

Part IX

マネジャー追跡調査

1. 個人属性

1) 性別

- ◆ マネジャーの性別は「男性」が約9割、「女性」が約1割
- ◆ 課長クラス以上は、「男性」の割合が9割以上を占めるが、係長・主任クラスでは「男性」が約8割、「女性」が約2割となっている

■ 性別

(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	男性	女性
2014年 全体	1583	89.0	11.0
60代除く	1408	89.1	10.9
部長クラスの管理職	286	94.1	5.9
部長クラスと同待遇の専門職	137	94.2	5.8
課長クラスの管理職	450	94.7	5.3
課長クラスと同待遇の専門職	201	92.0	8.0
係長・主任クラスの管理職	225	79.1	20.9
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	78.2	21.8

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

F1 あなたの性別をお答えください。

2) 年齢

- ◆ マネジャーの年齢は40代~50代で約7割を占める
- ◆ 部長クラスでは年齢層が上がり、50代~60代で7~8割程度を占める
- ◆ 係長・主任クラスでは、30代~40代で7割程度を占め、年齢層が低め

■ 年齢
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	1 8 ~ 2 4 歳	2 5 ~ 2 9 歳	3 0 ~ 3 4 歳	3 5 ~ 3 9 歳	4 0 ~ 4 4 歳	4 5 ~ 4 9 歳	5 0 ~ 5 4 歳	5 5 ~ 5 9 歳	6 0 ~ 6 4 歳	6 5 ~ 6 9 歳
2014年 全体	1583	0.4	2.2	5.4	10.7	16.6	19.3	18.3	16.0	7.2	3.9
60代除く	1408	0.4	2.5	6.1	12.1	18.7	21.7	20.5	18.0	—	—
部長クラスの管理職	286	—	0.3	1.7	<i>3.5</i>	<i>7.0</i>	16.1	24.5	23.4	13.6	9.8
部長クラスと同待遇の専門職	137	—	1.5	—	<i>2.2</i>	<i>7.3</i>	<i>9.5</i>	18.2	28.5	17.5	15.3
課長クラスの管理職	450	0.2	0.4	2.4	5.8	19.1	27.8	20.7	16.9	5.6	1.1
課長クラスと同待遇の専門職	201	—	1.5	2.0	12.4	20.4	20.9	18.4	15.4	7.5	1.5
係長・主任クラスの管理職	225	1.3	4.0	9.3	22.2	22.7	15.6	16.0	<i>7.1</i>	<i>1.3</i>	0.4
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	0.7	6.3	15.8	19.7	19.4	15.5	<i>9.9</i>	<i>8.8</i>	2.8	1.1

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

F2 あなたの年齢をお答えください。

3) MBA取得有無

◆ 大学院を卒業したマネジャーのうち、MBAを取得している人は7.7%

■ MBA取得有無

(全体)

<大学院卒 n=181>

(単一回答:%)

	n	取得している	取得していない
2014年 全体	181	7.7	92.3

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る／斜体は5ポイント以上下回る。

Q20 あなたはMBAを取得していますか。MBAを取得した人は、取得年をお答えください。

4) 子どもの頃の経済的な暮らし向き

- ◆ 子どもの頃の経済的な暮らし向きは、「裕福であった・計」が16.9%で、「貧しかった・計」が22.4%
- ◆ 部長クラスの管理職では、「裕福であった・計」が22.0%と全体よりも高め

■ 子どもの頃の経済的な暮らし向き
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	とても裕福であった	裕福であった	普通	貧しかった	とても貧しかった	裕福であった・計	貧しかった・計
2014年 全体	1583	1.5	15.5	60.6	19.7	2.7	16.9	22.4
60代除く	1408	1.3	16.0	61.2	18.8	2.7	17.3	21.5
部長クラスの管理職	286	3.1	18.9	<i>53.8</i>	23.1	1.0	22.0	24.1
部長クラスと同待遇の専門職	137	0.7	15.3	62.0	19.0	2.9	16.1	21.9
課長クラスの管理職	450	0.4	11.8	64.9	19.8	3.1	12.2	22.9
課長クラスと同待遇の専門職	201	1.0	16.9	60.2	20.4	1.5	17.9	21.9
係長・主任クラスの管理職	225	1.3	16.9	59.6	18.2	4.0	18.2	22.2
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	2.1	15.8	61.3	17.3	3.5	18.0	20.8

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q21 あなたが子供の頃の経済的な暮らし向きは、次のどれに近いですか。

5) 成果給の割合

- ◆ 年収のうち、業績に応じて給与が支払われる割合は、平均26.8%
- ◆ 「0~10%未満」がボリュームゾーンで3割前後を占める

■ 成果給の割合
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 % 未満	1 % 未満	2 % 未満	3 % 未満	4 % 未満	5 % 未満	6 % 未満	7 % 未満	8 % 未満	9 % 未満	無 回 答	平 均 (%)
2014年 全体	1583	33.9	17.1	10.7	8.7	3.7	7.7	2.6	2.1	3.2	8.4	1.9	26.8
60代除く	1408	32.5	18.0	10.9	9.4	3.7	7.4	2.7	2.1	3.1	8.1	2.1	26.6
部長クラスの管理職	286	33.2	14.3	12.9	9.1	3.5	4.9	3.1	1.7	5.2	10.1	1.7	29.0
部長クラスと同待遇の専門職	137	35.8	13.9	6.6	9.5	2.9	10.2	4.4	2.9	1.5	10.9	1.5	29.3
課長クラスの管理職	450	32.2	18.2	14.4	9.6	3.6	8.9	1.6	2.4	2.4	5.3	1.3	24.2
課長クラスと同待遇の専門職	201	29.9	19.9	9.5	6.5	6.0	10.0	3.0	1.0	2.5	9.0	3.0	27.8
係長・主任クラスの管理職	225	35.1	16.4	7.1	8.4	2.7	9.8	2.7	3.1	2.7	10.2	1.8	28.5
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	38.0	18.0	8.5	8.5	3.5	4.2	2.5	1.8	4.2	8.5	2.5	25.2

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q22 あなたの現在の年収をお答えください。また、年収を100としたとき、うち業績に応じて支払われる部分（成果給）の割合をお答えください。

2. 勤務先属性

1) 設立形態

◆ 勤めている会社の設立形態は約8割が「民間（内資）」

■ 設立形態

(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	国営・公営・公益法人	民間（内資）	民間（外資）	合資（民間（内資+外資））	合資（国営・公営・公益法人+民間）
2014年 全体	1583	13.6	80.6	4.9	0.5	0.4
60代除く	1408	13.7	80.4	5.0	0.5	0.4
部長クラスの管理職	286	11.2	80.8	7.3	—	0.7
部長クラスと同待遇の専門職	137	7.3	85.4	5.8	0.7	0.7
課長クラスの管理職	450	11.3	84.7	3.3	0.2	0.4
課長クラスと同待遇の専門職	201	16.9	75.1	7.5	0.5	—
係長・主任クラスの管理職	225	16.0	78.2	4.0	1.8	—
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	18.3	77.5	3.2	0.4	0.7

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q1 あなたの会社の設立形態は何ですか。

2) 年間売上高

- ◆ 勤務先の年間売上高は、「10億～100億円未満」が13.8%で、「1億～500億円未満」で合計約35%を占める
- ◆ 部長クラスでは「10億～100億円未満」が2割前後を占める

■ 年間売上高
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	5000万円未満	5000万～1億円未満	1億～10億円未満	10億～100億円未満	100億～500億円未満	500億～1000億円未満	1000億～5000億円未満	5000億～1兆円未満	1兆円以上	無回答
2014年 全体	1583	4.5	1.8	10.8	13.8	10.6	4.5	7.6	2.0	6.6	37.7
60代除く	1408	4.4	1.6	10.6	13.0	10.4	4.8	8.0	2.1	7.0	38.1
部長クラスの管理職	286	5.2	4.5	14.3	19.9	9.8	4.5	8.4	3.8	5.9	23.4
部長クラスと同待遇の専門職	137	3.6	2.2	8.8	24.1	13.9	5.8	3.6	—	4.4	33.6
課長クラスの管理職	450	3.6	1.3	12.7	10.9	12.2	4.9	11.3	2.2	7.6	33.3
課長クラスと同待遇の専門職	201	7.0	0.5	9.5	10.9	10.0	5.0	7.0	1.5	9.5	39.3
係長・主任クラスの管理職	225	4.9	0.9	8.9	12.0	14.2	4.0	5.3	1.8	4.4	43.6
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	3.9	1.4	7.7	10.6	4.9	3.5	4.9	1.4	6.7	54.9

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q2 あなたの会社の売上高を教えてください。国外に支社・子会社がある場合は、それらでの売り上げは除外してお答えください。
※おおよその金額でお答えください。わからない場合は、無回答で結構です。

3) 幹部候補生早期選抜ルートの有無

◆ 将来の幹部候補生の早期選抜ルートが「ある」は全体の約2割で、「ない」が約5割を占める

■ 幹部候補生早期選抜ルートの有無
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	ある	ない	わからない
2014年 全体	1583	21.7	50.7	27.6
60代除く	1408	21.6	50.1	28.3
部長クラスの管理職	286	32.9	51.0	16.1
部長クラスと同待遇の専門職	137	20.4	53.3	26.3
課長クラスの管理職	450	23.3	51.8	24.9
課長クラスと同待遇の専門職	201	19.4	50.2	30.3
係長・主任クラスの管理職	225	13.8	53.3	32.9
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	16.5	45.4	38.0

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q8 あなたの会社では将来の幹部候補生（本社の部長職以上）を早期に選抜するキャリアルートはありますか。

3. 部署・部下の実態

1) 所属している部署の従業員数

◆ 所属している部署の従業員数は、「20~49人」が23.6%を占め、「50人未満」の部署の人で合計60%弱となっている

■ 所属している部署の従業員数
(全体/役職別)

(単一回答: %)

	n	9 人 以 下	1 0 ~ 1 9 人	2 0 ~ 4 9 人	5 0 ~ 9 9 人	1 0 0 ~ 1 4 9 人	1 5 0 ~ 2 9 9 人	3 0 0 人 以 上	無 回 答	平 均 (人)
2014年 全体	1583	19.3	15.7	23.6	13.8	7.0	6.3	14.0	0.2	242.4
60代除く	1408	18.2	15.6	23.9	14.0	7.5	6.3	14.4	0.2	257.8
部長クラスの管理職	286	25.5	14.7	24.1	11.9	5.9	4.9	12.9	—	196.1
部長クラスと同待遇の専門職	137	24.1	16.1	22.6	13.1	5.1	7.3	11.7	—	197.5
課長クラスの管理職	450	16.0	14.9	23.8	13.8	6.4	8.2	16.2	0.7	289.9
課長クラスと同待遇の専門職	201	22.4	17.9	21.9	15.4	6.5	4.5	11.4	—	161.1
係長・主任クラスの管理職	225	16.9	15.6	23.6	16.4	7.6	7.1	12.9	—	207.7
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	15.8	16.5	24.6	13.0	9.9	4.9	15.1	—	321.2

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q3 あなたの職場（所属している部署）の従業員数は何人ですか。

2) 管理している部署の実態

- ◆ 他部署と比較した場合の部署の実態について、「部署の業績がよい」の「その通りである・計」は43.4%
- ◆ 「部署のメンバーの仕事に対する意欲が高い」の「その通りである・計」は約半数を占める
- ◆ 「部署のメンバーはいい仕事をしているといったような他部署からの評判が高い」の「その通りである・計」は42.1%
- ◆ 部長クラスの「その通りである・計」は50%前後と全体より高く、係長・主任クラスでは35%未満と低い

■ 管理している部署の実態(1)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	部署の業績がよい						部署のメンバーの仕事に対する意欲が高い						部署のメンバーはいい仕事をしているといったような他部署からの評判が高い					
		全くその通りである	通どちらかといえよその	どちらともいえない	どちらかといえよそうではない	全くそうではない	その通りである・計	全くその通りである	通どちらかといえよその	どちらともいえない	どちらかといえよそうではない	全くそうではない	その通りである・計	全くその通りである	通どちらかといえよその	どちらともいえない	どちらかといえよそうではない	全くそうではない	その通りである・計
2014年 全体	1208	7.0	36.3	44.5	8.4	3.7	43.4	6.5	42.7	37.4	10.4	2.9	49.3	6.4	35.7	45.2	9.7	3.1	42.1
60代除く	1076	7.0	35.5	44.5	8.9	4.1	42.5	6.1	41.5	38.1	11.1	3.2	47.7	5.8	35.0	45.5	10.3	3.3	40.8
部長クラスの管理職	264	10.2	37.9	42.8	8.0	1.1	48.1	10.6	41.7	38.6	8.0	1.1	52.3	11.0	37.9	41.3	8.7	1.1	48.9
部長クラスと同待遇の専門職	96	12.5	37.5	38.5	6.3	5.2	50.0	8.3	55.2	31.3	5.2	—	63.5	9.4	43.8	38.5	8.3	—	53.1
課長クラスの管理職	394	5.1	36.5	47.7	7.1	3.6	41.6	6.1	42.6	37.1	11.9	2.3	48.7	4.6	38.3	44.2	10.4	2.5	42.9
課長クラスと同待遇の専門職	123	4.9	34.1	48.8	8.1	4.1	39.0	7.3	37.4	39.8	13.0	2.4	44.7	3.3	34.1	51.2	7.3	4.1	37.4
係長・主任クラスの管理職	165	4.2	36.4	42.4	12.1	4.8	40.6	2.4	46.7	35.2	10.9	4.8	49.1	4.2	30.3	49.7	10.9	4.8	34.5
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	7.8	34.3	42.2	9.6	6.0	42.2	3.6	37.3	40.4	11.4	7.2	41.0	6.0	27.7	48.8	10.8	6.6	33.7

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q15 あなたが管理する部署の以下の実態について、他部署と比較してどのように認識していますか。もっともあてはまるものを1つお選びください。

- ◆ 「部署のメンバーは残業が少ない」の「その通りである・計」は約4割を占める
- ◆ 部長クラスの管理職では「その通りである・計」が46.2%と高いが、係長・主任クラスでは「全くそうではない」が13.9%と他の役職より高め

- ◆ 「部署のメンバーの離職率は低い」の「その通りである・計」は56.5%
- ◆ 係長・主任クラスでは「その通りである・計」が半数前後と全体より低め

■ 管理している部署の実態(2)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

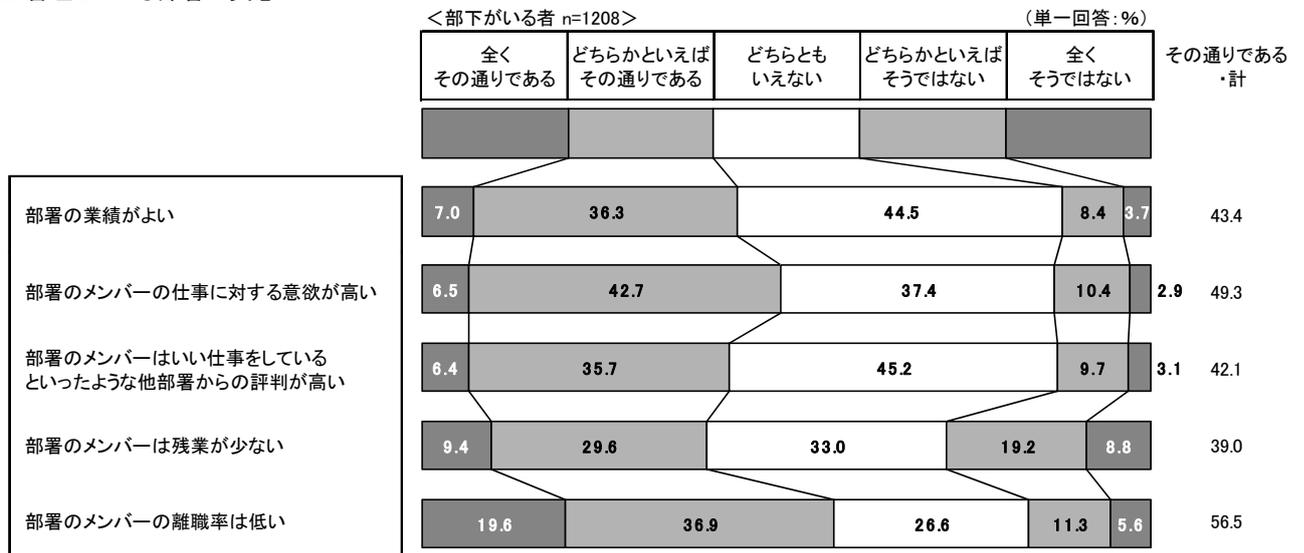
(単一回答:%)

	n	部署のメンバーは残業が少ない						部署のメンバーの離職率は低い					
		全くその通りである	どちらかといえばその通りである	どちらともいえない	どちらかといえそうではない	全くそうではない	その通りである・計	全くその通りである	どちらかといえはその通りである	どちらともいえない	どちらかといえそうではない	全くそうではない	その通りである・計
2014年 全体	1208	9.4	29.6	33.0	19.2	8.8	39.0	19.6	36.9	26.6	11.3	5.6	56.5
60代除く	1076	8.8	28.9	32.9	19.8	9.6	37.7	19.4	35.8	27.5	11.5	5.8	55.2
部長クラスの管理職	264	14.8	31.4	32.2	17.4	4.2	46.2	26.5	35.2	23.1	10.2	4.9	61.7
部長クラスと同待遇の専門職	96	9.4	33.3	30.2	16.7	10.4	42.7	13.5	46.9	27.1	8.3	4.2	60.4
課長クラスの管理職	394	6.9	33.5	32.0	20.1	7.6	40.4	20.8	38.8	25.1	12.2	3.0	59.6
課長クラスと同待遇の専門職	123	5.7	29.3	36.6	21.1	7.3	35.0	11.4	39.8	30.9	10.6	7.3	51.2
係長・主任クラスの管理職	165	7.9	18.8	37.0	22.4	13.9	26.7	17.6	30.9	32.1	11.5	7.9	48.5
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	10.8	26.5	31.9	16.9	13.9	37.3	17.5	33.1	26.5	12.7	10.2	50.6

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q15 あなたが管理する部署の以下の実態について、他部署と比較してどのように認識していますか。もっともあてはまるものを1つお選びください。

■ 管理している部署の実態



3) 部下の1週間の労働日数

◆ 部下の1週間の労働日数は、9割近くが「5日」で、平均は4.9日

■ 部下の1週間の労働日数

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答: %)

	n	1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日	平均(日)
2014年 全体	1208	1.1	1.2	1.2	2.2	87.7	6.2	0.3	4.9
60代除く	1076	1.2	1.2	1.3	2.0	88.3	5.7	0.4	4.9
部長クラスの管理職	264	0.4	0.8	1.1	2.3	90.9	4.5	—	5.0
部長クラスと同待遇の専門職	96	1.0	—	3.1	—	85.4	10.4	—	5.0
課長クラスの管理職	394	0.8	1.3	0.8	2.3	89.1	5.6	0.3	5.0
課長クラスと同待遇の専門職	123	2.4	1.6	2.4	2.4	87.0	3.3	0.8	4.8
係長・主任クラスの管理職	165	1.2	1.2	1.2	3.0	85.5	7.9	—	4.9
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	1.8	2.4	0.6	1.8	83.7	8.4	1.2	4.9

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q16 あなたの部下は、1週間のうち、何日働いていますか。また1週間の平均的労働時間は全部でどれくらいですか。

4) 部下の週労働時間

◆ 部下の週労働時間は「40～45時間未満」が29.3%で、「45～50時間未満」「50～55時間未満」を合わせると約66%を占める。平均は40.6時間

■ 部下の週労働時間

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	10時間未満	10<20時間未満	20<30時間未満	30<35時間未満	35<40時間未満	40<45時間未満	45<50時間未満	50<55時間未満	55<60時間未満	60<70時間未満	70時間以上	35時間未満・計	35時間以上・計	平均(時間)
2014年 全体	1208	7.0	4.4	1.7	1.4	9.5	29.3	17.8	19.0	2.6	5.0	2.2	14.6	85.4	40.6
60代除く	1076	7.4	4.7	1.7	1.3	8.9	28.5	17.7	19.8	2.7	4.8	2.4	15.1	84.9	40.5
部長クラスの管理職	264	5.7	3.4	1.9	1.1	12.5	32.6	18.2	16.7	1.5	3.4	3.0	12.1	87.9	40.8
部長クラスと同待遇の専門職	96	7.3	3.1	3.1	2.1	10.4	<i>16.7</i>	<i>27.1</i>	16.7	4.2	7.3	2.1	15.6	84.4	41.4
課長クラスの管理職	394	6.3	5.6	1.5	1.0	8.9	27.9	19.5	21.3	1.8	4.3	1.8	14.5	85.5	40.6
課長クラスと同待遇の専門職	123	9.8	6.5	1.6	0.8	5.7	29.3	13.0	19.5	4.1	6.5	3.3	18.7	81.3	40.0
係長・主任クラスの管理職	165	7.9	4.2	0.6	3.0	8.5	27.9	16.4	20.6	2.4	7.3	1.2	15.8	84.2	40.5
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	7.8	2.4	2.4	1.2	9.6	<i>36.1</i>	<i>12.7</i>	16.9	4.2	4.8	1.8	13.9	86.1	40.4

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q16 あなたの部下は、1週間のうち、何日働いていますか。また1週間の平均的労働時間は全部でどれくらいですか。

5) 部下の年間離職率

◆ 部下の年間離職率は「0%」が半数以上

■ 部下の年間離職率

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	100人以上とも辞める)	100人いた場合、	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	1%	0%
2014年 全体	1208	0.1	0.3	0.3	0.3	0.8	0.6	0.2	1.6	3.7	9.4	26.0	56.5	
60代除く	1076	0.1	0.4	0.4	0.3	0.9	0.6	0.3	1.6	3.7	9.3	26.1	56.4	
部長クラスの管理職	264	—	0.8	—	0.4	—	0.8	—	0.8	3.4	9.5	31.1	53.4	
部長クラスと同待遇の専門職	96	—	1.0	—	—	1.0	—	—	1.0	5.2	6.3	30.2	55.2	
課長クラスの管理職	394	0.3	0.3	0.5	0.3	—	0.8	—	1.8	2.3	7.6	24.9	61.4	
課長クラスと同待遇の専門職	123	—	—	—	—	1.6	—	—	0.8	2.4	8.9	26.0	60.2	
係長・主任クラスの管理職	165	—	—	0.6	0.6	1.8	—	—	2.4	6.7	14.5	20.6	52.7	
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	—	—	0.6	0.6	2.4	1.2	1.8	2.4	4.8	10.8	23.5	51.8	

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q17 あなたの部下は、1年にどれくらい辞めますか。

6) 人事考課

- ◆ 人事考課について「業績・成果」で評価されている割合は平均50.7%
- ◆ 「50~60%未満」が22.0%で最も高く、「20~30%未満」「30~40%未満」「40~50%未満」もそれぞれ10%以上を占め、ボリュームゾーン
- ◆ 「90~100%」も1割以上を占め、特に部長クラスと同待遇の専門職で2割超と高い

■ 人事考課(1)業績・成果
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 5 1 0 % 未 満	1 5 2 0 % 未 満	2 5 3 0 % 未 満	3 5 4 0 % 未 満	4 5 5 0 % 未 満	5 5 6 0 % 未 満	6 5 7 0 % 未 満	7 5 8 0 % 未 満	8 5 9 0 % 未 満	9 5 1 0 % 未 満	平均 (%)
2014年 全体	1583	3.7	3.7	10.8	12.8	10.4	22.0	8.1	9.2	7.5	11.7	50.7
60代除く	1408	3.7	3.6	10.9	13.0	10.7	21.5	8.2	9.2	7.5	11.6	50.6
部長クラスの管理職	286	1.7	3.8	8.7	12.6	10.1	27.3	12.6	7.3	6.6	9.1	50.8
部長クラスと同待遇の専門職	137	2.9	5.1	9.5	8.8	10.9	22.6	5.1	7.3	5.8	21.9	55.2
課長クラスの管理職	450	1.8	3.1	12.0	16.2	12.4	20.2	8.9	8.7	7.1	9.6	49.5
課長クラスと同待遇の専門職	201	3.5	2.0	9.0	12.4	11.9	19.9	6.0	11.9	8.5	14.9	54.1
係長・主任クラスの管理職	225	3.1	6.2	11.1	13.8	8.4	21.8	6.7	9.8	8.4	10.7	49.6
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	9.5	3.2	12.7	8.8	7.7	20.8	6.7	10.6	8.5	11.6	48.8

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q7 あなた自身の人事考課についてお聞きします。あなたは、次の人事考課の項目について、全体を100%として、それぞれでどれくらいの割合で評価されていますか。

- ◆ 「部下の育成」で評価されている割合は平均14.3%
- ◆ 「0~10%未満」「10~20%未満」「20~30%未満」がそれぞれ25%以上で、合計で85%以上を占める
- ◆ 専門職では、「部下の育成」による評価の割合が「0~10%未満」である人が、同クラスの管理職よりも高い

■ 人事考課(2) 部下の育成
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 ~ 1 0 % 未 満	1 0 ~ 2 0 % 未 満	2 0 ~ 3 0 % 未 満	3 0 ~ 4 0 % 未 満	4 0 ~ 5 0 % 未 満	5 0 ~ 6 0 % 未 満	6 0 ~ 7 0 % 未 満	7 0 ~ 8 0 % 未 満	8 0 ~ 9 0 % 未 満	9 0 ~ 1 0 0 % 未 満	平均 (%)
2014年 全体	1583	29.6	28.6	27.3	9.5	2.1	1.7	0.2	0.1	0.3	0.5	14.3
60代除く	1408	30.1	28.6	27.3	8.9	2.3	1.8	0.1	0.1	0.2	0.5	14.2
部長クラスの管理職	286	19.6	32.5	29.4	14.7	1.4	1.7	0.3	—	—	0.3	16.1
部長クラスと同待遇の専門職	137	35.8	27.2	28.5	8.8	2.2	1.5	0.7	0.7	—	0.7	14.1
課長クラスの管理職	450	20.7	30.9	31.8	11.1	3.1	1.8	0.2	—	0.2	0.2	16.0
課長クラスと同待遇の専門職	201	38.8	24.9	26.4	7.0	2.5	0.5	—	—	—	—	11.6
係長・主任クラスの管理職	225	32.9	29.3	24.9	9.8	0.9	1.3	—	—	0.4	0.4	13.3
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	41.9	26.8	20.7	3.9	2.1	2.8	—	0.4	0.7	1.4	12.9

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q7 あなた自身の人事考課についてお聞きします。あなたは、次の人事考課の項目について、全体を100%として、それぞれでどれくらいの割合で評価されていますか。

- ◆ 「新規事業」によって評価されている割合は平均7.7%で、「0~10%未満」が半数以上を占める
- ◆ 係長・主任クラスでは「0~10%未満」が6割前後と全体よりも高く、部長クラスの管理職では5割以下と低め

■ 人事考課(3)新規事業
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 ~ 1 0 % 未 満	1 ~ 2 0 % 未 満	2 ~ 3 0 % 未 満	3 ~ 4 0 % 未 満	4 ~ 5 0 % 未 満	5 ~ 6 0 % 未 満	6 ~ 7 0 % 未 満	7 ~ 8 0 % 未 満	8 ~ 9 0 % 未 満	9 ~ 1 0 0 % 未 満	平均 (%)
2014年 全体	1583	54.3	28.1	13.3	2.8	0.7	0.6	0.1	0.1	—	0.1	7.7
60代除く	1408	54.1	27.6	14.0	2.8	0.7	0.6	0.1	0.1	—	0.1	7.8
部長クラスの管理職	286	46.9	31.8	15.7	3.5	0.3	1.7	—	—	—	—	9.1
部長クラスと同待遇の専門職	137	52.6	28.5	11.7	3.6	0.7	2.2	0.7	—	—	—	8.6
課長クラスの管理職	450	50.9	30.4	14.2	3.1	1.1	—	—	0.2	—	—	8.2
課長クラスと同待遇の専門職	201	55.7	31.8	9.0	3.0	0.5	—	—	—	—	—	6.5
係長・主任クラスの管理職	225	59.6	25.3	11.6	2.7	0.9	—	—	—	—	—	6.9
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	63.0	20.1	14.4	1.1	0.4	0.7	—	—	—	0.4	6.5

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q7 あなた自身の人事考課についてお聞きします。あなたは、次の人事考課の項目について、全体を100%として、それぞれでどれくらいの割合で評価されていますか。

- ◆ 「取り組み姿勢」によって評価されている割合は平均18.9%
- ◆ 「0~10%未満」「10~20%未満」「20~30%未満」がそれぞれ25%前後で、合計で約77%を占める
- ◆ 役職のレベルが上がるにつれて、平均割合が低くなる傾向が見られる

■ 人事考課(4) 取り組み姿勢
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 ~ 1 0 % 未 満	1 0 ~ 2 0 % 未 満	2 0 ~ 3 0 % 未 満	3 0 ~ 4 0 % 未 満	4 0 ~ 5 0 % 未 満	5 0 ~ 6 0 % 未 満	6 0 ~ 7 0 % 未 満	7 0 ~ 8 0 % 未 満	8 0 ~ 9 0 % 未 満	9 0 ~ 1 0 0 % 未 満	平均 (%)
2014年 全体	1583	23.1	27.0	27.0	10.3	3.5	5.6	0.8	0.4	0.5	1.8	18.9
60代除く	1408	22.6	26.4	27.0	10.9	3.7	5.8	0.9	0.4	0.5	1.8	19.3
部長クラスの管理職	286	23.4	33.9	29.0	7.7	2.8	1.7	—	—	0.3	1.0	15.3
部長クラスと同待遇の専門職	137	38.7	22.6	24.1	5.1	—	5.1	1.5	—	0.7	2.2	15.3
課長クラスの管理職	450	22.7	26.4	30.2	12.4	3.8	3.1	0.9	—	—	0.4	17.3
課長クラスと同待遇の専門職	201	23.4	25.9	23.4	11.4	3.0	9.5	0.5	0.5	0.5	2.0	20.2
係長・主任クラスの管理職	225	18.2	27.1	25.8	10.7	4.0	8.0	1.3	0.4	1.8	2.7	22.4
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	19.4	23.6	25.0	10.9	5.6	9.2	1.1	1.4	0.4	3.5	23.3

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q7 あなた自身の人事考課についてお聞きします。あなたは、次の人事考課の項目について、全体を100%として、それぞれでどれくらいの割合で評価されていますか。

- ◆ 「部下の離職抑制」によって評価されている割合は平均4.4%
- ◆ 「0~10%未満」が72.8%と高い割合を占める

■ 人事考課(5)部下の離職抑制
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 % 未満	1 % 未満	2 % 未満	3 % 未満	4 % 未満	5 % 未満	6 % 未満	7 % 未満	8 % 未満	9 % 未満	平均 (%)
2014年 全体	1583	72.8	19.4	6.8	0.8	0.1	0.1	0.1	0.1	—	0.1	4.4
60代除く	1408	73.3	18.9	6.8	0.6	0.1	0.1	0.1	0.1	—	0.1	4.3
部長クラスの管理職	286	71.7	20.6	6.3	1.4	—	—	—	—	—	—	4.4
部長クラスと同待遇の専門職	137	74.5	19.0	5.1	1.5	—	—	—	—	—	—	3.8
課長クラスの管理職	450	69.8	21.1	8.7	0.2	—	0.2	—	—	—	—	4.8
課長クラスと同待遇の専門職	201	75.6	18.4	5.5	0.5	—	—	—	—	—	—	3.7
係長・主任クラスの管理職	225	76.4	16.9	5.3	0.4	0.4	—	0.4	—	—	—	4.1
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	72.9	18.3	7.0	1.1	—	—	—	0.4	—	0.4	4.7

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q7 あなた自身の人事考課についてお聞きします。あなたは、次の人事考課の項目について、全体を100%として、それぞれでどれくらいの割合で評価されていますか。

- ◆ 「優れた部下の採用」によって評価されている割合は平均4.0%
- ◆ 「0~10%未満」が76.2%と高い割合を占める

■ 人事考課(6)優れた部下の採用
(全体/役職別)

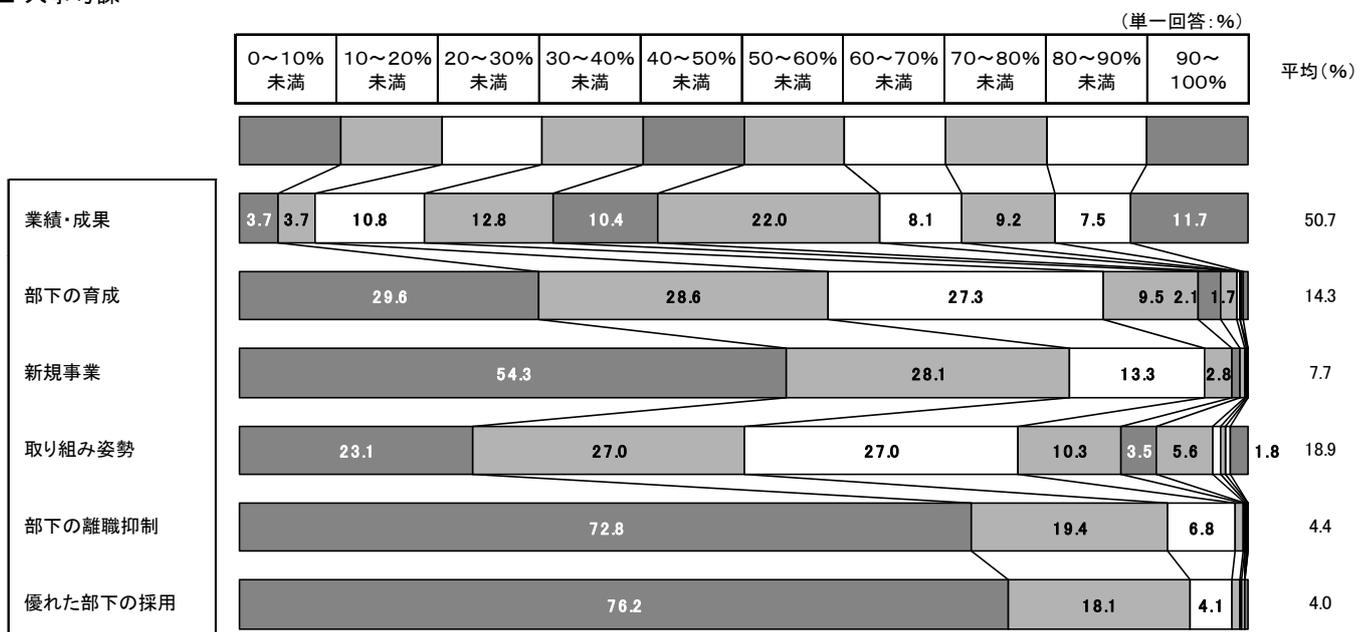
(単一回答:%)

	n	0 % 未満	1 % 未満	2 % 未満	3 % 未満	4 % 未満	5 % 未満	6 % 未満	7 % 未満	8 % 未満	9 % 未満	平均 (%)
2014年 全体	1583	76.2	18.1	4.1	0.9	0.1	0.3	—	—	—	0.4	4.0
60代除く	1408	77.3	17.0	4.0	1.0	0.1	0.2	—	—	—	0.4	3.9
部長クラスの管理職	286	72.7	21.3	4.5	1.0	0.3	—	—	—	—	—	4.2
部長クラスと同待遇の専門職	137	78.8	17.5	3.6	—	—	—	—	—	—	—	2.9
課長クラスの管理職	450	73.8	20.7	3.8	0.9	—	0.7	—	—	—	0.2	4.3
課長クラスと同待遇の専門職	201	79.1	15.4	3.5	1.0	—	—	—	—	—	1.0	3.9
係長・主任クラスの管理職	225	77.8	16.9	4.0	0.9	—	—	—	—	—	0.4	3.7
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	79.2	13.7	4.9	1.1	—	0.4	—	—	—	0.7	3.9

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q7 あなた自身の人事考課についてお聞きします。あなたは、次の人事考課の項目について、全体を100%として、それぞれでどれくらいの割合で評価されていますか。

■ 人事考課



※ 1.0未満は表示していない

7) 部下の時間外労働の管理が人事考課項目に組み込まれているか

- ◆ 部下の時間外労働の管理が人事考課項目に「組み込まれている」人は全体の34.7%
- ◆ 「組み込まれている」割合は部長クラスの管理職や課長クラスの管理職で、4割以上と高い

■ 部下の時間外労働の管理が人事考課項目に組み込まれているか
(全体/役職別)

(単一回答: %)

	n	組み込まれている	組み込まれていない
2014年 全体	1583	34.7	65.3
60代除く	1408	34.0	66.0
部長クラスの管理職	286	47.9	52.1
部長クラスと同待遇の専門職	137	34.3	65.7
課長クラスの管理職	450	40.9	59.1
課長クラスと同待遇の専門職	201	26.9	73.1
係長・主任クラスの管理職	225	25.3	74.7
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	25.0	75.0

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

SQ7 人事考課の項目に部下の時間外労働の管理が組み込まれていますか。

4. マネジャーの仕事の実態

1) 仕事の割合

- ◆ 労働時間全体を100とした場合の「組織運営」にかけている時間の割合は、平均16.5%
- ◆ 「0~10%未満」が38.2%で最も高く、「10~20%未満」が24.3%で続き、合計すると約63%が「20%未満」
- ◆ 課長クラスと同待遇の専門職、係長・主任クラスでは「0~10%未満」の割合が高く、一方部長クラスの管理職、課長クラスの管理職では低い

■ 仕事の割合(1)組織運営
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 ~ 1 0 % 未 満	1 0 ~ 2 0 % 未 満	2 0 ~ 3 0 % 未 満	3 0 ~ 4 0 % 未 満	4 0 ~ 5 0 % 未 満	5 0 ~ 6 0 % 未 満	6 0 ~ 7 0 % 未 満	7 0 ~ 8 0 % 未 満	8 0 ~ 9 0 % 未 満	9 0 ~ 1 0 0 % 未 満	平均 (%)
2014年 全体	1583	38.2	24.3	15.4	8.5	3.6	5.2	1.7	1.4	0.6	1.0	16.5
60代除く	1408	38.4	24.5	16.1	8.7	3.3	4.8	1.6	1.3	0.5	0.7	15.9
部長クラスの管理職	286	18.2	19.9	18.9	9.4	6.6	15.4	5.6	1.7	2.4	1.7	28.0
部長クラスと同待遇の専門職	137	36.5	28.5	16.1	7.3	2.2	3.6	2.2	1.5	0.7	1.5	16.2
課長クラスの管理職	450	28.9	27.3	17.8	12.0	5.1	5.3	1.3	1.1	0.4	0.7	18.2
課長クラスと同待遇の専門職	201	44.3	26.4	12.9	6.5	2.5	3.0	0.5	2.5	—	1.5	13.9
係長・主任クラスの管理職	225	56.0	21.3	12.9	6.2	2.2	0.9	—	0.4	—	—	9.3
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	55.6	22.9	11.6	5.6	0.7	0.7	0.4	1.4	—	1.1	9.8

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q4 労働時間全体を100とした場合、あなたは次の5つの仕事それぞれにどれくらいの割合の時間をかけていますか。

- ◆ 「部下マネジメント」にかけている時間の割合は、平均15.7%
- ◆ 「0~10%未満」が34.5%で最も高く、「10~20%未満」「20~30%未満」がそれぞれ約20%で続く
- ◆ 各役職のクラスを見ると、管理職より専門職で「0~10%未満」の割合が高く、平均割合が低め

■ 仕事の割合(2) 部下マネジメント
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 ~ 10 % 未 満	1 0 ~ 20 % 未 満	2 0 ~ 30 % 未 満	3 0 ~ 40 % 未 満	4 0 ~ 50 % 未 満	5 0 ~ 60 % 未 満	6 0 ~ 70 % 未 満	7 0 ~ 80 % 未 満	8 0 ~ 90 % 未 満	9 0 ~ 100 % 未 満	平均 (%)
2014年 全体	1583	34.5	23.2	19.6	13.5	3.7	3.6	0.8	0.4	0.3	0.4	15.7
60代除く	1408	34.2	23.7	19.4	13.8	3.8	3.6	0.6	0.4	0.3	0.4	15.7
部長クラスの管理職	286	19.9	21.3	25.5	19.9	6.6	3.8	1.4	0.3	0.7	0.3	20.4
部長クラスと同待遇の専門職	137	37.2	22.6	14.6	13.9	2.9	4.4	2.2	0.7	—	1.5	16.9
課長クラスの管理職	450	23.8	21.8	24.7	17.1	5.1	5.3	1.1	0.7	—	0.4	19.4
課長クラスと同待遇の専門職	201	48.3	23.4	12.9	10.0	3.0	2.5	—	—	—	—	10.9
係長・主任クラスの管理職	225	38.2	29.3	15.6	10.7	2.7	2.7	—	—	0.9	—	13.2
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	52.1	22.5	16.2	6.0	0.4	1.8	—	0.7	—	0.4	9.9

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q4 労働時間全体を100とした場合、あなたは次の5つの仕事それぞれにどれくらいの割合の時間をかけていますか。

- ◆ 「情報伝達」にかけている時間の割合は平均12.7%
- ◆ 「0~10%未満」「10~20%未満」がそれぞれ3割以上を占める

■ 仕事の割合(3)情報伝達
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 ~ 1 0 % 未 満	1 0 ~ 2 0 % 未 満	2 0 ~ 3 0 % 未 満	3 0 ~ 4 0 % 未 満	4 0 ~ 5 0 % 未 満	5 0 ~ 6 0 % 未 満	6 0 ~ 7 0 % 未 満	7 0 ~ 8 0 % 未 満	8 0 ~ 9 0 % 未 満	9 0 ~ 1 0 0 % 未 満	平均 (%)
2014年 全体	1583	31.2	36.7	21.0	8.0	1.5	0.9	0.3	0.2	0.2	—	12.7
60代除く	1408	30.0	37.2	21.5	8.0	1.4	1.0	0.4	0.2	0.2	—	12.9
部長クラスの管理職	286	28.7	40.9	21.0	7.7	0.7	0.7	0.3	—	—	—	12.3
部長クラスと同待遇の専門職	137	40.9	32.8	15.3	8.0	0.7	1.5	0.7	—	—	—	11.2
課長クラスの管理職	450	25.6	42.7	23.3	6.0	1.1	0.7	0.2	0.2	0.2	—	12.9
課長クラスと同待遇の専門職	201	31.3	35.3	19.9	10.4	1.0	1.0	—	0.5	0.5	—	13.1
係長・主任クラスの管理職	225	29.8	33.8	22.7	10.7	2.2	0.9	—	—	—	—	13.3
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	39.1	28.2	19.4	7.7	3.2	1.1	0.7	0.4	0.4	—	12.5

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q4 労働時間全体を100とした場合、あなたは次の5つの仕事それぞれにどれくらいの割合の時間をかけていますか。

- ◆ 「プレイヤー」として働いている時間の割合は、平均41.3%
- ◆ 「0～10%未満」が15.5%で最も高いが、それ以外も10%前後を占め、ばらつきが見られる
- ◆ 部長クラスの管理職では「0～10%未満」「10～20%未満」がそれぞれ25%前後で全体より高い

■ 仕事の割合(4)プレイヤー
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 ～ 1 0 % 未 満	1 0 ～ 2 0 % 未 満	2 0 ～ 3 0 % 未 満	3 0 ～ 4 0 % 未 満	4 0 ～ 5 0 % 未 満	5 0 ～ 6 0 % 未 満	6 0 ～ 7 0 % 未 満	7 0 ～ 8 0 % 未 満	8 0 ～ 9 0 % 未 満	9 0 ～ 1 0 0 % 未 満	平均 (%)
2014年 全体	1583	15.5	12.4	10.2	9.5	7.8	11.6	7.4	9.1	7.4	9.2	41.3
60代除く	1408	14.8	12.1	10.3	9.2	7.7	11.9	7.7	9.4	7.6	9.3	42.0
部長クラスの管理職	286	26.2	21.7	11.2	11.9	5.6	5.6	5.9	4.5	2.8	4.5	27.3
部長クラスと同待遇の専門職	137	13.9	10.9	12.4	7.3	6.6	13.1	8.0	5.8	11.7	10.2	43.4
課長クラスの管理職	450	14.0	15.3	13.8	10.7	7.3	11.3	5.8	8.7	5.6	7.6	38.0
課長クラスと同待遇の専門職	201	10.4	11.4	6.0	6.5	9.0	12.4	7.5	14.4	7.5	14.9	49.4
係長・主任クラスの管理職	225	8.9	7.6	10.2	7.6	7.1	18.7	10.2	9.3	9.8	10.7	48.7
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	16.5	3.5	5.6	9.9	10.9	10.9	8.8	12.0	10.9	10.9	47.8

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q4 労働時間全体を100とした場合、あなたは次の5つの仕事それぞれにどれくらいの割合の時間をかけていますか。

- ◆ 「その他の業務」にかけている時間は平均13.9%
- ◆ 「0～10%未満」が43.3%、「10～20%未満」が31.0%でボリュームゾーン

■ 仕事の割合(5)その他の業務
(全体/役職別)

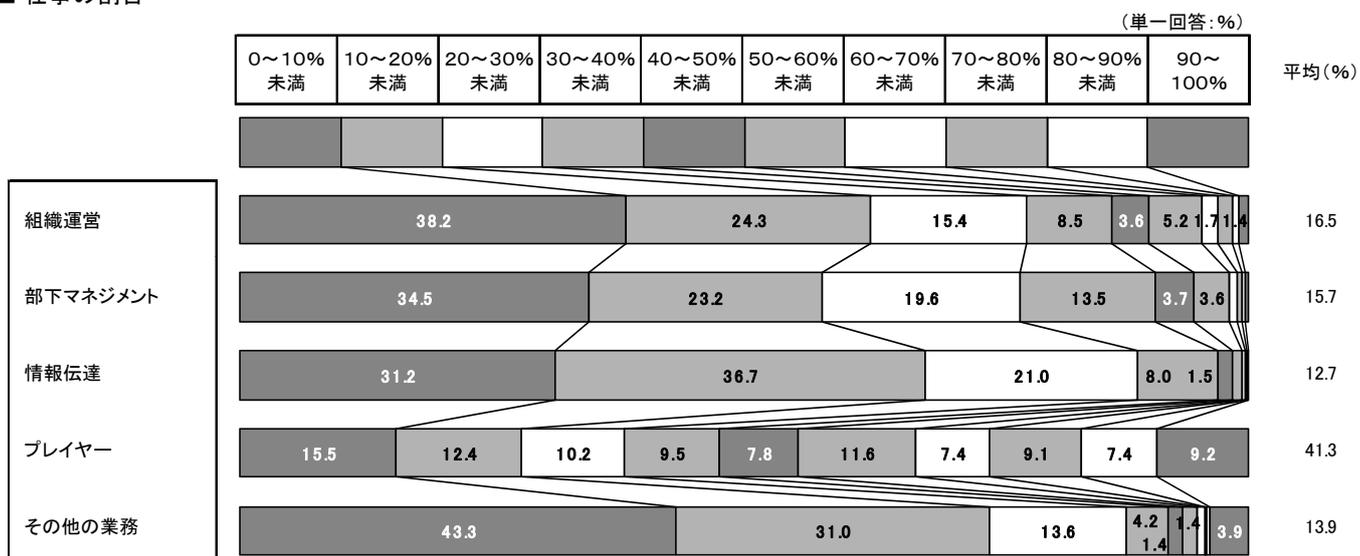
(単一回答:%)

	n	0 ～ 1 0 % 未 満	1 ～ 2 0 % 未 満	2 ～ 3 0 % 未 満	3 ～ 4 0 % 未 満	4 ～ 5 0 % 未 満	5 ～ 6 0 % 未 満	6 ～ 7 0 % 未 満	7 ～ 8 0 % 未 満	8 ～ 9 0 % 未 満	9 ～ 1 0 0 % 未 満	平均 (%)
2014年 全体	1583	43.3	31.0	13.6	4.2	1.4	1.4	0.8	0.1	0.4	3.9	13.9
60代除く	1408	43.3	31.1	14.1	4.2	1.3	1.4	0.6	0.1	0.3	3.6	13.6
部長クラスの管理職	286	46.9	31.1	11.2	4.5	1.7	0.7	1.4	—	0.3	2.1	12.0
部長クラスと同待遇の専門職	137	52.6	27.0	10.9	1.5	1.5	0.7	0.7	—	1.5	3.6	12.3
課長クラスの管理職	450	44.0	32.9	14.2	3.6	1.8	0.7	0.7	0.4	0.4	1.3	11.6
課長クラスと同待遇の専門職	201	43.8	32.8	11.4	6.0	1.0	1.0	1.0	—	—	3.0	12.7
係長・主任クラスの管理職	225	39.1	29.3	18.2	4.4	0.9	3.1	0.4	—	—	4.4	15.5
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	37.3	29.6	14.1	4.9	1.1	2.5	0.4	—	0.4	9.9	20.0

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q4 労働時間全体を100とした場合、あなたは次の5つの仕事それぞれにどれくらいの割合の時間をかけていますか。

■ 仕事の割合



※ 1.0未満は表示していない

2) 理想の仕事の割合

- ◆ 「組織運営」にかけたいと思っている時間の割合は、平均20.1%
- ◆ 「0~10%未満」が30.1%を占め、特に係長・主任クラスで40%以上と高い。逆に部長クラスの管理職、課長クラスの管理職では20%に満たない

■ 理想の仕事の割合(1)組織運営
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 % 未満	1 % 未満	2 % 未満	3 % 未満	4 % 未満	5 % 未満	6 % 未満	7 % 未満	8 % 未満	9 % 未満	平均 (%)
2014年 全体	1583	30.1	20.7	18.9	13.1	4.5	6.9	1.6	1.6	1.1	1.5	20.1
60代除く	1408	29.1	21.5	19.2	13.7	4.6	6.5	1.6	1.5	0.9	1.3	19.8
部長クラスの管理職	286	16.4	12.9	16.8	16.4	8.4	15.7	3.1	4.5	3.1	2.4	31.3
部長クラスと同待遇の専門職	137	32.1	22.6	16.1	12.4	4.4	5.8	1.5	1.5	1.5	2.2	19.9
課長クラスの管理職	450	16.9	21.3	23.3	19.3	5.3	7.1	2.2	1.6	0.9	2.0	23.9
課長クラスと同待遇の専門職	201	34.8	26.4	14.9	10.4	4.0	5.0	1.0	1.0	1.0	1.5	16.9
係長・主任クラスの管理職	225	40.9	24.9	18.7	8.0	3.6	3.6	—	—	—	0.4	13.0
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	51.8	19.0	18.3	6.0	0.7	2.1	1.1	0.7	—	0.4	10.8

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

SQ4 あなたの理想としては、5つの仕事に対して、100%の時間のうち、それぞれにどれくらいの割合の時間をかけたいですか。

- ◆ 「部下マネジメント」にかけたい時間の割合は、平均18.0%
- ◆ 部長クラスの管理職、課長クラスの管理職では平均割合が20%を超える
- ◆ 課長クラスと同待遇の専門職、係長・主任クラスと同待遇の専門職では、「0～10%」未満が4割以上を占め、平均割合も低い

■ 理想の仕事の割合(2) 部下マネジメント
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 % 未満	1 0 % 未満	2 0 % 未満	3 0 % 未満	4 0 % 未満	5 0 % 未満	6 0 % 未満	7 0 % 未満	8 0 % 未満	9 0 % 未満	平均 (%)
2014年 全体	1583	28.6	20.7	22.0	16.5	5.4	4.7	0.9	0.3	0.4	0.4	18.0
60代除く	1408	28.1	20.5	22.2	17.0	5.5	4.9	0.9	0.4	0.2	0.3	18.1
部長クラスの管理職	286	18.5	23.1	22.7	19.2	5.9	7.7	1.4	—	0.7	0.7	21.4
部長クラスと同待遇の専門職	137	32.1	22.6	17.5	13.1	8.0	2.9	2.2	—	1.5	—	17.4
課長クラスの管理職	450	16.0	20.7	22.0	24.0	8.2	6.7	1.3	0.4	0.2	0.4	22.5
課長クラスと同待遇の専門職	201	41.8	16.4	20.9	14.9	3.5	2.0	—	0.5	—	—	13.7
係長・主任クラスの管理職	225	31.6	22.7	24.0	13.8	2.7	3.6	0.9	—	0.4	0.4	16.1
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	45.4	19.0	22.9	6.7	2.8	2.1	—	0.7	—	0.4	12.1

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

SQ4 あなたの理想としては、5つの仕事に対して、100%の時間のうち、それぞれにどれくらいの割合の時間をかけたいですか。

- ◆ 「情報伝達」にかけたいと思っている時間の割合は、平均12.1%
- ◆ 「0~10%未満」「10~20%未満」「20~30%未満」を合わせると、9割以上を占める

■ 理想の仕事の割合(3)情報伝達
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 ~ 1 0 % 未 満	1 0 ~ 2 0 % 未 満	2 0 ~ 3 0 % 未 満	3 0 ~ 4 0 % 未 満	4 0 ~ 5 0 % 未 満	5 0 ~ 6 0 % 未 満	6 0 ~ 7 0 % 未 満	7 0 ~ 8 0 % 未 満	8 0 ~ 9 0 % 未 満	9 0 ~ 1 0 0 % 未 満	平均 (%)
2014年 全体	1583	31.8	35.7	23.8	6.8	0.9	0.6	0.1	0.1	0.1	0.1	12.1
60代除く	1408	30.9	35.8	24.1	7.2	0.9	0.6	0.1	0.1	0.1	0.1	12.3
部長クラスの管理職	286	29.7	38.8	26.2	4.2	1.0	—	—	—	—	—	11.5
部長クラスと同待遇の専門職	137	41.6	32.1	20.4	4.4	0.7	0.7	—	—	—	—	10.2
課長クラスの管理職	450	25.6	39.8	26.0	7.1	0.4	0.7	0.2	—	—	0.2	13.0
課長クラスと同待遇の専門職	201	32.3	35.8	20.9	6.0	2.5	2.5	—	—	—	—	12.4
係長・主任クラスの管理職	225	32.0	31.6	26.2	10.2	—	—	—	—	—	—	12.2
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	38.7	31.0	19.4	7.7	1.4	0.4	0.4	0.4	0.7	—	11.7

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

SQ4 あなたの理想としては、5つの仕事に対して、100%の時間のうち、それぞれにどれくらいの割合の時間をかけたいですか。

- ◆ 「プレイヤー」として働きたい時間の割合は、平均37.2%
- ◆ 部長クラスの管理職では「0~10%未満」「10~20%未満」が高く、合わせて約半数を占める
- ◆ 一方、係長・主任クラスと同待遇の専門職では「90~100%」が15.8%と全体より高い

■ 理想の仕事の割合(4)プレイヤー
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	0 ~ 1 0 % 未 満	1 ~ 2 0 % 未 満	2 ~ 3 0 % 未 満	3 ~ 4 0 % 未 満	4 ~ 5 0 % 未 満	5 ~ 6 0 % 未 満	6 ~ 7 0 % 未 満	7 ~ 8 0 % 未 満	8 ~ 9 0 % 未 満	9 ~ 1 0 0 % 未 満	平 均 (%)
2014年 全体	1583	19.0	14.2	13.5	9.2	6.3	10.2	6.0	6.6	4.7	10.4	37.2
60代除く	1408	18.7	14.3	13.4	9.1	6.3	10.4	6.0	6.8	4.8	10.3	37.3
部長クラスの管理職	286	28.7	22.0	13.6	8.4	5.2	7.3	3.5	2.4	2.8	5.9	25.5
部長クラスと同待遇の専門職	137	19.7	10.2	11.7	8.0	5.1	10.9	8.8	8.8	5.1	11.7	40.8
課長クラスの管理職	450	20.9	18.2	18.2	9.8	6.2	7.1	5.6	6.0	1.6	6.4	30.1
課長クラスと同待遇の専門職	201	15.9	10.0	8.5	9.5	7.5	13.4	5.0	9.0	7.0	14.4	44.7
係長・主任クラスの管理職	225	10.7	10.7	12.4	9.8	9.8	13.3	7.6	5.8	7.6	12.4	44.4
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	14.8	7.4	10.9	8.8	4.6	12.7	7.4	9.9	7.7	15.8	47.2

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

SQ4 あなたの理想としては、5つの仕事に対して、100%の時間のうち、それぞれにどれくらいの割合の時間をかけたいですか。

- ◆ 「その他の業務」にかけたい時間の割合は、平均12.7%
- ◆ 部長クラスでは「0～10%未満」が半数以上を占める

■ 理想の仕事の割合(5)その他の業務
(全体/役職別)

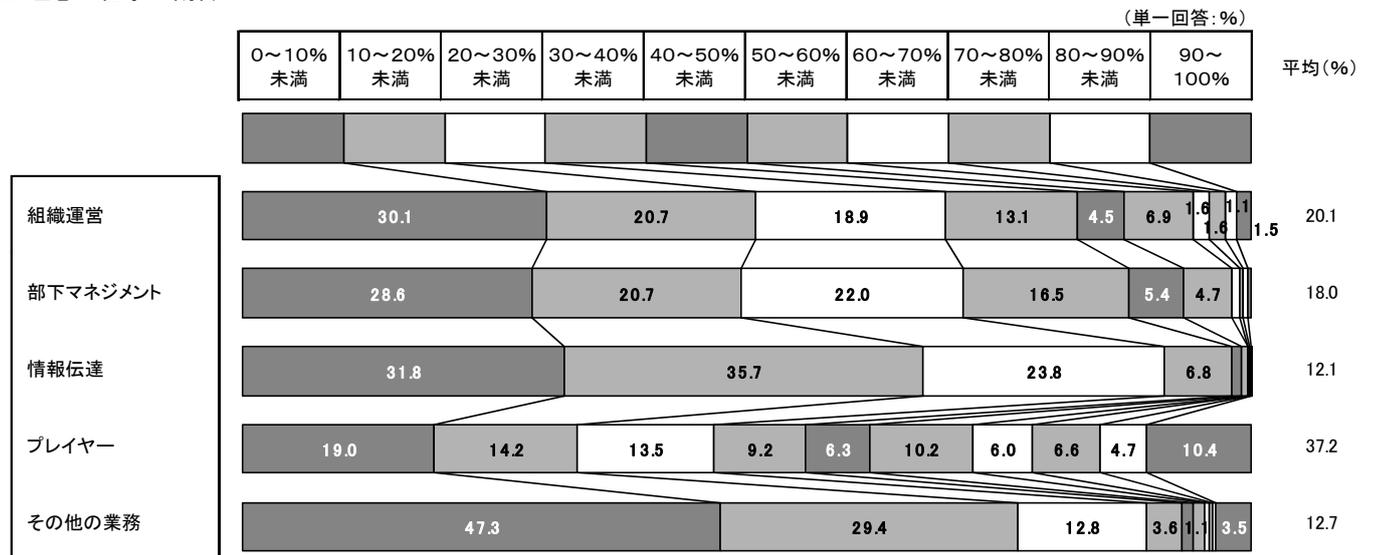
(単一回答:%)

	n	0 % 未満	1 0 % 未満	2 0 % 未満	3 0 % 未満	4 0 % 未満	5 0 % 未満	6 0 % 未満	7 0 % 未満	8 0 % 未満	9 0 % 未満	平均 (%)
2014年 全体	1583	47.3	29.4	12.8	3.6	1.0	1.1	0.6	0.2	0.4	3.5	12.7
60代除く	1408	47.4	29.6	12.9	3.6	1.0	1.1	0.6	0.2	0.1	3.5	12.4
部長クラスの管理職	286	52.4	27.3	11.5	4.2	1.0	1.0	0.3	0.3	—	1.7	10.3
部長クラスと同待遇の専門職	137	52.6	30.7	8.8	2.2	—	—	—	—	2.2	3.6	11.7
課長クラスの管理職	450	45.8	33.8	13.6	2.9	1.1	0.2	1.1	0.2	—	1.3	10.4
課長クラスと同待遇の専門職	201	48.3	31.3	8.0	4.0	1.5	3.5	0.5	—	—	3.0	12.3
係長・主任クラスの管理職	225	42.7	26.7	18.7	4.9	—	2.2	0.9	—	0.4	3.6	14.2
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	45.1	24.6	13.7	3.5	1.8	0.7	0.4	0.4	0.7	9.2	18.2

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

SQ4 あなたの理想としては、5つの仕事に対して、100%の時間のうち、それぞれにどれくらいの割合の時間をかけたいですか。

■ 理想の仕事の割合



※1.0未滿は表示していない

3) 業績を上げるために行っている行動

- ◆ 業績を上げるために行っている行動として、「部下の意欲を高める」に「近い」「どちらかといえば近い」で6割近くを占める
- ◆ 「部下の裁量に委ねる」に「近い」「どちらかといえば近い」は約56%
- ◆ 係長・主任クラスの管理職では、「部下に具体的なやり方を指示する」に「近い」「どちらかといえば近い」ほうが割合が高く、半数強を占める
- ◆ 「部下の長期的な能力を高める」に「近い」「どちらかといえば近い」は7割以上を占める

■ 業績を上げるために行っている行動(1)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	A.部下の能力を高める		B.部下の意欲を高める		A.部下の裁量に委ねる		B.部下に具体的なやり方を指示する		A.部下に短期的な成果を求める		B.部下の長期的な能力を高める	
		Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い
		2014年 全体	1208	6.0	36.3	49.0	8.6	6.1	49.4	38.9	5.5	1.7	25.9
60代除く	1076	5.8	36.2	49.3	8.6	5.9	49.6	39.2	5.2	1.8	27.0	57.9	13.4
部長クラスの管理職	264	7.2	36.0	46.2	10.6	6.8	48.1	40.5	4.5	1.9	26.9	57.2	14.0
部長クラスと同待遇の専門職	96	5.2	36.5	50.0	8.3	6.3	49.0	37.5	7.3	1.0	32.3	55.2	11.5
課長クラスの管理職	394	6.1	39.6	45.4	8.9	5.8	54.3	35.5	4.3	1.5	26.4	55.3	16.8
課長クラスと同待遇の専門職	123	1.6	33.3	58.5	6.5	8.1	50.4	36.6	4.9	1.6	22.0	67.5	8.9
係長・主任クラスの管理職	165	6.1	36.4	51.5	6.1	4.8	43.0	46.1	6.1	1.8	26.1	63.6	8.5
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	7.8	37.3	51.8	9.0	5.4	45.8	39.8	9.0	2.4	22.3	62.7	12.7

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q5 あなたは、業績を上げるために、どのような行動をとっていますか。近いほうを教えてください。

- ◆ 「プロセスも評価する」に「近い」「どちらかといえば近い」で8割近くを占める
- ◆ 「チームワークを重視する」に「近い」「どちらかといえば近い」で8割以上を占める
- ◆ 「価値観やバックグラウンドが似た人たちを集める」に「近い」「どちらかといえば近い」と「価値観やバックグラウンドの違った人たちを集める」に「近い」「どちらかといえば近い」はほぼ同じくらいの割合
- ◆ 部長クラス、課長クラスでは「価値観やバックグラウンドの違った人たちを集める」に「近い」「どちらかといえば近い」が半数以上を占めるが、係長・主任クラスでは「価値観やバックグラウンドが似た人たちを集める」に「近い」「どちらかといえば近い」が半数以上を占める

■ 業績を上げるためにとっている行動(2)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	A.成果だけで評価する		B.プロセスも評価する		A.スタープレイヤーをつくる		B.チームワークを重視する		A.価値観やバックグラウンドが似た人たちを集める		B.価値観やバックグラウンドの違った人たちを集める	
		Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い
2014年 全体	1208	2.7	17.9	66.5	12.9	2.0	15.6	62.6	19.8	4.6	42.5	46.5	6.4
60代除く	1076	3.1	18.5	65.1	13.3	1.9	15.7	62.7	19.7	4.3	43.7	45.7	6.3
部長クラスの管理職	264	1.9	16.7	69.3	12.1	3.0	17.4	60.2	19.3	3.0	37.9	49.2	9.8
部長クラスと同待遇の専門職	96	3.1	11.5	72.9	12.5	5.2	12.5	64.6	17.7	7.3	40.6	47.9	4.2
課長クラスの管理職	394	1.5	17.5	66.2	14.7	1.8	15.0	61.9	21.3	3.6	41.6	47.0	7.9
課長クラスと同待遇の専門職	123	2.4	16.3	67.5	13.8	1.6	13.8	61.0	23.6	4.1	43.1	46.3	6.5
係長・主任クラスの管理職	165	4.8	20.0	65.5	9.7	0.6	13.9	66.1	19.4	6.7	46.7	46.1	0.6
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	4.8	23.5	59.0	12.7	0.6	19.3	64.5	15.7	6.6	48.2	41.0	4.2

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q5 あなたは、業績を上げるために、どのような行動をとっていますか。近いほうを教えてください。

- ◆ 「多くの人の意見を聞く」に「近い」「どちらかといえば近い」で6割強を占める
- ◆ 「新しいやり方を試す」に「近い」「どちらかといえば近い」割合は約55%
- ◆ 部長クラスでは「新しいやり方を試す」に「近い」「どちらかといえば近い」で6割前後を占める一方、係長・主任クラスでは「いままでのやり方を活かす」に「近い」「どちらかといえば近い」が5割強を占める
- ◆ 「リスクを回避する」に「近い」「どちらかといえば近い」で7割近くを占める
- ◆ 部長クラスでは「リスクをとる」に「近い」「どちらかといえば近い」が4割近くを占め、他の役職よりも高め
- ◆ 係長・主任クラスでは「リスクを回避する」に「近い」「どちらかといえば近い」が高く、8割近くとなっている

■ 業績を上げるためにとっている行動(3)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	A.多くの人の意見を聞く		B.自分で決断する		A.いままでのやり方を活かす		B.新しいやり方を試す		A.リスクをとる		B.リスクを回避する	
		Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い
2014年 全体	1208	9.6	54.7	31.1	4.6	3.7	41.6	47.8	6.9	3.9	27.2	56.7	12.3
60代除く	1076	9.6	55.1	30.6	4.7	3.7	41.3	48.2	6.8	3.8	27.0	56.2	12.9
部長クラスの管理職	264	10.6	50.8	33.0	5.7	3.0	<i>34.1</i>	54.9	8.0	5.3	33.0	<i>51.1</i>	10.6
部長クラスと同待遇の専門職	96	12.5	52.1	28.1	7.3	3.1	37.5	52.1	7.3	6.3	31.3	47.9	14.6
課長クラスの管理職	394	8.1	53.6	33.8	4.6	2.8	43.4	46.2	7.6	3.6	29.7	58.4	8.4
課長クラスと同待遇の専門職	123	7.3	62.6	29.3	0.8	2.4	42.3	49.6	5.7	1.6	26.0	62.6	9.8
係長・主任クラスの管理職	165	9.1	58.8	30.3	1.8	5.5	46.7	43.6	4.2	4.2	<i>19.4</i>	60.6	15.8
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	12.0	55.4	<i>25.9</i>	6.6	6.6	46.4	<i>40.4</i>	6.6	2.4	<i>18.1</i>	58.4	21.1

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q5 あなたは、業績を上げるために、どのような行動をとっていますか。近いほうを教えてください。

- ◆ 「意思決定では正確さを重視する」に「近い」「どちらかといえば近い」が半数強、「意思決定ではスピードを重視する」に「近い」「どちらかといえば近い」が半数弱
- ◆ 部長クラスでは「意思決定ではスピードを重視する」に「近い」「どちらかといえば近い」が半数以上を占めるが、課長クラス以下では、「意思決定では正確さを重視する」に「近い」「どちらかといえば近い」が半数以上を占める

- ◆ 「起きた課題を解決する」に「近い」「どちらかといえば近い」で6割近くを占める
- ◆ 係長・主任クラスでは「起きた課題を解決する」に「近い」「どちらかといえば近い」が7割前後と他の役職より高い割合を占める

■ 業績を上げるために行っている行動(4)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	A.意思決定では正確さを重視する		B.意思決定ではスピードを重視する		A.起きた課題を解決する		B.課題を先取りする	
		Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い
2014年 全体	1208	7.6	45.2	39.6	7.6	9.3	48.8	35.4	6.5
60代除く	1076	7.5	45.4	39.7	7.3	9.2	49.5	34.9	6.4
部長クラスの管理職	264	8.0	40.5	41.7	9.8	8.7	42.8	40.2	8.3
部長クラスと同待遇の専門職	96	12.5	36.5	42.7	8.3	14.6	38.5	39.6	7.3
課長クラスの管理職	394	5.3	45.7	41.1	7.9	7.4	49.7	36.0	6.9
課長クラスと同待遇の専門職	123	3.3	48.8	39.8	8.1	10.6	41.5	44.7	3.3
係長・主任クラスの管理職	165	10.3	49.7	35.8	4.2	7.3	58.2	27.3	7.3
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	10.2	49.4	34.3	6.0	12.7	57.8	25.3	4.2

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q5 あなたは、業績を上げるために、どのような行動をとっていますか。近いほうを教えてください。

◆ 「経営情報をできるだけ部下に開示する」に「近い」「どちらかといえば近い」で7割弱を占める

◆ 「不測の事態に対して自ら対応する」に「近い」「どちらかといえば近い」で9割弱を占める

■ 業績を上げるために行っている行動(5)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

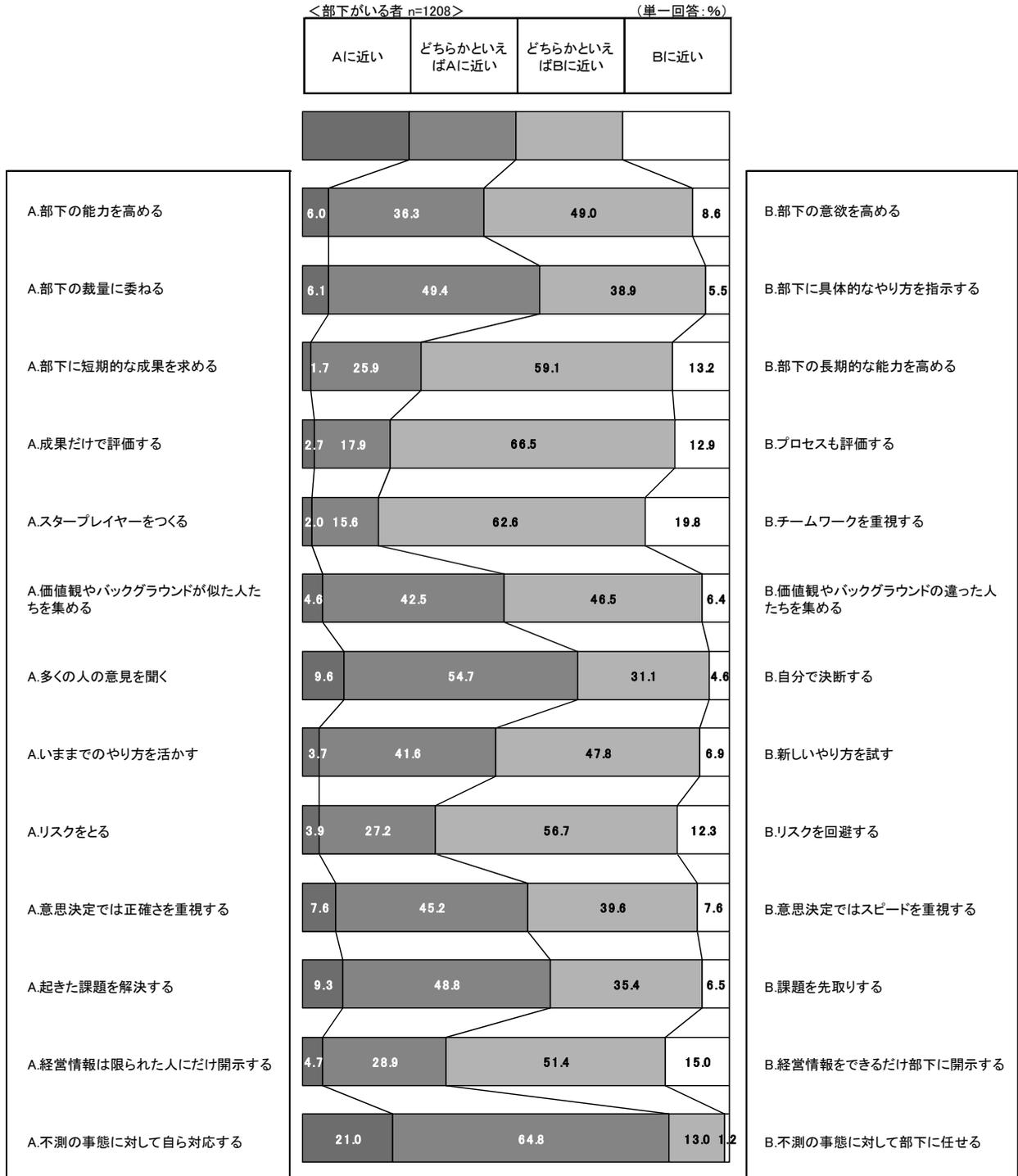
(単一回答:%)

	n	A.経営情報は限られた人だけに開示する		B.経営情報をできるだけ部下に開示する		A.不測の事態に対して自ら対応する		B.不測の事態に対して部下に任せる	
		Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い	Aに近い	どちらかといえばAに近い	どちらかといえばBに近い	Bに近い
2014年 全体	1208	4.7	28.9	51.4	15.0	21.0	64.8	13.0	1.2
60代除く	1076	4.8	29.8	50.5	14.9	21.6	63.6	13.7	1.2
部長クラスの管理職	264	6.4	30.3	47.3	15.9	25.8	58.3	14.4	1.5
部長クラスと同待遇の専門職	96	5.2	28.1	52.1	14.6	25.0	64.6	9.4	1.0
課長クラスの管理職	394	4.3	29.7	51.3	14.7	17.8	70.3	10.9	1.0
課長クラスと同待遇の専門職	123	1.6	24.4	53.7	20.3	19.5	67.5	12.2	0.8
係長・主任クラスの管理職	165	5.5	27.9	52.7	13.9	20.6	64.2	14.5	0.6
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	4.2	29.5	54.8	11.4	20.5	60.8	16.9	1.8

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q5 あなたは、業績を上げるために、どのような行動をとっていますか。近いほうを教えてください。

■業績を上げるために行っている行動



4) 部下に対する仕事の指示の仕方

- ◆ ふだんの部下に対する仕事の指示の仕方について、「上から言われた仕事は、なるべく早く部下に割り振る」の「あてはまる・計」は47.9%
 - ◆ 部長クラスの管理職では「あてはまる・計」が53.8%で全体より高め
-
- ◆ 「部下に任せる仕事は、目的・背景から説明している」の「あてはまる・計」は73.3%
 - ◆ 部長クラスの管理職では「常にあてはまる」が約2割を占める
-
- ◆ 「新しいアイデアが浮かんだ場合はすぐに部下に指示する」の「あてはまる・計」は44.4%
 - ◆ 係長・主任クラスでは「あてはまる・計」が35%前後と全体よりも低い

■ 部下に対する仕事の指示の仕方(1)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	上から言われた仕事は、なるべく早く部下に割り振る						部下に任せる仕事は、目的・背景から説明している						新しいアイデアが浮かんだ場合はすぐに部下に指示する						
		常にあてはまる	あてはまる	どちらかというど、あて	どちらともいえない	どちらかというど、あて	まったくあてはまらない	あてはまる・計	常にあてはまる	あてはまる	どちらかというど、あて	どちらともいえない	どちらかというど、あて	まったくあてはまらない	あてはまる・計	常にあてはまる	あてはまる	どちらかというど、あて	どちらともいえない	どちらかというど、あて
2014年 全体	1208	5.5	42.4	36.5	13.8	1.7	47.9	13.3	59.9	20.4	5.6	0.7	73.3	4.8	39.6	38.2	15.9	1.6	44.4	
60代除く	1076	5.8	42.2	36.2	14.2	1.7	48.0	13.3	59.5	20.3	6.1	0.8	72.8	4.5	39.6	37.5	16.6	1.8	44.1	
部長クラスの管理職	264	7.6	46.2	34.1	10.2	1.9	53.8	20.1	56.4	19.3	3.8	0.4	76.5	8.3	40.2	35.6	15.2	0.8	48.5	
部長クラスと同待遇の専門職	96	8.3	39.6	36.5	13.5	2.1	47.9	16.7	58.3	18.8	5.2	1.0	75.0	7.3	50.0	30.2	9.4	3.1	57.3	
課長クラスの管理職	394	4.3	41.6	37.3	15.7	1.0	45.9	11.4	63.7	20.6	3.6	0.8	75.1	3.6	41.1	38.8	15.5	1.0	44.7	
課長クラスと同待遇の専門職	123	5.7	38.2	39.0	14.6	2.4	43.9	9.8	65.9	16.3	8.1	—	75.6	1.6	44.7	35.8	16.3	1.6	46.3	
係長・主任クラスの管理職	165	4.8	45.5	34.5	13.3	1.8	50.3	10.3	60.0	20.6	8.5	0.6	70.3	4.2	30.3	49.1	14.5	1.8	34.5	
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	4.2	39.8	38.6	15.1	2.4	44.0	10.8	53.0	25.3	9.0	1.8	63.9	3.6	34.3	36.1	22.9	3.0	38.0	

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q6 あなたのふだんの仕事の仕方について、それぞれどの程度あてはまるか、お答えください。

- ◆ 「部下に指示した仕事が、結果として無駄になることもある」の「あてはまる・計」は45.0%
- ◆ 「部下が仕事に着手した早い段階で進捗を確認する」の「あてはまる・計」は約半数
- ◆ 部長クラスでは「あてはまる・計」の割合が55%以上と高く、係長・主任クラスでは45%未満と低い
- ◆ 「部下の仕事が大きなミスにつながる前に、介入する」の「あてはまる・計」は63.6%
- ◆ 部長クラスの管理職では「あてはまる・計」が約7割を占める一方、係長・主任クラスでは6割に満たない

■ 部下に対する仕事の指示の仕方(2)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	部下に指示した仕事が、結果として無駄になることもある					部下が仕事に着手した早い段階で進捗を確認する					部下の仕事が大きなミスにつながる前に、介入する								
		常にあてはまる	はまる	どちらかというど、あて	どちらともいえない	どちらかというど、あて	まったくあてはまらない	あてはまる・計	常にあてはまる	はまる	どちらかというど、あて	どちらともいえない	どちらかというど、あて	まったくあてはまらない	あてはまる・計	常にあてはまる	はまる	どちらかというど、あて	どちらともいえない	どちらかというど、あて
2014年 全体	1208	2.9	42.1	37.7	15.9	1.4	45.0	4.5	45.1	32.5	16.1	1.9	49.6	8.9	54.7	29.7	6.1	0.6	63.6	
60代除く	1076	2.8	42.5	37.3	15.9	1.6	45.3	4.2	44.3	33.1	16.4	2.0	48.5	9.0	54.5	29.5	6.4	0.7	63.5	
部長クラスの管理職	264	2.7	39.0	41.3	16.3	0.8	41.7	7.2	48.1	27.7	15.5	1.5	55.3	13.3	57.2	26.1	3.4	—	70.5	
部長クラスと同待遇の専門職	96	6.3	36.5	43.8	12.5	1.0	42.7	9.4	47.9	26.0	15.6	1.0	57.3	10.4	54.2	33.3	1.0	1.0	64.6	
課長クラスの管理職	394	2.3	43.9	38.1	14.5	1.3	46.2	2.5	47.5	34.3	15.0	0.8	50.0	6.3	58.4	29.4	5.6	0.3	64.7	
課長クラスと同待遇の専門職	123	1.6	45.5	30.1	19.5	3.3	47.2	0.8	47.2	34.1	15.4	2.4	48.0	8.9	52.0	27.6	9.8	1.6	61.0	
係長・主任クラスの管理職	165	3.0	41.2	37.6	17.6	0.6	44.2	5.5	36.4	37.6	18.2	2.4	41.8	6.1	50.9	32.1	10.3	0.6	57.0	
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	3.6	44.6	33.1	16.3	2.4	48.2	3.6	40.4	33.1	18.1	4.8	44.0	9.6	48.2	33.1	7.8	1.2	57.8	

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q6 あなたのふだんの仕事の仕方について、それぞれどの程度あてはまるか、お答えください。

- ◆ 「部下に任せた仕事が、部下の手を離れた後どうなったか、フィードバックをしている」の「あてはまる・計」は62.7%
- ◆ 「部下の仕事の細かいところが気になる」の「あてはまる・計」は43.1%
- ◆ 係長・主任クラスと同待遇の専門職では、半数近くが「あてはまる・計」
- ◆ 「部下には仕事の納期を明確に伝える」の「あてはまる・計」は78.6%
- ◆ 係長・主任クラスでは、「あてはまる・計」の割合が7割強で全体よりも低い

■ 部下に対する仕事の指示の仕方(3)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	部下に任せた仕事が、 部下の手を離れた後どうなったか、 フィードバックをしている					部下の仕事の 細かいところが気になる					部下には仕事の納期を 明確に伝える							
		常に あては まる	ど ち ら か と い う と、 あ て は ま る	ど ち ら と も い え な い	ど ち ら か と い う と、 あ て は ま ら な い	ま っ た く あ て は ま ら な い	あ て は ま る ・ 計	常 に あ て は ま る	ど ち ら か と い う と、 あ て は ま る	ど ち ら と も い え な い	ど ち ら か と い う と、 あ て は ま ら な い	ま っ た く あ て は ま ら な い	あ て は ま る ・ 計	常 に あ て は ま る	ど ち ら か と い う と、 あ て は ま る	ど ち ら と も い え な い	ど ち ら か と い う と、 あ て は ま ら な い	ま っ た く あ て は ま ら な い	あ て は ま る ・ 計
2014年 全体	1208	7.5	55.2	27.7	9.1	0.4	62.7	5.2	37.9	31.5	22.4	3.1	43.1	16.6	61.9	17.5	3.4	0.6	78.6
60代除く	1076	7.8	53.5	28.3	9.9	0.5	61.3	5.3	38.4	29.9	23.0	3.3	43.7	16.2	60.8	18.6	3.8	0.7	77.0
部長クラスの管理職	264	10.2	59.5	22.7	7.6	—	69.7	5.7	38.3	32.2	20.8	3.0	43.9	18.6	67.0	12.1	1.9	0.4	85.6
部長クラスと同待遇の専門職	96	9.4	56.3	31.3	3.1	—	65.6	5.2	39.6	34.4	18.8	2.1	44.8	28.1	54.2	14.6	2.1	1.0	82.3
課長クラスの管理職	394	5.1	55.6	29.9	9.1	0.3	60.7	4.6	37.8	29.7	24.9	3.0	42.4	13.2	66.5	17.0	2.8	0.5	79.7
課長クラスと同待遇の専門職	123	8.1	52.8	27.6	11.4	—	61.0	4.1	35.8	32.5	25.2	2.4	39.8	14.6	59.3	21.1	4.1	0.8	74.0
係長・主任クラスの管理職	165	7.9	50.3	27.9	12.7	1.2	58.2	6.1	33.9	33.9	23.6	2.4	40.0	14.5	56.4	22.4	6.1	0.6	70.9
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	7.2	53.6	28.3	9.6	1.2	60.8	6.0	42.2	29.5	17.5	4.8	48.2	18.7	54.8	21.1	4.8	0.6	73.5

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q6 あなたのふだんの仕事の仕方について、それぞれどの程度あてはまるか、お答えください。

- ◆ 「部下に任せた仕事にどれくらいの時間がかかったか確認する」の「あてはまる・計」は53.7%
 - ◆ 係長・主任クラスで「あてはまる・計」が半数以下と低い
-
- ◆ 「部下に仕事のやり方を教えている」の「あてはまる・計」は66.2%
-
- ◆ 「部下の仕事に優先順位を明確につける」の「あてはまる・計」は62.0%

■ 部下に対する仕事の指示の仕方(4)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	部下に任せた仕事にどれくらいの時間がかかったか確認する					部下に仕事のやり方を教えている					部下の仕事に優先順位を明確につける							
		常にあてはまる	どちらかというど、あてはまる	どちらともいえない	どちらかというど、あてはまらない	まったくあてはまらない	あてはまる・計	常にあてはまる	どちらかというど、あてはまる	どちらともいえない	どちらかというど、あてはまらない	まったくあてはまらない	あてはまる・計	常にあてはまる	どちらかというど、あてはまる	どちらともいえない	どちらかというど、あてはまらない	まったくあてはまらない	あてはまる・計
2014年 全体	1208	5.1	48.6	30.6	14.2	1.5	53.7	9.1	57.1	25.5	7.5	0.8	66.2	7.9	54.1	27.4	9.4	1.2	62.0
60代除く	1076	4.9	48.6	30.4	14.5	1.6	53.5	8.7	57.0	25.7	7.6	0.9	65.7	7.8	53.5	28.0	9.4	1.3	61.3
部長クラスの管理職	264	4.9	53.4	28.8	11.0	1.9	58.3	9.1	57.6	24.6	8.3	0.4	66.7	9.8	56.4	25.8	7.6	0.4	66.3
部長クラスと同待遇の専門職	96	7.3	46.9	28.1	14.6	3.1	54.2	12.5	55.2	25.0	6.3	1.0	67.7	11.5	55.2	25.0	5.2	3.1	66.7
課長クラスの管理職	394	5.6	51.8	29.2	12.4	1.0	57.4	6.6	57.9	27.9	6.9	0.8	64.5	5.6	56.1	26.9	10.9	0.5	61.7
課長クラスと同待遇の専門職	123	1.6	50.4	35.8	10.6	1.6	52.0	9.8	56.1	24.4	8.1	1.6	65.9	7.3	51.2	29.3	11.4	0.8	58.5
係長・主任クラスの管理職	165	3.6	41.2	32.1	22.4	0.6	44.8	11.5	53.9	23.6	9.7	1.2	65.5	7.3	50.9	27.3	12.7	1.8	58.2
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	7.2	40.4	33.1	17.5	1.8	47.6	10.2	59.6	24.1	5.4	0.6	69.9	9.6	50.0	31.3	6.6	2.4	59.6

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q6 あなたのふだんの仕事の仕方について、それぞれどの程度あてはまるか、お答えください。

- ◆ 「部下の相談には、すぐに結論を出す」の「あてはまる・計」は62.6%
 - ◆ 部長クラスの管理職では約7割が「あてはまる」である一方、係長・主任クラスでは5～6割程度にとどまる
-
- ◆ 「残業が特に多いメンバーについては、業務の見直しをしている」の「あてはまる・計」は51.4%
-
- ◆ 「部下の仕事状況を把握している」の「あてはまる・計」は71.8%
 - ◆ 部長クラスでは「あてはまる・計」が8割弱と高い

■ 部下に対する仕事の指示の仕方(5)

(全体/役職別)
 <部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	部下の相談には、 すぐに結論を出す					残業が特に多いメンバーに ついては、業務の見直しをしている					部下の仕事状況を把握している							
		常 にあて はまる	ど ち ら か と い う と、 あ て は ま る	ど ち ら か と い え な い	ど ち ら か と い う と、 あ て は ま ら な い	あ て は ま る ・ 計	常 に あ て は ま る	ど ち ら か と い う と、 あ て は ま る	ど ち ら か と い え な い	ど ち ら か と い う と、 あ て は ま ら な い	あ て は ま る ・ 計	常 に あ て は ま る	ど ち ら か と い う と、 あ て は ま る	ど ち ら か と い え な い	ど ち ら か と い う と、 あ て は ま ら な い	あ て は ま る ・ 計			
2014年 全体	1208	8.0	54.6	28.2	8.4	0.7	62.6	7.9	43.5	34.9	10.5	3.2	51.4	9.1	62.7	23.2	4.4	0.7	71.8
60代除く	1076	7.8	53.6	28.9	8.9	0.7	61.4	7.8	43.5	34.8	10.5	3.4	51.3	8.7	61.5	24.2	4.8	0.7	70.3
部長クラスの管理職	264	12.1	58.7	25.8	3.4	—	70.8	11.7	45.1	31.1	9.5	2.7	56.8	12.1	66.7	17.4	3.8	—	78.8
部長クラスと同待遇の専門職	96	11.5	46.9	32.3	7.3	2.1	58.3	5.2	41.7	37.5	10.4	5.2	46.9	17.7	59.4	18.8	3.1	1.0	77.1
課長クラスの管理職	394	8.6	56.3	26.1	8.4	0.5	65.0	8.6	46.4	35.0	7.1	2.8	55.1	6.6	67.3	22.3	3.8	—	73.9
課長クラスと同待遇の専門職	123	1.6	58.5	27.6	10.6	1.6	60.2	7.3	39.8	39.0	13.8	—	47.2	7.3	62.6	25.2	4.1	0.8	69.9
係長・主任クラスの管理職	165	3.0	54.5	32.7	9.1	0.6	57.6	6.1	42.4	35.8	12.7	3.0	48.5	5.5	55.2	30.3	6.7	2.4	60.6
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	7.8	45.2	30.7	15.1	1.2	53.0	3.6	39.2	34.9	15.7	6.6	42.8	10.2	54.8	28.3	5.4	1.2	65.1

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q6 あなたのふだんの仕事の仕方について、それぞれどの程度あてはまるか、お答えください。

- ◆ 「部下に厳しい納期で仕事を指示することがある」の「あてはまる・計」は約4割
- ◆ 「部下との信頼関係は構築できている」の「あてはまる・計」は約6割
- ◆ 部長クラスの管理職では「あてはまる・計」が7割弱と高く、課長クラスと同待遇の専門職や係長・主任クラスと同待遇の専門職では、5割強と低い

■ 部下に対する仕事の指示の仕方(6)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

(単一回答:%)

	n	部下に厳しい納期で仕事を指示することがある						部下との信頼関係は構築できている					
		常にあてはまる	どちらかというとはまる	どちらともいえない	どちらかというとはまらない	まったくあてはまらない	あてはまる・計	常にあてはまる	どちらかというとはまる	どちらともいえない	どちらかというとはまらない	まったくあてはまらない	あてはまる・計
2014年 全体	1208	4.6	35.8	34.4	21.8	3.5	40.3	8.1	52.6	32.9	5.5	0.9	60.7
60代除く	1076	4.4	35.9	34.0	22.1	3.6	40.2	7.5	51.9	33.7	5.9	1.0	59.4
部長クラスの管理職	264	6.1	37.1	33.3	21.6	1.9	43.2	12.9	55.3	29.9	1.9	—	68.2
部長クラスと同待遇の専門職	96	7.3	37.5	34.4	16.7	4.2	44.8	7.3	57.3	28.1	6.3	1.0	64.6
課長クラスの管理職	394	3.6	37.3	35.3	20.6	3.3	40.9	6.3	55.1	31.5	5.3	1.8	61.4
課長クラスと同待遇の専門職	123	3.3	35.0	39.8	20.3	1.6	38.2	8.1	45.5	39.8	6.5	—	53.7
係長・主任クラスの管理職	165	5.5	32.7	31.5	25.5	4.8	38.2	7.9	49.1	33.9	7.9	1.2	57.0
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	3.0	32.5	33.1	25.3	6.0	35.5	5.4	48.2	38.0	7.8	0.6	53.6

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q6 あなたのふだんの仕事の仕方について、それぞれどの程度あてはまるか、お答えください。

- ◆ 「部下の成長を支援している」の「あてはまる・計」は74.7%
- ◆ 部長クラスの管理職では「あてはまる・計」が8割を超える

- ◆ 「プレイヤーとしての担当業務をもっている」の「あてはまる・計」は73.7%
- ◆ 部長クラスの管理職の「あてはまる・計」は64.0%と全体より低い
- ◆ 係長・主任クラスでは「常にあてはまる」が3割以上を占める

■ 部下に対する仕事の指示の仕方(7)

(全体/役職別)

<部下がいる者 n=1208>

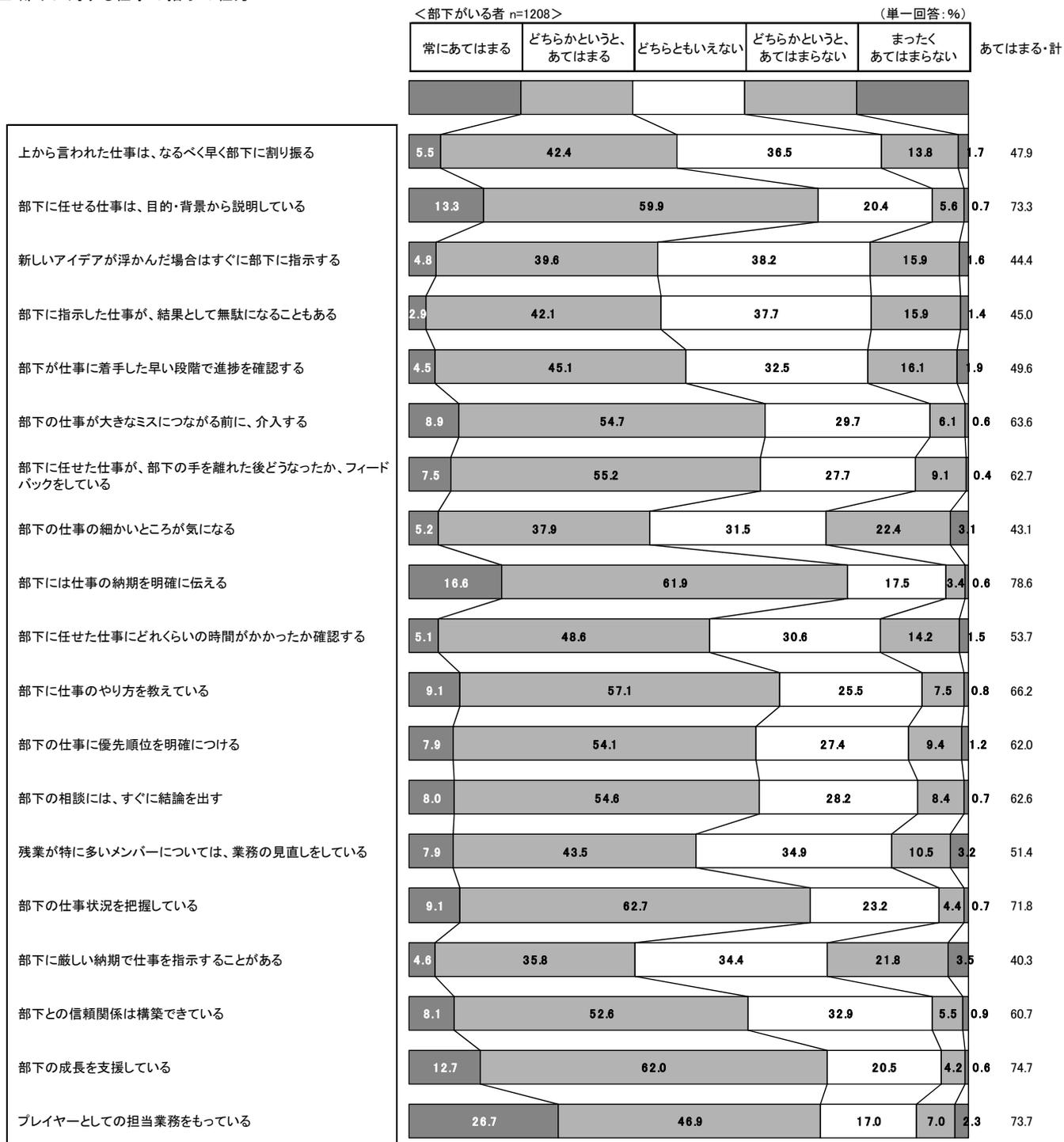
(単一回答:%)

	n	部下の成長を支援している						プレイヤーとしての担当業務をもっている					
		常にあてはまる	どちらかというとはまる	どちらともいえない	どちらかというとはまらない	まったくあてはまらない	あてはまる・計	常にあてはまる	どちらかというとはまる	どちらともいえない	どちらかというとはまらない	まったくあてはまらない	あてはまる・計
2014年 全体	1208	12.7	62.0	20.5	4.2	0.6	74.7	26.7	46.9	17.0	7.0	2.3	73.7
60代除く	1076	12.4	60.8	21.5	4.7	0.7	73.1	27.3	46.0	17.2	7.3	2.1	73.3
部長クラスの管理職	264	18.9	62.1	15.9	3.0	—	81.1	22.0	42.0	19.7	11.7	4.5	64.0
部長クラスと同待遇の専門職	96	14.6	60.4	24.0	1.0	—	75.0	25.0	49.0	16.7	6.3	3.1	74.0
課長クラスの管理職	394	8.9	66.2	20.3	4.3	0.3	75.1	24.6	50.5	16.8	6.1	2.0	75.1
課長クラスと同待遇の専門職	123	9.8	60.2	22.8	5.7	1.6	69.9	26.0	57.7	11.4	2.4	2.4	83.7
係長・主任クラスの管理職	165	12.1	59.4	21.2	6.7	0.6	71.5	35.8	42.4	14.5	6.7	0.6	78.2
係長・主任クラスと同待遇の専門職	166	13.3	56.6	24.1	4.2	1.8	69.9	31.9	41.6	19.9	6.0	0.6	73.5

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q6 あなたのふだんの仕事の仕方について、それぞれどの程度あてはまるか、お答えください。

■ 部下に対する仕事の指示の仕方



5. これまでの経験

1) 現在の会社で経験した職能分野（複数回答）

- ◆ 現在の会社で経験した職能分野は、「人事・教育」「営業企画（マーケティング）」「法人向け営業」「研究・開発・設計」がそれぞれ2割以上で上位を構成している
- ◆ 部長クラスでは上記以外に、「経営企画」を経験した人も多い

■ 現在の会社で経験した職能分野(複数回答)
(全体/役職別)

(複数回答:%)

	n	経営企画	法務	経理・財務	人事・教育	総務・秘書	広報・宣伝	情報システム	営業企画（マーケティング）	法人向け営業	個人向け営業	販売	資材・購買・工程管理	生産技術・生産管理	研究・開発・設計	その他
2014年 全体	1583	18.6	8.4	15.9	20.1	15.9	9.5	18.2	23.2	27.0	11.4	12.0	12.8	14.6	25.0	10.5
60代除く	1408	16.9	7.3	14.8	19.2	14.7	9.0	17.8	22.8	27.1	11.3	12.0	12.6	14.4	24.6	10.4
部長クラスの管理職	286	35.0	16.1	19.9	35.7	26.9	14.0	20.3	30.8	36.0	10.5	12.2	14.0	17.5	23.8	10.5
部長クラスと同待遇の専門職	137	28.5	9.5	13.9	19.7	11.7	8.8	17.5	31.4	34.3	13.9	10.2	16.1	15.3	27.7	13.1
課長クラスの管理職	450	18.7	7.8	17.3	18.4	15.1	9.6	17.6	24.9	28.4	11.8	12.4	13.1	15.6	23.6	8.2
課長クラスと同待遇の専門職	201	12.9	7.5	11.4	14.4	12.9	6.5	18.4	20.9	26.4	10.0	9.5	9.5	12.9	33.3	10.0
係長・主任クラスの管理職	225	9.8	4.4	16.0	17.3	13.3	9.8	17.8	17.8	21.3	13.8	14.7	11.6	12.4	18.7	12.4
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	8.5	4.9	13.4	13.4	12.3	7.0	17.6	14.8	16.9	9.9	11.6	12.7	12.7	26.1	12.0

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q12 あなたが経験した職能分野について、あてはまるものをお選びください。

2) 現在の会社で最も長く経験した職能分野 (単一回答)

◆ 現在の会社で最も長く経験した職能分野は、「研究・開発・設計」(17.4%)が最も高く、「法人向け営業」(14.3%)が続く

■ 現在の会社で最も長く経験した職能分野(単一回答)
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	経営企画	法務	経理・財務	人事・教育	総務・秘書	広報・宣伝	情報システム	営業企画(マーケティング)	法人向け営業	個人向け営業	販売	資材・購買・工程管理	生産技術・生産管理	研究・開発・設計	その他
2014年 全体	1583	5.0	2.0	8.1	4.5	5.1	1.3	8.1	7.9	14.3	3.5	4.5	4.0	6.4	17.4	8.0
60代除く	1408	4.5	1.8	7.7	4.8	4.6	1.1	8.5	7.7	15.1	3.6	4.8	4.0	6.5	17.3	8.0
部長クラスの管理職	286	12.2	2.1	9.1	4.9	5.9	1.0	7.7	8.7	15.7	1.7	1.0	3.1	5.2	13.3	8.0
部長クラスと同待遇の専門職	137	5.8	2.2	8.0	2.9	2.2	1.5	5.1	11.7	13.9	5.1	2.9	3.6	4.4	21.2	9.5
課長クラスの管理職	450	4.7	1.8	8.4	4.4	4.7	2.2	7.6	7.3	14.9	4.2	5.3	4.9	7.3	16.2	6.0
課長クラスと同待遇の専門職	201	3.0	2.0	6.5	4.0	6.0	0.5	9.0	7.5	16.4	3.0	2.0	2.5	5.5	24.4	8.0
係長・主任クラスの管理職	225	1.3	2.2	9.3	3.6	4.4	2.2	8.9	8.0	14.7	4.4	8.0	2.7	6.7	14.7	8.9
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	2.1	2.1	6.7	6.0	6.0	—	9.5	6.3	10.6	2.8	6.7	5.6	7.4	18.7	9.5

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q12 あなたが経験した職能分野について、あてはまるものをお選びください。

3) 現在の会社以外で経験した職能分野（複数回答）

◆ 退職経験者が現在の会社以外で経験した職能分野は、「法人向け営業」（33.5%）が最も高く、「営業企画（マーケティング）」（24.0%）「研究・開発・設計」（22.2%）が続く

■ 現在の会社以外で経験した職能分野（複数回答）

（全体／役職別）

<退職経験者 n=600>

（複数回答：%）

	n	経営企画	法務	経理・財務	人事・教育	総務・秘書	広報・宣伝	情報システム	営業企画（マーケティング）	法人向け営業	個人向け営業	販売	資材・購買・工程管理	生産技術・生産管理	研究・開発・設計	その他
2014年 全体	600	16.8	6.7	14.7	17.7	14.2	10.3	16.8	24.0	33.5	19.3	16.3	11.7	11.7	22.2	10.2
60代除く	492	14.6	5.9	13.4	16.1	11.6	9.3	16.9	22.8	33.9	19.7	15.9	11.0	10.0	21.3	10.6
部長クラスの管理職	132	30.3	14.4	18.2	26.5	23.5	12.9	12.9	32.6	38.6	22.0	11.4	16.7	18.2	19.7	10.6
部長クラスと同待遇の専門職	74	27.0	6.8	12.2	16.2	10.8	17.6	23.0	37.8	41.9	13.5	10.8	9.5	9.5	27.0	8.1
課長クラスの管理職	148	10.8	3.4	12.2	13.5	12.8	10.8	15.5	18.9	29.7	20.3	16.9	8.8	8.1	18.9	11.5
課長クラスと同待遇の専門職	70	11.4	4.3	8.6	7.1	8.6	7.1	20.0	21.4	34.3	21.4	21.4	10.0	10.0	34.3	15.7
係長・主任クラスの管理職	78	9.0	3.8	21.8	17.9	11.5	3.8	17.9	11.5	33.3	16.7	16.7	14.1	10.3	12.8	7.7
係長・主任クラスと同待遇の専門職	98	10.2	5.1	14.3	20.4	12.2	8.2	16.3	21.4	25.5	19.4	22.4	10.2	12.2	25.5	7.1

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る／斜体は5ポイント以上下回る。

Q12 あなたが経験した職能分野について、あてはまるものをお選びください。

4) 現在の会社以外で最も長く経験した職能分野 (単一回答)

◆ 現在の会社以外で最も長く経験した職能分野は、「法人向け営業」「研究・開発・設計」がいずれも1割以上を占める

■ 現在の会社以外で最も長く経験した職能分野 (単一回答)

(全体/役職別)

<退職経験者 n=600>

(単一回答:%)

	n	経営企画	法務	経理・財務	人事・教育	総務・秘書	広報・宣伝	情報システム	営業企画(マーケティング)	法人向け営業	個人向け営業	販売	資材・購買・工程管理	生産技術・生産管理	研究・開発・設計	その他
2014年 全体	600	3.3	1.2	6.8	4.0	3.7	1.7	8.2	9.3	18.0	6.2	6.8	2.8	5.3	13.8	8.8
60代除く	492	2.8	1.0	6.5	4.1	3.0	1.6	8.5	8.7	19.5	6.9	6.7	2.8	4.1	14.2	9.3
部長クラスの管理職	132	7.6	1.5	7.6	3.0	3.8	1.5	5.3	12.1	18.2	4.5	3.0	3.0	8.3	11.4	9.1
部長クラスと同待遇の専門職	74	4.1	—	6.8	1.4	1.4	4.1	4.1	21.6	20.3	5.4	1.4	2.7	4.1	16.2	6.8
課長クラスの管理職	148	2.0	1.4	7.4	3.4	6.1	2.7	8.1	5.4	18.2	9.5	6.8	2.0	3.4	13.5	10.1
課長クラスと同待遇の専門職	70	2.9	1.4	7.4	1.4	2.9	1.4	14.3	4.3	17.1	2.9	7.1	5.7	2.9	21.4	12.9
係長・主任クラスの管理職	78	1.3	1.3	10.3	6.4	3.8	—	10.3	6.4	21.8	7.7	11.5	—	5.1	6.4	7.7
係長・主任クラスと同待遇の専門職	98	1.0	1.0	6.1	8.2	2.0	—	9.2	8.2	13.3	5.1	12.2	4.1	7.1	16.3	6.1

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q12 あなたが経験した職能分野について、あてはまるものをお選びください。

5) 現在のポジション（役職）を得るための役立ち度

- ◆ ポジション（役職）を得るために「最終学歴」が役に立った人は、51.8%
 - ◆ 部長クラスでは「役に立った・計」が6割強、課長クラスでは5割強、係長・主任クラスでは4割強と、役職による違いが見られる
-
- ◆ 「最終学歴の専攻」が「役に立った・計」は、41.8%
 - ◆ いずれの役職レベルでも、管理職より専門職で「役に立った・計」が高い
-
- ◆ 「海外留学」が「役に立った・計」は、11.0%
 - ◆ 「経験しなかった／持っていない」が7割以上を占める

■ 現在のポジション（役職）を得るための役立ち度(1)
(全体／役職別)

(単一回答:%)

	n	最終学歴					最終学歴の専攻					海外留学				
		かなり役に立った	多少役に立った	役に立たなかった	経験しなかった／持っていない	役に立った・計	かなり役に立った	多少役に立った	役に立たなかった	経験しなかった／持っていない	役に立った・計	かなり役に立った	多少役に立った	役に立たなかった	経験しなかった／持っていない	役に立った・計
2014年 全体	1583	8.9	42.9	48.2	—	51.8	8.2	33.6	58.2	—	41.8	2.5	8.5	15.8	73.2	11.0
60代除く	1408	8.2	42.1	49.7	—	50.3	7.7	31.9	60.4	—	39.6	2.3	8.0	16.1	73.7	10.2
部長クラスの管理職	286	14.3	46.5	39.2	—	60.8	9.8	40.2	50.0	—	50.0	2.8	12.6	12.6	72.0	15.4
部長クラスと同待遇の専門職	137	13.1	49.6	37.2	—	62.8	15.3	40.9	43.8	—	56.2	8.0	8.0	13.1	70.8	16.1
課長クラスの管理職	450	6.0	46.9	47.1	—	52.9	6.0	33.6	60.4	—	39.6	1.1	7.6	18.0	73.3	8.7
課長クラスと同待遇の専門職	201	10.4	42.8	46.8	—	53.2	8.0	36.3	55.7	—	44.3	2.0	7.5	14.9	75.6	9.5
係長・主任クラスの管理職	225	7.6	34.7	57.8	—	42.2	8.0	23.6	68.4	—	31.6	2.2	7.1	16.0	74.7	9.3
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	6.0	36.3	57.7	—	42.3	7.0	29.6	63.4	—	36.6	2.5	7.7	17.3	72.5	10.2

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る／斜体は5ポイント以上下回る。

Q11 次の各項目は、いまのポジション（役職）を得るために、どの程度役に立っていますか。

- ◆ 「資格・免許」の「役に立った・計」は37.7%
- ◆ 「入社時の成績」の「役に立った・計」は25.3%
- ◆ 部長クラスでは「役に立った・計」が3割強と高い
- ◆ 「研修や教育訓練」の「役に立った・計」は53.4%
- ◆ 部長クラスでは「役に立った・計」が6割弱と高い

■ 現在のポジション(役職)を得るための役立ち度(2)
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	資格・免許					入社時の成績					研修や教育訓練				
		かなり役に立った	多少役に立った	役に立たなかった	経験しなかった/持っていない	役に立った・計	かなり役に立った	多少役に立った	役に立たなかった	経験しなかった/持っていない	役に立った・計	かなり役に立った	多少役に立った	役に立たなかった	経験しなかった/持っていない	役に立った・計
2014年 全体	1583	9.8	27.9	36.1	26.2	37.7	2.5	22.9	74.7	—	25.3	5.1	48.3	34.3	12.3	53.4
60代除く	1408	9.1	26.8	38.1	26.0	35.9	2.2	21.6	76.2	—	23.8	4.7	47.0	35.6	12.7	51.7
部長クラスの管理職	286	11.5	26.6	32.5	29.4	38.1	4.5	25.9	69.6	—	30.4	5.6	53.8	30.1	10.5	59.4
部長クラスと同待遇の専門職	137	16.1	30.7	27.0	26.3	46.7	4.4	29.2	66.4	—	33.6	7.3	51.1	31.4	10.2	58.4
課長クラスの管理職	450	6.2	27.8	38.4	27.6	34.0	1.8	19.6	78.7	—	21.3	2.7	47.6	37.8	12.0	50.2
課長クラスと同待遇の専門職	201	10.0	29.9	33.8	26.4	39.8	2.5	21.9	75.6	—	24.4	6.5	44.8	36.3	12.4	51.2
係長・主任クラスの管理職	225	9.8	24.9	40.0	25.3	34.7	0.4	22.7	76.9	—	23.1	5.8	44.4	35.6	14.2	50.2
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	10.6	28.9	39.1	21.5	39.4	2.1	22.9	75.0	—	25.0	5.6	48.2	32.0	14.1	53.9

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q11 次の各項目は、いまのポジション(役職)を得るために、どの程度役に立っていますか。

- ◆ 「いままで築いてきた人脈」の「役に立った・計」は約7割
 - ◆ 部長クラスでは「かなり役に立った」が2割以上を占め、「役に立った・計」が8割を超える
 - ◆ 係長・主任クラスでは「役に立った・計」が約6割と他の役職より低い
-
- ◆ 「支店や工場等の現場経験」の「役に立った・計」は47.9%
 - ◆ 部長クラスでは6割弱が「役に立った・計」
-
- ◆ 「海外勤務の経験」の「役に立った・計」は14.3%。73.3%が「経験しなかった/持っていない」
 - ◆ 「役に立った・計」の割合は部長クラスで高く、2割以上を占める

■ 現在のポジション(役職)を得るための役立ち度(3)
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	いままで築いてきた人脈					支店や工場等の現場経験					海外勤務の経験				
		かなり役に立った	多少役に立った	役に立たなかった	経験しなかった/持っていない	役に立った・計	かなり役に立った	多少役に立った	役に立たなかった	経験しなかった/持っていない	役に立った・計	かなり役に立った	多少役に立った	役に立たなかった	経験しなかった/持っていない	役に立った・計
2014年 全体	1583	16.5	53.1	23.4	7.0	69.6	12.5	35.4	21.2	30.9	47.9	4.5	9.8	12.4	73.3	14.3
60代除く	1408	15.9	52.3	24.3	7.5	68.2	12.2	34.4	22.2	31.2	46.7	4.0	8.8	12.8	74.4	12.8
部長クラスの管理職	286	23.1	58.4	14.0	4.5	81.5	12.6	43.7	13.6	30.1	56.3	7.7	13.3	9.4	69.6	21.0
部長クラスと同待遇の専門職	137	21.9	60.6	14.6	2.9	82.5	22.6	32.8	19.0	25.5	55.5	10.2	13.1	13.9	62.8	23.4
課長クラスの管理職	450	14.2	52.0	25.8	8.0	66.2	13.1	36.7	22.9	27.3	49.8	4.4	8.7	14.7	72.2	13.1
課長クラスと同待遇の専門職	201	14.9	54.2	23.4	7.5	69.2	10.9	36.3	20.9	31.8	47.3	3.0	10.9	12.4	73.6	13.9
係長・主任クラスの管理職	225	17.3	42.7	30.2	9.8	60.0	9.3	32.0	24.4	34.2	41.3	1.3	8.0	10.7	80.0	9.3
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	11.3	53.2	28.2	7.4	64.4	10.2	28.2	25.0	36.6	38.4	2.1	7.0	12.3	78.5	9.2

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以下下回る。

Q11 次の各項目は、いまのポジション(役職)を得るために、どの程度役に立っていますか。

- ◆ 「新事業・新規プロジェクトの立ち上げ経験」が「役に立った・計」は50.0%
- ◆ 部長クラスでは「役に立った・計」が7割近くを占め、他の役職を大きく上回る

- ◆ 「人生経験」が「役に立った・計」は77.3%
- ◆ 部長クラスでは「かなり役に立った」が3割弱で、「役に立った・計」が9割近くに上る
- ◆ 係長・主任クラスでは「役に立たなかった」が3割弱と他の役職よりも高い

■ 現在のポジション(役職)を得るための役立ち度(4)
(全体/役職別)

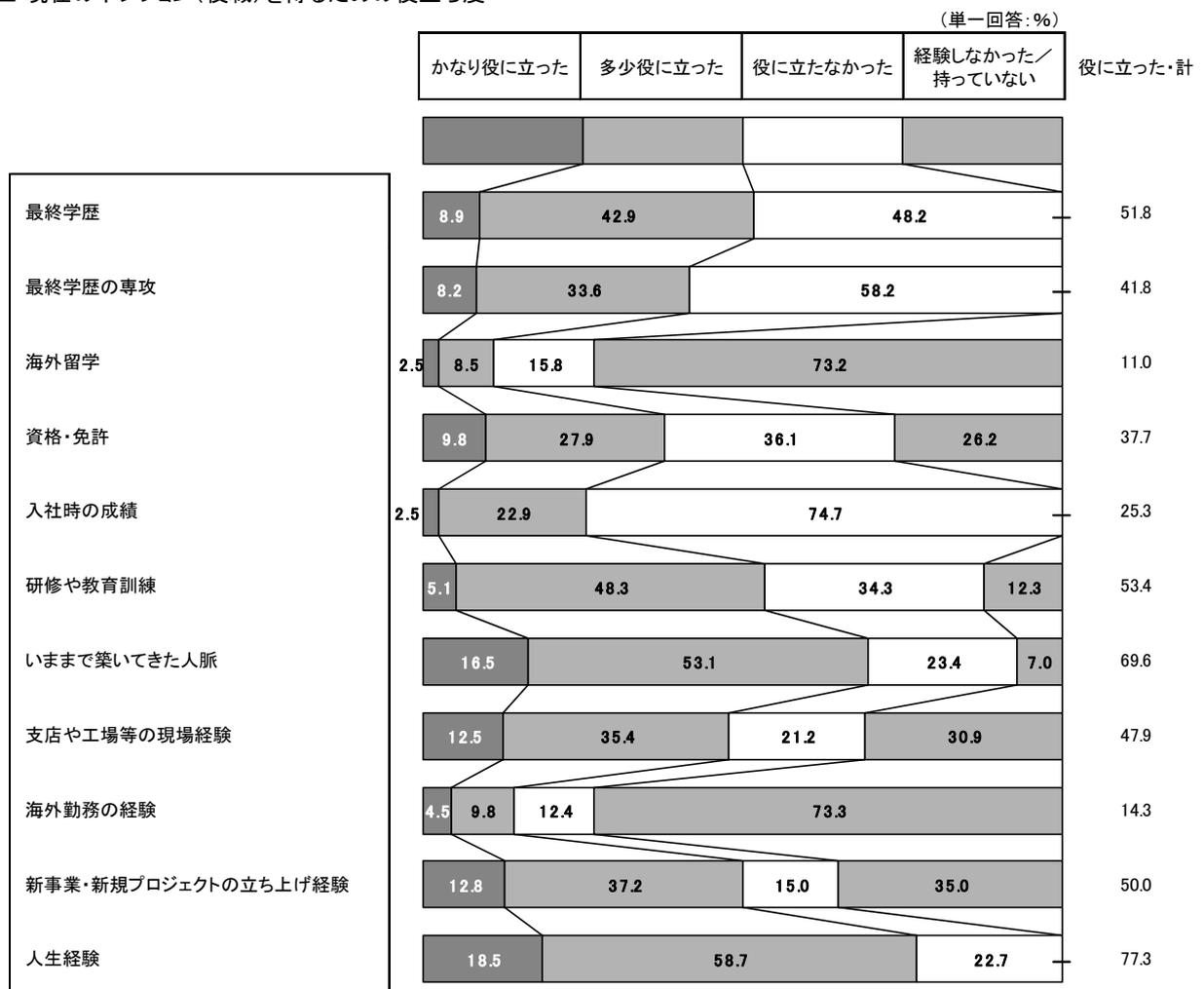
(単一回答:%)

	n	新事業・新規プロジェクトの立ち上げ経験					人生経験				
		かなり役に立った	多少役に立った	役に立たなかった	経験しなかった/持っていない	役に立った・計	かなり役に立った	多少役に立った	役に立たなかった	経験しなかった/持っていない	役に立った・計
2014年 全体	1583	12.8	37.2	15.0	35.0	50.0	18.5	58.7	22.7	—	77.3
60代除く	1408	12.5	36.1	15.9	35.5	48.6	18.3	57.7	23.9	—	76.1
部長クラスの管理職	286	23.4	45.1	8.0	23.4	68.5	26.2	61.2	12.6	—	87.4
部長クラスと同待遇の専門職	137	19.0	50.4	11.7	19.0	69.3	27.0	58.4	14.6	—	85.4
課長クラスの管理職	450	10.7	41.3	16.4	31.6	52.0	15.8	58.9	25.3	—	74.7
課長クラスと同待遇の専門職	201	10.0	31.3	19.4	39.3	41.3	19.4	58.2	22.4	—	77.6
係長・主任クラスの管理職	225	9.3	30.7	16.4	43.6	40.0	13.3	57.3	29.3	—	70.7
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	7.4	25.7	16.9	50.0	33.1	14.4	57.7	27.8	—	72.2

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q11 次の各項目は、いまのポジション(役職)を得るために、どの程度役に立っていますか。

■ 現在のポジション(役職)を得るための役立ち度



6. 就業意識

1) 働き方や仕事に対する価値観

- ◆ 「私のスキルはどこ会社でも活かせる」に「近い」「やや近い」人が6割弱、「私のスキルはこの会社だからこそ活かせる」に「近い」「やや近い」人が4割強を占める
- ◆ 部長クラスでは「私のスキルはどこ会社でも活かせる」に「近い」「やや近い」が6~7割と高め
- ◆ 「自分は経営の一員である」に「近い」「やや近い」人は4割弱、「自分は従業員の一人である」に「近い」「やや近い」人は6割強
- ◆ 係長・主任クラスでは「自分は従業員の一人である」に「近い」「やや近い」が8割前後を占めるが、部長クラスになると「自分は経営の一員である」に「近い」「やや近い」が半数以上を占める
- ◆ 「会社に対して心理的な一体感を感じている」に「近い」「やや近い」人は4割強、「会社に対しては心理的な距離をおいている」に「近い」「やや近い」人は6割弱
- ◆ 部長クラスの管理職で「会社に対して心理的な一体感を感じている」に「近い」「やや近い」が半数以上となっている

■ 働き方や仕事に対する価値観(1)
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	A.私のスキルはどこ会社でも活かせる				B.私のスキルはこの会社だからこそ活かせる				A.自分は経営の一員である				B.自分は従業員の一人である				A.会社に対して心理的な一体感を感じている				B.会社に対しては心理的な距離をおいている			
		Aに近い	やや近い	ややAに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い	Aに近い	やや近い	ややAに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い	Aに近い	やや近い	ややAに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い						
2014年 全体	1583	13.1	44.6	33.4	8.9	6.6	32.3	41.3	19.9	5.0	38.7	39.8	16.6												
60代除く	1408	12.7	43.7	34.6	9.0	6.0	30.8	42.3	21.0	4.5	36.7	41.2	17.5												
部長クラスの管理職	286	18.2	45.1	29.4	7.3	18.2	54.2	21.7	5.9	8.7	47.6	36.0	7.7												
部長クラスと同待遇の専門職	137	17.5	52.6	25.5	4.4	10.9	43.8	33.6	11.7	5.1	43.1	35.8	16.1												
課長クラスの管理職	450	11.1	44.2	36.4	8.2	4.0	35.8	44.7	15.6	4.9	40.4	40.7	14.0												
課長クラスと同待遇の専門職	201	11.9	43.8	31.3	12.9	3.5	25.4	49.3	21.9	4.0	33.8	41.3	20.9												
係長・主任クラスの管理職	225	11.1	44.0	36.4	8.4	3.1	17.8	48.9	30.2	4.4	34.2	40.9	20.4												
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	11.6	41.9	35.2	11.3	1.8	15.5	47.5	35.2	2.5	31.7	42.3	23.6												

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q13 AとBを比較して、あなたの働き方にあてはまるものをお選びください。

- ◆ 「3年後のキャリアをイメージできる」に「近い」「やや近い」と、「3年後のキャリアをイメージできない」に「近い」「やや近い」人はそれぞれ半数ずつを占める
 - ◆ 部長クラスでは「3年後のキャリアをイメージできる」に「近い」「やや近い」割合が高く、6割前後を占めるが、係長・主任クラスでは「3年後のキャリアをイメージできない」に「近い」「やや近い」が6割弱
-
- ◆ 「10年後のキャリアをイメージできる」に「近い」「やや近い」人は約4割、「10年後のキャリアをイメージできない」に「近い」「やや近い」人は約6割
 - ◆ 部長クラスでは「10年後のキャリアをイメージできる」に「近い」が15%前後と高い
-
- ◆ 「昇進・出世を重視する」に「近い」「やや近い」人は約25%で、「自分なりの幸せを追求する」に「近い」「やや近い」人が約75%

■ 働き方や仕事に対する価値観(2)
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	A.3年後のキャリアをイメージできる				B.3年後のキャリアをイメージできない				A.10年後のキャリアをイメージできる				B.10年後のキャリアをイメージできない				A.昇進・出世を重視する		B.自分なりの幸せを追求する	
		Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い	Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い	Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い	Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い				
2014年 全体	1583	10.5	40.4	33.4	15.7	8.4	31.5	39.2	20.9	4.0	21.3	52.9	21.8								
60代除く	1408	9.9	39.0	35.1	16.1	7.9	30.5	40.5	21.1	3.9	21.4	52.1	22.7								
部長クラスの管理職	286	17.5	47.2	29.0	6.3	15.0	33.6	37.4	14.0	8.0	25.5	52.4	14.0								
部長クラスと同待遇の専門職	137	13.9	45.3	26.3	14.6	13.9	32.1	35.8	18.2	2.9	22.6	55.5	19.0								
課長クラスの管理職	450	8.4	42.0	35.8	13.8	4.9	32.7	42.2	20.2	2.9	25.1	51.6	20.4								
課長クラスと同待遇の専門職	201	11.4	39.3	31.3	17.9	8.0	33.8	38.3	19.9	3.0	15.9	58.2	22.9								
係長・主任クラスの管理職	225	5.8	35.6	35.1	23.6	5.8	26.2	40.0	28.0	4.9	18.2	50.7	26.2								
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	8.5	33.5	37.3	20.8	7.0	29.6	38.0	25.4	2.1	16.5	52.5	28.9								

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q13 AとBを比較して、あなたの働き方にあてはまるものをお選びください。

- ◆ 「仕事内容が重要である」に「近い」「やや近い」人は65%、「高い報酬が重要である」に「近い」「やや近い」人が35%を占める
- ◆ 「自分や家族のために働いている」に「近い」「やや近い」人が8割強を占め、「国や社会のために働いている」に「近い」「やや近い」は2割未満にとどまる
- ◆ 「キャリアは自分が決める」に「近い」「やや近い」人は5割弱、「キャリアは状況に応じて決まる」に「近い」「やや近い」人は5割強
- ◆ 部長クラスでは「キャリアは自分が決める」に「近い」が16.8%を占め、「やや近い」も合わせると半数以上に上る

■ 働き方や仕事に対する価値観(3)
(全体/役職別)

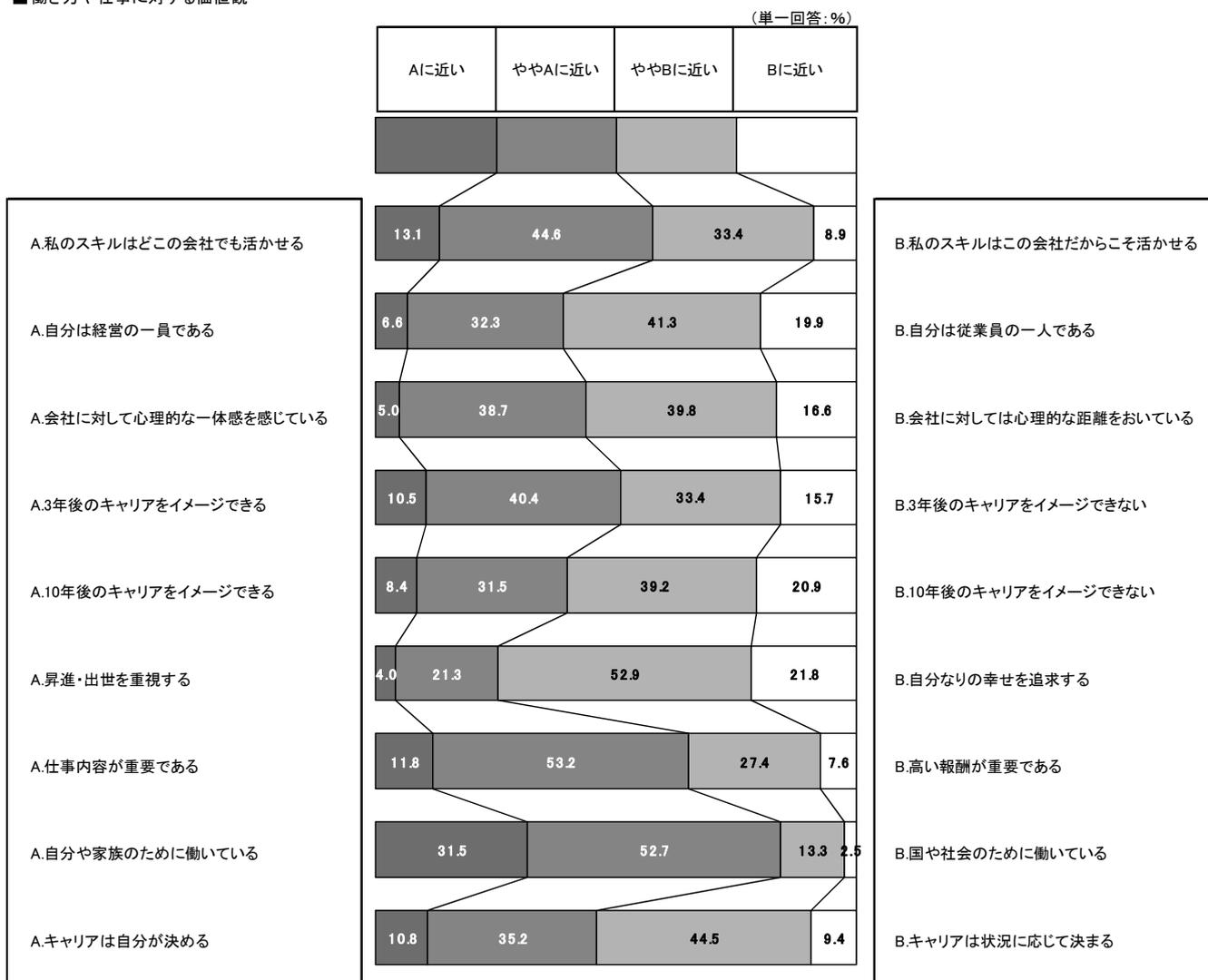
(単一回答:%)

	n	A.仕事内容が重要である		B.高い報酬が重要である		A.自分や家族のために働いている		B.国や社会のために働いている		A.キャリアは自分が決める		B.キャリアは状況に応じて決まる	
		Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い	Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い	Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い
2014年 全体	1583	11.8	53.2	27.4	7.6	31.5	52.7	13.3	2.5	10.8	35.2	44.5	9.4
60代除く	1408	11.3	52.1	28.6	8.0	32.1	52.1	13.5	2.3	10.7	33.7	45.9	9.7
部長クラスの管理職	286	12.9	58.0	22.7	6.3	29.4	54.5	12.6	3.5	16.8	37.8	38.5	7.0
部長クラスと同待遇の専門職	137	14.6	50.4	29.2	5.8	28.5	55.5	13.9	2.2	16.8	43.8	34.3	5.1
課長クラスの管理職	450	11.6	56.2	25.8	6.4	28.4	55.3	14.2	2.0	9.3	32.9	48.7	9.1
課長クラスと同待遇の専門職	201	13.9	53.2	24.9	8.0	29.4	52.7	13.4	4.5	8.0	37.3	46.3	8.5
係長・主任クラスの管理職	225	9.3	51.6	31.1	8.0	40.4	46.7	12.4	0.4	7.1	31.6	48.0	13.3
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	10.2	46.1	32.4	11.3	34.5	50.4	12.7	2.5	9.2	33.8	45.1	12.0

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q13 AとBを比較して、あなたの働き方にあてはまるものをお選びください。

■ 働き方や仕事に対する価値観



2) 望ましいと思う働き方

- ◆ 望ましいと思う働き方として、「社内でポジションを上げる」に「近い」「やや近い」人は8割弱、「転職を通じてポジションを上げる」に「近い」「やや近い」人は2割強
 - ◆ いずれの役職レベルにおいても専門職では、「転職を通じてポジションを上げる」に「近い」「やや近い」が3割弱を占め、管理職よりも高い
-
- ◆ 「キャリアにおいては、知識や技術が重要である」に「近い」「やや近い」人は約6割、「キャリアにおいては、人脈・ネットワークが重要である」に「近い」「やや近い」人は約4割
 - ◆ 部長クラスと同待遇の専門職で、「キャリアにおいては、知識や技術が重要である」に「近い」「やや近い」が7割強と全体よりも高め

■ 望ましいと思う働き方
(全体/役職別)

(単一回答:%)

	n	A.社内でポジションを上げる		B.転職を通じてポジションを上げる		A.キャリアにおいては、知識や技術が重要である		B.キャリアにおいては、人脈・ネットワークが重要である	
		Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い	Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い
2014年 全体	1583	16.4	61.3	17.5	4.9	13.0	47.4	30.3	9.3
60代除く	1408	16.7	60.7	17.5	5.0	12.0	46.6	31.6	9.8
部長クラスの管理職	286	22.7	57.7	15.4	4.2	15.0	47.9	29.0	8.0
部長クラスと同待遇の専門職	137	15.3	57.7	22.6	4.4	18.2	53.3	21.9	6.6
課長クラスの管理職	450	14.7	66.2	13.8	5.3	11.8	48.4	30.0	9.8
課長クラスと同待遇の専門職	201	14.9	58.2	23.4	3.5	15.9	43.3	30.8	10.0
係長・主任クラスの管理職	225	17.3	64.4	15.1	3.1	10.2	45.8	30.7	13.3
係長・主任クラスと同待遇の専門職	284	13.4	58.5	20.8	7.4	10.2	46.8	35.2	7.7

表中数字のアミかけは全体を5ポイント以上上回る/斜体は5ポイント以上下回る。

Q14 AとBを比較して、あなたの望ましいと思う働き方にあてはまるものをお選びください。

■ 望ましいと思う働き方

