

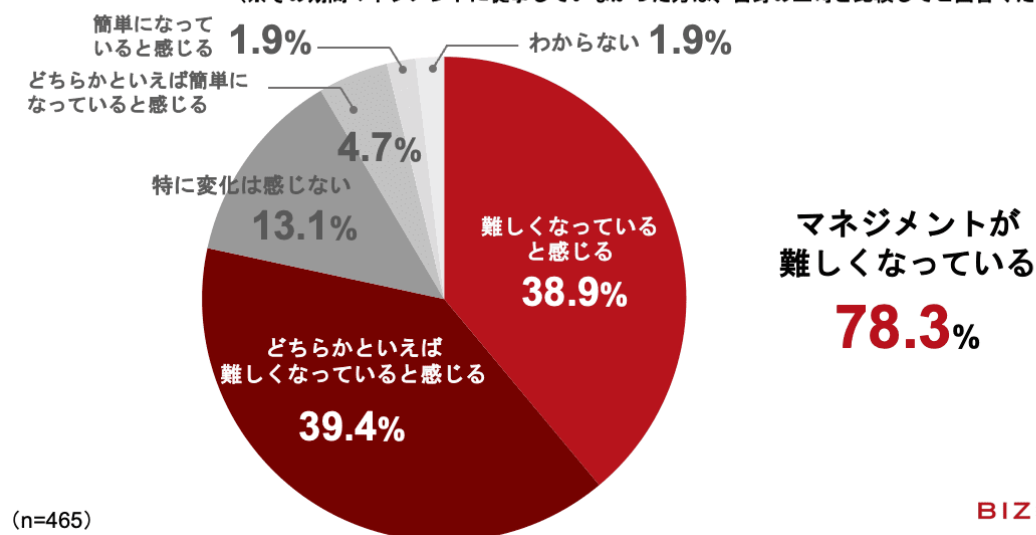
2025年11月27日
株式会社ビズリーチ

＜ビズリーチ WorkTech研究所 管理職経験者の意識調査＞
管理職経験者の78%が「マネジメントが難しくなった」と回答
83%が「年上部下」を経験し、管理職の役割にも変化
～管理職個人に委ねない、「対話」支援と「データ」活用が鍵～

株式会社ビズリーチ（所在地：東京都渋谷区/代表取締役社長：酒井哲也）が運営する、働く人の活躍を支えるテクノロジー“WorkTech”に関する研究機関「ビズリーチ WorkTech研究所」は、管理職経験者を対象にアンケート※を実施しました（有効回答数：465件）。

調査の結果、管理職経験者の78.3%が、「直近5年でマネジメントは難しくなっている」と回答しました。また、その背景には、多様な個人に向き合う必要性が高まっている点が挙げられました。現代の管理職には、従来の業務管理に加えて、多様化する個人の価値観や感情に寄り添いながら、部下の意欲と成長を引き出す役割も求められていることが読み取れます。

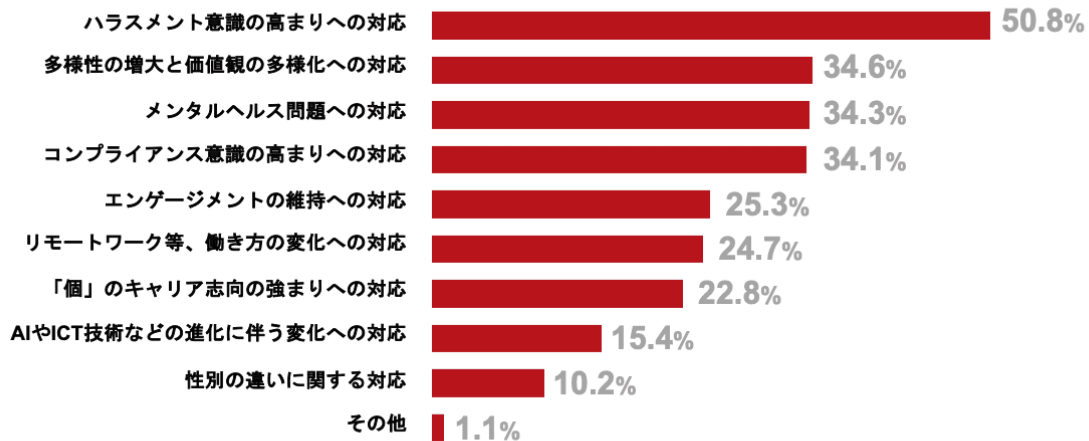
Q. 直近5年程度で、マネジメント（管理職）業務の難易度に変化を感じますか。
（※その期間マネジメントに従事していなかった方は、自身の上司と比較してご回答ください）



■ マネジメントが「難しくなった」背景に役割の拡大。多様な個人と向き合うことが求められる

マネジメントが難しくなっていると感じる理由の上位3つは、「ハラスメント意識の高まりへの対応（50.8%）」、次いで「多様性の増大と価値観の多様化への対応（34.6%）」「メンタルヘルス問題への対応（34.3%）」でした。多様な個人に向き合う必要性の高まりが、マネジメントを難しくする要因になっていると考えられます。

Q. マネジメントが難しくなっていると感じる理由を教えてください。(複数選択可。3つまで)

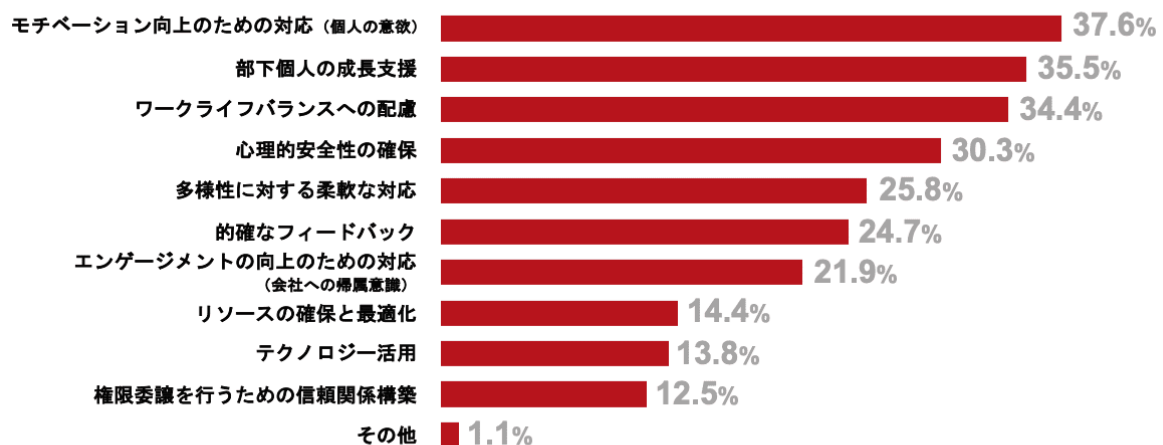


(n=364)

BIZREACH
WORKTECH

また、現代のマネジメントに特に求められていると感じることとして、「モチベーション向上のための対応（37.6%）」「部下個人の成長支援（35.5%）」が上位となりました。現代の管理職には、従来の業務管理に加えて、多様化する個人の価値観や感情に寄り添いながら、意欲と成長を引き出す役割も求められていることが読み取れます。

Q. 最近のマネジメントに特に求められていると感じることは何ですか。(複数選択可。3つまで)



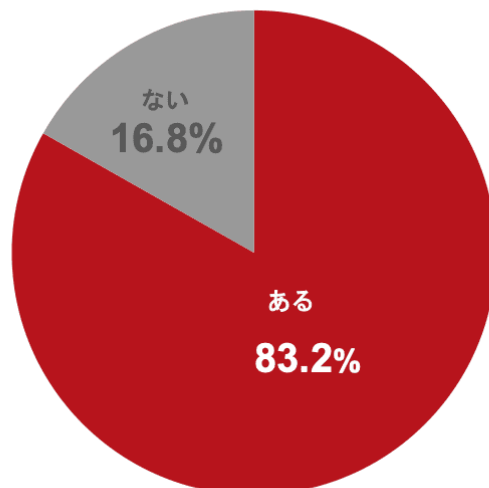
(n=465)

BIZREACH
WORKTECH

■「年上部下」もマネジメント難化の一因に。管理職経験者の8割以上が経験し、7割が悩みを実感

こうした「多様な個人と向き合う」マネジメントの難しさを象徴するのが「年上の部下（年上部下）」の存在です。管理職経験者の83.2%が「年上の部下を持った経験がある」と回答し、そのうち68.0%が「そのマネジメントに悩んだ経験がある」と回答しました。具体的な課題として「モチベーション維持の難しさ（40.1%）」や「指示やアドバイスの伝えにくさ（34.6%）」が上位に挙がり、ポジションと年齢が比例しないことからくるこうした課題が、マネジメントの難化の一因となっていることがうかがえます。

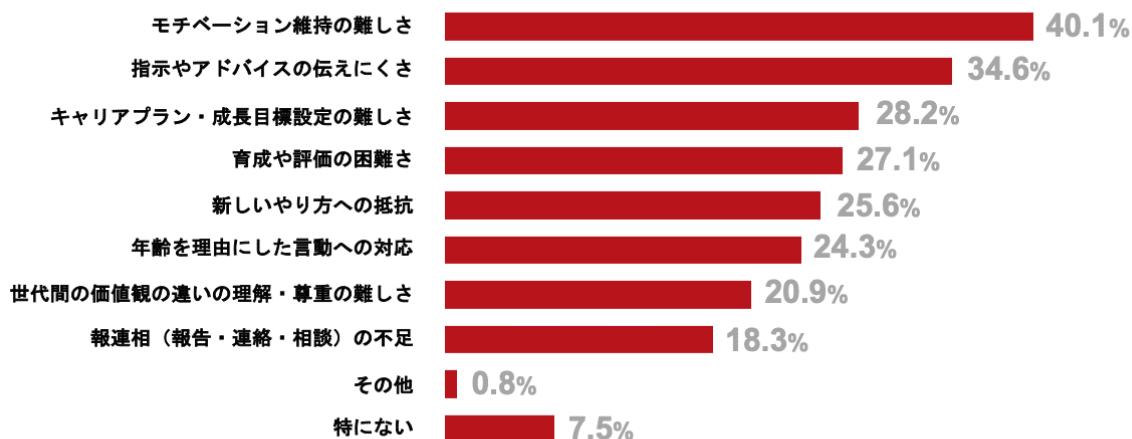
Q. 年上の部下を持った経験はありますか。



(n=465)

BIZREACH
WORKTECH

Q. 年上の部下をマネジメントする際の課題を教えてください。(複数選択可。3つまで)



(n=387)

BIZREACH
WORKTECH

■株式会社ビズリーチ ビズリーチ WorkTech研究所 所長 友部 博教 コメント

今回の調査により、多くの管理職経験者が「多様性への対応」や「個人との向き合い方」に難しさを感じていることが明らかになりました。これは、これまでの管理手法が、現代の組織を効果的に動かすには不十分になってきていることの表れです。人的資本経営の重要性が高まるなか、企業には「個」を理解したうえで生かす組織づくりへの転換が急務であることを示しています。しかし、この対応を管理職一人のスキルや努力に委ねるには限界があり、組織全体で支える体制が求められています。



こうした課題に対応するためには、管理職の業務を人事データの活用で補完する運用プロセスが不可欠です。人事データや業務データから客観的に個人のコンディションを把握し、管理職が

その背景にある動機や価値観について対話を通じて理解することで、社員の意欲と成長を引き出すマネジメントが実現できます。そのため、人事部門には、管理職がデータを活用し、最適なアクションを選びやすくなるよう支援することが求められます。その結果、「多様化する個人と向き合う負荷」をデータで補完し、人的資本経営の実践につなげることができます。

これからのマネジメントは、管理職の属人的なスキルではなく、組織全体で個を理解し生かす情報収集と分析、アクションへつなげる仕組みの構築が問われています。データと対話の両輪で一人一人の力を引き出すことが、多様な人材のパフォーマンス最大化と組織の持続的成長を支える鍵となります。多くの企業が社員のデータ活用を進める今こそ、データの活用を前提とした「管理職の役割」を再定義し、新たなマネジメントへと変革する転換点にあるといえるでしょう。

ビズリーチ WorkTech研究所の関連記事：<https://note.com/bizreachworktech/n/n7251baa7ae45>

※調査概要

調査内容：管理職のマネジメントに関する意識調査

調査対象：年収1,000万円以上のビジネスパーソンのうち、管理職経験者

調査期間：2025年9月19日～2025年9月25日

有効回答数：465

- ・ 回答率は端数処理の関係で合計が100%にならない場合があります。
- ・ 本調査を引用される際には、「ビズリーチ WorkTech研究所調べ」と必ずご記載ください。

■「ビズリーチ WorkTech研究所」について

企業と個人（働く人）の関係性が変化するなかで、これからの人事部門が導入を求められる「WorkTech（従業員の自律的な活躍を支えるテクノロジー）」について、その活用や未来の人材活用のあるべき姿を研究し、企業の経営層・人事部門に情報を発信する目的で設立。企業の経営者・人事部門・ビジネスパーソンを対象としたWorkTech領域の意識調査と分析、企業の活用事例、AI技術の研究などに基づいた情報発信を行う。

公式ブログ：<https://note.com/bizreachworktech>

■株式会社ビズリーチについて

「キャリアに、選択肢と可能性を」をミッションとし、2009年4月より、働き方の未来を支えるさまざまなインターネットサービスを運営。東京本社のほか、大阪、名古屋、福岡、静岡、広島に拠点を持つ。即戦力人材と企業をつなぐ転職サイト「ビズリーチ」、社内スカウトで人材流出を防ぐ「社内版ビズリーチ by HRMOS」、人財活用プラットフォーム「HRMOS（ハーモス）」シリーズ、OB/OG訪問ネットワークサービス「ビズリーチ・キャンパス」を展開。産業のデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進するさまざまな事業を展開するVisionalグループにおいて、主にHR TechのプラットフォームやSaaS事業を担う。

URL：<https://www.bizreach.co.jp/>