

ミドル・シニアの キャリア問題と解決策

2025年12月13日社会人材コミュニケーションズ 宮島忠文

社会人材コミュニケーションズ

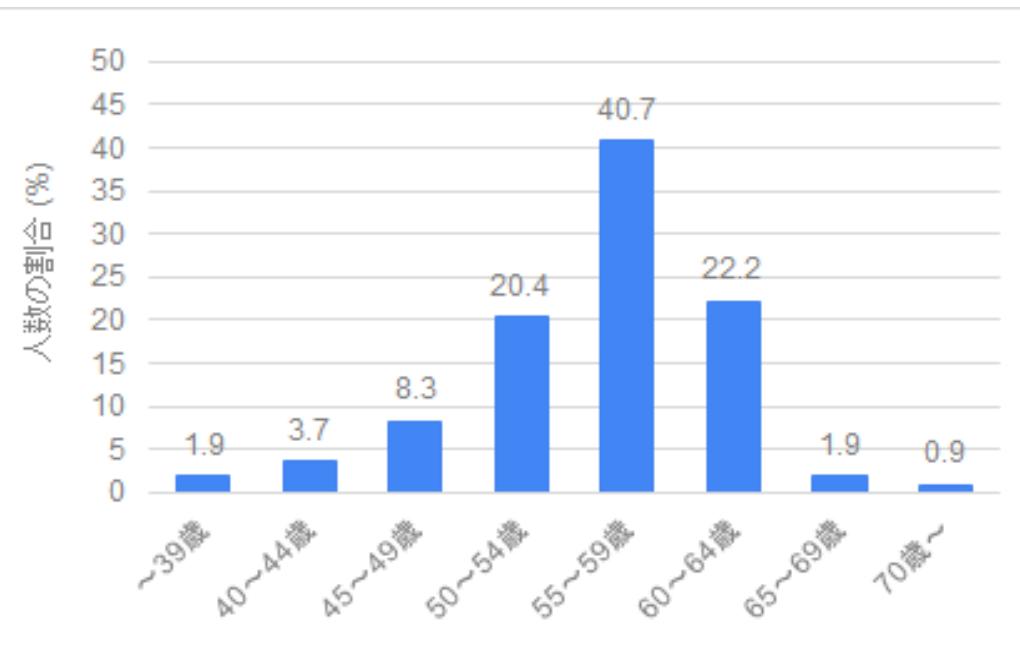
ミドル・シニアの問題意識

- ・当社はミドル・シニアの活躍支援を2013年から実施
- ・ミドル・シニアがどのように活躍したいと考えているか
- ・また、どのような課題感を感じているか

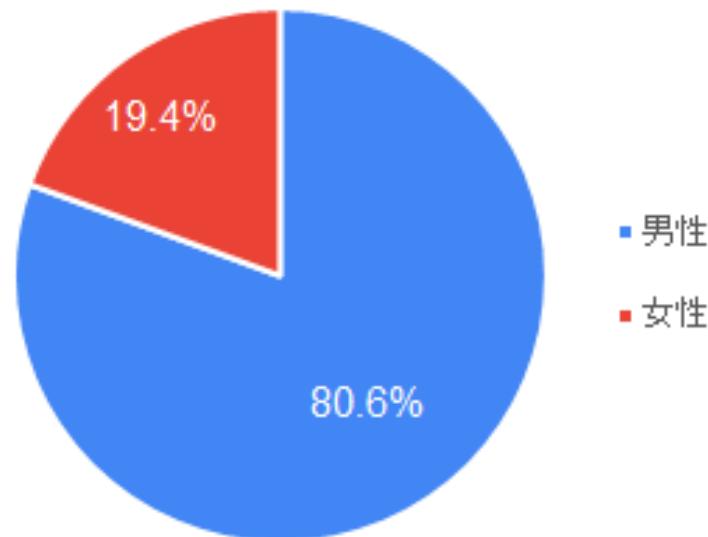
今回は弊社のアンケートをもとづいて、その実態についてご説明したく思います

アンケート調査 回答者の属性

年齢構成



性別

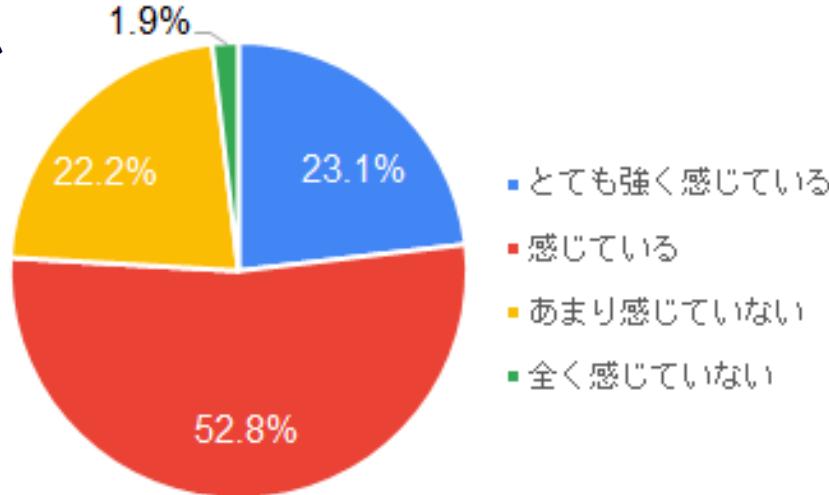


- 回答者数108人
- 年齢構成は55-59歳層が最多。
- 性別は男性が約8割を占める。

今後のキャリアに対する不安について

多くのミドル・シニアは不安を感じている

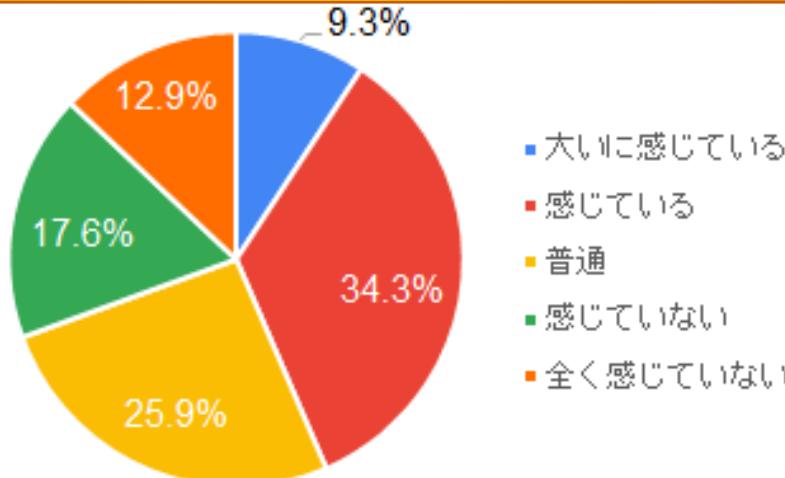
不安を感じているか



不安の内容	回答者の割合(%)
定年後の仕事や生活について	24.7
収入や金銭面	20.0
自身の能力について（スキルの陳腐化、他社で通用するのか）	16.5
キャリア形成と働き方について	15.3
将来の不透明さ・漠然とした不安	9.4
健康面	7.1
再雇用の条件面に対するモチベーションの低下	3.5
転職のタイミング	3.5

今の仕事にやりがいを感じているか

やりがいを感じていない方・評価されないと感じている



やりがいを感じる点、または感じない点の具体的な内容（複数回答）

やりがいを感じる点	全体の割合(%)
これまでの経験や能力・スキルが発揮できる	27.7
会社・社員の成長につながる仕事ができる	12.3
会社・社会の一員としての貢献が実感できる	12.3
自分の裁量で仕事ができる	12.3
会社・顧客から成果が認められたとき	10.8
必要とされているという実感がある	9.2
新たな学びや興味が得られる	9.2
新しい職場・新しい仕事にチャレンジできる	6.2

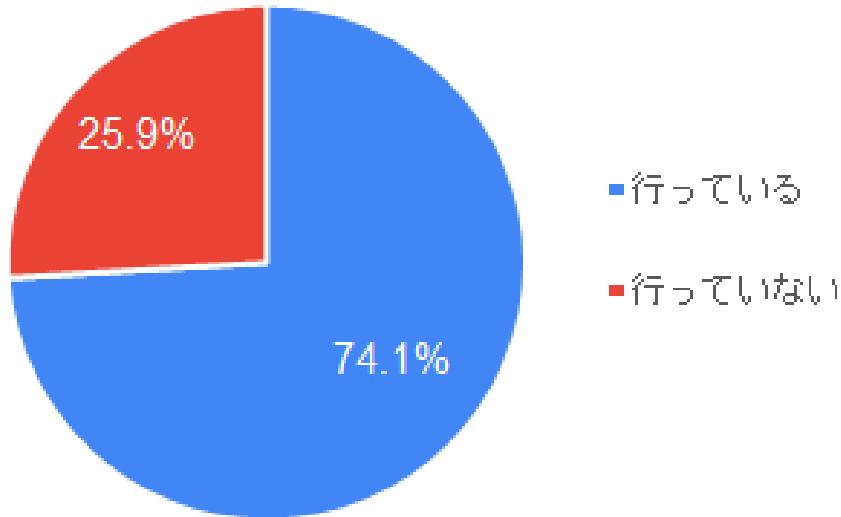
やりがいを感じない点	全体の割合(%)
経験や能力が発揮できない環境	22.0
成長が実感できない	17.1
仕事の成果や頑張りが評価されない	14.6
自身の裁量に制限・制約がある	14.6
仕事のマンネリ化	9.8
会社・社会の一員としての貢献が実感できない	7.3
コミュニケーションが図れない	7.3
仕事量や無駄が多い環境	4.9
給与等待遇面での不満	2.4

- やりがいを「感じる」は4割強である一方で「感じない」は3割ほど見られる。
- 会社・社員の成長や貢献の実感、能力の発揮度がやりがいの有無に繋がっている。

キャリア活動の実態

キャリア活動を行っている方が多いが、副業はまだ少ない

キャリア活動を行っているか



キャリア活動の具体的な内容（複数回答）

キャリア活動の内容	全体の割合(%)
自己啓発の勉強、セミナー参加	31.3
資格取得に向けた勉強	21.3
他業種との人脈作り	12.5
副業実践	12.5
キャリアシートの定期的な更新	5.0
転職活動	7.5
大学・大学院での勉強	6.3
プロボノ実践・NPO活動	2.5
セミナーの講師	1.3

- 回答者の約7割強が自身の価値をさらに高める何らかの活動を行っている。
- 具体的な内容では、自己啓発や資格取得に向けた勉強、セミナー参加が多い。

ミドル・シニアの希望とのギャップ

- ・実際に聞こえてくる声は、地方創成や地域貢献したいという方は多い。
- ・しかし接点がない。地域コミュニティとの関係がない。

どのような将来像を描いているか

社会課題の解決、地域社会に貢献したい

自身が描くこれからの将来像	回答者の割合(%)
これまでのキャリアや資格を活かした仕事に就く	17.8
社会課題の解決、地域社会に貢献したい	15.0
フリーランス、独立した働き方を目指す	13.1
これまでと違う業界、仕事に挑戦したい	7.5
ストレス無く健康で長く働きたい	6.5
転職活動を進めていく	5.6
楽しいと思える仕事をし続けたい	4.7
再雇用も含めた継続雇用で会社に残る	4.7
役員昇格・子会社の経営者を目指す	1.9
趣味に生きる	1.9
未定（検討中・悩み中を含む）	21.5

- 「これまでのキャリアを活かした仕事」や「地域社会への貢献」「独立した働き方」が多い一方で、検討中・悩み中を含めた「未定」の方が2割を占めており、まだ具体的な将来像を描けていない方も多い。

会社のミドルシニア向けの制度や施策として、 どういったものであれば“やりがいを感じるか

キャリア自律の支援ニーズは高い・場も求めている

どのような制度や施策があったらよいか	全体の割合(%)
キャリア自律を支援するための研修	17.6
経験やスキルを活かした活躍の場の提供	14.7
柔軟な働き方・待遇制度	14.7
FA・ジョブマッチング制度	11.8
定年以降の待遇改善（現役社員と同等の待遇）	8.8
複業支援	5.9
教育の機会や支援	5.9
シニアに求める役割・スキル基準値の可視化	5.9
複線型人事制度	2.9
本気の人材活用制度	2.9
早期退職支援制度	2.9
特に期待していない	5.9

- やりがいを感じる施策では「キャリア自律を支援するための研修」が最も多く、特に長期的視点に立ったセカンドキャリアの啓蒙・支援を望む意見が見られる。
- また今回上がった「経験やスキルを活かした場の提供」や「求める役割・スキル基準値の可視化」は昨今の人的資本経営の取り組みに繋がる施策と考える。

会社内でのミドルシニアの問題点は何だと思うか（複数回答）

やる気を活かす場がない

会社内でのミドルシニアの問題点	
<ミドルシニア自身に対する問題意識>	<会社組織に対する問題意識>
将来のキャリアに対する認識の甘さ	経験や能力を活かしきれていない
他社では通用しないと思いしがみついている	やる気はあるが、ポジションや仕事が与えられない
AI, DXなど新しい技術についていけない	リスクリングのチャンスが与えられない
社会の変化に対応できていない	仕事量と責任の重さに対して待遇が低い
若手社員の育成に关心がない	期待を感じられない
エンゲージメントが低い	若手優遇の人事制度で対応が冷たい
やる気がない	能力のない人が放置されている印象
プライドだけが高い	人材育成・活用の仕方
	世代交代とノウハウの承継が進まない
	ほとんどがミドルシニアで構成（会社の将来性）
	社歴が長いだけで在籍していること

- ミドル・シニア自身の問題点は、将来を見据えた自立した働き方や、組織に良い影響を与える存在になっていない点が上げられている。
- 一方で、能力ややる気のあるミドル・シニアが活かされていない点や、世代交代が進まない会社組織の問題点を指摘する意見も見られる。

労協は有効な選択肢

- 以上の点から…
- 能力を活かしたいが、活かす場所がない
- 希望は地域貢献・社会問題解決だが、その接点がない

- その点、労協はリスクを抑えながら緩やかに進められる。
- 仲間から入るからである。大きな借入や後からの人材確保はリスク。
※出資が一人に偏るのではなく、組合員全員が共に出資。運営も独断ではなく、組合員の意見を反映するので多角的な視点が取り入れられる。
- 労協を創るというところもありますが、160団体生まれているので参加することも有効。特に副業には最適。