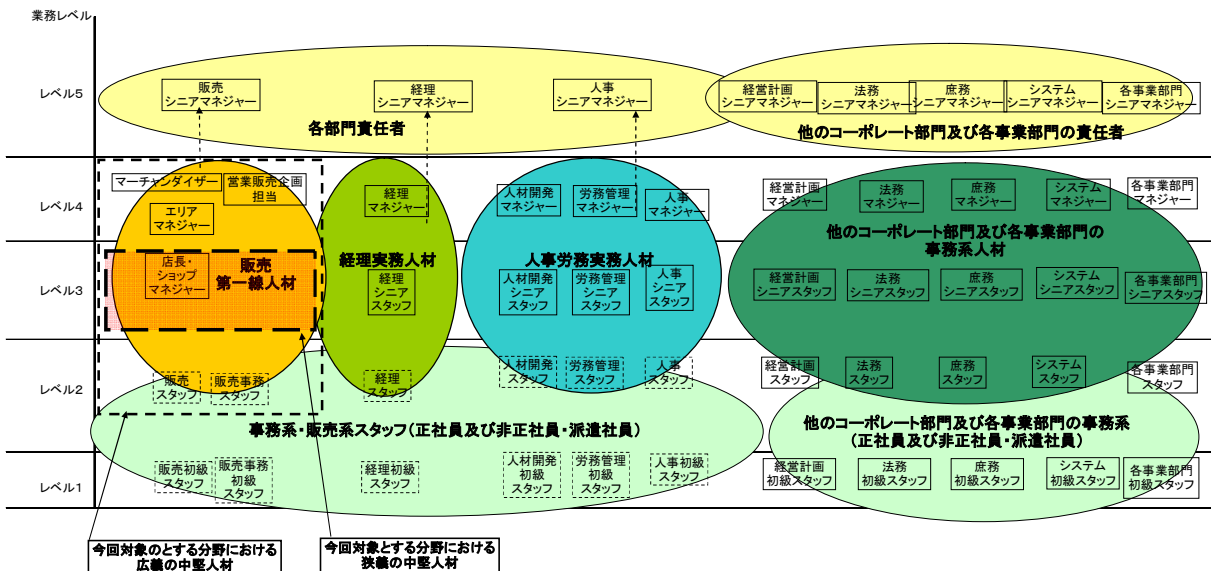
これらを業務内容に応じて人材マップ上に配置し、ヒアリング調査によって現場の実態との整合性についてご意見をいただき、修正を行った。その結果、「販売事務スタッフ」「販売事務初級スタッフ」は機能としてはあるものの、販売スタッフ、初級販売スタッフが兼務する実態だった。

4. ヒアリング調査対象

ビジネス実務分野「販売」のヒアリング調査対象

記号	業種	企業規模	従業員数
B社	アパレル	中小企業	約240人

5. ビジネス実務分野「販売」における人材マップ



人材群のレベル設定

レベル	担当職務	就いている職位の例	(参考) 職業能力評価基準
レベル5	大規模組織の責任者として、広範かつ統合的な判断及び意志決定を行う。	販売シニアマネージャー	レベル4 統括責任者 (本社大規模組織のマネジメント)
レベル4	中小規模組織の責任者として、組織のマネジメントや採算管理を行う。	エリアマネージャー マーチャンダイザー 営業販売企画担当	レベル3 担当責任者 (店舗のマネジメント) (本社中規模組織のマネジメント)
レベル3	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務のリーダーとして、業務遂行を主導するとともに、業務のマネジメントや業務単位の採算管理を行う。 ・ 豊富な業務経験を生かして、高難度の業務遂行や困難事項への対応を行う。 	店長・ショップマネージャー	レベル2 販売部門責任者
レベル2	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案等を行いながら業務を遂行する。	販売スタッフ (非正規社員、派遣社員を含む)	レベル1 販売担当者
レベル1	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて通常の定常業務を確実に遂行する。	初級販売スタッフ (非正規社員、派遣社員を含む)	

- ・ 「販売シニアマネージャー」：販売部門の統括
- ・ 「営業販売企画担当」：マーケットリサーチ、販売戦略の遂行、販売促進
- ・ 「マーチャンダイザー」：商品開発、仕入れ、売価管理、販売促進など
- ・ 「エリアマネージャー」：店舗の経営指導・監督、調理・加工技術の指導など店舗の運営管理
- ・ 「店長・ショップマネージャー」：店舗における労務管理、接客販売管理、売場管理、計数管理など、店舗全体のマネジメント
- ・ 「販売スタッフ」：商品管理、商品販売、接客、安全・衛生管理
- ・ 「販売初級スタッフ」：商品管理、商品販売、接客、安全・衛生管理（指導の下に行う）

6. ビジネス実務分野における『中堅人材』に相当する人材類型の特定

ヒアリングの結果を踏まえ、次の人材類型をビジネス実務分野の販売における中堅人材と捉えることとした。その際、狭義に捉える場合と、将来に向けての人材の育成を視野に入れて広義に捉える場合を設定した。

<狭義の中堅人材>

店長・ショップマネージャー

レベル3の「店長・ショップマネージャー」は販売の第一線で、かつ、店舗の採算、人事・労務・人材育成上の役割も部分的に担う。業務遂行上、販売業務自体の実践的な知識や能力が要求され、加えて店舗運営上必要な経理及び人事上の実践的な知識も要求され、販売の業績・成長と密接につながっている店舗の数だけ必要とされるボリュームゾーンに当てはまることから『中堅人材』として捉えることとした。

<広義の中堅人材>

エリアマネージャー

レベル4の「エリアマネージャー」は店長・ショップマネージャーの上位にあつて、本社と店舗をつなぐ役割を果たしている。店長・ショップマネージャーの相談・指導、店舗の経営指導・監督を行い、販売における中核的役割を果たす。業務遂行上、販売業務自体の実践的な知識や能力が要求され、加えて店舗運営上必要な経理及び人事上の実践的な知識と本社からの視点での見方も要求され、店長・ショップマネージャーほど人数は多くないものの、ある程度の人数が必要とされるボリュームゾーンに当てはまることから広義の『中堅人材』として捉えることとした。

営業販売企画担当

レベル4の「営業販売企画担当」は顧客ニーズを捉え、CS（顧客満足）をベースにした販売戦略を策定し、それをブレイクダウンした販売の仕組みづくりや販売促進を実施する仕事であり、販売シニアマネージャーを補佐して営業販売計画を立てて推進していく実践的な能力が必要であり、販売における中核的役割を果たすことから広義の『中堅人材』として捉えることとした。

マーチャンダイザー（商品開発仕入れ）

レベル4の「マーチャンダイザー」は商品開発から、仕入れ、売価管理、販売促進など顧客に販売するまでの仕事を行う。仕入れ・買い付けにとどまらず、商品の販売までの責任を担う仕事であり、どのような商品を開発するか、仕入れるかといったことを実践していく上での実践的な能力が営業成績の大きな部分を決め、販売における中核的役割を果たすことから広義の『中堅人材』として捉えることとした。

□ 販売スタッフ

レベル2の「販売スタッフ」店舗において販売業務を行う仕事であり、商品管理、商品販売、接客、安全・衛生管理という業務からなっている。必要とされる商品知識は業種によって異なるが、商品販売、接客、安全・衛生管理など業種共通の知識も必要。この販売スタッフの販売スキルによって営業成績に大きな影響があり、人数はきわめて多くボリュームゾーンに当てはまるうえ、この人材の販売業務についての実践的な能力及び店長を補佐する上での実践的能力のレベルアップは非常に重要であることから販売における中核的役割を果たす広義の『中堅人材』として捉えることとした。

7. ビジネス実務分野における『中堅人材』の人材ニーズ量の推計

今回人材マップで採り上げた人材類型の対象となりうる職業別の就業者数、雇用者数は以下のとおり。

ビジネス実務分野の就業者数・雇用者数（平成17年国勢調査）

（単位：人）

	就業者数	雇用者数
会社・団体等管理的職業従事者	288,640	288,640
一般事務、経理事務従事者	11,583,946	11,127,446
小売店主	653,327	131,104
飲食店主	254,071	53,039
販売店員	3,458,681	3,150,020

ここから、小売店主、飲食店主における生業としての自営業を外して、雇用者を対象として販売における中堅人材を推計した。

レベル3の店長に相当する人員数は国勢調査の小売店主と飲食店主の雇用者数の合計値とした。

レベル2の販売スタッフについては、販売店員の雇用者数に、レベル1及び2の合計に占めるレベル2の人数の割合を乗じて算出した。

レベル4に関しては、ヒアリング調査結果のレベル3の店長に対するレベル4の比率に小売店主、飲食店主の雇用者数を乗じて推計した。

その結果、ビジネス実務分野「販売」の中堅人材は以下のような人数と推計された。

○狭義の中堅人材（レベル3）

- ・販売部門：18万4千人

○広義の中堅人材（レベル2～レベル4）

- ・販売部門：327万2千人

ヒアリングでの人材育成に関する意見（概要）

○「教育システム」に関して

<販売>

- ・マスター・コースが「広い分野にわたり、総合的なファッション・ビジネスについての基本知識/理論を体系的に学ぶコース」であることから、これと補完関係になるような、実際に役立つ教育を期待する。
- ・その際、企業実習は重要で、その仕組みをうまく作れるかどうかで有効性が決まる。
- ・研修については、店長になる前のサブ店長研修、店長になった時点での研修など実施しているが、基本的には社内集合研修。
- ・ファッション関係に興味があつて入ってきた人がほとんどであり、その面の知識やスキルが必要であるが、入社してからも仕事をしながら勉強することが必要。これに加えて、店長になるにあたっては、チームワークやリーダーシップの側面が重要。

○「採用」に関して

<販売>

- ・採用は、適性が非常に重要。ブランドやストアのイメージと合うかをみている。また、人と一緒にいられることも重要であり、販売もチームワークが大切。学歴とはまったく無関係に採用を行っている。
- ・学歴とは別に、販売関係、色彩関係など検定等を取得しているかは見ている。
- ・プラスとなるのは、色彩の基本、素材の特性、洋服の着こなしとコーディネートの基本、洗濯表示、VP（ビジュアルプレゼンテーション）の基本など。

高齢者福祉分野（概要）

福祉分野は、福祉サービスの対象とする者によって「高齢者福祉」「障害者福祉」「児童福祉」「母子福祉」などの領域に分かれ、領域によっては人材構成の状況が他の領域と異なる様相を示す場合もある（例えば「児童福祉」領域においては「保育士」の構成比率が高い）。これらの中で、将来を見通した時に人材需要も大きいと予想される「高齢者福祉」を中心として調査を進めた。

1. 主な事業形態

高齢者への福祉事業形態は、概ね、①利用者が施設に入居し、施設の中で介護サービスを行う「施設系介護サービス」、②利用者が自宅に居住し、必要に応じて施設に通ってきて介護サービスを受ける「通所系介護サービス」、③利用者が自宅に居住し、介護スタッフが自宅を訪問して介護サービスを行う「訪問系介護サービス」、の3種がある。

2. 高齢者福祉分野の特徴及び人材マップ作成の考え方

- ・ 高齢者福祉分野は、資格制度が発達。（別添）
- ・ 「指定介護老人福祉施設の人員、設備及び運営に関する基準」「指定居宅サービス等の事業の人員、設備及び運営に関する基準について」等の法令等の中で、施設や事業毎に配置が必要な人員（職種）及び有資格者の数が定められていたり、有資格者数で施設が受け取れる介護報酬が変化したりと、資格制度と福祉サービスの運営が密接に関係。
- ・ 福祉系の専門高等学校、専門学校や大学の福祉系学部では、資格取得を目指した教育を行っているケースもある。しかし、資格は取得するものの、その資格に期待されている職能を発揮していないケースも見られる。そこで、福祉分野における人材マップの作成においては、「資格」ではなく「職能」（期待される役割）で人材類型を構成することに特に留意。
- ・ 高齢者福祉分野を構成する人材群のうち、高齢者福祉分野固有ではないが福祉サービスを支える人材群（後述）については、人材マップ上の付置は系別に留め、中堅人材の検討範囲からも除外。

3. 高齢者福祉分野における人材マップの概要

- ・ 人材マップの作成にあたっては、統計調査や求人情報で用いられている職種名等を「人材類型」に集約した上で、分野横断的に設定した業務レベルに沿って人材マップ上に付置後、ヒアリング調査において現場実態との整合性についてご意見をいただき、修正した。概要は以下のとおり。

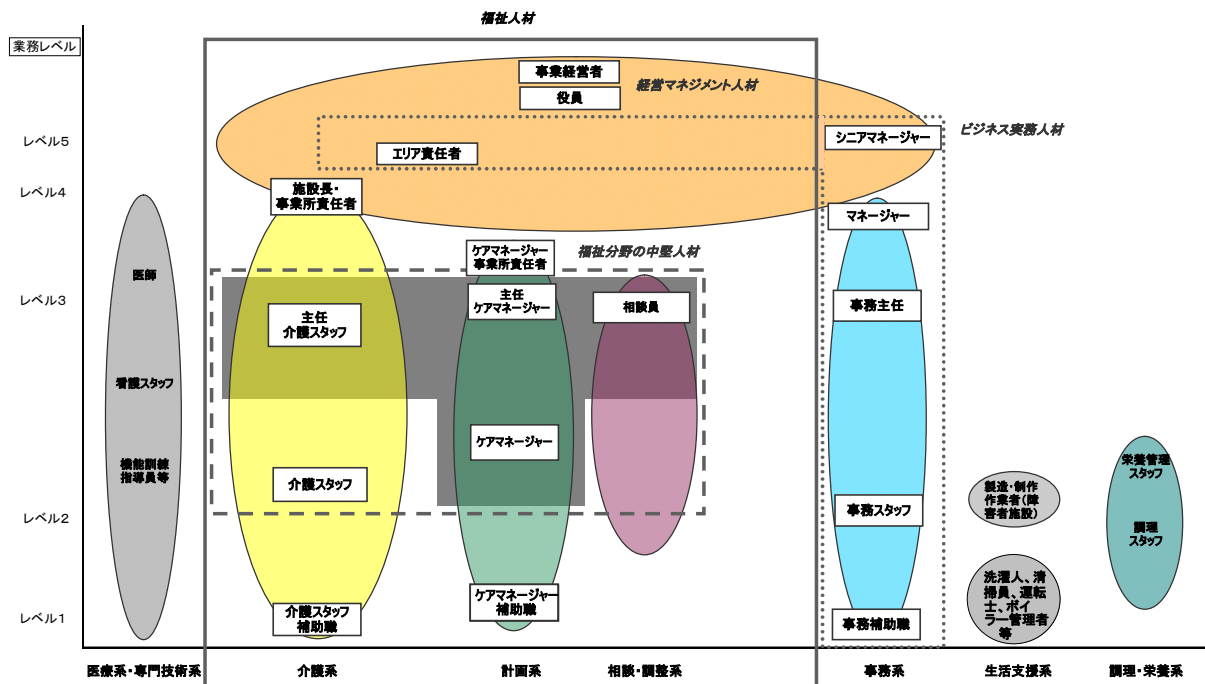
高齢者福祉分野を構成する人材群のうち、

- ・ 高齢者福祉分野固有の人材（「福祉人材」）群として、「介護系」「計画系」「相談・調整系」「職業指導系（障害者の場合）」を設定。
- ・ 高齢者福祉分野固有ではないが福祉サービスを支える人材群として、「医療系・専門技術系」「事務系」「生活支援系」「調理・栄養系」を設定。

4. ヒアリング調査対象

主な人材類型	施設・サービス	ヒアリング対象	備考
ケアマネージャー	居宅介護支援事業	介護支援専門員関係団体A	
		介護支援専門員関係団体B	
介護スタッフ・ケアマネージャー	介護付き有料老人ホーム	大手介護事業者C	
		大手介護事業者D	
	特別養護老人ホーム	社会福祉法人E	デイサービス事業、在宅介護事業についても調査
		社会福祉法人F	ショートステイ事業、養護老人ホームについても調査
		社会福祉法人G	在宅介護事業についても調査

5. 高齢者福祉分野における人材マップ



※「業務レベル」は、職系ごとに固有（職種間の比較を意図したものではない）

※中央の灰色で凸型にハッチングした部分を『中堅人材』と想定。ただし、施設によっては太い点線で囲まれた部分まで『中堅人材』として捉えている場合もある。

人材群のレベル設定

レベル	担当職務	就いている職位の例
5	大規模組織の責任者として、広範かつ統合的な判断及び意志決定を行う。	部長、シニアマネージャー
4	中小規模組織の責任者として、組織のマネジメントや採算管理を行う。	課長、マネージャー
3	<ul style="list-style-type: none"> ・業務のリーダーとして、業務遂行を主導するとともに、業務のマネジメントや業務単位の採算管理を行う。 ・豊富な業務経験を生かして、高難度の業務遂行や困難事項への対応を行う。 	リーダー、専任職、シニアスタッフ
2	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案等を行いながら業務を遂行する。	スタッフ
1	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて通常の定常的業務を確実に遂行する。	初級スタッフ

□介護スタッフ

介護系の人材群においては、「介護スタッフ補助職」「介護スタッフ」「主任介護スタッフ」及びマネジメント職としての「施設長・事業所責任者」という人材類型を設定。

- 介護スタッフ補助職:レベル1の職務、具体的にはおむつ運び、レクリエーションなどの間接介護業務を担当。
- 介護スタッフ:レベル2の職務、具体的には介助、排泄補助、外出の付き添い、レクリエーション等、生活全般を担当。
- 主任介護スタッフ:レベル3の職務を担当。介護業務のリーダー役であり、介護スタッフの指導やシフト作成等も担う。
- 施設長・事業所責任者:レベル4の職務を担当。施設の責任者として、組織マネジメントおよび運営業務を行う。

□ケアマネージャー

計画系の人材群においては、「ケアマネージャー補助職」「ケアマネージャー」「主任ケアマネージャー」及びマネジメント職としての「ケアマネージャー事業所責任者」という人材類型を設定。

- ケアマネージャー補助職:レベル1の職務、具体的にはケアマネージャーの作業の補助を行う。介護支援専門員の資格を取得するための、実務研修受講試験の受験資格所有者程度。
- ケアマネージャー:介護支援専門員資格の所有者。レベル2の職務、具体的には要介護者等からの相談に応じて、要介護者等がその心身の状況等に応じた適切なサービスを利用できるよう、ケアプランの作成や連絡調整を行う。
- 主任ケアマネージャー:レベル3の職務、具体的にはケアマネージャーの業務に加え、ケアマネージャーが作成したケアプランのチェックやケアマネージャーの指導育成等を行う。地域包括支援センター等に配置。
- ケアマネージャー事業所責任者:ケアマネージャーが所属する事業所の責任者としてマネジメントおよび運営業務を行う。1事業所の規模が小さいためレベル4相当とはせず、レベル3よりやや上とした。

□相談員

相談・調整系の人材群においては、「相談員」という人材類型を設定。利用者及び利用者家族からの相談に対応し、必要なアドバイスを行う他、諸手続の支援、職種間の調整や関係機関との連絡調整も担当。これらの相談・調整業務を行う上では、レベルの違う人材類型は存在していないと考え「相談員」の単一類型とし、担当業務に求められるレベル等からレベル3とした。「相談員」の人材類型には、「生活相談員」「支援相談員」と呼ばれている人材が相当する。ただし、障害者福祉施設の「生活支援員」は実態から考えて「介護スタッフ」(レベル2)に分類することとした。

6. 高齢者福祉分野における『中堅人材』に相当する人材類型の特定

ヒアリング調査の結果、次の人材類型を、福祉分野における『中堅人材』と捉えることとした。

□ 介護スタッフ

レベル3の「主任介護スタッフ」及び正規職員の人数が極めて少なくサービス運営に大きな役割と責任を果たしている「訪問系」「通所系」の正規職員を、『中堅人材』として捉えることとした。

なお、「介護スタッフ」のうち、正規職員と非正規職員で介護サービス以外の点で役割に違いを設けている場合(例:夜勤対応、施設内委員会担当)は、正規職員の「介護スタッフ」も『中堅人材』として捉えることとした。

□ ケアマネージャー

「介護スタッフはケアマネージャーが作成したケアプランに基づいて介護サービスを提供しており、ケアマネージャーが介護サービス提供における中核的存在である」等の指摘があったことを踏まえて、レベル2の「ケアマネージャー」及びレベル3の「主任ケアマネージャー」の双方を、『中堅人材』と捉えることとした。

□ 相談員

ケアマネージャーと同様の役割を担っており、レベル3に相当することから、『中堅人材』と捉えることとした。

なおレベル3に位置づけられている職業指導系については、専門技術の色彩が強く、福祉分野におけるボリュームゾーンとは言いにくいいため、『中堅人材』としては捉えないこととした。

7. 高齢者福祉分野における『中堅人材』の人材ニーズ量の推計

ヒアリング調査において判明した『中堅人材』の構成割合を、平成19年介護サービス施設・事業所調査による、全国の介護保険施設、居宅サービス事業所及び居宅介護支援事業所の職種別の従事者数(常勤換算)に乗ずることによって、介護サービス施設・事業所における『中堅人材』の量を推定した。その結果、高齢者介護分野においては約33万人(広く捉えた場合は約51万人)の『中堅人材』がいると推計された。内訳は次のとおり。

○介護支援専門員	10万人
○相談員	5万人
○介護スタッフ(「主任及び訪問系・通所系の正規職員」の場合)	18万人
(「主任を含む正規職員全員」の場合)	36万人

ヒアリングでの人材育成に関する意見（概要）

<介護支援専門員関係団体A>

- ・ 介護支援専門員の教育システムにはまだ課題がある。主任介護支援専門員や現任研修については国がプログラムを作り、それが都道府県で毎年開講されるシステムだが、既に介護支援専門員として働いている人がいつでも通うことができる学校・研修所が、常に開講しているのが望ましい。
- ・ 職業訓練機関等（技術専門校、職業能力開発校、介護福祉士の専門学校、介護支援専門員の職能団体、等）が常に講座を開設してくれていると望ましい。
- ・ 介護支援専門員は、業務の関係上、長期間現場を空けられないのが実状。
- ・ 研修内容としては現在行われている内容と同じで構わないが、「スーパービジョン」*1、「対人援助技術」が非常に重要で、これらの時間を増やすとよい。
- ・ 将来的に、介護支援専門員育成を大学教育で行う話も出ている。基礎知識については大学教育でよいが、介護支援専門員に必要な極めて実践的な知識をどう大学で教えるかが課題。

<介護支援専門員関係団体B>

- ・ 大学とは学問する場所なのか、働くことを意識して技術等を習得する場所なのか考えるべき。
- ・ この点でいえば、福祉系高校の方が、高校を卒業するまでに介護福祉士を取得するという目標が設定され、優れた教育が行われている。
- ・ これに対して福祉系の大学は、学生の意欲はある程度あるが、実務的知識・技術を習得させるという点について教員の姿勢が十分ではない。
- ・ 卒業生が産業界の中で何を担うかは、カリキュラムの作り方に関連する。そのことを考えれば、教育プログラムを第三者評価することが必要。
- ・ 今は産業界ニーズを十分踏まえた教育内容となっていない。
- ・ 介護支援専門員資格について、大学で履修し、国家試験を経て取得する、というプロセスの検討を数年前から進めている。
- ・ ケアマネージャーに必要な知識を明らかにすることで、逆に、現在ケアマネージャーとして働いている人に、ケアマネージャーとして不足している部分を知ってもらうこともできる。

<大手介護事業者C>

- ・ 現場に入ると実務一辺倒となるので、福祉の理論や思想・歴史等は（時間のある）学生時代には学んできて欲しい。
- ・ 学生時代に、幅広い視点を養ってこくことも歓迎。たとえば医学的知識など。

*1 スーパービジョンとは、専門職相互による助言協力（「厚生省社会・援護局長通知」（平成14年4月1日社援発第0401015号）のこと

- ・ 介護スタッフはもともと向学心が強い人が多いことに加え、実務の中でさらに勉強する必要性を認識する場面も多いことから、継続教育のニーズがある。

<大手介護事業者D>

- ・ 四年生大学卒について、1～2年前は福祉系学部・学科出身者が多かったが、今年の採用ではその傾向は崩れており、福祉系以外の学部の方が多い。福祉系出身者であるかは採用には関係ない。専門学校・高校卒は福祉系が多い。

<社会福祉法人E>

- ・ 入所者の年齢の上昇や要介護度の増加、認知症高度障害の増加などにより、高齢者介護の難度はあがってきており、たとえば医療に関する専門的知識が欠かせなくなっている。そのための方策として、技術は高校で、専門知識や精密度の高い技術、介護論は大学で学ぶ、という方策は、ありうる。高い専門性を持つ介護スタッフのニーズが高まっている。
- ・ 現在、専門学校出身者は介護職に就くが、福祉系の大学出身者は介護職よりも相談業務に就くことを志向しているように思える。
- ・ 職業実践的な教育体制で育成される人材としては、介護スタッフとケアマネージャーの双方が想定できる。

<社会福祉法人F>

- ・ 現在の教育システムで、一通りの介護技術は練習している。ただし、接遇マナーに代表される「社会経験」ができていない。コミュニケーションスキルが最も不足している。利用者一人一人、その場その場に合った声かけができない。このような点は専門学校での実習の時間で学んできているはずであるが、十分に培えてきていないようである。高齢者とのコミュニケーションを系統的に学ぶことが必要である。
- ・ 介護職で募集した場合、大卒は応募してこないため、専門学校卒になる。福祉系の専門学校は、そもそも入学者が減ってしまっており、現在は、他職種からの転職組の応募が多い。
- ・ 大学卒業者と比較して専門学校卒業者は、介護技術は学んでいるようである。

<社会福祉法人G>

- ・ 福祉の現場は、介護に直接かかわる「ケアワーク系」と、相談業務を担う「ソーシャルワーク系」に分かれるが、四年制大学卒業者が多いのは、ソーシャルワーク系である。両方とも重要な存在であるが、人数的に量が必要なのはケアワーク系であり、介護現場で今後中心を担っていく人材として、大学でケアワークを学んだ人がより必要とされているのかもしれない。

福祉分野に係わる主な資格について

分類	職業資格	職務内容	資格取得要件	養成施設
国家 資格	介護福祉士	○介護福祉士の名称を用いて、専門的知識及び技術をもつて、身体上又は精神上の障害があることにより日常生活を営むのに支障がある者につき心身の状況に応じた介護を行い、並びにその者及びその介護者に対して介護に関する指導を行うこと (社会福祉士及び介護福祉士法第2条第2項)	○大学の入学資格を有する者であつて、介護福祉士養成施設において二年以上介護福祉士として必要な知識及び技能を修得したもの ○大学において厚生労働大臣の指定する社会福祉に関する科目を修めて卒業した者その他その者に準ずる者であつて、介護福祉士養成施設において一年以上介護福祉士として必要な知識及び技能を修得したもの ○大学の入学資格を有する者であつて、保育士養成施設又は社会福祉士養成施設等を卒業した後、介護福祉士養成施設において一年以上介護福祉士として必要な知識及び技能を修得したもの ○三年以上介護等の業務に従事し、介護福祉士試験に合格した者 ○高等学校等において厚労省令に定める所定の科目及び単位数を修めて卒業し、介護福祉士試験に合格した者 ※平成24年4月からは、全ての者について介護福祉士試験の合格が必要となる。	大学 短大 専修学校 高校専攻科 高校本科

分類	職業資格	職務内容	資格取得要件	養成施設
公的資格	介護支援専門員	<p>要介護者又は要支援者からの相談に応じ、及び要介護者又は要支援者がその心身の状況等に応じ適切な居宅サービス又は施設サービスを利用できるよう市町村、居宅サービス事業を行う者、介護保険施設等との連絡調整等を行う （「介護支援専門員に関する省令」厚生省令第五十三号、平成十年四月十日）</p>	<p>○業務従事期間要件該当者について都道府県知事又はその指定した者が行う介護支援専門員実務研修受講試験に合格し、かつ、都道府県知事又はその指定した者が行う介護支援専門員実務研修を修了し、当該都道府県知事又はその指定した者から当該介護支援専門員実務研修を修了した旨の証明書（以下「修了証明書」という。）の交付を受けたもの</p> <p>○「業務従事期間要件」とは、次の事項を指す。</p> <p>（１）次にあげる国家資格を取得している方で、実務経験が５年以上の者 医師・歯科医師・薬剤師・保健師・助産師・看護師・准看護師・理学療法士・作業療法士社会福祉士・介護福祉士・視能訓練士・義肢装具士・歯科衛生士・言語聴覚士・あん摩マッサージ指圧師・はり師・きゅう師・柔道整復師・栄養士（管理栄養士含む）精神保健福祉士</p> <p>（２）法令等に基づいて施設等に配置されている相談援助業務に従事しているもので、当該業務の実務経験が５年以上の者 ①施設等において必要とされている相談援助業務に従事する者 ②法律に定められた相談援助業務に従事する者 ③その他の相談援助業務等に従事する者で、社会福祉主事任用資格取得者や訪問介護員（ホームヘルパー）養成研修２級課程修了者、上記（１）の資格取得者</p> <p>（３）社会福祉主事任用資格取得者や訪問介護員養成研修修了後、上記（１）の資格取得者等で、介護等の実務経験が５年以上の者</p> <p>（４）上記（３）に該当しない者で、介護等の実務経験が１０年以上の者</p>	<p>保健・医療・福祉の各種専門資格及び実務経験を有する者に対して試験を行い、試験に合格した者に対して研修を行って養成する。特定の養成施設はない。</p>