

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

前向きな指導者を育てるには…



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。本リリースでは、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}当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

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、中堅社員に求めら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。

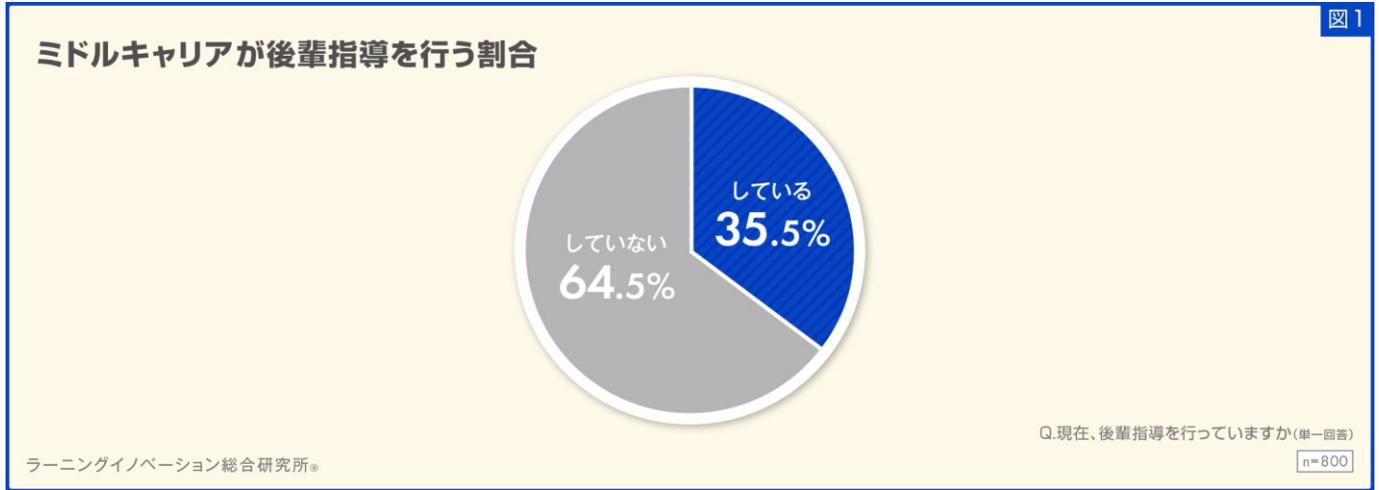
調査結果の概要

- 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%

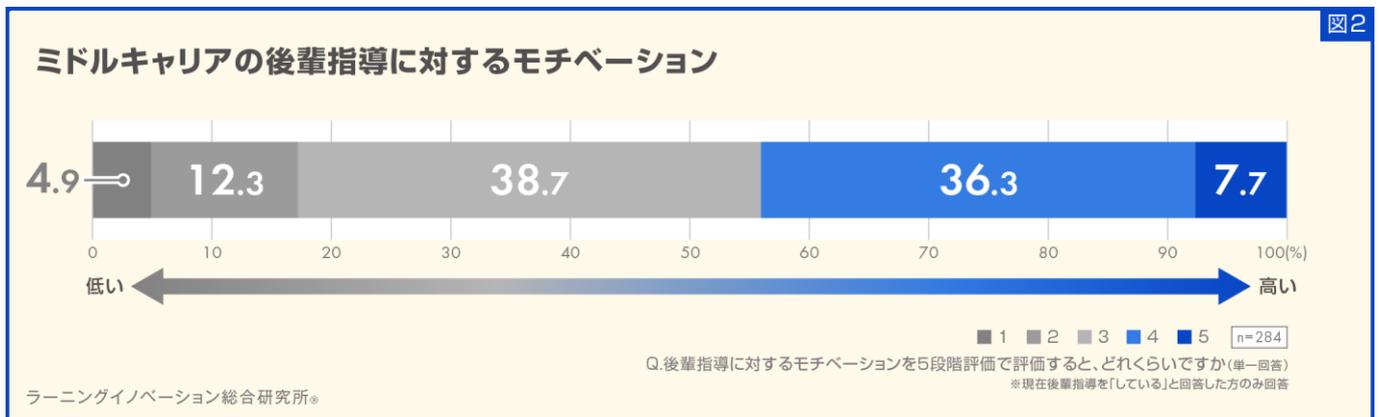
まずは、社会人5年目以上の役職がついていない中堅社員（以下、「ミドルキャリア」と記載）が、現在、後輩指導を行っているかどうかについて質問しました。結果、後輩指導を行っているミドルキャリアは35.5%、行っていないミドルキャリアは64.5%という結果となりました。（図1）



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。

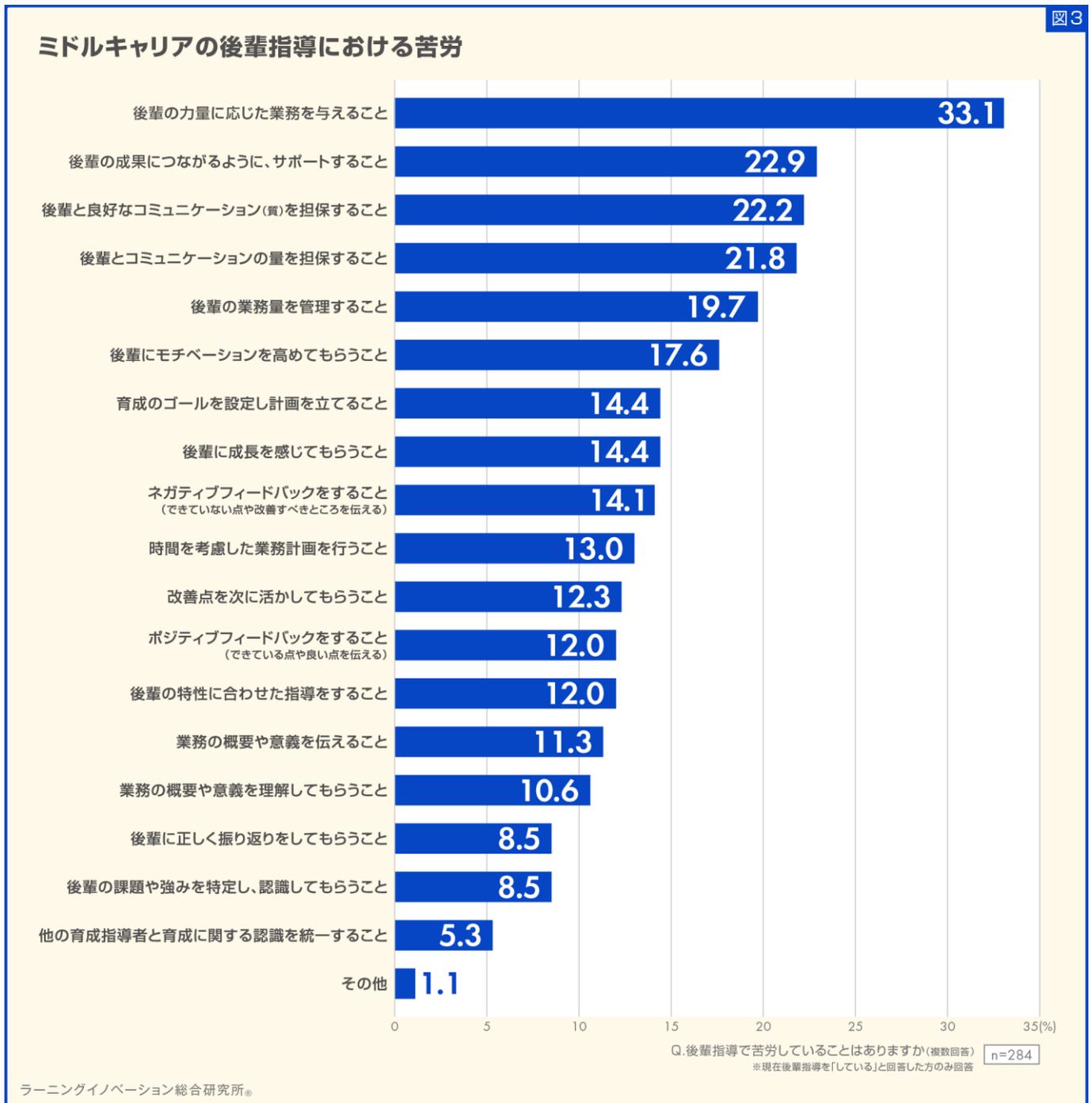
結果、モチベーションが最も高い評価「5」の回答割合は7.7%、やや高い評価「4」の回答割合は36.3%となり、約4割がモチベーション高く取り組んでいることがわかりました。しかし、後輩指導に関わっているすべてのミドルキャリアが意欲的に取り組んでいるわけではないことも明らかになりました。（図2）



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」

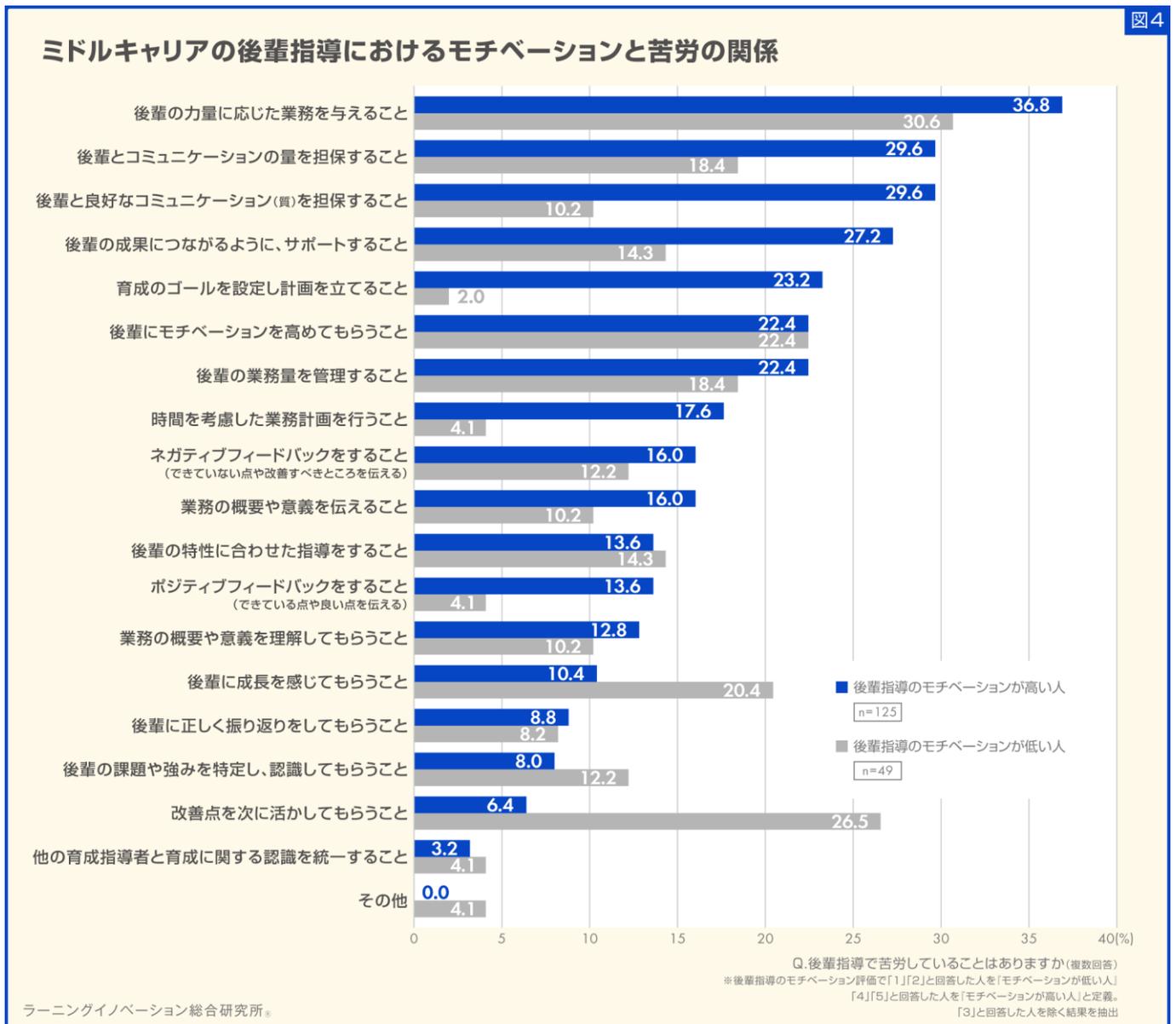
モチベーションの低い人は「改善点を活かしてもらうこと」が高い結果に

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の確認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、育成担当者一人で全てを教えるのは困難な場合があります。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）