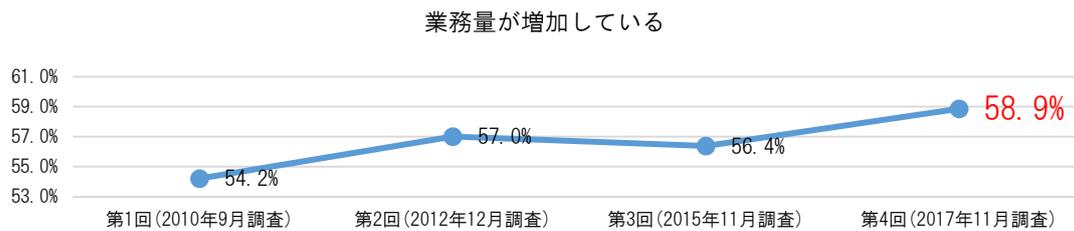


## 第4回 上場企業の課長に関する実態調査

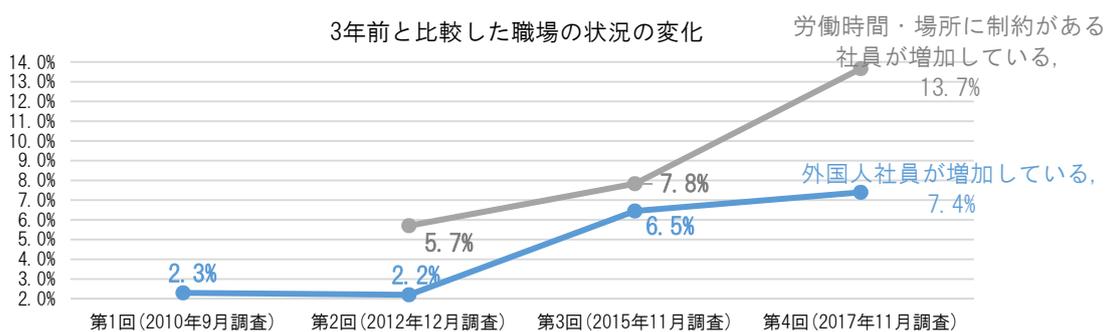
### 注目データ

#### ・ 3年前と比較した職場の状況の変化

業務量が増加している 過去最高



働き方の多様化、外国人社員の増加



#### ・ 99.2%がプレイングマネジャー

プレーヤーとしての活動がマネジメント業務に“支障がある”6割

#### ・ 部下に関する悩みが増加

「部下の人事評価が難しい」「部下が自分の指示通りに動かない」など

学校法人産業能率大学（東京都世田谷区）は、従業員数 100 人以上の上場企業に勤務し部下を 1 人以上持つ課長を対象に、職場の状況や課長自身の意識などに関するアンケートを実施し「第 4 回上場企業の課長に関する実態調査」としてまとめました。このテーマに関する調査は、第 1 回（2010 年 9 月実施）、第 2 回（2012 年 12 月実施）、3 回目（2015 年 11 月実施）に続き 4 回目となります。調査は 2017 年 11 月 10 日から 13 日までの 4 日間、インターネット会社を通じてインターネットリサーチで実施し 717 人（男性 692 人、女性 25 人）から回答を得ました。

\* 調査結果（数値）は小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、和が 100.0%にならないことがある。

\* 業種分類は証券コード協議会の分類に準じて作成。

## 全体総括

「働き方改革」の中心を担う課長は、職場全体の労働時間の削減や休暇の取得促進だけでなく、職場運営の方向性を明確に示すことや、長期的なキャリアを見据えた部下育成などについても組織から大きな期待がかけられています。

しかし「業務量が増加している」という認識を持つ課長が過去最高となり、プレイングマネジャーの約 6 割が「プレーヤーとしての活動がマネジメント業務に支障がある」と回答するなど、課長を取り巻く状況は一段と厳しくなっています。

課長の悩みとして最も多かったのは、今回も「部下がなかなか育たない」でした。また、部下や働き方そのものが多様化する中で、「部下の人事評価が難しい」「部下の人事評価のフィードバックがうまくできない」「部下が自分の指示どおりに動かない」などの項目も増加しています。

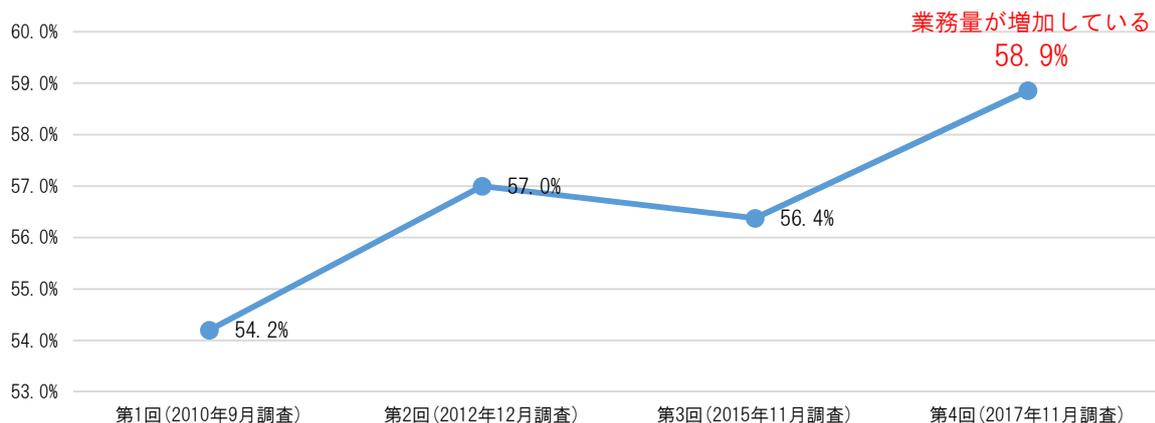
## 目次

- 注目データ・・・P. 2 ～ P. 3
- 調査概要・・・P. 4
- 調査結果・・・P. 5 ～ P. 10
- データ集・・・P. 11 ～ P. 40

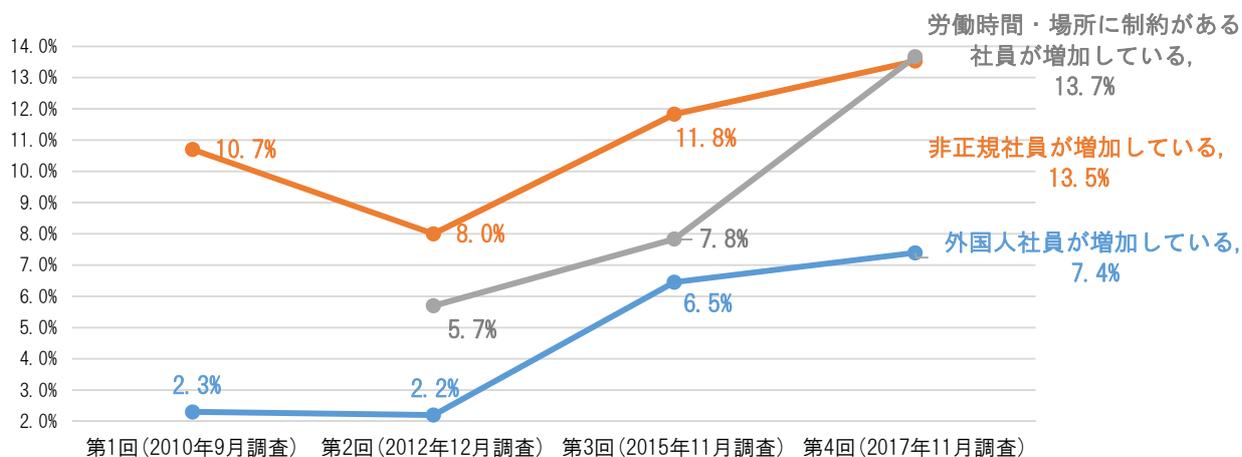
## 注目データ

### ▼ 3年前と比較した職場の状況の変化

#### 「業務量が増加している」過去最高



#### 働き方の多様化、外国人社員の増加

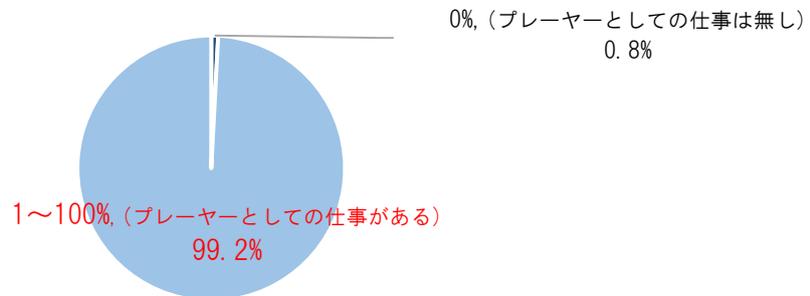


※「労働時間・場所に制約がある社員が増加している」は第2回調査から項目追加。

3年前と比較した職場の変化について「業務量が増加している」との回答が58.9%(前回調査比2.5<sup>割</sup>増)で過去最高となりました。また「労働時間・場所に制約がある社員が増加している」13.7%(前回比5.9<sup>割</sup>増)、「非正規社員が増加している」13.5%(前回比1.7<sup>割</sup>増)、「外国人社員が増加している」7.4%(前回比0.9<sup>割</sup>増)とそれぞれ増加し、いずれも過去最高となっています。

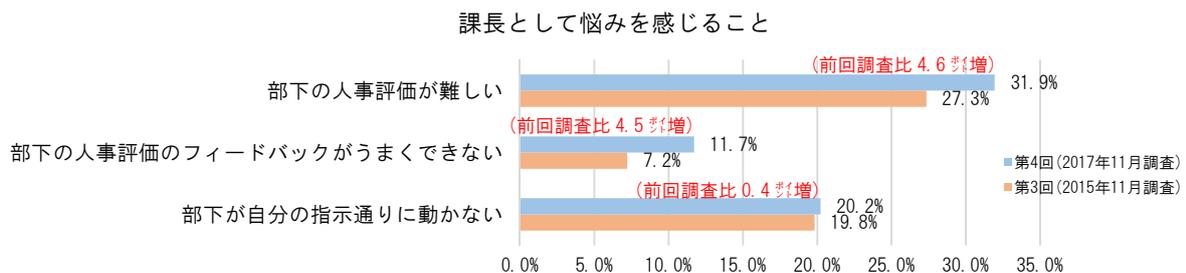
## ▼99. 2%がプレイングマネジャー (P. 14)

プレーヤーとしての仕事の割合



現在の仕事におけるプレーヤーとしての役割を、「0% (無し)」から10%刻み(「1%~10%」、「11%~20%」…)で尋ねました。プレーヤーとしての役割が全く無いのはわずか 0.8%で、99.2%の課長がプレーヤーとマネジャーを兼務しています。こうした状況の中、「プレーヤーとしての活動がどの程度マネジメント業務に支障があるか」を尋ねたところ、「支障がある」とする回答が59.1%(「とても支障がある」14.1%+「どちらかと言えば支障がある」45.0%)となりました。

## ▼部下に関する悩みが増加 (P. 16 - 17)



課長として悩みを感じることに、選択肢の中から当てはまるものを複数回答で選択してもらいました。前回調査と比較して、「部下の人事評価が難しい」(前回調査比 4.6%増)、「部下の人事評価のフィードバックがうまくできない」(前回調査比 4.5%増)、「部下が自分の指示通りに動かない」(前回調査比 0.4%増)など部下に関する項目が増加しています。課長の悩みは、第2回調査(2012年12月調査)、第3回調査(2015年11月調査)に続き、3調査連続で「部下がなかなか育たない」が最多になりました。

## 調査概要

1. 調査対象 従業員数 100 人以上の上場企業に勤務し、部下を 1 人以上持つ課長
2. 調査時期 2017 年 11 月 10～13 日 (4 日間)
3. 調査方法 インターネットリサーチ
4. 有効回答 717 人 (男性: 692 人/女性: 25 人)
5. 回答者属性

(年齢)	20 代	3 人	( 0.4%)
	30 代	30 人	( 4.2%)
	40 代	327 人	(45.6%)
	50 代	342 人	(47.7%)
	60 代	15 人	( 2.1%)
			717 人
(居住地)	北海道・東北	36 人	( 5.0%)
	関東	402 人	(56.1%)
	中部	92 人	(12.8%)
	近畿	132 人	(18.4%)
	中国	23 人	( 3.2%)
	四国	8 人	( 1.1%)
	九州・沖縄	24 人	( 3.3%)
		717 人	(99.9%)
(業種)	製造業	350 人	(48.8%)
	金融・保険業	84 人	(11.7%)
	情報通信業	63 人	( 8.8%)
	卸売・小売業	56 人	( 7.8%)
	建設業	42 人	( 5.9%)
	運輸業	38 人	( 5.3%)
	サービス業	37 人	( 5.2%)
	電気・ガス業	30 人	( 4.2%)
	不動産業	8 人	( 1.1%)
	その他	9 人	( 1.3%)
		717 人	(100.1%)
(従業員数)	100 人以上 300 人未満	21 人	( 2.9%)
	300 人以上 500 人未満	33 人	( 4.6%)
	500 人以上 1,000 人未満	53 人	( 7.4%)
	1,000 人以上 3,000 人未満	126 人	(17.6%)
	3,000 人以上 5,000 人未満	92 人	(12.8%)
	5,000 人以上 10,000 人未満	108 人	(15.1%)
	10,000 人以上	284 人	(39.6%)
			717 人
(課長歴)	3 年未満	93 人	(13.0%)
	3 年以上 5 年未満	118 人	(16.5%)
	5 年以上 10 年未満	240 人	(33.5%)
	10 年以上 20 年未満	234 人	(32.6%)
	20 年以上 30 年未満	28 人	( 3.9%)
	30 年以上	4 人	( 0.6%)
		717 人	(100.1%)
(部下の人数)	1 人	41 人	( 5.7%)
	2 人	47 人	( 6.6%)
	3 人	71 人	( 9.9%)
	4 人	54 人	( 7.5%)
	5 人以上 10 人未満	237 人	(33.1%)
	10 人以上 20 人未満	158 人	(22.0%)
	20 人以上 30 人未満	62 人	( 8.6%)
	30 人以上 50 人未満	21 人	( 2.9%)
	50 人以上 100 人未満	19 人	( 2.6%)
	100 人以上	7 人	( 1.0%)
			717 人

**第4回 上場企業の課長に関する実態調査**  
**調査結果**

# 1. 課長を取り巻く状況

---

- ・ プレーヤーとしての業務はマネジメント業務に“支障がある” 約6割
- ・ 課長の悩み 「部下がなかなか育たない」が最多

## 1-1. 管理する職場の状況

3年前と比較した職場の状況を複数回答で尋ねたところ(P. 12-13/問1)、「業務量が増加している」(58.9%)が最も多く、次いで「成果に対するプレッシャーが強まっている」(37.5%)、「コンプライアンスのために制約が厳しくなっている」(36.5%)が上位3項目となりました。第1回から第4回までの調査を比較すると、「業務量が増加している」、「コンプライアンスのために制約が厳しくなっている」、「メンバーの業務分担の偏りが大きくなっている」、「メンタル不調を訴える社員が増加している」、「労働時間・場所に制約がある社員が増加している」、「非正規社員が増加している」、「外国人社員が増加している」の7項目が過去最高となりました。業務量は増加する一方で、管理する職場は多様化しています。

## 1-2. プレーヤーとしての仕事の割合

職場のマネジメントを担う課長に、現在の仕事におけるプレーヤーとしての仕事の割合を0%から100%まで10%刻みで尋ねました(P. 14/問2)。「0%」(プレーヤーとしての仕事は無い)と回答したのは全体の0.8%にとどまり、程度の差はありますが99.2%の課長がプレイングマネージャーとして業務を行っています。

## 1-3. マネジメント業務への支障

プレーヤーとしての役割がある課長に対し、「プレーヤーとしての業務がマネジメント業務に何らかの支障を与えているか」を尋ねました(P. 15/問3)。その結果、「全く支障はない」(10.7%)、「どちらかと言えば支障はない」(30.2%)、「どちらかと言えば支障がある」(45.0%)、「とても支障がある」(14.1%)となりました。プレーヤーとしての役割を持つおよそ6割の課長が、プレーヤー業務がマネジメント業務に“支障をきたしている”(「とても支障がある」14.1%+「どちらかと言えば支障がある」45.0%)と感じています。

## 1-4. 課長の悩み

課長としての悩みについて複数回答で尋ねたところ(P. 16-17/問4)、第2回(2012年12月調査)、第3回(2015年11月調査)に続き、今回も「部下がなかなか育たない」(39.9%)が最多となりました。2位は「部下の人事評価が難しい」(31.9%)、3位は「職場の(or 自分の)業務量が多すぎる」(26.6%)となりました。今回、「求められる成果が出せていない」、「部下が自分の指示どおりに動かない」、「目標のハードルが高すぎる」の3項目が過去最高となりました。

- 
- ・ 課長として組織の期待を大きく上回る 「他部門などとの調整役を果すこと」
  - ・ 課長として組織の期待を大きく下回る 「長期的なキャリアを見据えた部下育成」

#### 1-5. 課長として組織から最も期待されていること

課長として組織から「最も期待されていること」を尋ねました(P. 18/問5)。上位3項目は、「職場運営の方向性を明確に示すこと」(24.4%)、「長期的なキャリアを見据えた部下育成」(20.9%)、「メンバーに適切に業務を分担すること」(20.1%)でした。

#### 1-6. 課長として組織の期待に最も応えられていること

こうした組織からの期待に対して、「最も応えられているもの」についても尋ねました(P. 19/問6)。その結果、1位は組織からの期待と同様に「職場運営の方向性を明確に示すこと」(23.3%)となり、2位は「メンバーに適切に業務を分担すること」(17.4%)となりました。3位には「プレーヤーとして職場の目標達成に貢献すること」(16.2%)が入っています。

#### 1-7. 組織の期待と貢献度

問5.6を比較したところ、組織の期待を大きく上回ったのは、「他部門などとの調整役を果すこと」、「プレーヤーとして職場の目標達成に貢献すること」でした。一方、「長期的なキャリアを見据えた部下育成」は組織の期待が大きいものの、その期待を11.0割下回り、「メンバーに適切に業務を分担すること」についても期待を2.7割下回りました。プレーヤーとしての目標達成や他部門などとの調整役を果すことについては一定の貢献ができていると感じている一方で、長期的なキャリアを見据えた部下育成やメンバーへの適切な業務分担については、貢献できていないと認識している課長が多いようです。

## 2. 部下(育成)について

---

- ・ 部下に不足している能力 「新しいアイデアを生み出す力」が最多
- ・ 部下育成は部長(上司)や人材開発部門ではなく、「自分(課長)が担うべき」との認識

### 2-1. 職場の部下について

職場の部下についても尋ねました(P. 20-21/問7)。「自分よりも年上の部下がいる」は50.9%で過半数となり、次いで「自分より職場の在籍年数が長い部下がいる」(37.2%)、「自分より仕事に関する専門性が高い部下がいる」(30.7%)となりました。

### 2-2. 部下に不足していると感じる知識・能力・態度

「あなたの部下に不足していると感じる知識・能力・態度」は何かを複数回答で尋ねました(P. 22/問8)。その結果、「新しいアイデアを生み出す力」(33.5%)、「課題を明確にする力」(28.9%)、「問題を把握する力」(26.6%)が上位3項目となりました。前回調査と比較すると「新しいアイデアを生み出す力」(前回調査比3.1%増)、「問題を把握する力」(前回調査比2.6%増)、「ストレスに対処する力」(前回調査比1.3%増)などが増加しています。

### 2-3. 部下育成における役割認識について

部下育成における役割分担についての認識を、選択肢ごとにそれぞれ[部長(上司)が担うべき/課長(自分)が担うべき/人材開発部門が担うべき]の3択で尋ねました(P. 24/問9)。その結果、「部下が担当する業務の指導」[部長7.7%、課長87.0%、人材開発部門5.3%]、「部下の成長を考えた仕事の割り振り」[部長11.3%、課長85.1%、人材開発部門3.6%]、「部下のキャリア形成支援」[部長15.2%、課長55.0%、人材開発部門29.8%]、「部下の能力開発の機会提供」[部長14.4%、課長47.0%、人材開発部門38.6%]、「部下のジョブローテーション」[部長35.6%、課長45.5%、人材開発部門19.0%]となりました。全ての項目において、課長(自分)が担うべきだという回答が最多となりました。特に、「部下が担当する業務の指導」や「部下の成長を考えた仕事の割り振り」については、8割以上が「課長(自分)が担うべき」という認識を持っています。

### 2-4. 部下とのコミュニケーションに有効だと思う施策について

部下とのコミュニケーションに有効だと思う施策について尋ねたところ(P. 25/問10)、「飲み会」(57.2%)が最も多く、次いで「社内グループウェア」(22.0%)となりました。一方「有効だと思う施策はない」とする回答は20.5%で、全体で3番目に高い数値となっています。

## 3. 海外志向

---

- ・「どんな国・地域でも働きたい」約1割
- ・海外で働きたくない理由 「自分の語学力に自信がないから」

### 3-1. 語学力(英語)・海外勤務経験・海外勤務期間

語学(英語)レベルについて尋ねた結果(P. 26/問 11)、「ネイティブと変わらないレベルの会話ができる」(1.3%)、「交渉・折衝も含めてビジネス上で不自由しない程度の会話ができる」(6.8%)、「日常生活で不自由しない程度の会話ができる」(12.3%)、「海外旅行で不自由しない程度の会話ができる」(17.2%)、「ごく限られた場面で短いフレーズの会話ができる」(42.3%)、「全く会話ができない」(20.2%)となりました。また、海外勤務経験の有無についても尋ねたところ(P. 27/問 12)、「ある」(21.1%)、「ない」(78.9%)となりました。業種別のクロス集計を見ると、「海外勤務経験がある」とする回答は製造業が最も多く、全体を6.9割上回りました。海外勤務経験者の赴任期間は(P. 28/問 13)、「5年以上」17.2%、「4年以上5年未満」7.9%、「3年以上4年未満」13.2%、「2年以上3年未満」15.9%、「1年以上2年未満」23.8%、「1年未満」21.9%でした。

### 3-2. 海外志向

「海外で働きたいと思うか」という設問では(P. 29/問 14)、「働きたいとは思わない」が48.7%、「国・地域によっては働きたい」40.9%、「どんな国・地域でも働きたい」10.5%となりました。業種別に見ると、「働きたいとは思わない」は「金融・保険業」が全体を16.8割上回り65.5%、「どんな国・地域でも働きたい」は「サービス業」が全体を11.1割上回り21.6%でした。本学が2017年10月に発表した調査では、2017年入社の新入社員は60.4%が「働きたいとは思わない」(『第7回 新入社員のグローバル意識調査』より)と回答しています。

### 3-3. 海外で働きたい(地域・理由・不安)／海外で働きたくない(理由)

問14で「どんな国・地域でも働きたい」、「国・地域によっては働きたい」とした回答者に、働いてみたい地域を複数回答で尋ねました(P. 30/問 15)。上位3項目は「北米」(59.0%)、「欧米」(58.4%)、「アジア」(51.5%)でした。「海外で働きたい」理由については(P. 31/問 16)、「日本ではできない経験を積みたいから」(59.2%)、「自分自身の視野を広げたいから」(59.0%)、「自分の能力を高めることができると思うから」(38.0%)となっています。海外勤務を命じられた際の不安は(P. 32/問 17)、「現地の治安」(67.9%)が最も多くなりました。「働きたいとは思わない」理由は(P. 33/問 18)、「自分の語学力に自信がないから」61.6%、「生活面が不安だから」50.1%、「海外に魅力を感じないから」(33.0%)となっています。

### 3-4. 外国人[経営トップ/上司/部下/取引先]への抵抗感

外国人[経営トップ・上司・部下・同僚・取引先]への抵抗感については(P. 34/問 19)、ポジションによる抵抗感に違いが見られました。「抵抗を感じる」(「抵抗を感じる」+「どちらかと言えば抵抗を感じる」)は、経営トップと上司は約6割、部下は約5割、同僚・取引先は約4割でした。

## 4. 課長のこれから

---

- ・不足を感じる能力＝「語学力」／今後強化したい能力＝「戦略的にものごとを考える力」
- ・最終的になりたい立場 「プレイヤーの立場に戻る」過去最高

### 4-1. 不足を感じる知識・能力

不足を感じている知識・能力について、選択肢の中から複数回答で尋ねた結果(P. 35 - 36／問 20)、「語学力」が最も多く 49.8%、以下「戦略的にものごとを考える力」(32.4%)、「上司を動かす力」(26.9%)、「財務・管理会計に関する知識」(23.7%)、「戦略経営／マーケティングに関する知識」(22.9%)となりました。前回調査から大幅に増加した項目は、「自社の理念や価値観を語り継ぐ力」(前回調査比 4.7 ㊦増)、「職場の課題を形成していく力」(前回調査比 3.2 ㊦増)、「戦略経営／マーケティングに関する知識」(前回調査比 2.6 ㊦増)となりました。

### 4-2. 今後強化したい知識・能力

今後強化したい知識・能力についても選択肢の中から複数回答で尋ねました(P. 37 - 38／問 21)。上位 3 項目は不足を感じている知識・能力と同じで「語学力」(31.0%)、「戦略的にものごとを考える力」(31.0%)、「上司を動かす力」(21.1%)でした。4 位は「部下を育成する力」(20.8%)、5 位は「職場の構想(ミッションやビジョン)を描く力」(20.5%)が続いています。前回調査と比較すると、「部下を適正に評価する力」(前回調査比 1.8 ㊦増)、「リスクマネジメントに関する知識」(前回調査比 1.3 ㊦増)などが増加しています。

### 4-3. 最終的になりたい立場

最終的になりたい立場について尋ねました(P. 40／問 22)。「経営者(社長)になる」4.3%、「役員クラスのポジションに就く」(10.2%)、「部長クラスのポジションに就く」(36.0%)、「現在のポジション(課長)を維持する」(35.0%)、「プレイヤーの立場に戻る」(14.5%)となりました。“出世を望んでいない”(「プレイヤーの立場に戻る」14.5%+「現在のポジション(課長)を維持する」35.0%)課長は全体の約 5 割で、前回調査とほぼ同じ結果となりました。

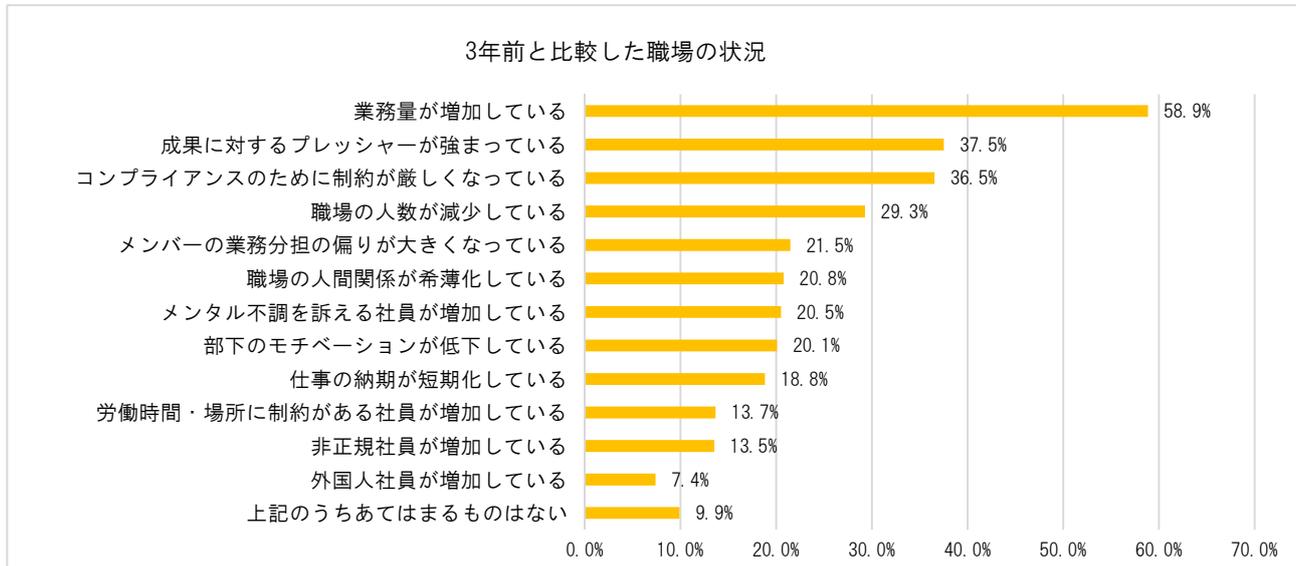
## 第4回 上場企業の課長に関する実態調査

### データ集

問1. あなたが管理する職場の状況は、3年前と比べてどのように変化していますか？

(複数回答)

■今回結果



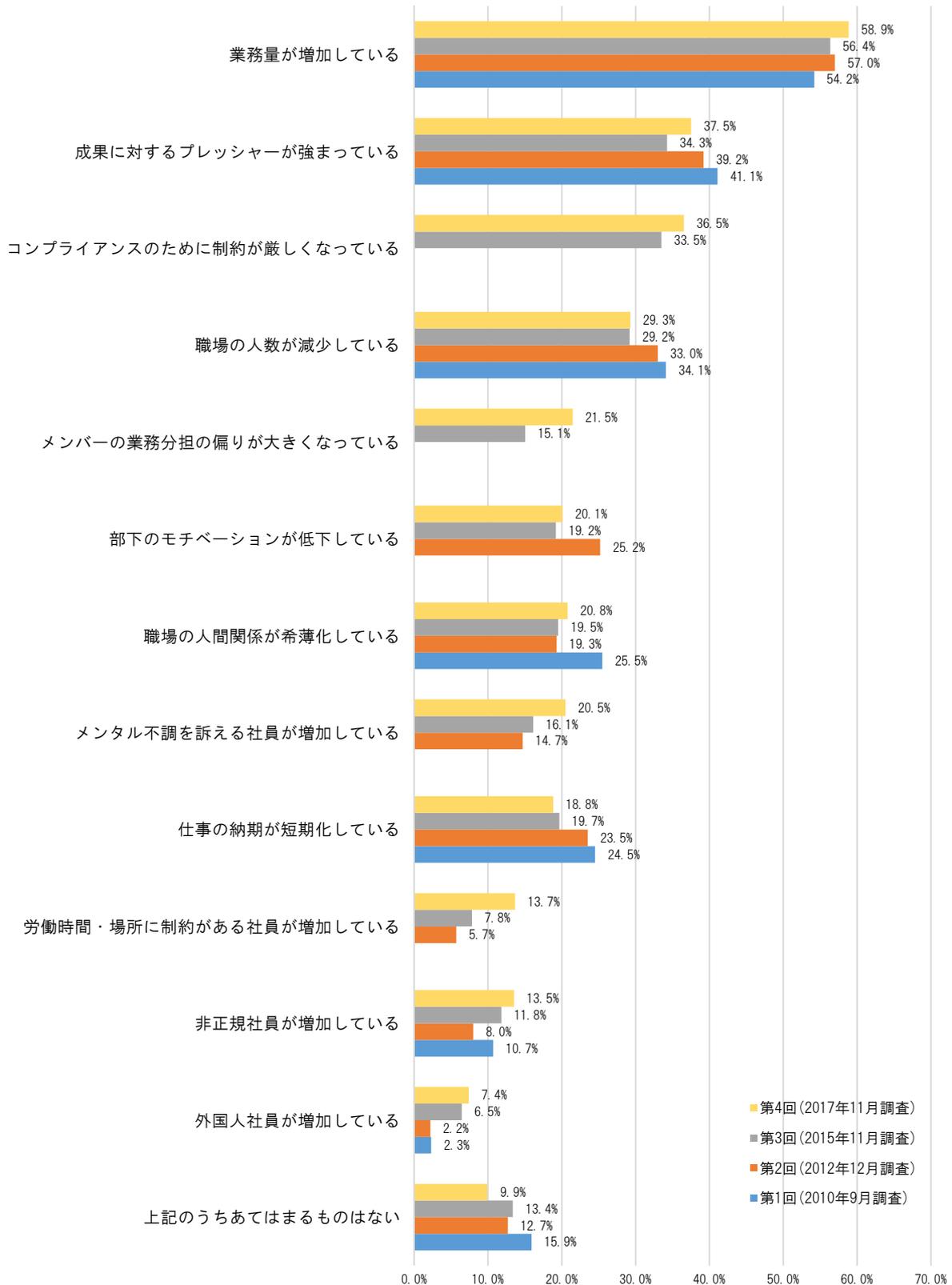
■業種別クロス

	業務量が増加している	成果に対するプレッシャーが強まっている	コンプライアンスのために制約が厳しくなっている	職場の人数が減少している	メンバーの業務分担の偏りが大きくなっている	職場の人間関係が希薄化している	メンタル不調を訴える社員が増加している	部下のモチベーションが低下している	仕事の納期が短期化している	労働時間・場所に制約がある社員が増加している	非正規社員が増加している	外国人社員が増加している	上記のうちあてはまるものはない
全体	58.9%	37.5%	36.5%	29.3%	21.5%	20.8%	20.5%	20.1%	18.8%	13.7%	13.5%	7.4%	9.9%
建設業	52.4%	35.7%	35.7%	35.7%	31.0%	23.8%	28.6%	14.3%	21.4%	9.5%	7.1%	7.1%	11.9%
製造業	58.9%	34.3%	38.0%	26.9%	25.7%	22.9%	19.4%	22.3%	24.3%	13.1%	14.6%	8.3%	10.6%
電気・ガス業	73.3%	53.3%	30.0%	33.3%	16.7%	16.7%	13.3%	26.7%	16.7%	3.3%	10.0%	0.0%	0.0%
運輸業	60.5%	23.7%	31.6%	26.3%	13.2%	26.3%	21.1%	21.1%	13.2%	10.5%	7.9%	2.6%	18.4%
情報通信業	57.1%	38.1%	42.9%	27.0%	15.9%	11.1%	27.0%	17.5%	14.3%	15.9%	9.5%	9.5%	14.3%
卸売・小売業	58.9%	44.6%	26.8%	26.8%	12.5%	14.3%	19.6%	19.6%	12.5%	19.6%	19.6%	1.8%	8.9%
金融・保険業	58.3%	45.2%	35.7%	36.9%	19.0%	21.4%	16.7%	8.3%	6.0%	13.1%	11.9%	4.8%	7.1%
不動産業	50.0%	50.0%	75.0%	37.5%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	12.5%	12.5%	25.0%	12.5%	0.0%
サービス業	59.5%	35.1%	32.4%	32.4%	13.5%	24.3%	18.9%	27.0%	16.2%	21.6%	13.5%	13.5%	5.4%
その他	55.6%	55.6%	33.3%	33.3%	33.3%	22.2%	44.4%	33.3%	33.3%	22.2%	33.3%	33.3%	0.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

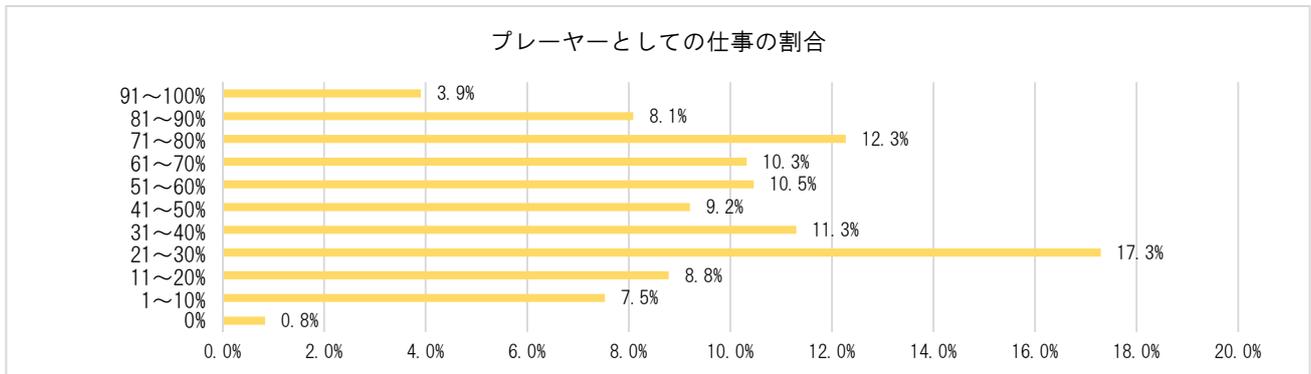
■経年比較

3年前と比較した職場の状況の変化（第1回～4回）



## 問2. 現在のあなたの仕事におけるプレーヤーとしての仕事の割合はどの程度ですか？

### ■ 今回結果

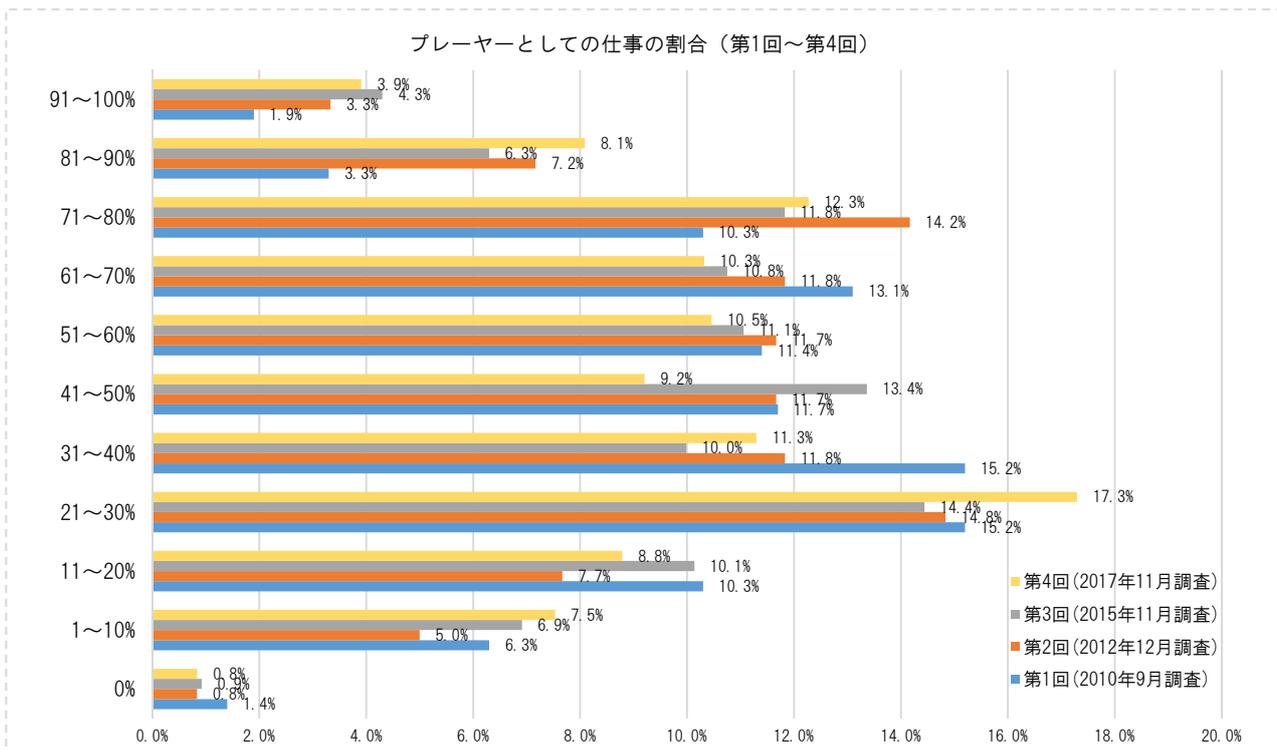


### ■ 業種別クロス

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	0%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	
全体	0.8%	7.5%	8.8%	17.3%	11.3%	9.2%	10.5%	10.3%	12.3%	8.1%	3.9%
建設業	0.0%	7.1%	0.0%	11.9%	4.8%	4.8%	2.4%	14.3%	33.3%	7.1%	14.3%
製造業	0.9%	6.9%	10.9%	19.4%	8.3%	10.9%	10.9%	11.1%	8.9%	8.9%	3.1%
電気・ガス業	0.0%	6.7%	6.7%	13.3%	26.7%	10.0%	0.0%	13.3%	23.3%	0.0%	0.0%
運輸業	0.0%	7.9%	15.8%	23.7%	10.5%	7.9%	2.6%	7.9%	10.5%	7.9%	5.3%
情報通信業	0.0%	6.3%	6.3%	12.7%	11.1%	9.5%	11.1%	12.7%	17.5%	7.9%	4.8%
卸売・小売業	0.0%	3.6%	8.9%	19.6%	12.5%	3.6%	14.3%	12.5%	14.3%	8.9%	1.8%
金融・保険業	2.4%	9.5%	6.0%	14.3%	20.2%	4.8%	17.9%	4.8%	10.7%	7.1%	2.4%
不動産業	0.0%	12.5%	0.0%	37.5%	12.5%	12.5%	12.5%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%
サービス業	2.7%	16.2%	5.4%	8.1%	10.8%	18.9%	10.8%	8.1%	5.4%	8.1%	5.4%
その他	0.0%	11.1%	11.1%	11.1%	22.2%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	22.2%	11.1%

※網掛けは全体+3ポイント以上

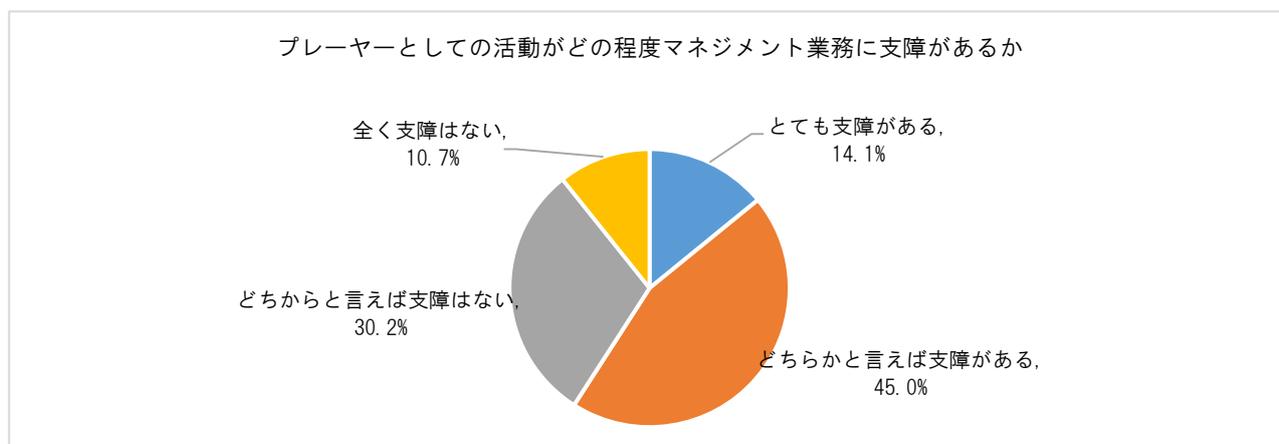
### ■ 経年比較



問3. プレーヤーとしての活動は、あなたのマネジメント業務に何らかの支障がありますか？

(問2.「0%」以外/n=711)

■今回結果

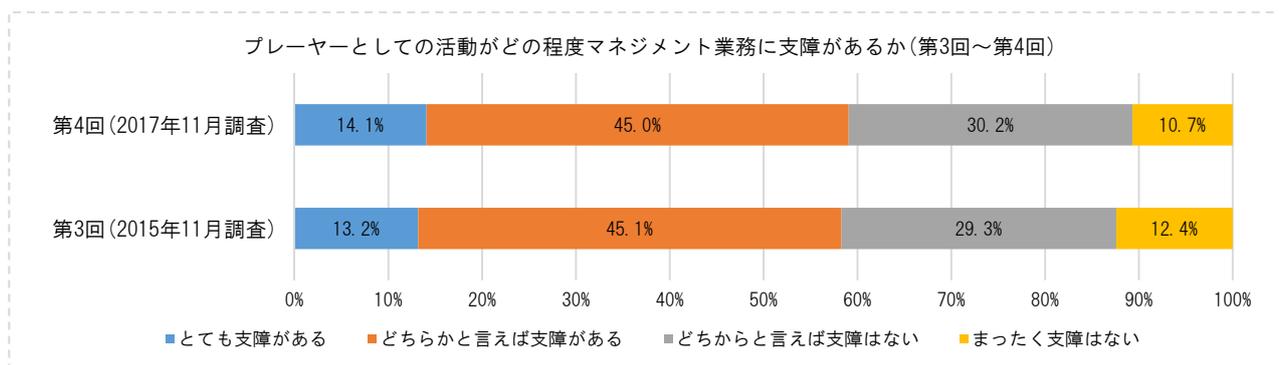


■業種別クロス

	とてもし支障がある	どちらかと言えば支障がある	どちらかと言えば支障はない	全く支障はない
全体	14.1%	45.0%	30.2%	10.7%
建設業	14.3%	40.5%	33.3%	11.9%
製造業	13.8%	44.7%	30.3%	11.2%
電気・ガス業	10.0%	30.0%	43.3%	16.7%
運輸業	13.2%	39.5%	34.2%	13.2%
情報通信業	11.1%	61.9%	17.5%	9.5%
卸売・小売業	16.1%	37.5%	37.5%	8.9%
金融・保険業	19.5%	45.1%	28.0%	7.3%
不動産業	0.0%	50.0%	37.5%	12.5%
サービス業	13.9%	50.0%	30.6%	5.6%
その他	11.1%	55.6%	11.1%	22.2%

※網掛けは全体+3ポイント以上

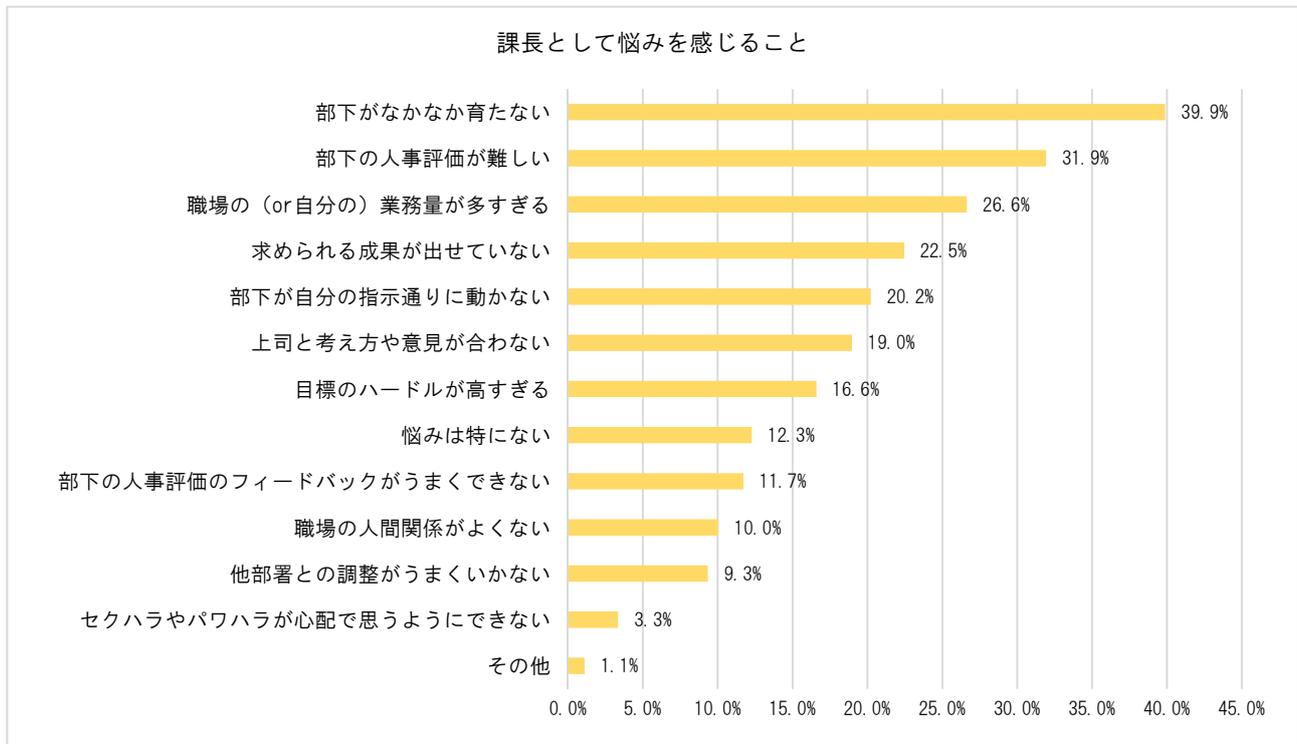
■経年比較



#### 問4. 課長として悩みを感じていることはありますか？

(複数回答)

##### ■今回結果



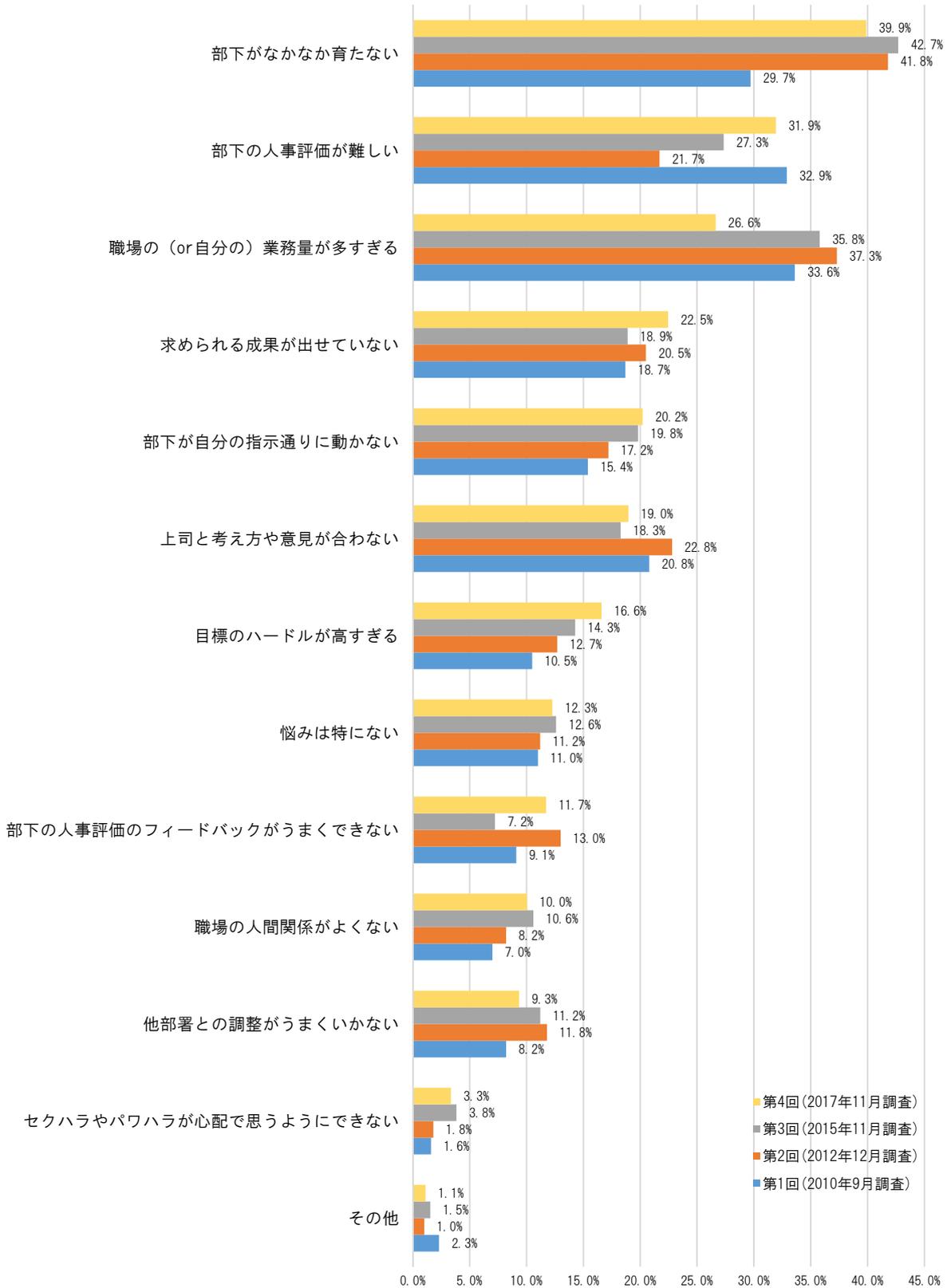
##### ■業種別クロス

	部下がなかなか育たない	部下の人事評価が難しい	職場の業務量が多すぎる	求められる成果が出せていない	部下が自分の指示通りに動かない	上司と考え方や意見が合わない	目標のハードルが高すぎる	悩みは特にない	部下の人事評価のフィードバックがうまくできない	職場の人間関係がよくない	他部署との調整がうまくいかない	セクハラやパワハラが心配で思うようにできない	その他
全体	39.9%	31.9%	26.6%	22.5%	20.2%	19.0%	16.6%	12.3%	11.7%	10.0%	9.3%	3.3%	1.1%
建設業	38.1%	23.8%	31.0%	21.4%	26.2%	19.0%	9.5%	11.9%	2.4%	16.7%	9.5%	4.8%	0.0%
製造業	40.3%	31.1%	25.4%	21.7%	21.7%	20.9%	14.3%	14.3%	12.9%	11.1%	11.1%	4.0%	0.6%
電気・ガス業	43.3%	16.7%	33.3%	13.3%	23.3%	10.0%	13.3%	16.7%	13.3%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%
運輸業	47.4%	15.8%	36.8%	23.7%	21.1%	18.4%	5.3%	15.8%	7.9%	10.5%	5.3%	2.6%	2.6%
情報通信業	44.4%	34.9%	39.7%	25.4%	12.7%	17.5%	15.9%	12.7%	22.2%	6.3%	11.1%	3.2%	4.8%
卸売・小売業	33.9%	39.3%	10.7%	33.9%	12.5%	16.1%	25.0%	7.1%	8.9%	8.9%	8.9%	3.6%	1.8%
金融・保険業	38.1%	36.9%	21.4%	17.9%	17.9%	13.1%	27.4%	6.0%	8.3%	8.3%	6.0%	2.4%	1.2%
不動産業	25.0%	37.5%	12.5%	12.5%	0.0%	37.5%	0.0%	12.5%	0.0%	12.5%	12.5%	0.0%	0.0%
サービス業	37.8%	43.2%	32.4%	24.3%	27.0%	27.0%	24.3%	8.1%	8.1%	8.1%	10.8%	0.0%	0.0%
その他	33.3%	55.6%	33.3%	33.3%	33.3%	11.1%	33.3%	11.1%	22.2%	22.2%	0.0%	0.0%	0.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

■経年比較

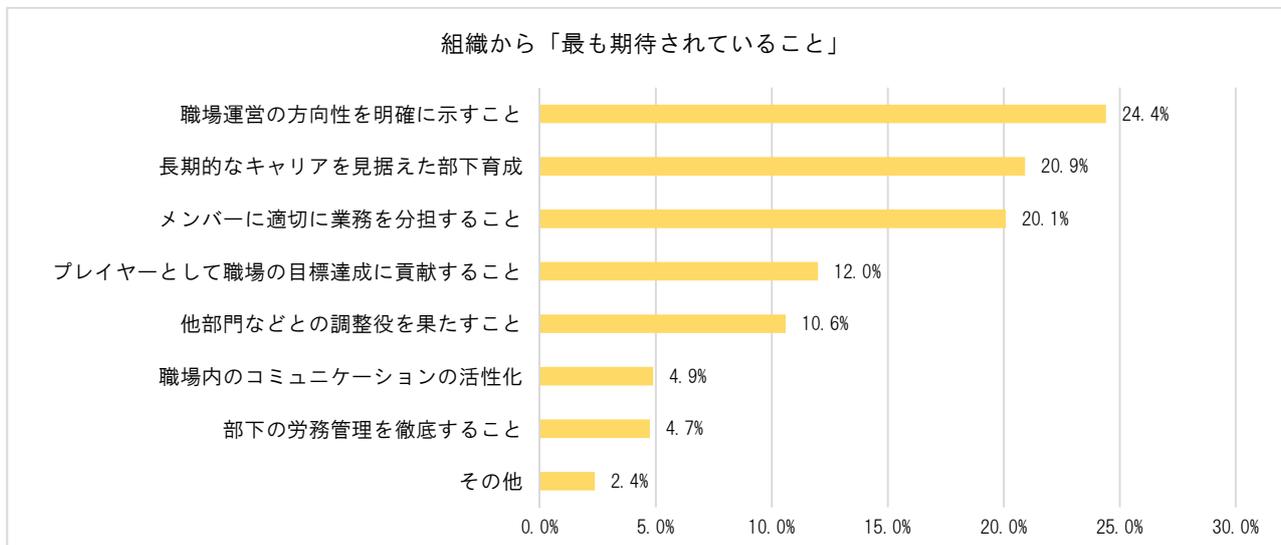
課長として悩みを感じること（第1回～第4回）



問5. あなたが課長として、「組織から最も期待されていること」は何だと思いますか。

(複数回答)

■今回結果



■業種別クロス

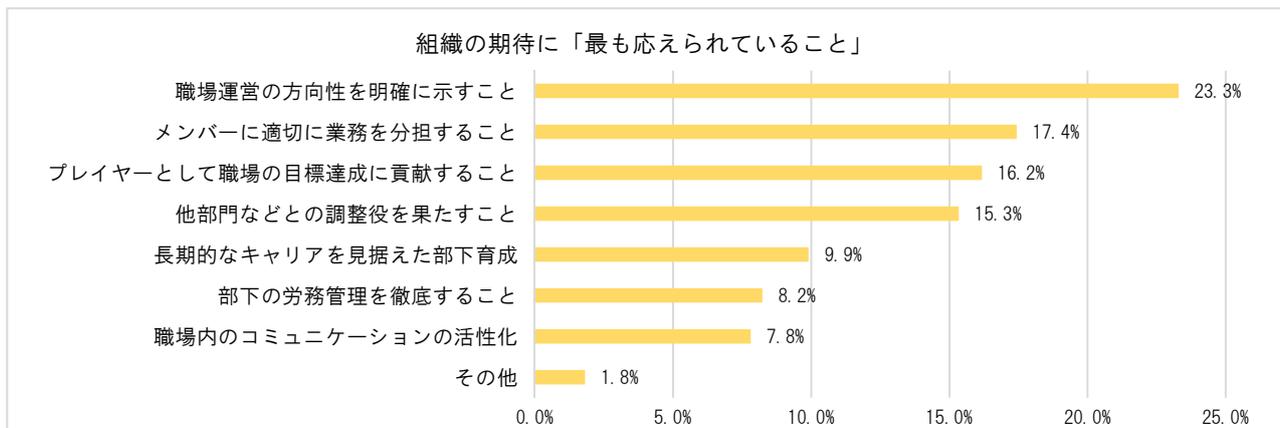
	職場運営の方向性を明確に示すこと	長期的なキャリアを見据えた部下育成	メンバーに適切に業務を分担すること	プレイヤーとして職場の目標達成に貢献すること	他部門などとの調整役を果たすこと	職場内のコミュニケーションの活性化	部下の労務管理を徹底すること	その他
全体	24.4%	20.9%	20.1%	12.0%	10.6%	4.9%	4.7%	2.4%
建設業	14.3%	16.7%	23.8%	16.7%	16.7%	2.4%	4.8%	4.8%
製造業	26.0%	23.4%	19.4%	11.1%	9.1%	4.9%	4.0%	2.0%
電気・ガス業	43.3%	20.0%	16.7%	3.3%	6.7%	6.7%	3.3%	0.0%
運輸業	28.9%	18.4%	13.2%	7.9%	13.2%	5.3%	13.2%	0.0%
情報通信業	11.1%	23.8%	20.6%	9.5%	22.2%	3.2%	3.2%	6.3%
卸売・小売業	17.9%	21.4%	25.0%	17.9%	8.9%	5.4%	1.8%	1.8%
金融・保険業	29.8%	13.1%	17.9%	15.5%	9.5%	3.6%	8.3%	2.4%
不動産業	37.5%	50.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
サービス業	21.6%	5.4%	35.1%	13.5%	8.1%	10.8%	5.4%	0.0%
その他	11.1%	44.4%	11.1%	11.1%	0.0%	11.1%	0.0%	11.1%

※網掛けは全体+3ポイント以上

問6. あなたが課長として、「組織の期待に最も応えられているもの」は何だと思いますか。

(複数回答)

■今回結果

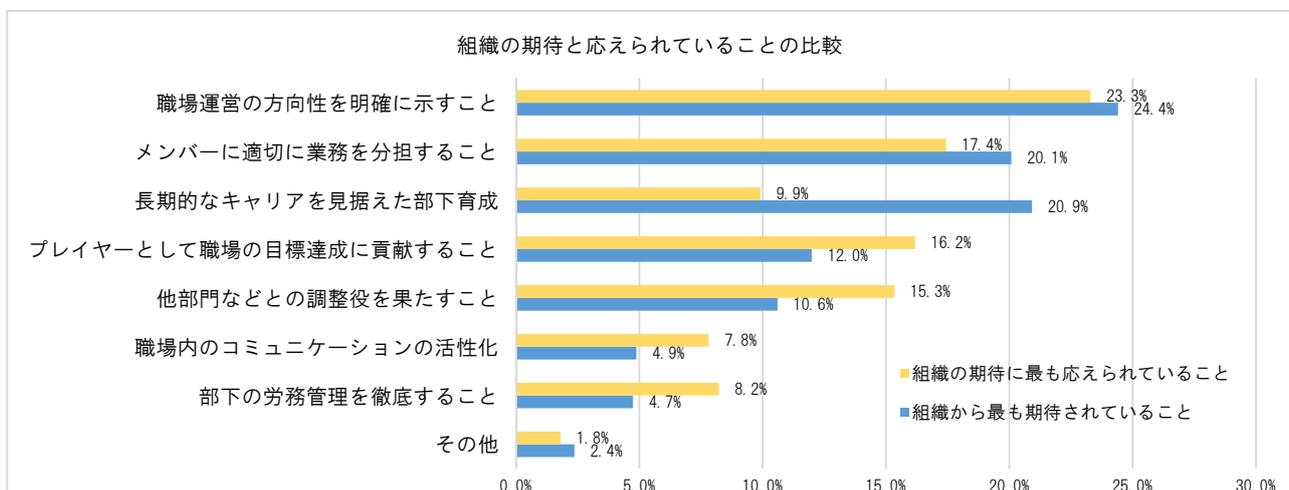


■業種別クロス

	職場運営の方向性を明確に示すこと	メンバーに適切に業務を分担すること	プレイヤーとして職場の目標達成に貢献すること	他部門などとの調整役を果たすこと	長期的なキャリアを見据えた部下育成	部下の労務管理を徹底すること	職場内のコミュニケーションの活性化	その他
全体	23.3%	17.4%	16.2%	15.3%	9.9%	8.2%	7.8%	1.8%
建設業	14.3%	7.1%	26.2%	19.0%	14.3%	4.8%	9.5%	4.8%
製造業	24.0%	16.0%	14.0%	17.4%	10.3%	7.7%	8.6%	2.0%
電気・ガス業	16.7%	40.0%	16.7%	10.0%	3.3%	3.3%	10.0%	0.0%
運輸業	34.2%	21.1%	7.9%	7.9%	18.4%	7.9%	2.6%	0.0%
情報通信業	17.5%	12.7%	22.2%	15.9%	9.5%	9.5%	9.5%	3.2%
卸売・小売業	23.2%	21.4%	17.9%	14.3%	8.9%	8.9%	5.4%	0.0%
金融・保険業	26.2%	21.4%	17.9%	10.7%	6.0%	8.3%	8.3%	1.2%
不動産業	37.5%	0.0%	25.0%	12.5%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
サービス業	24.3%	18.9%	10.8%	16.2%	2.7%	18.9%	5.4%	2.7%
その他	11.1%	11.1%	33.3%	11.1%	22.2%	11.1%	0.0%	0.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

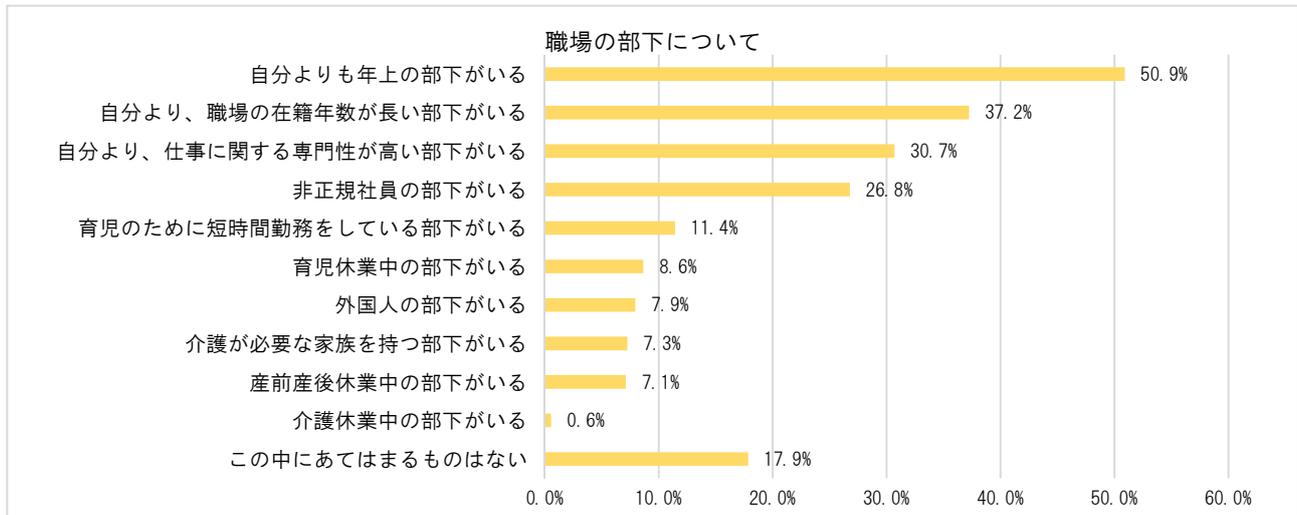
■(Q5.「組織から最も期待されていること」とQ6.「組織の期待に最も応えられていること」の比較)



問7. あなたの職場の部下について、あてはまるものをすべて選択してください。

(複数回答)

■今回結果



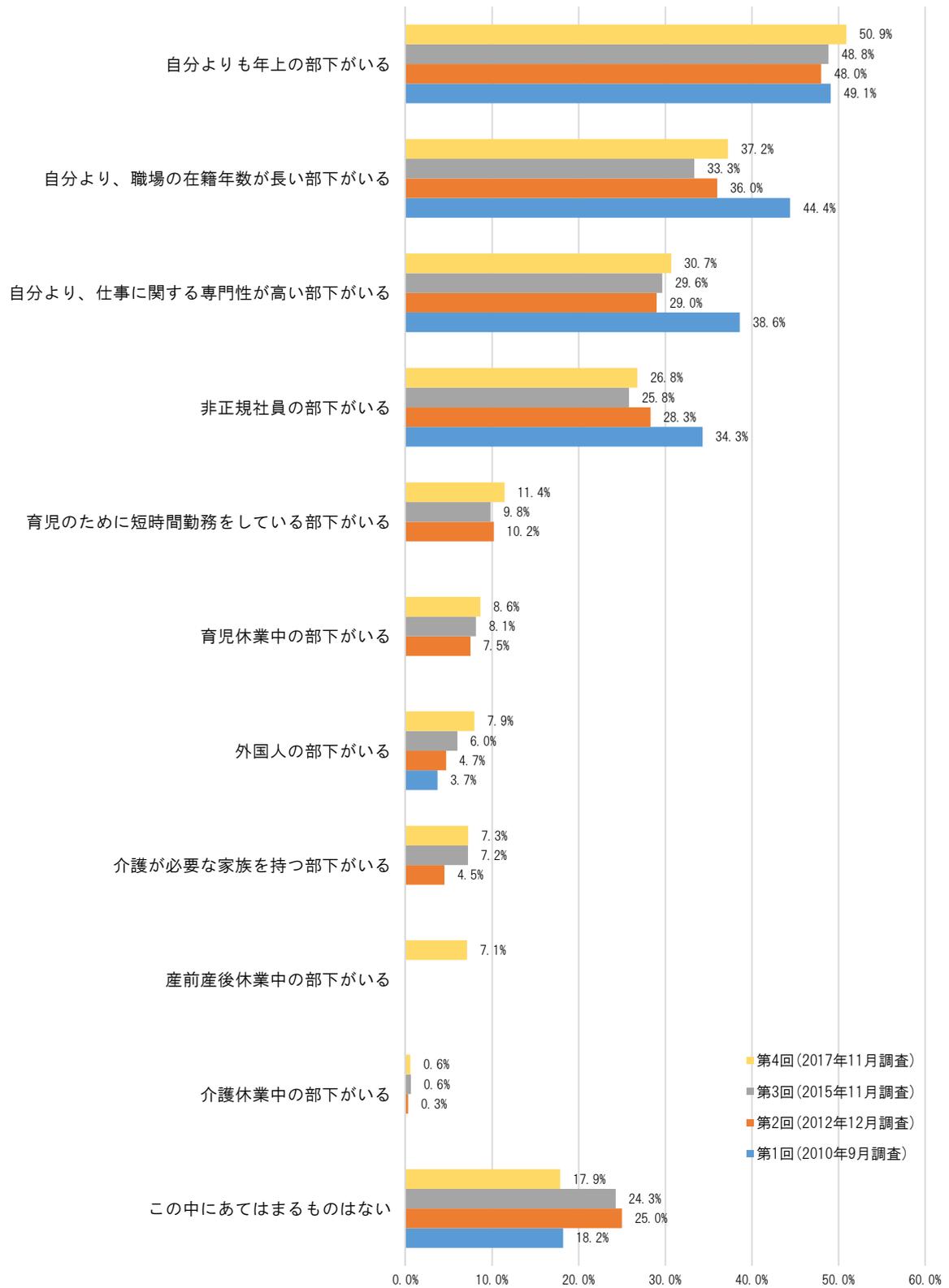
■業種別クロス

	自分よりも年上の部下がいる	自分より、在籍年数が長い部下がいる	自分より、仕事に関する専門性が高い部下がいる	非正規社員の部下がいる	育児のために短時間勤務をしている部下がいる	育児休業中の部下がいる	外国人の部下がいる	介護が必要な家族を持つ部下がいる	産前産後休業中の部下がいる	介護休業中の部下がいる	この中にあてはまるものはない
全体	50.9%	37.2%	30.7%	26.8%	11.4%	8.6%	7.9%	7.3%	7.1%	0.6%	17.9%
建設業	26.2%	21.4%	16.7%	16.7%	7.1%	4.8%	7.1%	2.4%	2.4%	0.0%	40.5%
製造業	47.4%	38.9%	35.1%	26.3%	11.1%	8.3%	9.1%	5.7%	6.3%	0.3%	17.7%
電気・ガス業	46.7%	40.0%	43.3%	26.7%	13.3%	10.0%	0.0%	13.3%	3.3%	0.0%	16.7%
運輸業	71.1%	50.0%	26.3%	28.9%	7.9%	2.6%	5.3%	18.4%	7.9%	0.0%	13.2%
情報通信業	47.6%	39.7%	33.3%	30.2%	11.1%	11.1%	12.7%	11.1%	6.3%	3.2%	19.0%
卸売・小売業	66.1%	35.7%	16.1%	21.4%	10.7%	8.9%	3.6%	8.9%	14.3%	1.8%	19.6%
金融・保険業	59.5%	34.5%	21.4%	31.0%	15.5%	14.3%	4.8%	7.1%	8.3%	0.0%	14.3%
不動産業	75.0%	12.5%	12.5%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%
サービス業	51.4%	32.4%	40.5%	29.7%	16.2%	5.4%	16.2%	5.4%	10.8%	0.0%	5.4%
その他	55.6%	44.4%	33.3%	44.4%	11.1%	11.1%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	11.1%

※網掛けは全体+3ポイント以上

■ 経年比較

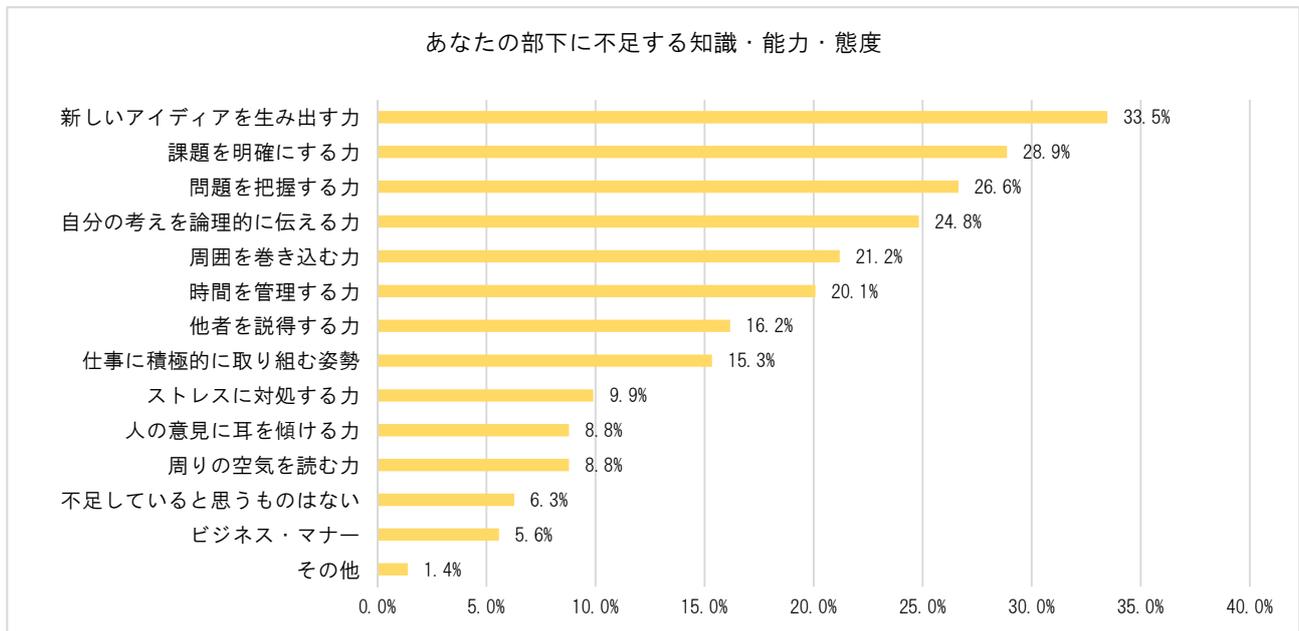
職場の部下について(第1回～第4回)



問8. あなたの部下に不足していると感じる知識・能力・態度についてお答えください。

(複数回答)

■今回結果

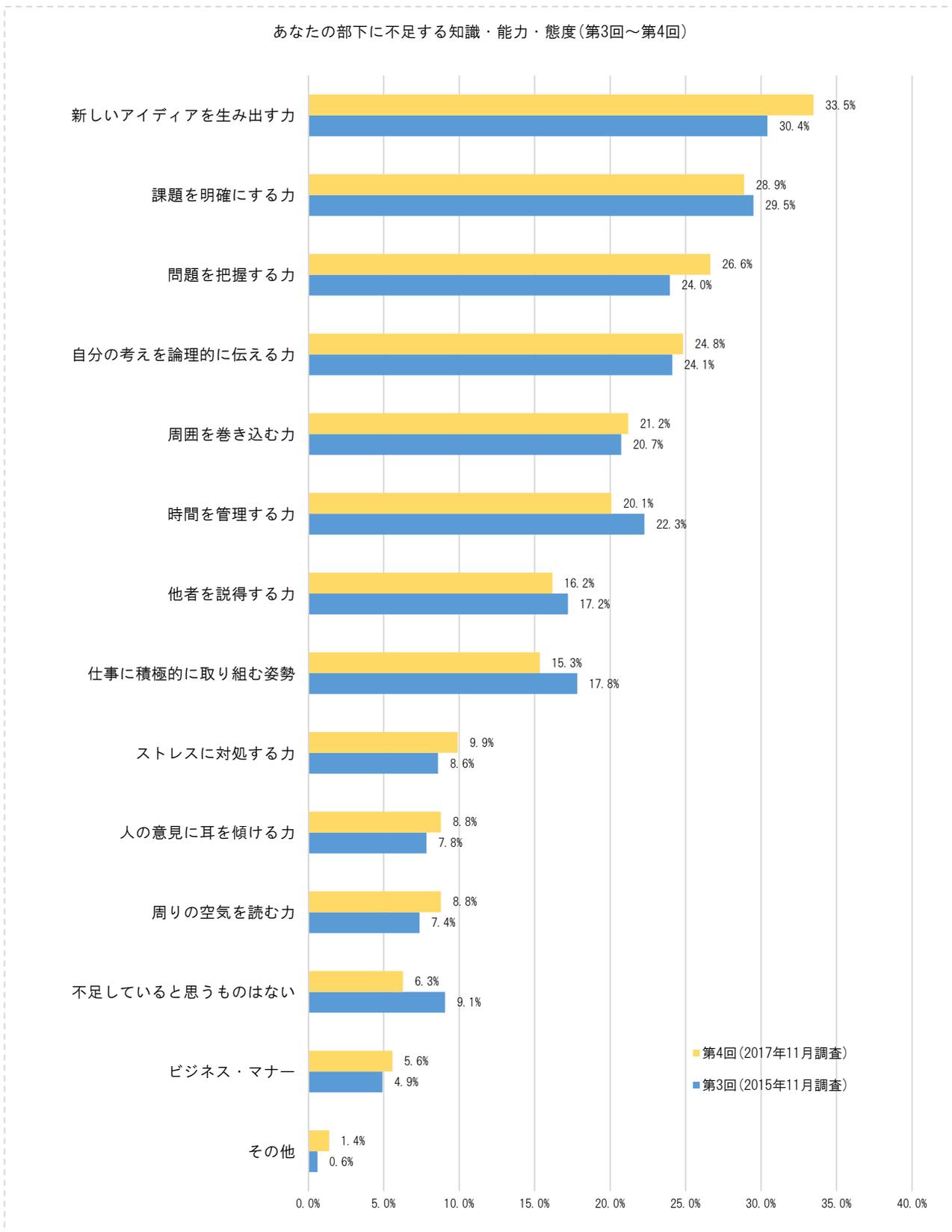


■業種別クロス

	新しいアイデアを生み出す力	課題を明確にする力	問題を把握する力	自分の考えを論理的に伝える力	周囲を巻き込む力	時間を管理する力	他者を説得する力	仕事に積極的に取り組む姿勢	ストレスに対処する力	周りの空気を読む力	人の意見に耳を傾ける力	不足していると思うものはない	ビジネス・マナー	その他
全体	33.5%	28.9%	26.6%	24.8%	21.2%	20.1%	16.2%	15.3%	9.9%	8.8%	8.8%	6.3%	5.6%	1.4%
建設業	26.2%	19.0%	28.6%	9.5%	9.5%	21.4%	21.4%	23.8%	7.1%	14.3%	4.8%	4.8%	7.1%	0.0%
製造業	30.9%	28.0%	26.6%	27.7%	20.6%	18.3%	18.9%	16.3%	8.9%	8.0%	9.7%	6.3%	4.0%	1.1%
電気・ガス業	50.0%	33.3%	23.3%	30.0%	20.0%	16.7%	10.0%	20.0%	10.0%	6.7%	10.0%	3.3%	3.3%	3.3%
運輸業	39.5%	36.8%	28.9%	18.4%	21.1%	31.6%	15.8%	7.9%	7.9%	2.6%	7.9%	10.5%	5.3%	2.6%
情報通信業	33.3%	38.1%	20.6%	33.3%	28.6%	22.2%	9.5%	12.7%	14.3%	9.5%	11.1%	3.2%	4.8%	3.2%
卸売・小売業	46.4%	28.6%	28.6%	14.3%	28.6%	16.1%	7.1%	14.3%	12.5%	7.1%	5.4%	7.1%	7.1%	1.8%
金融・保険業	26.2%	23.8%	23.8%	19.0%	21.4%	23.8%	17.9%	14.3%	10.7%	9.5%	8.3%	9.5%	8.3%	0.0%
不動産業	62.5%	25.0%	37.5%	50.0%	12.5%	0.0%	0.0%	25.0%	12.5%	0.0%	12.5%	0.0%	12.5%	0.0%
サービス業	37.8%	35.1%	32.4%	24.3%	18.9%	24.3%	16.2%	8.1%	10.8%	18.9%	8.1%	5.4%	10.8%	0.0%
その他	33.3%	22.2%	44.4%	33.3%	22.2%	22.2%	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	0.0%	0.0%	11.1%	11.1%

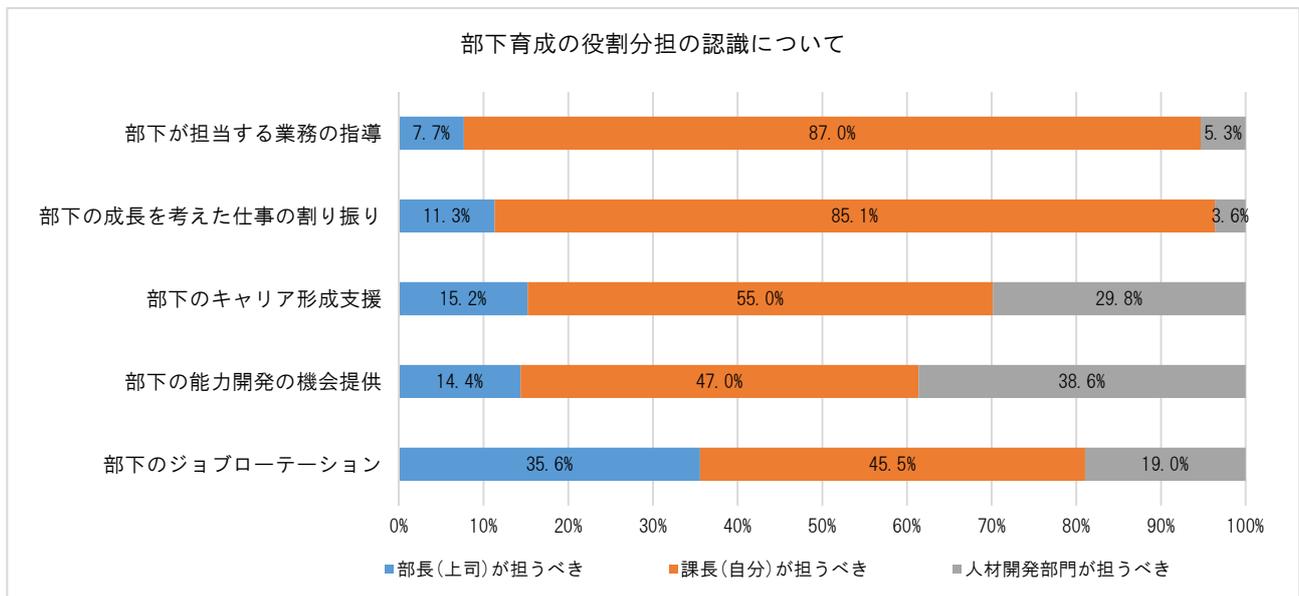
※網掛けは全体+3ポイント以上

■ 経年比較



問9. 部下の育成における役割分担についてあなたの認識をお聞かせください。

■今回結果



■業種別クロス

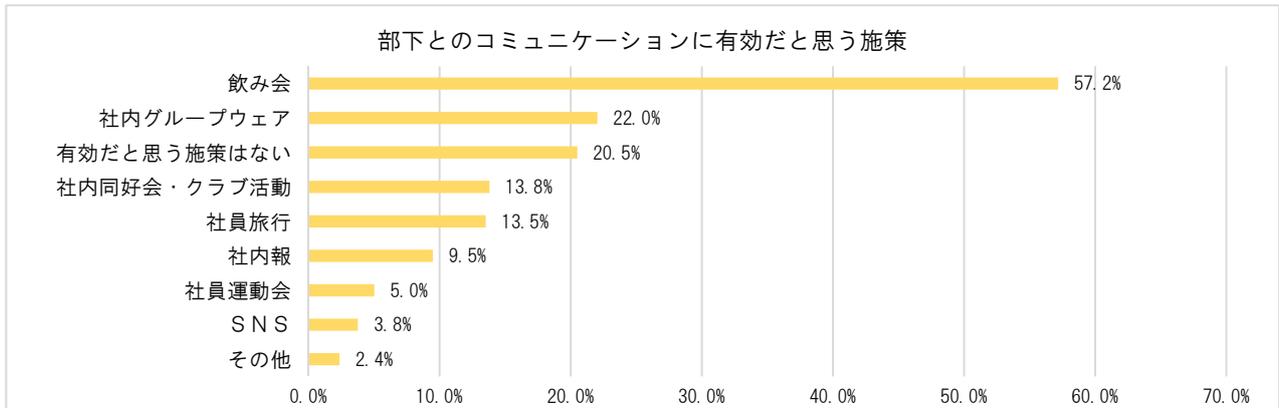
	部下が担当する業務の指導			部下の成長を考えた仕事の割り振り	部下のキャリア形成支援			部下の能力開発の機会提供	部下のジョブローテーション						
	部長(上司)が担うべき	課長(自分)が担うべき	人材開発部門が担うべき		部長(上司)が担うべき	課長(自分)が担うべき	人材開発部門が担うべき		部長(上司)が担うべき	課長(自分)が担うべき	人材開発部門が担うべき				
全体	7.7%	87.0%	5.3%	11.3%	85.1%	3.6%	15.2%	55.0%	29.8%	14.4%	47.0%	38.6%	35.6%	45.5%	19.0%
建設業	9.5%	83.3%	7.1%	11.9%	81.0%	7.1%	16.7%	42.9%	40.5%	28.6%	35.7%	35.7%	28.6%	42.9%	28.6%
製造業	7.4%	87.7%	4.9%	11.7%	85.1%	3.1%	15.4%	58.3%	26.3%	13.4%	50.6%	36.0%	41.1%	44.6%	14.3%
電気・ガス業	3.3%	93.3%	3.3%	3.3%	96.7%	0.0%	23.3%	53.3%	23.3%	10.0%	53.3%	36.7%	26.7%	56.7%	16.7%
運輸業	2.6%	94.7%	2.6%	7.9%	92.1%	0.0%	18.4%	55.3%	26.3%	13.2%	44.7%	42.1%	23.7%	63.2%	13.2%
情報通信業	6.3%	90.5%	3.2%	11.1%	85.7%	3.2%	11.1%	61.9%	27.0%	12.7%	55.6%	31.7%	30.2%	47.6%	22.2%
卸売・小売業	12.5%	82.1%	5.4%	5.4%	89.3%	5.4%	12.5%	51.8%	35.7%	19.6%	41.1%	39.3%	28.6%	42.9%	28.6%
金融・保険業	9.5%	82.1%	8.3%	0.0%	100.0%	0.0%	13.1%	47.6%	39.3%	14.3%	36.9%	48.8%	36.9%	39.3%	23.8%
不動産業	12.5%	87.5%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	12.5%	37.5%	50.0%	12.5%	37.5%	50.0%	25.0%	37.5%	37.5%
サービス業	5.4%	83.8%	10.8%	18.9%	70.3%	10.8%	21.6%	45.9%	32.4%	10.8%	37.8%	51.4%	32.4%	43.2%	24.3%
その他	11.1%	88.9%	0.0%	11.1%	88.9%	0.0%	0.0%	77.8%	22.2%	0.0%	66.7%	33.3%	22.2%	55.6%	22.2%

※網掛けは全体+3ポイント以上

問 10. 部下とのコミュニケーションに有効だと思う施策は何ですか？

(複数回答)

■ 今回結果

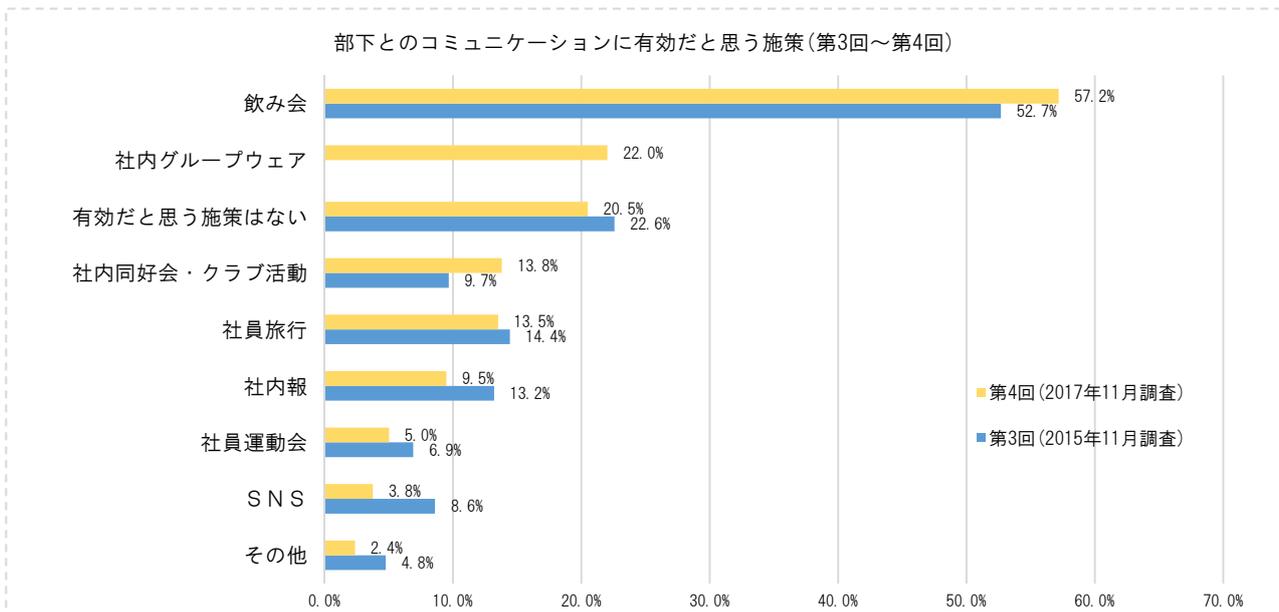


■ 業種別クロス

	飲み会	社内グループウェア	有効だと思う施策はない	社内同好会・クラブ活動	社員旅行	社内報	社員運動会	SNS	その他
全体	57.2%	22.0%	20.5%	13.8%	13.5%	9.5%	5.0%	3.8%	2.4%
建設業	59.5%	33.3%	16.7%	7.1%	9.5%	4.8%	0.0%	2.4%	0.0%
製造業	62.0%	16.9%	20.3%	14.3%	14.9%	9.1%	6.9%	2.9%	2.0%
電気・ガス業	53.3%	16.7%	20.0%	10.0%	3.3%	3.3%	0.0%	3.3%	10.0%
運輸業	65.8%	13.2%	18.4%	21.1%	13.2%	18.4%	7.9%	5.3%	2.6%
情報通信業	46.0%	28.6%	23.8%	22.2%	7.9%	7.9%	6.3%	11.1%	1.6%
卸売・小売業	41.1%	30.4%	25.0%	14.3%	17.9%	12.5%	1.8%	3.6%	5.4%
金融・保険業	54.8%	21.4%	21.4%	9.5%	15.5%	7.1%	3.6%	3.6%	1.2%
不動産業	37.5%	12.5%	37.5%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
サービス業	56.8%	48.6%	8.1%	13.5%	16.2%	21.6%	2.7%	2.7%	2.7%
その他	55.6%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

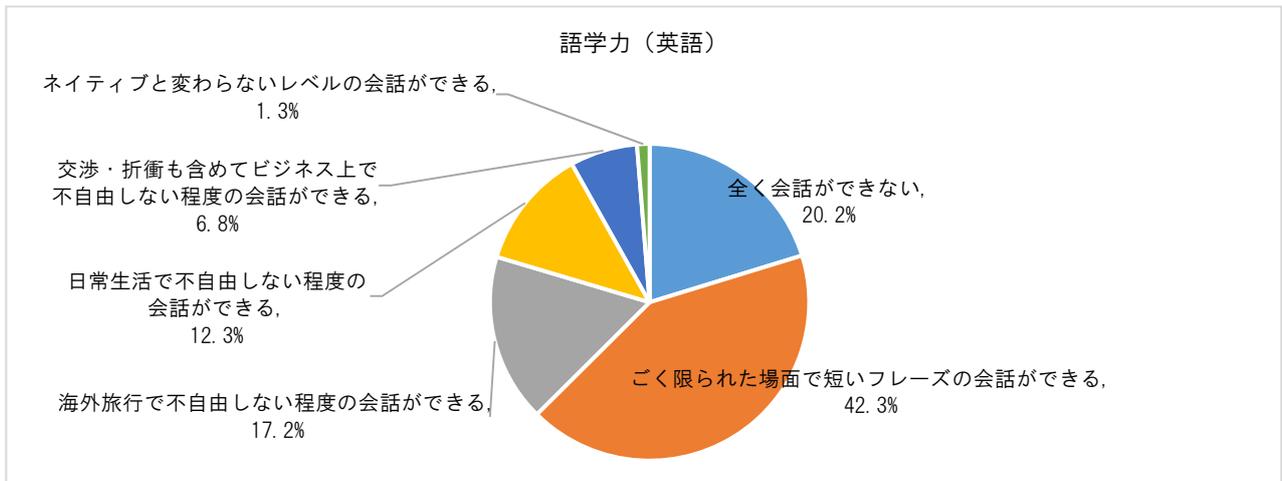
※網掛けは全体+3ポイント以上

■ 経年比較



問 11. あなたの語学力(英語)についてお答えください。

■ 今回結果

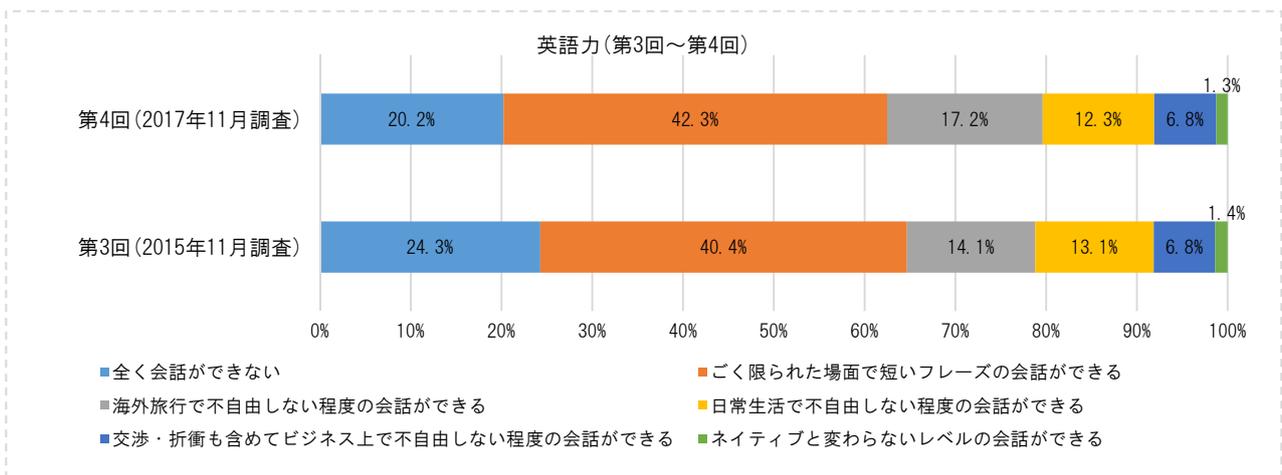


■ 業種別クロス

	全く会話ができない	ごく限られた場面で短いフレーズの会話ができる	海外旅行で不自由しない程度の会話ができる	日常生活で不自由しない程度の会話ができる	交渉・折衝も含めてビジネス上で不自由しない程度の会話ができる	ネイティブと変わらないレベルの会話ができる
全体	20.2%	42.3%	17.2%	12.3%	6.8%	1.3%
建設業	23.8%	47.6%	11.9%	9.5%	4.8%	2.4%
製造業	14.9%	43.4%	16.6%	15.7%	8.3%	1.1%
電気・ガス業	36.7%	30.0%	20.0%	13.3%	0.0%	0.0%
運輸業	13.2%	42.1%	23.7%	7.9%	10.5%	2.6%
情報通信業	12.7%	44.4%	20.6%	11.1%	7.9%	3.2%
卸売・小売業	32.1%	37.5%	7.1%	14.3%	8.9%	0.0%
金融・保険業	33.3%	38.1%	19.0%	7.1%	2.4%	0.0%
不動産業	12.5%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	12.5%
サービス業	27.0%	43.2%	24.3%	2.7%	2.7%	0.0%
その他	22.2%	55.6%	11.1%	0.0%	11.1%	0.0%

※横軸は全体+3ポイント以上

■ 経年比較



問 12. あなたは海外で働いた経験がありますか。

■ 今回結果

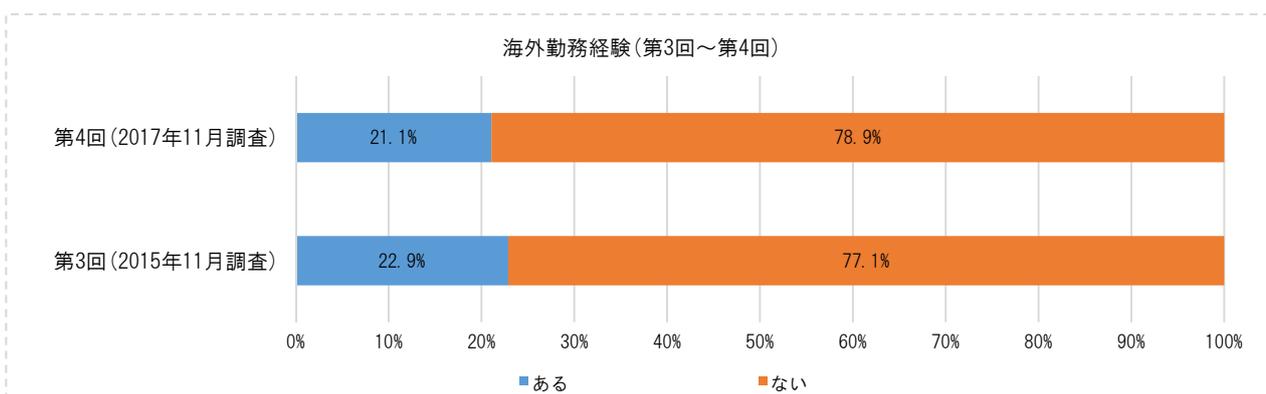


■ 業種別クロス

	ある	ない
全体	21.1%	78.9%
建設業	14.3%	85.7%
製造業	28.0%	72.0%
電気・ガス業	13.3%	86.7%
運輸業	21.1%	78.9%
情報通信業	15.9%	84.1%
卸売・小売業	14.3%	85.7%
金融・保険業	9.5%	90.5%
不動産業	0.0%	100.0%
サービス業	18.9%	81.1%
その他	22.2%	77.8%

※網掛けは全体+3ポイント以上

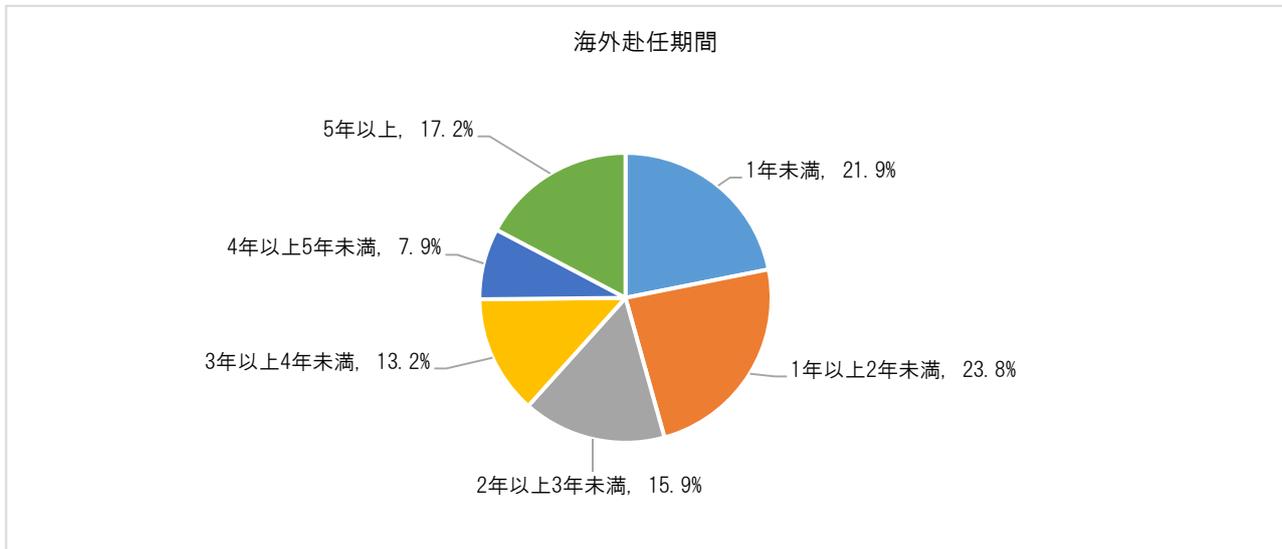
■ 経年比較



問 13. (直近の)海外勤務の期間についてお答えください。

(問 12. 「海外勤務経験あり」/n=151)

■ 今回結果

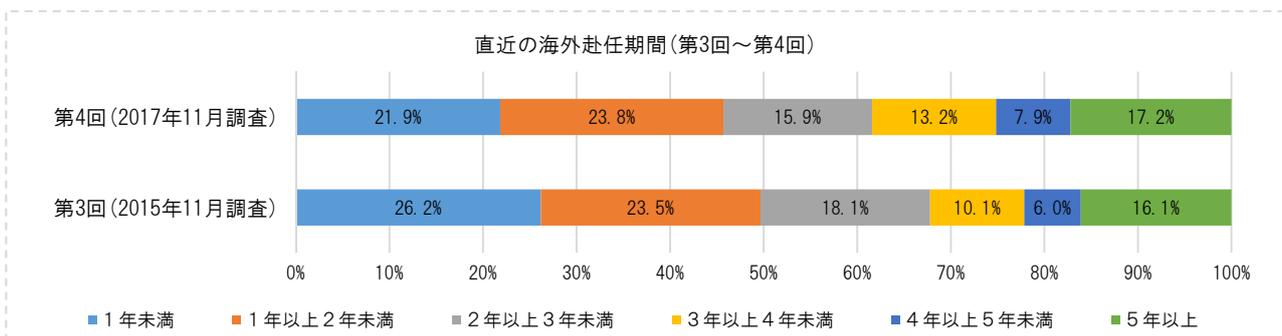


■ 業種別クロス

	1年未満	1年以上2年未満	2年以上3年未満	3年以上4年未満	4年以上5年未満	5年以上
全体	21.9%	23.8%	15.9%	13.2%	7.9%	17.2%
建設業	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	0.0%	33.3%
製造業	24.5%	21.4%	12.2%	12.2%	12.2%	17.3%
電気・ガス業	25.0%	25.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
運輸業	25.0%	50.0%	12.5%	0.0%	0.0%	12.5%
情報通信業	30.0%	40.0%	10.0%	10.0%	0.0%	10.0%
卸売・小売業	0.0%	25.0%	25.0%	25.0%	0.0%	25.0%
金融・保険業	0.0%	25.0%	50.0%	12.5%	0.0%	12.5%
不動産業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
サービス業	14.3%	14.3%	14.3%	28.6%	0.0%	28.6%
その他	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%

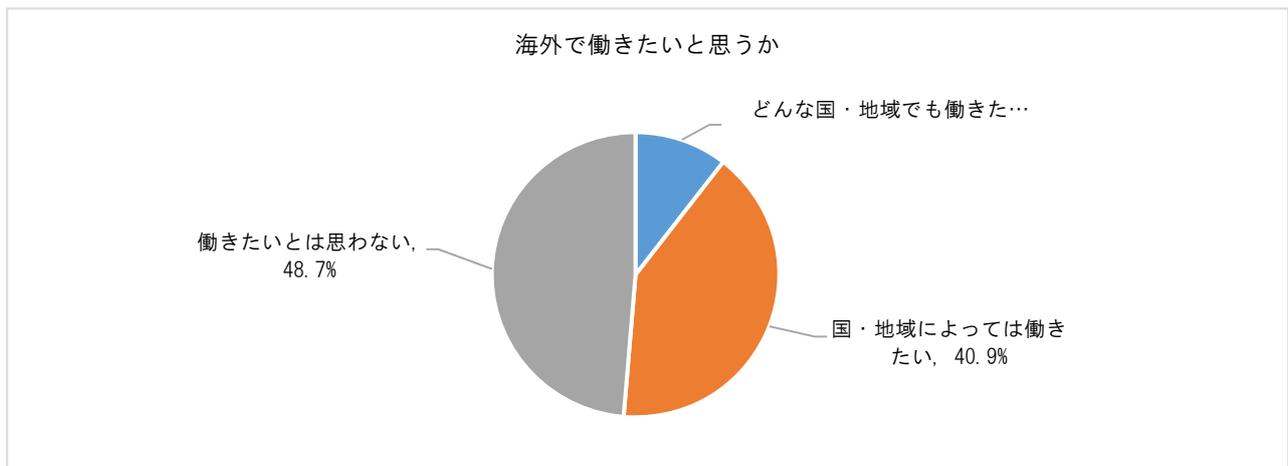
※網掛けは全体+3ポイント以上

■ 経年比較



## 問 14. あなたは海外で働きたいと思いますか？

### ■ 今回結果

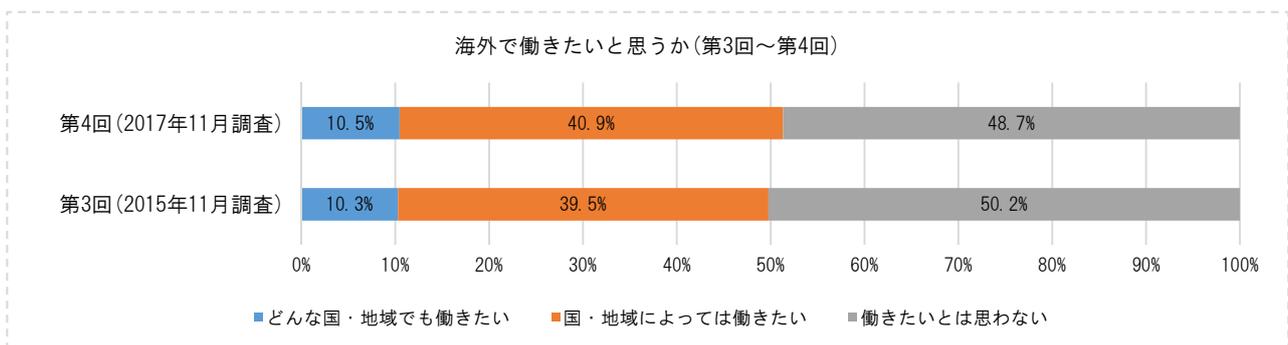


### ■ 業種別クロス

	どんな国・地域でも働きたい	国・地域によっては働きたい	働きたいとは思わない
全体	10.5%	40.9%	48.7%
建設業	9.5%	35.7%	54.8%
製造業	10.6%	44.6%	44.9%
電気・ガス業	6.7%	50.0%	43.3%
運輸業	7.9%	50.0%	42.1%
情報通信業	9.5%	46.0%	44.4%
卸売・小売業	16.1%	35.7%	48.2%
金融・保険業	7.1%	27.4%	65.5%
不動産業	0.0%	50.0%	50.0%
サービス業	21.6%	21.6%	56.8%
その他	0.0%	44.4%	55.6%

※網掛けは全体+3ポイント以上

### ■ 経年比較



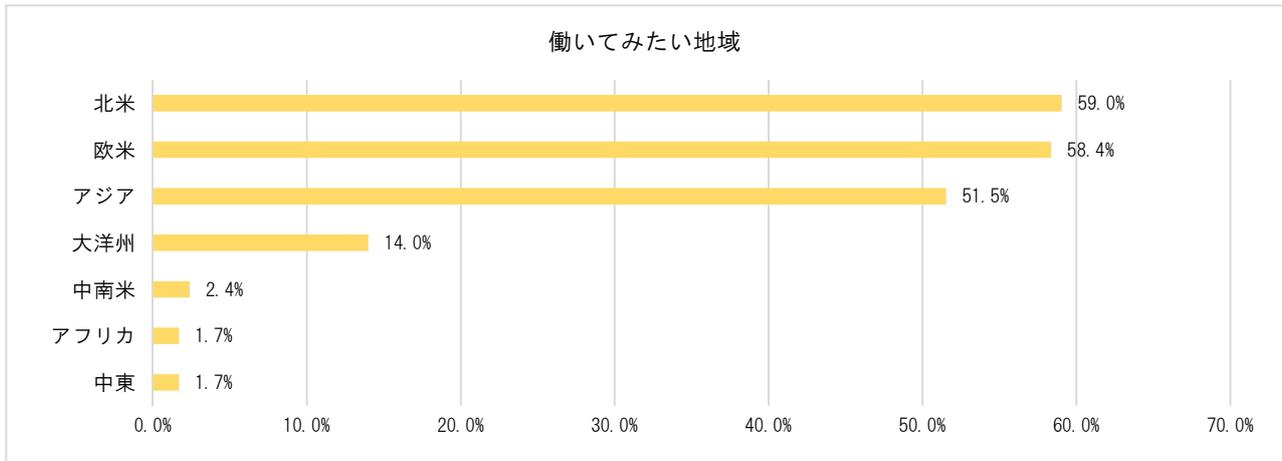
### ■ 語学力別クロス

	どんな国・地域でも働きたい	国・地域によっては働きたい	働きたいとは思わない	
全体	10.5%	40.9%	48.7%	
英会話のレベル	全く会話ができない	2.1%	18.6%	79.3%
	ごく限られた場面で短いフ	9.9%	38.9%	51.2%
	海外旅行で不自由しない程度	9.8%	57.7%	32.5%
	日常生活で不自由しない程度	20.5%	50.0%	29.5%
	交渉・折衝も含めてビジネス	20.4%	63.3%	16.3%
海外勤務経験	ネイティブと変わらないレベ	22.2%	22.2%	55.6%
	ある	17.9%	62.9%	19.2%
	ない	8.5%	35.0%	56.5%

問 15. 働いてみたい地域をお答えください。

(問 14. 「国・地域によっては働きたい」／複数回答／n=293)

■ 今回結果

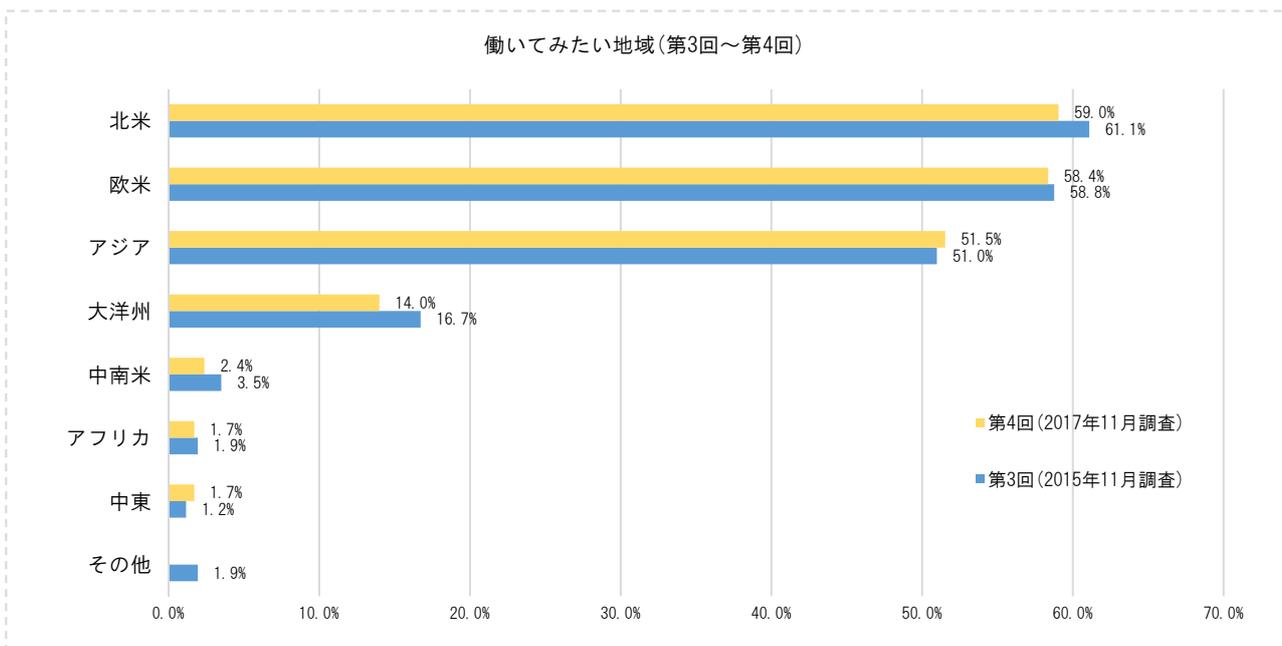


■ 業種別クロス

	北米	欧米	アジア	大洋州	中南米	アフリカ	中東
全体	59.0%	58.4%	51.5%	14.0%	2.4%	1.7%	1.7%
建設業	40.0%	40.0%	66.7%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%
製造業	58.3%	60.9%	51.9%	13.5%	1.9%	0.6%	2.6%
電気・ガス業	73.3%	40.0%	53.3%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%
運輸業	52.6%	63.2%	47.4%	21.1%	5.3%	10.5%	0.0%
情報通信業	65.5%	58.6%	41.4%	24.1%	3.4%	6.9%	3.4%
卸売・小売業	45.0%	60.0%	70.0%	15.0%	5.0%	0.0%	0.0%
金融・保険業	82.6%	60.9%	43.5%	17.4%	4.3%	0.0%	0.0%
不動産業	25.0%	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
サービス業	62.5%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	50.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

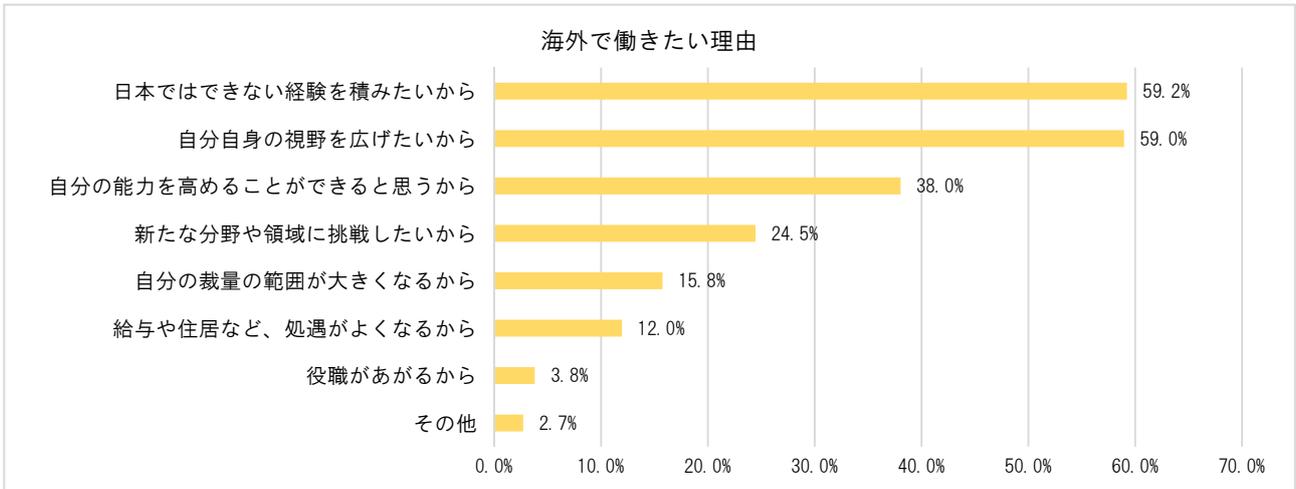
■ 経年比較



問 16. 海外で働いてみたい理由は何ですか？

問 14. 「どんな国・地域でも働きたい」「国・地域によっては働きたい」／複数回答／n=368)

■今回結果

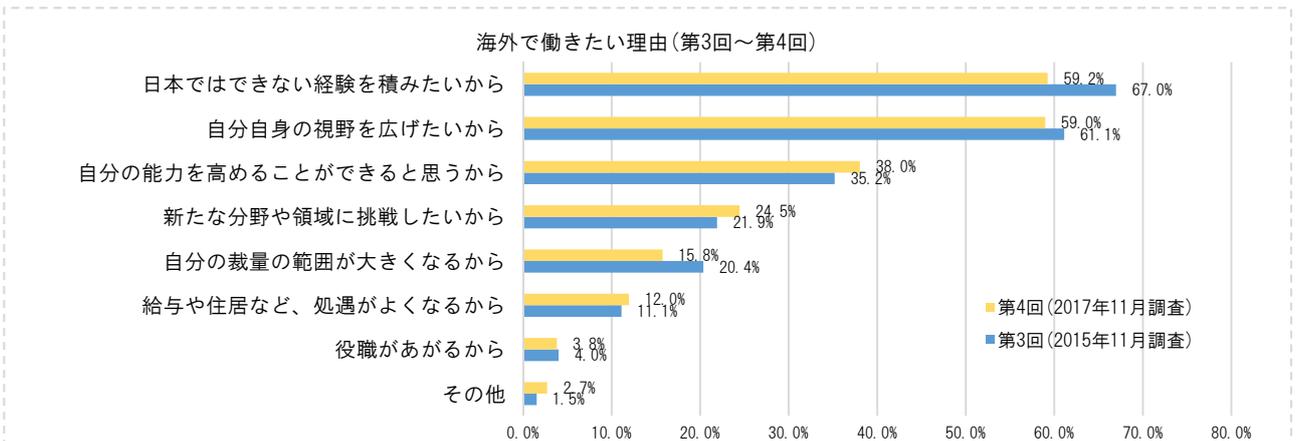


■業種別クロス

	日本ではできない経験を積みたいから	自分自身の視野を広げたいから	自分の能力を高められると思うから	新たな分野や領域に挑戦したいから	自分の裁量の範囲が大きくなるから	給与や住居など、処遇がよくなるから	役職があがるから	その他
全体	59.2%	59.0%	38.0%	24.5%	15.8%	12.0%	3.8%	2.7%
建設業	57.9%	57.9%	10.5%	21.1%	15.8%	5.3%	0.0%	10.5%
製造業	61.1%	59.1%	40.4%	26.9%	19.2%	13.5%	3.6%	1.6%
電気・ガス業	52.9%	41.2%	23.5%	29.4%	11.8%	5.9%	5.9%	5.9%
運輸業	50.0%	63.6%	27.3%	18.2%	4.5%	18.2%	0.0%	4.5%
情報通信業	57.1%	62.9%	48.6%	28.6%	17.1%	14.3%	5.7%	8.6%
卸売・小売業	55.2%	62.1%	51.7%	17.2%	10.3%	20.7%	6.9%	0.0%
金融・保険業	65.5%	58.6%	41.4%	24.1%	13.8%	3.4%	6.9%	0.0%
不動産業	50.0%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
サービス業	62.5%	68.8%	25.0%	18.8%	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	50.0%	25.0%	25.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

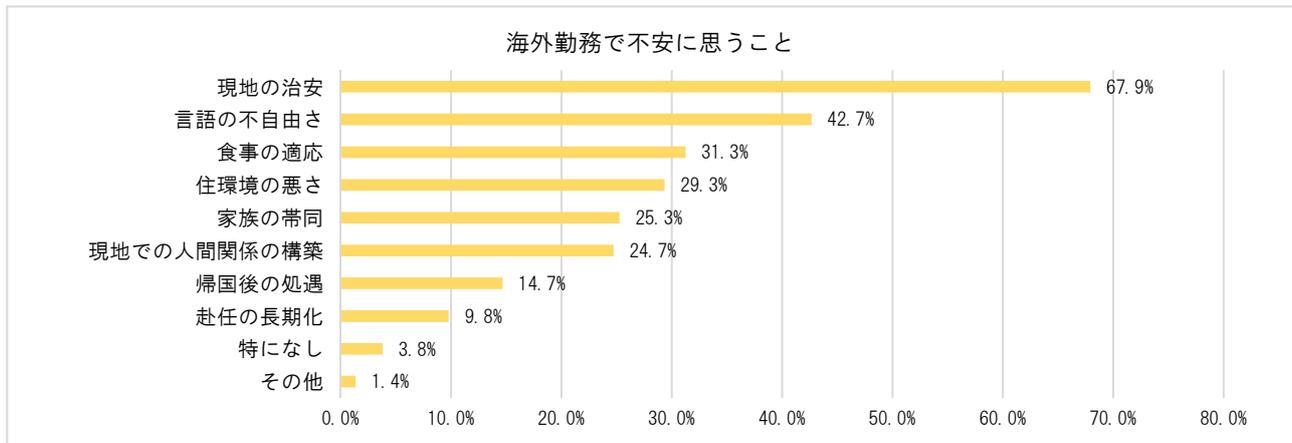
■経年比較



## 問 17. 海外勤務を命じられた場合、不安に思うことは何ですか？

(問 14. 「どんな国・地域でも働きたい」「国・地域によっては働きたい」／複数回答／n=368)

### ■ 今回結果

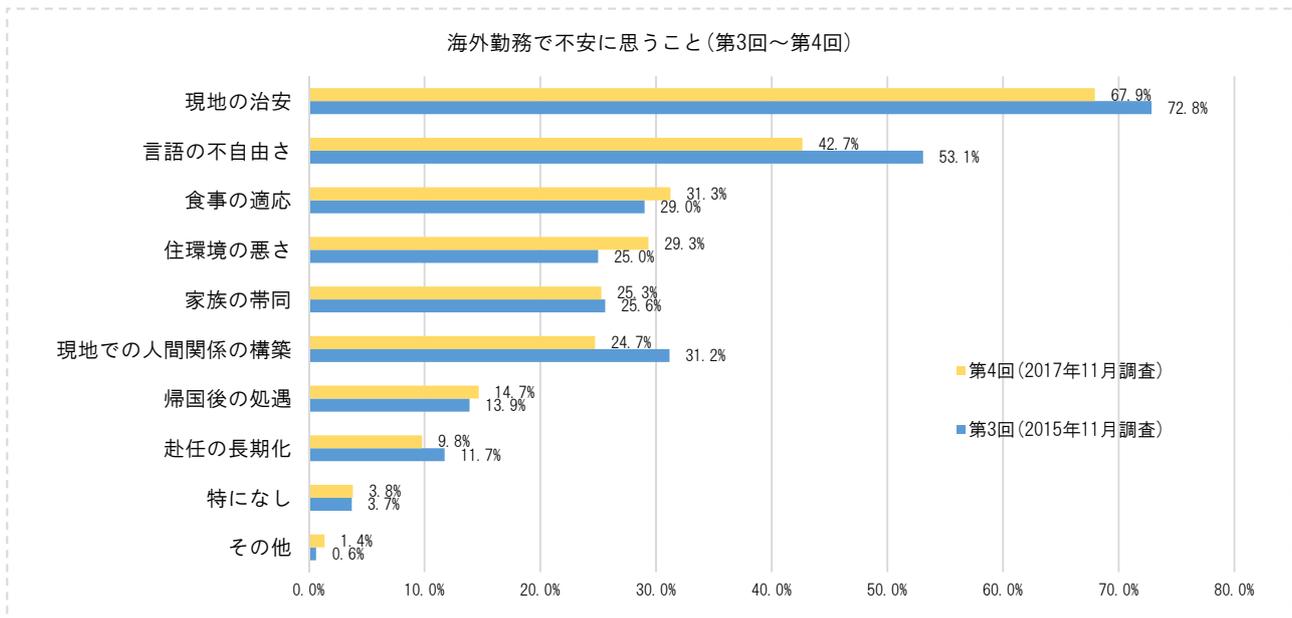


### ■ 業種別クロス

	現地の治安	言語の不自由さ	食事の適応	住環境の悪さ	家族の帯同	現地での人間関係の構築	帰国後の処遇	赴任の長期化	特になし	その他
全体	67.9%	42.7%	31.3%	29.3%	25.3%	24.7%	14.7%	9.8%	3.8%	1.4%
建設業	57.9%	31.6%	31.6%	42.1%	15.8%	31.6%	10.5%	5.3%	5.3%	5.3%
製造業	68.9%	44.0%	29.5%	28.0%	27.5%	23.3%	15.0%	9.8%	3.6%	1.0%
電気・ガス業	64.7%	47.1%	11.8%	29.4%	17.6%	23.5%	17.6%	5.9%	0.0%	0.0%
運輸業	77.3%	18.2%	31.8%	18.2%	31.8%	27.3%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
情報通信業	71.4%	57.1%	45.7%	54.3%	28.6%	37.1%	20.0%	17.1%	2.9%	2.9%
卸売・小売業	58.6%	44.8%	27.6%	20.7%	20.7%	24.1%	13.8%	13.8%	6.9%	0.0%
金融・保険業	69.0%	37.9%	34.5%	27.6%	20.7%	10.3%	17.2%	6.9%	3.4%	0.0%
不動産業	50.0%	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	25.0%	0.0%
サービス業	62.5%	56.3%	37.5%	18.8%	18.8%	37.5%	12.5%	6.3%	0.0%	0.0%
その他	100.0%	0.0%	25.0%	0.0%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

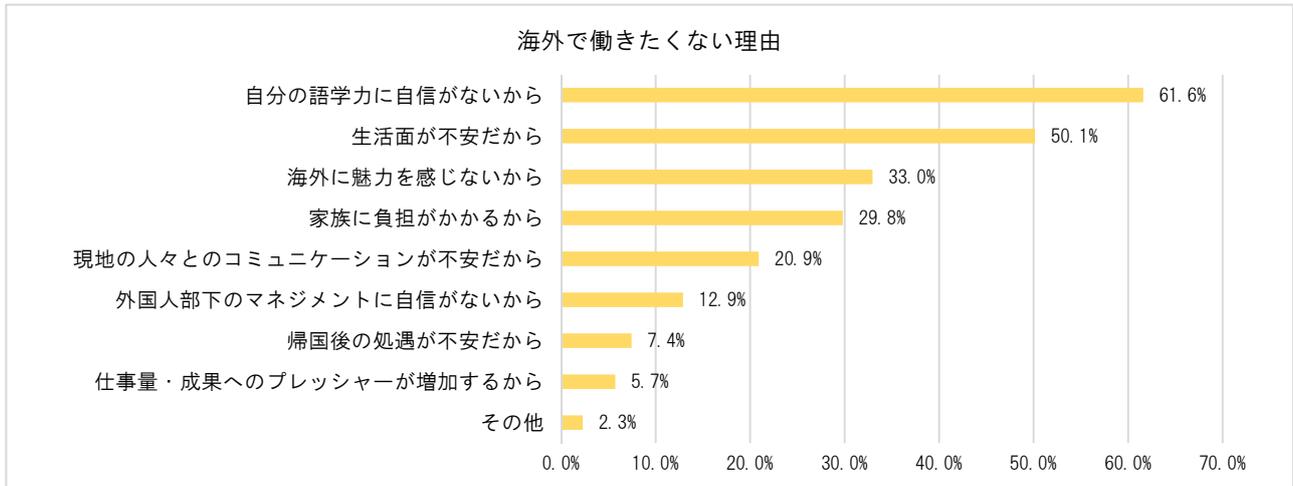
### ■ 経年比較



## 問 18. 海外で働きたくない理由は何ですか？

(問 14. 「働きたいとは思わない」／複数回答／n=349)

### ■ 今回結果

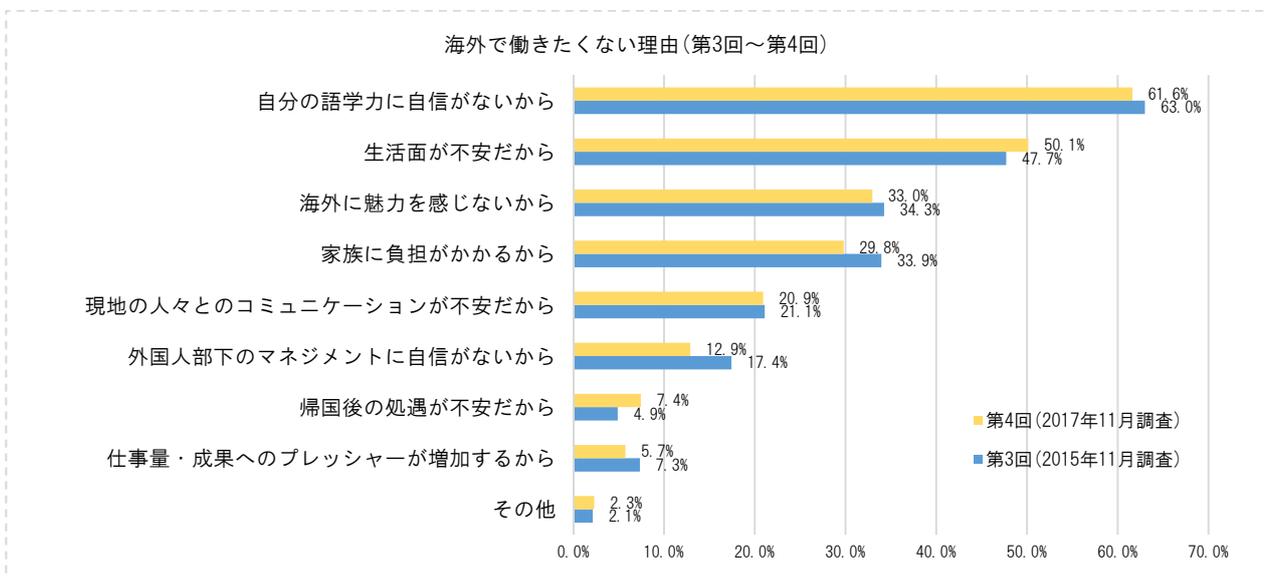


### ■ 業種別クロス

	自分の語学力に自信がないから	生活面が不安だから	海外に魅力を感じないから	家族に負担がかかるから	現地の人々とのコミュニケーションが不安だから	外国人部下のマネジメントに自信がないから	帰国後の処遇が不安だから	仕事量・成果へのプレッシャーが増加するから	その他
全体	61.6%	50.1%	33.0%	29.8%	20.9%	12.9%	7.4%	5.7%	2.3%
建設業	60.9%	56.5%	47.8%	47.8%	17.4%	8.7%	17.4%	13.0%	4.3%
製造業	61.1%	45.2%	30.6%	31.8%	23.6%	15.3%	11.5%	5.1%	2.5%
電気・ガス業	69.2%	38.5%	38.5%	30.8%	7.7%	23.1%	0.0%	7.7%	7.7%
運輸業	75.0%	50.0%	18.8%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.3%
情報通信業	53.6%	46.4%	42.9%	17.9%	14.3%	14.3%	3.6%	3.6%	0.0%
卸売・小売業	66.7%	66.7%	25.9%	29.6%	22.2%	3.7%	3.7%	18.5%	0.0%
金融・保険業	54.5%	56.4%	34.5%	27.3%	14.5%	16.4%	3.6%	0.0%	0.0%
不動産業	75.0%	75.0%	25.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
サービス業	71.4%	57.1%	38.1%	23.8%	28.6%	9.5%	0.0%	9.5%	0.0%
その他	60.0%	20.0%	20.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%

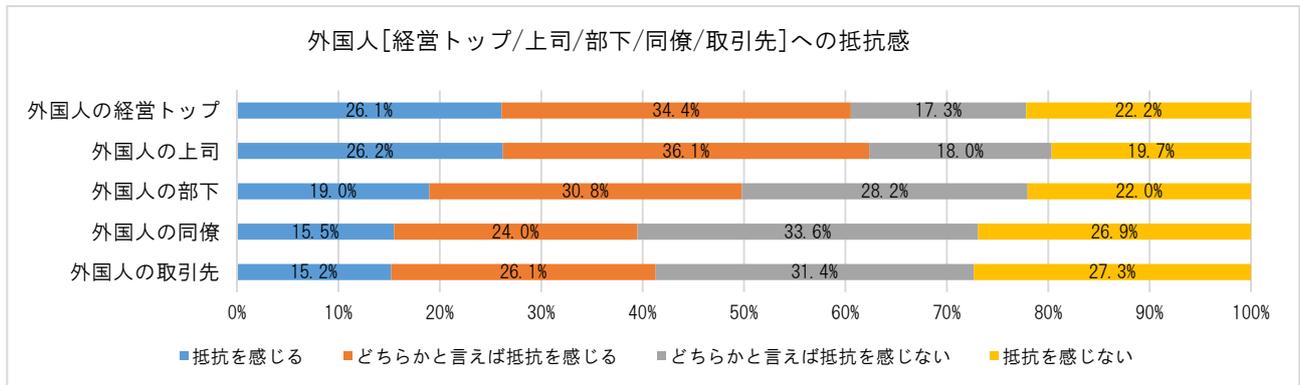
※網掛けは全体+3ポイント以上

### ■ 経年比較



問 19. 外国人への抵抗感についてお答えください。

■ 今回結果

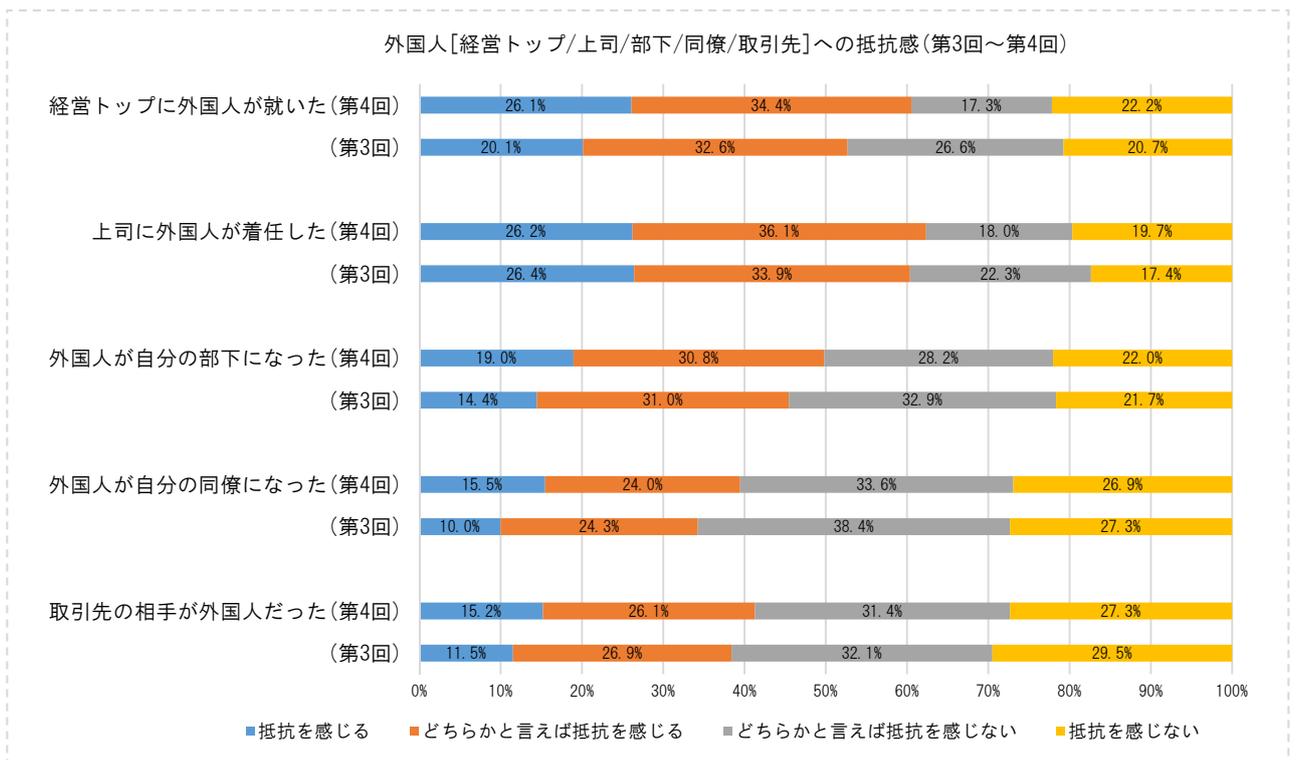


■ 業種別クロス

業種	外国人の経営トップ				外国人の上司				外国人の部下				外国人の同僚				外国人の取引先			
	抵抗を感じる	どちらかと言えば抵抗を感じる	どちらかと言えば抵抗を感じない	抵抗を感じない	抵抗を感じる	どちらかと言えば抵抗を感じる	どちらかと言えば抵抗を感じない	抵抗を感じない	抵抗を感じる	どちらかと言えば抵抗を感じる	どちらかと言えば抵抗を感じない	抵抗を感じない	抵抗を感じる	どちらかと言えば抵抗を感じる	どちらかと言えば抵抗を感じない	抵抗を感じない	抵抗を感じる	どちらかと言えば抵抗を感じる	どちらかと言えば抵抗を感じない	抵抗を感じない
全体	26.1%	34.4%	17.3%	22.2%	26.2%	36.1%	18.0%	19.7%	19.0%	30.8%	28.2%	22.0%	15.5%	24.0%	33.6%	26.9%	15.2%	26.1%	31.4%	27.3%
建設業	33.3%	33.3%	19.0%	14.3%	38.1%	40.5%	11.9%	9.5%	21.4%	28.6%	35.7%	14.3%	19.0%	26.2%	40.5%	14.3%	11.9%	33.3%	38.1%	16.7%
製造業	24.9%	37.1%	15.1%	22.9%	24.6%	38.3%	16.0%	21.1%	16.6%	31.1%	26.9%	23.4%	13.7%	24.0%	33.1%	29.1%	14.9%	26.9%	30.0%	28.3%
電気・ガス業	20.0%	36.7%	26.7%	16.7%	20.0%	43.3%	20.0%	16.7%	20.0%	36.7%	23.3%	20.0%	13.3%	26.7%	40.0%	20.0%	6.7%	36.7%	26.7%	30.0%
運輸業	21.1%	39.5%	13.2%	26.3%	15.8%	44.7%	15.8%	23.7%	13.2%	34.2%	28.9%	23.7%	13.2%	21.1%	39.5%	26.3%	13.2%	15.8%	34.2%	36.8%
情報通信業	25.4%	28.6%	17.5%	28.6%	27.0%	27.0%	22.2%	23.8%	19.0%	28.6%	25.4%	27.0%	15.9%	22.2%	28.6%	33.3%	17.5%	27.0%	30.2%	25.4%
卸売・小売業	19.6%	39.3%	16.1%	25.0%	16.1%	39.3%	21.4%	23.2%	14.3%	37.5%	25.0%	23.2%	12.5%	25.0%	35.7%	26.8%	10.7%	25.0%	37.5%	26.8%
金融・保険業	35.7%	25.0%	19.0%	20.2%	35.7%	35.7%	13.1%	15.5%	28.6%	29.8%	23.8%	17.9%	22.6%	23.8%	28.6%	25.0%	22.6%	21.4%	27.4%	28.6%
不動産業	37.5%	12.5%	12.5%	37.5%	37.5%	12.5%	12.5%	37.5%	37.5%	12.5%	25.0%	25.0%	12.5%	37.5%	12.5%	37.5%	12.5%	25.0%	25.0%	37.5%
サービス業	24.3%	37.8%	27.0%	10.8%	35.1%	21.6%	32.4%	10.8%	27.0%	29.7%	29.7%	13.5%	21.6%	27.0%	40.5%	10.8%	18.9%	27.0%	37.8%	16.2%
その他	33.3%	11.1%	33.3%	22.2%	22.2%	0.0%	66.7%	11.1%	11.1%	0.0%	55.6%	33.3%	11.1%	0.0%	33.3%	55.6%	11.1%	11.1%	44.4%	33.3%

※調査は全件+5ポイント以上

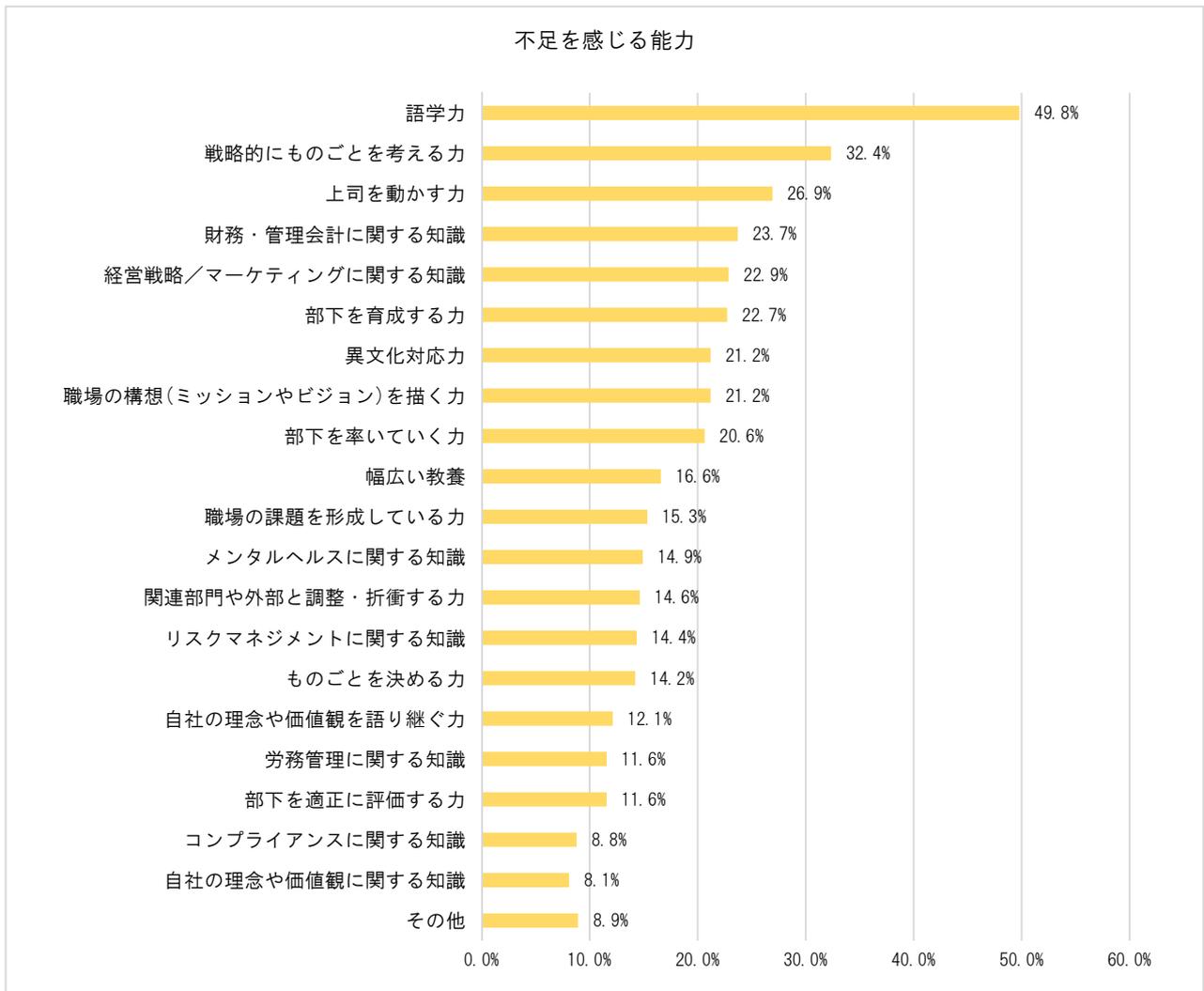
■ 経年比較



問 20. あなた自身、不足を感じている能力は何ですか？

(複数回答)

■ 今回結果

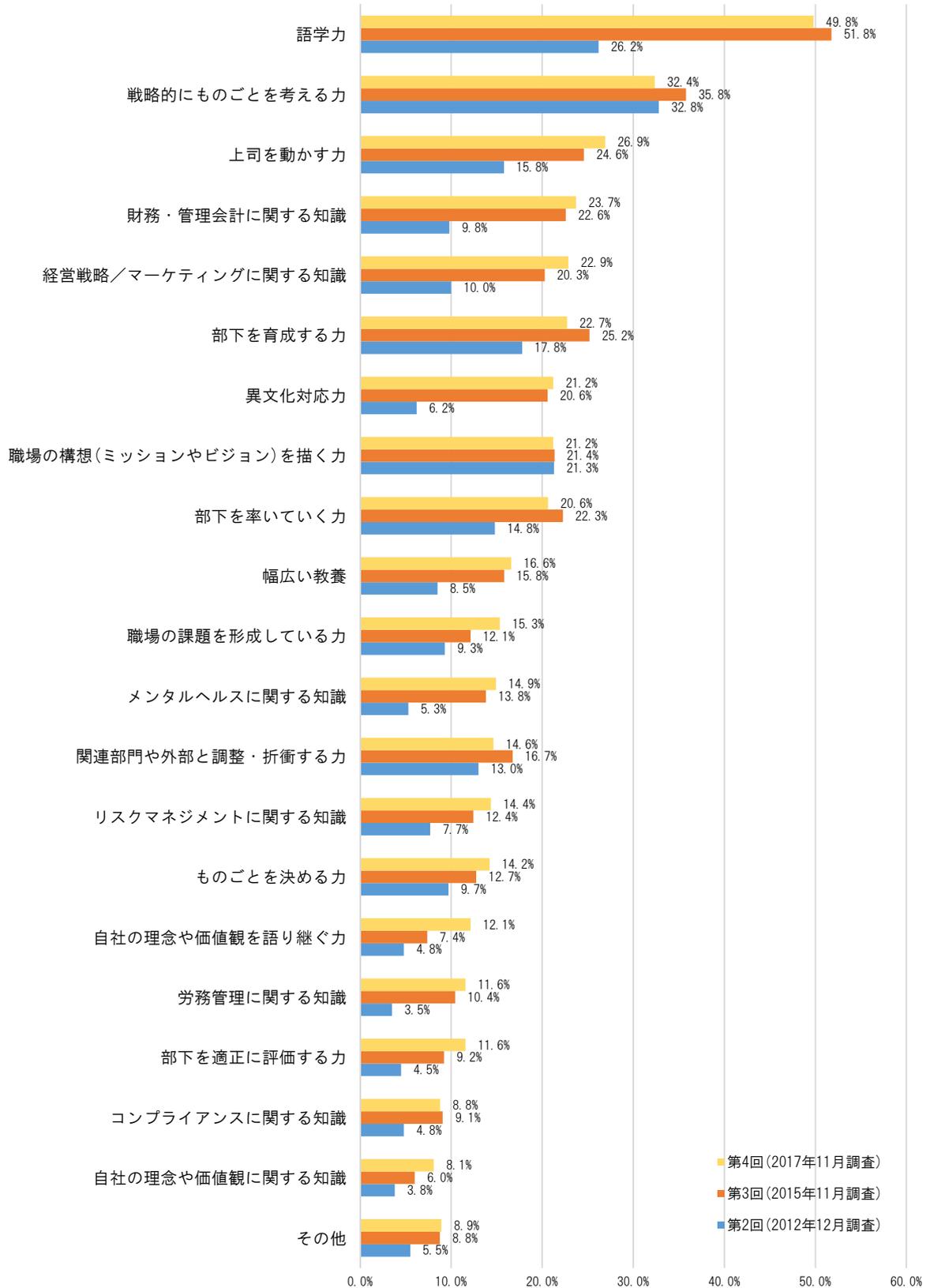


■ 業種別クロス

	語学力	戦略的にものごとを考える力	上司を動かす力	財務・管理会計に関する知識	経営戦略／マーケティングに関する知識	部下を育成する力	職場の構想を描く力	異文化対応力	部下を率いていく力	幅広い教養	職場の課題を形成している力	メンタルヘルスに関する知識	リスクマネジメントに関する知識	ものごとを決める力	関連部門や外部と調整・折衝する力	自社の理念や価値観を語り継ぐ力	労務管理に関する知識	部下を適正に評価する力	コンプライアンスに関する知識	自社の理念や価値観に関する知識	その他
全体	49.8%	32.4%	26.9%	23.7%	22.9%	22.7%	21.2%	21.2%	20.6%	16.6%	15.3%	14.9%	14.4%	14.2%	14.6%	12.1%	11.6%	11.6%	8.8%	8.1%	8.9%
建設業	42.9%	33.3%	33.3%	14.3%	19.0%	26.2%	16.7%	14.3%	21.4%	7.1%	14.3%	11.9%	14.3%	14.3%	9.5%	7.1%	14.3%	7.1%	7.1%	4.8%	11.9%
製造業	51.4%	32.6%	28.0%	28.3%	26.3%	24.3%	23.7%	18.6%	19.7%	18.6%	15.4%	16.3%	14.9%	14.3%	16.9%	14.0%	12.6%	11.4%	9.1%	9.4%	8.0%
電気・ガス業	50.0%	40.0%	16.7%	40.0%	33.3%	26.7%	36.7%	23.3%	26.7%	13.3%	16.7%	6.7%	13.3%	10.0%	10.0%	16.7%	3.3%	10.0%	0.0%	10.0%	3.3%
運輸業	50.0%	28.9%	28.9%	18.4%	10.5%	13.2%	15.8%	23.7%	18.4%	10.5%	13.2%	13.2%	10.5%	10.5%	18.4%	7.9%	7.9%	2.6%	10.5%	5.3%	15.8%
情報通信業	46.0%	30.2%	23.8%	9.5%	17.5%	20.6%	15.9%	25.4%	15.9%	20.6%	11.1%	17.5%	7.9%	7.9%	7.9%	6.3%	9.5%	12.7%	6.3%	0.0%	11.1%
卸売・小売業	51.8%	39.3%	25.0%	21.4%	23.2%	23.2%	16.1%	23.2%	25.0%	19.6%	8.9%	14.3%	17.9%	25.0%	12.5%	7.1%	7.1%	12.5%	10.7%	8.9%	5.4%
金融・保険業	44.0%	17.9%	22.6%	15.5%	10.7%	21.4%	11.9%	19.0%	20.2%	7.1%	11.9%	9.5%	9.5%	10.7%	10.7%	9.5%	11.9%	13.1%	4.8%	4.8%	9.5%
不動産業	50.0%	12.5%	12.5%	25.0%	12.5%	0.0%	25.0%	12.5%	0.0%	12.5%	25.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%
サービス業	56.8%	51.4%	35.1%	24.3%	35.1%	18.9%	40.5%	37.8%	29.7%	27.0%	37.8%	21.6%	29.7%	18.9%	24.3%	21.6%	18.9%	21.6%	27.0%	21.6%	10.8%
その他	55.6%	55.6%	33.3%	44.4%	33.3%	22.2%	11.1%	44.4%	22.2%	33.3%	33.3%	11.1%	33.3%	33.3%	22.2%	33.3%	22.2%	22.2%	0.0%	11.1%	11.1%

※網掛けは全体+3ポイント以上

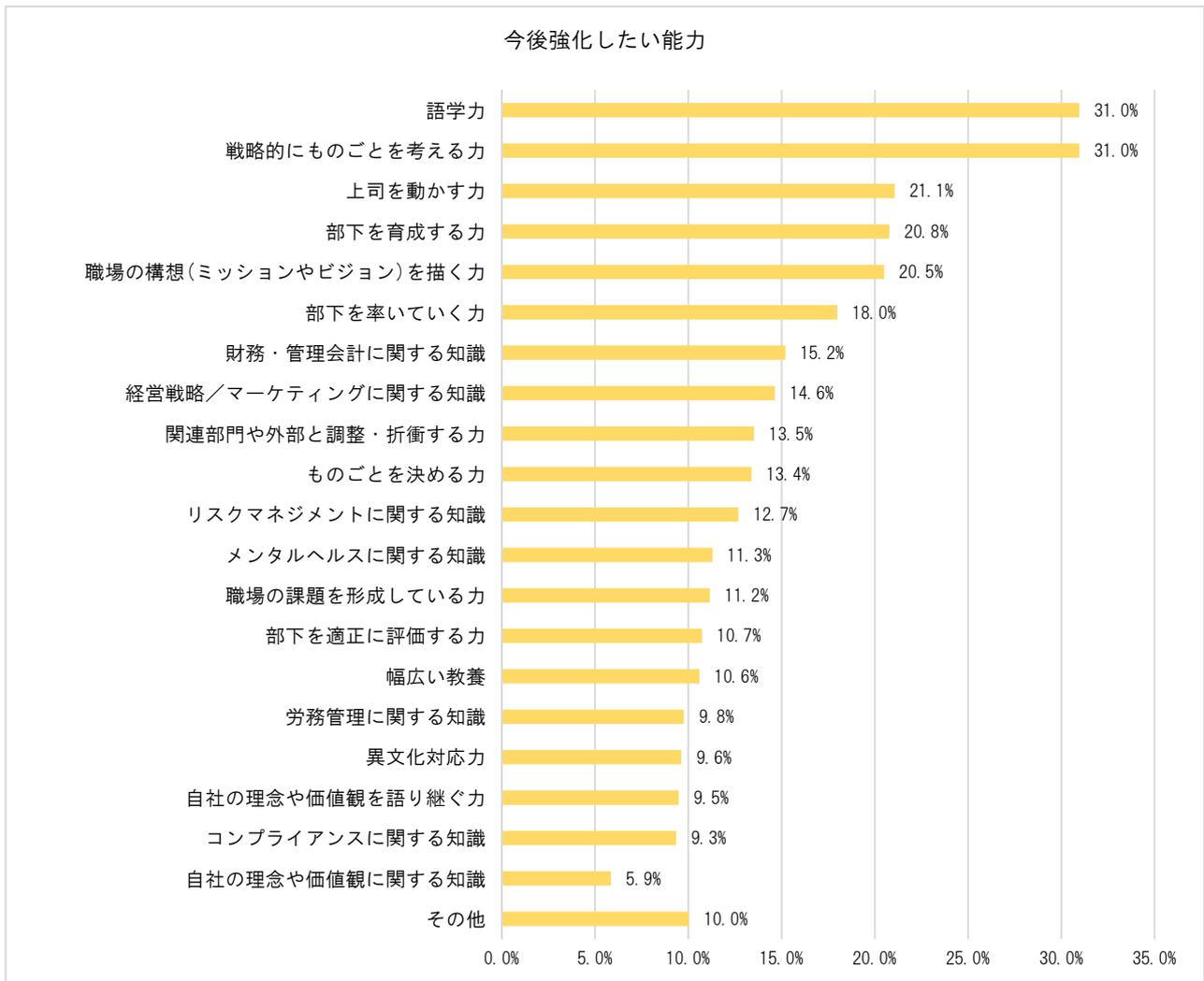
不足を感じる能力(第2回～第4回)



問 21. あなた自身、今後強化したいと考えている能力をお選びください

(複数回答)

■今回結果

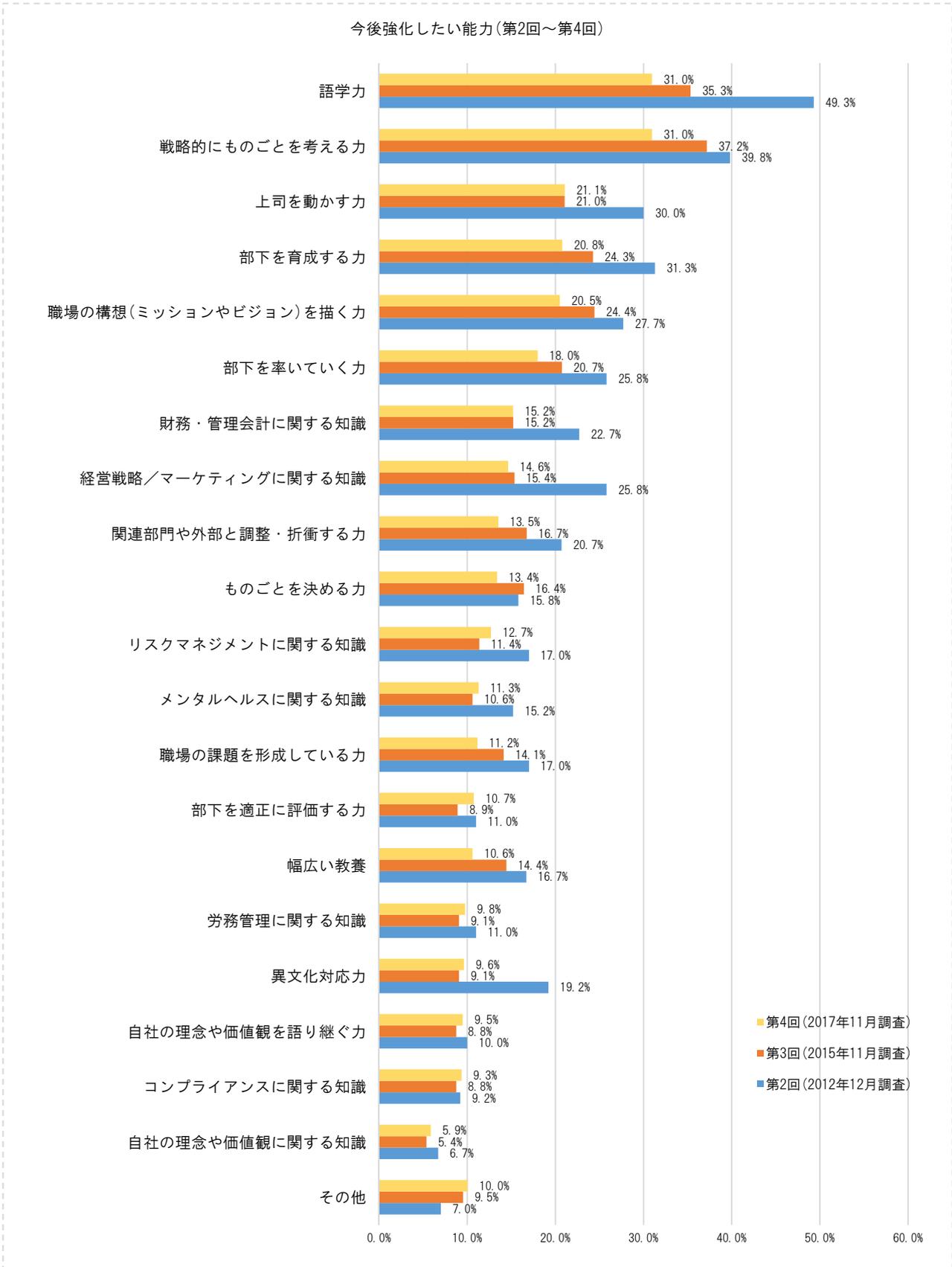


■業種別クロス

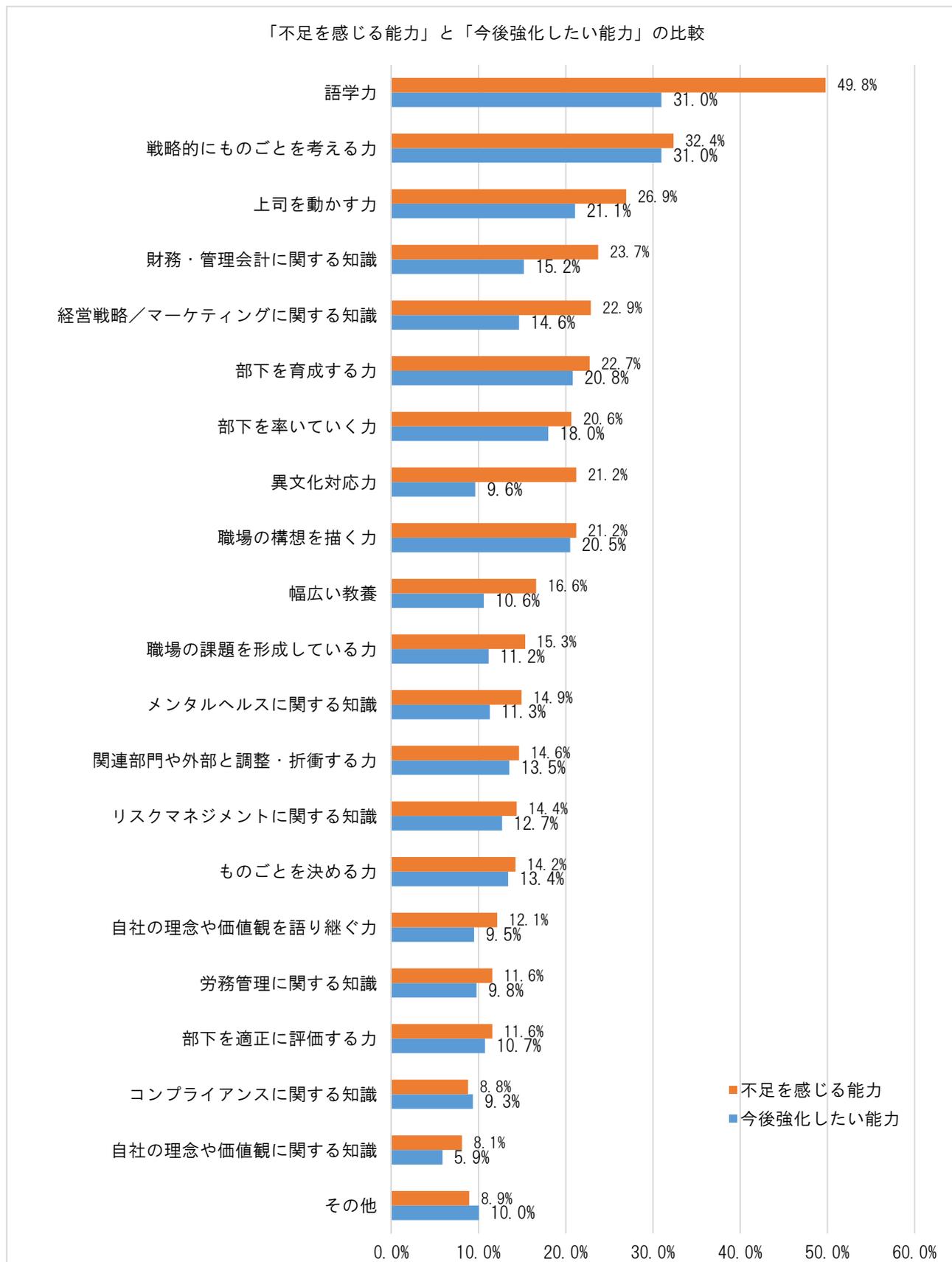
	戦略的にものごとを考える力	語学力	上司を動かす力	部下を育成する力	職場の構想を描く力	部下を率いていく力	財務・管理会計に関する知識	経営戦略/マーケティングに関する知識	関連部門や外部と調整・折衝する力	ものごとを決める力	リスクマネジメントに関する知識	メンタルヘルスに関する知識	職場の課題を形成している力	部下を適正に評価する力	幅広い教養	労務管理に関する知識	異文化対応力	自社の理念や価値観を語り継ぐ力	コンプライアンスに関する知識	自社の理念や価値観に関する知識	その他
全社	31.0%	31.0%	21.1%	20.8%	20.5%	18.0%	15.2%	14.6%	13.5%	13.4%	12.7%	11.3%	11.2%	10.7%	10.6%	9.8%	9.6%	9.5%	9.3%	5.9%	10.0%
建設業	21.4%	31.0%	31.0%	16.7%	16.7%	26.2%	14.3%	11.9%	11.9%	14.3%	9.5%	9.5%	7.1%	9.5%	11.9%	9.5%	9.5%	4.8%	4.8%	16.7%	10.0%
製造業	32.6%	35.1%	20.9%	17.7%	23.7%	18.3%	16.3%	17.4%	17.1%	15.1%	14.3%	12.3%	10.9%	12.3%	10.9%	10.0%	10.0%	10.0%	10.3%	7.4%	11.1%
電気・ガス業	36.7%	23.3%	13.3%	30.0%	23.3%	10.0%	13.3%	13.3%	3.3%	10.0%	13.3%	6.7%	20.0%	3.3%	6.7%	0.0%	3.3%	3.3%	0.0%	3.3%	3.3%
運輸業	23.7%	28.9%	21.1%	10.5%	18.4%	7.9%	15.8%	10.5%	5.3%	5.3%	5.3%	2.6%	10.5%	2.6%	7.9%	0.0%	7.9%	10.5%	13.2%	2.6%	13.2%
情報通信業	34.9%	25.4%	25.4%	23.8%	23.8%	12.7%	14.3%	12.7%	11.1%	11.1%	14.3%	12.7%	11.1%	15.9%	12.7%	12.7%	7.9%	7.9%	9.5%	6.3%	7.9%
卸売・小売業	32.1%	32.1%	12.5%	21.4%	16.1%	21.4%	10.7%	12.5%	10.7%	10.7%	12.5%	12.5%	8.9%	10.7%	8.9%	8.9%	14.3%	10.7%	14.3%	3.6%	3.6%
金融・保険業	27.4%	27.4%	25.0%	26.2%	9.5%	22.6%	11.9%	8.3%	13.1%	11.9%	9.5%	8.3%	14.3%	10.7%	11.9%	14.3%	11.9%	7.1%	6.0%	2.4%	9.5%
不動産業	25.0%	25.0%	25.0%	37.5%	12.5%	25.0%	12.5%	12.5%	12.5%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%
サービス業	29.7%	13.5%	13.5%	32.4%	24.3%	13.5%	18.9%	16.2%	8.1%	16.2%	13.5%	16.2%	10.8%	2.7%	13.5%	13.5%	0.0%	13.5%	10.8%	8.1%	10.8%
その他	33.3%	44.4%	22.2%	33.3%	11.1%	33.3%	22.2%	22.2%	11.1%	22.2%	22.2%	11.1%	11.1%	33.3%	11.1%	0.0%	11.1%	22.2%	11.1%	11.1%	0.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

■ 経年比較

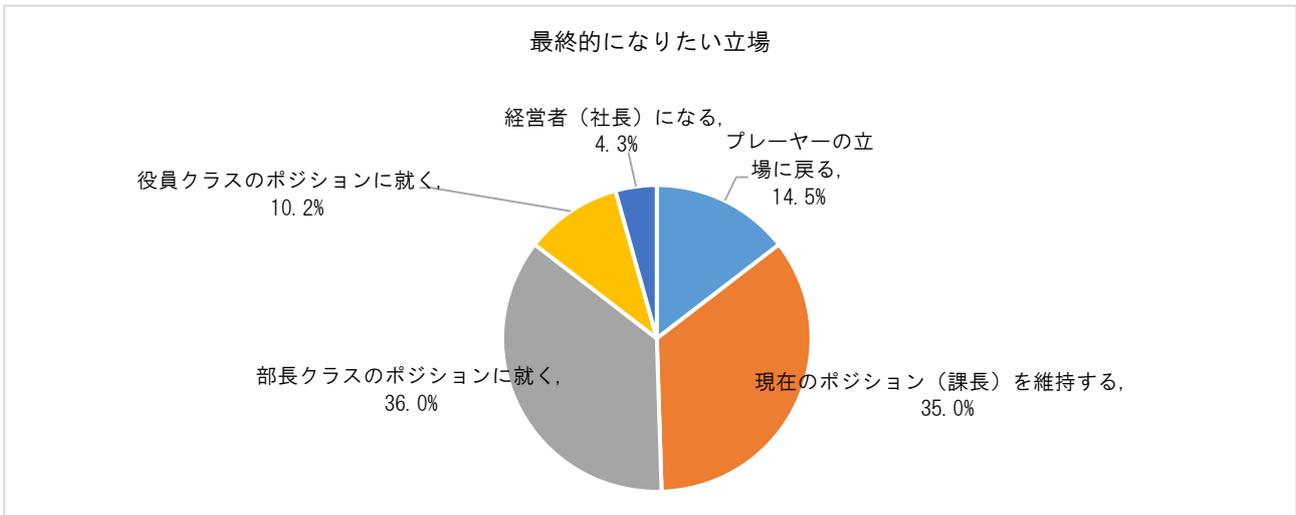


(■問 20. 「不足を感じる能力」と問 21 「今後強化したい能力」の比較)



問 22. 最終的になりたい立場についてお答えください。

■ 今回結果

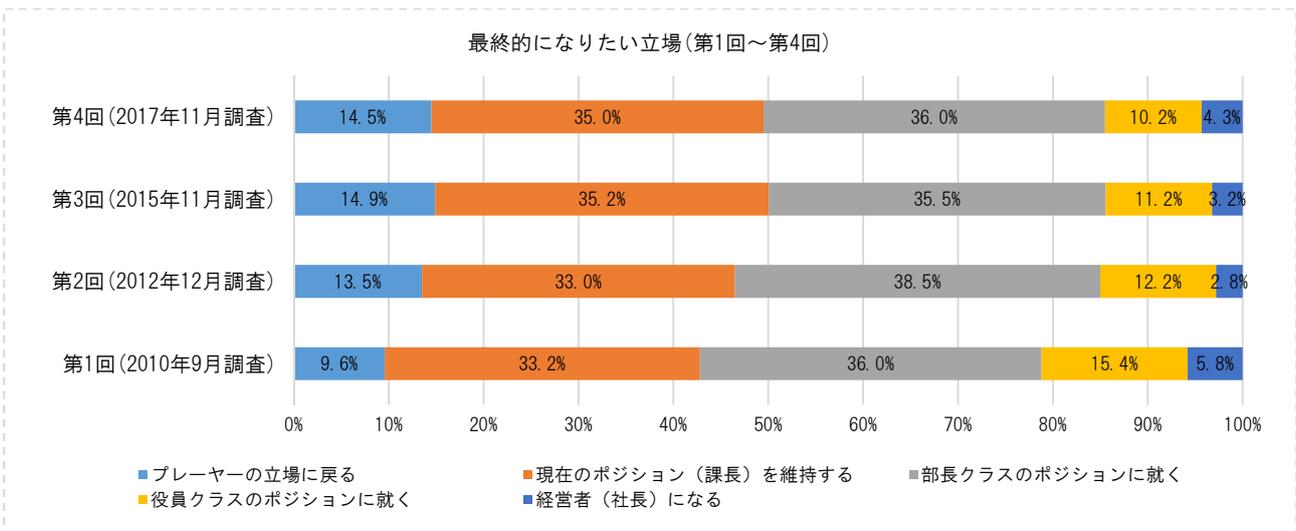


■ 業種別クロス

	プレーヤーの立場に戻る	現在のポジション（課長）を維持する	部長クラスのポジションに就く	役員クラスのポジションに就く	経営者（社長）になる
全体	14.5%	35.0%	36.0%	10.2%	4.3%
建設業	21.4%	23.8%	40.5%	11.9%	2.4%
製造業	17.1%	34.9%	34.9%	10.6%	2.6%
電気・ガス業	23.3%	46.7%	23.3%	3.3%	3.3%
運輸業	0.0%	39.5%	47.4%	7.9%	5.3%
情報通信業	12.7%	36.5%	33.3%	11.1%	6.3%
卸売・小売業	10.7%	32.1%	32.1%	16.1%	8.9%
金融・保険業	6.0%	33.3%	45.2%	7.1%	8.3%
不動産業	25.0%	50.0%	12.5%	12.5%	0.0%
サービス業	13.5%	37.8%	32.4%	10.8%	5.4%
その他	22.2%	33.3%	44.4%	0.0%	0.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

■ 経年比較



---

第4回  
上場企業の課長に関する実態調査

---

2018年1月

学校法人産業能率大学  
〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15  
TEL：03-3704-9040  
(企画広報部企画広報課)

---