



サービス産業の持続的な成長に向けて
～個人が輝く産業になるために～

2025 年 7 月 10 日

公益社団法人 経済同友会

目次

I はじめに.....	1
II 接客現場を有するサービス産業を取り巻く現状と課題.....	3
1. 生産性、賃金の低迷.....	3
2. 人手不足の深刻化.....	3
3. 人への投資の低迷.....	4
4. 改善に向けた方向性.....	5
III 接客現場を有するサービス産業の目指す姿.....	8
IV 提言.....	11
1. 基本的な考え方.....	11
2. 多様な人材が活躍できる環境づくりに関する具体施策.....	12
(1) スキルの可視化(処遇の適正化).....	12
(2) 個人の意欲に応じた早期のスキル取得支援(時間).....	15
(3) スキル取得支援(費用).....	16
3. 介護サービスの安定供給に関する具体施策.....	18
(1) 自治体向け申請・報告手続きの簡素化・標準化.....	18
(2) テクノロジーの導入・定着支援.....	19
(3) 人員配置基準の緩和等.....	19
(4) 外国人の採用・定着支援.....	19
V おわりに.....	20

I はじめに

経済同友会では、日本経済が持続的な成長を続けるためには、GDP や雇用の7割強を占めるサービス産業の生産性向上が不可欠であると考え、これまでも様々な提言や実践活動を行ってきた。しかし、人口減少、少子高齢化が進展するなか、エッセンシャルワークの担い手不足や生産性停滞は深刻さを増しており、サービス産業のなかでも対面接客現場を有するサービス産業(以下「接客サービス業」という)の活性化は急務である。

日本の接客サービス業は、その高いサービス品質が評価される一方で、生産性や賃金が低いという深刻な課題に直面している。雇用のおよそ4割を占めていることに照らせば、その生産性向上は経済全体を大きく底上げすることが期待される。併せて、人口減少が今後加速化する中で、接客サービス業の生産性向上には、以下、二つの特筆すべき大きな意義があると考えている。

- ① 多くの訪日外国人は日本のサービス品質に価値を見出しており、その水準を維持・向上させることは観光立国に向けた成長基盤の一つとして位置づけられる
- ② 過疎化が進む地方において、中小のサービス事業者は地域経済や生活インフラを支える存在であり、接客サービス業の持続可能性は、地方の未来を左右する要素ともなっている

こうした潜在的な可能性に対し、接客サービス業の現場では、低い賃金や大きな身体的負荷、長時間労働等の要因が重なり、慢性的な人手不足が深刻化している。この状況を打開するためには、各企業がテクノロジーの活用等を通じて、業務の効率化を進めること、賃上げを継続して働き甲斐のある職場を創造していくこと、一連の業務改革を牽引する経営体制の強化を図ること等が求められる。しかし、接客サービス業は中小企業が多いうえ、業種・業態・ビジネスモデルが多種多様であり、裾野の広い産業であるため、一律の施策によって全体の底上げを図ることには難しさが存在する。

一方で、接客サービス業には、お客様に接する現場こそが価値創出の原点であるとの共通点があり、日本が誇る高いサービス品質は現場を担う人材によって支えられてきた。これまで、接客サービス業では、主にOJTを通じて現場人材のスキルを育み、サービスの質を高める努力が積み重ねられてきた。しかしながら、人材の確保が難しくなる中で、働き手も多様化しており、その新しい環境下において如何に現場人材の育成を進め、サービス品質を維持・向上させていくかが問われている。

接客サービス業は、他産業に比して賃金水準が低いいため人材流出が進み、人手不足によって厳しさを増す就業環境がサービス品質の低下を招き、生産性が低下することで、賃金水準の改善や人材育成が一層困難になるという悪循環に陥っている。これを、働き手のスキルとサービス品質の向上を起点として、他産業から成長実感と処遇向上を求める有為の人材の参入を促し、生産性改善を通じた賃金水準の上昇、働き手自身も含めた人的投資の加速、さらなる人材の参入へと繋げていく好循環に転換しなければならない。

接客サービス業が直面する課題は複雑であり、DXの推進による生産性向上、合併等による事業規模の拡大や協業を通じた効率化、これらを牽引する経営人材の育成・獲得等、活

性化に向けて必要な取り組みは多く、現場人材のスキル向上だけですべての課題が解決するわけではない。しかし、接客サービス業の価値が現場でお客様に向き合う一人ひとりの働き手によって日々生み出されていることに鑑みれば、その力に光を当て、スキルに応じた評価や処遇を実現することが、多様な人材の継続的な就業やキャリアアップを支える産業への変革の第一歩になる。これまで客観的に把握することが困難だった現場人材のスキルを可視化し、評価や処遇に結び付けていくことは、企業にとってより効率的な採用・育成・配置を可能とするだけでなく、雇用流動性の高い接客サービス業において、働き手自身が今後のキャリアを展望し、目指す将来に向けて自律的にスキルを高めていくためにも不可欠である。

本委員会では、こうした考えの下、多種多様な業種・業態を含むサービス産業の中でも、対面接客現場を有する接客サービス業に焦点をあてて、二年間にわたり検討を行ってきた。価値創造の源泉である現場人材の「スキルの可視化」が、悪循環を好循環へと転換していくための起点と捉え、以下の通り提言を行う。

なお、本提言における「接客サービス業」は、特に断りのない限り、日本標準産業分類の「小売」、「宿泊・飲食サービス」、「生活関連サービス・娯楽」、「教育・学習支援」、「医療・福祉」を指している。また、図表の一部は末尾に掲載している。なお、出所の記載がない図表は、本会作成によるものである。

Ⅱ 接客現場を有するサービス産業を取り巻く現状と課題

1. 生産性、賃金の低迷

接客サービス業は、提供と消費の同時性等の特性から、拠点が広域分散しており、立地する地域の経済活動への依存度が高いうえ、中小零細事業者の多い裾野の広い産業であることから、規模の拡大や新陳代謝(高生産性企業への資本移動)が進みにくい構造にある。

労働集約的でテクノロジーの活用による省力化・自動化が進んでおらず、長期のデフレの影響もあってサービスの質や需要に応じた価格設定が十分でないこと、参入障壁の低い業種を中心に過剰供給(価格競争)状態にあることもあり、価格転嫁が進んでいない。結果として生産性の向上及び賃上げが進んでおらず、生産性、賃金ともに他産業比で低い水準にある(末尾図表 1,2)。

2. 人手不足の深刻化

日本経済は、人口減少等を背景に、2010年代後半から企業の人手不足が恒常化・深刻化しており、今後さらに拡大する見込みである(末尾図表 3)。

「人余り」から「人手不足」へと時代が大きく転換する中、働き手が企業を選ぶ時代に移行しており、賃金が高く、柔軟な働き方が可能で、働きがいのある企業への人材の流動化が進行している。

接客サービス業は、心身への負荷が高い上、生産性、賃金の低迷により、個人の就業経験が年収増に繋がりにくく、高度技能の獲得には長期の経験や訓練を要するにも関わらず、それに見合う処遇や社会的地位が確立されていない。それに加えて、就業機会が景気変動等の外部環境の影響を受けやすいこともあり、コロナ禍を経て、他産業への人材流出が進んでいる(末尾図表 4)。こうした一定の実務経験を有する人材の流出は、延べ労働時間数だけでなく、時間あたり生産性が比較的高い労働力の減少を意味しており、サービス品質の低下をもたらすとともに、将来的な高度専門人材の減少も懸念される事態を招いている。

これまで需要拡大に伴って順調に就労者数が増加してきた介護業界においても、2022年に離職者数が初めて入職者数を上回る等、人材不足は深刻な課題となっている。これは介護業界だけの課題ではない。少子高齢化の進行に伴い、毎年約10万人の介護離職者が発生していることに加え、2030年には、家族介護者のうち約4割にあたる約318万人がビジネスケアラーになると見込まれており(末尾図表 5)、就労者数・一人あたり労働時間の両面で、日本全体の労働量減少を加速させると懸念されている²。とりわけ、提供と消費の

¹ 常用雇用者数別企業割合(出所:経済センサス 2021)

業種	(事業者数)	5人未満	50人未満	100人未満	2000人未満	2000人以上
全産業	(3,684,049)	73.55%	23.04%	1.69%	1.66%	0.05%
小売	(532,934)	77.88%	20.02%	1.06%	0.98%	0.06%
宿泊・飲食	(426,575)	81.01%	17.48%	0.75%	0.72%	0.04%
生活関連・娯楽	(334,668)	89.49%	9.14%	0.75%	0.59%	0.01%
教育・学習支援	(109,004)	75.97%	19.91%	2.07%	1.93%	0.11%
医療・福祉	(298,517)	46.79%	45.37%	3.67%	4.12%	0.05%

² 仕事と介護の両立困難による労働生産性損失が占める割合は極めて大きく、2030年の経済損失は約9.1兆円となる見込み。(出所:経済産業政策新機軸部会 第3次中間整理 参考資料集)

同時性という産業特性ゆえに、就業時間の融通が利きにくい接客サービス業では、仕事と介護の両立が難しいうえ、女性の就労比率が高い³こともあって、介護離職が深刻な課題となっている⁴。

すなわち、介護業界は、それ自体が接客サービス業の一種として、低賃金等に起因する人材流出に対応する必要があるだけではない。介護離職を通じて他の接客サービス業の労働供給にも深刻な影響を及ぼしかねない産業であるため、特に安定供給に向けた対応が急務となっている。

また、エッセンシャル領域を担う接客サービス業の担い手不足の進行は、地域の生活基盤サービスの維持を困難にさせ、地方経済の衰退を加速させる。近年、輸出環境が厳しさを増す中、日本経済にとって貴重な外需獲得の手段となっている訪日外国人の拡大を図るうえで、宿泊や飲食をはじめ、地方経済の基盤である接客サービス業の量・質両面での活性化は不可欠の要素である。

3. 人への投資の低迷

かかる状況をふまえ、本会では、健全な新陳代謝に向けて事業者の合従連衡を促進する具体策を提言するとともに、他産業からの労働移動の促進、年金・社会保障制度等に起因する働き控えの解消、外国人の受入拡大に向けた環境整備等、接客サービス業に従事する人材を増やすための具体策について提言を重ねてきた。

図表1:過去2年間における本会関連提言の概要

項目		施策	
合従連衡の促進	成長重視の経済的支援(補助金・税制)への転換	・大規模成長投資補助金の見直し	※1
人手不足への対応(多様な人材が参画しやすい環境づくり)	他産業からの労働移動促進	・職種別最低賃金制度の導入 ・エッセンシャルワーク定着補助金の創設(再就職前賃金との差額補填)、等	※1
	年金制度改革	・年収の壁対策 ・第3号被保険者制度の廃止 ・在職老齢年金制度の段階的廃止	※2
	外国人材の受入拡大	・日本語要件の緩和 ・育成就労、特定技能の対象業務拡大 ・「技・人・国」の対象業務拡大、等	※3

※1:2024/4「[人手不足時代の中堅・中小企業政策～生産性向上に向けた合従連衡と労働移動の促進～](#)」

及び2025/4「[企業と人材の流動化により中堅・中小企業の付加価値の創造と日本経済の復活を](#)」

※2:2024/12「[現役世代の働く意欲を高め、将来の安心に備える年金制度の構築](#)」

※3:2025/1「[新たに創設される育成就労制度の施行に向けた意見](#)」及び2025/5「[目指すべき外国人材との共生社会とステークホルダーの果たすべき役割～外国人材の人口1割時代に向けて～](#)」

³ 女性比率:全産業45%、小売60%、宿泊・飲食62%、生活関連・娯楽61%、教育・学習支援59%、医療・福祉75%(出所:厚生労働省「2023年労働力調査」)

⁴ 離職理由別離職者数に関し、介護・看護が個人的理由に占める割合:全産業1.2%、小売1.1%、宿泊・飲食サービス0.3%、生活関連・娯楽1.0%、教育・学習支援2.6%、医療・福祉2.6%(出所:厚生労働省「2023年雇用動向調査」)

しかし、接客サービス業の特徴である顧客との接点の重要性に鑑みれば、新たな労働力を量的に確保できたとしても、それだけでは十分ではない。現場人材を教育訓練し、定着を促し、経験を高め、スキルアップを実現しなければ、生産性や付加価値の向上は難しく、持続的な賃上げを実現することはできない。

これまで、日本では、一般的に企業主体での個人の能力開発・キャリア形成が行われてきたが、接客サービス業では、他業種に比べて特に OFF-JT による教育訓練が低位に留まってきた(末尾図表 6)。その要因として、資金やノウハウの面で人的投資余力に乏しい中小零細事業者が多いことに加えて、賃金の低さ等を理由に正規雇用であっても労働流動性が高いうえ、繁閑・季節変動等に対する雇用調整の観点から現場の人材を中心に非正規雇用の割合が高い⁵ため、事業者側に教育訓練を行うインセンティブが乏しいことが挙げられる。また、働き方改革による時間外労働時間規制の強化に伴い、企業との雇用契約の下では十分な賃金を得ることが難しくなっていることから、企業の教育訓練対象から外れても、雇用契約に縛られない業務受託による就労を選択する人材も一定数存在する⁶。

また、接客サービス業では、その業務特性から現場人材について、従来、OJT が教育訓練の主な手段となってきた。しかし、近年の人手不足や働き方改革等に伴い、OJTに費やす時間数は減少傾向にあることが懸念される。加えて、継続的な就業を前提としていた従来の非正規雇用に加えて、昨今では、スポットワーカーによる短期・単発の就労の参加も増加しており⁷、OJT を通じたサービス品質の維持・向上は難しくなっていると考えられる。

なお、マネジメントのキャリアを望まない現場人材も相応に存在することに加え、教育訓練不足も相まって、経営人材が育っていないことも接客サービス業の課題となっている(末尾図表 7)。その結果、現場経験をふまえて、テクノロジーを活用した省力化・自動化等を主導し、生産性を向上させる取り組みが進んでいないことも、現場の人手不足感を助長する要因となっている。

かかる状況は、現場人材の主体的なスキルアップも難しくしている。企業内においてスキルを高める機会を得にくいという、OJT が中心であったために企業外における教育訓練の機会が限られていること、他産業に比べて賃金水準・可処分所得が低いことから、自らスキルアップに取り組むことも制約されている。加えて、スポットワークを含めた非正規雇用や個人事業主においては過去の経験やスキルを客観的に評価・検証しづらいため、個々人のスキルの違いが処遇に反映されにくく、スキルアップへの意欲が湧きにくくなっている。

4. 改善に向けた方向性

労働力の流動化や多様化が進展していくなかでは、働き手一人ひとりが自らのキャリア

⁵ 非正規雇用比率:全産業 31%、小売 55%、宿泊・飲食 64%、生活関連・娯楽 40%、教育・学習支援 36%、医療・福祉 36%(出所:厚生労働省「2023 年労働力調査」)

⁶ 自営業主比率:全産業 8%、小売 6%、宿泊・飲食 9%、生活関連・娯楽 21%、教育・学習支援 7%、医療・福祉 3%(出所:厚生労働省「2023 年労働力調査」)

⁷ 主なスポットワーク事業者の 2025/2 時点の登録ワーカー数は約 3,200 万人(一人が複数の事業者に登録している場合は重複カウントされている)で、利用企業の半数以上が接客サービス業(出所:スポットワーク協会及びタイミー「2025 年 10 月期第 2 四半期決算説明資料」)

を展望し、主体的に必要なスキルアップに取り組んでいかなければならない⁸。とりわけ、資金やノウハウの両面で人的投資余力に乏しい中小零細事業者が多い接客サービス業では、企業主体による教育訓練はますます難しくなることから、個人の主体的な能力開発を促進する必要がある。具体的には、各業界や各企業が ICT ツールの活用等も含め、当該職種・職務に共通して求める能力・スキルを可視化し、それを正当に評価して処遇に反映することで、個人が主体的・意欲的にスキルアップに取り組める環境を整備することが求められる。

これまで、高齢者や外国人、障碍の有無、正規・非正規等の雇用形態の違いや育児・介護等による時間制約の有無、休職・離職等によるブランクの有無等によって決定されてきた処遇を、こうした働き手の特性や働き方の違いではなく、スキルに応じた処遇へと転換することにより、働き手一人ひとりに主体的なスキルアップを促していく。すなわち、接客サービス業の現場を支える非正規雇用に対しても、正規・非正規間のスキルに拠らない処遇差の縮小が進むことにより、就労時間の拡大や能力開発への意欲を喚起することが期待できる。

その鍵は、これまで軽視されてきた個人のスキルの可視化である。可視化が進むことにより、企業は人員配置、採用・教育訓練コストの適正化等が可能となり、処遇改善や付加価値向上に資するスキルへの投資にシフトすることにより、業界全体での人材の底上げが可能となる。また、個人は対象業界・企業におけるキャリア・処遇の見通しを持つことができるため、人材の流入を促す効果も期待できる。

現状、接客サービス業の現場人材に関するスキル評価制度は、未整備の職種がある一方、類似の検定が複数存在しており、総じて十分に活用されていないと言わざるを得ない。かかる状況に対し、政府は、人手不足感の強い業種を中心に、就労人口の約 6 割を占める現場人材のスキル評価制度(末尾図表 8)の構築支援を進めている⁹。また、スポットワーク事業者においても、ワーカーの就労経験やスキルを可視化する取り組みを始めている¹⁰。

人手不足等による供給制約を背景に、サービスの質に応じた価格(値上げ)への許容度は向上しつつあるが、一方で、労務費や人件費の高騰に伴う価格転嫁は十分に進んでいない。資格等を通じた現場人材のサービス技術の可視化は、値上げに対するお客様の納得感を高め、サービス水準に応じた適正な価格認識の形成を後押しするものと期待される。

なお、欧州では、国ごとの能力評価制度だけでなく、統合により生じる域内の労働流動性に対し、それぞれ異なる各国の教育、労働の仕組みを比較する手法として、ESCO(European Skills, Competences Qualifications and Occupations)が構築されている。

⁸ 本会では、今後の労働市場においては、働く個人が自らキャリア形成とスキルアップに取り組むことが不可欠と考えている。その一環として、現行の労働法制を見直し、成果に応じた報酬を前提に意欲ある人材が自律性を発揮して柔軟に働くことのできる「雇用型自律労働契約」の導入を提言している。本提言を働く個人の側から整理すると、こうした考え方の下、接客サービス業の現場人材が自律的にキャリア形成とスキルアップに取り組める基盤の確立を企図したものである。

今後の労働市場に対する考え方については、2023/4『[シン・日本型雇用システム導入を突破口に、外部労働市場の真の活性化を一民間主導でリスキングをあらゆる個人に開放せよ](#)』を、雇用型自律労働契約については2025/4『[経済成長と多様な個人の活躍を支える「雇用型自律労働契約」の導入を～労働法制の令和モデルへの見直し～](#)』を参照いただきたい。

⁹ [内閣官房 | 新しい資本主義実現本部 / 新しい資本主義実現会議 | 現場人材におけるスキル評価制度の構築のための関係省庁連絡会議](#)

¹⁰ [タイミー | 働き手のスキルや実績を可視化する「バッジ機能」を新たに追加](#)

2017 年に公開された ESCO は、様々な職業について求められる知識や技能、コンピテン
ス、資格・学位等を整理・分類したポータルサイトであり、労働市場と教育訓練の間のコミュ
ニケーションギャップの解消に向けて運用されている(末尾図表 9)。

こうした考えの下、本会では、接客サービス業における人材流入、値上げ等を通じた生産
性・賃金の向上という好循環に繋がる起点として、スキルと処遇の可視化を通じた個人の主
体的な能力開発の促進が不可欠であると考えている。

図表2:接客サービス業の現場人材の現状と課題

	人材像	現状と課題
高度専門人材	・長期の実務経験を有し、卓越した技能を保有(付加価値提供の根幹を担い、質の維持・向上に必須) ・処遇と技能向上を重視	・技能獲得に長期の訓練(経験)を要する一方、それに見合う処遇(生涯年収)、社会的評価が確立しておらず担い手が減少 ・人手不足、労働時間規制の強化等により企業による教育訓練が十分行われていない
専門人材	・一定の実務経験を有し、業種・職種に共通して求められる知識、技能を保有(サービス提供に必須) ・処遇と働きやすさを重視	・職業能力開発・評価制度が未整備の分野が多く、(会社を跨いだ)就業経験が年収増に繋がらないため、離職者が増加(潜在有資格者が相当数存在) ・労働流動性が高く非正規雇用も多いため、企業による教育訓練があまり行われていない
非専門人材	・入職時は学歴・実務経験不問 ・働き方(時間や場所)を重視	・特段の資格等を要さないため、スポットワーカー(短期・単発の就労者)が増加(他業種からの転職や潜在有資格者の就労を促す効果も見られる) ・非正規雇用が中心のため、企業による教育訓練の対象となっていない
全体	・基本的な ICT 技術を用いることのできる人材の割合が少ない ・女性の割合が高い	・低賃金、重労働に加えて社会的評価も高くないため、専門人材を中心に他産業に人材流出 ・労働負担の軽減(業務合理化・省力化、ストレス・カスハラ対策等)や仕事と介護の両立支援が途上

Ⅲ 接客現場を有するサービス産業の目指す姿

日本の接客サービス業を持続可能で活力あるものとするため、個人が主体的に能力開発・キャリア形成に取り組むことが不可欠である。以下のとおり 2030 年、2035 年、2040 年において目指すべき理想像を定義し、その実現に向け、Ⅳにおいて必要な取り組みを提言する。

(2030年に目指す姿)

人手不足が深刻化するなか、限られた人材を有効活用することの重要性を国全体で共有し、多様な働き手・働き方に公平な雇用・労働法制¹¹、年金・社会保障制度(個人の労働時間や収入を一元管理し、税と社会保障を捕捉・徴収する仕組み¹²を含む)への見直しにより、働き控えの解消等が進んでいる。また、社会的規制等の合理的な見直しや解釈・運用の統一、社会基盤のデジタル化により、コンプライアンスコストの低減¹³や価値創造領域への人材集中を進めている。

接客サービス業においては、特に過疎地域を中心に、非競争(協調)領域における地域・企業間連携が始まり、供給制約の回避に努めている。具体的には、資材の共同購入や物流の共同化、人材・設備の共用、バックオフィスの集約等¹⁴であり、こうした連携のための基盤整備としてスキル評価制度の構築や各種設備の規格統一等が進められている。

一方、各企業の価値創造に直結する競争領域においては、テクノロジーの活用により生産性向上を追求する領域と、人によるサービスが付加価値を生む領域への二極化が進み、テクノロジーを活用するスキルやテクノロジーでは代替できないスキルの価値が高まっている。

接客サービス業を構成する各業界では、日本で就労する外国人も含めて、能力開発やキャリア形成の主体である個人にスキルアップと処遇向上の道筋を示すべく¹⁵、それぞれの職種・職務に共通して求める能力・経験を評価する制度やスキル取得を支援する環境の整備を進め、業界全体で人材の可視化と処遇改善に取り組んでいる¹⁶。これにより、ICT の活用が進むとともに、労務費の価格転嫁等を通じた処遇改善により、他産業への人材流出が減少し、流出した

¹¹ 2024/12「[新たな政治体制下で求める労働市場改革に関する意見－持続的な成長と継続的な賃金上昇の二兎を追う、令和モデルの労働市場を－](#)」の通り、本会では、労働市場を令和モデルに転換していくための4つの視点を提示している

¹² 経済産業省「[サービス産業×生産性研究会](#)」報告書 p.61-64 参照

¹³ 産業横断的な社会的規制(労働規制、環境規制等)は増加傾向。規制・ルール(社内ルール含む)への対応に労働時間の約20%が充てられており、仮に半減できれば生産性は約8%上昇する(出所:Morikawa, Masayuki (2023). “Compliance Costs and Productivity: An Approach from Working Hours.” *Journal of Regulatory Economics*, 63 (3), 117-137.)

¹⁴ [第25回経済産業政策新機軸部会 資料3](#) p.30-32 参照

¹⁵ 情報サービス産業協会は、情報技術(IT)サービス産業が生成AI(人工知能)を人材育成や事業で取り入れるための提言や施策を行動計画(アクションプラン)として公表し、生成AIの普及により、求められるITベンダーの役割や人材のスキルが大きく変わるとして、人材の再教育(リスキリング)や事業モデルの再構築を会員企業に働きかけている(出所:情報サービス産業協会「[生成AI技術の社会的活用にかかる提言 アクションプラン](#)」)

¹⁶ 建設業界では、労働力不足や高齢化、技能の継承問題を背景に、①技能労働者のスキル見える化、②キャリアアップの促進、③処遇改善、④建設業界全体の活性化、を目的として、技能者の保有資格・社会保険加入状況や現場の就業履歴等を業界横断的に登録・蓄積して活用する仕組みとして、2019年に「建設キャリアアップシステム」を導入した(末尾図10)

人材が回帰し始めている。

(2035 年に目指す姿)

企業においては採用・評価・処遇の各段階で上記の能力評価制度の活用が進んでおり、個人においてはスキルアップや資格取得を通じたスキルの可視化等の能力開発に主体的に取り組む機運が広がっている。これにより、接客サービス業界では、働き手の特性や働き方の違いに関わらず、一人ひとりが有する能力や経験によって評価・処遇される環境に移行している。その結果、正規・非正規の概念は薄れ始め、企業と個人の関係はスキルを結節点とした対等なものへと変化しつつあり、労働時間管理も含めて能力開発やキャリア形成に対する個人の意識も変化し始めている。

また、スキルに基づいて評価・処遇される労働市場へと変化が進む中で、長期的なキャリアや処遇を見通すことのできる業界として接客サービス業に魅力を感じる働き手が増加しつつある。その結果、多様な人材の流入が進むとともに、接客サービス業の中でも、より良い処遇や働きがいを提供する企業への人材移動が加速しており、健全な新陳代謝が生まれている。とりわけ、接客サービスの現場でテクノロジーを活用する企業の人気は高く、徹底した省力化・自動化による労働負荷の軽減に加えて、高度専門人材が有する暗黙知の可視化等の取り組みにより、人材育成の体系化とサービス品質の向上が図られている¹⁷。サービスの質に応じた値上げにより、全産業平均水準への処遇改善が実現している。

各業界では、サービス品質等に関する国際規格化の動きを牽引し、日本のノウハウの反映に取り組んだ介護業界¹⁸のように、課題先進国として限られた人材で高いサービス品質を維持するビジネスモデルとそれを支える能力評価制度が国際標準と位置づけられるように取り組みが進められている。

(2040 年に目指す姿)

接客サービス業は、働き手一人ひとりの能力や経験が完全に可視化され、スキルに基づいた評価・処遇が行われる業界となっている。それに伴い、正規・非正規の概念は消滅し、企業と個人はスキルを結節点とした対等な関係となっており、一人ひとりが自らのライフステージやキャリアプランに応じて自律的に働き、労働時間管理を含めて主体的に能力開発・スキル向上に取り組んでいる。

接客サービスの現場では、テクノロジーの活用が高度化し、人と AI・ロボットの協働と、高度スキルの取得早期化が実現している。それにより、かつて接客サービス業の代名詞であった身体的負荷や長時間労働、人手不足は過去のものとなっている。人は、AI・ロボットが担うことのできない高度な対人接客に特化し、お客様の一人ひとり異なるニーズを汲み取り、それに合わせたサービスを提供することで、新たな価値を創造し¹⁹、相応の対価を獲得している。

¹⁷ 介護分野の取り組み事例:[SOMPO ケア](#)、[ベネッセスタイルケア](#)

¹⁸ 国際標準化機構(ISO)は、2025 年を目標に介護サービスの質や安全性に関する国際規格の策定を進めており、日本政府は日本の介護基準や知見(高齢者の嚥下機能を考慮した食事提供、栄養士による適切な献立作成、介護事業者の財務情報の公開等)を反映させることを目指している(出所:2024/4/7 付日本経済新聞)

¹⁹ 産業技術総合研究所では、企業とともに AI やロボットを活用する技術の実証実験に取り組んでいる(流通現場に関する取り組み:[次世代店舗とは?](#))

こうした成長可能性に魅力を感じた多様な人材の流入が進んでいる。

また、国際規格化の実現により、日本の接客サービス業の就労経験は世界的に高く評価されるようになっており、スキルアップと高い評価の獲得を目指す海外人材の流入が加速している。その結果、日本の能力評価制度はアジア地域における共通の仕組みとなっており²⁰、欧州や米国の労働市場とも接続している。

こうした多様な文化的背景を持つ人材が接客サービス業に多数従事することにより、訪日外国人を含めた様々な消費者の多様なニーズに対してきめ細かいサービスを提供できる体制が整っており、日本企業の海外進出もさらに広がっている。

上記を通じて、生産性向上と付加価値・賃金の上昇を伴う持続的な成長への好循環が定着しており、接客サービス業は、地域のインフラ基盤を支え、日本経済の成長を牽引する中核的な役割を担う産業として認知されている。過去の低賃金・重労働のイメージは名実ともに払拭されており、従事する人々は、世界で評価される高いサービス品質を支える高度専門人材として高い処遇と社会的評価を確立している。

²⁰ ESCO(末尾図表 9)のように、アジア各国の教育、労働の仕組みを比較する手法を導入することも考えられる

IV 提言

1. 基本的な考え方

「Ⅲ 接客現場を有するサービス産業の目指す姿」の実現に向けては、多岐に亘る取り組みが求められる。本提言では、そのなかでも、第一歩として、業種にかかわらず価値創造の源泉である現場人材の主体的な能力開発の促進こそ好循環に向けた起点となるとの考えのもと、以下のとおり政府に求める施策を提言する。

また、「Ⅱ 接客サービス業を取り巻く現状と課題」に記載の通り、介護業界はそれ自体が接客サービス業であるだけでなく、提供と消費の同時性ゆえに就労における時間的制約が厳しい接客サービス業の労働供給に影響を及ぼしかねない産業である。そのため、介護サービスの維持と安定供給に向けて取り組むべき施策を提言する。

図表3:本提言の項目と施策

項目		施策
多様な人材が活躍できる環境づくり (働き方に関わらず能力で処遇される環境づくり)	スキルの可視化 (処遇の適正化)	・スキル評価制度の構築・運営事例の共有 ・職業能力検定の構築・運営費用の助成 ・国家資格のアップデート・階層化
	個人の意欲に応じた早期のスキル取得支援(時間)	・クラフトマン・エグゼンプション(仮称)の導入 ・検定受検資格の実務経験年数を一律勤務時間数とする ・指導付の訓練時間を検定受験資格の実務経験年数に含めることを可能とする
	スキル取得支援(費用)	・団体等検定の合格を目指す講座の運営費用の助成 ・資格取得による賃上げに対する税額控除
介護サービスの安定供給		・自治体向け申請・報告手続きの簡素化・標準化 ・テクノロジーの導入・定着促進 ・人員配置基準の緩和等 ・外国人の採用・定着支援

2. 多様な人材が活躍できる環境づくりに関する具体施策

人的投資余力(資金・ノウハウ)に乏しい中小零細事業者が多い接客サービス業においては、人手不足の深刻化や人材の多様化・流動化の進展をふまえ、価値創造の源泉である現場人材が主体的に能力開発を行える環境の整備が急がれる。

業界・企業が職種・職務に共通して求める(企業を問わず通用する)スキルと処遇を可視化し、個人が主体的に資格取得等に取り組むことにより、企業は人員配置、採用・教育訓練コストの適正化等が可能となり、処遇改善や付加価値向上に資するスキルへの投資にシフトすることにより、業界全体での人材の底上げが可能となる。また、個人は対象業界・企業におけるキャリア・処遇の見通しを持つことができ、人材の流入を促す効果も期待できる。

図表 4:現場人材への投資に係る役割分担

スキル(投資対象)	スキル評価制度	例:介護職	能力開発(投資)主体		
			現状		目指す姿
			正規	非正規	正規・非正規
企業の付加価値向上に資する技能、知識 (外部労働市場に開示されていない)	・認定社内検定(企業が実施) ※1	・介護プライドマイスター(SOMPO ケア) ²¹ ※2 ・マジ神(ベネッセスタイルケア) ²² ※2、等	企業	—	企業
職種・職務に共通して求められる(企業を問わず通用する)技能、知識 (外部労働市場に開示されている)	・国家資格(技能検定等含む) ・団体等検定 ・認定社内検定(業界団体が実施) ・民間検定	・介護支援専門員 ・介護福祉士 ・実務者研修 ・介護職員初任者研修、等	企業	個人	個人 ※3

※1 職種・職務に共通して求められる能力を含む場合もあり得る

※2 政府の認定は取得していない

※3 経営戦略として企業が投資することもあり得る

(1) スキルの可視化(処遇の適正化)

接客サービス業の現場人材に関するスキル評価制度は、未整備の職種がある一方、類似の検定が複数存在しており、総じて十分に活用されていない(図表5)。

政府の後押しもあり、一部の業種で既存の民間検定から団体等検定への移行が検討されているものの、介護、宿泊・飲食等の人手不足がより深刻な業種においては、検討体制(特に人員)の確保が困難である等を理由に取り組みは進んでいない。また、既存の検定が活用されていない要因として、創設から相応の年数が経過し試験内容が陳腐化してい

²¹ 詳細は [SOMPO ケア | 介護プライド](#) 参照

²² 詳細は [ベネッセスタイルケア | マジ神](#) 参照

るものがある²³ことや、類似の検定が複数存在することで利用が分散している可能性が考えられる。

そのため、新規の検定の構築、既存の検定の活用に関わらず、多くの企業で活用される実効的なスキル評価制度(国の認定取得)を業界主体で早期に構築するために、以下の施策を求める。

① スキル評価制度の構築・運営事例の共有

業界団体等が検定の構築・運営の実務を具体的にイメージできるよう、既存の検定(技能検定等)の構築・運営事例(構築体制・期間、検定の概要、運営組織、効率化の工夫等)を共有(開示)すべきである。

また、将来的には民間検定を含め既存の検定を一元的に管理するデータベースを整備し、各業界におけるスキル評価制度の全体像やその内容を比較可能な形で可視化することが必要である。これにより、類似の制度の統廃合や、既存の検定保有者に対する試験科目免除措置等、個人、企業におけるスキル評価制度の利活用を後押しすることが期待される。

② スキル評価制度の構築・運営費用の助成

検定の構築・運営には相応の費用が生じ、受検者数によっては運営収支が赤字になる場合もある²⁴。そのため、事業主が実施する認定社内検定を除き、検定の構築・運営に要する費用について、十分な受検者数が確保できるまでの間、助成を行うべきである。

③ 国家資格のアップデート、階層化

試験内容が陳腐化している国家資格については、実務に応じた試験内容へと不断に見直しを行うよう求める。これにより、各社における採用後の教育訓練プログラムも見直すことが可能となり、入職(資格取得)後の見習い期間の短期化や早期の定着が進むことで、人材の流入が期待される。

また、業務独占資格等の単一等級資格についても、スキル(処遇)向上を促進するため、団体等検定の活用等による階層化²⁵を奨励すべきである。

²³ 一例として、美容師の実技試験では、「オールウェーブ」(戦後～1960年代頃に流行)という現在ではほとんど施術することのない内容が出題されている

²⁴ 技能検定「ホテル・マネジメント」の2022年度受検申請者数391人、同経常増減額▲3百万円(出所：(一社)日本宿泊産業マネジメント技能協会「2022年度JLM決算資料」)

²⁵ 一例として、無形文化遺産に認定されているフランス料理の料理人に関するフランスの国家資格は5段階となっている一方、和食料理人に関する日本の国家資格は単一階層となっている(「調理師」は実技試験を実施していない)

図表 5:接客サービス業のスキル評価制度

青字は実技試験あり、下線付は教育訓練給付対象講座あり、業種()内は 2023 年就業者数(万人)、検定()内は直近 10 年の累計受検(申請)者数(人)
認定社内検定のうち業界団体が実施するものは職務を記載(出所:厚生労働省「技能検定」等)

	国家資格(一部)		職業能力検定		特定 技能	民間検定(一部)
	業務独占	名称独占等(技能検定等)	団体等検定	認定社内検定		
小売(738)	—	・接客販売(8,825)	—	・イオン ※1 ・伊藤園 ※2 ・資生堂ジャパン ※3 他 3 社	—	・スーパーマーケット検定 ・スーパーバイザー士、フランチャイズ経営士 ・DIY アドバイザー ・販売士
宿泊・飲食 (398)	—	・ホテル・マネジメント(2,229) ・レストランサービス(42,759) ・調理師(274,398)、専門調理師・調理技能士(8,698)	—	—	・宿泊 ・外食	・日本の宿おもてなし検定 ・ホテルビジネス実務検定 ・ホテル実務技能認定 ・ORA 認定資格 ・サービス接遇検定 ・ホスピタリティ・コーディネータ
生活関連・娯 楽(225)	・理容師 ・美容師	・全国通訳案内士(71,053) ・ハウスクリーニング(2,434) ・ブライダルコーディネーター(25,091) ・着付け(11,304) ・写真(1,494) ・フィットネスクラブ・マネジメント(13,395)	・家政サービス ※認定社内検定 より移行	・着付 ・着付指導 ・着物着付指導	—	(省略)
教育・学習支 援(344)	・教員	・キャリアコンサルティング(52,978)	—	—	—	(省略)
医療・福祉 (910)	・医師 ・看護師	・保育士(661,379) ・介護福祉士(975,311)、介護支援専門員 (867,645)	—	—	・介護	・認定介護福祉士 ・グループホームケア実践士

※1:鮮魚販売加工、総菜販売加工、寿司販売加工、園芸品販売加工、生花販売加工、農産物販売加工、※2:ティーテイスター ※3:ビューティーコンサルタント

(2)個人の意欲に応じた早期のスキル取得支援(時間)

接客サービス業の現場人材に求められるスキル取得には相応の訓練が必要であるが、人手不足、働き方改革により所定労働時間内で訓練時間を確保することが難しくなっている。訓練期間の長期化は高度技能の獲得を目指す人材の減少に拍車をかけており、観光資源の喪失にも繋がる深刻な課題となっている²⁶。

ライフステージ(可処分時間)に応じて特定の時期に集中して能力開発に取り組み、早期にスキルを取得したい個人が一定数存在すること²⁷をふまえ、以下の措置を講じるよう求める。

① クラフトマン・エグゼンプション(仮称)の導入

デスクワーカーはそのスキル特性から自己研鑽に会社の設備を必要とせず、個人の意欲のみで実施が可能である一方、接客サービス業の現場人材は訓練に会社の設備を必要とする等、個人の意欲のみでは実施が難しい。接客サービス業の現場人材に訓練(自己研鑽)の機会を安定的に提供することを可能とするため、国の認定を受けたスキル評価制度(技能検定、団体等検定、認定社内検定を指し、以下「検定」という)に基づく資格取得(処遇向上)を目的とする訓練に関し、本人の訓練時間を労働時間に該当しないことを明確化するとともに、指導役の訓練指導時間を確保するため労働時間の上限規制を緩和すべきである。なお、悪用する企業には厳正に対処することが求められる。

a.労働時間に該当しない訓練の明確化

厚生労働省の「労働時間の考え方:「研修・教育訓練」等の取扱い」(以下「ガイドライン」という)において、労働時間に該当しない訓練(以下「自己研鑽」という)に関する基本的な考え方が示されている²⁸。しかしその解釈は事業所管轄の労働基準監督署に委ねられているため、各企業は保守的な運用をせざるを得ず、結果として社員による

²⁶ 「HAL YAMASHITA 東京」等のエグゼクティブシェフで、(一社)日本飲食団体連合会の副会長をはじめとして国内外で要職を務め、日本食等の啓蒙活動にも尽力されている山下春幸氏は、和食料理人を目指す人材がいなくなり食文化が崩壊しつつあることに危機感を表明している

²⁷ 登録スポットワーカーの2割が正社員であり、給与補填やスキルアップを目的に利用していることが推測される(出所:タイミー「2025年10月期第2四半期決算説明資料」)

²⁸ 厚生労働省「労働時間の考え方:「研修・教育訓練」等の取扱い」(以下抜粋)

<労働時間に該当しない訓練の事例>

- ・ 労働者が、会社の設備を無償で使用する許可をとった上で、自ら申し出て、一人でまたは先輩社員に依頼し、使用者からの指揮命令を受けることなく勤務時間外に行う訓練は労働時間に該当しない

<会社での「研修・教育訓練」の取扱いについて>

- ・ 労働時間に該当しないとする場合には、上司がその「研修・教育訓練」を行うよう指示しておらず、かつ、その「研修・教育訓練」を開始する時点において本来業務や本来業務に不可欠な準備・後処理は終了しており、労働者はそれらの業務から離れてよいことについて、あらかじめ労使で確認しておく
- ・ 具体的には、「研修・教育訓練」について、通常の勤務場所とは異なる場所を設けて行うことや、通常勤務でないことが外形的に明確に見分けられる服装により行うこと等を定め、こうした取扱いの実施手続を書面により明確化することが望ましい

自己研鑽の機会を十分提供できていない。

そのため、検定に基づく資格取得のための自己研鑽については、対象者の健康時間管理の義務を企業が負うことを条件に、労働時間に該当しないことを明確化すべきである。併せて、訓練実施にあたり事前の届出制とする等の手続きを定め、企業による安定的な機会提供を促すべきである。

b.訓練指導(労働時間扱い)に関する時間外労働の上限規制適用免除

検定に基づく資格取得のための自己研鑽を指導する従業員を対象に、労使合意(36 協定締結)のもと、訓練指導については労働時間扱いとするものの、その時間については時間外労働の上限規制を超えて行うことを可能とすべきである。

図表 6:クラフトマン・エグゼンプション(仮称)の概要

対象の訓練	技能検定、団体等検定、認定社内検定(受検にあたり実務経験が求められるもの、または実技試験があるものを対象とする。既存の対象検定は図表5参照。)に基づく資格取得を目的とし、会社の設備や指導役(先輩社員)を必要とする訓練(自己研鑽)	
対象者	本人	指導役(先輩社員)
訓練時間の扱い	労働時間に該当しない	労働時間に該当する(賃金を払う)
必要な措置	ガイドラインの拡充(上記 a)	労働基準法改正(上記 b)

② 検定受検資格の実務経験年数を一律勤務時間数とする

検定受検資格の実務経験年数について、正規雇用は勤務年数、非正規雇用は当該年数に相当する勤務時間数と設定しているものがあるが、働き方の多様化をふまえ、雇用形態に関わらず勤務時間数とすべきである。

③ 指導付の訓練時間を検定受験資格の実務経験年数に含めることを可能とする

指導役を必要とする訓練は OJT に準じたものと考えられるため、検定受験資格の実務経験(勤務時間数)に含めることを可能とすべきである。

(3)スキル取得支援(費用)

① 団体等検定の合格を目指す講座の運営費用の助成

教育訓練給付対象講座のうち、接客サービス業の現場人材に関する技能検定の合格を目指す講座は、受検者数が少ないこと等を理由として、少数にとどまっている(図表5)。先般、団体等検定の合格を目指す講座についても、教育訓練給付の対象に追加されたが、検定の位置づけから技能検定よりも受検者数が少ないことが想定される。しかし、記述のとおり、接客サービス業におけるスキルの可視化や主体的なスキルアップの重要性を鑑みれば、現在の受検者数は少なくとも、将来に向けて拡充を図っていく必要がある。そのため、団体等検定の合格を目指す教育訓練給付対象講座について、十分な受検者数が確保できるまでの間、運営費用の助成を行うよう求める。

② 資格取得による賃上げに対する税額控除

スキルの可視化による処遇の適正化を促進するため、検定に基づく資格取得に対応する賃上げについては、給与増加分の一部を法人税から控除すべきである。

3. 介護サービスの安定供給に関する具体施策

日本の介護保険制度は、高齢者の介護を社会全体で支え合う仕組みとして 2000 年に創設され、誰もが一定のサービスを受けられる仕組みとして国際的にも注目されている。

一方、国民皆保険の文化に根ざした社会保険方式のため、事業者の経営状況(収支差率)を踏まえ介護報酬が設定されており、事業者の経営努力による財務基盤の強化が難しい。介護報酬は 3 年毎の改定(次回は 2027 年予定)のため、経営環境の急激な変化への対応が難しいうえ、少子高齢化による財源逼迫により近年の改定幅は物価高騰等に対し十分な水準となっておらず、2024 年の倒産件数は過去最多となっている²⁹。

公費による運営や利用者保護の必要性に加え、制度の複雑化により、報酬算定基準、人員配置・設備基準等への適用性に加え、その文書作成・届出の負担(コンプライアンスコスト)が重く³⁰、制度・手続きの複雑さから報酬加算の申請を諦める事業者が存在する等、生産性、賃金の改善・向上を阻害する要因となっており、利用者ケアに専念したい現場人材の離職を加速させている。

他の接客サービス業同様、介護業界も中小零細事業者が大宗を占めており、介護報酬に基づく運営のため省力化・自動化等の投資余力が特に限定的であることに加え、現場人材の ICT 技術に対する苦手意識等もあり、テクノロジーの導入・定着に時間を要している。

人材確保策として期待される外国人についても、日本人同様、低賃金、重労働により受入人数は政府の計画を下回っており、悪質な送り出し機関の存在もあり中小零細事業者にとっては単独での人材確保がより難しい状況にある。

かかる状況を踏まえ、サービスの維持・安定供給に向け、政府に取り組み強化等を期待する施策を示す。なお、介護分野の課題は多岐に亘るため、引き続き検討を行う所存である。

(1) 自治体向け申請・報告手続きの簡素化・標準化

自治体向けの文書作成・届出に係る事業者の負担軽減は急務であり、ウェブ入力や電子申請(ICT 化)³¹に対する支援に加え、様式・添付書類や手続きの見直し(簡素化)、各自治体が設定しているいわゆるローカルルール(標準化)を進める必要がある。そのため、各自治体に対して標準化、簡素化を進めることに補助金を交付する等、標準化、簡素化についてのインセンティブを拡充すべきである。

併せて、全体最適の視点から、引き続きガイドラインの見直しやシステム改修に取り組むことを期待する。

²⁹ 人手不足による人件費の減少に伴う収支差率の改善により 2024 年の介護報酬改定で基本報酬が引き下げられた訪問系サービスを中心に倒産件数が急増している

³⁰ 医療・福祉分野では、規制・ルール(社内ルール含む)への対応に労働時間の約 25%が充てられている(出所:脚注 13 参照)

³¹ [社会保障審議会介護保険部会「介護分野の文書に係る負担軽減に関する専門委員会」取りまとめ](#)を踏まえた介護保険法施行規則等の改正により、各自治体は 2025 年度末までに「電子申請・届出システム」による申請等の受理の準備を完了しなければならないとされたが、同年度末までの利用意向を表明した自治体は66%と目標との乖離が生じている(出所:第14回社会保障審議会介護保険部会「介護分野の文書に係る負担軽減に関する専門委員会」資料)

(2)テクノロジーの導入・定着支援

介護記録ソフト等優先的な普及を目指す機器に係る補助を拡充するとともに、利用方法習得に係る研修費用を補助対象とすべきである。

なお、テクノロジーによっては効果的な利用のために一定の現場経験・スキルが必要となることから、導入を推奨する機器について、活用に必要となるスキルの目安を掲載することも有効と考えられる。

(3)人員配置基準の緩和等

テクノロジーの導入状況に応じた基準緩和を進める。

なお、上記の通り、テクノロジーの導入効果は従事者のスキルにも影響を受けるため、画一的な人員配置基準では、利用者に提供されるサービスの実態と乖離する恐れもある。そのため、業界主体による適切なスキル評価制度の構築を前提として、配置されている人員のスキルレベルも加味して基準を緩和あるいは報酬加算で評価することも検討すべきである。

(4)外国人の採用・定着支援

企業による外国人採用や定着のための取り組み事例を収集し業界に共有する。

また、外国人の定着を後押しするため、外国人が不利な立場に置かれやすい住宅確保面での支援や、現場で戦力になっている人材が、(在留年数上限までに介護福祉士試験に合格できず)本人や事業者の意向に反して帰国といったケースを減らすため在留資格制度の柔軟な運用を検討すべきである。

V おわりに

本提言は、接客サービス業の現場で働く人々の活躍を後押しすることを通じた持続的な成長を目指し、2023 年より 2 年間にわたり議論を重ねてきた内容を取りまとめたものである。

接客サービス業は、日本の雇用の約 4 割を担うとともに、観光立国に向けた成長の基盤として、また地域の生活を支えるインフラとしても重要な役割を果たしている。その一方で、相対的な賃金水準の低さにより人材の流出が進み、慢性的な担い手不足により就業環境やサービス品質、生産性の低下が連鎖する悪循環が顕在化している。とりわけ介護サービス分野では、産業の構造や特性に伴う難しさから厳しい状況が生じており、他産業の労働供給にも影響を及ぼしかねない深刻な課題になりつつある。

接客サービス業は、中小企業が多いうえ、業種・業態・ビジネスモデルが多種多様で、裾野の広い産業であるため、単一・一律の取り組みによって状況を大きく好転させることは難しい。こうした認識の下、本委員会では、現場で日々価値を生み出している働き手に光を当て、議論を重ねてきた。現場人材のスキルや処遇を可視化することで、働き手の主体的な能力開発やキャリア形成を後押しし、結果として接客サービス業の魅力と生産性の向上につなげていく。スキルと処遇の可視化を通じて、企業と個人の関係がスキルを結節点とする対等なものとなり、多様な働き方の下、能力開発・キャリア形成、労働時間管理の主体が個人に移行することにより、政府、企業、個人が適切な分担の下で持続的な人材育成に取り組むことが可能となると考えている。また、処遇の適正化に向けては、労務費の適正な転嫁や価格設定等、経営者の意思決定力と覚悟をもった行動が不可欠であることも付言したい。

今後、実効性のあるスキル評価制度を設計・運用していくには、実際の現場運営に携わっている各企業・業界団体の積極的な参画が不可欠である。現場の担い手が働きがいを感じられる環境づくりこそが、サービスの品質や経営の持続性を支える土台であるとの認識の共有を図り、スキルの可視化に向けた取り組みを広げていくため、本委員会では、様々な業界団体や各業界のリーディングカンパニー、各地経済同友会等との対話を行っていく。

また、冒頭に記載した通り、接客サービス業が直面する課題は複雑であり、現場人材のスキル向上だけで活性化が実現するとは考えられない。スキルの可視化は好循環に向けた起点であり、テクノロジーの活用による生産性向上や合従連衡等による事業規模の拡大、協業を通じた効率化と過疎地域における事業継続、これらの改革を牽引する経営人材の育成・獲得等、活性化に向けて必要な取り組みは山積している。そのため、本委員会では、引き続き、これらの課題について検討を深めていく。

最後に、本提言の取りまとめにあたり、貴重なご意見・ご助言を寄せてくださった関係各位に心より感謝を申し上げます。

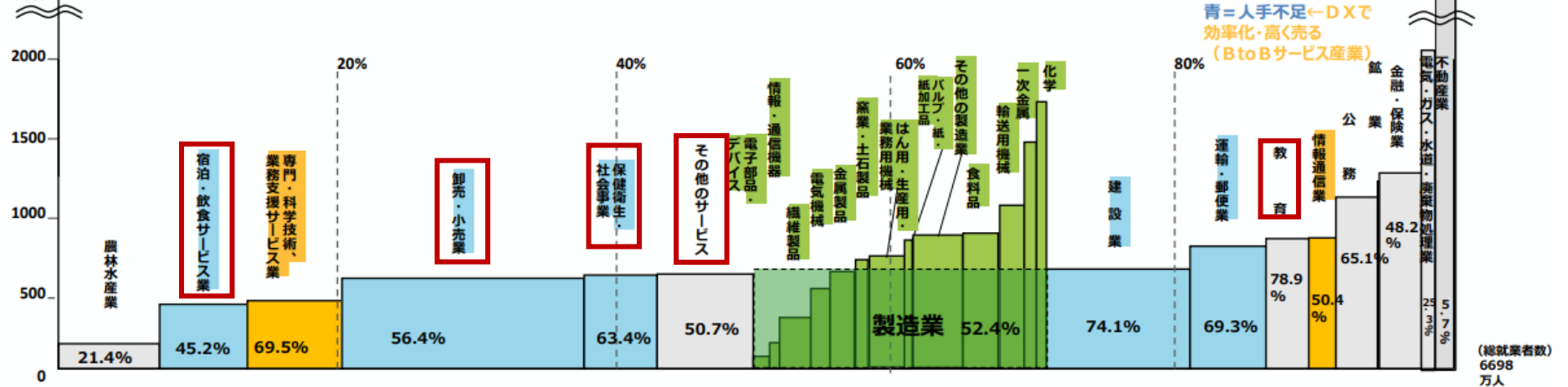
以上

末尾図表 1: 就業者数と一人当たり労働生産性+労働分配率(1994 年、2022 年)

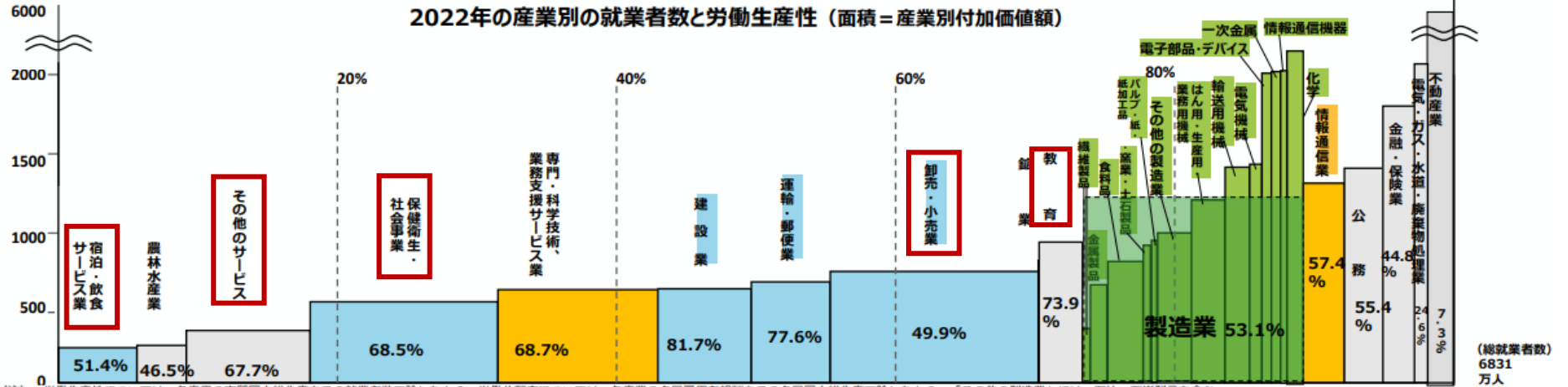
※ハコの中の数字は各産業の労働分配率

労働生産性 (年)
<万円> 5000

1994年の産業別の就業者数と労働生産性 (面積=産業別付加価値額)



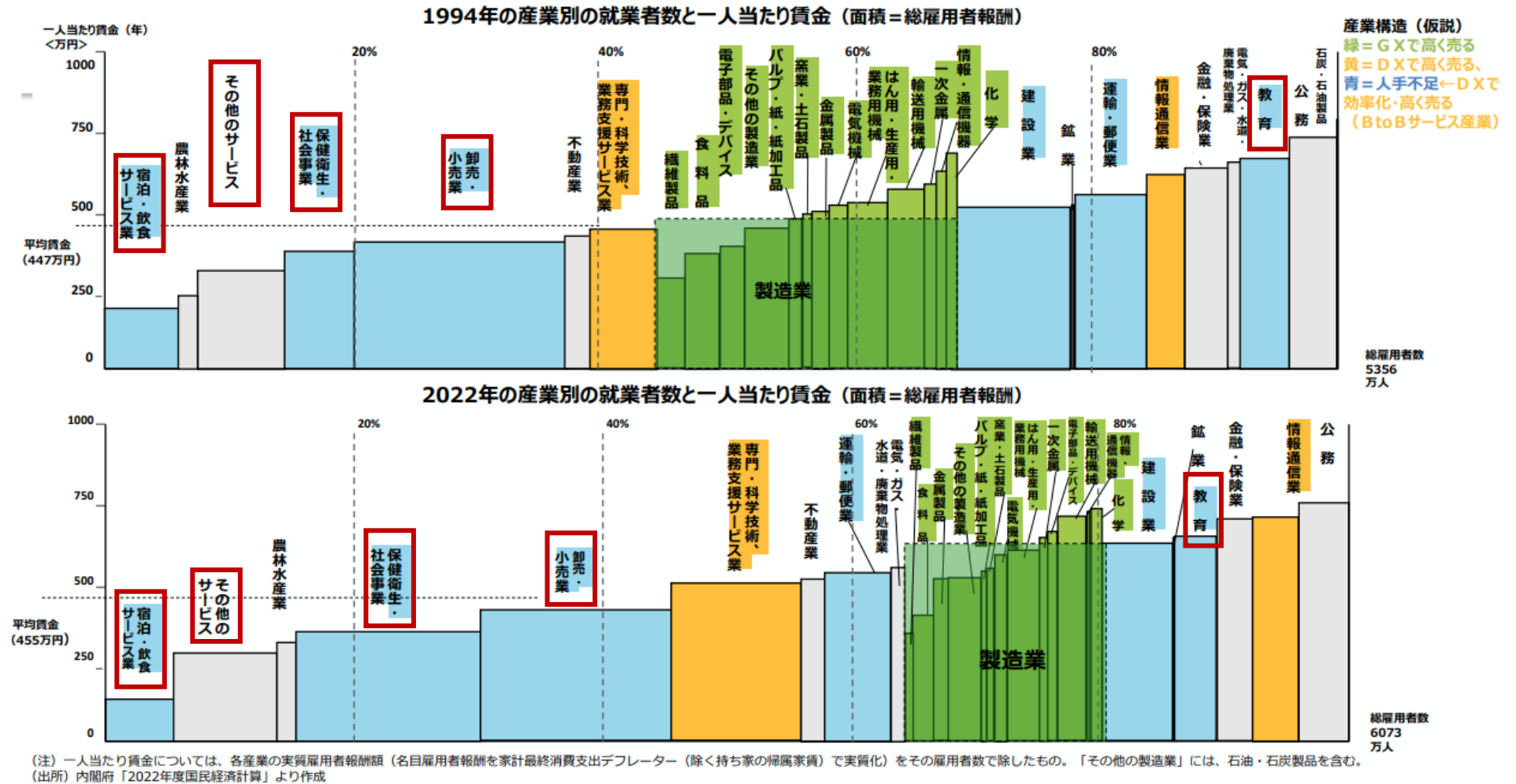
2022年の産業別の就業者数と労働生産性 (面積=産業別付加価値額)



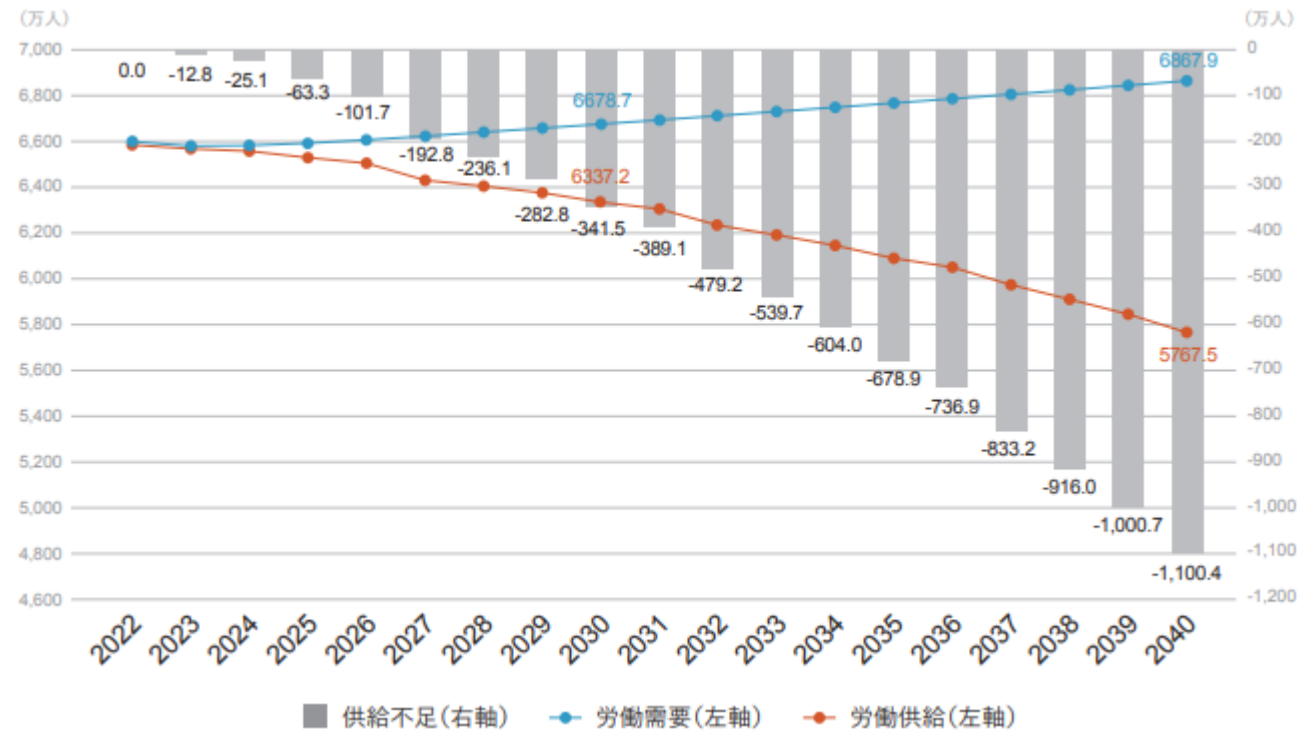
(注) : 労働生産性については、各産業の実質国内総生産をその就業者数で除したものの。労働分配率については、各産業の名目雇用者報酬をその名目国内総生産で除したものの。「その他の製造業」には、石油・石炭製品を含む。
 (出所) : 内閣府「2022年度国民経済計算」より作成

(出所:第 24 回経済産業政策新機軸部会 資料)

末尾図表 2: 就業者数と一人当たり賃金(1994 年、2022 年)

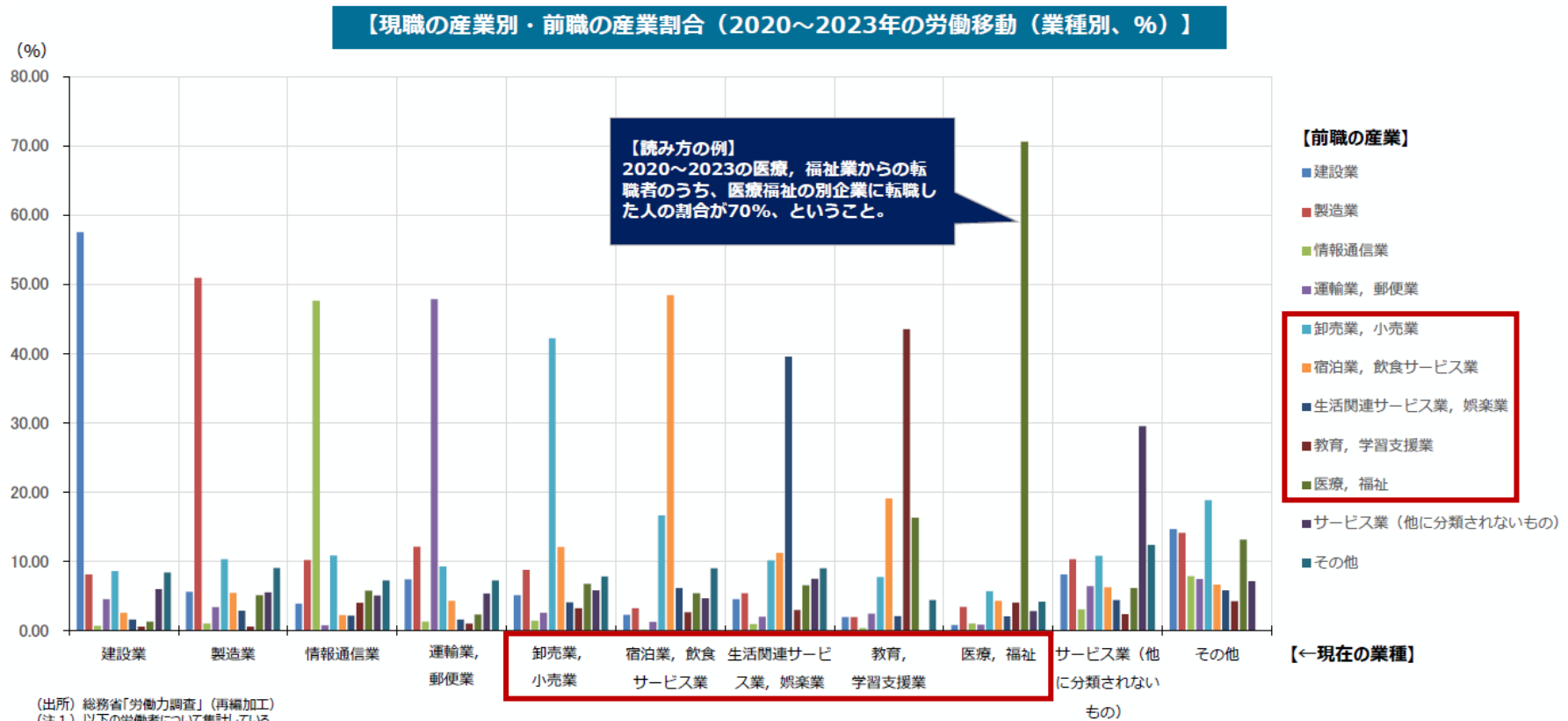


末尾図表 3:労働需給シミュレーション



(出所:リクルートワークス研究所「未来予測 2040 労働供給制約社会がやってくる」)

末尾図表 4:産業間の労働移動(従業員数 100 人未満の企業間)



(出所) 総務省「労働力調査」(再編加工)

(注1) 以下の労働者について集計している。

・調査回答時点で仕事についており、現職以前に職歴があって、前職を「過去3年以内にやめた」と回答した労働者

・「勤め先（現職）の従業員数」及び「勤め先（前職）の従業員数」について、「1人」、「2～4人」、「5～9人」、「10～29人」、「30～99人」と回答した労働者

(注2) 業種の「その他」とは、「農業、林業」、「漁業」、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融業、保険業」、「不動産業、物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「複合サービス業」、「分類不能の産業」の合計

(出所:第 25 回経済産業政策新機軸部会 資料)

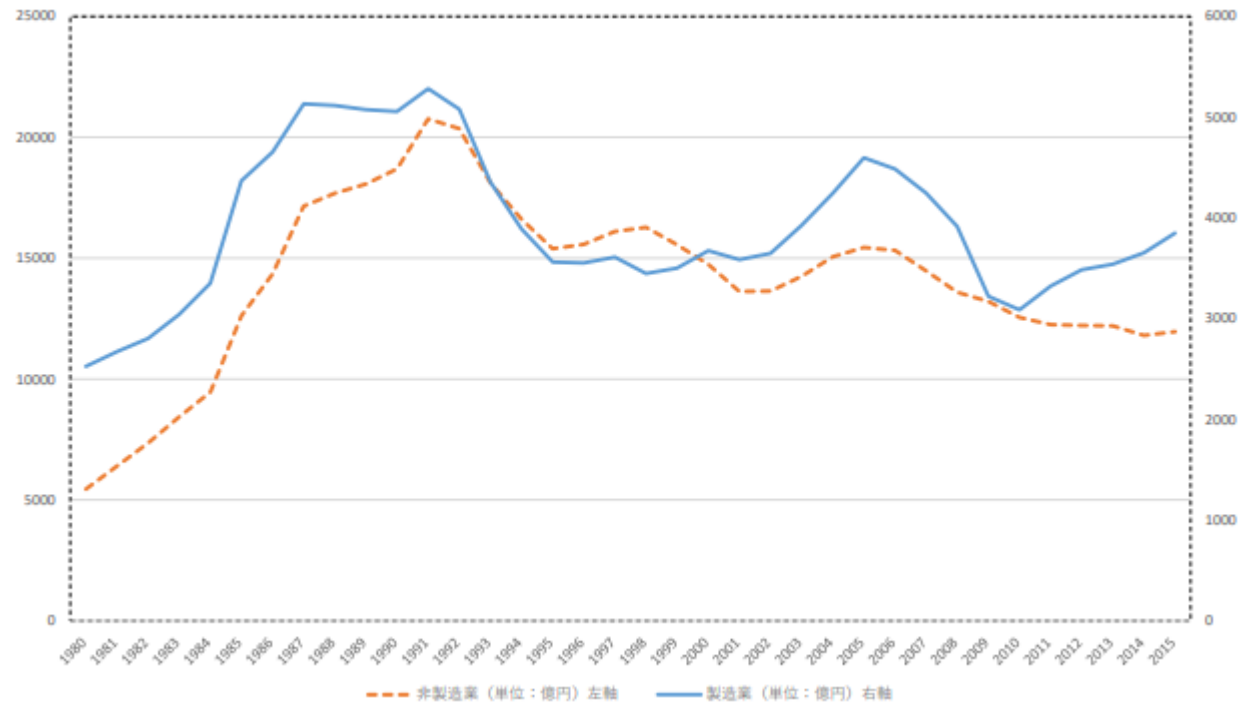
末尾図表 5: ビジネスケアラーに関連する指標の推移



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年4月推計)中位推計」、総務省統計局「就業構造基本調査(平成24年、平成29年)」、厚生労働省「雇用動向調査(平成25年～令和3年)」、経済産業省「将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会」(平成30年3月)
 ※1 2012年及び2017年の家族介護者・ビジネスケアラーの数は就業構造基本調査結果より ※2 2012～2020年の介護離職者数は雇用動向調査結果より ※3 就業構造基本調査における有業者のうち「仕事が主な者」をビジネスケアラーとして定義している。有業者全体(仕事は従な者を含む)まで広げた場合には、2030年時点で438万人と推計される。今後、女性の社会進出や高齢者の雇用促進等に伴い、数値はさらに上振れする可能性もある。※4 介護離職者数の将来推計は、厚生労働省「雇用動向調査(平成29年～令和3年)」をもとに算出したものであり、将来的な施策効果等は加味していない。その他の推計値は、各調査における年齢階層別人数割合と将来推計人口の掛け合わせにより算出。

(出所: 経済産業政策新機軸部会 第3次中間整理 参考資料集)

末尾図表 6:人材投資額の推移

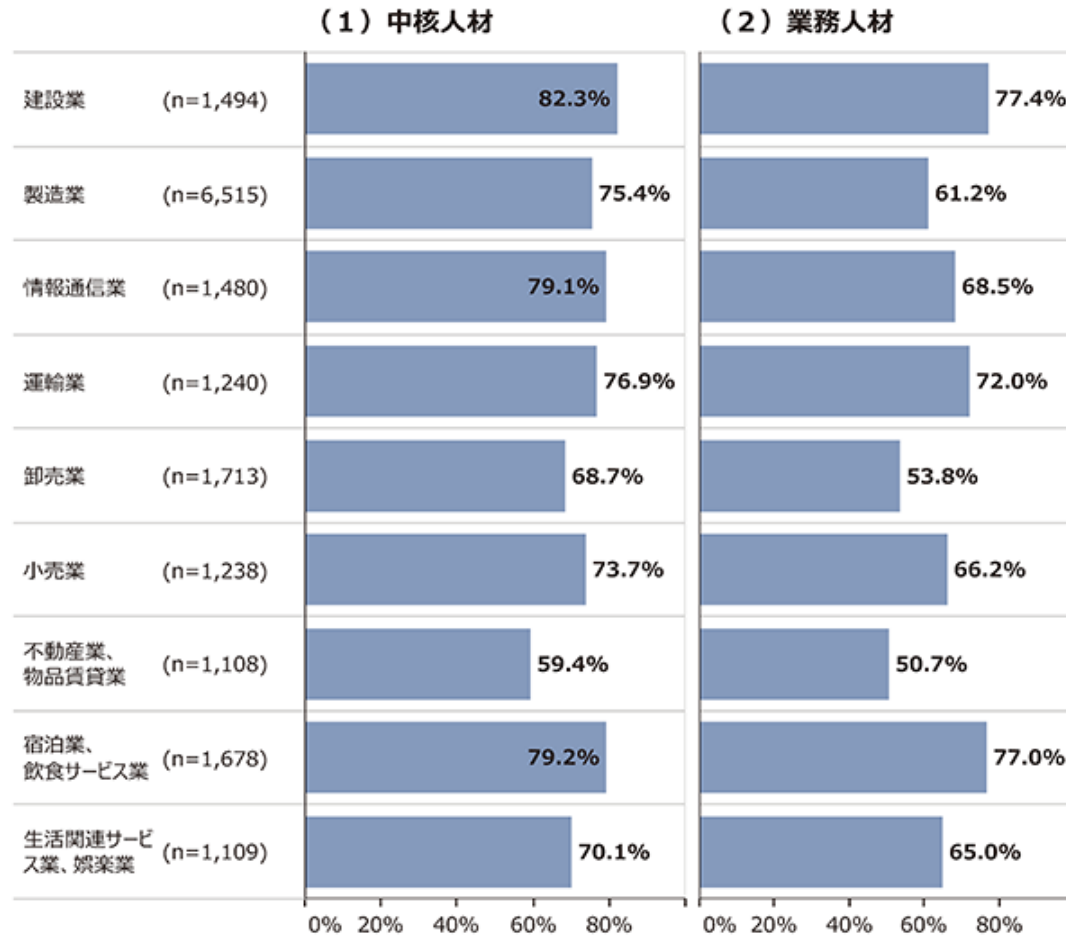


(出所:日本生産性本部「生産性白書」(2020))

末尾図表 7:人材の不足状況(業種別)

中核人材:事業上の様々な業務において中核を担う人材、高度な専門性を有する人材

業務人材:事業運営において、各部門/業務の遂行を担う人材、専門性や技術レベルは高くないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

(注) 中核人材・業務人材の過不足状況について、「不足」と回答した企業について集計したもの。

(出所:中小企業庁「2024 年度版中小企業白書」)

末尾図表 8:厚生労働省による職業能力評価制度の概要

	技能検定	認定職業能力検定		職業能力評価基準 (2002～)
		団体等検定(2024/3 創設)	認定社内検定(1984～)	
根拠	法第 44 条	法第 50 条の2 規則第 71 条の2 職業能力検定認定規程(昭和 59 年告示)		法令規定なし
概要	大臣(又は都道府県知事)が、労働者の有する技能を一定の基準によって検定しこれを公証する国家検定制度。	事業主等が、雇用する労働者等に対して実施する <u>検定のうち、一定の基準を満たすものを大臣が認定する制度。</u> なお、大臣認定を受けなくても事業主等が職業能力検定を実施することはできる。		労働者の職業能力を共通のモノサシで評価できる様、業種・職種・職務別に必要な能力水準を示した基準。 あくまでも基準のみであって、具体的な試験問題、活用方法等が予め組み込まれたものではない。 業種別に幅広い業種を対象とし、業種横断的な経理・人事等の事務系職種についても整備。
対象職種等	企業横断的・業界標準的な普遍性を有する技能及び知識を客観的に評価できる対象労働者が全国的に相当数存在する等、といった職種。	・企業横断的ではあるが、地域的特殊性の強い技能や成長分野等必ずしも業界標準的な技能が確立していない職種等 ・受検者数が数百人程度であるが、検定の安定的な運営が見込まれる職種等	個別企業において、先端的な技能、特有な技能等、技能検定を補完するものであること。	
被評価・受検対象者	当該職種に従事する労働者以外のも対象	実施機関(又は構成員である事業主)に雇用される労働者以外のも対象に含むことができる	実施機関(又は構成員である事業主会員企業)※に雇用される労働者 ※事業主の場合、下請企業や系列企業を含む	労働者、求職者(だれでもよく、評価基準を用いる実施者に委ねられる)
評価方法	具体的な試験基準、試験採点基準、試験実施要領、評価者の選任基準等を定める必要がある。 試験は、実技試験+学科試験 ・実技試験は、実際に作業等を行わせて技能程度を検定する。 ・学科試験は、作業の遂行に必要な正しい判断力及び知識の有無を判定する。 労働者のスキル向上に資するため、原則として複数等級			評価基準は、業界内での標準的な基準。各企業で適宜カスタマイズして活用する。継続的観察による評価でも、試験方式による評価でも可。

実施機関	○都道府県及び職能開発協会 ○指定試験機関 ・事業主団体、一般社団法人、一般財団法人、法人である労働組合、営利を目的としない法人	○事業主 ○事業主団体又はその連合団体	国が関係団体の協力を得て実施。
認定申請手続きの流れ	① 申請に向けた厚生労働省との事前相談・検定構築 ② 試行試験の実施 ③ 厚生労働省への申請・審査 ④ 専門調査委員会(学識経験者からの意見聴取) ⑤ パブリックコメント ⑥ 労働政策審議会人材開発分科会への諮問 ⑦ 省令等の改正、指定通知	① 厚生労働省との事前相談 ② 検定構築・トライアル試験実施 ③ 厚生労働省への認定申請 ④ 学識経験者からの意見聴取 ⑤ 厚生労働省での審査 ⑥ 認定決定又は不認定決定 ⑦ 厚生労働省の HP に公示(認定の場合)	—

(出所:厚生労働省「職業能力検定構築マニュアル」等)

末尾図表 9:ESCO(欧州における職業、知識・技能・コンピテンス、資格・学位の共通分類ポータル)

概要	・欧州統合により生じる域内の労働流動性に対し、それぞれ異なる各国の教育、労働の仕組みを比較する手法として構築。 ・欧州共通の分類により、「職業」、「技能／コンピテンス」、「資格・学位」がカテゴリー別に一覧化されている検索機能付きポータルサイト(2013 年デモ版公開、2017 年完全版公開)。 ・欧州連合(EU)24 言語、アイスランド語、ノルウェー語、ウクライナ語、アラビア語に対応。 ・欧州委員会(EC)が運営。開発には欧州職業訓練開発センター(Cedefop)をはじめ、労働市場や高等教育・訓練セクターのステークホルダーが携わっている。 ・現在、3,039 件の職業と 13,939 件の知識、技能、コンピテンス、672 件の資格・学位を収録。今後さらに、各 EU 加盟国の任意の協力を経て資格情報を補っていく予定。
開発目的	・人と職を繋ぐ:求職者が自身の持つ技能に最も適した職探しを国境を越えて行えるように支援する。また、採用ツールのデジタル化が急速に進む現在、ESCO が雇用主と求職者の双方にとって活用しやすいデジタルツールとなることを目指す。 ・雇用と教育を繋ぐ:教育提供者は、雇用主が期待する学習成果をカリキュラムに組み込むために ESCO を活用し、労働市場のトレンドや将来に向けてより必要とされるであろう技能を知ることが可能となる。 ・欧州の労働市場を繋ぐ:労働市場のモビリティを助勢し、欧州レベルの労働市場をつくる。EC は、EURES※との情報交換を通じ、ESCO そのものが欧州の分類となることを目標としている。 ※欧州における雇用サービスネットワーク。欧州圏内で求人と求職者との国境を越えたマッチングを支援。
構造	・職業:国際標準職業分類(4 段階)の細分類の配下に職業分類を追加 ・知識・技能・コンピテンス:職業横断と職業固有に区分し、対象の職業に関し必須と任意に区分(技能とコンピテンスは一体) ・資格・学位:各国の資格フレームワークを比較可能な欧州資格フレームワーク(EQF、8 段階)と接続
その他	・米国の職業情報ネットワーク(O*NET)とのマッピングを提供

(出所:欧州連合「ESCO」)

末尾図表 10:建設キャリアアップシステム(CCUS)

概要	建設業界の労働力不足や高齢化、技能の継承問題を背景に、①技能労働者のスキル見える化、②キャリアアップの促進、③処遇改善、④建設業界全体の活性化、を目的として 2019 年に導入された、技能者の保有資格・社会保険加入状況や現場の就業履歴等を業界横断的に登録・蓄積して活用する仕組み			
沿革	・2015/5 国交省「建設産業活性化会議」にて CCUS の構築が盛り込まれる ・2015/7 「CCUS 構築に向けた官民コンソーシアム」発足(CCUS 発注検討) ・2016/4 「CCUS 開発準備室」設置 ・2017/6 「CCUS 運営協議会」設立(CCUS 構築・運営に向けた具体的な検討) ・2019/4 CCUS 本運用			
技能者の 能力評価制度	・日本標準職業分類を基に職種を細分化し、既存の能力評価基準等を活用して各職種を 4 段階にレベル分けし、各レベルの能力目安を資格、経験年数で可視化 ・能力評価実施団体(関係団体)が策定し、国土交通大臣認定を受けた能力評価基準に基づき、分野ごとに同団体において実施。現在 42 分野で能力評価基準を策定済(順次拡大中) ・保有資格は、国の資格制度(登録機関技能者、技能検定、技能認定講習、等)の他、一定の客観性が担保されている民間の資格制度を活用			
	例:左官	就業日数 (職長経験)	保有資格 ●保有必須、◇いずれかの保有で可	年収(万円)
	レベル 4(高度マネジメント)	10 年 (3 年)	◇登録左官基幹技能者、◇1 級建築施工管理技士、◇優秀施工者国土交通大臣顕彰(建設マスター)、◇安全有料省庁厚生労働大臣顕彰、◇卓越した技能者(現代の名工) ●レベル2、レベル3の基準の「保有資格」を満たすこと	676~825
	レベル 3(職長)	5 年 (1 年)	◇1 級左官技能士、◇青年優秀施工者土地・建設産業局長顕彰 ●レベル2の基準の「保有資格」を満たすこと	463~772
	レベル 2(中堅技能者)	3 年	◇2 級左官技能士、◇研削といしの取替え等の業務特別教育及び足場の組立て等作業主任者技能講習、◇研削といしの取替え等の業務特別教育及び足場の組立て等作業従事者特別教育	417~685
	レベル 1(初級技能者)	—	レベル2から4までの判定を受けていない技能者	357~601
事業者の 評価制度	・専門工事企業の「基礎情報」「施工能力」「コンプライアンス」を 4 段階で評価			
利用状況	技能者(外国人含む)は 160 万人超(全技能者の約 64%)※、事業者は 28 万社超(全事業者の約 40%)が登録(2025/2 末時点) ※登録者内訳:レベル 1=93.1%、レベル 2=1.7%、レベル 3=1.7%、レベル 4=3.5%			

(出所:建設業振興基金「建設キャリアアップシステム」等)

参考:ヒアリング会合一覧

(所属・役職等は当時)

- 2023/9/26 サービス産業の労働生産性における現状と課題について
経済産業省 大臣官房参事官 岡田 智 氏
商務・サービスグループ サービス政策課長 太田 三音子 氏
- 2023/10/30 コロナ後のサービス産業の課題:生産性を中心に
一橋大学経済研究所 特任教授 兼 独立行政法人経済産業研究所 所長
森川 正之 氏
- 2023/12/11 スマートエコノミー構想と生産性指標の公表
産業戦略研究所 代表 村上 輝康 氏
- 2024/1/29 深刻化する人手不足とその打開策
法政大学経営大学院 教授 山田 久 氏
- 2024/2/19 外国人受入れ新時代の課題と展望
公益財団法人日本国際交流センター 執行理事 毛受 敏浩 氏
- 2024/4/12 人手不足の課題と対策
株式会社リクルート ジョブズリサーチセンター センター長 宇佐川 邦子 氏
- 2024/8/29 人的資本のエッセンスーミクロからマクロまで
一橋ビジネススクール 教授 小野 浩 氏
- 2024/10/1 働き方の多様化に求められること
HR ソリューションズ株式会社 代表取締役 武井 繁 氏
- 2024/11/6 高度技能者(料理人等)育成の取組と課題
株式会社CITABRIA 代表取締役社長 石田 聡 氏
株式会社ウォーターマーク 代表取締役社長 山下 春幸 氏
- 2024/12/3 人的資本投資の取組と課題
SOMPOケア株式会社 執行役員CHRO 恒松 敬子 氏
キュービーネットホールディングス株式会社 代表取締役社長 北野 泰男 氏
- 2025/1/10 サービス産業の成長を支える人的資本戦略
人的資本理論の実証化研究会 共同座長 福原 正大 氏
(一橋大学大学院 経営管理研究科 特任教授 兼
Institution for a Global Society 株式会社 代表取締役会長 CEO)
J.フロンティアテイング株式会社 取締役 執行役常務 若林 勇人 氏
- 2025/2/5 サービス産業の未来を拓く～地域の中堅・中小企業の現場から～
株式会社日本共創プラットフォーム ディレクター 福田 映美 氏

2025 年 6 月現在

2024 年度サービス産業活性化委員会

(敬称略)

委員長

菊 地 唯 夫 (ロイヤルホールディングス 取締役会長)
水 留 浩 一 (FOOD & LIFE COMPANIES 取締役特別顧問)

副委員長

秋 元 巳智雄 (ワンダーテーブル 取締役会長)
遠 藤 健 (SOMPOホールディングス 顧問)※
北 野 泰 男 (キュービーネットホールディングス 取締役社長)
清 水 謙 (WDI 取締役社長)
望 月 美佐緒 (ルネサンス 取締役社長)
吉 田 直 樹 (パン・パシフィック・インターナショナル・ホールディングス 取締役社長CEO)

※遠藤健氏は、2025 年4月をもってご退会されましたが、副委員長として多大なご貢献を賜りましたことに謝意を表したく、お名前を掲載いたしております。

委員

秋 田 正 紀 (松屋 取締役会長)
有 田 礼 二 (東京海上日動火災保険 エグゼクティブ・アドバイザー)
池 上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)
入 江 仁 之 (アイ&カンパニー 取締役社長)
岩 崎 高 治 (ライフコーポレーション 取締役社長執行役員)
奥 谷 禮 子 (CCCサポート&コンサルティング 取締役会長)
柏 木 二 郎 (モリモト 専務取締役)
栗 原 美津枝 (価値総合研究所 取締役会長)
齋 藤 勝 己 (明光ネットワークジャパン 上席執行役員)
須 貝 佳 弘 (アグリーム 取締役社長)
杉 野 文 則 (ビーマップ 取締役社長)
杉 本 眞 (レシップホールディングス 取締役社長)
鈴 木 美奈子 (鈴茂器工 取締役会長)
角 田 典 彦 (三菱UFJニコス 取締役社長 兼 社長執行役員)
住 谷 栄之資 (プロメテウス財団 代表理事)
反 町 雄 彦 (東京リーガルマインド 取締役社長)
高 島 宏 平 (オイシックス・ラ・大地 取締役社長)
高 田 恭 介 (富山銀行 取締役専務執行役員CGO兼CSO)
伊 達 美和子 (森トラスト 取締役社長)
谷 口 友 彦 (フューチャーアーキテクト 取締役社長)
徳 永 優 治 (エゴンゼンダー パートナー)

鳥 取 三津子 (日本航空 取締役社長執行役員)
鳥 越 慎 二 (アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
直 木 敬 陽 (ANAホールディングス 取締役副社長執行役員)
中 島 土 (ジェイリース 取締役社長)
長 瀬 朋 彦 (IMAGICA GROUP 参与)
中 村 正 己 (日本能率協会 会長)
中 山 泰 男 (セコム 特別顧問)
並 木 昭 憲 (MS&Consulting 取締役会長)
林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)
林 信 秀 (日本経済調査協議会 理事長)
板 東 徹 行 (ケーユーホールディングス 取締役社長)
東 良 和 (沖縄ツーリスト 取締役会長&CEO)
挽 野 元 (アイロボットジャパン 執行役員社長)
布 施 達 朗 (セコム 専務取締役)
星 久 人 (ベネッセホールディングス 特別顧問)
堀 口 智 顕 (サンフロンティア不動産 取締役会長)
前 野 伸 幸 (ホットスケープ 代表取締役)
益 戸 宣 彦 (RBGパートナーズ マネージング・パートナー)
松 江 英 夫 (デロイト トーマツ グループ 執行役)
松 永 明 彦 (プレミアムインベストメントアドバイザー 代表取締役)
宮 内 孝 久 (神田外語大学 学長)
村 瀬 龍 馬 (MIXI 取締役 上級執行役員)
毛 呂 准 子 (商船三井 取締役)
山 下 和 洋 (ヤマシタ 取締役社長)
渡 部 賢 一 (TMI総合法律事務所 顧問)
渡 部 憲 裕 (裕正会 理事長)

以上 55 名

事務局

藤 井 大 樹 (経済同友会 政策調査部 部長)
前 田 絵 理 (経済同友会 政策調査部 プログラム・オフィサー)
佐 藤 一 基 (経済同友会 政策調査部 マネジャー) ※2025 年 3 月末まで