



平成26年7月23日(水)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (理事長 菅野 和夫)
 調査・解析部長 荻野 登
 主任調査員補佐 渡辺 木綿子
 (電話) 03 - 5903 - 6286 (URL) <http://www.jil.go.jp/>

「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」結果

- ・ 4社に1社超が、向こう5年間で「無期契約の社員」割合が増加すると回答。2割弱が「多様な正社員区分の新設（拡充）を検討し得る」と回答も
- ・ 管理職は「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」している企業が半数超。約6社に1社が「早期選抜」を実施しており、導入を検討中と合わせると4割弱に
- ・ 正社員ミドルマネジャーに共通する資質は、「ストレス耐性」「顧客志向」「成果志向」等

調査結果のポイント

「人材マネジメントのあり方に関する調査」(企業調査)結果より

< 4社に1社超が、向こう5年間で「無期契約の社員」割合が増加すると回答 > (p4・図表2参照)
 従業員全体に占める「無期契約の社員」割合の、向こう5年間の増減見通しは、「横ばいで推移する(増減はほとんどない)」とみる企業が30.7%となったものの、「現状より(やや)増加する(と思う)」企業も26.6%で4社に1社を超えた。

< 2割弱が「多様な正社員区分の新設（拡充）を検討し得る」と回答 > (p6・図表4-1, 4-2参照)
 「多様な正社員」の可能性について、「新設(既にある場合は拡充)することを検討し得る」企業が19.1%となった。「宿泊業、飲食サービス業」や「金融業、保険業」「情報通信業」「生活関連サービス業、娯楽業」などでは4社に1社を超え、「1,000人以上」では3割強にのぼった。新設(拡充)を検討し得る理由としては(複数回答)改正労働契約法への対応(44.3%)や、少子高齢化の中での労働力確保に対する危機感(42.7%)、非正社員からの優秀人材の確保(41.7%)などが多くあがった。

< 管理職は年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用している企業が半数超 > (p11・図表9参照)
 管理職の育成・登用にあたっては、「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」している企業(50.8%)が、「年功的に育成・登用」している企業(19.1%)を大きく上回った。

< 約6社に1社が早期選抜を実施、検討中を合わせると4割弱に > (p12・図表10参照)
 将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」を「行っている」企業は約6社に1社(15.4%)だが、「導入を検討中」(22.1%)を合わせると4割弱にのぼった。早期選抜者に対しては、とくに「多様な経験を育むための優先的な配置転換」(53.9%)や、「特別なプロジェクトや中枢部門など重要な仕事の経験」(51.9%)などの機会が、一般的な管理職(同順に32.5%、22.1%)より多く与えられている。

「職業キャリア形成に関する調査」(正社員ミドルマネジャー調査)結果より

＜職業キャリア上、重要だった経験は「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」や「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」など＞(p15・図表13参照)

正社員ミドルマネジャーにとって、職業キャリア上、重要だった経験は、ミドルマネジャーへの昇進以前は、尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験、プレッシャーの大きい仕事をこなした経験、自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験、「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験、スケジュールがタイトな仕事をこなした経験などの順、昇進以後では、プレッシャーの大きい仕事をこなした経験、社内の他部門と連携して仕事をした経験、部下、後輩の育成に苦労した経験、尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験、社内の役員等の上位者と対話した経験などの順となった(重要指数が高い順)。

＜ミドルマネジャーに共通する資質は「ストレス耐性」や「顧客志向」「成果志向」など＞
(p17・図表15参照)

正社員ミドルマネジャーが、自身にあてはまると考える資質は、「大体のことは何とかなると考えている」というストレス耐性が高くて、次いで、顧客の満足を重視する、誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える、困難に直面しても耐えられる、どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる、などの順となった(該当指数の高い順)。総じて、「ストレス耐性」「顧客志向」「成果志向」といった共通点が浮かび上がった。

○ 調査の概要

経済構造や競争環境の変化、労働法制の見直し等を踏まえ、企業における人材活用・雇用管理のあり方が今、どう変わろうとしているのかを把握するため、企業とそこで働く正社員ミドルマネジャーを対象に、アンケート調査を実施した。

1. 調査対象：

民間信用調査機関が所有する企業データベースを母集団に、全国(農林漁業、鉱業、公務を除く)における、従業員規模100人以上の企業1万社を、産業・規模別に層化無作為抽出した。また、同企業を通じ、正社員のミドルマネジャー(課長、部長等管理職と相当の専門職)5万人分(100～299人は3枚、300～999人は6枚、1,000人以上は12枚)の調査票配付を依頼した。

2. 調査項目数：企業26問、正社員ミドルマネジャー16問

3. 調査方法：郵送配布・郵送回収

4. 調査期間：平成26年2月12日～3月末日(2月1日現在の状況について回答)

5. 有効回収数：

企業1,003社(10.0%) 正社員ミドルマネジャー4,227人(8.5%)

調査結果の最終的なとりまとめは、年末を目途に調査シリーズとして刊行予定

○ 調査結果の概要

1 企業における人材活用のあり方は今、どう変わろうとしているのか

(1) 人材活用の現状

本調査では、企業における従業員全体を下表の定義で区分し、雇用／活用状況を把握した。区分欄に有効回答があった企業（ $n = 976$ 社）の集計で、働き方に限定のない、いわゆる「正社員」（無限定正社員）を雇用している割合は99.1%だった（図表1）。

正社員として標準的な働き方をする者（無限定正社員）より、勤務地や職種、所定労働時間の長さなどが限定されている「限定正社員」区分がある企業は25.4%で、正社員には位置づけていないが雇用期間に定めがない「無期契約の非正社員」区分がある企業は37.8%だった。無限定正社員以外で「無期契約の社員」区分がある企業割合は45.4%となっている。

一方、何らかの「非正社員」区分がある企業は97.2%で、「有期契約の社員」を雇用している割合は90.5%となった。

図表1 各区分の定義と雇用／活用している企業割合

		雇用 / 活用している区分欄に有効回答があった企業 (n = 976社) で集計		
		本調査での定義	雇用 / 活用 企業割合	
無期契約	正社員	無限定正社員	雇用期間の定めがなく転勤、出向、配置転換等を伴う、働き方に限定のない、いわゆる正社員	99.1
		限定正社員	正社員としての標準的な働き方より所定労働時間が短い者や職種や勤務地等が限定されている者	25.4
	非正社員	フルタイム社員	貴企業として正社員には位置づけていないが、雇用期間の定めがなく、所定労働時間の長さが正社員とほぼ同じ者	25.8
		パートタイム社員	貴企業として正社員には位置づけていないが、雇用期間の定めがなく、正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週間の所定労働日数が少ない者	33.3
有期契約	非正社員	定年再雇用社員	貴企業の正社員を定年退職後、再雇用している者	71.7
		フルタイム社員	有期契約 (雇用期間が1ヵ月を超える) で、所定労働時間の長さが正社員とほぼ同じ者	59.6
		パートタイム社員	有期契約 (同) で、正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週間の所定労働日数が少ない者	66.0
		臨時社員	臨時的に、または日々、雇用している者で、雇用期間が1ヵ月以内の者	19.8
		派遣社員	労働者派遣法に基づく派遣事業所から、貴企業の事業所に派遣されている者	47.0

45.4
37.8

45.4
37.8

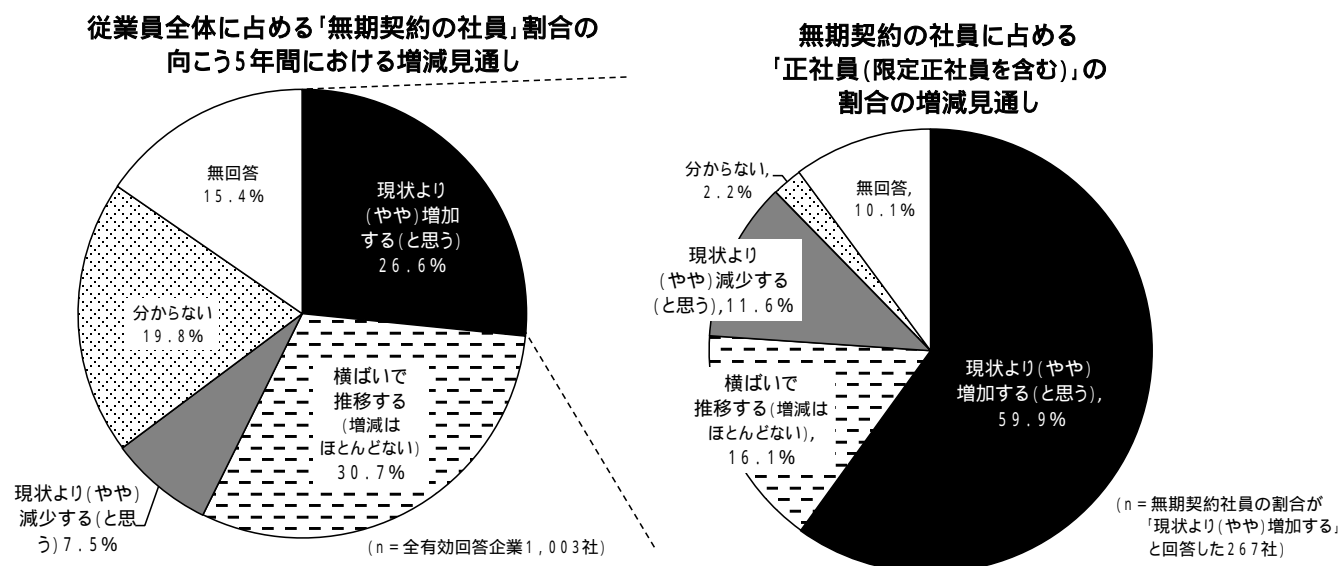
(2) 人材活用の見直しの方向性

従業員全体に占める「無期契約の社員」（無限定正社員、限定正社員、無期契約の非正社員の合算）の割合が、向こう5年間でどのように変化するかを見通しを尋ねたところ、「横ばいで推移する（増減はほとんどない）」とみる企業がもっとも多かった（30.7%）ものの、次いで、「現状より（やや）増加する（と思う）」企業が多く、4社に1社超（26.6%）となった（図表2）。

「無期契約の社員」割合が「現状より（やや）増加する（と思う）」と予測した企業（ $n = 267$ 社）に対し、さらに同社員に占める、正社員（限定正社員を含む、以下同様）の割合の増減見通しを尋ねたところ、最多は「現状より（やや）増加する（と思う）」企業で約6割（59.9%）にのぼった。次いで多かったのは、無期契約の社員割合は増えるものの、正社員割合は「横ばいで推移する（増減はほとんどない）」とみる企業（16.1%）で、これに無期契約の社員割合は増えるが、正社員割合は「現状より（やや）減少する（と思う）」との回答（11.6%）が続いた。

これらを全体に対する割合でみると、「無期契約の社員」割合が向こう5年間に「現状より（やや）増加する（と思う）」企業（26.6%）で、正社員の割合が増加するとみる企業は16.0%、正社員は横ばいまたは（やや）減少で、無期契約の社員割合が増加する、とみる企業が7.4%などとなる。

図表2 向こう5年間ににおける無期契約の社員割合と正社員割合の増減見通し



（3）雇用ポートフォリオの5年後予測

（2）に付随して、本調査では従業員全体に占める「無期契約の社員」（無限定正社員、限定正社員、無期契約の非正社員の合算）の割合が、向こう5年間でどの程度になる見通しかの具体的な数値も記入してもらった。有効回答があった企業（n = 767社）で集計すると、現状における無期契約の社員：有期契約の社員の割合は、直接雇用の場合で64.7%：35.3%、派遣社員も含む場合では63.1%：36.9%だった。

これに対し、5年後における無期契約の社員：有期契約の社員の割合予測は、直接雇用の場合で67.9%：32.1%、派遣社員も含む場合¹では66.1%：33.9%となった。すなわち、無期契約の社員割合は、直接雇用の場合で向こう5年間に+3.2%、派遣社員も含む場合では+3.0%上昇する見通しとなっている。これまで有期契約の社員割合が上昇を続けてきた中であって、向こう5年間では「無期契約の社員」への揺り戻しが図られる見通しが示された。

こうした変化は、どのような企業群でみられるのだろうか。企業の主な属性等の別に、無期契約の社員割合の、現在値と5年後の予測値の差（以下、「揺り戻し幅」という）を集計したものが、図表3である。

¹ 本調査では、派遣社員の今後の増減見通しについては尋ねていない。そのため、「派遣社員も含む場合」とは派遣社員があくまで現状数のまま推移すると仮定した試算結果である。

直接雇用のみの場合で業種別にみると、製造業よりは非製造業で、有期契約の社員から無期契約の社員への揺り戻し幅が大きいことが分かる（製造業 2.2 割＜非製造業 3.6 割）。非製造業の中では、「サービス業（他に分類されないもの）」（4.3 割）や「卸売業、小売業」（4.2 割）の揺り戻し幅が大きい。また、「宿泊業、飲食サービス業」では、有期契約から無期契約への社員の揺り戻し幅は 0.6 割ながら、正社員の増加幅（非正社員の減少幅）が 3.3 割と大きくなっている。

従業員規模別では、規模が大きいほど揺り戻し幅も大きくなる傾向がみられる。「1,000 人以上」の揺り戻し幅は、3.4 割（中でも 1 万人以上では 6.3 割）である。

経営戦略との関係を見ると、揺り戻し幅が大きいのは、「海外での事業展開を重視」する企業（0.2 割）より「国内の事業展開を重視」する企業（4.5 割）、「利益率の引上げを重視」する企業（3.0 割）よりは「売上高の拡大を重視」する企業（3.7 割）、「商品・サービスの低価格化を追求」する企業（1.7 割）より「商品・サービスの付加価値化を追求」する企業（3.8 割）などとなっている。

また、業界が直面している現状との関連では、「商品・サービスの価格が低下している」と感じている企業（3.5 割）の方が、「低下していない」とする企業（2.6 割）より揺り戻し幅は大きい。同様に、「顧客ニーズが高度化・多様化している」と感じている企業（3.3 割）の方が、「していない」とする企業（2.1 割）より、揺り戻し幅は大きくなっている。

図表 3 企業の主な属性等別にみた向こう 5 年間における雇用ポートフォリオの変化

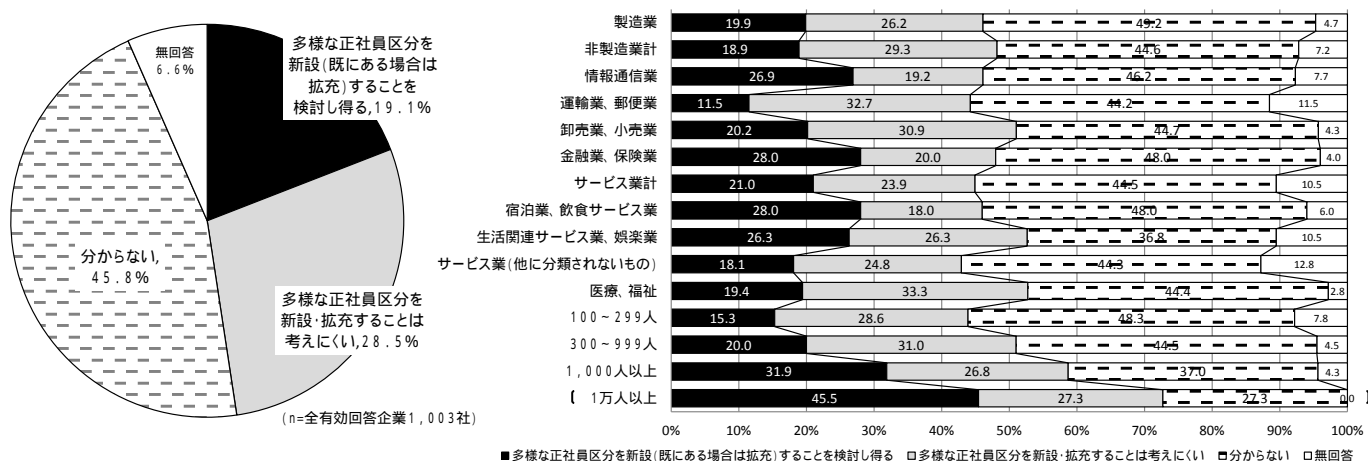
		有効 回答 企業 数	直接雇用のみの場合							揺り 戻し 幅	無期 契約 の 社員 から の 幅	派遣社員を含む場合							揺り 戻し 幅	無期 契約 の 社員 から の 幅
			現状			5年後			現状			5年後								
			無期 契約 の 社員	(うち 正 社員)	有期 契約 の 社員	無期 契約 の 社員	(うち 正 社員)	有期 契約 の 社員	無期 契約 の 社員			(うち 正 社員)	有期 契約 の 社員	無期 契約 の 社員	(うち 正 社員)	有期 契約 の 社員				
全 体		767	64.7	60.9	35.3	67.9	61.2	32.1	3.2	63.1	59.3	36.9	66.1	59.7	33.9	3.0				
主な業種	製造業	188	83.4	82.6	16.6	85.6	82.1	14.5	2.2	80.2	79.5	19.8	82.3	79.0	17.7	2.1				
	非製造業計	579	57.6	52.6	42.4	61.2	53.3	38.8	3.6	56.5	51.5	43.6	59.9	52.2	40.1	3.4				
	建設業	63	85.4	85.1	14.6	86.9	82.5	13.1	1.5	79.5	79.2	20.5	80.9	76.8	19.1	1.4				
	運輸業、郵便業	89	77.8	72.0	22.2	80.6	73.5	19.4	2.8	76.5	70.8	23.5	79.3	72.3	20.7	2.8				
	卸売業、小売業	148	48.8	44.9	51.2	53.0	45.9	47.0	4.2	48.2	44.3	51.8	52.4	45.3	47.6	4.2				
	医療、福祉	30	67.4	61.0	32.6	70.8	61.4	29.2	3.4	67.2	60.8	32.8	70.5	61.1	29.5	3.3				
	サービス業計	181	47.4	38.2	52.7	50.0	39.6	50.0	2.7	46.5	37.5	53.5	49.2	38.9	50.8	2.7				
	宿泊業、飲食サービス業	33	32.5	20.5	67.5	33.1	23.8	66.9	0.6	32.5	20.5	67.5	33.1	23.8	66.9	0.6				
	サービス業(他に分類されないもの)	118	58.7	51.4	41.3	63.0	51.4	37.0	4.3	56.5	49.6	43.5	60.7	49.6	39.3	4.2				
従業員規模	99人以下	35	84.8	77.2	15.2	85.2	76.5	14.8	0.4	84.0	76.5	16.0	84.4	75.7	15.6	0.4				
	100～299人	447	77.7	71.5	22.4	80.1	72.0	19.9	2.4	75.5	69.5	24.5	77.9	70.0	22.1	2.4				
	300～999人	191	60.9	56.9	39.1	64.1	56.6	35.9	3.2	59.2	55.3	40.8	62.3	55.0	37.7	3.1				
	1,000人以上	94	62.6	59.4	37.4	66.0	60.0	34.0	3.4	61.1	57.9	38.9	64.4	58.5	35.6	3.3				
事業所	単一事業所	98	74.7	71.5	25.3	78.1	72.6	21.9	3.4	73.2	70.0	26.8	76.6	71.1	23.4	3.4				
	複数事業所あり	660	63.9	59.8	36.1	67.2	60.2	32.8	3.3	62.1	58.2	37.9	65.3	58.5	34.7	3.2				
労働組合	ある	228	68.1	66.7	31.9	71.8	67.5	28.2	3.7	66.4	65.0	33.6	70.0	65.8	30.0	3.6				
	ない	538	60.0	52.8	40.0	62.5	52.6	37.5	2.5	58.5	51.5	41.5	60.8	51.3	39.2	2.3				
海外事業の展開	している	117	78.4	77.3	21.6	80.5	76.7	19.5	2.1	75.5	74.4	24.5	77.5	73.8	22.5	2.0				
	していない	647	55.4	49.6	44.6	59.3	50.7	40.8	3.9	54.4	48.7	45.6	58.2	49.8	41.8	3.8				
経営戦略 A. 売上高の拡大を重視/ B. 利益率の引上げを重視	Aである	288	60.5	54.2	39.5	64.2	54.6	35.8	3.7	59.3	53.1	40.7	62.9	53.5	37.1	3.6				
	Bである	458	66.5	63.5	33.5	69.5	63.9	30.5	3.0	64.7	61.7	35.3	67.6	62.1	32.4	2.9				
経営戦略 A. 国内の事業展開を重視/ B. 海外での事業展開を重視	Aである	592	57.7	52.5	42.3	62.2	53.2	37.9	4.5	56.4	51.3	43.6	60.8	52.0	39.2	4.4				
	Bである	154	81.8	80.8	18.2	82.0	80.4	18.0	0.2	79.0	78.0	21.0	79.2	77.7	20.8	0.2				
経営戦略 A. 事業の多角化を追求/ B. 主力事業に集中化	Aである	176	55.2	52.4	44.8	58.6	52.6	41.4	3.4	53.6	50.9	46.4	57.0	51.1	43.0	3.4				
	Bである	569	69.6	65.2	30.4	72.7	65.7	27.3	3.1	67.9	63.6	32.1	70.9	64.0	29.1	3.0				
経営戦略 A. 商品・サービスの 付加価値化を追求/B. 商品・ サービスの低価格化を追求	Aである	504	62.1	58.8	37.9	65.9	59.4	34.1	3.8	60.6	57.4	39.4	64.3	58.0	35.7	3.7				
	Bである	246	72.4	67.0	27.6	74.1	66.7	25.9	1.7	70.3	65.0	29.7	71.9	64.8	28.1	1.6				
業界の現状 商品・サービスの価格が低下	当てはまる	387	65.0	59.2	35.1	68.5	60.0	31.5	3.5	63.5	57.9	36.5	67.0	58.7	33.0	3.5				
	当てはまらない	362	65.1	63.2	34.9	67.7	63.1	32.3	2.6	63.1	61.3	36.9	65.7	61.3	34.3	2.6				
業界の現状 業界の需要が頭打ち	当てはまる	368	59.9	54.4	40.1	63.2	55.3	36.9	3.3	58.8	53.4	41.2	62.0	54.2	38.1	3.2				
	当てはまらない	377	70.4	68.4	29.6	73.4	68.3	26.6	3.0	68.1	66.2	31.9	71.0	66.0	29.0	2.9				
業界の現状 顧客ニーズが高度化・多様化	当てはまる	551	63.9	60.2	36.1	67.2	60.6	32.9	3.3	62.3	58.7	37.8	65.4	59.0	34.6	3.1				
	当てはまらない	202	72.0	67.0	28.0	74.1	67.6	25.9	2.1	70.3	65.3	29.7	72.3	65.9	27.7	2.0				

(4) 多様な正社員の可能性

既存の正社員より働き方を限定したり、非正社員より働き方を拡大し処遇を改めるなどして、社会的に「多様な正社員」(いわゆる「限定正社員」)層を形成していこうとする議論があることを踏まえ、自社における「多様な正社員」の可能性をどう考えるか尋ねると、2割弱(19.1%)の企業が「多様な正社員区分を新設(既にある場合は拡充)することを検討し得る」と回答した(図表4-1)。

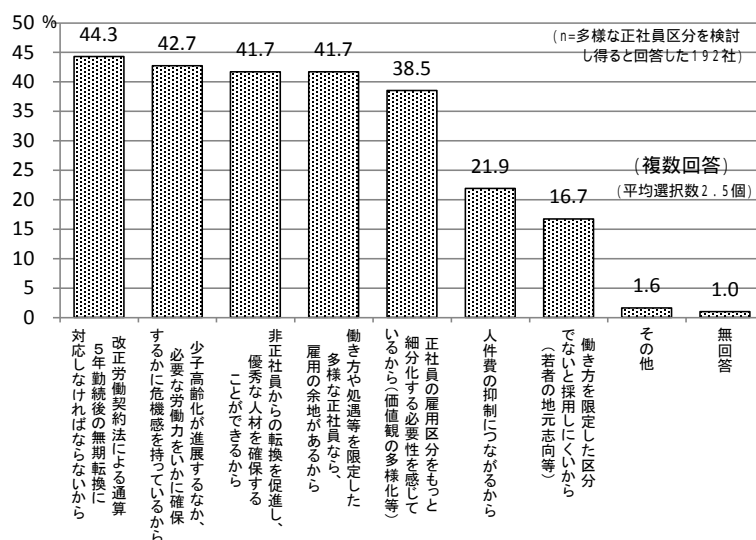
これを業種別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」や「金融業、保険業」「情報通信業」「生活関連サービス業、娯楽業」などで4社に1社を超えた。また、従業員規模別では「1,000人以上」で3割強(1万人以上では半数弱)にのぼった。

図表4-1 多様な正社員を新設・拡充する可能性



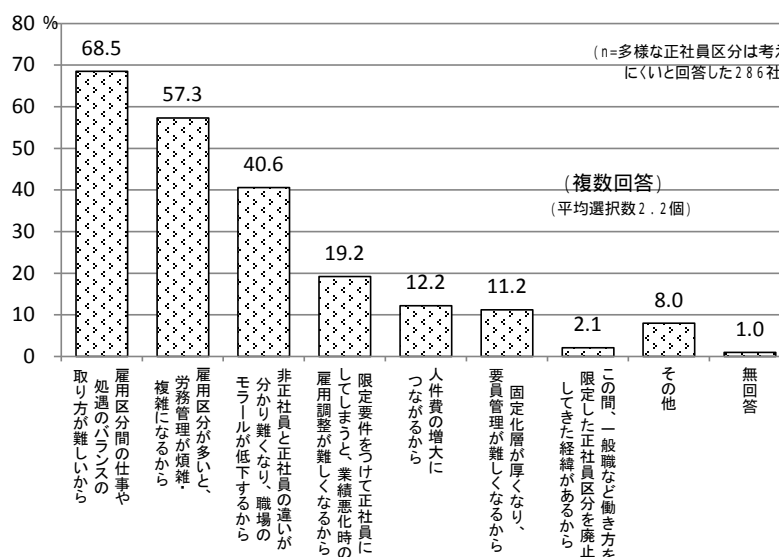
「多様な正社員区分を新設(拡充)することを検討し得る」理由としては(複数回答)多い順に「改正労働契約法による通算5年勤続後の無期転換に対応しなければならないから」(44.3%)、「少子高齢化が進展するなか、必要な労働力をいかに確保するかに危機感を持っているから」(42.7%)、「働き方や処遇等を限定した多様な正社員なら雇用の余地があるから」および「非正社員からの転換を促進し、優秀な人材を確保することができるから」(ともに41.7%)などとなった(図表4-2)。

図表4-2 多様な正社員の新設・拡充を検討し得る理由



これに対し、「多様な正社員区分を新設・拡充することは考えにくい」と回答した企業は28.5%だった。その理由をみると（複数回答）「雇用区分間の仕事や処遇のバランスの取り方が難しいから」（68.5%）「雇用区分が多いと、労務管理が煩雑・複雑になるから」（57.3%）「非正社員と正社員の違いが分かり難くなり、職場のモラルが低下するから」（40.6%）などとなっている（図表4-3）。すなわち、多様な正社員の形成を図るうえでは、雇用区分間の仕事と処遇のバランスなど、その雇用管理のあり方を政策的に明示していく必要性が改めて示唆された。

図表4-3 多様な正社員の新設・拡充は考えにくい理由



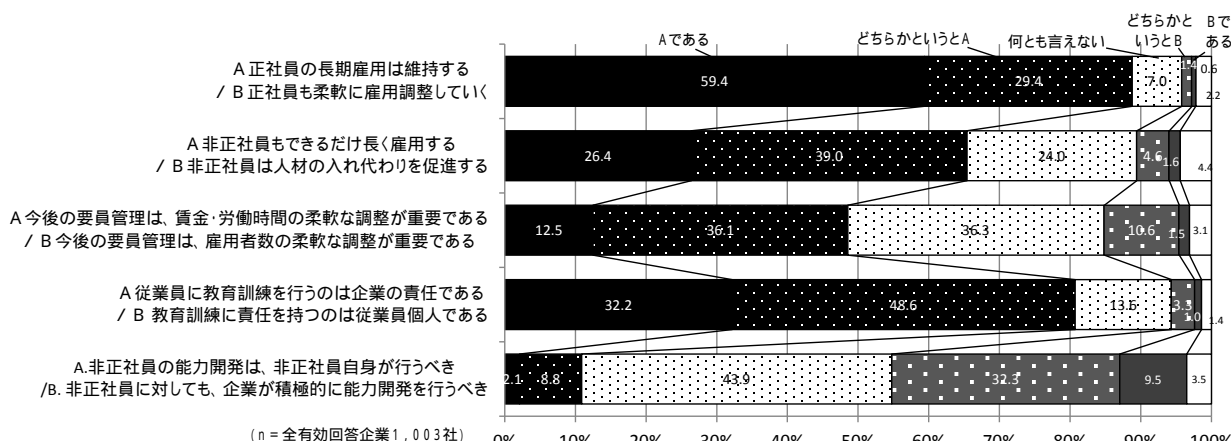
2 雇用管理・人材育成のあり方は今、どう変わろうとしているのか

(1) 雇用方針および人材育成方針

雇用方針および人材育成方針について、対照的な考え方の組み合わせをいくつか示し、それぞれどちらに当てはまるかを尋ねた（図表5）。

まず、正社員については、今後も「長期雇用は維持する」スタンスの企業が9割弱（88.8%）にのぼり、「柔軟に雇用調整していく」（2.0%）を大きく上回った。

図表5 雇用や人材育成に関する考え方



非正社員に対する考え方も同様で、「非正社員もできるだけ長く雇用する」考えの企業が約3社に2社（65.4%）を占めたのに対し、「非正社員は人材の入れ代わりを促進する」企業は6.2%にとどまった。

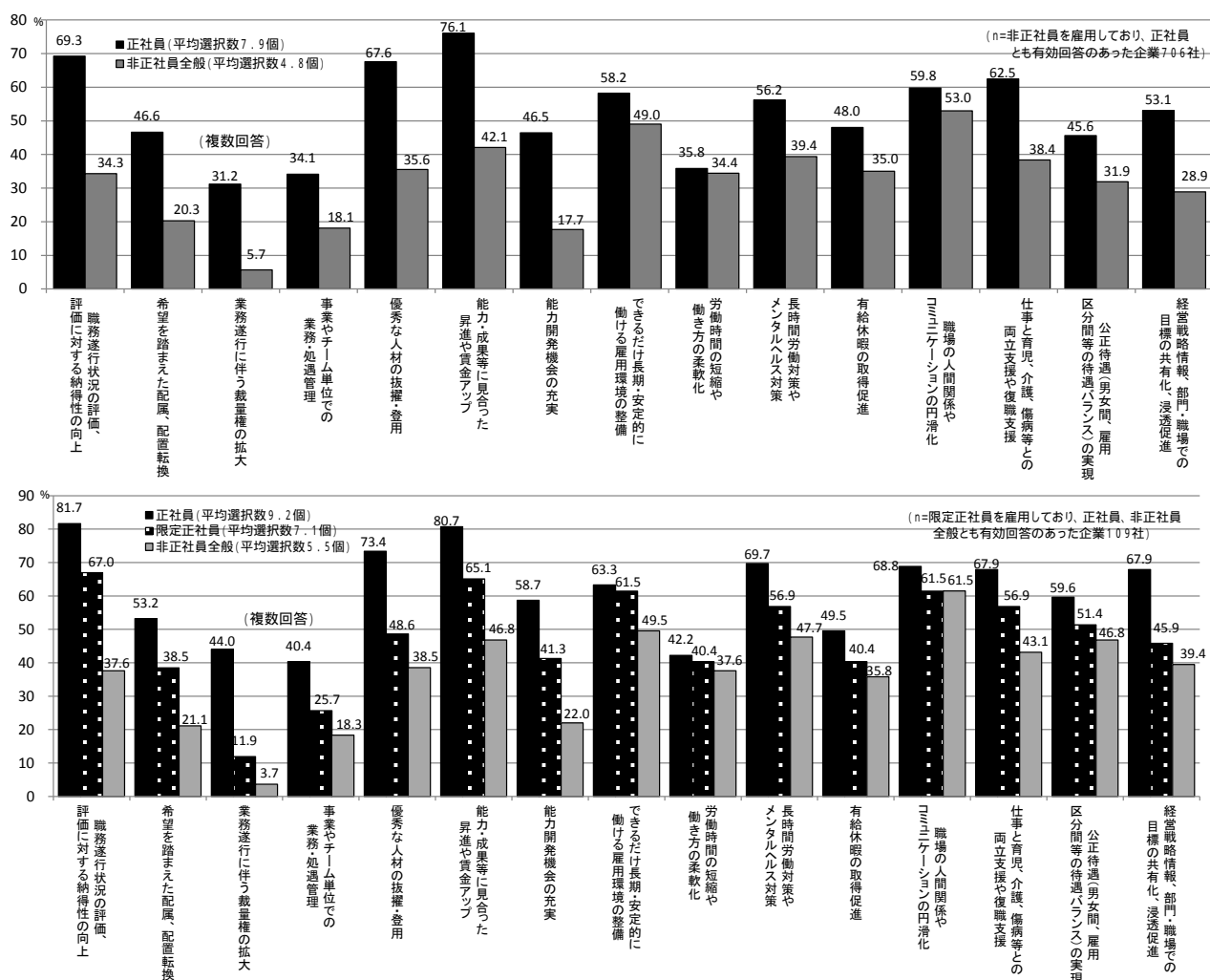
従業員の教育訓練への関わり方については、「従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である」と考える企業が8割超（80.8%）で、「教育訓練に責任を持つのは従業員個人である」とする企業（4.3%）を大きく上回った。

非正社員の能力開発については、「非正社員自身が行うべき」とする企業が1割程度（10.9%）だったのに対し、「非正社員に対しても、企業が積極的に能力開発を行うべき」と回答した企業が4割を超えた（41.8%）。

（2）多様な雇用区分間でみた雇用管理事項の実施状況

各雇用区分の就労意欲等を高めるために実施している雇用管理事項を尋ねると（複数回答）実施項目数の平均は、正社員が7.9に対し、非正社員全般（有期・無期を問わず直接雇用のフルタイム・パートタイム社員）は4.8となった。両者の実施率に大きな開きがみられたのは「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」（35.0ポイント差）や「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」（34.0ポイント差）で、これに「優秀な人材の抜擢・登用」（32.0ポイント差）、「能力開発機会の充実」（28.8ポイント差）などが続いた（図表6）。

図表6 多様な雇用区分間における雇用管理事項の比較



次に、限定正社員を雇用している企業に絞って、正社員、限定正社員、非正社員全般の間で、その就労意欲等を高めるために取り組んでいる雇用管理事項を比較した。実施項目数の平均は、正社員が 9.2、限定正社員が 7.1、非正社員全般が 5.5 となった。

具体的にみると、限定正社員については正社員と非正社員全般の、中間的な実施率となっている雇用管理事項が多い。例えば「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」の実施率は、正社員が 81.7% に対し、限定正社員は 67.0% で、非正社員全般は 37.6% である。同様に、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」については、正社員が 80.7% に対し、限定正社員は 65.1% で、非正社員全般は 46.8% となっている。さらに、「能力開発機会の充実」では、正社員が 58.7% に対し、限定正社員は 41.3% で、非正社員全般が 22.0% などとなっている。

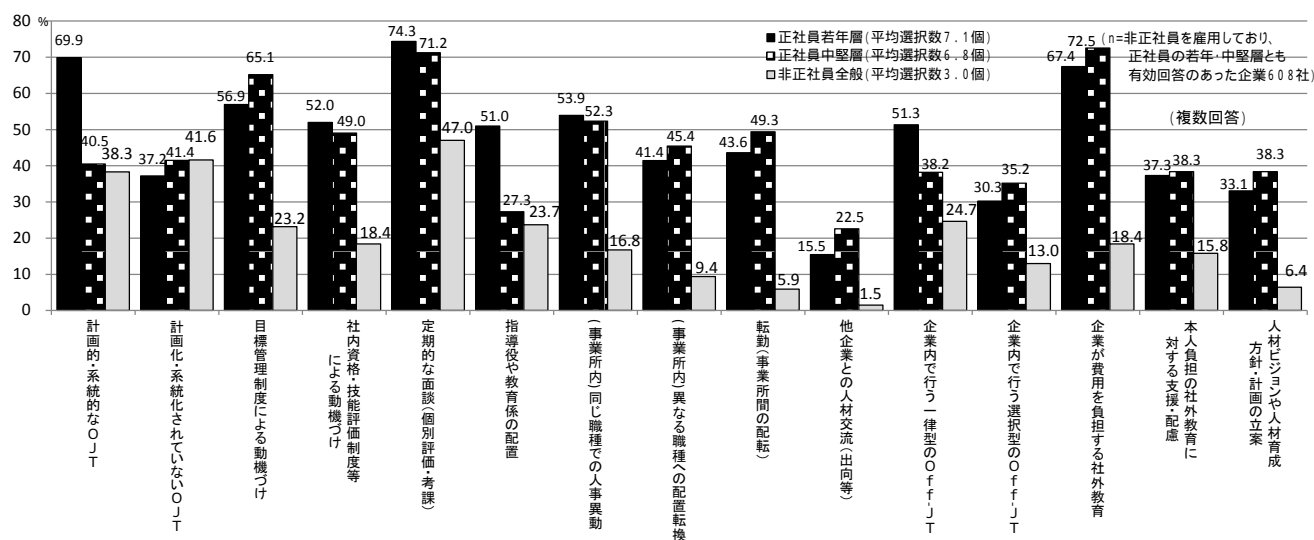
(3) 多様な雇用区分間でみた人材育成の実施状況

各雇用区分における人材育成の実施状況を尋ねると(複数回答) 実施項目数の平均は、正社員の若年層が 7.1、中堅層が 6.8 に対し、非正社員全般は 3.0 だった。正社員の若年層でもっとも多かったのは「定期的な面談(個別評価・考課)」(74.3%) で、これに「計画的・系統的な OJT」(69.9%) 「企業が費用を負担する社外教育」(67.4%) などが続く(図表 7-1)。

中堅層では「企業が費用を負担する社外教育」(72.5%) がもっとも多く、次いで「定期的な面談(個別評価・考課)」(71.2%) 「目標管理制度による動機づけ」(65.1%) などとなっている。

一方、非正社員全般でも、正社員の若年層と同様、「定期的な面談(個別評価・考課)」(47.0%) がもっとも多いものの、これに続くのは「計画化・系統化されていない OJT」(41.6%) である。非正社員全般に対する実施率で、正社員と大きな開きがみられるのは「企業が費用を負担する社外教育」(18.4%) で、正社員若年層(67.4%) と比較しても 49.0% の差がついている。

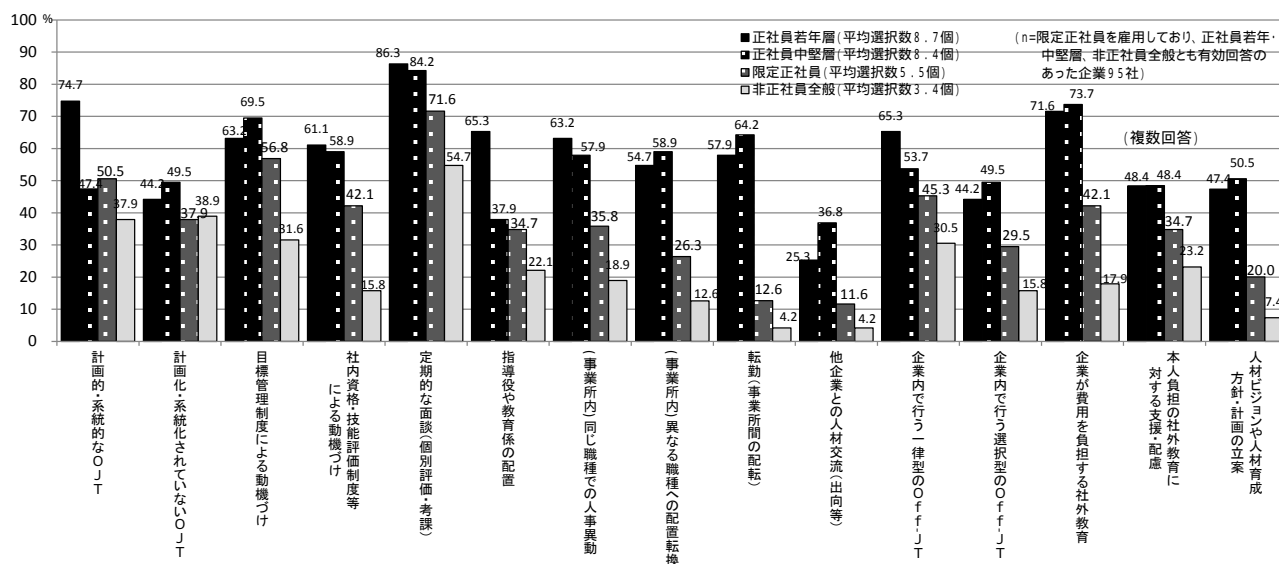
図表 7-1 多様な雇用区分間で取り組まれている人材育成の比較



雇用管理事項の場合と同様に、限定正社員を雇用している企業に絞って、正社員、限定正社員、非正社員全般の間で取り組んでいる人材育成を比較した。実施項目数の平均は、正社員若年層が8.7、中堅層が8.4に対し、限定正社員は5.5で、非正社員全般は3.4だった。

限定正社員に対する人材育成の実施率は、非正社員全般より総じて高くなっている（図表7-2）。例えば「目標管理制度による動機づけ」については、正社員若年層が63.2%、非正社員全般が31.6%のところ、限定正社員は56.8%である。また、「社内資格・技能評価制度等による動機づけ」でも、正社員若年層が61.1%、非正社員全般が15.8%に対し、限定正社員は42.1%となっている。さらに、正社員・非正社員全般の間で大きな開きがみられる「企業が費用を負担する社外教育」についても、正社員若年層が71.6%、非正社員全般が17.9%に対し、限定正社員は42.1%などとなっている。

図表7-2 多様な雇用区分間で取り組まれている人材育成の比較



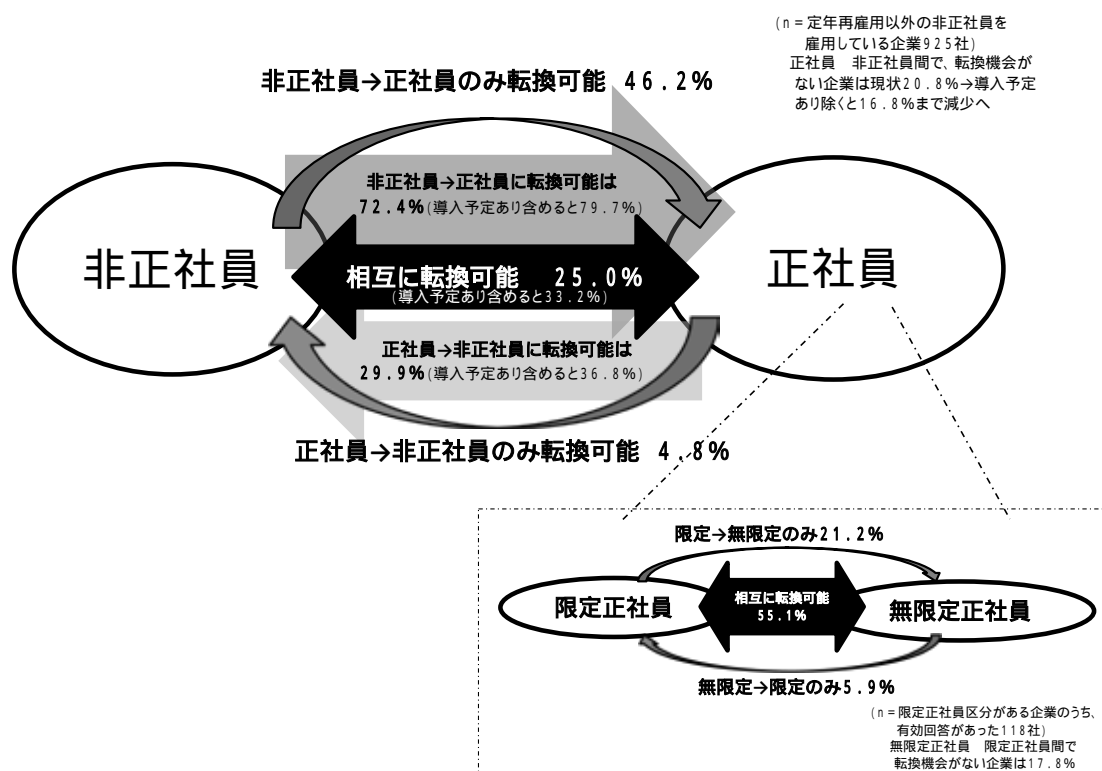
(4) 雇用区分間の転換制度・慣行

定年再雇用以外の非正社員を雇用している企業（n=925社）を対象に、雇用区分間で転換できる制度や慣行があるか尋ねたところ、非正社員→正社員（限定正社員を含む、以下同様）の間で相互に転換できる制度や慣行がある企業は4社に1社（25.0%）となった（図表8）。現在はまだないが、「制度や慣行の導入・実施を検討中」と合わせると、3社に1社程度（33.2%）となっている。

また、非正社員から正社員に転換できる制度や慣行を持つ企業は、現状72.4%のところ、「導入・実施を検討中」を合わせると8割に迫る（79.7%）。同様に、正社員から非正社員に転換できる制度や慣行を持つ企業は約3割（29.9%）だが、「導入・実施を検討中」を含めると3社に1社超（36.8%）となっている。

結果として、正社員→非正社員間で何ら転換機会を持たない企業は、現状の2割程度（20.8%）から、今後は6社に1社程度（16.8%）まで縮小する見通しであり、雇用区分間で転換できる環境が着実に整備されつつあることが分かる。

図表 8 非正社員 正社員間、限定正社員 正社員間における転換制度・慣行の導入(予定)状況



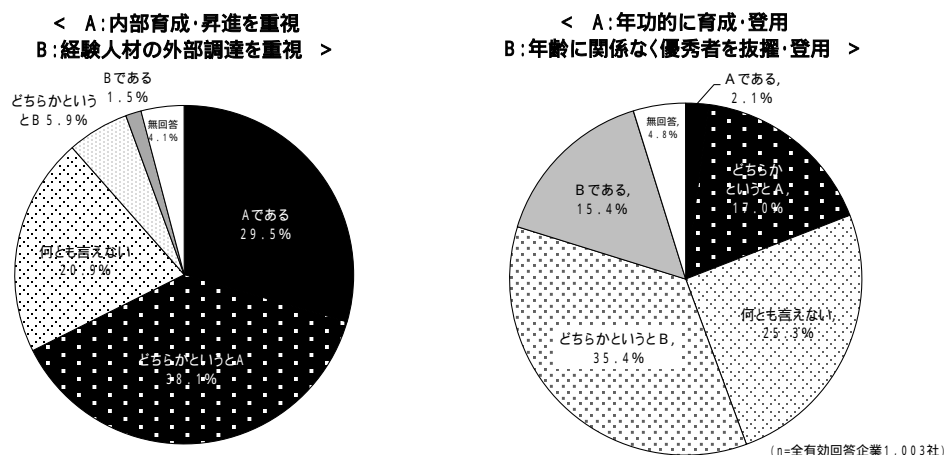
3 管理職のマネジメントのあり方は、どう変わろうとしているのか

(1) 管理職の育成・登用方針

管理職の育成・登用方針を尋ねると、「内部育成・昇進を重視」している企業(67.6%)が、「経験人材の外部調達を重視」する企業(7.4%)を大きく上回った(図表9)。

また、「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」している企業(50.8%)が、「年功的に育成・登用」している企業(19.1%)を大きく上回った。

図表 9 管理職の育成・登用方針



(2) 昇進スピードの変化

課長（相当）職の昇進スピード（登用までに要する期間）については、同設問の有効回答企業（ $n = 809$ 社）の集計で、「変化はない」が60.0%にのぼったものの、「遅くなっている」（13.0%）よりは「早まっている」（27.1%）とする割合が上回った。部長（相当）職についても（ $n = 776$ 社）「変化はない」が65.7%を占めたものの、「遅くなっている」（12.2%）よりは、「早まっている」とする企業（22.0%）が上回る結果となった。

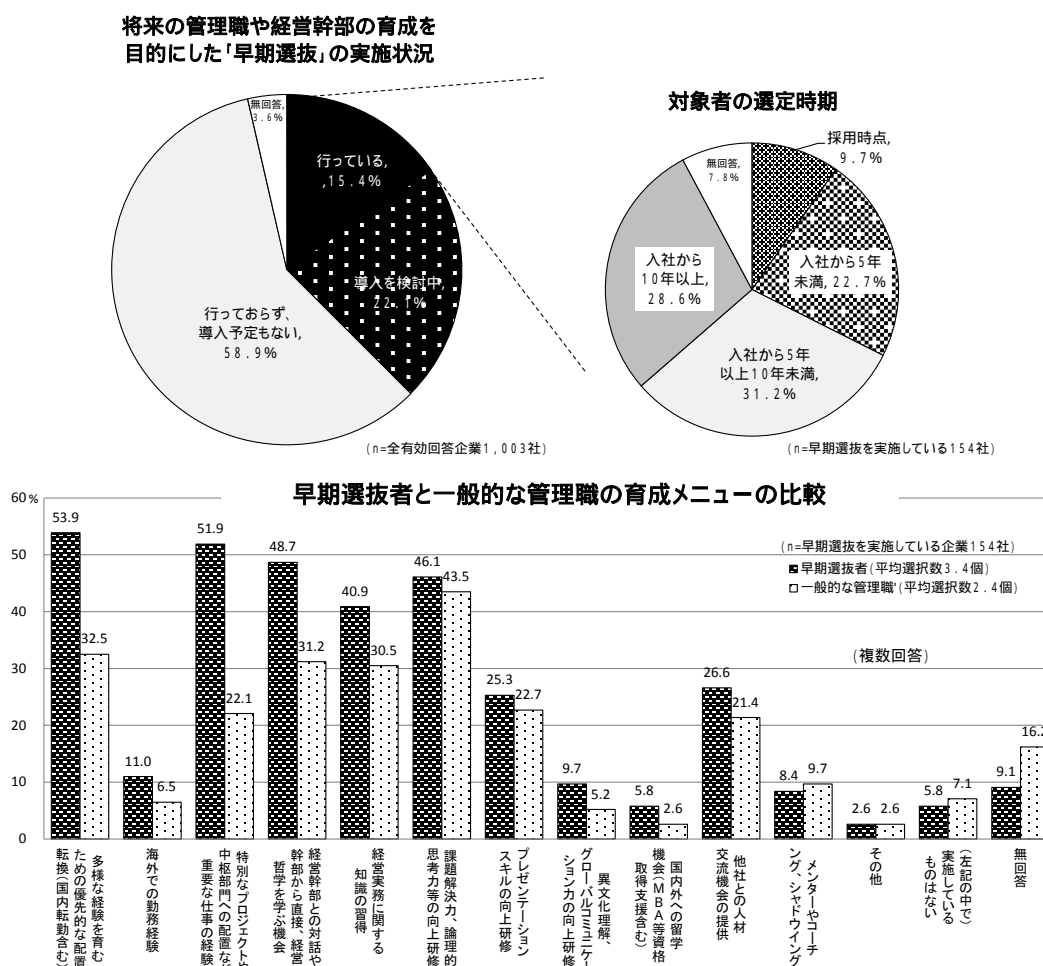
具体的な登用年齢を尋ねると、課長（相当職）については最年少が平均34.9歳（中央値35.0歳）に対し、標準は平均40.5歳（同40.0歳）で、最年少と標準の間に5.6歳の差がみられる。また、部長（相当）職では、最年少登用年齢が42.2歳（同43.0歳）に対し、標準登用年齢は48.1歳（同50.0歳）で、その差は5.9歳である。

(3) 早期選抜の実施状況

将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」の実施状況を尋ねると、現に「行っている」企業は6社に1社程度（15.4%）となったものの、「導入を検討中」（22.1%）と合わせると4割弱（37.5%）にのぼった（図表10）。

なお、これを海外事業を「展開している」企業（全体の17.1%）だけで見ると、早期選抜の実施率は4社に1社を超えており（26.2%）、さらに「導入を検討中」（25.0%）と合わせると半数超（51.2%）にのぼった。

図表10 早期選抜の実施状況とその内容



早期選抜を「行っている」企業に対し、対象者をいつ頃、選定しているか尋ねると、もっとも多かったのは「入社から５年以上１０年未満」(３１．２％)で、これに「入社から１０年以上」(２８．６％)、「入社から５年未満」(２２．７％)などが続いた。

また、早期選抜者を対象に実施している育成メニューを尋ねると(複数回答)「多様な経験を育むための優先的な配置転換(国内転勤含む)」(５３．９％)、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験」(５１．９％)、「経営幹部との対話や幹部から直接、経営哲学を学ぶ機会」(４８．７％)などが上位にあがった。これらを一般的な管理職に対する実施率と比較すると、優先配置については２１．４％、重要な仕事経験は２９．８％、幹部との対話では１７．５％の大きな差が開いている。

(４) 管理職数の近年の推移

管理職数の近年の増減推移を尋ねると、同設問の有効回答企業(n＝９１４社)の集計で、「横ばい」が６２．５％を占めたものの、「減少傾向」(６．６％)よりは「増加傾向」(２４．８％)が大きく上回った。

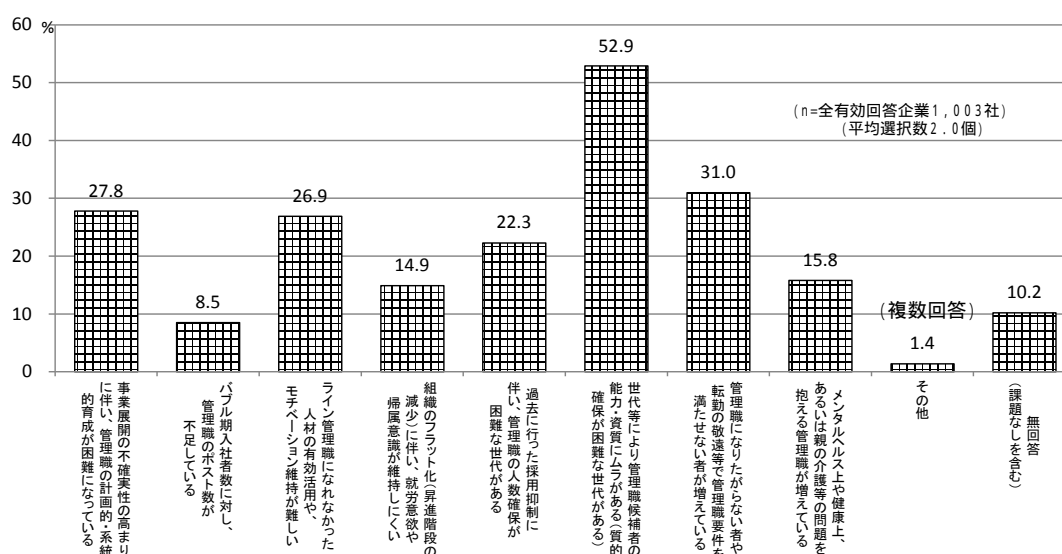
「ライン管理職^２」数だけでみると、「横ばい」(７４．５％)傾向がより強く、「増加傾向」が１９．１％で、「減少傾向」が６．４％。近年は、むしろ「相当の専門職」数の増勢が、ライン管理職のそれを上回ってきたことが分かる。

なお、管理職全数に占めるライン管理職数の割合は、平均６０．８％(相当の専門職数の割合は平均３０．２％)となった。

(５) 管理職の育成・登用上、近年感じている課題

管理職の育成・登用上、近年感じている課題を尋ねると(複数回答)「世代等により管理職候補者の能力・資質にムラがある(質的確保が困難な世代がある)」が最多で半数超(５２．９％)の企業が指摘した(図表１１)。

図表１１ 管理職の育成・登用上、近年感じている課題



^２ 部下を持ち、チームや部門など一定の組織における業務進捗や業績、人材の管理当に従事する管理職と定義した。

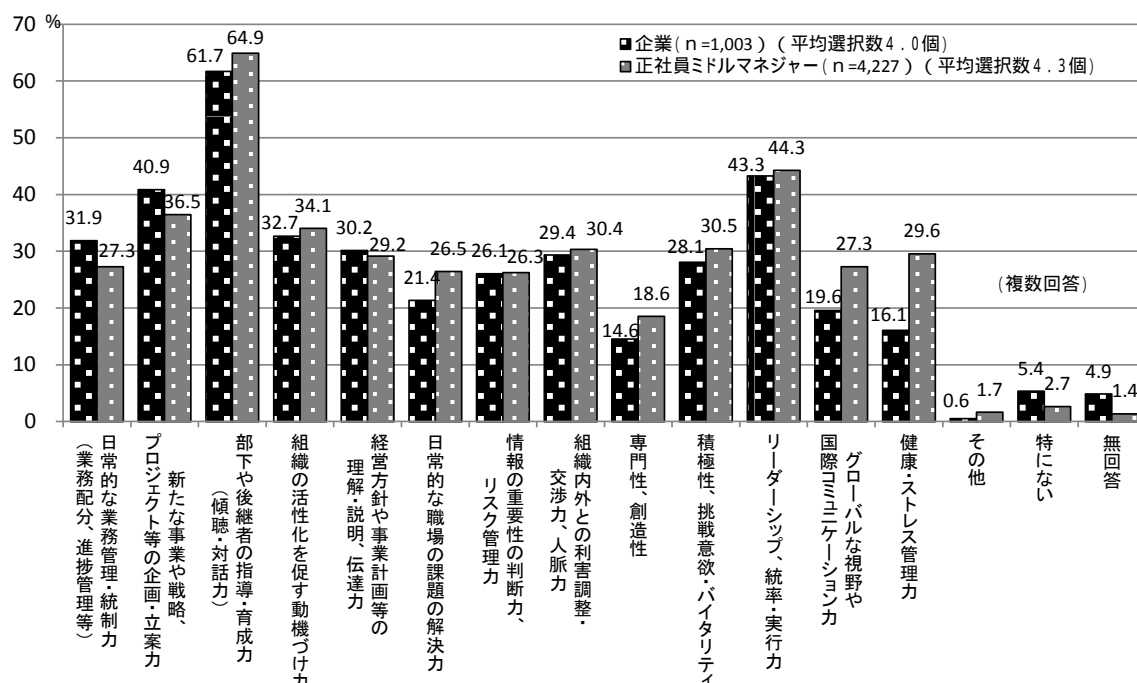
（６）近年の管理職に不足している能力・資質

——企業および正社員ミドルマネジャーの調査結果より

近年の管理職に不足している能力・資質とは、具体的にどのようなものだろうか。企業と正社員ミドルマネジャーの両方に、同時に尋ねた結果をみると（複数回答）企業の回答で最多は「部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）」（６１．７％）。これに「リーダーシップ、統率・実行力」（４３．３％）、「新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力」（４０．９％）、「組織の活性化を促す動機づけ力」（３２．７％）、「日常的な業務管理・統制力（業務配分、進捗管理等）」（３１．９％）などが続く（図表１２）。

一方、正社員ミドルマネジャー自身の回答でも上位４つは同じだが、「健康・ストレス管理力」や「グローバルな視野や国際コミュニケーション力」などについては、企業の回答割合を大きく上回った。

図表１２ 近年の管理職に不足している能力・資質



（７）管理職層の評価・処遇制度の変化

正社員の管理職層に対し、何らかの評価を行っている企業は９１．３％で、その内容（複数回答）は多い順に「成果・業績評価」（７８．４％）、「能力評価」（６５．６％）、「行動評価（コンピテンシー等）」（４４．１％）などとなった（平均選択数２．０個）。

評価結果を、何らかの処遇に反映している企業は９０．５％だった。具体的には（複数回答）「賞与」（７８．１％）と「昇進・昇格」（７４．８％）が多く、これに「月例賃金」（５５．３％）、「降格・降職」（３８．０％）が続く（平均選択数２．５個）。

管理職層の処遇制度の現状と今後の見通しを尋ねると、現状・見通しとも有効回答があった企業（n＝８７９社）の集計で、現状は「年功主義」が２０．５％、「能力主義」が４０．６％、「成果・業績主義」が３８．９％に対し、今後は「年功主義」が７．２％まで縮小。「能力主義」は微増の４２．７％で、「成果・業績主義」が５０．２％とさらに拡大する見通しとなっている。

4 職業キャリア上、重要だった経験や自身にあてはまると考える資質は何か

——正社員ミドルマネジャー調査結果より

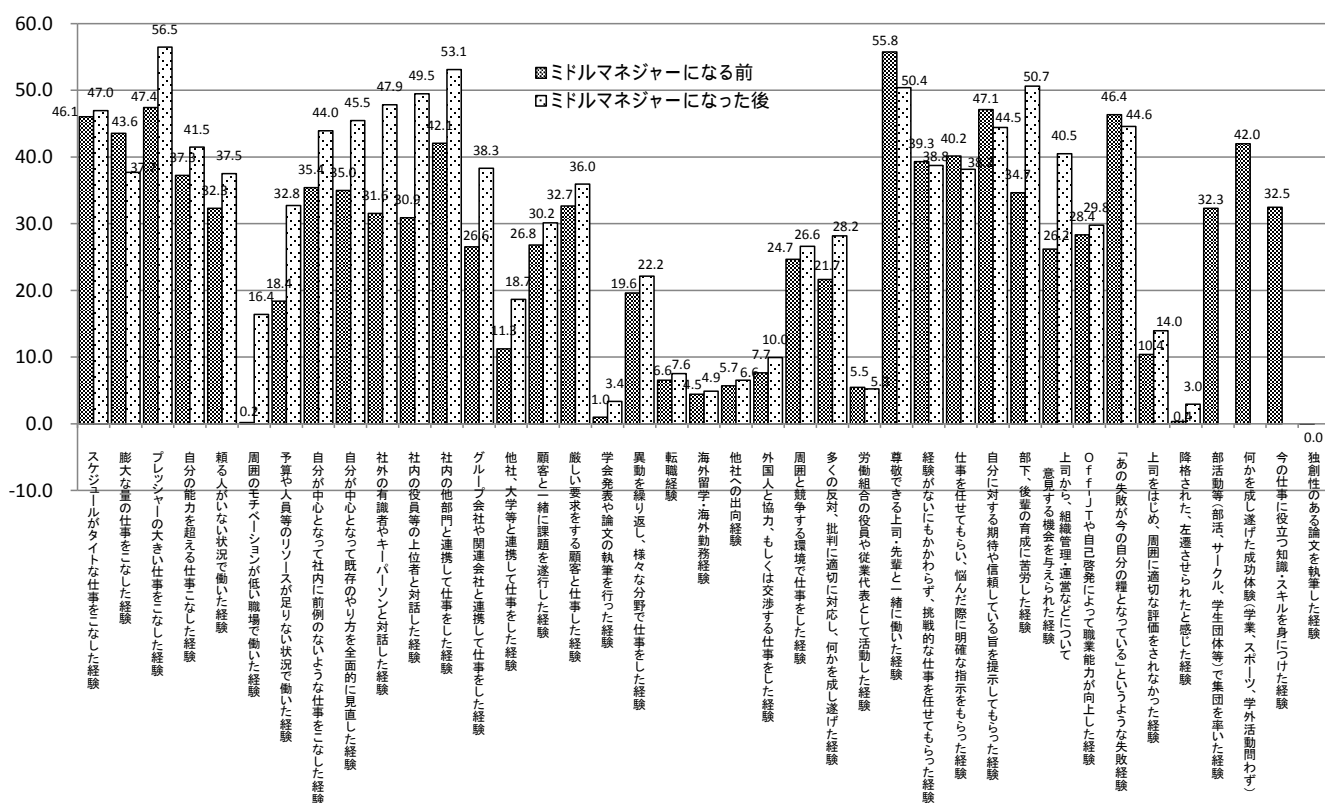
(1) 職業キャリア上、重要だった経験

正社員のミドルマネジャー（課長、部長等管理職と相当の専門職）（ $n = 4,227$ 人）を対象に、これまでの職業キャリア上、重要だった経験を昇進前後に分けて尋ねた。39の経験をあげ、重要度合いを5段階で記入してもらったところ、ミドルマネジャーへの昇進以前で重要指数³が高かったのは、上位から、尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験、プレッシャーの大きい仕事をこなした経験、自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験、「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験、スケジュールがタイトな仕事をこなした経験、などとなった（図表13）。

これに対し、ミドルマネジャーに昇進後、重要指数がもっとも高かったのは「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」であり、次いで、社内の他部門と連携して仕事をした経験、部下、後輩の育成に苦労した経験、尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験、社内の役員等の上位者と対話した経験などとなった。

総じて、「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」や「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」などが、職業キャリア上、重要であると受け止められていることが分かる。

図表13 ミドルマネジャーへの昇進前後でみた、職業キャリア上、重要だった経験（指数）



³ 「非常に重要である」×1.0点+「重要である」×0.5点+「どちらとも言えない」×0+「あまり重要でない」×(-0.5点)+「まったく重要でない」×(-1.0点)で算出した。

こうした経験は、昇進の早さに応じてどう異なるのだろうか。同時期に入社した年齢の近い人に比べた昇進が、早かった人と遅かった人で比較すると（図表１４）、昇進が早かった人の方が、遅かった人より大半の経験で指数が上回る傾向がみられた。ミドルマネジャーになる以前の経験として、昇進が早かった人がその重要性を多く指摘したのは、経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験や、周囲と競争する環境で仕事をした経験、社内の役員等の上位者と対話した経験などである。

さらに、ミドルマネジャーになって以降、両者に１０ポイント以上差がついた経験は１７にのぼった。昇進時期によってその後の経験にも、大きな違いを生じる様子が浮き彫りになっている。

同様に、ライン管理職になった人と相当の専門職になった人の間では、職業キャリア上の経験にどのような違いがあるだろうか。ミドルマネジャーになる以前の指数をみると、全３９のうち３３にのぼる経験で、ライン管理職が相当の専門職を上回っている。中でも、両者で開きが大きいのは「周囲と競争する環境で仕事をした経験」（８．６ポイント差）や「スケジュールがタイトな仕事をこなした経験」（６．４ポイント差）などである。

一方、ミドルマネジャーになって以降の指数をみると、ライン管理職が相当の専門職を上回る経験は２１まで減少する（相当の専門職がライン管理職を上回る経験が１３に増加する）が、両者の差は昇進が早い・遅い人の間でみた違いほど大きなものではない。

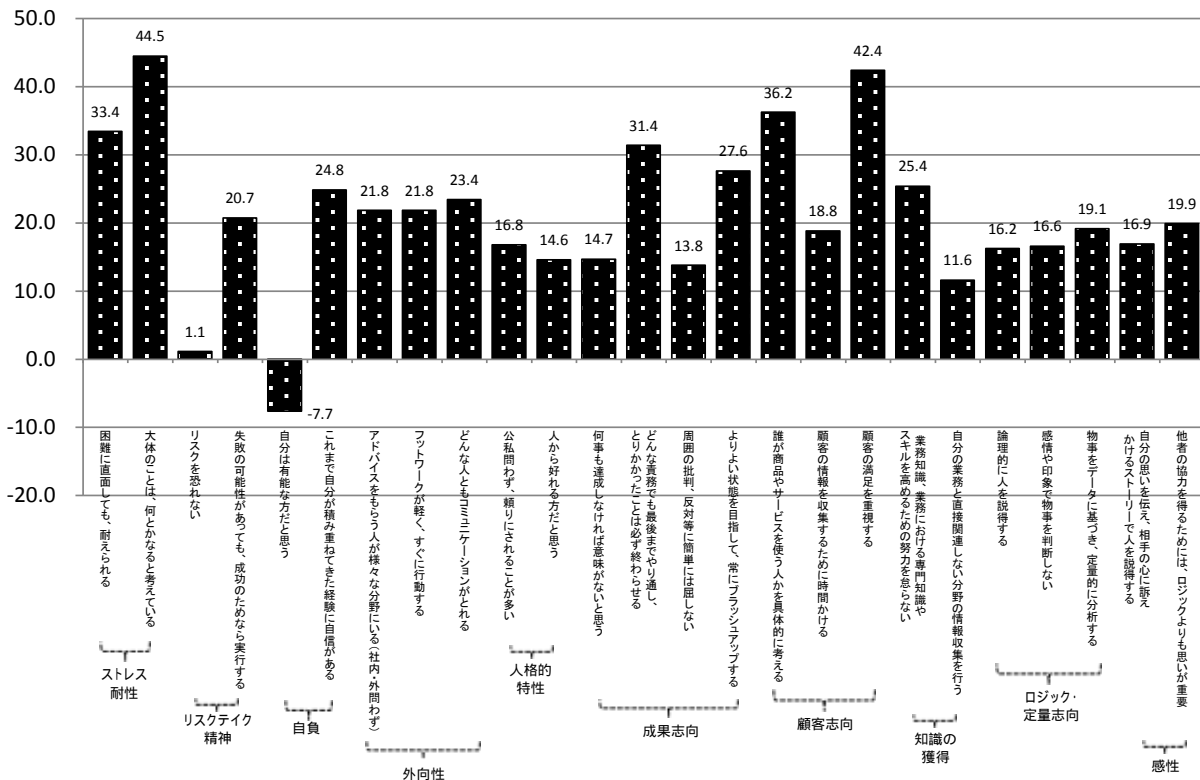
図表１４ 昇進の早さや管理職・専門職間で比較したミドルマネジャーになる前後でみた職業キャリア上、重要だった経験（指数）

※＋／－は5％以上10％未満の差、＋＋は10％以上の差があるもの、 ＋／－＋＋は昇進が早い方の単位、－は遅い方の単位を表す										※＋5％以上の差があるもの、 管理職の順位を表す										
ミドルマネジャーになる前					ミドルマネジャーになった後					ミドルマネジャーになる前					ミドルマネジャーになった後					
昇進が早い	普通	遅い	早い・遅い の差		昇進が早い	普通	遅い	早い・遅い の差		管理職	専門職	その他	管理職・専門職 の差		管理職	専門職	その他	管理職・専門職 の差		
スケジュールがタイトな仕事をこなした経験	51.7	44.3	46.3	5.4	+	53.8	46.0	43.8	10.0	++	49.1	42.7	33.0	6.4	+	48.9	45.4	37.6	3.5	
膨大な量の仕事をこなした経験	49.5	42.2	42.7	6.8	+	44.5	36.0	31.8	12.8	++	45.1	43.3	35.2	1.8		38.0	37.9	35.6	0.1	
プレッシャーの大きい仕事をこなした経験	52.4	46.9	44.5	7.9	+	65.5	55.1	51.4	14.2	++	49.7	44.7	37.5	5.0	+	59.2	55.0	43.4	4.3	
自分の能力を超える仕事をこなした経験	42.7	35.0	36.7	6.0	+	49.3	39.1	37.6	11.7	++	38.9	35.4	30.1	3.5		42.3	43.0	35.3	-0.7	
頼る人がいない状況で働いた経験	34.7	30.5	32.8	2.0		42.5	34.7	37.1	5.5	+	33.4	32.5	26.5	0.9		37.9	41.6	31.7	-3.7	
周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験	1.7	-1.9	1.8	-0.1		20.3	13.7	15.0	5.4	+	-0.6	1.8	2.6	-2.4		16.1	17.8	16.1	-1.7	
予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験	21.7	17.0	17.6	4.1		39.0	30.9	30.3	8.7	+	18.8	17.1	17.5	1.7		33.9	32.3	27.6	1.6	
自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなした経験	42.8	33.6	33.9	8.9	+	53.5	41.3	39.6	13.9	++	37.8	34.6	23.9	3.2		46.5	43.3	30.8	3.3	
自分が中心となって既存のやり方を全面的に見直した経験	42.3	32.3	34.7	7.6	+	54.3	42.0	43.0	11.3	++	37.4	33.0	24.0	4.4		47.8	45.9	31.9	1.9	
社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	37.0	30.2	29.2	7.8	+	56.4	45.4	43.5	12.9	++	34.2	29.8	19.4	4.4		50.8	46.3	32.3	4.6	
社内の役員等の上位者と対話した経験	37.1	29.2	25.7	11.4	++	57.0	48.4	46.2	10.8	++	32.7	27.4	25.0	5.3	+	52.2	46.7	37.9	5.5	+
社内の他部門と連携して仕事をした経験	46.6	41.7	41.4	5.2	+	58.6	52.9	52.0	6.6	+	44.5	39.7	31.2	4.8		55.5	53.8	38.7	1.7	
グループ会社や関連会社と連携して仕事をした経験	29.5	26.7	26.0	3.5		43.7	38.2	35.6	8.1	+	28.6	23.9	18.5	4.7		40.9	36.1	26.6	4.8	
他社、大学等と連携して仕事をした経験	12.3	11.9	8.7	3.6		23.2	17.9	15.8	7.4	+	12.2	11.4	6.4	0.8		20.2	21.2	9.8	-1.0	
顧客と一緒に課題を遂行した経験	29.9	26.5	28.0	1.9		36.3	29.5	26.8	9.5	+	28.8	28.2	15.5	0.6		31.9	33.8	17.8	-1.9	
厳しい要求をする顧客と仕事した経験	38.2	31.2	30.9	7.4	+	42.5	34.5	30.1	12.4	++	34.9	29.9	23.2	5.1	+	37.5	37.6	25.9	0.0	
学会発表や論文の執筆を行った経験	0.9	0.7	2.2	-1.4		4.7	2.6	4.7	0.0		0.7	2.1	1.5	-1.4		2.7	7.2	4.5	-4.6	
異動を繰り返し、様々な分野で仕事をした経験	22.7	19.5	18.7	4.0		25.2	21.9	22.5	2.8		21.1	17.4	13.3	3.7		23.7	20.2	15.6	3.5	
転職経験	7.5	5.0	2.2	5.4	+	9.1	5.8	2.1	7.0	+	6.1	7.0	9.0	-0.9		7.0	9.2	9.9	-2.2	
海外留学・海外勤務経験	5.2	4.3	4.8	0.4		5.5	5.1	4.9	0.6		5.1	4.3	1.5	0.9		5.1	5.3	4.1	-0.2	
他社への出向経験	5.7	6.4	5.8	-0.1		6.9	7.0	6.6	0.4		6.2	5.5	3.7	0.6		6.7	7.9	6.3	-1.2	
外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	8.0	8.4	8.9	-1.0		11.4	10.5	9.7	1.7		8.4	8.3	3.9	0.1		10.6	11.2	6.0	-0.5	
周囲と競争する環境で仕事をした経験	31.7	22.8	19.9	11.9	++	33.8	25.4	21.3	12.5	++	27.1	18.5	16.6	8.6	+	28.5	25.6	16.9	2.9	
多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験	27.9	19.0	21.4	6.5	+	38.1	24.9	23.8	14.3	++	23.4	18.4	15.3	5.0	+	30.0	29.7	18.0	0.3	
労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	6.0	5.0	8.6	-2.6		6.0	5.1	6.9	-0.9		6.2	2.5	3.9	3.7		5.8	3.0	4.6	2.9	
尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	59.7	55.0	55.9	3.8		56.4	49.9	49.1	7.3	+	56.8	57.0	50.0	-0.3		51.5	49.8	45.2	1.7	
経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験	48.0	35.8	35.7	12.3	++	47.7	36.6	33.5	14.2	++	40.9	37.7	32.1	3.2		40.1	38.0	31.6	2.1	
仕事を任せてもらい、悩んだ際に明確な指示をもらった経験	44.8	39.1	39.7	5.1	+	41.6	38.3	37.4	4.2		41.8	36.2	35.2	5.6	+	39.3	36.7	33.0	2.7	
自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験	53.8	45.5	44.0	9.8	+	51.2	43.5	39.2	12.0	++	49.1	43.3	39.4	5.8	+	45.9	44.0	36.9	1.9	
部下、後輩の育成に苦労した経験	39.5	32.6	34.7	4.8		58.7	49.4	47.1	11.7	++	35.8	32.8	30.0	3.0		53.1	47.9	39.9	5.2	+
上司から、組織管理・運営などについて意見を機会を与えられた経験	32.3	24.2	23.8	8.6	+	48.6	40.0	36.0	12.6	++	27.8	23.5	20.0	4.3		43.1	37.9	28.5	5.2	+
Off-JTや自己啓発によって職業能力が向上した経験	32.8	26.7	26.6	6.3	+	35.8	28.5	25.4	10.4	++	30.2	26.6	21.0	3.6		31.2	30.1	22.1	1.1	
「あの失敗が今の自分の糧となっている」といような失敗経験	51.5	45.3	42.3	9.3	+	51.3	43.9	38.6	12.7	++	48.0	45.8	38.0	2.2		45.4	47.7	37.8	-2.3	
上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	9.6	8.5	15.1	-5.5	-	16.3	11.8	16.4	-0.1		10.3	12.0	9.7	-1.7		14.0	15.8	12.1	-1.8	
降格された、左遷させられたと感じた経験	-1.2	0.2	1.2	-2.4		2.7	2.9	2.5	0.3		-0.1	-0.3	2.8	0.2		2.4	3.6	5.4	-1.2	
部活動等（部活、サークル、学生団体等）で集団を率いた経験	37.8	30.3	33.4	4.4							33.6	29.4	27.4	4.3						
何かを成し遂げた成功体験（学業、スポーツ、学外活動問わず）	46.9	40.6	40.6	6.3	+						43.1	39.8	38.1	3.4						
今の仕事に役立つ知識・スキルを身につけた経験	36.4	30.2	28.7	7.7	+						32.1	34.6	33.6	-2.5						
独創性のある論文を執筆した経験	0.8	-1.2	-0.3	1.0							-0.6	-1.8	2.9	1.2						

（２）自身にあてはまると考える資質

近年のミドルマネジャーに求められている資質とは、どのようなものだろうか。25の資質をあげ、自身にどの程度あてはまるか尋ねると（図表15）、該当指数⁴がもっとも高かったのは、「大体のことは、何とかできると考えている」というストレス耐性だった。次いで、顧客の満足を重視する、誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える、困難に直面しても耐えられる、どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる、などがあがり、ストレス耐性（ ）、顧客志向（ ）、成果志向（ ）といった共通点が浮かび上がった。

図表15 ミドルマネジャーの資質（指数）



こうした結果を、各職位の男女別にみるとどうなるだろう（図表16）。該当指数を男女で比べると、部長（相当）職については、男性の方が高い資質として、論理的に人を説得する、自分は有能な方だと思う、物事をデータに基づき定量的に分析する、などがあがった。これに対し、女性の方が高い資質は、公私を問わず頼りにされることが多い、業務知識、業務における専門知識やスキルを高めるための努力を怠らない、どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる、などとなっている。

課長（相当）職では、両者の開きが大きかった順に、公私を問わず頼りにされることが多い（女性が優位）、物事をデータに基づき定量的に分析する（男性が優位）

どんな人ともコミュニケーションがとれる（女性が優位）、論理的に人を説得する（男性が優位）などとなった。総じて、同等のミドルマネジャーでも、男性はロジック・定量志向等が強く、一方で女性は頼りにされる、とりかかったことは必ず終わらせるなどの資質に強みを持ち、大きな違いがあることが分かる。

⁴ 「非常にあてはまる」×1.0ポイント＋「あてはまる」×0.5ポイント＋「どちらとも言えない」×0＋「あてはまらない」×（－0.5ポイント）＋「全くあてはまらない」×（－1.0ポイント）で算出した。

図表１６ 男女・職位別に比較したミドルマネジャーの人物・思考特性（指数）

※＋／－は5割以上10割未満の差、＋＋／－－は10割以上の差があるもの、＋／＋＋は女性の優位、－／－－は男性の優位を表す

		男性・ 部長相当職	男性・ 課長相当職	男性・ その他	女性・ 部長相当職	女性・ 課長相当職	女性・ その他	女性－男性差が (部長相当職)	女性－男性差が (課長相当職)		
ストレス 耐性	困難に直面しても、耐えられる	39.0	32.9	26.6	39.2	38.8	21.8	0.2	5.8	＋	
	大体的ことは、何とかなると考えている	49.3	43.5	38.1	53.3	51.2	39.3	4.0	7.7	＋	
リスクテイク 精神	リスクを恐れない	8.8	1.0	-8.8	13.3	2.5	-10.4	4.5	1.5		
	失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	27.7	20.8	12.5	34.2	21.2	6.9	6.5	0.5		
自負	自分は有能な方だと思う	0.9	-7.2	-21.3	-7.5	-6.5	-20.5	-8.4	-	0.7	
	これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	33.5	25.0	13.3	26.8	25.4	12.1	-6.7	-	0.3	
外向性	アドバイスをもらう人が様々な分野にいる(社内・外問わず)	23.3	21.5	13.1	30.8	29.5	23.0	7.5	＋	8.0	＋
	フットワークが軽く、すぐに行動する	27.1	21.9	11.8	26.7	26.8	10.8	-0.5		4.9	
人格的 特性	どんな人ともコミュニケーションがとれる	28.9	22.4	11.9	27.5	32.6	23.0	-1.4		10.2	＋＋
	公私問わず、頼りにされることが多い	24.6	15.1	5.9	37.5	27.7	9.7	13.0	＋＋	12.7	＋＋
成果志向	人から好れる方だと思う	21.8	13.6	7.7	23.4	16.2	10.5	1.7		2.6	
	何事も達成しなければ意味がないと思う	16.8	14.3	15.0	24.2	12.9	10.3	7.5	＋	-1.4	
顧客志向	どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる	34.1	30.3	26.8	45.0	38.6	30.4	10.9	＋＋	8.2	＋
	周囲の批判、反対等に簡単には屈しない	21.9	12.7	9.9	20.0	12.8	5.3	-1.9		0.2	
知識の獲得	よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	33.4	26.9	18.7	39.2	33.1	22.3	5.8	＋	6.2	＋
	誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える	41.8	36.8	26.0	49.2	38.2	23.3	7.4	＋	1.4	
顧客志向	顧客の情報を収集するために時間かける	25.4	18.8	8.9	28.3	21.0	7.9	2.9		2.3	
	顧客の満足重視する	47.3	42.7	32.6	54.2	45.8	29.7	7.0	＋	3.1	
知識の獲得	業務知識、業務における専門知識やスキルを高めるための努力を怠らない	28.9	25.0	19.9	40.0	29.4	18.6	11.1	＋＋	4.5	
	自分の業務と直接関連しない分野の情報収集を行う	17.7	11.9	4.9	21.7	10.5	0.0	4.0		-1.4	
ロジック・ 定量志向	論理的に人を説得する	23.6	17.9	10.6	10.0	8.1	-8.1	-13.6	- -	-9.9	-
	感情や印象で物事を判断しない	22.7	16.7	11.8	23.3	13.4	5.0	0.7		-3.3	
感性	物事をデータに基づき、定量的に分析する	26.8	20.4	12.3	19.2	8.3	2.5	-7.6	-	-12.1	- -
	自分の思いを伝え、相手の心に訴えかけるストーリーで人を説得する	24.6	17.6	2.6	23.3	16.6	5.7	-1.3		-1.1	
	他者の協力を得るためには、ロジックよりも思いが重要	23.5	20.2	11.8	26.6	21.8	12.9	3.1		1.6	

５ 回答企業・労働者の基礎情報

回答企業・正社員ミドルマネジャーの基礎的な属性は、下表の通りである。

<企業>		<労働者>			
主たる業種	建設業	8.0	性別	男性	87.1
	製造業	25.5		女性	12.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.1		その他	0.1
	情報通信業	2.6	年齢層	30歳未満	2.2
	運輸業、郵便業	11.3		30代	15.4
	卸売業、小売業	18.7		40代	45.4
	金融業、保険業	2.5		50代	32.6
	不動産業、物品賃貸業	0.8		60歳以上	4.3
	学術研究、専門・技術サービス業	1.9		無回答	0.1
	宿泊業、飲食サービス業	5.0	最終学歴	高校卒	28.6
	生活関連サービス業、娯楽業	1.9		短大・高専卒	10.1
	教育、学習支援業	2.5		大学卒	53.3
	医療、福祉	3.6		大学院修士課程了	2.9
	複合サービス業(郵便局、協同組合等)	0.1		大学院博士課程修了	0.2
	その他サービス業(他に分類されないもの)	14.9		その他	4.6
従業員規模	その他	0.7		無回答	0.3
	99人以下	4.4	雇用形態	あり	48.3
	100～299人	57.4		なし	51.4
	300～999人	24.4		無回答	0.3
	1,000～9,999人	12.7	税込年収	300万円未満	4.8
海外事業	1万人以上	1.1		300万円以上 400万円未満	8.6
	海外事業を展開している	17.1		400万円以上 500万円未満	15.9
	売上高に占める海外比率	23.4		500万円以上 600万円未満	18.5
	していない	82.5		600万円以上 700万円未満	15.5
	無回答	0.4		700万円以上 800万円未満	12.4
				800万円以上 900万円未満	9.5
			現在の主な役割	部長相当の管理職	16.7
				部長相当の専門職	1.9
				課長相当の管理職	58.0
				課長相当の専門職	9.0
				その他	13.9
			昇進時期	無回答	0.5
				組織管理	24.0
				ある程度定型的な業務管理	22.0
				プロジェクト等の責任者として業務管理	7.0
			昇進時期	新規事業やプロジェクトの企画立案	2.3
				自らも一員(プレーヤー)として仕事	39.4
				その他	3.3
				無回答	2.1
			昇進時期	同時期入社と比較して早い	32.2
				普通	41.9
				遅い	9.6
				比較する対象がいない	15.7
				無回答	0.6
				900万円以上 1,000万円未満	6.2
				1,000万円以上 1,200万円未満	6.1
				1,200万円以上 1,500万円未満	1.2
				1,500万円以上 2,000万円未満	0.5
				2,000万円以上	-
				無回答	0.8