



中堅社員の意識調査(成長実感編)



成長実感が低いほど 離職意向が高まる傾向

中堅社員の
3人に1人が
「成長実感なし」

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。本レポートでは中堅社員の成長実感について分析した結果を公表いたします。

*本レポートでは、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

当社が実施した、人事を対象とした意識調査*では、組織開発・人材育成を推進する上で「現場社員の時間不足」「推進メンバーの時間不足」等、リソース不足への課題が上位を占めました。こうしたリソース不足の状況でも、多くの企業が新入社員や管理職、次期管理職の育成に力を注いでいます。一方で、社会人5年目から35歳前後の中堅社員は、経験豊富で自立していると判断され、指導や育成の優先度が下がり、いわゆる「育成の空白地帯」となっているケースも多く見られます。しかし、中堅社員は若手の育成を担う存在であり、次世代リーダーの母集団でもあるため、現場の要です。彼らの成長と活躍は、企業にとって非常に重要な意味を持ちます。

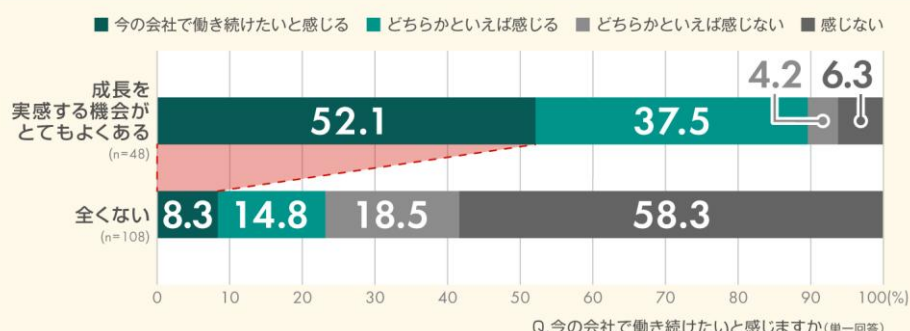
そこで本調査では、中堅社員はどのような経験から成長を感じているのか、そして成長機会の有無が彼らの役割認識や勤続意向などどのような関係があるのか調査しました。本レポートが、中堅社員の成長・活躍に課題を感じる経営者や人事担当者にとって、解決のヒントとなれば幸いです。

*ラーニングイノベーション総合研究所®「人事部の意識調査（人と組織の課題編）」 https://www.all-different.co.jp/lilab/research/research_126_250508.html

調査結果の概要

- ミドルキャリアが業務で成長を感じる機会、36%が「ある」と回答。社会人5年目が最も高く42.6%（図1,2）
- 後輩指導・部門間連携・部署異動の経験があるミドルキャリアは「成長を感じる機会ある」傾向（図3,4,5）
- 成長機会がないミドルキャリア、3人に1人が期待されている役割「わからない」（図6）
- 成長意欲がないミドルキャリア、約3人に1人が果たせている役割「わからない」と回答（図7）
- 勤続意向、成長機会が「よくある」群は5割超。成長機会「全くない」群は1割を下回る（図8）

成長機会があるほど、
勤続意向高まる傾向！



ラーニングイノベーション総合研究所®

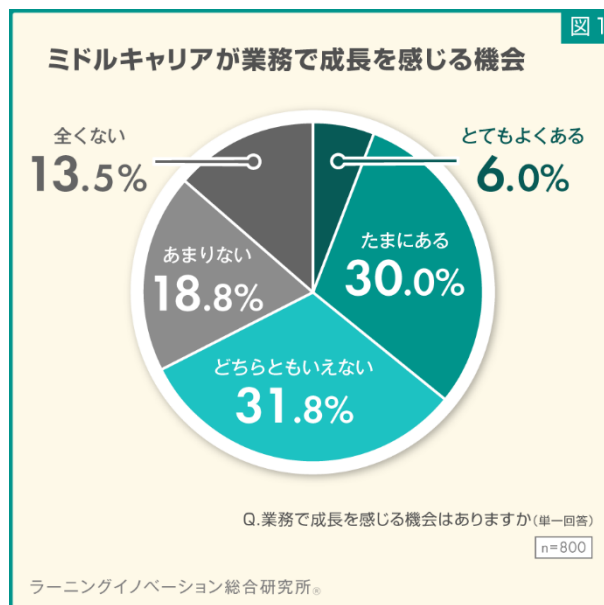
調査結果の詳細

1. ミドルキャリアが業務で成長を感じる機会、36%が「ある」と回答

初めに、ミドルキャリアへ業務で成長を感じる機会があるかを質問しました。

結果、「とてもよくある」は6.0%、「たまにある」は30.0%で、機会があると回答した群の合計は36.0%となりました。また、「あまりない」は18.8%、「全くない」は13.5%で、機会がないと回答した群の合計は32.3%となりました。

「どちらともいえない」は31.8%となりました（図1）。



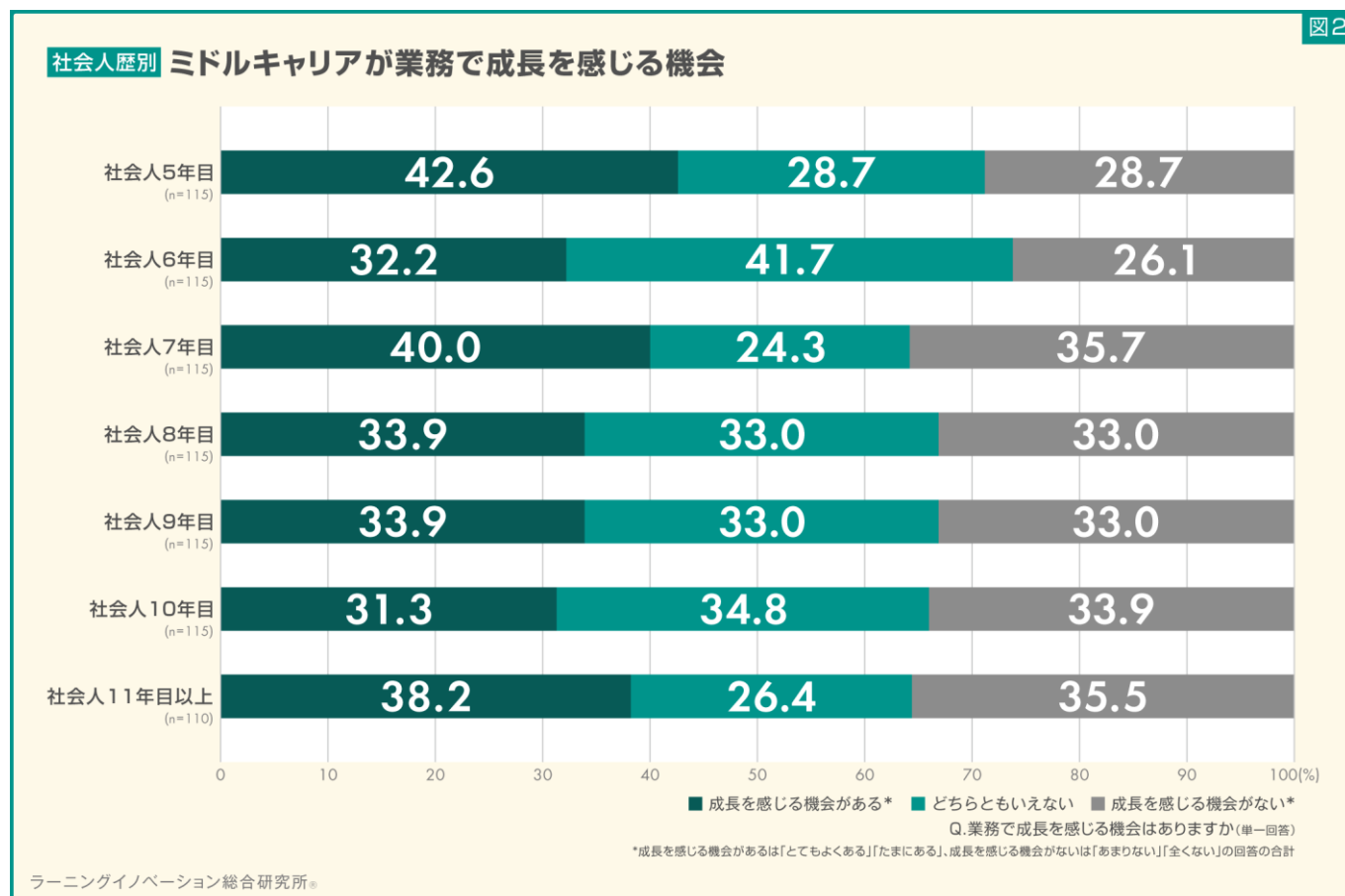
2. 業務で成長を感じる機会が「ある」ミドルキャリア、社会人5年目が最も高く42.6%

次に、ミドルキャリアが業務で成長を感じる機会を、社会人歴別に分析しました。

結果、「成長を感じる機会がある*」と回答した割合が最も高かったのは、社会人5年目社員で42.6%となり、その後、3割から4割を前後しました。また、「成長を感じる機会がない*」と回答した割合が最も高かったのは社会人7年目社員で35.7%となり、その他の層では2割から3割を前後していました。

総じて、経験年数を重ねることと成長を感じる機会に相関性はありませんでした（図2）。

*成長を感じる機会があるは「とてもよくある」「たまにある」、成長を感じる機会がないは「あまりない」「全くない」の回答者の合計



3. 後輩指導をしているミドルキャリア、約半数が「成長を感じる機会がある」と回答

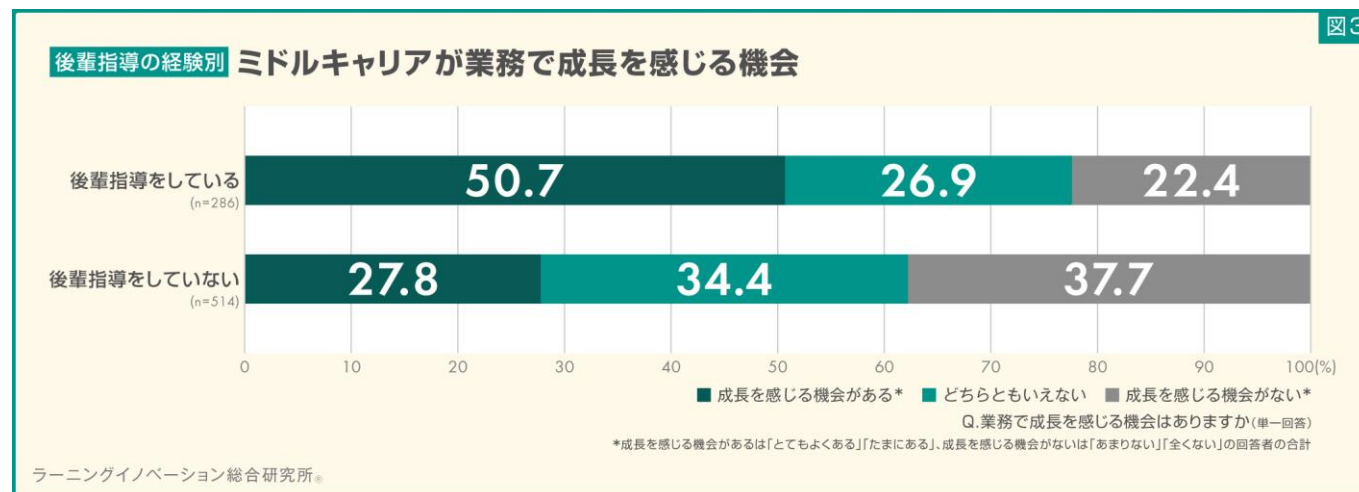
ここからは、これまでの業務経験が成長を感じる機会とどのような関係があるかを分析しました。まずは、ミドルキャリアが成長を感じる機会を、後輩指導の経験別に分析しました。

結果、後輩指導をしているミドルキャリアのうち、「成長を感じる機会がある*」と回答した割合は50.7%で、後輩指導をしていないミドルキャリアの27.8%より、22.9ポイント高い結果となりました。

一方で、後輩指導をしていないミドルキャリアのうち、「成長を感じる機会がない*」と回答した割合は37.7%で、後輩指導をしているミドルキャリアの22.4%より15.3ポイント高くなりました。

後輩指導をしているミドルキャリアのほうが、成長を感じる機会がある傾向が見られました（図3）。

*成長を感じる機会があるは「とてもよくある」「たまにある」、成長を感じる機会がないは「あまりない」「全くない」の回答者の合計



4. 部門間連携の機会があるミドルキャリア、約7割が「成長を感じる機会がある」 部門間連携の機会がない群の2倍以上

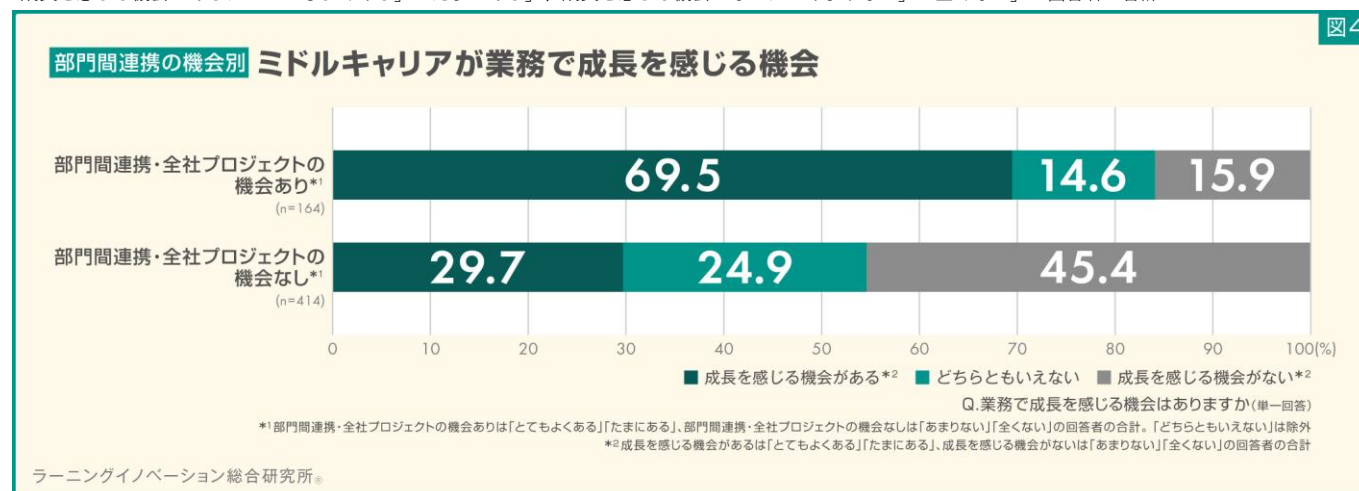
次に、ミドルキャリアが成長を感じる機会を、部門間連携の機会別に分析しました。部門間連携や全社的なプロジェクトに関わる機会はどれくらいあったかという質問に対し、「とてもよくある」「たまにある」と回答した割合の合計を「部門間連携の機会あり」、「あまりない」「全くない」と回答した割合の合計を「部門間連携の機会なし」と分類しました。

結果、部門間連携の機会があるミドルキャリアのうち、「成長を感じる機会がある*」と回答した割合は69.5%で、部門間連携の機会がないミドルキャリアの29.7%より39.8ポイント高く、2倍以上の割合になりました。

一方で、部門間連携の機会がないミドルキャリアのうち、「成長を感じる機会がない*」と回答した割合は45.4%で、部門間連携の機会があるミドルキャリアの15.9%より29.5ポイント高く、こちらも2倍以上の割合になりました。

総じて、部門間連携の機会があるミドルキャリアのほうが、成長を感じる機会がある傾向が見られました（図4）。

*成長を感じる機会があるは「とてもよくある」「たまにある」、成長を感じる機会がないは「あまりない」「全くない」の回答者の合計



5. 部署異動の経験があるミドルキャリア、4割以上が「成長を感じる経験ある」と回答

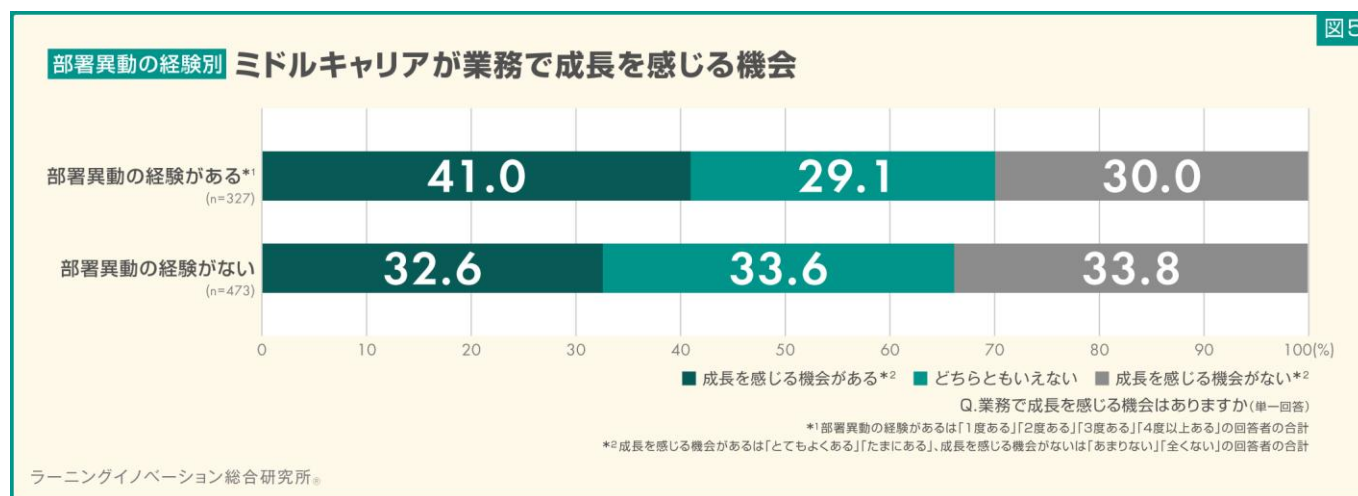
次に、ミドルキャリアが成長を感じる機会を、部署異動の経験別に分析しました。部署異動の経験はありますかという質問に対し、「1度ある」「2度ある」「3度ある」「4度以上ある」と回答した人を「**部署異動の経験あり**」、「なし」と回答した人を「**部署異動の経験なし**」と分類しました。

結果、**部署異動の経験があるミドルキャリア**のうち、「成長を感じる機会がある*」と回答した割合は41.0%で、**部署異動の経験がないミドルキャリア**の32.6%より8.4ポイント高い結果となりました。

一方で、**部署異動の経験がないミドルキャリア**は、「成長を感じる機会がない*」と回答した割合は33.8%で、**部署異動の経験があるミドルキャリア**の30.0%より3.8ポイント高い結果となりました。

部署異動の経験があるミドルキャリアのほうが、成長を感じる機会がある傾向が見られましたが、後輩指導や部門間連携の機会よりは成長機会に差が広がりませんでした（図5）。

*成長を感じる機会があるは「とてもよくある」「たまにある」、成長を感じる機会がないは「あまりない」「全くない」の回答者の合計



6. 成長機会がないミドルキャリア、3人に1人が期待されている役割「わからない」

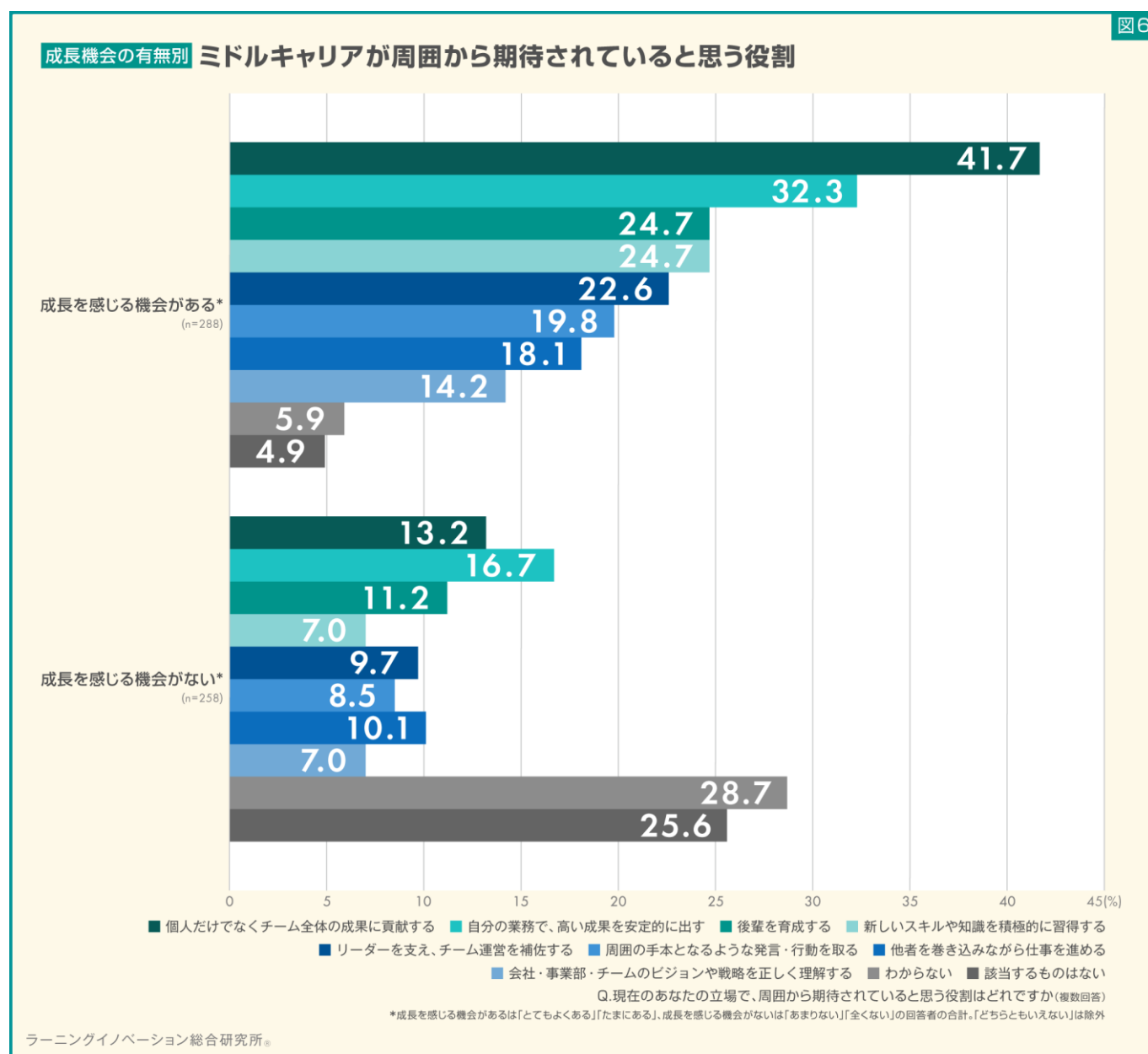
ここからは、**成長と役割認識**について、どのような関係があるか分析しました。まずは、成長機会の有無と、周りから期待されていると思う役割について見ていきます。

現在のあなたの立場で、周囲から期待されていると思う役割はどれかという質問に対し、**成長を感じる機会がある*ミドルキャリア**は「個人だけでなくチーム全体の成果に貢献する」と回答する割合が最も高く、41.7%となりました。続いて「自分の業務で、高い成果を安定的に出す」が32.3%、「後輩を育成する」「新しいスキルや知識を積極的に習得する」がともに24.7%となりました。

一方で、**成長を感じる機会がない*ミドルキャリア**は、「わからない」の割合が最も高く28.7%、「該当するものはない」が25.6%と続きました。次いで「自分の業務で、高い成果を安定的に出す」が16.7%と続きましたが、成長を感じる機会があるミドルキャリアと比べると約半数の割合となりました。

成長を感じる機会がないと「わからない」「該当するものはない」と回答する割合が高い一方で、具体的な役割の項目における割合は低いことから、成長機会と役割認識には関連性があることがわかります（図6）。

*成長を感じる機会があるは「とてもよくある」「たまにある」、成長を感じる機会がないは「あまりない」「全くない」の回答者の合計



7. 成長意欲がないミドルキャリア、果たせている役割「わからない」の回答が意欲ある群の3倍

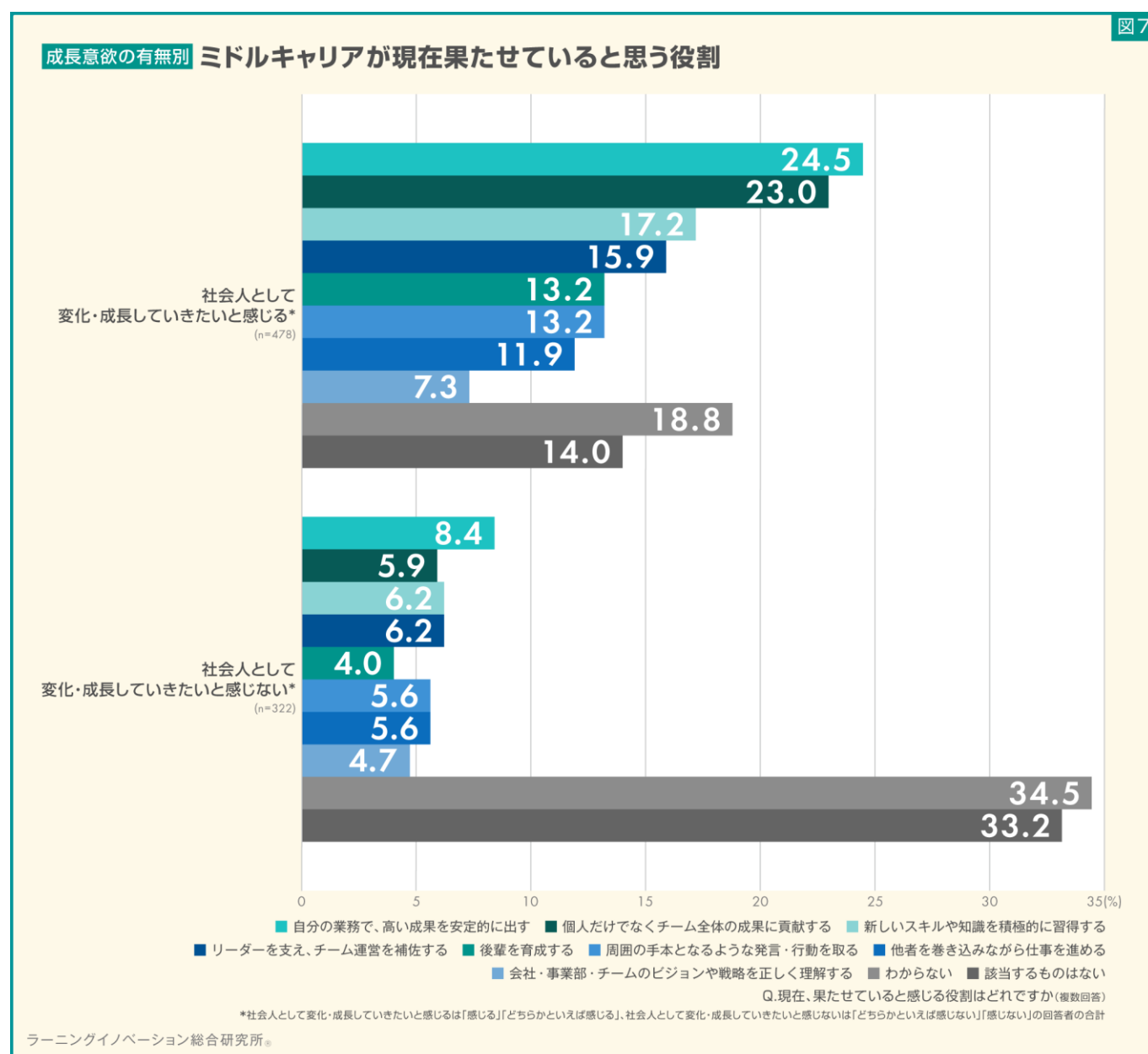
次に、成長意欲の有無と、現在果たせている役割について見ていきます。

社会人として変化・成長していきたいと感じるかという質問に対し、「感じる」「どちらかといえば感じる」と回答した割合の合計を「成長意欲あり（変化・成長していきたいと感じる）」、「どちらかといえば感じない」「感じない」と回答した人を「成長意欲なし（変化・成長していきたいと感じない）」と分類しました。

現在、果たせていると感じる役割はどれかという質問に対し、**成長意欲があるミドルキャリア**は「自分の業務で、高い成果を安定的に出す」と回答する割合が最も高く、24.5%となりました。続いて「個人だけでなくチーム全体の成果に貢献する」が23.0%、「わからない」が18.8%となりました。

一方で、**成長意欲がないミドルキャリア**は、「わからない」の割合が最も高く34.5%、「該当するものはない」が33.2%と続きました。また、「自分の業務で、高い成果を安定的に出す」は8.4%と、成長実感があるミドルキャリアの割合のおよそ3分の1となりました。

成長意欲がないと「わからない」「該当するものはない」の回答割合が高く、その一方で具体的な役割の項目における割合は低くなったことから、成長機会と役割認識には関連性があることがわかります（図7）。

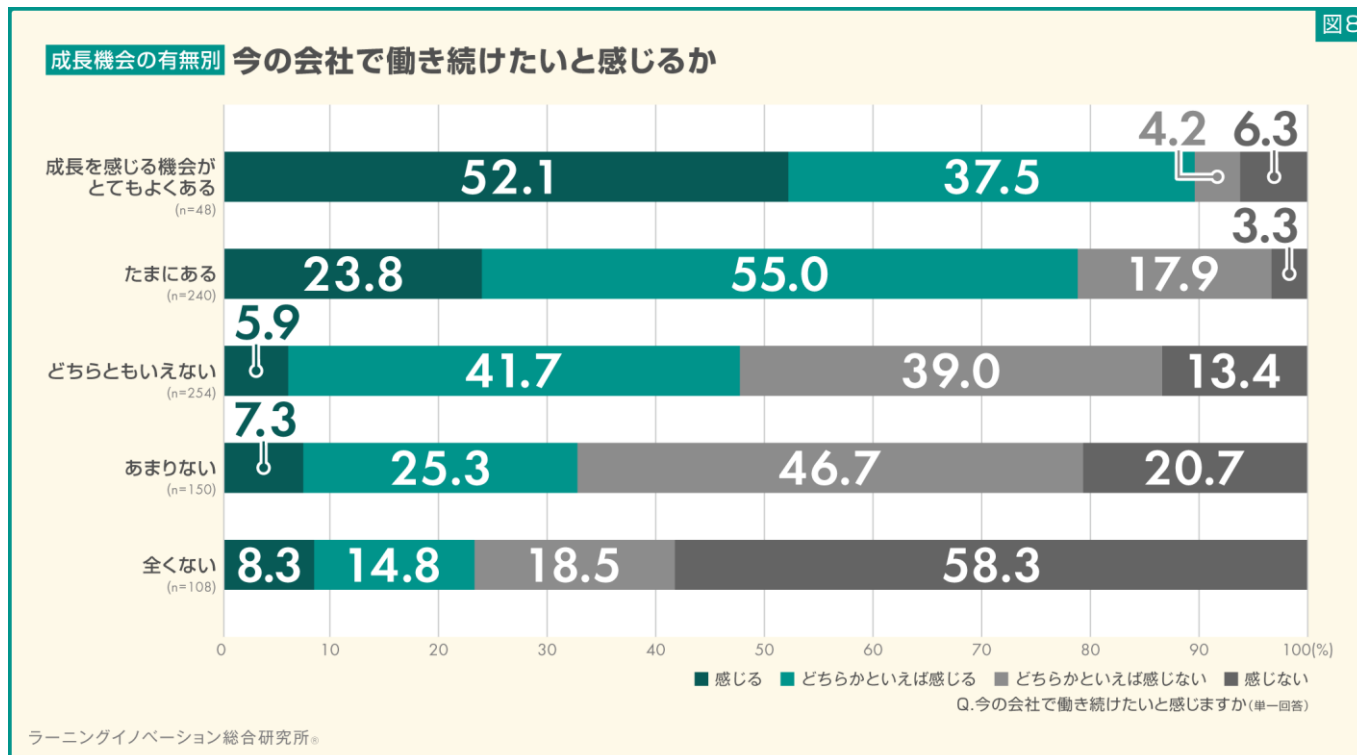


8. 勤続意向、成長機会が「よくある」と5割超、成長機会「全くない」と1割を下回る

最後に、成長を感じる機会の有無と、今の会社での勤続意向の関係を見ていきます。

結果、成長を感じる機会が「とてもよくある」ミドルキャリアの52.1%が、働き続けたいと「感じる」と回答しました。その割合は、成長を感じる機会が減少するにつれて概ね低下する傾向が見られ、成長を感じる機会が「全くない」ミドルキャリアでは8.3%となりました。一方で成長を感じる機会が「全くない」ミドルキャリアのうち、働き続けたいと「感じない」と回答した割合は58.3%となりました。

これらの結果から、成長を感じる機会とミドルキャリアの勤続意向と相関性があり、成長を感じる機会があるほど勤続意向は高まる傾向が見られました（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）の成長実感を分析しました。結果、3人に1人以上のミドルキャリアが業務で成長を感じる機会があり、その割合は社会人5年目社員が最も高いことがわかりました。一方で、全年次共通して「どちらともいえない」「成長を感じる機会がない」という回答が3割程度ありました。

業務経験と成長機会の関連性を調査したところ、後輩指導の経験、部門間連携の機会、部署異動の機会があるほど成長を感じる機会があるという傾向が見られました。一方、これらの経験や機会がないミドルキャリアは成長機会がないと感じる傾向があり、他階層・他部門との連携が求められる業務の経験が成長実感につながる可能性が示唆されます。

また、成長の機会があるミドルキャリアは、期待されている役割として「チーム全体への成果貢献」や「自身の担当業務における高い成果創出」を認識している傾向がありました。しかし、成長の機会がないミドルキャリアは期待されている役割が「わからない」という回答がトップで、3人に1人が回答する結果になりました。これは成長意欲と役割認識の関係性にも似ている点がありました。成長意欲があるミドルキャリアは、果たしている役割として「自身の担当業務における高い成果創出」を認識していましたが、成長意欲がないミドルキャリアは、「わからない」という回答が3割以上で、最も高い割合になりました。

加えて、成長を感じる機会と勤続意向の関係を調べたところ、成長の機会が「とてもよくある」と回答したミドルキャリアは、半数以上が「今の会社で働き続けたいと感じる」と回答した一方、成長の機会が「全くない」と回答したミドルキャリアは1割以下となりました。これらの結果から、ミドルキャリアの成長機会があるかどうかで、発揮する役割だけでなく、勤続意向にも影響があることが推察されます。

考察「ミドルキャリアの成長と定着を目指すには」

本調査では、ミドルキャリア社員の成長実感と勤続年数の間には、明確な相関は見られませんでした。一方で、後輩指導や部門間連携、部署異動の経験がある社員は成長実感が高い傾向にあることが明らかになりました。いずれの経験も、本人にとってはストレッチ（背伸び）な挑戦であり、壁を乗り越える過程で成長を実感したと考えられます。さらに、成長実感が高い社員ほど、現在の会社で働きたいと考える傾向があることもわかりました。

ミドルキャリア社員には若手時代に培った能力や経験があるため、基本的な業務ではある程度の結果を出すことができます。ただ、漫然と業務を続けるだけでは役割や業務内容が変わらず、成長機会が得られません。結果、離職を検討する可能性があります。

そこで、企業としては管理職と連携しつつ以下のことに取り組むとよいでしょう。

（1）社員一人ひとりの特性・業務経験の把握

まずは、各社員がどのような業務経験を積んできたのか、どのような強みや課題があるのかを把握することから始めるとよいでしょう。特に強みや課題を整理することは、今後強みをさらに伸ばす・課題の克服によって活躍の幅を広げるなど、期待の方向性を考える上で重要なポイントになります。

（2）期待する役割の設定

期待する役割は、組織が目指す状態や、その社員の等級、強み・課題をもとに考えるとよいでしょう。また、役割を発揮する言動とはどのようなものかも具体化することで、ミドルキャリア社員は役割をイメージしやすくなります。

（3）ストレッチな業務のアサイン

本人にとってやや難しいと感じる業務を経験させると、成長実感につながります。プロジェクトの取りまとめ役や後輩指導、要求水準の高い顧客の対応など、若手社員時代に培った能力や経験を活かしつつも新たな知識やスキルを必要とする業務がよいでしょう。業務をアサインする際は、期待や困難な点もセットで伝えることがポイントです。伝えられた社員へ、「難しそうではあるが、期待をかけてもらっているのだからやってみよう」「自分が成長できる機会になりそうだ」と意欲を引き出すことができれば、成長実感につながりやすくなります。

ミドルキャリア社員は企業活動の中核を担う貴重な存在です。企業が適切な役割と成長機会を与えることで、成長実感を高め、離職防止とさらなる活躍につなげることができるでしょう。



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	（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%) （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%)

*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（成長実感編）」】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： ad-press@all-different.co.jp Tel：03-5222-5111（代表） 080-4579-3834（富田）
---------------	---