



2025年11月10日
パーソルキャリア株式会社

Job 総研『2025 年 上司と部下の意識調査』を実施 部下に嫉妬 6 割も 世代ギャップ埋める意向 上司部下で合致 ～キャリア観には“認識のズレ” 価値観の違いに課題実感 6 割超～

転職サービス「doda」などを提供するパーソルキャリア株式会社が運営する調査機関『Job総研』は、385人の社会人男女を対象に「2025年 上司と部下の意識調査」を実施しました。本調査は、部下に嫉妬した経験やその内容、上司部下間の価値観の違いによって生じる課題とその原因、そして上司部下双方が今後関係値を深めたい意向を持つかなどを調査したものです。



【若者世代の優遇】

Job総研の調査^(※1)では、「叱られたい」と考える若者が一定数存在することが明らかになる一方で、上司世代はハラスメントへの配慮から部下の指導に慎重になりすぎる傾向も見られます。両者間で新たな歩み寄りの兆しも生まれつつありますが、ワークライフバランス重視の風潮や管理職を目指さない若手の増加などを背景に、組織内での責任や負担は上司世代に偏りつつあります。人手不足が続く中、若手優遇とともれる動きが広がる職場で、上司世代は何を感じているのでしょうか。また、コミュニケーションや価値観の面で、世代間に認識の差は生まれているのでしょうか。

Job総研では385人の社会人男女を対象に、本調査は、部下に嫉妬した経験やその内容、上司部下間の価値観の違いによって生じる課題とその原因、そして上司部下双方が今後関係値を深めたい意向を持つかなどを調査した「2025年 上司と部下の意識調査」を実施しました。

【調査概要】

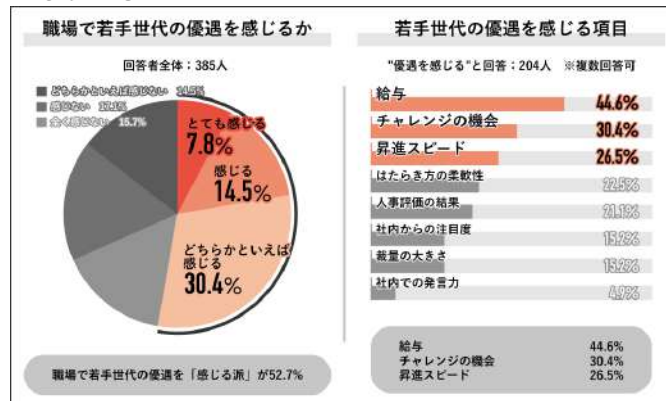
調査対象者：現在就業中のJobQ Town（ジョブキュータウン）登録者
調査条件：全国／男女／20～50代
調査期間：2025年10月22日～10月27日
有効回答数：385人
調査方法：インターネット調査

【TOPICS】

- ・全体の52.7%が職場で若手世代の優遇を感じる 感じる項目は「給与」「チャレンジの機会」が上位
- ・上司59.6%が部下に嫉妬した経験あり 「評価結果」や「はたらき方」に嫉妬
- ・上司部下のコミュニケーションレベルの認識は「レベル3：個人的な会話は少ない」で両者一致
- ・上司73.0%、部下62.6%が上司部下間の価値観の違いから生じる課題を実感 内容や背景に一部ギャップ
- ・上司59.0%、部下57.6%が上司部下間の「関係値を深めたい」と回答

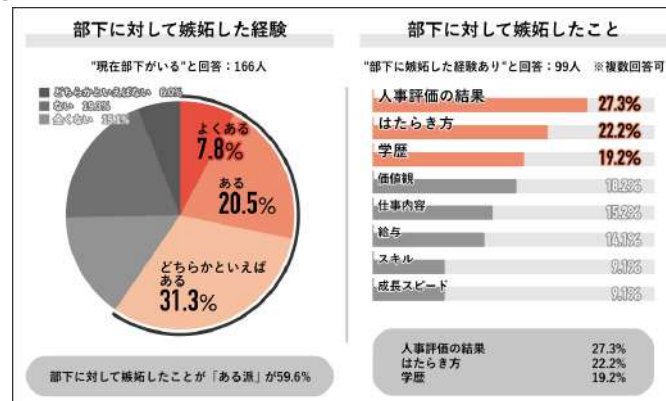
【若手世代の優遇実感とその内容】

回答者全体の 385 人に、職場で若手世代の優遇を感じるかを聞くと、「感じる派」が 52.7%で過半数を占め、内訳は「とても感じる」が 7.8%、「感じる」が 14.5%、「どちらかといえば感じる」が 30.4%となりました。優遇を感じると回答した 204 人にその項目を聞くと、「給与」が 44.6%で最多となり、次いで「チャレンジの機会」が 30.4%、「昇進スピード」が 26.5%となりました。



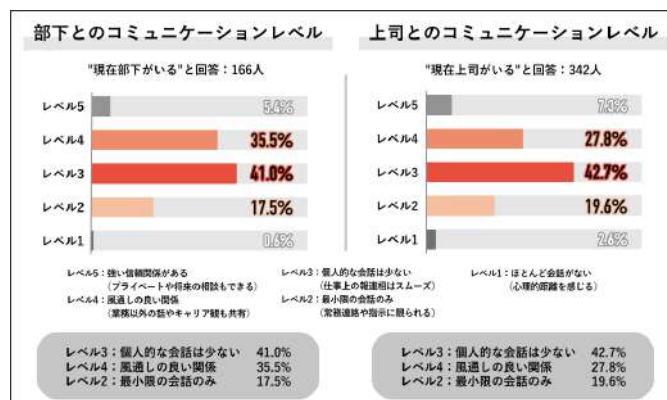
【部下に嫉妬した経験有無】

現在部下がいる 166 人に部下に嫉妬した経験有無を聞くと、「ある派」が 59.6%で過半数を占め、内訳は「よくある」が 7.8%、「ある」が 20.5%、「どちらかといえばある」が 31.3%となりました。部下に嫉妬したことがあると回答した上司 99 人にその内容を聞くと、「人事評価の結果」が 27.3%で最多となり、次いで「はたらき方」が 22.2%、「学歴」が 19.2%となりました。



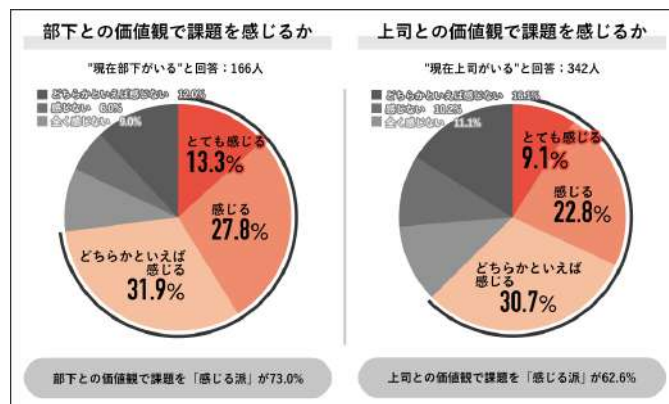
【上司部下のコミュニケーションレベルの認識】

現在部下がいる 166 人に、部下との 5 段階（レベル 5：強い信頼関係がある～レベル 1：ほとんど会話がな）のコミュニケーションレベルの中で該当するものを聞くと、「レベル 3：個人的な会話は少ない」が 41.0%と多数を占め、次いで「レベル 4：風通しの良い関係」が 35.5%、「レベル 2：最小限の会話のみ」が 17.5%となりました。同様に、現在上司がいる 342 人に、上司とのコミュニケーションレベルを聞くと、「レベル 3：個人的な会話は少ない」が 42.7%と多数を占め、次いで「レベル 4：風通しの良い関係」が 27.8%、「レベル 2：最小限の会話のみ」が 19.6%となりました。



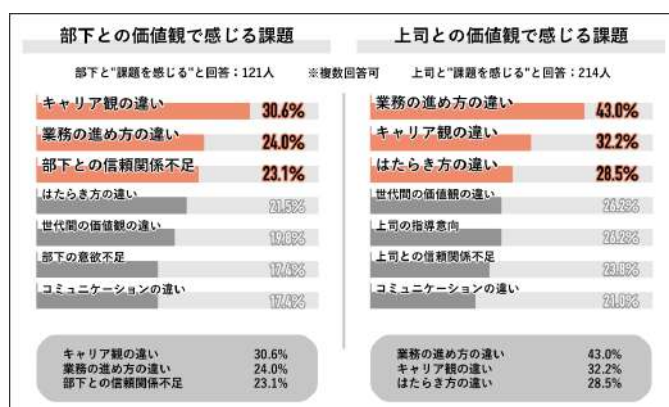
【価値観の違いから生じる課題実感】

現在部下がいる 166 人に、部下との価値観の違いから生じる課題を感じるかを聞くと、「感じる派」が 73.0%と過半数を占め、内訳は「とても感じる」が 13.3%、「感じる」が 27.8%、「どちらかといえば感じる」が 31.9%となりました。現在上司がいる 342 人に、上司との価値観の違いから生じる課題を感じるかを聞くと、「感じる派」が 62.6%と過半数を占め、内訳は「とても感じる」が 9.1%、「感じる」が 22.8%、「どちらかといえば感じる」が 30.7%となりました。



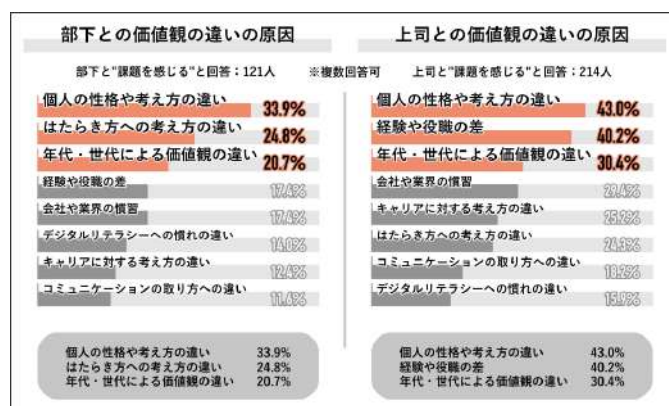
【課題の内容】

部下と価値観の違いから生じる課題を感じると回答した 121 人にその内容を聞くと、「キャリア観の違い」が 30.6%で最多となり、次いで「業務の進め方の違い」が 24.0%、「部下との信頼関係不足」が 23.1%となりました。上司と価値観の違いから生じる課題を感じると回答した 214 人にその内容を聞くと、「業務の進め方の違い」が 43.0%で最多となり、次いで「キャリア観の違い」が 32.2%、「はたらき方の違い」が 28.5%となりました。



【価値観が異なる原因】

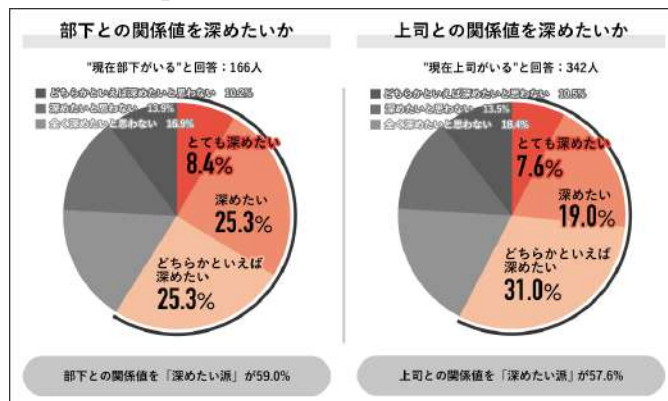
価値観の違いから生じる課題を感じると回答した上司 121 人に、その原因を聞くと、「個人の性格や考え方の違い」が 33.9%で最多となり、次いで「はたらき方への考え方の違い」が 24.8%、「年代・世代による価値観の違い」が 20.7%となりました。価値観の違いから生じる課題を感じると回答した部下 214 人に、その原因を聞くと、「個人の性格や考え方の違い」が 43.0%で最多となり、次いで「経験や役職の差」が 40.2%、「年代・世代による価値観の違い」が 30.4%となりました。



(※2)集計データの詳細は別紙「2025 年 上司と部下の意識調査 報告書」をご参照ください

【関係値を深めたいか】

現在部下がいる 166 人に、部下との関係値を深めたいかを聞くと、「深めたい派」が 59.0%と過半数を占め、内訳は「とても深めたい」が 8.4%、「深めたい」が 25.3%、「どちらかといえば深めたい」が 25.3%となりました。現在上司がいる 342 人に、上司との関係値を深めたいかを聞くと、「深めたい派」が 57.6%と過半数を占め、内訳は「とても深めたい」が 7.6%、「深めたい」が 19.0%、「どちらかといえば深めたい」が 31.0%となりました。



【回答者自由記述コメント】

上司部下双方から心の距離を縮めたい趣旨のコメントが多く集まりました。

■ 上司からのコメント

- ・可愛がっている後輩が成果を上げると、自分のことのように嬉しく、自分の刺激にもなる
- ・より良い指導のためでもありますし、部下の不満を軽減するために縮めたい
- ・育てた部下を失い、また教育コストをかけることを考えると常日頃からケアをしておきたい
- ・距離感日々のモチベーション、はたらきやすさ、成果にも直結していると思うので縮めたい
- ・上司の立場からすればいざという時に部下に頼れたりするので、ある程度心の距離は縮めたい

■ 部下からのコメント

- ・仕事を頼むにしても頼まれるにしても距離が近く信頼関係を築けていれば、ミスが許し合える
- ・私はお酒が飲めないからこそ、上司との距離を縮める手段が少ないので縮めたいと思う
- ・困った時に相談したり、意見を言いにくかったりするので、もう少し距離を縮めたい
- ・心の距離を縮める事で、業務も遂行しやすくなるので極力縮めたいと考えている
- ・仕事の話だけする上司だと、報連相ができず逆にパフォーマンスが低下した経験がある

関連コメントは「JobQ Town」にて確認いただけます。 <https://job-q.me/29603>

【調査まとめ】

Job 総研が実施した「2025 年 上司と部下の意識調査」によると、上司の約 6 割が「部下に嫉妬した経験がある」と回答し、嫉妬した内容として「評価結果」や「はたらき方」が挙げられました。さらに昇給や昇進において若手が優遇されていると感じる人も存在しており、これらが中堅層のモチベーション低下や不公平感が生じる要因になっている可能性が考えられます。限られた人員の中で、業務を効率化しながら成果を出し続けることが求められる上司世代は、時としてネガティブな感情も生まれやすく、この感情が「嫉妬」につながっているのかもしれない。

コミュニケーション面では、上司部下ともに 4 割強が業務上の報連相はスムーズなものの「個人的な話をあまりしない」と回答し、キャリア観なども共有できている「風通しの良い関係」と感じている人は 3 割強にとどまりました。リモートワークの定着などにより、業務上必要なコミュニケーションは IT ツールなどの利用で問題なく出来ているものの、ちょっとした情報交換や雑談などのコミュニケーションが減っていることが、上司と部下の心理的な距離を広げていると考えられます。

実際に価値観の違いから生じる課題を感じる上司は 7 割、部下は 6 割強にのぼり、上司側からは「キャリア観の違い」を、部下側からは「業務の進め方の違い」が課題として挙げられました。双方ともその要因を「性格や考え方の違い」と捉えている人が最も多かった一方で、上司側が考える要因の 2 位は「経験や役職の差」となり、認識のズレも見られました。

本調査では、上司部下の双方が「関係を深めたい」と回答しており、世代間のギャップを埋めていこうとする前向きな意識もうかがえます。双方が世代を超えた信頼関係を構築するために一歩踏み出し、工夫していくことで両者の心の距離が少しずつ埋まる可能性が考えられる調査結果となりました。

「明日の常識を、ココから。」をコンセプトとする『Job 総研』では、世の中で当たり前とされている事を疑い、はたらき方に関連する様々な調査を実施してまいります。そしてリアルで透明度の高い情報を発信することで、個が活躍する社会の実現に向けて貢献してまいります。



パーソルキャリア株式会社 Job 総研 PR 担当

高木 理子（たかぎ りこ）

2020 年からのインターンを経て 2022 年に新卒入社。コンテンツマーケティンググループ所属後、2023 年に広報へ異動し"はたらく社会人"を中心に様々な観点から意識や行動などについて調査研究を実施する Job 総研にて調査研究を担当。Job 総研を通して「社会とつながる」を個人のビジョンに掲げ、市場の現状と未来を分析し、社会へ発信することではたらく社会人や就活生の選択機会に貢献する事を目的として活動している。

■(※1) 2023 年 上司と部下の意識調査 (2023 年 9 月公開)

<https://jobsoken.jp/info/20230919/>

■(※2) 2025 年 上司と部下の意識調査 報告書 (本調査)

報告書では、同調査の属性やその他設問の回答結果をより詳細にご確認いただけます

<https://job-q.me/articles/15965>

■Job 総研について < <https://job-q.me/categories/job-souken> >

『Job 総研』は今後もキャリアやはたらくに関する調査を続けるだけでなく、調査で拾いきれない「社会・企業・個人」3つの観点からの声を収集することで、これまで以上に確立した取組を行ってまいります。その手段として、アンケート調査によって明らかにした事実をもとに、はたらく現場でのリアルな疑問を収集し、それに対する個人の回答も収集します。そして世の中で当たり前とされている事を疑い、明日の常識をココから見つけれられるコンテンツとしての情報発信をしてまいります。

■JobQ Town について < <https://job-q.me/> >

「あなたが知りたい"はたらく"は誰かが知っている」をコンセプトに運営する JobQ Town の累計登録者数は 40 万人を超え、キャリアや転職に関する情報交換と相談ができるサービスです。具体的な企業名を検索して、現役社員や元社員による口コミだけではなく、仕事全般に関する悩みや就職・転職への不安など漠然とした内容も含まれ、匿名によるユーザ同士でコミュニケーションを取りながら、より良い選択をつくる場になっています。

■JobQ Town"職場"に関する Q&A

<https://job-q.me/tags/22101>

■パーソルキャリア株式会社について < <https://www.persol-career.co.jp/> >

パーソルキャリア株式会社は、**一人々に「はたらく」を自分のものにする力を**をミッションとし、転職サービス「doda」やハイクラス転職サービス「doda X」を通じて人材紹介、求人広告、新卒採用支援などを提供しています。2022年5月にはプロフェッショナル人材の総合活用支援ブランド「HiPro」を立ち上げ、副業・フリーランス領域にも本格参入。グループの総力をあげて、これまで以上に個人の「はたらく」にフォーカスした社会価値の創出に努め、社会課題に正面から向き合い、すべての「はたらく」が笑顔につながる社会の実現を目指します。

当社のミッションについて : https://www.persol-career.co.jp/mission_value/

報道関係者様お問い合わせ先 パーソルキャリア株式会社 JobQ 部 PR 担当 : 高木 理子

Tel・携帯 : 070-3180-4798

Mail : pr-contact@persol.co.jp