

「従業員サーベイに関する定量調査」を発表

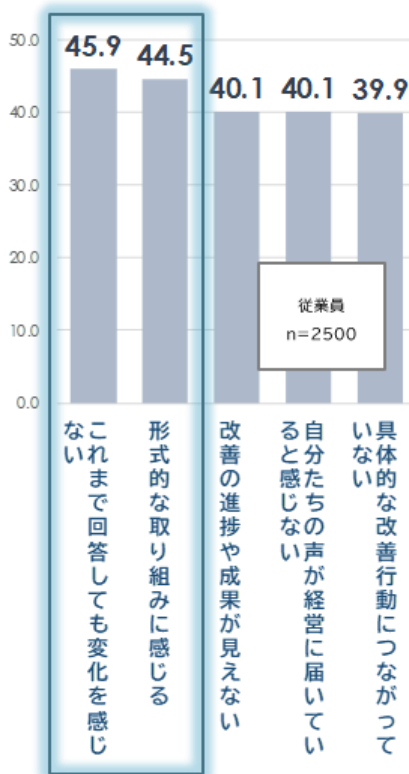
従業員サーベイ実施率は76.7%、45.9%が「回答しても変化を感じない」
ここ数年で急速に普及する一方で、機能不全や形骸化の課題が明らかに

株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都江東区、代表取締役社長：岩田 亮）は、企業が実施する従業員サーベイの実態と課題を明らかにし、その有効な活用に向けた示唆を得ることを目的に、「従業員サーベイに関する定量調査」を実施しました。

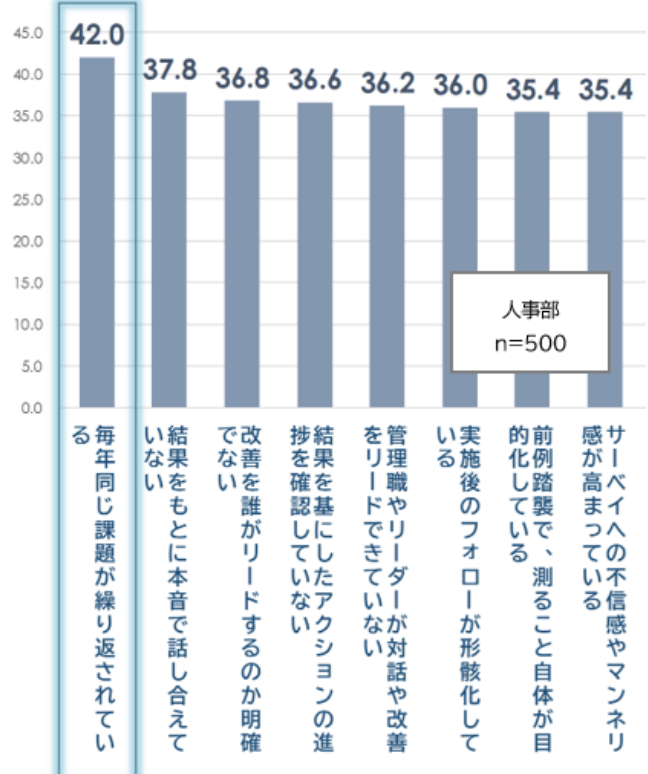
本調査では、従業員サーベイの実施率は76.7%、過去5年以内に開始した企業は52.8%と、ここ数年で急速に普及している実態が明らかになりました。一方で、従業員の45.9%が「これまで回答しても変化を感じない」、44.5%が「形式的な取り組みに感じる」と回答しており、サーベイの普及が進む一方で、機能不全や形骸化の課題も浮き彫りとなりました。

また、本調査では、従業員サーベイの実施実態や人事・従業員双方が抱える課題に加え、サーベイの有用感を高める要素について分析し、その効果的な活用に向けたポイントを考察しています。

サーベイ全体の課題(%)



サーベイ運用の課題(%)



■ 主なトピックス ※トピックスの詳細については P3 以降の「主なトピックス（詳細）」をご確認ください。

【従業員サーベイの普及と実態】

1. **従業員サーベイ実施率は 76.7%、過去 5 年以内に開始した企業は 52.8%**：従業員サーベイは多くの企業で導入が進み、実施率は 76.7%となった。さらに、過去 5 年以内に開始した企業が 52.8%を占めており、ここ数年で急速に普及している実態が明らかになった。
2. **「エンゲージメント向上」が最大目的、実施サーベイ数は平均 3.25 種類**：サーベイ実施の最大目的は「従業員のエンゲージメント向上」（64.8%）だった。一方で、企業はエンゲージメント・サーベイや従業員満足度調査、組織風土調査、働きがい調査など、複数のサーベイを併用しており、実施しているサーベイは平均 3.25 種類（年間）のほり、4 種類以上実施している企業も 27.0%となった。

【サーベイの機能不全・形骸化】

3. **従業員の 45.9%が「回答しても変化を感じない」、44.5%が「形式的な取り組みに感じる」**：従業員から見たサーベイ全体の課題では、「これまで回答しても変化を感じない」が 45.9%、「形式的な取り組みに感じる」が 44.5%となった。サーベイの普及が進む一方で、機能不全や形骸化の課題が浮き彫りとなった。
4. **人事と従業員でサーベイの目的認識に大きなギャップ**：サーベイの実施目的について、人事と従業員の認識には大きな差がみられた。従業員側はサーベイの目的を十分に理解しておらず、人事との認識ギャップが明らかになった。
5. **サーベイ結果の活用は「経営会議での報告」が 69.8%で最多**：サーベイ結果の活用は「経営会議での報告」（69.8%）が最も多かった。一方で、現場での対話や人的資本開示への活用は約半数にとどまっている。
6. **パフォーマンスや継続就業意向等が低い層ほど“答えていない”**：サーベイの無回答経験者は、そうでない層と比べてパフォーマンスや継続就業意向が低く、暴言や叱責、意思疎通の困難など職場環境の悪さも特徴としてみられた。

<参考> 従業員サーベイに関する主な課題一覧（補足）

課題	主な調査結果
測りすぎ問題	従業員側を感じる質問設計の課題は、「質問数が多すぎる」(38.6%)が最上位。
測れる人がいない問題	サーベイ運用の担当者について、「人数が足りない」(47.0%)、「専門性が無い」(45.8%)。
何のために測るのか問題	従業員の多くは目的を理解しておらず、「形式的な取り組みに感じる」(44.5%)。
測れていない問題	最大目的であるエンゲージメントは、「やりがい」「関係性」「愛着」など多様な内容を聴取しており極めて多義的。
本音で回答できない問題	「本音で答えにくい聞き方になっている」という課題は、人事側で35%超、従業員側でも3割近くから挙がる。
測っただけ問題	「個人と紐づけた分析ができない」(38.4%)「他社との比較ができない」(38.0%)などが高く、分析以前の準備にも課題がある
本気度を感じない問題	従業員側の「会社が本気で取り組んでいると感じない」ことが、サーベイの有用感に大きくネガティブな影響。
毎年繰り返し問題	人事側も、サーベイ運用の課題として「毎年同じ課題が繰り返されている」が4割を超えている状態。

【機能不全が起きる背景】

7. **サーベイの有用感を下げる要因は「会社の本気が見えない」「どうせ変わらない」**：「会社が本気で取り組んでいると感じない」「どうせ変わらないという諦めがある」「質問内容が自社の実情に合っていない」などが、有用感を下げる要因として抽出された。

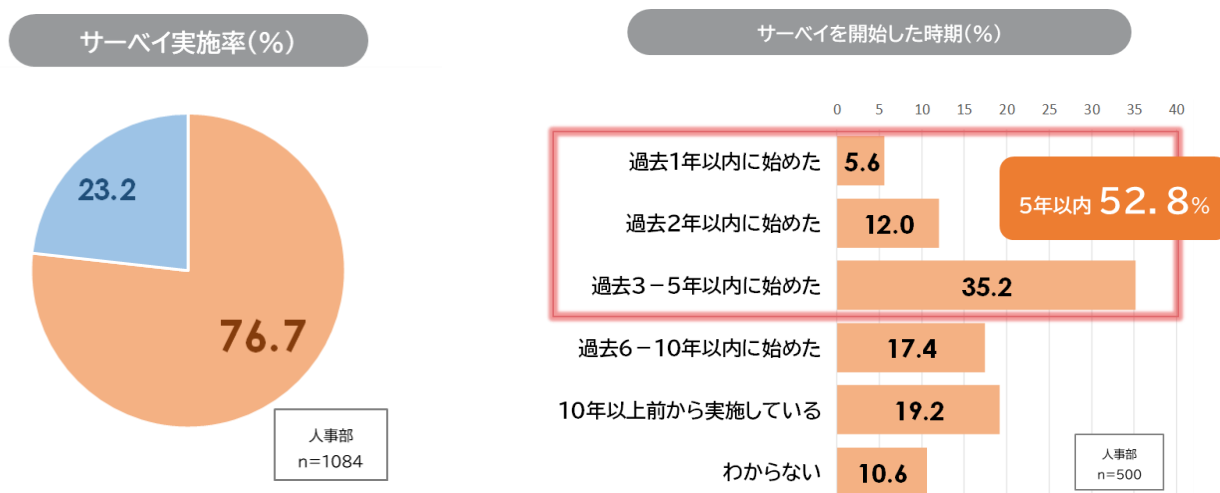
【機能不全を乗り越えるポイント】

8. **サーベイの有用感を高める鍵は「経営本気度認知」「結果の公平性」「本音回答意欲」**：サーベイの有用感を高める要素として、「経営本気度認知（経営が本気で動いている）」「結果の取り扱いの公平性（公正・平等に結果が扱われている）」「本音回答意欲（安心して本音で答えられる）」の影響が特に大きかった。会社側と従業員側双方の本気度が重要であることが示された。

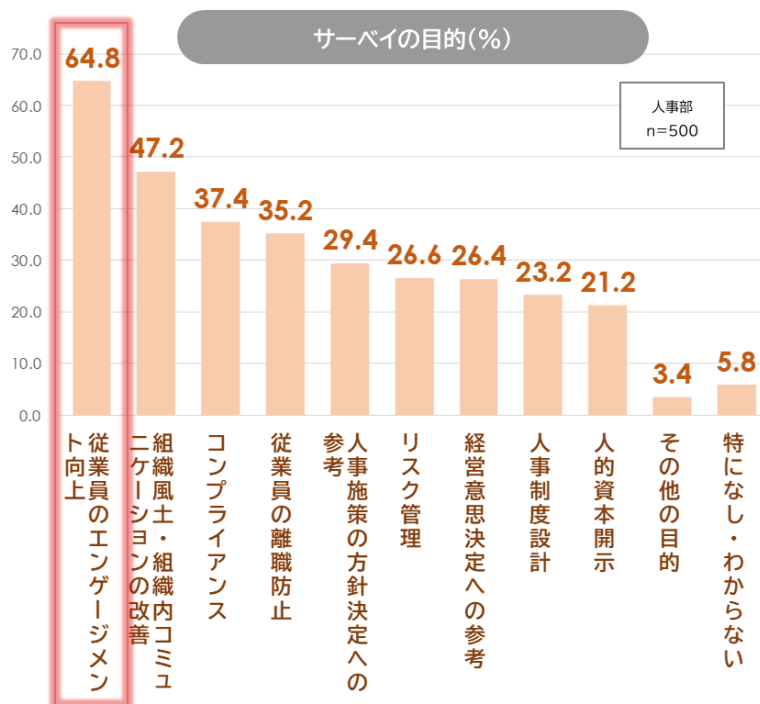
■主なトピックス（詳細）

【従業員サーベイの普及と実態】

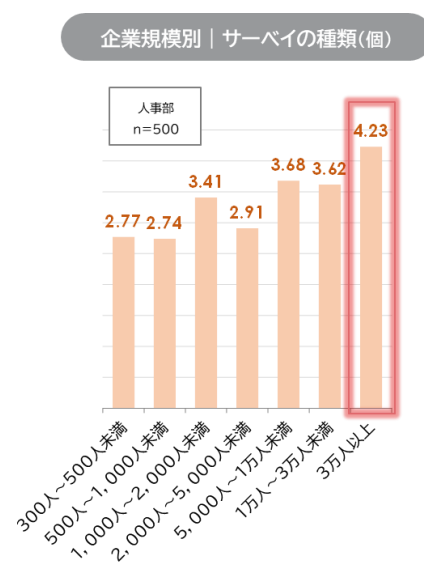
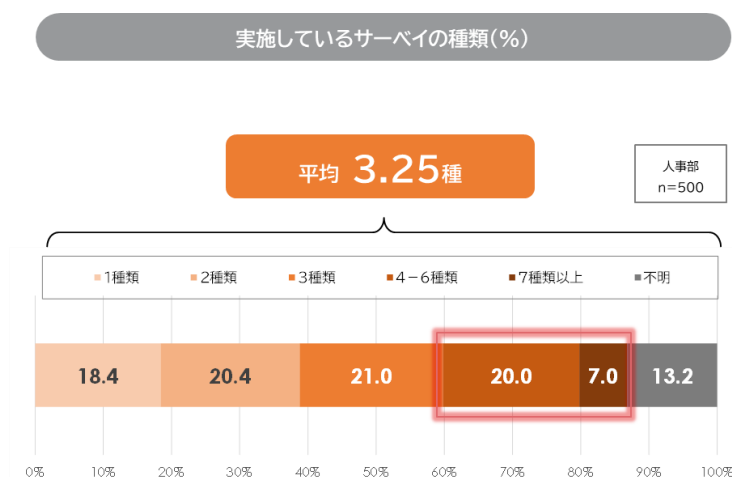
1. **従業員サーベイ実施率は 76.7%、過去 5 年以内に開始した企業は 52.8%**：従業員サーベイは多くの企業で導入が進み、実施率は 76.7%となった。さらに、過去 5 年以内に開始した企業が 52.8%を占めており、ここ数年で急速に普及している実態が明らかになった。



2. 「エンゲージメント向上」が最大目的、実施サーベイ数は平均 3.25 種類：最も主だったサーベイについて、実施目的を聴取した。「従業員のエンゲージメント向上」が 64.8%で最上位。続いて「組織風土・組織内コミュニケーションの改善」が続く。自社の組織や従業員の心理的・質的な側面を数値化するために実施していることがわかる。

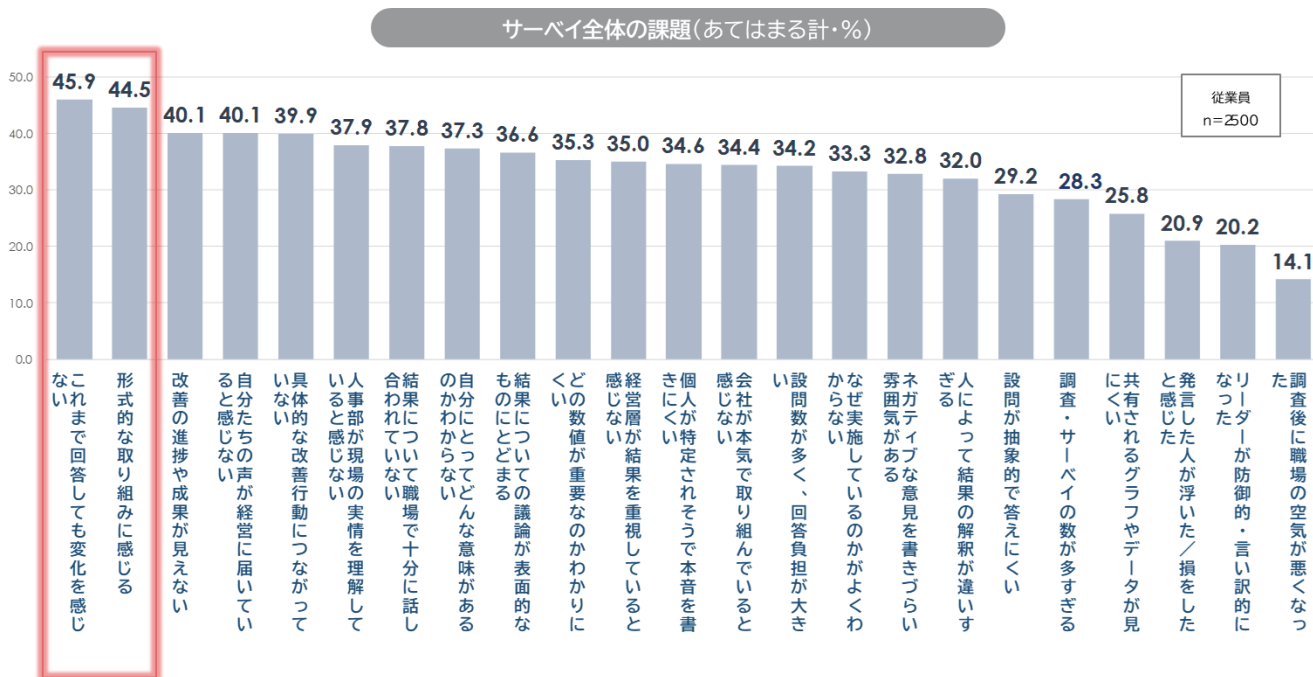


また、企業はエンゲージメント・サーベイや従業員満足度調査、組織風土調査、働きがい調査など、複数のサーベイを併用しており、実施しているサーベイの種類は平均で 3.25 種類（年間）であった。1 種類だけの企業も 18.4%ある一方で、4 種類以上実施している企業も 27.0%ある。3 万人規模以上の企業は平均で 4.2 種類を超える。

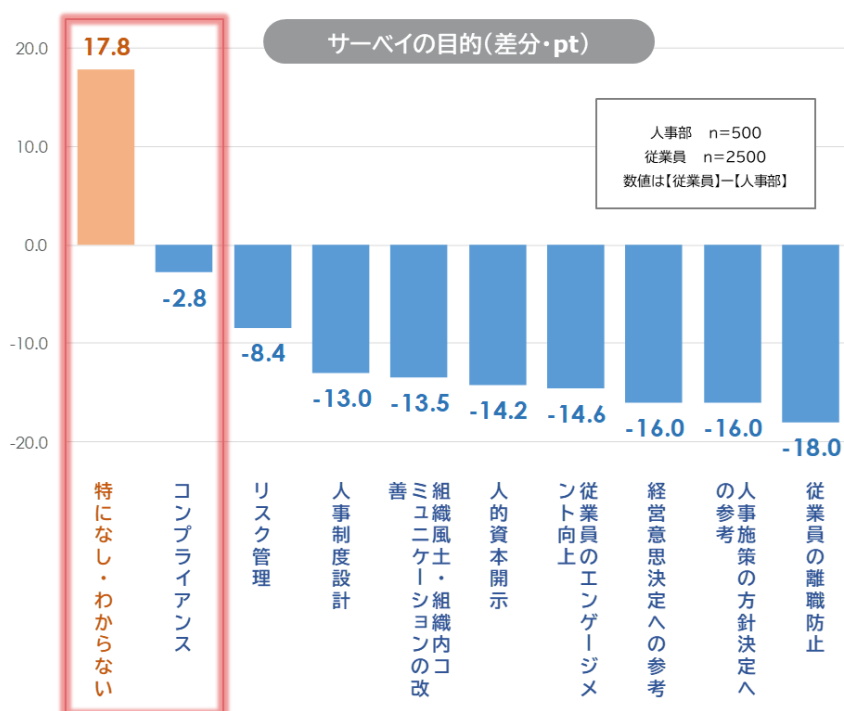


【サーベイの機能不全・形骸化】

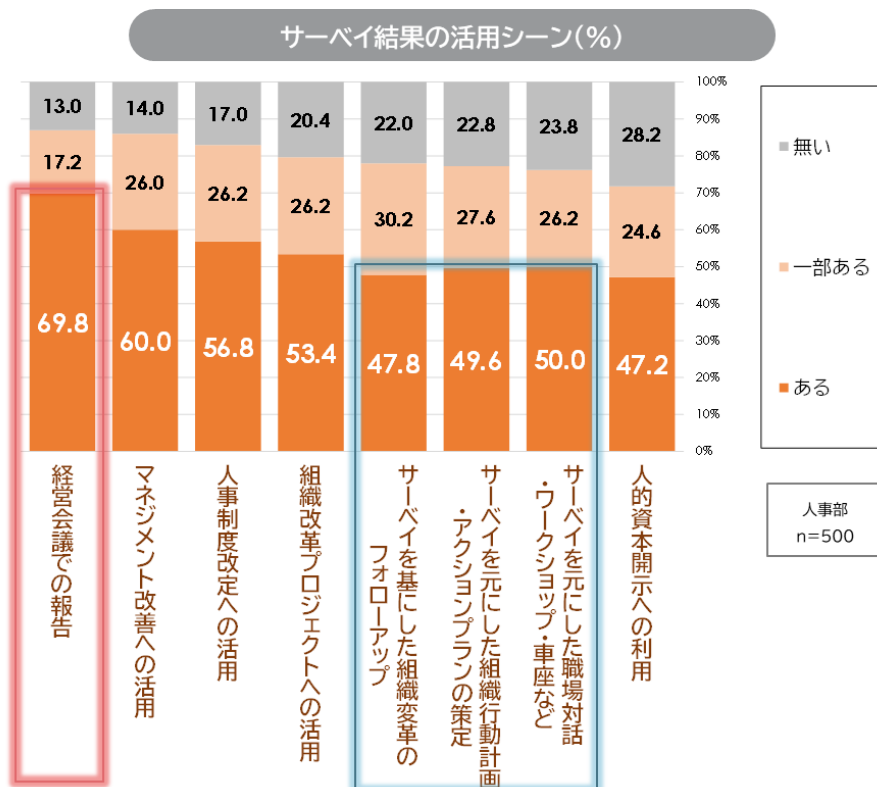
3. 従業員の45.9%が「回答しても変化を感じない」、44.5%が「形式的な取り組みに感じる」：従業員から見たサーベイ全体の課題は、「これまで回答しても変化を感じない」（45.9%）、「形式的な取り組みに感じる」（44.5%）が上位である。実践的な意味の無さを強く感じている。



4. 人事と従業員でサーベイの目的認識に大きなギャップ：サーベイの実施目的について、従業員側の認識と、人事側の認識を比較した。人事が狙う多様な目的に対して、従業員側はサーベイの目的をそもそも理解していないという差が明確に見られた。また、「コンプライアンス」といった守りの目的として理解されていることもわかる。

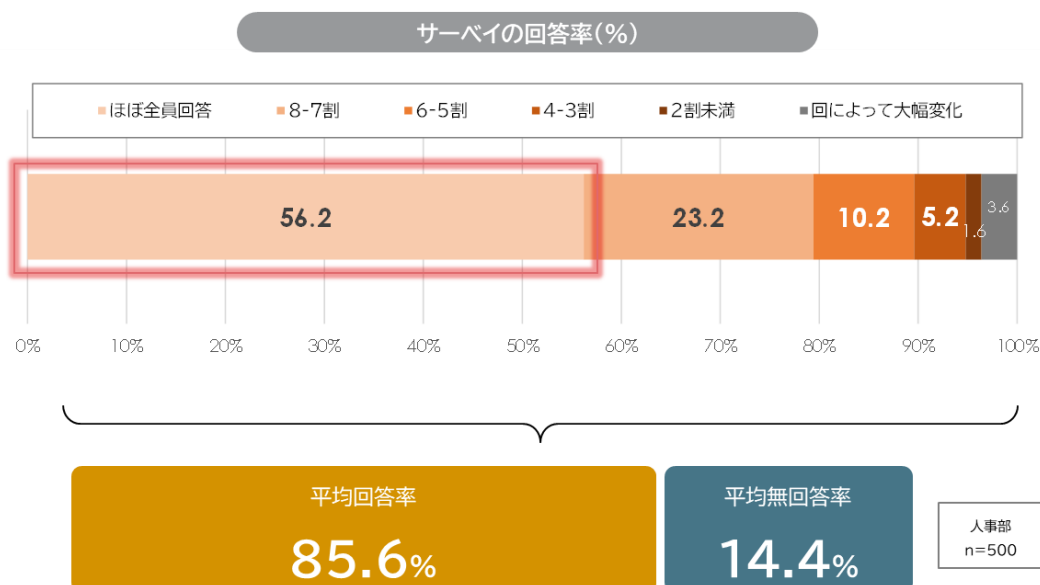


5. **サーベイ結果の活用は「経営会議での報告」が69.8%で最多**：サーベイ結果の活用方法としては、「経営会議での報告」が69.8%と突出している。一方で組織変革や職場対話などの実行フェーズは約半数にとどまり、活用が報告・共有に偏る傾向がある。



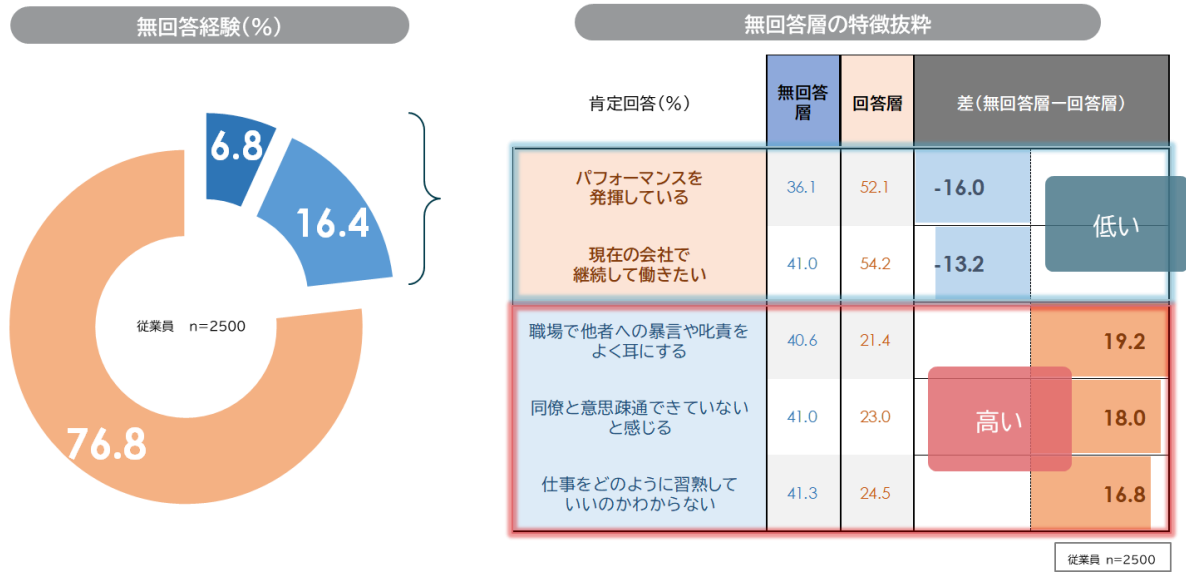
6. **パフォーマンスや継続就業意向等が低い層ほど“答えていない”**

- ① サーベイの回答率は、「ほぼ全員回答」が56.2%と過半数を超えた。平均回答率は85.6%で、無回答率は14.4%になる。ちなみに従業員規模が小さいほうがやや回答率は高い傾向だが大きな差はない（作図省略）。

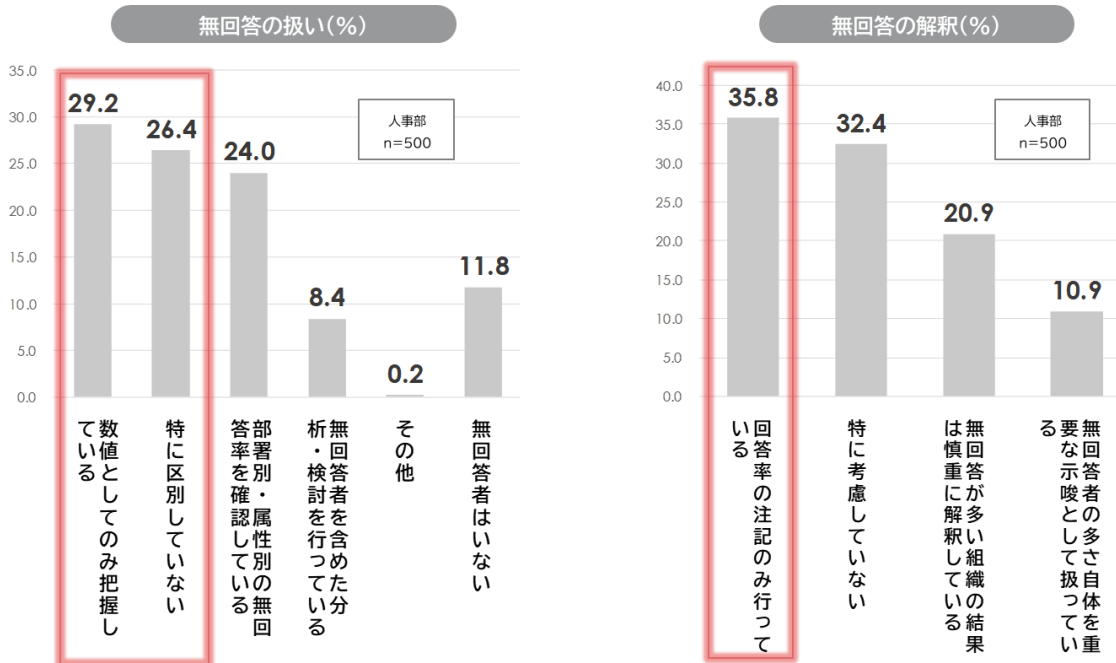


※回によって大幅化する層は除外して算出

② 無回答経験のある 23.2%の従業員の特徴を抽出した。無回答者は、そうでない層と比較してパフォーマンスを発揮しておらず、継続就業意向が低い。暴言や叱責、意思疎通の困難など、職場環境の悪さも特徴である。

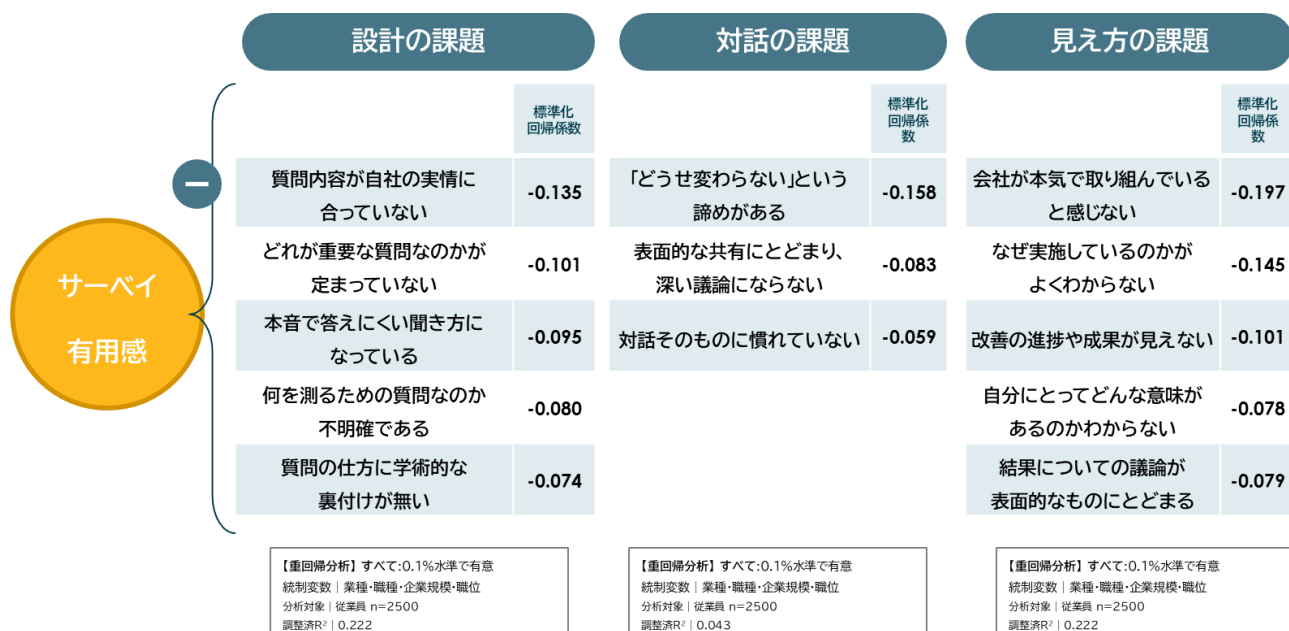


③ 無回答者は、「数値としてのみ把握」(29.2%)、「区別していない」(26.4%)が中心であり、無回答を積極的に分析する運用は少ない。その取り扱いも、「回答率の注記のみ」(35.8%)、「特に考慮していない」(32.4%)が中心であり、無回答の含意を分析に反映する取り組みは限定的である。



【機能不全が起きる背景】

7. **サーベイの有用感を下げる要因は「会社の本気が見えない」「どうせ変わらない」**：多変量解析すると、設計の課題／対話の課題／見え方の課題の3つの領域が有用感にネガティブに影響していた。設計では、「質問内容が自社の実情に合っていない」、対話では「『どうせ変わらない』という諦めがある」、見え方では「会社が本気で取り組んでいると感じない」などが大きくサーベイの有用感にネガティブな影響を与えている。



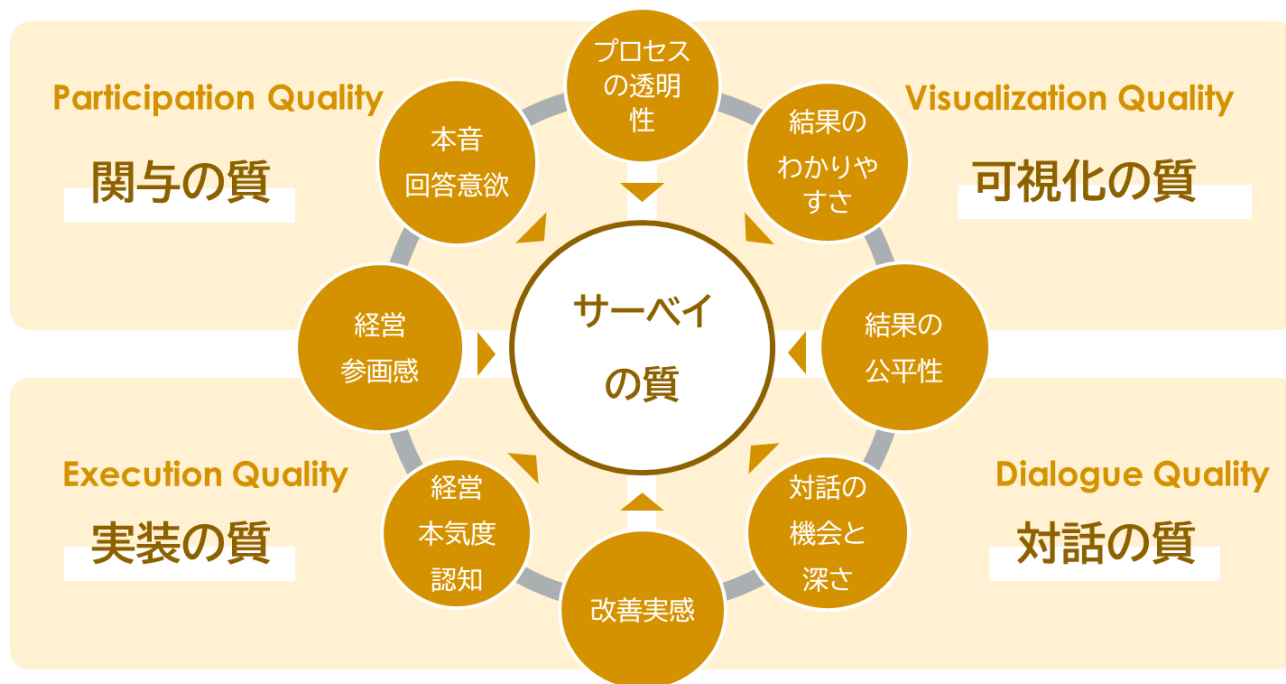
【機能不全を乗り越えるポイント】

8. **有用感を高める鍵は「経営本気度認知」「結果の公平性」「本音回答意欲」**：サーベイの有用感を高める要素として、「経営本気度認知（経営が本気で動いている）」「結果の取り扱いの公平性（公正・平等に結果が扱われている）」「本音回答意欲（安心して本音で答えられる）」の影響が特に大きかった。会社側と従業員側双方の本気度が重要であることが示された。

① サーベイ有用感には、以下の8つの要素がプラスの影響を与えていた。



② サーベの質を上げる要素を、「可視化の質」「対話の質」「実装の質」「関与の質」の4つの領域で整理した。



■ 調査結果からの提言

日本企業の従業員サーベは、近年急速に普及した。多くの企業で定期実施が制度化され、実施すること自体はもはや当たり前の光景となっている。しかし、普及段階を終えた従業員サーベは、すでに多くの企業で**機能不全の段階**に入っていることが今回示唆された。

その背景には、いくつかの典型的な問題がある。例えば、エンゲージメント概念が企業ごとに恣意的に定義されている点、分析・解釈を担う専門人材が不在である点、サーベ結果が施策や意思決定に十分に結びついていない点などだ。

そして最大の課題は、そうした課題が解決されないまま、実効性を欠いた運用が繰り返されていることにある。サーベ実施の是非自体が戦略的に検討されず、**人事の定期ルーティン作業になっている**のが多くの企業の実情だろう。その形骸化が従業員に伝わり、さらなる形骸化を生んでいることも今回の調査で明確になっている。

良いサーベを実施するための要素は、「対話」や「分析」といった一つの要素で成り立っていない。整理したように、**「可視化の質」「対話の質」「実装の質」「関与の質」の4つの領域にわたっており、全体を捉えながらメンテナンスすることが求められる。**

「測ること」そのものが目的化したサーベに、従業員はついてこない。普及期を終えた日本の従業員サーベがより良い就業環境を創ることにつながるヒントになれば幸いである。



パーソル総合研究所
主席研究員 小林 祐児

- 本調査を引用いただく際は、出所として「パーソル総合研究所」と記載してください。
- 調査結果の詳細については、下記 URL をご覧ください。
URL : <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/survey/>
- 報告書内の構成比の数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも 100%とならない場合があります。

■ 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「従業員サーベイに関する定量調査」
調査内容	・企業が実施する従業員サーベイの実情と課題を明らかにする ・より良い従業員サーベイのための実践的な示唆を探る
調査対象	【共通条件】 全国20-64歳、300人規模以上の企業 【従業員調査】: 1年以内に従業員サーベイが実施された会社の正社員 計2500人 【人事調査】: SC調査:経営層・経営企画・役員／総務・人事の係長以上の職位者 1084人 本調査:上記条件に加え、1年以内に従業員サーベイが実施された企業の者 500人
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2026年 3月6日 - 3月11日
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

■【株式会社パーソル総合研究所】<<https://rc.persol-group.co.jp/>> について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

■【PERSOL（パーソル）】<<https://www.persol-group.co.jp/>> について

パーソルグループは、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」として、2030年には「人の可能性を広げることで、100万人のより良い“はたらく機会”を創出する」ことを目指しています。

人材派遣サービス「テンプスタッフ」、転職サービス「doda」、BPOや設計・開発など、人と組織にかかわる多様な事業を展開するほか、新領域における事業の探索・創造にも取り組み、アセスメントリクルーティングプラットフォーム「ミイダス」や、スキマバイトアプリ「シェアフル」などのサービスも提供しています。

はたらく人々の多様なニーズに応え、可能性を広げることで、世界中の誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会を創造します。

問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL : 03-6385-6888 MAIL : prc_pr@persol.co.jp