

40～50歳の
ミドルシニア社員が在籍しながら
社外を見る価値

エッセンス株式会社

ミドルシニアの定義

「ミドル」や「シニア」は一般的に年齢層を指すもので、人によってイメージが異なる用語でもあります。

厳密な言葉の定義はありませんが、人材市場においてミドル世代は30～54歳で、シニア世代は55歳以上とされています。

その定義の上で、本資料では40歳以上の社員に言及し、展開をしてまいります。

ミドル・シニア層の割合

全労働人口の



約 **57** %

ミドルシニアの今

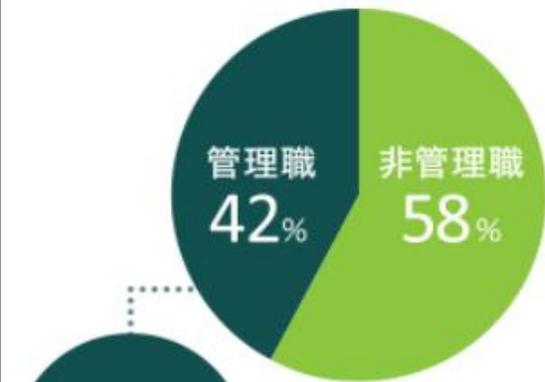
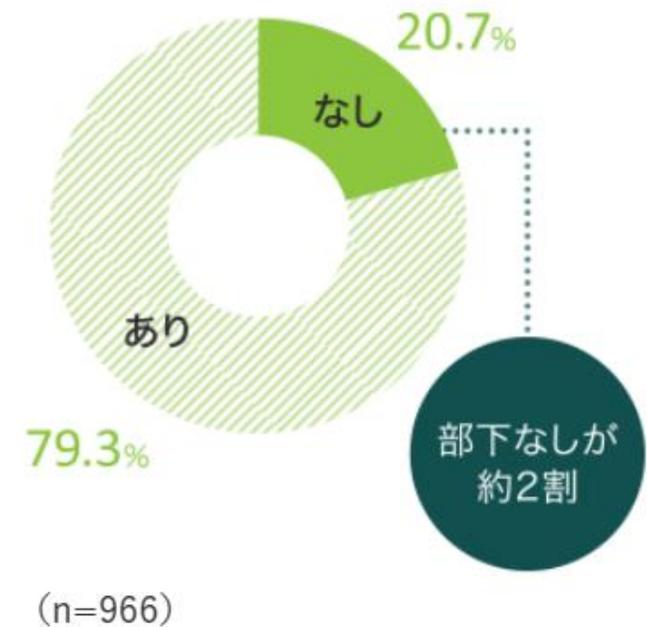
40～69歳のミドル・シニアの役職について見てみると、管理職が42%・非管理職が58%と約4割を占める管理職のうち、課長・課長相当は22.8%、部長・部長相当は16.9%、事業部長相当は2.3%となっています。また部下のいる管理職は79.3%で約8割を占め、約2割を占める20.7%は部下のいない管理職となっている。

ミドル・シニアの平均年収を年代別に見ていくと、40代は555.4万円、50代は658.0万円、60代は590.6万円と50代が最も高く、働きざかりの40代より60代の平均年収が高いことが分かる。また、50代の約4分の1は年収800万以上となっている。

管理職比率について



部下なし管理職比率について



約4割が
管理職

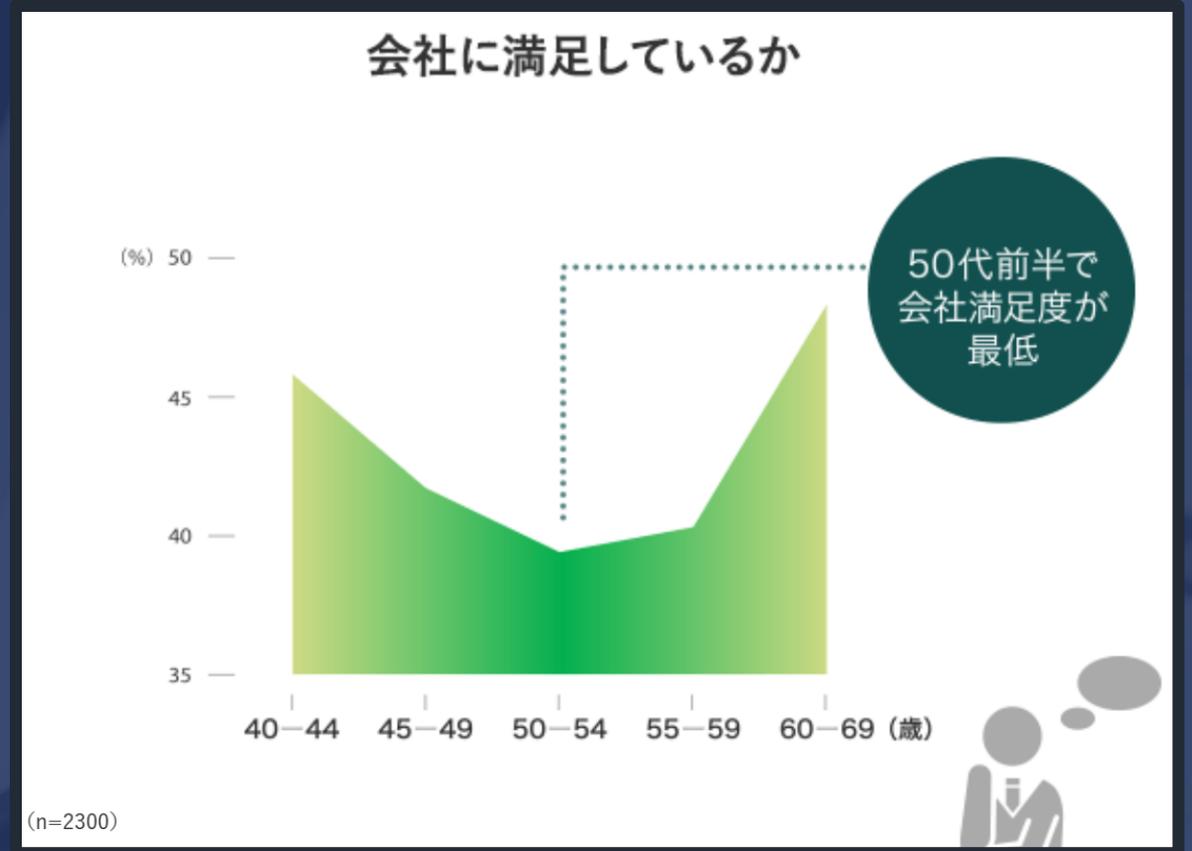
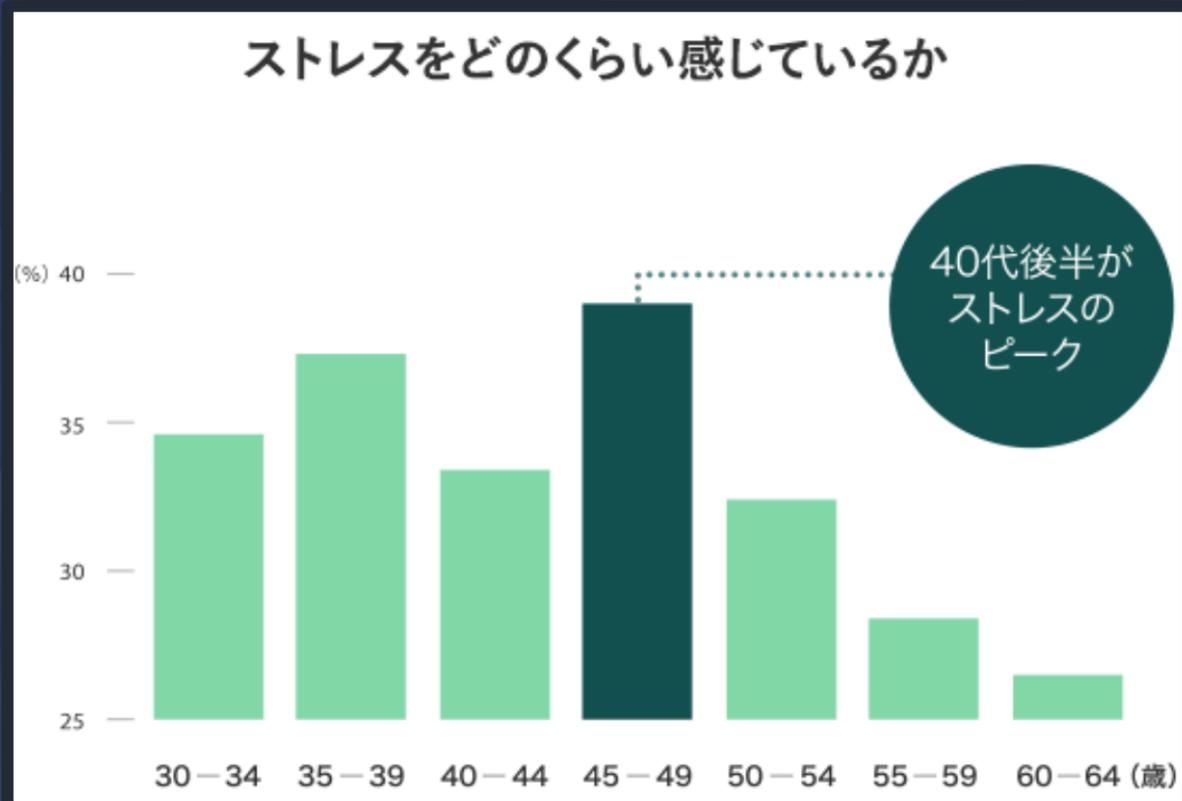
(全体 n=2300)

部下なしが
約2割

(n=966)

企業がミドルシニア人材に対して抱える課題

ミドル・シニアの躍進状態については、「任された役割を果たしている」「担当業務の責任を果たしている」「仕事でパフォーマンスを発揮している」「会社から求められる仕事の成果を出している」「仕事の評価に直接影響する活動には関与している」といった5つの項目からジョブパフォーマンスの割合を2歳刻みで測定したところ、50～51歳が最も落ち込んでいることが分かる。



会社への満足度に関しては、50代前半が最も下がっている。ストレスのピークは45～49歳の40代後半が最も高く、以降50～54歳、55～59歳、60～64歳と徐々に減少傾向にある。

なぜ満足度が下がっていくのか？

ミドルシニアの満足度を低下させる大きな要因として、以下3つの変化が考えられる。

1 出世意欲& キャリア期待値の変化



出世意欲への回答は、42.5歳で「出世したい」から「出世したいと思わない」に逆転する。また、自分自身の「キャリアの終わり」を意識する転換点は45.5歳となっている。

2 マネジメントの変化



上司が自分よりも年下になり、課題指摘や内省の機会を促すマネジメントが受けにくくなる。

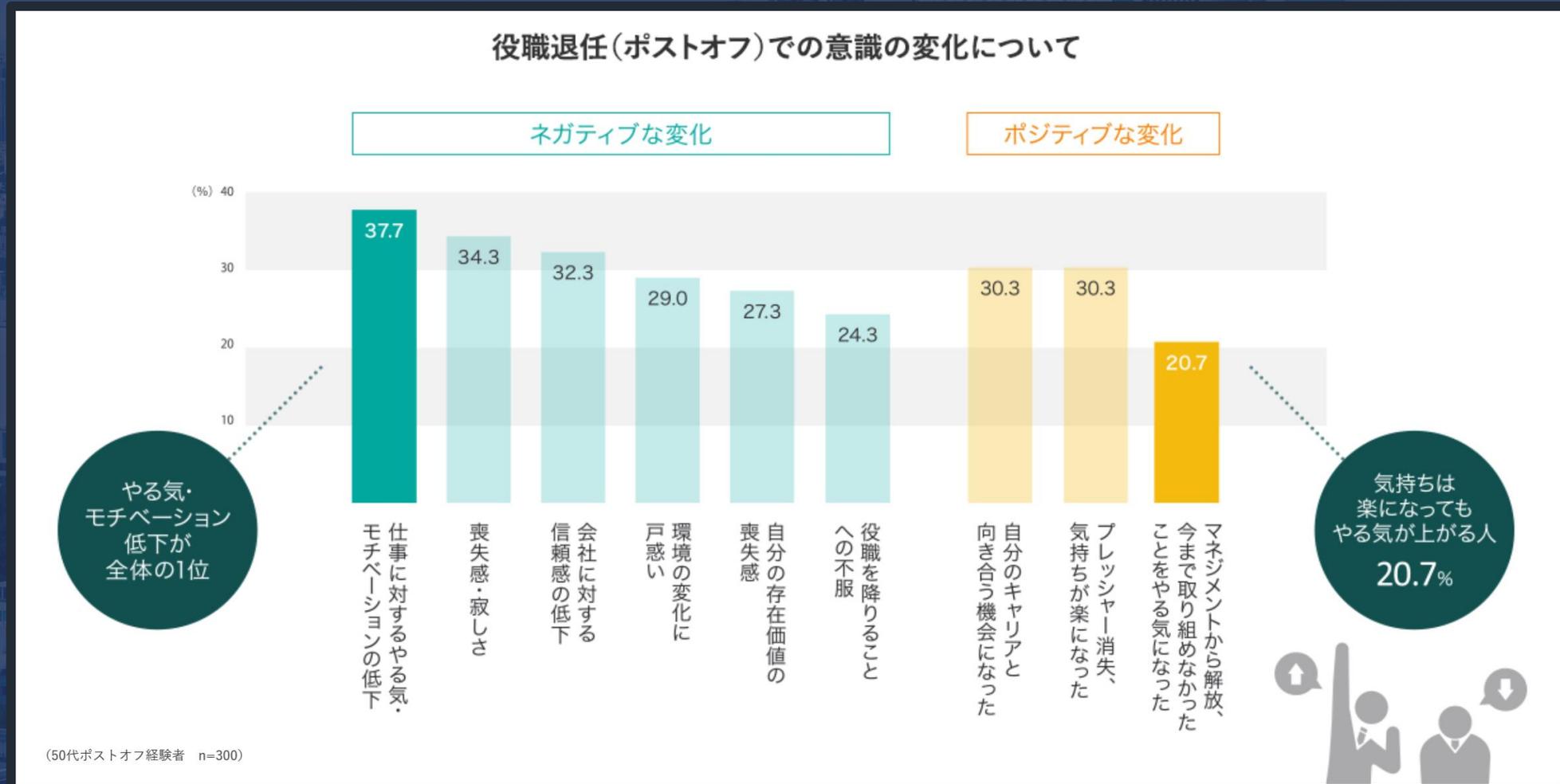
3 条件&環境の変化



ポストオフによる報酬の減少や、役割の変化。

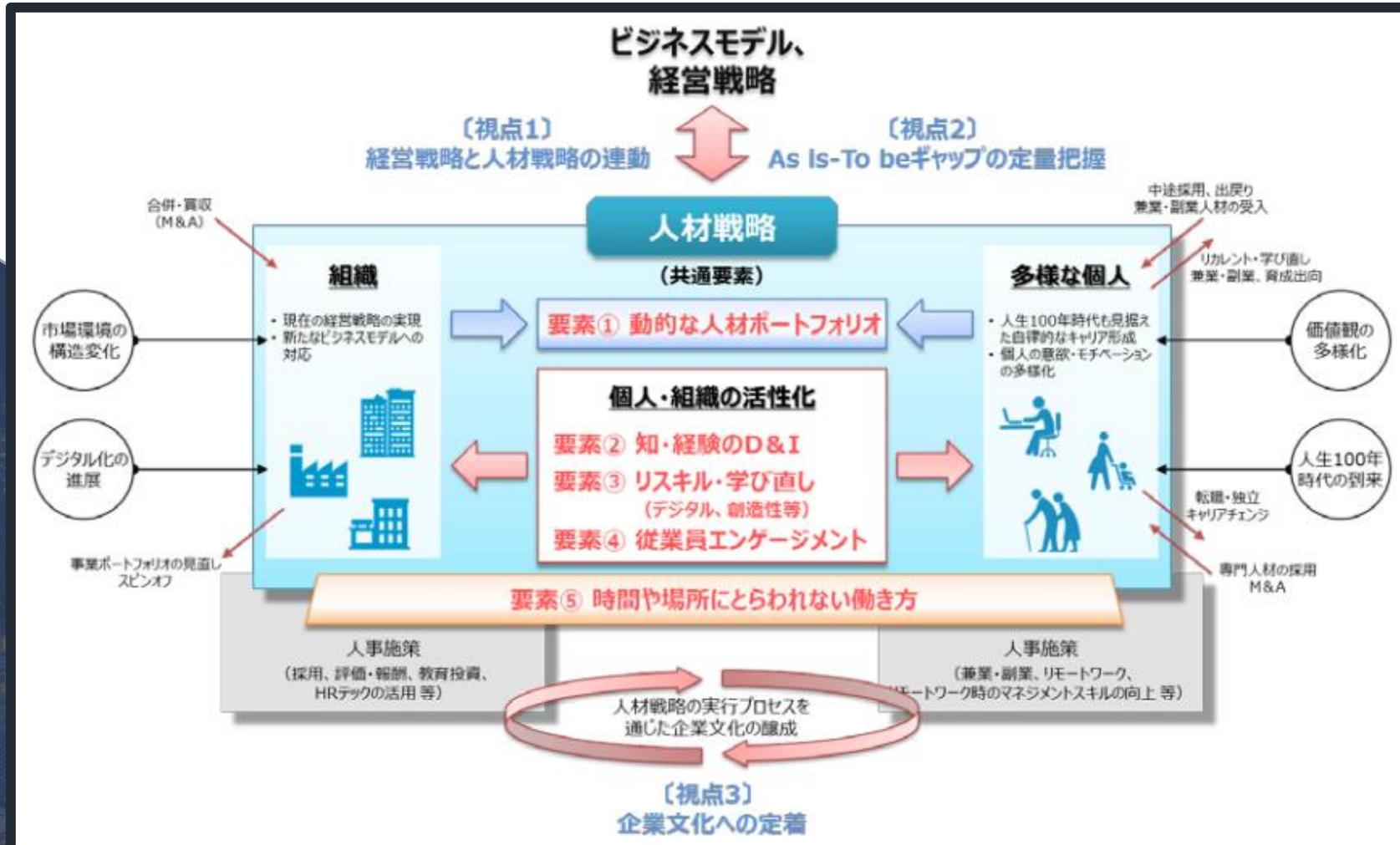
活躍し続けるミドルシニア人材育成のポイント

ミドルシニアに最も大きなインパクトを与えるといっても過言ではない、**役職定年**。会社・役職という枠の中で生じた「やる気・モチベーションの低下」が生じる一方、**多角・自律的に自身のキャリアを捉えられる人は、ポジティブな変化を迎えることが出来ている。**

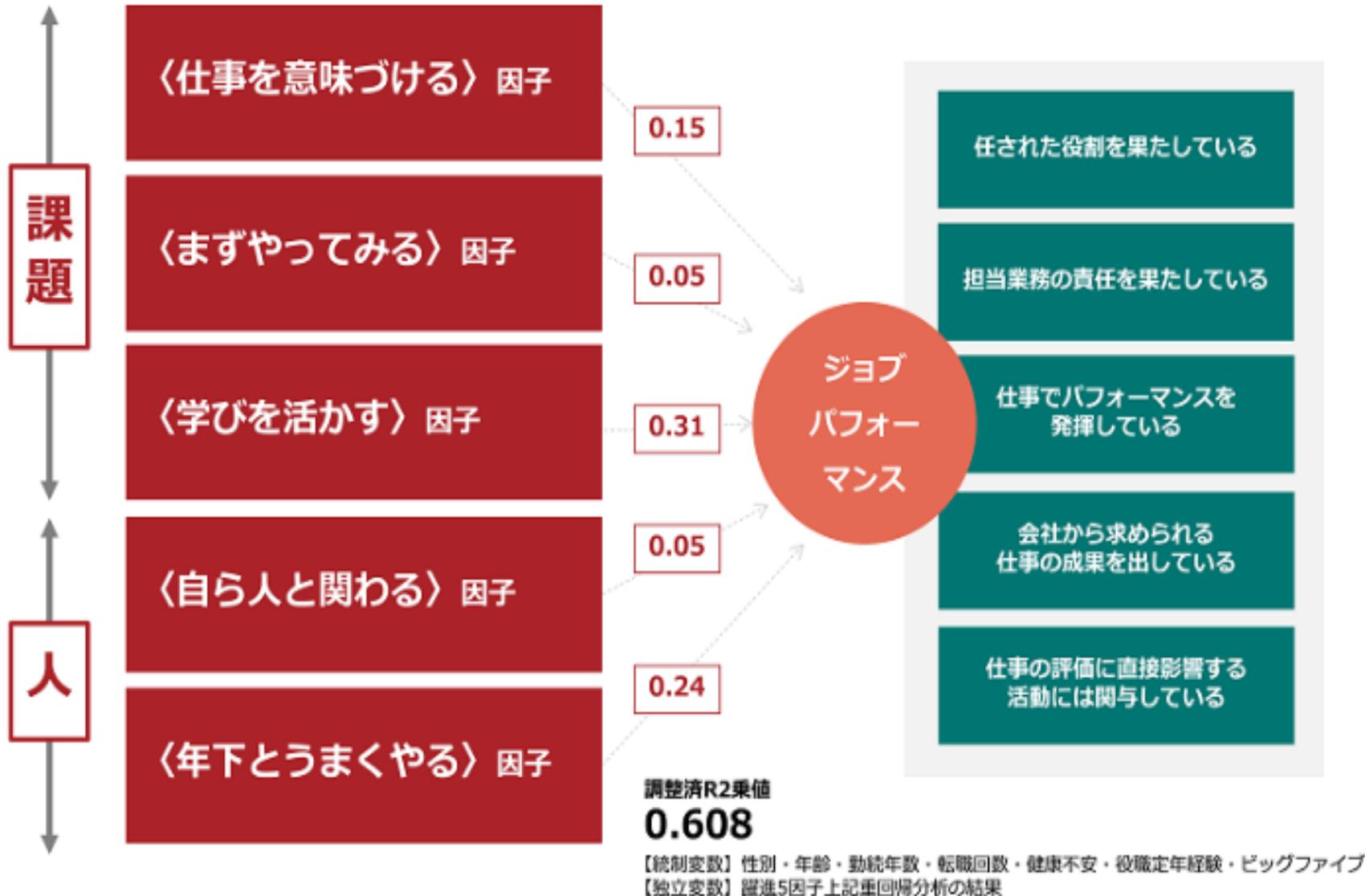


人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素

人的資本経営の観点においても、社員のリスキング・学びなおし、エンゲージメント強化は必要不可欠なものと言われている。ミドルシニア世代はこれまで「個人が自律的にキャリアを構築していく」というアイデアが希薄な環境にあったため組織には、より力強い支援が求められるだろう。



ミドルシニアがキャリアを自律的に考える上で必要なこと



では、ミドルシニアのキャリア自律を促すにはどのようなポイントを押さえておく必要があるのだろうか。

調査によれば、活躍するミドルシニアの特徴として、図にある**5つの因子**があげられている。

そして、この5つの因子は座学だけでは身につかない、表出しづらいということもポイントになるかと思われる。

座学後の実践型研修として 注目される「越境学習」

そのような中で昨今注目をあびているのが

越境学習

である。

所属組織から出てリアルな経営課題に向き合うことで、質の高い葛藤経験、身に着けた知見や経験の実践の場を手に入れることが出来るとともに、やりがいの再発見、社会との新たな繋がりを持つことが出来る。

越境学習とは
所属している組織の枠組みを“越境”し、
異なる環境に身を置くことで新たな視点や学びを習得すること。

- ・他流試合による腕試し
- ・異文化の中での協働の機会
- ・他社からのフィードバックによる自己理解



- ・新規事業アイデア創出
- ・自律型社員への育成
- ・リーダー人材としてのスキルの獲得

社外を経験したミドルシニア社員に訪れる変化 1

弊社で提供している「プロボノプログラム(※)」に参加したミドルシニアに、研修終了後、副業・プロボノ活動・新規事業・異業種交流・プロジェクトの推進・自身のスキル開発・自身のキャリア開発の観点でどのような変化が感じられたか？を調査したレポートでは、少なくとも半数以上の参加者にポジティブな変化がみられている。

	40代 (22人)		50代 (34人)		60代 (2人)	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
副業	15/22	68%	16/34	47%	2/2	100%
プロボノ活動	16/22	73%	25/34	74%	2/2	100%
新規事業	14/22	64%	16/34	47%	2/2	100%
異業種交流	18/22	82%	21/34	62%	1/2	50%
プロジェクトの推進	13/22	59%	19/34	56%	1/2	50%
自身のスキル開発	16/22	73%	24/34	71%	1/2	50%
自身のキャリア開発	15/22	68%	20/34	59%	1/2	50%

※プロボノプログラムとは…異業種・多世代の社員とともに混同チームをつくり、40日間、自社とは異なるビジネス・環境の企業にてプロボノ活動（仕事を通じて習得した専門的な知識やスキルを無償で提供する社会貢献活動）を行う研修。

社外を経験したミドルシニア社員に訪れる変化2

同様の研修において、自律的・主体的キャリアを築くために必要な要素を項目化し、プロボノプログラムの活動前後での項目ごとの変化率についても調査を実施。結果、活動を通して、少なからず自律キャリアへの向き合い方やその基礎力の強化に影響があった参加者が多数を占めた。

40代 (22人)	変化率	50代 (34人)	変化率	60代 (2人)	変化率
実験思考	130%	実験思考	100%	実験思考	100%
自身の役割	114%	自身の役割	107%	自身の役割	100%
フラットな コミュニケーション	117%	フラットな コミュニケーション	122%	フラットな コミュニケーション	88%
自身のスキルの 客観的評価	118%	自身のスキルの 客観的評価	116%	自身のスキルの 客観的評価	114%
知見・経験・実績の サイクル化	111%	知見・経験・実績の サイクル化	112%	知見・経験・実績の サイクル化	100%
平均	118%	平均	111%	平均	100%

導入事例

越境者 | ピジョン株式会社

購買部SCM2G マネージャー
新卒入社28年目

越境先 | 株式会社マチルダ

家庭料理のテイクアウト
ステーション「マチルダ」の開発
及び運営を行うベンチャー企業



形態・期間

他社留学

週1日／3ヶ月間

2022年7月～2022年10月



目的

今後も前向きに楽しく仕事するために必要な要素を知る

スタートアップ企業における意思決定スピードの体感&自社への還元

MVVをビジネスプロセスに落とし込む経営者のマネジメントスキルを学ぶ



活動内容

オペレーション改善プロジェクトの企画・推進

- 献立開発サイクルの見直し
- 工数管理
- サプライヤーの選定

現在管理職として在籍する購買部の経験のみでなく、過去在籍した複数の部門で得たスキルや経験を用いてプロジェクトを進行。越境先の代表からも評価を受けた、積極的な姿勢への変化は越境者自身も実感しており、「まず行動すること」の重要性を学んだ。

そして、年上社員のいきいきした姿勢から、「年齢に関係なく、楽しく仕事をすることはできる」と確信したそうだ。活動後のインタビューでは、越境学習を通じて、在籍する購買部での業務は好きだと再認識することができ、3か月とても楽しく充実した期間だと振り返っていた。

導入事例

3か月間の越境体験の中で意識したこと、得た学びや発見、越境体験を踏まえた今後の取り組みについて

1 何歳でも仕事は楽しめる



意識したこと

年上の社員が多い組織において、共通して社員の当事者意識が強く前向きな理由を探る



学び・発見

仕事を楽しむには「やりたいこと」へ、いかにエネルギーを注ぐ時間・環境を確保するかが大切だと学ぶ



今後の取り組み

ポジティブな姿勢を社内に伝播すべく、まずは自分が楽しく前向きに仕事をする姿を見せる

2 「論理的に説得しないと人は動かない」は思い込み



意識したこと

スタートアップ企業に貢献するため、いつも以上にスピード感を持ち行動する



学び・発見

論理的なストーリーに落とし込まずとも、要点を伝えれば人はついてきてくれると実感



今後の取り組み

まずは自分が動き、周囲に要点を伝えつつ実行の中で修正を繰り返す

3 ゴール&目的は繰り返しの伝達が肝



意識したこと

管理職としてのマネジメントに不足している要素を見つけ、改善する



学び・発見

経営者のマネジメントから、業務の目的及び、ゴールの定期的な伝達が不足していたと気がつく



今後の取り組み

1on1MTGの導入と、部下のスキルやレイヤーに応じた中長期目標の意味づけ

エッセンスの「越境学習」とは？

大手企業の社員が一定期間、自社から飛び出し、他社の経営課題解決に取り組む「越境&実践型研修」を2つのサービスプランにて提供しています。

他社留学

個別型 越境プログラム



対象

次世代リーダー候補生



期間・活動時間

3か月から・就業時間内



特徴

- ・研修参加企業の育成課題に合わせたテーマ設計
- ・ニーズに適した課題・越境先企業の選定
- ・越境生への丁寧なカウンセリング
- ・伴走者のきめ細やかなサポート
- ・越境先からのフィードバック

プロボノ※

グループ型 越境プログラム



対象

中堅社員・ミドルシニア



期間・活動時間

40日間・就業時間外



特徴

- ・異業種&他業界のチームメンバーとの協業
- ・越境生の希望に沿った越境先企業の選定
- ・伴走者のきめ細やかなサポート
- ・越境先からのフィードバック
- ・定期的な振り返りの機会