

第2章 職業生活のキャリアと将来展望

本章では、技術者における職業生活のキャリアと将来展望を検討していくことにする。評価レベルの違いや職業能力に対する自信の有無が、配属先への希望の有無や希望通りであったかにどの程度関係するのか、また、同時に、評価レベルの違いや自信の有無が職業生活の将来展望にどのような影響を及ぼしているのか、この点について「現在の配属先への希望」と「職業生活の将来展望」の両設問を通して見ていくことにする。

1. 現在の配属先への希望

—<低評価技術者>で半数にとどまる「希望通りの配属先」、
「希望通りの配属先」でない人の6割強が配属先の仕事は「適性」ではない—

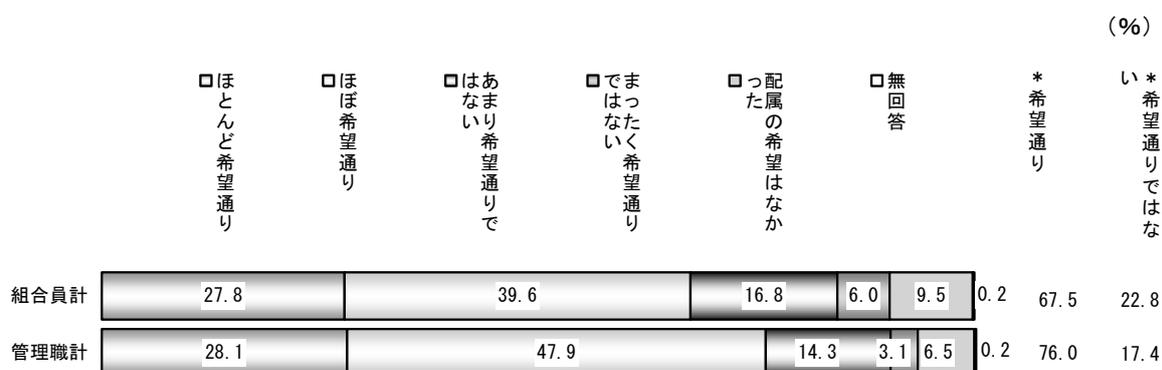
はじめに現在の配属先への希望の有無とその達成度をみると、組合員では「ほとんど希望通り」が27.8%、「ほぼ希望通り」が39.6%となっており、両者を合わせた配属先は<希望通り>だったという人が約3分の2を占めている。これに対し「あまり希望通りではない」は16.8%、「まったく希望通りではない」は6.0%で、<希望通りではない>人は合わせて22.8%である。「配属の希望はなかった」人が9.5%みられた点に留意する必要があるが、約3分の2の組合員は<希望通り>の配属先で業務を行っているといえる（第2-1図）。

一方、管理職の場合は、配属先が<希望通り>だった人（76.0%）が約4分の3で、組合員（67.5%）を上回り、<希望通りではない>人は17.4%にとどまっている。

第2-1表は配属先への希望を組合員について、第2-2表は管理職について属性別に示したものである。いずれの区分でみても配属先が<希望通り>だったという人が過半数を占めている。

組合員の場合は属性による違いはあまりみられないが、20~30代の7割前後が<希望通り>であるのに対して、40代以降では6割強にとどまっている。また、職種別で<希望通り>が最も多い職種は基盤・応用研究（83.6%）で、これに開発・設計（69.5%）が続いている。逆に、<希望通り>の少ない職種は営業・技術サービス（59.6%）と生産技術・生産管理（60.9%）である。なお、職責レベルではほとんど違いはみられない。

第2-1図 現在の配属先への希望



管理職でも組合員と同様に39歳以下の年齢層（84.1%）で＜希望通り＞という人が多い。40代以降その割合は幾分低下するが、それでも＜希望通り＞は7割以上となっており、40代以上の組合員（6割強）に比べ10ポイント以上高くなっている。また、担当領域別では組合員と共通して、営業・技術サービス（60.9%）と生産技術・生産管理（67.1%）で＜希望通り＞が少ないが、組合員で際立って高かった基盤・応用研究は72.7%にとどまっている（組合員：83.6%）。また、管理職で＜希望通り＞の多い担当領域が調査・企画、技術・特許管理（83.3%）と情報処理・ソフト開発（82.5%）である。

なお、職責レベルおよび役職による違いはほとんどみられず、いずれの区分でも75%前後となっている。

第2-1表 現在の配属先への希望（組合員）

		(%)									件数
		ほとんど希望通り	ほぼ希望通り	はあまり希望通りでない	ではなく希望通り	つ配属の希望はなか	無回答	2*希望通り・1+	い*希望通り・4	か*配属の希望はな	
組合員計		27.8	39.6	16.8	6.0	9.5	0.2	67.5	22.8	9.5	3657
年齢別	29歳以下	34.7	36.1	16.1	6.5	6.5	0.2	70.7	22.6	6.5	646
	30-34歳	30.1	39.7	16.1	4.9	9.0	0.1	69.9	21.0	9.0	1075
	35-39歳	25.2	43.1	16.9	6.2	8.3	0.3	68.3	23.1	8.3	1071
	40-44歳	24.4	37.0	16.1	8.3	13.8	0.5	61.4	24.4	13.8	665
	45歳以上	18.1	43.9	23.4	1.2	13.5	...	62.0	24.6	13.5	171
職種別	調査・企画、技術・特許管理	26.9	37.7	18.5	3.8	13.1	...	64.6	22.3	13.1	130
	基盤・応用研究	39.0	44.6	9.2	2.6	4.1	0.5	83.6	11.8	4.1	195
	情報処理・ソフト開発	27.2	38.2	21.1	5.8	7.8	...	65.3	26.9	7.8	346
	開発・設計	29.4	40.1	15.7	5.8	8.6	0.2	69.5	21.6	8.6	2140
	生産技術・生産管理	22.3	38.6	19.7	5.9	13.4	0.2	60.9	25.6	13.4	575
	営業・技術サービス	23.4	36.2	14.2	14.2	12.1	...	59.6	28.4	12.1	141
職責	担当者レベル	29.2	36.9	16.3	6.4	10.9	0.2	66.2	22.7	10.9	1741
	主任・係長レベル	26.6	42.2	17.2	5.7	8.2	0.2	68.8	22.9	8.2	1908

第2-2表 現在の配属先への希望（管理職）

		(%)									件数
		ほとんど希望通り	ほぼ希望通り	はあまり希望通りでない	ではなく希望通り	つ配属の希望はなか	無回答	2*希望通り・1+	い*希望通り・4	か*配属の希望はな	
管理職計		28.1	47.9	14.3	3.1	6.5	0.2	76.0	17.4	6.5	616
年齢別	39歳以下	34.8	49.3	8.7	5.8	1.4	...	84.1	14.5	1.4	69
	40-44歳	29.4	43.1	17.3	3.6	6.5	...	72.6	21.0	6.5	248
	45-49歳	26.8	51.0	10.3	3.1	8.2	0.5	77.8	13.4	8.2	194
	50歳以上	22.8	53.5	16.8	...	6.9	...	76.2	16.8	6.9	101
担当領域別	調査・企画、技術・特許管理	16.7	66.7	11.9	...	4.8	...	83.3	11.9	4.8	42
	基盤・応用研究	34.5	38.2	18.2	3.6	5.5	...	72.7	21.8	5.5	55
	情報処理・ソフト開発	35.1	47.4	7.0	5.3	5.3	...	82.5	12.3	5.3	57
	開発・設計	29.2	48.4	14.3	2.3	5.4	0.3	77.7	16.6	5.4	349
	生産技術・生産管理	21.4	45.7	14.3	5.7	12.9	...	67.1	20.0	12.9	70
	営業・技術サービス	21.7	39.1	26.1	4.3	8.7	...	60.9	30.4	8.7	23
職責	管理業務中心	28.3	47.7	14.3	1.6	8.1	...	76.0	15.9	8.1	258
	管理と開発業務の兼務	27.7	48.2	14.3	4.2	5.3	0.3	75.9	18.5	5.3	357
役職	部長（ライン管理職）	27.2	46.7	16.3	2.2	7.6	...	73.9	18.5	7.6	92
	部長相当	24.3	54.1	16.2	...	5.4	...	78.4	16.2	5.4	37
	課長（ライン管理職）	29.7	46.9	12.2	3.6	7.3	0.3	76.6	15.8	7.3	303
	課長相当	26.6	48.9	16.3	3.3	4.9	...	75.5	19.6	4.9	184

それでは、管理職を含む30代について評価レベル別にみると、配属先への希望はどの程度叶えられたのだろうか。第2-2図よりみると、次の2つの特徴を指摘することができる。

第1に指摘できる特徴は、配属先への希望の有無についてである。「配属の希望はなかった」人は<管理職> (1.4%)、<高評価技術者> (4.7%) で少ないのに対し、<普通評価技術者>で7.4%、<低評価技術者>の場合は15.9%に達している。今回調査ではその背景を示す直接の質問は用意していないが、仕事の〔満足度〕をはじめとした〔やりがい〕〔面白さ〕〔仕事の重要性〕〔能力発揮〕〔適性〕など、仕事内容に対する評価は<低評価技術者>できわめて低かった(第3章第3節参照)。これまでの職業生活の中で、仕事への意欲を感じられる配属先を思い描くことができなくなった、または希望しても希望通りにはいかない職業生活が続いたなどの理由が考えられる。

第2の特徴は、希望する配属先を持っていても、<低評価技術者>で<希望通り>だったという人は半数をやや超える程度にとどまっていることで、<管理職>、<高評価技術者>のうち、約8割の人が<希望通り>の配属先だったことと対比すると大きな違いがみられる。

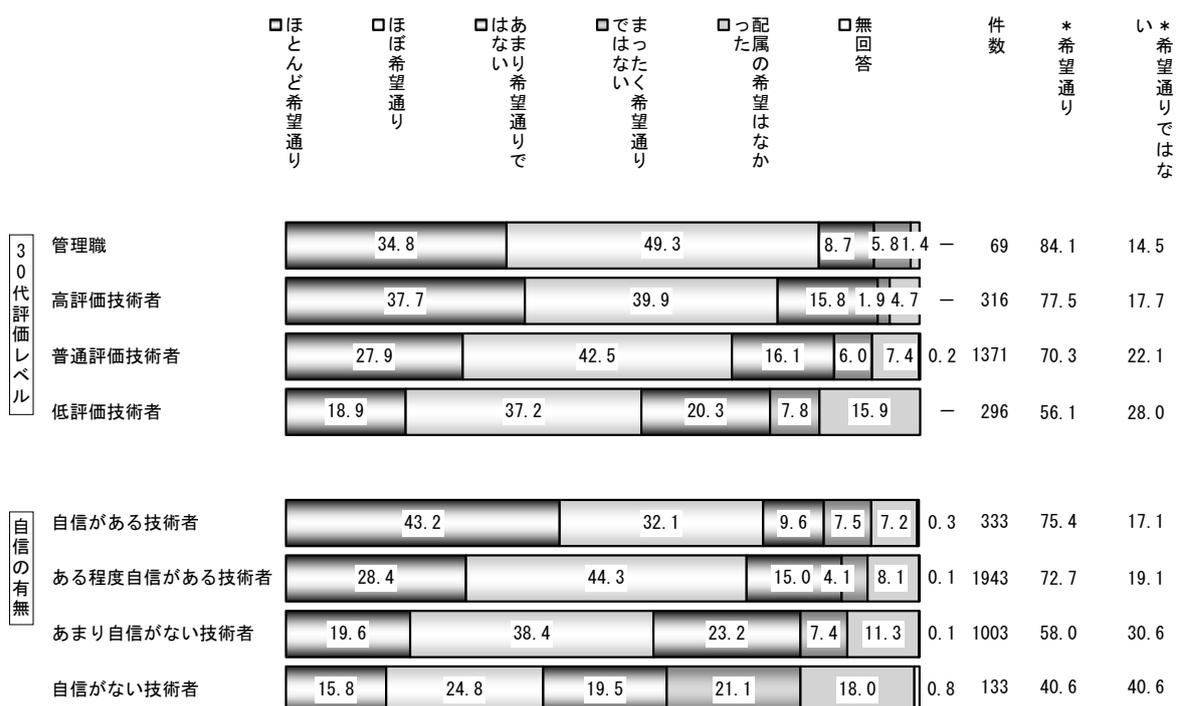
こうした希望を叶えられたかどうかは、担当業務の〔適性〕への否定的見方となってあらわれている。<普通評価技術者>と<低評価技術者>について、現在の配属先への希望の有無と希望の実現の有無別に〔適性〕についてみると(第2-3図)、「仕事は自分に合っている」とは考えない人は、配属先が<希望通りでない>人で63.7%に達している。<普通評価技術者>および<低評価技術者>で配属先が希望通りでなかった人の場合、仕事のやりがいや面白さ、重要性、能力発揮について評価する前に、まずもって「自分に合っていない」という〔適性〕に対する不満が大きいということである。

同様の傾向は職業能力に対する自信の有無においても確認することができる(第2-2図)。自らの職業能力に<自信がない技術者>は「配属の希望はなかった」人が最も多く(18.0%)、また、配属先への希望を持っている人でも、うち半数しか<希望通り>の配属先ではないのが実態である(<希望通り>40.6%、<希望通りでない>40.6%)。

第2-2図 現在の配属先への希望

(30代評価レベル、自信の有無別)

(%)



このように評価レベル及び自信の有無により配属先への希望の有無および達成度が異なることが明らかになっている。こうした傾向は評価レベルにおける<普通評価技術者>や、<あまり自信がない技術者>の自信レベルでもみられる特徴で、実際の配属先と希望とのミスマッチ解消のための取り組みが期待されるところである。

第2-3図 「現在の配属先への希望」別にみた「仕事は自分に合っている」の比率
(普通評価技術者、低評価技術者) (%)

	□あてはまる	□ややあてはまる	□あまりあてはまらない	□あてはまらない	□無回答	件数	あてはまらない計 (%)
*希望通りだった	15.9	65.7	16.4	10.2		1130	18.3
*希望通りではない	1.8	34.5	46.9	16.8		386	63.7
配属の希望はなかった	5.4	43.9	39.2	11.5		148	50.7

2. 職業生活の将来展望

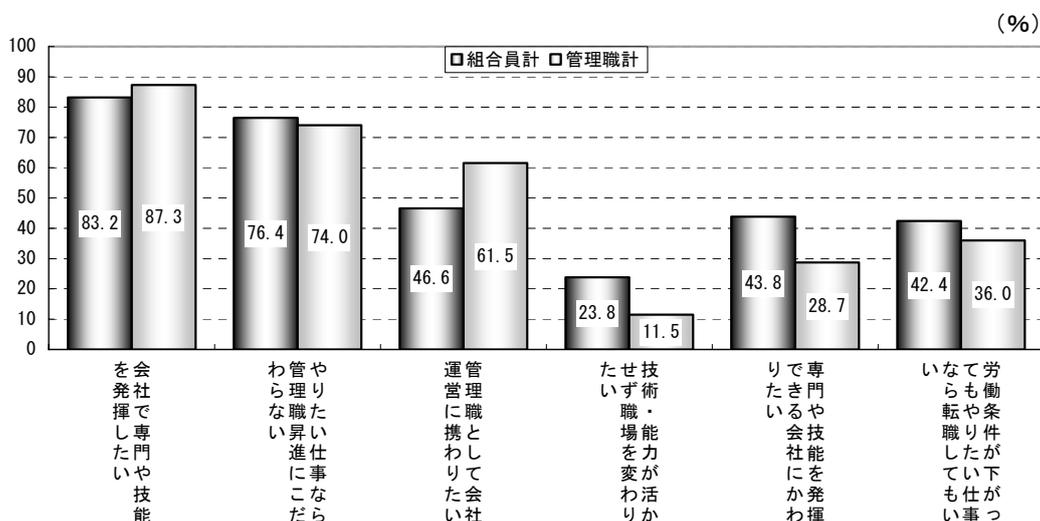
—評価レベルの違いを超えて大きい「専門職志向」、

—一方、「専門職志向」は自信の有無で大きな差異—

仕事の「適性」と密接につながる配属先への希望は前節でみたとおりだが、それでは、職業生活の将来展望についてどのように考えているのだろうか。

分析において専門職志向、管理職志向、職場異動志向、転職志向の4つの軸を将来展望として予め設定した。第2-4図及び第2-3表から、この4つの軸について組合員および管理職の将来展望を整理すると、次の特徴をあげることができる(以下の分析では、比率は「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計した<あてはまる>の比率を用いた)。

第2-4図 職業生活の将来展望 (<あてはまる>の比率)



注. 「やりたい仕事なら管理職昇進にこだわらない」は、管理職では「やりたい仕事であれば、ポストにはこだわらない」、
「管理職として会社運営に携わりたい」は、管理職では「上位管理職として、会社の経営に携わりたい」である。

第2-3表 職業生活の将来展望（〈あてはまる〉の比率）

(%)

	専門職志向	管理職志向		職場異動志向	転職志向		件数
	を会社で専門的技術	管理職に携わりたい	管理職に携わりたい	技術職・職能を活かす	専門的技術を活かす	労働条件がよい	
組合員計	83.2	76.4	46.6	23.8	43.8	42.4	3657
年齢別							
29歳以下	77.6	75.9	49.2	27.7	56.2	50.9	646
30-34歳	83.7	75.3	49.1	23.2	49.1	44.3	1075
35-39歳	85.8	76.1	46.6	21.2	38.3	40.3	1071
40-44歳	83.8	79.1	43.3	24.5	35.5	37.3	665
45歳以上	84.8	78.4	33.3	25.7	31.6	33.9	171
職種別							
調査・企画、技術・特許管理	82.3	75.4	46.9	26.2	37.7	37.7	130
基盤・応用研究	88.7	76.4	49.7	20.5	53.3	51.3	195
情報処理・ソフト開発	80.3	74.0	46.5	25.7	50.9	44.2	346
開発・設計	83.3	76.8	45.6	22.8	43.6	42.9	2140
生産技術・生産管理	84.9	77.6	46.3	24.0	39.1	37.7	575
営業・技術サービス	79.4	74.5	55.3	27.0	40.4	42.6	141
職責							
担当者レベル	80.3	76.5	40.8	25.6	49.2	47.4	1741
主任・係長レベル	85.9	76.4	52.0	22.0	38.9	37.9	1908
管理職計	87.3	74.0	61.5	11.5	28.7	36.0	616
年齢別							
39歳以下	84.1	72.5	79.7	10.1	31.9	37.7	69
40-44歳	85.5	71.4	64.1	10.1	33.1	40.7	248
45-49歳	89.2	74.2	60.3	13.9	25.8	33.0	194
50歳以上	90.1	80.2	45.5	10.9	20.8	29.7	101
担当領域別							
調査・企画、技術・特許管理	83.3	81.0	64.3	21.4	16.7	28.6	42
基盤・応用研究	90.9	74.5	70.9	12.7	38.2	38.2	55
情報処理・ソフト開発	87.7	70.2	64.9	10.5	35.1	40.4	57
開発・設計	88.8	74.8	58.2	10.0	28.7	35.2	349
生産技術・生産管理	78.6	70.0	60.0	15.7	28.6	42.9	70
営業・技術サービス	91.3	73.9	73.9	4.3	26.1	26.1	23
職責							
管理業務中心	86.0	76.4	67.8	10.1	25.2	34.9	258
管理と開発業務の兼務	88.2	72.3	56.9	12.3	31.4	37.0	357
役職							
部長（ライン管理職）	91.3	72.8	66.3	6.5	15.2	26.1	92
部長相当	83.8	64.9	62.2	8.1	37.8	29.7	37
課長（ライン管理職）	87.8	71.6	63.0	11.9	32.0	36.6	303
課長相当	85.3	80.4	56.5	14.1	28.3	41.3	184

注. 「やりたい仕事なら管理職昇進にこだわらない」は、管理職では「やりたい仕事であれば、ポストにはこだわらない」、
「管理職として会社運営に携わりたい」は、管理職では「上位管理職として、会社の経営に携わりたい」である。

① 専門職志向

組合員、管理職で共通する最も大きな将来展望は、専門職としての能力を発揮したいということである。[自分の専門性や特殊技能を十分に発揮して、今の会社で腕をふるいたい]は組合員で83.2%、管理職で87.3%の人が〈あてはまる〉と回答しており、こうした特徴は年齢、職種・担当領域の違いを超えて広くみられる特徴である。技術者または技術系管理職における自分の専門性への強いこだわりを示すものといえる。

こうした共通した特徴の中で、属性による違いを組合員についてあげると、年齢別では、専門職志向は29歳以下で77.6%であるのに対して、30代以降すべて8割を上回っている。職種別では最も専門職志向の高い職種は基盤・応用研究(88.7%)である。逆に、最も低い職種は営業・技術サービス(79.4%)だが、それでも8割近い高さとなっている。職責レベル別では、担当者レベル(80.3%)と比べ主任・係長レベル(85.9%)でやや高い。

管理職では、専門職志向は年齢の低い39歳以下が84.1%、50歳以上が90.1%と年齢が上がるにつれ

て増加している。また、担当領域別では基盤・応用研究（90.9%）で多いのは組合員と同様であるが、これを上回る高さの職種が営業・技術サービス（91.3%）である。専門職志向の少なかった組合員の営業・技術サービスとは対照的な特徴がみられる。一方、管理職で専門職志向の最も少ない職種は生産技術・生産管理（78.6%）である。なお、職責レベルおよび役職による目立った違いはみられないが、役職別で専門職志向の最も多い役職は部長（ライン管理職）（91.3%）で、最も少ない役職は部長相当（83.8%）となっている。

② 管理職志向

こうした高い専門職志向のため、管理職昇進へのこだわりは「やりたい仕事」と比べると小さい。[やりたい仕事ができるのであれば、管理職への昇進にはこだわらない]は組合員で76.4%に達し、また、[いろいろな業務を経験して、今の会社の管理職として、会社の運営に携わりたい]という人は46.6%と半数程度である。

こうした特徴は年齢による違いは小さく、[やりたい仕事であれば、管理職への昇進にはこだわらない]はいずれの年齢でも7割台を推移している。また同様に、[管理職として、今の会社の運営に携わりたい]も40代前半までは4割台を推移しているが、45歳以上で33.3%へと減少し、管理職志向は後退する結果となっている。また、[やりたい仕事であれば、管理職への昇進にはこだわらない]は職種および職責レベルでも概ね違いはないが、[管理職として、今の会社の運営に携わりたい]は職種では営業・技術サービス（55.3%）で、職責レベルでは主任・係長レベル（52.0%）で多い点の特徴となっている。主任・係長レベルは担当者レベル（40.8%）を約11ポイント上回る。

こうした見方は管理職においてもみられ、[やりたい仕事であれば、ポストにはこだわらない]（図表中では「管理職への昇進にはこだわらない」とまとめて表記）という人が74.0%に達している。特に50歳以上で80.2%と多いが、39歳以下（72.5%）でも7割を上回っている。また、職責レベルによる違いはあまりないものの、役職別では課長相当で80.4%と最も多く、部長相当（64.9%）と比べ約16ポイント上回っている。

一方、[上位管理職として、会社の経営に携わりたい]（図表中では「管理職として会社の運営に携わりたい」とまとめて表記）という人も管理職全体で61.5%みられるが、39歳以下が79.7%で最も多く、以降、年齢の上昇とともに急減し、40代で6割台、50歳以上では45.5%となっている。上位管理職への志向は、会社で活躍できる残された期間の長さに応じたものとなっているようにみえる。また、39歳以下の管理職は、[やりたい仕事であれば、ポストにはこだわらない]としつつも、可能であれば[上位管理職として、会社の経営に携わりたい]という希望を持っている人が多いといえる。なお、[上位管理職として、会社の経営に携わりたい]は、職責レベルでは管理と開発業務との兼務（56.9%）よりも管理職業務中心（67.8%）が上回り、役職では課長相当（56.5%）を除いた他の役職で65%前後となっている。

③ 転職志向

専門職志向および管理職志向と比べると、転職への意欲はさほど高くない。とはいうものの、[自分の専門性や特殊技能を十分に発揮できる会社にかわりたい]と考える組合員は43.8%、また、[労働条件が下がっても、やりたい仕事ならば転職してもかまわない]という組合員も42.4%と4割を超えている。ただ、転職志向が5割前後を占め多いのは30代前半までの年齢層で、以降、年齢の上昇とともに急減している。職責レベル別でも転職志向の違いは明確にみられ、主任・係長レベルは担当者レベルに比べ10ポイント前後低くなっており、年齢構成の違いを反映したものとなっている。また、職種別では、専門職志向の最も多かった基盤・応用研究（53.3%）で転職志向の多い点の特徴となっ

ている。

こうした転職志向は管理職ではさらに低くなっており、[専門性や特殊技能を發揮できる会社にかわりたい]は28.7%、[労働条件が下がっても、やりたい仕事ならば転職してもかまわない]は36.0%にとどまっている。年齢別にみると、こうした転職志向は40代後半以降減少している。なお、役職別では、[労働条件が下がっても、やりたい仕事ならば転職してもかまわない]は<部長クラス>と比べ平均年齢の低い課長相当(41.3%)で最も多く、以降、役職の上昇とともに減少している。これに対し[専門性や特殊技能を發揮できる会社にかわりたい]が最も多い役職は部長相当(37.8%)で、部長(ライン管理職)(15.2%)とは対照的な将来展望となっている。

④ 職場異動志向

ところで転職したい、してもよいとは考えないまでも、[今の職場では自分の技術・能力が活かせないの、職場をかかわりたい]という<職場異動志向>は、管理職で11.5%と少なく、組合員でも23.8%と2割をやや上回る程度にとどまっている。<職場異動志向>は組合員の間でも小さく、年齢、職種、職責レベルのいずれの区分でみても3割を下回っている。

このような職業生活の将来展望は、評価レベルや職業能力への自信の有無によりどのように異なっているのだろうか。特徴をあげると次のようになる(第2-5図、第2-6図、第2-7図、第2-8図、第2-9図、第2-4表)。

第1の特徴は、評価レベルの違いにもかかわらず、専門職志向は際立って強く、<低評価技術者>は他のグループよりも低いものの78.0%に達していることである。と同時に、転職への志向は弱いものの、評価レベルが下がるほど高まる傾向にある。

さらに大きな違いは管理職志向でみられ、[管理職として今の会社の運営に携わりたい]という人は<高評価技術者>で65.8%に達しているのに対し、<普通評価技術者>で46.7%と5割を下回り、<低評価技術者>の場合は33.1%まで減少している。しかしながら<普通評価技術者>および<低評価技術者>であっても専門職として能力を發揮したいという人が大多数を占めており、仕事への高い意欲に配慮し、成果へと結びつく施策が期待されることである。

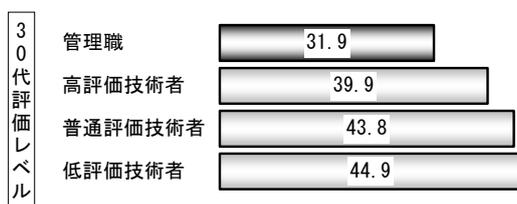
一方、評価レベルの高い層では、専門性を發揮できる業務を続けながら、職業生活の次のステップとして管理職を強く意識しているといえる。その職務の形態としては、管理業務と開発業務を兼務する職責を期待されており、この点から管理と開発業務兼務者における職業生活上の問題の検討が必要と考えられる。

第2の特徴は、職業能力に対する自信の有無別の結果である。<自信がない技術者>の場合、管理職志向だけでなく専門職志向(54.9%)をめざす人も少なく、<あまり自信がない技術者>(74.7%)と比べても約20ポイント下回っている。自信を失った人の場合、仕事への意欲が低下していることをうかがわせる結果である。

一方、<自信がない技術者>と<あまり自信がない技術者>では[労働条件が下がっても、やりたい仕事ならば転職してもいい]という人が多く、2人に1人が肯定する結果となっている。さらに、<自信がない技術者>では、[技術・能力が活かせないの、職場をかかわりたい]という人も2人に1人に達している。

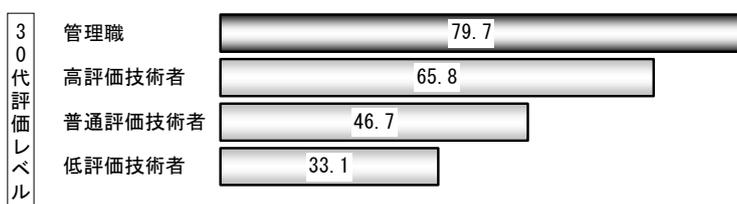
第2-5図 「専門や技能を発揮できる会社にかわりたい」の比率
(30代評価レベル別)

(%)



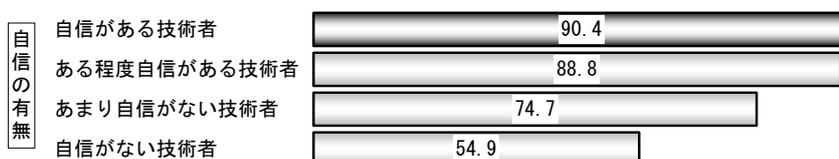
第2-6図 「管理職として、会社の運営に携わりたい」の比率
(30代評価レベル別)

(%)



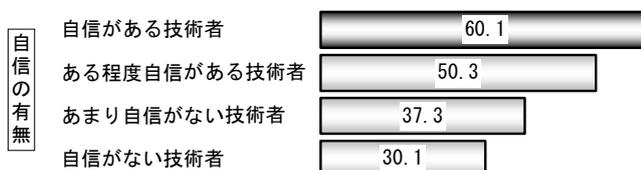
第2-7図 「専門や技能を発揮して、会社で腕をふるいたい」の比率
(自信の有無別)

(%)



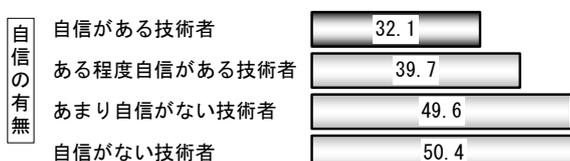
第2-8図 「管理職として、会社の運営に携わりたい」の比率
(自信の有無別)

(%)



第2-9図 「労働条件が下がってもやりたい仕事なら転職してもいい」の比率
(自信の有無別)

(%)



第2-4表 職業生活の将来展望（〈あてはまる〉の比率）

(%)

		専門職志向	管理職志向		職場異動志向	転職志向		件数
		を会社で専門的技術を	管理職に就きたい仕事なら	管理職に携わりたい会社	技術職・能力を活かす	専門的技術を活かす	労働条件がよい	
レベル別評価	管理職	84.1	72.5	79.7	10.1	31.9	37.7	69
	高評価技術者	88.6	69.0	65.8	16.5	39.9	40.2	316
	普通評価技術者	85.3	76.8	46.7	21.4	43.8	41.8	1371
	低評価技術者	78.0	77.7	33.1	29.7	44.9	45.3	296
自信の有無	自信がある技術者	90.4	69.4	60.1	20.7	43.8	32.1	333
	ある程度自信がある技術者	88.8	77.1	50.3	18.6	42.2	39.7	1943
	あまり自信がない技術者	74.7	79.2	37.3	30.8	45.1	49.6	1003
	自信がない技術者	54.9	75.9	30.1	50.4	49.6	50.4	133

注. 「やりたい仕事なら管理職昇進にこだわらない」は、管理職では「やりたい仕事であれば、ポストにはこだわらない」、
「管理職として会社運営に携わりたい」は、管理職では「上位管理職として、会社の経営に携わりたい」である。

第3章 仕事意識と会社観

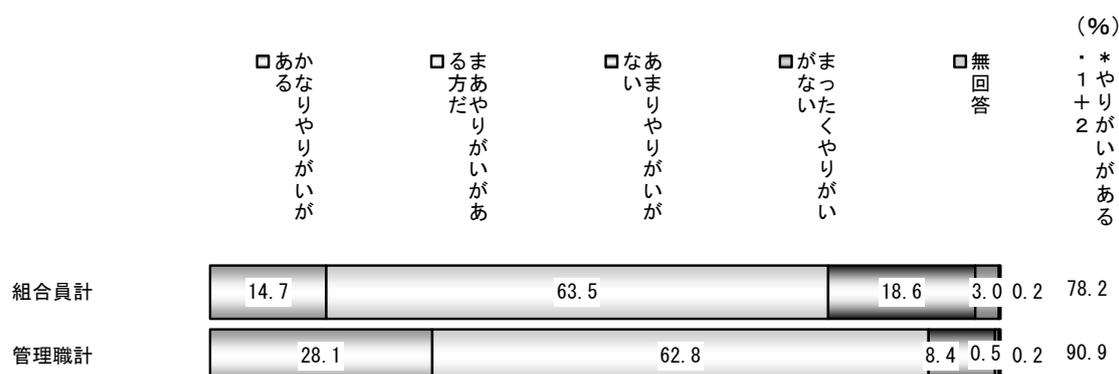
本章では、技術者と技術系管理職との間の仕事意識の違い、また、評価レベル、職業能力に対する自信の有無によって、仕事意識にどのような違いがあらわれるのかという点についてみていくことにする。

1. 仕事のやりがい

—組合員、管理職、評価レベルの違いを超えて高い仕事のやりがい、
一方、＜自信がない技術者＞では仕事のやりがいが減少—

組合員と管理職の仕事に対するやりがいをみると（第3-1図）、「かなりやりがいがある」（14.7%）と「まあやりがいがある」（63.5%）とを合計した＜やりがいがある＞組合員は78.2%と8割近い。管理職の評価は組合員をさらに上回り、＜やりがいがある＞人は90.9%と9割を超えている。

第3-1図 仕事のやりがい



こうした仕事への高いやりがいは組合員、管理職を属性別にみても共通している（第3-1表、第3-2表）。そこで最もやりがいの高い「かなりやりがいがある」に着目してみると、組合員、管理職の双方とも基盤・応用研究で多くなっており、特に管理職では40.0%を占めている。また、管理職では部長（ライン管理職）も48.9%と5割近くに達しており、ライン管理職の部長の際立って高い仕事のやりがいが示されている。

仕事に対するやりがいの有無を30代評価レベル別にみると（第3-2図）、評価レベルが下がるほど＜やりがいがある＞人の割合が減少傾向にあるものの、全体的に仕事のやりがいの高い点が特徴となっている。「かなり」と「まあやりがいがある」とを合わせた＜やりがいがある＞は、＜管理職＞、＜高評価技術者＞の双方とも9割近くに達しているが、＜普通評価技術者＞で8割弱、そして＜低評価技術者＞でも7割を上回っている。主な違いは「かなりやりがいがある」の比率の差にあり、＜管理職＞が26.1%を占めているのに対し、以降、評価レベルが低下するにつれ減少し、＜低評価技術者＞では8.4%となっている。こうしたやりがいの程度の違いはあるものの、30代技術者は仕事に対する高いやりがいを持っている点で共通しているといえるだろう。

組合員を自分の技術・分野への自信の程度により区分した結果（第3-2図）では、やりがいの有無に大きな違いがみられる。＜やりがいがある＞比率は＜自信がある技術者＞で86.8%に達している

のに対し、＜自信がない技術者＞は38.3%にとどまっているからである。こうした傾向は「かなりやりがいがある」の比率でみても共通して確認できる点である。将来にわたって自信のある技術・分野を持ち、また、職場や社内において第1人者もしくは十分通用すると自負している人と比べると、自信のある技術・分野がない人は、後述の〔仕事への見方〕（第3章第3節参照）で明らかのように、仕事への不満や、担当業務の適性や重要性の認識、そして処遇への不満など、仕事への評価における顕著な違いがやりがいの差となってあらわれたものといえるだろう。

第3-1表 仕事のやりがい（組合員）

(%)

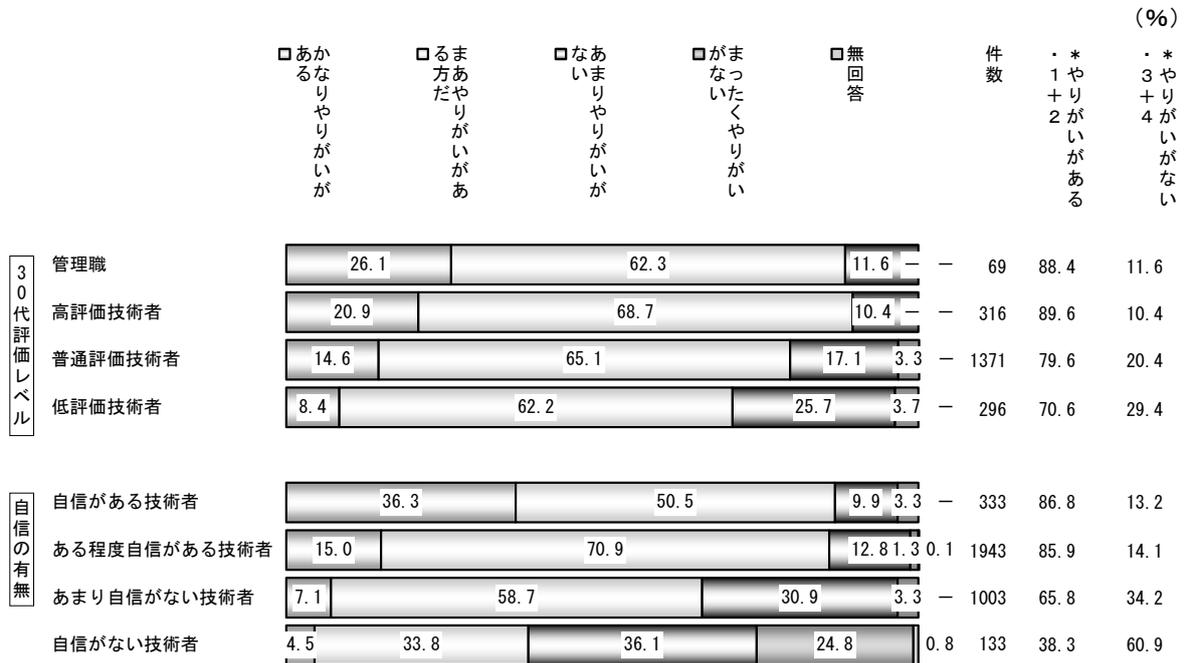
	あ か な り や り が い が	ま あ だ り が い が	な あ ま り や り が い が	が ま つ た く や り が い	無 回 答	・ * 1 + 2 が い が あ る	・ * 3 + 4 が い が な い	件 数	
組合員計	14.7	63.5	18.6	3.0	0.2	78.2	21.7	3657	
年齢別	29歳以下	16.4	61.9	17.2	4.2	0.3	78.3	21.4	646
	30-34歳	15.5	63.4	17.9	3.1	0.1	79.0	20.9	1075
	35-39歳	13.6	66.9	17.1	2.2	0.1	80.6	19.3	1071
	40-44歳	13.2	60.6	22.7	3.3	0.2	73.8	26.0	665
	45歳以上	15.2	60.8	22.2	1.8	...	76.0	24.0	171
職種別	調査・企画、技術・特許管理	16.9	62.3	20.0	0.8	...	79.2	20.8	130
	基盤・応用研究	22.6	62.1	13.8	0.5	1.0	84.6	14.4	195
	情報処理・ソフト開発	11.3	61.6	22.8	4.3	...	72.8	27.2	346
	開発・設計	14.8	63.6	18.0	3.5	0.1	78.4	21.5	2140
	生産技術・生産管理	13.2	66.3	19.1	1.2	0.2	79.5	20.3	575
	営業・技術サービス	16.3	61.0	17.0	5.7	...	77.3	22.7	141
職責	担当者レベル	13.8	62.6	19.5	4.0	0.1	76.4	23.5	1741
	主任・係長レベル	15.5	64.4	17.8	2.1	0.2	79.9	20.0	1908

第3-2表 仕事のやりがい（管理職）

(%)

	あ か な り や り が い が	ま あ だ り が い が	な あ ま り や り が い が	が ま つ た く や り が い	無 回 答	・ * 1 + 2 が い が あ る	・ * 3 + 4 が い が な い	件 数	
管理職計	28.1	62.8	8.4	0.5	0.2	90.9	8.9	616	
年齢別	39歳以下	26.1	62.3	11.6	88.4	11.6	69
	40-44歳	26.2	64.5	8.5	0.4	0.4	90.7	8.9	248
	45-49歳	30.4	60.8	7.7	1.0	...	91.2	8.8	194
	50歳以上	29.7	63.4	6.9	93.1	6.9	101
担当領域別	調査・企画、技術・特許管理	26.2	54.8	19.0	81.0	19.0	42
	基盤・応用研究	40.0	50.9	7.3	1.8	...	90.9	9.1	55
	情報処理・ソフト開発	24.6	68.4	5.3	1.8	...	93.0	7.0	57
	開発・設計	28.4	64.8	6.6	0.3	...	93.1	6.9	349
	生産技術・生産管理	18.6	62.9	18.6	81.4	18.6	70
	営業・技術サービス	26.1	69.6	4.3	95.7	4.3	23
職責	管理業務中心	31.4	60.1	8.1	...	0.4	91.5	8.1	258
	管理と開発業務の兼務	25.5	65.0	8.7	0.8	...	90.5	9.5	357
役職	部長（ライン管理職）	48.9	50.0	1.1	98.9	1.1	92
	部長相当	21.6	75.7	2.7	97.3	2.7	37
	課長（ライン管理職）	27.4	62.7	9.2	0.7	...	90.1	9.9	303
	課長相当	20.1	66.8	12.0	0.5	0.5	87.0	12.5	184

第3-2図 仕事のやりがい
(30代評価レベル、自信の有無別)



2. 会社観

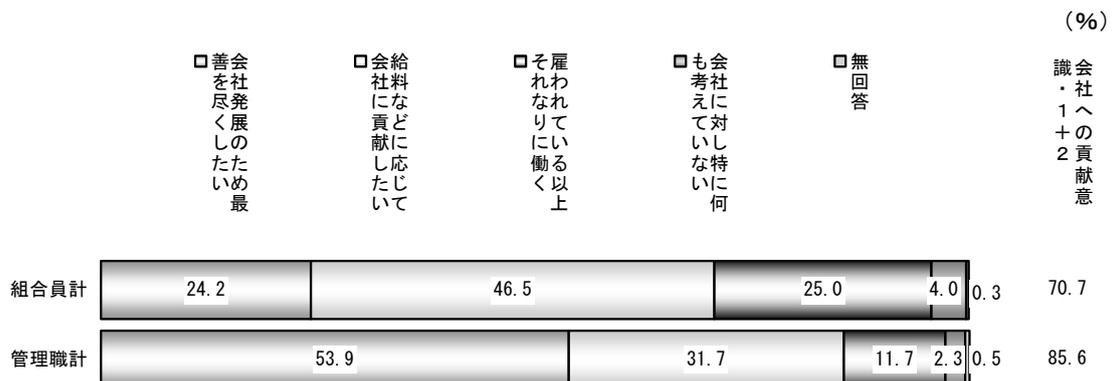
—組合員と比べ多い管理職の会社への貢献意識（86%）、
評価レベル、自信の上昇とともに増加する会社への「最善」意識—

こうした仕事に対する高いやりがいは、会社に対する肯定的評価となってあらわれている（第3-3図）。組合員の会社観では、「給料など労働条件やキャリアの見通しに応じて会社に貢献したい」という人が46.5%と半数近くを占め、また、「会社発展のため最善を尽くしたい」人も24.2%に達している。会社に対する貢献意識のある人は、両者を合わせて70.7%と7割に達している。

一方、管理職の会社への貢献意識は組合員を上回り、85.6%と9割近い。特に「会社発展のため最善を尽くしたい」と考える人が53.9%と5割を超えている点が注目される。

このように比率の差はあるものの、組合員、管理職の双方とも会社に対する強い貢献意識のある点で共通しているといえるだろう。

第3-3図 会社観



こうした特徴は年齢、職種・担当領域、職責レベルの各区分で概ね共通しており（第3-3表、第3-4表）、いずれの区分でも会社への貢献意識は高い。そこで「会社発展のため最善を尽くしたい」に着目してみると、職種・担当領域別では組合員、管理職の双方とも基盤・応用研究で多くなっている。また、職責レベルでは、管理職業務中心の「最善」意識は管理と開発業務との兼務を上回っており、後者の47.9%に対し前者は62.0%と約14ポイント多い。また、会社への貢献意識は役職の上昇とともに増加しており、「最善」意識は課長相当の46.2%以降、52.5%、56.8%と増え、部長（ライン管理職）では72.8%に達している。

第3-3表 会社観（組合員）

		(%)					件数	
		善会 を社 展 く 展 し の た め 最	会給 社料 に な ど 貢 献 に し た じ い て	そ雇 れわ な れ て に い 働 る く 以 上	も会 考社 えに 対 い し な 特 い に 何	無 回 答	・会 社 へ の 貢 献 意 識	
組合員計		24.2	46.5	25.0	4.0	0.3	70.7	3657
年齢別	29歳以下	21.2	44.3	28.3	5.9	0.3	65.5	646
	30-34歳	23.8	45.5	25.9	4.5	0.4	69.3	1075
	35-39歳	24.2	49.6	23.0	3.1	0.2	73.8	1071
	40-44歳	26.6	47.2	22.4	3.5	0.3	73.8	665
	45歳以上	26.9	43.3	27.5	1.8	0.6	70.2	171
職種別	調査・企画、技術・特許管理	29.2	40.0	22.3	8.5	...	69.2	130
	基盤・応用研究	34.4	37.9	22.1	4.1	1.5	72.3	195
	情報処理・ソフト開発	17.9	47.7	27.2	7.2	...	65.6	346
	開発・設計	23.2	47.4	25.6	3.7	0.2	70.6	2140
	生産技術・生産管理	26.4	49.2	21.4	2.3	0.7	75.6	575
	営業・技術サービス	23.4	47.5	24.1	5.0	...	70.9	141
職責	担当者レベル	21.5	43.0	30.0	5.2	0.3	64.5	1741
	主任・係長レベル	26.6	49.8	20.5	2.9	0.2	76.4	1908

第3-4表 会社観（管理職）

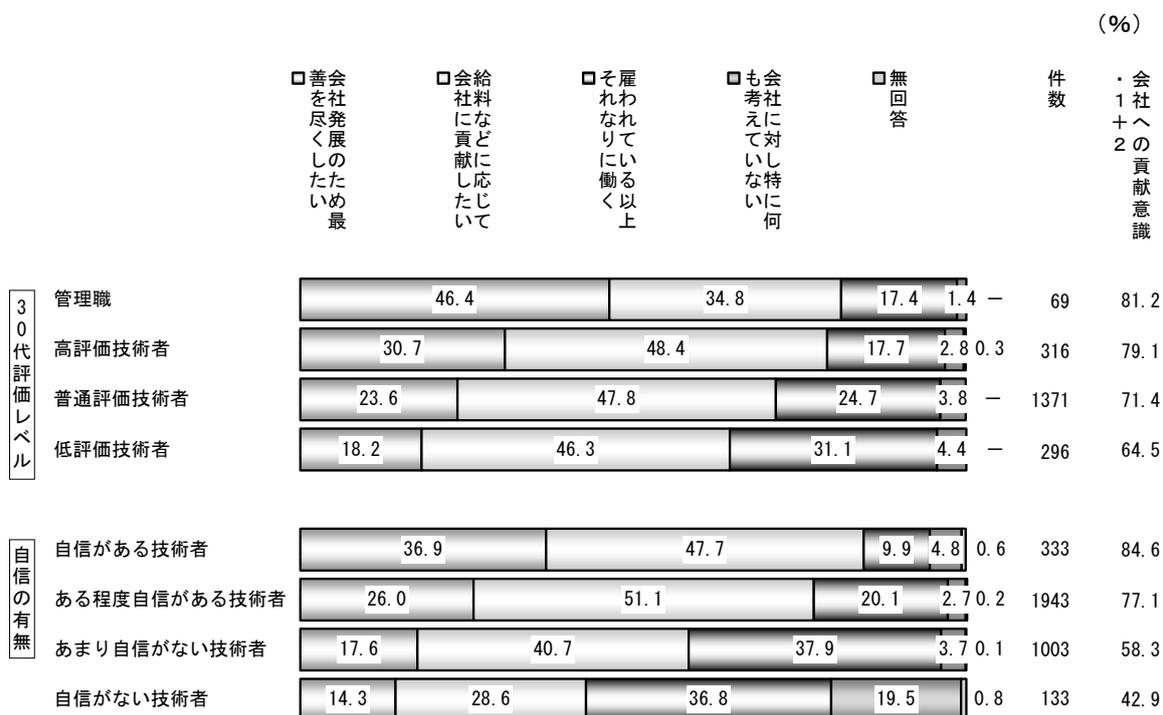
		(%)					件数	
		善会 を社 展 く 展 し の た め 最	会給 社料 に な ど 貢 献 に し た じ い て	そ雇 れわ な れ て に い 働 る く 以 上	も会 考社 えに 対 い し な 特 い に 何	無 回 答	・会 社 へ の 貢 献 意 識	
管理職計		53.9	31.7	11.7	2.3	0.5	85.6	616
年齢別	39歳以下	46.4	34.8	17.4	1.4	...	81.2	69
	40-44歳	50.0	34.3	11.7	3.2	0.8	84.3	248
	45-49歳	60.3	27.8	10.3	1.5	...	88.1	194
	50歳以上	56.4	30.7	9.9	2.0	1.0	87.1	101
担当領域別	調査・企画、技術・特許管理	45.2	28.6	21.4	2.4	2.4	73.8	42
	基盤・応用研究	60.0	32.7	7.3	92.7	55
	情報処理・ソフト開発	49.1	36.8	12.3	1.8	...	85.9	57
	開発・設計	55.0	30.9	10.9	2.9	0.3	85.9	349
	生産技術・生産管理	52.9	30.0	14.3	2.9	...	82.9	70
	営業・技術サービス	56.5	34.8	8.7	91.3	23
職責	管理業務中心	62.0	26.4	9.7	0.8	1.2	88.4	258
	管理と開発業務の兼務	47.9	35.6	13.2	3.4	...	83.5	357
	部長（ライン管理職）	72.8	21.7	4.3	...	1.1	94.5	92
	部長相当	56.8	29.7	10.8	2.7	...	86.5	37
	課長（ライン管理職）	52.5	34.3	10.9	2.0	0.3	86.8	303
課長相当	46.2	32.6	16.8	3.8	0.5	78.8	184	

仕事のやりがいにおける30代評価レベルおよび自信の有無別の特徴は、会社に対する見方でもあらわれている（第3-4図）。30代評価レベル別では、「会社発展のため最善を尽くしたい」は<管理職>で46.4%と半数近くを占め、<高評価技術者>で30.7%と3割を上回っている。これに対し<普通評価技術者>では23.6%へと減少し、さらに<低評価技術者>では18.2%と2割を下回っている。こうした会社への「最善」意識に「給料など労働条件やキャリアの見通しに応じて会社に貢献したい」を加えた会社への貢献意識全体では評価レベルの違いが少し縮まっている。会社への「最善」意識で約28ポイントの差があったにもかかわらず、会社への貢献意識全体では<管理職>の81.2%に対し、<低評価技術者>でも64.5%と、差は約17ポイントにとどまっている。

これに対し会社観の違いの大きかったのが自分の技術・分野への自信の有無別の結果である。「最善を尽くしたい」と「給料などに応じて会社に貢献したい」とを合わせた会社への貢献意識は、<自信がある技術者>が84.6%に達しているのに対し、<自信がない技術者>は42.9%にとどまっているからである。<自信がない技術者>の場合、「最善を尽くしたい」（14.3%）ばかりではなく「給料などに応じて会社に貢献したい」も少なく、28.6%と3割を下回っている。

こうした特徴は仕事のやりがいと共通しており、自信の有無により仕事のやりがいだけでなく、会社に対する姿勢にまで影響を及ぼす結果となっている点が注目される。

第3-4図 会社観
(30代評価レベル、自信の有無別)



3. 今の仕事への見方

次に自分の仕事への見方を、“仕事内容への見方”と“仕事を取り巻く環境への見方”の2つの視点よりみていくことにする。使用した比率は「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計したくあてはまる>の比率である。

(1) 仕事内容への見方

—能力発揮や仕事への熱心さ、面白さは高いものの、仕事への満足度は相対的に低い—

はじめに、仕事内容への見方を組合員についてみると（第3-5図）、評価の最も高い項目が「重要な仕事を任されている（仕事の重要性）」（74.4%）で、ついで同じ7割台で「自分の能力を発揮できる（能力発揮）」（71.6%）が続いている。これに6割台で続いているのが「面白い（面白さ）」（68.2%）、「自分に合っている（適性）」（67.2%）、「社会に貢献している（社会貢献）」（66.2%）、「仕事の話ですぐ時間がたってしまう（夢中になれる）」（66.2%）の各項目である。これらに対し取り上げた項目の中で最も評価の低い項目が「満足している（仕事の満足度）」で、53.8%でほぼ半数にとどまっている。

一方、管理職においても最も評価の高い項目は「仕事の重要性」で、91.6%と唯一9割を上回っている。以下、8割台で「夢中になれる」（83.1%）、「社会貢献」（82.6%）、「能力発揮」（82.6%）、「面白さ」（82.1%）が続き、また、7割台で「適性」（76.1%）があげられている。このように組合員、管理職の双方とも「仕事の重要性」への評価が最も高い点で共通している。

一方、評価の最も低いのが「仕事の満足度」である点でも共通しており、管理職の評価（69.3%）は組合員（53.8%）を上回るものの、他の項目と比べると評価は最も低くなっている。

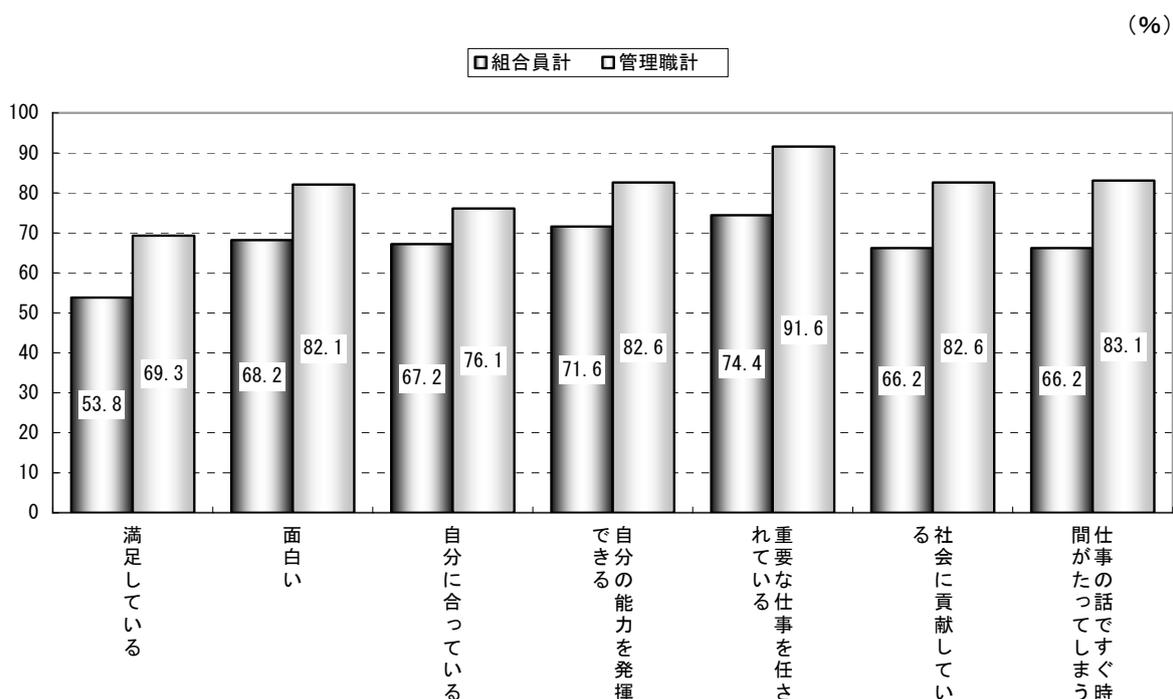
このように、<仕事内容>に対する組合員の評価に対し、管理職の評価はいずれの項目においても上回っているが、こうした共通する特徴の中で、「仕事の重要性」への評価が最も高く、逆に「仕事の満足度」への評価が最も低い点で一致している。この結果から、仕事に満足していなくても、重要な仕事を任されていることを強く意識する管理職および技術者の強い自負心がうかがえるところである。

これを属性別に組合員についてみると、年齢では30代の評価が高い点で共通した特徴がみられ、「能力発揮」「適性」「仕事の重要性」の各項目に対する評価は他の年齢層を上回っている。そして、「仕事の満足度」への評価もわずかながら高い。言い換えると、40代以降に<仕事内容>への評価が低下する傾向にあるといえる。しかしながら、「夢中になれる」については40代以降も大きな変化はなく、<仕事内容>への評価が低下する中であって仕事への熱心さは維持されていると思われる。なお、年齢別でやや特異な傾向を示すのは「社会貢献」で、45歳以上で最も高くなっている（72.5%）。

職種別では、基盤・応用研究の評価の高い点が際立っている。「面白さ」では8割を上回り、また、「能力発揮」「適性」でも他の職種を上回っている。そして「仕事の満足度」では、大多数の職種が5割前後であるのに対し、基盤・応用研究は唯一6割を超えている（66.2%）。

こうした評価を職責レベル別にみると担当者レベルと主任・係長レベルとの間で大きな違いがみられる。<仕事内容>のいずれの項目でも主任・係長レベルの評価が担当者レベルを上回っているが、特に「仕事の重要性」への評価で開きが最も大きい（担当者レベル65.5%、主任・係長レベル82.7%。約17ポイントの開き）。主任・係長レベルでは「仕事の重要性」をあげる人が8割を上回っており、職責レベル上の役割を反映していると考えられる。しかしながら、こうした「仕事の重要性」への評価の高い主任・係長レベルでも「仕事の満足度」は56.4%にとどまり、担当者レベル（50.8%）との差

第3-5図 仕事内容への見方（〈あてはまる〉の比率）



異は他の項目より小さい点に留意が必要だろう（第3-5表）。

一方、管理職は組合員と比べいずれの項目でも評価は高かったが、第3-5表より管理職について属性別にみても、こうした傾向は各区分で共通してみられる特徴である。その中で、主な特徴を年齢についてあげると、39歳以下は「仕事の重要性」に対する評価が高く、50歳以上は「社会貢献」に対する評価が高いという特徴がみられる。一方、「仕事の満足度」は各年齢層とも7割前後でほとんど違いはみられない。

担当領域別では、「仕事の満足度」への評価の最も高い担当領域は基盤・応用研究（74.5%）で、逆に最も低い担当領域は生産技術・生産管理（58.6%）である。基盤・応用研究の「仕事の満足度」への高い評価は組合員と共通する特徴といえる。生産技術・生産管理の場合は、「仕事の満足度」だけでなく、「面白さ」「適性」「能力発揮」および「夢中になれる」のいずれの項目においても評価は最も低い一方で、「仕事の重要性」は最も高くなっている。

管理職では職責レベルによる顕著な違いはみられないが、役職別にみると、「仕事の満足度」をはじめ「面白さ」「適性」「能力発揮」「仕事の重要性」に対する評価は〈部長クラス〉で高くなっている。特に部長（ライン管理職）の「仕事の満足度」に対する評価は8割を超え（83.7%）、課長（ライン管理職）（66.0%）を約18ポイント上回っている。一方で、重要な仕事を任されているという「仕事の重要性」に対する評価は各役職共通して高く、いずれの役職でも9割を上回る高さとなっており、管理職に共通した評価といえるだろう。

それでは、仕事に対する見方は技術者の評価レベルや自信の有無によりどのように異なっているのだろうか。仕事内容への見方を30代評価レベル別にみると、〈管理職〉および〈高評価技術者〉と比べ、〈低評価技術者〉では「仕事の満足度」をはじめ「面白さ」「適性」「能力発揮」「仕事の重要性」「社会貢献」のいずれの項目でも評価は約20~30ポイントほど低くなっている。特に「仕事の満足度」は42.2%と5割を切り、〈管理職〉、〈高評価技術者〉と比べると約27ポイント下回っている（第3-6表、第3-6図）。

こうした傾向は自分の技術・分野への自信の有無において一層顕著にあらわれており、〈自信がな

い技術者>は<自信がある技術者>と比べ各項目に対する評価はいずれも大きく下回っている。特に開きが50ポイント以上開いている項目が〔能力発揮〕〔適性〕〔面白さ〕の各項目である。

第3-5表 仕事内容への見方（<あてはまる>の比率）

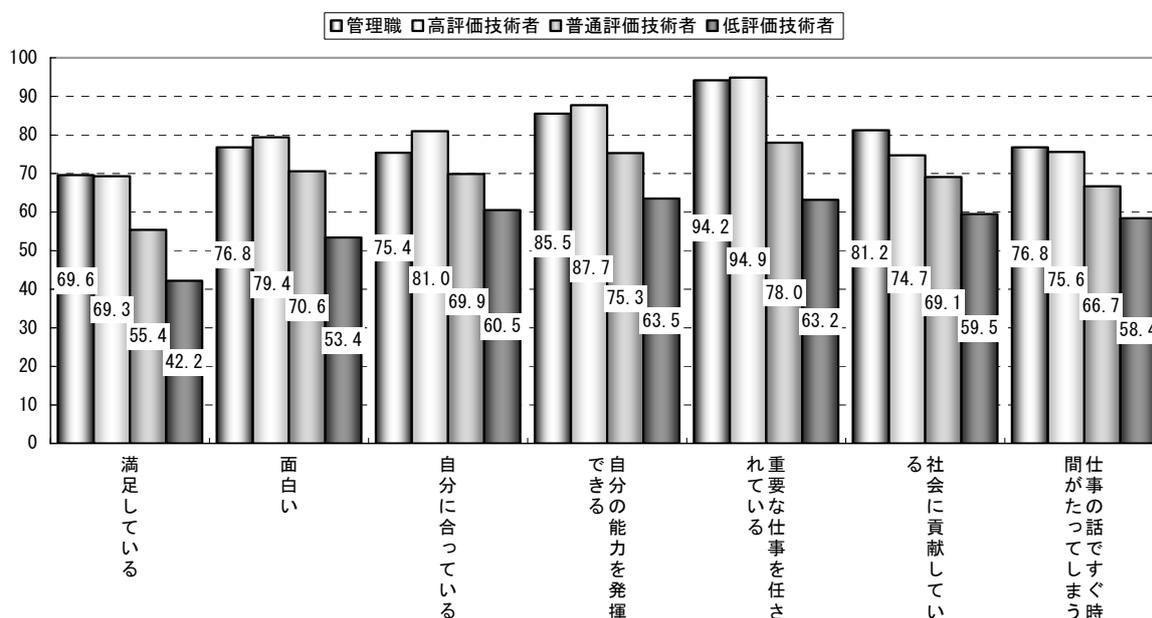
		満足している	面白い	自分に合っている	で自分の能力を発揮できる	重要な仕事を任されている	社会に貢献している	間違った話でしまう時	仕事の話ですぐう時	件数
組合員計		53.8	68.2	67.2	71.6	74.4	66.2	66.2	3657	
年齢別	29歳以下	51.7	69.8	63.3	64.7	65.5	59.0	64.1	646	
	30-34歳	56.6	70.5	69.7	74.9	76.7	66.6	67.2	1075	
	35-39歳	54.6	67.9	69.9	75.4	79.9	69.5	67.1	1071	
	40-44歳	50.8	64.8	63.3	69.5	72.9	65.4	65.6	665	
	45歳以上	49.7	63.2	64.9	64.3	67.8	72.5	66.1	171	
職種別	調査・企画、技術・特許管理	57.7	70.8	69.2	72.3	74.6	62.3	70.8	130	
	基盤・応用研究	66.2	80.5	75.4	75.4	74.4	57.9	63.1	195	
	情報処理・ソフト開発	47.1	63.6	64.2	72.0	70.2	58.4	65.9	346	
	開発・設計	53.9	68.2	67.6	71.5	74.8	67.5	65.6	2140	
	生産技術・生産管理	53.6	67.3	67.1	72.3	76.7	69.9	69.6	575	
	営業・技術サービス	52.5	68.1	66.7	68.8	79.4	68.1	66.7	141	
職責	担当者レベル	50.8	65.5	62.8	65.5	65.5	60.6	61.9	1741	
	主任・係長レベル	56.4	70.7	71.3	77.1	82.7	71.5	70.2	1908	
管理職計		69.3	82.1	76.1	82.6	91.6	82.6	83.1	616	
年齢別	39歳以下	69.6	76.8	75.4	85.5	94.2	81.2	76.8	69	
	40-44歳	68.1	82.3	74.2	80.2	93.5	81.9	83.9	248	
	45-49歳	69.1	83.0	76.8	83.5	90.7	80.9	84.0	194	
	50歳以上	72.3	84.2	80.2	85.1	86.1	89.1	83.2	101	
担当領域別	調査・企画、技術・特許管理	61.9	81.0	78.6	78.6	78.6	78.6	85.7	42	
	基盤・応用研究	74.5	87.3	78.2	76.4	90.9	70.9	83.6	55	
	情報処理・ソフト開発	64.9	84.2	75.4	86.0	89.5	86.0	91.2	57	
	開発・設計	71.9	82.8	77.7	84.5	92.8	85.7	82.8	349	
	生産技術・生産管理	58.6	71.4	67.1	75.7	94.3	74.3	75.7	70	
	営業・技術サービス	69.6	82.6	69.6	82.6	91.3	78.3	87.0	23	
職責	管理業務中心	67.8	81.4	74.4	79.8	92.6	79.5	84.5	258	
	管理と開発業務の兼務	70.3	82.6	77.3	84.6	90.8	84.9	82.1	357	
役職	部長（ライン管理職）	83.7	90.2	83.7	88.0	94.6	84.8	82.6	92	
	部長相当	73.0	89.2	81.1	83.8	91.9	86.5	89.2	37	
	課長（ライン管理職）	66.0	83.8	75.2	82.2	91.1	82.5	86.1	303	
	課長相当	66.8	73.9	72.8	80.4	90.8	81.0	77.2	184	

第3-6表 仕事内容への見方（<あてはまる>の比率）

		満足している	面白い	自分に合っている	で自分の能力を発揮できる	重要な仕事を任されている	社会に貢献している	間違った話でしまう時	仕事の話ですぐう時	件数
レベル別評価	管理職	69.6	76.8	75.4	85.5	94.2	81.2	76.8	69	
	高評価技術者	69.3	79.4	81.0	87.7	94.9	74.7	75.6	316	
	普通評価技術者	55.4	70.6	69.9	75.3	78.0	69.1	66.7	1371	
	低評価技術者	42.2	53.4	60.5	63.5	63.2	59.5	58.4	296	
自信の有無	自信がある技術者	67.9	83.8	82.6	86.2	84.7	80.2	72.1	333	
	ある程度自信がある技術者	60.3	75.5	75.5	81.3	81.8	73.1	70.4	1943	
	あまり自信がない技術者	39.5	53.1	50.7	53.2	60.3	51.9	58.6	1003	
	自信がない技術者	20.3	31.6	24.8	27.8	47.4	40.6	51.1	133	

第3-6図 仕事内容への見方（〈あてはまる〉の比率）
（30代評価レベル別）

(%)



(2) 仕事を取り巻く環境への見方

—組合員・管理職ともに仕事に追われる状況に対する認識は一致する一方で、
話し合える雰囲気や挑戦への受容性など職場風土の面では見方が分かれる—

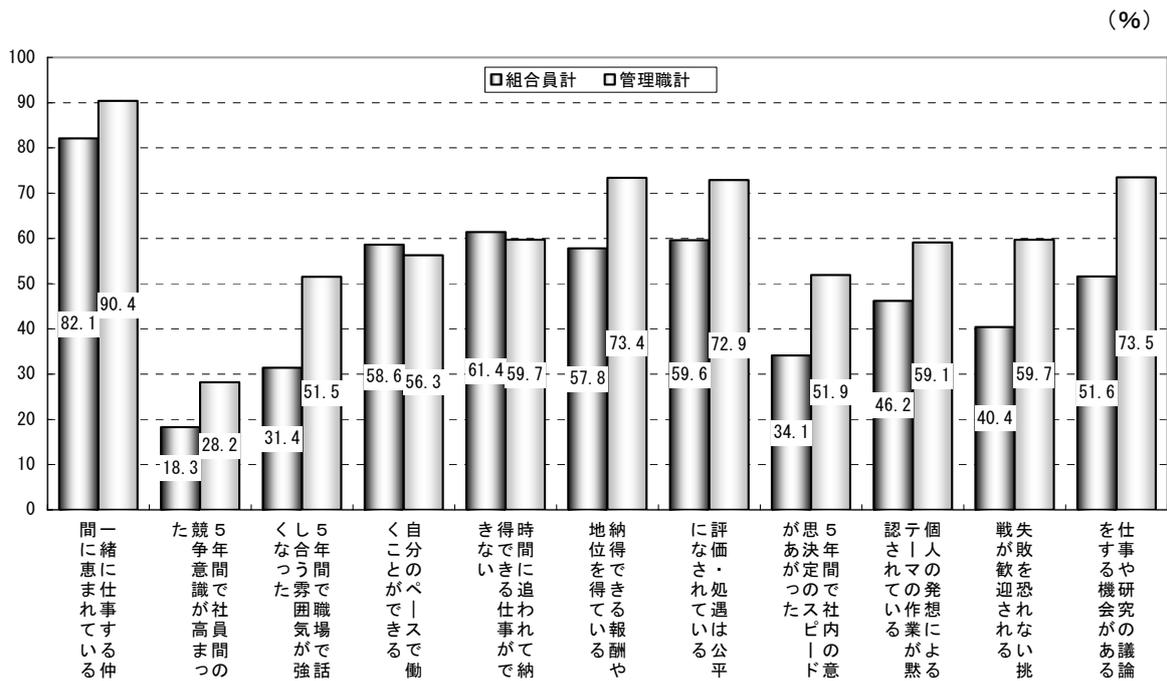
仕事内容への見方では、組合員と管理職との間で共通した特徴と明確な違いがみられたが、仕事を取り巻く環境への見方でも組合員と管理職との間で同様の傾向がみられる（第3-7図）。

〈職場の雰囲気、人間関係〉への評価からみると、組合員、管理職の双方とも、[仕事を一緒にする仲間に恵まれている]（組合員82.1%、管理職90.4%）への評価が高い。また、[この5年間で社員間での競争意識が高まった]と競争意識が増大していると判断する見方は組合員、管理職の双方とも他項目と比べると少ない（同18.3%、28.2%）。そして、[この5年の間に職場で話し合う雰囲気が強くなった]と評価する人は管理職で51.5%と5割を上回っている。しかしながら、組合員は31.4%にとどまっており、職場における話し合う雰囲気に対する組合員と管理職との間の認識のずれは大きい。同じことは[仕事や研究に関して議論をする機会がある]についてもあてはまり、管理職で73.5%に達しているのに対し組合員は51.6%にとどまっている。

〈仕事のペース〉の視点から〈仕事を取り巻く環境〉への評価をみると、[自分のペースで働くことができる]（同58.6%、56.3%）と評価する人が組合員・管理職ともに約半数を占める。一方、[この5年間で社内の意思決定のスピードがあがった]については、管理職は約半数の51.9%が指摘するのに対し組合員では約3分の1にとどまっている（34.1%）。また、[時間に追われて納得できる仕事ができない]（同61.4%、59.7%）については組合員、管理職の双方に共通して厳しい見方をする人が多い。

しかしながら、〈評価の納得性〉という点では、[評価、処遇は公平になされている]（同59.6%、72.9%）、[納得できる報酬や地位を得ている]（同57.8%、73.4%）に対し肯定的な人が過半数を占めているものの、組合員の評価は管理職に比べ低くなっている。

第3-7図 仕事を取り巻く環境への見方（〈あてはまる〉の比率）



また、〈仕事の仕方の柔軟性〉への評価では、[失敗やリスクを恐れず、新しいことに挑戦することが歓迎される]は、管理職で59.7%に達しているのに対し、組合員は40.4%にとどまっており、管理職と組合員との間のずれは大きい。同様の傾向は、[指示された業務以外の個人の発想に基づいたテーマについて、就業時間内に作業することが黙認されている]にもみられる。組合員は、管理職が考えるほど仕事を取り巻く環境が柔軟でフレキシブルなものとは考えていないといえるだろう。

仕事を取り巻く環境への見方を組合員について属性別にみると、年齢による違いは〈評価の納得性〉の各項目でみられる。すなわち、20～30代で高い[納得できる報酬や地位を得ている][評価、処遇は公平になされている]への評価は、40代以降低下している。(第3-7表)

また、職種別では基盤・応用研究の評価の高さがいくつかの項目で目立っている。[自分のペースで働くことができる](77.9%)、[仕事や研究の議論をする機会がある](75.4%)、[評価、処遇は公平になされている](72.8%)、[個人の発想に基づいたテーマで就業時間内の作業が黙認されている](59.0%)のいずれの項目に対しても評価が高い。逆に、他の職種の場合、基盤・応用研究の約4分の3の人が評価した[仕事や研究の議論をする機会がある]という職場環境に対し、情報処理・ソフト開発(36.1%)、営業・技術サービス(38.3%)では3割台にとどまっている。

なお、職責レベルにおける違いは[納得できる報酬や地位を得ている]でみられ、担当者レベルの52.9%に対し、主任・係長レベルは62.4%と約10ポイント上回っている(第3-7表)。

これを第3-8表より管理職についてみると、年齢では50歳以上で評価に違いがみられる項目がいくつかあり、[この5年間で社員間での競争意識が高まった](38.6%)や[意思決定のスピードがあがった](59.4%)を意識する人が多くなっている。一方で、[時間に追われて納得できる仕事ができない](45.5%)という人は40代までの年齢層に比べ少ない。また、[自分のペースで働くことができる]については40代後半以降で増加している。

第3-7表 仕事を取り巻く環境への見方（〈あてはまる〉の比率）（組合員）

(%)

	間に緒に恵まれ仕事している仲間	競争意識が高まった	5年間競争意識が高まった	5年間で職場の雰囲気が強くなった	5年間で職場の雰囲気が強くなった	自分のペースで働くことができる	追いつけない仕事で納得できない	時間追われて納得できない	納得できる報酬や地位を得ている	評価・処遇は公平	5年間で社内のスピードがあがった	個人発想による業務が黙る	戦いが恐れない	失敗を恐れない	仕事を研究の機会がある	件数
組合員計	82.1 ①	18.3	31.4	58.6	61.4 ②	57.8	59.6 ③	34.1	46.2	40.4	51.6	3657				
年齢別																
29歳以下	85.0 ①	14.4	34.2	57.3	59.6	60.2 ③	64.7 ②	29.1	45.0	42.4	51.4	646				
30-34歳	81.9 ①	16.9	32.6	58.5	62.5 ②	59.0	60.8 ③	33.6	47.6	40.7	52.9	1075				
35-39歳	81.5 ①	18.8	30.2	58.0	64.6 ②	59.5	60.1 ③	35.9	46.6	39.8	51.1	1071				
40-44歳	82.7 ①	22.7	29.0	60.6 ②	57.9 ③	54.0	53.5	36.5	44.8	39.1	51.4	665				
45歳以上	74.9 ①	22.2	31.0	63.2 ②	53.2 ③	45.0	50.3	33.9	46.8	39.2	48.0	171				
職種別																
調査・企画、技術・特許管理	76.9 ①	26.2	33.1	63.8 ②	47.7	56.2	61.5 ③	42.3	50.8	49.2	56.9	130				
基盤・応用研究	77.9 ①	20.0	30.3	77.9 ①	50.8	61.5	72.8	39.5	59.0	49.2	75.4 ③	195				
情報処理・ソフト開発	79.2 ①	16.8	30.3	62.4 ③	63.0 ②	58.7	60.1	34.1	40.8	34.1	36.1	346				
開発・設計	83.6 ①	16.6	30.5	56.1	62.9 ②	59.0	60.3 ③	30.5	44.5	39.4	52.8	2140				
生産技術・生産管理	80.2 ①	21.2	34.4	58.3 ③	61.4 ②	55.3	54.3	43.5	51.0	43.5	51.1	575				
営業・技術サービス	83.7 ①	19.9	31.2	58.2 ③	62.4 ②	50.4	53.2	27.7	51.1	37.6	38.3	141				
職責																
担当者レベル	81.1 ①	17.2	32.0	56.7	61.0 ②	52.9	58.0 ③	31.8	43.2	36.8	49.4	1741				
主任・係長レベル	83.2 ①	19.3	30.8	60.4	61.7 ③	62.4 ②	61.0	36.2	49.2	43.7	53.7	1908				

※薄い網かけ数字は組合員計との差が10ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は組合員計との差が20ポイント以上多いことを示す
 ※丸文字は比率の順位（第3位まで表示）

担当領域別では、組合員と同様に基盤・応用研究で評価の高い項目が多い。特に「仕事や研究の議論をする機会がある」は89.1%と9割近い。職種、担当領域の性格を示す回答結果といえるだろう。一方、調査・企画、技術・特許管理は、この5年間の変化を強く感じる担当領域となっている。営業・技術サービスと同様に、「この5年間で社員間での競争意識が高まった」と考える人が4割を超えて他の担当領域より多く、また同時に「この5年間で職場で話し合う雰囲気が強くなった」(61.9%)、「この5年間で社内の意思決定のスピードがあがった」(73.8%)をあげる人も多い。

職責レベルにおける大きな違いは、「この5年間で社内の意思決定のスピードがあがった」と「時間に追われて納得できる仕事ができない」でみられ、前者は管理業務中心(58.5%)で、後者は管理と開発業務の兼務(63.6%)が多い。管理業務における判断のスピード化と技術開発スピードの高まりを背景にしているといえるだろう。

役職別では、〈部長クラス〉で〈職場の雰囲気、人間関係〉に対する評価が高めに出ており、特に「この5年間で職場で話し合う雰囲気が強くなった」で違いが大きい。また、部長(ライン管理職)の評価が際立って高い項目が「納得できる報酬や地位を得ている」である。従事している業務に応じた報酬・地位に対する高い満足を示す結果となっている。

第3-8表 仕事を取り巻く環境への見方（〈あてはまる〉の比率）（管理職）

(%)

	間一 緒に 恵ま れ事 てす る仲	た競 争年 意間 識で が社 高員 ま間 つの	くし なつ 合う 年間 で 雰 囲 気 が 強 話	く自 分の とが べ で ス で 働	き得 ない 追 わ れ て 納	時間 に追 わ れ て 納	地納 位得 を 得 て い る 報 酬 や	に評 価な さ・ 処 遇は 公 平	が思 あ決 が定 つた た	5認 年さ 間れ でて 社 内 の ス ピ ー ド 意	個人 の発 想に よる	戦敗 がが 歓迎 され ない 挑	失敗 を恐 れな い挑	を仕 事や 研 究の 議 論 を す る 機 会 が あ る	件 数
管理職計	90.4 ①	28.2	51.5	56.3	59.7	73.4 ③	72.9	51.9	59.1	59.7	73.5 ②	616			
年齢別															
39歳以下	89.9 ①	29.0	49.3	50.7	62.3	76.8 ②	75.4	50.7	55.1	60.9	76.8 ②	69			
40-44歳	89.1 ①	23.0	48.8	53.2	63.7	71.8 ③	75.0 ②	49.2	57.3	61.7	69.4	248			
45-49歳	92.3 ①	29.4	54.1	60.8	61.3	72.2 ③	69.6	52.1	62.9	57.2	73.7 ②	194			
50歳以上	90.1 ①	38.6	55.4	60.4	45.5	78.2 ③	73.3	59.4	58.4	61.4	80.2 ②	101			
担当領域別															
調査・企画、技術・特許管理	88.1 ①	45.2	61.9	54.8	61.9	73.8 ③	73.8 ③	73.8 ③	66.7	50.0	78.6 ②	42			
基盤・応用研究	89.1 ①	36.4	52.7	69.1	49.1	76.4 ③	72.7	56.4	72.7 ③	70.9 ③	89.1 ①	55			
情報処理・ソフト開発	86.0 ①	17.5	45.6	56.1	59.6	61.4 ③	64.9 ②	45.6	61.4 ③	59.6	54.4	57			
開発・設計	90.8 ①	25.2	52.1	55.9	64.5	76.2 ②	74.8 ③	47.3	54.4	56.4	73.6	349			
生産技術・生産管理	90.0 ①	28.6	45.7	51.4	50.0	67.1 ③	70.0	54.3	64.3	71.4 ③	72.9 ②	70			
営業・技術サービス	95.7 ①	43.5	39.1	52.2	43.5	69.6 ③	65.2	65.2 ③	60.9	56.5	73.9 ②	23			
職責															
管理業務中心	90.7 ①	29.5	50.8	53.1	54.7	76.4 ③	77.1 ②	58.5	60.9	59.7	72.1	258			
管理と開発業務の兼務	90.2 ①	27.2	51.8	58.8	63.6	71.1 ③	69.7	47.1	57.7	59.7	74.5 ②	357			
役職															
部長（ライン管理職）	93.5 ①	31.5	57.6	62.0	55.4	85.9 ②	80.4 ③	53.3	59.8	65.2	79.3	92			
部長相当	86.5 ①	27.0	67.6	56.8	43.2	78.4 ②	75.7 ③	54.1	59.5	51.4	64.9	37			
課長（ライン管理職）	91.1 ①	28.4	48.5	54.1	61.1	72.3 ③	72.9 ②	51.5	60.7	60.1	71.0	303			
課長相当	88.6 ①	26.6	50.0	57.1	63.0	67.9 ③	68.5 ③	51.6	56.0	58.2	76.6 ②	184			

※薄い網かけ数字は管理職計との差が10ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は管理職計との差が20ポイント以上多いことを示す
 ※丸文字は比率の順位（第3位まで表示）

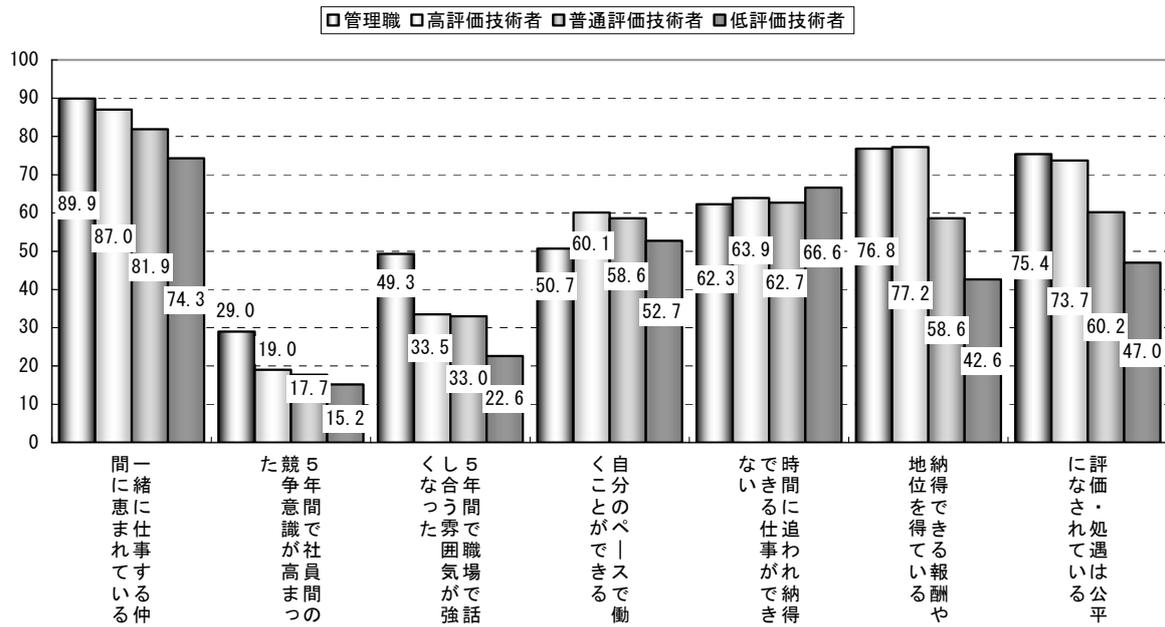
先にみた仕事内容への見方における30代評価レベルおよび自信の有無別による特徴は、仕事を取り巻く環境でも共通して指摘できる（第3-8図、第3-9図、第3-9表）。

〈管理職〉と〈高評価技術者〉との間の評価の大きな開きは、[仕事や研究の議論をする機会がある] [失敗やリスクを恐れない挑戦が歓迎される] [この5年間で社内の意思決定のスピードがあがった] [この5年間で職場で話し合う雰囲気が強くなった] でみられる。いずれも〈管理職〉で多く、職場の雰囲気、コミュニケーション、そして、意思決定スピードにおける管理職と組合員との見方の違いがあらわれている。一方、〈高評価技術者〉〈普通評価技術者〉〈低評価技術者〉といった組合員の範囲では、評価の開きは [納得できる報酬や地位を得ている] [評価、処遇は公平になされている] および [仕事や研究の議論をする機会がある] [失敗やリスクを恐れない挑戦が歓迎される]、そして [この5年間で職場で話し合う雰囲気が強くなった] で大きい。〈評価の納得性〉と議論の機会の有無、そして職場コミュニケーションにおいて、仕事環境に対する見方が異なる結果となっている。

また、職業能力に対する自信の有無では、[仕事や研究の議論をする機会がある] の開きが大きい。

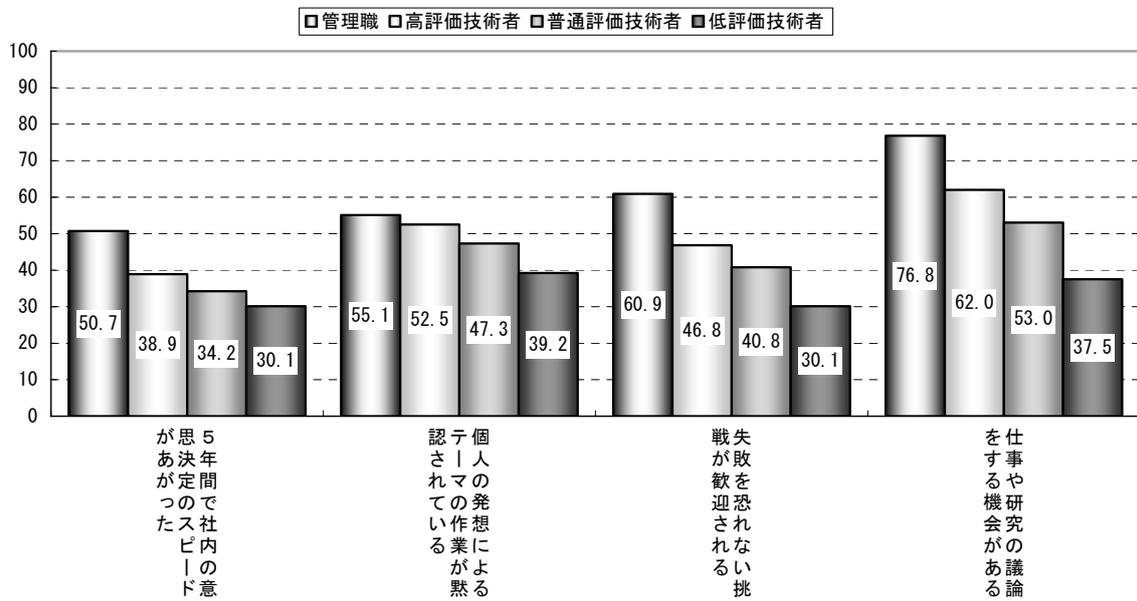
第3-8図 仕事を取り巻く環境への見方（〈あてはまる〉の比率）－（1）
（30代評価レベル別）

(%)



第3-9図 仕事を取り巻く環境への見方（〈あてはまる〉の比率）－（2）
（30代評価レベル別）

(%)



第3-9表 仕事を取り巻く環境への見方（〈あてはまる〉の比率）

(30代評価レベル、自信の有無別)

(%)

	間一 緒に 恵に ま仕 れ事 てす る仲	た競 争意 識が 高ま つた	5年 間社 員間 の	くし なう なつ た	5年 間で 職場 が	く自 分の ペース で働	き得 ない 追わ れな いで	時間 に追 わら れな いで	地納 位得 でき る報 酬や	に評 価さ れ遇 いは 公平	が思 あ決 がつ た	5年 間で 社内 の	認さ れマ の作 業に よ	個人 の発 想が よ	戦失 が敗 を恐 れな い挑	を仕 事や 研究 の機 会が ある 議論	件 数
レ3 ベル 0代 評価	管理職	89.9	29.0	49.3	50.7	62.3	76.8	75.4	50.7	55.1	60.9	76.8	69				
	高評価技術者	87.0	19.0	33.5	60.1	63.9	77.2	73.7	38.9	52.5	46.8	62.0	316				
	普通評価技術者	81.9	17.7	33.0	58.6	62.7	58.6	60.2	34.2	47.3	40.8	53.0	1371				
	低評価技術者	74.3	15.2	22.6	52.7	66.6	42.6	47.0	30.1	39.2	30.1	37.5	296				
自 信の 有 無	自信がある技術者	79.9	25.2	34.8	68.5	57.4	51.7	56.5	42.6	55.0	46.5	64.0	333				
	ある程度自信がある技術者	85.0	19.4	33.6	61.0	59.2	59.5	61.9	36.2	48.0	42.9	55.3	1943				
	あまり自信がない技術者	80.0	14.4	26.5	51.9	67.1	58.3	58.7	29.7	42.0	34.5	42.9	1003				
	自信がない技術者	64.7	13.5	20.3	46.6	66.9	45.9	46.6	19.5	31.6	25.6	30.1	133				

4. 経営方針の中での事業と業務の位置づけ

—参加事業、担当業務の位置づけに対し評価レベルの高い人、自信のある人で多い肯定的評価—

本節では経営とのコミュニケーションの問題と、経営方針における参加事業と担当業務の位置づけへの評価について整理してみた。

経営とのコミュニケーションの問題よりみると（第3-10表）、[全社経営方針に関する説明を受けられる機会がある]という組合員は77.8%と8割近く、こうした傾向は年齢、職種、職責レベルのいずれの区分でみても共通している。会社全体の経営方針が組合員に伝えられる機会が確保されていることが明らかといえる。

一方、[役員から直接説明を求められることがある]という管理職は53.1%にとどまっている。こうした見方は当然のことながら役職により大きく異なり、課長相当の42.9%に対し、部長（ライン管理職）では73.9%となっている。とはいえ部長（ライン管理職）であっても約4分の1の人は[役員から直接説明を求められる]機会が少ないのが実態である。

経営方針の中における参加事業の位置づけについては、[全社経営方針の中で成長事業として位置づけられている]と評価している人は組合員で59.0%、管理職で66.7%である。特に管理職の役職で違いがみられ、〈課長クラス〉（6割台）と比べ〈部長クラス〉（8割前後）で評価する人が多い。こうした傾向は担当業務の位置づけにおいてもみられる特徴である。[事業計画の中で自分の仕事の位置づけがあいまいである]という人は組合員で44.1%であるのに対し、管理職は23.4%にとどまっている。自分の仕事の位置づけに対する管理職の評価は高い。特に部長（ライン管理職）（7.6%）で最も少なく、部長相当および〈課長クラス〉と比べると事業計画における自分の仕事の位置づけを明瞭に認識しているといえるだろう。

こうした経営とのコミュニケーションと参加事業、担当業務の位置づけの問題を30代評価レベルおよび職業能力への自信の有無別にみたのが第3-11表である。[成長事業としての位置づけ]や[自分の仕事の位置づけ]は評価レベルにより評価が異なり、〈管理職〉、〈高評価技術者〉は〈低評価技術者〉と比べ参加事業や担当業務の位置づけに対し肯定的評価をする人が多い。同様の傾向は自信の有無でも共通してみられる特徴で、〈自信がある技術者〉および〈ある程度自信がある技術者〉で肯定的評価が多くなっている。

第3-10表 経営方針の中での事業と業務の位置づけ（〈あてはまる〉の比率）

(%)

	が全社説明を受ける機会がある	従業員から直接説明を受ける機会がある	成長事業として位置づけられている	事業計画の位置づけが明確である	件数
組合員計	77.8	...	59.0	44.1	3657
年齢別					
29歳以下	71.1	...	61.0	46.1	646
30-34歳	79.4	...	59.8	44.2	1075
35-39歳	78.9	...	57.6	41.8	1071
40-44歳	80.0	...	57.1	44.2	665
45歳以上	78.9	...	63.2	48.5	171
職種別					
調査・企画、技術・特許管理	79.2	...	58.5	44.6	130
基盤・応用研究	85.1	...	59.0	41.5	195
情報処理・ソフト開発	74.0	...	55.2	52.3	346
開発・設計	76.6	...	60.0	42.9	2140
生産技術・生産管理	83.5	...	59.7	42.8	575
営業・技術サービス	74.5	...	57.4	53.2	141
職責					
担当者レベル	73.9	...	57.0	46.8	1741
主任・係長レベル	81.4	...	60.9	41.7	1908
管理職計	...	53.1	66.7	23.4	616
年齢別					
39歳以下	...	63.8	73.9	21.7	69
40-44歳	...	49.6	66.9	22.6	248
45-49歳	...	54.1	65.5	24.7	194
50歳以上	...	54.5	65.3	22.8	101
担当領域別					
調査・企画、技術・特許管理	...	57.1	69.0	33.3	42
基盤・応用研究	...	70.9	69.1	21.8	55
情報処理・ソフト開発	...	45.6	56.1	29.8	57
開発・設計	...	50.4	66.8	22.6	349
生産技術・生産管理	...	54.3	67.1	18.6	70
営業・技術サービス	...	52.2	69.6	17.4	23
職責					
管理業務中心	...	58.5	68.2	20.5	258
管理と開発業務の兼務	...	49.3	65.5	25.5	357
役職					
部長（ライン管理職）	...	73.9	77.2	7.6	92
部長相当	...	64.9	81.1	21.6	37
課長（ライン管理職）	...	51.5	61.7	25.7	303
課長相当	...	42.9	66.8	27.7	184

第3-11表 経営方針の中での事業と業務の位置づけ（〈あてはまる〉の比率）

(30代評価レベル、自信の有無別)

(%)

	が全社説明を受ける機会がある	成長事業として位置づけられている	事業計画の位置づけが明確である	件数
30代評価レベル				
管理職	...	73.9	21.7	69
高評価技術者	83.9	61.7	35.4	316
普通評価技術者	80.0	59.4	43.3	1371
低評価技術者	73.3	51.4	49.3	296
自信の有無				
自信がある技術者	81.1	63.4	39.6	333
ある程度自信がある技術者	80.0	61.1	39.5	1943
あまり自信がない技術者	75.3	54.6	53.9	1003
自信がない技術者	63.9	47.4	54.9	133

5. 昇進・昇格のスピード

(1) 同年齢同職種の同期と比べた昇進・昇格

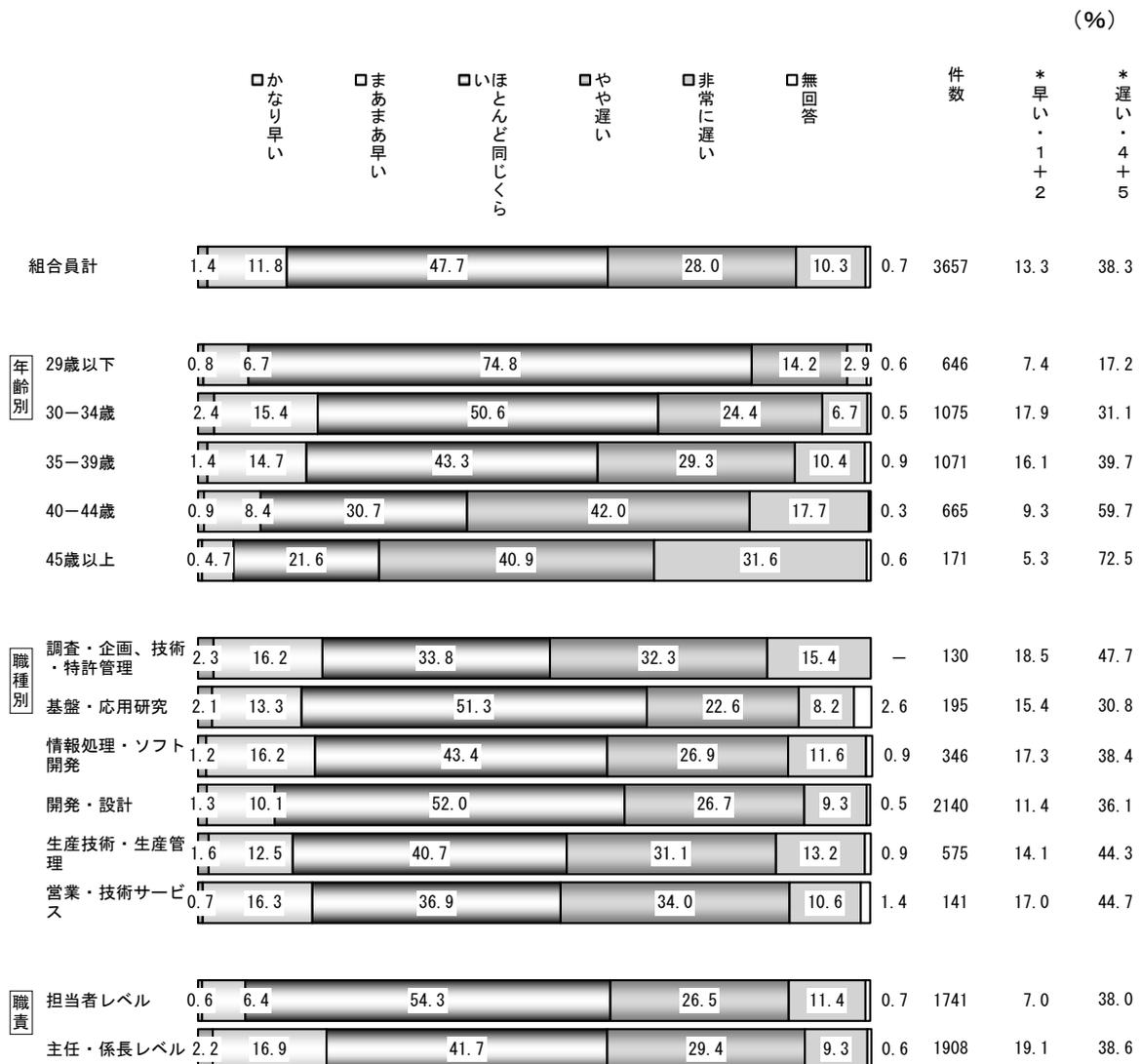
—組合員と管理職で対照的な昇進・昇格への見方、

職業能力に＜自信がある技術者＞でも多い昇進・昇格への不満、約3分の1の人が＜遅い＞—

技術者および管理職の昇進・昇格のスピードを把握するため、同年齢同職種の同期との比較という条件の下で、自らの昇進・昇格が早いのか、または遅いのか、それとも変わらないのかをみた。

組合員の回答結果をみると(第3-10図)、「ほとんど同じくらい」が47.7%とほぼ半数を占める中、同期と比べ＜早い＞という人は1割強(「かなり」1.4%、「まあまあ」11.8%)にとどまっている。これに対し「やや遅い」が28.0%、「非常に遅い」が10.3%で、合わせて＜遅い＞とみている人は38.3%で4割近くを占めている。このように技術者の組合員全体では同期と比べた昇進・昇格の遅れを意識する人の多い点が特徴となっている。

第3-10図 同年齢同職種の同期と比べた昇進・昇格(組合員)



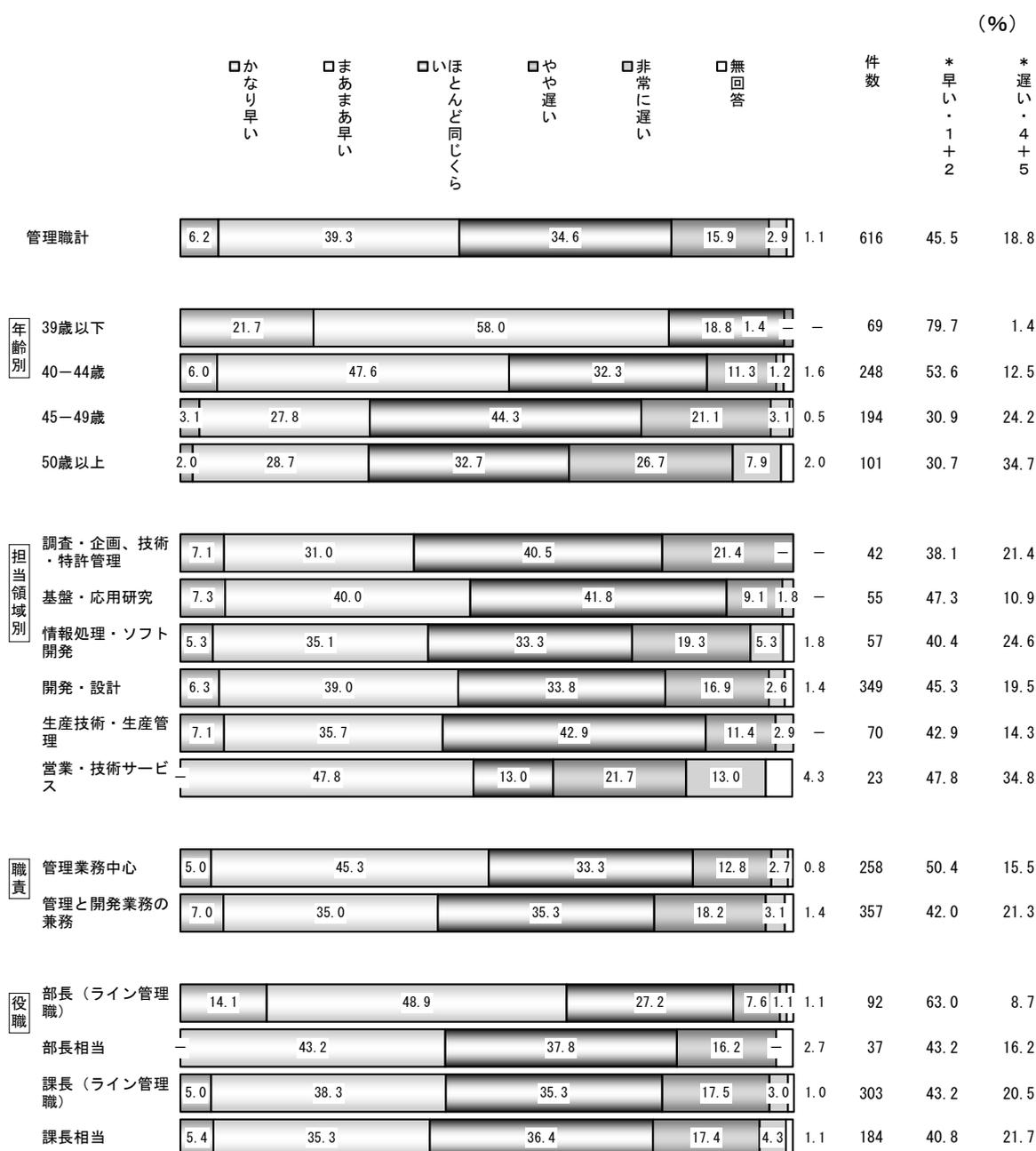
こうした昇進・昇格に対する意識は属性により異なり、年齢の上昇とともに「非常に遅い」が急増し、<遅い>という人は40代前半で6割近くに達し、45歳以上では7割を上回っている。

職責レベルでは<遅い>の比率に違いはみられないが、主任・係長レベルで<早い>という人が19.1%と2割近くになっており、担当者レベル（7.0%）と約12ポイント開いている。

なお、職種別で<遅い>という人が多い職種は、平均年齢の最も高い調査・企画、技術・特許管理（47.7%）を筆頭に、営業・技術サービス（44.7%）、生産技術・生産管理（44.3%）の各職種である。

一方、管理職は組合員とは大きく異なり、<早い>という人が45.5%と半数近くを占め（組合員：<早い>13.3%）、<遅い>（18.8%）を大きく上回っている（第3-11図）。特に39歳以下では<早い>は8割弱に達している。40代前半でも5割強を占めているが、同後半および50歳以上では3割強まで減少する。

第3-11図 同年齢同職種の同期と比べた昇進・昇格（管理職）



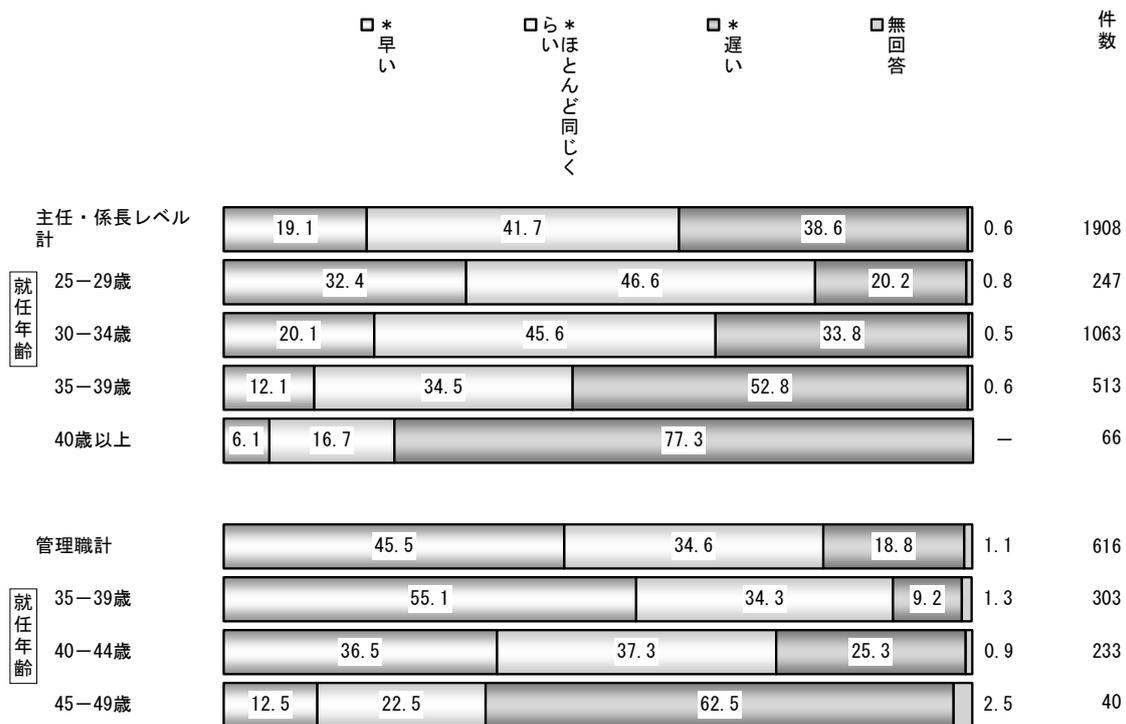
職責レベル別では、管理職業務中心は管理と開発業務との兼務と比べ<早い>という人が多く、後者の42.0%に対し50.4%と5割を上回っている。また、役職別にみて<早い>が最も多い役職は部長（ライン管理職）で、部長相当および<課長クラス>の4割台に対し63.0%と6割を上回っている。

こうした昇進・昇格への評価は、主任・係長レベルおよび管理職への就任年齢によって左右されることはいうまでもない。この点を就任年齢別に示したのが第3-12図である。

20代後半に主任・係長レベルに就任した組合員の場合、昇進・昇格のスピードが「ほとんど同じくらい」という人が46.6%と5割弱を占めているが、<早い>は32.4%で<遅い>（20.2%）を約12ポイント上回っている。しかし、30代前半に入ると<早い>は2割強にまで減少し、<遅い>が3割強まで増加している。このように主任・係長レベルへの昇進・昇格の評価は、30代前半で逆転する結果となっている。こうした傾向は30代後半でさらに加速し、<遅い>が5割を上回っている。さらに40歳以上の場合、<遅い>が8割近くに達している。

第3-12図 同年齢同職種の同期と比べた昇進・昇格（就任年齢別）

(%)



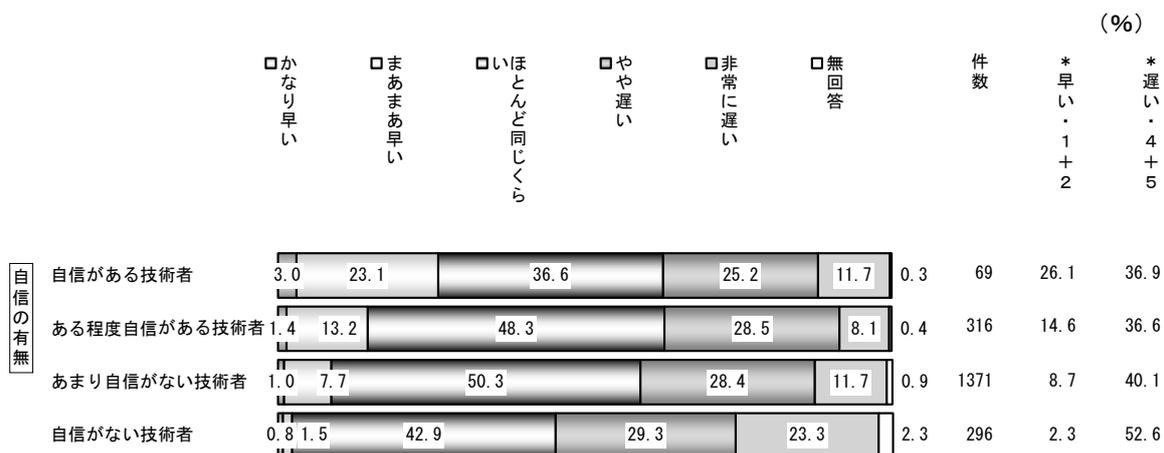
一方、管理職についてみると、30代後半に管理職に就任した人の場合、<早い>と評価する人が過半数を占めている。40代前半に入ると<早い>（36.5%）は約3分の1まで減少するが、それでも<遅い>（25.3%）と比べると約11ポイント上回っている。しかし、40代後半では<早い>は1割強にとどまっている。

以上の結果、昇進・昇格が<早い>と考える人が多い就任年齢は、主任・係長レベルへの就任では20代後半までで、管理職の場合は40代前半までといえるだろう。

なお、昇進・昇格に対する評価は職業能力に対する自信の有無により異なっている。昇進・昇格が同期と比べ<早い>という人は、<自信がない技術者>で2.3%にとどまり、また<あまり自信がない

技術者>でも8.7%と少数である。逆に<遅い>という人が多く、<自信がない技術者>で5割を超えている。また、注目すべき点は、<自信がある技術者>でも<早い>と考えている人は26.1%と約4分の1にとどまり、約3分の1の人が<遅い>と不満を感じていることである（第3-13図）。

第3-13図 同年齢同職種の同期と比べた昇進・昇格
(自信の有無別)



(2) 業績評価を反映して実施されたもの

—業績評価に対する主な実施内容は、

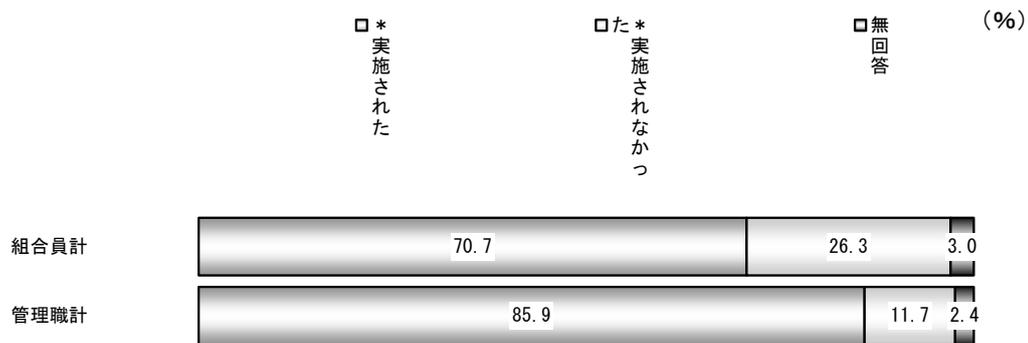
重要業務への配置、業務裁量の拡大、最先端知識習得の機会—

業績をあげたことは、自分自身の業務や業務環境にどのように反映されるのだろうか。非金銭的報酬や動機付けとの観点から興味を持たれるところである。

組合員の回答結果をみると(第3-14図)、業績評価を反映して何らかの措置が<実施された>人は70.7%で、<実施されなかった>人は26.3%である。

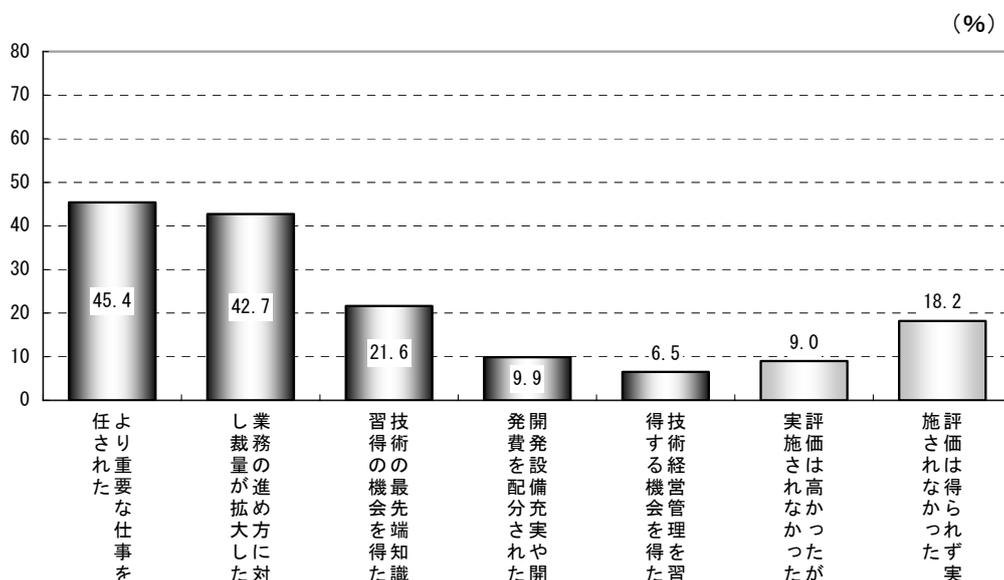
年齢別にみると、<実施された>は30代で多く7割を上回っている。職種別では、<実施された>の最も多い職種は基盤・応用研究(77.9%)で、逆に最も少ない職種は営業・技術サービス(64.5%)となっているが、こうした差はあるものの、職種間で際立った開きのない点が特徴といえる。なお、こうした措置の実施は、職責レベルでは担当者レベル(64.8%)と比べ主任・係長レベル(76.3%)で多くなっている(第3-12表)。

第3-14図 業績評価反映の実施状況



第3-15図および第3-12表より<実施されなかった>人についてみると、「業績に対する評価は得られず実施されなかった」人が18.2%、「評価は高かったが、実施されなかった」人が9.0%となっている。

第3-15図 業績評価を反映して実施されたもの(複数選択)(組合員)



そこで業績評価に対する反映を<実施された>内容でみると（複数回答）、「より重要な仕事を任された」（45.4%）と「業務の進め方に対し裁量が拡大した」（42.7%）が上位2項目を占め、これに「技術の最先端知識習得の機会を得た」（21.6%）が続いている。これに対し「開発設備充実や開発費を配分された」（9.9%）、「技術経営管理を習得する機会を得た」（6.5%）はいずれも1割を下回っている。この結果、重要業務への配置、業務裁量の拡大、そして最先端知識習得の機会が業績に対する会社からのリターンといえる。

業績評価に対する反映を属性でも、いずれの区分でも「業務に対する権限・裁量が拡大した」「より重要な仕事を任された」「技術の最先端知識習得の機会を得た」が上位3項目を占める点で共通している。なお、違いは職責レベルで見られ、担当者レベルと比べ主任・係長レベルで、「より重要な仕事を任された」（52.4%）と「業務の進め方に対し裁量が拡大した」（51.6%）が多いという特徴がみられる（第3-12表）。

第3-12表 業績評価を反映して実施されたもの（複数選択）（組合員）

(%)

	* 実施された	し業務の裁量が進められた	開発費を配分された	より重要な仕事を	習得の機会を得た	技術の最先端知識	得する機会を得た	* 実施されなかった	実施されなかったが	評価は高かったが	評価は得られなかった	無回答	件数
組合員計	70.7	42.7	9.9	45.4	21.6	6.5	26.3	9.0	18.2	3.0	3657		
年齢別													
29歳以下	67.0	34.1	7.4	39.6	22.4	4.2	28.2	9.8	19.2	4.8	646		
30-34歳	75.6	44.4	9.6	50.3	23.7	6.1	22.6	8.4	14.9	1.8	1075		
35-39歳	72.2	45.8	10.8	47.8	20.9	6.8	25.5	8.9	17.4	2.3	1071		
40-44歳	66.2	43.8	10.5	42.4	18.3	8.4	30.7	9.2	22.9	3.2	665		
45歳以上	62.6	40.4	11.7	35.7	22.8	8.2	32.2	10.5	24.0	5.3	171		
職種別													
調査・企画、技術・特許管理	70.0	51.5	8.5	47.7	23.8	12.3	27.7	5.4	24.6	2.3	130		
基盤・応用研究	77.9	45.6	10.3	49.7	37.4	10.3	17.4	6.7	12.3	4.6	195		
情報処理・ソフト開発	67.1	41.3	9.0	43.9	15.3	6.1	30.9	10.1	21.1	2.0	346		
開発・設計	71.5	42.0	10.8	45.9	22.5	5.8	25.9	8.5	18.2	2.6	2140		
生産技術・生産管理	71.1	43.7	9.0	45.4	19.8	6.8	25.7	9.9	16.7	3.1	575		
営業・技術サービス	64.5	41.1	5.0	37.6	12.8	6.4	30.5	12.1	20.6	5.0	141		
職責													
担当者レベル	64.8	33.1	7.2	38.0	22.2	3.8	31.1	9.2	23.0	4.1	1741		
主任・係長レベル	76.3	51.6	12.3	52.4	21.1	9.0	21.8	8.6	13.9	1.9	1908		

こうした傾向は管理職においても共通してみられるが（第3-13表）、組合員と比べ業績評価に対するリターンの<実施>率は85.9%と、組合員を約15ポイント上回っている。特に30代の管理職で顕著に多くなっており、40~50代の85%前後に対し94.2%に達している。また担当領域では、組合員と同様に基盤・応用研究（87.3%）で高いものの、最も高い領域は営業・技術サービス（91.3%）である。

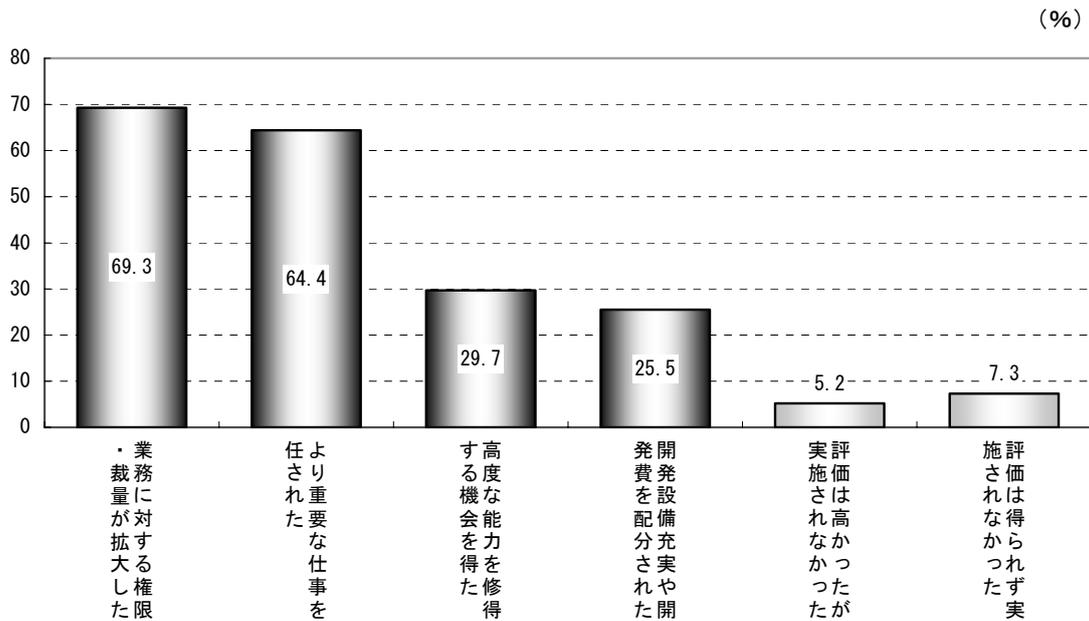
<実施>率を職責レベルで見ると、管理職業務中心（92.2%）は管理と開発業務との兼務（81.2%）を上回り、役職では職位が上昇するにつれ<実施>率が高くなっている。最も高い部長（ライン管理職）（94.6%）と最も低い課長相当（77.2%）との開きは約17ポイントに達している。

なお、実施された内容では、「業務に対する権限・裁量が拡大した」と「より重要な仕事を任された」が上位2項目を占める点で、管理職をはじめいずれの区分でも共通している（第3-13表、第3-16図）。

第3-14表、第3-17図、第3-18図は30代評価レベルおよび職業能力に対する自信の有無別にみたものである。評価レベルが高い人ほど、また、自信のある人ほど業績評価によるリターンの<実

施>率が高くなっている。<実施>率は<低評価技術者>で57.1%にとどまるのに対し、<普通評価技術者>で75.9%、<高評価技術者>では95.6%に達している。また、30代の<管理職>は94.2%となっており、高い評価レベルでは、仕事において何らかのリターンのある人が大多数を占めているといえる。これに対し、評価レベルの低い技術者の場合、その業績はなかなか評価されず、リターンに結びつくことは少なくなっている。こうした傾向は職業能力に対する自信の有無においてもみることができる特徴である。

第3-16図 業績評価を反映して実施されたもの（複数選択）（管理職）



第3-13表 業績評価を反映して実施されたもの（複数選択）（管理職）

(%)

	* 実施された	業績評価を反映して実施されたもの				* 実施されなかった	実評価は高なかったが			無回答	件数
		・業務量に対する権限が拡大した	開発設備充実や開発費を配分された	任より重要な仕事を	す高度な能力を修得する機会を得た		実評価は高なかったが	施評価は得られず実	無回答		
管理職計	85.9	69.3	25.5	64.4	29.7	11.7	5.2	7.3	2.4	616	
年齢別	39歳以下	94.2	75.4	30.4	66.7	36.2	4.3	1.4	2.9	1.4	69
	40-44歳	85.9	69.0	21.0	65.3	33.1	12.9	6.0	6.9	1.2	248
	45-49歳	85.1	69.1	29.9	64.9	25.3	11.9	6.2	7.2	3.1	194
	50歳以上	81.2	67.3	25.7	59.4	25.7	13.9	4.0	11.9	5.0	101
担当領域別	調査・企画、技術・特許管理	88.1	78.6	16.7	69.0	35.7	7.1	2.4	9.5	4.8	42
	基盤・応用研究	87.3	69.1	32.7	54.5	25.5	10.9	3.6	7.3	1.8	55
	情報処理・ソフト開発	78.9	63.2	22.8	59.6	24.6	19.3	10.5	8.8	1.8	57
	開発・設計	85.4	67.6	27.8	65.6	27.8	12.0	5.4	7.2	2.6	349
	生産技術・生産管理	88.6	77.1	21.4	60.0	40.0	10.0	2.9	8.6	1.4	70
営業・技術サービス	91.3	65.2	4.3	69.6	21.7	8.7	4.3	4.3	...	23	
職責	管理業務中心	92.2	75.6	26.4	72.9	37.2	6.2	2.3	4.7	1.6	258
	管理と開発業務の兼務	81.2	64.7	24.6	58.5	24.4	15.7	7.3	9.2	3.1	357
役職	部長（ライン管理職）	94.6	84.8	22.8	82.6	41.3	3.3	2.2	1.1	2.1	92
	部長相当	89.2	78.4	35.1	62.2	43.2	2.7	5.4	2.7	8.1	37
	課長（ライン管理職）	88.1	69.3	26.1	66.3	28.1	10.9	5.0	6.3	1.0	303
	課長相当	77.2	59.8	23.9	52.7	23.9	19.0	7.1	13.0	3.8	184

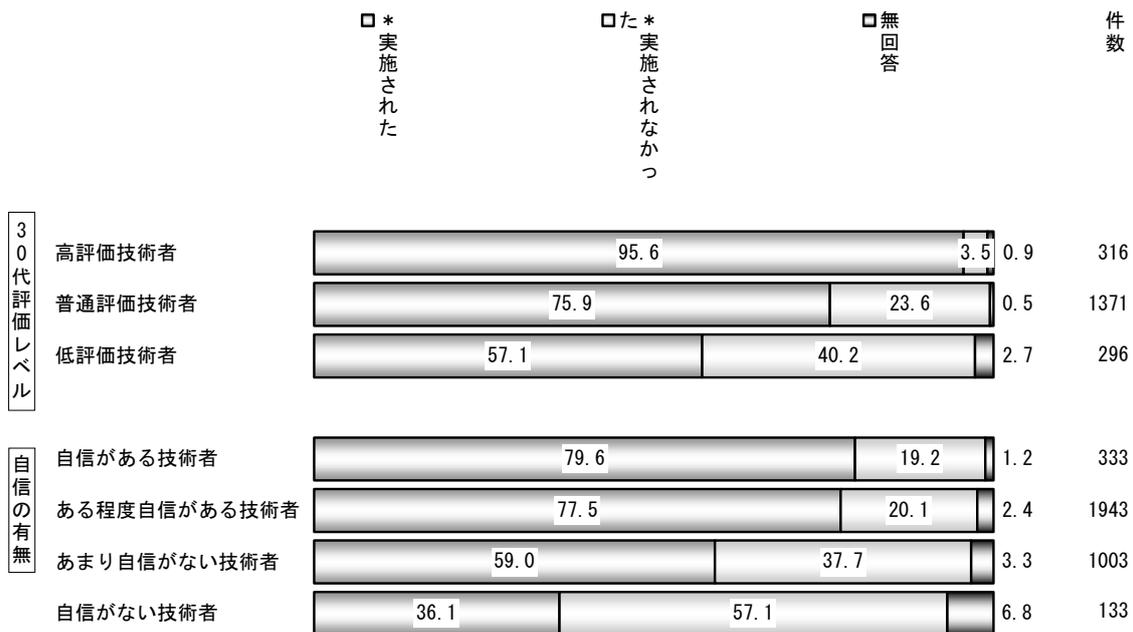
第3-14表 業績評価を反映して実施されたもの（複数選択）（組合員）
（30代評価レベル、自信の有無別）

(%)

		* 実施された	し業務の進め方が拡大した対	開発設備充実された	より重要な仕事を	習得の機会を得た	技術の最先端知識	得する機会を得た	技術経営管理を習	* 実施されなかった	実施されなかったが	評価は得られなかったが	無回答	件数
30代評価レベル	高評価技術者	95.6	67.4	11.4	73.1	24.4	13.0	3.5	3.5	0.9	0.9	316		
	普通評価技術者	75.9	44.3	11.3	49.2	24.0	6.3	23.6	8.2	16.0	0.5	1371		
	低評価技術者	57.1	32.8	5.4	34.1	18.2	2.0	40.2	9.5	31.4	2.7	296		
自信の有無	自信がある技術者	79.6	55.6	17.1	54.1	30.3	10.5	19.2	7.2	12.3	1.2	333		
	ある程度自信がある技術者	77.5	47.6	10.9	51.8	24.8	6.7	20.1	8.4	12.8	2.4	1943		
	あまり自信がない技術者	59.0	33.7	6.8	34.4	13.6	5.1	37.7	11.1	27.1	3.3	1003		
	自信がない技術者	36.1	17.3	0.8	15.8	13.5	2.3	57.1	6.8	51.1	6.8	133		

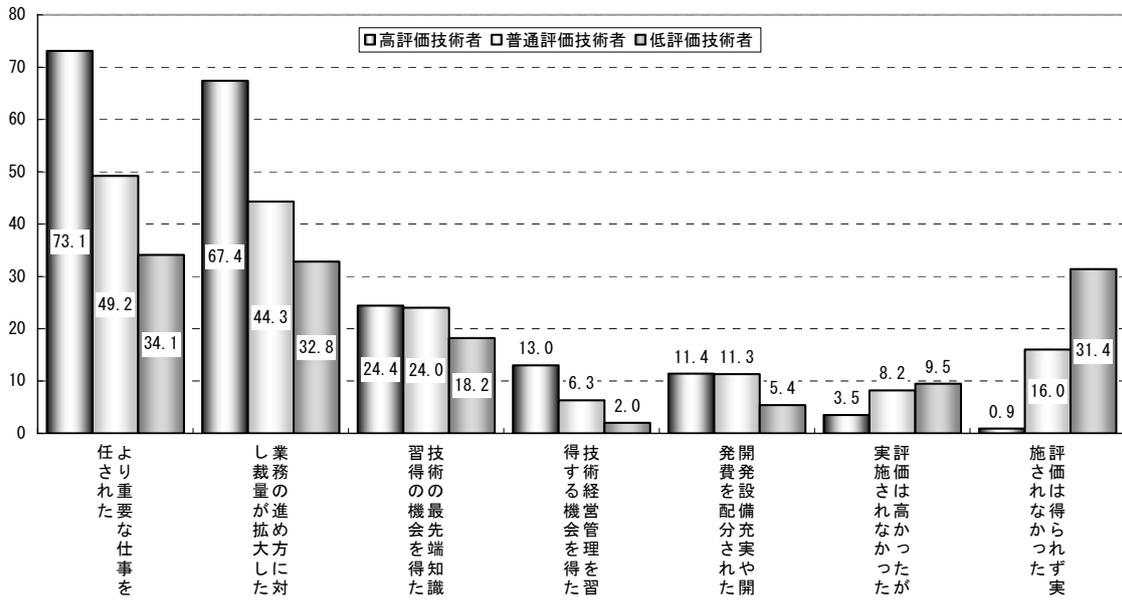
第3-17図 業績評価を反映して実施されたもの（複数選択）（組合員）
（30代評価レベル、自信の有無別）

(%)



第3-18図 業績評価を反映して実施されたもの（複数選択）（組合員）
（30代評価レベル別）

(%)



第4章 能力開発

本章では、能力開発について、能力向上努力の有無、能力開発の状況、自己啓発時間などを通してその実態をみていく。これと関連して、評価処遇制度の運用実態や評価されるべき技術者の能力・特性などについても検討する。

1. 能力を向上させる努力の有無

—組合員の4人に3人が＜努力している＞、

＜高評価技術者＞と管理職で多い能力向上への努力—

今の仕事を通じて能力を向上させる具体的な努力をしているかどうかたずねた。組合員では「非常に努力している」(9.1%)と「ある程度努力している」(65.1%)を合わせた＜努力している＞の割合は74.2%で、4人に3人が能力向上のため具体的な努力を行っている(第4-1図)。管理職の場合、＜努力している＞の比率はさらに高く、81.7%にのぼっている。

組合員、管理職とも、年齢、職種・担当領域、職責レベルなどによる違いはそれほど大きくなく、大半が能力向上のための努力を行っている点が特徴といえる(第4-1表、第4-2表)。その中で、管理職の担当領域別では、＜努力している＞が調査・企画、技術・特許管理で95.2%、基盤・応用研究で89.1%と多くなっている。

第4-1図 仕事を通じた能力向上の具体的な努力の有無

	□る非常 に努力して いる	□いある 程度努力し ている	□なあ まり努力し ていない	□いま まった く努力し ていない	□無 回答	1 * +努 2力 し て い る ・	・ * 3努 +力 4し て い ない	(%)
組合員計	9.1	65.1	23.2	1.8	0.8	74.2	25.0	
管理職計	10.9	70.8	17.5	—	0.8	81.7	17.5	

第4-1表 仕事を通じた能力向上の具体的な努力の有無(組合員)

	る非常 に努力し てい	いある 程度努力 して	なあ まり努力 して	いま まった く努力 して	無 回答	1 * +努 2力 し て い る ・	・ * 3努 +力 4し て い ない	件 数
組合員計	9.1	65.1	23.2	1.8	0.8	74.2	25.0	3657
年齢別								
29歳以下	9.9	63.6	24.0	1.9	0.6	73.5	25.9	646
30-34歳	10.8	65.4	20.4	2.6	0.8	76.2	23.0	1075
35-39歳	7.7	66.5	23.8	1.2	0.8	74.1	25.0	1071
40-44歳	7.4	65.6	25.3	1.4	0.5	72.9	26.6	665
45歳以上	9.4	60.8	27.5	1.8	0.6	70.2	29.2	171
職種別								
調査・企画、技術・特許管理	10.8	66.9	21.5	0.8	...	77.7	22.3	130
基盤・応用研究	15.9	66.2	16.9	...	1.0	82.1	16.9	195
情報処理・ソフト開発	10.4	62.4	24.6	2.6	...	72.8	27.2	346
開発・設計	7.9	64.6	24.4	2.1	0.9	72.6	26.5	2140
生産技術・生産管理	8.2	67.7	22.3	1.0	0.9	75.8	23.3	575
営業・技術サービス	13.5	65.2	19.1	1.4	0.7	78.7	20.6	141
職責別								
担当者レベル	8.5	63.0	25.0	2.6	0.9	71.5	27.6	1741
主任・係長レベル	9.6	67.1	21.6	1.1	0.6	76.7	22.7	1908

30代評価レベル別にみても、＜努力している＞が7～8割と多数を占める点は共通している（第4-2図）。これら30代の技術者では、成果が上がらない人でも多くは能力向上のための努力を行っていることが示されている。一方、自信の有無別では＜努力している＞の比率に違いがみられ、＜自信がない技術者＞では42.9%、＜あまり自信がない技術者＞では61.5%であるのに対し、＜自信がある技術者＞では90.7%となっている。技術者として自信がある人の場合、能力向上への具体的努力の積み重ねがその自信の裏付けとなっていることをうかがわせる。

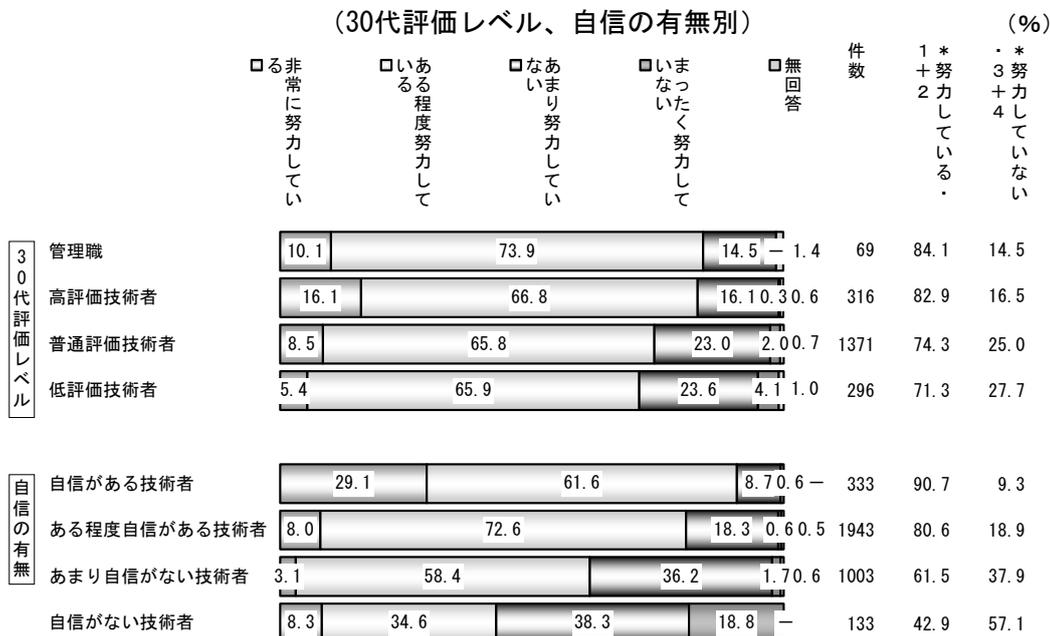
第4-2表 仕事を通じた能力向上の具体的努力の有無（管理職）

		(%)							件数
		る非 常に 努力 して い	いあ る程 度努 力し て	ない あま り努 力し て	いま なっ たく 努力 して	無回 答	1* +努 力し て い る	* 3努 力し て い ない	
管理職計		10.9	70.8	17.5	...	0.8	81.7	17.5	616
年齢別	39歳以下	10.1	73.9	14.5	...	1.4	84.1	14.5	69
	40-44歳	10.9	67.7	20.2	...	1.2	78.6	20.2	248
	45-49歳	11.3	71.1	17.5	82.5	17.5	194
	50歳以上	10.9	74.3	13.9	...	1.0	85.1	13.9	101
担当領域別	調査・企画、技術・特許管理	9.5	85.7	4.8	95.2	4.8	42
	基礎・応用研究	18.2	70.9	9.1	...	1.8	89.1	9.1	55
	情報処理・ソフト開発	12.3	63.2	24.6	75.4	24.6	57
	開発・設計	9.2	70.2	20.1	...	0.6	79.4	20.1	349
	生産技術・生産管理	12.9	68.6	17.1	...	1.4	81.4	17.1	70
	営業・技術サービス	13.0	65.2	17.4	...	4.3	78.3	17.4	23
職責	管理業務中心	9.7	69.8	20.2	...	0.4	79.5	20.2	258
	管理と開発業務の兼務	11.5	71.7	15.7	...	1.1	83.2	15.7	357
役職	部長（ライン管理職）	17.4	70.7	10.9	...	1.1	88.0	10.9	92
	部長相当	10.8	64.9	24.3	75.7	24.3	37
	課長（ライン管理職）	9.6	72.3	17.5	...	0.7	81.8	17.5	303
	課長相当	9.8	69.6	19.6	...	1.1	79.3	19.6	184

※下線数字は管理職計との差が100ポイント以上少ないことを示す
※薄い網かけ数字は管理職計との差が10ポイント以上多いことを示す

第4-2図 仕事を通じた能力向上の具体的努力の有無

(30代評価レベル、自信の有無別)



2. 能力開発の状況

—業務の多忙が能力開発に影響、

＜高評価技術者＞で多い会社は〔能力開発〕〔技術者間交流〕に積極的—

能力開発の状況について7項目にわたり組合員にたずねた。「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計したくあてはまる>の比率に着目すると、能力開発における指導の実態については〔指導者が多忙で指導を受けられない〕(75.3%)、〔自分が多忙で指導を受けられない〕(73.0%)、〔能力開発を指導する人がいない〕(71.0%)がいずれも7割を超える一方、〔仕事がよく変わり能力が深められない〕(23.8%)はくあてはまる>が2割台にとどまっている(第4-3図)。

会社の姿勢については、〔会社は能力開発に積極的である〕(53.5%)が半数を超えている。他方、〔会社は技術者間の交流に積極的だ〕(38.1%)は4割弱にとどまっており、人を育成する職場の雰囲気についても、〔職場に人を育成する雰囲気がない〕のくあてはまらない>の比率は38.2%と4割弱で共通している。

能力開発に関しては、日常業務に追われるなどで指導者や自分の時間がとれないために指導を受けられないといったケースや、そもそも指導する人がいないという状況が多く職場で発生していることがうかがえる。職場に人を育成する雰囲気がないことも業務の多忙と関連していると考えられる。会社の能力開発に対する積極性に関しては見方が分かれるが、技術者間の交流といった具体的な施策に関してはそれほど積極的に展開されていないようだ。

年齢別では目立った違いはみられない(第4-3表)。職種別にみると、開発・設計では〔会社は能力開発に積極的である〕が他より少ない。また、〔職場に人を育成する雰囲気がない〕は情報処理・ソフト開発、開発・設計、生産技術・生産管理で他の職種よりも多くなっている。

第4-3図 能力開発の状況(組合員)

	□あてはまる	□ややあてはまる	□あまりあてはまらない	□あてはまらない	□無回答	+	*	い*
						2	あてはまる	3
							・	4
							1	ま
								ら
								な
指導者が多忙で指導を受けられない	26.6	48.7	18.8	5.1	0.8	75.3	23.9	
自分が多忙で指導を受けられない	21.2	51.8	22.0	4.2	0.8	73.0	26.2	
能力開発を指導する人がいない	24.7	46.4	23.2	5.0	0.8	71.0	28.2	
職場に人を育成する雰囲気がない	22.1	39.1	31.1	7.1	0.6	61.2	38.2	
会社は能力開発に積極的である	10.2	43.3	35.0	10.8	0.6	53.5	45.8	
会社は技術者間の交流に積極的だ	5.4	32.7	48.0	13.2	0.7	38.1	61.2	
仕事がよく変わり能力が深められない	6.3	17.5	44.6	30.7	0.8	23.8	75.3	

30代評価レベル別にみても、〔指導者が多忙〕〔自分が多忙〕〔指導者がいない〕が多い点は変わらない(第4-4表)。＜高評価技術者＞と＜低評価技術者＞で違いがあるのは、〔会社は能力開発に積極的〕と〔会社は技術者間の交流に積極的〕が＜高評価技術者＞でやや多く、反対に〔職場に人を育成

3. 自己啓発時間

—週あたり組合員2.4時間、管理職3.6時間、評価レベルが高い人ほど長時間—

1週間に自己啓発にどの程度の時間を振り向けているのだろうか。組合員では自己啓発をしていない「0時間」という人が33.7%と3人に1人みられるが、3人に2人は自己啓発を行っていることが明らかになっている（第4-4図）。

第4-4図 週平均自己啓発時間

	□0時間	□5時間未満	□5-10時間未満	□10時間以上	□無回答	て*自己啓発を行っている人の割合	平均値・時間	除平均値（0時間を除く）・時間
組合員計	33.7	45.8	13.9	5.8	0.7	65.5	2.4	3.7
管理職計	14.0	51.3	24.4	10.2	0.2	85.9	3.6	4.2

自己啓発時間は、「5時間未満」が45.8%と最も多く、「5-10時間未満」が13.9%、「10時間以上」が5.8%にとどまっており、平均2.4時間である。なお、「0時間」の人を除いて、自己啓発を行っている人に限って集計すると平均3.7時間である。

管理職では、「0時間」は14.0%と1割台にとどまり、8割以上が自己啓発を行っている。自己啓発を行っている人の割合は組合員を約20ポイント上回っている。行っている時間でも、「5時間未満」が51.3%と最も多いことは組合員と変わらないが、「5-10時間未満」が24.4%、「10時間以上」も10.2%みられ、平均値3.6時間（自己啓発を行っている人では4.2時間）となっている。自己啓発を行っている人に限れば、組合員と管理職の差は週平均0.5時間とさほど大きくない点が注目される。

年齢別ではそれほど大きな違いはないが、組合員を職種別にみると、基盤・応用研究で平均3.7時間と多くなっている（第4-5表）。管理職の担当領域別では、調査・企画、技術・特許管理と基盤・応用研究で平均値が4時間を超えて多い（第4-6表）。

第4-5表 週平均自己啓発時間（組合員）

	0時間	5時間未満	5-10時間未満	10時間以上	無回答	て*自己啓発を行っている人の割合	平均値・時間	除平均値（0時間を除く）・時間	件数
組合員計	33.7	45.8	13.9	5.8	0.7	65.5	2.4	3.7	3657
年齢別									
29歳以下	31.1	47.1	14.9	6.4	0.6	68.4	2.6	3.8	646
30-34歳	33.2	44.7	15.3	6.1	0.6	66.1	2.5	3.8	1075
35-39歳	35.9	46.3	12.1	5.0	0.7	63.4	2.2	3.5	1071
40-44歳	35.2	45.1	13.8	5.3	0.6	64.2	2.3	3.5	665
45歳以上	27.5	49.1	12.9	10.0	0.6	72.0	2.9	4.0	171
職種別									
調査・企画、技術・特許管理	32.3	43.8	16.2	7.7	0.0	67.7	2.8	4.1	130
基盤・応用研究	12.8	51.3	22.6	11.8	1.5	85.7	3.7	4.2	195
情報処理・ソフト開発	34.7	43.4	16.2	5.5	0.3	65.1	2.4	3.7	346
開発・設計	34.8	45.5	13.5	5.6	0.6	64.6	2.4	3.6	2140
生産技術・生産管理	35.3	48.3	11.0	4.5	0.9	63.8	2.1	3.3	575
営業・技術サービス	39.0	38.3	16.3	6.4	0.0	61.0	2.5	4.1	141
職責別									
担当者レベル	36.4	44.3	13.5	5.0	0.7	62.8	2.3	3.6	1741
主任・係長レベル	31.4	47.0	14.4	6.7	0.6	68.1	2.6	3.8	1908

第4-6表 週平均自己啓発時間（管理職）

(%)

	0時間	5時間未満	5 10時間未満	10時間以上	無回答	※自己啓発の割合を行つていない人の割合	平均値・時間	除く(0時間)	平均値・時間	件数
管理職計	14.0	51.3	24.4	10.2	0.2	85.9	3.6	4.2	616	
年齢別										
39歳以下	14.5	44.9	29.0	11.5	...	85.4	4.0	4.7	69	
40-44歳	16.5	50.4	23.4	9.7	...	83.5	3.4	4.1	248	
45-49歳	12.9	51.5	25.3	9.8	0.5	86.6	3.6	4.2	194	
50歳以上	8.9	57.4	22.8	10.9	...	91.1	3.9	4.3	101	
担当領域別										
調査・企画、技術・特許管理	9.5	45.2	23.8	21.4	...	90.4	4.4	4.9	42	
基盤・応用研究	7.3	52.7	25.5	14.5	...	92.7	4.2	4.5	55	
情報処理・ソフト開発	15.8	56.1	21.1	7	...	84.2	3.1	3.7	57	
開発・設計	15.2	49.9	25.5	9.5	...	84.9	3.6	4.3	349	
生産技術・生産管理	12.9	55.7	21.4	8.6	1.4	85.7	3.3	3.8	70	
営業・技術サービス	21.7	52.2	17.4	8.7	...	78.3	3.3	4.3	23	
職責										
管理業務中心	11.2	54.3	22.9	11.2	0.4	88.4	3.7	4.2	258	
管理と開発業務の兼務	16.0	49.0	25.5	9.6	...	84.1	3.6	4.3	357	
役職										
部長（ライン管理職）	9.8	52.2	26.1	12	...	90.3	3.9	4.3	92	
部長相当	8.1	56.8	27.0	8.1	...	91.9	3.6	4.0	37	
課長（ライン管理職）	14.5	49.2	24.4	11.5	0.3	85.1	3.7	4.4	303	
課長相当	16.3	53.3	22.8	7.6	...	83.7	3.3	4.0	184	

30代評価レベル別にみると、自己啓発を行っている人の割合は評価レベルが高いほど多く、＜低評価技術者＞では5割強なのに対し、＜高評価技術者＞では7割を超え、＜管理職＞では8割台となっている（第4-5図）。自己啓発時間の平均値は＜低評価技術者＞の平均1.8時間に対し、＜高評価技術者＞では3.0時間、＜管理職＞では4.0時間と差が生じている。「0時間」の人を除いた集計では、＜低評価技術者＞3.3時間、＜高評価技術者＞4.1時間、＜管理職＞4.7時間となっており、「0時間」を含む数値より差は縮小しているものの、評価レベルによって違いがみられる。

能力を向上させる努力している人は、努力をしていない人に比べて自己啓発を行っている人が多く、組合員では75.2%対37.3%と比率に2倍の開きがある。管理職でも91.8%対58.4%と大きな差がある。平均値は、組合員の場合、能力向上の努力をしている人で2.9時間（自己啓発を行っている人では3.8時間）、努力を行っていない人では1.1時間（同3.0時間）である。また、管理職では努力している人で4.1時間（同4.4時間）、努力をしていない人で1.7時間（同2.8時間）となっている。

自信の有無別でも30代評価レベル別と同様の傾向がみられ、自信がある人ほど自己啓発を行っている人の割合が多く、行っている時間数も多い（第4-7表）。職業能力に対する自信が自己啓発によって裏打ちされたものであることをうかがわせる。

第4-7表 週平均自己啓発時間（組合員）

（自信の有無別）

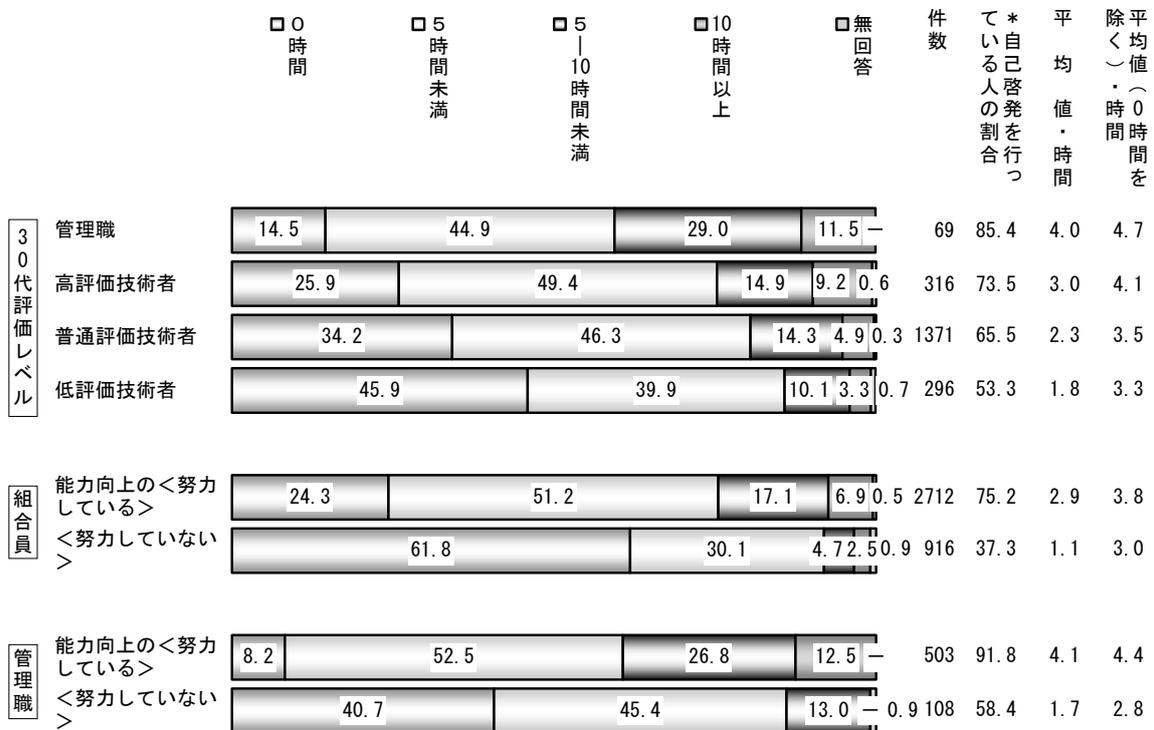
(%)

	0時間	5時間未満	5 10時間未満	10時間以上	無回答	※自己啓発の割合を行つていない人の割合	平均値・時間	除く(0時間)	平均値・時間	件数
自信の有無										
自信がある技術者	18.6	43.8	23.4	13.8	0.3	81.0	4.0	5.0	333	
ある程度自信がある技術者	31.0	48.9	14.3	5.4	0.4	68.6	2.4	3.6	1943	
あまり自信がない技術者	41.5	42.9	11.3	3.8	0.6	58.0	1.9	3.4	1003	
自信がない技術者	56.4	35.3	3.8	2.3	2.3	41.4	1.3	3.0	133	

第4-5図 週平均自己啓発時間

(30代評価レベル、能力向上努力の有無別)

(%)



4. 評価されるべき技術者のパフォーマンス

—「専門・関連知識」「問題点の解決力」「論理的思考能力」が上位、

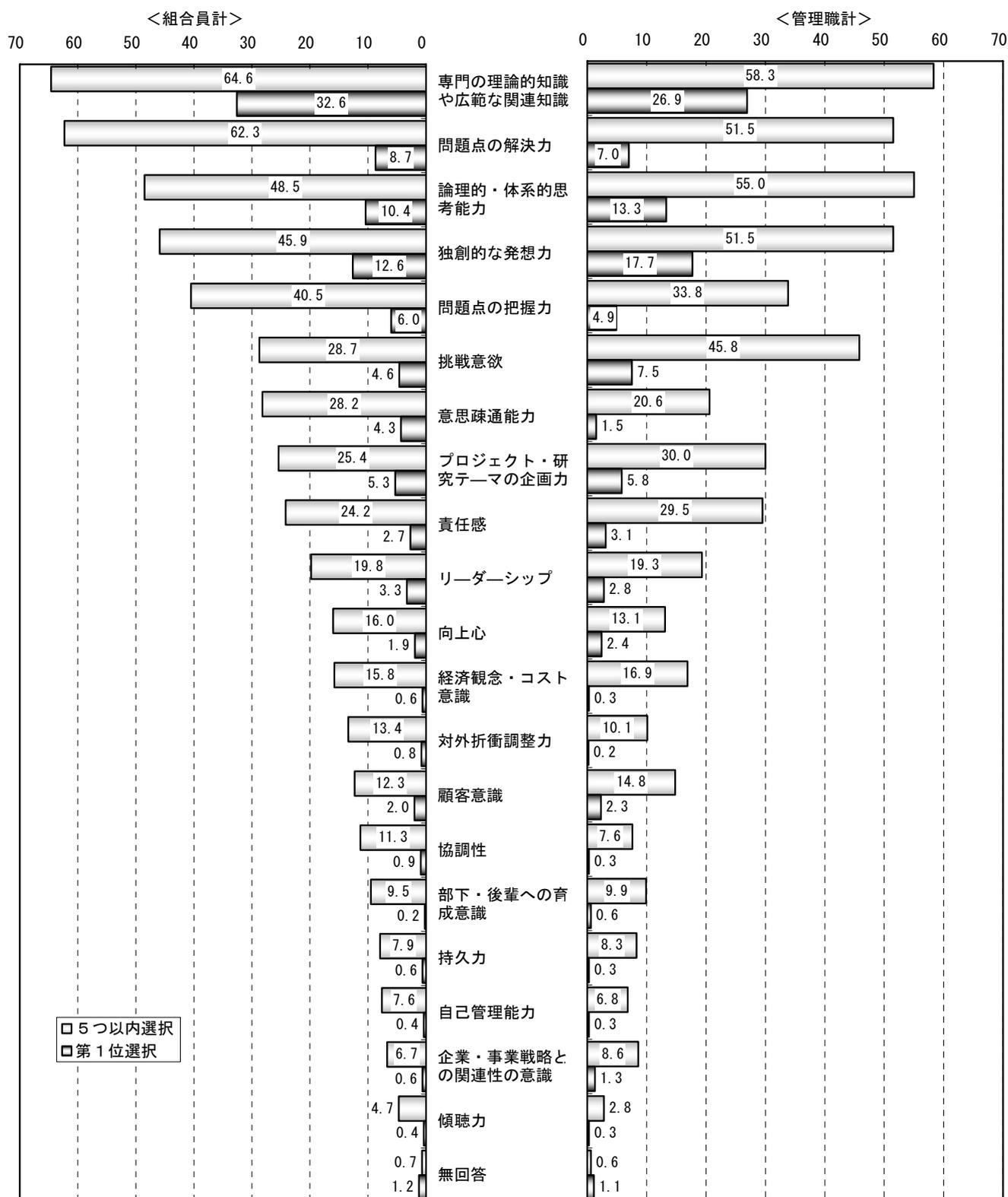
第1位選択では「独創的な発想」が2位へ浮上—

技術者のパフォーマンスとして評価されるべきだと考えるものを、20項目の中から順位をつけて5つ以内で回答していただいた。

まず組合員についてみると、順位を無視した5つ以内選択の結果では「専門の理論的知識や広範な関連知識」(64.6%)と「問題点の解決力」(62.3%)がともに6割強で上位を占めている(第4-6図)。以下、比率は下がるが、「論理的・体系的思考能力」(48.5%)、「独創的な発想力」(45.9%)、「問題点の把握力」(40.5%)が4割台、「挑戦意欲」(28.7%)、「意思疎通能力」(28.2%)、「プロジェクト・研究テーマの企画力」(25.4%)、「責任感」(24.2%)が2割台などで続いている。第1位選択でも「専門の理論的知識や広範な関連知識」(32.6%)がトップを占め、以下、「独創的な発想力」(12.6%)、「論理的・体系的思考能力」(10.4%)、「問題点の解決力」(8.7%)の順となっている。5つ以内選択では4番目だった「独創的な発想力」が第1位選択では2番目に多くあげられている一方、5つ以内選択では「専門の理論的知識や広範な関連知識」について第2位だった「問題点の解決力」は4番目に位置づけられている。技術者への評価に関して、独創性を重視する人が少なくないことがうかがえる。

第4-6図 評価されるべき技術者のパフォーマンス項目

(%)



管理職の場合、5つ以内選択では組合員同様「専門の理論的知識や広範な関連知識」(58.3%)が最も多く、以下、「論理的・体系的思考能力」(55.0%)、「独創的な発想力」(51.5%)、「問題点の解決力」

(51.5%)、「挑戦意欲」(45.8%)、「問題点の把握力」(33.8%)、「プロジェクト・研究テーマの企画力」(30.0%)、「責任感」(29.5%)、「意思疎通能力」(20.6%)の順となっている。

組合員と比べると「挑戦意欲」が大きく約17ポイントも上回っているのが特徴である。また、「論理的・体系的思考能力」や「独創的な発想力」も組合員より多い。他方、組合員を下回る回答項目は「問題点の解決力」「問題点の把握力」「専門の理論的知識や広範な関連知識」などである。第1位選択では、「専門の理論的知識や広範な関連知識」(26.9%)、「独創的な発想力」(17.7%)、「論理的・体系的思考能力」(13.3%)の順となっている。組合員と同じく、第1位選択では「独創的な発想力」のウェイトが高くなっており、独創性を重視する傾向がみられ、その比率は組合員よりさらに高くなっている。

組合員について年齢別にみると、「挑戦意欲」は年齢が高いほど多いのに対し、「意思疎通能力」は若年層ほど多くなっている(第4-8表)。また、「独創的な発想力」は45歳以上で特に多くあげられている。職種別では、「独創的な発想力」「問題点の把握力」「論理的・体系的思考能力」が基盤・応用研究で多いのが特徴的である。調査・企画、技術・特許管理では「プロジェクト・研究テーマの企画力」や「責任感」が他より多い。また、営業・技術サービスでは「顧客意識」が相対的に多くあげられている。

第4-8表 評価されるべき技術者のパフォーマンス項目(5つ以内選択)〈上位15項目〉(組合員)

		(%)															件数	
		や専門の理論的知識	問題点の解決力	論理的・体系的思考能力	独創的な発想力	問題点の把握力	挑戦意欲	意思疎通能力	プロジェクトの企画力	責任感	リーダーシップ	向上心	意識	経済観念・コスト	対外折衝調整力	顧客意識	協調性	
組合員計		64.6 ①	62.3 ②	48.5 ③	45.9 ④	40.5 ⑤	28.7 ⑥	28.2 ⑦	25.4	24.2	19.8	16.0	15.8	13.4	12.3	11.3	3657	
年齢別	29歳以下	64.2 ①	61.8 ②	46.4 ③	41.2 ④	42.6 ⑤	25.2 ⑥	39.6 ⑦	23.2	24.8	16.9	18.6	16.7	10.7	13.0	14.4	646	
	30-34歳	65.3 ①	62.4 ②	47.4 ③	45.7 ④	40.4 ⑤	27.2 ⑥	30.1 ⑦	26.0	22.8	20.7	16.7	16.6	13.6	12.3	11.3	1075	
	35-39歳	63.9 ①	62.9 ②	50.4 ③	46.4 ④	39.6 ⑤	29.3 ⑥	24.7 ⑦	26.3	26.5 ⑦	20.3	13.3	14.1	15.5	12.0	10.8	1071	
	40-44歳	65.6 ①	61.8 ②	49.9 ③	47.4 ④	40.9 ⑤	32.3 ⑥	22.4 ⑦	25.1 ⑦	23.3	19.4	16.7	15.9	13.1	12.2	10.1	665	
	45歳以上	62.6 ①	62.0 ②	50.3 ④	57.3 ③	37.4 ⑤	36.8 ⑥	17.5 ⑦	26.9 ⑦	22.2	22.8	16.4	15.8	11.1	11.7	6.4	171	
職種別	調査・企画、技術・特許管理	53.1 ①	51.5 ②	33.1 ⑤	43.1 ③	33.1 ⑤	33.1 ⑤	28.5 ⑤	37.7 ④	30.0	23.8	18.5	13.1	18.5	13.1	8.5	130	
	基盤・応用研究	67.7 ①	64.1 ②	55.4 ④	62.6 ③	50.8 ④	28.2 ⑦	22.6 ⑥	32.3 ⑥	13.8	15.9	10.3	9.2	5.6	4.6	7.7	195	
	情報処理・ソフト開発	61.3 ①	60.4 ②	49.7 ③	37.3 ⑤	39.0 ④	25.4 ⑥	33.2 ⑥	26.9 ⑦	22.5	25.7	14.7	13.9	16.2	15.0	12.7	346	
	開発・設計	67.0 ①	63.4 ②	50.4 ③	47.1 ④	40.4 ⑤	28.3 ⑦	29.0 ⑥	23.6 ⑦	23.7	18.0	17.0	16.1	13.4	12.0	11.4	2140	
	生産技術・生産管理	63.5 ②	66.1 ①	48.3 ③	45.6 ④	41.6 ⑤	30.4 ⑥	23.5 ⑥	23.7 ⑦	27.3	20.7	15.3	16.2	12.2	10.4	11.3	575	
	営業・技術サービス	61.7 ①	53.9 ②	31.9 ⑥	36.9 ③	36.2 ④	30.5 ⑦	32.6 ⑤	27.0	27.0	27.0	13.5	19.1	16.3	28.4	12.1	141	
職責	担当者レベル	65.4 ①	63.6 ②	46.1 ③	45.3 ④	42.2 ⑤	28.1 ⑦	30.8 ⑥	25.0	22.7	18.0	17.0	15.7	12.3	11.4	12.7	1741	
	主任・係長レベル	63.8 ①	61.2 ②	50.7 ③	46.4 ④	39.0 ⑤	29.4 ⑥	26.0 ⑦	25.7	25.7	21.4	15.1	15.7	14.4	13.2	10.2	1908	

※薄い網かけ数字は組合員計との差が10ポイント以上多いことを示す
 ※丸文字は比率の順位(第7位まで表示)

管理職の場合、年齢別では、組合員同様「挑戦意欲」は年齢が高いほど多い。また、「意思疎通能力」は若年層で多くなっている（第4-9表）。担当領域別では、基盤・応用研究で「論理的・体系的思考能力」「独創的な発想力」「問題点の把握力」が他の担当領域と比べて多い点は組合員と共通している。30代評価レベル別にも、「専門の理論的知識や広範な関連知識」「問題点の解決力」「論理的・体系的思考能力」が上位にあげられている点は共通している（第4-10表）。その中で、「挑戦意欲」や「責任感」が<管理職>で他より多い点の特徴的である。自信の有無別では、やはり「専門の理論的知識や広範な関連知識」「問題点の解決力」が共通して多くなっているが、「独創的な発想力」は<自信がない技術者>で比較的少ない。

第4-9表 評価されるべき技術者のパフォーマンス項目（5つ以内選択）<上位15項目>（管理職）

		(%)															件数	
		や専門 広範な 理論的 関連的 知識	問題 点の 解決 力	考論 理的 ・ 体系 的 思	独創 的 な 発想 力	問 題 点 の 把 握 力	挑 戦 意 欲	意 思 疎 通 能 力	究 テ ー マ エ ク ト の 企 画 ・ 力 研	責 任 感	リ ー ダ ー シ ッ プ	向 上 心	意 識	経 済 観 念 ・ コ ス ト	対 外 折 衝 調 整 力	顧 客 意 識	協 調 性	件 数
管理職計		58.3 ①	51.5 ③	55.0 ②	51.5 ③	33.8 ⑥	45.8 ⑤	20.6 ⑦	30.0 ⑦	29.5	19.3	13.1	16.9	10.1	14.8	7.6	616	
年 齢 別	39歳以下	60.9 ①	55.1 ②	52.2 ③	37.7 ④	31.9 ⑥	37.7 ④	27.5	23.2	31.9 ⑥	21.7	14.5	15.9	8.7	15.9	7.2	69	
	40-44歳	58.9 ①	54.0 ④	56.0 ②	54.8 ③	37.1 ⑥	41.5 ⑤	17.7	31.9 ⑦	30.6	18.5	12.1	20.6	11.3	15.3	5.6	248	
	45-49歳	59.3 ①	51.5 ③	54.1 ②	49.5 ④	35.1 ⑥	47.9 ⑤	23.7	25.8	27.8 ⑦	18.6	16.0	12.9	9.8	12.4	9.8	194	
	50歳以上	51.5 ④	42.6 ⑤	55.4 ②	55.4 ②	25.7 ②	57.4 ①	16.8	37.6 ⑥	28.7 ⑦	21.8	9.9	16.8	8.9	16.8	8.9	101	
担 当 領 域 別	調査・企画、技術・特許管理	59.5 ①	40.5 ③	52.4 ②	38.1 ④	38.1 ④	38.1 ④	35.7 ⑦	26.2	26.2	28.6	11.9	23.8	7.1	23.8	14.3	42	
	基盤・応用研究	61.8 ②	50.9 ④	67.3 ①	61.8 ②	50.9 ④	41.8 ⑥	20.0	30.9 ⑦	25.5	12.7	3.6	7.3	7.3	16.4	9.1	55	
	情報処理・ソフト開発	63.2 ①	40.4 ④	54.4 ②	40.4 ④	36.8 ⑥	43.9 ③	26.3	26.3	35.1 ⑦	21.1	22.8	12.3	10.5	15.8	8.8	57	
	開発・設計	59.0 ①	55.6 ②	54.7 ③	54.2 ④	32.1 ⑥	47.3 ⑤	19.5	31.5 ⑦	28.7	16.9	13.8	18.1	11.5	12.6	6.3	349	
	生産技術・生産管理	57.1 ①	42.9 ④	55.7 ②	42.9 ④	24.3 ⑥	48.6 ③	18.6	32.9 ⑦	34.3 ⑥	31.4	11.4	17.1	8.6	15.7	11.4	70	
	営業・技術サービス	39.1 ④	56.5 ②	34.8 ⑤	69.6 ①	17.4 ②	43.5 ③	8.7	26.1 ⑦	17.4	17.4	8.7	17.4	4.3	30.4 ⑥	4.3	23	
職 責	管理業務中心	57.8 ①	50.4 ③	52.3 ②	44.6 ⑤	32.9 ⑥	45.7 ④	23.3	28.3	30.6 ⑦	20.5	12.0	17.1	10.5	17.1	10.5	258	
	管理と開発業務の兼務	58.5 ①	52.4 ④	57.1 ②	56.3 ③	34.5 ⑥	45.9 ⑤	18.8	31.1 ⑦	28.9	18.2	14.0	16.8	9.5	13.2	5.6	357	
役 職	部長（ライン管理職）	44.6 ⑤	50.0 ③	51.1 ①	51.1 ①	42.4 ⑥	48.9 ④	17.4	28.3	34.8 ⑦	21.7	10.9	15.2	13.0	14.1	4.3	92	
	部長相当	43.2 ⑥	54.1 ①	51.4 ②	45.9 ③	43.2 ⑥	45.9 ③	32.4	24.3	45.9 ③	18.9	13.5	10.8	8.1	16.2	2.7	37	
	課長（ライン管理職）	63.0 ①	53.5 ③	57.4 ②	50.2 ④	32.0 ⑥	47.2 ⑤	19.8	28.4 ⑦	28.4 ⑦	15.2	12.9	18.8	7.6	14.2	8.9	303	
	課長相当	60.3 ①	48.4 ④	53.8 ③	54.9 ②	30.4 ⑦	41.8 ⑤	21.2	34.8 ⑥	25.5	25.0	14.7	15.8	13.0	15.8	8.2	184	

※薄い網かけ数字は管理職計との差が10ポイント以上多いことを示す
 ※丸文字は比率の順位（第7位まで表示）

第4-10表 評価されるべき技術者のパフォーマンス項目（5つ以内選択）＜上位15項目＞
（30代評価レベル、自信の有無別）

		(%)															
		や専門 広範な 理論的 知識	問題 点の 解決 力	考 論 能 力 ・ 体 系 的 思 考	独 創 的 な 発 想 力	問 題 点 の 把 握 力	挑 戦 意 欲	意 思 疎 通 能 力	究 テ ー マ の 企 画 ・ 研 究	責 任 感	リ ー ダ ー シ ン ツ プ	向 上 心	意 識 ・ 経 済 観 念 ・ コ ス ト	対 外 折 衝 調 整 力	顧 客 意 識	協 調 性	件 数
レ 3 0 代 評 価	管理職	60.9	55.1	52.2	37.7	31.9	37.7	27.5	23.2	31.9	21.7	14.5	15.9	8.7	15.9	7.2	69
	高評価技術者	65.8	62.7	51.6	45.3	43.7	28.8	29.4	25.6	25.6	19.6	12.3	14.6	14.9	9.8	11.4	316
	普通評価技術者	64.2	63.7	49.5	47.4	39.5	28.7	26.6	27.9	24.7	20.6	15.1	15.0	14.7	12.7	10.8	1371
	低評価技術者	69.3	61.1	45.3	39.2	37.5	24.7	29.4	20.6	26.7	22.0	17.6	20.3	14.5	14.5	13.5	296
自 信 の 有 無	自信がある技術者	58.6	59.8	46.5	47.7	40.5	28.5	26.1	25.8	26.1	19.2	15.3	18.0	16.2	13.2	11.1	333
	ある程度自信がある技術者	65.9	62.3	49.5	46.6	40.9	28.9	27.7	25.9	24.3	21.4	15.5	14.6	13.1	12.2	11.3	1943
	あまり自信がない技術者	65.8	63.3	48.1	44.5	41.6	27.7	29.8	24.0	23.8	17.7	16.2	16.7	13.9	12.9	11.8	1003
	自信がない技術者	65.4	62.4	45.9	39.8	35.3	27.1	29.3	18.8	21.1	19.5	23.3	18.0	15.0	10.5	12.8	133

5. 評価処遇制度の運用

評価制度の運用への評価について、組合員、管理職ともそれぞれ5項目にわたってたずねた。

(1) 組合員

—能力と業績評価への高い満足度、評価レベルに応じて高まる納得度—

「あてはまる」と「ややあてはまる」を合わせた＜あてはまる＞の比率をみると、[自分の能力評価結果に納得している]（69.0%）、[本人に結果の説明は行われている]（67.3%）、[自分の業績評価結果に納得している]（67.1%）はいずれも3人に2人以上が肯定している（第4-7図）。他方、[評価への苦情対応が行われている]（41.3%）や[長期的視点でも評価が行われている]（38.7%）は＜あてはまる＞が4割前後で、＜あてはまらない＞の方が多い。

第4-7図 評価処遇制度の運用面への評価（組合員）

	□あてはまる	□ややあてはまる	□あまりあてはまらない	□あてはまらない	□無回答	+	*あてはまる・1	+	*あてはまらない
自分の能力評価結果に納得している	14.9	54.1	24.4	6.0	0.5	69.0	30.5		
本人に結果の説明は行われている	21.6	45.7	24.1	8.2	0.4	67.3	32.3		
自分の業績評価結果に納得している	14.0	53.0	26.5	5.8	0.6	67.1	32.3		
評価への苦情対応が行われている	6.0	35.3	41.6	16.3	0.8	41.3	57.9		
長期的視点でも評価が行われている	6.3	32.4	45.3	15.4	0.6	38.7	60.7		

このように、能力や業績の評価結果に納得している人が多く、結果説明も行われているケースが多い。他方、長期的視点による評価については不十分とみている人が多いと思われる。なお、苦情対応については、実際に苦情対応が不十分と考えている人もいると思われるが、評価に納得しているために苦情対応の必要を感じない人も少なくないと思われる。

年齢別にみると、45歳以上で「能力評価結果に納得」「業績評価結果に納得」「苦情対応が行われている」が相対的に少なく、他よりやや厳しい評価となっている（第4-11表）。

職種別では、調査・企画、技術・特許管理と基盤・応用研究で「結果説明は行われている」「業績評価結果に納得」「苦情対応が行われている」が他の職種と比べてやや多くなっている。

第4-12表から30代評価レベル別にみると、いずれの項目も、評価レベルが高いほど＜あてはまる＞が多く、処遇制度の運用への評価が高くなっている。とりわけ、「能力評価結果に納得」と「業績評価結果に納得」で評価レベルによる差が大きく、良好なパフォーマンスを発揮している技術者は評価者から高い評価を受け、本人の納得度も高いことがうかがえる。

自信の有無別では、＜自信がない技術者＞で＜あてはまる＞比率が低くなっている。しかし、自信レベルが高いほど制度への評価が高まるといった傾向は確認できない。「業績評価結果に納得」については、＜自信がある技術者＞は＜自信がない技術者＞と同程度であり、自信があるだけに業績評価結果に納得していない人もいることがうかがえる。

第4-11表 評価処遇制度の運用面への評価（＜あてはまる＞の比率）（組合員）

		（％）					
		は本人に納得している説明	自分に納得している評価結果	自分に納得している評価結果	長期的視点での評価	苦情対応	件数
	組合員計	67.3 ②	69.0 ①	67.1 ③	38.7	41.3	3657
年齢別	29歳以下	67.3 ③	70.7 ①	69.2 ②	43.3	42.9	646
	30-34歳	68.0 ②	69.4 ①	67.5 ③	39.9	41.9	1075
	35-39歳	67.9 ③	71.4 ①	69.0 ②	37.5	40.3	1071
	40-44歳	66.8 ①	65.6 ②	64.4 ③	34.0	42.1	665
	45歳以上	62.6 ①	57.3 ②	55.6 ③	38.0	32.7	171
職種別	調査・企画、技術・特許管理	71.5 ①	69.2 ②	69.2 ②	40.8	49.2	130
	基盤・応用研究	75.9 ①	72.3 ②	72.3 ②	41.5	46.7	195
	情報処理・ソフト開発	67.1 ①	66.5 ②	65.6 ③	35.0	39.6	346
	開発・設計	66.2 ③	69.5 ①	66.9 ②	38.6	39.8	2140
	生産技術・生産管理	67.7 ②	70.4 ①	67.1 ③	41.0	43.8	575
	営業・技術サービス	64.5 ①	62.4 ③	63.8 ②	36.2	35.5	141
職責	担当者レベル	67.1 ②	67.3 ①	64.6 ③	38.3	41.0	1741
	主任・係長レベル	67.6 ③	70.6 ①	69.4 ②	39.2	41.5	1908

※丸文字は比率の順位（第3位まで表示）

第4-12表 評価処遇制度の運用面への評価（〈あてはまる〉の比率）（組合員）
（30代評価レベル、自信の有無別）

		(%)					件数
30代評価レベル	高評価技術者 普通評価技術者 低評価技術者	は本人に就いて説明	果自に納得して評価する結果	果自に納得して評価する結果	価長が期的視ても評価	が評価への苦情対応	
	高評価技術者	74.1	85.8	82.0	51.6	46.8	316
	普通評価技術者	68.2	70.0	68.2	37.4	40.3	1371
	低評価技術者	62.5	57.1	55.4	31.1	40.5	296
自信の有無	自信がある技術者	66.1	63.1	59.2	34.5	39.6	333
	ある程度自信がある技術者	69.2	71.9	69.2	40.5	42.3	1943
	あまり自信がない技術者	65.5	68.3	67.8	36.4	39.2	1003
	自信がない技術者	54.9	54.9	57.1	29.3	34.6	133

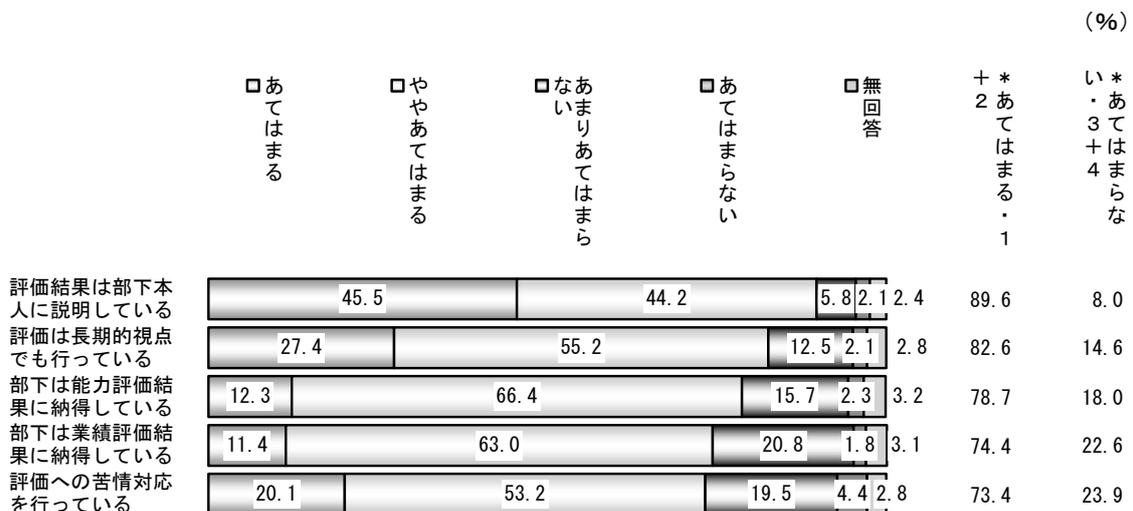
(2) 管理職

—組合員と管理職で評価に開きのみられる〔苦情対応〕と〔長期的視点での評価〕—

管理職の場合は、部下を評価する立場から、運用の実態を回答してもらった。〈あてはまる〉の比率でみると、〔評価結果は部下本人に説明している〕(89.6%)が9割、〔評価は長期的視点でも行っている〕(82.6%)が8割強、〔部下は能力評価結果に納得している〕(78.7%)が8割弱、〔部下は業績評価結果に納得している〕(74.4%)と〔評価への苦情対応を行っている〕(73.4%)が7割強となっており、いずれの項目も大半があてはまるとしている(第4-8図)。

評価結果の説明や被評価者本人の納得という点は組合員調査と対応する結果となっているが、長期的視点による評価と苦情対応については食い違う結果となっている。調査対象が同じ職場の管理職と部下を対象とした調査ではないので単純に対比できないが、この二つの点は評価する立場とされる立場では受け止め方に差が生じやすいのかも知れない。いずれにしろ、評価処遇制度の運用については、管理職の自己評価は高い。

第4-8図 評価処遇制度の運用面への評価（管理職）



年齢別や担当領域別にみても、各項目とも「**あてはまる**」が多数を占める点で共通しているが、その中で、年齢別では39歳以下で「結果は部下に説明」と「部下は能力評価結果に納得」が特に多くなっている（第4-13表）。職責レベル別では、管理業務中心の管理職の場合、開発業務と兼務している管理職に比べ「結果は部下に説明」と「苦情対応」が多いのが特徴である。

役職別にみると、「部長クラス」および課長（ライン管理職）で「結果は部下に説明」と「苦情対応」が多くなっている。「長期的視点での評価」はライン管理職で多い。また、部長相当では「部下は能力評価結果に納得」が特に多くなっている。

第4-13表 評価処遇制度の運用面への評価（「**あてはまる**」の比率）（管理職）

		(%)					件数
		人評 に価 説結 明果 しは て部 い下 る本	果部 に下 納は 得能 し力 て評 い価 る結	果部 に下 納は 得業 し績 て評 い価 る結	で評 も価 行は つ長 て期 的視 る点	を評 行価 つへ の苦 情対 応	
管理職計		89.6 ①	78.7 ③	74.4	82.6 ②	73.4	616
年齢別	39歳以下	95.7 ①	87.0 ②	78.3	85.5 ③	69.6	69
	40-44歳	89.1 ①	74.2 ③	71.4	81.0 ②	73.8	248
	45-49歳	88.7 ①	79.9 ③	75.8	84.0 ②	72.2	194
	50歳以上	89.1 ①	82.2 ②	76.2	82.2 ②	76.2	101
担当領域別	調査・企画、技術・特許管理	81.0 ①	78.6 ②	76.2 ③	76.2 ③	69.0	42
	基盤・応用研究	90.9 ①	83.6 ③	78.2	85.5 ②	72.7	55
	情報処理・ソフト開発	89.5 ①	71.9	66.7	84.2 ②	75.4 ③	57
	開発・設計	89.1 ①	78.8 ③	73.4	81.4 ②	72.2	349
	生産技術・生産管理	92.9 ①	80.0	77.1	87.1 ②	81.4 ③	70
	営業・技術サービス	91.3 ①	78.3 ③	87.0 ②	78.3 ③	65.2	23
職責	管理業務中心	92.2 ①	81.4 ③	77.5	84.5 ②	77.5	258
	管理と開発業務の兼務	87.7 ①	76.8 ③	72.0	81.2 ②	70.3	357
役職	部長（ライン管理職）	89.1 ①	75.0 ③	71.7	85.9 ②	72.8	92
	部長相当	91.9 ①	89.2 ②	78.4 ③	73.0	78.4 ③	37
	課長（ライン管理職）	93.4 ①	80.9 ③	76.9	85.1 ②	76.9	303
	課長相当	83.2 ①	75.0 ③	70.7	78.8 ②	66.8	184

※薄い網かけ数字は管理職計との差が10ポイント以上多いことを示す
 ※丸文字は比率の順位（第3位まで表示）

6. 管理能力育成に効果的な方法

—多様なプロジェクトを広く経験し、特定部門にとらわれない幅広いキャリア形成—

マネージャーやリーダーの管理能力の育成に効果的な方法に関しては、[A 経験するテーマ]、[B キャリアの広さ]の二点にわたって管理職にたずねた。

まず[A 経験するテーマ]については、「多様なプロジェクトを広く経験する」が67.4%、「少数のテーマのプロジェクトを深く経験する」が31.7%となっており、2対1の割合で前者を重視する人が多い(第4-14表)。経験するテーマに関しては、“深く”よりは“広く”の方が望ましいと考える人が多い。

こうした回答は年齢別にみてもほとんど差がない。担当領域別では、情報処理・ソフト開発では「多様なプロジェクトを広く経験」が8割強と多い。これに対し、基盤・応用研究や調査・企画、技術・特許管理では6割前後と少なく、逆に「少数のテーマのプロジェクトを深く経験」が4割前後を占めている。役職別では、部長(ライン管理職)や部長相当といった<部長クラス>で「多様なプロジェクトを広く経験」が8割近くを占め多くなっている。しかし<課長クラス>でも「多様なプロジェクトを広く経験」が6割を上回っており、比率の差はあるものの、[経験するテーマ]として幅広いプロジェクト経験を支持する人が過半数を占める点で共通している。

次に、[B キャリアの広さ]についてみると、「特定部門を超えた広いキャリア形成」が83.6%を占め、「特定部門内に特化したキャリア経験」(15.3%)を大きく上回っている。特定部門にとらわれない広いキャリア形成を重視する点で意見は一致しており、年齢、担当領域、職責レベル、役職の違いにかかわらず共通したものとなっている。

第4-14表 マネージャーやリーダーの管理能力育成に効果的な方法(管理職)

		(%)						
		A 経験するテーマ			B キャリアの広さ			件数
		ト多 を様 広く くブ 経ロ 験ジ すエ るク	ト少 を数 深の くブ 経ロ 験ジ すエ るク	無 回 答	広特 い定 キ部 ヤ門 リを ア超 形え 成た	し特 た定 キ部 ヤ門 リ内 アに 経特 験化	無 回 答	
管理職計		67.4	31.7	1.0	83.6	15.3	1.1	616
年齢別	39歳以下	66.7	33.3	...	82.6	15.9	1.4	69
	40-44歳	67.3	31.5	1.2	82.7	16.5	0.8	248
	45-49歳	66.5	32.0	1.5	84.5	14.4	1.0	194
	50歳以上	70.3	29.7	...	84.2	13.9	2.0	101
担当領域別	調査・企画、技術・特許管理	61.9	38.1	...	81.0	19.0	...	42
	基盤・応用研究	58.2	40.0	1.8	78.2	20.0	1.8	55
	情報処理・ソフト開発	84.2	15.8	...	77.2	21.1	1.8	57
	開発・設計	65.3	33.2	1.4	83.7	14.9	1.4	349
	生産技術・生産管理	68.6	31.4	...	90.0	10.0	...	70
	営業・技術サービス	78.3	21.7	...	82.6	17.4	...	23
職責	管理業務中心	64.7	34.1	1.2	82.2	16.7	1.2	258
	管理と開発業務の兼務	69.2	30.0	0.8	84.6	14.3	1.1	357
役職	部長(ライン管理職)	76.1	22.8	1.1	88.0	8.7	3.3	92
	部長相当	78.4	18.9	2.7	73.0	21.6	5.4	37
	課長(ライン管理職)	63.7	36.0	0.3	84.5	15.2	0.3	303
	課長相当	66.8	31.5	1.6	82.1	17.4	0.5	184

第5章 職場におけるコミュニケーション

本章では、職場におけるコミュニケーションや上司への見方について、[仕事上の相談相手]、[意見交換や交流の範囲]、[上司について] という3つの設問を通して見ていく。

1. 仕事上の相談、交流の範囲

(1) 仕事上の問題やアイデアの相談相手

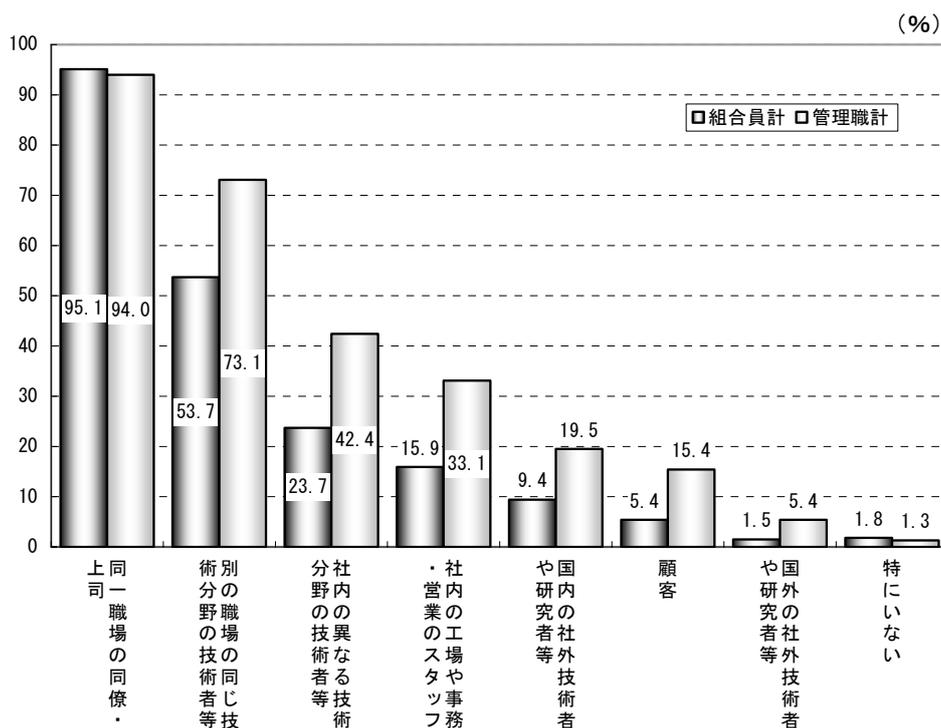
—「同一職場の人」について多い「別職場の同一分野技術者」、

組合員と比べ管理職は幅広い相手に相談—

仕事上の問題やアイデアについて主に誰に相談するかをたずねた（複数選択）ところ、組合員の場合、ほとんどの人が「同一職場の同僚・上司」（95.1%）をあげ、これについて半数強の人が「別の職場の同じ技術分野の技術者等」（53.7%）に相談している（第5-1図）。以下、「社内の異なる技術分野の技術者等」（23.7%）、「社内の工場や事務・営業のスタッフ」（15.9%）、「国内の社外技術者や研究者等」（9.4%）となっており、「顧客」（5.4%）や「国外の社外技術者や研究者等」（1.5%）という回答は少ない。多くの人にとって、「同一職場の人」以外では、「別職場の同一分野技術者」が最大の相談相手の範囲ということである。

管理職でも似たような回答傾向となっているが、第2位の「別の職場の同じ技術分野の技術者等」の比率は組合員を19ポイント上回り、「社内の異なる技術分野の技術者等」「社内の工場や事務・営業のスタッフ」「国内の社外技術者や研究者等」「顧客」も組合員より約10～18ポイント多くなっている。管理職はその立場上、他の職場や他分野との調整等の機会も多いと思われ、そのことがより幅広い相手に相談をすることにつながっていると思われる。

第5-1図 仕事上の問題やアイデアの相談相手（複数選択）



組合員について年齢別にみると、「別の職場の同じ技術分野の技術者等」は30代前半までの年齢層と比べて30代後半以降で多くなっている（第5-1表）。一定以上の経験年数を経ることにより、仕事内容の高度化や多領域化のため、他の職場の技術者と接する機会が増えるためと思われる。職種別では生産技術・生産管理で「別の職場の同じ技術分野の技術者等」が多くあげられている。職責レベル別では、主任・係長レベルで「別の職場の同じ技術分野の技術者等」「社内の異なる技術分野の技術者等」「社内の工場や事務・営業のスタッフ」がいずれも担当者レベルより多い。

管理職の場合、年齢別では「社内の異なる技術分野の技術者等」が40代後半以降の年齢層で多くなっている（第5-2表）。また、「社内の工場や事務・営業のスタッフ」「国内の社外技術者や研究者等」はいずれも50歳以上で他より多くあげている。担当領域別では、基盤・応用研究と生産技術・生産管理で「別の職場の同じ技術分野の技術者等」が相対的に多いのが特徴である。役職別では、部長（ライン管理職）で「社内の工場や事務・営業のスタッフ」が多く、部長相当で「別の職場の同じ技術分野の技術者等」が他より多くなっている。

第5-1表 仕事上の問題やアイデアの相談相手（複数選択）（組合員）

		(%)										
		上司	別の職場の技術者等	分野の技術者等	社内の異なる技術者等	社内営業の工場や事務	国内の研究者や社外技術者	顧客	国内の研究者や社外技術者	特にない	無回答	件数
組合員計		95.1 ①	53.7 ②	23.7 ③	15.9	9.4	5.4	1.5	1.8	0.7	3657	
年齢別	29歳以下	95.8 ①	42.0 ②	18.7 ③	8.7	7.9	4.2	0.9	2.0	0.9	646	
	30-34歳	95.6 ①	51.0 ②	24.3 ③	15.6	9.2	4.9	1.2	2.0	0.7	1075	
	35-39歳	95.2 ①	60.7 ②	24.6 ③	19.0	10.2	4.7	1.4	1.7	0.5	1071	
	40-44歳	93.7 ①	57.0 ②	24.4 ③	18.0	9.8	7.8	2.4	1.5	1.1	665	
	45歳以上	94.7 ①	59.6 ②	31.6 ③	18.1	11.1	8.2	2.9	1.2	0.6	171	
職種別	調査・企画、技術・特許管理	89.2 ①	53.8 ②	22.3 ③	12.3	6.9	5.4	2.3	4.6	1.5	130	
	基盤・応用研究	95.9 ①	53.8 ②	23.6 ③	8.7	12.3	2.6	3.1	1.5	1.0	195	
	情報処理・ソフト開発	92.2 ①	47.4 ②	18.8 ③	10.1	7.2	9.5	1.7	3.5	0.9	346	
	開発・設計	96.4 ①	52.1 ②	24.1 ③	17.0	8.5	5.1	1.2	1.3	0.7	2140	
	生産技術・生産管理	93.9 ①	65.2 ②	26.8 ③	18.3	13.2	3.1	1.4	1.9	0.7	575	
	営業・技術サービス	93.6 ①	46.1 ②	26.2 ③	22.7	11.3	12.8	2.1	3.5	0.7	141	
職責	担当者レベル	95.0 ①	46.5 ②	19.5 ③	11.8	8.2	3.6	0.9	2.1	0.9	1741	
	主任・係長レベル	95.2 ①	60.2 ②	27.6 ③	19.6	10.6	7.1	2.1	1.5	0.6	1908	

※薄い網かけ数字は組合員計との差が10ポイント以上多いことを示す
 ※丸文字は比率の順位（第3位まで表示）

第5-3表から30代評価レベル別にみると、＜管理職＞では「別の職場の同じ技術分野の技術者等」「社内の異なる技術分野の技術者等」「国内の社外技術者や研究者等」「顧客」がいずれも他より多くあげられており、相談する範囲の広いことが示されている。他方、組合員の中では評価レベルによる違いはさほど大きくない。第5-2図は自信の有無別のうち、＜自信がある技術者＞と＜あまり自信がない技術者＞を対比して示したものである。「同一職場の同僚・上司」以外の項目はいずれも、＜自信がある技術者＞が＜あまり自信がない技術者＞を上回っており、自信のある人は幅広い相手に相談できる環境にあることがうかがえる。

第5-2表 仕事上の問題やアイデアの相談相手（複数選択）（管理職）

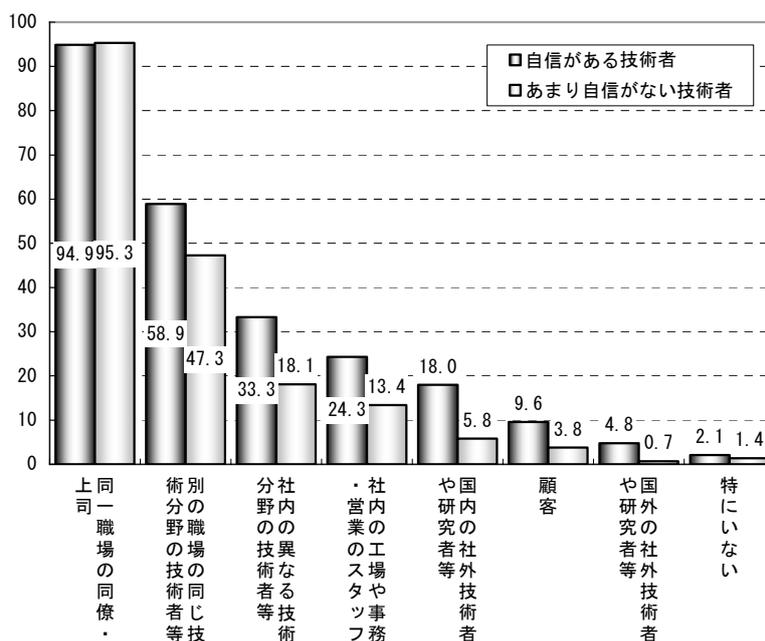
		(%)									
		上同	術別	分社	・社	や国	顧	や国	特	無	件
		司一	分野	野内	営内	研内	客	研外	に	回	数
		職	の場	のの	業の	究の		究の	い	答	
		場	の技	技異	の工	者社		者社	な		
		の	術同	術な	場	等外		等外	い		
		同	者じ	者等	タや	技		技			
		僚	等技	術	ツ事	術		術			
		・	等技	術	務	者		者			
管理職計		94.0 ①	73.1 ②	42.4 ③	33.1	19.5	15.4	5.4	1.3	...	616
年齢別	39歳以下	95.7 ①	78.3 ②	39.1 ③	20.3	21.7	17.4	2.9	69
	40-44歳	93.5 ①	73.8 ②	37.1 ③	31.9	21.0	18.5	7.7	2.0	...	248
	45-49歳	93.3 ①	69.1 ②	46.4 ③	32.0	12.9	12.9	3.1	1.5	...	194
	50歳以上	95.0 ①	75.2 ②	48.5 ③	47.5	27.7	11.9	5.9	101
担当領域別	調査・企画、技術・特許管理	92.9 ①	59.5 ②	47.6 ③	33.3	16.7	4.8	4.8	2.4	...	42
	基盤・応用研究	89.1 ①	83.6 ②	47.3 ③	18.2	27.3	9.1	7.3	1.8	...	55
	情報処理・ソフト開発	89.5 ①	63.2 ②	26.3 ③	26.3	19.3	17.5	7.0	3.5	...	57
	開発・設計	96.3 ①	73.6 ②	43.0 ③	34.7	18.3	18.3	4.0	0.9	...	349
	生産技術・生産管理	87.1 ①	80.0 ②	47.1 ③	35.7	21.4	5.7	5.7	1.4	...	70
	営業・技術サービス	100.0 ①	69.6 ②	30.4 ③	43.5	17.4	21.7	17.4	23
職責	管理業務中心	93.4 ①	69.4 ②	43.0 ③	32.9	14.3	12.8	4.3	1.9	...	258
	管理と開発業務の兼務	94.4 ①	75.9 ②	41.7 ③	33.3	23.2	17.4	6.2	0.8	...	357
役職	部長（ライン管理職）	93.5 ①	67.4 ②	42.4 ③	45.7	19.6	17.4	9.8	1.1	...	92
	部長相当	94.6 ①	86.5 ②	48.6 ③	32.4	21.6	5.4	5.4	37
	課長（ライン管理職）	93.1 ①	71.9 ②	42.6 ③	32.0	19.5	16.5	4.0	2.0	...	303
	課長相当	95.7 ①	75.0 ②	40.8 ③	28.8	19.0	14.7	5.4	0.5	...	184

※薄い網かけ数字は管理職計との差が10ポイント以上多いことを示す
 ※丸文字は比率の順位（第3位まで表示）

第5-3表 仕事上の問題やアイデアの相談相手（複数選択）
 （30代評価レベル別）

		(%)									
		上同	術別	分社	・社	や国	顧	や国	特	無	件
		司一	分野	野内	営内	研内	客	研外	に	回	数
		職	の場	のの	業の	究の		究の	い	答	
		場	の技	技異	の工	者社		者社	な		
		の	術同	術な	場	等外		等外	い		
		同	者じ	者等	タや	技		技			
		僚	等技	術	ツ事	術		術			
		・	等技	術	務	者		者			
レ30代評価	管理職	95.7	78.3	39.1	20.3	21.7	17.4	2.9	69
	高評価技術者	97.8	61.7	27.5	19.6	9.5	5.1	1.9	0.9	0.3	316
	普通評価技術者	95.6	56.6	24.9	17.4	10.0	4.8	1.4	1.9	0.2	1371
	低評価技術者	93.9	52.4	21.3	16.2	8.4	5.1	...	2.4	1.4	296

第5-2図 仕事上の問題やアイデアの相談相手（複数選択）
（自信の有無別）（%）

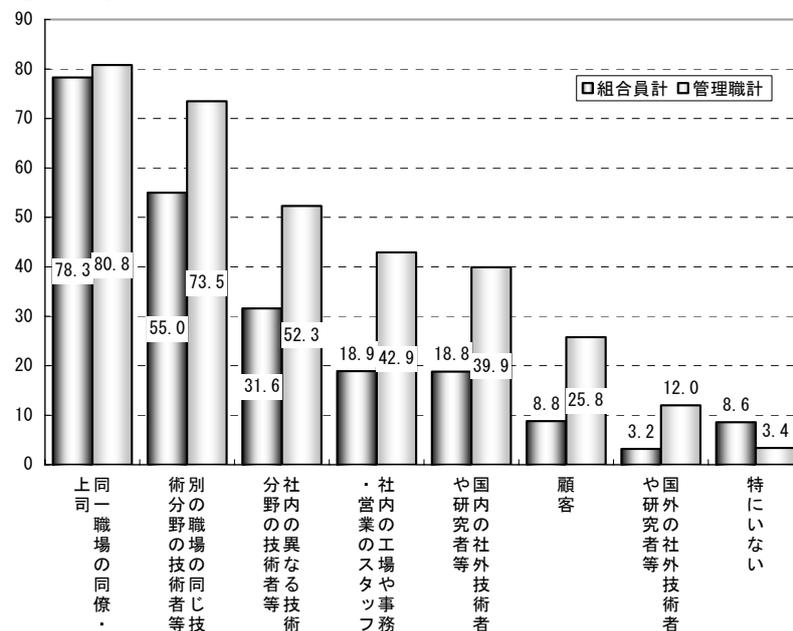


(2) 意見交換や交流をする範囲

—評価レベルや自信の程度が高い人ほど広い交流範囲—

意見交換や交流をする範囲（複数選択）については、組合員では「同一職場の同僚・上司」（78.3%）が8割近くにのぼり、「別の職場の同じ技術分野の技術者等」（55.0%）が半数強となっており、以下、「社内の異なる技術分野の技術者等」（31.6%）、「社内の工場や事務・営業のスタッフ」（18.9%）、「国内の社外技術者や研究者等」（18.8%）、「顧客」（8.8%）、「国外の社外技術者や研究者等」（3.2%）と続いている（第5-3図）。

第5-3図 意見交換や交流をする範囲（勉強会や提案活動、共同開発や学会での交流など）
（複数選択）（%）



管理職では、トップの「同一職場の同僚・上司」(80.8%)は組合員と同程度だが、第2位以下の「別の職場の同じ技術分野の技術者等」(73.5%)、「社内の異なる技術分野の技術者等」(52.3%)、「社内の工場や事務・営業のスタッフ」(42.9%)、「国内の社外技術者や研究者等」(39.9%)、「顧客」(25.8%)はいずれも組合員を20ポイント前後上回っている。意見交換や交流をする範囲についても、仕事上の相談相手と同様に管理職の方が組合員より範囲が広いことが示されているが、組合員との差は意見交換・交流の方が大きい。

組合員について年齢別にみても大きな違いはない(第5-4表)。職種別では、基盤・応用研究で「国内の社外技術者や研究者等」が他職種よりも多いのが目立つ。他に、基盤・応用研究と生産技術・生産管理で「別の職場の同じ技術分野の技術者等」がやや多く、営業・技術サービスで「社内の工場や事務・営業のスタッフ」「顧客」が比較的多くあげられている。

第5-4表 意見交換や交流をする範囲(勉強会や提案活動、共同開発や学会での交流など)
(複数選択)(組合員)

		(%)											
		上 同 職 場 の 同 僚 ・ 等	同 一 職 場 の 技 術 者 等	別 の 職 場 の 技 術 者 等	分 野 内 の 技 術 者 等	社 内 の 異 な る 技 術 分 野 の 技 術 者 等	社 内 の 工 場 や 事 務 ・ 営 業 の ス タ フ	国 内 の 社 外 技 術 者 や 研 究 者 等	顧 客	国 外 の 社 外 技 術 者 等	特 に い な い	無 回 答	件 数
	組合員計	78.3 ①	55.0 ②	31.6 ③	18.9	18.8	8.8	3.2	8.6	2.2		3657	
年 齢 別	29歳以下	78.8 ①	47.5 ②	28.5 ③	11.5	15.6	5.7	1.5	9.8	2.9		646	
	30-34歳	79.7 ①	53.1 ②	31.6 ③	19.1	18.9	8.9	3.3	8.4	2.1		1075	
	35-39歳	79.0 ①	58.9 ②	33.7 ③	21.8	19.4	8.8	2.9	7.6	1.3		1071	
	40-44歳	75.8 ①	58.8 ②	31.6 ③	22.0	20.3	12.0	4.5	9.8	2.3		665	
	45歳以上	73.1 ①	55.0 ②	32.2 ③	17.5	20.5	6.4	4.7	8.2	3.5		171	
職 種 別	調査・企画、技術・特許管理	73.1 ①	50.0 ②	31.5 ③	17.7	19.2	8.5	3.8	10.0	3.1		130	
	基盤・応用研究	79.5 ①	60.0 ②	35.4 ③	13.8	44.6 ③	6.7	10.3	7.7	1.5		195	
	情報処理・ソフト開発	77.2 ①	46.8 ②	28.3 ③	12.1	12.4	10.4	2.3	10.7	1.2		346	
	開発・設計	79.5 ①	54.9 ②	31.8 ③	20.2	17.9	9.6	2.8	8.5	2.1		2140	
	生産技術・生産管理	76.3 ①	61.4 ②	33.4 ③	19.1	17.9	3.5	2.6	8.5	3.3		575	
	営業・技術サービス	75.9 ①	51.8 ②	31.2 ③	26.2	17.7	18.4	3.5	7.8	...		141	
職 責	担当者レベル	77.5 ①	48.5 ②	27.3 ③	14.1	15.5	5.6	1.4	10.1	2.6		1741	
	主任・係長レベル	79.0 ①	61.0 ②	35.6 ③	23.4	21.8	11.8	4.8	7.2	1.8		1908	

※濃い網かけ数字は組合員計との差が20ポイント以上多いことを示す
※丸文字は比率の順位(第3位まで表示)

管理職を年齢別にみると、50歳以上で特徴的なのが「社内の工場や事務・営業のスタッフ」「国内の社外技術者や研究者等」が相対的にみて多い点である（第5-5表）。担当領域別では、基盤・応用研究で「国内の社外技術者や研究者等」が際立って多くなっている。基盤・応用研究では「社内の異なる技術分野の技術者等」や「国外の社外技術者や研究者等」も他より多くあげられている。役職別では、部長（ライン管理職）と部長相当で「社内の工場や事務・営業のスタッフ」をあげる人が多いのが特徴である。30代評価レベルにみると、「同一職場の同僚・上司」以外はいずれも＜管理職＞が組合員を上回っている。また、＜高評価技術者＞と＜低評価技術者＞を比べても、いずれも前者の方が上回っており、高い評価を受けている技術者ほどより幅広い相手と意見交換・交流を行っている。なお、比率自体はいずれも低いものの、「特にいない」は評価レベルが低い人ほど高くなっている。自信の有無別でみても、自信の程度が高い人ほど交流範囲が広がっている（第5-6表、第5-4図）。

第5-5表 意見交換や交流をする範囲（勉強会や提案活動、共同開発や学会での交流など）
（複数選択）（管理職）

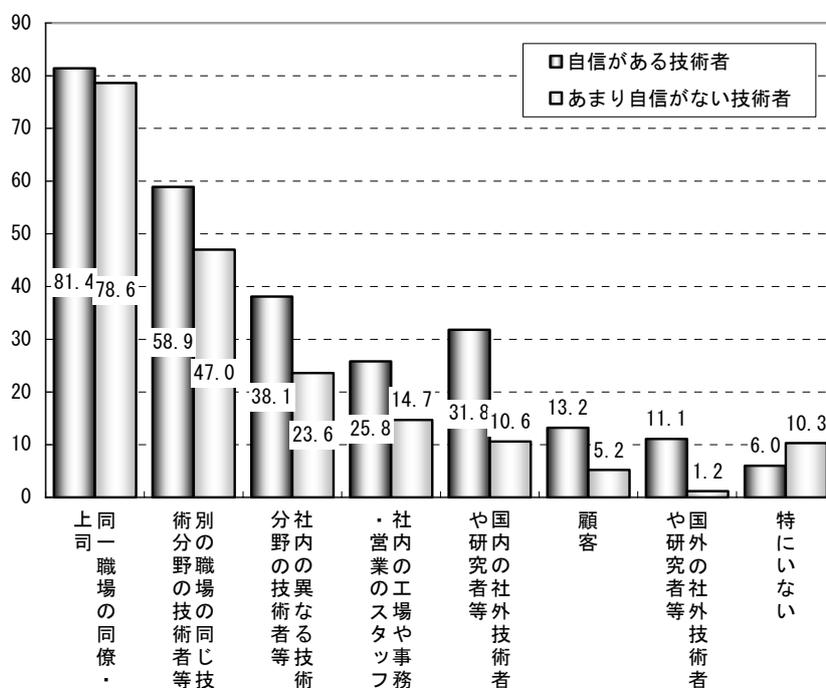
		(%)										
		上司 同一 職場 の 同 僚 ・ 等	別の 分野 の 技 術 者 等	分 野 内 の 技 術 者 等	社 内 の 工 場 や タ ス ク 等	社 内 の 研 究 者 等	国 内 の 研 究 者 等	顧 客 や 研 究 者 等	国 外 の 研 究 者 等	特 に い な い	無 回 答	件 数
管理職計		80.8 ①	73.5 ②	52.3 ③	42.9	39.9	25.8	12.0	3.4	0.6		616
年齢別	39歳以下	82.6 ①	75.4 ②	56.5 ③	33.3	43.5	23.2	11.6	2.9	...		69
	40-44歳	79.4 ①	75.0 ②	46.4 ③	41.9	35.9	26.2	11.7	4.4	0.4		248
	45-49歳	80.9 ①	69.1 ②	55.2 ③	42.3	37.1	26.3	10.8	3.6	1.5		194
	50歳以上	83.2 ①	78.2 ②	58.4 ③	53.5	52.5	25.7	14.9	1.0	...		101
担当領域別	調査・企画、技術・特許管理	69.0 ①	59.5 ②	59.5 ③	45.2	38.1	21.4	14.3		42
	基盤・応用研究	76.4 ②	81.8 ①	67.3 ③	32.7	72.7 ③	21.8	29.1		55
	情報処理・ソフト開発	73.7 ①	61.4 ②	33.3 ③	36.8	31.6 ③	22.8	8.8	10.5	3.5		57
	開発・設計	84.2 ①	75.4 ②	52.7 ③	46.7	37.5	29.8	10.0	2.9	0.6		349
	生産技術・生産管理	82.9 ①	78.6 ②	52.9 ③	38.6	38.6	14.3	10.0	2.9	...		70
	営業・技術サービス	73.9 ①	69.6 ②	39.1 ③	26.1	30.4	21.7	8.7	8.7	...		23
職責	管理業務中心	82.2 ①	73.6 ②	49.2 ③	46.9	39.9	26.7	12.8	3.1	0.8		258
	管理と開発業務の兼務	79.8 ①	73.4 ②	54.3 ③	40.1	40.1	25.2	11.5	3.6	0.6		357
役職	部長（ライン管理職）	84.8 ①	79.3 ②	54.3 ③	55.4 ③	46.7	34.8	15.2	1.1	...		92
	部長相当	78.4 ①	73.0 ②	54.1 ③	54.1 ③	43.2	24.3	16.2	2.7	5.4		37
	課長（ライン管理職）	80.5 ①	73.9 ②	50.2 ③	41.9	39.9	26.1	9.9	4.6	0.3		303
	課長相当	79.9 ①	70.1 ②	54.3 ③	35.9	35.9	21.2	13.0	2.7	0.5		184

※薄い網かけ数字は管理職計との差が10ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は管理職計との差が20ポイント以上多いことを示す
 ※丸文字は比率の順位（第3位まで表示）

第5-6表 意見交換や交流をする範囲（勉強会や提案活動、共同開発や学会での交流など）
（複数選択）（30代評価レベル別）

	上司 同一 職場 の 同僚 ・	術別 分野 の 技術 者 等 技 術	分社 内の 技術 者 等 技 術	・社 営内 の 工場 や タ ツ 事 務	や国 内の 社 外 技 術 者	顧 客	や国 外の 社 外 技 術 者	特 に い な い	無 回 答	件 数	
30代 評価 レベル	管理職	82.6	75.4	56.5	33.3	43.5	23.2	11.6	2.9	...	69
	高評価技術者	83.9	63.6	39.6	28.5	22.8	11.4	6.3	5.1	1.6	316
	普通評価技術者	79.8	56.8	33.6	20.2	19.8	9.4	2.9	7.9	0.9	1371
	低評価技術者	76.4	49.0	26.7	17.9	11.8	5.1	0.7	10.8	3.4	296

第5-4図 意見交換や交流をする範囲（勉強会や提案活動、共同開発や学会での交流など）
（複数選択）（自信の有無別）



2. 上司への評価

—評価レベルが高い人ほど上司を高く評価—

組合員に対して、上司の評価を4項目にわたって回答してもらった。「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計した<あてはまる>の比率に着目すると、[部下の努力した点をわかってくれる] (67.5%) と [打ち合わせや連絡を十分に行っている] (67.3%) については3人に2人が肯定的に評価している（第5-5図）。部下の仕事ぶりへの理解と業務上のコミュニケーションにおける上司の評価は高い。また、[部下の仕事の指導や能力開発に熱心] (51.1%) と [自分の目標にしている] (50.2%) については肯定と否定が半々となっている。第4章でみた [能力開発の状況] において、[指導者が多忙で指導を受けられない] と指導環境に否定的な組合員が約4分の3を占めていたが、管理と開発業務を兼務する管理職の多い職場の実態を反映したものと言えるだろう。

第5-5図 上司への評価（組合員）

	□あてはまる	□ややあてはまる	□あまりあてはまらない	□あてはまらない	□無回答	+	*あてはまる・1	い*あてはまらない
部下の努力した点をわかってくれる	15.7	51.8	24.1	8.0	0.5	67.5	32.0	
打ち合わせや連絡を十分に行っている	16.7	50.6	26.2	6.0	0.5	67.3	32.2	
部下の仕事の指導や能力開発に熱心	10.3	40.9	37.4	10.9	0.5	51.1	48.3	
自分の目標にしている	10.6	39.5	32.9	16.5	0.4	50.2	49.4	

年齢別にみると、[自分の目標にしている]は年齢が若いほど多く、29歳以下で6割強を占め、30代前半でも5割を上回っている（第5-7表）。30代後半以降でも4割前後となっており、技術者においてキャリアモデルとしての上司は大きな存在になっているといえるだろう。また、[部下の仕事の指導や能力開発に熱心]は29歳以下で他より多い。

第5-7表 上司への評価（＜あてはまる＞の比率）（組合員）

		（％）				件数
		い 自 分 の 目 標 に し て い る	を 十 分 に 行 っ て い る	打 ち あ わ せ や 連 絡 を 十 分 に 行 っ て い る	部 下 の 指 導 や 能 力 開 発 に 熱 心 な り と い え る	部 下 の 指 導 や 能 力 開 発 に 熱 心 な り と い え る
組合員計		50.2	67.3	51.1	67.5	3657
年齢別	29歳以下	62.1	70.0	58.2	70.7	646
	30-34歳	54.9	68.4	50.6	68.3	1075
	35-39歳	45.4	66.2	48.3	66.9	1071
	40-44歳	42.4	66.5	50.1	66.0	665
	45歳以上	37.4	63.2	50.9	59.6	171
	職種別		43.8	61.5	50.8	61.5
調査・企画、技術・特許管理		47.2	72.8	56.9	72.8	195
基盤・応用研究		45.4	67.1	48.3	64.2	346
情報処理・ソフト開発		52.3	66.1	50.7	68.3	2140
開発・設計		47.3	71.5	53.0	65.9	575
生産技術・生産管理		45.4	63.8	48.2	64.5	141
営業・技術サービス						
職責別		54.3	67.1	53.9	67.4	1741
担当者レベル		46.5	67.5	48.7	67.7	1908
主任・係長レベル						

※薄い網かけ数字は組合員計との差が10ポイント以上多いことを示す
 ※丸文字は比率の順位（第3位まで表示）

職種別では、基盤・応用研究で [打ち合わせや連絡を十分に行っている] [部下の努力した点をわかってくれる] [部下の仕事の指導や能力開発に熱心] で〈あてはまる〉の比率がいずれも他より多くなっている。[自分の目標にしている] が多い職種は開発・設計である。

職責レベル別にみると、担当者レベルで [自分の目標にしている] [部下の仕事の指導や能力開発に熱心] が主任・係長レベルより多い。

30代評価レベル別では評価レベルが高いほど、各項目とも〈あてはまる〉の比率が高くなっており、評価レベルが高い人ほど上司への評価が高いことがうかがえる (第5-8表)。自信の有無別も似たような結果だが、〈自信がある技術者〉と〈ある程度自信がある技術者〉との差はあまりない。

第5-8表 上司への評価 (〈あてはまる〉の比率) (組合員)
(30代評価レベル、自信の有無別)

		(%)				件数
		い 自 分 の 目 標 に し て	を 打 ち 合 わ せ や 連 絡	や 部 下 の 力 を 開 発 し て 導 く	を 部 下 の 力 を 開 発 し て 導 く	
30代 評価 レベル	高評価技術者	55.1	75.6	55.4	73.7	316
	普通評価技術者	51.1	66.7	49.7	68.2	1371
	低評価技術者	42.9	64.9	40.9	59.5	296
自信 の有 無	自信がある技術者	47.1	70.9	52.6	68.2	333
	ある程度自信がある技術者	53.5	71.6	53.5	70.6	1943
	あまり自信がない技術者	46.9	60.6	47.3	62.9	1003
	自信がない技術者	36.1	51.1	40.6	57.1	133

第6章 技術者としての将来不安

本章では、技術者としての将来不安に焦点を当て、現状認識と将来不安、限界を感じる年齢、能力の限界を感じる理由についてみていく。

1. 技術者としての能力の限界と将来不安

—<現在限界を感じている>人が4～5割、「将来が不安」を加えると9割近くを感じる不安、評価レベルが高くなるにつれ減少する<現在限界を感じている>—

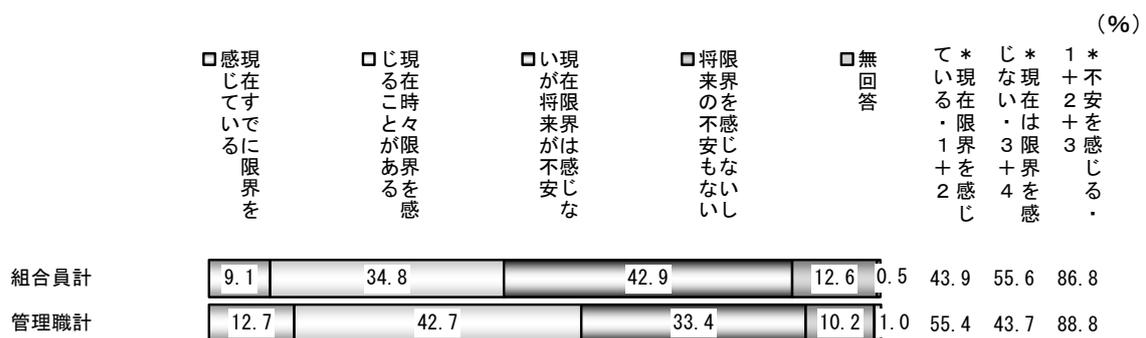
現在技術者としての能力の限界を感じているのか、また、能力の将来に不安を感じているかをたずねた。

第6-1図によれば、組合員の場合、「現在すでに限界を感じている」(9.1%)は1割程度だが、これに「現在時々限界を感じることもある」(34.8%)を加えると、4割強の人が<現在限界を感じている>(43.9%)としている。一方、5割強は<現在は限界を感じない>ものの、うち「現在限界を感じないが将来が不安」(42.9%)が4割強を占めている。これを<現在限界を感じている>に加えると9割近くが現在および将来に<不安を感じる>(86.8%)としている。これに対し、「限界を感じないし将来の不安もない」(12.6%)は1割強にとどまっている。

管理職でも<不安を感じる>の比率は組合員と同程度になっているが、年齢要因も影響して、そのうち<現在限界を感じている>が55.4%と多い。

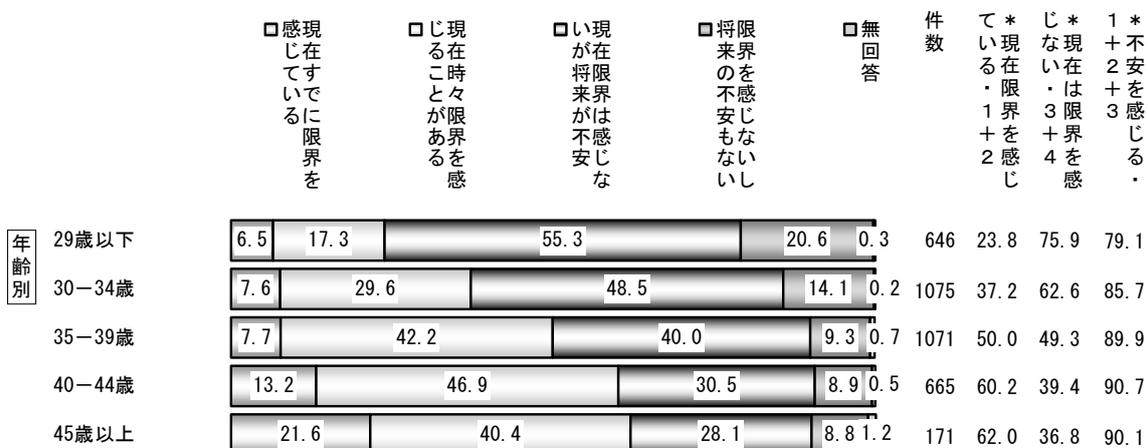
組合員について年齢別にみると、<現在限界を感じている>は年齢が高いほど多くなっており、29歳以下は2割強だが、30代後半で5割に達し、40歳以上で6割を超えている(第6-2図)。他方、29歳以下の若年層では「現在限界を感じないが将来が不安」(55.3%)が多く、半数を超えている。

第6-1図 技術者としての能力の限界と将来不安



第6-2図 技術者としての能力の限界と将来不安（組合員）

(%)



職種別では、＜現在限界を感じている＞は調査・企画、技術・特許管理（50.8%）で多く、基盤・応用研究（36.4%）で少なくなっている（第6-1表）。職責レベル別では、年齢構成の違いも影響し、担当者レベルに比べ主任・係長レベルで＜現在限界を感じている＞が多くなっている。管理職でも組合員と同じく、年齢が高いほど＜現在限界を感じている＞が多い（第6-2表）。＜現在限界を感じている＞が5割を上回るのは40代前半である（組合員は30代後半）。担当領域別で＜現在限界を感じている＞は営業・技術サービス（60.9%）と「生産技術・生産管理」（60.0%）では6割を占めているのに対し、基盤・応用研究（45.5%）では5割を下回っている。

第6-1表 技術者としての能力の限界と将来不安（組合員）

(%)

	感じてすでに限界を	感じる時々が限界を感	いが将来が不安	将来の不安もないし	無回答	*現在限界を感じている・1+2	*現在限界を感じない・3+4	*不安を感じる・1+2+3	件数
組合員計	9.1	34.8	42.9	12.6	0.5	43.9	55.6	86.8	3657
職種別									
調査・企画、技術・特許管理	12.3	38.5	33.1	14.6	1.5	50.8	47.7	83.8	130
基盤・応用研究	4.1	32.3	49.2	12.8	1.5	36.4	62.1	85.6	195
情報処理・ソフト開発	13.9	32.9	39.3	13.9	...	46.8	53.2	86.1	346
開発・設計	8.3	35.0	43.3	13.1	0.3	43.3	56.4	86.6	2140
生産技術・生産管理	8.7	35.0	45.0	10.8	0.5	43.7	55.8	88.7	575
営業・技術サービス	9.2	30.5	46.8	12.8	0.7	39.7	59.6	86.5	141
職責									
担当者レベル	9.5	28.4	47.7	13.8	0.5	37.9	61.6	85.6	1741
主任・係長レベル	8.8	40.7	38.6	11.5	0.5	49.5	50.1	88.1	1908

第6-2表 技術者としての能力の限界と将来不安（管理職）

		（％）										
		感 現 在 す で に 限 界 を	じ 現 在 の 時 々 が 限 界 を 感	い 現 在 の 将 来 が 不 安 な	将 来 の 不 安 も な い し	限 界 を 感 じ な い し	無 回 答	て い る ・ 限 界 を 感 じ	* じ な い ・ 限 界 を 感 じ	* 現 在 の 限 界 を 感 じ る ・	* 不 安 を 感 じ る ・	件 数
管理職計		12.7	42.7	33.4	10.2	1.0	55.4	43.7	88.8			616
年 齢 別	39歳以下	10.1	24.6	46.4	15.9	2.9	34.8	62.3	81.2			69
	40-44歳	12.5	41.1	35.9	9.7	0.8	53.6	45.6	89.5			248
	45-49歳	9.8	49.5	27.3	12.4	1.0	59.3	39.7	86.6			194
	50歳以上	20.8	45.5	29.7	4.0	...	66.3	33.7	96.0			101
担 当 領 域 別	調査・企画、技術・特許管理	19.0	35.7	38.1	4.8	2.4	54.8	42.9	92.9			42
	基盤・応用研究	7.3	38.2	41.8	10.9	1.8	45.5	52.7	87.3			55
	情報処理・ソフト開発	12.3	40.4	35.1	12.3	...	52.6	47.4	87.7			57
	開発・設計	12.6	44.7	32.4	9.5	0.9	57.3	41.8	89.7			349
	生産技術・生産管理	11.4	48.6	31.4	8.6	...	60.0	40.0	91.4			70
	営業・技術サービス	21.7	39.1	21.7	13.0	4.3	60.9	34.8	82.6			23
職 責	管理業務中心	17.1	40.7	31.4	10.1	0.8	57.8	41.5	89.1			258
	管理と開発業務の兼務	9.5	44.3	34.7	10.4	1.1	53.8	45.1	88.5			357
役 職	部長（ライン管理職）	13.0	40.2	31.5	15.2	...	53.3	46.7	84.8			92
	部長相当	18.9	40.5	27.0	10.8	2.7	59.5	37.8	86.5			37
	課長（ライン管理職）	13.5	43.2	33.3	9.2	0.7	56.8	42.6	90.1			303
	課長相当	9.8	43.5	35.9	9.2	1.6	53.3	45.1	89.1			184

※薄い網かけ数字は管理職計との差が10ポイント以上多いことを示す

30代評価レベル別では、評価レベルが高いほど「現在限界を感じている」が少なくなっている（第6-3表）。なお、管理職全体では、組合員と比べて「現在限界を感じている」が多いことを指摘したが、30代という同一の年齢層で対比すると、同比率は「高評価技術者」の38.9%よりさらに少ない34.8%となっている。自信の有無別でも同様の傾向がみられるが、とくに「自信がある技術者」では「限界を感じないし将来の不安もない」が32.4%と比較的多いのが特徴的である。一方、「自信がない技術者」では半数が「現在すでに限界を感じている」としている。

第6-3表 技術者としての能力の限界と将来不安
（30代評価レベル、自信の有無別）

		（％）										
		感 現 在 す で に 限 界 を	じ 現 在 の 時 々 が 限 界 を 感	い 現 在 の 将 来 が 不 安 な	将 来 の 不 安 も な い し	限 界 を 感 じ な い し	無 回 答	て い る ・ 限 界 を 感 じ	* じ な い ・ 限 界 を 感 じ	* 現 在 の 限 界 を 感 じ る ・	* 不 安 を 感 じ る ・	件 数
レ ベ ル 別 評 価	管理職	10.1	24.6	46.4	15.9	2.9	34.8	62.3	81.2			69
	高評価技術者	3.8	35.1	44.9	16.1	...	38.9	61.1	83.9			316
	普通評価技術者	6.9	36.0	44.9	12.0	0.2	42.8	57.0	87.7			1371
	低評価技術者	15.9	38.9	39.2	5.7	0.3	54.7	44.9	93.9			296
自 信 の 有 無	自信がある技術者	2.7	22.8	41.4	32.4	0.6	25.5	73.9	67.0			333
	ある程度自信がある技術者	4.3	36.4	46.5	12.5	0.4	40.7	59.0	87.1			1943
	あまり自信がない技術者	15.1	37.4	40.3	7.2	0.1	52.4	47.5	92.7			1003
	自信がない技術者	50.4	17.3	24.1	6.0	2.3	67.7	30.1	91.7			133

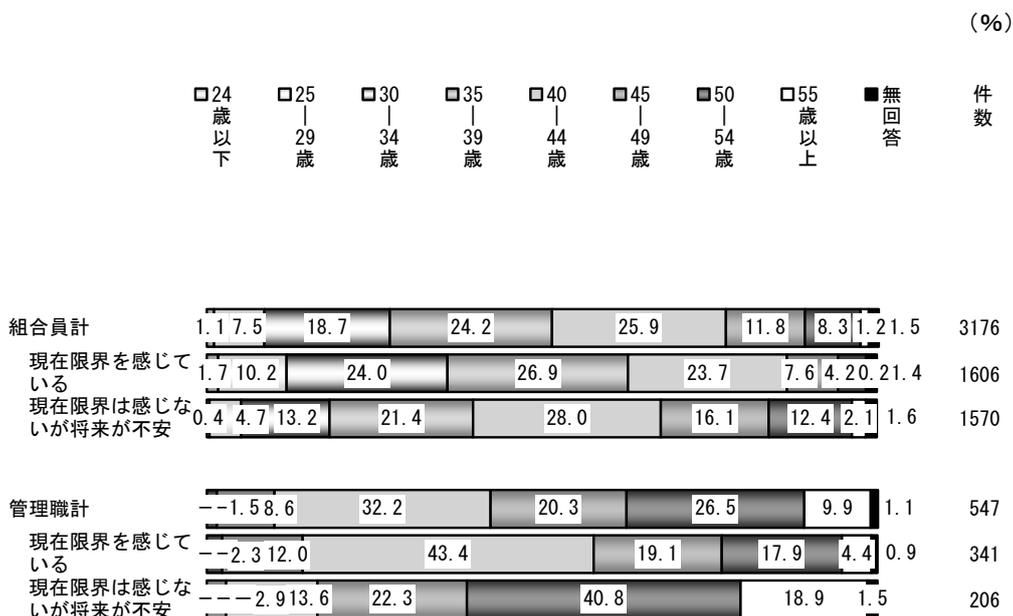
2. 技術者としての能力の限界を感じる年齢

—組合員で<現在は感じないが将来が不安>という人は、
 おおむね10年以内に不安が現実になると予測—

[技術者としての能力の限界と将来不安]において<現在限界を感じている>か、または「現在限界は感じないが将来が不安」と回答した人に限定して、能力の限界を感じた年齢、または将来への不安が現実となると考える年齢を回答してもらった。<現在限界を感じている>人のうち、現在の年齢よりも高い年齢を回答している例がみられた。これは、現在能力の限界を漠然と感じているが、その不安が現実のものとなると予想する将来の年齢を回答したものと思われる。こうしたケースが回答に含まれていることに留意されたい

ここでは、能力の限界を感じるのが現在なのか、それとも将来なのかによって回答の意味合いが変わってくることから、[技術者としての能力の限界と将来不安]別に集計を行った。組合員では、<現在限界を感じている>人の場合、「35-39歳」(26.9%)が最も多く、その前後の「30-34歳」(24.0%)、「40-44歳」(23.7%)を加えると30代前半から40代前半が4分の3を占める(第6-3図)。他方、<現在は感じないが将来が不安>という人の場合、その不安が現実となると予測している年齢は「40-44歳」が28.0%と多いが回答はかなり分散している。

第6-3図 能力の限界を感じた年齢、または将来への不安が現実となると考える年齢
 (技術者としての能力の限界と将来不安別)



管理職では<現在限界を感じている>人が限界を感じた年齢は「40-44歳」(43.4%)が4割強を占め、「45-49歳」(19.1%)と「50-54歳」(17.9%)がそれぞれ2割弱となっている。<現在は感じないが将来が不安>という人にとって不安が現実になると予測する年齢は「50-54歳」(40.8%)が4割で、「45-49歳」(22.3%)と「55歳以上」(18.9%)がそれぞれ2割前後である。

第6-4表は組合員について、<現在限界を感じている>人と、<現在は感じないが将来が不安>という人について、年齢別に示したものである。<現在限界を感じている>人が限界を感じた年齢は、

40代前半までは現在の年齢において限界を感じたか（40代前半までは5割前後）、またはほぼ5年以内の過去に限界を感じたと回答している。なお、45歳以上の場合は、45歳以降というよりも、40代前半までで半数近くを占めている。

他方、＜現在は感じないが将来が不安＞という人の場合、当然のことながら年齢が上がるにつれて不安が現実になると予測する年齢は上昇していくが、おおむね10年後までの間にその時期が来ると考えている人が多い。限界が来るのは遠いことではなく、近い将来という不安を持っている。

30代評価レベル別にみると、サンプルの少ない＜管理職＞を除いて、いずれの評価レベルでもほぼ10年以内に限界に直面するという不安を持っているといえる（第6-5表）。また、自信の有無別にみると、全般的に自信がある人ほど、限界を感じる年齢を現在より先だと考える傾向がみられる。

第6-4表 能力の限界を感じた年齢、または将来への不安が現実となると考える年齢
（組合員）（技術者としての能力の限界と将来不安×年齢別）

		(%)									件数
		2 4 歳 以 下	2 5 9 歳	3 0 4 歳	3 5 9 歳	4 0 4 歳	4 5 9 歳	5 0 4 歳	5 5 4 歳	無 回 答	
現在限界を感じている		1.7	10.2	24.0	26.9	23.7	7.6	4.2	0.2	1.4	1606
年齢別	29歳以下	10.4	58.4	17.5	6.5	3.9	0.6	2.6	154
	30～34歳	1.3	14.0	55.3	13.8	11.5	1.8	0.8	0.3	1.5	400
	35～39歳	0.9	2.6	21.9	46.5	15.0	10.3	1.7	...	1.1	535
	40～44歳	0.3	0.3	4.3	28.0	50.3	8.3	7.8	0.3	0.8	400
	45歳以上	...	1.9	1.9	4.7	41.5	24.5	20.8	1.9	2.8	106
現在限界は感じないが将来が不安		0.4	4.7	13.2	21.4	28.0	16.1	12.4	2.1	1.6	1570
年齢別	29歳以下	1.7	14.6	26.6	30.3	17.4	2.8	3.4	0.8	2.5	357
	30～34歳	0.2	3.6	15.5	22.6	39.7	10.2	6.5	1.0	0.6	521
	35～39歳	...	0.7	5.4	20.8	27.3	28.7	14.5	0.9	1.6	428
	40～44歳	2.0	8.9	20.7	28.1	35.0	3.4	2.0	203
	45歳以上	4.2	16.7	16.7	31.3	27.1	4.2	48

第6-5表 能力の限界を感じた年齢、または将来への不安が現実となると考える年齢
（技術者としての能力の限界と将来不安×30代評価レベル別）

		(%)									件数	
		2 4 歳 以 下	2 5 9 歳	3 0 4 歳	3 5 9 歳	4 0 4 歳	4 5 9 歳	5 0 4 歳	5 5 4 歳	無 回 答		
30代評価レベル	感現	12.5	66.7	12.5	...	8.3	24	
	じ在	管理職	12.5	66.7	12.5	...	8.3	...	24	
	て限	高評価技術者	0.8	4.1	38.2	32.5	14.6	6.5	1.6	...	1.6	123
	い界	普通評価技術者	1.2	7.5	37.8	32.0	13.3	6.3	1.2	0.2	0.5	587
るを	低評価技術者	1.2	8.6	32.1	35.2	14.2	6.8	1.9	162	
30代評価レベル	将感現	6.3	15.6	50.0	21.9	3.1	3.1	32	
	来じ在	管理職	6.3	15.6	50.0	21.9	3.1	3.1	32	
	がな限	高評価技術者	...	1.4	13.4	21.1	35.9	19.0	7.7	0.7	0.7	142
	不安は	普通評価技術者	0.2	2.4	10.4	22.4	35.7	16.6	10.4	1.3	0.6	616
	低評価技術者	...	1.7	8.6	22.4	28.4	25.0	11.2	...	2.6	116	

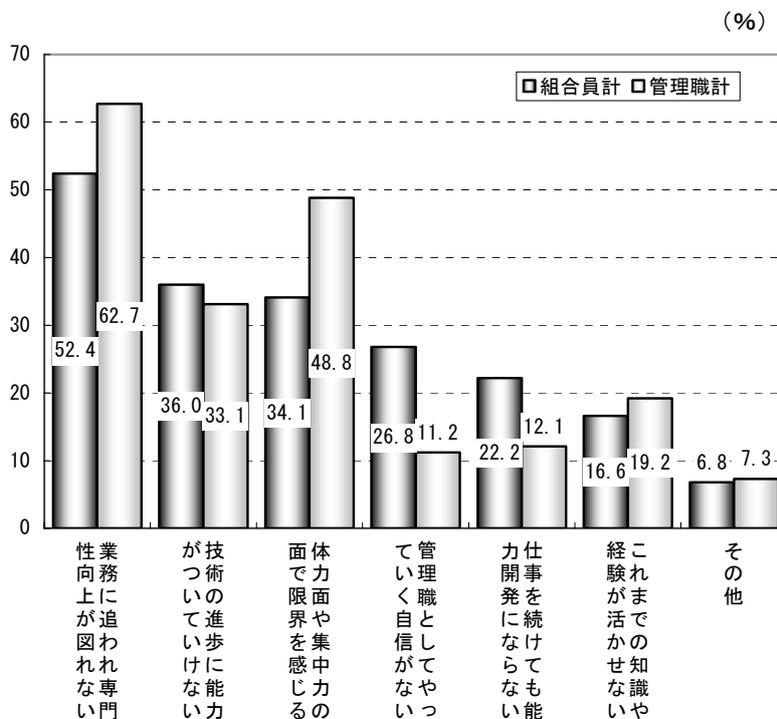
3. 技術者としての能力の限界を感じる理由

—「業務に追われ専門性向上が図れない」ことが最大の理由、評価レベルが高い人ほど増加—

〔技術者としての能力の限界と将来不安〕で現在限界を感じている、または将来に不安を感じていると回答した人に、その理由を7項目の中から順位をつけて2つ以内で選んでもらった。

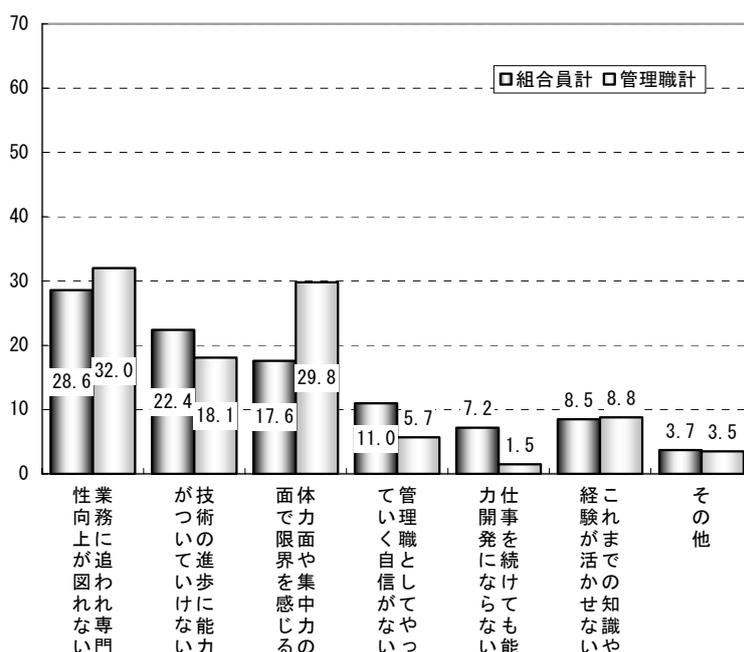
組合員について、まず順位を無視した2つ以内選択の結果をみると、「業務に追われ専門性向上が図れない」が52.4%で最も多く、「技術の進歩に能力がついていけない」(36.0%)と「体力面や集中力の面で限界を感じる」(34.1%)が3割台で続き、以下、「リーダーや管理職としてやっていく自信がない」(26.8%)、「仕事を続けても能力開発にならない」(22.2%)、「これまでの知識や経験が活かさない」(16.6%)となっている(第6-4図)。

第6-4図 能力の限界を感じたり、将来に不安を感じる理由
(2つ以内選択)



第1位選択でも理由の順位に変化はみられず、「業務に追われ専門性向上が図れない」ことが最大の理由である(第6-5図)。管理職の場合、2つ以内選択では「業務に追われ専門性向上が図れない」(62.7%)がトップである点は組合員と同じだが、第2位には「体力面や集中力の面で限界を感じる」(48.8%)があげられ、以下、「技術の進歩に能力がついていけない」(33.1%)、「これまでの知識や経験が活かさない」(19.2%)、「仕事を続けても能力開発にならない」(12.1%)、「リーダーや管理職としてやっていく自信がない」(11.2%)の順となっている。組合員に比べ年齢構成が高いことや、業務量が多いことなどを反映し、「体力面や集中力の面で限界を感じる」や「業務に追われ専門性向上が図れない」が特に多く、「リーダーや管理職としてやっていく自信がない」、「仕事を続けても能力開発にならない」は少ない。

第6-5図 能力の限界を感じたり、将来に不安を感じる理由
(第1位選択) (%)



組合員について年齢別にみると、「体力面や集中力の面で限界を感じる」は年齢上昇とともに急増し、45歳以上では55.2%で理由のトップになっている（第6-6表）。また、「これまでの知識や経験が活かさない」は45歳以上で多い。他方、30代前半までの年齢層では「仕事を続けても能力開発にならない」が多いのが特徴である。

第6-6表 能力の限界を感じたり、将来に不安を感じる理由
(2つ以内選択) (組合員) (%)

	性業 務上 に が 追 回 れ れ な 専 い 門	が技 術 の 進 い に 歩 け な い 力	面体 で力 限面 や集 界中 を感 じ力 るの	て管 い理 く職 自と 信し がて なや いっ	力仕 開事 発を に続 けな てな い能	経こ 験れ がま 活か のせ 知な 識い や	その他	無回 答	件数
組合員計	52.4 ①	36.0 ②	34.1 ③	26.8	22.2	16.6	6.8	0.8	3176
年齢別									
29歳以下	54.6 ①	37.2 ②	23.5	27.2	28.2 ③	14.7	8.0	1.4	511
30-34歳	56.9 ①	34.5 ②	27.0	28.2 ③	25.3	15.5	7.5	0.7	921
35-39歳	52.2 ①	35.5 ②	35.7 ③	28.0	18.8	17.2	6.5	1.0	963
40-44歳	47.8 ①	38.5 ③	45.8 ②	24.9	18.1	16.6	5.1	0.3	603
45歳以上	36.4 ②	34.4 ③	55.2 ①	17.5	22.1	26.6	5.8	0.6	154
職種別									
調査・企画・技術・特許管理	52.3 ①	44.0 ②	42.2 ③	20.2	17.4	17.4	5.5	...	109
基盤・応用研究	45.5 ①	34.1 ②	33.5 ③	25.1	16.2	19.8	12.0	3.0	167
情報処理・ソフト開発	46.0 ②	49.0 ①	31.2 ③	27.2	18.8	18.5	5.0	0.3	298
開発・設計	54.9 ①	34.0 ②	32.5 ③	27.4	23.9	15.0	7.3	0.7	1854
生産技術・生産管理	51.2 ①	31.8 ③	38.4 ②	28.4	22.7	18.0	5.5	1.0	510
営業・技術サービス	49.2 ①	36.9 ③	42.6 ②	26.2	18.9	19.7	4.1	0.8	122
職責									
担当者レベル	50.5 ①	38.5 ②	29.8 ③	28.2	25.0	15.8	6.5	1.1	1491
主任・係長レベル	54.1 ①	33.8 ③	38.0 ②	25.7	19.7	17.3	7.0	0.5	1680

※薄い網かけ数字は組合員計との差が10ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は組合員計との差が20ポイント以上多いことを示す
 ※丸文字は比率の順位（第3位まで表示）

職種別では、情報処理・ソフト開発で「技術の進歩に能力がついていけない」が多く、調査・企画、技術・特許管理と営業・技術サービスで「体力面や集中力の面で限界を感じる」が多い。

管理職について年齢別にみると、組合員と同様に40代後半以降で「体力面や集中力の面で限界を感じる」が多くなっている。他方、40代前半までの年齢層で多いのは「業務に追われ専門性向上が図れない」である（第6-7表）。また、「これまでの知識や経験が活かさない」は50歳以上で多い。担当領域別では、営業・技術サービスおよび情報処理・ソフト開発で「技術の進歩に能力がついていけない」が多いのが目立つ。基盤・応用研究では「これまでの知識や経験が活かさない」が比較的多い。

第6-7表 能力の限界を感じたり、将来に不安を感じる理由（2つ以内選択）（管理職）

		（％）								
		性業	面体	が技	経こ	力仕	て管	そ	無	件
		向務	で力	つ術	験れ	開事	い理	の	回	数
		上に	限面	の進	がま	発を	く職	他	答	
		が追	界や	歩か	活の	に続	自と			
		図わ	を集	けに	せ知	なけ	信し			
		れれ	感じ	な能	な識	らて	がて			
		な専	るの	い力	いや	なも	なや			
		い門				いつ				
	管理職計	62.7 ①	48.8 ②	33.1 ③	19.2	12.1	11.2	7.3	0.7	547
年齢別	39歳以下	71.4 ①	46.4 ②	17.9	19.6 ③	12.5	16.1	5.4	...	56
	40-44歳	71.2 ①	39.6 ②	33.3 ③	18.5	11.7	13.5	7.7	0.5	222
	45-49歳	56.0 ②	56.5 ①	37.5 ③	14.3	13.1	10.7	8.3	0.6	168
	50歳以上	49.5 ②	56.7 ①	35.1 ③	28.9	10.3	4.1	6.2	2.1	97
担当領域別	調査・企画、技術・特許管理	61.5 ①	53.8 ②	30.8 ③	28.2	10.3	5.1	10.3	...	39
	基盤・応用研究	54.2 ①	41.7 ②	18.8 ③	35.4 ③	18.8	12.5	4.2	2.1	48
	情報処理・ソフト開発	58.0 ①	44.0 ③	48.0 ②	14.0	14.0	8.0	10.0	2.0	50
	開発・設計	63.9 ①	50.2 ②	33.5 ③	16.0	10.2	12.8	8.0	0.6	313
	生産技術・生産管理	68.8 ①	48.4 ②	26.6 ③	23.4	17.2	9.4	3.1	...	64
	営業・技術サービス	57.9 ①	47.4 ③	57.9 ①	21.1	5.3	19
職責	管理業務中心	61.3 ①	48.3 ②	35.2 ③	23.5	12.2	7.4	6.1	0.9	230
	管理と開発業務の兼務	63.6 ①	49.1 ②	31.6 ③	16.1	12.0	13.9	8.2	0.6	316
役職	部長（ライン管理職）	59.0 ②	60.3 ①	34.6 ③	11.5	10.3	1.3	11.5	2.6	78
	部長相当	46.9 ①	46.9 ①	46.9 ①	28.1	9.4	3.1	12.5	...	32
	課長（ライン管理職）	65.9 ①	44.0 ②	31.9 ③	20.5	13.6	11.4	6.6	0.7	273
	課長相当	62.2 ①	51.8 ②	31.7 ③	18.9	11.0	17.1	5.5	...	164

※薄い網かけ数字は管理職計との差が10ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は管理職計との差が20ポイント以上多いことを示す
 ※丸文字は比率の順位（第3位まで表示）

30代評価レベル別では、評価の高い人ほど「業務に追われ専門性向上が図れない」が多くなっており、特に<管理職>で顕著である（第6-8表）。同様に<管理職>で多い理由が「体力面や集中力の面で限界を感じる」である。厳しい<管理職>の業務の実態を反映したものといえるだろう。また、<管理職>に比べ組合員の範囲の技術者では「技術の進歩に能力がついていけない」が多くあげられている。こうした違いは、設問が2つ以内選択の形式であることも影響していると考えられるが、30代であってもすでに技術進歩に対する強い不安があることがその背景にあるといえるだろう。自信の

有無別では、自信のある人ほど技術の進歩よりも「体力面や集中力の面で限界を感じる」人が多い。また、＜自信がない技術者＞では「仕事を続けても能力開発にならない」が多いのが特徴である。

第6-9表は、[技術者としての能力の限界と将来不安] 別に示したものである。組合員、管理職とも、＜現在限界を感じている＞人では、＜現在感じないが将来が不安＞な人よりも「技術の進歩に能力がついていけない」が多い。現在感じる限界が、技術の進歩に追いつけないことによるものであることを示す結果といえるだろう。

第6-8表 能力の限界を感じたり、将来に不安を感じる理由（2つ以内選択）
（30代評価レベル、自信の有無別） (%)

	性業 向務 上に が追 回わ れれ ない 専門	が技 術 の進 歩に な ない 力	面体 で力 限面 界や を中 集感 じ力 るの	て管 理職 自信 がな いや	性業 向務 上に が追 回わ れれ ない 専門	力仕 開事 発を に続 けな らな い能	経こ 験れ がま 活か のせ 知な 識い や	そ の 他	無 回 答	件 数
レ 3 0 代 評 価	管理職	71.4	17.9	46.4	16.1	12.5	19.6	5.4	...	56
	高評価技術者	57.4	38.9	31.7	27.9	17.7	17.4	6.4	...	265
	普通評価技術者	55.3	33.9	31.6	29.2	22.0	16.5	6.7	0.7	1203
	低評価技術者	49.3	40.3	32.0	25.5	23.7	15.5	8.3	1.1	278
自 信 の 有 無	自信がある技術者	50.2	24.7	48.0	19.3	21.5	19.7	11.2	...	223
	ある程度自信がある技術者	53.7	34.1	37.7	27.3	19.6	16.0	6.6	0.6	1693
	あまり自信がない技術者	52.8	41.3	27.5	28.2	24.4	16.7	5.7	1.0	930
	自信がない技術者	40.2	41.8	21.3	24.6	41.0	18.0	7.4	0.8	122

第6-9表 能力の限界を感じたり、将来に不安を感じる理由
（技術者としての能力の限界と将来不安別） (%)

	が技 術 の進 歩に な ない 力	面体 で力 限面 界や を中 集感 じ力 るの	経こ 験れ がま 活か のせ 知な 識い や	て管 理職 自信 がな いや	性業 向務 上に が追 回わ れれ ない 専門	力仕 開事 発を に続 けな らな い能	そ の 他	無 回 答	件 数	
組合員計	36.0	34.1	16.6	26.8	52.4	22.2	6.8	0.8	3176	
組合員	＜現在限界を感じている＞	40.0	36.0	16.3	27.5	49.9	21.1	5.0	0.9	1606
	現在限界は感じないが将来が不安	31.9	32.2	16.9	26.1	54.8	23.3	8.5	0.8	1570
管理職計	33.1	48.8	19.2	11.2	62.7	12.1	7.3	0.7	547	
管理職	＜現在限界を感じている＞	36.4	47.2	19.1	12.3	63.3	11.7	5.6	0.9	341
	現在限界は感じないが将来が不安	27.7	51.5	19.4	9.2	61.7	12.6	10.2	0.5	206