

中堅社員の意識調査(キャリア志向編)



社会人5年目以上の中堅社員の傾向

成長実感ある人 明確なキャリア志向あり

成長実感ない人 キャリア志向なし・未定

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。本リリースでは、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}本リリースでは社会人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。

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

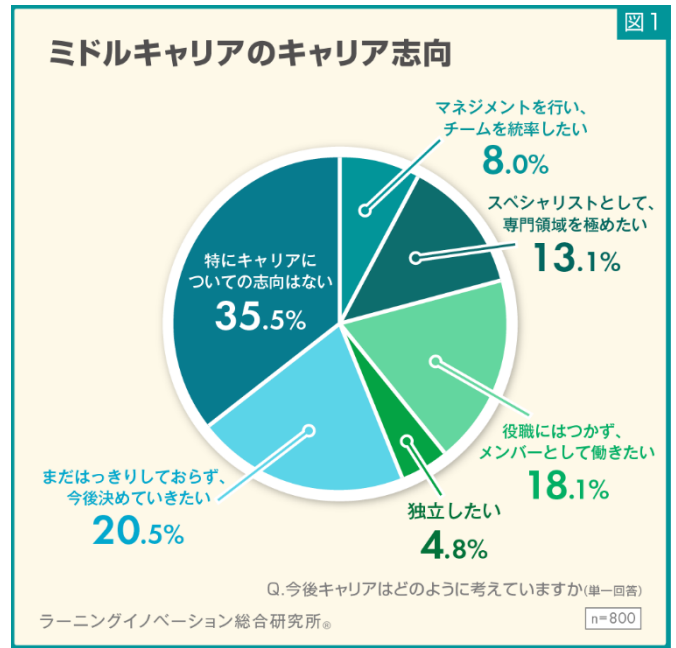
1. ミドルキャリアのキャリア志向、半数以上が「志向なし・未定」

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）



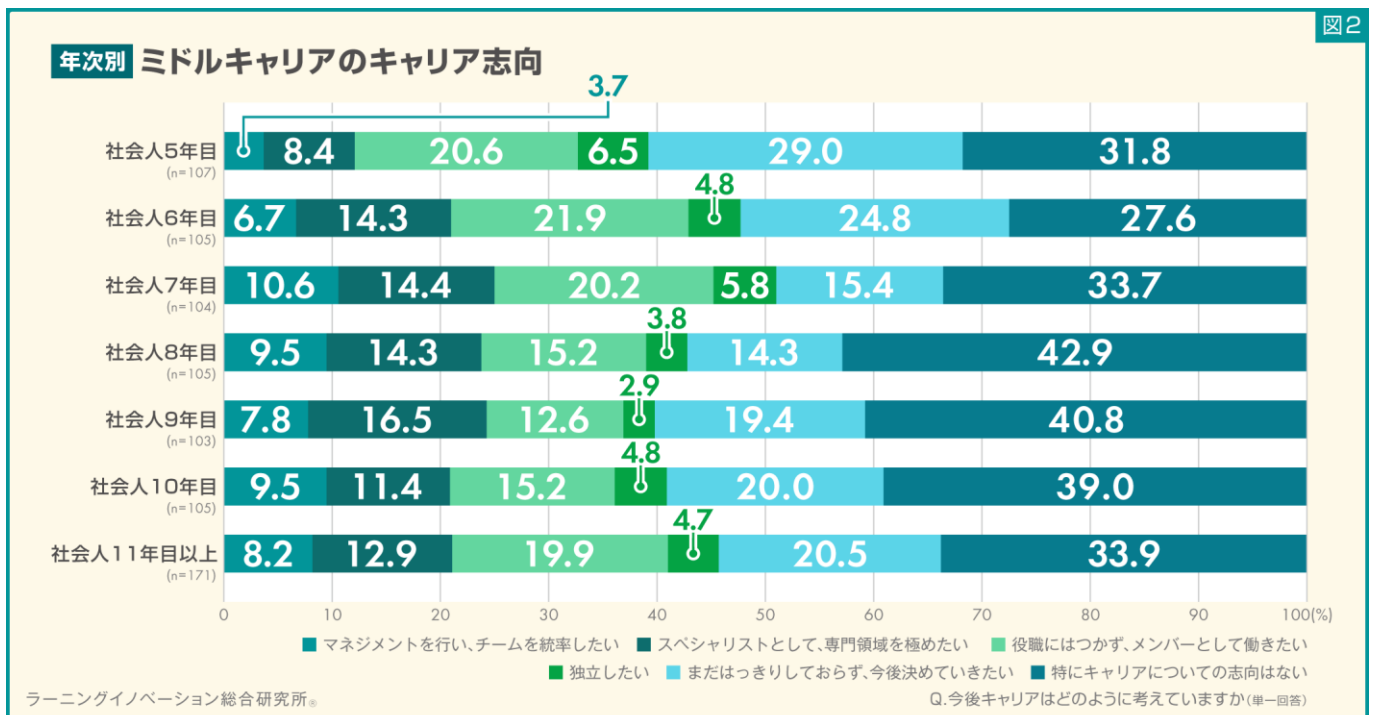
2. 年次別のキャリア志向、社会人6年目と8年目が、キャリア志向のターニングポイントか

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

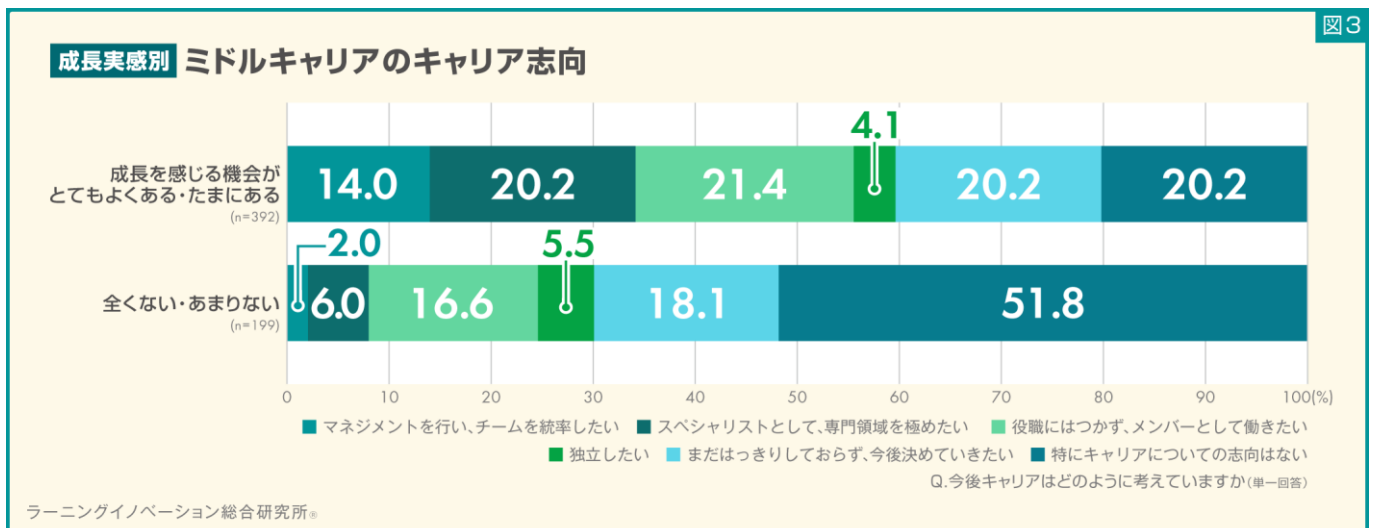
次に、ミドルキャリアのキャリア志向が、「成長実感」とどのような関係があるか調査しました。

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）



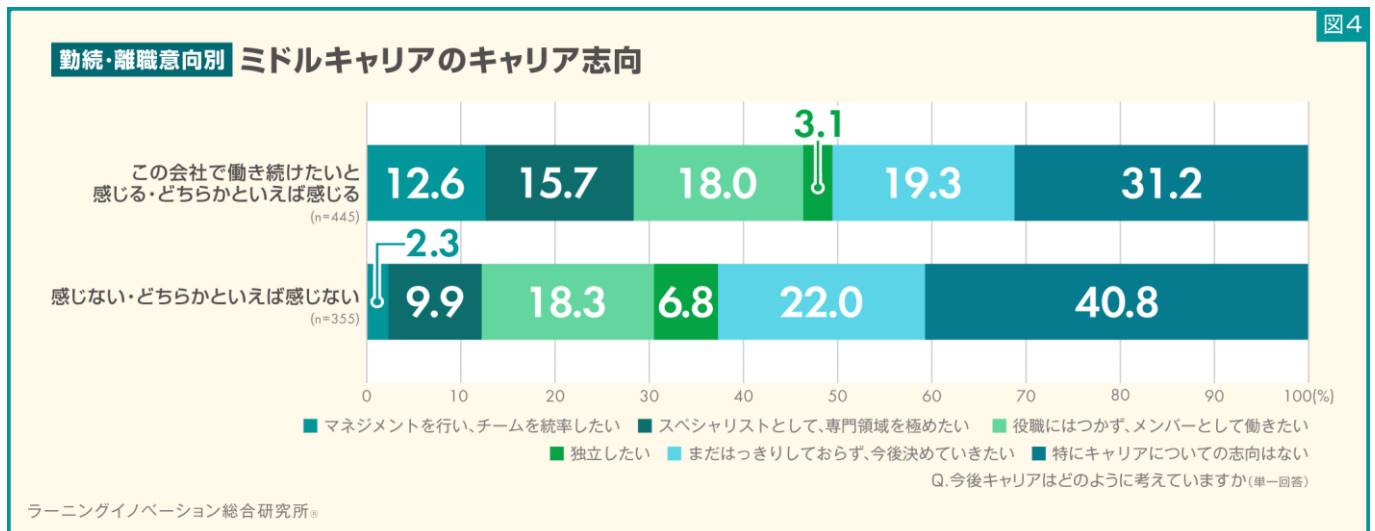
4. 勤続意向のある人は「マネジメント志向」「スペシャリスト志向」が高く、計約3割が回答 離職意向のある人は「キャリア志向がない・未定」と約6割超が回答

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

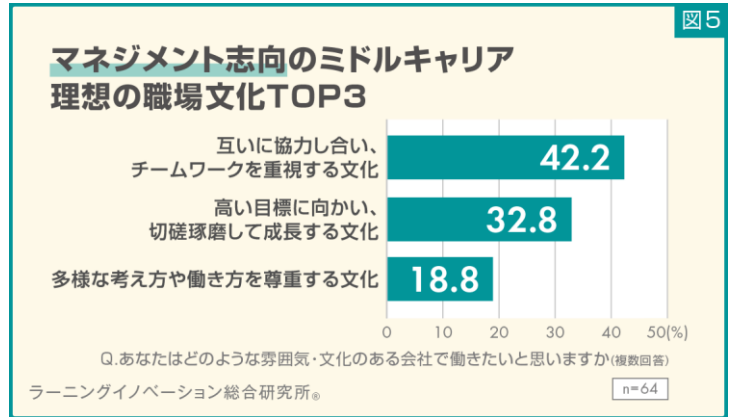
最後に、キャリア志向別に理想とする職場の雰囲気・文化が異なるか、調査をしました。

※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。

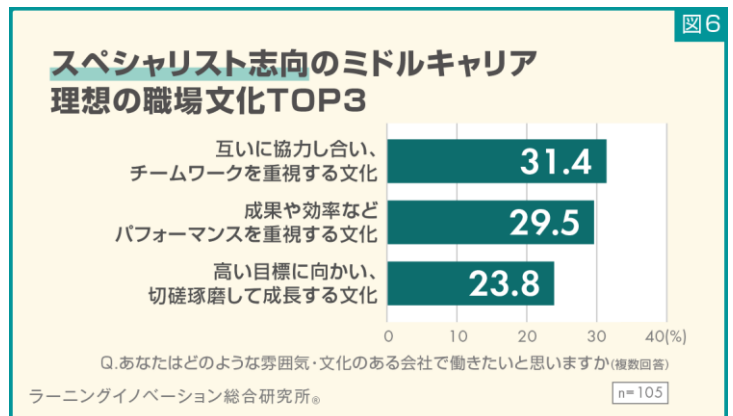
次に、「高い目標に向かい、切磋琢磨して成長する文化」が32.8%、「多様な考え方や働き方を尊重する文化」が18.8%と続きました。（図5）



◆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）

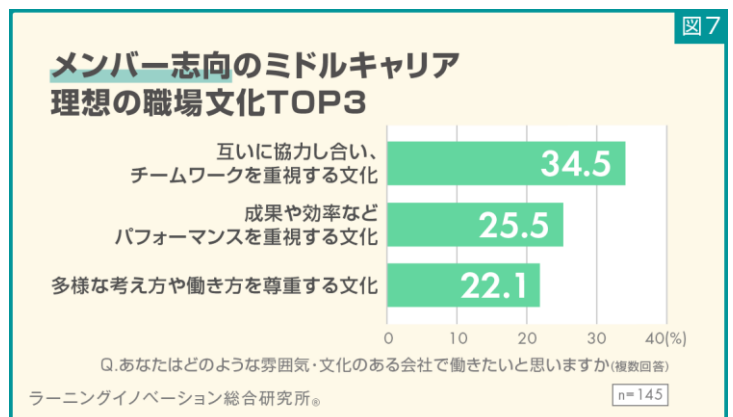


◆メンバー志向は『チームワーク重視』だが、『切磋琢磨して成長する文化』は好まない

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）

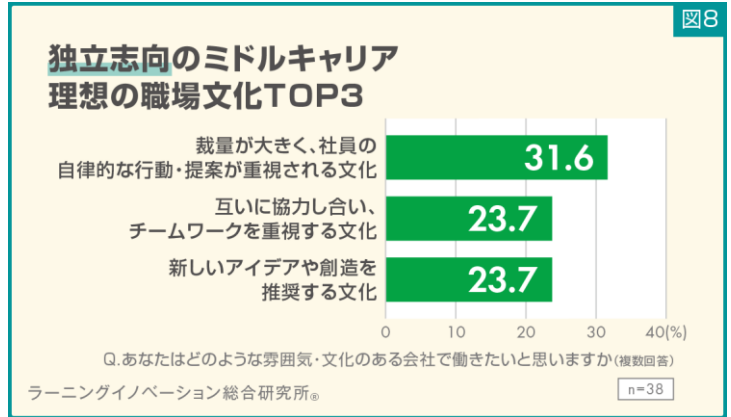
また、「高い目標に向かい、切磋琢磨して成長する文化」は9.0%と他の群よりも低い傾向にあることがわかりました。（P-7の参考資料を参照）



◆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。

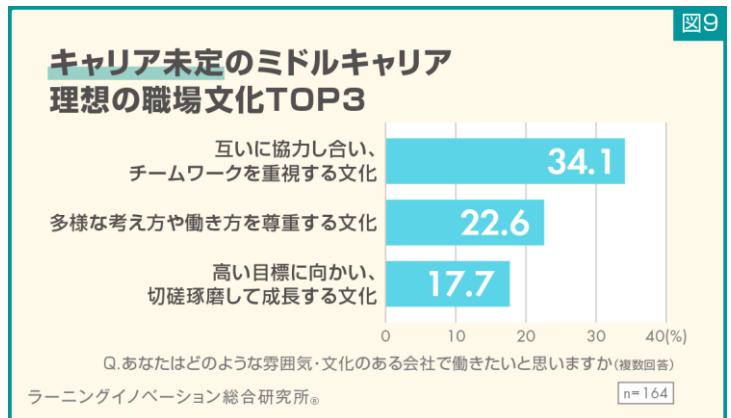
3位となった「新しいアイデアや創造を推奨する文化」(23.7%)は、他の群と比べて高い割合となりました。(図8)



◆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』が高い傾向に

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。

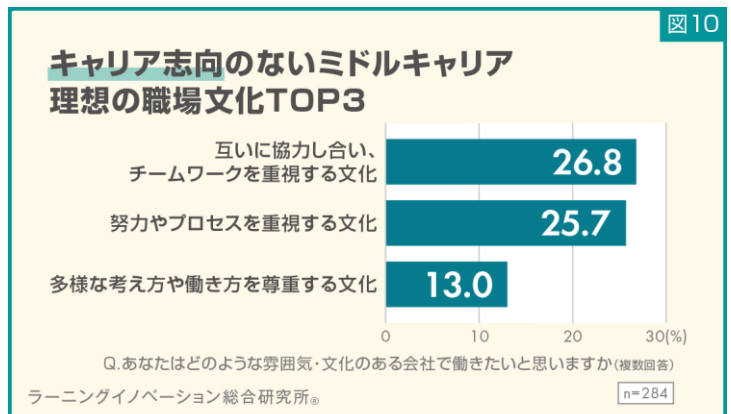
次に、「多様な考え方や働き方を尊重する文化」が22.6%と、他の群よりも高い割合となりました。(図9)



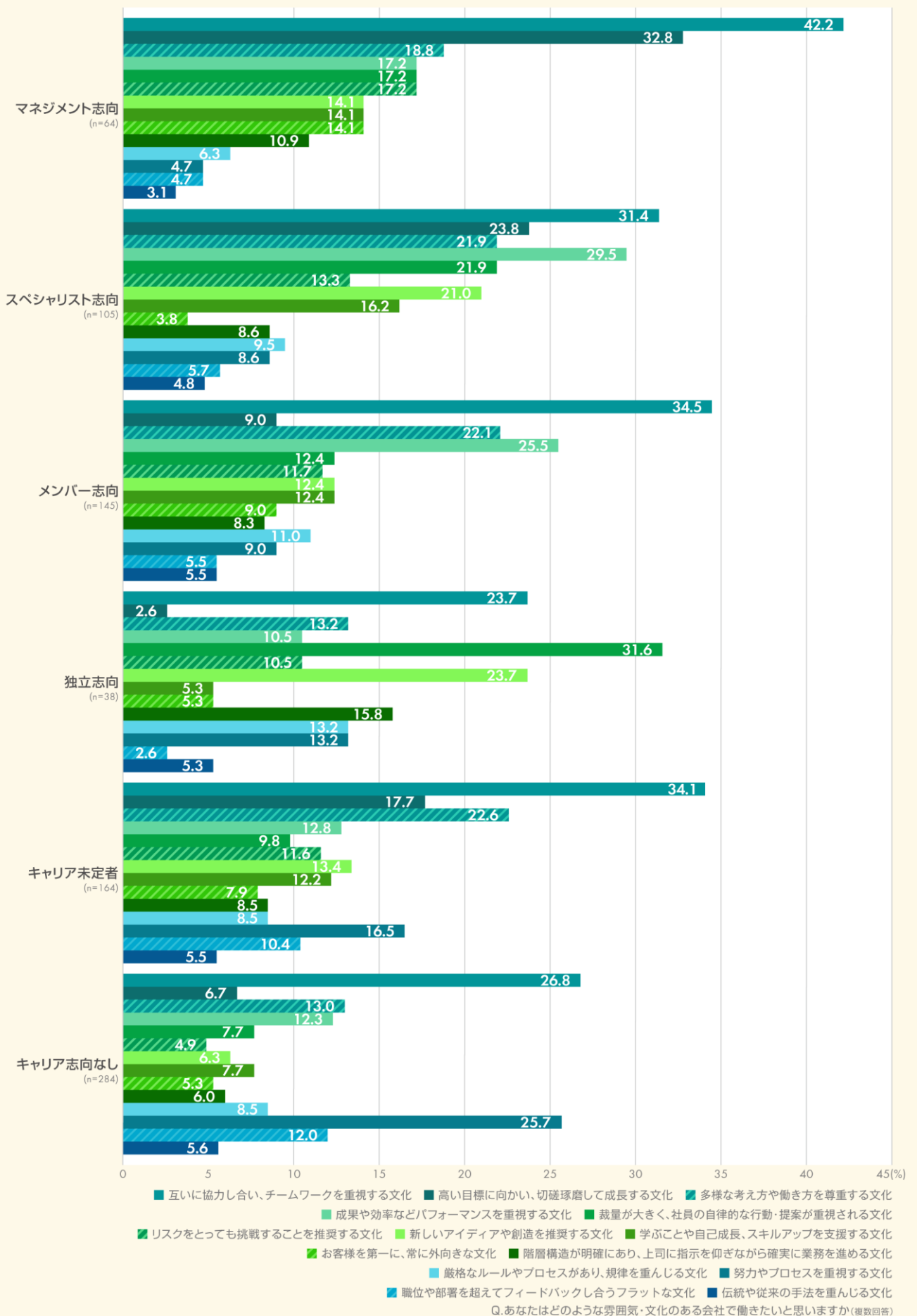
◆キャリア志向のないミドルキャリアは『努力やプロセスが重視される文化』が高い傾向に

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、「多様な考え方や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）
---------------	--