

## 第5章 人材の過不足状況と採用状況

## 第5章 人材の過不足状況と採用状況

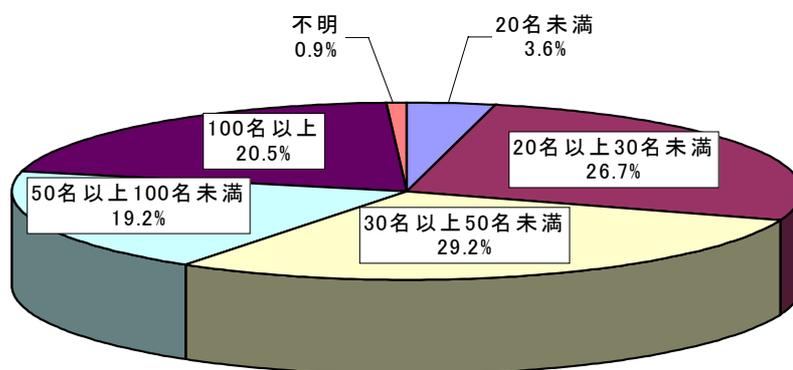
### 1. 人材の過不足状況

#### 1. 1 正規従業者数

調査対象企業の正規従業者数は1社当たり平均65.4人で、その構成は(図表5-1を参照)、「30～50人未満」(29.2%)と「20～30人未満」(26.7%)に集中しているものの、「100名以上」の大手企業も2割(20.5%)を占めている。

こうした従業員構成を経営特性との関係でみると(図表5-2を参照)、まずサービス提供分野別で高い水準にあるのがシステム・インテグレーションサービス分野の92.3人である。一方、その対極に位置しているのがソフトプロダクト開発・販売分野で、その規模は44.8人と50人を下回る水準にあり、ソフトウェア開発分野はこれらの中に位置している(63.1人)。つぎに資本系列別にみると、メーカー系企業、およびユーザ系企業で従業員規模が大きい(同93.7人、同97.7人)。

図表5-1 正規従業員数(回答数=449)



図表5-2 正規従業員数

		合計	正規従業員数
全体		449	65.4
経営特性	【主なサービス提供分野別】		
	システム・インテグレーション(SI)サービス	56	92.3
	アウトソーシングサービス	16	89.9
	ソフトウェア開発	227	63.1
	ソフトウェア(事務系)	152	60.4
	ソフトウェア開発(制御・技術系)	72	68.7
	ソフトウェア開発(ゲーム系)	3	67.3
	ソフトプロダクト開発・販売	26	44.8
	受託計算サービス	12	52.4
	ネットワークサービス	8	80.0
	その他の情報サービス	41	53.6
	【資本系列別】		
独立系	77	59.0	
メーカー系	204	93.7	
ユーザ系	108	97.7	
その他	20	56.9	

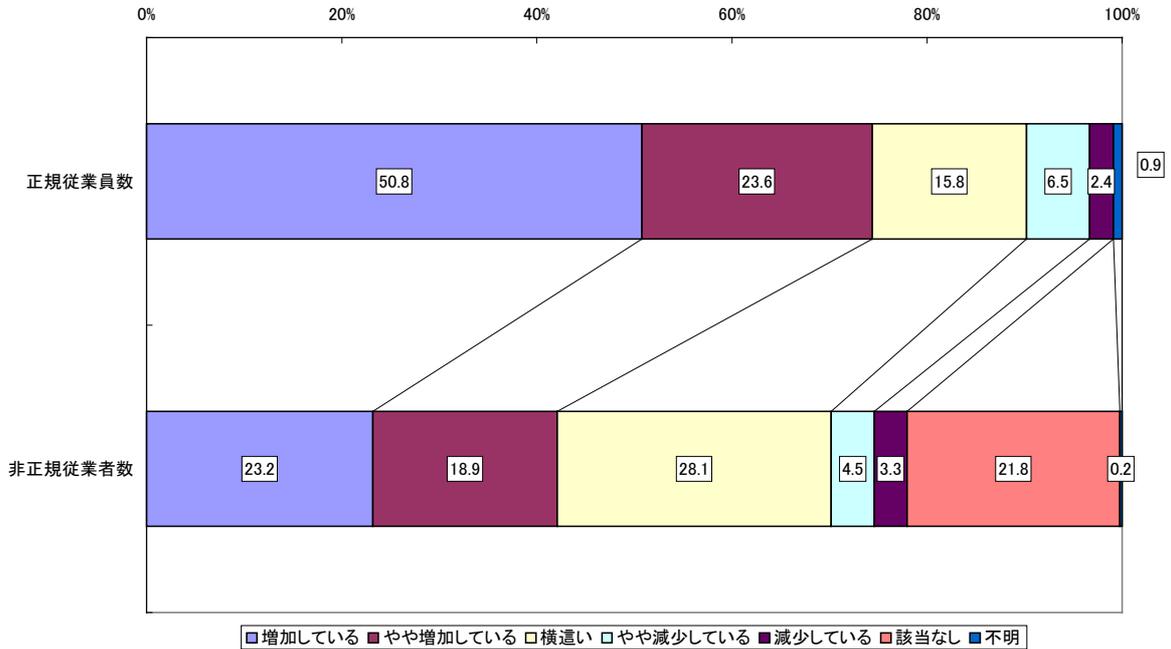
## 1. 2 正規従業者数の変化

3年前と比べた現在の従業員規模の変化について、正規従業者数と非正規従業者数にわけてみてみよう。まず正規従業者数では「増加している」企業が50.8%と最も多く、これに「やや増加している」企業の23.6%を加えると、実に7割を超える企業が正規従業者数を増やしていることになる。それに対して従業者数を減らした企業は1割を下回り、「減少している」2.4%+「やや減少している」6.5%、残りの2割弱(16.8%)の企業は「横這い」の状態である(図表5-3を参照)。

他方、非正規従業者数についても、増やしている企業が多く、その割合は全体の4割以上(「増加している」23.2%+「やや増加している」18.9%)にのぼる。ついで「横這い」(28.1%)が続き、減らしている企業は1割に満たない(「減少している」3.3%+「やや減少している」4.5%)。こうしてみると、景気低迷が続く中で成長著しい情報サービス産業では雇用を創出していることがうかがえる。

こうした変化を経営特性との関係でみると(図表5-4を参照)、第一にサービス提供分野別で従業員規模を積極的に拡大してきたのはシステム・インテグレーションサービス分野で、正規従業者、非正規従業者とも指数の値が高い水準にある(同1.42、同0.94)。この他にもソフトウェア開発分野、ソフトプロダクト開発・販売分野で、正規従業者を増やしている(同1.23、同1.35)。さらにソフトウェア開発分野についてさらに詳しくみると、制御・技術系の値が1.31と積極的である。第二に従業員規模別には大企業ほど、第三に資本系列別には独立系企業ほど正規従業者数を増やしている。

図表5-3 正規従業員数の変化（指数化）



図表5-4 正規従業員数の変化（回答数＝449）

		合計	正規従業員	非正規従業員
全体		449	1.15	0.69
【主なサービス提供分野別】				
経営特性	システム・インテグレーション（S I）サービス	56	1.42	0.94
	アウトソーシングサービス	16	1.00	0.50
	ソフトウェア開発	227	1.23	0.54
	ソフトウェア開発（事務系）	152	1.21	0.43
	ソフトウェア開発（制御・技術系）	72	1.31	0.71
	ソフトウェア開発（ゲーム系）	3	1.00	2.00
	ソフトプロダクト開発・販売	26	1.35	0.53
	受託計算サービス	12	0.17	1.18
	ネットワークサービス	8	1.50	1.29
	その他の情報サービス	41	0.60	0.97
【従業員規模（正規従業員）別】				
	20名未満	16	0.19	0.83
	20名以上30名未満	120	0.90	0.67
	30名以上50名未満	131	1.30	0.63
	50名以上100名未満	86	1.24	0.92
	100名以上	92	1.34	0.56
【資本系列別】				
	独立系	353	1.19	0.70
	メーカー系	31	1.10	0.79
	ユーザ系	45	0.95	0.70
	その他	17	1.00	0.47

注：指数化の算出方法は次の通り。「増加している」の回答を2点、「やや増加している」の回答を1点、「横ばい」の回答を0点、「やや減少している」の回答を-1点、「減少している」の回答を-2点とし、その総和を「母数」から「不明」と非従業員数については「該当なし」を引いた件数で除した。

## 2 人材の採用状況

### 2.1 正規従業者の採用実施状況

#### 全体の概況～ほとんどの企業で「新卒・中途採用」を中心とした採用を実施

最近3年間の正規従業者の採用について図表5-5をみると、「正社員採用は実施していない」企業は1.3%とわずかであるため、ほとんどの企業では採用を実施していることがわかる。その実施状況は「新卒及び中途採用を実施」に集中し、その割合は7割強（73.9%）にのぼるのに対し、「新卒採用のみ実施」（14.7%）、「中途採用のみ実施」（10.0%）はそれぞれ1割台にとどまっており、新卒採用・中途採用の両方によって、正規従業者を確保していることがわかる。

#### 経営特性別にみた採用実施状況

こうした実施状況を経営特性との関係でみると、第一にサービス提供分野によって異なる。正規従業者数を積極的に増やしてきたシステム・インテグレーションサービス分野では「新規採用・中途採用」が多く、新卒採用だけでなく中途採用も積極的に行って人材を拡充してきたことがわかる。それに対して「新卒採用のみ実施」に焦点を絞って採用活動を行ってきたのがソフトウェア開発分野であり、とりわけ事務系では顕著な傾向にある。第二に規模別では、規模が大きくなるほど「新卒採用および中途採用を実施」と「新卒採用のみ実施」が多くなるのに対して、規模の小さい企業ほど新卒採用が難しいことから「中途採用のみ実施」が多くなる。第三に資本系列別では、独立系で「新卒採用および中途採用を実施」が多くなるのに対して、ユーザ系企業では「新規採用のみ実施」が多くなる。

#### 事業活動・経営状態別にみた採用実施状況

事業活動との関連でみると、第一に今後の事業戦略別では新分野に挑戦する企業および様々な事業機会を模索する企業ほど「新卒採用および中途採用を実施」が多くなるのに対して、専門性を高める企業ほど「新卒採用のみ実施」が多くなる。本業以外の事業展開を進めるには新卒だけでなく、即戦力となる人材も必要となるため、中途採用にも力を入れていることがうかがえる。第二に今後の経営展開別では、技術者集団を目指す企業ほど「新卒採用および中途採用を実施」が多くなるのに対し、ビジネスパートナーを目指す企業ほど「新卒採用のみ実施」が、またアウトソーサーを目指す企業ほど「中途採用のみ実施」が多くなる。今後の経営展開によって必要となる人材が異なることから、それらを充するための最適な採用活動が異なっていたことがうかがえる。

最後に経営状態との関係でみると、従業員を増やしてきた企業ほど「新卒採用および中途採用を実施」を重視してきたのに対して、削減してきた企業ほど「中途採用のみ実施」、「正社員採用は実施していない」が多くなる。経営状態が悪化しているため採用を控えるものの、事業活動を進めていく上で必要な人材については中途採用で補充していることが見受けられる。

図表5-5 過去3年間の正規従業者数の採用実施状況

		合計	新卒採用および中途採用を実施した	新卒採用のみ実施した	中途採用のみ実施した	正社員採用は実施していない	不明	
全体		449	332	66	45	6	0	
		100.0	73.9	14.7	10.0	1.3	0.0	
経営特性	【主なサービス提供分野別】							
	システム・インテグレーション(SI)サービス	56	85.7	7.1	7.1	0.0	0.0	
	アウトソーシングサービス	16	68.8	18.8	12.5	0.0	0.0	
	ソフトウェア開発	227	74.4	17.6	6.6	1.3	0.0	
	ソフトウェア開発(事務系)	152	73.0	19.1	7.2	0.7	0.0	
	ソフトウェア開発(制御・技術系)	72	76.4	15.3	5.6	2.8	0.0	
	ソフトウェア開発(ゲーム系)	3	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	ソフトプロダクト開発・販売	26	76.9	11.5	11.5	0.0	0.0	
	受託計算サービス	12	41.7	16.7	33.3	8.3	0.0	
	ネットワークサービス	8	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	その他の情報サービス	41	63.4	9.8	26.8	0.0	0.0	
	【従業員規模(精機従業者)別】			9.0	2.0	4.0	1.0	0.0
	20名未満	16	56.3	12.5	25.0	6.3	0.0	
	20名以上30名未満	120	64.2	14.2	20.0	1.7	0.0	
	30名以上50名未満	131	75.6	14.5	8.4	1.5	0.0	
50名以上100名未満	86	80.2	14.0	4.7	1.2	0.0		
100名以上	92	80.4	17.4	2.2	0.0	0.0		
【資本系列別】								
独立系	353	76.2	12.2	11.3	0.3	0.0		
メーカー系	31	67.7	19.4	6.5	6.5	0.0		
ユーザ系	45	64.4	33.3	0.0	2.2	0.0		
その他	17	64.7	5.9	17.6	11.8	0.0		
事業活動	【今後の事業戦略別】							
	専門性を高めていく	113	67.3	20.4	8.8	3.5	0.0	
	強化しつつ、新分野も	299	76.3	13.4	9.7	0.7	0.0	
	様々な事業機会をうかがっていく	33	81.8	9.1	9.1	0.0	0.0	
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	特に考えていない	2	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	
	【今後の経営展開別】							
	技術者集団	250	78.8	12.4	7.6	1.2	0.0	
	ユーザ企業のビジネスパートナー	141	70.2	18.4	9.9	1.4	0.0	
	アウトソーサー	43	65.1	11.6	23.3	0.0	0.0	
その他	5	80.0	20.0	0.0	0.0	0.0		
特に考えていない	4	25.0	25.0	25.0	25.0	0.0		
経営状態	【3年前との従業員の変化別】							
	増加	228	81.1	10.1	8.3	0.4	0.0	
	やや増加	106	76.4	17.0	6.6	0.0	0.0	
	横這い	71	57.7	22.5	16.9	2.8	0.0	
減少+やや減少	40	60.0	15.0	17.5	7.5	0.0		

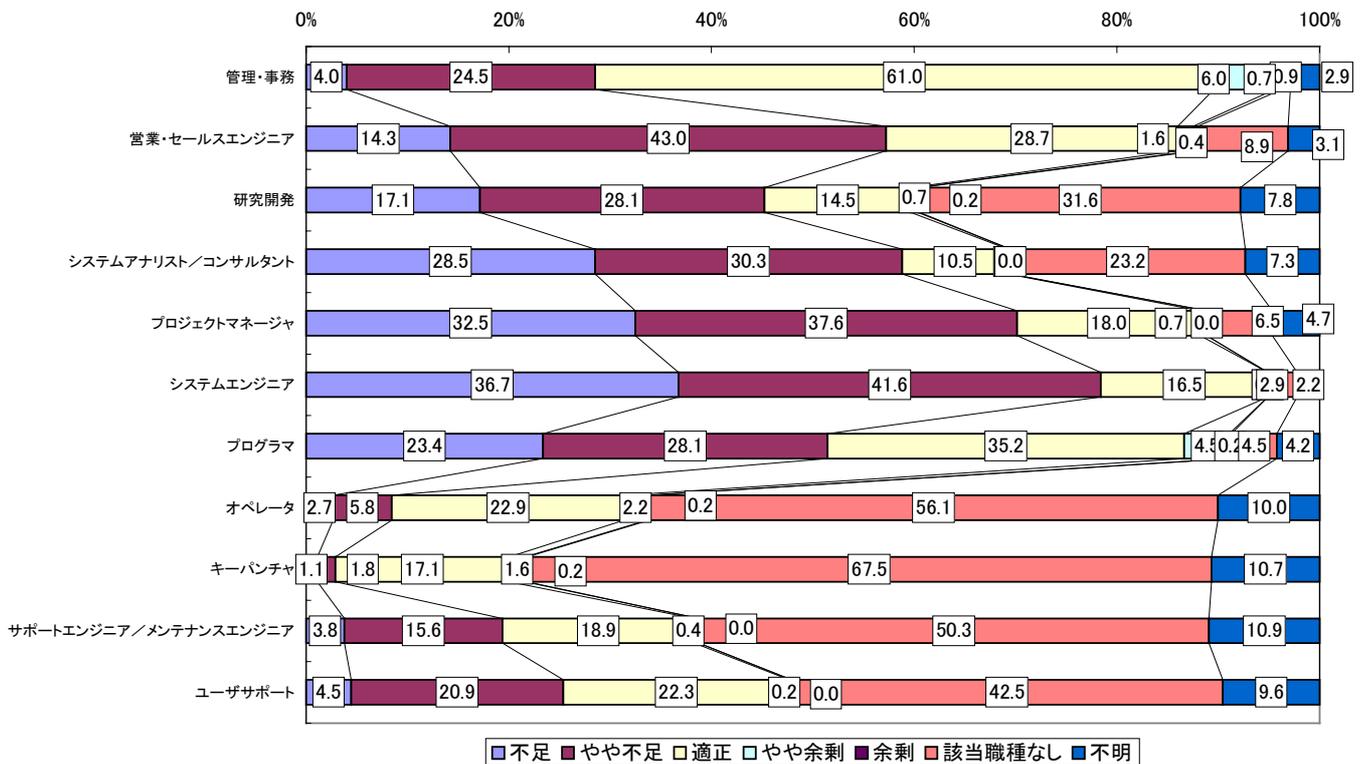
## 2.2 正規従業者数の充足状況

### 全体の概況

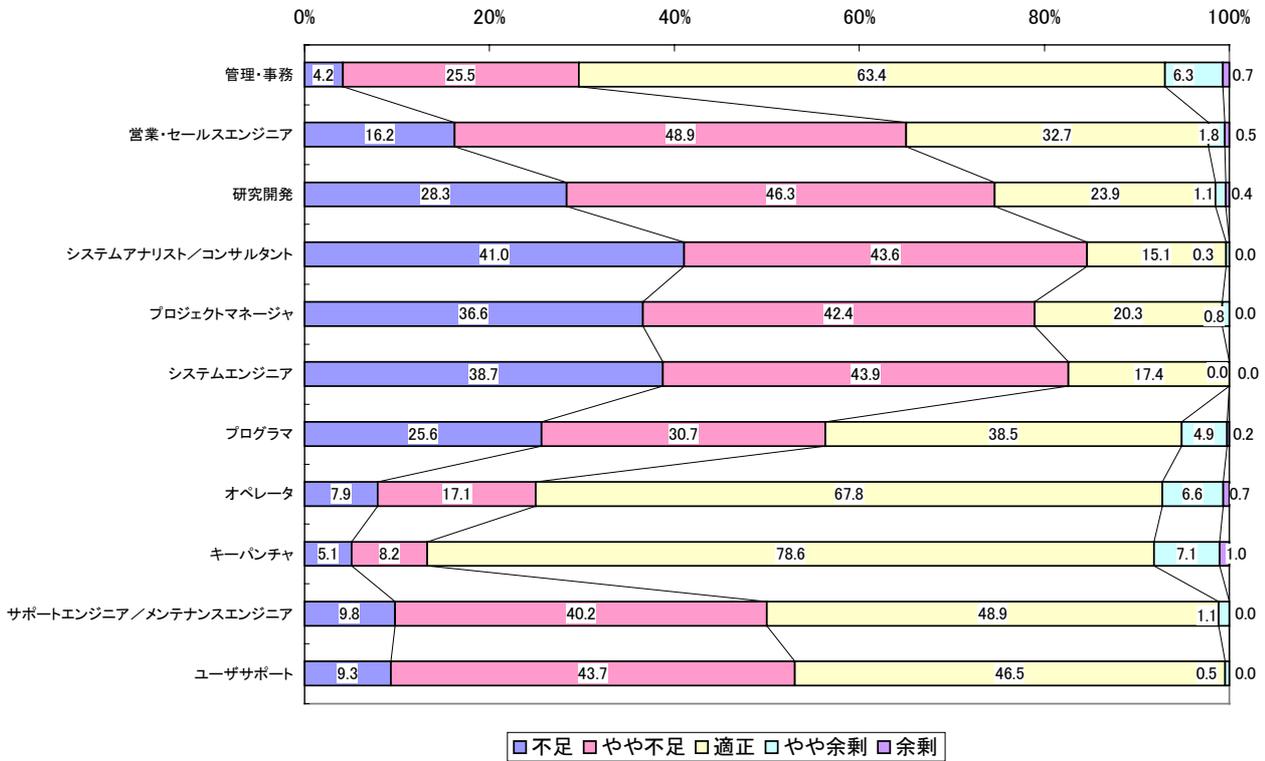
正規従業者数の充足状況を職種別にみてみよう。図表5-6は職種別にみた充足状況の回答比率を示しているが、職種別によって「該当なし」と「不明」の回答率が大きく、職種間の傾向の分析が難しい。そこで、「該当なし」と「不明」を除いて再計算した図表5-7を基に職種別の充足状況を分析してみたい。

同図表によると、不足している職種は「営業・セールスエンジニア」(65.1%)、「研究開発」(74.6%)、「システムアナリスト/コンサルタント」(84.6%)、「プロジェクトマネージャ」(78.9%)、「システムエンジニア」(82.5%)、「プログラマ」(56.4%)といったある程度のキャリアを必要とする職種である。その中でも「システムアナリスト/コンサルタント」(84.6%)、「システムエンジニア」(82.5%)、「プロジェクトマネージャ」(78.9%)、「研究開発」(74.6%)の4職種の不足が著しい状況にある。一方、「適正」の職種は「キーパンチャ」(78.4%)、「オペレータ」(67.6%)、「管理・事務」(63.4%)の3職種で、「サポートエンジニア/メンテナンスエンジニア」と「ユーザサポート」は「不足」(同50.0%、同53.0%)と「適正」(同46.6%、同48.7%)とに分かれている。こうした充足状況の分析をさらに深めるために、これらの回答を指数化した図表5-8を基に分析を進めていきたい。

図表5-6 正規従業員の過不足状況



図表5-7 「該当なし」と「不明」を除いた正規従業員の過不足状況



図表5-8 正規従業員の不足状況（指数化）

	合計	管理・事務	営業・セールスエンジニア	研究開発	システムアナリスト/コンサルタント	プロジェクトマネージャ	システムエンジニア	プログラマ	オペレータ	キーパンチャ	サポートエンジニア/メンテナンスエンジニア	ユーザサポート	
全体	449 100.0	-0.26	-0.78	-1.01	-1.25	-1.15	-1.21	-0.77	-0.25	-0.09	-0.59	-0.62	
経営特性	【主なサービス提供分野別】												
	システム・インテグレーション(SI)サービス	56	-0.40	-0.96	-0.97	-1.35	-1.37	-1.34	-0.87	-0.19	-0.10	-0.68	-0.76
	アウトソーシングサービス	16	-0.20	-0.71	-0.80	-1.10	-1.00	-1.13	-0.44	0.08	0.11	-0.14	-0.58
	ソフトウェア開発	227	-0.17	-0.77	-1.04	-1.29	-1.15	-1.21	-0.71	-0.29	-0.10	-0.54	-0.62
	ソフトウェア開発(事務系)	152	-0.14	-0.78	-0.95	-1.35	-1.18	-1.21	-0.68	-0.24	-0.08	-0.47	-0.57
	ソフトウェア開発(制御・技術系)	72	-0.22	-0.72	-1.23	-1.16	-1.10	-1.23	-0.79	-0.50	-0.14	-0.65	-0.72
	ソフトウェア開発(ゲーム系)	3	0.00	-1.33	-0.33	-0.50	-0.33	-1.00	-1.00	0.00	-	-1.00	-1.00
	ソフトプロダクト開発・販売	26	-0.31	-1.00	-1.00	-1.14	-1.32	-1.16	-0.63	-0.25	0.17	-0.40	-0.54
	受託計算サービス	12	-0.09	-0.56	-1.14	-1.00	-1.00	-1.11	-0.33	-0.25	-0.11	-0.50	-0.25
	ネットワークサービス	8	-0.86	-0.88	-0.83	-1.20	-1.25	-1.43	-1.33	-0.60	-1.00	-1.29	-1.14
	その他の情報サービス	41	-0.34	-0.78	-1.00	-1.11	-0.71	-1.03	-0.96	-0.27	-0.18	-0.63	-0.62
	【従業員規模(精機従業者)別】												
	20名未満	16	-0.56	-0.73	-1.38	-1.29	-1.27	-1.38	-1.13	-1.17	-0.50	-1.00	-0.86
	20名以上30名未満	120	-0.28	-0.95	-1.16	-1.27	-1.05	-1.16	-0.93	-0.09	-0.18	-0.65	-0.74
30名以上50名未満	131	-0.33	-0.78	-0.99	-1.31	-1.18	-1.25	-0.86	-0.33	-0.07	-0.55	-0.61	
50名以上100名未満	86	-0.12	-0.77	-0.90	-1.22	-1.19	-1.20	-0.52	-0.13	0.25	-0.40	-0.42	
100名以上	92	-0.24	-0.62	-0.90	-1.21	-1.17	-1.22	-0.58	-0.27	-0.21	-0.63	-0.65	
【資本系列別】													
独立系	353	-0.30	-0.81	-1.05	-1.29	-1.20	-1.24	-0.84	-0.32	-0.14	-0.61	-0.68	
メーカー系	31	-0.13	-0.50	-0.93	-1.33	-1.08	-1.21	-0.50	-0.17	0.00	-0.56	-0.80	
ユーザ系	45	-0.07	-0.75	-0.96	-1.08	-0.91	-0.98	-0.42	0.04	0.25	-0.52	-0.35	
その他	17	-0.18	-0.71	-0.62	-0.78	-0.75	-1.13	-0.50	-0.20	-0.14	-0.40	-0.36	
事業活動	【今後の事業戦略別】												
	専門性を高めていく	113	-0.29	-0.73	-1.02	-1.12	-1.02	-1.12	-0.68	-0.24	-0.11	-0.63	-0.73
	強化しつつ、新分野にも挑戦する	299	-0.25	-0.76	-1.02	-1.30	-1.17	-1.22	-0.77	-0.17	-0.09	-0.56	-0.58
	様々な事業機会をうかがっていく	33	-0.23	-1.10	-0.85	-1.33	-1.26	-1.41	-0.94	-0.71	0.00	-0.78	-0.73
	その他	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	特に考えていない	2	-	-	-	0.00	-2.00	-2.00	-2.00	-2.00	-	-	-
	【今後の経営展開別】												
	技術者集団	250	-0.31	-0.74	-0.97	-1.25	-1.21	-1.28	-0.82	-0.26	-0.16	-0.73	-0.71
	ユーザ企業のビジネスパートナー	141	-0.22	-0.88	-1.04	-1.31	-1.09	-1.12	-0.65	-0.23	0.00	-0.47	-0.54
	アウトソーサー	43	-0.19	-0.73	-1.18	-1.10	-0.94	-1.13	-0.75	-0.17	-0.11	-0.25	-0.39
	その他	5	-0.20	-1.40	-1.25	-1.33	-1.25	-1.33	-1.33	-2.00	-2.00	-2.00	-2.00
	特に考えていない	4	-0.50	-1.00	-	0.00	-2.00	-1.33	-1.00	-1.00	0.00	-	0.00
	【競争力(技術力)別】												
	優れている	98	-0.38	-0.89	-1.19	-1.14	-1.21	-1.41	-1.06	-0.30	-0.08	-0.69	-0.81
どちらかという優れている	267	-0.24	-0.74	-0.91	-1.24	-1.10	-1.15	-0.69	-0.28	-0.12	-0.52	-0.59	
劣っている/どちらかという劣っている	80	-0.18	-0.81	-1.08	-1.47	-1.23	-1.22	-0.70	-0.15	-0.04	-0.68	-0.51	
経営状態	【3年前との従業員の変化別】												
	増加	228	-0.33	-0.76	-1.12	-1.27	-1.23	-1.35	-0.92	-0.25	-0.02	-0.61	-0.58
	やや増加	106	-0.23	-0.78	-0.87	-1.23	-1.07	-1.00	-0.57	-0.24	-0.14	-0.65	-0.75
	横這い	71	-0.21	-0.84	-0.76	-1.30	-1.09	-1.13	-0.69	-0.40	-0.32	-0.38	-0.53
減少+やや減少	40	-0.11	-0.85	-1.04	-1.17	-0.93	-1.16	-0.60	-0.06	0.08	-0.69	-0.70	

(注) 指数化の算出方法は次の通り。「不足」の回答を-2点、「やや不足」の回答を-1点、「適正」の回答を0点、「やや余剰」の回答を1点、「余剰」の回答を2点とし、その総和を「母数」から「該当なし」および「不明」の回答を引いた件数で除した。

### 経営特性別にみた充足状況

まず経営特性との関係でみると、第一にサービス提供分野別にはシステム・インテグレーションサービス分野で幅広い職種の従業員が不足しているのが顕著に見られる。「プロジェクトマネージャ」をはじめ、「システムアナリスト」「システムエンジニア」「営業・セールスエンジニア」「プログラマ」「ユーザサポート」「サポートエンジニア」「管理・事務」など多岐にわたっている。さらにソフトプロダクト開発・販売分野でも「プロジェクトマネージャ」をはじめ、「営業・セールスエンジニア」「管理・事務」で不足傾向が見られるものの、「キーパンチャ」の余剰感が見られている。第二に規模別には「システムエンジニア」「プロジェクトマネージャ」（20名以上100人未満を除く）の各業種は規模に係わらず不足している職種であるが、これらに加えて概ね規模の小さい企業になるほど「システムアナリスト」「プログラマ」「研究開発」「営業・セールスエンジニア」の各職種の不足感が強くなっている。第三に資本系列別には、不足感の強い典型は独立系企業で「プロジェクトマネージャ」「システムアナリスト」「プログラマ」「営業・セールスエンジニア」「オペレータ」「キーパンチャ」の不足感が強い。またメーカー系企業では「ユーザサポート」の不足感が強くなっている。それらの対極に位置しているのがユーザ系企業で「キーパンチャ」「オペレータ」の余剰感が強い。

### 事業活動および経営状態別にみた充足状況

事業活動との関係で第一に今後の事業戦略別にみると、様々な事業機会をうかがう企業ほど「管理・事務」「研究開発」「キーパンチャ」を除く職種の不足感が強い一方で、「キーパンチャ」の余剰感がみられている。この他には新分野に挑戦する企業では「システムアナリスト」の不足感が強くなっている。第二に今後の経営展開別でみると、幅広い職種が不足している典型が技術者集団を目指す企業で、その分野は「プロジェクトマネージャ」をはじめ、「システムエンジニア」「プログラマ」「サポートエンジニア」「ユーザサポート」「管理・事務」「キーパンチャ」など多岐にわたっている。またビジネスパートナーを目指す企業では「システムアナリスト」「営業・セールスエンジニア」が、アウトソーサーを目指す企業では「研究開発」の不足感がそれぞれ強い一方で、「キーパンチャ」の余剰感がビジネスパートナーを目指す企業で見られている。第三に企業の競争力別には技術力の優れている企業ほど概ね「システムエンジニア」「プログラマ」「ユーザサポート」「オペレータ」「管理・事務」の不足感が強くなっているのに対し、劣っている企業ほどコア人材である「システムアナリスト」の不足感が強い。

経営状態との関連では従業員を増やしてきた企業ほど、つまり事業を拡大してきた「プロジェクトマネージャ」「管理・事務」の不足感が強いのに対し、減らしてきた企業ほど「営業・セールスエンジニア」の不足感が強い。

## 2. 3 今後の従業員の調達戦略

### (1) 中途採用型の職種

#### 全体の概況

不足状態が続く従業員であるが、そうした状況を解決するには「中途採用を進める」方法と「内部の人材を育成する」方法とがある。企業は、各職種に対して今後どういう方針をもっているのか。まず中途採用についてみると、企業が重視している職種は「システムエンジニア」(67.0%)を中心に、「プロジェクトマネージャ」(44.1%)、「プログラマ」(38.8%)、「システムアナリスト/コンサルタント」(33.2%)、「営業・セールスエンジニア」(30.3%)である(図表5-9を参照)。一方、「ユーザサポート」(8.5%)、「サポートエンジニア」(7.6%)、「オペレータ」(4.5%)、「キーパンチャ」(1.8%)については、ある程度充足が進んでいるため、中途採用を行うことに対して消極的である。

#### 経営特性との関連でみた中途採用型の職種

こうした構成を経営特性との関連でみると(図表5-10を参照)、第一にサービス提供分野別で今後、幅広い職種を中途採用によって確保しようとしている典型はシステム・インテグレーションサービス分野で、その職種は「システムエンジニア」「プロジェクトマネージャ」「システムアナリスト」「営業・セールスエンジニア」「サポートエンジニア」「ユーザサポート」などである。第二に規模別みると「プロジェクトマネージャ」の中途採用ニーズは規模に係わらずみられるものの、小規模の企業になるほど、それに加え「営業・セールスエンジニア」「研究開発」のニーズが、大企業になるほど「ユーザサポート」のニーズが強くなっている。第三に資本系列別には独立系企業で全ての職種に対する中途採用ニーズが高い一方、メーカー系企業では「システムエンジニア」が、ユーザ系企業では「システムアナリスト」の中途採用ニーズがそれぞれ高い。

#### 事業活動との関連でみた中途採用型の職種

つぎに事業活動特性別の結果をみると、第一に今後の事業戦略別には様々な事業機会をうかがう企業で、第二に今後の経営展開別には技術者集団を目指す企業でコア人材の「システムエンジニア」をはじめ、「プロジェクトマネージャ」「プログラマ」「研究開発」の中途採用を重視しているのに対し、新分野に挑戦する企業およびアウトソーサーを目指す企業では「営業・セールスエンジニア」を重視している。第三に企業の競争力別にみると技術力の優れている企業ほど「システムエンジニア」をはじめ、「プログラマ」「プロジェクトマネージャ」「サポートエンジニア」「ユーザサポート」「営業・セールスエンジニア」を重視している。

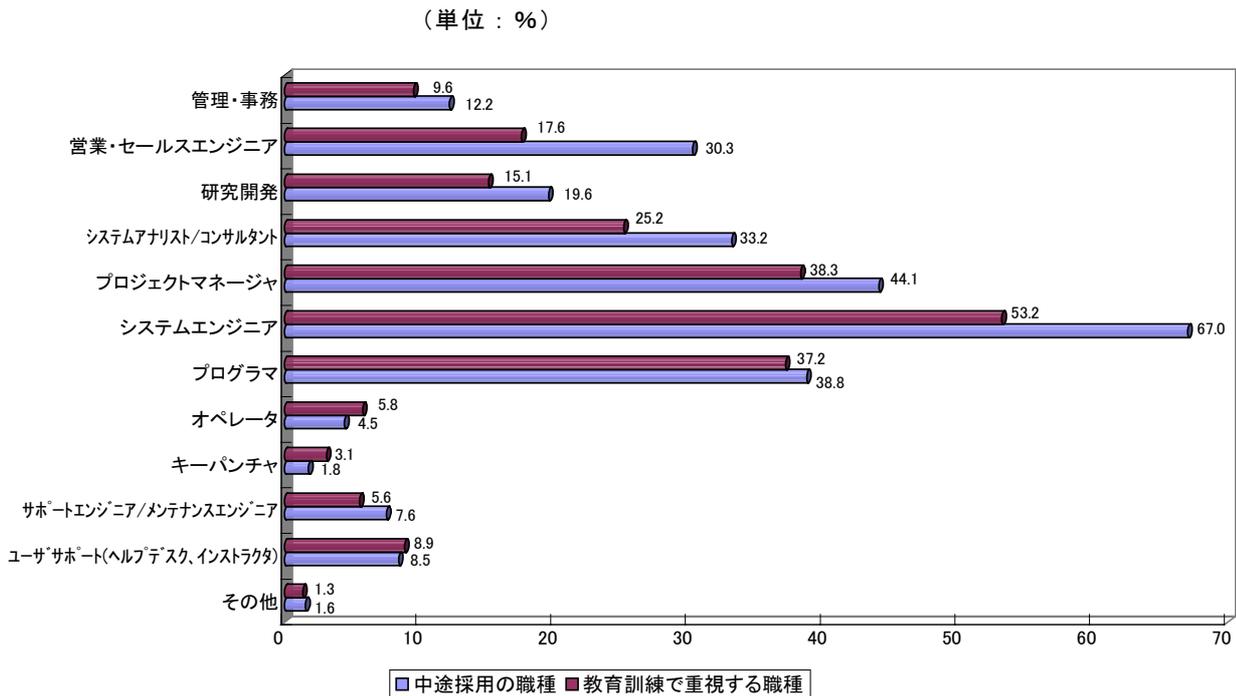
### 経営状態との関連でみた中途採用型の職種

経営状態との関係では、概ね従業員を増やしてきた企業になるほど「システムエンジニア」「プロジェクトマネージャ」「プログラマ」「研究開発」の中途採用を重視しているのに対し、減らしてきた企業になるほど「営業・セールスエンジニア」の中途採用を重視している。

### 人材育成政策との関連でみた中途採用型の職種

最後に人材育成政策別の結果をみると、第一に能力開発責任の方針別には企業責任派企業ほど「研究開発」「営業・セールスエンジニア」「サポートエンジニア」の中途採用ニーズが強いのに対し、自己責任派企業ほど「プロジェクトマネージャ」「プログラマ」のニーズが強い。第二に教育訓練費用比率別には、概ね比率の高い企業ほど、つまり積極的な教育投資を実施している企業ほど「プロジェクトマネージャ」「システムアナリスト」「研究開発」「営業・セールスエンジニア」の中途採用に積極的である。

図表5-9 今後の調達方針（重複回答・回答数=449）



図表5-10 今後の調達方針（中途採用の職種・重複回答）

	合計	管理・事務	営業・セールスエンジニア	研究開発	システムアナリスト/コンサルタント	プロジェクトマネージャ	システムエンジニア	プログラマ	オペレータ	キーパッチャ	サポートエンジニア/メンテナンスエンジニア	ユーザサポート(ヘルプデスク、インストラクタ)	その他	
全体	449	55	136	88	149	198	301	174	20	8	34	38	7	
	100.0	12.2	30.3	19.6	33.2	44.1	67.0	38.8	4.5	1.8	7.6	8.5	1.6	
経営特性	【主なサービス提供分野別】													
	システム・インテグレーション(SI)サービス	56	17.9	42.9	19.6	41.1	48.2	69.6	37.5	7.1	3.6	10.7	14.3	1.8
	アウトソーシングサービス	16	18.8	31.3	18.8	12.5	18.8	37.5	18.8	6.3	0.0	0.0	6.3	0.0
	ソフトウェア開発	227	8.8	25.6	15.4	33.0	50.7	70.5	38.3	1.8	0.9	5.7	4.8	0.4
	ソフトウェア開発事	152	6.6	28.3	8.6	39.5	51.3	66.4	37.5	1.3	0.7	3.3	4.6	0.0
	ソフトウェア開発(制御・技術系)	72	12.5	18.1	27.8	18.1	50.0	77.8	40.3	2.8	1.4	11.1	5.6	1.4
	ソフトウェア開発(ゲーム系)	3	33.3	66.7	66.7	66.7	33.3	100.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	ソフトプロダクト開発・販売	26	15.4	34.6	46.2	38.5	38.5	61.5	34.6	3.8	0.0	11.5	11.5	0.0
	受託計算サービス	12	8.3	41.7	25.0	25.0	33.3	58.3	25.0	8.3	16.7	0.0	16.7	0.0
	ネットワークサービス	8	25.0	50.0	12.5	37.5	75.0	87.5	62.5	25.0	0.0	62.5	62.5	0.0
	その他の情報サービス	41	12.2	24.4	17.1	19.5	9.8	51.2	31.7	9.8	2.4	7.3	7.3	4.9
	【従業員規模(正規従業員)別】													
	20名未満	16	12.5	18.8	18.8	25.0	62.5	68.8	62.5	12.5	6.3	12.5	12.5	0.0
	20名以上30名未満	120	13.3	35.0	21.7	28.3	42.5	60.0	35.8	0.8	0.8	6.7	7.5	0.8
	30名以上50名未満	131	14.5	35.9	19.8	35.1	41.2	67.9	48.9	4.6	3.8	8.4	7.6	2.3
50名以上100名未満	86	5.8	24.4	18.6	39.5	48.8	79.1	30.2	7.0	1.2	7.0	8.1	0.0	
100名以上	92	14.1	25.0	17.4	32.6	43.5	62.0	29.3	5.4	0.0	7.6	10.9	3.3	
【資本系列別】														
独立系	353	13.0	33.7	21.2	34.0	47.9	69.7	42.5	3.0	5.4	2.3	8.5	10.5	1.1
メーカー系	31	3.2	9.7	16.1	19.4	35.5	71.0	29.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.2
ユーザ系	45	8.9	22.2	11.1	37.8	31.1	44.4	17.8	0.0	0.0	2.2	2.2	2.2	
その他	17	17.6	23.5	17.6	35.3	23.5	58.8	29.4	0.0	0.0	17.6	0.0	5.9	
事業活動	【今後の事業戦略別】													
	専門性を高めていく	113	12.4	23.0	18.6	30.1	34.5	61.1	29.2	4.4	1.8	7.1	8.0	0.9
	強化しつつ、新分野も	299	12.4	33.1	19.7	34.8	47.2	68.6	41.1	4.0	2.0	8.7	9.4	1.7
	様々な事業機会をうかがっていく	33	9.1	30.3	24.2	30.3	51.5	75.8	48.5	6.1	0.0	0.0	3.0	3.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	特に考えていない	2	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	100.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	【今後の経営展開別】													
	技術者集団	250	12.0	27.2	21.6	34.0	50.4	74.4	44.4	4.0	0.8	8.8	8.0	1.2
	ユーザ企業のビジネスパートナー	141	10.6	31.2	17.7	37.6	38.3	55.3	27.7	3.5	1.4	5.7	7.1	2.8
	アウトソーサー	43	18.6	44.2	11.6	14.0	25.6	65.1	39.5	7.0	7.0	2.3	14.0	0.0
その他	5	20.0	60.0	40.0	40.0	60.0	40.0	40.0	20.0	20.0	40.0	40.0	0.0	
特に考えていない	4	0.0	25.0	0.0	25.0	25.0	75.0	50.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【競争力(技術力)別】														
優れている	98	17.3	33.7	21.4	27.6	50.0	69.4	45.9	5.1	0.0	10.2	11.2	1.0	
どちらかというと優れている	267	9.7	30.3	18.7	35.2	42.7	67.0	37.1	4.1	3.0	7.5	8.2	1.9	
劣っている/どちらかという劣っている	80	15.0	27.5	21.3	35.0	43.8	66.3	37.5	5.0	0.0	5.0	6.3	1.3	
経営状態	【3年前との従業員の变化別】													
	増加	228	13.2	29.8	21.5	32.5	48.7	68.9	43.9	4.8	1.8	8.3	10.5	1.8
	やや増加	106	11.3	27.4	17.9	35.8	50.0	66.0	34.9	3.8	1.9	7.5	5.7	0.9
	横ばい	71	12.7	32.4	16.9	32.4	32.4	67.6	36.6	4.2	1.4	5.6	8.5	2.8
減少+やや減少	40	7.5	37.5	17.5	30.0	25.0	60.0	25.0	5.0	2.5	7.5	5.0	0.0	
人材育成政策	【人材育成方針(能力開発責任)別】													
	企業の責任	170	16.5	34.1	22.4	41.2	44.1	66.5	35.9	3.5	1.8	9.4	9.4	1.2
	どちらでもない	159	9.4	26.4	22.6	27.0	43.4	71.7	40.3	6.9	1.9	8.2	10.1	1.3
	従業員個人の責任	108	11.1	29.6	12.0	33.3	50.0	66.7	43.5	2.8	0.9	4.6	5.6	1.9
	【教育訓練費用比率別】													
	0.5%未満	94	13.8	29.8	12.8	29.8	40.4	72.3	31.9	4.3	0.0	4.3	6.4	0.0
0.5%以上1%未満	66	16.7	25.8	15.2	37.9	45.5	65.2	39.4	6.1	3.0	7.6	10.6	0.0	
1%以上3%未満	121	5.8	31.4	19.0	35.5	47.1	64.5	31.4	1.7	0.8	5.8	6.6	1.7	
3%以上	95	15.8	35.8	27.4	37.9	47.4	70.5	47.4	7.4	3.2	11.6	9.5	2.1	

(2) 内部育成型の職種

全体の概況

さらに今後の内部育成ニーズについても同様の傾向が見られる。先の図表5-9をもう一度みてほしい。内部育成ニーズの高い職種は「システムエンジニア」(53.2%)を中心に、「プロジェクトマネージャ」(38.3%)、「プログラマ」(37.2%)、「システムアナリスト/コンサルタント」(25.2%)、「営業・セールスエンジニア」の各職種である。それに対し、ある

程度人材の補充が進んでいる「管理・事務」(9.6%)、「ユーザサポート」(8.9%)、「オペレータ」(5.8%)、「サポートエンジニア」(5.6%)、「キーパンチャ」(3.1%)に対する内部育成ニーズは低い。

### 経営特性との関連でみた内部育成型の職種

こうした構成を経営特性との関連でみると、第一にサービス提供分野別にはシステム・インテグレーションサービス分野で「管理・事務」を除く全ての職種に対する育成ニーズが高い。一方、ソフトウェア開発分野の事務系では「システムエンジニア」「プロジェクトマネージャ」「プログラマ」「営業・セールスエンジニア」の育成ニーズが強い。第二に規模別みると大企業になるほど「プロジェクトマネージャ」「システムアナリスト」の育成ニーズが高くなっている。第三に資本系列別には系列ごとで内部育成ニーズが異なる。独立系企業では「プログラマ」の育成ニーズが高いのに対し、メーカー系企業では「システムエンジニア」のニーズが、またユーザ系企業では「プロジェクトマネージャ」をはじめ、「システムアナリスト」「営業・セールスエンジニア」「ユーザサポート」の育成ニーズがそれぞれ高い。

### 事業活動との関連でみた内部育成型の職種

つぎに事業活動別の結果をみると(図表5-11を参照)、第一に今後の事業戦略別には専門性を高める企業で、幅広い職種に対する内部育成ニーズが高い。その職種は「システムエンジニア」をはじめ、「プロジェクトマネージャ」「プログラマ」「システムアナリスト」「営業・セールスエンジニア」「オペレータ」「サポートエンジニア」など多岐にわたっている。第二に今後の経営展開別には目指す方向性によって内部育成の職種が異なる。技術者を目指す企業では「システムエンジニア」「プログラマ」に対する育成ニーズが高いのに対して、ビジネスパートナーを目指す企業では「プロジェクトマネージャ」「システムアナリスト」「営業・セールスエンジニア」「研究開発」のニーズが、アウトソーサーを目指す企業では「ユーザサポート」「サポートエンジニア」「オペレータ」「キーパンチャ」の内部育成ニーズがそれぞれ高い。第三に企業の競争力別にみると技術力の優れている企業ほど「ユーザサポート」をはじめ、「サポートエンジニア」「キーパンチャ」「事務・管理」の内部育成を重視しているのに対し、劣っている企業になるほど「営業・セールスエンジニア」を重視している。

### 経営状態との関連でみた内部育成型の職種

経営状態との関係では、概ね従業員を増やしてきた企業になるほど「システムエンジニア」「プロジェクトマネージャ」「プログラマ」「営業・セールスエンジニア」の内部育成を重視するのに対し、減らしてきた企業になるほど「サポートエンジニア」「キーパンチャ」

を重視している。

### 人材育成政策との関連でみた内部育成型の職種特性

最後に人材育成政策別の結果をみると、第一に能力開発責任の方針別には自己責任派企業ほど「プロジェクトマネージャ」「システムエンジニア」を重視しているのに対し、企業責任派企業ほど「営業・セールスエンジニア」を重視している。第二に教育訓練費用比率別には、概ね比率の高い企業ほど、つまり積極的な教育投資を実施している企業ほど「システムエンジニア」「プログラマ」を重視している。

図表5-11 今後の調達方針（教育訓練で重視する職種・重複回答）

	合計	管理・事務	営業・セールスエンジニア	研究開発	システムリスト/コンサルタクト	プロジェクトマネージャ	システムエンジニア	プログラマ	オペレータ	キーバン	サポートエンジニア/メンテナンスエンジニア	ユーザサポート(ヘルプデスク、インストラクタ)	その他	
全体	449	43	79	68	113	172	239	167	26	14	25	40	6	
	100.0	9.6	17.6	15.1	25.2	38.3	53.2	37.2	5.8	3.1	5.6	8.9	1.3	
経営特性	【主なサービス提供分野別】													
	システム・インテグレーション(SI)サービス	56	8.9	21.4	21.4	37.5	50.0	64.3	39.3	8.9	3.6	8.9	12.5	0.0
	アウトソーシングサービス	16	6.3	6.3	25.0	25.0	31.3	75.0	43.8	25.0	6.3	12.5	31.3	6.3
	ソフトウェア開発	227	10.1	18.5	13.2	23.8	41.4	55.5	41.4	2.2	0.9	2.2	5.7	0.9
	ソフトウェア開発(事務系)	152	11.2	21.1	11.2	23.7	43.4	59.9	44.1	2.0	0.0	0.7	5.3	0.7
	ソフトウェア開発(制御・技術系)	72	8.3	12.5	18.1	25.0	37.5	47.2	33.3	2.8	2.8	5.6	5.6	1.4
	ソフトウェア開発(ゲーム系)	3	0.0	33.3	0.0	0.0	33.3	33.3	100.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0
	ソフトウェア開発・販売	26	11.5	19.2	11.5	23.1	42.3	53.8	30.8	7.7	7.7	7.7	3.8	3.8
	受託計算サービス	12	16.7	16.7	16.7	33.3	50.0	50.0	16.7	16.7	16.7	16.7	33.3	0.0
	ネットワークサービス	8	12.5	12.5	25.0	25.0	12.5	25.0	25.0	12.5	0.0	12.5	12.5	0.0
	その他の情報サービス	41	9.8	9.8	14.6	9.8	14.6	34.1	17.1	9.8	7.3	9.8	4.9	4.9
	【従業員規模(精機従業者)別】													
	20名未満	16	6.3	0.0	12.5	12.5	18.8	31.3	25.0	12.5	0.0	6.3	12.5	0.0
	20名以上30名未満	120	10.0	20.8	15.8	22.5	27.5	49.2	38.3	3.3	3.3	7.5	6.7	2.5
	30名以上50名未満	131	7.6	15.3	17.6	22.1	32.8	57.3	40.5	6.1	3.1	3.1	5.3	0.8
50名以上100名未満	86	8.1	16.3	14.0	29.1	46.5	50.0	30.2	4.7	0.0	2.3	7.0	1.2	
100名以上	92	14.1	21.7	12.0	30.4	56.5	59.8	39.1	7.6	5.4	8.7	17.4	1.1	
【資本系列別】														
独立系	353	9.9	18.1	16.1	23.5	36.3	51.6	39.7	6.5	3.7	6.2	9.3	1.1	
メーカー系	31	9.7	16.1	12.9	29.0	38.7	71.0	32.3	0.0	0.0	6.5	3.2	3.2	
ユーザ系	45	8.9	20.0	11.1	40.0	55.6	57.8	28.9	6.7	0.0	2.2	13.3	2.2	
その他	17	5.9	5.9	11.8	17.6	29.4	52.9	17.6	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0	
事業活動	【今後の事業戦略別】													
	専門性を高めていく	113	14.2	20.4	14.2	29.2	40.7	59.3	38.9	8.0	2.7	8.0	8.8	1.8
	強化しつつ、新分野も	299	9.0	16.7	15.4	24.4	40.1	51.5	36.8	5.0	3.7	5.0	9.4	1.3
	様々な事業機会をうかがっていく	33	0.0	18.2	15.2	18.2	15.2	51.5	36.4	6.1	0.0	3.0	6.1	0.0
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	特に考えていない	2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	【今後の経営展開別】													
	技術者集団	250	11.6	16.0	14.4	25.2	38.0	57.6	44.0	4.4	2.0	5.2	6.8	0.8
	ユーザ企業のビジネスパートナー	141	9.2	22.0	17.0	27.7	43.3	47.5	29.1	7.8	4.3	5.0	7.8	2.1
	アウトソーサー	43	2.3	11.6	16.3	25.6	30.2	53.5	27.9	9.3	7.0	9.3	25.6	2.3
	その他	5	0.0	20.0	20.0	0.0	40.0	40.0	20.0	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0
	特に考えていない	4	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	50.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	【競争力(技術力)別】													
	優れている	98	10.2	14.3	23.5	30.6	45.9	59.2	37.8	6.1	6.1	11.2	14.3	3.1
	どちらかというと優れている	267	9.7	16.9	10.9	22.5	33.3	50.2	36.0	4.9	2.6	4.1	7.1	0.4
劣っている/どちらかという劣っている	80	7.5	23.8	18.8	28.8	46.3	57.5	40.0	8.8	1.3	2.5	8.8	2.5	
経営状態	【3年前との従業員の変化別】													
	増加	228	12.7	22.4	18.0	26.3	42.1	54.8	43.4	4.8	2.2	4.8	7.9	1.8
	やや増加	106	5.7	11.3	12.3	25.5	35.8	58.5	34.0	6.6	2.8	3.8	12.3	0.0
	横這い	71	7.0	15.5	16.9	29.6	36.6	43.7	28.2	4.2	4.2	5.6	7.0	1.4
減少+やや減少	40	7.5	12.5	5.0	12.5	25.0	42.5	22.5	12.5	7.5	15.0	10.0	2.5	
人材育成政策	【人材育成方針(能力開発責任)別】													
	企業の責任	170	11.2	19.4	14.1	27.6	35.9	51.2	32.4	4.7	2.4	4.7	7.1	1.2
	どちらでもない	159	11.3	18.9	17.6	23.3	40.9	55.3	42.8	8.2	3.8	8.2	13.8	1.9
	従業員個人の責任	108	5.6	13.9	13.0	26.9	41.7	58.3	40.7	4.6	1.9	3.7	5.6	0.9
	【教育訓練費用比率別】													
	0.5%未満	94	8.5	25.5	18.1	30.9	46.8	54.3	30.9	3.2	1.1	6.4	9.6	2.1
0.5%以上1%未満	66	9.1	21.2	10.6	18.2	30.3	57.6	33.3	7.6	4.5	1.5	12.1	0.0	
1%以上3%未満	121	8.3	19.8	13.2	24.8	47.1	57.0	43.8	5.8	3.3	4.1	8.3	1.7	
3%以上	95	11.6	11.6	16.8	33.7	36.8	62.1	50.5	8.4	4.2	9.5	8.4	2.1	