

第3章 「職業キャリア形成に関する調査」(労働者調査) 結果の概要

第1節 回答労働者のプロフィール

有効回答労働者(正社員ミドルマネジャー＝課長、部長等管理職と相当の専門職)(n=4,227人)のプロフィールは、**図表22**の通りである。

性別は、「男性」が87.1%を占め、「女性」は12.8%だった。年齢層は「40代」が最多(45.3%)で、これに「50代」(32.6%)が続き、40～50代で8割弱となっている。最終学歴は、「大学卒」が過半数(53.3%)を占め、次いで「高校卒」が28.6%、「短大・高専卒」が10.1%などとなった。

入社時期は「1980年代」(24.3%)と「2000年代」(25.7%)が多い。勤続年数は「20～25年未満」(17.0%)が最多であり、これに「15～20年未満」(16.6%)、「25～30年未満」(14.0%)などが続き、平均で18.7年となっている。

転職経験については、半数弱(48.3%)が「あり」と回答している。自身の最近1年間の税込み年収は「500万円以上600万円未満」(18.5%)を最多とし、その前後100万円で約半数(49.9%)を占めた。

図表22 回答労働者のプロフィール

		(%)		
性別	男性	87.1		
	女性	12.8		
	その他	0.1		
年齢層	30歳未満	2.2		
	30代	15.4		
	40代	45.3		
	50代	32.6		
	60歳以上	4.3		
	無回答	0.1		
最終学歴	高校卒	28.6		
	短大・高専卒	10.1		
	大学卒	53.3		
	大学院修士課程了	2.9		
	大学院博士課程修了	0.2		
	その他	4.6		
	無回答	0.3		
専攻	文系	64.5		
	理系	31.2		
	その他	2.2		
	無回答	2.1		
MBA	取得している	19.4		
	していない	70.1		
	無回答	10.4		
入社時期	1960年代	0.2		
	1970年代	6.0		
	1980年代	24.3		
	1990年代	33.0		
	2000年代	25.7		
	2010年以降	8.7		
	無回答	2.2		
	転職経験	転職したことはない	51.4	
		1回	21.7	
		2回	13.4	
3回以上		13.2		
無回答		0.3		
役職	部長相当の管理職	16.7		
	部長相当の専門職	1.9		
	課長相当の管理職	58.0		
	課長相当の専門職	9.0		
	その他	13.9		
	無回答	0.5		
現在の主な役割	組織管理	24.0		
	ある程度定型的な業務管理	22.0		
	プロジェクト等の責任者として業務管理	7.0		
	新規事業やプロジェクトの企画立案	2.3		
	自らも一員(プレーヤー)として仕事	39.4		
	その他	3.3		
	無回答	2.1		
昇進時期	同時期入社と比較して早い	32.2		
	普通	41.9		
	遅い	9.6		
	比較する対象がない	15.7		
	無回答	0.6		
税込み年収	300万円未満	4.8		
	300万円以上 400万円未満	8.6		
	400万円以上 500万円未満	15.9		
	500万円以上 600万円未満	18.5		
	600万円以上 700万円未満	15.5		
	700万円以上 800万円未満	12.4		
	800万円以上 900万円未満	9.5		
	900万円以上 1,000万円未満	6.2		
	1,000万円以上 1,200万円未満	6.1		
	1,200万円以上 1,500万円未満	1.2		
1,500万円以上	0.5			
	無回答	0.8		

第2節 現在の仕事とこれまでの就業経験

現在の役職は、多い順に「課長相当の管理職」（58.0%）、「部長相当の管理職」（16.7%）などと管理職系統が4分の3を占め、専門職系統が1割程度となっている（図表22）。

部下の人数は、「1～4人」が1/3を超えて（35.7%）もっとも多く、これに「5～9人」（20.3%）が続く。

現在の主な役割としては、「自らも一員（プレーヤー）として仕事」が39.4%でもっとも多い。次いで、「組織管理」が24.0%、「ある程度定型的な業務管理」が22.0%などとなっている。

同時期入社と比較した昇進時期については、「普通」が4割超（41.9%）となったものの、「早い」も3割超（32.2%）みられ、「遅い」が9.6%だった。

現在、就いている職種（仕事内容）を尋ねると、多い順に「営業・販売」が16.7%、「人事・法務」が15.2%、「その他事務」が11.5%などとなっている（図表23）。

また、これまで経験した職種（複数回答）についても上位3つは同様であり、「営業・販売」が46.9%（平均経験年数12.4年）、「その他事務」が24.5%（9.9年）、「人事・法務」が24.2%（8.8年）などとなっている（平均選択数2.2個）。

正社員ミドルマネジャーが現在、就いている職種別に、これまでどのような職種を経験してきたのか調べると、これまでに経験した職種数（平均）が多いのは、「経営企画・事業企画・事業開発」（3.0個）、「広報」（2.9個）、「人事・法務」（2.7個）、「マーケティング、調査・分析」及び「その他事務」（ともに2.6個）などとなっている。逆に、これまで経験した職種数（平均）が少ないのは、「製造・建設・生産管理」や「研究開発・技術・設計」「対人サービス（看護、介護を含む）」（いずれも1.7個）などである。

詳しくみると、「経営企画・事業企画・事業開発」については、半数以上（51.3%）が「営業・販売」（平均10.6年）を経験し、「その他事務」（19.9%）や「製造・建設・生産管理」（19.5%）、「財務、会計・金融専門業務」（17.7%）、「人事・法務」及び「システム企画・開発・管理運用」（ともに15.5%）などの経験割合も高くなっている。「経営企画・事業企画・事業開発」という職種の特性上、多様な経験分野から、人材を集めている様子が窺える。

これに対し、「製造・建設・生産管理」については、合わせて「営業・販売」（19.8%）（平均8.6年）や「研究開発・技術・設計」（15.6%）（同11.1年）などを経験している割合が高い。関連分野を中心に、専門志向で育成されている様子が浮き彫りとなっている。

これまでに配置転換、転勤、出向の経験がどの程度あるか尋ねると、最多は「1～3回」（46.8%）で、これに「4～6回」（28.4%）が続いた。

図表 2 3 現在・これまでの職種経験

(%, 年)

	現在の職種	これまで経験した職種	平均経験年数
営業・販売	16.7	46.9	12.4
対人サービス(看護、介護を含む)	4.4	10.5	12.0
マーケティング、調査・分析	1.0	6.1	5.3
経営企画・事業企画・事業開発	5.3	14.8	5.9
広報	0.8	4.3	5.2
人事・法務	15.2	24.2	8.8
財務、会計・金融専門業務	9.1	18.9	13.1
購買・物流・運輸	6.0	15.6	9.8
その他事務	11.5	24.5	9.9
製造・建設・生産管理	9.7	23.1	13.5
研究開発・技術・設計	4.2	11.0	14.6
システム企画・開発・管理運用	3.3	10.2	11.5
その他専門的・技術的業務(医療、教育等)	3.6	8.3	14.5
その他	1.1	3.3	9.3
無回答	8.2	0.4	—

※各職種とも、上段はこれまで経験した職種の%、下段はその平均経験年数

現在の職種	これまで経験した職種														平均選択数(個)
	営業・販売	対人サービス	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	その他	
営業・販売	100.0	8.7	3.7	6.1	1.6	4.3	4.4	9.1	6.5	16.7	5.8	4.0	2.7	1.6	1.8
	18.0	6.0	2.3	5.2	4.5	4.5	7.3	5.2	6.0	7.7	9.2	9.7	10.6	5.7	—
対人サービス(看護、介護を含む)	28.3	100.0	2.1	3.7	1.1	2.1	2.1	2.7	9.1	10.2	2.1	1.1	9.1	0.5	1.7
	6.6	18.0	5.8	7.3	7.0	10.3	3.5	7.6	5.2	5.9	4.5	3.0	7.7	2.0	—
マーケティング、調査・分析	58.1	16.3	100.0	16.3	7.0	9.3	2.3	4.7	4.7	9.3	11.6	7.0	9.3	2.3	2.6
	11.9	8.0	6.3	6.3	3.0	5.5	3.0	10.5	10.0	18.5	11.9	5.5	9.1	—	—
経営企画・事業企画・事業開発	51.3	6.6	13.7	100.0	7.1	15.5	17.7	13.7	19.9	19.5	11.1	15.5	9.7	2.2	3.0
	10.6	9.7	5.9	7.1	5.1	8.2	8.2	10.0	8.1	10.6	12.1	8.2	8.1	7.0	—
広報	42.9	8.6	8.6	22.9	100.0	22.9	8.6	17.1	31.4	2.9	5.7	11.4	0.0	5.7	2.9
	10.9	1.7	8.3	6.1	6.0	11.0	16.3	5.5	12.9	1.0	7.3	5.0	—	5.5	—
人事・法務	47.1	6.6	5.6	16.8	4.4	100.0	19.0	11.1	24.2	8.6	5.1	9.7	4.7	4.7	2.7
	9.0	7.2	4.9	4.6	5.6	9.7	8.4	5.9	8.4	8.7	12.8	9.2	8.8	8.6	—
財務、会計・金融専門業務	31.5	4.7	4.4	11.7	2.6	17.2	100.0	10.7	23.7	8.1	1.6	8.6	4.4	1.8	2.3
	8.6	8.5	4.0	6.0	5.8	5.8	17.2	4.9	7.0	7.3	10.0	9.7	7.1	6.7	—
購買・物流・運輸	42.9	7.1	3.6	4.4	2.4	4.8	4.0	100.0	10.3	27.0	6.0	5.6	2.0	2.4	2.2
	9.7	8.0	5.0	3.3	3.6	6.0	9.2	15.3	8.8	8.1	11.0	7.7	4.6	7.2	—
その他事務	40.7	6.2	5.4	12.4	7.6	17.8	16.3	10.7	100.0	14.7	6.4	8.5	6.4	2.3	2.6
	10.4	8.8	4.0	4.9	4.1	8.4	11.2	7.5	12.2	13.3	14.2	7.7	11.3	8.0	—
製造・建設・生産管理	19.8	3.7	0.7	2.2	0.5	1.5	1.5	10.0	5.1	100.0	15.6	2.9	1.7	0.7	1.7
	8.6	7.0	6.0	4.1	6.5	4.8	6.3	5.4	6.6	20.7	11.1	5.5	8.7	7.0	—
研究開発・技術・設計	14.7	0.6	2.3	4.0	0.6	1.7	0.6	1.1	3.4	32.2	100.0	3.4	4.0	0.6	1.7
	4.9	10.0	1.5	4.4	2.0	3.0	6.0	5.0	7.7	6.0	21.1	4.8	9.2	3.0	—
システム企画・開発・管理運用	20.9	2.2	5.8	9.4	2.9	3.6	7.9	9.4	6.5	13.7	10.8	100.0	2.2	0.7	2.0
	6.6	4.7	5.8	4.3	1.5	6.6	6.6	6.5	6.6	5.0	6.9	18.1	11.3	7.0	—
その他専門的・技術的業務(医療、教育等)	17.6	9.8	3.3	4.6	0.7	2.0	3.3	7.2	4.6	6.5	9.8	5.2	100.0	1.3	1.8
	7.1	12.2	4.0	5.2	—	9.3	9.4	6.4	5.5	10.3	6.4	9.0	20.4	18.0	—
その他	28.9	0.0	11.1	4.4	0.0	8.9	4.4	15.6	4.4	28.9	11.1	0.0	6.7	100.0	2.2
	10.0	—	2.3	3.5	—	9.1	18.3	5.7	18.5	14.3	9.2	—	9.3	12.7	—

職業キャリア全体の Off-JT（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）について尋ねると、これまでに受講経験がある割合は81.2%だった。具体的には（複数回答）、「職種・職務別研修」が50.8%、「役職別研修」が48.8%、「資格取得のための研修」が34.4%などとなっている（平均選択数1.7個）。

これまでに自己啓発（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係わる勉強）の経験があるか尋ねると、74.3%が「行ったことがある」と回答した。具体的な内容では（複数回答）、多い順に「講習会・セミナーの傍聴」が53.6%、「自学・自習」が53.4%、「勉強会・研修会への参加」が46.6%、「通信教育の受講」が39.7%のほか「専修学校・各種学校の講座の受講」が12.2%、「大学・大学院の講座」が5.1%などとなった（平均選択数2.1個）。

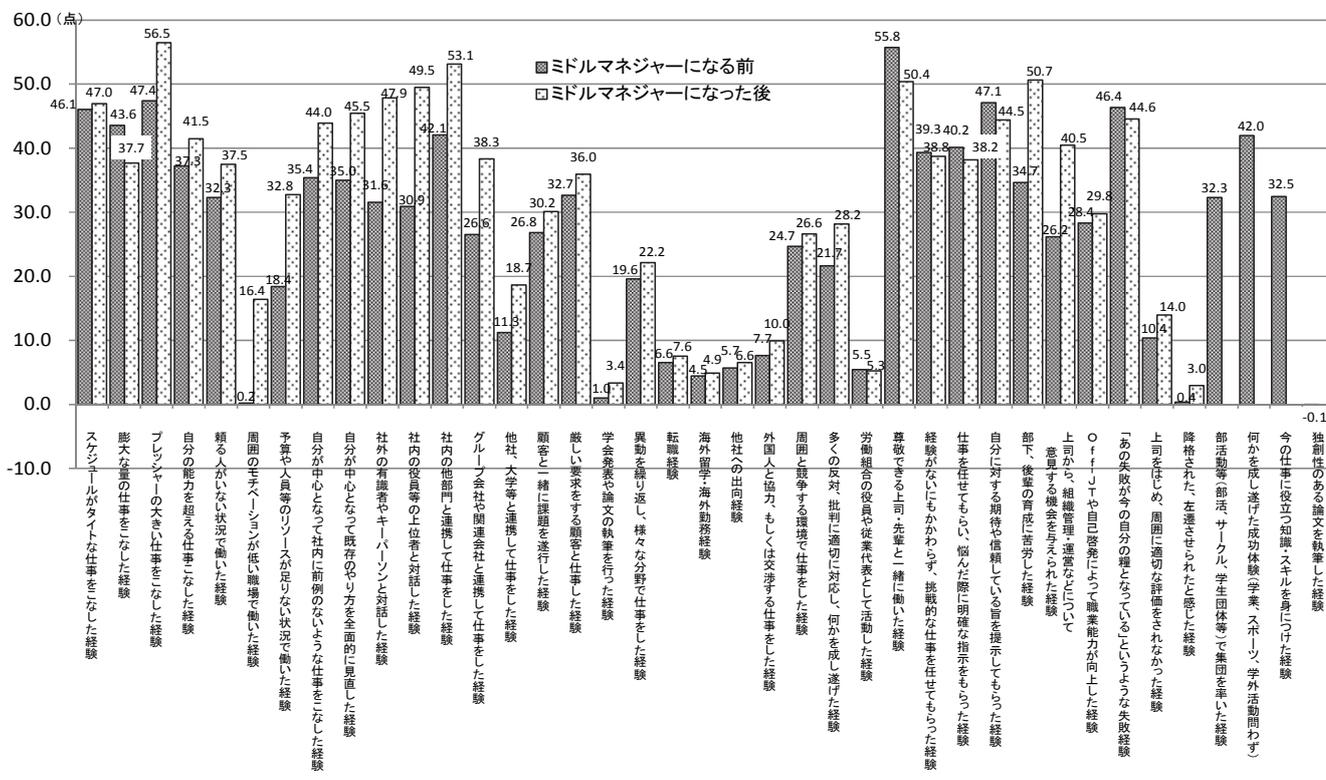
第3節 職業キャリア上、重要だった経験

正社員ミドルマネジャー（課長、部長等管理職と相当の専門職）（n=4,227人）を対象に、これまでの職業キャリア上、重要だった経験を昇進前後に分けて尋ねた。39の経験をあげ、重要度合いを5段階で記入してもらったところ、ミドルマネジャーへの昇進以前で重要度(点数¹⁰)が高かったのは、上位から①尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験、②プレッシャーの大きい仕事をこなした経験、③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、④「あの失敗が今の自分の糧となっている」ような失敗経験、⑤スケジュールがタイトな仕事をこなした経験などとなった（図表24）。

これに対し、ミドルマネジャーに昇進後で点数が高かったのは「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」であり、次いで②社内の他部門と連携して仕事をした経験、③部下、後輩の育成に苦勞した経験、④尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験、⑤社内の役員等の上位者と対話した経験などとなった。

総じて、「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」や「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」などが、職業キャリア上、重要であると受け止められていることが分かる。また、企業の中核人材を形成する上ではやはり、職場のOJTが重要な役割を果たしており、企業アンケート調査で引き続き「内部育成・昇進を重視」する企業が大勢を占めたことと、整合性がとれる結果となっている。

図表24 ミドルマネジャーへの昇進前後でみた、職業キャリア上、重要だった経験

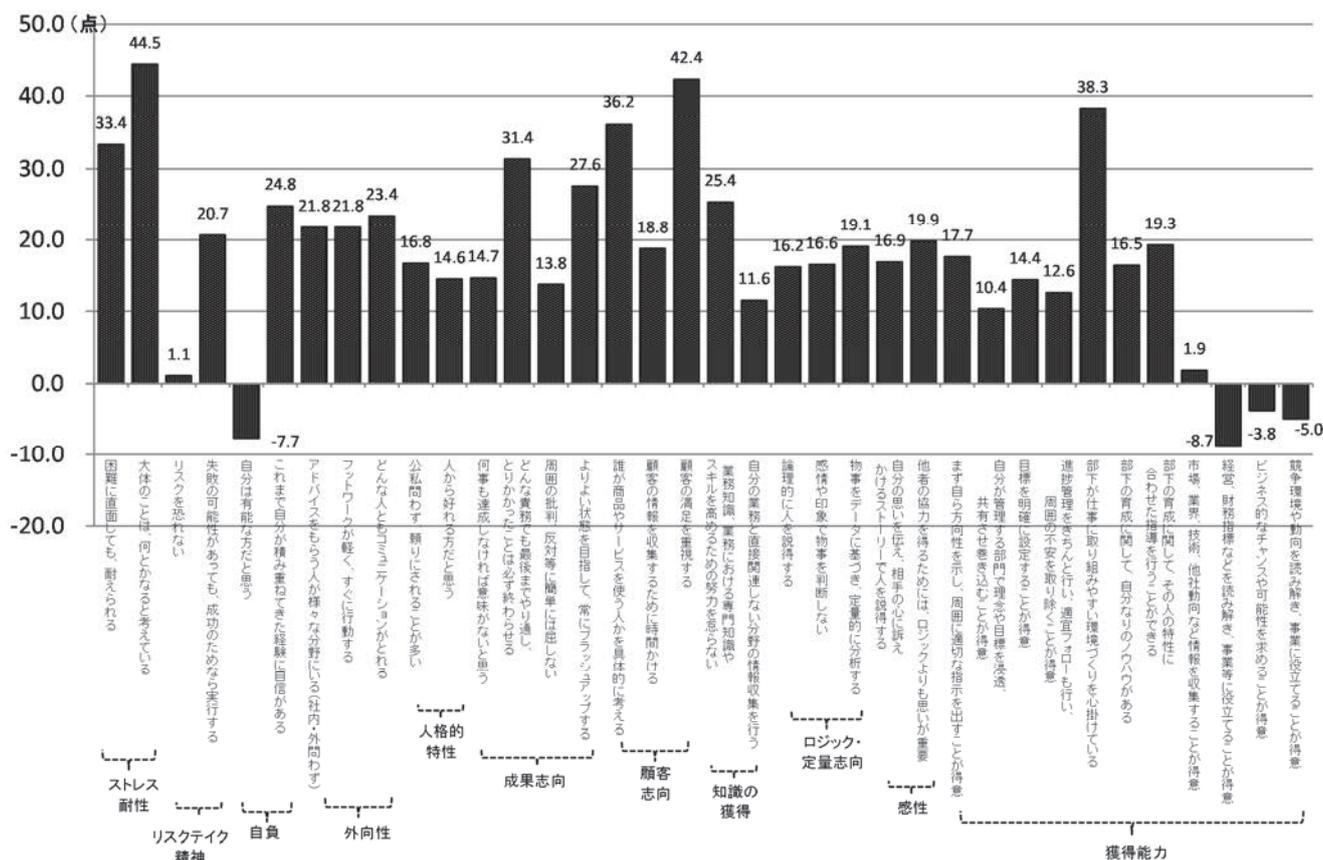


¹⁰ 「非常に重要である」×1.0点+「重要である」×0.5点+「どちらとも言えない」×0点+「あまり重要でない」×(-0.5点)+「まったく重要でない」×(-1.0点)で算出した。

第4節 自身にあてはまると考える資質等

近年のミドルマネジャーに求められている資質等とは、どのようなものだろうか。36の資質等（思考特性、獲得能力等）をあげ、自身にどの程度あてはまるか尋ねると（図表25）、該当度合い（点数¹¹）がもっとも高かったのは、①「大体のことは何とかなると考えている」というストレス耐性だった。次いで、②顧客の満足を重視する、③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、④誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える、⑤困難に直面しても耐えられる、⑥どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせるなどがあがり、ストレス耐性（①,⑤）や顧客志向（②,④）、成果志向（⑥）といった共通点が浮かび上がった。

図表25 ミドルマネジャーの資質等



第5節 賃金・キャリアに対する満足度や転職志向

「これまでの職業キャリアに満足している」かどうか尋ねると、満足している割合は39.7%で、満足していないとする割合（18.0%）を上回った（どちらも言えない41.0%）（付属資料150頁・附表87参照）。

¹¹ 「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」×(-1.0点)で算出した。

同様に「現在の賃金水準に満足している」かどうかについては、満足している割合が25.4%に対し、満足していない割合は34.2%で、不満である者の方が多い結果となっている（どちらとも言えない38.9%）。

さらに「転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要」と考えるか否か尋ねると、そう思うとの回答は16.3%にとどまり、そうは思わないとする回答（40.0%）が優勢だった（どちらとも言えない42.3%）。

第6節 昇進の遅い・早いによる違い

第3節でみた職業キャリア上、重要だった経験や、第4節の正社員マネジャーにあてはまる資質等は、昇進の早さに応じてどのように異なるのだろう。

まず、職業キャリア上重要だった経験を、同時期に入社した年齢の近い人と比べた昇進が、早かった人と遅かった人で比較すると（図表26）、昇進が早かった人の方が遅かった人より、大半の経験で点数が上回る傾向がみられた。

ミドルマネジャーになる以前の経験として、昇進が早かった人がその重要性をより多く指摘したのは、①経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験（両者の開きは12.3点）や、②周囲と競争する環境で仕事をした経験（11.9点）、③社内の役員等の上位者と対話した経験（11.4点）などである。

図表26 昇進の早い・遅いで比較した
ミドルマネジャーになる前後で職業キャリア上、重要だった経験

※+/-は5点以上10点未満の差、++は10点以上の差があるもの。
+は昇進が早い方の優位、-は遅い方の優位を表す

	管理職になる前						管理職になった後						
	早い	普通	遅い	早い-遅い 点差	普通-遅い 点差		早い	普通	遅い	早い-遅い 点差	普通-遅い 点差		
スケジュールがタイトな仕事をこなした経験	51.7	44.3	46.3	5.4	+	-2.0	53.8	46.0	43.8	10.0	++	2.2	
膨大な量の仕事をこなした経験	49.5	42.2	42.7	6.8	+	-0.5	44.5	36.0	31.8	12.8	++	4.3	
プレッシャーの大きい仕事をこなした経験	52.4	46.9	44.5	7.9	+	2.4	65.5	55.1	51.4	14.2	++	3.7	
自分の能力を超える仕事をこなした経験	42.7	35.0	36.7	6.0	+	-1.7	49.3	39.1	37.6	11.7	++	1.5	
頼りがいがない状況で働いた経験	34.7	30.5	32.8	2.0		-2.3	42.5	34.7	37.1	5.5	+	-2.4	
周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験	1.7	-1.9	1.8	-0.1		-3.7	20.3	13.7	15.0	5.4	+	-1.3	
予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験	21.7	17.0	17.6	4.1		-0.6	39.0	30.9	30.3	8.7	+	0.6	
自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなした経験	42.8	33.6	33.9	8.9	+	-0.3	53.5	41.3	39.6	13.9	++	1.7	
自分が中心となって既存のやり方を全面的に見直した経験	42.3	32.3	34.7	7.6	+	-2.4	54.3	42.0	43.0	11.3	++	-1.1	
社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	37.0	30.2	29.2	7.8	+	0.9	56.4	45.4	43.5	12.9	++	1.9	
社内の役員等の上位者と対話した経験	37.1	29.2	25.7	11.4	++	3.5	57.0	48.4	46.2	10.8	++	2.2	
社内の他部門と連携して仕事をした経験	46.6	41.7	41.4	5.2	+	0.3	58.6	52.9	52.0	6.6	+	0.8	
グループ会社や関連会社と連携して仕事をした経験	29.5	26.7	26.0	3.5		0.6	43.7	38.2	35.6	8.1	+	2.6	
他社、大学等と連携して仕事をした経験	12.3	11.9	8.7	3.6		3.2	23.2	17.9	15.8	7.4	+	2.1	
顧客と一緒に課題を遂行した経験	29.9	26.5	28.0	1.9		-1.6	36.3	29.5	26.8	9.5	+	2.7	
厳しい要求をする顧客と仕事した経験	38.2	31.2	30.9	7.4	+	0.3	42.5	34.5	30.1	12.4	++	4.4	
学会発表や論文の執筆を行った経験	0.9	0.7	2.2	-1.4		-1.5	4.7	2.6	4.7	0.0		-2.2	
異動を繰り返し、様々な分野で仕事をした経験	22.7	19.5	18.7	4.0		0.8	25.2	21.9	22.5	2.8		-0.6	
転職経験	7.5	5.0	2.2	5.4	+	2.9	9.1	5.8	2.1	7.0	+	3.7	
海外留学・海外勤務経験	5.2	4.3	4.8	0.4		-0.5	5.5	5.1	4.9	0.6		0.2	
他社への出向経験	5.7	6.4	5.8	-0.1		0.6	6.9	7.0	6.6	0.4		0.5	
外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	8.0	8.4	8.9	-1.0		-0.5	11.4	10.5	9.7	1.7		0.8	
周囲と競争する環境で仕事をした経験	31.7	22.8	19.9	11.9	++	3.0	33.8	25.4	21.3	12.5	++	4.1	
多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し上げた経験	27.9	19.0	21.4	6.5	+	-2.4	38.1	24.9	23.8	14.3	++	1.1	
労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	6.0	5.0	8.6	-2.6		-3.6	6.0	5.1	6.9	-0.9		-1.8	
尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	59.7	55.0	55.9	3.8		-0.9	56.4	49.9	49.1	7.3	+	0.8	
経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験	48.0	35.8	35.7	12.3	++	0.0	47.7	36.6	33.5	14.2	++	3.1	
仕事を任せてもらい、悩んだ際に明確な指示をもらった経験	44.8	39.1	39.7	5.1	+	-0.7	41.6	38.3	37.4	4.2		0.9	
自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験	53.8	45.5	44.0	9.8	+	1.5	51.2	43.5	39.2	12.0	++	4.3	
部下、後輩の育成に苦勞した経験	39.5	32.6	34.7	4.8		-2.1	58.7	49.4	47.1	11.7	++	2.3	
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	32.3	24.2	23.8	8.6	+	0.4	48.6	40.0	36.0	12.6	++	4.0	
Off-JTや自己啓発によって職業能力が向上した経験	32.8	26.7	26.6	6.3	+	0.2	35.8	28.5	25.4	10.4	++	3.1	
「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	51.5	45.3	42.3	9.3	+	3.1	51.3	43.9	38.6	12.7	++	5.3	+
上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	9.6	8.5	15.1	-5.5	-	-6.6	16.3	11.8	16.4	-0.1		-4.6	
降格された、左遷させられたと感じた経験	-1.2	0.2	1.2	-2.4		-1.0	2.7	2.9	2.5	0.3		0.4	
部活動等（部活、サークル、学生団体等）で集団を率いた経験	37.8	30.3	33.4	4.4		-3.1							
何かを成し上げた成功体験（学業、スポーツ、学外活動問わず）	46.9	40.6	40.6	6.3	+	0.0							
今の仕事に役立つ知識・スキルを身につけた経験	36.4	30.2	28.7	7.7	+	1.5							
独創性のある論文を執筆した経験	0.8	-1.2	-0.3	1.0		-0.9							

さらに、ミドルマネジャーになって以降、両者に10点以上差がついた経験は17にのぼる。両者の開きが大きかった順でみると、①多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験（14.3点）、②プレッシャーの大きい仕事をこなした経験（14.2点）、及び経験がないにも係わらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験（14.2点）、③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（13.9点）などとなっている。総じて昇進時期により、その後の経験にも大きな違いを生じる様子が浮き彫りになっている。

次に、自身にあてはまる資質等についても、同時期に入社した年齢の近い人に比べた昇進が、早かった人と遅かった人で比較した（図表27）。結果をみると、昇進が早い人は遅い人に比べて、転職志向を除くすべての資質等で該当度合いが5点以上、高くなっている。

図表27 昇進の早い・遅いで比較したミドルマネジャーの資質等

		早い	普通	遅い	早い-遅い 点差	普通-遅い 点差
※+は5点以上10点未満の差、++は10点以上15点未満の差、+++は15点以上20点未満の差、++++は20点以上の差があるもの。昇進が早い方の優位を表す						
ストレス耐性	困難に直面しても、耐えられる	41.7	30.8	25.6	16.2	+++
	大体のことは、何とかできると考えている	49.5	42.6	35.3	14.2	++
リスクテイク精神	リスクを恐れない	4.8	0.1	-1.9	6.7	+
	失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	26.7	18.7	20.1	6.7	+
自負	自分は有能な方だと思う	1.5	-10.0	-18.2	19.7	+++
	これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	33.4	21.4	18.3	15.1	+++
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)	28.0	20.5	19.4	8.6	+
	フットワークが軽く、すぐに行動する	31.3	17.7	19.2	12.1	++
人格的特性	どんな人ともコミュニケーションがとれる	31.7	21.1	17.4	14.3	++
	公私問わず、頼りにされることが多い	26.1	13.0	10.7	15.4	+++
成果志向	人から好れる方だと思う	19.7	12.8	13.1	6.6	+
	何事も達成しなければ意味がないと思う	17.7	13.6	11.3	6.5	+
顧客志向	どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる	34.8	29.7	29.6	5.2	+
	周囲の批判、反対等に簡単に屈しない	19.7	11.8	7.1	12.6	++
知識の獲得	よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	34.5	25.9	21.4	13.1	++
	誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える	43.6	34.4	31.1	12.5	++
ロジック・定量志向	顧客の情報を収集するために時間かける	23.8	18.0	14.5	9.3	+
	顧客の満足を重視する	48.8	39.9	39.8	9.0	+
感性	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	30.0	23.4	21.5	8.5	+
	自分の業務と直接関連しない分野の情報収集を行う	17.2	9.3	9.4	7.9	+
獲得能力	論理的に人を説得する	24.1	14.4	8.5	15.6	+++
	感情や印象で物事を判断しない	19.5	16.5	13.6	5.9	+
その他	物事をデータに基づき、定量的に分析する	22.6	18.2	15.3	7.4	+
	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	25.8	14.5	11.9	13.9	++
獲得能力	他者の協力を得るためには、ロジックよりも思いが重要	26.1	17.5	17.9	8.3	+
	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	27.6	15.0	10.0	17.6	+++
獲得能力	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	19.1	8.8	3.9	15.3	+++
	目標を明確に設定することが得意	21.2	12.2	7.0	14.2	++
獲得能力	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	18.4	10.9	6.5	11.9	++
	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	44.9	37.0	37.1	7.9	+
獲得能力	部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある	24.4	14.3	11.3	13.1	++
	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	28.1	16.7	14.8	13.3	++
獲得能力	市場、業界、技術、他社動向など情報を収集することが得意	6.7	0.3	-1.7	8.4	+
	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	-6.1	-8.8	-15.7	9.7	+
獲得能力	ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意	3.2	-5.7	-9.2	12.4	++
	競争環境や動向を読み解き、事業に役立てることが得意	-0.2	-5.7	-9.7	9.5	+
獲得能力	これまでの職業キャリアに満足している	19.0	12.5	1.9	17.1	+++
	職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった	40.1	30.4	23.3	16.8	+++
獲得能力	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	25.8	15.9	10.4	15.4	+++
	現在の賃金水準に満足している	-6.1	-4.8	-13.2	7.1	+
獲得能力	組織を背負っていくという自覚がある	36.4	23.1	15.9	20.5	++++
	転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要	-20.7	-22.2	-24.3	3.6	

両者の開きをもっとも大きいのは「自分は有能な方だと思う」（19.7点差）という自負心であり、次いで「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」（17.6点差）（獲得能力）、「困難に直面しても、耐えられる」（16.2点差）（ストレス耐性）、「論理的に人を説得する」（15.6点差）（ロジック・定量志向）、「公私問わず、頼りにされることが多い」

(15.4 点差) (人格的特性)、「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」(15.3 点差) (獲得能力) などの順となっている。

昇進が早いからといって、近年のミドルマネジャーに平均的に求められている資質等(ストレス耐性や顧客志向、成果志向等)に突出しているのではなく、むしろ獲得能力やロジック・定量志向等に強みを持つ点が特徴である。

このほか、関連して尋ねている賃金・キャリアに対する満足度や転職志向等についても比較すると、昇進が早い人は遅い人に比べて、「組織を背負っていくという自覚」が強い(20.5 点差) ようである。また、「これまでの職業キャリアに対する満足感」(17.1 点差) や「職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった」(16.8 点差)、「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」(15.4 点差) という充実感、「現在の賃金水準に対する満足感」(7.1 点差) も高くなっている。

なお、昇進が早い・遅い人でみたプロフィールの違いは、**図表 2 8** の通りである。

図表 2 8 昇進の早い・遅い人で比較したプロフィール

(96)

	性別			入社時期						
	男性	女性	無回答	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年以降	無回答
早い	88.5	11.5	-	0.1	3.8	20.6	36.2	29.4	7.6	2.3
普通	91.0	8.9	0.1	0.3	7.6	29.0	35.8	20.2	5.3	1.9
遅い	86.7	12.8	0.5	-	11.4	40.2	29.4	12.8	4.2	2.0

	年齢層					転職経験		
	30歳未満	30代	40代	50代以上	無回答	あり	なし	無回答
早い	2.1	22.2	49.0	26.7	0.1	48.6	51.1	0.2
普通	1.4	12.6	47.8	38.4	-	39.8	60.1	0.1
遅い	0.5	5.2	39.8	54.4	0.2	32.6	66.9	0.5

	最終学歴						
	高校卒	短大・高専卒	大学卒	大学院修士課程修了	大学院博士課程修了	その他	無回答
早い	31.0	9.9	50.4	3.2	0.3	5.0	0.2
普通	25.7	9.3	58.0	2.8	0.3	3.8	0.2
遅い	24.4	9.6	57.0	4.0	-	4.7	0.2

	税込年収											
	300万円未満	300万円以上400万円未満	400万円以上500万円未満	500万円以上600万円未満	600万円以上700万円未満	700万円以上800万円未満	800万円以上900万円未満	900万円以上1,000万円未満	1,000万円以上1,200万円未満	1,200万円以上1,500万円未満	1,500万円以上	無回答
早い	2.7	7.2	14.0	20.0	16.4	13.0	10.6	6.7	6.3	1.8	0.6	0.7
普通	2.6	7.7	15.4	19.0	15.5	12.7	10.3	7.1	7.5	1.0	0.5	0.6
遅い	2.7	6.7	13.6	15.3	18.0	14.6	11.9	8.1	6.9	1.0	0.7	0.5

	役職					現在の主な役割						
	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	組織管理	ある程度定型的な業務管理	プロジェクト等の責任者として業務管理	新規事業やプロジェクトの企画立案	自らも一員(プレーヤー)として仕事	その他	無回答
早い	22.1	1.6	60.1	7.3	8.5	32.4	16.5	9.4	2.9	34.7	1.9	2.2
普通	13.5	2.4	62.4	9.6	11.8	21.3	25.2	6.6	2.4	40.7	1.8	2.1
遅い	9.6	1.2	65.4	10.4	13.1	19.5	23.5	4.9	1.5	44.9	4.0	1.7

	現在就いている職種														
	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
早い	20.4	5.7	1.2	6.2	0.6	14.2	6.5	6.3	8.6	9.4	4.0	3.4	4.3	1.2	8.1
普通	16.1	3.4	1.1	5.9	0.8	17.0	9.0	5.8	11.8	9.7	4.5	3.3	3.2	0.7	7.7
遅い	14.8	2.7	1.2	5.7	1.2	14.8	7.4	5.4	14.8	9.6	5.7	4.9	4.2	1.0	6.4

第7節 管理職と相当の専門職による違い

同様に、ライン管理職になった人と相当の専門職になった人の間では、どのような違いがみられるのだろうか。

まず、職業キャリア上重要だった経験を、ライン管理職になった人と相当の専門職になった人の間で比較すると、ミドルマネジャーになる以前では全39のうち33にのぼる経験で、ライン管理職の点数が相当の専門職を上回る結果となった。中でも、両者で開きが大きいのは、「周囲と競争する環境で仕事をした経験」（8.6点差）や、「スケジュールがタイトな仕事をこなした経験」（6.4点差）などである（図表29）。

一方、ミドルマネジャーになって以降でみると、ライン管理職が相当の専門職を上回る経験は21まで減少する。その分、相当の専門職がライン管理職を上回る経験が13に増加しており、ミドルマネジャーになって以降、その経験にも徐々に違いを生じていく様子が見て取れる（ただし、両者の差は昇進が早い・遅い人の中でみた違いほど、大きなものではない）。

図表29 管理職・専門職で比較した
ミドルマネジャーになる前後で職業キャリア上、重要だった経験

	管理職になる前					管理職になった後				
	管理職	専門職	その他	管理職-専門職 点差		管理職	専門職	その他	管理職-専門職 点差	
※+は5点以上の差があるもの。管理職の優位を表す										
スケジュールがタイトな仕事をこなした経験	49.1	42.7	33.0	6.4	+	48.9	45.4	37.6	3.5	
膨大な量の仕事をこなした経験	45.1	43.3	35.2	1.8		38.0	37.9	35.6	0.1	
プレッシャーの大きい仕事をこなした経験	49.7	44.7	37.5	5.0	+	59.2	55.0	43.4	4.3	
自分の能力を超える仕事をこなした経験	38.9	35.4	30.1	3.5		42.3	43.0	35.3	-0.7	
頼る人がいない状況で働いた経験	33.4	32.5	26.5	0.9		37.9	41.6	31.7	-3.7	
周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験	-0.6	1.8	2.6	-2.4		16.1	17.8	16.1	-1.7	
予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験	18.8	17.1	17.5	1.7		33.9	32.3	27.6	1.6	
自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなした経験	37.8	34.6	23.9	3.2		46.5	43.3	30.8	3.3	
自分が中心となって既存のやり方を全面的に見直した経験	37.4	33.0	24.0	4.4		47.8	45.9	31.9	1.9	
社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	34.2	29.8	19.4	4.4		50.8	46.3	32.3	4.6	
社内の役員等の上位者と対話した経験	32.7	27.4	25.0	5.3	+	52.2	46.7	37.9	5.5	+
社内の他部門と連携して仕事をした経験	44.5	39.7	31.2	4.8		55.5	53.8	38.7	1.7	
グループ会社や関連会社と連携して仕事をした経験	28.6	23.9	18.5	4.7		40.9	36.1	26.6	4.8	
他社、大学等と連携して仕事をした経験	12.2	11.4	6.4	0.8		20.2	21.2	9.8	-1.0	
顧客と一緒に課題を遂行した経験	28.8	28.2	15.5	0.6		31.9	33.8	17.8	-1.9	
厳しい要求をする顧客と仕事した経験	34.9	29.9	23.2	5.1	+	37.5	37.6	25.9	0.0	
学会発表や論文の執筆を行った経験	0.7	2.1	1.5	-1.4		2.7	7.2	4.5	-4.6	
異動を繰り返し、様々な分野で仕事をした経験	21.1	17.4	13.3	3.7		23.7	20.2	15.6	3.5	
転職経験	6.1	7.0	9.0	-0.9		7.0	9.2	9.9	-2.2	
海外留学・海外勤務経験	5.1	4.3	1.5	0.9		5.1	5.3	4.1	-0.2	
他社への出向経験	6.2	5.5	3.7	0.6		6.7	7.9	6.3	-1.2	
外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	8.4	8.3	3.9	0.1		10.6	11.2	6.0	-0.5	
周囲と競争する環境で仕事をした経験	27.1	18.5	16.6	8.6	+	28.5	25.6	16.9	2.9	
多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験	23.4	18.4	15.3	5.0	+	30.0	29.7	18.0	0.3	
労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	6.2	2.5	3.9	3.7		5.8	3.0	4.6	2.9	
尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	56.8	57.0	50.0	-0.3		51.5	49.8	45.2	1.7	
経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験	40.9	37.7	32.1	3.2		40.1	38.0	31.6	2.1	
仕事を任せてもらい、悩んだ際に明確な指示をもらった経験	41.8	36.2	35.2	5.6	+	39.3	36.7	33.0	2.7	
自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験	49.1	43.3	39.4	5.8	+	45.9	44.0	36.9	1.9	
部下、後輩の育成に苦労した経験	35.8	32.8	30.0	3.0		53.1	47.9	39.9	5.2	+
上司から、組織管理・運営などについて意見する機会を与えられた経験	27.8	23.5	20.0	4.3		43.1	37.9	28.5	5.2	+
Off-JTや自己啓発によって職業能力が向上した経験	30.2	26.6	21.0	3.6		31.2	30.1	22.1	1.1	
「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験	48.0	45.8	38.0	2.2		45.4	47.7	37.8	-2.3	
上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	10.3	12.0	9.7	-1.7		14.0	15.8	12.1	-1.8	
降格された、左遷させられたと感じた経験	-0.1	-0.3	2.8	0.2		2.4	3.6	5.4	-1.2	
部活動等(部活、サークル、学生団体等)で集団を率いた経験	33.6	29.4	27.4	4.3						
何かを成し遂げた成功体験(学業、スポーツ、学外活動問わず)	43.1	39.8	38.1	3.4						
今の仕事に役立つ知識・スキルを身につけた経験	32.1	34.6	33.6	-2.5						
独創性のある論文を執筆した経験	-0.6	-1.8	2.9	1.2						

次に、自身にあてはまる資質等を、ライン管理職になった人と相当の専門職になった人の間で比較すると、**図表30**の通りとなった。すなわち、ライン管理職になった人は相当の専門職になった人に比べて、「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」(9.3点差)、「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」(7.7点差)、「部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある」(7.2点差)といった、部下の管理・育成に係る獲得能力の点数が、(当然にして)高くなっている。また、「ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意」(9.1点差)や、「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」(8.1点差)、「競争環境や動向を読み解き、事業に役立てることが得意」(7.0点差)といった、事業の企画・立案等に役立つ能力のほか、「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」(7.7点差)や「人から好かれる方だと思う」(5.5点差)、「公私問わず、頼りにされることが多い」(5.3点差)、「どんな人ともコミュニケーションがとれる」(5.1点差)など、人格的特性等の面でも点数が高くなっている。

図表30 管理職・専門職で比較したミドルマネジャーの資質等

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

		管理職	専門職	その他	管理職－専門職 点差	
ストレス 耐性	困難に直面しても、耐えられる	35.2	31.3	25.1	3.9	
	大体のことは、何とかなると考えている	45.6	43.2	38.6	2.4	
リスクテイク 精神	リスクを恐れない	3.1	1.3	-9.3	1.9	
	失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	22.5	20.8	10.5	1.7	
自負	自分は有能な方だと思う	-5.1	-8.5	-21.0	3.4	
	これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	27.1	24.2	12.7	2.9	
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)	22.6	22.8	16.6	-0.2	
	フットワークが軽く、すぐ行動する	23.7	21.8	11.4	1.9	
	どんな人ともコミュニケーションがとれる	25.4	20.3	15.7	5.1	+
人格的 特性	公私問わず、頼りにされることが多い	18.9	13.6	7.1	5.3	+
	人から好れる方だと思う	16.3	10.8	8.6	5.5	+
成果志向	何事も達成しなければ意味がないと思う	14.8	14.7	13.5	0.1	
	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	31.8	32.5	27.9	-0.7	
	周囲の批判、反対等に簡単には屈しない	14.9	12.7	8.3	2.2	
顧客志向	よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	29.2	26.8	19.8	2.5	
	誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える	38.3	36.4	25.1	1.9	
	顧客の情報を収集するために時間かける	20.9	17.8	8.5	3.1	
知識の獲得	顧客の満足を重視する	44.4	41.8	31.6	2.6	
	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	26.2	26.9	19.3	-0.7	
ロジック・ 定量志向	自分の業務と直接関連しない分野の情報収集を行う	13.3	11.1	3.2	2.2	
	論理的に人を説得する	18.4	16.8	4.1	1.7	
	感情や印象で物事を判断しない	18.1	16.8	9.3	1.3	
感性	物事をデータに基づき、定量的に分析する	20.6	21.6	8.9	-1.0	
	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	20.0	12.3	3.6	7.7	+
	他者の協力を得るためには、ロジックよりも思いが重要	21.6	18.2	12.0	3.4	
獲得能力	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	20.0	16.3	5.9	3.7	
	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	13.3	7.0	-2.9	6.3	+
	目標を明確に設定することが得意	16.0	14.1	6.2	2.0	
	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	14.6	10.7	3.7	3.9	
	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	41.9	32.6	24.1	9.3	+
	部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある	19.0	11.8	5.6	7.2	+
	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	21.9	14.3	8.2	7.7	+
	市場、業界、技術、他社動向など情報を収集することが得意	3.9	2.6	-9.5	1.3	
	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	-6.1	-14.2	-18.4	8.1	+
ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意	-0.9	-10.1	-14.7	9.1	+	
その他	競争環境や動向を読み解き、事業に役立てることが得意	-2.3	-9.3	-15.7	7.0	+
	これまでの職業キャリアに満足している	15.3	11.0	-0.7	4.4	
	職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった	34.0	31.2	19.9	2.8	
	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	20.3	13.9	3.4	6.4	+
	現在の賃金水準に満足している	-5.2	-10.2	-19.1	5.0	+
組織を背負っていくという自覚がある	30.1	16.7	4.1	13.5	++	
	転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要	-22.1	-15.4	-11.3	-6.7	-

こうしたなか、賃金・キャリアに対する満足度や転職志向等について比較すると、ライン管理職になった人は相当の専門職になった人に比べて、「組織を背負っていくという自覚」(13.5点差)が強いことが分かる。

また、「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」(6.4点差)という充実感や、「現在の賃金水準に対する満足感」(5.0点差)も高くなっている。

一方、相当の専門職はライン管理職に比べて、「転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要」という転職志向が、やや強いようである(6.7点差)。

なお、ライン管理職になった人と相当の専門職になった人でみた、プロフィールの違いは図表31の通りとなった。

図表31 ライン管理職になった人と相当の専門職になった人で比較したプロフィール

(96)

	性別			入社時期						
	男性	女性	無回答	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年以降	無回答
管理職	91.4	8.5	0.1	0.2	6.5	27.6	34.6	22.2	6.9	2.0
専門職	85.3	14.7	-	-	5.6	19.3	32.9	30.5	10.0	1.7
その他	65.5	34.3	0.2	0.3	3.4	10.5	24.6	41.1	17.0	3.1

	年齢層					転職経験		
	30歳未満	30代	40代	50代以上	無回答	あり	なし	無回答
管理職	0.7	12.5	47.2	39.6	0.1	45.1	54.7	0.2
専門職	1.5	15.0	47.4	36.1	-	53.1	46.5	0.4
その他	11.0	30.9	33.6	24.4	-	62.4	37.5	0.2

	最終学歴						無回答
	高校卒	短大・高専卒	大学卒	大学院修士課程修了	大学院博士課程修了	その他	
管理職	27.6	8.8	56.0	2.9	0.3	4.1	0.3
専門職	24.9	16.0	47.8	5.0	0.4	5.6	0.2
その他	36.2	12.6	43.3	1.4	-	6.6	-

	税込年収											無回答
	300万円未満	300万円以上400万円未満	400万円以上500万円未満	500万円以上600万円未満	600万円以上700万円未満	700万円以上800万円未満	800万円以上900万円未満	900万円以上1,000万円未満	1,000万円以上1,200万円未満	1,200万円以上1,500万円未満	1,500万円以上	
管理職	1.3	5.9	14.6	18.5	17.2	13.9	10.9	7.5	7.4	1.5	0.5	0.8
専門職	3.9	10.6	20.1	20.8	14.3	13.2	8.4	3.7	4.1	0.2	0.2	0.4
その他	23.9	21.7	19.5	17.0	7.3	3.9	3.2	0.8	1.2	0.3	0.5	0.5

	昇進時期				現在の主な役割							
	同時期入社と比較して早い	普通	遅い	比較する対象がない	無回答	組織管理	ある程度定型的な業務管理	プロジェクト等の責任者として業務管理	新規事業やプロジェクトの企画立案	自らも一員(プレーヤー)として仕事	その他	無回答
管理職	35.5	42.5	9.6	12.2	0.1	28.7	21.7	8.0	2.3	35.8	1.5	2.0
専門職	26.4	45.9	10.2	17.1	0.4	9.1	22.9	6.3	3.2	53.0	3.2	2.2
その他	19.7	35.3	9.0	33.4	2.5	10.7	23.3	2.4	1.4	47.2	12.9	2.2

	現在就いている職種														
	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
管理職	18.0	3.8	1.1	6.1	0.9	14.6	9.2	6.1	11.3	10.0	4.1	3.2	3.2	1.0	7.5
専門職	12.6	5.2	0.6	4.5	0.9	14.9	7.8	4.1	8.9	10.6	8.0	5.4	6.3	1.5	8.7
その他	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	11.0

第8節 同等の役職における男性と女性による違い

それでは、こうした結果を各職位の男女別にみるとどうなるだろうか。

まず、職業キャリア上、重要だった経験を同職位の男女で比較すると、(図表32)、ミドルマネージャーへの昇進以前に、男女で大きな開きが見られたのは、部長相当職では「厳しい要求をする顧客と仕事した経験」(17.6点差、男性が優位)や、「経験がないにもかかわらず、

挑戦的な仕事を任せてもらった経験」(13.7 点差、女性が優位)、「顧客と一緒に課題を遂行した経験」(12.3 点差、男性が優位)、「転職経験」(9.6 点差、女性が優位)、「自分の能力を超える仕事こなしした経験」(8.9 点差、女性が優位) などとなった。

また、課長相当職では「周囲と競争する環境で仕事をした経験」(8.7 点差、男性が優位)をはじめ、「プレッシャーの大きい仕事をこなしした経験」(7.7 点差、男性が優位)や、「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」(7.3 点差、女性が優位)、「Off-JT や自己啓発によって職業能力が向上した経験」(7.3 点差、女性が優位)、「社内の役員等の上位者と対話した経験」(6.8 点差、女性が優位) などとなっている。

総じて、女性管理職が社会的には未だ少ない中であって、女性は期待をかけてもらった経験や Off-JT 等による育成経験、また、役員等経営幹部と対話させてもらう経験等が、男性より多くなっている様子が見て取れる。

図表 3 2 同職位の男女別で比較した
ミドルマネジャーになる前後でみた職業キャリア上、重要だった経験

	管理職になる前									
	男性一 部長相当職	男性一 課長相当職	男性一 その他	女性一 部長相当職	女性一 課長相当職	女性一 その他	女性一男性 点差 (部長相当職)	女性一男性 点差 (課長相当職)		
※+/-は5点以上10点未満の差、++/-は10点以上15点未満の差、 ---は15点以上の差があるもの。+は女性の優位、-は男性の優位を表す										
スケジュールがタイトな仕事をこなしした経験	50.7	48.2	34.6	52.6	41.9	29.7	1.9	-	-6.3	-
膨大な量の仕事をこなしした経験	48.1	44.6	37.0	42.5	40.8	31.7	-5.6	-	-3.8	-
プレッシャーの大きい仕事をこなしした経験	52.1	49.0	40.5	46.7	41.4	31.7	-5.4	-	-7.7	-
自分の能力を超える仕事こなしした経験	38.7	38.4	31.4	47.5	37.2	27.7	8.9	+	-1.2	-
頼る人がいない状況で働いた経験	34.9	33.6	25.5	27.6	27.4	28.5	-7.3	-	-6.2	-
周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験	0.8	-0.8	2.0	1.7	2.0	3.8	0.9	-	2.7	-
予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験	20.7	17.9	16.0	25.9	18.3	20.1	5.2	+	0.4	-
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した経験	42.0	36.5	25.1	44.1	31.7	21.8	2.1	-	-4.8	-
自分が中心となって既存のやり方を全面的に見直した経験	39.7	36.2	25.3	42.5	34.1	22.0	2.9	-	-2.1	-
社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	36.2	32.6	18.2	35.8	35.8	21.8	-0.4	-	3.2	-
社内の役員等の上位者と対話した経験	34.1	30.7	25.3	35.1	37.5	24.1	1.0	-	6.8	+
社内の他部門と連携して仕事をこなしした経験	46.0	42.7	31.3	47.6	48.3	31.0	1.6	-	5.7	+
グループ会社や関連会社と連携して仕事をこなしした経験	28.2	27.7	18.6	20.8	30.1	18.3	-7.4	-	2.4	-
他社、大学等と連携して仕事をこなしした経験	12.4	12.3	6.0	12.5	10.3	7.2	0.2	-	-2.0	-
顧客と一緒に課題を遂行した経験	34.8	27.9	18.1	22.5	21.5	10.6	-12.3	---	-6.4	-
厳しい要求をする顧客と仕事した経験	40.9	33.3	24.5	23.3	28.8	20.8	-17.6	---	-4.5	-
学会発表や論文の執筆を行った経験	2.8	-0.1	0.9	10.8	2.4	2.5	8.0	+	2.5	-
異動を繰り返し、様々な分野で仕事をした経験	20.6	20.5	14.4	28.4	20.8	11.3	7.8	+	0.3	-
転職経験	6.2	5.5	7.8	15.8	11.6	11.6	9.6	+	6.2	+
海外留学・海外勤務経験	4.5	5.6	1.5	5.0	0.1	1.7	0.6	-	-5.4	-
他社への出向経験	5.2	6.9	4.5	1.7	3.3	2.0	-3.5	-	-3.6	-
外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	8.6	8.9	4.1	5.9	3.5	3.5	-2.8	-	-5.5	-
周囲と競争する環境で仕事をした経験	30.8	25.8	17.5	25.0	17.1	14.8	-5.8	-	-8.7	-
多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験	25.5	22.5	15.3	28.3	17.4	15.3	2.9	-	-5.1	-
労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	5.3	6.2	4.7	5.0	4.1	2.5	-0.3	-	-2.1	-
尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	58.6	55.9	48.5	62.6	59.5	52.7	4.0	-	3.6	-
経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験	41.3	40.0	32.3	55.0	40.2	31.4	13.7	++	0.2	-
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	40.3	40.8	34.5	45.9	45.6	36.6	5.6	+	4.8	-
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	47.8	47.7	38.5	52.5	55.0	41.4	4.8	-	7.3	+
部下、後輩の育成に苦労した経験	36.0	34.8	30.1	37.5	39.6	30.2	1.6	-	4.8	-
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	30.5	26.1	19.8	27.5	29.2	20.3	-3.0	-	3.1	-
Off-JT や自己啓発によって職業能力が向上した経験	30.6	28.7	20.1	32.5	36.0	22.5	2.0	-	7.3	+
「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	49.5	47.3	39.0	47.5	47.5	36.2	-2.0	-	0.2	-
上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	14.3	9.0	8.0	16.7	13.4	12.9	2.4	-	4.5	-
降格された、左遷させられたと感じた経験	2.1	-0.7	3.1	-1.6	-1.5	2.0	-3.7	-	-0.8	-
部活動等(部活、サークル、学生団体等)で集団を率いた経験	35.8	32.9	26.3	28.3	28.2	29.7	-7.5	-	-4.7	-
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)	44.5	42.6	37.5	42.5	39.9	39.4	-2.0	-	-2.7	-
今の仕事に役立つ知識・スキルを身につけた経験	34.7	30.9	31.2	40.8	36.8	38.1	6.1	+	5.9	+
独創性のある論文を執筆した経験	0.7	-1.1	2.9	2.5	-0.4	3.0	1.8	-	0.8	-

	管理職になった後							
	男性一 部長相当職	男性一 課長相当職	男性一 その他	女性一 部長相当職	女性一 課長相当職	女性一 その他	女性一男性 点差 (部長相当職)	女性一男性 点差 (課長相当職)
※+/-は5点以上10点未満の差、++/-は10点以上15点未満の差があるもの。+は女性の優位、-は男性の優位を表す								
スケジュールがタイトな仕事をこなした経験	49.5	48.4	41.4	50.0	47.4	29.9	0.6	-0.9
膨大な量の仕事をこなした経験	39.9	37.2	38.7	36.7	39.5	29.7	-3.2	2.3
プレッシャーの大きい仕事をこなした経験	62.2	57.9	47.0	53.3	56.6	36.4	-8.9	-1.3
自分の能力を超える仕事をした経験	44.1	41.5	36.5	50.8	45.8	32.7	6.7	4.3
頼る人がいない状況で働いた経験	41.0	37.9	34.7	38.4	35.2	25.5	-2.6	-2.7
周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験	20.0	15.2	17.3	15.8	17.0	13.8	-4.2	1.8
予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験	38.6	32.3	28.8	39.1	33.0	25.2	0.5	0.8
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	53.3	43.9	33.8	51.6	46.3	25.0	-1.7	2.4
自分が中心となって既存のやり方を全面的に見直した経験	52.7	46.1	34.9	50.9	46.9	26.3	-1.8	0.9
社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	55.7	48.6	34.0	54.1	52.3	28.7	-1.6	3.8
社内の役員等の上位者と対話した経験	53.8	50.4	41.5	45.0	55.6	30.4	-8.8	5.2 +
社内他部門と連携して仕事をした経験	55.3	54.8	40.0	54.2	60.3	36.2	-1.1	5.5 +
グループ会社や関連会社と連携して仕事をした経験	41.0	40.1	28.1	33.4	40.8	23.8	-7.6	0.6
他社、大学等と連携して仕事をした経験	21.0	20.2	10.1	17.5	20.9	8.9	-3.6	0.7
顧客と一緒に課題を遂行した経験	37.7	31.3	21.9	29.2	26.1	9.9	-8.5	-5.2 -
厳しい要求をする顧客と仕事した経験	42.9	36.6	29.0	32.5	33.4	19.8	-10.4	-3.2
学会発表や論文の執筆を行った経験	5.3	2.5	4.5	12.5	2.7	4.0	7.2	0.2
異動を繰り返し、様々な分野で仕事をした経験	23.7	22.9	15.8	30.0	23.4	14.9	6.3	0.5
転職経験	7.6	6.6	9.2	19.1	11.2	10.8	11.6	4.6 ++
海外留学・海外勤務経験	5.5	5.4	4.9	6.7	1.7	2.3	1.2	-3.7
他社への出向経験	6.8	7.2	8.0	5.8	2.8	2.5	-0.9	-4.5
外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	12.0	10.9	7.5	5.0	6.6	3.0	-7.0	-4.4
周囲と競争する環境で仕事をした経験	32.7	28.0	19.0	22.4	19.9	13.1	-10.3	-8.1 -
多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験	34.0	29.1	19.3	35.0	26.1	15.4	1.0	-3.1
労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	4.3	5.8	5.5	10.8	4.5	2.7	6.6	-1.3
尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	51.4	50.3	45.8	59.2	58.0	44.1	7.8	7.7 +
経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験	40.8	39.0	32.1	48.4	42.8	30.7	7.6	3.8
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	38.5	38.1	33.2	45.0	47.7	32.7	6.6	9.6 +
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	44.7	44.7	38.0	51.7	55.9	34.7	7.0	11.3 ++
部下、後輩の育成に苦労した経験	52.0	52.1	42.6	50.8	57.0	34.4	-1.2	4.9
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	45.1	41.3	30.7	41.7	46.1	24.6	-3.4	4.8
Off-JTや自己啓発によって職業能力が向上した経験	31.6	30.3	23.3	35.9	37.0	19.8	4.3	6.7 +
「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	46.2	45.1	41.2	54.2	48.3	31.2	8.0	3.3
上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	17.5	13.3	13.6	18.3	13.8	8.9	0.9	0.5
降格された、左遷させられたと感じた経験	4.5	2.2	7.2	0.1	0.6	1.5	-4.5	-1.6

一方、管理職になって以降の経験については、男女間で開きが大きかった順に、部長相当職では「転職経験」（11.6 点差、女性が優位）や、「厳しい要求をする顧客と仕事した経験」（10.4 点差、男性が優位）、「周囲と競争する環境で仕事をした経験」（10.3 点差、男性が優位）、「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」（8.9 点差、男性が優位）、「社内の役員等の上位者と対話した経験」（8.8 点差、男性が優位）、「顧客と一緒に課題を遂行した経験」（8.5 点差、男性が優位）、「『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」（8.0 点差、女性が優位）などとなった。

「転職経験」で 10 点以上差がついたことは、女性の部長相当職が外部からの転職で登用された可能性を示唆しているものと考えられ、内部昇進を基本とする男性とは異なり、少なくとも部長相当職の女性については、内部からの登用が未だなかなか追いついていない現状が浮き彫りとなっている。

一方、課長相当職については管理職になって以降、男女で開きがある経験数は減少するものの、差がもっとも大きいのは「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」（11.3 点差、女性が優位）であり、これに「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」（9.6 点差、女性が優位）が続く。課長相当職から部長相当職に向けて、女性を育成しようとする企業努力が窺える。

次に、自身にあてはまる資質等を、同職位の男女で比較した（図表33）。

結果をみると、部長（相当）職については、男性の方が高い資質として①論理的に人を説得する、②自分は有能な方だと思ふ、③物事をデータに基づき定量的に分析する、などがあがった。これに対し、女性の方が高い資質では、①公私を問わず頼りにされることが多い、②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、③どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる、などとなっている。

課長（相当）職では、男女間で開きが大きかった順に、①公私を問わず頼りにされることが多い（女性が優位）、②物事をデータに基づき定量的に分析する（男性が優位）、③どんな人ともコミュニケーションがとれる（女性が優位）、④論理的に人を説得する（男性が優位）などとなった。

総じて、同等のミドルマネジャーであっても、男性はロジック・定量志向等が強く、一方で女性は人格的特性や外向性に強みを持ち、また、とりかかったことは必ず終わらせる、専門知識やスキルを高める努力を怠らないといった、粘り強さも持ち合わせているという、顕著な違いが見て取れる。

図表33 同職位の男女別で比較したミドルマネジャーの資質等

※+/－は5点以上10点未満の差、+/-は10点以上15点未満の差、
 ---は15点以上20点未満の差、----は20点以上の差があるもの。
 +は女性の優位、-は男性の優位を表す

	男性－ 部長相当職	男性－ 課長相当職	男性－ その他	女性－ 部長相当職	女性－ 課長相当職	女性－ その他	女性－男性 点差 (部長相当職)	女性－男性 点差 (部長相当職)		
ストレス 耐性	困難に直面しても、耐えられる	39.0	32.9	26.6	39.2	38.8	21.8	0.2	5.8	+
	大体のことは、何とかなると考えている	49.3	43.5	38.1	53.3	51.2	39.3	4.0	7.7	+
リスクテイク 精神	リスクを恐れない	8.8	1.0	-8.8	13.3	2.5	-10.4	4.5	1.5	
	失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	27.7	20.8	12.5	34.2	21.2	6.9	6.5	0.5	+
自負	自分は有能な方だと思ふ	0.9	-7.2	-21.3	-7.5	-6.5	-20.5	-8.4	-0.7	
	これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	33.5	25.0	13.3	26.8	25.4	12.1	-6.7	-0.3	
外向性	アドバイスをもらう人が様々な分野にいる(社内・外問わず)	23.3	21.5	13.1	30.8	29.5	23.0	7.5	8.0	+
	フットワークが軽く、すぐに行動する	27.1	21.9	11.8	26.7	26.8	10.8	-0.5	4.9	
	どんな人ともコミュニケーションがとれる	28.9	22.4	11.9	27.5	32.6	23.0	-1.4	10.2	++
人格的 特性	公私問わず、頼りにされることが多い	24.6	15.1	5.9	37.5	27.7	9.7	13.0	12.7	++
	人から好れる方だと思ふ	21.8	13.6	7.7	23.4	16.2	10.5	1.7	2.6	
成果志向	何事も達成しなければ意味がないと思ふ	16.8	14.3	15.0	24.2	12.9	10.3	7.5	-1.4	
	どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる	34.1	30.3	26.8	45.0	38.6	30.4	10.9	8.2	+
	周囲の批判、反対等に簡単に屈しない	21.9	12.7	9.9	20.0	12.8	5.3	-1.9	0.2	
顧客志向	よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	33.4	26.9	18.7	39.2	33.1	22.3	5.8	6.2	+
	誰が商品やサービスを使うかを具体的に考える	41.8	36.8	26.0	49.2	38.2	23.3	7.4	1.4	
	顧客の情報を収集するために時間かける	25.4	18.8	8.9	28.3	21.0	7.9	2.9	2.3	
知識の獲得	顧客の満足重視する	47.3	42.7	32.6	54.2	45.8	29.7	7.0	3.1	+
	業務知識、業務における専門知識やスキルを高めるための努力を怠らない	28.9	25.0	19.9	40.0	29.4	18.6	11.1	4.5	++
ロジック・ 定量志向	自分の業務と直接関連しない分野の情報収集を行う	17.7	11.9	4.9	21.7	10.5	0.0	4.0	-1.4	
	論理的に人を説得する	23.6	17.9	10.6	10.0	8.1	-8.1	-13.6	-9.9	-
	感情や印象で物事を判断しない	22.7	16.7	11.8	23.3	13.4	5.0	0.7	-3.3	
感性	物事をデータに基づき、定量的に分析する	26.8	20.4	12.3	19.2	8.3	2.5	-7.6	-12.1	--
	自分の思いを伝え、相手の心に訴えかけるストーリーで人を説得する	24.6	17.6	2.6	23.3	16.6	5.7	-1.3	-1.1	
	他者の協力を得るためには、ロジックよりも思いが重要	23.5	20.2	11.8	26.6	21.8	12.9	3.1	1.6	
獲得能力	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	23.9	18.3	6.2	30.0	16.6	5.5	6.1	-1.8	
	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	19.4	10.9	0.4	24.1	7.8	-8.9	4.8	-3.1	
	目標を明確に設定することが得意	21.3	14.2	4.6	25.0	14.4	9.7	3.7	0.2	
	進捗管理をきちんと行い、適宜フォローも行き、周囲の不安を取り除くことが得意	19.4	11.8	3.1	30.8	16.7	4.9	11.4	4.9	++
	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	43.6	39.3	25.5	54.2	42.9	21.5	10.6	3.6	++
	部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある	23.0	16.6	7.7	30.9	15.4	2.3	7.9	-1.2	+
	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	26.4	19.1	8.3	30.8	22.6	8.4	4.4	3.5	
	市場、業界、技術、他社動向など情報を収集することが得意	11.6	2.6	-8.0	5.1	-8.0	-12.4	-6.6	-10.5	--
	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	2.1	-8.7	-15.3	-13.3	-16.6	-24.3	-15.4	-7.9	--
	ビジネス的なチャンスや可能性を求めていることが得意	6.3	-3.0	-12.0	-12.5	-14.2	-19.6	-18.8	-11.3	--
競争環境や動向を積み解き、事業に役立てることが得意	5.3	-3.9	-12.1	-15.8	-17.1	-22.6	-21.1	-13.2	--	
その他	これまでの職業キャリアに満足している	21.1	12.1	-1.6	30.9	19.0	1.3	9.8	6.9	+
	職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった	38.5	31.9	20.7	38.4	36.2	18.4	-0.1	4.4	
	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	24.9	18.3	5.1	26.7	15.0	0.5	1.8	-3.3	
	現在の賃金水準に満足している	-0.9	-8.2	-21.2	5.8	1.3	-14.8	6.7	9.5	+
	組織を背負っていくという自覚がある	36.6	26.6	8.4	35.9	21.2	-4.0	-0.7	-5.5	-
転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要	-17.8	-22.8	-11.7	-15.0	-16.6	-10.7	2.8	6.2	+	

このことは、女性の活躍促進が喫緊の政策課題に掲げられるなか、男女の資質という基礎的な違いを戦略的に捉え、管理職の登用・配置マネジメントに活かすことが重要であるとともに、その能力開発等にも男女別の工夫が必要かも知れない、といった育成上のヒントを示唆しているとも考えられる。

そのうえで、キャリアや賃金に対する満足度、転職志向等についても各職位の男女別で比較すると、部長・課長相当職とも「これまでの職業キャリアに対する満足感」は、女性の方が高くなっている（部長相当で9.8点差、課長相当で6.9点差）。また、「現在の賃金水準に対する満足感」も高い（部長相当で6.7点差、課長相当で9.5点差）が、課長相当職では「組織を背負っていくという自覚」が弱く（5.5点差、男性が優位）、むしろ「転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要」とする考え方が強くなっている（6.2点差、女性が優位）。

なお、各職位の男女別でみたプロフィールの違いは、図表34の通りとなった。

図表34 各職位の男女別で比較したプロフィール

(96)

	入社時期						
	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年以降	無回答
男性一部長相当職	0.6	10.9	31.6	22.7	22.6	9.5	2.2
男性一課長相当職	-	5.4	25.5	37.1	23.1	6.8	2.1
男性一その他	0.5	3.9	11.9	26.4	39.9	15.3	2.1
女性一部長相当職	1.7	11.7	26.7	23.3	28.3	8.3	-
女性一課長相当職	-	2.5	22.8	42.4	26.1	5.8	0.4
女性一その他	-	2.5	7.9	21.3	43.1	20.3	5.0

	年齢層				
	30歳未満	30代	40代	50代以上	無回答
男性一部長相当職	0.4	6.6	31.5	61.5	-
男性一課長相当職	0.7	14.4	51.8	33.1	0.1
男性一その他	8.5	32.4	33.7	25.4	-
女性一部長相当職	-	8.4	38.3	53.3	-
女性一課長相当職	2.5	15.3	49.3	32.3	0.7
女性一その他	15.8	27.7	33.6	22.8	-

	転職経歴		
	あり	なし	無回答
男性一部長相当職	52.9	46.9	0.3
男性一課長相当職	42.9	57.0	0.2
男性一その他	60.9	39.1	-
女性一部長相当職	70.0	30.0	-
女性一課長相当職	53.7	46.4	-
女性一その他	65.3	34.2	0.5

	最終学歴						
	高校卒	短大・高専卒	大学卒	大学院修士課程修了	大学院博士課程修了	その他	無回答
男性一部長相当職	27.5	7.8	55.6	3.3	0.6	5.1	0.1
男性一課長相当職	26.9	8.5	57.1	3.3	0.2	3.8	0.2
男性一その他	34.2	8.3	49.7	1.3	-	6.5	-
女性一部長相当職	35.0	10.0	41.7	5.0	-	6.7	1.7
女性一課長相当職	27.9	26.1	37.0	1.8	-	6.9	0.4
女性一その他	40.1	20.8	30.7	1.5	-	6.9	-

	役職					
	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
男性一部長相当職	89.7	10.3	-	-	-	-
男性一課長相当職	-	-	87.5	12.5	-	-
男性一その他	-	-	-	-	100.0	-
女性一部長相当職	88.3	11.7	-	-	-	-
女性一課長相当職	-	-	77.9	22.1	-	-
女性一その他	-	-	-	-	100.0	-

	税込年収											
	300万円未満	300万円以上400万円未満	400万円以上500万円未満	500万円以上600万円未満	600万円以上700万円未満	700万円以上800万円未満	800万円以上900万円未満	900万円以上1,000万円未満	1,000万円以上1,200万円未満	1,200万円以上1,500万円未満	1,500万円以上	無回答
男性一部長相当職	0.7	3.2	8.4	15.0	18.3	16.9	12.5	9.5	8.9	4.0	1.8	0.8
男性一課長相当職	1.3	6.4	16.5	19.7	17.0	13.6	10.4	6.8	6.9	0.7	0.2	0.7
男性一その他	13.2	19.4	22.8	19.9	9.6	5.7	4.7	1.3	1.8	0.5	0.5	0.5
女性一部長相当職	6.7	10.0	8.3	13.3	11.7	15.0	13.3	5.0	10.0	1.7	1.7	3.3
女性一課長相当職	5.4	15.6	24.6	21.4	12.7	8.0	6.2	3.3	1.8	0.4	-	0.7
女性一その他	44.6	25.7	13.4	11.4	3.0	0.5	0.5	-	-	0.5	0.5	-

	昇進時期				
	同時期入社と比較して早い	普通	遅い	比較する対象がない	無回答
男性一部長相当職	41.1	35.9	5.5	17.3	0.1
男性一課長相当職	32.3	46.6	10.7	10.3	0.2
男性一その他	20.7	39.4	9.3	28.5	2.1
女性一部長相当職	40.0	31.7	6.7	21.7	-
女性一課長相当職	34.8	30.1	11.6	23.2	0.4
女性一その他	17.8	27.7	7.9	43.1	3.5

	現在の主な役割					
	組織管理	ある程度定型的な業務管理	プロジェクト等の責任者として業務管理	新規事業やプロジェクトの企画立案	自らも一員(プレーヤー)として仕事	その他
男性一部長相当職	45.9	15.4	7.2	2.1	25.4	1.8
男性一課長相当職	21.6	23.3	7.7	2.5	41.1	1.7
男性一その他	13.5	20.7	3.4	1.8	47.9	10.6
女性一部長相当職	31.7	20.0	18.3	1.7	23.3	3.3
女性一課長相当職	15.6	26.1	7.6	2.9	45.7	1.1
女性一その他	5.4	28.2	0.5	0.5	45.5	17.3

	現在就いている職種														
	営業・販売	対人サービス(研修、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
男性一部長相当職	20.4	3.2	0.7	7.3	0.4	13.3	7.6	3.3	9.1	13.1	6.1	1.5	4.7	1.4	8.1
男性一課長相当職	17.4	3.0	1.2	5.8	1.1	14.6	9.1	6.9	10.9	10.3	4.7	4.3	2.5	1.0	7.2
男性一その他	17.1	4.7	1.0	3.4	0.3	18.1	7.8	8.5	7.8	10.4	2.3	3.1	2.6	1.3	11.7
女性一部長相当職	1.7	18.3	-	1.7	-	20.0	8.3	3.3	13.3	1.7	1.7	3.3	18.3	-	8.3
女性一課長相当職	11.2	11.6	1.1	3.3	0.7	17.0	12.3	3.6	16.3	1.4	0.7	1.4	7.6	0.7	10.9
女性一その他	4.5	12.4	-	0.5	1.0	18.8	13.4	3.5	27.2	1.0	0.5	-	6.4	1.0	9.9

第9節 現在就いている職種による違い

それでは、こうした結果を現在、就いている職種別にみるとどうなるだろうか。現在就いている職種は、人事異動の中でたまたま配置されたものに過ぎない可能性もあるが、一方では、少なくとも当該職種でミドルマネジャーに登用されるには、平均的にどのような経験をしているのか等を把握することもできるだろう。

まず、管理職になる以前に職業キャリア上、重要だった経験をみると、どの職種のミドルマネジャーに登用されたかによって大きな違いがあることが分かる。

具体的にみると、全体平均と比べて5点以上の+差が出た経験数をもっとも多かったのは、「経営企画・事業企画・事業開発」である（図表35）。全39の経験のうち、実に26にのぼる経験に+マークがついた。同職種のミドルマネジャーが、全体平均と比較してとくに多くあげた経験は、①自分が中心となって既存のやり方を全面的に見直した経験（15.9点差）、②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（14.2点差）、③周囲と競争する環境で仕事をした経験（14.0点差）、④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（13.5点差）、⑤異動を繰り返し、さまざまな分野で仕事をした経験（13.2点差）などである。

次いで、全体平均と比べて5点以上の±マークがついた経験数が多かったのは、「研究開発・技術・設計」（26）や「マーケティング、調査・分析」（25）、「製造・建設・生産管理」（同）、などである。これらのうち、例えば「マーケティング、調査・分析」でミドルマネジャーになっている人は、全体平均と比べて『あの失敗が今の分の糧となっている』というような経験（全体平均より+17.6点）や、「経験がないにもかかわらず挑戦的な仕事を任せてもらった経験」（+15.4点）、「社外の有識者やキーパーソンと対話した経験」（+15.0点）などを、とくに多く経験してきたことが分かる。

これに対し、「製造・建設・生産管理」の差異はすべてマイナスとなっており、少なくとも管理職になる以前では、全体平均と比べて職業キャリア上、重要だったと感じられる経験が少ない様子が見て取れる。マイナス幅がとくに大きいのは「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」（-13.3点）であり、次いで「社内の役員等の上位者と話した経験」（-12.9点）や「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」（-11.3点）などである。

一方、管理職になる以前に職業キャリア上、重要だった経験について、全体平均と比べた5点以上の±差がむしろ少なかった（言い換えれば、ミドルマネジャーの全体平均に近かった）職種は、「その他専門的・技術的業務（医療、教育等）」のほか、「営業・販売」や「その他事務」などとなっている。このうち「営業・販売」についてみると、「周囲と競争する環境で仕事をした経験」（全体平均より+12.9点）や「厳しい要求をする顧客と仕事をした経験」

(+12.4点)、「顧客と一緒に課題を遂行した経験」(+9.0点)、「部活動等(部活、サークル、学生団体等)で集団を率いた経験」(+6.1点)を除くすべてで、全体平均から±5点以内の差異にとどまっている。

次に、管理職になって以降の職業キャリアで重要だった経験をみると、管理職になる以前と同様に、どの職種のみドルマネジャーに登用されるかによって、大きな違いを生じていることが分かる(図表35)。具体的な職種については、管理職に登用される前後で若干の変化がみられ、例えば全体平均と比べて5点以上の+差がついた経験数をもっとも多い職種には、「対人サービス(看護、介護を含む)」が浮上する。同経験数は、管理職になる以前の18から、管理職になった以降は27まで増加しており、職業キャリア上、重要だと感じられる経験が、管理職になって以降、大きく増加する職種であることが分かる。

同様の傾向は、「製造・建設・生産管理」(全体平均と比較して5点以上の差異がある経験数が、管理職になる以前25(すべて-)→管理職になって以降10(同)へ減少)や、「購買・物流・運輸」(同じくすべて-が17→10へ減少)などの職種でもみられる。いずれもマイナスの減少という形だが、これらの職種でもみドルマネジャーになって以降、職業キャリア上、重要だと感じられる経験が大きく増加することが分かる。

これに対して、「財務、会計・金融専門業務」などについては、管理職になる以前からなかった以降にかけて、むしろ+マークが増加する(6→21へ)。恐らくはその専門性等ゆえに、みドルマネジャーになって以降の経験の幅が、全体平均より抑えられるのではないだろうか。

なお、管理職になって以降の職業キャリアで重要だった経験について、全体平均と比べた5点以上の±差がむしろ少なかった(言い換えれば、みドルマネジャーの全体平均に近かった)職種は、「その他専門的・技術的業務(医療、教育等)」や「人事・法務」などとなった。

次に、自身にあてはまる資質等をみドルマネジャーが現在、就いている職種と比較した(図表36)。結果をみると、自身にあてはまる資質等についても、どの職種のみドルマネジャーに登用されるかによって大きな違いがみられるようである。

具体的には、全体平均と比べて5点以上の±差がついた資質等数をもっとも多かったのは、「経営企画・事業企画・事業開発」である。全36のうち実に30にのぼる資質等で、+マーク(のみ)がついている。同職種のみドルマネジャーが、みドルマネジャーの全体平均と比較してとくに該当度合いが高かった資質等は、①「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」という獲得能力であり、全体平均を23.4点上回っている。次いで、全体平均との開きが大きかった順に、②「ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意」(+19.5点)、③「競争環境や動向を読み解き、事業に役立てることが得意」(+18.7点)、④物事をデータに基づき、定量的に分析する(+17.6点)、⑤論理的に人を説得する(+17.0点)などとなっている。①～③はいずれも獲得能力であり、その意味で「経営企画・事業企

画・事業開発」のミドルマネジャーは、職業キャリアを通じて獲得するポテンシャルが高い傾向にあるとも言えるかも知れない。また、④と⑤はいずれも「ロジック・定量志向」に分類されるものであり、「経営企画・事業企画・事業開発」という職種にふさわしい資質等を備えていると言えるだろう。

このほか、全体平均と比べて5点以上の士差がついた資質等数が多かった職種には、「その他事務」(22の資質等でいずれも-)、「広報」(21の資質等で±)、「財務、会計・金融専門業務」(15の資質等で±)などがある。このうち、例えば「広報」のミドルマネジャーが、全体平均と比較してとくに該当度合いが高かった資質等には、①「フットワークが軽くすぐに行動する」(+18.2点)、②「市場、業界、技術、他社動向など情報を収集することが得意」(+16.7点)、③「顧客の満足を重視する」(+16.2点)、④「論理的に人を説得する」(+15.2点)、⑤「感情や印象で物事を判断しない」(+13.5点)などがある。「広報」という職種柄、外向性(①)や「ロジック・定量志向」(④と⑤)に秀出しており、一方で「顧客志向」(③)も高いといったバランス性を備えている様子が見て取れる。ただ、「広報」のミドルマネジャーには、全体平均を下回る資質等もあって、「周囲の批判、反対等に簡単には屈しない」については12.4点のマイナスとなっている。

なお、自身にあてはまる資質等について、全体平均から5点以上の士差が、むしろ少なかった(言い換えれば、ミドルマネジャーの全体平均に近かった)職種は、「人事・法務」や「購買・物流・運輸」などとなった。

キャリアや賃金に対する満足度、転職志向等についても比較すると、「これまでの職業キャリアに対する満足感」は、「マーケティング、調査・分析」(全体平均より+10.6点)や「経営企画・事業企画・事業開発」(+8.6点)等で高い一方、「製造・建設・生産管理」(-8.2点)や「購買・物流・運輸」(-7.7点)等では相対的に低くなっている。また、「現在の賃金水準に対する満足感」が高いのは、「人事・法務」(全体平均より+16.4点)や「経営企画・事業企画・事業開発」(+10.6点)等であり、むしろ満足度が低いのは「対人サービス(看護、介護を含む)」(-16.5点)や、「購買・物流・運輸」(-10.0点)などとなっている。

「組織を背負っていくという自覚」については、「経営企画・事業企画・事業開発」(+11.5点)や「広報」(+10.8点)等で高く、一方で「転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要」と考える割合は、「研究開発・技術・設計」(-11.4点)や「システム・開発・資産運用」(-7.3点)等で相対的に低くなっている。

なお、各職位の男女別でみたプロフィールの違いは、**図表37**の通りである。

図表 3 5 現在就いている職種別で比較したミドルマネージャーになる前後でみた職業キャリア上、重要だった経験

Table with 15 columns: 全体平均, 営業・販売, 対人サービス, マーケティング, 経営企画, 広報, 人事・法務, 財務・会計, 購買・物流・運輸, その他事務, 職業・建設・生産管理, 研究開発・技術・設計, システム, その他専門的, その他. Rows list various career experiences like '海外研修', '社内研修', '異動', etc.

Table with 15 columns: 全体平均, 営業・販売, 対人サービス, マーケティング, 経営企画, 広報, 人事・法務, 財務・会計, 購買・物流・運輸, その他事務, 職業・建設・生産管理, 研究開発・技術・設計, システム, その他専門的, その他. Rows list various career experiences like '海外研修', '社内研修', '異動', etc.

図表3-7 現在就いている職種別で比較したプロフィール

(%)

職種	性別		年齢				学歴				入社時期				就業経緯						
	男性	女性	30代未満	30代	40代	50代以上	無回答	高校卒	大学卒	大学院修士 課程修了	大学院修士 課程修了	その他	無回答	1980年代	1990年代	2000年代	2010年 以降	2010年 以降	あり	なし	無回答
営業・販売	34.0	5.8	2.7	18.6	4.8	30.5	0.1	32.2	52.7	33.6	27.7	6.5	1.8	0.1	23.1	36.6	27.7	27.7	48.9	46.8	0.3
対人サービス (有償・介護を含む)	63.6	38.4	4.3	23.6	44.9	27.3	-	40.1	19.3	28.2	1.1	-	-	-	17.6	25.7	44.9	6.4	69.0	31.0	-
マーケティング・調査・分析	93.0	7.0	2.3	23.2	44.2	30.2	-	23.1	9.3	62.8	2.3	2.3	-	-	4.7	18.8	46.5	23.3	37.3	62.8	-
経営企画・事業企画・事業開発	88.4	11.4	0.6	15.4	50.6	32.7	-	18.1	6.6	64.6	6.6	1.3	2.2	-	29.1	26.5	40.7	22.6	41.1	58.8	-
広報	84.4	15.1	5.7	8.6	51.4	34.3	-	36.6	11.4	68.6	5.7	2.9	2.9	-	29.1	26.5	40.7	22.6	42.9	57.1	-
人事・法務	82.6	17.4	2.3	17.3	45.0	35.3	0.2	13.9	6.6	73.5	3.9	0.3	1.7	-	6.2	24.0	32.8	24.8	38.7	61.3	-
財務・会計・金融専門業務	92.5	7.5	2.3	12.5	45.8	39.3	-	24.5	10.7	59.9	1.0	-	-	-	6.3	24.4	30.7	25.9	50.0	49.7	0.3
購買・物流・運搬	77.7	22.3	0.6	9.9	46.4	43.9	-	46.0	8.3	36.9	1.6	-	-	-	5.2	25.0	31.7	27.4	63.0	36.1	0.8
製造・建設・生産管理	88.3	1.7	0.6	7.7	47.8	43.9	-	26.7	11.8	53.5	1.4	0.2	5.4	-	8.3	27.6	30.6	24.2	47.3	52.3	0.2
研究開発・技術・設計	95.7	4.3	0.6	11.3	52.0	38.2	-	14.1	7.9	57.6	15.3	1.7	3.4	-	6.2	28.8	41.8	17.5	55.7	46.2	-
システム企画・開発・管理運用 (医療・教育等)	69.9	30.1	1.3	15.1	46.4	37.3	-	25.5	18.3	44.4	3.9	-	7.8	-	22.1	22.3	41.0	26.1	42.2	59.7	-
その他	91.1	8.9	6.7	17.2	26.7	48.9	-	37.8	8.9	37.8	4.4	-	11.1	-	89.8	22.2	17.8	55.6	59.9	40.0	-

職種	年齢		職歴		学歴		入社時期		就業経緯									
	30代未満	30代	無回答	50代以上	無回答	その他	高校卒	大学卒	大学院修士 課程修了	大学院修士 課程修了	その他	無回答	無回答	普通	遅い	比較する 外資が 多い	無回答	
営業・販売	18.9	2.3	61.6	6.0	10.6	0.7	32.2	52.7	33.6	27.7	6.5	1.8	-	40.4	38.4	8.5	11.5	0.1
対人サービス (有償・介護を含む)	14.4	3.7	49.2	9.1	23.0	0.5	40.1	19.3	28.2	1.1	-	-	-	32.6	41.7	5.9	19.3	0.5
マーケティング・調査・分析	9.3	2.3	74.4	4.7	9.3	-	23.1	9.3	62.8	2.3	2.3	-	-	44.2	30.2	11.6	4.7	-
経営企画・事業企画・事業開発	22.1	1.8	62.4	7.5	6.2	-	18.1	6.6	64.6	6.6	1.3	2.2	-	46.0	44.2	10.2	6.6	-
広報	8.6	-	71.4	11.4	8.6	-	36.6	11.4	68.6	5.7	2.9	2.9	-	42.9	42.9	14.3	17.1	2.9
人事・法務	15.1	1.9	56.6	8.9	17.0	0.5	13.9	6.6	73.5	3.9	0.3	1.7	-	41.7	41.7	9.4	13.3	0.3
財務・会計・金融専門業務	14.8	0.8	60.7	8.6	14.8	0.3	24.5	10.7	59.9	1.0	-	-	-	41.7	41.7	7.8	26.8	0.5
購買・物流・運搬	13.2	2.1	60.5	6.4	17.6	0.2	46.0	8.3	36.9	1.6	-	-	-	40.5	40.5	8.7	16.7	-
製造・建設・生産管理	22.0	1.5	54.8	10.5	10.3	1.0	26.7	11.8	53.5	1.4	0.2	5.4	-	43.0	43.0	12.4	18.8	1.7
研究開発・技術・設計	21.5	4.0	51.4	16.9	5.6	0.6	14.1	7.9	57.6	15.3	1.7	3.4	-	41.8	41.8	9.5	16.6	0.7
システム企画・開発・管理運用 (医療・教育等)	23.5	5.9	41.8	13.1	15.0	0.7	25.5	18.3	44.4	3.9	-	7.8	-	45.2	45.2	13.0	10.2	0.6
その他	15.8	6.7	53.3	8.9	15.8	-	37.8	8.9	37.8	4.4	-	11.1	-	38.6	37.9	11.1	14.4	-

職種	年収		職歴		学歴		入社時期		就業経緯									
	300万円未満	300万円以上	無回答	50代以上	無回答	その他	高校卒	大学卒	大学院修士 課程修了	大学院修士 課程修了	その他	無回答	無回答	普通	遅い	比較する 外資が 多い	無回答	
営業・販売	16.0	21.9	19.3	19.8	11.2	5.9	32.2	52.7	33.6	27.7	6.5	1.8	-	40.4	38.4	8.5	11.5	0.1
対人サービス (有償・介護を含む)	0.4	3.1	10.6	8.4	20.4	13.3	40.1	19.3	28.2	1.1	-	-	-	32.6	41.7	5.9	19.3	0.5
マーケティング・調査・分析	5.7	2.9	2.9	11.4	5.7	14.3	23.1	9.3	62.8	2.3	2.3	-	-	44.2	30.2	11.6	4.7	-
経営企画・事業企画・事業開発	2.8	5.3	12.3	20.2	13.8	3.1	18.1	6.6	64.6	6.6	1.3	2.2	-	46.0	44.2	10.2	6.6	-
広報	6.3	11.3	24.6	22.2	9.9	6.2	36.6	11.4	68.6	5.7	2.9	2.9	-	42.9	42.9	14.3	17.1	2.9
人事・法務	8.3	8.9	15.1	13.4	13.2	16.1	13.9	6.6	73.5	3.9	0.3	1.7	-	41.7	41.7	9.4	13.3	0.3
財務・会計・金融専門業務	2.8	10.3	21.3	20.8	15.9	12.0	24.5	10.7	59.9	1.0	-	-	-	41.7	41.7	7.8	26.8	0.5
購買・物流・運搬	2.8	8.5	8.3	14.7	17.5	18.1	46.0	8.3	36.9	1.6	-	-	-	40.5	40.5	8.7	16.7	-
製造・建設・生産管理	2.9	5.8	7.9	25.9	24.5	15.1	26.7	11.8	53.5	1.4	0.2	5.4	-	43.0	43.0	12.4	18.8	1.7
研究開発・技術・設計	7.2	2.6	13.7	17.0	18.3	17.0	14.1	7.9	57.6	15.3	1.7	3.4	-	41.8	41.8	9.5	16.6	0.7
システム企画・開発・管理運用 (医療・教育等)	13.3	8.9	20.0	17.8	11.1	11.1	25.5	18.3	44.4	3.9	-	7.8	-	45.2	45.2	13.0	10.2	0.6
その他	13.3	26	13.7	17.0	18.3	17.0	37.8	8.9	37.8	4.4	-	11.1	-	38.6	37.9	11.1	14.4	-

職種	年収		職歴		学歴		入社時期		就業経緯									
	300万円未満	300万円以上	無回答	50代以上	無回答	その他	高校卒	大学卒	大学院修士 課程修了	大学院修士 課程修了	その他	無回答	無回答	普通	遅い	比較する 外資が 多い	無回答	
営業・販売	3.1	10.8	17.0	22.6	15.7	8.2	32.2	52.7	33.6	27.7	6.5	1.8	-	40.4	38.4	8.5	11.5	0.1
対人サービス (有償・介護を含む)	-	7.0	23.3	16.3	20.9	7.0	40.1	19.3	28.2	1.1	-	-	-	32.6	41.7	5.9	19.3	0.5
マーケティング・調査・分析	0.4	3.1	10.6	8.4	20.4	13.3	23.1	9.3	62.8	2.3	2.3	-	-	44.2	30.2	11.6	4.7	-
経営企画・事業企画・事業開発	5.7	2.9	2.9	11.4	5.7	14.3	18.1	6.6	64.6	6.6	1.3	2.2	-	46.0	44.2	10.2	6.6	-
広報	2.8	5.3	12.3	20.2	13.8	3.1	36.6	11.4	68.6	5.7	2.9	2.9	-	42.9	42.9	14.3	17.1	2.9
人事・法務	8.3	8.9	15.1	13.4	13.2	16.1	13.9	6.6	73.5	3.9	0.3	1.7	-	41.7	41.7	9.4	13.3	0.3
財務・会計・金融専門業務	2.8	10.3	21.3	20.8	15.9	12.0	24.5	10.7	59.9	1.0	-	-	-	41.7	41.7	7.8	26.8	0.5
購買・物流・運搬	2.8	8.5	8.3	14.7	17.5	18.1	46.0	8.3	36.9	1.6	-	-	-	40.5	40.5	8.7	16.7	-
製造・建設・生産管理	2.9	5.8	7.9	25.9	24.5	15.1	26.7	11.8	53.5	1.4	0.2	5.4	-	43.0	43.0	12.4	18.8	1.7
研究開発・技術・設計	7.2	2.6	13.7	17.0	18.3	17.0	14.1	7.9	57.6	15.3	1.7	3.4	-	41.8	41.8	9.5	16.6	0.7
システム企画・開発・管理運用 (医療・教育等)	13.3	8.9	20.0	17.8	11.1	11.1	25.5	18.3	44.4	3.9	-	7.8	-	45.2	45.2	13.0	10.2	0.6
その他	13.3	26	13.7	17.0	18.3	17.0	37.8	8.9	37.8	4.4	-	11.1	-	38.6	37.9	11.1	14.4	-

職種	年収		職歴		学歴		入社時期		就業経緯									
	300万円未満	300万円以上	無回答	50代以上	無回答	その他	高校卒	大学卒	大学院修士 課程修了	大学院修士 課程修了	その他	無回答	無回答	普通	遅い	比較する 外資が 多い	無回答	
営業・販売	3.1	10.8	17.0	22.6	15.7	8.2	32.2	52.7	33.6	27.7	6.5	1.8	-	40.4	38.4	8.5	11.5	0.1
対人サービス (有償・介護を含む)	-	7.0	23.3	16.3	20.9	7.0	40.1	19.3	28.2	1.1	-	-	-	32.6	41.7	5.9	19.3	0.5
マーケティング・調査・分析	0.4	3.1	10.6	8.4	20.4	13.3	23.1	9.3	62.8	2.3	2.3	-	-	44.2	30.2	11.6	4.7	-
経営企画・事業企画・事業開発	5.7	2.9	2.9	11.4	5.7	14.3	18.1	6.6	64.6	6.6	1.3	2.2	-	46.0	44.2	10.2	6.6	-
広報	2.8	5.3	12.3	20.2	13.8	3.1	36.6	11.4	68.6	5.7	2.9	2.9	-	42.9	42.9	14.3	17.1	2.9
人事・法務	8.3	8.9	15.1	13.4	13.2	16.1	13.9	6.6	73.5	3.9	0.3	1.7	-	41.7	41.7	9.4	13.3	0.3
財務・会計・金融専門業務	2.8	10.3	21.3	20.8	15.9	12.0	24.5	10.7	59.9	1.0	-	-	-	41.7	41.7	7.8	26.8	0.5
購買・物流・運搬	2.8	8.5	8.3	14.7	17.5	18.1	46.0	8.3	36.9	1.6	-	-	-	40.5	40.5	8.7	16.7	-
製造・建設・生産管理	2.9	5.8	7.9	25.9	24.5	15.1	26.7	11.8	53.5	1.4	0.2	5.4	-	43.0	43.0	12		