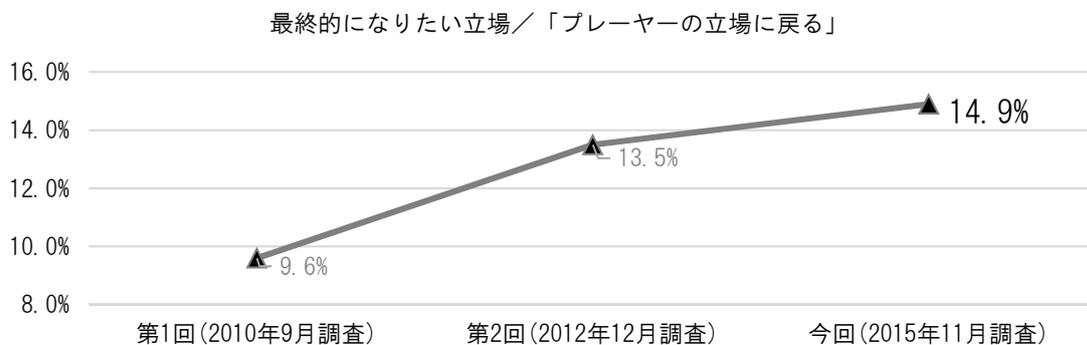


第3回 上場企業の課長に関する実態調査

注目データ

- ・ **プレーヤーとしての仕事の割合「半分以下」 増加**
プレーヤーとしての仕事の割合＝「半分以下」54.8% (前回比3.8%増)
- ・ **マネジメント環境が変化**
3年前と比較した職場の変化＝「外国人社員が増加」(前回比4.3%増)
職場の部下について＝「介護が必要な家族を持つ部下がいる」(前回比2.7%増)
- ・ **課長の悩み 「部下がなかなか育たない」**
2位「業務量が多すぎる」 3位「部下の人事評価が難しい」
- ・ **「プレーヤーの立場に戻りたい」 過去最高**



お問い合わせ先 〒158-8630 東京都世田谷区等々力 6-39-15

企画広報部企画広報課 電話：03-3704-9040

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「上場企業の課長に関する実態調査」としてまとめた。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)に続き 3 回目。調査は 2015 年 11 月 13 日から 17 日までの 5 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 651 人(男性 633 人、女性 18 人)から回答を得た。

*業種分類は証券コード協議会の分類に準じて作成。サンプル数が一定数に満たない業種については、クロス集計の結果から排除。

全体総括

上場企業に勤める課長の多くがプレーヤーを兼務している状況に変わりはないが、「プレーヤーとしての仕事の割合」は前回調査に比べ若干減少した。一方で、「外国人社員」や「介護や育児への配慮が必要な部下」が増加するなど、管理する職場や部下が多様化している。

課長の悩み 1 位、2 位は前回同様、「部下がなかなか育たない」、「業務量が多すぎる」。プレーヤーとしての仕事の割合は減少したものの、プレイングマネージャーのおよそ 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を与えている」と回答。マネジメント環境が多様化する中で、プレーヤー業務の負担は依然として大きく、部下育成に手が回らない課長の苦しい胸の内が見えてくる。

最終的にになりたい立場は「プレーヤーの立場に戻る」が過去最高に。また上昇志向をもたない課長（「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」）が今回初めて過半数を占めた。

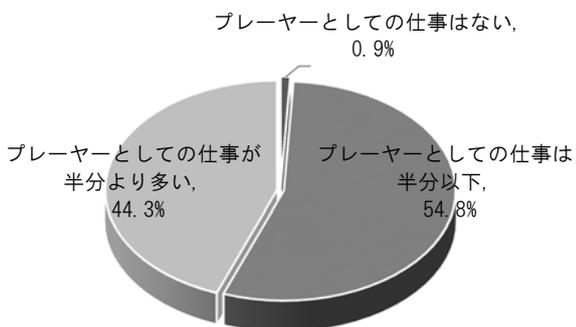
目次

- 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. 34

注目データ

▼プレーヤーとしての仕事の割合 「半分以下」 増加 (P. 13)

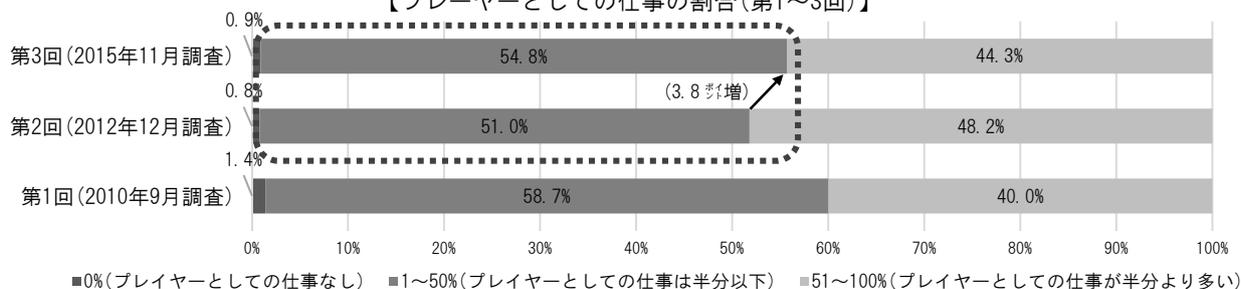
【プレーヤーとしての仕事の割合】



職場のマネジメントを担う課長に、プレーヤーとしての仕事の割合を尋ねた。「半分以下」とする回答は54.8%で、前回調査に比べ3.8%増加した。

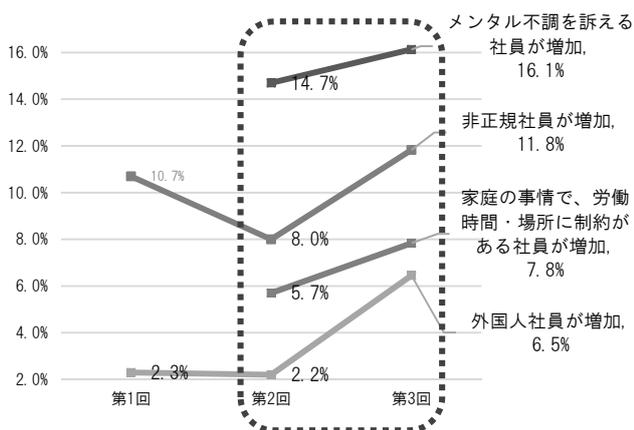
プレーヤーとしての仕事割合は減少傾向にあるものの、「プレーヤーとしての仕事はない」は前回調査同様に1%を下回り、99.1%がプレーヤー業務を兼任している。

【プレーヤーとしての仕事の割合(第1~3回)】

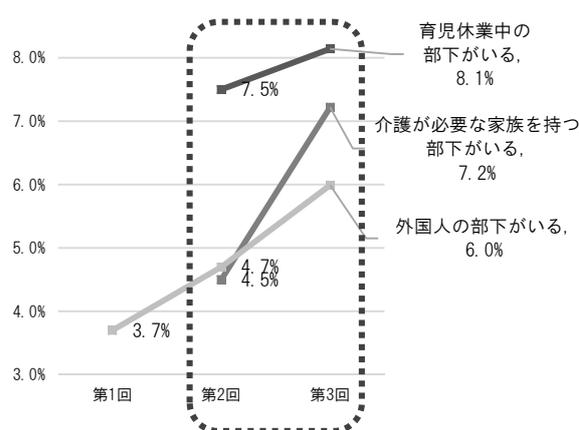


▼マネジメント環境が変化 (P. 12・16)

【3年前と比較した職場の変化(第1~3回)】

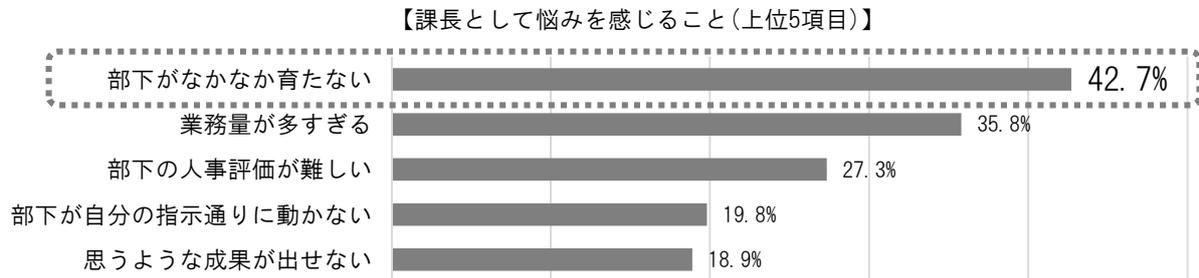


【職場の部下について(第1~3回)】



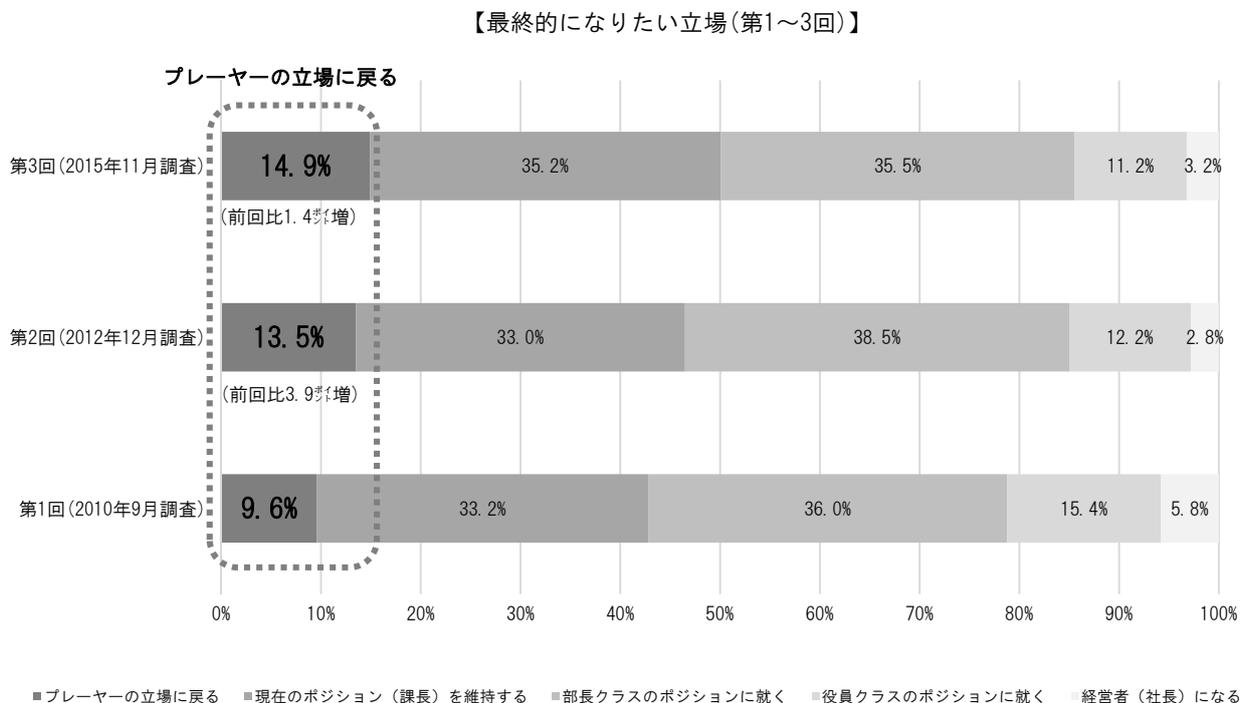
3年前と比較した職場の変化について、「外国人社員が増加」(前回比4.3%増)、「非正規社員が増加」(前回比3.8%増)などが前回調査から増加。職場の部下についても、「介護が必要な家族を持つ部下がいる」(前回比2.7%増)、「外国人の部下がいる」(前回比2.3%増)などが増加した。介護や育児への配慮が必要な社員(部下)や、外国人社員(部下)が増加しており管理する職場の変化が読みとれる。

▼課長の悩み 「部下がなかなか育たない」 (P. 15)



現在の悩みについて、選択肢の中から当てはまるものを複数回答で尋ねた。最も多かった回答が、「部下がなかなか育たない」(42.7%/前回比0.9ポイント増)。次いで、「業務量が多すぎる」(35.8%)、「部下の人事評価が難しい」(27.3%)となった。課長の悩みの上位5項目のうち、3項目が部下に関する事であった。

▼「プレイヤーの立場に戻りたい」過去最高 (P. 34)



最終的にになりたい立場を尋ねたところ、「部長クラスのポジションに就く」が最も多く35.5%、次いで「現在のポジション(課長)を維持する」35.2%となった。「プレイヤーの立場に戻りたい」とする回答は、年々増加しており、14.9%(前回比1.4ポイント増)で過去最高に。

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 2015 年 11 月 13～17 日 (5 日間)
3. 調査方法 インターネットリサーチ
4. 有効回答 651 人 (男性: 633 人/女性: 18 人)
5. 回答者属性

(年齢)	30 代	27 人	(4.1%)
	40 代	302 人	(46.4%)
	50 代	299 人	(45.9%)
	60 代	23 人	(3.5%)
		651 人	(100.0%)
(居住地)	北海道	9 人	(1.4%)
	東北	13 人	(2.0%)
	関東	376 人	(57.8%)
	中部	102 人	(15.7%)
	近畿	109 人	(16.7%)
	中国	10 人	(1.5%)
	四国	8 人	(1.2%)
	九州・沖縄	24 人	(3.7%)
		651 人	(100.0%)
(業種)	製造業	329 人	(50.5%)
	情報通信業	60 人	(9.2%)
	金融・保険業	60 人	(9.2%)
	建設業	47 人	(7.2%)
	卸売・小売業	45 人	(6.9%)
	サービス業	41 人	(6.3%)
	運輸業	35 人	(5.4%)
	電気・ガス業	23 人	(3.5%)
	不動産業	6 人	(0.9%)
	鉱業	1 人	(0.2%)
	その他	4 人	(0.6%)
			651 人
(従業員数)	100 人以上 300 人未満	10 人	(1.5%)
	300 人以上 500 人未満	25 人	(3.8%)
	500 人以上 1,000 人未満	63 人	(9.7%)
	1,000 人以上 3,000 人未満	111 人	(17.1%)
	3,000 人以上 5,000 人未満	68 人	(10.4%)
	5,000 人以上 10,000 人未満	90 人	(13.8%)
	10,000 人以上	284 人	(43.6%)
			651 人
(課長歴)	3 年未満	83 人	(12.7%)
	3 年以上 5 年未満	109 人	(16.7%)
	5 年以上 10 年未満	210 人	(32.3%)
	10 年以上 20 年未満	215 人	(33.0%)
	20 年以上 30 年未満	31 人	(4.8%)
	30 年以上	3 人	(0.5%)
		651 人	(100.0%)
(部下の人数)	1 人	42 人	(6.5%)
	2 人	47 人	(7.2%)
	3 人	62 人	(9.5%)
	4 人	47 人	(7.2%)
	5 人以上 10 人未満	185 人	(28.4%)
	10 人以上 20 人未満	154 人	(23.7%)
	20 人以上 30 人未満	48 人	(7.4%)
	30 人以上 50 人未満	32 人	(4.9%)
	50 人以上 100 人未満	23 人	(3.5%)
	100 人以上	11 人	(1.7%)
			651 人

第3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

- ・ 変化するマネジメント環境（外国人、非正規、家庭の事情で制約がある…などが増加）
- ・ 課長の悩み「部下がなかなか育たない」

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/問1)、「業務量が増加」(56.4%)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」(34.3%)、「コンプライアンスのための制約が厳しくなっている」(33.5%)となった。業種別クロス集計で見ると、製造業、卸売・小売業で「業務量の増加」が6割を超えており、他の業種に比べ特に高くなっている。前回調査と比較すると「業務量」や「成果に対するプレッシャーの強まり」など全体的に緩和傾向にあるが、「外国人社員が増加」(前回比4.3%増)、「非正規社員が増加」(前回比3.8%増)、「家庭の事情で、労働時間・場所に制約のある社員が増加」(前回比2.1%増)、「メンタル不調を訴える社員が増加」(前回比1.4%増)など、職場のダイバーシティやワーク・ライフ・バランスに関連する項目が上昇した。

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対し、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%までの10%刻みで尋ねた(P. 13/問2)。「0%」(プレーヤーとしての仕事はない)と回答したのは全体の0.9%にとどまり、99.1%の課長がプレーヤー業務を兼務している。「プレーヤーとしての仕事が半分以下」(プレーヤーとしての仕事の割合1~50%)とする回答は54.8%で、前回調査より3.8%増加した。

1-3. マネジメント業務への支障

課長の99.1%がプレーヤーとしての仕事を担っているが、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があるかを尋ねた(P. 14/問3)。「支障がある」(58.3%)が(「とても支障がある」(13.2%)+「どちらかと言えば支障がある」(45.1%))、「支障はない」(41.7%)を(「まったく支障はない」(12.4%)+「どちらかと言えば支障はない」(29.3%))を上回った。

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(P. 15/問4)ところ、「部下がなかなか育たない」(42.7%)が、昨年に続きトップであった。次いで「業務量が多すぎる」(35.8%)、「部下の人事評価が難しい」(27.3%)となった。前回調査と比較すると「部下の人事評価が難しい」(前回比5.6%増)、「部下が自分の指示通りに動かない」(前回比2.6%増)、「部下がなかなか育たない」(前回比0.9%増)など、上司と部下のコミュニケーションや関係性についての項目が上昇している。

2. 部下について

- ・ 介護や育児への配慮が必要な部下、外国人部下が増加
- ・ 部下とのコミュニケーションに有効な施策 「飲み会」

2-1. 職場の部下について

管理する職場の部下について尋ねた(P. 16/問5)。半数近くが「自分よりも年上の部下がいる」(48.8%)と回答し、前回調査比 0.8 割増加。これに「自分よりも職場の在籍経験が長い部下がいる」(33.3%)、「自分よりも仕事に関する専門性が高い部下がいる」(29.6%)が続いた。前回調査と比較すると「介護が必要な家族を持つ部下がいる」(前回比 2.7 割増)、「外国人の部下がいる」(前回比 2.3 割増)、「育児休業中の部下がいる」(前回比 0.6 割増)など、ワーク・ライフ・バランスへの配慮が必要な社員や、外国人社員が増加しており、管理する職場の変化が読み取れる。

また、部下に不足していると感じる知識・能力・態度について尋ねたところ(P. 17/問6)、「新しいアイデアを生み出す力」(30.4%)、「課題を明確にする力」(29.5%)、「自分の考えを論理的に伝える力」(24.1%)となった。

2-2. 部下育成における役割認識について

部下育成に関して(「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」)、誰が[部長(上司)、課長(自分)、人材開発部門、その他] 主な役割を担うべきかの認識を尋ねた(P. 18/問7)。全ての項目において「課長(自分)が担うべき」が最も高い結果であったが、「部下の能力開発の機会提供」については「人材開発部門が担うべき」(35.2%)、「部下のジョブローテーション」については「部長(上司)が担うべき」(31.0%)がそれぞれ 3 割を超えた。

2-3. 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. 19/問8)、「飲み会」(52.7%)が最も多く、次いで「朝礼」(30.1%)となった。一方「有効だと思う施策はない」とする回答も 22.6%となった。

3. 海外志向

- ・ 語学力(英語) 「限られた場面での短いフレーズの会話ができる」 4割
- ・ 海外勤務経験者の85.9%が“機会があれば海外で働きたい”

3-1. 語学力(英語)、赴任経験・期間

語学力(英語)について(P. 20/問 9)、ビジネスで不自由なく会話できるレベルは1割に満たず(「交渉・折衝も含めてビジネスで不自由しない程度の会話ができる」(6.8%)+「ネイティブと変わらないレベルの会話ができる」(1.4%)、「限られた場面での短いフレーズの会話ができる」が40.4%で最多。海外勤務経験は(P. 21/問 10)、「ある」が22.9%、「ない」が77.1%であった。海外勤務経験者に海外勤務の期間を尋ねたところ(P. 22/問 11)、「1年未満」(26.2%)、「1年以上2年未満」(23.5%)、「2年以上3年未満」(18.1%)、「3年以上4年未満」(10.1%)、「4年以上5年未満」(6.0%)、「5年以上」(16.1%)であった。

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. 23/問 12)、“働きたいとは思わない”が50.2%、“働きたい”が49.8%(「どんな国・地域でも働きたい」(10.3%)+「国・地域によっては働きたい」(39.5%))となり、意見が割れた。

ただ語学レベル・海外勤務経験の有無で海外志向に違いが見られ、語学力別で見ると、「まったく会話ができない」層は「海外で働きたくない」がおよそ8割を占めたが、語学力のレベルが上がるにつれ「海外で働きたい」とする回答が増加する傾向にあった。また、海外勤務経験の有無では、「海外勤務経験あり」は、85.9%が海外勤務を希望したのに対し、「海外勤務経験なし」では39.1%にとどまっている。

-
- ・ 海外で働きたい理由 「日本ではできない経験を積みたい」
 - 海外で働きたくない理由 「自分の語学力に自身がないから」

3-3. 海外で働きたい層（地域・理由・不安）

「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たところ（P. 24／問 13）、上位 3 項目は「北米」（61.1%）、「欧米」（58.8%）、「アジア」（51.0%）。“海外で働きたい”理由は（P. 25／問 14）、「日本ではできない経験を積みたいから」（67.0%）、「自分自身の視野を広げたいから」（61.1%）がそれぞれ 6 割を超えた。海外勤務で不安に思うことは（P. 26／問 15）、「現地の治安」（72.8%）が最も多く、「言語の不自由さ」（53.1%）が続いた。

3-4. 海外で働きたくない層（理由）

海外で働きたいとは思わない理由は（P. 27／問 16）、「自分の語学力に自信がないから」（63.0%）、「生活面が不安だから」（47.7%）、「海外に魅力を感じないから」（34.3%）となった。

3-5. 外国人への抵抗感

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（P. 28／問 17）、ポジションによる差異が顕著に現れた。経営トップ・上司については“抵抗を感じる”が過半数となったが（「抵抗を感じる」＋「どちらかと言えば抵抗を感じる」）、部下・同僚・取引先では“抵抗を感じない”（「抵抗を感じない」＋「どちらかと言えば抵抗を感じない」）が半数を上回った。

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. 不足を感じる能力 / 今後強化したい能力

不足を感じる能力は(P. 29/問 18)、「語学力」(51.8%)、「戦略的にものごとを考える力」(35.8%)、「部下を育成する力」(25.2%)で続いた。一方、今後強化したいと考えている能力は(P. 31/問 19)、「戦略的にものごとを考える力」(37.2%)、「語学力」(35.3%)、「職場の構想を描く力」(24.4%)であった。不足を感じる能力と今後強化したい能力を比較してみると(P. 33)、語学力や異文化対応力といったグローバルスキルに関して不足を感じているものの、強化したいとする割合とは大きな開きがあり、「戦略的にものごとを考える力」や「部下を育成する力」といった“直近の”課題に対処したいとする意向が伺える。

4-2. 最終的になりたい立場

第1回の調査から継続して尋ねている「最終的になりたい立場」について(P. 34/問 20)、「部長クラスのポジションに就く」(35.5%)、「現在のポジション(課長)を維持する」(35.2%)、「プレイヤーの立場に戻る」(14.9%)、「役員クラスのポジションに就く」(11.2%)、「経営者(社長)になる」(3.2%)となった。過去の結果と比較すると、「プレイヤーの立場に戻る」とする回答が増加しており、(第1回調査=9.6%/第2回調査=13.5%/今回調査=14.9%)で過去最高となった。

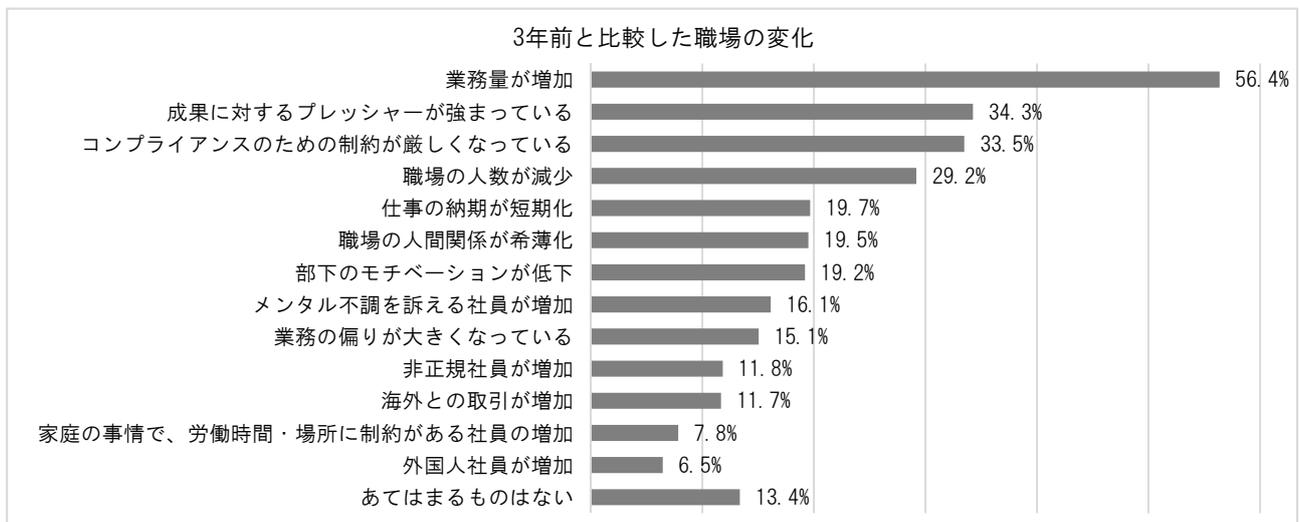
第3回 上場企業の課長に関する実態調査

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

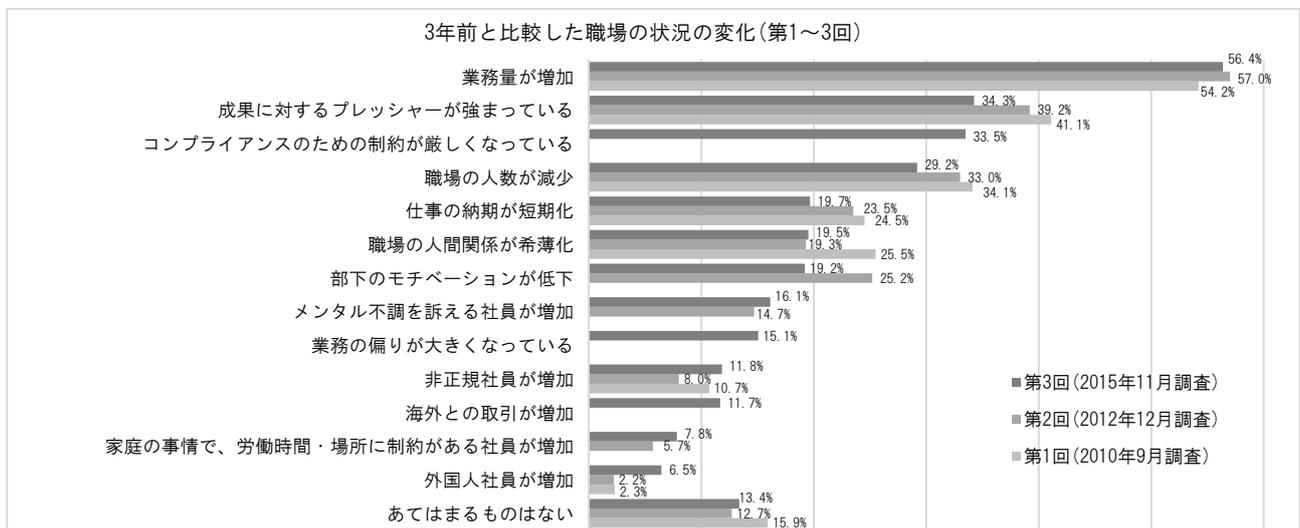


■業種別クロス

	業務量が増加	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の制約が厳しくなっている	職場の人数が減少	仕事の納期が短期化	職場の人間関係が希薄化	部下のモチベーションが低下	メンタル不調を訴える社員が増加	業務の偏りが大きくなっている	非正規社員が増加	海外との取引が増加	家庭の事情で、労働時間・場所に制約がある社員が増加	外国人社員が増加	あてはまるものはない
全体	56.4	34.3	33.5	29.2	19.7	19.5	19.2	16.1	15.1	11.8	11.7	7.8	6.5	13.4
製造業	60.5	37.1	30.7	29.5	24.9	18.5	19.1	15.2	16.1	9.4	18.2	7.3	8.2	10.6
情報通信業	46.7	28.3	48.3	28.3	18.3	26.7	25.0	23.3	23.3	15.0	1.7	13.3	1.7	20.0
金融・保険業	53.3	36.7	28.3	36.7	11.7	30.0	23.3	11.7	16.7	15.0	3.3	13.3	5.0	10.0
建設業	53.2	23.4	27.7	23.4	6.4	6.4	6.4	12.8	8.5	17.0	8.5	0.0	4.3	14.9
卸売・小売業	60.0	37.8	37.8	24.4	17.8	13.3	13.3	4.4	11.1	8.9	6.7	2.2	4.4	13.3
サービス業	48.8	34.1	41.5	31.7	17.1	26.8	31.7	24.4	12.2	14.6	9.8	9.8	4.9	12.2
運輸業	54.3	25.7	42.9	25.7	11.4	17.1	14.3	20.0	5.7	11.4	5.7	8.6	11.4	20.0
電気・ガス業	47.8	39.1	26.1	34.8	17.4	17.4	26.1	26.1	13.0	17.4	0.0	13.0	0.0	21.7

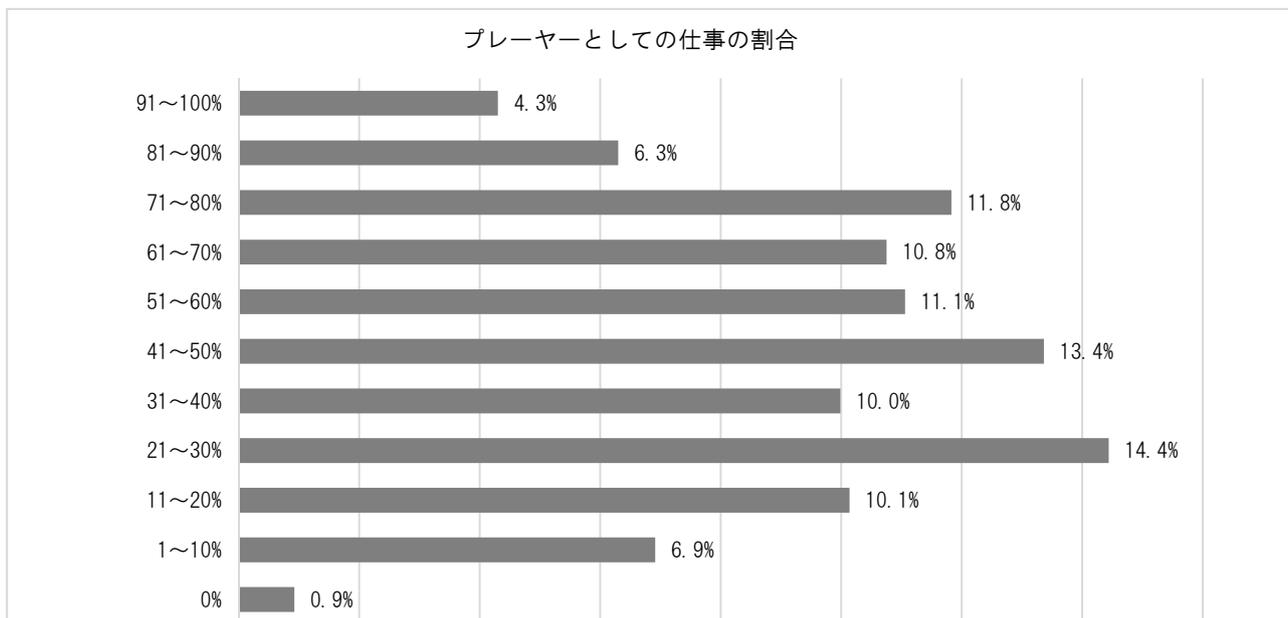
※網掛けは全体+3割以上

■経年比較



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

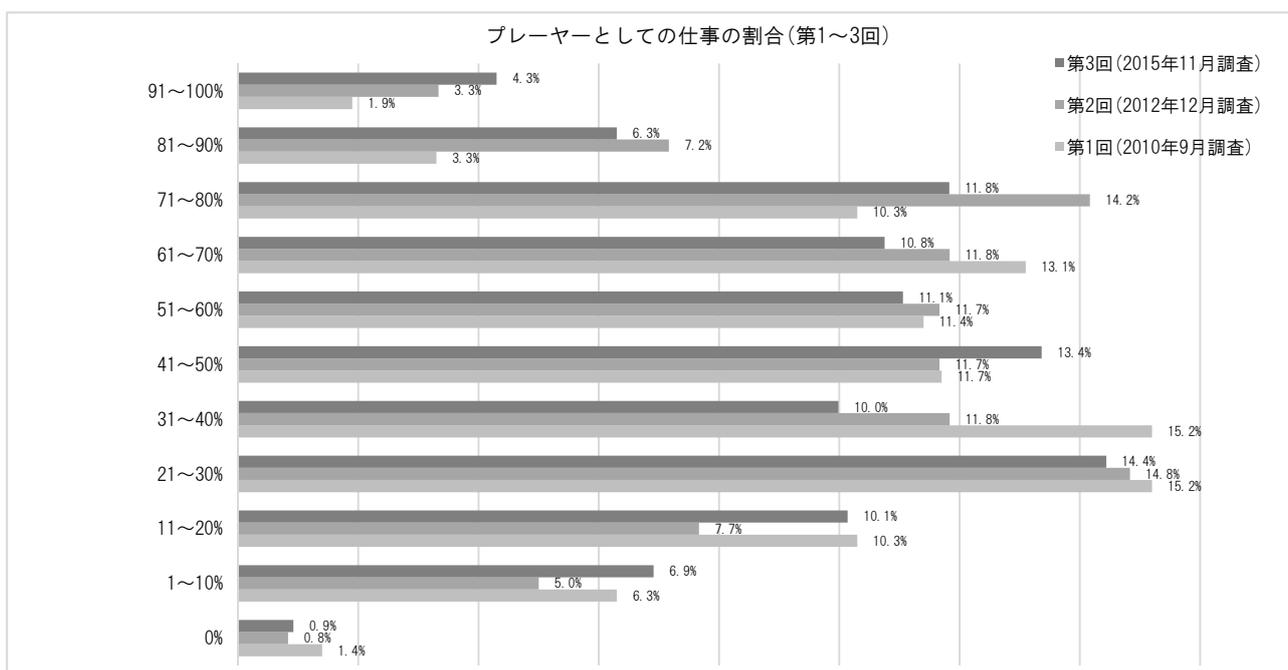


■ 業種別クロス

	0%	1~10%	11~20%	21~30%	31~40%	41~50%	51~60%	61~70%	71~80%	81~90%	91~100%
全体	0.9	6.9	10.1	14.4	10.0	13.4	11.1	10.8	11.8	6.3	4.3
製造業	0.9	5.8	9.7	14.0	9.7	14.0	11.2	11.9	13.1	6.1	3.6
情報通信業	1.7	13.3	13.3	10.0	11.7	5.0	13.3	8.3	15.0	3.3	5.0
金融・保険業	0.0	11.7	6.7	20.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.3	3.3
建設業	0.0	4.3	8.5	10.6	12.8	21.3	6.4	8.5	12.8	6.4	8.5
卸売・小売業	0.0	2.2	13.3	13.3	6.7	20.0	4.4	15.6	13.3	8.9	2.2
サービス業	4.9	12.2	9.8	17.1	9.8	4.9	7.3	9.8	7.3	9.8	7.3
運輸業	0.0	0.0	11.4	11.4	14.3	17.1	25.7	11.4	5.7	0.0	2.9
電気・ガス業	0.0	13.0	13.0	21.7	4.3	21.7	8.7	0.0	8.7	4.3	4.3

※網掛けは全体+3割以上

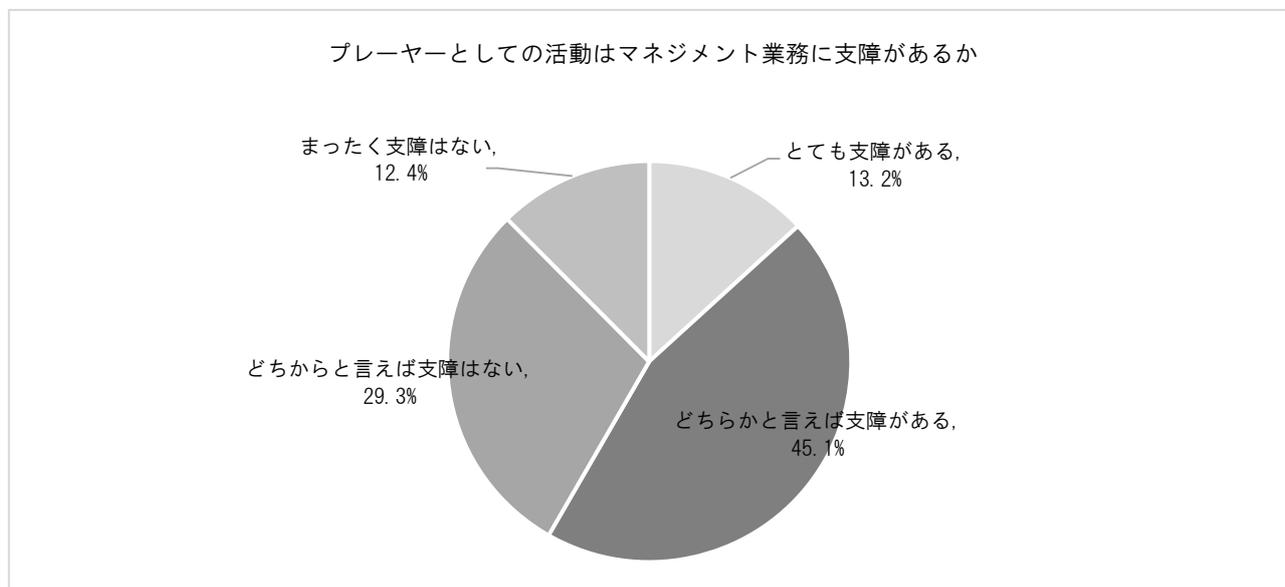
■ 経年比較



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=645)

■今回結果



■業種別クロス

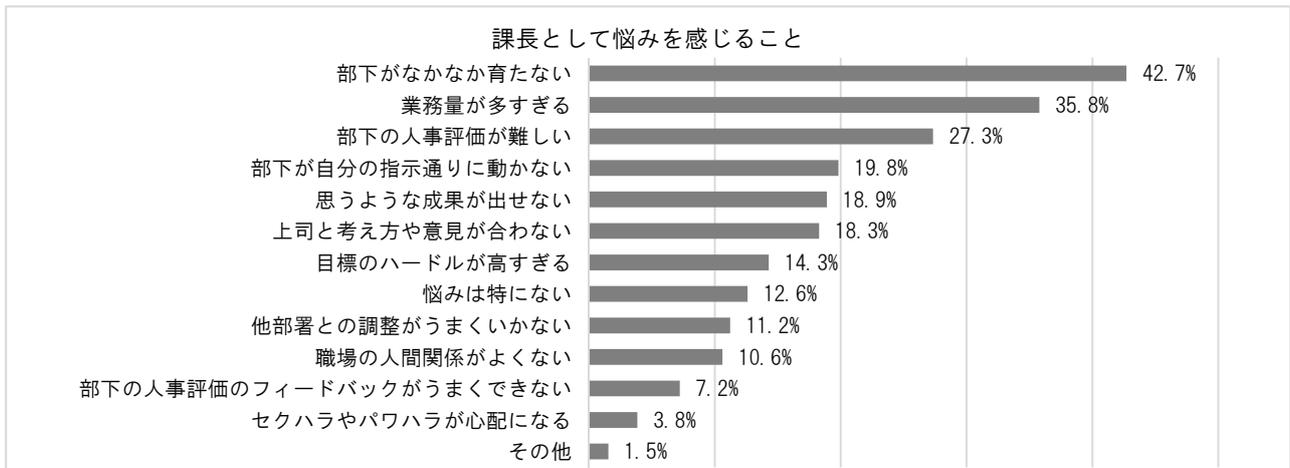
	とても支障がある	どちらかと言えば支障がある	どちらかと言えば支障はない	まったく支障はない
全体	13.2	45.1	29.3	12.4
製造業	13.8	47.5	25.8	12.9
情報通信業	13.6	39.0	32.2	15.3
金融・保険業	23.3	43.3	26.7	6.7
建設業	10.6	40.4	36.2	12.8
卸売・小売業	6.7	48.9	40.0	4.4
サービス業	17.9	33.3	35.9	12.8
運輸業	2.9	45.7	37.1	14.3
電気・ガス業	4.3	52.2	26.1	17.4

※網掛けは全体+3割以上

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

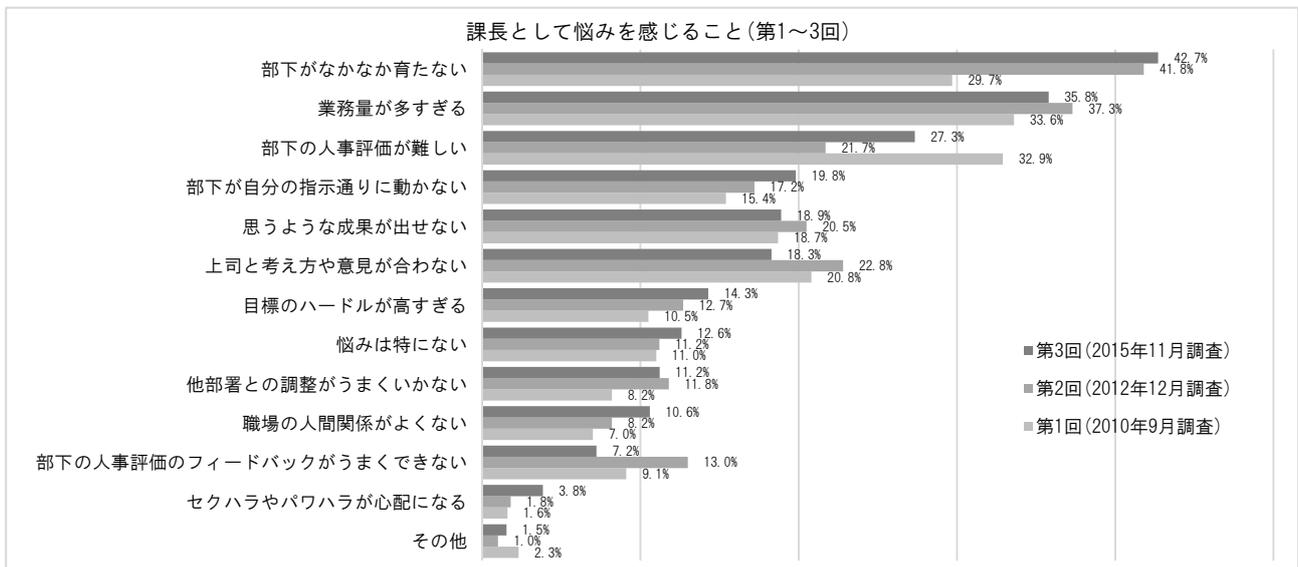


■業種別クロス

	部下がなかなか育たない	業務量が多すぎる	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	思うような成果が出せない	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	他部署との調整がうまくいかない	職場の人間関係がよくない	部下の人事評価のフィードバックがうまくできない	セクハラやパワハラが心配になる	その他	悩みは特にない
全体	42.7	35.8	27.3	19.8	18.9	18.3	14.3	11.2	10.6	7.2	3.8	1.5	12.6
製造業	45.9	38.0	26.1	21.0	21.9	16.1	14.3	13.4	10.0	5.8	3.0	1.2	10.0
情報通信業	51.7	28.3	38.3	23.3	16.7	21.7	13.3	15.0	18.3	8.3	3.3	3.3	8.3
金融・保険業	46.7	36.7	18.3	25.0	20.0	21.7	20.0	15.0	15.0	8.3	1.7	3.3	15.0
建設業	14.9	36.2	19.1	12.8	6.4	12.8	12.8	4.3	2.1	2.1	4.3	2.1	27.7
卸売・小売業	35.6	33.3	33.3	11.1	20.0	17.8	15.6	8.9	8.9	13.3	8.9	0.0	15.6
サービス業	43.9	31.7	36.6	22.0	12.2	22.0	9.8	4.9	14.6	4.9	9.8	0.0	12.2
運輸業	42.9	31.4	22.9	17.1	14.3	25.7	8.6	2.9	5.7	8.6	0.0	0.0	17.1
電気・ガス業	43.5	34.8	30.4	21.7	30.4	21.7	17.4	4.3	4.3	21.7	4.3	4.3	4.3

■経年比較

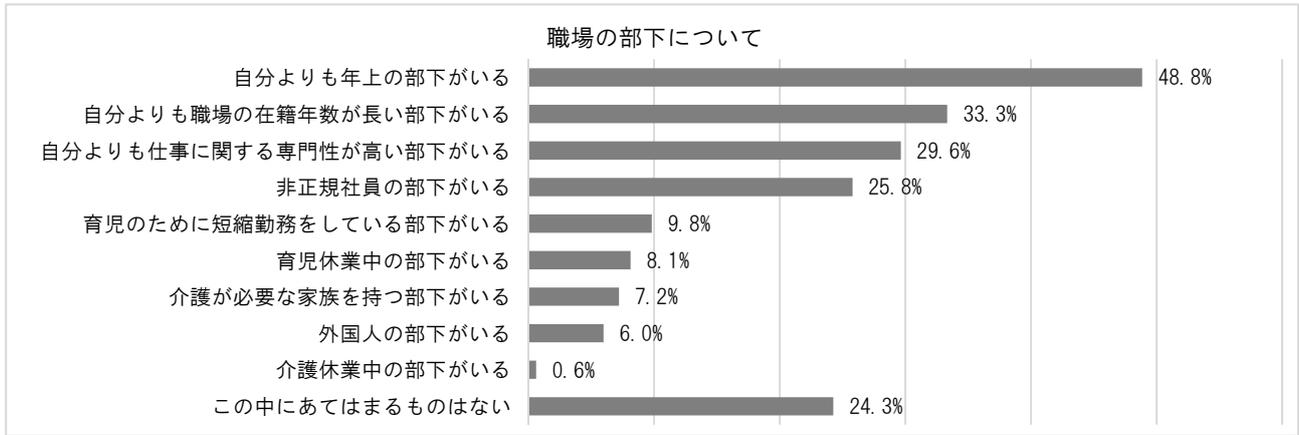
※網掛けは全体+3割以上



問5. 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

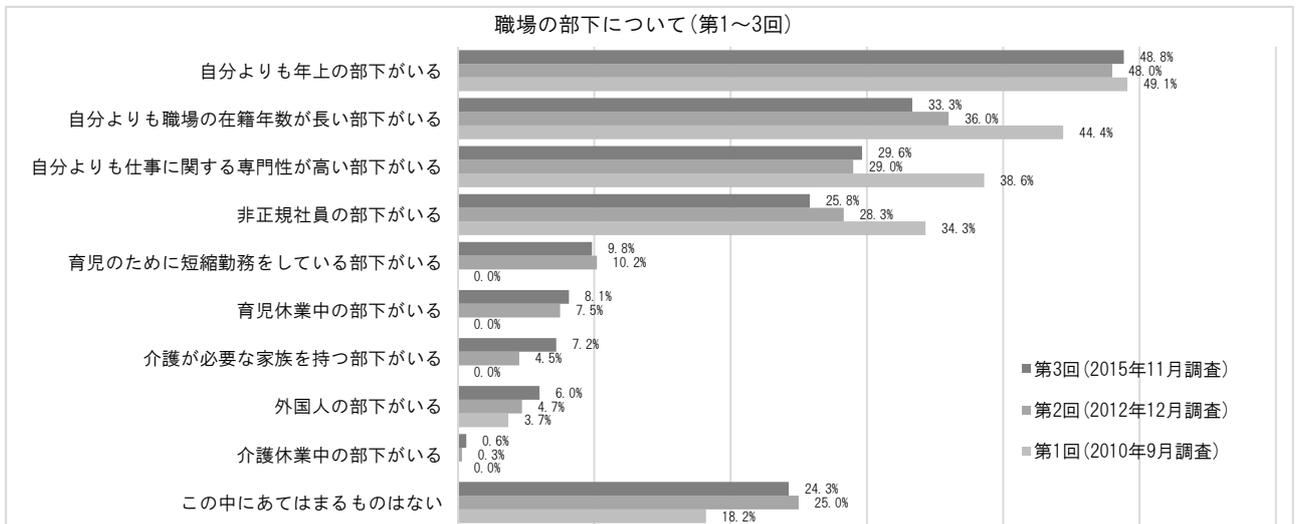


■業種別クロス

	自分よりも年上の部下がいる	自分よりも職場の在籍年数が長い部下がいる	自分よりも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	育児のために短縮勤務をしている部下がいる	育児休業中の部下がいる	介護が必要な家族を持つ部下がいる	外国人の部下がいる	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	48.8	33.3	29.6	25.8	9.8	8.1	7.2	6.0	0.6	24.3
製造業	46.8	32.8	34.3	23.4	7.6	6.4	7.9	7.0	0.3	22.5
情報通信業	68.3	38.3	36.7	38.3	11.7	3.3	5.0	0.0	1.7	20.0
金融・保険業	56.7	33.3	20.0	28.3	16.7	11.7	3.3	6.7	1.7	23.3
建設業	25.5	29.8	12.8	29.8	10.6	8.5	2.1	6.4	2.1	34.0
卸売・小売業	48.9	31.1	31.1	28.9	6.7	13.3	2.2	2.2	0.0	20.0
サービス業	53.7	26.8	17.1	29.3	9.8	7.3	12.2	7.3	0.0	29.3
運輸業	40.0	40.0	37.1	14.3	14.3	11.4	14.3	11.4	0.0	31.4
電気・ガス業	69.6	43.5	21.7	26.1	21.7	17.4	17.4	0.0	0.0	21.7

※網掛けは全体+3割以上

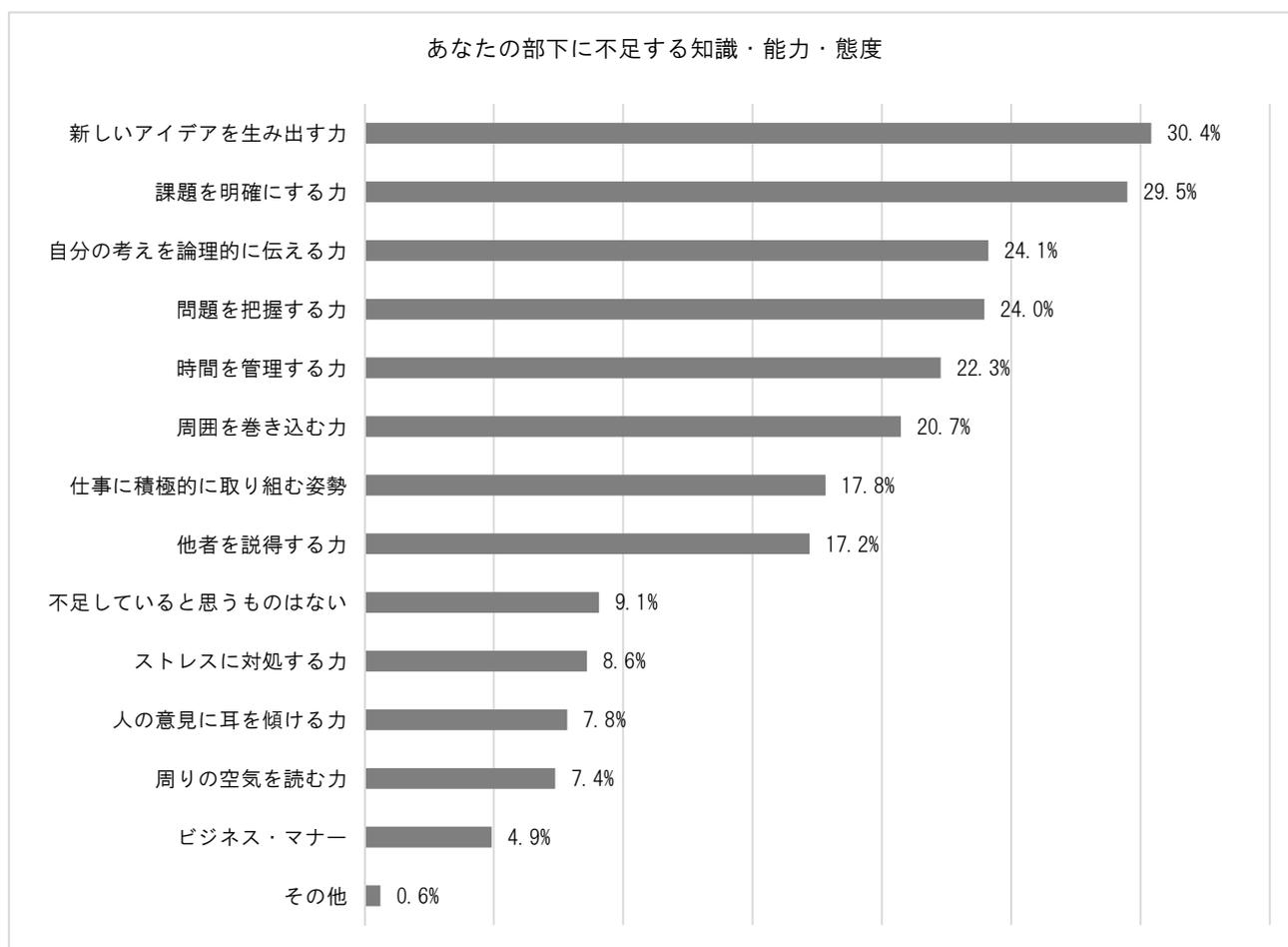
■経年比較



問6. 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



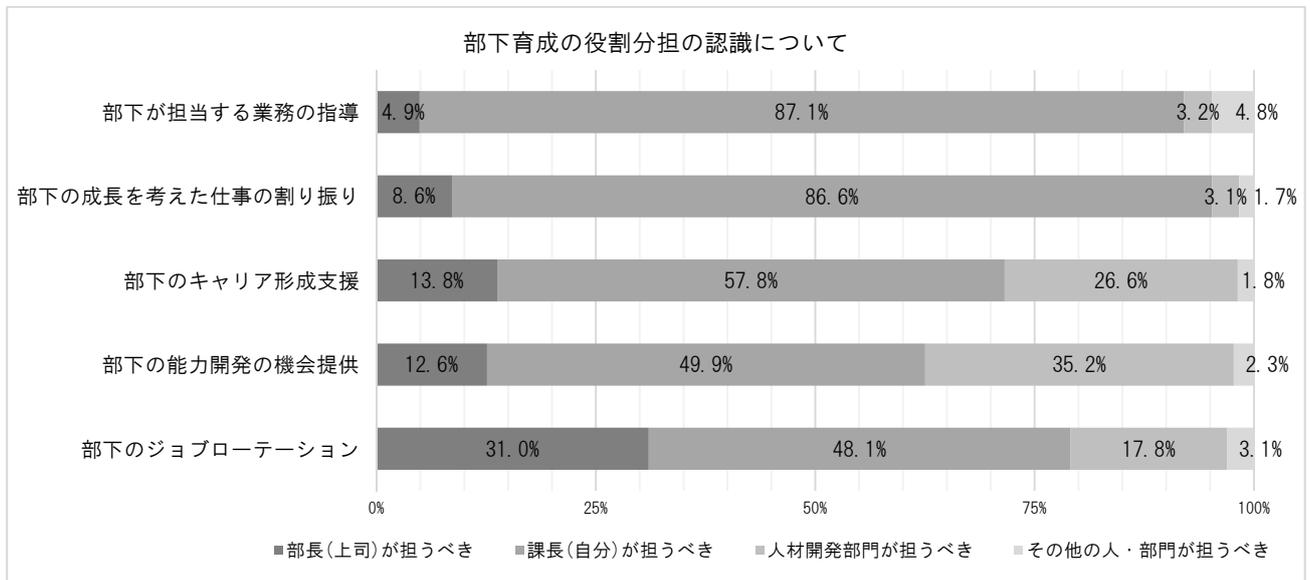
■業種別クロス

	新しいアイデアを生み出す力	課題を明確にする力	自分の考えを論理的に伝える力	問題を把握する力	時間を管理する力	周囲を巻き込む力	仕事に積極的に取り組む姿勢	他者を説得する力	不足していると思うものはない	ストレスに対処する力	人の意見に耳を傾ける力	周りの空気を読む力	ビジネス・マナー	その他
全体	30.4	29.5	24.1	24.0	22.3	20.7	17.8	17.2	9.1	8.6	7.8	7.4	4.9	0.6
製造業	28.9	28.9	24.9	24.0	23.1	20.4	17.0	22.5	8.8	8.5	6.4	7.3	3.6	1.2
情報通信業	35.0	41.7	30.0	30.0	16.7	26.7	16.7	18.3	5.0	8.3	8.3	10.0	3.3	0.0
金融・保険業	33.3	26.7	25.0	23.3	21.7	20.0	15.0	13.3	13.3	6.7	10.0	6.7	10.0	0.0
建設業	29.8	25.5	21.3	29.8	21.3	10.6	14.9	4.3	10.6	8.5	12.8	6.4	10.6	0.0
卸売・小売業	28.9	24.4	17.8	24.4	20.0	15.6	22.2	20.0	8.9	4.4	8.9	11.1	4.4	0.0
サービス業	31.7	17.1	22.0	26.8	12.2	29.3	24.4	12.2	12.2	9.8	12.2	4.9	4.9	0.0
運輸業	28.6	45.7	25.7	20.0	25.7	28.6	22.9	8.6	8.6	8.6	5.7	2.9	2.9	0.0
電気・ガス業	43.5	30.4	17.4	4.3	39.1	8.7	8.7	0.0	8.7	13.0	8.7	13.0	4.3	0.0

※網掛けは全体+3%以上

問7. 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

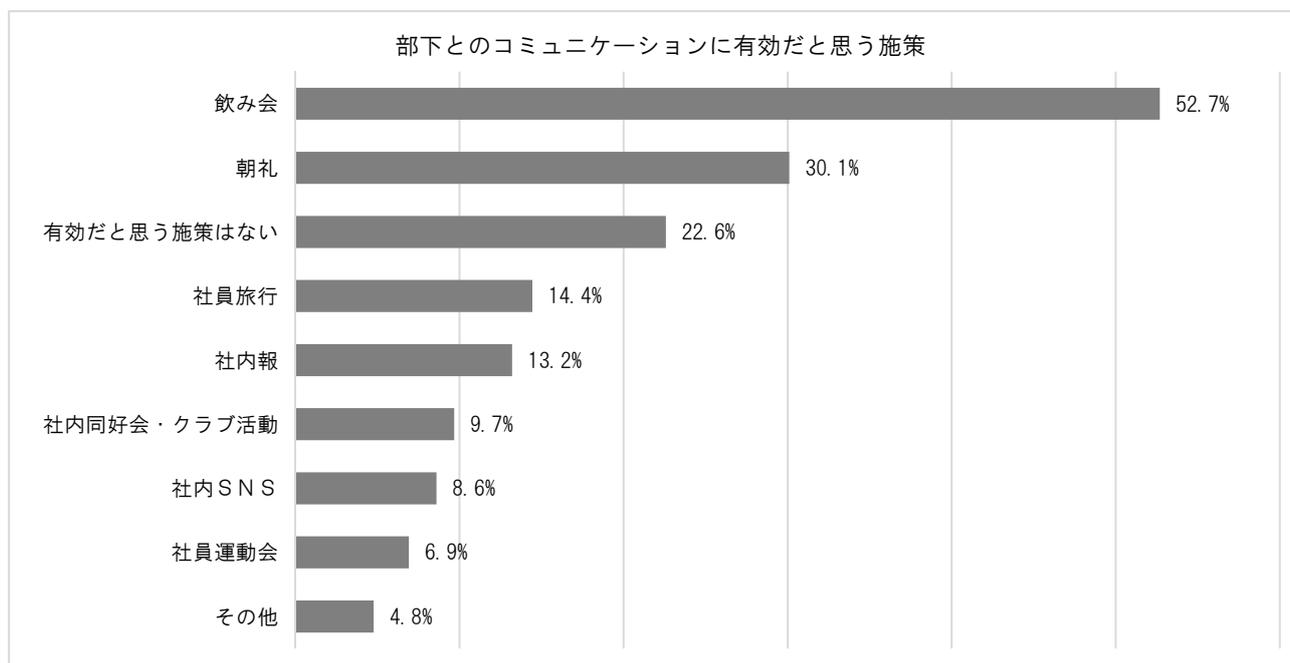
	部長(上司)が担うべき	課長(自分)が担うべき	人材開発部門が担うべき	その他の人・部門が担うべき
部下が担当する業務の指導				
全体	4.9	87.1	3.2	4.8
製造業	5.5	88.4	1.8	4.3
情報通信業	3.3	88.3	1.7	6.7
金融・保険業	3.3	83.3	8.3	5.0
建設業	6.4	89.4	2.1	2.1
卸売・小売業	8.9	84.4	4.4	2.2
サービス業	4.9	87.8	2.4	4.9
運輸業	2.9	88.6	2.9	5.7
電気・ガス業	0.0	82.6	0.0	17.4
部下の成長を考えた仕事の割り振り				
全体	8.6	86.6	3.1	1.7
製造業	9.4	87.5	2.7	0.3
情報通信業	11.7	85.0	0.0	3.3
金融・保険業	3.3	86.7	6.7	3.3
建設業	6.4	89.4	2.1	2.1
卸売・小売業	15.6	80.0	2.2	2.2
サービス業	4.9	92.7	0.0	2.4
運輸業	8.6	80.0	5.7	5.7
電気・ガス業	4.3	91.3	0.0	4.3
部下のキャリア形成支援				
全体	13.8	57.8	26.6	1.8
製造業	14.9	60.2	23.4	1.5
情報通信業	5.0	63.3	30.0	1.7
金融・保険業	13.3	53.3	31.7	1.7
建設業	12.8	59.6	25.5	2.1
卸売・小売業	24.4	48.9	24.4	2.2
サービス業	22.0	56.1	17.1	4.9
運輸業	0.0	54.3	42.9	2.9
電気・ガス業	8.7	56.5	34.8	0.0
部下の能力開発の機会提供				
全体	12.6	49.9	35.2	2.3
製造業	12.5	53.5	32.8	1.2
情報通信業	10.0	46.7	40.0	3.3
金融・保険業	8.3	36.7	51.7	3.3
建設業	12.8	46.8	36.2	4.3
卸売・小売業	22.2	44.4	31.1	2.2
サービス業	17.1	56.1	22.0	4.9
運輸業	8.6	51.4	37.1	2.9
電気・ガス業	13.0	56.5	26.1	4.3
部下のジョブローテーション				
全体	31.0	48.1	17.8	3.1
製造業	37.7	45.6	15.2	1.5
情報通信業	23.3	53.3	21.7	1.7
金融・保険業	20.0	48.3	26.7	5.0
建設業	25.5	48.9	17.0	8.5
卸売・小売業	37.8	40.0	20.0	2.2
サービス業	24.4	51.2	19.5	4.9
運輸業	20.0	57.1	14.3	8.6
電気・ガス業	21.7	69.6	8.7	0.0

※網掛けは全体+3割以上

問8. 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



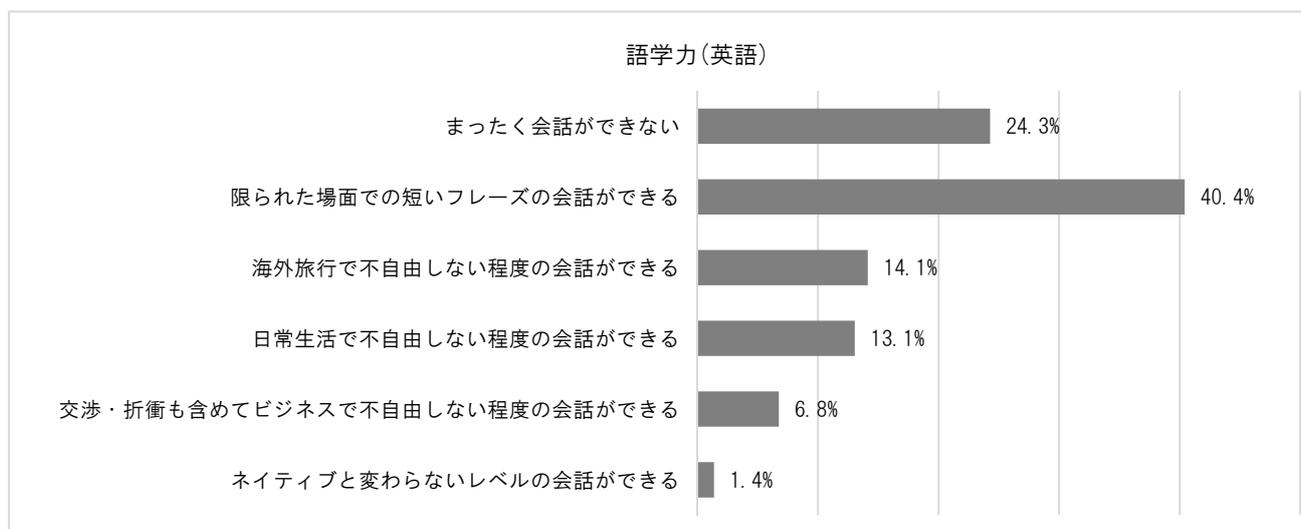
■業種別クロス

	飲み会	朝礼	有効だと思う施策はない	社員旅行	社内報	社内同好会・クラブ活動	社内SNS	社員運動会	その他
全体	52.7	30.1	22.6	14.4	13.2	9.7	8.6	6.9	4.8
製造業	52.6	34.0	22.5	13.1	9.1	8.5	5.5	5.8	5.5
情報通信業	56.7	33.3	23.3	8.3	11.7	13.3	11.7	5.0	6.7
金融・保険業	46.7	21.7	30.0	10.0	13.3	6.7	11.7	11.7	3.3
建設業	38.3	21.3	23.4	23.4	19.1	8.5	4.3	10.6	8.5
卸売・小売業	53.3	35.6	20.0	17.8	22.2	8.9	6.7	4.4	0.0
サービス業	48.8	14.6	26.8	12.2	19.5	9.8	24.4	7.3	4.9
運輸業	62.9	28.6	14.3	20.0	22.9	14.3	20.0	11.4	0.0
電気・ガス業	69.6	34.8	13.0	34.8	26.1	21.7	8.7	8.7	4.3

※網掛けは全体+3割以上

問9. あなたの語学力(英語)についてお答えください。

■今回結果



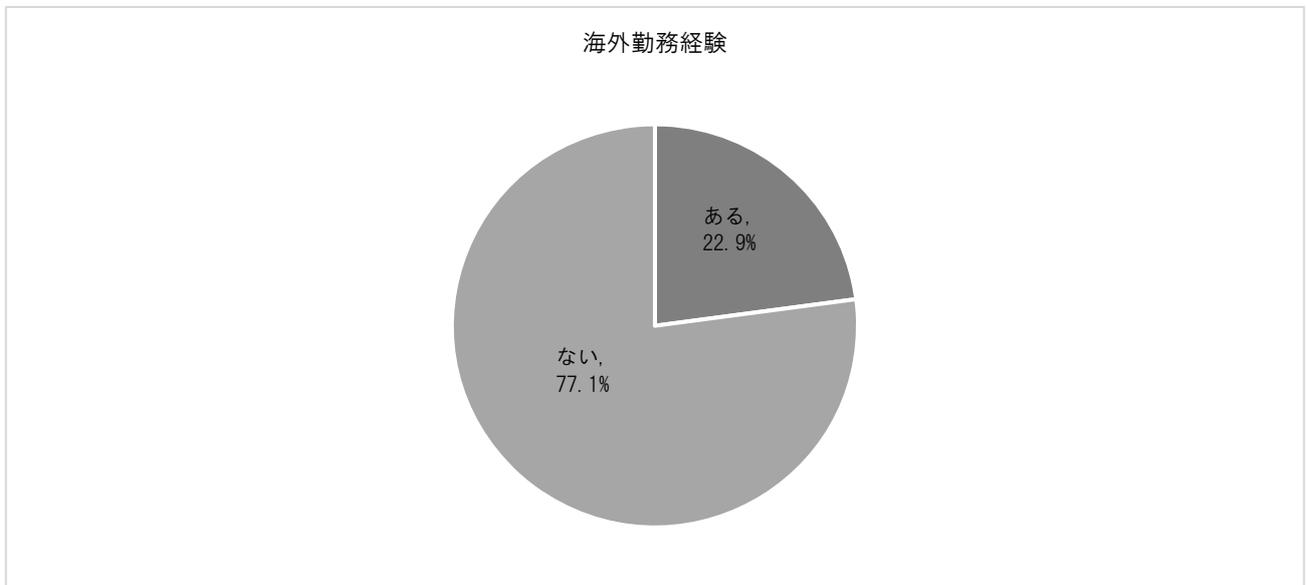
■業種別クロス

	まったく会話が できない	短い 限られた 場面での フレーズの 会話程 度	海 外 旅 行 で 不 自 由 し な い 程 度	日 常 生 活 で 不 自 由 し な い 程 度	ビ ジ ネ ス 交 渉 ・ 折 衝 も 含 め て 不 自 由 し な い 程 度	ネ イ テ ィ ブ と 同 等 の レ ベ ル
全体	24.3	40.4	14.1	13.1	6.8	1.4
製造業	16.4	44.1	16.1	14.9	7.0	1.5
情報通信業	35.0	35.0	11.7	13.3	5.0	0.0
金融・保険業	35.0	35.0	13.3	5.0	11.7	0.0
建設業	31.9	34.0	10.6	17.0	4.3	2.1
卸売・小売業	44.4	31.1	6.7	8.9	6.7	2.2
サービス業	26.8	41.5	17.1	7.3	4.9	2.4
運輸業	20.0	42.9	17.1	8.6	8.6	2.9
電気・ガス業	30.4	43.5	8.7	17.4	0.0	0.0

※網掛けは全体+3割以上

問 10. 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

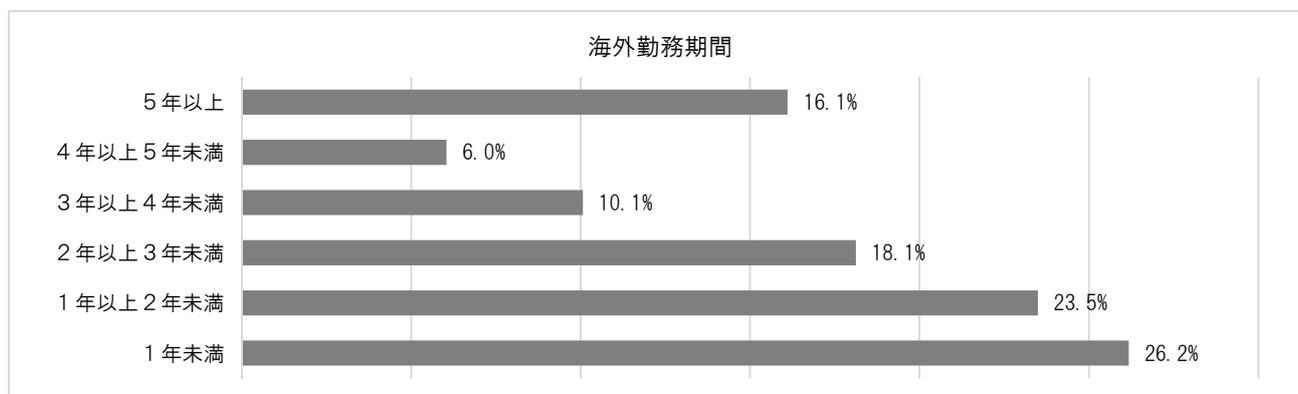
	ある	ない
全体	22.9	77.1
製造業	28.0	72.0
情報通信業	13.3	86.7
金融・保険業	18.3	81.7
建設業	19.1	80.9
卸売・小売業	11.1	88.9
サービス業	14.6	85.4
運輸業	34.3	65.7
電気・ガス業	13.0	87.0

※網掛けは全体+3割以上

問 11. (直近の)海外勤務の期間についてお答えください。

(問 10. 「海外勤務経験あり」/n=149)

■今回結果



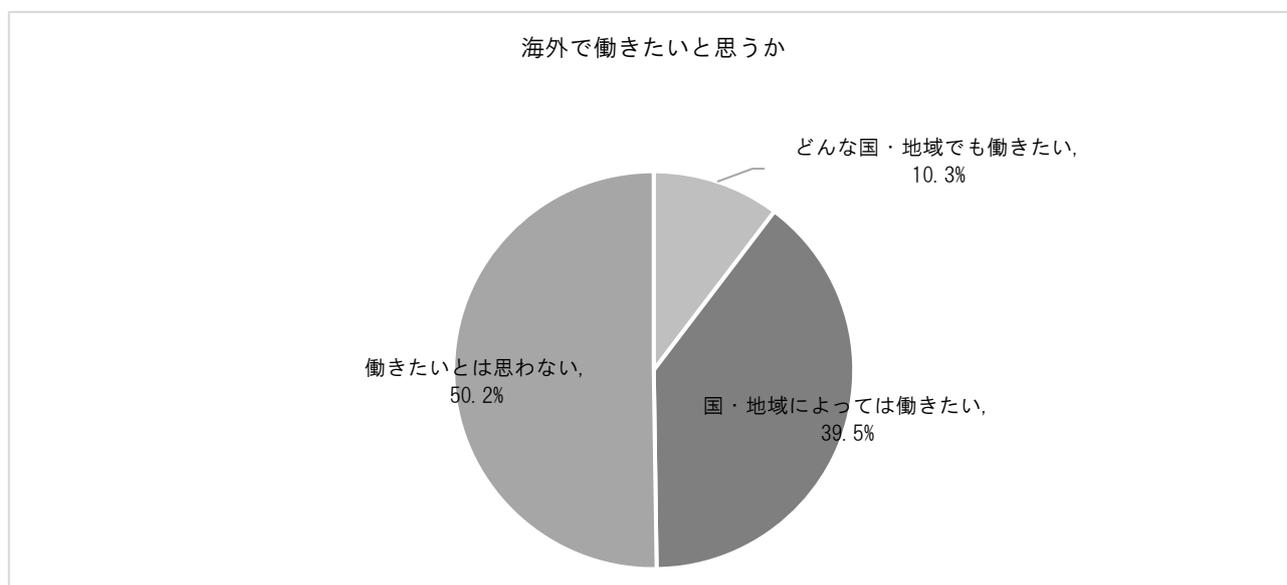
■業種別クロス

	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	26.2	23.5	18.1	10.1	6.0	16.1
製造業	28.3	21.7	17.4	9.8	7.6	15.2
情報通信業	37.5	50.0	0.0	0.0	0.0	12.5
金融・保険業	18.2	9.1	27.3	0.0	9.1	36.4
建設業	11.1	33.3	22.2	22.2	0.0	11.1
卸売・小売業	0.0	0.0	20.0	20.0	20.0	40.0
サービス業	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0
運輸業	33.3	16.7	25.0	16.7	0.0	8.3
電気・ガス業	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0

※網掛けは全体+3割以上

問 12. 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	10.3	39.5	50.2
製造業	12.2	44.4	43.5
情報通信業	1.7	40.0	58.3
金融・保険業	11.7	30.0	58.3
建設業	4.3	25.5	70.2
卸売・小売業	8.9	26.7	64.4
サービス業	14.6	43.9	41.5
運輸業	17.1	42.9	40.0
電気・ガス業	0.0	34.8	65.2

※網掛けは全体+3割以上

■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	10.3	39.5	50.2
まったく会話ができない	3.8	17.1	79.1
限られた場面での短いフレーズの会話ができる	6.5	42.2	51.3
海外旅行で不自由しない程度の会話ができる	12.0	58.7	29.3
日常生活で不自由しない程度の会話ができる	23.5	43.5	32.9
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	27.3	56.8	15.9
ネイティブと変わらないレベルの会話ができる	11.1	33.3	55.6

※網掛けは全体+3割以上

■海外勤務経験別クロス

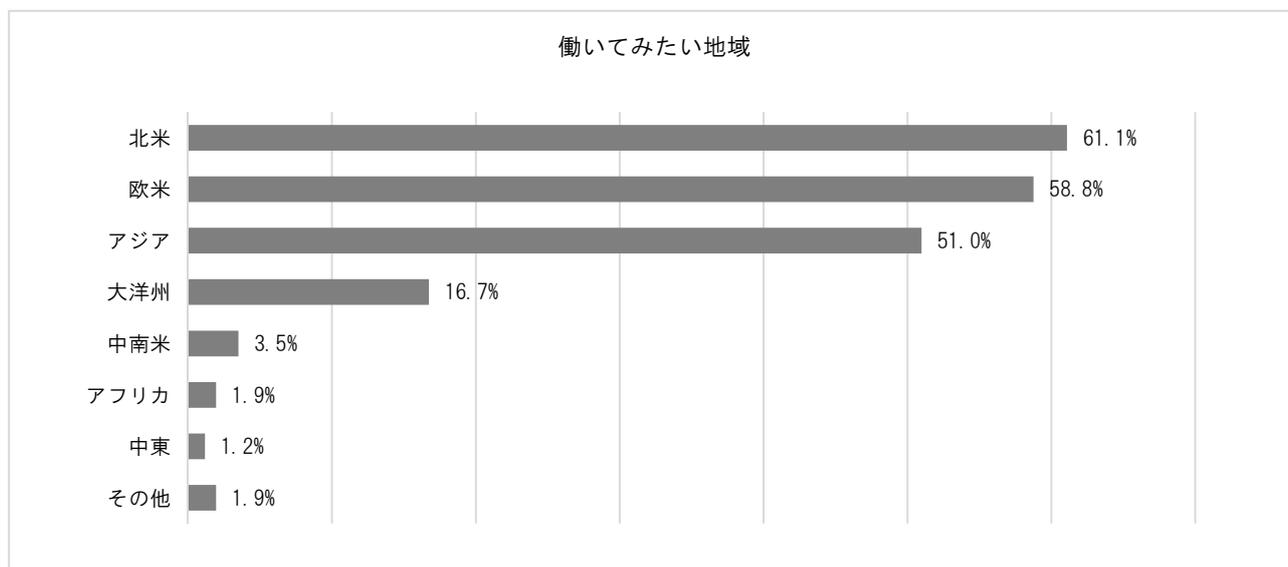
	どんな国・地域でも働きたい	国・地域によっては働きたい	働きたいとは思わない
全体	10.3	39.5	50.2
ある	25.5	60.4	14.1
ない	5.8	33.3	61.0

※網掛けは全体+3割以上

問 13. 働いてみたい地域をお答えください。

(問 12. 「国・地域によっては働きたい」／複数回答／n=257)

■ 今回結果



■ 業種別クロス

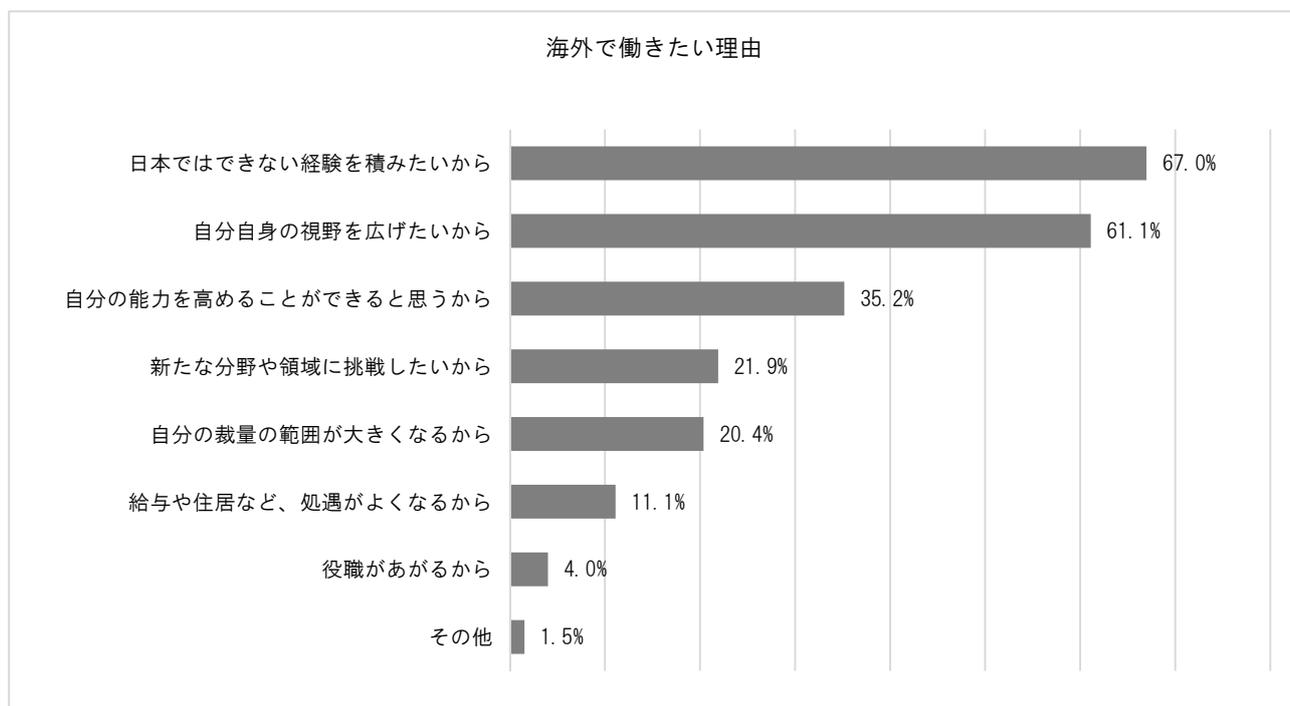
	北米	欧米	アジア	大洋州	中南米	アフリカ	中東	その他
全体	61.1	58.8	51.0	16.7	3.5	1.9	1.2	1.9
製造業	61.0	56.8	52.7	15.8	2.7	1.4	0.7	1.4
情報通信業	62.5	75.0	45.8	29.2	8.3	4.2	0.0	0.0
金融・保険業	72.2	66.7	44.4	44.4	11.1	5.6	0.0	5.6
建設業	58.3	41.7	41.7	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0
卸売・小売業	33.3	41.7	66.7	8.3	0.0	0.0	8.3	8.3
サービス業	50.0	66.7	33.3	11.1	5.6	0.0	0.0	0.0
運輸業	73.3	40.0	53.3	6.7	0.0	6.7	6.7	6.7
電気・ガス業	87.5	87.5	62.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

※網掛けは全体+3割以上

問 14. 海外で働いてみたい理由は何ですか？

問 12. 「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=324)

■ 今回結果



■ 業種別クロス

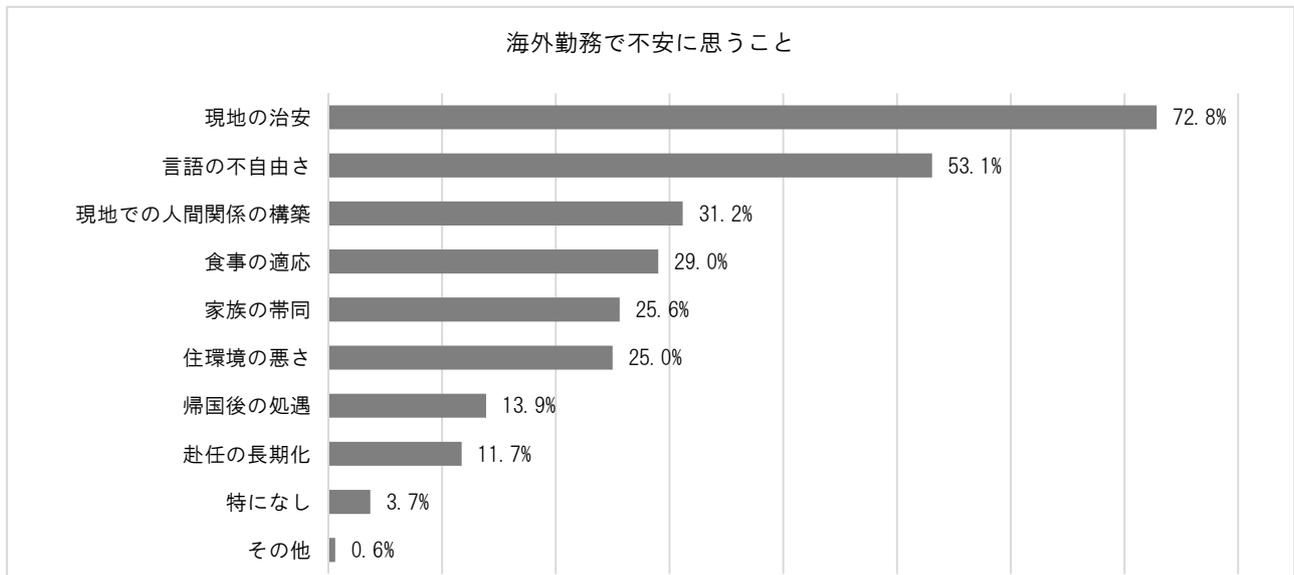
	日本ではできない経験を積みたいから	自分自身の視野を広げたいから	自分の能力を高めることができると思うから	新たな分野や領域に挑戦したいから	自分の裁量の範囲が大きくなるから	給与や住居など、処遇がよくなるから	役職があがるから	その他
全体	67.0	61.1	35.2	21.9	20.4	11.1	4.0	1.5
製造業	68.3	55.9	34.9	21.5	24.7	12.9	4.3	1.6
情報通信業	68.0	80.0	28.0	32.0	16.0	0.0	4.0	0.0
金融・保険業	68.0	68.0	40.0	20.0	20.0	12.0	0.0	0.0
建設業	50.0	57.1	21.4	14.3	0.0	7.1	7.1	0.0
卸売・小売業	56.3	50.0	18.8	31.3	18.8	12.5	6.3	0.0
サービス業	70.8	79.2	37.5	29.2	12.5	8.3	4.2	4.2
運輸業	81.0	71.4	57.1	9.5	9.5	9.5	4.8	4.8
電気・ガス業	62.5	62.5	37.5	12.5	37.5	0.0	0.0	0.0

※網掛けは全体+3%以上

問 15. 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 12. 「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=324)

■ 今回結果



■ 業種別クロス

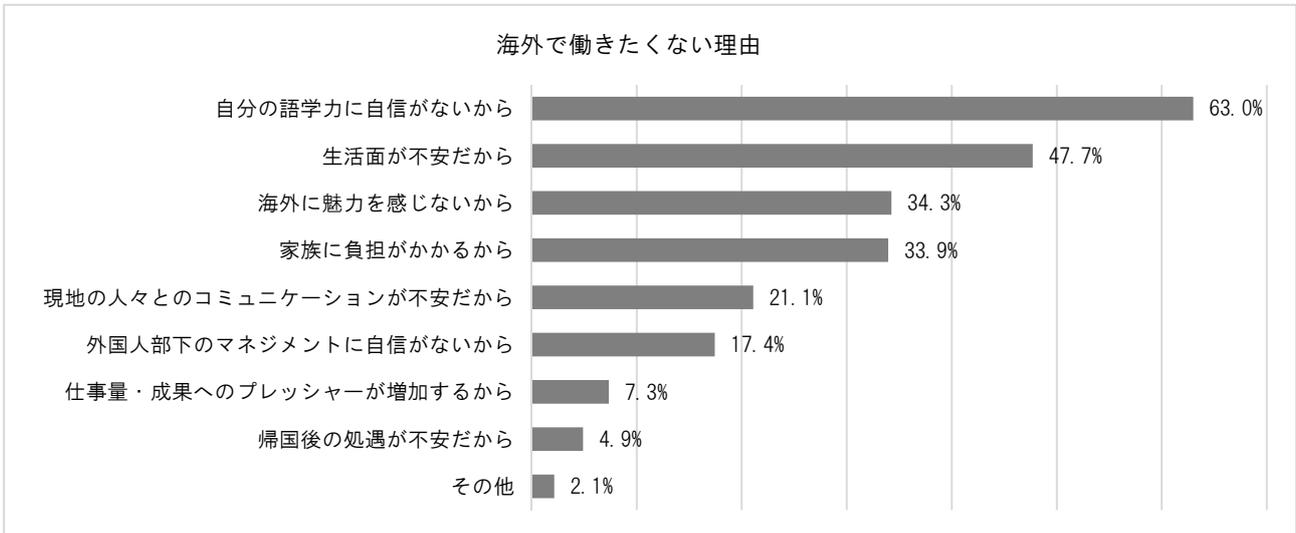
	現地の治安	言語の不自由さ	現地での人間関係の構築	食事の適応	家族の帯同	住環境の悪さ	帰国後の処遇	赴任の長期化	その他	特になし
全体	72.8	53.1	31.2	29.0	25.6	25.0	13.9	11.7	0.6	3.7
製造業	73.1	55.4	33.3	27.4	26.3	25.3	16.7	15.6	1.1	3.8
情報通信業	88.0	68.0	28.0	16.0	24.0	40.0	4.0	12.0	0.0	0.0
金融・保険業	64.0	40.0	28.0	32.0	20.0	24.0	12.0	0.0	0.0	12.0
建設業	50.0	28.6	14.3	21.4	21.4	21.4	14.3	14.3	0.0	0.0
卸売・小売業	81.3	62.5	18.8	25.0	18.8	18.8	12.5	12.5	0.0	0.0
サービス業	75.0	54.2	25.0	33.3	20.8	20.8	12.5	4.2	0.0	8.3
運輸業	71.4	42.9	42.9	47.6	33.3	19.0	9.5	0.0	0.0	0.0
電気・ガス業	62.5	62.5	25.0	50.0	37.5	12.5	12.5	12.5	0.0	0.0

※網掛けは全体+3割以上

問 16. 海外で働きたくない理由は何ですか？

(問 12. 「働きたいとは思わない」／複数回答／n=327)

■ 今回結果



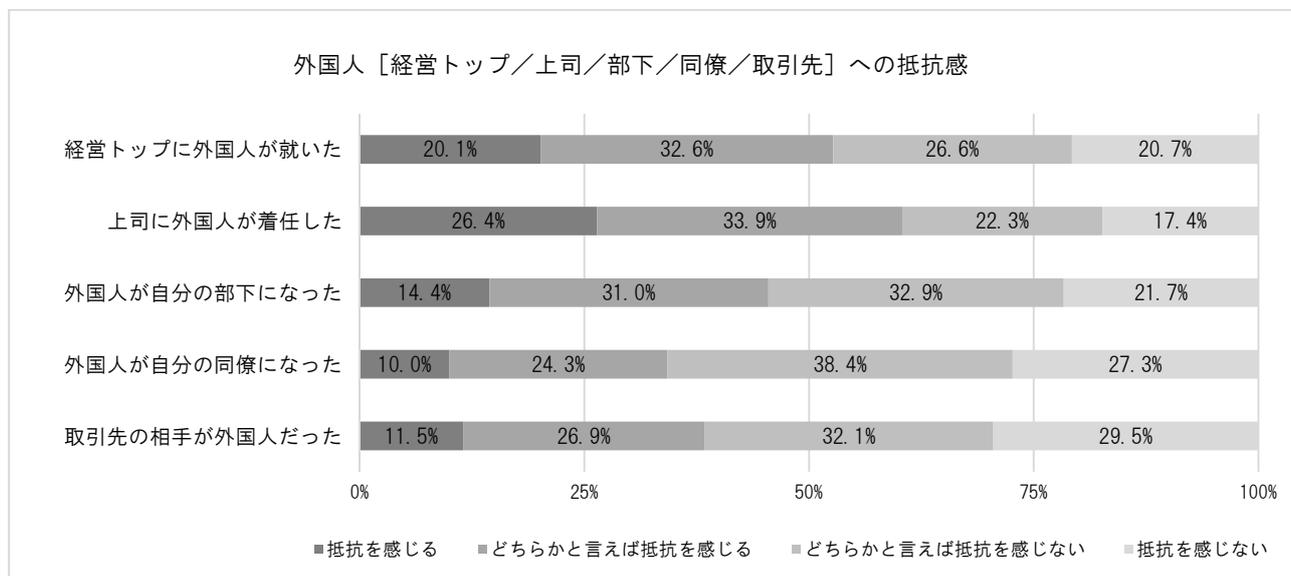
■ 業種別クロス

	自分の語学力に自信がない	生活面が不安	海外に魅力を感じない	家族に負担がかかる	現地の人々とのコミュニケーションが不安	外国人部下のマネジメントに自信がない	仕事量・成果へのプレッシャーが増加するから	帰国後の処遇が不安	その他
全体	63.0	47.7	34.3	33.9	21.1	17.4	7.3	4.9	2.1
製造業	67.8	47.6	37.8	38.5	25.2	20.3	11.2	7.0	2.8
情報通信業	65.7	48.6	40.0	37.1	17.1	20.0	5.7	0.0	5.7
金融・保険業	71.4	48.6	25.7	31.4	17.1	20.0	2.9	2.9	2.9
建設業	48.5	51.5	24.2	30.3	24.2	6.1	9.1	3.0	0.0
卸売・小売業	55.2	48.3	27.6	27.6	17.2	17.2	0.0	6.9	0.0
サービス業	58.8	47.1	52.9	17.6	29.4	17.6	0.0	0.0	0.0
運輸業	57.1	42.9	21.4	28.6	7.1	7.1	7.1	7.1	0.0
電気・ガス業	46.7	46.7	40.0	33.3	6.7	13.3	6.7	6.7	0.0

※網掛けは全体+3 割以上

問 17. 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

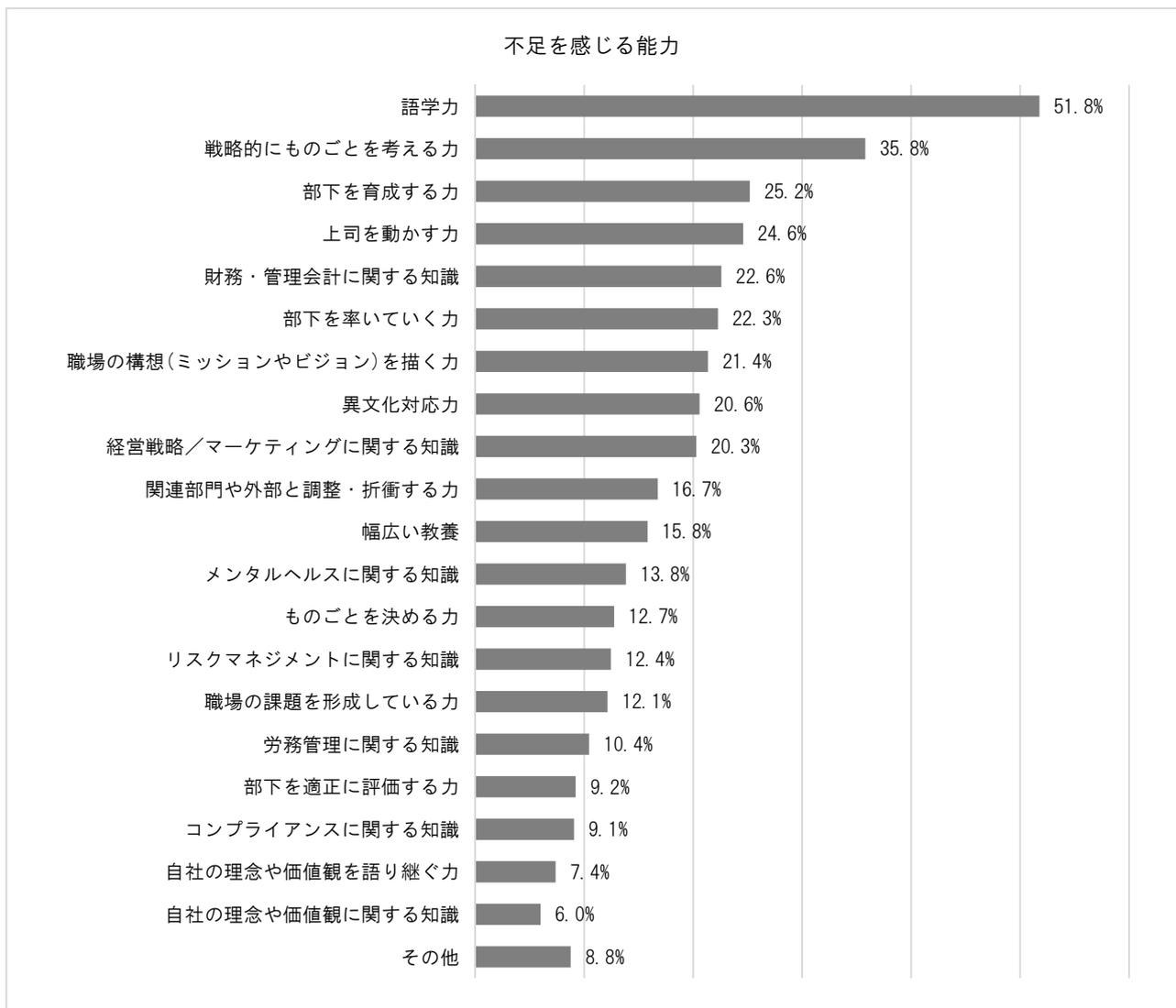
	抵抗を感じる	どちらかと言えば抵抗を感じる	どちらかと言えば抵抗を感じない	抵抗を感じない
経営トップに外国人が就いた				
全体	20.1	32.6	26.6	20.7
製造業	20.1	33.1	26.4	20.4
情報通信業	26.7	28.3	31.7	13.3
金融・保険業	18.3	33.3	23.3	25.0
建設業	17.0	31.9	34.0	17.0
卸売・小売業	17.8	44.4	15.6	22.2
サービス業	17.1	22.0	34.1	26.8
運輸業	22.9	40.0	17.1	20.0
電気・ガス業	21.7	30.4	17.4	30.4
上司に外国人が着任した				
全体	26.4	33.9	22.3	17.4
製造業	28.9	32.8	21.3	17.0
情報通信業	30.0	33.3	26.7	10.0
金融・保険業	26.7	36.7	13.3	23.3
建設業	17.0	36.2	29.8	17.0
卸売・小売業	26.7	44.4	11.1	17.8
サービス業	22.0	26.8	29.3	22.0
運輸業	17.1	37.1	28.6	17.1
電気・ガス業	30.4	30.4	21.7	17.4
外国人が自分の部下になった				
全体	14.4	31.0	32.9	21.7
製造業	14.6	28.3	32.8	24.3
情報通信業	11.7	36.7	40.0	11.7
金融・保険業	20.0	28.3	30.0	21.7
建設業	14.9	29.8	42.6	12.8
卸売・小売業	20.0	42.2	22.2	15.6
サービス業	9.8	29.3	36.6	24.4
運輸業	8.6	42.9	22.9	25.7
電気・ガス業	13.0	39.1	21.7	26.1
外国人が自分の同僚になった				
全体	10.0	24.3	38.4	27.3
製造業	9.7	24.9	35.9	29.5
情報通信業	10.0	28.3	50.0	11.7
金融・保険業	13.3	21.7	38.3	26.7
建設業	12.8	23.4	44.7	19.1
卸売・小売業	6.7	26.7	33.3	33.3
サービス業	7.3	17.1	43.9	31.7
運輸業	8.6	34.3	28.6	28.6
電気・ガス業	13.0	17.4	39.1	30.4
取引先の相手が外国人だった				
全体	11.5	26.9	32.1	29.5
製造業	12.2	21.9	32.5	33.4
情報通信業	10.0	38.3	33.3	18.3
金融・保険業	15.0	25.0	36.7	23.3
建設業	8.5	36.2	38.3	17.0
卸売・小売業	11.1	31.1	24.4	33.3
サービス業	7.3	19.5	36.6	36.6
運輸業	11.4	45.7	14.3	28.6
電気・ガス業	13.0	39.1	26.1	21.7

※網掛けは全体+3割以上

問 18. 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

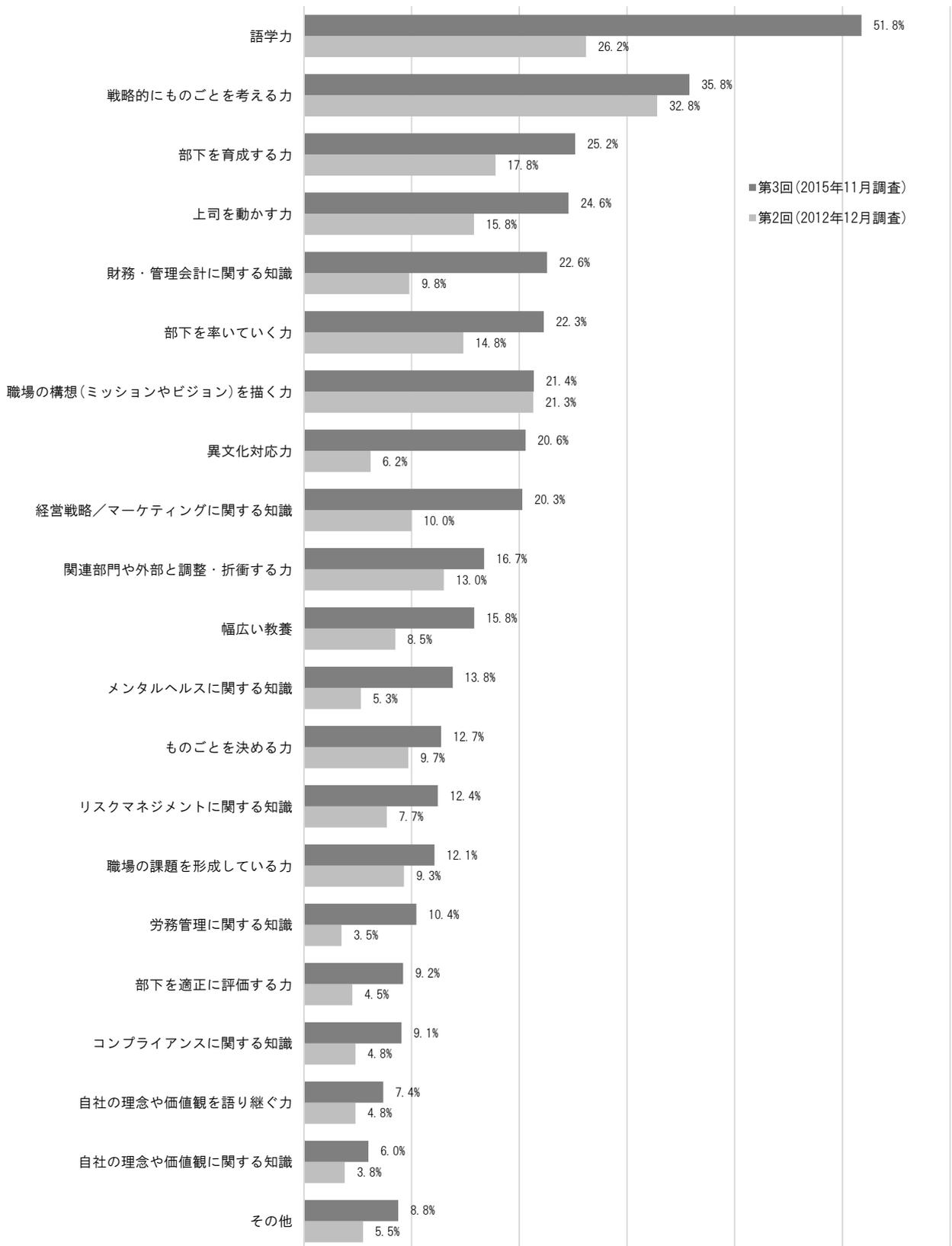


■ 業種別クロス

	語学力	戦略的にものごとを考える力	部下を育成する力	上司を動かす力	財務・管理会計に関する知識	部下を率いていく力	職場の構想力	異文化対応力	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	幅広い教養	メンタルヘルスに関する知識	ものごとを決める力	リスクマネジメントに関する知識	職場の課題を形成している力	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を語り継ぐ力	自社の理念や価値観に関する知識	その他
全体	51.8	35.8	25.2	24.6	22.6	22.3	21.4	20.6	20.3	16.7	15.8	13.8	12.7	12.4	12.1	10.4	9.2	9.1	7.4	6.0	8.8
製造業	55.3	37.1	29.8	25.5	26.1	24.6	22.8	18.2	21.0	18.5	14.9	14.9	11.6	13.4	12.5	12.8	9.4	9.7	8.2	5.8	8.2
情報通信業	66.7	45.0	26.7	30.0	21.7	18.3	30.0	30.0	25.0	13.3	16.7	6.7	20.0	13.3	11.7	10.0	11.7	6.7	10.0	10.0	5.0
金融・保険業	40.0	33.3	20.0	10.0	15.0	20.0	13.3	25.0	13.3	13.3	16.7	8.3	8.3	6.7	11.7	6.7	6.7	6.7	3.3	6.7	6.7
建設業	40.4	27.7	14.9	14.9	19.1	17.0	10.6	19.1	21.3	14.9	14.9	14.9	8.5	8.5	12.8	8.5	4.3	10.6	4.3	2.1	12.8
卸売・小売業	48.9	24.4	26.7	33.3	13.3	17.8	22.2	11.1	17.8	20.0	17.8	13.3	15.6	17.8	8.9	8.9	15.6	8.9	4.4	4.4	8.9
サービス業	48.8	26.8	19.5	19.5	26.8	26.8	17.1	31.7	24.4	9.8	22.0	22.0	9.8	7.3	12.2	7.3	7.3	4.9	7.3	7.3	17.1
運輸業	37.1	48.6	20.0	34.3	17.1	22.9	20.0	20.0	11.4	20.0	11.4	14.3	17.1	20.0	20.0	8.6	5.7	14.3	11.4	5.7	11.4
電気・ガス業	52.2	39.1	13.0	26.1	13.0	21.7	30.4	21.7	17.4	13.0	13.0	13.0	21.7	4.3	8.7	4.3	13.0	8.7	4.3	4.3	4.3

※網掛けは全体+3%以上

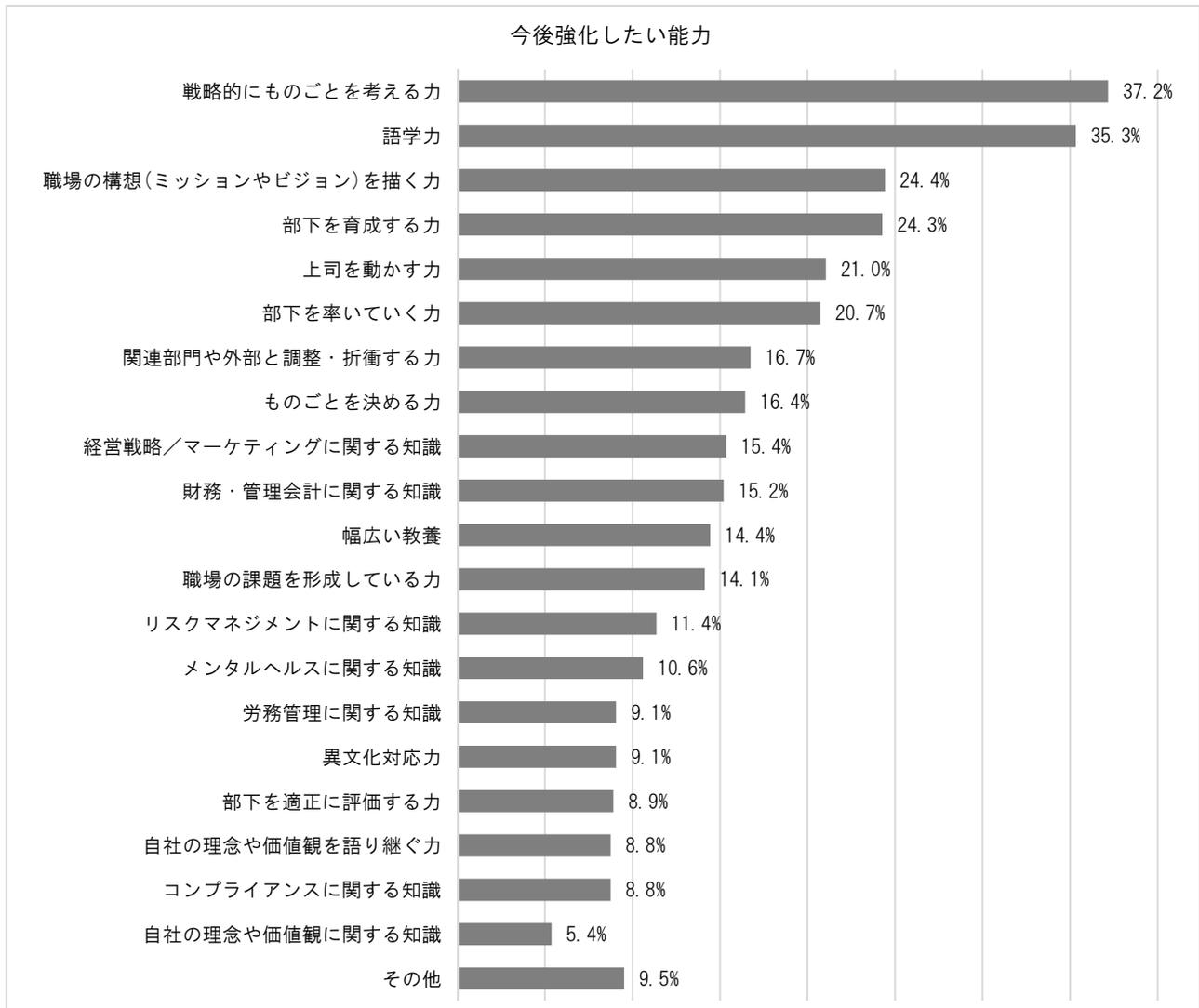
不足を感じる能力(第2~3回) / *第1回は同設問なし



問 19. 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

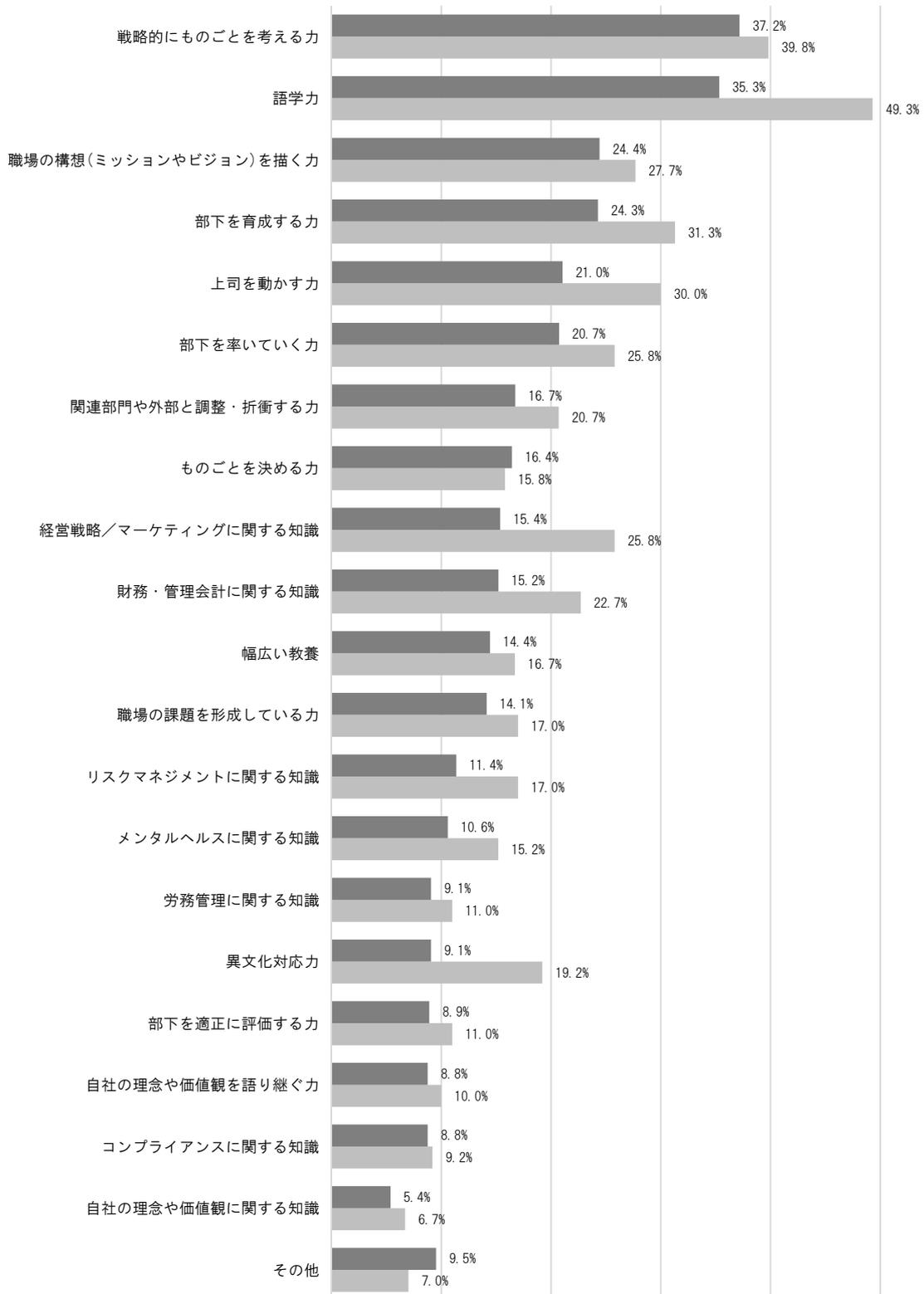


■ 業種別クロス

	戦略的にものごとを考える力	語学力	職場の構想力	部下を育成する力	上司を動かす力	部下を率いていく力	関連部門や外部と調整・折衝する力	ものごとを決める力	経営戦略／マーケティングに関する知識	財務・管理会計に関する知識	幅広い教養	職場の課題を形成している力	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	異文化対応力	労務管理に関する知識	部下を適正に評価する力	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
全体	37.2	35.3	24.4	24.3	21.0	20.7	16.7	16.4	15.4	15.2	14.4	14.1	11.4	10.6	9.1	9.1	8.9	8.8	8.8	5.4	9.5
製造業	37.4	43.8	24.9	26.1	21.3	22.2	16.1	14.0	14.0	13.7	11.6	13.7	9.4	8.5	7.9	6.7	8.8	7.6	7.3	4.3	7.3
情報通信業	45.0	28.3	30.0	23.3	20.0	15.0	15.0	16.7	18.3	11.7	13.3	15.0	13.3	6.7	11.7	6.7	6.7	6.7	8.3	6.7	8.3
金融・保険業	33.3	21.7	25.0	23.3	20.0	16.7	13.3	15.0	18.3	13.3	20.0	13.3	10.0	13.3	10.0	11.7	10.0	10.0	5.0	6.7	15.0
建設業	27.7	21.3	12.8	14.9	12.8	14.9	14.9	12.8	10.6	14.9	19.1	8.5	10.6	12.8	10.6	8.5	4.3	6.4	8.5	4.3	10.6
卸売・小売業	33.3	28.9	28.9	26.7	26.7	20.0	22.2	20.0	17.8	20.0	20.0	8.9	13.3	13.3	6.7	11.1	11.1	11.1	13.3	2.2	6.7
サービス業	31.7	31.7	26.8	24.4	24.4	24.4	19.5	19.5	24.4	31.7	17.1	22.0	19.5	19.5	19.5	9.8	12.2	12.2	9.8	17.1	17.1
運輸業	40.0	17.1	20.0	22.9	25.7	22.9	22.9	25.7	2.9	8.6	8.6	17.1	14.3	11.4	2.9	14.3	11.4	11.4	17.1	5.7	14.3
電気・ガス業	52.2	34.8	21.7	21.7	13.0	30.4	13.0	26.1	21.7	21.7	21.7	21.7	8.7	8.7	8.7	13.0	8.7	17.4	13.0	13.0	13.0

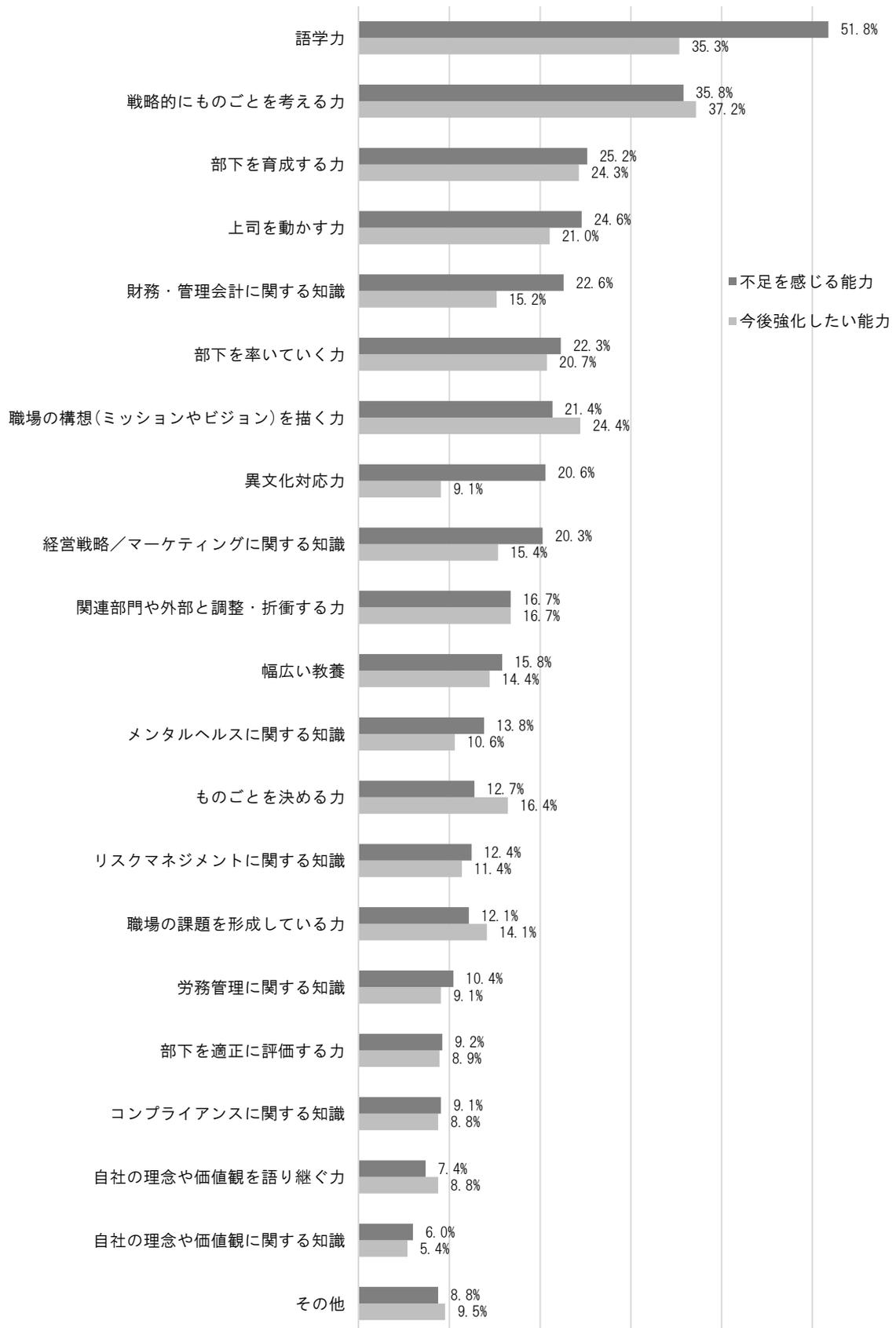
※網掛けは全体+3割以上

今後強化したい能力(第2~3回)*第1回は同設問なし



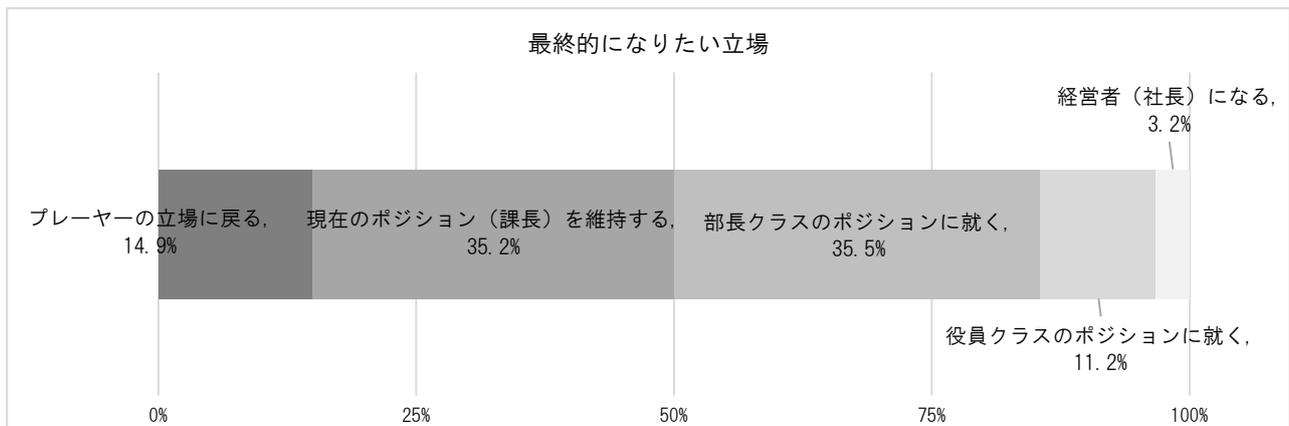
■ 第3回 (2015年11月調査) ■ 第2回 (2012年12月調査)

不足を感じる能力／今後強化したい能力



問 20. 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

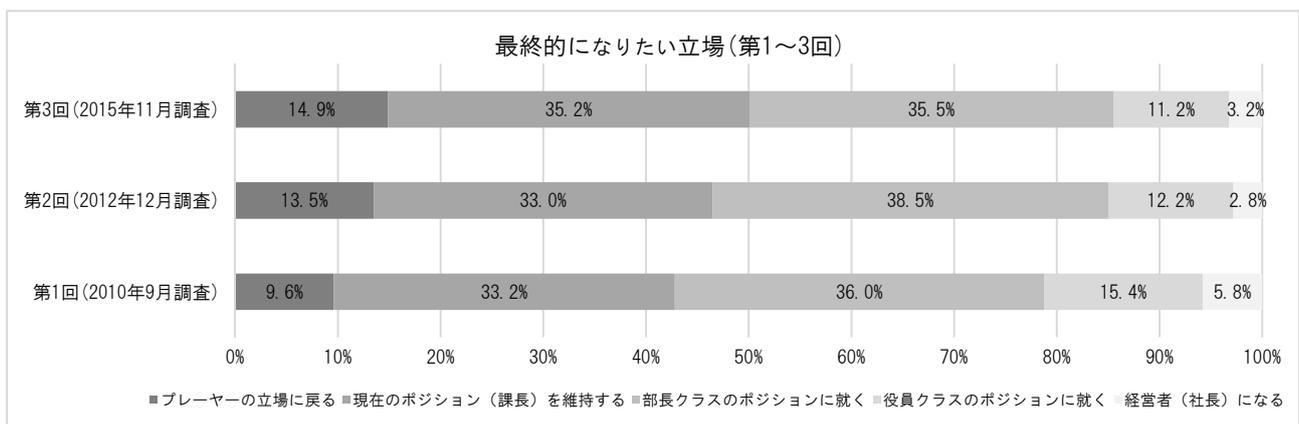


■ 業種別クロス

	プレイヤーの立場に戻る	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	14.9	35.2	35.5	11.2	3.2
製造業	17.9	35.3	35.0	10.3	1.5
情報通信業	11.7	30.0	48.3	5.0	5.0
金融・保険業	8.3	43.3	33.3	11.7	3.3
建設業	19.1	40.4	21.3	10.6	8.5
卸売・小売業	13.3	28.9	44.4	8.9	4.4
サービス業	4.9	39.0	31.7	12.2	12.2
運輸業	11.4	25.7	40.0	22.9	0.0
電気・ガス業	13.0	43.5	30.4	13.0	0.0

※網掛けは全体+3割以上

■ 経年比較



第3回
上場企業の課長に関する実態調査

2016年3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)
