



インターナル コミュニケーション 実態調査

Internal
Communication
Survey

2025

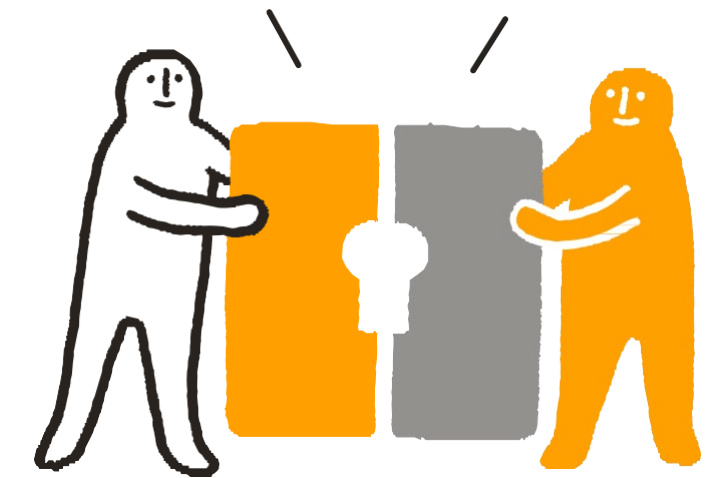


はじめに

近年、企業におけるインターナルコミュニケーションの在り方は変化しています。リモートワークに代表される働き方の多様化により、従来の対面を前提とした情報共有や意思疎通の手法は見直しが求められています。また、組織の多層化や部門間の分断といった従来からの課題に加え、ナレッジの分散や活用不足、コミュニケーション機会の変化など、新たな論点も顕在化しています。こうした状況の中で、1on1やエンゲージメントサーベイといった取り組みの導入は進んでいるものの、その運用や活用のあり方にはばらつきが見られます。また、社内イベントや雑談などの非公式なコミュニケーションも含め、関係性構築の手段は多様化しており、それぞれの位置づけや役割を整理する必要性が高まっています。

本調査では、こうした背景を踏まえ、企業におけるインターナルコミュニケーションの実態を多角的に把握することを目的に、職場に対する評価や認識を調査の前提として整理をしたうえで、社内コミュニケーションの実態、1on1などのマネジメントコミュニケーション、ナレッジ共有、非公式なコミュニケーション、働き方とエンゲージメント運用の6つの観点から調査を実施しました。本レポートでは、これらの結果をもとに、企業におけるコミュニケーションの実態や傾向を整理しています。

この調査結果が、皆様の組織におけるコミュニケーションの在り方を見直す一助となれば幸いです。



目次

- 00 基礎データ … P5
- 01 職場に対する評価 … P9
- 02 社内コミュニケーションの実態 … P13
- 03 1on1から見るマネジメントとのコミュニケーション … P23
- 04 ナレッジ共有 … P29
- 05 業務外コミュニケーションと関係性構築 … P33
- 06 働き方/エンゲージメント調査の運用実態 … P50

調査概要

実施時期

2025年10月

調査方法

インターネットリサーチ

対象

従業員数1,000人以上の企業にお勤めの方

回答者数

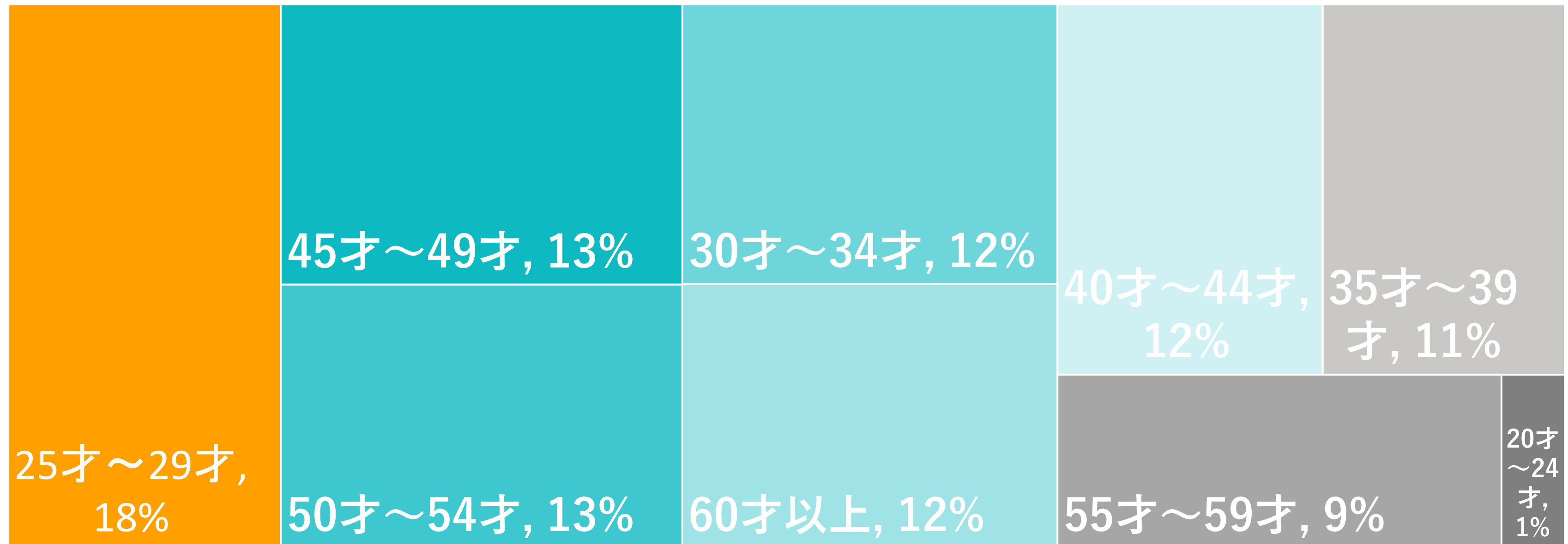
623名

00 基礎データ

回答者の属性等の基礎データです。

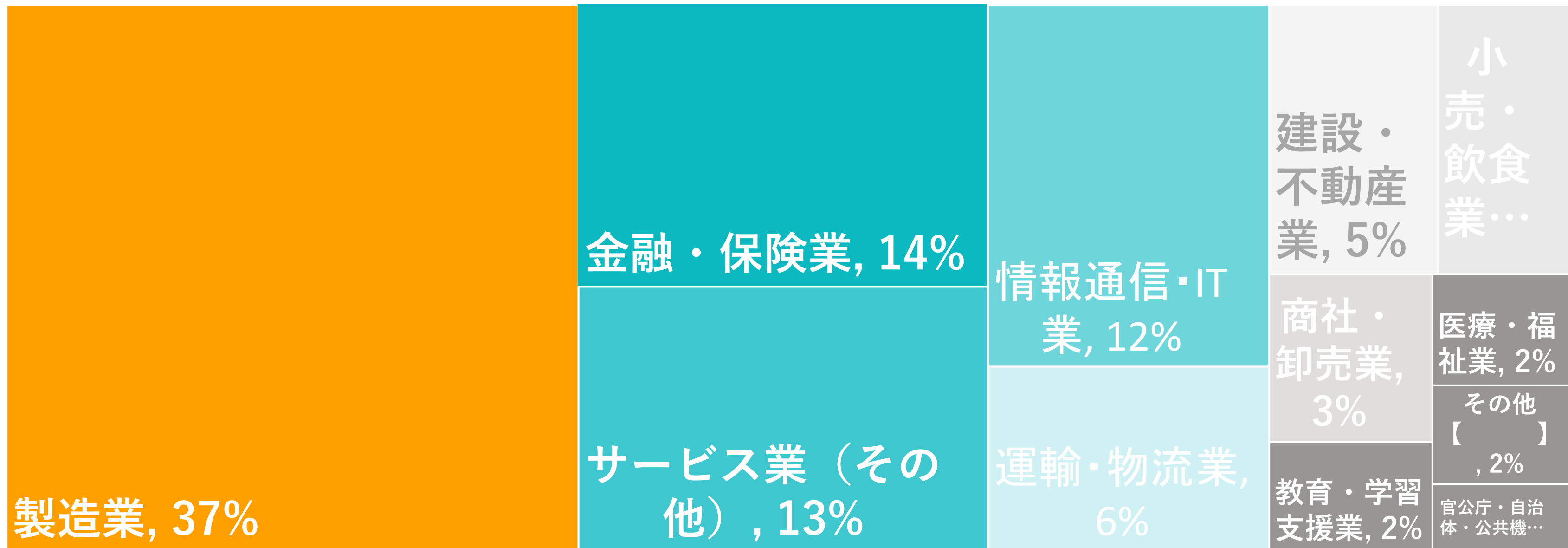
年齢構成

25~29歳が最多
およそどの年代も10%以上で分布

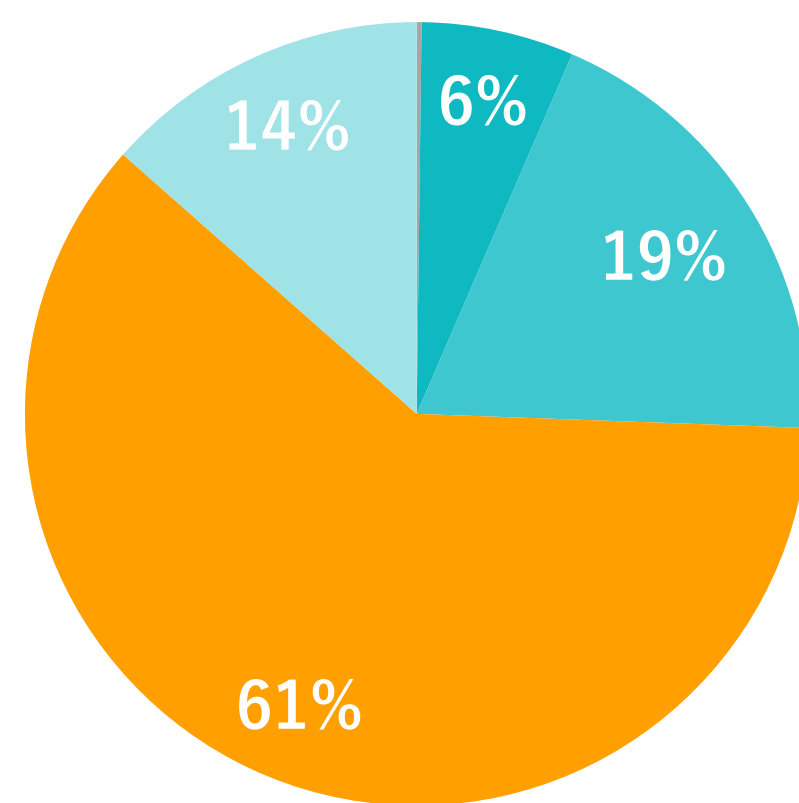


業種構成

製造業がおよそ1/3
金融・保険業、サービス業と続く



勤務形態



■ 経営層（社長／取締役）
■ 部長／マネージャー
■ 課長／チームリーダー
■ 一般社員

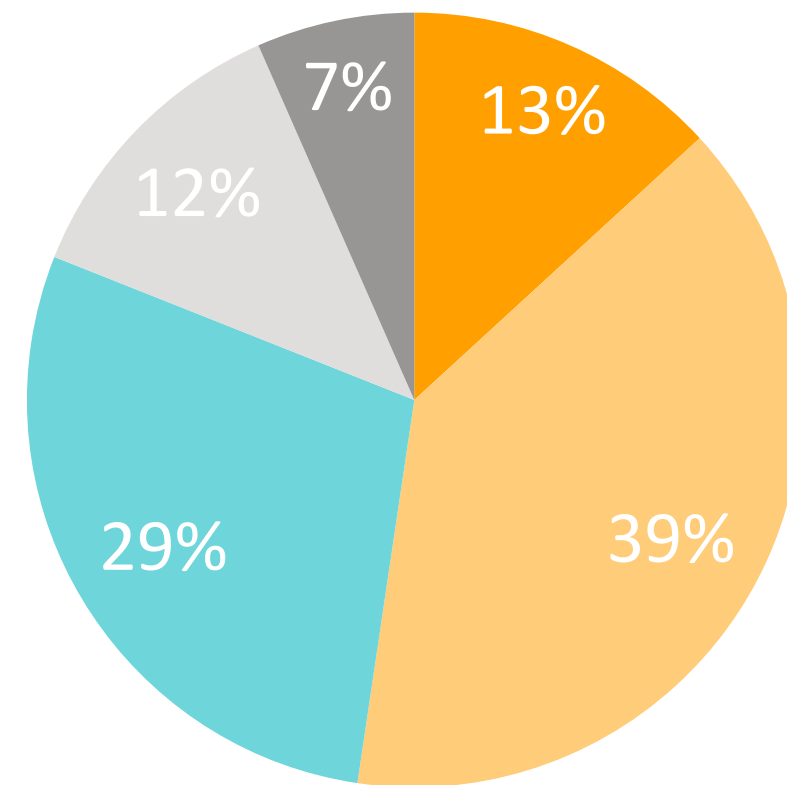
一般社員が6割以上

01 職場に対する評価

調査全体の前提として、
回答者や同僚が会社/職場をどのように評価しているかを伺いました。

職場に対する満足度

あなたは職場をいい職場だと感じていますか。(N=623)



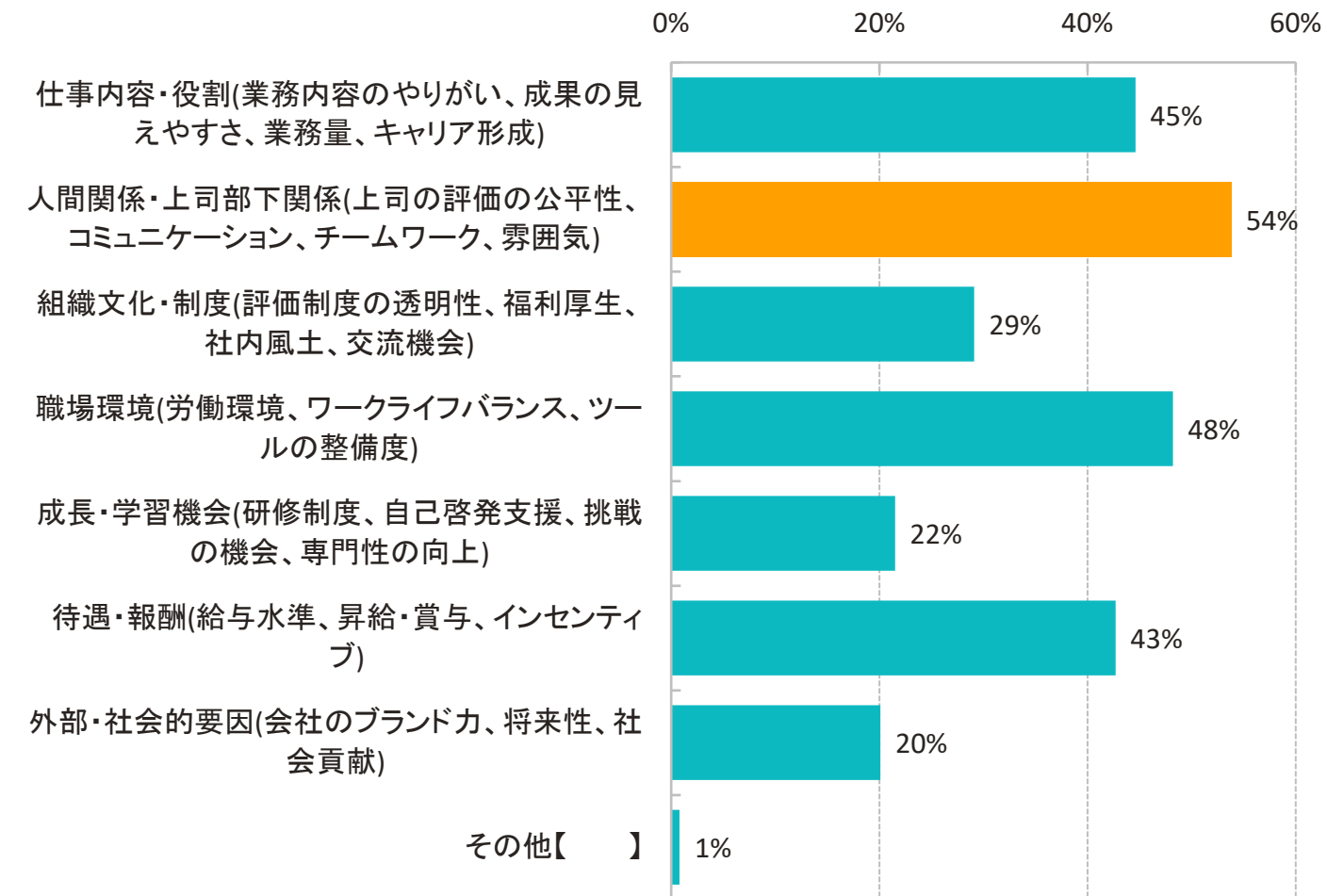
- そう思う
- どちらかといえばそう思う
- どちらでもない
- どちらかといえばそう思わない
- そう思わない

職場をいいと判断する好意的な回答が過半数！ 否定的評価は2割程度

「そう思う」(13%)「どちらかといえばそう思う」(39%)と好意的な評価が目立つ。
「どちらでもない」が29%いるため、職場を後ろ向きに評価している方は、2割程度という結果に。

職場に対する満足度の要因

そのように感じている要因を教えてください。（複数選択可）（N=623）



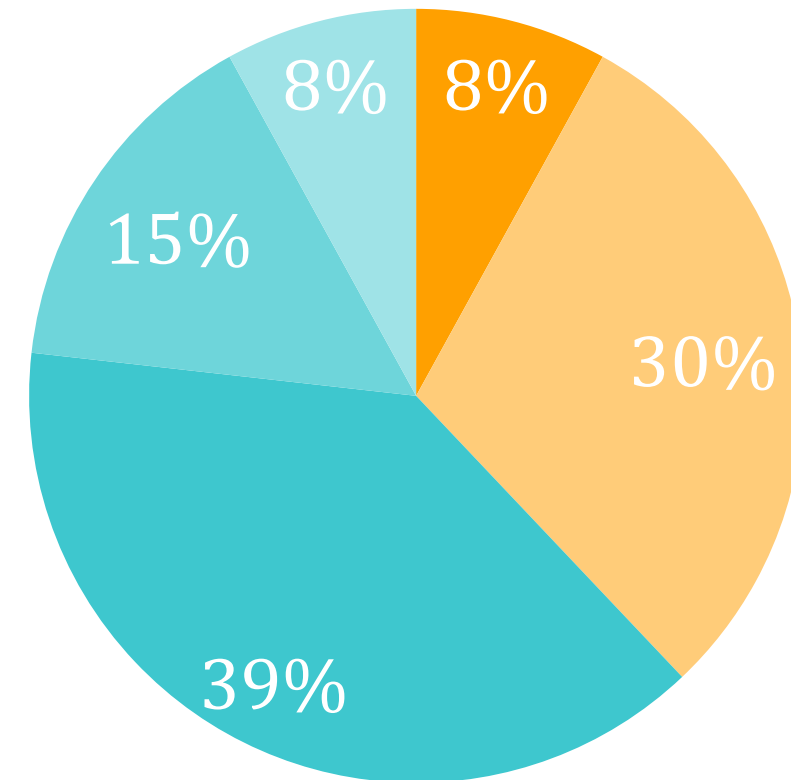
職場評価の要因として人間関係が最多 職場環境や待遇を上回る

「人間関係・上司部下関係」(54%)と最多。
「職場環境」(48%)、「仕事内容・役割」(44%)、「待遇・報酬」(43%)を上回っており、職場に対する評価において、社内の人間関係がいかに重要であるかが示される。

自社のエンゲージメント調査結果

あなたの会社の社員は、会社へのエンゲージメントが高いですか。

※自社で行ったアンケート調査がある場合は、結果を参考にお選びください。(N=623)



- そう思う
- どちらかといえばそう思う
- どちらでもない
- どちらかといえばそう思わない
- そう思わない

最多は中立回答 好意的な評価も同程度

そう思う (8%)、どちらかといえばそう思う (30%) の合計が38%と好意的な評価、会社全体のエンゲージメントについて、個人の認識を問う設問のためか、「どちらでもない」が最多の39%となった。

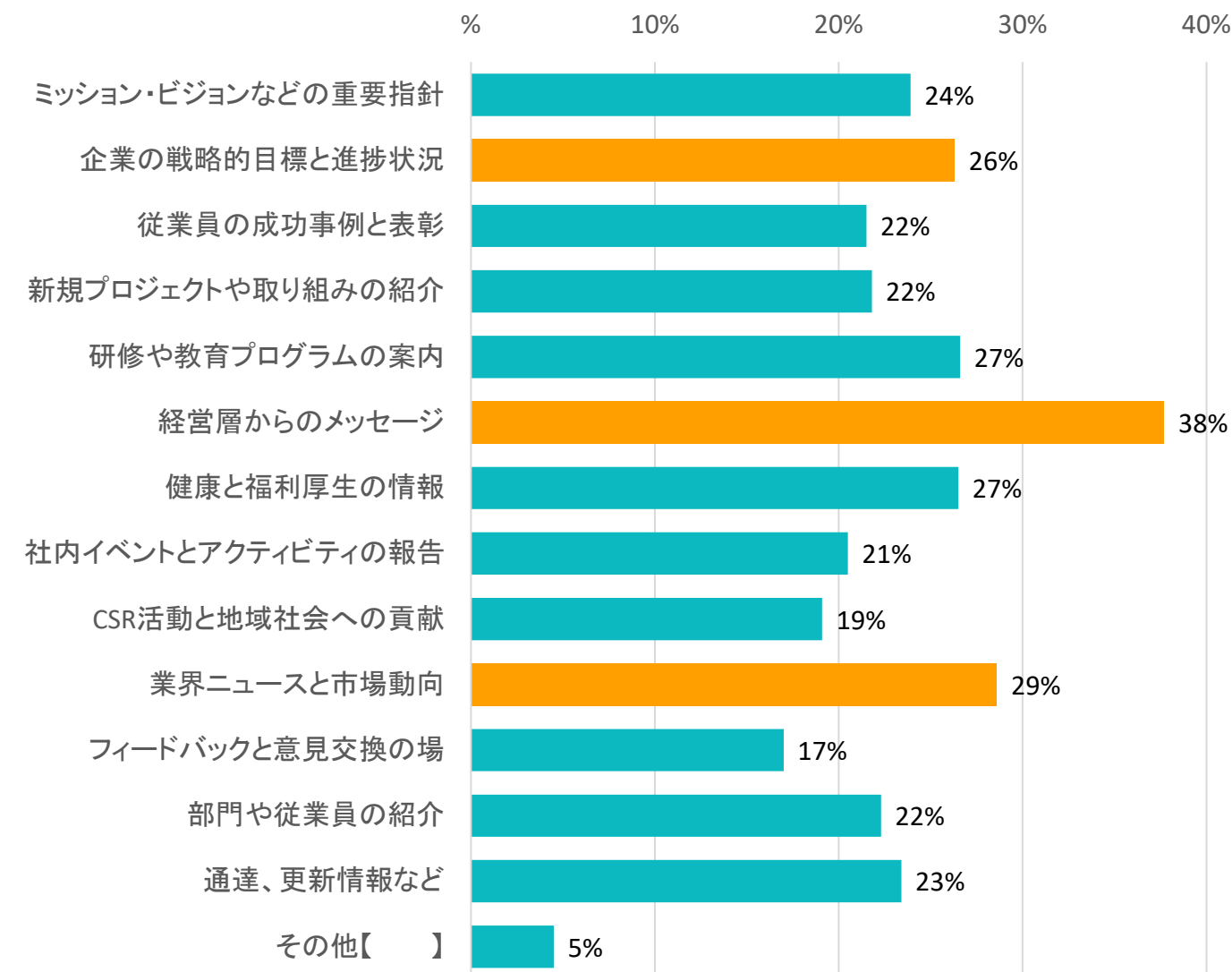
02

社内コミュニケーションの実態

社内でどのような情報がやり取りされているか、またその手段や経路、課題について伺いました。
上司とのコミュニケーションや部署間連携も含め、日常的なコミュニケーションの実態を整理します。

主要な発信テーマ一覧

あなたの会社ではどのような話題がメディアなどで頻繁に語られますか。（複数選択可）（N=623）



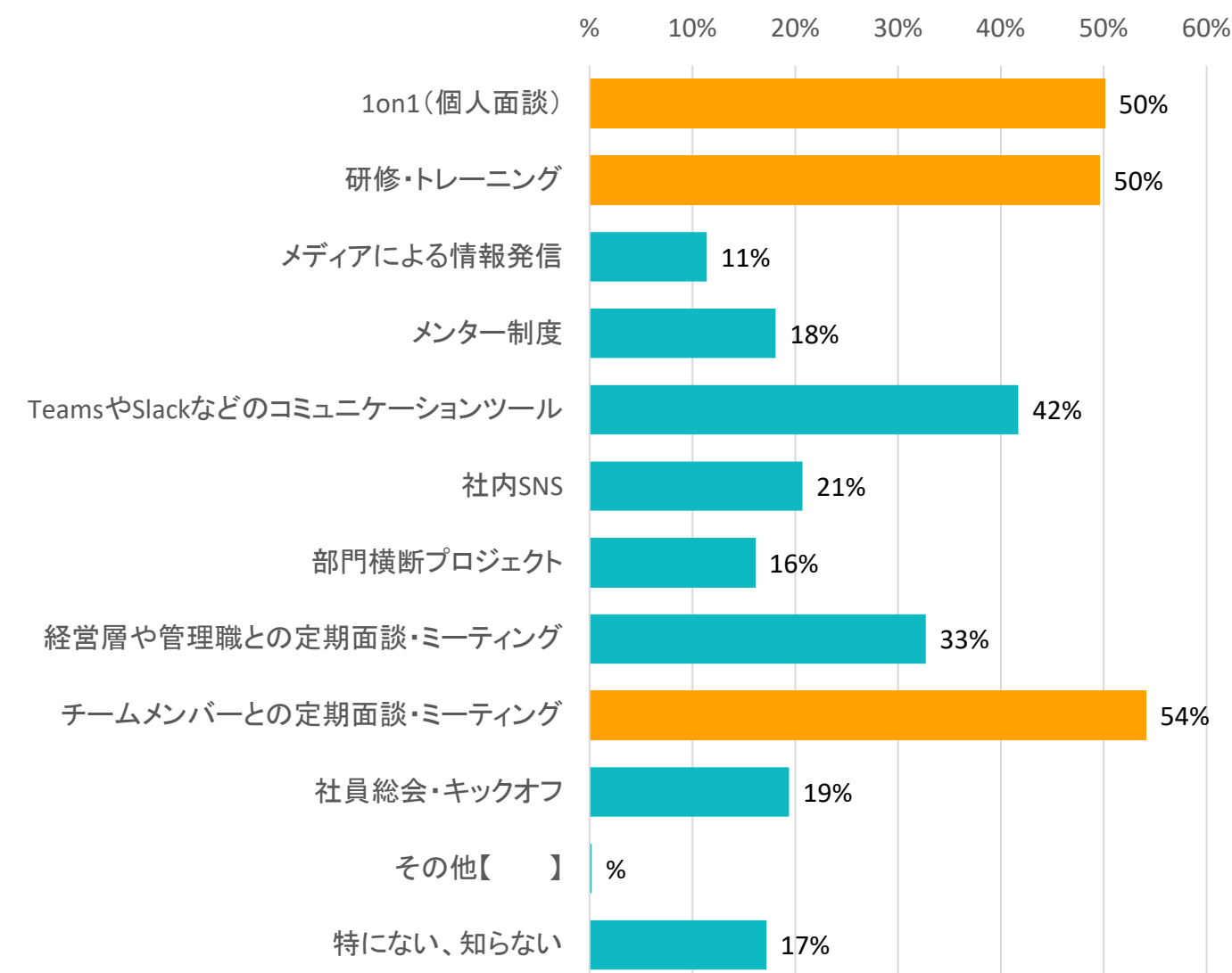
社内メディアとして取り上げられるのは、
経営・事業関連が中心、現場の取り組みはやや少なめ

経営層からのメッセージ（38%）、業界ニュースと市場動向（29%）、企業の戦略目標と進捗状況（26%）等、経営や事業に関わるものが上位。

研修や教育プログラムの案内（27%）という、事務連絡に近い情報が同水準である一方で、新規プロジェクトや取り組みの紹介（22%）、従業員の成功事例と表彰（21%）と、よりリアルな現場の情報は比較的少なめで、社内メディアが、トップダウンで情報を周知する場と扱われている傾向が見て取れる。

情報共有のための施策

あなたの会社では情報を共有するために使っている施策はどれですか。（複数選択可）（N=623）



情報共有は面談・1on1が上位 研修の活用も目立つ

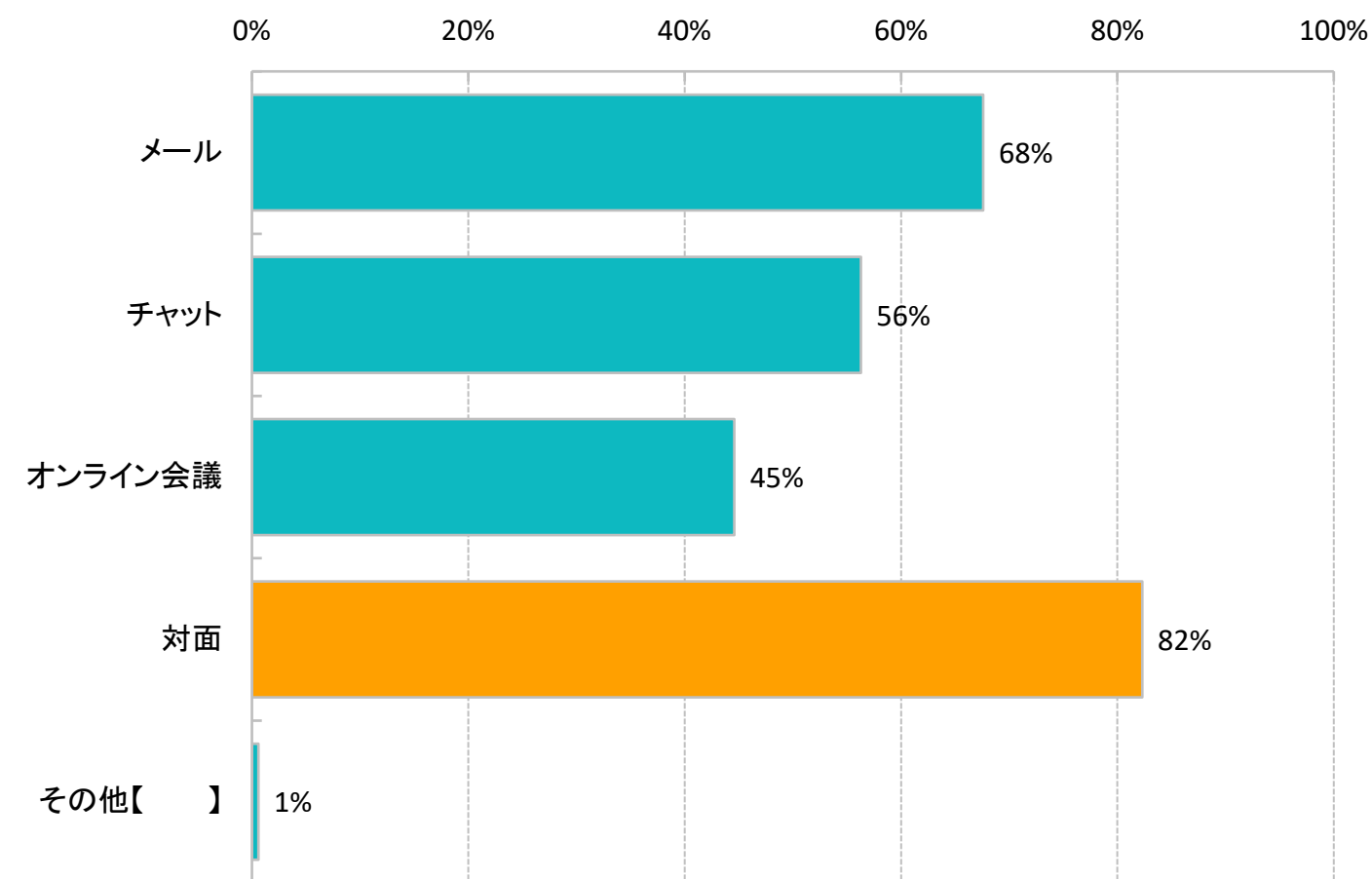
チームメンバーとの定期面談・ミーティング(54%)、1on1(個人面談)(50%)と対話を通じたコミュニケーションが上位。

次いで研修・トレーニング(49%)と続く。研修の内容はうかがい知れないが、知識の伝達やコミュニケーション等のテーマで研修が行われていると推察される。

※ただし、自社で行われている施策全般として「研修・トレーニング」が選択された可能性は考慮したい。

社内コミュニケーションツールの利用実態

あなたの職場では上司などとのコミュニケーションにどのようなツールを使いますか？（複数選択可）（N=623）



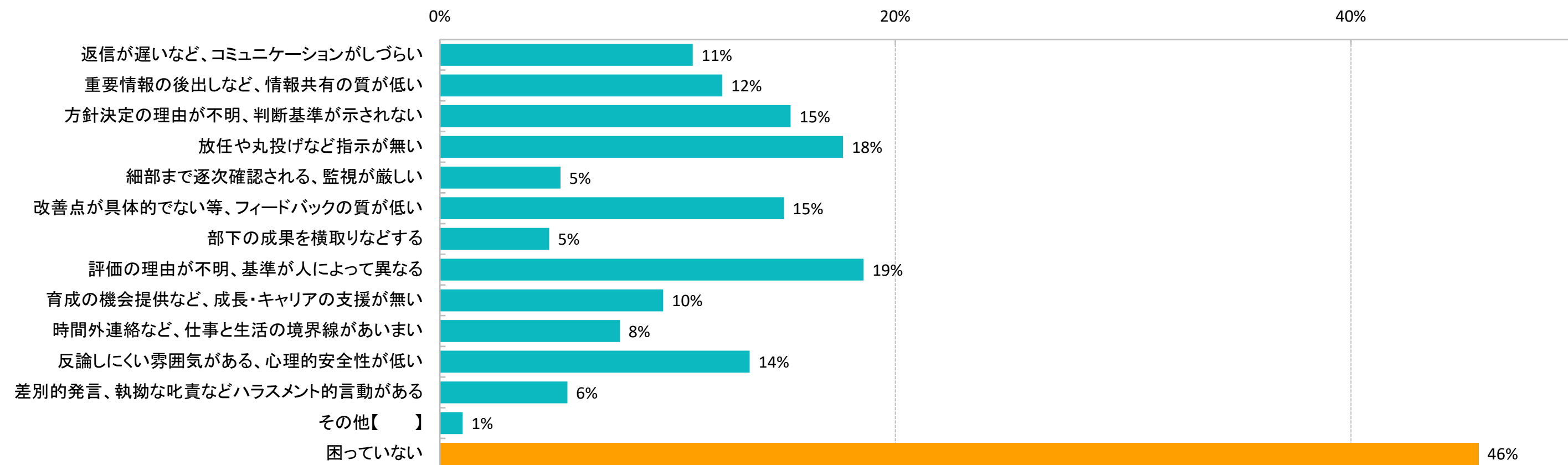
対面が圧倒的 デジタル活用には業界・働き方による差あり

「対面」（82%）が最上位。上述の通り、フルリモートの方は限定的のため当然の結果か。以下、デジタルツールの活用が続くが、最多がメールとなっており、デジタルツールの導入に差があることが示される。

※ただし、業務内容や働き方による差分は考慮する必要がある。

上司とのコミュニケーションにおける課題・不満点

上司とのコミュニケーションで困っていることはなんですか？（複数選択可）（N=623）



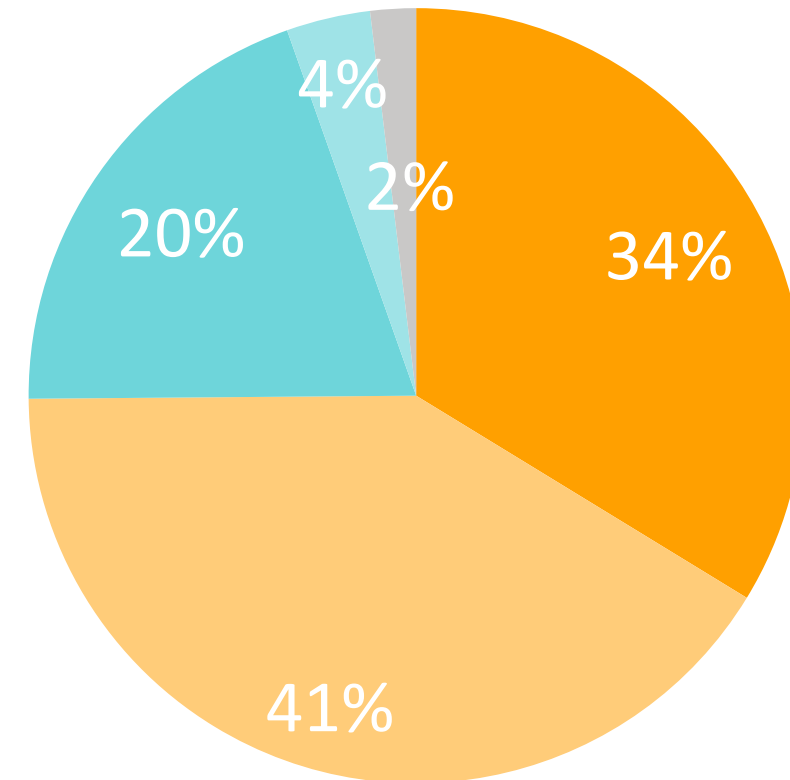
上司とのコミュニケーションの課題には「困っていない」が、課題は分散

「困っていない」（46%）が最も多く、半数近くは大きな問題を感じていないことが分かる。一方で、残りの社員は何らかの課題を感じており、その内容は特定の一点に集中するのではなく、複数のテーマに分散している。

「評価の理由が不明～」（19%）、「放任や丸投げなど指示がない」（18%）、「方針決定の理由が不明～」（15%）等、仕事の判断や評価の背景が共有されないことが上位を占めるがいずれにしろ2割に満たず、上司とのコミュニケーションに関する不満は、職場や上司によって感じられているポイントが異なっていることがうかがえる。

部署間コミュニケーションの必要性に関する認識

部署間のコミュニケーションについて必要性をどの程度感じていますか？(N=623)



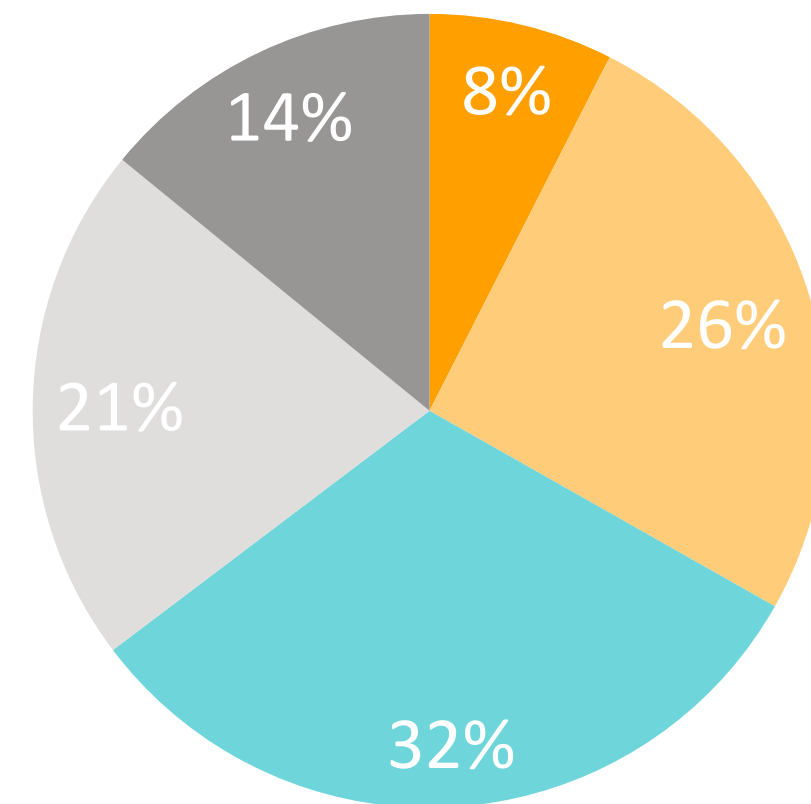
- 必要だと思う
- どちらかといえば必要だと思う
- どちらでもない
- どちらかといえば必要だと思わない
- 必要だと思わない

7割以上が部署間コミュニケーションの
必要性を感じている

「必要だと思う」(34%)、「どちらかといえば必要だと思う」(41%)と、
部署間のコミュニケーションの必要性は多くの方が感じている。

部署間における情報共有の満足度

あなたは他部署のことについて、十分に情報が入ってくる状態ですか？(N=623)



- そう思う
- どちらかといえばそう思う
- どちらでもない
- どちらかといえばそう思わない
- そう思わない

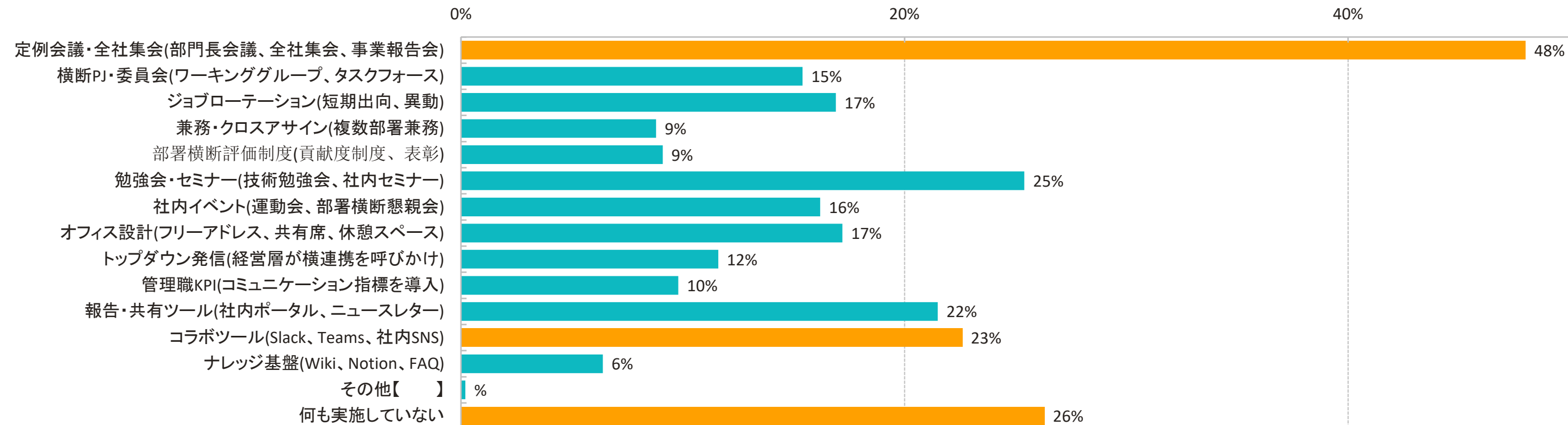
各評価は拮抗 他部署からの情報状況は大きくばらつく

「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の前向きな回答と、「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」という後ろ向きな回答がほぼ同程度。

「どちらでもない」との比較でもほぼ同数と、会社や立場によって状況がまちまちであることが示される。

部署間コミュニケーション促進への取り組み状況

部署間のコミュニケーションを促進させるために社内で行われている施策は何ですか？（複数選択可）（N=623）



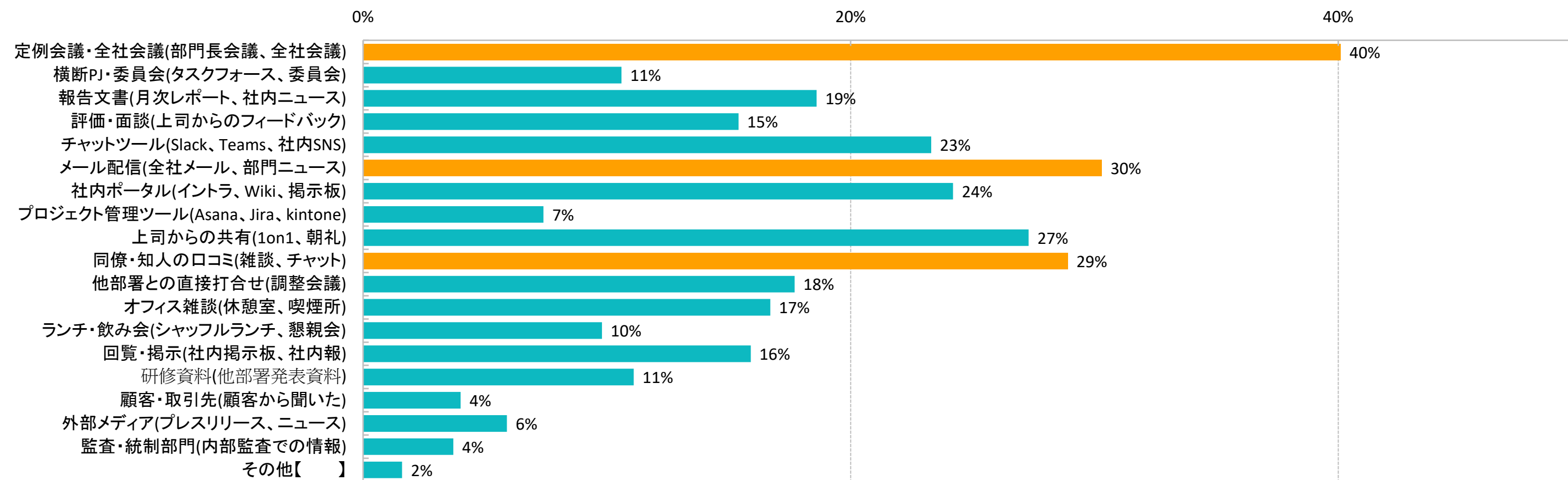
部署間コミュニケーション施策は定例会議が中心、取り組みがない会社も存在

「定例会議・全社集会」が48%と、他の施策と比べて実施割合が大きく高い。部署間の情報共有や連携は、主に会議体を通じて行われているケースが多いことが分かる。次に続く「勉強会・セミナー」（25%）、「コラボツール」（23%）、「報告・共有ツール」（22%）などは2割前後にとどまっており、会議以外の施策は相対的に実施割合が低く、その他の取組も一定数見られるが、いずれも2割未満。

部署間コミュニケーションは、日常的な接点の仕組み化より、定例会議などの公式な場を通じて行われているケースが多いことがうかがえる。なお、「何も実施していない」との回答も26%を占めており、部署間コミュニケーション促進に向けた取り組みの実施状況には差が見られる。

部署間における情報の流通経路

他部署についての情報はどのような経路で情報が入ってきましたか。（複数選択可）（N=623）



他部署情報を入手するのは定例会議が最多！複数の経路で共有されている

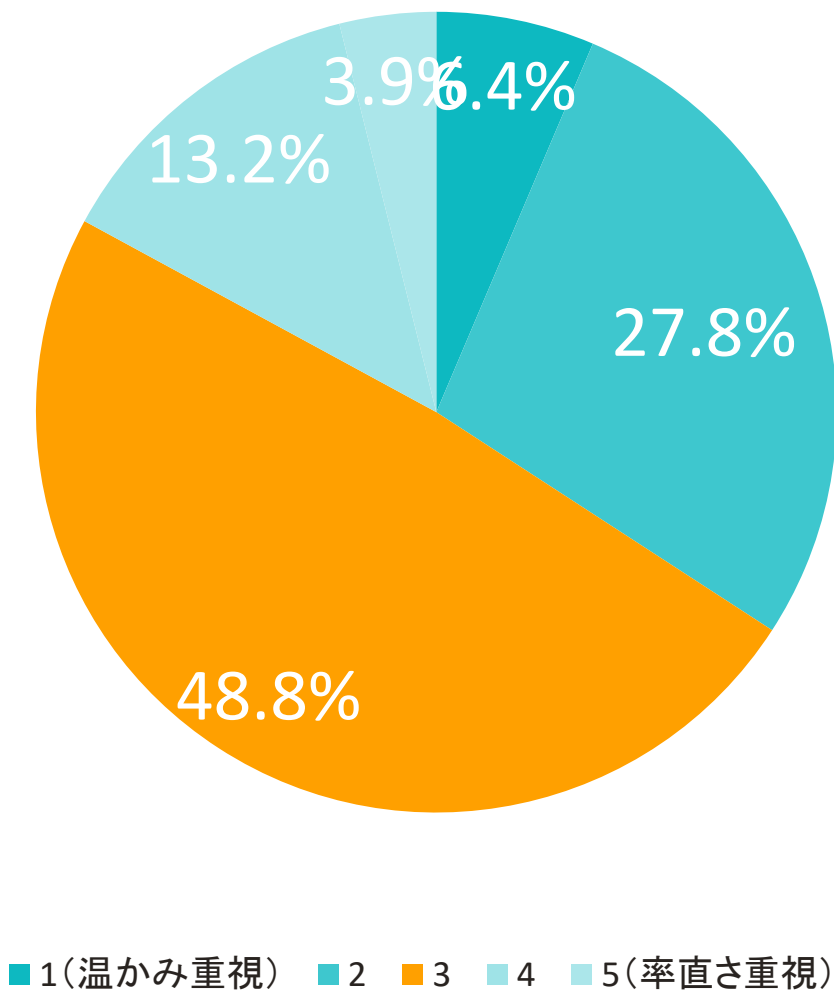
「定例会議・全社会議」が40%と最も多く、他の項目と比べて実施割合が高い。次いで、「メール配信（全社メール、部門ニュース）」（30%）、「同僚・知人の口コミ」（29%）、「上司からの共有」（27%）、「社内ポータルサイト」（24%）、「チャットツール」（23%）と続く。この結果から、部署間の情報は、会議などの公式な場に加え、メールや上司を通じた伝達、人づての共有など複数の経路を通じて把握されていることが見て取れる。

コミュニケーションスタイルのニーズ分析

あなたは職場のコミュニケーションが、どちらの傾向だと望ましいですか？

温かみ重視型：温かく親しみやすい雰囲気だが、メンバーの距離が近く、遠慮が働いて率直に意見を言いにくい

率直さ重視型：意見や感情を率直に表現できるが、ドライな面もあり、コミュニケーションが摩擦を生むこともある(N=623)



バランス志向が半数 求めるスタイルが混在することに留意すべき

求めるコミュニケーションのスタイルに関する設問だったが、バランスを求める「3」がおよそ半数。全体の傾向としては若干「温かみ重視」が優勢。

ポイントは、職場内でも異なる志向の方が混在している可能性があること。

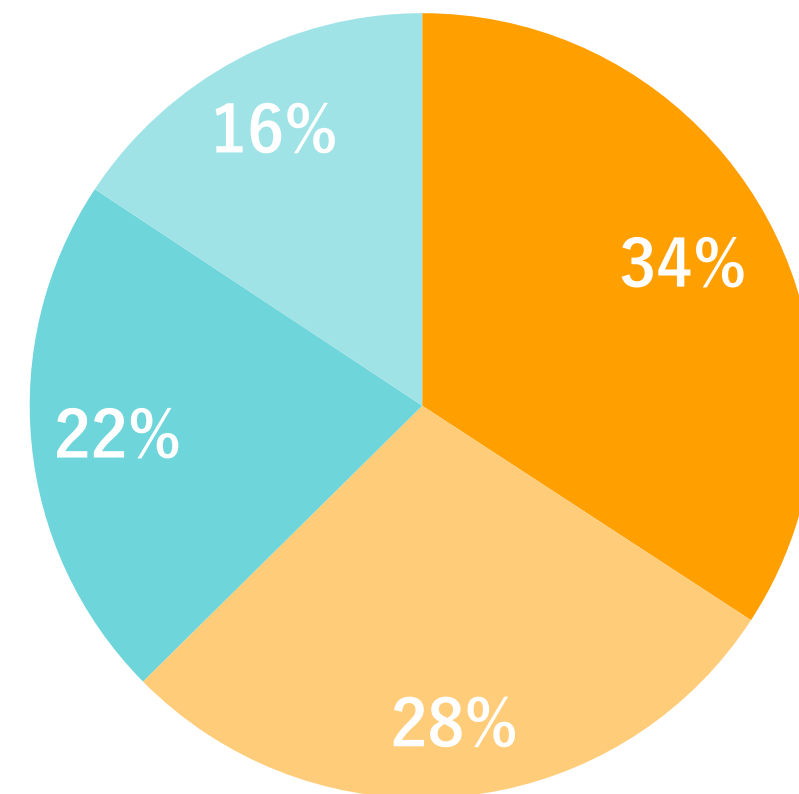
差異があることを認識し、求めるスタイルが異なる方同士で、どのようにコミュニケーションを取るかを常に考える必要がある。

03 1on1の実施実態から見る マネジメントとのコミュニケーション

上司との1on1の実施状況や運用実態、対話の質について伺いました。
率直な発言や傾聴の有無、業務やキャリアへの有用性を通じて、
マネジメントとのコミュニケーションの実態を把握します。

上司との1on1実施有無

あなたの勤め先では上司との1on1が実施されていますか？ (N=623)



■ 実施が義務付けられている
■ 取り決めはない

■ 任意で実施/推奨されている
■ 実施していない

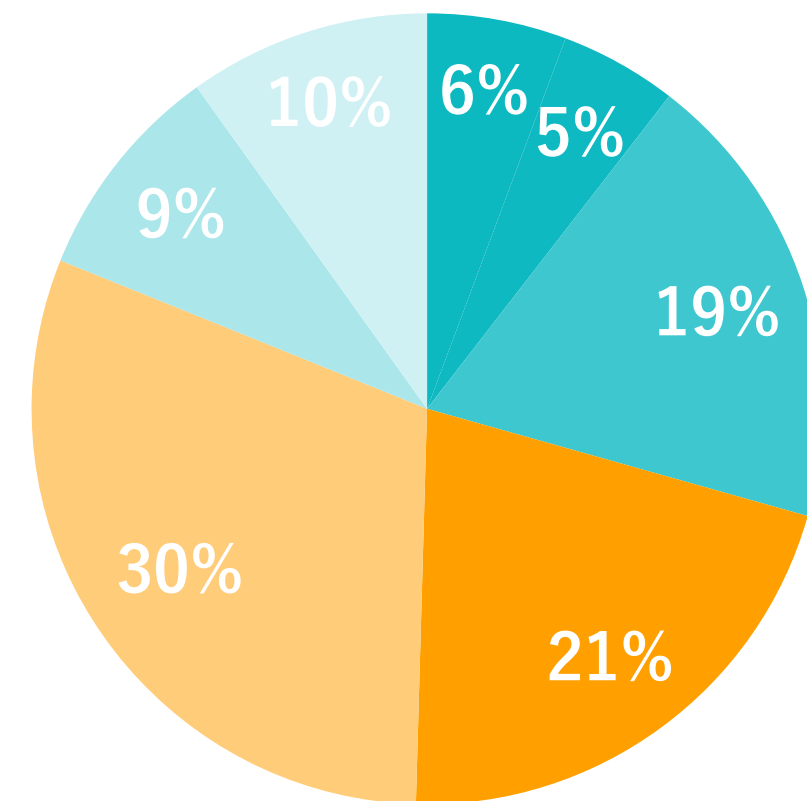
6割強が実施 1on1は着実な広がりを見せる

「実施が義務付けられている」(34%)に加えて「任意で実施/推奨されている」が28%と、6割以上が1on1の実施以降であることが示している。

1on1は着実な広がりを見せている。

上司との1on1実施頻度

上司との1on1を実施する頻度を教えてください。
※目標設定面談や成果面談は含みません。(N=525)



■ 週に1回以上 ■ 2週に1回以上 ■ 月に1回以上 ■ 3か月に1回以上
■ 半年に1回以上 ■ 年に1回以上 ■ 年に1回未満

3か月～半年に1回が中心 1on1の主旨が伝わっているか？

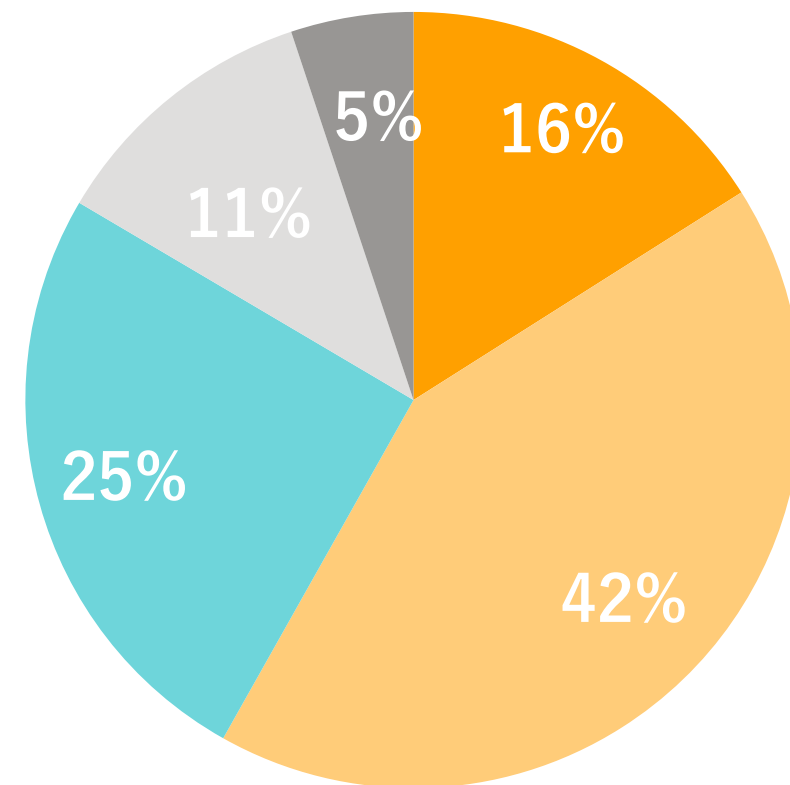
ボリュームゾーンは半年に1回以上（30%）、3か月に1回以上（21%）。

一般に1on1は月1回以上の頻度で実施することが望ましいとされる中、それより低い頻度の回答が多い結果となった。

特に半年に1回以上の場合は、目標設定などの定期面談との混同等、主旨や目的が正しく理解されていないケースに注意したい。

上司に対する率直な意見・課題の伝達状況

上司との1on1では自分の考えや課題を率直に話せていると思いますか？(N=525)



- そう思う
- どちらでもない
- そう思わない
- どちらかといえばそう思う
- どちらかといえばそう思わない

率直に伝えられる方が多数 課題を抱える層にどう対処すべきか

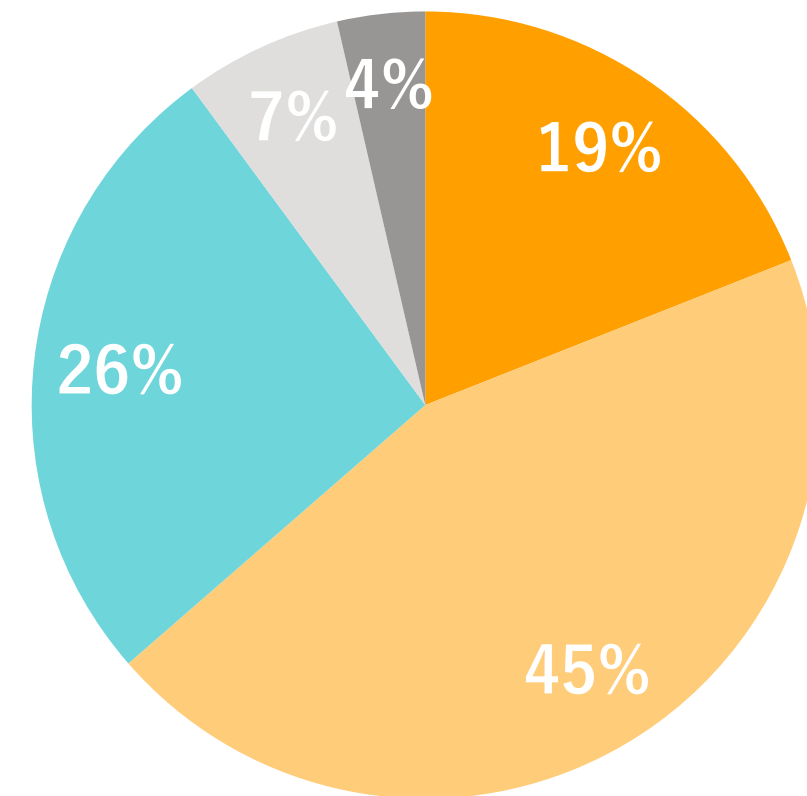
「そう思う」(16%)、「どちらかといえばそう思う」(42%)と、前向きな回答が半数を占める。

一方、「そう思わない」(5%)、「どちらかといえばそう思わない」(11%)との課題を感じている層も一定数存在する。一般に1on1は、部下の発言をベースに進行することが前提であるため、1on1の進め方や目的の共有、上司側のトレーニングなどの支援が求められる可能性を示唆している。

1on1における上司の傾聴・受容姿勢

1on1では上司は傾聴してくれていると感じますか？ (N=525)

※一般に1on1においては、上司は部下が安心して話せるよう、話を遮らずに最後まで聞き、適切な質問を投げかけて考えを引き出す、一方的に指示するのではなく、部下の意見を尊重し、サポートする姿勢が重要だとされます。



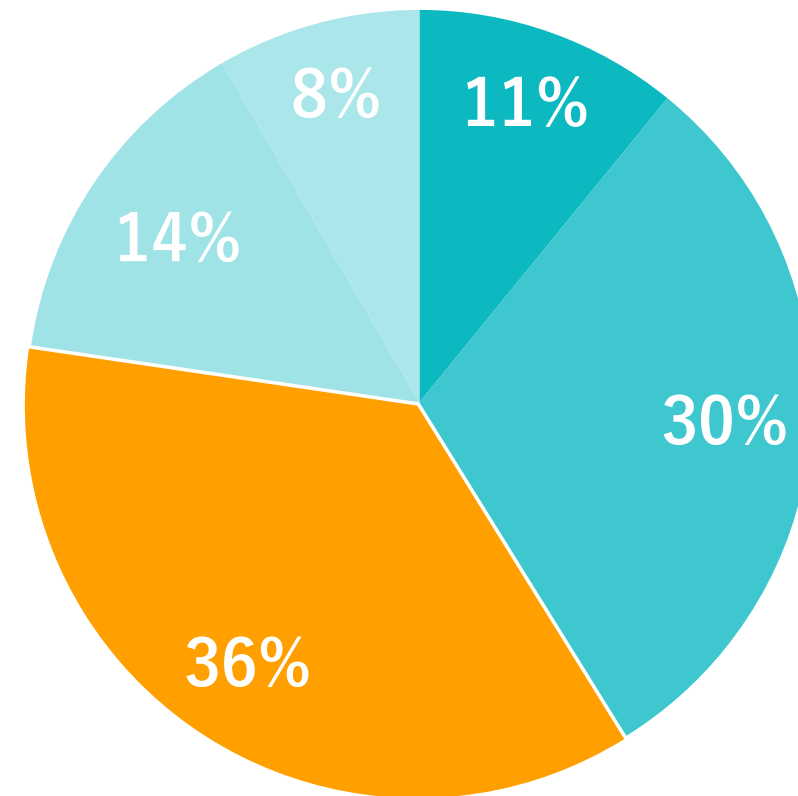
- そう思う
- どちらでもない
- そう思わない
- どちらかといえばそう思う
- どちらかといえばそう思わない

6割超が「傾聴してくれている」 1on1の基本姿勢は伝わりつつあるか

「そう思う」(19%)、「どちらかといえばそう思う」(45%)と、前向きな回答が半数を占め、1on1における上司の基本姿勢である、傾聴や受容姿勢については、一定程度意識されている様子が見て取れる。

1on1による業務・キャリアへの貢献度

1on1は、あなたの業務遂行やキャリア形成に役立っていますか？(N=525)



■ そう思う
■ どちらでもない
■ そう思わない

■ どちらかといえばそう思う
■ どちらかといえばそう思わない

有用性を感じる層が4割超も
「どちらでもない」が最多

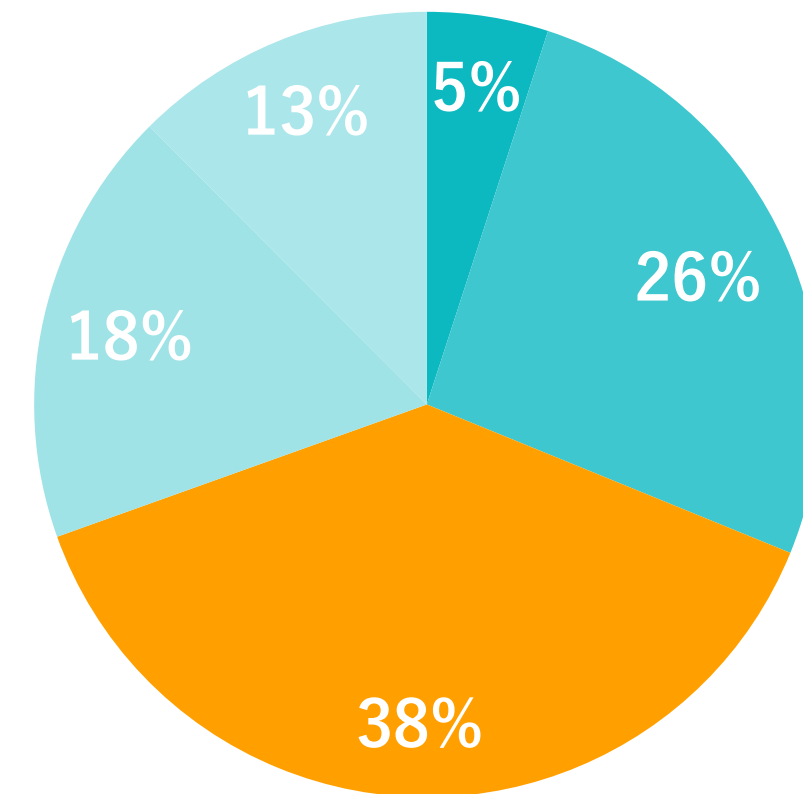
「どちらでもない」が36%と最も多く、評価は明確に定まっていない。前向きな回答は合計41%にとどまり、否定的な回答も合計23%見られるなど、回答は大きく分散している。全体として、1on1の実施内容や質については一定の評価が得られている一方で、受け止め方にはばらつきがあり、実施の仕方や上司による運用の差が影響している可能性がある。

04 ナレッジ共有

ナレッジ共有の仕組みやその活用状況、課題について伺いました。
情報の蓄積と活用に向けて行われる取り組みなどの実態を整理します。

社内のナレッジ共有状況

あなたの会社が行っているナレッジ共有は十分だと思いますか？(N=623)



■ 十分だと思う
■ どちらでもない
■ 十分だと思わない

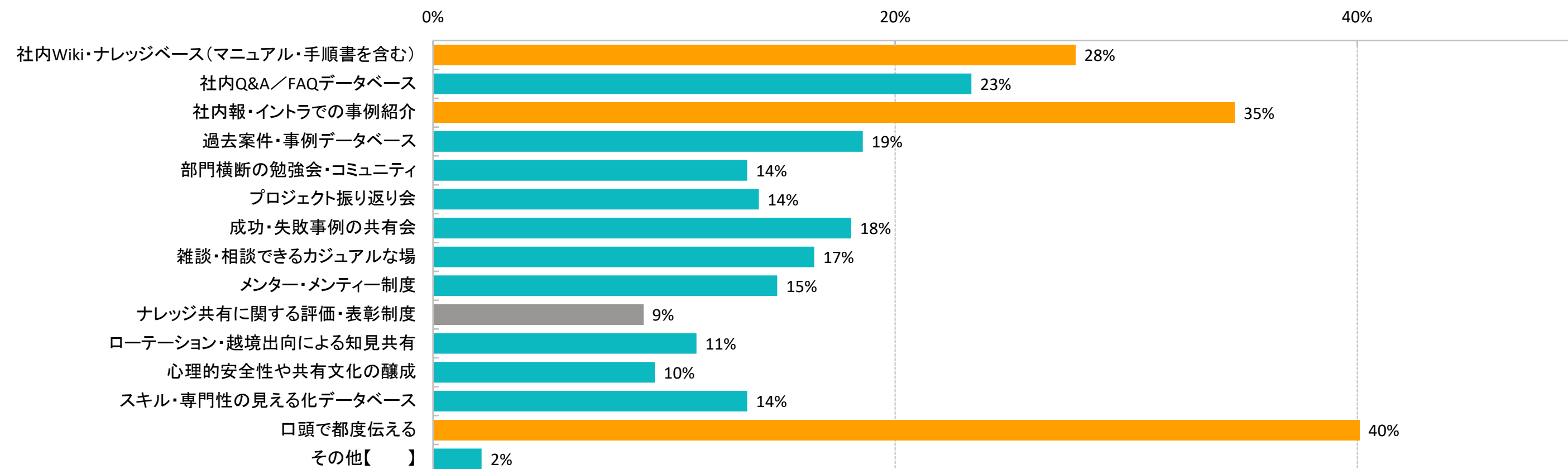
■ どちらかといえば十分だと思う
■ どちらかといえば十分だと思わない

「どちらでもない」が最多と 評価は拮抗

「どちらでもない」が38%と最も多く、ナレッジ共有が十分かどうかについては明確な評価が定まっていない回答が多い。前向きな回答の合計が31%、否定的な回答の合計が31%と同程度となっており、企業によってナレッジ共有の取り組み状況や成熟度に差がある様子が見て取れる。

社内ナレッジ共有システムの導入・活用状況

あなたの会社が行っているナレッジ共有の仕組みを教えてください。（複数選択可）（N=623）

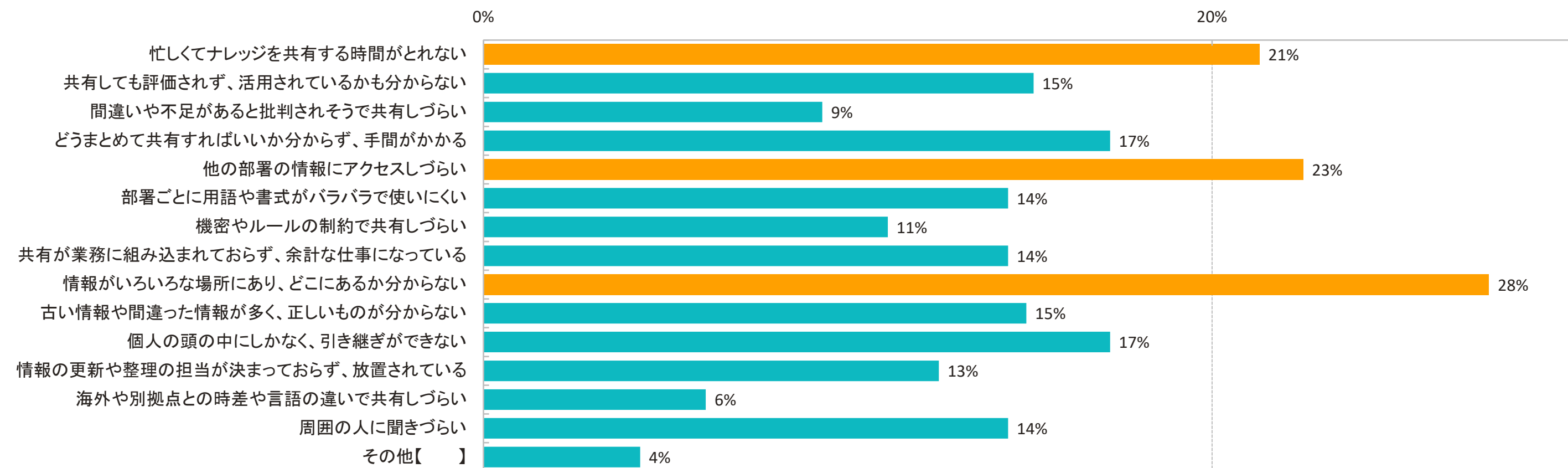


口頭共有が最多、ツールを通じた共有も見られる一方、組織制度としているのは少数

「口頭で都度伝える」が40%と最も多く、ナレッジ共有は日常的なコミュニケーションを通じて行われているケースが多く、口頭での共有に支えられていることが分かる。また、社内報・イントラでの事例紹介（35%）、社内Wiki・ナレッジベース（28%）、社内Q&A・FAQデータベース（23%）など、ツールを通じた共有も一定程度見られる。一方、ナレッジ共有に関する評価・表彰制度（9%）など、共有を組織制度として位置づける取り組みは少なく、制度化は限定的となっている。

ナレッジ共有における阻害要因と課題

ナレッジ共有で困っていることはなんですか？（複数選択可）（N=623）



ナレッジ共有は情報整理やアクセス面に課題

「情報がいろいろな場所にあり、どこにあるのか分からない」（28%）が最も多く、ナレッジの所在の分散が課題として挙げられている。次いで、「他の部署の情報の情報にアクセスしづらい」（23%）、「忙しくてナレッジを共有する時間がない」（21%）などが続く。回答は複数の項目に分散しており、ナレッジ共有における課題は特定の一点というより、情報の整理やアクセス性、共有の時間確保など、運用面を中心に幅広く挙がっている。

05 業務外のコミュニケーションと 関係性構築

社内イベントや飲み会、雑談など、業務外も含めたコミュニケーションの実態について伺いました。

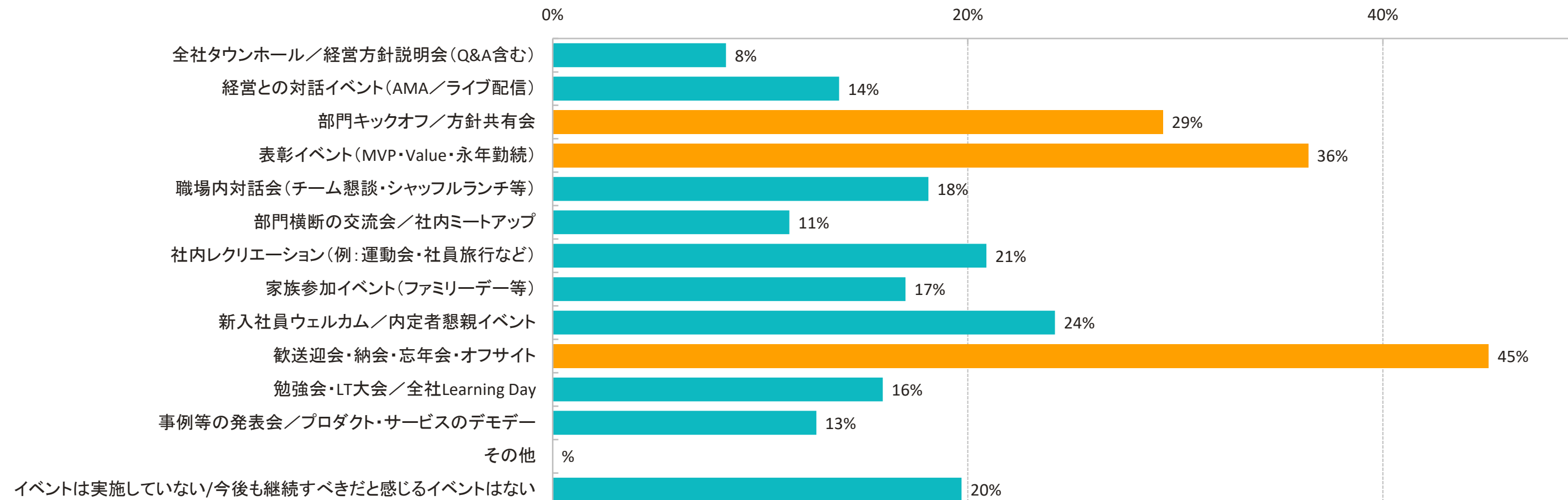
これらの活動が関係性構築や業務にどのような影響を与えているかも整理します。

※社内の公式イベントも日常の業務中に発生するコミュニケーションとは異なるもの

=業務外コミュニケーションとして扱います

社内イベントの実施・開催状況

あなたの会社が実施している社内イベント（複数選択可）（N=623）



歓送迎会などの交流イベントが最多、表彰や共有会も

「歓送迎会・納会・忘年会・オフサイト」が45%と、社員同士の交流を目的としたイベントが広く実施されていることが分かる。次いで「表彰イベント (36%)」、「部門ナレッジ／方針共有会 (29%)」、「新入社員ウェルカム／内定者懇親イベント (24%)」などが続く。回答は複数の項目に分散しており、社内イベントは交流、表彰、情報共有などさまざまな目的で幅広く実施されている様子が見て取れる。また、何も実施していない会社も2割程度存在する。

社内イベントの継続意向と期待度

今後も継続すべきだと感じるイベント（複数選択可）（N=623）



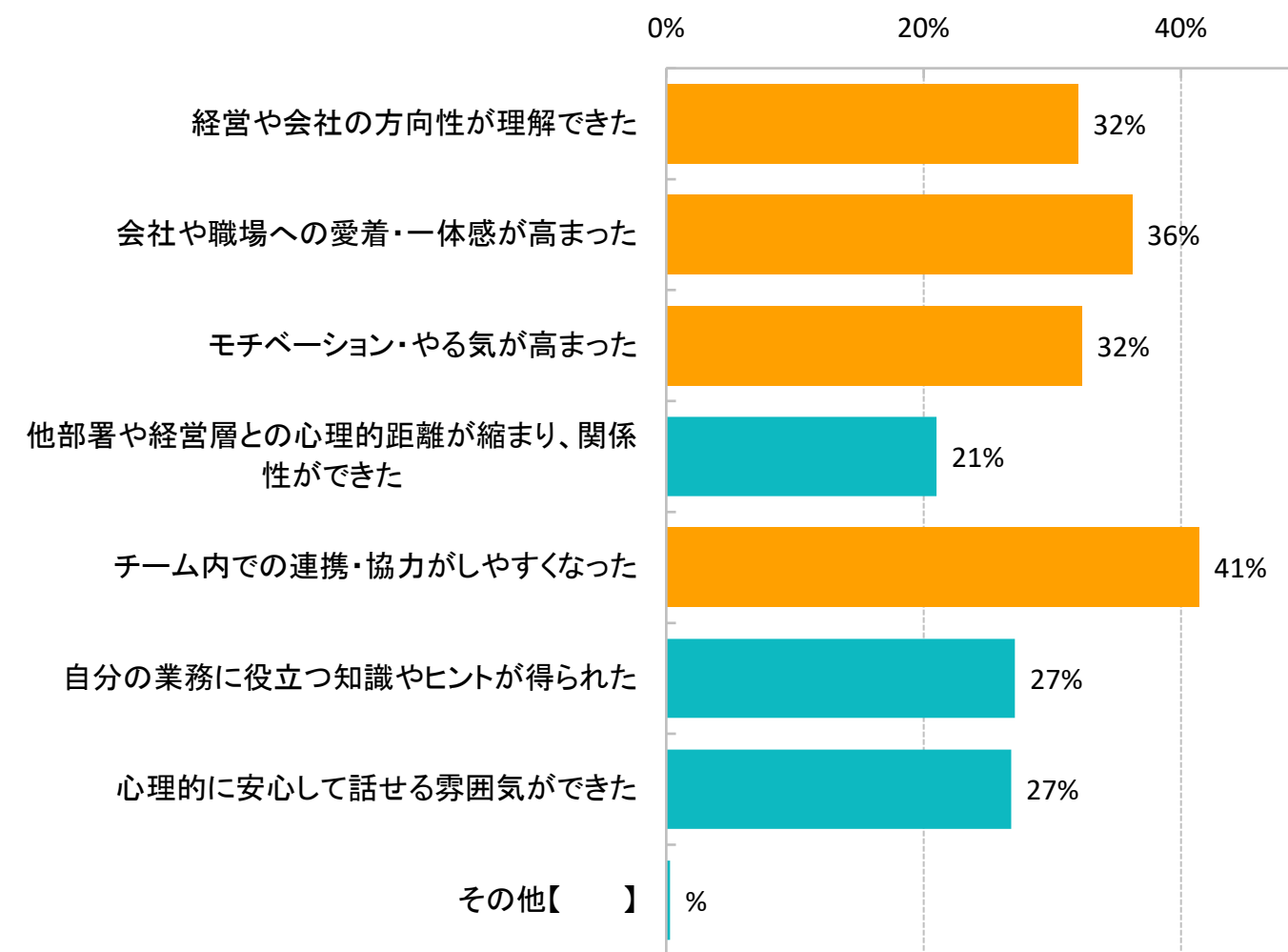
各種社内イベントが総じて好評な中、部門内外の交流機会の評価が特に高い

「職場内対話会（71%）、部門横断の交流会（72%）が特に高く、他の施策と比べても上位に位置している。社内イベントの中でも、部署を越えた交流や対話の機会が高く評価されている。また、勉強会・LT大会（63%）や事例共有会（61%）、経営との対話イベント（62%）なども6割前後と高く、学習や情報共有、経営との接点づくりといった取り組みも一定の支持を得ている。一方で、社内レクリエーション（48%）や表彰イベント（55%）は相対的に低く、娯楽性や形式的なイベントよりも、業務やコミュニケーションに直接つながる機会が重視されている傾向が見て取れる。

※各割合は、「実施している」と回答されたイベントごとに、その回答者を母数として、「今後も継続すべき」と回答された割合を算出している

社内イベント継続希望の背景・理由

前問の「今後も継続すべきだと感じるイベント」で回答した選択肢を選んだ理由を教えてください。（複数選択可）（N=362）



チーム連携や組織への一体感を高める点が社内イベントを高く評価する要因

「チーム内での連携・協力がしやすくなった」が41%と最多、イベントが日常業務における協働関係の改善につながっている点が評価されている。次いで、「会社や職場への愛着・一体感が高まった」（36%）、「モチベーションやる気が高まった」（32%）、「経営や会社の方向性が理解できた」（32%）などが続く。全体として、社内イベントは単なる交流機会にとどまらず、チームの連携や組織への帰属意識を高める効果が評価されている様子が見て取れる。

飲み会に関する調査

日本独特のコミュニケーションスタイルとして語られることの多い「飲みにケーション」。
本調査では会社で行われる飲み会を四つの区分に分け、その実態を調査しました。

既存

新規

公式

部署内懇親会/送別会等

全社交流会/表彰後懇親会

非公式

同期飲み会/チーム打ち上げ

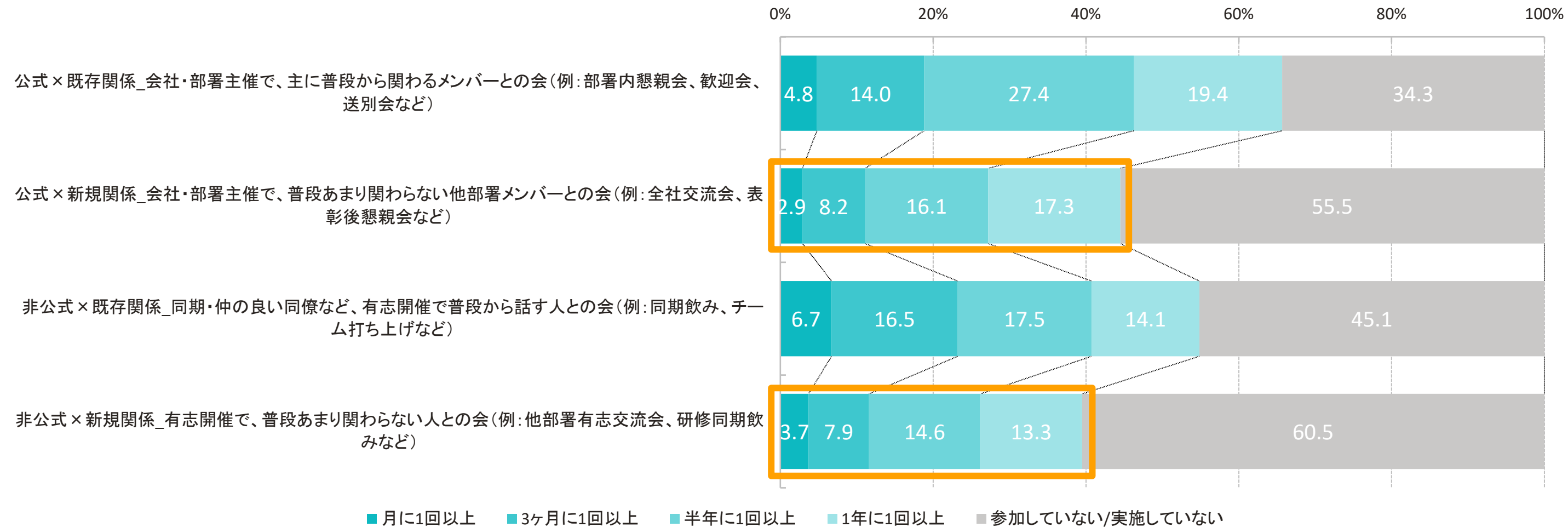
他部署有志交流会/
研修後懇親会

社内飲み会への参加頻度（公認・非公式別）

あなたは会社の飲み会に一年間で何回参加しましたか？

※公式：会社・部署・チームなどが主催した会（全員に案内された、参加が当然とされている、経費補助がある等）

非公式：個人や有志が誘い合って開いた会（任意参加、個人負担、仲の良い人だけで開催など）（N=623）

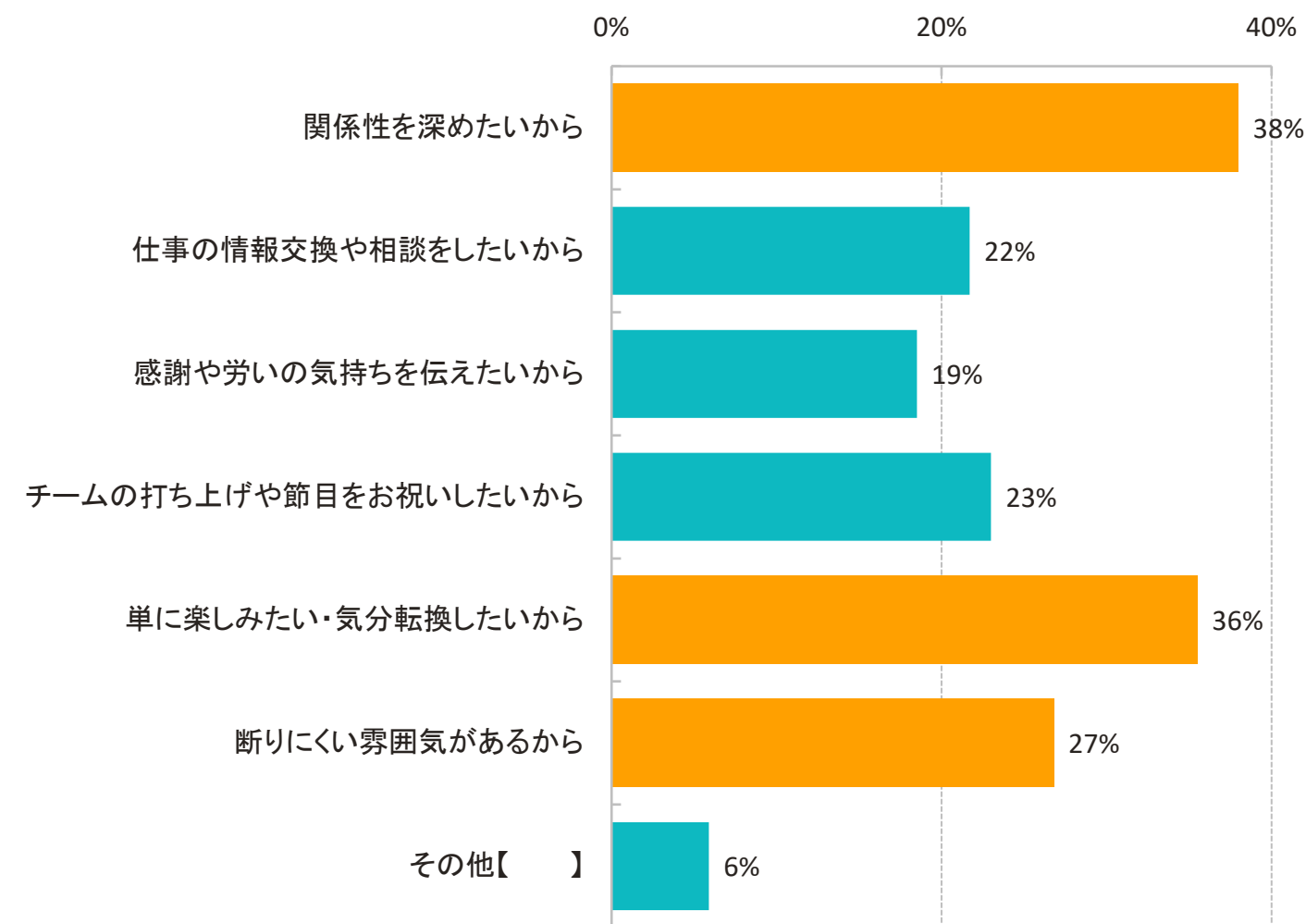


飲み会は既存関係が多めだが、新しい関係づくり目的でも参加されている

既存メンバー中心の公式の会（部署懇親会など）の参加率が最も高く、次いで高いのはやはり非公式×既存関係。公式・非公式に関わらず、他部署との交流など新規関係づくりを目的とした会は「参加していない」が共に半数を超える。全体として、飲み会は既存の関係性のものの方がより多く参加する傾向があるように見えるが、そもそも実施されていない場合もあるため留意が必要。むしろ着目したいのは、新規の関係性構築の場として飲み会に4～5割弱の方が参加していることで、依然として関係性の構築機会として飲み会が活用されていることが示唆される。

社内飲み会への参加目的

あなたが飲み会に参加する目的を教えてください。（複数選択可）（N=623）



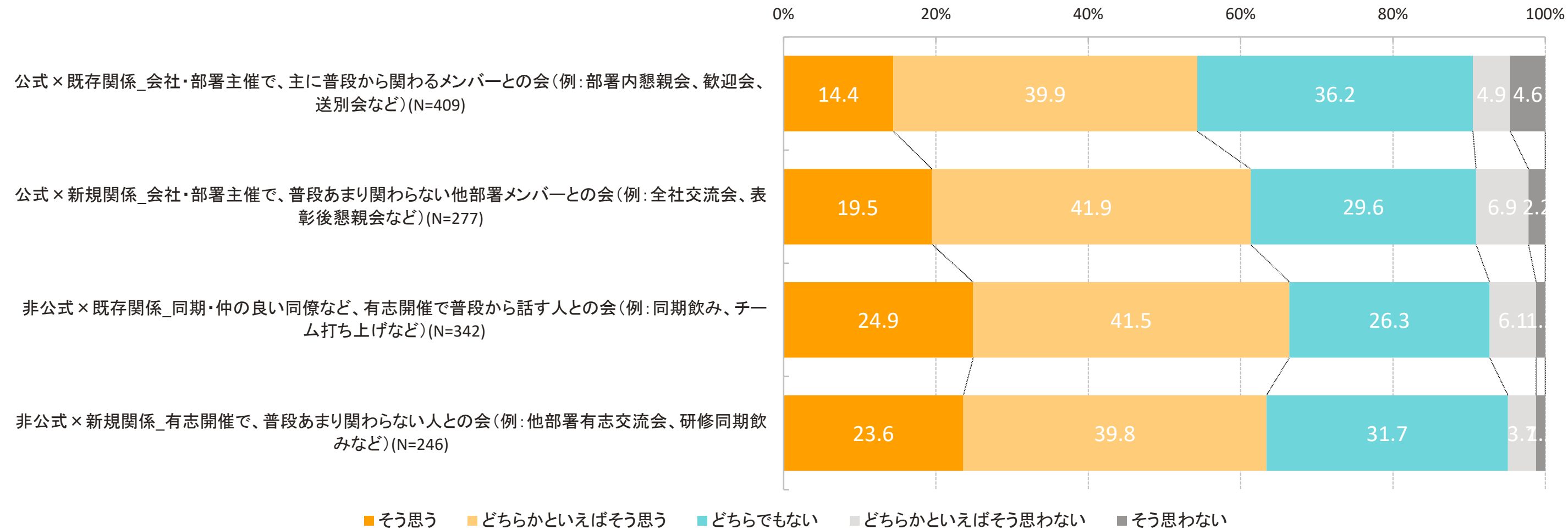
飲み会参加の主な目的は関係づくり 断れない雰囲気には注意が必要

「関係性を深めたいから」が38%と最も多く、飲み会は同僚との関係づくりを目的として参加されるケースが多い。次いで、「単に楽しみたい・気分転換したい」（36%）、「断りにくい雰囲気がある」（27%）などが続く。

全体として、飲み会への参加は関係構築や気分転換といった前向きな理由が上位を占める一方、一定数は職場の雰囲気や周囲との関係性を踏まえて参加している様子も見て取れる。

飲み会の業務上の有用性実感

それぞれの飲み会は、あなたの業務に良い影響を与えましたか？(回答人数は表に記載)

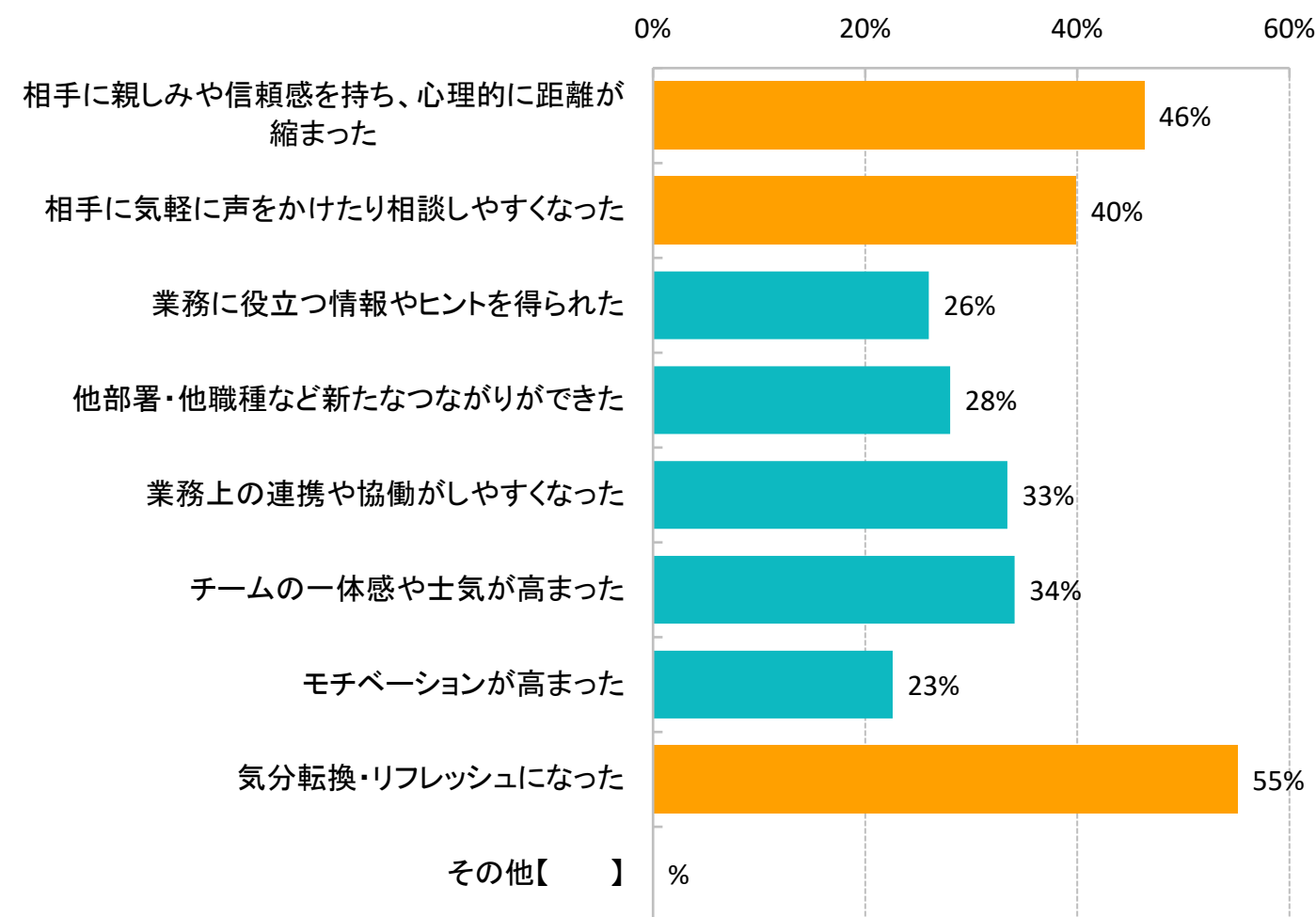


飲み会は業務にも好影響、どのタイプでも前向き評価が過半数に

いずれのタイプの飲み会でも、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」といった前向きな回答が過半数を占めており、飲み会が業務に良い影響を与えていると感じている回答が多い。既存関係・新規関係、公式・非公式のいずれの会でも同様の傾向が見られ、飲み会には一定の効果があることが分かる。

飲み会で得られた良い影響

それぞれの飲み会で、あなたの業務にどのような良い影響を与えましたか？（複数選択可）（N=296）



リフレッシュと関係づくりに効果あり 築いた関係性が業務に好影響

「気分転換・リフレッシュになった」が55%と最も多く、飲み会はまず心理的なリフレッシュの機会として認識されている。次いで、「相手に親しみや情報を持ち、心理的距離が縮まった」（46%）、「相手に気軽に声をかけたり相談しやすくなった」（40%）などが続く。全体として、飲み会は直接的な業務成果よりも、心理的距離の縮小やコミュニケーションのしやすさといった関係性の変化を通じて業務に影響している様子が見て取れる。

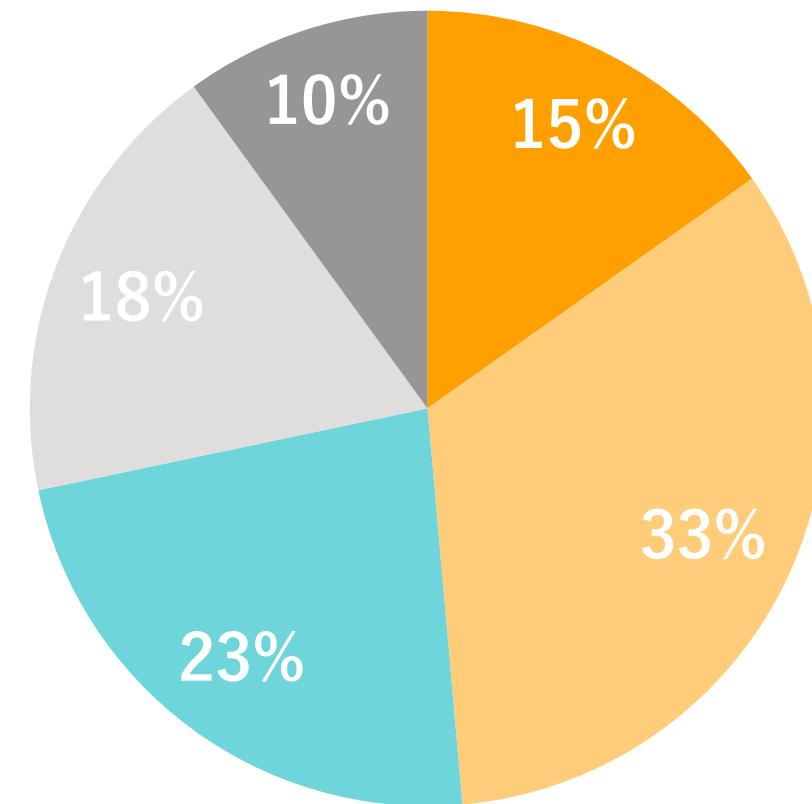
非公式・偶発的なコミュニケーションに関する調査

次に日常的に行われる非公式、偶発的なコミュニケーションの実態について調査しました。
業務に直接関係しない「たまたま発生した雑談や立ち話」（Web会議前後の会話なども含む）の
頻度やその効果について見てみます。



非公式・偶発的なコミュニケーションの発生頻度

あなたは、業務に直接関係しない「たまたま発生した雑談や立ち話」（Web会議前後の会話なども含む）を、どのくらいの頻度で行っていますか？
(N=623)



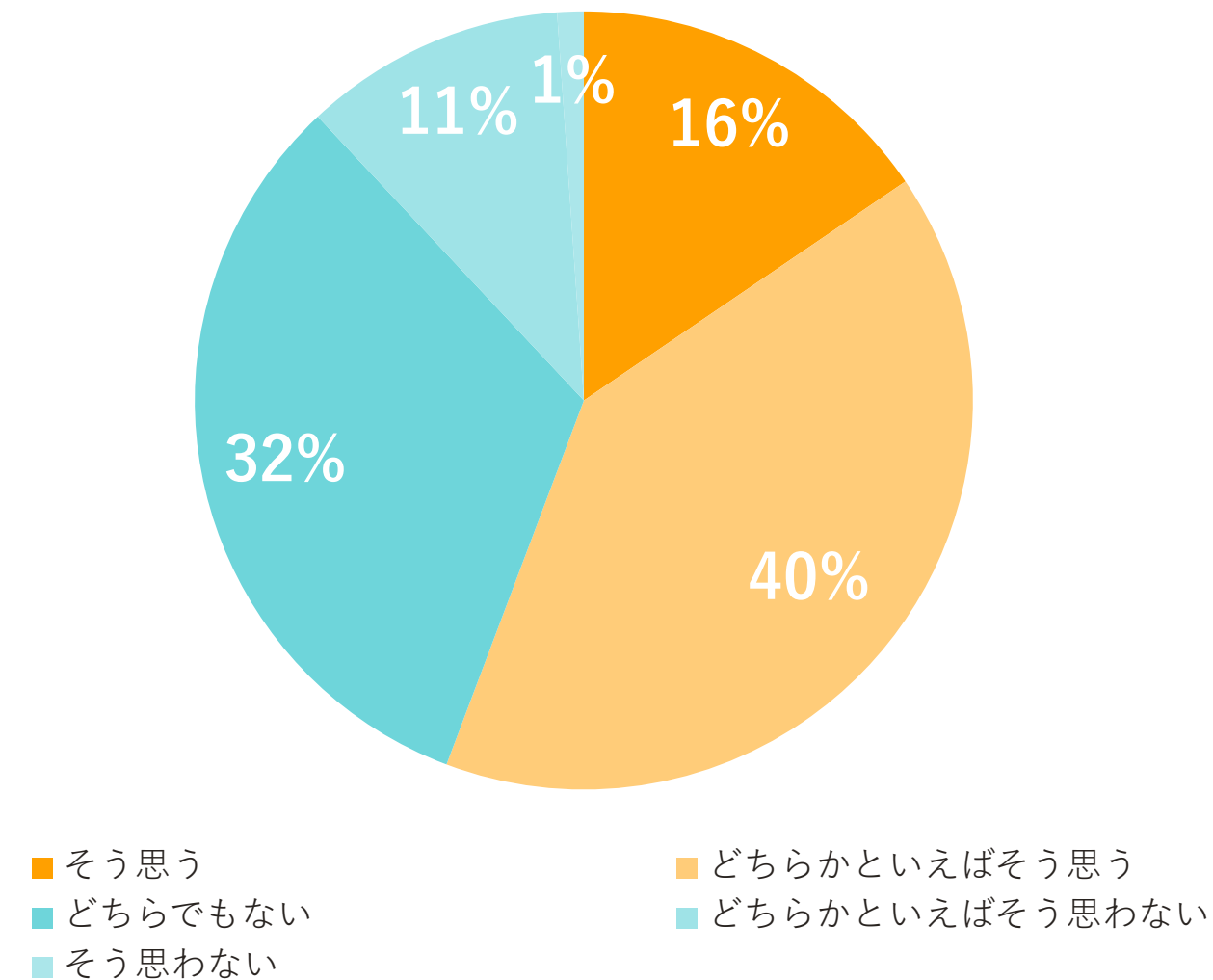
■ ほぼ毎日 ■ 週に数回 ■ 月に数回 ■ ほとんどない ■ 全くない

「全くない」「ほとんどない」で3割弱
職場ごとの雑談頻度に大きな差

「全くない」（10%）「ほとんどない」（18%）と偶発的なコミュニケーションが行われない職場が3割に迫る。週に数回（33%）、ほぼ毎日（15%）とある程度頻繁に雑談は行われる層が多数派ではあるものの、職場による差が大きい結果となった。

偶発的コミュニケーションの業務への有効性

たまたま発生した雑談や立ち話などは、あなたの業務に良い影響がありましたか？(N=561)

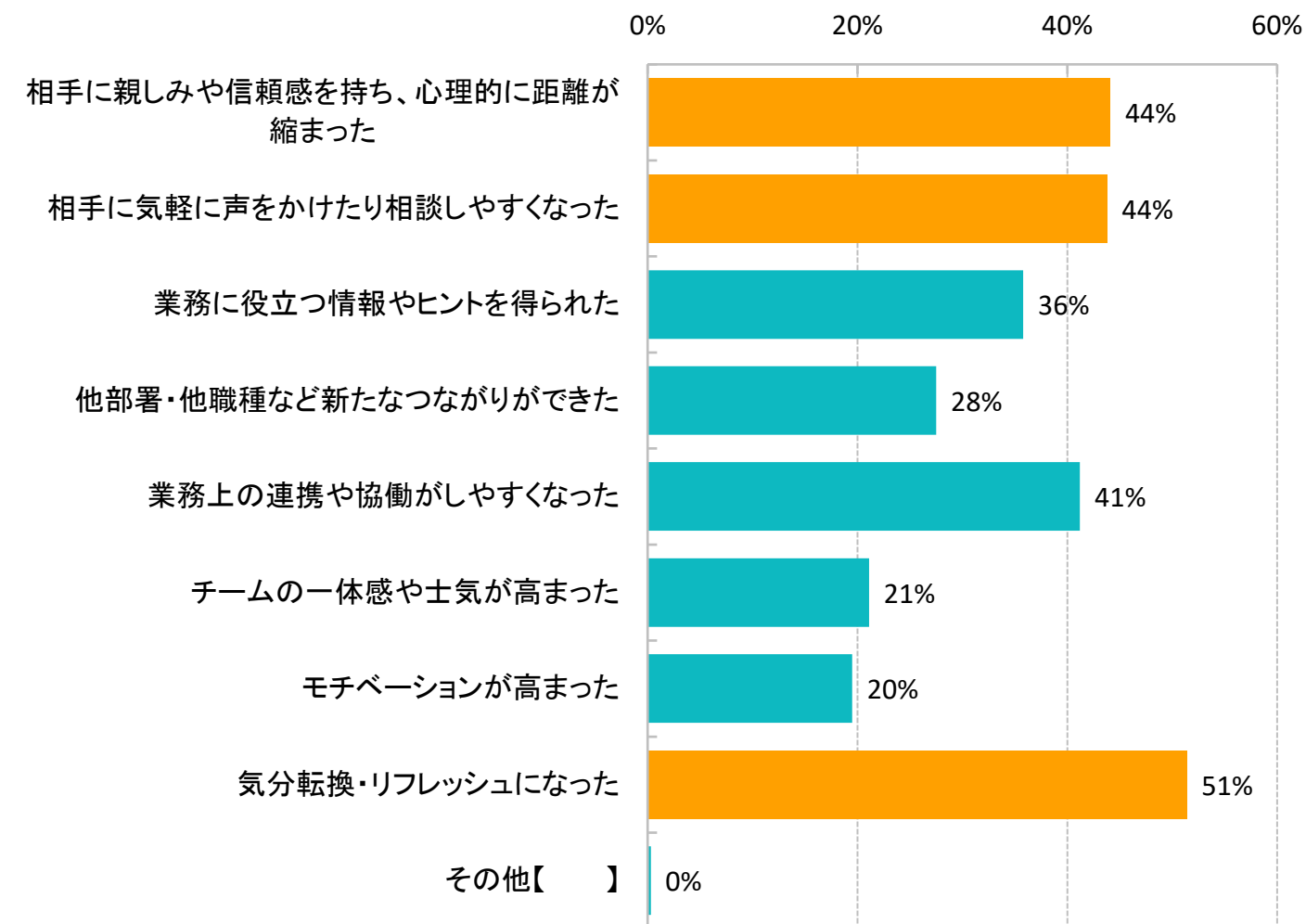


雑談は業務にもプラス！ 前向き評価が過半数

「どちらかといえばそう思う」が40%と最も多く、「そう思う」（16%）と合わせると、前向きな回答は56%となる。一方、「どちらでもない」も32%見られる。全体として、雑談や立ち話は業務にプラスの影響をもたらすコミュニケーションとして一定程度認識されている一方、その効果は必ずしも明確な成果として意識されているわけではない様子もうかがえる。

偶発的コミュニケーションの業務への具体的な効果

具体的にどのような良い影響がありましたか？（複数選択可）（N=313）

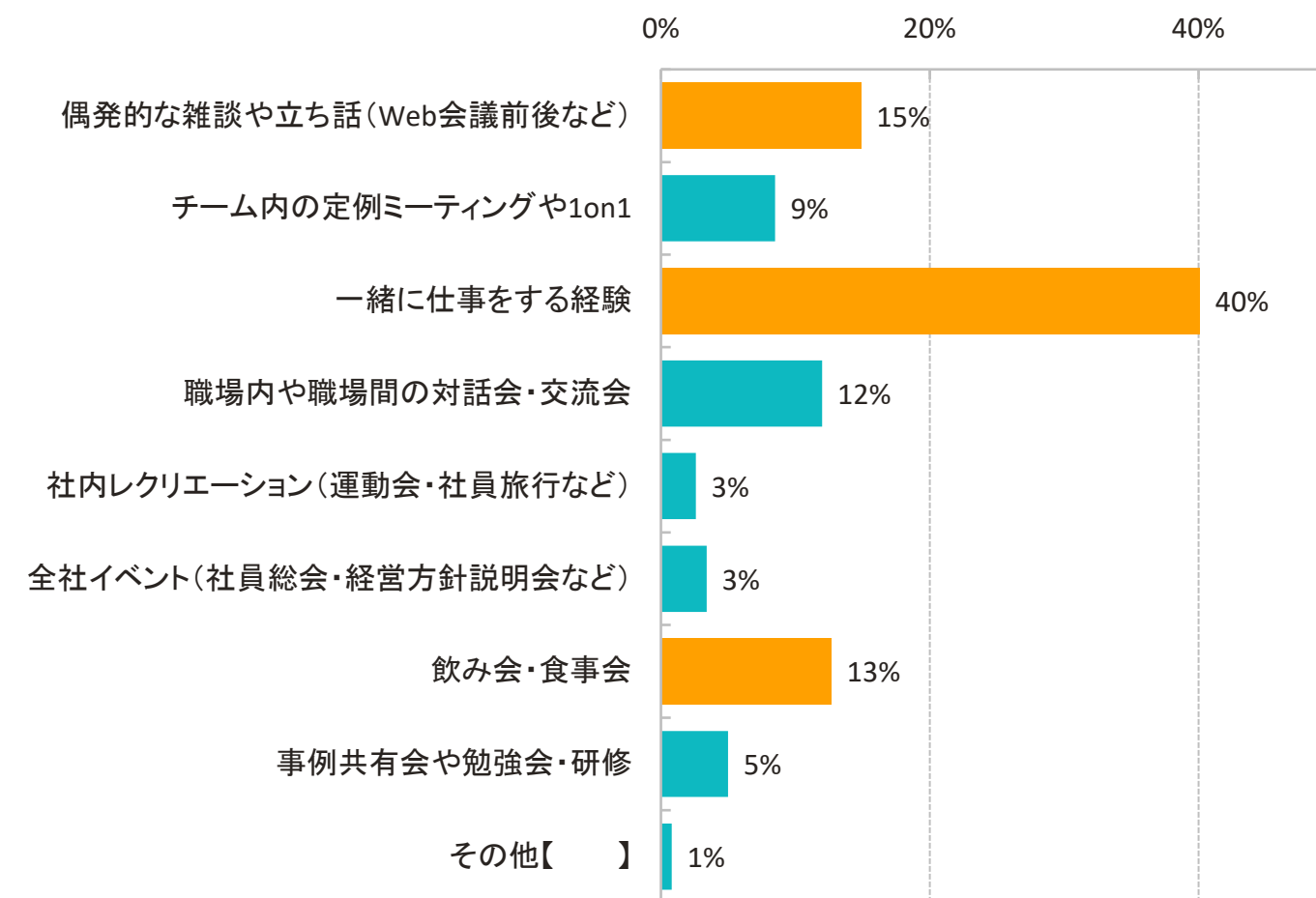


雑談と飲み会の効果は似た傾向 リフレッシュや関係づくりに寄与

「気分転換・リフレッシュになった」が51%と最も多く、雑談や立ち話はまず心理的なリフレッシュの機会として認識されている。次いで、「相手に親しみを持ち、心理的距離が縮まった」（44%）、「相手に気軽に声をかけたり相談しやすくなった」（44%）、「業務上の連携や協働がしやすくなった」（41%）などが続く。全体として、雑談や立ち話は直接的な業務成果というより、心理的距離の縮小や相談のしやすさといった関係性の変化を通じて業務に影響している点が特徴的である。こうした効果は、先に見た飲み会の効果とも共通しており、形式の違いはあるものの、非公式なコミュニケーションが関係構築や協働の円滑化に寄与している様子がうかがえる。

関係構築に最も役立つもの

あなたが社員同士の関係性構築に最も役立つと思うものはどれですか？(N=623)



「一緒に仕事をする経験」が最重要も 飲み会・食事会、雑談も効果を認められる

「一緒に仕事をする経験」が40%と最も高く、他の項目と比べて突出している。社員同士の関係性構築においては、日常業務中での協働そのものが最も有効な機会として認識されている。一方で、「偶発的な雑談や立ち話」(15%)、「飲み会・食事会」(13%)も一定の割合を占めており、業務外・非公式なコミュニケーションについても効果が認識されている。ただし、これまでの他設問の結果も踏まえると、関係性構築はあくまで業務上の接点を基盤として成立しており、非公式なコミュニケーションはそれを補完する位置づけと捉えられている可能性がある。必ずしも全ての方が業務外の場合や機会をを前提とした関係構築を望んでいるとは限らず、その活用には一定の配慮が求められる。

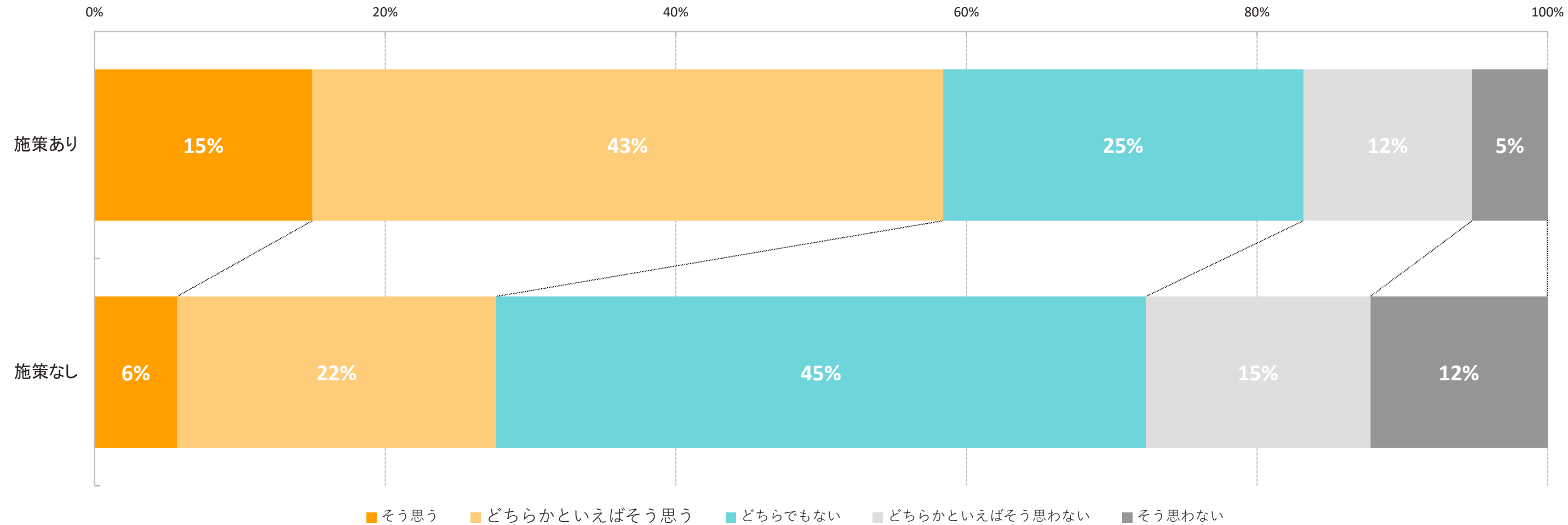
業務外コミュニケーションについてももう少し考える



- ・ 会社がしかけるイベント
- ・ 非公式なコミュニケーション
で職場への評価はよくなるのか？

社内イベントと職場評価

あなたの会社が実施している社内イベント（複数選択可）×あなたは職場をいい職場だと感じていますか



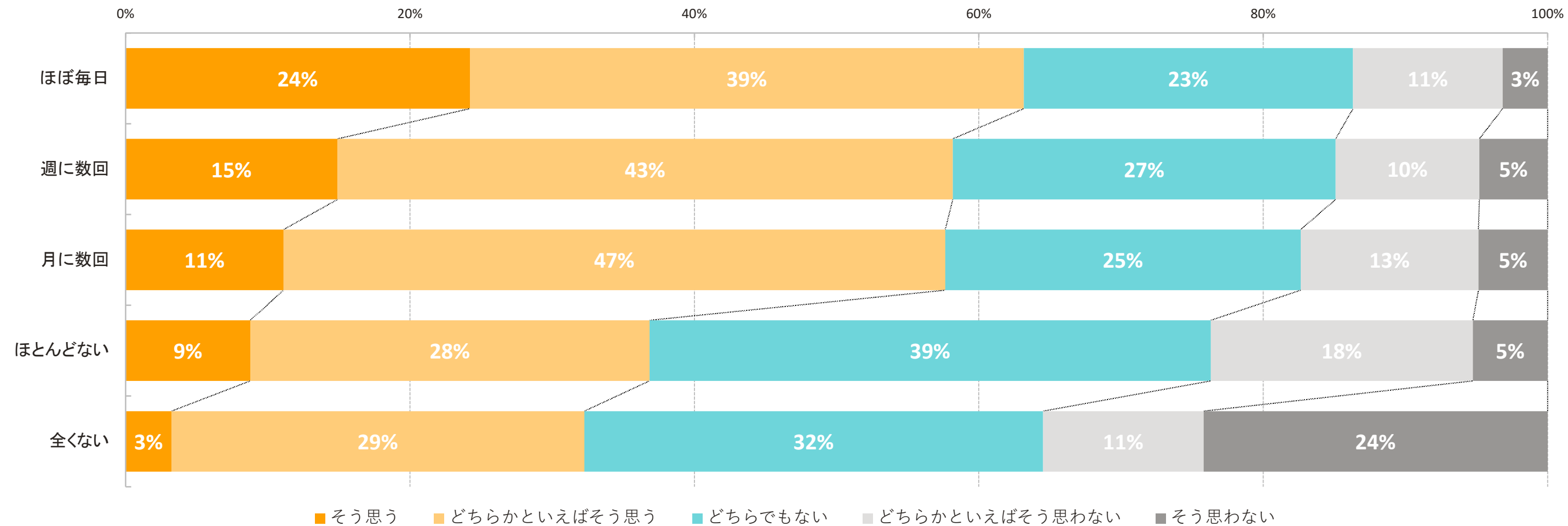
社内イベントの有無で、職場評価に明確な差

社内イベントを「実施している」企業では、職場を良いと評価する割合が58.0%と過半数を超えるのに対し、「実施していない」企業では28%にとどまる。「実施していない」企業では、「どちらともいえない」が（45.0%）と最多となり、肯定的な評価が形成されにくい状態にある。また、否定的回答も（27.0%）と相対的に高い。社内イベントの有無は、職場に対する評価に大きく影響している可能性がある。

※「実施あり」はいずれかの社内イベントを選択した回答者、「実施なし」はいずれも選択していない回答者を指す

雑談の頻度と職場評価

あなたは、業務に直接関係しない「たまたま発生した雑談や立ち話」（Web会議前後の会話なども含む）を、どのくらいの頻度で行っていますか
 ×あなたは職場をいい職場だと感じていますか



雑談の頻度が高いほど、職場評価は高い傾向

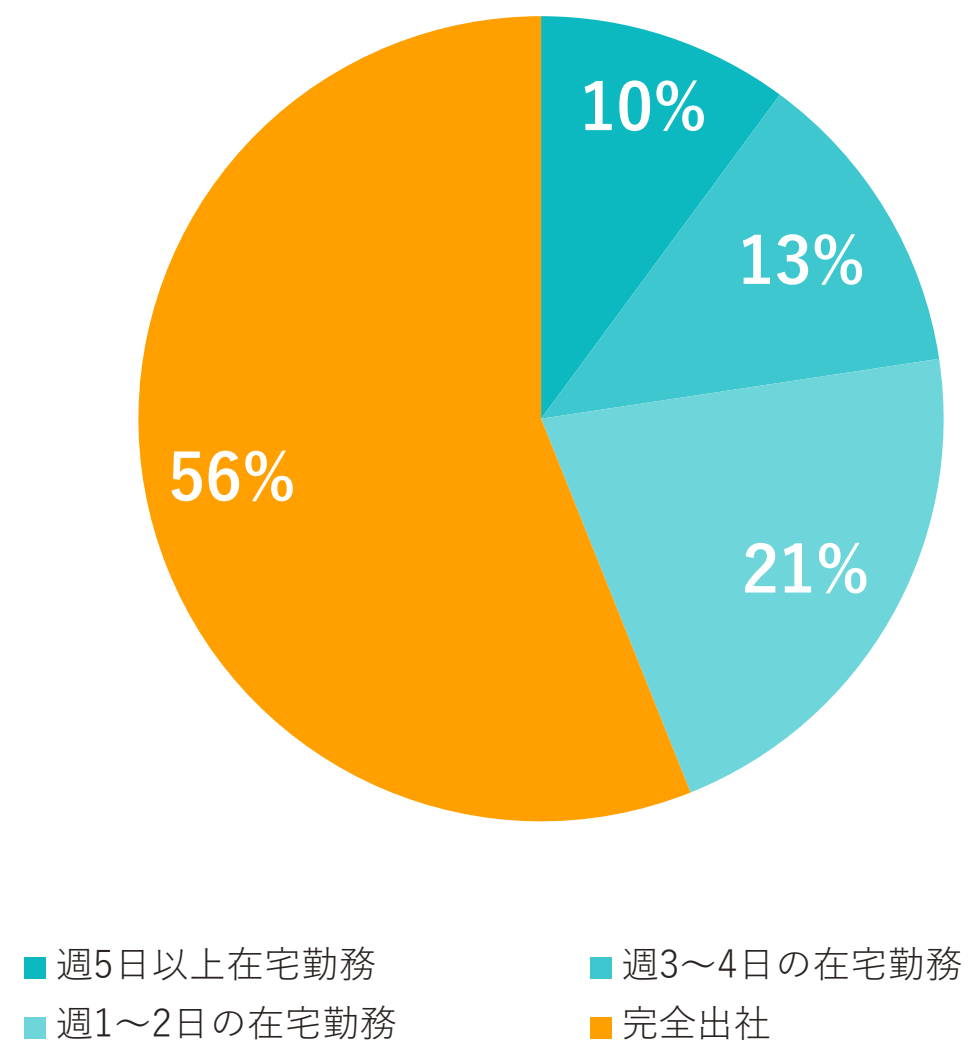
雑談の頻度が高い層ほど、職場を「良い職場」と評価する割合が高い傾向が見られる。特に「ほぼ毎日」では肯定的回答が（63.0%）と最も高く、「週に数回」（58.0%）、「月に数回」（58.0%）と続く。一方、「ほとんどない」では肯定的回答が（37.0%）に低下し、「全くない」では（32.0%）にとどまるなど、雑談機会の少なさと職場評価の低さには一定の関連が見られる。偶発的なコミュニケーションは、業務とは直接関係しないものの、職場に対するポジティブな認識を支える要素となっている可能性がある。

06 働き方/ エンゲージメント調査の運用実態

リモート勤務を中心とした働き方の変化と、その受け止め方について伺いました。
あわせて、エンゲージメントサーベイの活用状況や運用実態も整理します。

ワークスタイル、リモートワークと出社の実施比率

あなたの現在の勤務形態について、最も近いものを選んでください。(N=623)

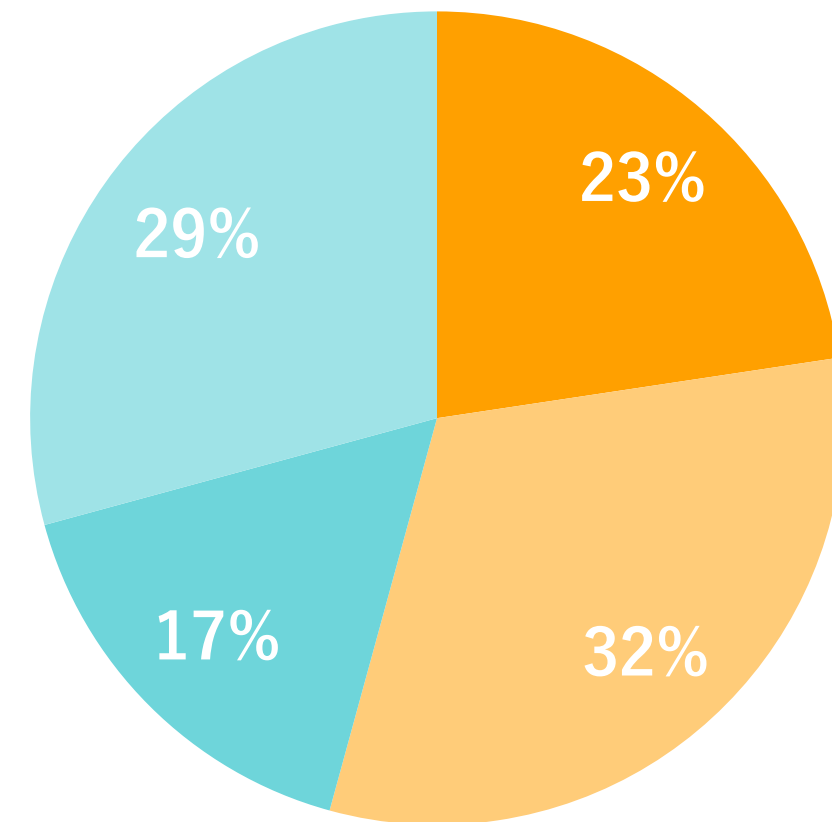


出社前提の働き方が過半数も フルリモート+ハイブリッド勤務が半数に迫る

「完全出社」が56%と最も多く、出社中心の働き方が主流となっている。一方、「週1~2日」(21%)、「週3~4日」(13%)の在宅勤務を合わせると44%となり、在宅勤務を組み合わせたハイブリッド型の働き方も一定程度広がっていることが分かる。

ワークスタイル、リモートワークと出社における選択の自由度

現在の勤務形態は自分で選んでいますか。(N=623)



■ (ほぼ)自由に選んでいる ■ ある程度は選んでいる
■ あまり選べていない ■ まったく選べていない

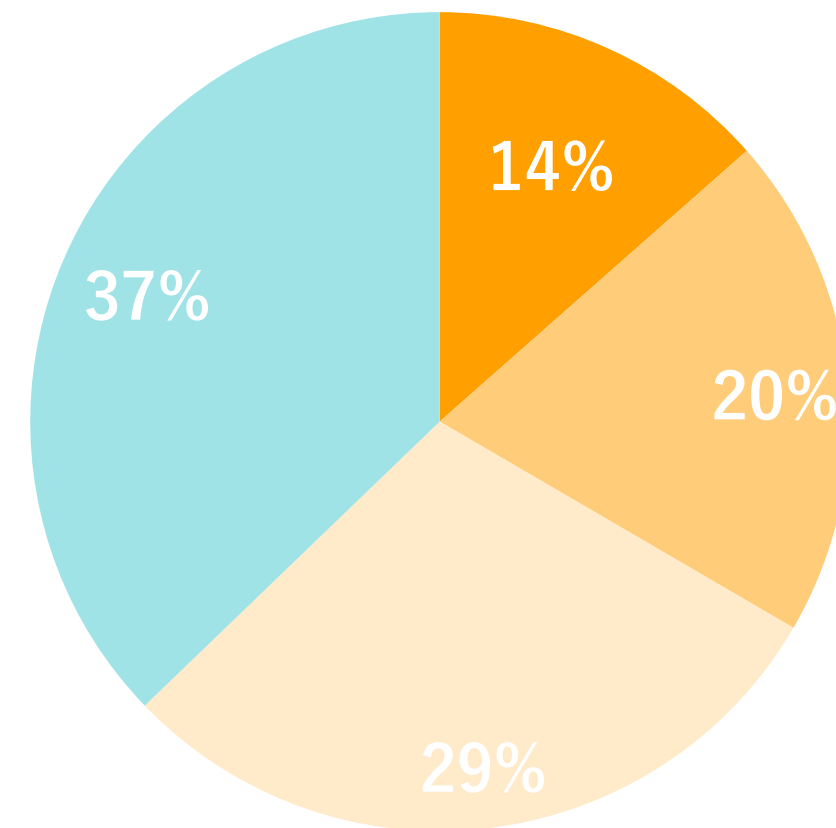
進む勤務形態の柔軟化 自分主導で選べる方が過半数を超える

「ある程度は選んでいる」が32%と最も多く、「(ほぼ)自由に選んでいる」(23%)と合わせると、勤務形態を選んでいると感じている回答は54%と過半数を超える。

リモートを交えた勤務形態の柔軟化が進んでいることが分かる。

希望する勤務形態の動向

今後、あなたが希望する勤務形態に最も近いものを選んでください。(N=623)



■ 週5日以上在宅勤務 ■ 週3~4日の在宅勤務
■ 週1~2日の在宅勤務 ■ 完全出社

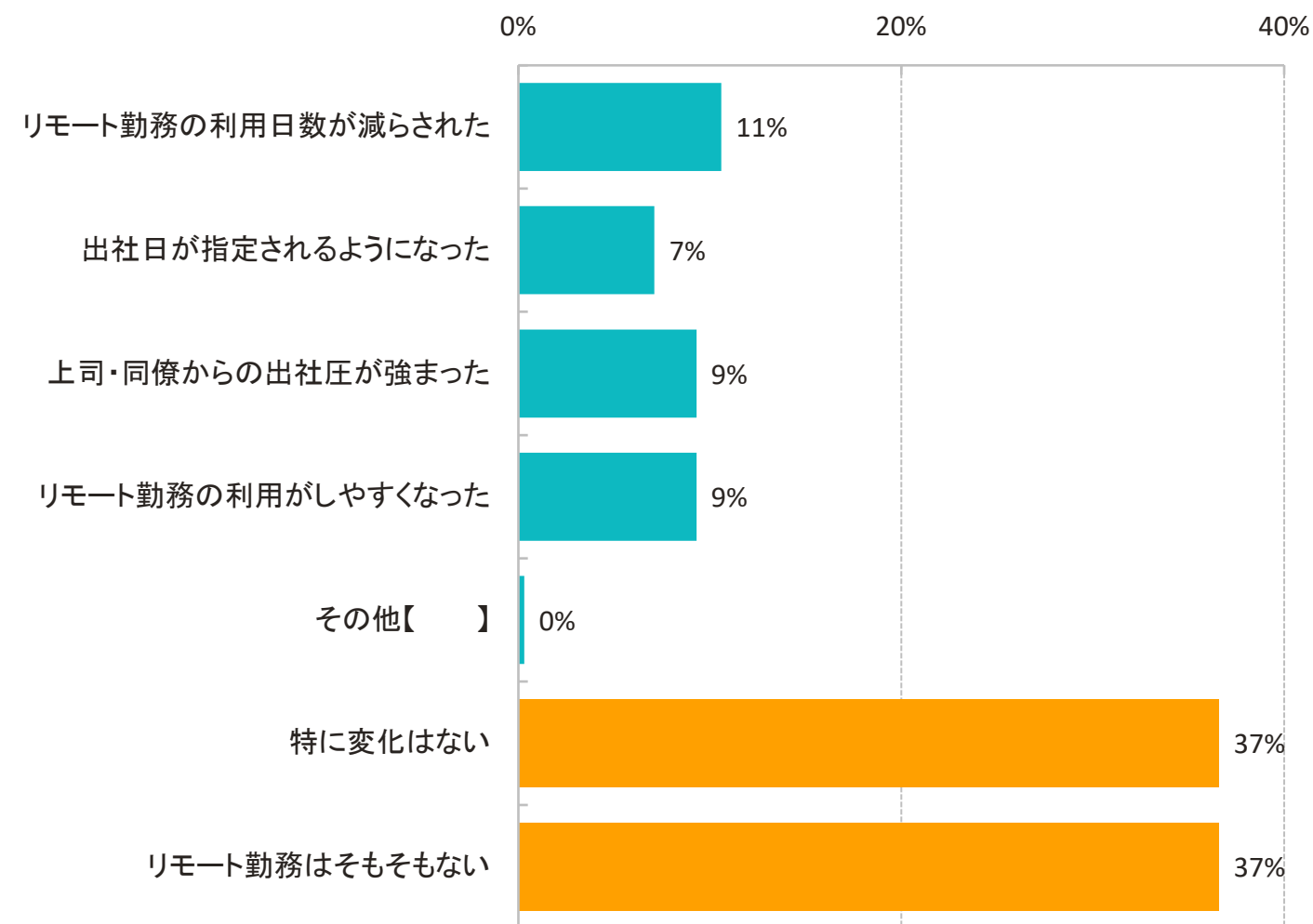
在宅勤務を組み合わせた ハイブリッド勤務を望む声が多数

「完全出社」は37%と最多である一方、「週1~2日の在宅勤務」(29%)、「週3~4日の在宅勤務」(20%)、「週5日以上在宅勤務」(14%)を合わせると、在宅勤務を取り入れた働き方を希望する回答は63%となる。

全体としては在宅勤務を組み合わせたハイブリッド型の働き方を望む声が多く、柔軟な勤務形態へのニーズが一定程度広がっていることがうかがえる。

直近1年間におけるリモート勤務環境の変化実態

この1年ほどで、あなたの職場ではリモート勤務に関する運用や雰囲気に変化がありましたか。（複数選択可）（N=623）

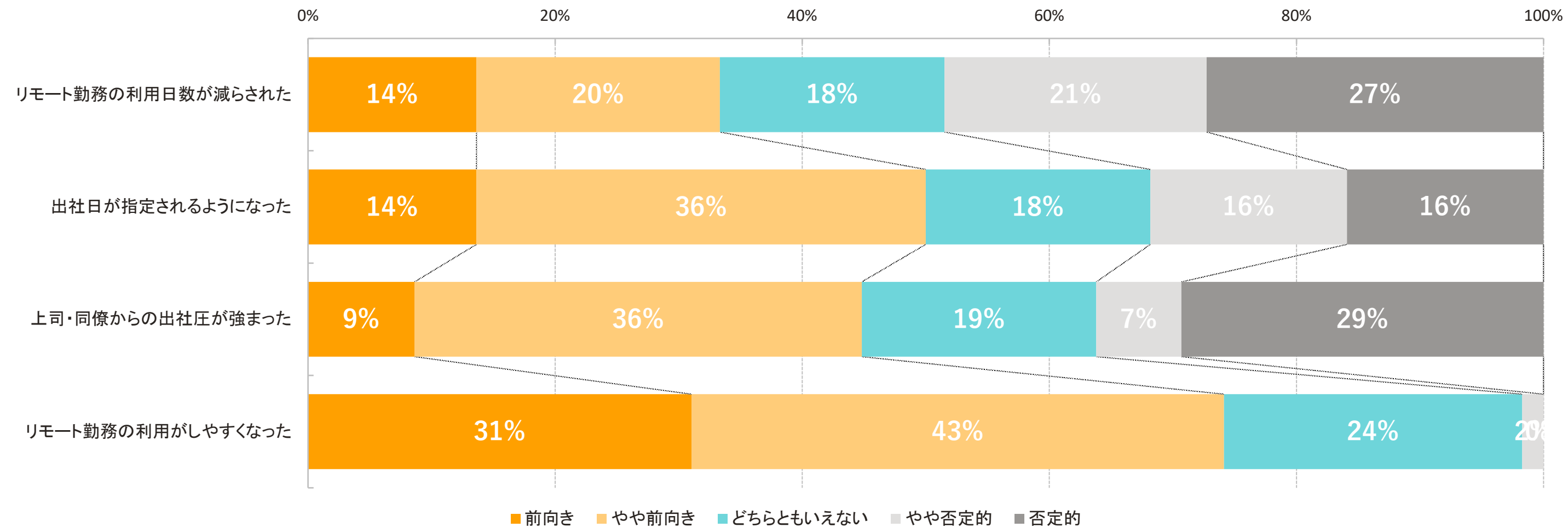


リモート勤務の可否に関わらず維持が多数派 一方、確かに進む出社回帰や自由度の低下

「特に変化はない」（37%）、「リモート勤務はそもそもない」（37%）がいずれも同程度となっており、この1年でリモート勤務の運用や雰囲気に変化を感じていない職場が多い。一方で、「リモート勤務の利用日数が減少した」（11%）、「上司・同僚からの出社圧が強まった」（9%）などの回答も一定数見られ、職場によっては出社回帰の動きが生じている様子もうかがえる。

リモート勤務に関する変化の受け止め

前問でお答えになった変化をあなたはどのように受け止めていますか？(N=167)



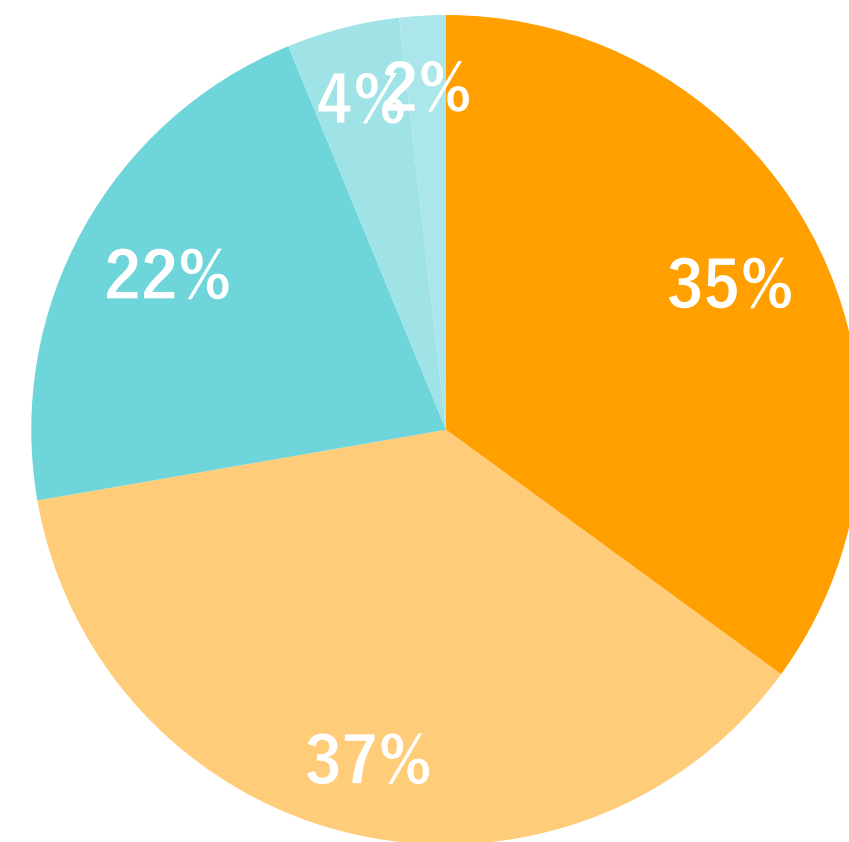
出社回帰の動きにも一定の前向き評価

「出社日が指定されるようになった」は「前向き」(14%)、「やや前向き」(36%)、「出社圧の強まり」も「前向き」(9%)、「やや前向き」(36%)と、自由度が低下する変化であっても3割~半数が肯定的に受け止めている。一方で、「リモート勤務の利用日数の減少」は「否定的」(27%)、「やや否定的」(21%)が半数近くを占めており、同じ出社回帰でも受け止め方には差が見られる。

また、「リモート勤務が利用しやすくなった」は「前向き」(31%)、「やや前向き」(43%)と高く、利便性向上には前向きに評価されている。

リモート勤務のウェルビーイングへの効果

リモート勤務は、あなたの生活の満足度の向上、ウェルビーイングに良い影響を与えていると思いますか？(N=274)



■ そう思う
■ どちらでもない
■ そう思わない

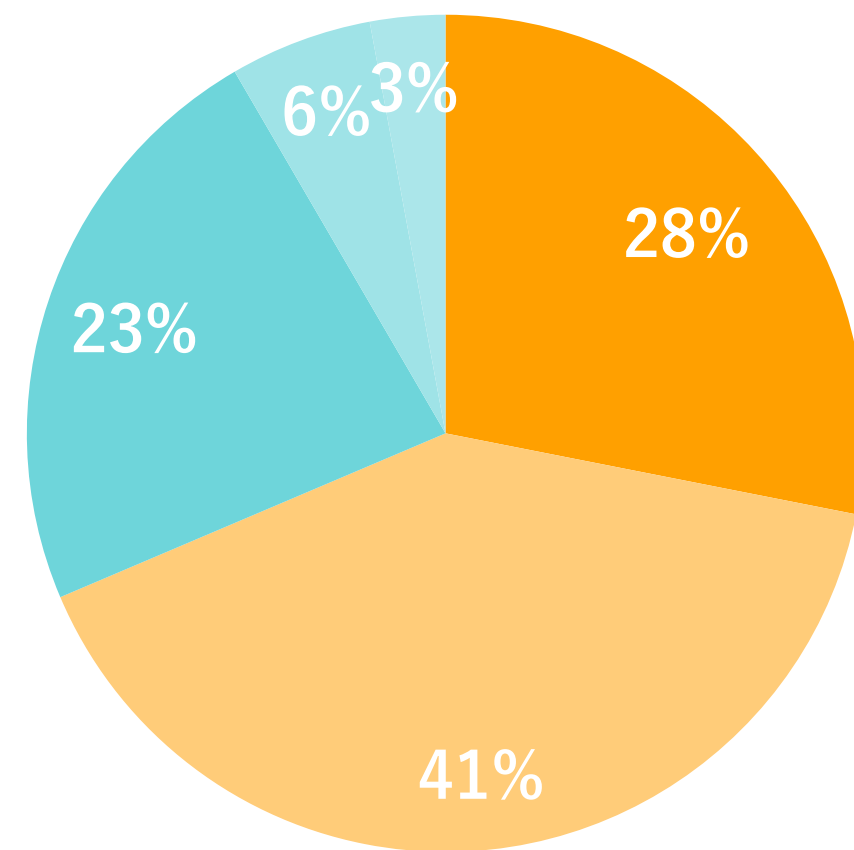
■ どちらかといえばそう思う
■ どちらかといえばそう思わない

リモート勤務により上がる生活満足度 柔軟な働き方で得られる生きやすさ

「そう思う」(35%)、「どちらかといえばそう思う」(37%)を合わせると、リモート勤務が生活満足度やウェルビーイングに良い影響を与えていると感じている回答は72%となる。全体としてリモート勤務は生活面においてポジティブに受け止められている傾向が見られる。

リモート勤務による業務生産性への効果

リモート勤務は、あなたの業務の生産性に良い影響を与えていると思いますか？(N=274)



■ そう思う
■ どちらでもない
■ そう思わない

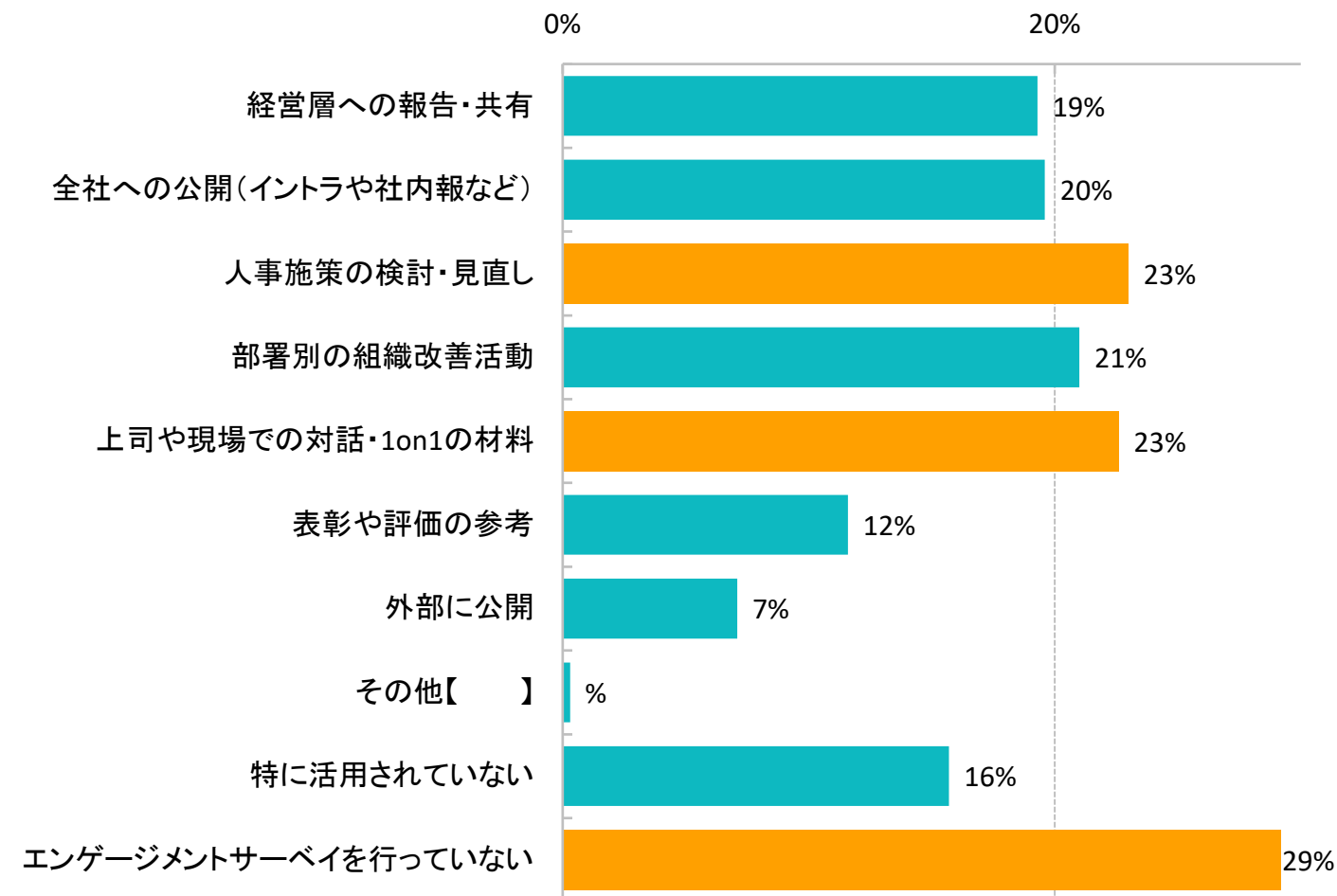
■ どちらかといえばそう思う
■ どちらかといえばそう思わない

リモート勤務は生産性にも好影響！ 前向きな評価が多数

「そう思う」(35%)、「どちらかといえばそう思う」(37%)を合わせると、リモート勤務が生活満足度やウェルビーイングに良い影響を与えていると感じている回答は72%となる。全体としてリモート勤務は生活面においてポジティブに受け止められている傾向が見られる。

エンゲージメントサーベイ結果の活用状況

エンゲージメントサーベイ結果は、どのように活用されていますか。（複数選択可）（N=623）



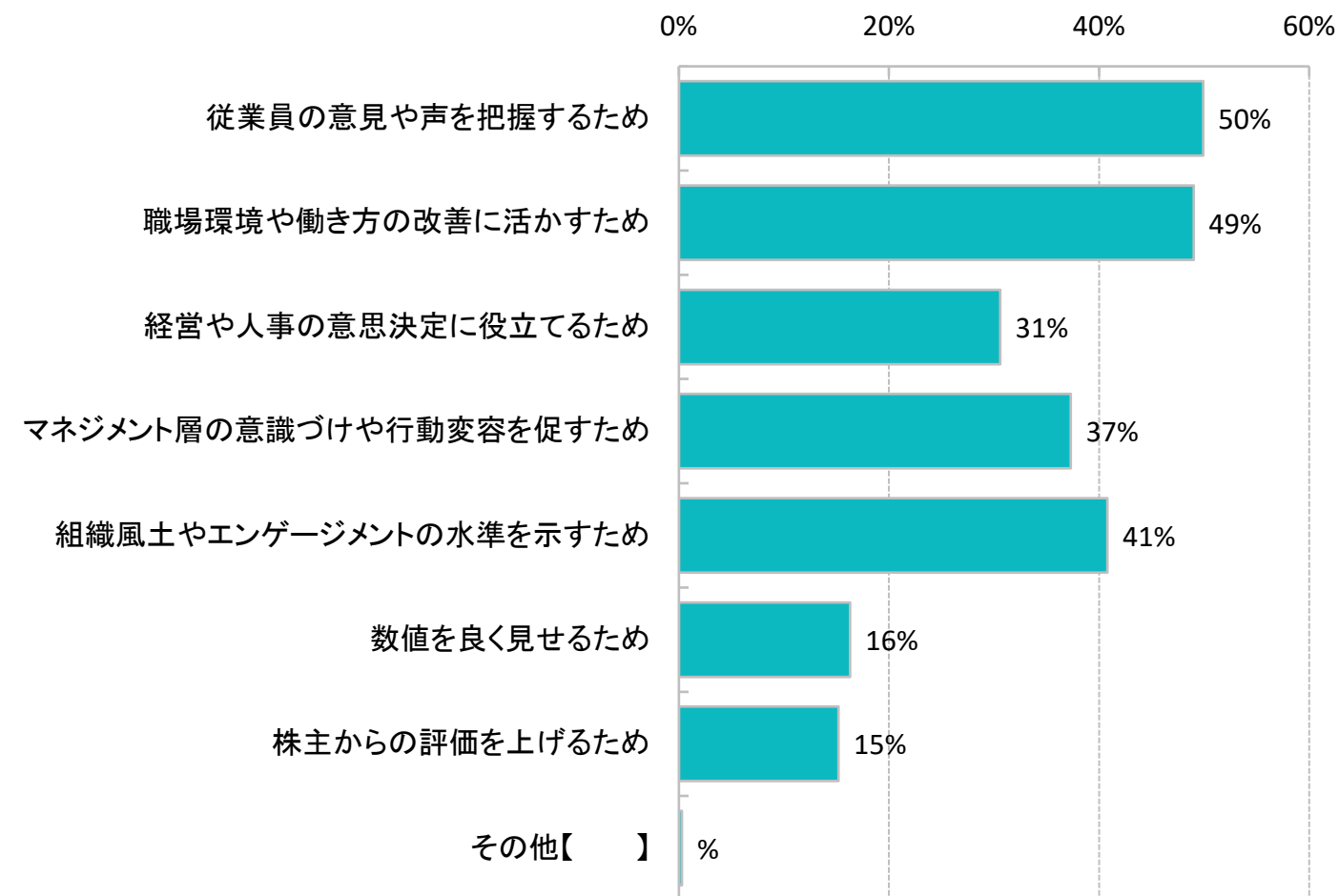
エンゲージメントサーベイの実施・活用状況には企業差あり

まず「エンゲージメントサーベイを行っていない」が29%と最多。1000人以上の従業員を抱える企業でも、サーベイを実施していない企業が多いことが分かる。

実施している企業では、「人事施策の検討・見直し」（23%）、「上司や現場での対話・1on1の材料」（23%）、「部署別の組織改善活動」（21%）など、組織改善やマネジメントの材料としての活用が見られる。一方、「特に活用されていない」も16%あり、実施していても十分に活用されていないケースも一定数存在している。（あるいは何か手を打っているが、それが十分に社員に伝わっていない。）サーベイの実施・活用状況には企業間で差がある様子がうかがえる。

エンゲージメントサーベイの活用目的

エンゲージメントサーベイ結果は、どのような目的で使われていると感じますか。（複数選択可）（N=343）



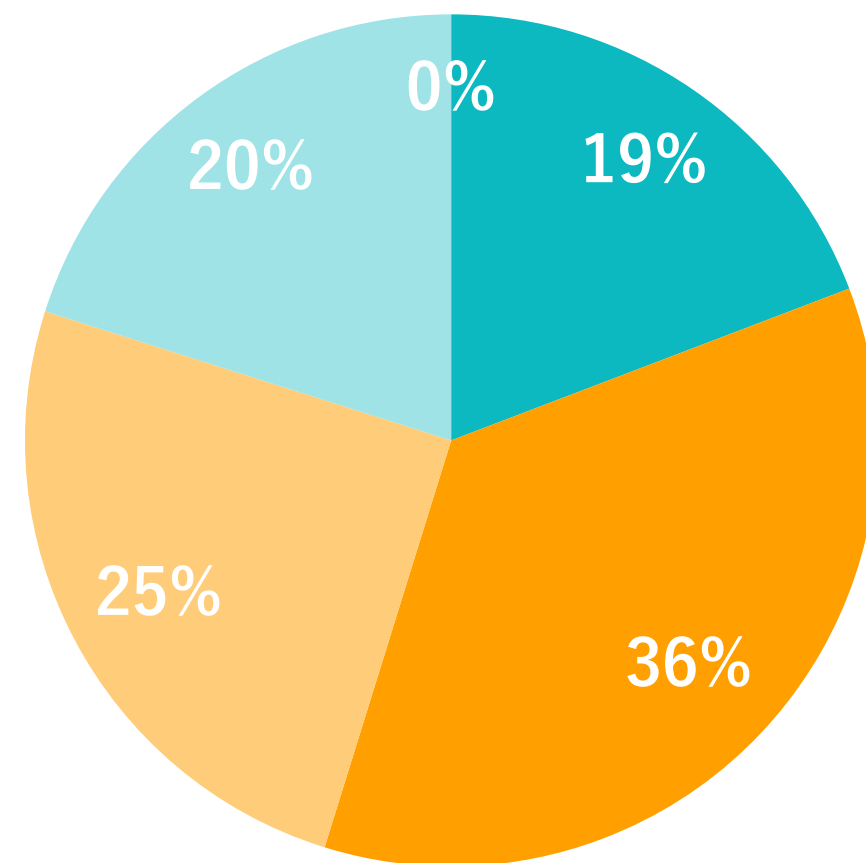
サーベイ結果は従業員の声を把握し 職場の改善活かすことが主目的。

「従業員の意見や声を把握するため」（50%）と「職場環境や働き方の改善に活かすため」（49%）がほぼ同水準で最も多く、サーベイは従業員の声の把握と職場改善を主目的として活用されていると認識されている。

次いで、「組織風土やエンゲージメントの水準を示すため」（41%）、「マネジメント層の意識づけや評価改善を促すため」（37%）などが続き、組織状態の把握やマネジメント改善の指標としての役割も認知されている。

エンゲージメントサーベイ結果に向けた目標管理の実態

エンゲージメントサーベイ結果に対して、どのような目標設定がされていますか。(N=343)



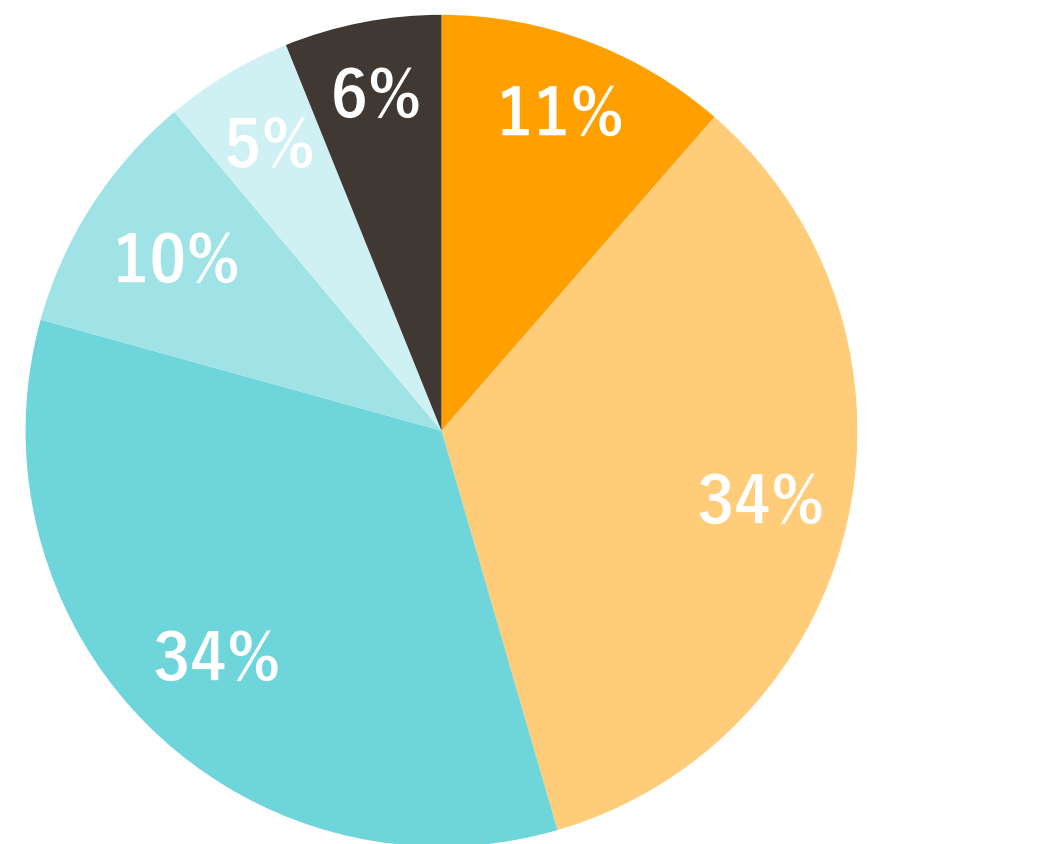
- 具体的な数値目標がある
- 前回結果や平均値などと比較して相対的に評価している
- 目標は特に設定されていない
- 分からない
- その他【 】

サーベイ結果は相対的に評価する会社が多数派 目標数値が無い企業も多い

「前回結果や平均値などと比較して評価している」が36%と最も多く、サーベイ結果は数値目標による管理よりも、比較による状況把握として用いられるケースが多い。「目標は特に設定されていない」(25%)と続く。

エンゲージメントサーベイ運用の形骸化実態

エンゲージメントサーベイ結果の数値を上げることを自身が**目的化している**と思いますか。(N=343)



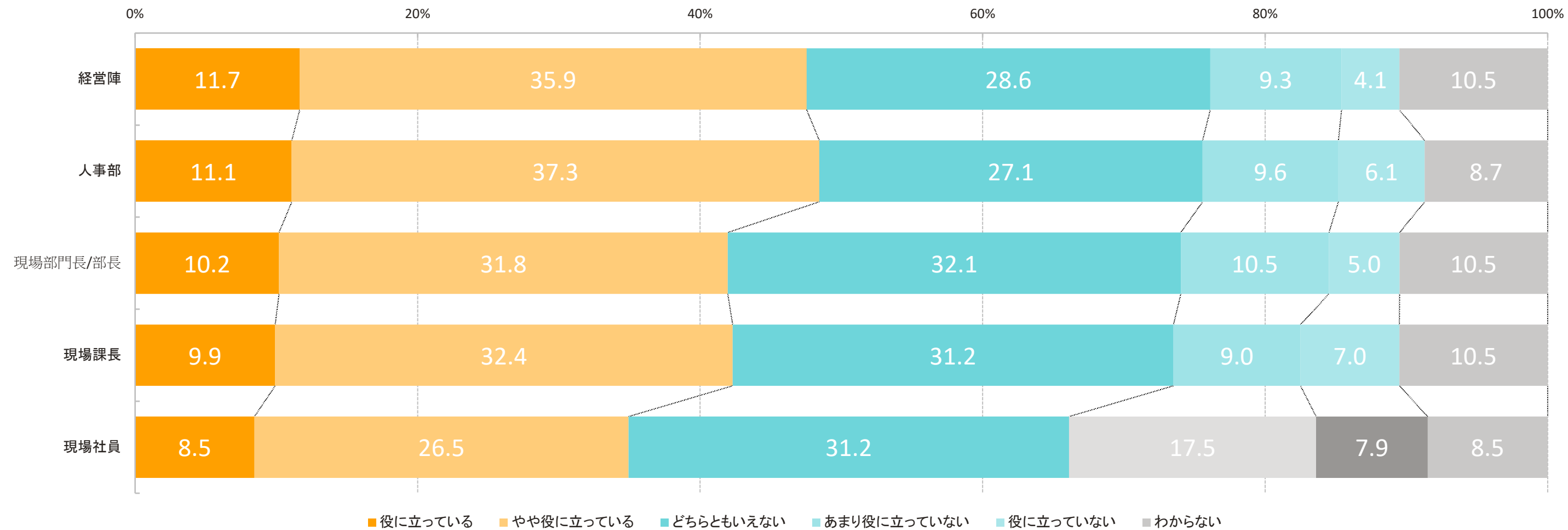
- そう思う
- どちらでもない
- そう思わない
- どちらかといえばそう思う
- どちらかといえばそう思わない
- 分からない

手段が目的化？ 改善より数値の底上げに走っている？

「どちらかといえばそう思う」(34%)、「そう思う」(11%)を合わせると、エンゲージメントスコアを上げることを自身が目的化していると感じている回答は半数に迫る。一方、「どちらかといえばそう思わない」(10%)、「そう思わない」(5%)との回答は限定的。エンゲージメントスコアについては、改善の指標としてよりも、数値そのものの達成が意識されていると感じている方が半数に迫っている。

属性別に見るサーベイ結果の有用性実感

エンゲージメントサーベイ結果は、次の各層にとって役に立っていると思いますか。(N=343)



サーベイの結果は現場には活かされていない、と感じられている？

「やや役に立っている」が全階層で最多となり、サーベイは全体として一定の有用性があるものとして認識されている。一方で、肯定的な回答は経営層（47.6%）・人事部（48.4%）で相対的に高いのに対し、現場社員では（35.0%）にとどまる。また、現場社員では否定的な回答も（25.4%）と他階層より高く、サーベイは「組織運営には役立つが、自分たちには直接的な価値を感じにくい」ものとして捉えられている。※本設問はサーベイ実施者のみを対象に、「自身の立場から見て、各層にとって役に立っているか」を評価したものであり、各層本人の評価ではない点に留意が必要。








~APPENDIX~

株式会社ソフィアのご紹介

ソフィアって何者…？あらためて簡単にご説明します！

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** :
- インナー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タ株式会社、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、キリン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

What is SOFIA?

ソフィアってどんな会社？



01

お客様の組織課題を解決する
プロフェッショナル集団です

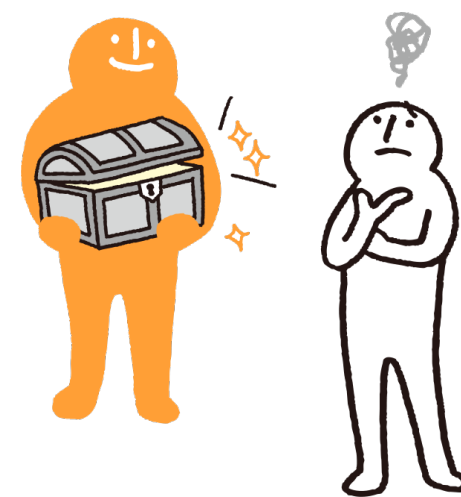
インターナルコミュニケーションの観点を駆使し、お客様の課題解決に向けて何をやるべきか、とことん考え抜いて設計していく。それが、私たちのバリューです。



02

お客様に合わせてオーダーメイドの
サービスを提供します

ソフィアではパッケージ商品は提供していません。課題は組織ごとに異なるため、お客様の組織風土に合わせたプランを設計します。これまでソフィアが培ってきたノウハウと、フレッシュな発想を施策に落とし込み、確かな実効性でお客様の新たな道を切り拓いていきます。



03

アドバイスだけで終わらない
お客様とチームを組んで伴走します

コンサルに組織の問題点や解決策を提案されても「それができないから困っているんだけど」というのはよくある話。私たちは、もう一步、二歩と踏み込んで、施策を推し進めていきます。結果が出るまで粘り強く、時にはおせっかいに。それがソフィア流です。



What is SOFIA?

ソフィアってどんな会社?



04

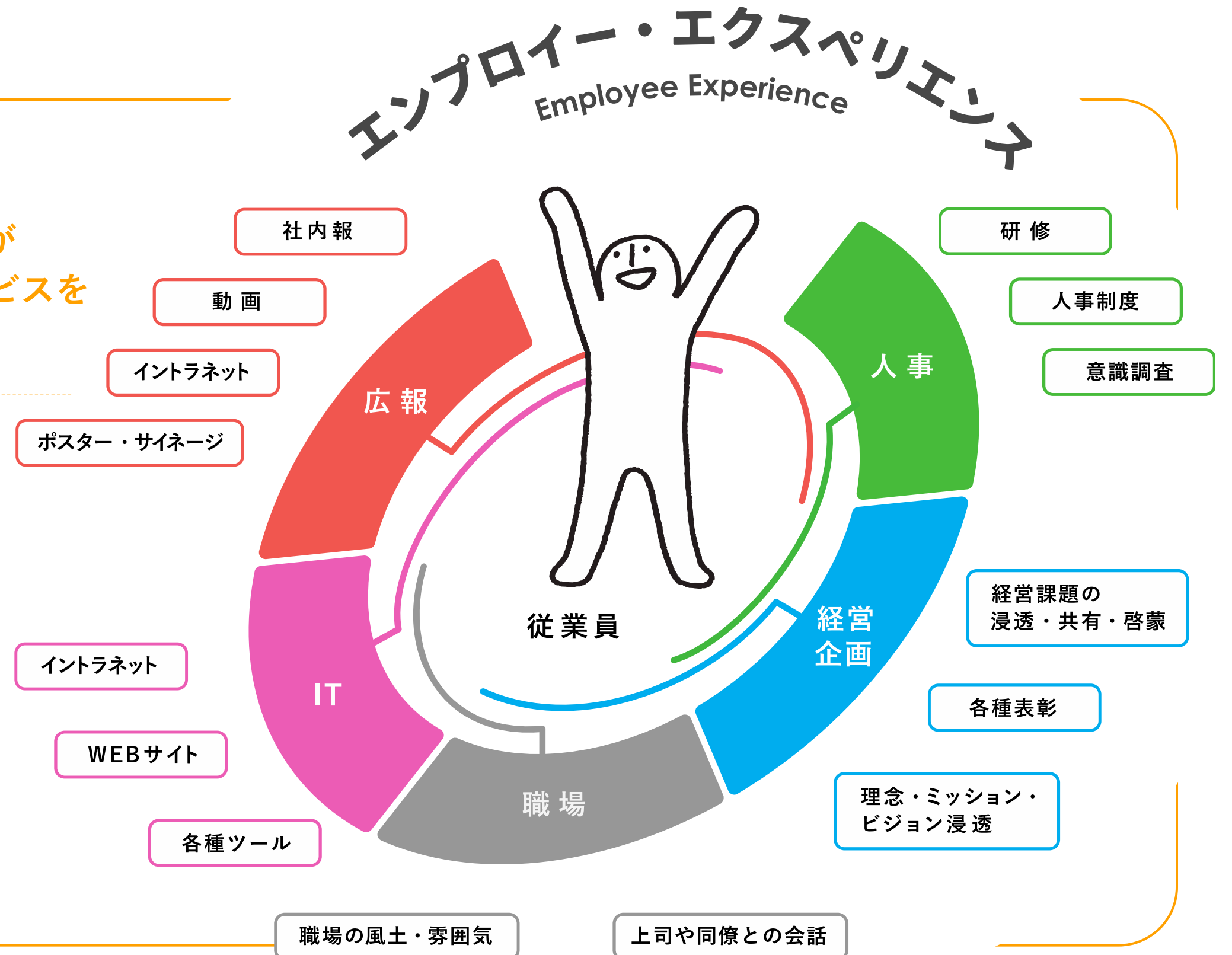
さまざまな企業規模の 組織課題を熟知しています

これまでソフィアは、中小企業から大企業まで、**延べ1,200社以上**のご支援を行ってきました。数多くの組織課題と向き合ってきたからこそ、さまざまな解決方法を熟知しています。



05

各分野の プロフェッショナルが ワンストップでサービスを 提供します



Our Services

サービス一覧

お客様の課題を見つけ出す調査分析から、
戦略立案、課題の解決に向けた具体的な施策の
実施までワンストップで徹底的にサポートします



調査・コンサルティング

組織の状態を把握するため、アンケート等の定量調査、インタビューや行動観察等の定性調査を行います。



研修・ワークショップ

受講者が、講師や他の受講者との相互作用を体験しながら学ぶ、実践型研修・ワークショップを行います。



メディア・コンテンツ

ストーリーテリングの考え方にもとづいて、紙・WEB・映像などさまざまなメディアやツール、コンテンツの企画・設計・制作を行います。



イベント企画運営

周年事業イベント、年度キックオフ、表彰セレモニー等、さまざまなステークホルダーを対象とした社内外のイベント運営をサポートします。



業務プロセス最適化

組織内の生産性向上とコミュニケーション手段の最適化のために、現在の業務プロセスをリサーチして問題点を発見し、解決へ向けたご支援をします。



ICTシステム活用支援

組織内のコミュニケーション課題を解決するために、その基盤となるICTシステムやクラウドサービス、LMSシステム等の導入サポートを行います。

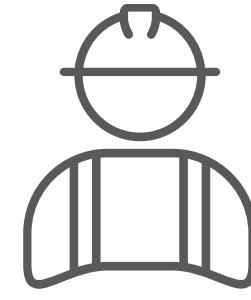


SDGsブランドコンサルティング

人と組織がともに持続可能な環境・社会・経済・パートナーシップを実現できるよう、SDGsを念頭に置いた持続可能な経営に向けた戦略策定、事業開発、コミュニケーションやクリエイティブの支援を行います。

Case Study 01

ケーススタディー



業界 : 建設業
企業規模 : 従業員数 3,000名
ご相談部署 : 人事部

人材育成

ビジョン実現に向け、核となる人財を育てる

課題・背景

人財育成プログラムを設計、オンラインで展開

長期ビジョン策定をきっかけに、全従業員対象の研修プログラムの導入を検討。ビジネスモデルの構築と実践が行える人財の育成を目的とし、ディスカッションスキルの習得を通じて提案力の強化を図るプログラム設計を行った。

施策

ディベート体験を反転学習で実施し効果的な研修に

ディベートを通して、ゲーム感覚で議論の重要性を学べるように支援。また、実際の自社方針や戦略テーマを論題とし、根拠になるデータの収集や議論を通して、会社の方針や現状への理解を深められるような設計を行った。

成果

役員クラスの参加が緊張感のある提案を生む

研修最後には役員が参加し、ディベートを通して各チームが作成したプランをプレゼン。その場で質疑応答や承認の判断を行った。承認された案件は、提案チームが主管部署と連携しながら推進。提案内容は幅広く、業務改善、人財育成、SDGs、注力分野への投資、新規事業開発など多岐に渡った。

反転学習型
集合研修

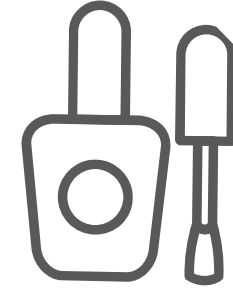
受講者
コミュニケーション
(Teams ラーニングコミュニティ)

研修用ポータルサイト
社内報への展開の構築運用

社内報への展開

Case Study 02

ケーススタディー



業界 : 化粧品メーカー
企業規模 : 従業員数 300名
ご相談部署 : 情報システム部

DX推進

導入してからが本番
活用まで見据えた Microsoft 365 立
ち上げ支援

課題・背景

組織文化の変革まで 見込んだリプレイス

同社では、利用していたグループウェアがサービス終了し、Microsoft 365を選択。しかし、以前業務システムを導入した際に、従業員のシステム活用がなかなか及ばず「いかに従業員に使い倒してもらえるか」が課題となっていた。

施策

実際に使用する従業員が 手を動かして立ち上げる

グループ各社からメンバーが集まり、チームを組んでプロジェクトを実施。システム構築経験のない方が多いなか、いかに意欲的に学べるかがポイントだった。成功体験の積み上げや進捗共有で相互を刺激し、モチベーション向上のための仕組みづくりにも注力した。

成果

ツール利活用や新プロジェクトなど拡大中

全社的な利活用が促進。ポータルリリース後、従業員にきちんと情報を届けられる環境が整ったことで、新しい全社発信のサイトが半年間で3つ増加した。プロジェクト終了後も、Microsoft365立ち上げの経験を活かし、ツール活用による業務改善プロジェクトが進行している。

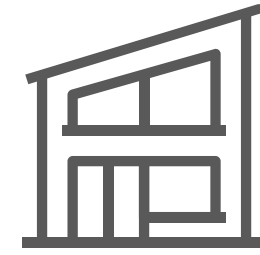
調査再分析

既存
ポータルサイト構築の
リニューアル支援

Microsoft 365
導入に向けた戦略策定
および
伴走支援

Case Study 03

ケーススタディー



業界 : 金融・不動産
企業規模 : 従業員数 2,000名
ご相談部署 : 経営企画部、広報部

ビジョンおよび
戦略の浸透

ビジョン実現に向けた社内情報の基
盤構築

課題・背景

ビジョンと経営計画の 実現を目指して

3年前に新ビジョンと長期経営計画を策定し、従業員の理解は進んでいたが、ばらつきがあった。足元の事業は順調だが、市場拡大が見込まれないなか、部門連携しながらより自社の資源を有効活用すること求められていた。

施策

課題設定が浸透の肝

まず、既存の調査（エンゲージメントサーベイ、社内報アンケート）の再分析とヒアリング調査を実施し、それを元に目標や組織課題を再設定。社内メディアの役割も再構築し、立場を越えてつながる場や考える場の設定、人事部門・事業部門と連携した情報発信を行った。

成果

情報接点が増加 今後は“現場主体”での推進を

これまで、WEB 社内報や方針説明会など、会社方針や各部門の取り組みなどを伝える場を拡充してきた。また一方通行の発信だけでなく、従業員からの意見や疑問に答える双方向のコミュニケーションの場も用意し、活性化してきている。

WEB社内報
サイト構築
および 企画運用

従業員の本音を
引き出す対話会

サービス紹介
パンフレットの作成

タウンホール
ミーティング

ロールプレイング
の実践

Case Study 04

ケーススタディー



業界 : 化学品メーカー
企業規模 : 従業員数 700名
ご相談部署 : 経営企画部

組織風土改革

従業員が主役の組織風土改革
全社を巻き込む価値観策定と
実践活動

課題・背景

事業環境の激変 自律型組織をイチから創る

外部環境の変化に伴い、大きな変化を要する中期経営計画を策定したが、それによりネカティブな雰囲気蔓延。そのなかでも従業員のパフォーマンスを高めるべく、組織風土改革の推進を提案。自律的に行動する組織への変革を推進するプロジェクトを開始した。

施策

従業員参加による 価値観策定と浸透施策

現状を把握するためのインタビューやアンケートを実施し、それを元に現状の課題を整理。
情報発信メディアの立ち上げや、従業員参加型の取り組み、行動指針策定、課題解決のためのワーキンググループ運営などをワンストップで行った。

成果

「会社のせい」から 「自分にもできることがある」

プロジェクトは継続して推進中。現場従業員からは「会社の仕組みをこう変えるべきだ」「もっと経営の声が聞きたい」といった熱い議論が聞こえてくるほか、従業員が策定した行動指針が社内において自然と語られるようになり、少しずつ組織に変容の兆しが見え始めている。

従業員
インタビュー

従業員
アンケート

課題設定

社内報
立ち上げ

経営陣や部門長
による対話促進

動画制作

職場対話会

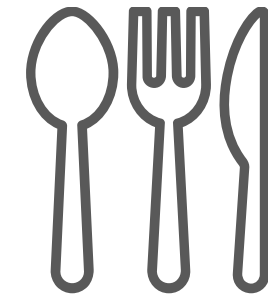
職場の問題解決を行う
ワーキンググループ推進

行動指針浸透のための
ワークショップ

行動指針策定の
ワークショップ

Case Study 05

ケーススタディー



業界 : 食品メーカー
企業規模 : 従業員数 20,000名
ご相談部署 : コーポレート
コミュニケーション部

パーパス 理念浸透

パーパスの浸透・理解・共感によって、自分ごと化の自律を支援

課題・背景

策定したパーパスが届いていない

パーパスを策定したが、言葉だけが独り歩きし、従業員からの理解や共感が低かった。そこで、個人がパーパスを自分ごと化できるように、現状の可視化と従業員が持つべき共通目的を意識させるためのワークショップ設計を行った。

施策

従業員の声を集め、最適な展開方法を検討

全体的な戦略を考えるために、過去の様々な調査結果から、企業理念に対する意識や社内風土の再分析を行い、同時にヒアリング調査も実施した。それを元に課題点を抽出し、ワークショップの設計に反映していった。

成果

ワークブックの全社展開も見据えた設計に

管理職層に向けたワークショップの体験会や、部門リーダー向けのファシリテーター研修を行ったことで、各部署・部門への導入がスムーズになった。国内外の従業員に配布し、個人やチーム単位での活用が始まっている。

ESサーベイ・その他調査
アンケート数か年分
の再分析

共通言語
の策定

ワークブック制作
ワークブック活用動画

ワークショップ

社内メディア展開