

2026年4月21日

**電通、第3回「企業の変革に関する従業員意識調査」を実施**

—企業変革の停滞感が漂う中、動かす鍵は“ポジティブ・ミドル”と約15%の変革推進層—

株式会社電通（本社：東京都港区、代表取締役 社長執行役員：松本 千里）は、国内電通グループ5社の横断組織として人的資本領域の成長を支援する「dentsu Japan Human Capital Growth センター」（以下、当センター）※1と連携し、企業に勤める全国20～59歳の600人と経営層100人、ミドルマネジメント層※2200人の計900人を対象に、第3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：2025年11月20日～21日）を実施しました。

2021年の第1回調査以来※3、本調査で、近年さまざまな企業が取り組む企業変革について、従業員がそうした取り組みをどのように受け止めているかを明らかにし、経営層やマネジメント層、現場従業員が一体となった企業変革の実現に貢献することを目的としています。今回の調査では、企業変革に対する従業員の意識や関わり方が転換期を迎えており、企業と従業員の関係性を含め、変革の進め方そのものが問われている実態が明らかになりました。一方で、調査において、企業変革を次のステージに押し上げる存在であるミドルマネジメント層に焦点を当てたところ、従業員が企業との絆をつくり、変革に参画していくためには「ポジティブ・ミドル」が鍵になる可能性が示唆されました。

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】**

- ① 企業変革の中核人材「変革推進層」は2023年から3.6ポイント増加し15.3%、「変革フォロワー層」は微減も全体的な変革意識は回復傾向に。一方で、最大クラスターの“変化の必要性は理解しているも、自分ごと化できない”「変革他人事層」が26.5%、「就業消極層」も22.2%と、企業変革に消極的な層が約半数を占める結果に。
- ② 自社の変革について約7割が「情報発信がされている」と回答する一方で、変革に対して自身も行動に移せているのは約2割にとどまり、約4割の変革に否定的な層によるその理由では「変革案が社内理解・浸透されていない」に続き、「人事評価につながらない」が増加し、より自分にとってのメリットの有無が理由に。
- ③ 企業変革に対する貢献に関して、「ミドルマネジメント層」は経営層などから高く評価されているが、一般社員からの評価が低調な結果に。現場とマネジメントで、担うべきと考える役割の違いが明らかに。
- ④ 「ミドルマネジメント層」の約6割がマネジメント業務にAIを活用しており、マネジメント業務の効率化が期待される。

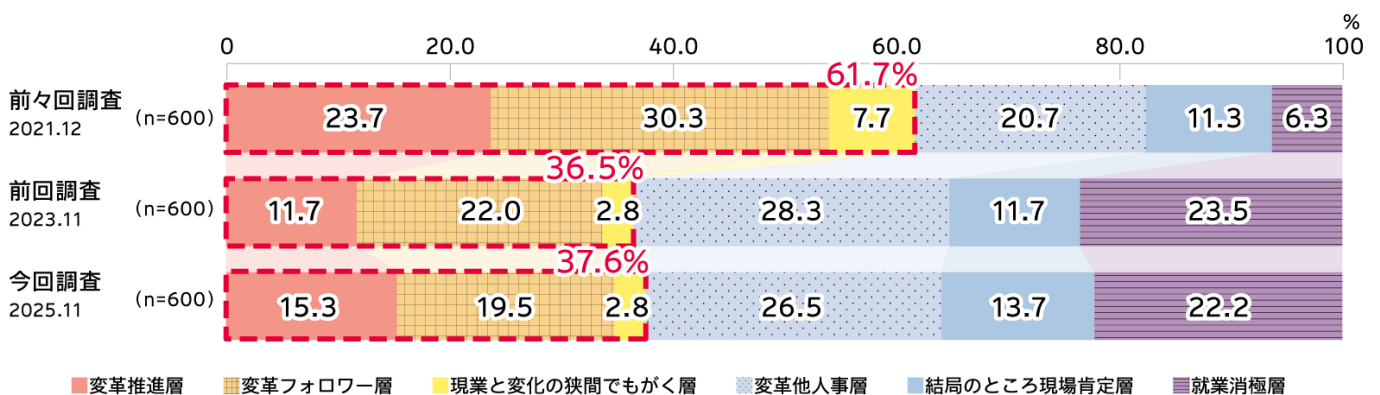
注）本調査における構成比（％）は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても100%にならない場合があります。

【各ファインディングスの詳細】

①企業変革の中核人材「変革推進層」は2023年から3.6ポイント増加し15.3%、「変革フォロワー層」は微減も全体的な変革意識は回復傾向に。一方で、最大クラスターの“変化の必要性は理解している、自分ごと化できない”「変革他人事層」が26.5%、「就業消極層」も22.2%と、企業変革に消極的な層が半数以上を占める結果に。

- 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、6タイプに分類。
- 企業の変革をリードする中核人材の「変革推進層」は前回調査（2023年11月）から増加し15.3%。変革意識が高い「変革フォロワー層」は19.5%となり前回調査からやや減少も、全体的な変革意識は回復傾向に。
- 前回調査で最大クラスターだった“変化の必要性は理解している、自分ごと化できない”「変革他人事層」が26.5%と引き続き最も多く、「就業消極層」も22.2%と大きな割合を占め、企業変革に消極的な層が半数以上を占める結果に。

【図表 1】



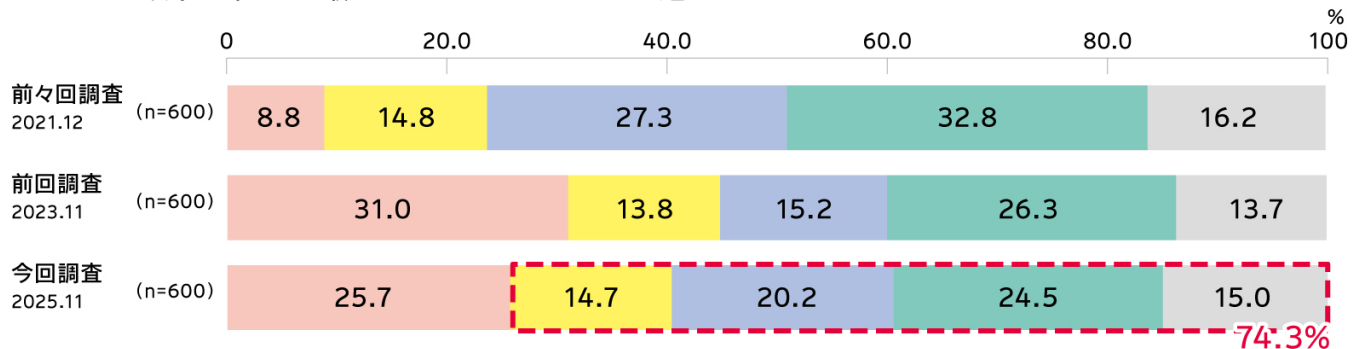
<b>変革推進層</b>	<b>変革フォロワー層</b>	<b>現業と変化の狭間でもがく層</b>
日頃の業務も、裁量自由度が高く、自分のアイデアを実現するためにリードするタイプ。社会や自社の変化への関心も高く、自社の変化も成し遂げられると思っている。自ら積極的に変化に飛び込んでいこうというタイプ。コロナによってさらに自社への愛が高まっている。	自ら変革は進めないが、DXや新規事業、SDGsなど社会の変化への意識も高く、その必要性は理解しており、自社の変化も成し遂げられるのではないかと考えていることもあり、その動きについていきたいと考えている層。	社会や企業の変化に対して非常に関心が高いが、日頃の業務が「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。
<b>変革他人事層</b>	<b>結局のところ現場肯定層</b>	<b>就業消極層</b>
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。	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。	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。

②自社の変革について約 7 割が「情報発信がされている」と回答する一方で、変革に対して自身も行動に移しているのは約 2 割にとどまり、約 4 割の変革に否定的な層によるその理由では「変革案が社内理解・浸透されていない」に続き、「人事評価につながらない」が増加し、より自分にとってのメリットの有無が理由に

- 自社の目指す変化についての「情報発信がされている」と考える従業員の合計は前回調査から 5.3 ポイント上昇の 74.3%で、15.0%は「対応する動きが既に起きており、成果が生まれている」と感じている。【図表 2】
- 自社の変化に対して、「現在すでに行動をしている従業員」の合計は、前回調査から 1.2 ポイント上昇し 22.7%となったが、「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」が 22.9%に。【図表 3】
- 約 4 割の変革に否定的な層（うまくいかないと思う／正直ついていけない／自分は現業担当／関心がない）の理由は、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ほとんど理解・浸透されていない」（25.3%）が最も多く、続いて「会社の変革案に対して働いても、直接的な人事評価につながらないから」が前回調査から 5.1 ポイント上昇し 23.6%に。【図表 4】

【図表 2】

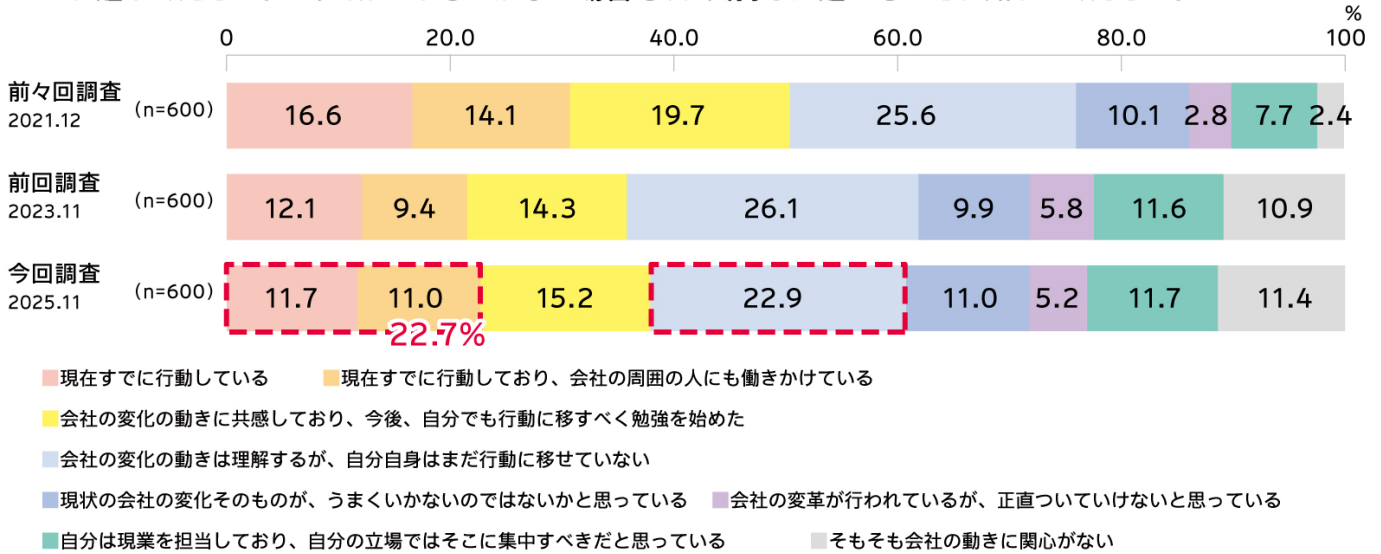
Q あなたが所属する企業では、自社の目指す変化についての情報発信や、具体的な取り組みは実施されていますか。以下の中から、最もあてはまるものを1つお選びください。



- 変化に対して、会社・経営層から情報発信も動きもない
- 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いるが、まだ具体的な動きはない
- 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、対応する動きが既に起きており、成果が生まれている

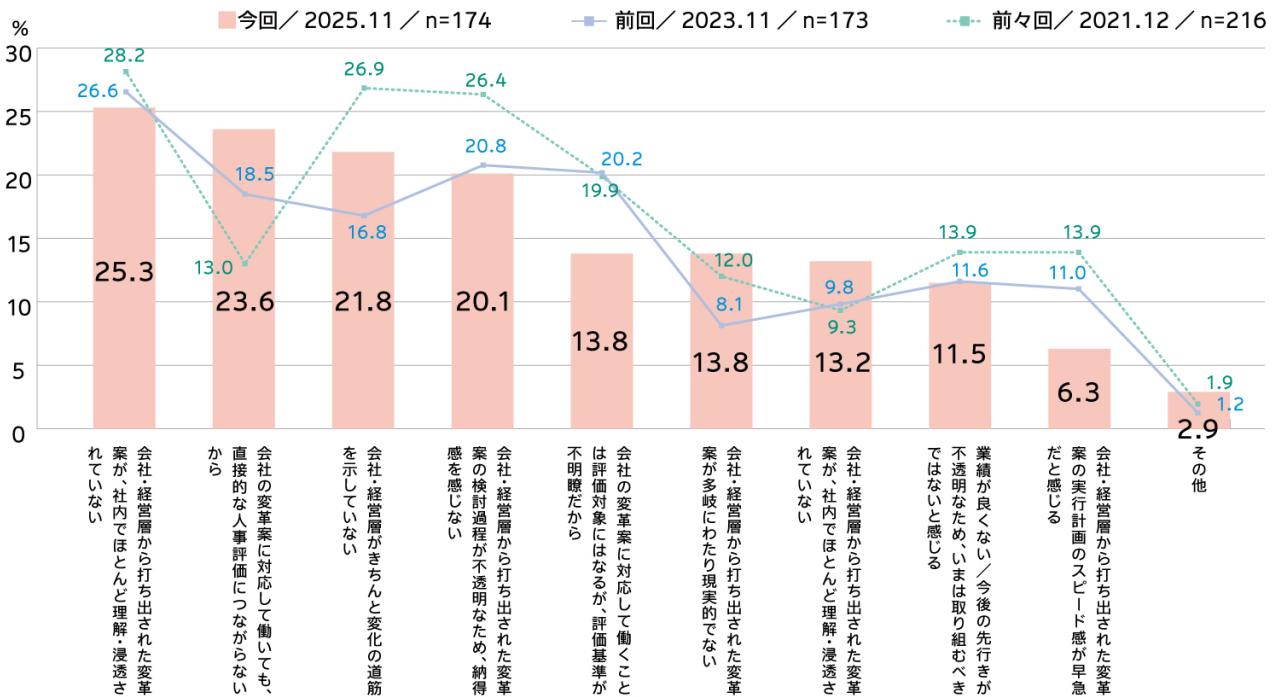
【図表 3】

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。※あ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。



【図表 4】

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。※あ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。

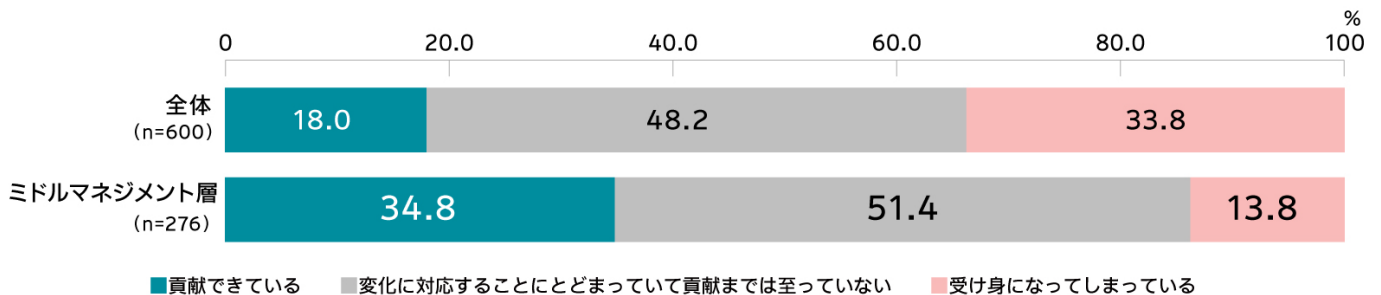


③企業変革に対する貢献に関して、「ミドルマネジメント層」は経営層などから高く評価されているが、一般社員からの評価が低調な結果に。現場とマネジメントで、担うべきと考える役割の違いが明らかに。

- 企業の変革に対し、自身が貢献できていると考えるミドルマネジメント層は 34.8%で、全体スコアより 16.8ポイント高い。【図表 5】
- 「企業の変革に対してミドルマネジメントが貢献しているか」については、ミドルマネジメント層自身は 57.7%と半数以上が「貢献している（非常に／やや貢献している）」と評価し、経営層はさらに高く貢献を評価(66.0%)している。一方、一般社員層は 26.5%に留まった。【図表 6】
- ミドルマネジメントが担うべき役割について、ミドルマネジメント・一般社員層ともに「心理的安全性」に関するスコアが高い一方で、「未来への構想やビジョンを持つ」「他部門・多職種のマネジメント層と連携した共創推進」「チームのプロセス管理や成果の可視化」など企業変革において重要なテーマで一般社員層のスコアが相対的に低く、期待にギャップが。【図表 7】

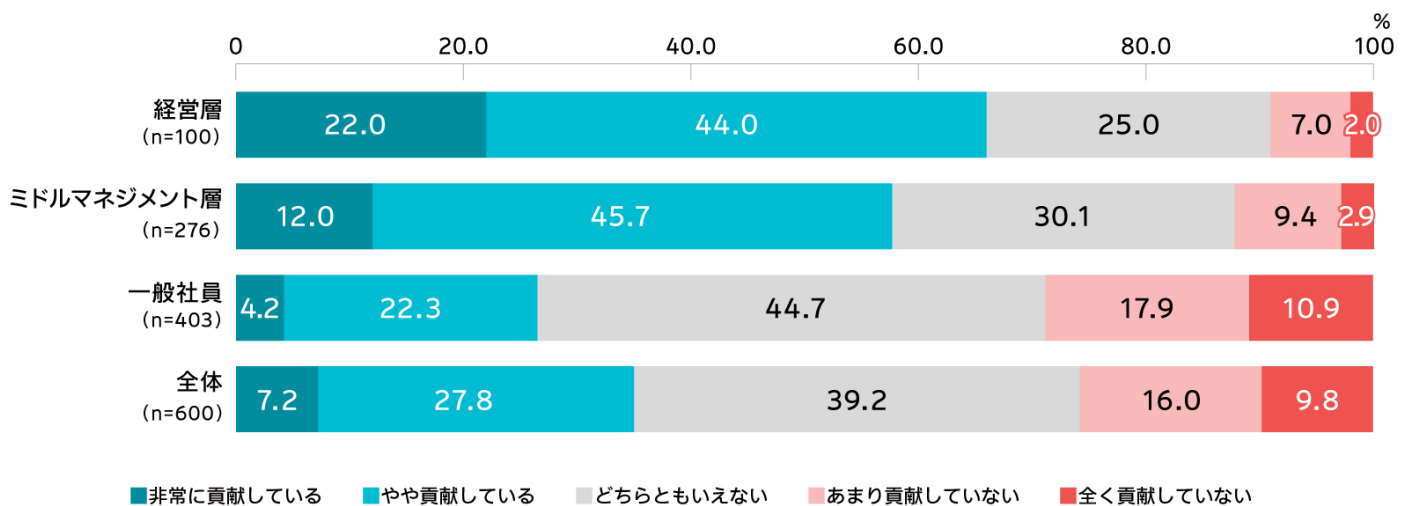
【図表 5】

Q 世の中や市場の変化に対応し、変化し続ける企業として成長していくために、あなた自身は、企業や組織にどの程度貢献できていると思いますか。最もあてはまるものを1つお選びください。



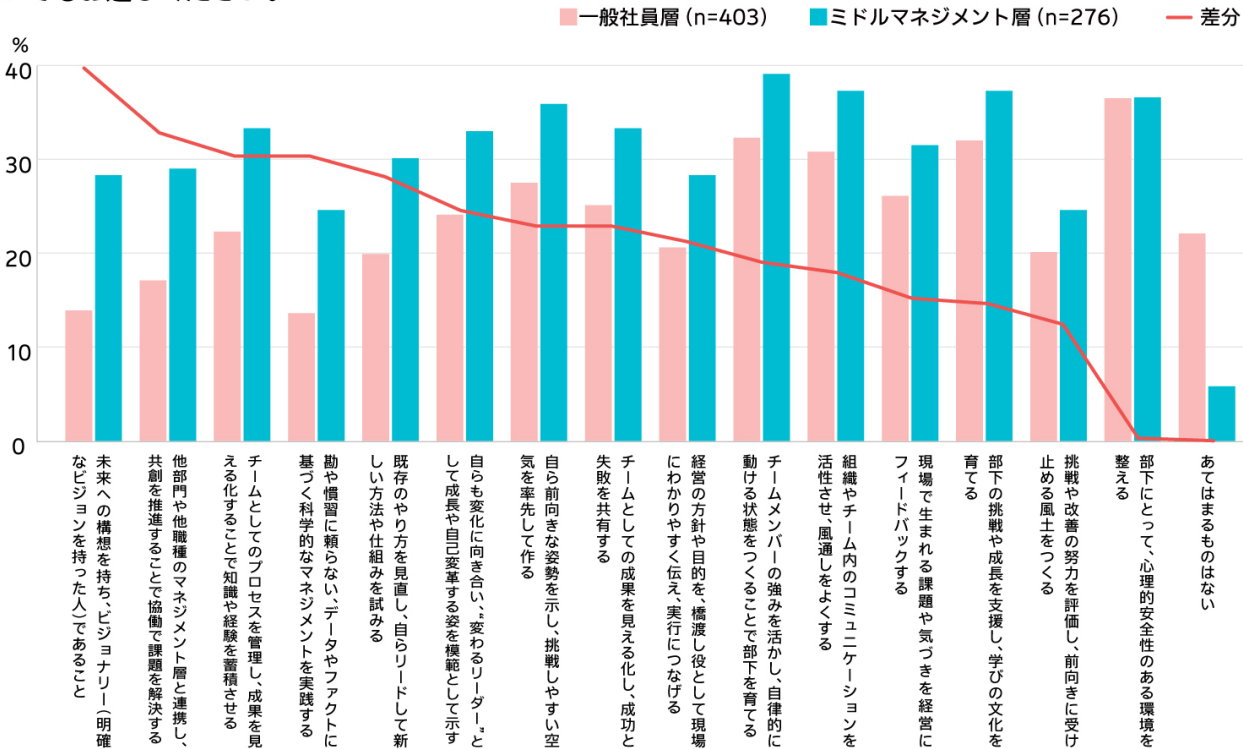
【図表 6】

Q 世の中や市場の変化に対応し、変化し続ける企業として成長していくために、あなたの会社の「ミドルマネジメント層」はどの程度貢献できていると思いますか。最もあてはまるものを1つお選びください。



【図表 7】

Q 世の中や市場の変化に対応し、変化し続ける企業として成長していくために、あなたの会社の「ミドルマネジメント層」はどのような役割を担うべきとお考えになりますか？それぞれについて、あてはまるものをいくつかでもお選びください。



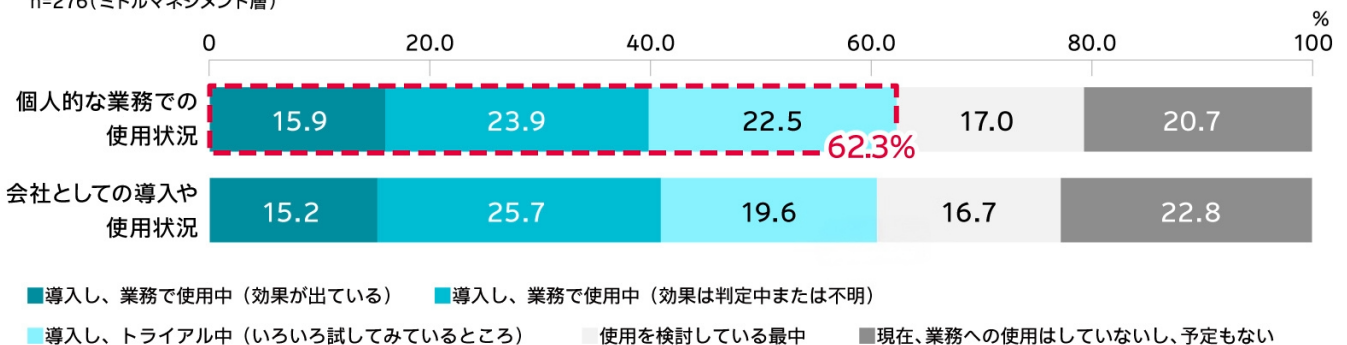
④ 「ミドルマネジメント層」の約6割がマネジメント業務にAIを活用しており、マネジメント業務の効率化が期待される。

- ミドルマネジメント層はマネジメント業務において62.3%が個人的にAIを導入しており、15.9%が効果が出ている。【図表 8】
- ミドルマネジメント層が今後AIを活用したい業務として「マネジメントに向き合うための業務効率化」が34.4%が高い一方で、現状の利用としては29.4%にとどまる。【図表 9】

【図表 8】

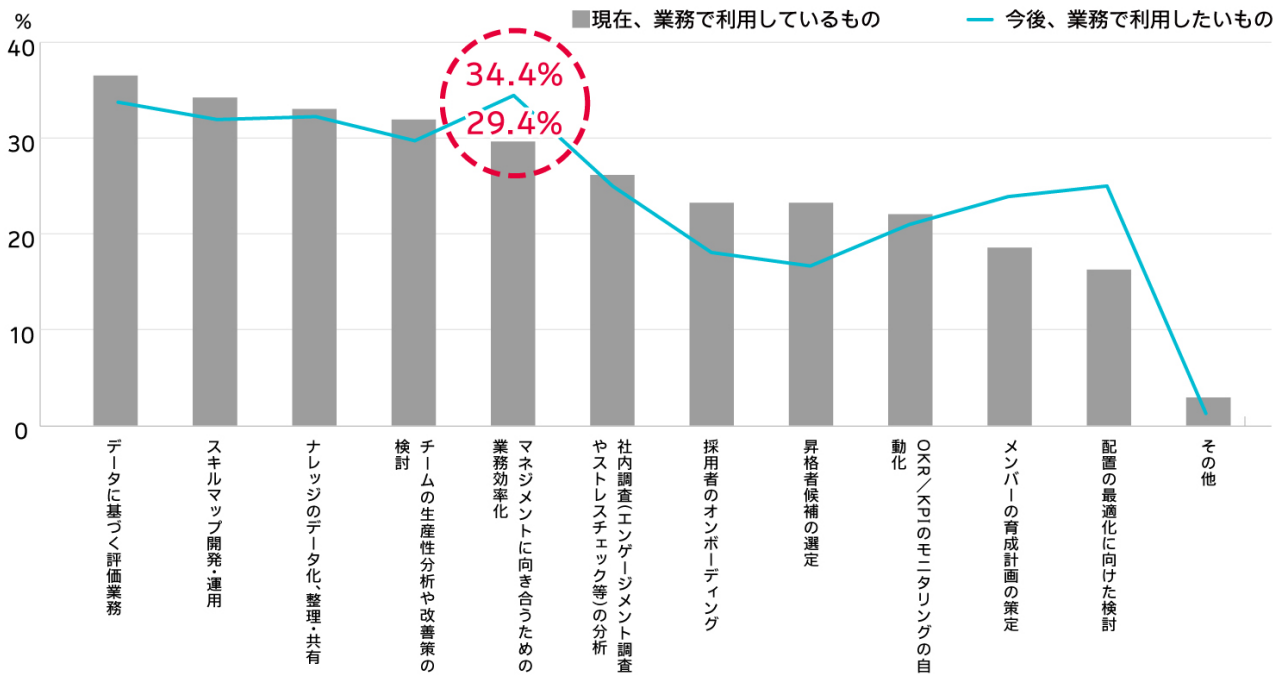
Q あなたは、あなたのマネジメント業務に、「AI」を活用されていますか。1)会社として2)あなた個人としてそれぞれあてはまるものをお選びください。

n=276(ミドルマネジメント層)



【図表 9】

Q ミドルマネジメント層で、業務で「AI」を使っている方は、現在、どのようなことに利用されていますか。また、現在利用していない方も含め、今後利用したいものはどのようなことですか。それぞれあてはまるものすべてお選びください。 n=172(ミドルマネジメント層で業務にAIを既に活用している)、276(ミドルマネジメント層)



【調査担当者の解説】

今回の調査では、企業変革に対する従業員の向き合い方が、引き続き二極化し「変革疲れ」が定着していることが明らかになりました。情報は届いているのに行動につながりにくい背景には、変革案が社内で十分に理解・浸透していないこと、また行動が人事評価に結びつく実感が弱いことなどが影響しています。一方で、前々回から前回にかけて減少した「変革推進層」が今回は増加していることも注目されます。AIの浸透などより事業環境の変化が加速している中で、自律的に動き出そうとする人が増えてきたとも言えます。

そうした状況の中で、企業変革を支える中心的存在として「ミドルマネジメント」の存在が注目されています。企業変革への貢献について、ミドルマネジメントは経営層からの評価は高いものの、一般社員からの評価は低い状況も浮き彫りになりました。

ミドルマネジメントは企業の変革を現場レベルに接続し、日々の業務に落とし込む重要な存在です。一方で、一般社員の視点に立つと、そうした期待をミドルマネジメントに抱いていない傾向も見えてきました。当社では、こうした環境のなかで前向きに変革に取り組むミドル層を「ポジティブ・ミドル」と定義し、その活躍と熱量の伝播が企業変革のさらなる推進につながると考えています。今後も、ポジティブ・ミドルが組織内でより力を発揮できる環境づくりが進むことを期待します。

**【調査概要】**

- ・ 目的：大企業の従業員（特にミドルマネジメント層）、経営層の変革に対する意識を把握する
- ・ 対象エリア：日本全国
- ・ 対象者条件：20-59歳（大企業勤務<sup>※4</sup>、部長職以下<sup>※5</sup>）、経営層（大企業勤務）
- ・ サンプル数：大企業の従業員 600人  
大企業のミドルマネジメント層 276人（ブースト 200人と上記内の 76人含む）  
大企業経営層 100人（ブースト）
- ・ 調査手法：インターネット調査
- ・ 調査期間：2025年11月20日～11月21日
- ・ 調査機関：株式会社電通マクロミルインサイト

※1：2026年3月9日ニュースリリース「国内電通グループ、人事・企業文化領域の横断コンサルティング組織「dentsu Japan Human Capital Growth センター」を設立」<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2026/0309-011008.html>

※2：自身の役職が「部長クラス」「課長クラス」の従業員。

※3：これまでの調査結果等については、下記サイトをご覧ください。

[電通、「企業変革のための企業文化に関する従業員意識調査」を実施 - News \(ニュース\) - 電通ウェブサイト](#)  
[第2回「企業の変革に関する従業員意識調査」を実施 - News \(ニュース\) - 電通ウェブサイト](#)  
[企業の変革に関する従業員意識調査」を実施 - News \(ニュース\) - 電通ウェブサイト](#)

※4：中小企業基本法の定義に基づく。

※5：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。

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 広報室 広報部

河南、永野、内田

Email：[koho@dentsu.co.jp](mailto:koho@dentsu.co.jp)

**【事業に関する問い合わせ先】**

dentsu Japan Human Capital Growth センター

Email：[hc-growth-center@dentsu.co.jp](mailto:hc-growth-center@dentsu.co.jp)