

「年代別管理職の課題と組織に与える影響」を調査 年代が上がるにつれ、巻き込み力・チームビルディング・後進育成へと重点が移る傾向

企業向けの教育研修事業と採用支援事業を展開する株式会社ジェイックは、株式会社アスマークに調査委託した「年代別管理職の課題と組織に与える影響」に関するアンケート調査の結果を発表します。（回答者数：企業の経営者・人事担当者 400 名、調査日：2025 年 9 月 14 日～9 月 18 日）

■管理職の課題は、年代が上がるにつれ、巻き込み力・チームビルディング・後進育成へと変化。

企業の経営者・人事担当者に「年代別管理職の課題として感じるものを、2つ選択してください」と質問したところ、20代・30代の若手管理職では、「該当者なし(社内に20代・30代の管理職がない)」を除き、「目標達成に向けたチームマネジメント(計画/実行/管理)」が20代管理職で24.5%、30代管理職で23.8%と最多となりました。さらに30代では、「他部署・他部門との連携推進力」(22.8%)や「部下を動かすコミュニケーション力」(20.3%)といった、周囲を巻き込むマネジメントスキルへの課題意識が高い傾向が見られました。

40代管理職では、「部下の強みを活かしたチームビルディング力」が25.5%で最も多く、次いで「部下を動かすコミュニケーション力」(23.8%)、「目標達成に向けたチームマネジメント(計画/実行/管理)」(23.5%)が続きました。目標達成に向けてチーム全体の力を引き出し最大化する力が求められていることがうかがえます。

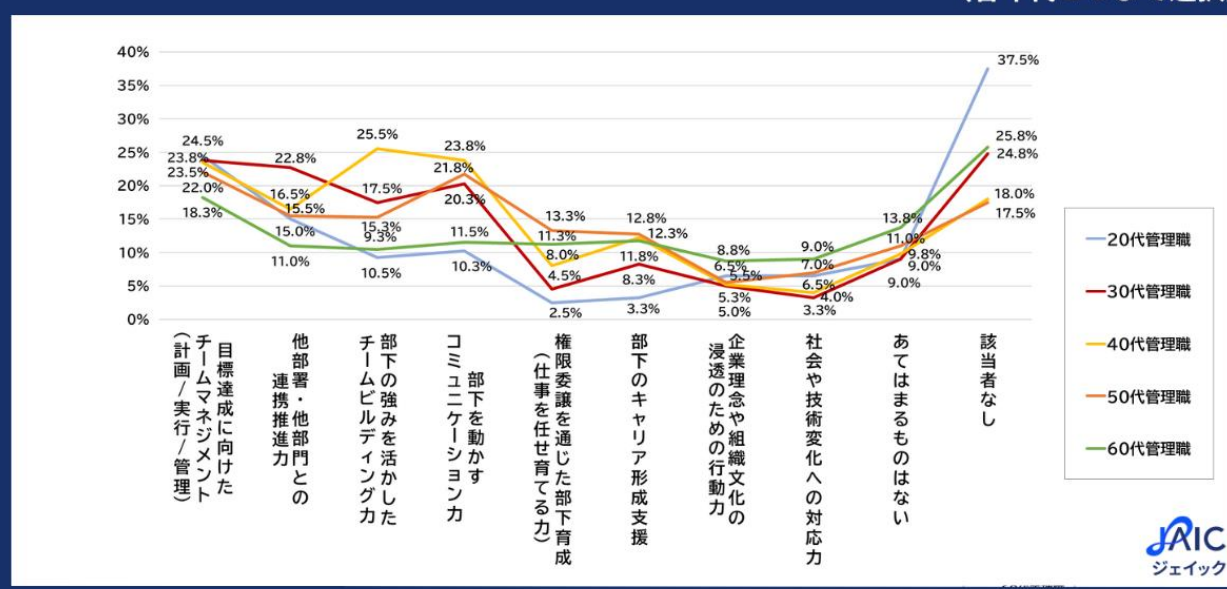
50代管理職では、「目標達成に向けたチームマネジメント(計画/実行/管理)」(22.0%)と「部下を動かすコミュニケーション力」(21.8%)が上位を占める一方で、「権限委譲を通じた部下育成(仕事を任せ育てる力)」(13.3%)や「部下のキャリア形成支援」(12.8%)など、後進育成に関する課題が他年代より高い割合となりました。次世代の育成に対する期待や役割の大きさが示されています。

60代管理職においても「目標達成に向けたチームマネジメント(計画/実行/管理)」が18.3%で最も多い結果となりましたが、その他の課題はすべて10%前後で拮抗しており、課題が多様化・個別化している可能性が示唆されました。

20代・30代の若手管理職では、業績や成果に直結する計画力や実行力といったスキルへの課題感が強く、40代・50代の中堅層では、それに加えて、チームを束ねる力や部下育成への課題感が強まる傾向が見られ、管理職の年代が上がるにつれ、課題の焦点はシフトしていることがわかりました。

Q. 年代別管理職の課題

(各年代2つまで選択)



■約 7 割が「管理職の課題が組織に影響を与えている」と回答

続いて、年代別に特色のあった 4 つの課題について、「管理職の課題が組織に与える影響として、あてはまるものを 2 つ選択してください」と質問したところ、経営者・人事担当者の約 3 割は「あてはまるものはない」と回答しましたが、残る約 7 割は何らかの影響を感じており、管理職の課題が組織全体に一定の影響を及ぼしていることが示唆されました。

▼「目標達成に向けたチームマネジメント(計画/実行/管理)」が組織に与える影響

「短期業績の悪化」(25.0%)や「長期業績の悪化」(23.0%)の割合が高く、管理職の計画や実行力が企業業績に直結する可能性が改めて示されました。

▼「他部署・他部門との連携推進力」が組織に与える影響

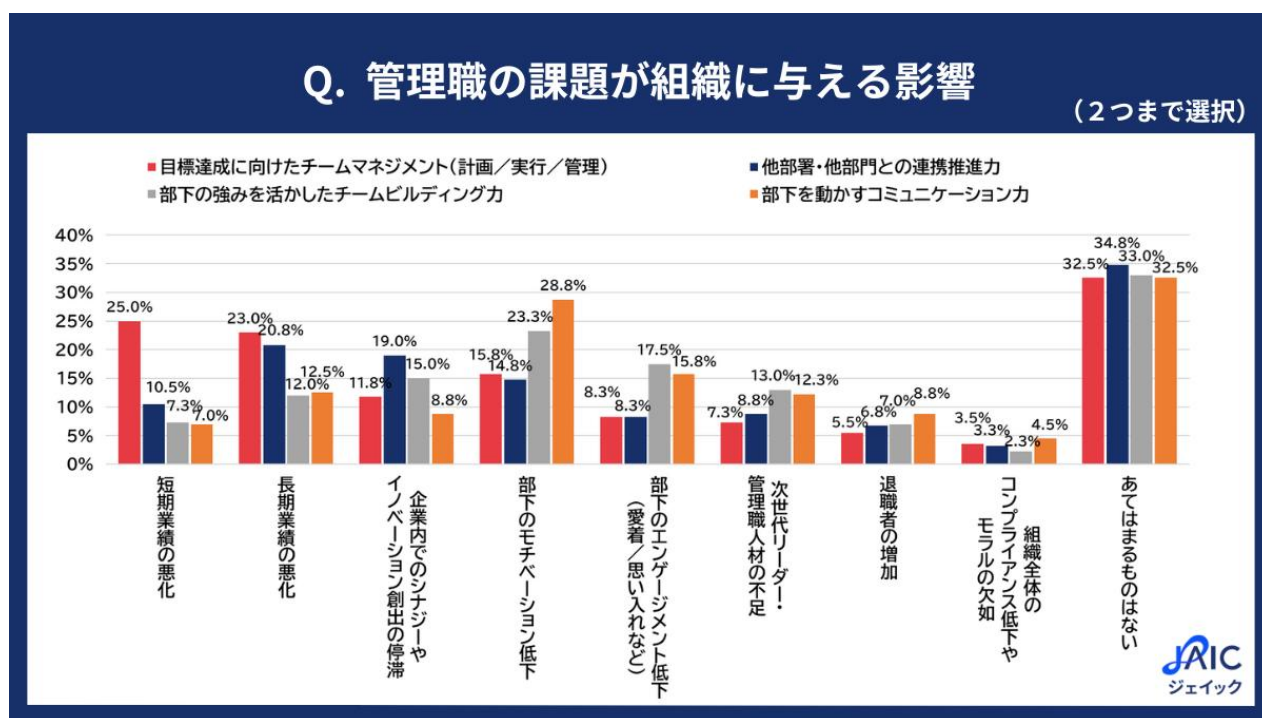
「長期業績の悪化」(20.8%)や「企業内でのシナジーやイノベーション創出の停滞」(19.0%)が上位に挙げられ、部門間の連携不足が組織全体の成長スピードや新しい価値創出を妨げている様子がうかがえます。

▼「部下の強みを活かしたチームビルディング力」が組織に与える影響

「部下のモチベーション低下」(23.3%)や「部下のエンゲージメント低下(愛着/思い入れなど)」(17.5%)の割合が高く、管理職がチーム力を引き出せないことがメンバー個々の士気や帰属意識の低下につながる可能性が示されました。

▼「部下を動かすコミュニケーション力」が組織に与える影響

「部下のモチベーション低下」(28.8%)が最も高く、設問の影響の中でも特に大きな割合となりました。管理職の日々の声掛けや対話の姿勢が、部下の働く意欲や組織への思い入れに影響する可能性が示唆されました。



今回の調査結果について、当社取締役の近藤は、次のように述べています。

「管理職に求められる役割は、近年大きく変化しています。働き方改革や人手不足に伴う中途採用の増加、仕事と家庭の両立を重視する就業観の広がりなどを背景に、部下の価値観はますます多様化しています。その結果、管理職は従来のように指示や命令で成果を上げるスタイルだけでは通用しません。複雑化する市場環境の中で、多様な価値観を持つ部下やチームの心理的安全性を高め、一人ひとりの強みや個性を有機的に活かして成果へとつなげる役割と能力が求められ、マネジメントの難易度は高まっています。今回の調査では、企業の経営者・人事担当者が感じる管理職の課題が年代によって異なり、組織全体にさまざまな影響を与えていることが明らかになりました。

企業における管理職育成には、年代や役割に応じた育成支援が重要です。特に 20 代・30 代の若手管理職は抜擢人事によって登用されるケースも増えており、早期から計画・実行力や目標達成に向けたマネジメント力を段階的に強化する支援が求められます。40 代・50 代の中堅管理職には、部下育成やチームビルディング、他部門との連携推進など幅広いマネジメントスキルを体系的に向上させる取り組みが有効です。管理職を一括りに捉えず、年代や役割に応じた育成プログラムを提供することで、個々の課題解決のみならず、次世代人材の育成や組織全体の持続的な成長につなげることが期待できます。」



株式会社ジェイック 取締役 教育事業部長 近藤浩充

獨協大学 経済学部卒業後、情報システム系の会社を経て入社。IT 戦略事業、全社経営戦略、教育事業、採用・就職支援事業の責任者を経て現職。企業の採用・育成課題を知る立場から、当社の企業向け教育研修を監修するほか、一般企業、金融機関、経営者クラブなどで、若手から管理職層までの社員育成の手法やキャリア形成等についての講演を行っている。デール・カーネギー・コース認定トレーナー。昨今では管理職のリーダーシップやコミュニケーションスキルをテーマに、雑誌『プレジデント』(2023 年)、TBS「THE TIME,」(2025 年)ほか人事メディアからの取材も多数実績あり。

【調査概要】

調査名称：「年代別管理職の課題と組織に与える影響」に関するアンケート調査

調査対象：経営者・人事担当者

調査機関：株式会社アスマーク

調査方法：Web アンケート

調査期間：2025 年 9 月 14 日～9 月 18 日

回答者数：400 名（従業員 50 名以上の企業の経営者 200 名、従業員 100 名以上の企業の人事担当者 200 名）

■教育支援サービス（教育事業部）の概要

当社にて 20 年以上続いている事業で、受講者の“マインド面”を重視して行動変容を促す研修を得意としています。主な研修としては、『人を動かす』等で有名な「デール・カーネギー・トレーニング」研修、世界的ベストセラー書籍を基にした「7つの習慣®」研修や、目標達成メソッドとして著名な「原田メソッド®」の研修、その他顧客企業のニーズに合わせた各種カスタマイズ研修を提供しています。

サイト URL：<https://www.jaic-g.com/service/education/>

■会社概要

社名：株式会社ジェイック (<https://www.jaic-g.com/>)

本社所在地：東京都千代田区神田神保町 1-101 神保町 101 ビル 7F（受付 6F）

代表取締役：佐藤 剛志

設立：1991 年 3 月

資本金：2 億 6,277 万円（2025 年 7 月末現在）

事業内容：教育研修サービス、採用支援サービス、就職支援サービス

既卒向け就職支援サービス「ジェイック 就職カレッジ®」 <https://www.jaic-college.jp/>

採用×教育チャンネル「HRドクター」 <https://www.hr-doctor.com/>

【お問い合わせ先】

株式会社ジェイック 担当：梅田

E-mail: info@jaic-g.com TEL 03-5282-7600 FAX 03-5282-7607