メリットの理由としては、能力に応じた処遇システムが確立できる（６７％）、役職と資格を分けることができるので、人事管理の効率的運用がはかれる（６５％）、役職ポストの不足を資格面でカバーできる（６５％）が多くあげられている。一方、デメリットの理由としては、役職名と異なり職能資格名は対外的に理解され難い（５７％）、職能資格の昇進が年功的になりやすい（４１％）が多くあげられている。（表４及び表５参照）

表４　職能資格制に対するメリット評価状況（規模別）

（単位：回答数）

| 職能資格制のメリット | 総　数 | 1,000人未満 | 1,000人～2,999人 | 3,000人～4,999人 | 5,000人～9,999人 | 10,000人以上 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 回答企業数 | (100.0) 239 | (100.0) 44 | (100.0) 82 | (100.0) 44 | (100.0) 45 | (100.0) 24 |
| 役職と資格を分けることができるので人事管理の効率的運用がはかれる | ( 64.9) 155 | ( 59.1) 26 | ( 63.4) 52 | ( 75.0) 33 | ( 73.3) 33 | ( 45.8) 11 |
| 役職ポストの不足を資格面でカバーできる | ( 64.9) 155 | ( 59.1) 26 | ( 69.5) 57 | ( 77.3) 34 | ( 55.6) 25 | ( 54.2) 13 |
| 昇進の頭打ちを打開できる（年功者の処遇が容易になる） | ( 35.1) 84 | ( 38.6) 17 | ( 31.7) 26 | ( 36.4) 16 | ( 33.3) 15 | ( 41.7) 10 |
| 能力に応じた処遇システムが確立できる | ( 66.5) 159 | ( 56.8) 25 | ( 69.5) 57 | ( 75.0) 33 | ( 71.1) 32 | ( 50.0) 12 |
| 士気の向上をはかりやすい | ( 30.1) 72 | ( 31.8) 14 | ( 26.8) 22 | ( 31.8) 14 | ( 33.3) 15 | ( 29.2) 7 |
| そ　の　他 | ( 0.4) 1 | — — | — — | ( 2.3) 1 | — — | — — |
| 不　　明 | ( 2.1) 5 | ( 2.3) 1 | — — | ( 2.3) 1 | ( 4.4) 2 | ( 4.2) 1 |
| １企業当たり評価項目数 | 2.6 | 2.5 | 2.6 | 3.0 | 2.7 | 2.3 |

表５　職能資格制に対するデメリット評価状況（産業別）

（単位：回答数）

| 職能資格制のデメリット | 総　数 | 水産業 | 建設業 | 製造業 | 商　業 | 金融・保険業 | 不動産業 | 運輸業 | 電気・ガス業 | サービス業 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 回答企業数 | (100.0) 239 | (100.0) 1 | (100.0) 31 | (100.0) 145 | (100.0) 23 | (100.0) 19 | (100.0) 4 | (100.0) 8 | (100.0) 5 | (100.0) 3 |
| 役職名と異なり、職能資格名は対外的には理解され難い | ( 56.9) 136 | (100.0) 1 | ( 64.5) 20 | ( 61.4) 89 | ( 39.1) 9 | ( 36.8) 7 | ( 50.0) 2 | ( 50.0) 4 | ( 20.0) 1 | (100.0) 3 |
| 処遇面で役職と職能資格との間に混乱が生じやすい | ( 31.0) 74 | — — | ( 35.5) 11 | ( 31.0) 45 | ( 34.8) 8 | ( 15.8) 3 | ( 50.0) 2 | ( 37.5) 3 | ( 20.0) 1 | ( 33.3) 1 |
| 昇進基準が不明確になりやすい | ( 17.6) 42 | — — | ( 16.1) 5 | ( 17.2) 25 | ( 17.4) 4 | ( 15.8) 3 | ( 25.0) 1 | ( 12.5) 1 | ( 40.0) 2 | ( 33.3) 1 |
| 職能資格の昇進が年功的になりやすい | ( 41.4) 99 | (100.0) 1 | ( 54.8) 17 | ( 37.9) 55 | ( 26.1) 6 | ( 52.6) 10 | — — | ( 62.5) 5 | ( 80.0) 4 | ( 33.3) 1 |
| 組織内の上下関係が複雑となり、組織の統制が難しくなる | ( 25.9) 62 | — — | ( 12.9) 4 | ( 28.3) 41 | ( 39.1) 9 | ( 21.1) 4 | — — | ( 37.5) 3 | ( 20.0) 1 | — — |
| そ　の　他 | ( 2.1) 5 | — — | — — | ( 2.1) 3 | ( 4.3) 1 | — — | — — | — — | ( 20.0) 1 | — — |
| 不　　明 | ( 5.9) 14 | — — | ( 9.7) 3 | ( 4.1) 6 | ( 8.7) 2 | ( 5.3) 1 | ( 25.0) 1 | — — | ( 20.0) 1 | — — |
| １企業当たり評価項目数 | 1.8 | 2.0 | 1.9 | 1.8 | 1.7 | 1.5 | 1.5 | 2.0 | 2.2 | 2.0 |



専門職制については、実施状況、スタッフ管理職との関係、メリット評価、今後１０年間の予想を調査した。

専門職制については、実施している企業（３７％）もかなりみられるが、計画中の企業（２９％）を加えると、７割近くになっている。（表6参照）

今後１０年間の専門職制についても、増加すると予想する企業（７８％）が、圧倒的に多い。しかし、減少すると予想する企業（３％）も少ないがみられる。（表７参照）

表６　専門職制の実施状況（産業別）

（単位：企業数）

| 専門職制の有無 | 総　数 | 水産業 | 建設業 | 製造業 | 商　業 | 金融・保険業 | 不動産業 | 運輸業 | 電気・ガス業 | サービス業 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 総　　数 | (100.0) 239 | (100.0) 1 | (100.0) 31 | (100.0) 145 | (100.0) 23 | (100.0) 19 | (100.0) 4 | (100.0) 8 | (100.0) 5 | (100.0) 3 |
| 実施している | ( 37.2) 89 | — — | ( 29.0) 9 | ( 41.4) 60 | ( 39.1) 9 | ( 31.6) 6 | ( 25.0) 1 | ( 37.5) 3 | ( 20.0) 1 | — — |
| 実施していないが計画している | ( 28.5) 68 | — — | ( 35.5) 11 | ( 24.1) 35 | ( 39.1) 9 | ( 52.6) 10 | ( 25.0) 1 | — — | — — | ( 66.7) 2 |
| 実施も計画もない | ( 32.6) 78 | (100.0) 1 | ( 25.8) 8 | ( 33.8) 49 | ( 21.7) 5 | ( 15.8) 3 | ( 50.0) 2 | ( 62.5) 5 | ( 80.0) 4 | ( 33.3) 1 |
| 不　　明 | ( 1.7) 4 | — — | ( 9.7) 3 | ( 0.7) 1 | — — | — — | — — | — — | — — | — — |

表７　今後１０年間の専門職制の予想状況（産業別）

（単位：企業数）

| １０年後の専門職制 | 総　数 | 水産業 | 建設業 | 製造業 | 商　業 | 金融・保険業 | 不動産業 | 運輸業 | 電気・ガス業 | サービス業 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 総　　数 | (100.0) 239 | (100.0) 1 | (100.0) 31 | (100.0) 145 | (100.0) 23 | (100.0) 19 | (000.0) 4 | (100.0) 8 | (100.0) 5 | (100.0) 3 |
| 増加する | ( 78.2) 187 | — — | ( 87.1) 27 | ( 80.7) 117 | ( 82.6) 19 | ( 73.7) 14 | ( 25.0) 1 | ( 50.0) 4 | ( 60.0) 3 | ( 66.7) 2 |
| 現状とほとんど変わらない | ( 11.3) 27 | (100.0) 1 | ( 9.7) 3 | ( 9.7) 14 | ( 8.7) 2 | — — | ( 50.0) 2 | ( 50.0) 4 | — — | ( 33.3) 1 |
| 減少する | ( 2.5) 6 | — — | — — | ( 3.4) 5 | — — | — — | — — | — — | ( 20.0) 1 | — — |
| わからない | ( 7.1) 17 | — — | — — | ( 5.5) 8 | ( 8.7) 2 | ( 26.3) 5 | ( 25.0) 1 | — — | ( 20.0) 1 | — — |
| 不　　明 | ( 0.8) 2 | — — | ( 3.2) 1 | ( 0.7) 1 | — — | — — | — — | — — | — — | — — |

専門職制と前述のスタッフ管理職との関係をみると、上位職務ではほとんどスタッフ管理職に含まれる企業（４７％）が多く、上位の職務では一部がスタッフ管理職に含まれるとする企業（２１％）もかなりみられ、昇進によりスタッフ管理職となる傾向が強い。（表８参照）

表８　専門職とスタッフ管理職との関係（規模別）

（単位：企業数）

| 専門職とスタッフ管理職の関係 | 総　数 | 1,000人未満 | 1,000人～2,999人 | 3,000人～4,999人 | 5,000人～9,999人 | 10,000人以上 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 専門職制実施企業 | (100.0) 89 | (100.0) 13 | (100.0) 26 | (100.0) 19 | (100.0) 18 | (100.0) 13 |
| 職務の上下を通じ昇進、処遇等が別系統になっている | ( 13.5) 12 | — — | ( 3.8) 1 | ( 21.1) 4 | ( 22.2) 4 | ( 23.1) 3 |
| 上位の職務では、ほとんどスタッフ管理職に含まれる | ( 47.2) 42 | ( 61.5) 8 | ( 50.0) 13 | ( 42.1) 8 | ( 50.0) 9 | ( 30.8) 4 |
| 上位の職務では、一部がスタッフ管理職に含まれる | ( 21.3) 19 | ( 38.5) 5 | ( 30.8) 8 | ( 15.8) 3 | ( 5.6) 1 | ( 15.4) 2 |
| そ　の　他 | ( 13.5) 12 | — — | ( 11.5) 3 | ( 15.8) 3 | ( 16.7) 3 | ( 23.1) 3 |
| 不　　明 | ( 4.5) 4 | — — | ( 3.8) 1 | ( 5.3) 1 | ( 5.6) 1 | ( 7.7) 1 |

専門職制のメリットの理由としては、管理能力は低いが専門能力の高い者を十分活用できる（64％）、スペシャリスト昇進の進路が開け専門能力の育成が容易になる（５７％）、多種類のスペシャリストが要請されている状況に対応できる（45％）が多くあげられている。一方、デメリットの理由としては、専門職の責任、権限が不明確になりやすい（５９％）、高度の専門能力を有しない専門職がふえやすい（５２％）、管理職志向が強い場合は専門職の士気が低下しやすい（４７％）が、多くあげられている。なお、メリットとして管理職ポストの不足を解消できるとする企業（39％）がかなりあることは、この制度の実態の側面を現しているといえよう。（表9及び表１０参照）

表９　専門職制に対するメリット評価状況（産業別）

（単位：回答数）

| 専門職制のメリット | 総　数 | 水産業 | 建設業 | 製造業 | 商　業 | 金融・保険業 | 不動産業 | 運輸業 | 電気・ガス業 | サービス業 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 回答企業数 | (100.0) 239 | (100.0) 1 | (100.0) 31 | (100.0) 145 | (100.0) 23 | (100.0) 19 | (100.0) 4 | (100.0) 8 | (100.0) 5 | (100.0) 3 |
| 管理能力は低いが専門能力の高い者を十分活用できる | ( 64.4) 154 | — — | ( 71.0) 22 | ( 62.8) 91 | ( 65.2) 15 | ( 73.7) 14 | ( 75.0) 3 | ( 50.0) 4 | ( 60.0) 3 | ( 66.7) 2 |
| 管理職のポスト不足が解消できる | ( 38.5) 92 | (100.0) 1 | ( 41.9) 13 | ( 33.8) 49 | ( 47.8) 11 | ( 52.6) 10 | ( 25.0) 1 | ( 37.5) 3 | ( 60.0) 3 | ( 33.3) 1 |
| 多種類のスペシャリストが要請されている状況に対応できる | ( 44.8) 107 | — — | ( 41.9) 13 | ( 43.4) 63 | ( 39.1) 9 | ( 68.4) 13 | ( 25.0) 1 | ( 50.0) 4 | ( 40.0) 2 | ( 66.7) 2 |
| 専門能力を部・課等の縦割り組織を超えて活用できる | ( 38.5) 92 | — — | ( 38.7) 12 | ( 46.2) 67 | ( 21.7) 5 | ( 10.5) 2 | ( 50.0) 2 | ( 12.5) 1 | — — | (100.0) 3 |
| スペシャリスト昇進の進路が開け、専門能力の育成が容易になる | ( 56.5) 135 | (100.0) 1 | ( 41.9) 13 | ( 61.4) 89 | ( 60.9) 14 | ( 36.8) 7 | ( 50.0) 2 | ( 62.5) 5 | ( 60.0) 3 | ( 33.3) 1 |
| そ　の　他 | ( 0.4) 1 | — — | — — | ( 0.7) 1 | — — | — — | — — | — — | — — | — — |
| 不　　明 | ( 3.3) 8 | — — | ( 9.7) 3 | ( 1.4) 2 | ( 4.3) 1 | — — | ( 25.0) 1 | — — | ( 20.0) 1 | — — |
| １企業当たり評価項目数 | 2.5 | 2.0 | 2.5 | 2.5 | 2.4 | 2.4 | 2.5 | 2.1 | 2.4 | 3.0 |



表１０　専門職制に対するデメリット評価状況（産業別）

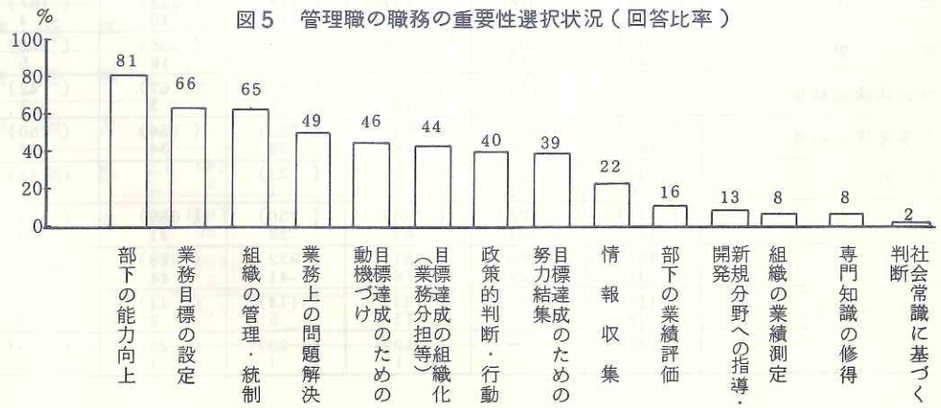
（単位：回答数）

| 専門職制のデメリット | 総　数 | 水産業 | 建設業 | 製造業 | 商　業 | 金融・保険業 | 不動産業 | 運輸業 | 電気・ガス業 | サービス業 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 回答企業数 | (100.0) 239 | (100.0) 1 | (100.0) 31 | (100.0) 145 | (100.0) 23 | (100.0) 19 | (100.0) 4 | (100.0) 8 | (100.0) 5 | (100.0) 3 |
| 専門職の責任、権限が不明確になりやすい | ( 59.4) 142 | — — | ( 71.0) 22 | ( 62.1) 90 | ( 47.8) 11 | ( 52.6) 10 | ( 50.0) 2 | ( 37.5) 3 | ( 80.0) 4 | — — |
| 管理職志向が強い場合は、専門職の士気が低下しやすい | ( 46.9) 112 | — — | ( 41.9) 13 | ( 47.6) 69 | ( 52.2) 12 | ( 52.6) 10 | — — | ( 25.0) 2 | ( 60.0) 3 | (100.0) 3 |
| 高度の専門能力を有しない専門職がふえやすい | ( 52.3) 125 | — — | ( 61.3) 19 | ( 47.6) 69 | ( 69.6) 16 | ( 52.6) 10 | — — | ( 87.5) 7 | ( 40.0) 2 | ( 66.7) 2 |
| 専門職の業績評価が難しい | ( 39.7) 95 | (100.0) 1 | ( 45.2) 14 | ( 39.3) 57 | ( 34.8) 8 | ( 26.3) 5 | ( 75.0) 3 | ( 50.0) 4 | ( 40.0) 2 | ( 33.3) 1 |
| 専門職の意見がとりあげられない場合が多い | ( 5.0) 12 | — — | — — | ( 5.5) 8 | ( 13.0) 3 | — — | — — | ( 12.5) 1 | — — | — — |
| そ　の　他 | ( 0.8) 2 | — — | — — | ( 1.4) 2 | — — | — — | — — | — — | — — | — — |
| 不　　明 | ( 5.4) 13 | — — | ( 9.7) 3 | ( 5.5) 8 | ( 4.3) 1 | — — | ( 25.0) 1 | — — | — — | — — |
| １企業当たり評価項目数 | 2.1 | 1.0 | 2.3 | 2.1 | 2.2 | 1.8 | 1.5 | 2.1 | 2.2 | 2.0 |

管理職の職務内容、制度上及び実態上の勤務状況について調査した。

管理職の職務について重要と考えられる事項としては、部下の能力の向上（８１％）、業務目標の設定（６６％）、組織の管理・統制（６５％）、業務上の問題解決（４９％）、目標達成のための動機づけ（４６％）、目標達成の組織化〔業務分担等〕（４４％）が多くあげられている。これを、米国の著名な経済学者として知られているドラッカーが、管理職の基本的職務として掲げている目標設定、組織化、動機づけ、業績測定、人材開発と比較すると、彼我の国情の違いにもかかわらず、業績測定（８％）以外は、この調査でみる限り我が国でも重要視している企業が多い。業績測定が重要視されないのは、我が国の企業では、上下の人間関係のよいこと等から、業績の現状が管理者に把握されやすい状況にあるためと思われる。（図５参照）

図５　管理職の職務の重要性選択状況（回答比率）



管理職の勤務状況を男子一般従業員と比較してみると、制度上の勤務時間及び出勤時間は一般と比較し変わらないとする企業（９６％及び９８％）がほとんどである。しかし、実態上の在社時間は、一般に比較し長いとする企業（５６％）が多いが、ほとんど変わらないとする企業（４２％）もかなり多い。実態上の出勤時間については、一般に比較しほとんど変わらないとする企業（７４％）が多いが、一般に比較し早いとする企業（２５％）もかなりみられる。勤務時間外の社用時間も一般と比較し多いとする企業（７４％）が多いが、一般に比較しほとんど変わらないとする企業（２６％）もかなりみられる。

管理職の選考について、実施時期、選考基準、要素について調査した。

管理職の選考は、毎年定期的に実施している企業（８１％）が多い。しかし、管理職に欠員が生じたときに実施する企業（１７％）も規模に関係なくかなりみられる。

管理職の選考の際に配慮される事項としては、能力（９７％）、業績（７８％）、適性（74%）、人事考課の結果（６７％）、上司の意見（43%）が多くあげられている。（表１１参照）

表11　管理職選考における配慮事項の重要性選択状況（規模別）

（単位：回答数）

| 管理職の選考基準 | 総　数 | 1,000人未満 | 1,000人～2,999人 | 3,000人～4,999人 | 5,000人～9,999人 | 10,000人以上 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 回答企業数 | (100.0) 239 | (100.0) 44 | (100.0) 82 | (100.0) 44 | (100.0) 45 | (100.0) 24 |
| 勤続年数 | ( 13.0) 31 | ( 18.2) 8 | ( 13.4) 11 | ( 9.1) 4 | ( 15.6) 7 | ( 4.2) 1 |
| 役職滞留年数 | ( 17.6) 42 | ( 13.6) 6 | ( 15.9) 13 | ( 22.7) 10 | ( 15.6) 7 | ( 25.0) 6 |
| 学　歴 | ( 3.3) 8 | — — | ( 2.4) 2 | ( 6.8) 3 | ( 2.2) 1 | ( 8.3) 2 |
| 性　別 | ( 2.5) 6 | ( 2.3) 1 | ( 6.1) 5 | — — | — — | — — |
| 職　歴 | ( 13.8) 33 | ( 13.6) 6 | ( 13.4) 11 | ( 2.3) 1 | ( 20.0) 9 | ( 25.0) 6 |
| 業　績 | ( 78.2) 187 | ( 79.5) 35 | ( 79.3) 65 | ( 77.3) 34 | ( 80.0) 36 | ( 70.8) 17 |
| 上司の意見 | ( 42.7) 102 | ( 36.4) 16 | ( 35.4) 29 | ( 47.7) 21 | ( 53.3) 24 | ( 50.0) 12 |
| 資　格 | ( 29.3) 70 | ( 31.8) 14 | ( 34.1) 28 | ( 31.8) 14 | ( 22.2) 10 | ( 16.7) 4 |
| 健　康 | ( 33.9) 81 | ( 29.5) 13 | ( 39.0) 32 | ( 34.1) 15 | ( 35.6) 16 | ( 20.8) 5 |
| 昇進試験の結果 | ( 9.6) 23 | ( 11.4) 5 | ( 12.2) 10 | ( 9.1) 4 | ( 6.7) 3 | ( 4.2) 1 |
| 人事考課の結果 | ( 66.9) 160 | ( 65.9) 29 | ( 56.1) 46 | ( 75.0) 33 | ( 75.6) 34 | ( 75.0) 18 |
| 愛社心 | ( 2.5) 6 | ( 2.3) 1 | ( 3.7) 3 | ( 2.3) 1 | — — | ( 4.2) 1 |
| 適　性 | ( 74.1) 177 | ( 70.5) 31 | ( 75.6) 62 | ( 75.0) 33 | ( 68.9) 31 | ( 83.3) 20 |
| 能　力 | ( 96.7) 231 | (100.0) 44 | ( 95.1) 78 | ( 93.2) 41 | ( 97.8) 44 | (100.0) 24 |
| 組織間のバランス | ( 11.7) 28 | ( 20.5) 9 | ( 13.4) 11 | ( 11.4) 5 | ( 4.4) 2 | ( 4.2) 1 |
| その他 | ( 2.1) 5 | — — | ( 1.2) 1 | ( 2.3) 1 | ( 2.2) 1 | ( 8.3) 2 |



一般に人事考課は、業績、能力、適性を主な評価基準としており、人事考課は、上司によって実施されることが多いことから、結果として、一般従業員の場合と同様業績、能力、適性が選考の基本と考えられる。なお、適性及び能力を構成する各要素のうち管理職にとって重要であると考えられるものについてみると、指導力（９１％）、判断力（８０％）、実行力（６７％）、責任感（54％）、折衝力（５１％）、企画力（４８％）が多くあげられている。（表１２参照）

表12　管理職選考における適性及び能力の要素別重要性選択状況（産業別）

（単位：回答数）

| 管理職の適性及び能力 | 総　数 | 水産業 | 建設業 | 製造業 | 商　業 | 金融・保険業 | 不動産業 | 運輸業 | 電気・ガス業 | サービス業 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 回答企業数 | (100.0) 239 | (100.0) 1 | (100.0) 31 | (100.0) 145 | (100.0) 23 | (100.0) 19 | (100.0) 4 | (100.0) 8 | (100.0) 5 | (100.0) 3 |
| 体　力 | ( 20.1) 48 | (100.0) 1 | ( 22.6) 7 | ( 15.9) 23 | ( 30.4) 7 | ( 36.8) 7 | — — | ( 12.5) 1 | ( 20.0) 1 | ( 33.3) 1 |
| 知　識 | ( 18.8) 45 | (100.0) 1 | ( 19.4) 6 | ( 19.3) 28 | ( 4.3) 1 | ( 10.5) 2 | ( 50.0) 2 | ( 37.5) 3 | ( 20.0) 1 | ( 33.3) 1 |
| 指　導　力 | ( 91.2) 218 | (100.0) 1 | ( 93.5) 29 | ( 90.3) 131 | ( 95.7) 22 | ( 84.2) 16 | (100.0) 4 | (100.0) 8 | (100.0) 5 | ( 66.7) 2 |
| 理　解　力 | ( 3.8) 9 | — — | ( 3.2) 1 | ( 3.4) 5 | ( 4.3) 1 | ( 5.3) 1 | — — | ( 12.5) 1 | — — | — — |
| 判　断　力 | ( 79.5) 190 | (100.0) 1 | ( 80.6) 25 | ( 77.9) 113 | ( 78.3) 18 | ( 84.2) 16 | (100.0) 4 | ( 75.0) 6 | ( 80.0) 4 | (100.0) 3 |
| 実　行　力 | ( 67.4) 161 | — — | ( 58.1) 18 | ( 73.1) 106 | ( 65.2) 15 | ( 47.4) 9 | — — | ( 75.0) 6 | ( 80.0) 4 | (100.0) 3 |
| 表　現　力 | ( 2.9) 7 | — — | ( 3.2) 1 | ( 2.1) 3 | ( 8.7) 2 | — — | ( 25.0) 1 | — — | — — | — — |
| 創　造　力 | ( 17.2) 41 | — — | ( 12.9) 4 | ( 16.6) 24 | ( 13.0) 3 | ( 21.1) 4 | ( 25.0) 1 | ( 12.5) 1 | ( 60.0) 3 | ( 33.3) 1 |
| 企　画　力 | ( 47.7) 114 | — — | ( 45.2) 14 | ( 49.7) 72 | ( 30.4) 7 | ( 68.4) 13 | ( 25.0) 1 | ( 37.5) 3 | ( 60.0) 3 | ( 33.3) 1 |
| 折　衝　力 | ( 50.6) 121 | (100.0) 1 | ( 54.8) 17 | ( 47.6) 69 | ( 56.5) 13 | ( 57.9) 11 | ( 50.0) 2 | ( 62.5) 5 | ( 20.0) 1 | ( 66.7) 2 |
| 規　律　性 | ( 0.4) 1 | — — | — — | ( 0.7) 1 | — — | — — | — — | — — | — — | — — |
| 協　調　性 | ( 4.6) 11 | — — | ( 9.7) 3 | ( 3.4) 5 | ( 4.3) 1 | ( 5.3) 1 | — — | — — | ( 20.0) 1 | — — |
| 積　極　性 | ( 26.8) 64 | — — | ( 19.4) 6 | ( 30.3) 44 | ( 34.8) 8 | ( 21.1) 4 | — — | ( 12.5) 1 | ( 20.0) 1 | — — |
| 責　任　感 | ( 54.0) 129 | — — | ( 64.5) 20 | ( 53.8) 78 | ( 56.5) 13 | ( 47.4) 9 | ( 75.0) 3 | ( 50.0) 4 | ( 20.0) 1 | ( 33.3) 1 |
| 忍　耐　力 | — — | — — | — — | — — | — — | — — | — — | — — | — — | — — |
| 勤　勉　性 | ( 0.8) 2 | — — | — — | ( 1.4) 2 | — — | — — | — — | — — | — — | — — |
| 原価意識 | ( 10.9) 26 | — — | ( 9.7) 3 | ( 10.3) 15 | ( 13.0) 3 | ( 10.5) 2 | ( 50.0) 2 | ( 12.5) 1 | — — | — — |
| その他 | ( 0.8) 2 | — — | — — | ( 0.7) 1 | ( 4.3) 1 | — — | — — | — — | — — | — — |
| 不　明 | ( 0.4) 1 | — — | — — | ( 0.7) 1 | — — | — — | — — | — — | — — | — — |