PRESS RELEASE

ALL DIFFERENT 株式会社

2026 年 11 月 6 日

管理職意識調査 2026（部下へのフィードバック編）

ALL DIFFERENT

管理職から部下へのフィードバック

躊躇する理由 1位 部下の反応が不安

若手ほど「不安」、年代が上がるほど「様子見」

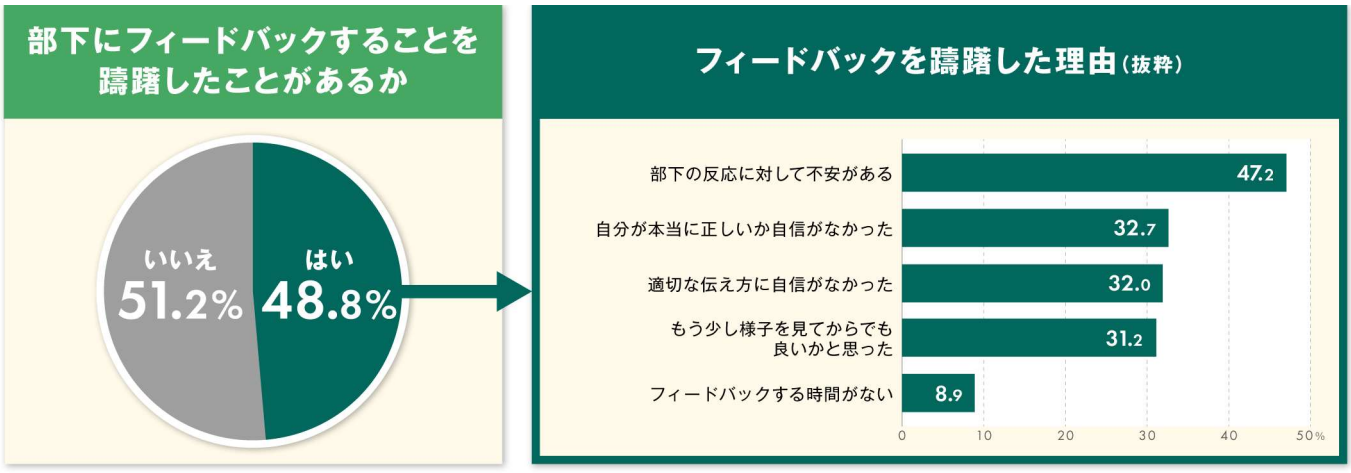
累計20,000社470万人以上の組織開発・人材育成を支援するALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社（所在地：東京都千代田区 代表取締役社長：眞﨑大輔）および「人と組織の未来創り®」に関する調査・研究を行うラーニングイノベーション総合研究所®は、2026年8月19日～9月2日の期間で、管理職614名を対象に「管理職意識調査」を行いました。本リリースでは、管理職のフィードバックへの躊躇の実態を調査・分析した結果を公表いたします。

背景

近年、働き方や価値観の多様化を背景に、企業では社員一人ひとりの成長を促し、組織の成果につなげるマネジメントの重要性がより一層高まっています。中でも、部下の行動を振り返り、強みや改善点を伝える「フィードバック」は、管理職が部下の成長を支援するうえで欠かせない育成手法の一つです。一方、ハラスメントに対する意識も高まる中、フィードバックを控えてしまう管理職も少なくないでしょう。そこで、管理職が部下へのフィードバックを躊躇（ちゅうちょ）した経験やその理由を明らかにするとともに、性別、経験、年代による違いを分析しました。

調査結果の概要

- **管理職の約半数が、部下へのフィードバックを躊躇した経験あり**
- **躊躇の理由、最多は「部下の反応に対する不安」、47.2%が回答**
- **女性管理職の約 6 割が部下へのフィードバックを躊躇、男性管理職より 14.7 ポイント高い**
- **躊躇の理由、管理職の性別で異なる傾向**
- **経験が浅い管理職ほど、部下へのフィードバックを躊躇する傾向**
- **躊躇の理由、新任管理職は「部下の反応への不安」を感じる割合が最も高い**
- **若い年代の管理職ほど、フィードバックを躊躇する傾向**
- **躊躇の理由、30 代以下管理職は「自分の判断への不安」最大、年代が上がるほど「様子見」増加**
- **考察「管理職のフィードバック力を高めるポイントとは」**

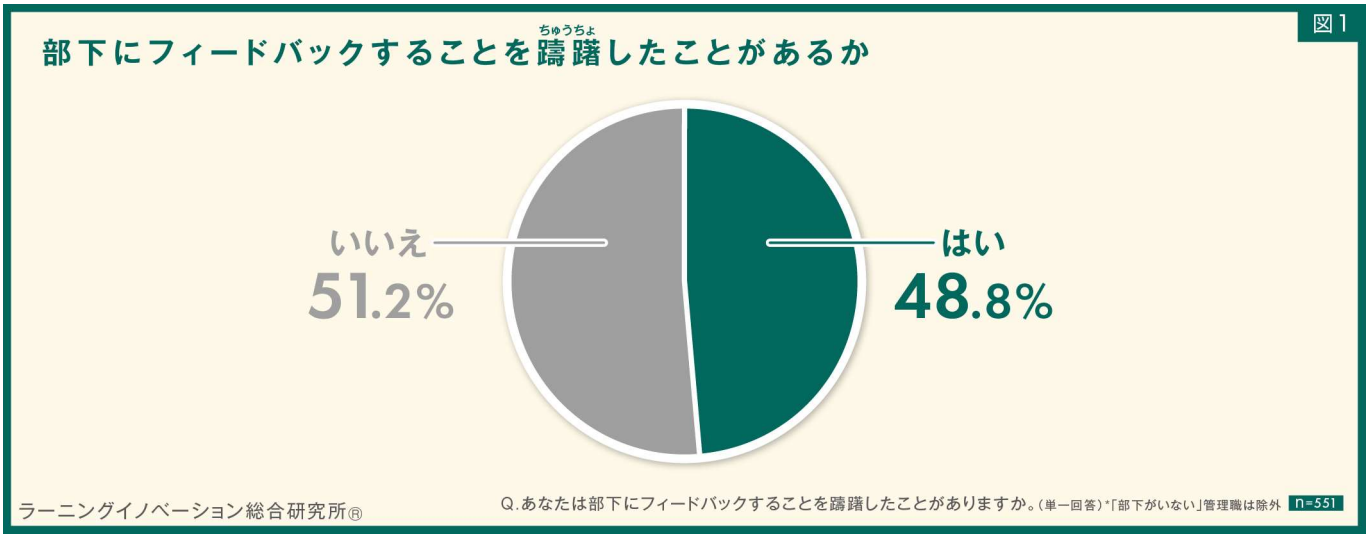


ラーニングイノベーション総合研究所®

調査結果の詳細

1．管理職の約半数が、部下へのフィードバックを躊躇（ちゅうちょ）した経験あり

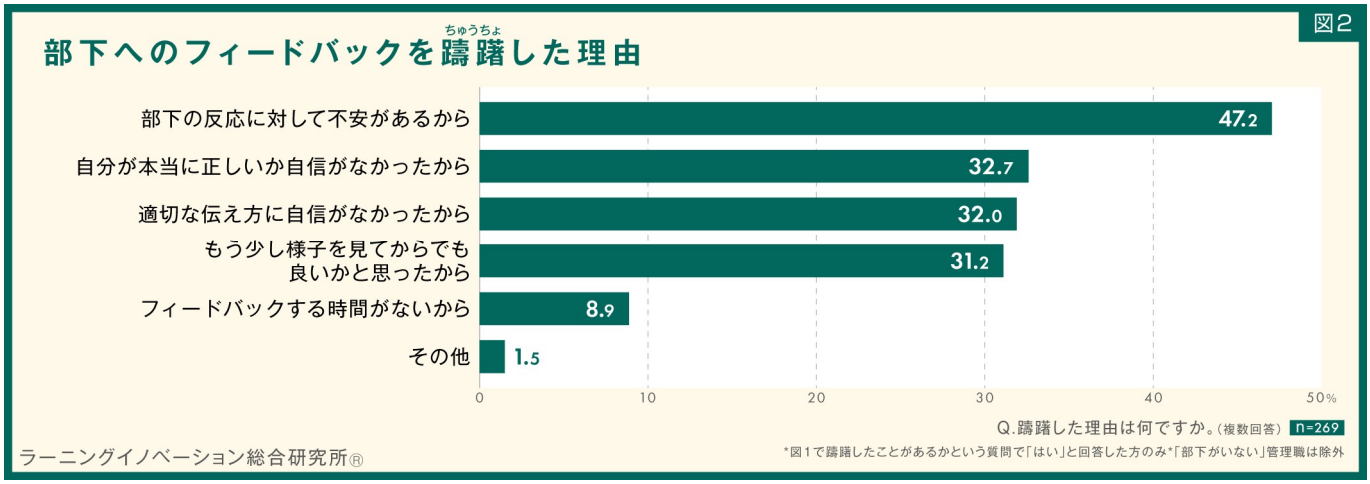
初めに、課長クラス以上の管理職（以下「管理職」）に、部下へのフィードバックを躊躇したことがあるかを質問しました。結果、「はい」と回答した割合は 48.8%、「いいえ」は 51.2%となり、管理職の約半数が部下へのフィードバックをためらった経験があることがわかりました（図 1）。



2．躊躇の理由、最多は「部下の反応に対する不安」、47.2%が回答

次に、図 1 で躊躇したことがあると回答した人に、フィードバックを躊躇した理由を質問しました。結果、もっとも多かったのは「部下の反応に対して不安があるから」で 47.2%となりました。次いで、「自分が本当に正しいか自信がなかったから」「適切な伝え方に自信がなかったから」「もう少し様子を見てからでも良いかと思ったから」が約 3 割で続きました。

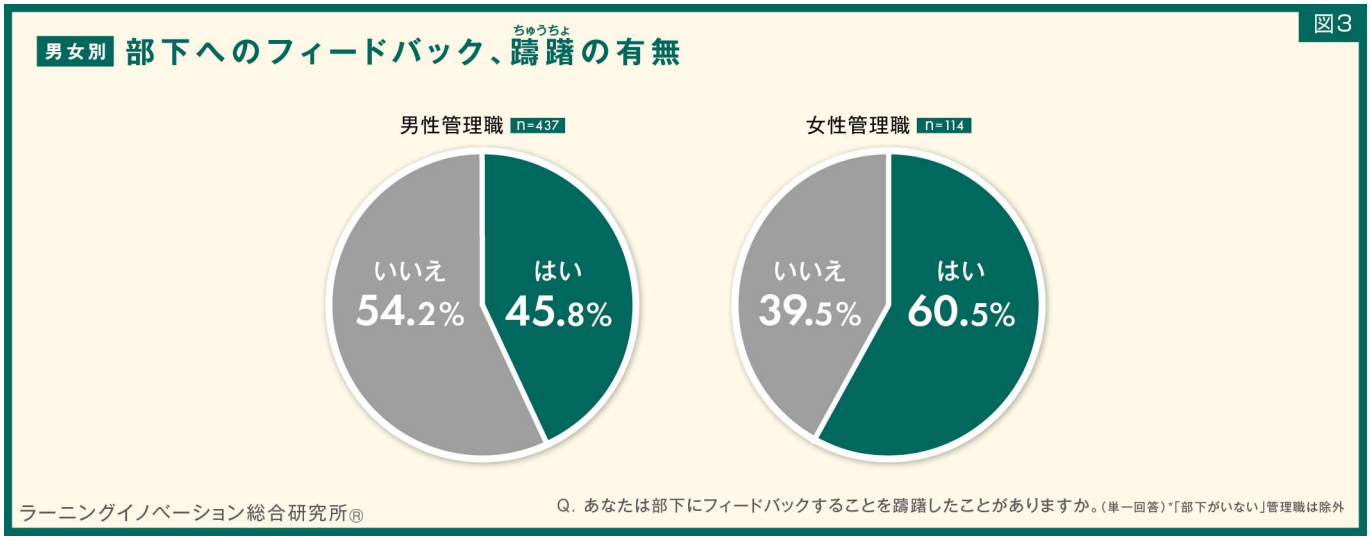
一方、「フィードバックする時間がないから」と回答した人は 8.9%にとどまりました（図 2）。



3．女性管理職の約 6 割が部下へのフィードバックを躊躇、男性管理職より 14.7 ポイント高い

続いて、部下へのフィードバックを躊躇したことがあるか、男性管理職と女性管理職で比較しました。

結果、「はい」と回答した男性管理職は 45.8%、女性管理職は 60.5%となりました。女性管理職の方が、男性管理職より部下へのフィードバックを躊躇する割合が 14.7 ポイント高いことがわかりました（図 3）。

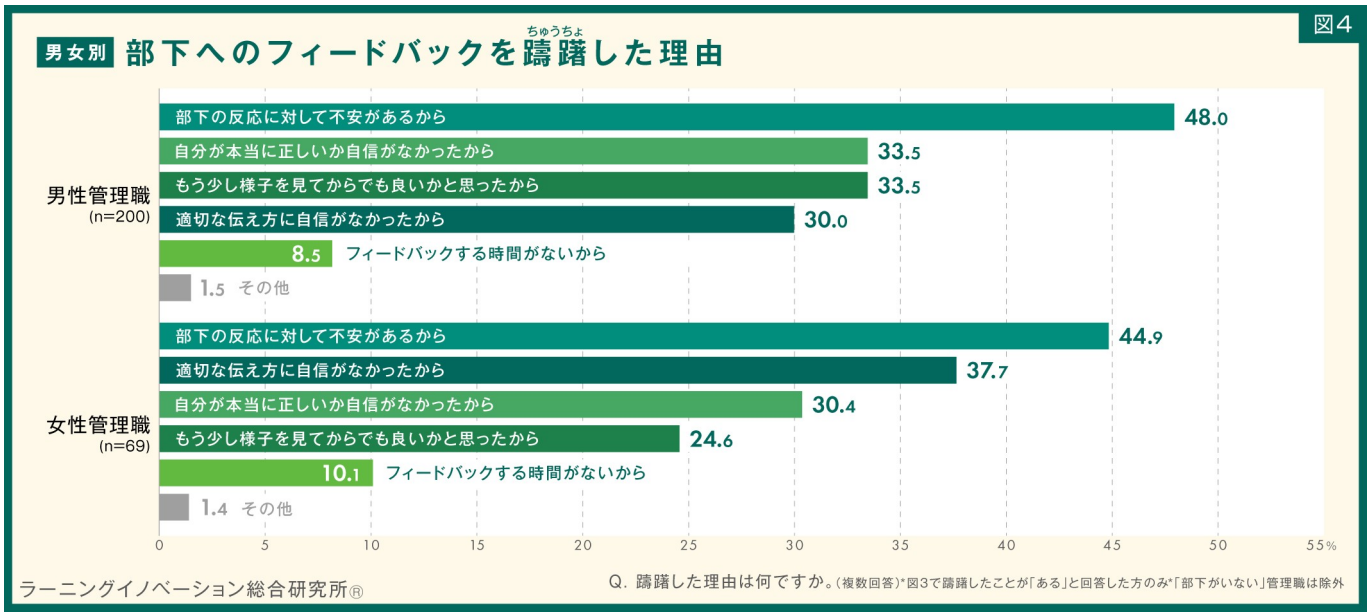


4．躊躇の理由、管理職の性別で異なる傾向

フィードバックを躊躇したことがある人の理由を、男性管理職と女性管理職で比較しました。

男性管理職では、「部下の反応に対して不安があるから」が 48.0%でもっとも高く、次いで「自分が本当に正しいか自信がなかったから」と「もう少し様子を見てからでも良いかと思ったから」が、ともに 33.5%となりました。

一方、女性管理職では、「部下の反応に対して不安があるから」が 44.9%でもっとも高く、次いで「適切な伝え方に自信がなかったから」が 37.7%、「自分が本当に正しいか自信がなかったから」が 30.4%となりました（図 4）。

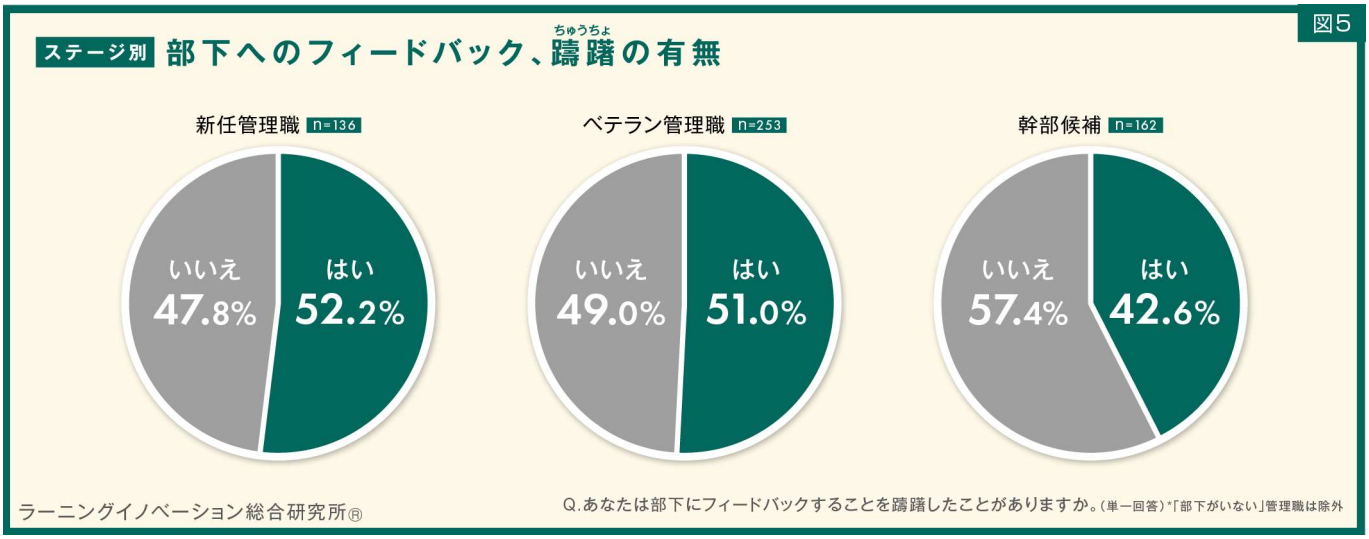


5．経験が浅い管理職ほど、部下へのフィードバックを躊躇する傾向

次に、管理職のうち、課長クラス 1～3 年目を「新任管理職」、課長クラス 4 年目以上を「ベテラン管理職」、部長クラスを「幹部候補」と 3 つのステージに分類し、フィードバックを躊躇した経験の有無を比較しました。

その結果、フィードバックを躊躇した経験がある割合は、新任管理職が 52.2%、ベテラン管理職が 51.0%、幹部候補が 42.6%となりました。管理職経験が浅いほど、躊躇する割合が高い傾向が明らかになりました（図 5）。

図5

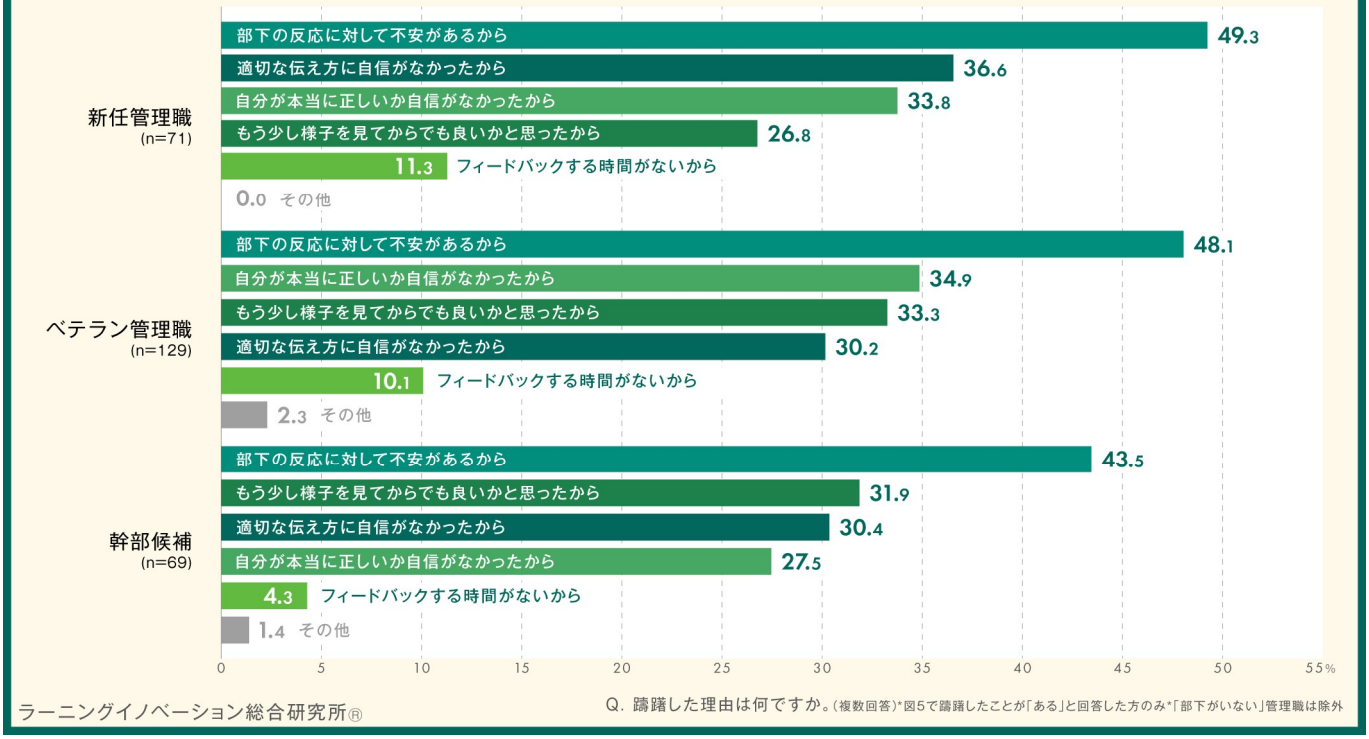


6．躊躇の理由、新任管理職は「部下の反応への不安」を感じる割合が最も高い

フィードバックを躊躇した理由についても、管理職のステージ別に比較しました。

いずれのステージでも、「部下の反応に対して不安があるから」の回答割合がもっとも高くなりました。中でも新任管理職の割合がもっとも高く、管理職経験の浅い層ほど、部下の反応に不安を感じてフィードバックをためらう傾向が見られました（図 6）。

図6

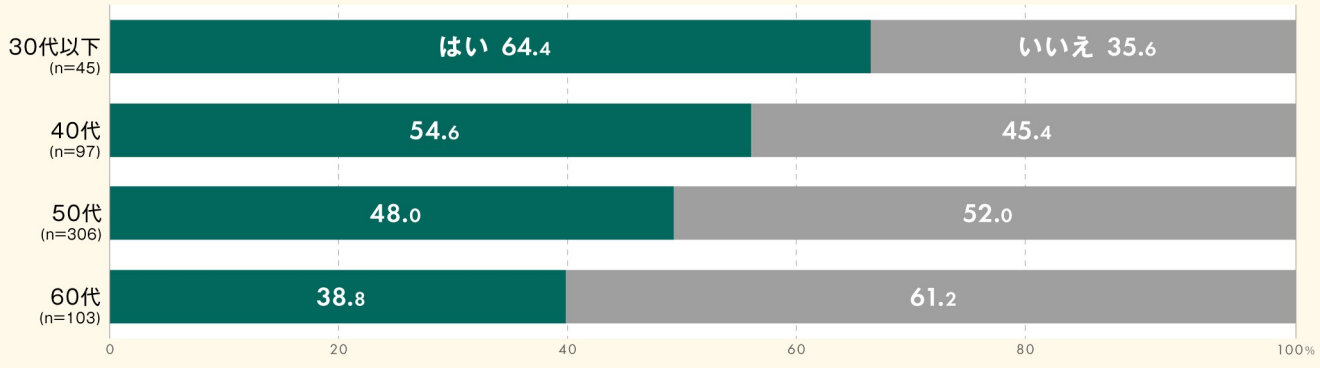


7．若い年代の管理職ほど、フィードバックを躊躇する傾向

フィードバックを躊躇したことがあるか、管理職の年代別に比較しました。

その結果、フィードバックを躊躇したことがある割合は、30 代以下が 64.4%、40 代が 54.6%、50 代が 48.0%、60 代が 38.8%となりました。若い年代ほど躊躇する傾向が明らかになりました（図 7）。

図7



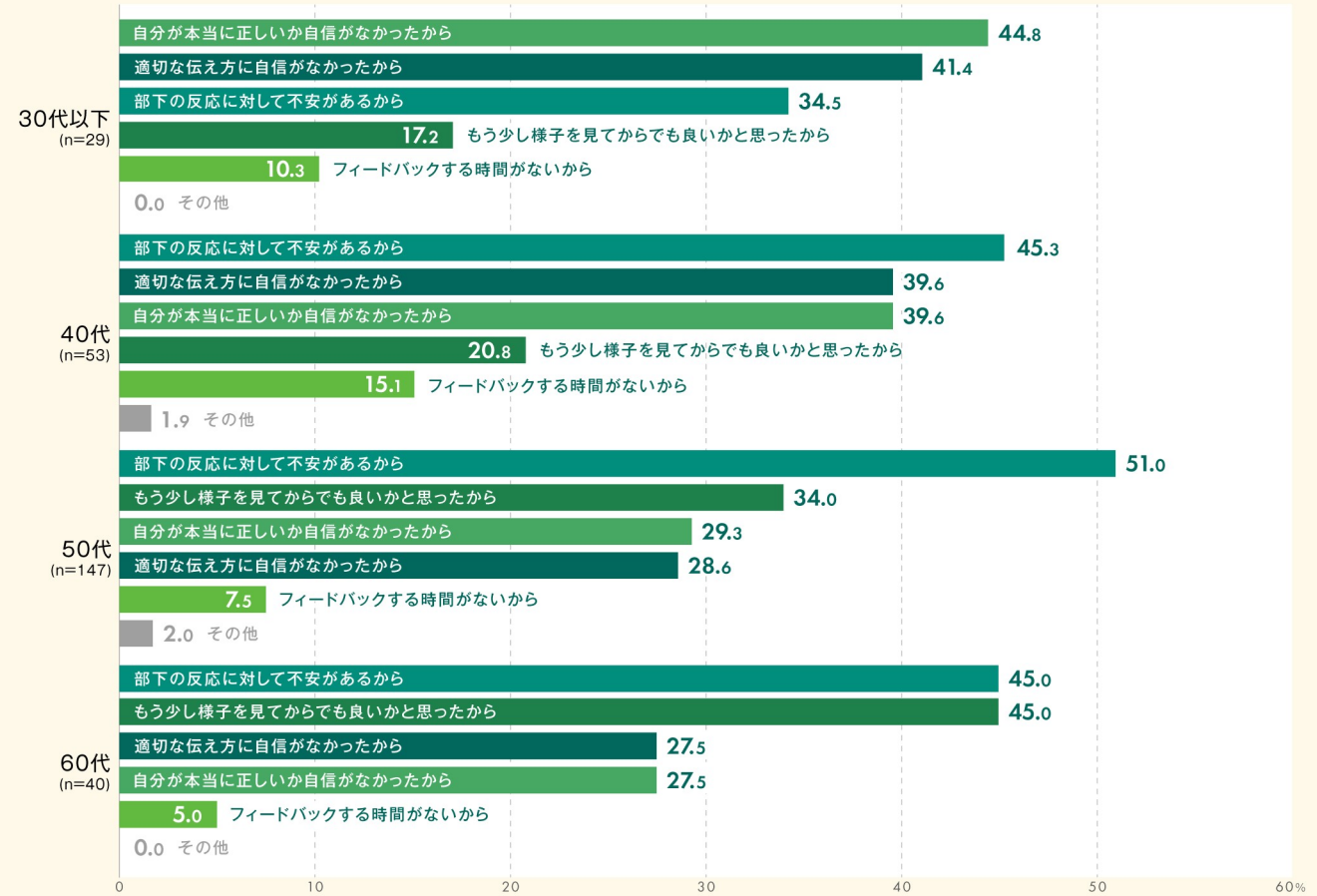
ラーニングイノベーション総合研究所®

Q.あなたは部下にフィードバックすることを躊躇したことがありますか。（単一回答）*「部下がいない」管理職は除外

8．躊躇の理由、30 代以下管理職は「自分の判断への不安」最大、年代が上がるほど「様子見」増加

最後に、フィードバックを躊躇した理由について、年代別に比較しました。「自分が本当に正しいか自信がなかったから」と回答した割合は、30 代以下で 44.8%ともっとも高く、年代が上がるにつれて低下し、60 代では 27.5%となりました。一方、「部下の反応に対して不安があるから」は 50 代でもっとも高く、半数を超えましたが、30 代以下では 34.5%でした。また、「もう少し様子を見てからでも良いかと思ったから」は年代が上がるにつれて高くなり、30 代以下では 17.2%、60 代では 45.0%となりました（図 8）。

図8



ラーニングイノベーション総合研究所®

Q. 躊躇した理由は何ですか。（複数回答）*図8で躊躇したことが「ある」と回答した方のみ*「部下がいない」管理職は除外

まとめ

本調査では、管理職の 48.8%が部下へのフィードバックを躊躇した経験があることが明らかになりました。躊躇する理由として最も多かったのは「部下の反応に対する不安」であり、「自分が本当に正しいか自信がなかったから」「適切な伝え方に自信がなかったから」が続きました。一方、「フィードバックする時間がないから」は 8.9%にとどまり、フィードバックが行われない背景には忙しさよりも心理的な要因が大きく影響していることがうかがえます。

属性別に見ると、女性管理職は 60.5%がフィードバックを躊躇した経験があり、男性管理職（45.8%）を大きく上回りました。また、経験が浅い管理職ほど躊躇する傾向が見られ、新任管理職では 52.2%、ベテラン管理職では 51.0%、幹部候補では 42.6%となりました。年代別でも同様の傾向が見られ、30 代以下では 64.4%が躊躇経験ありと回答しており、若い管理職ほどその割合が高くなりました。

さらに、若手管理職や経験の浅い管理職では、躊躇した理由として「自分が本当に正しいか自信がない」「適切な伝え方に自信がない」「部下の反応が不安」といった回答が多く見られました。一方で、経験豊富な管理職ほど「もう少し様子を見てからでも良いと思ったから」と回答する割合が高く、年代や経験によってフィードバックへの向き合い方に違いがあることも明らかとなりました。

これらの結果から、企業にはフィードバックの重要性を伝えるだけでなく、管理職が自信を持って適切にフィードバックを行えるよう、実践的なスキル習得や心理的負担を軽減する支援が求められるでしょう。

考察「管理職のフィードバック力を高めるポイントとは」

近年、働き方や価値観の多様化により、管理職には部下一人ひとりの特性や受け止め方に応じたコミュニケーションが求められています。また、ハラスメントに対する意識の高まりを背景に、「指摘によって相手が傷つくのではないか」「関係性が悪化するのではないか」と懸念し、必要なフィードバックを控えてしまう管理職も少なくないでしょう。

本調査でも、約半数の管理職が部下へのフィードバックを躊躇した経験があることが明らかになりました。その背景には、業務量や時間不足よりも、心理的なハードルが大きく影響していることがうかがえます。実際に、「フィードバックする時間がない」と回答した割合は 1 割未満にとどまる一方、「部下の反応が不安」「自分の判断に自信がない」といった悩みが多く挙げられました。

さらに、年代別・役職別の結果からは、経験が浅いや管理職ほど、フィードバックを躊躇する傾向が見られました。特に若手層では、「自分の判断は正しいのか」「どこまで指摘してよいのか」といった不安が強く、管理職としての経験や判断軸の乏しさが影響している可能性があります。一方、経験豊富な管理職では、「もう少し様子を見てからでも良いかと思った」と回答する割合が高く、同じ「躊躇」であっても、その背景は年代や経験によって異なることがわかりました。

フィードバックは、部下の成長を支援するうえで欠かせない育成手法です。しかし、本調査からは、「伝えること」自体に不安を感じる管理職が多い実態が明らかになりました。企業には、管理職個人の努力に委ねるのではなく、組織としてフィードバックを支えることが求められます。ここでは、そのための 3 つのポイントをご紹介します。

① フィードバックは「成長支援の対話」である共通認識を持ち、期待を明確にする

フィードバックは、部下の仕事を評価したり、改善点を指摘したりするだけのものではなく、部下の成長を支援するための対話です。しかし、部下にどのように成長してほしいかという期待が曖昧なままでは、伝える内容や判断軸が定まりにくくなります。また、その期待を上司と部下で認識合わせができていなければ、部下はフィードバックを単なる否定やダメ出しと受け止める可能性があり、上司も伝えることをためらう一因にもなり得ます。まずは、部下に期待する役割や行動、目指してほしい姿を明確に伝え、認識をすり合わせることが重要です。

② 研修と実践を通じて、フィードバック力を高める

管理職向けの研修でフィードバックの知識を提供している企業は多いものの、知識を学ぶだけでは、実践力の定着にはつながりにくいでしょう。研修では、フィードバックの目的の伝え方、適切なタイミングや場所の選び方、相手の特性に応じた伝え方、承認や称賛の取り入れ方などを学び、その後、職場やロールプレーイングで実践する機会を設けることが必要です。「研修→実践→振り返り→改善策の検討→再実践」のサイクルを継続し、学んだ知識を実践力へと高めていくことが求められます。

③ 管理職自身にも成長期待を伝え、フィードバックを受ける機会を設ける

フィードバックは、部下だけでなく、管理職自身の成長を支えるうえでも重要です。上位管理職は、部下の管理職に期待する役割や行動、目指してほしい姿を共有したうえで、その期待に照らして、できている点や改善が必要な点を具体的に伝える機会を設けるとよいでしょう。管理職自身がフィードバックを受ける経験は、受け手の立場から、どのような伝え方や関わり方が理解や行動につながるのかを考える機会にもなります。さらに、管理職同士で実践上の工夫や悩みを共有し、上位管理職に相談できる場を設けるなど、安心して実践と改善を重ねられる環境を整えることが重要です。



ALL DIFFERENT株式会社

事業開発推進本部　コンテンツマネジメント部 ユニットリーダー

宮澤 光輝（みやざわ・こうき）

東京大学卒業後、ALL DIFFERENT （旧トーマツ イノベーション/ラーニングエージェンシー）に入社。コンサルタントと研修講師を兼務し、サービスの企画・開発、研修講師育成、中堅～大企業に対して研修の企画・提案および実施などをはじめとした人材育成支援に従事。複数の全社プロジェクトでプロジェクトリーダーを担当。現在はサービスの企画・開発チームのリーダーとして、対面研修、オンライン研修などの新サービスの企画・開発、研修講師育成を担う。研修講師としては公開講座や企業内研修等で、OJT指導者向け、管理職向けの研修を中心に年間100回以上実施。

調査概要

調査対象者	課長クラス以上の役職がついているビジネスパーソン
調査時期	2026年8月19日～9月2日
調査方法	調査会社によるインターネット調査
サンプル数	614人
属性	（1）業種 農業，林業　1人（0.2%） 漁業　1人（0.2%） 鉱業，採石業，砂利採取業　0人（0.0%） 建設業　61人（9.9%） 製造業　169人（27.5%） 電気・ガス・熱供給・水道業　8人（1.3%） 情報通信業　48人（7.8%） 運輸業，郵便業　22人（3.6%） 卸売業，小売業　66人（10.7%） 金融業，保険業　47人（7.7%） 不動産業，物品賃貸業　18人（2.9%） 学術研究，専門・技術サービス業　12人（2.0%） 宿泊業，飲食サービス業　9人（1.5%） 生活関連サービス業，娯楽業　5人（0.8%） 教育，学習支援業　4人（0.7%） 医療，福祉　35人（5.7%） 複合サービス事業　3人（0.5%） サービス業（他に分類されないもの）30人（4.9%） 公務　61人（9.9%） その他　13人（2.1%） わからない　1人（0.2%） （2）企業規模 従業員数300人以下　268人（43.6%） 従業員数301～1000人　113人（18.4%） 従業員数1001人以上　233人（37.9%）

*本調査を引用される際は【ラーニングイノベーション総合研究所「管理職意識調査2026（部下へのフィードバック編）」】と明記ください
*各設問において読み取り時にエラーおよびブランクと判断されたものは、欠損データとして分析の対象外としています
*構成比などの数値は小数点以下第二位を四捨五入しているため、合計値が100%とならない場合がございます

ラーニングイノベーション総合研究所

当社の研究機関、ラーニングイノベーション総合研究所®（以下、LI総研）は、「人と組織の未来創り®」に関する様々な調査・研究活動を行っております。
LI総研はデータに基づいた最適な解決策もご提供し、お客様の組織開発をサポートしております。

ALL DIFFERENT 株式会社

当社は、組織開発・人材育成支援を手掛けるコンサルティング企業です。「真の未来創りの伴走者」として、人材育成から、人事制度の構築、経営計画の策定、人材採用に至るまでの組織開発・人材育成の全領域を一貫してご支援しております。

代表取締役社長	眞﨑 大輔
本社所在地	〒100-0006 東京都千代田区有楽町 2-7-1 有楽町ITOCiA（イトシア）オフィスタワー 15F(受付)・17F・18F
支社	関西支社、中部支社
人員数	333人（2026年4月1日時点）
事業	組織開発支援・人材育成支援、各種コンテンツ開発・提供、ラーニングイノベーション総合研究所による各種調査研究の実施
サービス	定額制集合研修「Biz CAMPUS Basic」／ライブオンライン研修「Biz CAMPUS Live」 ビジネススキル学習アプリ「Mobile Knowledge」／ビジネススキル診断テスト「Biz SCORE Basic」 IT技術習得支援サービス「IT CAMPUS」／デジタルスキル習得支援サービス「DX CAMPUS」 管理職アセスメント「Discover HR」「Competency Survey for Managers」 人事制度構築支援サービス「Empower HR」／経営計画策定支援サービス「Empower COMPASS」 転職支援・人材紹介サービス「Biz JOURNEY」／採用支援・人材紹介サービス「Biz TALENT Bridge」ほか
URL	https://www.all-different.co.jp/corporate



※記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示（(R)、TM）は付記していません。

本件に関するお問い合わせ先	ALL DIFFERENT（オールディファレント）株式会社　広報　加藤、冨田 Mail：ad-press@all-different.co.jp　Tel：03-5222-5111（代表）　080-4579-3834（冨田）