

# 平成22年度 人材育成に関するアンケート調査結果

## 【調査方法】

- ・調査対象：本部会員ならびに非会員の道内地場企業・団体、439組織の教育担当者
- ・調査期間：2010年11月～12月      ・調査方法：郵送によるアンケート方式
- ・回答数：128組織（回答率29.2%）

## 【調査目的ならびに内容】

人材育成に関する取組状況と課題把握のため、次のテーマで調査した。

1. 人材育成に関する考え方
2. 教育施策の取組状況
3. 教育予算動向
4. 能力開発に関する課題
5. 当本部研修・セミナーに関する要望（非公開）

## 【集計方法】

全体集計に加え、下記のとおり業種別（4区分）、従業員数規模別（3区分）に集計を行なった。

- ・業種別：製造業、建設業、卸売・小売業、その他業種（左記以外の業種）
- ・従業員数規模別：100人未満、100～499人、500人以上  
※従業員数規模別による回答割合は、従業員数不明先5社を除く123組織を母数として計算している。  
（構成率は、資料編の構成率表参照）

## 【ご覧いただく際のお願い】

1. 回答割合を示すパーセントは、小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。
2. 「その他」回答については、わかり易さに配慮し本文へは反映しておりません。資料編の集計表をご覧ください。
3. 業種別ならびに従業員数規模別は、全体動向と比べて特徴ある内容について本文に記載しております。詳細は資料編の集計表をご覧ください。

## 【調査結果のポイント】

1. 8割の企業が人材育成を優先的な経営課題と捉えているが、実際に従業員教育を積極的に実施している企業は5割に止まる。また、従業員数規模が小さい企業ほど積極的実施の割合が低い。
2. 従業員教育施策で実施割合が最も高いのは「外部研修」、次いで「社内研修」、「計画的OJT」。
3. 最も効果を上げている従業員教育施策は「社内研修」、次いで「計画的OJT」、「外部研修」。
4. 従業員教育の実施体制は管理部門主導が5割、現場・ライン部門主導が3割。
5. 今年度の教育予算は昨年度と比べ増加傾向が強く、来年度以降さらに強まる見通し。ただし、建設業では昨年度の増加傾向から大きく落ち込み、今年度は減少傾向、来年度以降も減少傾向が続く。
6. 従業員の能力等に対しては「不満である」（4割）が「満足している」（3割）を上回る。
7. 能力等に不満を感じる階層で最も多いのが「ベテラン層」、次いで「中堅社員層」、「若手社員層」。
8. 「中堅社員層」、「若手社員層」では、「自主性・積極性」が最大の不満要因。
9. 今後、育成に力を入れたい階層で最も多いのが「中堅社員層」、次いで「若手社員層」、「管理者層」。
10. 新入社員の能力等に対しては「満足している」が6割、「不満である」は1割未満。
11. 新入社員に物足りなさを感じている要因で最も高いのは「自主性・積極性」、次いで「対人関係能力」、「忍耐力」。

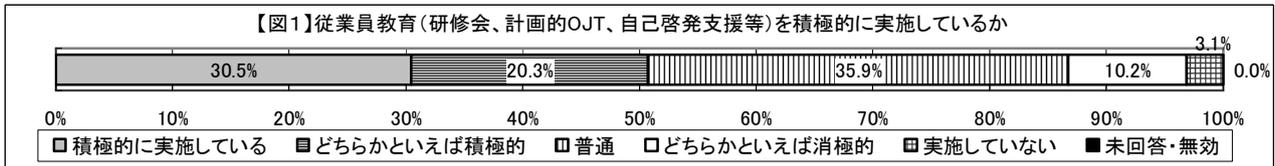
【お問合せ先】北海道生産性本部 松岡 TEL:011-241-8591、E-mail:n-matsuoka@mb.snowman.ne.jp

北海道生産性本部

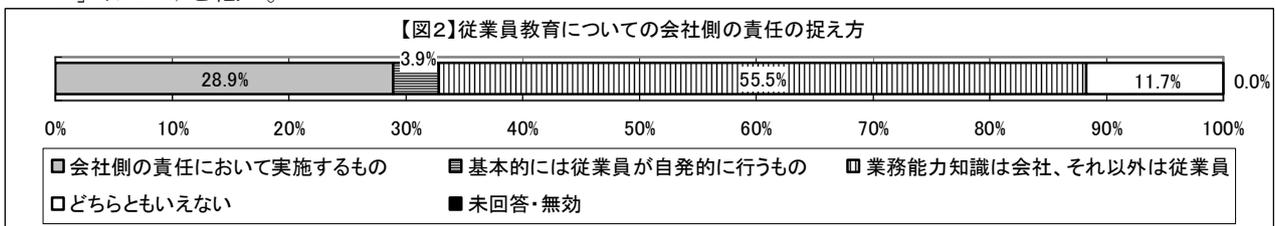
## 1. 人材育成に関する考え方

### (1) 会社側が持つ従業員教育に対する積極性と責任の捉え方、経営課題における人材育成の優先度

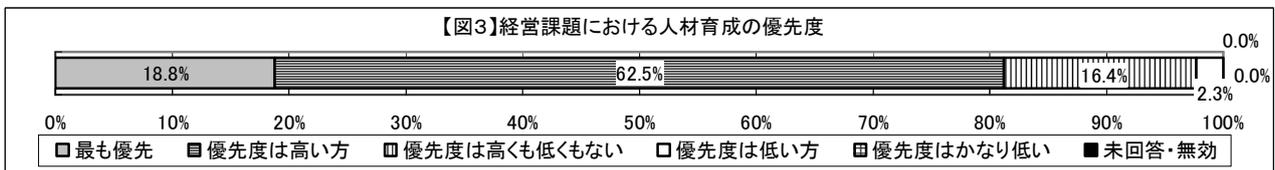
従業員教育を積極的に実施しているか(Q1) (図1・表1、表は資料編参照)聞いたところ、「積極的に実施している」(30.5%)と「どちらかといえば積極的」(20.3%)を合わせると50.8%となった。これを後述の「経営課題における人材育成の優先度」(Q3) (図3・表3)と比較すると、8割を超える企業・団体(以下、企業という)で「優先度は高い」との認識を示す一方、実際に従業員教育を積極的に実施している企業は5割程度に止まった。



従業員教育に対する責任の捉え方(Q2) (図2・表2)について聞いたところ、「業務に直接関わる能力・知識は会社側、それ以外(一般的な能力・知識)は従業員側が行うもの」(55.5%)の割合が最も高く、次いで「(全て)会社側の責任において実施するもの」(28.9%)となった。「基本的には従業員が自発的に行うもの」は3.9%と低い。



経営課題における人材育成の優先度(Q3) (図3・表3) について聞いたところ、「最も優先すべき課題」(18.8%)と「優先度は高い方」(62.5%)を合わせると81.3%となった。



### (2) 人材育成に対する認識と教育実施状況の従業員数規模別に見た傾向

前述のとおり8割を超える企業で人材育成を優先的な経営課題と捉えているが、実際に従業員教育を積極的に実施している企業は5割程度に止まっている。これらを従業員数規模別で見ると、優先的な経営課題と捉える割合は規模の違いに関わらず高い傾向を示したが(図3-1、表3)、従業員教育の積極的実施の割合は規模の違いにより大きな差が見られ、規模が小さい企業ほど積極的実施の割合が低く、500人以上の企業では7割を超えるが、100人未満の企業では4割に満たなかった。

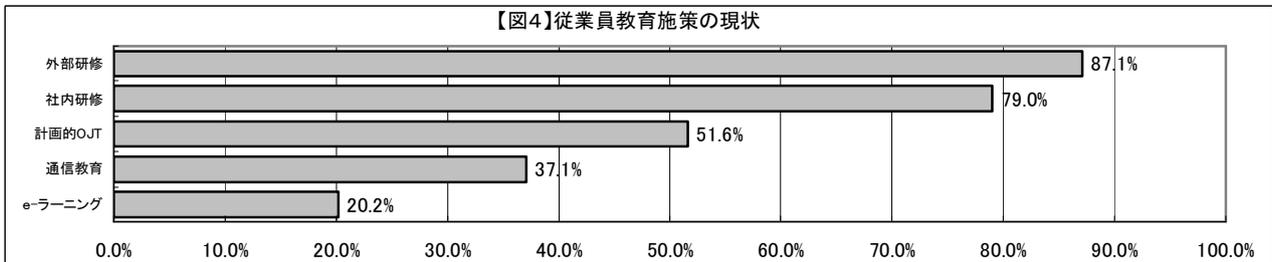
【図3-1】

従業員数規模	人材育成「最も優先」と「優先度が高い方」の合算	従業員教育「積極的に実施」と「どちらかといえば積極的」の合算
100人未満	77.8%(22.2%+55.6%)	37.8%(20.0%+17.8%)
100～499人	82.0%(14.0%+68.0%)	52.0%(26.0%+26.0%)
500人以上	82.2%(14.3%+67.9%)	71.4%(60.7%+10.7%)

## 2. 従業員教育施策の取組状況

### (1) 従業員教育施策の現状

従業員教育を実施している企業に、実施している施策(Q4) (図4・表4)について全てあげてもらったところ、「外部研修への参加」(以下、「外部研修」という)(87.1%)の割合が最も高く、次いで「社内での集合研修」(以下、「社内研修」という)(79.0%)、「計画的OJT」(以下、「OJT」という)(51.6%)の順となっている。



これを従業員数規模別(表4)で見ると、規模の大きい企業ほど「社内研修」(100人未満66.7%、100～499人78.0%、500人以上96.4%)、「OJT」(40.5%、52.0%、71.4%)、「通信教育」(19.0%、40.0%、64.3%)、「e-ラーニング」(14.3%、18.0%、32.1%)の割合が高く、規模の小さい企業ほど「外部研修」(90.5%、88.0%、85.7%)の割合が高くなった。

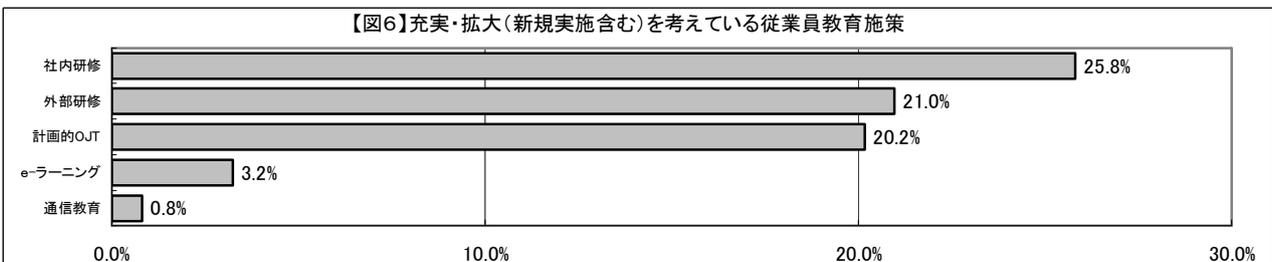
### (2) 最も効果を上げている従業員教育施策

従業員教育施策を複数実施している企業に、最も効果を上げている施策(Q5) (図5・表5)をあげてもらったところ、「社内研修」(42.1%)が最も高くなったが、それに続く「OJT」(41.9%)、「外部研修」(38.4%)の回答率と比べて大きな差はなかった。一方「通信教育」、「e-ラーニング」はゼロ回答となった。



### (3) 今後、充実・拡大(新規実施含む)や縮小・廃止を考えている従業員教育施策

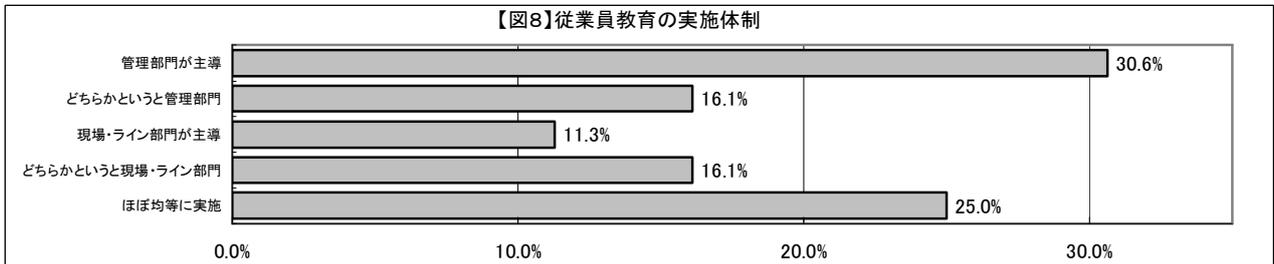
従業員教育を実施している企業に、充実・拡大(新規実施含む)を考えている施策(Q6) (図6・表6)をあげてもらったところ、「社内研修」(25.8%)、「外部研修」(21.0%)、「OJT」(20.2%)の割合が比較的高く、「e-ラーニング」(3.2%)と「通信教育」(0.8%)については低かった。



縮小・廃止を考えている施策(Q7) (表7)については、全てにおいて5%未満(「外部研修」(4.8%)、「社内研修」(1.6%)、「通信教育」(1.6%)。「OJT」、「e-ラーニング」はともにゼロ回答)と低かった。

#### (4) 従業員教育の実施体制

従業員教育を実施している企業に、教育の実施体制(Q8) (図8・表8)について聞いたところ、「管理部門が主導」(30.6%)の割合が最も高く、「どちらかという和管理部門」(16.1%)と合わせると46.7%となり、「現場・ライン部門が主導」(11.3%)と「どちらかというと現場・ライン部門」(16.1%)の合計(27.4%)を大きく(19.3p)上回った。



#### (5) 従業員教育実施体制の業種別に見た傾向

前述のとおり全体として従業員教育は管理部門が主導する割合が高く、これは従業員数規模の違いに関わらず同様の傾向(表8)が見られた。ただ業種別で見た場合(図8-1、表8)、製造業、卸売・小売業、その他業種では同様の傾向となったが、建設業においては現場・ライン部門が主導する割合が高くなった。

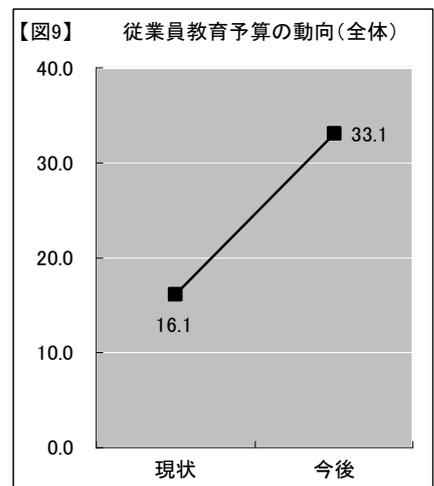
【図8-1】

業種	「管理部門主導」と「どちらかという管理部門」の合算	「現場・ライン部門主導」と「どちらかというと現場・ライン部門」の合算
製造業	52.0%(28.0%+24.0%)	32.0%(12.0%+20.0%)
建設業	20.0%(16.0%+4.0%)	40.0%(16.0%+24.0%)
卸売・小売業	59.2%(44.4%+14.8%)	22.2%(7.4%+14.8%)
その他業種	51.0%(31.9%+19.1%)	21.2%(10.6%+10.6%)

### 3. 従業員教育予算の動向(現状と今後)

#### (1) 全体の動向

従業員教育予算の「現状(今年度)」と「今後(来年度以降)」それぞれの増減動向を、「予算が増加傾向」の回答率から「予算が減少傾向」の回答率を差し引いた値(Q9) (図9・表9)で見ると、「現状」(+16.1p)と「今後」(+33.1p)ともにプラスとなった。また「今後」が「現状」を大きく(17.0p)上回っており、予算の増加傾向を強める動きが見られる。



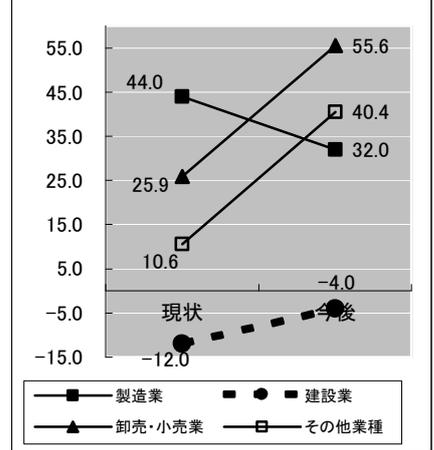
(2) 業種別の動向

同様の方法で、業種別(図9-1・表9)に教育予算の動向を見ると、建設業を除く業種で「現状」と「今後」がプラスとなり、卸売・小売業とその他業種では「今後」が「現状」を大幅に上回った。

「現状」の増加傾向が最も強いのは製造業(+44.0p)、「今後」の増加傾向が最も強いのは卸売・小売業(+55.6p)となった。

建設業では「現状」と「今後」ともに減少傾向(現状-12.0p、今後-4.0p)にあるが、同傾向は弱まる見通し(「今後」が「現状」を8.0p上回る)となっている。

【図9-1】 従業員教育予算の動向(業種別)

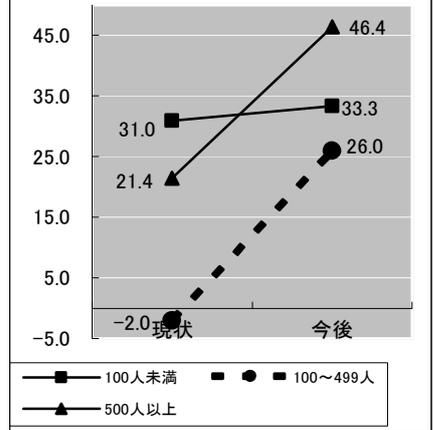


(3) 従業員数規模別の動向

従業員数規模別(図9-2・表9)に教育予算の動向を見ると、100人未満、500人以上の企業では「現状」と「今後」ともにプラスとなり、「今後」が「現状」を上回った。特に500人以上の企業では、予算の増加傾向が大幅に強まる見通しとなっている(「今後」が「現状」を25.0p上回る)。

100~499人の企業では、「現状」はマイナスなもの「今後」はプラスに転じており(現状-2.0p、今後+26.0p)、その増加幅も大きい(「今後」が「現状」を28.0p上回る)。

【図9-2】 従業員教育予算の動向(従業員数規模別)

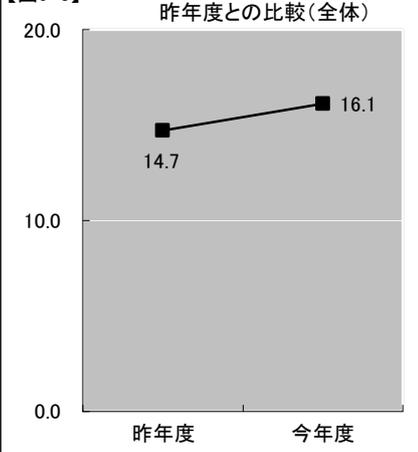


(4) 全体と業種別で見た昨年度との比較

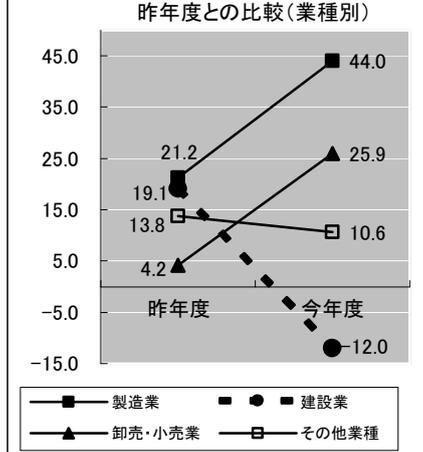
従業員教育予算の「現状」の増減動向を昨年度と比較して見ると、全体(図9-3)では小幅ながら増加傾向が強まっている(「今年度」が「昨年度」を1.4p上回る)。

同様の方法で業種別(図9-4)に見た場合、今年度が昨年度を上回ったのは製造業と卸売・小売業で増加幅も大きい。逆に下回ったのは建設業とその他業種で、その中でも建設業の落ち込みが大きい(「今年度」が「昨年度」を31.1p下回る)。

【図9-3】 従業員教育予算「現状」の動向(昨年度との比較(全体))



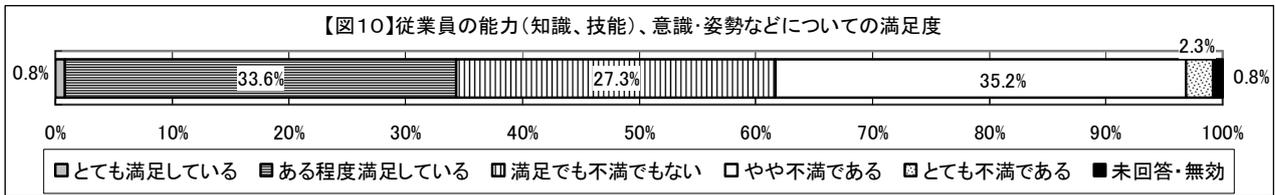
【図9-4】 従業員教育予算「現状」の動向(昨年度との比較(業種別))



#### 4. 従業員の能力開発に関する課題

##### (1) 従業員の能力等に関する満足度

従業員の能力(知識、技能)・意識・姿勢など(以下、「能力等」という)についての満足度(Q10)(図10・表10)を聞いたところ、「とても満足」(0.8%)と「ある程度満足」(33.6%)の合計(34.4%)を、「やや不満」(35.2%)と「とても不満」(2.3%)の合計(37.5%)が上回った。



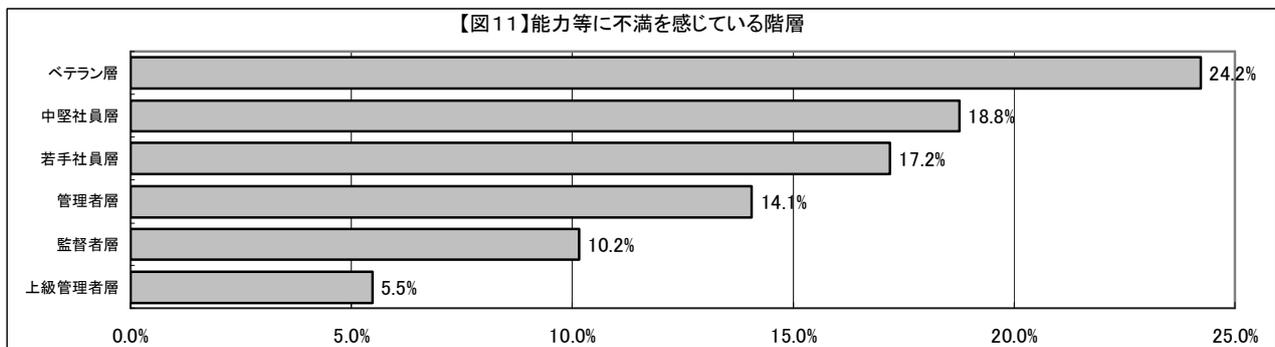
これを従業員数規模別(図10-1、表10)で見ると、規模の小さい企業ほど不満の割合が高くなる傾向にあり、満足と不満を比較した場合、100人未満と100～499人の企業では不満の割合が高く、500人以上の企業では満足の割合が高くなった。

【図10-1】

従業員数規模	「とても満足」と「ある程度満足」の合算	「やや不満」と「とても不満」の合算
100人未満	28.9%(2.2%+26.7%)	37.7%(33.3%+4.4%)
100～499人	38.0%(0.0%+38.0%)	40.0%(40.0%+0.0%)
500人以上	42.9%(0.0%+42.9%)	28.6%(25.0%+3.6%)

##### (2) 従業員の能力等について満足度が低い、または不満を感じる階層(以下「不満」という)

従業員の能力等に最も不満を感じている階層(Q11)(図11・表11)について聞いたところ、「ベテラン層」の割合が最も高く(24.2%)、次いで「中堅社員層」(18.8%)、「若手社員層」(17.2%)の順となっている。



※若手社員層：～28歳程度の新入社員・役職者以外、中堅社員層：29～35歳程度の役職者以外、ベテラン層：36歳程度～の役職者以外、監督者層：係長・主任クラス、管理者層：課長クラス、上級管理者層：部長・次長クラス

### (3) 不満を感じる要因

不満を感じている階層に対して、どのような能力等に不満や物足りなさを感じているのか(Q12) (図12・表12-1～8)を要因の大きなものから4つまであげてもらった。

【図12】※○内の数字は順位。

具体的能力等	若手社員層 (n=22)	中堅社員層 (n=24)	ベテラン層 (n=31)	監督者層 (n=13)	管理者層 (n=18)	上級管理者層 (n=7)
対人関係能力	② 45.5%	20.8%	6.5%	23.1%	16.7%	0.0%
説明・説得力	13.6%	12.5%	12.9%	15.4%	5.6%	14.3%
交渉・調整力	13.6%	③ 33.3%	9.7%	① 38.5%	27.8%	0.0%
指導・育成力	0.0%	25.0%	① 38.7%	30.8%	① 61.1%	② 57.1%
仕事の管理・遂行力	22.7%	25.0%	22.6%	① 38.5%	22.2%	28.6%
改善力、改善意識	22.7%	③ 33.3%	① 38.7%	① 38.5%	27.8%	② 57.1%
論理的思考力 (判断・問題解決)	18.2%	16.7%	32.3%	① 38.5%	27.8%	28.6%
創造力	0.0%	16.7%	9.7%	15.4%	5.6%	14.3%
組織・部下の管理能力	4.5%	12.5%	32.3%	30.8%	33.3%	28.6%
リーダーシップ	4.5%	② 37.5%	19.4%	30.8%	② 44.4%	28.6%
経営意識・センス	0.0%	8.3%	3.2%	15.4%	33.3%	① 85.7%
戦略的思考力	4.5%	12.5%	16.1%	7.7%	③ 38.9%	14.3%
倫理観	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
責任感	9.1%	0.0%	6.5%	7.7%	5.6%	0.0%
忍耐力	13.6%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
協調性	22.7%	12.5%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%
自主性・積極性	① 54.5%	① 41.7%	32.3%	30.8%	16.7%	0.0%
向上心	27.3%	12.5%	① 38.7%	15.4%	5.6%	14.3%
職業観・就業意欲	22.7%	0.0%	6.5%	0.0%	5.6%	0.0%
業務に関する 専門知識・技能	③ 40.9%	20.8%	25.8%	15.4%	0.0%	14.3%
一般常識・一般教養	4.5%	4.2%	3.2%	0.0%	0.0%	14.3%

#### ①「改善力、改善意識」は各階層共通の不満要因

「改善力、改善意識」は、ベテラン層(38.7%)と監督者層(38.5%)で最も大きな不満要因となっている。上級管理者層(②57.1%)、中堅社員層(③33.3%)でも上位に位置し、それ以外の階層でも2割以上の回答になっている(管理者層27.8%、若手社員層22.7%)ことから、各階層に共通する不満要因と捉えることができる。

#### ②若手社員層・中堅社員層では、「自主性・積極性」が最大の不満要因

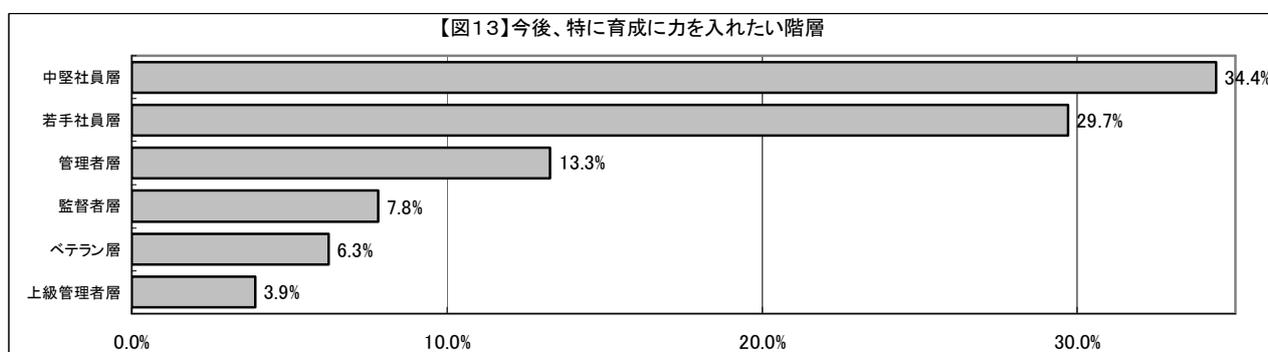
若手社員層、中堅社員層について昨年度(図12-1)は「自主性・積極性」も大きな不満要因であったが(昨年度:若手30.0%、中堅25.0%)、それ以上にコミュニケーションに関する能力への不満が大きかった(昨年度:若手「対人関係能力」40.0%、「説明・説得力」35.0%/中堅「指導・育成力」42.9%、「リーダーシップ」35.7%)。それに対して今年度は、ともに「自主性・積極性」がコミュニケーションに関する能力を上回り、最も大きな不満要因となった(今年度:若手54.5%、中堅41.7%)。

【図12-1】

順位	若手社員層への不満要因		中堅社員層への不満要因	
	昨年度	今年度	昨年度	今年度
1	「対人関係能力」(40.0%)	「自主性・積極性」(54.5%)	「指導・育成力」(42.9%)	「自主性・積極性」(41.7%) ※昨年度は5番目(25.0%)
2	「説明・説得力」(35.0%)	「対人関係能力」(45.5%)	「仕事の管理・遂行力」 「改善力・改善意識」 (39.3%)	「リーダーシップ」(37.5%)
3 ・ 4	「改善力、改善意識」 「自主性・積極性」 (30.0%)	「業務に関する専門知識・ 技能」(40.9%)	「リーダーシップ」(35.7%)	「交渉・調整力」 「改善力、改善意識」 (33.3%)

(4) 今後、特に育成に力を入れたい階層

今後、特に育成に力を入れたい階層(Q13)(図13・表13)を聞いたところ、「中堅社員層」(34.4%)の割合が最も高く、次いで「若手社員層」(29.7%)、「管理者層」(13.3%)の順になっている。



※若手社員層：～28歳程度の新入社員・役職者以外、中堅社員層：29～35歳程度の役職者以外、ベテラン層：36歳程度～の役職者以外、監督者層：係長・主任クラス、管理者層：課長クラス、上級管理者層：部長・次長クラス

(5) 特に育成に力を入れたい階層の強化したい能力等

特に育成に力を入れたい階層に対して、どのような能力等を強化したいのか(Q14) (図 14・表 14-1～8)を重要度の高いものから4つまであげてもらった。

【図 1 4】※○内の数字は順位。

具体的能力等	若手社員層 (n=38)	中堅社員層 (n=44)	ベテラン層 (n=8)	監督者層 (n=10)	管理者層 (n=17)	上級管理者層 (n=5)
対人関係能力	34.2%	18.2%	0.0%	20.0%	11.8%	0.0%
説明・説得力	28.9%	20.5%	0.0%	30.0%	0.0%	0.0%
交渉・調整力	28.9%	20.5%	12.5%	30.0%	17.6%	0.0%
指導・育成力	7.9%	27.3%	② 37.5%	① 40.0%	① 76.5%	③ 60.0%
仕事の管理・遂行力	② 39.5%	③ 36.4%	25.0%	20.0%	23.5%	0.0%
改善力、改善意識	26.3%	① 47.7%	25.0%	20.0%	23.5%	① 80.0%
論理的思考力 (判断・問題解決)	23.7%	34.1%	25.0%	① 40.0%	23.5%	20.0%
創造力	15.8%	9.1%	12.5%	0.0%	0.0%	20.0%
組織・部下の管理能力	2.6%	18.2%	① 50.0%	30.0%	③ 41.2%	20.0%
リーダーシップ	15.8%	② 45.5%	25.0%	20.0%	② 58.8%	20.0%
経営意識・センス	2.6%	22.7%	12.5%	20.0%	17.6%	① 80.0%
戦略的思考力	10.5%	9.1%	25.0%	① 40.0%	23.5%	40.0%
倫理観	2.6%	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
責任感	7.9%	4.5%	0.0%	10.0%	5.9%	0.0%
忍耐力	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
協調性	7.9%	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
自主性・積極性	③ 36.8%	29.5%	12.5%	10.0%	5.9%	0.0%
向上心	18.4%	6.8%	② 37.5%	30.0%	0.0%	20.0%
職業観・就業意欲	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%
業務に関する 専門知識・技能	① 44.7%	20.5%	12.5%	10.0%	5.9%	0.0%
一般常識・一般教養	5.3%	2.3%	0.0%	10.0%	5.9%	0.0%

①若手社員層は実務を遂行する能力、中堅社員層は実務を改善していく能力が求められている

若手社員層では、「業務に関する専門知識・技能」(44.7%)が最も高く、次いで「仕事の管理・遂行力」(39.5%)となっており、実務遂行に関する能力が強く求められていることがわかる。

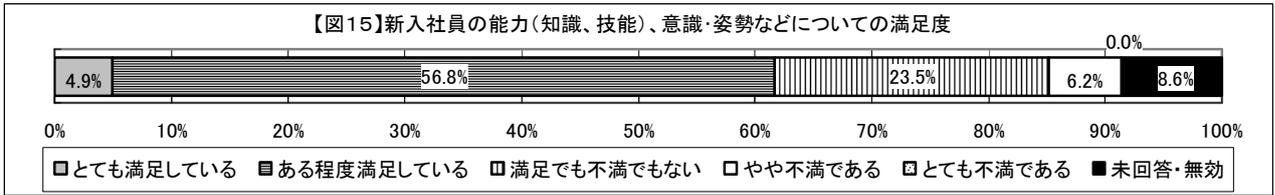
中堅社員層では、「改善力、改善意識」(47.7%)が最も高く、次いで「リーダーシップ」(45.5%)となっている。若手社員層に求められる実務遂行能力に対して、中堅社員層には実務を改善していく能力が強く求められていることが伺える。

②管理者層の重要な役割である「指導・育成」が十分に果たされていない

ベテラン層以上に共通して「指導・育成力」が強く求められており、その中でも管理者層では8割近くに達している。管理者層において同能力は最も大きい不満要因(7ページ)にもなっていることから、指導・育成という重要な役割が十分に果たされていない実状があることが伺える。

(6) 新入社員の能力等に関する満足度

今年度入社の新入社員の能力等についての満足度(Q15) (図 15・表 15)を聞いたところ、「とても満足」(4.9%)と「ある程度満足」(56.8%)の合計は61.7%、「やや不満」(6.2%)と「とても不満」(0.0%)の合計は6.2%となった。



(7) 不満を感じる要因

新入社員に対して、どのような能力等に物足りなさや不満を感じているのか(Q16) (図 16・表 16)を4つまであげてもらったところ、「自主性・積極性」(54.3%)の割合が最も高く、次いで「対人関係能力」(34.6%)、「忍耐力」(32.1%)の順となっている。これを、若手社員層への不満要因(7ページ)と比べると、「自主性・積極性」(若手①54.5%)と「対人関係能力」(若手②45.5%)は同様の傾向となった。

「忍耐力」は若手社員層では13.6%と大きな不満要因にはなっていないことから、同能力等については若手の中でも新入社員特有の不満要因といえる。

【図 1 6】 ※○内の数字は順位。

具体的能力等	回答率(n=81)
対人関係能力	② 34.6%
説明・説得力	13.6%
仕事の管理・遂行力	16.0%
改善力、改善意識	13.6%
論理的思考力 (判断・問題解決)	13.6%
創造力	12.3%
倫理観	2.5%
責任感	8.6%
忍耐力	③ 32.1%
協調性	11.1%
自主性・積極性	① 54.3%
向上心	23.5%
職業観・就業意欲	9.9%
一般常識・一般教養	16.0%

# 資料編

I 構成率表

II 集計表

III 設問内容

## I 構成率表

調査企業・団体の業種、従業員数規模の構成率は以下の通り

(パーセントは、小数点以下第二位を四捨五入。従って、各パーセントの合計が100%とならない場合がある。例:合計100.1%、99.9%など)

		件数	構成率
全体		128	100.0%
業種	製造業	25	19.5%
	建設業	25	19.5%
	卸売・小売業	28	21.9%
	その他業種	50	39.1%
従業員数規模	100人未満	45	35.2%
	100人～499人	50	39.1%
	500人以上	28	21.9%
	不明	5	3.9%

※集計表ならびに本文における、従業員数規模別による集計割合は、不明を除く123組織を母数として計算している。

業種と従業員数規模のクロス集計

		母数	従業員数規模			
			100人未満	100～499人	500人以上	不明
全体		128	45	50	28	5
		-	35.2%	39.1%	21.9%	3.9%
業種	製造業	25	11	10	1	3
		-	44.0%	40.0%	4.0%	12.0%
	建設業	25	15	9	1	0
		-	60.0%	36.0%	4.0%	0.0%
	卸売・小売業	28	4	10	12	2
		-	14.3%	35.7%	42.9%	7.1%
	その他業種	50	15	21	14	0
		-	30.0%	42.0%	28.0%	0.0%

従業員数規模と業種のクロス集計

		母数	業種			
			製造業	建設業	卸売・小売業	その他業種
全体		128	25	25	28	50
		-	19.5%	19.5%	21.9%	39.1%
従業員数規模	100人未満	45	11	15	4	15
		-	24.4%	33.3%	8.9%	33.3%
	100～499人	50	10	9	10	21
		-	20.0%	18.0%	20.0%	42.0%
	500人以上	28	1	1	12	14
		-	3.6%	3.6%	42.9%	50.0%
	不明	5	3	0	2	0
		-	60.0%	0.0%	40.0%	0.0%

## Ⅱ 集計表

【表1】

Q1. 貴社・団体(以下、「貴社」という)では、従業員教育(研修会、計画的OJT、自己啓発支援等)を積極的に実施しているほうだと思いますか。最も近いもの一つに○をお付けください。

		母数	積極的に実施している	どちらかといえば積極的	普通	どちらかといえば消極的	実施していない	未回答・無効
全体		128	39	26	46	13	4	0
		-	30.5%	20.3%	35.9%	10.2%	3.1%	0.0%
業種	製造業	25	4	7	11	3	0	0
		-	16.0%	28.0%	44.0%	12.0%	0.0%	0.0%
	建設業	25	7	6	10	2	0	0
		-	28.0%	24.0%	40.0%	8.0%	0.0%	0.0%
	卸売・小売業 その他業種	28	8	5	10	4	1	0
	-	28.6%	17.9%	35.7%	14.3%	3.6%	0.0%	
	50	20	8	15	4	3	0	
	-	40.0%	16.0%	30.0%	8.0%	6.0%	0.0%	
従業員数	100人未満	45	9	8	19	6	3	0
		-	20.0%	17.8%	42.2%	13.3%	6.7%	0.0%
	100～499人	50	13	13	20	4	0	0
		-	26.0%	26.0%	40.0%	8.0%	0.0%	0.0%
	500人以上	28	17	3	5	3	0	0
	-	60.7%	10.7%	17.9%	10.7%	0.0%	0.0%	

上段: 該当企業数

下段: パーセント

集計結果を以下の順で示した。

- ・全体の単純集計
- ・業種によるクロス集計
- ・従業員数規模によるクロス集計  
(従業員数規模別では、従業員数不明先5社分を除く123社で集計している)

以下、特段の見方指定が無い場合は各表とも同様

※パーセンテージの数値は小数点第2位四捨五入のため、合計が100%にならない場合がある(例: 合計100.1%、99.9%等)。

【表2】

Q2. 従業員教育は会社側の責任において実施するものだと思いますか。最も近いもの一つに○をお付けください。

		母数	会社側の責任において実施するもの	基本的には従業員が自発的に行うもの	業務に直接関わる能力・知識は会社、それ以外は従業員	どちらともいえない	未回答・無効
全体		128	37	5	71	15	0
		-	28.9%	3.9%	55.5%	11.7%	0.0%
業種	製造業	25	7	1	13	4	0
		-	28.0%	4.0%	52.0%	16.0%	0.0%
	建設業	25	9	1	14	1	0
		-	36.0%	4.0%	56.0%	4.0%	0.0%
	卸売・小売業 その他業種	28	8	1	16	3	0
	-	28.6%	3.6%	57.1%	10.7%	0.0%	
	50	13	2	28	7	0	
	-	26.0%	4.0%	56.0%	14.0%	0.0%	
従業員数	100人未満	45	14	1	23	7	0
		-	31.1%	2.2%	51.1%	15.6%	0.0%
	100～499人	50	11	2	32	5	0
		-	22.0%	4.0%	64.0%	10.0%	0.0%
	500人以上	28	11	2	12	3	0
	-	39.3%	7.1%	42.9%	10.7%	0.0%	

【表3】

Q3. 貴社の経営課題における「人材育成」の優先度について教えてください。最も近いもの一つに○をお付けください。

		母数	最も優先	優先度は高い方	優先度は高くも低くもない	優先度は低い方	優先度はかなり低い	未回答・無効
全体		128	24	80	21	3	0	0
		-	18.8%	62.5%	16.4%	2.3%	0.0%	0.0%
業種	製造業	25	5	14	5	1	0	0
		-	20.0%	56.0%	20.0%	4.0%	0.0%	0.0%
	建設業	25	5	16	3	1	0	0
		-	20.0%	64.0%	12.0%	4.0%	0.0%	0.0%
	卸売・小売業 その他業種	28	3	20	4	1	0	0
	-	10.7%	71.4%	14.3%	3.6%	0.0%	0.0%	
	50	11	30	9	0	0	0	
	-	22.0%	60.0%	18.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
従業員数	100人未満	45	10	25	8	2	0	0
		-	22.2%	55.6%	17.8%	4.4%	0.0%	0.0%
	100～499人	50	7	34	9	0	0	0
		-	14.0%	68.0%	18.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	500人以上	28	4	19	4	1	0	0
	-	14.3%	67.9%	14.3%	3.6%	0.0%	0.0%	

【表4】

Q4. 貴社で実施している従業員教育施策は何ですか。該当するもの全てに○をお付けください。

		母数	社内研修	外部研修	計画的OJT	e-ラーニング	通信教育	その他	未回答・無効
全体		124	98	108	64	25	46	5	0
		-	79.0%	87.1%	51.6%	20.2%	37.1%	4.0%	0.0%
業種	製造業	25	17	21	13	2	9	0	0
		-	68.0%	84.0%	52.0%	8.0%	36.0%	0.0%	0.0%
	建設業	25	19	24	9	4	3	1	0
		-	76.0%	96.0%	36.0%	16.0%	12.0%	4.0%	0.0%
	卸売・小売業	27	27	20	14	8	12	2	0
	-	100.0%	74.1%	51.9%	29.6%	44.4%	7.4%	0.0%	
その他業種	47	35	43	28	11	22	2	0	
	-	74.5%	91.5%	59.6%	23.4%	46.8%	4.3%	0.0%	
従業員数	100人未満	42	28	38	17	6	8	0	0
		-	66.7%	90.5%	40.5%	14.3%	19.0%	0.0%	0.0%
	100～499人	50	39	44	26	9	20	1	0
		-	78.0%	88.0%	52.0%	18.0%	40.0%	2.0%	0.0%
	500人以上	28	27	24	20	9	18	4	0
	-	96.4%	85.7%	71.4%	32.1%	64.3%	14.3%	0.0%	

【表4～9の見方】

・Q1で「実施していない」と回答した組織(4社)を除いて集計。

【表5】

Q5. Q4の○の中で、最も効果を上げている施策は何だと思いますか。該当するもの一つに○をお付けください。

(Q4が複数回答の場合のみの回答)

			社内研修	外部研修	計画的OJT	e-ラーニング	通信教育	未回答・無効
全体		母数	95	99	62	25	46	5
		回答数	40	38	26	0	0	0
		割合	42.1%	38.4%	41.9%	0.0%	0.0%	0.0%
業種	製造業	母数	16	19	12	2	9	0
		回答数	6	7	7	0	0	0
		割合	37.5%	36.8%	58.3%	0.0%	0.0%	0.0%
	建設業	母数	19	22	9	4	3	1
		回答数	5	13	2	0	0	0
		割合	26.3%	59.1%	22.2%	0.0%	0.0%	0.0%
	卸売・小売業	母数	25	20	14	8	12	2
		回答数	12	4	9	0	0	0
		割合	48.0%	20.0%	64.3%	0.0%	0.0%	0.0%
	その他業種	母数	35	38	27	11	22	2
回答数		17	14	8	0	0	0	
	割合	48.6%	36.8%	29.6%	0.0%	0.0%	0.0%	
従業員数	100人未満	母数	28	33	15	6	8	0
		回答数	7	18	8	0	0	0
		割合	25.0%	54.5%	53.3%	0.0%	0.0%	0.0%
	100～499人	母数	37	41	26	9	20	1
		回答数	15	17	10	0	0	0
		割合	40.5%	41.5%	38.5%	0.0%	0.0%	0.0%
	500人以上	母数	27	23	20	9	18	4
		回答数	17	2	7	0	0	0
		割合	63.0%	8.7%	35.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表5の見方】

・母数はQ4の回答数からQ4の単数回答分を除いた数。

【表6】

Q6. 今後、充実・拡大(新規実施含む)を考えている施策は何ですか。該当するもの一つに○をお付けください。

		母数	社内研修	外部研修	計画的OJT	e-ラーニング	通信教育	その他	特になし	未回答・無効
全体		124	32	26	25	4	1	2	8	26
		-	25.8%	21.0%	20.2%	3.2%	0.8%	1.6%	6.5%	21.0%
業種	製造業	25	7	3	7	0	0	0	2	6
			-	28.0%	12.0%	28.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.0%
	建設業	25	4	4	7	1	1	1	3	4
			-	16.0%	16.0%	28.0%	4.0%	4.0%	4.0%	12.0%
	卸売・小売業	27	7	6	5	0	0	0	1	8
	-	25.9%	22.2%	18.5%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%	29.6%	
その他業種	47	14	13	6	3	0	1	2	8	
	-	29.8%	27.7%	12.8%	6.4%	0.0%	2.1%	4.3%	17.0%	
従業員数	100人未満	42	14	8	9	0	0	0	3	8
			-	33.3%	19.0%	21.4%	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%
	100～499人	50	10	14	9	2	1	1	3	10
			-	20.0%	28.0%	18.0%	4.0%	2.0%	2.0%	6.0%
	500人以上	28	7	3	7	2	0	1	1	7
	-	25.0%	10.7%	25.0%	7.1%	0.0%	3.6%	3.6%	25.0%	

【表7】

Q7. 今後、縮小・廃止を考えている施策は何ですか。該当するもの一つに○をお付けください。

		母数	社内研修	外部研修	計画的OJT	e-ラーニング	通信教育	その他	特になし	未回答・無効
全体		124	2	6	0	0	2	0	110	4
		-	1.6%	4.8%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	88.7%	3.2%
業種	製造業	25	0	1	0	0	1	0	20	3
		-	0.0%	4.0%	0.0%	0.0%	4.0%	0.0%	80.0%	12.0%
	建設業	25	1	2	0	0	0	0	22	0
		-	4.0%	8.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	88.0%	0.0%
	卸売・小売業	27	1	1	0	0	1	0	24	0
		-	3.7%	3.7%	0.0%	0.0%	3.7%	0.0%	88.9%	0.0%
従業員数	その他業種	47	0	2	0	0	0	0	44	1
		-	0.0%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	93.6%	2.1%
	100人未満	42	1	1	0	0	1	0	36	3
		-	2.4%	2.4%	0.0%	0.0%	2.4%	0.0%	85.7%	7.1%
	100～499人	50	1	4	0	0	0	0	45	0
		-	2.0%	8.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	90.0%	0.0%
従業員数	500人以上	28	0	1	0	0	1	0	26	0
		-	0.0%	3.6%	0.0%	0.0%	3.6%	0.0%	92.9%	0.0%

【表8】

Q8. 従業員教育の実施体制について教えてください。該当するもの一つに○をお付けください。

		母数	管理部門主導	どちらかという 管理部門	現場・ライン 部門主導	どちらかという 現場・ライン部門	ほぼ均等	未回答・無効
全体		124	38	20	14	20	31	1
		-	30.6%	16.1%	11.3%	16.1%	25.0%	0.8%
業種	製造業	25	7	6	3	5	4	0
		-	28.0%	24.0%	12.0%	20.0%	16.0%	0.0%
	建設業	25	4	1	4	6	10	0
		-	16.0%	4.0%	16.0%	24.0%	40.0%	0.0%
	卸売・小売業	27	12	4	2	4	5	0
		-	44.4%	14.8%	7.4%	14.8%	18.5%	0.0%
従業員数	その他業種	47	15	9	5	5	12	1
		-	31.9%	19.1%	10.6%	10.6%	25.5%	2.1%
	100人未満	42	13	6	6	8	8	1
		-	31.0%	14.3%	14.3%	19.0%	19.0%	2.4%
	100～499人	50	17	9	5	6	13	0
		-	34.0%	18.0%	10.0%	12.0%	26.0%	0.0%
従業員数	500人以上	28	7	4	3	5	9	0
		-	25.0%	14.3%	10.7%	17.9%	32.1%	0.0%

【表9】

Q9. 従業員教育予算の現状(今年度)と今後(来年度以降)について、それぞれ該当する箇所一つに○をお付けください。

※ポイントは、増加と減少の各パーセントの小数点第2位以下を含めて計算(増加-減少)を行い、その値に対して少数点第2位を四捨五入して算出している。よって表記上の「増加と減少のパーセントの差」と「ポイント」に0.1程度の差が生じる場合がある。

		区分	母数	増加傾向	減少傾向	どちらとも いえない	未回答・無効	増加-減少 (p=ポイント)
全体	現状		124	37	17	69	1	20
			-	29.8%	13.7%	55.6%	0.8%	16.1p
全体	今後		124	51	10	63	0	41
			-	41.1%	8.1%	50.8%	0.0%	33.1p
業種	製造業	現状	25	11	0	13	1	11
				-	44.0%	0.0%	52.0%	4.0%
		今後	25	9	1	15	0	8
				-	36.0%	4.0%	60.0%	0.0%
	建設業	現状	25	5	8	12	0	-3
				-	20.0%	32.0%	48.0%	0.0%
		今後	25	6	7	12	0	-1
				-	24.0%	28.0%	48.0%	0.0%
	卸売・ 小売業	現状	27	10	3	14	0	7
				-	37.0%	11.1%	51.9%	0.0%
		今後	27	15	0	12	0	15
				-	55.6%	0.0%	44.4%	0.0%
その他 業種	現状	47	11	6	30	0	5	
			-	23.4%	12.8%	63.8%	0.0%	10.6p
	今後	47	21	2	24	0	19	
			-	44.7%	4.3%	51.1%	0.0%	40.4p
従業員数	100人 未満	現状	42	16	3	22	1	13
				-	38.1%	7.1%	52.4%	2.4%
		今後	42	17	3	22	0	14
				-	40.5%	7.1%	52.4%	0.0%
	100～ 499人	現状	50	10	11	29	0	-1
				-	20.0%	22.0%	58.0%	0.0%
		今後	50	19	6	25	0	13
				-	38.0%	12.0%	50.0%	0.0%
	500人 以上	現状	28	9	3	16	0	6
				-	32.1%	10.7%	57.1%	0.0%
		今後	28	14	1	13	0	13
				-	50.0%	3.6%	46.4%	0.0%

【表10】

Q10. 従業員の能力(知識・技能)、意識・姿勢など(以下、「能力等」という)に満足していますか。最も近いもの一つに○をお付けください。

		母数	とても 満足している	ある程度 満足している	満足でも不満でも ない	やや不満である	とても不満である	未回答・無効	
全体	現状	128	1	43	35	45	3	1	
			-	0.8%	33.6%	27.3%	35.2%	2.3%	0.8%
業種	製造業	25	0	4	7	12	2	0	
			-	0.0%	16.0%	28.0%	48.0%	8.0%	0.0%
		建設業	25	0	12	7	5	0	1
				-	0.0%	48.0%	28.0%	20.0%	0.0%
	卸売・ 小売業	現状	28	0	7	9	11	1	0
				-	0.0%	25.0%	32.1%	39.3%	3.6%
		今後	50	1	20	12	17	0	0
				-	2.0%	40.0%	24.0%	34.0%	0.0%
	従業員数	100人 未満	45	1	12	14	15	2	1
				-	2.2%	26.7%	31.1%	33.3%	4.4%
		100～ 499人	50	0	19	11	20	0	0
				-	0.0%	38.0%	22.0%	40.0%	0.0%
500人 以上		28	0	12	8	7	1	0	
			-	0.0%	42.9%	28.6%	25.0%	3.6%	0.0%

【表11】

Q11. 従業員の能力等で最も満足度が低い、または不満を感じているのはどの階層ですか。該当するもの一つに○をお付けください。

		母数	若手社員層 (~28歳程度、新人・ 役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度~、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)	未回答・無効
全体		128	22	24	31	13	18	7	13
		-	17.2%	18.8%	24.2%	10.2%	14.1%	5.5%	10.2%
業種	製造業	25	5	3	9	2	4	1	1
		-	20.0%	12.0%	36.0%	8.0%	16.0%	4.0%	4.0%
	建設業	25	2	5	5	3	4	2	4
		-	8.0%	20.0%	20.0%	12.0%	16.0%	8.0%	16.0%
	卸売・ 小売業	28	5	6	6	0	6	3	2
	-	17.9%	21.4%	21.4%	0.0%	21.4%	10.7%	7.1%	
従業員数	その他 業種	50	10	10	11	8	4	1	6
		-	20.0%	20.0%	22.0%	16.0%	8.0%	2.0%	12.0%
	100人 未満	45	10	10	9	5	3	2	6
		-	22.2%	22.2%	20.0%	11.1%	6.7%	4.4%	13.3%
	100~ 499人	50	6	7	14	7	10	2	4
	-	12.0%	14.0%	28.0%	14.0%	20.0%	4.0%	8.0%	
	500人 以上	28	6	5	7	1	4	2	3
	-	21.4%	17.9%	25.0%	3.6%	14.3%	7.1%	10.7%	

Q12. Q11の○を付けた階層で、どのような能力等に物足りなさ、または不満を感じていますか。要因の大きなものから四つまで○をお付けください。

【表12-1】全体

		母数	若手社員層 (~28歳程度、新人・ 役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度~、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
1. 対人関係能力	回答数		22	24	31	13	18	7
	割合		45.5%	20.8%	6.5%	23.1%	16.7%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数		3	3	4	2	1	1
	割合		13.6%	12.5%	12.9%	15.4%	5.6%	14.3%
3. 交渉・調整力	回答数		3	8	3	5	5	0
	割合		13.6%	33.3%	9.7%	38.5%	27.8%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数		0	6	12	4	11	4
	割合		0.0%	25.0%	38.7%	30.8%	61.1%	57.1%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数		5	6	7	5	4	2
	割合		22.7%	25.0%	22.6%	38.5%	22.2%	28.6%
6. 改善力、改善意識	回答数		5	8	12	5	5	4
	割合		22.7%	33.3%	38.7%	38.5%	27.8%	57.1%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数		4	4	10	5	5	2
	割合		18.2%	16.7%	32.3%	38.5%	27.8%	28.6%
8. 創造力	回答数		0	4	3	2	1	1
	割合		0.0%	16.7%	9.7%	15.4%	5.6%	14.3%
9. 組織・部下の管理能力	回答数		1	3	10	4	6	2
	割合		4.5%	12.5%	32.3%	30.8%	33.3%	28.6%
10. リーダーシップ	回答数		1	9	6	4	8	2
	割合		4.5%	37.5%	19.4%	30.8%	44.4%	28.6%
11. 経営意識・センス	回答数		0	2	1	2	6	6
	割合		0.0%	8.3%	3.2%	15.4%	33.3%	85.7%
12. 戦略的思考力	回答数		1	3	5	1	7	1
	割合		4.5%	12.5%	16.1%	7.7%	38.9%	14.3%
13. 倫理観	回答数		1	0	0	0	0	0
	割合		4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
14. 責任感	回答数		2	0	2	1	1	0
	割合		9.1%	0.0%	6.5%	7.7%	5.6%	0.0%
15. 忍耐力	回答数		3	1	0	0	0	0
	割合		13.6%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数		5	3	1	0	0	0
	割合		22.7%	12.5%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数		12	10	10	4	3	0
	割合		54.5%	41.7%	32.3%	30.8%	16.7%	0.0%
18. 向上心	回答数		6	3	12	2	1	1
	割合		27.3%	12.5%	38.7%	15.4%	5.6%	14.3%
19. 職業観・就業意欲	回答数		5	0	2	0	1	0
	割合		22.7%	0.0%	6.5%	0.0%	5.6%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数		9	5	8	2	0	1
	割合		40.9%	20.8%	25.8%	15.4%	0.0%	14.3%
21. 一般常識・一般教養	回答数		1	1	1	0	0	1
	割合		4.5%	4.2%	3.2%	0.0%	0.0%	14.3%
22. その他	回答数		0	0	0	0	0	0
	割合		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表12-1~8の見方】  
・母数はQ11の  
回答数

【表12-2】製造業

		若手社員層 (~28歳程度、新 人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度~、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	母数	母数	母数	母数	母数
1. 対人関係能力	回答数	5	3	9	2	4	1
	割合	20.0%	0.0%	11.1%	0.0%	50.0%	0.0%
	回答数	1	0	1	0	2	0
2. 説明・説得力	割合	20.0%	0.0%	22.2%	50.0%	25.0%	0.0%
	回答数	1	0	2	1	1	0
	回答数	0	1	2	1	1	0
3. 交渉・調整力	割合	0.0%	33.3%	22.2%	50.0%	25.0%	0.0%
	回答数	0	1	3	0	2	1
	割合	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	50.0%	100.0%
4. 指導・育成力	回答数	1	0	0	0	2	0
	割合	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	回答数	1	0	4	0	1	0
6. 改善力、改善意識	割合	20.0%	0.0%	44.4%	0.0%	25.0%	0.0%
	回答数	0	1	4	0	1	0
	割合	0.0%	33.3%	44.4%	0.0%	25.0%	0.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	0	1	4	0	1	0
	割合	0.0%	33.3%	44.4%	0.0%	25.0%	0.0%
	回答数	0	1	1	1	0	1
8. 創造力	割合	0.0%	33.3%	11.1%	50.0%	0.0%	100.0%
	回答数	0	1	4	1	1	0
	割合	0.0%	33.3%	44.4%	50.0%	25.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	1	4	1	1	0
	割合	0.0%	33.3%	44.4%	50.0%	25.0%	0.0%
	回答数	0	1	2	2	3	1
10. リーダーシップ	割合	0.0%	33.3%	22.2%	100.0%	75.0%	100.0%
	回答数	0	0	0	0	0	1
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	0	1	1	0	0
	割合	0.0%	0.0%	11.1%	50.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
13. 倫理観	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	0	1	0	1	0
	割合	20.0%	0.0%	11.1%	0.0%	25.0%	0.0%
14. 責任感	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	0	0	0	0	0
16. 協調性	割合	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	2	0	4	0	0	0
	割合	40.0%	0.0%	44.4%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	3	0	5	1	1	0
	割合	60.0%	0.0%	55.6%	50.0%	25.0%	0.0%
	回答数	3	0	1	0	0	0
19. 職業観・就業意欲	割合	60.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	3	1	1	0	0	0
	割合	60.0%	33.3%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	0	1	1	0	0	0
	割合	0.0%	33.3%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
21. 一般常識・一般教養	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
22. その他	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表12-3】建設業

		若手社員層 (~28歳程度、新 人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度~、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	母数	母数	母数	母数	母数
1. 対人関係能力	回答数	2	5	5	3	4	2
	割合	50.0%	20.0%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%
	回答数	1	1	0	2	0	0
2. 説明・説得力	割合	50.0%	20.0%	20.0%	33.3%	0.0%	50.0%
	回答数	1	1	1	1	0	1
	回答数	1	2	0	1	3	0
3. 交渉・調整力	割合	50.0%	40.0%	0.0%	33.3%	75.0%	0.0%
	回答数	0	2	1	2	1	2
	割合	0.0%	40.0%	20.0%	66.7%	25.0%	100.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	2	3	0	0	0
	割合	0.0%	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	2	2	2	2	1
6. 改善力、改善意識	割合	50.0%	40.0%	40.0%	66.7%	50.0%	50.0%
	回答数	0	1	2	1	1	0
	割合	0.0%	20.0%	40.0%	33.3%	25.0%	0.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	0	0	0	1	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	1	1	2	0
8. 創造力	割合	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	1	0	2	0
	割合	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	50.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	0	1	0	2	0
	割合	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	回答数	0	2	1	1	0	0
10. リーダーシップ	割合	0.0%	40.0%	20.0%	33.3%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	2	2
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	100.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	0	0	0	3	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	75.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	3
12. 戦略的思考力	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	75.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
14. 責任感	回答数	0	0	1	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
15. 忍耐力	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	1	1	0	0	0
	割合	50.0%	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	1	1	0	0	1	0
	割合	50.0%	20.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%
	回答数	1	0	2	0	0	1
17. 自主性・積極性	割合	50.0%	0.0%	40.0%	0.0%	0.0%	50.0%
	回答数	0	0	0	0	1	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	1	0	3	1	0	0
	割合	50.0%	0.0%	60.0%	33.3%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	1
21. 一般常識・一般教養	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
22. その他	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表12-4】卸売・小売業

		若手社員層 (~28歳程度、新人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度～、役職者以外)	監督者層(係長・主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部長、次長クラス)
		母数	母数	母数	母数	母数	母数
1. 対人関係能力	回答数	5	6	6	0	6	3
	割合	60.0%	16.7%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%
	回答数	3	1	0	0	1	0
2. 説明・説得力	割合	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	1	0	0	0
	割合	20.0%	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	1	1	1	0	1	0
	割合	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	83.3%	33.3%
	回答数	1	1	2	0	0	2
4. 指導・育成力	割合	20.0%	16.7%	33.3%	0.0%	0.0%	66.7%
	回答数	2	4	3	0	2	2
	割合	40.0%	66.7%	50.0%	0.0%	33.3%	66.7%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	1	0	3	0	2	1
	割合	20.0%	0.0%	50.0%	0.0%	33.3%	33.3%
	回答数	0	1	1	0	1	0
8. 創造力	割合	0.0%	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%
	回答数	0	0	2	0	1	2
	割合	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	16.7%	66.7%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	1	2	1	0	3	1
	割合	20.0%	33.3%	16.7%	0.0%	50.0%	33.3%
	回答数	0	1	0	0	3	2
11. 経営意識・センス	割合	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	50.0%	66.7%
	回答数	1	1	2	0	3	0
	割合	20.0%	16.7%	33.3%	0.0%	50.0%	0.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
14. 責任感	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	2	1	0	0	0	0
	割合	40.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	3	6	1	0	1	0
17. 自主性・積極性	割合	60.0%	100.0%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%
	回答数	0	2	2	0	0	0
	割合	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	1	2	0	0	1
20. 業務に関する専門知識・ 技能	割合	0.0%	16.7%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%
	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
22. その他	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表12-5】その他業種

		若手社員層 (~28歳程度、新人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度～、役職者以外)	監督者層(係長・主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部長、次長クラス)
		母数	母数	母数	母数	母数	母数
1. 対人関係能力	回答数	10	10	11	8	4	1
	割合	50.0%	30.0%	9.1%	12.5%	0.0%	0.0%
	回答数	1	2	0	0	0	0
2. 説明・説得力	割合	10.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	4	0	3	0	0
	割合	10.0%	40.0%	0.0%	37.5%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	0	3	6	2	3	0
	割合	0.0%	30.0%	54.5%	25.0%	75.0%	0.0%
	回答数	3	3	2	5	2	0
5. 仕事の管理・遂行力	割合	30.0%	30.0%	18.2%	62.5%	50.0%	0.0%
	回答数	1	2	3	3	0	1
	割合	10.0%	20.0%	27.3%	37.5%	0.0%	100.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	3	2	1	4	1	1
	割合	30.0%	20.0%	9.1%	50.0%	25.0%	100.0%
	回答数	0	2	1	0	0	0
8. 創造力	割合	0.0%	20.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	2	3	3	2	0
	割合	10.0%	20.0%	27.3%	37.5%	50.0%	0.0%
10. リーダーシップ	回答数	0	4	2	1	2	0
	割合	0.0%	40.0%	18.2%	12.5%	50.0%	0.0%
	回答数	0	1	1	2	1	1
11. 経営意識・センス	割合	0.0%	10.0%	9.1%	25.0%	25.0%	100.0%
	回答数	0	2	2	0	1	1
	割合	0.0%	20.0%	18.2%	0.0%	25.0%	100.0%
13. 倫理観	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	0	0	1	0	0
14. 責任感	割合	10.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%
	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	2	2	0	0	0	0
16. 協調性	割合	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	6	3	5	4	1	0
	割合	60.0%	30.0%	45.5%	50.0%	25.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	2	1	3	1	0	0
	割合	20.0%	10.0%	27.3%	12.5%	0.0%	0.0%
	回答数	2	0	1	0	0	0
19. 職業観・就業意欲	割合	20.0%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	5	3	3	1	0	0
	割合	50.0%	30.0%	27.3%	12.5%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
22. その他	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表12-6】従業員数100人未満

		若手社員層 (~28歳程度、新 人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度~、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	10	10	9	5	3
1. 対人関係能力	回答数	3	2	0	2	1	0
	割合	30.0%	20.0%	0.0%	40.0%	33.3%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	3	2	2	2	1	1
	割合	30.0%	20.0%	22.2%	40.0%	33.3%	50.0%
3. 交渉・調整力	回答数	0	3	1	1	1	0
	割合	0.0%	30.0%	11.1%	20.0%	33.3%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	3	4	2	1	2
	割合	0.0%	30.0%	44.4%	40.0%	33.3%	100.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	1	2	3	1	1	0
	割合	10.0%	20.0%	33.3%	20.0%	33.3%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	3	3	4	3	2	1
	割合	30.0%	30.0%	44.4%	60.0%	66.7%	50.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	1	1	2	2	0	0
	割合	10.0%	10.0%	22.2%	40.0%	0.0%	0.0%
8. 創造力	回答数	0	1	1	1	0	0
	割合	0.0%	10.0%	11.1%	20.0%	0.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	1	4	0	1	0
	割合	0.0%	10.0%	44.4%	0.0%	33.3%	0.0%
10. リーダーシップ	回答数	0	4	2	2	1	0
	割合	0.0%	40.0%	22.2%	40.0%	33.3%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	1	0	0	1	2
	割合	0.0%	10.0%	0.0%	0.0%	33.3%	100.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	1	1	1	1	0
	割合	0.0%	10.0%	11.1%	20.0%	33.3%	0.0%
13. 倫理観	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
14. 責任感	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	1	3	0	0	0	0
	割合	10.0%	30.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	4	3	1	0	0	0
	割合	40.0%	30.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	4	1	2	2	1	1
	割合	40.0%	10.0%	22.2%	40.0%	33.3%	50.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	3	0	0	0	0	0
	割合	30.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	6	3	3	1	0	0
	割合	60.0%	30.0%	33.3%	20.0%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	0	0	1	0	0	1
	割合	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	50.0%
22. その他	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表12-7】従業員数100~499人

		若手社員層 (~28歳程度、新 人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度~、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	6	7	14	7	10
1. 対人関係能力	回答数	1	2	2	1	1	0
	割合	16.7%	28.6%	14.3%	14.3%	10.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	0	1	1	0	0	0
	割合	0.0%	14.3%	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	2	3	2	3	3	0
	割合	33.3%	42.9%	14.3%	42.9%	30.0%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	2	7	2	7	2
	割合	0.0%	28.6%	50.0%	28.6%	70.0%	100.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	4	2	4	4	2	0
	割合	66.7%	28.6%	28.6%	57.1%	20.0%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	0	2	6	2	3	1
	割合	0.0%	28.6%	42.9%	28.6%	30.0%	50.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	0	3	6	2	3	0
	割合	0.0%	42.9%	42.9%	28.6%	30.0%	0.0%
8. 創造力	回答数	0	2	1	1	0	1
	割合	0.0%	28.6%	7.1%	14.3%	0.0%	50.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	1	1	4	4	3	1
	割合	16.7%	14.3%	28.6%	57.1%	30.0%	50.0%
10. リーダーシップ	回答数	1	3	3	2	5	2
	割合	16.7%	42.9%	21.4%	28.6%	50.0%	100.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	1	1	2	3	1
	割合	0.0%	14.3%	7.1%	28.6%	30.0%	50.0%
12. 戦略的思考力	回答数	1	1	1	0	5	0
	割合	16.7%	14.3%	7.1%	0.0%	50.0%	0.0%
13. 倫理観	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
14. 責任感	回答数	1	0	1	1	0	0
	割合	16.7%	0.0%	7.1%	14.3%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	1	1	0	0	0	0
	割合	16.7%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	3	0	1	0	0	0
	割合	50.0%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	4	2	5	3	2	0
	割合	66.7%	28.6%	35.7%	42.9%	20.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	2	0	7	0	0	0
	割合	33.3%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	2	0	0	0	1	0
	割合	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	1	1	4	1	0	0
	割合	16.7%	14.3%	28.6%	14.3%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	0	1	0	0	0	0
	割合	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
22. その他	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表12-8】従業員数500人以上

		若手社員層 (~28歳程度、新 人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度~、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	母数	母数	母数	母数	母数
1. 対人関係能力	回答数	6	5	7	1	4	2
	割合	100.0%	20.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	0	0	1	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	1	2	0	1	0	0
	割合	16.7%	40.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	1	1	0	3	0
	割合	0.0%	20.0%	14.3%	0.0%	75.0%	0.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	0	2	0	0	0	1
	割合	0.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	2	2	2	0	0	2
	割合	33.3%	40.0%	28.6%	0.0%	0.0%	100.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	3	0	2	1	2	2
	割合	50.0%	0.0%	28.6%	100.0%	50.0%	100.0%
8. 創造力	回答数	0	1	1	0	1	0
	割合	0.0%	20.0%	14.3%	0.0%	25.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	1	2	0	2	0
	割合	0.0%	20.0%	28.6%	0.0%	50.0%	0.0%
10. リーダーシップ	回答数	0	1	1	0	1	0
	割合	0.0%	20.0%	14.3%	0.0%	25.0%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	0	0	0	2	2
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	100.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	0	3	0	1	1
	割合	0.0%	0.0%	42.9%	0.0%	25.0%	50.0%
13. 倫理観	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
14. 責任感	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	4	4	3	1	1	0
	割合	66.7%	80.0%	42.9%	100.0%	25.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	0	2	2	0	0	0
	割合	0.0%	40.0%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	0	0	1	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	2	1	1	0	0	0
	割合	33.3%	20.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
22. その他	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表13】

Q13. 今後、特に育成に力を入れたいのはどの階層ですか。該当するもの一つに○をお付けください。

		母数	若手社員層 (~28歳程度、新 人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度~、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)	特になし	未回答・無効
全体		128	38	44	8	10	17	5	3	3
		-	29.7%	34.4%	6.3%	7.8%	13.3%	3.9%	2.3%	2.3%
業種	製造業	25	6	12	2	2	2	0	0	1
		-	24.0%	48.0%	8.0%	8.0%	8.0%	0.0%	0.0%	4.0%
	建設業	25	7	10	1	3	1	2	0	1
		-	28.0%	40.0%	4.0%	12.0%	4.0%	8.0%	0.0%	4.0%
	卸売・ 小売業	28	9	8	2	0	8	1	0	0
		-	32.1%	28.6%	7.1%	0.0%	28.6%	3.6%	0.0%	0.0%
その他 業種	50	16	14	3	5	6	2	3	1	
	-	32.0%	28.0%	6.0%	10.0%	12.0%	4.0%	6.0%	2.0%	
従業員数	100人 未満	45	18	13	4	5	0	2	2	1
		-	40.0%	28.9%	8.9%	11.1%	0.0%	4.4%	4.4%	2.2%
	100~ 499人	50	10	21	1	4	11	1	0	2
		-	20.0%	42.0%	2.0%	8.0%	22.0%	2.0%	0.0%	4.0%
	500人 以上	28	8	8	3	1	5	2	1	0
	-	28.6%	28.6%	10.7%	3.6%	17.9%	7.1%	3.6%	0.0%	

Q14. Q13の○を付けた階層で、特にどのような能力等を強化したいと考えていますか。重要度の高いものから四つまで○をお付けください。

【表14-1】全体

		若手社員層 (~28歳程度、 新人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度~、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	母数	母数	母数	母数	母数
1. 対人関係能力	回答数	38	44	8	10	17	5
	割合	34.2%	18.2%	0.0%	20.0%	11.8%	0.0%
	回答数	13	8	0	2	2	0
2. 説明・説得力	割合	28.9%	20.5%	0.0%	30.0%	0.0%	0.0%
	回答数	11	9	0	3	0	0
	割合	28.9%	20.5%	12.5%	30.0%	17.6%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	3	12	3	4	13	3
	割合	7.9%	27.3%	37.5%	40.0%	76.5%	60.0%
	回答数	15	16	2	2	4	0
4. 指導・育成力	割合	39.5%	36.4%	25.0%	20.0%	23.5%	0.0%
	回答数	10	21	2	2	4	4
	割合	26.3%	47.7%	25.0%	20.0%	23.5%	80.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	9	15	2	4	4	1
	割合	23.7%	34.1%	25.0%	40.0%	23.5%	20.0%
	回答数	6	4	1	0	0	1
6. 改善力、改善意識	割合	15.8%	9.1%	12.5%	0.0%	0.0%	20.0%
	回答数	1	8	4	3	7	1
	割合	2.6%	18.2%	50.0%	30.0%	41.2%	20.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	6	20	2	2	10	1
	割合	15.8%	45.5%	25.0%	20.0%	58.8%	20.0%
	回答数	1	10	1	2	3	4
8. 創造力	割合	2.6%	22.7%	12.5%	20.0%	17.6%	80.0%
	回答数	4	4	2	4	4	2
	割合	10.5%	9.1%	25.0%	40.0%	23.5%	40.0%
9. 倫理観	回答数	1	1	0	0	0	0
	割合	2.6%	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	3	2	0	0	1	0
10. 責任感	割合	7.9%	4.5%	0.0%	10.0%	5.9%	0.0%
	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
11. 忍耐力	回答数	3	2	0	0	0	0
	割合	7.9%	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	14	13	1	1	1	0
12. 協調性	割合	36.8%	29.5%	12.5%	10.0%	5.9%	0.0%
	回答数	7	3	3	3	0	1
	割合	18.4%	6.8%	37.5%	30.0%	0.0%	20.0%
13. 自主性・積極性	回答数	2	0	0	0	1	0
	割合	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%
	回答数	17	9	1	1	1	0
14. 業務に関する専門知識・ 技能	割合	44.7%	20.5%	12.5%	10.0%	5.9%	0.0%
	回答数	2	1	0	1	1	0
	割合	5.3%	2.3%	0.0%	10.0%	5.9%	0.0%
15. 一般常識・一般教養	回答数	0	0	1	0	0	1
	割合	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	20.0%
	回答数	0	0	1	0	0	1
16. その他	割合	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	20.0%

【表14-1~8の見方】  
・母数はQ13の  
回答数

【表14-2】製造業

		若手社員層 (~28歳程度、 新人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度~、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	母数	母数	母数	母数	母数
1. 対人関係能力	回答数	6	12	2	2	2	0
	割合	33.3%	8.3%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	回答数	2	1	0	0	1	0
2. 説明・説得力	割合	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
	回答数	3	0	0	1	0	0
	割合	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	2	2	1	0	1	0
	割合	33.3%	16.7%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	回答数	1	1	1	1	1	0
4. 指導・育成力	割合	16.7%	41.7%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	回答数	2	6	1	0	0	0
	割合	33.3%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	2	5	0	0	1	0
	割合	16.7%	41.7%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	回答数	1	6	0	0	2	0
6. 改善力、改善意識	割合	16.7%	50.0%	0.0%	100.0%	100.0%	0.0%
	回答数	2	3	1	1	0	0
	割合	0.0%	25.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	1	1	0	1	0	0
	割合	16.7%	8.3%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	1	0	0	0	0
8. 創造力	割合	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	回答数	1	1	0	0	1	0
	割合	16.7%	8.3%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
9. 倫理観	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	1	0	0	1	0
10. 責任感	割合	16.7%	8.3%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
11. 忍耐力	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
12. 協調性	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	2	4	1	0	0	0
	割合	33.3%	33.3%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
13. 自主性・積極性	回答数	2	2	1	1	0	0
	割合	33.3%	16.7%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	0	0	0	0	0
14. 業務に関する専門知識・ 技能	割合	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	2	3	0	0	0	0
	割合	33.3%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
15. 一般常識・一般教養	回答数	0	1	0	0	0	0
	割合	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
16. その他	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表14-3】建設業

		若手社員層 (～28歳程度、新 人・役職者以外)	中堅社員層 (29～35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度～、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	母数	母数	母数	母数	母数
1. 対人関係能力	回答数	7	10	1	3	1	2
	割合	28.6%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	3	3	0	1	0	0
	割合	42.9%	30.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	2	3	0	0	1	0
	割合	28.6%	30.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	4	0	0	1	2
	割合	0.0%	40.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	4	3	0	1	0	0
	割合	57.1%	30.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	0	4	0	2	0	2
	割合	0.0%	40.0%	0.0%	66.7%	0.0%	100.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	2	6	0	1	0	0
	割合	28.6%	60.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%
8. 創造力	回答数	2	1	0	0	0	0
	割合	28.6%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	0	0	0	0	1
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%
10. リーダーシップ	回答数	1	4	0	0	0	0
	割合	14.3%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	1	0	0	1	2
	割合	0.0%	10.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	1	0	2	1	0
	割合	0.0%	10.0%	0.0%	66.7%	100.0%	0.0%
13. 倫理観	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
14. 責任感	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	1	1	0	0	0	0
	割合	14.3%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	1	3	0	1	0	0
	割合	14.3%	30.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	1	0	0	2	0	1
	割合	14.3%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	50.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	4	1	1	1	0	0
	割合	57.1%	10.0%	100.0%	33.3%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	1	0	0	1	0	0
	割合	14.3%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%
22. その他	回答数	0	0	1	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表14-4】卸売・小売業

		若手社員層 (～28歳程度、新 人・役職者以外)	中堅社員層 (29～35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度～、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	母数	母数	母数	母数	母数
1. 対人関係能力	回答数	9	8	2	0	8	1
	割合	55.6%	25.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	22.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	3	0	0	0	1	0
	割合	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	2	0	0	7	1
	割合	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	87.5%	100.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	4	4	1	0	0	0
	割合	44.4%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	3	3	0	0	3	0
	割合	33.3%	37.5%	0.0%	0.0%	37.5%	0.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	3	0	2	0	2	0
	割合	33.3%	0.0%	100.0%	0.0%	25.0%	0.0%
8. 創造力	回答数	1	1	1	0	0	1
	割合	11.1%	12.5%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	1	1	0	4	0
	割合	0.0%	12.5%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%
10. リーダーシップ	回答数	1	4	0	0	5	1
	割合	11.1%	50.0%	0.0%	0.0%	62.5%	100.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	4	0	0	1	1
	割合	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	12.5%	100.0%
12. 戦略的思考力	回答数	3	2	2	0	2	0
	割合	33.3%	25.0%	100.0%	0.0%	25.0%	0.0%
13. 倫理観	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
14. 責任感	回答数	0	1	0	0	0	0
	割合	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	22.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	2	3	0	0	0	0
	割合	22.2%	37.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	0	0	0	0	1	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	2	2	0	0	1	0
	割合	22.2%	25.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	0	0	0	0	1	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%
22. その他	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表14-5】その他業種

		若手社員層 (~28歳程度、新 人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度~、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	母数	母数	母数	母数	母数
1. 対人関係能力	回答数	4	3	0	2	0	0
	割合	25.0%	21.4%	0.0%	40.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	3	6	0	1	0	0
	割合	18.8%	42.9%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	4	4	0	3	0	0
	割合	25.0%	28.6%	0.0%	60.0%	0.0%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	2	5	2	3	4	0
	割合	12.5%	35.7%	66.7%	60.0%	66.7%	0.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	6	4	1	1	3	0
	割合	37.5%	28.6%	33.3%	20.0%	50.0%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	5	8	1	0	1	2
	割合	31.3%	57.1%	33.3%	0.0%	16.7%	100.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	2	4	0	3	1	1
	割合	12.5%	28.6%	0.0%	60.0%	16.7%	50.0%
8. 創造力	回答数	3	0	0	0	0	0
	割合	18.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	4	2	2	3	0
	割合	0.0%	28.6%	66.7%	40.0%	50.0%	0.0%
10. リーダーシップ	回答数	3	6	2	0	3	0
	割合	18.8%	42.9%	66.7%	0.0%	50.0%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	1	2	0	1	1	1
	割合	6.3%	14.3%	0.0%	20.0%	16.7%	50.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	0	0	1	1	2
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	16.7%	100.0%
13. 倫理観	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
14. 責任感	回答数	2	0	0	1	0	0
	割合	12.5%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	2	1	0	0	0	0
	割合	12.5%	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	9	3	0	0	1	0
	割合	56.3%	21.4%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%
18. 向上心	回答数	3	1	2	0	0	0
	割合	18.8%	7.1%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	9	3	0	0	0	0
	割合	56.3%	21.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
22. その他	回答数	0	0	0	0	0	1
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%

【表14-6】従業員数100人未満

		若手社員層 (~28歳程度、新 人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度~、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	母数	母数	母数	母数	母数
1. 対人関係能力	回答数	5	3	0	0	0	0
	割合	27.8%	23.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	6	3	0	2	0	0
	割合	33.3%	23.1%	0.0%	40.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	4	3	1	0	0	0
	割合	22.2%	23.1%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	2	4	2	1	0	2
	割合	11.1%	30.8%	50.0%	20.0%	0.0%	100.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	7	4	1	1	0	0
	割合	38.9%	30.8%	25.0%	20.0%	0.0%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	3	6	1	2	0	2
	割合	16.7%	46.2%	25.0%	40.0%	0.0%	100.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	2	3	0	1	0	0
	割合	11.1%	23.1%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%
8. 創造力	回答数	5	2	0	0	0	0
	割合	27.8%	15.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	1	2	1	0	1
	割合	0.0%	7.7%	50.0%	20.0%	0.0%	50.0%
10. リーダーシップ	回答数	4	6	1	2	0	0
	割合	22.2%	46.2%	25.0%	40.0%	0.0%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	1	3	1	1	0	2
	割合	5.6%	23.1%	25.0%	20.0%	0.0%	100.0%
12. 戦略的思考力	回答数	1	1	0	3	0	0
	割合	5.6%	7.7%	0.0%	60.0%	0.0%	0.0%
13. 倫理観	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
14. 責任感	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	2	2	0	0	0	0
	割合	11.1%	15.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	6	2	1	1	0	0
	割合	33.3%	15.4%	25.0%	20.0%	0.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	4	0	1	3	0	1
	割合	22.2%	0.0%	25.0%	60.0%	0.0%	50.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	7	6	1	1	0	0
	割合	38.9%	46.2%	25.0%	20.0%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	1	0	0	1	0	0
	割合	5.6%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%
22. その他	回答数	0	0	1	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表14-7】従業員数100~499人

		若手社員層 (~28歳程度、 新人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度～、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	21	1	4	11	1
1. 対人関係能力	回答数	3	3	0	2	1	0
	割合	30.0%	14.3%	0.0%	50.0%	9.1%	0.0%
	回答数	2	5	0	1	0	0
2. 説明・説得力	割合	20.0%	23.8%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%
	回答数	4	6	0	3	2	0
	割合	40.0%	28.6%	0.0%	75.0%	18.2%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	5	1	3	9	0
	割合	0.0%	23.8%	100.0%	75.0%	81.8%	0.0%
	回答数	5	10	0	1	3	0
5. 仕事の管理・遂行力	割合	50.0%	47.6%	0.0%	25.0%	27.3%	0.0%
	回答数	4	9	1	0	4	1
	割合	40.0%	42.9%	100.0%	0.0%	36.4%	100.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	4	10	0	2	2	0
	割合	40.0%	47.6%	0.0%	50.0%	18.2%	0.0%
	回答数	0	1	0	0	0	0
8. 創造力	割合	0.0%	4.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	6	0	2	4	0
	割合	10.0%	28.6%	0.0%	50.0%	36.4%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	2	9	1	0	7	0
	割合	20.0%	42.9%	100.0%	0.0%	63.6%	0.0%
	回答数	0	7	0	1	1	0
11. 経営意識・センス	割合	0.0%	33.3%	0.0%	25.0%	9.1%	0.0%
	回答数	1	2	0	0	3	1
	割合	10.0%	9.5%	0.0%	0.0%	27.3%	100.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	1	0	0	0	0
	割合	0.0%	4.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	0	0	1	0	0
14. 責任感	割合	10.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	0	0	0	0	0
16. 協調性	割合	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	4	6	0	0	1	0
	割合	40.0%	28.6%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%
18. 向上心	回答数	2	0	1	0	0	0
	割合	20.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	0	0	0	0	0
19. 職業観・就業意欲	割合	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	4	1	0	0	1	0
	割合	40.0%	4.8%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	0	1	0	0	0	0
	割合	0.0%	4.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	1
22. その他	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%

【表14-8】従業員数500人以上

		若手社員層 (~28歳程度、 新人・役職者以外)	中堅社員層 (29~35歳程度、 役職者以外)	ベテラン層 (35歳程度～、 役職者以外)	監督者層(係長・ 主任クラス)	管理者層 (課長クラス)	上級管理者層(部 長、次長クラス)
		母数	8	8	3	1	5
1. 対人関係能力	回答数	4	2	0	0	1	0
	割合	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%
	回答数	2	1	0	0	0	0
2. 説明・説得力	割合	25.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	1	3	0	0	4	1
	割合	12.5%	37.5%	0.0%	0.0%	80.0%	50.0%
	回答数	2	2	1	0	0	0
5. 仕事の管理・遂行力	割合	25.0%	25.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	3	5	0	0	0	1
	割合	37.5%	62.5%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	2	1	2	1	2	1
	割合	25.0%	12.5%	66.7%	100.0%	40.0%	50.0%
	回答数	1	1	1	0	0	1
8. 創造力	割合	12.5%	12.5%	33.3%	0.0%	0.0%	50.0%
	回答数	0	1	2	0	3	0
	割合	0.0%	12.5%	66.7%	0.0%	60.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	5	0	0	2	1
	割合	0.0%	62.5%	0.0%	0.0%	40.0%	50.0%
	回答数	0	0	0	0	2	2
11. 経営意識・センス	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	40.0%	100.0%
	回答数	1	1	2	1	1	1
	割合	12.5%	12.5%	66.7%	100.0%	20.0%	50.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	1	0	0	0	0
14. 責任感	割合	12.5%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
16. 協調性	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	4	3	0	0	0	0
	割合	50.0%	37.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	1	1	1	0	0	0
	割合	12.5%	12.5%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	1	0
19. 職業観・就業意欲	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%
	回答数	5	1	0	0	0	0
	割合	62.5%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	1	0	0	0	1	0
	割合	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%
	回答数	0	0	0	0	0	0
22. その他	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

【表15】

Q15. 新入社員の能力等に満足していますか。最も近いもの一つに○をお付けください。

		母数	とても満足している	ある程度満足している	満足でも不満でもない	やや不満である	とても不満である	未回答・無効
全体		81	4	46	19	5	0	7
		-	4.9%	56.8%	23.5%	6.2%	0.0%	8.6%
業種	製造業	15	1	7	3	2	0	2
		-	6.7%	46.7%	20.0%	13.3%	0.0%	13.3%
	建設業	9	0	7	2	0	0	0
		-	0.0%	77.8%	22.2%	0.0%	0.0%	0.0%
	卸売・小売業	24	1	12	5	3	0	3
	-	4.2%	50.0%	20.8%	12.5%	0.0%	12.5%	
従業員数	その他業種	33	2	20	9	0	0	2
		-	6.1%	60.6%	27.3%	0.0%	0.0%	6.1%
	100人未満	12	1	4	3	2	0	2
		-	8.3%	33.3%	25.0%	16.7%	0.0%	16.7%
	100～499人	39	1	24	12	0	0	2
	-	2.6%	61.5%	30.8%	0.0%	0.0%	5.1%	
従業員数	500人以上	27	1	17	4	2	0	3
		-	3.7%	63.0%	14.8%	7.4%	0.0%	11.1%

【表15～16の見方】

・母数はQ15またはQ16のいずれかを回答した組織数。

【表16】

Q16. 新入社員について、どのような能力等に物足りなさ、または不満を感じていますか。要因の大きなものから四つまで○をお付けください(Q15で満足と答えた場合でも、該当するものがあればご回答ください)。

		母数	対人関係能力	説明・説得力	仕事の管理・遂行力	改善力、改善意識	論理的思考力 (判断・問題解決)	創造力	倫理観	責任感	忍耐力	協調性	自主性・積極性	向上心	職業観・就業意欲	一般常識・一般教養	その他	未回答・無効
全体		81	28	11	13	11	11	10	2	7	26	9	44	19	8	13	0	7
		-	34.6%	13.6%	16.0%	13.6%	13.6%	12.3%	2.5%	8.6%	32.1%	11.1%	54.3%	23.5%	9.9%	16.0%	0.0%	8.6%
業種	製造業	15	2	2	3	2	2	1	0	3	5	2	7	5	2	2	0	3
		-	13.3%	13.3%	20.0%	13.3%	13.3%	6.7%	0.0%	20.0%	33.3%	13.3%	46.7%	33.3%	13.3%	13.3%	0.0%	20.0%
	建設業	9	4	1	1	2	1	1	0	0	3	1	6	0	1	2	0	0
		-	44.4%	11.1%	11.1%	22.2%	11.1%	11.1%	0.0%	0.0%	33.3%	11.1%	66.7%	0.0%	11.1%	22.2%	0.0%	0.0%
	卸売・小売業	24	10	2	5	5	3	4	0	1	8	2	13	7	1	3	0	2
	-	41.7%	8.3%	20.8%	20.8%	12.5%	16.7%	0.0%	4.2%	33.3%	8.3%	54.2%	29.2%	4.2%	12.5%	0.0%	8.3%	
従業員数	その他業種	33	12	6	4	2	5	4	2	3	10	4	18	7	4	6	0	2
		-	36.4%	18.2%	12.1%	6.1%	15.2%	12.1%	6.1%	9.1%	30.3%	12.1%	54.5%	21.2%	12.1%	18.2%	0.0%	6.1%
	100人未満	12	2	2	2	1	2	2	1	1	0	1	3	1	1	3	0	3
		-	16.7%	16.7%	16.7%	8.3%	16.7%	16.7%	8.3%	8.3%	0.0%	8.3%	25.0%	8.3%	8.3%	25.0%	0.0%	25.0%
	100～499人	39	14	5	7	3	6	3	0	4	14	5	21	8	4	5	0	3
	-	35.9%	12.8%	17.9%	7.7%	15.4%	7.7%	0.0%	10.3%	35.9%	12.8%	53.8%	20.5%	10.3%	12.8%	0.0%	7.7%	
従業員数	500人以上	27	11	2	4	5	3	5	1	1	11	2	18	8	3	5	0	1
		-	40.7%	7.4%	14.8%	18.5%	11.1%	18.5%	3.7%	3.7%	40.7%	7.4%	66.7%	29.6%	11.1%	18.5%	0.0%	3.7%

### Ⅲ 設問内容

#### <人材育成に関する考え方>

Q1. 貴社・団体(以下、「貴社」という)では、従業員教育(研修会、計画的OJT、自己啓発支援等)を積極的に実施しているほうだと思いますか。最も近いもの一つに○をお付けください。

1. 積極的に実施している                      2. どちらかといえば積極的                      3. 普通  
4. どちらかといえば消極的                      5. 実施していない

Q2. 従業員教育は会社側の責任において実施するものだと思いますか。最も近いもの一つに○をお付けください。

1. 会社側の責任において実施するものである                      2. 基本的には従業員が自発的に行うものである  
3. 業務に直接関わる能力・知識は会社側、それ以外(一般的な能力・知識)は従業員側が行うものである  
4. どちらともいえない

Q3. 貴社の経営課題における「人材育成」の優先度について教えてください。最も近いもの一つに○をお付けください。  
(経営課題全体の中での相対評価としてご回答ください)

1. 最も優先すべき課題である                      2. 優先度は高い方である                      3. 優先度は高くも低くもない  
4. 優先度は低いほうである                      5. 優先度はかなり低い

**★Q1の回答が1～4番の場合はQ4へ、5番の場合はQ10へお進みください。**

#### <従業員教育施策と予算動向>

Q4. 貴社で実施している従業員教育施策は何ですか。該当するもの全てに○をお付けください。

1. 社内での集合研修    2. 外部研修への参加    3. 計画的なOJT    4. e-ラーニング(自己啓発支援を含む)  
5. 通信教育(自己啓発支援を含む)                      6. その他(                      )

**★Q4の○が2個以上の場合はQ5へ、1個の場合はQ6へお進みください。**

Q5. Q4の○の中で、最も効果を上げている施策は何だと思いますか。該当するもの一つに○をお付けください。

1. 社内での集合研修    2. 外部研修への参加    3. 計画的なOJT    4. e-ラーニング(自己啓発支援を含む)  
5. 通信教育(自己啓発支援を含む)                      6. その他(                      )

Q6. 今後、充実・拡大(新規実施含む)を考えている施策は何ですか。該当するもの一つに○をお付けください。

1. 社内での集合研修    2. 外部研修への参加    3. 計画的なOJT    4. e-ラーニング(自己啓発支援を含む)  
5. 通信教育(自己啓発支援を含む)                      6. その他(                      )  
7. 特になし

Q7. 今後、縮小・廃止を考えている施策は何ですか。該当するもの一つに○をお付けください。

1. 社内での集合研修
2. 外部研修への参加
3. 計画的なOJT
4. e-ラーニング(自己啓発支援を含む)
5. 通信教育(自己啓発支援を含む)
6. その他( )
7. 特になし

Q8. 従業員教育の実施体制について教えてください。該当するもの一つに○をお付けください。

1. 管理部門(人事部、総務部等)が主導。
2. どちらかという和管理部門が主導。
3. 現場・ライン部門(管理部門以外)が主導。
4. どちらかというと現場・ライン部門が主導。
5. 管理部門と現場・ライン部門がほぼ均等に実施。

Q9. 従業員教育予算の現状(今年度)と今後(来年度以降)について、それぞれ該当する箇所一つに○をお付けください。

	増加傾向	減少傾向	どちらともいえない
現 状			
今 後			

#### <能力開発に関する課題>

Q10. 従業員の能力(知識、技能)、意識・姿勢など(以下、「能力等」という)に満足していますか。最も近いもの一つに○をお付けください。

1. とても満足している
2. ある程度満足している
3. 満足でも不満でもない
4. やや不満である
5. とても不満である

Q11. 従業員の能力等で最も満足度が低い、または不満と感じているのはどの階層ですか。該当するもの一つに○をお付けください。

1. 若手社員層(～28歳程度、新入社員以外、役職者以外)
2. 中堅社員層(29歳～35歳程度、役職者以外)
3. ベテラン層(36歳程度～、役職者以外)
4. 監督者層(係長、主任クラス)
5. 管理者層(課長クラス)
6. 上級管理者層(部長、次長クラス)

Q12. Q11の○を付けた階層で、どのような能力等に物足りなさ、または不満を感じていますか。要因の大きなものから四つまで○をお付けください。

1. 対人関係能力
2. 説明・説得力
3. 交渉・調整力
4. 指導・育成力
5. 仕事の管理・遂行力
6. 改善力、改善意識
7. 論理的思考力(判断・問題解決)
8. 創造力
9. 組織・部下の管理能力
10. リーダーシップ
11. 経営意識・センス
12. 戦略的思考力
13. 倫理観
14. 責任感
15. 忍耐力
16. 協調性
17. 自主性・積極性
18. 向上心
19. 職業観・就業意欲
20. 業務に関する専門知識・技能
21. 一般常識・一般教養
22. その他( )

Q13. 今後、特に育成に力を入れたいのはどの階層ですか。該当するもの一つに○をお付けください。

1. 若手社員層(～28歳程度、新入社員以外、役職者以外)
2. 中堅社員層(29歳～35歳程度、役職者以外)
3. ベテラン層(36歳程度～、役職者以外)
4. 監督者層(係長、主任クラス)
5. 管理者層(課長クラス)
6. 上級管理者層(部長、次長クラス)
7. 特になし

**★Q13の回答が1～6番の場合はQ14へ、7番の場合はQ15へお進みください。**

Q14. Q13の○を付けた階層で、特にどのような能力等を強化したいと考えていますか。重要度が高いものから四つまで○をお付けください。

1. 対人関係能力
2. 説明・説得力
3. 交渉・調整力
4. 指導・育成力
5. 仕事の管理・遂行力
6. 改善力、改善意識
7. 論理的思考力(判断・問題解決)
8. 創造力
9. 組織・部下の管理能力
10. リーダーシップ
11. 経営意識・センス
12. 戦略的思考力
13. 倫理観
14. 責任感
15. 忍耐力
16. 協調性
17. 自主性・積極性
18. 向上心
19. 職業観・就業意欲
20. 業務に関する専門知識・技能
21. 一般常識・一般教養
22. その他( )

**★Q15、Q16については、今年度、新卒者の新入社員採用があった場合にご回答ください。**

Q15. 新入社員の能力等に満足していますか。最も近いもの一つに○をお付けください。

1. とても満足している
2. ある程度満足している
3. 満足でも不満でもない
4. やや不満である
5. とても不満である

Q16. 新入社員について、どのような能力等に物足りなさ、または不満を感じていますか。要因の大きなものから四つまで○をお付けください(Q15で満足と答えた場合でも、該当するものがあればご回答ください)。

1. 対人関係能力
2. 説明・説得力
3. 仕事の管理・遂行力
4. 改善力、改善意識
5. 論理的思考力(判断・問題解決)
6. 創造力
7. 倫理観
8. 責任感
9. 忍耐力
10. 協調性
11. 自主性・積極性
12. 向上心
13. 職業観・就業意欲
14. 一般常識・一般教養
15. その他( )

以上