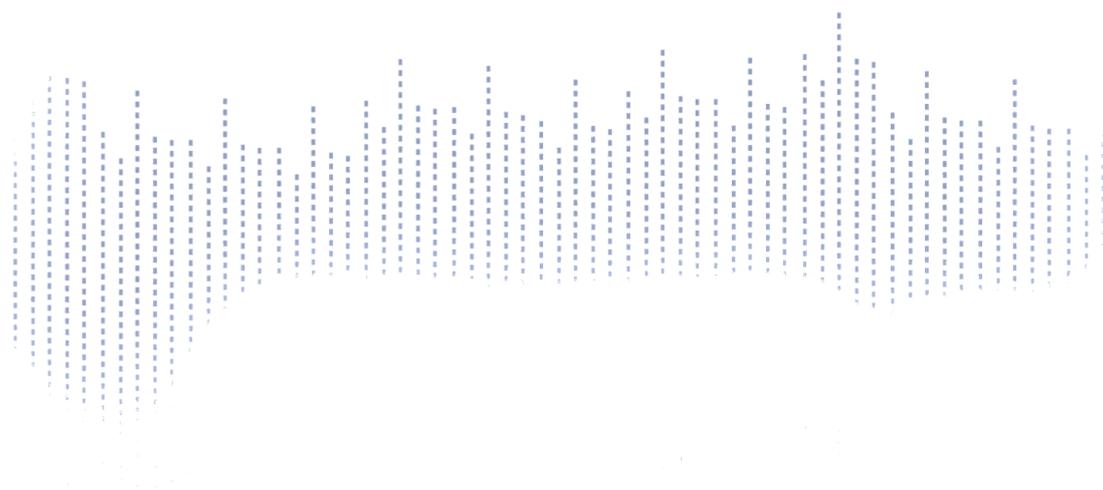


# OJE調査

●●株式会社



管理職：●名 中堅社員：●名

201●年●月

# 目次

---

1. 全体の調査概要・属性情報 .....	P.1
2. 管理職の結果	
(1) 有効な業務 .....	P.2
(2) 与えやすい業務 .....	P.3
(3) 有効度と与えやすさのギャップ .....	P.4
(4) 業務付与の工夫やきっかけ .....	P.5
(5) 実施した指導・支援 .....	P.6
3. 中堅社員の結果	
(1) 経験した業務 .....	P.7
(2) 向上した能力 .....	P.8
(3) 受けた指導・支援 .....	P.9
4. 管理職と中堅社員の比較	
(1) 業務の与えやすさと経験度 .....	P.10
(2) 指導・支援 .....	P.11

## 《全体の調査概要》

### ■ 予備調査

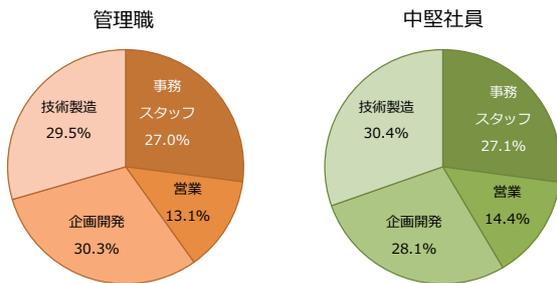
- ・ 育て上手の管理職（日本企業8社48名の課長級管理職）を対象として「アサインすべき業務内容」「業務を作り出す方法」「業務遂行の支援」に関する項目を、自由記述調査によって抽出した

### ■ 本調査

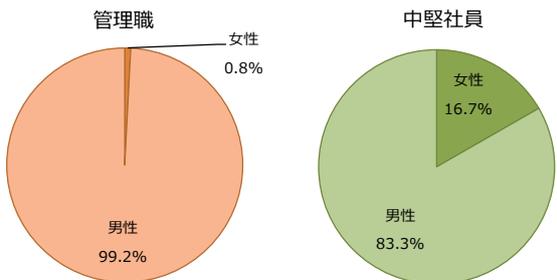
- ・ 予備調査に基づいて作成した質問票を用いて、調査を実施した
  - ◆ 対象組織 : 日本の中堅・大企業35社
  - ◆ 業種 : 保険、電機、電子部品、化学、医薬、食品製造、情報処理・ソフトウェア、金融、運輸、教育、商社・卸、農林水産、エネルギー、その他製造
  - ◆ 平均従業員数 : 3,539名
  - ◆ 回答者総数 : 2018年3月末時点
    - 管理職 477名
    - 中堅社員 843名

## 《貴社回答者の属性》

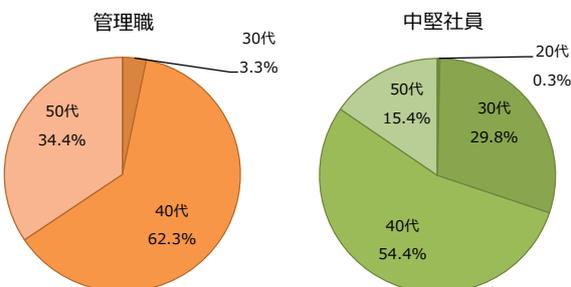
### 1. 職種



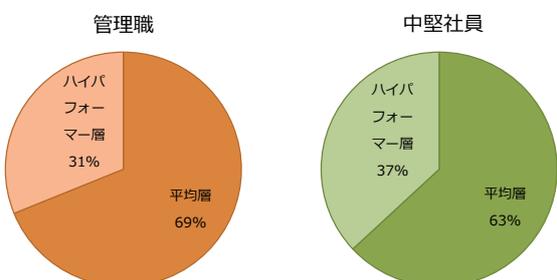
### 2. 性別



### 3. 年齢

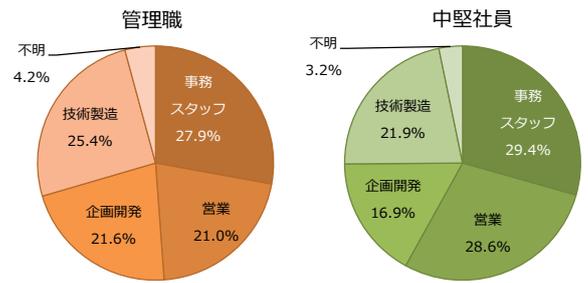


### 4. カテゴリー

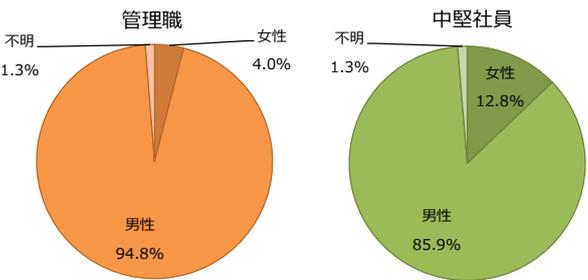


## 《全体回答者の属性》

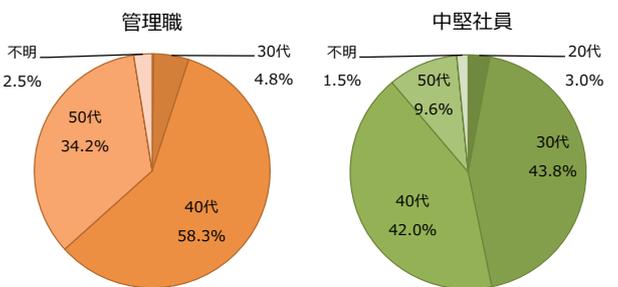
### 1. 職種



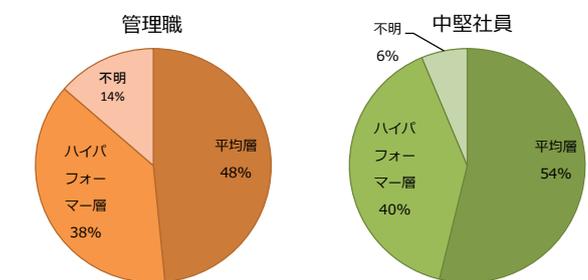
### 2. 性別



### 3. 年齢



### 4. カテゴリー



管理職 分析 1	中堅社員の能力向上に有効な業務	中堅社員（管理職候補となる20代後半から30代の社員）のマネジメント能力（業務スキル、対人スキル、意思決定スキル等）を高める上で、どの程度有効だと思いますか。
----------	-----------------	---

**自社の傾向**

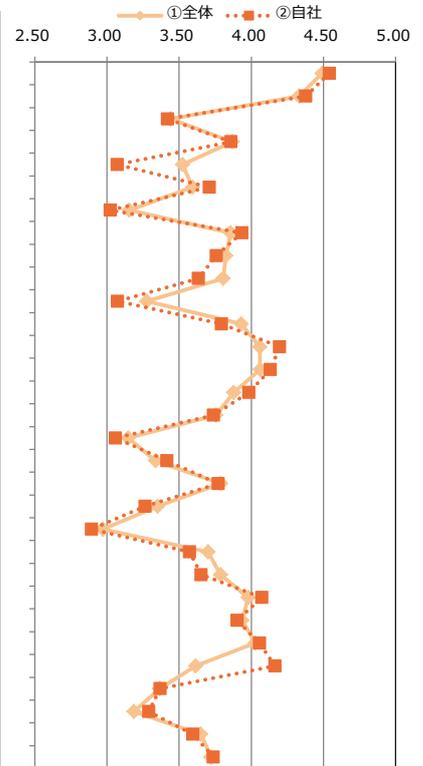
1) 全体より高い項目（黄色セル 上位3位まで）  
・「幅広い業務の管理」

2) 全体より低い項目（黄色セル 下位3位まで）  
※なし

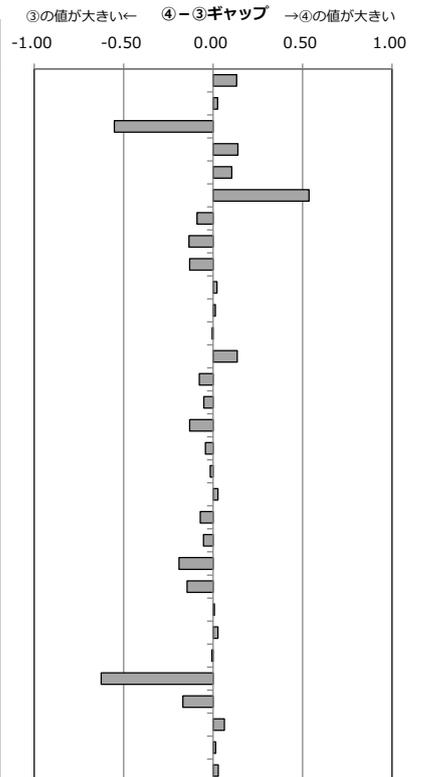
3) ハイパフォーマー層が平均層より高い項目（黄色セル 上位3位まで）  
・「海外拠点での改善指導」

4) ハイパフォーマー層が平均層より低い項目（黄色セル 下位3位まで）  
・「幅広い業務の管理」「他部門との交流会」

		①全体	②自社	②-① ギャップ
権限の及ばない状況で 他者と働かせる	1 他部門の巻き込み	4.49	4.54	0.05
	2 他部門との調整	4.33	4.38	0.05
	3 他部門との交流会	3.44	3.42	-0.02
国外で働かせる	4 海外拠点との共同プロジェクト	3.87	3.86	-0.01
	5 海外市場での市場開拓	3.52	3.07	-0.45
	6 海外拠点での改善指導	3.59	3.71	0.12
	7 海外拠点との窓口	3.16	3.02	-0.13
社内の多様なグループ の中で働かせる	8 多様な人材を率いる	3.86	3.93	0.08
	9 多様な雇用形態の人を率いる	3.82	3.76	-0.07
外部と働かせる	10 協力先や取引先との協働	3.81	3.63	-0.17
	11 外部団体との協働	3.28	3.07	-0.20
	12 顧客や取引先との交渉	3.93	3.79	-0.14
変革にかかわらせる	13 自部門の戦略の構想	4.06	4.20	0.14
	14 全社の変革プロジェクト	4.06	4.13	0.07
	15 部門内の業務改善	3.88	3.98	0.11
	16 新市場・事業開発	3.76	3.74	-0.02
以前からの問題を 解決させる	17 前任からの問題の引継ぎ	3.15	3.06	-0.09
問題のある他者を 指導させる	18 クレーム解決	3.34	3.42	0.08
	19 未熟者の指導	3.79	3.77	-0.02
	20 問題社員の指導	3.35	3.26	-0.09
高い責任を担わせる	21 短納期業務	2.97	2.89	-0.08
	22 高い職位の役割	3.70	3.57	-0.13
	23 非常時への対処	3.79	3.65	-0.13
	24 高い目標の達成	3.98	4.07	0.09
幅広い仕事を マネジメントさせる	25 新しい業務の提案・遂行	3.94	3.90	-0.03
	26 多くの部門や機能の管理	4.03	4.06	0.03
	27 幅広い業務の管理	3.62	4.16	0.55
慣れない仕事に 取り組ませる	28 多様な顧客の管理	3.37	3.37	0.00
	29 不得意な業務	3.19	3.29	0.10
	30 経験不足の業務	3.65	3.60	-0.06
	31 未経験の業務	3.72	3.74	0.02



		③平均層	④ハイパ フォーマー層	④-③ ギャップ
権限の及ばない状況で 他者と働かせる	1 他部門の巻き込み	4.50	4.63	0.13
	2 他部門との調整	4.37	4.39	0.03
	3 他部門との交流会	3.68	3.13	-0.55
国外で働かせる	4 海外拠点との共同プロジェクト	3.82	3.96	0.14
	5 海外市場での市場開拓	3.34	3.45	0.11
	6 海外拠点での改善指導	3.51	4.04	0.54
	7 海外拠点との窓口	3.05	2.96	-0.09
社内の多様なグループ の中で働かせる	8 多様な人材を率いる	3.98	3.84	-0.13
	9 多様な雇用形態の人を率いる	3.80	3.67	-0.13
外部と働かせる	10 協力先や取引先との協働	3.63	3.65	0.02
	11 外部団体との協働	3.07	3.08	0.01
	12 顧客や取引先との交渉	3.80	3.79	-0.01
変革にかかわらせる	13 自部門の戦略の構想	4.15	4.29	0.13
	14 全社の変革プロジェクト	4.16	4.08	-0.08
	15 部門内の業務改善	4.00	3.95	-0.05
	16 新市場・事業開発	3.78	3.65	-0.13
以前からの問題を 解決させる	17 前任からの問題の引継ぎ	3.07	3.03	-0.04
問題のある他者を 指導させる	18 クレーム解決	3.42	3.41	-0.02
	19 未熟者の指導	3.76	3.79	0.03
	20 問題社員の指導	3.29	3.22	-0.07
高い責任を担わせる	21 短納期業務	2.91	2.86	-0.05
	22 高い職位の役割	3.63	3.44	-0.19
	23 非常時への対処	3.70	3.55	-0.15
	24 高い目標の達成	4.07	4.08	0.01
幅広い仕事を マネジメントさせる	25 新しい業務の提案・遂行	3.89	3.92	0.03
	26 多くの部門や機能の管理	4.06	4.05	-0.01
	27 幅広い業務の管理	3.97	3.34	-0.63
慣れない仕事に 取り組ませる	28 多様な顧客の管理	3.42	3.25	-0.17
	29 不得意な業務	3.27	3.33	0.06
	30 経験不足の業務	3.59	3.61	0.01
	31 未経験の業務	3.73	3.76	0.03



平均値の見方

種類	定義
青色数値	平均値4.0以上
赤色数値	平均値3.0未満

ギャップ(黄色)の見方

種類	定義
青色数値	平均値0.5以上
赤色数値	平均値-0.5未満

管理職 分析 2	中堅社員の能力向上に向けた業務の与えやすさ	中堅社員（管理職候補となる20代後半から30代の社員）のマネジメント能力（業務スキル、対人スキル、意思決定スキル等）を高める上で、どの程度与えやすいと思いますか。
----------	-----------------------	---

**自社の傾向**

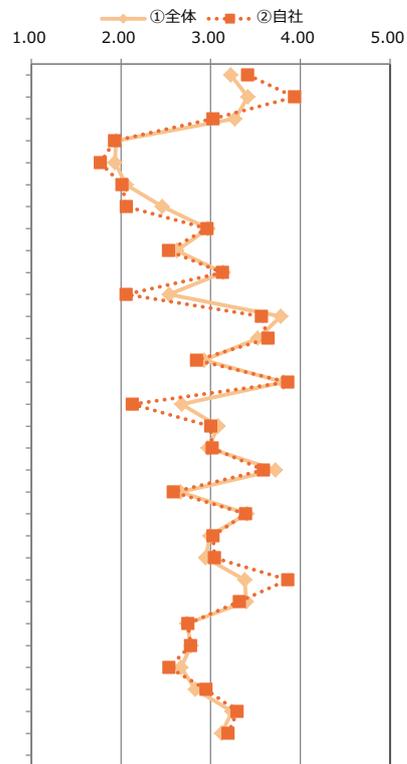
1) 全体より高い項目（黄色セル 上位3位まで）  
・「他部門との調整」「高い目標の達成」

2) 全体より低い項目（黄色セル 下位3位まで）  
・「新市場・事業開発」「海外拠点との窓口」「外部団体との協働」

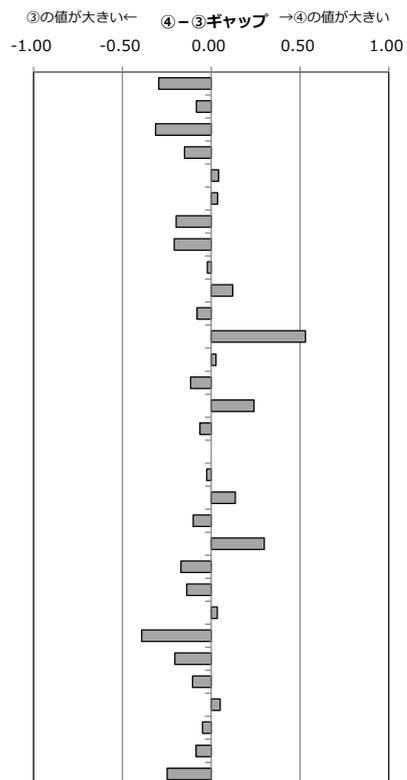
3) ハイパーフォーマー層が平均層より高い項目（黄色セル 上位3位まで）  
・「顧客や取引先との協働」

4) ハイパーフォーマー層が平均層より低い項目（黄色セル 下位3位まで）  
※なし

		①全体	②自社	②-① ギャップ
権限の及ばない状況で 他者と働かせる	1 他部門の巻き込み	3.22	3.41	0.19
	2 他部門との調整	3.41	3.94	0.52
	3 他部門との交流会	3.27	3.03	-0.24
国外で働かせる	4 海外拠点との共同プロジェクト	1.94	1.93	-0.02
	5 海外市場での市場開拓	1.93	1.77	-0.16
	6 海外拠点での改善指導	2.06	2.01	-0.05
	7 海外拠点との窓口	2.46	2.06	-0.40
社内の多様なグループ の中で働かせる	8 多様な人材を率いる	2.97	2.96	-0.01
	9 多様な雇用形態の人を率いる	2.62	2.53	-0.09
外部と働かせる	10 協力先や取引先との協働	3.14	3.13	-0.01
	11 外部団体との協働	2.54	2.06	-0.48
	12 顧客や取引先との交渉	3.78	3.57	-0.22
変革にかかわらせる	13 自部門の戦略の構想	3.53	3.64	0.11
	14 全社的変革プロジェクト	2.93	2.84	-0.08
	15 部門内の業務改善	3.81	3.86	0.05
	16 新市場・事業開発	2.68	2.12	-0.55
以前からの問題を 解決させる	17 前任からの問題の引継ぎ	3.08	3.00	-0.08
	18 クレーム解決	2.97	3.02	0.04
問題のある他者を 指導させる	19 未熟者の指導	3.72	3.59	-0.13
	20 問題社員の指導	2.66	2.58	-0.08
	21 短納期業務	3.40	3.39	-0.01
高い責任を担わせる	22 高い職位の役割	2.99	3.03	0.04
	23 非常時への対処	2.94	3.04	0.10
	24 高い目標の達成	3.38	3.86	0.48
	25 新しい業務の提案・遂行	3.40	3.32	-0.08
幅広い仕事を マネジメントさせる	26 多くの部門や機能の管理	2.73	2.75	0.01
	27 幅広い業務の管理	2.78	2.78	-0.01
	28 多様な顧客の管理	2.67	2.54	-0.13
慣れない仕事に 取り組ませる	29 不得意な業務	2.83	2.95	0.12
	30 経験不足の業務	3.24	3.30	0.06
	31 未経験の業務	3.12	3.19	0.07



		③平均層	④ハイパー フォーマー層	④-③ ギャップ
権限の及ばない状況で 他者と働かせる	1 他部門の巻き込み	3.51	3.21	-0.30
	2 他部門との調整	3.66	3.58	-0.08
	3 他部門との交流会	3.13	2.81	-0.31
国外で働かせる	4 海外拠点との共同プロジェクト	1.97	1.82	-0.15
	5 海外市場での市場開拓	1.76	1.80	0.04
	6 海外拠点での改善指導	2.00	2.04	0.04
	7 海外拠点との窓口	2.31	2.12	-0.20
社内の多様なグループ の中で働かせる	8 多様な人材を率いる	3.02	2.82	-0.21
	9 多様な雇用形態の人を率いる	2.54	2.51	-0.02
外部と働かせる	10 協力先や取引先との協働	3.10	3.22	0.12
	11 外部団体との協働	2.08	2.00	-0.08
	12 顧客や取引先との交渉	3.36	3.89	0.53
変革にかかわらせる	13 自部門の戦略の構想	3.63	3.66	0.03
	14 全社的変革プロジェクト	2.88	2.76	-0.12
	15 部門内の業務改善	3.79	4.03	0.24
	16 新市場・事業開発	2.37	2.30	-0.06
以前からの問題を 解決させる	17 前任からの問題の引継ぎ	3.00	3.00	0.00
	18 クレーム解決	3.03	3.00	-0.03
問題のある他者を 指導させる	19 未熟者の指導	3.55	3.68	0.14
	20 問題社員の指導	2.61	2.51	-0.10
	21 短納期業務	3.30	3.60	0.30
高い責任を担わせる	22 高い職位の役割	3.08	2.91	-0.17
	23 非常時への対処	3.09	2.95	-0.14
	24 高い目標の達成	3.60	3.63	0.03
	25 新しい業務の提案・遂行	3.44	3.05	-0.39
幅広い仕事を マネジメントさせる	26 多くの部門や機能の管理	2.81	2.61	-0.20
	27 幅広い業務の管理	2.81	2.70	-0.10
	28 多様な顧客の管理	2.52	2.57	0.05
慣れない仕事に 取り組ませる	29 不得意な業務	2.96	2.91	-0.05
	30 経験不足の業務	3.32	3.24	-0.08
	31 未経験の業務	3.28	3.03	-0.25



平均値の見方

種類	定義
青色数値	平均値3.5以上
赤色数値	平均値2.5未満

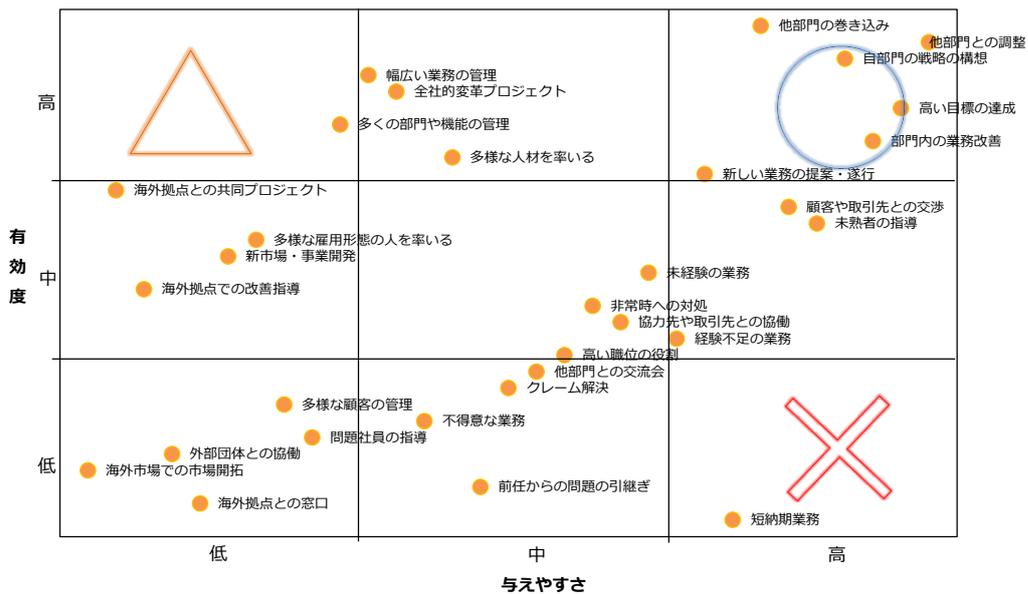
ギャップ(黄色)の見方

種類	定義
青色数値	平均値0.5以上
赤色数値	平均値-0.5未満

		有効度	与えやすさ	有効度 順位	与えやすさ 順位
権限の及ばない状況で 他者と働かせる	1 他部門の巻き込み	4.54	3.41	1	7
	2 他部門との調整	4.38	3.94	2	1
	3 他部門との交流会	3.42	3.03	22	15
国外で働かせる	4 海外拠点との共同プロジェクト	3.86	1.93	11	30
	5 海外市場での市場開拓	3.07	1.77	28	31
	6 海外拠点での改善指導	3.71	2.01	17	29
	7 海外拠点との窓口	3.02	2.06	30	27
社内の多様なグループ の中で働かせる	8 多様な人材を率いる	3.93	2.96	9	18
	9 多様な雇用形態の人を率いる	3.76	2.53	14	25
外部と働かせる	10 協力先や取引先との協働	3.63	3.13	19	12
	11 外部団体との協働	3.07	2.06	27	28
	12 顧客や取引先との交渉	3.79	3.57	12	6
変革にかかわらせる	13 自部門の戦略の構想	4.20	3.64	3	4
	14 全社の変革プロジェクト	4.13	2.84	5	20
	15 部門内の業務改善	3.98	3.86	8	3
	16 新市場・事業開発	3.74	2.12	15	26
以前からの問題を 解決させる	17 前任からの問題の引継ぎ	3.06	3.00	29	17
	18 クレーム解決	3.42	3.02	23	16
問題のある他者を 指導させる	19 未熟者の指導	3.77	3.59	13	5
	20 問題社員の指導	3.26	2.58	26	23
高い責任を担わせる	21 短納期業務	2.89	3.39	31	8
	22 高い職位の役割	3.57	3.03	21	14
	23 非常時への対処	3.65	3.04	18	13
	24 高い目標の達成	4.07	3.86	6	2
	25 新しい業務の提案・遂行	3.90	3.32	10	9
幅広い仕事を マネジメントさせる	26 多くの部門や機能の管理	4.06	2.75	7	22
	27 幅広い業務の管理	4.16	2.78	4	21
	28 多様な顧客の管理	3.37	2.54	24	24
慣れない仕事に 取り組ませる	29 不得意な業務	3.29	2.95	25	19
	30 経験不足の業務	3.60	3.30	20	10
	31 未経験の業務	3.74	3.19	16	11

順位の見方

種類	定義
青色	1-10位の項目
赤色	21-31位の項目



マークの見方

マーク	定義
○	有効かつ与えやすい業務 ⇒ 優先的にアサインすべき業務
△	有効だが与えにくい業務 ⇒ アサインするために工夫が必要
×	有効ではないが与えやすい業務 ⇒ 能力開発上はあえてアサインしなくてもよい

**自社の傾向**

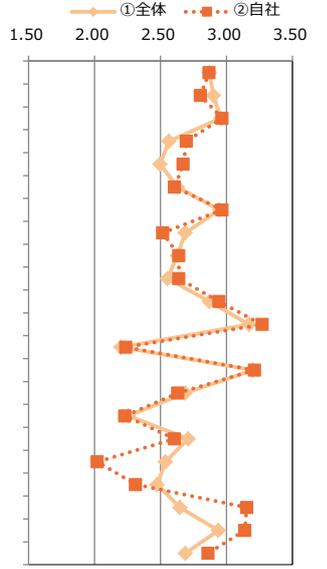
1) 全体より高い項目 (黄色セル 上位3位まで)  
 ・「顧客からのクレームに対応するための業務を付与する」

2) 全体より低い項目 (黄色セル 下位3位まで)  
 ・「外部組織 (顧客・取引先・協会等) からの参加オファーを活用する」

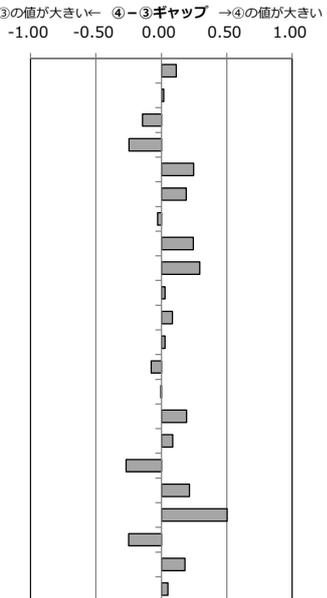
3) ハイパフォーマー層が平均層より高い項目 (黄色セル 上位3位まで)  
 ・「外部組織 (顧客・取引先・協会等) との共同業務を活用する」

4) ハイパフォーマー層が平均層より低い項目 (黄色セル 下位3位まで)  
 ※なし

		①全体	②自社	②-① ギャップ
役割を見直す	1 既存業務の担当を変更する	2.87	2.87	0.00
	2 他の業務と統合するなどして業務の幅を拡大する	2.90	2.80	-0.10
	3 本来であれば上位者が実施する業務を付与する	2.96	2.97	0.01
	4 管理職としての自身の管理業務を付与する	2.56	2.70	0.13
新たな役割の創出する	5 部内で新チームや新業務を設置する	2.50	2.67	0.18
	6 上司と協議し業務を設置する	2.63	2.61	-0.02
	7 業務上の問題・課題を検討し、新たな業務を設置する	2.95	2.97	0.02
	8 新たな業務をメンバーに提案させる	2.69	2.52	-0.17
	9 挑戦的目標を達成するために業務を設置する	2.63	2.64	0.01
	10 新製品・サービス発売に伴い、必要な業務を設置する	2.55	2.64	0.09
部門内の問題に対応する	11 前任者の問題を解決・改善する業務を付与する	2.87	2.94	0.07
	12 解決されていない問題を改善するための業務を付与する	3.17	3.27	0.10
	13 問題のある社員を育成する業務を付与する	2.20	2.24	0.04
	14 経験が浅い社員を育成する業務を付与する	3.20	3.21	0.01
他部門と連携する	15 他部門と連携して新たなチームやプロジェクトを設置する	2.69	2.63	-0.06
	16 他部門へ新たなチームやプロジェクトを提案する	2.26	2.23	-0.03
	17 本部から提供された機会 (プロジェクトやプログラム) を活用する	2.71	2.61	-0.10
外部組織からの要望やクレームに対応する	18 外部組織 (顧客・取引先・協会等) からの参加オファーを活用する	2.54	2.02	-0.52
	19 外部組織 (顧客・取引先・協会等) との共同業務を活用する	2.47	2.31	-0.16
	20 顧客からのクレームに対応するための業務を付与する	2.65	3.15	0.51
	21 顧客からの要望に対応するための業務を付与する	2.94	3.14	0.20
	22 対外的なトラブルに対応するための業務を付与する	2.69	2.86	0.17



		③平均層	④ハイパフォーマー層	④-③ ギャップ
役割を見直す	1 既存業務の担当を変更する	2.83	2.95	0.11
	2 他の業務と統合するなどして業務の幅を拡大する	2.80	2.82	0.02
	3 本来であれば上位者が実施する業務を付与する	3.01	2.87	-0.14
	4 管理職としての自身の管理業務を付与する	2.77	2.53	-0.25
新たな役割の創出する	5 部内で新チームや新業務を設置する	2.60	2.84	0.25
	6 上司と協議し業務を設置する	2.55	2.74	0.19
	7 業務上の問題・課題を検討し、新たな業務を設置する	2.98	2.95	-0.03
	8 新たな業務をメンバーに提案させる	2.44	2.68	0.24
	9 挑戦的目標を達成するために業務を設置する	2.55	2.84	0.29
	10 新製品・サービス発売に伴い、必要な業務を設置する	2.63	2.66	0.03
部門内の問題に対応する	11 前任者の問題を解決・改善する業務を付与する	2.92	3.00	0.08
	12 解決されていない問題を改善するための業務を付与する	3.26	3.29	0.03
	13 問題のある社員を育成する業務を付与する	2.26	2.18	-0.08
	14 経験が浅い社員を育成する業務を付与する	3.21	3.21	0.00
他部門と連携する	15 他部門と連携して新たなチームやプロジェクトを設置する	2.57	2.76	0.19
	16 他部門へ新たなチームやプロジェクトを提案する	2.20	2.29	0.09
	17 本部から提供された機会 (プロジェクトやプログラム) を活用する	2.69	2.42	-0.27
外部組織からの要望やクレームに対応する	18 外部組織 (顧客・取引先・協会等) からの参加オファーを活用する	2.15	2.37	0.21
	19 外部組織 (顧客・取引先・協会等) との共同業務を活用する	2.15	2.66	0.50
	20 顧客からのクレームに対応するための業務を付与する	3.01	2.76	-0.25
	21 顧客からの要望に対応するための業務を付与する	3.08	3.26	0.18
	22 対外的なトラブルに対応するための業務を付与する	2.85	2.89	0.05



平均値の見方

種類	定義
青色数値	平均値3.0以上
赤色数値	平均値2.5未満

ギャップ(黄色)の見方

種類	定義
青色数値	平均値0.5以上
赤色数値	平均値-0.5未満

**自社の傾向**

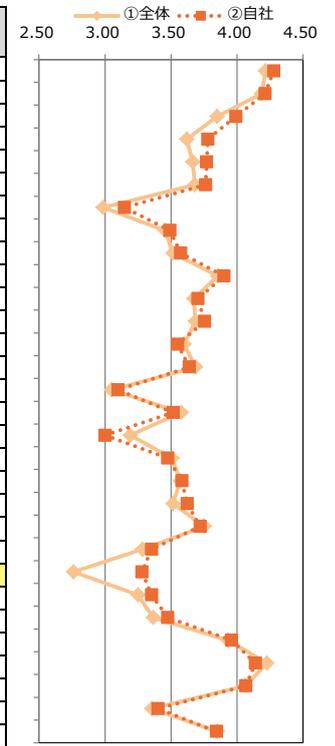
1) 全体より高い項目 (黄色セル 上位3位まで)  
・「ベテランや熟練者をつけてサポートする」

2) 全体より低い項目 (黄色セル 下位3位まで)  
※なし

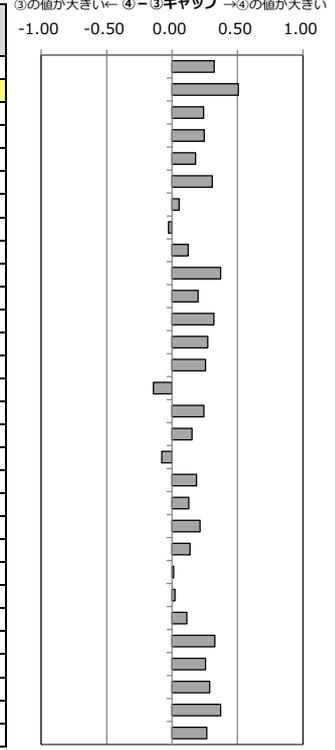
3) ハイパフォーマー層が平均層より高い項目 (黄色セル 上位3位まで)  
・「業務の重要性・意義を伝え、共有する」

4) ハイパフォーマー層が平均層より低い項目 (黄色セル 下位3位まで)  
※なし

		①全体	②自社	②-① ギャップ
業務の意義・重要性の 明確化	1 業務の目的や課題を明確化し共有する	4.22	4.28	0.06
	2 業務の重要性・意義を伝え、共有する	4.19	4.21	0.03
	3 会社全体や部門における業務の位置づけを説明する	3.85	3.99	0.14
	4 本人の成長・キャリアにつながることを説明し、動機づける	3.62	3.78	0.16
	5 成果・成長への期待を伝える	3.66	3.77	0.11
事前に必要な 手配・段取り	6 フォロー・相談の約束をし安心感を与える	3.68	3.76	0.08
	7 事前に、研修・OJTで必要な能力を身につけさせる	2.99	3.15	0.16
	8 部内や関連部署と合意し、協力・フォローをとりつける	3.45	3.49	0.04
業務の要所・急所に 関する指導	9 フォローを約束し、思ったように取り組むよう指導する	3.52	3.57	0.06
	10 コスト・期限・確実な実行など、地に足のついた活動を意識させる	3.85	3.90	0.05
	11 リーダーシップをとるように働きかける	3.67	3.70	0.03
	12 メンバーとの関係を構築し、動機づけるように指導する	3.68	3.75	0.07
	13 顧客や取引相手の課題を共有する	3.60	3.55	-0.05
実行段階での 側面支援・後方支援	14 業務を遂行する上での要所・急所を説明する	3.69	3.64	-0.05
	15 時間的余裕を与え、徐々に任せる	3.05	3.10	0.05
	16 安心感を与え、積極的なチャレンジを奨励する	3.58	3.52	-0.06
	17 まず自分がやってみせてから、本人にやらせてみる	3.19	3.00	-0.19
	18 部門内の合意形成をうながし、他部門との調整をサポートする	3.51	3.48	-0.03
	19 本人に任せきりにせずチームや部門で対応する	3.57	3.58	0.01
	20 打ち合わせの場に同席しサポートする	3.52	3.62	0.11
	21 活躍の場を提供して責任意識や自信を持たせる	3.75	3.72	-0.03
	22 業務の途中で必要となったリソースを確保する	3.28	3.35	0.07
	23 ベテランや熟練者をつけてサポートする	2.76	3.28	0.52
進捗確認と フィードバック	24 指示や助言は最小限にし、本人に任せる	3.25	3.35	0.10
	25 一緒に準備をしたり、課題や対応を議論する	3.37	3.48	0.11
	26 定期的に進捗を確認する	3.93	3.96	0.03
	27 相談があればフィードバックやアドバイスを与える	4.23	4.14	-0.09
	28 問題に直面したとき、壁にぶつかったときにアドバイスを与える	4.06	4.07	0.00
	29 事後の振り返りを実施する	3.35	3.40	0.05
	30 不安を取り除き、相談しやすい雰囲気をつくる	3.85	3.84	-0.01



		③平均層	④ハイパ フォーマー層	④-③ ギャップ
業務の意義・重要性の 明確化	1 業務の目的や課題を明確化し共有する	4.18	4.50	0.32
	2 業務の重要性・意義を伝え、共有する	4.08	4.59	0.51
	3 会社全体や部門における業務の位置づけを説明する	3.92	4.16	0.24
	4 本人の成長・キャリアにつながることを説明し、動機づける	3.70	3.95	0.24
	5 成果・成長への期待を伝える	3.71	3.89	0.18
事前に必要な 手配・段取り	6 フォロー・相談の約束をし安心感を与える	3.67	3.97	0.31
	7 事前に、研修・OJTで必要な能力を身につけさせる	3.13	3.18	0.05
	8 部内や関連部署と合意し、協力・フォローをとりつける	3.50	3.47	-0.03
業務の要所・急所に 関する指導	9 フォローを約束し、思ったように取り組むよう指導する	3.54	3.66	0.12
	10 コスト・期限・確実な実行など、地に足のついた活動を意識させる	3.79	4.16	0.37
	11 リーダーシップをとるように働きかける	3.64	3.84	0.20
	12 メンバーとの関係を構築し、動機づけるように指導する	3.65	3.97	0.32
	13 顧客や取引相手の課題を共有する	3.46	3.74	0.27
実行段階での 側面支援・後方支援	14 業務を遂行する上での要所・急所を説明する	3.56	3.82	0.26
	15 時間的余裕を与え、徐々に任せる	3.14	3.00	-0.14
	16 安心感を与え、積極的なチャレンジを奨励する	3.44	3.68	0.24
	17 まず自分がやってみせてから、本人にやらせてみる	2.95	3.11	0.15
	18 部門内の合意形成をうながし、他部門との調整をサポートする	3.50	3.42	-0.08
	19 本人に任せきりにせずチームや部門で対応する	3.52	3.71	0.19
	20 打ち合わせの場に同席しサポートする	3.58	3.71	0.13
	21 活躍の場を提供して責任意識や自信を持たせる	3.65	3.87	0.21
	22 業務の途中で必要となったリソースを確保する	3.31	3.45	0.14
	23 ベテランや熟練者をつけてサポートする	2.99	3.00	0.01
進捗確認と フィードバック	24 指示や助言は最小限にし、本人に任せる	3.35	3.37	0.02
	25 一緒に準備をしたり、課題や対応を議論する	3.44	3.55	0.11
	26 定期的に進捗を確認する	3.86	4.18	0.33
	27 相談があればフィードバックやアドバイスを与える	4.06	4.32	0.26
	28 問題に直面したとき、壁にぶつかったときにアドバイスを与える	3.98	4.26	0.29
	29 事後の振り返りを実施する	3.29	3.66	0.37
	30 不安を取り除き、相談しやすい雰囲気をつくる	3.76	4.03	0.26



平均値の見方

種類	定義
青色数値	平均値4.0以上
赤色数値	平均値3.0未満

ギャップ(黄色)の見方

種類	定義
青色数値	平均値0.5以上
赤色数値	平均値-0.5未満

中堅社員 分析1	ここ数年内で経験した業務	あなたが、ここ数年内（3～5年以内）に経験した業務についてお伺いします。
----------	--------------	--------------------------------------

**自社の傾向**

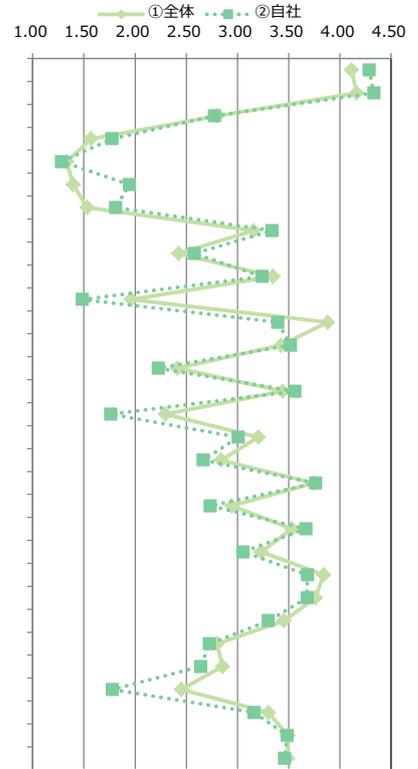
1) 全体より高い項目（黄色セル 上位3位まで）  
・「海外拠点での改善指導」

2) 全体より低い項目（黄色セル 下位3位まで）  
・「多様な顧客の管理」「新市場・事業開発」

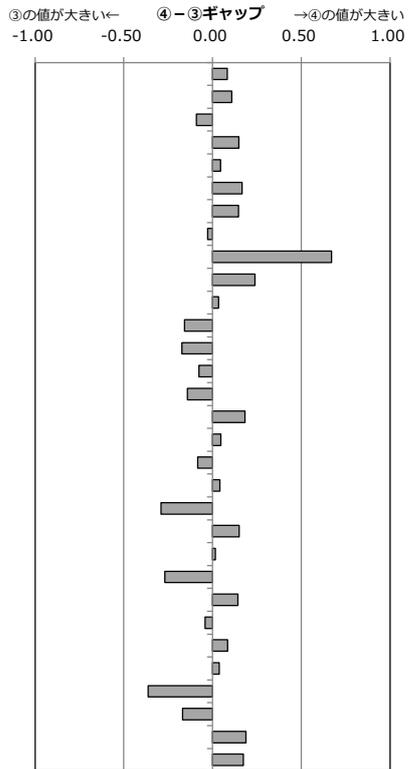
3) ハイパフォーマー層が平均層より高い項目（黄色セル 上位3位まで）  
・「多様な雇用形態の人を率いる」

4) ハイパフォーマー層が平均層より低い項目（黄色セル 下位3位まで）  
※なし

		①全体	②自社	②-① ギャップ
権限の及ばない状況で 他者と働かせる	1 他部門の巻き込み	4.11	4.28	0.17
	2 他部門との調整	4.16	4.33	0.17
	3 他部門との交流会	2.80	2.77	-0.03
国外で働かせる	4 海外拠点との共同プロジェクト	1.57	1.77	0.21
	5 海外市場での市場開拓	1.33	1.28	-0.05
	6 海外拠点での改善指導	1.40	1.95	0.55
	7 海外拠点との窓口	1.53	1.81	0.28
社内の多様なグループ の中で働かせる	8 多様な人材を率いる	3.16	3.34	0.18
	9 多様な雇用形態の人を率いる	2.43	2.58	0.15
外部と働かせる	10 協力先や取引先との協働	3.35	3.24	-0.11
	11 外部団体との協働	1.96	1.48	-0.48
	12 顧客や取引先との交渉	3.88	3.39	-0.49
変革にかかわらせる	13 自部門の戦略の構想	3.42	3.52	0.09
	14 全社的変革プロジェクト	2.41	2.23	-0.19
	15 部門内の業務改善	3.44	3.56	0.12
	16 新市場・事業開発	2.30	1.76	-0.53
以前からの問題を 解決させる	17 前任からの問題の引継ぎ	3.20	3.01	-0.20
	18 クレーム解決	2.84	2.66	-0.18
問題のある他者を 指導させる	19 未熟者の指導	3.74	3.76	0.02
	20 問題社員の指導	2.94	2.73	-0.21
	21 短納期業務	3.53	3.67	0.14
高い責任を担わせる	22 高い職位の役割	3.23	3.05	-0.18
	23 非常時への対処	3.84	3.68	-0.16
	24 高い目標の達成	3.76	3.68	-0.08
	25 新しい業務の提案・遂行	3.45	3.30	-0.15
幅広い仕事を マネジメントさせる	26 多くの部門や機能の管理	2.80	2.73	-0.08
	27 幅広い業務の管理	2.85	2.64	-0.21
	28 多様な顧客の管理	2.45	1.78	-0.67
慣れない仕事に 取り組ませる	29 不得意な業務	3.30	3.16	-0.14
	30 経験不足の業務	3.49	3.48	-0.01
	31 未経験の業務	3.49	3.46	-0.03



		③平均層	④ハイパ フォーマー層	④-③ ギャップ
権限の及ばない状況で 他者と働かせる	1 他部門の巻き込み	4.25	4.34	0.08
	2 他部門との調整	4.29	4.40	0.11
	3 他部門との交流会	2.81	2.72	-0.09
国外で働かせる	4 海外拠点との共同プロジェクト	1.72	1.87	0.15
	5 海外市場での市場開拓	1.26	1.31	0.05
	6 海外拠点での改善指導	1.68	1.85	0.17
	7 海外拠点との窓口	1.76	1.90	0.15
社内の多様なグループ の中で働かせる	8 多様な人材を率いる	3.35	3.32	-0.03
	9 多様な雇用形態の人を率いる	2.25	2.92	0.67
外部と働かせる	10 協力先や取引先との協働	3.15	3.39	0.24
	11 外部団体との協働	1.47	1.50	0.03
	12 顧客や取引先との交渉	3.45	3.29	-0.16
変革にかかわらせる	13 自部門の戦略の構想	3.58	3.41	-0.17
	14 全社的変革プロジェクト	2.25	2.18	-0.08
	15 部門内の業務改善	3.61	3.47	-0.14
	16 新市場・事業開発	1.69	1.88	0.18
以前からの問題を 解決させる	17 前任からの問題の引継ぎ	2.99	3.04	0.05
	18 クレーム解決	2.69	2.61	-0.08
問題のある他者を 指導させる	19 未熟者の指導	3.75	3.79	0.04
	20 問題社員の指導	2.84	2.55	-0.29
	21 短納期業務	3.61	3.76	0.15
高い責任を担わせる	22 高い職位の役割	3.05	3.06	0.02
	23 非常時への対処	3.78	3.51	-0.27
	24 高い目標の達成	3.63	3.77	0.14
	25 新しい業務の提案・遂行	3.32	3.27	-0.04
幅広い仕事を マネジメントさせる	26 多くの部門や機能の管理	2.69	2.78	0.08
	27 幅広い業務の管理	2.63	2.66	0.04
	28 多様な顧客の管理	1.91	1.55	-0.36
慣れない仕事に 取り組ませる	29 不得意な業務	3.22	3.05	-0.17
	30 経験不足の業務	3.41	3.60	0.19
	31 未経験の業務	3.39	3.57	0.17



平均値の見方

種類	定義
青色数値	平均値4.0以上
赤色数値	平均値2.5未満

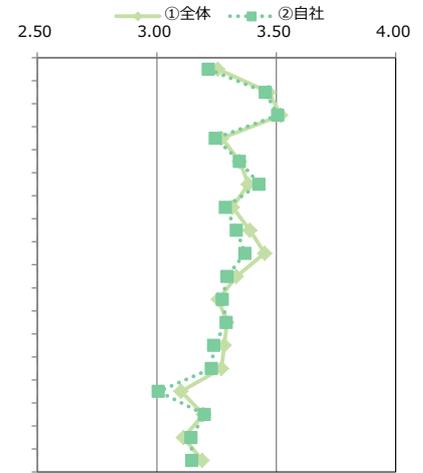
ギャップ(黄色)の見方

種類	定義
青色数値	平均値0.5以上
赤色数値	平均値-0.5未満

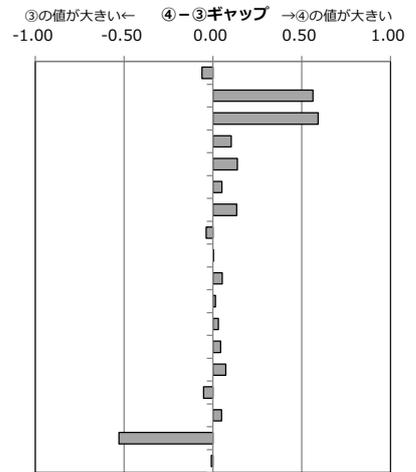
中堅社員 分析2	ここ数年で向上した能力	「ここ数年内で経験した業務」に従事していた期間（最近3～5年）において、以下の能力がどの程度向上したかについてお伺いいたします。
----------	-------------	--

自社の傾向	
1) 全体より高い項目（黄色セル 上位3位まで） ※なし	
2) 全体より低い項目（黄色セル 下位3位まで） ※なし	
3) ハイパフォーマー層が平均層より高い項目（黄色セル 上位3位まで） ・「イニシアティブ」「バイタリティ」	
4) ハイパフォーマー層が平均層より低い項目（黄色セル 下位3位まで） ・「人材活用力」	

		①全体	②自社	②-① ギャップ
個人的能力	1 インパクト	3.26	3.22	-0.04
	2 イニシアティブ	3.47	3.45	-0.01
	3 バイタリティ	3.52	3.51	-0.01
	4 ストレス耐性	3.27	3.25	-0.03
	5 自主独立性	3.35	3.35	0.00
対人関係能力	6 影響力	3.38	3.43	0.05
	7 説得力	3.32	3.29	-0.03
	8 柔軟性	3.39	3.33	-0.06
意思疎通能力	9 感受性	3.45	3.37	-0.08
	10 情報把握力	3.33	3.29	-0.04
	11 表現力	3.26	3.27	0.02
意思決定能力	12 分析力	3.29	3.29	0.00
	13 創造力	3.28	3.24	-0.04
	14 判断力	3.27	3.23	-0.04
	15 決断力	3.10	3.01	-0.09
業務遂行能力	16 実行計画力	3.20	3.20	0.00
	17 人材活用力	3.11	3.14	0.03
	18 コントロール	3.19	3.15	-0.04



		③平均層	④ハイパ フォーマー層	④-③ ギャップ
個人的能力	1 インパクト	3.24	3.18	-0.06
	2 イニシアティブ	3.19	3.76	0.56
	3 バイタリティ	3.24	3.83	0.59
	4 ストレス耐性	3.21	3.31	0.10
	5 自主独立性	3.30	3.43	0.14
対人関係能力	6 影響力	3.41	3.46	0.05
	7 説得力	3.24	3.37	0.13
	8 柔軟性	3.35	3.31	-0.04
意思疎通能力	9 感受性	3.37	3.37	0.00
	10 情報把握力	3.27	3.33	0.05
意思決定能力	11 表現力	3.27	3.28	0.01
	12 分析力	3.28	3.31	0.03
	13 創造力	3.22	3.27	0.04
業務遂行能力	14 判断力	3.20	3.27	0.07
	15 決断力	3.03	2.97	-0.05
	16 実行計画力	3.18	3.23	0.05
	17 人材活用力	3.39	2.86	-0.53
	18 コントロール	3.15	3.14	-0.01



平均値の見方

種類	定義
青色数値	平均値3.5以上
赤色数値	平均値3.2未満

ギャップ(黄色)の見方

種類	定義
青色数値	平均値0.5以上
赤色数値	平均値-0.5未満

**自社の傾向**

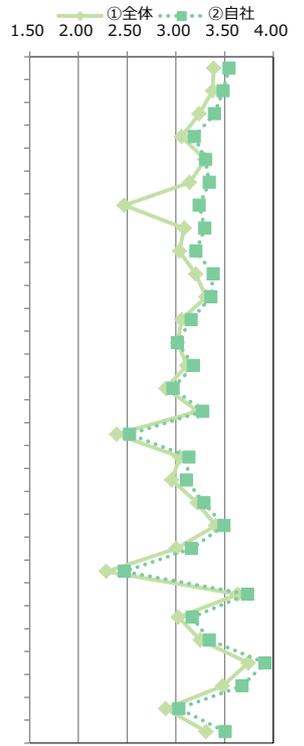
1) 全体より高い項目 (黄色セル 上位3位まで)  
・「事前に、研修・OJTで必要な能力を身につけさせてくれた」

2) 全体より低い項目 (黄色セル 下位3位まで)  
※なし

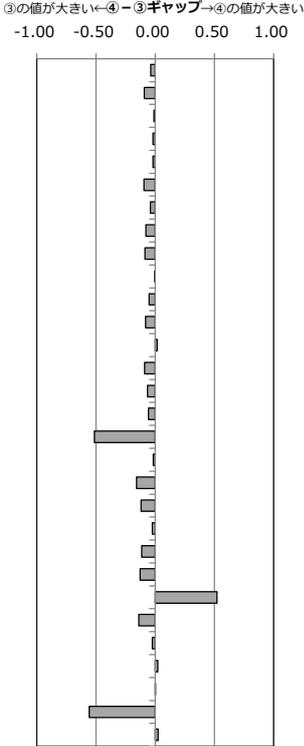
3) ハイパフォーマー層が平均層より高い項目 (黄色セル 上位3位まで)  
・「指示や助言は最小限にし、自分に任せてくれた」「顧客や取引相手の課題を共有してくれた」

4) ハイパフォーマー層が平均層より低い項目 (黄色セル 下位3位まで)  
・「事後の振り返りを実施してくれた」「まず上司がやってみせてから、自分にやらせてくれた」

		①全体	②自社	②-① ギャップ
業務の意義・重要性の 明確化	1 業務の目的や課題を明確化し共有してくれた	3.39	3.55	0.16
	2 業務の重要性・意義を伝え、共有してくれた	3.38	3.48	0.11
	3 会社全体や部門における業務の位置づけを説明してくれた	3.24	3.40	0.16
	4 自分の成長・キャリアにつながることを説明し、動機づけてくれた	3.06	3.19	0.13
	5 成果・成長への期待を伝えてくれた	3.30	3.30	0.01
事前に必要な 手配・段取り	6 フォロー・相談の約束をし安心感を与えてくれた	3.14	3.34	0.20
	7 事前に、研修・OJTで必要な能力を身につけさせてくれた	2.47	3.24	0.77
	8 部内や関連部署と合意し、協力・フォローをとりつけてくれた	3.09	3.30	0.21
業務の要所・急所に 関する指導	9 フォローを約束し、思ったように取り組むよう指導してくれた	3.04	3.21	0.17
	10 コスト・期限・確実な実行など、地に足のついた活動を意識させてくれた	3.20	3.38	0.18
	11 リーダーシップをとるように働きかけてくれた	3.31	3.36	0.05
	12 メンバーとの関係を構築し、動機づけるように指導してくれた	3.06	3.16	0.10
	13 顧客や取引相手の課題を共有してくれた	3.02	3.02	0.00
実行段階での 側面支援・後方支援	14 業務を遂行する上での要所・急所を説明してくれた	3.11	3.18	0.07
	15 時間的余裕を与え、徐々に任せてくれた	2.90	2.97	0.07
	16 安心感を与え、積極的なチャレンジを奨励してくれた	3.23	3.27	0.05
	17 まず上司がやってみせてから、自分にやらせてくれた	2.39	2.53	0.13
	18 部門内の合意形成をうながし、他部門との調整をサポートしてくれた	3.04	3.13	0.09
	19 任せきりにせずチームや部門で対応してくれた	2.96	3.11	0.15
	20 打ち合わせの場に同席しサポートしてくれた	3.22	3.29	0.07
	21 活躍の場を提供して責任意識や自信を持たせてくれた	3.41	3.49	0.09
	22 業務の途中で必要となったリソースを確保してくれた	3.00	3.16	0.16
	23 ベテランや熟練者をつけてサポートしてくれた	2.28	2.47	0.19
進捗確認と フィードバック	24 指示や助言は最小限にし、自分に任せてくれた	3.64	3.74	0.10
	25 一緒に準備をしたり、課題や対応を議論してくれた	3.02	3.17	0.14
	26 定期的に進捗を確認してくれた	3.25	3.34	0.09
	27 相談をすればフィードバックやアドバイスをくれた	3.74	3.92	0.17
	28 問題に直面したとき、壁にぶつかったときにアドバイスをくれた	3.48	3.68	0.20
	29 事後の振り返りを実施してくれた	2.90	3.03	0.13
30 不安を取り除き、相談しやすい雰囲気をつくってくれた	3.31	3.51	0.20	



		③平均層	④ハイパ フォーマー層	④-③ ギャップ
業務の意義・重要性の 明確化	1 業務の目的や課題を明確化し共有してくれた	3.56	3.52	-0.04
	2 業務の重要性・意義を伝え、共有してくれた	3.52	3.42	-0.09
	3 会社全体や部門における業務の位置づけを説明してくれた	3.40	3.39	-0.01
	4 自分の成長・キャリアにつながることを説明し、動機づけてくれた	3.20	3.18	-0.02
	5 成果・成長への期待を伝えてくれた	3.31	3.29	-0.02
事前に必要な 手配・段取り	6 フォロー・相談の約束をし安心感を与えてくれた	3.38	3.28	-0.10
	7 事前に、研修・OJTで必要な能力を身につけさせてくれた	2.82	2.78	-0.04
	8 部内や関連部署と合意し、協力・フォローをとりつけてくれた	3.33	3.25	-0.08
業務の要所・急所に 関する指導	9 フォローを約束し、思ったように取り組むよう指導してくれた	3.24	3.15	-0.09
	10 コスト・期限・確実な実行など、地に足のついた活動を意識させてくれた	3.38	3.38	0.00
	11 リーダーシップをとるように働きかけてくれた	3.38	3.33	-0.05
	12 メンバーとの関係を構築し、動機づけるように指導してくれた	3.19	3.11	-0.08
	13 顧客や取引相手の課題を共有してくれた	3.01	3.03	0.02
実行段階での 側面支援・後方支援	14 業務を遂行する上での要所・急所を説明してくれた	3.21	3.12	-0.09
	15 時間的余裕を与え、徐々に任せてくれた	2.99	2.93	-0.07
	16 安心感を与え、積極的なチャレンジを奨励してくれた	3.30	3.24	-0.06
	17 まず上司がやってみせてから、自分にやらせてくれた	2.64	2.12	-0.51
	18 部門内の合意形成をうながし、他部門との調整をサポートしてくれた	3.14	3.12	-0.02
	19 任せきりにせずチームや部門で対応してくれた	3.17	3.01	-0.16
	20 打ち合わせの場に同席しサポートしてくれた	3.33	3.21	-0.12
	21 活躍の場を提供して責任意識や自信を持たせてくれた	3.50	3.48	-0.02
	22 業務の途中で必要となったリソースを確保してくれた	3.20	3.09	-0.11
	23 ベテランや熟練者をつけてサポートしてくれた	2.52	2.39	-0.13
進捗確認と フィードバック	24 指示や助言は最小限にし、自分に任せてくれた	3.46	3.98	0.52
	25 一緒に準備をしたり、課題や対応を議論してくれた	3.22	3.08	-0.14
	26 定期的に進捗を確認してくれた	3.35	3.33	-0.02
	27 相談をすればフィードバックやアドバイスをくれた	3.91	3.93	0.02
	28 問題に直面したとき、壁にぶつかったときにアドバイスをくれた	3.68	3.68	0.00
	29 事後の振り返りを実施してくれた	3.32	2.77	-0.56
30 不安を取り除き、相談しやすい雰囲気をつくってくれた	3.50	3.52	0.02	



**平均値の見方**

種類	定義
青色数値	平均値3.5以上
赤色数値	平均値2.5未満

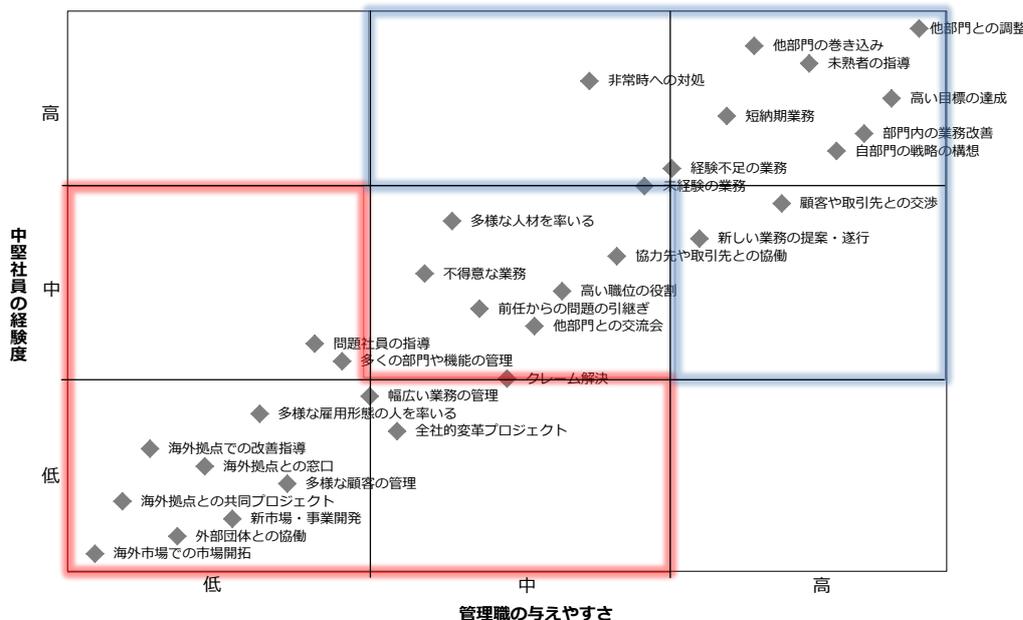
**ギャップ(黄色)の見方**

種類	定義
青色数値	平均値0.5以上
赤色数値	平均値-0.5未満

管理職・中堅比較 分析1	業務の与えやすさと経験度の比較	「管理職の中堅社員に対する業務の与えやすさ」と「中堅社員が経験しやすい業務」の比較
-----------------	-----------------	---

		管理職	中堅社員	管理職	中堅社員
		与えやすさ	経験度	与えやすさ 順位	経験度 順位
権限の及ばない状況 で他者と働かせる	1 他部門の巻き込み	3.41	4.28	7	2
	2 他部門との調整	3.94	4.33	1	1
	3 他部門との交流会	3.03	2.77	15	18
国外で働かせる	4 海外拠点との共同プロジェクト	1.93	1.77	30	28
	5 海外市場での市場開拓	1.77	1.28	31	31
	6 海外拠点での改善指導	2.01	1.95	29	25
	7 海外拠点との窓口	2.06	1.81	27	26
社内の多様なグルー プの中で働かせる	8 多様な人材を率いる	2.96	3.34	18	12
	9 多様な雇用形態の人を率いる	2.53	2.58	25	23
外部と働かせる	10 協力先や取引先との協働	3.13	3.24	12	14
	11 外部団体との協働	2.06	1.48	28	30
	12 顧客や取引先との交渉	3.57	3.39	6	11
変革にかかわらせる	13 自部門の戦略の構想	3.64	3.52	4	8
	14 全社の変革プロジェクト	2.84	2.23	20	24
	15 部門内の業務改善	3.86	3.56	3	7
	16 新市場・事業開発	2.12	1.76	26	29
以前からの問題を 解決させる	17 前任からの問題の引継ぎ	3.00	3.01	17	17
	18 クレーム解決	3.02	2.66	16	21
問題のある他者を 指導させる	19 未熟者の指導	3.59	3.76	5	3
	20 問題社員の指導	2.58	2.73	23	19
高い責任を担わせる	21 短納期業務	3.39	3.67	8	6
	22 高い職位の役割	3.03	3.05	14	16
	23 非常時への対処	3.04	3.68	13	4
	24 高い目標の達成	3.86	3.68	2	5
	25 新しい業務の提案・遂行	3.32	3.30	9	13
幅広い仕事を マネジメントさせる	26 多くの部門や機能の管理	2.75	2.73	22	20
	27 幅広い業務の管理	2.78	2.64	21	22
	28 多様な顧客の管理	2.54	1.78	24	27
慣れない仕事に 取り組ませる	29 不得意な業務	2.95	3.16	19	15
	30 経験不足の業務	3.30	3.48	10	9
	31 未経験の業務	3.19	3.46	11	10

種類	定義
青色	1-10位の項目
赤色	21-31位の項目



種類	定義
青色	与えやすく経験しやすい業務
赤色	与えにくく経験しにくい業務

管理職・中堅比較 分析2	指導・支援の比較	「管理職が実施した指導・支援」と「中堅社員が受けた指導・支援」の比較
-----------------	----------	------------------------------------

**自社の傾向**

- 管理職・中堅社員ともに平均値が高い（青字）
  - ・「業務の目的や課題を明確化し共有する」「相談があればフィードバックやアドバイスを与える」「問題に直面したとき、壁にぶつかったときにアドバイスを与える」
- 管理職・中堅社員ともに平均値が低い（赤字）
  - ※なし
- 管理職が実施しているほど、中堅社員は受けていない指導・支援（ギャップ：オレンジ色）
  - ・「ベテランや熟練者をつけてサポートする」
- 管理職が実施している以上に中堅社員が受けている指導・支援（ギャップ：緑色）
  - ・「事前に、研修・OJTで必要な能力を身につけさせる」「指示や助言は最小限にし、本人に任せる」

		①管理職	②中堅社員	②-① ギャップ	管理職 順位	中堅社員 順位
業務の意義・重要性の 明確化	1 業務の目的や課題を明確化し共有する	4.28	3.55	-0.73	1	4
	2 業務の重要性・意義を伝え、共有する	4.21	3.48	-0.73	2	7
	3 会社全体や部門における業務の位置づけを説明する	3.99	3.40	-0.60	5	8
	4 本人の成長・キャリアにつながることを説明し、動機づける	3.78	3.19	-0.59	9	19
	5 成果・成長への期待を伝える	3.77	3.30	-0.47	10	13
事前に必要な 手配・段取り	6 フォロー・相談の約束をし安心感を与える	3.76	3.34	-0.42	11	11
	7 事前に、研修・OJTで必要な能力を身につけさせる	3.15	3.24	0.09	28	17
	8 部内や関連部署と合意し、協力・フォローをとりつける	3.49	3.30	-0.19	21	14
	9 フォローを約束し、思ったように取り組むよう指導する	3.57	3.21	-0.37	18	18
業務の要所・急所に 関する指導	10 コスト・期限・確実な実行など、地に足のついた活動を意識させる	3.90	3.38	-0.52	7	9
	11 リーダーシップをとるように働きかける	3.70	3.36	-0.35	14	10
	12 メンバーとの関係を構築し、動機づけるように指導する	3.75	3.16	-0.60	12	23
	13 顧客や取引相手の課題を共有する	3.55	3.02	-0.53	19	27
	14 業務を遂行する上での要所・急所を説明する	3.64	3.18	-0.46	15	20
	15 時間的余裕を与え、徐々に任せる	3.10	2.97	-0.13	29	28
実行段階での 側面支援・後方支援	16 安心感を与え、積極的なチャレンジを奨励する	3.52	3.27	-0.24	20	16
	17 まず自分がやってみせてから、本人にやらせてみる	3.00	2.53	-0.47	30	29
	18 部門内の合意形成をうながし、他部門との調整をサポートする	3.48	3.13	-0.34	22	24
	19 本人に任せきりにせずチームや部門で対応する	3.58	3.11	-0.47	17	25
	20 打ち合わせの場に同席しサポートする	3.62	3.29	-0.34	16	15
	21 活躍の場を提供して責任意識や自信を持たせる	3.72	3.49	-0.23	13	6
	22 業務の途中で必要となったリソースを確保する	3.35	3.16	-0.19	25	22
	23 ベテランや熟練者をつけてサポートする	3.28	2.47	-0.81	27	30
	24 指示や助言は最小限にし、本人に任せる	3.35	3.74	0.38	25	2
	25 一緒に準備をしたり、課題や対応を議論する	3.48	3.17	-0.31	22	21
進捗確認と フィードバック	26 定期的に進捗を確認する	3.96	3.34	-0.62	6	11
	27 相談があればフィードバックやアドバイスを与える	4.14	3.92	-0.22	3	1
	28 問題に直面したとき、壁にぶつかったときにアドバイスを与える	4.07	3.68	-0.39	4	3
	29 事後の振り返りを実施する	3.40	3.03	-0.37	24	26
	30 不安を取り除き、相談しやすい雰囲気をつくる	3.84	3.51	-0.34	8	5

平均値の見方

種類	定義
管理職	青色数値 平均値4.0以上
	赤色数値 平均値3.0未満
中堅社員	青色数値 平均値3.5以上
	赤色数値 平均値2.5未満

ギャップの見方

種類	定義
緑色	平均値の差が0以上
オレンジ色	平均値の差が-0.75未満

順位の見方

種類	定義
青色	1-10位の項目
赤色	21-30位の項目

