

20代正社員に「上司の遠慮に関する意識調査」を実施

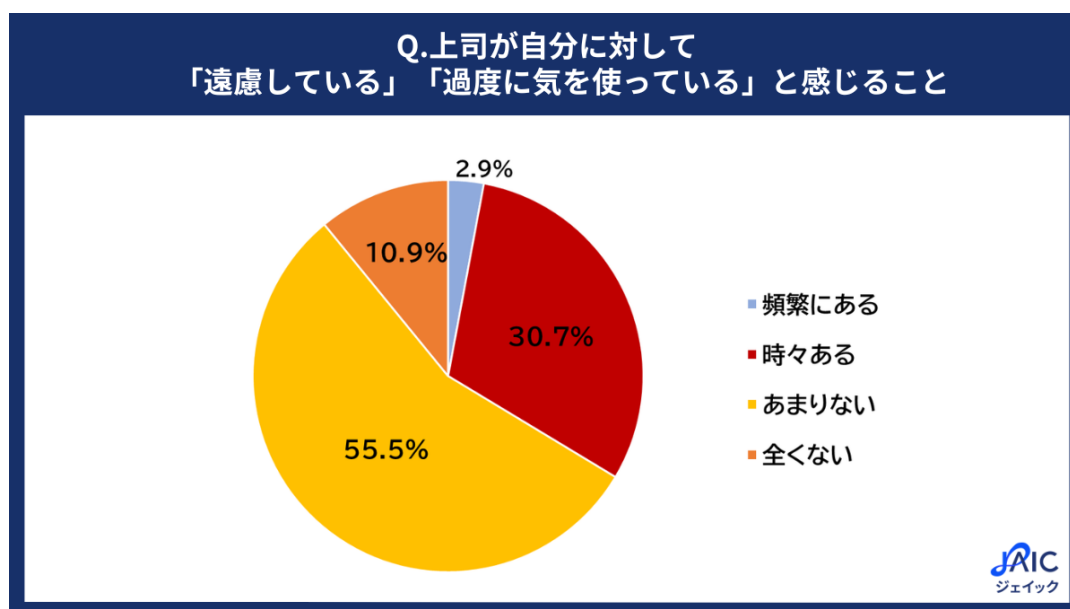
3割が「上司の遠慮・過度な気遣い」を実感。その7割が「率直なコミュニケーション」を要望
遠慮を感じる場面1位は「ミスや間違いの指摘時」。“優しすぎる上司”に若手の成長不安も

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「上司の遠慮に関する意識調査」に関するアンケート調査の結果を発表します。（回答者：238名、調査期間：2026年1月9日～5月12日）

■3割以上が、「上司が自分に対して『遠慮している』『過度に気を使っている』と感じる」と回答

「上司があなたに対して『遠慮している』『過度に気を使っている』と感じることはありますか？」と質問したところ、「頻繁にある」が2.9%、「時々ある」が30.7%、「あまりない」が55.5%、「全くない」が10.9%となりました。

「頻繁にある」と「時々ある」を合わせると、約3人に1人の若手社員が、日々の職場において上司からの「遠慮」や「過度な気遣い」を感じていることがわかりました。



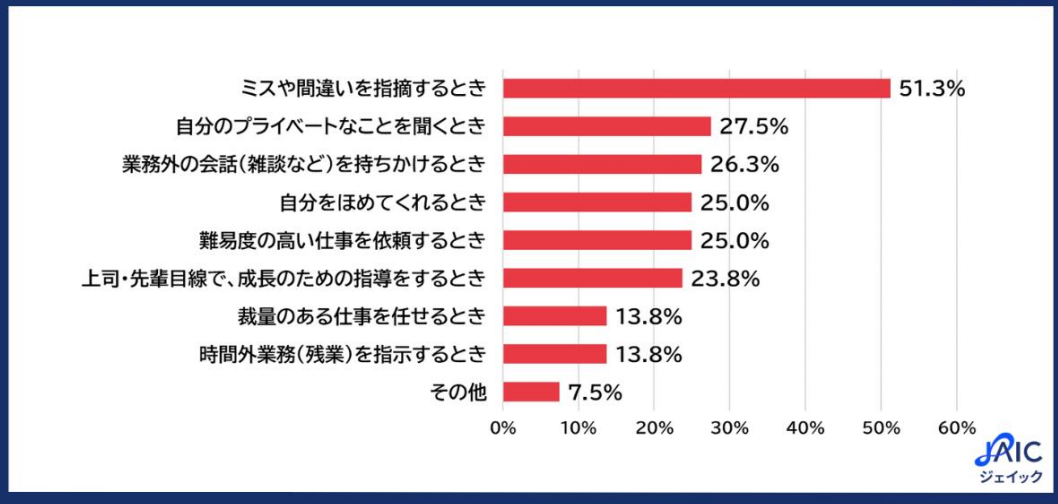
■上司が自分に対して「遠慮している」「過度に気を使っている」と感じる場面：

1位「ミスや間違いを指摘するとき」、2位「自分のプライベートなことを聞くととき」

前述の質問で上司からの「遠慮」や「過度な気遣い」が「頻繁にある」「時々ある」と回答した方に、「上司があなたに対して『遠慮している』『過度に気を使っている』と感じるときはどのような場面ですか？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、「ミスや間違いを指摘するとき」が51.3%、「自分のプライベートなことを聞くととき」が27.5%、「業務外の会話（雑談など）を持ちかけるとき」が26.3%、「自分をほめてくれるとき」「難易度の高い仕事を依頼するとき」がそれぞれ25.0%、「上司・先輩目線で、成長のための指導をするとき」が23.8%、「裁量のある仕事を任せるとき」「時間外業務（残業）を指示するとき」がそれぞれ13.8%、「その他」が7.5%となりました。

過半数が挙げた「ミスや間違いの指摘」を筆頭に、「成長のための指導」「難易度の高い仕事の依頼」といった育成の核となる場面において、上司が若手に対して一歩引いて接してしまっている現状がうかがえました。

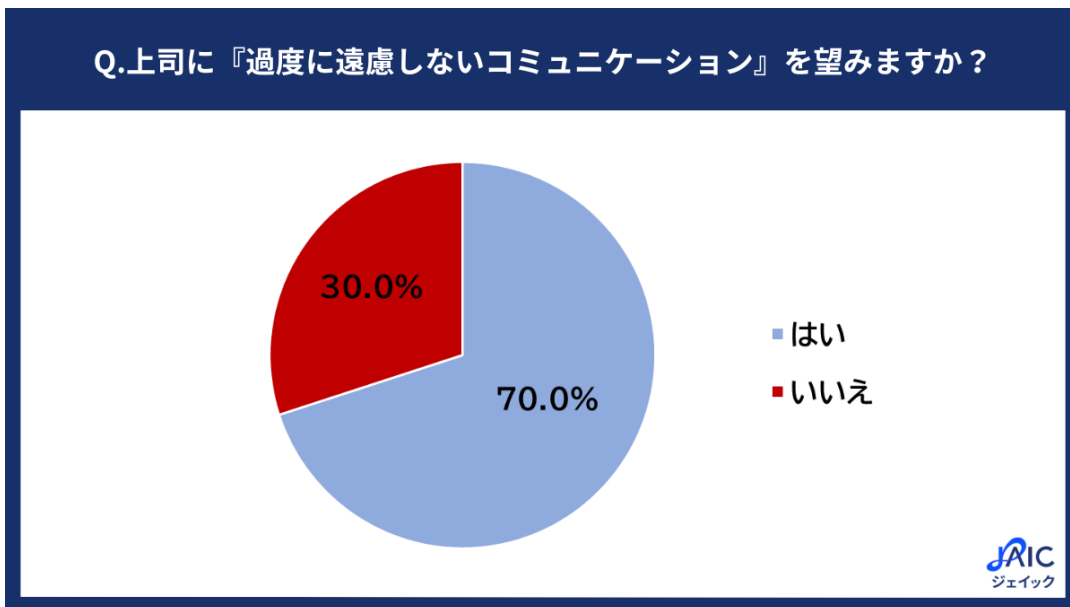
Q.上司が自分に対して「遠慮している」「過度に気を使っている」と感じる場面 (複数回答)



■7割が、「上司に過度に遠慮しないコミュニケーションを望む」と回答

前述の質問で上司からの「遠慮」や「過度な気遣い」が「頻繁にある」「時々ある」と回答した方に、「上司に『過度に遠慮しないコミュニケーション』を望みますか?」と質問したところ、「はい」が70.0%、「いいえ」が30.0%となりました。

Q.上司に『過度に遠慮しないコミュニケーション』を望みますか?



■上司への「過度に遠慮しないコミュニケーション」を望む理由／望まない理由 (自由記述・一部抜粋)

冒頭の質問で「頻繁にある」「時々ある」と回答した方に、「上司に『過度に遠慮しないコミュニケーション』を望む、あるいは望まない理由を教えてください」と質問したところ、以下のような回答が寄せられました。

<『過度に遠慮しないコミュニケーション』を望む声>

▼自身の成長・スキル向上への危機感

- ・失敗を経験した方が長期的に見て自分の成長のためになると思うので、指導をしていただくにあたって「過度な遠慮」があると指摘されるべきところを指摘されず、成長の速度に影響すると思う
- ・自身の成長のためにも何かある場合、業務に関してはどんどん指摘していただきたい
- ・思っていることはストレートに伝えてほしい。そこから反省したり、考えたり、成長することもあるから
- ・遠慮されて必要な指摘をいただけないまま成長してしまうことが、今後によくないと思う
- ・時に厳しく指導していただく方が、安心感がある

▼業務の円滑化・生産性の向上と「遠回し」への違和感

- ・業務の精度を上げ、より成果を生み出すためには、お互いに率直な意見交換ができる環境が重要だと思う
- ・気を使わずに接してもらえることで、報連相がしやすい関係性になれる
- ・気を使われることで作業効率を落としたくない
- ・気を使って遠回しに伝えようとして、真意が伝わらないことがある
- ・離職を防ぐといった守りの配慮が先行しているように感じられ、そうした配慮が優先されるコミュニケーションでは、仕事の本質的な質が損なわれる懸念がある

▼信頼関係の構築・心の距離感への不満

- ・過度に遠慮されると自分も遠慮して自己開示できる幅が小さくなる
- ・心の壁を感じ、信頼関係を築くのに時間がかかってしまう
- ・過度に遠慮されると信用されていないと感じる
- ・「分からないだろうし仕方ない」と思われているように感じる

<『過度に遠慮しないコミュニケーション』を望まない声>

▼現状の距離感への満足・不満のなさ

- ・現時点でのコミュニケーションに満足しており、現状適切な距離感だと感じる
- ・気を使っていたらととても感じるが、現状特に不満はない

▼適度な緊張感や「気遣い」としての必要性

- ・仕事なので、そこまで遠慮されるのもよくないと思うが、遠慮がなくなりすぎてもよくない気がする
- ・コミュニケーションに対する遠慮というものは一種の気遣いであり、相手のことを思う行動でもあるため悪いとは思わない
- ・「遠慮しないで」と言ったとしてもある程度は遠慮させてしまうと思うので今のままで良い、少しは遠慮してほしいと感じている

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。

「今回の調査では、20代正社員の約3人に1人が、上司からの『遠慮や過度な気遣い』を感じており、さらにその7割が『過度に遠慮しないコミュニケーション』を望んでいることがわかりました。近年、ハラスメントへの配慮や就業観の多様化を背景に、『どこまで指摘してよいかわからない』『厳しく伝えることで離職につながるのではないかと悩む管理職が増えています。当社にも、企業から『ハラスメントを意識しすぎて指導そのものをためらう上司が増えている』という相談が数多く寄せられています。

しかし今回の調査では、若手社員側からは、『必要な指摘がないことで成長機会を失う』『遠回しな伝え方では真意がわからない』『気を使われすぎると信頼されていないように感じる』といった声が寄せられました。特に、『ミスや間違いの指摘』という本来は成長支援に欠かせない場面で、上司側が必要以上に慎重になってしまっている現状は、組織にとって見過ごせない課題だと言えるでしょう。

若手社員が求めているのは、もちろん、旧来型の『背中を見て学べ』『叱咤激励する』といったマネジメントではなく、自分の成長に真剣に向き合い、必要なことを率直に伝えてくれる“伴走者”としての関わりです。だからこそ企業には、『ハラスメントを避ける』という守りのマネジメントではなく、部下のキャリア自律のために『部下との関係性の質を高め、率直に伝えるスキル』をアップデートすることが求められていると感じます。

そのためには、日頃から1on1などを通じて信頼関係を築き、本人の価値観や成長意欲を理解したうえで、人格否定に注意しつつ“行動”や“業務プロセス”に焦点を当ててフィードバックすることが重要です。『厳しさ』と『心理的安全性』は対立するものではなく、両立させることで、若手の成長実感やエンゲージメントを高めることができます。管理職が“遠慮しすぎない対話”を実践できる組織こそが、人材の成長と定着を実現できる組織になっていくのではないのでしょうか。」



株式会社ジェイック 取締役 Human Growth Division 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：「上司に遠慮されていると感じていること」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：2026 年 1 月 9 日～5 月 12 日

回答者数：238 名

■教育支援サービス（Human Growth Division）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 6,303 万円（2026 年 1 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・フリーター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/>

中退者専門の就職支援サービス「ジェイック 中退就職カレッジ®」<https://www.jaic-college.jp/second/>

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