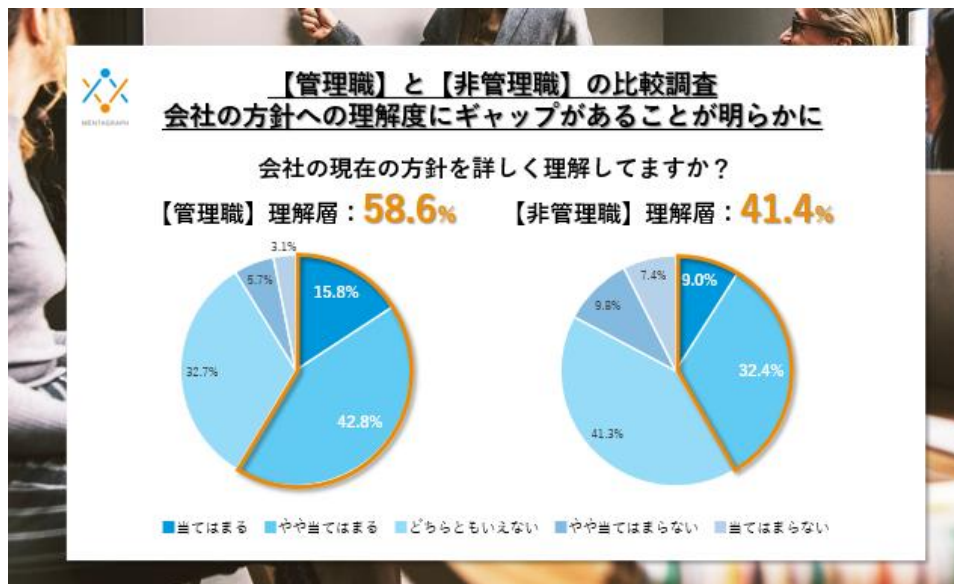


2025 年 8 月 12 日

上司に憧れを抱くビジネスマンはわずか 13%という結果に。

「上司・部下への期待」、「マネジメント観」についての調査を実施 「もっと教えてほしい」非管理職と、「見守りたい」管理職の意識ギャップが明らかに

MENTAGRAPH 株式会社（本社：東京都中央区、JT 100%連結子会社）は、22～65 歳の全国のビジネスパーソン 1,800 人（管理職 900 名・非管理職 900 名）を対象に「働き方と組織意識に関する調査」を実施しました。今回の調査では、管理職と非管理職の間に多くの認識ギャップが存在することを明らかにしました。



なぜ伝わらない？会社方針への理解・行動・意欲における「非管理職の壁」とは？

今回の調査では、会社の方針に対する“理解”や“共感”において、管理職と非管理職の間には認識ギャップが見られました。

■会社の方針を理解している層に 17 ポイントの差。非管理職の背景理解の浸透に課題

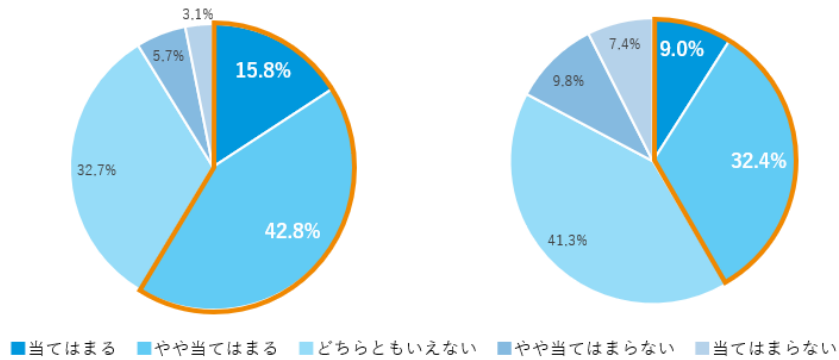
「会社の現在の方針を詳しく理解しているか」という設問では、「当てはまる」と答えた管理職は 15.8%、非管理職は 9.0%、「やや当てはまる」と答えた管理職は 42.8%、非管理職は 32.4%という結果になりました。この 2 項目を合算した「会社方針に対して理解している層」は、管理職 58.6%、非管理職 41.4%と、17.2 ポイントの差が生まれています。



会社の現在の方針を詳しく理解してますか？

【管理職】理解層：58.6%

【非管理職】理解層：41.4%



■会社の方針を“行動に移している”管理職は非管理職の約 1.3 倍という結果に

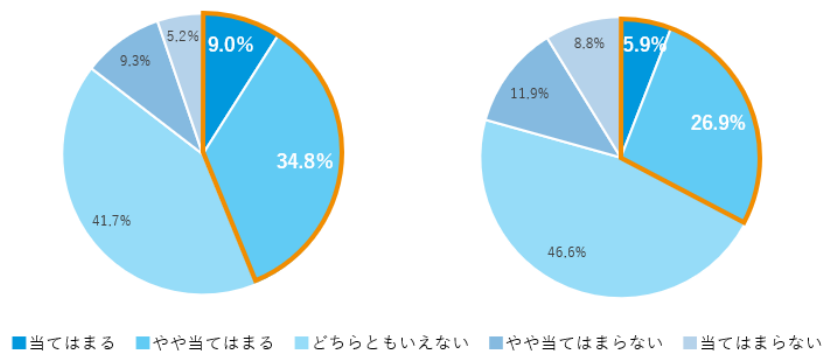
「日々の業務で会社の方針を意識して行動しているか」という設問でも、管理職の 43.8% が「当てはまる」「やや当てはまる」と回答した一方、非管理職は 32.8%にとどまり、11ポイントの差が明らかになりました。



日々の業務で会社の方針を意識して行動していますか？

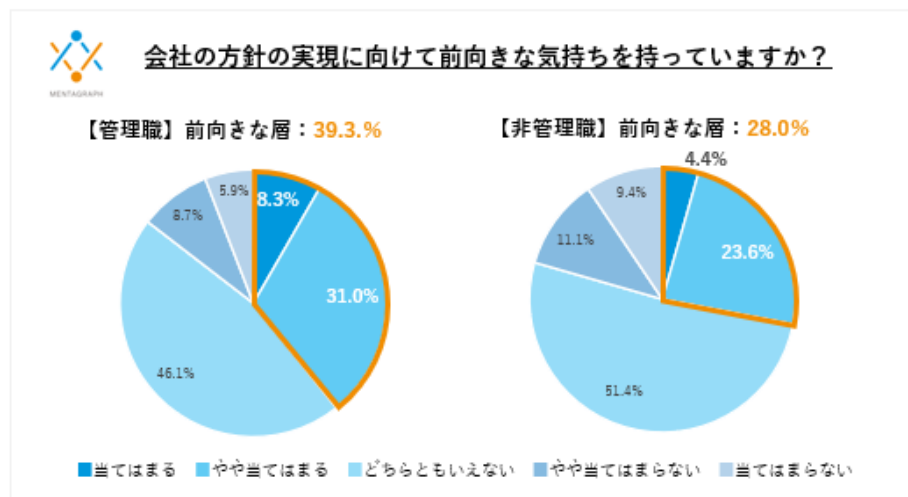
【管理職】行動する層：43.8%

【非管理職】行動する層：32.8%



■会社の方針に対して、非管理職の意欲が停滞。背景説明や連動性の不足が影響か

さらに、「会社の方針の実現に向けて前向きな気持ちであるか」という設問においても、管理職 39.3%、非管理職 28.0%と 11.3 ポイントの差がある結果がわかりました。



今回の調査では、理解・行動・意欲の3軸すべてにおいて、管理職側が高い傾向が見られました。これは、管理職が方針の策定や伝達に携わる立場である一方、非管理職はその背景や狙いが十分に伝わっておらず、「なぜこの方針なのか」「自分の仕事とどうつながるのか」といった納得感が欠けている可能性を示しています。

「もっと教えてほしい」非管理職と、「見守りたい」管理職

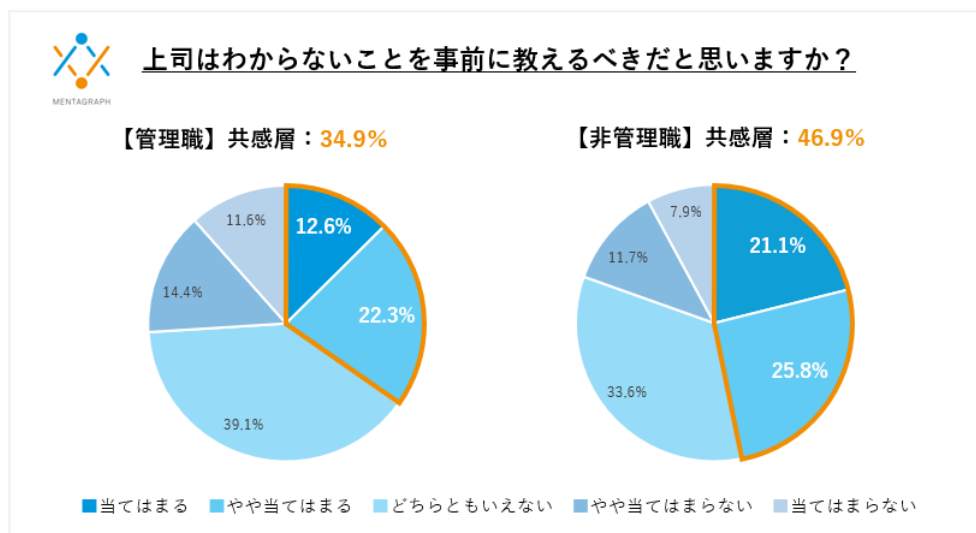
― 上司への期待・マネジメント観におけるすれ違いが明らかに ―

今回、管理職と非管理職を対象に、「上司がやるべきこと（管理職）」、「上司に求めること（非管理職）」についての認識を調査しました。調査の結果、管理職と非管理職のあいだに「互いに求める役割」や「マネジメントのあり方」に対する意識の違いがあることがわかりました。

■非管理職はより“直接的なサポート”を求めている傾向が明らかに。

上司に対する“期待”に 12 ポイントの差も

「上司はわからないことを事前に教えるべきだ」と考える人の割合は、管理職で 34.9%、非管理職では 46.9%と、12 ポイントの差が生じました。



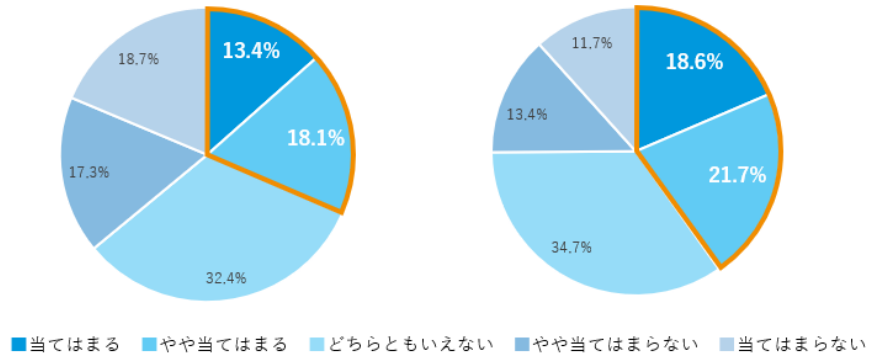
また、「上司は手取り足取り教えるべきだ」という項目でも、管理職は 31.5%に対し、非管理職では 40.3%と、非管理職の共感層は管理職より 8.8 ポイント高く、非管理職がより“直接的なサポート”を求めている傾向が見られます。



上司は手取り足取り教えるべきだと思いますか？

【管理職】共感層：31.5%

【非管理職】共感層：40.3%



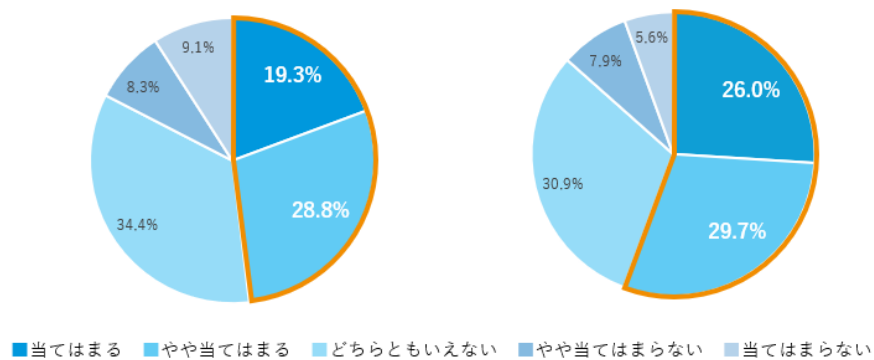
さらに、「上司は自分に合った仕事を振るべきだ」と考える割合は、管理職で 48.1%、非管理職で 55.7%。非管理職の 6 割近くが、“自分に合わせた配慮”を期待していることがわかります。



上司は自分に合った仕事を振るべきだと思いますか？

【管理職】共感層：48.1%

【非管理職】共感層：55.7%



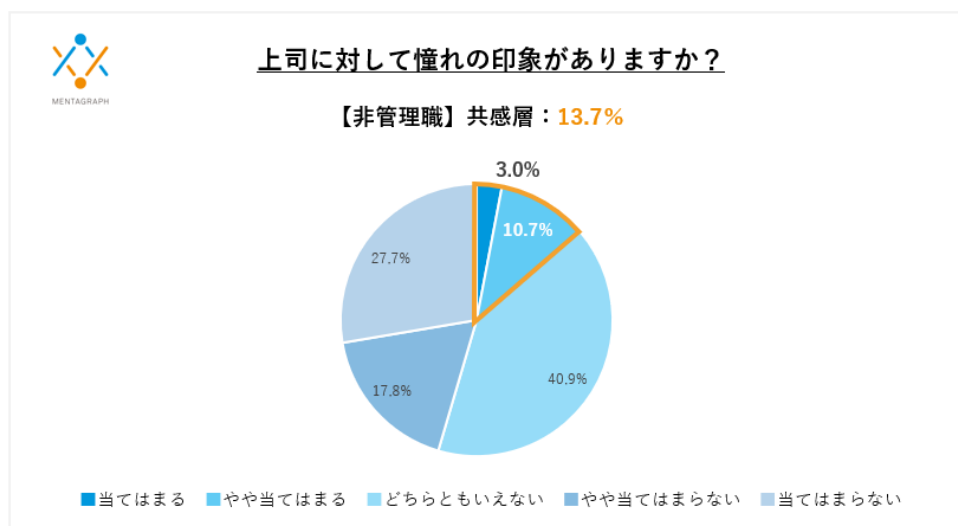
■上司の“支援”は部下に響かない？

「目標設定」や「進捗管理」における重視度合いのギャップが明らかに

部下のマネジメントにおいて、管理職は「目標設定」（47.3%）や「進捗管理」（48.1%）を重視している一方、非管理職が上司に重視してほしい項目としては、それぞれ「目標設定」31.7%、「進捗管理」33.3%にとどまる結果になりました。

この結果から、管理職が重視している「目標設定」や「進捗管理」などの“支援型”マネジメントは非管理職が上司に求める度合いとは大きなギャップが生まれていることがわかりました。

さらに、非管理職に上司に憧れているか質問してみると、憧れている非管理職はわずか13%程度にとどまる結果となりました。



今回の調査では、管理職と非管理職の間で、「会社の方針への理解・共感」や「マネジメントに求めること」に意識のギャップが発生していることが明らかになりました。

上司と部下の双方が「良かれ」と思って行動していても、根本的な価値観や期待がズレていることで、現場ではすれ違いやストレスを生んでいる可能性があります。

企業においては、こうした意識ギャップを“可視化”し、上司・部下間で期待値をすり合わせる機会を設けることが、よりよいマネジメント環境づくりにつながります。

調査手法：インターネットによるアンケート調査

調査期間：2024年12月3日～12月17日

分析期間：2025年7月1日～7月31日

調査対象者：22～65歳のビジネスパーソン 1,800人（管理職 900人・非管理職 900人）

MENTAGRAPH 株式会社について



MENTAGRAPH 株式会社は、働く人の心を可視化し、職場全体の適切な休憩取得を推進と、最適なマネジメントを支援する「Mental Battery サービス」を BtoB 向けに展開する企業です。日本たばこ産業（JT）のコーポレート R&D 組織「D-LAB」から誕生し、「心の豊かさ」を軸にストレスや疲労の見える化を通じた“心のケア改革”を推進しています。

主力プロダクトは、装着型センサー「mentoring」、アプリによる休憩レコメンド、ダッシュボードによる組織全体のストレス状態の管理などで構成される「Mental Battery」サービス、これにより、従業員の疲労やストレスをリアルタイムで数値化し、適切な休憩タイミングを可視化。管理職・人事は組織的なケアに活用可能です。

従来のストレスチェックでは補えなかった“継続的かつ高精度な計測”を実現し、従業員満足度・業務効率・チームパフォーマンスの向上へとつなげます。企業文化として「休憩をとること」が自然となる社会の実現を目指しています。