

株式会社東邦メディアプランニング

正社員の4割が「燃え尽き」を経験 管理職では5割超に―燃え尽き層ほど学びを求める傾向

心理的安全性が燃え尽きに直結。燃え尽きの最大の理由は業務の忙しさに。

社員研修のマッチングプラットフォームKeySessionを運営する株式会社東邦メディアプランニング（代表取締役：金三貴）は、全国の正社員300名を対象に燃え尽きに関するアンケート調査を実施しました。

調査の結果、正社員のうち約4割が燃え尽きを経験しており、特に管理職層では過半数が燃え尽きを自覚していることが明らかになりました。また、燃え尽きを感じている層ほど「メンタル支援」や「休暇」だけでなく、「キャリア支援・スキルアップ」を求めていることがわかっています。

一方で、心理的安全性の高い職場ほど燃え尽き経験率が低いことも示唆されました。以下で実際の調査内容についてお伝えします。

調査背景

近年、自身の職務に対して最低限の働きしかしない「静かなる退職」や、見かけ上は忙しく働いていてもアウトプットはほとんど出さないままに定時退社を目指す「クロックボッチング」といった働き方が話題になっています。

これらの労働観がうまれる背景として、業務量の増加や会社からのサポート不足を要因とした燃え尽きがあるのではないかと考えました。

燃え尽きの実態と組織に求められる支援を明らかにすべく、本調査を実施しています。

調査サマリー

- ・約4割が「燃え尽き」を経験。管理職層では51%が自覚。

→ 階層が上がるほど、責任過多・孤立・成果プレッシャーが主因。

・心理的安全性が高い職場では、燃え尽き率が約6ポイント低下。

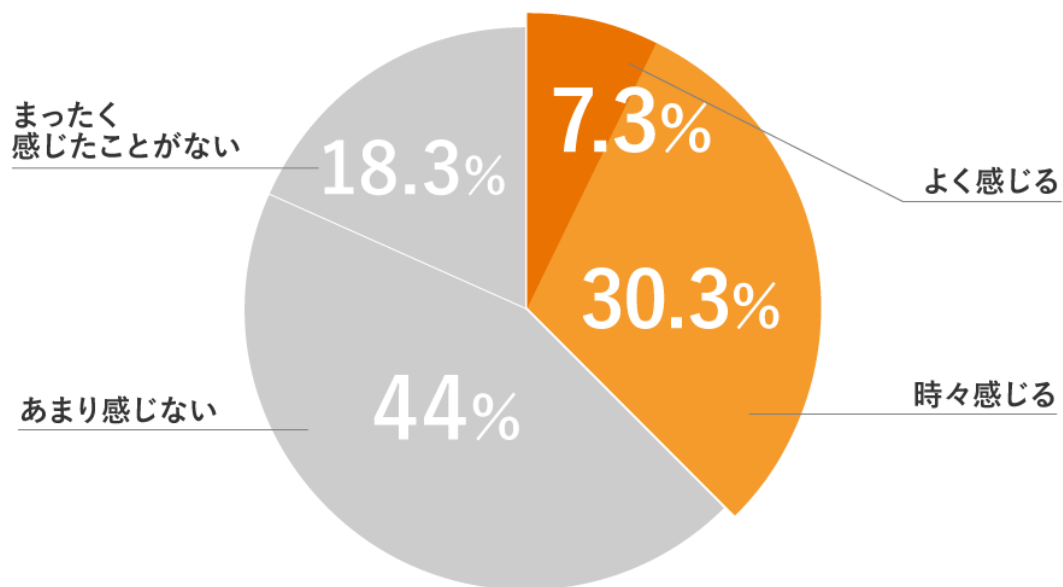
→「安心して話せる職場」がエネルギー維持の鍵。

・燃え尽きを感じる層は「メンタル支援」だけでなく「スキルアップ研修」も強く希望。

→ 疲弊だけでなく「成長実感の欠如」も燃え尽きの要因になりうる。

正社員の約4割が燃え尽きを経験。管理職層では5割超に。

Q. 仕事において「燃え尽きた」と感じることはありますか？

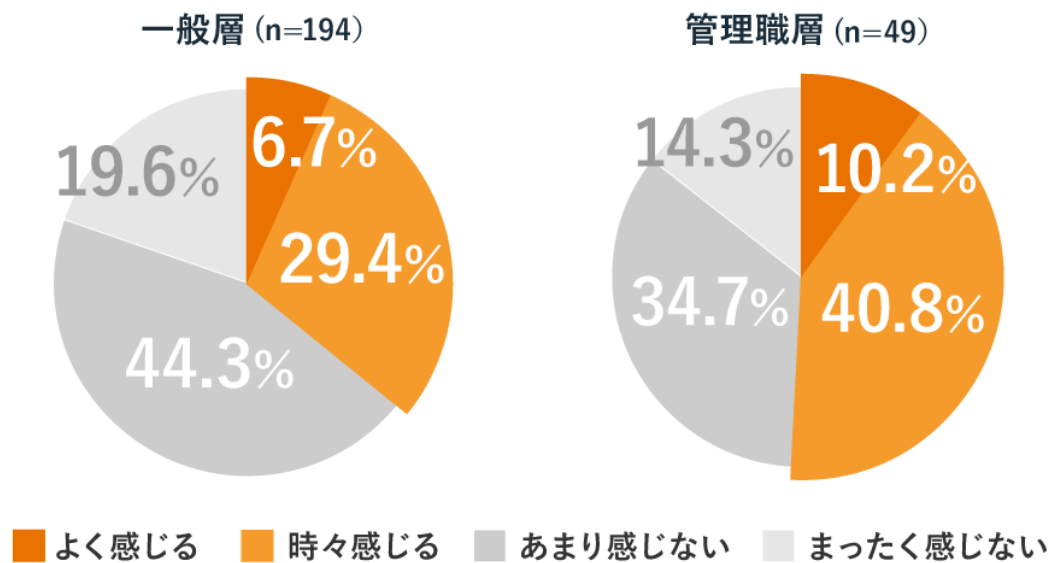


(n=300)

KEY SESSION

全国の正社員300人に燃え尽きを感じたことがあるかを調査したところ、「よく感じる」7.3%、「時々感じる」30.3%となり、37.6%が自覚的に燃え尽きを実感していることがわかりました。

階層別燃え尽き経験者



KEY SESSION

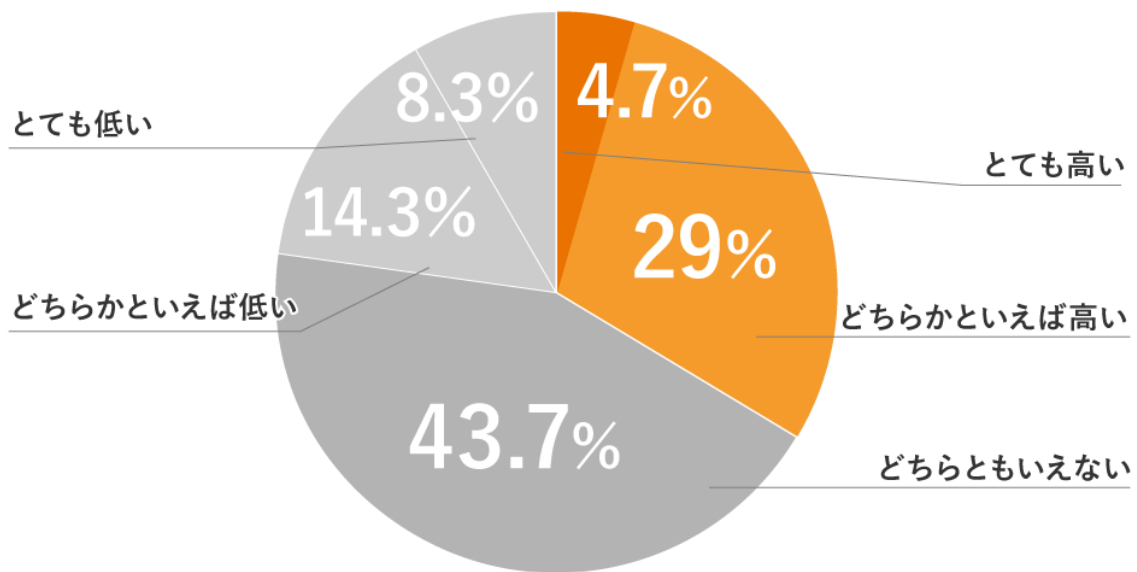
階層別に見ると、一般社員層は35%近くなのに対して、管理職以上の層は51.0%と5割を超えており、管理職の燃え尽きが深刻であることがうかがえます。

心理的安全性が高い職場では燃え尽き率が6pt低下

[ボストン・コンサルティング・グループの調査](#)によると、燃え尽きと密接に関係のあるインクルージョンの実感度合いに心理的安全性が関係することがわかっています。

そこで、同じく全国300人の正社員に職場に関する心理的安全性についての調査も実施しました。

職場の心理的安全性



(n=300)

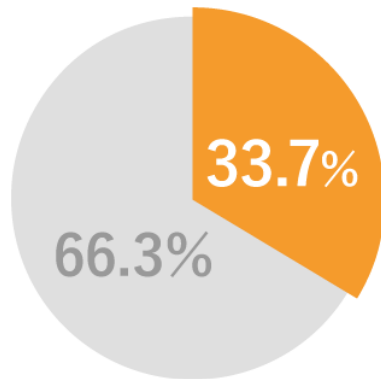


職場の心理的安全性を聞いたところ、高いは33.7%、どちらとも言えない43.7%、低い22.7%となり、曖昧層が多い結果となりました。

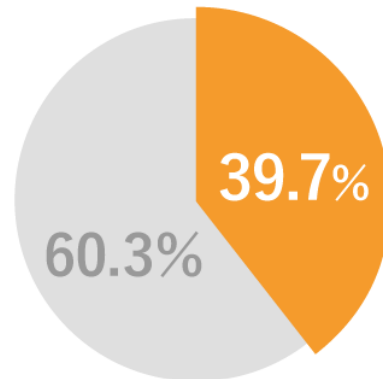
心理的安全性が高い層と低い層ごとに燃え尽きの度合いを集計した結果は以下です。

心理的安全性の違いによる燃え尽き経験の差

心理的安全性が高い層 (n=101)



心理的安全性が低い層 (n=68)



■ 燃え尽きをよく・時々感じる ■ 燃え尽きをあまり・まったく感じない

(n101,n68)

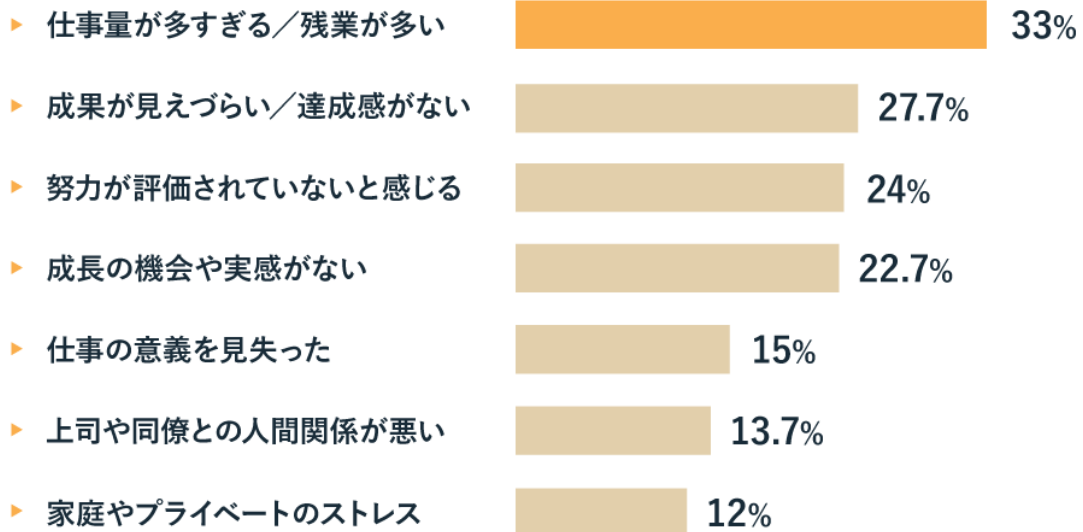
KEY SESSION

燃え尽きをよく・時々感じると回答した割合は、心理的安全性が高い層が33.7%、低い層が39.7%となり、6ポイント近くの差が生まれました。心理的安全性の高さが燃え尽きに影響するであろうことがうかがえます。

心理的安全性が低い層では、燃え尽きをまったく感じない割合が23.5%と高くなっています。高い層の19.8%より高い割合となっており、燃え尽きを予防するためにそもそも会社を期待していない(=諦めている)可能性があると考えられます。

燃え尽きの主因は業務過多と報われなさ。管理職は責任負荷、一般層は評価不満、リーダー層は停滞感が顕著。

燃え尽きを感じた理由



(n=300)

KEY SESSION

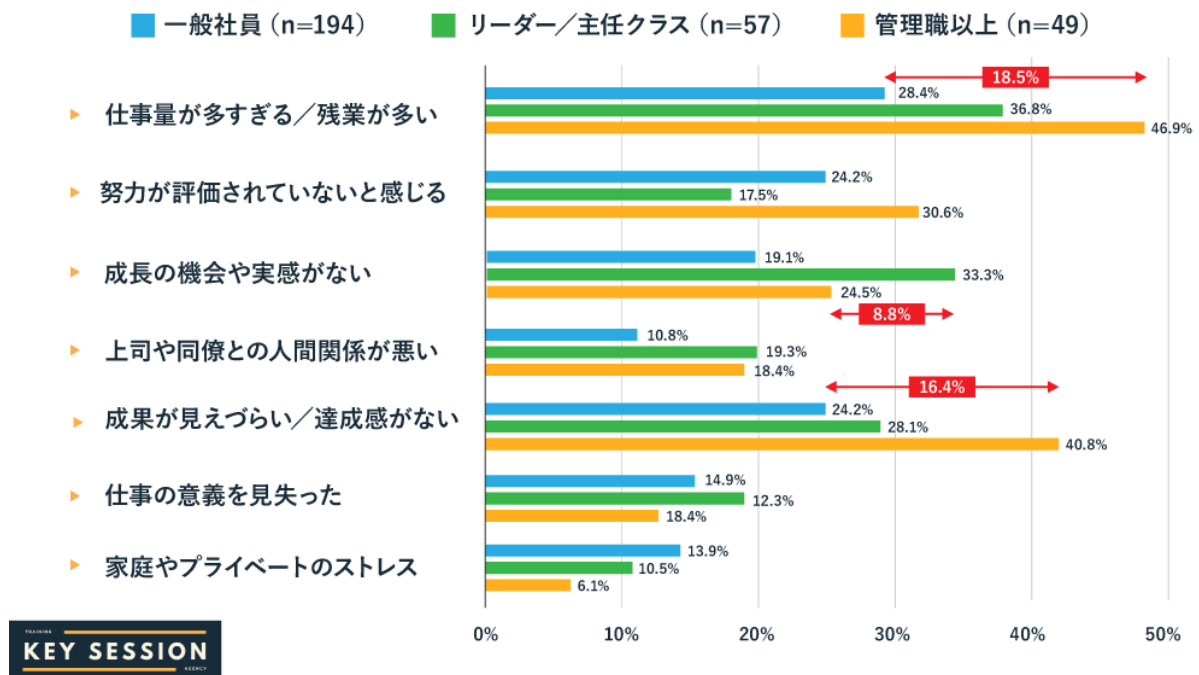
燃え尽きを感じる際の理由を調査したところ、「仕事量が多すぎる／残業が多い」が33%となり、過剰労働からくる疲弊が燃え尽きの最大の理由であることがうかがえます。

2番目は「成果が見えづらい／達成感がない」28%、3番目は「努力が評価されていないと感じる」24%となっており、自身の努力が成果に結びついていないかわからないことも燃え尽きにつながっていると考えられます。

また、成長実感や機会の少なさも上げられており、成果の見えづらさや評価の不当さからキャリア停滞に燃え尽きを感じることも。

続いて階層別に燃え尽きの理由を分析しました。結果は以下のとおりです。

階層別の燃え尽きを感じた理由



一般社員は「仕事量が多すぎる」が28.4%、「努力が評価されていない」が24.2%、「成果が見えづらい／達成感がない」が24.2%となり、全体と同傾向でした。現場社員にとっては「努力の見えづらさ」と「報われなさ」が主なストレスであることがわかります。

リーダー／主任クラスでは「仕事量が多すぎる」が36.8%がトップでした。

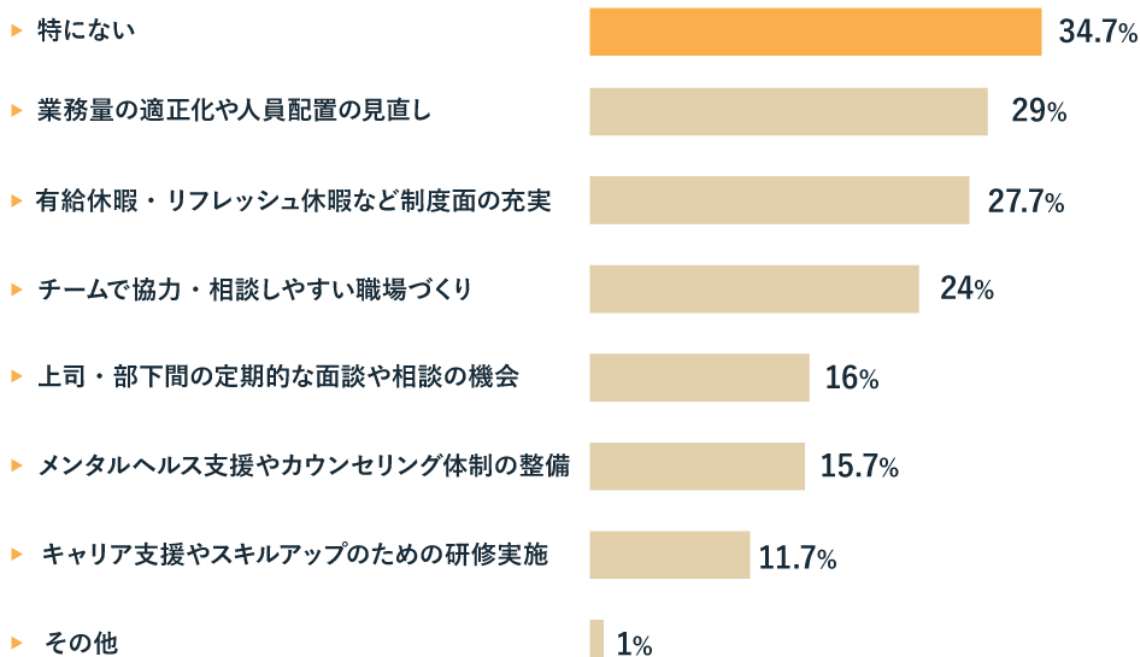
次いで「成長機会の欠如」が33.3%となっており、管理職よりも自身の成長停滞への焦りが強く出ています。「人間関係が悪い」の19.3%も一般層より高く、板挟み層として人間関係へのストレスが顕著です。一方、「努力が評価されていない」の17.5%は比較的低めになりました。

管理職以上は「仕事量が多すぎる」が46.9%と「成果が見えづらい／達成感がない」が40.8%と他階層と比べても圧倒的に高い結果となりました。「努力が評価されていない」(30.6%)も高く、業務や責任に関する負荷と、その割には評価が受けられないことによる燃え尽きを感じているようです。

「仕事の意義を見失った」(18.4%)や「人間関係が悪い」(18.4%)も他層より高く、成果責任のプレッシャーと孤立によるバーンアウト傾向がうかがえます。

職場に求めるサポートは最多の34.7%。一方で、管理職ほど支援を求める声強い。

燃え尽きに対して職場に期待するサポート



(n=300)

KEY SESSION

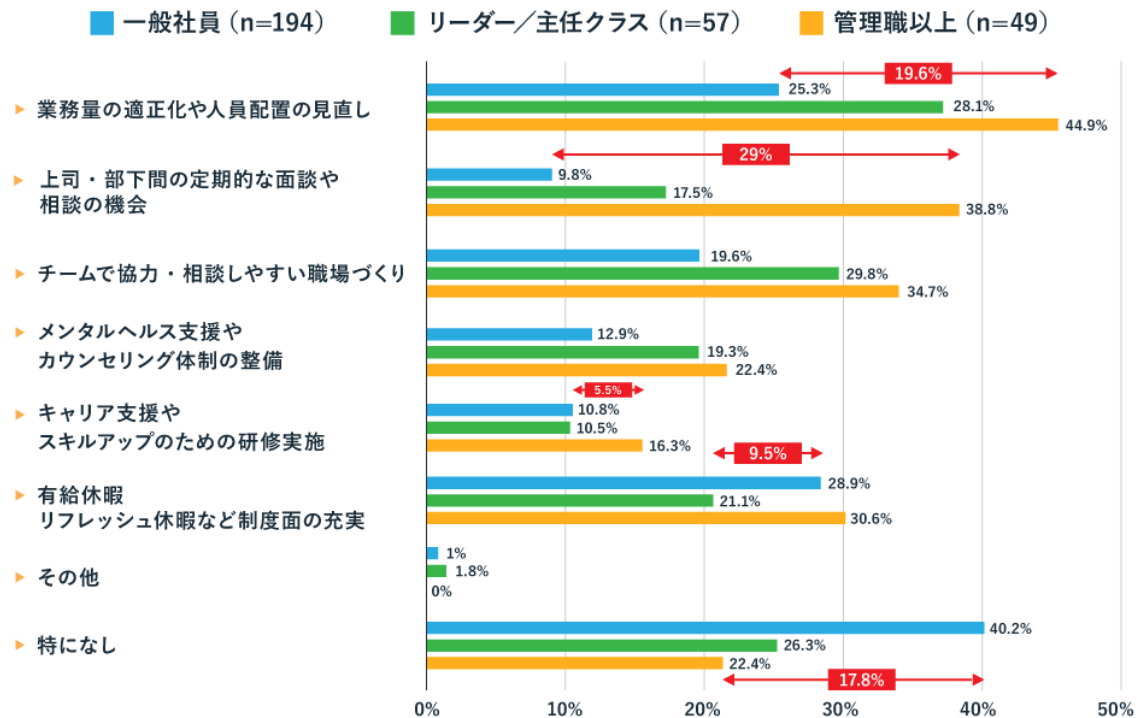
燃え尽きに対して職場に期待するサポートの質問については「特にない」が34.7%で、もはや職場へのサポートを期待していない層が多数であることがわかりました。

具体的な対策としては、「業務量の適正化や人員配置の見直し」が29%、「有給休暇やリフレッシュ休暇など制度面の充実」が27.7%と、まずは過剰労働を抑える制度面での対策を希望しています。

次点で「チームで協力・相談しやすい職場づくり」が24%となり、サポートを気軽に依頼できる環境を求めていると考えられます。

続いて期待しているサポート内容について、階層別の結果を分析しました。

階層別の燃え尽きに対して職場に期待するサポート



KEY SESSION

一般社員は、「特になし」が40.2%全階層中で最も高く、職場への諦めが強い層と考えられます。

「上司・部下間の定期的な面談や相談の機会」が9.8%、「メンタルヘルス支援やカウンセリング体制の整備」12.9%といった会社への相談関連の数値が他階層よりも低く、会社からのストレスに対して受け身の姿勢を取ったまま疲弊していることがうかがえます。

リーダー／主任クラスでは「チームで協力・相談しやすい職場づくり」が**29.8%**と全階層の中で唯一**1位**の回答となっており、チーム作りに悩んでいることがうかがえます。

「有給休暇やリフレッシュ休暇など制度面の充実」の回答が21.1%と他の階層より低く、チーム内での役割に対する責任感を強くもっているようです。

管理職以上は「業務量の適正化や人員配置の見直し」が44.9%と、他階層と比べてもかなり高く、業務負荷に強く苦しんでいることがうかがえます。

「上司・部下の定期面談」38.8%「チームで相談しやすい職場」34.7%も他階層より高水準で、管理職の孤立による苦勞が浮き彫りとなりました。

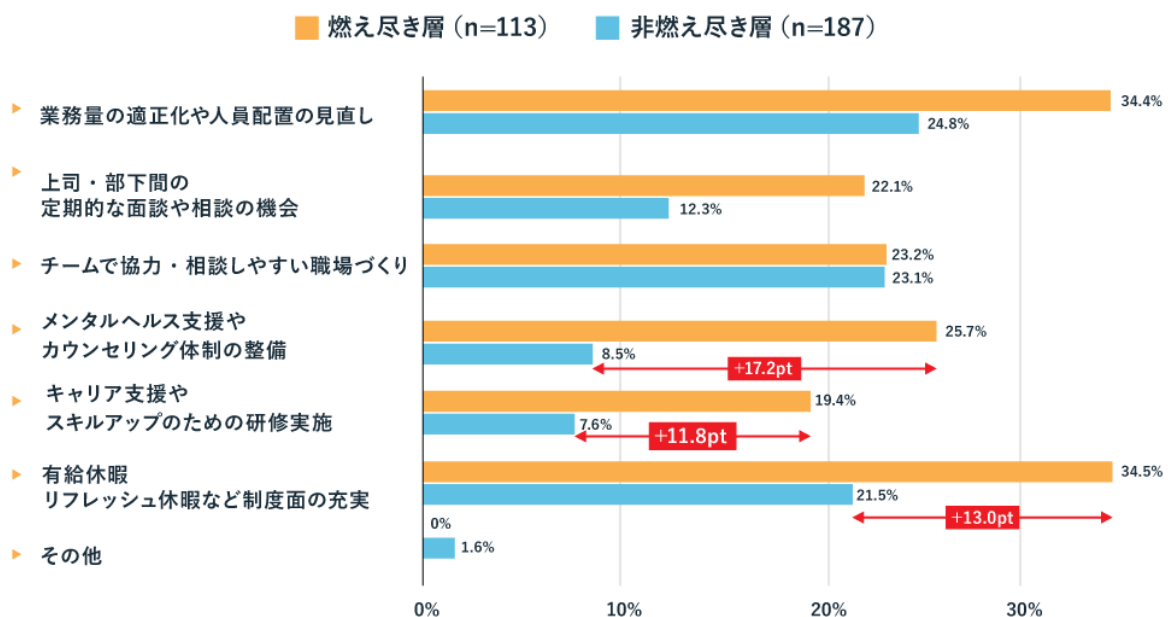
「特になし」が**0%**であることから支援を求める意識が最も高い層といえるでしょう。

また、「キャリア支援やスキルアップのための研修の実施」が16.3%と他階層よりも高く、現状の業務負荷や体制のみならず、自身のスキルやキャリアの不透明さへの不安も感じているようです。

燃え尽き層はメンタルヘルス支援や休暇の整備を希望。一方でスキルアップの機会も強く求めている

燃え尽き層と非燃え尽き層ごとに会社に支援を求める項目を集計しました。

燃え尽きの有無による職場に期待するサポートの違い



KEY SESSION

「メンタルヘルス支援やカウンセリング体制」が燃え尽き層では25.7%、非燃え尽き層では8.5%と17.2ポイントの違いがあります。現在燃え尽きている層は相当な疲労感を覚えており、まずはメンタルサポートを早急に用意する必要があるようです。

「有給・リフレッシュ休暇など制度充実」が13ポイント差となっており、2番目に差異が大きい項目となりました。メンタルサポートだけでなく、物理的な休暇への要望も燃え尽き層に強く出ています。

そして「キャリア支援・スキルアップ」が非燃え尽き層では7.6%であったのに対して、燃え尽き層は19.4%と11.8ポイント差が生じました。スキル面やキャリアパスへの不安から、将来への見通しのつかなさから燃え尽きの根底にある可能性を示唆しています。

調査まとめ

本調査では、燃え尽きを感じる人が4割を超え、その背景には「仕事量」「評価不満」「成果の不明瞭さ」など、個人の努力だけでは解決できない構造的課題があることが明らかになりました。

また、心理的安全性が高い職場ほど燃え尽き率が低く、安心して意見を交わせる環境が燃え尽きを防ぐうえで重要な観点であることも示唆されています。

「会社に求めるサポートは特にない」と回答する層が最多であり、組織への期待そのものが低下している現状も浮き彫りになりました。

一方、燃え尽き層は「メンタル支援」「休暇制度」だけでなく「スキルアップ・キャリア支援」を強く求めている点が特徴的です。個人の疲弊やモチベーションのみならず、「この先を見通せない働き方」への不安が背景にあるとも言えます。

研修マッチングプラットフォームのKeySessionでは、心理的安全性を高めるチームビルディング研修やマネジメント層向けコーチング研修など、階層ごとに最適化された燃え尽き対策として実施できる研修プログラムを提案しています。

調査内容

- ・調査期間: 2025年10月16日
- ・調査手法: インターネット調査
- ・調査地域: 全国
- ・正社員として勤務する300名（男性150名、女性150名）

調査利用条件

・情報の出典元として<https://keysession.jp/>のリンクをつけてKeySessionを出典元として記載をお願いいたします。

・Web上で使用する場合は、出典元として下記リンクの設置をお願いいたします。

URL: <https://keysession.jp/media/what-is-a-quiet-retirement>

KeySessionについて

KeySessionは社員研修の外部委託を検討している企業と、研修サービスを提供している研修会社をマッチングする研修プラットフォームです。

専門性が高く、講師やカリキュラム作成担当が営業から対応する研修会社をご紹介しますことで、自社の課題に特化したカリキュラムのカスタマイズが可能となり、研修の満足度や効果が向上します。

また研修会社の情報はなかなかWebリサーチだけでは見つからず、各社を比較するだけでも多くの工数がかかってしまいます。KeySessionでは予算や人数、内容など最小限の内容を頂ければ、最適な研修会社をご提案可能です。研修会社の相見積もりも歓迎しています。

KeySessionサイト: <https://keysession.jp/>

会社概要

会社名: 株式会社 東邦メディアプランニング

住所: 東京都目黒区大橋1-5-1

代表取締役: 金 三貴

資本金: 800万円

設立: 2005年7月11日

取引銀行: 三井住友銀行 恵比寿支店

事業内容: KeySessionの運営、SpiritGridの運営、サーベイ4HRの運営、セミナー情報ドットコム
の運営、デジタルマーケティング支援

URL: <https://toho-mp.com/>

本調査に関するお問い合わせ先: contact@keysession.jp