

## 企業における中堅社員の現状に関する調査

(企業の人事担当者対象)

■中堅社員の役割で最も重要なのは「後輩の育成」＝72%

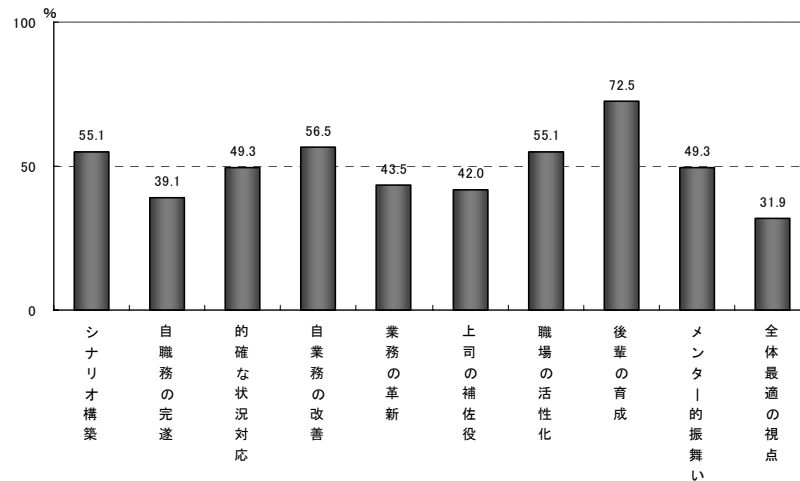
■一方、「育成」を“遂行している”との評価はわずか3%

(学) 産業能率大学総合研究所

企業・行政体の人材育成支援や経営指導を行う(学) 産業能率大学総合研究所は、企業における中堅社員育成の現状や、役割の遂行状況等に関する調査を行いました。調査は、中堅社員育成をテーマにしたフォーラムへの参加者(人事、人材開発担当者等)を対象に実施。この調査では、「中堅社員」とは入社5～10年、20代後半から30代前半の社員としました。

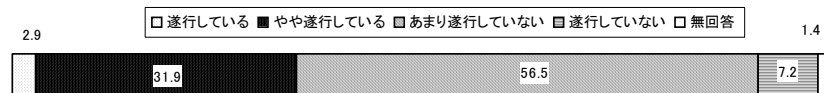
調査の結果、中堅社員に求める役割は、「職場の後輩を計画的に指導・育成する(後輩の育成)」が72.5%で最多でした。一方、あわせて聞いた、自社の中堅社員の役割の遂行状況の評価では、最も重要な役割だと考えられている「後輩の育成」を“遂行している”はわずか2.9%、“やや遂行している”とあわせても3割程度にとどまりました。

◇中堅社員に求める役割を一覧にしたグラフ(詳細P3)



「後輩の育成」のほかには、「自業務の改善」や「職場の活性化」などを求める声が比較的高くありました。

◇「職場の後輩を計画的に指導・育成する」役割の現在の遂行状況(詳細P5)



階層のフラット化や就職氷河期の採用絞込みによるいびつな人員構成など、組織環境が変化したことで、中堅社員に求められる役割は幅広くなっているようです。

### この資料に関する問い合わせ先

(学) 産業能率大学 企画広報課

〒158-8630 東京都世田谷区等々力 6-39-15

電話: 03-3704-9040

ファクス: 03-3704-9404

# 企業における中堅社員の現状に関する調査

(学) 産業能率大学総合研究所

## 調査概要

調査日：2009年2月10日

調査方法：書面アンケートによる回答肢選択式

有効回答：69（参加者80人に依頼し69人が回答）

調査対象：中堅社員育成をテーマにしたフォーラム参加者（人事・教育担当者など）

属性：

（業種）

サービス業	58.0%
建設・製造業	33.3%
無回答	8.7%

（従業員規模）

5000人～	14.5%
3000人～4999人	10.1%
1000人～2999人	18.8%
500人～999人	20.3%
100人～499人	26.1%
～99人	7.2%
無回答	2.9%

（役職）

取締役	2.9%
事業部長・部長	2.9%
課長・マネジャー	39.1%
係長・主任・リーダー	30.4%
メンバー・スタッフ	21.7%
無回答	2.9%

## 調査結果概要

### 1. 中堅社員育成の現状

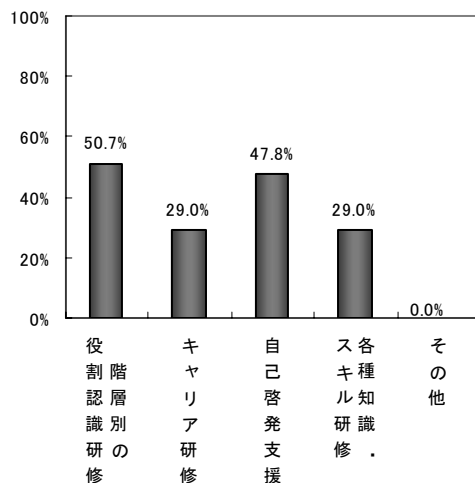
- ・教育施策＝階層別の役割認識研修、自己啓発が中心
- ・しくみ＝OJT制度が多く、踏み込んだ取り組みは少ない

中堅社員育成の取り組み状況について、教育的施策としくみについて、複数回答で聞きました。

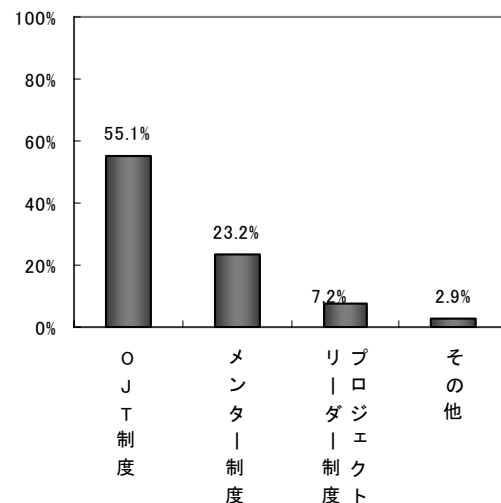
教育的施策では「階層別の役割認識研修」が最も多く50.7%、これに「自己啓発支援」が47.8%で続いています。「キャリア研修」や「各種知識・スキル習得」は3割以下にとどまっています。

しくみの面では、「OJT制度」が55.1%で取り組まれているものの、これに続く「メンター制度」は23.2%、「プロジェクト制度」は7.2%でした。OJTを中心に中堅社員育成のしくみを整えているものの、そこからさらに踏み込んだ取り組みはあまりないようです。

■教育的施策（現状）



■しくみ（現状）



### 2. 中堅社員育成について今後強化したいこと

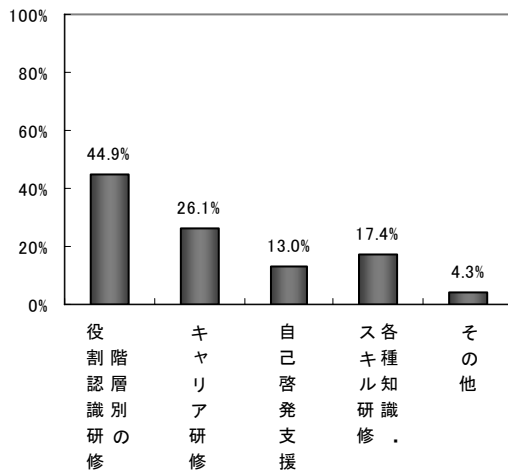
- ・階層別の役割認識研修とともに、キャリア開発も  
⇒ 役割意識の希薄化が課題として認識されている？

「今後強化したい取り組み」についてもあわせて聞いています。

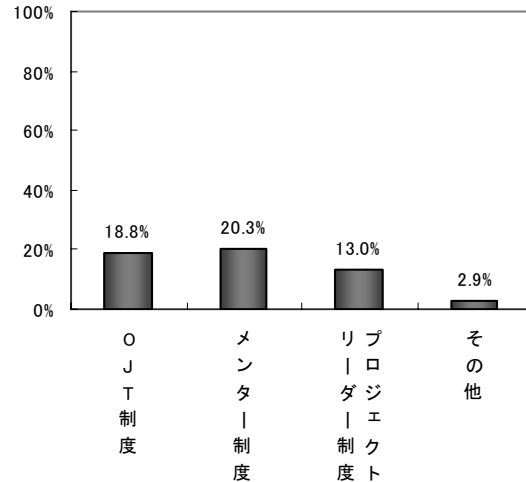
教育的施策では、役割認識研修をさらに強化したいという声が多数を占め、これにつづくのはキャリア開発研修でした。こうした考えの背景には、中堅社員の役割意識が希薄化しているという問題意識を持っていることがうかがえます。自己啓発支援については、施策として工夫

しようがないという考えからなのか、強化したいという回答は13%にとどまっています。  
 しくみの面では、メンター制度が最も高く、20.3%でした。

■教育的施策（強化したい取り組み）



■しきみ（強化したい取り組み）



### 3. 中堅社員に求める役割

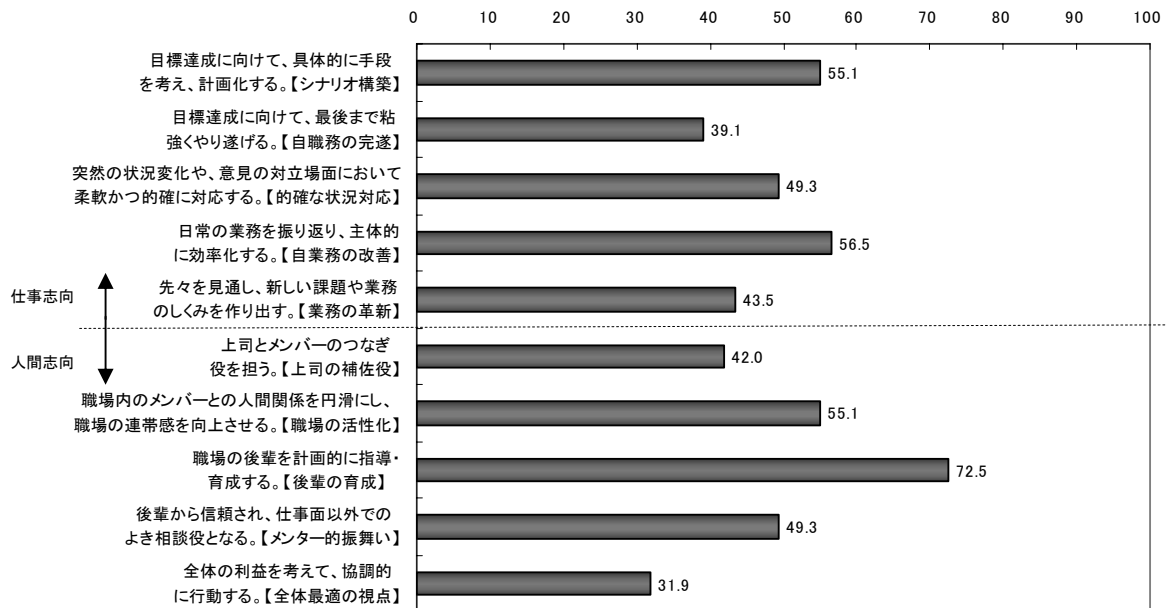
- ・ 後輩の指導・育成 = 72%
- ・ 日常業務の自業務の改善 = 56%

中堅社員の役割として、特に重要だと思うものを聞いたところ、「職場の後輩を計画的に指導・育成する（後輩の育成）」が72.5%でトップでした。これに、「日常の業務を振り返り、主体的に効率化する（自業務の改善）」が続き、「目標達成に向けて、具体的に手段を考え、計画化する（シナリオ構築）」、「職場内のメンバーとの人間関係を円滑にし、職場の連帯感を向上させる（職場の活性化）」も5割を超えています。「後輩から信頼され、仕事面以外でのよき相談役になる（メンターの振る舞い）」、「突然の状況変化や、意見の対立場面において柔軟かつ的確に対応する（的確な状況対応）」を求める声も5割弱あります。

この結果から、現在の中堅社員には、非常に幅広い役割が求められていることが分かります。従来型の階層別組織の場合、「中堅社員」とは仕事のプロフェッショナルとして業務をしっかりと遂行することを中心と求められていました。中堅社員の上位にあたる「係長」が後輩指導や育成を中心的に実行し、中堅社員の下位の「若手社員」がメンター的な役割を担っていたと考えられます。

今回の調査では、中堅社員に求める役割として「後輩の育成」が7割を超えているうえ、職場の活性化やメンター的な役割など、「人への働きかけ」に関することの要求も高いことが分かります。組織のフラット化や就職氷河期における採用絞り込みの影響によるいびつな人員構成など、組織環境の変化も影響を及ぼしていそうです。

■中堅社員に求める役割（5つまで回答）

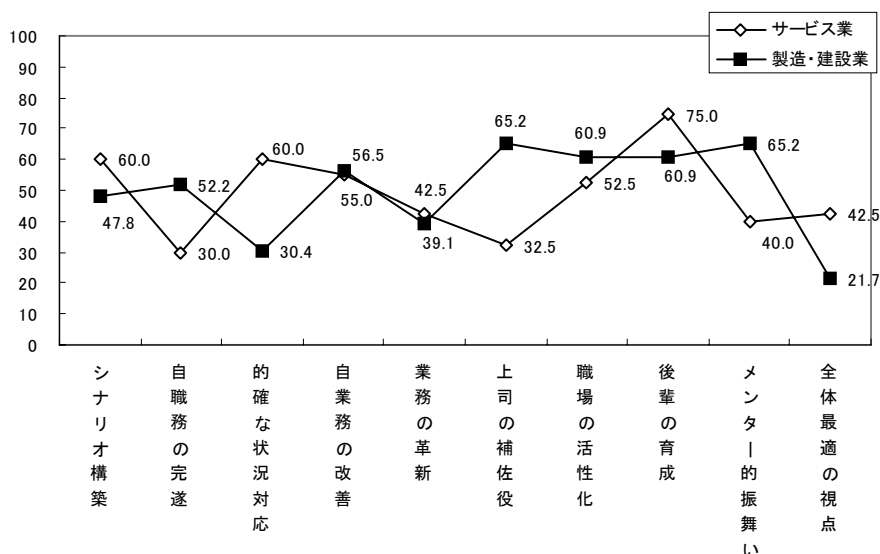


中堅社員に求める役割の回答を業種別にみると、項目によっては顕著に違いがあります。製造・建設業では、「上司の補佐役」「メンターの振舞い」の2つを強く求めている一方、サービス業では、この2つはそれほど求められていません。

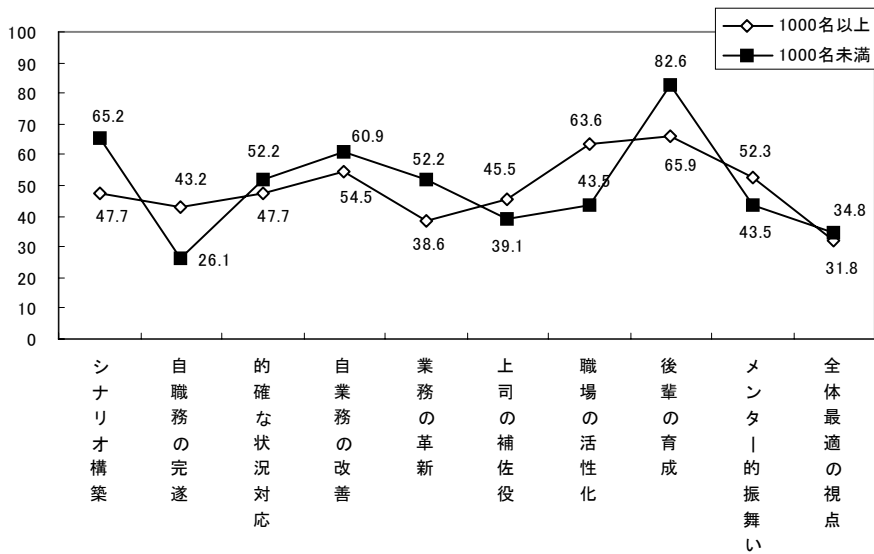
また、仕事面についても、製造・建設業では「自業務の完遂」を求める一方で、サービス業では「シナリオ構築」や「的確な状況対応」が求められていることが分かります。

従業員規模別に見ても違いがあります。仕事面では1000名未満の企業のほうがより役割を求める傾向にあり、“人への働きかけ”では、1000名以上の企業の方がニーズはあるようです。ただ、後輩の育成については、1000名未満の企業は8割を超えており、“育てる人材”が不足していることがうかがえます。

■業種別に見た中堅社員に求める役割



■従業員規模別に見た中堅社員に求める役割



#### 4. 中堅社員の役割の遂行状況

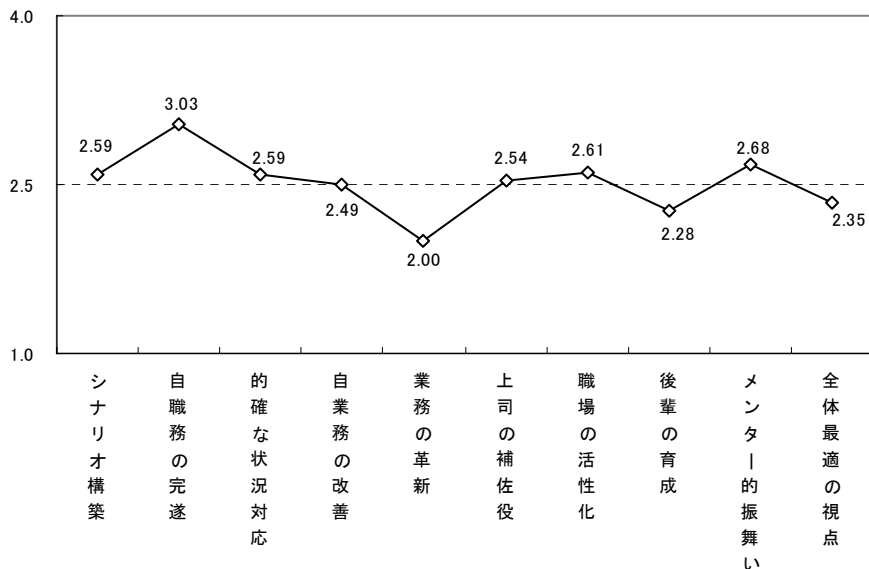
- ・もっとも求められている役割「後輩の育成」は顕著に不足
- ・仕事の処理は得意だが、改善や革新はやや苦手

中堅社員に求める役割とともに、その役割を中堅社員がどの程度遂行できているのかを聞きました。

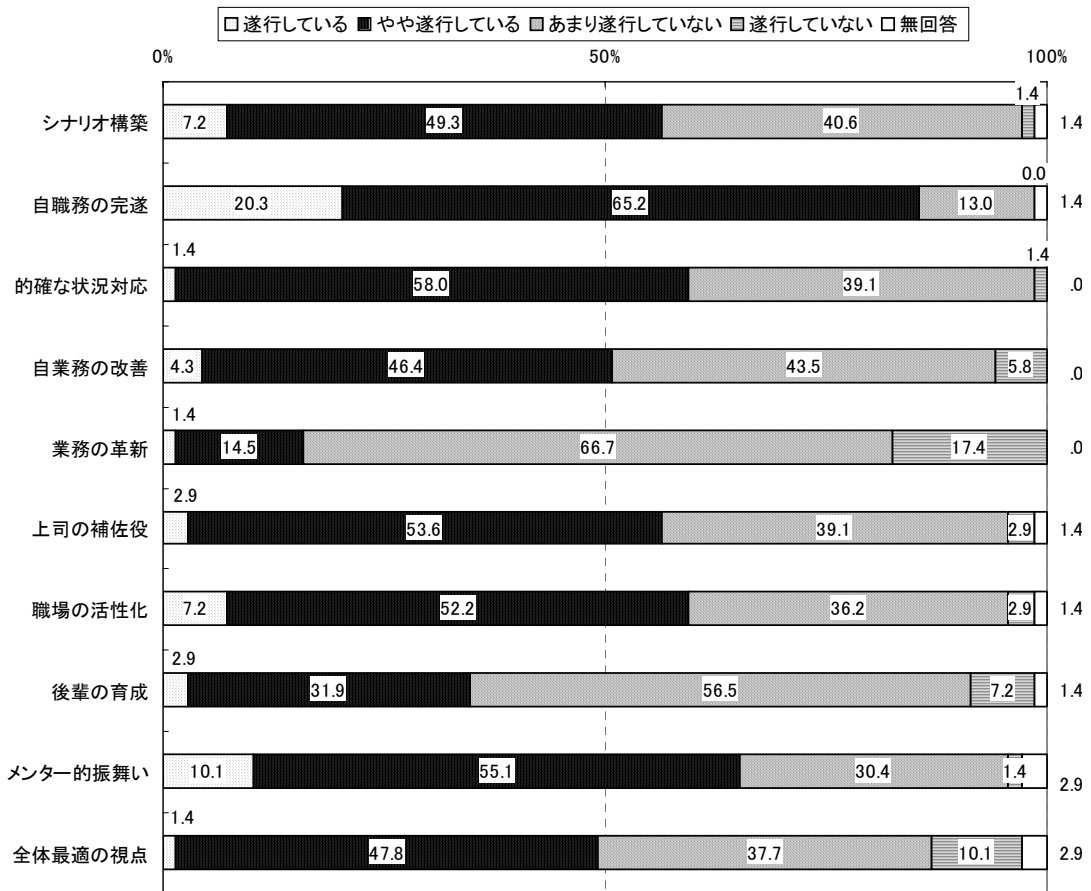
以下のグラフは、役割の遂行状況の評価の回答から「平均度数<sup>(※)</sup>」を算出し、一覧にしたものです。中堅社員に最も求められる役割「後輩の育成」については、あまり遂行できていないことがわかります。また、求める声は多くありませんでしたが、「業務の革新」はほとんど遂行できていないようです。

※平均度数とは「遂行している」を“4”、「やや遂行している」を“3”、「あまり遂行していない」を“2”、「遂行していない」を“1”として、合計数を回答数で割ったもので、中間は2.5。

■ 中堅社員の役割の遂行状況の評価（平均度数）

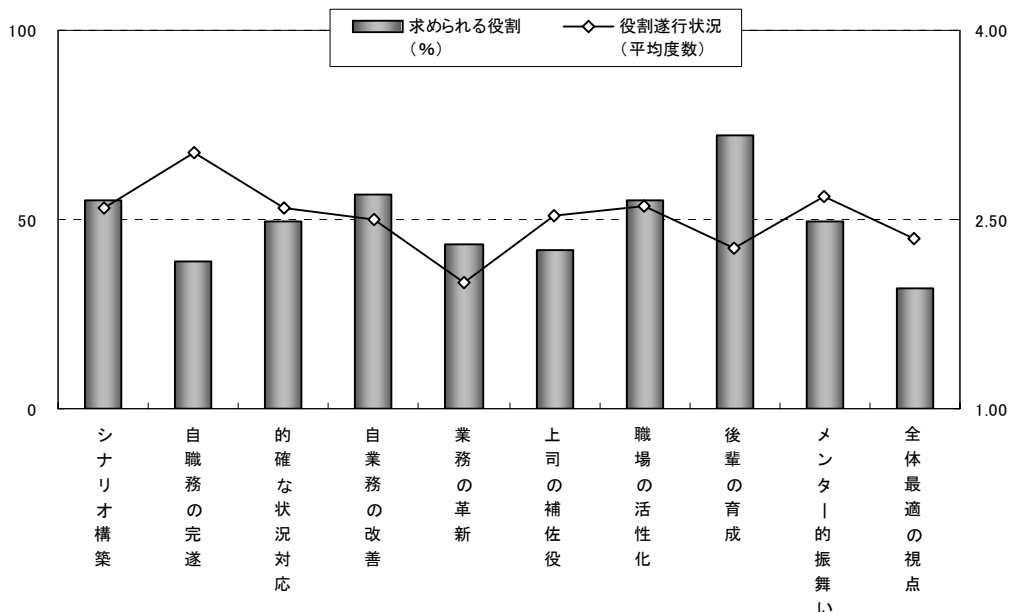


■ 役割の遂行状況に関する評価の一覧



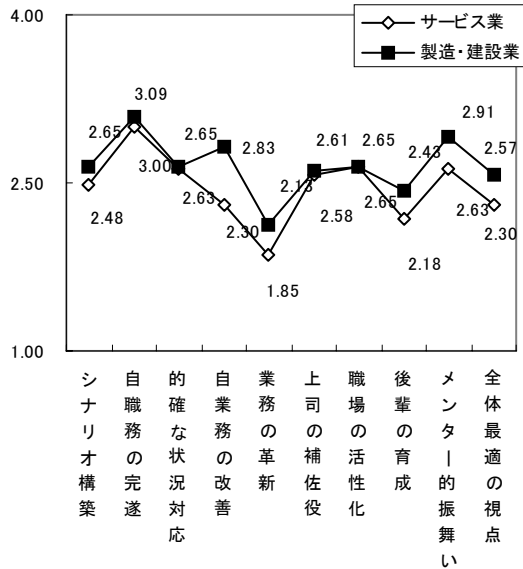
各項目の平均度数と求められる役割とをあわせて見たものが以下のグラフです。これを見ると、仕事面では、「仕事を処理する」ことは求めに対して遂行できている一方で、改善や革新などはやや苦手、人への働きかけでは育成が求めに対してまったく遂行できていないことが分かります。

■ 中堅社員に求める役割と役割の遂行状況の評価（平均度数）

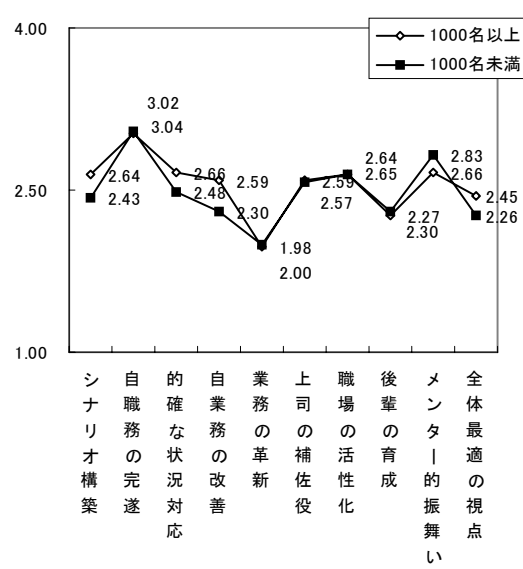


また、役割の遂行状況を業種別にみると、製造・建設業の方が、評価が高いことが分かります。仕事面では自業務の改善、人への働きかけの面ではメンターの振る舞いなどで業種による違いが目立ちます。

■業種別の役割遂行状況（平均度数）



■従業員規模別の役割遂行状況（平均度数）



## 5. 中堅社員に関連した取り組みの今後の方針

次世代リーダーの育成が36%で最多

人事制度の再構築・運用の見直しは1割にとどまる

中堅社員の育成に関連した取り組みとして、今後、導入あるいは強化したいことを複数回答で聞きました。

その結果、「次世代リーダーの育成」が約36%でトップ。これに続いていたのは「組織風土改革」。従業員がお互いに影響を与え合い、学習する組織を作りだそうとする意図が感じられます。もちろん、組織環境が変化するなかで、組織風土もそれに合わせて変化していると考えられますので、こうした環境変化への対応といった意味合いも含まれているのかもしれませんが。

■ 中堅社員に関連する施策として、今後に導入・強化したいこと

