

データから読み解く！

“共感1割”の壁を破る戦略

社員に戦略が響かない 共感わずか1割の 現実を変えるには



調査概要

実施時期

2024年08月21日(水)～2024年09月17日(火)

調査方法

インターネットリサーチ

対象

従業員数1,000人以上の企業に勤めている現場及びコーポレート部門の方

回答者数

496名

質問数

46問

テーマ

- インターナルコミュニケーションにおける課題と対策
- コーポレート部門からの情報発信
- 社内コミュニケーション媒体の活用状況

経営の声はなぜ届かない？ “共感1割”の壁を破る戦略

経営目標が現場に伝わらない、共感されない。

その背景に潜む課題を分析し、理念を響かせるための施策を示す。

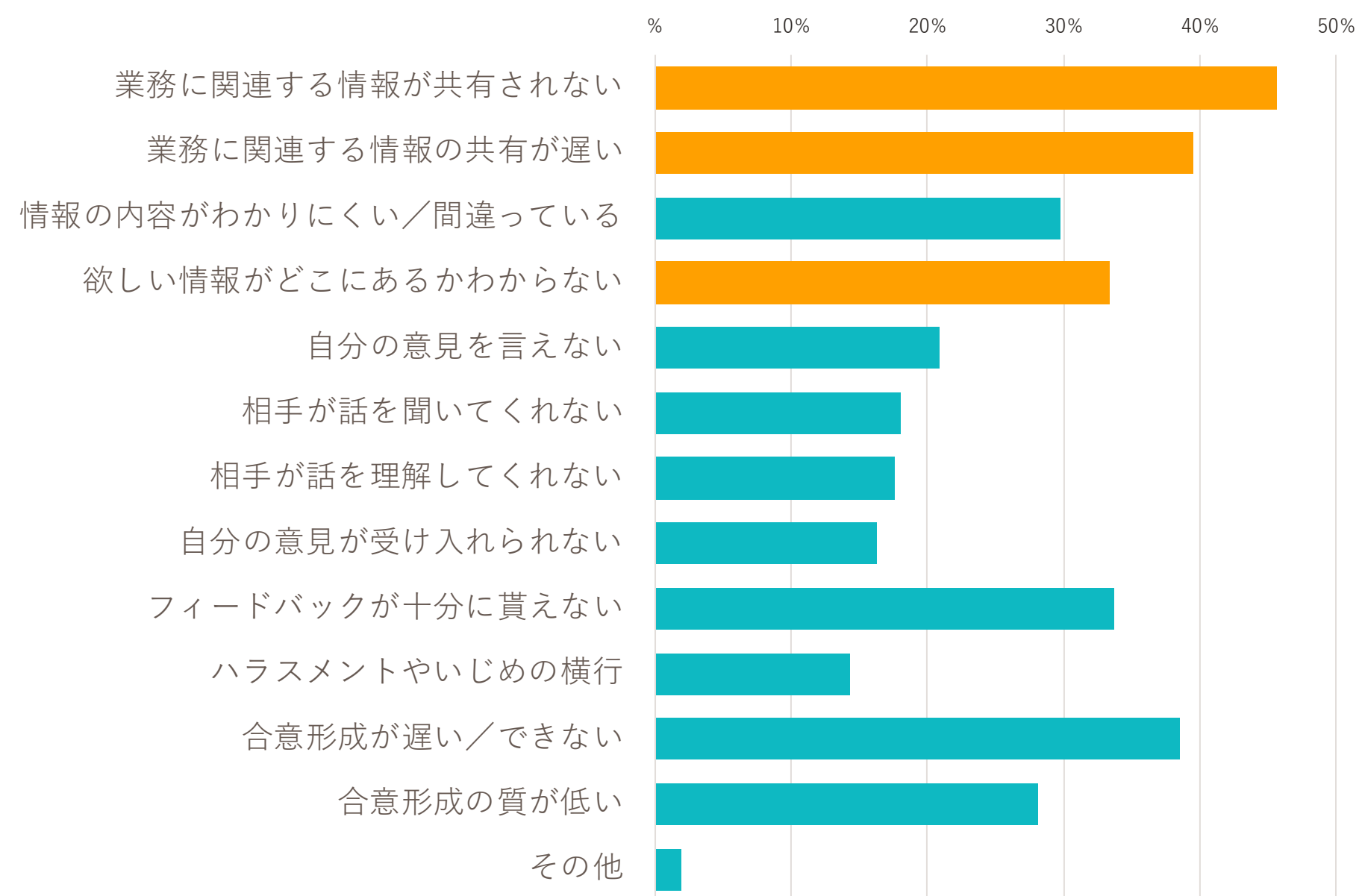
自社の経営目標や戦略を「十分把握している」社員はわずか8%、「十分共感している」社員も約9.9%にとどまるという衝撃的な結果が出ています。経営層のメッセージが現場に届かず、理念浸透が不十分な現実が浮き彫りになっています。

本WPでは、なぜビジョンが伝わらないのかその要因を探り、経営企画部門が企業理念・戦略を社員に浸透させ共感を生み出すためのコミュニケーション戦略のヒントをご紹介します。



共感する前に社員にリーチしていない

あなたが当事者として感じるコミュニケーション上の問題は具体的にはどのようなものがありますか？当てはまるものを全てお選びください。(n=392)



「共有ナシ・遅い・探せない」の三重苦 相互コミュニケーションにも課題あり

「業務に関連する情報が共有されない」(46%)「業務に関連する情報の共有が遅い」(39%)「欲しい情報がどこにあるかわからない」(33%)といった情報の流通に関する問題が上位を占める。情報の独占や非対称等、不透明さが業務上の主種の問題を引き起こしていると推察される。

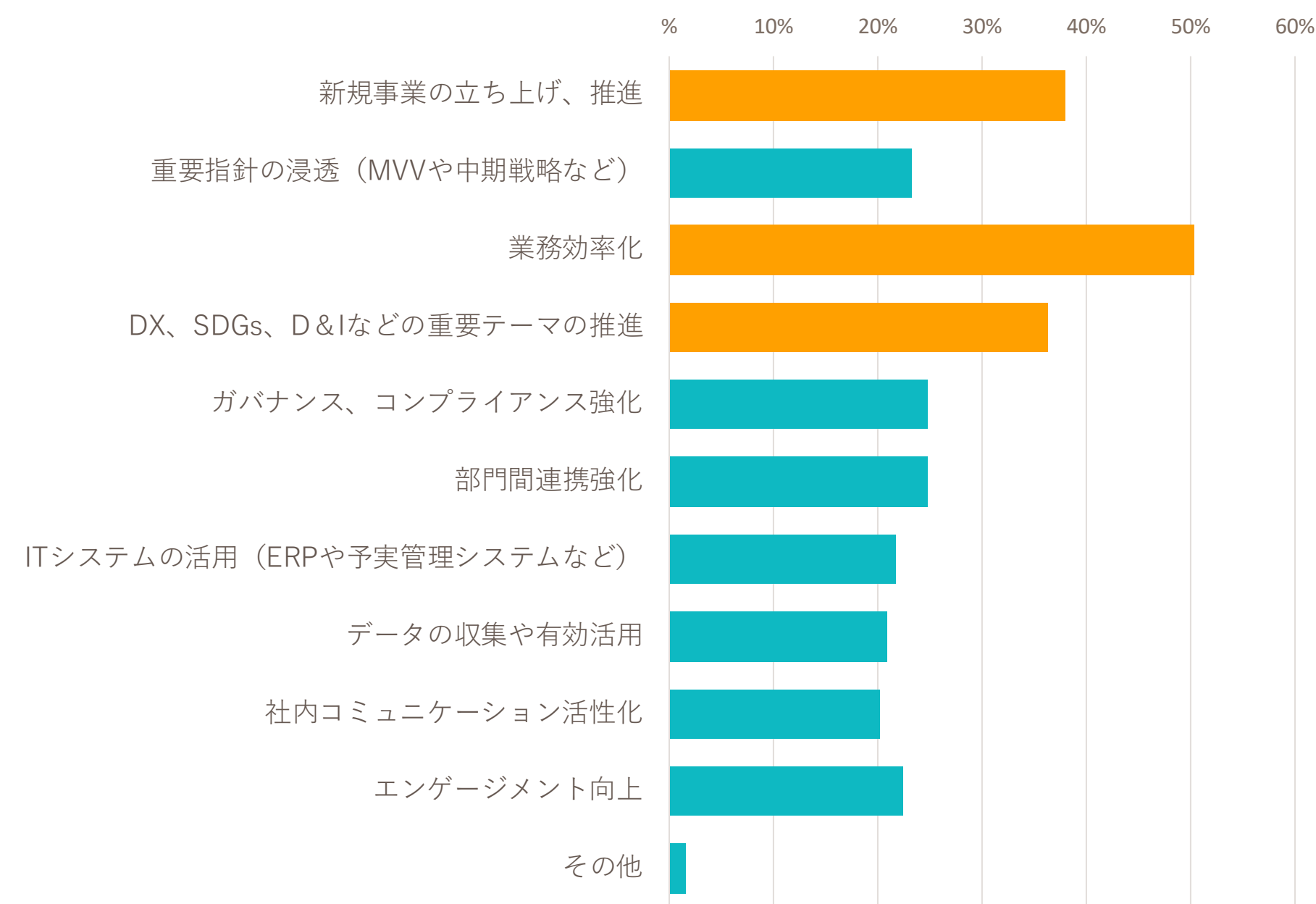
また、「フィードバックが十分に貰えない」(33%)「合意形成が遅い／できない」(38%)といった、業務の質に直結する相互コミュニケーションにも多くの回答が集まっている。

経営企画部が取り組んでいる課題

貴社経営企画部門で現在取り組んでいる（または今後取り組む予定）課題として該当するものがあればお選びください。

（いくつでも）

また、これらに当てはまらない課題で、現在取り組んでいるものがあればその他にご記入ください。（n=129）



既存業務の効率化と新機軸の両輪！ 経営企画が直面する変革の波

「業務効率化」（50.4%）が過半数を超えており、効率的な業務運営やプロセス改善に注力していることがわかる。

次いで「新規事業の立ち上げ、推進」（38.0%）や「DX、SDGs、D&Iなどの重要テーマの推進」（36.4%）が多く、企業の成長に向けた新しい事業の創出やデジタル化、持続可能性、多様性といった昨今の重要テーマに対応する取り組みも強く意識されていることが示されている。

「ガバナンス、コンプライアンス強化」（24.8%）や「部門間連携強化」（24.8%）も一定の関心があり、企業の統制や部門間の協力体制を強化することも優先課題となっている。

参考：各部の優先順位 TOP5

前問で選択した課題のうち、最も力を入れているものを一つ選んでください。

人事部

%	項目
12.4	中堅・リーダー層の能力開発
12.4	採用強化（新卒・中途）
10.9	管理職のマネジメント力強化
10.9	社内コミュニケーション活性化
10.9	エンゲージメント向上

(n=129)

広報部

%	項目
20.2	社内コミュニケーション活性化
12.8	従業員のマインド変革、行動変容
12.8	エンゲージメント向上
11.9	重要指針の浸透（MVVや中期戦略など）
11.0	一体感の醸成

(n=109)

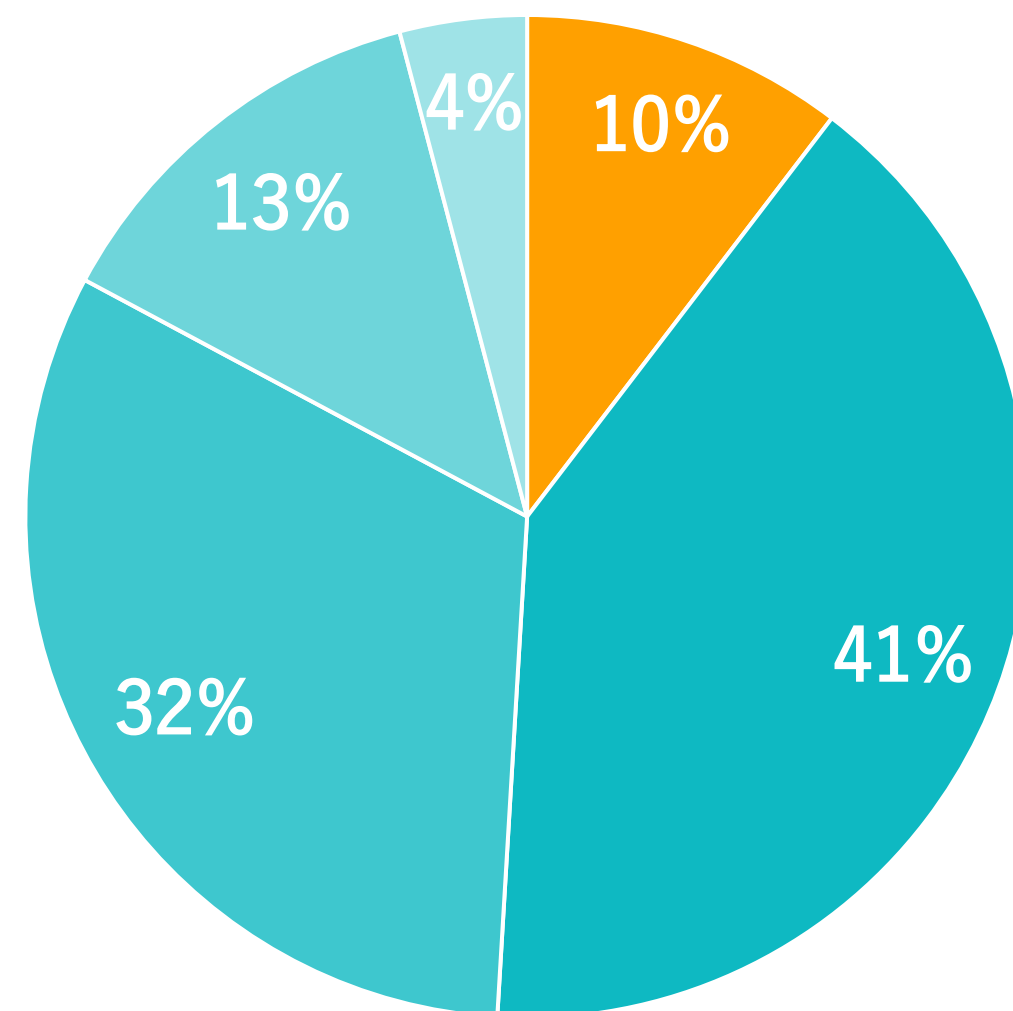
経営企画部

%	項目
26.0	業務効率化
16.5	新規事業の立ち上げ、推進
15.7	DX、SDGs、D&Iなどの重要テーマの推進
11.0	重要指針の浸透（MVVや中期戦略など）
8.7	ガバナンス、コンプライアンス強化

(n=129)

各部の取り組みに対する現場の理解度（発信側の認識）

自分たちが推進している取り組みの必要性や重要性について、現場から理解を得られていると感じますか？(n=367)



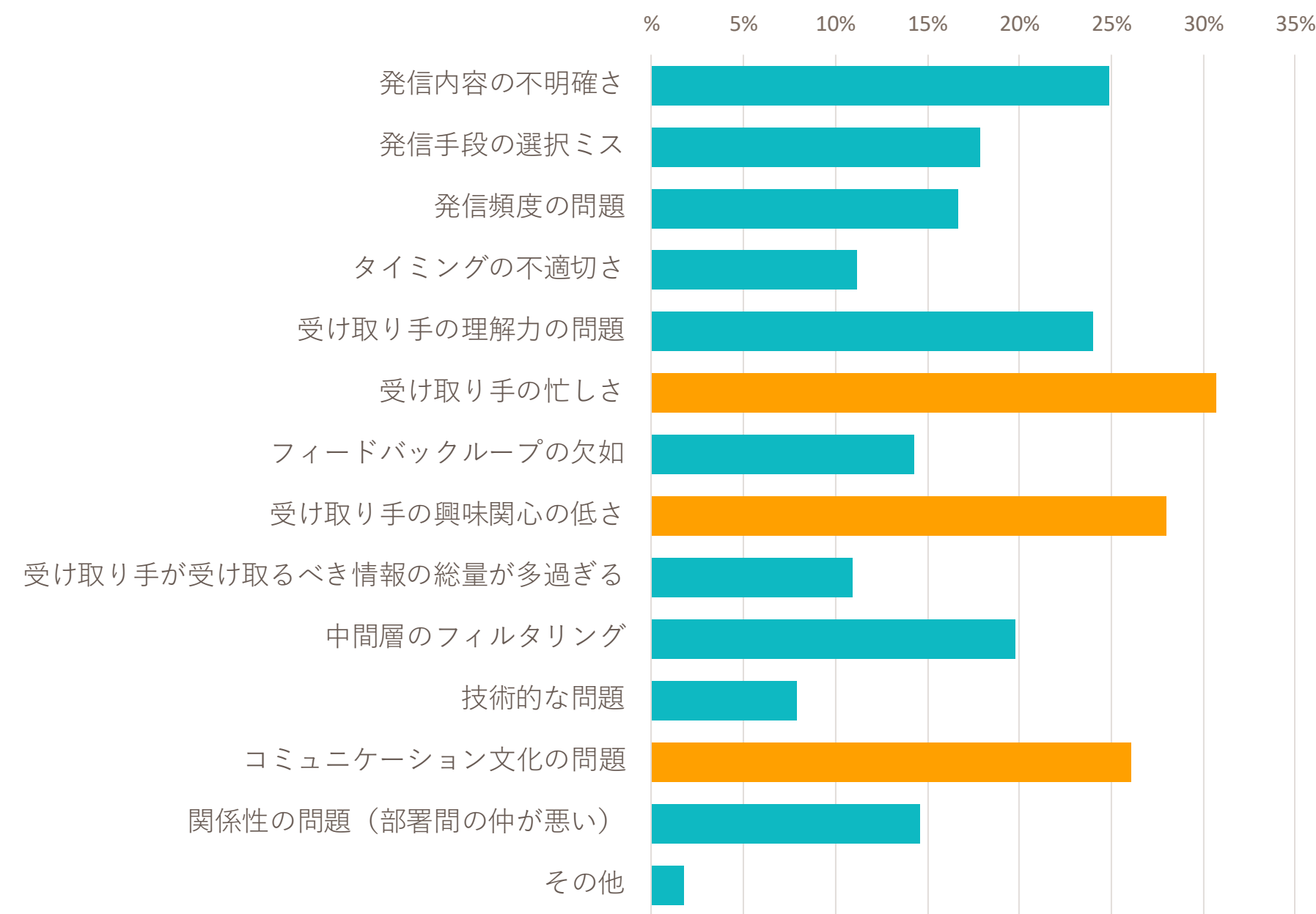
■ 十分理解を得られている ■ ある程度理解を得られている ■ どちらともいえない
■ あまり理解を得られていない ■ 全く理解を得られていない

理解度“十分”はわずか10%！
現場との認識ギャップに苦悩か？

「十分理解を得られている」が10%と低く、「どちらともいえない」以下と答えた方は約半数にのぼる。発信側の苦悩が見て取れる結果に。

現場の理解を得られていない要因（発信側の認識）

十分に理解を得られていない原因は何だと思いますか？あてはまるものを全てお選びください。（n=329）



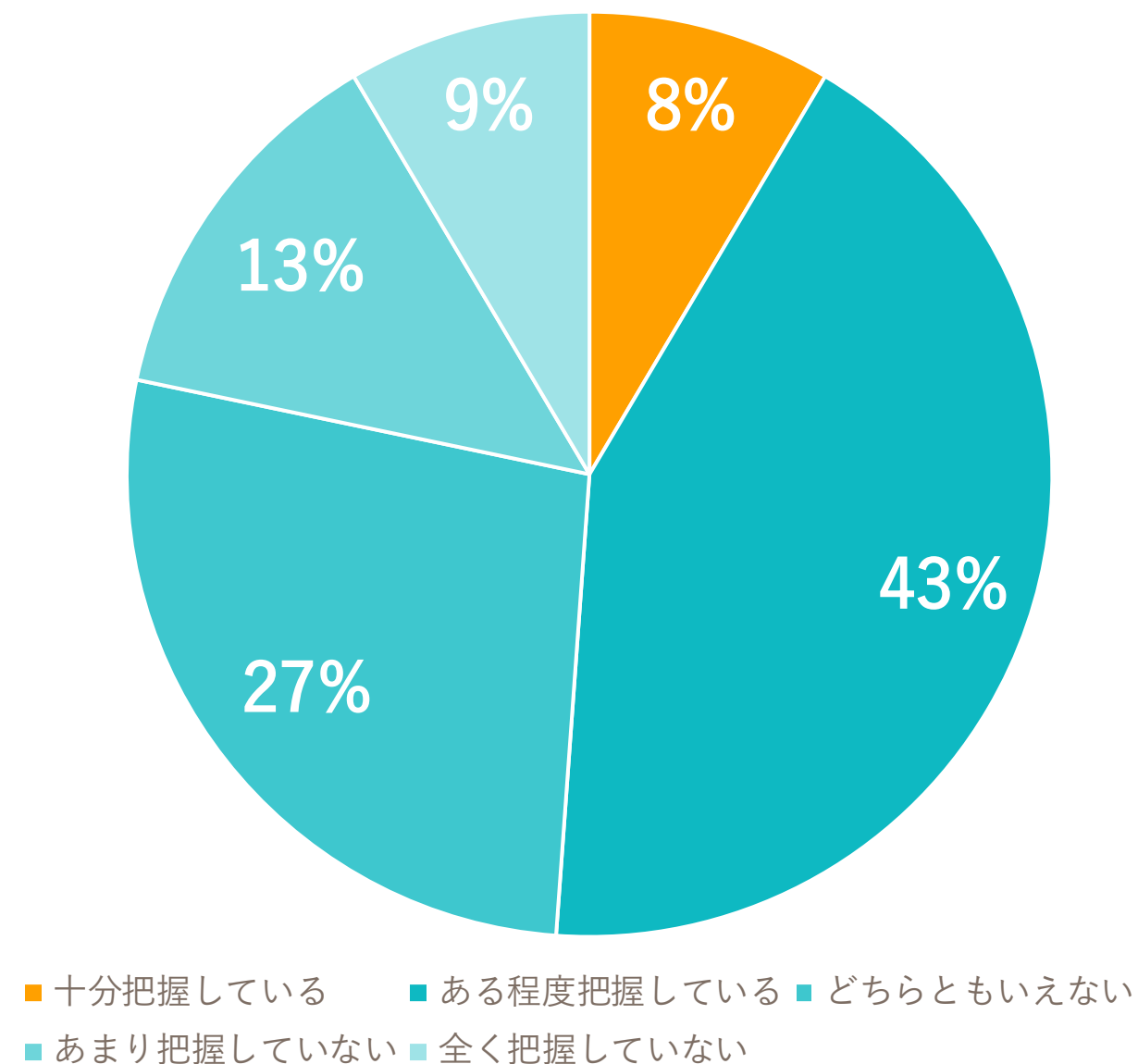
問題は「受け手」と「文化」？ 発信側が感じる“理解されない”要因

最も多く挙げられたのは「受け取り手の忙しさ」（30.7%）や「興味関心の低さ」（28.0%）と、発信側は現場に原因があると考えていることが明らかになった。また、「受け取り手の理解力の問題」（24.0%）も一定の割合を占め、情報を受け取る側の意識や状況が理解不足を招いていると認識していることが示唆される。また、「コミュニケーション文化の問題」（26.1%）も多数の票を集めており、文化に起因する要因で理解を得られていないという認識も多いことがわかる。

「発信内容の不明確さ」（24.9%）や「発信手段の選択ミス」（17.9%）など、発信側の課題についての認識もあるが、割合は低く、原因の大半を受け手側に見出している構図が浮き彫りとなった。

経営目標や戦略に対する現場の理解度（現場の認識）

自社が掲げる経営目標や戦略の内容を把握していますか？(n=129)



**やはり届かぬメッセージ！
“十分把握”はわずか8%の衝撃**

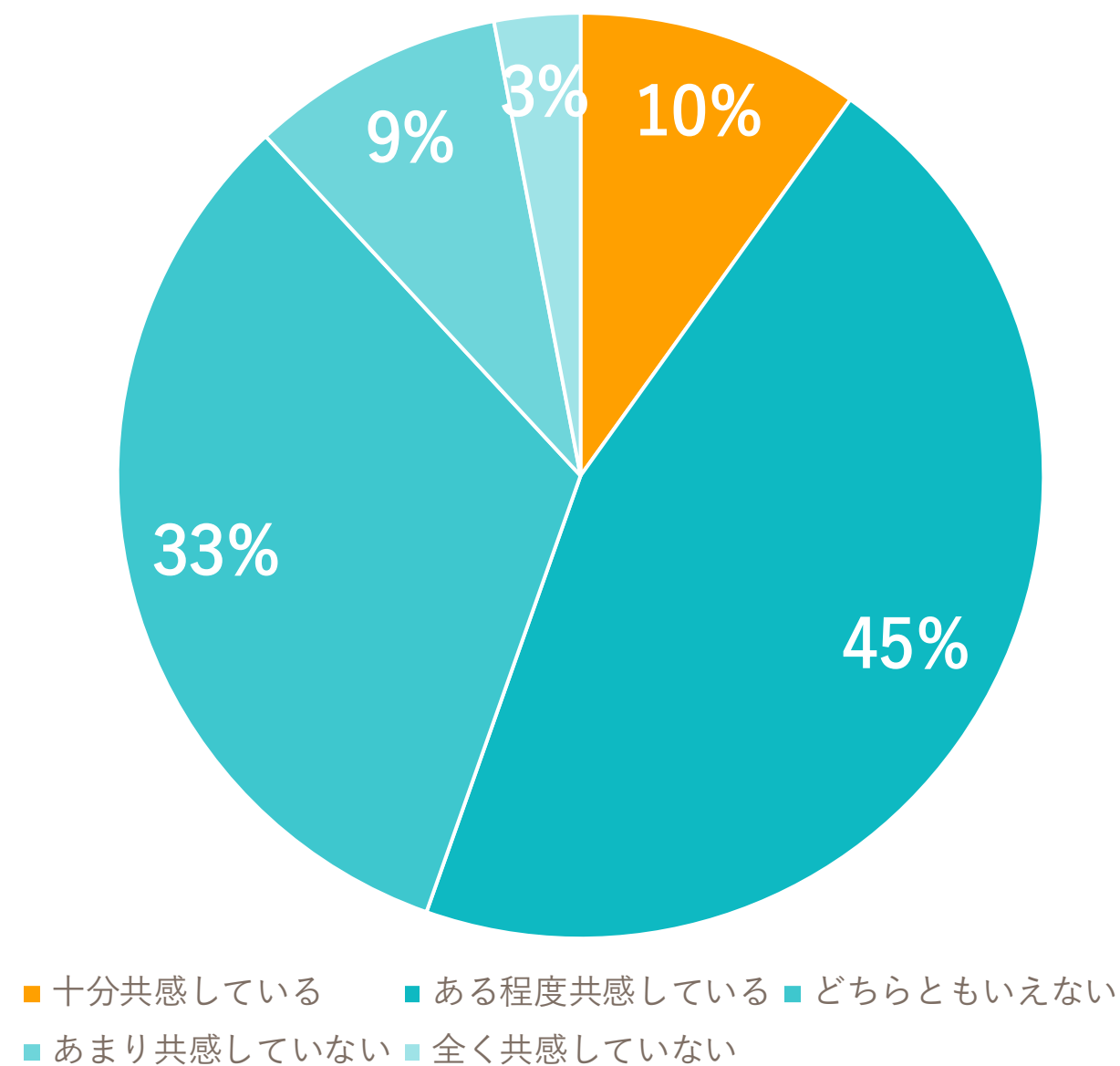
では、コーポレート部門から発信する情報は、実際にどの程度届いているのだろうか。今回は、最も重要な一つである経営目標や戦略をサンプルとして扱う。

「十分把握している」はわずか8%、49%が「どちらとも言えない」以下、「あまり把握していない」「把握していない」に絞っても合計で22%と、コーポレート部門の認識に近い結果に。

コーポレート部門からの情報は十分に社員に届いていない、あるいは情報そのものが不足していることが示唆される。

経営目標や戦略に対する現場の共感度（現場の認識）

自社が掲げる経営目標や戦略の内容に共感できますか？(n=101)

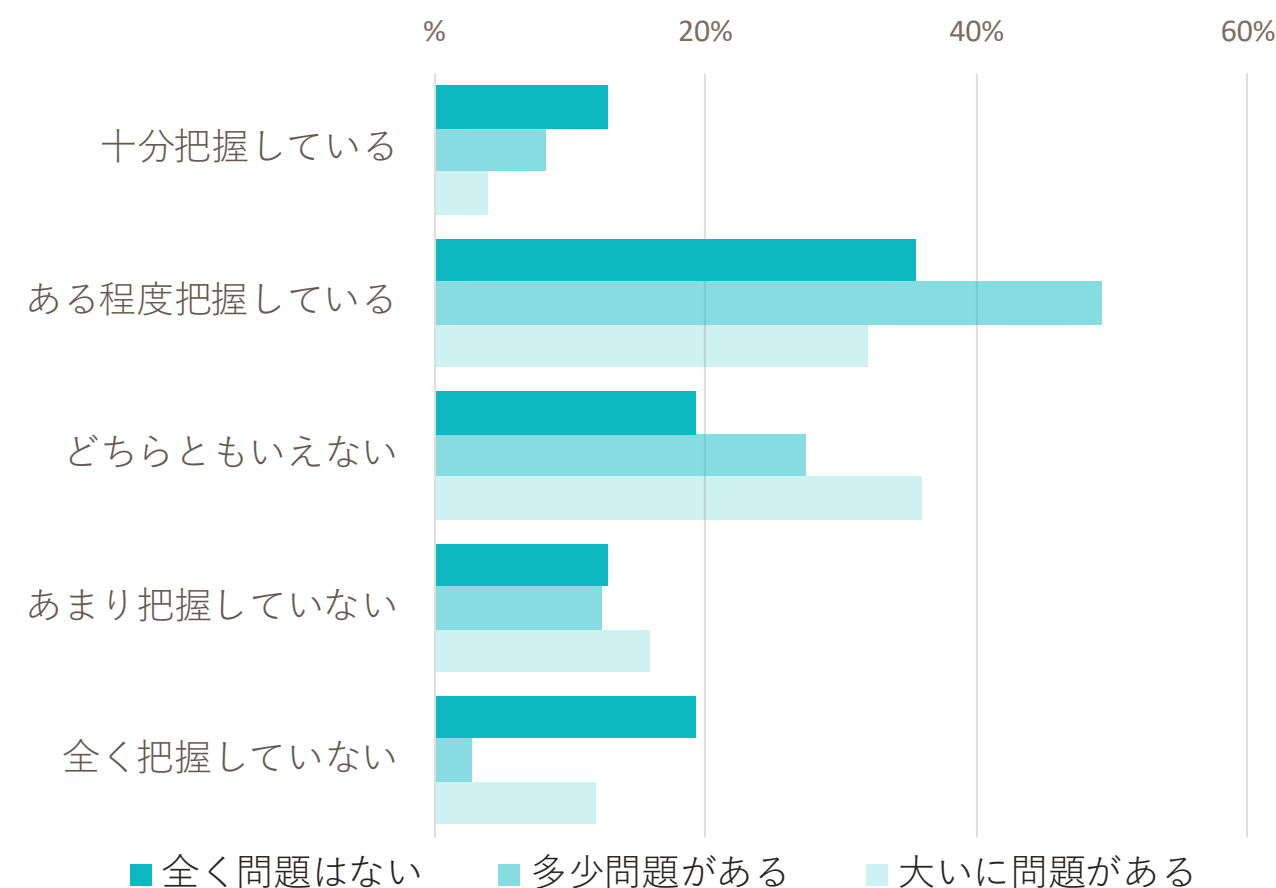


十分共感はわずか9.9%！
半数以上が経営目標に共感を示さず

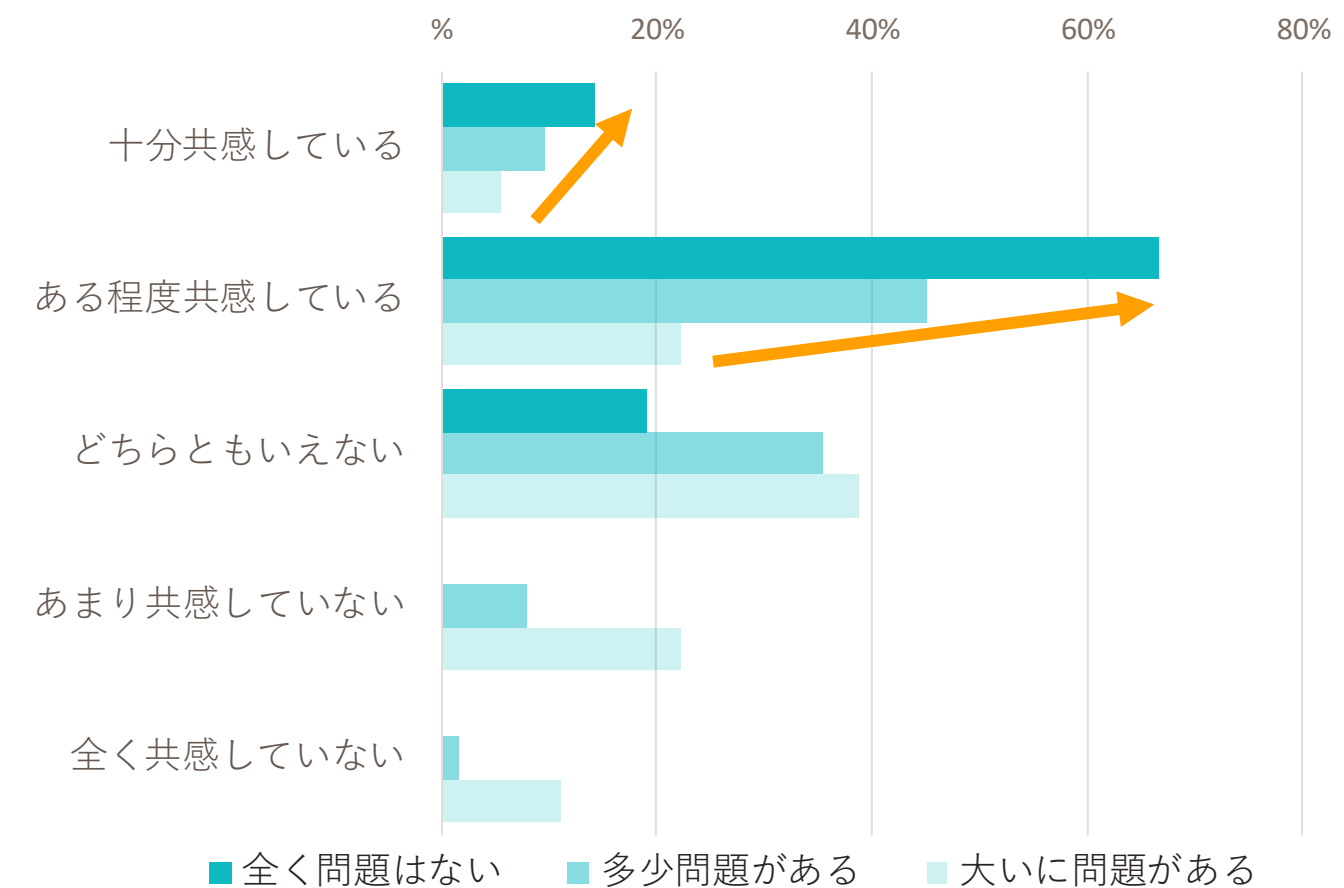
自社の経営目標や戦略に「十分共感している」と回答した従業員はわずか9.9%にとどまっている一方、「ある程度共感している」と回答したのは45.5%で、全体の約半数は一定程度の共感を示しているが、「どちらともいえない」以下の解答も約半数あり、全体として経営目標や戦略の浸透に課題があると言える。

コミュニケーションに対する問題意識との相関

自社が掲げる経営目標や戦略の内容を把握していますか (n=129)



自社が掲げる経営目標や戦略の内容に共感できますか (n=101)



伝わりはするけど・・・。共感のカギはコミュニケーション？

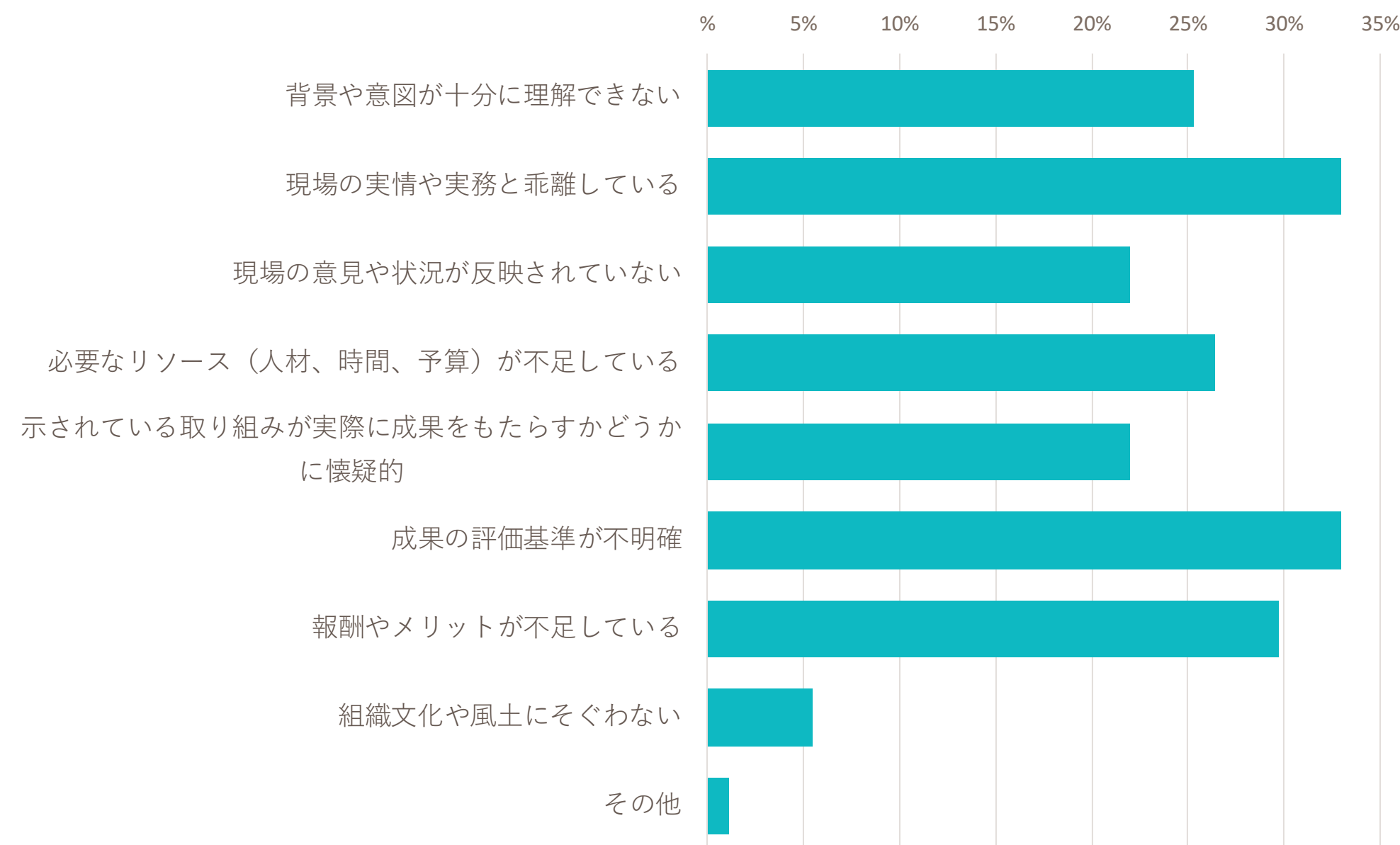
Chapter1-1で問うた自社のコミュニケーションに関する問題意識別に、経営目標や戦略に関する二つの設問を整理する。

把握の度合いについては問題意識毎の傾向は出なかったが、一方で共感度に関しては問題意識に一定の傾向が見られた。情報の把握＝理解から共感に進むにはコミュニケーションの重要度が増すことが示唆される。

※サンプル数が少ないこと「コミュニケーションに関する問題」について個々の認識のズレがある恐れがあるため注意。

経営目標や戦略に対して共感できない理由（現場の認識）

十分に共感できない理由はなんですか？当てはまるものをすべて教えてください。（n=91）



現場が置き去りに！ 戦略とのズレが最大の壁か

自社の経営目標や戦略に「十分に共感できない」理由として、「現場の実情や実務と乖離している」（33.0%）と「成果の評価基準が不明確」（33.0%）が最も多く挙げられている。これは、経営戦略が現場に対して具体性に欠け、実際の業務と乖離していることが共感の妨げになっていることを示唆している。

また、「背景や意図が十分に理解できない」（25.3%）や「必要なリソースが不足している」（26.4%）も多く、戦略に対する説明や支援が不足していると感じている従業員も多いようだ。

さらに、「報酬やメリットが不足している」（29.7%）も高く、現場の従業員が経営目標に沿って行動するインセンティブが十分ではないと感じていることがわかる。全体的に、戦略が現場の実情と一致しておらず、経営層からの適切な説明やサポート、メリット提供が不足していることが、共感を得るうえでの大きな課題となっていると推察できる。

Internal Communication Survey unabridged edition

インターナルコミュニケーション実態調査完全版



調査の完全版がほしい！



インターナルコミュニケーション実態調査
完全版をご希望の方

下記サイトよりダウンロードできます。

https://www.sofia-inc.com/download/ICsurvey_2024



インターナルコミュニケーションに関する
事例や情報をご希望の方

下記サイトよりダウンロードできます。

<https://www.sofia-inc.com/download/list.html>

相談・壁打ちしてほしい！



電話でのご相談、情報提供をご希望の方

03-5574-7031までお電話ください。

(営業時間:土日・祝祭日を除く 9:30-18:30)



メールまたは電話での回答をご希望の方

<https://www.sofia-inc.com/contact/>



面談でのご相談、情報提供をご希望の方

ご予約はこちらから

ご相談・お打ち合わせ日時ご予約フォーム

まずは
無料相談！



Company Information

会社概要

-  **会社名** : 株式会社ソフィア (英文名 Sofia, Inc.)
<https://www.sofia-inc.com>
-  **代表者** : 代表取締役社長 廣田 拓也
-  **設立** : 2001年2月5日
-  **所在地** : 東京都港区麻布十番 1-2-3
プラスアストルビル 8 階
-  **提供サービス** :
- ・ インターナルブランディング戦略の構築・総合支援
 - ・ メディア・ICT活用による
コミュニケーション施策総合支援
 - ・ 社内SNS導入支援・活性化支援コンサルティング
 - ・ 組織・風土改革・業務改革コンサルティング
 - ・ 理念ビジョン構築・浸透の総合支援コンサルティング
 - ・ 研修ワークショップの企画・実施・運営

\ ミッション /

人と組織を元気にします



Our Clients

お取引実績紹介 (一部)



株式会社アイセイ薬局、株式会社朝日学生新聞社、味の素株式会社、株式会社ADEKA、出光興産株式会社

国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)、株式会社エイチ・アイ・エス、エコラボ合同会社

エディー・バウアー・ジャパン株式会社、NEC ソリューションイノベーション株式会社、NHK

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ、MS株式会社、オーエスエレクトロニクス株式会社、株式会社オートバックスセブン

カシオ計算機株式会社、キヤノンマーケティングジャパン株式会社、キューピー株式会社、麒麟ホールディングス株式会社

サッポロホールディングス株式会社、三機工業株式会社、株式会社CACクロア、株式会社レゾナック・ホールディングス

ジョンソンコントロールズ株式会社、株式会社西武ホールディングス、セガサミーホールディングス株式会社

ソフトバンク株式会社、株式会社ダイセル、大日精化工業株式会社、田辺三菱製薬株式会社、TIS 株式会社、テルモ株式会社

東京海上ホールディングス株式会社、西松建設株式会社、株式会社ニチレイフーズ、日本たばこ産業株式会社

一般社団法人 年金総合研究所、バイエルホールディング株式会社、プルデンシャル生命保険株式会社

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス、株式会社ミスミグループ本社、三井物産株式会社、三井不動産株式会社

三井不動産ビルマネジメント株式会社、三井不動産ファシリティーズ株式会社、株式会社ヤオコー、国立大学法人 山形大学

ライオン株式会社、YKKAP株式会社 ほか