2024年調査

ミドルマネージャーの実態調査

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名以上企業の中間管理職（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

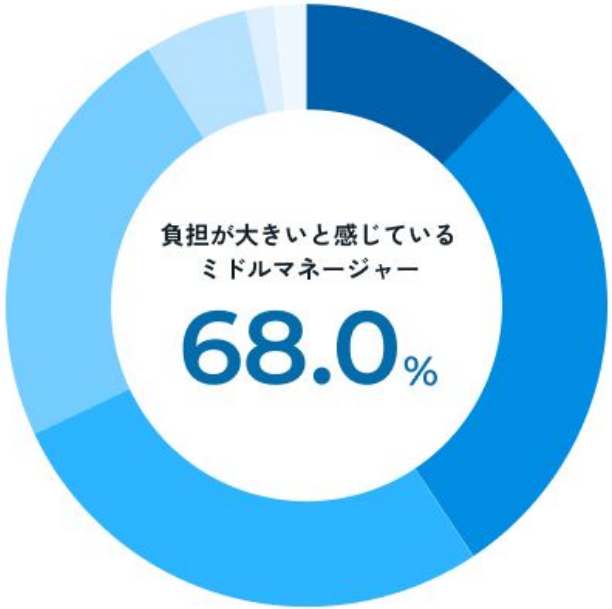
6 mentoのプログラム紹介

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

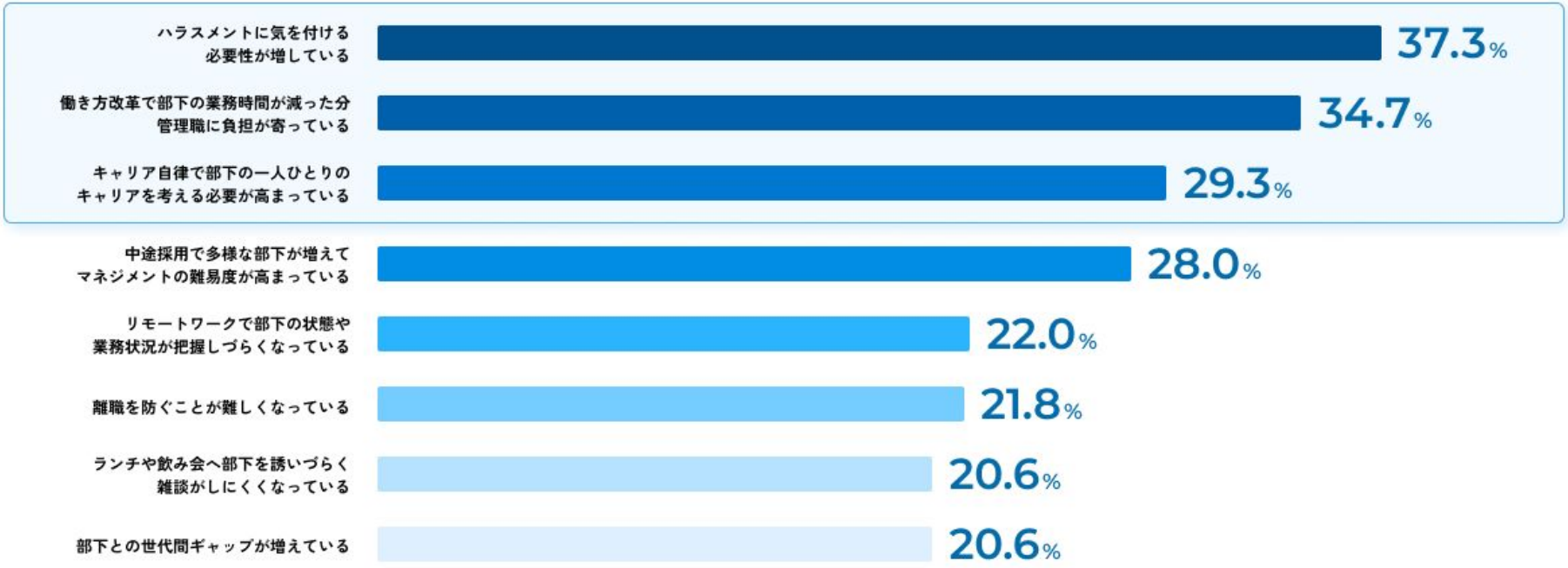
ミドルマネージャーの約7割がマネージャーの負担が大きいと感じている



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

ミドルマネージャーの実態調査2024　n=1034

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の実態調査2024　n=703（前問で「負担がとても大きい」、「負担が大きい」、「どちらかというと負担が大きい」と回答した方）

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実態調査2024　n=1034

※課題トップ3をランキング形式で問い、1位を選択したもの

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

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%

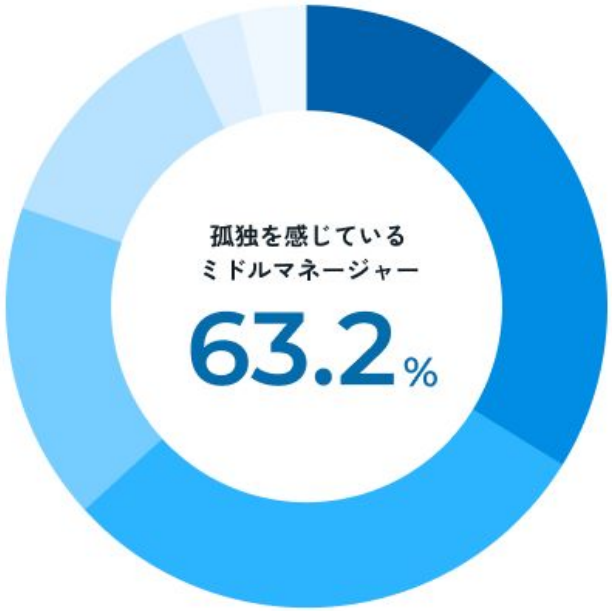
ミドルマネージャーの実態調査2024　n=513（「自組織の目標管理・パフォーマンス改善」「自組織の事業戦略・予算計画の策定」「メンバーの育成・評価」の課題要因）

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

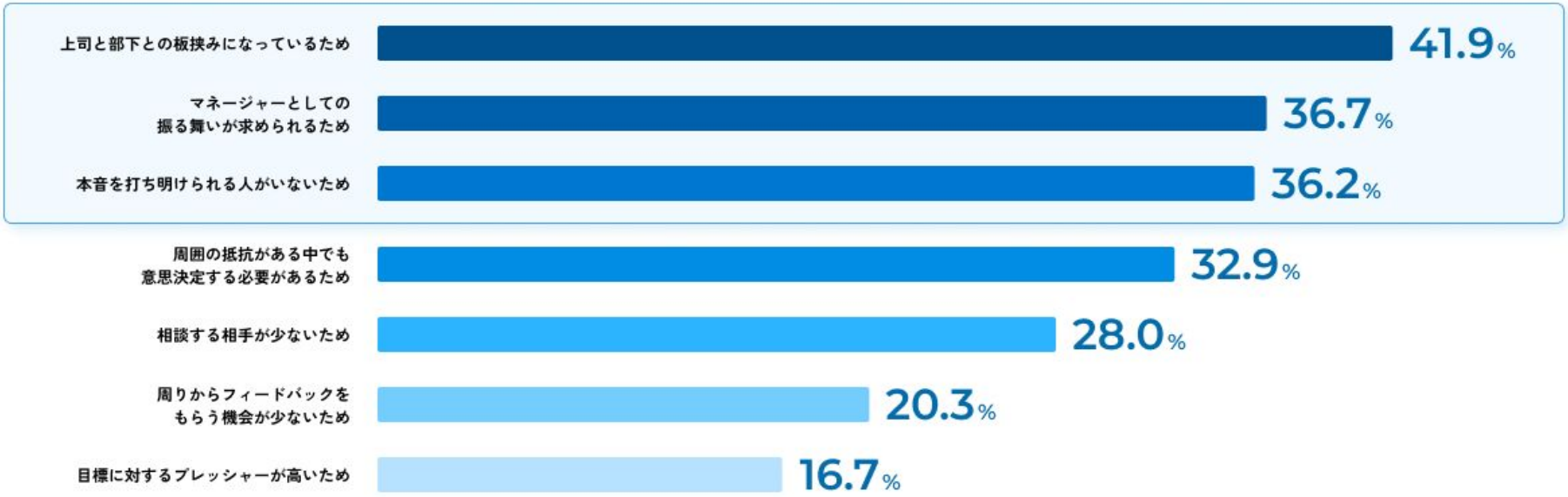
ミドルマネージャーは約6割が孤独を感じている



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%

ミドルマネージャーの実態調査2024　n=1034

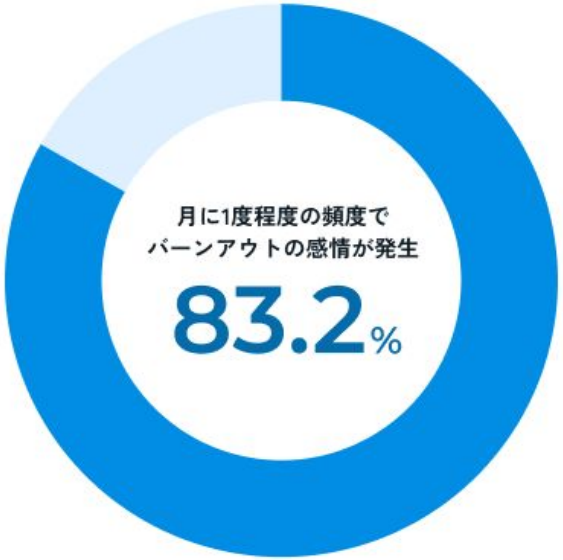
孤独を感じる要因は「上司と部下の板挟み」「マネージャーとして振る舞わなければいけない」「本音を打ち明けられる人がいない」



ミドルマネージャーの実態調査2024　n=654（前問で「非常に感じる」、「感じる」、「少し感じる」と回答した方）

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



感じる 83.2 %

感じない 16.8 %

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

ミドルマネージャーの実態調査2024　n=1034

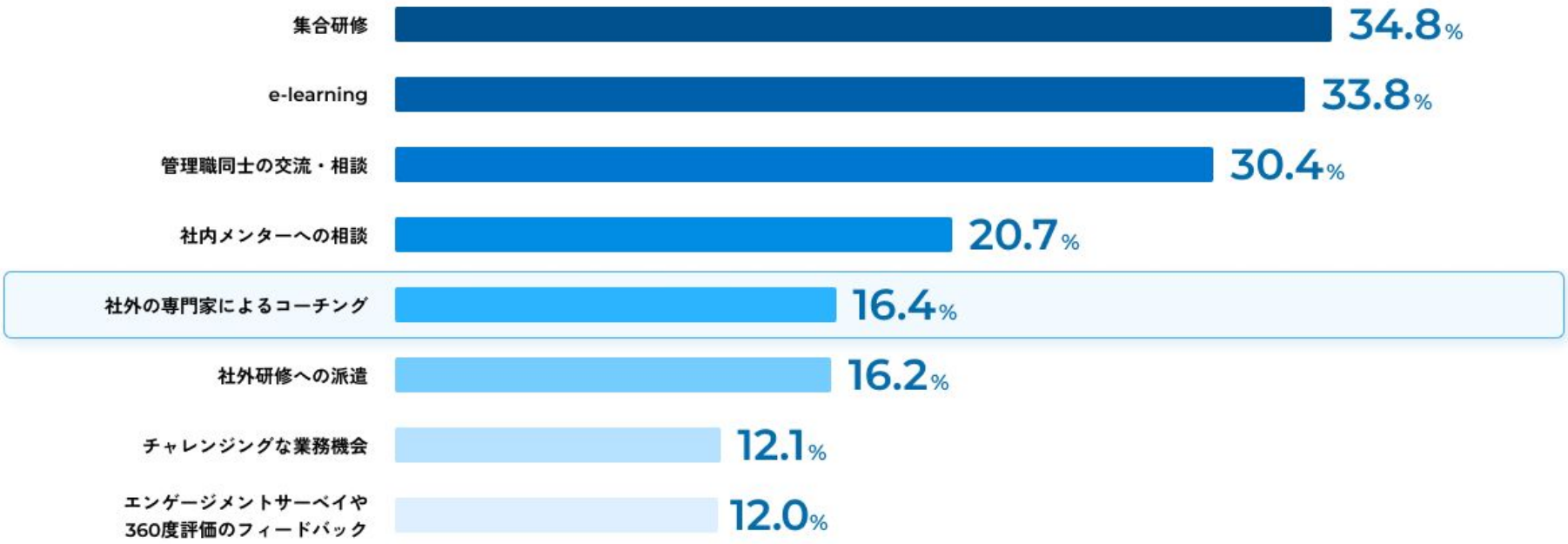
※参考文献　Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. Scarecrow Education.
※参考文献　Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. Scarecrow Education.

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

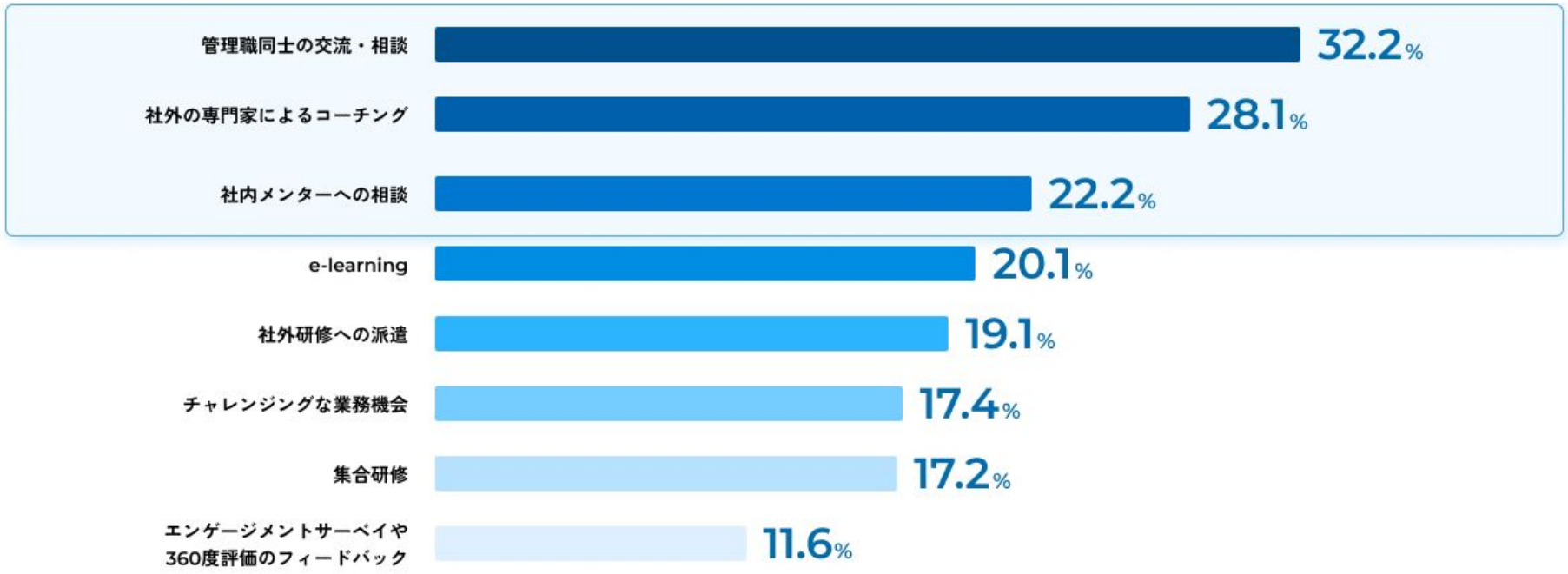
1	ミドルマネージャーが会社から受けている支援は 「集合研修」「e-learning」が多く、「コーチング」の実施は16.4%のみ
2	会社からの支援で求めているのは「管理職同士の交流」「社外の専門家による コーチング」「社内のメンター」が多い

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の実態調査2024　n=1034

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」



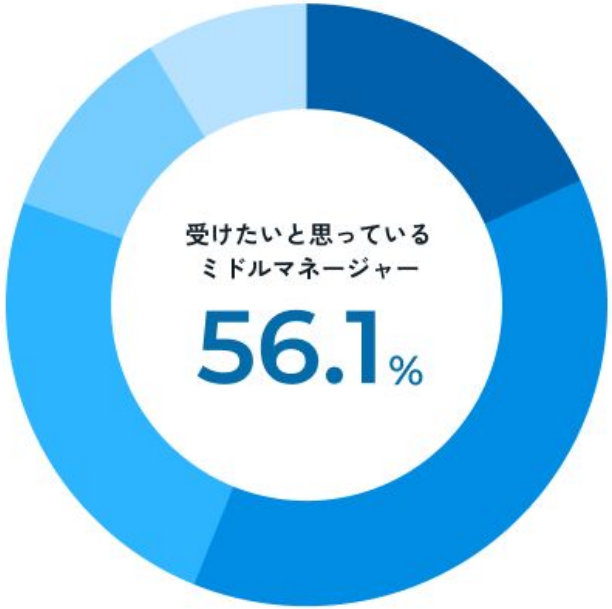
ミドルマネージャーの実態調査2024　n=1034

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

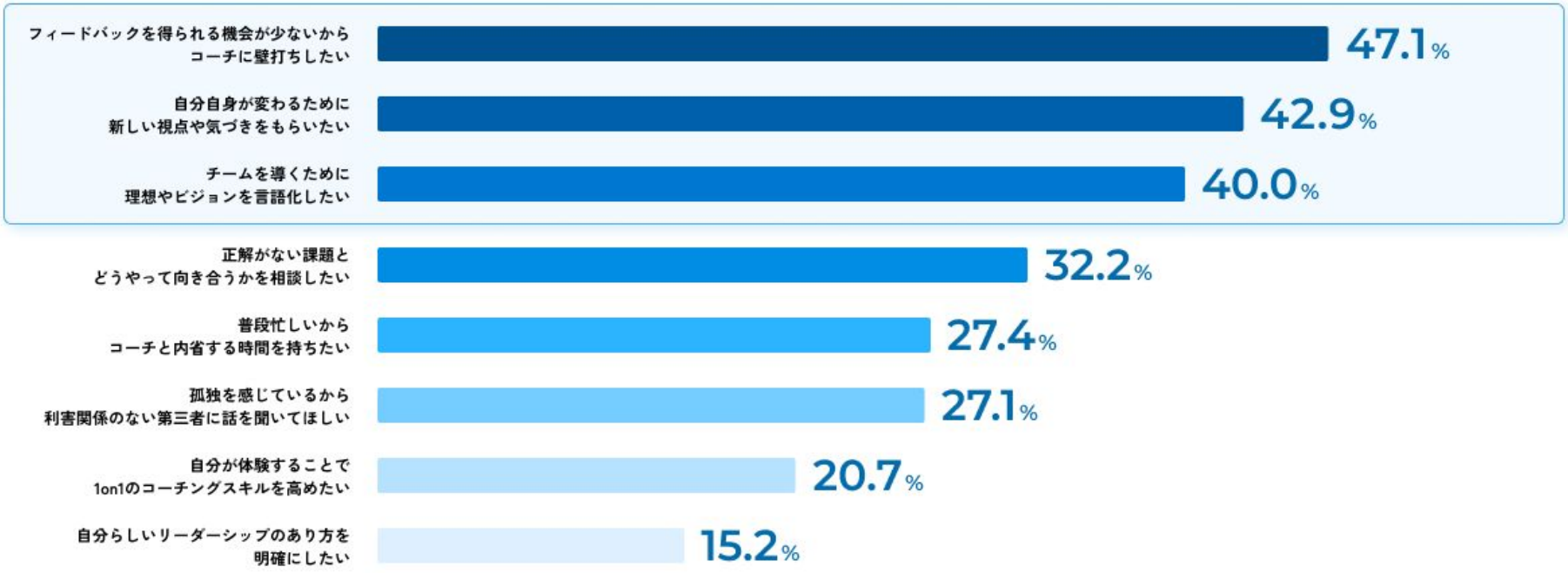
ミドルマネージャーの56%が
社外の専門家のコーチからコーチングを受けたいと思っている



とても受けたいと思う	18.2%
少し受けたいと思う	37.9%
どちらとも言えない	24.4%
あまり受けたいと思わない	10.8%
全く受けたいと思わない	8.7%

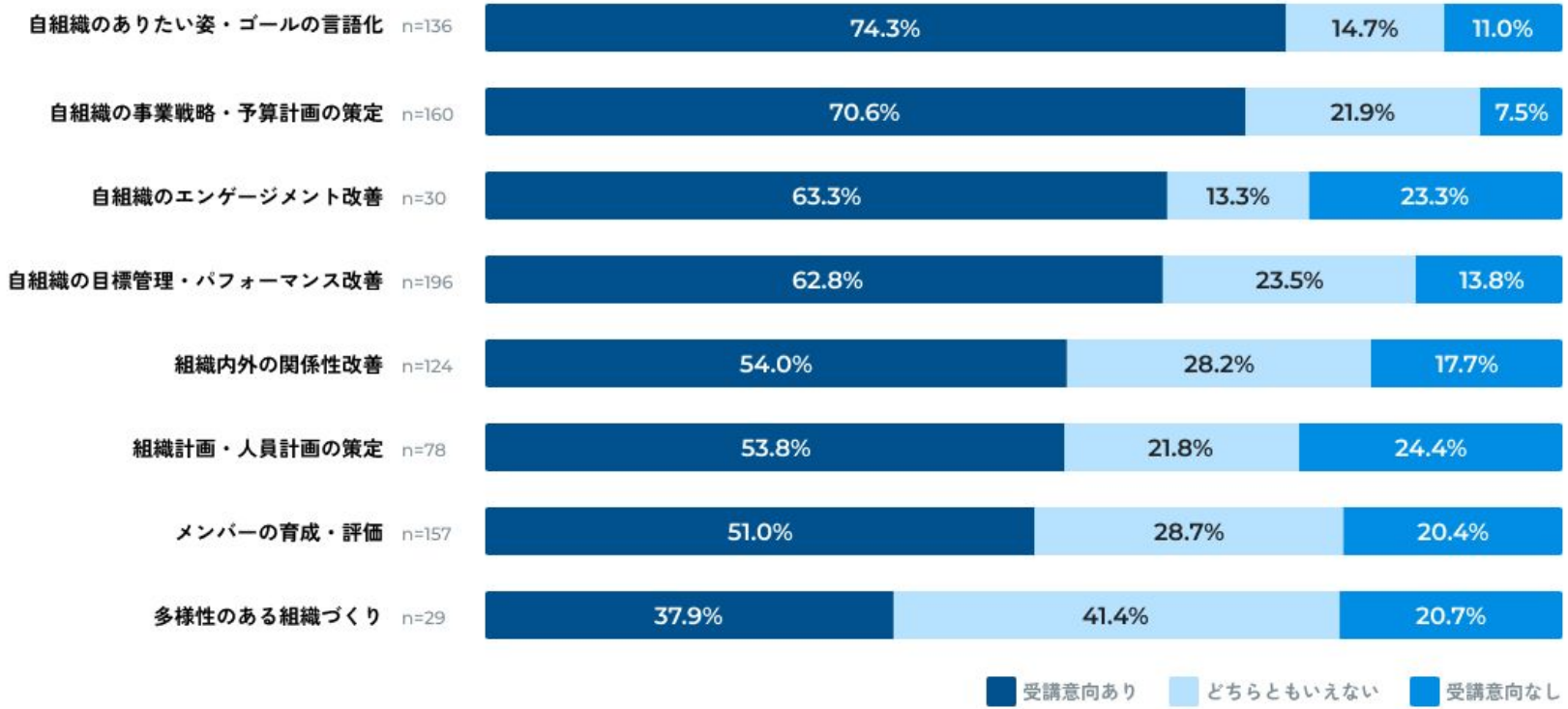
ミドルマネージャーの実態調査2024　n=1034

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」



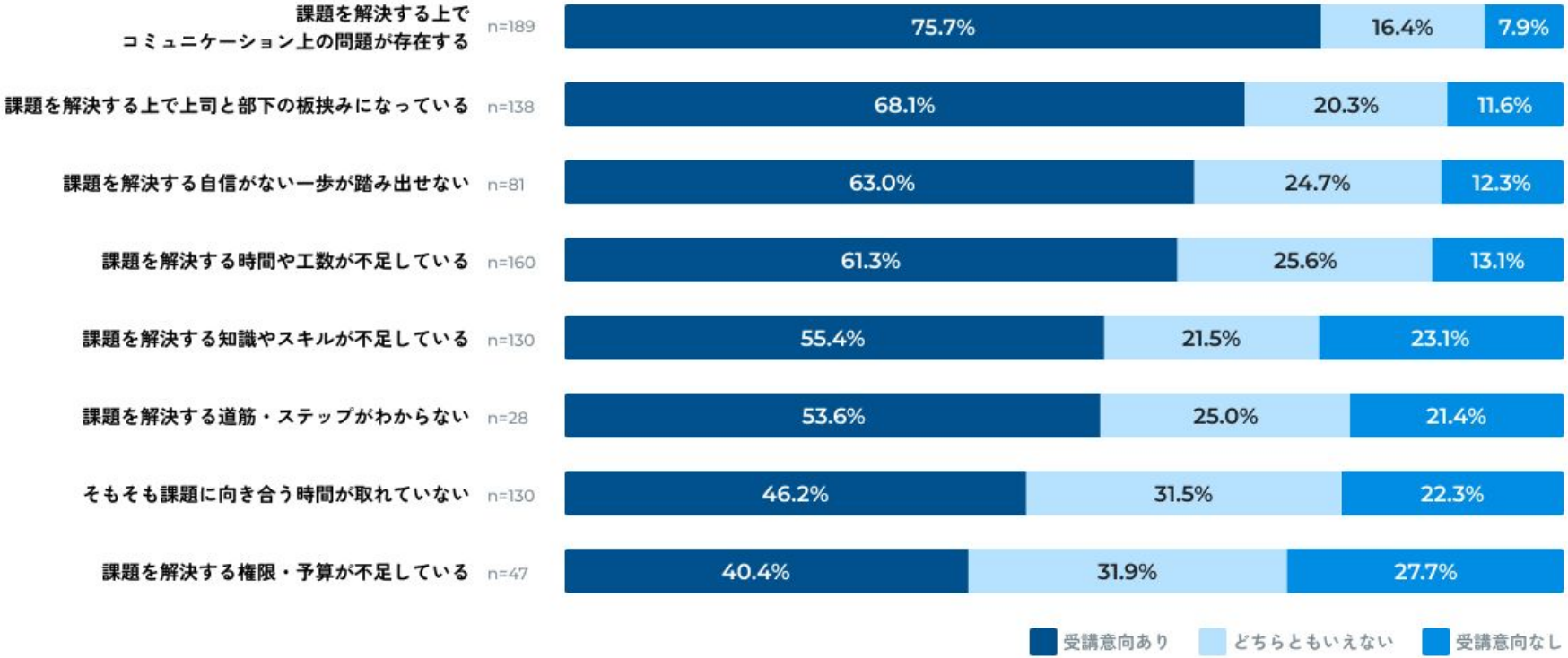
ミドルマネージャーの実態調査2024　n=580　（複数回答）

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



ミドルマネージャーの実態調査2024

抱えている課題の要因とコーチング受講意向



ミドルマネージャーの実態調査2024

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るとわかりました。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のサービス紹介

マネジメントサクセスを実現する管理職支援のプラットフォームです

mentoは、ミドルマネジメントにおける課題を解決する「マネジメントサクセス」プラットフォームです。管理職の行動変容に強みを持つ“マネジメントコーチ”と、マネジメントの課題解決に特化し開発された“マネジメントAI”により、中間管理職にまつわる悩みを統合的に解決し、企業のマネジメント変革を実現します。

人的資本を「現場の成果」に変えるマネジメントサクセス

チームパフォーマンスの最大化に必要な変革

	従来のアプローチ	これからのアプローチ
管理職支援を 「研修」から「伴走」へ 	**研修** 中心 **知識止まり**：学びが現場で使われない **スキル外の壁**：関係性やモチベーションには無力 **孤立**：管理職が余裕なく実践困難	**伴走** 中心 **個別伴走**：現場実践を最大化し成果を引き出す **内面変容**：価値観・モチベーションを起点にする **共創**：相棒（コーチ・AI）と挑戦できる
組織開発を 「1on1」から「チーム」へ 	**1on1** 中心 **依存**：上司が1対1で部下を支える関係 **上位下達**：指示・承認待ちに縛られる **友達化**：仲が良いだけで終わる	**チーム** 中心 **協働**：自律したメンバーとチームが機能する **共創**：全員が主体的に関わり合う **仲間化**: 成果に向けて信頼とパフォーマンスを発揮する

管理職の「活力」と「行動」を支援

mento マネジメントコーチ

プロのビジネスコーチが1on1で管理職を伴走支援。
集合型研修やEラーニングだけでは難しい、
マネージャーの主体的な行動変容を促します。

「チームパフォーマンス」を支援

mento マネジメントAI

AIコーチがメンバーの自律性を高め、
管理職のチームマネジメントを支援する
マネジメント特化型のAIサービスです。

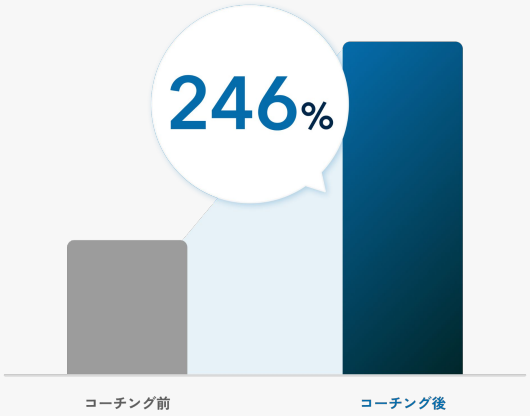
マネジメントコーチが、
悩める管理職の課題解決を1on1で伴走

iMENTO マネジメントコーチ

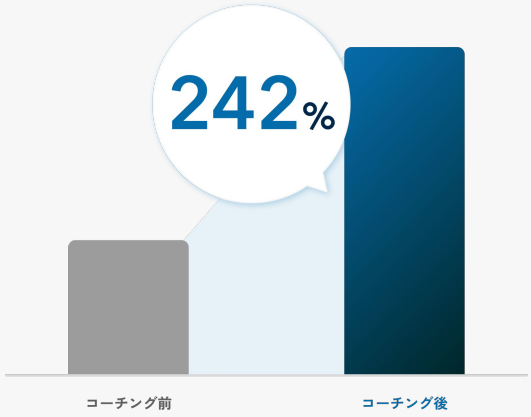
専任コーチが一人ひとりのリーダーに伴走しながら、
管理職の行動変容を支え、
組織課題を解決する支援を提供しています。
“管理職個人の変化”だけでなく、
“組織に変化が波及する”ことで成果につながります。

mento マネジメントコーチの伴走により、パフォーマンスが大幅に向上

成長を実感している管理職



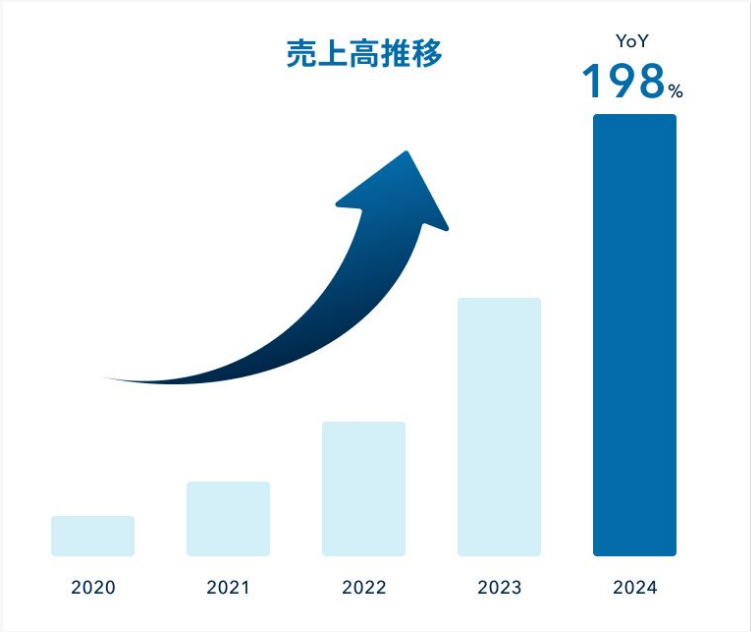
メンバーの動機づけを実践できている管理職



チームを信じて権限委譲ができている管理職

※各数値は、mento導入企業の管理職を対象に、コーチング実施前後で同一設問に対してアンケート（5段階評価/11段階評価）を実施し、高位回答（5段階は6〜7点、11段階は8〜10点）の割合を比較したものです。
n=410/415。因果関係を直接示すものではありません。

日本を代表する
エンタープライズ企業を中心とした導入が加速



累計セッション数
(個人・法人)
2025年4月時点

60,000回以上

導入実績

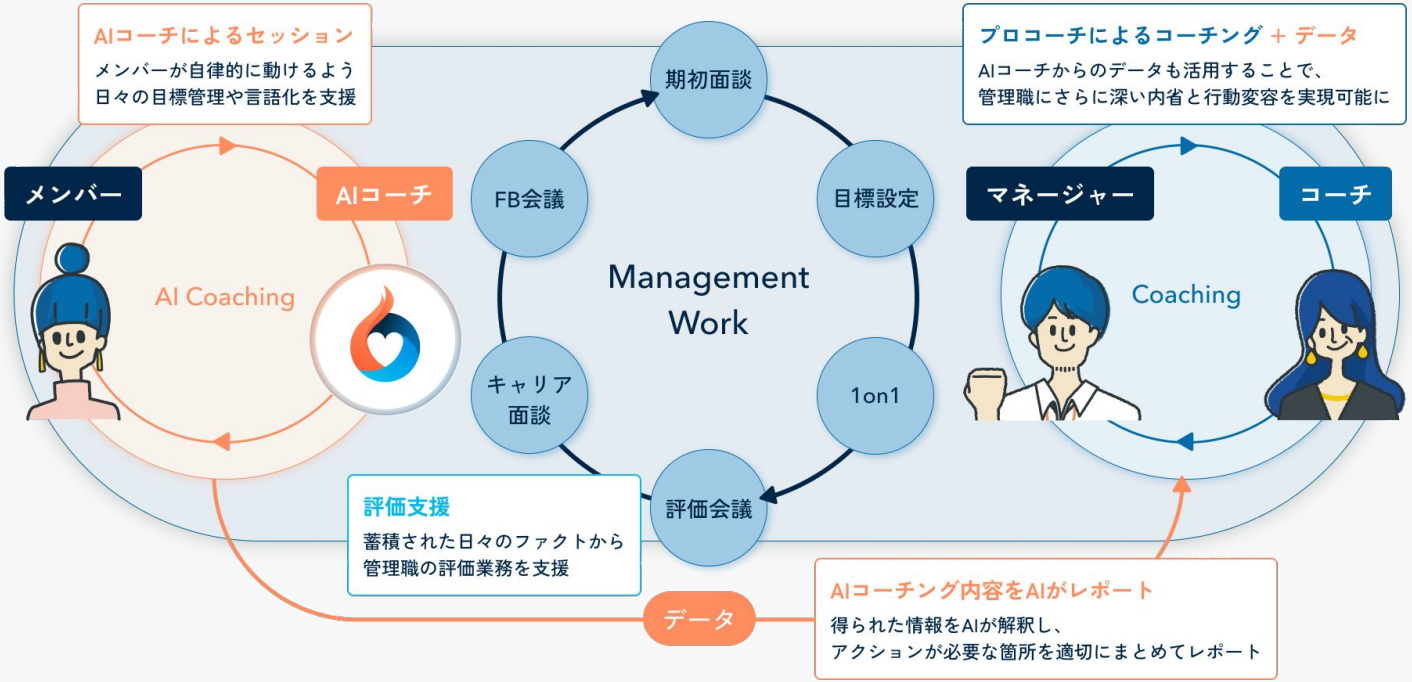
Panasonic
DENSO Crafting the Core
ITOCHU
RICOH
SUZUKI
Kawasaki Powering your potential
JT
dentsu tokyo/osaka/nagoya
NTT docomo
Panasonic INDUSTRY
田辺三菱製薬
PERSOL
RECRUIT
mercari
DeNA

チームをつなぐ
マネジメントのあたらしい相棒

mento マネジメントAI

1on1、コンディションチェック、目標設定、評価面談。
mentoは、上司と部下・チームの日常のあらゆるシーンを
テクノロジーで支援し、組織の成果に繋げます。

メンバーに自律的な内省機会を、管理職に高鮮度かつ高解像度な分析レポートを提供
AIを高度に活用することで、メンバーも管理職も圧倒的に低負荷で利用可能



コーチング × AIで

マネジメントの現場から
組織の熱量を上げる

mento.jp