

中堅社員の意識調査(成長実感編)



ミドルキャリアの成長実感を高めるコツ!

難易度の高い 仕事のアサイン

累計13,000社420万人以上の組織開発・人材育成を支援するALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社（所在地：東京都千代田区 代表取締役社長：眞崎大輔）および「人と組織の未来創り[®]」に関する調査・研究を行うラーニングイノベーション総合研究所[®]は、2024年12月に社会人5年目以上の役職がついていない中堅社員^{*1}800人に対し意識調査を行いました。本レポートでは、中堅社員の成長実感に関して調査・分析した結果を公表いたします。^{*1}本レポートでは社会人5年目以降35歳未満の役職がついていない社員を指し、「ミドルキャリア」とも記載

背景

ミドルキャリアはライフステージの変化により、働き方や働く意味を再考する人が多い世代です。実際、厚生労働省の転職者実態調査^{*2}によると、30歳前後の社員は転職者の割合が高くなっています。仕事に対する価値観や向き合い方が多様化する中、企業はミドルキャリアの“定着”と“活躍”に頭を悩ませています。しかし、今まで「中堅社員」としてひとくくりにされることの多かったミドルキャリアの働きがいや実態については、新入社員や管理職に比べて焦点があたりにくい状況にあり、活躍の鍵などは明らかになっていません。そこで本調査では、戦力としての活躍を期待されるミドルキャリアが、より働きがいを持って成長できる鍵はどこにあるのか調査しました。本レポートでは特に「ミドルキャリアの成長実感」にフォーカスしレポートしています。本調査結果が組織力向上や社員育成に悩む経営層、人事担当者、さらには現場の管理職の方にとって、有益な情報になれば幸いです。

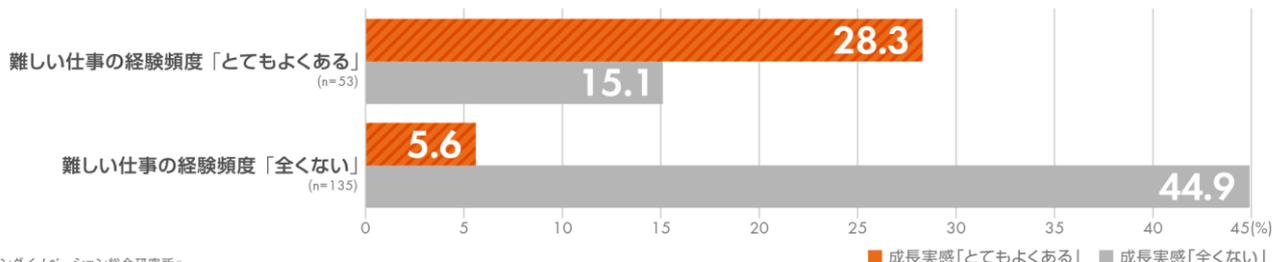
^{*2}厚生労働省「令和2年転職者実態調査の概況」 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/6-18c-r02-gaikyo.pdf>

調査結果の概要

- 約半数のミドルキャリアは、成長実感が「とてもよくある」「たまにある」と回答
- 成長を実感する場面、「仕事を完遂」「目標を達成」をしたときが上位に
- 難しい仕事の経験頻度が高いほど、成長実感が「とてもよくある」と回答した割合が高い
- 社会人8年目に『成長実感』『難しい仕事の経験頻度』のターニングポイントあり
- 自身の成長に役に立ったこと「職場の雰囲気・文化」「上司からのサポート」がトップ

〈考察〉中堅社員の成長実感を高める「ストレッチアサインメント」

ミドルキャリアの成長実感 × 難しい仕事の経験頻度



ラーニングイノベーション総合研究所[®]

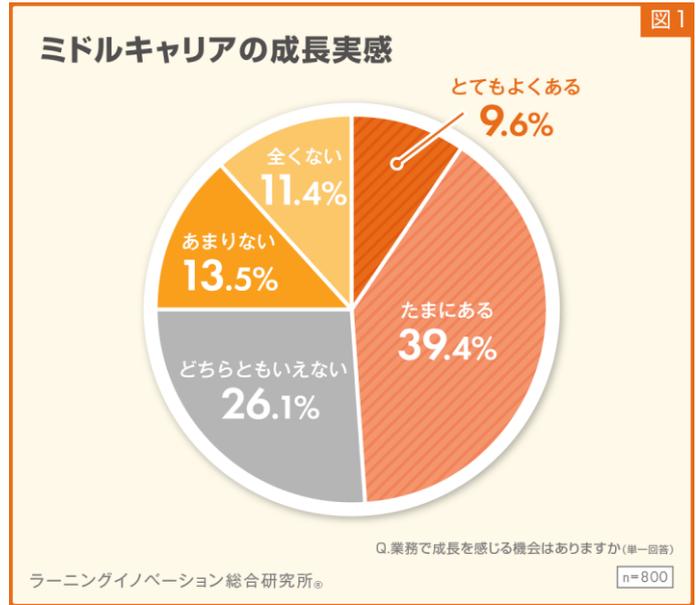
■ 成長実感「とてもよくある」 ■ 成長実感「全くない」

調査結果の詳細

1. 約半数のミドルキャリアは、成長実感が「とてもよくある」「たまにある」と回答

社会人5年目以上の役職がついていない中堅社員（以下、「ミドルキャリア」と記載）に対して、業務で成長を感じる機会があるかを質問しました。

結果、「とてもよくある」が9.6%、「たまにある」が39.4%、「どちらともいえない」が26.1%、「あまりない」が13.5%、「全くない」が11.4%となりました。約半数のミドルキャリアが、日頃、仕事において成長を実感していることがわかりました。（図1）



2. 成長を実感する場面、「仕事を完遂」「目標を達成」をしたときが上位に

次に、成長を実感することが「とてもよくある」「たまにある」と回答したミドルキャリアに、どのようなときに成長を感じるか質問をしました。

結果、成長実感が湧く場面は「仕事を完遂したとき」が42.3%と最大の割合となりました。次に、「目標を達成したとき」が31.4%、「仕事のミスが減ってきたとき」が24.2%となりました。仕事をやり切った経験から成長を感じる傾向にあることがわかりました。（図2）

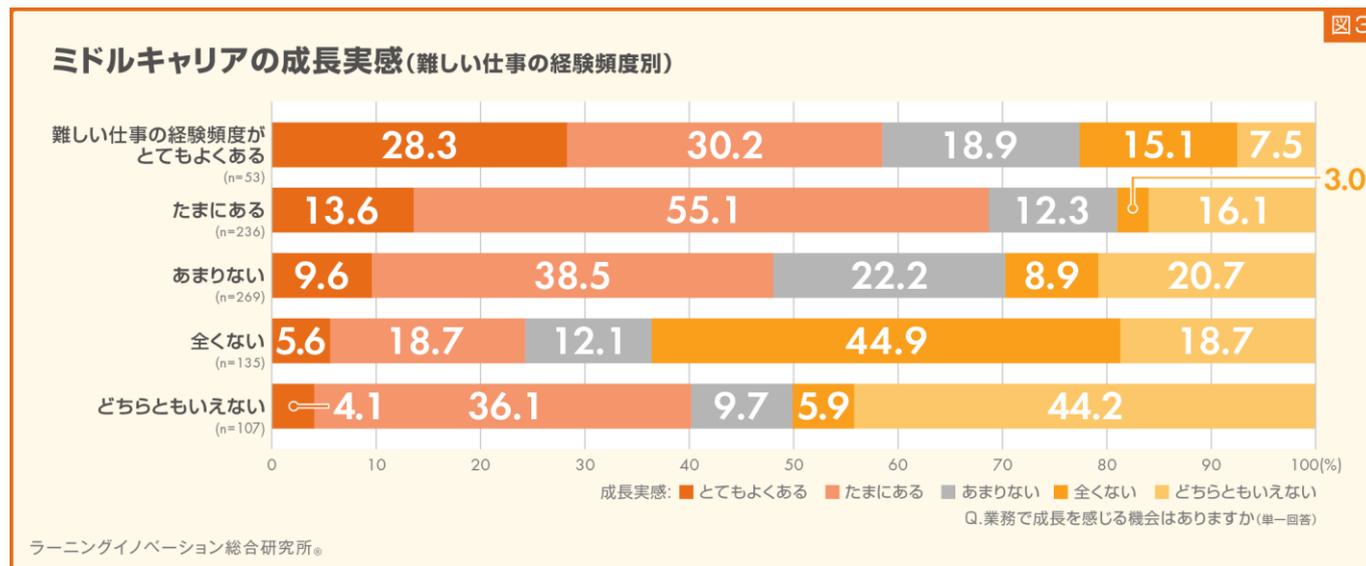


3. 難しい仕事の経験頻度が高いほど、成長実感が「とてもよくある」と回答した割合が高い

「仕事を完遂」「目標を達成」したときに、成長を実感する傾向にあることがわかりましたが、仕事の難易度は、成長実感に関係しているのでしょうか。次に、難しい仕事の経験頻度別（図3・縦軸）に、成長を感じる機会（図3・横軸）がどれほどあるかを比較しました。

結果、難しい仕事を体験する頻度が高い方が、成長を感じる機会が「とてもよくある」と回答した割合が高いことがわかりました。

また、難しい仕事の経験頻度が「全くない」と回答したミドルキャリアのうち、44.9%のミドルキャリアが成長を感じる機会が「全くない」と回答した結果も見逃せません。難しい仕事を体験する頻度は、成長実感と関係性があることが推察できます。（図3）

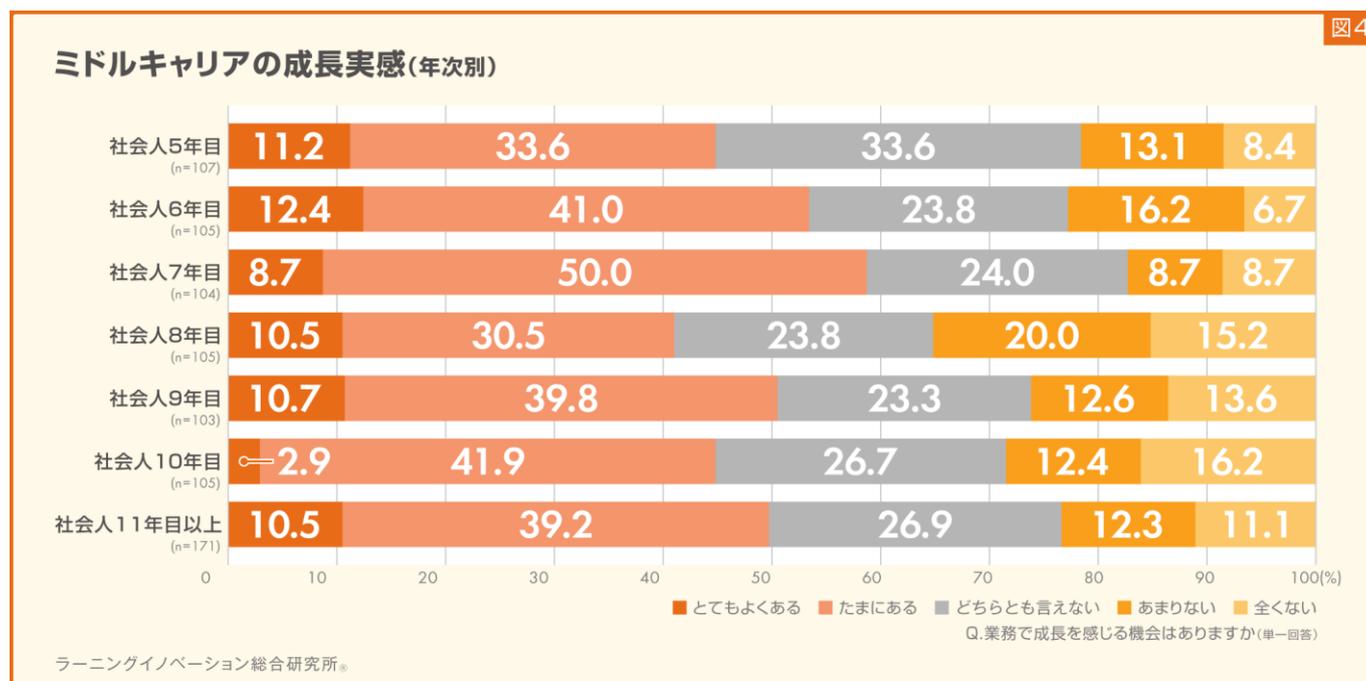


4. 社会人8年目に『成長実感』『難しい仕事の経験頻度』のターニングポイントあり

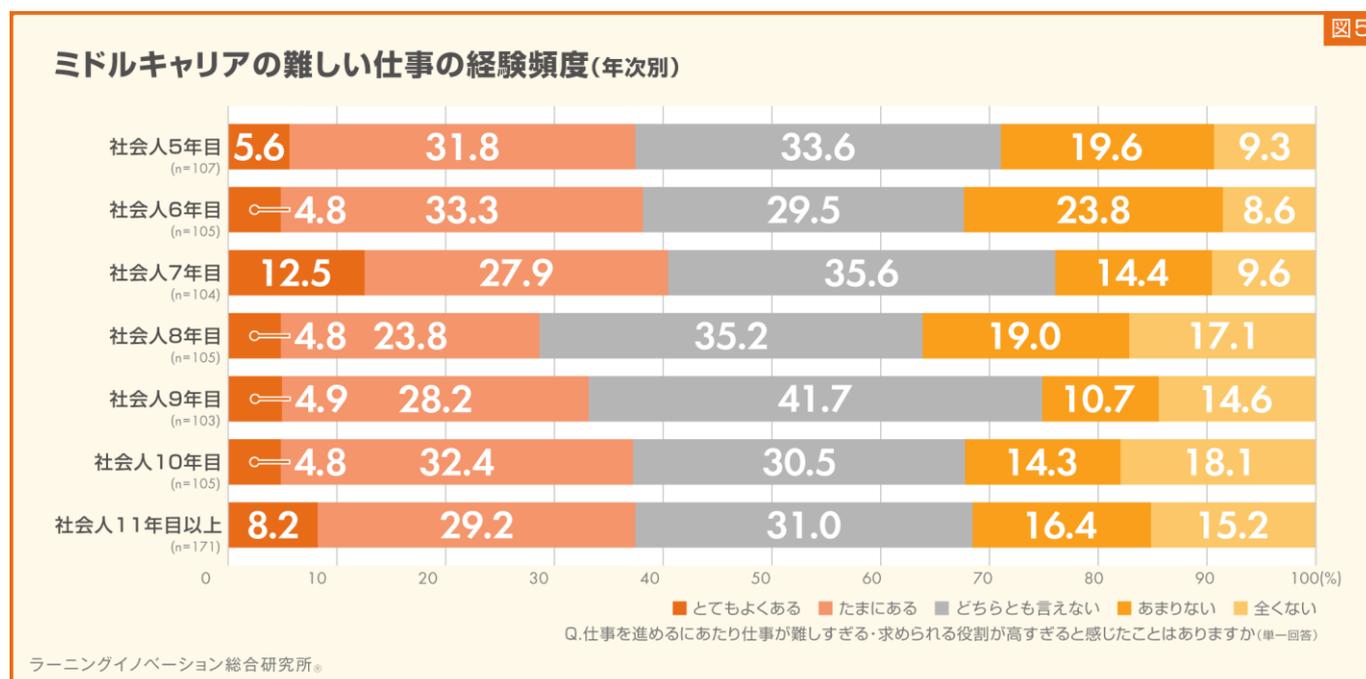
ここからは、年次による『成長実感』と『難しい仕事の経験頻度』の実態を紹介します。

まずは、ミドルキャリアの『成長実感』を年次別に比較すると、「とてもよくある」「たまにある」と回答した割合は、社会人5年目では44.8%、社会人6年目は53.4%、社会人7年目は58.7%となり、社会人5年目から7年目までは増加する傾向にありました。

しかし、社会人8年目では「とてもよくある」「たまにある」と回答した割合は41.0%まで下がり、「あまりない」「全くない」と回答した割合が35.2%に増加する結果となりました。この結果から、社会人8年目にターニングポイントが潜んでいることが推察できるでしょう。その後、社会人9年目以降は、成長実感が「あまりない」「全くない」と感じる割合が25%前後を推移する傾向が見られました。（図4）



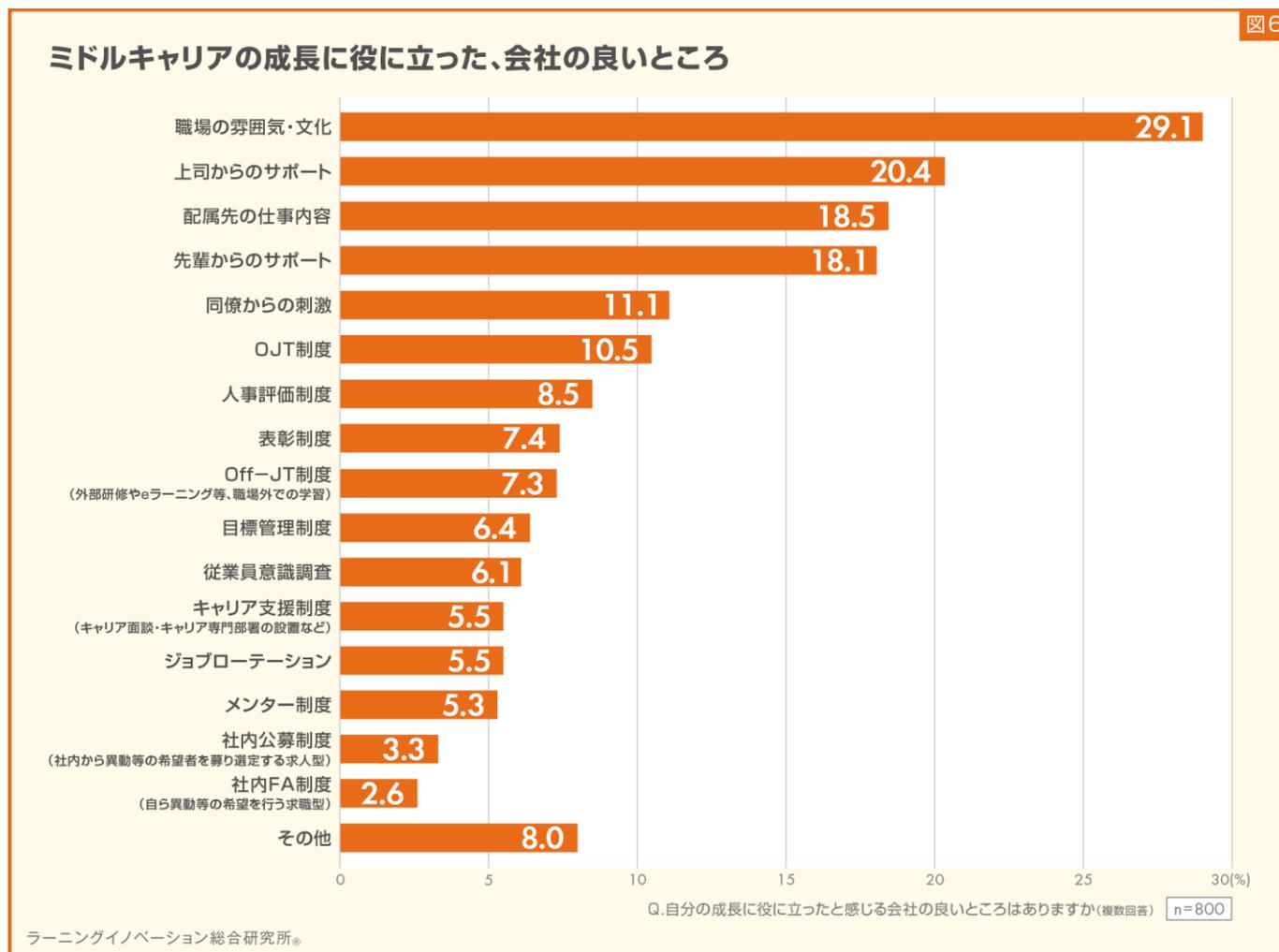
次に、ミドルキャリアの『難しい仕事の経験頻度』を年次別に比較すると、社会人7年目までは仕事が難しいと感じることが「とてもよくある」「たまにある」と回答した割合が4割程度で推移し、社会人8年目で28.6%へ下がりました。その後、社会人8年目を境にそれ以降、「全くない」と回答した割合が1割以上で推移しました。『難しい仕事の経験頻度』においても、社会人8年目にターニングポイントがあることが予想できます。（図5）



5. 自身の成長に役に立ったこと「職場の雰囲気・文化」「上司からのサポート」がトップ

最後に、ミドルキャリアが自分の成長に役に立ったと感じる会社の良いところがあるか、質問しました。

結果、「職場の雰囲気・文化」が29.1%と最も高くなりました。次に、「上司からのサポート」が20.4%、「配属先の仕事内容」が18.5%となりました。（図6）



まとめ

本調査より、ミドルキャリアの半数は成長実感があり、特に「仕事を完遂」した時や、「目標を達成」した時に、成長を感じる傾向にあることがわかりました。また、難しい仕事を経験する頻度も、成長実感と相関していることが明らかとなりました。

年次別に「成長実感」と「難しい仕事の経験頻度」を比較すると、社会人4年目から7年目までは「成長実感」する機会が高まり続けましたが、社会人8年目になると「成長実感」と「難しい仕事の経験頻度」が減少する結果となりました。ミドルキャリア時代の中でも、社会人8年目は1つのターニングポイントになっていることが示唆されます。

最後に、成長の役に立った会社の良いところでは、前年の結果^{*3}と同様に、「職場の雰囲気・文化」が突出した結果となりました。「職場の雰囲気・文化」の具体的な内容については、次回のレポートで取り上げます。

^{*3}2023年 中堅社員の意識調査 (効果的な成長支援の取り組み編) https://www.all-different.co.jp/download/all/news_20240305.pdf

考察 中堅社員の成長実感を高める「ストレッチアサインメント」

本調査では、中堅社員のうち、成長を実感できている人とできていない人が半々であることがわかりました。また、「難しい仕事を経験する頻度」が「成長実感」と相関していることもわかり、**ストレッチアサインメント（現在の本人の力量より難度の高い仕事を割り当てること）により、中堅社員の成長実感を高められることが示唆**されました。

ストレッチアサインメントは、新人・若手社員に比べると中堅社員に対しては取り組まれていない実態があります。現場の管理職は、難度の高い仕事を任せられた際のサポートにかかる時間や労力などから、中堅社員には、今任せている仕事を安定して遂行してもらいたいと考えてしまいがちです。また、中堅社員の中には、様々な業務経験を積んで一定の知識やスキルを持っているため、新たな挑戦を避ける人もいます。しかしこの状態が続くと、自身の成長を感じられないことでモチベーションが低下する可能性もあります。

企業には、まずストレッチアサインメントを担当する管理職に対して、**中堅社員育成に対する重要性を伝え、ストレッチアサインメントの具体的な取り組みを考え、現場で実践してもらうことが求められます**。本人の能力向上、成長実感の向上だけでなく、次世代リーダーの養成にもつなげることができますので、会社全体で取り組むとよいでしょう。

【中堅社員に対するストレッチアサインメントの方法】

(1) 定期的に、担当業務と難度を洗い出し、ストレッチな仕事の割合を把握する

今、担当している業務と、本人にとっての難度を一覧化し、どの業務がストレッチな仕事にあたるかを確認してください。ストレッチな業務が全業務の2割程度あるとよいでしょう。

(2) 本人のキャリア志向や会社として期待する状態を明確にする

中堅社員になると、自身の目指す方向性がより明確になることもあります。本人の目指す方向性や、会社として期待する状態を踏まえた業務アサインができるようにしましょう。

(3) ストレッチな業務を選定する

難しい仕事とはどういうことかを考えて業務を選定しましょう。

例えば

- ・今までやったことのない新しい業務を任せる
- ・やったことのある業務を応用してできる業務を任せる
- ・担当業務の延長にある業務を任せる
例) 後輩指導、他部門連携、業務改善、イレギュラー対応など
- ・現在任せている業務における目標を引き上げる
例) 目標数を上げる、工数を削減する、より上位目的を意識した目標に変更する
などがあります。

(4) ストレッチな業務を遂行するために必要なことを明確にする

業務遂行にあたり必要な知識・スキルを獲得する必要があるれば明確にしてください。例えば、書籍やeラーニング、研修の受講、資格取得などがあります。

(5) ストレッチな業務を任せる際には、任せた意図を伝える

実際に業務を任せる際には、どのような成長を期待しているか、任せた意図が伝わるようにしてください。

(6) 任せ後も業務完了までサポートを続ける

任せて終わりではなく、本人の状況に合わせたコミュニケーションをとり、サポートをしてください。



ALL DIFFERENT株式会社

事業開発推進本部 コンテンツマネジメント部 部長

河合 司真子（かわい・しまこ）

事業会社を経てALL DIFFERENT株式会社（旧トーマツイノベーション/ラーニングエージェンシー）に入社。研修講師とコンサルタントを兼務し、サービスの企画・開発、研修講師育成、中堅～大企業に対して研修の企画・提案および実施などをはじめとした人材育成支援に従事。その後、サービスの企画・開発部門のリーダーとして、アセスメント・サーベイ、対面研修、オンライン研修などの新サービスを企画・開発。研修講師育成のリーダーとしても活動。研修講師としては公開講座や企業内研修等で、管理職研修を中心に年間100回以上の研修を実施。

調査概要

調査対象者	社会人5年目～11年目以上の管理職未満の就労者
調査時期	2024年12月24日～25日
調査方法	調査会社によるインターネット調査
サンプル数	800人（社会人5年目107人、同6年目105人、同7年目104人、同8年目105人、同9年目103人、同10年目105人、同11年目以上171人）
属性	<p>(1) 業種</p> <p>農業、林業 7人 (0.9%) 鉱業、採石業、砂利採取業 2人 (0.3%) 建設業 37人 (4.6%) 製造業 156人 (19.5%) 電気、ガス、熱供給、水道業 9人 (1.1%) 情報通信業 63人 (7.9%) 運輸業、郵便業 37人 (4.6%) 卸売業、小売業 58人 (7.3%) 金融業、保険業 38人 (4.8%) 不動産業、物品賃貸業 20人 (2.5%) 学術研究、専門・技術サービス業 18人 (2.3%) 宿泊業、飲食サービス業 8人 (1.0%) 生活関連サービス業、娯楽業 17人 (2.1%) 教育、学習支援業 32人 (4.0%) 医療、福祉 146人 (18.3%) 複合サービス事業 9人 (1.1%) サービス業、他に分類されないもの 45人 (5.6%) 公務 66人 (8.3%) その他 32人 (4.0%)</p> <p>(2) 企業規模</p> <p>1～50名 129人 (16.1%) 51～100名 100人 (12.5%) 101～300名 142人 (17.8%) 301～1,000名 120人 (15.0%) 1,001～5,000名 121人 (15.1%) 5,001名以上 131人 (16.4%) わからない 57人 (7.1%)</p>

*本調査を引用される際は【ラーニングイノベーション総合研究所「中堅社員の意識調査（成長実感編）」】と明記ください

*各設問において読み取り時にエラーおよびブランクと判断されたものは、欠損データとして分析の対象外としています

*構成比などの数値は小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計値が100%とならない場合がございます

ラーニングイノベーション総合研究所について

当社の研究機関、ラーニングイノベーション総合研究所[®]（以下、LI総研）は、「人と組織の未来創り[®]」に関する様々な調査・研究活動を行っております。LI総研はデータに基づいた最適な解決策もご提供し、お客様の組織開発をサポートしております。

ALL DIFFERENT株式会社について

当社は、組織開発・人材育成支援を手掛けるコンサルティング企業です。「真の未来創りの伴走者」として、人材育成から、人事制度の構築、経営計画の策定、人材採用に至るまでの組織開発・人材育成の全領域を一貫してご支援しております。

代表取締役社長 眞崎 大輔

本社所在地 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 2-7-1 有楽町ITOCiA（イトシア）オフィスタワー 15F(受付)・17F・18F

支社 関西支社、中部支社

人員数 316人（2024年4月1日時点）

事業 組織開発支援・人材育成支援、各種コンテンツ開発・提供、ラーニングイノベーション総合研究所による各種調査研究の実施

サービス 定額制集合研修「Biz CAMPUS Basic」／ライブオンライン研修「Biz CAMPUS Live」

ビジネススキル学習アプリ「Mobile Knowledge」／ビジネススキル診断テスト「Biz SCORE Basic」

IT技術習得支援サービス「IT CAMPUS」／デジタルスキル習得支援サービス「DX CAMPUS」

管理職アセスメント「Discover HR」「Competency Survey for Managers」／人事制度構築支援サービス「Empower HR」

経営計画策定支援サービス「Empower COMPASS」／転職支援サービス「Biz JOURNEY」ほか

URL <https://www.all-different.co.jp/corporate>

※記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示（(R)、TM）は付記していません。

本件に関するお問い合わせ先	ALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社 企画グループ 加藤、富田、宇佐美 Mail : ad-press@all-different.co.jp Tel : 03-5222-5111（代表） 080-4073-0257（加藤）
---------------	--

中堅社員の意識調査(理想の職場編)



理想の職場は「チームワーク重視の文化」

チームワークを高めるポイント

✓ 組織の現状診断

✓ 4段階アプローチ



累計13,000社420万人以上の組織開発・人材育成を支援するALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社（所在地：東京都千代田区 代表取締役社長：眞崎大輔）および「人と組織の未来創り®」に関する調査・研究を行うラーニングイノベーション総合研究所®は、2024年12月に社会人5年目以上の役職がっていない中堅社員*1800人に対し意識調査を行いました。本レポートでは、中堅社員の「理想の職場」に関する調査結果を公表いたします。

*1 本レポートでは社会人5年目以降35歳未満の役職がっていない社員を指し、「ミドルキャリア」とも記載

背景

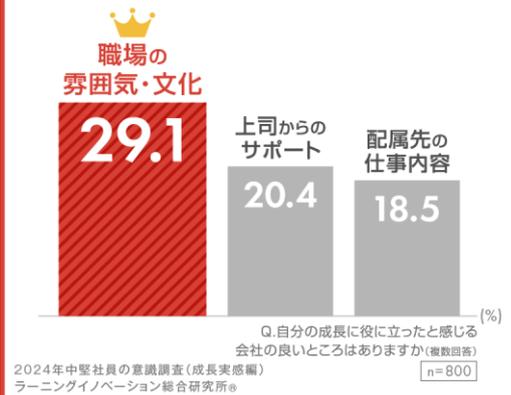
「育成の空白地帯」といわれる中堅社員は、既に経験豊富で自立していると判断され、指導や育成に対する優先度が低くなりがちです。当社が中堅社員に実施した調査結果*2によると、中堅社員の成長に役に立った会社の良いところとして、「職場の雰囲気・文化」が2年連続トップに挙がりました。このことから、中堅社員は「職場の雰囲気・文化」に支えられて働いていることが推察できるでしょう。

そこで、中堅社員は、実際にどのような文化を理想と考えているか、「理想の職場の文化」を掘り下げました。本調査結果が、組織の風土改革に取り組みたいと考える経営層、人事担当者、さらには現場の管理職の方にとって、有益な情報になれば幸いです。

*2 2023年中堅社員の意識調査（効果的な成長支援の取り組み編）
https://www.all-different.co.jp/download/all/news_20240305.pdf

2024年中堅社員の意識調査（成長実感編）
https://www.all-different.co.jp/app/uploads/all/news_20250311.pdf

ミドルキャリアの成長に役に立った、会社の良いところ TOP3



調査結果の概要

- ミドルキャリアが理想とする職場の文化、「チームワークを重視する文化」が最大に
- 職場の文化を[理想]と[現実]で比較、「多様な考え方や働き方を尊重する文化」が最大の差
- 今の会社で働き続けたい人、「チームワークを重視する文化」がある会社で働いている割合が最大に

〈考察〉 チームワーク重視の文化を構築するためのポイントとは

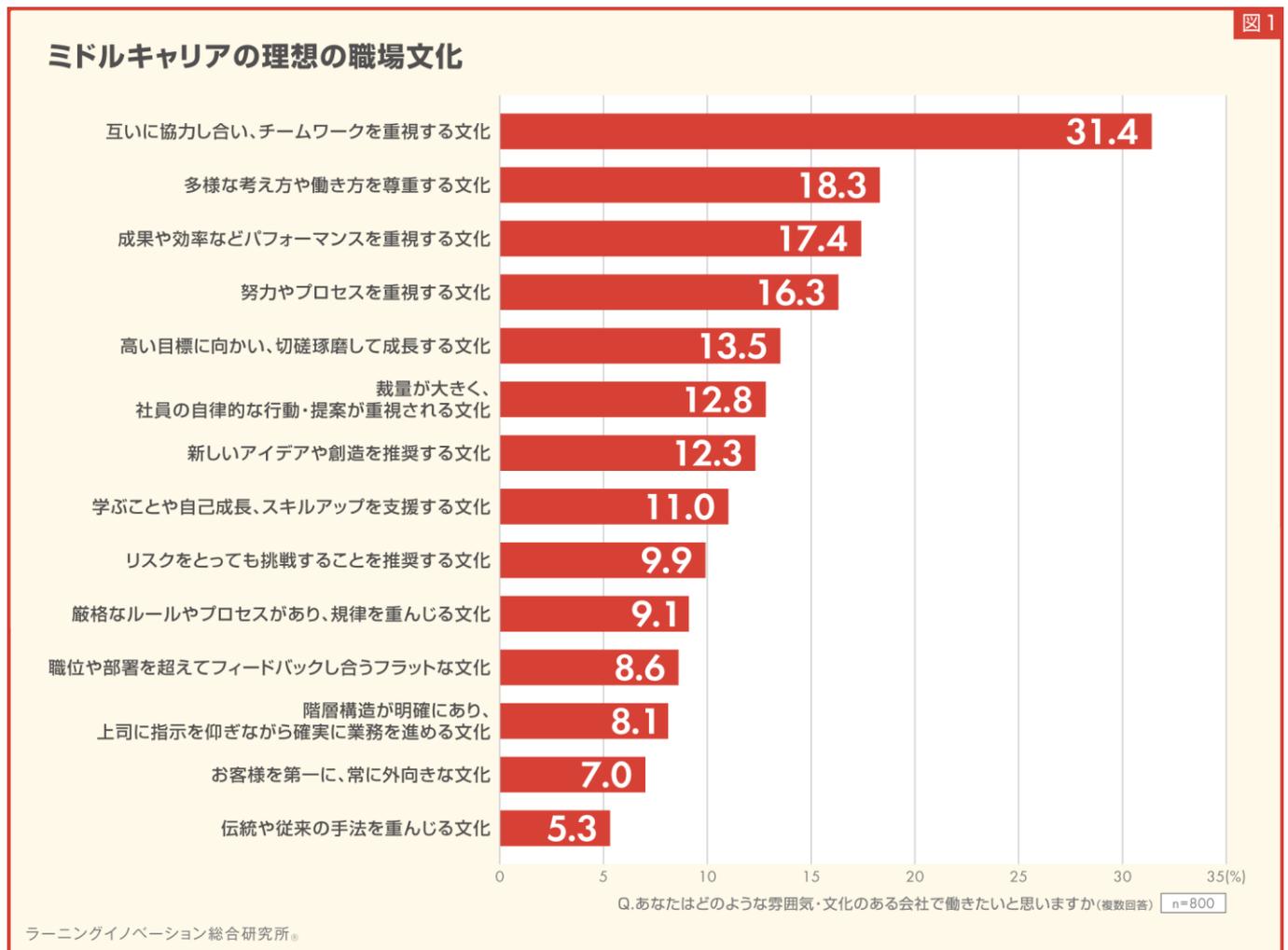
調査結果の詳細

1. ミドルキャリアが理想とする職場の文化、「チームワークを重視する文化」が最大に

まずは、社会人5年目以上の役職がついていない中堅社員（以下、「ミドルキャリア」と記載）に対して、どのような雰囲気・文化のある会社で働きたいと思うか、14個の職場文化の項目から複数選択してもらいました。

結果、「互いに協力し合い、チームワークを重視する文化」が31.4%と最も高い割合となりました。次に、「多様な考え方や働き方を尊重する文化」が18.3%、「成果や効率などパフォーマンスを重視する文化」が17.4%と続きました。

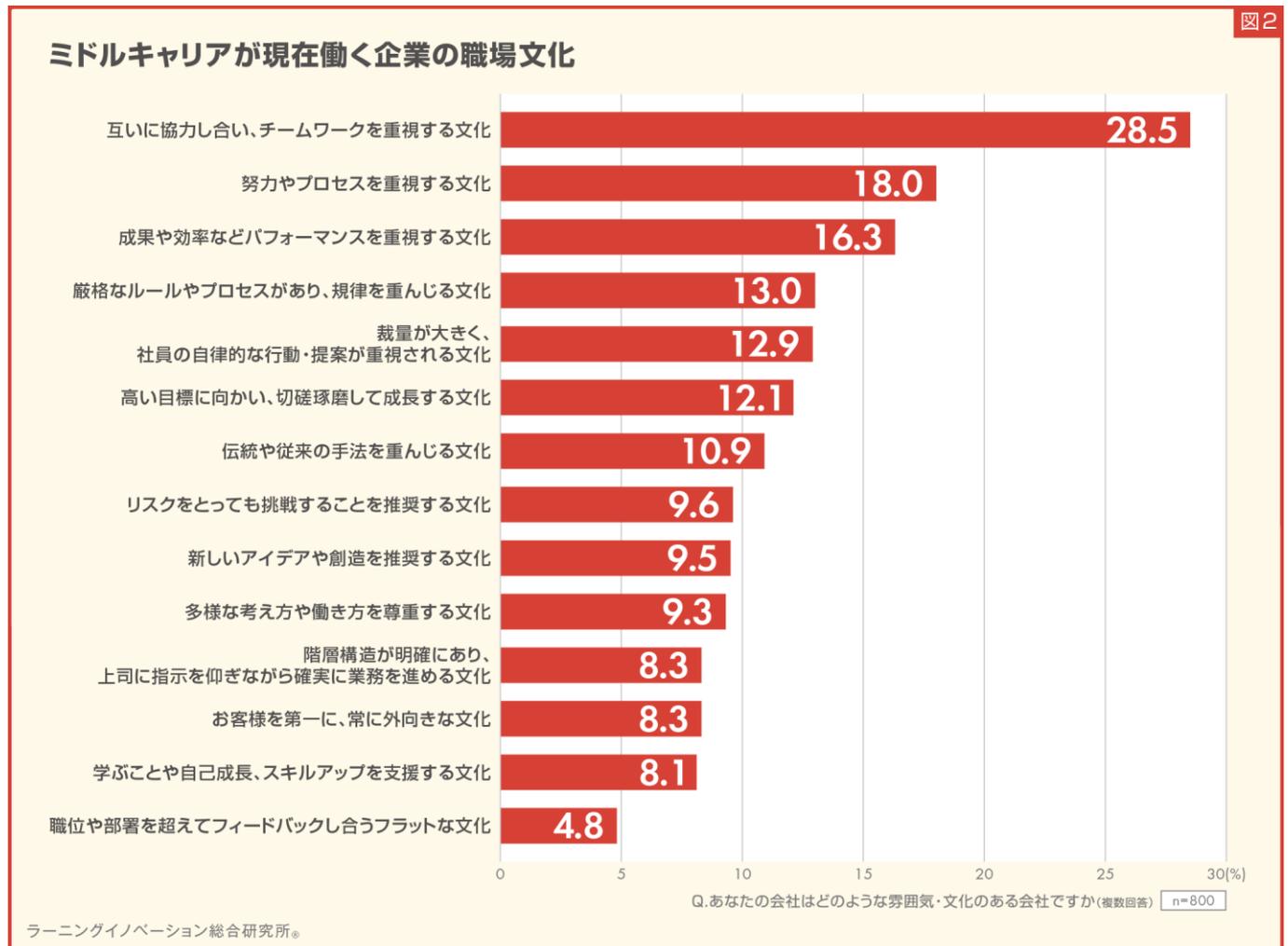
一方、特に割合が低くなった項目には「伝統や従来の手法を重んじる文化」（5.3%）、「お客様を第一に、常に外向きな文化」（7.0%）、「階層構造が明確にあり、上司に指示を仰ぎながら確実に業務を進める文化」（8.1%）があがりました。（図1）



2. ミドルキャリアが現在働いている職場の文化、「チームワークを重視する文化」が最大に

次に、ミドルキャリアが現在働いている職場は、どのような文化であるかを質問しました。

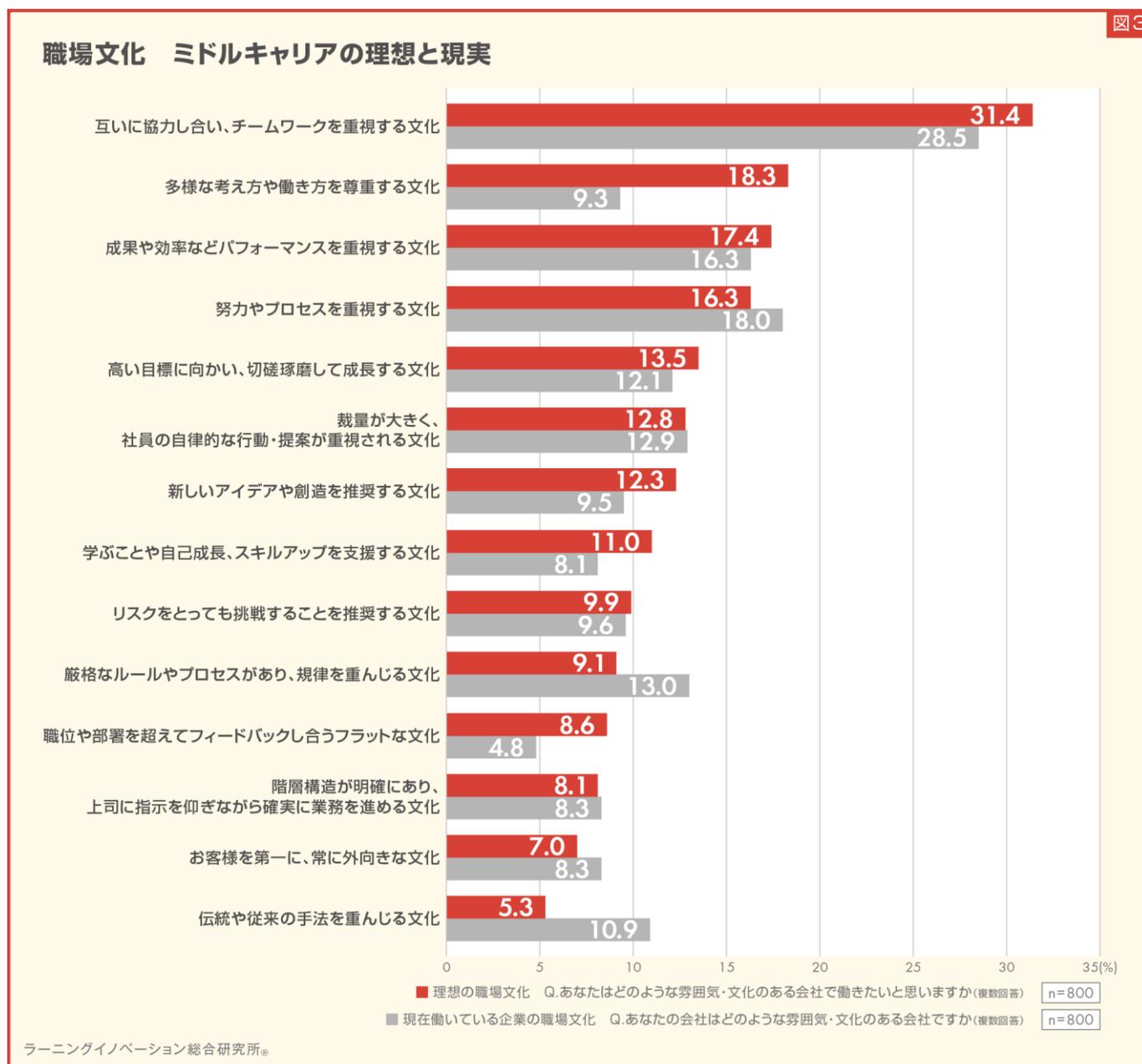
結果、「互いに協力し合い、チームワークを重視する文化」が28.5%と最大の割合となりました。次に、「努力やプロセスを重視する文化」が18.0%、「成果や効率などパフォーマンスを重視する文化」が16.3%と続きました。(図2)



3. 職場の文化を[理想]と[現実]で比較、「多様な考え方や働き方を尊重する文化」が最大の差

ミドルキャリアの理想の職場の文化と、現在働いている職場文化をみてきましたが、それらに差があるかを調べました。

結果、[現実]が[理想]よりも低く、最も差が出た項目は「多様な考え方や働き方を尊重する文化」で、9.0ポイントの差がありました。次に、「職位や部署を超えてフィードバックし合うフラットな文化」が3.8ポイント差で続きました。理想の職場文化だと考える“多様性やフラットさの受容”に対して、現実には及んでいないと考えるミドルキャリアが多いことがわかりました。（図3）

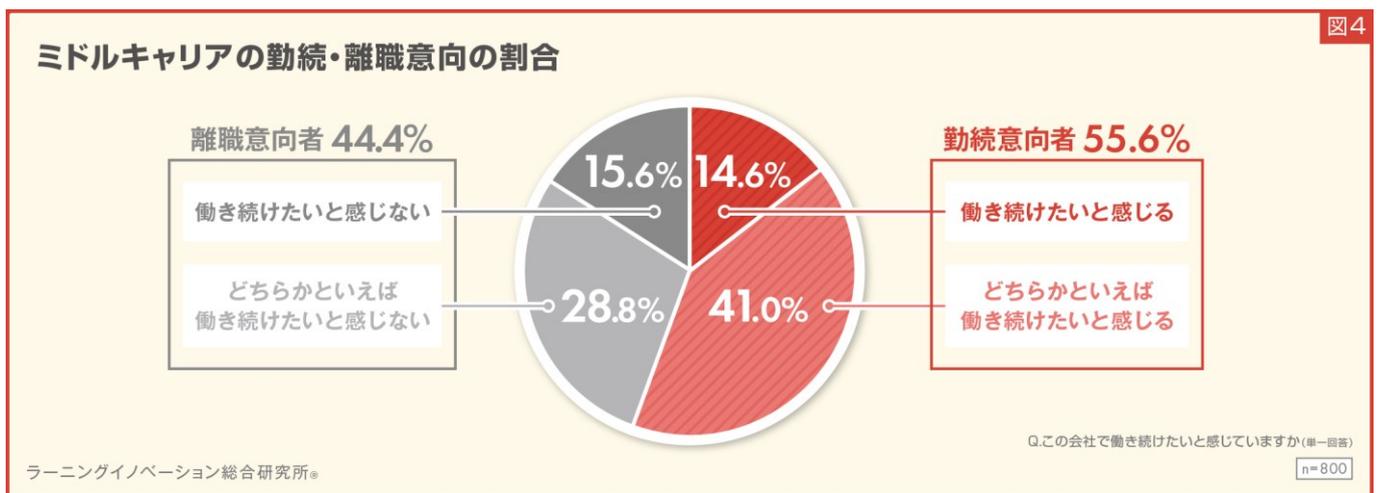


4. 今の会社で働き続けたい人、「チームワークを重視する文化」がある会社で働いている割合が最大に

最後に、ミドルキャリアが、現在勤務する会社で働き続けたい意向と、現在働いている企業の職場文化に、どのような関係があるか比較しました。

まず、現在の会社で働き続けたいか質問したところ、「働き続けたいと感じる」は14.6%、「どちらかといえば働き続けたいと感じる」は41.0%、が「どちらかといえば働き続けたいと感じない」は28.8%、「働き続けたいと感じない」は15.6%でした。

「働き続けたいと感じる」「どちらかといえば働き続けたいと感じる」と回答した人を**勤続意向者**、「どちらかといえば働き続けたいと感じない」「働き続けたいと感じない」と回答した人を**離職意向者**として分類すると、勤続意向者は55.6%、離職意向者は44.4%の割合となりました。（図4）

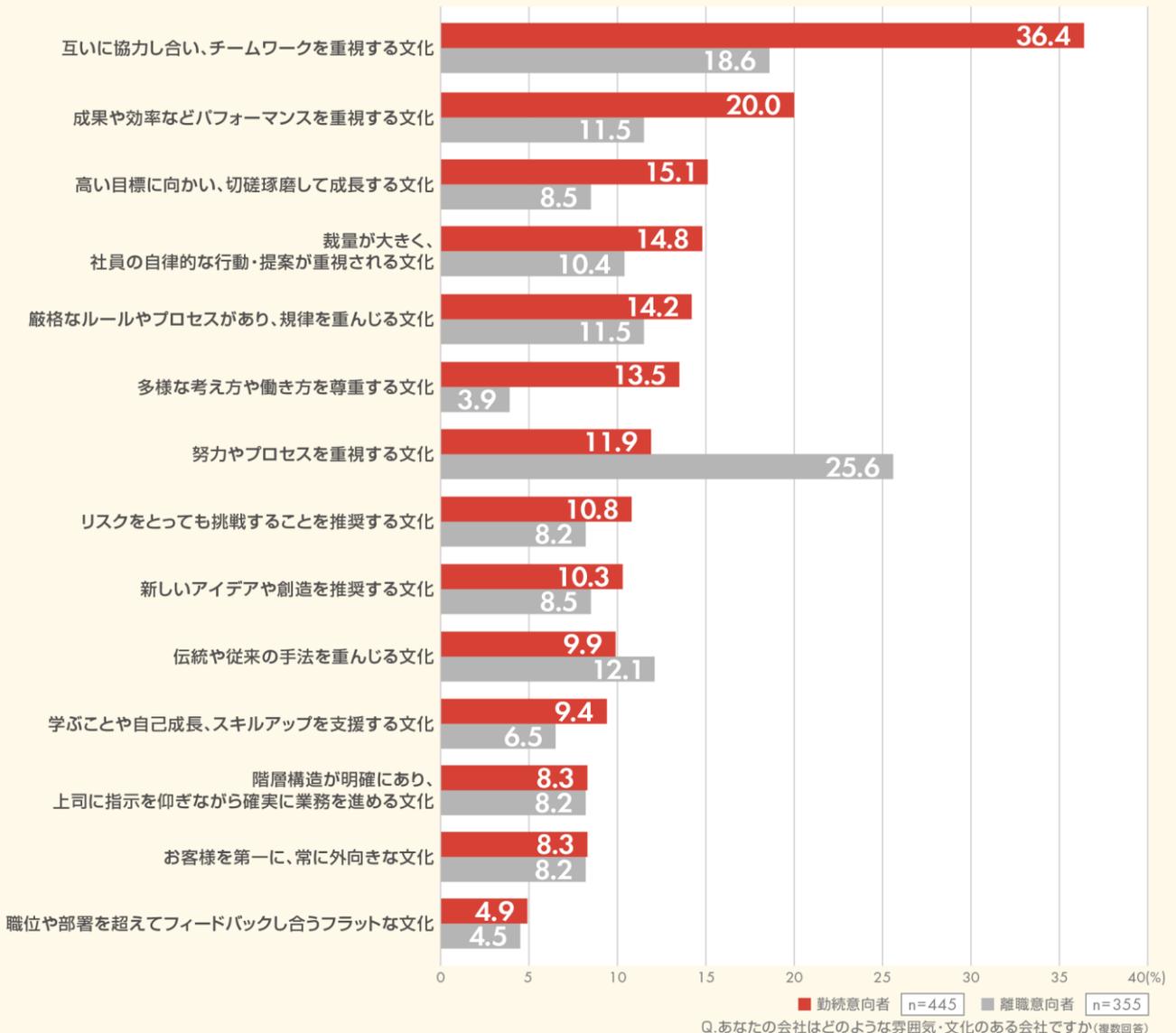


次に、ミドルキャリアが現在働いている企業の職場文化を、勤続・離職意向別に比較しました。

結果、**勤続意向者**の現在の職場文化は、「互いに協力し合い、チームワークを重視する文化」が36.4%と最大の割合となりました。この割合は、離職意向者よりも17.8ポイント高く、約2倍でした。次に、「成果や効率などパフォーマンスを重視する文化」が20.0%、「高い目標に向かい、切磋琢磨して成長する文化」が15.1%と続きました。

一方、**離職意向者**の現在の職場文化は、「努力やプロセスを重視する文化」が25.6%と最大となり、次に、「互いに協力し合い、チームワークを重視する文化」(18.6%)、「伝統や従来の手法を重んじる文化」(12.1%)と続きました。（図5）

ミドルキャリアが現在働く企業の職場文化(勤続・離職意向別)



ラーニングイノベーション総合研究所。

まとめ

ミドルキャリアが成長の役に立った会社のいいところとして「職場の雰囲気・文化」が最大の結果となったことより、本レポートでは、実際にどのような職場の雰囲気・文化を理想としているかを調査しました。

結果、「チームワークを重視する文化」を理想とする割合が最も高くなりました。また、今の会社で働き続けたいと考える人は、現在働く企業の職場文化は「チームワークを重視する文化」があると答える割合が高くなりました。

なお、現在働いている職場文化と、理想とする職場文化を比較したところ、理想よりも現実の割合が低かった項目は「多様な考え方や働き方を尊重する文化」「職位や部署を超えてフィードバックし合うフラットな文化」などとなりました。「伝統や従来の手法を重んじる文化」「厳格なルールやプロセスがあり、規律を重んじる文化」は、理想と異なると捉えられている傾向も明らかとなり、近年のミドルキャリアは、従来のルールや方法論に縛られるのではなく、世の中の動きに対して柔軟に対応する文化を好む傾向にあることが見受けられました。

考察

<チームワーク重視の文化を構築するためのポイントとは>

本調査より、中堅社員が理想とする職場の雰囲気・文化は「互いに協力し合い、チームワークを重視する文化」であることが明らかになりました。

VUCA (Volatility : 変動性、Uncertainty : 不確実性、Complexity : 複雑性、Ambiguity : 曖昧性) 時代において、ビジネス環境がますます複雑化する中、個人の力だけではなく、チーム全体の協力が不可欠です。チームメンバーが持つ知識やスキルを結集させ、連携して取り組むことで、効果的な解決策やイノベーションが生まれます。そのため、多くの中堅社員はチームビルディングの重要性を強く実感しているといえるでしょう。

■チームビルディング力を高めるポイント

チームビルディング力を高める取り組みを検討する際には、「タックマンモデル」(チームの発展段階を示すモデル) の4ステップをベースに考えるとよいでしょう。

(1) 形成期：お互いのことをあまり知らない状態

チームのビジョンや目標・課題を、メンバーが具体的にイメージできるように伝えましょう。また、メンバー間の関係を築くための取り組みも進めてください。例えば、以下のような取り組みが考えられます。

- ・メンバー同士がお互いを知る場をつくる(自己紹介など)
- ・経験を共有する場をつくる(成功事例の発表、個人の振り返りの共有など)
- ・全員で実行できる約束事を決める(Thank Youカード、ランチ会など)

(2) 混乱期：チームのビジョンや目標・課題解決の方法を模索する段階

形成期で明らかになった課題や解決方法を模索していく中で、メンバー同士が仕事に対する姿勢や考え方で衝突することも想定されます。この段階では、衝突を抑えるのではなく、それぞれの率直な意見を出し合い、お互いをより深く理解することがチームビルディングで重要なポイントです。メンバーの状況や考え方を踏まえたうえで、チームとしての活動方針や役割分担の設定や見直しを進めます。

(3) 統一期：チームとしての行動規範や役割分担が形成される時期

混乱期を乗り越える段階で、チームとしての課題を解決する方法やメンバーの特性が理解され、チームとしての活動方針やメンバー同士の役割分担が定まり、チームとしての機能が徐々に発揮されます。

(4) 機能期：チームとして機能し、成果を創出する段階

チームが一丸となって目標達成に向けて活動を行います。メンバー同士の役割を統一期の状態で固定化するのではなく、目標達成状況や各メンバーの活動状況を継続的に把握し、状況に合わせて活動方針や役割分担の見直し、変更もしましょう。

■ベースとなる個人力の強化

互いに協力し合うための前提として、メンバーの個人力を高める取り組みも進めましょう。例えば、傾聴力・読解力を向上させることで、情報の受け取りがスムーズになり、誤認や誤解を減らし、チームビルディングがより効果的になります。課題解決に向けて話し合う際には、論理的思考(ロジカルシンキング)、批判的思考(クリティカルシンキング)など一定の思考力も必要です。また、仕事の進め方においても、チーム内での共通のやり方があると、スムーズな連携が可能になります。個人力を高めてチーム内に共通言語を作るための取り組みとして、同じeラーニングや研修をチームメンバーの複数名で同時に受講することも効果的です。



ALL DIFFERENT株式会社

事業開発推進本部 コンテンツマネジメント部 部長

河合 司真子(かわい・しまこ)

事業会社を経てALL DIFFERENT株式会社(旧トーマツイノベーション/ラーニングエージェンシー)に入社。研修講師とコンサルタントを兼務し、サービスの企画・開発、研修講師育成、中堅~大企業に対して研修の企画・提案および実施などをはじめとした人材育成支援に従事。その後、サービスの企画・開発部門のリーダーとして、アセスメント・サーベイ、対面研修、オンライン研修などの新サービスを企画・開発。研修講師育成のリーダーとしても活動。研修講師としては公開講座や企業内研修等で、管理職研修を中心に年間100回以上の研修を実施。

調査概要

調査対象者	社会人5年目～11年目以上の管理職未満の就労者
調査時期	2024年12月24日～25日
調査方法	調査会社によるインターネット調査
サンプル数	800人（社会人5年目107人、同6年目105人、同7年目104人、同8年目105人、同9年目103人、同10年目105人、同11年目以上171人）
属性	<p>(1) 業種</p> <p>農業,林業 7人 (0.9%) 鉱業,採石業,砂利採取業 2人 (0.3%) 建設業 37人 (4.6%) 製造業 156人 (19.5%) 電気,ガス,熱供給,水道業 9人 (1.1%) 情報通信業 63人 (7.9%) 運輸業,郵便業 37人 (4.6%) 卸売業,小売業 58人 (7.3%) 金融業,保険業 38人 (4.8%) 不動産業,物品賃貸業 20人 (2.5%) 学術研究,専門・技術サービス業 18人 (2.3%) 宿泊業,飲食サービス業 8人 (1.0%) 生活関連サービス業,娯楽業 17人 (2.1%) 教育,学習支援業 32人 (4.0%) 医療,福祉 146人 (18.3%) 複合サービス事業 9人 (1.1%) サービス業,他に分類されないもの 45人 (5.6%) 公務 66人 (8.3%) その他 32人 (4.0%)</p> <p>(2) 企業規模</p> <p>1-50名 129人 (16.1%) 51-100名 100人 (12.5%) 101-300名 142人 (17.8%) 301-1,000名 120人 (15.0%) 1,001-5,000名 121人 (15.1%) 5,001名以上 131人 (16.4%) わからない 57人 (7.1%)</p>

*本調査を引用される際は【ラーニングイノベーション総合研究所「中堅社員の意識調査（理想の職場編）」】と明記ください

*各設問において読み取り時にエラーおよびブランクと判断されたものは、欠損データとして分析の対象外としています

*構成比などの数値は小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計値が100%とならない場合がございます

ラーニングイノベーション総合研究所について

当社の研究機関、ラーニングイノベーション総合研究所[®]（以下、LI総研）は、「人と組織の未来創り[®]」に関する様々な調査・研究活動を行っております。LI総研はデータに基づいた最適な解決策もご提供し、お客様の組織開発をサポートしております。

ALL DIFFERENT株式会社について

当社は、組織開発・人材育成支援を手掛けるコンサルティング企業です。「真の未来創りの伴走者」として、人材育成から、人事制度の構築、経営計画の策定、人材採用に至るまでの組織開発・人材育成の全領域を一貫してご支援しております。

代表取締役社長 眞崎 大輔

本社所在地 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 2-7-1 有楽町ITOCiA（イトシア）オフィスタワー 15F(受付)・17F・18F

支社 関西支社、中部支社

人員数 316人（2024年4月1日時点）

事業 組織開発支援・人材育成支援、各種コンテンツ開発・提供、ラーニングイノベーション総合研究所による各種調査研究の実施

サービス 定額制集合研修「Biz CAMPUS Basic」／ライブオンライン研修「Biz CAMPUS Live」

ビジネススキル学習アプリ「Mobile Knowledge」／ビジネススキル診断テスト「Biz SCORE Basic」

IT技術習得支援サービス「IT CAMPUS」／デジタルスキル習得支援サービス「DX CAMPUS」

管理職アセスメント「Discover HR」「Competency Survey for Managers」／人事制度構築支援サービス「Empower HR」

経営計画策定支援サービス「Empower COMPASS」／転職支援サービス「Biz JOURNEY」ほか

URL <https://www.all-different.co.jp/corporate>

※記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示（(R)、TM）は付記していません。

本件に関するお問い合わせ先	ALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社 企画グループ 加藤、富田、宇佐美 Mail: ad-press@all-different.co.jp Tel: 03-5222-5111（代表） 080-4073-0257（加藤）
---------------	--



中堅社員の意識調査（後輩指導編）



後輩指導のやる気が高い中堅社員、わずか4割

指導する側 される側 双方へ 会社全体のサポートが重要！

累計13,000社420万人以上の組織開発・人材育成を支援するALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社（所在地：東京都千代田区 代表取締役社長：眞崎大輔）および「人と組織の未来創り[®]」に関する調査・研究を行うラーニングイノベーション総合研究所[®]は、2024年12月に社会人5年目以上の役職がっていない中堅社員^{*1}800人に対し意識調査を行いました。本レポートでは、中堅社員の「後輩指導」に関する調査・分析した結果を公表いたします。^{*1}本レポートでは社会人5年目以降35歳未満の役職がっていない社員を指し、「ミドルキャリア」とも記載

背景

社会人歴5年以上となる中堅社員は、業務に関する豊富な経験と知識を持っています。上司からは責任のある業務を任せられ、自立自走しながら、結果を残していくことが期待される存在。時にはプロジェクトやチームのリーダーとしてリーダーシップを発揮し、時には上司と若手社員の橋渡し役として、コミュニケーションの円滑化を担うなど、中堅社員に望まれる役割は多岐にわたります。そんな企業基盤となっている中堅社員の役割として外せないのが「後輩指導（OJT）」です。本調査では、中堅社員が後輩指導において、どのような心持ちで取り組んでいるか、また、後輩指導においてどのような苦勞を感じているか、調査・分析しました。本調査結果が、組織力を強化したいと考える経営層、人事担当者、さらには現場の管理職の方にとって、有益な情報になれば幸いです。

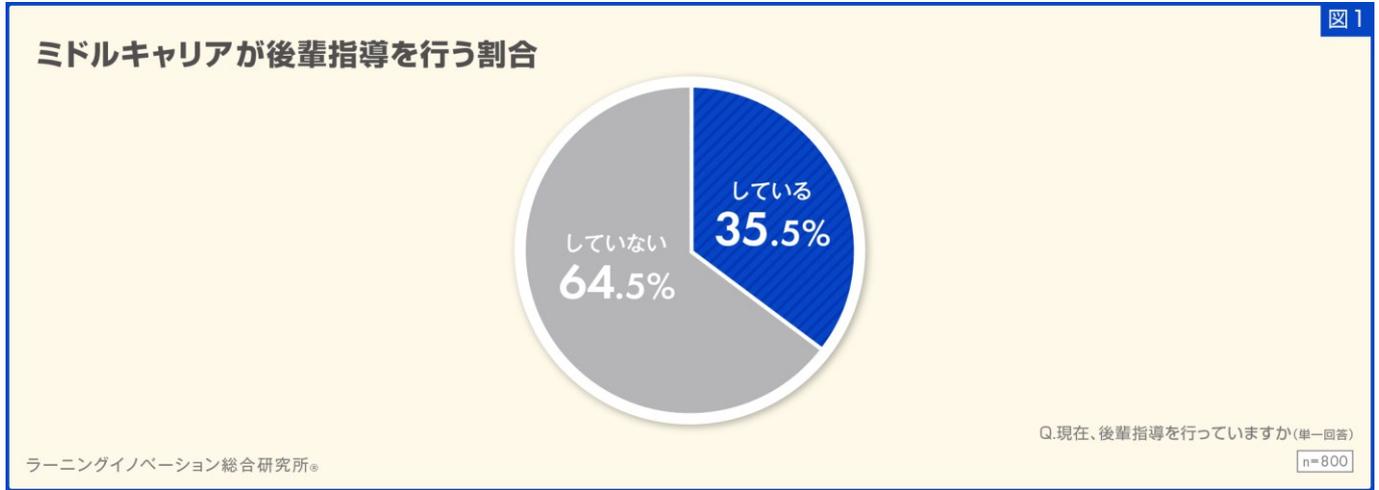
調査結果の概要

- 後輩指導を行っているミドルキャリア、35.5%
- モチベーション高く後輩指導に取り組んでいるミドルキャリア、わずか4割
- 後輩指導の最大の苦勞、「後輩の力量に応じた業務を与えること」
- 後輩指導への苦勞
モチベーションの高い人は「育成のゴール設定」「後輩との良好なコミュニケーション」
モチベーションの低い人は「改善点を活かしてもらうこと」が高い結果に
- 考察 組織全体で取り組む後輩指導「面の育成」とは

調査結果の詳細

1. 後輩指導を行っているミドルキャリア、35.5%

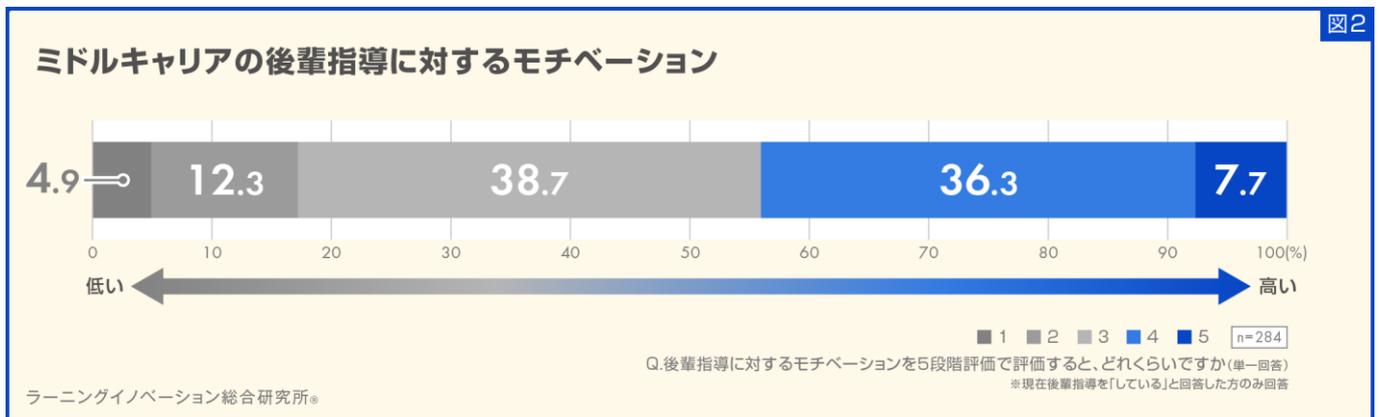
まずは、社会人5年目以上の役職がついていない中堅社員（以下、「ミドルキャリア」と記載）が、現在、後輩指導を行っているかどうかについて質問しました。結果、後輩指導を行っているミドルキャリアは35.5%、行っていないミドルキャリアは64.5%という結果となりました。（図1）



2. モチベーション高く後輩指導に取り組んでいるミドルキャリア、わずか4割

次に、後輩指導を行っているミドルキャリアのモチベーションについて、5段階評価で質問をしました。

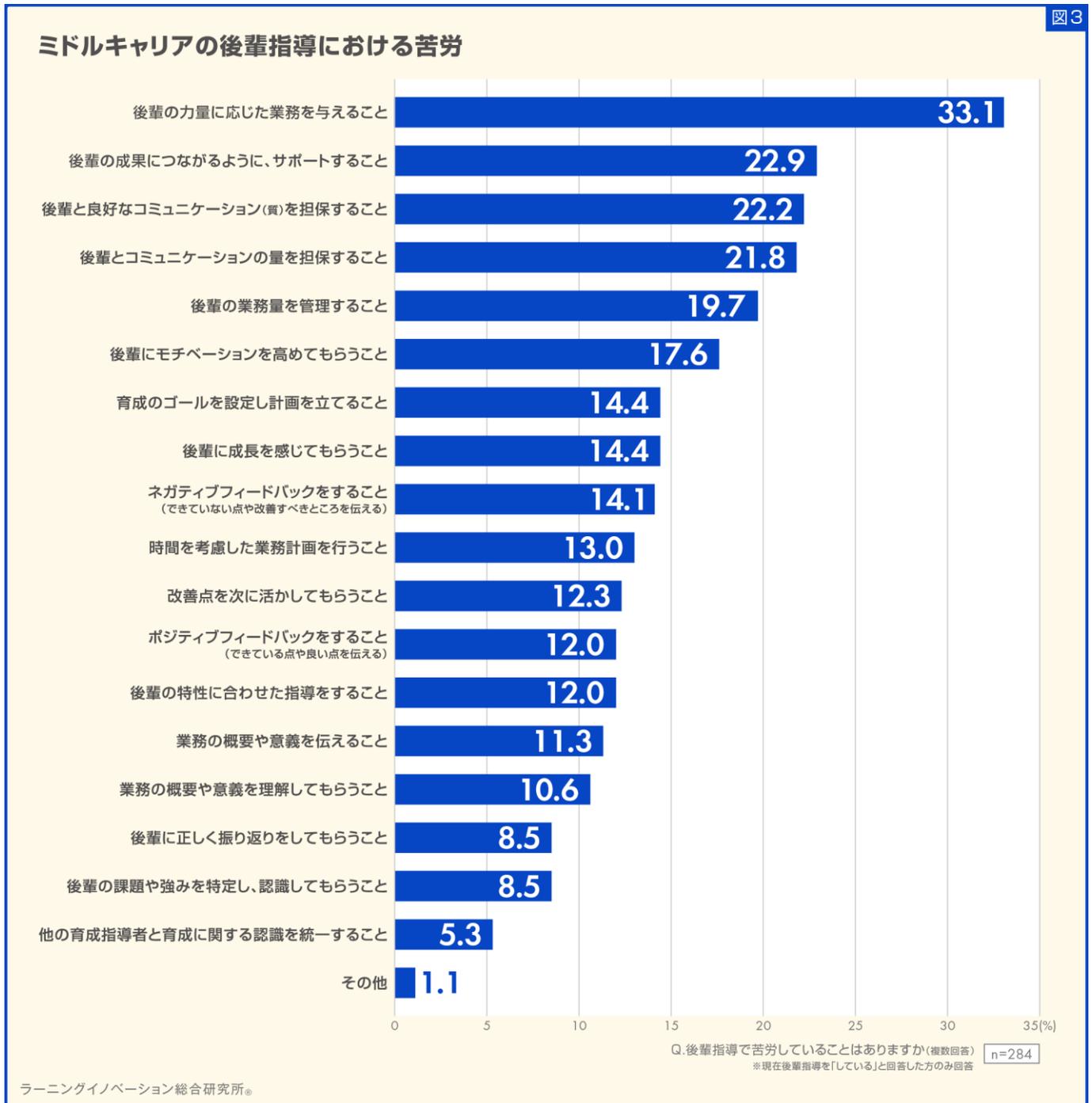
結果、モチベーションが最も高い評価「5」の回答割合は7.7%、やや高い評価「4」の回答割合は36.3%となり、約4割がモチベーション高く取り組んでいることがわかりました。しかし、後輩指導に関わっているすべてのミドルキャリアが意欲的に取り組んでいるわけではないことも明らかになりました。（図2）



3. 後輩指導の最大の苦勞、「後輩の力量に応じた業務を与えること」

次に、後輩指導を行っているミドルキャリアの苦勞について質問をしました。

結果、後輩指導で最も苦勞している項目は「後輩の力量に応じた業務を与えること」が33.1%と、2位の回答と10ポイント以上の差をつけて突出した結果となりました。次に、「後輩の成果につながるように、サポートすること」(22.9%)、「後輩と良好なコミュニケーション(質)を担保すること」(22.2%)が続きました。(図3)



4. 後輩指導への苦勞

モチベーションの高い人は「育成のゴール設定」「後輩との良好なコミュニケーション」

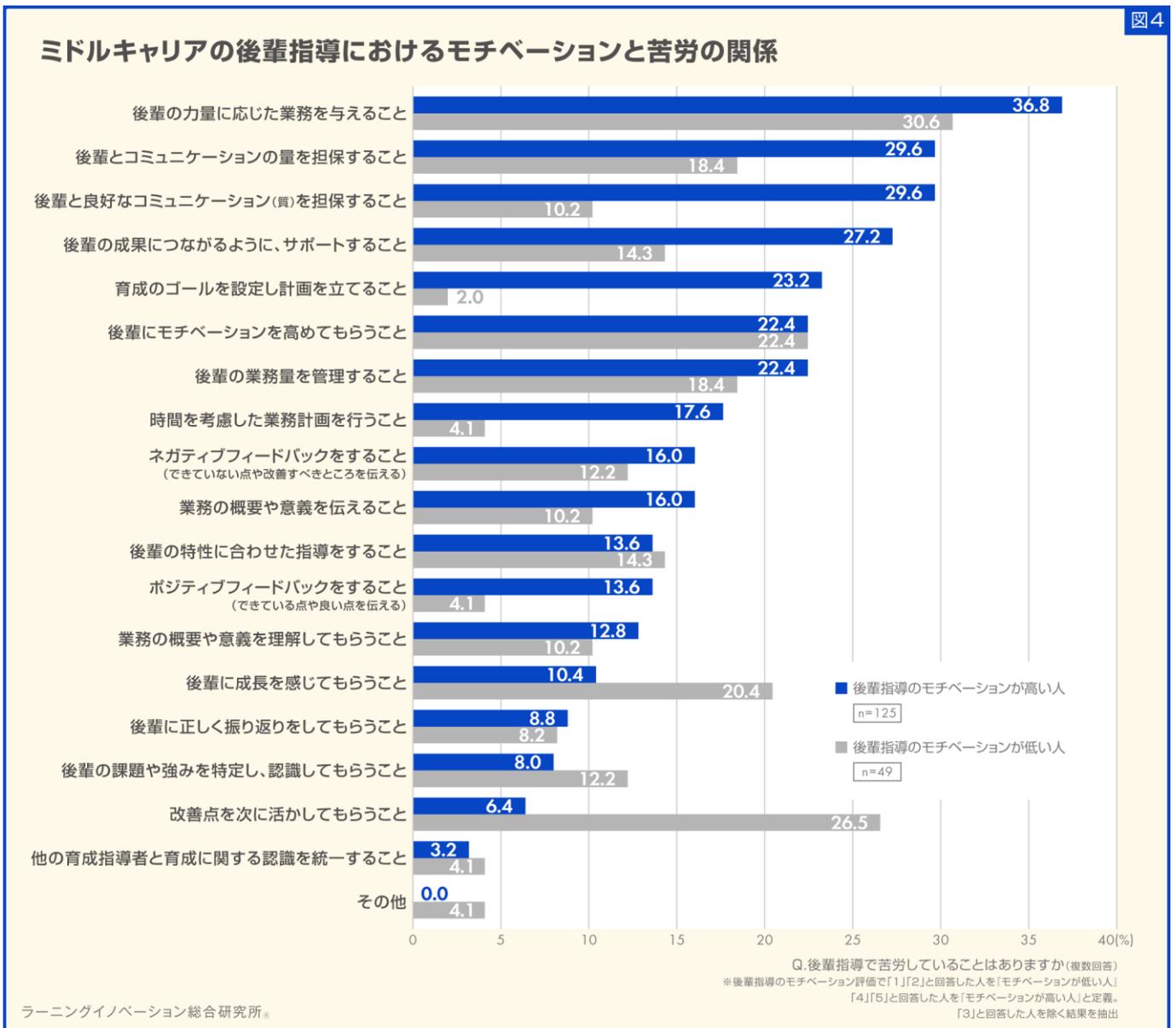
モチベーションの低い人は「改善点を活かしてもらうこと」が高い結果に

最後に、後輩指導を行っているミドルキャリアのモチベーションと苦勞の関係性を調査しました。後輩指導を行っているミドルキャリアのモチベーション5段階評価のうち、「4」「5」と回答した人を『後輩指導のモチベーションが高い人』、「1」「2」と回答した人を『後輩指導のモチベーションが低い人』と定義しました。（「3」と回答した人は今回の分析から除く）

結果、『後輩指導のモチベーションが高い人』の苦勞は「後輩の力量に応じた業務を与えること」が36.8%と最大の割合になりました。続いて、「後輩とコミュニケーションの量を担保すること」（29.6%）、「後輩と良好なコミュニケーション（質）を担保すること」（29.6%）が続きました。

次に、『後輩指導のモチベーションが低い人』の苦勞は「後輩の力量に応じた業務を与えること」が30.6%でトップになりました。続いて、「改善点を次に活かしてもらうこと」（26.5%）、「後輩にモチベーションを高めてもらうこと」（22.4%）が続きました。

モチベーションの高低による苦勞を比較すると、『後輩指導のモチベーションが高い人』は低い人に比べて、「育成のゴールを設定し計画を立てること」が21.2ポイント、「後輩と良好なコミュニケーション（質）を担保すること」が19.4ポイント高くなりました。一方、『後輩指導のモチベーションが低い人』は高い人に比べて、「改善点を次に活かしてもらうこと」が20.1ポイント高くなりました。（図4）



まとめ

本調査より、ミドルキャリアのうち、後輩指導に携わっている人は35.5%であることが明らかとなりました。また、後輩指導を担うミドルキャリアのうち、モチベーション高く取り組めている人は4割程度。残り約4割は「どちらでもない」、約2割はモチベーションが低い結果となり、約6割がモチベーション高く取り組めていないことがわかりました。

また、後輩指導を担うミドルキャリアの最大の苦労は「後輩の力量に応じた業務を与えること」でした。これは、相手の力量を把握したうえで計画的に業務をアサインすることができておらず、「教えようと思っている業務が発生するたびに、対応方法やポイントを伝える」というような、場当たりのアサインをしている可能性があることが推察できます。なお、後輩指導へのモチベーションにより、苦労に違いがあるかを調査した結果、モチベーションが高い人は「育成のゴール設定」や「後輩とのコミュニケーション」と、中堅社員自身の行動に対する苦労が高くなりました。一方、モチベーション低い人は「改善点を次に活かしてもらうこと」を課題と感じており、後輩の行動変容に対する課題を感じている傾向にあることがわかりました。

調査概要

調査対象者	社会人5年目～11年目以上の管理職未満の就労者
調査時期	2024年12月24日～25日
調査方法	調査会社によるインターネット調査
サンプル数	800人（社会人5年目107人、同6年目105人、同7年目104人、同8年目105人、同9年目103人、同10年目105人、同11年目以上171人）
属性	(1) 業種 農業,林業 7人 (0.9%) 鉱業,採石業,砂利採取業 2人 (0.3%) 建設業 37人 (4.6%) 製造業 156人 (19.5%) 電気,ガス,熱供給,水道業 9人 (1.1%) 情報通信業 63人 (7.9%) 運輸業,郵便業 37人 (4.6%) 卸売業,小売業 58人 (7.3%) 金融業,保険業 38人 (4.8%) 不動産業,物品賃貸業 20人 (2.5%) 学術研究,専門・技術サービス業 18人 (2.3%) 宿泊業,飲食サービス業 8人 (1.0%) 生活関連サービス業,娯楽業 17人 (2.1%) 教育,学習支援業 32人 (4.0%) 医療,福祉 146人 (18.3%) 複合サービス事業 9人 (1.1%) サービス業,他に分類されないもの 45人 (5.6%) 公務 66人 (8.3%) その他 32人 (4.0%) (2) 企業規模 1-50名 129人 (16.1%) 51-100名 100人 (12.5%) 101-300名 142人 (17.8%) 301-1,000名 120人 (15.0%) 1,001-5,000名 121人 (15.1%) 5,001名以上 131人 (16.4%) わからない 57人 (7.1%)

*本調査を引用される際は【ラーニングイノベーション総合研究所「中堅社員の意識調査（後輩指導編）」】と明記ください

*各設問において読み取り時にエラーおよびブランクと判断されたものは、欠損データとして分析の対象外としています

*構成比などの数値は小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計値が100%とならない場合がございます

<組織全体で取り組む後輩指導「面の育成」とは>

4月は新入社員の入社や期初の組織変更により、新しいメンバーの異動が多く見られます。そのため、多くの組織や部門の方が次期の育成計画の立案に取り組んでいるでしょう。その際、新入社員など育成対象者の現状や育成計画を検討していると思います。しかし、OJT（On the Job Training）担当や先輩社員など“教える人”についての育成計画や、組織としての育成への取り組みについては十分に検討されているでしょうか。育成担当者のサポートや組織全体における「学びの仕組みづくり」に重要なポイントをご紹介します。

◆育成担当者のサポートのポイント

①教えるスキルの獲得

高い成果を出している人が必ずしも教えるのがうまいとは限りません。教えるために必要なスキルには、説明力、フィードバック力、傾聴・質問力、観察力、感情マネジメントなどがあります。これらのスキルを新たに身につけるためのトレーニングが必要です。

②育成業務の意義の理解

育成業務を任せられる際には、後輩を育成することで部門や会社にどのような良い影響があるのか、また自身の成長にどのようにつながるかを具体的にイメージしてもらい、意義を理解してもらうことが重要です。

③育成担当者同士の連携

育成業務を進める中で、育成が思うように進まなかったり、コミュニケーションが取れなかったりと、様々な悩みが生まれます。理想論や論理だけでは解決が難しい場合もあり、育成担当者が1人で悩むことがあります。育成担当者同士、悩みを共有し、前進のヒントを得られる場を定期的に設定するとよいでしょう。

◆組織全体で行う育成サポート

育成を効果的に行うためには、決められた少人数の上司や先輩だけでなく、組織の縦軸や横軸のつながりを超え、他部門も含めた縦横斜めの多様な視点を取り入れる「面」での育成も必要です。

① 複数の育成担当者の設定

仕事が以前に比べて相対的に高度化・複雑化している中で、育成担当者ひとりで全てを教えるのは困難な場合もあります。業務によっては担当を変えたり、サブ担当をつけたりすることで、効果的な指導が可能となります。また、精神支援は年次の近い別の先輩が行い、内省支援（業務経験を通して得たものを今後の仕事で効果的に生かすためのサポート）はラインの上長が行うなど、領域を分けて担当することも有効です。

② 育成計画や進捗を関係者に共有する場の設定

部門や会社全体に育成への意識や協力する姿勢を持ってもらうために、どのように育成するかを期初に共有し、期中では育成の進捗を理解してもらう場を設けるとよいでしょう。



ALL DIFFERENT株式会社

事業開発推進本部 コンテンツマネジメント部 部長

河合 司真子（かわい・しまこ）

事業会社を経てALL DIFFERENT株式会社（旧トーマツイノベーション/ラーニングエージェンシー）に入社。研修講師とコンサルタントを兼務し、サービスの企画・開発、研修講師育成、中堅～大企業に対して研修の企画・提案および実施などをはじめとした人材育成支援に従事。その後、サービスの企画・開発部門のリーダーとして、アセスメント・サーベイ、対面研修、オンライン研修などの新サービスを企画・開発。研修講師育成のリーダーとしても活動。研修講師としては公開講座や企業内研修等で、管理職研修を中心に年間100回以上の研修を実施。

ラーニングイノベーション総合研究所について

当社の研究機関、ラーニングイノベーション総合研究所（以下、LI総研）は、「人と組織の未来創り[®]」に関する様々な調査・研究活動を行っております。LI総研はデータに基づいた最適な解決策もご提供し、お客様の組織開発をサポートしております。

ALL DIFFERENT株式会社について

当社は、組織開発・人材育成支援を手掛けるコンサルティング企業です。「真の未来創りの伴走者」として、人材育成から、人事制度の構築、経営計画の策定、人材採用に至るまでの組織開発・人材育成の全領域を一貫してご支援しております。

代表取締役社長 眞崎 大輔

本社所在地 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 2-7-1 有楽町ITOCiA（イトシア）オフィスタワー 15F(受付)・17F・18F

支社 関西支社、中部支社

人員数 316人（2024年4月1日時点）

事業 組織開発支援・人材育成支援、各種コンテンツ開発・提供、ラーニングイノベーション総合研究所による各種調査研究の実施

サービス 定額制集合研修「Biz CAMPUS Basic」／ライブオンライン研修「Biz CAMPUS Live」

ビジネススキル学習アプリ「Mobile Knowledge」／ビジネススキル診断テスト「Biz SCORE Basic」

IT技術習得支援サービス「IT CAMPUS」／デジタルスキル習得支援サービス「DX CAMPUS」

管理職アセスメント「Discover HR」「Competency Survey for Managers」／人事制度構築支援サービス「Empower HR」

経営計画策定支援サービス「Empower COMPASS」／転職支援サービス「Biz JOURNEY」ほか

URL <https://www.all-different.co.jp/corporate>

※記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示（R、TM）は付記していません。

本件に関するお問い合わせ先

ALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社 企画グループ 加藤、冨田、宇佐美
Mail：ad-press@all-different.co.jp Tel：03-5222-5111（代表） 080-4073-0257（加藤）



中堅社員の意識調査(キャリア志向編)

中堅社員のキャリア志向 3人に1人「ない」

自律的キャリア形成のコツ

● 成長を促す業務アサイン

● 自己認識を促すフォローアップ

累計13,000社420万人以上の組織開発・人材育成を支援するALL DIFFERENT (オールディファレント) 株式会社(所在地:東京都千代田区 代表取締役社長:眞崎大輔) および「人と組織の未来創り[®]」に関する調査・研究を行うラーニングイノベーション総合研究所[®]は、2024年12月に社会人5年目以上の役職がついていない中堅社員^{*1}1800人に対し意識調査を行いました。本レポートでは、中堅社員の「キャリア志向」に関して、調査・分析した結果を公表いたします。^{*1}本レポートでは社会人5年目以降35歳未満の役職がついていない社員を指し、「ミドルキャリア」とも記載

背景

平均寿命が伸長し、人生における就労期間が長期化してきています。それに加え、少子高齢化、生産年齢人口の減少が深刻化し、長く活躍し続けることができる労働環境の整備が急務とされています。企業は、社員の長期化する就業生活をより充実させ、エンゲージメント高く働いてもらうために、働き方の多様化に適応した制度設計や、個人が主体的にキャリアを開発できるためのキャリア自律支援を重要視しています。このような背景の中、企業の動脈として活躍が必要不可欠である中堅社員は、ライフステージの変化を迎え、働き方や仕事内容など、キャリアを見直す人が多い世代でもあります。そこで、中堅社員は今後のキャリアをどのように考えているか、キャリアへの考え方や志向にフォーカスし、レポートします。本調査結果が、社員のキャリア自律を強化したいと考える経営層、人事担当者、さらには現場の管理職の方にとって、有益な情報になれば幸いです。

調査結果の概要

- ミドルキャリアのキャリア志向、半数以上が「志向なし・未定」
- 年次別のキャリア志向、社会人6年目と8年目が、キャリア志向のターニングポイントか
- 成長実感の機会が多いミドルキャリアは「マネジメント・スペシャリスト志向」が高く、成長実感の機会が少ないミドルキャリアは「キャリア志向がない・未定」が高い
- 勤続意向のある人は「マネジメント志向」「スペシャリスト志向」が高く、計約3割が回答
離職意向のある人は「キャリア志向がない・未定」と約6割超が回答
- 理想の職場の雰囲気・文化、キャリア志向別に異なる特徴あり

調査結果の詳細

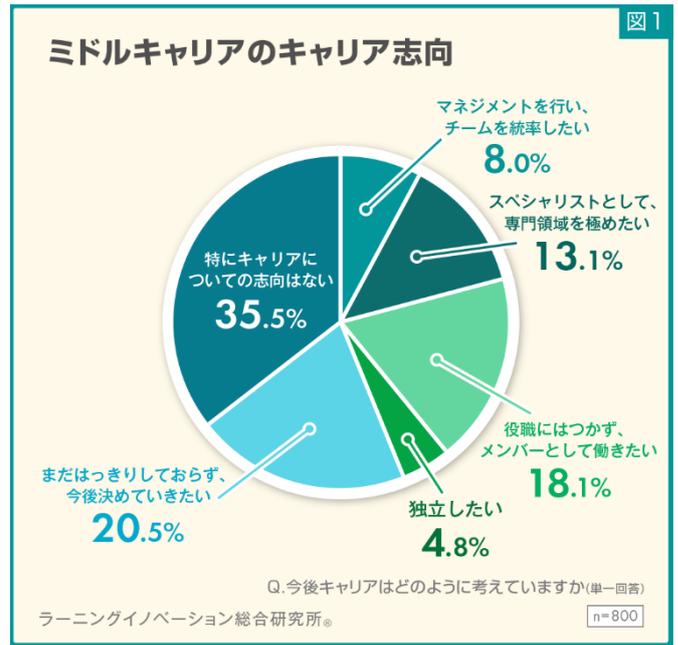
1. ミドルキャリアのキャリア志向、半数以上が「志向なし・未定」

社会人5年目以上の役職がついていない中堅社員（以下、「ミドルキャリア」と記載）に対して、今後のキャリアをどのように考えているか質問しました。

結果、最も回答が多かったのが、「特にキャリアについての志向はない」（35.5%）、次いで、「まだはっきりしておらず、今後決めていきたい」（20.5%）でした。

キャリア志向がはっきりしている回答としては、「スペシャリストとして、専門領域を極めたい」が13.1%で最も高く、「マネジメントを行い、チームを統率したい」は8.0%、「独立したい」は4.8%でした。

キャリアが未定、または志向がない人（「まだはっきりしておらず、今後決めていきたい」「特にキャリアについての志向はない」の合算）は半数以上の結果となり、次期管理職や次期スペシャリストとして働きたい志向の人は、2割にとどまりました。（図1）



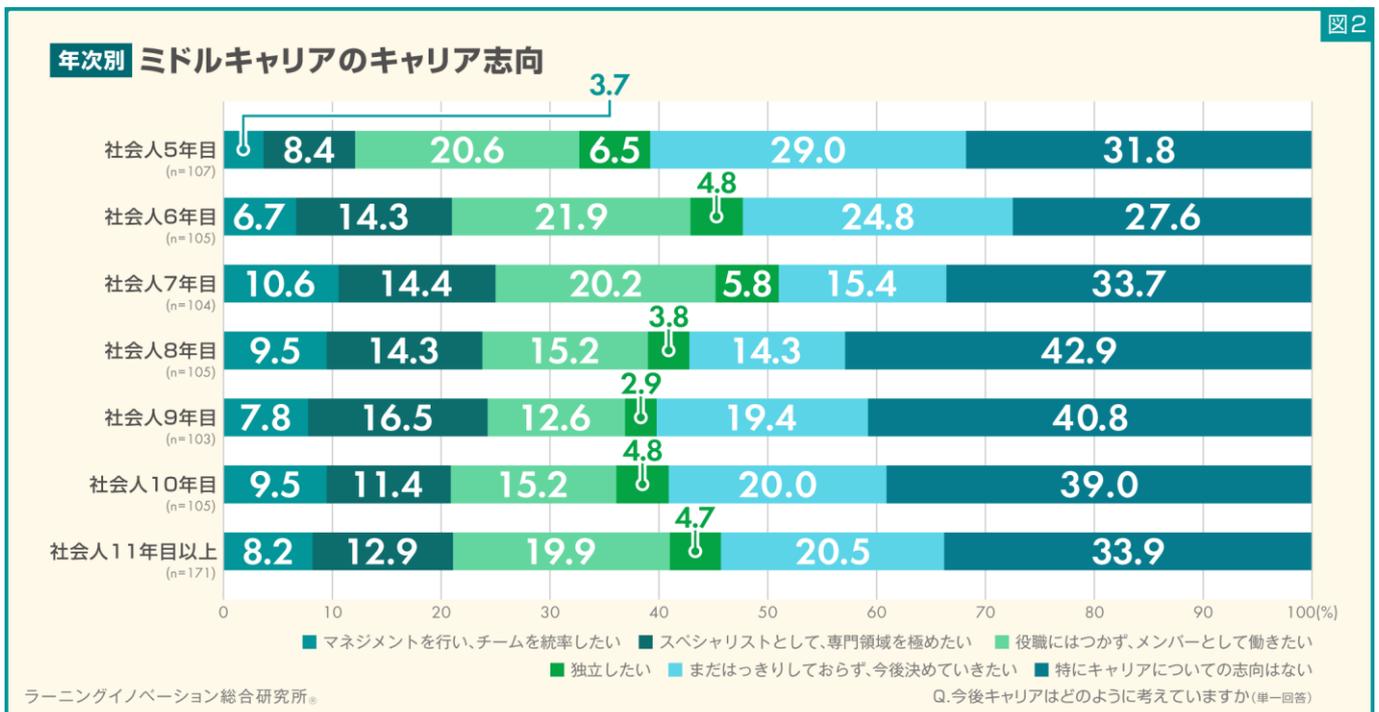
2. 年次別のキャリア志向、社会人6年目と8年目が、キャリア志向のターニングポイントか

次に、ミドルキャリアのキャリア志向を、年次別に分析しました。

結果、マネジメント志向、スペシャリスト志向のミドルキャリアは、社会人5年目はそれぞれ3.7%、8.4%であったものの、社会人6年目はそれぞれ6.7%、14.3%と増加しました。その後は年次が上がってもあまり増える傾向はありませんでした。「役職にはつかず、メンバーとして働きたい」と回答したメンバーは、全年次15%~20%前後で推移していました。

「まだはっきりしておらず、今後決めていきたい」と回答したキャリア未定者は、社会人5年目から社会人8年目にかけて減少するものの、その後は年次上がるにつれて、増加する傾向となりました。「特にキャリアについての志向はない」と回答したキャリア志向のない人は、社会人8年目から減少する傾向がみられました。

ミドルキャリアは、社会人6年目と8年目がキャリアに関するターニングポイントの可能性が推察できると同時に、年次が上がってもキャリアへの考えが揺らいでいる実態も垣間見えました。（図2）



3. 成長実感の機会が多いミドルキャリアは「マネジメント・スペシャリスト志向」が高く、成長実感の機会が少ないミドルキャリアは「キャリア志向がない・未定」が高い

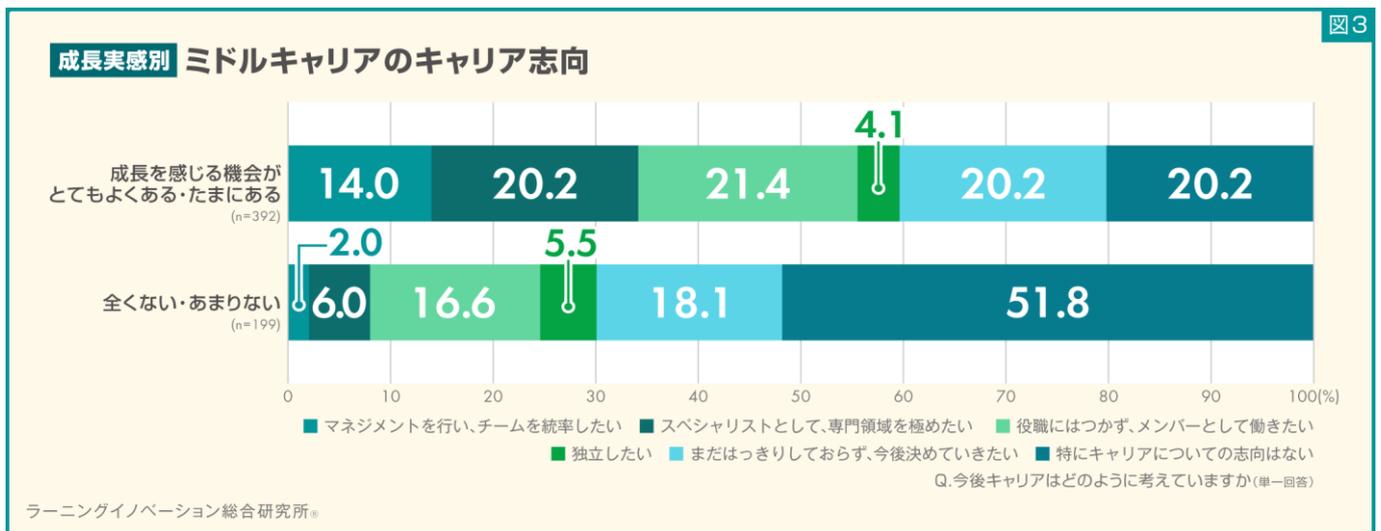
次に、ミドルキャリアのキャリア志向が、「成長実感」とどのような関係があるか調査しました。

本調査では、成長を実感する機会があるかという質問に対して、「とてもよくある」「たまにある」と回答した人を『成長実感の多い人』、「あまりない」「全くない」と回答した人を『成長実感の少ない人』と分類し、比較しました。

結果、『成長実感の多い人』は、「スペシャリストとして、専門領域を極めたい」「役職にはつかず、メンバーとして働きたい」「まだはっきりしておらず、今後決めていきたい」「特にキャリアについての志向はない」がほぼ同率で2割が回答する結果となりました。「マネジメントを行い、チームを統率したい」は14.0%となりました。

一方、『成長実感の少ない人』は、「特にキャリアについての志向はない」と回答した人が半数以上の結果となりました。また、「マネジメントを行い、チームを統率したい」（2.0%）と「スペシャリストとして、専門領域を極めたい」（6.0%）は1割未満となりました。

『成長実感の多い人』はキャリア志向を明確に持っている人が約6割おり、『成長実感が少ない人』はキャリア志向がない、または未定の人が約7割いる結果となったことから、成長を感じる機会がキャリア志向に影響していることが示唆できるでしょう。（図3）



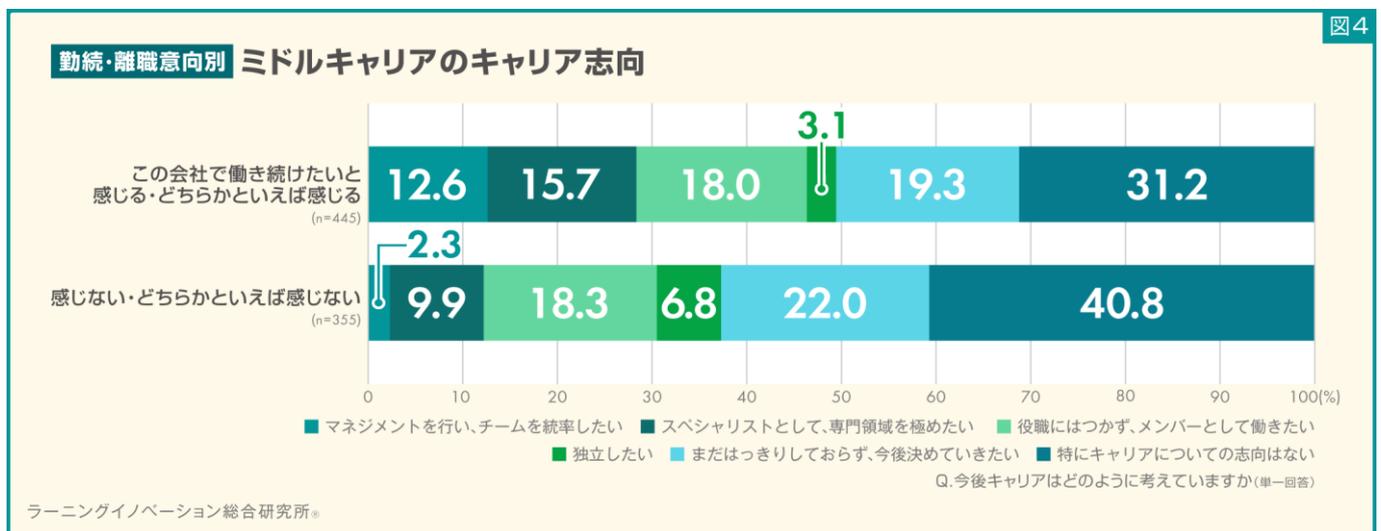
4. 勤続意向のある人は「マネジメント志向」「スペシャリスト志向」が高く、計約3割が回答 離職意向のある人は「キャリア志向がない・未定」と約6割超が回答

続いて、ミドルキャリアのキャリア志向が、現在の会社への[勤続][離職]意向と関係があるかを見ていきます。

本調査では、現在の会社で働き続けたいかという質問に対して、働き続けたいと「感じる」「どちらかといえば感じる」と回答した人を『**勤続意向者**』、働き続けたいと「どちらかといえば感じない」「感じない」と回答した人を『**離職意向者**』と分類し、比較しました。

結果、『**勤続意向者**』のうち、「マネジメントを行い、チームを統率したい」は12.6%、「スペシャリストとして、専門領域を極めたい」は15.7%、「役職にはつかず、メンバーとして働きたい」は18.0%、「独立したい」は3.1%となり、約半数がキャリアを明確に考えていることがわかりました。

『**離職意向者**』のうち、「マネジメントを行い、チームを統率したい」は2.3%、「スペシャリストとして、専門領域を極めたい」は9.9%となり、勤続意向者よりも低い割合となりました。一方、「独立したい」は6.8%、「まだはっきりしておらず、今後決めていきたい」は22.0%、「特にキャリアについての志向はない」は40.8%と、『**勤続意向者**』より高い割合となりました。『**離職意向者**』はキャリアが明確に定まっていない人が多いことがわかりました。(図4)



5. 理想の職場の雰囲気・文化、キャリア志向別に異なる特徴あり

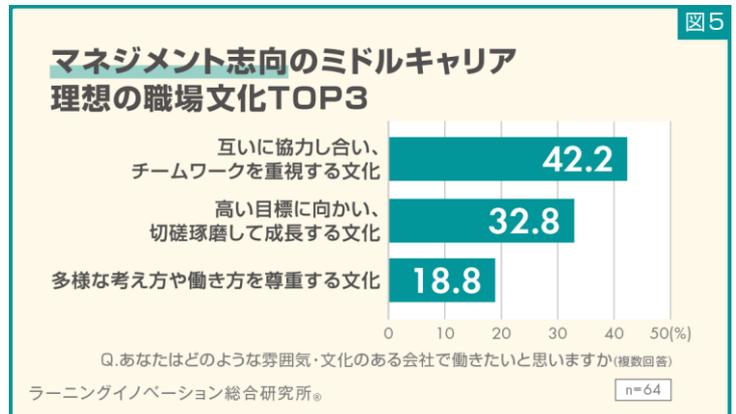
最後に、キャリア志向別に理想とする職場の雰囲気・文化が異なるか、調査をしました。

※図5～図10ではTOP3のみ取り上げています。すべての結果は「参考資料」をご参照ください。

◆マネジメント志向は『チームワーク重視』が最大に

マネジメント志向のミドルキャリアは、「互いに協力し合い、チームワークを重視する文化」と回答した割合が42.2%となり、他の群よりも高い割合となりました。

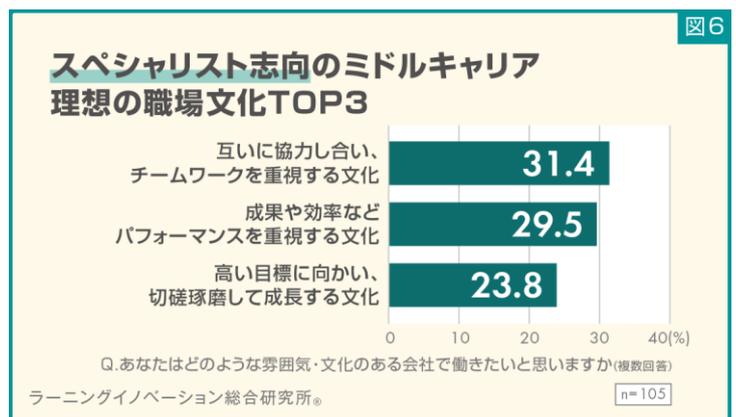
次に、「高い目標に向かい、切磋琢磨して成長する文化」が32.8%、「多様な考え方や働き方を尊重する文化」が18.8%と続きました。（図5）



◆スペシャリスト志向は『パフォーマンス重視』が高い傾向あり

スペシャリスト志向のミドルキャリアは、「互いに協力し合い、チームワークを重視する文化」と回答した割合が31.4%と最も高くなりました。

次に、「成果や効率などパフォーマンスを重視する文化」が29.5%と続き、他の群の中で最も高い割合となりました。（図6）

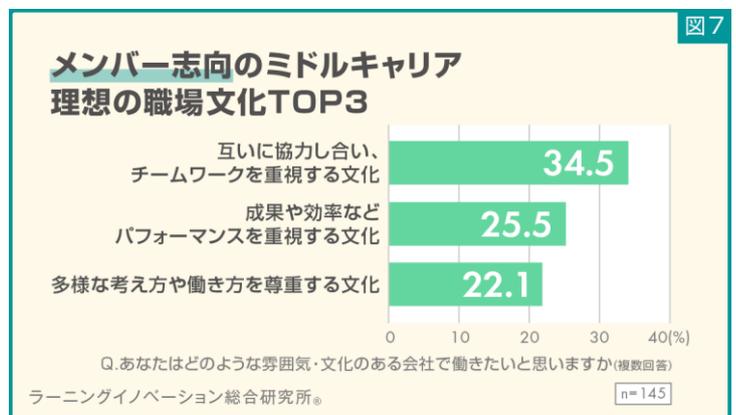


◆メンバー志向は『チームワーク重視』だが、『切磋琢磨して成長する文化』は好まない

役職にはつかず、メンバーとして働きたいミドルキャリアは、「互いに協力し合い、チームワークを重視する文化」と回答した割合が34.5%と最も高くなりました。

次に、「成果や効率などパフォーマンスを重視する文化」が25.5%と続きました。（図7）

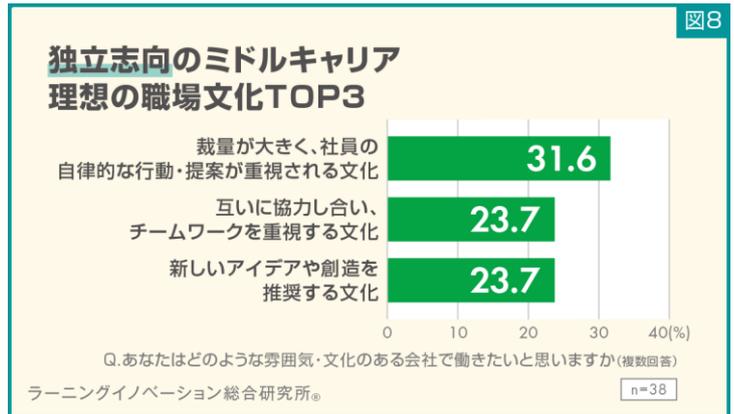
また、「高い目標に向かい、切磋琢磨して成長する文化」は9.0%と他の群よりも低い傾向にあることがわかりました。（P-7の参考資料を参照）



◆独立志向は『自律的な行動・提案を重視する文化』、『新アイデアが推奨される文化』を好む

将来、独立をしたいと考えているミドルキャリアは、「裁量が大きく、社員の自律的な行動・提案が重視される文化」が31.6%と最大の割合となり、他の群よりも突出しました。

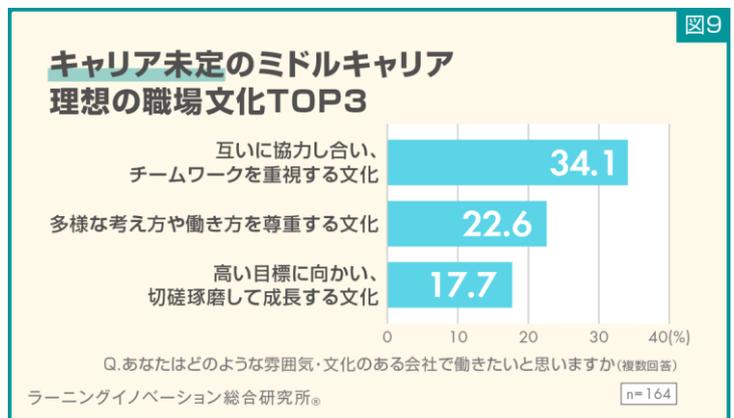
3位となった「新しいアイデアや創造を推奨する文化」(23.7%)は、他の群と比べて高い割合となりました。(図8)



◆キャリア未定者は『多様な考え方や働き方を尊重する文化』が高い傾向

キャリアについてまだはっきりしておらず、今後決めていきたいミドルキャリアは、「互いに協力し合い、チームワークを重視する文化」(34.1%)が最も理想である結果となりました。

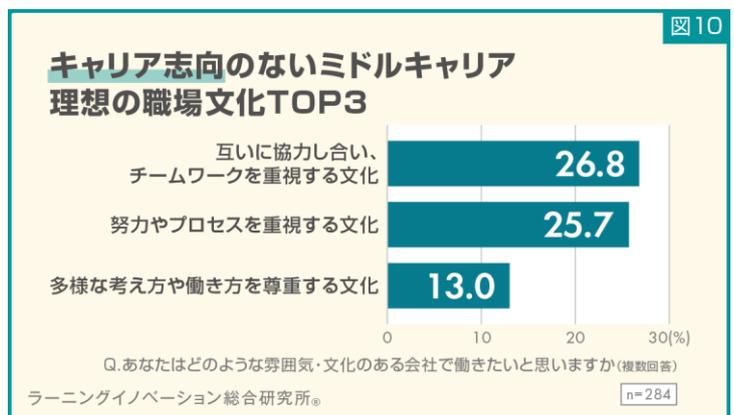
次に、「多様な考え方や働き方を尊重する文化」が22.6%と、他の群よりも高い割合となりました。(図9)



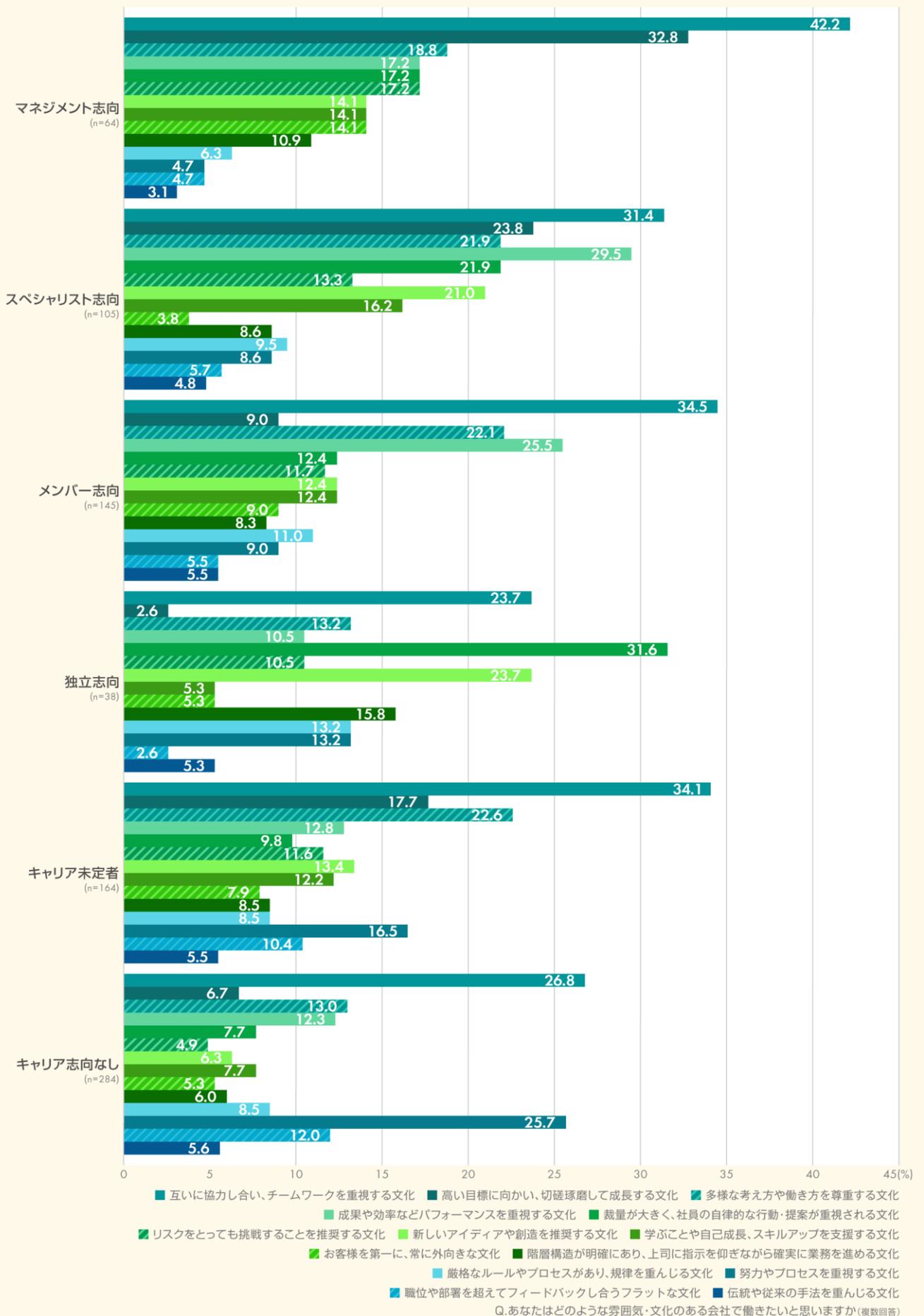
◆キャリア志向のないミドルキャリアは『努力やプロセスが重視される文化』が高い傾向

キャリアについての志向がないミドルキャリアの理想は、「互いに協力し合い、チームワークを重視する文化」が26.8%と最大の割合となりました。

次に「努力やプロセスを重視する文化」が25.7%と続き、他の群より突出した結果となりました。(図10)



理想の職場文化(ミドルキャリアのキャリア志向別)



まとめ

ミドルキャリアのキャリア志向は、半数以上が「キャリアの志向がない」、または「未定」であること、マネジメント志向・スペシャリスト志向よりもメンバー志向の割合が高いことがわかりました。また、年次別に比較すると、30歳前後とみられる社会人8年目の時期で、キャリアを考えるターニングポイントが訪れることが推察できました。

さらに、下記4点の結果から、ミドルキャリアのキャリア志向は、「成長実感」や「会社への勤続・離職意向」と関係性があることもわかりました。

- ・ 成長を実感する機会が多い人は、成長を実感する機会が少ない人に比べ、マネジメント志向・スペシャリスト志向が高い
- ・ 成長を実感する機会が少ない人は、キャリア志向がない・未定と回答する割合が高い
- ・ この会社で働き続けたいと感じている勤続意向者は、この会社で働き続けたいと感じていない離職意向者に比べ、マネジメント志向・スペシャリスト志向が高い
- ・ 離職意向者はまだキャリアについての志向がない・未定の人と回答した割合が約6割と高い

最後に、キャリア志向によって、会社に求める雰囲気・文化が異なる傾向も明らかとなりました。

- ・ いずれチームを率いていきたいマネジメント志向者は、「チームワーク重視の文化」
- ・ 専門スキルを磨いていきたいスペシャリスト志向者は、「パフォーマンス重視の文化」
- ・ 役職にはつかず、メンバーとして働きたい人は、「チームワーク重視の文化」を求めるが、「切磋琢磨して成長する文化」は好まない傾向
- ・ 独立志向の人は、「社員の自律的な行動・提案が重視される文化」「新しいアイデアや創造を推奨する文化」
- ・ 今後キャリアを考えていきたい人は、「多様な考え方・働き方を尊重する文化」
- ・ キャリア志向がない人は、「努力やプロセスを重視する文化」

〈中堅社員のキャリア開発のポイント〉

30歳前後の中堅社員は、この先の自身のキャリアについて不安を感じやすい時期です。会社の中で求められる役割が変わり、後輩や周囲への影響力の発揮も期待されるようになります。また、若手時代に獲得した知識・スキルが通用せず、新たな役割で求められる行動がうまくとれないことがあります。

企業として中堅社員のキャリア開発を進めるためには、以下のポイントをおさえるとよいでしょう。

(1) 一人ひとりの葛藤・悩みに向き合う

中堅社員が抱える課題は多岐にわたります。例えば、組織視点への転換やマルチタスクの遂行ができないなど期待された役割が果たせないこと、後輩や周囲とのコミュニケーションや関係構築ができないなど人間関係の葛藤、将来への漠然とした不安、社内外の周囲と比較し焦りや不満を感じやすい評価やキャリアへの迷い、どのようなスキルを磨くとよいかわからなくなる知識・スキルに関する課題、などがあります。しかし、こうした葛藤と向き合うことは、ミドルキャリアとしての成長に導く重要な過程でもあります。

中堅社員が抱えている一人ひとりの課題や葛藤を理解したうえで、企業・上司が最適なアプローチをとることで、中堅社員は課題や葛藤を克服し、次のステージへと進んでいくことができるでしょう。例えば1on1ミーティングの実施、アセスメントなど客観評価による知識・スキルの可視化なども有効です。

一方で、上司が若手時代と同じような役割や業務を中堅社員に任せ続けていると、成長に重要な過程である葛藤が生じない場合があります。**成長を促進するためにはストレッチアサインメント^{*2}や能力開発を目的とした配置転換なども効果的**です。業務領域や行動の範囲を広げて、新たな挑戦ができる環境の整備を進めましょう。

(2) キャリアデザインの場の設定

日常業務に追われて、自身のキャリアについて向き合う時間がとれない、またはキャリアについてどのように考えてよいかわからないという中堅社員も多いでしょう。中堅社員に向けてキャリアについて考える場を定期的に設定し、自身の過去の業務経験を振り返り、強みや課題を書き出してもらったり、計画的偶発性理論（スタンフォード大学のジョン・クランボルツ教授が提唱した、偶然の出来事や予期せぬ機会を積極的に活用するキャリアデザインの考え方）などを紹介したりすると、自身のキャリアについて具体的に考えることができ、不安が解消されやすくなるでしょう。

^{*2}ストレッチアサインメント…本人の力量より少しレベルの高い業務を任せること

中堅社員の成長実感を高めるストレッチアサインメントの方法に関しては、中堅社員の意識調査（成長実感編）をご参照ください。

https://www.all-different.co.jp/app/uploads/all/news_20250311.pdf



ALL DIFFERENT株式会社

事業開発推進本部 コンテンツマネジメント部 部長

河合 司真子（かわい・しまこ）

事業会社を経てALL DIFFERENT株式会社（旧トーマツイノベーション/ラーニングエージェンシー）に入社。研修講師とコンサルタントを兼務し、サービスの企画・開発、研修講師育成、中堅～大企業に対して研修の企画・提案および実施などをはじめとした人材育成支援に従事。その後、サービスの企画・開発部門のリーダーとして、アセスメント・サーベイ、対面研修、オンライン研修などの新サービスを企画・開発。研修講師育成のリーダーとしても活動。研修講師としては公開講座や企業内研修等で、管理職研修を中心に年間100回以上の研修を実施。

調査概要

調査対象者	社会人5年目～11年目以上の管理職未満の就労者
調査時期	2024年12月24日～25日
調査方法	調査会社によるインターネット調査
サンプル数	800人（社会人5年目107人、同6年目105人、同7年目104人、同8年目105人、同9年目103人、同10年目105人、同11年目以上171人）
属性	<p>(1) 業種</p> <p>農業、林業 7人 (0.9%) 鉱業、採石業、砂利採取業 2人 (0.3%) 建設業 37人 (4.6%) 製造業 156人 (19.5%) 電気、ガス、熱供給、水道業 9人 (1.1%) 情報通信業 63人 (7.9%) 運輸業、郵便業 37人 (4.6%) 卸売業、小売業 58人 (7.3%) 金融業、保険業 38人 (4.8%) 不動産業、物品賃貸業 20人 (2.5%) 学術研究、専門・技術サービス業 18人 (2.3%) 宿泊業、飲食サービス業 8人 (1.0%) 生活関連サービス業、娯楽業 17人 (2.1%) 教育、学習支援業 32人 (4.0%) 医療、福祉 146人 (18.3%) 複合サービス事業 9人 (1.1%) サービス業、他に分類されないもの 45人 (5.6%) 公務 66人 (8.3%) その他 32人 (4.0%)</p> <p>(2) 企業規模</p> <p>1～50名 129人 (16.1%) 51～100名 100人 (12.5%) 101～300名 142人 (17.8%) 301～1,000名 120人 (15.0%) 1,001～5,000名 121人 (15.1%) 5,001名以上 131人 (16.4%) わからない 57人 (7.1%)</p>

*本調査を引用される際は【ラーニングイノベーション総合研究所「中堅社員の意識調査（キャリア志向編）」】と明記ください

*各設問において読み取り時にエラーおよびブランクと判断されたものは、欠損データとして分析の対象外としています

*構成比などの数値は小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計値が100%とならない場合がございます

ラーニングイノベーション総合研究所について

当社の研究機関、ラーニングイノベーション総合研究所[®]（以下、LI総研）は、「人と組織の未来創り[®]」に関する様々な調査・研究活動を行っております。LI総研はデータに基づいた最適な解決策もご提供し、お客様の組織開発をサポートしております。

ALL DIFFERENT株式会社について

当社は、組織開発・人材育成支援を手掛けるコンサルティング企業です。「真の未来創りの伴走者」として、人材育成から、人事制度の構築、経営計画の策定、人材採用に至るまでの組織開発・人材育成の全領域を一貫してご支援しております。

代表取締役社長 眞崎 大輔

本社所在地 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 2-7-1 有楽町ITOCiA（イトシア）オフィスタワー 15F(受付)・17F・18F

支社 関西支社、中部支社

人員数 316人（2024年4月1日時点）

事業 組織開発支援・人材育成支援、各種コンテンツ開発・提供、ラーニングイノベーション総合研究所による各種調査研究の実施

サービス 定額制集合研修「Biz CAMPUS Basic」／ライブオンライン研修「Biz CAMPUS Live」

ビジネススキル学習アプリ「Mobile Knowledge」／ビジネススキル診断テスト「Biz SCORE Basic」

IT技術習得支援サービス「IT CAMPUS」／デジタルスキル習得支援サービス「DX CAMPUS」

管理職アセスメント「Discover HR」「Competency Survey for Managers」／人事制度構築支援サービス「Empower HR」

経営計画策定支援サービス「Empower COMPASS」／転職支援サービス「Biz JOURNEY」ほか

URL <https://www.all-different.co.jp/corporate>

※記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示（(R)、TM）は付記していません。

本件に関するお問い合わせ先	ALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社 企画グループ 加藤、富田、宇佐美 Mail : ad-press@all-different.co.jp Tel : 03-5222-5111（代表） 080-4073-0257（加藤）
---------------	--



中堅社員の意識調査（勤続・離職意向別編）

社会人5年目以上の
中堅社員の

離職を防ぐポイント

✔ 心理的安全性の構築

✔ 業務を通じた成長実感の醸成

累計13,000社420万人以上の組織開発・人材育成を支援するALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社（所在地：東京都千代田区 代表取締役社長：眞崎大輔）および「人と組織の未来創り[®]」に関する調査・研究を行うラーニングイノベーション総合研究所[®]は、2024年12月に社会人5年目以上の役職がついていない中堅社員^{*1}800人に対し意識調査を行いました。本レポートでは、中堅社員の「勤続・離職意向」に関する調査・分析した結果を公表いたします。^{*1}本レポートでは社会人5年目以降35歳未満の役職がついていない社員を指し、「ミドルキャリア」とも記載

背景

近年「びっくり退職」という言葉を聞くようになりました。従業員が予告や明確な兆候なしに突然退職をすることを指し、特に結婚・出産等によりキャリアを見直す機会の多い30代前後の中堅社員に多く見られるといわれています。企業にとっては業務の引継ぎや残されたメンバーの業務負荷の調整など混乱を招くだけでなく、事業の中核を担う中堅社員の喪失は経営課題につながりかねません。多くの企業が人手不足の課題を抱える中、中堅社員が定着し、エンゲージメントが高い状態で勤続してもらうために、どのような手立てを講じることができるでしょうか。

今回はミドルキャリアの勤続・離職に対する考え方を成長実感や働く環境などの切り口からレポートします。中堅社員の離職防止・エンゲージメント向上に取り組みたいと考える経営層、人事担当者、さらには現場の管理職の方にとって、有益な情報になれば幸いです。

調査結果の概要

- 「今の会社で働き続けたい」ミドルキャリアは55.6%と、半数以上
- 今の会社で働き続けたい理由、「人間関係が良好」「仕事内容に満足」が上位に
- 今の会社で働き続けたくない理由、「給与等への不満」がトップに。次に「仕事内容への不満」「この会社で成長できない」が続く
- 業務で成長を感じる機会がよくあるほど「今の会社で働き続けたい」
- 自身の成長に役に立った会社の良いところ、勤続意向の高い人は「雰囲気・文化」「上司からのサポート」が高い結果に

<考察>ミドルキャリアの離職防止のポイントを解説

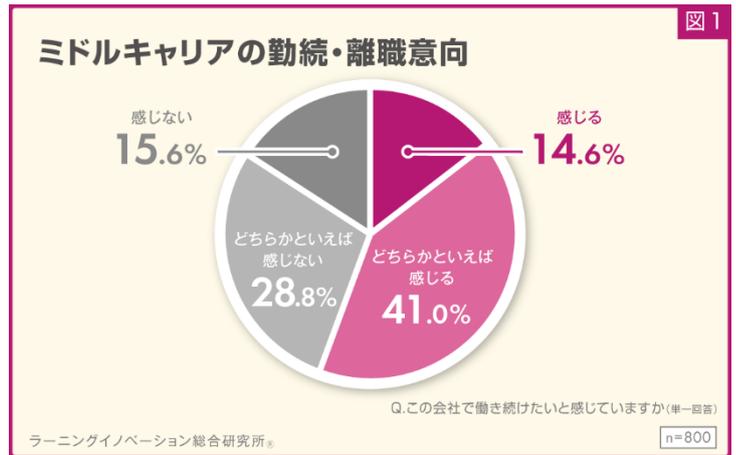
調査結果の詳細

1. 「今の会社で働き続けたい」ミドルキャリアは 55.6%と、半数以上

まず初めに、社会人 5 年目以上の役職がついていない中堅社員（以下、「ミドルキャリアと記載」）へ、現在の会社で働き続けたいと感じているかを質問しました。

現在の会社で働き続けたいかという質問に対して、働き続けたいと「感じる」が 14.6%、「どちらかといえば感じる」が 41.0%、「どちらかといえば感じる」が 28.8%、「感じる」が 15.6%でした。

(図 1)



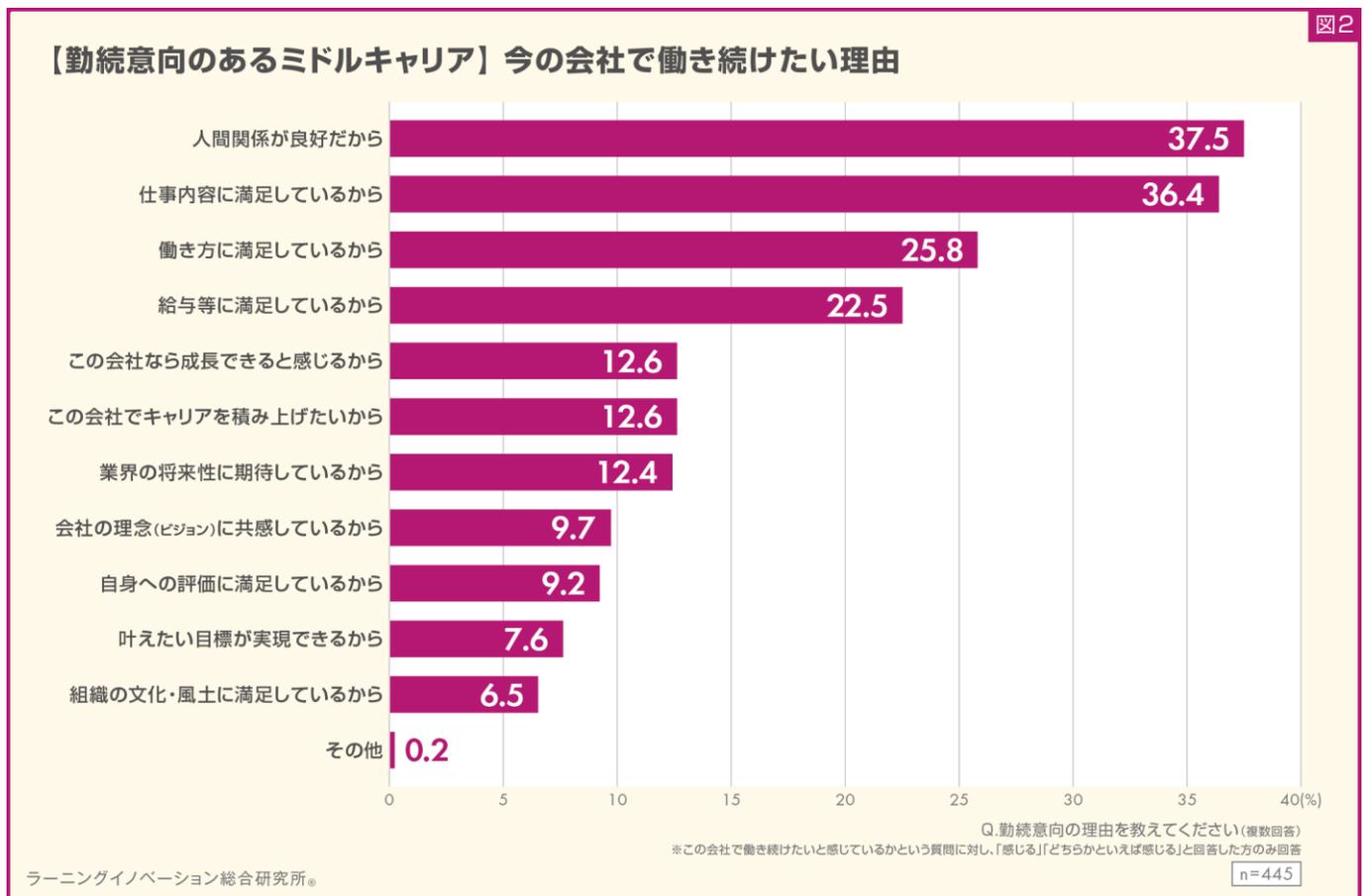
本レポートでは、この会社で働き続けたいと「感じる」「どちらかといえば感じる」と回答したミドルキャリアを『**勤続意向者**』、「どちらかといえば感じる」「感じる」と回答したミドルキャリアを『**離職意向者**』として分類し、分析していきます。

2. 今の会社で働き続けたい理由、「人間関係が良好」「仕事内容に満足」が上位に

『**勤続意向者**』に対して、今の会社で働き続けたい理由は何か質問しました。

結果、「人間関係が良好だから」と回答した人が最も多く、37.5%となりました。次に、「仕事内容に満足しているから」が36.4%、「働き方に満足しているから」が25.8%となりました。

一方、回答割合が低かった項目は、「組織の文化・風土に満足しているから」(6.5%)や「叶えたい目標が実現できるから」(7.6%)でした。(図2)



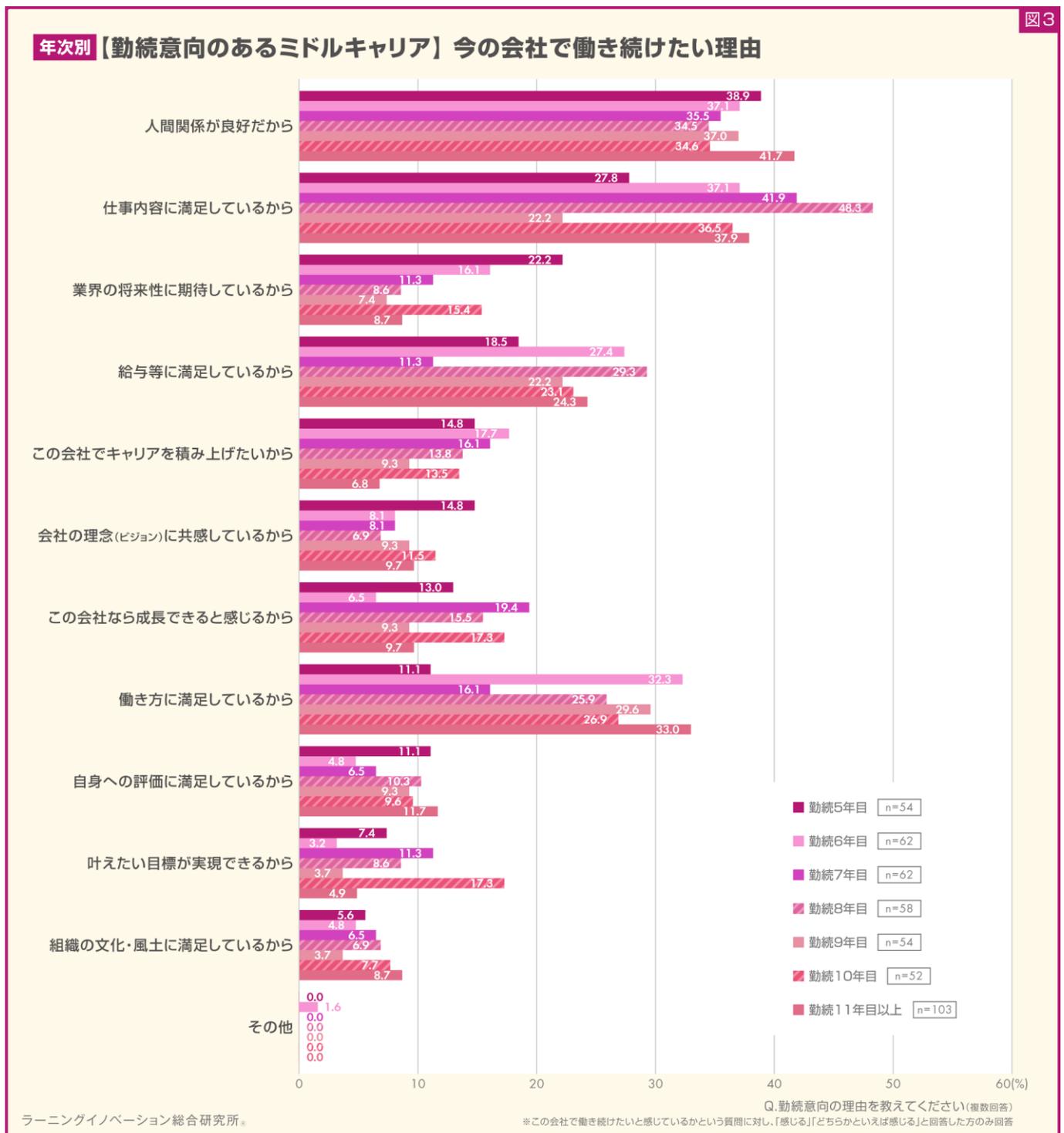
3. 今の会社で働き続けたい理由、社会人5年目は「業界への将来性」が高く、社会人8年目までは「仕事内容」も増加傾向に。社会人8年目以降は「働き方への満足」が高まる

『勤続意向者』が今の会社で働き続けたい理由は、年次別に違いがあるのでしょうか。

年次共通して高い割合になった項目は「人間関係が良好だから」となり、全年次で3割以上が回答しました。一方、各年次共通して低い割合になった項目は「組織の文化・風土に満足しているから」「叶えたい目標が実現できるから」「自身への評価に満足しているから」となりました。

年次によって特徴が現れた箇所を見ていくと、社会人5年目では、他年次に比べて「業界の将来性に期待しているから」「会社の理念（ビジョン）に共感しているから」が高くなりました。社会人6年目では「働き方に満足しているから」が高くなりました。さらに、社会人5年目から社会人8年目までは「仕事内容に満足しているから」が増加傾向にありました。

社会人8年目以降になると、「働き方に満足しているから」が高まる傾向にあり、社会人11年目以降が最大の結果となりました。（図3）

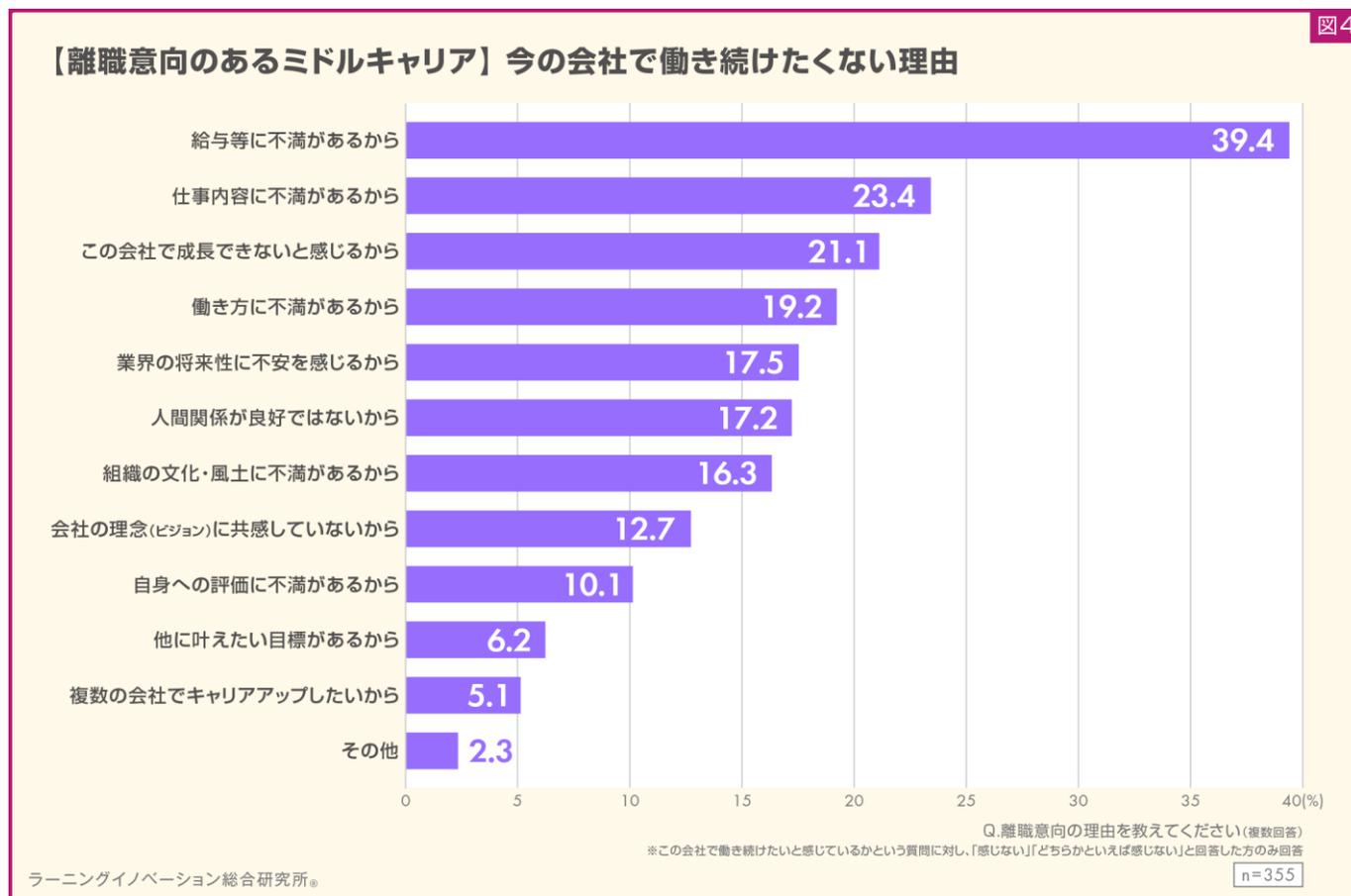


4. 今の会社で働き続けたくない理由、「給与等への不満」がトップに。次に「仕事内容への不満」「この会社で成長できない」が続く

次に、『離職意向者』に対して、今の会社で働き続けたくない理由を質問しました。

結果、「給与等に不満があるから」と回答した割合が最も高く、39.4%となりました。次に、「仕事内容に不満があるから」が23.4%、「この会社で成長できないと感じるから」が21.1%となりました。

一方、割合が低かった項目は、「複数の会社でキャリアアップしたいから」（5.1%）、「他に叶えたい目標があるから」（6.2%）が、「自身への評価に不満があるから」（10.1%）でした。（図4）

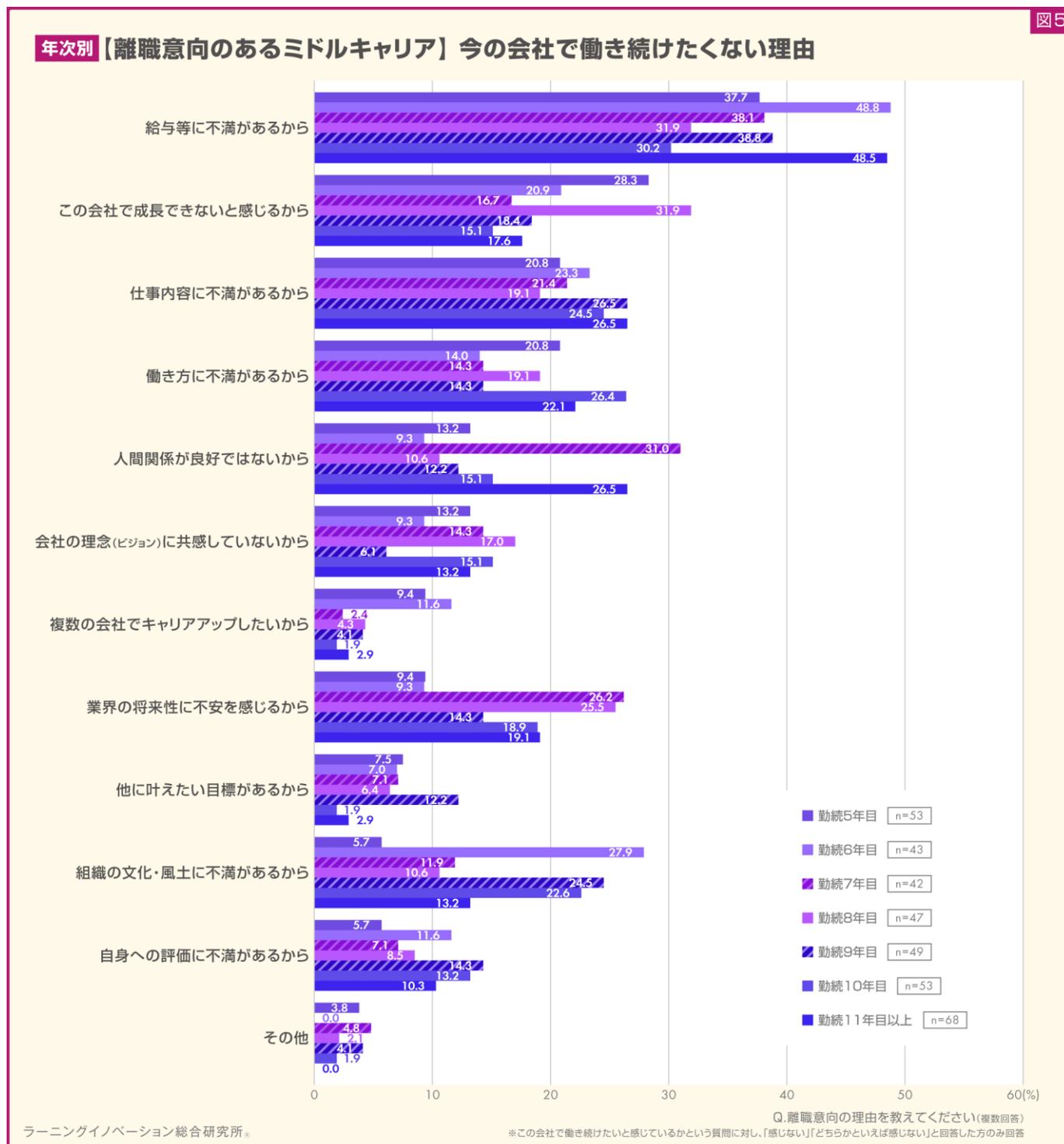


5. 今の会社で働き続けたくない理由、「給与等への不満」は全年次共通で最大に。「この会社で成長できない」は、比較的若い年次が回答する結果に

『離職意向者』が今の会社で働き続けたくない理由を年次別に見ていきましょう。

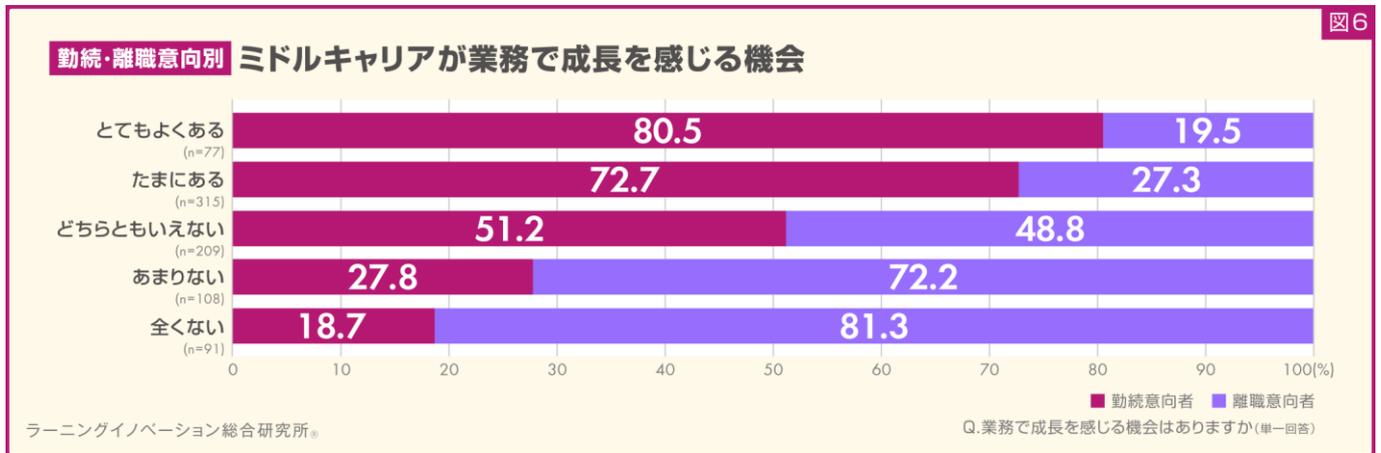
全体を通じ、「給与等に不満があるから」が全年次3割を超え、共通して高くなりました。また、「仕事内容に不満があるから」と回答した割合も、全年次共通して、約2割前後が回答する結果となりました。

また、「この会社で成長できないと感じるから」と回答した割合は、社会人8年目が31.9%、社会人5年目が28.3%、社会人6年目が20.9%となり、比較的若い年次において回答割合が高くなる傾向が見られました。（図5）



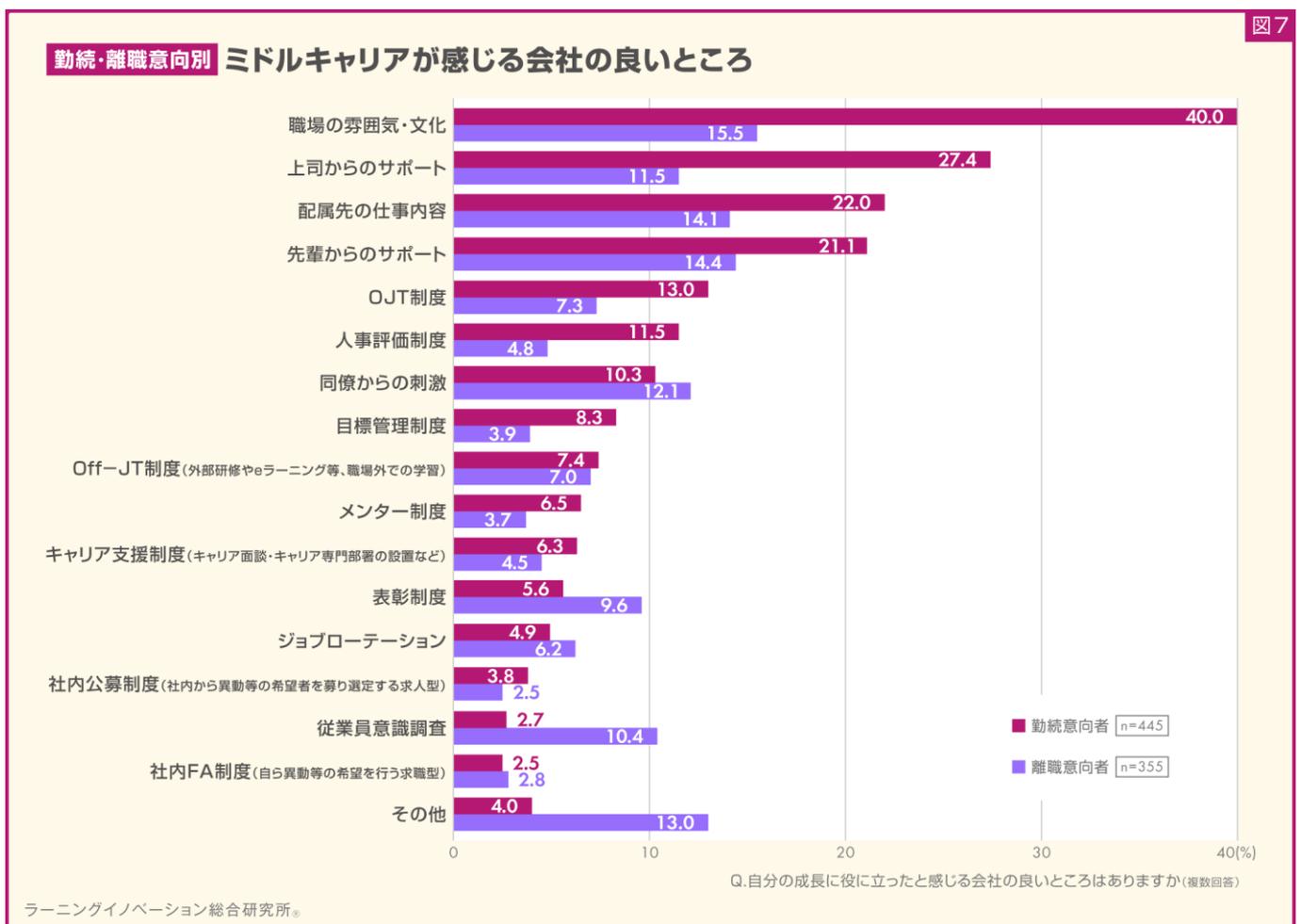
6. 業務で成長を感じる機会がよくあるほど「今の会社で働きたい」

ここからは、「成長実感」別に、勤続・離職意向に違いがあるかを見ていきましょう。結果、業務で成長を感じる機会（縦軸）が「とてもよくある」と回答した人のうち、80.5%が勤続意向者であることがわかりました。一方、業務で成長を感じる機会が「全くない」と回答した人のうち、81.3%が離職意向者であることがわかりました。成長実感と勤続意向に相関関係があると言えるでしょう。（図6）



7. 自身の成長に役に立った会社の良いところ、勤続意向者は「雰囲気・文化」「上司からのサポート」が高い結果に

最後に「自分の成長に役に立ったと感じる会社の良いところ」について、勤続・離職意向に違いがあるか調査したところ、勤続意向者は「職場の雰囲気・文化」「上司からのサポート」「配属先の仕事内容」「先輩からのサポート」「OJT制度」「人事評価制度」「目標管理制度」など、多くの項目で離職意向者よりも高い割合となりました。一方、離職意向者、「同僚からの刺激」「表彰制度」「従業員意識調査」「ジョブローテーション」が高い割合となったものの、全体を通じて勤続意向者よりも低い項目が目立ちました。（図7）



まとめ

本調査では、ミドルキャリアの『勤続意向者』と『離職意向者』について調査を行いました。

『勤続意向者』が「この会社で働きたい」と考える理由は、「人間関係の良好さ」が最も高く、次に「仕事内容への満足」が続く結果となりました。年次別に比較すると、社会人5年目は「業界への将来性」が高く、社会人5年目から社会人8年目までは「仕事内容への満足」も高まる傾向にありました。また、社会人8年目以降は、「働き方への満足」が高まったことより、ミドルキャリアの後半はワークライフバランスが実現できる企業を求める傾向にあることが推察できるでしょう。

一方、『離職意向者』が「この会社で働きたくない」と考える理由は、「給与への不満」が年次共通して高くなりました。次に「仕事内容への不満」、「この会社で成長できない」が続きました。年次別に比較すると、「この会社で成長できない」の項目が、比較的若い年次において、回答割合が高い傾向にありました。

さらに、「成長実感」について勤続・離職意向で比較したところ、業務で成長を感じる機会がよくあるミドルキャリアは「今の会社で働きたい」と回答する割合が高く、「成長実感」と「勤続意向」に相関関係があることが明らかとなりました。また、勤続意向者の成長に役に立った会社の良いところとして、「職場の雰囲気・文化」「上司からのサポート」が上位に挙げられたことも踏まえると、「人間関係が良好かつ、心理的安全性の高い環境下で、成長を感じながら働いていきたい」というミドルキャリアの想いが垣間見える結果となりました。

調査概要

調査対象者	社会人5年目～11年目以上の管理職未満の就労者
調査時期	2024年12月24日～25日
調査方法	調査会社によるインターネット調査
サンプル数	800人（社会人5年目107人、同6年目105人、同7年目104人、同8年目105人、同9年目103人、同10年目105人、同11年目以上171人）
属性	(1) 業種 農業,林業 7人 (0.9%) 鉱業,採石業,砂利採取業 2人 (0.3%) 建設業 37人 (4.6%) 製造業 156人 (19.5%) 電気,ガス,熱供給,水道業 9人 (1.1%) 情報通信業 63人 (7.9%) 運輸業,郵便業 37人 (4.6%) 卸売業,小売業 58人 (7.3%) 金融業,保険業 38人 (4.8%) 不動産業,物品賃貸業 20人 (2.5%) 学術研究,専門・技術サービス業 18人 (2.3%) 宿泊業,飲食サービス業 8人 (1.0%) 生活関連サービス業,娯楽業 17人 (2.1%) 教育,学習支援業 32人 (4.0%) 医療,福祉 146人 (18.3%) 複合サービス事業 9人 (1.1%) サービス業,他に分類されないもの 45人 (5.6%) 公務 66人 (8.3%) その他 32人 (4.0%) (2) 企業規模 1-50名 129人 (16.1%) 51-100名 100人 (12.5%) 101-300名 142人 (17.8%) 301-1,000名 120人 (15.0%) 1,001-5,000名 121人 (15.1%) 5,001名以上 131人 (16.4%) わからない 57人 (7.1%)

*本調査を引用される際は【ラーニングイノベーション総合研究所「中堅社員の意識調査（勤続・離職意向別編）」】と明記ください

*各設問において読み取り時にエラーおよびブランクと判断されたものは、欠損データとして分析の対象外としています

*構成比などの数値は小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計値が100%とならない場合がございます

〈ミドルキャリアの離職防止のポイント〉

30歳前後の時期は、会社や業務の全体像が見え、プライベートでは結婚・子育てなどの変化もあったり、今後のキャリアについて立ち止まって考える機会が多くなります。他社で働く同世代の話聞き、「隣の芝生が青く見える」こともあるでしょう。企業にとっては、現場で活躍する中堅社員の離職は大きな痛手となります。

本調査では、業務で成長を感じる機会がよくある中堅社員は勤続意欲が高いこと、また勤続意向のある中堅社員は、人間関係の良好な職場で働いていることが最大の要因であることが明らかになりました。

本調査結果を踏まえ、中堅社員の離職防止策を検討する際、以下2点を点検するとよいでしょう。

- ① 中堅社員が成長する職場の雰囲気・文化になっているか
- ② 中堅社員が業務を通じて成長実感を得ているか

■中堅社員が成長する職場の雰囲気・文化の作り方

中堅社員は若手社員とは異なり、経験を積んでいるため、新たな知識・スキルを身につけなくても一定の仕事ができる状態にあります。また、後輩が増え、先輩としてのプライドも生まれるため、成長につながるストレッチな（本人の現在の力量より難易度の高い）仕事への挑戦を避け、成長が止まってしまう状態になることがあります。一方、これまでの経験を踏まえ、新たな領域や苦手な領域へと踏み込み、成長を続ける中堅社員もいます。

中堅社員個人へのサポートも重要ですが、加えて、**中堅社員がストレッチな仕事へ挑戦できる「心理的安全性」の高い職場になっていることが重要**です。例えば、今までやったことがない新しい業務に挑戦すると、わからないことを先輩や上司に質問することも多くなるでしょう。しかし質問した時に、「こんなことも知らないのか」といった反応が多い職場であれば、自分も同じように言われると推測し、不安になるでしょう。あるいは失敗をすると「こんなこともできないのか」と非難される環境では、失敗を恐れて挑戦を避けるようになります。

心理的安全性を高めるために、まずは**オープンなコミュニケーションを促進することが重要**です。社員が自由に意見を述べたり質問したりできる環境を整えることで、失敗を恐れずに新しい挑戦に取り組む意欲が高まります。また、**上司はフィードバックを建設的に行い、失敗を学びの機会と捉える姿勢を示す**ことが求められます。さらに、チーム内での信頼関係を築くために、定期的なミーティングやランチ会などを開催し、**社員同士の交流を深める**ことも効果的です。

■中堅社員の成長実感の高め方

中堅社員の意識調査（成長実感編）をご参照ください。

https://www.all-different.co.jp/lilab/research/research_118_250311.html



ALL DIFFERENT株式会社

事業開発推進本部 コンテンツマネジメント部 部長

河合 司真子（かわい・しまこ）

事業会社を経てALL DIFFERENT株式会社（旧トーマツイノベーション/ラーニングエージェンシー）に入社。研修講師とコンサルタントを兼務し、サービスの企画・開発、研修講師育成、中堅～大企業に対して研修の企画・提案および実施などをはじめとした人材育成支援に従事。その後、サービスの企画・開発部門のリーダーとして、アセスメント・サーベイ、対面研修、オンライン研修などの新サービスを企画・開発。研修講師育成のリーダーとしても活動。研修講師としては公開講座や企業内研修等で、管理職研修を中心に年間100回以上の研修を実施。

ラーニングイノベーション総合研究所について

当社の研究機関、ラーニングイノベーション総合研究所[®]（以下、LI総研）は、「人と組織の未来創り[®]」に関する様々な調査・研究活動を行っております。LI総研はデータに基づいた最適な解決策もご提供し、お客様の組織開発をサポートしております。

ALL DIFFERENT株式会社について

当社は、組織開発・人材育成支援を手掛けるコンサルティング企業です。「真の未来創りの伴走者」として、人材育成から、人事制度の構築、経営計画の策定、人材採用に至るまでの組織開発・人材育成の全領域を一貫してご支援しております。

代表取締役社長 眞崎 大輔
本社所在地 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 2-7-1 有楽町ITOCiA（イトシア）オフィスタワー 15F(受付)・17F・18F
支社 関西支社、中部支社
人員数 316人（2024年4月1日時点）
事業 組織開発支援・人材育成支援、各種コンテンツ開発・提供、ラーニングイノベーション総合研究所による各種調査研究の実施
サービス 定額制集合研修「Biz CAMPUS Basic」／ライブオンライン研修「Biz CAMPUS Live」
ビジネススキル学習アプリ「Mobile Knowledge」／ビジネススキル診断テスト「Biz SCORE Basic」
IT技術習得支援サービス「IT CAMPUS」／デジタルスキル習得支援サービス「DX CAMPUS」
管理職アセスメント「Discover HR」「Competency Survey for Managers」／人事制度構築支援サービス「Empower HR」
経営計画策定支援サービス「Empower COMPASS」／転職支援サービス「Biz JOURNEY」ほか

URL <https://www.all-different.co.jp/corporate>

※記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示（R、TM）は付記していません。

本件に関するお問い合わせ先

ALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社 企画グループ 加藤、富田、宇佐美
Mail：ad-press@all-different.co.jp Tel：03-5222-5111（代表） 080-4073-0257（加藤）