

# ミドルマネージャーの実態調査2024

 mento for Business

## ● 調査背景

労働人口が減少するなか、人的資本の開示が義務化され、人を活かすことが企業の競争力になる時代へと突入しました。

終身雇用が終焉し、リモートワークや転職が当たり前になるなかで  
多様な人材をマネジメントする「ミドルマネージャー」に  
課せられる負担が大きくなっています。

実際に、ミドルマネージャーの実情を理解するところからヒントを探るべく、  
1,000名に一斉アンケートを行いました。

## ● 調査概要

調査名	ミドルマネージャー実態調査2024
調査期間	2024年7月29日～2024年7月30日
調査対象	100名以上企業の間管理職（課長・部長・事業部長）
有効回答数	1,075人
調査方法	webアンケート回答

## ● 目次

- 1 ミドルマネージャーの負担と課題要因について
- 2 ミドルマネージャーの孤独について
- 3 ミドルマネージャーへの支援について
- 4 ミドルマネージャーのコーチング受講と特徴について
- 5 考察
- 6 mentoのプログラム紹介

# 1 ミドルマネージャーの負担と課題要因について

## ● 調査結果サマリ①

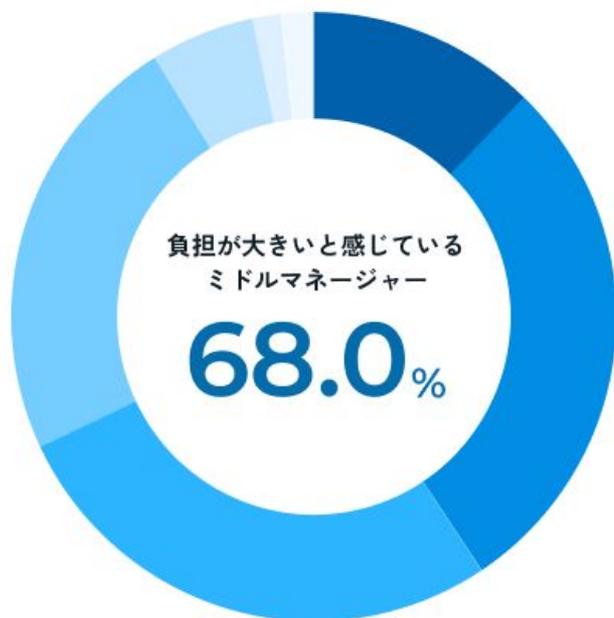
1 ミドルマネージャーの約7割が負担が大きいと感じている

2 負担が大きくなっている背景は「ハラスメントへの気遣い」「働き方改革での管理職への負担の偏り」「部下のキャリア自律の支援増加」

3 課題感が大きいミッションは「自組織の目標管理・パフォーマンス改善」「自組織の事業戦略・予算計画の策定」「メンバーの育成・評価」

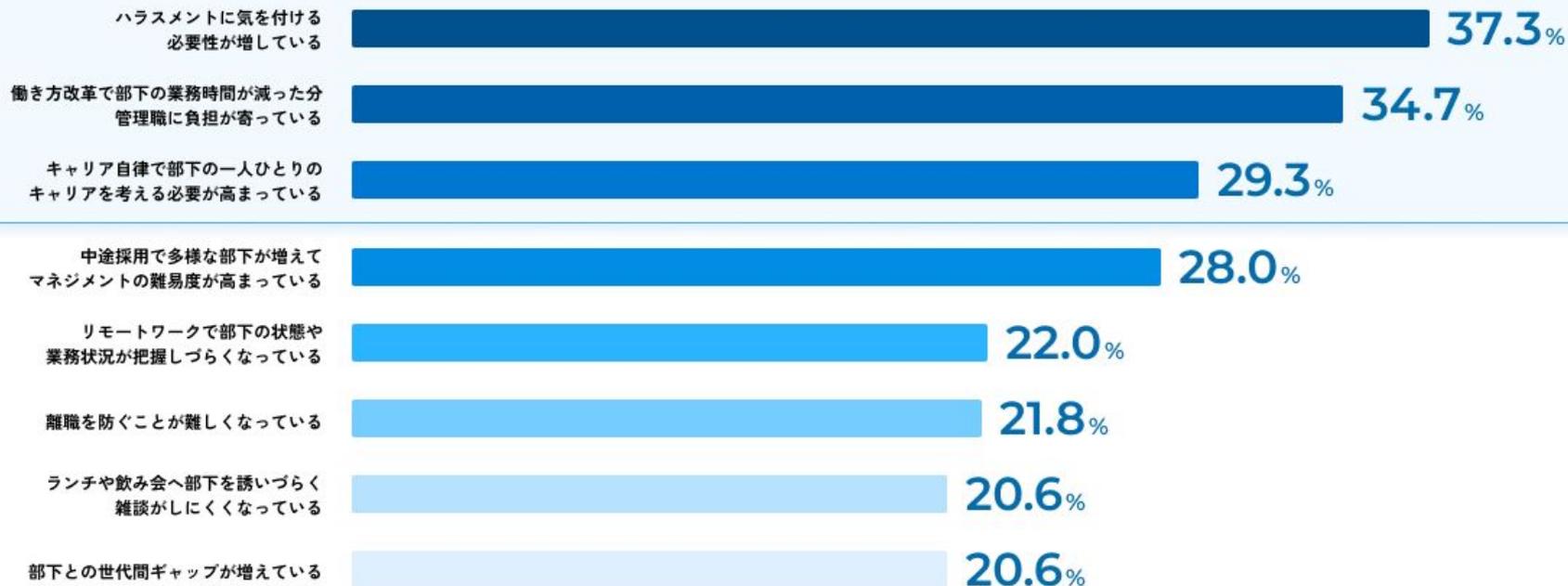
4 課題の要因は「知識・スキル不足」だけではなく「コミュニケーションの問題」「時間や工数の不足」「上司と部下の板挟み」などが大きい

## ミドルマネージャーの約7割がマネージャーの負担が大きいと感じている



■ 負担がとても大きい	12.2%
■ 負担が大きい	28.5%
■ どちらかという負担が大きい	27.3%
■ どちらとも言えない	23.2%
■ どちらかという負担が少ない	5.6%
■ 負担が少ない	1.5%
■ 負担がとても少ない	1.7%

負担が大きくなっている背景は「ハラスメントへの気遣い」  
「働き方改革での管理職への負担の偏り」「部下のキャリア自律の支援増加」



ミドルマネージャーにとって課題感が大きいのは「自組織の目標管理・パフォーマンス改善」  
「自組織の事業戦略・予算計画の策定」「メンバーの育成・評価」

- 1 自組織の目標管理・パフォーマンス改善 19.0%
- 2 自組織の事業戦略・予算計画の策定 15.5%
- 3 メンバーの育成・評価 15.2%
- 4 自組織のありたい姿・ゴールの言語化 13.2%
- 5 組織内外のコミュニケーション改善 12.0%

ミドルマネージャーの主たる課題の要因は「知識・スキル不足」だけでなく「コミュニケーションの問題」「時間や工数の不足」「上司と部下の板挟み」などが大きい

- 1 課題を解決する上でコミュニケーション上の問題が存在する 19.7%
- 2 課題を解決する時間や工数が不足している 18.7%
- 3 課題を解決する上で上司と部下の板挟みになっている 17.7%
- 4 課題を解決する知識やスキルが不足している 16.4%
- 5 そもそも課題に向き合う時間が取れていない 11.3%

## 2 ミドルマネージャーの孤独/バーンアウトについて

## ● 調査結果サマリ②

1 ミドルマネージャーは約**6割が孤独**を感じている

---

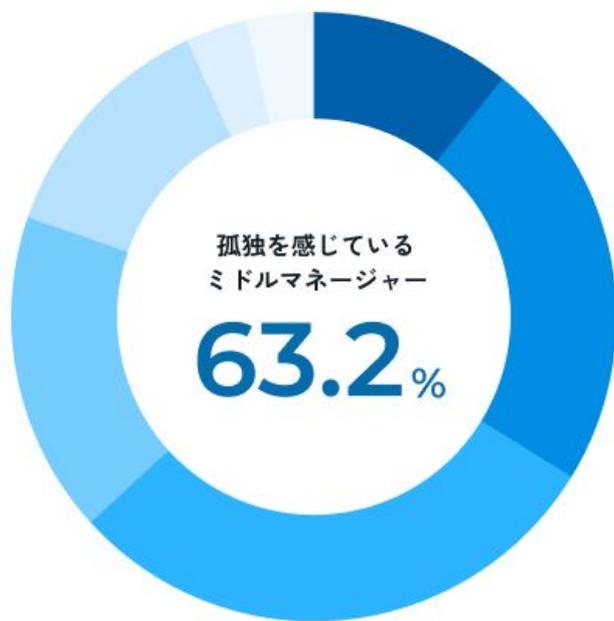
2 孤独を感じる要因は「**上司と部下の板挟み**」「**マネージャーとしての振る舞い**が求められている」「**本音を打ち明けられる人がいない**」

---

3 ミドルマネージャーの**8割は月1回以上バーンアウト**に関連する感情が発生している

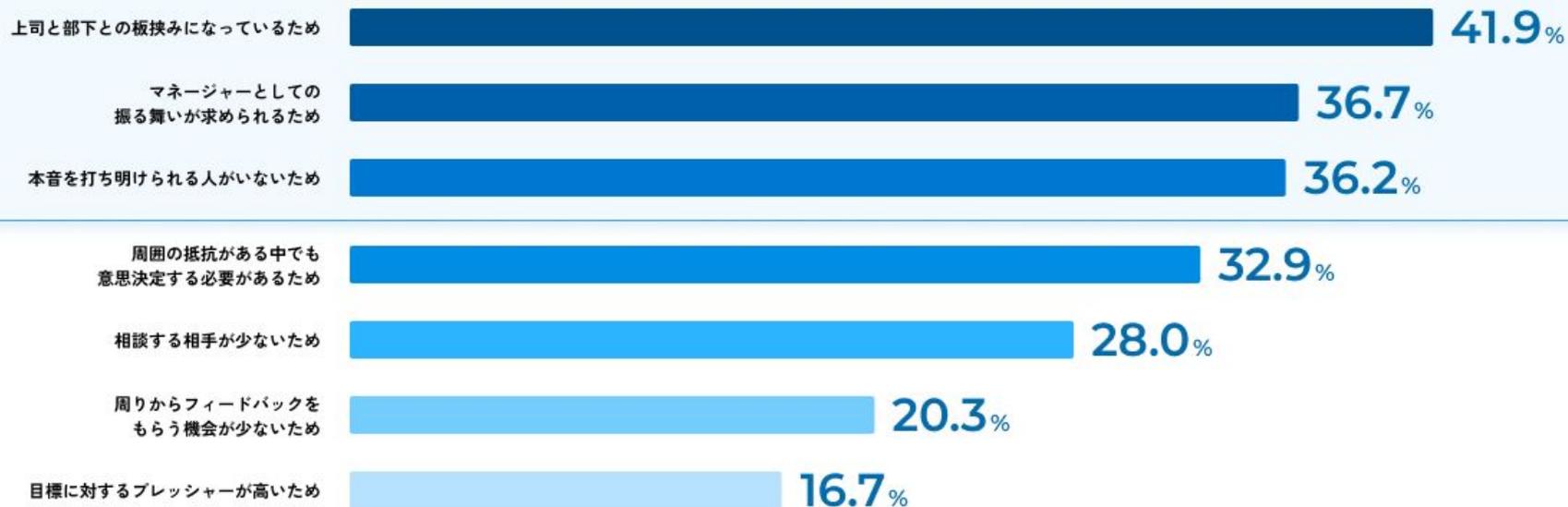
---

## ミドルマネージャーは約6割が孤独を感じている



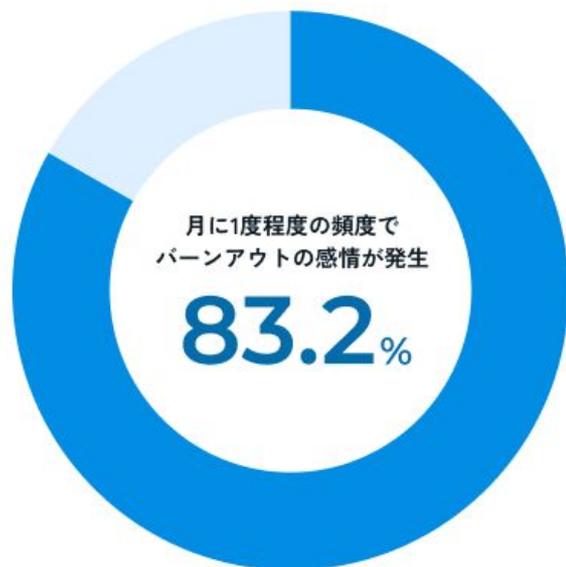
非常に感じる	10.7%
感じる	23.1%
少し感じる	29.4%
どちらとも言えない	17.1%
あまり感じない	12.8%
感じない	3.3%
全く感じない	3.6%

## 孤独を感じる要因は「上司と部下の板挟み」 「マネージャーとして振る舞わなければならない」「本音を打ち明けられる人がいない」



## ミドルマネージャーの8割が月に1回以上の頻度でバーンアウトの感情が発生

ミドルマネージャーの83.2%が月に1回以上の頻度で「情緒的消耗」「脱人格化」「達成感の低下」などバーンアウトに関連する感情のいずれかが発生している



### 情緒的消耗:

業務を終えた後、精神的にぐったりしていると感じる

### 脱人格化:

業務を進める中で、周囲の人達に対して無関心になっている、諦めていると感じる

### 達成感の低下:

業務を進めるうえで、自分の役割を果たせていないと感じる

### 3 ミドルマネージャーへの支援について

## ● 調査結果サマリ③

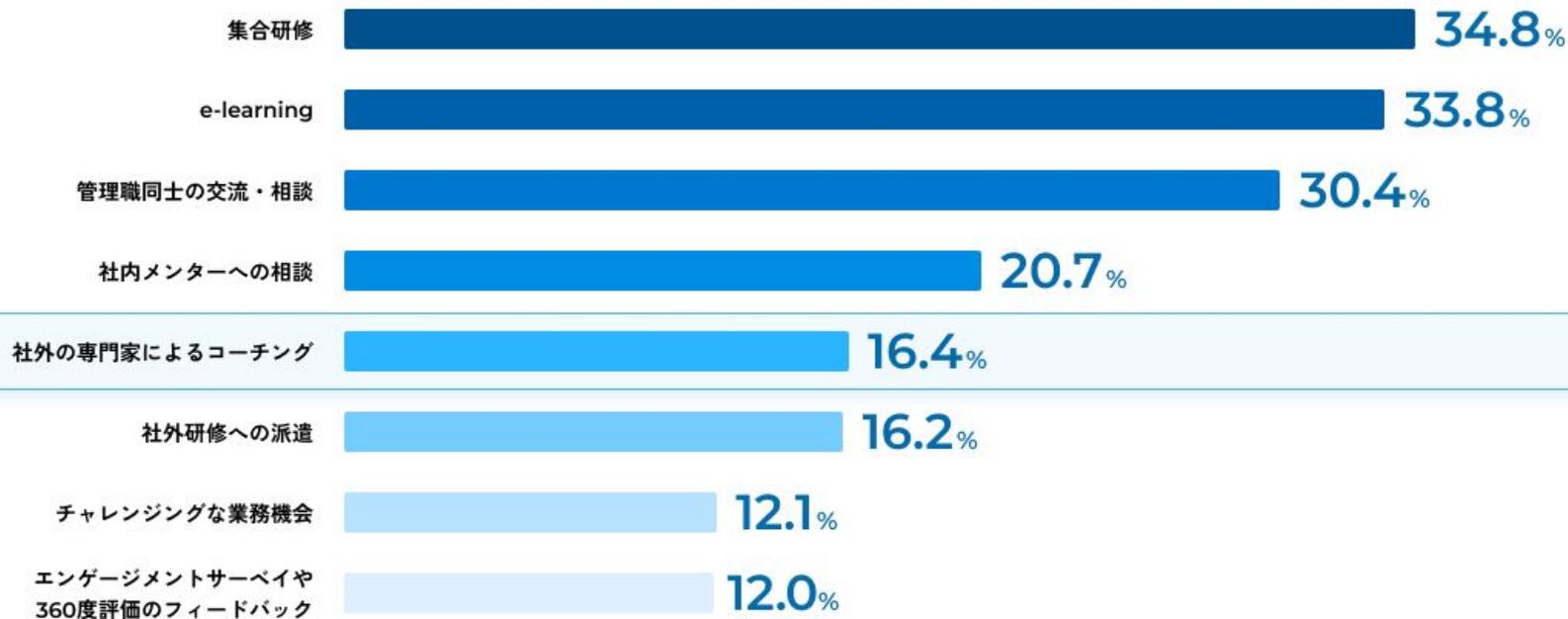
1 ミドルマネージャーが会社から受けている支援は  
「集合研修」「e-learning」が多く、「コーチング」の実施は16.4%のみ

---

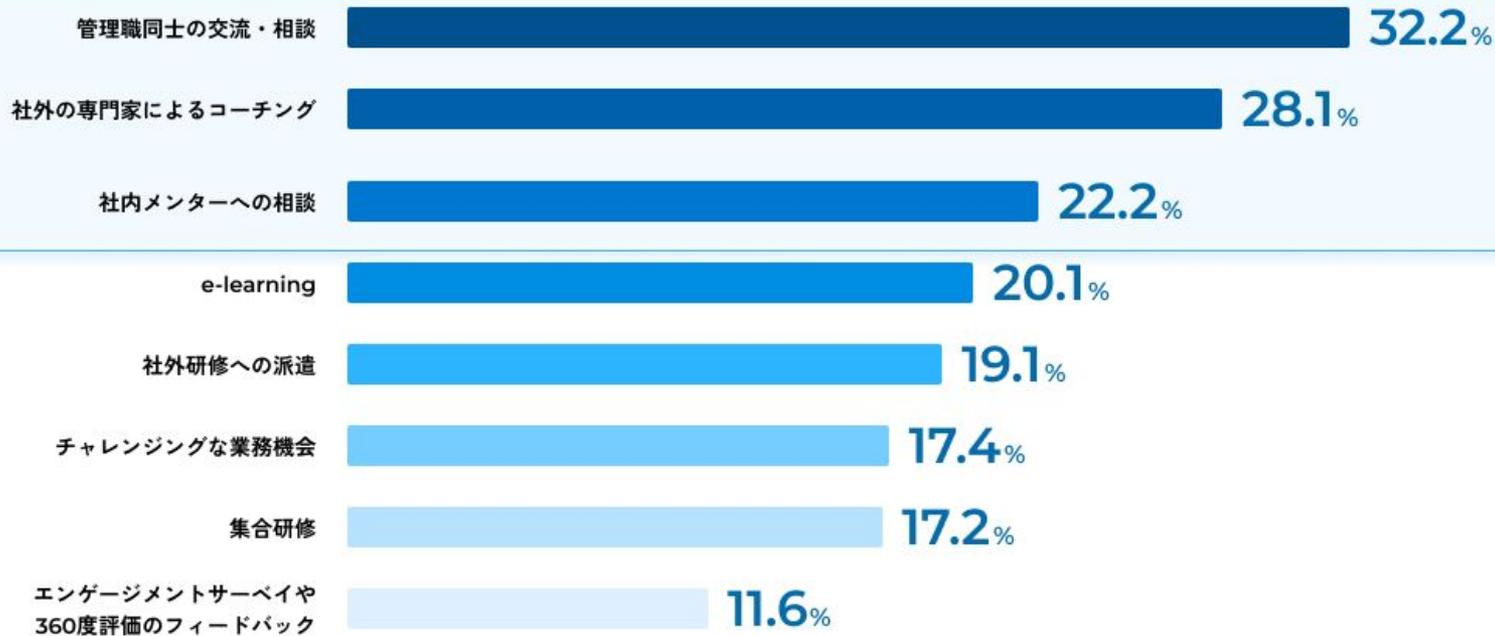
2 会社からの支援で求めているのは「管理職同士の交流」「社外の専門家による  
コーチング」「社内のメンター」が多い

---

会社からの支援は「集合研修」「e-learning」が最も多く、  
「コーチング」の実施は16.4%のみ



## ミドルマネージャーが会社からの支援で求めているのは 「管理職同士の交流」「社外コーチング」「社内メンター」



4

## ミドルマネージャーのコーチング受講と特徴について

## ● 調査結果サマリ④

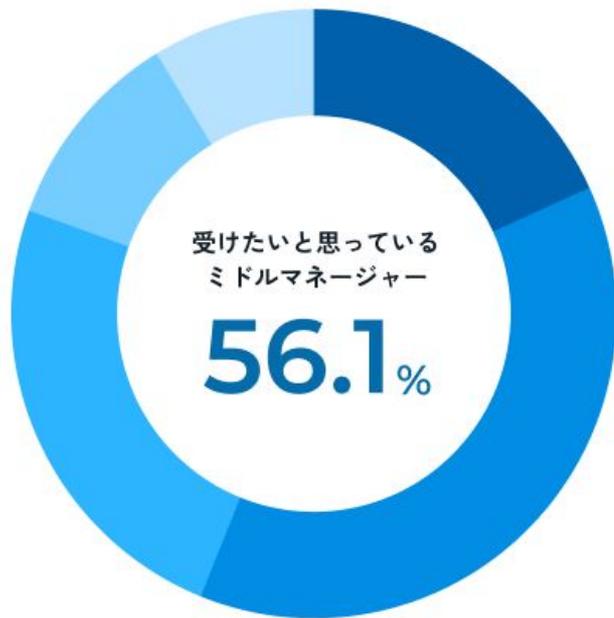
1 ミドルマネージャーの56%がコーチングを受けたいと思っている

2 コーチングを受けたい理由は「フィードバックを得られる機会が少ない」  
「新しい視点や気づきがほしい」「チームの理想やビジョンを言語化したい」

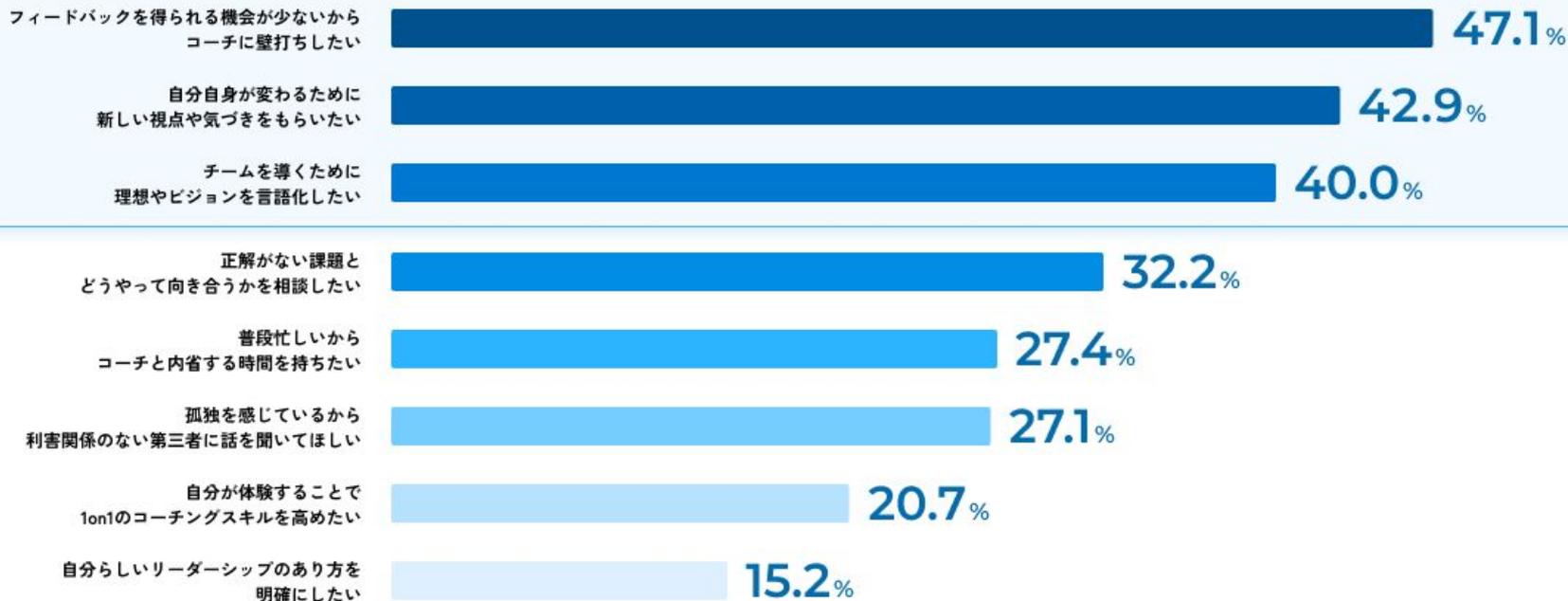
3 「ありたい姿・ゴールの言語化」「事業戦略・予算計画の策定」「エンゲージメント改善」の課題感が大きい人はコーチングの受講意向が高い

4 「コミュニケーション上の問題」「上司と部下の板挟み」「課題を解決する自信がない」という要因を抱える人はコーチングの受講意向が高い

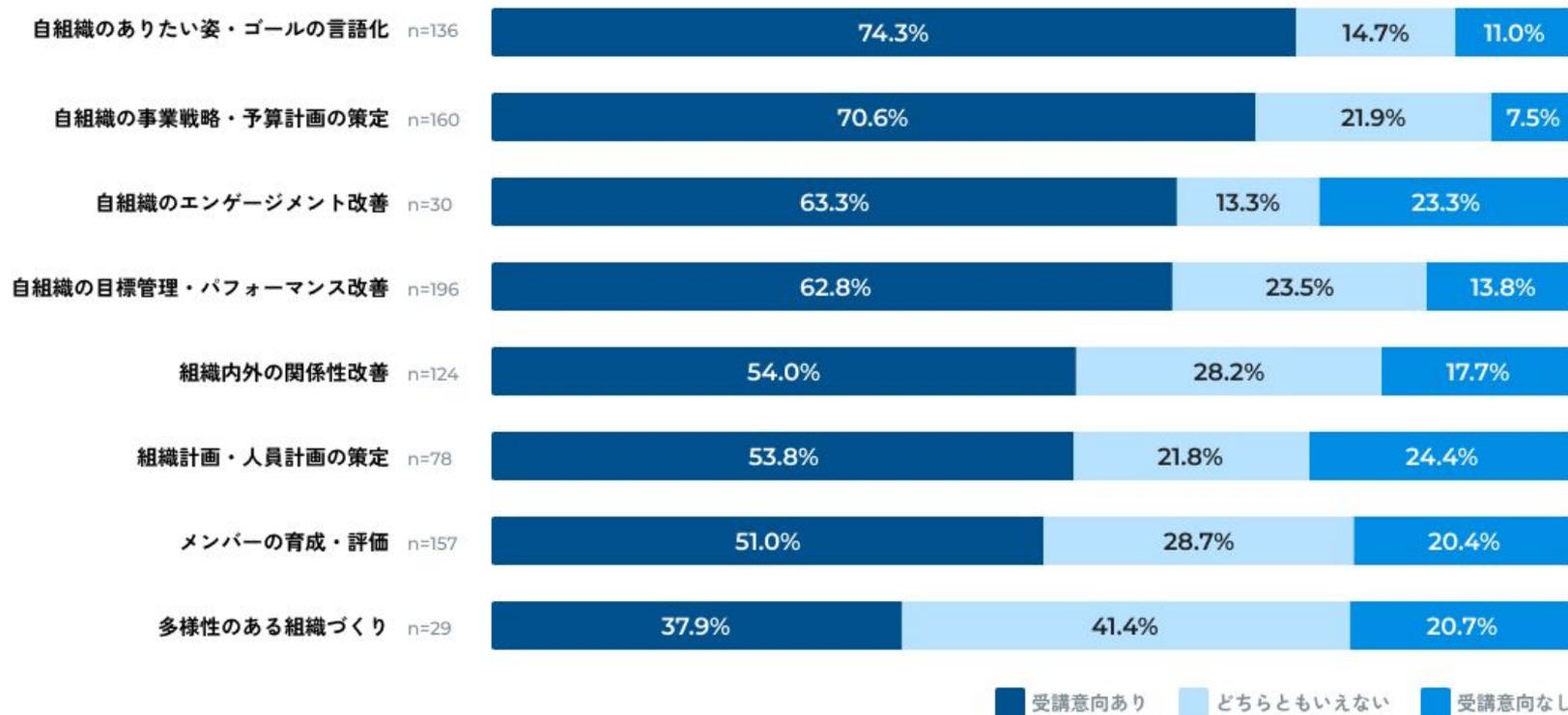
ミドルマネージャーの56%が  
社外の専門家のコーチからコーチングを受けたいと思っている



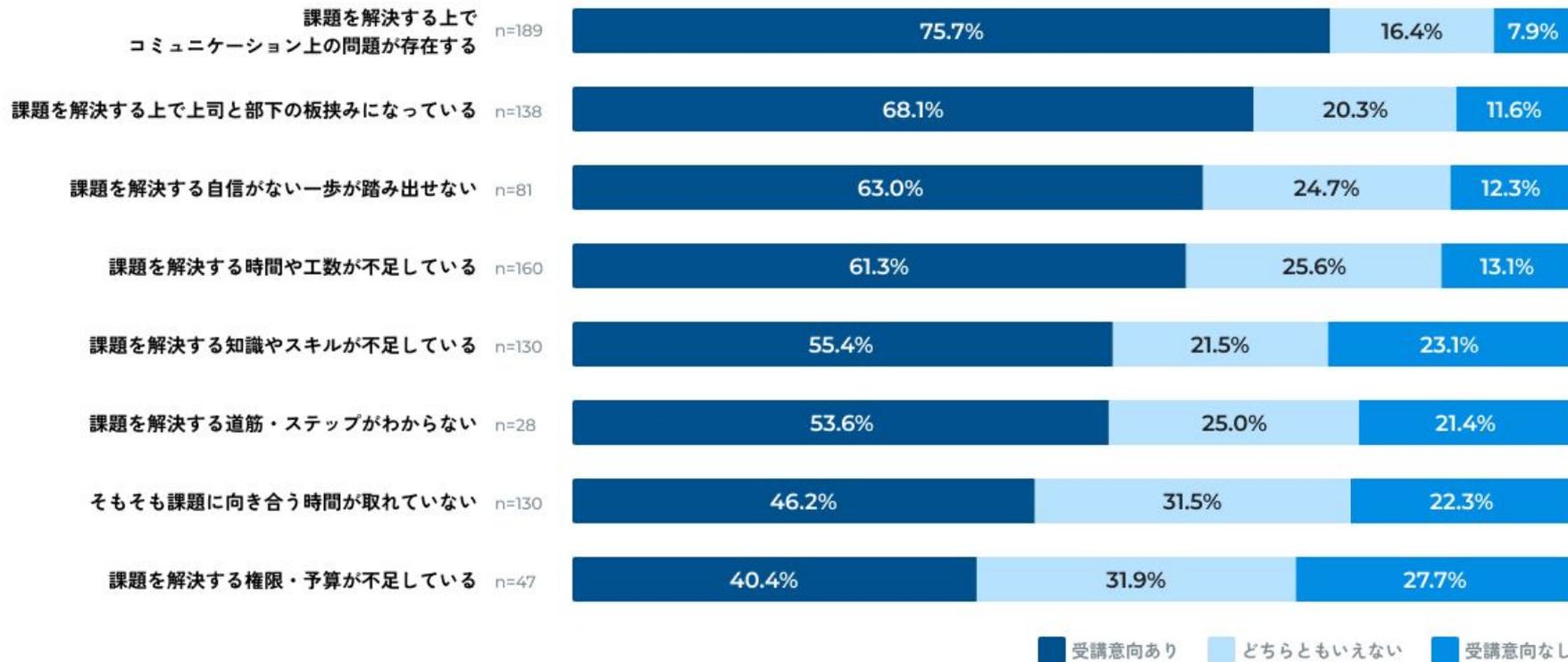
コーチングを受けたい理由は「フィードバックを得られる機会が少ない」  
「新しい視点や気づきをもらいたい」「チームを導くための理想やビジョンを言語化したい」



## 一番大きい課題と考えているミッションとコーチング受講意向



## 抱えている課題の要因とコーチング受講意向



5

# 考察

## ● 考察

今回の調査では、ミドルマネージャーの7割がマネジメントの負担の大きさを感じていました。その背景で、ハラスメントや働き方改革、キャリア自律など、就業観や働き方が変化するなかでマネジメントのあり方が問われています。

そんななか、マネージャーが課題を抱える要因は知識やスキル不足といった“技術課題”だけではなく、コミュニケーションの問題や上司と部下との板挟み問題などが多く、“適応課題”に直面していることがわかります。加えて、ミドルマネージャーは6割が孤独を感じています。

実際に、会社から受けている支援は「集合研修」と「e-learning」がメインですが、「管理職同士の交流」「コーチング」などの対話の機会をより求めているとわかりました。6割はコーチングの受講意向があり、フィードバックを得られる機会が少ないことや新しい視点や気づきをもらいたいこと、チームを導くビジョンを言語化したいことがその理由になっています。

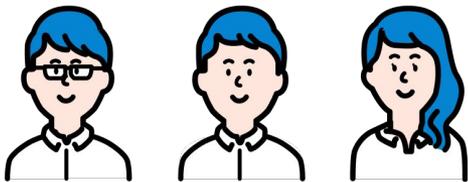
6

## mentoのプログラム紹介

## ● mento for Businessのサービス概要

厳選された200名からマッチング。日常の内省と実践にプロコーチが伴走

200名のコーチプール



通過率10%以下

書類審査

面接

実技試験

ビジネス経験豊富

ユーザーレビューで質を担保

会社のリーダー層



ミドルマネージャーの悩み

事業目標の  
達成

メンバーの  
育成

キャリアの  
不安

## ● 国内のmento for Business採用企業

規模・業界問わず多くの企業の「管理職育成・支援施策」としてご採用いただいております

### 日系大手企業



Panasonic

dentsu  
tokyo / osaka / nagoya



Kawasaki  
Powering your potential



### ITメガベンチャー



DeNA



LINE



ITLIVE

### 成長スタートアップ

Goodcatch



HENNGE

nulab

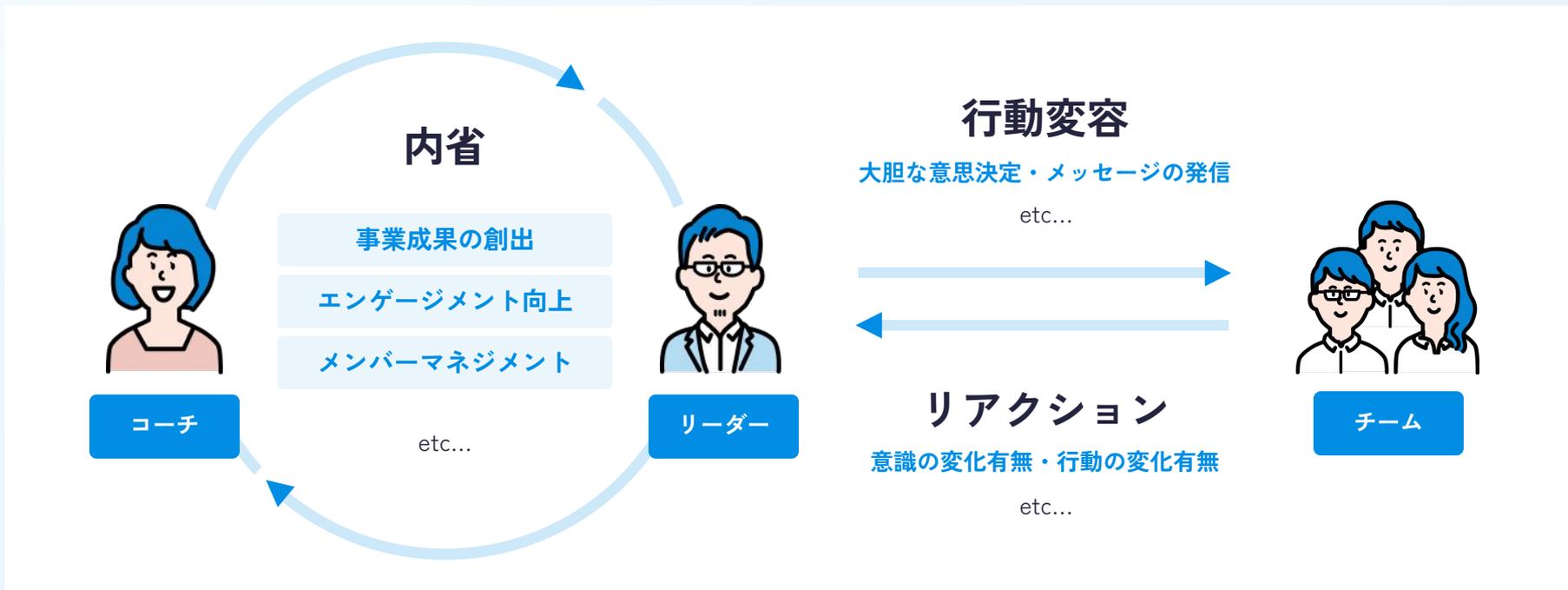


DeNA  
Games Tokyo

アールポニー

● 参考 | mentoが提供するマネジメントコーチとは

## リーダーがマネジメントで事業成果を生み出すための支援



## ● 参考 | コーチングはどのような課題に対応するか

業務やプロジェクトを進行する上で生じる問題は、大きく2つに分けることができます。

### 技術課題

Technical Problems



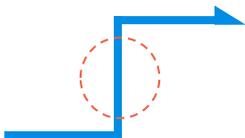
### 特定の「正解」に辿りつけば解決する

新たな知識・スキルを身につけることにより対処可能

- 予算の達成に向けた年間の目標設計をしなければいけない。
- 最低限守るべきガバナンスの知識を身につけたい。
- よりよい評価面談を実施するためのアジェンダを知りたい。

### 適応課題

Adaptive Challenges



### 自身の価値観や周囲との関係性が変わらないと解決できない

正解はもとより、課題自体を認知することすら難しい

- 課長から部長に昇進した。今までと同じことをしていても評価されなくなった。
- 不確実な事業環境の中でリスクを伴う意思決定をしなければいけない。
- 若手がなかなか自分の意見を発信してくれない

- お力になれることがありましたら、ぜひお声掛けください

情報交換ミーティングをいかがでしょうか。

弊社サービス導入企業のコーチング活用目的・実績をご共有させていただきます。

## 弊社が提供できる情報

- ① 他社導入事例
- ② コーチングのROI調査レポート
- ③ eBook（コーチング関連資料）プレゼント
- ④ サービス概要、プランや料金

1 mento for businessの導入実績



2 mento for businessのROI調査レポート



3 お打ち合わせ参加者プレゼントeBook



4 mento for Businessの概要



以下より日程調整を  
お願いいたします！



45分オンラインの  
MTGを登録する



マネージャーの行動を変える

<https://forbiz.mento.jp/>