

平成 21 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～

報告書

平成 22 年 2 月

株式会社三菱総合研究所

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

<目次>

第1章	調査研究の概要	1
第1節	調査の背景と目的	1
第2節	調査内容と調査方法	1
第3節	調査実施スケジュール	4
第2章	統計データによる我が国産業界の人材構成の現状把握	5
第1節	国勢調査による整理把握	5
第2節	学校基本調査による整理把握	12
第3節	人材ニーズ調査による整理把握	20
第4節	まとめ	22
第3章	新たな枠組みの修了者（中堅人材）の活用が期待される分野・領域の設定	25
第1節	中堅人材のイメージの明確化	25
第2節	調査対象分野・領域の設定	29
第3節	調査対象分野・領域の現状	31
第4章	福祉分野における人材マップと中堅人材	41
第1節	人材マップの作成	41
第2節	中堅人材に相当する人材類型の概観	52
第3節	中堅人材の人材ニーズ量の推計	56
第5章	IT・情報サービス分野における人材マップと中堅人材	59
第1節	人材マップの作成	59
第2節	中堅人材に相当する人材類型の概観	70
第3節	中堅人材の人材ニーズ量の推計	71
第6章	コンテンツ分野における人材マップと中堅人材	73
第1節	人材マップの作成	73
第2節	中堅人材に相当する人材類型の概観	85
第3節	中堅人材の人材ニーズ量の推計	87
第7章	観光分野における人材マップと中堅人材	89
第1節	人材マップの作成	89
第2節	中堅人材に相当する人材類型の概観	99
第3節	中堅人材の人材ニーズ量の推計	101
第8章	ビジネス実務分野における人材マップと中堅人材	105
第1節	人材マップの作成	105
第2節	中堅人材に相当する人材類型の概観	114
第3節	中堅人材の人材ニーズ量の推計	118
第9章	まとめと今後の課題	123

<表目次>

表 1-1	調査実施スケジュール	4
表 1-2	委員会開催スケジュール	4
表 2-1	就業者数の多い上位 50 職業	6
表 2-2	就業者増加数の多い上位 50 職業	7
表 2-3	若年層の就業者が増加している職業（男性）	9
表 2-4	若年層の就業者が増加している職業（女性）	9
表 2-5	産業界の人材ニーズ（顕在・潜在的採用意向）	21
表 3-1	アメリカ労働省の雇用マトリックス推計	27
表 3-2	人材群のレベルの設定	28
表 3-3	調査対象候補分野・領域の評価結果	30
表 3-4	詳細分析に用いた分野と産業・職業の対応	32
表 3-5	福祉分野の人材ニーズ（顕在・潜在的採用意向）	36
表 3-6	IT・情報サービス分野の人材ニーズ（顕在・潜在的採用意向）	37
表 3-7	コンテンツ分野の人材ニーズ（顕在・潜在的採用意向）	37
表 3-8	観光分野の人材ニーズ（顕在・潜在的採用意向）	38
表 3-9	ビジネス実務分野の人材ニーズ（顕在・潜在的採用意向）	39
表 4-1	福祉分野のヒアリング調査対象	45
表 4-2	福祉分野のヒアリング結果のまとめ	53
表 4-3	福祉人材の人材類型別の構成割合（施設・サービス別）	54
表 4-4	福祉人材の中堅人材の出身学歴別の構成①	54
表 4-5	福祉人材の中堅人材の出身学歴別の構成②	55
表 4-6	介護スタッフ、介護支援専門員及び相談員の人数	57
表 4-7	福祉分野における中堅人材の推定量	57
表 5-1	IT スキル標準におけるレベル定義	59
表 5-2	IT・情報サービス分野における職種の概要	60
表 5-3	本調査における業務レベルと IT スキル標準におけるレベル定義との関係	62
表 5-4	IT・情報サービス分野のヒアリング調査対象	64
表 5-5	IT・情報サービス分野のヒアリング調査対象における従業員の学歴構成	65
表 5-6	IT・情報サービス分野の職種と IT スキル標準との関係	68
表 5-7	IT 提供側：IT スキル標準の職種別人材数推計結果	71
表 5-8	IT・情報サービス分野の中堅人材量の推計値	72
表 6-1	コンテンツ分野におけるレベル	73
表 6-2	Web コンテンツ制作における役割と職種	74
表 6-3	アニメ制作における役割と職種	76
表 6-4	Web コンテンツ制作分野のヒアリング調査対象	79
表 6-5	アニメ制作分野のヒアリング調査対象	80
表 6-6	A 社（Web コンテンツ制作）の部門・レベルの構成	85
表 6-7	E 社（アニメ制作）の部門・レベルの構成	85

表 6-8	コンテンツ分野の中堅人材の出身学歴別の構成	86
表 6-9	Web コンテンツ制作者数及びアニメ制作者数	87
表 6-10	コンテンツ分野（Web コンテンツ制作分野）の推計結果	87
表 6-11	コンテンツ分野（アニメ制作分野）の推計結果	88
表 6-12	コンテンツ分野（Web 制作+アニメ制作）の推計結果	88
表 7-1	観光分野のヒアリング調査対象	92
表 7-2	旅行業の職務レベル別人員構成比	99
表 7-3	観光分野（旅行業及び宿泊業）就業者数	101
表 7-4	宿泊業における就業者数の年齢・最終卒業学校構成	102
表 7-5	観光分野（旅行業）の中堅人材量の推計値	103
表 7-6	観光分野（宿泊業）の中堅人材量の推計値	103
表 8-1	ビジネス実務分野におけるレベル	106
表 8-2	ビジネス実務分野のヒアリング調査対象（人事・経理関連）	109
表 8-3	ビジネス実務分野のヒアリング調査対象（販売関連）	109
表 8-4	D 社（人事・経理）の各部門・レベル構成	116
表 8-5	B 社（販売）の販売部門のレベル構成	116
表 8-6	ビジネス実務分野各部門のレベル構成	116
表 8-7	販売における中堅人材の出身学歴構成	117
表 8-8	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）	118
表 8-9	ビジネス実務分野の推計結果（推計 1：国勢調査の管理・事務の縛りを重視したケース）	119
表 8-10	ビジネス実務分野の推計結果（推計 2：ヒアリング調査事例を重視したケース）	120
表 9-1	調査 5 分野における中堅人材の推計量	123

＜図目次＞

図 2-1	雇用者の学歴構成	11
図 2-2	就職者の職業構成（卒業機関種別）	13
図 2-3	就職者の卒業機関種構成（職業別）	14
図 2-4	就職者の産業構成（卒業機関種別）	17
図 2-5	就職者の卒業機関種構成（産業別）	19
図 3-1	ILO の ISCO-08 における分類	26
図 3-2	福祉分野の主な職業構成（30～49 歳就業者上位 10 職業）	32
図 3-3	IT・情報サービス分野の主な職業構成（30～49 歳就業者上位 10 職業）	33
図 3-4	コンテンツ分野の主な職業構成（30～49 歳就業者上位 10 職業）	33
図 3-5	観光分野の主な職業構成（30～49 歳就業者上位 10 職業）	34
図 3-6	ビジネス実務分野の主な産業構成（30～49 歳就業者上位 10 産業）	35
図 4-1	福祉分野 人材マップ（素案）	44
図 4-2	福祉分野 人材マップ（最終版）	51
図 5-1	IT スキル標準におけるキャリアフレームワーク	61

図 5-2	IT・情報サービス分野の人材マップ（素案）	63
図 5-3	IT・情報サービス分野の人材マップ（最終版）	69
図 6-1	コンテンツ分野人材マップ（Web コンテンツ制作）（素案）	77
図 6-2	コンテンツ分野人材マップ（アニメ制作）（素案）	78
図 6-3	コンテンツ分野人材マップ（Web コンテンツ制作）（最終版）	83
図 6-4	コンテンツ分野人材マップ（アニメ制作）（最終版）	84
図 7-1	観光分野の人材マップ ①旅行業（素案）	90
図 7-2	観光分野の人材マップ ②宿泊業（素案）	91
図 7-3	観光分野の人材マップ ①旅行業（最終版）	96
図 7-4	観光分野の人材マップ ②宿泊業・ビジネスホテル（最終版）	97
図 7-5	観光分野の人材マップ ②宿泊業・シティホテル（最終版）	98
図 8-1	ビジネス実務分野人材マップ（素案）	108
図 8-2	ビジネス実務分野人材マップ（最終版）	113

第1章 調査研究の概要

第1節 調査の背景と目的

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は、経済社会活動のボリュームゾーンをなす中堅人材として、ものづくりや商品・サービスなどを生み出していくことのできる実践的・創造的な職業人を育成する観点から、職業実践的な教育に特化した新たな高等教育機関の整備が提言されている。

この新たな枠組みを活用して育成することが求められる人材ニーズについて、どのような職業や業種であり、またどのような分野、領域において求められているか明らかにする。

第2節 調査内容と調査方法

1. 統計データによる我が国産業界の人材構成の現状把握

「経済社会活動のボリュームゾーンをなす中堅人材」に関して本調査研究で分析を行う前提として、主にその量的側面に注目しながら、統計データに基づいて我が国産業界の人材構成について、「ストック」「供給」「需要」の現状把握を行う。具体的には、「国勢調査」「学校基本調査」「人材ニーズ調査（経済産業省）」を利用し、直近5年程度からの時系列推移を整理する。

ここで把握した我が国産業界の人材構成の「ストック」「供給」「需要」の現状を、「2.新たな枠組み修了者の活用が期待される分野・領域の設定」の参考情報とするとともに、「6.産業界全体における人材類型別の量的構成の推計」の際の基礎データとする。

(1) 国勢調査による整理把握

社会で活躍する人材の現状（ストック）を把握するため、職業別の就業者数の状況を整理する。

(2) 学校基本調査による整理把握

社会への人材供給の現状を把握するため、平成18～20年度学校基本調査（卒業後の状況調査）から、「産業別／分野別」就職者、「職業別／分野別」就職者数を時系列で整理する。

具体的には、高等学校（全日制・定時制、通信制）、高等専門学校、短期大学、大学（学部）、大学院（修士課程、専門職課程）に関する学校基本調査（卒業後の状況調査）から、それぞれ統計表「産業別就職者数」「職業別就職者数」を用いて、出身分野（学部など）別の就職者を整理する。

(3) 人材ニーズ調査による整理把握（需要の把握）

社会での人材需要の現状を把握するため、「平成16年度人材ニーズ調査」から職業（職種）別人材ニーズ（潜在・顕在求人数）を整理する。

2. 新たな枠組みの修了者の活用が期待される分野・領域の設定

(1) 中堅人材のイメージの明確化

中央教育審議会キャリア教育・職業教育特別部会での検討経過に基づき、ILOの国際職業分類（ISCO）や米国労働省における職業分類などの調査結果も踏まえ、厚生労働省の「職業能力評価基準」や「ビジネス・キャリア制度」も参考にしながら、中堅人材のイメージを明確にし、「4.新たな枠組み修了者の活躍が期待される人材類型の特定」を行う際の手がかりを得る。

(2) 調査対象分野・領域の設定

「1.統計データによる我が国産業界の人材構成の現状把握」の結果などを踏まえ、“実践性・創造性の双方が今後求められる領域”を『新たな枠組み』の修了者の活用が期待される分野・領域として、文部科学省と協議の上、5分野・領域を設定する。

(3) 調査対象分野・領域の現状

設定された分野・領域について、人材の現状を詳細に把握するため、平成17年国勢調査データから、「産業別×職業別×年齢別」の人材構成を時系列で整理するとともに平成16年度「人材ニーズ調査」から対象分野・領域に対応する職種データを抽出・整理する。

3. 設定した分野・領域における人材マップの作成

2.で設定した分野・領域についての代表的な業種に所属する企業へのヒアリング調査により、設定した分野・領域における人材マップを作成する。

ここで「人材マップ」とは、ある分野・領域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のことを意味する。ある分野・領域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、例えば横軸を業務の種類、縦軸を業務のレベルとした2軸上に付置したものが、「人材マップ」である。

ここでは、より妥当性のある人材マップを作り上げるとともに企業へのヒアリング調査を効率的に行うために、調査手順として、ヒアリング調査に先立って「人材像の類型化と人材マップ（素案）の作成」を行い、ヒアリング調査ではこれらを検証する形を取る。

(1) 人材像の類型化と人材マップ（素案）の作成

2.で設定した分野・領域についての代表的な業種に所属する企業を構成する人材がどのような特性を持った人材から構成されているかを類型化し、人材マップ（素案）を作成する。

(2) ヒアリング調査の実施

(1)で作成した人材マップ素案を検証するとともに、それぞれの人材類型に関する情報などを把握することを目的として、ヒアリング調査を実施する。

1 分野・領域ごとに6社程度をヒアリング調査の対象とし、ヒアリング対象企業の選定に

あたっては当該分野・領域の多様性を反映できるよう留意する。

ヒアリング調査項目としては、具体的には以下のような項目を想定する。

○自社に存在する人材類型の状況（人材マップの検証と修正）

- ・自社に存在する人材類型の種類
- ・各人材類型について、レベルを踏まえた詳細化

○人材マップの中でもボリュームゾーンをなす『中堅人材』に関して

- ・人材類型の中で『中堅人材』と想定される人材類型の特定
- ・中堅人材と想定される人材類型の詳細
- ・人材類型別の構成割合
- ・出身学歴別の構成

○当該分野・領域における人材育成に関する意見

(3) 人材マップの作成

(2)の企業へのヒアリング調査で得た情報をもとに、(1)で作成した人材マップを修正・詳細化し、最終版を得る。

4. 設定した分野・領域における新たな枠組み修了者の活躍が期待される人材類型の特定

3.の企業へのヒアリング調査において把握された情報（各人材類型に求められるスキルや知識、思考・行動様式など）をもとに、それぞれの人材類型が今後担うべき役割との対応を整理した上で、企業活動のボリュームゾーンをなす中堅人材として、新たな枠組みの修了者の活躍が期待される人材類型を特定する。

また、個別企業における中堅人材として特定された各人材類型の量的構成について、整理する。

5. 特定された人材類型に対する人材ニーズ量の推計

前項までの調査結果に基づいて、中堅人材として特定された各人材類型に対する人材ニーズ量を推計する。

6. 産業界全体における人材類型別の量的構成の推計

5.で求めた「『新たな枠組み』の修了者の活用が期待される人材ニーズ量」は、ヒアリングに基づいた業種単位での推計値であるため、ヒアリング対象以外の業種にも当該人材類型が存在している場合には、5.の結果をもとに拡大推計を行い、国内の産業界全体での人材ニーズ量を推計する。

7. 委員会の設置・運営

本調査研究の遂行にあたって指導・助言をいただくことを目的として、学識者など6名からなる委員会を設置する。事業期間内に、合計3回の委員会を開催する。

「キャリア教育・職業教育」「職業分類、産業界における人材類型」「人材量の推計」の視

点から選定した次の方々に、委員に就任いただく。

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
 (委員氏名の五十音順)

第3節 調査実施スケジュール

2009年10月22日～2010年2月26日

表 1-1 調査実施スケジュール

	10月	11月	12月	1月	2月
統計データによる我が国産業界の人材構成の現状把握	■				
新たな枠組みの修了者（中堅人材）の活用が期待される分野・領域の設定			■		
各分野における人材マップの作成と中堅人材の特定			■		
委員会の開催			△		△ △

表 1-2 委員会開催スケジュール

回	主な議題
第1回 2009年12月18日（金） 10:00～12:00 三菱総合研究所 会議室CR-7B	1) 本調査研究の進め方について 2) 『中堅人材』のイメージについて 3) 我が国産業界の人材構成の現状 4) 調査対象分野の選定について
第2回 2010年2月1日（月） 17:00～19:00 三菱総合研究所 大会議室C	1) 『中堅人材』のイメージについて 2) 調査対象分野について 3) 調査対象分野別の検討状況 ●当該分野の人材マップについて ●当該分野における『中堅人材』について ●現在の検討状況について ●『中堅人材』の人材ニーズ量推計の進め方について 4) 全体討議（分野間のレベル合わせ、など）
第3回 2010年2月18日（木） 10:00～12:00 三菱総合研究所 セミナー室B	1) 人材マップにおけるレベル（縦軸）の定義について 2) 調査対象各分野の人材マップ（改訂版）について 3) 調査対象各分野における『中堅人材』について ●中堅人材として想定される人材類型 ●中堅人材の人材ニーズ量の推計 4) 全体討議

第2章 統計データによる我が国産業界の人材構成の現状把握

本章では、我が国産業界における人材構成の全体像を把握するため、特に『中堅人材』の視点を念頭に置きながら、以下の統計資料に基づいた集計・分析を行った。

- ・ 国勢調査（国内の人材ストックを把握）
- ・ 学校基本調査（国内の人材供給を把握）
- ・ 人材ニーズ調査（国内の人材需要を把握）

第1節 国勢調査による整理把握

我が国の産業界における職業別の就業者数（人材のストック）について、平成12年及び平成17年国勢調査の結果に基づき、以下の4つの観点から整理を行った。

- ・ 就業者が多い職業
- ・ 近年就業者が増加している職業
- ・ 若年層の就業者が増加している職業
- ・ 「短大・高専卒」を最終卒業学校とする者の割合が多い職業

1. 就業者が多い職業

まず、就業者の量的な職業分布を把握するため、平成 17 年国勢調査における職業別就業者数データを用いて、就業者数の多い上位 50 職業を抽出・集計した。次に、団塊の世代を中心とした年齢の高い層の影響を除外し、『中堅人材』に近い世代の分布を把握するため、年齢が 30～49 歳における就業者数の多い上位 50 職業を抽出・集計した。結果を以下に示す。

『中堅人材』に相当する可能性がある職業について注目すると、就業者数の最も多いのは「一般事務員」（約 930 万人）であり、次いで「販売店員」（約 350 万人）、「会計事務員」（約 230 万人）、「商品販売外交員」（約 210 万人）、「外交員」（約 120 万人）、「情報処理技術者」（約 80 万人）、「介護職員」（約 70 万人）となっている。年齢が 30～49 歳の場合でも、これら職業は就業者数上位となっている。

表 2-1 就業者数の多い上位 50 職業

年齢計の人数でのソート			年齢 30～49 歳の人数でのソート		
計			計		
		61,530,202			25,942,084
1	61	一般事務員	1	61	一般事務員
2	73	販売店員	2	73	販売店員
3	112	農耕・養蚕作業	3	76	商品販売外交員
4	62	会計事務員	4	62	会計事務員
5	76	商品販売外交員	5	125	自動車運転者
6	89	調理人	6	80	外交員 (商品、保険、不動産を除く)
7	125	自動車運転者	7	89	調理人
8	80	外交員 (商品、保険、不動産を除く)	8	18	看護師
9	272	分類不能の職業	9	10	情報処理技術者
10	91	飲食物給仕・身の回り世話従事者	10	272	分類不能の職業
11	18	看護師	11	268	配達員
12	57	会社役員	12	91	飲食物給仕・身の回り世話従事者
13	270	清掃員	13	104	介護職員(治療施設、福祉施設)
14	268	配達員	14	161	一般機械器具組立作業
15	10	情報処理技術者	15	264	その他の建設作業
16	271	他に分類されない労務作業	16	163	電気機械器具組立作業
17	104	介護職員(治療施設、福祉施設)	17	262	土木作業
18	262	土木作業	18	112	農耕・養蚕作業
19	189	その他の食料品製造作業	19	160	その他の金属加工作業
20	160	その他の金属加工作業	20	189	その他の食料品製造作業
21	161	一般機械器具組立作業	21	270	清掃員
22	70	小売店主	22	35	小学校教員
23	264	その他の建設作業	23	57	会社役員
24	163	電気機械器具組立作業	24	271	他に分類されない労務作業
25	255	大工	25	25	その他の保健医療従事者
26	25	その他の保健医療従事者	26	241	製図・写図・現図作業
27	86	美容師(助手を含む)	27	26	保育士
28	170	自動車整備作業	28	170	自動車整備作業
29	35	小学校教員	29	79	保険代理人・外交員
30	26	保育士	30	162	一般機械器具修理作業
31	94	娯楽場等接客員	31	6	電気・電子技術者
32	79	保険代理人・外交員	32	251	電気工事作業
33	251	電気工事作業	33	255	大工
34	162	一般機械器具修理作業	34	9	土木・測量技術者
35	243	他に分類されない製造・制作作業	35	86	美容師(助手を含む)
36	241	製図・写図・現図作業	36	5	機械・航空機・造船技術者
37	78	不動産仲介・売買取手	37	243	他に分類されない製造・制作作業
38	110	警備員	38	37	高等学校教員
39	184	パン・菓子製造作業	39	70	小売店主
40	83	ホームヘルパー	40	36	中学校教員
41	242	包装作業	41	83	ホームヘルパー
42	260	配管作業	42	260	配管作業
43	239	塗装作業、画工、看板制作作業	43	168	その他の電気機械器具組立・修理作業
44	9	土木・測量技術者	44	267	倉庫作業
45	6	電気・電子技術者	45	239	塗装作業、画工、看板制作作業
46	37	高等学校教員	46	184	パン・菓子製造作業
47	59	会社・団体等管理的職業従事者	47	12	医師
48	5	機械・航空機・造船技術者	48	106	自衛官
49	267	倉庫作業	49	242	包装作業
50	269	荷造作業	50	107	警察官、海上保安官

※左表：就業者全体、右表：年齢 30～49 歳の就業者。
 ※網掛けは『中堅人材』に相当する可能性がある職業
 出所：平成 17 年国勢調査

2. 近年就業者が増加している職業

近年の就業者数の傾向を把握するため、平成12年及び平成17年国勢調査の職業別就業者数データを用いて、就業者増加数の多い上位50職業を抽出・集計した。次に、『中堅人材』に近い世代の分布を把握するため、年齢が30～49歳における就業者増加数の多い上位50職業を抽出・集計した。結果を以下に示す。

『中堅人材』に相当する可能性がある職業について注目すると、平成12年から平成17年の間で増加数の最も多いのは「介護職員」(約38万人)であり、次いで「一般事務員」(約37万人)、「販売店員」(約10万人)、「保育士」(約6万人)、「情報処理技術者」(約4万人)の順である。年齢が30～49歳のみの場合でも、これら職業は就業者増加数で上位となっている。

表 2-2 就業者増加数の多い上位50職業

計		総数	30～49歳		
	計	1,502,069		91,022	
1	272 分類不能の職業	391,472	1	61 一般事務員	559,668
2	104 介護職員(治療施設、福祉施設)	383,871	2	104 介護職員(治療施設、福祉施設)	177,839
3	61 一般事務員	371,567	3	272 分類不能の職業	177,175
4	83 ホームヘルパー	189,516	4	18 看護師	88,956
5	18 看護師	130,581	5	83 ホームヘルパー	78,963
6	270 清掃員	116,595	6	73 販売店員	71,862
7	73 販売店員	97,571	7	10 情報処理技術者	65,285
8	189 その他の食料品製造業者	73,050	8	161 一般機械器具組立業者	49,681
9	243 他に分類されない製造・制作業者	71,216	9	243 他に分類されない製造・制作業者	39,568
10	105 他に分類されないサービス職業従事者	67,087	10	264 その他の建設業者	34,810
11	161 一般機械器具組立業者	65,760	11	268 配達員	28,805
12	26 保育士	57,808	12	105 他に分類されないサービス職業従事者	28,165
13	266 陸上荷役・運搬業者	52,518	13	267 倉庫業者	27,883
14	267 倉庫業者	46,653	14	266 陸上荷役・運搬業者	25,841
15	268 配達員	42,805	15	26 保育士	23,091
16	10 情報処理技術者	42,497	16	66 郵便・通信事務員	19,239
17	86 美容師(助手を含む)	40,984	17	91 飲食物給仕・身の回り世話従事者	17,967
18	110 警備員	38,093	18	241 製図・写図・現図業者	17,508
19	15 薬剤師	30,538	19	21 歯科衛生士	16,021
20	27 その他の社会福祉専門職業従事者	22,483	20	25 その他の保健医療従事者	15,143
21	78 不動産仲介・売買取	21,501	21	15 薬剤師	14,292
22	21 歯科衛生士	20,933	22	27 その他の社会福祉専門職業従事者	13,648
23	65 運輸事務員	19,058	23	86 美容師(助手を含む)	13,135
24	91 飲食物給仕・身の回り世話従事者	18,927	24	80 外交員(商品、保険、不動産を除く)	11,913
25	23 栄養士	17,630	25	65 運輸事務員	11,623
26	35 小学校教員	16,950	26	270 清掃員	11,612
27	52 個人教師(他に分類されないもの)	16,459	27	170 自動車整備業者	11,421
28	264 その他の建設業者	13,076	28	52 個人教師(他に分類されないもの)	9,647
29	12 医師	12,966	29	45 ゴライナー	9,077
30	111 その他の保安職業従事者	10,736	30	110 警備員	8,596
31	54 職業スポーツ従事者(個人に教授するもの)	10,573	31	23 栄養士	8,482
32	24 あん摩マッサージ指圧師、はり師、きゅう師、柔道整復師	10,076	32	145 その他の化学製品製造業者	7,903
33	96 マンション・アパート・下宿・寄宿舎・寮管理人	10,014	33	169 自動車組立業者	7,735
34	184 パン・菓子製造業者	9,904	34	68 キーバンチャー	7,680
35	169 自動車組立業者	9,137	35	184 パン・菓子製造業者	7,319
36	134 郵便・電報外務員	9,021	36	131 他に分類されない運輸従事者	7,036
37	228 その他のゴム・プラスチック製品製造業者	9,012	37	54 職業スポーツ従事者(個人に教授するもの)	7,026
38	107 警察官、海上保安官	8,933	38	256 とび職	6,838
39	66 郵便・通信事務員	8,808	39	228 その他のゴム・プラスチック製品製造業者	6,772
40	131 他に分類されない運輸従事者	8,416	40	78 不動産仲介・売買取	6,604
41	103 葬儀師、火葬作業員	8,147	41	260 配管業者	6,263
42	247 その他の定置機関・機械及び建設機械運転業者	8,121	42	262 土木業者	5,085
43	25 その他の保健医療従事者	8,010	43	103 葬儀師、火葬作業員	4,572
44	33 その他の経営専門職業従事者	6,354	44	167 半導体製品製造業者	4,320
45	68 キーバンチャー	6,257	45	134 郵便・電報外務員	4,146
46	20 臨床・衛生検査技師	5,790	46	189 その他の食料品製造業者	4,044
47	31 公認会計士、税理士	5,401	47	106 自衛官	2,873
48	145 その他の化学製品製造業者	5,274	48	43 記者、編集者	2,872
49	87 浴場従事者	4,983	49	24 あん摩マッサージ指圧師、はり師、きゅう師、柔道整復師	2,824
50	13 歯科医師	4,970	50	218 紙器製造業者	2,650

※左表：就業者全体、右表：年齢30～49歳の就業者。
 ※網掛けは『中堅人材』に相当する可能性がある職業
 出所：平成12、17年国勢調査

3. 若年層の就業者が増加している職業

今後の『中堅人材』の動向を検討するため、以下の条件を満たす職業を平成 12 年及び平成 17 年国勢調査データから抽出した。

- ・若年層（ここでは 20～24 歳を想定）で採用が増加している。
（今後、就業者の増加が見込まれる職業である）
- ・若年層以上の年齢層（24～44 歳を想定）で中途退出が少ない。
（一定水準の職業的スキルが必要な職業である¹⁾）

具体的には、（正味の）中途退出の計算として以下の式を用いている。

X 世代の（正味の）中途退出者数＝

（平成 17 年国勢調査で X 世代の就業者数） - （平成 12 年国勢調査で X-1 世代の就業者数）

※世代は、国勢調査の区分に従い、20～24 歳、25～29 歳、・・・、40～44 歳の 5 歳区切り。

上式により、世代別・男女別の（正味の）中途退出者数を算出し、平成 12 年から平成 17 年にかけて、「20～24 歳世代→25～29 歳世代」「25～29 歳世代→30～34 歳世代」・・・「35～39 歳世代→40～44 歳世代」のいずれかで（正味の）中途退出が発生している職業を除外した。残された職業について、若年層の就業者の増減を算出し、増加数の多い順に並べた（表 2-3、表 2-4）。

男性では、「介護職員」「他に分類されない製品・制作作業者」「ホームヘルパー」「他に分類されない製造・制作作業者」などが、女性では「介護職員」「他に分類されないサービス職業従事者」「ホームヘルパー」などがあげられる。

¹⁾ 若年層での採用が増加していても、年齢層が上がると共に当該職業からの中途退出が起きている場合、就業者の入れ替わりが起きていると考えられる（年齢が上昇すると退出し、その分を若年層で補充していると考えられる）。特に、比較的若い年齢層においてこうした就業者の入れ替わりが頻繁に起きている場合、経験や知識・スキルがあまり必要とされない職業の可能性があるので、本調査対象となる『中堅人材』に該当する職業とは考えにくい。

表 2-3 若年層の就業者が増加している職業（男性）

順位		20～24歳 2000→2005 増加	25～44歳 の各5歳階 級でコー ホート減少 ではないも の○、減少 したもの×
	計	-520114	×
1	104 介護職員(治療施設、福祉施設)	12875	○
2	243 他に分類されない製造・制作業者	4550	○
3	86 美容師(助手を含む)	3897	○
4	266 陸上荷役・運搬業者	1925	○
5	83 ホームヘルパー	1801	○
6	161 一般機械器具組立業者	1799	○
7	105 他に分類されないサービス職業従事者	1629	○
8	178 光学機械器具組立・修理業者	723	○
9	15 薬剤師	532	○
10	143 その他の金属材料製造業者	419	○
11	112 農耕・養蚕業者	344	○
12	87 浴場従事者	227	○
13	228 その他のゴム・プラスチック製品製造業者	211	○
14	113 養畜業者	188	○
15	75 再生资源卸売・回収従事者	162	○
16	31 公認会計士、税理士	144	○
17	186 缶詰・瓶詰・レトルト食品製造業者	107	○
18	39 盲学校・ろう(聾)学校・養護学校教員	101	○
19	117 伐木・造材・運材業者	83	○
20	115 その他の農業業者	73	○
21	265 船内・沿岸荷役業者	57	○
22	13 歯科医師	50	○
23	32 社会保険労務士	34	○
24	181 精穀・製粉業者	22	○
25	29 弁理士、司法書士	11	○
26	172 鉄道車両組立・修理業者	6	○

※網掛けは『中堅人材』に相当する可能性がある職業
出所：平成 12、17 年国勢調査から三菱総合研究所が算出。

表 2-4 若年層の就業者が増加している職業（女性）

順位		20～24歳 2000→2005 増加	25～44歳 の各5歳階 級でコー ホート減少 ではないも の○、減少 したもの×
	計	-468679	×
1	104 介護職員(治療施設、福祉施設)	19230	○
2	105 他に分類されないサービス職業従事者	4437	○
3	35 小学校教員	4097	○
4	243 他に分類されない製造・制作業者	2616	○
5	83 ホームヘルパー	2420	○
6	188 水産物加工業者	2207	○
7	161 一般機械器具組立業者	1267	○
8	267 倉庫業者	1267	○
9	266 陸上荷役・運搬業者	973	○
10	189 その他の食料品製造業者	959	○
11	24 あん摩マッサージ指圧師、はり師、きゅう師、柔道整復師	665	○
12	113 養畜業者	525	○
13	228 その他のゴム・プラスチック製品製造業者	384	○
14	87 浴場従事者	353	○
15	103 葬儀師、火葬作業員	278	○
16	270 清掃員	276	○
17	155 金属プレス業者	186	○
18	112 農耕・養蚕業者	170	○
19	122 水産養殖業者	118	○
20	52 個人教師(他に分類されないもの)	112	○
21	269 荷造業者	47	○
22	248 発電員、変電員	34	○
23	140 金属熱処理業者	32	○
24	190 製茶業者	26	○
25	182 味そ・しょう油製造業者	14	○
26	138 鋳物製造業者	10	○
27	141 圧延業者	6	○
28	139 鍛造業者	5	○
29	29 弁理士、司法書士	4	○
30	152 石工	1	○

※網掛けは『中堅人材』に相当する可能性がある職業
出所：平成 12、17 年国勢調査から三菱総合研究所が算出。

4. 「短大・高専卒」を最終卒業学校とする者の割合が多い職業

国勢調査では、10年に1度の間隔で国民の最終卒業学校についても情報を収集しており、公開されている統計表から「職種×学歴別」を把握することが可能である²。上記までの分析では、『中堅人材』の状況を把握するために年齢別から見た分析を行ったが、以下では最終卒業学校別に見た分析を行う。特に以下では、『中堅人材』の担い手の候補の1つとして、短期大学、高等専門学校、専門学校の卒業者が就く職業に注目した。

平成12年国勢調査における、各職種での「短大・高専」卒の人数及び全雇用者に占める割合を図2-1に示す。なお、国勢調査データでの「雇用者」「短大・高専」の定義は以下のようになっている、「短大・高専」卒のデータには、専門学校卒なども含まれている。

- ・雇用者

会社員・公務員・団体職員・個人商店の従業員・住み込みの家事手伝い・日々雇用されている人・臨時雇いなど、会社・団体・個人や官公庁に雇用されている人で、次という「役員」でない人。（「役員」：会社の社長・取締役・監査役・団体の理事・監事、公団や事業団の総裁・理事・監事などの役員）

- ・短大・高専

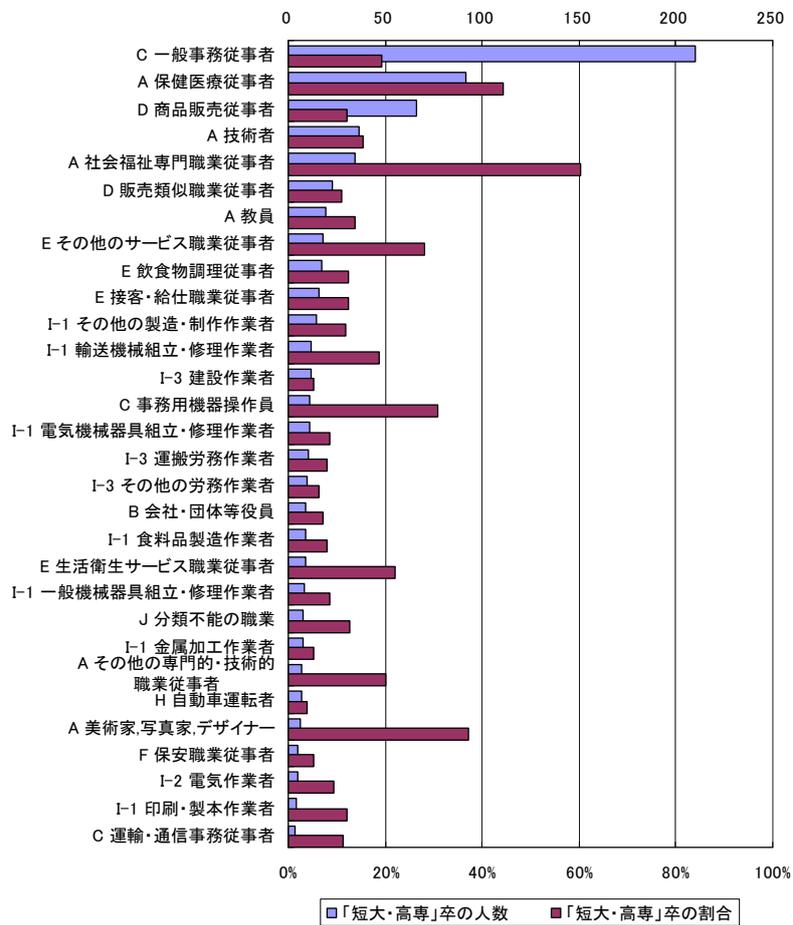
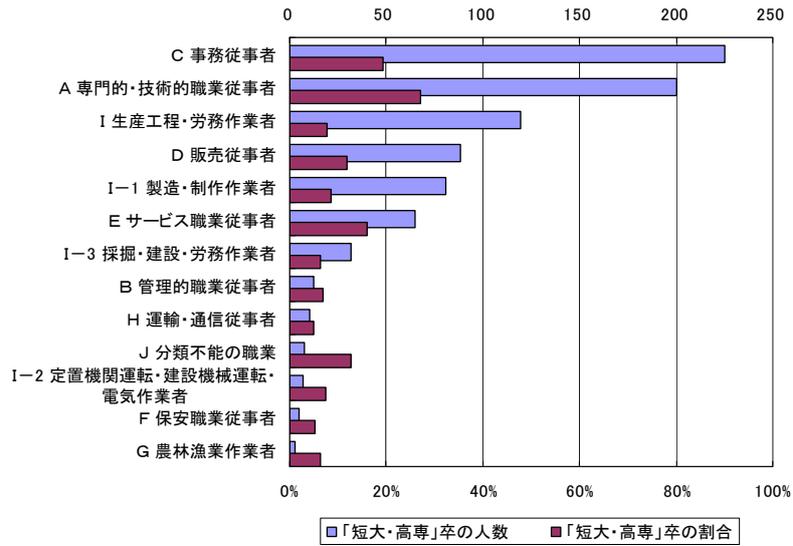
短期大学、高等専門学校、都道府県立農業講習所、看護婦養成所、旧制の高等学校、大学予科、専門学校、高等師範学校、青年学校教員養成所、図書館職員養成所、高等通信講習所本科、陸軍士官学校、海軍兵学校

図2-1より、以下の点が指摘できる。

大分類レベルで見た場合、「短大・高専」卒人材の人数は「事務従業者」「専門的・技術的職業従事者」「生産工程・労務作業者」「販売従事者」などに多い。割合で見ても「事務従業者」「専門的・技術的職業従事者」は「短大・高専」卒が占める割合が高い。

中分類レベルで見ても、「短大・高専」卒人材の人数が多いのは大分類と同じ傾向で、「事務従業者」「専門的・技術的職業従事者」「販売従事者」に関係した職種となっている。上位職種は、事務系、医療・福祉系、営業系が占めている。また、「短大・高専」卒人材の割合について中分類職種別に見ると、「社会福祉専門職業従事者」「保健医療従事者」が高くなっている。これらについて職種（小分類）で詳細を確認すると、前者は「保育士」、後者は「保健師」「助産師」「臨床・衛生検査技師」「歯科衛生士」「栄養士」などの割合が高いことが分かる。

² 最終卒業学校に関する情報を収集した直近の国勢調査は、平成12年国勢調査である。従って、本項では、平成12年国勢調査データに基づいた分析を行った。



※上表：職種（大分類）別を表示。下表：職種（中分類）別上位 30 までを表示。
 ※人数の単位は万人。
 出所：平成 12 年国勢調査

図 2-1 雇用者の学歴構成

第2節 学校基本調査による整理把握

産業界への人材供給は、国内教育機関の卒業生が主なルートとなっており、国内教育機関の卒業生の就職状況については、文部科学省の学校基本調査で把握されている。

そこで以下では、平成18～20年度学校基本調査から、高等学校・高等専門学校・短期大学・大学学部・専門職大学院・大学院修士課程・大学院博士課程を卒業した者の各職業・産業への就職状況を分析した。

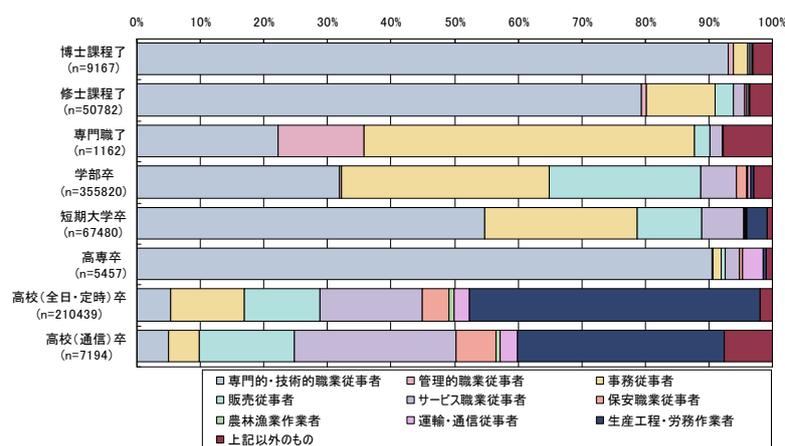
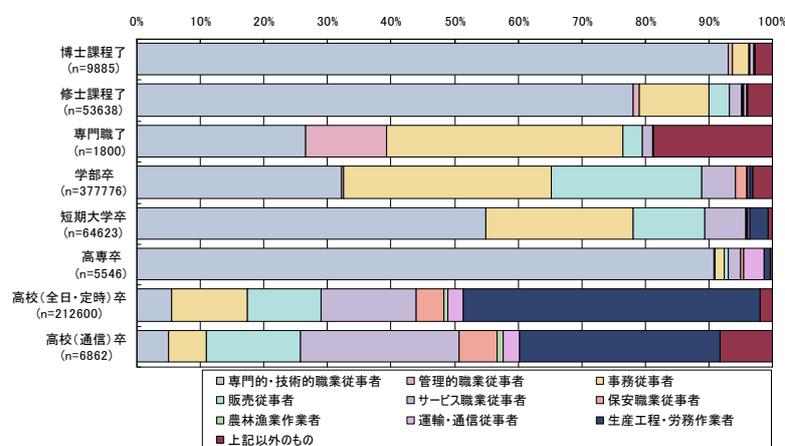
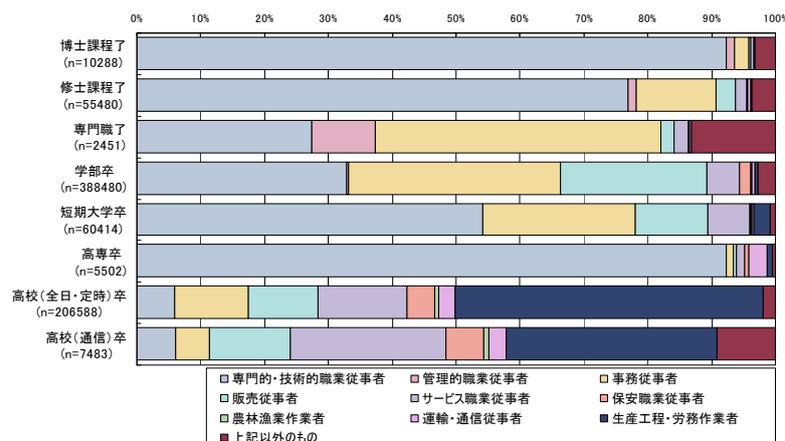
1. 卒業生の職業別就職状況

各機関を卒業した者のうち、就職した者（就職者）に着目し、卒業した機関種毎に職業構成を見たものを図2-2に示す。ここから、以下の点が指摘できる。

- ・ 修士課程修了者についてみると、「専門的・技術的職業従事者」が8割近くに達している。また、「事務従事者」も1割強存在する。
- ・ 学部卒業生についてみると、「事務従事者」及び「専門的・技術的職業従事者」が1/3ずつを占め、次いで「販売従事者」が多い。
- ・ 短期大学卒業生についてみると、「専門的・技術的職業従事者」は5割強を占め、次いで「事務作業従事者」「販売従事者」の順となる。ただし、「専門的・技術的職業従事者」の内訳を細かく見た場合、修士課程修了者などでは研究者・技術者の割合が高い一方、短期大学卒業生では幼稚園教員や保健医療従事者の割合が高くなっている。

次に、就職者について職業毎の学校種別の構成をみた結果を図2-3に示す。ここからは、以下の点が指摘できる。

- ・ 「専門的・技術的職業従事者」「事務従事者」「販売従事者」は学部卒業生以上が7～8割程度に達する。また「専門的・技術的職業従事者」では、短期大学卒業生が14%程度を占める。
- ・ 「サービス職業従事者」「保安職業従事者」では学部卒業生以上は5割を下回っており、高校卒が5割以上を占める。「サービス職業従事者」では短期大学卒業生は約7%を占める。

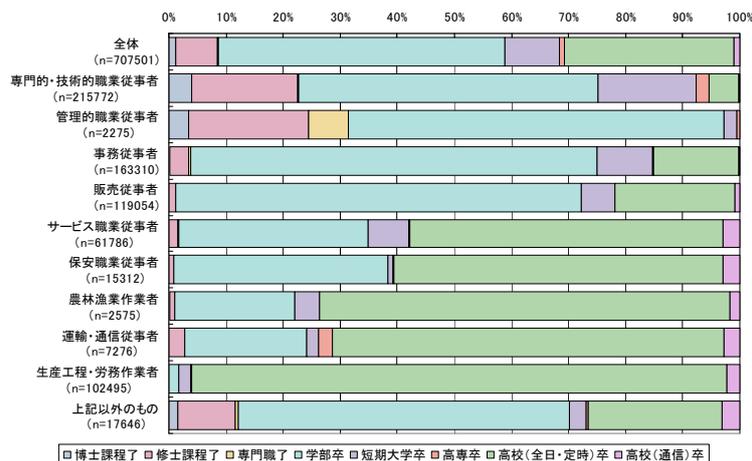
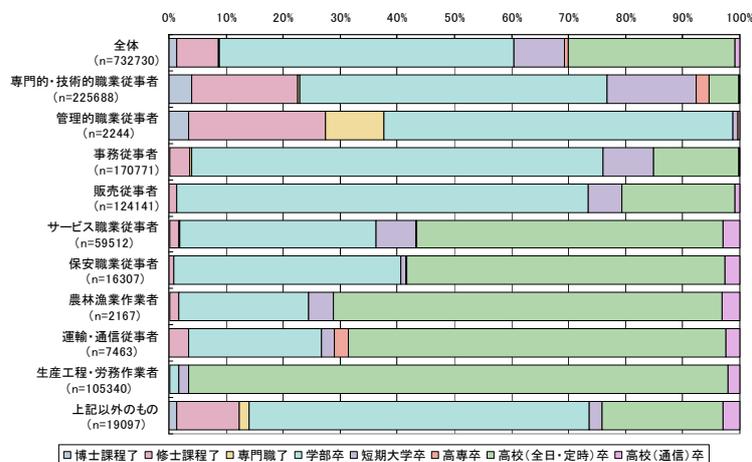
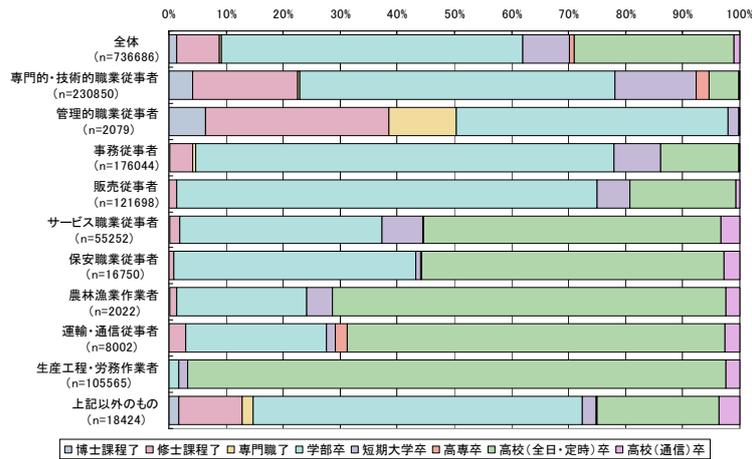


※上表：平成19年卒業者を集計。中表：平成18年卒業者を集計。下表：平成17年卒業者を集計。

※高等学校卒の「管理的職業従事者」は調査されていない。

出所：平成18～20年度学校基本調査

図 2-2 就職者の職業構成（卒業機関種別）



※上表：平成 19 年卒業者を集計。中表：平成 18 年卒業者を集計。下表：平成 17 年卒業者を集計。
 ※高等学校卒の「管理的職業従事者」は調査されていない。
 出所：平成 18～20 年度学校基本調査

図 2-3 就職者の卒業機関種構成（職業別）

2. 卒業生の産業別就職状況

各機関を卒業したもののうち、就職した者（就職者）に着目し、卒業した機関種毎に産業構成を見たものを図 2-4 に示す。ここから、以下の点が指摘できる。

- ・修士課程修了者において、「製造業」が非常に大きな割合を占めている。一方博士課程修了者では「製造業」の割合は 20%にも満たず、「学術研究・専門技術サービス業」「教育・学習支援業」「医療・福祉」などの割合が高い。
- ・短期大学卒業者は、学部卒業者と比較して「教育・学習支援業」「医療・福祉」の割合が高い。これは 1 で述べたように、幼稚園教員や保健医療従事者といった職種に就職する割合が高いことと一致している。
- ・高等専門学校卒業者は、修士課程修了者よりも「製造業」に就職する割合が高い。
- ・学部卒業者や専門職課程修了者は、他学校種に見られるような、就職先産業の偏りが少なく、様々な産業に人材を輩出していることがわかる。

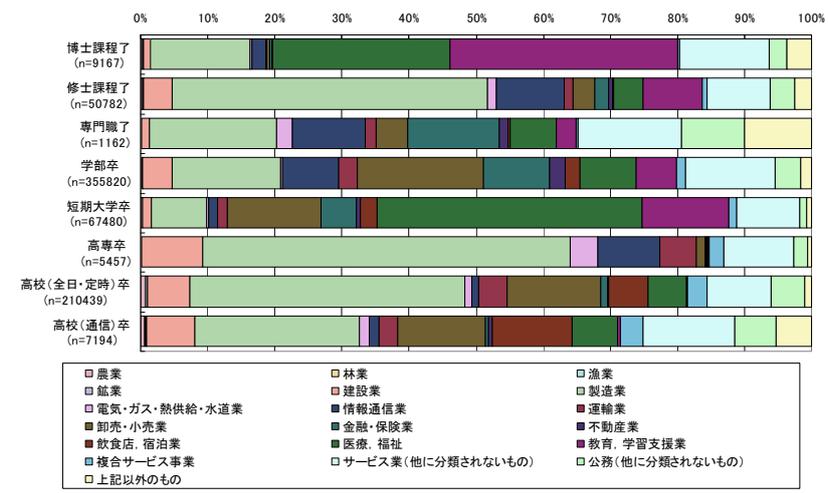
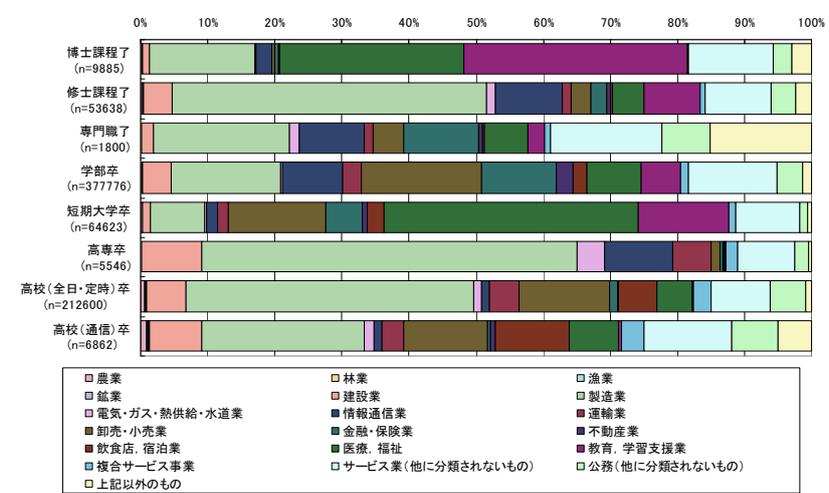
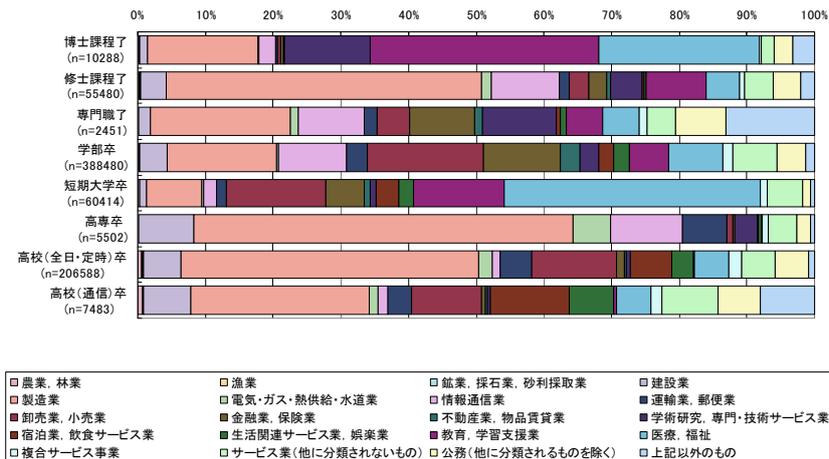
次に、就職者について産業毎の学校種別の構成をみた結果を図 2-5 に示す。ここからは以下の点が指摘できる。

- ・全体的に、第 1 次産業・第 2 次産業に比べて第 3 次産業の方が、学部卒業以上の割合が高い。
- ・「情報通信業」「金融業・保険業」「不動産業・物品賃貸業」などで学部卒業者の割合が際立って高い。一方、「金融業・保険業」「不動産業・物品賃貸業」においては、大学院修了者（博士課程・修士課程・専門職課程）の割合は他産業に比べてむしろ小さい。こうした業種と専門性の近い人文社会系の人材は、大学院修了者と比較して学部卒業者の割合がかなり高いこともあり、学部卒業者に注力した採用を行っていると考えられる。
- ・学校種別にみた場合、修士課程修了者や高等専門学校卒業者の多くは「製造業」に就職しているが、産業別でみた場合には「製造業」に就職する人材は学部卒業者及び高等学校卒業者が多い。これは、修士課程修了者や高等専門学校卒業者の規模が、学部・高等学校卒業者に比べて非常に小さいことに起因している。

なお、図を見る際には、平成 19 年 11 月に日本標準産業分類が改定に伴って、平成 17～18 年卒業者と平成 19 年卒業者の間で産業区分が異なっている点に注意が必要である。大分類レベルでの変更は以下の通りである。

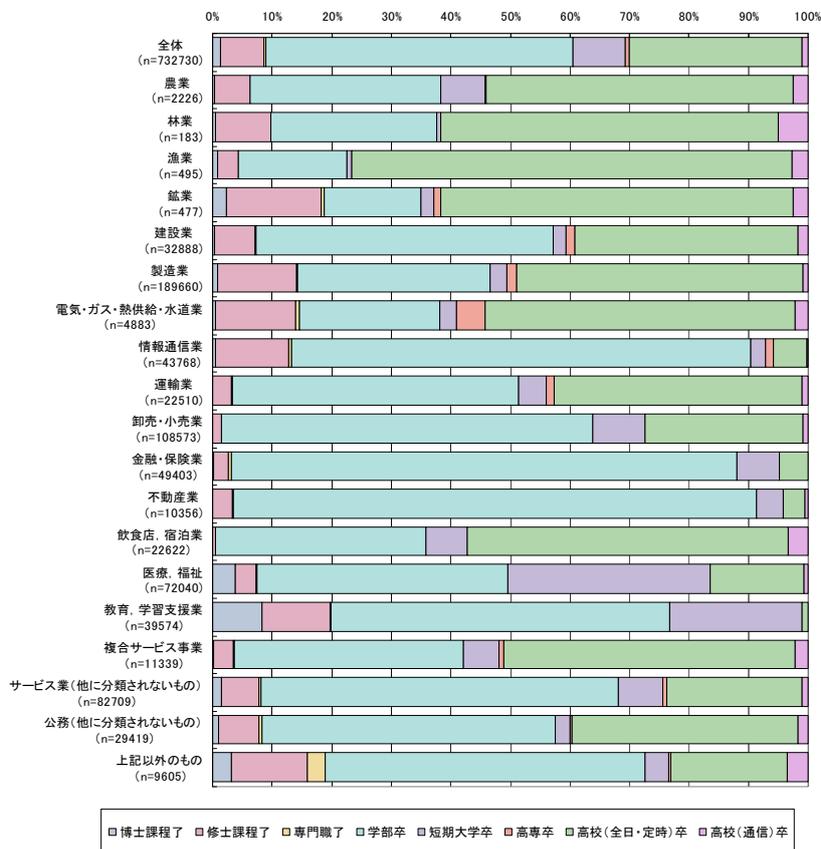
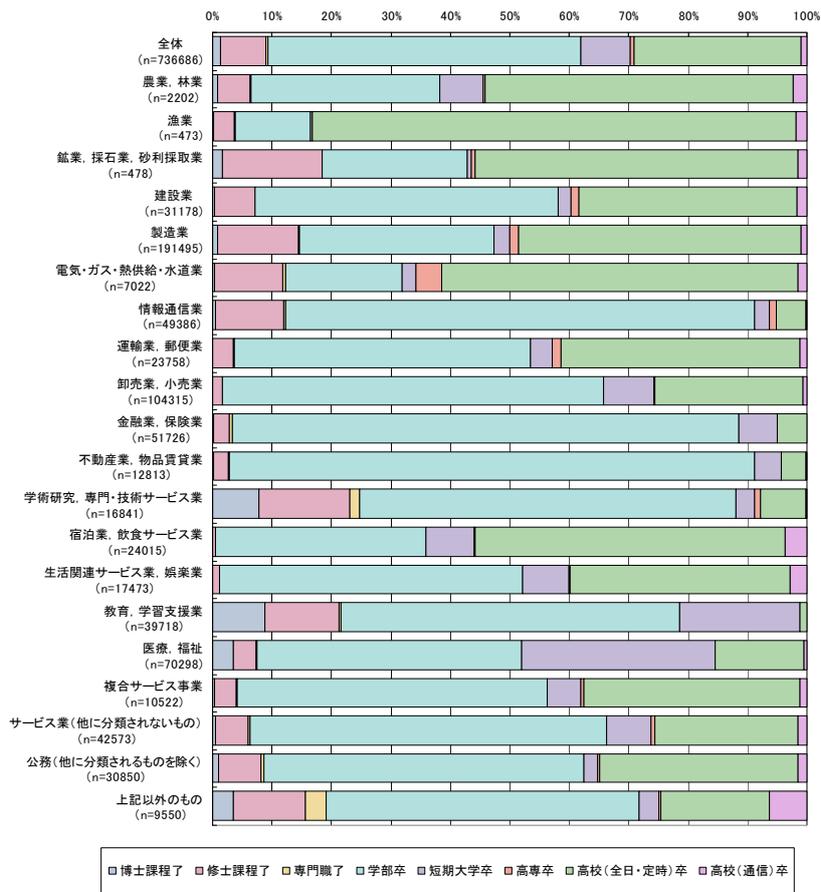
- ・「農業，林業」の統合・新設
「農業」と「林業」を統合し，大分類「農業，林業」を新設。
- ・「鉱業，採石業，砂利採取業」への名称変更
「鉱業」の名称を「鉱業，採石業，砂利採取業」に変更。
- ・「運輸業，郵便業」の統合・新設
I－運輸業に中分類「郵便業」を新設し，「信書送達業」をH－情報通信業から分離，統合し，新設。
- ・「不動産業，物品賃貸業」の統合・新設
Q－サービス業（他に分類されないもの）の中分類「物品賃貸業」とL－不動産業を統合し，新設。
- ・「学術研究，専門・技術サービス業」「生活関連サービス業，娯楽業」の新設
学術研究，専門・技術サービス及び広告に関する分野は，Q－サービス業から分離して，大分類を新設。生活関連サービス業，娯楽業に関する分野は，Q－サービス業から分離して新設。
- ・「宿泊業，飲食サービス業」の統合・再編
J－卸売・小売業からテイクアウト・デリバリーサービスなどを分離し，M－飲食店，宿泊業と統合し，新設。

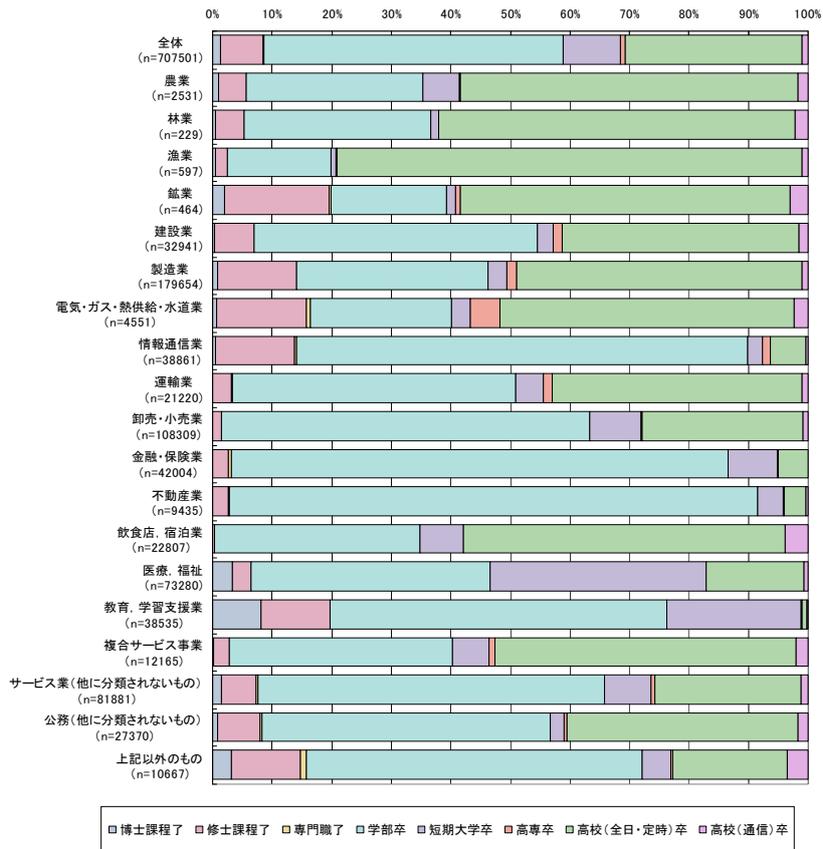
出所：総務省ウェブサイト (<http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo/19-1.htm>) から抜粋。



※上表：平成19年卒業者を集計。中表：平成18年卒業者を集計。下表：平成17年卒業者を集計。
 出所：平成18～20年度学校基本調査

図 2-4 就職者の産業構成（卒業機関種別）





※上表：平成 19 年卒業者を集計。中表：平成 18 年卒業者を集計。下表：平成 17 年卒業者を集計。
 出所：平成 18～20 年度学校基本調査

図 2-5 就職者の卒業機関種構成（産業別）

第3節 人材ニーズ調査による整理把握

経済産業省「平成16年度人材ニーズ調査」では、様々な人材に対する産業界からのニーズについて調査が行われている。この調査は、企業に対して、今後の顕在・潜在の人材ニーズ（採用意向）を職種毎に把握したものである。ここで調査されている人材ニーズは、中途採用に対するものであり、新卒採用については言及されていないが、産業界の人材ニーズを「職種×学歴」別で一定程度把握することが可能である。

ここでは、顕在・潜在的な人材ニーズの総数を、学歴に対するニーズを掛け合わせ、「高専・短大・専修・各種学校卒」人材に対するニーズを推計した結果について、ニーズ数の上位50職種を抽出した。結果を表2-5に示す。

この結果から、「高専・短大・専修・各種学校卒」人材ニーズの多い職種として、「工事現場管理・監督」、「IT系（SE、セールスエンジニア、CAD設計など）」、「事務系」、「営業系」、「医療・福祉系」などがあることがわかる。

また、国勢調査による就業者のストックデータと比較すると、次の点が指摘できる。

- ・ 「人材ニーズ調査」でニーズが多いとされた「事務系」、「営業系」、「医療・福祉系」の職種は、国勢調査における人材ストックでも上位を占めている。
- ・ 「IT系」職種については、国勢調査の結果では見えていなかったが、これは、中分類レベルの職種である「技術者」にIT系技術者のデータが埋もれてしまっているためである。実際に、国勢調査データで「技術者」の詳細を小分類レベルで確認すると、「情報処理技術者」は「短大・高専」卒の人数・割合ともに高くなっており、人材ニーズ調査と整合している。
- ・ 「工事現場管理・監督」については、国勢調査でみた人材ストックとしては、あまり見えていない。おそらく、国勢調査には、「工事現場管理・監督」と明確に対応する職種がないことが原因として考えられる。

表 2-5 産業界の人材ニーズ（顕在・潜在的採用意向）

順位	職種	人材ニーズ総数 (A)	最終学歴別(項目を結合)			高専・短大・専修・各種学校卒の人材ニーズ総数 (A×B)
			大学卒以上合計	高専・短大・専修・各種学校卒 (B)	高卒以下	
1	040 建築施工管理・現場監督・工事監理者	225,871	10.0%	16.5%	68.5%	37,281
2	056 プログラマ	74,022	15.6%	40.6%	41.2%	30,067
3	041 土木施工管理・現場監督・工事監理者	201,445	6.7%	13.7%	75.8%	27,536
4	031 建築設計	96,323	25.1%	28.4%	41.5%	27,314
5	077 看護師	46,725	2.2%	58.2%	38.1%	27,202
6	225 営業(法人新規)	248,617	30.0%	8.5%	60.0%	21,057
7	048 その他建築・土木・測量技術者	131,854	4.0%	12.3%	80.3%	16,179
8	044 電気設備施工管理・現場監督・工事監理者	76,319	4.6%	18.7%	73.3%	14,270
9	025 その他の機械・電気技術者	80,928	3.8%	16.7%	75.9%	13,494
10	226 営業(法人固定)	118,056	23.3%	10.5%	57.8%	12,356
11	230 セールスエンジニア	54,152	14.6%	21.2%	55.9%	11,507
12	222 経理	62,921	18.9%	18.2%	57.5%	11,461
13	055 ネットワーク系SE	29,500	13.9%	37.3%	43.9%	11,010
14	192 営業事務	53,842	6.3%	20.3%	69.7%	10,943
15	020 機械設計	42,279	25.5%	25.1%	38.1%	10,603
16	038 CAD設計	32,323	3.8%	32.6%	61.5%	10,544
17	208 その他一般事務職	71,725	4.6%	12.8%	79.9%	9,204
18	274 他に分類されないサービス職業従事者	161,714	3.4%	5.4%	83.2%	8,729
19	251 美容師	12,270	0.0%	70.5%	27.7%	8,646
20	032 土木設計	28,695	30.9%	28.2%	34.9%	8,084
21	052 ビジネスアプリケーション系SE	33,777	38.0%	22.6%	33.0%	7,639
22	231 その他の営業・販売	144,597	7.8%	5.1%	83.0%	7,439
23	109 グラフィックデザイナー	28,895	7.6%	25.5%	59.6%	7,371
24	045 配管設備施工管理・現場監督・工事監理者	95,608	2.6%	7.4%	84.8%	7,113
25	033 意匠設計	14,386	29.3%	43.8%	26.3%	6,300
26	227 営業(個人新規)	123,669	11.1%	5.0%	81.6%	6,228
27	186 総務	39,190	13.7%	15.9%	67.3%	6,227
28	054 制御系SE	17,450	16.0%	32.7%	44.1%	5,701
29	081 理学療法士、作業療法士、視能訓練士	8,315	12.0%	66.2%	16.4%	5,504
30	298 金属加工作業者	114,227	0.8%	4.8%	82.9%	5,478
31	046 その他施工管理・現場監督・工事監理者	46,645	5.5%	11.6%	80.0%	5,432
32	082 * 歯科衛生士	5,906	0.1%	88.8%	11.2%	5,242
33	242 その他商品販売従事者	126,176	3.5%	4.1%	85.9%	5,179
34	051 コンサルティング系SE	21,140	43.7%	23.1%	28.8%	4,883
35	092 介護士	28,964	1.2%	16.8%	80.7%	4,870
36	037 電気設備設計	17,971	12.8%	27.0%	59.5%	4,856
37	302 輸送機械組立・修理作業員	28,558	0.0%	17.0%	78.5%	4,848
38	252 * エステティシャン	11,284	0.5%	42.6%	53.5%	4,806
39	061 ネットワークエンジニア	20,884	29.8%	23.0%	45.8%	4,797
40	053 データベース系SE	18,875	10.6%	24.4%	59.9%	4,601
41	320 建設作業員(建設躯体工事の職業を除く)	116,636	0.0%	3.8%	92.9%	4,411
42	043 空調設備設計施工管理・現場監督・工事監理者	35,831	6.0%	11.9%	78.5%	4,262
43	072 その他エンジニア	14,261	4.8%	29.6%	63.4%	4,222
44	063 CADオペレーター	15,958	10.4%	26.4%	61.4%	4,209
45	148 DTPオペレーター	12,080	6.0%	34.8%	59.2%	4,205
46	237 その他の事務用機器操作員	20,790	0.8%	20.2%	74.3%	4,195
47	116 その他デザイナー	13,543	15.7%	27.5%	56.0%	3,730
48	022 電気通信技術者	19,546	7.4%	19.0%	71.5%	3,706
49	085 栄養士	4,201	4.6%	88.0%	7.3%	3,699
50	169 他に分類されない専門職	17,840	20.7%	19.7%	53.8%	3,515

※「高専・短大・専修・各種学校卒」人材ニーズ総数の上位 50 職種を表示。

※「*」の付いている職種は、推計のために用いたアンケートの回答企業数が 50 以下であることを示す。

出所：平成 16 年度人材ニーズ調査ウェブサイト (<http://www.cin.or.jp/needs2004/>)

のデータから三菱総合研究所が集計

第4節 まとめ

本章では、国勢調査、学校基本調査、人材ニーズ調査のデータを用いて、我が国の産業界における人材構成を、それぞれ「ストック」「供給」「需要」の観点から整理した。

1. 国勢調査による整理把握

国勢調査を用いて、人材のストック（就業者数）の観点から見た場合、最も多いのは「一般事務員」（約 930 万人）であり、次いで「販売店員」（約 350 万人）、「会計事務員」（約 230 万人）、「商品販売外交員」（約 210 万人）、「外交員」（約 120 万人）など、事務系・営業系の人材が多い。上記以外の職業としては、「情報処理技術者」（約 80 万人）、「介護職員」（約 70 万人）など、情報通信や医療系の人材も就業者数が多い。こうした傾向は、比較的『中堅人材』に近年年齢層と考えられる 30～49 歳に絞っても同様に見られる。また、「介護職員」については、若年層（20～24 歳）の就業者数が増加しているという特徴も見られる。

『中堅人材』の担い手の候補の 1 つとして、短期大学、高等専門学校、専門学校の卒業者に注目すると、雇用者数の上位職種は、事務系、医療・福祉系、営業系で占められている。また、短期大学、高等専門学校、専門学校の卒業者の割合で見た場合、「保育士」「保健師」「助産師」「臨床・衛生検査技師」「歯科衛生士」「栄養士」などで特に高くなっている。

2. 学校基本調査による整理把握

学校基本調査を用いて、人材の供給（卒業生の就職状況）の観点から見た場合、卒業した機関種によってその状況は大きく異なっていることが分かる。

(1) 職業別就職状況

博士・修士課程修了者は「専門的・技術的職業従事者」、特に研究者・技術者の割合が高い。一方、専門職課程修了者や学部卒業生では 3 割程度を占めるに留まっており、代わりに「事務従事者」「販売従事者」の割合が高い。短期大学卒業生も「専門的・技術的職業従事者」の割合が比較的高いものの、内訳は博士・修士課程修了者と異なり、幼稚園教員や保健医療従事者の割合が高い。高等学校卒業生は他と大きく異なり、「サービス職業従事者」「生産工程・労務作業員」の割合が高い。

(2) 産業別就職状況

博士課程修了者では「学術研究・専門技術サービス業」「教育・学習支援業」「医療・福祉」などの割合が高く、「製造業」の割合は 20%にも満たない。一方、修士課程修了者や高等専門学校卒業生においては「製造業」の割合が最も高い。短期大学卒業生では「教育・学習支援業」「医療・福祉」などの割合が高くなっているが、これは前述のように幼稚園教員や保健医療従事者などの職業への就職者が多いことと対応している。学部卒業生や専門職課程修了者は、他学校種に見られるような就職先産業の偏りが少なく、様々な産業に人材を輩出して

いる。

3. 人材ニーズ調査による整理把握

経済産業省「平成 16 年度人材ニーズ調査」は、企業に対して今後の顕在・潜在の人材ニーズ（採用意向）を職種毎に把握した調査である。ここでいう人材ニーズとは中途採用に関するものであり、新卒採用については調査されていないが、産業界の人材ニーズを「職種×学歴」別で一定程度把握することが可能である。

「高専・短大・専修・各種学校卒」の人材に対するニーズに着目すると、「IT 系」「事務系」「営業系」「医療・福祉系」などの職種が上位にあり、国勢調査でみた「短大・高専」卒の就業者数の傾向と一致している。

第3章 新たな枠組みの修了者（中堅人材）の活用が期待される分野・領域の設定

第1節 中堅人材のイメージの明確化

中央教育審議会 キャリア教育・職業教育特別部会『今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について（審議経過報告）』（平成21年7月30日）においては、『中堅人材』の定義として、

【中堅人材の定義】

社会経済環境の変化や技術の進展、生活様式の変化に伴い、異なる分野の知識・技術等を統合・総合させて、ものづくりや商品・サービス等を生み出していくことが求められる状況にあって、経済社会活動のボリュームゾーンをなす実践的・創造的な職業人。

が示されており、またその具体例として、次のものが示されている。

【中堅人材の具体例】

- ハードウェア・ソフトウェアの設計・開発
- デジタルコンテンツの開発
- 電子制御・ハイブリッドエンジン等の技術進歩に対応した自動車整備分野
- バイオテクノロジー分野におけるソフトウェアを用いた生命情報の処理
- 観光ビジネス、環境マネジメントなど、時代の変化に対応したビジネス実務分野

ここで、『中堅人材』の特性を考えてみると、次のようなものがあげられよう。

- ・ 高等教育における「新しい枠組み」において提供されることになる「職業実践的な教育」を通じて身につけられる専門的能力などを生かして、活躍することが期待される人材群。
- ・ 当該分野の中で『中堅』の役割を担っている人材群。なおここでいう『中堅の役割』とは、企業個別的な『中堅人材』ではなく、当該分野の職務全体の中で『中堅』と位置づけられる職能を担っていることを指す。
（例：高度専門職や経営責任者を補佐するボリュームゾーン）
- ・ 当該職務に求められるスキルの最高レベルが、「中堅」であること（＝能力の熟練の中間点にいる人材を指すのではない）。

『中堅人材』のイメージをより描きやすくするために、関連情報のみてみる。日本の職業分類では『中堅人材』に該当する層が不明確なことから、海外の職業分類で『中堅人材』に相当する分類を探してみると、ILOのISCO-08における分類（ISCO：International Standard Classification of Occupations）においては、「3 Technicians and associate professionals」を中心に「4 Clerical support workers」「5 Service and sales workers」の一部が、『中堅人材』に相当する人材群であると想定される。またアメリカ労働省の雇用マトリックス推計で、職業別

就業者数が将来増加する（2006年から2016年）とされているものの上位からみた結果を表3-1に示す³が、これらのうち、「中堅」人材に関連しそうなものに網掛けして示す。

なお、一般的に“中堅”というと、年齢から見た「中堅層（例：30～40歳代）」を指すことが多いと思われるが、本研究における『中堅人材』とは、年齢ではなく、担っている機能として中堅である人材群を示す。

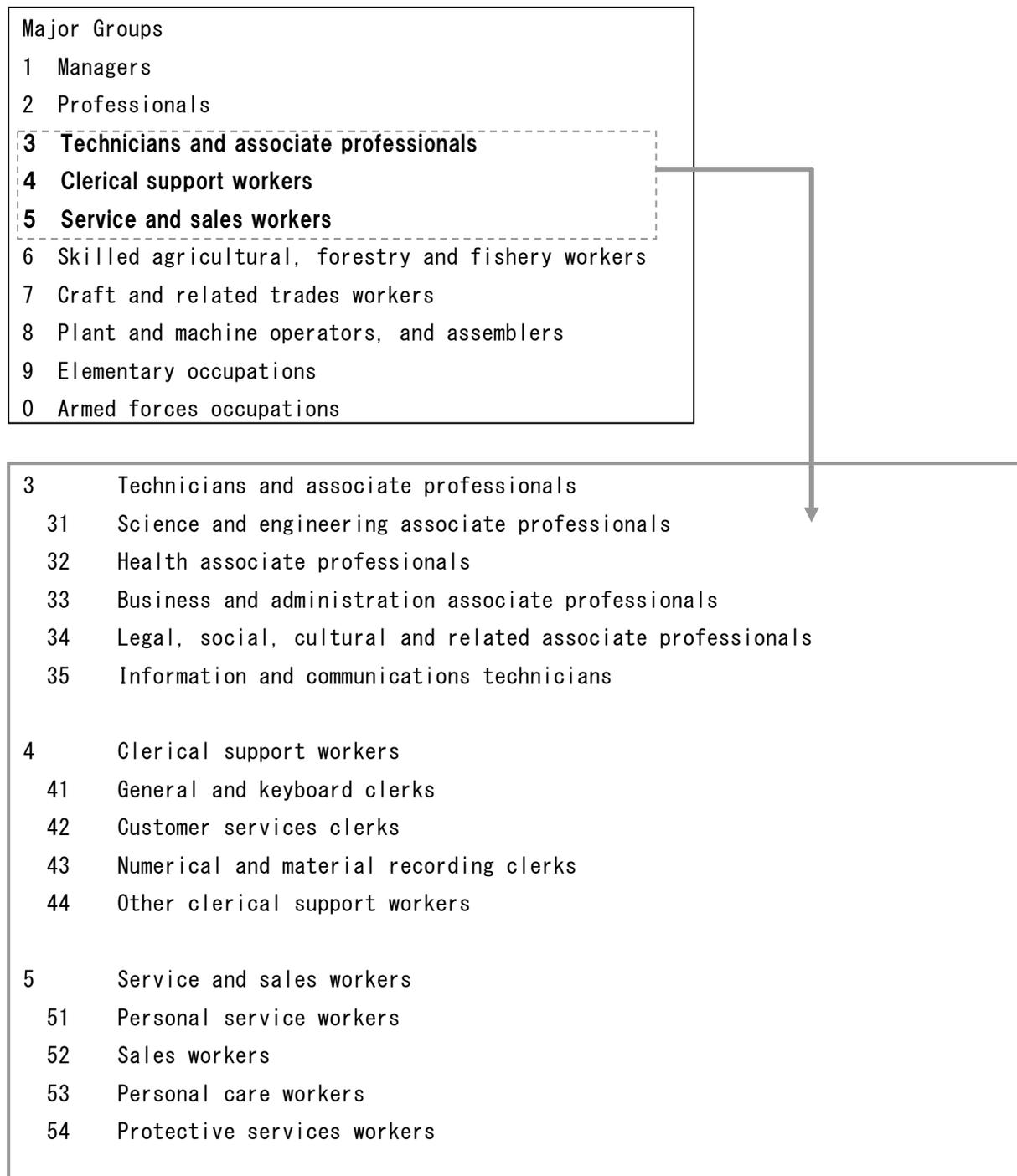


図 3-1 ILO の ISCO-08 における分類

³ 一番右の Numeric change の増加順に並べ替えたもの

表 3-1 アメリカ労働省の雇用マトリックス推計

※網掛け部分が中堅人材に相当すると思われる部分

Occupation	2006			2016			Percent change	Numeric change
	Number	Percent of ind	Percent of occ	Number	Percent of ind	Percent of occ		
00-0000 Total, all occupations	150,620,175	100.00	100.00	166,220,300	100.00	100.00	10.36	15,600,125
35-0000 Food preparation and serving related occupations	11,352,389	7.54	100.00	12,788,580	7.69	100.00	12.65	1,436,191
29-0000 Healthcare practitioners and technical occupations	7,197,648	4.78	100.00	8,620,274	5.19	100.00	19.77	1,422,626
25-0000 Education, training, and library occupations	9,033,691	6.00	100.00	10,298,201	6.20	100.00	14.00	1,264,510
39-0000 Personal care and service occupations	4,966,373	3.30	100.00	6,060,424	3.65	100.00	22.03	1,094,051
13-0000 Business and financial operations occupations	6,607,986	4.39	100.00	7,670,750	4.61	100.00	16.08	1,062,764
31-0000 Healthcare support occupations	3,723,500	2.47	100.00	4,720,593	2.84	100.00	26.78	997,094
37-0000 Building and grounds cleaning and maintenance occupations	5,744,629	3.81	100.00	6,594,763	3.97	100.00	14.80	850,134
15-0000 Computer and mathematical science occupations	3,313,213	2.20	100.00	4,135,022	2.49	100.00	24.80	821,809
43-4000 Information and record clerks	5,737,615	3.81	100.00	6,388,570	3.84	100.00	11.35	650,955
47-2000 Construction trades and related workers	6,422,354	4.26	100.00	7,043,998	4.24	100.00	9.68	621,644
41-2000 Retail sales workers	8,718,859	5.79	100.00	9,263,294	5.57	100.00	6.24	544,434
21-0000 Community and social services occupations	2,385,544	1.58	100.00	2,926,765	1.76	100.00	22.69	541,221
11-0000 Management occupations	8,788,897	5.84	100.00	9,321,949	5.61	100.00	6.07	533,052
43-3000 Financial clerks	4,006,902	2.66	100.00	4,482,491	2.70	100.00	11.87	475,589
33-0000 Protective service occupations	3,162,861	2.10	100.00	3,615,789	2.18	100.00	14.32	452,928
53-3000 Motor vehicle operators	4,335,399	2.88	100.00	4,703,709	2.83	100.00	8.50	368,310
43-6000 Secretaries and administrative assistants	4,241,493	2.82	100.00	4,603,462	2.77	100.00	8.53	361,969
41-3000 Sales representatives, services	1,567,420	1.04	100.00	1,889,461	1.14	100.00	20.55	322,041
27-0000 Arts, design, entertainment, sports, and media occupations	2,677,046	1.78	100.00	2,981,686	1.79	100.00	11.38	304,640
43-9000 Other office and administrative support workers	4,714,699	3.13	100.00	5,000,604	3.01	100.00	6.06	285,905
17-0000 Architecture and engineering occupations	2,583,235	1.72	100.00	2,851,507	1.72	100.00	10.39	268,273
49-9000 Other installation, maintenance, and repair occupations	2,986,619	1.98	100.00	3,241,098	1.95	100.00	8.52	254,480
49-3000 Vehicle and mobile equipment mechanics, installers, and repairers	1,770,830	1.18	100.00	2,002,772	1.20	100.00	13.10	231,941
19-0000 Life, physical, and social science occupations	1,406,910	0.93	100.00	1,609,668	0.97	100.00	14.41	202,757
41-4000 Sales representatives, wholesale and manufacturing	1,973,202	1.31	100.00	2,154,866	1.30	100.00	9.21	181,664
23-0000 Legal occupations	1,222,192	0.81	100.00	1,366,698	0.82	100.00	11.82	144,505
41-1000 Supervisors, sales workers	2,205,894	1.46	100.00	2,296,449	1.38	100.00	4.11	90,555
43-1000 Supervisors, office and administrative support workers	1,418,494	0.94	100.00	1,500,083	0.90	100.00	5.75	81,590
41-9000 Other sales and related workers	1,519,997	1.01	100.00	1,599,393	0.96	100.00	5.22	79,396
47-1000 Supervisors, construction and extraction workers	771,796	0.51	100.00	841,777	0.51	100.00	9.07	69,980
51-3000 Food processing occupations	705,110	0.47	100.00	764,182	0.46	100.00	8.38	59,072
47-4000 Other construction and related workers	450,564	0.30	100.00	502,030	0.30	100.00	11.42	51,466
53-1000 Supervisors, transportation and material moving workers	413,811	0.27	100.00	460,958	0.28	100.00	11.39	47,146
47-3000 Helpers, construction trades	448,194	0.30	100.00	491,398	0.30	100.00	9.64	43,204
53-6000 Other transportation workers	312,253	0.21	100.00	351,442	0.21	100.00	12.55	39,189
49-1000 Supervisors of installation, maintenance, and repair workers	464,881	0.31	100.00	498,976	0.30	100.00	7.33	34,095
49-2000 Electrical and electronic equipment mechanics, installers, and repairers	660,951	0.44	100.00	690,108	0.42	100.00	4.41	29,157
53-2000 Air transportation occupations	137,155	0.09	100.00	154,178	0.09	100.00	12.41	17,023
53-5000 Water transportation occupations	84,373	0.06	100.00	97,985	0.06	100.00	16.13	13,613
51-7000 Woodworkers	369,577	0.25	100.00	380,172	0.23	100.00	2.87	10,595
51-8000 Plant and system operators	324,959	0.22	100.00	327,388	0.20	100.00	0.75	2,429
53-4000 Rail transportation occupations	125,059	0.08	100.00	126,808	0.08	100.00	1.40	1,750
45-1000 Supervisors, farming, fishing, and forestry workers	53,219	0.04	100.00	52,999	0.03	100.00	-0.41	-221
45-4000 Forest, conservation, and logging workers	88,473	0.06	100.00	87,242	0.05	100.00	-1.39	-1,231
47-5000 Extraction workers	201,601	0.13	100.00	199,922	0.12	100.00	-0.83	-1,679
45-3000 Fishing and hunting workers	38,847	0.03	100.00	32,564	0.02	100.00	-16.17	-6,283
45-2000 Agricultural workers	858,500	0.57	100.00	837,657	0.50	100.00	-2.43	-20,843
53-7000 Material moving occupations	4,825,176	3.20	100.00	4,800,285	2.89	100.00	-0.52	-24,892
43-2000 Communications equipment operators	208,512	0.14	100.00	183,378	0.11	100.00	-12.05	-25,134
51-1000 Supervisors, production workers	699,259	0.46	100.00	665,489	0.40	100.00	-4.83	-33,770
51-5000 Printing occupations	388,804	0.26	100.00	342,738	0.21	100.00	-11.85	-46,066
Material recording, scheduling, dispatching, and distributing occupations	4,016,311	2.67	100.00	3,930,716	2.36	100.00	-2.13	-85,595
51-2000 Assemblers and fabricators	2,074,585	1.38	100.00	1,981,683	1.19	100.00	-4.48	-92,902
51-6000 Textile, apparel, and furnishings occupations	873,359	0.58	100.00	776,645	0.47	100.00	-11.07	-96,714
51-9000 Other production occupations	2,980,599	1.98	100.00	2,821,601	1.70	100.00	-5.33	-158,998
51-4000 Metal workers and plastic workers	2,258,358	1.50	100.00	2,087,061	1.26	100.00	-7.59	-171,297

以上みてきた中央教育審議会キャリア教育・職業教育特別部会での検討状況や海外における職業分類の状況を踏まえて、『中堅人材』の定義について本調査研究で設置した委員会において議論を行った結果、本調査では、『中堅人材』の定義として、

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

とすることとした。

次に、このような『中堅人材』に相当する人材類型を特定するために、厚生労働省の「職業能力評価基準」⁴や「ビジネス・キャリア制度」⁵なども参考にしつつ、人材マップにおける「担当職務のレベル」（縦軸）について表 3-2 に示すように 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。レベルの設定にあたっては、「職業能力評価基準」の業種共通の「事務系職種」などの分野ごとに設定されている 4 段階のレベル区分とその職務の内容を基本的な考え方のベースとし、それを今回の対象分野に適した内容に変更した。なお、分野や企業規模などによっては、「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。

表 3-2 人材群のレベルの設定

レベル	担当職務	
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。	
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。	
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。	・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。
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、提案などを行いながら業務を遂行する。	
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。	

⁴職業能力評価基準は、厚生労働省と中央職業能力開発協会が業界団体等の協力を得て作成しているもので、個人は自らの職業能力を、企業は従業員に求める職業能力を“互いに分かりやすい形”で示せるような共通言語として用いるために開発されているものである。仕事をこなすために必要な「知識」と「技能・技術」に加えて、成果につながる典型的な「職務行動例」を、担当者から組織・部門の責任者までの 4 つのレベルに区分して、業種別、職種・職務別に、整理・体系化している。

⁵ビジネス・キャリア制度は、在職者・求職者を問わず事務系職業に就く労働者に求められる職業能力がますます高度化していることに対処するため、段階的かつ計画的な自らの職業能力の習得を支援するとともに、キャリアアップのための職業能力の客観的な証明を行うことを目的とした制度。事務系職種の職務遂行に必要な専門的知識を、8つの分野別に 1～3 級にランク付けしている。

第2節 調査対象分野・領域の設定

1. 設定方法

ここでは、第2章の「統計データによる我が国産業界の人材構成の現状把握」の結果などを踏まえ、人材マップの作成及び中堅人材の人材量の推計を行う対象分野・領域として、5分野・領域を選定した。

ここで、調査対象分野としては、次の要件を持っていることが求められる。

- ・産業分類の大分類程度の広がりを持っていること
- ・これからの日本において人材需要が大きいと想定される分野であること
- ・当該分野を構成する職種などの中に、職能として『中堅人材』に相当すると想定されている人材群が含まれている分野であること

これらの要件を踏まえ、ここでは「調査対象分野・領域の設定」のための評価基準として、次の3軸を選定した。

- ・現状の人材ボリューム（分野全体／中堅人材）
- ・分野の将来性
- ・育成システムの不十分さ

2. 設定結果

1.で設定した評価基準に基づき、委員会であげられた分野・領域について評価を行った結果を表 3-3 に示す。

評価の結果、本調査における調査対象分野・領域として、次の5つの分野・領域を対象とすることとした。

- ・ 福祉分野
- ・ IT・情報サービス分野
- ・ コンテンツ分野
- ・ 観光分野
- ・ ビジネス実務分野

表 3-3 調査対象候補分野・領域の評価結果

評価基準 分野	現状の人材ボリューム		分野の 将来性	育成システ ムの不十分 さ	委員会でのコメント	特別部会審議経 過報告での職種 例示
	分野全体	中堅人材				
医療・保健				×	既に育成システムが整っている	
福祉	○		○	※	ボリュームゾーンから考えると調査分野に入る。	
ものづくり	○	○	×	×	ボリュームゾーンから考えると調査分野に入る。 分野として、今後の伸びは少ないと予想される。	
環境	定義困難		○			環境マネジメントが 例示
バイオ	×	×				バイオインフォマ ティクスが例示
IT・情報サービス	○			×	ボリュームゾーンから考えると調査分野に入る。	ソフトウェアの設計・ 開発が例示
コンテンツ			◎	※		例示
観光			○	※	中堅人材のニーズがあるのではないか。	観光ビジネスが例 示
流通・小売	△	△	うち ショップマネージャー	△	中堅人材としてのショップマネージャーのニーズは高い。 中堅人材のニーズがあるのではないか。	
服飾・ファッション	×	×		※	ビジネス実務	
農業	×		×	○		
分野共通					事務・営業など共通分野の中で、1つでもよいのでケースとして選定したらどうか。	
事務	◎	○		○		
営業	◎	○		○		

選定された分野

※: 専門学校と大学の両方で育成が行われている

第3節 調査対象分野・領域の現状

以下では、前述の通り選定された「福祉」「IT・情報サービス」「コンテンツ」「観光」「ビジネス実務」について、既存統計資料に基づいて現状の把握を行った。具体的には、前章で用いた国勢調査及び人材ニーズ調査による詳細分析を行った。

1. 国勢調査による詳細分析

国勢調査は、産業・職業の小分類レベルでデータを収集しており、以下の統計表が公開されている。

- ・産業（小分類）、年齢（5歳階級）、男女別15歳以上就業者数及び平均年齢
- ・職業（小分類）、年齢（5歳階級）、男女別15歳以上就業者数及び平均年齢
- ・産業（小分類）、職業（小分類）別15歳以上就業者数

前項までは職業を中心とした分析であったが、本項では、平成17年国勢調査における上記統計表から「産業（小分野）別×職業（小分野）別×年代別」の就業者数を推計することで、より詳細な分析を行った。推計は以下の手順に従った⁶。

- I. 統計表「職業（小分類）、年齢（5歳階級）、男女別15歳以上就業者数及び平均年齢」から、「職業別×年齢別」就業者数を整理する。
- II. 統計表「産業（小分類）、職業（小分類）別15歳以上就業者数」から、「産業別×職業別」就業者数を整理し、各職業における産業構成の割合を算出する。
- III. Iの結果にIIの割合を乗じて、「職業別×年齢別」就業者数を各産業に按分することで、「産業別×職業別×年齢別」就業者数を推計する。

以上の推計を用いて、「福祉」「観光」「IT・情報サービス」「コンテンツ」「ビジネス実務」の各分野について分析を行った。具体的には、以下の手順に従った。

- I. 各分野と関連の強い産業（もしくは職業）分類を抽出する。
- II. 上記で推計した「産業別×職業別×年齢別」就業者数について、Iで抽出した産業（もしくは職業）分類を合算し、各分野単位での就業者数を算出する。
- III. IIで算出した就業者数の内、中堅人材の主な年齢層と考えられる30～49歳の就業者数を算出し、就業者数の多い上位10職業（もしくは産業）をグラフ化する。

各分野には、以下の産業（もしくは職業）分類に対応させた。基本的に各分野に産業分類を対応付け、各分野に関する「職業別×年齢別」構成について分析を行った。ただし「ビジネス実務分野」は特徴的な産業が存在しないため、主な職業分類を対応付け「産業別×年齢別」構成について分析を行った。

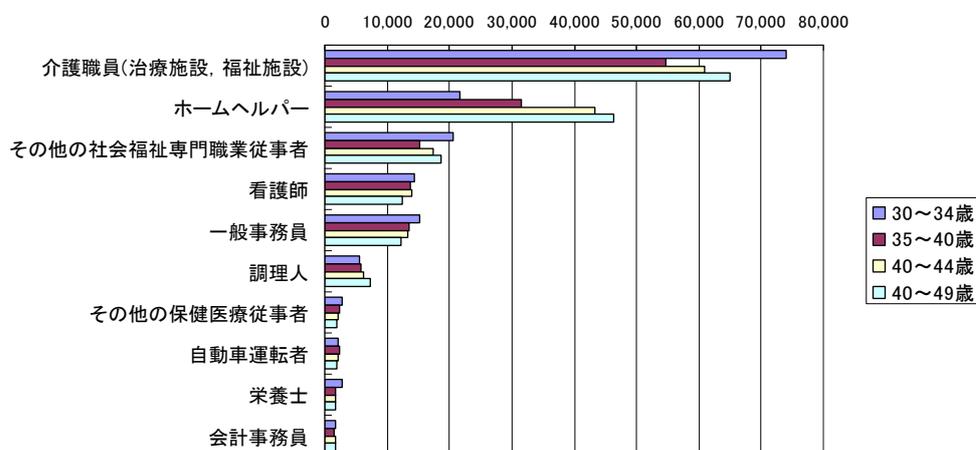
⁶ 但し、この手法では就業者の年齢による、各職業における産業構成の差異が考慮されていない。つまり年齢層に関わらず、各職業における産業構成割合は一定と仮定されていることになり、「産業（小分野）別×職業（小分野）別×年代別」就業者数を正確に算出できている訳でない点に注意が必要である。

表 3-4 詳細分析に用いた分野と産業・職業の対応

分野	国勢調査上の産業	国勢調査上の職業
福祉分野	174 老人福祉・介護事業（訪問介護事業を除く） 175 障害者福祉事業 176 その他の社会保険・社会福祉・介護事業	
観光分野	164 宿泊業 200 旅行業	
IT・情報サービス分野	99 ソフトウェア業 100 情報処理・提供サービス業 101 インターネット附随サービス業	
コンテンツ分野	101 インターネット附随サービス業 102 映像・音声情報制作業 105 映像・音声・文字情報制作に附随するサービス業	
ビジネス実務分野		60 会社・団体等管理的職業従事者 62 一般事務員 63 会計事務員 71 小売店主 73 飲食店主 74 販売店員

(1) 福祉分野

福祉分野では、「介護職員（治療施設・福祉施設）」「ホームヘルパー」など、介護業務に直接関わる就業者が非常に多い。また、「看護師」「調理人」「栄養士」など介護の周辺領域に携わる就業者も比較的多く存在していることが分かる。また、IT・情報サービス分野などと比較した場合、就業者数上位職種の年齢構成が高い（高年齢層の就業者数が比較的多い）ことも特徴である。



※単位は人。

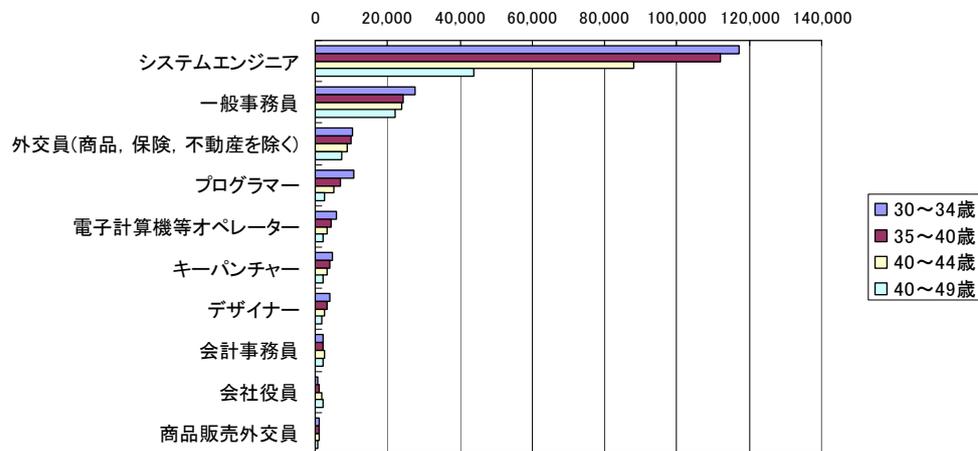
※各職業の就業者数について、国勢調査データから三菱総合研究所が推計。

図 3-2 福祉分野の主な職業構成（30～49歳就業者上位10職業）

(2) IT・情報サービス分野

IT・情報サービス分野では、「システムエンジニア」の就業者数が圧倒的に大きい。但し、

IT・情報サービス関連の中小企業では、プロジェクトマネジメントからプログラミングまでを1人が兼務することも多いため、統計上の「システムエンジニア」は「プログラマー」「デザイナー」など他職業と兼務しているのが実態であると考えられる。なお、「システムエンジニア」は福祉分野の「介護職員（治療施設・福祉施設）」「ホームヘルパー」などと比較して若手の構成割合が非常に大きいことが分かる。



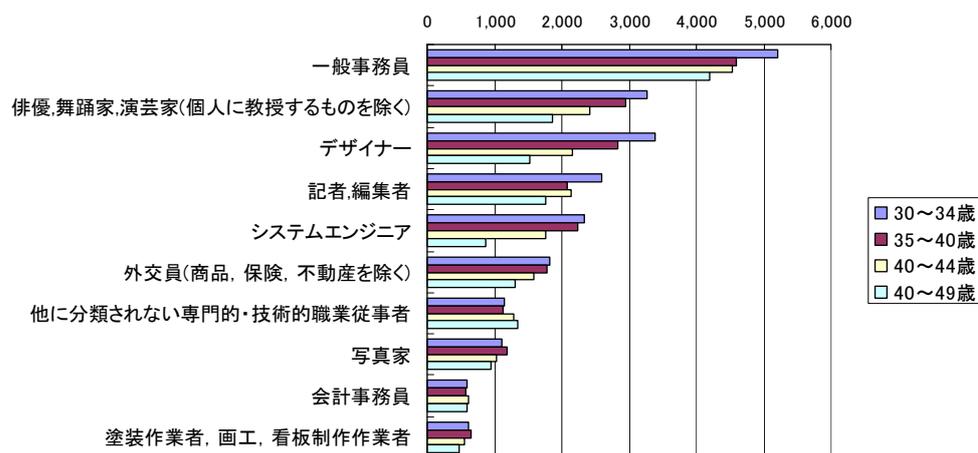
※単位は人。

※各職業の就業者数について、国勢調査データから三菱総合研究所が推計。

図 3-3 IT・情報サービス分野の主な職業構成（30～49歳就業者上位10職業）

(3) コンテンツ分野

コンテンツ分野では、「一般事務員」「俳優・舞踏家・演芸家（個人に教授するものを除く）」「デザイナー」などが就業者数で上位にある。



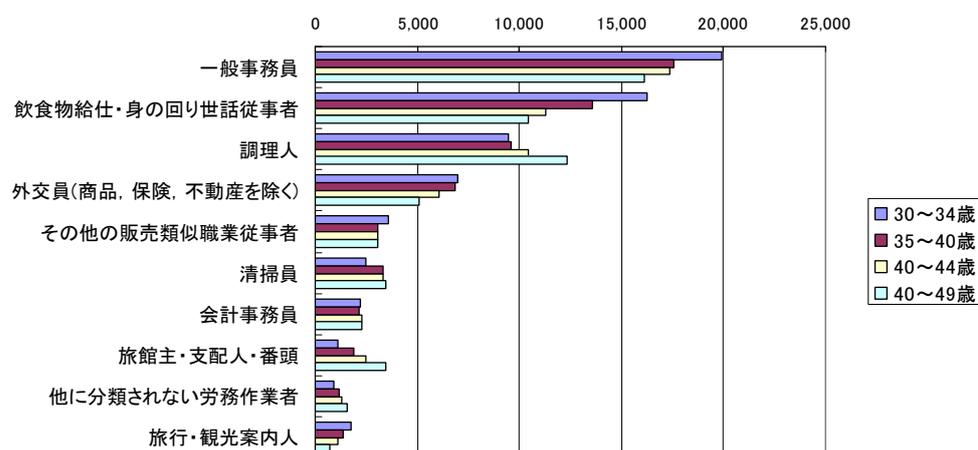
※単位は人。

※各職業の就業者数について、国勢調査データから三菱総合研究所が推計。

図 3-4 コンテンツ分野の主な職業構成（30～49歳就業者上位10職業）

(4) 観光分野

観光分野では「一般事務員」「飲食物給仕・身の回り世話従事者」「調理人」「外交員（商品・保険・不動産を除く）」などの就業者数が多い。「飲食物給仕・身の回り世話従事者」「調理人」は、宿泊業において大きな割合を占めているものと考えられる。一方「一般事務員」「外交員（商品・保険・不動産を除く）」の就業者が多いのは、例えば旅行業における営業職などが含まれているためと考えられる。



※単位は人。

※各職業の就業者数について、国勢調査データから三菱総合研究所が推計。

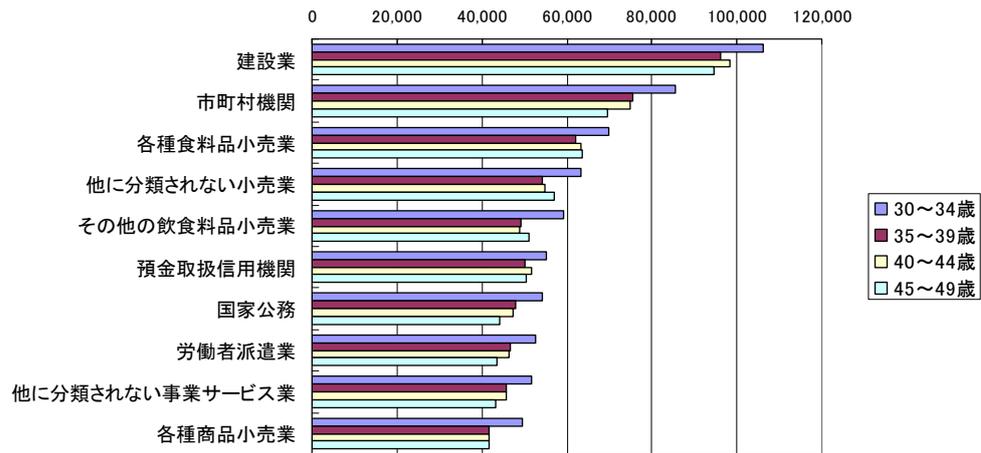
図 3-5 観光分野の主な職業構成（30～49歳就業者上位10職業）

(5) ビジネス実務分野

前述の通り、ビジネス実務分野については、まず職業との対応付けを図り、それを「産業別×年齢別」構成に分解した。結果を以下に示す。この結果を見ると「建設業」の就業者数が最も多く、その他は公務と小売業に関係した産業が上位にあることが分かる。

こうしたビジネス実務に対応する職業の就業者数は、各産業全体の就業者規模の傾向と概ね一致している。具体的には、「建設業」は全産業の中で就業者数が最大の産業であり、下図の10産業は、産業全体の就業者数（全職種・前年齢層の就業者数合計）で見た場合でもトップ30位以内に含まれる。

（ビジネス実務分野に含まれる）「一般事務員」「会計事務員」などの職業は、どのような産業においても普遍的に必要とされる者である。このため、ビジネス実務分野の就業者規模は、産業全体の就業者規模に強く影響を受けているものと考えられる。



※単位は人。

※各職業の就業者数について、国勢調査データから三菱総合研究所が推計。

図 3-6 ビジネス実務分野の主な産業構成（30～49歳就業者上位10産業）

2. 人材ニーズ調査による詳細分析

前章では、経済産業省「平成16年度人材ニーズ調査」を用いて、「高専・短大・専修・各種学校卒」人材に対する潜在・顕在ニーズ（求人数）の上位50職種を示した。以下では、「福祉」「IT・情報サービス」「コンテンツ」「観光」「ビジネス実務」の各分野について、同様の潜在・顕在ニーズを算出し、現状把握を行った。

(1) 福祉分野

福祉分野では、基本的に「高卒以下（学歴不問含む）」の求人割合が高い。そのため、ニーズ総数は大きくとも、「高専・短大・専修・各種学校卒」のニーズはあまり大きくない。「高専・短大・専修・各種学校卒」のニーズが最も大きいのは「介護士」で4,870人となっている。

表 3-5 福祉分野の人材ニーズ（顕在・潜在的採用意向）

職種	人材ニーズ総数 (A)	最終学歴別(項目を結合)			高専・短大・専修・各種学校卒の人材ニーズ総数 (A×B)
		大学卒以上合計	高専・短大・専修・各種学校卒 (B)	高卒以下	
088 *その他保健医療専門職	3,204	14.3%	64.4%	21.4%	2,062
089 福祉相談指導専門員	3,626	8.6%	19.7%	71.1%	713
090 福祉施設指導専門員	1,168	17.2%	38.5%	39.9%	449
092 介護士	28,964	1.2%	16.8%	80.7%	4,870
093 その他社会福祉専門職	9,902	16.3%	23.9%	59.1%	2,370
248 ホームヘルパー	43,181	1.3%	3.3%	95.0%	1,438
249 *その他家庭生活支援サービス職業従事者	6,197	0.7%	9.6%	89.7%	598

※分野に関連する職種の、「高専・短大・専修・各種学校卒」人材ニーズ総数を算出。

※「*」の付いている職種は、推計のために用いたアンケートの回答企業数が50以下であることを示す。

出所：平成16年度人材ニーズ調査ウェブサイト (<http://www.cin.or.jp/needs2004/>)

のデータから三菱総合研究所が集計

(2) IT・情報サービス分野

IT・情報サービス分野では、多くの職種で数万人規模のニーズが存在している。また、「高専・短大・専修・各種学校卒」の割合も20～40%と比較的高く、結果的に「高専・短大・専修・各種学校卒」のニーズ総数も大きくなっている。その中でも、「プログラマー」は「高専・短大・専修・各種学校卒」のニーズ総数が特に大きい。

表 3-6 IT・情報サービス分野の人材ニーズ（顕在・潜在的採用意向）

職種	人材ニーズ総数 (A)	最終学歴別(項目を結合)			高専・短大・専修・各種学校卒の人材ニーズ総数 (A×B)
		大学卒以上合計	高専・短大・専修・各種学校卒 (B)	高卒以下	
050 研究開発(ソフトウェア)	12,832	41.4%	26.2%	30.6%	3,363
051 コンサルティング系SE	21,140	43.7%	23.1%	28.8%	4,883
052 ビジネスアプリケーション系SE	33,777	38.0%	22.6%	33.0%	7,639
053 データベース系SE	18,875	10.6%	24.4%	59.9%	4,601
054 制御系SE	17,450	16.0%	32.7%	44.1%	5,701
055 ネットワーク系SE	29,500	13.9%	37.3%	43.9%	11,010
056 プログラマ	74,022	15.6%	40.6%	41.2%	30,067
060 システムコンサルタント	4,719	27.8%	19.7%	23.1%	932
061 ネットワークエンジニア	20,884	29.8%	23.0%	45.8%	4,797
064 その他情報処理技術者	16,097	14.8%	21.6%	59.3%	3,477
173 プロジェクトマネージャー	5,665	34.2%	37.0%	23.0%	2,095
230 セールスエンジニア	54,152	14.6%	21.2%	55.9%	11,507

※分野に関連する職種の、「高専・短大・専修・各種学校卒」人材ニーズ総数を算出。

※「*」の付いている職種は、推計のために用いたアンケートの回答企業数が 50 以下であることを示す。

出所：平成 16 年度人材ニーズ調査ウェブサイト (<http://www.cin.or.jp/needs2004/>)

のデータから三菱総合研究所が集計

(3) コンテンツ分野

コンテンツ分野では、「大学卒以上」が求められる職種と「高卒以下（学歴不問も含む）」が求められる職種が明確に分かれている点の特徴である。例えば「CG デザイナー」「3DCG デザイナー」「インターネットコンテンツ制作」などは「高卒以下（学歴不問も含む）」の割合が高い一方で、「編集」「アートディレクター」では「大学卒以上」の割合が高い。

「高専・短大・専修・各種学校卒」については、「グラフィックデザイナー」のニーズの割合が比較的高く、ニーズ総数も約 7,400 人と分野の中で最も多くなっている。

表 3-7 コンテンツ分野の人材ニーズ（顕在・潜在的採用意向）

職種	人材ニーズ総数 (A)	最終学歴別(項目を結合)			高専・短大・専修・各種学校卒の人材ニーズ総数 (A×B)
		大学卒以上合計	高専・短大・専修・各種学校卒 (B)	高卒以下	
106 * 編集	7,346	63.8%	17.3%	18.5%	1,270
109 グラフィックデザイナー	28,895	7.6%	25.5%	59.6%	7,371
110 * エディトリアルデザイナー	2,636	49.2%	8.5%	42.4%	223
111 * CGデザイナー	13,324	1.5%	14.2%	84.1%	1,887
112 * 3DCGデザイナー	5,349	1.4%	18.2%	74.2%	976
136 * イラストレーター	5,111	0.7%	9.8%	89.5%	502
138 インターネットコンテンツ制作	19,239	5.6%	17.7%	76.4%	3,408
140 映像制作	6,767	30.3%	12.0%	44.9%	814
143 * アートディレクター	3,110	49.1%	30.6%	19.8%	953

※分野に関連する職種の、「高専・短大・専修・各種学校卒」人材ニーズ総数を算出。

※「*」の付いている職種は、推計のために用いたアンケートの回答企業数が 50 以下であることを示す。

出所：平成 16 年度人材ニーズ調査ウェブサイト (<http://www.cin.or.jp/needs2004/>)

のデータから三菱総合研究所が集計

(4) 観光分野

観光分野に関連した求人は「高卒以下（学歴不問含む）」の割合が概ね高いが、「支配人」については「大学卒以上」の割合も大きい。「支配人」のニーズが「大学卒以上」と「高卒以下」で分かれているのは、シティホテル・ビジネスホテル・旅館といった業態・規模の違いが原因である可能性も考えられる。

表 3-8 観光分野の人材ニーズ（顕在・潜在的採用意向）

職種	人材ニーズ総数 (A)	最終学歴別(項目を結合)			高専・短大・専修・各種学校卒の人材ニーズ総数 (A×B)
		大学卒以上合計	高専・短大・専修・各種学校卒 (B)	高卒以下	
181 * 支配人	568	45.4%	3.3%	50.6%	19
263 フロント	7,371	2.6%	6.7%	89.4%	496
264 ホテル業務(ベルボーイ等)	5,183	21.4%	10.2%	67.7%	530
265 客室係(仲居等)	20,865	0.2%	1.8%	95.6%	373
266 * 添乗員・ツアーコンダクター	7,660	5.8%	32.5%	61.8%	2,488

※分野に関連する職種の、「高専・短大・専修・各種学校卒」人材ニーズ総数を算出。

※「*」の付いている職種は、推計のために用いたアンケートの回答企業数が50以下であることを示す。

出所：平成16年度人材ニーズ調査ウェブサイト (<http://www.cin.or.jp/needs2004/>)

のデータから三菱総合研究所が集計

(5) ビジネス実務分野

ビジネス実務分野では、他分野と比較して「大学卒以上」のニーズ割合がやや高い。特に管理・企画・財務関連の職種には「大学卒以上」のニーズが高い。一方、それら以外の一般的な事務や営業職では「高卒以上」のニーズが高くなっている。

ニーズ総数でみた場合には営業職の規模が非常に大きく、結果的に「高卒・短大・専修・各種学校卒」のニーズ総数も営業（特に法人系）で大きくなっている。

表 3-9 ビジネス実務分野の人材ニーズ（顕在・潜在的採用意向）

職種	人材ニーズ総数 (A)	最終学歴別(項目を結合)			高専・短大・専修・各種学校卒の人材ニーズ総数 (A×B)
		大学卒以上合計	高専・短大・専修・各種学校卒 (B)	高卒以下	
176 管理職(事務職)	9,385	62.1%	2.7%	32.6%	255
177 管理職(営業職)	23,797	43.4%	7.0%	48.8%	1,676
179 管理職(販売職)	6,262	36.1%	10.0%	52.5%	626
180 管理職(サービス職)	2,199	36.4%	17.6%	45.7%	388
182 *スーパーバイザー	2,061	40.2%	4.2%	55.3%	86
183 店長	13,212	32.0%	4.1%	63.1%	541
184 管理職(その他)	5,741	30.4%	5.0%	63.5%	289
187 人事	3,121	16.9%	6.4%	74.4%	200
188 労務	1,378	15.3%	11.5%	63.0%	159
191 経営企画	2,849	47.3%	11.2%	41.0%	319
208 その他一般事務職	71,725	4.6%	12.8%	79.9%	9,204
209 企画	12,068	49.7%	9.2%	34.1%	1,109
210 販売促進	22,393	24.5%	12.1%	60.0%	2,710
211 マーケティング	13,648	42.4%	16.8%	37.0%	2,289
214 商品開発	5,784	12.7%	11.7%	73.1%	675
218 *店舗開発	1,354	20.6%	6.6%	68.2%	89
219 その他企画・販促系事務職	8,462	22.3%	25.1%	48.5%	2,122
220 財務	6,306	61.1%	11.2%	27.0%	708
221 会計	8,756	32.1%	15.0%	48.9%	1,312
222 経理	62,921	18.9%	18.2%	57.5%	11,461
223 その他の会計事務従事者	14,487	7.4%	11.7%	71.9%	1,702
225 営業(法人新規)	248,617	30.0%	8.5%	60.0%	21,057
226 営業(法人固定)	118,056	23.3%	10.5%	57.8%	12,356
227 営業(個人新規)	123,669	11.1%	5.0%	81.6%	6,228
228 営業(個人固定)	53,749	5.1%	3.3%	89.7%	1,777
231 その他の営業・販売	144,597	7.8%	5.1%	83.0%	7,439
238 レジ	31,173	0.3%	4.8%	93.5%	1,496
246 *その他の販売類似職業従事者	10,772	0.0%	0.2%	99.8%	26

※分野に関連する職種の、「高専・短大・専修・各種学校卒」人材ニーズ総数を算出。

※「*」の付いている職種は、推計のために用いたアンケートの回答企業数が50以下であることを示す。

出所：平成16年度人材ニーズ調査ウェブサイト (<http://www.cin.or.jp/needs2004/>)

のデータから三菱総合研究所が集計

第4章 福祉分野における人材マップと中堅人材

第1節 人材マップの作成

1. 当該分野における人材マップ作成の考え方

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、現在社会的関心が最も高く、かつ将来を見通した時に人材需要も大きいと予想されるのは「高齢者福祉」領域である。この点を踏まえ、本検討では高齢者福祉を中心としつつ、高齢者福祉の1割強の就業人口規模を持つ障害者福祉についても視野に置きながら検討を進めることとした。

ここで、高齢者福祉分野においては、様々な資格制度が発達しており、さらに、「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」「指定居宅サービスなどの事業の人員、設備及び運営に関する基準」などの基準の中で配置が必要な人員（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、というように資格の所有と福祉サービスの運営が密接に関係している。専門高校や専門学校、大学福祉系学部においても、それらの資格取得を目指した教育を行っているケースも多い。一方で、資格の所有と福祉サービスの運営が密接に関係している分、資格は取得するものの、職能としては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多く見られ、単純に資格取得者数を実際のその職種の数と捉えることはできない。以上の点を踏まえ、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した。

2. 人材像の類型化と人材マップ（素案）の作成

(1) 人材マップ作成の手順

人材マップ作成の手順としては、各種資格名及び福祉サービスの求人情報に記載されている職種をまず網羅的に抽出し、福祉分野の統計調査（厚生労働省の「社会福祉施設等調査」及び「介護サービス施設・事業所調査」）で使用されている職種名を手がかりに集約した上で、名称を原則、（資格名ではなく）職能を表す一般的な名称に置き換えた。なお、福祉分野の資格名は、過去の経緯などから「同じような名称でも施設種別が異なれば違う機能を果たしている場合」や「異なった名称でも施設種別が異なれば同じような機能を果たしている場合」があるので、集約にあたって留意した。

(2) 人材マップ（素案）の作成

(1)に示した手順で抽出された人材類型について、本調査で分野横断的に設定した業務レベル（第3章第1節）に沿って、人材マップ上に付置した。

福祉分野を構成する人材群のうち、福祉分野固有の人材（以下、「福祉人材」と呼ぶ）として、「介護系」「計画系」「相談・調整系」「職業指導系（障害者福祉の場合）」を想定した。また、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」を想定した。なお、訪問系サービスの運営は、ビジネスモデル的にはショップ経営に近いものと考えられ、事務系を含めて、「ビジネス実務分野」の知見が活用できると思われる。

福祉人材のうち、就業人口として最も多いのは「介護系」であり、具体的には「介護スタッフ」の各人材類型である。「介護スタッフ」の就労場所としては、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」、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」、及び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」、の3つに大別できる。また、要介護人口の増加や地域で提供される福祉サービスの多様化などの背景から、近年、その重要度が増しているのが「計画系」であり、具体的には「ケアマネージャー」の各人材類型が相当する。これら「介護スタッフ」「ケアマネージャー」の各々については、レベル分けを行い、次の人材類型を設定した。

□介護スタッフ

「介護スタッフ」については、「介護スタッフ補助職」「介護スタッフ」「副主任介護スタッフ」「専門介護スタッフ」「主任介護スタッフ」及びマネジメント職としての「事業所長」「施設長」という人材類型を設定した。

- ・介護スタッフ補助職：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。レベル1に相当。
- ・介護スタッフ：介助、排泄補助、外出の付き添い、レクリエーションなど、生活全般を担当。レベル2に相当。
- ・副主任介護スタッフ：介護スタッフの業務に加え、介護スタッフの指導なども担当。レベル3のやや手前に相当。
- ・専門介護スタッフ：介護スタッフの業務の中でも、高度の専門的知識を持ち、「認知症対応」「ユニットケア」など難度の高い業務を担当。レベル3に相当。
- ・主任介護スタッフ：介護業務のリーダー役。介護スタッフのシフト作成も担当。レベル3に相当。
- ・施設長：ホームの総責任者として、組織マネジメント及び運営業務を行う。レベル4に相当。

□ケアマネージャー

「ケアマネージャー」については、「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「ケアマネージャー事業所責任者」という人材類型を設定した。

- ・ケアマネージャー補助職：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。レベル1に相当。
- ・ケアマネージャー：介護支援専門員資格の所有者。要介護者などからの相談に応じて、要介護者などがその心身の状況など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。レベル2に相当。
- ・主任ケアマネージャー：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などを行う。地域包括支援センターなどに配置。レベル3に相当。
- ・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及び運営業務を行う。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・調整系」は、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を行うほか、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している。相談・調整系については、相談・調整業務を行う上で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などからレベル3に位置させた。制度上、「生活相談員」「支援相談員」と呼ばれている人材群が相当する。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。

なお、福祉分野の施設及びサービスは、福祉分野固有の職能のほかに、医療・専門技術系、事務系、生活支援系、調理・栄養系などの職能も加わって構成されている。しかしながらこれらの職能は、福祉系の教育機関が供給元となっている訳ではない。そこで、今回の検討の背景に「新しい枠組み」があることを考慮し、福祉系以外の職能については、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した。

作成した人材マップ（素案）を図 4-1 に示す。

またこの人材マップ（素案）の中で『中堅人材』の層としては、「介護系」及び「計画系」の2つの系におけるスタッフ（一人前の働きができるようになった層）からシニアマネージャー（事業所責任者）のレベルを想定することとした（図の太長い点線の枠の部分）。

3. ヒアリング調査の実施

(1) 調査対象

ヒアリング調査の目的は人材類型ごとの構成割合を知ることにあるが、福祉サービスの種類によって、人材類型の構成が異なることが予想された。そこで、福祉人材の中でも中心になっていると想定される「介護スタッフ」及び「ケアマネージャー」の就労人口が多い施設・サービス事業を、ヒアリング対象として選定した。具体的には、「介護スタッフ」の主な就労場所である「施設系」「通所系」「訪問系」のそれぞれについて、施設系としては、高齢者対象の福祉施設として長年重要な役割を果たしており代表的存在である「特別養護老人ホーム」と、近年、民間介護事業者の参入が著しい「介護付き有料老人ホーム」を取り上げることとし、「通所系」及び「訪問系」に分類されるショートステイ事業、デイサービス事業、在宅介護事業については、主要民間事業者数社にヒアリング調査を申し込んだもののご協力いただけなかったこともあり、特別養護老人ホームの運営主体である社会福祉法人を訪問した際に、併せて情報収集することとした。

「ケアマネージャー」については、上記の「介護スタッフ」を主対象とするヒアリングの際に併せてそれらの施設・サービスにおける状況を尋ねると共に、「ケアマネージャー」の主たる職場である「居宅介護支援事業所」についての状況を把握することとした。ただし、居宅介護支援事業所は平均すると1事業所あたり2人強の規模であり、ヒアリング調査の対象とするには適切でなく、また業界全体を見通すことも困難であると考えられることから、個別事業所ではなく業界団体などを調査対象とすることとした。

これらのヒアリング先に対して、2.で作成した人材マップ（素案）について、現場実態との整合についてのご意見をいただき、人材類型の再定義（追加、削除、統合、名称変更、など）及び業務レベルへの再配置などをしていただくとともに、各人材類型の構成割合について尋ねた。

表 4-1 福祉分野の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	居宅介護支援事業所	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、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、養護老人ホームについても調査
		社会福祉法人G	デイサービス、ホームヘルプサービス、居宅介護支援事業所、地域包括支援センター、などについても調査

(2) 調査結果の概要

ヒアリング調査の結果、各人材類型について主なものとして次のような知見が得られた。

□ 介護スタッフ

人材マップ（素案）では「専門介護スタッフ」という人材類型を設けていた。日本認知症ケア学会が認定している「認知症ケア専門士」（民間資格）のように介護スタッフの専門性を向上させる取り組みは行われているが、現時点では、このような専門性に特化した人材類型は存在していない。この理由としては、認知症対応やユニットケアなど、高度の専門知識を必要とする難度の高い業務は存在しているが、その業務専門の担当者を配置しようという考え方ではなく、どの介護スタッフでもそのような業務を担当できるように育成しようという考え方をどの事業者とも取っていることがあげられる。

施設においては「副主任介護スタッフ」を置いておらず、「主任介護スタッフ」以外はすべてフラットに「介護スタッフ」というケースも見られた。

「介護スタッフ補助職」は、該当する職種を置いている施設と置いていない施設がみられた。置いていない場合は、介護スタッフが介護スタッフ補助職の機能までカバーする場合や、介護系ではなく生活支援系に位置づけられるスタッフが行っている場合などがみられた。

介護スタッフのマネージャーからシニアマネージャークラスのありようは、施設・サービス事業所の形態や人数によって、異なりを見せる。同一法人内に事業所数が多く1事業所あたりの規模が小さい場合（訪問介護事業所、一部の介護付き有料老人ホームなど）は介護サービスの現場トップマネジメントの役割が強くなるが、1事業所あたりの規模が比較的大きく同一法人内に事業所数が少ない場合（特別養護老人ホームなど）は中堅人材的機能よりも経営マネジメント機能が重視される。

なお、介護スタッフの出身学校種としては、高等学校（福祉系学科、普通科）、福祉系の専門学校や短期大学、大学（福祉系学部、その他の学部）など多様な事例がみられた。卒業時に介護福祉士の資格を取得しているという面で高等学校の福祉系学科の活用を志向している事例もみられたが、全般的には学生時代の専攻にこだわらずに、むしろ各法人の組織風土に合うかどうかという点を重視しつつ、幅広い分野から採用を行っていると思われる。給与面では高等学校／専門学校・短期大学／大学卒で違いを設けている例もみられたが、担っている職能自体は出身学校種による違いはみられなかった。

□ ケアマネージャー

施設においては、ケアマネージャーとしての専任者を置かずに施設長などがケアマネージャー機能も担っている場合、あるいはケアマネージャー資格を持つ介護スタッフがケアプランも作成してケアマネージャーはそのチェックを担当している、というケースも見られた。また、施設において主任ケアマネージャー（資格者）は配置されていない。

ケアマネージャーの中心的な職場となる居宅介護支援事業所は、平均 2.1 人程度の規模であり、1つの事業所内で「管理者－ケアマネージャー」の2分類以上の役割分担がされるような規模の組織とはなっていない。居宅介護支援事業所は最大でも7人程度の規模であるが、そのような事業所においても、管理者1名（指導役を兼ねる）の下に他のケアマ

ネージャーがフラットに配置され、ケアマネージャー補助職や主任ケアマネージャーがおらず、階層構造になっていないケースも多い。

□ 相談員

人材マップ（素案）では、公的統計との整合性を考慮して「計画系」と「相談・調整系（具体的には「支援相談員」など）」は別の人材類型として付置していたが、業務実態としては非常に近接しているとの指摘があった。

また、「教育システム」と「採用」に関して、ヒアリングから得られた意見を、参考として以下に示す。

○「教育システム」に関して

<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。
- ・ 職業訓練機関など（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、など）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」*7、「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など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

*7 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

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・歴史などは（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。
- ・ 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。

<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きた。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。
- ・ 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。

○「採用」に関して

<大手介護事業者C>

- ・ ケアスタッフの採用条件は、高校卒業以上。学科条件はない（福祉系学科卒業などの指定はない）が、採用時（入社時）にホームヘルパー2級以上を取得していることが条件（専門学校卒であれば介護福祉士を取得しているはず）。
- ・ ケアスタッフに関して、学歴や専攻した学科によって担当する業務は特に違いはない。

大卒・専門学校卒・高卒で給料は変わらない。入社年次で給料は同じ。新卒採用にあたって、会社としては、学歴や学科よりも当社の企業理念を理解しているか／共鳴できるか、を重視している。

- ・ 実績として、福祉系は高卒は少ない。学部卒は、福祉系と非福祉系の比率は 5 : 5。福祉系が多くはないのは、学生に尋ねると、大学の先生方が企業よりも社会福祉法人を薦めるため。その結果、これまでは福祉系でない人が多かった。

<大手介護事業者 D>

- ・ 介護職の新卒について、大卒／専門学校卒／高卒といった学歴による違いは設けておらず、初任給は一緒である。会社としてコア人材を作っていこうという動きはあるが、学歴で色分けはない。
- ・ 実態としては、本年度の新卒のうち、四年制大学卒が 9 割強であり、1 割が専門学校・高校であった。四年制大学卒は以前は 6~7 割という比率であったが、最近は増えている。
- ・ 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>

- ・ 当施設の近くに高校の福祉科があり、実習生を受け入れている。その縁で、その高校から採用している。他にも、高校卒や専門学校卒を採用している。実習を受け入れている高校・専門学校や、人からの紹介など。大学にも求人を出しているが、四年制大学には求人を出しても、介護スタッフとしては求職者が来ない（ケアマネジャーには来る）。
- ・ 給与表において、学歴・経歴が換算されているので、初任給は卒業した学校種によって異なる。専門学校卒は短大卒扱い。
- ・ 高校の普通科出身の場合、高校時代に資格を取得しておくことは難しく、福祉の用語が分かっていないなどのことがあり、福祉科出身の方が望ましい。資格加算の関係もあり、高校の福祉科を採用の際は優先する。普通科出身者であれば、ヘルパー2級の受講を薦める。

<社会福祉法人 F>

- ・ 介護スタッフ 24 名（主任、副主任を含む）のうち、6 名が新卒採用、18 名が中途採用。新卒は全員が専門学校出身で介護福祉士の資格を取得して入職。
- ・ 介護スタッフ 24 名（主任、副主任を含む）の出身学校種をみると、高卒が 10 名、専門学校卒が 9 名、短大（介護福祉士コース）が 1 名、大学（一般大学）卒が 4 名である。高卒は商業科、工業科、普通科などの出身であり、福祉学科出身者はいない。特別養護老人ホームの主任・副主任はたまたま 3 人とも専門学校卒であるが、ショートステイの副主任は四年制大学（一般大学）卒であり、出身学校種によって職位を決めている訳ではない。相談員は、福祉系大学卒業。最初から相談員として入職してきた。

- ・ 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。現在は、新卒募集は年1名程度しか行っておらず、毎年1名程度。現在は、他職種からの転職組の応募が多い。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、卒業者は（当法人より）大きな規模の法人を希望しているようである。
- ・ 介護スタッフ志望の大卒がいればもちろん採用したいが、採用にあたって重視するのは、卒業した学校種よりも、「当法人の理念や風土に合うか」である。

<社会福祉法人G>

- ・ 定期採用（正職員）としては、専門学校、短大、四年制大学卒業者、大学院、研究科の卒業予定者及び既卒者で、社会福祉士（受験資格取得見込者）または介護福祉士（資格取得見込者）について募集を行う。高卒でも採用しないという訳ではないが、専門性や資格の関係から現在は募集をしていない。四年制大学卒業者で福祉系以外の学部からの応募者も多い。
- ・ 専門学校卒業者／短大卒業者／四年制大学卒業者で、期待する役割などに特に差はない（初任給は、短大・専門学校卒と、四年制大学卒とは異なる）。業務の中でも、卒業した学校種による違いは意識していない。

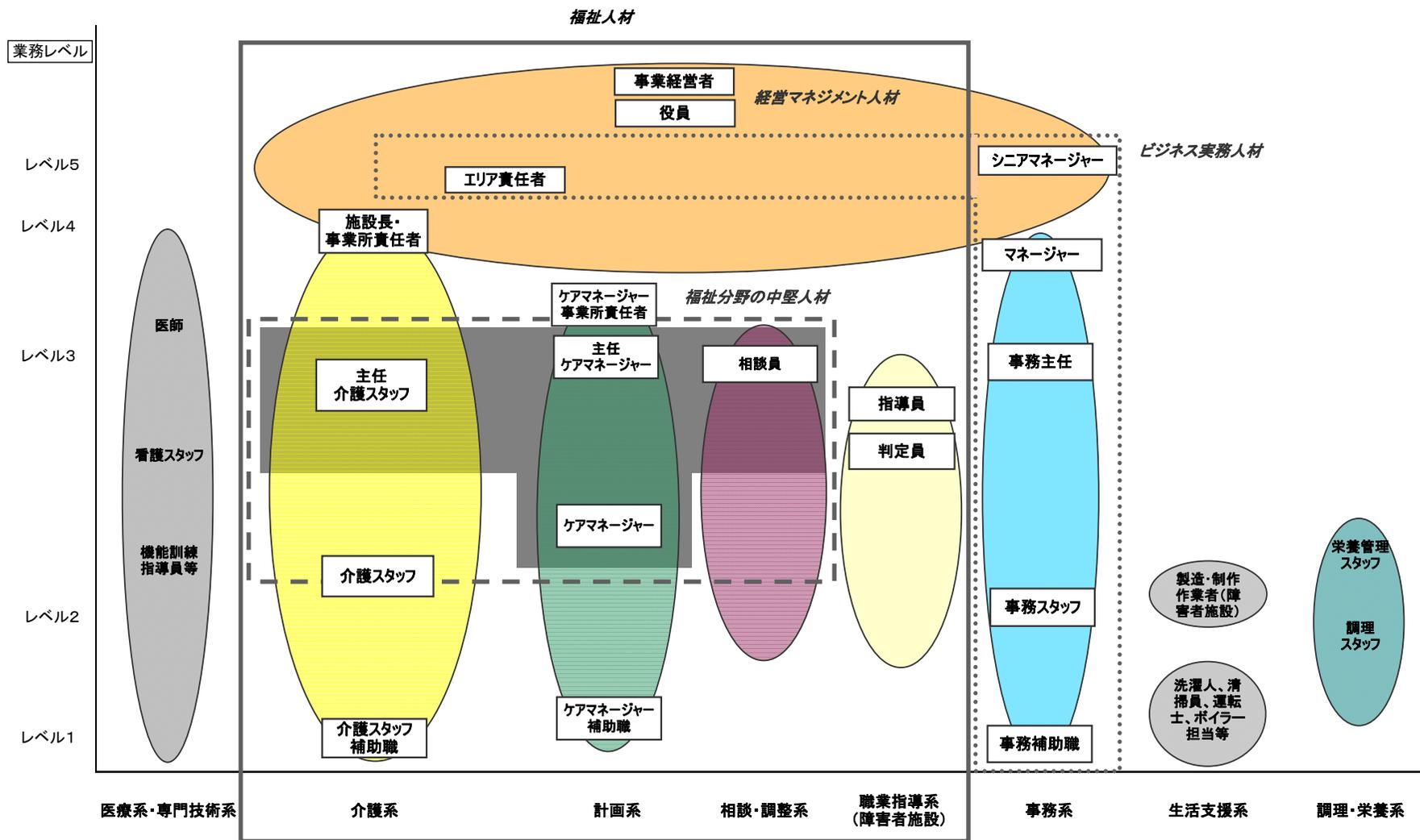
4. 人材マップの作成

3.のヒアリング調査の結果を踏まえて、人材マップ（最終版）を作成した。

作成に際して、「主任介護スタッフ」と「副主任介護スタッフ」については、「副主任介護スタッフ」を置いていない事業所もみられたことや他の分野で作成している人材マップとの整合性・統一性も考慮し、「主任介護スタッフ」に統合することとした。

また、「介護スタッフ（正規職員）」と「介護スタッフ（非正規職員）」については、コア業務（介護サービス）以外の業務や勤務形態（夜勤対応など）では違いがみられたものの、コア業務については担っている機能に大きな違いがみられない場合が多かったこと、本調査の背景にある教育システムの観点からは正規職員／非正規職員という区別をして育成を図るわけではないこと、及び他の分野で作成している人材マップとの整合性・統一性も考慮し、人材マップにおいては「介護スタッフ」として統合することとした。ただし、人材マップ上では統合したものの、介護スタッフのうちどの層が『中堅人材』として捉えられているかに関して「介護スタッフ（正規職員）」と「介護スタッフ（非正規職員）」を区別している事例がヒアリング調査でみられたため、人材ニーズ量の整理にあたってはこれらを区別して扱うこととした。

作成した人材マップを図 4-2 に示す。



※「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）

※中央部分の四角く灰色で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。

図 4-2 福祉分野 人材マップ（最終版）

第2節 中堅人材に相当する人材類型の概観

1. 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、福祉人材の中でも特に次の層が、『中堅人材』として捉えられていると考えられる。

□介護スタッフ

レベル3の「主任介護スタッフ」が『中堅人材』に該当する。

また、訪問系及び通所系（短期入所系を含む）の事業所では、非正規職員に対して正規職員の人数が非常に少ないことから、正規職員であれば主任介護スタッフでなくても、マネジメントなど主任介護スタッフ的な業務を担当するようになっている。そこで、訪問系及び通所系の事業所においては「介護スタッフ（正規職員）」も『中堅人材』に該当するものとした。

なお、施設系の事業所においても、介護スタッフの正規職員と非正規職員の役割の違いが持たされている場合には「介護スタッフ（正規職員）」も『中堅人材』として機能することが期待されている。そこで、レベル2のうち「介護スタッフ（正規職員）」全員も含めて、広義には『中堅人材』と捉えることとした。

レベル4の「施設長」「事業所長」については、同一法人内に事業所数が多く1事業所あたりの規模が小さい場合（訪問介護事業所、一部の介護付き有料老人ホームなど）は介護サービスの現場トップマネジメントの役割が強くなり、中堅人材的機能を果たすことになるが、1事業所あたりの規模が比較的大きく同一法人内に事業所数が少ない場合（特別養護老人ホームなど）は、中堅人材的機能よりも経営マネジメント機能が重視されることから、ここでは中堅人材には含めないこととした。

□ケアマネージャー

施設系では、ケアマネージャーの機能を介護スタッフが代替しているケースも見られたものの、「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の中核的存在である」という指摘も多くあった。また、ケアマネージャーの多くが就労する在宅介護支援事業所においては、ケアマネージャーの正規職員と非正規職員で、担当している業務・役割は変わらないとのことであった。これらのことを踏まえ、「ケアマネージャー」及び「主任ケアマネージャー」を、すべて『中堅人材』として想定することとした。

□相談員

ヒアリング調査で「担っている役割・機能はケアマネージャーとほぼ同等」との指摘があったことを踏まえ、原則として『中堅人材』層として含めることとした。ただし、障害福祉施設の「生活支援員」は実態から考えて「介護系」としたため、中堅人材からは除外した。

なお、職業指導系（障害者福祉の場合）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。

2. 中堅人材の量的構成の整理

ヒアリング調査の結果、福祉人材の人材類型別の構成割合（中堅人材に関係がある人材群のみを対象）は、施設・サービス別に表 4-2 に示すものとなった（太枠部分が各ヒアリング対象において『中堅人材』として指摘された人材類型）。

表 4-2 福祉分野のヒアリング結果のまとめ

ヒアリング対象		A		B	C	D	E			
		居宅介護 支援事業 所	地域包括 支援セン ター	居宅介護 支援事業 所	介護付き 有料老人 ホーム	介護付き 有料老人 ホーム	特別養護 老人ホー ム	ディスービ ス一般型	ディスービ ス認知症 型	ホームヘ ルパー事 業
施設・サービス	ホーム長・事業所責任者	1			1	1	1	1		
	計画系(ケアマネ)	6	1	3	2	0	2			
	相談・調整系(相談員)				1	0	2		2	
介護系	介護系(介護スタッフ)				33.4	38	75	8	4	11
	主任介護スタッフ				2.4	3	5			1
	介護スタッフ(正規職員)				15	21	31	1	2	1
	介護スタッフ(非正規職員)				15	14	23	7	2	9
	介護スタッフ補助職					1	16			
整計系 内・ 訳調	主任ケアマネジャー	2	1	1	0					
	ケアマネジャー(正規職員)				1	0	2			
	ケアマネジャー(非正規職員)	3		2		0				
	ケアマネジャー補助職	1			0					

ヒアリング対象		F			G						
		特別養護 老人ホー ム	ショートス テイ	養護老人 ホーム	特別養護 老人ホー ム	ディスービ ス	ホームヘ ルパーサ ービス	軽費老人 ホーム	グループ ホーム	居宅介護 支援事業 所	地域包括 支援セン ター
施設・サービス	ホーム長、管理者	1		1	3	9	3	2	4	4	2
	介護支援専門員				8					22	5
	相談員	1		4	4	14					5
タ 介 護 系 内	介護スタッフ	31.5	9.5	16	159	63	76		22		
	主任介護スタッフ	2.5	1.5	3	30	7	4		3		
	介護スタッフ(正規職員)	15	6	11	83	14	1		10		
	介護スタッフ(非正規職員)	7	2		46	42	71		9		
	介護スタッフ補助職	7			0	0	0		0		
ネ ケ 内 ア 訳 マ	主任ケアマネジャー										
	ケアマネジャー(正規職員)										
	ケアマネジャー(非正規職員)										
	ケアマネジャー補助職										

(*) "0"は「当該人材類型は存在しない」との回答があった部分、空欄は回答がないため人数不明の部分
太枠は「中堅人材」に該当すると当該ヒアリング対象から回答があった人材群

(注) C,Dは当該事業者全体ではなく、1施設あたりの人数。Gは複数施設の合計値。

この結果をもとに、福祉人材の人材類型別の構成割合を、施設・サービス別に表 4-3 に示すように整理した。

表 4-3 福祉人材の人材類型別の構成割合（施設・サービス別）

施設分類	居宅介護支援事業所	地域包括支援センター	訪問介護等	通所介護等	短期入所生活介護等	介護老人福祉施設等	特定施設入居者生活介護等	
調査施設・サービス	居宅介護支援事業所	地域包括支援センター	ホームヘルプサービス	デイサービス	ショートステイ	特別養護老人ホーム	介護付き有料老人ホーム	
ヒアリング先	A, B	A	E, G	E	F	E, F, G	C, D	
適用施設・サービス	居宅介護支援事業所	地域包括支援センター	訪問介護、訪問入浴介護、夜間対応型訪問介護	通所介護、通所リハビリテーション、認知症対応型通所介護	短期入所生活介護	介護老人福祉施設、介護老人保健施設、介護療養型医療施設、地域密着型介護老人福祉施設	特定施設入居者生活介護、認知症対応型共同生活介護、地域密着型特定施設入居者生活介護	
介護系内	主任介護スタッフ	-	-	10.0%	5.0%	15.0%	10.0%	10.0%
	介護スタッフ(正規職員)	-	-	10.0%	15.0%	65.0%	45.0%	50.0%
	介護スタッフ(非正規職員)	-	-	80.0%	80.0%	21.1%	25.0%	40.0%
	介護スタッフ補助職	-	-	0.0%	0.0%	20.0%	20.0%	0.0%
整計系内・訳調	主任ケアマネージャー	25.0%	100.0%	-	-	-	0.0%	0.0%
	ケアマネージャー(正規職員)	25.0%	0.0%	-	-	-	100.0%	100.0%
	ケアマネージャー(非正規職員)	25.0%	0.0%	-	-	-	0.0%	0.0%
	ケアマネージャー補助職	25.0%	0.0%	-	-	-	0.0%	0.0%

3. 中堅人材の出身学歴別の構成

上で特定された中堅人材について、ヒアリング調査から得られた出身学歴別の構成を表 4-4 から表 4-5 に示す。

表 4-4 福祉人材の中堅人材の出身学歴別の構成①

ヒアリング対象	中堅人材に該当する層	施設・サービス	高校	専門学校	大学	備考
大手介護事業者 C	主任介護スタッフ	介護付き有料老人ホーム	50%	10%	40%	経験重視のため、経験年数が長い高校卒の割合が高い
大手介護事業者 D	主任介護スタッフ	介護付き有料老人ホーム	学歴別管理はしておらず、不明			
社会福祉法人 E	ケアマネージャー	特別養護老人ホーム	0%	0%	100%	大卒を登用
	主任介護スタッフ		100%	0%	0%	学歴より資格保有が問題
	主任介護スタッフ	ホームヘルプ	0%	100%	0%	「専門学校卒」は「短大卒」
社会福祉法人 F	主任介護スタッフ	特別養護老人ホーム	0%	100%	0%	
	相談員		0%	0%	100%	
社会福祉法人 G	主任介護スタッフ	特別養護老人ホーム	0%	0%	100%	

(注) どのヒアリング対象においても学歴別の管理はなされておらず、ご回答いただいているヒアリング対象についても、上記の構成比は感覚的な概数値である。

表 4-5 福祉人材の中堅人材の出身学歴別の構成②

(社会福祉法人Gの場合：全施設)

	高卒	専門学校卒	短大卒	高専卒	大学卒	大学院卒
ケアマネージャー	10%	14%	5%	0%	67%	5%
生活相談員	5%	24%	0%	0%	67%	5%
主任介護スタッフ	8%	22%	14%	0%	57%	0%
介護スタッフ(正規職員)	6%	23%	9%	1%	58%	3%

第1節のヒアリング調査の結果で述べたように、調査対象とした各施設においては、中堅人材層となる「主任介護スタッフ」「ケアマネージャー」「相談員」ともに学歴を意識した登用はされておらず、調査対象施設ごとに、現在たまたまその学歴の方がその層にいるという状況であった。大手介護事業者 D の回答に代表されるように、事業所としても、学歴別の各人材類型の構成は、その必要がないため、ほとんどの場合、把握していない。そのため、2.に述べた量的構成割合とは異なり、ある程度の信頼性をもち分野全体に演繹可能と思われる調査結果は得られなかった。

第3節 中堅人材の人材ニーズ量の推計

1. 推計方法

第2節で整理した構成比率を、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⁸）に乗ずることによって、高齢者介護サービス施設・事業所における中堅人材の量を推定した。なお、国勢調査結果を用いた福祉分野全体への拡大推計については、ケアマネージャーに相当する職業分類が国勢調査にないことや、就労人口が多い「訪問介護事業」が国勢調査では「その他の社会保険・社会福祉・介護事業」に含まれてしまっていることなどから、結果の誤差が大きくなると予想されたため、実施しないこととした。国勢調査と比べて介護サービス施設・事業所調査の方が、施設・サービスと職種との細かいクロス集計結果が提供されているため、人材量の推定に際して有益である。

平成19年介護サービス施設・事業所調査結果に基づいた高齢者介護分野における中堅人材の人材ニーズ量の推計は、具体的には次の手順によった。

- 「ケアマネージャー（介護支援専門員）」「相談員（生活相談員・支援相談員）」は、同調査に示されている全数を、中堅人材とする。
- 「介護系」については、次の施設分類別に「介護スタッフ補助職」「介護スタッフ」「主任介護スタッフ」の構成割合をヒアリング調査に基づき設定し、それぞれの施設の「介護職員」就労者数を按分する。

このうち、「主任介護スタッフ」及び訪問系及び通所系（短期入所系を含む）の「介護スタッフ（正規職員）」を中堅人材とする。また、これに施設系の「介護スタッフ（正規職員）」を加えたものを、広義の中堅人材とする。

【施設の種類の種類】

- ✓ 訪問系：訪問介護、訪問入浴介護
- ✓ 通所系：通所介護、通所リハビリテーション
- ✓ 短期入所系：短期入所生活介護
- ✓ 施設系：特定施設入居者生活介護（介護付き有料老人ホームなど）、認知症対応型共同生活介護、介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）、介護老人保健施設、介護療養型医療施設

ここで、平成19年介護サービス施設・事業所調査における施設分類（表4-3で設定したもの）の介護スタッフ、介護支援専門員及び相談員の人数は、次のとおり。

⁸ 福祉分野では職務間及び施設間の兼務が多く、またパートタイムも多いため、「常勤換算」で人数が数えられることが一般的である。

表 4-6 介護スタッフ、介護支援専門員及び相談員の人数

施設分類	居宅介護 支援事業 所	地域包括 支援セン ター	訪問介護 等	通所介護 等	短期入所 生活介護 等	介護老人 福祉施設 等	特定施設 入居者生 活介護等
介護支援専門員	64,529	6,000	-	-	2,335	14,238	8,487
相談員	-	-	-	31,376	4,515	13,457	2,802
介護職員	-	-	169,634	150,082	69,392	295,127	135,819

(単位：人 [常勤換算])

2. 推計結果

表 4-6 に表 4-3 の結果を乗ずることにより、中堅人材の推定量として、表 4-7 を得ることができた(太枠部分が『中堅人材』)。

表 4-7 福祉分野における中堅人材の推定量

	施設分類	居宅介護 支援事業 所	地域包括 支援セン ター	訪問介護 等	通所介護 等	短期入所 生活介護 等	介護老人 福祉施設 等	特定施設 入居者生 活介護等	計
人 数	ケアマネージャー	64,529	6,000	-	-	2,335	14,238	8,487	95,589
	相談員	-	-	-	31,376	4,515	13,457	2,802	52,150
	介護スタッフ	-	-	169,634	150,082	69,392	295,127	135,819	820,054
タ ッ プ 内 訳	主任介護スタッフ	-	-	16,963	7,504	10,409	29,513	13,582	77,971
	介護スタッフ(正規職員)	-	-	16,963	22,512	45,105	132,807	67,910	285,297
	介護スタッフ(非正規職員)	-	-	135,707	120,066	14,609	73,782	54,328	398,491
	介護スタッフ補助職	-	-	0	0	13,878	59,025	0	72,904
ケ ア マ ネ 内 訳	主任ケアマネージャー	16,132	6,000	-	-	0	0	0	22,132
	ケアマネージャー(正規職員)	16,132	0	-	-	0	14,238	8,487	38,857
	ケアマネージャー(非正規職員)	16,132	0	-	-	0	0	0	16,132
	ケアマネージャー補助職	16,132	0	-	-	0	0	0	16,132

(注) ここで推計された「介護スタッフ(非正規職員)」及び「介護スタッフ補助職」の合計値は、介護サービス施設・事業所調査における「介護職(非常勤)」の値と比べて大きく異なっている。ただし、介護サービス施設・事業所調査の「介護職(常勤)」には常勤の契約職員なども含まれていることなどを踏まえ、ここではヒアリング調査をもとにした推計値を用いることとした。

表 4-7 の結果、高齢者介護分野においては、常勤換算で約 31 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) 16万人
- (「主任を含む正規職員全員」の場合) 36万人

第5章 IT・情報サービス分野における人材マップと中堅人材

第1節 人材マップの作成

1. 当該分野における人材マップ作成の考え方

IT・情報サービス分野では、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いる。IT スキル標準では、ビジネスの実状に沿うように職種や専門分野を分類定義し、それぞれレベルに対して個人のスキルを評価する尺度を多面的に提供している。IT スキル標準は第3版まで更新されており、当該分野の企業における人事評価制度、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みつつあることから、IT スキル標準のキャリアフレームワークを踏襲して人材マップ (案) を作成した⁹。

IT スキル標準では、職種を「コンサルタント」や「プロジェクトマネジメント」、「IT スペシャリスト」など 11 の職種に分類し、職種毎に全部で 35 の専門分野を設けている。また、それぞれの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している。7 段階のレベルは、英国のスキル標準である「SFIA (Skills Framework for the Information Age)」などを参考に定められており、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。

表 5-1 IT スキル標準におけるレベル定義

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ー 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ー 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ー 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ー 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。
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

⁹ なお、IT スキル標準以外に、組込みソフトウェア開発者に係る「組込みスキル標準 (ETSS)」や、IT を活用して業務を行うユーザー企業の側の IT スキルをまとめた「情報システムユーザースキル標準 (UISS)」があるが、ここでは IT・情報サービス業界を対象とした人材マップを作成するため IT スキル標準を活用する。

表 5-2 IT・情報サービス分野における職種の概要

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などビジネス戦略の企画及び立案を実施する。市場分析など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、実現可能性などに責任を持つ。
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、一貫性など）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、利便性など）に責任を持つ。
ソフトウェアデベロッパー	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、信頼性などに責任を持つ。
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、保守容易性など）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

職種	マーケティング		セールス		コンサルタント		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		カスタマーサービス		ITサービスマネジメント			エデュケーション								
	マーケティング	販売チャネル戦略	マーケティングコミュニケーション	訪問型コールセンター	訪問型製品セールス	メディア利用型セールス	インダストリー	ビジネスソリューション	アプリケーションアーキテクト	インテグレーションアーキテクト	インフラストラクチャアーキテクト	システム開発	アウトソーシング	ネットワークサービス	ソフトウェア開発	プラットフォーム	ネットワーク	データベース	アプリケーション共通基盤	システム管理	セキュリティ	業務システム	業務パッケージ	基本ソフト	ミドルソフト	応用ソフト	ハードウェア	ソフトウェア	ファシリテイトマネジメント	運用管理	システム管理	オペレーション	サービスデスク	研修企画	インストラクション	
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																																				

出所：ITスキル標準 V3 2008

図 5-1 ITスキル標準におけるキャリアフレームワーク

2. 人材像の類型化と人材マップ（素案）の作成

IT スキル標準におけるキャリアフレームワークを用いて、人材マップ（素案）を作成した。
 なお、IT スキル標準では7段階のスキルレベルが定義されているが、

- ・ レベル7は国内全体を見ても少数であること
- ・ レベル1、2はごく短い新人時代に限られる（すぐにレベル3となる）こと

を考慮して、人材マップ（素案）の作成においては、以下のように5段階の業務レベルに整理した。この中で、レベル2からレベル3までを中堅人材層の業務レベルとして想定した。

表 5-3 本調査における業務レベルと IT スキル標準におけるレベル定義との関係

レベル	担当職務	就いている職位の例	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 〔会社の枠を超えてIT・情報サービス業界のリーダーとして活躍できる。〕	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 〔社内のリーダーとして、事業を牽引できる。〕	レベル5
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。	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 〔上位のプロジェクトメンバーとして、メンバーに業務を指示できる。〕	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、提案などを行いながら業務を遂行する。	スタッフ（一人前） 〔プロジェクトメンバーとして、自らの判断により業務を遂行できる。〕	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業務を確実に遂行する。	補助スタッフ（新人・見習い） 〔上司の指示・助言の下で業務を遂行できる。〕	レベル2 レベル1

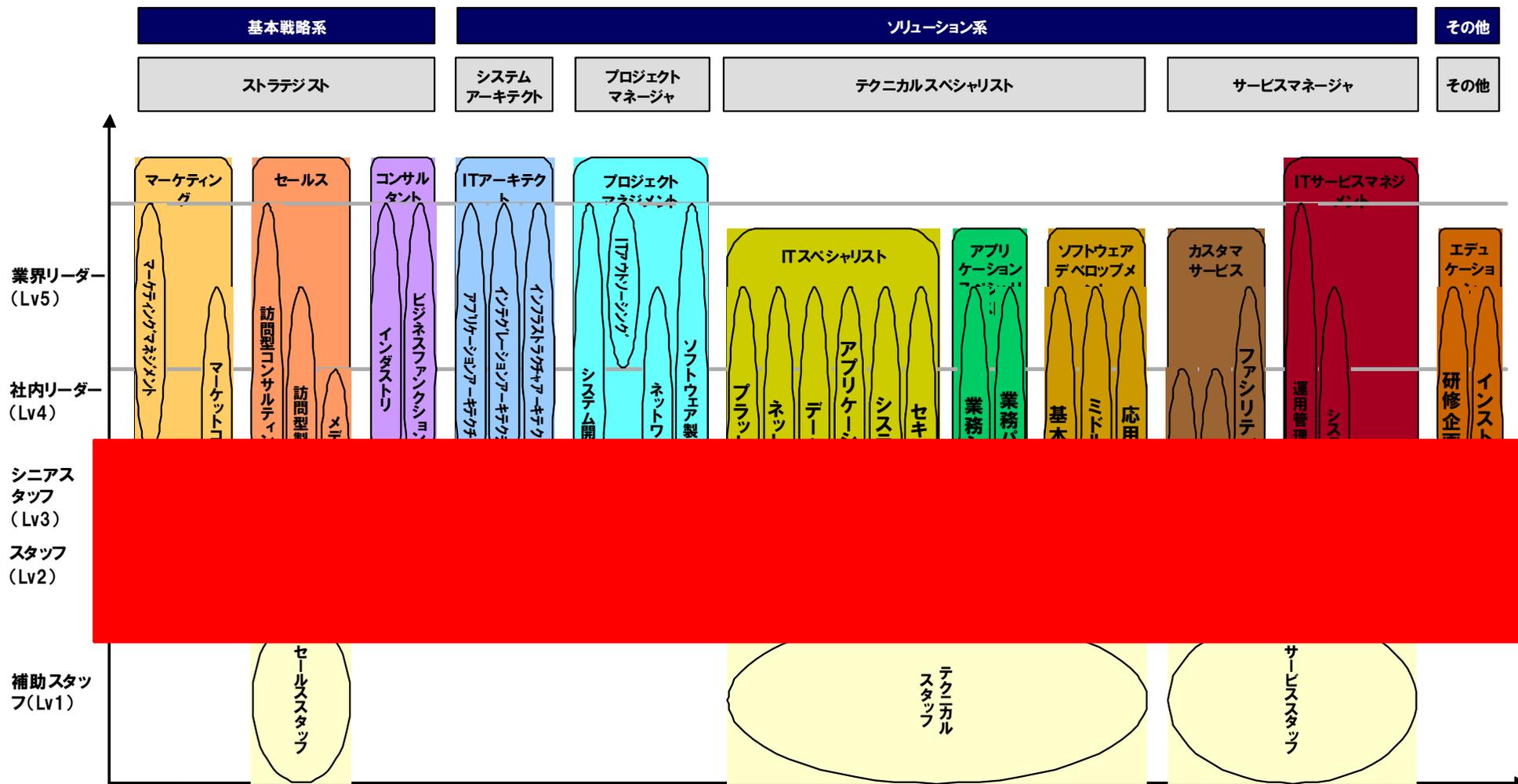


図 5-2 IT・情報サービス分野の人材マップ (素案)

3. ヒアリング調査の実施

(1) 調査対象

作成した人材マップ案をもとに行うインタビュー調査の対象について、次のような考え方で設定した。まず、IT・情報サービス分野に限らず、企業規模により社内の人材構成が異なることから、従業員数のばらつきを考慮して選定した。また、IT・情報サービス業界の代表的なビジネスモデルとして、パッケージソフト販売系、受託開発系、ITシステム運用系を想定し、それぞれを事業とする企業を選定した。

表 5-4 IT・情報サービス分野のヒアリング調査対象

調査対象	組織名・対象者名	従業員数規模
大規模 A 社	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	3,500 名
大規模 B 社	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)	1,800 名
中規模 C 社	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	185 名
中規模 D 社	受託開発 パッケージ販売	150 名
小規模 E 社	ハードウェア・ソフト開発 運用・メンテナンス	80 名
小規模 F 社	組込みソフトウェア開発・販売 受託開発	80 名

(2) 調査結果の概要

ヒアリング調査の結果、主なものとして次のような知見が得られた。

□営業系の職種

- ・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と考えられている。
- ・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

- ・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。
- ・一方で、専門学校のみならず、大学においても「職業実践的な教育」が広がりつつある（実際、専門職大学院も存在する）。また、企業技術者の再教育についても民間の教育研修サービス会社が数多く存在している。

表 5-5 IT・情報サービス分野のヒアリング調査対象における従業員の学歴構成

会社名	学歴構成
大規模 A 社	大卒 70% 大学院卒 30%
大規模 B 社	大学院卒 4% 大学卒 69% 短大・専門卒 18% 高校卒 7% その他 3%
中規模 C 社	大卒 50%、専門学校卒 25%、残りが高卒、高専卒、短大卒、大学院卒。
中規模 D 社	ほぼ大卒。 専門卒は以前採用していたが今は採用していない。
小規模 E 社	学歴構成は把握できなかった。ただし、組み込み系ソフトウェアの高度なプログラミングスキルが要求されるため、情報系の博士を雇うことが多いとのこと。高専卒も良い人材が多く、大卒が最も中途半端な印象とのことであった。
小規模 F 社	大卒：50% 院卒：25% 専門・高専卒：25%

また、「教育システム」と「採用」に関して、ヒアリングから得られた意見を、参考として以下に示す。

<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（オラクル製品など）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：大学院卒 4%、大学卒 69%、短大・専門卒 18%、高校卒 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（185 名）>

- ・社員のほとんどは製造部門（プログラマーか S E）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。
- ・高卒はプログラマー、大卒は、本人の特性に応じてプログラマーか S E（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 S E 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→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。
- ・大学を卒業しているということは、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。

<中規模 D 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 E 社（80 名）>

- ・社員のほとんどがプログラマー。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、結果として博士課程学生の採用が多い。
- ・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。

<小規模 F 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。

4. 人材マップの作成

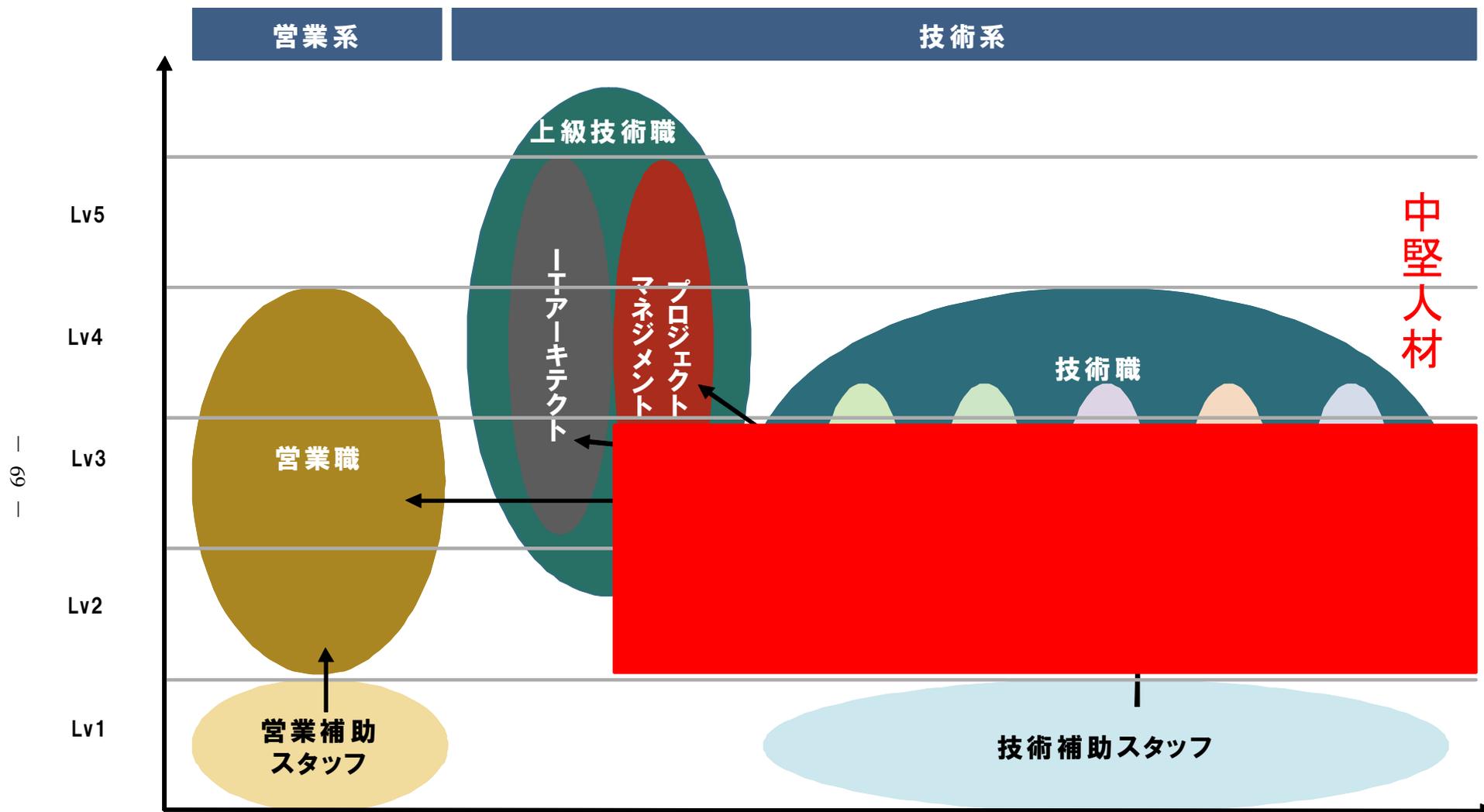
「3. ヒアリング調査の実施」の結果を踏まえて、人材マップ（最終版）を作成した。

作成した人材マップを図 5-3 に示す。職種については、営業職と技術職で大括りとし、技術職の中の上位職種として、IT アーキテクト、プロジェクトマネジメントを位置づけた。なお、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除いている。

表 5-6 IT・情報サービス分野の職種と IT スキル標準との関係

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」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などビジネス戦略の企画及び立案を実施する。市場分析など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」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」知的資産、コンサルティングメソッドロジを活用し、顧客の経営戦略やビジネス戦略及び IT 戦略策定へのカウンセリング、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、実現可能性などに責任を持つ。</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」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」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、メソッドロジ) 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、一貫性など) 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 (プロジェクトマネージャー)	<p>「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。</p>
技術職	<p>「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。</p> <p>「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、利便性など) 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ィングを実施する。開発したソフトウェア製品の機能性、信頼性などに責任を持つ。</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、保守容易性など) に責任を持つ。</p> <p>「IT サービス管理」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。</p> <p>(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	<p>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。</p>

出所：IT スキル標準 V3 2008



(注) 赤線枠で囲んだ部分を『中堅人材』と想定。

図 5-3 IT・情報サービス分野の人材マップ（最終版）

第2節 中堅人材に相当する人材類型の概観

1. 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、IT・情報サービス分野の中でも特に次の人材類型を『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。

2. 中堅人材の出身学歴別の構成

前述の中堅人材に該当する人材類型の出身学歴別の構成割合については、ヒアリング調査の結果、学歴を意識した登用はされておらず、調査対象企業毎に、現在たまたまその学歴の方がその層にいるという状況であるため、ある程度の信頼性をもち分野全体に演繹可能と思われる調査結果は得られなかった。

第3節 中堅人材の人材ニーズ量の推計

(1) 推計方法

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。

表 5-7 IT提供側：ITスキル標準の職種別人材数推計結果

ITスキル標準職種	職種別割合	推計人数	職種別割合×推計数			
			レベル6・7	レベル4・5	レベル3	レベル1・2
マーケティング	0.7%	5,663	381	2,436	1,714	1,133
セールス	9.6%	73,159	2,119	26,297	25,415	19,328
コンサルタント	2.2%	16,688	1,836	7,177	4,483	3,192
ITアーキテクト	3.4%	25,858	987	11,604	7,577	5,690
プロジェクトマネジメント	14.1%	107,136	3,230	54,855	33,208	15,844
ITスペシャリスト	11.1%	84,222	639	21,331	29,553	32,719
アプリケーションスペシャリスト	37.7%	287,123	2,022	54,125	102,048	128,928
ソフトウェア開発	6.6%	49,862	238	10,179	18,595	20,850
カスタマサービス	4.7%	36,058	188	7,347	15,718	12,805
ITサービスマネジメント	6.6%	50,102	335	7,768	17,601	24,398
エデュケーション	0.3%	2,478	55	816	1,069	538
その他	3.0%	22,501	351	7,695	4,623	9,831
IT人材数(計)	100.0%	760,850	12,382	211,629	261,583	275,256

出所：情報処理推進機構「IT人材白書 2009」を一部修正

(2) 推計結果

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。

表 5-8 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三菱総合研究所にて作成

第6章 コンテンツ分野における人材マップと中堅人材

第1節 人材マップの作成

1. 当該分野における人材マップ作成の考え方

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・提供をしていく様々な分野が含まれており、映画、テレビ、アニメ、マンガ、音楽、ゲーム、Web制作などがある。これらの分野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、今後、市場規模の増加が予想され、現時点で人材育成の仕組みがあまり構築されていない分野の人材育成に絞ってマップ(案)を作成することとした。具体的には、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マップ(案)を作成することとした。

なお、マップ(案)は、(財)デジタルコンテンツ協会が発行している「デジタルコンテンツ白書」と、リクルート情報及びWeb制作企業の求人情報を参考にしながら作成した。担当職務のレベルに関しては、レベル1からレベル5までのレベルを概ね以下のように対応付けた。

表 6-1 コンテンツ分野におけるレベル

レベル	職位・レベル
レベル5	経営者、部門長
レベル4	プロデューサー
レベル3	ディレクター、監督
レベル2	自らの判断により専門性を活かした業務を遂行できる能力を有する。
レベル1	新人・見習い

2. 人材像の類型化と人材マップ(素案)の作成

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、今回は、別々に人材マップ(素案)を作成した。

(1) Webコンテンツ制作

Webコンテンツ制作での人材の役割を以下のような区分に分けて、それぞれの区分内での職種を詳細化してマップ(素案)を作成した。

- 組織管理
- プロジェクト管理
- 制作管理
- 企画・設計

- デザイン
- 制作
- 文章作成

このそれぞれの役割に対してどのような職種があるかを整理したものを、以下の表に示す。

表 6-2 Web コンテンツ制作における役割と職種

役割	職種	説明
組織管理	経営者、部門長	会社の経営の責任者か、Web コンテンツ製作部門の責任者
プロジェクト管理	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する、Web サイト制作における責任者。
制作管理	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。
企画・設計	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。
デザイン	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 アシスタントデザイナー	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。
制作	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、その仕様書にも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。

役割	職種	説明
	Web 制作アシスタント	基本的に Web コーダー、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。
文章作成	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。
	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。

作成した人材マップ（素案）を図 6-1 に示す。

またこの人材マップ（素案）の中で『中堅人材』の層としては、「企画・設計」、「デザイン」、「制作」、「文章作成」におけるプロフェッショナルからリーダーのレベルを想定することとした（図の太長い点線の枠の部分）。

なお、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。

(2) アニメ制作

アニメ制作での人材の役割を以下のような区分に分けて、それぞれの区分内での職種を詳細化してマップ（素案）を作成した。

- 組織管理
- プロジェクト管理
- 制作管理
- 撮影
- 制作
- シナリオ作成
- 音声
- 編集

このそれぞれの役割に対して、どのような職種があるかを整理したものを、下表に示す。

表 6-3 アニメ制作における役割と職種

役割	職種	説明
組織管理	経営者、部門長	会社の経営の責任者か、WEB コンテンツ制作部門の責任者
プロジェクト管理	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。
制作管理	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。
撮影	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する設定し、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。
	アシスタントスタッフ	見習いとして撮影に関連する雑用を行うスタッフ。
制作	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。
	制作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。
シナリオ作成	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。
	アシスタントスタッフ	見習いとしてシナリオ作成に関連する雑用を行うスタッフ。
音声	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。
	アシスタントスタッフ	見習いとして音声に関連する雑用を行うスタッフ。
編集	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。
	アシスタントスタッフ	見習いとして編集に関連する雑用を行うスタッフ。

作成した人材マップ（素案）を図 6-2 に示す。

またこの人材マップ（素案）の中で『中堅人材』の層としては、「撮影（CG）」、「制作」、「シナリオ作成」、「音声」、「編集」におけるプロフェッショナルからシニアマネージャー（事業所責任者）のレベルを想定することとした（図の太長い点線の枠の部分）。

なお、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。

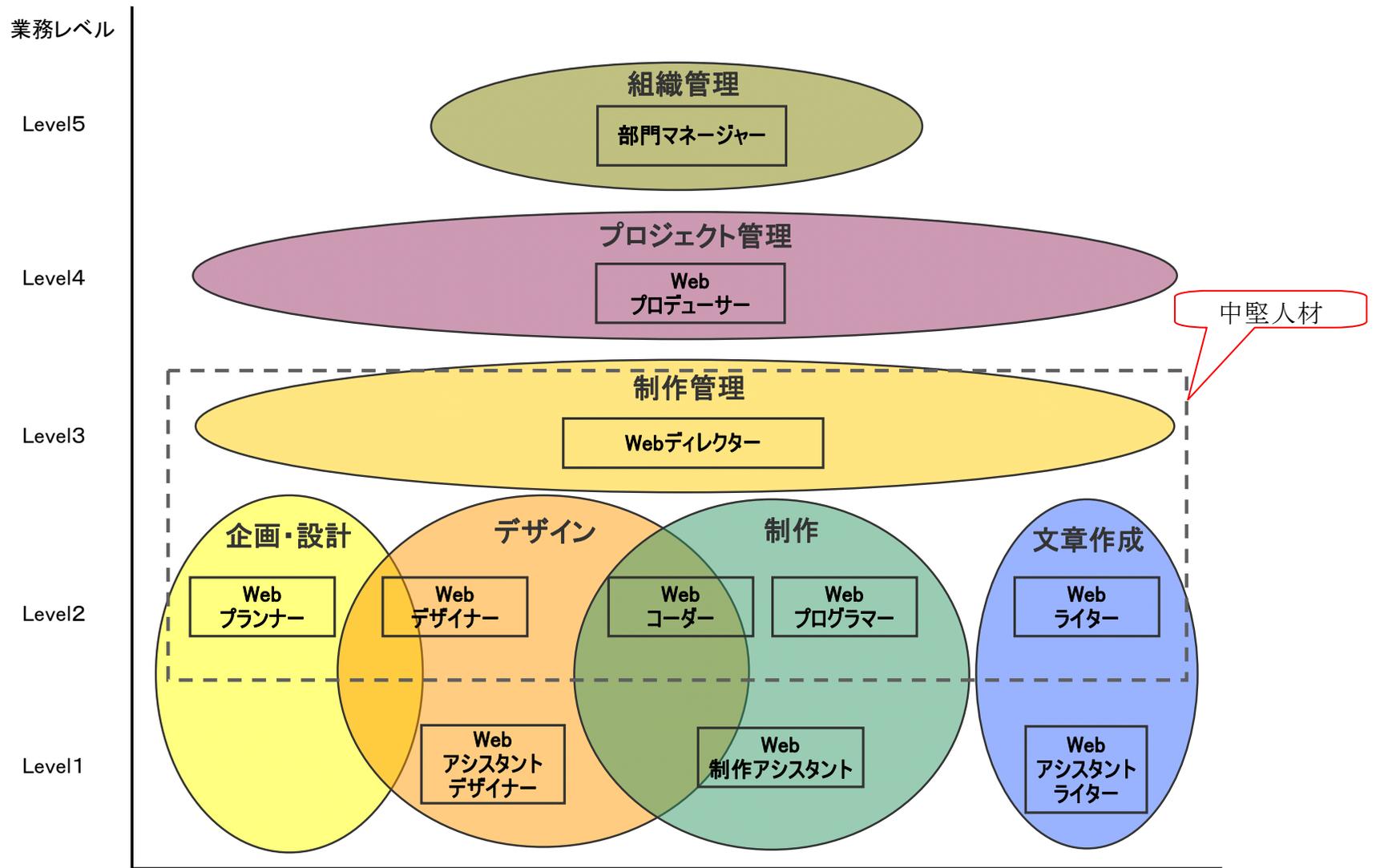


図 6-1 コンテンツ分野人材マップ (Web コンテンツ制作) (素案)

経験年数
業務レベル

Level5

組織管理

部門マネージャー

Level4

プロジェクト管理

プロデューサー

中堅人材

Level3

制作管理

ディレクター

CGディレクター

制作ディレクター

音声・音楽
ディレクター

編集ディレクター

Level2

CG

撮影スタッフ

CG技術者

制作

制作進行

アニメーター

シナリオ作成

脚本

音声

音声
スタッフ

編集

MA
(マルチオー
ディオ:音声
編集作業)

Level1

アシスタント
スタッフ

制作
アシスタント
スタッフ

アシスタント
スタッフ

アシスタント
スタッフ

アシスタント
スタッフ

図 6-2 コンテンツ分野人材マップ (アニメ制作) (素案)

3. ヒアリング調査の実施

作成した人材マップ案をもとに行うインタビュー調査の対象について次のような考え方で調査対象を設定した。

(1) 調査対象

① Web コンテンツ制作

Web コンテンツ制作は、企画からデザイン、構築、運用まで様々な専門家が集まって行われるものであり、企業のポリシーによって何処に重きを置くか、何処までの業務を扱うかについては異なってくる。また、独立して起業する人も多い業界であることから、小規模のベンチャーも多く存在し、自分の得意分野を最大限に活かすかたちで特定の業務に特化した企業も多く存在する。また、Web コンテンツ制作業が新しい産業であることから、新たな業務も生まれてきており、業務内容も絶えず変化しているというのが実態である。

そこで今回は、小規模から大規模までの企業を選ぶだけでなく、特徴の異なる企業を選ぶことで、業界の実態をできる限り把握することにした。具体的には、Web 制作全般に関する業務を取り扱っている企業と、デザインやディレクションなどの特定分野に特化した業務を行う企業の両方に調査を実施した。

以上の方針のもとに、Web コンテンツ制作関連として、以下の会社のヒアリング調査を行った。

表 6-4 Web コンテンツ制作分野のヒアリング調査対象

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 人程度	大規模
B社	メディア事業を中心に Web 制作、E コマースを手がける企業	30 人程度	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

② アニメ制作

アニメの制作は、最近ではかなり分業化が進んでおり、アニメーターを自社で抱えている企業も現在では大手の数社のみという状況になっている。従って、専門性が要求される職種については、個人又は下請けの企業が作業を行う形になっていることが多く、大手のアニメプロダクションが、自社のスタッフとそれらのスタッフを管理してアニメの制作を行っている。こうした状況から、大手プロダクションが業界における人材の状況を最もよく把握しているため、今回は自社で専門スタッフも抱えている大手のアニメプロダクションに対して調査を実施した。

以上の方針のもとに、アニメ制作関連として、以下の会社のヒアリング調査を行った。

表 6-5 アニメ制作分野のヒアリング調査対象

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プロダクション	100人程度	大規模

(2) 調査結果の概要

① Webコンテンツ制作

ヒアリング調査の結果、レベル2とレベル3が実際の業務の遂行を行っており、人数も多いことが分かった。また、レベル3とレベル4を比較すると、レベル4では業務全体の進行管理やコスト管理など、マネジメント業務の比重が大きくなっていくことから、必ずしも全ての人がレベル4になるのではなく、技術志向の強い人は、本人の志向によってアートディレクターやチーフプログラマーとなり、プロデューサーにはならない人もいる。

また、プロジェクトの規模によっては、一人の人が複数のレベルにまたがって業務を行うことがあり、特に、プロデューサーがディレクターを兼ねるということはよく行われている。今後、業界が成熟するにつれて大規模なプロジェクトが多くなると、兼任のパターンが少なくなることが予想されるため、今回は兼任していたとしても業務内容が異なる場合は別のレベルの業務内容として捉えることとした。

また、業務のアウトソーシングについては、ライターやプログラマー・コーダーの業務に関しては外注を行うこともあるが、デザイナーについては外注することは少ない。なお、アウトソーシングを行った場合は、外注部分の進行管理をディレクターが行うことになる。ディレクターとして制作管理を行う際には、業務経験がないと管理を行うことができないので、レベル2の段階での教育がレベル3の人材の育成にとって重要となるが、OJTによる教育以外は行われていないというのが実態である。

採用に関しては、人材の流動が激しい業界のため、新卒より中途採用の方が多く、4.5年で会社を離れていく人が多い。新卒の学歴については、特に学歴を意識した採用を行っていないために毎年異なっている状況ではあるが、大学卒（美術系、芸術系）と専門学校卒が半々

か大学卒の方がやや多い（7割程度）傾向がある。専門学校卒業生はテクニクについては学んでいるが、その方向に偏りすぎていてデザインや造型といった基礎の部分が乏しいところがあり、一方、大学卒業生はデザインの基礎については学んできているが、社会に対してどのように表現をしていくかに関しては理解が不十分である、との声が聞かれた。両方を満たす教育があれば望ましいが、現状では新卒で即戦力となる人は得られていないとのことである。大学や専門学校での教育については、実務経験のある教官がまだまだ少なく、しかも、業界が最近になって技術が急速に変化してきている関係から、企業が人材に対して求めていることを教えることができる人がいないというのが実態、との指摘があった。また、この業界の仕事は顧客のニーズを的確に把握して制作を行っていくことになるため、コミュニケーション能力がどの職種であっても要求されるため、採用する際の条件として、人間性を重視するとの指摘があった。この点から、結果として大学卒の方が条件を満たしていることは多いとの指摘もあった。

② アニメ制作

ヒアリング調査を行った結果、レベル2とレベル3が実際の業務の遂行を行っており、人数も多いことが分かった。但し、分業化が進んでいる関係から、レベル2の人材を抱えるプロダクションは減ってきており、最近では、レベル2の一業種であるアニメーターの業務の一部を人件費が安い海外（韓国、中国など）に外注することも行われており、技術力の高いアニメーター以外は生き残れない状況になりつつある。なお、この業界では、大手のプロダクションでさえも役員クラス以外は契約社員という場合が多く、人材の流動は激しい。

教育については、以前は、社内で先輩が後輩を教えるといった徒弟制度的なものもみられたが、最近では、アニメの製作期間が短くなっている関係から現場に余裕がなくなっており、社内教育も十分に行われていないというのが実態である。

新卒の学歴については、ほとんどが専門学校卒であるが、最近では、アニメ関連の学科を持つ大学も出てきており、大卒の社員も出てきているが、まだまだ少ないというのが実態である。また、人材の流動が激しい業界であるため、中途採用者も多く、最近では不況の影響から、新卒の採用は激減している。これは、学校で学んだことは最低限の基礎知識としては役に立つが、多くの知識については実際の仕事の中で学んでいることが多く、学校で教えられる部分は少ないために、即戦力として使える人材の採用が多くなっているためである。なお、ディレクターやプロデューサーは現場の業務を把握している必要があることから、現場での実務経験を積んでから業務を行うことになる。採用は、制作志望コースとアニメーター志望コースで分けていることが多く、前者の場合は、本人の適性・志向に応じて監督、演出、プロデューサーを目指すこととなり、後者の場合は、高度なスキルを持ったアニメーターになるか、作画監督を目指すこととなる。

なお、新しい技術として注目を浴びているCGについては、アニメーターとは別にCGの技術者がおり、アニメーターの指示によってCGを作成している。なお、アメリカの場合は、アニメーターがCGの技術を学んでCGアニメを作成しているため、CGがアニメの中に上手く融合されている。これは、現在の日本のアニメーターが多忙を極めていて、CGの技術を学ぶことができないという実態が背景にあることも一因であるが、今後は、学校教育の中でアニメーター志望者にCGを学ばせるなどの取り組みを行っていくことも検討する必要がある

る、との指摘もあった。

また、アニメビジネスの世界では、アニメの興行収入よりもキャラクタービジネスといった付帯事業による収入の方が、はるかに収益が大きく、今後はこういった点に対する教育を強化していくことも考える必要がある。ただし、日本のアニメプロダクションは付帯事業を積極的に行っている場合は少なく、この点が付帯ビジネスで巨額の収入を得ているアメリカのプロダクションとは異なるところである。こうした面でも、教育による業界強化の試みを行うことは考えられる。

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ことも、想定される。

4. 人材マップの作成

以上のヒアリング調査結果を踏まえ、各職種のレベルの見直しと中堅人材の範囲について修正を行い、図 6-3（Web コンテンツ制作）、図 6-4（アニメ制作）のようにコンテンツ分野の人材マップを作成した。

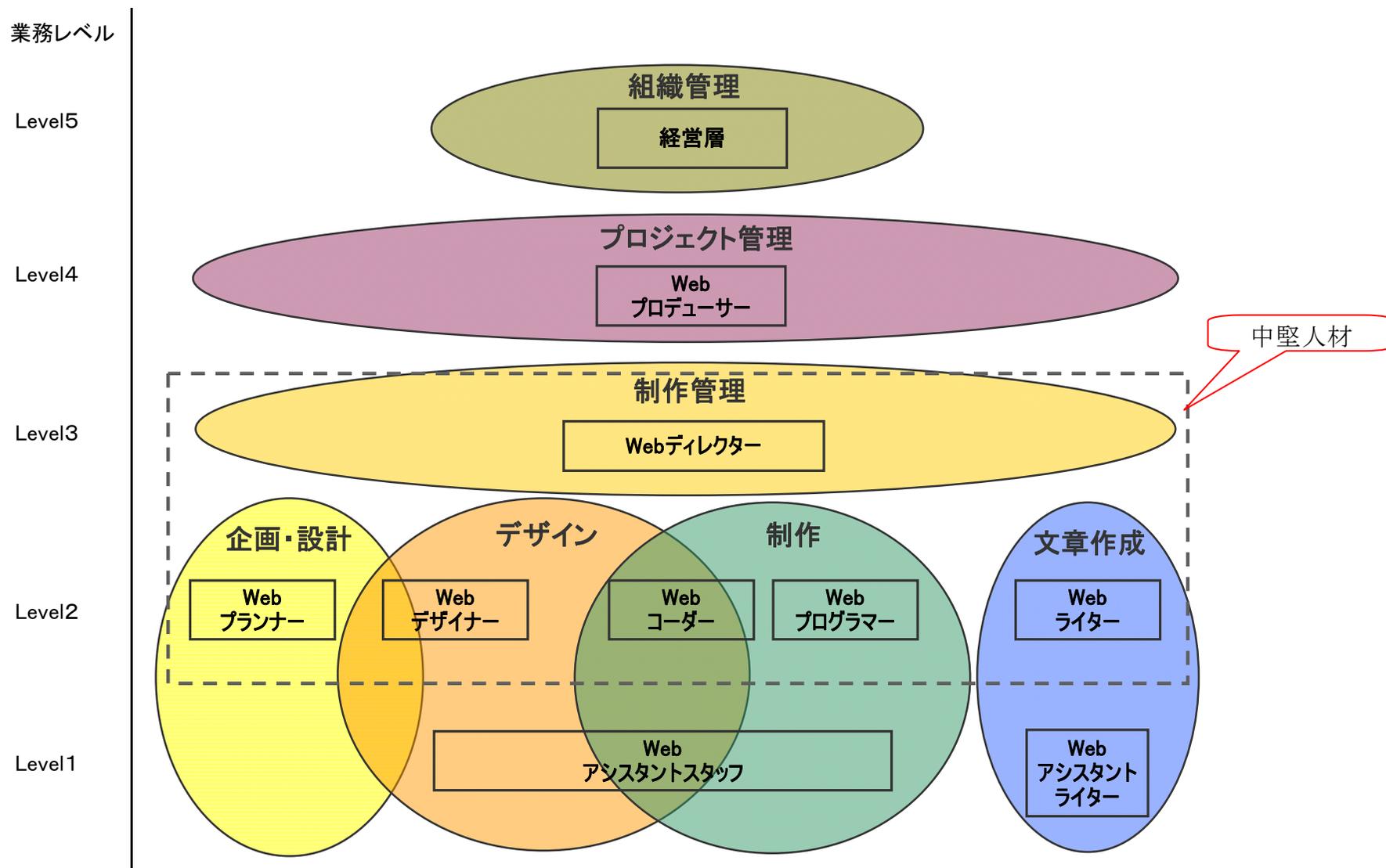


図 6-3 コンテンツ分野人材マップ（Web コンテンツ制作）（最終版）

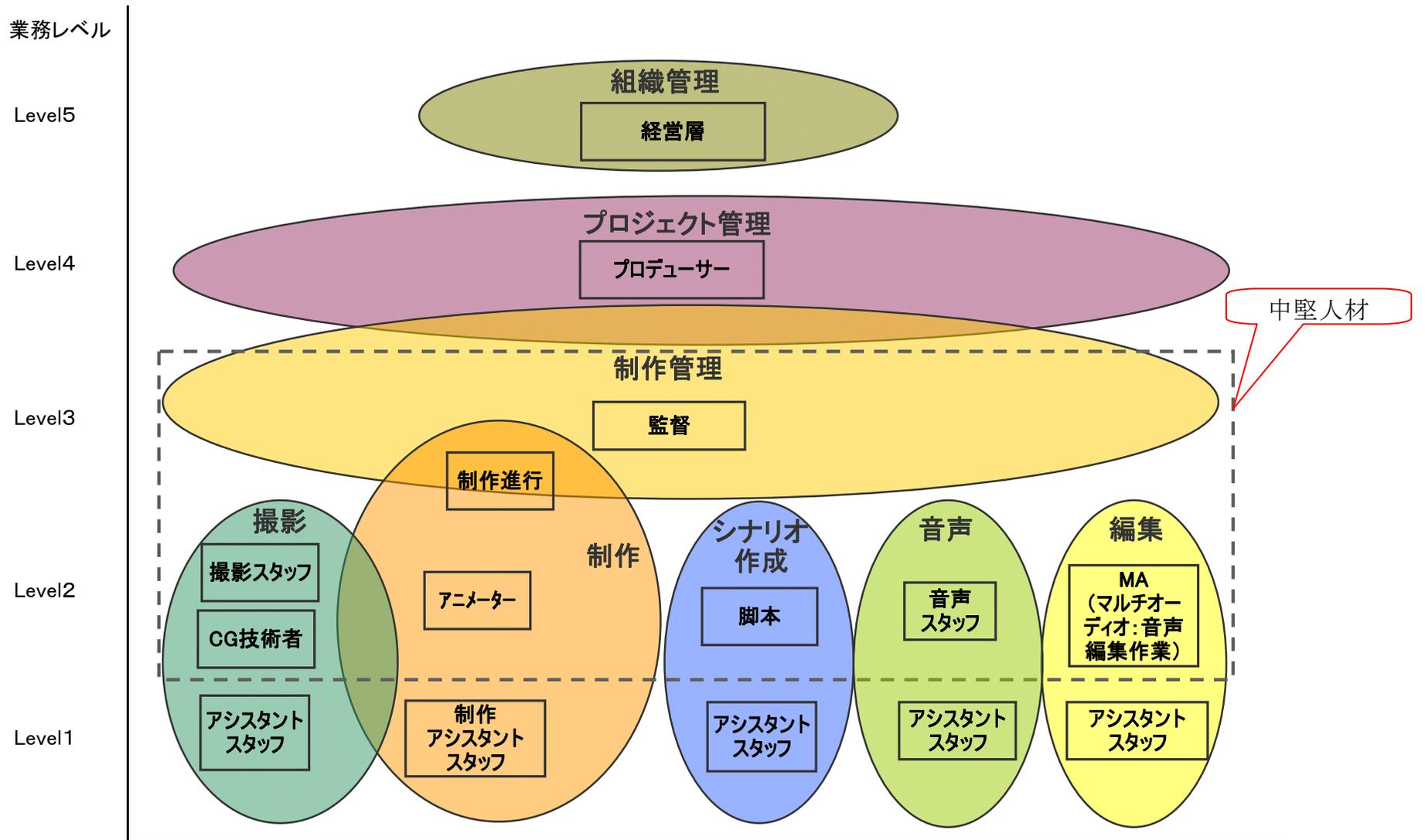


図 6-4 コンテンツ分野人材マップ（アニメ制作）（最終版）

第2節 中堅人材に相当する人材類型の概観

1. 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、Web コンテンツ制作及びアニメ制作の両分野において、中堅人材に相当する層としては、レベル3が中心と考えられた。これに、その前段階としてのレベル2も加えたものを、本分野の中堅人材として想定することとした。この層は、一通り業務に通じて実務上第一線で行動しており、これらの分野でアウトプットの品質を左右する外注の進行管理業務も担当するケースがあるほか、リーダーになると制作チームの責任を持つことになる。

2. 中堅人材の量的構成の整理

ヒアリング調査から得られた職務・レベル別の人員構成比を以下に示す。

① Web コンテンツ制作

表 6-6 A社（Web コンテンツ制作）の部門・レベルの構成

	レベル	人員比率	内訳						
			組織管理	プロジェクト管理	制作管理	企画・設計	デザイン	制作	文章作成
部門長	レベル5	6	100						
プロデューサー	レベル4	6	100						
ディレクター	レベル3	12			100				
プロフェッショナル	レベル2	68				8.8	23.5	64.7	3.0
アシスタント	レベル1	8					50	50	

(単位：%)

② アニメ制作

表 6-7 E社（アニメ制作）の部門・レベルの構成

	レベル	人員比率	内訳							
			組織管理	プロジェクト管理	制作管理	撮影(CG)	制作	シナリオ作成	音声	編集
部門長	レベル5	18.9	100							
プロデューサー	レベル4	9.43		100						
ディレクター	レベル3	18.9			100					
プロフェッショナル	レベル2	52.8				25	42.9	7.1	14.3	10.7
アシスタント	レベル1									

(単位：%)

3. 中堅人材の出身学歴別の構成

1. で特定された中堅人材について、ヒアリング調査から得られた出身学歴別の構成を表 6-8 に示す。

表 6-8 コンテンツ分野の中堅人材の出身学歴別の構成

ヒアリング対象	業務内容	高校	専門学校	大学
A社	企画、デザイン、システム開発、運用など	0%	20%	80%
B社	Web制作、Eコマースなど	学歴別の構成は把握していない		
C社	企画・制作・ディレクション、Web制作	学歴別の構成は把握していない		
D社	企画・ディレクション	0%	0%	100%
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	0%	100%	0%

(注) どのヒアリング対象においても学歴別の管理はなされておらず、ご回答いただいているヒアリング対象についても、上記の構成比は感覚的な概数値である。

調査対象とした各社においては、学歴を意識した採用は行われておらず、現在たまたまその学歴の方がその会社にいるという状況であった。B社やC社の回答に代表されるように、必要性がないことから、会社として、学歴別の各人材類型の構成はほとんどの場合、把握していない。そのため、2.に述べた量的構成割合とは異なり、ある程度の信頼性をもち分野全体に演繹可能と思われる調査結果は得られなかった。

第3節 中堅人材の人材ニーズ量の推計

1. 推計方法

第2節 2. で整理した構成比率を、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する。

なお、平成20年特定サービス産業実態調査においては、今回人材マップで採り上げる人材類型の対象となる職業別の就業者数は、以下のような人数となっている。

表 6-9 Webコンテンツ制作者数及びアニメ制作者数

対象	特定サービス産業実態調査での区分	人数
Webコンテンツ制作者数	インターネット附随サービス業務の事業従事者	21,200人
アニメ制作者数	映像情報制作・配給業の事業従事者のうち、アニメ作品による収入のある事業者数から推計	5,248人

また、国勢調査結果を用いたコンテンツ分野全体への拡大推計については、適切な分野や職業分類が国勢調査にないことから、結果の誤差が大きくなると予想されたため、実施しないこととした。

2. 推計結果

1. の方法に従って、推計を行う。まずは、Webコンテンツ制作分野について推計を行った結果を以下に示す。

表 6-10 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

次にアニメ制作分野について推計を行った結果を以下に示す。

表 6-11 コンテンツ分野（アニメ制作分野）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 コンテンツ制作及びアニメ制作分野）の推計結果は以下の通りとなる。

表 6-12 コンテンツ分野（Web 制作＋アニメ制作）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

以上から、コンテンツ分野（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推計人数は、20,739 人となった。

第7章 観光分野における人材マップと中堅人材

第1節 人材マップの作成

1. 当該分野における人材マップ作成の考え方

観光分野は旅行・宿泊・レジャー・飲食・交通及びガイド・通訳などの領域に大別される。ガイド・通訳に関してはボランティアや個人事業によることが多く、レジャー・飲食・交通は観光分野として統計上の明確な区分が存在しない。以上の点から、観光分野の中でも従業者数が多く、統計上産業分類が明確な旅行業・宿泊業を対象に調査を行った。なお、旅行業・宿泊業は、お互いにその業態や仕事内容が大きく異なるため、それぞれ別個に人材マップの作成を行った。

マップ作成に当たっては、大手旅行業者の採用情報ウェブサイトや業界動向に関する各種書籍、政府委員会資料などを参考にして作成した。

2. 人材像の類型化と人材マップ（素案）の作成

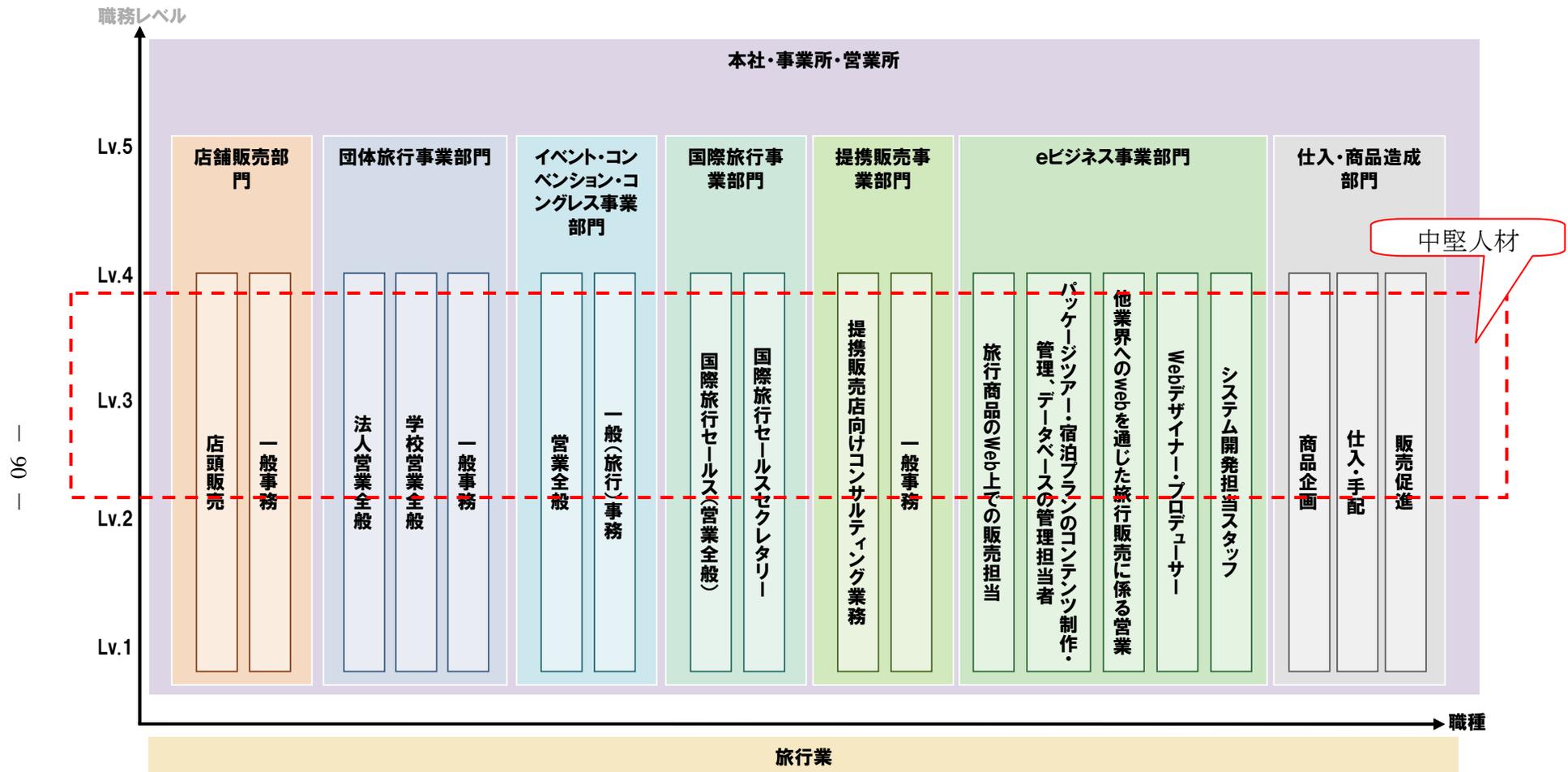
(1) 旅行業

ターゲットとなる顧客などにより内部組織（事業本部）が構成されており、各組織の中に営業・事務などの職種が存在している。但し、各種間接部門だけでなく、商品企画・仕入れ（旅行プランの策定、ホテルの手配など）といった事業間で共通した機能については、全社的・組織横断的に構成されていることも多い。また、各事業本部に存在する「一般（旅行）事務」は「セールスサポート」とも呼ばれ、団体・個人顧客の窓口業務など営業の支援も行う職種であることが注目される。

(2) 宿泊業

「宿泊業」はホテル、旅館、民宿、ペンションなど業態が様々であり、人材の「職種」「キャリアパス」は多種多様である。具体的には、都内シティホテルと地方旅館では全く状況が異なっており、民宿、ペンションになると家族単位での経営も多い。日本の宿泊業全体を見ると旅館からホテルへの業態変更が進んでいることから、ホテルを想定して人材マップを作成した。

ホテル業も運営形態により様々な種類があるが、ここでは、代表的な区分である「ビジネスホテル」及び「シティホテル」を想定し、内部で必要とされる事業内容（料飲・宴会、調理、宿泊、営業企画など）により区分した。事業部門においては、調理部門全般やソムリエ、コンシェルジュなどは特殊な知識・スキルを要するスペシャリスト職であることが多い。業務レベルとしては、各部門内部にマネージャー職が置かれる他、部門を統括する支配人及び最高経営責任者として総支配人がある。



※企業によっては、店舗販売部門や事業部門、担当地域などにより分社化されている場合もある。

図 7-1 観光分野の人材マップ ①旅行業 (素案)

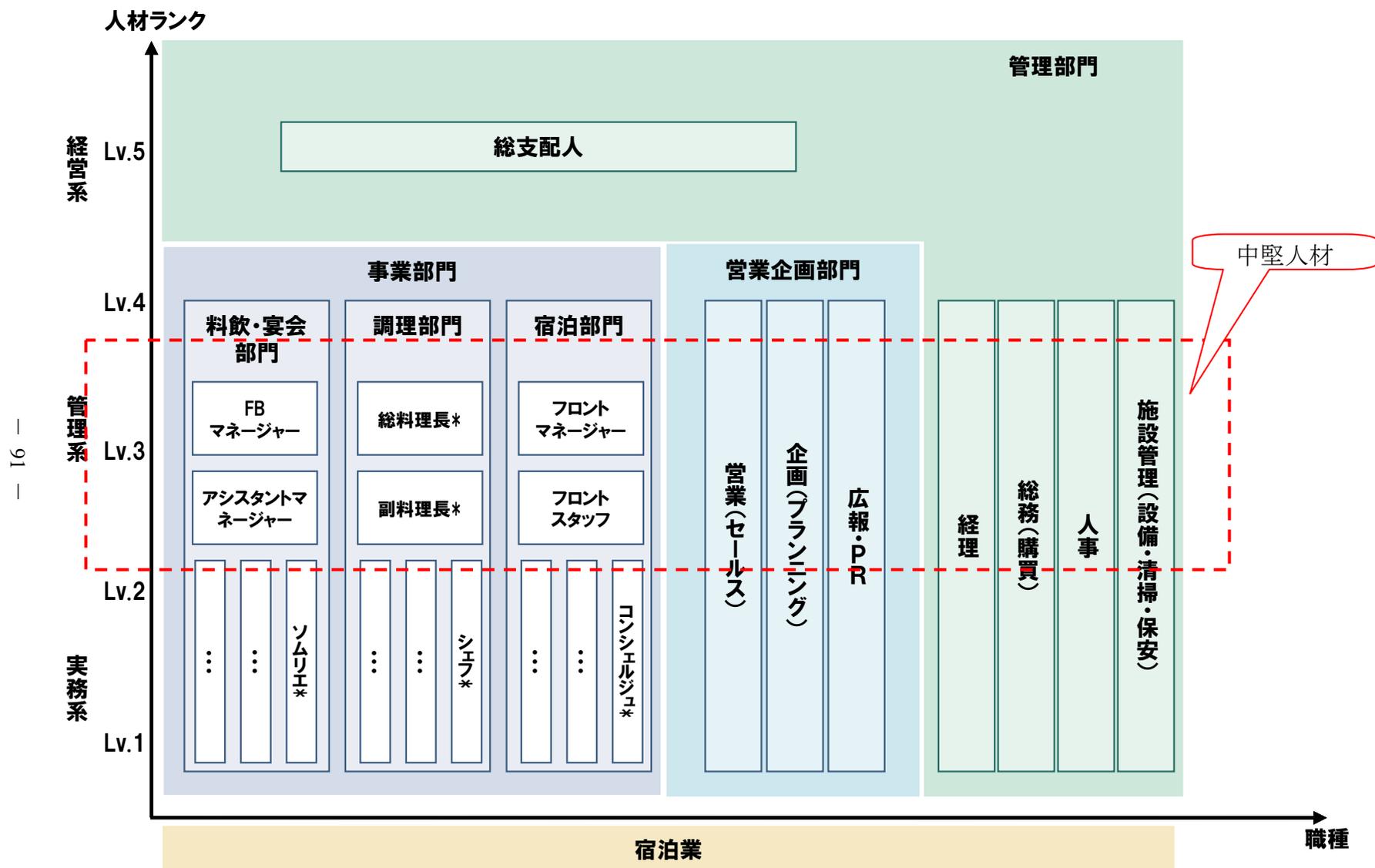


図 7-2 観光分野の人材マップ ②宿泊業 (素案)

3. ヒアリング調査の実施

(1) 調査対象

作成した人材マップ案をもとに行うインタビュー調査の対象について次のような考え方で調査対象を設定した。

まず、観光業界全体の人材動向を把握するため、観光人材に係わる調査研究を行っている財団法人を選定した。次に、旅行業と宿泊業に大別し、旅行業については、規模の異なる企業（大規模・小規模）を選定した。宿泊業については、ホテル業と旅館業で大きく状況が異なり、またホテル業の中でも業態・経営形態・資本形態などにより人材構成が異なるが、今回は調査対象数に制限があることから、複数の業態のホテルを参加に持つ鉄道系のホテルグループに着目し、親会社（鉄道会社）のホテル関連部門と、子会社（ホテルグループ会社）を選定した。

表 7-1 観光分野のヒアリング調査対象

狙い	規模	種別	従業員数
観光業界の俯瞰	財団法人 A	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	非公開
旅行業（大規模）	株式会社 B	旅行事業（海外旅行及び国内旅行）及びその付帯事業	約 4,000 名
	株式会社 C	旅行事業（海外旅行及び国内旅行）及びその付帯事業	約 4,000 名
旅行業（小規模）	株式会社 D	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）	約 40 名
宿泊業 （鉄道系ホテル）	株式会社 E	旅客鉄道事業、貨物鉄道事業、旅行業、他	約 60,000 名
	株式会社 F	ホテル業、料理飲食業、不動産の賃貸及び管理業、駐車場業	約 1,000 名

(2) 調査結果の概要

ヒアリング調査の結果、主なものとして次のような知見が得られた。

① 全般

中堅人材の位置づけは業態によって大きく異なる。まず、旅行業と宿泊業ではその業態やキャリア構造が全く異なり、宿泊業の中でもシティホテル・ビジネスホテル・旅館系では状況は全く異なっている。特に旅館系では小規模事業者が多いこともあり、職種やキャリアパスといったものが十分に確立しているとはいえない状況である。また、ビジネスホテルでは、全国に展開している各店舗（ホテル）の従業員規模は大きくても数 10 名（正社員は 10 名弱）程度であり、支配人が様々な仕事を兼務している状況も見られる。また、ソムリエ、シェフ、コンシェルジュといった職種は専門性が非常に高く、他職種とは異なるキャリア構造を持っている。

② 旅行業

【旅行業の業態】

旅行業の事業部門は大きく営業・販売系、仕入・商品造成系、e ビジネス系（情報システム）などに分けることができる。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・外国人旅行向けとしてさらに事業を区分される。仕入れ・商品造成系は、航空会社や現地ホテルなどとの交渉や旅行パッケージの企画を行うと共に、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（例えば、団体旅行者向けのパッケージ企画については団体旅行（日本人）向け事業の組織に含まれる場合などがある）。

【旅行業の地域性と分社化】

旅行業はその業態として地域性が強いこともあり、大手旅行会社では地域毎に分社化しているケースも見られる。それに伴って、人材採用にあっても全国勤務（地域をまたいだ異動あり）・エリア限定勤務（地域をまたいだ異動なし）といった形で、地域性によって採用形態を区別している場合がある。

また、地域だけでなく特定業務について分社化やアウトソーシングを図るケースも見られる。例えば、個人旅行の店頭販売業務を分社化するケースや、添乗員の派遣についてアウトソーシングするケースが見られる。

【学歴構成】

旅行業界は、旅行業に関する専門学校が存在することからも分かるように、専門学校卒の割合が比較的高い業界である。特に年齢の高い層ほど高卒・専門学校卒の割合が高まる傾向があり、一方近年の新卒採用では、社会全体の高学歴化の影響もあって大卒の割合が高まっている。そのため、本インタビューにおいても、毎年多くの新卒採用を行っている大手旅行会社では大卒の割合が高く、中途採用の多い中小規模の旅行会社では専門学校卒などの割合が高い傾向が見られた。

なお、学歴構成について、部門間や職種間での明確な違いは特に見られない。入社後のキャリアパスについても、基本的に本人の能力・業績によるものであり、学歴による区別は見られない。

【中堅人材のイメージ】

中堅人材としては、レベル 2～3 程度が指摘されている。入社 2 年目以降で、自立的に業務を遂行できる人材が求められており、ボリュームとしてもこの階層が主要な位置を占めている。

③ 宿泊業

【宿泊業の多様性】

宿泊業の職種（キャリアパス）はホテルと旅館で全く異なる。旅館はキャリアパスがそもそも十分に確立していない。またホテル業の中でも、ビジネスホテルとシティホテルで状況は異なる。ビジネスホテルは、大手企業がチェーンホテルとして全国展開している場合が多い。その場合はグループ経営として、共通化できる部分を束ねるのが一般的な傾向である、キャンペーンの企画や、不振の系列ホテルの支援策、傘下のホテルグループのビジョン・ブランド戦略などはグループ本体が担っている。

【中堅人材のイメージ】

ビジネスホテルで言えば建屋のヘッド（支配人）で、シティホテルで言えば宿泊部門のトップである。ホテル収入の根幹であり、営業戦略を担う。どうやってホテルの付加価値を高めていくか、収入＝稼働率×単価を考える仕事である。

【支配人の位置づけ】

同じ「支配人」という職種でもビジネスホテルとシティホテルとは位置づけ、権限が異なる。ビジネスホテルの「支配人」と、シティホテルの「支配人」では職階が異なる。ビジネスホテルの支配人は、普通の企業でいう課長クラスで、その下にはマネージャーはおらず、一般社員～主任クラスしかない。一方、シティホテルの支配人の下には部門長、マネージャー、一般社員が名を連ねている。

【ホテル経営の特徴】

ビジネスホテルチェーンの場合、料飲・宴会・調理部門を持たない、あるいはアウトソーシング（テナント貸し）する場合も多い。ホテルの収入構造（単価×客室稼働率）に関連したレベニュー（イールド）マネジメントと呼ばれる業界特有の経営手法が用いられている。また労働集約産業ということもあり、人的資源管理が重視されている。また日本のホテルはオーナーオペレーターであることが多いため、企画の中に不動産戦略が含まれるのが特徴的である。（外資系は所有と運営が分離している。）

【人材育成】

ホテル業界は「人が商品」ということもあり、人材育成に熱心に取り組んでいる。海外ホテル・レジャー施設への研修目的の出向やコーネル大学などのホテル経営学科に留学させることも行っている。

【従業員の雇用形態】

正社員、契約社員、派遣社員、アルバイトスタッフで構成されており、特に24時間運営のホテルではシフト勤務をとるため、頭数としての人数と実働人数に差がある。正社員と契約社員はあまり区別がなく（最初、契約社員で採用し、様子を見て正社員契約に変わる場合も多い）、その人数比率は、ホテルとしてのブランドを高めたいと思えば正社員が増え、業務処理の標準化が進んでいけば契約社員が増えるといった具合に各社の経営方針に対する考え方により異なる。ホテル業界は、専門の派遣会社も多く、派遣社員の活用も進んでいる。しかし、派遣社員の多少は、その時の景気動向や立地環境により異なり、特に都心ホテルであれば派遣会社も多いため人材活用が進んでいる。

【専門職と総合職】

ホテルの就業者は大別すると「総合職」と「専門職」に分かれる。専門職は料飲部門のソムリエ、調理部門のシェフ、宿泊部門のコンシェルジュなどが挙げられる。専門職は社内の人材育成も徒弟制に近く総合職とはかなり傾向が異なる。

最初から管理部門（総合職）、事業部門（専門職）を分けて採用している場合もあるが、採用後に本人の志向などを考慮して、分れる場合もある。

業界としてみれば、ホテル業界は職種が明確に分かれている方であり、人材流動性も高い。

【新たな学校種】

ホテル（宿泊業）に特化した教育機関は、逆に視野を狭めるリスクがあり、視野の広さは保ちつつ、「不動産」と「人」に係わる戦略を教えること、また若干特殊な「ホテルの収支構造」を学べる教育機関へのニーズはある。

4. 人材マップの作成

3.のヒアリング調査の結果を踏まえて、人材マップ（最終版）を作成した。作成した人材マップを図 7-3～図 7-5 に示す。

旅行業については、複数の事業部門があるが、いずれにおいても一般企業の職務レベル構成と大きな変化はなく、新人→一般社員→アシスタントマネージャー→マネージャー部門長というキャリアパスとなっている。但し、一般社員とアシスタントマネージャーの間に明確な区分のない場合も多い。本調査ヒアリングにおいても、職階として区別がない場合や、職階が設定されていても実質的な業務内容違いがないという場合が見られた。

ホテル業については、ビジネスホテルとシティホテルによって、業務内容やキャリアパスが大きく異なるため、素案を基にそれぞれに関する人材マップを作成した。

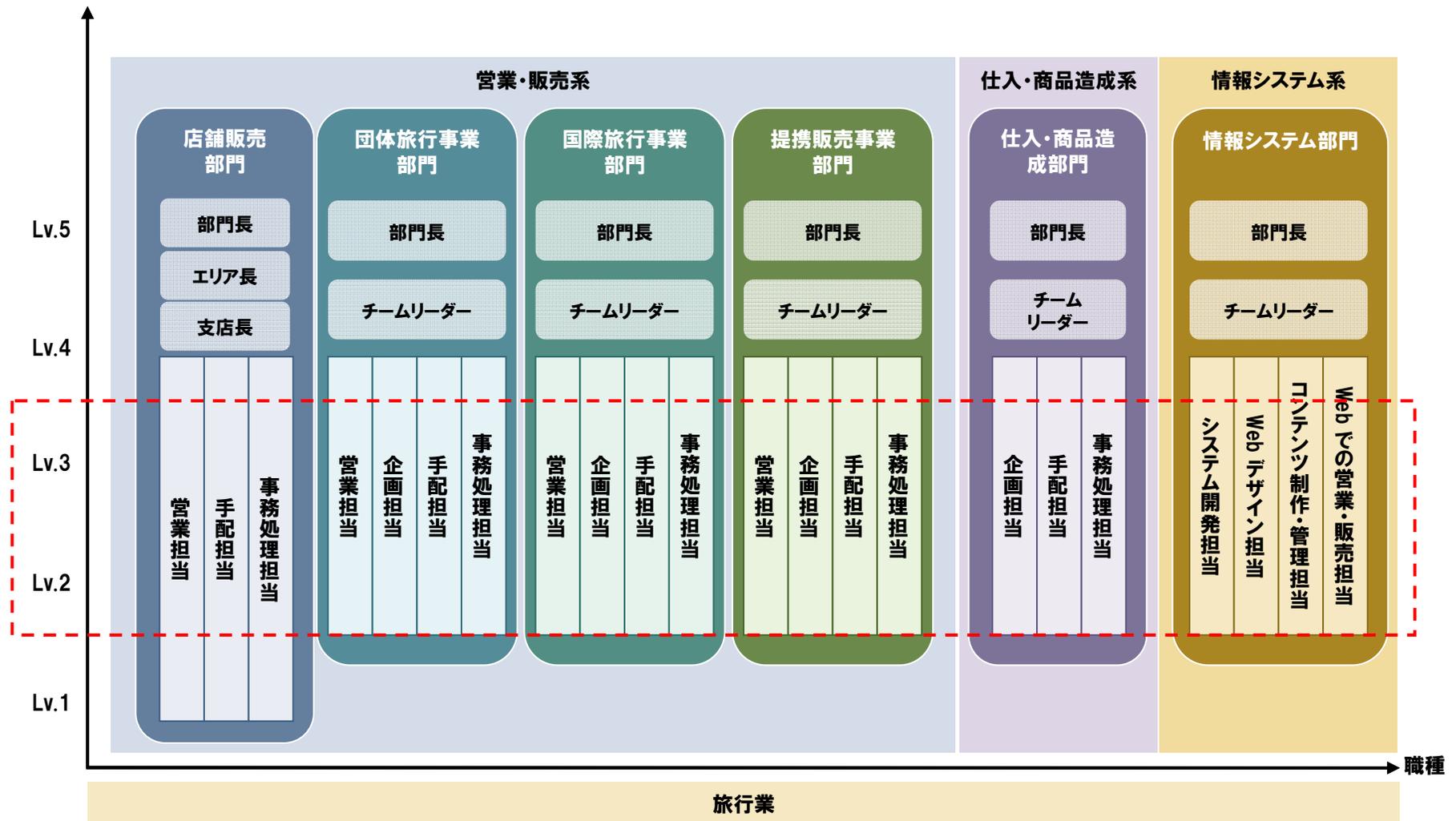


図 7-3 観光分野の人材マップ ①旅行業（最終版）

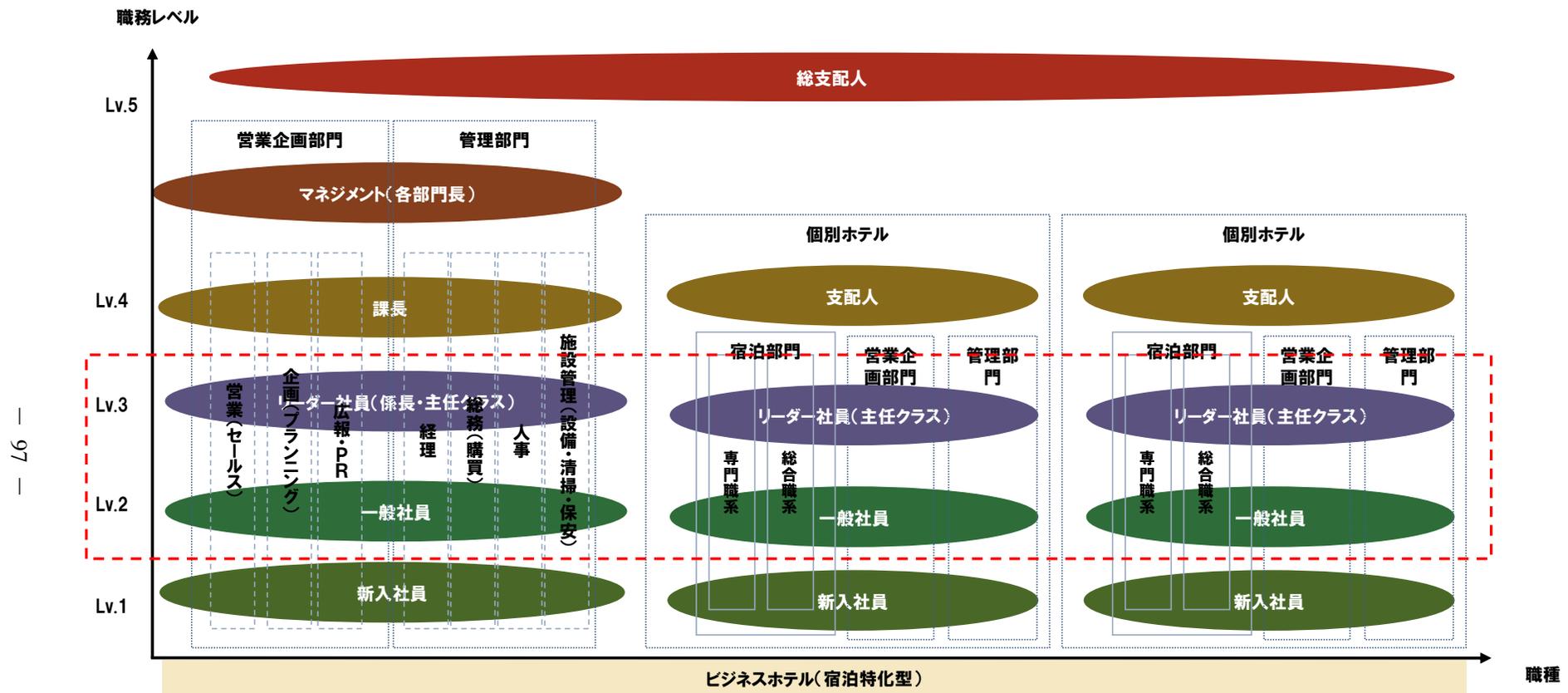


図 7-4 観光分野の人材マップ ②宿泊業・ビジネスホテル(最終版)

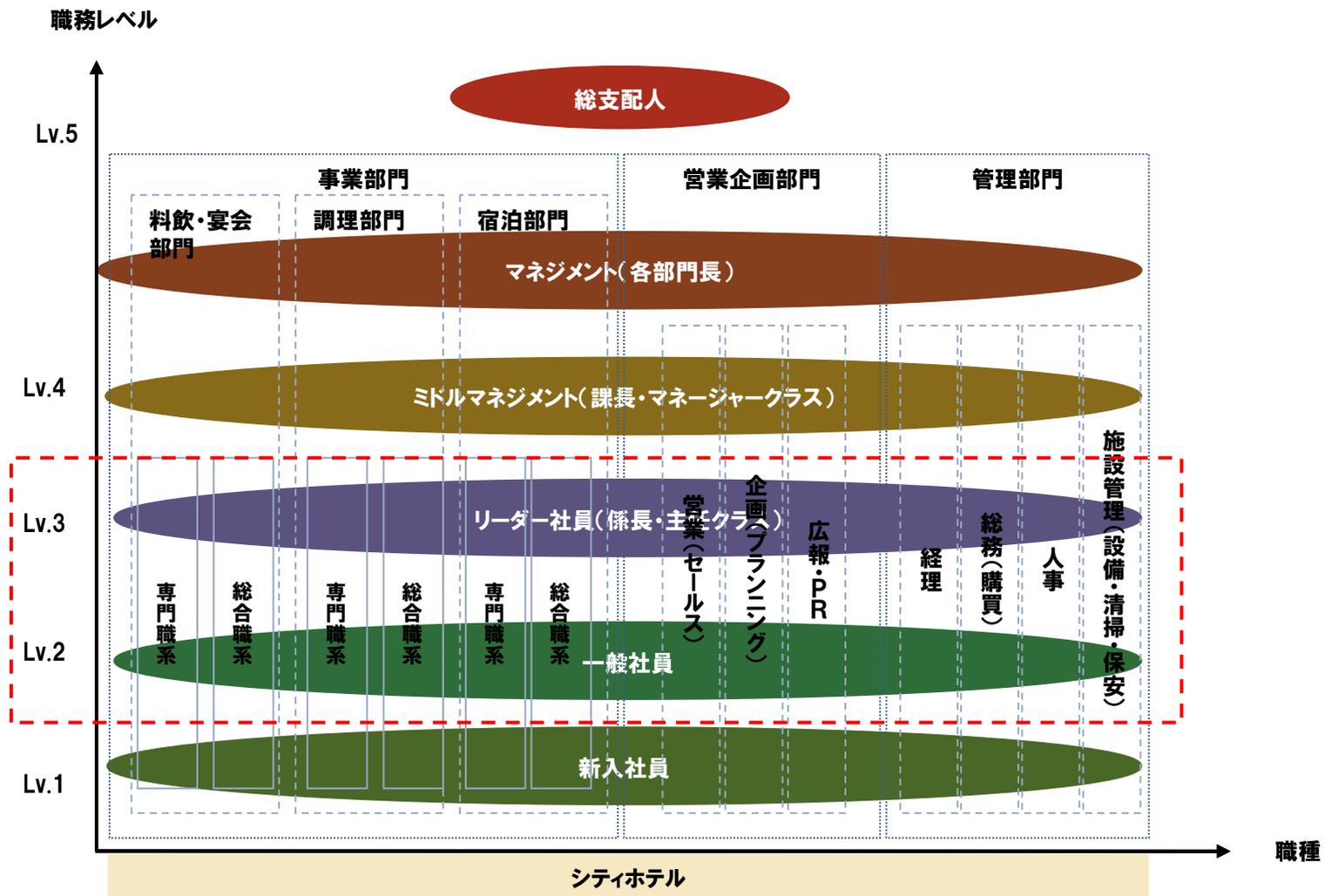


図 7-5 観光分野の人材マップ ②宿泊業・シティホテル (最終版)

第2節 中堅人材に相当する人材類型の概観

1. 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、観光分野の人材の中でも特に次の層が、『中堅人材』として捉えられていると考えられる。

(1) 旅行業

図 7-3 における、チームリーダーの手前にあるレベル（レベル 2～3）が該当すると想定される。

(2) 宿泊業

各事業部門のアシスタントマネージャークラス及び事務系職種のリーダークラスが該当すると想定される。ただし、各地域に展開しているビジネスホテルの場合は、内部のスタッフ数が少ないため、支配人・総支配人が下位クラスの業務を兼務していると考えられる。ビジネスホテルの支配人・総支配人は、旅行者における支店長と同様に、経営管理だけでなく、現場の各業務を同時に遂行することが必要となる。

2. ヒアリング調査対象における量的構成の整理

ヒアリング調査から得られた職務・レベル別の人員構成比を、以下に示す。

(1) 旅行業

表 7-2 旅行業の職務レベル別人員構成比

レベル	就いている職位の例	比率
5	経営層。部門長・部課長・エリア長・支店長など。	13%
4	チームリーダーなど。	19%
3	リーダー（数名規模）もしくは専門的スキルを有する一般社員レベル。入社数～10 数年目程度。	35%
2	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。	17%
1	新入社員レベル。（入社 1～2 年目程度）	16%

(2) 宿泊業

<ビジネスホテル：100室クラス>

15～20名の従事者がおり、そのうち社員は8～10名である。

- 支配人 1名（10年目～）
- 主任クラス 3名
- 一般社員 4～6名
- その他（アルバイトなど） 7～10名

<シティホテル>

400人の正規社員に加えて800人のアルバイトがいる。

- 支配人 1名
- 部門長 4～5名（料飲、調理、宴会、宿泊）
- 次長（部門長×2名）
- 課長（次長×3名）
- 主任、一般

3. 中堅人材の出身学歴別の構成

前述の中堅人材に該当する人材類型の出身学歴別の構成割合については、ヒアリング調査の結果、学歴を意識した登用はされておらず、調査対象企業毎に、現在たまたまその学歴の方がその層にいるという状況であるため、前述の人材構成割合とは異なり、ある程度の信頼性をもち分野全体に演繹可能と思われる調査結果は得られなかった。

第3節 中堅人材の人材ニーズ量の推計

1. 推計方法

人材ニーズ量の推計にあたっては、大枠を国勢調査データによって設定した。今回人材マップで採り上げる旅行業及び宿泊業の就業者数は以下のような人数となっている。

表 7-3 観光分野（旅行業及び宿泊業）就業者数

業種	就業者数（人）
宿泊業	621,543
旅行業	111,246

（出所）平成 17 年国勢調査

(1) 旅行業

旅行業に関しては、上記従業者数をヒアリング調査から得られた職務レベル別人員構成比（表 7-2）で按分した。

(2) 宿泊業

宿泊業は、シティホテル・ビジネスホテル・旅館などによって業態が大きく異なり、人材類型やその構成比率も様々である。シティホテルおよびビジネスホテルについては、前節のようにヒアリングによって人材類型の大まかな量的構成を把握できたものの、各業態の就業者数を把握できる統計資料が公開されていないため、ヒアリングで得た情報を利用して宿泊業全体の量的構成を推計することは困難である。

以上のような理由から、宿泊業における就業者数の年齢構成に基づいて、中堅人材の規模を推計した。具体的には、以下のような手順を取った。

① 最終卒業学校別・年代別就業者数の把握

平成 12 年国勢調査では、最終卒業学校の種類も調査対象となっているため、各産業の最終卒業学校別・年代別就業者数を把握することができる。まず、本推計のため宿泊業¹⁰の最終卒業学校別・年代別就業者数を整理した（表 7-4）。

② 『中堅人材』セグメントの設定

上記で整理した最終卒業学校別・年代別就業者数の中から、『中堅人材』に該当するセグメントを設定した。

ヒアリング調査によれば、ビジネスホテルの支配人レベル（現在想定している『中堅人材』よりもやや上位レベル）に達するのは入社 10 年目以降と考えられるので、大学・大学院卒業後 10 年程度が経過している、「30～34 歳」までの年代を『中堅人材』と設定した。また、入

¹⁰ 平成 12 年国勢調査では、宿泊業は「旅館、その他の宿泊所」という名称になっている。

社1～2年目程度までは、『中堅人材』の手前である新入社員レベルと考えられるので、卒業後間もない年代は『中堅人材』から除外している。中堅人材として設定したセグメントを表7-4に示す。

③ 『中堅人材』割合の算出

上記で設定した中堅人材の人数を就業者数全体（694,583人）で除算し、全体に占める『中堅人材』の割合を算出した。その結果として、『中堅人材』に該当する就業者数は173,909人であり、全体に占める割合は25.0%であった。

④ 『中堅人材』の推計

上記で算出した割合を、平成17年国勢調査における宿泊業の就業者数（621,543人）に乗ずることで、『中堅人材』の量的な推計を行った。

表 7-4 宿泊業における就業者数の年齢・最終卒業学校構成

	総数							
		卒業生総数					在学者	未就学者
		最終卒業学校						
		小学校・中学校	高校・旧中	短大・高専	大学・大学院			
合計	694,583	681,169	153,187	352,614	87,801	73,290	13,179	235
15～19歳	14,581	9,781	1,465	8,316	-	-	4,782	18
20～24歳	71,624	64,020	<i>2,949</i>	<i>33,274</i>	<i>20,506</i>	6,683	7,589	15
25～29歳	70,682	70,144	<i>4,079</i>	<i>32,725</i>	<i>20,046</i>	<i>11,869</i>	518	20
30～34歳	49,819	49,660	<i>3,573</i>	<i>26,396</i>	<i>10,730</i>	<i>7,762</i>	159	-
35～39歳	47,003	46,911	3,601	26,729	7,759	7,983	79	13
40～44歳	50,236	50,220	4,969	28,062	7,445	8,958	7	9
45～49歳	69,331	69,326	13,096	40,349	6,420	8,119	4	1
50～54歳	94,295	94,223	24,642	51,800	6,730	9,051	18	54
55～59歳	88,820	88,797	32,757	44,145	3,645	5,416	19	4
60～64歳	66,858	66,805	28,823	30,401	2,191	3,693	4	49
65～69歳	41,882	41,845	19,037	18,338	1,163	2,390	-	37
70～74歳	18,793	18,788	8,815	8,131	672	794	-	5
75～79歳	7,281	7,278	3,612	2,682	370	397	-	3
80～84歳	2,330	2,330	1,231	899	86	99	-	-
85歳～	1,048	1,041	538	367	38	76	-	7

※斜体下線の部分を『中堅人材』と仮定して、人数を推計。

（出所）平成12年国勢調査

2. 推計結果

(1) 旅行業

旅行業における中堅人材は、約 5.8 万人と推計された。

表 7-5 観光分野（旅行業）の中堅人材量の推計値

業務レベル	比率	人数	
5	13%	14,063	
4	19%	20,779	
3	35%	39,390	
2	17%	18,960	
1	16%	18,051	
合計	100%	111,246	「宿泊業」就業者総数

(2) 宿泊業

宿泊業における中堅人材は、約 16 万人と推計された。

表 7-6 観光分野（宿泊業）の中堅人材量の推計値

就業者数合計	621,543
内、中堅人材に該当する者 (割合)	155,621 (25.0%)

第8章 ビジネス実務分野における人材マップと中堅人材

第1節 人材マップの作成

1. 当該分野における人材マップ作成の考え方

ビジネス実務分野については、採り上げる分野の検討を踏まえ、「事務」及び「管理」の行う業務（大企業の場合は部署に相当すると想定）の中から経理と人事を、「販売」については販売の中でも特に「店長」にも着目し、これら職業の人材マップを作成することとした。その際、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」の以下のものを参考にした。

- ・ 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

職業能力評価基準を参考にしたことから、もともとは業務レベルに関してレベル1からレベル4までのランクとなっているが、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に、最下位に「新人・見習い」相当の初級スタッフを追加して、1ランク繰り上げて全分野共通の視点から5つのレベルへの対応付けを以下のように行った。このレベル3を中心に、レベル2からレベル4までを中堅人材層と想定して作成した。

表 8-1 ビジネス実務分野におけるレベル

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 経理シニアマネージャー 人事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 経理マネージャー 人事マネージャー 労務管理マネージャー 人材開発マネージャー	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	・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。	店長・ショップマネージャー	レベル 2 販売部門責任者
	・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。	経理シニアスタッフ 人事シニアスタッフ 労務管理シニアスタッフ 人材開発シニアスタッフ	
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、提案などを行いながら業務を遂行する。	販売スタッフ 経理スタッフ 人事スタッフ 労務管理スタッフ 人材開発スタッフ (非正規社員、派遣社員を含む)	レベル 1 販売担当者 各業務の担当者
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 初級経理スタッフ 初級人事スタッフ 初級労務管理スタッフ 初級人材開発スタッフ (非正規社員、派遣社員を含む)	

2. 人材像の類型化と人材マップ（素案）の作成

ここでは、経理、人事、販売の各部門をさらに以下のように細分化し、それぞれ業務レベルを設定した。

- ・経理
- ・人事
- ・労務管理
- ・人材開発
- ・販売

業務レベルに関しては、前述の通り、このそれぞれについて、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設定して人材マップ案を作成した。この他、販売について、レベル 1 とレベル 2 には販売以外に「販売事務」として初級スタッフとスタッフを、レベル 3 に「店長・ショップマネージャー」を設定し、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」を設定した。「エリアマネージャー」、「商品開発・仕入れ」、「営業販売企画」については、それぞれ以下のような業務を行う。

- 「販売シニアマネージャー」：販売部門の統括
- 「営業販売企画」：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）

経理、人事、労務管理、人材開発は以下のような業務を行う。このそれぞれの業務にレベル1からレベル4の業務がある。

- 「経理」：企業における経理機能として財務会計、税務会計
- 「人事」：人事制度の企画・運用、要員計画の作成、採用・配置・退職管理、賃金管理その他の人的資源管理
- 「労務管理」：労使関係の維持・向上、就業管理・安全衛生管理の推進、福利厚生制度の企画・運用その他
- 「人材開発」：人材開発プランや教育訓練計画の策定、研修カリキュラムの作成・実施、研修効果の検証など、社員の能力開発施策の企画・立案及び実行

なお、ここで採り上げる職業は、職業分類上、管理的職業従事者、事務従事者、販売従事者が混在している（図 8-1）。

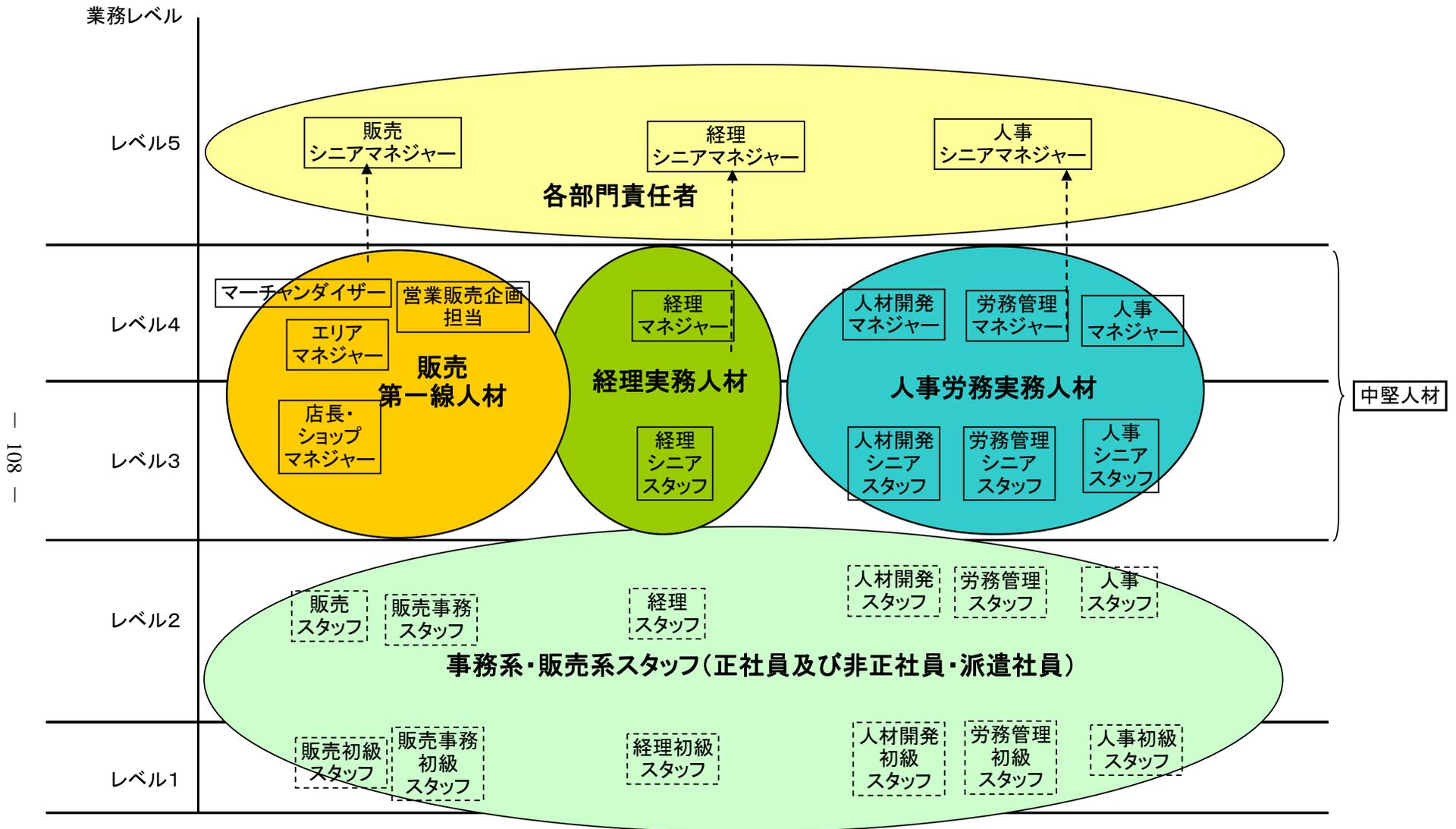


図 8-1 ビジネス実務分野人材マップ（素案）

3. ヒアリング調査の実施

(1) 調査対象

作成した人材マップ案をもとに行うインタビュー調査の対象について次のような考え方で調査対象を設定した。

「事務」の行う業務のうち経理と人事に関してはどの企業においても存在するものであり、基本的には規模を大企業、中堅企業、中小企業と3通り程度選ぶこととした。中小企業については、今後発展が期待される企業としてベンチャー企業を調査対象とし、ベンチャー企業の活動が活発である京都市から2社選定して依頼した。また、「販売」に関しては店長を中心に考えていることもあり、販売の直営店を持つ企業を選ぶこととした。

なお、「事務」に関して調査を行っていく過程で、人事や経理の事務の外部化やシェアードサービス化などが起こっていることから、特に大企業の場合、親会社本社1社を調査しただけでは、ここで把握したい職業とレベル別の人数規模の把握ができないことが明らかになった。このため、グループ会社の人事業務を担うシェアードサービス会社や経理業務を担うシェアードサービス会社に関しても調査を行う必要があった。

以上の方針のもとに、人事、経理関連として、以下の会社のヒアリング調査を行った。

表 8-2 ビジネス実務分野のヒアリング調査対象（人事・経理関連）

記号	業種	企業規模	従業員数
A社	総合電気機械	大企業	約 30,000 人
C社	人事シェアードサービス		約 40 人（グループ全体 6,500 人）
D社	調査研究	中堅企業	約 1,000 人
E社	精密機械加工	中小企業 京都市ベンチャー企業	約 80 人
F社	野菜生産販売、生産プラント販売など	中小企業 京都市ベンチャー企業	約 180 人

販売に関しては以下の会社のヒアリング調査を行った。

表 8-3 ビジネス実務分野のヒアリング調査対象（販売関連）

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

(2) 調査結果の概要

① 人事・経理

大企業の場合は、間接部門の合理化などが進んでいく過程で、人事、経理関連の業務のうち、例えば給与計算など外部化できる部分はすでに外部化しており、さらにグループ会社全体の経理や人事の業務を担う「シェアードサービス」という形で業務を経理子会社や人事子会社に集約しているケースが多く、かつて巨大な本社として抱えていた経理、人事部門の中

から、本社には企画業務を中心とした業務が残っている。

この結果、案として想定した人材マップの中の人員構成は、A 社の場合はレベル 4 以上とそれ以下で半々の人数比というように、レベル 4 に偏った人員構成が調査結果から得られることとなった。

シェアードサービスを行っている会社の機能を含んだ人員構成は、実際に調査を行うと、例えば人事関連でいえば、給与計算などは特定の会社の業務を担う人員数を把握できるものの、人材育成の場合は、その時々で業務を引き受ける会社が異なり、また、複数の会社の業務を同時並行で行っているということであり、発注元企業とシェアードサービス提供側の対応づけた人員構成の把握がなかなか難しいことがわかった。

レベルの上位の人員構成が厚いという状況は、中堅企業でも同様の傾向が見られ、外部化できる業務は外部化し、内部で行う業務も派遣などで対応している。この場合もやはり人員構成はレベルの高い方に偏った人員構成が得られた。

中小企業の場合は、管理部門を 2~3 人で切り回しており、人事、経理を 1 人が、その他の経営戦略、法務、庶務、広報、システムなどをもう 1 人がみている、というように、経理と人事を兼務しているケースがみられた。さらに、レベルについても、レベル 4 の能力を持った人がレベル 3 の業務を行っているなど、職務もレベルも兼務しているケースが見られた。

なお、学歴に関しては、ヒアリング調査対象企業ではほとんどが大卒で、ここでの職種、レベルに関してほとんど関係がない。

② 販売

販売のスタッフから店長、さらにその上のエリアマネージャーというキャリアは一般的であり、店長には小規模の組織のマネジメントを一通りできる必要がある、という点でスタッフとは異なるが、その店長になる前にサブ店長というような店長の代行の役割を担うことがあり、レベル 2 とレベル 3 とはやはりキャリアとして連続的と考えられる。

なお、実際の管理職とされている課長以上とここでのレベル 4 以上とは必ずしも対応していない。会社によって異なるようである。

なお、学歴に関しては、アパレルでは大学、短大、専門学校など混在しており、ここでの職種、レベルに関してほとんど関係がない。アパレルでは、レベル 1 に相当する初級スタッフは新入社員くらいできわめて人数は少ないとみられる。外食産業では店長に関しては大卒がほとんどで、販売店員以下についてはパート・アルバイトが多い。

実際にアパレル企業ではレベル 4 に相当するマネージャーでは 4 人中 3 人が大卒、1 人が高卒、同じくレベル 4 に位置づけられるチーフは 7 人中 3 人が大卒、3 人が短大卒、1 人が高卒となっている。レベル 3 に位置づける店長では 49 人中 19 人が大卒、8 人が短大卒、14 人が専門学校卒、7 人が高卒、1 人が高専卒となっている。

また、「教育システム」と「採用」に関連して、ヒアリングから得られた意見を、参考として以下に示す。

○「教育システム」に関して

<販売>

- ・ファッション業界では経済産業省のバックアップを受けて業界で立ち上げたビジネススクールがあり、そこでは、キャリアレベルに応じて、マスター・コース、プロフェッショナル・コース、マネジメント・コース、エグゼクティブ・コースが設定されている。
- ・このうち、プロフェッショナル・コースは、「講座テーマにフィットした生きた教材／データを活用し、次代のマーチャンダイザー／バイヤーを養成するコース」、マネジメント・コースは企業の幹部または幹部候補生対象として「新しい時代に対応する総合的な経営の視点と、マネジメントの考え方/実践について習得するコース」、エグゼクティブ・コースは企業のトップマネジメント対象として「重要な経営課題を、事例中心に学ぶコース」であるので、ここは今回の中堅人材からは外れているのではないか。
- ・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。
- ・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。
- ・もともと、ファッション関係に興味があっ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。

<人事・経理>

- ・現状は会社に入ってから教育を行う内部養成中心。入社前に身につけてほしいものは、統計的手法、基礎的 IT スキル、常識・教養であり、ファシリテーション、プレゼンテーション、プロジェクトの進め方、コミュニケーションなどは入社してから教育している。
- ・入社前に人事や経理のことを学んできても、実務上はそのまますぐに役立つとは限らない。例えば労働法や簿記などの知識は、入社してから実際に仕事をしていく中で実務能力として高まっていく。入社前は、そのための基礎的なことをしっかり学んできてほしい。
- ・再教育は必要で、実際、いろいろなセミナーには行かせている。
- ・レベル4の人になるとマネジメントの要素が大事になってくる。これは仕事をしながら身につけることになり、自己啓発が必要。会社が自己啓発をどのように位置づけるかで、自己啓発が実るか否かが決まる。
- ・レベル5の人は、金を出せば人材を確保できる。また、その成果次第で新たな人に入れ替えることも可能。しかし、レベル4は確保しにくい。ここは大手企業が抱え込んでいるし、人材市場が狭い。中小ではそれなりの処遇ができないこともある。
- ・その下の人材から、優秀な人材を選抜して教育していかななくてはならない。
- ・働きながら勉強し直すことは必要だが、実際には、勤めながらの勉強は、夕方抜けるのが難しい。中小企業は切り詰めた人員数で業務を行っているので、夕方忙しいときに抜けてしまうと他のメンバーに負担がかかることになる。それならば、昼間に抜け

出て勉強してきて、夕方忙しいときに帰社して仕事をしてくれる方が助かる。

○「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があるので、それ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になる（販売するものは他のスタッフと共有のものであるから）。学歴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、色彩関係など検定などをとっているものは、勉強したところはみている。
- ・プラスとしてみるものは、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。

<人事・経理>

- ・大企業の本社採用及び中堅企業、人事のシェアードサービスを行う会社では全員大卒以上の学歴。
- ・入社して配置された後は人事と経理の間での異動(職能間での移動)はほとんどない。コーポレートとカンパニー間などでの移動がある。
- ・採用・配置に関しては、希望を聞いて当人との面接で決める。必ずしも大学で学んできたことと関連して配置を決めるわけではないが、興味を持って特定分野を勉強してきた人をそこに配置することもある。その意味では、大学でやってきたことは参考くらいの扱い。
- ・中小企業でも管理系は大卒でほとんどは中途採用。
- ・中小企業の中途採用では、どの会社にいたかが重要。教育熱心な会社からの転職者であれば、教育を受けてきているので戦力として期待できる。

4. 人材マップの作成

以上のヒアリング調査結果を踏まえ、各職業のレベルの見直しと中堅人材の範囲について修正を行い、図 8-2 のようにビジネス実務分野の人材マップを作成した。

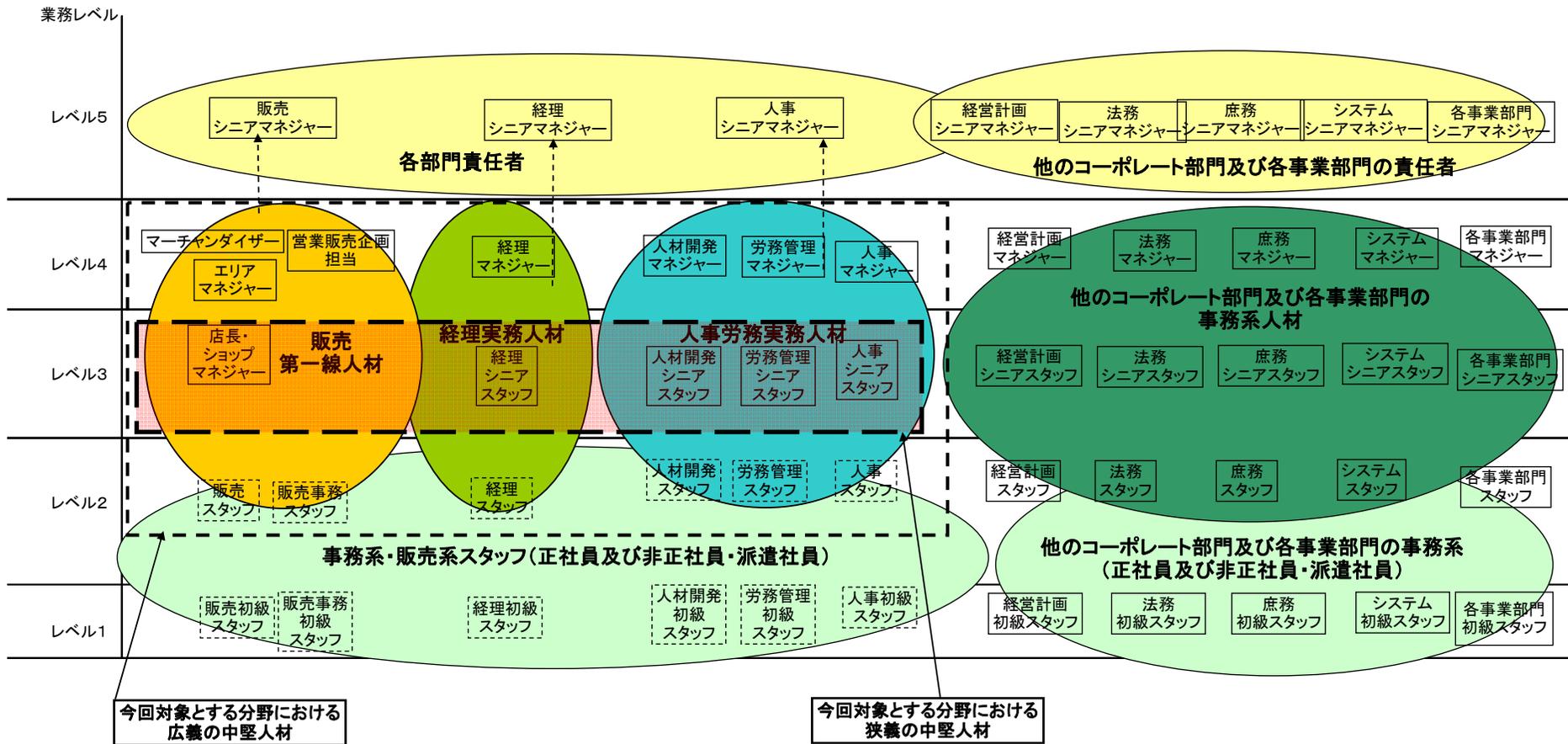


図 8-2 ビジネス実務分野人材マップ (最終版)

第2節 中堅人材に相当する人材類型の概観

1. 中堅人材に相当する人材類型の特定

ヒアリング調査から、マップ案のレベル区分に関しては、「中堅」といった場合、レベル3のリーダー、専任、ベテランといったところが中心という点に関しては概ね同意が得られた。少し広くとった場合、その前後のレベル2のスタッフの上の方から入るという意見があり、機能的には、レベル3のシニアスタッフとレベル4の課長クラスの間には、レベル4になるとマネジメントの要素が大きくなるという違いがある。

以上より、ビジネス実務分野の中堅人材としては、レベル3のシニアスタッフが中心と考えることとした。これにその前の段階のレベル2のスタッフと、レベル3の上の職位であるレベル4のマネージャーが該当すると想定している。この層は一通り業務に通じて実務上第一線で行動しており、マネージャークラスになると実際の小規模な組織の責任を持つことになる。

大企業におけるこの層は、従来はシニアマネージャーになる前のキャリア上の1ステップであったが、近年、必ずしもシニアマネージャーにならなく、この業務レベルでの実務を担い続けるケースが増えてきていると想定される。

販売に関しては、特に次の人材類型を『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とを設定した。

<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って、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」は、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。

2. 中堅人材の量的構成の整理

ヒアリング調査から得られた職務・レベル別の人員構成比は、定量的に使えるデータとしては以下のようなものである。

① 人事・経理

表 8-4 D社（人事・経理）の各部門・レベル構成

D社ヒアリング調査から得られたコーポレート各部門のレベル構成

	経理部門	人事部門	その他の部門
レベル5	3.2	4.5	5.2
レベル4	38.7	50.0	31.2
レベル3	29.0	18.2	13.0
レベル2	16.1	13.6	35.1
レベル1	12.9	13.6	15.6
合計	100.0	100.0	100.0
コーポレート部門の 人員構成	23.9	16.9	59.2

D社ヒアリングから得られた事業部門とコーポレート部門の人員数の割合

	事業部門	コーポレート部門
管理的職業従事者	85.6	14.4
事務従事者	89.2	10.8

② 販売

表 8-5 B社（販売）の販売部門のレベル構成

B社販売部門人員構成

	販売部門
レベル5	1
レベル4	11
レベル3	49
レベル2	147
レベル1	5
合計	213

以上の結果を踏まえて、以下のような各レベルの人材構成比を設定した。

表 8-6 ビジネス実務分野各部門のレベル構成

ヒアリング調査を総合して設定した各部門のレベル構成

	販売部門	経理部門	人事部門	その他の部門
レベル5	0.5	3.2	4.5	5.2
レベル4	5.2	38.7	50.0	31.2
レベル3	23.0	29.0	18.2	13.0
レベル2	69.0	16.1	13.6	35.1
レベル1	2.3	12.9	13.6	15.6
合計	100.0	100.0	100.0	100.0
コーポレート部門の 人員構成		23.9	16.9	59.2

	事業部門	コーポレート部門
事業部門とコーポレート部門の人員数		
管理的職業従事者	85.6	14.4
事務従事者	89.2	10.8

3. 中堅人材の出身学歴別の構成

① 人事・経理

中堅人材の出身学歴構成に関しては、人事・経理では派遣など非正規の人の学歴は把握できておらず不明であるが、正規社員に関しては大企業、中堅企業、中小企業とも全員大卒以上であった。近年の大学進学率の水準から、本社を想定するとほぼ全員が大卒と考えられる。

② 販売

販売の中堅人材の出身学歴構成に関しては、レベル3をとった場合、レベル2～4でとった場合とも、ヒアリング調査からみると以下の通り。ただし、採用に当たっては全く学歴を考慮しておらず、結果的にこの構成になった。

表 8-7 販売における中堅人材の出身学歴構成

	合計	4大卒	短大卒	専門学校卒	高校卒	高専卒
レベル3 (狭義の中堅人材)	100.0	38.8	16.3	28.6	14.3	2.0
レベル2～4 (広義の中堅人材)	100.0	45.0	15.0	22.5	16.3	1.3

資料：ヒアリング調査より

第3節 中堅人材の人材ニーズ量の推計

1. 推計方法

人材ニーズ量の推計にあたっては、大枠を国勢調査データによって設定した。今回人材マップで採り上げる人材類型の対象となる職業別の就業者数、雇用者数に関しては以下のような人数となっている。

表 8-8 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、飲食店主	907,398	184,143
販売店員	3,458,681	3,150,020

ここでは、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検討を行うこととした。

① 人事・経理

人事・経理に関しては、レベル 4 とレベル 5 に関しては管理的職業従事者の部門別の構成比で人事部門、経理部門の総人数を推計し、それをヒアリング調査から得られたレベル 4 とレベル 5 の構成比で分けた。同じくレベル 3 以下に関しては、事務従事者の部門別の構成比で人事部門、経理部門の総人数を推計し、それをヒアリング調査から得られたレベル 1 からレベル 3 の構成比で分けた。この結果によると、国勢調査の管理的職業従事者数が少ないことを反映して、レベル 4 以上の人数が少なくなる（ケース 1）。

これに対してもう一つの推計方法は、国勢調査の管理と事務の縛りを外して、ケース 1 の人事と経理の部門別人員数を、ヒアリング調査から得られた部門別レベル構成比で分割するというものである（ケース 2）。この結果はヒアリング調査で得られたレベル間の構成比をそのまま反映することになり、レベル 4 以上の人数が多くなる。

② 販売

販売に関しては、レベル 3 の店長に相当する人員数を国勢調査の小売店主と飲食店主の雇用者数の合計値 184,143 人とした。

レベル 2 の販売スタッフとレベル 1 の初級販売スタッフに関しては、ヒアリング調査結果のレベル別人員構成比を適用し、レベル 2 のスタッフとレベル 1 の初級スタッフの割合で国勢調査の販売店員 3,150,020 人を分割した。

レベル 4 とレベル 5 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、レベル 5 の比率を適用して推計した。

2. 推計結果

当初は対象業種について推計を行うことを考えていたが、ヒアリング調査 6 件の業種が様々な業種にわたり、その企業で業種を代表させたとしても、業種間の違いに関する情報がヒアリング調査と組み合わせて使えるほど十分でないため、調査対象業種ごとの推計は本分野に関しては行わないことにした。

3. 産業界全体における中堅人材の人材ニーズ量

ヒアリング調査 6 件の業種は様々な産業にわたっていたため、それらの結果を活用して全産業で推計を行った。なお推計は、販売に関しては 1 通り、人事と経理に関しては、国勢調査における「管理的職業従事者」と「事務従事者」の縛りを考慮する場合としない場合の 2 通りを行った。結果は以下の通り。

表 8-9 ビジネス実務分野の推計結果
(推計 1：国勢調査の管理・事務の縛りを重視したケース)

	販売部門	経理部門	人事部門 (人事、労務管 理、人材開発)	その他部門 (総務、法務、企 画、広報など)
レベル5	3,758	759	580	3,515
レベル4	41,338	9,175	6,444	21,091
レベル3	184,143	143,611	81,418	145,193
レベル2	3,046,401	79,729	60,840	392,020
レベル1	103,619	63,882	60,840	174,231
合計	3,379,259	297,155	210,122	736,050
	販売部門	経理部門	人事部門 (人事、労務管 理、人材開発)	その他部門 (総務、法務、企 画、広報など)
レベル5	0.1	0.3	0.3	0.5
レベル4	1.2	3.1	3.1	2.9
レベル3	5.4	48.3	38.7	19.7
レベル2	90.1	26.8	29.0	53.3
レベル1	3.1	21.5	29.0	23.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

注) 部門とレベルの区分毎の職業分類との対応関係は以下の通りと想定した。

レベル 5、レベル 4：「管理的職業従事者」

経理部門、人事部門、その他の部門のレベル 3～レベル 1：「事務従事者」

販売部門のレベル 3 は販売従事者の中の「小売店主」、「飲食店主」

販売部門のレベル 2～レベル 1 は販売従事者の中の「販売員」

表 8-10 ビジネス実務分野の推計結果
(推計 2 : ヒアリング調査事例を重視したケース)

	販売部門	経理部門	人事部門 (人事、労務管 理、人材開発)	その他部門 (総務、法務、企 画、広報など)
レベル5	3,758	9,509	9,456	38,275
レベル4	41,338	114,999	105,061	229,648
レベル3	184,143	86,175	38,242	95,687
レベル2	3,046,401	47,842	28,577	258,354
レベル1	103,619	38,333	28,577	114,824
合計	3,379,259	296,858	209,912	736,786
	販売部門	経理部門	人事部門 (人事、労務管 理、人材開発)	その他部門 (総務、法務、企 画、広報など)
レベル5	0.1	3.2	4.5	5.2
レベル4	1.2	38.7	50.0	31.2
レベル3	5.4	29.0	18.2	13.0
レベル2	90.1	16.1	13.6	35.1
レベル1	3.1	12.9	13.6	15.6
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

なお、今回は限られた調査対象会社における部門間の人員構成、各部門のレベル構成を国勢調査の雇用者数に当てはめて推計を行っているが、本来は統計的な把握を行うための調査を行って、そのデータを元に推計を行うことが望ましい。しかし、概略の人数を把握するためには、限られた会社の構成比を国全体に適用するという今回の推計方法でも、国勢調査データと組み合わせることによって、その誤差はある程度補正されていると考えられる。この観点からは、推計 1 の国勢調査の事務・管理の縛りを重視した推計ケースの方が妥当な推計である可能性が高いとみられる。

以上、ビジネス実務分野の中堅人材は以下のような人数と推計された。なお、経理部門と人事部門の（ ）外の数値はそれぞれ上記推計1の国勢調査の管理と事務の人数の縛りを重視したケースで、（ ）内の数値はケース1とケース2の推計を幅で示した。

○狭義の中堅人材（レベル3）

- ・販売部門：18万4千人
- ・経理部門：14万4千人（8万6千人～14万4千人）
- ・人事部門：8万1千人（3万8千人～8万1千人）

○広義の中堅人材（レベル2～レベル4）

- ・販売部門：327万4千人
- ・経理部門：23万3千人（23万3千人～24万9千人）
- ・人事部門：14万9千人（14万9千人～17万2千人）

第9章 まとめと今後の課題

本調査では、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検討が行われている「職業実践的な教育に特化した新たな高等教育機関の枠組み」に関連して、この新たな枠組みを活用して育成することが求められる人材ニーズを検討する1つの材料として、現在、産業界において経済社会活動のボリュームゾーンをなす『中堅人材』の姿を明らかにすることを試みた。

まず、『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』と定義されている『中堅人材』について、担当職務との関係から該当するレベルを明確にした。具体的には、担当職務のレベルとして5つのレベルを設定した場合に、「レベル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。あるいは、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。）」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、分野や企業規模などによっては、「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した。

この前提の下で、「福祉」「IT・情報サービス」「コンテンツ」「観光」「ビジネス実務」の5つの分野のそれぞれについて、人材マップを作成した上で、中堅人材に想定すると思われる人材類型を特定し、さらに特定された人材類型に対して人材ニーズ量（現在のストック量）の推計を行った。その結果、各分野の中堅人材の量は次のように推計された。

表 9-1 調査5分野における中堅人材の推計量

分野	推計量	備考
福祉	高齢者介護分野 約 31 万人 (常勤換算)	広く捉えた場合は約 51 万人 (常勤換算)
IT・情報サービス	約 37 万人	
コンテンツ	Web コンテンツ制作及び アニメ制作分野 約 2 万人	
観光	旅行業 約 6 万人 宿泊業 約 16 万人	
ビジネス実務	販売部門 約 18 万人 経理部門 約 14 万人 人事部門 約 8 万人	広く捉えた場合は 販売部門 約 327 万人 経理部門 約 23 万人 人事部門 約 15 万人

なお、今回の調査では、調査費用面などの制約から、少数の企業・事業所などに対するヒアリング結果を用いて国勢調査などの統計データをもとに拡大推計を行う、という方法を取った。ヒアリング企業数が少ないために必ずしも代表性が十分でないことや、分野や業種、企業規模などにより人材マップのあり方やレベル分けの実態は多種多様であることなどから、本調査で得られた推計値はあくまで目安の値に過ぎないこと、また国勢調査などの統計データをベースとしているために、あくまでも現在（正確には統計調査実施時点）における人材量を推計したものであり、将来推計ではないこと、などに、留意が必要である。

また、今回の調査で推計を行ったのは、あくまで産業界における中堅人材の量であり、これらのうちのどの程度の割合が、今回の調査の背景にある「新しい枠組み」で提供されるべ

きものであるかという点については、別途、検討が必要である。わが国の雇用システムでは、現時点においても、「新しい枠組み」の修了者であっても、修了後すぐに、本調査で想定した「中堅人材としての職務」につくとは考えにくく、より下のレベルから始めることになる予想される。より下のレベル、具体的にはレベル1ないし2から始めるという意味では、他の学校種（とりわけ高等学校や専門学校）を卒業した層と同じであるが、この「新しい枠組み」の修了者は、やがて『中堅人材』の層、具体的にはレベル3まで上がることが念頭に置かれており、中堅人材として活躍するために必要な知識やスキルを「新しい枠組み」において前もって学んできている、という点が、他の学校種の卒業者とは異なりをみせる点であろう。その意味では、「新しい枠組み」で提供される人材の量は、将来『中堅人材』となりうる候補の量ということになる。この量は、現在の中堅人材の量（5分野については本調査で推計）に、その分野の成長性を加味した量になるものと想定される。なお、この「中堅人材として活躍するために必要な知識やスキル」が何なのかについては、本調査の中でもいくつかの示唆は得られているが、今後、引き続き検討していくことが求められる。

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、「新しい枠組み」が議論されている背景は、一般教育には普通高校・大学・大学院があるにも関わらず、職業教育には職業高校・専門職大学院があっても大学に相当する機関が存在しない、という問題認識である。わが国の国際競争力を向上させるためには、ボリュームゾーンである『中堅人材』の層をレベルアップすることが重要である。この層がレベルアップしないと、わが国は諸外国に勝つことができない。このレベルアップのためにはわが国としての“教育力”が必要であるが、そのためには、従来行われてきた「企業内教育」だけでは、これからの社会のあり方を見通した時に、効率的とはいえない。効率的に行うためには、「学校教育」のシステムを活用することが有効であり、その具体像が「新しい枠組み」である。このように考えると、「新しい枠組み」の存在は、これからのわが国にとって大きな意味を持つはずである。本調査結果が、「新しい枠組み」の検討の一助となれば、幸甚である。