

# 平成 23 年度 人材育成に関するアンケート調査結果

北海道生産性本部

## 【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. 従業員教育施策の取組状況
3. 従業員教育予算の増減動向
4. 従業員の能力開発に関する課題
5. 研修効果測定の実施状況
6. 当本部研修・セミナーに関する要望（非公開）

## 【調査結果のポイント】

### I. 人材育成を優先的な経営課題と捉え、従業員教育を積極的に実施している企業の割合が上昇。

昨年度と比較して、人材育成を優先的な経営課題と捉えている企業の割合が 5.0 ポイント（以下”pt”）上昇。また、従業員教育を積極的に実施している企業の割合も 9.7pt 上昇した。（P1 参照）

### II. 最も効果を上げている従業員教育施策は「OJT」、次いで「社内研修」「外部研修」。

実施している従業員教育施策の中で最も効果を上げているのは「OJT」であるとの認識を示す企業は 43.1%でトップ、次いで「社内研修」が 41.6%、「外部研修」が 37.8%となった。（P2 参照）

### III. 従業員教育予算の増加傾向が大幅に強まった。

（増減動向の見方：「教育予算が増加傾向」の回答率から「教育予算が減少傾向」の回答率を差し引いた値（pt）で見る。（プラスは増加傾向、マイナスは減少傾向）

全体予算動向の調査を始めた平成 21 年度以降、増加傾向を維持している。平成 21 年度は +14.7pt、昨年度は +16.1pt、今年度は大幅に伸び +26.9pt となった。（P5 参照）

### IV. 建設業の従業員教育予算は、昨年度の減少傾向から今年度は増加傾向へ転じた。

（増減動向の見方は上記Ⅲと同様）

建設業は、昨年度の -12.0pt から大幅に伸び、今年度は +18.5pt となった。（P5 参照）

### V. 従業員の能力に対しては満足よりも不満の割合が高く、昨年度と比べ不満の割合が上昇。

従業員の能力に対して不満を抱いている企業の割合は 38.8%となり、満足している企業の割合（32.3%）を 6.5pt 上回った。上回り幅は、昨年度の 3.1pt を上回った。（P5 参照）

### VI. 「若手社員層」への不満が大幅に増加。

不満を感じる階層は「若手社員層」であるとの認識を示す企業の割合は 24.5%となり、調査開始の平成 21 年度の 14.7%、昨年度の 17.2%を大幅に上回った。（P6 参照）

### VII. 最大の育成課題。「若手社員層」は「自主性・積極性」、「中堅社員層」「ベテラン層」は「改善力・改善意識」。

「若手社員層」では「自主性・積極性」が、「中堅社員層」「ベテラン層」では「改善力・改善意識」が、不満要因および強化したい能力のトップとなった。（P7、P9 参照）

### 【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、442組織の教育担当者
- ・調査期間：2011年9月～10月      ・調査方法：郵送によるアンケート方式
- ・回答数：139組織（回答率31.4%）

### 【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3社を除く136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）

### 【報告書の構成】

- ・本文                   1頁～10頁
- ・資料編  
    構成率表   11頁  
    集計表     12頁～24頁  
    設問内容   25頁～28頁

### 【ご覧いただく際のお願い】

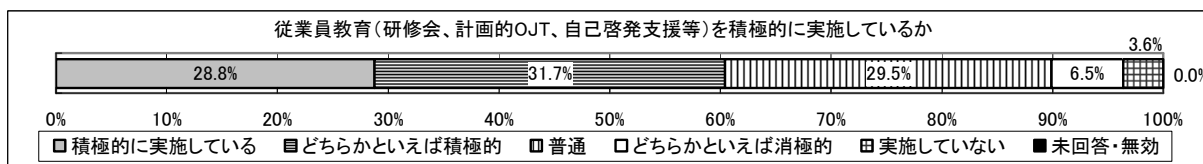
1. 回答割合を示すパーセントは、小数点以下第二位を四捨五入しているため、表記上の数値の合計が100%にならない場合があります。
2. 「その他」回答については、わかり易さに配慮し本文へは反映しておりません。資料編の集計表をご覧ください。
3. 業種別ならびに従業員数規模別は、全体動向と比べて特徴ある内容について本文に記載しております。詳細は資料編の集計表をご覧ください。
4. 本文中の【Q1、表1】表記の“Qの数値”はその内容に対応する資料編「設問内容」の設問番号をさし、“表の数値”は資料編「集計表」の表番号をさしますので、ご参照ください。

【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

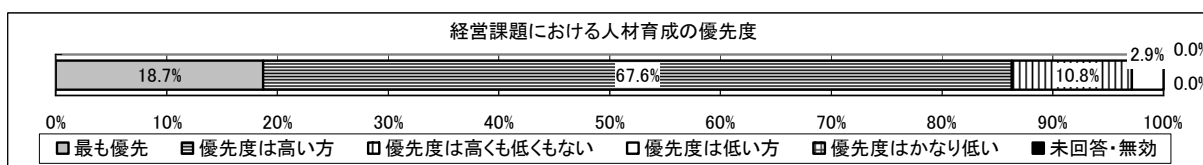
# 1. 人材育成に関する考え方

## (1) 会社側が持つ従業員教育への積極性と人材育成の優先度

従業員教育を積極的に実施している企業・団体(以下、企業という)は約6割(「積極的に実施している」(28.8%)、「どちらかといえば積極的」(31.7%))にのぼり、「どちらかといえば消極的」(6.5%)または「実施していない」(3.6%)企業は約1割となった。【Q1,表1参照】(“Qの数値”は資料編「Ⅲ設問内容」の設問番号、“表の数値”は資料編「集計表」の表番号)



人材育成を優先すべき経営課題に位置づけている企業は9割弱(「最も優先すべき課題」(18.7%)、「優先度は高い方」(67.6%))にのぼった。【Q3,表3】



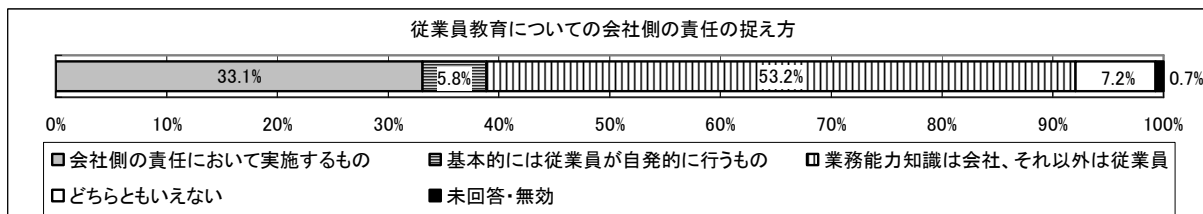
昨年度と比べ、「従業員教育を積極的に実施している」、「優先すべき経営課題と認識している」企業の割合はともに増加した(従業員教育の積極的実施:+9.7ポイント(以下ptと表記)、優先すべき経営課題:+5pt)。

【従業員教育を積極的に実施している割合、人材育成を優先的経営課題と捉えている割合および今年度と昨年度の差】

	今年度(H23)	昨年度(H22)	今年度-昨年度
従業員教育の積極的実施	60.5%(積極的に実施 28.8%+どちらかというところ積極的 31.7%)	50.8%(積極的に実施 30.5%+どちらかというところ積極的 20.3%)	+9.7pt
人材育成は優先的経営課題	86.3%(最も優先 18.7%+優先度は高い方 67.6%)	81.3%(最も優先 18.8%+優先度は高い方 62.5%)	+5.0pt

## (2) 従業員教育の責任の捉え方

従業員教育に対する責任の捉え方では「業務に直接関わる能力・知識については会社側、それ以外は従業員側の責任である」という認識が53.2%で最も多く、「(全て)会社側の責任」という認識は33.1%となった。【Q2,表2】

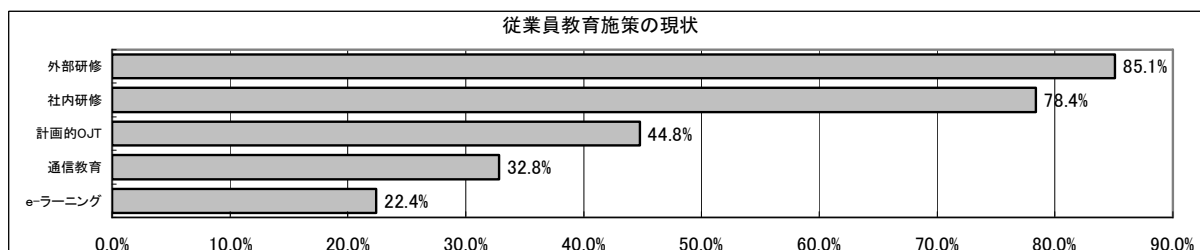


昨年度と比べ、「(全て)会社側の責任」と捉えている企業の割合は4.2pt増加した(今年度(H23)33.1%、昨年度(H22)28.9%)。

## 2. 従業員教育施策の取組状況

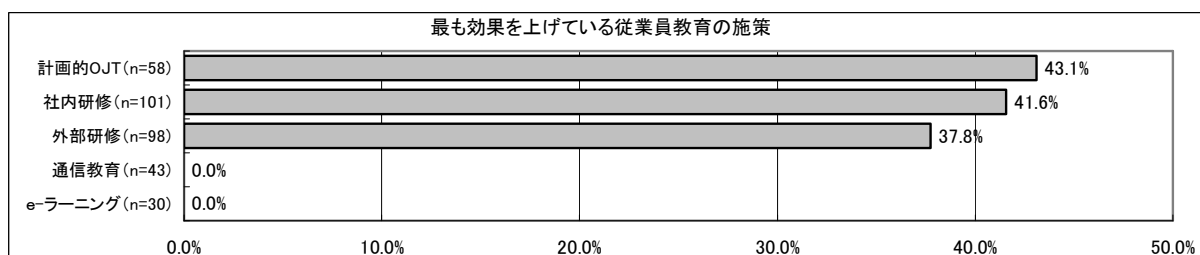
### (1) 従業員教育施策の現状 (実施施策を全て回答する設問)

実施している従業員教育施策では「外部集合研修への参加(以下「外部研修」)」(85.1%)が最も多く、次いで「社内での集合研修(以下「社内研修」)」(78.4%)、「計画的OJT(以下「OJT」)」(44.8%)の順となった。【Q4,表4】



### (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への設問)

実施している従業員教育施策の中で「OJT」(43.1%)が効果的であるとの認識が最も多くなったが、それに続く「社内研修」(41.6%)、「外部研修」(37.8%)と比べて、大きな差は見られなかった。【Q5,表5】



最も効果を上げている従業員教育施策の全体平均では、前述のとおり「OJT」「社内研修」「外部研修」の間で認識の高さに大きな差は見られなかったが、従業員数規模別で比較した場合はその差に特徴が出た。

500人以上の企業では「社内研修」(63.2%)が効果的であるとの認識が最も多く、「OJT」(33.3%)と「外部研修」(14.3%)は全体平均を大幅に下回った。一方100~499人と100人未満の企業では「OJT」(42.9%、54.5%)が効果的であるとの認識が最も多く、特に100人未満の企業では全体平均を大きく上回った(+11.4pt)。

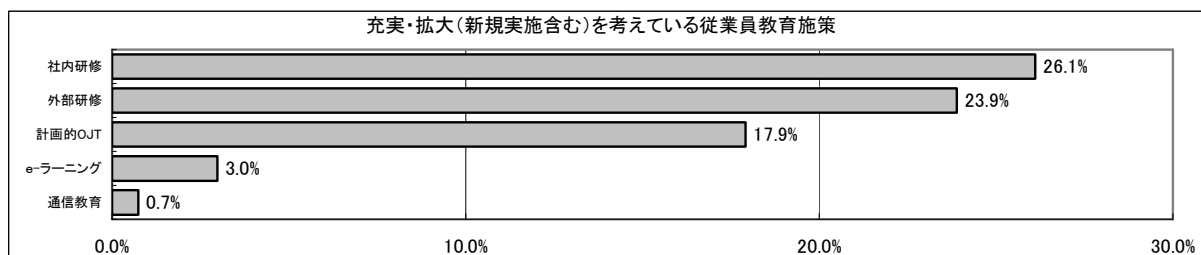
【従業員数規模別による最も効果を上げている従業員教育施策の割合】

	OJT	社内研修	外部研修
全体	43.1%①	41.6%②	37.8%③
100人未満	54.5%①	39.3%③	41.4%②
100~499人	42.9%①	34.6%③	41.5%②
500人以上	33.3%②	63.2%①	14.3%③

※○内は順位をさす。

### (3) 今後、充実・拡大(新規実施含む)を考えている従業員教育施策

今後、充実・拡大を考えている従業員教育施策では「社内研修」(26.1%)が最も多く、次いで「外部研修」(23.9%)、「OJT」(17.9%)の順となった。【Q6,表6】



従業員数規模別で見ると、100人未満の企業では「外部研修」に力を入れる傾向が強く、100～499人と500人以上の企業では「社内研修」に力を入れる傾向が強い。

【従業員数規模別による充実・拡大を検討している従業員教育施策の割合】

	社内研修	外部研修	OJT
全体	26.1%①	23.9%②	17.9%③
100人未満	21.7%②	28.3%①	15.2%③
100～499人	28.8%①	25.8%②	18.2%③
500人以上	31.6%①	5.3%③	26.3%②

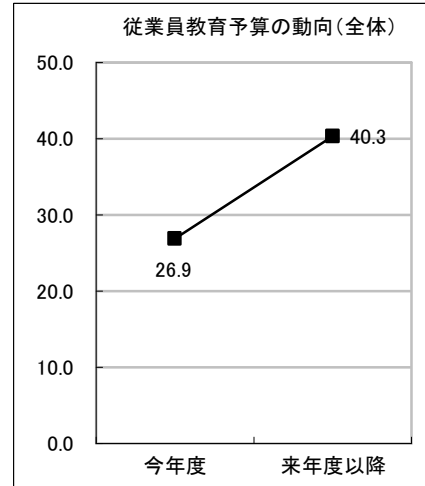
※○内は順位をさす。

### 3. 従業員教育予算の増減動向

※増減動向の見方：「教育予算は増加傾向」の回答率から「教育予算が減少傾向」の回答率を差し引いた値(pt と表記)で見る。(プラスは増加傾向、マイナスは減少傾向)

#### (1) 全体の動向

今年度の従業員教育予算は増加傾向(+26.9pt)にあり、来年度以降は増加傾向(+40.3pt)を大幅に強める動きが見られる。【Q7,表7】

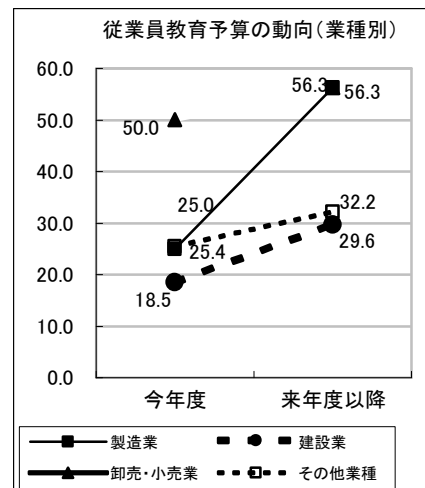


#### (2) 業種別の動向

今年度の従業員教育予算で増加傾向が最も強いのは、卸売・小売業(+50.0pt)となり、それ以外の業種でも増加傾向にある。

来年度以降は、全ての業種で増加傾向を強める動きが見られ、その中でも製造業はその傾向が突出して強い(「来年度以降」(+56.3pt)が「今年度」(+25.0pt)を31.3pt上回る)。

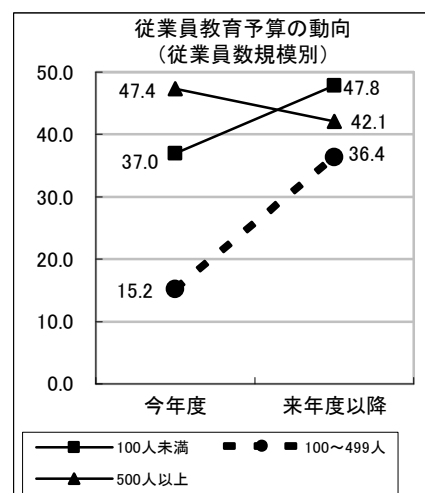
【Q7,表7】



#### (3) 従業員数規模別の動向

今年度の従業員教育予算で増加傾向が最も強いのは、500人以上の企業(+47.4pt)となり、それ以外の従業員数規模の企業でも増加傾向にある。

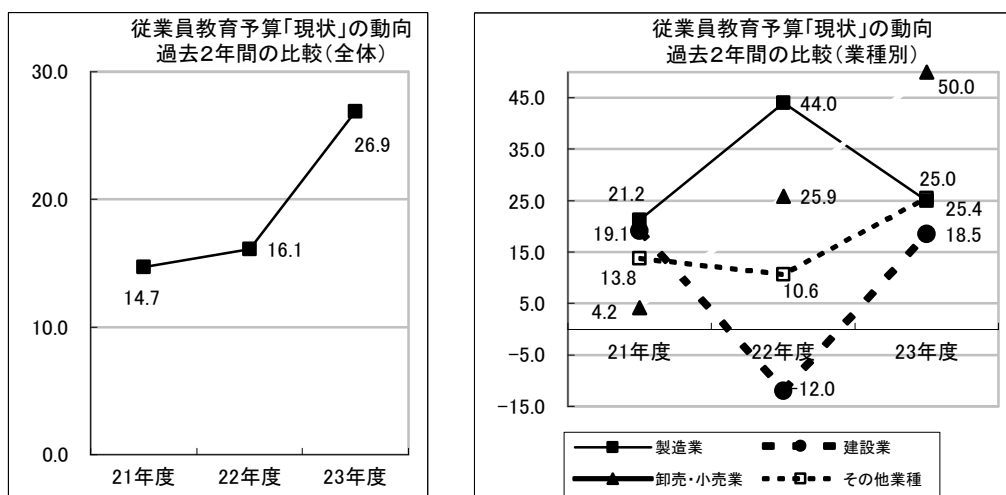
来年度以降は、100人未満と100~499人の企業で増加傾向を強める動きが見られる。500人以上の企業では、増加傾向に若干の弱まりは見られるものの、本年度と同様に強い増加傾向(+42.1pt)を示している。【Q7,表7】



#### (4) 全体と業種別でみた近年(過去2年)の増減動向

平成21年度以降、従業員教育予算【左下図】は増加傾向(※各年における「今年度」の増減動向pt比較)を維持しており、その傾向は強くなっている。特に昨年度(H22)から今年度(H23)にかけては、増加傾向が大幅に強まった(「今年度」(+26.9pt)が「昨年度」(+16.1pt)を10.8pt上回る)。

業種別では【右下図】、卸売・小売業が昨年度、今年度ともに増加傾向を大幅に強めている。建設業では、昨年度は減少傾向(-12.0pt)を示したものの、今年度は昨年度を大幅に上回り増加傾向(+18.5pt)に転じている。

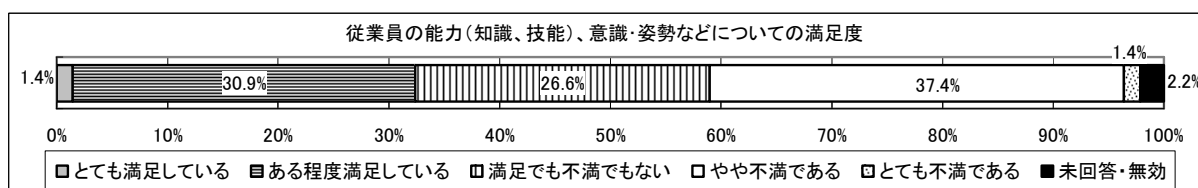


## 4. 従業員の能力開発に関する課題

### (1) 従業員の能力(知識、技能)・意識・姿勢(以下、「能力等」という)に関する満足度

従業員の能力等に対しては、「不満である」が「満足している」を6.5pt上回った。【Q8,表8】

- ・「とても満足」と「ある程度満足」の合計 32.3%(1.4%+30.9%)
- ・「やや不満」と「とても不満」の合計 38.8%(37.4%+1.4%)



昨年度(H22)も今年度(H23)と同様に従業員の能力等に対する不満が満足を上回ったが、その差は拡大した。

【従業員の能力等に対する満足と不満の割合およびその差】

	「とても満足」と「ある程度満足」の合計	「やや不満」と「とても不満」の合計	満足－不満
昨年度(H22)	34.4%(0.8%+33.6%)	37.5%(35.2%+2.3%)	-3.1pt
今年度(H23)	32.3%(1.4%+30.9%)	38.8%(37.4%+1.4%)	-6.5pt

従業員数規模別に全体平均と同様の方法(満足割合－不満割合)で満足度を見た場合、不満よりも満足の割合が高かったのは500人以上の企業のみとなった(+10.5pt)。それ以外の規模では不満の割合が高く、特に100～499人の企業では不満が満足を大幅(-12.1pt)に上回った。

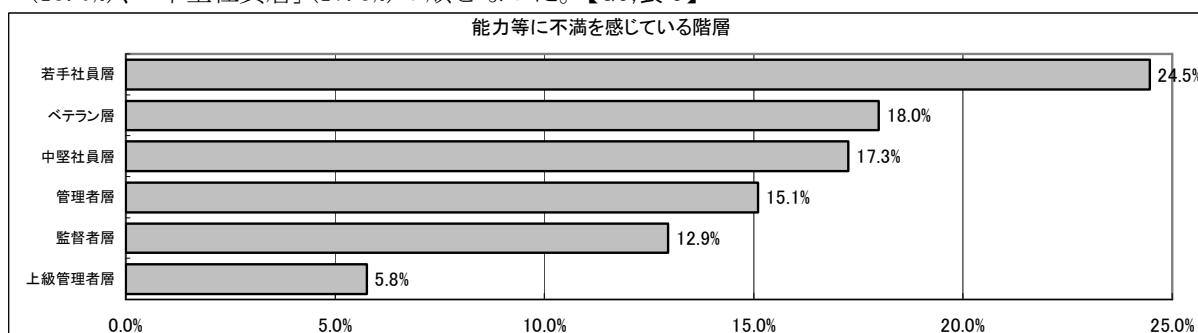
昨年度と比べると、100人未満の企業では不満の割合が低下し(昨年度(H22)-8.8pt、今年度(H23)-3.9pt)、100～499人の企業では不満の割合が大幅に高まった(昨年度-2.0pt、今年度-12.1pt)。500人以上の企業では、昨年度と今年度ともに不満よりも満足の割合が高かったものの、その割合は低下している(昨年度+14.3pt、今年度+10.5pt)。

【従業員数規模別による従業員の能力等に対する満足と不満の割合およびその差】

	今年度 (H23)			昨年度 (H22)
	「とても満足」と「ある程度満足」の合計	「やや不満」と「とても不満」の合計	満足－不満	満足－不満
100人未満	31.4%(2.0%+29.4%)	35.3%(33.3%+2.0%)	-3.9pt	-8.8pt
100～499人	31.8%(1.5%+30.3%)	43.9%(42.4%+1.5%)	-12.1pt	-2.0pt
500人以上	42.1%(0.0%+42.1%)	31.6%(31.6%+0.0%)	+10.5pt	+14.3pt

## (2) 従業員の能力等について満足度が低い(以下、「不満」に統一)、または不満を感じる階層

能力等に最も不満を感じている階層では「若手社員層」(24.5%)が最も多く、次いで「ベテラン層」(18.0%)、「中堅社員層」(17.3%)の順となった。【Q9,表9】



※若手社員層：～28歳程度の役職者以外、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

平成21年度調査以来、「若手社員層」への不満は増加傾向にある。今年度の不満の割合は、昨年度比で+7.3pt、2年前の平成21年度比で+9.8ptとなり、「若手社員層」が各階層の中で最も不満を感じる階層となった。

【各階層における不満の割合および今年度と昨年度の差】

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成23年度-平成22年度
若手社員層	14.7%④	17.2%③	24.5%①	+7.3pt
中堅社員層	20.6%①	18.8%②	17.3%③	-1.5pt
ベテラン層	17.6%②	24.2%①	18.0%②	-6.2pt
監督者層	17.6%②	10.2%⑤	12.9%⑤	+2.7pt
管理者層	14.7%④	14.1%④	15.1%④	+1.0pt
上級管理者層	5.9%⑥	5.5%⑥	5.8%⑥	+0.3pt

※○内は順位をさす。

※平成22年度(H22)の設問について：H22は若手社員層に新入社員は含めず、それ以外の年度は含めている。H22の調査結果で新入社員に対する不満は非常に低く、設問の違いによる影響は低いと考えられる。



### (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を要因の大きなものから最大4つまであげてもらった。【Q10,表 10-1~8】

※○内は順位をさす。

具体的能力等	若手社員層 (n=34)	中堅社員層 (n=24)	ベテラン層 (n=25)	監督者層 (n=18)	管理者層 (n=21)	上級管理者層 (n=8)
対人関係能力	② 38.2%	③ 33.3%	8.0%	16.7%	4.8%	0.0%
説明・説得力	29.4%	20.8%	12.0%	5.6%	4.8%	12.5%
交渉・調整力	② 38.2%	25.0%	0.0%	16.7%	14.3%	0.0%
指導・育成力	11.8%	20.8%	② 32.0%	② 50.0%	① 76.2%	① 50.0%
仕事の管理・遂行力	17.6%	25.0%	② 32.0%	27.8%	28.6%	0.0%
改善力、改善意識	23.5%	① 41.7%	① 52.0%	① 55.6%	28.6%	③ 37.5%
論理的思考力 (判断・問題解決)	26.5%	29.2%	20.0%	16.7%	28.6%	① 50.0%
創造力	2.9%	20.8%	12.0%	0.0%	4.8%	25.0%
組織・部下の管理能力	5.9%	12.5%	28.0%	38.9%	② 52.4%	③ 37.5%
リーダーシップ	8.8%	16.7%	28.0%	② 50.0%	38.1%	25.0%
経営意識・センス	0.0%	0.0%	4.0%	11.1%	③ 47.6%	③ 37.5%
戦略的思考力	0.0%	12.5%	12.0%	5.6%	14.3%	③ 37.5%
倫理観	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.8%	12.5%
責任感	8.8%	12.5%	24.0%	16.7%	9.5%	0.0%
忍耐力	5.9%	0.0%	4.0%	5.6%	0.0%	0.0%
協調性	0.0%	0.0%	0.0%	5.6%	0.0%	0.0%
自主性・積極性	① 44.1%	① 41.7%	24.0%	27.8%	23.8%	12.5%
向上心	17.6%	③ 33.3%	28.0%	16.7%	0.0%	0.0%
職業観・就業意欲	11.8%	12.5%	8.0%	0.0%	0.0%	0.0%
業務に関する 専門知識・技能	② 38.2%	20.8%	16.0%	11.1%	0.0%	0.0%
一般常識・一般教養	23.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

#### ①監督者層、ベテラン層、中堅社員層では「改善力、改善意識」が最大の不満要因

現場のリーダー的存在である「監督者層」、中核を担う「ベテラン層」「中堅社員層」では「改善力、改善意識」が最大の不満要因となった。昨年度も同能力は、「監督者層」と「ベテラン層」で最大の不満要因、「中堅社員層」では3番目の不満要因と高い傾向にあったが、その傾向が大幅に強まった。

【各階層における「改善力、改善意識」に対する不満の割合および今年度と昨年度の差】

	今年度 (H23)	昨年度 (H22)	今年度-昨年度
中堅社員層	41.7%①	33.3%③	+8.4pt
ベテラン層	52.0%①	38.7%①	+13.3pt
監督者層	55.6%①	38.5%①	+17.1pt

※○内は各階層における「改善力、改善意識」に対する不満割合の順位

## 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」では、昨年度に引き続き「自主性・積極性」が最大の不満要因となった（若手社員：今年度（H23）44.1%・昨年度（H22）54.5%、中堅社員：今年度 41.7%・昨年度 41.7%）。

## ③監督者層、管理者層への「指導・育成型」に対する不満が大幅に増加

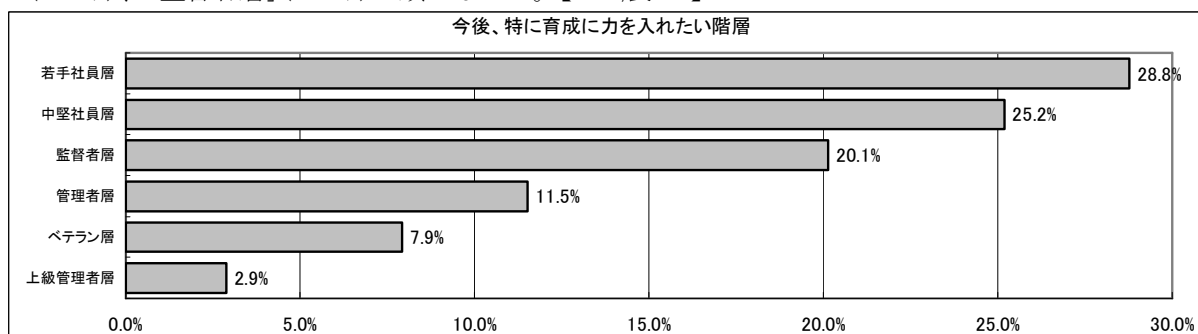
「監督者層」「管理者層」の「指導・育成型」に対する不満は昨年度も増加傾向にあり、本年度も同様の傾向を示したが、増加割合は大幅に拡大した。

【各階層における「指導・育成型」に対する不満の割合および今年度と昨年度の差】

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成23年度-平成22年度
監督者層	29.2%	30.8%	50.0%	+19.2pt
管理者層	60.0%	61.1%	76.2%	+15.1pt

## （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では「若手社員層」（28.8%）が最も多く、次いで「中堅社員層」（25.2%）、「監督者層」（20.1%）の順となった。【Q11,表11】



※若手社員層：～28歳程度の役職者以外、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

昨年度（H22）と比べると「中堅社員層」と「監督者層」への育成意欲について大きな変化があった。「中堅社員層」では今年度（H23）は-9.2ptと育成意欲を示す企業割合が大幅に減少したのに対して、「監督者層」では+12.3ptとその割合が大幅に増加した。

【特に育成に力を入れたい階層の割合および今年度と昨年度の差】

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成23年度-平成22年度
若手社員層	16.9%③	29.7%②	28.8%①	-0.9pt
中堅社員層	33.1%①	34.4%①	25.2%②	-9.2pt
監督者層	21.3%②	7.8%④	20.1%③	+12.3pt
管理者層	15.4%④	13.3%③	11.5%④	-1.8pt
ベテラン層	4.4%⑤	6.3%⑤	7.9%⑤	+1.6pt
上級管理者層	2.9%⑥	3.9%⑥	2.9%⑥	-1.0pt

※○内は順位をさす。

※平成22年度（H22）の設問について：H22は若手社員層に新入社員は含めず、それ以外の年度は含めている。

(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を重要度の高いものから最大4つまであげてもらった。【Q12,表 12-1~8】

※○内は順位をさす。

具体的能力等	若手社員層 (n=40)	中堅社員層 (n=35)	ベテラン層 (n=11)	監督者層 (n=28)	管理者層 (n=16)	上級管理者層 (n=4)
対人関係能力	② 37.5%	11.4%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%
説明・説得力	25.0%	8.6%	18.2%	7.1%	0.0%	0.0%
交渉・調整力	25.0%	25.7%	0.0%	17.9%	18.8%	0.0%
指導・育成力	10.0%	③ 28.6%	9.1%	① 53.6%	① 62.5%	25.0%
仕事の管理・遂行力	③ 35.0%	25.7%	③ 36.4%	39.3%	18.8%	0.0%
改善力、改善意識	30.0%	① 40.0%	① 54.5%	② 50.0%	37.5%	25.0%
論理的思考力 (判断・問題解決)	20.0%	22.9%	③ 36.4%	21.4%	25.0%	③ 50.0%
創造力	10.0%	20.0%	18.2%	3.6%	0.0%	25.0%
組織・部下の管理能力	2.5%	11.4%	③ 36.4%	39.3%	③ 50.0%	① 75.0%
リーダーシップ	10.0%	③ 28.6%	9.1%	② 50.0%	43.8%	0.0%
経営意識・センス	2.5%	14.3%	27.3%	10.7%	② 56.3%	① 75.0%
戦略的思考力	7.5%	17.1%	18.2%	14.3%	③ 50.0%	③ 50.0%
倫理観	0.0%	2.9%	0.0%	3.6%	0.0%	25.0%
責任感	12.5%	5.7%	18.2%	10.7%	6.3%	25.0%
忍耐力	7.5%	2.9%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%
協調性	5.0%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
自主性・積極性	① 45.0%	25.7%	18.2%	35.7%	18.8%	0.0%
向上心	17.5%	17.1%	9.1%	7.1%	6.3%	0.0%
職業観・就業意欲	10.0%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
業務に関する 専門知識・技能	32.5%	② 34.3%	② 45.5%	10.7%	6.3%	0.0%
一般常識・一般教養	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

①若手社員層の最大の育成課題は「自主性・積極性」

「若手社員層」の強化したい能力等では「自主性・積極性」が最も多かった。能力等に対する不満でも「自主性・積極性」は最多で、「若手社員層」の最大の育成課題といえる。

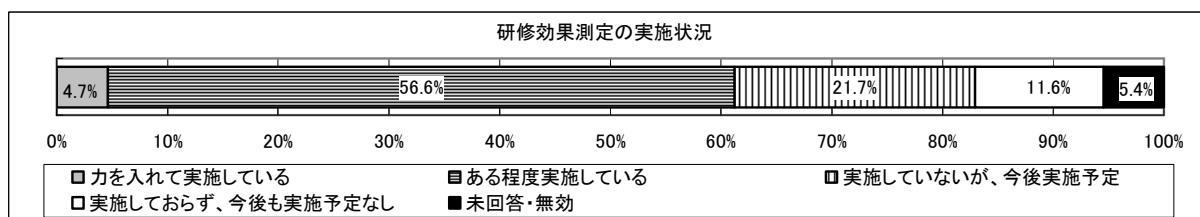
②現場の中核層では「改善力、改善意識」、リーダー層では「指導・育成力」が育成課題

現場の中核を担う「中堅社員層」「ベテラン層」では「改善力、改善意識」、リーダー的存在である「監督者層」「管理者層」では「指導・育成力」が最も強化したい能力等となった。能力等に対する不満要因でも各階層で同様の傾向を示しており、現場中核層においては「改善力、改善意識」、リーダー層においては「指導・育成力」が最大の育成課題といえる。

## 5. 研修効果測定の実施状況

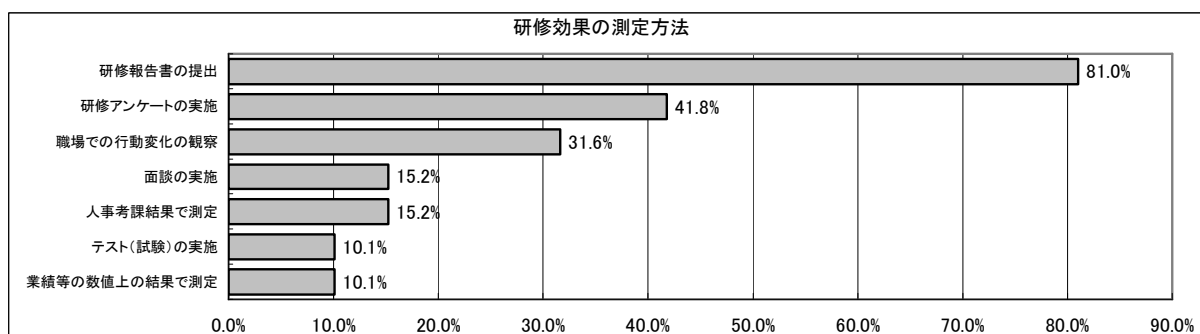
### (1) 実施の有無と実施予定 (外部研修または社内研修を実施している企業への設問)

研修効果測定を実施している企業は約6割(「力を入れて実施している」(4.7%)、「ある程度実施している」(56.6%))となった。一方、未実施は3割強となっているが、うち約2割では今後、実施を予定している(「実施していないが今後実施予定」(21.7%)、「実施しておらず今後も実施予定なし」(11.6%))。【Q13,表13】



### (2) 研修効果の測定方法 (研修効果測定を実施している企業への設問)

研修効果測定の実施企業で最も多い測定方法が「研修報告書の提出」(81.0%)となり、次いで「研修アンケートの実施」(41.8%)、「職場での行動変化の観察」(31.6%)の順となった。【Q14,表14】



以上

# 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、表記上の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		139	100.0%
業種	製造業	32	23.0%
	建設業	28	20.1%
	卸売・小売業	16	11.5%
	その他業種	63	45.3%
従業員数規模	100人未満	51	36.7%
	100人～499人	66	47.5%
	500人以上	19	13.7%
	不明	3	2.2%

※従業員数規模別による集計割合は、不明を除く136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		139	51	66	19	3
		-	36.7%	47.5%	13.7%	2.2%
業種	製造業	32	13	16	2	1
		-	40.6%	50.0%	6.3%	3.1%
	建設業	28	17	9	2	0
		-	60.7%	32.1%	7.1%	0.0%
	卸売・小売業	16	3	7	5	1
-		18.8%	43.8%	31.3%	6.3%	
その他業種	63	18	34	10	1	
	-	28.6%	54.0%	15.9%	1.6%	

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		139	32	28	16	63
		-	23.0%	20.1%	11.5%	45.3%
従業員数規模	100人未満	51	13	17	3	18
		-	25.5%	33.3%	5.9%	35.3%
	100～499人	66	16	9	7	34
		-	24.2%	13.6%	10.6%	51.5%
	500人以上	19	2	2	5	10
-		10.5%	10.5%	26.3%	52.6%	
不明	3	1	0	1	1	
	-	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	

## 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		139	40	44	41	9	5	0
		-	28.8%	31.7%	29.5%	6.5%	3.6%	0.0%
業種	製造業	32	7	14	8	3	0	0
		-	21.9%	43.8%	25.0%	9.4%	0.0%	0.0%
	建設業	28	9	9	8	1	1	0
		-	32.1%	32.1%	28.6%	3.6%	3.6%	0.0%
	卸売・小売業	16	5	5	5	1	0	0
	-	31.3%	31.3%	31.3%	6.3%	0.0%	0.0%	
その他業種	63	19	16	20	4	4	0	
	-	30.2%	25.4%	31.7%	6.3%	6.3%	0.0%	
従業員数	100人未満	51	10	17	15	4	5	0
		-	19.6%	33.3%	29.4%	7.8%	9.8%	0.0%
	100～499人	66	17	22	22	5	0	0
		-	25.8%	33.3%	33.3%	7.6%	0.0%	0.0%
500人以上	19	13	4	2	0	0	0	
	-	68.4%	21.1%	10.5%	0.0%	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  
(従業員数不明先3社分を除く136社で集計している)  
以下、見方指定が無い場合は各表とも同様

※パーセントの数値は小数点以下第2位四捨五入のため、表記上の数値合計が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	基本的には従業員が自発的に行う	業務能力知識は会社、それ以外は従業員	どちらともいえない	未回答・無効
全体		139	46	8	74	10	1
		-	33.1%	5.8%	53.2%	7.2%	0.7%
業種	製造業	32	11	2	17	2	0
		-	34.4%	6.3%	53.1%	6.3%	0.0%
	建設業	28	6	4	17	1	0
		-	21.4%	14.3%	60.7%	3.6%	0.0%
	卸売・小売業	16	7	2	5	2	0
	-	43.8%	12.5%	31.3%	12.5%	0.0%	
その他業種	63	22	0	35	5	1	
	-	34.9%	0.0%	55.6%	7.9%	1.6%	
従業員数	100人未満	51	15	5	26	5	0
		-	29.4%	9.8%	51.0%	9.8%	0.0%
	100～499人	66	23	2	36	5	0
		-	34.8%	3.0%	54.5%	7.6%	0.0%
500人以上	19	7	1	10	0	1	
	-	36.8%	5.3%	52.6%	0.0%	5.3%	

【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。  
(経営課題全体の中での相対評価としてご回答ください)

		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		139	26	94	15	4	0	0
		-	18.7%	67.6%	10.8%	2.9%	0.0%	0.0%
業種	製造業	32	6	21	4	1	0	0
		-	18.8%	65.6%	12.5%	3.1%	0.0%	0.0%
	建設業	28	5	20	2	1	0	0
		-	17.9%	71.4%	7.1%	3.6%	0.0%	0.0%
	卸売・小売業	16	2	11	3	0	0	0
	-	12.5%	68.8%	18.8%	0.0%	0.0%	0.0%	
その他業種	63	13	42	6	2	0	0	
	-	20.6%	66.7%	9.5%	3.2%	0.0%	0.0%	
従業員数	100人未満	51	8	34	5	4	0	0
		-	15.7%	66.7%	9.8%	7.8%	0.0%	0.0%
	100～499人	66	12	46	8	0	0	0
		-	18.2%	69.7%	12.1%	0.0%	0.0%	0.0%
500人以上	19	6	12	1	0	0	0	
	-	31.6%	63.2%	5.3%	0.0%	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。

【Q1の回答が1～4の場合のみの回答】

		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		134	105	114	60	30	44	4	2
		-	78.4%	85.1%	44.8%	22.4%	32.8%	3.0%	1.5%
業種	製造業	32	23	28	16	7	11	1	1
		-	71.9%	87.5%	50.0%	21.9%	34.4%	3.1%	3.1%
	建設業	27	21	25	12	4	3	0	0
		-	77.8%	92.6%	44.4%	14.8%	11.1%	0.0%	0.0%
	卸売・小売業	16	14	11	6	6	5	0	0
	-	87.5%	68.8%	37.5%	37.5%	31.3%	0.0%	0.0%	
その他業種	59	47	50	26	13	25	3	1	
	-	79.7%	84.7%	44.1%	22.0%	42.4%	5.1%	1.7%	
従業員数	100人未満	46	29	40	13	7	4	0	2
		-	63.0%	87.0%	28.3%	15.2%	8.7%	0.0%	4.3%
	100～499人	66	54	58	35	16	30	3	0
		-	81.8%	87.9%	53.0%	24.2%	45.5%	4.5%	0.0%
	500人以上	19	19	14	12	7	10	1	0
	-	100.0%	73.7%	63.2%	36.8%	52.6%	5.3%	0.0%	

【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】

		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
全体		101	98	58	30	43	4	
	回答数	42	37	25	0	0	1	
	割合	41.6%	37.8%	43.1%	0.0%	0.0%	25.0%	
業種	製造業	母数	23	26	15	7	10	1
		回答数	9	9	7	0	0	0
		割合	39.1%	34.6%	46.7%	0.0%	0.0%	0.0%
	建設業	母数	21	20	12	4	3	0
		回答数	5	11	4	0	0	0
		割合	23.8%	55.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
	卸売・小売業	母数	13	10	5	6	5	0
		回答数	8	3	2	0	0	0
		割合	61.5%	30.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他業種	母数	44	42	26	13	25	3	
	回答数	20	14	12	0	0	1	
	割合	45.5%	33.3%	46.2%	0.0%	0.0%	33.3%	
従業員数	100人未満	母数	28	29	11	7	4	0
		回答数	11	12	6	0	0	0
		割合	39.3%	41.4%	54.5%	0.0%	0.0%	0.0%
	100～499人	母数	52	53	35	16	29	3
		回答数	18	22	15	0	0	1
		割合	34.6%	41.5%	42.9%	0.0%	0.0%	33.3%
	500人以上	母数	19	14	12	7	10	1
		回答数	12	2	4	0	0	0
		割合	63.2%	14.3%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%

【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。

【Q1の回答が1～4の場合のみの回答】

		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		134	35	32	24	4	1	2	9	27
		-	26.1%	23.9%	17.9%	3.0%	0.7%	1.5%	6.7%	20.1%
業種	製造業	32	7	7	6	1	1	0	0	10
		-	21.9%	21.9%	18.8%	3.1%	3.1%	0.0%	0.0%	31.3%
	建設業	27	5	7	4	1	0	0	4	6
		-	18.5%	25.9%	14.8%	3.7%	0.0%	0.0%	14.8%	22.2%
	卸売・小売業	16	3	5	3	0	0	0	0	5
	-	18.8%	31.3%	18.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	31.3%	
その他業種	59	20	13	11	2	0	2	5	6	
	-	33.9%	22.0%	18.6%	3.4%	0.0%	3.4%	8.5%	10.2%	
従業員数	100人未満	46	10	13	7	2	0	0	4	10
		-	21.7%	28.3%	15.2%	4.3%	0.0%	0.0%	8.7%	21.7%
	100～499人	66	19	17	12	1	1	2	4	10
		-	28.8%	25.8%	18.2%	1.5%	1.5%	3.0%	6.1%	15.2%
	500人以上	19	6	1	5	1	0	0	0	6
	-	31.6%	5.3%	26.3%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	31.6%	



【表7】

Q7. 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。

【Q1の回答が1～4の場合のみの回答】

※各パーセントおよび増加傾向から減少傾向を差し引いたポイントは、小数点第二位以下を四捨五入しているため、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		134	51	15	67	1	36
			-	38.1%	11.2%	50.0%	0.7%	26.9p
	今後		134	57	3	73	1	54
			-	42.5%	2.2%	54.5%	0.7%	40.3p
業種	製造業	現状	32	11	3	18	0	8
			-	34.4%	9.4%	56.3%	0.0%	25.0p
		今後	32	18	0	14	0	18
			-	56.3%	0.0%	43.8%	0.0%	56.3p
	建設業	現状	27	9	4	14	0	5
			-	33.3%	14.8%	51.9%	0.0%	18.5p
		今後	27	9	1	17	0	8
			-	33.3%	3.7%	63.0%	0.0%	29.6p
	卸売・ 小売業	現状	16	8	0	7	1	8
			-	50.0%	0.0%	43.8%	6.3%	50.0p
		今後	16	9	0	6	1	9
			-	56.3%	0.0%	37.5%	6.3%	56.3p
その他 業種	現状	59	23	8	28	0	15	
		-	39.0%	13.6%	47.5%	0.0%	25.4p	
	今後	59	21	2	36	0	19	
		-	35.6%	3.4%	61.0%	0.0%	32.2p	
従業員数	100人 未満	現状	46	20	3	23	0	17
			-	43.5%	6.5%	50.0%	0.0%	37.0p
		今後	46	23	1	22	0	22
			-	50.0%	2.2%	47.8%	0.0%	47.8p
	100～ 499人	現状	66	20	10	35	1	10
			-	30.3%	15.2%	53.0%	1.5%	15.2p
		今後	66	26	2	37	1	24
			-	39.4%	3.0%	56.1%	1.5%	36.4p
	500人 以上	現状	19	11	2	6	0	9
			-	57.9%	10.5%	31.6%	0.0%	47.4p
		今後	19	8	0	11	0	8
			-	42.1%	0.0%	57.9%	0.0%	42.1p

【表8】

Q8. 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		139	2	43	37	52	2	3
		-	1.4%	30.9%	26.6%	37.4%	1.4%	2.2%
業種	製造業	32	1	9	6	14	1	1
		-	3.1%	28.1%	18.8%	43.8%	3.1%	3.1%
	建設業	28	0	9	6	11	0	2
		-	0.0%	32.1%	21.4%	39.3%	0.0%	7.1%
	卸売・ 小売業	16	0	3	7	6	0	0
		-	0.0%	18.8%	43.8%	37.5%	0.0%	0.0%
	その他 業種	63	1	22	18	21	1	0
		-	1.6%	34.9%	28.6%	33.3%	1.6%	0.0%
従業員数	100人 未満	51	1	15	14	17	1	3
		-	2.0%	29.4%	27.5%	33.3%	2.0%	5.9%
	100～ 499人	66	1	20	16	28	1	0
		-	1.5%	30.3%	24.2%	42.4%	1.5%	0.0%
	500人 以上	19	0	8	5	6	0	0
		-	0.0%	42.1%	26.3%	31.6%	0.0%	0.0%

【表9】

Q9. 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。

		母数	若手社員層 (～28歳程度、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 (36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		139	34	24	25	18	21	8	9
		-	24.5%	17.3%	18.0%	12.9%	15.1%	5.8%	6.5%
業種	製造業	32	10	6	4	3	6	1	2
		-	31.3%	18.8%	12.5%	9.4%	18.8%	3.1%	6.3%
	建設業	28	5	6	5	4	3	3	2
		-	17.9%	21.4%	17.9%	14.3%	10.7%	10.7%	7.1%
	卸売・ 小売業	16	5	2	3	1	3	1	1
		-	31.3%	12.5%	18.8%	6.3%	18.8%	6.3%	6.3%
従業員数	その他 業種	63	14	10	13	10	9	3	4
		-	22.2%	15.9%	20.6%	15.9%	14.3%	4.8%	6.3%
	100人 未満	51	9	11	8	4	6	5	8
		-	17.6%	21.6%	15.7%	7.8%	11.8%	9.8%	15.7%
	100～ 499人	66	18	9	13	11	13	1	1
	-	27.3%	13.6%	19.7%	16.7%	19.7%	1.5%	1.5%	
	500人 以上	19	6	4	4	2	2	1	0
	-	31.6%	21.1%	21.1%	10.5%	10.5%	5.3%	0.0%	

Q10. Q9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。

【各層の母数はQ9の回答数】

【表10-1】全体

		母数	若手社員層 (～28歳程度、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 (36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	13	8	2	3	1	0	
	割合	38.2%	33.3%	8.0%	16.7%	4.8%	0.0%	
2. 説明・説得力	回答数	10	5	3	1	1	1	
	割合	29.4%	20.8%	12.0%	5.6%	4.8%	12.5%	
3. 交渉・調整力	回答数	13	6	0	3	3	0	
	割合	38.2%	25.0%	0.0%	16.7%	14.3%	0.0%	
4. 指導・育成力	回答数	4	5	8	9	16	4	
	割合	11.8%	20.8%	32.0%	50.0%	76.2%	50.0%	
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	6	6	8	5	6	0	
	割合	17.6%	25.0%	32.0%	27.8%	28.6%	0.0%	
6. 改善力、改善意識	回答数	8	10	13	10	6	3	
	割合	23.5%	41.7%	52.0%	55.6%	28.6%	37.5%	
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	9	7	5	3	6	4	
	割合	26.5%	29.2%	20.0%	16.7%	28.6%	50.0%	
8. 創造力	回答数	1	5	3	0	1	2	
	割合	2.9%	20.8%	12.0%	0.0%	4.8%	25.0%	
9. 組織・部下の管理能力	回答数	2	3	7	7	11	3	
	割合	5.9%	12.5%	28.0%	38.9%	52.4%	37.5%	
10. リーダーシップ	回答数	3	4	7	9	8	2	
	割合	8.8%	16.7%	28.0%	50.0%	38.1%	25.0%	
11. 経営意識・センス	回答数	0	0	1	2	10	3	
	割合	0.0%	0.0%	4.0%	11.1%	47.6%	37.5%	
12. 戦略的思考力	回答数	0	3	3	1	3	3	
	割合	0.0%	12.5%	12.0%	5.6%	14.3%	37.5%	
13. 倫理観	回答数	0	0	0	0	1	1	
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.8%	12.5%	
14. 責任感	回答数	3	3	6	3	2	0	
	割合	8.8%	12.5%	24.0%	16.7%	9.5%	0.0%	
15. 忍耐力	回答数	2	0	1	1	0	0	
	割合	5.9%	0.0%	4.0%	5.6%	0.0%	0.0%	
16. 協調性	回答数	0	0	0	1	0	0	
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	5.6%	0.0%	0.0%	
17. 自主性・積極性	回答数	15	10	6	5	5	1	
	割合	44.1%	41.7%	24.0%	27.8%	23.8%	12.5%	
18. 向上心	回答数	6	8	7	3	0	0	
	割合	17.6%	33.3%	28.0%	16.7%	0.0%	0.0%	
19. 職業観・就業意欲	回答数	4	3	2	0	0	0	
	割合	11.8%	12.5%	8.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	13	5	4	2	0	0	
	割合	38.2%	20.8%	16.0%	11.1%	0.0%	0.0%	
21. 一般常識・一般教養	回答数	8	0	0	0	0	0	
	割合	23.5%	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10-2】製造業

		若手社員層 (~28歳程度、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 (36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	6	4	3	6	1
1. 対人関係能力	回答数	4	1	1	0	0	0
	割合	40.0%	16.7%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	1	1	0	1	0	1
	割合	10.0%	16.7%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%
3. 交渉・調整力	回答数	2	1	0	1	2	0
	割合	20.0%	16.7%	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	2	1	2	2	4	0
	割合	20.0%	16.7%	50.0%	66.7%	66.7%	0.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	2	1	3	1	2	0
	割合	20.0%	16.7%	75.0%	33.3%	33.3%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	3	1	3	1	0	0
	割合	30.0%	16.7%	75.0%	33.3%	0.0%	0.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	1	4	1	2	1	0
	割合	10.0%	66.7%	25.0%	66.7%	16.7%	0.0%
8. 創造力	回答数	1	2	1	0	1	0
	割合	10.0%	33.3%	25.0%	0.0%	16.7%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	1	0	0	1	3	1
	割合	10.0%	0.0%	0.0%	33.3%	50.0%	100.0%
10. リーダーシップ	回答数	0	1	2	1	1	1
	割合	0.0%	16.7%	50.0%	33.3%	16.7%	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%	50.0%	0.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	1	0	0	1	0
	割合	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	16.7%	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	1	0	0	1	0
	割合	10.0%	16.7%	0.0%	0.0%	16.7%	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	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	3	3	2	1	1	1
	割合	30.0%	50.0%	50.0%	33.3%	16.7%	100.0%
18. 向上心	回答数	3	4	0	0	0	0
	割合	30.0%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	2	1	1	0	0	0
	割合	20.0%	16.7%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・技能	回答数	4	1	0	0	0	0
	割合	40.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	20.0%	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10-3】建設業

		若手社員層 (~28歳程度、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 (36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	5	6	5	4	3	3
1. 対人関係能力	回答数	2	2	0	2	0	0
	割合	40.0%	33.3%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	4	1	2	0	0	0
	割合	80.0%	16.7%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	3	3	0	2	0	0
	割合	60.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	1	1	1	2	3	2
	割合	20.0%	16.7%	20.0%	50.0%	100.0%	66.7%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	0	0	3	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	0	2	1	4	2	2
	割合	0.0%	33.3%	20.0%	100.0%	66.7%	66.7%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	1	1	0	0	1	1
	割合	20.0%	16.7%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%
8. 創造力	回答数	0	1	0	0	0	1
	割合	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	0	4	1	0	0
	割合	0.0%	0.0%	80.0%	25.0%	0.0%	0.0%
10. リーダーシップ	回答数	1	1	2	1	2	1
	割合	20.0%	16.7%	40.0%	25.0%	66.7%	33.3%
11. 経営意識・センス	回答数	0	0	0	1	2	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	66.7%	0.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	0	2	0	1	1
	割合	0.0%	0.0%	40.0%	0.0%	33.3%	33.3%
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	1	0	0	0
	割合	0.0%	16.7%	20.0%	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	0	0	0	1	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	2	4	0	0	1	0
	割合	40.0%	66.7%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
18. 向上心	回答数	1	0	2	1	0	0
	割合	20.0%	0.0%	40.0%	25.0%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	0	1	0	0	0	0
	割合	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・技能	回答数	3	2	2	1	0	0
	割合	60.0%	33.3%	40.0%	25.0%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	20.0%	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10-4】卸売・小売業

		若手社員層 (～28歳程度、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 (36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	5	2	3	1	3	1
1. 対人関係能力	回答数	2	2	0	0	0	0
	割合	40.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	2	1	0	0	0	0
	割合	40.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	1	0	1	0	3	0
	割合	20.0%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%	0.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	1	2	1	0	0	0
	割合	20.0%	100.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	0	1	1	0	1	0
	割合	0.0%	50.0%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	1	1	1	0	1	1
	割合	20.0%	50.0%	33.3%	0.0%	33.3%	100.0%
8. 創造力	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	1	0	1	0	3	1
	割合	20.0%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%	100.0%
10. リーダーシップ	回答数	0	0	2	1	1	0
	割合	0.0%	0.0%	66.7%	100.0%	33.3%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	0	1	0	1	1
	割合	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	100.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	0	0	0	0	1
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
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	1	1	0	0
	割合	0.0%	0.0%	33.3%	100.0%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	20.0%	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	1	0	1	2	0
	割合	40.0%	50.0%	0.0%	100.0%	66.7%	0.0%
18. 向上心	回答数	1	0	2	1	0	0
	割合	20.0%	0.0%	66.7%	100.0%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	20.0%	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	3	0	0	0	0	0
	割合	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	40.0%	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10-5】その他業種

		若手社員層 (～28歳程度、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 (36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	14	10	13	10	9	3
1. 対人関係能力	回答数	5	3	1	1	1	0
	割合	35.7%	30.0%	7.7%	10.0%	11.1%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	3	3	1	0	1	0
	割合	21.4%	30.0%	7.7%	0.0%	11.1%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	6	1	0	0	1	0
	割合	42.9%	10.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	3	4	5	6	2
	割合	0.0%	30.0%	30.8%	50.0%	66.7%	66.7%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	3	3	1	4	4	0
	割合	21.4%	30.0%	7.7%	40.0%	44.4%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	5	6	8	5	3	1
	割合	35.7%	60.0%	61.5%	50.0%	33.3%	33.3%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	6	1	3	1	3	2
	割合	42.9%	10.0%	23.1%	10.0%	33.3%	66.7%
8. 創造力	回答数	0	2	2	0	0	1
	割合	0.0%	20.0%	15.4%	0.0%	0.0%	33.3%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	3	2	5	5	1
	割合	0.0%	30.0%	15.4%	50.0%	55.6%	33.3%
10. リーダーシップ	回答数	2	2	1	6	4	0
	割合	14.3%	20.0%	7.7%	60.0%	44.4%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	0	0	1	4	2
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	44.4%	66.7%
12. 戦略的思考力	回答数	0	2	1	1	1	1
	割合	0.0%	20.0%	7.7%	10.0%	11.1%	33.3%
13. 倫理観	回答数	0	0	0	0	1	1
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	33.3%
14. 責任感	回答数	2	1	4	2	1	0
	割合	14.3%	10.0%	30.8%	20.0%	11.1%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	1	0	1	1	0	0
	割合	7.1%	0.0%	7.7%	10.0%	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	8	2	4	3	1	0
	割合	57.1%	20.0%	30.8%	30.0%	11.1%	0.0%
18. 向上心	回答数	1	4	3	1	0	0
	割合	7.1%	40.0%	23.1%	10.0%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	1	1	1	0	0	0
	割合	7.1%	10.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・技能	回答数	3	2	2	1	0	0
	割合	21.4%	20.0%	15.4%	10.0%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	3	0	0	0	0	0
	割合	21.4%	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10-6】従業員数100人未満

		若手社員層 (~28歳程度、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 (36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	9	11	8	4	6	5
1. 対人関係能力	回答数	1	3	1	1	0	0
	割合	11.1%	27.3%	12.5%	25.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	2	3	2	0	0	1
	割合	22.2%	27.3%	25.0%	0.0%	0.0%	20.0%
3. 交渉・調整力	回答数	3	3	0	2	1	0
	割合	33.3%	27.3%	0.0%	50.0%	16.7%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	2	2	1	4	3
	割合	0.0%	18.2%	25.0%	25.0%	66.7%	60.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	1	2	4	0	2	0
	割合	11.1%	18.2%	50.0%	0.0%	33.3%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	2	3	3	2	1	1
	割合	22.2%	27.3%	37.5%	50.0%	16.7%	20.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	4	4	4	1	3	2
	割合	44.4%	36.4%	50.0%	25.0%	50.0%	40.0%
8. 創造力	回答数	0	1	1	0	1	2
	割合	0.0%	9.1%	12.5%	0.0%	16.7%	40.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	1	3	1	2	2
	割合	0.0%	9.1%	37.5%	25.0%	33.3%	40.0%
10. リーダーシップ	回答数	1	1	2	1	3	1
	割合	11.1%	9.1%	25.0%	25.0%	50.0%	20.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	0	0	2	2	1
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	33.3%	20.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	0	3	0	3	0
	割合	0.0%	0.0%	37.5%	0.0%	50.0%	0.0%
13. 倫理観	回答数	0	0	0	0	0	1
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%
14. 責任感	回答数	0	2	1	1	0	0
	割合	0.0%	18.2%	12.5%	25.0%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	1	0	0	1	0	0
	割合	11.1%	0.0%	0.0%	25.0%	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	3	6	1	0	2	1
	割合	33.3%	54.5%	12.5%	0.0%	33.3%	20.0%
18. 向上心	回答数	2	4	1	1	0	0
	割合	22.2%	36.4%	12.5%	25.0%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	1	1	1	0	0	0
	割合	11.1%	9.1%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・ 技能	回答数	3	4	3	1	0	0
	割合	33.3%	36.4%	37.5%	25.0%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	22.2%	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10-7】従業員数100~499人

		若手社員層 (~28歳程度、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 (36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	18	9	13	11	13	1
1. 対人関係能力	回答数	6	3	1	2	1	0
	割合	33.3%	33.3%	7.7%	18.2%	7.7%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	3	1	1	1	1	0
	割合	16.7%	11.1%	7.7%	9.1%	7.7%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	9	2	0	1	2	0
	割合	50.0%	22.2%	0.0%	9.1%	15.4%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	4	3	5	6	11	1
	割合	22.2%	33.3%	38.5%	54.5%	84.6%	100.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	4	3	4	5	4	0
	割合	22.2%	33.3%	30.8%	45.5%	30.8%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	6	3	8	7	4	1
	割合	33.3%	33.3%	61.5%	63.6%	30.8%	100.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	3	1	0	2	3	0
	割合	16.7%	11.1%	0.0%	18.2%	23.1%	0.0%
8. 創造力	回答数	1	3	2	0	0	0
	割合	5.6%	33.3%	15.4%	0.0%	0.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	1	1	4	5	8	0
	割合	5.6%	11.1%	30.8%	45.5%	61.5%	0.0%
10. リーダーシップ	回答数	1	2	3	5	5	1
	割合	5.6%	22.2%	23.1%	45.5%	38.5%	100.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	0	1	0	6	0
	割合	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	46.2%	0.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	2	0	0	0	1
	割合	0.0%	22.2%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
13. 倫理観	回答数	0	0	0	0	1	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%
14. 責任感	回答数	2	1	4	2	2	0
	割合	11.1%	11.1%	30.8%	18.2%	15.4%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	1	0	1	0	0	0
	割合	5.6%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	0	0	0	1	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	9	3	4	3	3	0
	割合	50.0%	33.3%	30.8%	27.3%	23.1%	0.0%
18. 向上心	回答数	2	4	4	1	0	0
	割合	11.1%	44.4%	30.8%	9.1%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	3	2	0	0	0	0
	割合	16.7%	22.2%	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	1	1	0	0	0
	割合	38.9%	11.1%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	4	0	0	0	0	0
	割合	22.2%	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10-8】従業員数500人以上

		若手社員層 (~28歳程度、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 (36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	4	4	2	2	1
	割合	83.3%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	5	1	0	0	0	0
	割合	83.3%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	1	1	0	0	0	0
	割合	16.7%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	0	1	1	1	0
	割合	0.0%	0.0%	25.0%	50.0%	50.0%	0.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	1	1	0	0	0	0
	割合	16.7%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	0	4	2	0	1	1
	割合	0.0%	100.0%	50.0%	0.0%	50.0%	100.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	2	2	1	0	0	1
	割合	33.3%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	100.0%
8. 創造力	回答数	0	1	0	0	0	0
	割合	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	1	1	0	1	1	0
	割合	16.7%	25.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
10. リーダーシップ	回答数	1	1	2	2	0	0
	割合	16.7%	25.0%	50.0%	100.0%	0.0%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	0	0	0	2	1
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	1	0	1	0	1
	割合	0.0%	25.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
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	1	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	25.0%	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	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	3	1	1	1	0	0
	割合	50.0%	25.0%	25.0%	50.0%	0.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	1	0	2	1	0	0
	割合	16.7%	0.0%	50.0%	50.0%	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%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・技能	回答数	3	0	0	1	0	0
	割合	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	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11】

Q11. 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。

		若手社員層 (~28歳程度、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 (36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
		母数	母数	母数	母数	母数	母数	母数	母数
全体		139	40	35	11	28	16	4	5
		-	28.8%	25.2%	7.9%	20.1%	11.5%	2.9%	3.6%
業種	製造業	32	13	7	0	8	3	0	1
		-	40.6%	21.9%	0.0%	25.0%	9.4%	0.0%	3.1%
	建設業	28	7	9	3	4	4	0	1
		-	25.0%	32.1%	10.7%	14.3%	14.3%	0.0%	3.6%
	卸売・小売業	16	5	5	2	1	2	1	0
		-	31.3%	31.3%	12.5%	6.3%	12.5%	6.3%	0.0%
その他業種	63	15	14	6	15	7	3	3	
	-	23.8%	22.2%	9.5%	23.8%	11.1%	4.8%	4.8%	
従業員数	100人未満	51	14	14	7	7	5	2	2
		-	27.5%	27.5%	13.7%	13.7%	9.8%	3.9%	3.9%
	100~499人	66	21	15	3	15	9	0	3
		-	31.8%	22.7%	4.5%	22.7%	13.6%	0.0%	4.5%
500人以上	19	4	6	1	5	2	1	0	
	-	21.1%	31.6%	5.3%	26.3%	10.5%	5.3%	0.0%	

Q12. Q11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。要因の大きなものから四つまで○をお付けください。

【各層の母数はQ11の回答数】

【表12-1】全体

		若手社員層 (～28歳程度、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 (36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	40	35	11	28	16	4
1. 対人関係能力	回答数	15	4	0	2	0	0
	割合	37.5%	11.4%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	10	3	2	2	0	0
	割合	25.0%	8.6%	18.2%	7.1%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	10	9	0	5	3	0
	割合	25.0%	25.7%	0.0%	17.9%	18.8%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	4	10	1	15	10	1
	割合	10.0%	28.6%	9.1%	53.6%	62.5%	25.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	14	9	4	11	3	0
	割合	35.0%	25.7%	36.4%	39.3%	18.8%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	12	14	6	14	6	1
	割合	30.0%	40.0%	54.5%	50.0%	37.5%	25.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	8	8	4	6	4	2
	割合	20.0%	22.9%	36.4%	21.4%	25.0%	50.0%
8. 創造力	回答数	4	7	2	1	0	1
	割合	10.0%	20.0%	18.2%	3.6%	0.0%	25.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	1	4	4	11	8	3
	割合	2.5%	11.4%	36.4%	39.3%	50.0%	75.0%
10. リーダーシップ	回答数	4	10	1	14	7	0
	割合	10.0%	28.6%	9.1%	50.0%	43.8%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	1	5	3	3	9	3
	割合	2.5%	14.3%	27.3%	10.7%	56.3%	75.0%
12. 戦略的思考力	回答数	3	6	2	4	8	2
	割合	7.5%	17.1%	18.2%	14.3%	50.0%	50.0%
13. 倫理観	回答数	0	1	0	1	0	1
	割合	0.0%	2.9%	0.0%	3.6%	0.0%	25.0%
14. 責任感	回答数	5	2	2	3	1	1
	割合	12.5%	5.7%	18.2%	10.7%	6.3%	25.0%
15. 忍耐力	回答数	3	1	1	0	0	0
	割合	7.5%	2.9%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	2	1	0	0	0	0
	割合	5.0%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	18	9	2	10	3	0
	割合	45.0%	25.7%	18.2%	35.7%	18.8%	0.0%
18. 向上心	回答数	7	6	1	2	1	0
	割合	17.5%	17.1%	9.1%	7.1%	6.3%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	4	1	0	0	0	0
	割合	10.0%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
20. 業務に関する専門知識・技能	回答数	13	12	5	3	1	0
	割合	32.5%	34.3%	45.5%	10.7%	6.3%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	5	0	0	0	0	0
	割合	12.5%	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12-2】製造業

		若手社員層 (～28歳程度、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 (36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	13	7	0	8	3	0
1. 対人関係能力	回答数	3	0	0	0	0	0
	割合	23.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	1	1	0	1	0	0
	割合	7.7%	14.3%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	2	1	0	2	2	0
	割合	15.4%	14.3%	0.0%	25.0%	66.7%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	3	3	0	4	2	0
	割合	23.1%	42.9%	0.0%	50.0%	66.7%	0.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	5	2	0	3	1	0
	割合	38.5%	28.6%	0.0%	37.5%	33.3%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	5	3	0	4	0	0
	割合	38.5%	42.9%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	2	3	0	4	0	0
	割合	15.4%	42.9%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
8. 創造力	回答数	2	2	0	1	0	0
	割合	15.4%	28.6%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	1	0	0	1	3	0
	割合	7.7%	0.0%	0.0%	12.5%	100.0%	0.0%
10. リーダーシップ	回答数	1	3	0	4	1	0
	割合	7.7%	42.9%	0.0%	50.0%	33.3%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	1	0	1	1	0
	割合	0.0%	14.3%	0.0%	12.5%	33.3%	0.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	2	0	0	2	0
	割合	0.0%	28.6%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%
13. 倫理観	回答数	0	1	0	0	0	0
	割合	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
14. 責任感	回答数	3	0	0	1	0	0
	割合	23.1%	0.0%	0.0%	12.5%	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	0	0	0	0	0
	割合	15.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	7	0	0	5	0	0
	割合	53.8%	0.0%	0.0%	62.5%	0.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	4	1	0	0	0	0
	割合	30.8%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	3	0	0	0	0	0
	割合	23.1%	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	0	0	0	0
	割合	30.8%	14.3%	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	7.7%	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12-3】建設業

		若手社員層 (～28歳程度、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 (36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	9	3	4	4	0
	割合	57.1%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	4	1	1	0	0	0
	割合	57.1%	11.1%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	2	2	0	2	0	0
	割合	28.6%	22.2%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	2	0	2	3	0
	割合	0.0%	22.2%	0.0%	50.0%	75.0%	0.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	0	1	2	1	1	0
	割合	0.0%	11.1%	66.7%	25.0%	25.0%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	1	2	1	4	2	0
	割合	14.3%	22.2%	33.3%	100.0%	50.0%	0.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	1	1	0	0	1	0
	割合	14.3%	11.1%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%
8. 創造力	回答数	0	1	1	0	0	0
	割合	0.0%	11.1%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	1	1	1	0	0
	割合	0.0%	11.1%	33.3%	25.0%	0.0%	0.0%
10. リーダーシップ	回答数	1	3	0	1	2	0
	割合	14.3%	33.3%	0.0%	25.0%	50.0%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	1	0	0	2	0
	割合	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	2	0	1	1	0
	割合	0.0%	22.2%	0.0%	25.0%	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	1	0	1	0	1	0
	割合	14.3%	0.0%	33.3%	0.0%	25.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	0	1	1	0	0	0
	割合	0.0%	11.1%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	0	1	0	0	0	0
	割合	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	2	3	1	1	1	0
	割合	28.6%	33.3%	33.3%	25.0%	25.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	1	2	0	0	1	0
	割合	14.3%	22.2%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	1	1	0	0	0	0
	割合	14.3%	11.1%	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	3	3	1	1	0
	割合	57.1%	33.3%	100.0%	25.0%	25.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	14.3%	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、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 (36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	3	1	0	0	0	0
	割合	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	2	3	0	0	0	0
	割合	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
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%	100.0%	0.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	3	1	1	0	0	0
	割合	60.0%	20.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	1	1	1	0	0	0
	割合	20.0%	20.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	2	0	1	0	2	1
	割合	40.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%	100.0%
8. 創造力	回答数	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	1	2	0	1	1
	割合	0.0%	20.0%	100.0%	0.0%	50.0%	100.0%
10. リーダーシップ	回答数	0	1	0	1	1	0
	割合	0.0%	20.0%	0.0%	100.0%	50.0%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	2	2	0	0	1
	割合	0.0%	40.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
12. 戦略的思考力	回答数	1	0	1	0	1	1
	割合	20.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	100.0%
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	2	0	1	0	0
	割合	0.0%	40.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	20.0%	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	1	1	0
	割合	40.0%	60.0%	0.0%	100.0%	50.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	0	2	0	1	0	0
	割合	0.0%	40.0%	0.0%	100.0%	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	2	3	0	0	0	0
	割合	40.0%	60.0%	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	20.0%	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、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 (36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	15	14	6	15	7
1. 対人関係能力	回答数	5	3	0	0	0	0
	割合	33.3%	21.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	4	1	1	1	0	0
	割合	26.7%	7.1%	16.7%	6.7%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	4	3	0	1	1	0
	割合	26.7%	21.4%	0.0%	6.7%	14.3%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	5	1	9	3	1
	割合	0.0%	35.7%	16.7%	60.0%	42.9%	33.3%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	6	5	1	7	1	0
	割合	40.0%	35.7%	16.7%	46.7%	14.3%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	5	8	4	6	4	1
	割合	33.3%	57.1%	66.7%	40.0%	57.1%	33.3%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	3	4	3	2	1	1
	割合	20.0%	28.6%	50.0%	13.3%	14.3%	33.3%
8. 創造力	回答数	2	4	1	0	0	1
	割合	13.3%	28.6%	16.7%	0.0%	0.0%	33.3%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	2	1	9	4	2
	割合	0.0%	14.3%	16.7%	60.0%	57.1%	66.7%
10. リーダーシップ	回答数	2	3	1	8	3	0
	割合	13.3%	21.4%	16.7%	53.3%	42.9%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	1	1	1	2	6	2
	割合	6.7%	7.1%	16.7%	13.3%	85.7%	66.7%
12. 戦略的思考力	回答数	2	2	1	3	4	1
	割合	13.3%	14.3%	16.7%	20.0%	57.1%	33.3%
13. 倫理観	回答数	0	0	0	1	0	1
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	33.3%
14. 責任感	回答数	1	0	1	1	0	1
	割合	6.7%	0.0%	16.7%	6.7%	0.0%	33.3%
15. 忍耐力	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	13.3%	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	7	3	1	3	1	0
	割合	46.7%	21.4%	16.7%	20.0%	14.3%	0.0%
18. 向上心	回答数	2	1	1	1	0	0
	割合	13.3%	7.1%	16.7%	6.7%	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	3	5	2	2	0	0
	割合	20.0%	35.7%	33.3%	13.3%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	13.3%	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12-6】従業員数100人未満

		若手社員層 (~28歳程度、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 (36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	14	14	7	7	5
1. 対人関係能力	回答数	4	1	0	1	0	0
	割合	28.6%	7.1%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	3	1	2	0	0	0
	割合	21.4%	7.1%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	2	4	0	4	1	0
	割合	14.3%	28.6%	0.0%	57.1%	20.0%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	1	2	1	1	2	1
	割合	7.1%	14.3%	14.3%	14.3%	40.0%	50.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	5	3	3	2	1	0
	割合	35.7%	21.4%	42.9%	28.6%	20.0%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	4	3	4	3	1	0
	割合	28.6%	21.4%	57.1%	42.9%	20.0%	0.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	3	5	3	2	0	1
	割合	21.4%	35.7%	42.9%	28.6%	0.0%	50.0%
8. 創造力	回答数	2	3	2	0	0	1
	割合	14.3%	21.4%	28.6%	0.0%	0.0%	50.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	0	2	2	3	1
	割合	0.0%	0.0%	28.6%	28.6%	60.0%	50.0%
10. リーダーシップ	回答数	0	4	0	2	2	0
	割合	0.0%	28.6%	0.0%	28.6%	40.0%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	1	2	1	1	2	1
	割合	7.1%	14.3%	14.3%	14.3%	40.0%	50.0%
12. 戦略的思考力	回答数	1	3	1	3	4	0
	割合	7.1%	21.4%	14.3%	42.9%	80.0%	0.0%
13. 倫理観	回答数	0	0	0	0	0	1
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%
14. 責任感	回答数	2	1	1	1	1	1
	割合	14.3%	7.1%	14.3%	14.3%	20.0%	50.0%
15. 忍耐力	回答数	1	1	1	0	0	0
	割合	7.1%	7.1%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	1	0	0	0	0	0
	割合	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	7	3	1	3	1	0
	割合	50.0%	21.4%	14.3%	42.9%	20.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	3	4	0	0	1	0
	割合	21.4%	28.6%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	1	1	0	0	0	0
	割合	7.1%	7.1%	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	7	4	2	1	0
	割合	42.9%	50.0%	57.1%	28.6%	20.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	3	0	0	0	0	0
	割合	21.4%	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12-7】従業員数100～499人

		若手社員層 (～28歳程度、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 (36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	15	3	15	9
1. 対人関係能力	回答数	7	1	0	1	0	0
	割合	33.3%	6.7%	0.0%	6.7%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	4	2	0	2	0	0
	割合	19.0%	13.3%	0.0%	13.3%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	7	3	0	1	2	0
	割合	33.3%	20.0%	0.0%	6.7%	22.2%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	3	5	0	10	7	0
	割合	14.3%	33.3%	0.0%	66.7%	77.8%	0.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	7	5	1	8	2	0
	割合	33.3%	33.3%	33.3%	53.3%	22.2%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	8	7	1	8	3	0
	割合	38.1%	46.7%	33.3%	53.3%	33.3%	0.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	4	2	0	2	3	0
	割合	19.0%	13.3%	0.0%	13.3%	33.3%	0.0%
8. 創造力	回答数	2	4	0	0	0	0
	割合	9.5%	26.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	1	3	1	7	4	0
	割合	4.8%	20.0%	33.3%	46.7%	44.4%	0.0%
10. リーダーシップ	回答数	3	3	1	7	5	0
	割合	14.3%	20.0%	33.3%	46.7%	55.6%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	2	1	2	5	0
	割合	0.0%	13.3%	33.3%	13.3%	55.6%	0.0%
12. 戦略的思考力	回答数	2	2	1	0	3	0
	割合	9.5%	13.3%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%
13. 倫理観	回答数	0	1	0	1	0	0
	割合	0.0%	6.7%	0.0%	6.7%	0.0%	0.0%
14. 責任感	回答数	2	1	1	2	0	0
	割合	9.5%	6.7%	33.3%	13.3%	0.0%	0.0%
15. 忍耐力	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	9.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
16. 協調性	回答数	0	1	0	0	0	0
	割合	0.0%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
17. 自主性・積極性	回答数	8	5	1	4	2	0
	割合	38.1%	33.3%	33.3%	26.7%	22.2%	0.0%
18. 向上心	回答数	4	1	1	1	0	0
	割合	19.0%	6.7%	33.3%	6.7%	0.0%	0.0%
19. 職業観・就業意欲	回答数	3	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	4	1	0	0	0
	割合	19.0%	26.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	回答数	2	0	0	0	0	0
	割合	9.5%	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12-8】従業員数500人以上

		若手社員層 (～28歳程度、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 (36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	4	6	1	5	2
1. 対人関係能力	回答数	4	2	0	0	0	0
	割合	100.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2. 説明・説得力	回答数	3	0	0	0	0	0
	割合	75.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3. 交渉・調整力	回答数	1	2	0	0	0	0
	割合	25.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
4. 指導・育成力	回答数	0	3	0	3	1	0
	割合	0.0%	50.0%	0.0%	60.0%	50.0%	0.0%
5. 仕事の管理・遂行力	回答数	2	1	0	1	0	0
	割合	50.0%	16.7%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%
6. 改善力、改善意識	回答数	0	4	1	2	2	1
	割合	0.0%	66.7%	100.0%	40.0%	100.0%	100.0%
7. 論理的思考力 (判断・問題解決)	回答数	0	1	1	2	1	0
	割合	0.0%	16.7%	100.0%	40.0%	50.0%	0.0%
8. 創造力	回答数	0	0	0	1	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%
9. 組織・部下の管理能力	回答数	0	1	1	2	1	1
	割合	0.0%	16.7%	100.0%	40.0%	50.0%	100.0%
10. リーダーシップ	回答数	1	3	0	4	0	0
	割合	25.0%	50.0%	0.0%	80.0%	0.0%	0.0%
11. 経営意識・センス	回答数	0	1	1	0	2	1
	割合	0.0%	16.7%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%
12. 戦略的思考力	回答数	0	1	0	1	1	1
	割合	0.0%	16.7%	0.0%	20.0%	50.0%	100.0%
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	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	1	0	2	0	0
	割合	50.0%	16.7%	0.0%	40.0%	0.0%	0.0%
18. 向上心	回答数	0	1	0	1	0	0
	割合	0.0%	16.7%	0.0%	20.0%	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	3	1	0	1	0	0
	割合	75.0%	16.7%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%
21. 一般常識・一般教養	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13】

Q13. 研修効果測定の実施状況についてお教えてください。最も近いもの一つに○をお付けください。

【Q4の回答が1または2の場合のみの回答】

		母数	力を入れて実施している	ある程度実施している	現在実施していないが、今後実施する予定	現在実施しておらず、今後も実施予定はない	未回答・無効
全体		129	6	73	28	15	7
		-	4.7%	56.6%	21.7%	11.6%	5.4%
業種	製造業	29	2	14	7	2	4
		-	6.9%	48.3%	24.1%	6.9%	13.8%
	建設業	27	1	19	2	4	1
		-	3.7%	70.4%	7.4%	14.8%	3.7%
	卸売・小売業	15	0	7	6	2	0
	-	0.0%	46.7%	40.0%	13.3%	0.0%	
従業員数	その他業種	58	3	33	13	7	2
		-	5.2%	56.9%	22.4%	12.1%	3.4%
	100人未満	42	2	27	6	5	2
		-	4.8%	64.3%	14.3%	11.9%	4.8%
従業員数	100～499人	65	2	32	18	9	4
		-	3.1%	49.2%	27.7%	13.8%	6.2%
	500人以上	19	2	12	4	0	1
	-	10.5%	63.2%	21.1%	0.0%	5.3%	

【表14】

Q14. 研修効果の測定方法について教えてください。該当するもの全てに○をお付けください。

【Q13の回答が1または2の場合のみの回答】

		母数	研修アンケートの実施	研修報告書の提出	テスト(試験)の実施	面談の実施	職場での行動変化の観察	業績等の数値上の結果で測定	人事考課結果で測定	その他	未回答・無効
全体		79	33	64	8	12	25	8	12	1	5
		-	41.8%	81.0%	10.1%	15.2%	31.6%	10.1%	15.2%	1.3%	6.3%
業種	製造業	16	3	11	2	2	3	2	2	1	3
		-	18.8%	68.8%	12.5%	12.5%	18.8%	12.5%	12.5%	6.3%	18.8%
	建設業	20	6	18	2	3	9	1	5	0	0
		-	30.0%	90.0%	10.0%	15.0%	45.0%	5.0%	25.0%	0.0%	0.0%
	卸売・小売業	7	5	5	1	0	5	2	0	0	2
	-	71.4%	71.4%	14.3%	0.0%	71.4%	28.6%	0.0%	0.0%	28.6%	
従業員数	その他業種	36	19	30	3	7	8	3	5	0	0
		-	52.8%	83.3%	8.3%	19.4%	22.2%	8.3%	13.9%	0.0%	0.0%
	100人未満	29	5	23	0	5	8	3	6	1	2
		-	17.2%	79.3%	0.0%	17.2%	27.6%	10.3%	20.7%	3.4%	6.9%
従業員数	100～499人	34	16	27	6	4	14	5	4	0	2
		-	47.1%	79.4%	17.6%	11.8%	41.2%	14.7%	11.8%	0.0%	5.9%
	500人以上	14	11	13	2	3	3	0	2	0	0
	-	78.6%	92.9%	14.3%	21.4%	21.4%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	

### 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Q8へお進みください。**

#### <従業員教育施策>

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. 外部集合研修への参加
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. 外部集合研修への参加
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. 外部集合研修への参加 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

**<従業員教育予算の動向>**

Q7. 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>**

Q8. 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

Q9. 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、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)

Q10. Q9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( )        |               |                    |           |              |

Q11. 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、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、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( )        |               |                    |           |              |

＜研修効果の測定＞

★Q4の回答が1または2番の場合（社内または外部の集合研修のいずれかを実施している場合）はQ13へ、  
それ以外はQ15へお進みください。

Q13. 研修効果測定の実施状況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。

1. 力を入れて実施している
2. ある程度実施している
3. 現在実施していないが、今後実施する予定
4. 現在実施しておらず、今後も実施予定はない

★Q13の回答が1または2番の場合はQ14へ、それ以外はQ15へお進みください。

Q14. 研修効果の測定方法について教えてください。該当するもの全てに○をお付けください。

1. 研修アンケートの実施
2. 研修報告書の提出
3. テスト(試験)の実施
4. 面談の実施
5. 職場での行動変化の観察
6. 業績等の数値上の結果で測定
7. 人事考課結果で測定
8. その他( )

以上