

付 属 資 料

「人材マネジメントのあり方に関する調査」

企業調査票

厚生労働省・要請調査

【調査の趣旨】

本調査は、厚生労働省所管の調査研究機関である（独）労働政策研究・研修機構（※）が、厚生労働省労働政策担当参事官室の要請を受けて実施するものです。昨今、職場ではメンタルヘルスの悪化やコミュニケーション力の低下、中核人材の不足などさまざまな問題が指摘されています。今回の調査では、従業員の働く意欲・能力の向上に資する雇用・人材育成、労務管理のあり方と、はどのようなかを調査・分析し、今後の労働政策の立案に向けた基礎資料として参ります。ご多忙のところ大変恐縮に存じますが、調査へのご回答に是非ともご協力賜りますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。

【ご記入時のお願ひ】

1. 調査内容は、原則として2014年2月1日現在の状況についてご記入ください。
2. この調査は、企業を単位として行っています。そのため、本社だけでなく支店、出張所、営業所などすべての事業所を含めた全体の状況についてお答えください。
3. とくに指定のない限り、あてはまるものを1つだけ選択し、番号に○をつけてください。
4. 回答はすべて統計的に処理され、研究目的でのみ利用致します。貴社の企業名や個別の記入内容が特定されることはありませんので、ありのままをご記入ください。
5. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒（切手不要）に入れ、2014年2月25日（火）までに、郵便ポストにご投函ください。

【本調査に関するお問合せ先】

（調査票の記入方法や配布・回収について）

※本調査の配布、回収、データ化業務は、労働政策研究・研修機構が株式会社サーベイリサーチセンターに委託しています。

株式会社 サーベイリサーチセンター (HP: <http://www.surece.co.jp/>)

担当：宮崎、磯部、水口 電話：0120-966-025、受付時間：月～金曜日 9:00～17:30



当社は個人情報保護を
お約束するプライバシー
の認定を受けております。

（調査の趣旨・目的について）

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (HP: <http://www.jil.go.jp/>)

担当：渡辺、荻野 電話：03-5903-6286、受付時間：月～金曜日 9:00～17:30

I 貴企業の概要について教えてください。

1. 貴企業の主たる業種は何ですか。

1. 建設業
2. 製造業
3. 電気・ガス・熱供給・水道業
4. 情報通信業
5. 運輸業、郵便業
6. 卸売業、小売業
7. 金融業、保険業
8. 不動産業、物品賃貸業
9. 学術研究、専門・技術サービス業
10. 宿泊業、飲食サービス業
11. 生活関連サービス業、娯楽業
12. 教育、学習支援業
13. 医療、福祉
14. 複合サービス業（郵便局、協同組合等）
15. サービス業（他に分類されないもの）
16. その他（具体的に

2. 貴企業の従業員規模はどれくらいですか。

1. 99人以下 3,300～999人 5. 1万人以上
2. 100～299人 4. 1,000～9,999人

3. 貴企業の事業所数を教えてください（数値を記入）。（ ケ所）

4. 設立年（西暦）を教えてください（数値を記入）。（ 年）

5. 出資形態はどれに該当しますか。 1. 国内資本のみ 2. 外資系企業¹ 3. その他

6. 労働組合はありますか。 1. ある 2. ない

7. 経営側と従業員代表の間で、定期的な協議を行っていますか。 1. 行っている 2. 行っていない

8. 2012年度の決算業績等（数値を記入）と、それらを5年前と比較した増減推移を教えてください。

	5年前との比較				
	増	横	減	不	
	加	ば	少	明	
	い	い	い		
売上高	百万円	1	2	3	4
経常利益	百万円	1	2	3	4
総額人件費	百万円	1	2	3	4

	5年前との比較				
	増	横	減	不	
	加	ば	少	明	
	い	い	い		
付加価値 ²	百万円	1	2	3	4
有形固定資産	百万円	1	2	3	4
無形固定資産	百万円	1	2	3	4
うちソフトウェア	百万円	1	2	3	4

1 資本金全体に占める外国資本の割合が、3分の1を超える日本法人、外資が含まれていても、3分の1以下の場合は【その他】に○をしてください。

2 付加価値とは、総額人件費＋支払利息等＋不動産賃貸料＋租税公課＋経常利益を指すものとします。

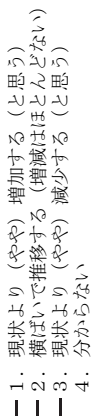
II 貴企業における従業員の活用状況・活用方針についてお伺いします。

12. 雇用区分別の人数をご記入ください。また、各雇用区分の人数の10年前と比較した増減推移も教えてください(それぞれ1~6の中から1つだけ○)。

雇用区分	本調査での定義	人数	過去10年間の増減推移 ³					
			増加	やや増加	横ばい	やや減少	減少	分からない
貴企業の従業員全体	正社員 ⁴	人	1	2	3	4	5	6
	限定正社員	人	1	2	3	4	5	6
	フルタイム社員 ⁵	人	1	2	3	4	5	6
	パートタイム社員 ⁶	人	1	2	3	4	5	6
	定年再雇用社員 ⁷	人	1	2	3	4	5	6
	フルタイム社員 ⁸	人	1	2	3	4	5	6
	パートタイム社員 ⁹	人	1	2	3	4	5	6
	臨時社員 ¹⁰	人	1	2	3	4	5	6
	出向受入れ社員 ¹¹	人	1	2	3	4	5	6
	派遣社員 ¹²	人	1	2	3	4	5	6
	請負社員 ¹³	人	2	3	1	2	3	4

付問. 有期契約のフルタイム・パートタイム社員のうち、5年以上の勤続者は何人ですか。()人

13. 2016年8月にはパートに対する社会保険の適用拡大、2018年4月には改正労働契約法に伴う有期契約社員の無期転換申込権発生などの制度改正が控えています。貴企業の従業員全体に占める無期契約の社員の割合は、向こう5年間にどのように変化する見通しですか。



付問①. 無期契約の社員に占める正社員(限定正社員含む)の割合は、向こう5年間にどのように変化する見通しですか。

1. 現状より(やや)増加する(と思う)
2. 横ばいで推移する(増減はほとんどない)
3. 現状より(やや)減少する(と思う)
4. 分からない

付問②. 従業員全体に占める下記・雇用区分の人数割合は、どの程度になる見通しですか(数値を記入)。
正社員(限定正社員含む)：無期契約の非正社員：有期契約の非正社員 = (; ;)

3 増加・減少とは10%以上の土、やや増加・やや減少とは5%以上10%未満の土、横ばいは5%未満の土を指すものとします。
4 雇用期間の定めがなく転勤、出向、配置転換等を行う、働き方に限定のない正社員。正社員としての標準的な働き方より所定労働時間が短い者や職種や勤務地等が限定されている者は、【限定正社員】欄に記入してください。
5 貴企業として正社員には位置づけられていないが、雇用期間の定めがなく、所定労働時間の長さが正社員とほぼ同じ者。
6 貴企業として正社員には位置づけられていないが、雇用期間の定めがなく、正社員より1日の所定労働時間が短いが、1週間の所定労働日数が少ない者。
7 貴企業の正社員を定年退職後、再雇用している者。
8 有期契約(雇用期間が1か月を超える)で、所定労働時間の長さが正社員とほぼ同じ者。
9 有期契約(同)で、正社員より1日以上の所定労働時間が短いが、1週間の所定労働日数が少ない者。
10 臨時的に、または日々、雇用している者で、雇用期間が1か月以内の者。
11 出向元との労働契約を維持(出向元に在籍)したまま、出向契約に基づき貴企業が一時的に受け入れている者。
12 労働者派遣法に基づく派遣事業所から、貴企業の事業所に派遣されている者。
13 業務請負契約により、貴企業の事業所内で働いている者。

9. 海外事業(海外での生産、営業、販売活動)を展開していますか。

1. している
2. していない

付問. 2012年度の売上高に占める、海外比率を教えてください(数値を記入)。()%

10. 貴企業の属する業界の現状として、下記a~fはどの程度あてはまりますか(それぞれ○は一つ)。

	当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	どちらとも当てはまらない	
a. 新規参入が多い	1	2	3	4	5
b. 商品・サービスの価格が下がっている	1	2	3	4	5
c. 業界の需要が頭打ちである	1	2	3	4	5
d. 技術革新が早い	1	2	3	4	5
e. 顧客ニーズが高度化・多様化している	1	2	3	4	5
f. 海外企業との競争が激しい	1	2	3	4	5

11. 貴企業の事業展開方針や他社との競争戦略は、AとBのどちらに近いですか(それぞれ○は一つ)。

事業展開方針	Aである	どちらかというA	何とも言えない	どちらかというB	Bである
A. 売上高の拡大を重視	1	2	3	4	5
A. 国内の事業展開を重視	1	2	3	4	5
A. 事業の多角化を追求	1	2	3	4	5
A. 設備投資を重視	1	2	3	4	5
A. 不採算事業は整理・統合	1	2	3	4	5
A. 商品・サービスの高付加価値(他社との差別化)を追求	1	2	3	4	5
A. 事業提携・交流に積極的	1	2	3	4	5
A. 新技術の自社開発に積極的	1	2	3	4	5

14. 各雇用区分の業務や処遇について教えてください(該当すべてに○、および該当数値を記入)。

雇用契約の締結主体 (1. 企業本社 2. 各事業所)	正社員		限定正社員		フルタイム非正社員 ¹⁴		パートタイム非正社員 ¹⁴		定年再雇用社員		派遣社員	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
専門的・技術的業務 ¹⁵	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
経営企画・組織管理・統括事務	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
一般事務	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
営業・販売、サービス等 ¹⁶ の管理	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
営業・販売、サービス等 ¹⁶ の現場	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
生産・建設、労務、運輸	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
その他	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
正社員(学卒)入社時点)と同じ仕事(業務・責任)をしている者がいる	—	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
正社員(学卒)入社5年後)と同じ仕事(業務・責任)をしている者がいる	—	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
正社員(学卒)入社10年後)と同じ仕事(業務・責任)をしている者がいる	—	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
同じ仕事をしている正社員と比較した年収水準(数値を記入)100として		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
資格・等級制度がある	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
昇給制度がある	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
費手を支給している	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
退職金を支給している	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
雇用保険の適用率	—	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
厚生年金保険の適用率	—	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

付問① 限定正社員区分がある場合に伺います。限定正社員と正社員の間で、転換することはできますか。

- 1. 相互に転換することができる
- 2. 正社員から限定正社員への転換のみ可能
- 3. 限定正社員から正社員への転換のみ可能
- 4. 転換することはできない

付問② 各業務に配置されているおおよそな人数比率を、教えてください(数値を記入)。

※各雇用区分の合計(種の%の合計)が、100%となるように配分してください。

正社員	限定正社員	パートタイム非正社員	定年再雇用社員	派遣社員
専門的・技術的業務	%	%	%	%
経営企画・組織管理・統括事務	%	%	%	%
一般事務	%	%	%	%
営業・販売、サービス等の管理	%	%	%	%
営業・販売、サービス等の現場	%	%	%	%
生産・建設、労務、運輸	%	%	%	%
その他	%	%	%	%

¹⁴ 有期・無期契約を問いません。両方雇用している場合は、合算した状況をご記入ください。

¹⁵ 調査・研究・設計・開発・経営・金融・法務専門職等を含む。

¹⁶ 看護・介護を含む。

15. 非正社員から正社員(限定正社員含む)へ転換する制度や慣行はありますか。

- 1. ある
- 2. 現在はないが導入・実施を検討中
- 3. ない(今後も予定なし)

付問① 過去5年間に、正社員転換者(限定正社員含む)はいましたか。

- 1. いた → (累積で 人)
- 2. いない

付問② 転換までどれくらいの期間を要しましたか。

(上記転換者の平均で 年 カ月程度)

付問③ 向こう5年間に、正社員(限定正社員含む)への転換者数は、どのように推移する見通しですか。

- 1. 増加する
- 2. 横ばい
- 3. 減少する
- 4. 分からない

正社員(限定正社員含む)から、非正社員に転換する制度や慣行はありますか。

- 1. ある
- 2. 現在はないが導入・実施を検討中
- 3. ない(今後も予定なし)

付問④ 過去5年間に、非正社員転換者はいましたか。

- 1. いた → (累積で 人)
- 2. いない

16. 貴企業における労働生産性(※)や従業員の就労意欲を、同業他社と比べてどう評価していますか(それぞれ1つだけ○)。※従業員一人あたりの付加価値を指すものとします。

	高い	どちらかといえば高い	何とも言えない	どちらかといえば低い	低い
労働生産性	1	2	3	4	5
就労意欲	1	2	3	4	5

17. 労働生産性や従業員の就労意欲を高めるため、取り組んでいる雇用管理事項は何ですか。正社員、限定正社員、非正社員全般(無期・有期間問わずフルタイムおよびパートタイム社員)について教えてください(該当すべてに○)。

	正社員	限定正社員	非正社員全般
職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	1	1	1
希望を踏まえた配属、配置転換	2	2	2
業務遂行に伴う裁量権の拡大	3	3	3
事業やチーム単位での業務・処遇管理	4	4	4
優秀な人材の抜擢・登用	5	5	5
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	6	6	6
能力開発機会の充実	7	7	7
できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	8	8	8
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	9	9	9
長時間労働対策やメンタルヘルズ対策	10	10	10
有給休暇の取得促進	11	11	11
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	12	12	12
仕事と育児・介護、傷病等との両立支援や復職支援	13	13	13
公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	14	14	14
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	15	15	15

III 貴企業における人材育成についてお伺いします。

2.0. 貴企業の基本的な人材育成方針は、AとBどちらに近いですか（それぞれ1つだけO）。

	Aに 近い	どちらか いうとA	何とも 言えない	どちらか いうとB	Bに 近い
A. 従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である	1	2	3	4	5
A. 教育訓練はOJTを重視	1	2	3	4	5
A. 専門的な人材の育成を重視	1	2	3	4	5
A. 教育訓練投資は、対象者を絞り込んで重点的に配分する	1	2	3	4	5
A. 非正社員は能力開発は、非正社員自身が行うべき	1	2	3	4	5

2.1. 下記の雇用区分ごとに、人材育成のための取り組み状況を教えてください（該当すべてにO）。

	正社員 ¹⁷					限定 正社員	非正社員 全般
	若年層	中堅層	若年層	中堅層	若年層		
計画的・系統的なOJT ¹⁸	1	1	1	1	1	1	1
計画的・系統化されていないOJT	2	2	2	2	2	2	2
目標管理制度による動機づけ	3	3	3	3	3	3	3
社内資格・技能評価制度等による動機づけ	4	4	4	4	4	4	4
定期的な面談（個別評価・考課）	5	5	5	5	5	5	5
指導役や教育係の配置	6	6	6	6	6	6	6
キャリア（事業所内）同じ職種での人事異動	7	7	7	7	7	7	7
形成を（事業所内）異なる職種への配置転換	8	8	8	8	8	8	8
目的転勤（事業所間の転勤）	9	9	9	9	9	9	9
とした他企業との人材交流（出向等）	10	10	10	10	10	10	10
貴企業内で行う選択型のOH-JT ¹⁹	11	11	11	11	11	11	11
貴企業内で行う選択型のOH-JT ²⁰	12	12	12	12	12	12	12
貴企業が費用を負担する社外教育 ²¹	13	13	13	13	13	13	13
本人負担の社外教育に対する支援・配慮 ²²	14	14	14	14	14	14	14
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	15	15	15	15	15	15	15

17 若年層は入社3年程度までの若、中堅層は若年層および管理職層（管理または監督の任にある者）に該当しない者を指します。
 18 OJTとは、日常的な業務を遂行する中で行われる指導・教育訓練を指します。
 19 入社ガイダンス（経営理念、心構え等）や安全衛生研修、コミュニケーションや個人情報保護に関する研修など、基本的には全社員を対象に、日常の業務を一時的に離れて行教育訓練を指します。
 20 入社年次別の研修や後職（職階）別の研修、職種別の研修や専門性を向上させるための研修など、一部の社員や希望者を対象に、一時的に職場を離れて行教育訓練を指します。
 21 外部セミナー等への参加による知識・技能習得や、国内外の大学・研究機関等への留学など、貴企業が費用を負担して行う、社外での教育訓練を指します。
 22 公的資格の取得支援（検定料補助、時間的配慮等）や、自己啓発費用（通信講座の受講料等）の補助、教育訓練休暇（有給）の付与など、本人が費用を負担する社外教育に対する支援・配慮を指します。

1.8. 正社員より働き方を限定したり、非正社員より働き方や処遇を拡大するなどして、社会的に多様な正社員（いわゆる限定正社員）層を形成しているように思われますか（それぞれ1つだけO）。
 【多様な正社員】（いわゆる限定正社員）層を形成しているように思われますか（それぞれ1つだけO）。
 貴企業における【多様な正社員】の可能性について、どのように考えますか。

- 1. 多様な正社員区分を新設（既にある場合は拡充）することを検討し得る →付問①へ
- 2. 多様な正社員区分を新設・拡充することは考えにくい →付問②へ
- 3. 分らない →設問19へ

付問①. そのように考える理由は何ですか（該当すべてにO）。

- 1. 改正労働契約法による通算5年勤続後の無期転換（2018年）に対応しなければならぬから
- 2. 働き方や処遇等を限定した多様な正社員なら、雇用の余地があるから
- 3. 正社員の雇用区分をもっと細分化する必要性を感じているから（価値観の多様化等）
- 4. 働き方を限定した区分でないで採用しにくいから（若者の地元志向等）
- 5. 少子高齢化が進捗するなか、必要な労働力をいかに確保するかに危機感を持っているから
- 6. 非正社員からの転換を促進し、優秀な人材を確保することができるから
- 7. 人件費の抑制につながるから
- 8. その他（具体的に）

→ 回答後、設問19へ

付問②. そのように考える理由は何ですか（該当すべてにO）。

- 1. 雇用区分が多いと、労務管理が複雑・複雑になるから
- 2. 雇用区分間の仕事や処遇のバランスの取り方が難しいから
- 3. 限定要件をつけて正社員にしてしまうと、業績悪化時の雇用調整が難しくなるから
- 4. 非正社員と正社員の違いが分かり難くなり、職場のモラルが低下するから
- 5. 固定化層が厚くなり、要員管理が難しくなるから
- 6. この間、一般職など働き方を限定した正社員区分を廃止してきた経緯があるから
- 7. 人件費の増大につながるから
- 8. その他（具体的に）

→ 回答後、設問19へ

1.9. 貴企業の雇用方針は、AとBのどちらに近いですか（それぞれ1つだけO）。

	Aで ある	どちらか いうとA	何とも 言えない	どちらか いうとB	Bで ある
A. 正社員の長期雇用は維持する	1	2	3	4	5
A. 非正社員もできるだけ長く雇用する	1	2	3	4	5
A. 非正社員にも基幹的な職務を任せる	1	2	3	4	5
A. 今後の要員管理は、賃金・労働時間の柔軟な調整が重要である	1	2	3	4	5

IV 貴企業における「正社員（限定正社員含む）」の人事・労務管理についてお伺いします。

2.4. 正社員の採用・退職・定着状況について教えてください（数値を記入）。

過去1年間に新たに入职した正社員数※1	人
うち、新規卒の採用者数	人
過去1年間に離職した正社員数※2	人
うち、定年退職者数	人
入社3年後の在籍率※3	%
入社10年後の在籍率	%

※1 出向、休業等からの復帰者は除きます。

※2 在籍出向者、休業者は除きます。

※3 新規に採用した正社員のうち、採用後3年以上働いている人の、採用者数に占める割合を指します。

2.5. 管理職への登用状況について教えてください。

- ① 正社員に占める管理職比率はどれくらいですか（数値を記入）。（ % ）
また、限定正社員で管理職に就いている人はいますか。

1. いる → (人) 2. いない

② 管理職数と近年の増減を教えてください（数値記入・それぞれ1つだけ〇）。

管理職数	人	1. 増加傾向	2. 横ばい	3. 減少傾向
うちライン管理職※数	人	1. 増加傾向	2. 横ばい	3. 減少傾向

※ 部下を持ち、チームや部門など一定の組織における業務進捗や業績、人材の管理などに従事する管理職数。

③ 管理職への標準的な登用年齢と、最年少登用年齢を教えてください（数値記入）。
また、登用までに要する期間（昇進スピード）は、近年どのような傾向にありますか。

課長（相当）職	標準登用年齢（ 歳）	最年少登用年齢（ 歳）
部長（相当）職	昇進スピード：1. 早まっている 2. 変化はない 3. 遅くなっている	標準登用年齢（ 歳）
	昇進スピード：1. 早まっている 2. 変化はない 3. 遅くなっている	最年少登用年齢（ 歳）

④ 管理職の育成・登用方針を教えてください（それぞれ1つだけ〇）。

A. 内部育成・昇進を重視	Aで ある	どちらかと いうとA	何とも 言えない	どちらかと いうとB	Bで ある
A. 年功的に育成・登用	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

2.2. 人材育成上の課題は何ですか（該当すべてに〇）。

業務が多岐で、育成の時間的余裕がない 上長等の育成能力や指導意識が不足している 配置転換等によるOJTが硬直化している 離職等で人材育成投資が回収できない コスト負担の割に効果が感じられない 事業の不確実性の高まりや技術革新等に 伴い、必要になる育成内容が見極めにくい 専門性の高まりに伴い、人事部門では育成 内容の当否が見極められない 人材育成を受ける社員側の意欲が低い 人材育成が計画的・体系的に行われていない 人材育成に係る予算が不足している その他(具体的に) とくに課題はない	正社員 ¹⁷		非正社員 全般
	若年層	中堅層	限定 正社員
	1	1	1
	2	2	2
	3	3	3
	4	4	4
	5	5	5
	6	6	6
	7	7	7
	8	8	8
	9	9	9
	10	10	10
	11	11	11
	12	12	12

2.3. 人材育成をより効果・効率的に行うため、必要なことは何だと思えますか（該当すべてに〇）。

1. 要員の増加や配置の適正化等により、業務の多忙化を軽減する
2. 研修等を通じ、上長等の育成能力や指導意識を向上させる
3. 配置転換やジョブローテーション等によるOJTのあり方を見直す
4. 人材の定着促進・離職防止策を強化する
5. 人材育成の効果を把握できるようにする
6. 育成状況、能力・資格等情報を一元的に管理し、人事・配置等に直結させる
7. 育成内容を業務に接合するよう見直す
8. 外部育成機関の利用を促進する
9. 人事評価における人材育成の取り組みの位置づけを高める
10. 社員の意欲に応じた選択型の育成メニューを増やす
 11. キャリア面談等を通じ、個々の社員の意向に配慮する
12. 人材育成の全社的な目標・計画を策定する
13. 策定した目標・計画を職場に充分、浸透させる
14. 求める能力・資質要件を明確化し、目標管理やOJT等に直結させる
15. 人材育成投資を拡充する
16. その他(具体的に)
17. とくにない

⑨ 下配の中で、導入している制度はありますか (該当すべてに○)。

- 社内公募制度 (必要な人材要件を公示し社内求人する制度)
- 社内F.A制度 (社員が自ら希望部署等に張り込む制度)
- 複線型人事制度 (管理職、専門職、専任職コース等)
- 評価、昇進等に対する苦情処理制度
- 役職定年制・任期制
- 降格・降職制度
- 出向・転籍制度
- 早期退職者優遇制度

2.6. 正社員の評価・処遇制度について教えてください。

① 正社員に対してどのような評価を行っていますか (該当すべてに○)。

	能力評価	成果・業績評価	行動評価※	その他	評価は行っていない
非管理職層	1	2	3	4	5
管理職層	1	2	3	4	5

※プロセスやコンピテンシー等

② 評価結果をどのような処遇に反映していますか (該当すべてに○)。

	月例賃金	賞与	昇進・昇格	降格・降職	処遇には反映しない
非管理職層	1	2	3	4	5
管理職層	1	2	3	4	5

③ 貴企業の処遇制度は、どれに近いと思いますか (非管理職層、管理職層それぞれについてもっともあてはまるものに1つだけ○)。今後の見直しも教えてください。

	現状			今後の見直し		
	年功主義	能力主義	成果・業績主義	年功主義	能力主義	成果・業績主義
非管理職層	1	2	3	1	2	3
管理職層	1	2	3	1	2	3

※年功主義は、どこかかいつい年齢や勤続年数「能力主義は、職務や能力が可動」「成果・業績主義は、数値的な業績や成果・結果を、評価・処遇に大きく反映する制度とお考え下さい。

④ 月例賃金の構成要素は何ですか (該当すべてに○)。全体水準に占める各要素の構成比とともに教えてください (数値を記入)。

	職能給	職務給	役割・職責給	成果・業績給	年齢・勤続給	その他
非管理職層	1	2	3	4	5	6
ウエート	%	%	%	%	%	%
管理職層	1	2	3	4	5	6
ウエート	%	%	%	%	%	%

※各ウエートの合計(個々の合計)が、100%となるように配分してください。

Q. 本調査にご協力いただいた御礼として、調査結果の要約版報告書(無料)の送付を希望されますか。

Q. 調査内容(人材マネジメントのあり方等)について、貴社を訪問し、より詳しいお話を聞かせていただくことは可能でしょうか。

上記いずれかのQで「1」を選択された場合、ご送付先をご連絡先を教えてください。

貴社名: _____ TEL: _____

住所: _____ e-mail: _____

ご記入者のお名前: _____

1. 希望する 2. 希望しない

1. 詳細調査に応じて良い 2. 詳細調査には応じない

質問は以上です。ご記入が終わりましたら、別添の【返信用封筒】(切手不要)に入れ、2014年2月5日(火)までに郵便ポストにご投函ください。ご協力いただき、誠に有難うございました

⑤ 管理職の育成・登用上、近年感じている課題は何ですか (該当すべてに○)。

- 事業展開の不確実性の高まりに伴い、管理職の計画的・系統的育成が困難になっている
- パフル期入社者に対し、管理職のポスト数が不足している
- ライン管理職になれなかった人材の有効活用やモチベーション維持が難しい
- 組織のフラット化(昇進階段の減少)に伴い、就労意欲や帰属意識が維持しにくい
- 過去に行った採用抑制に伴い、管理職の人数確保が困難な世代がある
- 世代等により管理職候補者の能力・資質にムラがある (質的確保が困難な世代がある)
- 管理職になりたがらない者や、転職の敬遠等で管理職要件を満たせない者が増えている
- メンタルヘルス上や健康上、あるいは親の介護等の問題を抱える管理職が増えている
- その他 (具体的に)

⑥ 近年の管理職に不足している能力・資質はありますか (該当すべてに○)。

1 日常的な業務管理・統制力 (業務配分、進捗管理等)	9
2 新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力	10
3 リーダーシップ、積極性、挑戦意欲・バイタリティ	11
4 グローバルな視野や国際コミュニケーション力	12
5 健康・ストレス管理能力	13
6 その他	14
7 (具体的に)	14
8 とくにない	15

⑦ 将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」を行っていますか。

1. 行っている
2. 導入を検討中
3. 行っておらず導入予定もない

付問①. 対象者について、選定していますか。

1. 採用時点
2. 入社から5年未満
3. 入社から5年以上10年未満
4. 入社から10年以上

付問②. 早期選抜者に実施している育成メニューは何ですか(該当すべてに○)。

一般的な管理職 (候補者含む) を対象に行っているものと合わせて教えてください。

	早期選抜者	一般的な管理職
多様な経験を育むための優先的な配置転換 (国内転動含む)	1	1
海外での勤務経験	2	2
特別なプロジェクトや中核部門への配置など重要な仕事の経験	3	3
経営幹部との対話や幹部から直接、経営哲学を学ぶ機会	4	4
経営実務に関する知識の習得	5	5
課題解決力、論理的思考力等の向上研修	6	6
プレゼンテーションスキルの向上研修	7	7
異文化理解、グローバルコミュニケーションの向上研修	8	8
国内外への留学機会 (MBA等資格取得支援含む)	9	9
他社との人材交流機会の提供	10	10
メンターやコーチング、シャドウイング	11	11
その他 (具体的に)	12	12
(上記の中で) 実施しているものはない	13	13

「職業キャリア形成に関する調査」

正社員調査票

厚生労働省・要請調査

【調査の趣旨】

本調査は、企業の成長を支える従業員の成長過程を把握するため、(独)労働政策研究・研修機構(※)が、厚生労働省労働政策担当参事官室の要請を受けて行うものです。経営層と現場の結節点として、重要な役割を果たすミドルマネジャーについて、培った職業キャリアと現在の思考・行動特性等がどのように関連しているのかを分析し、労働者の職業キャリア形成のあり方を検討する上での基礎資料として参ります。これまでの仕事上の経験等についてご教示いただけましたら、ご協力のほど何卒よろしくお願い申し上げます。

【ご記入時のお願ひ】

- この調査票は、ミドルマネジャーのかた(部下を持つ課長(あるいは部長)相当職位の者、並びに部下を持たなくともそれに相当する者(専門職等)、役員は除く)がご回答ください。
- 設問への回答は、選択肢がある場合は該当番号に○をしてください。その際、「1つだけ○」「○はいくつでも」といった、回答肢の指定にご注意ください。また、選択肢で「その他」を選ぶ場合は、なるべく具体的な内容をカッコ内にご記入ください。
- 問2および問4につきましても、該当数値を枠内にご記入ください。
- とくにことわりのない場合、2014年2月1日現在の状況についてお答えください。
- ご記入内容はすべて統計的に処理され、研究目的にのみ利用されますので、ありのままをご記入ください。
- ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒(切手不要)に入れ、2014年2月25日(火)までに、郵便ポストにご投函ください。

【本調査に関するお問合せ先】

(調査票の記入方法や配布・回収について)

※本調査票の回収、データ化業務は、労働政策研究・研修機構が株式会社サーベイリサーチセンターに委託しています。

株式会社 サーベイリサーチセンター (HP: <http://www.surece.co.jp/>)

担当: 宮崎、磯部、水口 電話: 0120-966-025、受付時間: 月～金曜日 9:00～17:30

(調査の趣旨・目的について)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (※HP: <http://www.jil.go.jp/>)

担当: 渡辺、荻野 電話: 03-5903-6286、受付時間: 月～金曜日 9:00～17:30



当社は個人情報保護法
お守りする「プライバシーマーク」
の認定を受けております。

I あなたご自身のことについて、おうかがいします

問1. 性別を教えてください。 1. 男性 2. 女性

問2. 年齢を教えてください。 歳

問3. 最終学歴を教えてください。

1. 高校卒
2. 短大・高専卒
3. 大学卒
4. 大学院修士課程修了
5. 大学院博士課程修了
6. その他

付問①. 問3で「選択肢2～5」を選択された方にうかがいます。専攻は何ですか。

1. 文系
2. 理系
3. その他 ()

付問②. 問3で「選択肢4～5」を選択された方にうかがいます。MBAを取得していますか。

1. はい
2. いいえ

II 勤務先について、おうかがいします

問4. 現在の会社で働き始めたのは、何年何月ですか。 西暦でお答えください。

西暦 年 月 (回答例 2000年4月)

問5. 学校を卒業してから、今までに何回転職しましたか(○は1つ)。※出向は、転職に含まないでください。

1. 転職したことはない
2. 1回
3. 2回
4. 3回以上

問6. 現在の役職は何ですか(○は1つ)。

1. 部長相当の管理職
2. 部長相当の専門職
3. 課長相当の管理職
4. 課長相当の専門職
5. その他

問7. 部下の人数は何人ですか(○は1つ)。

1. いない
2. 1～5人未満
3. 5～10人未満
4. 10～20人未満
5. 20～40人未満
6. 40～60人未満
7. 60人以上

問8. あなたの現在の主な役割は何ですか (○は1つ)。

1. 組織管理
2. ある程度定型的な業務管理
3. プロジェクト等の責任者としての業務管理
4. 新規事業やプロジェクトの企画立案
5. 自らも一員 (プレーヤー) として仕事をやる
6. その他

問9. あなたが管理職・専門職についたのは、同時期に入社した近い年齢の人に比べて早い方ですか、遅い方ですか。

1. 早い
2. 普通
3. 遅い
4. 比較する対象がない

問10. あなたの個人の最近1年間のおおよその税込み年収を教えてください。

1. 300万円未満
2. 300～400万円未満
3. 400～500万円未満
4. 500～600万円未満
5. 600～700万円未満
6. 700～800万円未満
7. 800～900万円未満
8. 900～1,000万円未満
9. 1,000～1,200万円未満
10. 1,200～1,500万円未満
11. 1,500～2,000万円未満
12. 2,000万円以上

Ⅲ あなたのこれまでの経験等について、おうかがいします

問11. 現在の職種は何ですか (○は1つ)。また、あなたはこれまで (※)、どのような職種 (仕事内容) を経験しましたか (○はいくつでも)。それぞれの経験年数とともに教えてください。

※転職等されている場合には、これまでの職業キャリア全体について回答してください。

現在の職種	これまで経験した職種	経験年数
営業・販売	1	年
対人サービス (看護、介護を含む)	2	年
マーケティング、調査・分析	3	年
経営企画・事業企画・事業開発	4	年
広報	5	年
人事・法務	6	年
財務、会計・金融専門業務	7	年
購買・物流・運輸	8	年
その他事務	9	年
製造・建設・生産管理	10	年
研究開発・技術・設計	11	年
システム企画・開発・管理運用	12	年
その他専門的・技術的業務 (医療、教育等)	13	年
その他 (具体的に)	14	年

付問. これまでに何回、配置転換、転勤、出向の経験がありますか (同一職種内での異動を含む)。

※転職等をされている場合は、転職も回数に加えてください。

1. 1～3回
2. 4～6回
3. 7～9回
4. 10回以上

問12. あなたはこれまでの職業キャリア全体で、どのようなOff-JTを受けましたか (○はいくつでも)。

※Off-JTとは、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修のことです。

1. 役割別研修
2. 職種・職務別研修
3. 早期選抜研修
4. 資格取得のための研修
5. その他
6. Off-JTを受けたことがない

問13. あなたはこれまでの職業キャリア全体で、自己啓発を行ったことがありますか。

※自己啓発とは、勤務先の指示ではなく、就業時間外に自分の意思で行う、今の仕事やこれから就きたい仕事に関わる勉強のことです。

1. 自己啓発を行ったことがある
2. 行ったことはない



付問①. 自己啓発を、どのような方法で行いましたか (○はいくつでも)。

1. 大学・大学院の講座の受講
2. 専修学校・各種学校の講座の受講
3. 通信教育の受講
4. 講習会・セミナーの傍聴
5. 勉強会・研修会への参加
6. 自学・自習
7. その他

付問②. 自己啓発を行った目的は、何ですか (○はいくつでも)。

1. 現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため
2. 資格取得のため
3. 将来の仕事やキャリアアップに備えて
4. 昇進・昇格のため
5. 転職や独立のため
6. その他

問14. 次に挙げられている経験について、これまでの職業キャリア全体においてどの程度重要だったか、教えてください。管理職になる前と、なった後の2つの時期について、もっともよくあてはまるものを以下1～6の中から、それぞれ1つずつ選んでください。

- 選択肢の意味：
1. そのような経験はない
 2. 全く重要でない
 3. あまり重要でない
 4. どちらともいえない
 5. 重要である
 6. 非常に重要である

○ 困難な経験	経験内容						管理職になる前						管理職になった後					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・スケジュールがタイトな仕事をこなした経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・膨大な量の仕事をこなした経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・プレッシャーの大きい仕事をこなした経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・自分の能力を超える仕事をこなした経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・頼る人がいない状況で働いた経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
○ 自ら新しい何かを生み出した経験																		
・自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなした経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・自分が中心となって既存のやり方方を全面的に見直した経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

問15. 次に挙げられている項目が、今のあなたにどの程度あてはまるか、教えてください。

もっともよくあてはまるものを、以下1～5の中からそれぞれ1つずつ選んでください。

選択肢の意味： 1.全くあてはまらない 2.あてはまらない 3.どちらともいえない
 4.あてはまる 5.非常にあてはまる

○ ストレステル性	・困難に直面しても、耐えられる	1	2	3	4	5
	・大抵のことは、何とか耐えて考えている	1	2	3	4	5
○ リスクテイク精神	・リスクを恐れない	1	2	3	4	5
	・失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	1	2	3	4	5
○ 自負	・自分は有能な方だと思う	1	2	3	4	5
	・これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	1	2	3	4	5
○ 外向性	・アドバイスをもらう人が様々な分野にいる (社内・外問わず)	1	2	3	4	5
	・フットワークが軽く、すぐに行動する	1	2	3	4	5
	・どんな人ともコミュニケーションがとれる	1	2	3	4	5
○ 人格的特性	・公私問わず、頼りにされることが多い	1	2	3	4	5
	・人から好かれる方だと思う	1	2	3	4	5
○ 成果志向	・何事も達成しなければ意味がないと思う	1	2	3	4	5
	・どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる	1	2	3	4	5
	・周囲の批判、反対等に簡単に屈しない	1	2	3	4	5
	・よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	1	2	3	4	5
○ 顧客志向	・誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える	1	2	3	4	5
	・顧客の情報を収集するために時間をかける	1	2	3	4	5
	・顧客の満足度を重視する	1	2	3	4	5
○ 知識の獲得	・業務知識、業務における専門知識やスキルを高めるための努力を怠らない	1	2	3	4	5
	・自分の業務と直接関連しない分野の情報収集を行う	1	2	3	4	5
○ ロジック・定量化志向	・論理的に人を説得する	1	2	3	4	5
	・感情や印象で物事を判断しない	1	2	3	4	5
	・物事をデータに基づき、定量的に分析する	1	2	3	4	5
○ 感性	・自分の思いを伝え、相手の心に訴えかけるストーリーで人を説得する	1	2	3	4	5
	・他者の協力を得るためには、ロジックよりも思いが重要	1	2	3	4	5

○ 多様な経験	・社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	1	2	3	4	5	6
	・社内の役員等の上位者と対話した経験	1	2	3	4	5	6
	・社内の他部門と連携して仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・グループ会社や関連会社と連携して仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・他社、大学等と連携して仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・顧客と一緒に課題を遂行した経験	1	2	3	4	5	6
	・厳しい要求をする顧客と仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・学会発表や論文の執筆を行った経験	1	2	3	4	5	6
	・異動を繰り返して、様々な分野で仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・転職経験	1	2	3	4	5	6
	・海外留学・海外勤務経験	1	2	3	4	5	6
	・他社への出向経験	1	2	3	4	5	6
	・外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・周囲と競争する環境で仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験	1	2	3	4	5	6
	・労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	1	2	3	4	5	6
○ 育成した・された経験	・尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	1	2	3	4	5	6
	・経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せられた経験	1	2	3	4	5	6
	・仕事を任せてもらい、悩んだ際に明確な指示をもらった経験	1	2	3	4	5	6
	・自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験	1	2	3	4	5	6
	・部下、後輩の育成に苦労した経験	1	2	3	4	5	6
	・上司から、組織管理・運営などについて意見する機会を与えられた経験	1	2	3	4	5	6
	・Off-JTや自己啓発によって職業能力が向上した経験	1	2	3	4	5	6
○ 失敗・挫折経験	・「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験	1	2	3	4	5	6
	・上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	1	2	3	4	5	6
	・降格された、左遷させられたと感じた経験	1	2	3	4	5	6
○ 学生時代の経験	・部活動等 (部活、サークル、学生団体等) で集団を率いた経験	1	2	3	4	5	6
	・何かを成し遂げた成功体験 (学業、スポーツ、学外活動問わず)	1	2	3	4	5	6
	・今の仕事に役立つ知識・スキルを身につけた経験	1	2	3	4	5	6
	・独創性のある論文を執筆した経験	1	2	3	4	5	6

設問は、次ページに続きます

○ 獲得能力	1	2	3	4	5
・まず自ら方向性を示し、周囲に適切な指示を出すことが得意	1	2	3	4	5
・自分が管理する部門で理念や目標を浸透、共有させ巻き込むことが得意	1	2	3	4	5
・目標を明確に設定することが得意	1	2	3	4	5
・進捗管理をきちんと行い、適宜フォローも行い、周囲の不安を取り除くことが得意	1	2	3	4	5
・部下が仕事に取り組みやすい環境づくりを心掛けている	1	2	3	4	5
・部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある	1	2	3	4	5
・部下の育成に合せて、その人の特性に合わせた指導を行うことができる	1	2	3	4	5
・市場、業界、技術、他社動向など情報を収集することが得意	1	2	3	4	5
・経営、財務指標などを読み解き、事業等に役立てることが得意	1	2	3	4	5
・ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意	1	2	3	4	5
・競争環境や動向を読み解き、事業に役立てることが得意	1	2	3	4	5
○ その他					
・これまでの職業キャリアに満足している	1	2	3	4	5
・職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった	1	2	3	4	5
・自らが働きかけることによって組織の生産性が高まっている	1	2	3	4	5
・現在の賃金水準に満足している	1	2	3	4	5
・組織を背負っていくという自覚がある	1	2	3	4	5
・転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要	1	2	3	4	5

問16. 近年の管理職に不足している能力・資質は何だと思いますか（○はいくつでも）。

日常的な業務管理・統制力（業務配分、進捗管理等）	1
新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力	2
部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）	3
組織の活性化を促す動機づけ力	4
経営方針や事業計画等の理解・説明、伝達力	5
日常的な職場の課題の解決力	6
情報の重要性の判断力、リスク管理能力	7
組織内外との利害調整・交渉力、人脈力	8
専門性、創造性	9
積極性、挑戦意欲・バイタリティ	10
リーダーシップ、統率・実行力	11
グローバルな視野や国際コミュニケーション力	12
健康・ストレス管理能力	13
その他（具体的に）	14
とくにない	15

質問は以上です。ご協力、誠にありがとうございます

別添の【返信用封筒】（切手不要）へ入れ、2014年2月25日（火）までに郵便ポストにご投函ください。

付 属 統 計 表

「人材マネジメントのあり方に関する調査」(企業調査)結果

《 単 純 集 計 》

Ⅰ. 企業の概要について

附表1: 問1. 主たる業種	89
附表2: 問2. 従業員規模	89
附表3: 問3. 事業所数	89
附表4: 問4. 設立年	89
附表5: 問5. 出資形態	89
附表6: 問6. 労働組合の有無	89
附表7: 問7. 経営側と従業員代表の間における定期的な協議	89
附表8: 問8. 2012年度の決算業績等とそれらを5年前と比較した増減推移	90
附表9: 問9. 海外事業の展開状況と2012年度の売上高に占める海外比率	91
附表10: 問10. 業界の現状	91
附表11: 問11. 事業展開方針や他社との競争戦略	91

Ⅱ. 従業員の活用状況・活用方針について

附表12: 問12. 雇用区分別の人数(数値記入)と各雇用区分の人数の10年前と比較した増減推移	91
附表13: 問13. 従業員全体に占める無期契約の社員割合の向こう5年間における変化見通し	92
附表14: 問14. 各雇用区分の業務や処遇	93
附表15: 問14. 各雇用区分の業務や処遇 ※NAを除く再集計	94
附表16: 問14付問①. 限定正社員と正社員の間における転換可否	95
附表17: 問14付問②. 業務に配置されているおおまかな人数比率(平均)	95
附表18: 問15-1. 非正社員から正社員への転換制度や慣行	96
附表19: 問15-2. 正社員から非正社員への転換制度や慣行	96
附表20: 問16. 同業他社と比較した労働生産性や就労意欲の評価	96
附表21: 問17. 労働生産性や就労意欲を高めるために取り組んでいる雇用管理事項	97
附表22: 問18. 「多様な正社員」の可能性についての考え	97
附表23: 問18付問①. 多様な正社員区分の新設(拡充)を「検討し得る」と考える理由	97
付問②. 多様な正社員区分の新設(拡充)は「考えにくい」とした理由	97
附表24: 問19. 雇用方針	97

Ⅲ. 人材育成について

附表25: 問20. 基本的な人材育成方針	98
附表26: 問21. 人材育成のための取り組み状況	98
附表27: 問22. 人材育成上の課題	98
附表28: 問23. 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと	99

IV. 正社員の人事・労務管理について

附表29:問24. 正社員の採用・退職、定着状況	99
附表30:問24. 在籍率	99
附表31:問25①. 正社員に占める管理職比率	99
附表32:問25①. 限定正社員で管理職に就いている人の有無と人数	99
附表33:問25②. 管理職者数と近年の増減	100
附表34:問25③. 管理職への標準的な登用年齢と最年少登用年齢、登用までに要する期間の近年の傾向	100
附表35:問25④. 管理職の育成・登用方針	100
附表36:問25⑤. 管理職の育成・登用上、近年感じている課題	100
附表37:問25⑥. 近年の管理職に不足している能力・資質	101
附表38:問25⑦. 将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」の実施状況	101
附表39:問25⑧. 正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況	101
附表40:問26. 正社員の評価・処遇制度	101

《クロス集計等》

※主な業種別、従業員規模別、労働組合の有無別、海外事業の展開有無別等

附表41:問1. 主たる業種	103
附表42:問2. 従業員規模	103
附表43:問9. 海外事業の展開状況と2012年度の売上高に占める海外比率	103
附表44:問10. 業界の現状	104
附表45:問11. 事業展開方針や他社との競争戦略	105
附表46:問12. 雇用ポートフォリオの集計	107
附表47:問13. 従業員全体に占める無期契約の社員割合の向こう5年間における変化見通し	109
附表48:問14付問①. 限定正社員と正社員の間における転換可否	110
附表49:問15-1. 非正社員から正社員への転換制度や慣行	110
附表50:問15-2. 正社員から非正社員への転換制度や慣行	112
附表51:問15-1及び2. 正社員⇄非正社員間における相互転換の可否	113
附表52:問16. 同業他社と比較した労働生産性や就労意欲の評価(点数)	113
附表53:問17. 労働生産性や就労意欲を高めるために取り組んでいる雇用管理事項	116
附表54:問18. 「多様な正社員」の可能性についての考え	119
附表55:問18付問①. 多様な正社員区分の新設(拡充)を「検討し得る」と考える理由	119
付問②. 多様な正社員区分の新設(拡充)は「考えにくい」とした理由	120
附表56:問19. 雇用方針	120
附表57:問20. 基本的な人材育成方針	121
附表58:問21. 人材育成のための取り組み状況	123
附表59:問22. 人材育成上の課題	127
附表60:問23. 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと	132

附表61:問24. 過去1年間の新規入職者に占める新卒採用率と離職者に占める定年退職率	133
附表62:問24. 在籍率	134
附表63:問25①. 正社員に占める管理職比率	135
附表64:問25①. 限定正社員で管理職に就いている人の有無と人数	135
附表65:問25②. 管理職者数と近年の増減	136
附表66:問25③. 管理職への標準的な登用年齢と最年少登用年齢、登用までに要する期間の近年の傾向	137
附表67:問25④. 管理職の育成・登用方針	139
附表68:問25⑤. 管理職の育成・登用上、近年感じている課題	139
附表69:問25⑥. 近年の管理職に不足している能力・資質	140
附表70:問25⑦. 将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」の実施状況	141
附表71:問25⑧. 正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況	142
附表72:問26. 正社員の評価・処遇制度	142

「職業キャリア形成に関する調査」(労働者調査)結果

《 単 純 集 計 》

I. 回答者の属性について

附表73:問1. 性別	146
附表74:問2. 年齢	146
附表75:問3. 最終学歴	146

II. 勤務先について

附表76:問4. 現在の会社で働き始めた時期	146
附表77:問5. 学校を卒業してからの転職回数	147
附表78:問6. 現在の役職	147
附表79:問7. 部下の人数	147
附表80:問8. 現在の主な役割	147
附表81:問9. 同時期に入社した近い年齢の者と比べた管理職・専門職に就いた時期	147
附表82:問10. 回答者個人の最近1年間のおおよその税込み年収	147

III. これまでの経験等について

附表83:問11. 現在の職種とこれまで経験した職種および各経験年数	148
附表84:問12. これまでの職業キャリア全体で受けたOff-JT	148
附表85:問13. これまでの職業キャリア全体における自己啓発の実施状況	149
附表86:問14. 職業キャリア全体における経験の重要度	149
附表87:問15. 現在の自分に当てはまる資質・特性等	150
附表88:問16. 近年の管理職に不足している能力・資質	150

《 クロス集計等 》

※性別、年齢別、最終学歴別、現在の役職別、年収別等

附表89:問1. 性別	151
附表90:問2. 年齢	151
附表91:問3. 最終学歴	151
附表92:問4. 現在の会社で働き始めた時期	151
附表93:問5. 学校を卒業してからの転職回数	152
附表94:問6. 現在の役職	153
附表95:問7. 部下の人数	153
附表96:問8. 現在の主な役割	154
附表97:問9. 同時期に入社した近い年齢の者と比べた管理職・専門職に就いた時期	154
附表98:問10. 回答者個人の最近1年間のおおよその税込み年収	155
附表99:問11. 現在の職種とこれまで経験した職種および各平均経験年数	155
附表100:問12. これまでの職業キャリア全体で受けたOff-JT	157
附表101:問13. これまでの職業キャリア全体における自己啓発の実施状況	158
附表102:問14. 職業キャリア全体における経験の重要度(点数)	159
附表103:問15. 現在の自分に当てはまる資質・特性等の該当度(点数)	161
附表104:問16. 近年の管理職に不足している能力・資質	162

附表9：問9. 海外事業（海外での生産、営業、販売活動）の展開状況（1つだけ〇）と2012年度の売上高に占める海外比率（数値を記入）

n数/%	している	していない	無回答	n数/%	10%未満	10%以上20%未満	20%以上30%未満	30%以上40%未満	40%以上50%未満	50%以上60%未満	60%以上70%未満	70%以上80%未満	80%以上90%未満	90%以上	無回答	有効回答数	平均(%)	中央値(%)	
1003 100.0	172 17.1	827 82.5	4 0.4	172 100.0	48 27.9	28 16.3	18 10.5	11 6.4	8 4.7	4 2.3	5 2.9	2 1.2	7 4.1	2 1.2	39 22.7	133 77.3	23.4	15.0	
				NA除く 100.0	133 100.0	48 36.1	28 21.1	18 13.5	11 8.3	8 6.0	4 3.0	5 3.8	2 1.5	7 5.3	2 1.5	-	133 100.0	23.4	15.0

附表10：問10. 業界の現状（それぞれ1つだけ〇）

	n数/%	当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答	当てはまる計 (ある程度含む)	当てはまらない計 (ある程度含む)
a. 新規参入が多い	1003 100.0	84 8.4	169 16.8	232 23.1	267 26.6	233 23.2	18 1.8	253 25.2	500 49.9
b. 商品・サービスの価格が下がっている	1003 100.0	181 18.0	324 32.3	282 28.1	102 10.2	92 9.2	22 2.2	505 50.3	194 19.3
c. 業界の需要が頭打ちである	1003 100.0	174 17.3	300 29.9	284 28.3	143 14.3	76 7.6	26 2.6	474 47.3	219 21.8
d. 技術革新が早い	1003 100.0	100 10.0	190 18.9	371 37.0	220 21.9	96 9.6	26 2.6	290 28.9	316 31.5
e. 顧客ニーズが高度化・多様化している	1003 100.0	285 28.4	432 43.1	174 17.3	64 6.4	31 3.1	17 1.7	717 71.5	95 9.5
f. 海外企業との競争が激しい	1003 100.0	98 9.8	114 11.4	155 15.5	185 18.4	427 42.6	24 2.4	212 21.1	61.0

附表11：問11. 事業展開方針や他社との競争戦略（それぞれ1つだけ〇）

	n数/%	Aである	どちらかというA	何とも言えない	どちらかというB	Bである	無回答	Aである計 (どちらか含む)	Bである計 (どちらか含む)
A. 売上高の拡大を重視/B. 利益率の引上げを重視	1003 100.0	85 8.5	292 29.1	230 22.9	284 28.3	84 8.4	28 2.8	377 37.6	368 36.7
A. 国内の事業展開を重視/B. 海外での事業展開を重視	1003 100.0	562 56.0	181 18.0	138 13.8	69 6.9	25 2.5	28 2.8	743 74.1	94 9.4
A. 事業の多角化を追求/B. 主力事業に集中化	1003 100.0	51 5.1	167 16.7	266 26.5	255 25.4	233 23.2	30 3.0	219 21.8	488 48.7
A. 設備投資を重視/B. 設備投資以外（人材投資、内部留保等）を重視	1003 100.0	38 3.8	167 16.7	444 44.3	222 22.1	109 10.9	23 2.3	205 20.4	331 33.0
A. 不採算事業は整理・統合/B. 不採算事業もテコ入れで維持	1003 100.0	63 6.3	249 24.8	456 45.5	178 17.7	32 3.2	25 2.5	312 31.1	210 20.9
A. 商品・サービスの高付加価値化（他社との差別化）を追求/B. 商品・サービスの低価格化を追求	1003 100.0	216 21.5	449 44.8	254 25.3	52 5.2	9 0.9	23 2.3	665 66.3	61 6.1
A. 事業提携・交流に積極的/B. 事業提携・交流に消極的	1003 100.0	53 5.3	256 25.5	462 46.1	132 13.2	75 7.5	25 2.5	309 30.8	207 20.6
A. 新技術の自社開発に積極的/B. 新技術の取込みに積極的	1003 100.0	38 3.8	195 19.4	526 52.4	157 15.7	37 3.7	30 3.0	253 25.2	194 19.3

II. 従業員の活用状況・活用方針について

附表12：問12. 雇用区分別の人数（数値記入）と各雇用区分の人数の10年前と比較した増減推移（それぞれ1つだけ〇）

	n数/%	雇用区分					無回答	有効回答数	平均(人)	中央値(人)	増加	やや増加	横ばい	やや減少	減少	分からない	無回答		
		29人以下	30-99人	100-499人	500-999人	1000人以上													
正社員	967 100.0	34 3.5	187 19.3	493 51.0	76 7.9	59 6.1	70 7.2	48 5.0	919 24.0	427.2	139.0	967 100.0	271 28.0	166 17.2	161 16.6	113 11.7	202 20.9	22 2.3	32 3.3
限定正社員	248 100.0	71 28.6	23 9.3	19 7.7	0 0.4	1 0.4	6 2.4	127 51.2	121 3.2	133.3	10.0	248 100.0	30 12.1	19 7.7	115 46.4	12 4.8	22 8.9	45 18.1	5 2.0
フルタイム社員（無期契約）	252 100.0	79 31.3	23 9.1	12 4.8	4 1.6	1 0.4	1 0.4	132 52.4	120 3.1	63.7	18.5	252 100.0	37 14.7	25 9.9	112 44.4	14 5.6	18 7.1	41 16.3	5 2.0
パートタイム社員（無期契約）	325 100.0	130 40.0	47 14.5	15 4.6	3 0.9	3 0.9	3 0.9	124 38.2	201 5.2	84.2	13.0	325 100.0	54 16.6	43 13.2	142 43.7	15 4.6	19 5.8	43 13.2	2 0.6
定年再雇用社員	700 100.0	522 74.5	82 11.7	34 4.9	1 0.1	6 0.9	-	55 7.9	645 16.8	28.5	8.0	700 100.0	296 42.3	179 25.6	113 16.1	18 2.6	19 2.7	32 4.6	43 6.1
フルタイム社員（有期契約）	582 100.0	285 49.0	128 22.0	76 13.1	11 1.9	12 2.1	6 1.0	64 11.0	518 13.5	96.2	24.0	582 100.0	145 24.9	107 18.4	165 28.4	40 6.9	54 9.3	37 6.4	34 5.8
パートタイム社員（有期契約）	644 100.0	317 49.2	121 18.8	69 10.7	24 3.7	24 3.7	23 3.6	66 10.2	578 15.1	232.0	20.0	644 100.0	147 22.8	110 17.1	205 31.8	39 6.1	68 10.6	42 6.5	33 5.1
臨時社員	193 100.0	46 23.8	13 6.7	2 1.0	-	-	1 0.5	131 67.9	62 1.6	51.8	14.0	193 100.0	17 8.8	12 6.2	100 51.8	3 1.6	7 3.6	48 24.9	6 3.1
出向受入れ社員	304 100.0	153 50.3	26 8.6	18 5.9	3 1.0	2 0.7	-	102 33.6	202 5.3	39.4	8.0	304 100.0	56 18.4	39 12.8	106 34.9	15 4.9	29 9.5	48 15.8	11 3.6
派遣社員	459 100.0	279 60.8	58 12.6	26 5.7	8 1.7	4 0.9	1 0.2	83 18.1	376 9.8	46.4	8.0	459 100.0	102 22.2	60 13.1	126 27.5	21 4.6	67 14.6	56 12.0	28 6.1
請負活用	208 100.0	58 27.9	19 9.1	11 5.3	2 1.0	2 1.0	1 0.5	114 55.2	94 2.5	98.0	18.0	208 100.0	26 12.5	20 9.6	76 36.5	16 7.2	16 7.7	51 24.5	4 1.9

※回答対象は、各区分を雇用/活用している企業、なお、雇用/活用している区分欄に有効回答があった企業は1976社。

※増加・減少とは10%以上の、やや増加・やや減少とは5%以上10%未満の、横ばいとは5%未満の。

問1 2付問. 有期契約のフルタイム・パートタイム社員のうち5年以上の勤続者数 (数値記入)

n 数 /%	い 勤 続 5 年 以 上 の 人 は	1 2 9 人 以 下	3 0 以 上 9 人	1 0 0 以 上 2 9 人	3 0 0 以 上 4 9 9 人	5 0 0 以 上 9 9 人	1 0 0 0 以 上	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 (人)	中 央 値 (人)
100.0	15.2	39.3	12.1	6.7	1.1	0.7	1.4	23.6	100.0		
NA除く	562	112	289	89	49	8	5	10	562	90.8	8.0
100.0	19.9	51.4	15.8	8.7	1.4	0.9	1.8	-	100.0		

※回答対象は、有期契約のフルタイム・パートタイム社員を雇用している企業。

有期契約のフルタイム・パートタイム社員数に占める5年以上の勤続者数の割合

n 数 /%	0 %	1 0 % 未 満	1 0 % 以 上 2 0 % 未 満	2 0 % 以 上 3 0 % 未 満	3 0 % 以 上 4 0 % 未 満	4 0 % 以 上 5 0 % 未 満	5 0 % 以 上 6 0 % 未 満	6 0 % 以 上 7 0 % 未 満	7 0 % 以 上 8 0 % 未 満	8 0 % 以 上 9 0 % 未 満	9 0 % 以 上	1 0 0 % 以 上	平 均 (%)	中 央 値 (%)
100.0	18.8	7.5	13.8	12.7	11.4	10.5	7.5	5.1	3.9	3.3	0.7		4.8	

※有期契約のフルタイム・パートタイム社員数、及び同社員に占める5年以上の勤続者数と、有効回答があった企業を対象に集計。

附表1 3 : 問1 3. 従業員全体に占める無期契約の社員割合の向こう5年間における変化見通し (1つだけ〇)

n 数 /%	増 加 す る (〇 と 思 う)	横 ば い で 推 移 す る (〇 と 思 う)	減 少 す る (〇 と 思 う)	分 か ら な い	無 回 答	
						1003
100.0	26.6	30.7	7.5	19.8	15.4	
NA除く	849	267	308	75	199	-
100.0	31.4	36.3	8.8	23.4	-	

付問①. 無期契約の社員に占める正社員 (限定正社員含む) の割合の向こう5年間における変化見通し (1つだけ〇)

問1 3. 無期契約の社員割合	n 数 /%	増 加 す る (〇 と 思 う)	横 ば い で 推 移 す る (〇 と 思 う)	減 少 す る (〇 と 思 う)	分 か ら な い	無 回 答	「分らない」「無回答」除く			
							全体	NA除く	n 数 /%	増 加 す る (〇 と 思 う)
全体	650	199	320	74	20	37	593	199	320	74
全体	100.0	30.6	49.2	11.4	3.1	5.7	100.0	33.6	54.0	12.5
現状より (やや) 増加する (と思う)	267	160	43	31	6	27	234	160	43	31
現状より (やや) 増加する (と思う)	100.0	59.9	16.1	11.6	2.2	10.1	100.0	68.4	18.4	13.2
横ばいで推移する (増減はほとんどない)	308	28	261	10	6	3	299	28	261	10
横ばいで推移する (増減はほとんどない)	100.0	9.1	84.7	3.2	1.9	1.0	100.0	9.4	87.3	3.3
現状より (やや) 減少する (と思う)	75	11	16	33	8	7	60	11	16	33
現状より (やや) 減少する (と思う)	100.0	14.7	21.3	44.0	10.7	9.3	100.0	18.3	26.7	55.0
NA除く	613	199	320	74	20	-	593	199	320	74
NA除く	100.0	32.5	52.2	12.1	3.3	-	100.0	33.6	54.0	12.5
現状より (やや) 増加する (と思う)	240	160	43	31	6	-	234	160	43	31
現状より (やや) 増加する (と思う)	100.0	66.7	17.9	12.9	2.5	-	100.0	68.4	18.4	13.2
横ばいで推移する (増減はほとんどない)	305	28	261	10	6	-	299	28	261	10
横ばいで推移する (増減はほとんどない)	100.0	9.2	85.6	3.3	2.0	-	100.0	9.4	87.3	3.3
現状より (やや) 減少する (と思う)	68	11	16	33	8	-	60	11	16	33
現状より (やや) 減少する (と思う)	100.0	16.2	23.5	48.5	11.8	-	100.0	18.3	26.7	55.0

付問②. 従業員全体に占める下記雇用区分の人数割合の見通し (数値を記入)

	n 数 /%	0 %	1 0 % 未 満	1 0 % 以 上 2 0 % 未 満	2 0 % 以 上 3 0 % 未 満	3 0 % 以 上 4 0 % 未 満	4 0 % 以 上 5 0 % 未 満	5 0 % 以 上 6 0 % 未 満	6 0 % 以 上 7 0 % 未 満	7 0 % 以 上 8 0 % 未 満	8 0 % 以 上 9 0 % 未 満	9 0 % 以 上	1 0 0 % 以 上	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 (%)	中 央 値 (%)
正社員	100.0	0.3	0.5	2.8	3.7	4.0	3.2	5.2	7.8	6.6	17.5	21.2	4.8	22.3	505	77.7	
無期契約の非正社員	650	231	72	94	49	21	12	7	8	7	3	1	-	145	505	10.4	2.0
無期契約の非正社員	100.0	35.5	11.1	14.5	7.5	3.2	1.8	1.1	1.2	1.1	0.5	0.2	-	22.3	77.7		
有期契約の非正社員	650	93	82	136	71	38	18	22	21	11	8	4	1	145	505	19.2	10.0
有期契約の非正社員	100.0	14.3	12.6	20.9	10.9	5.8	2.8	3.4	3.2	1.7	1.2	0.6	0.2	22.3	77.7		
NA除く	505	2	3	18	24	26	21	34	51	43	114	138	31	-	505	70.4	80.0
NA除く	100.0	0.4	0.6	3.6	4.8	5.1	4.2	6.7	10.8	8.5	22.6	27.3	6.1	-	100.0	10.4	2.0
NA除く	505	231	72	94	49	21	12	7	8	7	3	1	-	-	505	10.4	2.0
NA除く	100.0	45.7	14.3	18.6	9.7	4.2	2.4	1.4	1.6	1.4	0.6	0.2	-	-	100.0		
NA除く	505	93	82	136	71	38	18	22	21	11	8	4	1	-	505	19.2	10.0
NA除く	100.0	18.4	16.2	26.9	14.1	7.5	3.6	4.4	4.2	2.2	1.6	0.8	0.2	-	100.0		

附表14：問14. 各雇用区分の業務や処遇（該当すべてに○、および該当数値を記入）
雇用契約の締結主体

	n数／%※	企業本社	各事業所	無回答	平均選択数（個）
正社員	967 100.0	821 84.9	197 20.4	108 11.2	1.1
限定正社員	248 100.0	105 42.3	21 8.5	128 51.6	0.5
フルタイム非正社員 （有期・無期問わず）	662 100.0	391 59.1	170 25.7	155 23.4	0.9
パートタイム非正社員 （有期・無期問わず）	799 100.0	446 55.8	246 30.8	170 21.3	0.9
定年再雇用社員	700 100.0	521 74.4	120 17.1	130 18.6	0.9
派遣社員	459 100.0	234 51.0	153 33.3	110 24.0	0.8

※各区分を雇用／活用している企業が回答対象。

業務内容

	n数／%	専门的・技術的業務	経営企画、組織管理・統括事務	一般事務	営業・販売、サービス等の管理	営業・販売、サービス等の現場	生産・建設、労務	その他	無回答	平均選択数（個）
正社員	967 100.0	733 75.8	814 84.2	846 87.5	727 75.2	707 73.1	578 59.8	160 16.5	43 4.4	4.7
限定正社員	248 100.0	53 21.4	26 10.5	64 25.8	43 17.3	59 23.8	45 18.1	10 4.0	135 54.4	1.2
フルタイム非正社員 （有期・無期問わず）	662 100.0	200 30.2	76 11.5	309 46.7	116 17.5	279 42.1	258 39.0	67 10.1	126 19.0	2.0
パートタイム非正社員 （有期・無期問わず）	799 100.0	158 19.8	33 4.1	384 48.1	63 7.9	316 39.5	295 36.9	109 13.6	104 13.0	1.7
定年再雇用社員	700 100.0	323 46.1	223 31.9	288 41.1	203 29.0	316 45.1	311 44.4	82 11.7	87 12.4	2.5
派遣社員	459 100.0	105 22.9	12 2.6	216 47.1	30 6.5	104 22.7	140 30.5	38 8.3	91 19.8	1.4

同じ仕事をする正社員

	n数／%	正社員（学卒） を している 者が いる	正社員（学卒） （学卒） を している 者が いる	正社員（学卒） （学卒） を している 者が いる	正社員（学卒） （学卒） を している 者が いる	平均選択数（個）
正社員	967 100.0	58 23.4	49 19.8	45 18.1	45 18.1	181 73.0
限定正社員	248 100.0	58 23.4	49 19.8	45 18.1	45 18.1	181 73.0
フルタイム非正社員 （有期・無期問わず）	662 100.0	249 37.6	199 30.1	138 20.8	138 20.8	368 55.6
パートタイム非正社員 （有期・無期問わず）	799 100.0	175 21.9	112 14.0	77 9.6	77 9.6	587 73.5
定年再雇用社員	700 100.0	215 30.7	219 31.3	278 39.7	278 39.7	352 50.3
派遣社員	459 100.0	36 7.8	75 16.3	44 9.6	44 9.6	333 72.5

同じ仕事をしている正社員と比較した年収水準

	n数／%	0%	10%未満	10%以上 20%未満	20%以上 30%未満	30%以上 40%未満	40%以上 50%未満	50%以上 60%未満	60%以上 70%未満	70%以上 80%未満	80%以上 90%未満	90%以上 100%未満	100%以上	無回答	有効回答数	平均（%）	中央値（%）	
正社員	967	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
限定正社員	248 100.0	-	-	-	-	-	-	-	4 1.6	8 3.2	22 8.9	18 7.3	21 8.5	175 70.6	73 29.4	88.2	90.0	
フルタイム非正社員	662 100.0	-	-	-	4 0.6	12 1.7	42 6.3	68 10.3	63 9.5	56 8.5	47 7.1	353 53.3	309 46.6	-	77	80		
パートタイム非正社員	799 100.0	-	-	2 0.3	17 2.1	33 4.1	43 5.4	62 7.8	53 6.6	47 5.9	23 2.9	17 2.1	10 1.3	492 61.6	307 100.0	56	55	
定年再雇用社員	700 100.0	-	-	1 0.1	4 0.6	21 3.0	41 5.9	107 15.3	77 11.0	69 9.9	15 2.1	32 4.6	333 47.6	367 100.0	69	70		
派遣社員	459	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

適用・支給している制度

	n数／%	資格・等級 がある	昇給 制度 がある	賞与を 支給 している	退職金 を 支給 している	無回答	平均選択数（個）
正社員	967 100.0	610 63.1	735 76.0	793 82.0	737 76.2	153 15.8	3.0
限定正社員	248 100.0	67 27.0	89 35.9	90 36.3	65 26.2	148 59.7	1.3
フルタイム非正社員	662 100.0	87 13.1	203 30.7	282 42.6	53 8.0	312 47.1	0.9
パートタイム非正社員	799 100.0	60 7.5	222 27.8	248 31.0	39 4.9	442 55.3	0.7
定年再雇用社員	700 100.0	82 8.9	51 7.3	310 44.3	51 7.3	370 52.9	0.7
派遣社員	459	-	-	-	-	-	-

雇用保険の適用率

	n数／%	0%	10%未満	10%以上 20%未満	20%以上 30%未満	30%以上 40%未満	40%以上 50%未満	50%以上 60%未満	60%以上 70%未満	70%以上 80%未満	80%以上 90%未満	90%以上	100%以上	無回答	有効回答数	平均（%）	中央値（%）	
正社員	967	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
限定正社員	248 100.0	1 0.4	-	1 0.4	-	-	-	-	-	1 0.4	-	-	-	84 33.9	161 64.9	87 100.0	97.5	100.0
フルタイム非正社員	662 100.0	7 1.1	5 0.8	2 0.3	1 0.2	2 0.3	2 0.3	2 0.3	3 0.5	3 0.5	6 0.9	8 1.2	8 1.2	348 52.6	277 41.8	385 100.0	95.1	100.0
パートタイム非正社員	799 100.0	37 4.6	12 1.5	17 2.1	13 1.6	19 2.4	17 2.1	33 4.1	15 1.9	21 2.6	25 3.1	22 2.8	205 25.7	363 45.4	436 100.0	70.1	95.0	
定年再雇用社員	700 100.0	10 1.4	5 0.7	1 0.1	1 0.1	3 0.4	3 0.4	6 0.9	2 0.3	2 0.3	5 0.7	7 1.0	8 1.1	377 53.9	275 39.3	425 100.0	94.0	100.0
派遣社員	459	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

厚生年金保険の適用率

	n数／%	0%	10%未満	10%以上 20%未満	20%以上 30%未満	30%以上 40%未満	40%以上 50%未満	50%以上 60%未満	60%以上 70%未満	70%以上 80%未満	80%以上 90%未満	90%以上	100%以上	無回答	有効回答数	平均（%）	中央値（%）	
正社員	967	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
限定正社員	248 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	1 0.4	-	-	-	80 32.3	167 67.3	81 100.0	99.6	100.0
フルタイム非正社員	662 100.0	9 1.4	2 0.3	5 0.8	1 0.2	2 0.3	2 0.3	2 0.3	3 0.5	3 0.5	10 1.5	13 2.0	13 2.0	334 50.5	283 42.7	379 100.0	94.5	100.0
パートタイム非正社員	799 100.0	123 15.4	23 2.9	27 3.4	28 3.5	16 2.0	12 1.5	34 4.3	11 1.4	19 2.4	22 2.8	15 1.9	109 13.6	382 47.8	417 100.0	42.5	30.0	
定年再雇用社員	700 100.0	14 2.0	5 0.7	5 0.7	1 0.1	1 0.1	1 0.1	14 2.0	6 0.9	5 0.7	13 1.9	11 1.6	338 48.3	288 41.1	412 100.0	91.0	100.0	
派遣社員	459	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

附表16：問14付問①. 限定正社員と正社員の間における転換可否（1つだけ○）

n 数/ %※	相互 が 転換 する	限定 正社員 のみ 可能	限定 正社員 から 可能	限定 正社員 へ 可能	転換 する こと は	無 回 答			
							0	1	2
248	65	7	25	21	130				
100.0	26.2	2.8	10.1	8.5	52.4				
NA除く	118	65	7	25	21				
100.0	55.1	5.9	21.2	17.8					

※限定正社員区分がある企業が回答対象。

附表17：問14付問②. 業務に配置されているおおまかな人数比率（平均）（数値記入）

	n 数/ %	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	無 回 答		
		% 未 満	% 未 満	% 未 満	% 未 満	% 未 満	% 未 満	% 未 満	% 未 満	% 未 満	% 未 満	% 未 満	% 未 満		
正社員	専門的・技術的業務	967	202	161	108	53	33	26	17	17	19	36	27	7	261
	経営企画・組織	100.0	20.9	16.5	11.2	5.5	3.4	2.7	1.8	1.5	2.0	3.7	2.8	0.7	27.0
	管理・統括事務	967	110	354	177	44	11	2	3	2	2	1	1	4	261
	一般事務	100.0	11.4	36.6	18.3	4.6	1.1	0.2	0.3	0.2	0.2	0.1	0.1	0.4	27.0
	営業・販売	967	92	275	212	71	27	12	5	4	1	2	1	4	261
	100.0	9.5	28.4	21.9	7.3	2.8	1.2	0.5	0.4	0.1	0.2	0.1	0.4	27.0	
	サービス等の管理	967	198	245	155	61	17	11	5	3	2	4	1	1	261
	100.0	20.5	25.3	16.0	6.3	1.8	1.1	0.5	0.5	0.3	0.2	0.4	0.1	27.0	
	営業・販売	967	217	95	77	56	42	40	50	39	48	35	6	1	261
	100.0	22.4	9.8	8.0	5.8	4.3	4.1	5.2	4.0	5.0	3.6	0.6	0.1	27.0	
生産・建設、 労務・運輸	967	311	71	48	29	32	30	30	37	45	41	28	4	261	
100.0	32.2	7.3	5.0	3.0	3.3	3.1	3.1	3.8	4.7	4.2	2.9	0.4	27.0		
その他	967	66	4	7	1	0	2	0	1	1	1	1	1	261	
100.0	6.7	0.4	0.7	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	27.0		
限定正社員	専門的・技術的業務	248	45	4	4	5	1	2	2	2	1	1	1	13	170
	100.0	18.1	1.6	1.6	2.0	0.4	0.8	0.8	0.8	0.8	0.4	0.4	5.2	68.5	
	経営企画・組織	248	6	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	170
	100.0	2.4	0.4	0.4	0.4	0.8	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	68.5	
	管理・統括事務	248	40	2	3	6	4	1	5	1	1	1	1	9	170
	100.0	16.1	0.8	1.2	2.4	1.6	1.6	2.0	2.0	0.4	0.4	0.4	0.4	3.6	68.5
	一般事務	248	58	10	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	170
	100.0	23.4	4.0	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	68.5	
	営業・販売	248	46	5	3	1	2	2	5	2	2	3	2	9	170
	100.0	18.5	2.0	1.2	0.4	0.8	0.8	2.0	2.0	0.8	1.2	3.6	3.6	68.5	
サービス等の現場	248	50	2	5	1	2	2	2	1	1	2	3	6	170	
100.0	20.2	0.8	2.0	0.4	0.8	0.8	0.8	0.4	0.4	0.8	1.2	2.4	68.5		
生産・建設、 労務・運輸	248	71	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	170	
100.0	28.6	2.0	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.4	0.4	0.8	1.2	2.4	68.5	
その他	248	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	170	
100.0	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	68.5		
フルタイム非正社員	専門的・技術的業務	662	17	14	9	6	14	7	7	4	9	7	27	253	
	100.0	41.1	3.5	2.6	2.1	1.4	0.9	2.1	1.1	0.6	1.4	1.1	4.1	38.2	
	経営企画・組織	662	359	27	12	2	5	1	1	1	1	1	1	253	
	100.0	54.2	4.1	1.8	0.3	0.8	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	38.2	
	管理・統括事務	662	202	58	41	24	14	8	20	5	4	1	8	24	253
	100.0	30.5	8.8	6.2	3.6	2.1	1.2	3.0	0.8	0.6	0.2	1.2	3.6	38.2	
	一般事務	662	343	25	25	4	4	2	2	2	2	2	2	2	253
	100.0	51.8	3.5	3.8	0.6	0.6	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	38.2	
	営業・販売	662	218	24	15	11	11	10	15	8	8	16	27	46	253
	100.0	32.9	3.6	2.3	1.7	1.7	1.5	2.3	1.2	1.2	2.4	4.1	6.9	38.2	
サービス等の現場	662	234	11	10	5	8	8	16	3	12	24	21	57	253	
100.0	35.3	1.7	1.5	0.8	1.2	1.2	2.4	0.5	1.8	3.6	3.2	8.6	38.2		
生産・建設、 労務・運輸	662	378	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	253	
100.0	57.1	0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	38.2		
その他	662	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	253	
100.0	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	38.2		
パートタイム非正社員	専門的・技術的業務	799	418	21	12	5	3	7	10	3	4	4	7	31	274
	100.0	52.3	2.6	1.5	0.6	0.4	0.9	1.3	0.4	0.5	0.5	0.9	3.9	34.3	
	経営企画・組織	799	636	12	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	274
	100.0	79.6	1.5	0.6	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	34.3	
	管理・統括事務	799	264	59	41	29	16	10	19	7	4	8	5	63	274
	100.0	33.0	7.4	5.1	3.6	2.0	1.3	2.4	0.9	0.5	1.0	0.6	7.9	34.3	
	一般事務	799	491	14	5	3	1	1	2	1	1	2	6	6	274
	100.0	61.5	1.8	0.6	0.4	0.1	0.1	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.8	34.3	
	営業・販売	799	303	13	10	11	16	9	16	9	12	13	10	76	274
	100.0	38.8	1.6	1.5	0.4	1.3	1.4	2.0	1.1	1.5	1.6	5.0	9.5	34.3	
サービス等の現場	799	318	8	9	13	9	7	15	11	17	14	33	71	274	
100.0	39.8	1.0	1.1	1.6	1.1	0.9	1.9	1.4	2.1	1.8	4.1	8.9	34.3		
生産・建設、 労務・運輸	799	466	10	4	6	6	4	2	1	1	1	4	18	274	
100.0	58.3	1.3	0.5	1.0	0.8	0.5	0.3	0.1	0.1	0.1	0.5	2.3	34.3		
その他	799	288	29	45	12	23	12	14	6	9	12	7	40	233	
100.0	36.9	4.1	6.4	1.7	3.3	1.7	2.0	0.9	1.3	1.7	1.0	5.7	33.3		
定年再雇用社員	専門的・技術的業務	700	309	37	51	25	14	7	10	2	1	1	1	10	233
	100.0	44.1	5.3	7.3	3.6	2.0	1.0	1.4	0.3	0.1	0.1	0.1	1.4	33.3	
	経営企画・組織	700	398	37	47	29	15	4	12	3	5	3	1	13	233
	100.0	42.6	5.3	6.7	4.1	2.1	0.6	1.7	0.4	0.7	0.4	0.1	1.9	33.3	
	管理・統括事務	700	354	25	39	18	8	4	6	2	3	3	8	233	
	100.0	50.6	3.6	5.6	2.6	1.1	0.6	0.9	0.9	0.3	0.4	0.4	1.1	33.3	
	一般事務	700	261	18	21	23	26	15	28	12	11	10	15	27	233
	100.0	37.3	2.6	3.0	3.3	3.7	2.1	4.0	4.0	1.7	1.6	1.4	2.1	3.9	33.3
	サービス等の現場	700	250	12	9	13	18	23	11	12	26	23	17	53	233
	100.0	35.7	1.7	1.3	1.9	2.6	3.3	1.6	1.7	3.7	3.3	2.4	7.6	33.3	
生産・建設、 労務・運輸	700	430	11	9	3	1	2	2	1	1	1	1	7	233	
100.0	61.4	1.6	1.3	0.4	0.1	0.3	0.3	0.3	0.1	0.1	0.1	1.0	33.3		
その他	459	201	10	5	7	3	3	4	2	3	3	7	28	183	
100.0	43.8	2.2	1.1	1.5	0.7	0.7	0.9	0.4	0.7	0.7	1.5	6.1	39.9		
派遣社員	専門的・技術的業務	459	265	6	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	183
	100.0	57.7	1.3	0.2	0.4	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	39.9	
	経営企画・組織	459	128	12	16	9	11	1	13	4	7	4	5	66	183
	100.0	27.9	2.6	3.5	2.0	2.4	0.2	2.8	0.9	1.5	0.9	1.1	14.4	39.9	
	管理・統括事務	459	261	4	2	2	2	1	1	1	1	1	3	183	
	100.0	56.9	0.9	0.4	0.4	0.4	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.7	39.9	
	一般事務	459	215	3	8	3	4	3	2	2	4	4	2	22	183
	100.0	46.8	1.1	1.7	0.7	0.9	0.7	0.4	0.9	0.4	0.9	0.9	4.8	39.9	
	営業・販売	459	182	3	1	3	6	1	5	4	4	8	9	50	183
	100.0	39.7	0.7	0.2	0.7	1.3	0.2	1.1</							

附表18：問15-1. 非正社員から正社員への転換制度や慣行（1つだけ〇）

n数 / %	ある	現在はないが導入・実施を検討中	ない（今後も予定なし）	無回答
925 100.0	670 72.4	67 7.2	179 19.4	9 1.0

※非正社員（定年再雇用以外）を活用している企業を対象に集計。

付問①. 過去5年間における正社員転換者の有無（1つだけ〇）と転換者数（数値記入）

n数 / %	いた	いない	無回答	転換者数						有効回答数	平均（人）	中央値（人）	
				9人以下	10～29人	30～49人	50～99人	100人以上	無回答				
670 100.0	560 83.6	84 12.5	26 3.9	560 100.0	310 55.4	126 22.5	32 5.7	22 3.9	15 2.7	55 9.8	505 90.2	16.6	5.0
NA除く 644 100.0	560 87.0	84 13.0	-	505 100.0	310 61.4	126 25.0	32 6.3	22 4.4	15 3.0	-	505 100.0	16.6	5.0

付問. 転換までに要した期間（数値記入）

n数 / %	6か月未満	6か月～1年未満	1年以上～3年未満	3年以上～5年未満	5年以上～10年未満	10年以上	無回答	有効回答数	平均（か月）	中央値（か月）
560 100.0	9 1.6	25 4.5	208 37.1	108 19.3	62 11.1	9 1.6	139 24.8	421 75.2	33.5	24.0
NA除く 421 100.0	9 2.1	25 5.9	208 49.4	108 25.7	62 14.7	9 2.1	-	421 100.0	33.5	24.0

付問②. 向こう5年間における正社員（限定正社員含む）への転換者数の推移見通し（1つだけ〇）

n数 / %	増加する	横ばい	減少する	分からない	無回答
670 100.0	149 22.2	230 34.3	36 5.4	192 28.7	63 9.4
NA除く 607 100.0	149 24.5	230 37.9	36 5.9	192 31.6	-

附表19：問15-2. 正社員から非正社員への転換制度や慣行（1つだけ〇）

n数 / %	ある	現在はないが導入・実施を検討中	ない（今後も予定なし）	無回答
925 100.0	277 29.9	63 6.8	557 60.2	28 3.0

※非正社員（定年再雇用以外）を活用している企業を対象に集計。

付問. 過去5年間における正社員転換者の有無（1つだけ〇）と転換者数（数値記入）

n数 / %	いた	いない	無回答	転換者数						有効回答数	平均（人）	中央値（人）	
				9人以下	10～29人	30～49人	50～99人	100人以上	無回答				
277 100.0	210 75.8	51 18.4	16 5.8	210 100.0	139 66.2	42 20.0	5 2.4	5 2.4	6 2.9	13 6.2	197 93.8	11.8	3.0
NA除く 261 100.0	210 80.5	51 19.5	-	197 100.0	139 70.6	42 21.3	5 2.5	5 2.5	6 3.0	-	197 100.0	11.8	3.0

附表20：問16. 同業他社と比較した労働生産性や就労意欲の評価（それぞれ1つだけ〇）

労働生産性（従業員一人当たりの付加価値）

n数 / %	高い	どちらかといえば高い	何とも言えない	どちらかといえば低い	低い	無回答
1003 100.0	58 5.8	310 30.9	500 49.9	100 10.0	14 1.4	21 2.1

従業員の就労意欲

n数 / %	高い	どちらかといえば高い	何とも言えない	どちらかといえば低い	低い	無回答
1003 100.0	59 5.9	377 37.6	469 46.8	72 7.2	5 0.5	21 2.1

Ⅲ. 人材育成について

附表25：問20. 基本的な人材育成方針（それぞれ1つだけ○）

	n 数/ %	A に近い	どちら かA	ど ちら も 言 え な い	ど ちら も 言 え な い	B に近い	無 回 答	A と い う ど こ と も 含 む	B と い う ど こ と も 含 む
A. 従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である/B. 教育訓練に責任を持つのは従業員個人である	1003 100.0	323 32.2	487 48.6	136 13.6	33 3.3	10 1.0	14 1.4	810 80.8	43 4.3
A. 教育訓練はOJTを重視/B. 教育訓練はOff-JTを重視	1003 100.0	224 22.3	511 50.9	219 21.8	26 2.6	7 0.7	16 1.6	735 73.3	33 3.3
A. 専門的な人材の育成を重視/B. 専門だけでなく応用の利く（多能工的な）人材の育成を重視	1000 100.0	68 6.8	277 27.7	355 35.4	25 2.5	35 3.5	17 1.7	345 34.4	286 28.5
A. 教育訓練投資は対象者を絞り込んで重点的に配分する/B. 教育訓練投資はできるだけ平等に一律的に配分する	1003 100.0	62 6.2	328 32.7	347 34.6	202 20.1	46 4.6	18 1.8	390 38.9	248 24.7
A. 非正社員の能力開発は、非正社員自身が行うべき/B. 非正社員に対して、企業が積極的に能力開発を行うべき	1003 100.0	21 2.1	88 8.8	440 43.9	324 32.3	95 9.5	35 3.5	109 10.9	417 41.8

附表26：問21. 人材育成のための取り組み状況（該当すべてに○）

各区分を 企業ベース で 分類 している 企業 ベース の 活用 状況	n 数 %	O J T 的 な 系 統 的 な 取 組 み	計 画 化 し た 系 統 的 な 取 組 み	目 的 を 明 確 に し た 取 組 み	社 内 等 に 格 上 る 機 会 を 提 供 す る 取 組 み	指 導 役 や 教 育 係 の 配 置	同 じ （ 事 業 種 内 ） の 人 事 異 動	配 置 の 異 な る 機 会 を 提 供 す る 取 組 み	（ 事 業 種 間 の 配 転 ） の 取 組 み	（ 他 企 業 と の 人 材 交 流 ） の 取 組 み	一 律 的 に 行 う る 取 組 み	選 抜 的 に 行 う る 取 組 み	企 業 が 主 体 と す る 取 組 み	本 人 が 主 体 と す る 取 組 み	育 成 方 針 ・ 計 画 や 人 材 案 内 を 含 む 取 組 み	無 回 答	平 均 選 択 数 （ 個 ）				
																		正社員 と 非 正 社 員 を 区 別 し て 考 察 す る 取 組 み	正社員 と 非 正 社 員 を 区 別 し て 考 察 す る 取 組 み	正社員 と 非 正 社 員 を 区 別 し て 考 察 す る 取 組 み	正社員 と 非 正 社 員 を 区 別 し て 考 察 す る 取 組 み
各区分を 企業ベース で 分類 している 企業 ベース の 活用 状況	NA除く	正社員（若年層）	967 100.0	606 62.7	330 34.1	498 51.5	463 47.9	639 66.1	431 44.6	440 45.5	352 36.4	365 37.7	132 13.7	428 44.3	253 26.2	579 59.9	329 34.0	277 28.6	64 6.6		
		正社員（中堅層）	967 100.0	343 35.5	364 37.6	579 59.9	430 44.5	619 64.0	225 23.3	425 44.0	376 38.9	407 42.1	179 18.5	322 33.3	292 30.2	623 64.4	325 33.6	318 32.9	67 6.9		
		正社員（いづれか）	967 100.0	636 65.8	470 48.6	614 63.5	509 52.6	670 69.3	508 52.5	442 45.8	442 45.7	442 45.7	207 21.4	454 46.9	327 33.8	685 70.8	355 36.7	344 35.6	74 7.4		
		限定正社員	248 100.0	57 23.0	43 17.3	62 25.0	47 19.0	78 31.5	39 15.5	28 11.3	14 5.6	14 5.6	12 4.8	12 4.8	12 4.8	12 4.8	12 4.8	12 4.8	12 4.8	12 4.8	12 4.8
		非正社員全般（無期・有期 問わず、フル・パート社員）	892 100.0	238 26.7	259 29.0	143 16.0	114 12.8	295 33.1	151 16.9	105 11.8	60 6.7	36 4.0	9 1.0	155 17.4	82 9.2	116 13.0	116 13.0	98 11.0	40 4.5	267 29.9	2.1
		正社員（若年層）	903 100.0	606 67.1	330 36.5	498 55.1	463 51.3	639 70.8	431 47.7	440 48.7	352 39.0	365 40.4	132 14.6	428 47.4	253 28.0	579 59.9	329 36.4	277 30.7	64 7.1	6.3	
		正社員（中堅層）	900 100.0	343 38.1	364 40.4	579 64.3	430 47.8	619 68.8	225 25.0	425 47.2	376 41.8	407 45.2	179 19.9	322 35.8	292 32.4	623 69.2	325 36.1	318 35.3	67 7.4	6.0	
		正社員（いづれか）	919 100.0	636 69.2	470 51.1	614 66.8	509 55.4	670 72.9	508 55.3	442 48.4	442 48.4	442 48.4	207 22.5	454 49.4	327 35.6	685 74.5	355 38.6	344 37.4	74 8.1	7.4	
		限定正社員	115 100.0	57 49.6	43 37.4	62 53.9	47 40.9	78 67.8	36 31.3	39 33.9	28 24.3	14 12.2	12 10.4	12 10.4	12 10.4	12 10.4	12 10.4	12 10.4	12 10.4	12 10.4	12 10.4
		非正社員全般（無期・有期 問わず、フル・パート社員）	625 100.0	238 38.1	259 41.4	143 22.9	114 18.2	295 47.2	151 24.2	105 16.8	60 9.6	36 5.8	9 1.4	155 24.8	82 13.1	116 18.6	116 18.6	98 15.7	40 6.4	3.0	
企業ベース で 分類 している 企業 ベース の 活用 状況	NA除く	正社員（若年層）	608 100.0	425 69.9	226 37.2	346 56.9	316 52.0	452 74.3	310 51.0	328 53.9	252 41.4	265 43.6	94 15.5	312 51.3	184 30.3	410 67.4	227 37.3	201 33.1	7.2		
		正社員（中堅層）	608 100.0	246 40.5	252 41.4	396 65.1	298 49.0	433 71.2	166 27.3	318 52.3	276 45.4	300 49.3	232 38.2	242 39.2	441 72.5	233 38.3	233 38.3	233 38.3	6.9		
		正社員（いづれか）	608 100.0	440 72.4	312 51.3	414 68.1	344 56.6	463 76.2	355 58.4	364 59.9	317 52.1	321 52.8	154 25.3	324 53.3	324 53.3	477 78.5	245 40.3	247 40.6	8.2		
		限定正社員	608 100.0	231 38.0	253 41.6	140 23.0	112 18.4	285 46.9	142 23.4	102 16.8	56 9.2	56 9.2	9 1.5	150 24.8	78 13.0	112 18.4	96 15.8	39 6.4	3.0		
		非正社員全般（無期・有期 問わず、フル・パート社員）	95 100.0	37 74.7	42 44.2	60 63.2	48 61.1	82 86.3	42 43.3	42 43.3	42 43.3	42 43.3	42 43.3	42 43.3	42 43.3	42 43.3	42 43.3	42 43.3	42 43.3	42 43.3	42 43.3
		正社員（若年層）	95 100.0	45 47.4	47 49.5	66 69.5	56 58.9	80 84.2	36 37.9	56 57.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9
		正社員（中堅層）	95 100.0	72 75.8	57 59.9	66 69.5	61 64.2	84 88.4	70 73.7	65 68.4	66 69.5	66 69.5	66 69.5	66 69.5	66 69.5	66 69.5	66 69.5	66 69.5	66 69.5	66 69.5	66 69.5
		限定正社員	95 100.0	45 47.4	47 49.5	66 69.5	56 58.9	80 84.2	36 37.9	56 57.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9	56 58.9
		非正社員全般（無期・有期 問わず、フル・パート社員）	95 100.0	36 37.9	37 38.9	56 61.1	30 31.6	15 15.8	15 15.8	15 15.8	15 15.8	15 15.8	15 15.8	15 15.8	15 15.8	15 15.8	15 15.8	15 15.8	15 15.8	15 15.8	15 15.8
		各区分を 企業ベース で 分類 している 企業 ベース の 活用 状況	NA除く	正社員（若年層）	967 100.0	468 48.4	347 35.9	124 12.8	181 18.7	147 15.2	71 7.3	94 9.7	241 24.9	319 33.0	146 15.1	8 0.8	45 4.5	113 11.7	2.3		
正社員（中堅層）	967 100.0			551 57.0	498 51.5	167 17.3	91 9.4	169 17.5	107 11.1	153 15.8	241 24.9	351 36.3	151 15.6	8 0.8	43 4.4	66 6.8	2.6				
正社員（いづれか）	967 100.0			613 63.4	564 58.3	199 20.6	204 21.1	212 21.9	120 12.4	188 19.4	330 34.1	386 39.9	166 17.2	13 1.3	39 4.0	44 4.6	3.1				
限定正社員	248 100.0			49 19.8	34 13.7	17 6.9	11 4.4	12 4.8	8 3.2	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0		
非正社員全般（無期・有期 問わず、フル・パート社員）	892 100.0			226 25.6	159 17.9	34 3.8	7.5 0.8	4.9 0.5	3.4 0.4	2.4 0.3	12.6 1.4	20.7 2.3	8.2 0.9	8 0.9	8 0.9	8 0.9	8 0.9	8 0.9	8 0.9	8 0.9	
正社員（若年層）	854 100.0			468 54.8	347 40.6	124 14.5	181 21.2	147 17.2	71 8.3	94 11.0	241 28.2	319 37.4	146 17.2	8 0.9	45 5.3	68 8.0	2.6				
正社員（中堅層）	901 100.0			551 61.2	498 55.3	167 18.5	91 10.1	169 18.8	107 11.9	153 17.0	241 26.7	351 39.0	151 16.8	8 0.9	43 4.8	66 7.4	2.8				
正社員（いづれか）	923 100.0			613 66.4	564 61.1	199 21.6	204 22.1	212 23.0	120 13.0	188 18.2	330 35.8	386 41.8	166 18.0	13 1.4	39 4.2	44 4.8	3.3				
限定正社員	102 100.0			49 48.0	34 33.3	17 16.7	11 10.8	12 11.8	8 7.8	5 4.9	5 23.5	5 34.3	5 17.6	5 1.0	5 1.0	5 1.0	5 1.0	5 1.0	5 1.0		
非正社員全般（無期・有期 問わず、フル・パート社員）	449 100.0			202 44.9	142 31.5	34 7.6	67 15.0	44 9.8	30 6.7	21 4.7	112 24.1	185 41.2	74 17.8	74 17.8	74 17.8	74 17.8	74 17.8	74 17.8	74 17.8	74 17.8	
各区分を 企業ベース で 分類 している 企業 ベース の 活用 状況	NA除く	正社員（若年層）	449 100.0	250 55.7	197 43.9	63 14.0	95 21.2	73 16.3	44 9.8	51 11.4	121 26.9	185 41.2	80 17.8	3 0.7	32 7.1	2.7					
		正社員（中堅層）	449 100.0	286 63.7	244 54.3	82 18.3	42 9.4	78 17.4	55 12.2	76 16.9	123 27.4	194 43.2	84 18.7	2 0.4	29 6.5	2.9					
		正社員（いづれか）	449 100.0	307 68.4	281 62.6	98 21.8	100 22.3	98 21.8	64 14.3	83 18.5	162 36.1	207 46.1	98 21.8	3 0.7	25 5.6	3.4					
		限定正社員	449 100.0	196 43.7	137 30.5	32 7.1	60 13.4	41 9.1	30 6.7	21 4.7	108 24.1	172 38.3	71 15.8	7 1.5	53 11.8	2.1					
		非正社員全般（無期・有期 問わず、フル・パート社員）	75 100.0	37 49.3	36 48.0	10 13.3	15 20.0	13 17.3	9 12.0	7 9.3	7 26.7	20 37.3	28 14.7	14 1.3	6 0.8	6 0.8	2.6				
		正社員（若年層）	75 100.0	48 64.0	46 61.3	14 18.7	6 8.0	16 21.3	13 17.3	15 20.0	23 30.7	31 41.3	13 17.3	1 1.3	7 9.3	3.1					
		正社員（中堅層）	75 100.0	50 66.7	50 66.7	15 20.0	15 20.0	15 20.0	1												

附表28：問23. 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと（該当すべてに○）

n数/%	要員の増減や配置の適正化等によるOJTのあり方を見直す	研修等を通じ、上長等の育成能力や指導意識を向上させる	配置転換やジョブローテーション等によるOJTのあり方を見直す	強化した定着促進・離職防止策を	人材育成の効果を把握できるようにする	一元的に管理し、能力・資格等情報等に直結させる	育成内容を業務に接合するよう見直す	外部育成機関の利用を促進する	人事評価における人材育成の取り組みの位置づけを高める	選択型の育成メニューを増やす	個々の社員意識等を通じ、キャリアアップ面等を促進する	計画を策定する	策定した目標・計画を職場に充分浸透させる	求める能力・資質要件を明確化し、目標管理やOJT等に直結させる	人材育成投資を拡充する	その他	とくにない	無回答	平均選択数(個)
1003 100.0	464 46.3	635 63.3	347 34.6	353 35.2	325 32.4	316 31.5	249 24.8	251 25.0	346 34.5	197 19.6	301 30.0	365 36.4	341 34.0	374 37.3	221 22.0	12 1.2	14 1.4	33 3.3	5.1

IV. 正社員の人事・労務管理について
附表29：問24. 正社員の採用・退職・定着状況（それぞれ数値記入）

	n数/%	は入離職しない(～0人)	1人	2人	3人	4人	5人	6人以上	無回答	有効回答数	平均(人)	中央値(人)
過去1年間に新たに入职した正社員数	1003 100.0	65 6.5	355 35.4	325 32.4	75 7.5	53 5.3	38 3.8	92 9.2	911 90.8	911	24.2	10.0
うち、新規卒の採用者数	1003 100.0	238 23.7	405 40.4	141 14.1	34 3.4	21 2.1	16 1.6	148 14.8	855 85.2	855	12.5	4.0
過去1年間に離職した正社員数	1003 100.0	48 4.8	425 42.4	279 27.8	57 5.7	48 4.8	32 3.2	114 11.4	889 88.6	889	28.2	8.0
うち、定年退職者数	1003 100.0	344 34.3	378 37.7	54 5.4	12 1.2	11 1.1	8 0.8	196 19.5	807 80.5	807	5.5	1.0
過去1年間に新たに入职した正社員数	911 100.0	65 7.1	355 39.0	325 35.7	75 8.2	53 5.8	38 4.2	-	911 90.8	911	24.2	10.0
うち、新規卒の採用者数	855 100.0	238 27.8	405 47.3	141 16.5	34 4.0	21 2.5	16 1.9	-	855 85.2	855	12.5	4.0
過去1年間に離職した正社員数	889 100.0	48 5.4	425 47.8	279 31.4	57 6.4	48 5.4	32 3.6	-	889 88.6	889	28.2	8.0
うち、定年退職者数	807 100.0	344 42.6	378 46.8	54 6.7	12 1.5	11 1.4	8 1.0	-	807 80.5	807	5.5	1.0

過去1年間の新規入職者に占める新卒採用比率と離職者に占める定年退職率

	n数/%	0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	有効回答数	平均(%)	中央値(%)	
過去1年間の新規入職者に占める新卒採用率	795 100.0	185 23.3	22 2.8	47 5.9	70 8.8	45 5.7	50 6.3	66 8.3	64 8.1	64 8.1	48 6.0	36 4.5	108 13.6	795	45.9	45.0
過去1年間の離職者に占める定年退職率	760 100.0	306 40.3	60 7.9	83 10.9	71 9.3	57 7.5	34 4.5	48 6.3	43 5.7	12 1.6	13 1.7	5 0.7	28 3.7	760	22.5	11.1

※それぞれ過去1年間の新規入職者数及び新卒採用者数、過去1年間の離職者数及び定年退職者数とも有効回答があった企業を対象に集計。

附表30：問24. 在籍率(新規に採用した正社員のうち、採用○年以上勤めている人の採用者数に占める割合) (数値記入)

	n数/%	0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	有効回答数	平均(%)	中央値(%)	
入社3年後	1003 100.0	7 0.7	12 1.2	11 1.1	19 1.9	23 2.3	15 1.5	56 5.6	49 4.9	115 11.5	152 15.2	199 19.8	113 11.3	232 23.1	771 76.9	82.0
入社10年後	1003 100.0	11 1.1	21 2.1	40 4.0	41 4.1	42 4.2	41 4.1	66 6.6	93 9.3	105 10.5	111 11.1	99 9.9	36 3.6	297 29.6	706 70.4	68.3
入社3年後	771 100.0	7 0.9	12 1.6	11 1.4	19 2.5	23 3.0	15 1.9	56 7.3	49 6.4	115 14.9	152 19.7	199 25.8	113 14.7	-	771 76.9	82.0
入社10年後	706 100.0	11 1.6	21 3.0	40 5.7	41 5.8	42 5.9	41 5.8	66 9.3	93 13.2	105 14.9	111 15.7	99 14.0	36 5.1	-	706 70.4	68.3

附表31：問25①. 正社員に占める管理職比率 (数値記入)

	n数/%	0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	有効回答数	平均(%)	中央値(%)
1003 100.0	198 19.7	327 32.6	198 19.7	86 8.6	31 3.1	19 1.9	4 0.4	6 0.6	2 0.2	-	21 2.1	111 11.1	892 88.9	20.1	15.7
892 100.0	198 22.2	327 36.7	198 22.2	86 9.6	31 3.5	19 2.1	4 0.4	6 0.7	2 0.2	-	21 2.4	-	892 100.0	20.1	15.7

附表32：問25①. 限定正社員で管理職に就いている人の有無と人数

	n数/%	いる	いない	無回答	n数/%	1人	2人	3人	4人	5人以上	無回答	有効回答数	平均(人)	中央値(人)
248 100.0	30 12.1	202 81.5	16 6.5	30 100.0	18 60.0	3 10.0	1 3.3	1 3.3	1 3.3	1 3.3	3 10.0	28 6.7	28	13.5
232 100.0	30 12.9	202 87.1	-	28 100.0	18 64.3	10 36.3	3 10.7	1 3.6	1 3.6	1 3.6	3 10.7	28 100.0	28	13.5

※限定正社員区分がある企業が回答対象。

附表33：問25②. 管理職者数（数値記入）と近年の増減（1つだけ○）

	n数 /%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	無回答	有効回答数	平均 (人)	中央値 (人)	n数 /%	増加傾向	横ばい	減少傾向	無回答
		0 人	1 人	2 人	3 人	4 人	5 人	6 人	7 人	8 人	9 人									
管理職数	1003 100.0	57 5.7	103 10.3	202 20.1	154 15.4	85 8.5	50 5.0	96 9.6	86 8.6	23 2.3	147 14.7		856	81.2	22.0	1003 100.0	227 22.6	627 62.5	60 6.0	89 8.9
うちライン管理職数	1003 100.0	114 11.4	107 10.7	183 18.2	101 10.1	41 4.1	29 2.9	54 5.4	59 5.9	10 1.0	304 30.4		698	49.4	15.0	1003 100.0	131 13.1	511 50.9	44 4.4	317 31.6
NA除く	856 100.0	57 6.7	103 12.0	202 23.6	154 18.0	85 9.9	50 5.8	96 11.2	86 10.0	23 2.7	147 17.2		856	81.2	22.0	NA除く 100.0	227 26.8	627 74.5	60 7.1	89 10.4
うちライン管理職数	100.0	16.3	15.3	26.2	14.5	5.9	4.2	7.7	8.5	1.4			100.0	49.4	15.0	NA除く 100.0	19.1	74.5	6.4	

全管理職数に占めるライン管理職比率

n数 /%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	有効回答数	平均 (%)	中央値 (%)	
	0 %未満	1 %未満	2 %未満	3 %未満	4 %未満	5 %未満	6 %未満	7 %未満	8 %未満	9 %未満				10 %以上
695 100.0	45 6.5	18 2.6	40 5.8	44 6.3	58 8.3	74 10.6	77 11.1	78 11.2	89 12.8	58 8.3	114 16.4	695 100.0	63.8	68.0

※全管理職数及びライン管理職数とも有効回答があった企業を対象に集計。

附表34：問25③. 管理職への標準的な登用年齢と最年少登用年齢（数値記入）、登用までに要する期間（昇進スピード）の近年の傾向（1つだけ○）

	n数 /%	3	4	5	6	7	8	9	10	無回答	有効回答数	平均 (歳)	中央値 (歳)	n数 /%	早まっている	変化はない	遅くなっている	無回答
		0代未満	0代前半	0代後半	1代前半	1代後半	2代前半	2代後半	3代以上									
課長（相当）職	1003 100.0	11 1.1	50 5.0	196 19.5	297 29.6	136 13.6	44 4.4	13 1.3	3 0.3	253 25.2	750	40.5	40.0	1003 100.0	219 21.8	485 48.4	105 10.5	194 19.3
標準登用年齢	100.0	8.6	20.5	28.6	9.3	1.8	0.9			30.3	699	34.9	35.0	NA除く 100.0	171 17.0	510 50.8	95 9.5	227 22.6
最年少登用年齢	100.0	0.3	0.6	2.0	9.1	21.4	28.7	8.6	0.7	28.6	716	48.1	50.0	NA除く 100.0	171 17.0	510 50.8	95 9.5	227 22.6
部長（相当）職	1003 100.0	13 1.3	35 3.5	125 12.5	210 20.9	177 17.6	58 5.8	5 0.5	1 0.1	379 37.8	624	42.2	43.0	1003 100.0	219 21.8	485 48.4	105 10.5	194 19.3
標準登用年齢	100.0	11.5	6.7	26.1	39.6	18.1	5.9	1.7	0.4		750	40.5	40.0	NA除く 100.0	171 17.0	510 50.8	95 9.5	227 22.6
最年少登用年齢	100.0	12.3	29.5	41.1	13.3	2.6	1.3				699	34.9	35.0	NA除く 100.0	171 17.0	510 50.8	95 9.5	227 22.6
部長（相当）職	716 100.0	3 0.4	6 0.8	20 2.8	91 12.7	215 30.0	288 40.2	86 12.0	7 1.0	716 100.0	716	48.1	50.0	NA除く 100.0	171 22.0	510 65.7	95 12.2	
標準登用年齢	100.0	0.4	0.8	2.8	12.7	30.0	40.2	12.0	1.0		716	48.1	50.0	NA除く 100.0	171 22.0	510 65.7	95 12.2	
最年少登用年齢	100.0	2.1	5.6	20.0	33.7	28.4	9.3	0.8	0.2		624	42.2	43.0	NA除く 100.0	171 22.0	510 65.7	95 12.2	

附表35：問25④. 管理職の育成・登用方針（それぞれ1つだけ○）

	n数 /%	Aである	どちらかというA	何とも言えない	どちらかというB	Bである	無回答	Aであるか（どちらか含む）	Bであるか（どちらか含む）
A. 内部育成・昇進を重視／B. 経験人材の外部調達を重視	1003 100.0	296 29.5	382 38.1	210 20.9	59 5.9	15 1.5	41 4.1	678 67.6	74 7.4
A. 年功的に育成・登用／B. 年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用	1003 100.0	21 2.1	171 17.0	254 25.3	355 35.4	154 15.4	48 4.8	192 19.1	509 50.7

附表36：問25⑤. 管理職の育成・登用上、近年感じている課題（該当すべてに○）

n数 /%	育成・昇進の計画性・体系的に不足している	管理職のポスト数に不足している	人材の確保が難しい	ライン管理職に十分な人材が確保できない	意図的に管理職候補者を減らす	過去に管理職候補者が不足していた	（資力・資質）が確保できない	管理職候補者の確保が難しい	世代による管理職候補者の確保が難しい	管理職候補者の確保が難しい	管理職候補者の確保が難しい	メンタルヘルスや健康上の問題を抱える	その他	無回答（課題なしを含む）	平均選択数（個）
1003 100.0	279 27.8	85 8.5	270 26.9	149 14.9	224 22.3	531 52.9	311 31.0	158 15.8	14 1.4	102 10.2	2.0				
NA除く 100.0	279 31.0	94 10.8	270 30.0	149 16.5	224 24.9	531 58.9	311 34.5	158 17.5	14 1.6		2.2				

附表37：問25⑥. 近年の管理職に不足している能力・資質（該当すべてに○）

n数/%	（業務配分・進捗管理・統制力）	新たな事業や戦略、企画・立案力	部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）	組織の活性化を促す組織づくり力	経営方針や事業計画等の理解・説明・伝達力	日常的な職場の課題の解決力	リスク管理力	組織内外との利害調整・交渉力	専門性、創造性	積極性、挑戦意欲・バイタリティ	リーダーシップ、統率・実行力	グローバルな視野や国際コミュニケーション力	健康・ストレス管理力	その他	とくにない	無回答	平均選択数（個）
1003 100.0	320 31.9	410 40.9	619 61.7	328 32.7	303 30.2	215 21.4	262 26.1	295 29.4	146 14.6	282 28.1	434 43.3	197 19.6	161 16.1	6 0.6	54 5.4	49 4.9	4.0
NA除く	954 100.0	320 33.5	410 43.0	619 64.9	328 34.4	215 22.5	262 27.5	295 30.9	146 15.3	282 29.6	434 45.5	197 20.6	161 16.9	6 0.6	54 5.7	-	4.2

附表38：問25⑦. 将来の管理職や経営幹部の育成を目的とした「早期選抜」の実施状況（1つだけ○）

n数/%	行っている	導入を検討中	導入予定もない	無回答
1003 100.0	154 15.4	222 22.1	591 58.9	36 3.6

対象者の選定時期（1つだけ○）

n数/%	採用時点	入社から5年未満	10年未満	10年以上	無回答
154 100.0	15 9.7	35 22.7	48 31.2	44 28.6	12 7.8
NA除く	142 100.0	15 10.6	35 24.6	44 33.8	-

育成メニュー（該当すべてに○）

n数/%	優先的な経歴転換を含む国内転換	海外での勤務経験	重要な仕事の経験など	特別なプロジェクトや中核部門への配置など	経営幹部との対話や哲学を学ぶ機会	経営実務に関する知識の習得	課題解決力、論理的思考力等の向上研修	ブレイン・トレーニング等の向上研修	異文化理解・グローバルの向上研修	国内海外への留学機会を含む	国内外への資格取得	他社との人材交流機会の提供	メンターやコーチング、シヤドワイイング	その他	（左記のものではない）実施しているもの	無回答	平均選択数（個）
154 100.0	83 53.9	17 11.0	80 51.9	75 48.7	63 40.9	71 46.1	39 25.3	15 9.7	9 5.8	41 26.6	13 8.4	4 2.6	9 5.8	14 9.1	14 9.1	3.4	
NA除く	140 100.0	15 10.7	75 53.6	63 45.0	57 40.7	63 44.3	39 27.9	15 10.7	9 6.4	41 29.3	13 9.3	4 2.9	9 6.4	11 7.9	11 7.9	3.7	
NA除く	129 100.0	15 11.6	75 58.2	63 49.6	57 44.2	63 49.6	39 29.8	15 11.6	9 6.9	41 31.8	13 10.0	4 3.1	9 6.9	11 8.5	11 8.5	2.8	

附表39：問25⑧. 正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況（該当すべてに○）

n数/%	社内公募制度（必要し社内求人を公示し、社内公募を必要とする制度）	社内希望部署等に（社員が）専任職・専門職、複線型人事制度	苦情処理制度等に対する	役職定年制・任期制	降格・降職制度	出向・転籍制度	早期退職者優遇制度	無回答	平均選択数（個）
1003 100.0	121 12.1	32 3.2	120 12.0	73 7.3	295 29.4	280 27.9	82 8.2	375 37.4	1.3
NA除く	628 100.0	121 19.3	32 5.1	120 19.1	73 11.6	295 47.0	82 13.1	-	2.1

附表40：問26. 正社員の評価・処遇制度

①評価の実施状況（該当すべてに○）

n数/%	能力評価	業績・成果評価	行動評価	その他	行評ではない	無回答	平均選択数（個）
1003 100.0	668 66.6	689 68.7	507 50.5	45 4.5	56 5.6	41 4.1	2.0
NA除く	962 100.0	668 69.4	689 71.6	507 52.7	45 4.7	56 5.8	2.0
NA除く	972 100.0	658 67.7	689 70.9	507 52.7	45 4.7	56 5.8	2.1

②評価結果の反映方法（該当すべてに○）

n数/%	月例賃金	賞与	昇進・昇格	降格・降職	反映しない	無回答	平均選択数（個）
1003 100.0	576 57.4	791 78.9	752 75.0	328 32.7	43 4.3	55 5.5	2.5
NA除く	948 100.0	576 60.8	791 83.4	752 79.3	328 34.6	43 4.5	2.6
NA除く	953 100.0	555 58.2	783 82.2	750 78.7	381 40.0	45 4.7	2.6

③処遇制度の現状と今後の見通し（それぞれ1つだけ〇）

	n 数 ／ %	現状				今後の見通し			
		年 功 主 義	能 力 主 義	成 果 ・ 業 績 主 義	無 回 答	年 功 主 義	能 力 主 義	成 果 ・ 業 績 主 義	無 回 答
非管理職層	1003 100.0	236 23.5	388 38.7	284 28.3	95 9.5	98 9.8	435 43.4	350 34.9	120 12.0
管理職層	1003 100.0	191 19.0	374 37.3	347 34.6	91 9.1	63 6.3	376 37.5	443 44.2	121 12.1
現状・見通し と同答 ベース	880 100.0	225 25.6	374 42.5	281 31.9	-	98 11.1	432 49.1	350 39.8	-
	879 100.0	180 20.5	357 40.6	342 38.9	-	63 7.2	375 42.7	441 50.2	-

④月例賃金の構成要素（該当すべてに〇）と全体水準に占める各要素の構成比（数値記入）

	n 数 ／ %	職 能 給	職 務 給	役 割 ・ 職 責 給	成 果 ・ 業 績 給	年 齢 ・ 勤 続 給	そ の 他	無 回 答	平 均 選 択 数 (個)
非管理職層	1003 100.0	522 52.0	393 39.2	345 34.4	226 22.5	416 41.5	151 15.1	227 22.6	2.1
管理職層	1003 100.0	488 48.7	392 39.1	580 57.8	231 23.0	330 32.9	136 13.6	224 22.3	2.2
NA除く	776 100.0	522 67.3	393 50.6	345 44.3	226 29.1	416 53.6	151 19.5	-	2.7
	779 100.0	488 62.6	392 50.3	580 74.5	231 29.7	330 42.4	136 17.5	-	2.8

	n 数 ／ %	0																平 均 (%)	中 央 値 (%)
		0 %	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %	10 %	無 回 答	有 効 回 答 数					
非管理職層	職能給	776 100.0	239 30.8	23 3.0	53 6.8	52 6.7	56 7.2	46 5.9	61 7.9	40 5.2	41 5.3	38 4.9	28 3.6	43 5.5	56 7.2	720 92.8	33.4	25.0	
	職務給	776 100.0	354 45.6	44 5.7	84 10.8	64 8.2	49 6.3	30 3.9	31 4.0	17 2.2	8 1.0	12 1.5	9 1.2	18 2.3	56 7.2	720 92.8	16.8	2.0	
	役割・職責給	776 100.0	395 50.9	77 9.9	109 14.0	57 7.3	23 3.0	9 1.2	9 1.2	6 0.8	4 0.5	7 0.9	3 0.4	21 2.7	56 7.2	720 92.8	10.9	0.0	
	成果・業績給	776 100.0	510 65.7	34 4.4	55 7.1	36 4.6	14 1.8	17 2.2	21 2.7	8 1.0	4 0.5	5 0.6	3 0.4	13 1.7	56 7.2	720 92.8	9.0	0.0	
	年齢・勤続給	776 100.0	334 43.0	36 4.6	51 6.6	29 3.7	29 3.7	40 5.2	58 7.5	29 3.7	31 4.0	29 3.7	26 3.4	18 2.3	56 7.2	720 92.8	25.4	5.0	
	その他	776 100.0	578 74.5	47 6.1	42 5.4	23 3.0	6 0.8	2 0.3	6 0.8	1 0.1	1 0.1	5 0.6	-	9 1.2	56 7.2	720 92.8	4.5	0.0	
	管理職層	779 100.0	271 34.8	14 1.8	50 6.4	52 6.7	56 7.2	58 7.4	54 6.9	37 4.7	37 4.7	58 7.4	32 4.1	17 2.2	53 6.8	726 93.2	30.3	20.0	
職務給	779 100.0	362 46.5	31 4.0	93 11.9	71 9.1	66 8.5	23 3.0	25 3.2	12 1.5	12 1.5	15 1.9	4 0.5	15 1.9	12 1.5	53 6.8	726 93.2	15.7	1.5	
役割・職責給	779 100.0	182 23.4	46 5.9	164 21.1	129 16.6	74 9.5	36 4.6	22 2.8	7 0.9	10 1.3	13 1.7	4 0.5	39 5.0	53 6.8	726 93.2	22.4	15.0		
成果・業績給	779 100.0	507 65.1	27 3.5	54 6.9	34 4.4	31 4.0	18 2.3	15 3.0	3 0.4	3 0.3	2 0.3	2 0.3	10 1.3	53 6.8	726 93.2	9.4	0.0		
年齢・勤続給	779 100.0	419 53.8	29 3.7	38 4.9	33 4.2	39 5.0	31 4.0	37 4.7	27 3.5	27 3.5	22 2.8	14 1.8	11 1.4	53 6.8	726 93.2	18.4	0.0		
その他	779 100.0	600 77.0	51 6.5	37 4.7	14 1.8	3 0.4	1 0.1	1 0.1	3 0.4	4 0.5	3 0.4	1 0.1	8 1.0	53 6.8	726 93.2	3.8	0.0		

構成比（平均）の集約表

	有 効 回 答 数	職 能 給	職 務 給	役 割 ・ 職 責 給	成 果 ・ 業 績 給	年 齢 ・ 勤 続 給	そ の 他
非管理職層	720 100.0	33.4	16.8	10.9	9.0	25.4	4.5
管理職層	726 100.0	30.3	15.7	22.4	9.4	18.4	3.8

クロス集計等

I. 企業の概要について

附表41：問1. 主たる業種（1つだけ）

	n 数 /%	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	サービス業（他に分類されないもの）	その他
全体	1003 100.0	8.0 8.0	25.6 25.5	1.1 0.1	2.6 11.3	11.3 11.3	18.8 18.7	2.5 2.5	0.8 0.8	1.9 1.9	5.0 5.0	1.9 1.9	2.5 2.5	3.6 3.6	0.1 0.1	14.9 14.9	0.7 0.7
従業員規模	99人以下	44 100.0	6 13.6	7 15.9	-	1 2.3	10 22.7	2 4.5	-	2 4.5	2 4.5	2 4.5	3 6.8	1 2.3	-	13.6 13.6	4.5 4.5
	100～299人	576 100.0	52 9.0	174 30.2	0.2 0.2	16 2.8	65 11.3	97 16.8	1.6 1.6	0.3 0.3	2.6 4.5	3.5 1.6	1.2 1.2	4.5 4.5	0.2 0.2	13.7 13.7	0.5 0.5
	300～999人	245 100.0	11 4.5	41 16.7	-	7 2.9	25 10.2	61 24.9	3.7 3.7	1.2 1.2	2 6.1	1.5 2.9	1.1 4.5	2.9 2.9	-	18.4 18.4	0.4 0.4
	1000～9999人	127 100.0	10 7.9	29 22.8	-	2 1.6	12 9.4	26 20.5	6 4.7	1 0.8	2 9.4	1 0.8	4 3.1	2 1.6	-	19.1 19.1	1 0.8
	1万人以上	11 100.0	1 9.1	5 45.5	-	-	1 9.1	2 18.2	1 9.1	-	-	-	-	-	-	-	-
組労働	ある	310 100.0	14 4.5	99 31.9	1 0.3	5 1.6	66 21.3	49 15.8	18 5.8	4 1.3	10 3.2	2 0.6	13 4.2	2 0.6	1 0.3	23 7.4	3 1.0
	ない	692 100.0	66 9.5	156 22.5	-	156 22.5	156 22.5	156 22.5	156 22.5	156 22.5	156 22.5	156 22.5	156 22.5	156 22.5	156 22.5	156 22.5	156 22.5
事業の展開	している	172 100.0	10 5.8	102 59.3	-	1 0.6	6 3.5	31 18.0	2 1.2	7 4.1	2 1.2	2 1.2	2 1.2	-	-	8 4.7	1 0.6
	していない	827 100.0	70 8.5	153 18.5	0.1 0.1	25 3.0	105 12.8	155 18.7	23 2.8	12 1.5	48 5.8	17 2.1	25 3.0	36 4.4	1 0.1	141 17.0	6 0.7

附表42：問2. 従業員規模（1つだけ）

	n 数 /%	9 人 以下	10 人 以上 19 人 以下	20 人 以上 49 人 以下	50 人 以上 99 人 以下	100 人 以上 499 人 以下	500 人 以上 999 人 以下	1000 人 以上 4999 人 以下	5000 人 以上 9999 人 以下	10000 人 以上
全体	1003 100.0	44 4.4	576 57.4	245 24.4	127 12.7	11 1.1				
主たる業種	建設業	80 100.0	6 7.5	52 65.0	11 13.8	10 12.5	1 1.3			
	製造業	256 100.0	7 2.7	174 68.0	41 16.0	29 11.3	5 2.0			
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	100.0	-	-	-			
	情報通信業	26 100.0	1 3.8	16 61.5	7 26.9	2 7.7				
	郵便業、郵便業	113 100.0	10 8.8	65 57.5	25 22.1	12 10.6	1 0.9			
	卸売業、小売業	188 100.0	2 1.1	97 51.6	61 32.4	26 13.8	2 1.1			
	金融業、保険業	25 100.0	-	9 36.0	9 36.0	6 24.0	1 4.0			
	不動産業、物品賃貸業	8 100.0	2 25.0	2 25.0	3 37.5	1 12.5				
	サービス業	19 100.0	-	15 78.9	2 10.5	2 10.5				
	学術研究、専門・技術サービス業	50 100.0	2 4.0	20 40.0	15 30.0	13 24.0	1 2.0			
	宿泊業、飲食サービス業	19 100.0	2 10.5	9 47.4	7 36.8	1 5.3				
	生活関連サービス業、娯楽業	25 100.0	3 12.0	7 28.0	11 44.0	4 16.0				
	教育、学習支援業	36 100.0	1 2.8	26 72.2	7 19.4	2 5.6				
	医療、福祉	1 100.0	-	100.0	-	-				
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	149 100.0	6 4.0	79 53.0	45 30.2	19 12.8				
	サービス業（他に分類されないもの）	7 100.0	2 28.6	3 42.9	1 14.3	1 14.3				
	その他	238 100.0	10 4.2	124 52.1	69 29.0	34 14.3	1 0.4			
サービス業計	747 100.0	37 5.0	402 53.8	204 27.3	98 13.1	6 0.8				
非製造業計	310 100.0	7 2.3	118 38.1	89 28.7	87 28.1	9 2.9				
組労働	ある	692 100.0	37 5.3	457 66.0	156 22.5	40 5.8	2 0.3			
	ない	172 100.0	2 1.2	75 43.6	40 23.3	46 26.7	9 5.2			
事業の展開	している	827 100.0	41 5.0	498 60.2	205 24.8	81 9.8	2 0.2			
	していない	172 100.0	2 1.2	75 43.6	40 23.3	46 26.7	9 5.2			

附表43：問9. 海外事業（海外での生産、営業、販売活動）の展開状況（1つだけ）と、2012年度の売上高に占める海外比率（数値を記入）

	n 数 /%	して いる	して いない	無 回 答	海外比率（数値を記入）											平 均 （ %）	中 央 値 （ %）			
					0 % 未 満	1 % 未 満	2 % 未 満	3 % 未 満	4 % 未 満	5 % 未 満	6 % 未 満	7 % 未 満	8 % 未 満	9 % 未 満	10 % 未 満			10 % 以上		
全体	1003 100.0	172 17.1	827 82.5	4 0.4	172 100.0	48 27.9	28 16.3	18 10.5	11 6.4	8 4.7	4 2.3	5 2.9	2 1.2	7 4.1	2 1.2	39 22.7	133 100.0	23.4 15.0		
主たる業種	建設業	80 100.0	10 12.5	70 87.5	1 1.3	10 100.0	5 50.0	1 10.0	2 20.0	1 10.0	2 20.0	1 10.0	1 10.0	1 10.0	1 10.0	1 10.0	1 10.0	10 19.4	11.0	
	製造業	256 100.0	102 39.8	153 59.8	0.4	102 100.0	25.5 25.5	13.7 13.7	13.7 13.7	7.8 7.8	6.9 6.9	2.9 2.9	4.9 4.9	2.0 2.0	5.9 5.9	2.0 2.0	14.7 14.7	65.4	28.3	20.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	26 100.0	1 3.8	25 96.2	1 1.1	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	1	-	-
	郵便業、郵便業	113 100.0	6 5.3	106 93.8	1 0.9	6 100.0	-	3 50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	50.0	3	14.3	14.9
	卸売業、小売業	188 100.0	31 16.5	155 82.4	2 1.1	31 100.0	8 25.8	5 16.1	2 6.5	3 9.7	1 3.2	-	-	-	-	-	12 38.7	19 14.3	16.3	10.0
	金融業、保険業	25 100.0	2 8.0	23 92.0	-	2 100.0	-	1 50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	1 50.0	1	15.0	15.0
	不動産業、物品賃貸業	8 100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	サービス業	19 100.0	7 36.8	12 63.2	-	7 100.0	3 42.9	1 14.3	-	-	-	-	-	-	-	-	3 42.9	4 3.0	6.4	4.8
	学術研究、専門・技術サービス業	50 100.0	2 4.0	48 96.0	-	2 100.0	1 50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 50.0	2	5.0	5.0
	宿泊業、飲食サービス業	19 100.0	2 10.5	17 89.5	-	2 100.0	1 50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 50.0	1	5.0	5.0
	生活関連サービス業、娯楽業	25 100.0	3 12.0	22 88.0	-	3 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50.0	0.8	-	-
	教育、学習支援業	36 100.0	1 2.8	35 97.2	-	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	医療、福祉	1 100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	149 100.0	6 4.0	141 94.6	-	6 100.0	3 37.5	3 37.5	-	-	-	-	-	-	-	-	25.0	4	8.5	7.5
	サービス業（他に分類されないもの）	7 100.0	1 14.3	6 85.7	-	7 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	1	-	-
	その他	238 100.0	19 8.0	219 92.0	3 1.3	19 100.0	9 47.4	4 21.1	4 21.1	1 5.3	1 5.3	1 5.3	1 5.3	1 5.3	1 5.3	1 5.3	6 31.6	13 9.8	7.0	5.0
サービス業計	747 100.0	37 5.0	710 95.0	0.4	37 100.0	22 58.4	14 37.7	4 10.8	3 8.1	1 2.7	1 2.7	1 2.7	1 2.7	1 2.7	1 2.7	24 34.6	46 34.6	14.2	10.0	
非製造業計	310 100.0	7 2.3	303 97.7	0.4	310 100.0	31.4 10.1	20.0 6.5	5.7 1.8	4.3 1.4	1.4 0.4	1.4 0.4	1.4 0.4	1.4 0.4	1.4 0.4	1.4 0.4	34.3 11.1	2 0.6	36.5	36.5	
従業員規模	99人以下	44 100.0	2 4.5	41 93.2	2 4.5	44 100.0	5 11.4	2 4.5	2 4.5	2 4.5	2 4.5	2 4.5	2 4.5	2 4.5	2 4.5	2 4.5	2 4.5	2 4.5	2 4.5	2 4.5
	100～299人	576 100.0	75 13.0	498 86.5	3 0.5	576 100.0	26 4.5	14 2.4	10 1.7	4 0.7	3 0.5	1 0.2	1 0.2	1 0.2	1 0.2	2 0.3	17 3.0	56 9.7	16.2	10.0
	300～999人	245 100.0	40 16.3	205 83.7	-	245 100.0	11 4.5	8 3.3	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0	5 2.0
	1000～9999人	127 100.0	10 7.9	117 92.1	-	127 100.0	7 5.5	5 4.0	2 1.6	2 1.6	2 1.6	2 1.6	2 1.6	2 1.6	2 1.6	2 1.6	2 1.6	2 1.6	2 1.6	2 1.6
	1万人以上	11 100.0	1 9.1	10 90.9	-	11 100.0	3 27.3	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1
組労働	ある	310 100.0	81 26.1	229 73.9	-	310 100.0	13 4.2	13 4.2	7 2.3	4 1.3	3 1.0	4 1.3	4 1.3	4 1.3	4 1.3	4 1.3	4 1.3	4 1.3	4 1.3	
	ない	692 100.0	91 13.2	597 86.3	0.6	692 100.0	35 5.0	15 2.2	11 1.6	7 1.0	4 0.6	1 0.1	1 0.1	1 0.1	1 0.1	2 0.3	14 2.0	77 11.1	17.5	10.0

	E.顧客ニーズが高度化・多様化している											F.海外企業の競争が激しい										
	n数/%	当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答	当てはまる計 (どちらかかというも含む)	当てはまらない計 (どちらかかというも含む)	n数/%	当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答	当てはまる計 (どちらかかというも含む)	当てはまらない計 (どちらかかというも含む)				
全体	1003	285	432	174	64	31	17	717	95	1003	98	114	155	185	427	24	212	612				
建設業	100.0	28.4	43.1	17.3	6.4	3.1	1.7	71.5	9.5	100.0	9.8	11.4	15.5	18.4	42.6	2.4	21.1	61.0				
製造業	100.0	25.0	41.3	23.8	8.8	3.1	-	66.3	10.0	100.0	2.5	6.3	17.5	23.8	50.0	-	8.8	73.8				
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	30.5	43.4	17.2	5.9	2.7	0.4	73.8	8.6	100.0	24.6	25.4	18.0	12.9	18.8	0.4	50.0	31.6				
情報通信業	100.0	26.1	16.6	23.1	11.5	3.8	-	22.1	1.1	100.0	26.5	5.3	3.1	10.6	6.2	-	8.8	8.8				
運輸業、郵便業	113	27	49	20	7	6	4	76	19	113	3	2	11	24	69	4	30.5	30.8				
卸売業、小売業	100.0	23.9	43.4	17.7	6.2	5.3	3.5	67.3	11.5	100.0	2.7	1.8	9.7	21.2	61.1	3.5	4.4	82.3				
金融業、保険業	100.0	26.6	44.7	19.1	6.4	1.1	2.1	71.3	7.4	100.0	7.4	11.2	17.6	21.3	39.9	2.7	18.6	61.2				
不動産業、物品賃貸業	100.0	24.0	60.0	8.0	-	4.0	4.0	84.0	4.0	100.0	-	16.0	12.0	20.0	40.0	12.0	16.0	60.0				
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	12.5	25.0	37.5	25.0	-	-	37.5	25.0	100.0	-	-	37.5	12.5	50.0	-	-	62.5				
宿泊業、飲食サービス業	100.0	47.4	31.6	10.5	10.5	-	-	78.9	10.5	100.0	15.8	10.5	21.1	10.5	42.1	-	26.3	52.6				
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	36.0	46.0	14.0	2.0	-	2.0	82.0	2.0	100.0	6.0	12.0	20.0	28.0	32.0	2.0	18.0	60.0				
教育、学習支援業	100.0	26.3	42.1	26.3	5.3	-	-	68.4	5.3	100.0	5.3	-	10.5	5.3	75.2	-	5.3	84.2				
医療、福祉	100.0	24.0	52.0	16.0	-	8.0	-	76.0	8.0	100.0	-	8.0	8.0	28.0	56.0	-	8.0	84.0				
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	33.3	41.7	8.3	8.3	8.3	-	75.0	16.7	100.0	2.8	2.8	5.6	11.1	72.2	5.6	5.6	83.3				
サービス業（他に分類されないもの）	149	35	65	25	13	7	4	100	20	149	3	3	14	29	94	6	6	123				
その他	100.0	23.5	42.1	16.8	8.7	4.7	2.7	67.1	13.4	100.0	2.0	2.0	9.4	19.5	63.1	4.0	4.0	82.6				
サービス業計	238	67	103	39	17	7	5	170	24	238	10	11	30	46	134	7	21	180				
非製造業計	747	207	321	130	49	24	16	528	73	747	35	49	109	152	379	23	84	531				
従業員規模	100.0	27.7	43.1	17.4	6.6	3.2	2.1	70.7	9.8	100.0	4.7	6.6	14.6	20.3	50.7	3.1	11.2	71.1				
99人以下	100.0	44	11	10	8	1	1	21	9	44	4	3	6	1	29	3	1	30				
100～299人	100.0	25.0	22.7	29.5	18.2	2.3	2.3	47.7	20.5	100.0	9.1	6.8	13.6	15.9	52.3	2.3	15.9	68.2				
300～999人	100.0	57.6	145	252	107	41	20	397	61	576	43	67	91	97	264	14	110	361				
1000～9999人	100.0	25.2	43.8	18.6	7.1	3.5	1.9	68.9	10.6	100.0	7.5	11.6	15.8	16.8	45.8	2.4	19.1	62.7				
1万人以上	100.0	245	72	112	37	12	8	184	20	245	24	26	34	58	95	8	50	153				
組合	100.0	29.4	45.7	15.1	4.9	3.3	1.6	75.1	8.2	100.0	9.8	10.6	13.9	23.7	38.8	3.3	20.4	62.4				
海外展開	100.0	127	50	54	17	3	2	104	5	127	23	16	24	20	43	1	39	63				
している	100.0	39.4	42.5	13.4	2.4	1.6	0.8	81.9	3.9	100.0	18.1	12.6	18.9	15.7	33.9	0.8	30.7	49.6				
していない	100.0	63.6	36.4	-	-	-	-	100.0	-	100.0	36.4	18.2	-	27.3	18.2	-	54.5	45.5				
組労働	100.0	310	88	139	52	13	11	7	227	310	47	37	44	56	117	9	84	173				
ない	100.0	28.4	44.8	16.8	4.2	3.5	2.3	73.2	7.7	100.0	15.2	11.9	14.2	18.1	37.7	2.9	27.1	55.8				
海外展開	692	197	293	122	50	20	10	490	70	692	51	77	111	128	310	15	128	438				
している	100.0	28.5	42.5	17.6	7.2	2.9	2	70.8	10.1	100.0	7.4	11.1	16.0	18.5	44.8	2.2	18.5	63.3				
していない	100.0	33.7	46.5	13.4	4.1	1.2	1.2	80.2	5.2	100.0	33.1	26.2	21.5	9.9	8.1	1.2	59.3	18.0				
海外展開	827	227	349	151	57	28	15	576	85	827	41	69	116	168	411	22	110	579				
している	100.0	27.4	42.2	18.3	6.9	3.4	1.8	69.6	10.3	100.0	5.0	8.3	14.0	20.3	49.7	2.7	13.3	70.0				

附表45：問11. 事業展開方針や他社との競争戦略（それぞれ1つだけ〇）

	n数/%	A.売上高の拡大を重視						B.利益率の引上げを重視						A.国内の事業展開を重視						B.海外での事業展開を重視					
		Aである	どちらかかというのとA	何とも言えない	どちらかかというのとB	Bである	無回答	Aである	どちらかかというのとA	何とも言えない	どちらかかというのとB	Bである	無回答	Aである	どちらかかというのとA	何とも言えない	どちらかかというのとB	Bである	無回答						
全体	1003	85	292	230	284	84	28	377	368	1003	562	181	138	69	25	28	743	94							
建設業	100.0	8.5	29.1	22.9	28.3	8.4	2.8	37.6	36.7	100.0	56.0	18.0	13.8	6.9	2.5	2.8	74.1	9.4							
製造業	100.0	7.5	25.0	23.8	36.3	7.5	-	32.5	43.8	100.0	67.5	17.5	8.8	2.5	2.5	1.3	85.0	5.0							
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	7.0	28.9	21.9	33.6	7.4	1.2	35.9	41.0	100.0	36.7	25.8	15.6	16.4	4.7	0.8	62.5	21.1							
情報通信業	100.0	19.2	26.9	19.2	26.9	3.8	3.8	46.2	30.8	100.0	61.5	23.1	7.7	3.8	-	-	84.6	3.8							
運輸業、郵便業	113	11	32	21	28	18	3	43	46	113	82	11	13	5	-	-	93	5							
卸売業、小売業	100.0	9.7	23.3	18.6	24.8	15.9	2.7	38.1	40.7	100.0	72.6	9.7	11.3	4.4	-	-	82.3	4.4							
金融業、保険業	100.0	9.6	26.6	17.6	31.9	12.2	2.1	36.2	44.1	100.0	63.3	13.3	11.7	5.3	3.2	3.2	76.6	8.5							
不動産業、物品賃貸業	100.0	4.0	24.0	28.0	28.0	8.0	8.0	28.0	36.0	100.0	72.0	16.0	4.0	-	-	-	88.0	-							
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	10.5	36.8	42.1	10.5	-	-	47.4	25.0	100.0	31.6	15.8	31.6	10.5	10.5	-	47.4	21.1							
宿泊業、飲食サービス業	100.0	8.0	34.0	18.0	32.0	4.0	4.0	42.0	36.0	100.0	66.0	14.0	16.0	-	-	-	40.0	-							
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	5.3	47.4	15.8	26.3	-	5.3	52.6	26.3	100.0	57.9	31.6	5.3	5.3	-	-	89.5	5.3							
教育、学習支援業	100.0	12.0	8.0	56.0	12.0	-	12.0	20.0	12.0	100.0	36.0	16.0	36.0	-	-	-	52.0	-							
医療、福祉	100.0	11.1	30.6	33.3	13.9	5.6	5.6	41.7	19.4	100.0	55.6	8.3	25.0	-	2.8	8.3	63.9	2.8							
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100.0	100.0	-	-	-	-	-	100.0	-							
サービス業（他に分類されないもの）	149	12	54	35	36	8	4	66	44	149	95	27	16	6	2	3	122	8							
その他	100.0	8.1	36.2	23.5	24.2	5.4	2.7	44.3	29.5	100.0	63.8	18.1	10.7	4.0	1.3	2.0	81.9	5.4							
サービス業計	238	19	87	56	59	10	7	106	69	238	146	43	31	9	4	5	189	13							
非製造業計	747	67	218	174	198	65	25	285	263	747	468	115	98	27	13	26	583	40							
従業員規模	100.0	9.0	29.2	23.3	26.5	8.7	3.3	38.2	35.2	100.0	62.7	15.4	13.1	3.6	1.7	3.5	78.0	5.4							
99人以下	100.0	44	7	11	2	7	3	18	31	44	26	5	2	1	1	1	31	10							
100～299人	100.0	15.9	25.0	29.5	15.9	6.8	6.8	40.9	31.8	100.0	59.1	11.4	22.7	2.3	-	-	70.5	2.3							
300～999人	100.0	57.6	175	131	167	40	13	225	207	576	343	104	80	31	5	13	447	36							
1000～9999人	100.0	8.7	30.4	22.7	29.0	6.9	2.3	39.1	35.9	100.0	59.5	18.1	13.9	5.4	0.9	2.3	77.6	6.3							
1万人以上	100.0	245	21	66	57	66	7	87	94	245	135	43	32	16	10	9	178	26							
組合	100.0	8.6	26.9	23.3	26.9	11.4	2.9	35.5	38.4	100.0	55.1	17.6	13.1	6.5	4.1	3.7	72.7	10.6							
海外展開	100.0	5.5	31.5	24.4	29.1	5.5	3.9	37.0	34.6	100.0	44.1	20.5	11.0	15.0	6.3	3.1	64.6	21.3							
している	100.0	17.2	46	32	61	18	2	39	18	172	57	35	38	35	21	3	55	76							
していない	100.0	7.6	26.7	18.6	35.5	10.5	1																		

	n 数/ %	A.事業の多角化を追求/B.主力事業に集中化										A.設備投資を重視/B.設備投資以外(人材投資、内部留保等)を重視									
		A である	ど ちら か と い う と A	何 と も 言 え な い	ど ちら か と い う と B	B で あ る	無 回 答	← ど ち ら か と い う と 含 む	← ど ち ら か と い う と 含 む	n 数/ %	A で あ る	ど ちら か と い う と A	何 と も 言 え な い	ど ちら か と い う と B	B で あ る	無 回 答	← ど ち ら か と い う と 含 む	← ど ち ら か と い う と 含 む			
全 体	1003	51	168	266	255	233	30	219	488	1003	38	167	444	222	109	23	205	331			
主たる業種	建設業	100.0	5.1	16.7	26.5	25.4	23.2	3.0	21.8	48.7	100.0	3.8	16.7	44.3	22.1	10.9	2.3	20.4	33.0		
	製造業	100.0	7.5	16.3	32.5	13.8	28.8	1.3	23.8	42.5	100.0	5.0	10.0	45.0	21.3	18.8	-	15.0	40.0		
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	6.6	18.8	23.8	31.3	18.8	0.8	25.4	50.0	100.0	3.9	27.7	41.4	21.5	5.1	0.4	31.6	26.6		
	情報通信業	100.0	3	2	8	8	4	1	5	12	100.0	1	1	1	1	1	1	1	1	100.0	
	運輸業、郵便業	100.0	11.5	7.7	30.8	30.8	15.4	3.8	19.2	46.2	100.0	11.5	15.4	46.2	23.1	3.8	11.5	23	69.2		
	卸売業、小売業	100.0	2.7	15.0	25.7	25.7	29.2	1.8	17.7	54.9	100.0	7.1	17.7	50.4	18.6	4.4	1.8	24.8	23.0		
	金融業、保険業	100.0	4.8	16.0	23.4	21.3	30.9	3.7	20.7	52.1	100.0	4.8	10.6	48.4	21.3	12.2	2.7	15.4	33.5		
	不動産業、物品賃貸業	100.0	4.0	16.0	24.0	28.0	16.0	13.0	20.0	44.0	100.0	-	-	36.0	40.0	16.0	8.0	-	56.0		
	学術研究、専門・技術サービス業	100.0	19	2	4	5	4	4	-	6	19	-	-	10	5	4	-	-	9		
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	50	2	4	14	15	13	2	6	28	50	-	11	26	6	5	2	11	11	
	生活関連サービス業、娯楽業	100.0	5.3	10.5	31.6	42.1	10.5	-	15.3	52.6	100.0	5.3	36.8	31.6	21.1	5.3	-	42.1	26.3		
	教育、学習支援業	100.0	25	-	4.0	32.0	20.0	12.0	4.0	52.0	100.0	4.0	8.0	56.0	12.0	8.0	12.0	12.0	20.0		
	医療、福祉	100.0	36	2	6	14	7	4	3	8	36	2	4	20	6	2	2	6	8		
	複合サービス業(郵便局、協同組合等)	100.0	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1		
	サービス業(他に分類されないもの)	100.0	3.4	22.1	25.5	26.8	20.1	2.0	25.5	47.0	100.0	2.0	12.1	40.9	26.8	16.8	1.3	24.1	100.0		
	その他	100.0	7	-	2	2	-	-	3	2	-	7	-	2	-	1	1	3	2		
	サービス業計	100.0	238	10	43	64	67	49	5	53	116	238	4	36	103	56	35	4	40		
	非製造業計	100.0	747	34	120	205	175	185	28	154	360	747	28	96	338	167	96	22	124		
	従業員規模	99人以下	100.0	4.4	5	16	7	9	2	10	16	44	1	8	20	6	7	8	29	13	
		100～299人	100.0	5.6	18.1	25.5	25.2	23.3	2.4	23.6	48.4	100.0	4.0	18.4	44.1	22.4	9.4	1.7	22.4	31.8	
300～999人		100.0	2.9	14.3	28.2	26.1	24.5	4.1	17.1	50.6	100.0	3.7	13.5	44.1	22.0	14.3	2.4	17.1	36.3		
1000～9999人		100.0	4.7	15.7	26.0	27.6	22.8	3.1	20.5	50.4	100.0	3.1	13.4	44.9	25.2	9.4	3.9	16.5	34.0		
1万人以上		100.0	11	1	4	1	4	1	5	5	11	1	3	5	1	1	1	4	2		
組労働		100.0	310	11	39	79	89	81	11	50	170	310	10	51	131	82	27	9	61		
海外展開	している	100.0	692	40	129	187	166	151	19	169	317	692	28	116	313	139	82	14	144		
	していない	100.0	827	45	131	218	197	209	177	176	406	827	27	135	373	182	89	21	162		

	n 数/ %	A.不採算事業は整理・統合/B.不採算事業もテコ入れて維持										A.商品・サービスの高付加価値化(他社との差別化)を追求/B.商品・サービスの低価格化を追求									
		A である	ど ちら か と い う と A	何 と も 言 え な い	ど ちら か と い う と B	B で あ る	無 回 答	← ど ち ら か と い う と 含 む	← ど ち ら か と い う と 含 む	n 数/ %	A で あ る	ど ちら か と い う と A	何 と も 言 え な い	ど ちら か と い う と B	B で あ る	無 回 答	← ど ち ら か と い う と 含 む	← ど ち ら か と い う と 含 む			
全 体	1003	63	249	456	178	32	25	312	210	1003	216	449	254	52	9	23	665	61			
主たる業種	建設業	100.0	6.3	24.8	45.5	17.7	3.2	2.5	31.1	20.9	100.0	21.5	44.8	25.3	5.2	0.9	2.3	66.3			
	製造業	100.0	3.8	21.3	57.5	15.0	2.5	-	25.0	17.5	100.0	8.8	50.0	27.5	12.5	1.3	-	58.8			
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	4.3	25.4	48.8	19.1	1.6	0.8	29.7	20.7	100.0	21.1	43.8	27.0	7.4	0.4	0.4	64.8			
	情報通信業	100.0	7.7	30.8	38.5	15.4	3.8	3.8	38.5	19.2	100.0	30.8	53.8	11.5	-	-	3.8	84.6			
	運輸業、郵便業	100.0	10.6	27.4	36.3	20.3	2.7	2.7	38.1	26	113	24	47	33	5	1	3	71			
	卸売業、小売業	100.0	8.5	28.2	39.4	17.6	4.3	2.1	36.7	21.8	100.0	27.1	44.1	20.7	4.3	1.1	2.7	71.3			
	金融業、保険業	100.0	4.0	24.0	56.0	8.0	-	8.0	28.0	8.0	100.0	8.0	60.0	20.0	4.0	-	8.0	68.0			
	不動産業、物品賃貸業	100.0	8	3	4	1	-	-	3	1	8	1	3	4	-	-	-	4			
	学術研究、専門・技術サービス業	100.0	19	2	4	5	4	4	-	6	19	-	-	10	5	4	-	9			
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	50	4	16	22	6	1	20	7	50	8	24	17	1	-	-	32			
	生活関連サービス業、娯楽業	100.0	5.3	42.1	21.1	26.3	5.3	-	47.4	31.6	100.0	15.8	42.1	26.3	5.3	5.3	5.3	57.9			
	教育、学習支援業	100.0	25	2	2	12	4	2	4	6	25	3	14	5	-	-	3	17			
	医療、福祉	100.0	36	2	6	14	7	4	3	8	36	2	4	20	6	2	2	6			
	複合サービス業(郵便局、協同組合等)	100.0	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-			
	サービス業(他に分類されないもの)	100.0	6.0	24.2	44.3	18.1	5.4	2.0	30.2	23.5	100.0	28.2	46.3	19.5	2.7	1.3	2.0	74.5			
	その他	100.0	7	-	2	2	-	-	3	2	-	7	-	2	-	1	1	3			
	サービス業計	100.0	238	14	61	107	41	11	4	75	52	238	58	107	58	8	3	4			
	非製造業計	100.0	747	52	184	331	129	28	23	236	157	747	162	337	185	33	8	22			
	従業員規模	99人以下	100.0	6.8	15.9	59.1	9	2	4.5	22.7	13.6	44	11	14	14	2	-	3			
		100～299人	100.0	5.6	24.3	45.0	19.1	3.6	2.4	29.9	22.7	100.0	18.4	44.8	27.6	6.1	1.0	2.1			
300～999人		100.0	2.9	14.3	28.2	26.1	24.5	4.1	17.1	50.6	100.0	3.7	13.5	44.1	22.0	14.3	2.4				
1000～9999人		100.0	4.7	15.7	26.0	27.6	22.8	3.1	20.5	50.4	100.0	3.1	13.4	44.9	25.2	9.4	3.9				
1万人以上		100.0	11	1	4	1	4	1	5	5	11	1	3	5	1	1	1				
組労働		100.0	310	11	39	79	89	81	11	50	170	310	10	51	131	82	27	9			
海外展開	している	100.0	6.8	24.0	44.5	19.5	3.2	2.0	30.8	22.7	100.0	22.3	43.9	25.6	5.1	1.0	2.2				
	していない	100.0	827	45	131	218	197	209	177	176	406	827	27	135	373	182	89	21			

附表47：問13. 従業員全体に占める無期契約の社員割合の向こう5年間における変化見通し（1つだけ〇）

	n 数 %	増 加 状 況 予 り (へ や や)	横 ば い で 推 移 す る (へ と ん ど な い)	減 少 状 況 予 り (へ と ん ど な い)	分 か ら な い	無 回 答		
全 体	1003 100.0	267 26.6	308 30.7	75 7.5	199 19.8	154 15.4		
主たる業種	建設業	80 100.0	21 26.3	25 31.3	4 5.0	13 16.3	17 21.3	
	製造業	256 100.0	54 21.1	92 35.9	26 10.2	48 18.8	36 14.1	
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	100.0	-	-	-	
	情報通信業	26 100.0	6 23.1	11 42.3	1 3.8	6 23.1	2 7.7	
	運輸業、郵便業	113 100.0	27 23.9	33 29.2	8 7.1	25 22.1	20 17.7	
	卸売業、小売業	188 100.0	57 30.3	57 30.3	14 7.4	34 18.1	26 13.8	
	金融業、保険業	25 100.0	6 24.0	3 12.0	-	15 60.0	1 4.0	
	不動産業、物品賃貸業	8 100.0	3 37.5	2 25.0	-	2 25.0	1 12.5	
	学術研究、専門・技術サービス業	19 100.0	8 42.1	4 21.1	1 5.3	3 15.8	3 15.8	
	宿泊業、飲食サービス業	50 100.0	18 36.0	15 30.0	1 2.0	8 16.0	8 16.0	
	生活関連サービス業、娯楽業	19 100.0	2 10.5	6 31.6	-	5 26.3	6 31.6	
	教育、学習支援業	25 100.0	2 8.0	10 40.0	3 12.0	5 20.0	5 20.0	
	医療、福祉	36 100.0	16 44.4	7 19.4	4 11.1	5 13.9	4 11.1	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	-	-	100.0	-	-	
	サービス業（他に分類されないもの）	149 100.0	47 31.5	39 26.2	11 7.4	28 18.8	24 16.1	
	その他	7 100.0	-	3 42.9	1 14.3	1 28.6	2 14.3	
	サービス業計	238 100.0	75 31.5	64 26.9	14 5.9	44 18.5	41 17.2	
	非製造業計	747 100.0	213 28.5	216 28.9	49 6.6	151 20.2	118 15.8	
	従業員規模	99人以下	44 100.0	11 25.0	12 27.3	5 11.4	7 15.9	9 20.5
		100～299人	576 100.0	135 23.4	185 32.1	42 7.3	122 21.2	92 16.0
300～999人		78 100.0	24 31.8	16 26.9	4 6.5	4 18.0	4 16.7	
1000～9999人		127 100.0	39 30.7	40 31.5	12 9.4	24 18.9	12 9.4	
1万人以上		11 100.0	4 36.4	5 45.5	-	2 18.2	-	
組合		310 100.0	73 23.5	106 34.2	35 11.3	58 18.7	38 12.3	
海外展開	している	172 100.0	38 22.1	62 36.0	17 9.9	27 15.7	28 16.3	
	していない	827 100.0	228 27.6	245 29.6	58 7.0	172 20.8	124 15.0	

付問①. 無期契約の社員に占める正社員（限定正社員含む）の割合の向こう5年間における変化見通し（1つだけ〇）

	n 数 %	増 加 状 況 予 り (へ や や)	横 ば い で 推 移 す る (へ と ん ど な い)	減 少 状 況 予 り (へ と ん ど な い)	分 か ら な い	無 回 答		
全 体	650 100.0	199 30.6	320 49.2	74 11.4	20 3.1	37 5.7		
主たる業種	建設業	50 100.0	15 30.0	29 58.0	5 10.0	-	1 2.0	
	製造業	172 100.0	39 22.7	93 54.1	27 15.7	6 3.5	7 4.1	
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	100.0	-	-	-	
	情報通信業	18 100.0	5 27.8	11 61.1	1 5.6	1 5.6	-	
	運輸業、郵便業	68 100.0	16 23.5	31 45.6	8 11.8	4 5.9	9 13.2	
	卸売業、小売業	128 100.0	46 35.9	61 47.7	10 7.8	3 2.3	8 6.3	
	金融業、保険業	9 100.0	1 11.1	4 44.4	3 33.3	-	1 11.1	
	不動産業、物品賃貸業	5 100.0	2 40.0	2 40.0	1 20.0	-	-	
	学術研究、専門・技術サービス業	13 100.0	7 53.8	3 23.1	2 15.4	1 7.7	-	
	宿泊業、飲食サービス業	34 100.0	13 38.2	16 47.1	5 14.7	-	-	
	生活関連サービス業、娯楽業	8 100.0	2 25.0	6 75.0	-	-	-	
	教育、学習支援業	15 100.0	3 20.0	9 60.0	3 20.0	-	-	
	医療、福祉	27 100.0	7 25.9	10 37.0	2 7.4	2 7.4	6 22.2	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	-	-	100.0	-	-	
	サービス業（他に分類されないもの）	97 100.0	43 44.3	41 42.3	5 5.2	3 3.1	5 5.2	
	その他	4 100.0	-	2 50.0	2 50.0	-	-	
	サービス業計	453 100.0	165 42.5	227 43.8	47 7.8	14 2.6	30 3.3	
	非製造業計	478 100.0	160 33.5	227 47.5	47 9.8	14 2.9	30 6.3	
	従業員規模	99人以下	28 100.0	12 42.9	8 28.6	3 10.7	4 14.3	1 3.6
		100～299人	362 100.0	112 30.9	182 50.3	38 10.5	9 2.5	21 5.8
300～999人		160 100.0	56 35.0	73 45.6	14 8.8	4 2.5	13 8.1	
1000～9999人		91 100.0	18 19.8	51 56.0	17 18.7	3 3.3	2 2.2	
1万人以上		9 100.0	1 11.1	6 66.7	2 22.2	-	-	
組合		214 100.0	49 22.9	109 50.9	37 17.3	7 3.3	12 5.6	
海外展開	している	117 100.0	22 18.8	67 57.3	18 15.4	4 3.4	6 5.1	
	していない	531 100.0	177 33.3	252 47.5	56 10.5	16 3.0	30 5.6	

附表48：問14付問①. 限定正社員と正社員の間における転換可否（1つだけ〇）

	n 数 /%	相互に転換 することが できる		正社員から 限定正社員 への転換のみ 可能		限定正社員から 正社員への 転換のみ可能		できない こととは	無 回 答
		あり	なし	あり	なし	あり	なし		
全体	248 100.0	65 26.2	7 2.8	25 10.1	21 8.5	130 52.4			
主たる業種	建設業	21 100.0	4 19.0	1 4.8	3 14.3	1 4.8	12 57.1		
	製造業	100.0	20.0	3.6	9.1	7.3	60.0		
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-		
	情報通信業	3 100.0	-	-	-	-	100.0		
	運輸業、郵便業	24 100.0	5 20.8	1 4.2	3 12.5	5 20.8	10 41.7		
	卸売業、小売業	51 100.0	19 37.3	1 2.0	5 9.8	4 7.8	22 43.1		
	金融業、保険業	7 100.0	4 57.1	-	-	-	3 42.9		
	不動産業、物品賃貸業	2 100.0	-	-	1 50.0	-	1 50.0		
	学術研究、専門・技術サービス業	5 100.0	2 40.0	1 20.0	-	-	2 40.0		
	宿泊業、飲食サービス業	19 100.0	5 26.3	-	2 10.5	3 15.8	9 47.4		
	生活関連サービス業、娯楽業	4 100.0	2 50.0	-	-	-	2 50.0		
	教育、学習支援業	8 100.0	1 12.5	-	1 12.5	-	6 75.0		
	医療、福祉	5 100.0	1 20.0	-	-	-	4 80.0		
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	-	-	-	-	-	-		
	サービス業（他に分類されないもの）	43 100.0	11 25.6	1 2.3	5 11.6	3 7.0	23 53.5		
	その他	1 100.0	-	-	-	-	100.0		
	サービス業計	71 100.0	20 28.2	2 2.8	7 9.9	6 8.5	36 50.7		
	非製造業計	193 100.0	54 28.0	5 2.6	20 10.4	17 8.8	97 50.3		
	従業員規模	99人以下	9 100.0	4 44.4	-	-	4 44.4	1 11.1	
		100～299人	135 100.0	33 24.4	3 2.2	14 10.4	9 6.7	76 56.3	
300～999人		60 100.0	17 28.3	3 5.0	3 5.0	3 5.0	34 56.7		
1000～9999人		41 100.0	10 24.4	1 2.4	1 19.5	3 7.3	19 46.3		
1万人以上		3 100.0	1 33.3	-	-	2 66.7	-		
組合	ある	83 100.0	18 21.7	4 4.8	11 13.3	11 13.3	39 47.0		
	ない	165 100.0	47 28.5	3 1.8	14 8.5	10 6.1	91 55.2		
海外展開	している	50 100.0	12 24.0	1 2.0	7 14.0	5 10.0	25 50.0		
	していない	197 100.0	53 26.9	6 3.0	18 9.1	16 8.1	104 52.8		

附表49：問15-1. 非正社員から正社員への転換制度や慣行（1つだけ〇）
付問①. 過去5年間における正社員転換者の有無（1つだけ〇）と転換者数（数値記入）

	n 数 /%	ある		専任 職には ないが 検討中		（ない （今後 も予定 なし）		無 回 答	n 数 /%	いた い	いな い	無 回 答	n 数 /%	1 0 0 人 以 上					平 均 （人）	中 央 値 （人）
		あり	なし	あり	なし	1 0 0 人 以 下	1 0 0 人 以 上							1 0 0 人 以 上	1 0 0 人 以 上	1 0 0 人 以 上	1 0 0 人 以 上			
全体	925 100.0	670 72.4	67 7.2	179 19.4	9 1.0	670 100.0	560 83.6	84 12.5	26 3.9	560 100.0	310 55.4	126 22.5	32 5.7	22 3.9	15 2.7	55 9.8	505 100.0	16.6	5.0	
主たる業種	建設業	68 100.0	40 58.8	9 13.2	19 27.9	9 13.2	40 100.0	34 85.0	5 12.5	34 100.0	16 47.1	10 29.4	3 8.8	2 5.9	3 8.8	3 8.8	31 100.0	13.1	8.0	
	製造業	238 100.0	173 72.7	19 8.0	43 18.1	3 1.3	173 100.0	134 77.5	33 19.1	6 3.5	134 100.0	79 59.0	26 19.4	8 6.0	4 3.0	3 2.2	14 10.4	120 23.8	16.0	5.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	23 100.0	12 52.2	2 8.7	9 39.1	0 0	12 100.0	9 75.0	3 25.0	0 0	9 100.0	5 55.6	2 22.2	1 11.1	1 11.1	1 11.1	1 11.1	1 11.1	13.5	6.5
	運輸業、郵便業	98 100.0	67 68.4	6 6.1	23 23.5	2 2.0	67 100.0	56 83.6	8 11.9	3 4.5	56 100.0	29 51.8	15 26.8	4 7.1	1 1.8	1 1.8	6 10.7	50 9.9	15.9	6.5
	卸売業、小売業	181 100.0	141 77.9	8 4.4	32 17.7	-	141 100.0	123 87.2	14 9.9	4 2.8	123 100.0	81 65.9	21 17.1	3 2.4	2 1.6	2 1.6	14 11.4	109 21.6	10.1	4.0
	金融業、保険業	21 100.0	14 66.7	3 14.3	4 19.0	-	14 100.0	11 78.6	2 14.3	1 7.1	11 100.0	4 36.4	3 27.3	-	1 9.1	1 18.2	1 1.8	3 38.3	26.0	10.0
	不動産業、物品賃貸業	7 100.0	6 85.7	1 14.3	-	-	6 100.0	6 66.7	1 33.3	-	6 100.0	5 50.0	-	-	1 25.0	-	1 1.8	5 9	23.6	3.0
	学術研究、専門・技術サービス業	17 100.0	12 70.6	1 5.9	4 23.5	-	12 100.0	9 75.0	2 16.7	1 8.3	12 100.0	5 41.7	3 22.0	-	1 11.1	-	1 1.8	6 35	30.7	10.0
	宿泊業、飲食サービス業	48 100.0	42 87.5	4 8.3	2 4.2	-	42 100.0	41 97.6	1 2.4	-	42 100.0	17 41.5	9 22.0	2 4.9	4 9.8	3 7.3	6 14.6	35 6.9	30.7	10.0
	生活関連サービス業、娯楽業	18 100.0	15 83.3	1 5.6	2 11.1	-	15 100.0	15 88.2	1 5.9	1 5.9	15 100.0	6 40.0	6 40.0	3 20.0	-	1 6.7	1 6.7	14 23.3	13.6	10.0
	教育、学習支援業	34 100.0	26 62.5	4 11.8	4 11.8	-	26 100.0	18 69.2	6 23.1	4 15.4	26 100.0	12 46.2	3 11.5	1 3.8	1 3.8	7 26.9	1 3.8	17 41.8	11.7	4.0
	医療、福祉	10 100.0	8 80.0	2 20.0	-	-	8 100.0	8 100.0	-	-	8 100.0	6 75.0	2 25.0	-	-	-	-	8 100.0	8	8
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	1 100.0	-	-	-	1 100.0	1 100.0	-	-	1 100.0	-	-	-	-	-	-	1 100.0	-	-
	サービス業（他に分類されないもの）	140 100.0	103 73.6	6 4.3	25 17.9	3 2.1	103 100.0	91 88.3	9 8.7	3 2.9	91 100.0	49 53.8	23 25.3	6 6.6	5 5.5	2 2.2	6 6.6	85 16.8	17.2	6.0
	その他	7 100.0	2 28.6	-	4 57.1	1 14.3	2 100.0	2 100.0	-	-	2 100.0	2 100.0	-	-	-	-	-	2 100.0	2	5.0
	サービス業計	224 100.0	174 77.7	16 7.1	31 13.8	3 1.3	174 100.0	156 89.7	12 6.9	6 3.4	156 100.0	77 49.4	41 26.3	10 6.4	9 5.8	6 3.8	13 8.3	143 28.3	20.6	8.0
	非製造業計	687 100.0	497 72.3	48 7.0	136 19.8	6 0.9	497 100.0	426 85.7	51 10.3	20 4.0	426 100.0	231 54.2	100 23.5	24 5.6	18 4.2	12 2.8	41 9.6	385 76.9	16.8	6.0
	従業員規模	99人以下	34 100.0	25 73.5	4 11.8	5 14.7	-	25 100.0	20 80.0	5 20.0	-	25 100.0	15 60.0	5 20.0	-	5 20.0	5 20.0	19 58.8	6.7	4.0
		100～299人	524 100.0	350 66.8	46 8.8	120 22.9	8 1.5	350 100.0	276 78.9	62 17.7	12 3.4	276 100.0	188 68.1	50 18.1	7 2.5	5 1.8	3 1.1	23 8.3	253 50.1	9.7
300～999人		237 100.0	191 80.6	13 5.5	32 13.5	0 0	191 100.0	174 91.1	14 7.3	1 0.5	191 100.0	92 52.9	48 27.6	12 6.9	7 4.0	1 0.6	14 8.0	160 81	12.5	6.5
1000～9999人		120 100.0	80 66.7	5 4.2	15 12.5	-	80 100.0	66 82.5	11 13.8	-	80 100.0	48 60.0	21 26.3	3 3.8	1 1.3	8 10	69 88	40.3	18.0	
1万人以上		10 100.0	8 80.0	2 20.0	-	-	8 100.0	8 100.0	-	-	8 100.0	-	-	-	1 12.5	3 37.5	4 50.0	250	273.0	
組合	ある	291 100.0	212 72.9	20 6.9	58 19.9	1 0.3	212 100.0	176 83.0	26 12.3	10 4.7	176 100.0	85 48.3	38 21.6	14 8.0	6 3.4	9 5.1	24 13.6	152 30.1	23.2	7.0
	ない	633 100.0	458 72.4	47 7.4	120 19.0	8 1.3	458 100.0	384 83.8	58 12.7	16 3.5	384 100.0	225 58.4	88 22.9	18 4.7	16 4.2	6 1.6	31 8.0	353 69.9	13.7	6.0
海外展開	している	159 100.0	124 78.0	11 6.9	22 13.8	1 0.7	124 100.0	83 79.0	18 14.5	8 6.5	124 100.0	58 49.0	22 21.4	9 9.2	5 5.1	10 10.2	88 17.4	25.0	6.5	
	していない	762 100.0	544 71.4	56 7.3	155 20.3	9 1.2	544 100.0	460 84.6	66 12.1	18 3.3	460 100.0	262 57.0	104 22.6	23 5.0	17 3.7	10 2.2	46 9.6	416 82.4	14.8	5.0

附表50：問15-2. 正社員から非正社員への転換制度や慣行（1つだけ○）

	n 数 /%	ある	現在 入 ・ 実 態 を 検 討 中	ない (今 後 も 予 定 なし)	無 回 答	
全 体	925 100.0	277 29.9	63 6.8	557 60.2	28 3.0	
主たる業種	建設業	68 100.0	11 16.2	4 5.9	51 75.0	2 2.9
	製造業	238 100.0	66 27.7	12 5.0	150 63.0	10 4.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-
	情報通信業	23 100.0	6 26.1	4 17.4	13 56.5	-
	運輸業、郵便業	98 100.0	29 29.6	5 5.1	59 60.2	5 5.1
	卸売業、小売業	181 100.0	62 34.3	10 5.5	108 59.7	1 0.6
	金融業、保険業	51 100.0	8 15.7	1 1.9	42 82.4	-
	不動産業、物品賃貸業	7 100.0	3 42.9	1 14.3	3 42.9	-
	学術研究、専門・技術サービス業	17 100.0	2 11.8	1 5.9	13 76.5	1 5.9
	宿泊業、飲食サービス業	48 100.0	15 31.3	7 14.6	25 52.1	1 2.1
	生活関連サービス業、娯楽業	18 100.0	4 22.2	2 11.1	12 66.7	-
	教育、学習支援業	24 100.0	8 33.3	3 12.5	12 50.0	1 4.2
	医療、福祉	34 100.0	18 52.9	1 2.9	15 44.1	-
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	-	-	-	-
	サービス業（他に分類されないもの）	140 100.0	44 31.4	11 7.9	79 56.4	6 4.3
	その他	7 100.0	1 14.3	-	5 71.4	1 14.3
	サービス業計	224 100.0	65 29.0	22 9.8	129 57.6	8 3.6
非製造業計	687 100.0	211 30.7	51 7.4	407 59.2	18 2.6	
従業員規模	99人以下	34 100.0	10 29.4	6 17.6	17 50.0	1 2.9
	100～299人	524 100.0	157 30.0	40 7.6	311 59.4	16 3.1
	300～999人	237 100.0	74 31.2	9 3.8	148 62.4	6 2.5
	1000～9999人	120 100.0	35 29.2	6 5.0	74 61.7	5 4.2
	1万人以上	10 100.0	1 10.0	2 20.0	7 70.0	-
組労働	ある	291 100.0	78 26.8	12 4.1	191 65.6	10 3.4
	ない	633 100.0	199 31.4	51 8.1	365 57.7	18 2.8
事業の海外展開	している	159 100.0	36 22.6	8 5.0	106 66.7	9 5.7
	していない	762 100.0	241 31.6	54 7.1	449 58.9	18 2.4

付問. 過去5年間における正社員転換者の有無（1つだけ○）と転換者数（数値記入）

	n 数 /%	いた い ない	無 回 答	転換者数						平均 (人)	中央 値 (人)			
				0 人 以下	1 人	2 人	3 人	4 人	5 人以上					
全 体	277 100.0	210 75.8	51 18.4	16 5.8	210 66.2	139 50.0	42 15.2	5 1.8	5 1.8	6 2.2	13 4.7	197 71.1	11.8	3.0
主たる業種	建設業	68 100.0	41 60.3	11 16.2	9 13.3	66 97.0	31 45.6	9 13.3	2 2.9	2 2.9	1 1.4	45 66.2	10.5	9.5
	製造業	238 100.0	66 27.7	17 7.1	3 1.3	211 88.7	119 50.0	21 9.5	2 0.9	1 0.4	1 0.4	145 61.0	11.6	3.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	23 100.0	5 21.7	1 4.3	-	19 83.3	4 17.4	1 4.3	-	-	-	5 21.7	5.0	1.0
	運輸業、郵便業	98 100.0	29 29.6	4 4.1	3 3.1	65 66.3	11 11.2	2 2.0	1 1.0	2 2.0	1 1.0	21 21.4	24.1	8.0
	卸売業、小売業	181 100.0	48 26.5	12 6.6	2 1.1	121 66.8	33 18.2	8 4.4	2 1.1	1 0.5	4 2.2	44 24.3	8.3	3.0
	金融業、保険業	51 100.0	6 11.8	1 1.9	1 1.9	45 88.2	3 5.9	1 1.9	-	-	1 1.9	5 9.8	21.0	2.0
	不動産業、物品賃貸業	7 100.0	3 42.9	2 28.6	1 14.3	4 57.1	2 28.6	2 28.6	-	-	-	2 28.6	3.5	3.5
	学術研究、専門・技術サービス業	17 100.0	2 11.8	1 5.9	-	14 81.2	1 5.9	1 5.9	-	-	-	1 5.9	10.0	10.0
	宿泊業、飲食サービス業	48 100.0	15 31.3	2 4.2	-	33 68.7	10 20.8	2 4.2	-	-	1 2.1	12 25.0	5.1	3.0
	生活関連サービス業、娯楽業	18 100.0	4 22.2	1 5.6	-	13 72.2	4 22.2	-	-	-	-	4 22.2	1.8	1.5
	教育、学習支援業	24 100.0	8 33.3	1 4.2	1 4.2	15 62.5	7 29.2	-	-	-	-	6 25.0	8.2	4.0
	医療、福祉	34 100.0	15 44.1	1 2.9	2 5.9	18 52.9	12 35.3	1 2.9	-	-	2 5.9	13 38.2	3.1	2.0
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	サービス業（他に分類されないもの）	140 100.0	44 31.4	8 5.7	3 2.1	96 68.6	20 14.3	6 4.3	1 0.7	2 1.4	3 2.1	30 21.4	17.5	5.0
	その他	7 100.0	1 14.3	-	-	6 85.7	1 14.3	-	-	-	-	1 14.3	3.0	3.0
	サービス業計	224 100.0	65 29.0	11 4.9	3 1.3	148 66.1	34 15.1	9 4.0	1 0.4	2 0.9	4 1.8	47 20.9	12.9	4.0
非製造業計	687 100.0	211 30.7	51 7.4	13 1.9	407 59.3	108 15.7	20 2.9	1 0.1	3 0.4	5 0.7	152 22.1	11.8	3.5	
従業員規模	99人以下	34 100.0	10 29.4	6 17.6	1 2.9	24 70.6	6 17.6	4 11.8	-	-	-	3 8.8	8.2	5.0
	100～299人	524 100.0	157 30.0	40 7.6	16 3.1	327 62.4	94 17.9	22 4.2	2 0.4	8 1.5	116 22.1	5.0	3.0	
	300～999人	237 100.0	74 31.2	9 3.8	6 2.5	154 65.0	33 14.0	13 5.5	2 0.8	8 3.4	51 21.5	13.4	5.0	
	1000～9999人	120 100.0	35 29.2	6 5.0	5 4.2	85 70.8	14 11.7	2 1.7	1 0.8	2 1.7	25 20.8	41.5	22.5	
	1万人以上	10 100.0	1 10.0	2 20.0	-	8 80.0	1 10.0	-	-	-	-	1 10.0	-	-
組労働	ある	291 100.0	78 26.8	12 4.1	10 3.4	211 72.4	65 22.4	18 6.5	4 1.5	4 1.5	57 21.3	23.4	10.0	
	ない	633 100.0	199 31.4	51 8.1	13 2.0	434 68.6	112 17.5	24 3.8	1 0.1	1 0.1	8 1.2	140 22.1	7.0	3.0
事業の海外展開	している	159 100.0	36 22.6	8 5.0	10 6.3	123 77.4	35 22.0	8 5.1	4 2.6	5 3.1	25 15.7	14.2	5.0	
	していない	762 100.0	241 31.6	54 7.1	11 1.4	507 66.5	125 16.3	34 4.5	4 0.5	5 0.7	117 15.4	11.4	3.0	

附表5 1：問15-1及び2. 正社員⇄非正社員間における相互転換の可否

	n 数 /%	正社員⇄非正社員 が正社員 可能		正社員⇄非正社員 が非正社員 可能		正社員⇄非正社員 が正社員 可能		正社員⇄非正社員 が非正社員 可能		正社員⇄非正社員 が正社員 可能		正社員⇄非正社員 が非正社員 可能		
		正社員 可能	非正社員 可能	正社員 可能	非正社員 可能	正社員 可能	非正社員 可能	正社員 可能	非正社員 可能	正社員 可能	非正社員 可能	正社員 可能	非正社員 可能	
全体	925 100.0	231 25.0	427 46.2	44 4.8	209 22.6	14 1.5	307 33.2	417 45.1	31 3.4	155 16.8	18 1.6			
主たる業種	建設業	68 100.0	6 8.8	33 48.5	5 7.4	23 33.8	1 1.5	12 17.6	36 52.9	3 4.4	16 23.5	1 1.5		
	製造業	238 100.0	59 24.8	108 45.4	6 2.5	58 24.4	7 2.9	75 31.5	110 46.2	2 0.8	43 18.1	8 3.4		
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	情報通信業	23 100.0	6 26.1	6 26.1	-	11 47.8	-	8 34.8	6 26.1	2 8.7	7 30.4	-	-	
	運輸業、郵便業	98 100.0	19 19.4	46 46.9	10 10.2	21 21.4	2 2.0	26 26.5	45 45.9	8 8.2	17 17.3	2 2.0		
	卸売業、小売業	181 100.0	55 30.4	86 47.5	7 3.9	33 18.2	-	67 37.0	82 45.3	5 2.8	27 14.9	-	-	
	金融業、保険業	21 100.0	4 19.0	10 47.6	4 19.0	3 14.3	-	7 33.3	10 47.6	2 9.5	2 9.5	-	-	
	不動産業、物品賃貸業	17 100.0	2 42.9	9 42.9	-	5 14.3	1 4.3	3 42.9	9 42.9	-	4 14.3	1 4.3		
	学術研究、専門・技術サービス業	48 100.0	15 31.3	26 54.2	-	6 12.5	2 4.2	21 43.8	24 50.0	1 2.1	1 2.1	1 2.1		
	宿泊業、飲食サービス業	4 100.0	4 22.2	2 72.2	-	1 5.6	-	9 33.3	6 66.7	-	-	-	-	
	教育、学習支援業	24 100.0	7 29.2	8 33.3	1 4.2	8 33.3	-	10 41.7	5 20.8	1 4.2	8 33.3	-	-	
	医療、福祉	34 100.0	16 47.1	10 29.4	2 5.9	6 17.6	-	19 55.9	11 32.4	-	4 11.8	-	-	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	-	-	-	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	
	サービス業（他に分類されないもの）	140 100.0	34 24.3	68 48.6	9 6.4	27 19.3	2 1.4	48 34.3	63 45.0	6 4.3	21 15.0	2 1.4		
	その他	7 100.0	1 14.3	1 14.3	-	5 71.4	-	1 14.3	1 14.3	-	5 71.4	-	-	
	サービス業計	224 100.0	55 24.6	116 51.8	9 4.0	40 17.9	4 1.8	79 35.3	108 48.2	7 3.1	20 8.9	10 4.5		
	非製造業計	687 100.0	172 25.0	319 46.4	38 5.5	151 22.0	7 1.0	232 33.8	307 44.7	29 4.2	99 14.4	20 2.9		
	従業員規模	99人以下	34 100.0	9 26.5	16 47.1	1 2.9	8 23.5	-	14 41.2	12 35.3	2 5.9	6 17.6	-	-
		100～299人	524 100.0	126 24.0	218 41.6	29 5.5	143 27.3	8 1.5	176 33.6	213 40.6	19 3.6	107 20.4	9 1.7	
		300～999人	237 100.0	64 27.0	124 52.3	10 4.2	36 15.2	3 1.3	76 32.1	125 52.7	7 3.0	26 11.0	3 1.3	
1000～9999人		120 100.0	31 25.8	62 51.7	4 3.3	20 16.7	3 2.5	38 31.7	60 50.0	3 2.5	16 13.3	3 2.5		
1万人以上		10 100.0	1 10.0	7 70.0	-	2 20.0	-	3 30.0	7 70.0	-	-	-	-	
組労働		291 100.0	64 22.0	142 48.8	14 4.8	65 22.3	6 2.1	78 26.8	148 50.9	12 4.1	47 16.2	6 2.1		
ない	118 100.0	4 26.4	13 45.0	1 4.7	6 22.6	1 1.3	9 36.2	12 42.5	3 3.0	16 16.9	1 1.4			
事業海外展開	している	159 100.0	29 18.2	88 55.3	6 3.8	28 17.6	8 5.0	39 24.5	89 56.0	4 2.5	19 11.9	8 5.0		
	していない	762 100.0	202 26.5	338 44.4	38 5.0	179 23.5	5 0.7	267 35.0	328 43.0	27 3.5	134 17.6	6 0.8		

附表5 2：問16. 同業他社と比較した労働生産性や就労意欲の評価（点数※）（それぞれ1つだけ○）

労働生産性（従業員一人当たりの付加価値）

※評価点数は「高い」×1.0点+「どちらかといえば高い」×0.5点+「何とも言えない」×0点+「どちらかといえば低い」×(-0.5点)+「低い」×(-1点)で算出。

	n 数 /%	労働生産性					無回答	労働生産性 (点)		
		高い	どちらか といえば 高い	何とも 言えない	どちらか といえば 低い	低い				
全体	1003 100.0	58 5.8	310 30.9	500 49.9	100 10.0	14 1.4	21 2.1	14.85		
主たる業種	建設業	80 100.0	6 7.5	32 40.0	37 46.3	4 5.0	1 1.3	-	23.70	
	製造業	256 100.0	8 3.1	74 28.9	134 52.3	31 12.1	5 2.0	4 1.6	9.50	
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	-	1 100.0	-	-	-	0.00	
	情報通信業	26 100.0	-	10 38.5	13 50.0	1 3.8	-	2 7.7	17.35	
	運輸業、郵便業	113 100.0	5 4.4	26 23.0	64 56.6	14 12.4	2 1.8	2 1.8	7.90	
	卸売業、小売業	188 100.0	11 5.9	64 34.0	85 45.2	24 12.8	1 0.5	3 1.6	16.00	
	金融業、保険業	25 100.0	2 8.0	7 28.0	12 48.0	1 4.0	1 8.0	2 8.0	16.00	
	不動産業、物品賃貸業	8 100.0	3 37.5	2 25.0	2 25.0	1 12.5	-	-	43.75	
	学術研究、専門・技術サービス業	19 100.0	5 26.3	6 31.6	6 31.6	2 10.5	-	-	36.85	
	宿泊業、飲食サービス業	50 100.0	1 2.0	16 32.0	25 50.0	5 10.0	2 4.0	1 2.0	9.00	
	生活関連サービス業、娯楽業	19 100.0	-	6 31.6	10 52.6	2 10.5	-	1 5.3	10.55	
	教育、学習支援業	25 100.0	2 8.0	7 28.0	16 64.0	-	-	-	22.00	
	医療、福祉	36 100.0	2 5.6	8 22.2	22 61.1	2 5.6	1 2.8	1 2.8	11.10	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	-	-	-	1 100.0	-	-	-50.00	
	サービス業（他に分類されないもの）	149 100.0	13 8.7	50 33.6	69 46.3	12 8.1	1 0.7	4 2.7	20.75	
	その他	7 100.0	-	28 28.6	57 57.1	-	-	-	14.30	
	サービス業計	238 100.0	19 8.0	78 32.8	110 46.2	22 9.2	3 1.3	6 2.5	18.50	
	非製造業計	747 100.0	50 6.7	236 31.6	366 49.0	69 9.2	12 1.6	17 2.3	16.70	
	従業員規模	99人以下	44 100.0	2 4.5	17 38.6	20 45.5	3 6.8	0 0.0	2 4.5	20.45
		100～299人	576 100.0	34 5.9	187 32.5	281 48.8	58 10.1	5 0.9	11 1.9	16.23
300～999人		245 100.0	16 6.5	70 28.6	122 49.8	24 9.8	5 2.0	8 3.3	13.88	
1000～9999人		127 100.0	5 3.9	31 24.4	73 57.5	14 11.0	4 3.1	0 0.0	7.48	
1万人以上		15 100.0	1 6.7	5 45.5	8 36.4	1 9.1	0 0.0	0 0.0	27.27	
設立年		1959年以前	367 100.0	20 5.4	89 24.3	198 54.0	47 12.8	9 2.5	4 1.1	8.65
	1960年代	192 100.0	9 4.7	57 29.7	102 53.1	20 10.4	-	4 2.1	14.35	
	1970年代	168 100.0	9 5.4	55 32.7	80 47.6	14 8.3	1 0.6	9 5.4	17.00	
	1980年代	110 100.0	7 6.4	46 41.8	45 40.9	7 8.2	1 0.9	2 1.8	22.30	
	1990年代	80 100.0	6 7.5	31 38.8	38 47.5	3 3.8	2 2.5	-	22.50	
	2000年代	71 100.0	7 9.9	27 38.0	29 40.8	6 8.5	1 1.4	1 1.4	23.25	
	2010年以降	15 100.0	-	5 33.3	8 53.3	1 6.7	-	1 6.7	13.30	

		n 数 / %	高 い	い ど ち ら か と 高 い	何 と も 言 え な い	い ど ち ら か と 低 い	低 い	無 回 答	評 価 生 産 性 の 差
全体		1003 100.0	58 5.8	310 30.9	500 49.9	100 10.0	14 1.4	21 2.1	14.85
組合 あり	あり	310 100.0	18 5.8	72 23.2	170 54.8	40 12.9	7 2.3	3 1.0	8.65
	なし	692 100.0	40 5.8	238 34.4	329 47.5	60 8.7	7 1.0	18 2.6	17.65
海外 展開 あり	展開している	172 100.0	9 5.2	55 32.0	84 48.8	21 12.2	1 0.6	2 1.2	14.50
	していない	827 100.0	49 5.9	253 30.6	414 50.1	79 9.6	13 1.6	19 2.3	14.80
引上げ あり	Aである	377 100.0	25 6.6	139 36.9	163 43.2	42 11.1	4 1.1	4 1.1	18.40
	何とも言えない	230 100.0	13 5.7	55 23.9	139 60.4	15 6.5	5 2.2	3 1.3	12.20
A あり	Aである	368 100.0	19 5.2	111 30.2	182 49.5	41 11.1	5 1.4	10 2.7	13.32
	何とも言えない	138 100.0	4 2.9	37 26.8	82 59.4	10 7.2	2 1.4	2 2.2	11.30
A あり	Aである	94 100.0	5 5.3	40 42.6	41 43.6	6 6.4	1 1.1	1 1.1	22.34
	何とも言えない	100 100.0	4 4.6	36 36.1	46 46.1	10 10.5	1 1.8	0 0.9	15.60
A あり	Aである	266 100.0	7 2.6	72 27.1	154 57.9	27 10.2	3 1.1	3 1.1	9.95
	何とも言えない	488 100.0	40 8.2	152 31.1	232 47.5	47 9.6	7 1.4	10 2.0	17.52
A あり	Aである	205 100.0	14 6.8	73 35.6	87 42.4	24 11.7	2 1.0	5 2.4	17.75
	何とも言えない	444 100.0	17 3.8	121 27.3	252 56.8	44 9.9	6 1.4	4 0.9	11.10
A あり	Aである	331 100.0	25 7.6	111 33.5	152 45.9	30 9.1	6 1.8	7 2.1	17.98
	何とも言えない	219 100.0	10 4.6	79 36.1	101 46.1	23 10.5	4 1.8	2 0.9	14.42
A あり	Aである	312 100.0	18 5.8	97 31.1	153 49.0	37 11.9	3 1.0	4 1.3	17.87
	何とも言えない	456 100.0	30 6.6	142 31.1	243 53.3	27 5.9	8 1.3	8 1.8	9.76
A あり	Aである	210 100.0	9 4.3	65 31.0	94 44.8	34 16.2	4 1.9	4 1.9	12.12
	何とも言えない	665 100.0	45 6.8	227 34.1	306 46.0	63 9.5	12 1.8	12 1.8	17.29
A あり	Aである	254 100.0	9 3.5	60 23.6	155 61.0	24 9.4	2 0.8	4 1.6	9.84
	何とも言えない	61 100.0	3 4.9	18 29.5	28 45.9	12 19.7	0 0.0	0 0.0	9.84
A あり	Aである	309 100.0	18 5.8	103 33.3	152 49.2	29 9.4	3 1.0	4 1.3	16.83
	何とも言えない	462 100.0	23 5.0	145 31.4	240 51.9	42 9.1	6 1.3	6 1.3	12.08
A あり	Aである	253 100.0	20 7.9	84 33.2	119 47.0	25 9.9	3 1.2	3 0.8	18.38
	何とも言えない	526 100.0	21 4.0	162 30.8	280 53.2	48 9.1	7 1.5	7 1.3	13.31
A あり	Aである	194 100.0	16 8.2	59 30.4	86 44.3	26 13.4	3 1.5	4 2.2	15.21
	何とも言えない	22 100.0	2 9.1	7 31.8	12 54.5	-	-	1 4.5	25.00
A あり	正社員のみ	65 100.0	6 9.2	19 29.2	34 52.3	4 6.2	1 1.5	1 1.5	19.20
	正社員(十限定正社員) + 無期契約の 非正社員のみ	313 100.0	14 4.5	96 30.7	161 51.4	31 9.9	7 1.3	7 2.2	13.60
A あり	現状より(やや)増加する(と思う)	267 100.0	17 6.4	92 34.5	125 46.8	26 9.7	4 1.5	3 1.1	17.30
	横ばいで推移する(増減はほとんどない)	308 100.0	15 4.9	96 30.8	165 53.6	29 9.4	4 1.3	-	14.30
A あり	現状より(やや)減少する(と思う)	194 100.0	16 1.3	59 28.0	86 49.3	26 18.7	3 2.7	-	3.25
	分からない	199 100.0	11 5.5	65 27.6	104 52.3	18 9.0	2 1.0	9 4.5	13.80
A あり	現状より(やや)増加する(と思う)	199 100.0	12 6.0	79 39.7	87 43.7	19 9.5	2 1.0	-	20.10
	横ばいで推移する(増減はほとんどない)	320 100.0	17 5.3	91 28.4	177 55.3	31 9.7	4 1.3	-	13.35
A あり	現状より(やや)減少する(と思う)	74 100.0	2 2.7	21 28.4	35 47.3	12 16.2	3 4.1	1 1.4	4.70
	分からない	20 100.0	-	5 25.0	10 50.0	5 25.0	-	-	0.00
A あり	多様な正社員区分を新設(既にある場合は 拡充)することを検討し得る	192 100.0	10 5.2	70 36.5	88 45.8	20 10.4	2 1.0	2 1.0	17.25
	多様な正社員区分を新設・拡充する ことは考えにくい	286 100.0	16 5.6	128 28.7	144 50.3	36 12.6	6 2.1	7 0.7	11.55
A あり	分からない	30 100.0	3 6.5	139 30.3	161 53.2	32 7.0	5 1.1	9 2.0	17.05
	Aである	596 100.0	40 6.7	205 34.4	282 47.3	49 8.2	10 1.7	10 1.7	18.10
A あり	どちらかというA	295 100.0	14 4.7	86 29.2	158 53.6	33 11.2	2 0.7	2 0.7	13.00
	何とも言えない	70 100.0	1 1.4	19 14.3	45 64.3	9 12.9	2 2.9	3 4.3	-0.80
A あり	どちらかというB	14 100.0	3 21.4	1 7.1	5 35.7	5 35.7	-	-	7.10
	Bである	6 100.0	-	1 16.7	3 50.0	2 33.3	-	-	-8.30
A あり	Aである	265 100.0	27 10.2	95 35.8	111 41.9	24 9.1	3 1.1	5 1.9	22.45
	どちらかというA	391 100.0	12 3.1	127 32.5	204 52.2	41 10.5	5 1.3	2 0.5	12.80
A あり	何とも言えない	241 100.0	10 4.1	60 24.9	134 55.6	26 10.8	5 2.1	6 2.5	9.05
	どちらかというB	46 100.0	5 10.9	10 21.7	25 54.3	5 10.9	1 2.2	-	14.10
A あり	Bである	16 100.0	1 6.3	6 37.5	7 43.8	2 12.5	-	-	18.80
	Aである	79 100.0	8 10.1	33 41.8	28 35.4	8 10.1	2 2.5	-	23.45
A あり	どちらかというA	231 100.0	11 4.8	80 34.6	108 46.8	27 11.7	1 0.4	1 0.7	15.85
	何とも言えない	387 100.0	21 5.4	109 28.2	211 54.5	32 8.3	6 1.6	8 2.1	13.75
A あり	どちらかというB	188 100.0	8 4.3	56 29.8	96 51.1	23 12.2	3 1.6	3 1.1	11.50
	Bである	74 100.0	2 9.5	21 28.4	37 50.0	7 9.5	2 2.7	-	16.25
A あり	Aである	68 100.0	9 13.2	25 36.8	25 36.8	7 10.3	-	2 2.9	26.45
	どちらかというA	277 100.0	17 6.1	97 35.0	139 50.2	22 7.9	1 0.4	1 0.4	19.25
A あり	何とも言えない	355 100.0	14 3.9	95 26.8	198 55.8	34 9.6	7 2.0	7 2.0	10.50
	どちらかというB	251 100.0	16 6.4	78 31.1	120 47.8	29 11.6	5 2.0	3 1.2	14.15
A あり	Bである	35 100.0	2 5.7	14 40.0	14 40.0	4 11.4	-	-	20.00

		n 数 / %	高 い	い ど ち ら か と 高 い	何 と も 言 え な い	い ど ち ら か と 低 い	低 い	無 回 答	評 価 生 産 性 の 差
全体		1003 100.0	58 5.8	310 30.9	500 49.9	100 10.0	14 1.4	21 2.1	14.85
A あり	Aである	62 100.0	2 3.2	24 38.7	24 38.7	7 11.3	2 3.2	3 4.8	13.70
	どちらかというA	328 100.0	22 6.7	102 31.1	152 46.3	46 14.0	3 0.9	3 0.9	14.35
A あり	何とも言えない	347 100.0	17 4.9	99 28.5	198 57.1	24 6.9	5 1.4	4 1.2	14.30
	どちらかというB	202 100.0	10 5.0	67 33.2	102 51.0	15 7.4	4 2.0	1 1.5	15.90
A あり	Bである	46 100.0	7 15.2	16 34.8	18 39.1	4 8.7	-	2 2.2	28.25
	Aである	121 100.0	10 8.3	39 32.2	50 41.3	14 11.6	4 3.3	4 3.3	15.30
A あり	社内公募制度 (必要な人材要件を公示し社内求人する制度)	32 100.0	4 12.5	15 46.9	12 37.5	1 3.1	-	-	34.40
	社員が自ら希望部署等に乗り込む制度	120 100.0	7 5.8	32 26.7	62 51.7	12 10.9	4 3.3	3 2.5	10.85
A あり	複線型人事制度 (管理職、専門職、専任職コース等)	73 100.0	3 4.1	24 32.9	41 56.2	2 2.7	2 1.4	-	16.50
	評価、昇進等に対する苦情処理制度	295 100.0	17 5.8	89 30.2	155 52.5	29 9.8	5 1.7	-	14.30
A あり	役職定年制・任期制	326 100.0	20 6.1	101 31.0	163 50.0	33 10.1	6 1.8	3 0.9	14.75
	降格・降職制度	280 100.0	13 4.6	81 28.9	149 53.2	30 10.7	3 1.1	4 1.4	12.60
A あり	出向・転籍制度	82 100.0	3 3.7	15 18.3	54 65.9	9 11.0	1 1.2	-	6.15
	早期退職者優遇制度								

就労意欲

※評価点数は「高い」×1.0点+「どちらかといえば高い」×0.5点+「何とも言えない」×0.0点+「どちらかといえば低い」×(-0.5点)+「低い」×(-1.0点)で算出。

Main table with columns for '就労意欲' and '評価点数' across various categories like '全体', '主たる業種', '従業員規模', '設立年', '組労働', '事業・競争戦略', and '雇われ社員'.

Summary table for '就労意欲' with columns for '評価点数' and '就労意欲' across various categories like '全体', '多様な正社員', 'A型正社員', '人材育成', '職務経歴', '就業形態', and '正社員制'.

附表 5 3 : 問 1 7 . 労働生産性や就業意欲を高めるために取り組んでいる雇用管理事項 (該当すべてに○)

Main table with columns for measures (e.g., 評価状況, 希望を踏まえた配属, etc.) and rows for various employee categories (全体, 正社員, 限定正社員, 非正社員) and industries (建設業, 製造業, etc.).

正社員と非正社員全般を雇用している企業（有効回答のみ）ベース

Main data table showing employment statistics for full-time and non-full-time employees across various industries and company types. Columns include industry, employee count, and percentage of total employees.

正社員と限定正社員と非正社員全般を雇用している企業（有効回答のみ）ベース

Secondary data table showing employment statistics for full-time, limited full-time, and non-full-time employees across various industries and company types. Columns include industry, employee count, and percentage of total employees.

		n数/ %	評価に対する 納得性の向上	希望を踏まえた 配置転換	業務遂行に伴う 裁量権の拡大	業務・処遇管理 単位での	優秀な人材の 確保・登用	異進や賃金ア ップ	能力・成果等 に見合った	能力開発機 会の充実	働けるだけ長 期・安定的に	柔軟化	長時間労働 対策やメン タルヘルス 対策	有給休暇の 取得促進	職場の人間 関係やシフ トの円滑化	仕事と育児 ・介護・傷 病等	公正待遇（男 女関係）、 雇用区分 等	経営戦略 部門・機 場	無回答	平均選抜 数（個）
全体		109	73	42	13	28	53	71	45	67	44	62	44	67	62	56	50	-	7.1	
限定正社員	主たる業種	建設業	5	4	2	2	1	5	4	4	4	2	4	2	3	4	3	-	9.6	
	製造業	100	80	40	40	20	100	80	80	80	80	80	40	40	60	80	80	60	7.9	
	電気・ガス・熱供給・水道業	100	75	37.5	25	25	50	62.5	50	56.3	43.8	62.5	43.8	75.0	68.8	62.5	56.3	-	-	
	情報通信業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	運輸業、郵便業	10	6	4	1	3	4	6	2	3	3	7	3	5	3	3	4	-	5.7	
	卸売業、小売業	100	60	40	10	30	40	60	20	30	30	70	30	50	30	30	40	-	7.2	
	金融業、保険業	31	18	12	1	1	22	19	22	20	23	19	14	20	21	11	10	-	9.4	
	不動産業、物品賃貸業	5	4	1	-	-	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	-	-	
	学術研究、専門・技術サービス業	100	80	20	-	-	40	80	80	80	100	100	80	80	80	80	80	-	6.3	
	宿泊業、飲食サービス業	10	6	3	1	3	5	7	7	4	6	4	4	5	6	3	5	-	6.9	
	生活関連サービス業、娯楽業	100	60	30	10	30	50	70	1	40	60	40	40	50	60	30	70	-	3.5	
	教育、学習支援業	100	50	-	-	50	50	50	50	-	-	50	-	50	50	50	50	-	3.0	
	医療、福祉	100	50	50	-	50	50	50	50	-	-	50	-	50	50	50	50	-	6.5	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	2	2	2	-	1	1	2	2	1	1	1	-	1	1	1	1	-	-	
	サービス業（他に分類されないもの）	23	17	10	4	14	15	10	16	16	7	11	8	13	12	9	10	-	7.0	
	その他	100	73.9	43.5	17.4	21.7	60.9	65.2	43.5	69.6	30.4	47.8	34.8	56.5	52.2	39.1	43.5	-	-	
	従業員規模	サービス業計	38	26	15	5	11	20	25	14	23	13	17	14	21	18	19	15	-	6.7
	非製造業計	100	68.4	39.5	13.2	28.9	52.6	65.8	36.8	60.5	34.2	44.7	36.8	55.3	47.4	50.0	39.5	-	7.0	
	99人以下	100	65.6	38.7	9.7	25.8	48.4	65.6	39.8	62.4	39.8	55.9	39.8	50.1	45.8	49.5	44.1	-	6.0	
	100～299人	33	33	16	5	11	24	29	13	66	33	33	33	66	27	26	22	-	6.0	
300～999人	100	64.7	31.4	9.8	21.6	47.1	56.9	25.5	56.9	25.5	41.2	31.4	52.9	51.0	43.1	41.2	-	8.1		
1000～9999人	100	63.3	50.0	13.3	33.3	43.3	73.3	73.3	66.7	53.3	73.3	53.3	70.0	70.0	53.3	46.7	-	8.3		
1万人以上	23	73.7	43.5	17.4	30.3	65.2	69.6	43.5	60.9	30.4	47.8	34.8	56.5	52.2	39.1	43.5	-	9.5		
組労働	ある	100	100	0	-	-	100	50	100	50	100	100	100	100	100	100	100	-	7.9	
ない	100	74.4	46.2	17.9	23.1	48.7	69.2	51.3	56.4	43.6	69.2	48.7	66.7	61.5	56.4	53.8	-	6.7		
事業の海外展開	している	100	62.9	34.3	8.4	27.4	46.6	62.9	35.7	64.3	38.6	50.9	35.7	54.3	54.3	48.6	41.4	-	8.6	
していない	100	37.0	22.2	12.5	20.5	28.3	37.0	27.1	34.3	25.7	35.7	25.7	44.7	45.7	51.4	60.6	-	6.6		
非正社員全般	全体	109	73	42	13	28	53	71	45	67	44	62	44	67	62	56	50	-	5.5	
主たる業種	建設業	5	4	2	2	1	5	4	4	4	2	4	2	3	4	3	-	-	6.8	
製造業	100	80	40	40	20	100	80	80	80	80	80	40	40	60	80	80	60	-	6.1	
電気・ガス・熱供給・水道業	100	75	37.5	25	25	50	62.5	50	56.3	43.8	62.5	43.8	75.0	68.8	62.5	56.3	-	-		
情報通信業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
運輸業、郵便業	10	6	4	1	3	4	6	2	3	3	7	3	5	3	3	4	-	4.5		
卸売業、小売業	100	60	40	10	30	40	60	20	30	30	70	30	50	30	30	40	-	5.5		
金融業、保険業	31	18	12	1	1	22	19	22	20	23	19	14	20	21	11	10	-	5.4		
不動産業、物品賃貸業	5	4	1	-	-	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	-	-		
学術研究、専門・技術サービス業	100	80	20	-	-	40	80	80	80	100	100	80	80	80	80	80	-	5.0		
宿泊業、飲食サービス業	10	6	3	1	3	5	7	7	4	6	4	4	5	6	3	5	-	4.7		
生活関連サービス業、娯楽業	100	60	30	10	30	50	70	1	40	60	40	40	50	60	30	70	-	3.0		
教育、学習支援業	100	50	-	-	50	50	50	50	-	-	50	-	50	50	50	50	-	1.0		
医療、福祉	100	50	50	-	50	50	50	50	50	50	50	-	50	50	50	50	-	7.0		
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	2	2	2	-	1	2	2	2	1	1	1	-	1	1	1	1	-	-		
サービス業（他に分類されないもの）	23	17	10	4	14	15	10	16	16	7	11	8	13	12	9	10	-	6.2		
その他	100	60.9	26.1	4.3	13.0	56.5	52.2	21.7	65.2	39.1	47.8	34.8	56.5	52.2	39.1	43.5	-	-		
従業員規模	サービス業計	38	18	6	2	6	20	20	6	21	13	14	12	23	17	19	14	-	5.5	
非製造業計	100	68.4	39.5	13.2	28.9	52.6	65.8	36.8	60.5	34.2	44.7	36.8	55.3	47.4	50.0	39.5	-	5.4		
99人以下	100	65.6	38.7	9.7	25.8	48.4	65.6	39.8	62.4	39.8	55.9	39.8	50.1	45.8	49.5	44.1	-	4.3		
100～299人	33	33	16	5	11	24	29	13	66	33	33	33	66	27	26	22	-	5.2		
300～999人	100	64.7	31.4	9.8	21.6	47.1	56.9	25.5	56.9	25.5	41.2	31.4	52.9	51.0	43.1	41.2	-	5.9		
1000～9999人	100	63.3	50.0	13.3	33.3	43.3	73.3	73.3	66.7	53.3	73.3	53.3	70.0	70.0	53.3	33.3	-	5.3		
1万人以上	23	73.7	43.5	17.4	30.3	65.2	69.6	43.5	60.9	30.4	47.8	34.8	56.5	52.2	39.1	43.5	-	11.5		
組労働	ある	100	100	0	-	-	100	50	100	50	100	100	100	100	100	100	100	-	5.5	
ない	100	35.9	25.6	5.1	12.8	41.0	41.0	25.6	41.0	38.5	51.3	43.6	61.5	41.0	48.7	41.0	-	5.5		
事業の海外展開	している	100	62.9	34.3	8.4	27.4	46.6	62.9	35.7	64.3	38.6	50.9	35.7	54.3	54.3	48.6	41.4	-	5.9	
していない	100	37.0	22.2	12.5	20.5	28.3	37.0	27.1	34.3	25.7	35.7	25.7	44.7	45.7	51.4	60.6	-	5.9		

附表54：問18。「多様な正社員」の可能性についての考え

		n 数 %	新 設 す る こ と を 検 討 し 得 る 場 合 を 指 す	多 様 な 正 社 員 区 分 を 設 け る こ と を 検 討 し 得 る 場 合 を 指 す	多 様 な 正 社 員 区 分 を 設 け る こ と を 検 討 し 得 る 場 合 を 指 す	分 か ら な い	無 回 答
全 体		1003 100.0	192 19.1	286 28.5	458 45.8	66 6.6	
主たる業種	建設業	80 100.0	13 16.3	34 42.5	31 38.8	2 2.5	
	製造業	256 100.0	51 19.9	67 26.2	126 49.2	12 4.7	
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	-	1 100.0	-	
	情報通信業	26 100.0	7 26.9	5 19.2	12 46.2	2 7.7	
	運輸業、郵便業	113 100.0	13 11.5	37 32.7	50 44.2	13 11.5	
	卸売業、小売業	188 100.0	38 20.2	58 30.9	84 44.7	8 4.3	
	金融業、保険業	25 100.0	7 28.0	5 20.0	12 48.0	1 4.0	
	不動産業、物品賃貸業	8 100.0	2 25.0	1 12.5	4 50.0	1 12.5	
	学術研究、専門・技術サービス業	19 100.0	4 21.1	6 31.6	8 42.1	1 5.3	
	宿泊業、飲食サービス業	50 100.0	14 28.0	6 18.0	24 48.0	3 6.0	
	生活関連サービス業、娯楽業	19 100.0	5 26.3	5 26.3	7 36.8	2 10.5	
	教育、学習支援業	25 100.0	4 16.0	8 32.0	8 52.0	-	
	医療、福祉	36 100.0	7 19.4	16 33.3	16 44.4	1 2.8	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	-	-	1 100.0	-	
	サービス業（他に分類されないもの）	149 100.0	27 18.1	37 24.8	66 44.3	19 12.8	
	その他	7 100.0	-	2 28.6	4 57.1	1 14.3	
	サービス業計	238 100.0	50 21.0	57 23.9	106 44.5	25 10.5	
非製造業計	747 100.0	141 18.9	219 29.3	333 44.6	54 7.2		
従業員規模	99人以下	44 100.0	11 25.0	8 18.2	21 47.7	4 9.1	
	100～299人	576 100.0	88 15.3	165 28.6	278 48.3	45 7.8	
	300～999人	245 100.0	49 20.0	70 31.0	109 44.5	11 4.5	
	1000～9999人	127 100.0	39 30.7	34 26.8	48 37.8	6 4.7	
	1万人以上	11 100.0	5 45.5	3 27.3	3 27.3	-	
組労働	ある	310 100.0	72 23.2	89 28.7	137 44.2	12 3.9	
	ない	692 100.0	120 17.3	197 28.5	321 46.4	54 7.8	
事業の海外展開	している	172 100.0	53 30.8	42 24.4	66 38.4	11 6.4	
	していない	827 100.0	139 16.8	243 29.4	392 47.4	53 6.4	

附表55：問18付問①。多様な正社員区分の新設（拡充）を「検討し得る」と考える理由（該当すべてに○）

		n 数 %	し よ 改 正 な け れ ば な ら な い か ら 対 象 に 対 し て	余 多 数 の 正 社 員 が あ る か ら 無 限 に 対 象 に 対 し て	多 様 な 正 社 員 区 分 を 設 け る こ と を 検 討 し 得 る 場 合 を 指 す	細 分 づ か ら 必 要 性 を 感 じ る こ と を 指 す	な い か ら 対 象 に 対 し て	す べ て の 正 社 員 を 一 律 に 対 象 に 対 し て	少 数 の 正 社 員 を 一 律 に 対 象 に 対 し て	必 要 な 人 材 を 確 保 す る こ と を 指 す	非 正 社 員 と の 区 分 を 確 保 す る こ と を 指 す	人 件 費 の 抑 制 に つ な が る こ と を 指 す	そ の 他	無 回 答	平 均 選 択 数 （個）
全 体		192 100.0	85 44.3	80 41.7	74 38.5	32 16.7	82 42.7	80 41.7	42 21.9	42 21.9	3 1.6	2 1.0	2.5		
主たる業種	建設業	13 100.0	8 61.5	6 46.2	2 15.4	2 15.4	2 30.8	2 15.4	2 15.4	2 15.4	2 15.4	2 15.4	2.1		
	製造業	51 100.0	24 47.1	21 41.2	22 43.1	6 11.8	17 33.3	23 45.1	10 19.6	10 19.6	2 3.9	2 3.9	2.4		
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	情報通信業	7 100.0	1 14.3	4 57.1	4 57.1	4 14.3	2 28.6	2 28.6	3 42.9	3 42.9	2 28.6	2 28.6	2.4		
	運輸業、郵便業	13 100.0	6 46.2	6 46.2	3 23.1	4 30.8	7 53.8	5 38.5	4 30.8	4 30.8	4 30.8	4 30.8	2.7		
	卸売業、小売業	38 100.0	12 31.6	17 44.7	19 50.0	7 18.4	22 57.9	16 42.1	10 26.3	10 26.3	2 5.3	2 5.3	2.7		
	金融業、保険業	7 100.0	4 57.1	-	2 28.6	1 14.3	-	2 28.6	2 28.6	2 28.6	2 28.6	2 28.6	1.6		
	不動産業、物品賃貸業	2 100.0	1 50.0	1 50.0	1 50.0	-	-	-	-	-	50.0	-	2.0		
	学術研究、専門・技術サービス業	4 100.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	1 25.0	2 50.0	3 75.0	3 75.0	3 75.0	-	-	3.3		
	宿泊業、飲食サービス業	14 100.0	6 42.9	6 42.9	6 42.9	3 21.4	9 64.3	8 57.1	3 21.4	3 21.4	7 50.0	1 7.1	3.0		
	生活関連サービス業、娯楽業	5 100.0	1 20.0	1 20.0	2 40.0	2 20.0	1 20.0	2 40.0	2 40.0	2 40.0	-	-	1.2		
	教育、学習支援業	4 100.0	3 75.0	2 50.0	2 50.0	1 25.0	-	2 50.0	2 50.0	2 50.0	2 50.0	2 50.0	2.5		
	医療、福祉	7 100.0	6 85.7	2 28.6	2 28.6	2 28.6	5 71.4	2 28.6	2 28.6	2 28.6	-	-	2.4		
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	サービス業（他に分類されないもの）	27 100.0	12 44.4	12 44.4	9 33.3	6 22.2	13 48.1	15 55.6	2 7.4	2 7.4	1 3.7	1 3.7	2.6		
	その他	7 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	サービス業計	50 100.0	20 40.0	21 42.0	18 36.0	11 22.0	25 50.0	26 52.0	8 16.0	8 16.0	2 4.0	2 4.0	2.6		
非製造業計	141 100.0	61 43.3	59 41.8	52 36.9	26 18.4	65 46.1	57 40.4	32 22.7	32 22.7	2 1.4	2 1.4	2.5			
従業員規模	99人以下	11 100.0	8 72.7	5 45.5	5 18.2	2 27.3	3 45.5	5 36.4	4 9.1	4 9.1	1 11.1	1 11.1	2.6		
	100～299人	88 100.0	41 46.6	41 46.6	29 33.0	17 19.3	42 47.7	38 43.2	17 19.3	17 19.3	1 1.1	1 1.1	2.6		
	300～999人	49 100.0	25 51.0	19 38.8	23 46.9	6 12.2	22 44.9	20 40.8	12 24.5	12 24.5	1 2.0	1 2.0	2.2		
	1000～9999人	39 100.0	15 38.5	11 28.2	16 41.0	6 15.4	13 33.3	15 38.5	8 20.5	8 20.5	2 5.1	2 5.1	2.6		
	1万人以上	5 100.0	4 80.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	2 40.0	2 40.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	2.6		
組労働	ある	72 100.0	36 50.0	27 37.5	29 40.3	7 9.7	22 30.6	28 38.9	21 29.2	21 29.2	3 4.2	2 2.8	2.4		
	ない	120 100.0	49 40.8	53 44.2	45 37.5	25 20.8	60 50.0	52 43.3	52 43.3	3 2.5	3 2.5	2.6			
事業の海外展開	している	53 100.0	21 39.6	20 37.7	22 41.5	6 11.3	16 30.2	16 30.2	15 28.3	15 28.3	1 1.9	1 1.9	2.1		
	していない	139 100.0	64 46.0	60 43.2	52 37.4	26 18.7	66 47.5	64 46.0	34 24.5	34 24.5	3 2.2	2 1.4	2.7		

問 1 8 付問②、 多様な正社員区分の新設（拡充）は「考えにくい」とした理由（該当すべてに○）

Table with 28 columns (including 'n数/%', '理由', '平均回数(個)') and multiple rows for industry sectors, company types, and employee scales.

附表 5 6 : 問 1 9 . 雇用方針 (それぞれ 1 つだけ○)

Table with 14 columns (including 'n数/%', 'A.正社員の長期雇用は維持する/B.正社員も柔軟に雇用調整していく', 'A.非正社員もできるだけ長く雇用する/B.非正社員は人材の入れ代わりを促進する') and rows for various categories.

	A. 正非正社員に、基幹的な職務を任せる B. 正社員と正社員の職務は、明確に分離する										A. 今後の要員管理は、賃金・労働時間の柔軟な調整が重要である B. 今後の要員管理は、雇用者数の柔軟な調整が重要である										
	n 数／ %	A で あ る	い ど ち ら か と A	何 え な い	い ど ち ら か と B	B で あ る	無 回 答	い ど ち ら か と A	い ど ち ら か と B	い ど ち ら か と 計 と 含 む か と	n 数／ %	A で あ る	い ど ち ら か と A	何 え な い	い ど ち ら か と B	B で あ る	無 回 答	い ど ち ら か と A	い ど ち ら か と B	い ど ち ら か と 計 と 含 む か と	
	全 体	1003	79	231	387	188	74	44	310	262	1003	125	362	364	106	15	31	487	121		
主たる業種	100.0	7.9	23.0	38.6	18.7	7.4	4.4	30.9	26.1	100.0	12.5	36.1	36.3	10.6	1.5	3.1	48.6	12.1			
建設業	80	3	22	36	10	1	3	25	16	100.0	3.8	30.1	30.8	13	3	20	35.0	13			
製造業	256	17	52	104	58	15	10	69	73	256	26	96	92	34	3	2	122	37			
電気・ガス・熱供給・水道業	1	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-			
情報通信業	26	1	6	13	4	1	7	7	26	5	8	9	3	-	-	-	13	3			
運輸業、郵便業	113	3.8	23.1	50.0	15.4	3.8	3.7	26.9	19.2	100.0	10.0	25.0	45.0	16.3	-	-	38.0	16.3			
卸売業、小売業	188	20	41	75	36	13	3	61	49	188	23	81	71	10	1	2	104	11			
金融業、保険業	25	-	5	9	6	4	1	5	10	25	2	4	13	5	-	-	6	5			
不動産業、物品賃貸業	100.0	-	20.0	36.0	24.0	16.0	4.0	20.0	40.0	100.0	8.0	16.0	52.0	20.0	-	-	4.0	24.0			
学術研究、専門・技術サービス業	19	1	3	5	2	1	2	4	8	19	2	9	6	1	1	-	11	2			
宿泊業、飲食サービス業	50	4	20	14	6	3	3	24	9	50	6	27	12	2	-	-	3	33			
生活関連サービス業、娯楽業	19	1	5	11	1	1	-	6	2	19	2	8	8	1	-	-	10	1			
教育、学習支援業	25	2	9	9	6	1	1	7	25	5	10	6	6	-	-	-	24	6			
医療、福祉	36	3	8	15	5	4	1	11	9	36	5	15	12	2	1	1	20	3			
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-			
サービス業（他に分類されないもの）	149	11	36	48	35	12	7	47	47	149	22	45	58	16	3	5	67	19			
その他	100.0	-	28.6	42.9	-	14.3	14.3	28.6	14.3	100.0	14.3	14.3	28.6	14.3	14.3	14.3	28.6	14.3			
従業員規模	238	16	66	83	43	19	11	82	62	238	32	90	84	20	4	8	122	24			
サービス業計	100.0	6.7	27.7	34.9	18.1	8.0	4.6	34.5	26.1	100.0	13.4	37.8	35.3	8.4	1.7	3.4	51.3	10.1			
非製造業計	747	62	179	283	130	59	34	241	189	747	99	266	272	72	12	26	365	84			
99人以下	100.0	8.3	24.0	37.6	17.4	7.9	4.6	32.3	25.3	100.0	13.5	35.6	36.4	9.6	1.6	3.5	48.9	11.2			
100～299人	576	45	137	231	98	35	30	182	133	576	67	201	223	58	8	19	268	66			
300～999人	245	24	54	89	51	18	9	78	69	245	39	92	74	29	4	7	131	33			
1000～9999人	127	9	26	46	24	14	2	31	48	127	11	47	49	16	2	3	68	18			
1万人以上	11	1	3	2	3	2	-	4	5	11	1	5	4	1	-	-	6	1			
組労働	310	25	64	120	64	25	12	89	89	310	33	106	115	42	5	9	139	47			
ない	100.0	8.1	20.6	38.7	20.6	8.1	3.9	28.7	28.7	100.0	10.6	34.2	37.1	13.5	1.6	2.9	44.8	15.2			
展開	692	54	166	267	124	49	32	220	173	692	92	256	248	64	10	22	348	74			
海外	100.0	7.8	24.0	38.6	17.9	7.1	4.6	31.8	25.0	100.0	13.3	37.0	35.8	9.2	1.4	3.2	50.3	10.7			
していない	827	69	195	317	148	60	38	264	208	827	104	299	304	78	15	27	403	93			
していない	100.0	8.3	23.6	38.3	17.9	7.3	4.6	31.9	25.2	100.0	12.6	36.2	36.8	9.4	1.8	3.3	48.7	11.2			

Ⅲ. 人材育成について

附表 57：問 20. 基本的な人材育成方針（それぞれ1つだけO）

	n 数／ %	A. 従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である B. 教育訓練に責任を持つのは従業員個人である										A. 教育訓練はOJTを重視 B. 教育訓練はO・I・F・J・Tを重視									
		Aに 近 い	い ど ち ら か と A	何 え な い	い ど ち ら か と B	Bに 近 い	無 回 答	い ど ち ら か と A	い ど ち ら か と B	い ど ち ら か と 計 と 含 む か と	n 数／ %	Aに 近 い	い ど ち ら か と A	何 え な い	い ど ち ら か と B	Bに 近 い	無 回 答	い ど ち ら か と A	い ど ち ら か と B	い ど ち ら か と 計 と 含 む か と	
		全 体	1003	323	487	136	33	10	14	810	43	1003	224	511	219	26	7	16	735	33	
主たる業種	100.0	32.2	48.6	13.6	3.3	1.0	1.4	80.8	4.3	100.0	22.3	50.9	21.8	2.6	0.7	1.6	73.3	3.3			
建設業	80	29	38	8	3	1	1	67	4	80	23	37	17	1	1	1	60	2			
製造業	256	73	134	33	13	1	2	207	14	256	53	149	46	5	1	2	202	6			
電気・ガス・熱供給・水道業	1	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-			
情報通信業	26	4	14	8	-	-	-	18	-	26	2	18	4	2	-	-	20	2			
運輸業、郵便業	113	41	56	11	1	1	3	97	2	113	21	43	41	3	1	4	64	4			
卸売業、小売業	100.0	36.3	49.6	3.7	0.9	0.9	2.7	85.3	1.8	100.0	18.6	38.1	36.3	2.7	0.9	3.5	55.6	3.5			
金融業、保険業	25	6	11	3	1	2	2	17	3	25	7	12	5	-	-	-	19	1			
不動産業、物品賃貸業	100.0	24.0	44.0	12.0	4.0	8.0	8.0	68.0	12.0	100.0	28.0	48.0	20.0	-	-	-	4.0	75.0			
学術研究、専門・技術サービス業	19	3	11	3	1	1	-	14	2	19	4	8	7	-	-	-	12	-			
宿泊業、飲食サービス業	50	12	27	9	2	1	2	39	11	50	19	18	20	9	2	2	38	1			
生活関連サービス業、娯楽業	19	6	10	2	1	-	-	16	1	19	6	11	1	1	-	-	17	1			
教育、学習支援業	100.0	31.6	52.6	10.5	5.3	-	-	84.2	5.3	100.0	31.6	57.9	5.3	5.3	-	-	89.5	5.3			
医療、福祉	36	11	20	4	4	4	-	88.0	8.0	100.0	24.0	44.0	20.0	12.0	-	-	68.0	12.0			
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-			
サービス業（他に分類されないもの）	149	53	69	18	5	-	4	122	5	149	27	85	28	4	-	5	112	4			
その他	100.0	14.3	57.1	14.3	3.2	-	-	71.3	7.1	100.0	14.3	28.6	42.9	4.3	-	-	14.3	42.9			
従業員規模	238	74	118	32	8	1	5	192	9	238	45	125	45	6	2	7	180	7			
サービス業計	100.0	31.1	49.6	13.4	3.4	0.4	2.1	80.7	3.8	100.0	23.1	52.5	18.9	2.5	-	2.9	75.6	2.5			
非製造業計	747	250	353	103	20	9	12	603	29	747	171	362	173	21	6	14	533	27			
99人以下	44	10	24	5	1	3	1	34	4	44	7	17	17	1	1	1	24	2			
100～299人	100.0	22.7	54.5	11.4	2.3	6.8	2.3	71.3	9.1	100.0	15.9	38.6	38.6	2.3	2.3	1.3	54.5	4.5			
300～999人	576	191	276	79	31	11	467	19	576	69	180	195	114	5	19	3	381	19			
1000～9999人	127	40	57	20	9	1	-	97	10	127	24	71	27	3	1	1	95	4			
1万人以上	11	5	5	1	-	-	-	10	-	11	1	6	4	-	-	-	7	-			
組労働	310	115	150	28	12	3	2	265	15	310	76	169	52	9	3	1	245	12			
ない	100.0	37.1	48.4	9.0	3.9	1.0	0.6	85.5	4.8	100.0	24.5	54.5	16.8	2.9	1.0	0.3	79.0	3.9			
展開	500	147	255	83	10	2	3	402	12	500	94	260	125	14	3	4	354	17			
海外	100.0	29.4	51.0	16.6	2.0	0.4	0.6	80.4	2.4												

		A. 専門的な人材の育成を重視 / B. 専門だけでなく 応用の利く(多能工的な)人材の育成を重視										A. 教育訓練投資は、対象者を絞り込んで重点的に配分する / B. 教育訓練投資は、できるだけ平等に一律的に配分する									
		n 数/ %	A に 近 い	い ど ち ら か と A	言 え な い	い ど ち ら か と B	B に 近 い	無 回 答	い ど ち に 近 い 計 と 含 む	い ど ち に 近 い 計 と 含 む	n 数/ %	A に 近 い	い ど ち ら か と A	言 え な い	い ど ち ら か と B	B に 近 い	無 回 答	い ど ち に 近 い 計 と 含 む	い ど ち に 近 い 計 と 含 む		
																				A	
全 体	1003	68	277	355	251	35	17	345	286	1003	62	328	347	202	46	18	390	248			
建設業	100.0	6.8	27.6	35.4	25.0	3.5	1.7	34.4	28.5	100.0	6.2	32.7	34.6	20.1	4.6	1.8	38.9	24.7			
製造業	256	7	61	103	165	8	2	142	183	256	11	103	82	51	7	2	114	58			
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	-	100.0	-	-	-	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-	-	-	-	100.0	-			
情報通信業	26	3	12	6	5	-	-	15	5	26	3	10	9	4	-	-	13	4			
運輸業、郵便業	113	2	32	39	30	6	4	34	36	113	6	30	42	19	10	6	36	29			
卸売業、小売業	100.0	1.8	28.3	34.5	26.5	5.3	3.5	30.1	31.9	100.0	5.3	26.5	37.2	16.8	8.8	5.3	31.9	25.7			
金融業、保険業	188	13	44	75	49	7	-	57	56	188	13	60	70	39	6	-	73	45			
不動産業、物品賃貸業	100.0	6.9	23.4	39.9	26.1	3.7	-	30.3	29.8	100.0	6.9	31.9	37.2	20.7	3.2	-	38.8	23.9			
学術研究、専門・技術サービス業	19	2	9	4	2	2	-	11	4	19	1	7	10	1	-	-	8	1			
宿泊業、飲食サービス業	100.0	10.5	47.4	21.1	10.5	10.5	-	57.9	21.1	100.0	5.3	36.8	52.6	5.3	-	-	42.1	5.3			
生活関連サービス業、娯楽業	19	1	4	9	5	-	-	5	5	19	-	7	9	3	-	-	7	3			
教育、学習支援業	100.0	5.3	21.1	47.4	26.3	-	-	26.3	26.3	100.0	-	36.8	47.4	15.8	-	-	36.8	15.8			
医療、福祉	25	1	9	9	6	-	-	10	6	25	1	5	8	10	1	-	6	11			
複合サービス業(郵便局、協同組合等)	100.0	4.0	36.0	36.0	24.0	-	-	40.0	24.0	100.0	4.0	20.0	32.0	40.0	4.0	-	24.0	44.0			
サービス業(他に分類されないもの)	149	14	47	41	38	4	5	61	42	149	11	49	47	25	12	5	60	37			
その他	50	1	2	3	2	2	-	2	3	50	1	1	4	1	1	-	1	4			
サービス業計	238	21	69	72	61	8	7	90	69	238	16	80	85	37	13	7	96	50			
非製造業計	747	61	216	252	27	15	27	203	200	747	51	225	265	151	39	16	276	190			
従業員規模	100.0	8.2	28.9	33.7	23.6	3.6	2.0	37.1	27.2	100.0	6.8	30.1	35.5	20.2	5.2	2.1	36.9	25.4			
99人以下	44	4	14	12	11	2	1	18	13	44	5	8	18	10	2	1	13	12			
100～299人	100.0	9.1	31.8	27.3	25.0	4.5	2.3	40.9	29.5	100.0	11.4	18.2	40.9	22.7	4.5	2.3	29.5	27.3			
300～999人	576	41	166	195	138	24	12	207	162	576	36	193	191	115	28	13	229	143			
1000～9999人	100.0	7.1	28.8	33.9	24.0	4.2	2.1	35.9	28.1	100.0	6.3	33.5	33.2	20.0	4.9	2.3	39.8	24.8			
1万人以上	245	17	60	93	67	6	3	77	72	245	16	79	92	47	8	3	95	57			
高い	100.0	6.9	24.5	38.0	27.3	3.0	1.2	31.8	29.4	100.0	6.5	32.2	37.6	19.2	3.3	1.2	38.8	22.4			
どちらかといえば高い	127	6	33	50	33	4	1	39	37	127	5	46	41	26	8	1	51	34			
何とも言えない	100.0	4.7	26.0	39.4	26.0	3.1	0.8	30.7	29.1	100.0	3.9	36.2	32.3	20.5	6.3	0.8	40.2	26.8			
どちらかといえば低い	11	-	4	5	2	-	-	4	2	11	-	2	5	4	-	-	2	4			
低い	100.0	-	36.4	45.5	18.2	-	-	36.4	18.2	100.0	-	18.2	45.5	36.4	-	-	18.2	36.4			
組労働	88	9	17	14	16	2	-	14	16	88	2	22	17	10	7	-	24	17			
ある	100.0	15.5	29.3	24.1	27.6	3.4	-	44.8	31.0	100.0	3.4	37.9	29.3	17.2	12.1	-	41.4	29.3			
ない	310	25	97	95	78	14	1	122	92	310	24	102	99	67	16	2	126	83			
同業他社と産比較した	100.0	8.1	31.3	30.6	25.2	4.5	0.3	39.4	29.7	100.0	7.7	32.9	31.9	21.6	5.2	0.6	40.6	26.8			
高い	500	25	139	198	120	14	4	164	134	500	24	152	198	103	18	5	176	121			
どちらかといえば高い	100.0	5.0	27.8	39.6	24.0	2.8	0.8	32.8	26.8	100.0	4.8	30.4	39.6	20.6	3.6	1.0	35.2	24.2			
何とも言えない	100.0	7.0	22.0	34.0	29.0	4.0	4.0	29.0	33.0	100.0	7.0	46.0	24.0	15.0	4.0	4.0	53.0	19.0			
どちらかといえば低い	14	-	1	7	5	-	-	1	5	14	-	3	5	4	-	-	5	4			
低い	100.0	-	7.1	50.0	35.7	-	7.1	35.7	100.0	14.3	21.4	35.7	28.6	-	-	-	35.7	28.6			
組労働	310	14	84	127	74	8	3	98	82	310	10	98	114	66	18	4	108	84			
ある	100.0	4.5	27.1	41.0	23.4	2.6	1.0	31.6	23.5	100.0	3.2	31.6	36.8	21.3	5.8	1.3	34.8	27.1			
ない	692	84	193	228	177	27	13	247	204	692	52	230	233	136	28	13	282	164			
展業の海外	100.0	7.8	27.9	32.9	25.6	3.9	1.9	35.7	29.5	100.0	7.5	33.2	33.7	19.7	4.0	1.9	40.8	23.7			
している	172	8	45	67	43	8	1	53	51	172	7	60	58	40	6	1	67	46			
していない	100.0	4.7	26.2	39.0	25.0	4.7	0.6	30.8	29.7	100.0	4.1	34.9	33.7	23.3	3.5	0.6	39.0	26.7			
低い	827	60	231	287	223	27	16	291	266	827	55	265	289	162	39	17	320	201			
組労働	100.0	7.3	27.9	34.7	24.9	3.3	1.9	35.2	28.2	100.0	6.7	32.0	34.9	19.6	4.7	2.1	38.7	24.3			

		A. 非正社員の能力開発は、非正社員自身が行うべき / B. 非正社員に対しても、企業が積極的に能力開発を行うべき									
		n 数/ %	A に 近 い	い ど ち ら か と A	言 え な い	い ど ち ら か と B	B に 近 い	無 回 答	い ど ち に 近 い 計 と 含 む	い ど ち に 近 い 計 と 含 む	
											A
全 体	1003	21	88	440	324	95	35	109	419		
建設業	100.0	2.1	8.8	43.9	32.3	9.5	3.5	10.9	41.8		
製造業	256	7	25	117	76	23	8	32	99		
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	2.7	9.8	45.7	29.7	9.0	3.1	12.5	38.7		
情報通信業	26	1	4	19	2	2	-	5	2		
運輸業、郵便業	100.0	3.8	15.4	73.1	7.7	-	-	19.2	7.7		
卸売業、小売業	188	7	18	82	63	18	-	25	81		
金融業、保険業	100.0	3.7	9.6	43.6	33.5	9.6	-	13.3	43.1		
不動産業、物品賃貸業	25	-	-	11	12	1	-	1	13		
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	12.5	12.5	50.0	25.0	-	-	25.0	25.0		
宿泊業、飲食サービス業	19	-	4	10	4	-	-	4	4		
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	-	21.1	52.6	21.1	-	-	5.3	21.1		
教育、学習支援業	50	-	4	17	22	4	3	2	26		
医療、福祉	100.0	-	8.0	34.0	44.0	8.0	6.0	8.0	52.0		
複合サービス業(郵便局、協同組合等)	19	-	1	10	8	-	-	1	8		
サービス業(他に分類されないもの)	100.0	-	5.3	52.6	42.1	-	-	5.3	42.1		
その他	25	2	12	7	7	3	-	10	10		
サービス業計	100.0	-	12.0	48.0	28.0	12.0	-	12.0	40.0		
非製造業計	36	2	2	12	13	6	1	4	19		
従業員規模	100.0	5.6	5.6	33.3	36.1	16.7	2.8	11.1	52.8		
99人以下	1	-	-	1	-	-	-	-	-		
100～299人	100.0	1.7	10.3	39.7	32.8	12.1	3.4	12.1	44.8		
300～999人	576	6	26	114	121	36	7	32	157		
1000～9999人	100.0	1.9	8.4	36.8	39.0	11.6	2.3	10.3	50.6		
1万人以上	500	11	42	246	148	39	14	53	187		
高い	100.0	2.2	8.4	49.2	29.6	7.8	2.8	10.6	37.4		
どちらかといえば高い	100	1	12	43	29	10	5	13	39		
何とも言えない	100.0	1.0	12.0	43.0	29.0	10.0	5.0	13.0	39.0		
どちらかといえば低い	14	1	2	6	3	2	-	3	5		
低い	100.0	-	18.2	27.3	27.3	27.3	-	18.2	54.5		
組労働	310	6	30	149	92	25	8	36	117		
ある	100.0	1.9	9.7	48.1	29.7	8.1	2.6	11.6	37.7		
ない	692	15	58	291	232	70	26	73	302		
展業の海外	100.0	2.2	8.4	42.1	33.5	10.1	3.8	10.5	43.6		
している	172	2	23	82	55	7	3	25	82		
していない	100.0	1.2	13.4	47.2	32.0	4.1	1.7	14.5	36.0		
低い	827	18	64	358	268	87	32	82	355		
組労働	100.0	2.2	7.7	43.3	32.4	10.5	3.9	9.9	42.9		

附表 5 8 : 問 2 1 . 人材育成のための取り組み状況 (該当すべてに○)

Table with 26 columns: 平均進捗率(個), 該当回答(左記の中で該当しないを含む), 人材育成計画の立案, 本人負担の社外教育, 企業が費用を負担, 企業が費用を負担, OJT, 企業内で行う選択型のOJT, 企業内で行うOJT, 企業内で行う一貫型のOJT, 企業外での人材育成, 他企業との人材育成(出向等), 事業所間の配転(事業所内での配転), 職(事業所)内の配転, (人事)部門の人事異動, 指導役や係保の配置, 定期的な面談(個別面談), (個別面談)の考慮, 定期的な面談(個別面談), 制度的な取り組み, 計画化・体系的なOJT, OJT, 体系的なOJT, n数/%

各区分を雇用/活用している企業ベース

Main data table with 26 columns as above, containing data for various categories: 正社員(若年層), 正社員(中堅層), 正社員(いすべり), 主たる業種, 従業員規模, 組合労働, 事業海外展開. It contains numerous numerical values representing the percentage of companies using various HR practices.

正社員と限定正社員と非正社員全般を雇用している企業（有効回答のみ）ベース

Table with 20 columns: n数/% (95, 71, 42, 60, 58, 82, 62, 60, 52, 55, 24, 62, 42, 68, 46, 45, 8.7), OJ的・系統的な計画化・系統化 (74.7, 44.2, 63.2, 61.1, 86.3, 65.3, 63.2, 54.7, 57.9, 25.3, 65.3, 44.2, 71.6, 46.4, 47.4, 10.7), 目標管理の程度 (33.3, 83.3, 66.7, 83.3, 100.0, 83.3, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7), 定期的な面談 (66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7), 人事異動 (66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7), 職務配転 (66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7), 他企業との人材交流 (66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7), 企業内で行う選択型の人材交流 (66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7), 企業が費用を負担 (66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7), 本人負担の社外教育 (66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7), 人材ビジョンや育成方針・計画の立案 (66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7), 無回答(左記の組中ではないものを除く) (66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7, 66.7), 平均選択数(個) (8.7, 10.7, 9.3, 7.1, 8.7, 12.0, 6.0, 9.2, 9.5, 4.0, 9.0, 8.0, 8.3, 8.6, 7.0, 7.4, 9.3, 10.8, 14.0, 9.5, 8.3, 10.5, 8.2, 8.4, 10.3, 8.8, 6.3, 8.1, 11.0, 6.7, 9.6, 10.0, 3.0, 11.0, 8.1, 8.5, 8.3, 6.5, 7.0, 9.3, 10.3, 12.7, 9.0, 8.1, 10.1, 7.9, 9.8, 12.8, 10.6, 7.6, 9.2, 12.4, 8.0, 10.6, 12.5, 5.0, 13.0, 9.0, 9.6, 7.8, 8.7, 10.2, 11.6, 14.7, 10.1, 9.6, 11.6, 9.3)

	n 数 %	余 裕 が な い 間 接 的 に 多 い 能 力	不 及 な り の 能 力	上 等 な 能 力	L O C A L に 限 ら ず の 能 力	人 材 の 育 成 が 不 及 な い	感 謝 の 意 が な い	コ ス ト の 増 加 が な い	必 ず 見 え る 革 新 の 意 義 が な い	事 業 の 内 容 が 革 新 的 な り な い	高 い 内 容 の 革 新 が な い	受 入 の 意 義 が な い	行 計 の 意 義 が な い	不 及 な い 能 力	人 材 の 育 成 が 不 及 な い	そ の 他	課 題 は な い	無 回 答	平 均 進 捗 率 (%)	
																				100.0
全体	892	202	142	34	67	44	30	21	112	185	74	4	56	411	1.1					
主たる業種	建設業	100.0	22.6	15.9	3.8	7.5	4.9	3.4	2.4	12.6	20.7	8.3	0.4	6.3	46.1				0.8	
	製造業	100.0	18.2	9.1	4.3	3.3	4.3	3.0	1.5	10.7	15.2	1.5	-	4.3	63.6				1.0	
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	15.1	15.1	2.7	8.0	5.3	3.1	1.8	11.1	21.3	8.0	-	5.3	52.0				-	
	情報通信業	100.0	17.4	13.0	4.1	1.1	1.1	1.1	3.0	-	-	-	-	-	-				0.9	
	運輸業、郵便業	100.0	19.9	9.8	3.3	3.3	3.3	3.3	5.4	17.7	21.1	2.2	-	4.1	81.1				0.9	
	卸売業、小売業	100.0	20.7	14.6	4.0	3.3	3.3	3.3	2.2	18.5	22.8	2.2	-	4.1	55.4				1.2	
	金融業、保険業	100.0	25.8	22.5	4.5	6.7	3.9	1.1	2.8	11.8	21.3	12.4	1.1	9.6	36.0				1.2	
	不動産業、物品賃貸業	100.0	38.1	19.0	14.3	4.8	5.9	4.8	1.1	-	19.0	9.5	-	-	38.1				-	
	学術研究、専門・技術サービス業	100.0	14.1	28.2	1.1	-	-	-	14.3	14.1	14.3	42.9	14.3	-	1.1	42.3				1.7
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	11.6	11.8	5.9	-	-	-	5.9	17.6	5.9	23.5	11.8	11.8	23.5	35.3				1.4
	生活関連サービス業、娯楽業	100.0	33.3	29.2	4.2	12.5	4.2	-	-	-	14.6	22.9	2.1	-	6.3	31.3				1.3
	教育、学習支援業	100.0	38.0	16.3	5.6	11.4	1.1	-	-	-	5.1	33.6	2.2	-	5.6	22.4				1.3
	医療、福祉	100.0	20.8	20.8	-	4.2	4.2	4.2	-	-	12.5	25.0	16.7	-	8.3	41.7				1.2
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	35.3	14.7	8.8	5.9	8.8	5.9	5.9	-	11.8	29.4	5.9	-	2.9	52.9				1.4
	サービス業（他に分類されないもの）	100.0	26.3	11.3	1.5	13.5	6.8	4.5	1.5	18.0	14.3	11.3	-	6.0	38.3				1.0	
その他	100.0	20.0	-	-	-	-	-	-	20.0	20.0	-	-	-	60.0					1.0	
サービス業計	100.0	27.6	15.9	2.8	12.9	5.3	3.2	2.2	15.2	15.3	4.0	2.0	1.6	77.2					1.2	
非製造業計	100.0	66.7	168	108	28	49	32	23	17	87	137	56	4	6.6	294				1.1	
従業員規模	99人以下	100.0	33.3	13.3	-	10.0	3.3	3.3	-	23.3	10.0	6.7	-	3.3	36.7				1.1	
	100～299人	100.0	59.7	72	16	32	24	15	15	64	109	36	3	28	253				1.0	
	300～999人	100.0	19.2	14.3	3.2	6.3	4.8	3.0	3.0	12.7	21.6	4.7	0.6	5.9	50.2				1.3	
	1000～9999人	100.0	26.4	20.8	5.2	9.1	5.9	4.3	1.3	11.7	23.4	10.4	1.1	6.1	42.0				1.1	
	1万人以上	100.0	26.5	12.0	4.3	9.4	6.0	2.6	1.7	12.0	13.7	9.4	0.9	8.5	40.2				1.5	
	組労働	100.0	27.4	65	44	11	19	11	6	32	64	27	2	18	121				1.1	
雇用の海外展開	ある	100.0	23.7	16.1	4.0	6.9	4.0	4.0	2.2	11.7	23.4	9.9	0.7	6.5	44.2				1.1	
	ない	100.0	22.2	15.9	3.7	7.8	5.3	3.1	2.4	13.0	19.6	7.6	0.3	6.2	46.8				0.9	

正社員と非社員全般を雇用している企業（有効回答のみ）ベース

	n 数 %	余 裕 が な い 間 接 的 に 多 い 能 力	不 及 な り の 能 力	上 等 な 能 力	L O C A L に 限 ら ず の 能 力	人 材 の 育 成 が 不 及 な い	感 謝 の 意 が な い	コ ス ト の 増 加 が な い	必 ず 見 え る 革 新 の 意 義 が な い	事 業 の 内 容 が 革 新 的 な り な い	高 い 内 容 の 革 新 が な い	受 入 の 意 義 が な い	行 計 の 意 義 が な い	不 及 な い 能 力	人 材 の 育 成 が 不 及 な い	そ の 他	課 題 は な い	無 回 答	平 均 進 捗 率 (%)
全体	449	250	197	63	95	73	44	51	121	185	80	3	32	277	2.7				
主たる業種	建設業	100.0	55.7	43.9	14.0	21.2	16.3	9.8	11.4	26.9	41.2	17.8	0.7	7.1	2.2				2.8
	製造業	100.0	68.2	36.8	13.1	27.3	13.6	9.1	18.4	45.9	27.6	4.5	4.5	9.1	2.8				2.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	49.0	55.0	11.0	18.0	24.0	11.0	9.0	29.0	44.0	20.0	-	5.0	-				-
	情報通信業	100.0	80.0	40.0	-	-	20.0	20.0	80.0	-	60.0	40.0	-	-	-				3.4
	運輸業、郵便業	100.0	21.1	14	3	9	12	4	4	12	20	2	-	4	2.4				2.4
	卸売業、小売業	100.0	65.3	35.0	7.5	22.5	12.5	10.0	10.0	30.0	50.0	2.5	-	10.0	2.7				2.7
	金融業、保険業	100.0	58.0	45.5	17.0	15.2	15.2	5.4	9.8	21.4	45.5	24.1	1.8	9.8	2.3				2.3
	不動産業、物品賃貸業	100.0	91.1	41.7	25.0	8.3	8.3	-	-	16.7	16.7	-	-	-	3.3				3.4
	学術研究、専門・技術サービス業	100.0	25.0	75.0	50.0	2	1	25.0	25.0	25.0	50.0	25.0	-	25.0	2.4				2.7
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	33.3	66.7	22.2	22.2	11.1	22.2	55.6	33.3	44.4	11.1	-	11.1	2.9				2.7
	生活関連サービス業、娯楽業	100.0	66.7	70.0	20.0	30.0	13.3	-	-	6.7	33.3	36.7	6.7	-	10.0	2.7			2.7
	教育、学習支援業	100.0	50.0	35.7	21.4	57.1	3	1	7.1	28.6	57.1	14.3	-	-	2.4				3.4
	医療、福祉	100.0	64.3	35.7	7.1	21.4	7.1	7.1	-	14.3	50.0	35.7	-	-	7.1				2.7
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	71.4	28.6	21.4	28.6	28.6	21.4	21.4	42.9	57.1	7.1	-	-	7.1				2.6
	サービス業（他に分類されないもの）	100.0	47.9	25.4	9.9	28.2	14.1	15.5	8.5	26.8	26.8	18.3	-	5.6	2.5				2.6
その他	100.0	50.0	-	-	-	-	-	-	50.0	100.0	-	-	-	2.6				2.6	
サービス業計	100.0	64.4	40.3	14.6	31.9	15.1	10.5	11.4	29.0	33.9	14.5	-	6.2	2.6				2.6	
非製造業計	100.0	57.6	40.7	14.9	22.1	14.0	9.5	12.0	26.4	40.4	17.2	0.9	7.7	2.6				2.6	
従業員規模	99人以下	100.0	68.8	31.3	-	31.3	12.5	12.5	-	50.0	31.3	18.8	-	2.7					2.7
	100～299人	100.0	56.4	43.8	19	21.9	17	13	32	46.6	15	0.4	6.0	2.7					2.7
	300～999人	100.0	52.3	45.3	14.8	21.1	17.2	13.4	9.4	24.2	43.8	21.1	2	5.3	2.5				2.5
	1000～9999人	100.0	57.8	40.6	18.8	20.3	17.2	6.3	10.9	15.6	21.9	20.3	3.1	12.5	2.0				2.0
	1万人以上	100.0	42.0	71.5	14.3	-	14.3	-	-	14.3	14.3	-	-	2.5					2.5
	組労働	100.0	51.4	41.7	13.2	13.2	12.5	11.1	11.8	22.2	39.6	21.5	2.1	10.4	2.7				2.7
雇用の海外展開	ある	100.0	57.7	44.9	14.4	24.9	18.0	9.2	11.1	29.2	42.0	16.1	-	5.6				2.7	
	ない	100.0	50.0	51.4	22.9	8.6	17.1	11.4	10.0	22.9	45.7	20.0	-	7.1	2.7				2.7

非正社員全般		n 数 %	育成が	上長等	O配置	投資	割に	なる	事	専門	社員	人材	その他	課題	平均
			の時間	の指導	J T 等	が回収	に効果	育成	革	部門	人材	育	育	育	育
全体		75	26	24	8	11	8	6	1	24	27	16	1	11	2.2
主たる業種	建設業	100.0	34.7	32.0	10.7	14.7	10.7	8.0	1.3	32.0	26.0	21.3	1.3	14.7	2.7
	製造業	100.0	15.2	7.7	2.2	33.1	33.3	4.4	2.2	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	2.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	13.3	46.7	13.3	40.0	26.7	13.3	13.3	40.0	46.7	20.0	13.3	6.7	2.7
	情報通信業	100.0	8.0	4.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	3.0	5.0	10.0	1.0	1.0	2.4
	運輸業、郵便業	100.0	80.0	40.0	10.0	11.0	11.0	10.0	1.0	1.0	30.0	50.0	10.0	1.0	2.1
	卸売業、小売業	100.0	18.2	31.8	13.6	4.5	4.5	4.5	4.5	27.3	40.9	31.8	4.5	22.7	1.0
	金融業、保険業	100.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
	不動産業、物品賃貸業	100.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
	学術研究、専門・技術サービス業	100.0	7.4	42.9	28.6	14.3	14.3	14.3	14.3	28.6	14.3	14.3	14.3	14.3	2.1
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
	生活関連サービス業、娯楽業	100.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.5
	医療、福祉	100.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	1.0
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
	サービス業（他に分類されないもの）	12	4	2	2	2	1	2	2	5	3	3	2	2	2.1
	その他	100.0	33.3	16.7	16.7	8.3	16.7	16.7	16.7	41.7	25.0	25.0	16.7	16.7	2.0
	サービス業計	21	9	2	2	3	1	2	2	33.7	19.0	19.0	10.0	10.0	2.0
	非製造業計	60	24	17	6	14	4	4	1	18	20	13	1	4	2.1
	従業員規模	99人以下	100.0	40.0	28.3	10.0	8.3	6.7	6.7	1.7	30.0	33.3	21.7	1.7	16.7
100～299人	100.0	75.0	25.0	1.0	25.0	1.0	1.0	1.0	1.0	25.0	1.0	1.0	1.0	2.5	
300～999人	100.0	32.1	35.7	5.2	14.3	14.3	11.4	2.1	41.4	44.1	35.7	8.3	8.3	2.1	
1000～9999人	100.0	19.9	5.6	4.4	2.2	2.2	1.1	1.1	26.3	36.8	15.8	11.1	21.1	1.8	
1万人以上	100.0	26.3	31.6	21.1	15.8	10.5	5.3	5.3	31.3	25.0	6.3	6.3	18.8	2.0	
組合	ある	100.0	11.1	12.1	3.1	4.1	2.1	2.1	16.1	36.1	13.1	3.1	20.1	2.3	
ない	100.0	33.3	26.7	11.1	15.6	13.3	8.9	2.2	42.2	35.6	26.7	11.1	11.1	1.9	
海外展開	している	100.0	33.6	27.8	16.7	11.1	5.6	5.6	22.2	38.9	16.7	22.2	22.2	2.3	
していない	57	20	19	5	9	7	6	6	20	20	13	7	7	2.3	

附表60：問23. 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと（該当すべてに○）

非正社員全般		n 数 %	要員の増加や	育成の時間的	上長等	O配置	投資	割に	なる	事	専門	社員	人材	その他	課題	平均						
			の増加や	の時間的	の指導	J T 等	が回収	に効果	育成	革	部門	人材	育	育	育	育	選	選				
全体		1003	464	635	347	353	325	316	249	251	346	197	301	365	341	374	221	12	14	33	5.1	
主たる業種	建設業	100.0	46.3	63.3	34.6	35.2	32.4	31.5	24.8	25.0	34.5	19.6	30.0	36.4	34.0	37.3	22.0	1.2	1.4	3.3	2.5	
	製造業	256	112	177	107	68	90	91	73	74	96	52	87	104	90	111	67	4	4	1	7	5.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	43.8	69.1	41.8	26.6	35.2	35.5	28.5	28.9	37.5	20.3	34.0	40.6	35.2	43.4	26.2	1.6	0.4	0.4	2.7	2.0
	情報通信業	100.0	26	13	22	11	9	11	13	11	8	14	12	11	13	14	9	11	11	11	11	7.1
	運輸業、郵便業	113	46	62	23	48	25	25	24	19	23	14	22	31	35	30	15	4	4	6	4.0	
	卸売業、小売業	188	85	139	79	66	65	66	49	46	78	36	57	69	64	71	50	2	2	2	2	5.4
	金融業、保険業	100.0	45.2	73.9	42.0	35.1	34.6	35.1	26.1	24.5	41.5	19.1	30.3	36.7	34.0	37.8	26.6	1.1	1.1	1.1	4.8	
	不動産業、物品賃貸業	100.0	56.0	64.0	56.0	20.0	32.0	28.0	24.0	20.0	32.0	20.0	20.0	28.0	20.0	16.0	16.0	4.0	4.0	4.0	8.0	
	学術研究、専門・技術サービス業	19	11	9	8	3	3	7	7	6	8	3	10	8	9	12	3	1	1	1	6.0	
	宿泊業、飲食サービス業	50	23	25	13	28	8	12	8	10	22	10	12	14	13	18	8	2	2	2	4.5	
	生活関連サービス業、娯楽業	100.0	14	10	5	12	3	4	4	4	2	6	4	4	6	6	5	4	4	4	4	4.7
	教育、学習支援業	100.0	73.7	52.6	26.3	63.2	15.8	21.1	21.1	10.5	31.6	21.1	21.1	31.6	31.6	26.3	21.1	5.3	5.3	5.3	5.0	
	医療、福祉	36	22	23	8	18	17	9	9	11	15	11	11	13	13	13	9	1	1	1	5.6	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	61.1	63.9	22.2	50.0	47.2	25.0	25.0	30.6	41.7	30.6	30.6	36.1	36.1	25.0	2.8	2.8	2.8	2.8	6.0	
	サービス業（他に分類されないもの）	149	60	79	42	64	45	41	41	35	37	31	29	43	51	48	46	25	2	2	4	4.6
	その他	100.0	7.4	4.4	3.1	2.1	3.1	2.1	2.1	2.1	1.1	1.1	1.1	2.1	2.1	2.1	2.1	1.1	1.1	1.1	1.1	5.0
	サービス業計	238	109	124	69	107	65	64	56	56	68	46	69	79	76	82	40	4	4	4	6	4.7
	非製造業計	747	352	458	240	285	225	176	177	176	250	145	214	261	251	34.5	163.8	1.7	2.5	5.9	5.4	
従業員規模	99人以下	100.0	47.1	61.3	32.1	38.2	31.5	30.1	23.6	23.7	33.5	19.4	28.6	34.9	33.6	35.2	20.6	1.1	1.1	1.1	3.5	
100～299人	100.0	59.1	50.0	22.7	38.6	27.3	25.0	11.4	18.2	20.5	9.1	15.9	20.5	29.5	18.2	15.9	2.3	2.3	2.3	2.9		
300～999人	100.0	45.0	60.6	31.8	33.2	28.6	29.9	23.6	24.5	31.9	18.8	27.6	35.8	35.1	38.7	20.3	1.6	1.6	1.6	4.0		
1000～9999人	100.0	45.3	68.2	36.3	36.7	37.6	32.7	24.5	31.4	36.3	23.7	33.1	40.0	30.6	35.1	25.3	0.4	0.4	0.4	5.8		
1万人以上	100.0	49.6	68.5	47.2	39.4	48.8	37.8	37.8	33.1	45.7	26.8	37.0	37.0	34.6	40.2	30.6	0.8	0.8	0.8	7.8		
組合	ある	100.0	45.5	90.9	45.5	45.5	72.7	45.5	54.5	18.2	54.5	36.4	63.6	45.5	63.6	54.5	45.5	4.5	4.5	4.5	5.0	
ない	100.0	31.0	48.7	65.2	39.7	32.3	33.9	33.5	25.5	24.5	37.1	22.3	34.5	34.8	32.3	36.8	25.2	0.6	0.6	0.6	2.3	
海外展開	している	172	78	133	90	40	70	76	51	47	81	39	63	78	76	57	2	2	2	2	6.2	
していない	100.0	45.3	77.3	52.3	23.3	40.7	44.2	29.7	27.3	47.1	22.7	36.6	45.3	44.2	48.3	33.1	1.2	1.2	1.2	3.0		

IV. 正社員の人事・労務管理について

附表 6 1 : 問 2 4 . 過去 1 年間の新規入職者に占める新卒採用率と離職者に占める定年退職率

	有効 回答 数	過去 1 年間の新規入職者に 占める新卒採用率											平 均 (%)	中 央 値 (%)					
		0 %	1 0 %	1 0 %	2 0 %	2 0 %	3 0 %	3 0 %	4 0 %	4 0 %	5 0 %	5 0 %			6 0 %	6 0 %	7 0 %	7 0 %	8 0 %
全 体	795	185	22	47	60	45	50	66	64	64	48	36	108	45.9	45.0				
主たる業種	建設業	72	10	1	1	9	6	3	13	5	6	3	12	53.1	55.7				
	製造業	199	29	2	10	12	12	10	24	22	20	11	10	37	55.1	60.0			
	電気・ガス・熱供給・水道業	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0	0.0				
	情報通信業	22	1	1	3	1	-	3	1	3	-	3	5	60.0	65.8				
	運輸業、郵便業	78	38	1	14	4	3	5	1	1	3	2	-	6	21.9	7.8			
	卸売業、小売業	158	21	5	4	11	14	15	8	18	14	16	9	23	54.4	60.0			
	金融業、保険業	21	4	-	2	5	7	9	5	11	4	8	5	7	14.6	69.8	33.8		
	不動産業、物品賃貸業	6	2	-	-	1	-	1	2	-	-	-	-	-	28.1	30.9			
	学術研究、専門・技術サービス業	14	4	-	1	-	-	4	1	-	1	-	2	1	42.9	41.9			
	宿泊業、飲食サービス業	37	8	-	2	4	2	4	1	6	2	4	2	1	43.0	40.0			
	生活関連サービス業、娯楽業	16	1	2	-	4	-	1	3	-	2	2	1	1	44.5	46.1			
	教育、学習支援業	19	6	2	2	-	1	1	-	4	-	1	-	2	34.5	17.6			
	医療、福祉	29	10	2	4	6	-	1	-	2	2	1	-	1	24.8	14.3			
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1	1	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	3.4	50.0	50.0			
	サービス業（他に分類されないもの）	118	49	5	6	7	5	4	7	5	8	8	3	11	33.3	17.5			
	その他	4	1	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	34.0	30.6			
	サービス業計	186	62	8	9	15	7	13	13	11	13	14	7	14	37.0	29.5			
	非製造業計	596	156	20	37	48	33	40	42	42	44	37	26	71	42.8	40.0			
	従業員規模	99人以下	28	9	-	3	3	-	2	4	2	1	-	1	32.7	24.1			
		100～299人	456	116	10	30	46	21	29	48	34	30	20	12	60	42.1	40.0		
300～999人		198	49	2	6	10	4	6	4	7	5	3	8	35	49.3	53.5			
1000～9999人		105	11	5	6	4	8	8	7	8	10	12	15	11	57.3	65.2			
1万人以上		8	-	-	1	-	-	-	-	3	1	1	1	1	72.0	74.6			
組労働		238	39	4	10	9	10	12	22	16	25	24	19	48	58.4	66.7			
事業の展開	海外 展開 している	138	16	-	5	4	9	15	18	16	18	7	8	22	57.8	60.0			
	海外 展開 していない	655	168	22	41	56	36	35	48	48	46	41	28	86	43.5	40.0			

	有効 回答 数	過去 1 年間の離職者に 占める定年退職者比率											平 均 (%)	中 央 値 (%)					
		0 %	1 0 %	1 0 %	2 0 %	2 0 %	3 0 %	3 0 %	4 0 %	4 0 %	5 0 %	5 0 %			6 0 %	6 0 %	7 0 %	7 0 %	8 0 %
全 体	760	306	60	83	71	57	34	48	43	12	13	5	28	22.5	11.1				
主たる業種	建設業	65	26	-	8	4	2	5	11	2	3	2	-	2	27.8	16.7			
	製造業	195	60	10	22	21	15	10	16	9	4	6	5	11	30.5	22.2			
	電気・ガス・熱供給・水道業	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	35.8	35.8			
	情報通信業	19	14	2	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	4.3	0.0			
	運輸業、郵便業	77	31	10	10	3	7	2	16	14	2	4	-	2	20.2	8.3			
	卸売業、小売業	151	61	13	16	23	10	6	6	9	2	1	-	4	19.6	11.9			
	金融業、保険業	22	5	1	3	2	5	1	2	1	2	-	-	-	28.8	28.6			
	不動産業、物品賃貸業	5	2	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	18.3	25.0			
	学術研究、専門・技術サービス業	14	8	-	2	20	40	0	2	1	-	-	-	-	21.0	0.0			
	宿泊業、飲食サービス業	39	21	2	7	4	3	1	1	-	-	-	-	-	9.9	0.0			
	生活関連サービス業、娯楽業	14	10	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2.6	0.0			
	教育、学習支援業	18	3	1	3	3	3	-	-	2	-	1	-	2	34.9	25.0			
	医療、福祉	27	13	4	3	3	2	-	2	-	-	-	-	-	12.6	5.6			
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	40.0	40.0			
	サービス業（他に分類されないもの）	107	51	14	8	5	7	6	5	3	1	2	-	5	18.6	2.9			
	その他	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	53.5	62.8			
	サービス業計	175	90	19	17	10	10	8	8	4	1	2	-	6	15.7	0.0			
	非製造業計	565	246	50	61	50	42	24	32	26	10	7	-	17	19.7	7.4			
	従業員規模	99人以下	25	19	2	1	2	-	1	1	2	-	-	-	15.3	0.0			
		100～299人	424	203	29	40	33	25	12	26	25	6	4	-	21	20.5	5.3		
300～999人		201	66	19	23	21	16	14	13	13	4	5	2	5	24.9	14.3			
1000～9999人		102	32	8	11	14	8	7	6	5	2	5	1	2	27.0	20.6			
1万人以上		8	-	-	1	2	-	-	-	1	1	2	-	-	36.5	35.3			
組労働		238	57	16	27	19	32	17	16	26	5	9	4	10	32.6	29.7			
事業の展開	海外 展開 している	134	34	7	12	16	12	12	13	11	7	4	3	9	33.8	28.2			
	海外 展開 していない	624	272	53	71	58	45	21	24	32	11	9	19	20.0	7.7				

附表 6 2 : 問 2 4 . 在籍率(新規に採用した正社員のうち、採用○年以上勤めている人の、採用者数に占める割合) (数値記入)

		n 数 /	0 %	1 0 %	2 1 0 %	3 2 0 %	4 3 0 %	5 4 0 %	6 5 0 %	7 6 0 %	8 7 0 %	9 8 0 %	9 0 %	1 0 0 %	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 (%)	中 央 値 (%)
入社3年後																		
全 体		1003	7	12	11	19	23	15	56	49	115	152	199	113	232	771	76.0	82.0
建設業		80	-	-	2	2	1	-	5	6	8	19	18	7	12	68	77.4	83.7
製造業		256	-	2	2	4	5	1	2	5	20	51	80	39	45	211	84.1	90.0
電気・ガス・熱供給・水道業		100.0	-	0.8	0.8	1.6	2.0	0.4	0.8	2.0	7.8	19.9	31.3	15.2	17.6	27.1	65.0	65.0
情報通信業		26	-	-	-	-	-	-	1	1	2	1	7	2	12	14	86.4	92.0
運輸業、郵便業		113	-	1	2	2	3	2	9	5	17	11	15	6	40	73	70.4	70.9
卸売業、小売業		188	1	2	2	5	4	-	10	8	32	29	30	21	44	144	75.5	80.0
金融業、保険業		25	0.5	1.1	1.1	2.7	2.1	-	5.3	4.3	17.0	15.4	16.0	11.2	23.0	18.7	83.8	84.4
不動産業、物品賃貸業		8	-	-	-	-	-	-	1	-	4	1	-	1	1	7	75.1	70.0
学術研究、専門・技術サービス業		19	1	-	-	1	-	1	1	1	3	1	6	3	16	76.2	84.0	
宿泊業、飲食サービス業		50	1	-	-	4	4	2	4	7	6	5	4	3	13	37	64.4	65.0
生活関連サービス業、娯楽業		19	-	-	-	-	-	2	4	3	5	-	-	-	5	14	59.3	63.4
教育、学習支援業		25	1	1	1	1	-	-	1	2	-	2	7	3	6	19	70.4	90.0
医療、福祉		36	1	3	-	-	4	3	-	2	5	4	1	1	11	25	55.4	50.0
複合サービス業(郵便局、協同組合等)		1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	90.0	90.0	
サービス業(他に分類されないもの)		149	2	3	2	3	2	4	14	10	14	18	29	18	30	119	72.8	80.0
その他		7	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	3	3	4	87.5	100.0
サービス業計		238	4	3	2	5	6	9	23	21	26	35	27	31	42	187	70.5	75.0
非製造業計		747	7	10	9	15	18	14	54	44	95	101	119	74	187	560	72.9	80.0
99人以下		44	-	1	-	1	4	1	6	1	4	6	5	8	8	36	71.6	80.0
100～299人		576	5	5	4	11	14	12	33	28	58	95	105	79	127	449	76.6	82.0
300～999人		245	2	5	4	6	2	1	15	11	33	31	58	21	56	189	75.1	83.0
1000～9999人		127	-	2	1	2	3	1	2	9	18	18	28	5	38	89	76.2	87.0
1万人以上		11	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	3	-	3	8	79.0	89.0
ある		310	3	6	5	4	1	3	9	10	32	43	81	35	78	232	79.3	89.5
ない		692	4	6	6	15	22	12	47	39	82	109	118	78	154	538	74.6	80.0
海外展開		172	1	3	3	2	1	1	-	-	15	26	17	15	39	133	82.1	90.0
海外展開していない		827	6	9	8	14	22	14	56	49	100	126	134	97	192	635	74.6	80.0

		n 数 /	0 %	1 0 %	2 1 0 %	3 2 0 %	4 3 0 %	5 4 0 %	6 5 0 %	7 6 0 %	8 7 0 %	9 8 0 %	9 0 %	1 0 0 %	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 (%)	中 央 値 (%)
入社10年後																		
全 体		1003	11	21	40	41	42	41	66	93	105	111	99	36	297	706	61.1	68.3
建設業		80	1	2	3	3	1	1	5	9	9	20	12	1	15	65	69.1	80.0
製造業		256	1	3	4	4	7	6	14	29	42	38	40	11	57	199	70.7	75.0
電気・ガス・熱供給・水道業		100.0	0.4	1.2	1.6	1.6	2.7	2.3	5.5	11.3	16.4	14.8	15.6	4.3	22.3	28.2	7.0	7.0
情報通信業		26	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.1	59.2	75.8
運輸業、郵便業		113	-	3	4	9	5	5	9	4	13	6	4	46	67	55.9	60.0	
卸売業、小売業		188	1	3	5	5	10	10	15	20	25	17	15	5	57	131	60.8	66.0
金融業、保険業		25	-	1.6	2.7	2.7	5.3	5.3	8.0	10.6	13.3	9.0	8.0	2.7	30.3	18.6	61.6	58.6
不動産業、物品賃貸業		8	-	-	1	2	1	4	3	-	-	-	8.0	8.0	40.0	2.1	38.2	43.0
学術研究、専門・技術サービス業		19	-	1	2	1	-	1	1	2	1	-	1	3	6	13	57.3	62.0
宿泊業、飲食サービス業		50	1	1	4	5	3	3	7	5	-	1	-	1	19	31	40.1	40.0
生活関連サービス業、娯楽業		19	-	1	3	1	2	1	1	4	1	-	-	-	5	14	37.8	35.0
教育、学習支援業		25	1	1	1	-	3	1	2	3	2	3	2	2	7	18	62.3	70.0
医療、福祉		36	1	1	3	4	3	-	-	3	3	4	1	1	12	24	47.2	45.0
複合サービス業(郵便局、協同組合等)		1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	70.0	70.0	
サービス業(他に分類されないもの)		149	4	6	9	4	7	11	12	6	12	14	14	6	44	105	55.4	52.0
その他		7	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	4	3	86.3	90.0
サービス業計		747	10	18	36	37	35	35	52	64	63	73	59	25	240	597	57.3	62.0
非製造業計		100.0	1.3	2.4	4.8	5.0	4.7	4.7	7.0	8.6	8.4	9.8	7.9	3.3	32	71.8	61.5	65.0
99人以下		44	2	-	2	2	3	1	3	4	3	4	4	6	10	34	61.5	65.0
100～299人		576	5	9	29	26	23	17	29	51	66	70	65	24	162	414	62.6	70.0
300～999人		245	0.9	1.6	5.0	4.5	4.0	3.0	5.0	8.9	11.5	12.2	11.3	4.2	28.1	58.6	58.2	62.5
1000～9999人		127	-	4	10	4	8	10	15	21	30	22	25	5	71	174	58.2	62.5
1万人以上		11	-	2	5	4	6	8	13	7	13	11	9	1	48	79	58.7	60.0
ある		310	1	9	6	10	6	12	19	34	33	35	38	12	95	215	66.0	70.0
ない		692	0.3	2.9	1.9	3.2	3.9	3.9	6.1	11.0	10.6	11.3	12.3	3.9	30.5	30.5	58.9	65.0
海外展開		172	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	11	69.6	75.0	
海外展開していない		827	11	18	37	37	39	38	56	76	81	88	74	31	241	586	59.2	65.0

附表 65 : 問 2 5 ㉔. 管理職者数 (数値を記入) と近年の増減 (1つだけ〇)

業種	n 数 /%	4	5	1	2	3	4	5	4	5	無	有	平	中	有	増	横	減	無	
		人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	回	効	均	央	効	加	ば	少	回
管理職者の全数	%	4	5	1	2	3	4	5	4	5	無	有	平	中	有	増	横	減	無	
全体	100.0	57	103	202	154	85	50	96	86	23	147	856	81.2	22.0	1003	227	627	60	89	
主たる業種	建設業	80	1	4	12	16	9	4	10	6	12	68	208.3	30.0	100	23	47	3	7	
	製造業	256	12	26	57	43	18	12	19	20	10	39	217	102.9	22.0	256	54	155	34	23
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	4.7	10.2	22.3	16.8	7.0	4.7	7.4	7.8	3.9	15.2	23.4	18.0	18.0	100.0	21.1	60.5	9.4	9.0
	情報通信業	26	1	3	2	4	4	5	3	1	1	4	22	37.7	30.0	26	11	12	1	2
	運輸業、郵便業	113	13	20	32	11	5	12	4	1	1	16	97	26.1	14.0	113	17	79	8	9
	卸売業、小売業	188	2	8	33	26	22	13	26	3	5	21	167	84.7	30.0	188	51	118	8	11
	金融業、保険業	25	1	1	1	1	2	2	2	3	5	20	213.7	118.0	100.0	25	4	15	3	3
	不動産業、物品賃貸業	8	2	1	1	1	1	2	1	1	1	7	43.1	40.0	100.0	8	1	6	1	1
	学術研究、専門・技術サービス業	19	2	1	2	2	1	1	3	3	3	3	16	49.9	32.5	19	5	9	3	2
	宿泊業、飲食サービス業	50	4	7	7	8	5	3	15	8	1	9	41	72.8	27.0	50	15	23	4	8
	生活関連サービス業、娯楽業	19	1	7	2	2	2	2	2	2	5	14	28.8	18.5	100.0	19	1	16	1	1
	教育、学習支援業	25	3	5	3	3	1	1	2	2	7	18	39.1	21.0	100.0	25	2	20	1	2
	医療、福祉	36	4	4	16	5	3	3	4	8	4	32	15.1	13.5	100.0	36	12	22	2	2
	複合サービス業 (郵便局、協同組合等)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40.0	40.0	100.0	1	1	1	1	1
	サービス業 (他に分類されないもの)	149	15	28	26	23	10	6	11	11	19	130	38.8	15.0	149	31	98	4	16	
	その他	7	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	91.8	16.0	100.0	7	1	5	1	2
	サービス業計	238	21	34	42	35	19	11	20	19	1	36	202	45.9	20.0	238	52	147	12	27
	非製造業計	747	45	77	145	111	67	38	77	66	13	108	639	73.8	22.0	747	173	472	36	66
	従業員規模	99人以下	44	12	12	10	5	5	5	5	5	5	39	9.1	7.0	44	8	31	2	3
		100～299人	576	40	74	153	116	57	29	25	11	22	466	20.7	17.0	576	141	347	33	55
300～999人		100.0	6.9	12.8	26.6	20.1	9.9	5.0	4.3	0.2	14.1	57.8	37.0	200.0	25.3	60.2	5.7	9.5		
1000～9999人		127	2	4	6	2	5	17	51	16	24	103	330.0	155.0	127	22	85	6	14	
1万人以上		11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1531.5	1386.5	100.0	17.3	66.9	4.7	11.0	
組労働	ある	310	13	29	42	31	20	13	38	55	18	51	259.0	5240.0	310	45	221	23	21	
	ない	692	3	41	74	160	123	65	37	58	31	95	597.0	2912.0	692	182	406	37	67	
事業の展開	している	172	1	3	6	17	25	9	12	37	19	34	138.0	5240.0	172	37	101	16	19	
	していない	827	4	16	32	51	37	184	129	76	40	183	49.4	112	827	110	413	29	105	
	していない	100.0	0.2	6.2	11.7	22.2	15.6	9.2	4.8	10.0	5.9	0.5	13.5	83.5	100.0	22.9	63.4	5.3	8.5	

業種	n 数 /%	4	5	1	2	3	4	5	4	5	無	有	平	中	有	増	横	減	無	
		人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	回	効	均	央	効	加	ば	少	回
オンライン管理職者数	%	4	5	1	2	3	4	5	4	5	無	有	平	中	有	増	横	減	回	
全体	100.0	114	107	183	101	41	29	54	59	10	305	698	49.4	15.0	1003	131	511	44	317	
主たる業種	建設業	80	2	9	16	7	3	3	6	7	2	25	55	105.6	20.0	80	7	45	3	25
	製造業	256	35	34	51	26	10	5	14	13	6	62	194	52.3	13.0	256	32	148	19	57
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	13.7	13.3	19.9	10.2	3.9	2.0	5.5	5.1	2.3	24.2	27.8	15.0	15.0	100.0	12.5	57.8	7.4	22.3
	情報通信業	26	1	2	4	5	1	3	2	2	2	8	18	27.8	24.0	26	9	8	2	7
	運輸業、郵便業	113	21	11	15	6	1	3	6	1	1	49	64	18.9	9.5	113	8	52	5	48
	卸売業、小売業	188	10	14	43	23	14	11	11	18	1	43	145	57.9	21.0	188	27	102	7	52
	金融業、保険業	25	1	7	4	2	1	4	5	9	6	0.5	22.9	57.0	100.0	14.4	54.3	3.7	27.7	
	不動産業、物品賃貸業	8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	21.7	23.5	8	3	3	1	5
	学術研究、専門・技術サービス業	19	2	1	2	4	3	1	1	1	1	5	14	29.6	21.0	19	4	8	1	6
	宿泊業、飲食サービス業	50	5	4	9	4	1	1	2	3	1	20	30	64.8	15.5	50	9	20	2	19
	生活関連サービス業、娯楽業	19	1	1	6	1	1	1	1	1	1	10	9	18.4	12.0	19	1	10	1	8
	教育、学習支援業	25	2	4	4	1	1	1	1	2	11	14	27.6	10.5	25	2	14	1	8	
	医療、福祉	36	6	5	7	3	3	3	3	3	4	15	21	8.7	9.0	36	9	9	1	18
	複合サービス業 (郵便局、協同組合等)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40.0	40.0	100.0	1	1	1	1	1
	サービス業 (他に分類されないもの)	149	24	21	24	18	5	2	8	6	41	108	28.6	12.5	149	22	75	2	50	
	その他	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	122.7	2.0	7	1	1	1	6
	サービス業計	238	32	27	41	26	9	3	12	10	1	77	161	34.8	13.0	238	36	113	5	84
	非製造業計	747	79	73	132	75	31	24	40	46	4	243	504	48.3	16.0	747	99	363	25	260
	従業員規模	99人以下	44	13	12	1	1	1	1	1	1	18	26	4.0	4.5	44	2	21	1	21
	100～299人	576	81	68	134	69	19	7	5	14	1	193	383	13.7	12.0	576	81	280	20	195
300～999人	100.0	14.1	11.8	23.3	12.0	3.3	1.2	0.9	3	1	33	54.9	23.0	100.0	14.1	48.6	3.5	33.9		
1000～9999人	127	4	2	4	7	6	3	15	44	4	38	89	176.0	102.0	127	11	71	7	38	
1万人以上	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	3	8	816.6	636.0	11	1	1	2	
組労働	ある	310	7	19	24	40	22	13	9	9	54	27	1.1	210.0	1863.0	310	21	182	19	88
	ない	692	34	54	83	143	79	28	20	28	17	2	204	488.0	1818.0	692	110	329	25	228
事業の展開	している	172	1	8	7	29	14	8	3	18	28	9	47	125.0	1863.0	172	21	96	15	40
	していない	827	4	16	30	51	37	21	10	15	16	3	27	17.9	942.0	827	110	413	8	233
	していない	100.0	4.8	7.9	12.1	18.6	10.4	4.0	3.0	4.4	3.7	0.1	31.0	81.8	100.0	13.3	49.9	3.5	33.3	

附表66: 問25㉔. 管理職への標準的な登用年齢と最年少登用年齢(数値記入)と、登用までに要する期間(昇進スピード)の近年の傾向(1つだけ〇)

【課長(相当)職】 標準登用年齢	n 数/ %	30	30	30	40	40	50	50	60	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 (歳)	中 央 値 (歳)
		歳未 満	代前 半	代後 半	代前 半	代後 半	代前 半	代後 半	歳以 上				
全 体	1003 100.0	11 1.1	50 5.0	196 19.5	297 29.6	136 13.6	44 4.4	13 1.3	3 0.3	253 25.2	750 100.0	40.5	40.0
主たる業種	建設業	80 100.0	1 1.3	3 3.8	11 13.8	33 41.3	15 18.8	4 5.0	1 1.3	12 15.0	68 9.1	41.1	40.0
	製造業	256 100.0	1 0.4	12 4.7	48 18.8	82 32.0	40 15.6	9 3.5	1 0.4	63 24.6	193 25.7	40.5	40.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	1 100.0	1 1.0	60.0	60.0
	情報通信業	26 100.0	-	1 3.8	7 26.9	7 26.9	1 3.8	-	-	3 34.6	9 17	40.3	40.0
	運輸業、郵便業	113 100.0	1 0.9	2 1.8	22 19.5	23 20.4	18 15.9	9 8.0	1 0.9	1 31.9	36 10.3	41.7	40.0
	卸売業、小売業	188 100.0	4 2.1	9 4.8	41 21.8	69 36.7	19 10.1	6 3.2	-	4 21.3	148 19.7	39.5	40.0
	金融業、保険業	25 100.0	1 4.0	-	16 64	7 28.0	2 8.0	1 4.0	-	10 40.0	15 2.0	40.1	40.0
	不動産業、物品賃貸業	8 100.0	-	1 12.5	2 25.0	3 37.5	1 12.5	-	-	1 12.5	2 9.9	38.9	40.0
	学術研究、専門・技術サービス業	19 100.0	-	2 10.5	3 15.8	4 21.1	3 15.8	1 5.3	-	2 26.3	5 1.9	41.6	40.0
	宿泊業、飲食サービス業	50 100.0	-	1 2.0	11 22.0	21 42.0	8 16.0	1 2.0	-	8 16.0	42 5.6	40.2	40.0
	生活関連サービス業、娯楽業	19 100.0	-	2 11.1	7 36.8	4 21.1	-	-	-	1 21.1	1 2.0	35.9	35.0
	教育、学習支援業	25 100.0	-	1 4.0	2 8.0	8 32.0	2 8.0	2 8.0	4 16.0	6 24.0	19 2.5	44.1	40.0
	医療、福祉	36 100.0	-	1 2.8	6 16.7	7 19.4	6 16.7	5 13.9	1 2.8	10 27.8	26 3.5	42.7	40.0
	複合サービス業(郵便局、協同組合等)	1 100.0	-	-	-	100.0	-	-	-	-	1 1.0	43.0	43.0
	サービス業(他に分類されないもの)	149 100.0	3 2.0	13 8.7	32 21.5	28 18.8	20 13.4	6 4.0	2 1.3	45 30.2	104 13.9	39.4	40.0
	その他	7 100.0	-	-	-	-	1 14.3	1 14.3	1 14.3	4 57.1	3 0.4	50.3	50.0
	サービス業計	238 100.0	3 1.3	20 8.4	53 22.3	58 24.4	31 13.0	7 2.9	4 1.7	62 26.1	176 23.5	39.5	40.0
	非製造業計	10 100.0	1 1.3	5 5.1	19 19.8	28 28.8	12 12.9	4 4.7	1 1.6	4 25.4	5 74.3	40.4	40.0
	従業員規模	99人以下	44 100.0	-	3 6.8	11 25.0	7 15.9	4 9.1	4 9.1	-	1 2.3	14 31.8	30
100～299人		576 100.0	7 1.2	26 4.5	117 20.3	163 28.3	86 14.9	23 4.0	6 1.0	2 25.3	430 57.3	40.3	40.0
300～999人		245 100.0	3 1.2	13 5.3	45 18.4	78 31.8	30 12.2	3 5.3	6 2.4	57 23.5	188 25.1	40.8	40.0
1000～9999人		127 100.0	1 0.8	5 4.7	22 17.3	22 37.0	4 11.8	4 3.1	4 0.8	3 24.4	96 12.8	40.5	40.0
1万人以上		11 100.0	-	2 18.2	1 9.1	2 18.2	1 9.1	-	-	5 45.5	6 0.8	38.2	37.5
組合労働	ある	310 100.0	2 0.6	6 1.9	46 14.8	88 28.4	52 16.8	21 6.8	5 1.6	88 28.4	222 29.5	42.1	42.0
	ない	692 100.0	9 1.3	44 6.4	150 21.7	209 30.2	84 12.1	23 3.3	8 1.2	164 23.7	528 70.4	39.7	40.0
海外 展開	している	172 100.0	1 0.6	8 4.7	31 18.0	58 33.7	28 16.3	2 1.2	1 0.6	43 25.0	129 17.2	40.6	40.0
	していない	827 100.0	10 1.2	42 5.1	163 19.7	238 28.8	108 13.1	42 5.1	12 1.5	209 25.3	618 82.4	40.4	40.0

【課長(相当)職】 最年少登用年齢	n 数/ %	30	30	30	40	40	50	50	60	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 (歳)	中 央 値 (歳)	n 数/ %	早 ま っ て い る	変 化 は な い	遅 く な っ て い る	無 回 答
		歳未 満	代前 半	代後 半	代前 半	代後 半	代前 半	代後 半	歳以 上									
全 体	1003 100.0	86 8.6	206 20.5	287 28.6	93 9.3	18 1.8	9 0.9	-	-	304 30.3	699 100.0	34.9	35.0	1003 100.0	219	485	1065	194
主たる業種	建設業	80 100.0	5 6.3	18 22.5	20 25.0	15 18.8	2 2.5	1 1.3	-	19 23.8	61 8.7	36.2	36.0	80 100.0	8	38	6	18
	製造業	256 100.0	12 4.7	57 22.3	87 34.0	26 10.2	5 2.0	-	-	69 27.0	187 26.8	35.3	35.0	256 100.0	22	47	7	25
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	1 100.0	-	-	-	1 100.0	-	1	-	-
	情報通信業	26 100.0	3 11.5	8 30.8	6 23.1	1 3.8	-	-	-	8 30.8	18 2.6	32.3	32.5	26 100.0	4	8	8	6
	運輸業、郵便業	113 100.0	6 5.3	19 16.8	29 25.7	8 7.0	0 0.9	1 1.8	-	47 41.6	66 9.4	35.5	35.0	113 100.0	21	54	13	25
	卸売業、小売業	188 100.0	24 12.8	43 22.9	64 34.0	11 5.9	2 2.1	-	-	42 22.3	146 20.9	34.2	35.0	188 100.0	18	41	9	27
	金融業、保険業	25 100.0	1 4.0	4 16.0	9 36.0	4 16.0	1 4.0	-	-	9 36.0	16 36.0	36.5	36.5	25 100.0	2	11	2	5
	不動産業、物品賃貸業	8 100.0	-	3 37.5	3 25.0	2 25.0	-	-	-	3 37.5	5 14	36.0	34.0	8 100.0	-	5	-	3
	学術研究、専門・技術サービス業	19 100.0	2 10.5	3 15.8	5 26.3	3 15.8	1 5.3	1 5.3	-	7 26.3	14 2.0	36.1	35.0	19 100.0	1	2	2	5
	宿泊業、飲食サービス業	50 100.0	5 10.0	8 16.0	22 44.0	3 6.0	2 4.0	-	-	11 22.0	39 5.6	34.5	35.0	50 100.0	12	27	4	7
	生活関連サービス業、娯楽業	19 100.0	5 26.3	7 36.8	4 21.1	-	-	-	-	3 15.8	16 30.3	30.0	30.0	19 100.0	6	8	4	1
	教育、学習支援業	25 100.0	1 4.0	2 8.0	8 32.0	2 16.0	-	8 32.0	-	8 32.0	17 2.4	37.8	38.0	25 100.0	3	14	3	5
	医療、福祉	36 100.0	1 2.8	6 16.7	7 19.4	3 8.3	1 2.8	-	-	14 38.9	22 3.1	34.7	32.5	36 100.0	10	20	6	16
	複合サービス業(郵便局、協同組合等)	1 100.0	-	-	-	100.0	-	-	-	-	1 1.0	40.0	40.0	1 100.0	1	1	-	-
	サービス業(他に分類されないもの)	149 100.0	21 14.1	23 15.4	27 18.1	13 8.7	3 2.0	2 1.3	-	60 40.3	89 12.7	34.1	35.0	149 100.0	27	73	10	39
	その他	7 100.0	-	-	-	28.6	-	-	-	7 71.4	2 0.3	41.5	41.5	7 100.0	-	28.6	14.3	57.1
	サービス業計	238 100.0	33 13.9	41 17.2	58 24.4	19 8.0	5 2.1	3 1.3	-	79 33.2	159 22.7	34.1	35.0	238 100.0	49	117	20	52
	非製造業計	747 100.0	74 9.9	149 19.9	200 26.8	67 9.0	17 2.3	9 1.2	-	235 31.5	512 73.2	34.7	35.0	747 100.0	153	366	77	151
	従業員規模	99人以下	44 100.0	7 15.9	9 20.5	15 34.1	6 13.6	-	-	23 52.3	21 3.0	32.5	33.0	44 100.0	4	23	2	13
100～299人		576 100.0	75 13.0	217 37.5	274 47.6	133 23.1	9 1.6	-	179 30.9	397 68.5	34.9	35.0	576 100.0	13	284	52	117	
300～999人		245 100.0	21 8.6	54 22.0	70 28.6	25 10.2	5 2.0	4 1.6	-	66 26.9	179 25.6	35.2	35.0	245 100.0	24	104	35	43
1000～9999人		127 100.0	11 8.6	20 15.7	48 37.8	12 9.4	-	-	-	33 26.0	94 13.4	35.0	35.0	127 100.0	17	68	16	18
1万人以上		11 100.0	9 81.8	1 9.1	3 27.3	-	-	-	-	2 18.2	1 8.2	33.6	34.0	11 100.0	2	53	12	14
組合労働	ある	310 100.0	11 3.5	45 14.5	107 34.5	37 11.9	6 1.9	5 1.6	-	99 31.9	211 30.2	36.7	36.0	310 100.0	73	149	39	49
	ない	692 100.0	75 10.8	161 23.3	180 26.0	56 8.1	12 1.7	4 0.6	-	204 29.5	488 69.8	34.1	35.0	692 100.0	146	336	66	144
海外 展開	している	172 100.0	10 5.8	34 19.8	66 38.4	21 10.5	1 0.6	-	1 2.0	172 25.0	129 18.5	35.5	36.0	172 100.0	28	79	24	31
	していない	827 100.0	75 9.1	171 20.7	267 26.7	75 9.1	18 2.2	10 1.0	-	259 31.3	568 81.3	34.8	35.0	827 100.0	181	404	81	162

【部長（相当）職】 標準登用年齢		n 数 ／ %	3 0 歳 未 満	3 0 代 前 半	3 0 代 後 半	4 0 代 前 半	4 0 代 後 半	5 0 代 前 半	5 0 代 後 半	6 0 歳 以 上	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 （ 歳）	中 央 値 （ 歳）	
全 体		1003	0.3	6.6	20.9	9.1	21.4	28.8	8.6	0.7	287	716	48.1	50.0	
主たる業種	建設業	80	-	-	1.3	5.3	18.3	29.3	14.3	-	13	67	49.5	50.0	
	製造業	256	0.4	0.4	0.4	8.6	22.3	31.6	7.4	-	74	182	48.3	50.0	
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	60.0	60.0	
	情報通信業	26	-	1	-	4	9	4	-	-	8	18	45.2	45.0	
	運輸業、郵便業	113	-	0.9	-	8.0	12.4	30.1	9.7	0.9	38.1	9.8	47.9	50.0	
	卸売業、小売業	188	-	2	3	21	24	62	13	1	42	146	47.9	50.0	
	金融業、保険業	100.0	-	1.1	1.6	11.2	23.4	33.0	6.9	0.5	22.3	20.3	48.4	50.0	
	不動産業、物品賃貸業	8	-	-	1	1	2	2	1	-	1	7	46.7	48.0	
	学術研究、専門・技術サービス業	19	-	-	3	1	4	4	2	-	5	14	46.1	47.5	
	宿泊業、飲食サービス業	50	-	-	1	4	16	17	2	-	10	40	47.6	48.0	
	生活関連サービス業、娯楽業	19	-	-	2	4	7	2	-	-	4	15	43.6	45.0	
	教育、学習支援業	25	-	-	10.5	21.1	36.8	10.5	-	-	21.1	2.1	50.4	50.0	
	医療、福祉	36	-	-	2	3	4	11	4	-	12	24	48.1	50.0	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	-	-	5.6	8.3	11.1	30.6	11.1	-	33.3	3.4	52.0	52.0	
	サービス業（他に分類されないもの）	149	2	1	4	15	31	29	11	3	53	96	47.2	48.0	
	その他	100.0	1.3	0.7	2.7	10.1	20.8	19.5	7.4	2.0	35.6	13.4	59.0	59.0	
	サービス業計	238	2	1	10	24	58	53	15	3	72	166	46.9	48.0	
	非製造業計	747	2	5	19	69	158	207	67	7	213	534	48.0	50.0	
	従業員規模	99人以下	44	-	2	1	6	8	4	5	-	18	26	46.0	45.0
		100～299人	576	3	2	13	55	113	165	52	4	169	407	48.0	50.0
		300～999人	245	0.5	0.3	2.3	9.5	19.6	28.6	9.0	0.7	29.3	56.5	48.3	49.0
		1000～9999人	127	-	-	1	7	29	52	6	-	32	95	48.8	50.0
		1万人以上	11	-	-	-	9	18	27	3	-	45	6	48.0	49.0
		組合労働	ある	310	1	1	11	53	108	34	4	97	213	49.9	50.0
	ない		692	2	5	19	80	162	180	52	3	189	503	47.3	48.0
事業の展開	している	172	-	2	15	44	59	7	-	45	127	48.4	50.0		
	していない	827	3	6	18	76	170	227	79	7	241	586	48.0	50.0	

【部長（相当）職】 最年少年齢		n 数 ／ %	3 0 歳 未 満	3 0 代 前 半	3 0 代 後 半	4 0 代 前 半	4 0 代 後 半	5 0 代 前 半	5 0 代 後 半	6 0 歳 以 上	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 （ 歳）	中 央 値 （ 歳）	n 数 ／ %	早 ま つ て い る	変 化 は な い	遅 く な つ て い る	無 回 答	
全 体		1003	13	35	125	210	177	58	5	0.1	379	624	42.2	43.0	1003	171	510	96	227	
主たる業種	建設業	80	2	4	8	19	20	10	-	-	17	63	43.0	44.0	80	13	43	5	19	
	製造業	256	1	5	32	62	63	64	23	3	63	182	42.7	43.0	256	49	177	30	50	
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	0.4	2.0	12.5	24.2	21.1	6.3	-	-	33.6	27.2	-	-	100.0	19.1	49.6	11.7	19.5	
	情報通信業	26	-	-	4	7	2	-	-	-	100.0	-	-	-	100.0	-	100.0	-	-	
	運輸業、郵便業	113	1	1	7	22	17	5	-	-	59	54	43.2	43.0	113	15	60	7	31	
	卸売業、小売業	188	3	6	30	41	39	9	11	0.9	52	87	41.9	43.0	188	33	53	6	27	
	金融業、保険業	25	1	1	2	4	6	2	-	-	9	16	42.6	44.5	25	6	14	1	4	
	不動産業、物品賃貸業	8	-	-	1	1	2	1	-	-	3	5	44.4	45.0	8	1	4	-	3	
	学術研究、専門・技術サービス業	19	-	-	12.5	12.5	25.0	12.5	-	-	37.5	0.8	40.0	40.0	100.0	12.5	50.0	-	37.5	
	宿泊業、飲食サービス業	50	-	3	9	16	8	1	-	-	13	37	41.0	41.0	50	10	27	3	10	
	生活関連サービス業、娯楽業	19	1	1	6	5	1	-	-	-	5	14	37.9	38.0	19	6	5	5	3	
	教育、学習支援業	25	-	5.3	31.6	26.3	5.3	2	2	-	26.3	2.2	45.5	45.0	100.0	31.6	26.3	26.3	15.8	
	医療、福祉	36	-	4.0	4.0	16.0	16.0	8.0	8.0	-	44.0	2.2	42.7	43.0	100.0	12.0	48.0	16.0	24.0	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	100.0	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	48.0	48.0	100.0	1	1	-	-	
	サービス業（他に分類されないもの）	149	4	10	18	21	14	8	1	-	73	76	40.5	40.0	149	21	75	8	45	
	その他	100.0	2.7	6.7	12.1	14.1	9.4	5.4	0.7	-	49.0	12.5	54.5	54.5	100.0	14.1	50.3	5.4	30.2	
	サービス業計	238	5	17	35	45	29	9	1	-	97	141	40.4	40.0	238	40	117	19	62	
	非製造業計	747	12	30	93	148	123	42	5	1	293	454	42.0	42.0	747	122	383	65	177	
	従業員規模	99人以下	44	-	2	4	8	2	-	-	26	18	41.2	40.0	44	5	21	2	16	
		100～299人	576	11	19	75	106	98	34	-	233	343	41.7	42.0	576	115	47.3	4.5	36.4	
		300～999人	245	1	3	13	18	17	5	3	1	79	166	42.6	43.0	245	58	105	32	50
		1000～9999人	127	1	3	12	37	29	5	2	-	38	89	43.3	43.0	127	21	67	13	26
		1万人以上	11	-	-	9.4	29.1	22.8	3.9	1.6	-	29.9	14.3	42.6	42.0	100.0	16.5	52.8	10.2	20.5
		組合労働	310	3	3	16	73	68	22	3	-	122	188	44.1	44.0	310	56	159	36	59
	事業の展開	している	172	-	6	24	49	40	7	-	46	126	42.4	43.0	100.0	16.6	50.7	8.5	24.1	
していない		827	13	29	100	169	136	51	5	1	332	495	42.1	42.0	827	133	430	73	191	

附表 67 : 問 25④. 管理職の育成・登用方針 (それぞれ1つだけ〇)

		A. 内部育成・昇進を重視 / B. 経験人材の外部調達を重視											A. 年功的に育成・登用 / B. 年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用										
		n 数 / %	A である	どちらかとA	言えない	B である	どちらかとB	無回答	A である	どちらかとA	言えない	B である	どちらかとB	無回答	A である	どちらかとA	言えない	B である	どちらかとB	無回答			
全体		1003 / 100.0	296 / 29.5	382 / 38.1	210 / 20.9	59 / 5.9	15 / 1.5	41 / 4.1	678 / 67.6	74 / 7.4	1003 / 100.0	21 / 2.1	171 / 17.0	254 / 25.3	355 / 35.4	154 / 15.4	48 / 4.8	192 / 19.1	509 / 50.9				
主たる業種	建設業	80 / 100.0	26 / 32.5	32 / 40.0	15 / 18.8	4 / 5.0	-	3 / 3.8	58 / 72.5	4 / 5.0	80 / 100.0	-	19 / 23.8	21 / 26.3	31 / 38.8	3 / 3.8	3 / 3.8	19 / 23.8	37 / 46.3				
	製造業	256 / 100.0	71 / 27.7	103 / 40.2	54 / 21.1	18 / 7.0	0 / 0.4	1 / 0.4	174 / 68.0	19 / 7.4	256 / 100.0	2 / 0.8	46 / 18.0	69 / 23.9	91 / 39.5	38 / 14.8	10 / 3.9	48 / 18.8	139 / 54.3				
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 / 100.0	-	-	-	1 / 100.0	-	-	-	-	1 / 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	1 / 100.0			
	情報通信業	26 / 100.0	10 / 38.5	7 / 27.0	11 / 42.3	1 / 4.0	1 / 4.0	-	16 / 61.5	2 / 7.7	26 / 100.0	-	7 / 27.0	10 / 38.5	6 / 23.1	2 / 7.7	-	1 / 4.0	16 / 61.5				
	運輸業、郵便業	100.0	20.4	39.8	23.0	8.8	3.5	-	4.4	60.2	12.4	100.0	6.2	21.2	28.3	23.9	12.4	8.0	27.4	36.3			
	卸売業、小売業	188 / 100.0	71 / 37.8	74 / 39.4	36 / 19.1	2 / 1.1	-	-	145 / 77.1	4 / 2.1	188 / 100.0	5 / 2.7	26 / 13.8	43 / 22.9	79 / 42.0	34 / 18.1	1 / 0.5	16 / 8.5	113 / 60.1				
	金融業、保険業	25 / 100.0	11 / 44.0	10 / 40.0	2 / 8.0	-	-	-	21 / 84.0	-	25 / 100.0	-	-	2 / 8.0	12 / 48.0	2 / 8.0	2 / 8.0	16 / 64.0	17 / 68.0				
	不動産業、物品賃貸業	100.0	25.0	25.0	12.5	-	-	-	50.0	12.5	100.0	-	-	25.0	37.5	25.0	12.5	-	62.5				
	学術研究、専門・技術サービス業	19 / 100.0	6 / 31.6	8 / 42.1	3 / 15.8	2 / 10.5	1 / 5.3	-	14 / 73.7	2 / 10.5	19 / 100.0	2 / 10.5	1 / 5.3	7 / 36.8	5 / 26.3	1 / 5.3	1 / 5.3	3 / 15.8	8 / 42.1				
	宿泊業、飲食サービス業	50 / 100.0	15 / 30.0	22 / 44.0	11 / 22.0	2 / 4.0	0 / 0.0	-	34 / 68.0	3 / 6.0	50 / 100.0	2 / 4.0	9 / 18.0	12 / 24.0	18 / 36.0	10 / 20.0	8 / 16.0	4 / 8.0	23 / 46.0				
	生活関連サービス業、娯楽業	19 / 100.0	6 / 31.6	8 / 42.1	3 / 15.8	-	-	-	14 / 73.7	-	19 / 100.0	-	5 / 26.3	8 / 42.1	5 / 26.3	-	-	-	13 / 68.4				
	教育、学習支援業	25 / 100.0	4 / 16.0	28 / 112.0	36 / 144.0	16 / 64.0	0 / 0.0	-	44.0	16.0	25 / 100.0	-	9 / 36.0	8 / 32.0	7 / 28.0	1 / 4.0	1 / 4.0	36.0	32.0				
	医療、福祉	36 / 100.0	11 / 30.6	11 / 30.6	9 / 25.0	3 / 8.3	-	-	20 / 55.6	3 / 8.3	36 / 100.0	-	14 / 38.9	14 / 38.9	11 / 30.6	-	-	11 / 30.6	33.3				
	複合サービス業(郵便局、協同組合等)	1 / 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	1 / 100.0	-	-	-	-	-	-	-	1 / 100.0				
	サービス業(他に分類されないもの)	149 / 100.0	40 / 26.8	56 / 37.6	28 / 18.8	9 / 6.0	3 / 3.4	-	96 / 64.4	14 / 9.4	149 / 100.0	3 / 2.0	19 / 12.8	41 / 27.5	44 / 29.5	30 / 20.1	12 / 8.1	22 / 14.8	74 / 49.7				
	その他	100.0	14.3	14.3	28.6	14.3	-	-	28.6	14.3	100.0	-	-	28.6	-	-	14.3	28.6	28.6				
	サービス業計	238 / 100.0	67 / 28.2	92 / 38.7	47 / 19.7	13 / 5.5	2 / 0.8	-	159 / 66.8	13 / 5.5	238 / 100.0	7 / 2.9	30 / 12.6	65 / 27.3	76 / 31.9	43 / 18.1	17 / 7.1	37 / 15.5	119 / 50.0				
	非製造業計	747 / 100.0	225 / 30.1	279 / 37.3	156 / 20.9	41 / 5.5	19 / 2.6	-	504 / 67.5	55 / 7.4	747 / 100.0	19 / 2.5	125 / 16.7	195 / 26.1	254 / 34.0	116 / 15.5	38 / 5.1	144 / 19.3	370 / 49.5				
	従業員規模	99人以下	144 / 100.0	10 / 7.0	17 / 12.1	12 / 8.4	2 / 1.4	-	44 / 30.5	2 / 1.4	144 / 100.0	1 / 0.7	3 / 2.1	13 / 9.1	2 / 1.4	15 / 10.4	3 / 2.1	9 / 6.3	22 / 15.3				
		100～299人	576 / 100.0	146 / 25.3	221 / 38.4	135 / 23.4	6 / 1.0	-	367 / 63.7	48 / 8.3	576 / 100.0	11 / 1.9	17.9	135 / 23.4	208 / 36.1	156 / 27.1	5 / 0.9	19 / 3.3	298 / 51.7				
		300～999人	245 / 100.0	84 / 34.3	94 / 38.4	43 / 17.6	4 / 1.6	-	178 / 72.7	13 / 5.3	245 / 100.0	6 / 2.4	46 / 18.8	62 / 25.3	85 / 34.7	54 / 22.0	12 / 4.9	12 / 4.9	119 / 48.6				
		1000～9999人	127 / 100.0	62 / 49.6	45 / 35.4	20 / 15.7	7 / 5.5	0 / 0.8	-	97 / 76.4	3 / 2.4	127 / 100.0	16 / 12.6	17 / 13.4	41 / 32.3	45 / 35.4	20 / 15.7	1 / 0.8	19 / 15.0				
		1万人以上	11 / 100.0	4 / 36.4	5 / 45.5	2 / 18.2	-	-	-	9 / 81.8	-	11 / 100.0	1 / 9.1	2 / 18.2	3 / 27.3	4 / 36.4	1 / 9.1	-	2 / 18.2				
	同業他と比較した	高い	58 / 100.0	22 / 37.9	29 / 50.0	7 / 12.1	1 / 1.7	-	24 / 41.4	4 / 6.9	58 / 100.0	1 / 1.7	4 / 6.9	9 / 15.5	10 / 17.2	10 / 17.2	2 / 3.4	12 / 20.7	10 / 17.2				
どちらかといえば高い		310 / 100.0	96 / 31.0	128 / 41.3	56 / 18.1	14 / 4.5	-	142 / 46.1	12 / 3.9	310 / 100.0	6 / 1.9	52 / 16.8	66 / 21.3	123 / 39.7	112 / 36.5	3 / 1.0	12 / 3.9	174 / 56.1					
何とも言えない		500 / 100.0	132 / 26.4	185 / 37.0	125 / 25.0	36 / 7.2	1 / 0.2	-	317 / 63.4	8 / 1.6	500 / 100.0	1.8	30.4	32.6	12.6	4.0	20.4	226 / 45.2					
どちらかといえば低い		100.0	34.0	37.0	18.0	5.0	2.0	-	71.0	4.0	100.0	4.0	16.0	36.0	20.0	5.0	20.0	56.0					
組合員	ある	310 / 100.0	106 / 34.2	117 / 37.7	60 / 19.4	17 / 5.5	-	223 / 71.9	18 / 5.8	310 / 100.0	9 / 2.9	66 / 21.3	87 / 28.1	98 / 31.6	112 / 36.1	9 / 2.9	9 / 2.9	139 / 44.8					
	ない	692 / 100.0	190 / 27.5	265 / 38.3	149 / 21.5	42 / 6.1	-	455 / 65.8	56 / 8.1	692 / 100.0	12 / 1.7	105 / 15.2	167 / 24.1	167 / 24.1	112 / 16.2	2 / 0.3	11 / 1.6	369 / 53.3					
海外展開	している	172 / 100.0	59 / 34.3	71 / 41.3	31 / 18.0	6 / 3.5	-	4 / 2.3	130 / 75.6	4 / 2.3	172 / 100.0	2 / 1.2	36 / 21.5	66 / 38.4	27 / 15.7	4 / 2.3	4 / 2.3	93 / 54.1					
	していない	827 / 100.0	236 / 28.5	308 / 37.2	179 / 21.6	53 / 6.4	-	37 / 4.5	68.8	81 / 10.0	827 / 100.0	2 / 0.2	16.0	26.4	34.8	15.4	5.3	18.1	50.2				

附表 68 : 問 25⑤. 管理職の育成・登用上、近年感じている課題(該当すべてに〇)

		n 数 / %	昇任・異動の機会が減少している	管理職の経験が浅くなる傾向がある	シニア人材の活用が難しくなっている	若手・中途採用の減少による人材不足	組織の活性化が困難である	管理職の育成・登用が困難である	業務の効率化が求められる	業務の多岐化による業務負担の増大	業務の多岐化による業務負担の増大	業務の多岐化による業務負担の増大	業務の多岐化による業務負担の増大	業務の多岐化による業務負担の増大	業務の多岐化による業務負担の増大	業務の多岐化による業務負担の増大	業務の多岐化による業務負担の増大	業務の多岐化による業務負担の増大	業務の多岐化による業務負担の増大
全体		1003 / 100.0	279 / 27.8	85 / 8.5	270 / 26.9	149 / 14.9	224 / 22.3	531 / 52.9	311 / 31.0	158 / 15.8	14 / 1.4	102 / 10.2	2.0						
主たる業種	建設業	80 / 100.0	22 / 27.5	9 / 11.3	25 / 31.3	9 / 11.3	18 / 22.5	45 / 56.3	23 / 28.8	10 / 12.5	3 / 3.8	5 / 6.3	2.1						
	製造業	256 / 100.0	87 / 34.0	20 / 7.8	82 / 32.0	38 / 14.8	63 / 24.6	146 / 57.0	84 / 32.8	44 / 17.6	1 / 0.4	2 / 0.8	2.2						
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 / 100.0	1 / 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0						
	情報通信業	26 / 100.0	10 / 38.5	7 / 27.0	11 / 42.3	7 / 26.9	7 / 26.9	13 / 50.0	9 / 34.6	3 / 11.5	-	1 / 3.8	2.4						
	運輸業、郵便業	113 / 100.0	25 / 22.1	13 / 11.5	15 / 13.3	15 / 13.3	19.5 / 18.6	46.0 / 40.6	26.5 / 23.5	15.9 / 13.8	0.9 / 0.9	-	15.9 / 12.2						
	卸売業、小売業	188 / 100.0	49 / 26.1	21 / 11.2	64 / 34.0	26 / 13.8	22.3 / 58.0	109 / 58.0	73 / 38.8	27 / 14.4	-	6 / 4.0	2.0						
	金融業、保険業	25 / 100.0	4 / 16.0	4 / 16.0	4 / 16.0	4 / 16.0	4 / 16.0	4 / 16.0	4 / 16.0	4 / 16.0	4 / 16.0	4 / 16.0	1.8						
	不動産業、物品賃貸業	100.0	12.5	12.5	25.0	12.5	12.5	25.0	12.5	12.5	12.5	12.5	1.8						
	学術研究、専門・技術サービス業	19 / 100.0	5 / 26.3	2 / 10.5	7 / 36.8	3 / 15.8	3 / 15.8	9 / 47.4	6 / 31.6	3 / 15.8	1 / 5.3	1 / 5.3	2.1						
	宿泊業、飲食サービス業	50 / 100.0	21 / 42.0	3 / 6.0	14 / 28.0	10 / 20.0	22 / 44.0	24 / 48.0	27 / 54.0	10 / 20.0	-	1 / 2.0	1.9						
	生活関連サービス業、娯楽業	19 / 100.0	4 / 21.1	1 / 5.3	6 / 31.6	3 / 15.8	3 / 15.8	11 / 57.9	4 / 21.1	3 / 15.8	-	1 / 5.3	1.7						
	教育、学習支援業	25 / 100.0	5 / 20.0	3 / 12.0	8 / 32.0	5 / 20.0	5 / 20.0	10 / 40.0	6 / 24.0	3 / 12.0	-	1 / 4.0	2.0						
	医療、福祉	36 / 100.0	11 / 30.6	-	22 / 61.1	11 / 30.6	11.1 / 30.6	33.3 / 92.2	19.4 / 53.6	8.3 / 23.1	-	5.6 / 15.3	8.3 / 23.1						
	複合サービス業(郵便局、協同組合等)	1 / 100.0	1 / 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.0						
	サービス業(他に分類されないもの)	149 / 100.0	32 / 21.5	7 / 4.7	36 / 24.2	17 / 11.4	31 / 20.8	71 / 47.7	45 / 30.2	21 / 14.1	2 / 1.4	25 / 16.8	1.8						
	その他	100.0	14.3	-	28.6	14.3	14.3	28.6	14.3	28.6	14.3	14.3	1.7						
	サービス業計	238 / 100.0	63 / 26.5	13 / 5.5	56 / 23.5	28 / 11.8	28 / 11.8	120 / 50.4	67 / 28.2	36 / 15.1	5 / 2.1	33 / 13.9	1.8						
	非製造業計	747 / 100.0	192 / 25.7	65 / 8.7	203 / 27.2	111 / 14.9	161 / 21.6	385 / 51.5	227 / 30.4	113 / 15.1	80 / 10.7	80 / 10.7	2.0						
	従業員規模	99人以下	144 / 100.0	14 / 9.7	2 / 1.4	10 / 7.0	11 / 7.7	20 / 14.0	8 / 5.5	20 / 14.0	12 / 8.3	1 / 0.7	1.9						
		100～299人	576 / 100.0	170 / 29.5	29 / 5.0	239 / 41.3	138 / 23.9	209 / 36.3	113 / 19.6	316 / 54.9	84 / 14.6	9 / 1.6	2.0						
		300～999人																	

附表 69 : 問 2 5 ⑥. 近年の管理職に不足している能力・資質 (該当すべてに○)

	n 数/ %	日常的な業務配分管理・統制力 (業務配分管理・統制等)	新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力	部下や後継者の指導・育成力(傾聴・対話力)	組織づくりの活性化を促す	経営方針や事業計画等の理解・説明・伝達力	日常的な職場の課題の解決力	リスク管理力	情報の重要性の判断力	交渉力、人脈力	組織内外との利害調整・	専門性、創造性	積極性、挑戦意欲・ バイタリティ	リーダーシップ、統率・実行力	グローバルな視野や 国際コミュニケーション力	健康・ストレス管理力	その他	とくにない	無回答	平均選択数(個)
全体	1003 100.0	320 31.9	410 40.9	619 61.7	328 32.7	303 30.2	215 21.4	262 26.1	295 29.4	146 14.6	282 28.1	434 43.3	197 19.6	161 16.1	6 0.6	54 5.4	49 4.9	4.0		
主たる業種	建設業	80 100.0	22 27.5	31 38.8	54 67.5	25 31.3	22 27.5	13 16.3	24 30.0	20 25.0	7 8.8	20 25.0	31 38.8	19 23.8	12 15.0	1 1.3	7 8.8	2 2.5	3.9	
	製造業	256 100.0	86 33.6	114 44.5	170 66.4	92 35.9	84 32.8	56 21.9	66 25.8	85 33.2	42 16.4	42 33.2	133 52.0	66 25.8	47 18.4	2 0.8	9 3.5	9 3.5	4.4	
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	-	100.0	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	
	情報通信業	26 100.0	7 26.9	12 46.2	18 69.2	13 50.0	11 42.3	6 23.1	6 30.8	15 57.7	5 19.2	7 26.9	11 42.3	7 26.9	7 26.9	-	-	-	4.9	
	運輸業、郵便業	113 100.0	34 30.1	47 41.6	68 60.2	38 33.6	34 30.1	23 20.4	30 26.5	30 26.5	14 12.4	14 12.4	33 29.2	46 40.7	19 16.8	12 10.6	1 0.9	12 10.6	7 6.2	3.9
	卸売業、小売業	188 100.0	72 38.3	93 49.5	122 64.9	64 34.0	55 29.3	45 23.9	51 27.1	46 24.5	29 15.4	48 25.5	86 45.7	36 19.1	33 17.6	-	8 4.3	4 2.1	4.2	
	金融業、保険業	25 100.0	8 32.0	7 28.0	16 64.0	6 24.0	4 16.0	3 12.0	3 12.0	4 16.0	2 8.0	4 16.0	8 32.0	1 4.0	6 24.0	-	-	8.0	16.0	3.0
	不動産業、物品賃貸業	8 100.0	2 25.0	3 37.5	5 62.5	3 50.0	3 50.0	-	3 37.5	5 25.0	4 25.0	2 12.5	2 25.0	2 25.0	2 25.0	-	-	12.5	12.5	3.9
	学術研究、専門・技術サービス業	19 100.0	6 31.6	5 26.3	8 42.1	4 21.1	4 21.1	5 26.3	3 15.8	5 26.3	4 21.1	2 10.5	4 21.1	2 15.8	3 15.8	1 5.3	-	4 21.1	3.3	
	宿泊業、飲食サービス業	50 100.0	10 20.0	17 34.0	33 66.0	14 28.0	15 30.0	9 18.0	13 26.0	16 32.0	7 14.0	16 32.0	22 44.0	6 12.0	5 10.0	-	2 4.0	2 4.0	3.7	
	生活関連サービス業、娯楽業	19 100.0	4 21.1	5 26.3	11 57.9	7 36.8	6 31.6	6 31.6	2 10.5	3 15.8	3 15.8	2 10.5	2 10.5	5 26.3	5 26.3	-	5.3	-	3.5	
	教育、学習支援業	25 100.0	8 32.0	6 24.0	12 48.0	7 28.0	7 28.0	5 20.0	6 24.0	7 28.0	4 16.0	4 16.0	5 20.0	11 44.0	4 16.0	5 20.0	1 4.0	2 8.0	3.6	
	医療、福祉	36 100.0	14 38.9	13 36.1	23 63.9	13 36.1	15 41.7	11 30.6	12 33.3	16 44.4	5 13.9	10 27.8	17 47.2	8 22.2	7 19.4	-	2 5.6	-	4.6	
	複合サービス業(郵便局、協同組合等)	1 100.0	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.0	
	サービス業(他に分類されないもの)	149 100.0	45 30.2	54 36.2	73 49.0	41 27.5	40 26.8	32 21.5	40 26.8	44 29.5	22 14.8	22 14.8	41 27.5	51 34.2	25 16.8	19 12.8	-	5 3.4	13 8.7	3.6
	その他	7 100.0	2 28.6	3 42.9	4 57.1	-	2 28.6	1 14.3	1 14.3	2 28.6	-	2 28.6	2 28.6	2 28.6	-	1 14.3	-	-	2.9	
	サービス業計	238 100.0	65 27.3	81 34.0	126 52.9	66 27.7	65 27.3	52 21.8	58 24.4	68 28.6	36 15.1	36 15.1	67 28.2	87 36.6	35 14.7	31 13.0	1 0.4	11 4.6	18 7.6	3.6
	非製造業計	747 100.0	234 31.3	296 39.6	449 60.1	226 31.6	219 29.3	159 21.3	196 26.2	210 28.1	104 13.9	197 26.4	301 40.3	131 17.5	114 15.3	4 0.5	45 6.0	40 5.4	3.9	
	従業員規模	99人以下	44 100.0	18 40.9	17 38.6	30 68.2	14 31.8	12 27.3	9 20.5	8 18.2	6 13.6	6 13.6	10 22.7	19 43.2	5 11.4	5 11.4	1 2.3	1 2.3	3.9	
		100～299人	576 100.0	195 33.9	240 41.7	357 62.0	190 33.0	190 33.0	129 22.4	159 27.6	181 31.4	85 14.8	171 29.7	259 45.0	111 19.3	88 15.3	2 0.3	28 4.9	33 5.7	4.1
300～999人		245 100.0	83 33.9	97 39.6	155 63.3	81 33.1	66 26.9	53 21.6	64 26.1	67 27.3	35 14.3	67 27.3	109 44.5	43 17.6	41 16.7	3 1.2	12 4.9	9 3.7	4.0	
1000～9999人		127 100.0	24 18.9	32 40.9	68 53.5	38 29.9	33 26.0	23 18.1	29 22.8	30 23.6	17 13.4	17 13.4	31 24.4	43 26.8	34 20.5	-	13 10.2	5 3.9	3.6	
1万人以上		11 100.0	4 36.4	4 81.8	9 45.5	5 45.5	2 18.2	1 9.1	2 18.2	3 27.3	3 27.3	3 27.3	4 36.4	4 36.4	1 9.1	-	-	1 9.1	3.6	
組合	ある	310 100.0	98 31.6	120 38.7	186 60.0	93 30.0	90 29.0	61 19.7	70 22.6	47 15.2	47 15.2	91 29.4	124 40.0	65 21.0	60 19.4	1 0.3	23 7.4	12 3.9	3.9	
	ない	692 100.0	222 32.1	290 41.9	433 62.6	235 34.0	213 30.8	154 22.3	192 27.7	225 32.5	99 14.3	191 27.6	310 44.8	132 19.1	101 14.6	5 0.7	31 4.5	36 5.2	4.1	
事業の海外展開	している	172 100.0	50 29.1	82 47.7	127 73.8	60 34.9	51 29.7	33 19.2	33 19.2	41 23.8	54 31.4	33 19.2	50 29.1	87 50.6	65 37.8	34 19.8	-	8 4.7	5 2.9	4.5
	していない	827 100.0	269 32.5	327 39.5	489 59.1	267 32.3	251 30.4	181 21.9	219 26.5	240 29.0	113 13.7	232 28.1	347 42.0	132 16.0	126 15.2	6 0.7	46 5.6	43 5.2	3.9	

附表 70 : 問 25⑦. 将来の管理職や経営幹部の育成を目的とした「早期選抜」の実施状況(1つだけ○)

Table with columns for industry (e.g., 建設業, 製造業), n 数 / %, and four categories of early selection status: 行っている, 導入を検討中, 導入を予定していない, 無回答.

対象者の選定期間(1つだけ○) 早期選抜者の育成メニュー(該当すべてに○)

Large table with columns for selection period (e.g., 入社前から1年以上) and various training menu items (e.g., 海外での勤務経験, 経営幹部への対話). Rows include industry and employee type details.

附表 7 1 : 問 2 5 ⑧. 正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況 (該当すべてに○)

	n 数 %	社内 人材 育成 制度 の 導入 状況 (必要 な 制 度 は 必 ず ○)	社 内 昇 進 制 度 (必 要 な 制 度 は 必 ず ○)	社 内 F T 制 度 (必 要 な 制 度 は 必 ず ○)	専 門 職 任 命 制 度 (必 要 な 制 度 は 必 ず ○)	苦 情 処 理 制 度 (必 要 な 制 度 は 必 ず ○)	役 職 定 年 制 ・ 任 期 制	降 格 ・ 降 職 制	出 向 ・ 転 籍 制	早 期 退 職 者 優 遇 制	無 回 答	平均 進 捗 率 (%)
全 体	1003	121	32	120	73	295	326	280	82	375	1.3	
主たる業種	建設業	80	6	1	5	2	23	20	28	7	32	1.2
	製造業	256	31	7	44	19	104	102	75	24	82	1.6
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	12.1	2.7	17.2	7.4	40.6	39.8	29.3	9.4	32.0	2.0
	情報通信業	26	4	1	10	1	10	14	8	3	6	2.0
	運輸業、郵便業	113	11	1	4	4	18	25	24	3	58	0.8
	卸売業、小売業	100.0	9.7	0.9	3.5	3.5	15.9	22.1	21.2	2.7	51.3	1.5
	金融業、保険業	25	9	1	7	5	11	13	13	9	6	2.7
	不動産業、物品賃貸業	100.0	36.0	4.0	28.0	20.0	44.0	52.0	52.0	36.0	24.0	0.6
	学術研究、専門・技術サービス業	19	5	1	1	3	4	5	4	2	6	1.3
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	26.3	5.3	5.3	15.8	21.1	26.3	21.1	10.5	31.6	1.1
	生活関連サービス業、娯楽業	50	7	-	6	3	22	14	12	-	24	1.1
	教育、学習支援業	100.0	14.0	-	12.0	6.0	24.0	28.0	24.0	-	48.0	1.1
	医療、福祉	19	3	-	1	2	5	7	3	-	10	1.1
	複合サービス業 (郵便局、協同組合等)	100.0	15.8	-	5.3	10.5	26.3	36.8	15.8	-	52.6	8.3
	サービス業 (他に分類されないもの)	25	3	-	1	3	3	5	6	5	6	1.3
	その他	100.0	12.0	4.0	12.0	12.0	20.0	24.0	20.0	24.0	32.0	0.6
	サービス業計	100.0	8.3	2.8	2.8	2.8	13.9	16.7	8.3	5.6	63.9	1.1
	非製造業計	100.0	12.6	6.1	15.1	15.1	36.1	41.1	37.1	6.1	60.1	1.1
	99人以下	238	27	7	23	23	57	67	57	3	100	1.2
	100～299人	100.0	11.3	2.9	9.7	9.7	43.0	28.2	23.0	3.1	45.4	0.6
300～999人	100.0	40	25	70	54	191	191	224	293	253	1.0	
1000～9999人	100.0	12.0	3.3	10.2	7.2	25.6	30.0	27.4	7.8	39.2	1.6	
1万人以上	44	3	1	1	1	7	8	5	-	21	2.5	
高い	100.0	6.8	4.5	2.3	2.3	15.9	18.2	11.4	-	47.7	1.3	
何とも言えない	100.0	33	11	45	22	158	165	112	18	264	1.3	
どちらかといえば低い	100.0	5.7	1.9	7.8	3.8	27.4	28.6	19.4	3.1	44.4	1.8	
低い	245	36	9	39	26	79	93	80	23	78	1.9	
ある	100.0	14.7	3.7	15.9	10.6	32.2	38.0	32.7	9.4	31.8	3.6	
ない	100.0	31.5	6.3	25.2	15.7	37.0	43.3	57.5	29.9	15.7	1.3	
行っている	100.0	11	9	2	3	4	4	5	10	3	1.9	
行っていない	100.0	81.8	18.2	27.3	36.4	36.4	45.5	90.9	27.3	3	1.1	
高い	58	10	4	7	3	17	20	13	3	17	1.3	
何とも言えない	100.0	17.2	6.9	12.4	5.2	29.3	34.5	22.4	5.2	29.3	1.3	
どちらかといえば低い	310	39	15	32	24	89	101	81	15	111	1.4	
低い	100.0	12.6	4.8	10.3	7.7	28.7	32.6	26.1	4.8	35.8	1.3	
ある	500	50	12	62	41	155	163	149	54	189	1.9	
ない	100.0	10.0	2.4	12.4	8.2	31.0	32.6	29.8	10.8	37.8	1.3	
行っている	100.0	14	1	1	2	29	33	1	30	2	1.8	
行っていない	100.0	14.0	1.0	12.0	2.0	29.0	33.0	30.0	9.0	38.0	1.3	
ある	14	4	-	4	2	5	6	3	1	5	1.8	
ない	100.0	28.6	-	28.6	14.3	35.7	42.9	21.4	7.1	35.7	1.9	
行っている	100.0	19.0	4.8	18.4	12.9	35.2	36.1	41.3	19.0	27.1	1.1	
行っていない	692	62	17	63	33	186	214	152	23	290	2.2	
行っている	100.0	9.0	2.5	9.1	4.8	26.9	30.9	22.0	3.3	41.9	1.1	
行っていない	172	42	16	42	25	66	78	78	35	35	2.2	
行っている	100.0	24.4	9.3	24.4	14.5	38.4	45.3	45.3	20.3	20.3	1.1	
行っていない	827	79	16	77	49	229	246	203	47	338	1.1	
行っている	100.0	9.6	1.9	9.3	5.8	27.7	29.7	24.4	5.7	40.9	1.1	

附表 7 2 : 問 2 6. 正社員の評価・処遇制度
①評価の実施状況 (該当すべてに○)

	n 数 %	能力 評価	成 果 ・ 業 績 評 価	行 動 評 価	そ の 他	行 評 つ て は い い い い	無 回 答	平均 進 捗 率 (%)	
									100.0
全 体	1003	668	689	507	45	56	41	2.0	
主たる業種	建設業	100.0	66.6	68.7	50.5	4.5	5.6	4.1	2.1
	製造業	256	187	192	146	12	7	5	2.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	73.0	75.0	57.0	4.7	2.7	2.0	2.0
	情報通信業	26	20	20	15	1	1	1	2.2
	運輸業、郵便業	113	59	64	44	5	12	9	1.6
	卸売業、小売業	100.0	52.2	56.6	38.9	4.4	10.6	8.0	2.1
	金融業、保険業	25	19	23	14	1	1	1	2.3
	不動産業、物品賃貸業	100.0	76.0	92.0	56.0	4.0	4.0	4.0	1.5
	学術研究、専門・技術サービス業	19	15	15	8	-	-	1	2.0
	宿泊業、飲食サービス業	100.0	73.7	78.9	42.1	-	-	5.3	1.7
	生活関連サービス業、娯楽業	50	33	25	22	2	4	3	1.7
	教育、学習支援業	100.0	66.0	50.0	44.0	4.0	8.0	6.0	1.7
	医療、福祉	19	14	8	9	1	-	-	1.7
	複合サービス業 (郵便局、協同組合等)	100.0	52.8	38.9	30.6	13.9	5.6	-	1.5
	サービス業 (他に分類されないもの)	149	96	92	74	5	11	11	1.9
	その他	100.0	64.4	61.7	49.7	3.4	7.4	7.4	1.6
	サービス業計	238	159	141	114	8	15	15	1.8
	非製造業計	100.0	66.8	59.2	47.3	6.3	6.3	6.3	1.9
	99人以下	44	24	22	14	3	6	2	1.6
	100～299人	100.0	54.5	50.0	31.8	6.8	13.6	4.5	1.9
300～999人	100.0	62.8	64.4	47.9	5.0	7.1	4.9	2.1	
1000～9999人	100.0	73.5	73.5	49.8	4.5	3.7	4.1	2.3	
1万人以上	127	96	106	85	2	-	-	2.4	
高い	100.0	55.0	54.0	39.8	3.3	3.9	3.1	1.9	
何とも言えない	100.0	66.6	66.0	49.4	4.6	5.6	4.5	2.0	
どちらかといえば低い	100.0	68.0	80.2	62.2	6.4	2.3	3.5	2.2	
低い	100.0	66.5	66.4	48.1	4.0	6.3	4.2	1.9	

②評価結果の反映方法（該当すべてに○）

		n 数 / %	月 例 賃 金	賞 与	昇 進 ・ 昇 格	降 格 ・ 降 職	反 処 遇 し な い	無 回 答	平 均 選 択 数 (個)	
非管理職層										
全 体		1003 100.0	576 57.4	791 78.9	752 75.0	328 32.7	43 4.3	55 5.5	2.5	
主たる業種	建設業	80 100.0	46 57.5	65 81.3	65 81.3	26 32.5	2 2.5	4 5.0	2.6	
	製造業	256 100.0	168 65.6	227 88.7	214 83.6	95 37.1	6 2.3	6 2.3	2.8	
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	-	-	-	100.0	-	-	1.0
	情報通信業	26 100.0	19 73.1	20 76.9	24 92.3	14 53.8	-	1 3.8	3.0	
	運輸業、郵便業	113 100.0	53 46.9	71 62.8	58 51.3	17 15.0	10 8.8	11 9.7	1.9	
	卸売業、小売業	188 100.0	116 61.7	174 92.6	158 84.0	77 41.0	2 1.1	5 2.7	2.8	
	金融業、保険業	25 100.0	17 68.0	22 88.0	23 92.0	16 64.0	-	1 4.0	3.2	
	不動産業、物品賃貸業	8 100.0	5 62.5	5 62.5	5 62.5	2 25.0	-	2 25.0	2.1	
	学術研究、専門・技術サービス業	19 100.0	14 73.7	17 89.5	17 89.5	7 36.8	-	1 5.3	2.9	
	宿泊業、飲食サービス業	50 100.0	30 60.0	37 74.0	38 76.0	3 32.0	3 6.0	3 6.0	2.5	
	生活関連サービス業、娯楽業	19 100.0	8 42.1	11 57.9	16 84.2	3 15.8	1 5.3	-	2.1	
	教育、学習支援業	25 100.0	9 36.0	15 60.0	13 52.0	5 20.0	5 20.0	2 8.0	1.9	
	医療、福祉	36 100.0	16 44.4	22 61.1	19 52.8	9 25.0	3 8.3	3 8.3	1.9	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	-	-	4.0	
	サービス業（他に分類されないもの）	149 100.0	73 49.0	100 67.1	97 65.1	38 25.5	9 6.0	14 9.4	2.1	
	その他	7 100.0	1 14.3	4 57.1	4 57.1	2 28.6	-	2 28.6	1.6	
	サービス業計	238 100.0	126 52.9	166 69.7	169 71.0	65 27.3	13 5.5	18 7.6	2.3	
	非製造業計	747 100.0	408 54.6	564 75.5	538 72.0	233 31.2	37 5.0	49 6.6	2.4	
	従業員規模	99人以下	44 100.0	17 38.6	25 56.8	21 47.7	10 22.7	7 15.9	3 6.8	1.8
		100～299人	576 100.0	295 51.2	438 76.0	405 70.3	167 29.0	27 4.7	42 7.3	2.3
300～999人		245 100.0	152 62.0	200 81.6	201 82.0	97 39.6	9 3.7	9 3.7	2.7	
1000～9999人		127 100.0	101 79.5	117 92.1	114 89.8	50 39.4	-	1 0.8	3.0	
1万人以上		11 100.0	11 100.0	11 100.0	11 100.0	4 36.4	-	-	3.4	
組労働		ある 100.0	310 64.2	199 83.5	259 78.1	242 78.1	99 31.9	14 4.5	12 3.9	2.6
ない	692 100.0	377 54.5	532 76.9	510 73.7	229 33.1	29 4.2	42 6.1	2.4		
事業の 展開 （海外）	している	172 100.0	127 73.8	155 90.1	153 89.0	70 40.7	3 1.7	7 4.1	3.0	
	していない	827 100.0	447 54.1	632 76.4	696 84.2	256 31.0	40 4.8	48 5.8	2.4	

		n 数 / %	月 例 賃 金	賞 与	昇 進 ・ 昇 格	降 格 ・ 降 職	反 処 遇 し な い	無 回 答	平 均 選 択 数 (個)	
管理職層										
全 体		1003 100.0	555 55.3	783 78.1	750 74.8	381 38.0	45 4.5	50 5.0	2.5	
主たる業種	建設業	80 100.0	45 56.3	65 81.3	63 78.3	27 33.8	1 1.3	4 5.0	2.5	
	製造業	256 100.0	158 61.7	225 87.9	207 80.9	107 41.8	5 2.0	8 3.1	2.7	
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	-	-	-	-	1 100.0	0.0	
	情報通信業	26 100.0	18 69.2	19 73.1	24 92.3	17 65.4	-	1 3.8	3.0	
	運輸業、郵便業	113 100.0	50 44.2	72 63.7	72 63.7	30 26.5	11 9.7	8 7.0	2.1	
	卸売業、小売業	188 100.0	115 61.2	170 90.4	151 80.3	90 47.9	2 1.1	4 2.1	2.8	
	金融業、保険業	25 100.0	16 64.0	22 88.0	23 92.0	16 64.0	-	1 4.0	3.1	
	不動産業、物品賃貸業	8 100.0	4 50.0	5 62.5	5 62.5	2 25.0	-	2 25.0	2.0	
	学術研究、専門・技術サービス業	19 100.0	13 68.4	16 84.2	16 84.2	7 36.8	1 5.3	5 5.3	2.8	
	宿泊業、飲食サービス業	50 100.0	30 60.0	35 70.0	39 78.0	18 36.0	2 4.0	3 6.0	2.5	
	生活関連サービス業、娯楽業	19 100.0	9 47.4	14 73.7	15 78.9	4 21.1	2 10.5	-	2.3	
	教育、学習支援業	25 100.0	9 36.0	13 52.0	13 52.0	6 24.0	5 20.0	2 8.0	1.8	
	医療、福祉	36 100.0	16 44.4	23 63.9	19 52.8	10 27.8	5 13.9	2 5.6	2.0	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	-	-	4.0	
	サービス業（他に分類されないもの）	149 100.0	70 47.0	99 66.4	98 65.8	44 29.5	11 7.4	10 6.7	2.2	
	その他	7 100.0	1 14.3	4 57.1	4 57.1	2 28.6	-	2 28.6	1.6	
	サービス業計	238 100.0	123 51.7	165 69.3	169 71.0	74 31.1	16 6.7	14 5.9	2.3	
	非製造業計	747 100.0	397 53.1	558 74.7	543 72.7	274 36.7	40 5.4	42 5.6	2.4	
	従業員規模	99人以下	44 100.0	16 36.4	27 61.4	26 59.1	14 31.8	3 15.9	3 6.8	2.1
		100～299人	576 100.0	285 49.5	434 75.3	410 71.2	198 34.4	27 4.7	37 6.4	2.4
300～999人		245 100.0	148 60.4	197 80.4	191 78.0	106 43.3	10 4.1	9 3.7	2.7	
1000～9999人		127 100.0	96 75.6	114 89.8	113 89.0	58 45.7	1 0.8	1 0.8	3.0	
1万人以上		11 100.0	11 100.0	11 100.0	11 100.0	4 45.5	-	-	3.3	
組労働		ある 100.0	310 60.6	188 82.9	257 79.0	245 77.4	116 37.4	13 4.2	12 3.9	2.6
ない	692 100.0	367 53.0	526 76.0	505 73.0	265 38.3	32 4.6	37 5.3	2.5		
事業の 展開 （海外）	している	172 100.0	127 73.8	155 88.4	153 86.0	70 44.8	3 2.3	7 4.1	2.9	
	していない	827 100.0	430 52.0	628 75.9	599 72.4	302 36.5	41 5.0	43 5.2	2.4	

③処遇制度の現状と今後の見通し（それぞれ1つだけ〇）

Table showing current status and future outlook for non-management staff (非管理職層). Columns include '現状' (Current Status) and '今後の見通し' (Future Outlook) with sub-columns for '年功主義' (Seniority), '能力主義' (Meritocracy), '成果・業績主義' (Performance), and '無回答' (No Answer). Rows list various industries and job types.

Table showing current status and future outlook for management staff (管理職層). Columns include '現状' (Current Status) and '今後の見通し' (Future Outlook) with sub-columns for '年功主義' (Seniority), '能力主義' (Meritocracy), '成果・業績主義' (Performance), and '無回答' (No Answer). Rows list various industries and job types.

Table showing current status and future outlook for non-management staff (非管理職層). Columns include '現状' (Current Status) and '今後の見通し' (Future Outlook) with sub-columns for '年功主義' (Seniority), '能力主義' (Meritocracy), '成果・業績主義' (Performance), and '無回答' (No Answer). Rows list various industries and job types.

現状・見通しとも回答ベース

Table showing current status and future outlook for non-management staff (非管理職層). Columns include '現状' (Current Status) and '今後の見通し' (Future Outlook) with sub-columns for '年功主義' (Seniority), '能力主義' (Meritocracy), '成果・業績主義' (Performance), and '無回答' (No Answer). Rows list various industries and job types.

Table showing current status and future outlook for management staff (管理職層). Columns include '現状' (Current Status) and '今後の見通し' (Future Outlook) with sub-columns for '年功主義' (Seniority), '能力主義' (Meritocracy), '成果・業績主義' (Performance), and '無回答' (No Answer). Rows list various industries and job types.

現状・見通しとも回答ベース

Table showing current status and future outlook for non-management staff (非管理職層). Columns include '現状' (Current Status) and '今後の見通し' (Future Outlook) with sub-columns for '年功主義' (Seniority), '能力主義' (Meritocracy), '成果・業績主義' (Performance), and '無回答' (No Answer). Rows list various industries and job types.

④月例賃金の構成要素（該当すべてに○）と全体水準に占める各要素の構成比（数値記入）

	非管理職層								管理職層										
	n 数 %	職 能 給	職 務 給	役 割 ・ 職 責 給	成 果 ・ 業 績 給	年 齢 ・ 勤 続 給	そ の 他	無 回 答	平均 選 択 数 （ 個）	n 数 %	職 能 給	職 務 給	役 割 ・ 職 責 給	成 果 ・ 業 績 給	年 齢 ・ 勤 続 給	そ の 他	無 回 答	平均 選 択 数 （ 個）	
全体	1003 100.0	522 52.0	393 39.2	345 34.4	226 22.5	161 16.1	151 15.1	227 22.6	2.1	1003 100.0	488 48.7	392 39.1	580 57.8	231 23.0	330 32.9	136 13.6	224 22.3	2.2	
間 1 主 たる 業 種	建設業	80 100.0	50 62.5	34 42.5	33 41.3	18 22.5	11 13.8	12 15.0	2.3	80 100.0	47 58.8	33 41.3	53 66.3	22 27.5	35 43.8	11 13.8	11 13.8	2.5	
	製造業	256 100.0	143 55.9	101 39.5	89 34.8	130 50.8	38 14.8	50 19.5	2.2	256 100.0	129 50.4	94 36.7	154 60.2	78 30.5	89 34.8	33 11.7	53 20.7	2.0	
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	-	-	1.0	1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	-	-	1.0
	情報通信業	26 100.0	16 61.5	7 26.9	11 42.3	7 27.3	10 38.5	4 15.4	4 15.4	1.9	26 100.0	13 50.0	9 34.6	16 61.5	7 26.9	3 11.5	5 19.2	2.1	
	運輸業、郵便業	113 100.0	47 41.6	44 38.9	36 31.9	38 33.6	37 32.7	18 15.9	29 25.7	1.9	113 100.0	50 44.2	50 44.2	59 52.2	20 17.7	37 32.7	20 17.7	27 23.9	2.1
	卸売業、小売業	188 100.0	95 50.5	67 35.6	82 43.6	49 26.1	73 38.8	27 14.4	24 12.5	2.1	188 100.0	87 46.3	65 34.6	117 62.2	47 25.0	57 30.3	26 13.8	48 25.5	2.1
	金融業、保険業	25 100.0	13 52.0	7 28.0	10 40.0	3 12.0	6 24.0	3 12.0	7 28.0	1.7	25 100.0	10 40.0	5 20.0	14 56.0	3 12.0	5 20.0	7 28.0	1.6	
	不動産業、物品賃貸業	8 100.0	4 50.0	4 50.0	4 50.0	0 0.0	4 50.0	0 0.0	4 50.0	2.0	8 100.0	4 50.0	4 50.0	7 87.5	1 12.5	3 37.5	3 37.5	1 12.5	2.6
	学術研究、専門・技術サービス業	19 100.0	12 63.2	9 47.4	6 31.6	2 10.5	10 52.6	1 5.3	1 5.3	2.1	19 100.0	11 57.9	8 42.1	8 42.1	2 10.5	8 42.1	1 5.3	1 5.3	2.0
	宿泊業、飲食サービス業	50 100.0	22 44.0	23 46.0	15 30.0	5 10.0	18 36.0	6 12.0	6 12.0	1.8	50 100.0	23 46.0	24 48.0	28 56.0	4 8.0	6 12.0	4 8.0	6 12.0	2.4
	生活関連サービス業、娯楽業	19 100.0	12 63.2	8 42.1	15 78.9	3 15.8	5 26.3	3 15.8	4 21.1	1.8	19 100.0	12 63.2	9 47.4	12 63.2	5 26.3	5 26.3	4 21.1	5 26.3	2.5
	教育、学習支援業	25 100.0	8 32.0	4 16.0	10 40.0	4 16.0	9 36.0	5 20.0	4 16.0	1.9	25 100.0	8 32.0	6 24.0	9 36.0	5 20.0	4 16.0	4 16.0	4 16.0	2.1
	医療、福祉	36 100.0	12 33.3	13 36.1	11 30.6	6 16.7	13 36.1	3 8.3	3 8.3	1.6	36 100.0	12 33.3	11 30.6	20 55.6	9 25.0	3 8.3	3 8.3	13 36.1	1.9
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	4.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	4.0	
サービス業（他に分類されないもの）	149 100.0	85 57.0	65 43.6	46 30.9	34 22.8	51 34.2	29 19.5	33 22.1	2.1	149 100.0	79 53.0	70 47.0	78 52.3	33 22.1	38 25.5	22 14.8	30 20.1	2.2	
その他	7 100.0	1 14.3	1 14.3	1 14.3	2 28.6	2 28.6	2 28.6	2 28.6	0.6	7 100.0	1 14.3	1 14.3	1 14.3	2 28.6	2 28.6	2 28.6	2 28.6	0.6	
サービス業計	238 100.0	132 55.5	106 44.5	71 29.8	44 18.5	85 35.7	40 16.8	54 22.7	2.0	238 100.0	126 52.9	112 47.1	127 53.4	44 18.5	68 28.6	33 13.9	50 21.0	2.1	
非製造業計	747 100.0	374 50.7	292 39.1	256 34.3	165 22.1	286 38.3	113 15.2	177 23.7	2.0	747 100.0	359 48.1	288 39.1	426 57.0	153 20.5	241 32.3	106 14.2	171 22.9	2.1	
従 業 員 規 模	99人以下	44 100.0	16 36.4	24 54.5	16 36.4	13 29.5	8 18.2	2 4.5	2.0	44 100.0	19 43.2	29 65.9	25 56.8	10 22.7	11 25.0	8 18.2	9 20.5	2.3	
	100～299人	576 100.0	295 51.2	232 40.3	181 31.4	130 22.6	259 45.0	138 23.4	2.2	576 100.0	289 50.2	234 40.6	329 57.1	131 22.7	131 22.7	86 14.9	134 23.3	2.2	
	300～999人	245 100.0	142 58.0	96 39.2	96 40.4	60 24.5	107 43.7	33 13.5	46 18.8	2.1	245 100.0	121 49.4	96 36.7	155 63.3	59 24.1	84 34.3	47 19.2	47 19.2	1.7
	1000～9999人	127 100.0	65 51.2	37 29.1	43 33.9	25 19.7	35 27.6	3 2.4	3 1.8	1.8	127 100.0	66 44.1	36 28.3	66 52.0	28 22.0	11 8.7	11 8.7	31 24.4	1.7
	1万人以上	11 100.0	4 36.4	4 36.4	4 36.4	2 18.2	2 18.2	2 18.2	2 18.2	1.8	11 100.0	3 27.3	3 27.3	5 45.5	3 27.3	2 18.2	3 27.3	2.3	
	組 労働 ある	245 100.0	142 58.0	96 39.2	96 40.4	60 24.5	107 43.7	33 13.5	46 18.8	2.1	245 100.0	121 49.4	96 36.7	155 63.3	59 24.1	84 34.3	47 19.2	47 19.2	1.9
事 業 開 発 の 海 外	している	172 100.0	98 57.0	54 31.4	64 37.2	37 21.5	71 41.3	28 16.3	2.1	172 100.0	87 50.6	58 33.7	99 57.6	48 27.9	45 26.2	24 14.0	36 20.9	2.1	
	していない	827 100.0	423 51.1	338 40.9	281 34.0	189 22.9	244 29.4	123 14.9	2.1	827 100.0	400 48.4	334 40.4	480 58.0	182 22.0	284 34.3	112 13.5	185 22.4	2.2	

構成比（平均）の集約表

	非管理職層								管理職層						
	有効 回答 数	職 能 給 （ %）	職 務 給	役 割 ・ 職 責 給	成 果 ・ 業 績 給	年 齢 ・ 勤 続 給	そ の 他	無 回 答	職 能 給 （ %）	職 務 給	役 割 ・ 職 責 給	成 果 ・ 業 績 給	年 齢 ・ 勤 続 給	そ の 他	
全体	720 100.0	33.4	16.8	10.9	9.0	25.4	4.5	726 100.0	30.3	15.7	22.4	9.4	18.4	3.8	
主 たる 業 種	建設業	67 9.3	37.0	13.4	12.0	5.9	28.7	3.1	68 9.4	32.4	14.0	22.8	8.6	19.1	3.2
	製造業	195 27.1	34.6	15.5	9.0	7.9	29.1	4.0	194 26.7	31.4	11.9	22.3	13.1	18.5	2.9
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 0.1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1 0.1	90.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0
	情報通信業	26 3.6	51.0	9.0	14.3	1.1	21.1	3.5	19 2.6	43.7	13.2	19.3	6.8	14.8	2.3
	運輸業、郵便業	74 10.3	24.1	18.3	10.0	24.8	18.5	4.2	75 10.3	25.2	20.9	23.0	6.5	19.0	5.5
	卸売業、小売業	134 18.6	32.0	12.8	15.2	10.5	24.6	4.9	132 18.2	28.4	13.1	26.6	10.7	17.0	4.2
	金融業、保険業	18 2.5	46.0	9.6	18.5	1.7	22.4	1.9	18 2.5	36.9	6.9	40.5	1.6	13.2	0.8
	不動産業、物品賃貸業	7 1.0	26.3	24.7	5.1	13.3	23.2	7.5	7 1.0	26.6	21.0	17.0	8.6	19.5	8.4
	学術研究、専門・技術サービス業	13 1.8	29.6	12.7	4.2	10.0	35.8	7.7	13 1.8	35.4	13.5	8.5	11.5	23.5	7.7
	宿泊業、飲食サービス業	35 4.9	24.4	25.9	9.5	3.7	28.0	8.5	35 4.8	27.4	22.7	18.4	4.0	20.5	7.0
	生活関連サービス業、娯楽業	12 1.7	46.4	27.5	4.2	5.6	11.8	4.5	13 1.8	39.0	20.0	19.2	9.5	8.9	3.5
	教育、学習支援業	21 2.9	21.3	17.4	8.0	3.0	47.6	2.7	21 2.9	20.3	17.1	13.6	1.9	44.4	2.6
	医療、福祉	18 2.5	25.7	25.0	13.5	6.7	27.5	1.6	20 2.8	21.1	12.5	30.7	7.4	26.9	1.5
複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 0.1	50.0	10.0	10.0	0.0	30.0	0.0	1 0.1	50.0	10.0	10.0	0.0	30.0	0.0	
サービス業（他に分類されないもの）	103 14.3	38.1	23.0	9.5	6.3	17.1	6.1	107 14.7	32.4	22.9	18.8	8.9	13.0	4.0	
その他	2 0.3	7.5	0.0	5.0	0.0	87.5	0.0	2 0.3	12.5	0.0	5.0	0.0	82.5	0.0	
従 業 員 規 模	サービス業計	164 22.8	35.2	23.1	8.7	5.9	20.6	6.6	169 23.3	32.2	21.8	17.9	8.1	15.1	4.9
	非製造業計	525 72.9	33.0	17.3	11.5	9.4	24.0	4.7	532 73.3	29.9	17.0	22.5	8.0	18.4	4.2
	99人以下	30 4.2	18.8	29.9	15.9	11.1	14.7	9.6	33 4.5	22.9	30.0	19.9	4.4	12.4	10.4
	100～299人	410 56.9	32.4	17.2	8.7	9.8	27.6	4.4	414 57.0	30.4	15.2	20.8	9.5	20.6	3.5
	300～999人	181 25.1	36.2	13.9	11.2	8.0	27.2	3.5	180 24.8	30.8	14.2	22.9	9.0	19.9	3.2
1000～9999人	91 12.6	37.1	17.2	16.8	7.4	16.7	4.8	91 12.5	33.0	15.4	29.4	10.6	9.0	2.6	
1万人以上	1 0.1	37.0	8.9	27.1	3.8	9.8	13.5	1 0.1	14.1	16.7	24.6	15.2	6.3	23.3	
組 労働	ある	221 30.7	30.5	12.8	14.4	10.6	26.6	5.1	222 30.6	26.9	14.3	25.9	9.9	18.6	4.3
	ない	498 69.2	34.6	18.6	9.3	8.3	24.9	4.3	503 69.3	31.9	16.3	20.7	9.1	18.4	3.6
事 業 開 発 の 海 外	している	123 17.1	39.4	10.8	15.0	7.2	23.6	4.1	124 17.1	35.0	10.6	25.2	12.8	13.9	2.5
	していない	596 82.8	32.2	18.0	10.0	9.4	25.8	4.6	601 82.8	29.4	16.7	21.8	8.6	19.4	

【職業キャリア形成に関する調査（労働者調査）】結果

※上段には実数、下段には構成比を掲載している。—は回答者がなかったことを示す。構成比は、表章単位未満を四捨五入しているため、内容の合計が総計に一致しない場合もある。

単純集計

※原則として2014年2月1日現在の状況

I. 回答者の属性について

附表73：問1. 性別（1つだけ○）

n数 / %	男性	女性	無回答
4227 / 100.0	3681 / 87.1	540 / 12.8	6 / 0.1

附表74：問2. 年齢（数値記入）

n数 / %	30歳未満	30代前半	30代後半	40代前半	40代後半	50代前半	50代後半	60歳以上	無回答	有効回答数	平均（歳）	中央値（歳）
4227 / 100.0	94 / 2.2	149 / 3.5	501 / 11.9	979 / 23.2	937 / 22.2	833 / 19.7	546 / 12.9	182 / 4.3	6 / 0.1	4221 / 100.0	46.7	46.0

附表75：問3. 最終学歴（1つだけ○）

n数 / %	高校卒	短大・高専卒	大学卒	大学院修士課程了	大学院博士課程修了	その他	無回答
4227 / 100.0	1208 / 28.6	426 / 10.1	2253 / 53.3	124 / 2.9	10 / 0.2	195 / 4.6	11 / 0.3

付問①. 専攻（1つだけ○）

n数 / %	文系	理系	その他	無回答
2813 / 100.0	1814 / 64.5	877 / 31.2	63 / 2.2	59 / 2.1

付問②. MBA取得の有無（1つだけ○）

n数 / %	はい	いいえ	無回答
134 / 100.0	26 / 19.4	94 / 70.1	14 / 10.4

II. 勤務先について

附表76：問4. 現在の会社で働き始めた時期（数値記入、西暦）

n数 / %	1959年以前	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年以降	無回答	有効回答数	平均（年）	中央値（年）
4227 / 100.0	7 / 0.2	253 / 6.0	1027 / 24.3	1396 / 33.0	1087 / 25.7	366 / 8.7	91 / 2.2	4136 / 100.0	1995.0	1995.0	

n数 / %	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	無回答
4227 / 100.0	167 / 4.0	157 / 3.7	392 / 9.3	2132 / 50.4	173 / 4.1	154 / 3.6	166 / 3.9	143 / 3.4	174 / 4.1	193 / 4.6	154 / 3.6	140 / 3.3	82 / 1.9

勤続年数

n数 / %	5年未満	5~10年未満	10~15年未満	15~20年未満	20~25年未満	25~30年未満	30~35年未満	35~40年未満	40年以上	無回答
4227 / 100.0	433 / 10.2	580 / 13.7	535 / 12.7	701 / 16.6	718 / 17.0	592 / 14.0	378 / 8.9	168 / 4.0	31 / 0.7	91 / 2.2

附表 77：問 5. 学校を卒業してからの転職回数（1つだけ○）

n 数 / %	こ と は な い	1 回	2 回	3 回 以 上	無 回 答
4227 100.0	2173 51.4	917 21.7	566 13.4	560 13.2	11 0.3

附表 78：問 6. 現在の役職（1つだけ○）

n 数 / %	部 長 相 当 の 管 理 職	部 長 相 当 の 専 門 職	課 長 相 当 の 管 理 職	課 長 相 当 の 専 門 職	そ の 他	無 回 答
4227 100.0	705 16.7	82 1.9	2450 58.0	380 9.0	589 13.9	21 0.5

附表 79：問 7. 部下の人数（1つだけ○）

n 数 / %	い な い	1 人	2 人	3 人	4 人	5 人	6 人 以 上	無 回 答
4227 100.0	473 11.2	1507 35.7	858 20.3	604 14.3	376 8.9	154 3.6	236 5.6	19 0.4

附表 80：問 8. 現在の主な役割（1つだけ○）

n 数 / %	組 織 管 理	あ る 程 度 定 型 的 な 業 務 管 理	プ ロ ジ エ ク ト 等 の 責 任 者	新 規 事 業 や プ ロ ジ エ ク ト の 企 画 立 案	ど し も 一 員 （ プ レ ー ヤ ー ） と し て 仕 事 を す る	そ の 他	無 回 答
4227 100.0	1013 24.0	930 22.0	295 7.0	97 2.3	1664 39.4	138 3.3	90 2.1

附表 81：問 9. 同時期に入社した近い年齢の者と比べた管理職・専門職に就いた時期（1つだけ○）

n 数 / %	早 い	普 通	遅 い	対 比 が い な い	無 回 答
4227 100.0	1363 32.2	1769 41.9	405 9.6	665 15.7	25 0.6

附表 82：問 10. 回答者個人の最近1年間のおおよその税込み年収（1つだけ○）

n 数 / %	3 0 0 0 万 円 未 満	4 3 0 0 0 万 円 未 満	5 4 0 0 0 万 円 未 満	6 5 0 0 0 万 円 未 満	7 6 0 0 0 万 円 未 満	8 7 0 0 0 万 円 未 満	9 8 0 0 0 万 円 未 満	1 9 0 0 0 万 円 未 満	1 1 2 0 0 0 万 円 未 満	1 1 5 2 0 0 0 万 円 未 満	1 5 0 0 0 万 円 以 上	無 回 答
4227 100.0	201 4.8	365 8.6	674 15.9	782 18.5	655 15.5	523 12.4	401 9.5	261 6.2	258 6.1	51 1.2	21 0.5	35 0.8

Ⅲ. これまでの経験等について

附表83：問11. 現在の職種（1つだけ○）と、これまで経験した職種（仕事内容）（該当すべてに○）および各経験年数（数値記入）

n数/%	営業・販売	対人サービス（看護、介護を含む）	マーケティング、調査・分析	経営企画・事業企画・事業開発	広報	人事・法務	財務・会計・金融専門業務	購買・物流・運輸	その他事務	製造・建設・生産管理	研究開発・技術・設計	システム企画・開発・管理運用	その他専門的・技術的業務（医療、教育等）	その他	無回答
4227 100.0	705 16.7	187 4.4	43 1.0	226 5.3	35 0.8	641 15.2	384 9.1	252 6.0	484 11.5	409 9.7	177 4.2	139 3.3	153 3.6	45 1.1	347 8.2

n数/%	営業・販売	対人サービス（看護、介護を含む）	マーケティング、調査・分析	経営企画・事業企画・事業開発	広報	人事・法務	財務・会計・金融専門業務	購買・物流・運輸	その他事務	製造・建設・生産管理	研究開発・技術・設計	システム企画・開発・管理運用	その他専門的・技術的業務（医療、教育等）	その他	無回答	平均選択数（個）
4227 100.0	1981 46.9	444 10.5	257 6.1	624 14.8	180 4.3	1023 24.2	800 18.9	659 15.6	1036 24.5	975 23.1	465 11.0	432 10.2	349 8.3	140 3.3	16 0.4	2.2

	n数/%	1年未満	3年以上未満	5年以上未満	15年以上未満	1年以上未満	1年以上5年未満	5年以上10年未満	10年以上15年未満	15年以上20年未満	20年以上25年未満	25年以上30年未満	30年以上	無回答	有効回答数	平均（年）	中央値（年）
営業・販売	1981 100.0	14 0.7	280 14.1	199 10.0	364 18.4	283 14.3	232 11.7	215 10.9	159 8.0	104 5.2	131 6.6	1850 21.8	12.4	10.0			
対人サービス（看護、介護を含む）	444 100.0	4 0.9	52 11.7	52 11.7	79 17.8	75 16.9	38 8.6	44 9.9	28 6.3	24 5.4	48 10.8	396 4.7	12.0	10.0			
マーケティング、調査・分析	257 100.0	4 1.6	78 30.4	60 23.3	50 19.5	23 8.9	9 3.5	6 2.3	2 0.8	1 0.4	24 9.3	233 2.7	5.3	3.0			
経営企画・事業企画・事業開発	624 100.0	11 1.8	162 26.0	121 19.4	143 22.9	74 11.9	27 4.3	13 2.1	4 0.6	3 0.5	66 10.6	558 6.6	5.9	4.0			
広報	180 100.0	-	54 30.0	47 26.1	32 17.8	9 5.0	10 5.6	3 1.7	-	1 0.6	24 13.3	156 1.8	5.2	3.0			
人事・法務	1023 100.0	10 1.0	167 16.3	154 15.1	222 21.7	171 16.7	79 7.7	57 5.6	20 2.0	23 2.2	120 11.7	903 10.6	8.8	7.0			
財務・会計・金融専門業務	800 100.0	3 0.4	87 10.9	95 11.9	135 16.9	132 16.5	102 12.8	74 9.3	50 6.3	64 8.0	58 7.3	742 8.7	13.1	10.5			
購買・物流・運輸	659 100.0	5 0.8	129 19.6	87 13.2	129 19.6	81 12.3	42 6.4	49 7.4	26 3.9	30 4.6	81 12.3	578 6.5	9.9	6.0			
その他事務	1036 100.0	4 0.4	159 15.3	142 13.7	235 22.7	139 13.4	84 8.1	63 6.1	38 3.7	38 3.6	37 13.0	901 10.6	9.9	7.0			
製造・建設・生産管理	975 100.0	5 0.5	144 14.8	103 10.6	178 18.3	104 10.7	102 10.5	74 7.6	84 8.6	109 11.2	72 7.4	903 10.6	13.5	10.0			
研究開発・技術・設計	465 100.0	-	41 8.8	41 8.8	68 14.6	80 17.2	68 14.6	60 12.9	47 10.1	35 7.5	25 5.4	440 5.2	14.6	14.0			
システム企画・開発・管理運用	432 100.0	2 0.5	62 14.3	46 10.6	77 17.8	79 18.3	56 13.0	36 8.3	28 6.5	16 3.7	30 6.9	402 4.7	11.5	10.0			
その他専門的・技術的業務（医療、教育等）	349 100.0	3 0.9	38 10.9	39 11.2	52 14.9	43 12.3	42 12.0	27 10.9	27 7.7	39 11.2	28 8.0	321 3.8	14.5	13.0			
その他	140 100.0	-	18 12.9	18 12.9	43 30.7	14 10.0	6 4.3	11 7.9	2 1.4	5 3.6	23 16.4	117 1.4	9.3	6.0			

付問. 配置転換、転勤、出向の経験回数（同一職種内での異動を含む）

n数/%	1回	4回	7回	10回以上	無回答
4227 100.0	1978 46.8	1200 28.4	487 11.5	347 8.2	215 5.1

附表84：問12. これまでの職業キャリア全体で受けたOff-JT（該当すべてに○）

n数/%	役職別研修	職種・職務別研修	早期選抜研修	資格取得のための研修	その他	Off-JTを受けたことがない	無回答	平均選択数（個）
4227 100.0	2063 48.8	2147 50.8	235 5.6	1456 34.4	345 8.2	762 18.0	34 0.8	1.7

附表87：問15. 現在の自分に当てはまる資質・特性等（※）（各項目についてもっとも当てはまるものに1つだけ○）

※該当度（点数）は、「非常に当てはまる」×1.0点+「あてはまる」×0.5点+「どちらとも言えない」×0点+「あてはまらない」×(-0.5点)+「全く当てはまらない」×(-1点)で算出。

	n 数 /%	全 く あ て は ま ら な い	あ て は ま ら な い	ど ち ら と も い え な い	あ て は ま る	非 常 に あ て は ま る	無 回 答	該 当 度 (点)
困難に直面しても、耐えられる	4227 100.0	44 1.0	247 5.8	1268 30.0	2096 49.6	528 12.5	44 1.0	33.40
大体のことは、何とかなると考えている	4227 100.0	45 1.1	217 5.1	694 16.4	2383 56.4	842 19.9	46 1.1	44.45
リスクを恐れない	4227 100.0	167 4.0	907 21.5	1962 46.4	960 22.5	196 4.6	45 1.1	1.10
失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	4227 100.0	84 2.0	408 9.7	1716 40.6	1628 38.5	349 8.3	42 1.0	20.70
自分は有能な方だと思う	4227 100.0	338 8.0	937 22.2	2051 48.5	748 17.7	110 2.6	43 1.0	-7.65
これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	4227 100.0	100 2.4	390 9.2	1438 34.0	1824 43.2	433 10.2	42 1.0	24.80
アドバイスをもらう人が様々な分野にいる (社内・外問わず)	4227 100.0	105 2.5	613 14.5	1254 29.7	1761 41.7	451 10.7	43 1.0	21.80
ネットワークが軽く、すぐに行動する	4227 100.0	77 1.8	551 13.0	1506 35.6	1557 36.8	495 11.7	41 1.0	21.80
どんな人とコミュニケーションがとれる	4227 100.0	96 2.3	499 11.8	1441 34.1	1623 38.4	523 12.4	45 1.1	23.40
公私混ざらず、頼りにされることが多い	4227 100.0	69 1.6	407 9.6	2000 47.3	1459 34.5	251 5.9	41 1.0	16.75
人から好れる方だと思う	4227 100.0	87 2.1	369 8.7	2134 50.5	1405 33.2	187 4.4	45 1.1	14.55
何事も達成しなければ意味がないと思う	4227 100.0	98 2.3	664 15.7	1706 40.4	1336 31.6	382 9.0	41 1.0	14.65
どんな業務でも最後までやり通し、 とりかかったことは必ず終わらせる	4227 100.0	24 0.6	266 6.3	1389 32.9	2039 48.2	465 11.0	44 1.0	31.35
周囲の批判、反対等に簡単には屈しない	4227 100.0	67 1.6	527 12.5	2030 48.0	1301 30.8	260 6.2	42 1.0	13.75
よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	4227 100.0	25 0.6	245 5.8	1621 38.3	1952 46.2	338 8.0	46 1.1	27.60
誰か商品やサービスを使う人かを具体的に考える	4227 100.0	63 1.5	163 4.6	1083 25.6	2258 53.4	562 13.3	68 1.6	36.20
顧客の情報を収集するために時間をかける	4227 100.0	89 2.1	409 9.7	1792 42.4	1568 37.1	303 7.2	66 1.6	18.80
顧客の満足度を重視する	4227 100.0	53 1.3	130 3.1	883 20.9	2382 56.4	717 17.0	62 1.5	42.35
業務知識、業務における専門知識やスキル を高めるための努力を怠らない	4227 100.0	36 0.9	276 6.5	1717 40.6	1801 42.6	345 8.2	52 1.2	25.35
自分の業務と直接関連しない分野の 情報収集を行う	4227 100.0	91 2.2	659 15.6	1823 43.1	1365 32.3	230 5.4	59 1.4	11.55
論理的に人を説得する	4227 100.0	80 1.9	601 14.2	1683 39.8	1497 35.4	316 7.5	50 1.2	16.20
感情や印象で物事を判断しない	4227 100.0	57 1.3	491 11.6	1900 44.9	1458 34.5	272 6.4	49 1.2	16.55
物事をデータに基づき、定量的に分析する	4227 100.0	61 1.4	403 9.5	1817 43.0	1644 38.9	245 5.8	57 1.3	19.10
自分の思いを伝え、相手の心に訴えかける ストーリーで人を説得する	4227 100.0	75 1.8	555 13.1	1706 40.4	1550 36.7	292 6.9	49 1.2	16.90
他者の協力を得るためには、ロジック よりも思いが重要	4227 100.0	45 1.1	369 8.7	1909 45.2	1555 36.8	292 6.9	57 1.3	19.85
まず自ら方向性を示し、周囲に適切な 指示を出すことが得意	4227 100.0	57 1.3	430 10.2	1899 44.9	1550 36.7	241 5.7	50 1.2	17.65
自分が管理する部門で理念や目標を浸透、 共有させ巻き込むことが得意	4227 100.0	77 1.8	550 13.0	2112 50.0	1291 30.5	145 3.4	52 1.2	10.35
目標を明確に設定することが得意	4227 100.0	62 1.5	493 11.7	1959 46.3	1477 34.9	182 4.3	54 1.3	14.40
進捗管理をきちんと行い、適宜フォローも 行い、周囲の不安を取り除くことが得意	4227 100.0	67 1.6	535 12.7	2000 47.3	1414 33.5	159 3.8	52 1.2	12.60
部下が仕事に取り組みやすい環境づくりを 心掛けている	4227 100.0	34 0.8	159 3.8	1008 23.8	2461 58.2	505 11.9	60 1.4	38.30
部下の育成に関して、自分なりのノウハウ がある	4227 100.0	72 1.7	458 10.8	1879 44.5	1533 36.3	228 5.4	57 1.3	16.45
部下の育成に関して、その人の特性に 合わせた指導を行うことができる	4227 100.0	57 1.3	392 9.3	1793 42.4	1719 40.7	208 4.9	58 1.4	19.30
市場、業界、技術、他社動向など情報を 収集することが得意	4227 100.0	134 3.2	804 19.0	2389 51.6	876 20.7	176 4.2	55 1.3	1.85
経営、財務指標などを読み解き、事業等 に役立てることが得意	4227 100.0	245 5.8	1110 26.3	2049 48.5	662 15.7	103 2.4	58 1.4	-8.70
ビジネス的なチャンスや可能性を求める ことが得意	4227 100.0	199 4.7	970 22.9	2070 49.0	817 19.3	116 2.7	55 1.3	-3.80
競争環境や動向を読み解き、事業に 役立てることが得意	4227 100.0	214 5.1	934 22.1	2159 51.1	759 18.0	94 2.2	67 1.6	-4.95
これまでの職業キャリアに満足している	4227 100.0	120 2.8	639 15.1	1735 41.0	1412 33.4	266 6.3	55 1.3	12.65
職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった	4227 100.0	45 1.1	240 5.7	1264 29.9	2216 52.4	399 9.4	63 1.5	31.65
自らが働きかけることによって組織の 生産性が高まっている	4227 100.0	64 1.5	361 8.5	2011 47.6	1509 35.7	221 5.2	61 1.4	17.30
現在の賃金水準に満足している	4227 100.0	434 10.3	1012 23.9	1646 38.9	918 21.7	155 3.7	62 1.5	-7.70
組織を背負っていくという自覚がある	4227 100.0	100 2.4	355 8.4	1437 34.0	1859 44.0	407 9.6	69 1.6	25.00
転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要	4227 100.0	796 18.8	893 21.1	1786 42.3	565 13.4	123 2.9	64 1.5	-19.75

附表88：問16. 近年の管理職に不足している能力・資質（該当すべてに○）

n 数 /%	進捗 管理 的 な 業 務 配 分 管理	企 画 ・ 立 案 力 等 の 策 略	新 た な 事 業 や 等 の 策 略	指 導 ・ 後 援 力 等 の 策 略	組 織 の 活 性 化 力	経 営 方 針 の 理 解 ・ 説 明	課 題 的 な 決 断 力	判 断 力 の 重 要 性 の 理 解 力	調 整 力 の 重 要 性 の 理 解 力	専 門 性 ・ 創 造 性	バ リエ タ ビ リ ティ ・ 挑 戦 意 欲	統 率 ・ 実 行 力	リ ー ダ ー シ ン ツ プ 、 グ ロ ー バ ル な 視 野 や イ ン テ ル ナ シ ョ ン 力	健 康 ・ ス ト レ ス 管 理 力	そ の 他	と く に な い	無 回 答	平 均 選 択 数 (個)
4227 100.0	1156 27.3	1541 36.5	2745 64.9	1441 34.1	1234 29.2	1119 26.5	1111 26.3	1283 30.4	786 18.6	1289 30.5	1873 44.3	1153 27.3	1251 29.6	73 1.7	114 2.7	61 1.4	4.3	

クロス集計等

Ⅰ. 回答者の属性について
附表89：問1. 性別（1つだけ○）

		n 数 ／ %	男 性	女 性	無 回 答
全 体		4227 100.0	3681 87.1	540 12.8	6 0.1
年 齢	～30代	744 100.0	600 80.6	143 19.2	1 0.1
	40代	1916 100.0	1687 88.0	228 11.9	0.1
	50代以上	1561 100.0	1392 89.2	167 10.7	2 0.1
最 終 学 歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	1333 81.6	300 18.4	1 0.1
	大学卒	2253 100.0	2060 91.4	190 8.4	3 0.1
	大学院卒	134 100.0	123 91.8	11 8.2	-
	その他	195 100.0	158 81.0	37 19.0	-

附表90：問2. 年齢（数値記入）

		n 数 ／ %	3 0 歳 未 満	3 0 代 前 半	3 0 代 後 半	4 0 代 前 半	4 0 代 後 半	5 0 代 前 半	5 0 代 後 半	6 0 歳 以 上	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 (歳)	中 央 値 (歳)
全 体		4227 100.0	94 2.2	149 3.5	501 11.9	979 23.2	937 22.2	833 19.7	546 12.9	182 4.3	6 0.1	4221 100.0	46.7	46.0
最 終 学 歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	37 2.3	54 3.3	177 10.8	348 21.3	361 22.1	327 20.0	225 13.8	102 6.2	3 0.2	1631 38.6	47.3	47.0
	大学卒	2253 100.0	49 2.2	77 3.4	284 12.6	530 23.5	499 22.1	293 13.0	70 3.1	1 0.0	2252 53.4	46.4	46.0	
	大学院卒	134 100.0	1 0.7	10 7.5	18 13.4	36 26.9	36 26.9	13 9.7	9 6.7	2 1.5	-	134 3.2	44.2	43.5
	その他	195 100.0	7 3.6	8 4.1	22 11.3	52 26.7	41 21.0	38 19.5	19 9.7	8 4.1	-	195 4.6	45.7	46.0

附表91：問3. 最終学歴（1つだけ○）

		n 数 ／ %	高 校 卒	短 大 ・ 高 専 卒	大 学 卒	修 大 士 課 程 修 了	博 士 学 位 課 程 修 了	そ の 他	無 回 答
全 体		4227 100.0	1208 28.6	426 10.1	2253 53.3	124 2.9	10 0.2	195 4.6	11 0.3
性 別	男性	3681 100.0	1027 27.9	306 8.3	2060 56.0	113 3.1	10 0.3	158 4.3	7 0.2
	女性	540 100.0	180 33.3	120 22.2	190 35.2	11 2.0	-	37 6.9	2 0.4
年 齢	～30代	744 100.0	188 25.3	80 10.8	410 55.1	27 3.6	2 0.3	37 5.0	-
	40代	1916 100.0	487 25.4	212 11.1	1029 53.7	77 4.0	4 0.2	93 4.9	4 0.2
	50代以上	1561 100.0	521 33.4	133 8.5	813 52.1	20 1.3	4 0.3	65 4.2	5 0.3

付問①. 専攻（1つだけ○）

		n 数 ／ %	文 系	理 系	そ の 他	無 回 答
全 体		2813 100.0	1814 64.5	877 31.2	63 2.2	59 2.1
性 別	男性	2489 100.0	1589 63.8	818 32.9	38 1.5	44 1.8
	女性	321 100.0	222 69.2	59 18.4	25 7.8	15 4.7
年 齢	～30代	426 100.0	147 34.5	48 11.3	4 0.9	4 0.9
	40代	1620 100.0	985 60.8	585 36.1	22 1.4	23 1.4
	50代以上	134 100.0	44 32.8	85 63.4	1 0.7	4 3.0

付問②. MBA取得の有無（1つだけ○）

		n 数 ／ %	は い	い い え	無 回 答
全 体		134 100.0	26 19.4	94 70.1	14 10.4
性 別	男性	123 100.0	22 17.9	88 71.5	13 10.6
	女性	11 100.0	4 36.4	6 54.5	1 9.1
年 齢	～30代	29 100.0	5 17.2	23 79.3	1 3.4
	40代	81 100.0	15 18.5	55 67.9	11 13.6
	50代以上	24 100.0	6 25.0	16 66.7	2 8.3

Ⅱ. 勤務先について

附表92：問4. 現在の会社で働き始めた時期（数値記入、西暦）

		n 数 ／ %	1 9 6 0 年 代	1 9 7 0 年 代	1 9 8 0 年 代	1 9 9 0 年 代	2 0 0 0 年 代	2 0 1 0 年 以 降	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 (年)	中 央 値 (年)
全 体		4227 100.0	7 0.2	253 6.0	1027 24.3	1396 33.0	1087 25.7	366 8.7	91 2.2	4138 100.0	1995.0	1995.0
性 別	男性	3681 100.0	6 0.2	234 6.4	930 25.3	1220 33.1	910 24.7	303 8.2	78 2.1	3603 87.1	1994.7	1994.0
	女性	540 100.0	1 0.2	19 3.5	95 17.6	175 32.6	176 32.6	63 11.7	11 2.0	529 12.8	1997.6	1998.0
年 齢	～30代	744 100.0	-	-	306 41.1	27.7 3.7	55.9 7.5	13.8 1.8	2.6 0.3	725 97.5	2003.2	2003.0
	40代	1916 100.0	-	-	378 19.7	977 51.0	408 21.3	126 6.6	27 1.4	1889 45.7	1995.9	1994.0
	50代以上	1561 100.0	7 0.4	253 16.2	648 41.5	212 13.6	261 16.7	137 8.8	43 2.8	1518 36.7	1990.1	1986.0
最 終 学 歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	6 0.4	153 9.4	406 24.8	447 27.4	451 27.6	128 7.8	43 2.6	1591 38.5	1994.3	1995.0
	大学卒	2253 100.0	1 0.0	95 4.2	661 24.9	827 36.7	536 23.8	199 8.8	34 1.5	2219 53.7	1995.2	1995.0
	大学院卒	134 100.0	-	1 0.7	15 11.2	65 48.5	38 28.4	15 11.2	-	134 3.2	1998.2	1997.0
	その他	195 100.0	-	0.7 0.4	43 22.1	55 28.2	59 24.6	22 11.3	12 6.2	183 4.4	1997.1	1998.0
回 転 数 額	ない	2173 100.0	6 0.3	216 9.9	766 35.3	881 40.5	191 8.8	65 3.0	48 2.2	2125 51.4	1990.2	1990.0
	ある	2043 100.0	1 0.0	37 1.8	261 12.8	512 25.1	891 43.6	301 14.7	40 2.0	2003 48.4	2000.1	2002.0
現 在 の 役 職 (部長・課長)	部長相当職	787 100.0	5 0.6	86 10.9	246 31.3	179 22.7	181 23.0	74 9.4	16 2.0	771 18.6	1992.9	1992.0
	課長相当職	2830 100.0	-	146 5.2	715 25.3	1065 37.6	661 23.4	189 6.7	54 1.9	2776 67.1	1994.6	1994.0
	その他	589 100.0	2 0.3	20 3.4	62 10.5	145 24.6	242 41.1	100 17.0	18 3.1	571 13.8	2000.3	2002.0
専 門 職 別 (管理職)	管理職	3155 100.0	5 0.2	206 6.5	872 27.6	1092 34.6	701 22.2	217 6.9	62 2.0	3093 74.8	1993.9	1993.0
	専門職	462 100.0	-	26 5.6	89 19.3	152 32.9	141 30.5	46 10.0	8 1.7	454 11.0	1996.4	1997.0
	その他	589 100.0	2 0.3	20 3.4	62 10.5	145 24.6	242 41.1	100 17.0	18 3.1	571 13.8	2000.3	2002.0
部 下 の 人 数	いない	473 100.0	-	26 5.5	73 15.4	127 26.8	148 31.3	89 18.8	10 2.1	463 11.2	1998.7	2000.0
	～4人	1507 100.0	2 0.1	76 5.0	333 22.1	539 35.8	404 26.8	130 8.6	23 1.5	1484 35.9	1995.6	1995.0
	5人以上	2228 100.0	5 0.2	149 6.7	617 27.7	724 32.5	532 23.9	147 6.6	54 2.4	2174 52.6	1993.9	1994.0
・専攻と同等以上の管理職 に就いた	早い	1363 100.0	1 0.1	52 3.8	281 20.6	493 36.2	401 29.4	103 7.6	31 2.3	1332 32.2	1996.1	1996.0
	普通	1769 100.0	5 0.3	513 7.6	634 29.0	634 35.8	357 20.2	93 5.3	33 1.9	1736 42.0	1993.0	1992.0
	遅い	405 100.0	-	46 11.4	163 40.2	119 29.4	52 12.8	17 4.2	8 2.0	397 9.6	1990.0	1989.0
	比較する対象がない	665 100.0	-	21 3.2	70 10.5	144 21.7	268 40.3	147 22.1	15 2.3	650 15.7	2001.2	2004.0
年 取	～500万円未満	1240 100.0	2 0.2	39 3.1	188 13.5	244 27.7	484 39.0	170 13.7	33 2.7	1207 29.2	1999.2	2000.0
	500～700万円未満	1437 100.0	2 0.1	73 5.1	330 23.0	532 37.0	381 26.5	87 6.1	32 2.2	1405 34.0	1995.0	1995.0
	700～900万円未満	924 100.0	2 0.2	87 9.4	304 32.9	304 32.9	152 16.5	58 6.3	17 1.8	907 21.9	1992.0	1991.0
	900万円以上	591 100.0	-	52 8.8	218 36.9	205 34.7	65 11.0	44 7.4	7 1.2	584 14.1	1991.3	1990.0

		n 数 %	5 年 未 満	5 年 未 満	1 0 年 未 満	1 5 年 未 満	2 0 年 未 満	2 5 年 未 満	3 0 年 未 満	3 5 年 未 満	4 0 年 未 満	4 0 年 未 満	無 回 答	平 均 (年)
全 体		4227	433	580	535	701	718	592	378	168	31	91	18.7	
性別	男性	3681	356	489	444	606	635	541	349	158	25	78	19.1	
	女性	540	77	91	89	95	83	51	27	10	6	11	16.1	
年齢	～30代	744	131	208	225	153	8	-	-	-	-	19	10.5	
	40代	1916	144	221	203	456	585	264	16	-	-	27	17.9	
	50代以上	1561	158	150	106	92	124	328	361	168	31	43	23.6	
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	152	237	225	222	237	220	175	99	24	43	19.4	
	大学卒	2253	234	286	267	417	422	332	188	68	5	34	18.6	
	大学院卒	134	20	22	15	37	27	10	3	-	-	-	15.5	
	その他	195	25	32	28	24	31	29	11	1	2	12	16.6	
	経験職	ない	2173	77	69	156	422	496	429	302	151	23	48	23.6
ある	2043	355	509	377	276	222	163	76	17	8	40	13.5		
現在の役職 (長部・課)	部長相当職	787	86	101	73	87	103	121	125	58	17	16	20.8	
	課長相当職	2830	219	346	356	520	566	431	232	96	10	54	19.2	
	その他	589	125	130	106	88	48	37	20	13	4	18	13.4	
	専門職別	ない	2173	77	69	156	422	496	429	302	151	23	48	23.6
ある	2043	355	509	377	276	222	163	76	17	8	40	13.5		
現在の役職 (専門職別)	管理職	3155	252	387	341	522	599	506	323	137	26	62	19.9	
	専門職	462	80	123	108	165	190	160	102	43	0.8	2.0	17.3	
	その他	589	125	130	106	88	48	37	20	13	4	18	13.4	
	部下の人数	いない	473	103	90	50	74	61	39	24	19	3	10	15.1
～4人	1507	161	209	211	259	277	194	110	53	10	23	18.2		
5人以上	2228	169	279	272	367	376	355	244	94	18	54	19.8		
・専門職と比較 した際の管理職 に属している 割合	早い	1363	126	206	213	275	214	162	97	32	7	31	17.6	
	普通	1769	112	183	189	302	354	296	190	94	16	33	20.8	
	遅い	405	19	23	32	41	90	89	69	31	3	8	23.8	
	比較する対象がいない	665	169	161	100	78	59	45	22	11	5	15	12.5	
	年 取	～500万円未満	1240	211	269	204	197	141	107	46	24	8	33	14.5
500～700万円未満	1437	97	195	218	286	243	200	109	49	8	32	18.8		
700～900万円未満	924	68	133	152	199	139	76	34	0.6	2.2	21.7			
900万円以上	591	50	39	28	72	141	130	82	38	4	7	22.5		

附表93：問5. 学校を卒業してからの転職回数（1つだけ〇）

		n 数 %	こ と は な い	1 回	2 回	3 回 以 上	無 回 答
全 体		4227	2173	917	566	560	11
性別	男性	3681	1954	817	461	441	8
	女性	540	216	100	104	119	1
年齢	～30代	744	372	184	107	79	2
	40代	1916	1071	373	236	235	5
	50代以上	1561	734	357	223	245	2
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	656	378	275	320	5
	大学卒	2253	1361	478	240	171	3
	大学院卒	134	87	21	15	11	-
	その他	195	66	39	34	55	1
	経験職	ない	2173	2173	-	-	-
ある	2043	-	917	566	560	-	
現在の役職 (長部・課)	部長相当職	787	359	199	122	105	2
	課長相当職	2830	1583	580	340	321	6
	その他	589	221	134	103	130	1
	専門職別	管理職	3155	1727	688	378	356
専門職	462	215	91	84	70	2	
その他	589	221	134	103	130	1	
部下の人数	いない	473	223	89	78	82	1
	～4人	1507	780	342	211	171	3
	5人以上	2228	1162	483	273	305	5
・専門職と比較 した際の管理職 に属している 割合	早い	1363	697	298	171	194	3
	普通	1769	1063	345	198	161	2
	遅い	405	271	68	31	33	2
	比較する対象がいない	665	136	197	162	169	1
	年 取	～500万円未満	1240	431	286	254	263
500～700万円未満	1437	717	343	188	188	1	
700～900万円未満	924	566	202	84	71	1	
900万円以上	591	444	79	36	31	1	

附表94：問6. 現在の役職（1つだけ）

	n 数 %	管理職 相当の	専門職 相当の	管理職 相当の	専門職 相当の	その他	無 回 答	
全体	4227 100.0	705 16.7	82 1.9	2450 58.0	380 9.0	589 13.9	21 0.5	
性別	男性	3681 100.0	652 17.7	75 2.0	2232 60.6	319 8.7	386 10.5	17 0.5
	女性	540 100.0	53 9.8	7 1.3	215 39.8	61 11.3	202 37.4	9 0.4
年齢	～30代	744 100.0	52 7.0	4 0.5	362 48.7	72 9.7	247 33.2	7 0.9
	40代	1916 100.0	221 11.5	31 1.6	1270 66.3	188 9.8	198 10.3	8 0.4
	50代以上	1561 100.0	432 27.7	47 3.0	814 52.1	120 7.7	144 9.2	4 0.3
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	255 15.6	29 1.8	893 54.7	160 9.8	287 17.6	10 0.6
	大学卒	2253 100.0	387 17.2	42 1.9	1381 61.3	179 7.9	255 11.3	9 0.4
	大学院卒	134 100.0	26 19.4	5 3.7	75 56.0	20 14.9	8 6.0	-
	その他	195 100.0	35 17.9	6 3.1	95 48.7	20 10.3	39 20.0	-
	経転職	2173 100.0	328 15.1	31 1.4	1399 64.4	184 8.5	221 10.2	10 0.5
現在の役職 (別の)	部長相当職	787 100.0	705 89.6	82 10.4	-	-	-	-
	課長相当職	2830 100.0	-	-	2450 86.6	380 13.4	-	-
	その他	589 100.0	-	-	-	-	589 100.0	-
	専門職(管理・ 専門職別)	3155 100.0	705 22.3	-	2450 77.7	-	-	-
部下の人数	いない	473 100.0	23 4.9	14 3.0	102 21.6	106 22.4	227 48.0	1 0.2
	～4人	1507 100.0	159 10.6	26 1.7	963 63.9	160 10.6	193 12.8	6 0.4
	5人以上	2228 100.0	519 23.3	41 1.8	1378 61.8	113 5.1	168 7.5	9 0.4
	・した際の管理職 に比べて少ない	1363 100.0	301 22.1	22 1.6	819 60.1	100 7.3	116 8.5	5 0.4
年収	早い	1769 100.0	238 13.5	42 2.4	1103 62.4	170 9.6	208 11.8	8 0.5
	普通	405 100.0	39 9.6	5 1.2	265 65.4	42 10.4	53 13.1	1 0.2
	遅い	662 100.0	126 18.9	13 2.0	260 39.1	66 9.9	197 29.6	9 0.5
	比較する対象がいない	1240 100.0	85 6.9	19 1.5	602 48.5	141 11.4	384 31.0	9 0.7
	～500万円未満	1437 100.0	231 16.1	26 1.8	895 62.3	136 9.5	143 10.0	6 0.4
500～700万円未満	924 100.0	207 22.4	24 2.6	273 29.6	76 8.2	42 4.5	-	
700～900万円未満	591 100.0	174 29.4	13 2.2	360 60.9	25 4.2	17 2.9	2 0.3	

附表95：問7. 部下の人数（1つだけ）

	n 数 %	い な い	5 人	5 人 9 人	1 0 人	2 0 人	4 0 人	6 0 人 以 上	無 回 答	
全体	4227 100.0	473 11.2	1507 35.7	858 20.3	604 14.3	376 8.9	154 3.6	236 5.6	19 0.4	
性別	男性	3681 100.0	338 9.2	1310 35.6	771 20.9	540 14.7	352 9.6	145 3.9	210 5.7	15 0.4
	女性	540 100.0	34 6.3	195 36.1	86 15.9	64 11.9	24 4.4	9 1.7	26 4.8	2 0.4
年齢	～30代	744 100.0	142 19.1	270 36.3	121 16.3	86 11.6	68 9.1	24 3.2	33 4.4	-
	40代	1916 100.0	188 9.8	716 37.4	410 21.4	276 14.4	152 7.9	68 3.5	96 5.0	10 0.5
	50代以上	1561 100.0	143 9.2	521 33.4	325 20.8	241 15.4	156 10.0	62 4.0	106 6.8	7 0.4
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	180 11.0	498 30.5	265 16.2	266 16.3	193 11.8	91 5.6	132 8.1	9 0.6
	大学卒	2253 100.0	247 11.0	907 40.3	528 23.4	328 12.6	285 6.5	147 2.1	48 3.8	6 0.3
	大学院卒	134 100.0	17 12.7	47 35.1	32 23.9	20 14.9	12 9.0	3 2.2	2 1.5	1 0.7
	その他	195 100.0	27 13.8	53 27.2	32 16.4	31 15.9	23 11.8	12 6.2	16 8.2	1 0.5
	経転職	2173 100.0	223 10.3	780 35.9	493 22.7	326 15.0	197 9.1	60 2.8	86 4.0	8 0.4
現在の役職 (別の)	部長相当職	787 100.0	37 4.7	185 23.5	160 20.3	133 16.9	109 13.9	51 6.5	107 13.6	5 0.6
	課長相当職	2830 100.0	-	1123 39.7	643 22.7	416 14.7	235 8.3	93 3.3	104 3.7	3 0.3
	その他	589 100.0	227 38.5	193 32.8	53 9.0	52 8.8	28 4.8	10 1.7	25 4.2	1 0.2
	専門職(管理・ 専門職別)	3155 100.0	125 4.0	1122 35.6	737 23.4	509 16.1	321 10.2	134 4.2	196 6.2	11 0.3
部下の人数	いない	473 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-
	～4人	1507 100.0	-	1507 100.0	-	-	-	-	-	-
	5人以上	2228 100.0	-	-	858 38.5	604 27.1	376 16.9	154 6.9	236 10.6	-
	・した際の管理職 に比べて少ない	1363 100.0	73 5.4	400 29.3	295 21.6	237 17.4	173 12.7	60 4.4	60 8.8	5 0.4
年収	早い	1769 100.0	175 9.9	694 39.2	374 21.1	257 14.5	136 7.7	58 3.3	68 3.8	7 0.4
	普通	405 100.0	44 10.9	171 42.2	84 20.7	47 11.6	32 7.9	9 2.2	16 4.0	2 0.5
	遅い	662 100.0	103 15.6	237 35.8	103 15.5	81 9.2	35 5.3	27 4.1	32 4.8	3 0.3
	比較する対象がいない	1240 100.0	244 19.7	473 38.1	179 14.4	131 10.6	96 7.7	54 4.4	57 4.6	6 0.5
	～500万円未満	1437 100.0	113 7.9	570 39.7	272 18.9	192 13.4	143 10.0	54 3.8	88 6.1	5 0.3
500～700万円未満	924 100.0	76 8.2	296 32.0	225 24.4	166 18.0	70 7.6	31 3.4	57 6.2	3 0.3	
700～900万円未満	591 100.0	36 6.1	156 26.4	177 29.9	108 18.3	65 11.0	14 2.4	33 5.6	2 0.3	

附表96：問8. 現在の主な役割（1つだけ○）

		n 数 %	組 織 管 理	あ る 程 度 定 型 的 な 業 務 管 理	ト プ ジ ェ ク ト 等 の 責 任 者	の 新 規 事 業 立 案 プ ロ ジ ェ ク ト	自 ら も 一 員 （ ヘ ブ レ イ ヤ ー ） と し て 仕 事 を す る	そ の 他	無 回 答
全 体		4227 100.0	1013 24.0	930 22.0	295 7.0	97 2.3	1664 39.4	138 3.3	90 2.1
性 別	男性	3681 100.0	939 25.5	788 21.4	262 7.1	87 2.4	1430 38.8	97 2.6	78 2.1
	女性	540 100.0	74 13.7	141 26.1	33 6.1	10 1.9	232 43.0	41 7.6	9 1.7
年 齢	～30代	744 100.0	127 17.1	131 17.6	54 7.3	23 3.1	360 48.4	29 3.9	20 2.7
	40代	1916 100.0	440 23.0	394 20.6	155 8.1	46 2.4	785 41.0	58 3.0	38 2.0
	50代以上	1561 100.0	445 28.5	405 25.9	86 5.5	28 1.8	517 33.1	51 3.3	29 1.9
最 終 学 歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	369 22.6	418 25.6	90 5.5	30 1.8	630 38.6	60 3.7	37 2.3
	大学卒	2253 100.0	571 25.3	447 19.8	166 7.4	53 2.4	913 40.5	57 2.5	46 2.0
	大学院卒	134 100.0	35 26.1	10 7.5	22 16.4	12 9.0	48 35.8	6 4.5	1 0.7
	その他	195 100.0	37 19.0	54 27.7	16 8.2	8 1.0	68 34.9	15 7.7	3 1.5
経 験 職	ない	2173 100.0	547 25.2	474 21.8	160 7.4	55 2.5	854 39.3	44 2.0	39 1.8
	ある	2043 100.0	463 22.7	456 22.3	134 6.6	42 2.1	905 39.4	94 4.6	49 2.4
現 在 の 役 職 (長 部・課)	部長相当職	787 100.0	353 44.9	124 15.8	63 8.0	16 2.0	199 25.3	15 1.9	17 2.2
	課長相当職	2830 100.0	594 21.0	668 23.6	217 7.7	73 2.6	1176 41.6	46 1.6	56 2.0
	その他	589 100.0	63 10.7	137 23.3	14 2.4	8 1.4	278 47.2	76 12.9	13 2.2
	専 門 職 (専 門 職 別)	3155 100.0	905 28.7	686 21.7	251 8.0	74 2.3	1130 35.8	46 1.5	63 2.0
部 下 の 人 数	いない	473 100.0	27 5.7	110 23.3	22 4.7	25 5.3	209 44.2	70 14.8	10 2.1
	～4人	1507 100.0	179 11.9	351 23.3	91 6.0	46 3.1	768 51.0	43 2.9	29 1.9
	5人以上	2228 100.0	865 38.7	179 21.0	467 8.0	26 1.2	679 30.5	25 1.1	47 2.1
	・ 専 門 職 に 対 し て の 対 比 を し た 年 齢 別 の 対 比	1363 100.0	441 32.4	225 16.5	128 9.4	40 2.9	473 34.7	26 1.9	30 2.2
年 取	早い	1769 100.0	377 21.3	445 25.2	117 6.6	42 2.4	720 40.7	31 1.8	37 2.1
	普通	405 100.0	405 100.0	20 5.0	6 1.5	6 1.5	182 44.9	16 4.0	7 1.7
	遅い	665 100.0	115 17.3	163 24.5	30 4.5	9 1.4	276 41.5	58 8.7	14 2.1
	～500万円未満	1240 100.0	167 13.5	318 25.6	62 5.0	17 1.4	574 46.3	79 6.4	23 1.9
	500～700万円未満	1437 100.0	329 22.9	329 23.7	87 6.1	30 2.1	589 41.0	31 2.2	31 2.2
	700～900万円未満	924 100.0	281 30.4	175 18.9	77 8.3	28 3.0	324 35.1	19 2.1	20 2.2
	900万円以上	591 100.0	229 38.7	91 15.4	64 10.8	22 3.7	166 28.1	7 1.2	12 2.0

附表97：問9. 同時期に入社した近い年齢の者と比べた、管理職・専門職に就いた時期（1つだけ○）

		n 数 %	早 い	普 通	遅 い	対 比 対 象 が す る こ と が な い	無 回 答
全 体		4227 100.0	1363 32.2	1769 41.9	405 9.6	665 15.7	25 0.6
性 別	男性	3681 100.0	1206 32.8	1609 43.7	351 9.5	501 13.6	14 0.4
	女性	540 100.0	157 29.1	158 29.3	52 9.6	164 30.4	9 1.7
年 齢	～30代	744 100.0	330 44.4	246 33.1	23 3.1	138 18.5	7 0.9
	40代	1916 100.0	668 34.9	845 44.1	161 8.4	233 12.3	7 0.4
	50代以上	1561 100.0	363 23.3	678 43.4	220 14.1	291 18.6	9 0.6
最 終 学 歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	557 34.1	618 37.8	138 8.4	309 19.0	12 0.7
	大学卒	2253 100.0	687 30.5	1026 45.5	231 10.3	300 13.3	9 0.4
	大学院卒	134 100.0	48 35.8	55 41.0	16 11.9	14 10.4	1 0.7
	その他	195 100.0	68 34.9	67 34.4	19 9.7	40 20.5	1 0.5
経 験 職	ない	2173 100.0	697 32.1	1063 48.9	271 12.5	136 6.3	6 0.3
	ある	2043 100.0	663 32.5	704 34.5	132 6.5	528 25.8	16 0.8
現 在 の 役 職 (長 部・課)	部長相当職	787 100.0	323 41.0	290 35.6	44 5.6	139 17.7	1 0.1
	課長相当職	2830 100.0	919 32.5	1273 45.0	307 10.8	326 11.5	5 0.2
	その他	589 100.0	116 19.7	208 35.3	53 9.0	197 33.4	15 2.5
	専 門 職 (専 門 職 別)	3155 100.0	1120 35.5	1341 42.5	304 9.6	386 12.2	4 0.1
部 下 の 人 数	いない	473 100.0	73 15.4	175 37.0	44 9.3	168 35.5	13 2.7
	～4人	1507 100.0	400 26.5	694 46.1	171 11.3	237 15.7	5 0.3
	5人以上	2228 100.0	885 39.7	893 40.1	188 8.4	258 11.6	4 0.2
	・ 専 門 職 に 対 し て の 対 比	1363 100.0	1363 100.0	-	-	-	-
年 取	早い	1769 100.0	-	1769 100.0	-	-	-
	普通	405 100.0	-	405 100.0	-	-	-
	遅い	665 100.0	-	-	665 100.0	-	-
	～500万円未満	1240 100.0	326 26.3	455 36.7	93 7.5	351 28.3	15 1.2
	500～700万円未満	1437 100.0	495 34.4	610 42.4	135 9.4	191 13.3	6 0.4
	700～900万円未満	924 100.0	322 34.8	407 44.0	107 11.6	87 9.4	1 0.1
	900万円以上	591 100.0	210 35.5	286 48.4	68 11.5	27 4.6	-

附表98：問10. 回答者個人の最近1年間のおおよその税込み年収（1つだけ○）

		n 数 /%	3 0 0 万 円 未 満	4 0 0 万 円 未 満	5 0 0 万 円 未 満	6 0 0 万 円 未 満	7 0 0 万 円 未 満	8 0 0 万 円 未 満	9 0 0 万 円 未 満	1 0 0 0 万 円 未 満	1 1 0 0 万 円 未 満	1 2 0 0 万 円 未 満	1 5 0 0 万 円 未 満	無 回 答
全体		4227	201	365	674	782	655	523	401	261	258	51	21	35
性別	男性	3681	91	263	573	692	605	491	374	249	247	49	19	28
	女性	540	110	101	100	90	49	32	26	12	11	2	2	5
年齢	～30代	1561	20.4	18.7	18.5	16.7	9.1	5.9	4.8	2.2	2.0	0.4	0.2	0.9
	40代	1916	10.5	16.9	22.8	22.0	12.1	5.2	5.1	1.7	1.9	0.3	0.3	1.1
	50代以上	1561	6.7	14.4	29.4	39.4	30.7	24.7	17.1	12.4	12.3	2.0	1.4	11
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	14.4	21.3	35.3	32.3	22.2	16.1	9.1	6.4	4.1	5	1	16
	大学卒	2253	4.2	12.0	26.5	40.7	38.7	33.3	27.5	16.6	18.8	4.2	1.2	16
	大学院卒	134	1.9	5.3	11.8	18.1	17.2	14.8	12.2	7.4	8.3	1.9	0.5	0.7
	その他	195	1.3	2.8	4.8	3.8	3.2	1.7	1.2	3	-	1	3	-
経験職	ない	2173	6.7	14.4	24.6	19.5	16.4	8.7	6.2	1.5	-	0.5	1.5	15
	ある	2043	14.4	23.1	42.5	41.8	30.1	22.0	13.7	6.9	5.9	1.3	5	18
現在の役職 (部長・課長)	部長相当職	787	9	29	66	117	140	132	99	72	71	30	14	8
	課長相当職	2830	1.1	3.7	8.4	14.9	17.8	16.8	12.6	9.1	9.0	3.8	1.8	1.0
	その他	589	141	128	115	100	43	23	19	5	7	2	3	3
現在の役職 (専門職)	管理職	3155	23.9	21.7	19.5	17.0	7.3	3.9	3.2	0.8	1.2	0.3	0.5	0.5
	専門職	462	1.3	5.9	14.6	18.5	17.2	13.9	10.9	7.5	7.4	1.5	0.5	0.8
	その他	589	141	128	115	100	43	23	19	5	7	2	3	3
部下の人数	いない	473	9.2	7.1	8.1	6.1	5.2	4.0	3.6	1.4	2.0	1	1	4
	～4人	1507	15.7	17.2	17.3	18.2	16.2	13.9	12.1	8.5	7.6	3.0	4.2	0.2
	5人以上	2228	5.3	16.0	30.4	40.2	34.7	31.5	23.4	17.9	15.4	4.4	2.0	16
・ 4つ以上の管理職に就いた経験があるか	早い	1363	3.7	9.8	19.1	27.2	22.3	17.7	14.5	9.2	8.6	2.4	8	10
	普通	1769	2.7	7.2	14.0	20.0	16.4	13.0	10.6	6.7	6.3	1.8	0.6	0.7
	遅い	405	11	27	55	62	73	59	48	33	28	4	3	2
	比較する対象がない	665	14.9	15.2	22.2	16.1	12.6	9.5	3.6	1.5	1.7	0.8	0.2	1.4
年収	～500万円未満	1240	20.1	36.5	67.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	500～700万円未満	1437	-	-	-	782	655	-	-	-	-	-	-	-
	700～900万円未満	924	-	-	-	54.4	45.6	523	401	-	-	-	-	
	900万円以上	591	-	-	-	-	-	261	258	51	21	3	3.6	

III. これまでの経験等について

附表99：問11. 現在の職種（1つだけ○）とこれまで経験した職種（仕事内容）（該当すべてに○）および各平均経験年数（数値記入）

現在の職種		n 数 /%	営 業 ・ 販 売	対 人 サ ー ビ ス （対 客 サ ー ビ ス を 含 む）	調 査 ・ テ レ ビ ン グ 、 マ ー ケ ッ テ ィ ン グ	事 業 開 発 、 事 業 企 画	広 報	人 事 ・ 法 務	金 財 務 専 門 業 務 ・ 会 計 業 務	購 買 ・ 物 流 ・ 運 輸	生 産 管 理 ・ 建 設	技 術 研 究 ・ 設 計	シ ス テ ム 企 業 運 用	技 術 的 他 専 門 的 （医 療 的 教 育 等）	そ の 他	無 回 答
全体		4227	705	187	43	226	35	641	384	252	484	409	177	139	153	45
性別	男性	3681	66.3	119	40	215	31	542	317	233	376	402	173	133	107	41
	女性	540	18.0	3.2	1.1	5.8	0.8	14.7	8.6	6.3	10.2	10.9	4.7	3.6	2.9	1.1
年齢	～30代	1561	20.2	7.0	1.5	5.0	0.7	16.9	7.7	5.6	7.3	8.6	2.8	3.1	3.4	1.5
	40代	1916	10.5	16.9	22.8	22.0	12.1	5.2	5.1	1.7	1.9	0.3	0.3	0.3	0.3	1.1
	50代以上	1561	6.7	14.4	29.4	39.4	30.7	24.7	17.1	12.4	12.3	2.0	1.4	11	14	
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	18.3	6.8	0.9	3.4	0.4	8.0	8.3	8.4	11.4	15.7	2.4	3.1	4.1	1.3
	大学卒	2253	3.7	11.4	27	146	24	471	226	93	259	123	10.2	7.4	6.8	1.9
	大学院卒	134	1.9	5.3	11.8	18.1	17.2	14.8	12.2	7.4	8.3	1.9	0.5	0.7	0.8	
	その他	195	1.3	2.8	4.8	3.8	3.2	1.7	1.2	3	-	1	3	-	-	
経験職	ない	2173	16.2	2.7	1.2	6.1	0.9	18.1	8.8	4.2	11.7	8.7	5.5	3.8	3.9	0.8
	ある	2043	17.2	6.3	0.8	4.6	0.7	12.1	9.4	7.8	11.2	10.8	2.8	2.7	3.3	1.3
現在の役職 (部長・課長)	部長相当職	787	14.9	3.4	0.6	6.9	0.4	13.9	7.6	3.3	9.4	12.2	4.5	1.7	5.7	1.3
	課長相当職	2830	16.8	10.9	3.4	15.8	2.9	42.0	26.6	18.6	32.4	26.7	11.4	8.4	2.8	2.1
	その他	589	12.7	7.3	0.7	2.4	0.5	18.5	9.7	6.8	14.4	7.1	1.7	2.0	3.9	1.2
現在の役職 (専門職)	管理職	3155	56.7	11.9	3.6	19.1	2.8	46.0	29.0	19.3	35.7	31.4	12.9	10.2	10.0	3.1
	専門職	462	18.0	2.4	3	21	4	6.9	3.6	1.9	41	49	3.7	2.5	2.9	0.7
	その他	589	12.7	7.3	0.7	2.4	0.5	18.5	9.7	6.8	14.4	7.1	1.7	2.0	3.9	1.2
部下の人数	いない	473	5.2	1.3	0.5	3.7	0.6	8.6	3.9	2.1	8.2	2.6	1.8	1.7	9	5.6
	～4人	1507	15.7	17.2	17.3	18.2	16.2	13.9	12.1	8.5	7.6	3.0	4.2	3.8	3.6	1.9
	5人以上	2228	5.3	16.0	30.4	40.2	34.7	31.5	23.4	17.9	15.4	4.4	2.0	1.4	2.0	16
・ 4つ以上の管理職に就いた経験があるか	早い	1363	2.7	7.2	14.0	20.0	16.4	13.0	10.6	6.7	6.3	1.8	0.6	0.7	0.8	0.7
	普通	1769	2.6	7.7	15.4	19.0	15.5	12.7	10.3	7.1	7.5	1.0	0.5	0.6	0.6	0.6
	遅い	405	11	27	55	62	73	59	48	33	28	4	3	2	2	
	比較する対象がない	665	14.9	15.2	22.2	16.1	12.6	9.5	3.6	1.5	1.7	0.8	0.2	1.4		
年収	～500万円未満	1240	20.1	36.5	67.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	500～700万円未満	1437	-	-	-	782	655	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	700～900万円未満	924	-	-	-	54.4	45.6	523	401	-	-	-	-	-	-	
	900万円以上	591	-	-	-	-	-	261	258	51	21	3	3.6			

これまで経験した職種	n数/%	職種別														平均選抜数(個)	
		営業・販売 (対人サービスを含む)	調査・分析 マーケティング	事業企画・事業開発	広報	人事・法務	金財務・会計・専門業務	購買・物流・運輸	その他事務	生産管理・建設	技術・開発 研究・設計	システム企画・開発 管理運用	その他専門的 (医療・教育等)	その他	無回答		
全体	4227 100.0	1981 46.9	444 10.5	257 6.1	824 19.5	180 4.3	1023 24.2	800 18.9	659 15.6	1036 24.5	975 23.1	485 11.5	432 10.2	349 8.3	140 3.3	16 0.4	2.2
性別																	
男性	3681 100.0	1806 49.1	324 8.8	233 6.3	584 15.9	152 4.1	869 23.6	681 18.5	609 16.5	777 21.1	935 25.4	452 12.3	395 10.7	256 7.0	127 3.5	9 0.2	2.2
女性	540 100.0	172 31.9	119 22.0	24 4.4	40 7.4	28 5.2	152 28.1	119 22.0	50 9.3	257 47.6	40 7.4	13 2.4	37 6.9	93 17.2	13 2.4	5 0.9	2.1
年齢																	
～30代	744 100.0	371 49.9	123 16.5	43 5.6	271 36.3	79 10.3	478 64.1	399 53.6	288 38.8	422 56.7	122 16.4	94 12.6	54 7.3	52 7.0	24 3.2	3 0.4	2.0
40代	1916 100.0	893 46.6	191 10.0	108 5.6	308 16.1	76 4.0	1083 56.8	302 15.8	451 23.5	451 23.5	409 21.3	211 11.0	147 7.7	147 7.7	49 2.6	3 0.2	2.2
50代以上	1561 100.0	715 45.8	129 8.3	107 6.9	238 15.3	84 5.4	884 56.5	396 25.4	269 17.2	462 29.6	421 27.0	201 12.9	156 10.0	150 9.6	67 4.3	6 0.4	2.4
最終学歴																	
高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	704 43.1	245 15.0	51 3.1	126 7.7	53 3.2	232 14.2	253 15.5	293 17.9	371 22.7	538 32.9	137 8.4	146 8.9	165 10.1	60 3.7	8 0.5	2.1
大学卒	2253 100.0	1157 51.4	159 7.1	181 8.0	448 19.9	113 5.0	731 32.4	500 22.4	316 14.0	593 26.3	356 15.8	258 11.5	243 10.8	149 6.6	53 2.8	3 0.2	2.3
大学院卒	134 100.0	45 33.6	5 3.7	14 10.4	30 22.4	8 6.0	85 64.1	14 10.4	22 16.4	29 21.6	29 21.6	18 13.4	14 10.4	6 4.5	1 0.7	1	2.3
その他	195 100.0	69 35.4	34 17.4	10 5.1	17 8.7	5 2.6	113 57.4	33 16.9	38 19.5	44 22.6	50 25.6	14 7.2	24 12.3	21 10.8	1 5.6	-	-
経転職																	
ない	2173 100.0	968 44.5	152 7.0	136 6.3	363 16.7	106 4.9	598 27.5	413 19.0	548 25.2	428 19.7	428 19.7	271 12.5	234 10.8	163 7.5	77 3.5	5 0.2	2.2
ある	2043 100.0	1007 49.3	292 14.3	121 5.9	261 12.8	74 3.6	424 20.8	385 18.2	372 18.2	487 23.8	544 26.6	193 9.4	197 9.6	186 9.1	9 0.4	1	2.3
現在(部分)・課長(部分)・課																	
部長相当職	787 100.0	389 49.4	81 10.3	54 6.9	150 19.1	39 5.0	193 24.5	139 17.7	106 13.5	169 21.5	221 28.1	119 15.1	69 8.8	81 10.3	29 3.7	1	2.3
課長相当職	2830 100.0	1295 45.8	267 9.4	184 6.5	438 15.5	126 4.5	666 23.5	561 19.8	457 16.1	694 24.5	631 22.3	317 11.2	319 11.3	213 7.5	94 3.3	7	2.2
その他	589 100.0	288 48.9	94 16.0	18 3.1	36 6.1	15 2.5	161 27.3	99 16.3	96 16.3	171 29.0	117 19.9	44 3.7	54 7.5	16 9.2	27 1.7	1	2.3
現在(管理)専門職																	
管理職	3155 100.0	1518 48.1	303 9.6	208 6.6	534 16.9	146 4.6	757 24.0	503 15.9	772 24.5	772 24.5	743 23.5	372 11.8	328 10.4	244 7.7	107 3.3	4	2.3
専門職	462 100.0	166 35.9	45 9.7	30 6.5	54 11.7	19 4.1	102 22.1	65 14.1	60 13.6	91 19.7	109 23.6	64 13.9	60 13.0	50 10.8	19 4.1	3	2.0
その他	589 100.0	288 48.9	94 16.0	18 3.1	36 6.1	15 2.5	161 27.3	99 16.3	96 16.3	171 29.0	117 19.9	44 3.7	54 7.5	16 9.2	27 1.7	1	2.3
部下の人数																	
いない	473 100.0	220 46.5	44 9.3	33 7.0	74 15.6	23 4.9	133 28.1	84 17.8	75 15.9	161 34.0	85 18.0	56 11.6	55 11.6	40 8.5	20 4.2	3	2.3
～4人	1507 100.0	740 49.1	105 7.0	93 6.2	202 13.4	60 4.0	482 32.0	394 26.1	240 15.9	437 29.0	271 18.0	160 11.3	171 11.3	105 7.0	42 2.8	6	2.1
5人以上	2228 100.0	1012 45.4	291 13.1	128 5.7	316 14.2	97 4.4	407 18.3	321 14.4	342 15.4	434 19.5	615 27.6	277 12.1	206 9.2	203 9.1	78 3.5	4	2.3
・早期退職(部分)・異動(部分)・退職(部分)・退職(部分)																	
早い	1363 100.0	693 50.8	167 12.3	101 7.4	223 16.4	63 4.6	215 15.9	147 10.8	229 16.8	266 19.5	323 23.7	154 11.1	138 10.1	135 9.9	52 3.8	-	2.3
普通	1769 100.0	804 45.4	105 8.8	93 5.4	202 11.4	60 3.4	482 27.1	394 22.5	240 14.8	437 25.1	271 15.9	160 9.3	171 10.9	105 6.8	42 2.7	7	2.2
遅い	405 100.0	184 45.4	30 7.4	23 5.7	54 13.3	15 3.7	87 21.5	69 17.0	62 15.3	123 30.4	90 22.2	62 15.3	48 11.9	36 8.9	14 3.5	-	2.2
比較する対象がない	665 100.0	293 44.1	89 13.4	36 5.4	63 9.5	27 4.1	156 23.5	168 25.2	104 15.6	193 28.5	156 23.5	58 8.7	53 8.0	58 8.7	27 4.1	5	2.2
年収																	
～500万円未満	1240 100.0	577 46.5	221 17.8	51 4.1	221 17.8	51 4.1	51 4.1	221 17.8	51 4.1	221 17.8	51 4.1	221 17.8	51 4.1	221 17.8	51 4.1	10	2.1
500～700万円未満	1437 100.0	705 49.1	141 9.8	74 5.1	182 12.7	50 3.5	322 22.4	263 18.4	225 15.7	308 21.4	329 22.9	139 9.7	165 11.5	118 8.2	45 3.1	4	2.1
700～900万円未満	924 100.0	421 45.6	57 6.2	70 7.6	190 20.6	54 5.8	279 30.2	210 22.7	123 13.3	263 28.5	196 21.2	144 15.6	100 10.8	84 9.1	32 3.5	-	2.4
900万円以上	591 100.0	266 45.0	23 3.9	60 10.2	158 26.7	41 6.9	201 34.0	119 20.1	71 12.0	144 24.4	112 19.0	101 17.1	66 11.2	46 7.8	24 4.1	-	2.4

(年)

平均経験年数	職種別													
	営業・販売 (対人サービスを含む)	調査・分析 マーケティング	事業企画・事業開発	広報	人事・法務	金財務・会計・専門業務	購買・物流・運輸	その他事務	生産管理・建設	技術・開発 研究・設計	システム企画・開発 管理運用	その他専門的 (医療・教育等)	その他	
全体	12.4	12.0	5.3	5.9	5.2	8.8	13.1	9.8	9.9	13.5	14.6	11.5	14.5	9.3
性別														
男性	12.8	11.1	5.4	6.0	5.1	8.8	13.2	10.0	9.6	13.8	14.7	11.9	14.1	9.8
女性	8.2	14.6	4.8	5.1	6.1	9.4	13.0	7.9	10.9	5.9	10.9	7.9	15.4	4.6
年齢														
～30代	7.2	7.8	3.8	4.2	4.4	5.7	8.2	6.2	6.3	8.1	8.6	7.5	8.2	6.1
40代	11.7	12.6	5.3	6.1	5.5	8.9	11.0	9.6	8.9	12.1	13.2	11.5	13.7	7.0
50代以上	16.0	15.3	5.9	6.4	5.1	10.2	16.9	11.2	11.8	16.8	17.7	13.4	17.3	12.2
最終学歴														
高卒及び短大・高専卒	12.8	12.8	5.0	6.0	3.9	9.2	16.0	12.1	11.9	15.3	15.4	12.2	15.7	10.4
大学卒	12.4	10.0	5.5	5.9	5.9	8.7	11.7	7.6	9.0	11.0	14.5	10.9	12.5	8.4
大学院卒	6.4	10.6	6.3	4.8	5.0	8.9	7.4	6.4	6.5	9.1	14.0	7.0	12.5	8.3
その他	10.9	16.8	2.3	8.8	5.5	10.6	14.3	14.0	7.6	15.3	12.4	18.0	19.5	9.9
経転職														
ない	13.5	13.0	5.0	5.7	5.1	8.3	13.0	8.3	10.0	14.6	15.4	12.4	16.8	7.9
ある	11.3	11.5	5.7	6.3	5.4	9.6	13.3	11.1	9.7	12.7	13.5	10.5	12.4	10.7
現在(部分)・課長(部分)・課														
部長相当職	14.5	14.6	6.0	7.5	6.8	10.1	17.7	8.4	9.8	15.6	16.6	13.6	18.7	12.5
課長相当職	12.4	11.7	5.3	5.5	4.8	8.8	12.5	10.3	10.0	13.3	14.1	11.2	13.8	8.2
その他	9.1	10.8	3.7	5.2	4.5	7.4	9.9	9.1	9.3	10.5	11.0	10.6	10.7	10.2
現在(管理)専門職														
管理職	13.0	11.7	5.4	5.9	5.6	9.0	13.6	10.0	10.0	13.6	14.4	11.7	14.5	9.1
専門職	12.2	16.7	5.4	7.2	3.1	10.0	12.8	9.3	9.6	15.4	17.0	11.4	18.1	9.7
その他	9.1	10.8	3.7	5.2	4.5	7.4	9.9	9.1	9.3	10.5	11.0	10.6	10.7	10.2
部下の人数														
いない	10.6	8.2	4.9	5.5	4.2	7.6	10.9	7.3	10.0	13.1	12.1	10.9	13.0	7.4
～4人	11.3	9.5	5.2	5.6	4.5	9.1	14.0	8.7	9.3	11.7	13.3	10.7	12.5	8.6
5人以上	13.4	13.5	5.2	6.										

付問. 配置転換、転勤、出向の経験回数（同一職種内での異動を含む）

		n 数 %	1 ~ 3 回	4 ~ 6 回	7 ~ 9 回	1 0 回 以上	無 回 答
全 体		4227 100.0	1978 46.8	1200 28.4	487 11.5	347 8.2	215 5.1
性 別	男性	3681 100.0	1693 46.0	1061 28.8	446 12.1	321 8.7	160 4.3
	女性	540 100.0	283 52.4	137 25.7	41 7.6	26 4.8	53 9.3
年 齢	～30代	744 100.0	449 60.3	172 23.1	56 7.5	17 2.3	50 6.7
	40代	1916 100.0	915 47.8	570 29.7	216 11.3	113 5.9	102 5.3
	50代以上	1561 100.0	611 39.1	458 29.3	215 13.8	217 13.9	60 3.8
最 終 学 歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	840 51.4	415 25.4	156 9.5	126 7.7	97 5.9
	大学卒	2253 100.0	983 43.6	683 30.3	293 13.0	200 8.9	94 4.2
	大学院卒	134 100.0	63 47.0	45 33.6	15 11.2	6 6.0	3 2.2
	その他	195 100.0	87 44.6	54 27.7	23 11.8	13 6.7	18 9.2
	経験職	2173 100.0	940 43.3	617 28.4	272 12.5	176 8.1	168 7.7
現 在 の 役 職 (部・課)	部長相当職	787 100.0	348 44.2	230 29.2	97 12.3	79 10.0	33 4.2
	課長相当職	2830 100.0	1296 45.8	823 29.1	344 12.2	234 8.3	133 4.7
	その他	589 100.0	324 55.0	145 24.6	46 7.8	30 5.1	44 7.5
	専門職	3155 100.0	1411 44.7	923 29.3	393 12.5	286 9.1	142 4.5
	その他	462 100.0	233 50.4	130 28.1	48 10.4	27 5.8	24 5.2
部 下 の 人 数	いない	473 100.0	217 45.9	143 30.2	53 11.2	33 7.0	27 5.7
	～4人	1507 100.0	738 49.0	429 27.9	162 10.7	115 7.6	72 4.8
	5人以上	2228 100.0	1014 45.5	634 28.5	270 12.1	197 8.8	113 5.1
・ 同世代と比較 した際の管理職 経験に「はい」を 答えた割合	早い	1363 100.0	658 48.3	364 26.7	156 11.4	120 8.8	65 4.8
	普通	1769 100.0	801 45.3	539 30.5	207 11.7	139 7.9	83 4.7
	遅い	405 100.0	172 42.5	129 31.9	43 10.6	40 9.9	21 5.2
	比較する対象がない	665 100.0	338 50.8	152 22.4	78 11.7	47 7.1	40 6.0
	年 収	～500万円未満	1240 100.0	682 55.0	319 25.7	93 7.5	56 4.5
500～700万円未満	1437 100.0	690 48.0	394 27.4	155 10.8	123 8.6	75 5.2	
700～900万円未満	924 100.0	382 41.3	221 23.9	138 14.9	105 11.4	28 3.0	
900万円以上	591 100.0	209 35.4	208 35.2	99 16.8	59 10.0	16 2.7	

附表100：問12. これまでの職業キャリア全体で受けたOff-JT（該当すべてに○）

		n 数 %	役 職 研 修	職 種 ・ 職 務 別 研 修	早 期 選 抜 研 修	た 資 格 の 取 得 研 修	そ の 他	受 け て こ じ T を い ない	無 回 答	平 均 選 択 数 (個)
全 体		4227 100.0	2063 48.8	2147 50.8	235 5.6	1456 34.4	345 8.2	762 18.0	34 0.8	1.7
性 別	男性	3681 100.0	1863 50.6	1919 52.1	221 6.0	1300 35.3	296 8.0	623 16.9	25 0.7	1.7
	女性	540 100.0	199 36.9	225 41.7	14 2.6	154 28.5	49 9.1	136 25.2	9 1.7	1.4
年 齢	～30代	744 100.0	368 49.5	407 54.7	39 5.2	209 29.0	39 5.2	73 9.8	10 1.3	1.5
	40代	1916 100.0	994 51.9	969 50.6	128 6.7	643 33.6	157 8.2	311 16.2	8 0.4	1.7
	50代以上	1561 100.0	801 51.3	872 55.9	68 4.4	595 38.1	114 7.3	247 15.8	16 1.0	1.7
最 終 学 歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	643 39.4	643 47.6	57 3.5	833 38.7	114 7.0	344 21.1	16 1.0	1.6
	大学卒	2253 100.0	1251 55.5	1210 53.7	154 6.8	705 31.3	200 8.9	353 15.7	13 0.6	1.7
	大学院卒	134 100.0	83 61.9	69 51.5	16 11.9	36 26.9	15 11.2	18 13.4	1 0.7	1.8
	その他	195 100.0	82 42.1	86 44.1	8 4.1	78 40.0	16 8.2	42 21.5	4 2.1	1.6
	経験職	2173 100.0	1233 56.7	1125 51.8	136 6.3	702 32.3	185 8.5	352 16.2	18 0.8	1.7
現 在 の 役 職 (部・課)	部長相当職	787 100.0	435 55.3	427 54.3	47 6.0	311 39.5	56 7.1	119 15.1	5 0.6	1.8
	課長相当職	2830 100.0	1478 52.2	1486 52.5	168 5.9	948 33.5	223 7.9	464 16.4	18 0.6	1.7
	その他	589 100.0	298 50.4	228 38.7	20 3.4	190 32.3	63 10.7	172 29.2	10 1.7	1.4
	専門職	3155 100.0	1743 55.2	1690 53.6	199 6.3	1098 34.8	238 7.5	494 15.7	17 0.5	1.7
	その他	462 100.0	170 36.8	223 48.3	16 3.5	161 34.8	41 8.9	89 19.3	3 0.7	1.5
部 下 の 人 数	いない	473 100.0	161 34.0	200 42.3	23 4.9	147 31.1	59 12.5	123 26.0	8 1.7	1.5
	～4人	1507 100.0	686 45.5	790 52.4	86 5.7	487 32.3	134 8.9	274 18.2	11 0.7	1.6
	5人以上	2228 100.0	1209 54.3	1150 51.6	124 5.6	815 36.6	151 6.8	359 16.1	14 0.6	1.7
・ 同世代と比較 した際の管理職 経験に「はい」を 答えた割合	早い	1363 100.0	743 54.5	762 55.9	112 8.2	487 35.7	116 8.5	204 15.0	6 0.4	1.8
	普通	1769 100.0	907 51.3	965 54.2	80 4.5	612 34.6	147 8.3	272 15.4	14 0.8	1.7
	遅い	405 100.0	207 51.1	189 46.7	17 4.2	125 30.9	28 6.9	83 20.5	5 1.2	1.6
	比較する対象がない	665 100.0	202 30.4	282 42.4	24 3.6	224 33.7	52 7.8	191 28.7	7 1.1	1.8
	年 収	～500万円未満	1240 100.0	324 26.1	351 28.3	35 2.8	465 37.5	101 8.1	345 27.8	22 1.8
500～700万円未満	1437 100.0	660 45.9	740 51.5	79 5.5	527 36.7	115 8.0	246 17.1	7 0.5	1.7	
700～900万円未満	924 100.0	382 41.3	404 43.7	28 3.0	271 29.3	138 14.9	105 11.4	28 3.0	1.8	
900万円以上	591 100.0	209 35.4	208 35.2	99 16.8	59 10.0	16 2.7	16 2.7	2 0.3	2.0	

附表101：問13. これまでの職業キャリア全体における自己啓発の実施状況（1つだけ〇）

		n 数 %	行 った こと は な い	無 回 答		
全	体	4227 100.0	3141 74.3	1065 25.2	21 0.5	
性	別	男性	3681 100.0	2725 74.0	939 25.5	17 0.5
	女性	540 100.0	411 76.1	125 23.1	5 0.7	
年	齢	～30代	744 100.0	512 68.8	227 30.5	5 0.7
	40代	1916 100.0	1452 75.8	456 23.8	8 0.4	
	50代以上	1561 100.0	1173 75.1	380 24.3	8 0.5	
	最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	1083 66.3	542 33.2	9 0.6
最終学歴	大学卒	2253 100.0	1797 79.8	448 19.9	8 0.4	
	大学院卒	134 100.0	120 89.6	14 10.4	-	
	その他	195 100.0	131 67.2	60 30.8	4 2.1	
	経転職	ない	2173 100.0	1627 74.9	534 24.6	12 0.6
経転職	ある	2043 100.0	1509 73.9	525 25.7	9 0.4	
	現在の役職・課	部長相当職	787 100.0	617 78.4	167 21.2	3 0.4
		課長相当職	2830 100.0	2198 77.5	691 24.4	11 0.4
		その他	589 100.0	378 64.2	204 34.6	7 1.2
現在の役職・専門職別	管理職	3155 100.0	2407 76.3	738 23.4	10 0.3	
	専門職	462 100.0	338 73.2	120 26.0	4 0.9	
	その他	589 100.0	378 64.2	204 34.6	7 1.2	
	部下の人数	いない	473 100.0	331 70.0	137 29.0	2 1.1
部下の人数	～4人	1507 100.0	1150 76.3	351 23.3	6 0.4	
	5人以上	2228 100.0	1645 73.8	573 25.7	10 0.4	
	・した際の管理職・専門職に比べていた	早い	1363 100.0	1052 77.2	306 22.5	5 0.4
		普通	1769 100.0	1312 74.2	449 25.4	8 0.5
遅い		405 100.0	304 75.1	99 24.4	2 0.5	
比較する対象がない		665 100.0	497 68.7	203 30.5	5 0.8	
年	収	～500万円未満	1240 100.0	791 63.8	435 35.1	14 1.1
	500～700万円未満	1437 100.0	1059 73.7	376 26.2	2 0.1	
	700～900万円未満	924 100.0	654 70.8	267 28.9	3 0.3	
	900万円以上	591 100.0	513 86.8	76 12.9	2 0.3	

付問①. 自己啓発の方法（該当すべてに〇）

		n 数 %	講 座 大 学 ・ 大 学 院 の 講 座	学 校 の 講 座 ・ 各 種 講 義	通 信 教 育 の 受 講	の 講 習 会 ・ セ ミ ナ ー	へ の 参 加 ・ 研 修 会	自 学 ・ 自 習	其 他	無 回 答	平 均 選 択 数 (個)	
全	体	3141 100.0	161 5.1	382 12.2	1247 39.7	1683 53.6	1465 46.6	1678 53.4	71 2.3	9 0.3	2.1	
性	別	男性	2725 100.0	125 4.6	288 10.6	1085 39.5	1473 54.1	1253 46.0	1493 54.8	60 2.2	7 0.3	2.1
	女性	411 100.0	34 8.3	92 22.6	159 38.7	151 50.1	206 50.9	209 51.5	183 44.5	2 0.5	2.2	
年	齢	～30代	512 100.0	23 4.5	81 15.8	126 24.6	248 48.4	205 40.0	307 60.0	18 3.5	-	2.0
	40代	1482 100.0	75 5.1	187 12.9	606 41.7	781 53.8	662 45.6	801 55.2	33 2.3	4 0.3	2.2	
	50代以上	1173 100.0	53 4.5	113 9.6	342 29.2	551 47.8	596 51.3	508 43.4	17 1.4	5 0.4	2.2	
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1083 100.0	34 3.1	91 8.4	327 30.2	652 60.2	524 48.4	537 49.6	36 3.3	5 0.5	1.9	
	大学卒	1797 100.0	43 2.4	255 14.2	837 46.6	877 48.8	805 45.1	985 55.1	25 1.4	3 0.2	2.2	
	大学院卒	120 100.0	35 29.2	20 16.7	53 44.2	62 51.7	61 50.8	96 71.7	4 3.3	1 0.8	2.7	
	その他	131 100.0	7 5.3	13 9.9	27 20.6	72 55.0	66 51.1	67 51.1	5 3.8	-	2.0	
経転職	ない	1627 100.0	73 4.5	183 11.2	737 45.3	869 53.4	735 45.2	903 55.5	33 2.0	2 0.1	2.2	
	ある	1509 100.0	86 5.7	198 13.1	507 33.6	810 53.7	726 48.1	773 51.2	38 2.5	7 0.5	2.1	
現在の役職・課	部長相当職	617 100.0	37 6.0	62 10.0	229 37.1	289 46.6	380 61.6	338 54.8	321 52.0	13 2.1	2 0.3	2.2
	課長相当職	2128 100.0	102 4.8	273 12.8	888 41.7	1116 52.4	959 44.9	1151 54.1	41 1.9	5 0.2	2.1	
	その他	378 100.0	21 5.6	44 11.6	124 32.8	177 46.8	161 42.6	198 52.4	17 4.5	2 0.5	2.0	
現在の役職・専門職別	管理職	2407 100.0	114 4.7	285 11.8	1001 41.6	1321 54.9	1138 47.3	1301 54.1	43 1.8	5 0.2	2.2	
	専門職	338 100.0	25 7.4	69 20.4	116 34.3	175 51.8	156 45.9	171 50.6	11 3.3	2 0.6	2.1	
	その他	378 100.0	21 5.6	44 11.6	124 32.8	177 46.8	161 42.6	198 52.4	17 4.5	2 0.5	2.0	
	部下の人数	いない	331 100.0	25 7.6	55 16.6	124 37.5	165 49.8	129 39.0	183 55.3	16 4.8	-	2.1
部下の人数	～4人	1150 100.0	42 3.7	165 14.3	493 42.9	501 43.6	605 52.6	501 43.6	24 2.1	3 0.4	2.1	
	5人以上	1645 100.0	93 5.7	160 9.7	623 37.9	926 56.3	828 50.3	886 53.9	30 1.8	4 0.2	2.2	
	・した際の管理職・専門職に比べていた	早い	1062 100.0	57 5.4	112 10.6	373 37.3	520 58.8	620 58.8	691 64.7	2 0.2	2 0.2	2.2
年	収	～500万円未満	1312 100.0	61 4.6	153 11.7	544 41.5	670 51.1	570 43.4	689 52.5	20 1.5	4 0.3	2.1
	500～700万円未満	304 100.0	22 7.2	40 13.2	134 44.1	156 51.3	140 46.1	150 49.3	7 2.3	-	2.1	
	700～900万円未満	457 100.0	4 0.9	11 2.4	46 10.1	188 41.6	229 50.1	205 45.3	231 51.4	3 0.7	2.1	
	900万円以上	791 100.0	4 0.5	15 1.9	36 4.6	148 18.8	231 29.2	366 46.3	30 3.8	2 0.3	1.8	
年	収	～500万円未満	1059 100.0	3 0.3	12 1.1	368 34.7	564 53.3	480 45.3	572 54.0	20 1.9	1 0.1	2.1
	500～700万円未満	784 100.0	4 0.5	15 1.9	347 44.3	427 54.5	365 46.4	420 53.6	13 1.7	3 0.4	2.3	
	700～900万円未満	513 100.0	3 0.6	9 1.7	289 56.4	313 60.8	255 49.7	313 60.8	8 1.6	3 0.6	2.6	
	900万円以上	175 100.0	7 4.0	15 8.6	63 36.0	61 34.8	49 28.5	61 34.8	1 0.6	1 0.6	1.6	

付問②. 自己啓発を行った目的（該当すべてに〇）

		n 数 %	身 に 関 心 が あ る 事 業 の 知 識 を 得 る た め	資 格 取 得 の た め	備 考 の 事 業 や ア プ ロ ア プ に 向 け た た め	昇 進 ・ 昇 格 の た め	経 験 や 独 立 の た め	其 他	無 回 答	平 均 選 択 数 (個)
全	体	3141 100.0	1495 47.6	1333 42.4	341 10.9	173 5.5	104 3.3	37 1.2	1.9	
性	別	男性	2725 100.0	1276 46.8	1153 42.3	312 11.4	144 5.3	88 3.2	2.0	
	女性	411 100.0	216 52.6	178 43.3	28 6.8	29 7.1	16 3.9	2 0.2	1.9	
年	齢	～30代	512 100.0	395 77.1	226 44.1	258 50.4	51 9.0	46 9.0	5 1.0	2.0
	40代	1482 100.0	1136 76.2	685 47.2	150 10.3	78 5.4	47 3.2	19 1.3	1.9	
	50代以上	1173 100.0	782 66.8	472 40.3	139 11.8	49 4.2	36 3.1	13 1.1	1.9	
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1083 100.0	835 77.1	493 45.5	399 36.8	109 10.1	65 6.0	46 4.2	1.8	
	大学卒	1797 100.0	1438 80.0	884 49.2	815 45.4	213 11.9	91 5.1	20 2.6	1.9	
	大学院卒	120 100.0	98 81.7	52 43.3	61 50.8	4 4.2	7 5.8	3 3.3	1.9	
	その他	131 100.0	105 80.2	61 46.6	52 39.7	13 9.9	8 6.1	7 5.3	1.9	
経転職	ない	1627 100.0	1325 81.4	746 45.9	584 36.0	177 10.9	48 3.0	52 3.2	1.9	
	ある	1509 100.0	1154 76.5	747 49.5	646 42.8	162 10.7	125 8.3	52 3.4	1.9	
現在の役職・課	部長相当職	617 100.0	516 83.6	289 46.8	273 44.2	80 13.0	30 4.9	19 3.1	2.0	
	課長相当職	2128 100.0	1692 79.5	1001 47.0	999 46.5	227 10.7	107 5.0	66 3.1	1.9	
	その他	378 100.0	264 69.8	194 51.3	30 8.0	30 7.9	18 4.8	5 1.3	1.8	
現在の役職・専門職別	管理職	2407 100.0	1946 80.8	1136 47.2	1031 42.8	120 5.0	70 2.9	30 1.2	1.8	
	専門職	338 100.0	262 77.5	141 42.6	29 8.6	17 5.0	15 4.4	2 0.6	1.8	
	その他	378 100.0	264 69.8	194 51.3	30 8.0	30 7.9	18 4.8	5 1.3	1.8	
	部下の人数	いない	331 100.0	230 69.5	153 46.5	28 8.5	31 9.4	17 5.1	3 0.9	1.8
部下の人数	～4人	1150 100.0	894 77.7	586 51.0	482 41.9	119 10.3	61 5.3	36 3.1	1.8	
	5人以上	1645 100.0	1349 82.0	741 45.0	492 30.2	137 8.3	80 4.9	49 3.0	1.8	
	・した際の管理職・専門職に比べていた	早い	1062 100.0	870 82.7	492 46.4	192 18.1	137 12.7	70 6.7	15 3.0	2.0
年	収	～500万円未満	1312 100.0	1022 77.9	609 46.4	529 40.3	118 9.0	50 3.8	1.7	1.8
	500～700万円未満	304 100.0	237 78.0	135 44.4	119 39.1	36 11.8	11 3.6	1 0.3	1.8	
	700～900万円未満	457 100.0	365 80.1	249 54.5	182 40.3	47 10.3	41 9.0	18 3.9	1.8	
	900万円以上	791 100.0	584 73.8	372 47.0	289 36.2	63 8.0	35 4.4	5 0.6	1.8	
年	収	～500万円未満	1059 100.0	825 77.9	503 47.5	439 41.5	126 11.9	58 5.5	1.5	1.9
	500～700万円未満	784 100.0	626 80.0	340 43.4	82 10.6	31 4.0	27 3.5	5 0.6	2.0	
	700～900万円未満	513 100.0	429 83.6	239 46.6	165 32.0	66 12.7	19 3.7	4 0.8	2.0	
	900万円以上	175 100.0	141 80.6	83 47.4	51 29.7	19 11.0	10 5.7	4 2.3	2.0	

附表102：問14. 職業キャリア全体における経験の重要度（点数※）（管理職になる前ととなった後でそれぞれもつともあてはまるものに1つだけ○）

<管理職になる前>

※重要度（点数）は、「非常に重要である」×1.0点+「重要である」×0.5点+「どちらとも言えない」×0点+「あまり重要でない」×(-0.5点)+「全く重要でない」×(-1点)で算出。

Table with columns for demographic and professional categories (e.g., gender, age, education, experience) and 28 sub-questions regarding the importance of various types of experience. The table is split into two parts: 'Before becoming a manager' and 'After becoming a manager'.

附表103：問15. 現在の自分に当てはまる資質・特性等の該当度（点数※）（各項目についてもっとも当てはまるものに1つだけ○）

※該当度（点数）は、「非常にあてはまる」×1.0点+「あてはまる」×0.5点+「どちらとも言えない」×0点+「あてはまらない」×（-0.5点）+「全くあてはまらない」×（-1点）で算出。

		n数/%	前々困難に直面しても、と考えている	大体的には何とかなる	リスクを恐れない	成功のための可能性が実行する	自分には有能な方だと思う	これまでで自信が積み重ねてきた経験に自信がある	様々な分野を知らず知らずのうちに身につけている	アドバイスを求める人が社内・外問わず	自分の得意分野を軽く、すくなく行動する	どんな人ともコミュニケーションがとれる	公私問わず多額に頼られることが多い	人から好まれる方だと思う	意味がなれないと思う	何事も達成しなければ	どんな責務でも最後までやり通し、とりかかるとは必ず終わらせる	周囲の批判に反発せずに、簡潔に意見を述べる	常によりよい状態を目指す	誰が人品やサービスを考える	顧客の時間をかける	顧客の満足度を重視する	顧客の満足度を重視する	高い専門知識や業務スキルを有する	専門知識や業務スキルを有する	自分の業務と関係する業務の知識を収集する	自分の業務と関係する業務の知識を収集する
全体		4227	33.40	44.45	1.10	20.70	-7.65	24.80	21.80	21.80	23.40	16.75	14.55	14.65	31.35	13.75	27.60	36.20	18.80	42.35	25.35	11.55					
性別	男性	3681	33.45	44.15	1.50	21.25	-7.10	25.45	21.10	22.00	22.60	16.00	14.60	14.85	30.70	14.05	27.30	36.60	19.00	42.55	25.15	12.15					
	女性	540	32.60	47.05	-1.10	17.25	-11.90	20.60	27.20	20.80	28.35	22.00	14.80	13.15	36.30	10.80	29.70	33.65	16.95	40.85	26.55	7.90					
年齢	～30代	744	34.15	47.95	-3.90	20.30	-8.95	18.90	26.35	19.80	24.55	14.25	14.50	19.80	32.70	13.75	28.30	36.65	16.70	41.35	25.20	10.35					
	40代	1916	34.25	44.40	1.40	22.70	-8.30	24.30	25.40	23.25	24.50	17.65	12.75	15.35	32.35	14.40	29.90	39.00	20.70	44.25	25.80	13.90					
	50代以上	1561	31.80	42.95	3.30	18.40	-6.20	28.15	15.35	20.85	21.50	16.75	17.10	11.30	29.85	12.85	24.45	32.60	17.25	40.45	24.90	9.25					
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	31.35	42.30	-0.25	19.25	-13.05	25.50	19.80	22.20	21.45	16.90	12.75	14.40	31.00	12.35	24.70	31.30	14.65	40.45	22.15	7.75					
	大学卒	2253	34.25	45.65	1.30	20.80	-3.90	24.20	22.75	21.20	24.65	16.60	16.00	14.65	31.35	13.95	29.30	39.20	21.50	43.40	26.80	13.00					
	大学院卒	134	39.15	48.55	18.65	36.20	6.00	25.80	35.05	32.85	32.85	26.90	19.80	20.15	35.45	22.40	39.55	47.00	26.85	48.50	41.45	29.50					
	その他	195	33.85	46.40	0.00	22.05	-14.60	26.75	17.90	17.90	20.00	10.30	11.85	13.30	32.30	15.95	24.65	34.85	15.85	40.55	22.55	15.15					
経歴	ない	2173	32.60	43.85	-0.40	20.35	-9.35	23.15	22.90	20.20	22.50	15.80	14.35	13.45	30.30	12.55	27.05	36.55	18.40	41.95	23.30	11.55					
	ある	2043	33.90	45.15	2.75	21.10	-5.75	26.55	20.60	23.40	24.15	17.75	14.80	15.95	32.60	14.95	28.20	35.85	19.10	42.75	27.55	12.05					
現在の役職（長別）	部長相当職	787	39.10	49.65	9.15	28.20	0.25	32.85	23.75	27.05	28.85	25.60	21.85	17.25	35.00	21.65	33.85	42.40	25.60	47.90	29.75	17.95					
	課長相当職	2830	33.35	44.20	1.15	20.70	-7.20	25.10	22.15	22.45	23.50	16.20	13.85	14.10	31.10	12.65	27.55	36.90	19.05	43.05	25.35	11.65					
	その他	589	28.10	38.60	-9.30	10.50	-21.00	12.65	16.60	11.40	15.70	7.10	8.55	13.50	27.90	8.25	19.75	25.10	8.50	31.60	19.25	3.15					
現在の役職（専門別）	管理職	3155	35.15	45.60	3.10	22.50	-5.10	27.10	22.55	23.65	25.35	18.90	16.25	14.75	31.80	14.85	29.20	38.30	20.85	44.40	26.20	13.50					
	専門職	462	31.25	43.20	1.25	20.80	-8.45	24.20	22.75	21.75	20.25	13.60	10.75	14.65	32.50	12.70	26.75	36.40	17.80	41.80	26.90	11.10					
	その他	589	25.10	38.60	-9.30	10.50	-21.00	12.65	16.60	11.40	15.70	7.10	8.55	13.50	27.90	8.25	19.75	25.10	8.50	31.60	19.25	3.15					
部下の人数	いない	473	26.15	41.20	-4.20	13.45	-17.10	12.55	13.95	11.90	14.25	5.05	5.90	13.30	27.85	9.65	20.85	27.60	11.25	36.25	22.90	9.40					
	～4人	1507	30.55	41.40	-1.30	16.55	-7.70	22.90	21.90	19.80	21.60	13.80	13.25	13.80	30.65	12.10	26.05	33.55	18.10	38.35	24.40	10.90					
	5人以上	2228	38.70	47.10	3.95	24.90	-5.65	28.70	23.40	25.10	26.55	21.05	17.25	15.55	32.70	15.55	30.10	39.95	20.85	46.45	26.55	12.55					
10世代と比較した際の管理職経験の有無	早い	1363	41.70	49.45	4.80	26.70	1.45	33.35	27.95	31.30	31.70	26.10	19.70	17.70	34.70	19.70	34.40	43.55	23.75	48.80	30.00	17.20					
	普通	1769	30.80	42.60	0.15	18.65	-9.95	21.35	20.45	17.65	21.05	12.95	12.75	13.55	29.65	11.80	25.90	34.40	17.95	39.90	23.35	9.25					
	遅い	405	25.55	35.25	-1.85	20.05	-18.20	18.30	19.40	19.20	17.40	10.70	13.10	11.25	29.55	7.10	21.35	31.05	14.50	39.80	21.50	9.35					
	比較する対象がない	665	27.75	44.10	-2.00	14.35	-13.80	20.85	14.30	14.75	16.95	11.85	10.25	13.95	30.70	10.10	22.25	30.20	14.15	37.80	23.55	8.15					
年収	～500万円未満	1240	28.10	40.20	-4.20	14.40	-15.45	19.80	17.85	15.95	18.45	10.85	10.20	17.10	30.50	9.10	21.75	28.90	13.30	38.80	21.40	7.80					
	500～700万円未満	1437	33.15	44.40	-0.25	20.20	-7.25	25.50	20.90	23.65	17.20	14.00	13.75	13.30	31.30	13.85	27.25	35.85	17.80	41.55	24.85	10.00					
	700～900万円未満	924	35.80	46.60	5.25	25.50	-3.40	26.25	23.40	25.30	26.05	19.05	17.05	13.15	31.25	15.35	30.55	40.70	23.45	44.65	27.00	14.15					
	900万円以上	591	40.35	50.35	9.00	27.75	1.10	32.00	31.00	30.75	30.55	24.70	21.45	15.05	34.10	20.60	35.95	44.95	25.15	47.80	32.00	19.20					

附表104：問16. 近年の管理職に不足している能力・資質（該当すべてに○）

	n 数 %	日常的な業務管理・統制力 (業務配分・進捗管理)	新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力	部下や後継者への指導・育成力 (積極的・対話的)	組織の活性化を促す 活動の企画・実施力	経営方針・事業計画の 説明・伝達力	日常的な職場の課題の 解決力	情報の重要性の判断力 リスク管理能力	組織内外との利害調整 交渉力・人脈力	専門性・創造性 組織内外の利害調整	積極性・挑戦意欲・ バイタリティ	リーダーシップ、 統率・実行力	国際コミュニケーション力	健康・ストレス管理力	その他	とくにない	無 回 答	平均 選択 数 (個)		
全 体	4227 100.0	1156 27.3	1541 36.5	2745 64.9	1441 34.1	1234 29.2	1119 26.5	1111 26.3	1283 30.4	786 18.6	1289 30.5	1873 44.3	1153 27.3	1251 29.6	73 1.7	114 2.7	61 1.4	4.3		
性 別	男性	3681 100.0	1007 27.4	1375 37.4	2375 64.5	1257 34.1	1053 28.6	963 26.2	964 26.2	1131 30.7	691 18.8	1104 30.0	1627 44.2	1029 28.0	1063 28.9	60 1.6	99 2.7	46 1.3	4.3	
	女性	540 100.0	146 27.0	164 30.4	365 67.6	184 34.1	178 33.0	155 28.7	149 27.6	149 27.6	95 17.6	184 34.1	242 44.8	123 22.8	185 34.3	13 2.4	15 2.8	15 2.8	4.3	
年 齢	～30代	744 100.0	206 27.7	254 34.1	502 67.5	255 34.3	238 32.0	198 26.6	207 27.8	134 18.0	218 29.3	324 43.5	189 25.4	228 30.6	10 1.3	24 3.2	19 2.6	19 2.6	4.2	
	40代	1916 100.0	516 26.9	729 38.0	1230 64.2	667 34.8	667 34.8	578 30.2	490 25.6	511 26.7	600 31.3	359 18.7	599 31.3	882 45.0	511 28.2	540 28.2	31 1.6	57 3.0	25 1.3	4.3
	50代以上	1561 100.0	432 27.7	557 35.7	1010 64.7	518 33.2	416 26.6	428 27.4	440 28.2	475 30.4	292 18.7	470 30.1	684 43.8	422 27.0	482 30.9	32 2.0	33 2.1	17 1.1	17 1.1	4.3
最 終 学 歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	501 30.7	566 34.6	1120 68.5	510 31.2	482 29.5	532 32.6	492 30.1	295 18.1	516 31.6	744 45.5	383 23.4	562 34.4	27 1.7	47 2.9	47 2.9	34 2.1	4.4	
	大学卒	2253 100.0	563 25.0	638 28.3	1406 62.4	806 35.8	652 28.9	501 22.2	577 25.6	682 30.3	412 18.3	599 26.6	882 38.7	657 29.2	593 26.3	37 1.6	59 2.6	22 1.0	4.2	
	大学院卒	134 100.0	23 17.2	66 49.3	77 57.5	57 42.5	38 28.4	19 14.2	31 23.1	39 29.1	34 25.4	40 29.9	52 38.8	30 22.4	3 2.2	3 2.2	3 2.2	2.3	4.3	
	その他	195 100.0	64 32.8	65 33.3	135 69.2	64 33.4	58 29.7	64 32.8	61 31.3	64 32.8	43 22.1	65 33.3	92 47.2	50 25.6	64 32.8	5 2.6	5 2.6	8 1.5	8 1.5	4.6
経 験 職	ない	2173 100.0	571 26.3	875 40.3	1375 63.3	743 34.2	631 29.0	523 24.1	665 30.6	417 19.2	662 30.5	913 42.0	658 30.3	631 29.0	34 1.6	49 2.3	22 1.0	22 1.0	4.3	
	ある	2043 100.0	583 28.5	663 32.5	1364 66.8	693 33.9	602 29.0	535 26.2	614 30.1	368 18.0	625 30.6	957 46.8	491 24.0	619 30.3	97 4.8	64 3.1	39 1.9	39 1.9	4.3	
現 在 の 役 職 (長 部・課)	部長相当職	787 100.0	208 26.4	293 37.2	496 63.0	263 33.4	231 29.4	227 28.8	259 32.9	144 18.3	272 34.6	358 45.5	224 28.5	233 29.6	23 2.9	20 2.5	2 0.3	20 2.5	4.4	
	課長相当職	2830 100.0	776 27.4	1082 38.2	1859 65.7	980 34.6	820 29.0	698 24.7	740 26.1	865 30.6	559 19.8	863 30.5	1234 43.6	809 28.6	822 29.0	36 1.3	64 2.3	33 1.2	33 1.2	4.3
	その他	589 100.0	167 28.4	160 27.2	377 64.0	193 32.8	179 30.4	186 31.6	140 23.8	154 26.1	80 13.6	149 25.3	270 45.8	114 19.4	191 32.4	24 4.1	5 7.1	3 3.9	3 3.9	4.4
専 門 職 別 (管 理 職)	管理職	3155 100.0	842 26.7	1202 38.1	2056 65.2	1083 34.3	907 28.7	808 25.6	838 26.5	990 31.4	608 19.3	992 31.4	1392 44.1	910 28.8	907 28.7	51 1.6	71 2.3	27 0.9	27 0.9	4.3
	専門職	462 100.0	142 30.7	173 37.4	299 64.7	144 31.2	120 26.0	129 27.9	134 29.0	143 31.0	95 20.6	143 31.0	203 43.3	123 26.6	148 32.0	8 1.7	13 2.8	10 2.2	10 2.2	4.4
部 下 の 人 数	いない	589 100.0	167 28.4	160 27.2	377 64.0	193 32.8	179 30.4	186 31.6	140 23.8	154 26.1	80 13.6	149 25.3	270 45.8	114 19.4	191 32.4	24 4.1	5 7.1	3 3.9	3 3.9	4.4
	～4人	473 100.0	111 23.5	128 27.1	286 60.5	145 30.7	137 29.0	112 23.7	106 22.4	105 22.2	68 14.4	121 25.6	209 44.2	116 24.5	129 27.3	11 2.3	27 5.7	14 3.0	14 3.0	3.8
・ 同世代と比較 し、 不足している管理職	早い	2228 100.0	606 27.2	861 38.6	1465 65.8	777 34.9	642 28.8	625 28.1	589 26.4	708 31.8	420 18.9	736 33.0	985 44.2	662 29.7	700 31.4	39 1.8	46 2.1	20 0.9	20 0.9	4.6
	普通	1363 100.0	393 28.8	556 40.8	917 67.3	485 35.6	448 32.9	363 26.6	361 26.5	444 32.6	253 18.6	486 35.7	450 32.7	419 30.7	419 30.7	31 2.3	19 1.4	10 0.7	10 0.7	4.2
	遅い	405 100.0	112 27.7	153 37.8	269 66.4	137 33.8	134 33.1	113 27.9	111 27.4	119 29.4	84 20.7	84 28.1	114 28.1	180 44.4	127 31.4	135 33.3	9 2.2	9 2.2	4 1.0	4.5
	比較する対象がいらない	665 100.0	188 28.3	172 25.9	434 65.3	201 30.2	178 26.8	181 27.2	160 24.1	194 29.2	100 15.0	176 26.5	289 43.5	135 20.3	194 29.2	11 1.7	30 4.5	22 3.3	22 3.3	4.0
年 収	～500万円未満	1240 100.0	379 30.6	392 31.6	832 67.1	384 31.0	387 31.2	398 32.1	330 26.6	338 27.3	220 17.7	355 28.6	567 45.7	259 20.9	394 31.8	23 1.9	49 4.0	37 3.0	37 3.0	4.3
	500～700万円未満	1437 100.0	431 30.0	520 36.2	971 67.6	500 34.8	419 29.2	405 28.2	454 31.6	257 17.9	442 30.8	656 45.7	365 25.4	447 31.1	21 1.5	28 1.9	16 1.1	16 1.1	4.4	
	700～900万円未満	924 100.0	245 26.5	372 40.3	575 62.2	345 37.3	267 28.9	204 22.1	256 27.7	310 33.5	183 19.8	290 31.4	413 44.7	290 31.4	247 26.7	21 2.1	24 2.6	2 0.2	24 2.6	4.4
	900万円以上	591 100.0	93 15.7	247 41.8	345 58.4	204 34.5	152 25.7	105 17.8	172 22.8	124 29.1	124 21.0	195 33.0	226 38.2	231 39.1	154 26.1	10 1.7	11 1.9	5 0.8	5 0.8	4.1

JILPT 調査シリーズ No.128

「人材マネジメントのあり方に関する調査」

および「職業キャリア形成に関する調査」結果

— 就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか —

発行年月日 2015年2月24日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2015 JILPT

* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)