【 職業キャリア形成に関する調査（労働者調査）】 結果

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

単 純 集 計

※原則として２０１４年２月１日現在の状況

Ⅰ．回答者の属性について

附表７３：問１．性別（１つだけ○）

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

附表７４：問２．年齢（数値記入）

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

附表７５：問３．最終学歴（１つだけ○）

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

付問①．専攻（１つだけ○）

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

付問②．ＭＢＡ取得の有無（１つだけ○）

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

Ⅱ．勤務先について

附表７６：問４．現在の会社で働き始めた時期（数値記入、西暦）

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

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

勤続年数

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

附表７７：問５．学校を卒業してからの転職回数（１つだけ○）

n数／%	転職したことはない	1回	2回	3回以上	無回答
4227 100.0	2173 51.4	917 21.7	566 13.4	560 13.2	11 0.3

附表７８：問６．現在の役職（１つだけ○）

n数／%	部長相当の管理職	部長相当の専門職	課長相当の管理職	課長相当の専門職	その他	無回答
4227 100.0	705 16.7	82 1.9	2450 58.0	380 9.0	589 13.9	21 0.5

附表７９：問７．部下の人数（１つだけ○）

n数／%	いない	～4人	5～9人	10～19人	20～39人	40～59人	60人以上	無回答
4227 100.0	473 11.2	1507 35.7	858 20.3	604 14.3	376 8.9	154 3.6	236 5.6	19 0.4

附表８０：問８．現在の主な役割（１つだけ○）

n数／%	組織管理	ある程度定型的な業務管理	プロジェクト等の責任者としての業務管理	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）として仕事をする	その他	無回答
4227 100.0	1013 24.0	930 22.0	295 7.0	97 2.3	1664 39.4	138 3.3	90 2.1

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

n数／%	早い	普通	遅い	比較する対象がいない	無回答
4227 100.0	1363 32.2	1769 41.9	405 9.6	665 15.7	25 0.6

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

n数／%	300万円未満	400～700万円未満	500～900万円未満	600～1000万円未満	700～1200万円未満	800～1500万円未満	900～1900万円未満	1000～2000万円未満	1100～2500万円未満	1200～3000万円未満	1500万円以上	無回答
4227 100.0	201 4.8	365 8.6	674 15.9	782 18.5	655 15.5	523 12.4	401 9.5	261 6.2	258 6.1	51 1.2	21 0.5	35 0.8

Ⅲ．これまでの経験等について

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

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

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

	n数／%	1年未満	31年未満	53年未満	150年未満	110年未満	205年未満	250年未満	305年未満	30年以上	無回答	有効回答数	平均（年）	中央値（年）
営業・販売	1981	14	280	199	364	283	232	215	159	104	131	1850	12.4	10.0
	100.0	0.7	14.1	10.0	18.4	14.3	11.7	10.9	8.0	5.2	6.6	21.8		
対人サービス（看護、介護を含む）	444	4	52	52	79	75	38	44	28	24	48	396	12.0	10.0
	100.0	0.9	11.7	11.7	17.8	16.9	8.6	9.9	6.3	5.4	10.8	4.7		
マーケティング、調査・分析	257	4	78	60	50	23	9	6	2	1	24	233	5.3	3.0
	100.0	1.6	30.4	23.3	19.5	8.9	3.5	2.3	0.8	0.4	9.3	2.7		
経営企画・事業企画・事業開発	624	11	162	121	143	74	27	13	4	3	66	558	5.9	4.0
	100.0	1.8	26.0	19.4	22.9	11.9	4.3	2.1	0.6	0.5	10.6	6.6		
広報	180	−	54	47	32	9	10	3	−	1	24	156	5.2	3.0
	100.0	−	30.0	26.1	17.8	5.0	5.6	1.7	−	0.6	13.3	1.8		
人事・法務	1023	10	167	154	222	171	79	57	20	23	120	903	8.8	7.0
	100.0	1.0	16.3	15.1	21.7	16.7	7.7	5.6	2.0	2.2	11.7	10.6		
財務、会計・金融専門業務	800	3	87	95	135	132	102	74	50	64	58	742	13.1	10.5
	100.0	0.4	10.9	11.9	16.9	16.5	12.8	9.3	6.3	8.0	7.3	8.7		
購買・物流・運輸	659	5	129	87	129	81	42	49	26	30	81	578	9.8	6.0
	100.0	0.8	19.6	13.2	19.6	12.3	6.4	7.4	3.9	4.6	12.3	6.8		
その他事務	1036	4	159	142	235	139	84	63	38	37	135	901	9.9	7.0
	100.0	0.4	15.3	13.7	22.7	13.4	8.1	6.1	3.7	3.6	13.0	10.6		
製造・建設・生産管理	975	5	144	103	178	104	102	74	84	109	72	903	13.5	10.0
	100.0	0.5	14.8	10.6	18.3	10.7	10.5	7.6	8.6	11.2	7.4	10.6		
研究開発・技術・設計	465	−	41	41	68	80	68	60	47	35	25	440	14.6	14.0
	100.0	−	8.8	8.8	14.6	17.2	14.6	12.9	10.1	7.5	5.4	5.2		
システム企画・開発・管理運用	432	2	62	46	77	79	56	36	28	16	30	402	11.5	10.0
	100.0	0.5	14.4	10.6	17.8	18.3	13.0	8.3	6.5	3.7	6.9	4.7		
その他専門的・技術的業務（医療、教育等）	349	3	38	39	52	43	42	38	27	39	28	321	14.5	13.0
	100.0	0.9	10.9	11.2	14.9	12.3	12.0	10.9	7.7	11.2	8.0	3.8		
その他	140	−	18	18	43	14	6	11	2	5	23	117	9.3	6.0
	100.0	−	12.9	12.9	30.7	10.0	4.3	7.9	1.4	3.6	16.4	1.4		

付問．配置転換、転勤、出向の経験回数（同一職種内での異動を含む）

n数／%	1～3回	4～6回	7～9回	10回以上	無回答
4227	1978	1200	487	347	215
100.0	46.8	28.4	11.5	8.2	5.1

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

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

附表８５：問１３．これまでの職業キャリア全体における自己啓発の実施状況（１つだけ○）

n数／%	自己啓発を行ったことがある	行ったことはない	無回答
4227 100.0	3141 74.3	1065 25.2	21 0.5

付問①．自己啓発の方法（該当すべてに○）

n数／%	大学・大学院の講座	各種専修学校・学校の講座の受講	通信教育の受講	講習会・セミナーの傍聴	勉強会・研修会への参加	自学・自習	その他	無回答	平均選択数（個）
3141 100.0	161 5.1	382 12.2	1247 39.7	1683 53.6	1465 46.6	1678 53.4	71 2.3	9 0.3	2.1

付問②．自己啓発を行った目的（該当すべてに○）

n数／%	現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため	資格取得のため	将来の仕事やキャリアアップに備えて	昇進・昇格のため	転職や独立のため	その他	無回答	平均選択数（個）
3141 100.0	2484 79.1	1495 47.6	1333 42.4	341 10.9	173 5.5	104 3.3	37 1.2	1.9

附表８６：問１４．職業キャリア全体における経験の重要度（点数※）（管理職になる前となった後でそれぞれもっともあてはまるものに１つだけ○）

※重要度（点数）は、「非常に重要である」×１．０点＋「需要である」×０．５点＋「どちらとも言えない」×０点＋「あまり重要でない」×（－０．５点）＋「全く重要でない」×（－１点）で算出。

＜管理職になる前＞

	n数／%	経験のようなはない	全く重要でない	重要でない	どちらとも言えない	重要である	非常に重要である	無回答	重要度（点）
スケジュールがタイトな仕事をこなした経験	4227 100.0	131 3.1	41 1.0	235 5.6	582 13.8	2048 48.5	1083 25.6	107 2.5	46.05
膨大な量の仕事をこなした経験	4227 100.0	175 4.1	37 0.9	230 5.4	699 16.5	1982 46.9	1003 23.7	101 2.4	43.55
プレッシャーの大きい仕事をこなした経験	4227 100.0	159 3.8	36 0.9	181 4.3	635 15.0	1956 46.3	1152 27.3	108 2.6	47.40
自分の能力を超える仕事をこなした経験	4227 100.0	345 8.2	45 1.1	229 5.4	944 22.3	1637 38.7	919 21.7	108 2.6	37.25
頼る人がいない状況で働いた経験	4227 100.0	487 11.5	68 1.6	310 7.3	911 21.6	1500 35.5	837 19.8	114 2.7	32.30
周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験	4227 100.0	862 20.4	311 7.4	695 16.4	1215 28.7	736 17.4	299 7.1	109 2.6	0.20
予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験	4227 100.0	441 10.4	140 3.3	474 11.2	1239 29.3	1320 31.2	495 11.7	118 2.8	18.40
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	4227 100.0	808 19.1	41 1.0	199 4.7	691 16.3	1484 35.1	895 21.2	109 2.6	35.40
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	4227 100.0	653 15.4	34 0.8	214 5.1	802 19.0	1584 37.5	829 19.6	111 2.6	35.00
社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	4227 100.0	536 12.7	83 2.0	275 6.5	845 20.0	1640 38.8	737 17.4	111 2.6	31.55
社内の役員等の上位者と対話した経験	4227 100.0	186 4.4	88 2.1	372 8.8	987 23.3	1817 43.0	672 15.9	105 2.5	30.90
社内の他部門と連携して仕事をした経験	4227 100.0	239 5.7	49 1.2	208 4.9	671 15.9	2038 48.2	911 21.6	111 2.6	42.05
グループ会社や関連会社と連携して仕事をした経験	4227 100.0	792 18.7	72 1.7	264 6.2	863 20.4	1570 37.1	539 12.8	127 3.0	26.55
他社、大学等と連携して仕事をした経験	4227 100.0	1580 37.4	109 2.6	314 7.4	896 21.2	900 21.3	290 6.9	138 3.3	11.25
顧客と一緒に課題を遂行した経験	4227 100.0	1142 27.0	62 1.5	221 5.2	708 16.7	1318 31.2	648 15.3	128 3.0	26.80
厳しい要求をする顧客と仕事をした経験	4227 100.0	838 19.8	67 1.6	203 4.8	683 16.2	1527 36.1	788 18.6	121 2.9	32.65
学会発表や論文の執筆を行った経験	4227 100.0	2649 62.7	105 2.5	259 6.1	602 14.2	335 7.9	109 2.6	168 4.0	1.00
異動を繰り返し、様々な分野で仕事をした経験	4227 100.0	1239 29.3	103 2.4	283 6.7	832 19.7	1111 26.3	515 12.2	144 3.4	19.60
転職経験	4227 100.0	1837 43.5	124 2.9	302 7.1	955 22.6	585 13.8	258 6.1	166 3.9	6.55
海外留学・海外勤務経験	4227 100.0	2948 69.7	52 1.2	146 3.5	452 10.7	271 6.4	176 4.2	182 4.3	4.45
他社への出向経験	4227 100.0	2652 62.7	58 1.4	171 4.0	560 13.2	433 10.2	168 4.0	185 4.4	5.70
外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	4227 100.0	2552 60.4	67 1.6	165 3.9	508 12.0	549 13.0	200 4.7	186 4.4	7.65
周囲と競争する環境で仕事をした経験	4227 100.0	988 23.4	67 1.6	218 5.2	877 20.7	1432 33.9	505 11.9	140 3.3	24.65
多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験	4227 100.0	1172 27.7	75 1.8	220 5.2	867 20.5	1263 29.9	469 11.1	161 3.8	21.65
労働組合の役員や従業代表として活動した経験	4227 100.0	2454 58.1	74 1.8	228 5.4	635 15.0	485 11.5	177 4.2	174 4.1	5.45
尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	4227 100.0	159 3.8	38 0.9	114 2.7	412 9.7	1919 45.4	1493 35.3	92 2.2	55.75
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	4227 100.0	529 12.5	57 1.3	140 3.3	761 18.0	1697 40.1	940 22.2	103 2.4	39.30
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	4227 100.0	355 8.4	53 1.3	163 3.9	778 18.4	1868 44.2	902 21.3	108 2.6	40.15
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	4227 100.0	193 4.6	40 0.9	151 3.6	651 15.4	1946 46.0	1133 26.8	113 2.7	47.10
部下、後輩の育成に苦労した経験	4227 100.0	353 8.4	71 1.7	219 5.2	930 22.0	1790 42.3	752 17.8	112 2.6	34.65
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	4227 100.0	668 15.8	81 1.9	240 5.7	1044 24.7	1534 36.3	540 12.8	120 2.8	26.20
Off-JTや自己啓発によって職業能力が向上した経験	4227 100.0	690 16.3	81 1.9	204 4.8	953 22.5	1569 37.1	598 14.1	132 3.1	28.35
「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	4227 100.0	281 6.6	54 1.3	156 3.7	660 15.6	1734 41.0	1227 29.0	115 2.7	46.35
上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	4227 100.0	564 13.3	225 5.3	441 10.4	1532 36.2	920 21.8	424 10.0	121 2.9	10.40
降格された、左遷させられたと感じた経験	4227 100.0	2257 53.4	170 4.0	296 7.0	834 19.7	350 8.3	155 3.7	165 3.9	0.35
部活動等（部活、サークル、学生団体等）で集団を率いた経験	4227 100.0	884 20.9	82 1.9	199 4.7	710 16.8	1390 32.9	850 20.1	112 2.6	32.30
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）	4227 100.0	426 10.1	63 1.5	164 3.9	660 15.6	1770 41.9	1037 24.5	107 2.5	42.00
今の仕事に役立つ知識・スキルを身につけた経験	4227 100.0	562 13.3	70 1.7	226 5.3	878 20.8	1650 39.0	732 17.3	109 2.6	32.45
独創性のある論文を執筆した経験	4227 100.0	2488 58.9	143 3.4	264 6.2	734 17.4	333 7.9	105 2.5	160 3.8	−0.05

＜管理職になった後＞

n数／%	経験のようなはない	全く重要でない	重要でない	どちらとも言えない	重要である	非常に重要である	無回答	重要度（点）
4227 100.0	80 1.9	30 0.7	249 5.9	617 14.6	1877 44.4	1202 28.4	172 4.1	46.95
4227 100.0	133 3.1	45 1.1	336 7.9	886 21.0	1694 40.1	960 22.7	173 4.1	37.70
4227 100.0	79 1.9	17 0.4	109 2.6	435 10.3	1909 45.2	1505 35.6	173 4.1	56.50
4227 100.0	255 6.0	28 0.7	171 4.0	898 21.2	1638 38.8	1048 24.8	189 4.5	41.50
4227 100.0	353 8.4	56 1.3	251 5.9	866 20.5	1507 35.7	1010 23.9	184 4.4	37.50
4227 100.0	733 17.3	192 4.5	411 9.7	1070 25.3	1086 25.7	544 12.9	191 4.5	16.40
4227 100.0	334 7.9	83 2.0	250 5.9	977 23.1	1607 38.0	792 18.7	184 4.4	32.75
4227 100.0	552 13.1	20 0.5	134 3.2	570 13.5	1627 38.5	1133 26.8	191 4.5	43.95
4227 100.0	425 10.1	16 0.4	116 2.7	631 14.9	1715 40.6	1135 26.9	189 4.5	45.45
4227 100.0	307 7.3	27 0.6	120 2.8	561 13.3	1803 42.7	1205 28.5	204 4.8	47.85
4227 100.0	51 1.2	34 0.8	154 3.6	658 15.6	1886 44.6	1261 29.8	183 4.3	49.50
4227 100.0	120 2.8	10 0.2	102 2.4	487 11.5	2010 47.6	1297 30.7	201 4.8	53.10
4227 100.0	580 13.7	29 0.7	150 3.5	696 16.5	1651 39.1	898 21.2	223 5.3	38.30
4227 100.0	1301 30.8	68 1.6	246 5.8	871 20.6	1063 25.1	450 10.6	228 5.4	18.65
4227 100.0	1016 24.0	37 0.9	161 3.8	738 17.5	1333 31.5	726 17.2	216 5.1	30.15
4227 100.0	738 17.5	31 0.7	162 3.8	697 16.5	1517 35.9	870 20.6	212 5.0	35.95
4227 100.0	2469 58.4	93 2.2	206 4.9	657 15.5	398 9.4	140 3.3	264 6.2	3.35
4227 100.0	1177 27.8	81 1.9	198 4.7	861 20.4	1134 26.8	548 13.0	228 5.4	22.15
4227 100.0	1894 44.8	105 2.5	234 5.5	915 21.6	558 13.2	264 6.2	257 6.1	7.55
4227 100.0	2811 66.5	45 1.1	133 3.1	486 11.5	302 7.1	169 4.0	281 6.6	4.90
4227 100.0	2563 60.6	47 1.1	142 3.4	597 14.1	418 9.9	187 4.4	273 6.5	6.55
4227 100.0	2403 56.8	45 1.1	134 3.2	541 12.8	586 13.9	242 5.7	276 6.5	9.95
4227 100.0	944 22.3	41 1.0	176 4.2	886 21.0	1387 32.8	563 13.3	230 5.4	26.60
4227 100.0	967 22.9	36 0.9	165 3.9	831 19.7	1339 31.7	643 15.2	246 5.8	28.20
4227 100.0	2498 59.1	66 1.6	173 4.1	618 14.6	441 10.4	156 3.7	275 6.5	5.25
4227 100.0	211 5.0	29 0.7	119 2.8	564 13.3	1791 42.4	1325 31.3	188 4.4	50.40
4227 100.0	451 10.7	32 0.8	140 3.3	817 19.3	1700 40.2	890 21.1	197 4.7	38.75
4227 100.0	362 8.6	41 1.0	145 3.4	883 20.9	1745 41.3	853 20.2	198 4.7	38.15
4227 100.0	188 4.4	28 0.7	155 3.7	734 17.4	1885 44.6	1042 24.7	195 4.6	44.45
4227 100.0	134 3.2	29 0.7	99 2.3	602 14.2	1904 45.0	1270 30.0	189 4.5	50.65
4227 100.0	291 6.9	36 0.9	139 3.3	846 20.0	1778 42.1	928 22.0	209 4.9	40.50
4227 100.0	596 14.1	55 1.3	177 4.2	986 23.3	1566 37.0	622 14.7	225 5.3	29.80
4227 100.0	293 6.9	41 1.0	126 3.0	740 17.5	1666 39.4	1158 27.4	203 4.8	44.60
4227 100.0	518 12.3	168 4.0	377 8.9	1511 35.7	979 23.2	458 10.8	216 5.1	13.95
4227 100.0	2111 49.9	148 3.5	262 6.2	856 20.3	408 9.7	197 4.7	245 5.8	2.95

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

※該当度（点数）は、「非常にあてはまる」×１．０点＋「あてはまる」×０．５点＋「どちらとも言えない」×０点＋「あてはまらない」×（－０．５点）＋「全くあてはまらない」×（－１点）で算出。

	n数／%	全くあてはまらない	あてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	非常にあてはまる	無回答	該当度（点）
困難に直面しても、耐えられる	4227 100.0	44 1.0	247 5.8	1268 30.0	2096 49.6	528 12.5	44 1.0	33.40
大体のことは、何とかなると考えている	4227 100.0	45 1.1	217 5.1	694 16.4	2383 56.4	842 19.9	46 1.1	44.45
リスクを恐れない	4227 100.0	167 4.0	907 21.5	1962 46.4	950 22.5	196 4.6	45 1.1	1.10
失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	4227 100.0	84 2.0	408 9.7	1716 40.6	1628 38.5	349 8.3	42 1.0	20.70
自分は有能な方だと思う	4227 100.0	338 8.0	937 22.2	2051 48.5	748 17.7	110 2.6	43 1.0	-7.65
これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	4227 100.0	100 2.4	390 9.2	1438 34.0	1824 43.2	433 10.2	42 1.0	24.80
アドバイスをもらう人が様々な分野にいる（社内・外問わず）	4227 100.0	105 2.5	613 14.5	1254 29.7	1761 41.7	451 10.7	43 1.0	21.80
フットワークが軽く、すぐに行動する	4227 100.0	77 1.8	551 13.0	1506 35.6	1557 36.8	495 11.7	41 1.0	21.80
どんな人ともコミュニケーションがとれる	4227 100.0	96 2.3	499 11.8	1441 34.1	1623 38.4	523 12.4	45 1.1	23.40
公私問わず、頼りにされることが多い	4227 100.0	69 1.6	407 9.6	2000 47.3	1459 34.5	251 5.9	41 1.0	16.75
人から好れる方だと思う	4227 100.0	87 2.1	369 8.7	2134 50.5	1405 33.2	187 4.4	45 1.1	14.55
何事も達成しなければ意味がないと思う	4227 100.0	98 2.3	664 15.7	1706 40.4	1336 31.6	382 9.0	41 1.0	14.65
どんな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	4227 100.0	24 0.6	266 6.3	1389 32.9	2039 48.2	465 11.0	44 1.0	31.35
周囲の批判、反対等に簡単には屈しない	4227 100.0	67 1.6	527 12.5	2030 48.0	1301 30.8	260 6.2	42 1.0	13.75
よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	4227 100.0	25 0.6	245 5.8	1621 38.3	1952 46.2	338 8.0	46 1.1	27.60
誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える	4227 100.0	63 1.5	193 4.6	1083 25.6	2258 53.4	562 13.3	68 1.6	36.20
顧客の情報を収集するために時間をかける	4227 100.0	89 2.1	409 9.7	1792 42.4	1568 37.1	303 7.2	66 1.6	18.80
顧客の満足を重視する	4227 100.0	53 1.3	130 3.1	883 20.9	2382 56.4	717 17.0	62 1.5	42.35
業務知識、業務における専門知識やスキルを高めるための努力を怠らない	4227 100.0	36 0.9	276 6.5	1717 40.6	1801 42.6	345 8.2	52 1.2	25.35
自分の業務と直接関連しない分野の情報収集を行う	4227 100.0	91 2.2	659 15.6	1823 43.1	1365 32.3	230 5.4	59 1.4	11.55
論理的に人を説得する	4227 100.0	80 1.9	601 14.2	1683 39.8	1497 35.4	316 7.5	50 1.2	16.20
感情や印象で物事を判断しない	4227 100.0	57 1.3	491 11.6	1900 44.9	1458 34.5	272 6.4	49 1.2	16.55
物事をデータに基づき、定量的に分析する	4227 100.0	61 1.4	403 9.5	1817 43.0	1644 38.9	245 5.8	57 1.3	19.10
自分の思いを伝え、相手の心に訴えかけるストーリーで人を説得する	4227 100.0	75 1.8	555 13.1	1706 40.4	1550 36.7	292 6.9	49 1.2	16.90
他者の協力を得るためには、ロジックよりも思いが重要	4227 100.0	45 1.1	369 8.7	1909 45.2	1555 36.8	292 6.9	57 1.3	19.85
まず自ら方向性を示し、周囲に適切な指示を出すことが得意	4227 100.0	57 1.3	430 10.2	1899 44.9	1550 36.7	241 5.7	50 1.2	17.65
自分が管理する部門で理念や目標を浸透、共有させ巻き込むことが得意	4227 100.0	77 1.8	550 13.0	2112 50.0	1291 30.5	145 3.4	52 1.2	10.35
目標を明確に設定することが得意	4227 100.0	62 1.5	493 11.7	1959 46.3	1477 34.9	182 4.3	54 1.3	14.40
進捗管理をきちんと行い、適宜フォローも行い、周囲の不安を取り除くことが得意	4227 100.0	67 1.6	535 12.7	2000 47.3	1414 33.5	159 3.8	52 1.2	12.60
部下が仕事に取り組みやすい環境づくりを心掛けている	4227 100.0	34 0.8	159 3.8	1008 23.8	2461 58.2	505 11.9	60 1.4	38.30
部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある	4227 100.0	72 1.7	458 10.8	1879 44.5	1533 36.3	228 5.4	57 1.3	16.45
部下の育成に関して、その人の特性に合わせた指導を行うことができる	4227 100.0	57 1.3	392 9.3	1793 42.4	1719 40.7	208 4.9	58 1.4	19.30
市場、業界、技術、他社動向など情報を収集することが得意	4227 100.0	134 3.2	804 19.0	2183 51.6	875 20.7	176 4.2	55 1.3	1.85
経営、財務指標などを読み解き、事業等に役立てることが得意	4227 100.0	245 5.8	1110 26.3	2049 48.5	662 15.7	103 2.4	58 1.4	-8.70
ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意	4227 100.0	199 4.7	970 22.9	2070 49.0	817 19.3	116 2.7	55 1.3	-3.80
競争環境や動向を読み解き、事業に役立てることが得意	4227 100.0	214 5.1	934 22.1	2159 51.1	759 18.0	94 2.2	67 1.6	-4.95
これまでの職業キャリアに満足している	4227 100.0	120 2.8	639 15.1	1735 41.0	1412 33.4	266 6.3	55 1.3	12.65
職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった	4227 100.0	45 1.1	240 5.7	1264 29.9	2216 52.4	399 9.4	63 1.5	31.65
自らが働きかけることによって組織の生産性が高まっている	4227 100.0	64 1.5	361 8.5	2011 47.6	1509 35.7	221 5.2	61 1.4	17.30
現在の賃金水準に満足している	4227 100.0	434 10.3	1012 23.9	1646 38.9	918 21.7	155 3.7	62 1.5	-7.70
組織を背負っていくという自覚がある	4227 100.0	100 2.4	355 8.4	1437 34.0	1859 44.0	407 9.6	69 1.6	25.00
転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要	4227 100.0	796 18.8	893 21.1	1786 42.3	565 13.4	123 2.9	64 1.5	-19.75

附表８８：問１６．近年の管理職に不足している能力・資質（該当すべてに○）

n数／%	日常的な業務管理・統制力（業務配分、進捗管理等）	新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力	部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）	組織の活性化を促す動機づけ力	経営方針や事業計画等の理解・説明、伝達力	日常的な職場の課題の解決力	情報の重要性の判断力、リスク管理力	組織内外との利害調整・交渉力、人脈力	専門性、創造性	積極性、挑戦意欲・バイタリティ	リーダーシップ、統率・実行力	グローバルな視野や国際コミュニケーション力	健康・ストレス管理力	その他	とくにない	無回答	平均選択数（個）
4227 100.0	1156 27.3	1541 36.5	2745 64.9	1441 34.1	1234 29.2	1119 26.5	1111 26.3	1283 30.4	786 18.6	1289 30.5	1873 44.3	1153 27.3	1251 29.6	73 1.7	114 2.7	61 1.4	4.3

クロス集計等

Ⅰ．回答者の属性について

附表８９：問１．性別（１つだけ○）

		n数／%	男性	女性	無回答
全体		4227 100.0	3681 87.1	540 12.8	6 0.1
年齢	～30代	744 100.0	600 80.6	143 19.2	1 0.1
	40代	1916 100.0	1687 88.0	228 11.9	1 0.1
	50代以上	1561 100.0	1392 89.2	167 10.7	2 0.1
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	1333 81.6	300 18.4	1 0.1
	大学卒	2253 100.0	2060 91.4	190 8.4	3 0.1
	大学院卒	134 100.0	123 91.8	11 8.2	－ －
	その他	195 100.0	158 81.0	37 19.0	－ －

附表９０：問２．年齢（数値記入）

		n数／%	30歳未満	30代前半	30代後半	40代前半	40代後半	50代前半	50代後半	60歳以上	無回答	有効回答数	平均（歳）	中央値（歳）
全体		4227 100.0	94 2.2	149 3.5	501 11.9	979 23.2	937 22.2	833 19.7	546 12.9	182 4.3	6 0.1	4221 100.0	46.7	46.0
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	37 2.3	54 3.3	177 10.8	348 21.3	361 22.1	327 20.0	225 13.8	102 6.2	3 0.2	1631 38.6	47.3	47.0
	大学卒	2253 100.0	49 2.2	77 3.4	284 12.6	530 23.5	499 22.1	450 20.0	293 13.0	70 3.1	1 0.0	2252 53.4	46.4	46.0
	大学院卒	134 100.0	1 0.7	10 7.5	18 13.4	45 33.6	36 26.9	13 9.7	9 6.7	2 1.5	－ －	134 3.2	44.2	43.5
	その他	195 100.0	7 3.6	8 4.1	22 11.3	52 26.7	41 21.0	38 19.5	19 9.7	8 4.1	－ －	195 4.6	45.7	46.0

附表９１：問３．最終学歴（１つだけ○）

		n数／%	高校卒	短大・高専卒	大学卒	修士課程修了	博士課程修了	その他	無回答
全体		4227 100.0	1208 28.6	426 10.1	2253 53.3	124 2.9	10 0.2	195 4.6	11 0.3
性別	男性	3681 100.0	1027 27.9	306 8.3	2060 56.0	113 3.1	10 0.3	158 4.3	7 0.2
	女性	540 100.0	180 33.3	120 22.2	190 35.2	11 2.0	－ －	37 6.9	2 0.4
年齢	～30代	744 100.0	188 25.3	80 10.8	410 55.1	27 3.6	2 0.3	37 5.0	－ －
	40代	1916 100.0	497 25.9	212 11.1	1029 53.7	77 4.0	4 0.2	93 4.9	4 0.2
	50代以上	1561 100.0	521 33.4	133 8.5	813 52.1	20 1.3	4 0.3	65 4.2	5 0.3

付問①．専攻（１つだけ○）

n数／%	文系	理系	その他	無回答
2813 100.0	1814 64.5	877 31.2	63 2.2	59 2.1
2489 100.0	1589 63.8	818 32.9	38 1.5	44 1.8
321 100.0	222 69.2	59 18.4	25 7.8	15 4.7
426 100.0	147 34.5	207 48.6	40 9.4	32 7.5
2253 100.0	1623 72.0	585 26.0	22 1.0	23 1.0
134 100.0	44 32.8	85 63.4	1 0.7	4 3.0

付問②．ＭＢＡ取得の有無（１つだけ○）

n数／%	はい	いいえ	無回答
134 100.0	26 19.4	94 70.1	14 10.4
123 100.0	22 17.9	88 71.5	13 10.6
11 100.0	4 36.4	6 54.5	1 9.1
29 100.0	5 17.2	23 79.3	1 3.4
81 100.0	15 18.5	55 67.9	11 13.6
24 100.0	6 25.0	16 66.7	2 8.3

Ⅱ．勤務先について

附表９２：問４．現在の会社で働き始めた時期（数値記入、西暦）

		n数／%	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年以降	無回答	有効回答数	平均（年）	中央値（年）
全体		4227 100.0	7 0.2	253 6.0	1027 24.3	1396 33.0	1087 25.7	366 8.7	91 2.2	4136 100.0	1995.0	1995.0
性別	男性	3681 100.0	6 0.2	234 6.4	930 25.3	1220 33.1	910 24.7	303 8.2	78 2.1	3603 87.1	1994.7	1994.0
	女性	540 100.0	1 0.2	19 3.5	95 17.6	175 32.4	176 32.6	63 11.7	11 2.0	529 12.8	1997.6	1998.0
年齢	～30代	744 100.0	－ －	－ －	－ －	206 27.7	416 55.9	103 13.8	19 2.6	725 17.5	2003.2	2003.0
	40代	1916 100.0	－ －	－ －	378 19.7	977 51.0	408 21.3	126 6.6	27 1.4	1889 45.7	1995.9	1994.0
	50代以上	1561 100.0	7 0.4	253 16.2	648 41.5	212 13.6	261 16.7	137 8.8	43 2.8	1518 36.7	1990.1	1986.0
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	6 0.4	153 9.4	406 24.8	447 27.4	451 27.6	128 7.8	43 2.6	1591 38.5	1994.3	1995.0
	大学卒	2253 100.0	1 0.0	95 4.2	561 24.9	827 36.7	536 23.8	199 8.8	34 1.5	2219 53.7	1995.2	1995.0
	大学院卒	134 100.0	－ －	1 0.7	15 11.2	65 48.5	38 28.4	15 11.2	－ －	134 3.2	1998.2	1997.0
	その他	195 100.0	－ －	4 2.1	43 22.1	55 28.2	59 30.3	22 11.3	12 6.2	183 4.4	1997.1	1998.0
回転数職	ない	2173 100.0	6 0.3	216 9.9	766 35.3	881 40.5	191 8.8	65 3.0	48 2.2	2125 51.4	1990.2	1990.0
	ある	2043 100.0	1 0.0	37 1.8	261 12.8	512 25.1	891 43.6	301 14.7	40 2.0	2003 48.4	2000.1	2002.0
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787 100.0	5 0.6	86 10.9	246 31.3	179 22.7	181 23.0	74 9.4	16 2.0	771 18.6	1992.9	1992.0
	課長相当職	2830 100.0	－ －	146 5.2	715 25.3	1065 37.6	661 23.4	189 6.7	54 1.9	2776 67.1	1994.6	1994.0
	その他	589 100.0	2 0.3	20 3.4	62 10.5	145 24.6	242 41.1	100 17.0	18 3.1	571 13.8	2000.3	2002.0
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155 100.0	5 0.2	206 6.5	872 27.6	1092 34.6	701 22.2	217 6.9	62 2.0	3093 74.8	1993.9	1993.0
	専門職	462 100.0	－ －	26 5.6	89 19.3	152 32.9	141 30.5	46 10.0	8 1.7	454 11.0	1996.4	1997.0
	その他	589 100.0	2 0.3	20 3.4	62 10.5	145 24.6	242 41.1	100 17.0	18 3.1	571 13.8	2000.3	2002.0
部下の人数	いない	473 100.0	－ －	26 5.5	73 15.4	127 26.8	148 31.3	89 18.8	10 2.1	463 11.2	1998.7	2000.0
	～4人	1507 100.0	2 0.1	76 5.0	333 22.1	539 35.8	404 26.8	130 8.6	23 1.5	1484 35.9	1995.6	1995.0
	5 人以上	2228 100.0	5 0.2	149 6.7	617 27.7	724 32.5	532 23.9	147 6.6	54 2.4	2174 52.6	1993.9	1994.0
同世代と比較した際の管理職・専門職へのタイミング	早い	1363 100.0	2 0.1	52 3.8	281 20.6	493 36.2	401 29.4	103 7.6	31 2.3	1332 32.2	1996.1	1996.0
	普通	1769 100.0	5 0.3	134 7.6	513 29.0	634 35.8	357 20.2	93 5.3	33 1.9	1736 42.0	1993.0	1992.0
	遅い	405 100.0	－ －	46 11.4	163 40.2	119 29.4	52 12.8	17 4.2	8 2.0	397 9.6	1990.0	1989.0
	比較する対象がいない	665 100.0	－ －	21 3.2	70 10.5	144 21.7	268 40.3	147 22.1	15 2.3	650 15.7	2001.2	2004.0
年収	～500万円未満	1240 100.0	2 0.2	39 3.1	168 13.5	344 27.7	484 39.0	170 13.7	33 2.7	1207 29.2	1999.2	2000.0
	500～700 万円未満	1437 100.0	2 0.1	73 5.1	330 23.0	532 37.0	381 26.5	87 6.1	32 2.2	1405 34.0	1995.0	1995.0
	700～900 万円未満	924 100.0	2 0.2	87 9.4	304 32.9	304 32.9	152 16.5	58 6.3	17 1.8	907 21.9	1992.0	1991.0
	900万円以上	591 100.0	－ －	52 8.8	218 36.9	205 34.7	65 11.0	44 7.4	7 1.2	584 14.1	1991.3	1990.0

勤続年数		n数／%	～5年未満	5～10年未満	10～15年未満	15～20年未満	20～25年未満	25～30年未満	30～35年未満	35～40年未満	40年以上	無回答	平均（年）
全　体		4227	433	580	535	701	718	592	378	168	31	91	18.7
		100.0	10.2	13.7	12.7	16.6	17.0	14.0	8.9	4.0	0.7	2.2	
性別	男性	3681	356	489	444	606	635	541	349	158	25	78	19.1
		100.0	9.7	13.3	12.1	16.5	17.3	14.7	9.5	4.3	0.7	2.1	
	女性	540	77	91	89	95	83	51	27	10	6	11	16.1
		100.0	14.3	16.9	16.5	17.6	15.4	9.4	5.0	1.9	1.1	2.0	
年齢	～30代	744	131	208	225	153	8	－	－	－	－	19	10.5
		100.0	17.6	28.0	30.2	20.6	1.1	－	－	－	－	2.6	
	40代	1916	144	221	203	456	585	264	16	－	－	27	17.9
		100.0	7.5	11.5	10.6	23.8	30.5	13.8	0.8	－	－	1.4	
	50代以上	1561	158	150	106	92	124	328	361	168	31	43	23.6
		100.0	10.1	9.6	6.8	5.9	7.9	21.0	23.1	10.8	2.0	2.8	
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	152	237	225	222	237	220	175	99	24	43	19.4
		100.0	9.3	14.5	13.8	13.6	14.5	13.5	10.7	6.1	1.5	2.6	
	大学卒	2253	234	286	267	417	422	332	188	68	5	34	18.6
		100.0	10.4	12.7	11.9	18.5	18.7	14.7	8.3	3.0	0.2	1.5	
	大学院卒	134	20	22	15	37	27	10	3	－	－	－	15.5
		100.0	14.9	16.4	11.2	27.6	20.1	7.5	2.2	－	－	－	
	その他	195	25	32	28	24	31	29	11	1	2	12	16.6
		100.0	12.8	16.4	14.4	12.3	15.9	14.9	5.6	0.5	1.0	6.2	
転職経験	ない	2173	77	69	156	422	496	429	302	151	23	48	23.6
		100.0	3.5	3.2	7.2	19.4	22.8	19.7	13.9	6.9	1.1	2.2	
	ある	2043	355	509	377	276	222	163	76	17	8	40	13.5
		100.0	17.4	24.9	18.5	13.5	10.9	8.0	3.7	0.8	0.4	2.0	
現在の役職（部長別・課長別）	部長相当職	787	86	101	73	87	103	121	125	58	17	16	20.8
		100.0	10.9	12.8	9.3	11.1	13.1	15.4	15.9	7.4	2.2	2.0	
	課長相当職	2830	219	346	356	520	566	431	232	96	10	54	19.2
		100.0	7.7	12.2	12.6	18.4	20.0	15.2	8.2	3.4	0.4	1.9	
	その他	589	125	130	106	88	48	37	20	13	4	18	13.4
		100.0	21.2	22.1	18.0	14.9	8.1	6.3	3.4	2.2	0.7	3.1	
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155	252	387	341	522	599	506	323	137	26	62	19.9
		100.0	8.0	12.3	10.8	16.5	19.0	16.0	10.2	4.3	0.8	2.0	
	専門職	462	53	60	88	85	70	46	34	17	1	8	17.3
		100.0	11.5	13.0	19.0	18.4	15.2	10.0	7.4	3.7	0.2	1.7	
	その他	589	125	130	106	88	48	37	20	13	4	18	13.4
		100.0	21.2	22.1	18.0	14.9	8.1	6.3	3.4	2.2	0.7	3.1	
部下の人数	いない	473	103	90	50	74	61	39	24	19	3	10	15.1
		100.0	21.8	19.0	10.6	15.6	12.9	8.2	5.1	4.0	0.6	2.1	
	～4人	1507	161	209	211	259	277	194	110	53	10	23	18.2
		100.0	10.7	13.9	14.0	17.2	18.4	12.9	7.3	3.5	0.7	1.5	
	5 人以上	2228	169	279	272	367	376	355	244	94	18	54	19.8
		100.0	7.6	12.5	12.2	16.5	16.9	15.9	11.0	4.2	0.8	2.4	
同世代と比較した際の管理・専門職についたタイミング	早い	1363	126	206	213	275	214	162	97	32	7	31	17.6
		100.0	9.2	15.1	15.6	20.2	15.7	11.9	7.1	2.3	0.5	2.3	
	普通	1769	112	183	189	302	354	296	190	94	16	33	20.8
		100.0	6.3	10.3	10.7	17.1	20.0	16.7	10.7	5.3	0.9	1.9	
	遅い	405	19	23	32	41	90	89	69	31	3	8	23.8
		100.0	4.7	5.7	7.9	10.1	22.2	22.0	17.0	7.7	0.7	2.0	
	比較する対象がいない	665	169	161	100	78	59	45	22	11	5	15	12.5
		100.0	25.4	24.2	15.0	11.7	8.9	6.8	3.3	1.7	0.8	2.3	
年収	～500万円未満	1240	211	269	204	197	141	107	46	24	8	33	14.5
		100.0	17.0	21.7	16.5	15.9	11.4	8.6	3.7	1.9	0.6	2.7	
	500～700 万円未満	1437	97	195	218	286	243	200	109	49	8	32	18.8
		100.0	6.8	13.6	15.2	19.9	16.9	13.9	7.6	3.4	0.6	2.2	
	700～900 万円未満	924	67	73	84	142	186	154	135	57	9	17	21.7
		100.0	7.3	7.9	9.1	15.4	20.1	16.7	14.6	6.2	1.0	1.8	
	900万円以上	591	50	39	28	72	141	130	82	38	4	7	22.5
		100.0	8.5	6.6	4.7	12.2	23.9	22.0	13.9	6.4	0.7	1.2	

附表９３：問５．学校を卒業してからの転職回数（１つだけ○）

		n数／%	転職したことはない	1回	2回	3回以上	無回答
全　体		4227	2173	917	566	560	11
		100.0	51.4	21.7	13.4	13.2	0.3
性別	男性	3681	1954	817	461	441	8
		100.0	53.1	22.2	12.5	12.0	0.2
	女性	540	216	100	104	119	1
		100.0	40.0	18.5	19.3	22.0	0.2
年齢	～30代	744	372	184	107	79	2
		100.0	50.0	24.7	14.4	10.6	0.3
	40代	1916	1067	373	236	235	5
		100.0	55.7	19.5	12.3	12.3	0.3
	50代以上	1561	734	357	223	245	2
		100.0	47.0	22.9	14.3	15.7	0.1
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	656	378	275	320	5
		100.0	40.1	23.1	16.8	19.6	0.3
	大学卒	2253	1361	478	240	171	3
		100.0	60.4	21.2	10.7	7.6	0.1
	大学院卒	134	87	21	15	11	－
		100.0	64.9	15.7	11.2	8.2	－
	その他	195	66	39	34	55	1
		100.0	33.8	20.0	17.4	28.2	0.5
転職経験	ない	2173	2173	－	－	－	－
		100.0	100.0	－	－	－	－
	ある	2043	－	917	566	560	－
		100.0	－	44.9	27.7	27.4	－
現在の役職（部長別・課長別）	部長相当職	787	359	199	122	105	2
		100.0	45.6	25.3	15.5	13.3	0.3
	課長相当職	2830	1583	580	340	321	6
		100.0	55.9	20.5	12.0	11.3	0.2
	その他	589	221	134	103	130	1
		100.0	37.5	22.8	17.5	22.1	0.2
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155	1727	688	378	356	6
		100.0	54.7	21.8	12.0	11.3	0.2
	専門職	462	215	91	84	70	2
		100.0	46.5	19.7	18.2	15.2	0.4
	その他	589	221	134	103	130	1
		100.0	37.5	22.8	17.5	22.1	0.2
部下の人数	いない	473	223	89	78	82	1
		100.0	47.1	18.8	16.5	17.3	0.2
	～4人	1507	780	342	211	171	3
		100.0	51.8	22.7	14.0	11.3	0.2
	5 人以上	2228	1162	483	273	305	5
		100.0	52.2	21.7	12.3	13.7	0.2
同世代と比較した際の管理・専門職についたタイミング	早い	1363	697	298	171	194	3
		100.0	51.1	21.9	12.5	14.2	0.2
	普通	1769	1063	345	198	161	2
		100.0	60.1	19.5	11.2	9.1	0.1
	遅い	405	271	68	31	33	2
		100.0	66.9	16.8	7.7	8.1	0.5
	比較する対象がいない	665	136	197	162	169	1
		100.0	20.5	29.6	24.4	25.4	0.2
年収	～500万円未満	1240	431	286	254	263	6
		100.0	34.8	23.1	20.5	21.2	0.5
	500～700 万円未満	1437	717	343	188	188	1
		100.0	49.9	23.9	13.1	13.1	0.1
	700～900 万円未満	924	566	202	84	71	1
		100.0	61.3	21.9	9.1	7.7	0.1
	900万円以上	591	444	79	36	31	1
		100.0	75.1	13.4	6.1	5.2	0.2

附表９４：問６．現在の役職（１つだけ○）

		n数／%	部長相当の管理職	部長相当の専門職	課長相当の管理職	課長相当の専門職	その他	無回答
全体		4227 100.0	705 16.7	82 1.9	2450 58.0	380 9.0	589 13.9	21 0.5
性別	男性	3681 100.0	652 17.7	75 2.0	2232 60.6	319 8.7	386 10.5	17 0.5
	女性	540 100.0	53 9.8	7 1.3	215 39.8	61 11.3	202 37.4	2 0.4
年齢	～30代	744 100.0	52 7.0	4 0.5	362 48.7	72 9.7	247 33.2	7 0.9
	40代	1916 100.0	221 11.5	31 1.6	1270 66.3	188 9.8	198 10.3	8 0.4
	50代以上	1561 100.0	432 27.7	47 3.0	814 52.1	120 7.7	144 9.2	4 0.3
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	255 15.6	29 1.8	893 54.7	160 9.8	287 17.6	10 0.6
	大学卒	2253 100.0	387 17.2	42 1.9	1381 61.3	179 7.9	255 11.3	9 0.4
	大学院卒	134 100.0	26 19.4	5 3.7	75 56.0	20 14.9	8 6.0	－ －
	その他	195 100.0	35 17.9	6 3.1	95 48.7	20 10.3	39 20.0	－ －
転職経験	ない	2173 100.0	328 15.1	31 1.4	1399 64.4	184 8.5	221 10.2	10 0.5
	ある	2043 100.0	375 18.4	51 2.5	1047 51.2	194 9.5	367 18.0	9 0.4
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787 100.0	705 89.6	82 10.4	－ －	－ －	－ －	－ －
	課長相当職	2830 100.0	－ －	－ －	2450 86.6	380 13.4	－ －	－ －
	その他	589 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	589 100.0	－ －
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155 100.0	705 22.3	－ －	2450 77.7	－ －	－ －	－ －
	専門職	462 100.0	－ －	82 17.7	－ －	380 82.3	－ －	－ －
	その他	589 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	589 100.0	－ －
部下の人数	いない	473 100.0	23 4.9	14 3.0	102 21.6	106 22.4	227 48.0	1 0.2
	～4人	1507 100.0	159 10.6	26 1.7	963 63.9	160 10.6	193 12.8	6 0.4
	5 人以上	2228 100.0	519 23.3	41 1.8	1378 61.8	113 5.1	168 7.5	9 0.4
同世代と比較した際の管理職・専門職へのタイミング	早い	1363 100.0	301 22.1	22 1.6	819 60.1	100 7.3	116 8.5	5 0.4
	普通	1769 100.0	238 13.5	42 2.4	1103 62.4	170 9.6	208 11.8	8 0.5
	遅い	405 100.0	39 9.6	5 1.2	265 65.4	42 10.4	53 13.1	1 0.2
	比較する対象がいない	665 100.0	126 18.9	13 2.0	260 39.1	66 9.9	197 29.6	3 0.5
年収	～500万円未満	1240 100.0	85 6.9	19 1.5	602 48.5	141 11.4	384 31.0	9 0.7
	500～700 万円未満	1437 100.0	231 16.1	26 1.8	895 62.3	136 9.5	143 10.0	6 0.4
	700～900 万円未満	924 100.0	207 22.4	24 2.6	575 62.2	76 8.2	42 4.5	－ －
	900万円以上	591 100.0	174 29.4	13 2.2	360 60.9	25 4.2	17 2.9	2 0.3

附表９５：問７．部下の人数（１つだけ○）

		n数／%	いない	～4人	5～9人	10～19人	20～39人	40～59人	60人以上	無回答
全体		4227 100.0	473 11.2	1507 35.7	858 20.3	604 14.3	376 8.9	154 3.6	236 5.6	19 0.4
性別	男性	3681 100.0	338 9.2	1310 35.6	771 20.9	540 14.7	352 9.6	145 3.9	210 5.7	15 0.4
	女性	540 100.0	134 24.8	195 36.1	86 15.9	64 11.9	24 4.4	9 1.7	26 4.8	2 0.4
年齢	～30代	744 100.0	142 19.1	270 36.3	121 16.3	86 11.6	68 9.1	24 3.2	33 4.4	－ －
	40代	1916 100.0	188 9.8	716 37.4	410 21.4	276 14.4	152 7.9	68 3.5	96 5.0	10 0.5
	50代以上	1561 100.0	143 9.2	521 33.4	325 20.8	241 15.4	156 10.0	62 4.0	106 6.8	7 0.4
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	180 11.0	498 30.5	265 16.2	266 16.3	193 11.8	91 5.6	132 8.1	9 0.6
	大学卒	2253 100.0	247 11.0	907 40.3	528 23.4	285 12.6	147 6.5	48 2.1	85 3.8	6 0.3
	大学院卒	134 100.0	17 12.7	47 35.1	32 23.9	20 14.9	12 9.0	3 2.2	2 1.5	1 0.7
	その他	195 100.0	27 13.8	53 27.2	32 16.4	31 15.9	23 11.8	12 6.2	16 8.2	1 0.5
転職経験	ない	2173 100.0	223 10.3	780 35.9	493 22.7	326 15.0	197 9.1	60 2.8	86 4.0	8 0.4
	ある	2043 100.0	249 12.2	724 35.4	364 17.8	277 13.6	178 8.7	93 4.6	149 7.3	9 0.4
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787 100.0	37 4.7	185 23.5	160 20.3	133 16.9	109 13.9	51 6.5	107 13.6	5 0.6
	課長相当職	2830 100.0	208 7.3	1123 39.7	643 22.7	416 14.7	235 8.3	93 3.3	104 3.7	8 0.3
	その他	589 100.0	227 38.5	193 32.8	53 9.0	52 8.8	28 4.8	10 1.7	25 4.2	1 0.2
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155 100.0	125 4.0	1122 35.6	737 23.4	509 16.1	321 10.2	134 4.2	196 6.2	11 0.3
	専門職	462 100.0	120 26.0	186 40.3	66 14.3	40 8.7	23 5.0	10 2.2	15 3.2	2 0.4
	その他	589 100.0	227 38.5	193 32.8	53 9.0	52 8.8	28 4.8	10 1.7	25 4.2	1 0.2
部下の人数	いない	473 100.0	473 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	－ －	－ －	－ －
	～4人	1507 100.0	－ －	1507 100.0	－ －	－ －	－ －	－ －	－ －	－ －
	5 人以上	2228 100.0	－ －	－ －	858 38.5	604 27.1	376 16.9	154 6.9	236 10.6	－ －
同世代と比較した際の管理職・専門職へのタイミング	早い	1363 100.0	73 5.4	400 29.3	295 21.6	237 17.4	173 12.7	60 4.4	120 8.8	5 0.4
	普通	1769 100.0	175 9.9	694 39.2	374 21.1	257 14.5	136 7.7	58 3.3	68 3.8	7 0.4
	遅い	405 100.0	44 10.9	171 42.2	84 20.7	47 11.6	32 7.9	9 2.2	16 4.0	2 0.5
	比較する対象がいない	665 100.0	168 25.3	237 35.6	103 15.5	61 9.2	35 5.3	27 4.1	32 4.8	2 0.3
年収	～500万円未満	1240 100.0	244 19.7	473 38.1	179 14.4	131 10.6	96 7.7	54 4.4	57 4.6	6 0.5
	500～700 万円未満	1437 100.0	113 7.9	570 39.7	272 18.9	192 13.4	143 10.0	54 3.8	88 6.1	5 0.3
	700～900 万円未満	924 100.0	76 8.2	296 32.0	225 24.4	166 18.0	70 7.6	31 3.4	57 6.2	3 0.3
	900万円以上	591 100.0	36 6.1	156 26.4	177 29.9	108 18.3	65 11.0	14 2.4	33 5.6	2 0.3

附表９６：問８．現在の主な役割（１つだけ○）

		n数／%	組織管理	ある程度定型的な業務管理	プロジェクト等の責任者としての業務管理	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）として仕事をする	その他	無回答
全体		4227	1013	930	295	97	1664	138	90
		100.0	24.0	22.0	7.0	2.3	39.4	3.3	2.1
性別	男性	3681	939	788	262	87	1430	97	78
		100.0	25.5	21.4	7.1	2.4	38.8	2.6	2.1
	女性	540	74	141	33	10	232	41	9
		100.0	13.7	26.1	6.1	1.9	43.0	7.6	1.7
年齢	～30代	744	127	131	54	23	360	29	20
		100.0	17.1	17.6	7.3	3.1	48.4	3.9	2.7
	40代	1916	440	394	155	46	785	58	38
		100.0	23.0	20.6	8.1	2.4	41.0	3.0	2.0
	50代以上	1561	445	405	86	28	517	51	29
		100.0	28.5	25.9	5.5	1.8	33.1	3.3	1.9
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	369	418	90	30	630	60	37
		100.0	22.6	25.6	5.5	1.8	38.6	3.7	2.3
	大学卒	2253	571	447	166	53	913	57	46
		100.0	25.3	19.8	7.4	2.4	40.5	2.5	2.0
	大学院卒	134	35	10	22	12	48	6	1
		100.0	26.1	7.5	16.4	9.0	35.8	4.5	0.7
	その他	195	37	54	16	2	68	15	3
		100.0	19.0	27.7	8.2	1.0	34.9	7.7	1.5
転職経験	ない	2173	547	474	160	55	854	44	39
		100.0	25.2	21.8	7.4	2.5	39.3	2.0	1.8
	ある	2043	463	456	134	42	805	94	49
		100.0	22.7	22.3	6.6	2.1	39.4	4.6	2.4
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787	353	124	63	16	199	15	17
		100.0	44.9	15.8	8.0	2.0	25.3	1.9	2.2
	課長相当職	2830	594	668	217	73	1176	46	56
		100.0	21.0	23.6	7.7	2.6	41.6	1.6	2.0
	その他	589	63	137	14	8	278	76	13
		100.0	10.7	23.3	2.4	1.4	47.2	12.9	2.2
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155	905	686	251	74	1130	46	63
		100.0	28.7	21.7	8.0	2.3	35.8	1.5	2.0
	専門職	462	42	106	29	15	245	15	10
		100.0	9.1	22.9	6.3	3.2	53.0	3.2	2.2
	その他	589	63	137	14	8	278	76	13
		100.0	10.7	23.3	2.4	1.4	47.2	12.9	2.2
部下の人数	いない	473	27	110	22	25	209	70	10
		100.0	5.7	23.3	4.7	5.3	44.2	14.8	2.1
	～4人	1507	179	351	91	46	768	43	29
		100.0	11.9	23.3	6.0	3.1	51.0	2.9	1.9
	5 人以上	2228	805	467	179	26	679	25	47
		100.0	36.1	21.0	8.0	1.2	30.5	1.1	2.1
同世代と比較した管理職・専門職についたタイミング	早い	1363	441	225	128	40	473	26	30
		100.0	32.4	16.5	9.4	2.9	34.7	1.9	2.2
	普通	1769	377	445	117	42	720	31	37
		100.0	21.3	25.2	6.6	2.4	40.7	1.8	2.1
	遅い	405	79	95	20	6	182	16	7
		100.0	19.5	23.5	4.9	1.5	44.9	4.0	1.7
	比較する対象がいない	665	115	163	30	9	276	58	14
		100.0	17.3	24.5	4.5	1.4	41.5	8.7	2.1
年収	～500万円未満	1240	167	318	62	17	574	79	23
		100.0	13.5	25.6	5.0	1.4	46.3	6.4	1.9
	500～700 万円未満	1437	329	340	87	30	589	31	31
		100.0	22.9	23.7	6.1	2.1	41.0	2.2	2.2
	700～900 万円未満	924	281	175	77	28	324	19	20
		100.0	30.4	18.9	8.3	3.0	35.1	2.1	2.2
	900万円以上	591	229	91	64	22	166	7	12
		100.0	38.7	15.4	10.8	3.7	28.1	1.2	2.0

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

		n数／%	早い	普通	遅い	比較する対象がいない	無回答
全体		4227	1363	1769	405	665	25
		100.0	32.2	41.9	9.6	15.7	0.6
性別	男性	3681	1206	1609	351	501	14
		100.0	32.8	43.7	9.5	13.6	0.4
	女性	540	157	158	52	164	9
		100.0	29.1	29.3	9.6	30.4	1.7
年齢	～30代	744	330	246	23	138	7
		100.0	44.4	33.1	3.1	18.5	0.9
	40代	1916	668	845	161	235	7
		100.0	34.9	44.1	8.4	12.3	0.4
	50代以上	1561	363	678	220	291	9
		100.0	23.3	43.4	14.1	18.6	0.6
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	557	618	138	309	12
		100.0	34.1	37.8	8.4	18.9	0.7
	大学卒	2253	687	1026	231	300	9
		100.0	30.5	45.5	10.3	13.3	0.4
	大学院卒	134	48	55	16	14	1
		100.0	35.8	41.0	11.9	10.4	0.7
	その他	195	68	67	19	40	1
		100.0	34.9	34.4	9.7	20.5	0.5
転職経験	ない	2173	697	1063	271	136	6
		100.0	32.1	48.9	12.5	6.3	0.3
	ある	2043	663	704	132	528	16
		100.0	32.5	34.5	6.5	25.8	0.8
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787	323	280	44	139	1
		100.0	41.0	35.6	5.6	17.7	0.1
	課長相当職	2830	919	1273	307	326	5
		100.0	32.5	45.0	10.8	11.5	0.2
	その他	589	116	208	53	197	15
		100.0	19.7	35.3	9.0	33.4	2.5
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155	1120	1341	304	386	4
		100.0	35.5	42.5	9.6	12.2	0.1
	専門職	462	122	212	47	79	2
		100.0	26.4	45.9	10.2	17.1	0.4
	その他	589	116	208	53	197	15
		100.0	19.7	35.3	9.0	33.4	2.5
部下の人数	いない	473	73	175	44	168	13
		100.0	15.4	37.0	9.3	35.5	2.7
	～4人	1507	400	694	171	237	5
		100.0	26.5	46.1	11.3	15.7	0.3
	5 人以上	2228	885	893	188	258	4
		100.0	39.7	40.1	8.4	11.6	0.2
同世代と比較した管理職・専門職についたタイミング	早い	1363	1363	–	–	–	–
		100.0	100.0	–	–	–	–
	普通	1769	–	1769	–	–	–
		100.0	–	100.0	–	–	–
	遅い	405	–	–	405	–	–
		100.0	–	–	100.0	–	–
	比較する対象がいない	665	–	–	–	665	–
		100.0	–	–	–	100.0	–
年収	～500万円未満	1240	326	455	93	351	15
		100.0	26.3	36.7	7.5	28.3	1.2
	500～700 万円未満	1437	495	610	135	191	6
		100.0	34.4	42.4	9.4	13.3	0.4
	700～900 万円未満	924	322	407	107	87	1
		100.0	34.8	44.0	11.6	9.4	0.1
	900万円以上	591	210	286	68	27	–
		100.0	35.5	48.4	11.5	4.6	–

附表９８：問１０．回答者個人の最近１年間のおおよその税込み年収（１つだけ〇）

		n数／%	300万円未満	300～400万円未満	400～500万円未満	500～600万円未満	600～700万円未満	700～800万円未満	800～900万円未満	900～1000万円未満	1000～1200万円未満	1200～1500万円未満	1500万円以上	無回答
全体		4227	201	365	674	782	655	523	401	261	258	51	21	35
		100.0	4.8	8.6	15.9	18.5	15.5	12.4	9.5	6.2	6.1	1.2	0.5	0.8
性別	男性	3681	91	263	573	692	605	491	374	249	247	49	19	28
		100.0	2.5	7.1	15.6	18.8	16.4	13.3	10.2	6.8	6.7	1.3	0.5	0.8
	女性	540	110	101	100	90	49	32	26	12	11	2	2	5
		100.0	20.4	18.7	18.5	16.7	9.1	5.9	4.8	2.2	2.0	0.4	0.4	0.9
年齢	～30代	744	78	126	170	164	90	39	38	13	14	2	2	8
		100.0	10.5	16.9	22.8	22.0	12.1	5.2	5.1	1.7	1.9	0.3	0.3	1.1
	40代	1916	67	144	294	394	307	247	171	124	123	20	14	11
		100.0	3.5	7.5	15.3	20.6	16.0	12.9	8.9	6.5	6.4	1.0	0.7	0.6
	50代以上	1561	56	95	209	223	256	237	192	124	121	29	5	14
		100.0	3.6	6.1	13.4	14.3	16.4	15.2	12.3	7.9	7.8	1.9	0.3	0.9
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	144	213	353	323	222	161	91	64	41	5	1	16
		100.0	8.8	13.0	21.6	19.8	13.6	9.9	5.6	3.9	2.5	0.3	0.1	1.0
	大学卒	2253	42	120	265	407	387	333	275	166	188	42	12	16
		100.0	1.9	5.3	11.8	18.1	17.2	14.8	12.2	7.4	8.3	1.9	0.5	0.7
	大学院卒	134	2	3	7	12	14	10	23	26	29	3	5	－
		100.0	1.5	2.2	5.2	9.0	10.4	7.5	17.2	19.4	21.6	2.2	3.7	－
	その他	195	13	28	48	38	32	17	12	3	－	1	3	－
		100.0	6.7	14.4	24.6	19.5	16.4	8.7	6.2	1.5	－	0.5	1.5	－
転職経験	ない	2173	57	128	246	364	353	303	263	192	198	38	16	15
		100.0	2.6	5.9	11.3	16.8	16.2	13.9	12.1	8.8	9.1	1.7	0.7	0.7
	ある	2043	144	234	425	418	301	220	137	69	59	13	5	18
		100.0	7.0	11.5	20.8	20.5	14.7	10.8	6.7	3.4	2.9	0.6	0.2	0.9
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787	9	29	66	117	140	132	99	72	71	30	14	8
		100.0	1.1	3.7	8.4	14.9	17.8	16.8	12.6	9.1	9.0	3.8	1.8	1.0
	課長相当職	2830	49	205	489	562	469	368	283	182	180	19	4	20
		100.0	1.7	7.2	17.3	19.9	16.6	13.0	10.0	6.4	6.4	0.7	0.1	0.7
	その他	589	141	128	115	100	43	23	19	5	7	2	3	3
		100.0	23.9	21.7	19.5	17.0	7.3	3.9	3.2	0.8	1.2	0.3	0.5	0.5
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155	40	185	462	583	543	439	343	237	232	48	17	26
		100.0	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	462	18	49	93	96	66	61	39	17	19	1	1	2
		100.0	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	589	141	128	115	100	43	23	19	5	7	2	3	3
		100.0	23.9	21.7	19.5	17.0	7.3	3.9	3.2	0.8	1.2	0.3	0.5	0.5
部下の人数	いない	473	92	71	81	61	52	40	36	14	20	1	1	4
		100.0	19.5	15.0	17.1	12.9	11.0	8.5	7.6	3.0	4.2	0.2	0.2	0.8
	～4人	1507	55	133	285	318	252	166	130	67	83	6	－	12
		100.0	3.6	8.8	18.9	21.1	16.7	11.0	8.6	4.4	5.5	0.4	－	0.8
	5 人以上	2228	53	160	304	402	347	315	234	179	154	44	20	16
		100.0	2.4	7.2	13.6	18.0	15.6	14.1	10.5	8.0	6.9	2.0	0.9	0.7
同世代と比較した際の管理職・専門職についたタイミング	早い	1363	37	98	191	272	223	177	145	92	86	24	8	10
		100.0	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	1769	46	136	273	336	274	224	183	126	133	18	9	11
		100.0	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	405	11	27	55	62	73	59	48	33	28	4	3	2
		100.0	2.7	6.7	13.6	15.3	18.0	14.6	11.9	8.1	6.9	1.0	0.7	0.5
	比較する対象がいない	665	99	101	151	107	84	63	24	10	11	5	1	9
		100.0	14.9	15.2	22.7	16.1	12.6	9.5	3.6	1.5	1.7	0.8	0.2	1.4
年収	～500万円未満	1240	201	365	674	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		100.0	16.2	29.4	54.4	－	－	－	－	－	－	－	－	－
	500～700 万円未満	1437	－	－	－	782	655	－	－	－	－	－	－	－
		100.0	－	－	－	54.4	45.6	－	－	－	－	－	－	－
	700～900 万円未満	924	－	－	－	－	－	523	401	－	－	－	－	－
		100.0	－	－	－	－	－	56.6	43.4	－	－	－	－	－
	900万円以上	591	－	－	－	－	－	－	－	261	258	51	21	－
		100.0	－	－	－	－	－	－	－	44.2	43.7	8.6	3.6	－

Ⅲ．これまでの経験等について

附表９９：問１１．現在の職種（１つだけ〇）とこれまで経験した職種（仕事内容）（該当すべてに〇）および各平均経験年数（数値記入）

現在の職種		n数／%	営業・販売	対人サービス（看護、介護を含む）	マーケティング、調査・分析	経営企画・事業開発・事業企画	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・運用管理	その他専門的・技術的業務（医療、教育等）	その他	無回答
全体		4227	705	187	43	226	35	641	384	252	484	409	177	139	153	45	347
		100.0	16.7	4.4	1.0	5.3	0.8	15.2	9.1	6.0	11.5	9.7	4.2	3.3	3.6	1.1	8.2
性別	男性	3681	663	119	40	215	31	542	317	233	376	402	173	133	107	41	289
		100.0	18.0	3.2	1.1	5.8	0.8	14.7	8.6	6.3	10.2	10.9	4.7	3.6	2.9	1.1	7.9
	女性	540	41	68	3	11	4	97	67	19	108	7	4	6	46	4	55
		100.0	7.6	12.6	0.6	2.0	0.7	18.0	12.4	3.5	20.0	1.3	0.7	1.1	8.5	0.7	10.2
年齢	～30代	744	150	52	11	37	5	126	57	42	54	64	21	23	25	11	66
		100.0	20.2	7.0	1.5	5.0	0.7	16.9	7.7	5.6	7.3	8.6	2.8	3.1	3.4	1.5	8.9
	40代	1916	338	84	19	115	18	288	176	117	189	174	92	82	71	12	141
		100.0	17.6	4.4	1.0	6.0	0.9	15.0	9.2	6.1	9.9	9.1	4.8	4.3	3.7	0.6	7.4
	50代以上	1561	216	51	13	74	12	226	151	93	241	171	64	34	57	22	136
		100.0	13.8	3.3	0.8	4.7	0.8	14.5	9.7	6.0	15.4	11.0	4.1	2.2	3.7	1.4	8.7
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	299	111	14	56	7	131	135	137	186	256	39	50	67	21	125
		100.0	18.3	6.8	0.9	3.4	0.4	8.0	8.3	8.4	11.4	15.7	2.4	3.1	4.1	1.3	7.6
	大学卒	2253	377	53	27	146	24	471	226	93	259	123	102	74	68	17	193
		100.0	16.7	2.4	1.2	6.5	1.1	20.9	10.0	4.1	11.5	5.5	4.5	3.3	3.0	0.8	8.6
	大学院卒	134	8	2	2	18	2	27	4	4	8	8	30	2	6	2	11
		100.0	6.0	1.5	1.5	13.4	1.5	20.1	3.0	3.0	6.0	6.0	22.4	1.5	4.5	1.5	8.2
	その他	195	21	21	－	5	1	11	19	17	26	22	6	13	12	5	16
		100.0	10.8	10.8	－	2.6	0.5	5.6	9.7	8.7	13.3	11.3	3.1	6.7	6.2	2.6	8.2
転職経験	ない	2173	351	58	27	133	20	393	191	91	254	189	119	83	85	18	161
		100.0	16.2	2.7	1.2	6.1	0.9	18.1	8.8	4.2	11.7	8.7	5.5	3.8	3.9	0.8	7.4
	ある	2043	352	129	16	93	15	248	192	159	229	220	57	56	68	27	182
		100.0	17.2	6.3	0.8	4.6	0.7	12.1	9.4	7.8	11.2	10.8	2.8	2.7	3.3	1.3	8.9
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787	149	34	5	54	3	109	60	26	74	96	45	13	45	10	64
		100.0	18.9	4.3	0.6	6.9	0.4	13.9	7.6	3.3	9.4	12.2	5.7	1.7	5.7	1.3	8.1
	課長相当職	2830	476	109	34	158	29	420	266	186	324	267	121	114	84	28	214
		100.0	16.8	3.9	1.2	5.6	1.0	14.8	9.4	6.6	11.4	9.4	4.3	4.0	3.0	1.0	7.6
	その他	589	75	43	4	14	3	109	57	40	85	42	10	12	23	7	65
		100.0	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
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155	567	119	36	191	28	460	290	193	357	314	129	102	100	31	238
		100.0	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	462	58	24	3	21	4	69	36	19	41	49	37	25	29	7	40
		100.0	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	589	75	43	4	14	3	109	57	40	85	42	10	12	23	7	65
		100.0	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
部下の人数	いない	473	52	13	5	37	6	86	39	21	82	26	6	18	17	9	56
		100.0	11.0	2.7	1.1	7.8	1.3	18.2	8.2	4.4	17.3	5.5	1.3	3.8	3.6	1.9	11.8
	～4人	1507	209	21	21	92	20	322	209	76	189	69	56	49	29	11	134
		100.0	13.9	1.4	1.4	6.1	1.3	21.4	13.9	5.0	12.5	4.6	3.7	3.3	1.9	0.7	8.9
	5 人以上	2228	440	152	17	96	9	232	135	154	211	312	114	72	107	25	152
		100.0	19.7	6.8	0.8	4.3	0.4	10.4	6.1	6.9	9.5	14.0	5.1	3.2	4.8	1.1	6.8
同世代と比較した際の管理職・専門職についたタイミング	早い	1363	278	78	17	84	8	193	89	86	117	128	55	46	58	16	110
		100.0	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	1769	285	61	19	104	15	301	160	102	208	171	80	58	56	13	136
		100.0	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	405	60	11	5	23	5	60	30	22	60	39	23	20	17	4	26
		100.0	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
	比較する対象がいない	665	81	36	2	15	6	85	103	42	91	68	18	15	22	12	69
		100.0	12.2	5.4	0.3	2.3	0.9	12.8	15.5	6.3	13.7	10.2	2.7	2.3	3.3	1.8	10.4
年収	～500万円未満	1240	218	107	13	32	4	129	117	107	156	142	20	23	36	19	117
		100.0	17.6	8.6	1.0	2.6	0.3	10.4	9.4	8.6	12.6	11.5	1.6	1.9	2.9	1.5	9.4
	500～700 万円未満	1437	270	58	16	65	10	199	141	81	129	150	57	70	54	13	124
		100.0	18.8	4.0	1.1	4.5	0.7	13.8	9.8	5.6	9.0	10.4	4.0	4.9	3.8	0.9	8.6
	700～900 万円未満	924	137	16	8	66	7	163	79	38	129	74	63	31	44	10	59
		100.0	14.8	1.7	0.9	7.1	0.8	17.6	8.5	4.1	14.0	8.0	6.8	3.4	4.8	1.1	6.4
	900万円以上	591	77	4	6	61	11	146	45	22	65	37	37	15	19	3	43
		100.0	13.0	0.7	1.0	10.3	1.9	24.7	7.6	3.7	11.0	6.3	6.3	2.5	3.2	0.5	7.3

これまで経験した職種		n数／%	営業・販売	対人サービス（看護・介護を含む）	マーケティング、調査・分析	経営企画・事業企画・事業開発	広報	人事・法務	財務、会計・金融専門業務	購買・物流・運輸	その他事務	製造・建設・生産管理	研究・開発・技術・設計	システム企画・開発・管理運用	その他専門的・技術業務（医療、教育等）	その他	無回答	平均選択数（個）
全体		4227	1981	444	257	624	180	1023	800	659	1036	975	465	432	349	140	16	2.2
		100.0	46.9	10.5	6.1	14.8	4.3	24.2	18.9	15.6	24.5	23.1	11.0	10.2	8.3	3.3	0.4	
性別	男性	3681	1806	324	233	584	152	869	681	609	777	935	452	395	256	127	9	2.2
		100.0	49.1	8.8	6.3	15.9	4.1	23.6	18.5	16.5	21.1	25.4	12.3	10.7	7.0	3.5	0.2	
	女性	540	172	119	24	40	28	152	119	50	257	40	13	37	93	13	5	2.1
		100.0	31.9	22.0	4.4	7.4	5.2	28.1	22.0	9.3	47.6	7.4	2.4	6.9	17.2	2.4	0.9	
年齢	～30代	744	371	123	42	77	20	178	99	88	122	144	51	65	52	24	5	2.0
		100.0	49.9	16.5	5.6	10.3	2.7	23.9	13.3	11.8	16.4	19.4	6.9	8.7	7.0	3.2	0.7	
	40代	1916	893	191	108	308	76	448	369	302	451	409	213	211	147	49	3	2.2
		100.0	46.6	10.0	5.6	16.1	4.0	23.4	19.3	15.8	23.5	21.3	11.1	11.0	7.7	2.6	0.2	
	50代以上	1561	715	129	107	238	84	396	331	269	462	421	201	156	150	67	6	2.4
		100.0	45.8	8.3	6.9	15.2	5.4	25.4	21.2	17.2	29.6	27.0	12.9	10.0	9.6	4.3	0.4	
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	704	245	51	126	53	232	253	293	371	538	137	146	165	60	8	2.1
		100.0	43.1	15.0	3.1	7.7	3.2	14.2	15.5	17.9	22.7	32.9	8.4	8.9	10.1	3.7	0.5	
	大学卒	2253	1157	159	181	448	113	731	500	316	593	356	258	243	149	63	5	2.3
		100.0	51.4	7.1	8.0	19.9	5.0	32.4	22.2	14.0	26.3	15.8	11.5	10.8	6.6	2.8	0.2	
	大学院卒	134	45	5	14	30	8	35	14	11	22	29	56	18	14	6	1	2.3
		100.0	33.6	3.7	10.4	22.4	6.0	26.1	10.4	8.2	16.4	21.6	41.8	13.4	10.4	4.5	0.7	
	その他	195	69	34	10	17	5	22	33	38	44	50	14	24	21	11	－	2.0
		100.0	35.4	17.4	5.1	8.7	2.6	11.3	16.9	19.5	22.6	25.6	7.2	12.3	10.8	5.6	－	
転職経験	ない	2173	968	152	136	363	106	598	413	284	548	428	271	234	163	63	5	2.2
		100.0	44.5	7.0	6.3	16.7	4.9	27.5	19.0	13.1	25.2	19.7	12.5	10.8	7.5	2.9	0.2	
	ある	2043	1007	292	121	261	74	424	385	372	487	544	193	197	186	77	9	2.3
		100.0	49.3	14.3	5.9	12.8	3.6	20.8	18.8	18.2	23.8	26.6	9.4	9.6	9.1	3.8	0.4	
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787	389	81	54	150	39	193	139	106	169	221	119	69	81	29	1	2.3
		100.0	49.4	10.3	6.9	19.1	5.0	24.5	17.7	13.5	21.5	28.1	15.1	8.8	10.3	3.7	0.1	
	課長相当職	2830	1295	267	184	438	126	666	561	457	694	631	317	319	213	94	7	2.2
		100.0	45.8	9.4	6.5	15.5	4.5	23.5	19.8	16.1	24.5	22.3	11.2	11.3	7.5	3.3	0.2	
	その他	589	288	94	18	36	15	161	99	96	171	117	27	44	54	16	5	2.1
		100.0	48.9	16.0	3.1	6.1	2.5	27.3	16.8	16.3	29.0	19.9	4.6	7.5	9.2	2.7	0.8	
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155	1518	303	208	534	146	757	635	503	772	743	372	328	244	104	4	2.3
		100.0	48.1	9.6	6.6	16.9	4.6	24.0	20.1	15.9	24.5	23.5	11.8	10.4	7.7	3.3	0.1	
	専門職	462	166	45	30	54	19	102	65	60	91	109	64	60	50	19	4	2.0
		100.0	35.9	9.7	6.5	11.7	4.1	22.1	14.1	13.0	19.7	23.6	13.9	13.0	10.8	4.1	0.9	
	その他	589	288	94	18	36	15	161	99	96	171	117	27	44	54	16	5	2.1
		100.0	48.9	16.0	3.1	6.1	2.5	27.3	16.8	16.3	29.0	19.9	4.6	7.5	9.2	2.7	0.8	
部下の人数	いない	473	220	44	33	74	23	133	84	75	161	85	26	55	40	20	3	2.3
		100.0	46.5	9.3	7.0	15.6	4.9	28.1	17.8	15.9	34.0	18.0	5.5	11.6	8.5	4.2	0.6	
	～4人	1507	740	105	93	232	60	482	394	240	437	271	160	171	105	42	6	2.3
		100.0	49.1	7.0	6.2	15.4	4.0	32.0	26.1	15.9	29.0	18.0	10.6	11.3	7.0	2.8	0.4	
	5 人以上	2228	1012	291	128	316	97	407	321	342	434	615	277	206	203	78	4	2.1
		100.0	45.4	13.1	5.7	14.2	4.4	18.3	14.4	15.4	19.5	27.6	12.4	9.2	9.1	3.5	0.2	
同世代と比較した際の管理職・専門職にいたタイミング	早い	1363	693	167	101	223	63	315	217	229	266	323	151	138	135	52	－	2.3
		100.0	50.8	12.3	7.4	16.4	4.6	23.1	15.9	16.8	19.5	23.7	11.1	10.1	9.9	3.8	－	
	普通	1769	804	155	96	283	73	458	342	261	444	401	192	193	120	47	7	2.2
		100.0	45.4	8.8	5.4	16.0	4.1	25.9	19.3	14.8	25.1	22.7	10.9	10.9	6.8	2.7	0.4	
	遅い	405	184	30	23	54	15	87	69	62	123	90	62	48	36	14	－	2.2
		100.0	45.4	7.4	5.7	13.3	3.7	21.5	17.0	15.3	30.4	22.2	15.3	11.9	8.9	3.5	－	
	比較する対象がいない	665	293	89	36	63	27	156	168	104	193	156	58	53	58	27	5	2.2
		100.0	44.1	13.4	5.4	9.5	4.1	23.5	25.3	15.6	29.0	23.5	8.7	8.0	8.7	4.1	0.8	
年収	～500万円未満	1240	577	221	51	90	32	215	202	233	314	325	77	97	99	38	10	2.1
		100.0	46.5	17.8	4.1	7.3	2.6	17.3	16.3	18.8	25.3	26.2	6.2	7.8	8.0	3.1	0.8	
	500～700 万円未満	1437	705	141	74	182	50	322	265	225	308	329	139	165	118	45	4	2.1
		100.0	49.1	9.8	5.1	12.7	3.5	22.4	18.4	15.7	21.4	22.9	9.7	11.5	8.2	3.1	0.3	
	700～900 万円未満	924	421	57	70	190	54	279	210	123	263	196	144	100	84	32	－	2.4
		100.0	45.6	6.2	7.6	20.6	5.8	30.2	22.7	13.3	28.5	21.2	15.6	10.8	9.1	3.5	－	
	900万円以上	591	266	23	60	158	41	201	119	71	144	112	101	66	46	24	－	2.4
		100.0	45.0	3.9	10.2	26.7	6.9	34.0	20.1	12.0	24.4	19.0	17.1	11.2	7.8	4.1	－	

（年）

平均経験年数		営業・販売	対人サービス（看護、介護を含む）	マーケティング、調査・分析	経営企画・事業企画・事業開発	広報	人事・法務	財務、会計・金融専門業務	購買・物流・運輸	その他事務	製造・建設・生産管理	研究・開発・技術・設計	システム企画・開発・管理運用	その他専門的・技術業務（医療、教育等）	その他
全体		12.4	12.0	5.3	5.9	5.2	8.8	13.1	9.8	9.9	13.5	14.6	11.5	14.5	9.3
性別	男性	12.8	11.1	5.4	6.0	5.1	8.8	13.2	10.0	9.6	13.8	14.7	11.9	14.1	9.8
	女性	8.2	14.6	4.8	5.1	6.1	9.4	13.0	7.9	10.9	5.9	10.9	7.9	15.4	4.6
年齢	～30代	7.2	7.8	3.8	4.2	4.4	5.7	8.2	6.2	6.3	8.1	8.6	7.5	8.2	6.1
	40代	11.7	12.6	5.3	6.1	5.5	8.9	11.0	9.6	8.9	12.1	13.2	11.5	13.7	7.0
	50代以上	16.0	15.3	5.9	6.4	5.1	10.2	16.9	11.2	11.8	16.8	17.7	13.4	17.3	12.2
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	12.8	12.8	5.0	6.0	3.9	9.2	16.0	12.1	11.9	15.3	15.4	12.2	15.7	10.4
	大学卒	12.4	10.0	5.5	5.9	5.9	8.7	11.7	7.6	9.0	11.0	14.5	10.9	12.5	8.4
	大学院卒	6.4	10.6	6.3	4.8	5.0	8.9	7.4	6.4	6.5	9.1	14.0	7.0	12.5	8.3
	その他	10.9	16.8	2.3	8.8	5.5	10.6	14.3	14.0	7.6	15.3	12.4	18.0	19.5	9.9
転職経験	ない	13.5	13.0	5.0	5.7	5.1	8.3	13.0	8.3	10.0	14.6	15.4	12.4	16.8	7.9
	ある	11.3	11.5	5.7	6.3	5.4	9.6	13.3	11.1	9.7	12.7	13.5	10.5	12.4	10.7
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	14.5	14.6	6.0	7.5	6.8	10.1	17.7	8.4	9.8	15.6	16.6	13.6	18.7	12.5
	課長相当職	12.4	11.7	5.3	5.5	4.8	8.8	12.5	10.3	10.0	13.3	14.1	11.2	13.8	8.2
	その他	9.1	10.8	3.7	5.2	4.5	7.4	9.9	9.1	9.3	10.5	11.0	10.6	10.7	10.2
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	13.0	11.7	5.4	5.9	5.6	9.0	13.6	10.0	10.0	13.6	14.4	11.7	14.5	9.1
	専門職	12.2	16.7	5.4	7.2	3.1	10.0	12.8	9.3	9.6	15.4	17.0	11.4	18.1	9.7
	その他	9.1	10.8	3.7	5.2	4.5	7.4	9.9	9.1	9.3	10.5	11.0	10.6	10.7	10.2
部下の人数	いない	10.6	8.2	4.9	5.5	4.2	7.6	10.9	7.3	10.0	13.1	12.1	10.9	13.0	7.4
	～4人	11.3	9.5	5.2	5.6	4.5	9.1	14.0	8.7	9.3	11.7	13.3	10.7	12.5	8.6
	5 人以上	13.4	13.5	5.2	6.3	5.8	9.0	12.7	11.2	10.4	14.4	15.6	12.4	15.8	10.4
同世代と比較した際の管理職・専門職にいたタイミング	早い	11.7	11.1	5.5	5.8	5.4	9.0	11.8	9.4	9.0	11.6	12.8	10.4	14.7	6.5
	普通	13.3	12.7	5.4	6.0	4.8	8.6	12.4	10.4	9.7	14.5	15.9	12.1	15.6	10.9
	遅い	13.6	12.7	5.7	5.9	4.9	8.6	13.8	9.2	10.7	16.4	16.2	14.5	13.6	12.8
	比較する対象がいない	11.0	12.3	4.3	6.2	6.5	9.5	16.0	9.9	10.7	13.3	13.6	10.0	12.4	10.0
年収	～500万円未満	10.5	11.9	6.0	5.8	6.0	8.4	13.5	10.6	10.2	13.1	11.5	9.4	11.6	10.5
	500～700 万円未満	12.8	12.6	4.4	6.0	5.3	8.3	13.3	9.9	9.7	13.4	13.8	13.2	15.4	10.3
	700～900 万円未満	13.5	12.9	5.2	5.8	3.8	8.9	12.6	8.0	10.4	14.7	15.7	11.8	16.2	7.3
	900万円以上	13.6	7.5	5.9	6.2	6.5	10.1	12.8	10.5	8.6	13.0	16.3	10.3	15.1	8.1

付問．配置転換、転勤、出向の経験回数（同一職種内での異動を含む）

		n数／%	1～3回	4～6回	7～9回	10回以上	無回答
全体		4227 100.0	1978 46.8	1200 28.4	487 11.5	347 8.2	215 5.1
性別	男性	3681 100.0	1693 46.0	1061 28.8	446 12.1	321 8.7	160 4.3
	女性	540 100.0	283 52.4	137 25.4	41 7.6	26 4.8	53 9.8
年齢	～30代	744 100.0	449 60.3	172 23.1	56 7.5	17 2.3	50 6.7
	40代	1916 100.0	915 47.8	570 29.7	216 11.3	113 5.9	102 5.3
	50代以上	1561 100.0	611 39.1	458 29.3	215 13.8	217 13.9	60 3.8
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	840 51.4	415 25.4	156 9.5	126 7.7	97 5.9
	大学卒	2253 100.0	983 43.6	683 30.3	293 13.0	200 8.9	94 4.2
	大学院卒	134 100.0	63 47.0	45 33.6	15 11.2	8 6.0	3 2.2
	その他	195 100.0	87 44.6	54 27.7	23 11.8	13 6.7	18 9.2
転職経験	ない	2173 100.0	940 43.3	617 28.4	272 12.5	176 8.1	168 7.7
	ある	2043 100.0	1035 50.7	579 28.3	214 10.5	171 8.4	44 2.2
現在の役職（部長別・課長別）	部長相当職	787 100.0	348 44.2	230 29.2	97 12.3	79 10.0	33 4.2
	課長相当職	2830 100.0	1296 45.8	823 29.1	344 12.2	234 8.3	133 4.7
	その他	589 100.0	324 55.0	145 24.6	46 7.8	30 5.1	44 7.5
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155 100.0	1411 44.7	923 29.3	393 12.5	286 9.1	142 4.5
	専門職	462 100.0	233 50.4	130 28.1	48 10.4	27 5.8	24 5.2
	その他	589 100.0	324 55.0	145 24.6	46 7.8	30 5.1	44 7.5
部下の人数	いない	473 100.0	217 45.9	143 30.2	53 11.2	33 7.0	27 5.7
	～4人	1507 100.0	738 49.0	420 27.9	162 10.7	115 7.6	72 4.8
	5 人以上	2228 100.0	1014 45.5	634 28.5	270 12.1	197 8.8	113 5.1
同世代と比較した管理・専門職へのタイミング	早い	1363 100.0	658 48.3	364 26.7	156 11.4	120 8.8	65 4.8
	普通	1769 100.0	801 45.3	539 30.5	207 11.7	139 7.9	83 4.7
	遅い	405 100.0	172 42.5	129 31.9	43 10.6	40 9.9	21 5.2
	比較する対象がいない	665 100.0	338 50.8	162 24.4	78 11.7	47 7.1	40 6.0
年収	～500万円未満	1240 100.0	682 55.0	319 25.7	93 7.5	56 4.5	90 7.3
	500～700 万円未満	1437 100.0	690 48.0	394 27.4	155 10.8	123 8.6	75 5.2
	700～900 万円未満	924 100.0	382 41.3	271 29.3	138 14.9	105 11.4	28 3.0
	900万円以上	591 100.0	209 35.4	208 35.2	99 16.8	59 10.0	16 2.7

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

		n数／%	役職別研修	職種・職務別研修	早期選抜研修	資格取得のための研修	その他	Off-JTを受けたことがない	無回答	平均選択数（個）
全体		4227 100.0	2063 48.8	2147 50.8	235 5.6	1456 34.4	345 8.2	762 18.0	34 0.8	1.7
性別	男性	3681 100.0	1863 50.6	1919 52.1	221 6.0	1300 35.3	296 8.0	623 16.9	25 0.7	1.7
	女性	540 100.0	199 36.9	225 41.7	14 2.6	154 28.5	49 9.1	136 25.2	9 1.7	1.4
年齢	～30代	744 100.0	268 36.0	303 40.7	39 5.2	216 29.0	73 9.8	202 27.2	10 1.3	1.5
	40代	1916 100.0	994 51.9	969 50.6	128 6.7	643 33.6	157 8.2	311 16.2	8 0.4	1.7
	50代以上	1561 100.0	801 51.3	872 55.9	68 4.4	595 38.1	114 7.3	247 15.8	16 1.0	1.7
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	643 39.4	778 47.6	57 3.5	633 38.7	114 7.0	344 21.1	16 1.0	1.6
	大学卒	2253 100.0	1251 55.5	1210 53.7	154 6.8	705 31.3	200 8.9	353 15.7	13 0.6	1.7
	大学院卒	134 100.0	83 61.9	69 51.5	16 11.9	36 26.9	15 11.2	18 13.4	1 0.7	1.8
	その他	195 100.0	82 42.1	86 44.1	8 4.1	78 40.0	16 8.2	42 21.5	4 2.1	1.6
転職経験	ない	2173 100.0	1233 56.7	1125 51.8	136 6.3	702 32.3	185 8.5	352 16.2	18 0.8	1.7
	ある	2043 100.0	825 40.4	1018 49.8	99 4.8	752 36.8	160 7.8	405 19.8	16 0.8	1.6
現在の役職（部長別・課長別）	部長相当職	787 100.0	435 55.3	427 54.3	47 6.0	311 39.5	56 7.1	119 15.1	5 0.6	1.8
	課長相当職	2830 100.0	1478 52.2	1486 52.5	168 5.9	948 33.5	223 7.9	464 16.4	18 0.6	1.7
	その他	589 100.0	147 25.0	228 38.7	20 3.4	190 32.3	63 10.7	172 29.2	10 1.7	1.4
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155 100.0	1743 55.2	1690 53.6	199 6.3	1098 34.8	238 7.5	494 15.7	17 0.5	1.7
	専門職	462 100.0	170 36.8	223 48.3	16 3.5	161 34.8	41 8.9	89 19.3	6 1.3	1.5
	その他	589 100.0	147 25.0	228 38.7	20 3.4	190 32.3	63 10.7	172 29.2	10 1.7	1.4
部下の人数	いない	473 100.0	161 34.0	200 42.3	23 4.9	147 31.1	59 12.5	123 26.0	8 1.7	1.5
	～4人	1507 100.0	686 45.5	790 52.4	86 5.7	487 32.3	134 8.9	274 18.2	11 0.7	1.6
	5 人以上	2228 100.0	1209 54.3	1150 51.6	124 5.6	815 36.6	151 6.8	359 16.1	14 0.6	1.7
同世代と比較した管理・専門職へのタイミング	早い	1363 100.0	743 54.5	762 55.9	112 8.2	487 35.7	116 8.5	204 15.0	6 0.4	1.8
	普通	1769 100.0	907 51.3	905 51.2	80 4.5	612 34.6	147 8.3	272 15.4	14 0.8	1.7
	遅い	405 100.0	207 51.1	189 46.7	17 4.2	125 30.9	28 6.9	83 20.5	5 1.2	1.6
	比較する対象がいない	665 100.0	202 30.4	282 42.4	24 3.6	224 33.7	52 7.8	191 28.7	7 1.1	1.5
年収	～500万円未満	1240 100.0	352 28.4	501 40.4	35 2.8	405 32.7	101 8.1	345 27.8	22 1.8	1.4
	500～700 万円未満	1437 100.0	660 45.9	740 51.5	79 5.5	527 36.7	115 8.0	246 17.1	7 0.5	1.7
	700～900 万円未満	924 100.0	586 63.4	540 58.4	53 5.7	335 36.3	71 7.7	104 11.3	3 0.3	1.8
	900万円以上	591 100.0	452 76.5	355 60.1	67 11.3	183 31.0	53 9.0	55 9.3	2 0.3	2.0

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

		n数／%	自己啓発を行ったことがある	行ったことはない	無回答
全　体		4227 100.0	3141 74.3	1065 25.2	21 0.5
性別	男性	3681 100.0	2725 74.0	939 25.5	17 0.5
	女性	540 100.0	411 76.1	125 23.1	4 0.7
年齢	～30代	744 100.0	512 68.8	227 30.5	5 0.7
	40代	1916 100.0	1452 75.8	456 23.8	8 0.4
	50代以上	1561 100.0	1173 75.1	380 24.3	8 0.5
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	1083 66.3	542 33.2	9 0.6
	大学卒	2253 100.0	1797 79.8	448 19.9	8 0.4
	大学院卒	134 100.0	120 89.6	14 10.4	－ －
	その他	195 100.0	131 67.2	60 30.8	4 2.1
転職経験	ない	2173 100.0	1627 74.9	534 24.6	12 0.6
	ある	2043 100.0	1509 73.9	525 25.7	9 0.4
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787 100.0	617 78.4	167 21.2	3 0.4
	課長相当職	2830 100.0	2128 75.2	691 24.4	11 0.4
	その他	589 100.0	378 64.2	204 34.6	7 1.2
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155 100.0	2407 76.3	738 23.4	10 0.3
	専門職	462 100.0	338 73.2	120 26.0	4 0.9
	その他	589 100.0	378 64.2	204 34.6	7 1.2
部下の人数	いない	473 100.0	331 70.0	137 29.0	5 1.1
	～4人	1507 100.0	1150 76.3	351 23.3	6 0.4
	5 人以上	2228 100.0	1645 73.8	573 25.7	10 0.4
同世代と比較した管理・専門職についたタイミング	早い	1363 100.0	1052 77.2	306 22.5	5 0.4
	普通	1769 100.0	1312 74.2	449 25.4	8 0.5
	遅い	405 100.0	304 75.1	99 24.4	2 0.5
	比較する対象がいない	665 100.0	457 68.7	203 30.5	5 0.8
年収	～500万円未満	1240 100.0	791 63.8	435 35.1	14 1.1
	500～700 万円未満	1437 100.0	1059 73.7	376 26.2	2 0.1
	700～900 万円未満	924 100.0	754 81.6	167 18.1	3 0.3
	900万円以上	591 100.0	513 86.8	76 12.9	2 0.3

付問①．自己啓発の方法（該当すべてに○）

		n数／%	大学・大学院の講座	専修学校の講座・各種講	通信教育の受講	講習会・セミナーの傍聴	勉強会・研修会への参加	自学・自習	その他	無回答	平均選択数（個）
全　体		3141 100.0	161 5.1	382 12.2	1247 39.7	1683 53.6	1465 46.6	1678 53.4	71 2.3	9 0.3	2.1
性別	男性	2725 100.0	125 4.6	288 10.6	1085 39.8	1473 54.1	1253 46.0	1493 54.8	60 2.2	7 0.3	2.1
	女性	411 100.0	34 8.3	93 22.6	159 38.7	206 50.1	209 50.9	183 44.5	11 2.7	2 0.5	2.2
年齢	～30代	512 100.0	23 4.5	81 15.8	126 24.6	248 48.4	205 40.0	307 60.0	18 3.5	－ －	2.0
	40代	1452 100.0	75 5.2	187 12.9	606 41.7	781 53.8	662 45.6	801 55.2	33 2.3	4 0.3	2.2
	50代以上	1173 100.0	62 5.3	113 9.6	514 43.8	651 55.5	596 50.8	568 48.4	20 1.7	5 0.4	2.2
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1083 100.0	34 3.1	91 8.4	327 30.2	552 51.0	524 48.4	537 49.6	36 3.3	5 0.5	1.9
	大学卒	1797 100.0	83 4.6	255 14.2	837 46.6	990 55.1	805 44.8	985 54.8	25 1.4	3 0.2	2.2
	大学院卒	120 100.0	35 29.2	20 16.7	53 44.2	62 51.7	61 50.8	86 71.7	4 3.3	1 0.8	2.7
	その他	131 100.0	7 5.3	13 9.9	27 20.6	72 55.0	66 50.4	67 51.1	5 3.8	－ －	2.0
転職経験	ない	1627 100.0	73 4.5	183 11.2	737 45.3	869 53.4	735 45.2	903 55.5	33 2.0	2 0.1	2.2
	ある	1509 100.0	86 5.7	198 13.1	507 33.6	810 53.7	726 48.1	773 51.2	38 2.5	7 0.5	2.1
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	617 100.0	37 6.0	62 10.0	229 37.1	380 61.6	338 54.8	321 52.0	13 2.1	2 0.3	2.2
	課長相当職	2128 100.0	102 4.8	273 12.8	888 41.7	1116 52.4	955 44.9	1151 54.1	41 1.9	5 0.2	2.1
	その他	378 100.0	21 5.6	44 11.6	124 32.8	177 46.8	161 42.6	198 52.4	17 4.5	2 0.5	2.0
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	2407 100.0	114 4.7	285 11.8	1001 41.6	1321 54.9	1138 47.3	1301 54.1	43 1.8	5 0.2	2.2
	専門職	338 100.0	25 7.4	50 14.8	116 34.3	175 51.8	155 45.9	171 50.6	11 3.3	2 0.6	2.1
	その他	378 100.0	21 5.6	44 11.6	124 32.8	177 46.8	161 42.6	198 52.4	17 4.5	2 0.5	2.0
部下の人数	いない	331 100.0	25 7.6	55 16.6	124 37.5	165 49.8	129 39.0	183 55.3	16 4.8	－ －	2.1
	～4人	1150 100.0	42 3.7	165 14.3	493 42.9	586 51.0	501 43.6	605 52.6	24 2.1	5 0.4	2.1
	5 人以上	1645 100.0	93 5.7	160 9.7	623 37.9	926 56.3	828 50.3	886 53.9	30 1.8	4 0.2	2.2
同世代と比較した管理・専門職についたタイミング	早い	1052 100.0	57 5.4	118 11.2	392 37.3	620 58.9	539 51.2	601 57.1	29 2.8	2 0.2	2.2
	普通	1312 100.0	61 4.6	153 11.7	544 41.5	670 51.1	570 43.4	689 52.5	20 1.5	4 0.3	2.1
	遅い	304 100.0	22 7.2	40 13.2	134 44.1	156 51.3	140 46.1	150 49.3	7 2.3	－ －	2.1
	比較する対象がいない	457 100.0	20 4.4	69 15.1	168 36.8	229 50.1	205 44.9	231 50.5	14 3.1	3 0.7	2.1
年収	～500万円未満	791 100.0	31 3.9	74 9.4	231 29.2	366 46.3	352 44.5	360 45.5	30 3.8	2 0.3	1.8
	500～700 万円未満	1059 100.0	44 4.2	122 11.5	368 34.7	564 53.3	480 45.3	572 54.0	20 1.9	1 0.1	2.1
	700～900 万円未満	754 100.0	46 6.1	93 12.3	351 46.6	427 56.6	365 48.4	420 55.7	13 1.7	3 0.4	2.3
	900万円以上	513 100.0	38 7.4	90 17.5	289 56.3	313 61.0	255 49.7	313 61.0	8 1.6	3 0.6	2.6

付問②．自己啓発を行った目的（該当すべてに○）

		n数／%	現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため	資格取得のため	将来のキャリアアップに備えて	昇進・昇格のため	転職や独立のため	その他	無回答	平均選択数（個）
全　体		3141 100.0	2484 79.1	1495 47.6	1333 42.4	341 10.9	173 5.5	104 3.3	37 1.2	1.9
性別	男性	2725 100.0	2142 78.6	1276 46.8	1153 42.3	312 11.4	144 5.3	88 3.2	36 1.3	1.9
	女性	411 100.0	337 82.0	216 52.6	178 43.3	28 6.8	29 7.1	16 3.9	1 0.2	2.0
年齢	～30代	512 100.0	395 77.1	226 44.1	258 50.4	51 10.0	46 9.0	21 4.1	5 1.0	2.0
	40代	1452 100.0	1136 78.2	685 47.2	635 43.7	150 10.3	78 5.4	47 3.2	19 1.3	1.9
	50代以上	1173 100.0	950 81.0	583 49.7	437 37.3	139 11.8	49 4.2	36 3.1	13 1.1	1.9
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1083 100.0	835 77.1	493 45.5	399 36.8	109 10.1	65 6.0	46 4.2	15 1.4	1.8
	大学卒	1797 100.0	1438 80.0	884 49.2	815 45.4	213 11.9	91 5.1	47 2.6	20 1.1	1.9
	大学院卒	120 100.0	98 81.7	52 43.3	61 50.8	5 4.2	9 7.5	4 3.3	1 0.8	1.9
	その他	131 100.0	105 80.2	61 46.6	52 39.7	13 9.9	8 6.1	7 5.3	1 0.8	1.9
転職経験	ない	1627 100.0	1325 81.4	746 45.9	684 42.0	177 10.9	48 3.0	52 3.2	17 1.0	1.9
	ある	1509 100.0	1154 76.5	747 49.5	646 42.8	162 10.7	125 8.3	52 3.4	20 1.3	1.9
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	617 100.0	516 83.6	289 46.8	273 44.2	80 13.0	30 4.9	19 3.1	7 1.1	2.0
	課長相当職	2128 100.0	1692 79.5	1001 47.0	899 42.2	227 10.7	107 5.0	66 3.1	25 1.2	1.9
	その他	378 100.0	264 69.8	194 51.3	153 40.5	30 7.9	33 8.7	18 4.8	5 1.3	1.8
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	2407 100.0	1946 80.8	1136 47.2	1031 42.8	278 11.5	120 5.0	70 2.9	30 1.2	1.9
	専門職	338 100.0	262 77.5	154 45.6	141 41.7	29 8.6	17 5.0	15 4.4	2 0.6	1.8
	その他	378 100.0	264 69.8	194 51.3	153 40.5	30 7.9	33 8.7	18 4.8	5 1.3	1.8
部下の人数	いない	331 100.0	230 69.5	163 49.2	135 40.8	28 8.5	31 9.4	17 5.1	3 0.9	1.8
	～4人	1150 100.0	894 77.7	586 51.0	482 41.9	119 10.3	61 5.3	36 3.1	13 1.1	1.9
	5 人以上	1645 100.0	1349 82.0	741 45.0	710 43.2	192 11.7	80 4.9	49 3.0	21 1.3	1.9
同世代と比較した管理・専門職についたタイミング	早い	1052 100.0	870 82.7	492 46.8	494 47.0	137 13.0	70 6.7	32 3.0	15 1.4	2.0
	普通	1312 100.0	1022 77.9	609 46.4	529 40.3	118 9.0	50 3.8	41 3.1	17 1.3	1.8
	遅い	304 100.0	237 78.0	135 44.4	119 39.1	36 11.8	11 3.6	11 3.6	1 0.3	1.8
	比較する対象がいない	457 100.0	343 75.1	249 54.5	182 39.8	47 10.3	41 9.0	18 3.9	4 0.9	1.9
年収	～500万円未満	791 100.0	584 73.8	372 47.0	280 35.4	63 8.0	62 7.8	35 4.4	8 1.0	1.8
	500～700 万円未満	1059 100.0	825 77.9	503 47.5	439 41.5	126 11.9	58 5.5	31 2.9	16 1.5	1.9
	700～900 万円未満	754 100.0	626 83.0	373 49.5	340 45.1	82 10.9	31 4.1	27 3.6	5 0.7	2.0
	900万円以上	513 100.0	429 83.6	239 46.6	265 51.7	66 12.9	19 3.7	10 1.9	7 1.4	2.0

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

※重要度（点数）は、「非常に重要である」×１．０点＋「需要である」×０．５点＋「どちらとも言えない」×０点＋「あまり重要でない」×（－０．５点）＋「全く重要でない」×（－１点）で算出。

＜管理職になる前＞

（点）

		n数／%	スケジュールがタイトな仕事をこなした経験	膨大な量の仕事をこなした経験	プレッシャーの大きい仕事をこなした経験	自分の能力を超える仕事をこなした経験	頼れる人がいない状況で働いた経験	周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験	予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験	自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなした経験	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	社外の有識者やキーパーソンとの対話した経験	社内の役員等の上位者と対話した経験	社内の他部門と連携して仕事をした経験	グループ会社や関連会社と連携して仕事をした経験	他社、大学等と連携して仕事をした経験	顧客と一緒に課題を遂行した経験	厳しい要求をする顧客と仕事をした経験	学会発表や論文の執筆を行った経験	異動を繰り返し、様々な分野で仕事をした経験	転職経験	海外留学・海外勤務経験
全体		4227 100.0	46.05	43.55	47.40	37.25	32.30	0.20	18.40	35.40	35.00	31.55	30.90	42.05	26.55	11.25	26.80	32.65	1.00	19.60	6.55	4.45
性別	男性	3681 100.0	47.25	44.50	48.80	37.70	32.95	-0.15	18.10	36.35	35.65	31.75	30.80	42.20	26.85	11.50	28.20	33.80	0.65	19.70	5.80	4.90
	女性	540 100.0	38.55	37.60	38.25	34.70	27.75	2.55	19.75	29.30	30.50	30.30	32.10	41.70	24.75	9.50	17.50	25.20	3.20	18.30	12.10	1.25
年齢	～30代	744 100.0	45.35	44.55	46.85	40.90	31.65	1.25	20.60	31.85	31.70	30.35	34.10	39.60	21.65	8.85	24.10	32.85	0.30	16.30	9.50	3.40
	40代	1916 100.0	50.55	47.90	52.15	40.95	34.75	0.50	19.35	38.85	38.70	34.50	32.10	45.50	30.05	14.05	30.45	36.15	1.20	20.45	6.60	5.20
	50代以上	1561 100.0	40.95	37.85	41.90	31.15	29.65	-0.90	16.20	32.85	32.10	28.90	28.10	39.05	24.40	9.15	23.85	28.55	1.20	20.15	5.15	4.05
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	38.80	37.55	40.35	29.00	28.20	1.85	17.85	27.70	28.60	24.40	27.90	34.65	21.85	7.45	19.60	26.45	0.05	15.10	7.45	2.25
	大学卒	2253 100.0	51.50	48.15	52.55	42.75	34.95	-1.00	18.75	40.20	39.10	36.30	33.35	47.05	29.25	12.85	31.50	36.95	1.10	22.80	5.25	5.45
	大学院卒	134 100.0	54.15	45.50	54.80	54.45	36.90	-8.95	19.05	50.45	43.25	45.55	31.70	54.05	38.10	30.60	39.90	42.15	12.30	23.45	12.35	19.05
	その他	195 100.0	40.30	40.05	42.85	33.30	32.60	4.80	18.65	34.90	35.20	29.30	28.40	37.20	26.25	11.10	23.30	28.95	0.20	15.60	10.05	0.75
転職経験	ない	2173 100.0	49.95	45.95	50.35	39.80	33.05	-1.20	18.45	38.00	37.80	35.85	32.95	46.55	29.00	12.90	29.95	34.00	1.70	22.55	-1.05	4.50
	ある	2043 100.0	42.15	41.15	44.35	34.70	31.40	1.70	18.25	32.55	31.90	27.30	28.95	37.25	23.80	9.40	23.50	31.35	0.40	16.25	14.55	4.30
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787 100.0	50.85	47.75	51.75	39.35	34.25	0.90	21.05	42.15	39.90	36.05	34.25	46.15	27.60	12.35	33.80	39.50	3.50	21.20	6.90	4.40
	課長相当職	2830 100.0	47.50	44.10	48.25	38.25	32.95	-0.60	17.85	36.00	35.90	32.90	31.30	43.25	27.90	12.00	27.30	32.75	0.25	20.45	6.00	5.05
	その他	589 100.0	32.95	35.20	37.45	30.05	26.50	2.60	17.45	23.90	23.95	19.35	24.95	31.15	18.50	6.40	15.45	23.15	1.45	13.25	8.95	1.50
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155 100.0	49.05	45.10	49.65	38.90	33.35	-0.60	18.75	37.75	37.40	34.15	32.65	44.45	28.55	12.15	28.80	34.90	0.65	21.10	6.05	5.10
	専門職	462 100.0	42.65	43.30	44.70	35.40	32.50	1.75	17.10	34.55	33.00	29.75	27.40	39.70	23.85	11.40	28.15	29.85	2.05	17.40	6.95	4.25
	その他	589 100.0	32.95	35.20	37.45	30.05	26.50	2.60	17.45	23.90	23.95	19.35	24.95	31.15	18.50	6.40	15.45	23.15	1.45	13.25	8.95	1.50
部下の人数	いない	473 100.0	40.85	38.50	40.55	32.65	28.25	3.60	16.95	29.15	28.60	24.70	26.10	36.35	24.35	9.35	20.60	25.90	-0.75	18.35	9.80	3.70
	～4人	1507 100.0	44.65	42.55	47.40	37.00	33.10	-1.90	17.45	33.90	34.25	30.05	29.85	41.45	24.70	10.10	25.50	30.05	-0.40	17.80	7.25	3.60
	5 人以上	2228 100.0	48.35	45.25	48.95	38.65	32.65	0.75	19.40	37.90	36.95	34.30	32.85	43.65	28.30	12.45	29.00	35.90	2.30	20.95	5.40	5.15
同世代と比較した際の管理職・専門職についたタイミング	早い	1363 100.0	51.65	49.50	52.35	42.65	34.70	1.70	21.65	42.75	42.25	37.00	37.05	46.55	29.45	12.30	29.90	38.20	0.85	22.65	7.50	5.15
	普通	1769 100.0	44.30	42.15	46.85	35.00	30.45	-1.90	16.95	33.55	32.30	30.15	29.15	41.65	26.65	11.85	26.45	31.20	0.70	19.45	5.00	4.30
	遅い	405 100.0	46.30	42.65	44.50	36.65	32.75	1.80	17.60	33.85	34.70	29.20	25.70	41.35	26.00	8.70	28.00	30.85	2.20	18.70	2.15	4.75
	比較する対象がいない	665 100.0	39.70	36.55	41.25	33.75	32.30	1.55	16.05	26.45	28.15	26.70	27.10	35.05	20.95	9.00	21.45	27.25	1.50	13.85	11.55	3.20
年収	～500万円未満	1240 100.0	32.55	33.85	35.25	26.85	25.70	0.60	14.90	22.30	24.75	21.80	24.90	29.10	18.20	5.25	15.55	23.00	-0.50	13.55	9.65	1.05
	500～700 万円未満	1437 100.0	46.95	44.50	48.05	37.85	32.65	0.00	20.30	35.10	34.75	31.50	30.45	42.20	24.65	10.30	27.90	33.30	-0.05	17.35	6.15	2.70
	700～900 万円未満	924 100.0	53.90	49.45	54.00	41.90	37.30	2.40	19.50	42.95	39.90	36.55	35.00	49.25	31.85	14.45	32.20	38.85	1.65	25.90	4.90	5.45
	900万円以上	591 100.0	60.20	52.70	60.50	50.65	36.95	-3.35	19.25	52.75	49.80	44.90	38.30	57.20	40.00	21.15	39.90	42.55	5.65	28.35	3.40	14.00

		n数／%	他社への出向経験	外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	周囲と競争する環境で仕事をした経験	多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験	労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	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	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	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	部下、後輩の育成に苦労した経験	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	0ff－JTや自己啓発によって職業能力が向上した経験	「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験	上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	降格された、左遷させられたと感じた経験	部活動等（部活、サークル、学生団体等）で集団を率いた経験	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）	今の仕事に役立つ知識・スキルを身につけた経験	独創性のある論文を執筆した経験
全体		4227 100.0	5.70	7.65	24.65	21.65	5.45	55.75	39.30	40.15	47.10	34.65	26.20	28.35	46.35	10.40	0.35	32.30	42.00	32.45	-0.05
性別	男性	3681 100.0	6.15	8.35	25.85	22.15	5.80	55.55	39.50	40.00	46.75	34.60	26.20	28.15	46.85	9.85	0.30	32.75	42.40	31.75	-0.30
	女性	540 100.0	2.50	3.70	17.05	17.80	3.55	57.20	38.45	42.25	49.45	35.80	25.40	30.60	43.35	13.45	-0.15	28.75	39.95	37.80	1.10
年齢	～30代	744 100.0	3.65	6.55	28.80	23.80	3.85	60.40	44.10	43.10	50.80	37.65	28.90	27.45	52.10	10.15	1.10	34.20	45.00	33.65	-0.60
	40代	1916 100.0	6.70	8.50	26.35	24.10	4.60	57.95	43.30	42.70	49.45	36.40	27.45	30.00	49.60	10.30	-0.65	33.90	43.95	33.55	-0.10
	50代以上	1561 100.0	5.50	7.30	20.65	17.80	7.35	50.80	32.30	35.85	42.45	31.20	23.10	26.90	39.75	10.40	0.95	29.20	38.25	30.45	0.25
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	4.60	4.00	21.15	16.15	6.05	51.20	33.35	36.65	41.50	33.50	21.75	24.75	42.00	11.30	1.35	32.30	40.05	34.75	0.95
	大学卒	2253 100.0	6.50	9.55	27.40	25.15	5.35	59.20	43.00	43.40	51.15	36.15	28.85	30.70	49.20	9.20	-0.55	32.95	43.95	30.10	-1.60
	大学院卒	134 100.0	9.70	28.70	32.10	36.20	1.85	59.35	55.35	44.40	55.60	28.05	34.75	36.55	53.05	11.55	-0.70	26.55	45.90	36.15	9.00
	その他	195 100.0	4.15	2.80	19.50	17.95	5.45	52.30	36.35	31.50	40.80	33.05	24.00	27.40	45.95	15.65	2.75	26.20	34.40	39.00	1.25
転職経験	ない	2173 100.0	7.15	9.25	24.95	23.80	8.50	59.90	41.55	43.80	50.60	36.35	27.25	30.15	48.85	9.20	-0.05	33.60	42.25	30.10	-1.35
	ある	2043 100.0	4.15	6.05	24.65	19.40	2.40	51.45	37.10	36.60	43.40	32.95	25.10	26.45	43.90	11.70	0.75	30.90	41.70	35.10	1.15
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787 100.0	4.80	8.35	30.30	25.70	5.25	58.80	42.25	40.65	48.10	36.10	30.15	30.75	49.30	14.45	1.90	35.20	44.35	35.15	0.85
	課長相当職	2830 100.0	6.45	8.35	24.80	21.95	6.00	56.25	39.95	41.25	48.35	35.25	26.30	29.35	47.25	9.40	-0.65	32.45	42.30	31.55	-1.10
	その他	589 100.0	3.65	3.90	16.60	15.30	3.90	49.95	32.05	35.15	39.40	30.00	19.95	20.95	38.00	9.65	2.75	27.40	38.10	33.60	2.90
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155 100.0	6.15	8.35	27.10	23.40	6.20	56.75	40.85	41.75	49.10	35.75	27.75	30.15	47.95	10.30	-0.10	33.60	43.10	32.05	-0.55
	専門職	462 100.0	5.50	8.25	18.50	18.40	2.50	57.00	37.70	36.15	43.30	32.80	23.50	26.60	45.80	11.95	-0.25	29.35	39.75	34.55	-1.75
	その他	589 100.0	3.65	3.90	16.60	15.30	3.90	49.95	32.05	35.15	39.40	30.00	19.95	20.95	38.00	9.65	2.75	27.40	38.10	33.60	2.90
部下の人数	いない	473 100.0	5.15	7.55	17.80	18.10	5.70	52.55	34.70	36.80	41.10	29.80	20.20	24.90	43.45	7.45	2.60	25.10	34.10	28.60	1.20
	～4人	1507 100.0	4.80	5.75	22.25	20.15	4.65	54.90	39.45	38.35	45.85	31.75	25.65	28.10	43.25	10.15	0.45	29.90	40.05	31.50	-1.65
	5 人以上	2228 100.0	6.60	8.95	27.85	23.55	6.00	57.20	40.35	42.30	49.25	37.70	27.85	29.50	49.25	11.10	-0.30	35.30	45.00	33.95	0.55
同世代と比較した際の管理職・専門職についたタイミング	早い	1363 100.0	5.65	7.95	31.70	27.85	5.95	59.70	48.00	44.80	53.75	39.50	32.30	32.80	51.50	9.60	-1.20	37.80	46.90	36.35	0.75
	普通	1769 100.0	6.35	8.40	22.80	18.95	5.00	54.95	35.75	39.05	45.50	32.60	24.15	26.70	45.30	8.45	0.15	30.30	40.60	30.15	-1.15
	遅い	405 100.0	5.80	8.90	19.85	21.35	8.55	55.90	35.70	39.70	44.00	34.70	23.75	26.55	42.25	15.05	1.15	33.40	40.60	28.65	-0.25
	比較する対象がいない	665 100.0	4.45	4.90	19.00	16.80	4.15	50.40	33.55	35.15	40.70	31.05	20.95	25.30	42.00	14.20	3.30	25.90	37.25	33.50	0.85
年収	～500万円未満	1240 100.0	3.20	2.65	18.20	12.40	4.65	47.60	31.75	34.05	38.35	30.70	19.55	20.85	39.90	12.35	3.20	27.95	37.45	33.05	0.25
	500～700 万円未満	1437 100.0	4.85	5.30	24.95	21.55	3.85	55.45	38.80	40.40	47.10	35.40	25.95	28.30	46.30	8.90	-0.25	33.95	42.15	33.20	-0.20
	700～900 万円未満	924 100.0	8.25	7.60	28.20	26.40	7.15	60.65	42.90	42.90	51.20	36.25	29.90	32.70	50.80	10.50	-1.30	33.55	44.85	32.70	-1.25
	900万円以上	591 100.0	9.40	24.45	32.75	34.30	9.10	65.80	50.95	48.85	59.25	39.15	35.15	37.50	53.80	10.10	-1.45	34.60	46.65	29.20	1.25

＜管理職になった後＞

（点）

		n数／%	スケジュールがタイトな仕事をこなした経験	膨大な量の仕事をこなした経験	プレッシャーの大きい仕事をこなした経験	自分の能力を超える仕事をこなした経験	頼る人がいない状況で働いた経験	周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験	予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験	自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなした経験	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	社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	社内の役員等の上位者と対話した経験	社内の他部門と連携して仕事をした経験	グループ会社や関連会社と連携して仕事をした経験	他社、大学等と連携して仕事をした経験	顧客と一緒に課題を遂行した経験	厳しい要求をする顧客と仕事をした経験	学会発表や論文の執筆を行った経験	異動を繰り返し、様々な分野で仕事をした経験	転職経験	海外留学・海外勤務経験
全体		4227 100.0	46.95	37.70	56.50	41.50	37.50	16.40	32.75	43.95	45.45	47.85	49.50	53.10	38.30	18.65	30.15	35.95	3.35	22.15	7.55	4.90
性別	男性	3681 100.0	47.85	38.00	57.65	41.45	38.35	16.40	33.15	44.80	46.25	48.45	50.25	53.35	39.00	19.05	31.60	37.00	3.30	22.35	7.00	5.30
	女性	540 100.0	41.10	35.45	48.50	41.30	31.90	15.70	30.80	38.65	39.65	43.60	44.90	50.50	33.45	16.00	20.35	28.00	4.30	21.00	11.90	2.45
年齢	～30代	744 100.0	47.70	42.20	57.40	45.65	37.90	19.35	34.40	42.20	44.65	48.15	51.05	50.85	36.50	19.15	30.30	38.40	5.50	20.00	9.85	4.90
	40代	1916 100.0	50.35	40.75	60.40	44.40	39.65	17.50	34.65	47.10	48.65	51.30	52.70	56.70	42.20	21.85	32.65	37.40	2.70	22.70	7.85	5.10
	50代以上	1561 100.0	42.30	31.90	51.30	35.90	34.25	13.35	29.85	40.95	41.65	43.30	44.75	49.50	34.35	14.65	27.00	32.75	3.40	22.35	6.10	4.80
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	45.35	37.35	52.20	37.00	35.50	17.20	32.20	39.20	41.00	42.50	48.30	48.40	34.90	15.00	26.20	34.80	2.90	18.95	8.80	3.55
	大学卒	2253 100.0	48.60	38.30	59.45	43.95	38.15	15.05	32.70	46.90	48.15	51.20	50.30	56.20	40.15	20.55	32.65	36.40	3.40	24.30	5.80	5.80
	大学院卒	134 100.0	42.10	27.20	58.50	48.15	37.70	11.15	34.25	52.60	50.80	53.35	49.25	58.55	44.40	35.05	40.65	40.65	8.20	22.35	13.10	10.85
	その他	195 100.0	45.45	40.55	56.65	45.10	42.55	24.80	38.50	45.15	45.40	48.25	50.25	51.25	41.05	17.40	27.25	34.60	4.35	23.35	12.85	2.35
転職経験	ない	2173 100.0	47.70	37.05	58.00	41.60	36.40	14.20	32.20	44.05	45.35	50.00	51.50	56.15	40.75	19.95	31.65	35.30	3.00	24.65	−0.70	5.05
	ある	2043 100.0	46.20	38.45	55.00	41.35	38.55	18.85	33.45	43.90	45.40	45.45	47.45	49.85	35.60	17.30	28.70	36.50	3.90	19.50	16.40	4.85
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787 100.0	49.40	39.65	61.45	44.60	40.70	19.70	38.60	53.10	52.60	55.50	53.10	55.10	40.30	20.80	37.00	42.15	5.80	24.10	8.40	5.55
	課長相当職	2830 100.0	48.10	37.40	57.75	41.75	37.60	15.45	32.20	44.10	46.15	48.85	50.85	55.35	40.25	20.15	30.80	36.20	2.50	22.95	6.95	4.95
	その他	589 100.0	37.55	35.60	43.35	35.30	31.65	16.10	27.60	30.80	31.90	32.30	37.85	38.70	26.60	9.75	17.80	25.90	4.50	15.55	9.85	4.05
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155 100.0	48.85	37.95	59.20	42.30	37.90	16.10	33.90	46.50	47.75	50.80	52.15	55.45	40.85	20.20	31.85	37.50	2.65	23.70	7.00	5.10
	専門職	462 100.0	45.40	37.85	54.95	43.00	41.60	17.80	32.30	43.25	45.90	46.25	46.70	53.75	36.05	21.20	33.75	37.55	7.20	20.20	9.20	5.30
	その他	589 100.0	37.55	35.60	43.35	35.30	31.65	16.10	27.60	30.80	31.90	32.30	37.85	38.70	26.60	9.75	17.80	25.90	4.50	15.55	9.85	4.05
部下の人数	いない	473 100.0	36.70	28.55	43.35	32.55	31.35	13.45	24.40	32.85	34.20	35.10	36.45	41.05	30.30	13.55	20.55	24.75	0.95	19.00	8.20	3.80
	～4人	1507 100.0	45.80	35.90	54.65	40.85	37.50	13.25	29.60	43.25	44.10	46.55	47.65	52.40	36.35	16.50	27.15	31.35	2.00	19.85	8.35	3.70
	5 人以上	2228 100.0	49.90	40.80	60.45	43.75	38.80	19.00	36.95	46.95	48.70	51.35	53.65	56.00	41.55	21.40	34.10	41.35	4.80	24.30	7.05	6.00
同世代と比較した際の管理職・専門職へのタイミング	早い	1363 100.0	53.75	44.50	65.50	49.25	42.50	20.30	38.95	53.45	54.30	56.40	56.95	58.60	43.65	23.20	36.25	42.50	4.65	25.20	9.05	5.45
	普通	1769 100.0	45.95	36.00	55.05	39.05	34.65	13.70	30.90	41.25	41.95	45.40	48.35	52.85	38.15	17.90	29.45	34.45	2.55	21.85	5.80	5.10
	遅い	405 100.0	43.80	31.75	51.35	37.55	37.05	14.95	30.25	39.60	43.00	43.50	46.15	52.00	35.55	15.80	26.75	30.10	4.70	22.45	2.10	4.85
	比較する対象がいない	665 100.0	38.60	32.60	46.00	35.10	35.50	16.00	27.45	35.20	38.85	40.35	40.90	43.60	30.15	13.70	22.30	29.80	2.25	16.75	12.80	3.70
年収	～500万円未満	1240 100.0	41.95	36.65	48.50	36.80	32.65	15.55	28.10	34.90	37.85	39.45	44.20	44.25	30.95	13.50	23.00	31.70	3.40	19.35	11.50	3.50
	500～700 万円未満	1437 100.0	48.40	39.35	56.05	41.70	37.90	15.60	33.50	43.15	45.20	48.00	49.50	53.50	37.25	17.90	30.60	35.65	2.65	20.70	7.65	3.40
	700～900 万円未満	924 100.0	47.30	35.80	60.90	43.05	41.70	19.45	35.55	49.20	49.00	51.15	52.05	56.80	41.25	21.20	33.25	37.40	3.70	24.15	5.25	5.05
	900万円以上	591 100.0	53.95	39.10	67.05	48.15	39.30	14.70	36.90	56.85	56.05	59.50	56.50	63.90	52.05	27.45	39.80	42.65	4.55	28.50	3.20	11.60

		n数／%	他社への出向経験	外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	周囲と競争する環境で仕事をした経験	多くの反対、批判に対応し、何かを成し遂げた経験	労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	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	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	自分に対する期待や信頼してもらった経験を提示	部下、後輩の育成に苦労した経験	上司から、組織管理・運営などについて意見を求められた経験	0ff-JTや自己啓発によって職業能力が向上した経験	「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験	上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	降格された、左遷させられたと感じた経験
全体		4227 100.0	6.55	9.95	26.60	28.20	5.25	50.40	38.75	38.15	44.45	50.65	40.50	29.80	44.60	13.95	2.95
性別	男性	3681 100.0	7.10	10.75	28.05	28.95	5.40	50.00	38.80	37.60	44.00	51.10	40.90	29.80	44.95	14.20	3.15
	女性	540 100.0	2.95	4.95	17.65	23.05	4.55	52.70	38.70	41.65	47.35	47.75	37.50	30.35	42.55	12.35	0.85
年齢	～30代	744 100.0	5.65	10.00	29.40	30.40	5.15	54.70	45.15	39.95	48.60	53.30	42.20	31.15	51.10	13.40	3.55
	40代	1916 100.0	7.25	11.20	28.95	31.55	5.15	52.75	41.90	40.95	46.80	54.25	43.90	31.75	47.25	13.90	2.50
	50代以上	1561 100.0	6.10	8.70	22.55	23.30	5.65	45.55	31.75	33.75	39.45	45.00	35.50	26.85	38.40	14.15	3.15
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	6.00	6.05	25.45	23.90	6.20	49.10	35.50	37.30	41.20	49.50	38.05	27.75	43.50	15.30	4.20
	大学卒	2253 100.0	7.05	12.10	27.40	30.80	4.85	51.25	40.05	38.70	46.20	51.35	41.75	30.95	45.00	12.70	1.95
	大学院卒	134 100.0	8.95	29.45	29.10	40.00	−1.55	49.30	48.50	36.25	48.15	51.80	40.70	32.50	45.95	13.45	1.10
	その他	195 100.0	4.90	6.65	28.20	28.25	8.55	54.30	42.60	39.25	48.50	51.80	45.35	33.25	49.30	17.85	5.30
転職経験	ない	2173 100.0	7.50	10.95	26.30	29.10	6.25	52.70	39.65	39.70	45.60	51.85	41.80	30.75	43.75	12.00	1.65
	ある	2043 100.0	5.80	9.05	27.10	27.40	4.25	48.05	37.75	36.50	43.10	49.55	38.95	29.05	45.70	16.05	4.30
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787 100.0	6.65	11.45	31.80	34.20	4.75	52.00	41.45	38.95	45.25	51.90	44.85	31.90	46.85	17.55	4.15
	課長相当職	2830 100.0	6.80	10.45	27.20	28.85	5.60	51.10	39.30	39.05	45.75	52.60	41.75	30.85	45.30	13.40	2.05
	その他	589 100.0	6.25	6.00	16.90	18.00	4.60	45.20	31.55	33.00	36.90	39.90	28.50	22.10	37.80	12.05	5.35
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155 100.0	6.65	10.60	28.50	30.00	5.80	51.45	40.10	39.30	45.85	53.05	43.05	31.20	45.40	14.00	2.40
	専門職	462 100.0	7.85	11.15	25.60	29.70	2.95	49.75	37.95	36.65	44.00	47.90	37.90	30.10	47.70	15.75	3.60
	その他	589 100.0	6.25	6.00	16.90	18.00	4.60	45.20	31.55	33.00	36.90	39.90	28.50	22.10	37.80	12.05	5.35
部下の人数	いない	473 100.0	5.00	8.70	17.90	19.10	4.15	40.95	29.40	29.15	33.25	30.80	26.90	20.55	35.95	8.85	5.10
	～4人	1507 100.0	5.50	8.35	23.60	26.75	4.40	49.05	38.00	36.25	42.20	47.10	37.70	29.85	41.45	14.00	2.40
	5 人以上	2228 100.0	7.80	11.35	30.55	31.20	6.10	53.40	41.15	41.25	48.40	57.35	45.35	31.80	48.65	14.85	2.65
同世代と比較した際の管理職・専門職へのタイミング	早い	1363 100.0	6.90	11.40	33.80	38.05	6.00	56.35	47.65	41.55	51.20	58.70	48.55	35.75	51.25	16.25	2.70
	普通	1769 100.0	7.00	10.45	25.35	24.85	5.10	49.90	36.55	38.30	43.50	49.35	40.00	28.45	43.85	11.80	2.85
	遅い	405 100.0	6.55	9.70	21.30	23.75	6.90	49.10	33.45	37.40	39.20	47.05	36.00	25.35	38.60	16.35	2.45
	比較する対象がいない	665 100.0	5.25	6.45	19.55	20.75	3.55	41.65	30.35	31.70	37.30	41.25	28.95	24.75	37.50	14.05	3.65
年収	～500万円未満	1240 100.0	5.55	5.15	22.30	20.15	6.15	46.30	34.85	37.05	40.75	45.25	34.95	25.55	42.05	16.40	5.85
	500～700 万円未満	1437 100.0	5.35	8.05	27.90	28.80	4.30	50.75	38.60	37.35	43.80	51.55	41.40	31.70	45.00	14.65	2.85
	700～900 万円未満	924 100.0	7.45	9.90	28.30	32.15	5.90	52.10	39.65	38.55	46.15	53.05	41.05	30.30	47.00	10.45	0.30
	900万円以上	591 100.0	11.30	25.10	30.40	38.35	5.05	55.50	46.20	41.65	51.40	56.95	49.45	33.75	45.20	12.90	1.65

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

※該当度（点数）は、「非常にあてはまる」×１．０点＋「あてはまる」×０．５点＋「どちらとも言えない」×０点＋「あてはまらない」×（－０．５点）＋「全くあてはまらない」×（－１点）で算出。

（点）

		n数／%	困難に直面しても、耐えられる	大体のことは何とかなると考えている	リスクを恐れない	失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	自分は有能な方だと思う	これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	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）	フットワークが軽く、すぐに行動する	どんな人ともコミュニケーションがとれる	公私問わず、頼りにされることが多い	人から好かれる方だと思う	何事も達成しなければ意味がないと思う	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	周囲の批判、反対等に簡単には屈しない	よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える	顧客の情報を収集するために時間をかける	顧客の満足を重視する	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	自分の業務と直接関連しない分野の情報収集を行う
全　体		4227	33.40	44.45	1.10	20.70	-7.65	24.80	21.80	21.80	23.40	16.75	14.55	14.65	31.35	13.75	27.60	36.20	18.80	42.35	25.35	11.55
性別	男性	3681	33.45	44.15	1.50	21.25	-7.10	25.45	21.10	22.00	22.60	16.00	14.60	14.85	30.70	14.05	27.30	36.60	19.00	42.55	25.15	12.15
	女性	540	32.60	47.05	-1.10	17.25	-11.90	20.60	27.20	20.80	28.35	22.00	14.80	13.15	36.30	10.80	29.70	33.65	16.95	40.85	26.55	7.90
年齢	～30代	744	34.15	47.95	-3.90	20.30	-8.95	18.90	26.35	19.80	24.55	14.25	14.50	19.80	32.70	13.75	28.30	36.65	16.70	41.35	25.20	10.35
	40代	1916	34.25	44.40	1.40	22.70	-8.30	24.35	25.40	23.25	24.50	17.65	12.75	15.35	32.35	14.40	29.90	39.00	20.70	44.25	25.80	13.90
	50代以上	1561	31.80	42.95	3.30	18.40	-6.20	28.15	15.35	20.85	21.50	16.75	17.10	11.30	29.85	12.85	24.45	32.60	17.25	40.45	24.90	9.25
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	31.35	42.30	-0.25	19.25	-13.05	25.50	19.80	22.20	21.45	16.90	12.75	14.40	31.00	12.35	24.70	31.30	14.65	40.45	22.15	7.75
	大学卒	2253	34.25	45.65	1.30	20.80	-3.90	24.20	22.75	21.20	24.65	16.60	16.00	14.65	31.35	13.95	29.30	39.20	21.50	43.40	26.80	13.00
	大学院卒	134	39.15	48.55	18.65	36.20	6.00	25.80	35.05	32.85	32.85	26.90	19.80	20.15	35.45	22.40	39.55	47.00	26.85	48.50	41.45	29.50
	その他	195	33.85	46.40	0.00	22.05	-14.60	26.75	17.90	17.90	20.00	10.30	11.85	13.30	32.30	15.95	24.65	34.85	15.85	40.55	22.55	15.15
転職経験	ない	2173	32.60	43.85	-0.40	20.35	-9.35	23.15	22.90	20.20	22.50	15.80	14.35	13.45	30.30	12.55	27.05	36.55	18.40	41.95	23.30	11.15
	ある	2043	33.90	45.15	2.75	21.10	-5.75	26.55	20.60	23.40	24.15	17.75	14.80	15.95	32.60	14.95	28.20	35.85	19.10	42.75	27.55	12.05
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787	39.10	49.65	9.15	28.20	0.25	32.85	23.75	27.05	28.85	25.60	21.85	17.25	35.00	21.65	33.85	42.40	25.60	47.90	29.75	17.95
	課長相当職	2830	33.35	44.20	1.15	20.70	-7.20	25.10	22.15	22.45	23.50	16.20	13.85	14.10	31.10	12.65	27.55	36.90	19.05	43.05	25.35	11.65
	その他	589	25.10	38.60	-9.30	10.50	-21.00	12.65	16.60	11.40	15.70	7.10	8.55	13.50	27.90	8.25	19.75	25.10	8.50	31.60	19.25	3.15
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155	35.15	45.60	3.10	22.50	-5.10	27.10	22.55	23.65	25.35	18.90	16.25	14.75	31.80	14.85	29.20	38.30	20.85	44.40	26.20	13.30
	専門職	462	31.25	43.20	1.25	20.80	-8.45	24.20	22.75	21.75	20.25	13.60	10.75	14.65	32.50	12.70	26.75	36.40	17.80	41.80	26.90	11.10
	その他	589	25.10	38.60	-9.30	10.50	-21.00	12.65	16.60	11.40	15.70	7.10	8.55	13.50	27.90	8.25	19.75	25.10	8.50	31.60	19.25	3.15
部下の人数	いない	473	26.15	41.20	-4.20	13.45	-17.10	12.55	13.95	11.90	14.25	5.05	5.90	13.30	27.85	9.65	20.85	27.60	11.25	36.25	22.90	9.40
	～4人	1507	30.55	41.40	-1.30	16.55	-7.70	22.90	21.90	19.80	21.60	13.80	13.25	13.80	30.65	12.10	26.05	33.55	18.10	38.35	24.40	10.90
	5 人以上	2228	36.70	47.10	3.95	24.90	-5.65	28.70	23.40	25.10	26.55	21.05	17.25	15.55	32.70	15.55	30.10	39.95	20.85	46.45	26.55	12.55
同世代と比較した際の管理職・専門職についたタイミング	早い	1363	41.70	49.45	4.80	26.70	1.45	33.35	27.95	31.30	31.70	26.10	19.70	17.70	34.75	19.70	34.45	43.55	23.75	48.80	30.00	17.20
	普通	1769	30.80	42.60	0.15	18.65	-9.95	21.35	20.45	17.65	21.05	12.95	12.75	13.55	29.65	11.80	25.90	34.40	17.95	39.90	23.35	9.25
	遅い	405	25.55	35.25	-1.85	20.05	-18.20	18.30	19.40	19.20	17.40	10.70	13.10	11.25	29.55	7.10	21.35	31.05	14.50	39.80	21.50	9.35
	比較する対象がいない	665	27.75	44.10	-2.00	14.35	-13.80	20.85	14.30	14.75	16.95	11.85	10.25	13.95	30.70	10.10	22.25	30.20	14.15	37.80	23.55	8.15
年収	～500万円未満	1240	28.10	40.20	-4.20	14.40	-15.45	19.80	17.85	15.95	18.45	10.85	10.20	17.10	30.50	9.10	21.75	28.90	13.30	38.80	21.40	7.80
	500～700 万円未満	1437	33.15	44.40	-0.25	20.20	-7.25	25.50	20.55	20.90	23.05	17.20	14.00	13.75	31.30	13.85	27.25	35.85	17.80	41.55	24.85	10.00
	700～900 万円未満	924	35.80	46.60	5.25	25.50	-3.40	26.25	23.40	25.30	26.05	19.05	17.05	13.15	31.25	15.35	30.55	40.70	23.45	44.65	27.00	14.15
	900万円以上	591	40.35	50.35	9.00	27.75	1.10	32.00	31.00	30.75	30.55	24.70	21.45	15.05	34.10	20.60	35.95	44.95	25.15	47.80	32.00	19.20

		n数／%	論理的に人を説得する	感情や印象で物事を判断しない	物事をデータに基づき、定量的に分析する	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	他者の協力を得るためには、ロジックよりも思いが重要	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	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	目標を明確に設定することが得意	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	部下が仕事に取組みやすい環境づくりを心掛けている	部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある	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	市場、業界、技術、他社動向などの情報を収集することが得意	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	ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意	競争環境や事業動向を読み解き、事業に役立てることが得意	これまでの職業キャリアに満足している	職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった	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	現在の賃金水準に満足している	組織を背負っていくという自覚がある	転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要
全　体		4227	16.20	16.55	19.10	16.90	19.85	17.65	10.35	14.40	12.60	38.30	16.45	19.30	1.85	-8.70	-3.80	-4.95	12.65	31.65	17.30	-7.70	25.00	-19.75
性別	男性	3681	18.15	17.30	20.85	17.45	20.00	18.10	11.45	14.60	12.35	38.80	17.00	19.40	3.20	-7.15	-2.00	-2.90	12.35	31.90	18.15	-8.20	26.80	-20.60
	女性	540	2.00	11.30	7.35	13.15	18.95	13.75	3.15	13.80	13.95	36.00	12.25	18.15	-8.00	-18.95	-15.90	-18.95	13.70	29.80	10.95	-4.35	13.35	-14.10
年齢	～30代	744	16.80	13.10	18.80	16.25	22.40	16.45	7.60	13.50	9.70	34.20	12.65	16.10	-3.00	-14.45	-7.15	-9.70	8.90	33.05	14.45	-10.50	25.80	-17.15
	40代	1916	18.65	18.15	20.55	18.25	20.25	19.00	11.05	14.95	12.90	39.95	15.95	19.55	3.40	-7.55	-2.05	-3.30	12.80	33.70	18.95	-7.40	29.10	-22.70
	50代以上	1561	12.80	16.35	17.35	15.50	18.20	16.30	10.75	14.25	13.55	38.50	18.55	20.25	2.30	-7.35	-4.25	-4.65	14.15	28.75	16.50	-6.85	19.70	-17.40
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	7.75	11.25	11.45	14.00	20.35	15.55	8.25	12.50	11.30	36.40	18.50	19.15	-3.55	-14.85	-8.20	-9.60	8.45	26.40	13.55	-14.75	20.65	-13.50
	大学卒	2253	21.35	19.40	23.70	18.40	19.50	18.70	11.80	16.15	14.05	39.55	14.80	19.30	5.25	-4.20	-0.85	-1.85	15.80	34.65	19.95	-2.50	27.50	-25.15
	大学院卒	134	40.40	29.50	37.70	29.10	22.40	26.55	19.85	19.15	12.00	40.70	14.20	20.85	15.65	-0.35	5.25	6.00	20.95	43.35	25.40	2.25	35.40	-16.80
	その他	195	8.00	18.25	15.90	13.35	17.70	14.80	5.65	8.75	5.85	38.25	19.45	18.10	-3.35	-15.60	-8.00	-8.95	5.40	33.15	12.90	-17.20	24.80	-12.80
転職経験	ない	2173	15.85	16.35	19.15	16.90	19.80	16.75	10.10	13.65	11.15	39.40	15.35	18.75	0.60	-9.70	-4.95	-6.25	15.10	33.00	17.85	-2.80	26.10	-35.50
	ある	2043	16.50	16.75	18.95	16.70	19.80	18.45	10.45	15.20	14.10	37.30	17.40	19.80	3.05	-7.75	-2.55	-3.70	9.80	30.40	16.60	-12.85	23.90	-3.00
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787	22.45	22.65	26.10	24.70	23.65	24.30	19.55	21.60	20.20	44.40	23.55	26.85	11.00	0.85	4.80	3.65	21.85	38.40	25.05	-0.40	36.45	-17.60
	課長相当職	2830	17.05	16.40	19.25	17.45	20.35	18.10	10.40	14.20	12.35	39.70	16.55	19.35	1.60	-9.35	-4.05	-5.15	12.75	32.20	18.00	-7.25	26.25	-22.25
	その他	589	4.10	9.30	8.85	3.55	12.00	5.85	-2.90	6.20	3.65	24.05	5.60	8.20	-9.50	-18.40	-14.70	-15.65	-0.65	19.90	3.35	-19.05	4.10	-11.30
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155	18.40	18.05	20.60	19.95	21.55	20.00	13.30	16.00	14.55	41.90	19.00	21.90	3.85	-6.05	-0.95	-2.30	15.30	33.95	20.30	-5.15	30.10	-22.05
	専門職	462	16.75	16.75	21.55	12.25	18.15	16.30	7.00	14.05	10.65	32.60	11.80	14.25	2.60	-14.15	-10.05	-9.25	10.95	31.20	13.90	-10.15	16.65	-15.40
	その他	589	4.10	9.30	8.85	3.55	12.00	5.85	-2.90	6.20	3.65	24.05	5.60	8.20	-9.50	-18.40	-14.70	-15.65	-0.65	19.90	3.35	-19.05	4.10	-11.30
部下の人数	いない	473	8.80	11.00	15.50	5.90	15.50	3.05	-5.75	5.35	2.40	15.60	2.60	2.30	-2.35	-13.95	-11.95	-11.85	0.80	22.00	2.15	-14.15	1.55	-14.15
	～4人	1507	16.05	16.05	18.35	13.00	15.70	14.20	7.50	12.80	10.65	36.55	12.50	16.20	0.85	-6.95	-5.40	-6.50	11.40	30.40	13.20	-6.85	20.40	-20.20
	5 人以上	2228	17.80	18.25	20.35	21.85	23.60	22.80	15.60	17.45	16.15	44.45	21.85	24.90	3.40	-8.75	-0.95	-2.40	15.95	34.75	23.20	-6.65	33.15	-20.55
同世代と比較した際の管理職・専門職についたタイミング	早い	1363	24.05	19.45	22.60	25.80	26.10	27.55	19.10	21.15	18.35	44.90	24.35	28.05	6.65	-6.05	3.15	-0.20	18.95	40.05	25.80	-6.05	36.40	-20.70
	普通	1769	14.35	16.50	18.15	14.50	17.45	15.00	8.75	12.15	10.85	36.95	14.30	16.65	0.35	-8.75	-5.65	-5.65	12.45	30.35	15.85	-4.75	23.10	-22.20
	遅い	405	8.50	13.60	15.25	11.90	17.85	9.95	3.85	7.00	6.50	37.05	11.25	14.75	-1.70	-15.70	-9.20	-9.70	1.85	23.30	10.40	-13.15	15.90	-24.25
	比較する対象がいない	665	9.50	12.90	16.35	8.60	15.30	9.30	1.35	11.25	9.35	30.20	9.10	11.70	-1.75	-9.30	-9.10	-9.20	7.20	24.25	8.50	-14.50	13.70	-8.50
年収	～500万円未満	1240	7.20	11.85	9.50	8.85	16.80	10.65	2.50	8.50	6.80	30.30	10.90	12.85	-4.95	-15.75	-11.50	-12.75	2.40	23.10	8.65	-28.10	12.70	-11.05
	500～700 万円未満	1437	14.85	15.20	19.90	15.40	18.80	17.40	10.30	14.50	12.05	39.65	17.05	18.80	0.50	-11.25	-5.50	-5.90	11.15	30.95	16.50	-12.65	25.70	-20.85
	700～900 万円未満	924	21.45	18.80	23.80	22.45	21.75	22.65	14.60	16.95	16.00	41.00	17.75	21.75	6.80	-3.10	2.40	0.15	17.50	36.20	22.70	6.30	31.00	-22.55
	900万円以上	591	30.10	26.25	29.40	28.70	25.75	25.05	20.45	22.85	20.40	48.05	23.80	29.65	11.00	3.75	6.60	6.25	29.70	44.60	29.15	24.70	39.80	-31.80

附表１０４：問１６．近年の管理職に不足している能力・資質（該当すべてに○）

		n数／%	日常的な業務管理・統制力（業務配分、進捗管理等）	新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力	部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）	組織の活性化を促す動機づけ力	経営方針や事業計画等の理解・説明、伝達力	日常的な職場の課題の解決力	情報の重要性の判断力、リスク管理力	組織内外、人との利害調整・交渉力	専門性、創造性	積極性、挑戦意欲・バイタリティ	リーダーシップ、統率・実行力	グローバルな視野やコミュニケーション力（国際）	健康・ストレス管理力	その他	とくにない	無回答	平均選択数（個）
全体		4227	1156	1541	2745	1441	1234	1119	1111	1283	786	1289	1873	1153	1251	73	114	61	4.3
		100.0	27.3	36.5	64.9	34.1	29.2	26.5	26.3	30.4	18.6	30.5	44.3	27.3	29.6	1.7	2.7	1.4	
性別	男性	3681	1007	1375	2375	1257	1053	963	964	1131	691	1104	1627	1029	1065	60	99	46	4.3
		100.0	27.4	37.4	64.5	34.1	28.6	26.2	26.2	30.7	18.8	30.0	44.2	28.0	28.9	1.6	2.7	1.2	
	女性	540	146	164	365	184	178	155	146	149	95	184	242	123	185	13	15	15	4.3
		100.0	27.0	30.4	67.6	34.1	33.0	28.7	27.0	27.6	17.6	34.1	44.8	22.8	34.3	2.4	2.8	2.8	
年齢	～30代	744	206	254	502	255	238	198	156	207	134	218	324	189	228	10	24	19	4.2
		100.0	27.7	34.1	67.5	34.3	32.0	26.6	21.0	27.8	18.0	29.3	43.5	25.4	30.6	1.3	3.2	2.6	
	40代	1916	516	729	1230	667	578	490	511	600	359	599	862	541	540	31	57	25	4.3
		100.0	26.9	38.0	64.2	34.8	30.2	25.6	26.7	31.3	18.7	31.3	45.0	28.2	28.2	1.6	3.0	1.3	
	50代以上	1561	432	557	1010	518	416	428	440	475	292	470	684	422	482	32	33	17	4.3
		100.0	27.7	35.7	64.7	33.2	26.6	27.4	28.2	30.4	18.7	30.1	43.8	27.0	30.9	2.0	2.1	1.1	
最終学歴	高卒及び短大・高専卒	1634	501	566	1120	510	482	532	438	492	295	516	744	383	562	27	47	34	4.4
		100.0	30.7	34.6	68.5	31.2	29.5	32.6	26.8	30.1	18.1	31.6	45.5	23.4	34.4	1.7	2.9	2.1	
	大学卒	2253	563	838	1406	806	652	501	577	682	412	668	978	657	593	37	59	22	4.2
		100.0	25.0	37.2	62.4	35.8	28.9	22.2	25.6	30.3	18.3	29.6	43.4	29.2	26.3	1.6	2.6	1.0	
	大学院卒	134	23	66	77	57	38	19	31	39	34	40	52	58	30	3	3	2	4.3
		100.0	17.2	49.3	57.5	42.5	28.4	14.2	23.1	29.1	25.4	29.9	38.8	43.3	22.4	2.2	2.2	1.5	
	その他	195	64	65	135	64	58	64	61	64	43	65	92	50	64	5	5	3	4.6
		100.0	32.8	33.3	69.2	32.8	29.7	32.8	31.3	32.8	22.1	33.3	47.2	25.6	32.8	2.6	2.6	1.5	
転職経験	ない	2173	571	875	1375	743	631	523	575	665	417	662	913	658	631	34	49	22	4.3
		100.0	26.3	40.3	63.3	34.2	29.0	24.1	26.5	30.6	19.2	30.5	42.0	30.3	29.0	1.6	2.3	1.0	
	ある	2043	583	663	1364	693	602	592	535	614	368	625	957	491	619	39	64	39	4.3
		100.0	28.5	32.5	66.8	33.9	29.5	29.0	26.2	30.1	18.0	30.6	46.8	24.0	30.3	1.9	3.1	1.9	
現在の役職（部・課長別）	部長相当職	787	208	293	496	263	231	230	227	259	144	272	358	224	233	23	20	2	4.4
		100.0	26.4	37.2	63.0	33.4	29.4	29.2	28.8	32.9	18.3	34.6	45.5	28.5	29.6	2.9	2.5	0.3	
	課長相当職	2830	776	1082	1859	980	820	698	740	865	559	863	1234	809	822	36	64	35	4.3
		100.0	27.4	38.2	65.7	34.6	29.0	24.7	26.1	30.6	19.8	30.5	43.6	28.6	29.0	1.3	2.3	1.2	
	その他	589	167	160	377	193	179	186	140	154	80	149	270	114	191	14	30	23	4.1
		100.0	28.4	27.2	64.0	32.8	30.4	31.6	23.8	26.1	13.6	25.3	45.8	19.4	32.4	2.4	5.1	3.9	
現在の役職（管理・専門職別）	管理職	3155	842	1202	2056	1083	907	808	838	990	608	992	1392	910	907	51	71	27	4.3
		100.0	26.7	38.1	65.2	34.3	28.7	25.6	26.6	31.4	19.3	31.4	44.1	28.8	28.7	1.6	2.3	0.9	
	専門職	462	142	173	299	160	144	120	129	134	95	143	200	123	148	8	13	10	4.4
		100.0	30.7	37.4	64.7	34.6	31.2	26.0	27.9	29.0	20.6	31.0	43.3	26.6	32.0	1.7	2.8	2.2	
	その他	589	167	160	377	193	179	186	140	154	80	149	270	114	191	14	30	23	4.1
		100.0	28.4	27.2	64.0	32.8	30.4	31.6	23.8	26.1	13.6	25.3	45.8	19.4	32.4	2.4	5.1	3.9	
部下の人数	いない	473	111	128	286	145	137	112	106	105	68	121	209	116	129	11	27	14	3.8
		100.0	23.5	27.1	60.5	30.7	29.0	23.7	22.4	22.2	14.4	25.6	44.2	24.5	27.3	2.3	5.7	3.0	
	～4人	1507	433	545	979	511	450	377	409	463	297	426	669	368	418	23	41	27	4.3
		100.0	28.7	36.2	65.0	33.9	29.9	25.0	27.1	30.7	19.7	28.3	44.4	24.4	27.7	1.5	2.7	1.8	
	5 人以上	2228	606	861	1465	777	642	625	589	708	420	736	985	662	700	39	46	20	4.4
		100.0	27.2	38.6	65.8	34.9	28.8	28.1	26.4	31.8	18.9	33.0	44.2	29.7	31.4	1.8	2.1	0.9	
同世代と比較した際の管理職・専門職についたタイミング	早い	1363	393	556	917	485	448	363	361	444	253	486	650	419	419	31	19	10	4.6
		100.0	28.8	40.8	67.3	35.6	32.9	26.6	26.5	32.6	18.6	35.7	47.7	30.7	30.7	2.3	1.4	0.7	
	普通	1769	456	655	1110	612	468	454	472	519	345	507	746	468	499	22	54	22	4.2
		100.0	25.8	37.0	62.7	34.6	26.5	25.7	26.7	29.3	19.5	28.7	42.2	26.5	28.2	1.2	3.1	1.2	
	遅い	405	112	153	269	137	134	113	111	119	84	114	180	127	135	9	9	4	4.5
		100.0	27.7	37.8	66.4	33.8	33.1	27.9	27.4	29.4	20.7	28.1	44.4	31.4	33.3	2.2	2.2	1.0	
	比較する対象がいない	665	188	172	434	201	178	181	160	194	100	176	289	135	194	11	30	22	4.0
		100.0	28.3	25.9	65.3	30.2	26.8	27.2	24.1	29.2	15.0	26.5	43.5	20.3	29.2	1.7	4.5	3.3	
年収	～500万円未満	1240	379	392	832	384	387	398	330	338	220	355	567	259	394	23	49	37	4.3
		100.0	30.6	31.6	67.1	31.0	31.2	32.1	26.6	27.3	17.7	28.6	45.7	20.9	31.8	1.9	4.0	3.0	
	500～700 万円未満	1437	431	520	971	500	419	405	382	454	257	442	656	365	447	21	28	16	4.4
		100.0	30.0	36.2	67.6	34.8	29.2	28.2	26.6	31.6	17.9	30.8	45.7	25.4	31.1	1.5	1.9	1.1	
	700～900 万円未満	924	245	372	575	345	267	204	256	310	183	290	413	290	247	19	24	2	4.4
		100.0	26.5	40.3	62.2	37.3	28.9	22.1	27.7	33.5	19.8	31.4	44.7	31.4	26.7	2.1	2.6	0.2	
	900万円以上	591	93	247	345	204	152	105	135	172	124	195	226	231	154	10	11	5	4.1
		100.0	15.7	41.8	58.4	34.5	25.7	17.8	22.8	29.1	21.0	33.0	38.2	39.1	26.1	1.7	1.9	0.8	