

「職場における男女正社員の育成に関する管理職調査」

研究の概要とアンケート調査結果

～一営業部門の管理職を対象に一～

2018 年 5 月

中央大学大学院戦略経営研究科

ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

もくじ

1.	研究・調査の概要.....	3
(1)	目的と概要.....	3
(2)	研究メンバー.....	3
2.	アンケート調査の概要と調査実施時期.....	3
(1)	調査方法.....	3
(2)	調査対象者.....	4
(3)	主な調査項目.....	4
3.	単純集計.....	5
4.	調査票.....	35

1. 研究・調査の概要

(1) 目的と概要

本調査の目的は、職場における仕事を通じた社員の能力開発・キャリア形成の状況について、管理職の意識や行動を通じて明らかにすることである。日本における職業能力の開発は、主に職場での仕事経験を通じて行われているが、そのような経験(機会)の配分は、多くの場合、職場の管理職に委ねられている状況にあると考えられるためである。本調査では、実際に部下を管理し、仕事を配分し、評価をすることで業務目標達成と部下の育成管理を担う管理職の部下への期待や評価が、どのような育成行動につながっているか、同程度のキャリア開発のステージにある男女正社員の部下に対する意識や行動を比較分析することで明らかにしていく。さらにそのような管理職の意識や行動に企業の諸施策が与える影響、また管理職の意識や行動が、管理職が管理する組織全体に与える影響についても合わせて検討する。

なお、調査に当たっては、職業能力開発のプロセスや求められる能力は職種によって大きく異なるため、今回は営業を担う職場に限定して調査・分析を行うこととする。具体的な調査対象者や調査項目等は「2. アンケート調査の概要」に記す。

(2) 研究メンバー

※中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト研究メンバー

(敬称略、五十音順)

佐藤博樹(中央大学大学院 戦略経営研究科 教授) プロジェクト代表

武石恵美子(法政大学キャリアデザイン学部 教授) 研究推進リーダー

池田心豪(独立行政法人労働政策研究・研修機構 主任研究員)

石原直子(リクルートワークス研究所 人事研究センター長、主任研究員)

坂爪洋美(法政大学キャリアデザイン学部 教授)

高崎美佐(中央大学大学院 戦略経営研究科 特任研究員)

高見具広(独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究員)

高村静(成城大学キャリアセンター 特任教授)

松浦民恵(法政大学キャリアデザイン学部 准教授)

矢島洋子(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社主席研究員、中央大学大学院戦略経営研究科 客員教授)

2. アンケート調査の概要と調査実施時期

(1) 調査方法

調査は、インテージリサーチ社のモニターを対象とする WEB 調査で実施した。

調査は2度の事前調査を実施した後、本調査を実施する3段階で実施された。

事前調査では、(2)調査対象者にある①～⑥の条件をすべて満たす回答者を抽出するために実施された。1度目の事前調査は2017年9月27日(水)～9月29日(金)に実施され、64,065件に配信された。2度目の事前調査は2017年10月12日(木)～16日(月)に実施され、20,010件に配信された。2度の事前調査を合わせ

た回答者数は 13,404 件で、そのうち 443 件が調査対象となる条件の全てを満たす適格対象者であった。適格対象者の出現率は 3.3%であった。

本調査は 2017 年 10 月 19 日(木)～23 日(月)に実施され、適格対象者 437 件に配信され、320 件の回答を得た。本調査の回収率は 73.2%であった。

(2) 調査対象者

以下の条件を満たす者を条件に実施した

- ①正規従業員規模 100 人以上の民間企業に勤務するもの
- ②本人の年齢 35～49 歳の管理職(正社員)であるもの
- ③営業部門に所属するもの
- ④部下の第一次考課のみを行う初級管理職であるもの
- ⑤25 歳～34 歳の女性正社員の部下を1人以上持つもの
- ⑥現在日本に在住するもの

(3) 主な調査項目

- ・ 勤務先の会社:会社の経営方針、人事制度、両立支援制度などを含む)
- ・ 目標設定・評価、人材育成:部署の目標設定の方法、評価基準、人材確保の方法、管理職として必要な脳力、育成上重要な機会、育成機会の配分基準、企業が提供する能力開発の効果の変化、人材育成上の課題
- ・ 目標設定・評価、人材育成:部署の目標設定の方法、評価基準、人材確保の方法、管理職として必要な脳力、育成上重要な機会、育成機会の配分基準、企業が提供する能力開発の効果の変化、人材育成上の課題
- ・ 管理職の働き方と組織マネジメント・組織成果:勤続年数、経験年数、昇進の早さ、各業務に割く時間の比率、労働時間、ダイバーシティに関する会社の情報提供
- ・ 部下に対する意識や行動:部下への仕事期待、部下への役割期待、部下に対する中・長期的な評価・期待、上司としての関り
- ・ 属性:配偶関係、パートナーの就業形態、子どもの有無、転勤経験の有無

3. 単純集計

F1 あなたの性別をお答えください。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 男性	300	93.8
2. 女性	20	6.3

あなたの会社についてお伺いします。

Q1 あなたの会社の設立はいつ頃ですか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 2001 年以降	21	6.6
2. 1990 年代後半頃	11	3.4
3. 1990 年代前半頃	12	3.8
4. 1980 年代後半頃	12	3.8
5. 1980 年代前半頃	15	4.7
6. 1970 年代以前	236	73.8
7. わからない	13	4.1

Q2 あなたの会社は、いわゆる「外資系企業」でしょうか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 外資系企業である	12	3.8
2. 外資系企業ではない	308	96.3

Q3 次にあげる人材管理に関する記述は、あなたの会社にとどの程度あてはまると思いますか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. あてはまらない	2. あまりあてはまらない	3. どちらともいえない	4. ややあてはまる	5. あてはまる
a. 正社員の長期的な雇用の維持に努めている	320 100.0	25 7.8	21 6.6	50 15.6	92 28.8	132 41.3
b. 勤続年数を重んじて、昇進させる	320 100.0	21 6.6	67 20.9	101 31.6	114 35.6	17 5.3
c. 年齢や性別にかかわらず社員の能力発揮を図る取組を行っている	320 100.0	9 2.8	40 12.5	85 26.6	149 46.6	37 11.6
d. 女性正社員の管理職への積極的登用を行っている	320 100.0	19 5.9	31 9.7	88 27.5	132 41.3	50 15.6
e. 公平で納得性のある人事評価を行っている	320 100.0	26 8.1	70 21.9	128 40.0	86 26.9	10 3.1
f. 異動や配置に本人の意向を反映させている	320 100.0	24 7.5	65 20.3	127 39.7	94 29.4	10 3.1
g. フレックス・タイムやテレワークなど、多様な働き方を導入している	320 100.0	79 24.7	76 23.8	60 18.8	74 23.1	31 9.7
h. 残業削減や有給休暇取得など労働時間の見直しを推進している	320 100.0	20 6.3	32 10.0	60 18.8	154 48.1	54 16.9
i. 女性の就業継続を図る取組を推進している	320 100.0	7 2.2	38 11.9	70 21.9	153 47.8	52 16.3
j. 男性の子育て参加を支援している	320 100.0	60 18.8	61 19.1	87 27.2	83 25.9	29 9.1
k. 社員の心身の健康を維持する取組を行っている	320 100.0	17 5.3	37 11.6	95 29.7	138 43.1	33 10.3

Q4 次にあげる人材育成に関する記述は、あなたの会社にとどの程度あてはまると思いますか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. あてはまらない	2. あまりあてはまらない	3. どちらともいえない	4. ややあてはまる	5. あてはまる
a. 社員に対する積極的な能力開発を行っている	320 100.0	12 3.8	49 15.3	102 31.9	125 39.1	32 10.0
b. すべての社員が能力開発を受ける機会がある	320 100.0	19 5.9	48 15.0	78 24.4	125 39.1	50 15.6
c. キャリア形成は、個人の希望よりも、会社の意向が重視される	320 100.0	7 2.2	38 11.9	137 42.8	116 36.3	22 6.9
d. 社員の能力開発は、現場の管理職が責任を持って行っている	320 100.0	24 7.5	71 22.2	123 38.4	86 26.9	16 5.0
e. 社員の能力開発の施策やプログラムの多くは、本社人事部が決めている	320 100.0	20 6.3	45 14.1	89 27.8	120 37.5	46 14.4
f. 本社人事部と、各部署での人材育成方針に、くいちがいはない	320 100.0	22 6.9	92 28.8	139 43.4	54 16.9	13 4.1
g. 社員が目指すべきキャリアが明示されている	320 100.0	24 7.5	88 27.5	116 36.3	76 23.8	16 5.0
h. 人材育成は、研修よりも、現場の仕事経験を通じて行われている	320 100.0	7 2.2	32 10.0	108 33.8	139 43.4	34 10.6

Q5 次のAからCそれぞれについて、あてはまるものを選んでください。(回答はいくつでも)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. 恒常的な長時間残業の削減	2. 各種休暇の取得促進	3. 上司と部下のコミュニケーション促進	4. 部下間のコミュニケーションの円滑化	5. 部下育成	6. キャリア形成支援(個人のキャリアの見通しの明確化など)	7. キャリア形成につながるような中長期的な能力開発	8. 女性の活躍の場や能力開発機会の拡大
A 勤務先からあなたに取り組むことを求められている施策	320 100.0	198 61.9	139 43.4	176 55.0	137 42.8	244 76.3	87 27.2	88 27.5	59 18.4
B あなた自身が実際に取り組んでいる施策	320 100.0	166 51.9	125 39.1	181 56.6	146 45.6	221 69.1	79 24.7	61 19.1	50 15.6
C 取組みの有無にかかわらず、あなた自身が取り組んだ方がよいと考えている施策	320 100.0	169 52.8	150 46.9	178 55.6	152 47.5	179 55.9	118 36.9	121 37.8	86 26.9

	n(TOTAL)	9. 効率的な働き方の推進(労働時間の使い方の改善など)	10. 職場内における仕事のマニュアル化や情報の共有促進	11. メンタルヘルスなど健康上の問題への対応	12. 仕事と生活の両立を支援すること	13. 仕事と生活の両立を可能とする制度(育児、介護など)利用者に対するキャリア形成支援	14. 短時間勤務利用者を時間当たりの成果で評価すること	15. 人事考課などの評価の基準の部下への情報提供	16. 人事考課などの評価結果の部下への説明
A 勤務先からあなたに取り組むことを求められている施策	320 100.0	133 41.6	100 31.3	120 37.5	84 26.3	52 16.3	32 10.0	136 42.5	147 45.9
B あなた自身が実際に取り組んでいる施策	320 100.0	105 32.8	86 26.9	79 24.7	69 21.6	35 10.9	34 10.6	127 39.7	133 41.6
C 取組みの有無にかかわらず、あなた自身が取り組んだ方がよいと考えている施策	320 100.0	123 38.4	108 33.8	123 38.4	126 39.4	92 28.8	62 19.4	120 37.5	127 39.7

Q6 あなたの会社には、育児を理由として短時間勤務をする場合、短時間勤務が可能な子供の年齢の上限は何歳ですか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 3歳未満(法定通り)	127	39.7
2. 3歳以上(法定以上)	80	25.0
3. わからない	113	35.3

Q7 あなたの会社では、育児・介護以外の理由で正社員が短時間勤務制度を利用することは可能ですか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. はい	143	44.7
2. いいえ	100	31.3
3. わからない	77	24.1

Q8 あなたの会社ならびにあなたが管理する組織では育児のための短時間勤務制度を利用しやすいですか。制度利用時の周囲の理解や、会社・部署の風土などトータルで判断してください。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 会社も私が管理する組織も利用しやすい	119	37.2
2. 会社は利用しにくい、私が管理する組織では利用しやすい	22	6.9
3. 会社は利用しやすいが、私が管理する組織では利用しにくい	39	12.2
4. 会社も私が管理する組織でも利用しにくい	86	26.9
5. わからない	54	16.9

Q9 次にあげる記述は、あなたの会社にどの程度あてはまりますか。(a.～h.についてそれぞれ一つ)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1.かなり低い	2.やや低い	3.同程度	4.やや高い	5.かなり高い
a. 新卒採用者(男性総合職)の定着率は、同規模同業他社よりも高い	320 100.0	18 5.6	66 20.6	159 49.7	59 18.4	18 5.6
b. 新卒採用者(女性総合職)の定着率は、同規模同業他社よりも高い	320 100.0	26 8.1	65 20.3	157 49.1	55 17.2	17 5.3
c. 総合職のうちの中途入社者の比率は、同規模同業他社よりも高い	320 100.0	42 13.1	73 22.8	124 38.8	64 20.0	17 5.3

Q9-2 次にあげる記述は、あなたの会社にとどの程度あてはまりますか。(a.～h.についてそれぞれ一つ)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1.あてはまらない	2. あまりあてはまらない	3. どちらともいえない	4. ややあてはまる	5. あてはまる
a. 多くの社員が会社のことを誇りに感じている	320 100.0	24 7.5	77 24.1	129 40.3	81 25.3	9 2.8
b. 業務目標は必ず達成するように求められている	320 100.0	6 1.9	33 10.3	85 26.6	128 40.0	68 21.3
c. 競合他社に比べ、顧客のニーズに合致した製品やサービスを提供している	320 100.0	13 4.1	48 15.0	137 42.8	104 32.5	18 5.6
d. 会社は、売上よりも利益を重視している	320 100.0	7 2.2	40 12.5	115 35.9	107 33.4	51 15.9
e. 会社は、社員の働きやすい環境を提供するよう配慮している	320 100.0	16 5.0	47 14.7	126 39.4	105 32.8	26 8.1

あなたの会社における、目標設定・評価、人材育成についてお伺いします。

Q10 上司があなたを評価する時、何を重視していますか。またあなたが部下を評価する時、何を重視していますか(a.～m.についてそれぞれ一つ)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. 重視していない	2. あまり重視していない	3. やや重視している	4. 重視している
a. 上司があなたを評価する時／高い成果をあげるために時間を惜しまず働くこと	320 100.0	29 9.1	149 46.6	114 35.6	28 8.8
b. 上司があなたを評価する時／所定労働時間内に仕事の成果をあげること	320 100.0	10 3.1	81 25.3	170 53.1	59 18.4
c. 上司があなたを評価する時／働く時間にかかわらず、評価対象期間に達成した仕事の成果や実績(客観的な基準)	320 100.0	4 1.3	64 20.0	173 54.1	79 24.7
d. 上司があなたを評価する時／仕事への取り組み姿勢や努力、業務のプロセス(客観的な基準以外)	320 100.0	9 2.8	63 19.7	197 61.6	51 15.9
e. 上司があなたを評価する時／新規事業や業務プロセス改善について提案をすること	320 100.0	15 4.7	83 25.9	168 52.5	54 16.9
f. 上司があなたを評価する時／部下の育成	320 100.0	7 2.2	65 20.3	179 55.9	69 21.6
g. 上司があなたを評価する時／部下のワーク・ライフ・バランスを支援すること	320 100.0	24 7.5	128 40.0	139 43.4	29 9.1
h. あなたが部下を評価する時／高い成果をあげるために時間を惜しまず働くこと	320 100.0	42 13.1	148 46.3	107 33.4	23 7.2
i. あなたが部下を評価する時／所定労働時間内に仕事の成果をあげること	320 100.0	6 1.9	56 17.5	176 55.0	82 25.6
j. あなたが部下を評価する時／働く時間にかかわらず、評価対象期間に達成した仕事の成果や実績(客観的な基準)	320 100.0	4 1.3	44 13.8	192 60.0	80 25.0
k. あなたが部下を評価する時／仕事への取り組み姿勢や努力、業務のプロセス(客観的な基準以外)	320 100.0	6 1.9	46 14.4	191 59.7	77 24.1
l. あなたが部下を評価する時／新規事業や業務プロセス改善について提案をすること	320 100.0	3 0.9	61 19.1	186 58.1	70 21.9
m. あなたが部下を評価する時／メンバー間で助け合うこと	320 100.0	1 0.3	45 14.1	169 52.8	105 32.8

Q11 現在あなたが管理する組織では、過去 3 年間に次のような人員の配置はありましたか。(回答はいくつでも)※現在の組織で 3 年未満の方は、あなたが着任後のことをお答えください。

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 新規学卒者(男性)	157	49.1
2. 新規学卒者(女性)	145	45.3
3. 中途採用者	136	42.5
4. 定年後の再雇用者	61	19.1
5. 育児休業からの復帰者	91	28.4
6. 短時間勤務者	67	20.9
7. 外国人材	17	5.3
8. 非正規社員(有期契約社員や派遣社員)	109	34.1
9. 非正規社員(有期契約社員や派遣社員)から正社員への登用者	46	14.4
10. その他	3	0.9
11. 上記にあてはまる人材配置はなかった	46	14.4

Q12 あなたの職位(管理職)に現在必要とされている能力とはどのようなものですか。また、あなたが管理職に登用された時に評価された能力はどれですか。あなたが入社した当時の管理職にも必要とされていた能力はどれですか。(回答はいくつでも)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. 業務 についての 豊富な 経験	2. 業務 についての 専門 的な知 識やスキ ル	3. 資格 を保有す るなど汎 用的な 知識やスキ ル	4. 会社 のビジョン や中長期の目 標・戦略、業績 や財務 状況に 関する理 解	5. 業務 目標の 達成や 業務改 善のため に新しい 仕事のや り方を工夫する能 力	6. 業務 や人間 関係を円 滑に進め るコミュニ ケーション 能力
A) 現在、管理職にとって必要な能力	320 100.0	206 64.4	205 64.1	78 24.4	175 54.7	187 58.4	198 61.9
B) あなたが管理職になる時に評価された能力	320 100.0	180 56.3	162 50.6	62 19.4	83 25.9	106 33.1	151 47.2
C) あなたが入社した当時の管理職に必要とされていた能力	320 100.0	189 59.1	161 50.3	68 21.3	88 27.5	75 23.4	102 31.9

	n(TOTAL)	7. 部下 を指導・ 育成する 能力	8. 社内 外との交 渉力	9. 顧客 や業務 実績等を 分析する 能力	10.適切 な戦略や 計画を立案する能 力	11.その他	12.特に ない
A) 現在、管理職にとって必要な能力	320 100.0	246 76.9	175 54.7	123 38.4	157 49.1	3 0.9	6 1.9
B) あなたが管理職になる時に評価された能力	320 100.0	137 42.8	117 36.6	88 27.5	97 30.3	11 3.4	22 6.9
C) あなたが入社した当時の管理職に必要とされていた能力	320 100.0	129 40.3	103 32.2	56 17.5	70 21.9	15 4.7	36 11.3

Q13 今後管理職に昇進するための能力獲得に向けて必要な経験として重要なものはどれですか。また、あなた自身がこれまでに経験したものはどれですか。

A) 重要なものすべて(回答はいくつでも)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 営業の職能の中で、一つの仕事を長く経験する(たとえば一つの商品群のみ等)	50	15.6
2. 営業の職能の中で、2つか3つの仕事を長く経験する(たとえば2つの商品群や2つのエリア等)	101	31.6
3. 営業の職能の中で、数多くの仕事を経験する(たとえば顧客に対する営業活動、顧客データや営業実績データの分析、社内外との交渉・調整、販売促進のためのイベントの企画・実施・予算管理など)	178	55.6
4. チームで行う仕事で責任を持って仕事をする(プロジェクトのリーダーやサブリーダーなどの経験)	209	65.3
5. 社員の育成に責任を持つこと(インストラクターなどの経験)	128	40.0
6. 会社が無償で提供する研修に参加し、マーケティングや、企業の財務会計、商品や営業活動に関する法律等の知識を習得する	65	20.3
7. 自ら費用を負担し、マーケティングや、企業の財務会計、商品や営業活動に関する法律等の知識を習得する	43	13.4
8. 業務以外の活動に参加し、社内外の人と人脈をつくること	62	19.4
9. 上記にあてはまるものはない	20	6.3

B) A で選択したものの中から最も重要なもの(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 営業の職能の中で、一つの仕事を長く経験する(たとえば一つの商品群のみ等)	17	5.3
2. 営業の職能の中で、2つか3つの仕事を長く経験する(たとえば2つの商品群や2つのエリア等)	38	11.9
3. 営業の職能の中で、数多くの仕事を経験する(たとえば顧客に対する営業活動、顧客データや営業実績データの分析、社内外との交渉・調整、販売促進のためのイベントの企画・実施・予算管理など)	95	29.7
4. チームで行う仕事で責任を持って仕事をする(プロジェクトのリーダーやサブリーダーなどの経験)	107	33.4
5. 社員の育成に責任を持つこと(インストラクターなどの経験)	24	7.5
6. 会社が無償で提供する研修に参加し、マーケティングや、企業の財務会計、商品や営業活動に関する法律等の知識を習得する	2	0.6
7. 自ら費用を負担し、マーケティングや、企業の財務会計、商品や営業活動に関する法律等の知識を習得する	4	1.3
8. 業務以外の活動に参加し、社内外の人と人脈をつくること	13	4.1
9. 上記にあてはまるものはない	20	6.3

C) あなた自身が経験したものすべて(回答はいくつでも)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 営業の職能の中で、一つの仕事を長く経験する(たとえば一つの商品群のみ等)	113	35.3
2. 営業の職能の中で、2つか3つの仕事を長く経験する(たとえば2つの商品群や2つのエリア等)	144	45.0
3. 営業の職能の中で、数多くの仕事を経験する(たとえば顧客に対する営業活動、顧客データや営業実績データの分析、社内外との交渉・調整、販売促進のためのイベントの企画・実施、予算管理など)	184	57.5
4. チームで行う仕事で責任を持って仕事をする(プロジェクトのリーダーやサブリーダーなどの経験)	198	61.9
5. 社員の育成に責任を持つこと(インストラクターなどの経験)	135	42.2
6. 会社が無償で提供する研修に参加し、マーケティングや、企業の財務会計、商品や営業活動に関する法律等の知識を習得する	110	34.4
7. 自ら費用を負担し、マーケティングや、企業の財務会計、商品や営業活動に関する法律等の知識を習得する	62	19.4
8. 業務以外の活動に参加し、社内外の人と人脈をつくること	88	27.5
9. 上記にあてはまるものはない	21	6.6

Q14 管理職への昇進の一手手前の部下に、管理職になるために必要な経験を与えないことがありますか。あるとすれば、それはどのような場合ですか。(回答はいくつでも)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 資質や(潜在)能力が十分でない	109	34.1
2. これまでの実績が十分でない	72	22.5
3. 今後の勤続可能性が低い	32	10.0
4. 本人の意欲や希望が低い	117	36.6
5. 本人にあった長期的なキャリア形成への効果が期待できない	41	12.8
6. 残業や突発的な業務に対応できない	33	10.3
7. 転勤や異動に対応できない	30	9.4
8. 育児や介護などの私生活上の事情がある	19	5.9
9. 先に経験させた方がよいと思う部下が他にいる	39	12.2
10. その他の理由	6	1.9
11. 管理職になるために必要な経験を与えないということはない	102	31.9

Q15 あなたの会社が新卒入社後 3 年程度以内に行う次のタイプの研修・訓練の有効度は、どのように変化していると思いますか。あなたが入社した頃と比較してお答えください。(回答は一つ)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. 有効度は低まっている	2. 有効度はやや低まっている	3. 効度は変わらない	4. 有効度はやや高まっている	5. 効度は高まっている	6. 現在実施していない	7. 入社した頃は実施していなかった
a. 新入社員・若年社員向けの集合研修	320 100.0	13 4.1	29 9.1	91 28.4	107 33.4	61 19.1	12 3.8	7 2.2
b. 業務に必要な専門知識やスキルを学ぶ集合研修	320 100.0	6 1.9	25 7.8	92 28.8	116 36.3	64 20.0	12 3.8	5 1.6
c. 会社の価値観や経営計画・方針などを学ぶ集合研修	320 100.0	9 2.8	25 7.8	108 33.8	88 27.5	58 18.1	24 7.5	8 2.5
d. 業務に必要な専門知識やスキルを、日常の業務を行うなかで習得すること	320 100.0	8 2.5	18 5.6	83 25.9	114 35.6	80 25.0	11 3.4	6 1.9
e. 会社の価値観や経営計画・方針などを、日常の業務を行うなかで習得すること	320 100.0	5 1.6	21 6.6	113 35.3	113 35.3	47 14.7	13 4.1	8 2.5
f. リーダーシップやマネジメントスキルを、日常の業務を行うなかで習得すること	320 100.0	6 1.9	19 5.9	96 30.0	106 33.1	68 21.3	14 4.4	11 3.4
g. 海外での教育研修	320 100.0	24 7.5	17 5.3	74 23.1	68 21.3	32 10.0	79 24.7	26 8.1
h. 自己啓発に対する支援(金銭補助や勤務時間等への配慮)	320 100.0	9 2.8	12 3.8	100 31.3	93 29.1	57 17.8	36 11.3	13 4.1

Q16 次にあげる営業職の部下育成について、あなた自身にどの程度当てはまりますか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. あてはまる	2. ややあてはまる	3. どちらでもない	4. ややあてはまらない	5. あてはまらない
a. 営業活動で忙しく、部下育成にさく時間がない	320 100.0	21 6.6	112 35.0	82 25.6	76 23.8	29 9.1
b. 自分に課せられた目標を達成しようとする、部下の育成がなかなか進まない	320 100.0	22 6.9	113 35.3	91 28.4	65 20.3	29 9.1
c. 育成につながるような仕事の機会が不足している	320 100.0	20 6.3	90 28.1	113 35.3	66 20.6	31 9.7
d. 自分の指導・育成能力に課題がある	320 100.0	22 6.9	90 28.1	126 39.4	61 19.1	21 6.6
e. 部下育成の方法についての教育訓練の受講機会が不足している	320 100.0	29 9.1	96 30.0	113 35.3	62 19.4	20 6.3
f. 配属される部下の意欲・能力に問題がある	320 100.0	29 9.1	97 30.3	115 35.9	66 20.6	13 4.1
g. 育成しても部下が離職してしまう	320 100.0	17 5.3	65 20.3	106 33.1	62 19.4	70 21.9

あなたの働き方と組織マネジメント・組織成果についてお伺いします。

Q17 現在の勤務先での勤続年数をお答えください。(2017 年 10 月時点)(回答は半角数字で入力)

※半年未満は0年、半年以上は1年とお考え下さい。

18.03 年 (平均値)

Q18 あなたが部下のいる管理職になってから

A) (前の課・グループを含む)どれくらい経ちますか。中途入社の方は、以前の勤務先も含め最初に管理職になってからの期間をご記入ください。

B) 現在管理する組織の管理職になってからどれくらい経ちますか。(2017 年 10 月時点)

C) 管理職になってから(上記A)の期間)、女性正社員の部下をもった期間はどれくらいですか。

※半年未満は0年、半年以上は1年とお考えください。

A) 7.23 年 (平均値)

B) 3.64 年 (平均値)

C) 5.21 年 (平均値)

Q19 同期あるいは同じくらいの勤続・経験の方と比べてあなたの管理職への昇進時期についてお答えください。中途入社の方で以前の勤務先で管理職経験ある方は、以前も含め最初に管理職に昇進した頃の状況に関してお答えください。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 早かった	62	19.4
2. やや早かった	94	29.4
3. 平均的だった	104	32.5
4. やや遅かった	36	11.3
5. 遅かった	24	7.5

Q20 あなたの会社で、あなたはどこまで昇進したいとお考えですか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 部長相当	121	37.8
2. 役員相当以上	88	27.5
3. 今のまま	46	14.4
4. 考えていない	65	20.3

Q21 あなたの平均的な1週間あたりの実際に働いている労働時間は何時間ですか。(回答は半角数字で入力)

44.55 時間 (平均値)

【各業務に割く時間の比率】

Q22 あなたは、仕事に費や時間うち、以下の3つの項目にどれくらい時間を費やしていますか。下記のa,b,cを合わせて100%になるよう、それぞれの割合をおよそのパーセント(%)でお答えください。(回答は半角数字で入力)

- a. 職場管理 (業務計画や予算の作成、運営ため他部署と調整等)
- b. 部下管理 (部下の業務進捗管理やフォロー、指導育成評価とコミュニケーション等)
- c. 業務遂行 (管理職になる前から担当していたような業務、部下が担当しているのと同様の業務)

a. 31.57 % (平均値)

b. 28.67 % (平均値)

c. 39.77 % (平均値)

Q23 次にあげる仕事管理や部下についての記述は、現在のあなたにどの程度当てはまりますか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. 当てはまらない	2. どちらかという当てはまらない	3. どちらともいえない	4. どちらかという当てはまる	5. 当てはまる
a. 業務遂行がうまくいくよう部下を支援している	320 100.0	5 1.6	33 10.3	67 20.9	160 50.0	55 17.2
b. 部下に仕事の中長期的な見通しを示している	320 100.0	3 0.9	25 7.8	96 30.0	156 48.8	40 12.5
c. 部下の将来のキャリアの道筋について話し合っている	320 100.0	5 1.6	39 12.2	120 37.5	127 39.7	29 9.1
d. 部下に将来のキャリアを考えるように働きかけている	320 100.0	4 1.3	34 10.6	99 30.9	148 46.3	35 10.9
e. 部下に時間あたりの生産性を意識して働くように働きかけている	320 100.0	1 0.3	33 10.3	74 23.1	153 47.8	59 18.4
f. 所定時間内で仕事を終えることを奨励している	320 100.0	7 2.2	14 4.4	72 22.5	143 44.7	84 26.3
g. 部下の仕事以外の個人的な事情に配慮している	320 100.0	4 1.3	19 5.9	83 25.9	165 51.6	49 15.3
h. メンバー間の円滑なコミュニケーションに配慮している	320 100.0	2 0.6	15 4.7	62 19.4	170 53.1	71 22.2
i. 部下と個別に話す時間を設けている	320 100.0	2 0.6	18 5.6	91 28.4	148 46.3	61 19.1
j. 部下の能力向上と育成に熱心に取り組んでいる	320 100.0	3 0.9	24 7.5	113 35.3	144 45.0	36 11.3
k. 性別に関わりなく能力に応じて仕事を配分している	320 100.0	3 0.9	24 7.5	73 22.8	149 46.6	71 22.2
l. 自分自身も時間の使い方を考えて仕事をしている	320 100.0	5 1.6	14 4.4	82 25.6	151 47.2	68 21.3
m. 自分自身も仕事だけでなく自分の生活(家庭役割など)を大切にしている	320 100.0	7 2.2	30 9.4	78 24.4	121 37.8	84 26.3

Q24 次にあげる多様な人材の活用(いわゆる「ダイバーシティ経営」)に関する記述は、あなたの会社にどの程度あてはまると思いますか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. あてはまらない	2. どちらかという あてはまらない	3. どちらともいえない	4. どちらかという あてはまる	5. あてはまる
a. ダイバーシティについての社内の課題を明らかにしている	320 100.0	33 10.3	49 15.3	128 40.0	81 25.3	29 9.1
b. ダイバーシティについて web や刊行物で積極的に発信している	320 100.0	71 22.2	67 20.9	115 35.9	50 15.6	17 5.3
c. 管理職に対して、多様な人材をマネジメントするための研修が行われている	320 100.0	47 14.7	69 21.6	102 31.9	80 25.0	22 6.9
d. 社員全体に対して、多様な人材が活躍するための研修が行われている	320 100.0	47 14.7	57 17.8	117 36.6	76 23.8	23 7.2
e. 多様な価値観や意見が尊重されている	320 100.0	30 9.4	73 22.8	125 39.1	72 22.5	20 6.3
f. 多様な人材が働きやすい環境がある	320 100.0	31 9.7	69 21.6	120 37.5	80 25.0	20 6.3
g. 「多様な人材がいることに価値がある」という考えが浸透している	320 100.0	39 12.2	76 23.8	118 36.9	67 20.9	20 6.3
h. トップマネジメントはダイバーシティ経営を積極的に推進している	320 100.0	42 13.1	61 19.1	122 38.1	69 21.6	26 8.1

Q25 次にあげる記述は、同じ会社の他部門と比較した場合、あなたが管理する組織にどの程度当てはまりますか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. 大幅に上回る	2. やや上回る	3. どちらともいえない	4. やや下回る	5. 大幅に下回る
a. 仕事の効率性	320 100.0	14 4.4	81 25.3	125 39.1	85 26.6	15 4.7
b. 仕事に対する意欲	320 100.0	15 4.7	117 36.6	133 41.6	51 15.9	4 1.3
c. 職場に対する満足度	320 100.0	9 2.8	97 30.3	144 45.0	62 19.4	8 2.5
d. 職場に貢献しようとする意識	320 100.0	9 2.8	121 37.8	144 45.0	39 12.2	7 2.2
e. 個人の事情に応じた働きやすさ	320 100.0	11 3.4	118 36.9	150 46.9	33 10.3	8 2.5
f. 部門業績	320 100.0	38 11.9	95 29.7	135 42.2	41 12.8	11 3.4

Q26 現在あなたが管理する組織の営業職に適用されている労働時間制度は次のどれですか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 通常の労働時間制(1日8時間以内、週40時間以内)	212	66.3
2. 1ヶ月単位の変形労働時間制	19	5.9
3. フレックスタイム制(一定の時間内で始業・終業時刻を自分で調整できるもの)	48	15.0
4. 1年単位の変形労働時間制	8	2.5
5. 1週間単位の非定型的変形労働時間制	1	0.3
6. 事業場外労働のみなし労働時間制	16	5.0
7. 専門業務型裁量労働制	6	1.9
8. その他	10	3.1

Q27 直近の3か月間で、1月あたりの残業時間が80時間を超えた部下はいますか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. はい	37	11.6
2. いいえ	283	88.4

あなたの部下に対する意識や行動についてお伺いします。

Q28 現在、第一次考課を行っている25歳から34歳までの女性正社員の部下の中にフルタイムで勤務する方はいますか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 2名以上いる	155	48.4
2. 1名いる	102	31.9
3. いない	63	19.7

→Q29へ

→Q28_1へ

→Q38へ

Q28_2 Aさん(女性部下)の雇用管理区分としてあてはまるものをひとつ選んでください。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	102	100.0
1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)	61	59.8
2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)	24	23.5
3. 一般職・総合職の区別がない社員	17	16.7

⇒Q30へ

Q29 現在、第一次考課を行っている25歳から34歳までのフルタイム勤務の正社員の部下の中に、男性はいますか。
(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	155	100.0
1. 2名以上いる	107	69.0
2. 1名いる	22	14.2
3. いない	26	16.8

→Q29_1へ

→Q29_3へ

→Q29_5へ

Q29_1 最も等級に近い女性部下と男性部下のペアを選んでください。当該ペアのうち女性の部下をAさん、男性の部下をBさんとします。AさんとBさんの年齢を記入してください。(回答は半角数字で入力)

Aさん(女性部下) 29.00 歳 (平均値)

Bさん(男性部下) 29.54 歳 (平均値)

Q29_2 Aさん(女性部下)、Bさん(男性部下)の雇用管理区分としてあてはまるものを、下の選択肢からそれぞれひとつ選んでください。(回答は一つ)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)	2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)	3. 一般職・総合職の区別がない社員
Aさん(女性部下)	107 100.0	66 61.7	26 24.3	15 14.0
Bさん(男性部下)	107 100.0	86 80.4	7 6.5	14 13.1

⇒Q31へ

Q29_3 当該の男性部下を B さんとします。B さんと等級が最も近い女性部下を A さんとします。A さんと B さんの年齢を記入してください。(半角数字で入力)

A さん(女性部下) 27.82 歳 (平均値)

B さん(男性部下) 29.10 歳 (平均値)

Q29_4 A さん(女性部下)、B さん(男性部下)の雇用管理区分としてあてはまるものを、下の選択肢からそれぞれひとつ選んでください。(回答は一つ)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)	2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)	3. 一般職・総合職の区別がない社員
A さん(女性部下)	22 100.0	10 45.5	3 13.6	9 40.9
B さん(男性部下)	22 100.0	13 59.1	1 4.5	8 36.4

Q29_5 女性の部下で最も等級が高い部下を A さんとします。A さんの年齢をお答えください。(半角数字で入力)

A さん(女性部下) 31.58 歳 (平均値)

Q29_6 A さん(女性部下)の雇用管理区分としてあてはまるものをひとつ選んでください。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	26	100.0
1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)	12	46.2
2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)	5	19.2
3. 一般職・総合職の区別がない社員	9	34.6

⇒Q31 へ

Q30 現在、第一次考課を行っている 25 歳から 34 歳までのフルタイム勤務の正社員の部下の中に、男性はいますか。
(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	102	100.0
1. 2 名以上いる	42	41.2
2. 1 名いる	36	35.3
3. いない	24	23.5

→Q30_1 へ

→Q30_3 へ

→Q32 へ

Q30_1 A さんと最も等級に近い男性部下を 1 人選んでください。当該の男性部下を B さんとします。B さんの年齢を記入してください。(回答は半角数字で入力)

B さん(男性部下) 29.74 歳 (平均値)

Q30_2 B さん(男性部下)の雇用管理区分としてあてはまるものをひとつ選んでください。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	42	100.0
1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)	38	90.5
2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)	2	4.8
3. 一般職・総合職の区別がない社員	2	4.8

Q30_3 当該の男性部下を B さんとします。B さんの年齢を記入してください。(回答は半角数字で入力)

B さん(男性部下) 30.00 歳 (平均値)

Q30_4 B さん(男性部下)の雇用管理区分としてあてはまるものをひとつ選んでください。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	36	100.0
1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)	29	80.6
2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)	4	11.1
3. 一般職・総合職の区別がない社員	3	8.3

Q31 Aさん(女性部下)とBさん(男性部下)の等級の関係は以下のどの組合せに当てはまりますか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	207	100.0
1. Aさん(女性部下)の等級とBさん(男性部下)の等級は同一	101	48.8
2. Aさん(女性部下)の等級はBさん(男性部下)の等級よりも高い	32	15.5
3. Aさん(女性部下)の等級はBさん(男性部下)の等級よりも低い	74	35.7

【短時間勤務制度を利用している部下の有無】

Q32 現在、あなたの部下の中に、育児を理由として短時間勤務制度を利用中の女性正社員の部下はいますか。

(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	257	100.0
1. はい	84	32.7
2. いいえ	173	67.3

→Q32_1へ

→Q33へ

→以下の問 33 からでは、女性短時間勤務制度利用者についてもお答えください。女性の短時間勤務制度利用者が複数人いる場合には、A さんと業務等級が最も近い方についてお答えください。女性短時間勤務者がいない場合には、その欄は回答しなくて結構です。

Q33 それぞれの区分に該当する部下が担当する仕事の特徴について、当てはまるものをお答えください。（回答はいくつでも）

（度数+横％）

	n(TOTAL)	1. 新商品・サービスの開発	2. 商品・サービスのカスタマイズ（顧客の要望に応じた仕様変更）	3. 営業戦略の検討	4. 商品・サービスの流通・販売ルート検討	5. 見込み客の開拓
A さん（女性部下）	257 100.0	25 9.7	30 11.7	41 16.0	21 8.2	59 23.0
B さん（男性部下）	207 100.0	32 15.5	32 15.5	65 31.4	36 17.4	80 38.6
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数人いる場合には、A さんと業務等級が最も近い方についてお答えください。	84 100.0	9 10.7	9 10.7	11 13.1	6 7.1	14 16.7

	n(TOTAL)	6. 営業活動の戦略策定（訪問先の選定、クロージングに向けたシナリオの検討）	7. 営業活動の予算の申請・管理	8. 顧客ニーズのヒアリング	9. 顧客に対する支援（顧客の抱える課題に対する相談・対応や、顧客の商品・サービスの宣伝・販売の支援等）	10. 営業支援のための社内組織との交渉・調整（開発部門の技術者に対する同行訪問の依頼等）
A さん（女性部下）	257 100.0	36 14.0	22 8.6	67 26.1	62 24.1	40 15.6
B さん（男性部下）	207 100.0	68 32.9	28 13.5	83 40.1	75 36.2	50 24.2
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数人いる場合には、A さんと業務等級が最も近い方についてお答えください。	84 100.0	3 3.6	1 1.2	17 20.2	12 14.3	11 13.1

	n(TOTAL)	11. 営業支援のための社外関係者との交渉・調整 (顧客企業の関係会社に対する営業支援の依頼等)	12. 顧客に対する企画・提案内容の検討・作成	13. 顧客に対する企画・提案のプレゼンテーション	14. 契約内容(価格等)に関する顧客との交渉	15. 顧客との契約の締結手続き
Aさん(女性部下)	257 100.0	30 11.7	54 21.0	59 23.0	35 13.6	62 24.1
Bさん(男性部下)	207 100.0	37 17.9	59 28.5	66 31.9	53 25.6	67 32.4
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数人いる場合には、Aさんと業務等級が最も近い方についてお答えください。	84 100.0	4 4.8	12 14.3	9 10.7	7 8.3	13 15.5

	n(TOTAL)	16. 顧客からの苦情等への対応	17. 営業教育の企画	18. 営業職、営業事務職等の指導・育成	19. 部門にとっての重要顧客の担当	20. 該当するものはない
Aさん(女性部下)	257 100.0	60 23.3	12 4.7	20 7.8	14 5.4	48 18.7
Bさん(男性部下)	207 100.0	56 27.1	13 6.3	22 10.6	22 10.6	20 9.7
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数人いる場合には、Aさんと業務等級が最も近い方についてお答えください。	84 100.0	14 16.7	3 3.6	9 10.7	4 4.8	20 23.8

Q34 それぞれの区分の部下に対して今後3年間程度の間にどのような仕事を担当させようと考えていますか。(回答はいくつでも)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. 新商品・サービスの開発	2. 商品・サービスのカスタマイズ (顧客の要望に応じた仕様変更)	3. 営業戦略の検討	4. 商品・サービスの流通・販売ルートの検討	5. 見込み客の開拓	6. 営業活動の戦略策定(訪問先の選定、クロージングに向けたシナリオの検討)
Aさん(女性部下)	257 100.0	35 13.6	31 12.1	75 29.2	26 10.1	62 24.1	54 21.0
Bさん(男性部下)	207 100.0	38 18.4	41 19.8	75 36.2	37 17.9	66 31.9	61 29.5
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数人いる場合には、Aさんと業務等級が最も近い方についてお答えください。	84 100.0	10 11.9	5 6.0	11 13.1	8 9.5	13 15.5	5 6.0

	n(TOTAL)	7. 営業活動の予算の申請・管理	8. 顧客ニーズのヒアリング	9. 顧客に対する支援(顧客の抱える課題に対する相談・対応や、顧客の商品・サービスの宣伝・販売の支援等)	10. 営業支援のための社内組織との交渉・調整(開発部門の技術者に対する同行訪問の依頼等)	11. 営業支援のための社外関係者との交渉・調整(顧客企業の関係会社に対する営業支援の依頼等)	12. 顧客に対する企画・提案内容の検討・作成
A さん(女性部下)	257 100.0	38 14.8	60 23.3	55 21.4	44 17.1	34 13.2	59 23.0
B さん(男性部下)	207 100.0	33 15.9	53 25.6	49 23.7	40 19.3	35 16.9	54 26.1
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数人いる場合には、A さんと業務等級が最も近い方についてお答えください。	84 100.0	6 7.1	10 11.9	13 15.5	12 14.3	8 9.5	9 10.7

	n(TOTAL)	13. 顧客に対する企画・提案のプレゼンテーション	14. 契約内容(価格等)に関する顧客との交渉	15. 顧客との契約の締結手続き	16. 顧客からの苦情等への対応	17. 営業教育の企画	18. 営業職、営業事務職等の指導・育成
A さん(女性部下)	257 100.0	58 22.6	40 15.6	50 19.5	47 18.3	26 10.1	52 20.2
B さん(男性部下)	207 100.0	57 27.5	46 22.2	52 25.1	48 23.2	17 8.2	40 19.3
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数人いる場合には、A さんと業務等級が最も近い方についてお答えください。	84 100.0	4 4.8	8 9.5	7 8.3	13 15.5	7 8.3	15 17.9

	n(TOTAL)	19. 部門にとっての重要顧客の担当	20. 営業部門内で今まで担当したことがない仕事	21. 営業部門以外の仕事	22. 該当するものはない
A さん(女性部下)	257 100.0	35 13.6	38 14.8	16 6.2	32 12.5
B さん(男性部下)	207 100.0	38 18.4	34 16.4	14 6.8	19 9.2
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数人いる場合には、A さんと業務等級が最も近い方についてお答えください。	84 100.0	5 6.0	6 7.1	9 10.7	15 17.9

Q35 それぞれの区分の部下に対して今後 3 年間程度の間に期待することはなんですか。(回答はいくつでも)

(度数+横%)

	n(TOTAL)	1. 売上 高の増 大	2. 利益 高の増 大	3. 業務 遂行に 必要な 知識の 獲得	4. 新規 顧客の 開拓	5. 既存 顧客の 維持	6. 顧客 満足度 の向上	7. 顧客 情報の 収集	8. 営業 プロセス 改善へ の貢献	9. 営業 活動の 予算管 理能力 の向上
A さん(女性部下)	257 100.0	66 25.7	54 21.0	77 30.0	57 22.2	66 25.7	80 31.1	51 19.8	38 14.8	21 8.2
B さん(男性部下)	207 100.0	79 38.2	73 35.3	67 32.4	72 34.8	65 31.4	75 36.2	53 25.6	37 17.9	25 12.1
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数 人いる場合には、A さんと業務等級が最 も近い方についてお答えください。	84 100.0	15 17.9	12 14.3	17 20.2	15 17.9	21 25.0	18 21.4	15 17.9	7 8.3	6 7.1

	n(TOTAL)	10. 社 内外との 交渉・調 整能力 の向上	11. 後 輩等の 指導・育 成経験	12. 個 人の能 力開発 目標の 達成	13. 社 内の人 脈拡大	14. 社 外の人 脈拡大	15. 社 内のプロ ジェクト でのリー ダー経験	16. 社 内のプロ ジェクト でのサブ リーダー 経験	17. 自 社の経 営状況 の理解	18. 自 社の営 業戦略 の理解
A さん(女性部下)	257 100.0	44 17.1	66 25.7	58 22.6	44 17.1	34 13.2	54 21.0	46 17.9	24 9.3	33 12.8
B さん(男性部下)	207 100.0	51 24.6	57 27.5	48 23.2	45 21.7	42 20.3	52 25.1	36 17.4	33 15.9	39 18.8
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数 人いる場合には、A さんと業務等級が最 も近い方についてお答えください。	84 100.0	7 8.3	19 22.6	16 19.0	2 2.4	4 4.8	10 11.9	9 10.7	7 8.3	7 8.3

	n(TOTAL)	19. 昇 進の可 能性を 高める 仕事経 験	20. 管 理職に つなが る仕事 経験	21. 仕 事の幅 を広げ ること	22. 会 社が実 施する 研修へ の参加	23. 自 己負担 での研 修への 参加	24. 仕 事に必 要な資 格の取 得	25. 営 業業務 改善の 提案と 遂行	26. 営 業計画 や戦略 の立案 経験	27. 該 当する ものは ない
A さん(女性部下)	257 100.0	50 19.5	50 19.5	91 35.4	26 10.1	10 3.9	32 12.5	35 13.6	25 9.7	19 7.4
B さん(男性部下)	207 100.0	61 29.5	57 27.5	73 35.3	26 12.6	12 5.8	29 14.0	37 17.9	35 16.9	10 4.8
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数 人いる場合には、A さんと業務等級が最 も近い方についてお答えください。	84 100.0	10 11.9	10 11.9	23 27.4	5 6.0	3 3.6	7 8.3	7 8.3	7 8.3	10 11.9

Q36 それぞれの区分の部下に対するあなたの中期的な期待として、あてはまるものをすべてお選びください。（回答はいくつでも）

（度数+横％）

	n(TOTAL)	1. 後進 にとって 良いロー ルモデル となりそ うだ	2. 将来 会社を 担う人 材になり そうだ	3. 将 来、リー ダーとし てメンバ ーをまと めていく 存在とな りそうだ	4. 将来 管理職 になりそ うだ	5. 長期 的に成 果を発 揮し続け る人材と なりそう だ	6. 後進 を積極 的に指 導・育成 できる人 材となり そうだ	7. 部下 本人がこ れから3 ～5年の キャリア を展望 できている	8. あなた 自身がその 部下の3～ 5年後の キャリアを 展望できる	9. 該当 するもの はない
Aさん(女性部下)	257 100.0	92 35.8	39 15.2	53 20.6	36 14.0	64 24.9	53 20.6	20 7.8	31 12.1	62 24.1
Bさん(男性部下)	207 100.0	45 21.7	42 20.3	65 31.4	65 31.4	59 28.5	46 22.2	39 18.8	22 10.6	40 19.3
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数人 いる場合には、Aさんと業務等級が最も 近い方についてお答えください。	84 100.0	26 31.0	6 7.1	7 8.3	6 7.1	19 22.6	15 17.9	8 9.5	4 4.8	24 28.6

Q37 次のそれぞれの区分の部下に対する、あなた自身の行動について、あてはまるものをすべてお選びください。（回答はいくつでも）

（度数+横％）

	n(TOTAL)	1. 今後の キャリアの 相談を受け ている	2. 今後の キャリアにつ いてアドバ イスしてい る	3. 今後の キャリアを後 押ししてい る	4. 新しい 仕事やその 部下にとつ て難しい 仕事にチ ャレンジす るよう促し ている	5. やりが いのある 仕事を与 えている	6. その部 下の社内 外で仕事 につなが る人間関 係が広がる よう働き かけてい る
Aさん(女性部下)	257 100.0	48 18.7	91 35.4	57 22.2	75 29.2	71 27.6	43 16.7
Bさん(男性部下)	207 100.0	36 17.4	84 40.6	60 29.0	79 38.2	82 39.6	48 23.2
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数人 いる場合には、Aさんと業務等級が最も 近い方についてお答えください。	84 100.0	11 13.1	20 23.8	14 16.7	15 17.9	20 23.8	8 9.5

	n(TOTAL)	7. その部下の優秀さを社内の他部門にも伝えている	8. その部下が仕事でチャンスをつかめるように周囲に働きかけている	9. 現在の仕事について相談を受ける	10. その部下の気持ちや立場を大切にしている	11. その部下の意見を偏りなく聞いている	12. その部下の考え方や人柄を理解している
A さん(女性部下)	257 100.0	33 12.8	29 11.3	66 25.7	93 36.2	72 28.0	71 27.6
B さん(男性部下)	207 100.0	36 17.4	32 15.5	46 22.2	50 24.2	50 24.2	55 26.6
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数人いる場合には、A さんと業務等級が最も近い方についてお答えください。	84 100.0	6 7.1	5 6.0	16 19.0	26 31.0	21 25.0	21 25.0

	n(TOTAL)	13. その部下がワーク・ライフ・バランスを保てるよう配慮している	14. その部下の仕事の質を厳しくチェックしている	15. その部下に目標の達成を最後まであきらめないように求めている	16. その部下の職務遂行上の課題を指摘している	17. いずれもあてはまらない
A さん(女性部下)	257 100.0	62 24.1	28 10.9	41 16.0	45 17.5	32 12.5
B さん(男性部下)	207 100.0	39 18.8	38 18.4	54 26.1	56 27.1	18 8.7
女性短時間勤務者 ※女性の短時間勤務制度利用者が複数人いる場合には、A さんと業務等級が最も近い方についてお答えください。	84 100.0	27 32.1	5 6.0	10 11.9	9 10.7	11 13.1

あなたご自身についてお伺いします。

Q38 現在あなたには配偶者・パートナーはいらっしゃいますか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%	
TOTAL	320	100.0	
1. いる(事実婚を含む)	275	85.9	→Q40 へ
2. いない	45	14.1	→Q39 へ

【配偶者・パートナーの就業形態】

Q39 パートナー(配偶者)の方の就業形態は以下のうちのどれですか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	275	100.0
1. 正規の職員・社員	63	22.9
2. パート・アルバイト・臨時・派遣など	94	34.2
3. 自営業者・家族従業員、内職、在宅就業など	5	1.8
4. 働いていない	113	41.1

【子供の有無】

Q40 現在あなたには 12 歳未満のお子様はいらっしゃいますか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. いる	156	48.8
2. いない	164	51.3

Q41 あなたの会社で、これまでに転居を伴う異動(転勤)を何回経験されましたか。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 1回	49	15.3
2. 2回	45	14.1
3. 3回	24	7.5
4. 4回	13	4.1
5. 5回以上	55	17.2
6. 一度もない	134	41.9

【参考1】スクリーニング調査の結果

【SCR1】あなたは現在営業組織（本社の営業部門、支社や支店、営業所等。店頭販売は除く。）に所属していますか。

（回答は一つ）

※「営業組織」とは、法人顧客や個人顧客を対象に商品やサービスを販売すること、及びそれに関連する企画業務等を指します。

（度数+横％）

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. はい	320	100.0
2. いいえ	0	0.0

【SCR2】あなたの性別と出生年月について、うかがいます。（回答は一つ）

（度数+横％）

	度数	%
TOTAL	320	100.0
男性 35-39 歳	28	8.8
男性 40-49 歳	272	85.0
女性 35-39 歳	6	1.9
女性 40-49 歳	14	4.4

【SCR3】あなたが現在勤務している会社全体の従業員規模を一つ選んでください。（回答は一つ）

（度数+横％）

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 99 人以下	0	0.0
2. 100～299 人	52	16.3
3. 300～499 人	31	9.7
4. 500～999 人	40	12.5
5. 1000～4999 人	103	32.2
6. 5000 人以上	94	29.4

【SCR4】あなたには、人事考課（人事評価）を行う部下がいますか。（回答は一つ）

（度数+横％）

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 人事考課（人事評価）を行う部下がいる	320	100.0
2. 人事考課（人事評価）を行う部下はいない	0	0.0

【SCR5】部下の人事考課（人事評価）を行う際のあなたの役割として、あてはまるものをお答えください。（回答は一つ）
前問で「人事考課（人事評価）を行う部下がいる」とお答えいただいた方におたずねします。

（度数+横％）

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 一次考課のみを行う	320	100.0
2. 一次考課と二次考課を行う	0	0.0
3. 二次考課のみを行う	0	0.0

【SCR6】あなたご自身及び「25～34 歳の男性正社員」「25～34 歳の女性正社員」の部下の仕事内容をお尋ねします。
まず、最初にあなたご自身が担当している仕事、次に「25～34 歳の男性正社員」「25～34 歳の女性正社員」の部下がいる場合には、部下が担当している仕事をすべて選んでください。（回答はいくつでも）※「25～34 歳の男性」「25～34 歳の女性」の部下が複数いる場合には、いずれかの部下が担当している仕事をお答えください。

（度数+横％）

	n(TOTAL)	1. 新商品・サービスの開発	2. 商品・サービスのカスタマイズ（顧客の要望に応じた仕様変更）	3. 営業戦略の検討	4. 商品・サービスの流通・販売ルートの検討	5. 見込み客の開拓	6. 営業活動の戦略策定（訪問先の選定、クロージングに向けたシナリオの検討）
あなたご自身	320 100.0	43 13.4	52 16.3	189 59.1	78 24.4	120 37.5	128 40.0
25～34 歳の男性正社員の部下	248 100.0	34 13.7	47 19.0	59 23.8	45 18.1	110 44.4	66 26.6
25～34 歳の女性正社員の部下	320 100.0	28 8.8	41 12.8	38 11.9	38 11.9	72 22.5	46 14.4

	n(TOTAL)	7. 営業活動の予算の申請・管理	8. 顧客ニーズのヒアリング	9. 顧客に対する支援（顧客の抱える課題に対する相談・対応や、顧客の商品・サービスの宣伝・販売の支援等）	10. 営業支援のための社内組織との交渉・調整（開発部門の技術者に対する同行訪問の依頼等）	11. 営業支援のための社外関係者との交渉・調整（顧客企業の関係会社に対する営業支援の依頼等）	12. 顧客に対する企画・提案内容の検討・作成
あなたご自身	320 100.0	137 42.8	136 42.5	122 38.1	138 43.1	103 32.2	127 39.7
25～34 歳の男性正社員の部下	248 100.0	33 13.3	104 41.9	95 38.3	59 23.8	53 21.4	99 39.9
25～34 歳の女性正社員の部下	320 100.0	36 11.3	91 28.4	91 28.4	56 17.5	42 13.1	85 26.6

	n(TOTAL)	13. 顧客に対する企画・提案のプレゼンテーション	14. 契約内容(価格等)に関する顧客との交渉	15. 顧客との契約の締結手続き	16. 顧客からの苦情等への対応	17. 営業職、営業事務職等の指導・育成	18. 部門にとっての重要顧客の担当	19. いずれもあてはまらない
あなたご自身	320 100.0	125 39.1	114 35.6	131 40.9	150 46.9	195 60.9	99 30.9	4 1.3
25～34 歳の男性正社員の部下	248 100.0	105 42.3	95 38.3	107 43.1	95 38.3	44 17.7	28 11.3	5 2.0
25～34 歳の女性正社員の部下	320 100.0	77 24.1	65 20.3	97 30.3	94 29.4	50 15.6	24 7.5	37 11.6

【SCR7】現在あなたがお勤めの会社の業種を一つ選んでください。(回答は一つ)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	320	100.0
1. 鉱業	0	0.0
2. 建設業	12	3.8
3. 製造業	70	21.9
4. 電気・ガス・水道・熱供給業	3	0.9
5. 情報通信業	20	6.3
6. 運輸業	7	2.2
7. 卸売・小売業	52	16.3
8. 飲食店・宿泊業	6	1.9
9. 金融(生命保険、損害保険を除く)	68	21.3
10. 保険業(生命保険、損害保険)	16	5.0
11. 不動産業	17	5.3
12. 医療・福祉	7	2.2
13. 教育・学習支援業	2	0.6
14. サービス業	38	11.9
15. その他 具体的に:	2	0.6

【参考2】回答者の居住地

[属性]県コード

(度数+横%)

	TOTAL	北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県
度数	320	8	6	3	4	0	0	6	5	6	7	30	20	73	30	2
%	100.0	2.5	1.9	0.9	1.3	0.0	0.0	1.9	1.6	1.9	2.2	9.4	6.3	22.8	9.4	0.6

	富山県	石川県	福井県	山梨県	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県	三重県	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県	鳥取県
度数	1	2	1	0	4	2	11	20	1	2	3	24	15	2	2	2
%	0.3	0.6	0.3	0.0	1.3	0.6	3.4	6.3	0.3	0.6	0.9	7.5	4.7	0.6	0.6	0.6

	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県	香川県	愛媛県	高知県	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県
度数	1	2	4	0	0	4	4	0	8	0	0	1	0	0	4	0
%	0.3	0.6	1.3	0.0	0.0	1.3	1.3	0.0	2.5	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	1.3	0.0

4. 調査票

「職場に関するアンケート」調査票

アンケートであなたご自身やあなたのご家族についてお伺いする場合があります。ご協力いただける場合は「開始」ボタンを押し、回答を開始してください。

F1 あなたの性別をお答えください。（回答は一つ）

1. 男性
2. 女性

F2 あなたの年齢をお答えください。（回答は半角数字で入力）

_____歳

あなたの会社について、お伺いします。

Q1 あなたの会社の設立はいつ頃ですか。（回答は一つ）

1. 2001 年以降
2. 1990 年代後半頃
3. 1990 年代前半頃
4. 1980 年代後半頃
5. 1980 年代前半頃
6. 1970 年代以前
7. わからない

Q2 あなたの会社は、いわゆる「外資系企業」でしょうか。（回答は一つ）

1. 外資系企業である
2. 外資系企業ではない

Q3 次にあげる人材管理に関する記述は、あなたの会社にどの程度あてはまると思いますか。（回答は一つ）

	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる
a. 正社員の長期的な雇用の維持に努めている	1	2	3	4	5
b. 勤続年数を重んじて、昇進させる	1	2	3	4	5
c. 年齢や性別にかかわらず社員の能力発揮を図る取組を行っている	1	2	3	4	5
d. 女性正社員の管理職への積極的登用を行っている	1	2	3	4	5
e. 公平で納得性のある人事評価を行っている	1	2	3	4	5
f. 異動や配置に本人の意向を反映させている	1	2	3	4	5
g. フレックス・タイムやテレワークなど、多様な働き方を導入している	1	2	3	4	5
h. 残業削減や有給休暇取得など労働時間の見直しを推進している	1	2	3	4	5
i. 女性の就業継続を図る取組を推進している	1	2	3	4	5
j. 男性の子育て参加を支援している	1	2	3	4	5
k. 社員の心身の健康を維持する取組を行っている	1	2	3	4	5

Q4 次にあげる人材育成に関する記述は、あなたの会社にどの程度あてはまると思いますか。（回答は一つ）

	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる
a. 社員に対する積極的な能力開発を行っている	1	2	3	4	5
b. すべての社員が能力開発を受ける機会がある	1	2	3	4	5
c. キャリア形成は、個人の希望よりも、会社の意向が重視される	1	2	3	4	5
d. 社員の能力開発は、現場の管理職が責任を持って行っている	1	2	3	4	5
e. 社員の能力開発の施策やプログラムの多くは、本社人事部が決めている	1	2	3	4	5
f. 本社人事部と、各部署での人材育成方針に、くいちがいはない	1	2	3	4	5

g. 社員が目指すべきキャリアが明示されている	1	2	3	4	5
h. 人材育成は、研修よりも、現場の仕事経験を通じて行われている	1	2	3	4	5

Q5 次のAからCそれぞれについて、あてはまるものを選んでください。（回答はいくつでも）

	A 勤務先からあなたに取り組むことを求められている施策	B あなたが自身が実際に取り組んでいる施策	C 取組みの有無にかかわらず、あなたが取り組んだ方がよいと考えている施策
1. 恒常的な長時間残業の削減	1	1	1
2. 各種休暇の取得促進	2	2	2
3. 上司と部下のコミュニケーション促進	3	3	3
4. 部下間のコミュニケーションの円滑化	4	4	4
5. 部下育成	5	5	5
6. キャリア形成支援（個人のキャリアの見通しの明確化など）	6	6	6
7. キャリア形成につながるような中長期的な能力開発	7	7	7
8. 女性の活躍の場や能力開発機会の拡大	8	8	8
9. 効率的な働き方の推進（労働時間の使い方の改善など）	9	9	9
10. 職場内における仕事のマニュアル化や情報の共有促進	10	10	10
11. メンタルヘルスなど健康上の問題への対応	11	11	11
12. 仕事と生活の両立を支援すること	12	12	12
13. 仕事と生活の両立を可能とする制度（育児、介護など）利用者に対するキャリア形成支援	13	13	13
14. 短時間勤務利用者を時間当たりの成果で評価すること	14	14	14
15. 人事考課などの評価の基準の部下への情報提供	15	15	15
16. 人事考課などの評価結果の部下への説明	16	16	16

Q6 あなたの会社では、育児を理由として短時間勤務をする場合、短時間勤務が可能な子供の年齢の上限は何歳ですか。（回答は一つ）

1. 3歳未満（法定通り）
2. 3歳以上（法定以上）
3. わからない

Q7 あなたの会社では、育児・介護以外の理由で正社員が短時間勤務制度を利用することは可能ですか。（回答は一つ）

1. はい
2. いいえ
3. わからない

Q8 あなたの会社ならびにあなたが管理する組織では育児のための短時間勤務制度を利用しやすいですか。制度利用時の周囲の理解や、会社・部署の風土などトータルで判断してください。（回答は一つ）

1. 会社も私が管理する組織も利用しやすい
2. 会社は利用しにくい、私が管理する組織では利用しやすい
3. 会社は利用しやすいが、私が管理する組織では利用しにくい
4. 会社も私が管理する組織でも利用しにくい
5. わからない

Q9-1 次にあげる記述は、あなたの会社にとどの程度あてはまりますか。（回答は一つ）

	かなり低い	やや低い	同程度	やや高い	かなり高い
a. 新卒採用者（男性総合職）の定着率は、同規模同業他社よりも高い	1	2	3	4	5
b. 新卒採用者（女性総合職）の定着率は、同規模同業他社よりも高い	1	2	3	4	5
c. 総合職のうちの中途入社者の比率は、同規模同業他社よりも高い	1	2	3	4	5

Q9-2 次にあげる記述は、あなたの会社にどの程度あてはまりますか。（回答は一つ）

	あてはまらない	い あまりあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる
a. 多くの社員が会社のことを誇りに感じている	1	2	3	4	5
b. 業務目標は必ず達成するように求められている	1	2	3	4	5
c. 競合他社に比べ、顧客のニーズに合致した製品やサービスを提供している	1	2	3	4	5
d. 会社は、売上よりも利益を重視している	1	2	3	4	5
e. 会社は、社員の働きやすい環境を提供するよう配慮している	1	2	3	4	5

あなたの会社における、目標設定・評価、人材育成についてお伺いします。

Q10 上司があなたを評価する時、何を重視していますか。またあなたが部下を評価する時、何を重視していますか
(回答は一つ)

		重視していない	あまり重視していない	やや重視している	重視している
上司があなたを評価する時	a. 所定労働時間内に仕事の成果をあげることに	1	2	3	4
	b. 働く時間にかかわらず、評価対象期間に達成した仕事の成果や実績（客観的な基準）	1	2	3	4
	c. 仕事への取り組み姿勢や努力、業務のプロセス（客観的な基準以外）	1	2	3	4
	d. 新規事業や業務プロセス改善について提案をすること	1	2	3	4
	e. 部下の育成	1	2	3	4
	f. 部下のワーク・ライフ・バランスを支援すること	1	2	3	4
あなたが部下を評価する時	g. 高い成果をあげるために時間を惜しまず働くこと	1	2	3	4
	h. 所定労働時間内に仕事の成果をあげることに	1	2	3	4
	i. 働く時間にかかわらず、評価対象期間に達成した仕事の成果や実績（客観的な基準）	1	2	3	4
	j. 仕事への取り組み姿勢や努力、業務のプロセス（客観的な基準以外）	1	2	3	4
	k. 新規事業や業務プロセス改善について提案をすること	1	2	3	4
	l. メンバー間で助け合うこと	1	2	3	4

Q11 現在あなたが管理する組織では、過去3年間に次のような人員の配置はありましたか。（回答はいくつでも）※現在の組織で3年未満の方は、あなたが着任後のことをお答えください。

1. 新規卒者（男性）
2. 新規卒者（女性）
3. 中途採用者
4. 定年後の再雇用者
5. 育児休業からの復帰者
6. 短時間勤務者
7. 外国人材
8. 非正規社員（有期契約社員や派遣社員）
9. 非正規社員（有期契約社員や派遣社員）から正社員への登用者
10. その他
11. 上記にあてはまる人材配置はなかった

Q12 あなたの職位（管理職）に現在必要とされている能力とはどのようなものですか。また、あなたが管理職に登用された時に評価された能力はどれですか。あなたが入社した当時の管理職にも必要とされていた能力はどれですか。（回答はいくつでも）

	A 現在、管理職にとって必要な能力	B あなたが管理職になる時に評価された能力	C あなたが入社した当時の管理職に必要とされていた能力
1. 業務についての豊富な経験	1	1	1
2. 業務についての専門的な知識やスキル	2	2	2
3. 資格を保有するなど汎用的な知識やスキル	3	3	3
4. 会社のビジョンや中長期の目標・戦略、業績や財務状況に関する理解	4	4	4
5. 業務目標の達成や業務改善のために新しい仕事のやり方を工夫する能力	5	5	5
6. 業務や人間関係を円滑に進めるコミュニケーション能力	6	6	6
7. 部下を指導・育成する能力	7	7	7
8. 社内外との交渉力	8	8	8
9. 顧客や業務実績等を分析する能力	9	9	9
10. 適切な戦略や計画を立案する能力	10	10	10
11. その他	11	11	11
12. 特にない	12	12	12

Q13 今後管理職に昇進するための能力獲得に向けて必要な経験として重要なものはどれですか。また、あなた自身がこれまでに経験したものはどれですか。

	A 重要なものすべて（回答はいくつでも）	B Aで選択したものの中から最も重要なもの（回答は一つ）	C あなた自身が経験したものすべて（回答はいくつでも）
1. 営業の職能の中で、一つの仕事を長く経験する（たとえば一つの商品群のみ等）	1	1	1
2. 営業の職能の中で、2つか3つの仕事を長く経験する（たとえば2つの商品群や2つのエリア等）	2	2	2
3. 営業の職能の中で、数多くの仕事を経験する（たとえば顧客に対する営業活動、顧客データや営業実績データの分析、社内外との交渉・調整、販売促進のためのイベントの企画・実施・予算管理など）	3	3	3
4. チームで行う仕事で責任を持って仕事をする（プロジェクトのリーダーやサブリーダーなどの経験）	4	4	4
5. 社員の育成に責任を持つこと（インストラクターなどの経験）	5	5	5

6. 会社が無償で提供する研修に参加し、マーケティングや、企業の財務会計、商品や営業活動に関する法律等の知識を習得する	6	6	6
7. 費用を負担し、マーケティングや、企業の財務会計、商品や営業活動に関する法律等の知識を習得する	7	7	7
8. 業務以外の活動に参加し、社内外の人と人脈をつくること	8	8	8
9. 上記にあてはまるものはない	9	9	9

Q14 管理職への昇進の一步手前の部下に、管理職になるために必要な経験を与えないことがありますか。あるとすれば、それはどのような場合ですか。（回答はいくつでも）

1. 資質や（潜在）能力が十分でない
2. これまでの実績が十分でない
3. 今後の勤続可能性が低い
4. 本人の意欲や希望が低い
5. 本人にあった長期的なキャリア形成への効果が期待できない
6. 残業や突発的な業務に対応できない
7. 転勤や異動に対応できない
8. 育児や介護などの私生活上の事情がある
9. 先に経験させた方がよいと思う部下が他にいる
10. その他の理由
11. 管理職になるために必要な経験を与えないということはない

Q15 あなたの会社が新卒入社後3年程度以内に行う次のタイプの研修・訓練の有効度は、どのように変化していると思いますか。あなたが入社した頃と比較してお答えください。（回答は一つ）

	い る 有 効 度 は 低 ま っ て い る	有 効 度 は や や 低 ま っ て い る	い 有 効 度 は 変 わ ら な い	有 効 度 は や や 高 ま っ て い る	い 有 効 度 は 高 ま っ て い る	い 現 在 実 施 し て い な か っ た	入 社 し た 頃 は 実 施 し て い な か っ た
a. 新入社員・若年社員向けの集合研修	1	2	3	4	5	6	7
b. 業務に必要な専門知識やスキルを学ぶ集合研修	1	2	3	4	5	6	7
c. 会社の価値観や経営計画・方針などを学ぶ集合研修	1	2	3	4	5	6	7
d. 業務に必要な専門知識やスキルを、日常の業務を行うなかで習得すること	1	2	3	4	5	6	7
e. 会社の価値観や経営計画・方針などを、日常の業務を行うなかで習得すること	1	2	3	4	5	6	7
f. リーダーシップやマネジメントスキルを、日常の業務を行うなかで習得すること	1	2	3	4	5	6	7
g. 海外での教育研修	1	2	3	4	5	6	7
h. 自己啓発に対する支援（金銭補助や勤務時間等への配慮）	1	2	3	4	5	6	7

Q16 次にあげる営業職の部下育成について、あなた自身にどの程度当てはまりますか。(回答は一つ)

	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	あてはまる
a. 営業活動で忙しく、部下育成にさく時間がない	1	2	3	4	5
b. 自分に課せられた目標を達成しようとする、部下の育成がなかなか進まない	1	2	3	4	5
c. 育成につながるような仕事の機会が不足している	1	2	3	4	5
d. 自分の指導・育成能力に課題がある	1	2	3	4	5
e. 部下育成の方法についての教育訓練の受講機会が不足している	1	2	3	4	5
f. 配属される部下の意欲・能力に問題がある	1	2	3	4	5
g. 育成しても部下が離職してしまう	1	2	3	4	5

あなたの働き方と組織マネジメント・組織成果についてお伺いします。

Q17 現在の勤務先での勤続年数をお答えください。(2017年10月時点) (回答は半角数字で入力)

※半年未満は0年、半年以上は1年とお考えください。

_____年

Q18 A) あなたが部下のいる管理職になってから(前の課・グループを含む)どれくらい経ちますか。中途入社の方は、以前の勤務先も含め最初に管理職になってからの期間をご記入ください。

A) _____年

B) 現在管理する組織の管理職になってからどのくらい経ちますか。(2017年10月時点)

B) _____年

C) 管理職になってから(上記Aの期間)、女性正社員の部下をもった期間はどれくらいですか。

C) _____年

(回答は半角数字で入力)※半年未満は0年、半年以上は1年とお考えください。

Q19 同期あるいは同じくらいの勤続・経験の方と比べてあなたの管理職への昇進時期についてお答えください。中途入社の方で以前の勤務先で管理職経験ある方は、以前も含め最初に管理職に昇進した頃の状況に関してお答えください。（回答は一つ）

1. 早かった
2. やや早かった
3. 平均的だった
4. やや遅かった
5. 遅かった

Q20 あなたの会社で、あなたはどこまで昇進したいとお考えですか。（回答は一つ）

1. 部長相当
2. 役員相当以上
3. 今のまま
4. 考えていない

Q21 あなたの平均的な 1 週間あたりの実際に働いている労働時間は何時間ですか。（回答は半角数字で入力）

_____時間

Q22 あなたは、仕事に費や時間うち、以下の 3 つの項目にどれくらい時間を費やしていますか。下記の a, b, c を合わせて 100% になるよう、それぞれの割合をおよそのパーセント(%)でお答えください。（回答は半角数字で入力）

a. <u>職場管理</u> （業務計画や予算の作成、運営ため他部署と調整等）	%
b. <u>部下管理</u> （部下の業務進捗管理やフォロー、指導育成評価とコミュニケーション等）	%
c. <u>業務遂行</u> （管理職になる前から担当していたような業務、部下が担当しているのと同様の業務）	%
合 計	100 %

Q23 次にあげる仕事管理や部下についての記述は、現在のあなたにどの程度当てはまりますか。（回答は一つ）

	あてはまらない	どちらかと言うとあてはまらない	どちらともいえない	どちらかと言うとあてはまる	あてはまる
a. 業務遂行がうまくいくよう部下を支援している	1	2	3	4	5
b. 部下に仕事の中長期的な見通しを示している	1	2	3	4	5
c. 部下の将来のキャリアの道筋について話し合っている	1	2	3	4	5
d. 部下に将来のキャリアを考えるように働きかけている	1	2	3	4	5
e. 部下に時間あたりの生産性を意識して働くように働きかけている	1	2	3	4	5
f. 所定時間内で仕事を終えることを奨励している	1	2	3	4	5
g. 部下の仕事以外個人的な事情に配慮している	1	2	3	4	5
h. メンバー間の円滑なコミュニケーションに配慮している	1	2	3	4	5
i. 部下と個別に話す時間を設けている	1	2	3	4	5
j. 部下の能力向上と育成に熱心に取り組んでいる	1	2	3	4	5
k. 性別に関わりなく能力に応じて仕事を配分している	1	2	3	4	5
l. 自分自身も時間の使い方を考えて仕事をしている	1	2	3	4	5
m. 自分自身も仕事だけでなく自分の生活（家庭役割など）を大切にしている	1	2	3	4	5

Q24 次にあげる多様な人材の活用（いわゆる「ダイバーシティ経営」）に関する記述は、あなたの会社にもどの程度あてはまるとおもいますか。（回答は一つ）

	あてはまらない	どちらかと言うとあてはまらない	どちらともいえない	どちらかと言うとあてはまる	あてはまる
a. ダイバーシティについての社内の課題を明らかにしている	1	2	3	4	5
b. ダイバーシティについて web や刊行物で積極的に発信している	1	2	3	4	5
c. 管理職に対して、多様な人材をマネジメントするための研修が行われている	1	2	3	4	5
d. 社員全体に対して、多様な人材が活躍するための研修が行われている	1	2	3	4	5

e. 多様な価値観や意見が尊重されている	1	2	3	4	5
g. 多様な人材が働きやすい環境がある	1	2	3	4	5
h. 「多様な人材がいることに価値がある」という考えが浸透している	1	2	3	4	5
i. トップマネジメントはダイバーシティ経営を積極的に推進している	1	2	3	4	5

Q25 次にあげる記述は、同じ会社の他部門と比較した場合、あなたが管理する組織にどの程度当てはまりますか。（回答は一つ）

	大幅に上回る	やや上回る	どちらともいえない	やや下回る	大幅に下回る
a. 仕事の効率性	1	2	3	4	5
b. 仕事に対する意欲	1	2	3	4	5
c. 職場に対する満足度	1	2	3	4	5
d. 職場に貢献しようとする意識	1	2	3	4	5
e. 個人の事情に応じた働きやすさ	1	2	3	4	5
f. 部門業績	1	2	3	4	5

Q26 現在あなたが管理する組織の営業職に適用されている労働時間制度は次のどれですか。（回答は一つ）

1. 通常の労働時間制（1日8時間以内、週40時間以内）
2. 1ヶ月単位の変形労働時間制
3. フレックスタイム制（一定の時間内で始業・終業時刻を自分で調整できるもの）
4. 1年単位の変形労働時間制
5. 1週間単位の非定型的変形労働時間制
6. 事業場外労働のみなし労働時間制
7. 専門業務型裁量労働制
8. その他

Q27 直近の3か月間で、1月あたりの残業時間が80時間を超えた部下はいますか。（回答は一つ）

1. はい
2. いいえ

あなたの部下に対する意識や行動についてお伺いします。

Q28 現在、第一次考課を行っている 25 歳から 34 歳までの女性正社員の部下の中にフルタイムで勤務する方はいますか。（回答は一つ）

1. 2 名以上いる →Q29 へ
2. 1 名いる →Q28_1 へ
3. いない →Q38 へ

Q28_1 当該の女性部下を A さんとします。A さんの年齢を記入してください。（回答は半角数字で入力）

_____歳

Q28_2 A さん（女性部下）の雇用管理区分としてあてはまるものをひとつ選んでください。（回答は一つ）

1. いわゆる「総合職」（「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある）
2. いわゆる「一般職」（「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある）
3. 一般職・総合職の区別がない社員

→Q30 へ

Q29 現在、第一次考課を行っている 25 歳から 34 歳までのフルタイム勤務の正社員の部下の中に、男性はいますか。（回答は一つ）

1. 2 名以上いる →Q29_1 へ
2. 1 名いる →Q29_3 へ
3. いない →Q29_5 へ

Q29_1 最も等級が近い女性部下と男性部下のペアを選んでください。当該ペアのうち女性の部下を A さん、男性の部下を B さんとします。A さんと B さんの年齢を記入してください。（回答は半角数字で入力）

A さん(女性部下) _____歳

B さん(男性部下) _____歳

Q29_2 Aさん(女性部下)、Bさん(男性部下)の雇用管理区分としてあてはまるものを、下の選択肢からそれぞれひとつ選んでください。(回答は一つ)

Aさん(女性部下)

1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
3. 一般職・総合職の区別がない社員

Bさん(男性部下)

1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
3. 一般職・総合職の区別がない社員

[→Q31へ](#)

Q29_3 当該の男性部下をBさんとします。Bさんと等級が最も近い女性部下Aさんとします。AさんとBさんの年齢を記入してください。(回答は半角数字で入力)

Aさん(女性部下) ____歳

Bさん(男性部下) ____歳

Q29_4 Aさん(女性部下)、Bさん(男性部下)の雇用管理区分としてあてはまるものを、下の選択肢からそれぞれひとつ選んでください。(回答は一つ)

Aさん(女性部下)

1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
3. 一般職・総合職の区別がない社員

Bさん(男性部下)

1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
3. 一般職・総合職の区別がない社員

Q29_5 女性部下で最も等級が高い部下をAさんとします。Aさんの年齢をお答えください。(回答は半角数字で入力)

_____歳

Q29_6 Aさん(女性部下)の雇用管理区分としてあてはまるものを選んでください。(回答は一つ)

1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
3. 一般職・総合職の区別がない社員

→Q31へ

Q30 現在、第一次考課を行っている25歳から34歳までのフルタイム勤務の正社員の部下の中に、男性はいますか。(回答は一つ)

1. 2名以上いる →Q30_1へ
2. 1名いる →Q30_3へ
3. いない →Q32

Q30_1 Aさんと最も等級に近い男性部下を1人選んでください。当該の男性部下をBさんとします。Bさんの年齢を記入してください。(回答は半角数字で入力)

_____歳

Q30_2 Bさん(男性部下)の雇用管理区分としてあてはまるものをひとつ選んでください。(回答は一つ)

1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
3. 一般職・総合職の区別がない社員

Q30_3 当該の男性部下をBさんとします。Bさんの年齢を記入してください。(回答は半角数字で入力)

_____歳

Q30_4 Bさん(男性部下)の雇用管理区分としてあてはまるものをひとつ選んでください。(回答は一つ)

1. いわゆる「総合職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
2. いわゆる「一般職」(「総合職」「一般職」など雇用管理上の区分がある)
3. 一般職・総合職の区別がない社員

Q31 Aさん（女性部下）とBさん（男性部下）の等級の関係は以下のどの組合せに当てはまりますか。
（回答は一つ）

1. Aさん（女性部下）の等級とBさん（男性部下）の等級は同一
2. Aさん（女性部下）の等級はBさん（男性部下）の等級よりも高い
3. Aさん（女性部下）の等級はBさん（男性部下）の等級よりも低い

Q32 現在、あなたの部下の中に、育児を理由として短時間勤務制度を利用中の女性正社員の部下はい
ますか。（回答は一つ）

1. はい →Q32_1 へ
2. いいえ →Q33 へ

Q 32_1 現在、育児を理由として短時間勤務制度を利用している女性正社員の部下の年代ごとの人数を
記入してください。

20 歳代_____人 30 歳代_____人

以下の Q33 からでは、Aさん(女性部下)・Bさん(男性部下)・女性短時間勤務者についてお答えください。女性の短
時間勤務者が複数人いる場合には、Aさんと業務等級が最も近い方についてお答えください。女性短時間勤務者が
いない場合には、その欄は回答しなくて結構です。

Q33 それぞれの区分に該当する部下が担当する仕事の特徴について、当てはまるものをお答えくださ
い。（回答はいくつでも）

	A さん (女性 部 下)	B さん (男性 部 下)	女 性 短 時 間 勤 務 者
1. 新商品・サービスの開発	1	1	1
2. 商品・サービスのカスタマイズ（顧客の要望に応じた仕様変更）	2	2	2
3. 営業戦略の検討	3	3	3
4. 商品・サービスの流通・販売ルートの検討	4	4	4
5. 見込み客の開拓	5	5	5
6. 営業活動の戦略策定（訪問先の選定、クロージングに向けたシ ナリオの検討）	6	6	6
7. 営業活動の予算の申請・管理	7	7	7
8. 顧客ニーズのヒアリング	8	8	8

9. 顧客に対する支援（顧客の抱える課題に対する相談・対応や、顧客の商品・サービスの宣伝・販売の支援等）	9	9	9
10. 営業支援のための社内組織との交渉・調整（開発部門の技術者に対する同行訪問の依頼等）	10	10	10
11. 営業支援のための社外関係者との交渉・調整（顧客企業との関係会社に対する営業支援の依頼等）	11	11	11
12. 顧客に対する企画・提案内容の検討・作成	12	12	12
13. 顧客に対する企画・提案のプレゼンテーション	13	13	13
14. 契約内容（価格等）に関する顧客との交渉	14	14	14
15. 顧客との契約の締結手続き	15	15	15
16. 顧客からの苦情等への対応	16	16	16
17. 営業教育の企画	17	17	17
18. 営業職、営業事務職等の指導・育成	18	18	18
19. 部門にとっての重要顧客の担当	19	19	19
20. 該当するものはない	20	20	20

Q34 それぞれの区分の部下に対して今後3年間程度の間にどのような仕事を担当させようと考えていますか。（回答はいくつでも）

	Aさん （女性部下）	Bさん （男性部下）	女性短時間勤務者
1. 新商品・サービスの開発	1	1	1
2. 商品・サービスのカスタマイズ（顧客の要望に応じた仕様変更）	2	2	2
3. 営業戦略の検討	3	3	3
4. 商品・サービスの流通・販売ルートの検討	4	4	4
5. 見込み客の開拓	5	5	5
6. 営業活動の戦略策定（訪問先の選定、クロージングに向けたシナリオの検討）	6	6	6
7. 営業活動の予算の申請・管理	7	7	7
8. 顧客ニーズのヒアリング	8	8	8
9. 顧客に対する支援（顧客の抱える課題に対する相談・対応や、顧客の商品・サービスの宣伝・販売の支援等）	9	9	9
10. 営業支援のための社内組織との交渉・調整（開発部門の技術者に対する同行訪問の依頼等）	10	10	10
11. 営業支援のための社外関係者との交渉・調整（顧客企業との関係会社に対する営業支援の依頼等）	11	11	11
12. 顧客に対する企画・提案内容の検討・作成	12	12	12
13. 顧客に対する企画・提案のプレゼンテーション	13	13	13
14. 契約内容（価格等）に関する顧客との交渉	14	14	14
15. 顧客との契約の締結手続き	15	15	15

16. 顧客からの苦情等への対応	16	16	16
17. 営業教育の企画	17	17	17
18. 営業職、営業事務職等の指導・育成	18	18	18
19. 部門にとっての重要顧客の担当	19	19	19
20. 営業部門内で今まで担当したことがない仕事	20	20	20
21. 営業部門以外の仕事	21	21	21
22. 該当するものはない	22	22	22

Q35 それぞれの区分の部下に対して今後3年間程度の間期待することはなんですか。（回答はいくつでも）

	Aさん (女性部下)	Bさん (男性部下)	女性短時間勤務者
1. 売上高の増大	1	1	1
2. 利益高の増大	2	2	2
3. 業務遂行に必要な知識の獲得	3	3	3
4. 新規顧客の開拓	4	4	4
5. 既存顧客の維持	5	5	5
6. 顧客満足度の向上	6	6	6
7. 顧客情報の収集	7	7	7
8. 営業プロセス改善への貢献	8	8	8
9. 営業活動の予算管理能力の向上	9	9	9
10. 社内外との交渉・調整能力の向上	10	10	10
11. 後輩等の指導・育成経験	11	11	11
12. 個人の能力開発目標の達成	12	12	12
13. 社内の人脈拡大	13	13	13
14. 社外の人脈拡大	14	14	14
15. 社内でのプロジェクトでのリーダー経験	15	15	15
16. 社内でのプロジェクトでのサブリーダー経験	16	16	16
17. 自社の経営状況の理解	17	17	17
18. 自社の営業戦略の理解	18	18	18
19. 昇進の可能性を高める仕事経験	19	19	19
20. 管理職につながる仕事経験	20	20	20
21. 仕事の幅を広げること	21	21	21
22. 会社が実施する研修への参加	22	22	22
23. 自己負担での研修への参加	23	23	23
24. 仕事に必要な資格の取得	24	24	24

25. 営業業務改善の提案と遂行	25	25	25
26. 営業計画や戦略の立案経験	26	26	26
27. 該当するものはない	27	27	27

Q36 それぞれの区分の部下に対するあなたの中期的な期待として、あてはまるものをすべてお選びください。（回答はいくつでも）

	Aさん (女性部下)	Bさん (男性部下)	女性短時間勤務者
1. 後進にとって良いロールモデルとなりそう	1	1	1
2. 将来会社を担う人材になりそう	2	2	2
3. 招来、リーダーとしてメンバーをまとめていく存在となりそう	3	3	3
4. 将来管理職になりそう	4	4	4
5. 長期的に成果を発揮し続ける人材となりそう	5	5	5
6. 後進を積極的に指導・育成できる人材となりそう	6	6	6
7. 部下本人がこれから3－5年のキャリアを展望できている	7	7	7
8. あなた自身がその部下の3－5年後のキャリアを展望できる	8	8	8
9. 該当するものはない	9	9	9

Q37 次のそれぞれの区分の部下に対する、あなた自身の行動について、あてはまるものをすべてお選びください。（回答はいくつでも）

	Aさん (女性部下)	Bさん (男性部下)	女性短時間勤務者
1. 今後のキャリアの相談を受けている	1	1	1
2. 今後のキャリアについてアドバイスしている	2	2	2
3. 今後のキャリアを後押ししている	3	3	3
4. 新しい仕事やその部下にとって難しい仕事にチャレンジするように促している	4	4	4
5. やりがいのある仕事を与えている	5	5	5
6. その部下の社内外で仕事につながる人間関係が広がるように働きかけている	6	6	6
7. その部下の優秀さを社内の他部門にも伝えている	7	7	7
8. その部下が仕事でチャンスをつかめるように周囲に働きかけている	8	8	8

9. 現在の仕事について相談を受ける	9	9	9
10. その部下の気持ちや立場を大切にしている	10	10	10
11. その部下の意見を偏りなく聞いている	11	11	11
12. その部下の考え方や人柄を理解している	12	12	12
13. その部下がワーク・ライフ・バランスを保てるよう配慮している	13	13	13
14. その部下の仕事の質を厳しくチェックしている	14	14	14
15. その部下に目標の達成を最後まであきらめないように求めている	15	15	15
16. その部下の職務遂行上の課題を指摘している	16	16	16
17. いずれもあてはまらない	17	17	17

あなたご自身についてお伺いします。

Q38 現在あなたには配偶者・パートナーはいらっしゃいますか。（回答は一つ）

1. いる（事実婚を含む） →Q40へ
2. いない →Q39へ

Q39 パートナー（配偶者）の方の就業形態は以下のうちのどれですか。（回答は一つ）

1. 正規の職員・社員
2. パート・アルバイト・臨時・派遣など
3. 自営業者・家族従業員、内職、在宅就業など
4. 働いていない

Q40 現在あなたには12歳未満のお子様はいらっしゃいますか。（回答は一つ）

1. いる
2. いない

Q41 あなたの会社で、これまでに転居を伴う異動（転勤）を何回経験されましたか。（回答は一つ）

1. 1回
2. 2回
3. 3回
4. 4回
5. 5回以上
6. 一度もない

ご回答頂きありがとうございました。