

2022年4月19日

## 「企業の変革に関する従業員意識調査」を実施

～自社の変革に期待が持てると回答した従業員は4割超、  
一方で約9割が「自社の変化」に対して不安を感じる結果に～

株式会社電通（本社：東京都港区、社長：樽谷 典洋）は、2021年12月に、全国各企業20～59歳の部長以下の従業員男女計1,000名を対象に「企業の変革に関する従業員意識調査」を実施しました。

本調査の目的は、DXの浸透や新型コロナウイルス感染症拡大により企業を取りまく環境が大きく変化し、多くの企業が事業あるいは企業そのものの在り方の変革を迫られている状況下で、従業員自身が自社の変革に対してどのように感じているのかを明らかにすることにあります。さらに、対象者1,000名のうちの600名にあたる大企業の従業員に関してはクラスター分析も行い、従業員のタイプ別の示唆も分析しました。

調査結果からは、従業員の多くが自社の変革の必要性は感じているものの、変革に対する不安は大きく、経営層は自社の変革に対する従業員の期待を十分に生み出せていないという実態が浮き彫りになりました。企業の変革を促進するためには、従業員が納得するビジョンを策定し、変革に対するエンゲージメント（企業の変化に関する自分ごと化、参画）を高めていくことが必要であることも明らかになりました。

### 【6つのファインディングス】

- ① 変革に対して自社からの情報発信がなされていると回答した従業員は9割近くにのぼり、多くの企業で変革を推し進めようとしている実態が明らかになった。
- ② 75.3%の従業員が自社の変革の必要性を感じており、43.9%が自社の変革に期待が持てると回答した。
- ③ 自社の変革に対して、「自身が何らかの行動を起こしている」と回答した従業員は32.3%にとどまる一方で、「行動していない／うまくいかない／ついていけない」と回答した層は38.3%。
- ④ 自社の変革に対して、自らが「行動していない／うまくいかない／ついていけない」と回答した方にその理由を聞いたところ、「ビジョンの提示不足・不透明さ」（27.9%）「社内における浸透不足」（26.2%）が課題とされた。
- ⑤ 自社の変化に対する不安を聞いたところ、「特に不安はない」と回答した従業員は12.2%にとどまり、約9割の従業員が何らかの不安を感じていることが分かった。
- ⑥ 変化に対して企業からどのようなサポートをされると良いか、という質問に対しては、「どのような会社になりたいか、どんな事業をなりわいにするかのビジョンの発信」（39.2%）が最も多い結果となった。このことから、従業員の変革へのエンゲージメントにはビジョンの浸透が重要である、と考えられる。

## <クラスター分析について>

今回の調査では、「変革」に関して課題を抱えているケースが多く、また従業員数が多いが故に多様な考え方が存在すると思われる“大企業”の従業員（n=600）について、自社の変革に対する姿勢及び自社の変化への考えや行動、基本的な就業意識などの観点からクラスター分析を行い、ファイディングス①～⑥についての比較分析を実施した。

CL1：自ら動き企業の変革の担い手ともいえる『変革推進層』（23.7%）

CL2：それをフォローして変革に取り残されないようとする『変革フォロワー層』（30.3%）

CL3：変化の必要性は理解しているが、現業が受け身の仕事で変革に貢献できず悩んでいる『現業と変化の狭間でもがく層』（7.7%）

CL4：自社の変革に対して消極的な目線で見ている『変革他人事層』（20.7%）

CL5：変革をフォローするよりも目の前の業務に関心が高い『結局のところ現業肯定層』（11.3%）

CL6：就業そのものに積極的ではない『就業消極層』（6.3%）

## 変化への意識と行動で見たクラスターボリューム

### CL6：就業消極層

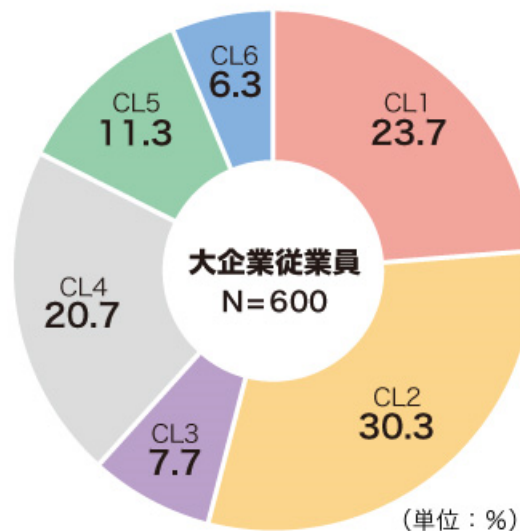
全体的に社会や企業の変化への関心が非常に低く、基本受け身で仕事をしている。基本そこそこ働いて賃金を得ることが目的化しており、自ら動くこととは無縁な層。コロナによってますます自社への愛情も失われている。

### CL5：結局のところ現業肯定層

仕事は仕事と割り切って与えられたものを淡々とこなすタイプ。変化への関心は高いが、領域としては自分の身に直接関係してくる就業環境や企業と従業員の関係の変化などになる。基本的には目の前の現業を進めることこそ重要と考えている層。

### CL4：変革他人事層

基本的に企業の変化に対する動きを能動的にキャッチしようとする姿勢が弱く、社会の変化に伴う自社の変化の必要性は認めているものの、どこか他人ごと。現状のビジョンの内容および制定のプロセスに納得感がない。そのため変化への行動も起こせていない。



### CL1：変革推進層

日頃の業務も、裁量自由度が高く、自分のアイデアを実現するためにリードするタイプ。社会や自社の変化への関心も高く、自社の変化も成し遂げられると思っている。自ら積極的に変化に飛び込んでいこうというタイプ。コロナによってさらに自社への愛が高まっている。

### CL2：変革フォロワー層

自ら変革は進めないが、DXや新規事業、SDGsなど社会の変化への意識も高く、その必要性は理解しており、自社の変化も成し遂げられるのではないかと考えていることもあり、その動きについていきたいと考えている層。

### CL3：現業と変化の狭間でもがく層

社会や企業の変化に対して非常に関心が高いが、日頃の業務が「受け身」業務が中心のためか、自社の変化への期待が低い。ただし、自分自身が変化についていけるかなど、変化への不安は非常に高くサポートニーズも高い。コロナによって自社への想いが冷めてしまった。

企業の変革に自ら動く『CL1：変革推進層』はおよそ2割にとどまり、企業の変革を推進するには、それ以外の層をいかに引き込むかが重要と考える。

【詳細データ】

- ① 自社が目指す変化についての情報発信や具体的な取り組みの有無を聞いたところ、全体では、何らかの情報発信や動きがあると回答した従業員は7割以上で、情報発信だけに絞ると、9割近い結果となった。

## 自社の目指す変化についての情報発信や、具体的な取り組みの有無

Q. あなたの勤務先企業では、自社の目指す変化についての情報発信や具体的な取り組みは実施されていますか。以下の中から、最もあてはまるものを1つお選びください。

- 変化に対応する必要性や危機感は会社・経営層から発信されているが、まだ具体的な動きがない
- 変化に対応する必要性や危機感は会社・経営層から発信されており、動き始めたばかり
- 変化に対応する必要性や危機感は会社・経営層から発信され、対応する動きがすでに起きているが、目立った成果は生まれていない
- 変化に対応する必要性や危機感は会社・経営層から発信され、対応する動きがすでに起きており、成果が生まれている
- 変化に対して、会社・経営層から情報発信も動きもない



(単位：%)

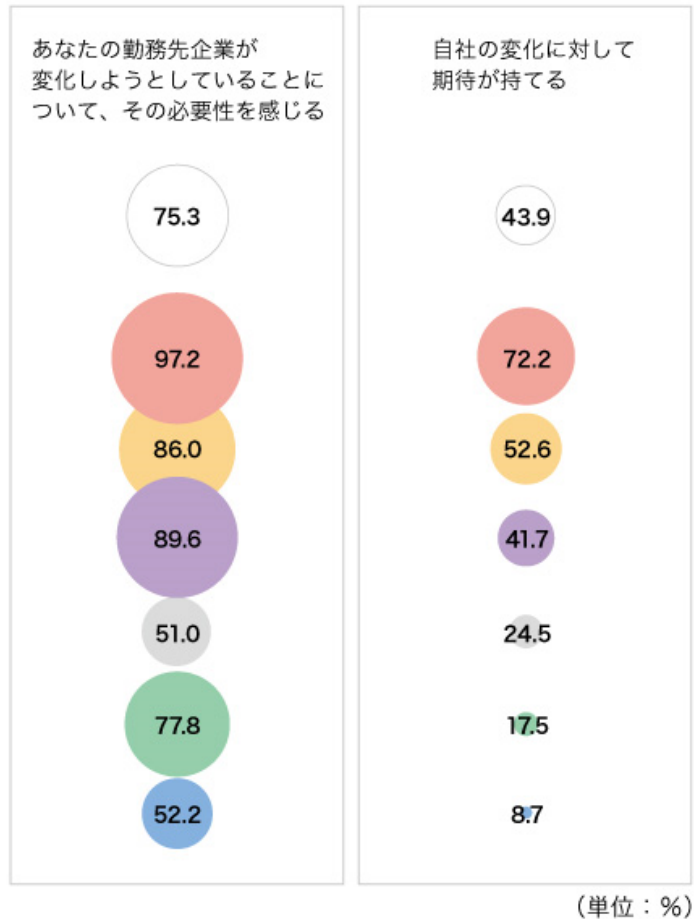
- ② 自社の変化への必要性や期待を聞いたところ、全体としては75.3%が勤務先企業の変化の必要性は感じており、43.9%が自社の変化に期待が持てると回答した。クラスターで見ると『CL3：現業と変化の狭間にもがく層』『CL5：結局のところ現業肯定層』は変化への必要性は高く感じているが、自社への期待が低い。従業員の期待をどう作るかが、企業の変革の機運づくりにおいて重要だと考えられる。

## 自社の変化に対する気持ち

Q. 以下の項目について、  
あなたのお気持ちに最も近いものを  
1つお選びください。

N=898：自社から変化について何らかの情報発信  
や動きがあると回答した従業員

- 全体 N=898
- CL1 N=144
- CL2 N=171
- CL3 N=48
- CL4 N=98
- CL5 N=63
- CL6 N=23



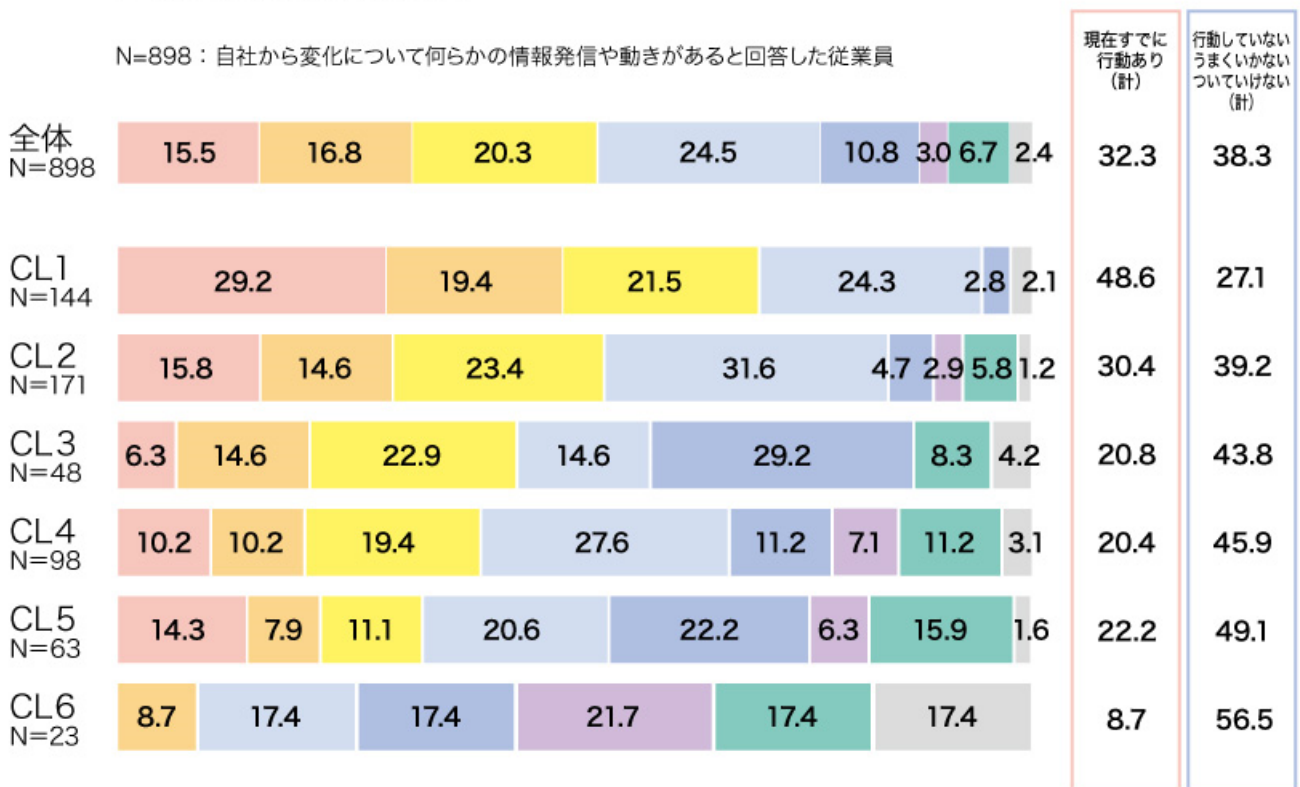
③ 自社の変化に対して、何らかの対応をしているか、という問いについては、すでに行動を起こしている従業員は32.3%、「行動していない／うまくいかない／ついていけない」と回答した層は38.3%であった。クラスターで見ると、『CL1：変革推進層』の半数近く（48.6%）が行動を起こしており、次に行動を起こしている割合が高い『CL2：変革フォロワー層』（30.4%）とは20ポイント近い差があることから、『CL1：変革推進層』が企業の変革の推進役である一方で、いかに他のクラスターに行動を起こさせるかが重要と言える。

## 自社の変化に対する自身の対応

Q. 自社の変化に対して、あなたご自身はどのように対応していますか。  
以下の中から、最もあてはまるものを1つお選びください。

- 現在すでに行動している
- 現在すでに行動しており、会社の周囲の人にも働きかけている
- 会社の変化の動きに共感しており、今後、自分でも行動に移すべく勉強を始めた
- 会社の変化の動きは理解しているが、自分自身はまだ行動に移せていない
- 現状の会社の変化のそのものが、うまくいかないのではないかとと思っている
- 会社の改革が行われているが、正直ついていけないと思っている
- 自分の現業を担当しており、自分の立場ではそこに集中すべきだと思っている
- そもそも会社の動きに関心がない

N=898：自社から変化について何らかの情報発信や動きがあると回答した従業員



(単位：%)

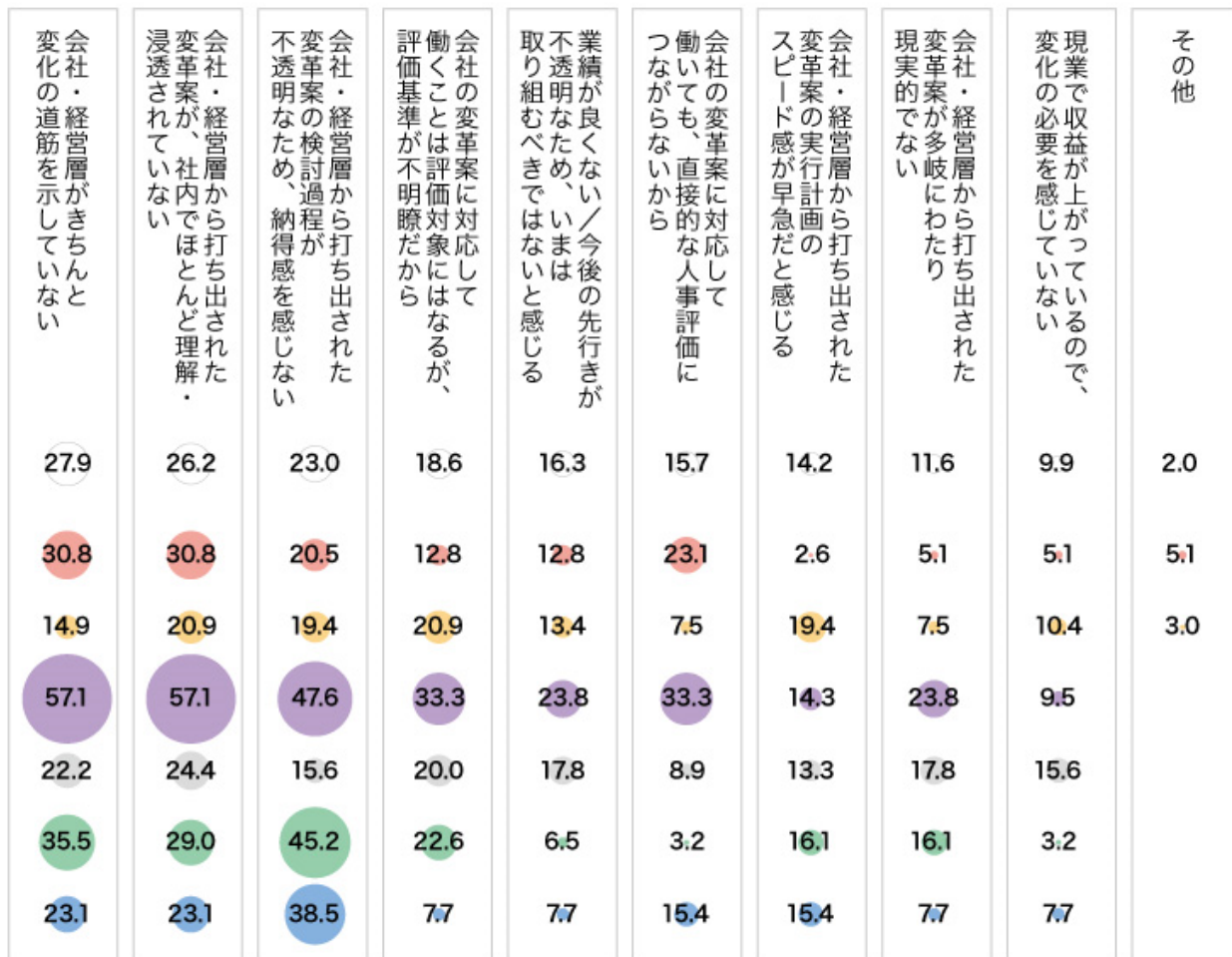
- ④ 自社の変化に対して、「行動していない／うまくいかない／ついていけない」と回答した方にその理由を聞いたところ、「会社・経営層がきちんと変化の道筋を示していない」（27.9%）、「会社・経営層から打ち出された変革案が、社内でほとんど理解・浸透されていない」（26.2%）といった、不透明なビジョンや理解・浸透不足が課題として挙げられた。

## 行動に移せていない / うまくいかない / ついていけない理由

Q. 前問で自社の変化に対して、「行動に移せていない / うまくいかない / ついていけない」と回答した方に伺います。  
あなたはなぜそのようにお感じになりましたか。  
その理由について、あてはまるものをすべてお選びください。

□ 全体 N=898  
■ CL1 N=144  
■ CL2 N=171  
■ CL3 N=48  
■ CL4 N=98  
■ CL5 N=63  
■ CL6 N=23

N=898：自社から変化について何らかの情報発信や動きがあると回答した従業員



(単位：%)

⑤ 自社の変化に対する不安を聞いたところ、「特に不安はない」と回答したのは12.2%にとどまり、約9割の従業員が何らかの不安を感じていることが分かった。不安の中で最も多かったのは、「なんとなく漠然とした不安がある」(27.6%)で、「会社がどのようなものになろうとしているのかが見えていないこと」(26.4%)が続いている。

クラスターごとに見ると、『CL3：現業と変化の狭間でもがく層』が「会社がどのようなものになろうとしているのかが見えていないこと」(43.8%)「なんとなく漠然とした不安がある」(39.6%)「目の前の業務とのバランスが取れなくなること」(37.5%)「自分は変化の必要性について理解しているが、上司が理解していないように感じる」(29.2%)と、他のクラスターに比べて高く、全体的に不安を感じていることが分かる。同様に、『CL5：結局のところ現状肯定層』『CL6：就業消極層』も「なんとなく漠然とした不安」や「会社がどのようなものになろうとしているのかが見えていない」といった不安が高い。

## 自社の変化に対しての不安

Q. 自社が変化することに対して、何らかの不安はありますか。  
あてはまるものをすべてお選びください。

N=898：自社から変化について何らかの情報発信や動きがあると回答した従業員

□ 全体 N=898  
■ CL1 N=144  
■ CL2 N=171  
■ CL3 N=48  
■ CL4 N=98  
■ CL5 N=63  
■ CL6 N=23



(単位：%)

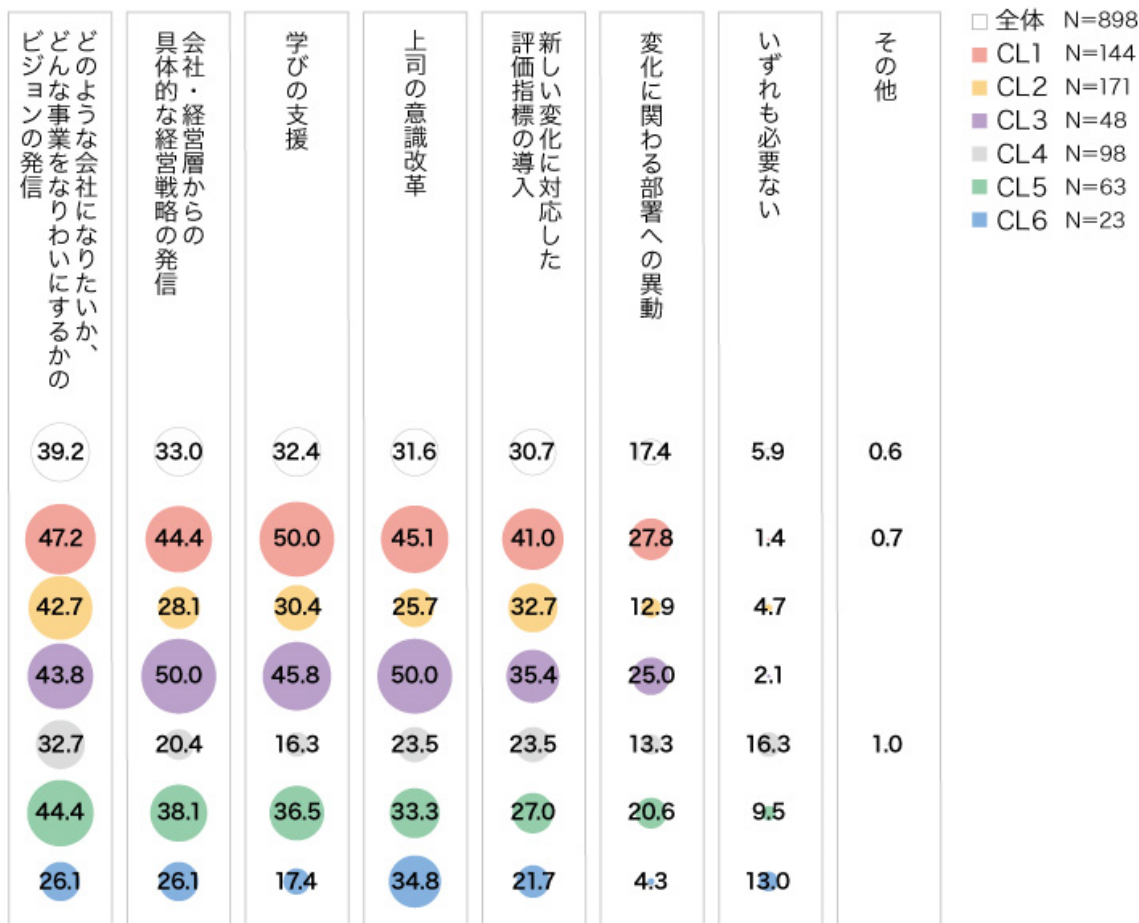
⑥ 変化に対して自社からどのようなサポートを期待するか、という質問に対して、「どのような会社になりたいか、どんな事業をなりわいにするかのビジョンの発信」(39.2%)が最も高い結果となった。

クラスターで見ると、『CL1：変革推進層』はすでに行動を起こしているため、さらなる行動に向けた知識を得るための「学びの支援」(50.0%)が最も高く、「ビジョンの発信」(47.2%)「会社・経営層からの具体的な経営戦略の発信」(44.4%)もニーズが高い。『CL3：現業と変化の狭間でもがく層』は、さまざまなサポートを期待する傾向があり、特に、「会社・経営層からの具体的な経営戦略の発信」(50.0%)「上司の意識改革」(50.0%)など、会社上層部に対する要望が多い。

## 期待する自社からのサポート

Q この変化に対して自社からどのようなサポートを期待しますか？  
あてはまるものをすべてお選びください。

N=898：自社から変化について何らかの情報発信や動きがあると回答した従業員



(単位：%)



**【調査概要】**

- ・タイトル : 「企業の変革に関する従業員意識調査」
- ・調査手法 : インターネット調査
- ・調査時期 : 2021年12月17～12月19日
- ・調査エリア : 全国
- ・調査対象 : 20～59歳、従業員1,000名 (男女均等回収)  
大企業従業員600名、中小企業従業員300名、ベンチャー企業100名  
※大企業、中小企業：中小企業基本法の定義に基づく。中小企業は以下に規定するベンチャー企業を除く。  
ベンチャー企業：従業員50人以下、創業5年以内を条件とした。
- ・調査主体 : 株式会社電通 電通ビジネスデザインスクエア
- ・調査会社 : 株式会社電通マクロミルインサイト

以上

**【リリースに関する問い合わせ先】**

株式会社電通 広報オフィス 広報部  
松島、陳、中島  
Email : [koho@dentsu.co.jp](mailto:koho@dentsu.co.jp)

**【調査に関する問い合わせ先】**

株式会社電通 電通ビジネスデザインスクエア インナーアクティベーションチーム  
小山、高橋  
Email : [inner-activation@dentsu-bds.com](mailto:inner-activation@dentsu-bds.com)