

2024年4月9日

## 第2回「企業の変革に関する従業員意識調査」を実施

—自社の変化に対して行動する従業員は2割にとどまる。その理由は、変革案が理解・浸透されていない—

株式会社電通（本社：東京都港区、代表取締役 社長執行役員：佐野 傑）は、全国20～59歳の600人※と人事部門300人の900人（大企業勤務、部長職以下）を対象に、第2回「企業の変革に関する従業員意識調査」（以下「本調査」、調査期間：2023年11月21日～11月26日）を実施しました。

本調査では、2021年12月に実施した第1回調査に続き、自社の変化に対する従業員の意識について確認するとともに、新たに人的資本経営に関する設問を加え、その課題感を明らかにしました。その結果、企業変革に対する従業員の熱量が低下していることなどが明らかになりました。

本調査で得られた主なファインディングスは次のとおりです。（詳細は次ページ以降を参照）

### 【主なファインディングス】

#### ■自社の変化に対する従業員の熱量に関する3つのファインディングス

- ① 自社の目指す変化についての情報発信がされていると考える従業員は、前回調査（91.2%）から22.2ポイント減少し69.0%。また、自社の変化に対して、現在すでに行動をしている従業員は、前回調査（30.7%）から9.2ポイント減少し約2割（21.5%）となった。行動していない／うまくいかない／ついていけない理由は、前回調査に続き「会社・経営層から打ち出された変革案が社内ではほとんど理解・浸透されていない」（26.6%）が最も多い。
- ② 自社の変化に対する姿勢や考え・行動、基本的な就業意識などの観点から、クラスター分析を実施し、従業員を6タイプに分類。変化への関心が高い「変革推進層」「変革フォロワー層」「現業と変化の狭間でもがく層」の3タイプは前回調査から大幅に減少し、特に「変革推進層」が半減した。
- ③ 自社の変化に対し、8割以上（84.3%）の従業員が不安を感じている。理由の上位は、前回調査と同じく「なんとなく漠然とした不安がある」（30.0%）、「目の前の業務とのバランスが取れなくなること」（21.7%）、「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」（21.0%）。

#### ■人的資本経営に関する意識や課題感に関する2つのファインディングス

- ④ 人的資本経営の取り組みが事業の成果につながっていないと考える従業員は、半数超えの51.8%。事業の成果につながっていないと考える理由は、人事部門では「人事部門と事業部門での連携が取れていない」（38.1%）、事業部門は「分からない」（30.3%）が最も多い。なお、「人材育成」「人材採用」「評価制度」などの人的資本経営に関する領域について、自社が取り組んでいると考える従業員の割合は、全ての領域において人事部門が事業部門よりも10ポイント以上高い。
- ⑤ 自社の人的資本経営に関して、従業員が課題だと感じる領域は「人材配置」（54.2%）、「人材採用」（52.2%）、「人材育成」（51.5%）の順で多い。

注) 本調査における構成比(%)は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても100%にならない場合があります。

※ 全国20~59歳の600人に人事部門300人を足すとn数は900になるが、サンプル数に偏りが生じるため、全体のn数は600を使用。

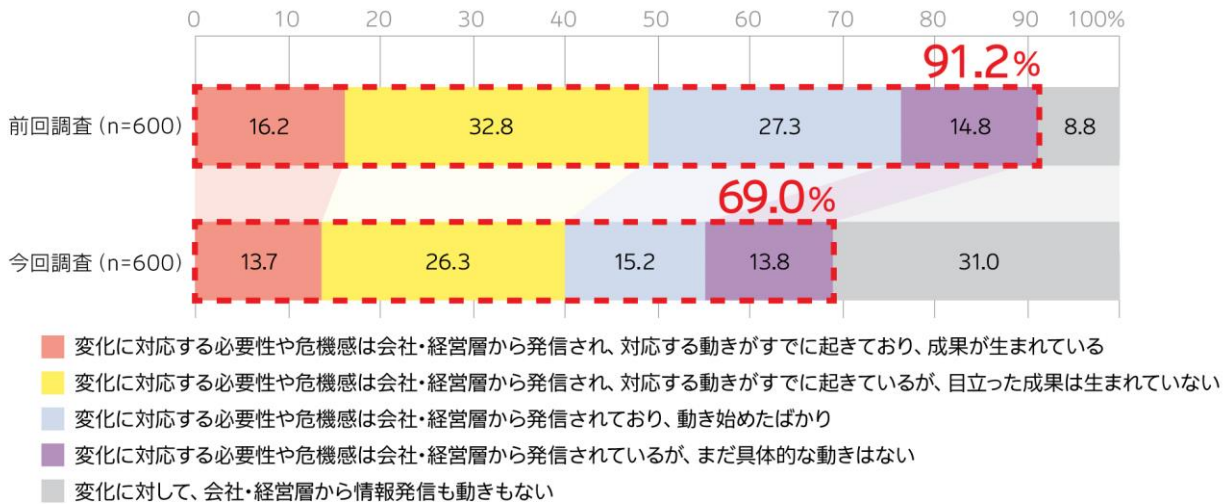
### 【各ファインディングスの詳細】

①自社の目指す変化についての情報発信がされていると考える従業員は、前回調査(91.2%)から22.2ポイント減少し69.0%。また、自社の変化に対して、現在すでに行動をしている従業員は、前回調査(30.7%)から9.2ポイント減少し約2割(21.5%)となった。行動していない/うまくいかない/ついていけない理由は、前回調査に続き「会社・経営層から打ち出された変革案が社内ではほとんど理解・浸透されていない」(26.6%)が最も多い。

- 自社の目指す変化についての情報発信がされている(「変化に対して、会社・経営層から情報発信も動きもない」以外の回答選択肢の合計)と考える従業員は、2021年12月実施の前回調査(91.2%)から22.2ポイント減少し69.0%。【図表1】
- また、自社の変化に対して、現在すでに行動をしている(「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」の合計)従業員は、前回調査(30.7%)から9.2ポイント減少し約2割(21.5%)。【図表2】
- 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(「会社の変化の動きは理解するが、自分自身はまだ行動に移せていない」「現状の会社の変化そのものが、うまくいかないのではないかと思っている」「会社の変革が行われているが、正直ついていけないと思っている」の合計)理由は、前回調査(28.2%)に続き、「会社・経営層から打ち出された変革案が社内ではほとんど理解・浸透されていない」(26.6%)が最も多い。また、「会社・経営層がきちんと変化の道筋を示していない」(16.8%)は、前回調査(26.9%)から10.1ポイント減少した。【図表3】

【図表1】

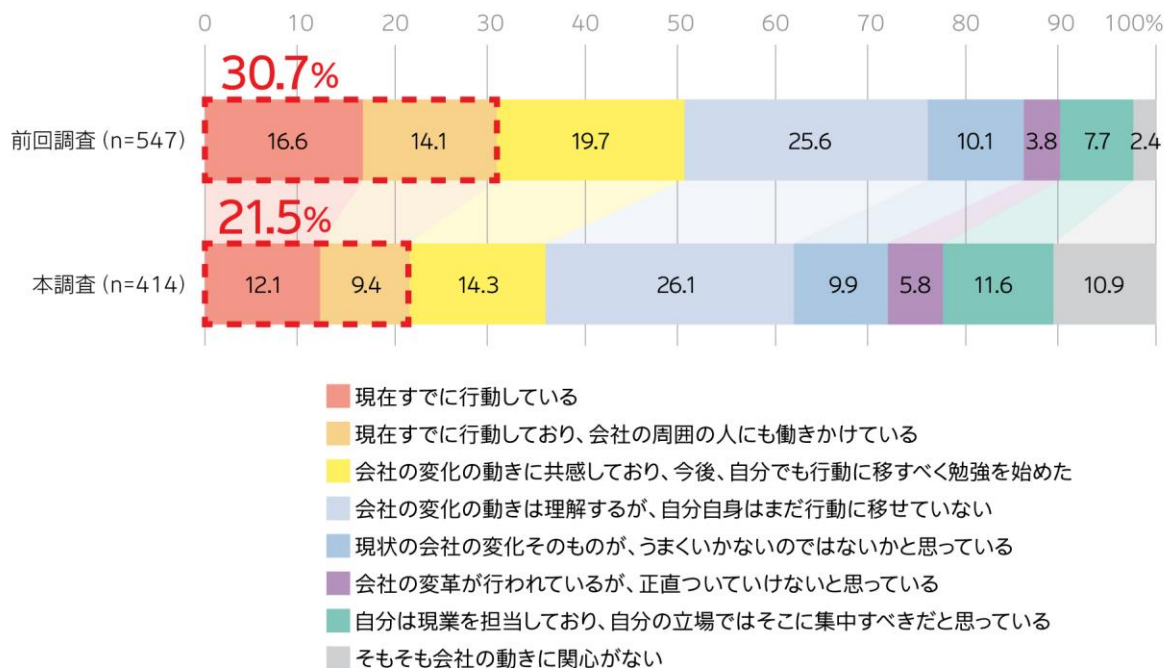
Q.あなたが所属する企業では、自社の目指す変化についての情報発信や、具体的な取り組みは実施されていますか。以下の中から、最も当てはまるものを1つお選びください。



【図表2】

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、最も当てはまるものを1つお選びください。

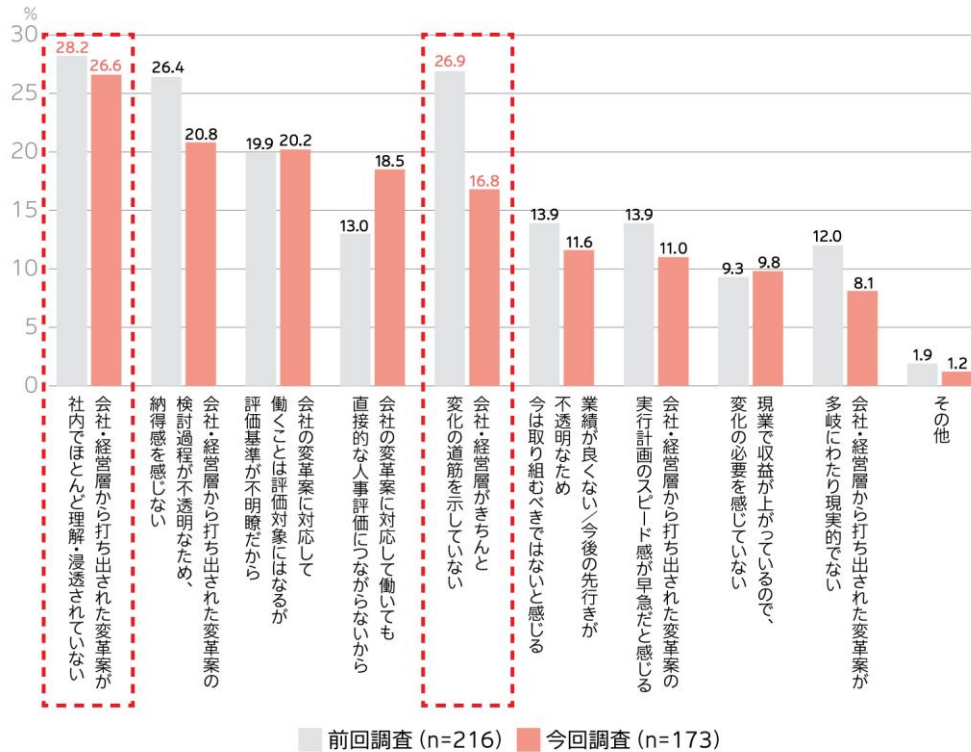
※当てはまるものがない場合も、お気持ちに近いものをお知らせください。



※ n数は、図表1で、自社の目指す変化についての情報発信がされていると考える従業員の数

【図表3】

Q.前問で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、当てはまるものを全てお選びください。



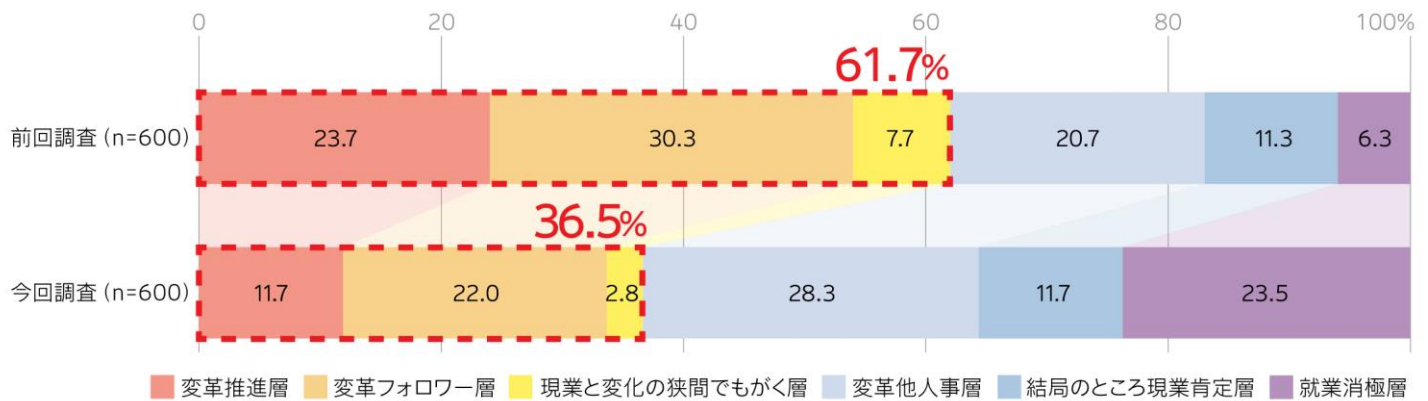
※ n数は、図表2で、自社の変化に対して、行動していない／うまくいかない／ついていけない従業員の数

②自社の変化に対する姿勢や考え・行動、基本的な就業意識などの観点から、クラスター分析を実施し、従業員を6タイプに分類。変化への関心が高い「変革推進層」「変革フォロワー層」「現業と変化の狭間でもがく層」の3タイプは前回調査から大幅に減少し、特に「変革推進層」が半減した。

- 自社の変化に対する姿勢や考え・行動、基本的な就業意識などの観点から、クラスター分析を実施し、従業員を「変革推進層」「変革フォロワー層」「現業と変化の狭間でもがく層」「変革他人事層」「結局のところ現業肯定層」「就業消極層」の6タイプに分類。変化への関心が高い「変革推進層」「変革フォロワー層」「現業と変化の狭間でもがく層」の3タイプは、前回調査（合計61.7%）から25.2ポイント減少し36.5%に。特に、自ら動き企業の変革の担い手ともいえる「変革推進層」は、23.7%から12.0ポイント減少し11.7%になった。

【図表4】

【図表4】 6タイプの特徴と割合



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。

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。

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。

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。

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。

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。

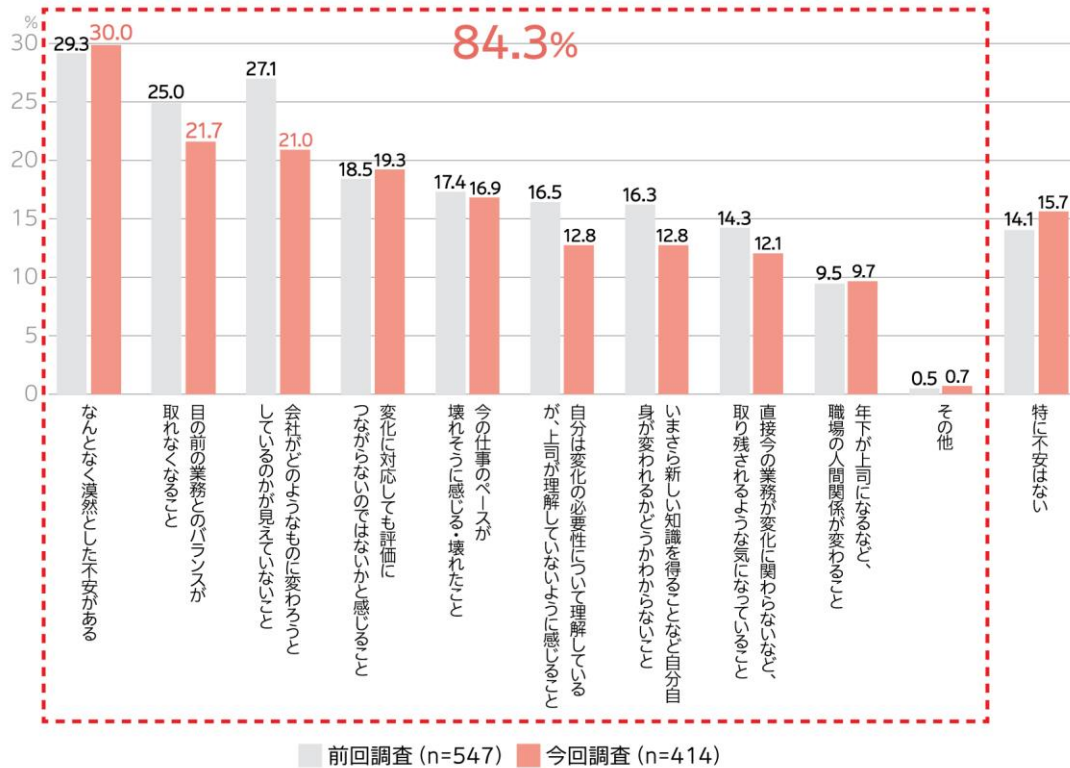
③自社の変化に対し、8割以上（84.3%）の従業員が不安を感じている。理由の上位は、前回調査と同じく「なんとなく漠然とした不安がある」（30.0%）、「目の前の業務とのバランスが取れなくなる」（21.7%）、「会社がどのようなものになろうとしているのかが見えていない」（21.0%）。

- 自社が変化することに対して「特に不安はない」従業員は15.7%で、残りの84.3%は何らかの不安に関する回答を選択した。不安を感じている理由の上位は、前回調査と同じく「なんとなく漠然とした不安がある」（30.0%）、「目の前の業務とのバランスが取れなくなる」（21.7%）、「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」（21.0%）。【図表5】



【図表5】

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。当てはまるものをすべてお選びください。



※ n数は、図表1で、自社の目指す変化についての情報発信がされていると考える従業員の数

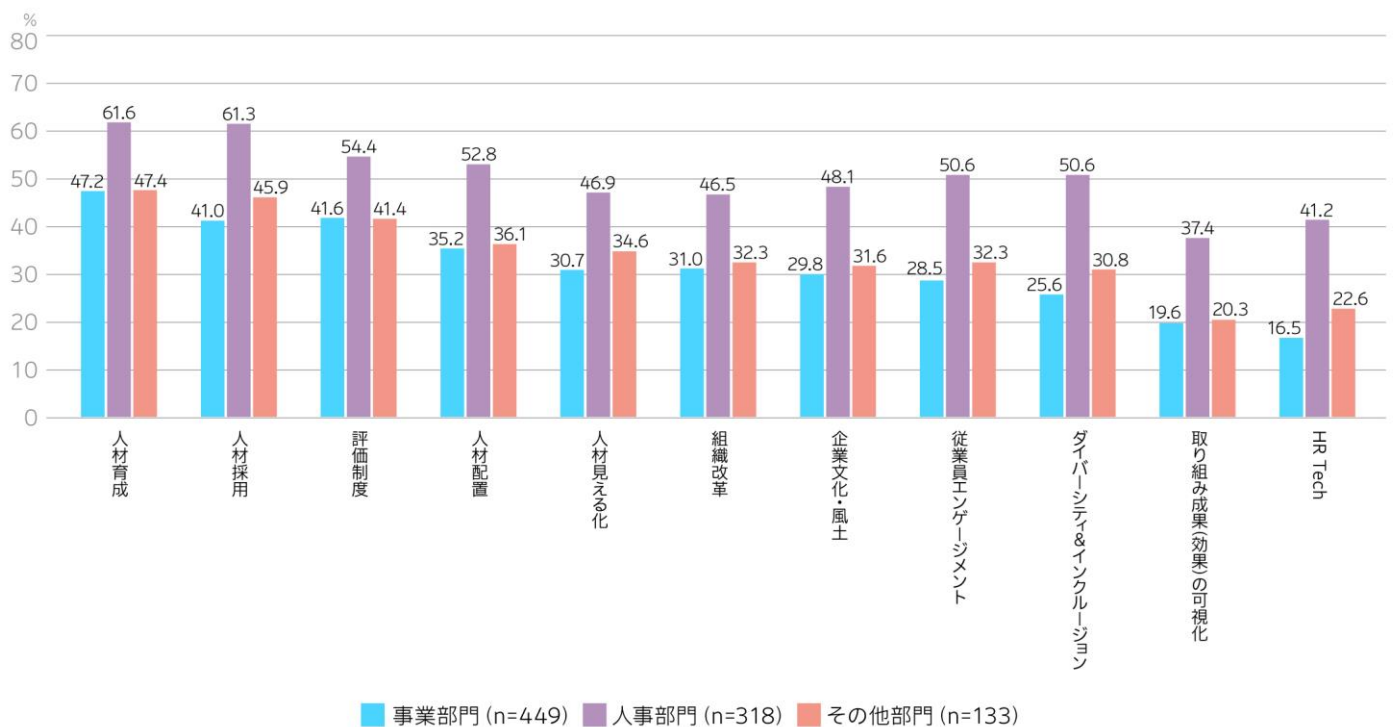
④人的資本経営の取り組みが事業の成果につながっていないと考える従業員は半数超えの51.8%。事業の成果につながっていないと考える理由は、人事部門では「人事部門と事業部門での連携が取れていない」(38.1%)、事業部門は「分からない」(30.3%)が最も多い。なお、「人材育成」「人材採用」「評価制度」などの人的資本経営に関する領域について、自社が取り組んでいると考える従業員の割合は、全ての領域において人事部門が事業部門よりも10ポイント以上高い。

- 「人材育成」「人材採用」「評価制度」などの人的資本経営に関する領域について、自社が取り組んでいると考える従業員の割合は、全ての領域において人事部門が事業部門よりも10ポイント以上高い。【図表6】
- 人的資本経営に関する領域について、自社が取り組むことは重要だと考える（「とても重要度が高い」「重要度が高い」の合計）従業員の割合は、「人材育成」を除く領域において人事部門が事業部門よりも10ポイント以上高い。【図表7】

- 自社における現在の人的資本経営に対する取り組みは事業の成果につながっていないと考える（「事業の成果にあまりつながっていないと思う（ややバラバラだと思う）」「事業の成果にはつながっていないと思う（バラバラだと思う）」の合計）従業員は、約5割（51.8%）。【図表8】
- 人的資本経営の取り組みが事業の成果につながっていないと考える最も多い理由は、「分からない」（28.9%）、次いで「人事部門と事業部門での連携が取れていない」（28.5%）。部門別では、人事部門では「人事部門と事業部門での連携が取れていない」（38.1%）、事業部門では「分からない」（30.3%）が最も多い。【図表9】

【図表6】 人的資本経営に関する領域について、自社が取り組んでいると考える割合

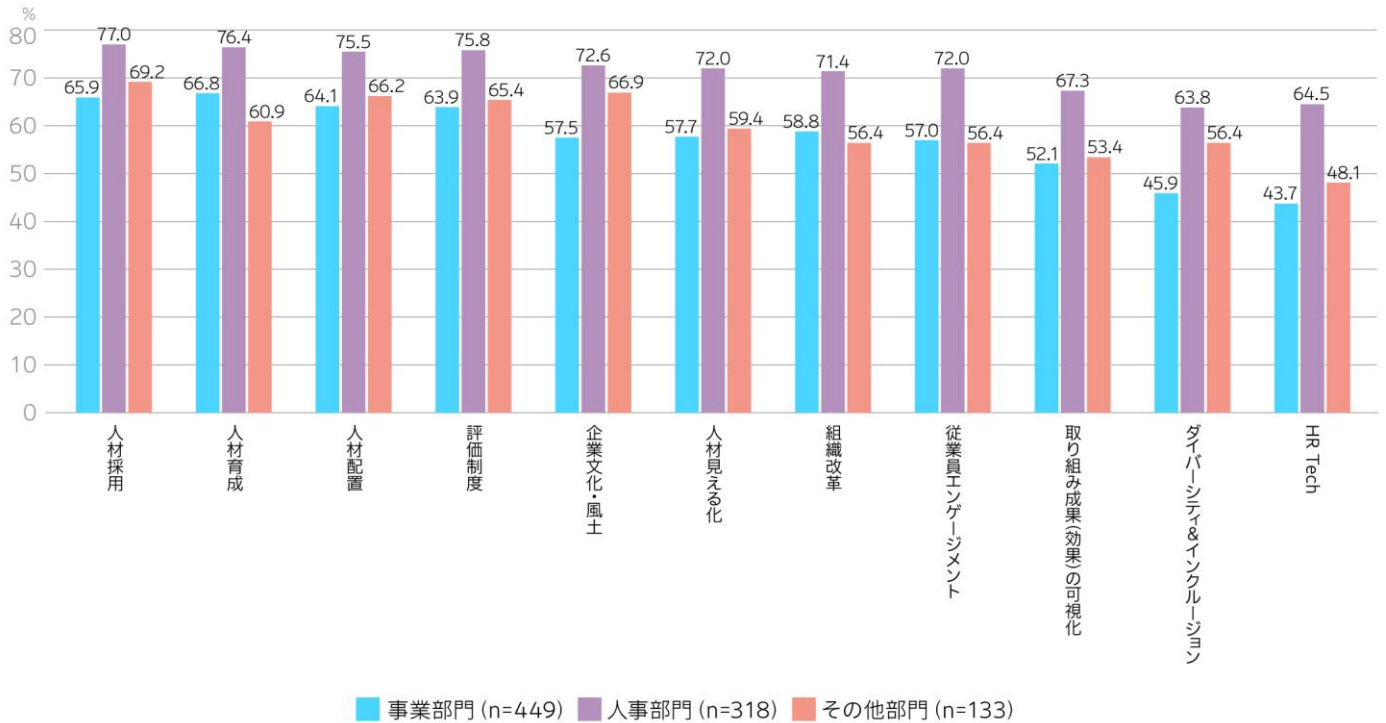
Q. 自社の「人や人の成長への投資や機会（人的資本経営）」に関する以下の取り組みについて、それぞれ最も当てはまるものを1つお選びください。



※ 回答選択肢は「取り組んでいる」「取り組んでいない」「分からない」  
 ※ 「人事部門」は、全体600人に含まれていた18人と追加で調査した300人の合計

【図表7】 人的資本経営に関する領域について、自社が取り組むことは重要だと考える割合

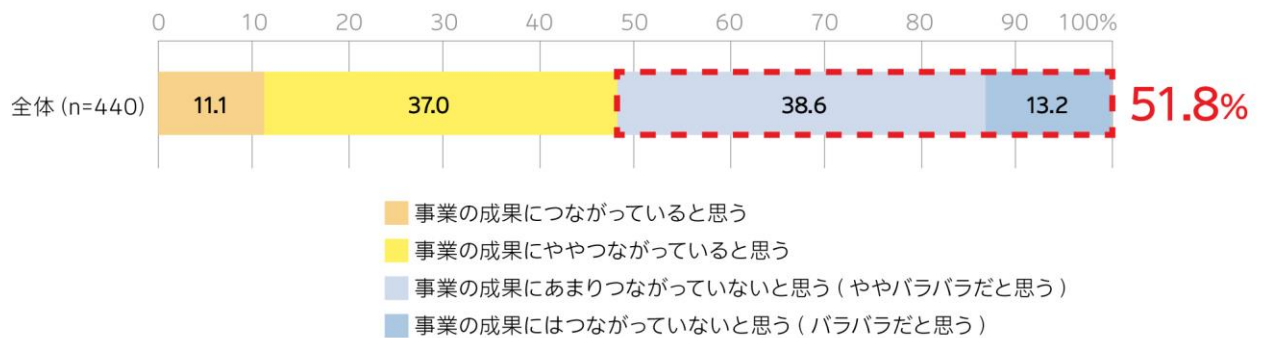
Q. 自社の「人や人の成長への投資や機会（人的資本経営）」に関する以下の取り組みの重要度について、それぞれ最も当てはまるものを1つお選びください。



※ 回答選択肢は「とても重要度が高い」「重要度が高い」「あまり重要度は高くない」「重要度は高くない」  
 ※ 「人事部門」は、全体600人に含まれていた18人と追加で調査した300人の合計

【図表8】

Q. 自社における、現在の「人や人の成長への投資や機会（人的資本経営）」に対する取り組みは、事業の成果につながっていると思いますか。最も当てはまるものを1つお選びください。

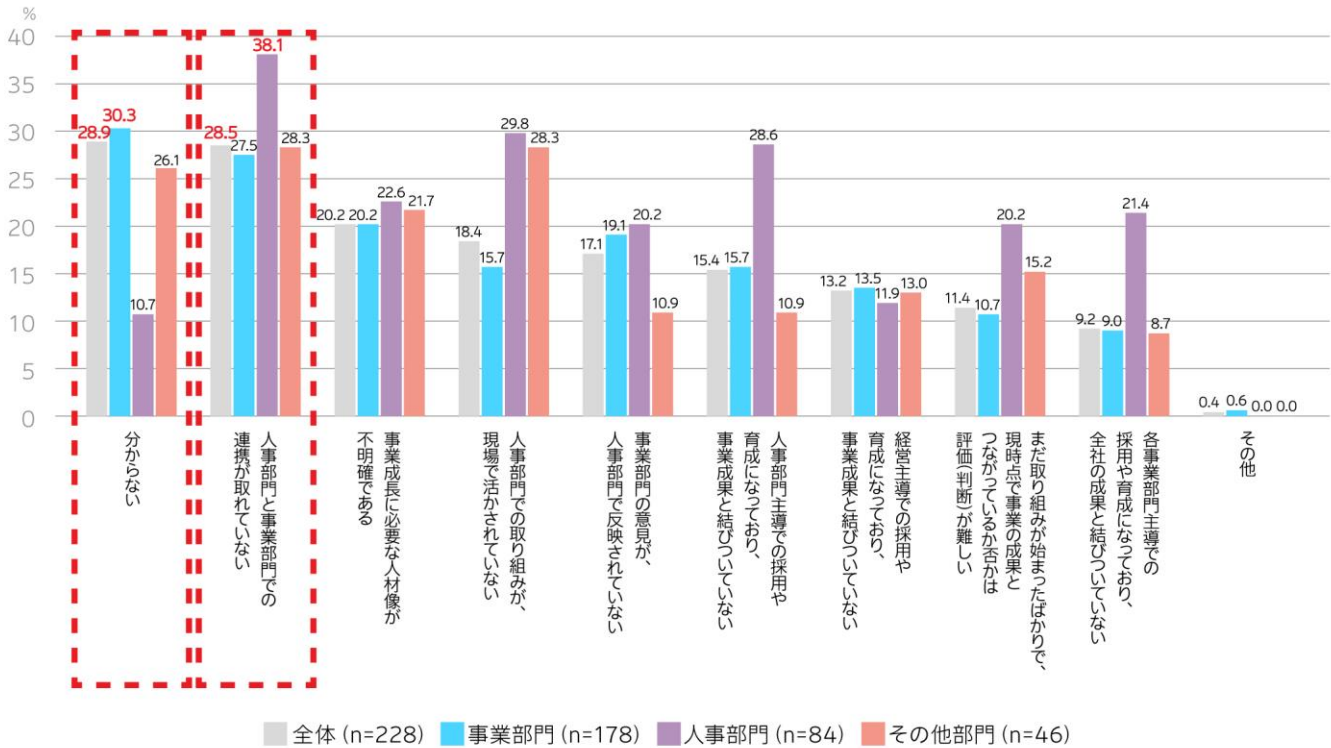


※ n数は、図表6で、「取り組んでいる」と回答した従業員の数



【図表9】

Q. 前問で、自社における現在の「人や人の成長への投資や機会（人的資本経営）」に対する取り組みは、事業の成果につながっていると思わなかった方にお聞きします。その理由として考えられることは何でしょうか？当てはまるものをすべてお選びください。



※ n数は、図表8で、自社の人的資本経営に対する取り組みは事業の成果につながっていないと考える従業員の数

⑤自社の人的資本経営に関して、従業員が課題だと感じる領域は「人材配置」（54.2%）、「人材採用」（52.2%）、「人材育成」（51.5%）の順が多い。

- 自社の人的資本経営に関して、従業員が課題だと感じる領域は「人材配置」（54.2%）、「人材採用」（52.2%）、「人材育成」（51.5%）の順が多い。【図表10】
- 人事部門と事業部門で最も差が大きい領域は、「HR Tech」（人事部門：49.4%、事業部門：25.2%）で24.2ポイント。【図表11】

【図表10】 自社の人的資本経営に関する領域について、課題と感じている人の割合

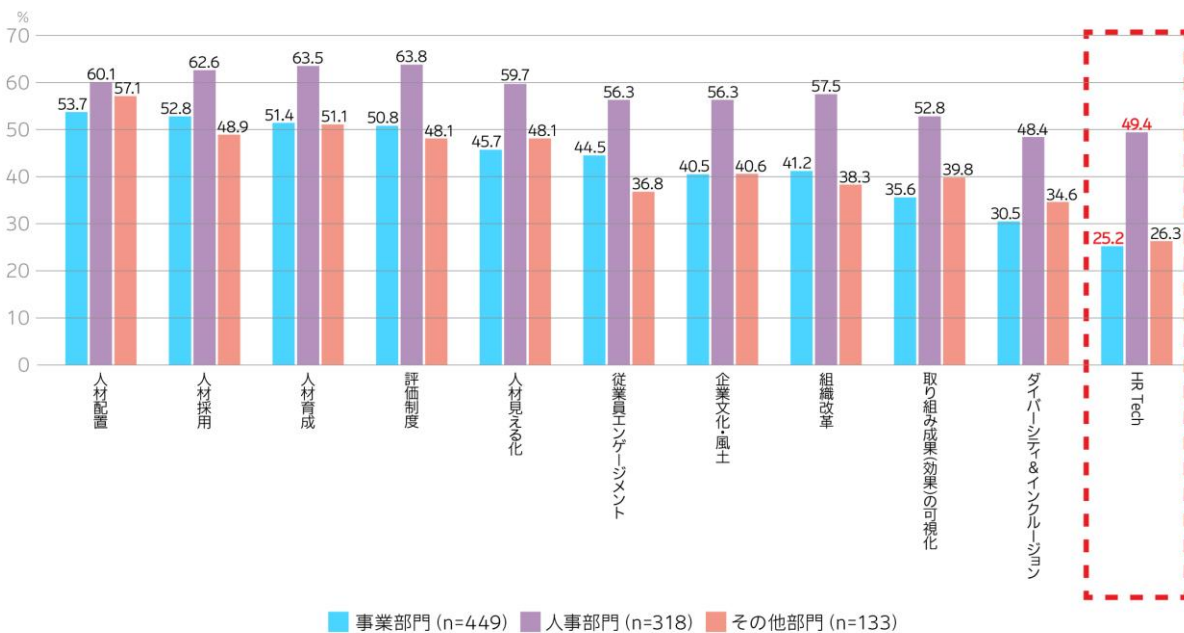
Q. 自社の「人や人の成長への投資や機会（人的資本経営）」に対して、あなたが課題があると感じている領域はありますか。それぞれについて最も当てはまるものを1つお選びください。

全体 (n=600)	
	(%)
人材配置	54.2
人材採用	52.2
人材育成	51.5
評価制度	50.5
人材見える化	46.3
従業員エンゲージメント	43.0
企業文化・風土	41.2
組織改革	40.8
取り組み成果(効果)の可視化	36.8
ダイバーシティ&インクルージョン	31.7
HR Tech	25.7

※ 回答選択肢は「課題がある」「課題はない」「分からない」

【図表11】 自社の人的資本経営に関する領域について、課題と感じている人の割合（部門別）

Q. 自社の「人や人の成長への投資や機会（人的資本経営）」に対して、あなたが課題があると感じている領域はありますか。それぞれについて最も当てはまるものを1つお選びください。



※ 回答選択肢は「課題がある」「課題はない」「分からない」  
 ※ 「人事部門」は、全体600人に含まれていた18人と追加で調査した300人の合計

**【調査概要】**

- ・ 目的：自社の企業・人事変革に対する従業員の意識や考え方などを明らかにすること
- ・ 対象エリア：全国
- ・ 対象者条件：20～59歳（大企業勤務<sup>※1</sup>、部長職以下<sup>※2</sup>）
- ・ サンプル数：600（性別・10歳ごとに均等回収）＋人事部門300（人事部門経験年数1年以上が対象）
- ・ 調査手法：インターネット調査
- ・ 調査期間：2023年11月21日～11月26日
- ・ 調査機関：株式会社電通マクロミルインサイト

※1：中小企業基本法の定義に基づく

※2：自身の役職が「部長クラス」「課長クラス」「係長／主任クラス」「一般社員」「その他」の従業員

（参考）過去調査

- ・ 「企業の変革に関する従業員意識調査」（2022年4月19日発表、調査期間：2021年12月17日～12月19日）

<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2022/0419-010512.html>

以上

**【リリースに関する問い合わせ先】**

株式会社電通コーポレートワン ブランディングオフィス 企業広報部  
河南、矢野、前橋  
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 Dentsu HR for Growthチーム  
小山、弥園、永井  
Email：[bx-project@dentsu.co.jp](mailto:bx-project@dentsu.co.jp)