



## 中堅社員の意識調査(キャリア志向編)



ALL DIFFERENT

# 中堅社員の半数以上が キャリア志向「未定」

非定型業務の  
未経験者、  
約6割が「志向なし」

累計20,000社460万人以上の組織開発・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、2025年10月に中堅社員\*800人を対象に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ついて分析した結果を公表いたします。

\*本リリースでは、社会人5年目以上15年未満、役職に就いていない社員を「ミドルキャリア」と記載

## 背景

後輩指導や業務遂行の安定化などの重要な役割を担う中堅社員。特に現在の30代は、就職活動期間中にリーマン・ショックや東日本大震災が発生した世代であり、当時の採用抑制による年代構成のゆがみが、現在も企業内で顕在化しています。日本経済新聞社と日経リサーチが発表した調査では、20～50代のビジネスパーソンに自身の職場で30代が他の世代と比べて足りているか質問したところ、約6割が「自身の会社では30代が不足」と回答する結果となりました。

慢性的な人手不足が続く中、一人ひとりのより一層の活躍が期待される中堅社員ですが、近年の働き方の多様化やジョブ型雇用の広がり、技術革新による業務変化など、働く環境が大きく変化し、キャリアの停滞感や将来への漠然とした不安を抱える傾向が指摘されています。

そこで本調査では、企業が中堅社員のキャリア支援ができるよう、そもそも中堅社員がどのようなキャリア志向を持っているか、またキャリアへの不安を感じているか、意識調査を実施しました。

## 調査結果の概要

- ・ミドルキャリアのキャリア志向、「未定」「志向なし」が半数以上（図1）
- ・男女別のキャリア志向、男性「専門職志向」が女性の約2倍。女性は「志向なし」が4割で最大（図2）
- ・社会人歴別のキャリア志向、社会人9年目から「未定」減少、「志向なし」は増加傾向（図3）
- ・非定型業務の機会がないミドルキャリア、約6割がキャリアの「志向なし」（図4）
- ・部門間連携の機会があるミドルキャリア、約3割が「専門職志向」と回答、機会がない層の約3倍（図5）
- ・部署異動の経験がないミドルキャリア、約半数がキャリアの「志向なし」と回答（図6）
- ・約4割が働き続けることへの不安を実感。中でも「キャリア未定」が最も高く半数超（図7・8）
- ・考察「ミドルキャリア社員のキャリア自律を促進するには」

## 非定型業務の機会別 「キャリア志向なし」の割合



非定型業務の機会のないミドルキャリアは  
約6割が「キャリア志向なし」

Q.今後キャリアはどのように考えていますか。最も近いものを選んでください(単一回答)

\*非定型業務の機会ありは「とてもよくある」「たまにある」、非定型業務の機会なしは「あまりない」「全くない」の回答者の合計。「どちらともいえない」は除外

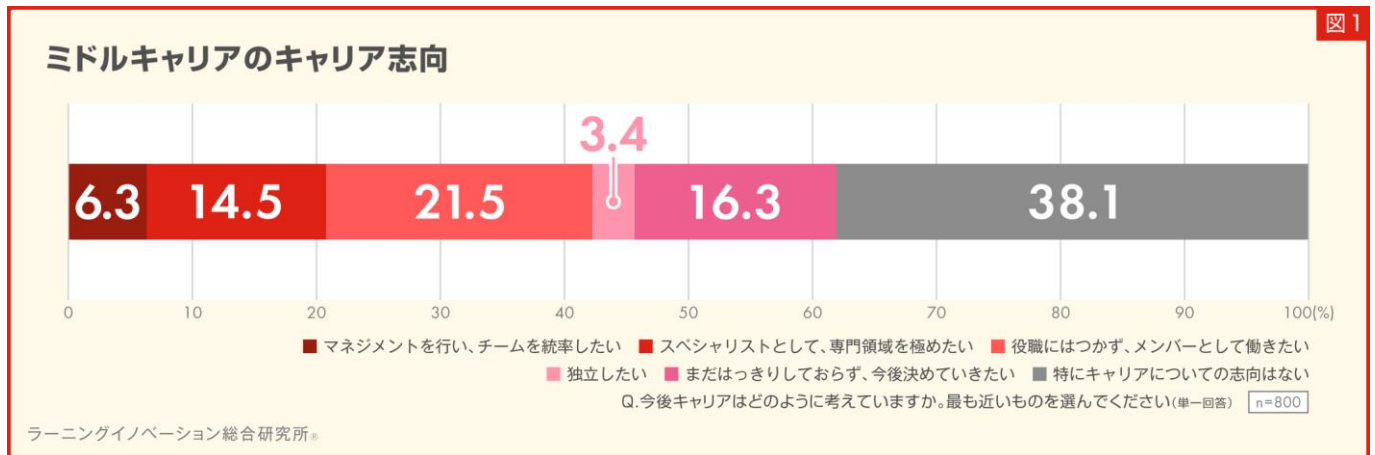
ラーニングイノベーション総合研究所®

## 調査結果の詳細

### 1. ミドルキャリアのキャリア志向、「未定」「志向なし」が半数以上

本レポートでは、キャリア志向について「マネジメントを行い、チームを統率したい」と回答した群を「**管理職志向**」、「スペシャリストとして、専門領域を極めたい」を「**専門職志向**」、「役職にはつかず、メンバーとして働きたい」を「**メンバー志向**」、「独立したい」を「**独立志向**」、「まだはっきりしておらず、今後決めていきたい」を「**キャリア未定**」、「特にキャリアについての志向はない」を「**キャリア志向なし**」と記載します。

初めに、ミドルキャリアは自身のキャリアについてどのように考えているかを質問しました。結果、「管理職志向」は6.3%、「専門職志向」は14.5%、「メンバー志向」は21.5%、「独立志向」は3.4%となりました。「キャリア未定」は16.3%、「キャリア志向なし」は38.1%となり、キャリアが不明確な割合が半数以上という結果となりました（図1）。

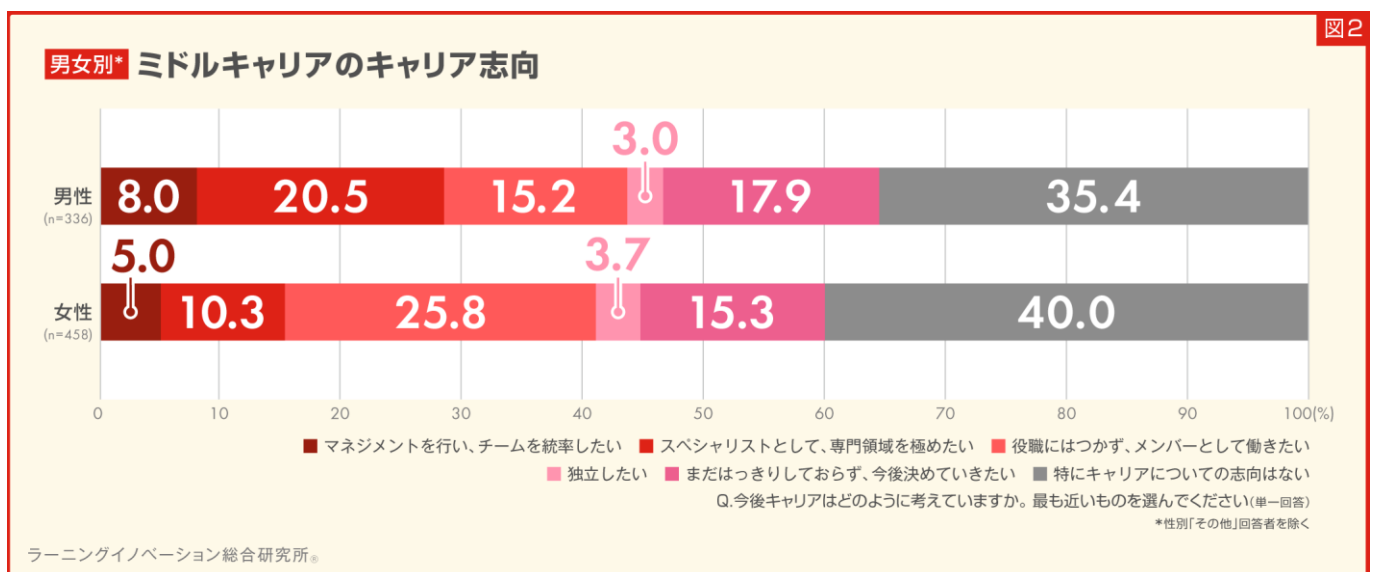


### 2. 男女別のキャリア志向、男性「専門職志向」が女性の約2倍。女性は「志向なし」が4割で最大

次に、ミドルキャリアのキャリア志向を男性・女性で分析しました。（本リリースでは、性別「その他」の回答者は除外）

結果、「管理職志向」「専門職志向」と回答する割合は、ともに女性よりも男性のほうが高い結果となりました。特に「専門職志向」は女性が10.3%で、男性は20.5%と約2倍の割合になりました。

一方で、4割の女性が「キャリア志向なし」と回答し、その割合は男性よりも4.6ポイント高くなりました。「キャリア未定」（15.3%）も含めると、半数以上の女性が、キャリアが不明確であることがわかりました（図2）。



### 3. 社会人歴別のキャリア志向、社会人9年目から「未定」減少、「志向なし」は増加傾向

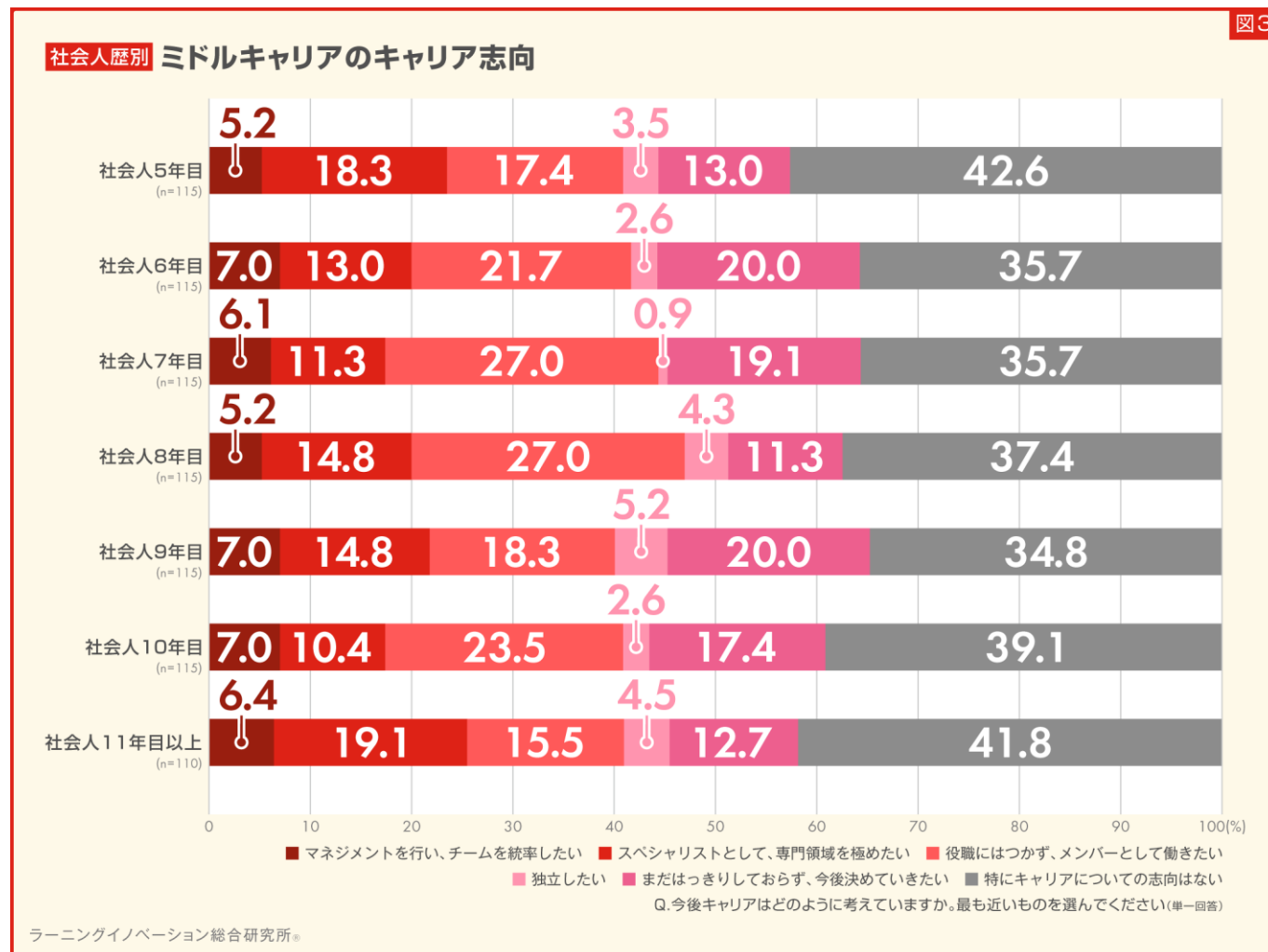
次に、社会人歴別にキャリア志向を分析しました。

結果、「管理職志向」は5～7%の間を前後しており、社会人歴の長さによる増減傾向はみられませんでした。「専門職志向」は、社会人5年目は18.3%、社会人11年目以上は19.1%と高い割合になりましたが、そのほかは10～15%を前後する結果となりました。

「メンバー志向」「独立志向」も社会人歴の長さによる増減傾向は見受けられませんでした。

「キャリア未定」は社会人9年目で20.0%となり、その後減少傾向にありました。一方で、「キャリア志向なし」は社会人9年目で34.8%となり、その後増加傾向にありました。

総じて、経験年数を重ねてもキャリア志向が明確になるわけではないことがわかりました（図3）。

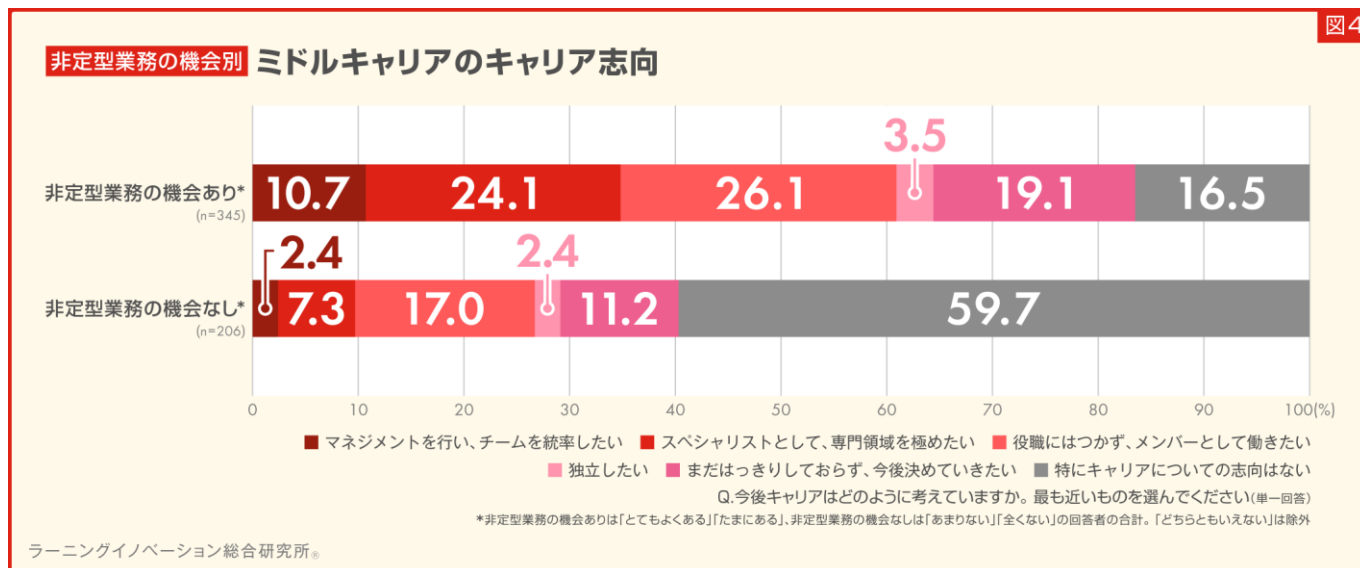


#### 4. 非定型業務の機会がないミドルキャリア、約6割がキャリアの「志向なし」

ここからは、これまでの業務経験がキャリア志向とどのような関係があるかを分析しました。まずは、決まった手順やルールがなく、状況に応じて柔軟に対応する必要がある非定型業務の経験について見ていきます。

非定型業務に関わる機会はどれくらいあったかという質問に対し、「とてもよくある」「たまにある」と回答した割合の合計を「**非定型業務の機会あり**」、「あまりない」「全くない」と回答した割合の合計を「**非定型業務の機会なし**」と分類しました。

結果、「非定型業務の機会あり」は「非定型業務の機会なし」に比べ、「管理職志向」「専門職志向」の割合がそれぞれ8.3ポイント、16.8ポイント高くなりました。一方、「非定型業務の機会なし」は、「キャリア志向なし」が59.7%と多くの割合を占める結果となりました（図4）。

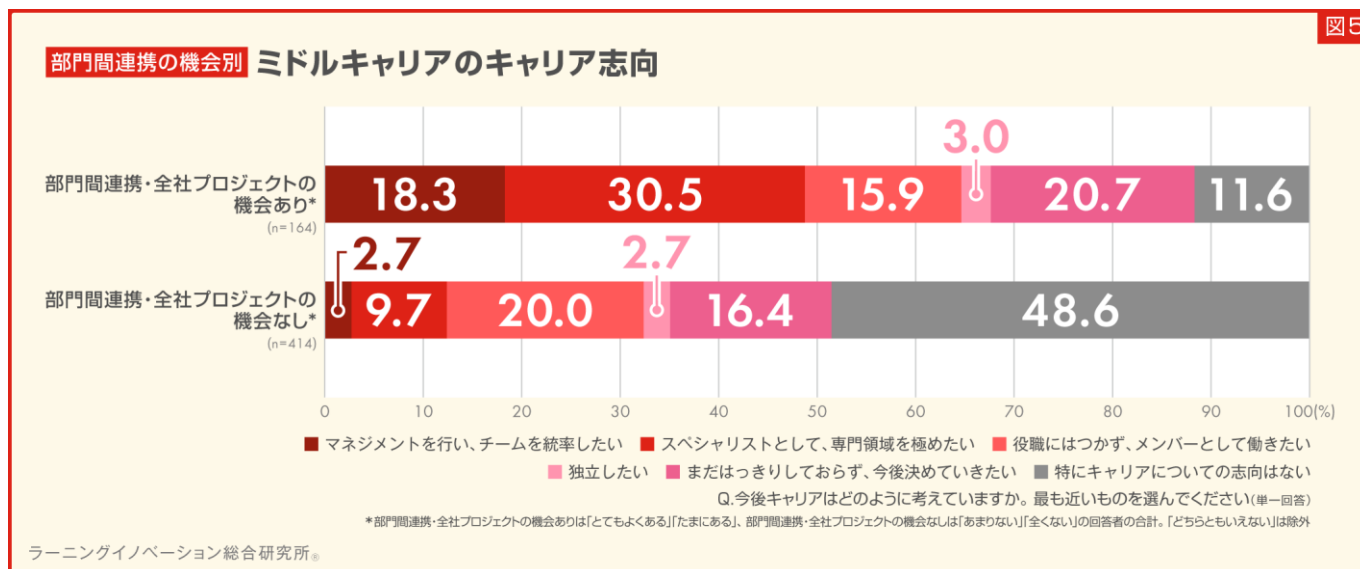


#### 5. 部門間連携の機会があるミドルキャリア、約3割が「専門職志向」と回答、機会がない層の約3倍

次に、他部署の人と関わる機会の経験について見ていきます。部門間連携や全社的なプロジェクトに関わる機会はどれくらいあったかという質問に対し、「とてもよくある」「たまにある」と回答した割合の合計を「**部門間連携の機会あり**」、「あまりない」「全くない」と回答した割合の合計を「**部門間連携の機会なし**」と分類しました。

結果、「部門間連携の機会あり」は「部門間連携の機会なし」に比べ、「管理職志向」「専門職志向」の割合が高くなり、特に「専門職志向」は30.5%と「部門間連携の機会なし」の3倍以上の結果となりました。

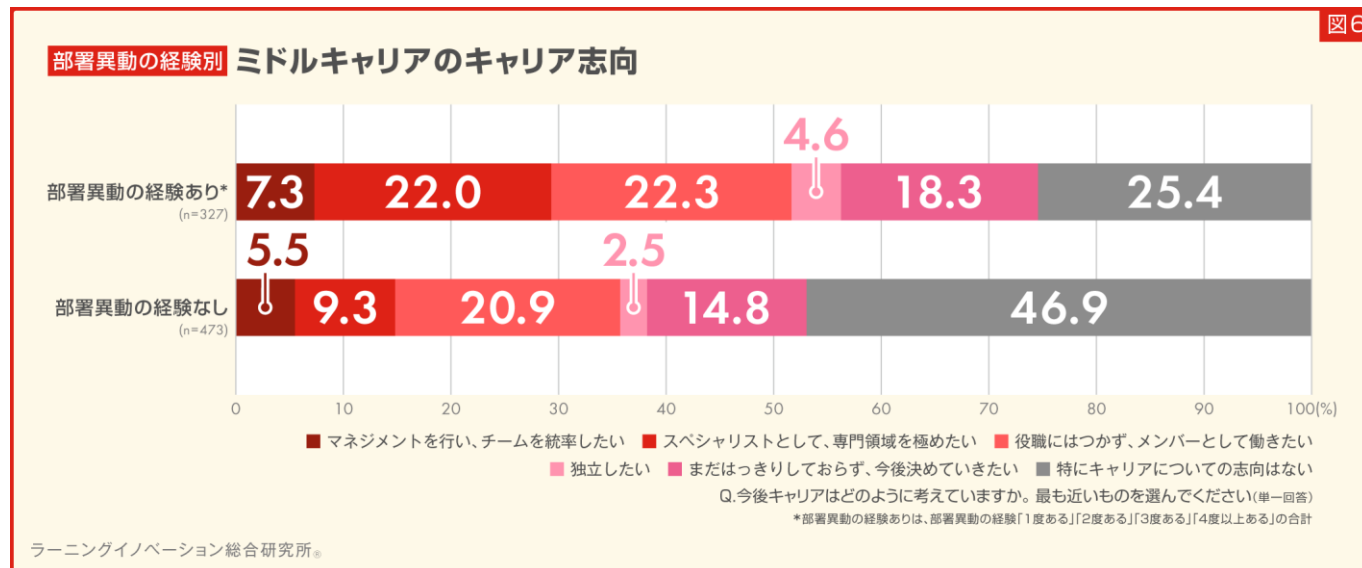
一方で、「部門間連携の機会なし」のうち48.6%が「キャリア志向なし」と回答し、「部門間連携の機会あり」より37.0ポイント高い結果となりました（図5）。



## 6. 部署異動の経験がないミドルキャリア、約半数がキャリアの「志向なし」と回答

続いて部署異動の経験について見ていきます。部署異動の経験はあるかという質問に対し、「1度ある」「2度ある」「3度ある」「4度以上ある」と回答した割合の合計を「**部署異動の経験あり**」、「なし」と回答した人を「**部署異動の経験なし**」と分類しました。

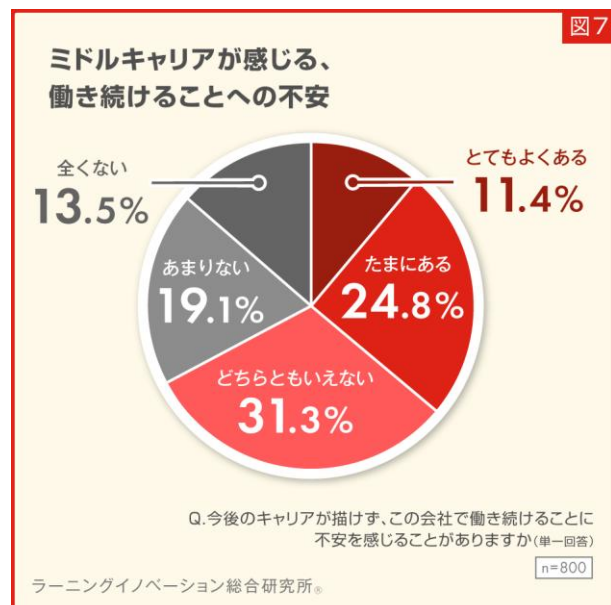
結果、どちらも「志向なし」が最大の割合となり、「部署異動の経験あり」は 25.4%、「部署異動の経験なし」は 46.9%となりました（図6）。



## 7. 約4割が働き続けることへの不安を実感。中でも「キャリア未定」が最も高く半数超

最後に、今後のキャリアが描けず、この会社で働き続けることに不安を感じる可能性があるかを質問しました。

結果、キャリアが描けず働き続けることへ不安を感じるものが「とてもよくある」と回答した割合は11.4%、「たまにある」と回答した割合は24.8%となりました。約4割が不安を感じていることがわかります（図7）。

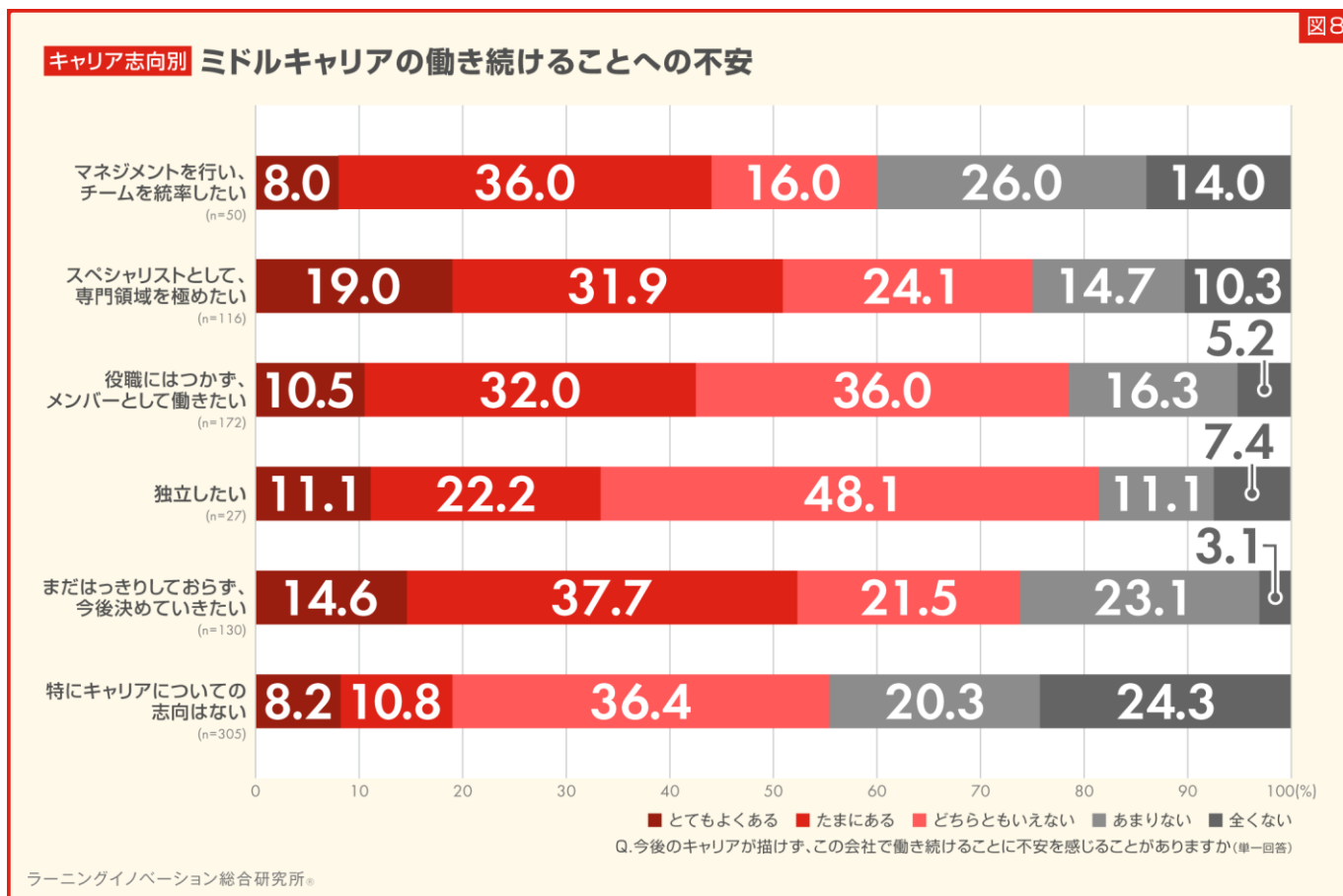




今後のキャリアイメージが描けず、この会社で働き続けることに不安を感じることがあるか、キャリア志向別に比較しました。

結果、「専門職志向」と「キャリア未定」の半数以上が、キャリアが描けず働き続けることへの不安を感じることが「とてもよくある」「たまにある」と回答しました。

一方、「キャリア志向なし」「管理職志向」は、4割以上がキャリアを描けず働き続けることへ不安を感じることが「あまりない」「全くない」と回答しました。（図8）。



## まとめ

本調査では、社会人5年目以上の役職のない中堅社員（ミドルキャリア）のキャリア志向を分析しました。結果、半数以上の中堅社員がキャリアの方向性が不明確（「キャリア未定」、または「キャリア志向なし」と回答）であることが明らかとなりました。特に女性は、男性に比べて「キャリア志向なし」「メンバー志向」と回答した割合が高く、管理職志向や専門職志向が低い傾向がわかりました。他方で、社会人歴別に比較をしたところ経験年数による傾向は見られませんでした。

また、非定型業務や部門間連携、部署異動といった多様な経験の有無とキャリア志向には関連性があることが明らかになりました。これらの業務経験の機会が少ない層では「キャリア志向なし」が顕著に高いことが確認されました。特に、非定型業務の経験がない層では「キャリア志向なし」が約6割となったことから、キャリア自律を高めるうえで、アサインする業務内容を設計することの重要性が示唆されます。

加えて、キャリアイメージが描けず会社で働き続けることに不安を感じるかを調べたところ、全体で約4割が不安を実感。キャリア志向別では、「キャリア未定」「専門職志向」の層では不安が過半数に達しており、何かしらキャリアを支援する施策を施す必要性があるといえるでしょう。一方で、「キャリア志向なし」「管理職志向」の層では、不安が低くなり、成長停滞のリスクが潜んでいることもわかりました。

## 考察「ミドルキャリア社員のキャリア自律を促進するには」

今回の調査では、ミドルキャリア社員の半数以上が「キャリア志向」を明確に持っていないことが明らかになりました。さらに、キャリア志向の明確さは「社会人歴の長さ」よりも「どのような業務経験を積んだか」に関連性があることがわかりました。特に、部署異動や他部門との連携、非定型業務など、「幅広い業務」を経験しているかどうか、キャリア志向の形成に一定の影響を与えていると考えられます。

この背景として、幅広い経験を積むことが「キャリアに対する考えを深めるきっかけ」となる可能性があります。具体的には、幅広い業務に取り組むことで、「この領域を突き詰めたい」「この方向でキャリアを歩みたい」と感じる仕事や役割に出会うチャンスが増えると考えられます。一方で、キャリア志向が明確ではないミドルキャリアは、新たな知識やスキルの習得に積極的でなく、その結果、任せられる業務経験の幅が限定的になっている可能性も考えられます。

環境の変化が激しい現代では、企業が用意するキャリアパスや学びの機会だけに依存するのではなく、自ら学び、経験を積み、将来の方向性を描く力を備えた「キャリア自律」が求められています。企業が社員のキャリア自律支援に取り組めていない場合、キャリアを描けていない社員は、環境の変化に対応できず、自身の経験や能力を活かせないまま、自らの可能性を閉ざしてしまうリスクがあります。加えて、会社が用意するキャリア支援や自己研さんの機会だけに依存する社員が増えると、企業としても人材のスキルやキャリアが画一的になり、働き方や組織の柔軟性が失われ、業績や競争力が低下する懸念があります。

そこで、社員のキャリア自律を促進するために、企業として以下の3つのポイントを押さえると良いでしょう。

### ① 幅広い業務の経験を積ませる

キャリアデザインの出発点は「幅広い経験」です。個人がキャリアを考える際、まずは多様な業務経験を積むことが重要です。そのため、管理職は本人の強みや弱みに合わせて業務の幅を広げるアサインが求められます。

例：非定型業務、部門間連携、後輩育成、業務改善など

### ② 未経験業務に対応できる力を育成する

未経験の業務でも価値を生み出せるようになるためには、専門的な知識・スキルだけでなく、バイタルスキル®（成長、成果に不可欠なビジネスにおける根幹スキル）を伸ばすことが必要です。バイタルスキル®の習得には時間がかかるため、中長期の育成計画を立てると良いでしょう。

### ③ キャリアについて考える機会を提供する

上司との1on1ミーティングやキャリアに関する研修などの機会を設け、「ありたい姿」や「こうなりたい」というイメージを起点に、自身のキャリアについて考えてもらうことが効果的です。特に、キャリア志向がなく「現状維持でよい」と考える中堅社員には、環境変化が進む中で現状維持では期待通りの価値創出が困難になり得ることを認識させることが重要です。

キャリア自律を高めるための支援をすることで、ミドルキャリア社員が学びや挑戦に前向きになりやすくなり、結果としてモチベーションの向上や離職防止などが期待できます。組織の中核を担うミドルキャリア社員が変化すれば、不確実性の時代を乗り切るための大きな原動力となるでしょう。



#### 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 ユニットリーダー

宮澤 光輝（みやざわ・こうき）

東京大学卒業後、ALL DIFFERENT（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。コンサルタントと研修講師を兼務し、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。複数の全社プロジェクトでプロジェクトリーダーを担当。現在はサービスの企画・開発チームのリーダーとして、対面研修、オンライン研修などの新サービスの企画・開発、研修講師育成を担う。研修講師としては公開講座や企業内研修等で、OJT指導者向け、管理職向けの研修を中心に年間100回以上実施。

調査概要

調査対象者	社会人5年目以上15年未満かつ管理職未満の社会人
調査時期	2025年10月6～7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115人、6年目115人、7年目115人、8年目115人、9年目115人、10年目115人、11～14年目110人）
属性	<div>（１）業種 農業、林業 6人(0.8%) 漁業 1人(0.1%) 鉱業、採石業、砂利採取業 2人(0.3%) 建設業 49人(6.1%) 製造業 170人(21.3%) 電気・ガス・熱供給・水道業 10人(1.3%) 情報通信業 68人 (8.5%) 運輸業、郵便業 27人(3.4%) 卸売業、小売業 64人(8.0%) 金融業、保険業 46人(5.8%) 不動産業、物品賃貸業 15人(1.9%) 学術研究、専門・技術サービス業 10人(1.3%) 宿泊業、飲食サービス業 9人(1.1%) 生活関連サービス業、娯楽業 9人(1.1%) 教育、学習支援業 41人(5.1%) 医療、福祉 164人(20.5%) 複合サービス事業 10人(1.3%) サービス業、他に分類されないもの 42人(5.3%) 公務 57人(7.1%)</div> <div>（２）企業規模 1～50人 133人 (16.6%) 51～100人 102人 (12.8%) 101～300人 145人 (18.1%) 301～1,000人 106人 (13.3%) 1,001～5,000人 102人 (12.8%) 5,001人以上 140人 (17.5%) わからない 72人 (9.0%)</div>

\*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 328人（2025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： <a href="mailto:ad-press@all-different.co.jp">ad-press@all-different.co.jp</a> Tel：03-5222-5111（代表） 080-4579-3834（富田）
---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------