

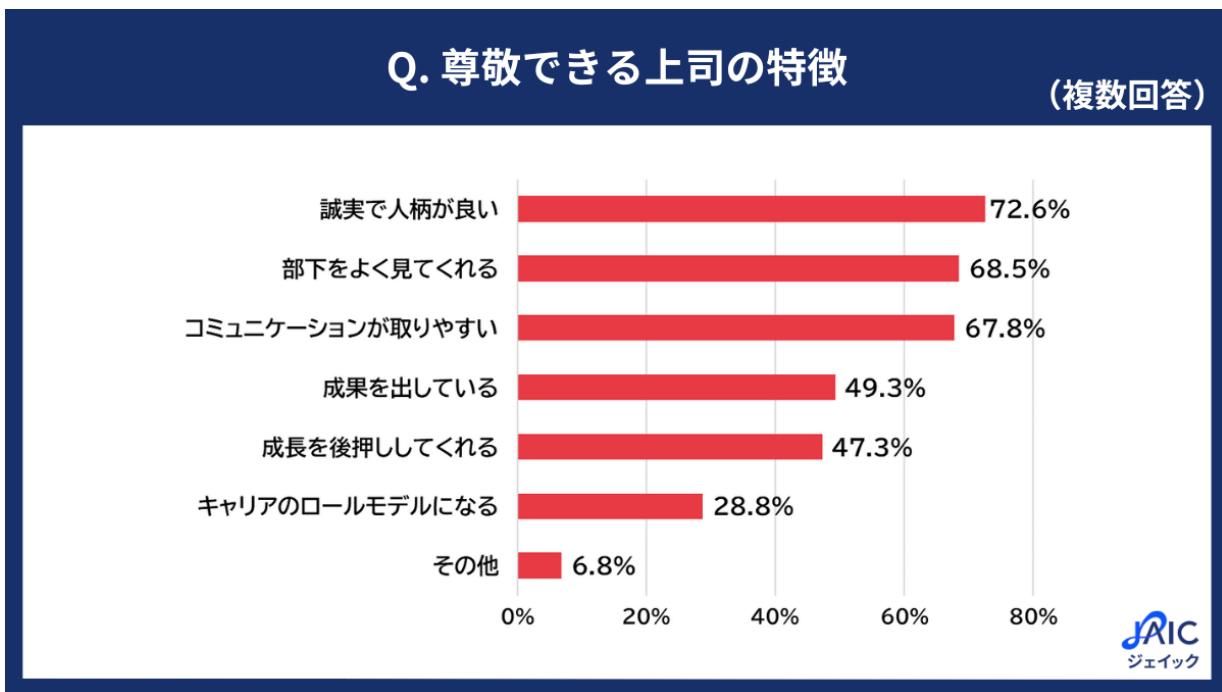
## 20代正社員に「尊敬する上司の退職が自身のモチベーションに与える影響」について調査 7割超がモチベーション低下。約4割が「転職を考えるきっかけになる」と回答

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、当社の就職支援サービスを利用して正社員就職した20歳～29歳の方を対象に実施した「尊敬する上司の退職が自身のモチベーションに与える影響」に関するアンケート調査の結果を発表します。(回答者146名、調査日2025年9月30日～12月10日)

### ■尊敬できる上司の特徴：

1位「誠実で人柄が良い」、2位「部下をよく見てくれる」、3位「コミュニケーションが取りやすい」

「あなたが『尊敬できる』と感じる上司の特徴として、あてはまるものをすべて選択してください」と質問したところ、「誠実で人柄が良い」が72.6%、「部下をよく見てくれる」が68.5%、「コミュニケーションが取りやすい」が67.8%、「成果を出している」が49.3%、「成長を後押ししてくれる」が47.3%、「キャリアのロールモデルになる」が28.8%、「その他」が6.8%となりました。



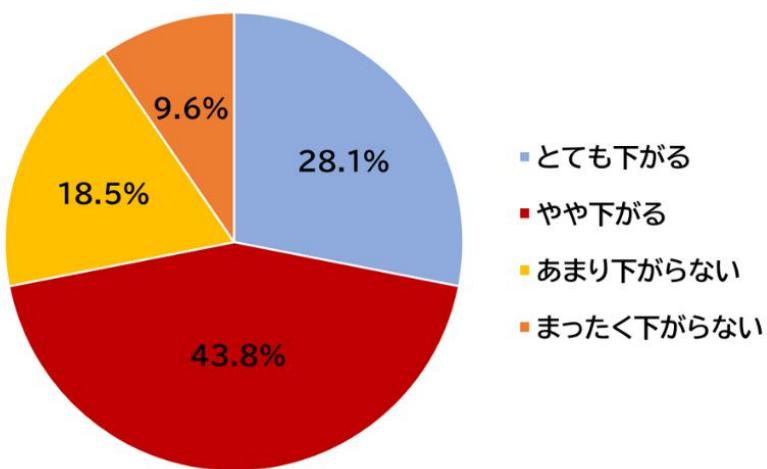
### ■尊敬する上司が退職した場合、

7割超が「仕事へのモチベーションが下がる」と回答

「もし尊敬する上司が退職した場合、あなたの仕事へのモチベーションはどうなると思いますか?」と質問したところ、「とても下がる」が28.1%、「やや下がる」が43.8%、「あまり下がらない」が18.5%、「まったく下がらない」が9.6%となりました。

「とても下がる」と「やや下がる」を合わせると、7割以上が「モチベーションが低下する」と回答しており、20代正社員にとって尊敬する上司の存在が、仕事に向き合う意欲を支える要素であることがうかがえます。

Q. もし尊敬する上司が退職した場合、あなたの仕事へのモチベーションはどうなると思いますか？

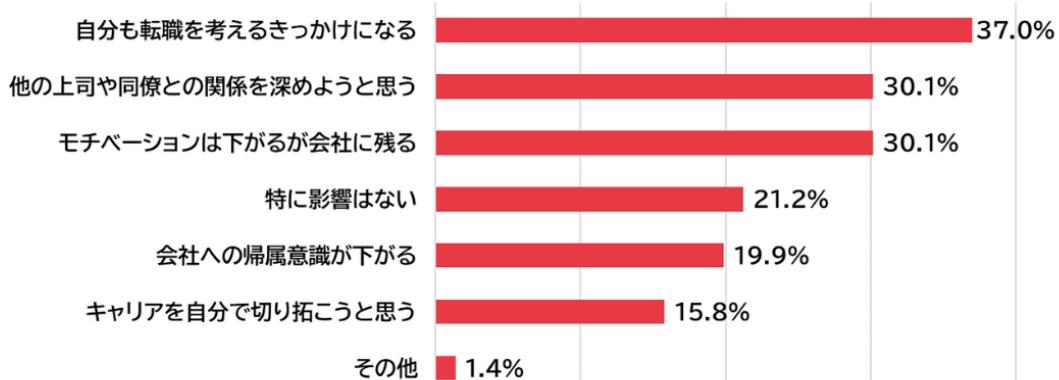


JAC  
ジェイック

■尊敬する上司が退職したときの自身のキャリアや働き方への影響：  
「自分も転職を考えるきっかけになる」が最多

「尊敬する上司が退職したとき、あなたのキャリアや働き方にどのような影響があると思いますか？あてはまるものをすべて選択してください。」と質問したところ、「自分も転職を考えるきっかけになる」が37.0%、「他の上司や同僚との関係を深めようと思う」「モチベーションは下がるが会社に残る」がそれぞれ30.1%、「特に影響はない」が21.2%、「会社への帰属意識が下がる」が19.9%、「キャリアを自分で切り拓こうと思う」が15.8%、「その他」が1.4%となりました。

Q. 尊敬する上司が退職したとき、あなたのキャリアや働き方にどのような影響があると思いますか？（複数回答）



JAC  
ジェイック

■尊敬する上司が退職した際に、会社で起こった出来事や影響（自由記述・一部抜粋）

「実際に『尊敬する上司の退職』を経験した方は、そのとき会社で起こった出来事や影響について教えてください」と質問したところ、以下のような回答が寄せられました。

- ・頼れる人がいなくなったことによる不安と、増した責任の重さに悩んだ
- ・上司を含め中堅社員が一斉に離職し、業務の質が下がり残業時間が増えた
- ・業務が滞った
- ・残業が増えた
- ・業務の割り振りが大きく変わった
- ・上司が対応していた案件が回ってきて、责任感を感じると共にステップアップの良い機会だと捉えられた

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。

「今回の調査結果から、20代正社員にとって『尊敬する上司』の存在が、仕事へのモチベーションやキャリア観の変化に深く関わっていることがうかがえました。尊敬する上司が退職した場合、20代正社員の7割以上がモチベーションの低下を感じ、約4割が『自分も転職を考えるきっかけになる』と回答しました。自由記述からも、頼れる存在を失ったことへの不安や、これまで上司が担っていた役割や責任が自分にのしかかることへの戸惑いが見られ、若手社員が心理面・実務面の双方で影響を受けている様子が読み取れます。尊敬できる上司は、若手社員にとって業務上の指示役にとどまらず、安心して働き続けるための重要な存在と言えるでしょう。

一方で、こうした『尊敬する上司』は、上司個人の資質や努力だけに委ねて自然に生まれるものではありません。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。そのため、従来のように指示や命令で成果を上げるマネジメントスタイルだけでは通用しにくく、部下に誠実に向き合う姿勢や日常的なコミュニケーションの重要性がこれまで以上に高まっています。しかし現実には、管理職は成果責任や人材育成など多くの役割を担っており、部下一人ひとりと丁寧に向き合い、日々の中で十分なコミュニケーションを取ることは簡単ではありません。

だからこそ企業には、部下とのコミュニケーションを管理職の重要な役割の一つとして位置づけ、信頼関係の築き方や対話のあり方を学ぶ機会を整えることが求められます。尊敬される上司を個人任せにするのではなく、組織として育て、支えていくことが、若手社員のモチベーション維持や離職防止につながり、組織全体の持続的な成長を支える基盤になるでしょう。」



### 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：「尊敬する上司の退職が自身のモチベーションに与える影響」に関するアンケート調査

調査対象：当社の就職支援サービスを利用して正社員就職した20～29歳の方

調査機関：自社調査

調査方法：Webアンケート

調査期間：2025年9月30日～12月10日

回答者数：146名

## ■ジェイックについて

ジェイックは、「可能性を羽ばたかせる」をミッションに掲げ、教育研修サービス、採用支援サービスを提供しています。教育研修サービスでは、Fortune500(アメリカの売上トップ500社)の90%以上が導入する「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®』の研修等を提供しています。採用支援サービスでは、既卒者・第二新卒者向

けの『ジェイック 就職カレッジ®』等を提供しており、2005 年に既卒者等の支援をスタートして以来、これまでに求職者 39,000 名以上(※1)、企業 7,000 社以上(※2) の就職・採用を支援し、厚生労働省委託事業「職業紹介優良事業者」認定も取得しています。

※1 2005/5~2025/4 の当社「就職カレッジ®」等主催の面接会参加人数

※2 2005/5~2025/4 の当社「就職カレッジ®」等の契約締結企業数

## ■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](mailto:info@jaic-g.com) TEL 03-5282-7600 FAX 03-5282-7607