



PERSOL

パーソル 総合研究所

従業員サーベイに関する定量調査

調査結果

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

※当研究所では、所内に常設の倫理審査体制を整備し、毎年の研究倫理教育の実施を通じて、調査研究の信頼性と適正性の担保に取り組んでいます

目次

本報告書の目次

P3	調査概要・サマリ	調査概要(目的・対象・方法)／本調査の全体サマリ 提言 サーベイの「機能不全期」を乗り越えるために
P22	従業員サーベイの実態	サーベイ実施率と普及状況／未実施企業の実態 サーベイ開始時期と実施数／サーベイの目的 サーベイの名称／実施頻度と対象範囲／実施主体と周知方法 回答時間の実態／測定項目の全体像／重視されている測定項目 サーベイ結果の活用シーン／結果共有の方法と内容 など
P36	従業員サーベイの現状の課題	① 人事側から見た課題 設問設計・分析の課題／エンゲージメント概念の多義性 サーベイ運用プロセスの課題／担当者のリソース・専門性不足 ② 従業員側から見た課題 設問に対する負担・違和感／サーベイ全体への形骸化認識 サーベイ目的の認識ギャップ ③ サーベイ対話の実態と課題 対話機会の実態とアクション化／ファシリテーションと実施タイミング 対話の心理的・構造的障壁 など
P49	より良い従業員サーベイのために	有用感を下げる要因(多変量分析) 有用感を高める8つの要素(多変量分析) など
P61	その他トピック サーベイの無回答者をどう扱うべきか	サーベイ回答率の実態／無回答の扱いと企業の対応 無回答者の特徴／無回答の理由／回答率に影響する要因
P67	Appendix	回答者属性

目次

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	<ul style="list-style-type: none">・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	<p>【共通条件】 全国20-64歳、300人規模以上の企業</p> <p>【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</p> <p>【人事調査】:</p> <p>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</p> <p>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</p>
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

引用について: 本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例: パーソル総合研究所「従業員サーベイに関する定量調査」

※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る

※図中の括弧内の数値は、分析対象人数を表す

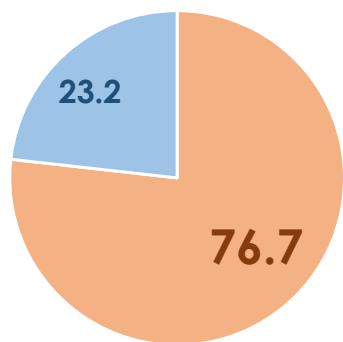
1 | 従業員サーベイの実態

詳しくは
p.23-26

従業員サーベイは近年増加し、「ほぼ標準装備化」している

- サーベイ実施率は76.7%で(下図左)、大手企業になるほど実施率は高くなり、8割を超えてくる(下図中央)。
- 未実施企業も、その理由の54.8%が「特に理由なし」で、意図的に非実施にしているわけではない。
- 従業員サーベイを開始した時期は、過去5年以内が52.8%と過半数を超える(下図右)。
- 一社当たり、年間平均3.25種のサーベイを実施。4種類以上も27%であり大企業では平均4.2種類を超える。

サーベイ実施率(%)

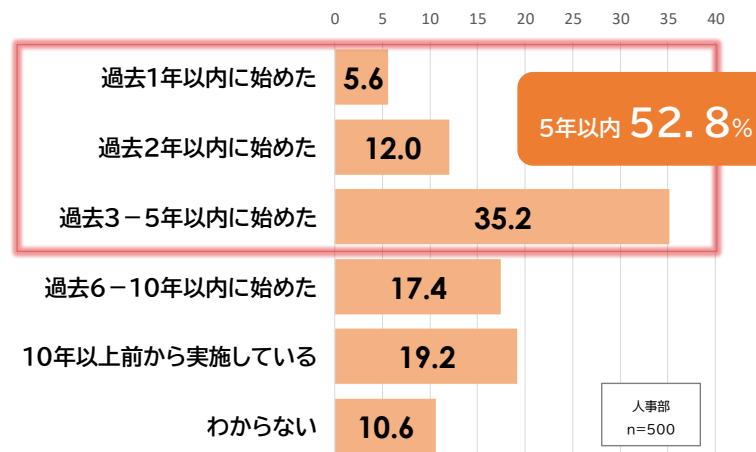


人事部
n=1084

企業規模別サーベイ実施率(%)

300人~500人未満	(173)	69.4
500人~1,000人未満	(192)	68.8
1,000人~2,000人未満	(158)	72.1
2,000人~5,000人未満	(195)	83.1
5,000人~1万人未満	(118)	82.2
1万人~3万人未満	(130)	83.9
3万人以上	(118)	83.1

サーベイを開始した時期(%)



人事部
n=500

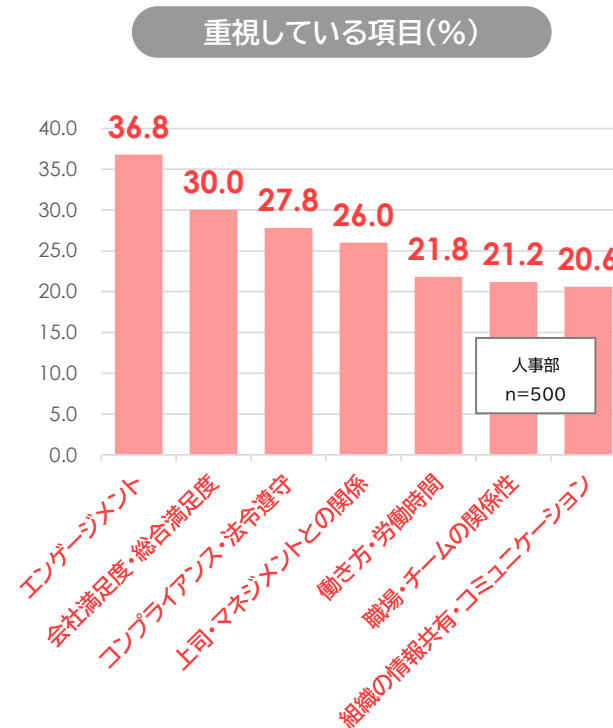
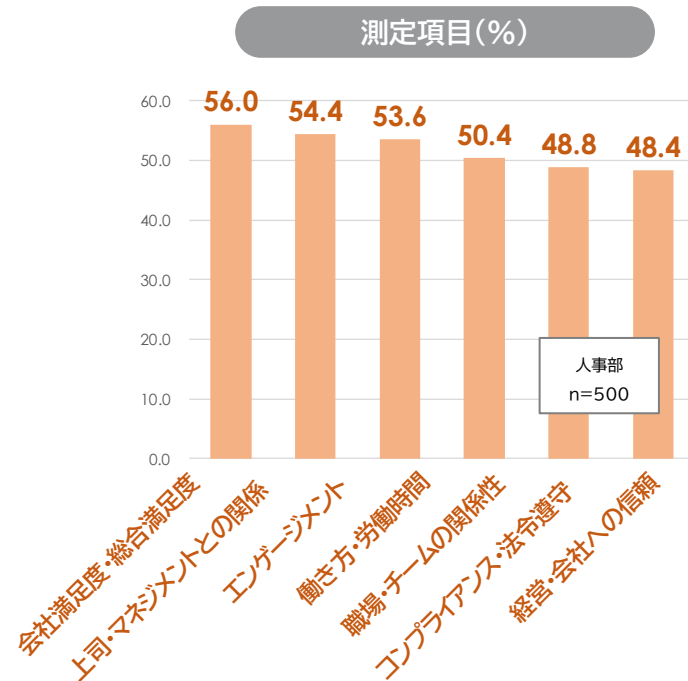
1 | 従業員サーベイの実態

詳しくは
p.32,33

測定の主眼は“エンゲージメント・満足度の数値化”に集中するも、測定項目は多様

-サーベイの測定項目は、「会社満足度」(56.0%)、「上司との関係」(54.4%)、「エンゲージメント」(53.6%)が上位。働き方や職場関係なども広く測定されており、全体的になだらかな分布を描く(下図左)。

-測定項目の中で重視している項目は、「エンゲージメント」(36.8%)が最多であり、続いて「会社満足度」(30.0%)、「コンプライアンス」(27.8%)が続く(下図右)。



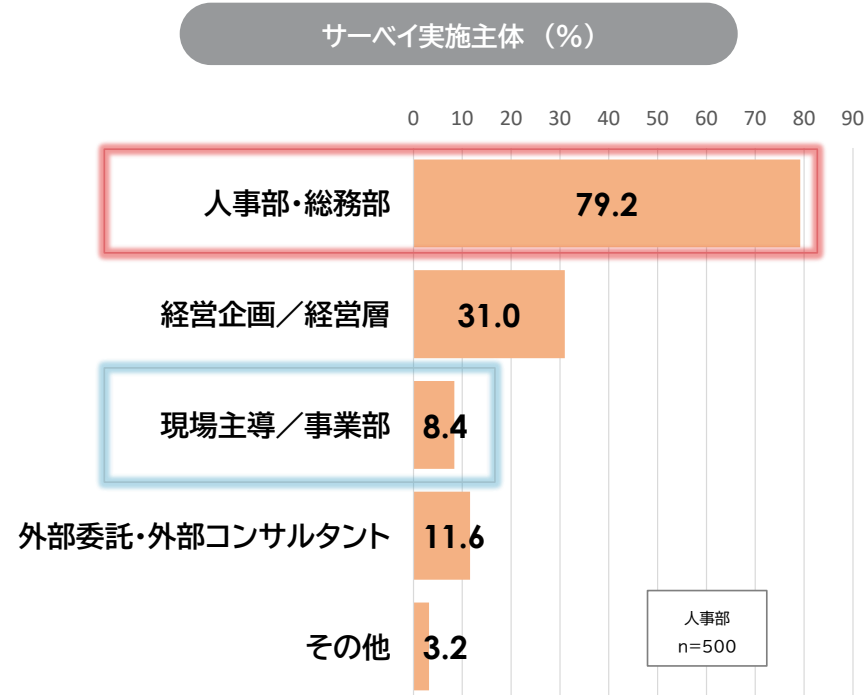
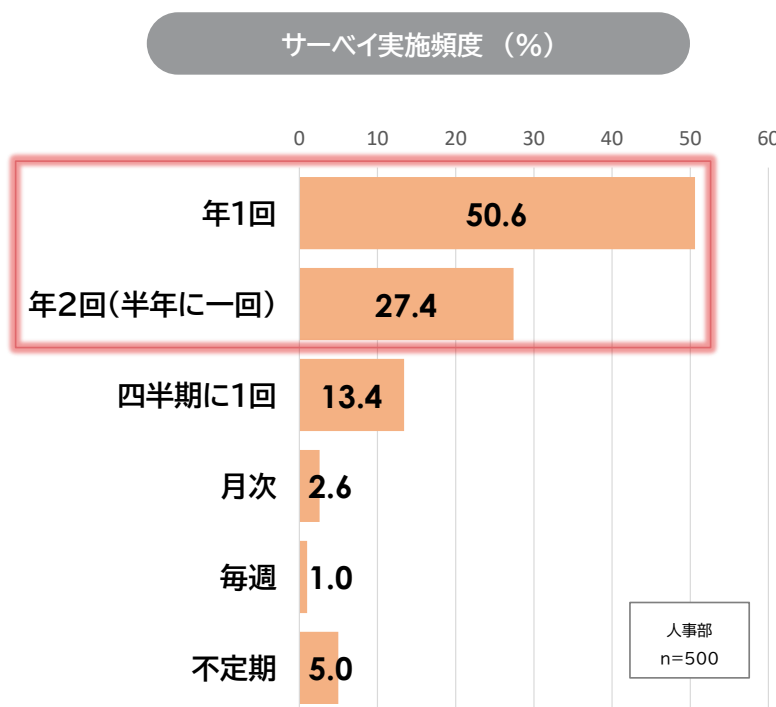
1 | 従業員サーベイの実態

詳しくは
p.29,30

サーベイ実施は「人事」による定期イベント

-主だったサーベイについて、実施頻度は「年1回」が50.6%で最多、「年2回(半年に一回)」が27.4%。年に1~2回が一般的である(下図左)。

-サーベイの実施主体は「人事部・総務部」が79.2%と圧倒的に多く、「経営企画/経営層」(31.0%)の関与も一定数ある一方で、現場主導は限定的である(下図右)。



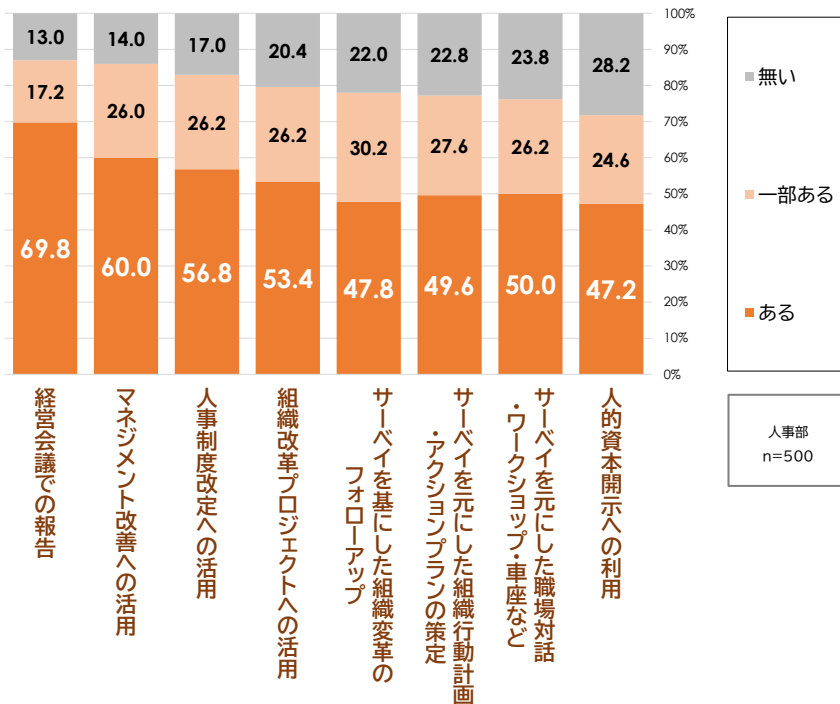
1 | 従業員サーベイの実態

詳しくは
p.34,35

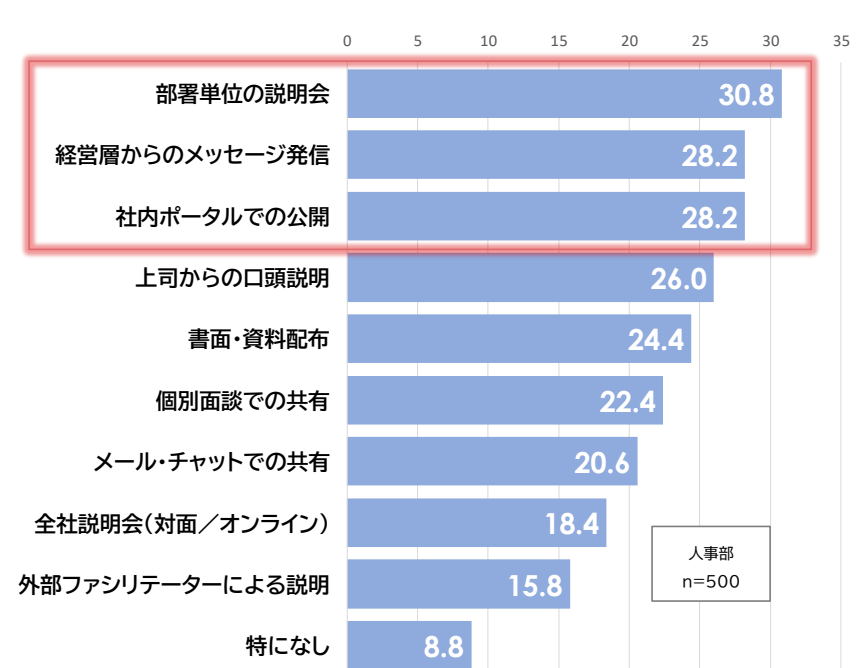
結果の使い方は“報告偏重”

- サーベイ結果の活用について、最も多いのは**経営会議報告**(69.8%)。
- 一方で、**現場での対話や人的資本開示への利用は約半数にとどまる**(下図左)。
- 現場へのサーベイ結果の共有方法としては、「**部署単位の説明会**」(30.8%)が最多であり、「**経営層メッセージ**」「**社内ポータル**」(各28.2%)など複数手段で共有されている(下図右)。

サーベイ結果の活用シーン(%)



現場への共有方法(%)



2 | 従業員サーベイの現状の課題

詳しくは
p.37,42

サーベイには、以下のように多数の課題が顕在化している。

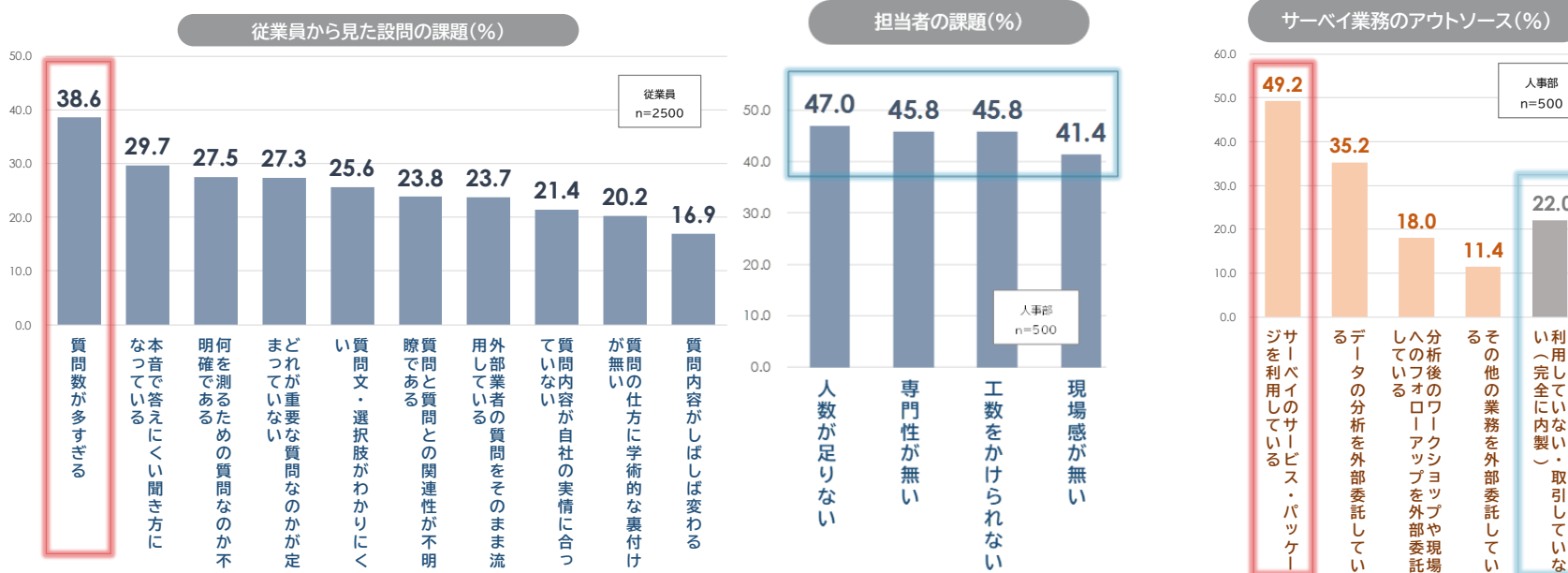
1. 測りすぎ問題

- 特に大手企業においてサーベイが多すぎるのが負担になっている。平均3.25種を実施し、4種類以上の企業も27.0%。
- 従業員側が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(下図左)。

2. 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」が47.0%、「専門性が無い」が45.8%(下図中央)。
- そのためサーベイ調査はアウトソーシングが一般的で、完全に内製化している会社は22%と少数派(下図右)。

詳しくは
p.40



2 | 従業員サーベイの現状の課題

詳しくは
p.43,44

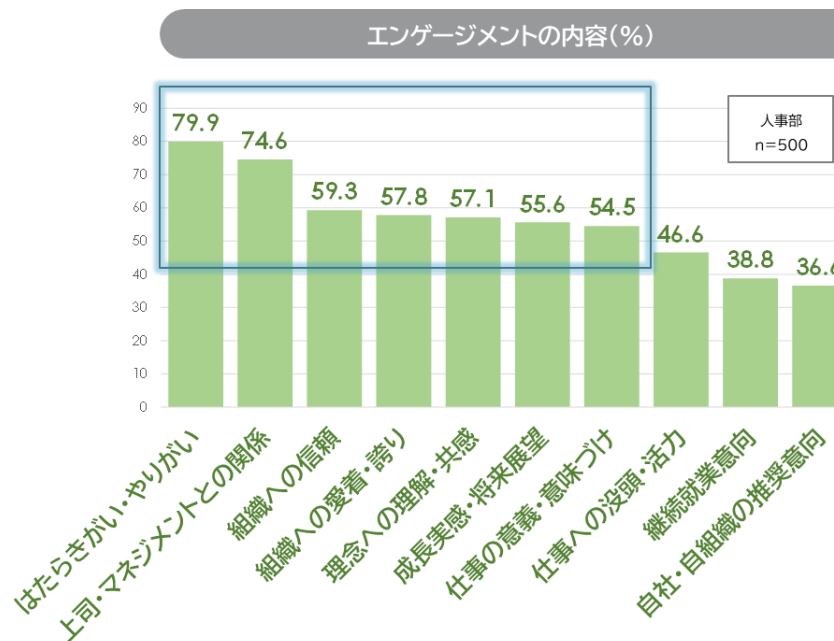
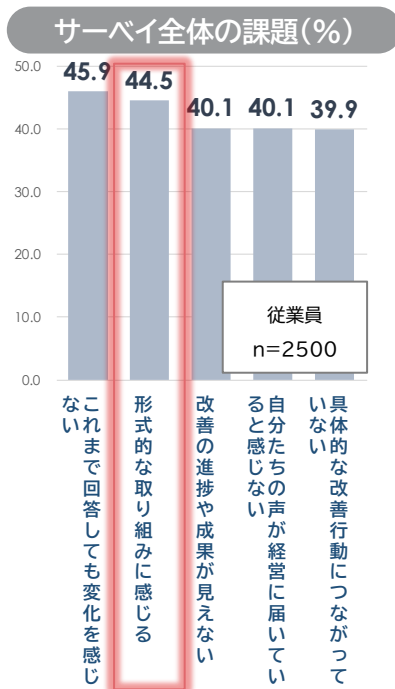
3. 何のために測るのか問題

- 従業員のお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」が44.5%。人事側の目的意識と大きくすれ違う(下図左)。
- 一方、未実施の企業では、未実施理由の最多が「特に理由はない」(54.8%)であり、戦略的な意思決定ではない。

4. 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(下図右)。
- 「質問内容が自社の実情に合っていない」がサーベイの有用感に大きくマイナスの影響。

詳しくは
p.38,P51



2 | 従業員サーベイの現状の課題

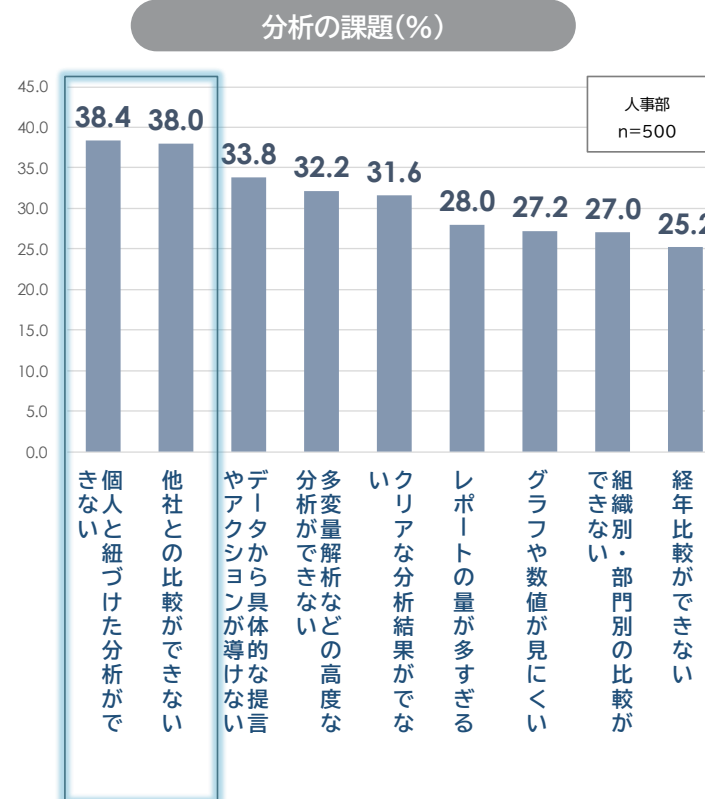
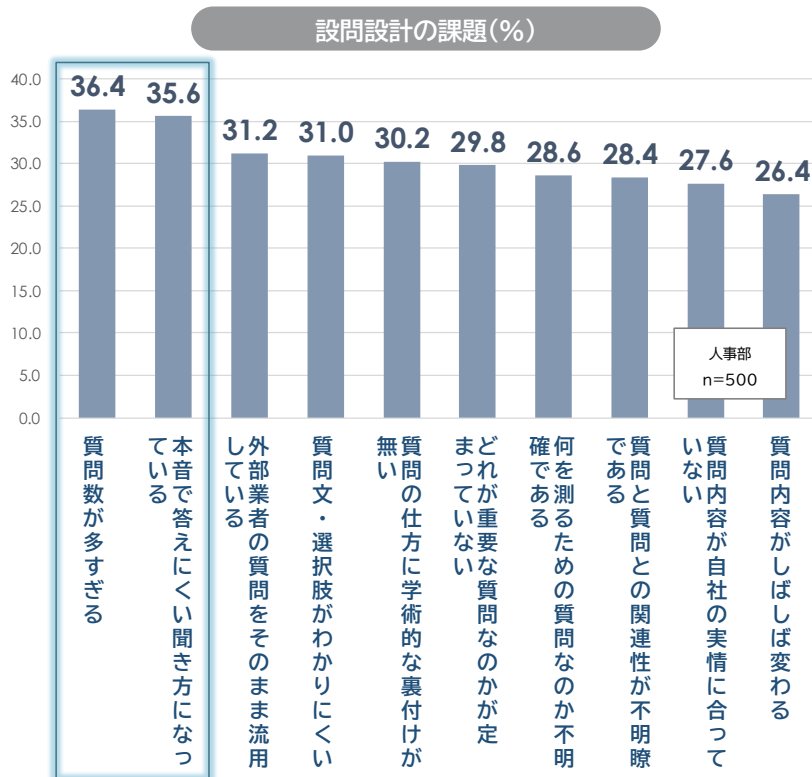
詳しくは
p.37,42

5. 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(下図左)。

6. 測っただけ問題

- 「個人と紐づけた分析ができない」「他社との比較ができない」などが高く、分析以前の準備にも課題がある(下図右)。



2 | 従業員サーベイの現状の課題

詳しくは
p.51

7. 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を与えている。

8. 毎年繰り返し問題

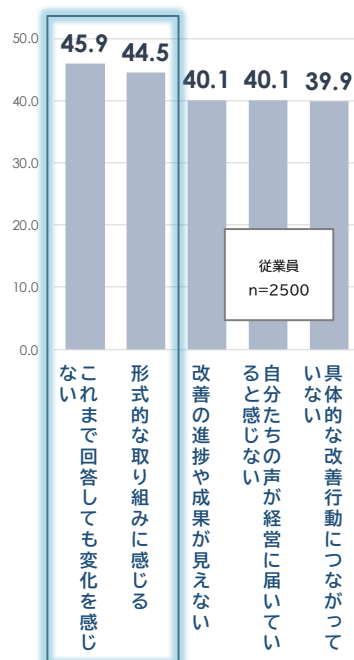
-従業員から見たサーベイ全体の課題は、「これまで回答しても変化を感じない」(45.9%)、

「形式的な取り組みに感じる」(44.5%)が上位(下図左)。形骸化した繰り返し感を強く感じられている。

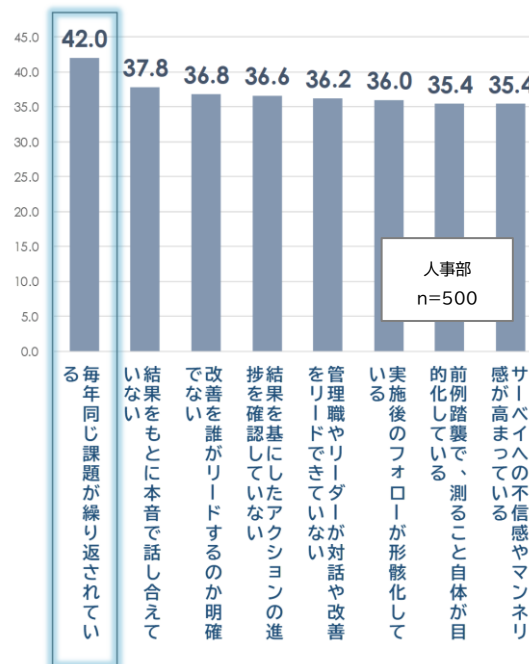
-人事側も、サーベイ運用の課題として「毎年同じ課題が繰り返されている」が4割を超えている状態(下図右)。

詳しくは
p.39, 43

サーベイ全体の課題(%)



サーベイ運用の課題(%)



3 | より良い従業員サーベイのために

詳しくは
p.51

多変量解析によって、サーベイの有用感にネガティブな影響を与えるものを整理した。

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。

-具体的には、「質問内容が自社の実情に合っていない」、「どうせ変わらないという諦めがある」、「会社が本気で取り組んでいると感じない」などがサーベイの有用感に大きくネガティブな影響を与えている。

サーベイ 有用感	設計の課題		対話の課題		見え方の課題	
		標準化 回帰係数		標準化 回帰係数		標準化 回帰係数
-	質問内容が自社の実情に合っていない	-0.135	「どうせ変わらない」という諦めがある	-0.158	会社が本気で取り組んでいると感じない	-0.197
	どれが重要な質問なのかが定まっていない	-0.101	表面的な共有にとどまり、深い議論にならない	-0.083	なぜ実施しているのかがよくわからない	-0.145
	本音で答えにくい聞き方になっている	-0.095	対話そのものに慣れていない	-0.059	改善の進捗や成果が見えない	-0.101
	何を測るための質問なのか不明確である	-0.080			自分にとってどんな意味があるかわからない	-0.078
	質問の仕方に学術的な裏付けが無い	-0.074			結果についての議論が表面的なものにとどまる	-0.079

サマリ

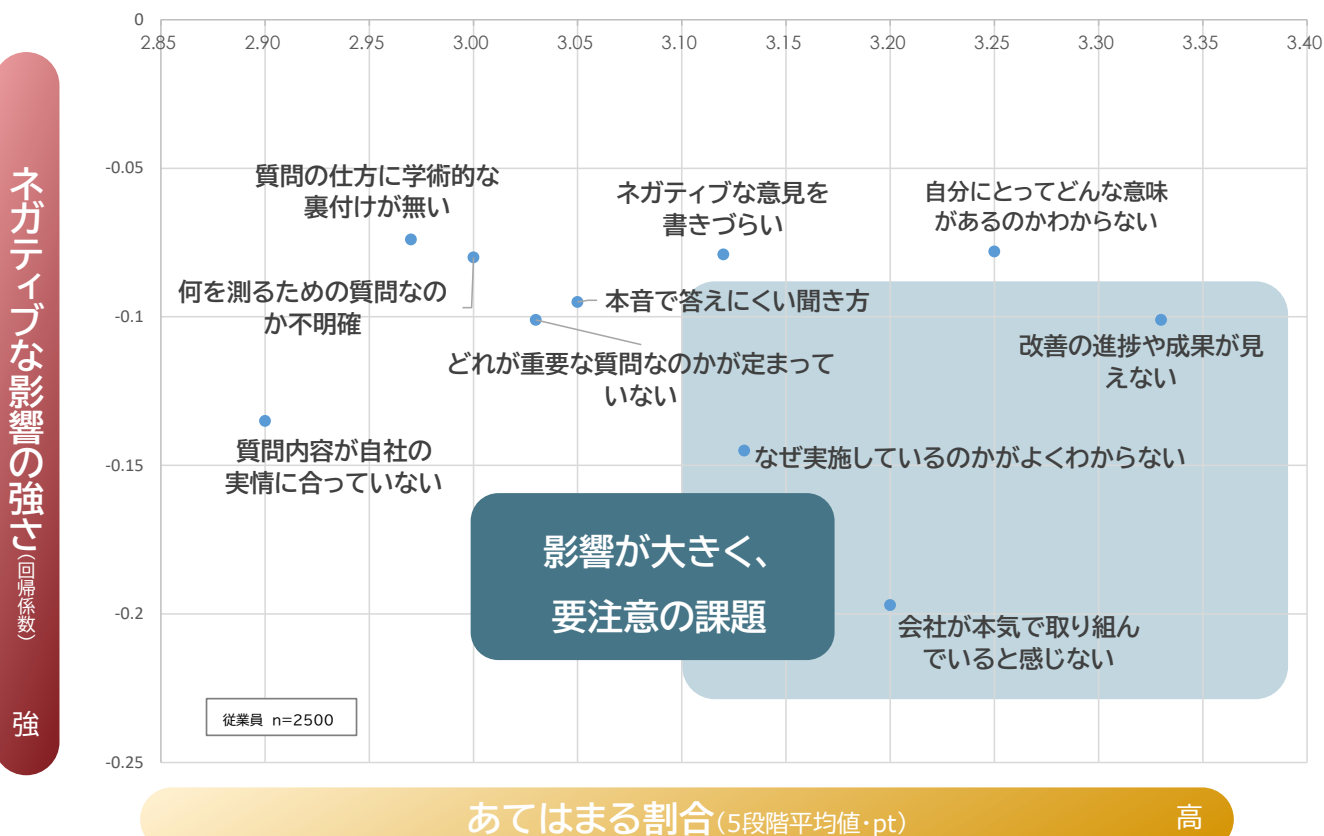
より良い従業員サーベイのために

3 | より良い従業員サーベイのために

詳しくは
p.52

ネガティブな要素の「あてはまる」の平均値と影響の強さをマッピングした。

「会社が本気で取り組んでいると感じない」「なぜ実施しているのかわからない」は影響が大きく、かつあてはまる企業が多く、要注意の領域。



3 | より良い従業員サーベイのために

詳しくは
p.53

多変量解析によって、サーベイの有用感にポジティブに影響する8つの要素が特定された。

- 強い影響：会社の「本気」と回答の「本気」の重なり合い
経営の本気度認知／結果取り扱いの公平性／本音回答意欲
- 中位の影響：「結果と改善」への腹落ち感
結果のわかりやすさ／改善実感
- 弱い影響：「自分が関与している様子が見える」こと
経営参画感／プロセスの透明性／対話の機会と深さ



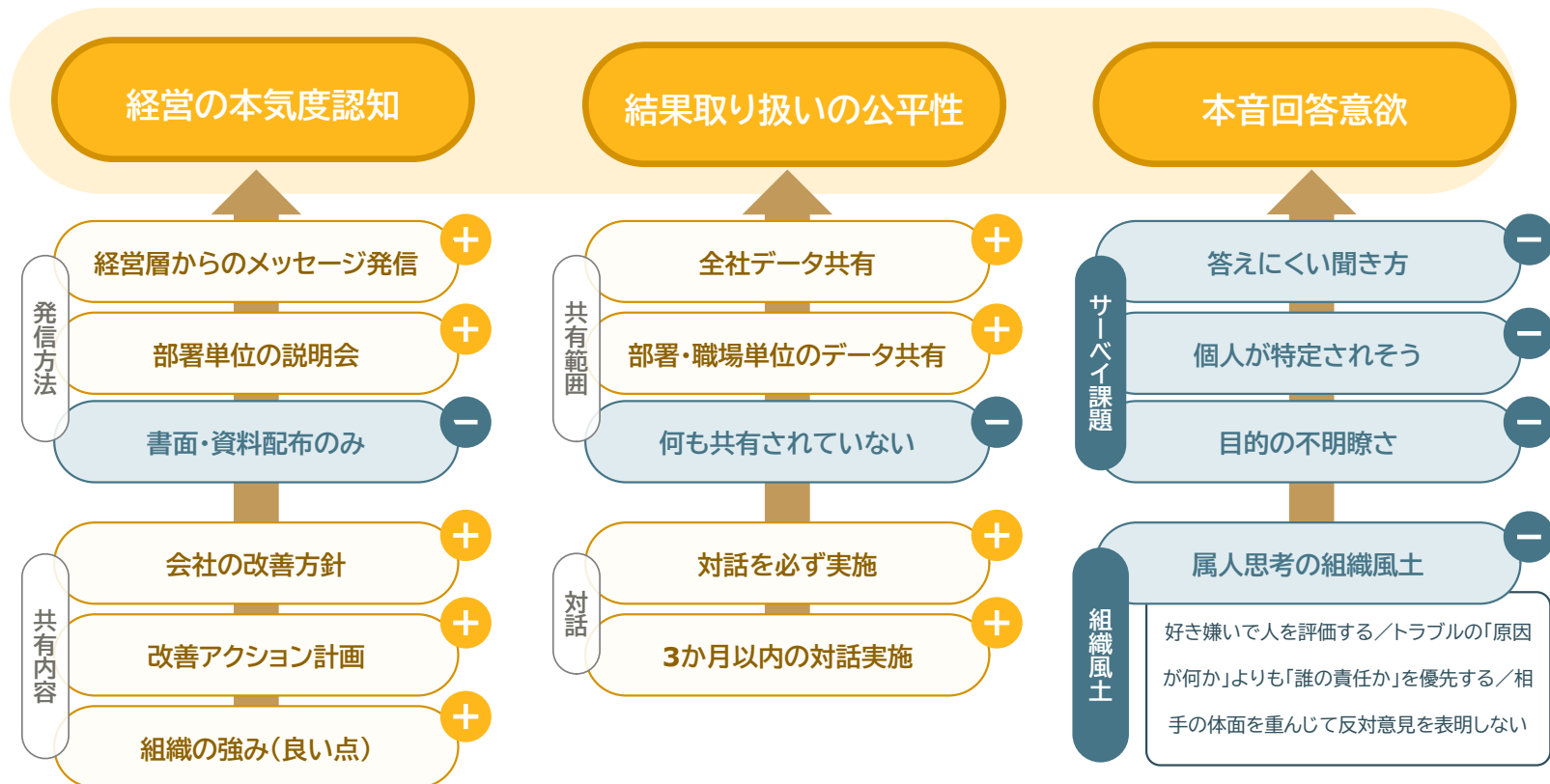
3 | より良い従業員サーベイのために

詳しくは
p.54

影響度の高い3つの要素について、その他のどんな要素が影響しているのかを深堀分析した。

「経営の本気度の認知」には発信方法や共有内容が、「結果取り扱いの公平性」には対話やデータ共有範囲が、

「本音回答意欲」にはサーベイの答えにくさや属人思考の組織風土が影響していた。



4 | その他のトピック サーベイの無回答者をどう扱うべきか

詳しくは
p.62-66

■無回答は例外的ではなく、構造的に存在している

- 平均回答率は85.6%、無回答率は14.4%。

■無回答者の存在は、サーベイ運用の中でほぼ放置されている

- 「数値としてのみ把握」が29.2%、「区別していない」が26.4%
- 取り扱いも「回答率の注記のみ」35.8% 「特に考慮していない」が32.4%。

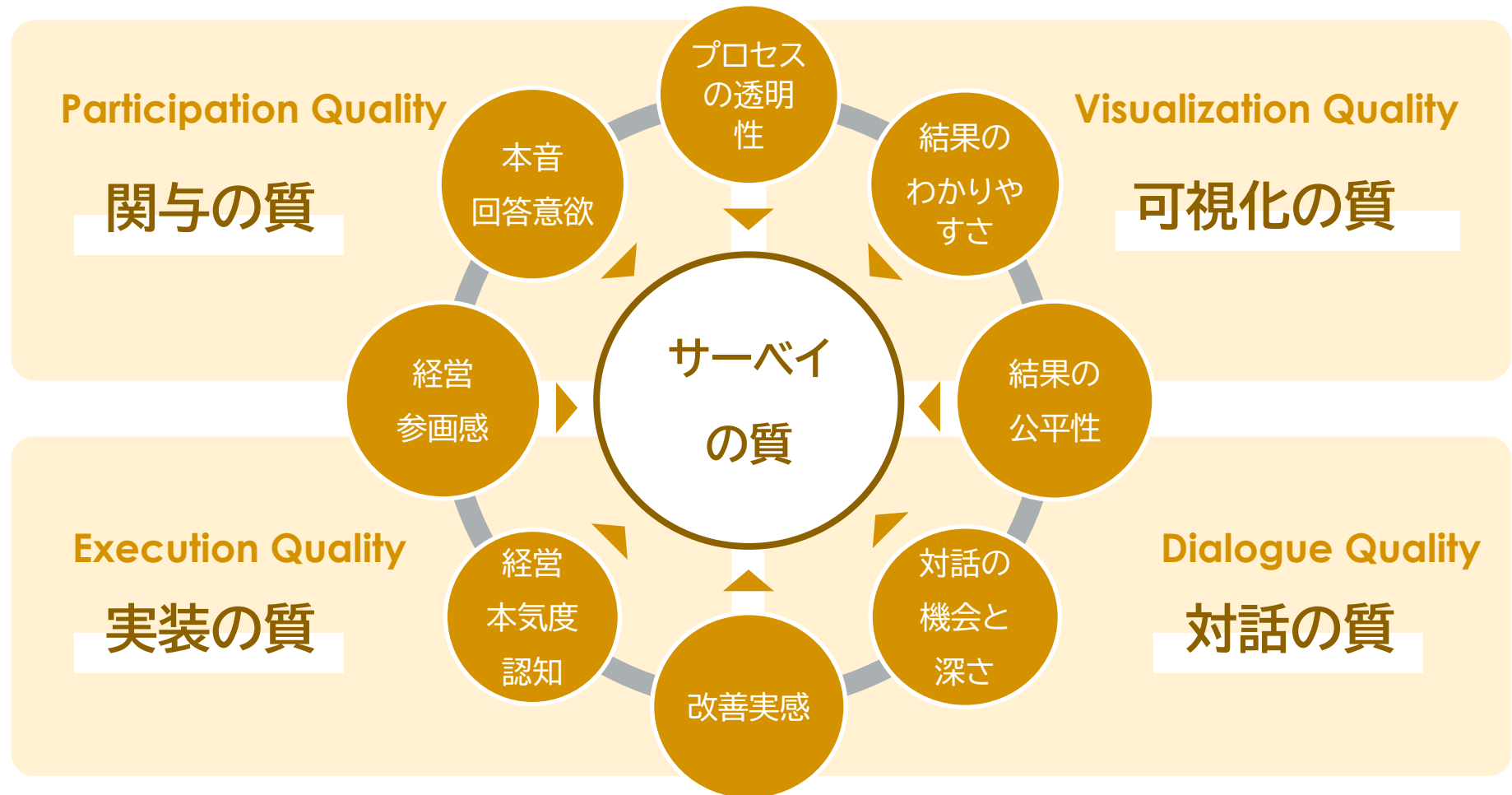
■最も就業状態の悪い層ほど答えていない

- 無回答者の特徴：パフォーマンスが低い／継続就業意向が低い／職場環境が悪い(暴言・叱責・意思疎通困難など)

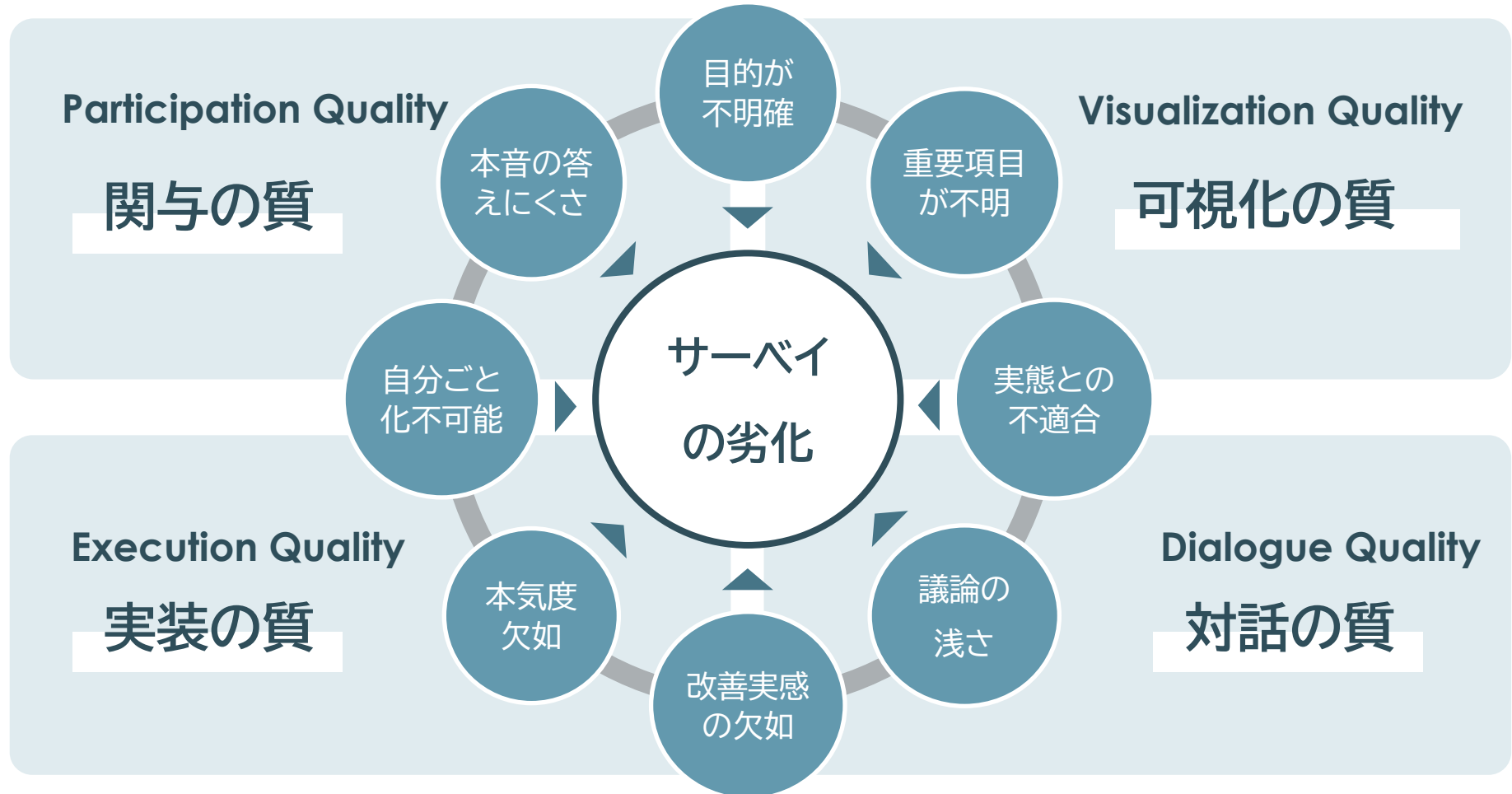
■サーベイ回答率を上げるには

- 回答率は、「年間のサーベイ種類」「実施頻度」が多いほど下がる傾向が見られた。
- その一方で、「過去からのサーベイ実施年数」と「周知の手段の多さ」は回答率とプラスの関係。
- その他、回答時間や匿名か実名かの違い、企業規模などは回答率には明確な関連は見られなかった。

サーベイ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。



「可視化の質」「対話の質」「実装の質」「関与の質」の領域において、**現状以下のような課題が多く発生している。**



サマリ

サーベイの質のチェックリスト

<p>✓可視化の質 Visualization Quality</p>	結果のわかりやすさ	<input type="checkbox"/>	調査結果は1枚で要点が理解できる形に整理されている
		<input type="checkbox"/>	この組織の「何が課題か」を一言で説明できる状態になっている
		<input type="checkbox"/>	結果と改善テーマのつながりが明確に示されている
	透明性	<input type="checkbox"/>	サーベイ後の活用プロセスが「事前に」説明されている
		<input type="checkbox"/>	改善テーマ決定の基準・プロセスが開示されている
		<input type="checkbox"/>	改善の進捗状況が定期的に共有されている
	公平性	<input type="checkbox"/>	組織ごとの重要度に偏りがない
		<input type="checkbox"/>	特定の職場だけを重視していない
		<input type="checkbox"/>	不都合な結果も含めて扱われている
<p>✓対話の質 Dialogue Quality</p>	対話設計	<input type="checkbox"/>	全職場で対話の場が設定されている
		<input type="checkbox"/>	対話の進め方(ガイド・問い)が提供されている
		<input type="checkbox"/>	率直な意見が出るための工夫がある
		<input type="checkbox"/>	議論が具体的なアクションやアイデアに落ちている
<p>✓実装の質 Execution Quality</p>	改善実感	<input type="checkbox"/>	改善テーマごとに実行の責任者が明確である
		<input type="checkbox"/>	実行計画(誰が・何を・いつまで)がある
	経営関与	<input type="checkbox"/>	小さくても実際の変化が可視化されている
		<input type="checkbox"/>	経営が結果をレビューし意思決定に活用している
		<input type="checkbox"/>	経営が自らメッセージを発している
<p>✓関与の質 Participation Quality</p>	経営参画感	<input type="checkbox"/>	サーベイ結果が方針や制度に反映されている
		<input type="checkbox"/>	意見がどう意思決定に反映されたか説明できる
		<input type="checkbox"/>	採用された意見の具体事例が示されている
	本音回答	<input type="checkbox"/>	現場から経営へのフィードバックとその反応がある
		<input type="checkbox"/>	匿名性・機密性が信頼されている
<input type="checkbox"/>	本音回答に評価などのリスクがないことが明示されている		
<input type="checkbox"/>	サーベイの意義が社員に腹落ちしている		

提言

サーベイのよくある課題に対する処方箋

課題	内容	解決策の方向性案
測りすぎ問題	サーベイが多すぎる／質問量が多すぎる	<ul style="list-style-type: none"> ✓年に1回はサーベイベージを洗い出し、目的・内容が重複を確認する
測れる人がいない問題	専門知識の無さ・人事部の人的リソースの無さ	<ul style="list-style-type: none"> ✓担当者は、基本的統計スキルのトレーニングを ✓高度な因果分析や分析は外注前提にする
何のために測るのか問題	目的の無さ・形骸化／なんとなくやっている	<ul style="list-style-type: none"> ✓自社独自の重要な項目を事前に指定する
測れていない問題	質問設計の不十分さ／ベンダー頼み	<ul style="list-style-type: none"> ✓エンゲージメント概念を用いるときは、必ず定義づけ、社内でブレないようにする
本音で回答できない問題	従業員が本音で答えにくい／話し合いにくい	<ul style="list-style-type: none"> ✓目的をクリアにし、「どう使う／どう使ったか」を公開 ✓答えにくさを部門横断的にチェックする
測っただけ問題	比較分析ができない／改善策が導けない	<ul style="list-style-type: none"> ✓外部ベンダーに他社比較データを用意してもらう ✓分析者は「アクション案」まで導く
本気度を感じない問題	形骸化していることが従業員に伝わっている	<ul style="list-style-type: none"> ✓「自部署の強み1つ」「改善点1つ」だけ返す
毎年繰り返し問題	効果実感と会社信頼の欠如	<ul style="list-style-type: none"> ✓「どう使う／どう使ったか」を取りまとめて公開 ✓頻出コメントには必ず公開回答を

従業員サーベイの「機能不全期」を乗り越えるために

日本企業の従業員サーベイは、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イは、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、サーベイ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。サーベイ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。

良いサーベイ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イに、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イ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。



PERSOL

パーソル 総合研究所

従業員サーベイの実態

本調査で扱う従業員サーベイは、一般的な従業員に向けて実施する会社の調査・アンケート・サーベイを指す。
また、ストレスチェックは除外している。

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

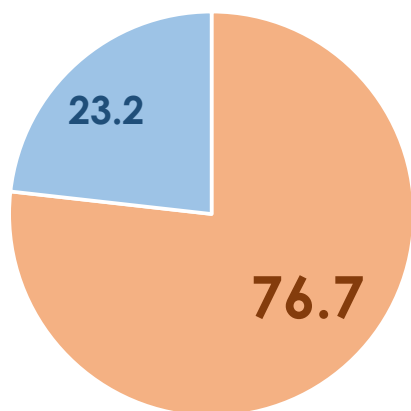
調査結果

従業員サーベイの実施率

サーベイ実施率は、全体で76.7%。電気・ガスなどのインフラ業や建設業で実施率が高く、9割に迫る。

従業員規模は大きいほど実施率が高いが、300～500人未満でも7割程度は実施しており、かなり広く実施されている。

サーベイ実施率(%)



人事部
n=1084

業種別サーベイ実施率(%)

電気・ガス・熱供給・水道業	(38)	89.5
建設業	(72)	88.9
運輸業、郵便業	(85)	80.0
金融業、保険業	(139)	79.8
不動産業、物品賃貸業	(34)	79.4
情報通信業	(92)	79.3
製造業	(288)	78.5
宿泊業、飲食サービス業	(28)	75.0
卸売業、小売業	(87)	72.4
医療、福祉	(62)	67.7
サービス業	(94)	63.8
教育、学習支援業	(26)	57.7

企業規模別サーベイ実施率(%)

300人～500人未満	(173)	69.4
500人～1,000人未満	(192)	68.8
1,000人～2,000人未満	(158)	72.1
2,000人～5,000人未満	(195)	83.1
5,000人～1万人未満	(118)	82.2
1万人～3万人未満	(130)	83.9
3万人以上	(118)	83.1

調査結果

従業員サーベイの未実施理由

サーベイの未実施理由は、「特に理由はない・考えたことが無い」が圧倒的に高く54.8%。現実的なリソースやスキル不足ではなく、選択肢として検討していない様子が見えてくる。

サーベイ未実施理由(複数回答・%)

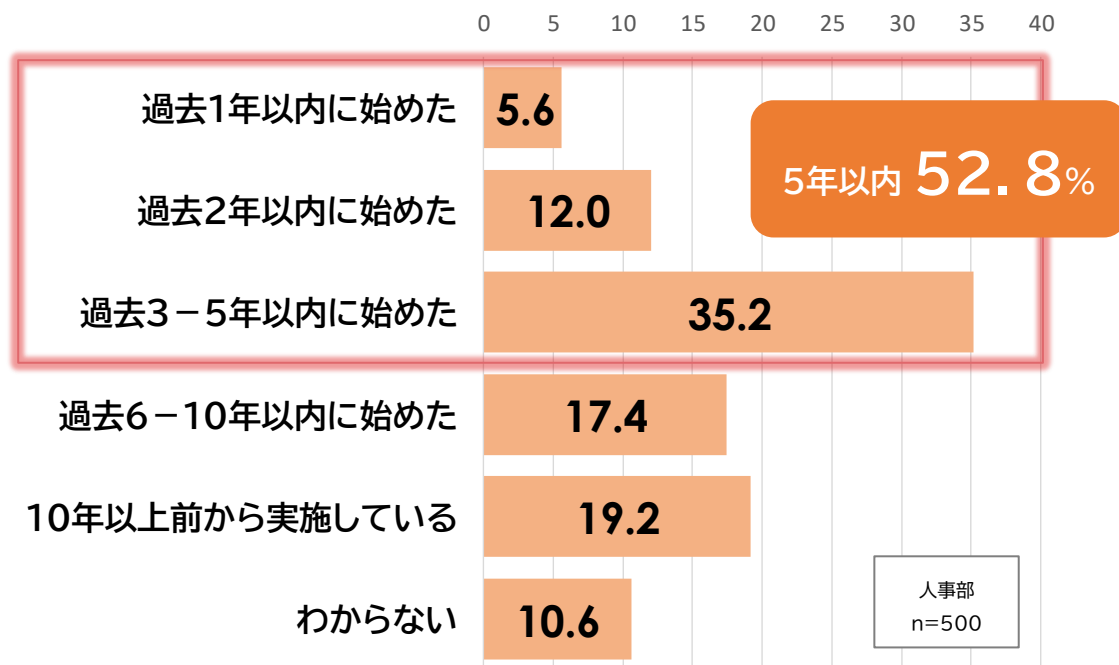


調査結果

従業員サーベイの開始時期

従業員サーベイを開始した時期は、過去5年以内が52.8%と過半数を超える。

サーベイを開始した時期(%)



調査結果

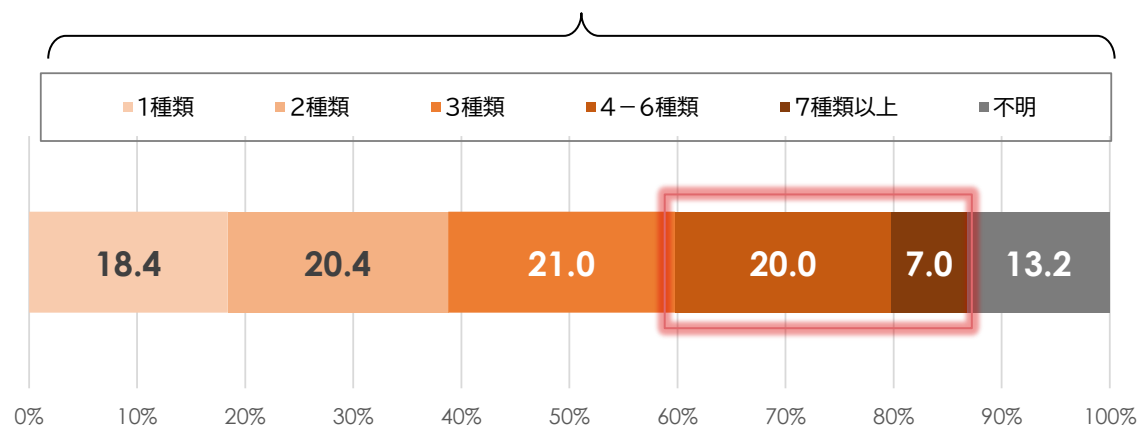
実施しているサーベイの種類

実施しているサーベイの種類は平均で3.25種類(年間)。1種類のみ企業も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。

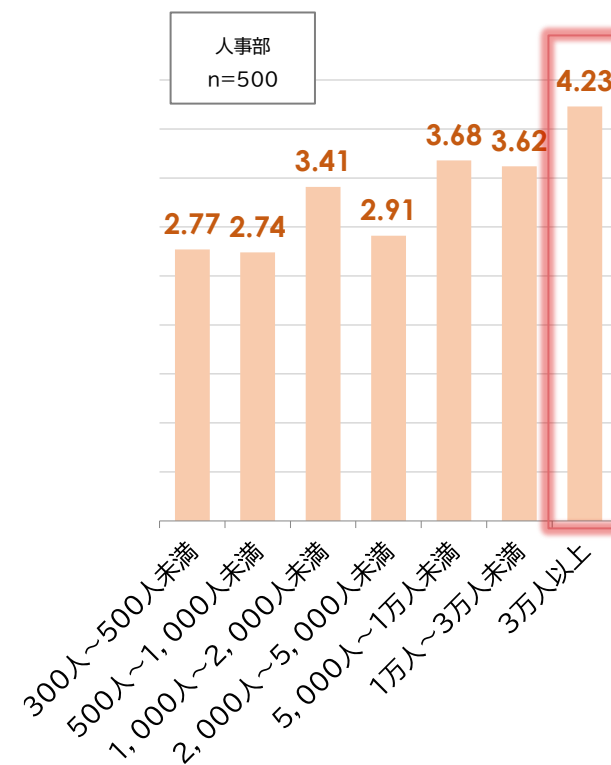
実施しているサーベイの種類(%)

平均 3.25種

人事部
n=500



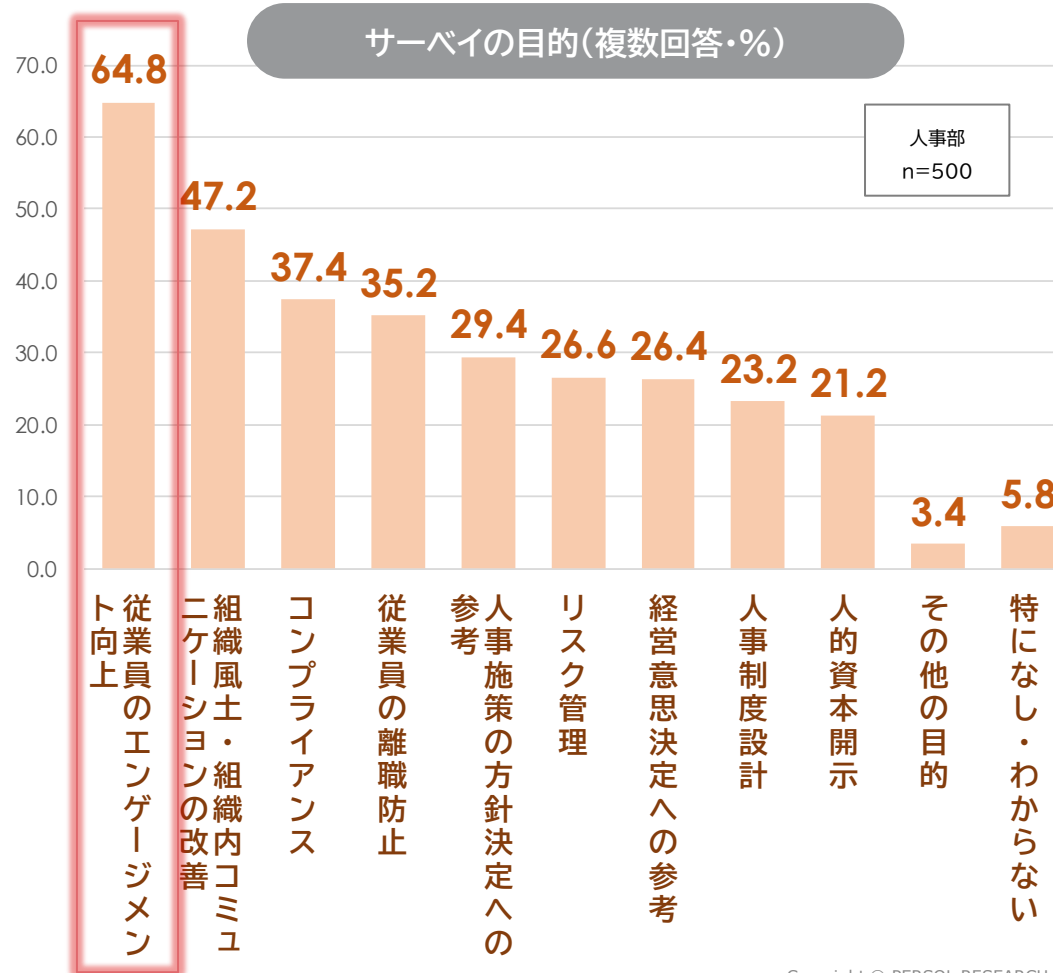
企業規模別 | サーベイの種類(個)



調査結果

サーベイの実施目的

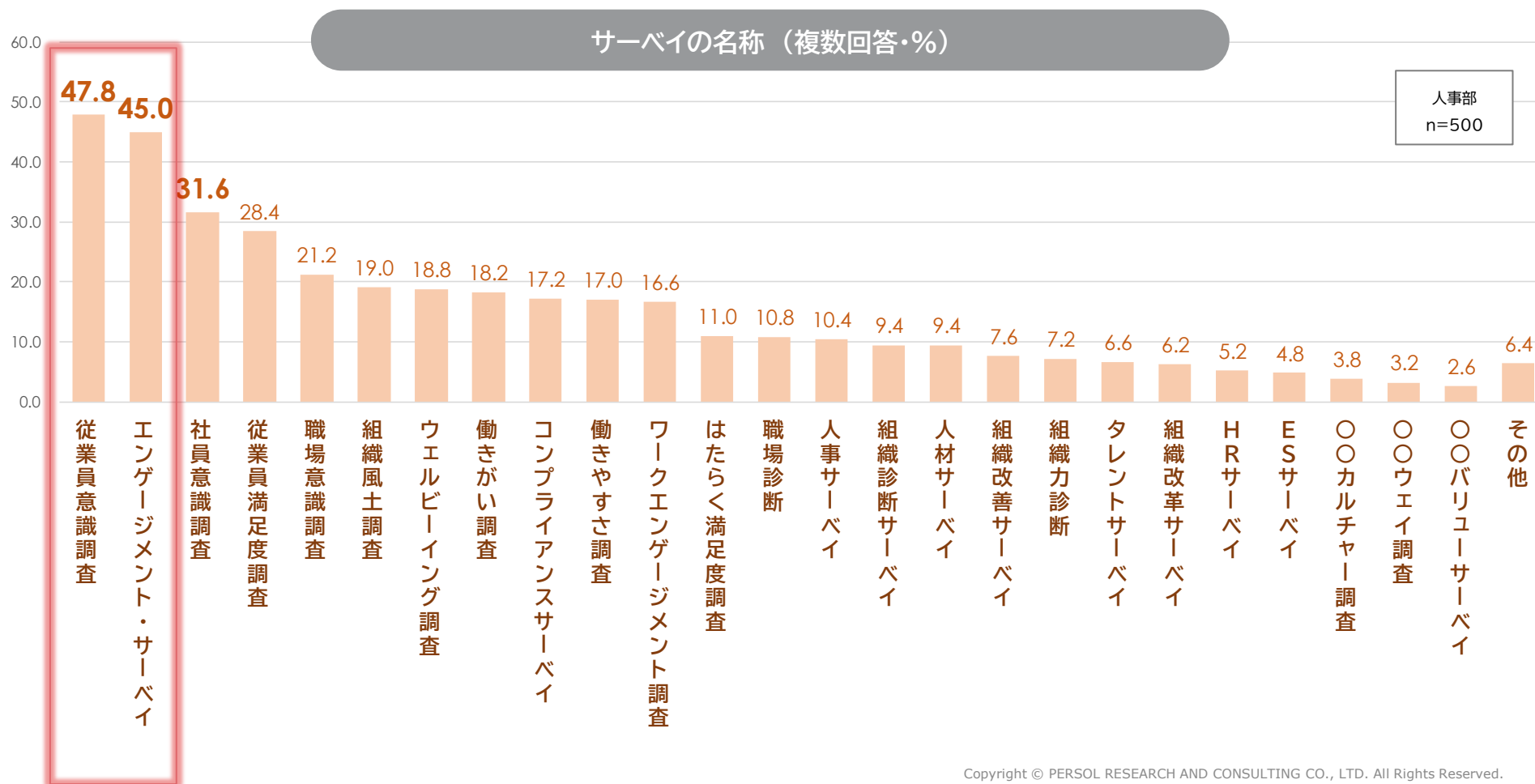
最も主だったサーベイについて、実施目的を聴取した。「従業員のエンゲージメント向上」が64.8%で最上位。続いて「組織風土・組織内コミュニケーションの改善」が続く。自社の組織や従業員の心理的・質的な側面を数値化するために実施していることがわかる。



調査結果

サーベイの名称

サーベイの名称としては、「従業員意識調査」(47.8%)、「エンゲージメント・サーベイ」(45.0%)が多い。その他ならかに分布しており、同種の取り組みでも呼称が多様である。加えて「組織風土調査」「働きがい調査」など目的に紐づく名称も一定数みられ、社内での位置づけで名称が使い分けられていることがうかがえる。

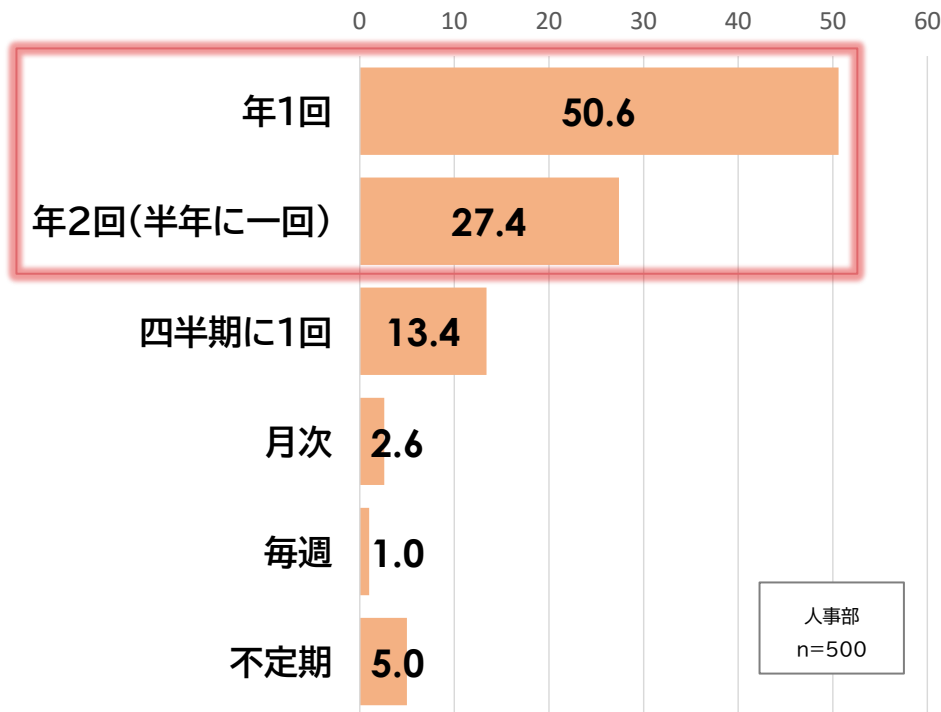


調査結果

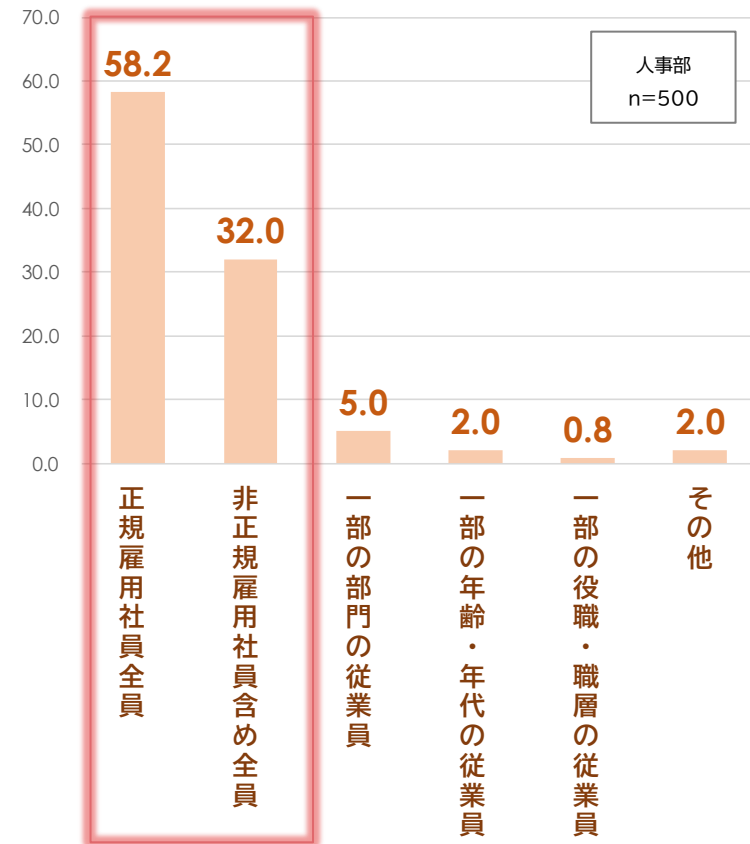
サーベイ実施頻度と対象

主だったサーベイについて、実施頻度は「年1回」が50.6%で最多、「年2回(半年に一回)」が27.4%と年に1~2回が一般的である。サーベイの対象は58.2%が正規雇用社員全員を対象にしており、非正規雇用を含む全員対象の企業が32.0%。対して、一部の層だけを対象にすることは極めて少ない。

サーベイ実施頻度 (%)



サーベイの対象 (%)



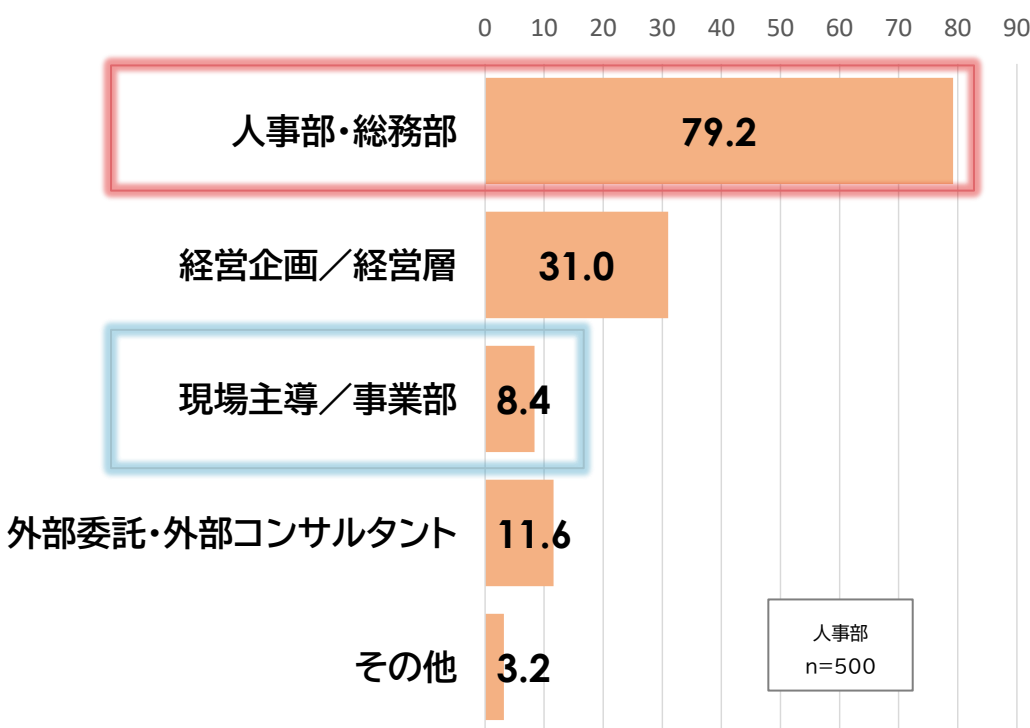
調査結果

サーベイの実施主体と周知手段

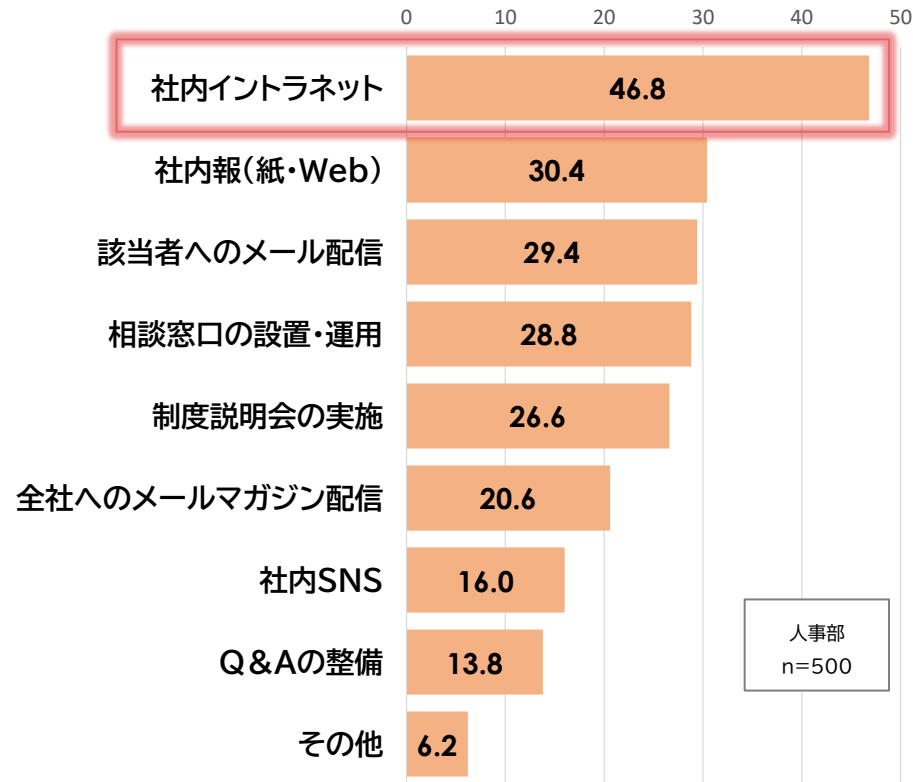
サーベイの実施主体は「人事部・総務部」が79.2%と圧倒的に多く、人事主導の運用が中心である。「経営企画／経営層」(31.0%)の関与も一定数ある一方で、現場主導は限定的である。

周知手段としては「社内イントラネット」(46.8%)が最多で、「社内報」(30.4%)、「メール配信」(29.4%)が続く。

サーベイ実施主体 (複数回答・%)



サーベイの周知手段 (複数回答・%)

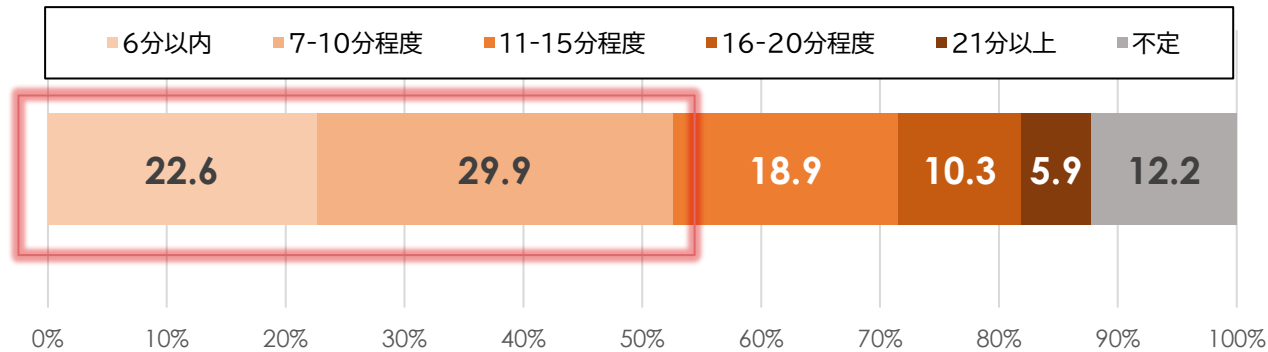


調査結果

サーベイの回答時間

サーベイの回答時間は、平均で10.7分。おおよそ10分未満の割合が52.5%に及ぶ。

サーベイの回答時間(%)



平均
10.7分

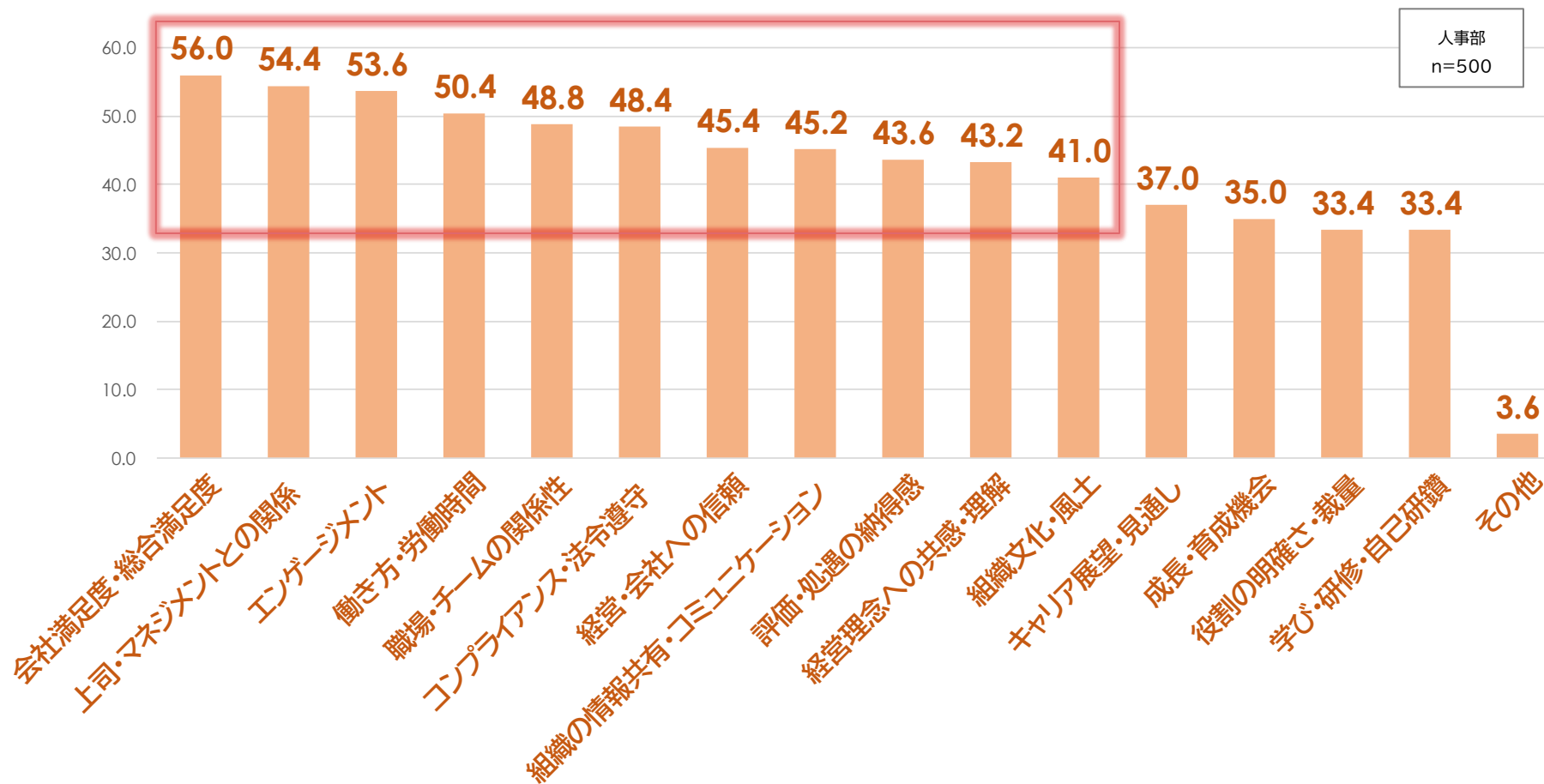
従業員
n=2500

調査結果

サーベイの測定項目

サーベイの測定項目は、「会社満足度」(56.0%)、「上司との関係」(54.4%)、「エンゲージメント」(53.6%)が上位であり、中核指標となっている。加えて働き方や職場関係なども広く測定されており、全体的になだらかな分布を描く。

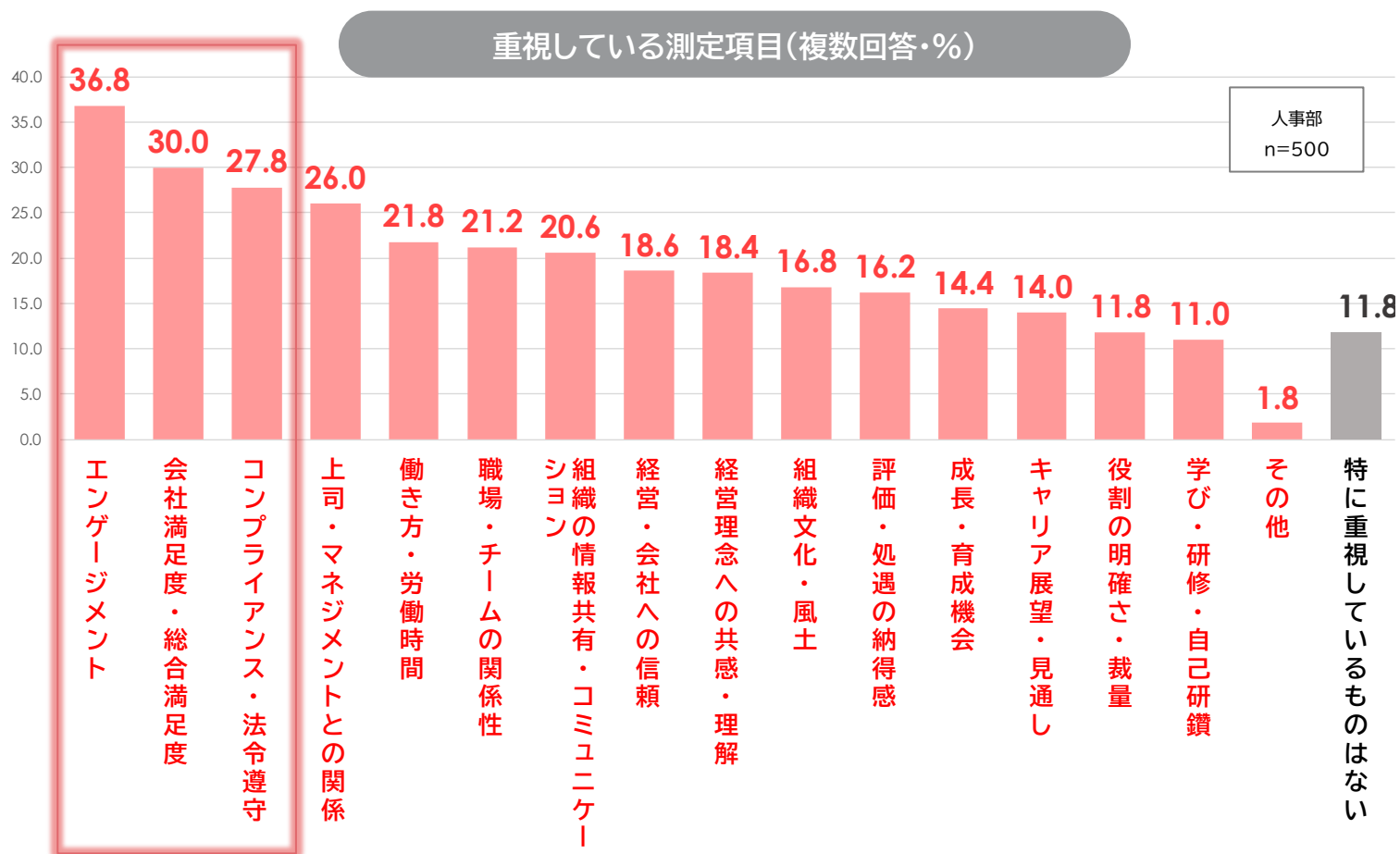
測定項目(複数回答・%)



調査結果

重視している測定項目

測定項目の中でも重視している項目は、「エンゲージメント」(36.8%)が最多であり、続いて「会社満足度」(30.0%)、「コンプライアンス」(27.8%)が続く。多様な項目の中でも、重点は従業員の心理・満足系と統制的な管理領域に集中している。

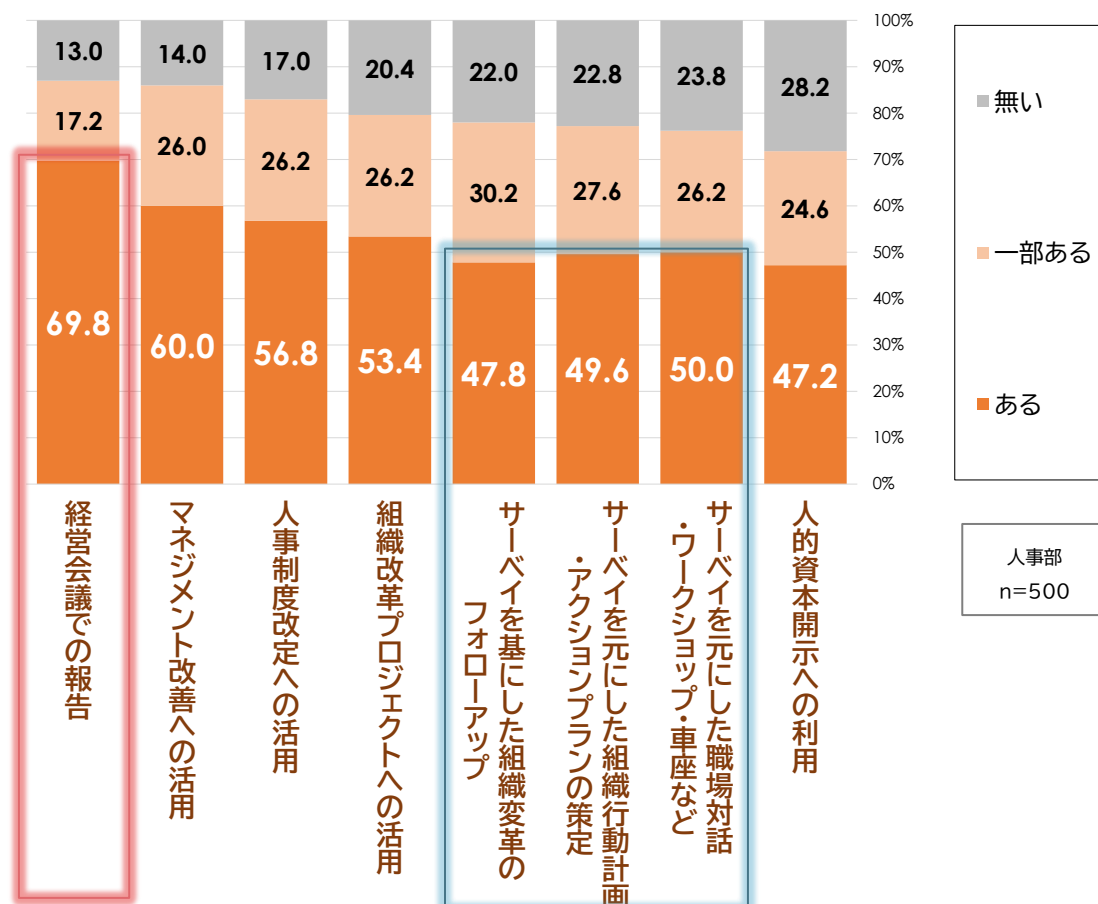


調査結果

サーベイ結果の活用シーンと対話機会

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。

サーベイ結果の活用シーン(%)

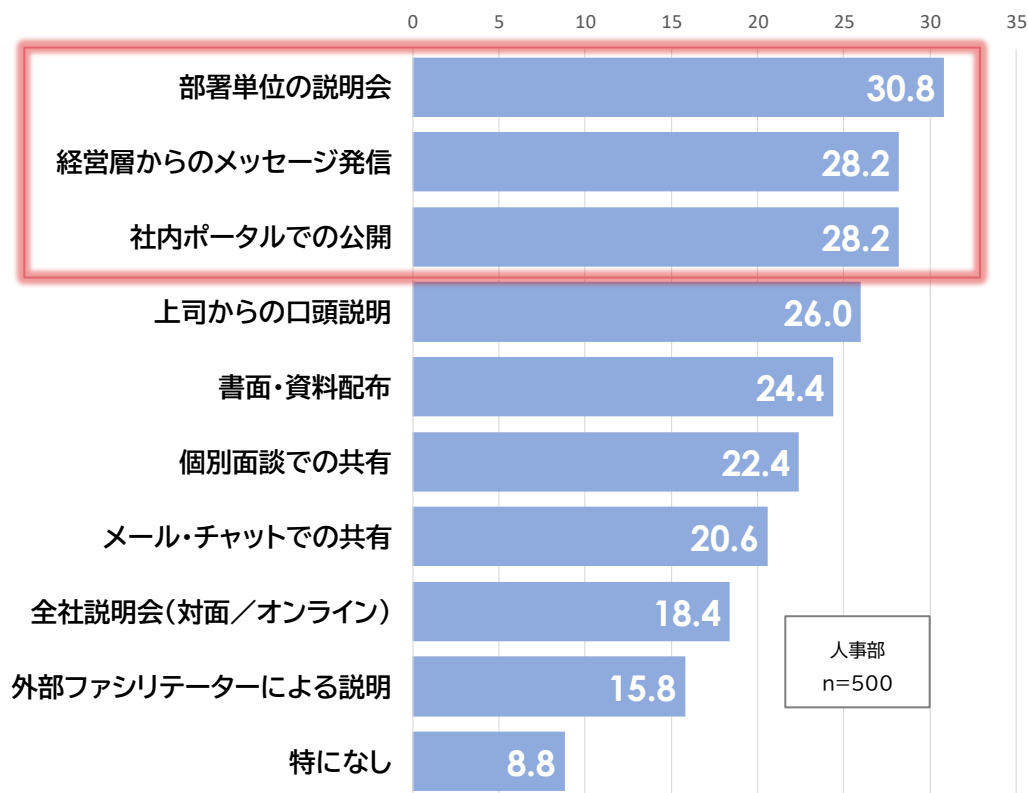


調査結果

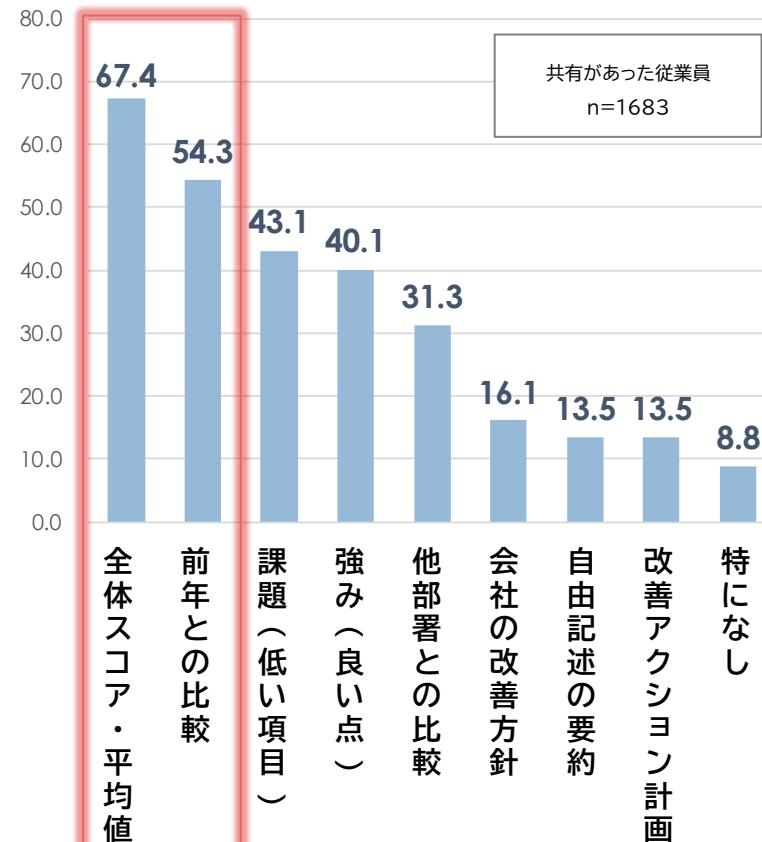
結果共有方法と内容

現場へのサーベイ結果共有方法としては、「部署単位の説明会」(30.8%)が最多であり、「経営層メッセージ」「社内ポータル」(各28.2%)など複数手段で共有されている。一方で共有していないケースも一定数存在する。共有されている内容は、「全体スコア」(67.4%)、「前年との比較」(54.3%)が中心である。

現場への共有方法(複数回答・%)



現場への共有内容(複数回答・%)





PERSOL

パーソル 総合研究所

従業員サーベイの現状の課題

① 人事側から見た課題

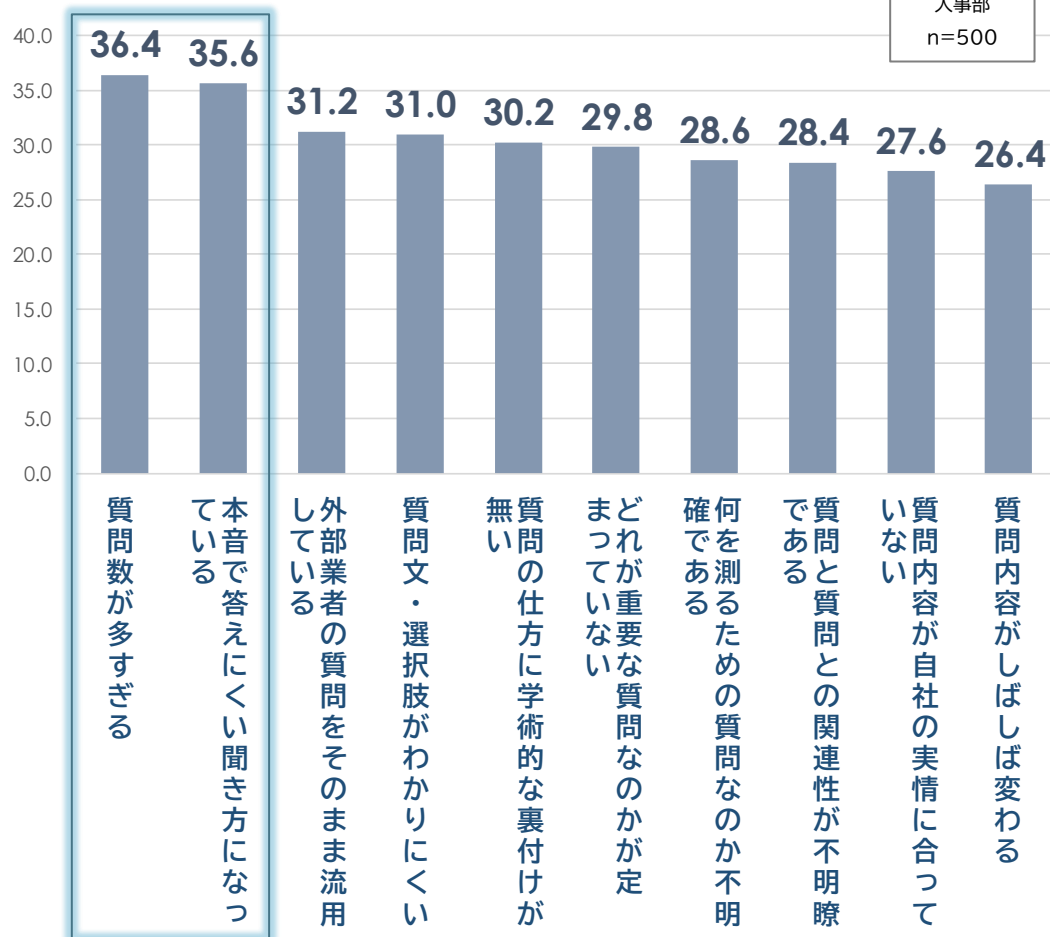
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

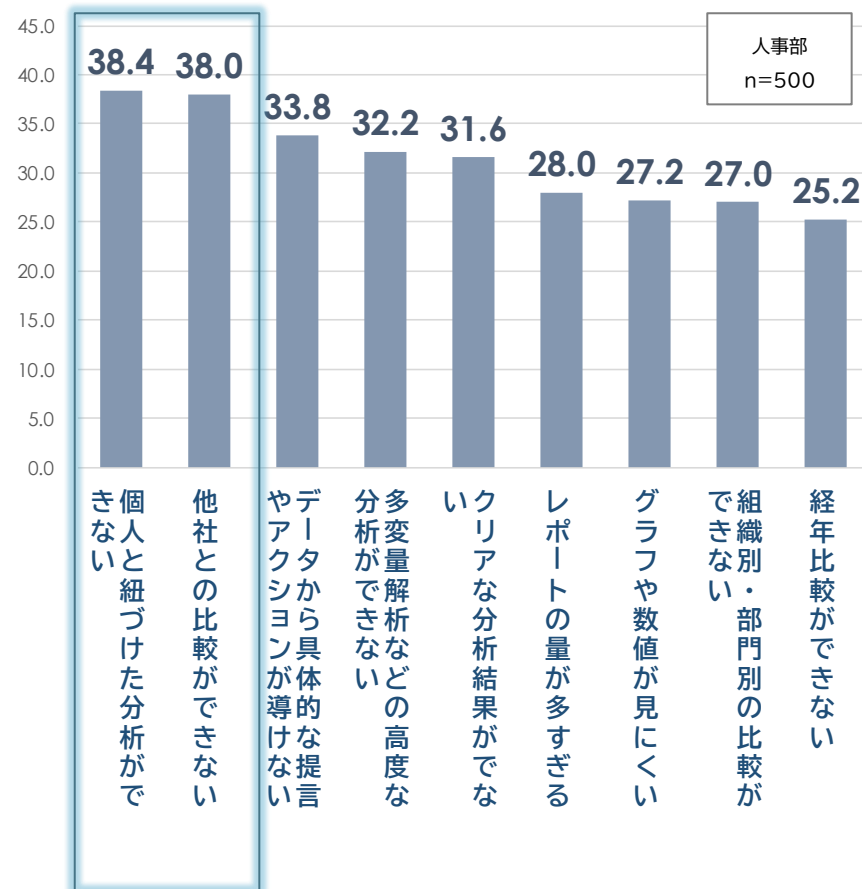
設問設計と分析の課題

設問設計における課題は、「質問数が多すぎる」(36.4%)、「本音で答えにくい」(35.6%)が上位である。加えて「個人と紐づけた分析ができない」「他社との比較ができない」など、分析の適切さにも課題がある。

設問設計の課題(あてはまる計・%)



分析の課題(あてはまる計・%)

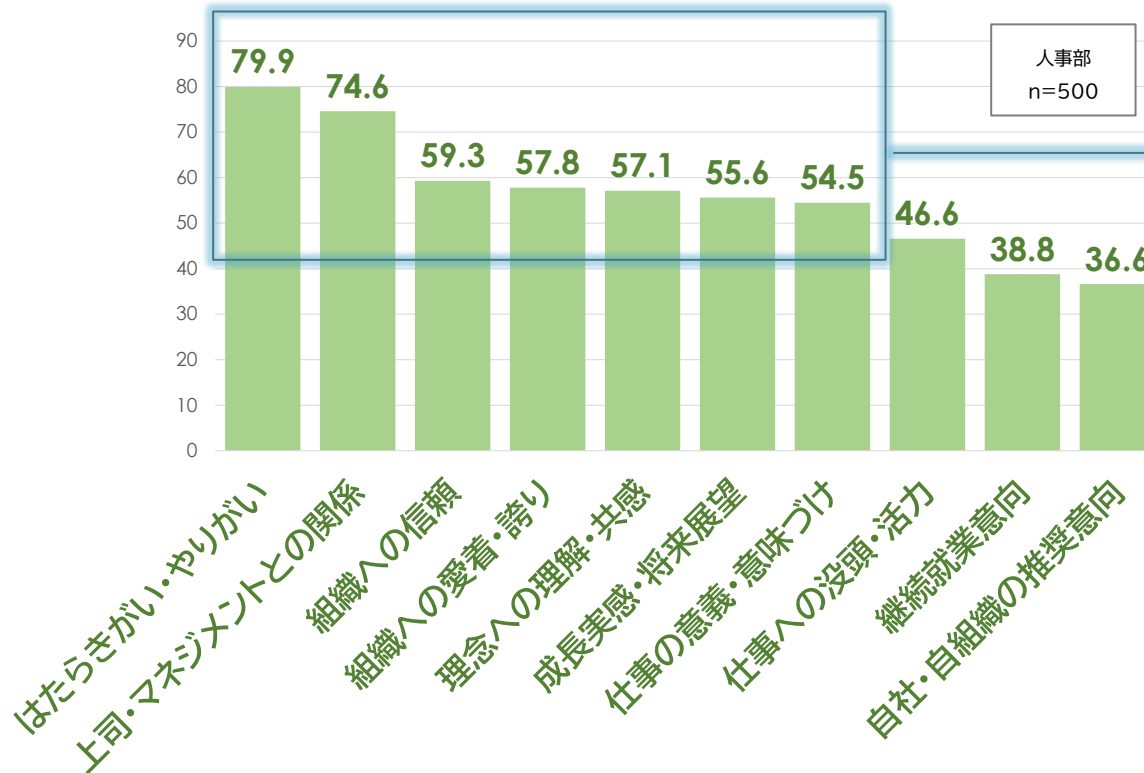


調査結果

エンゲージメントの多義性

「エンゲージメント」として聴取しているものの具体的な内容を尋ねた。「はたらきがい・やりがい」(79.9%)、「上司との関係」(74.6%)が高く、主観的充足や関係性に重心が置かれている。その他、「組織への信頼」「組織への愛着・誇り」「理念への理解・共感」「成長実感・将来展望」など異なる内容のものがほぼ同率で並んでおり、エンゲージメント概念が極めて多義的になっていることがわかる。

エンゲージメントの内容(複数回答・%)



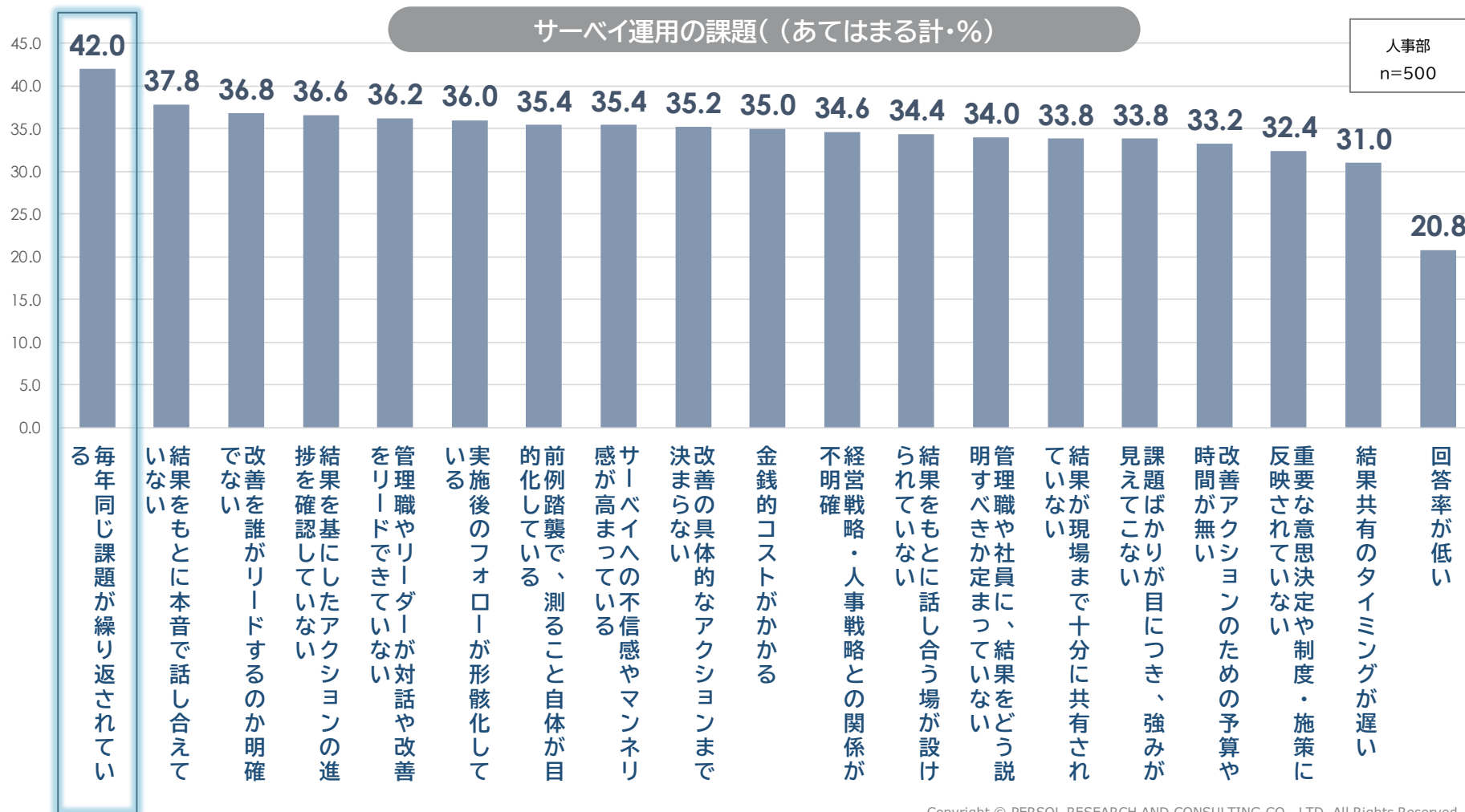
人事部
n=500

非常に多義的
(分布がなだらか)

調査結果

サーベイ運用の課題

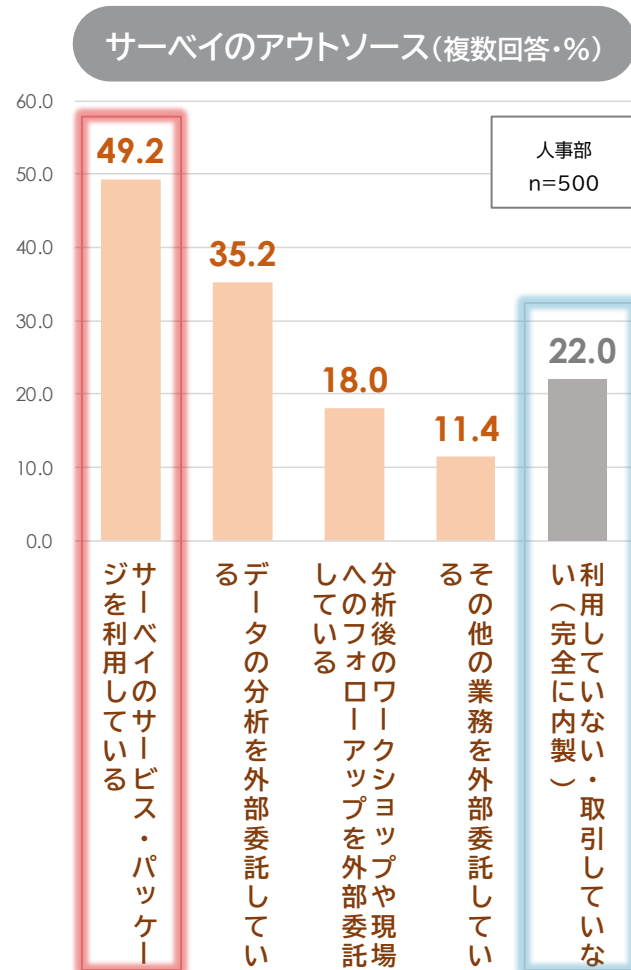
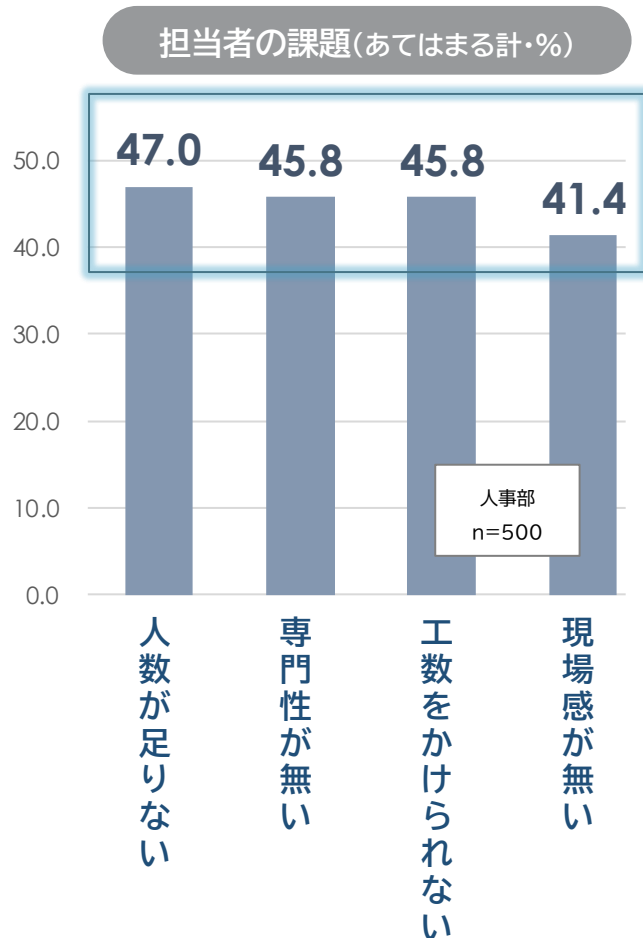
サーベイ運用の課題は、全体的に、多くの課題がなだらかに並ぶが、最多は「同じ課題の繰り返し」(42.0%)。「結果をもとに本音で話し合えていない」「改善をリードする主体が不明確」「進捗が確認されていない」など、運用プロセスにおける実効性や対話・推進力の弱さが課題である。



調査結果

サーバイ担当者の課題

サーバイ運用の担当者については「人数が足りない」が47.0%、「専門性が無い」が45.8%、「工数をかけられない」が45.8%といずれも高い。そうした中で、アウトソーシングが盛んであり49.2%がサービス・パッケージを利用し、完全に内製化している会社は22%と少数派。





PERSOL

パーソル 総合研究所

従業員サーベイの現状の課題

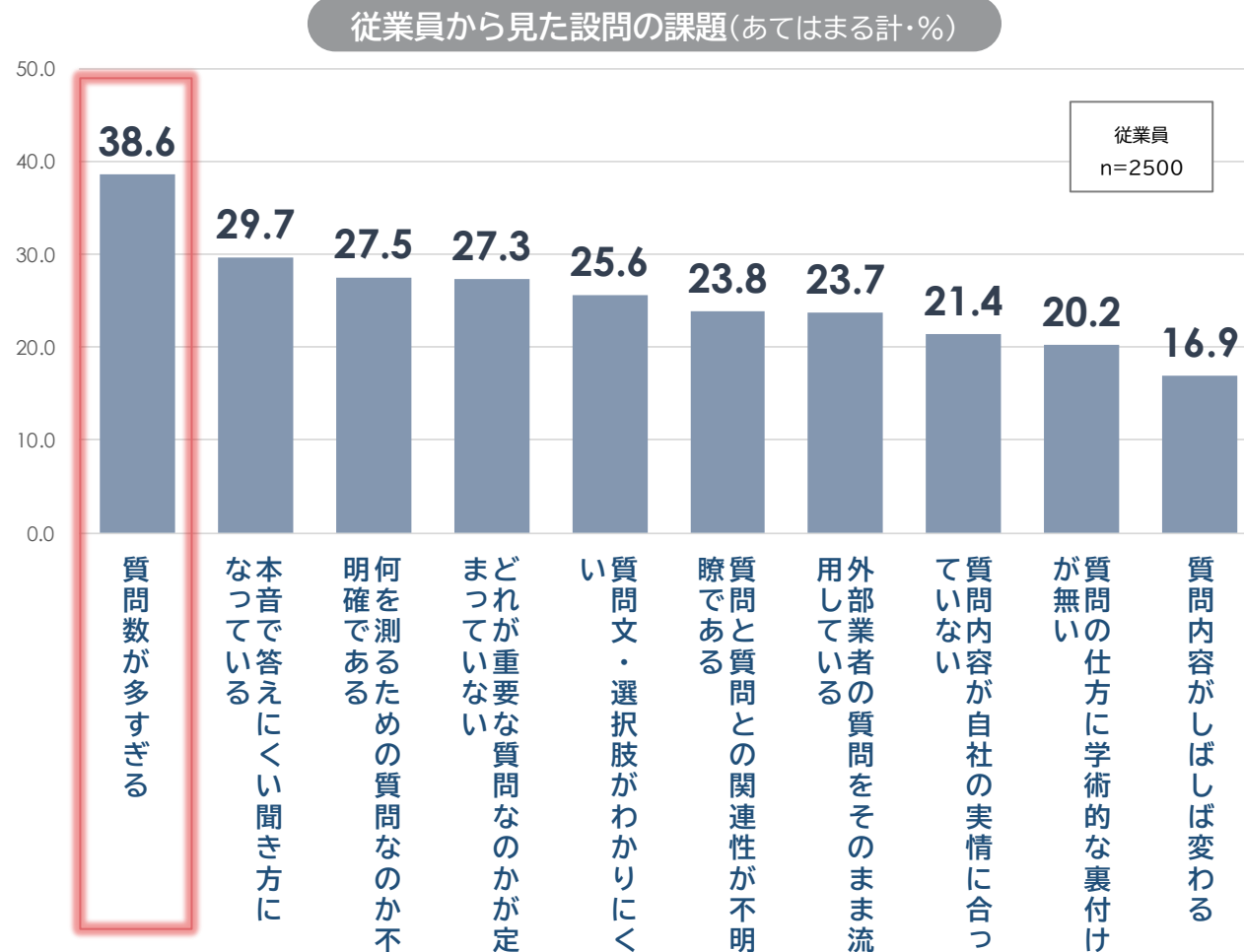
②従業員から見た課題

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

従業員から見た設問の課題

従業員から見た設問の課題は、「質問数が多すぎる」(38.6%)が最多であり、「本音で答えにくい」(29.7%)が続く。加えて「目的が不明確」「重要性が不明確」など、設問の意図伝達に課題がある。

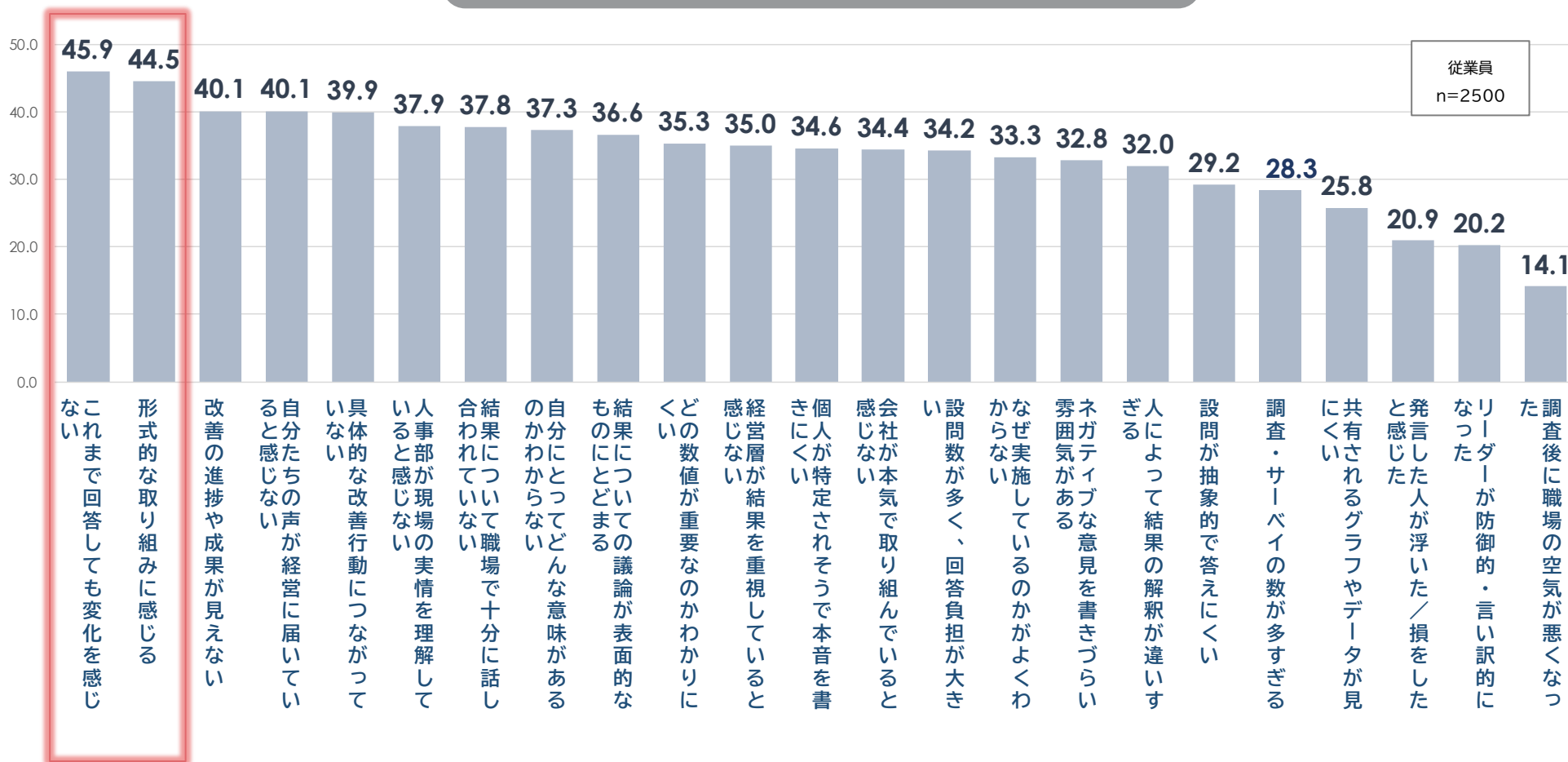


調査結果

サーベイ全体の課題

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られている。

サーベイ全体の課題(あてはまる計・%)

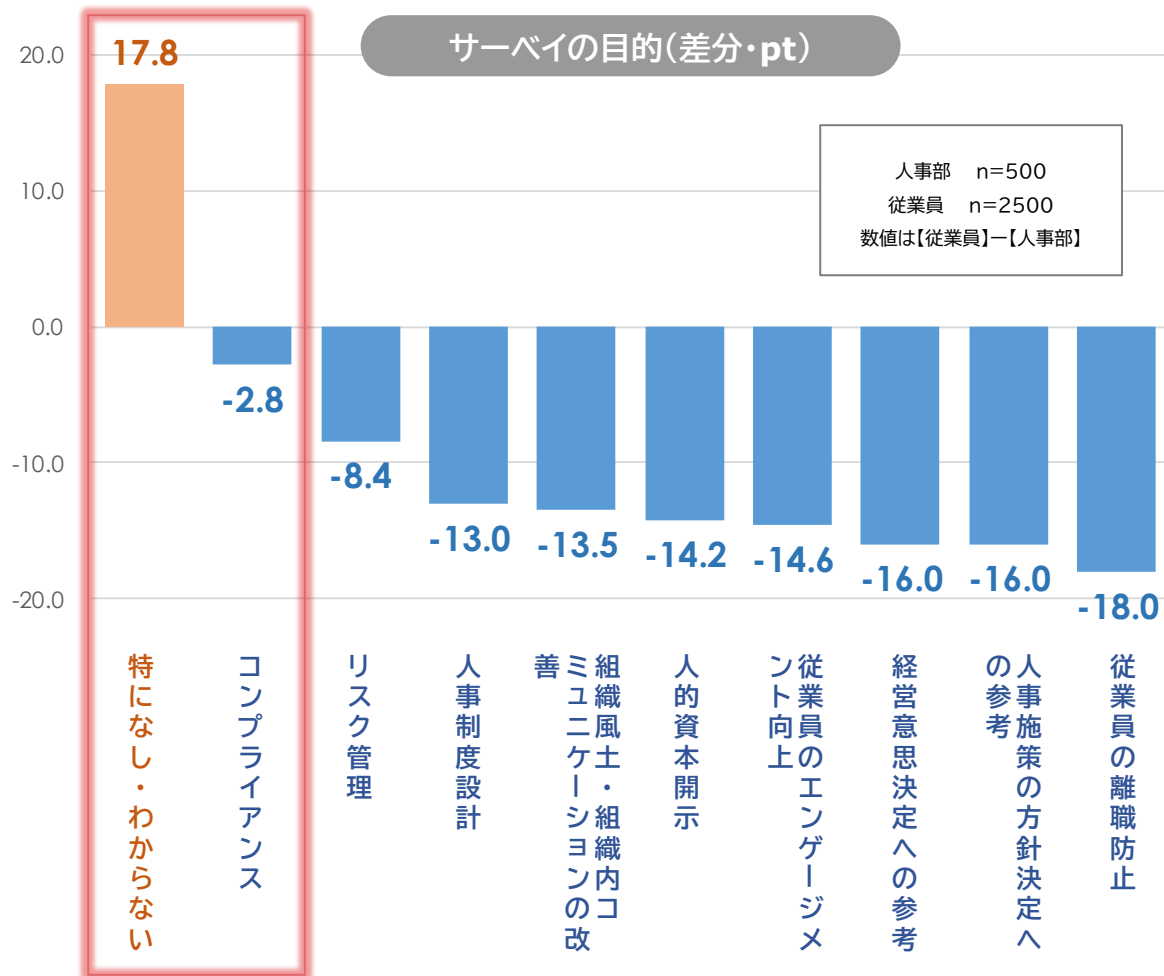


調査結果

サーベイの実施目的のすれ違い

サーベイの目的について、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。





PERSOL

パーソル 総合研究所

従業員サーベイの現状の課題

③サーベイ対話の実態と課題

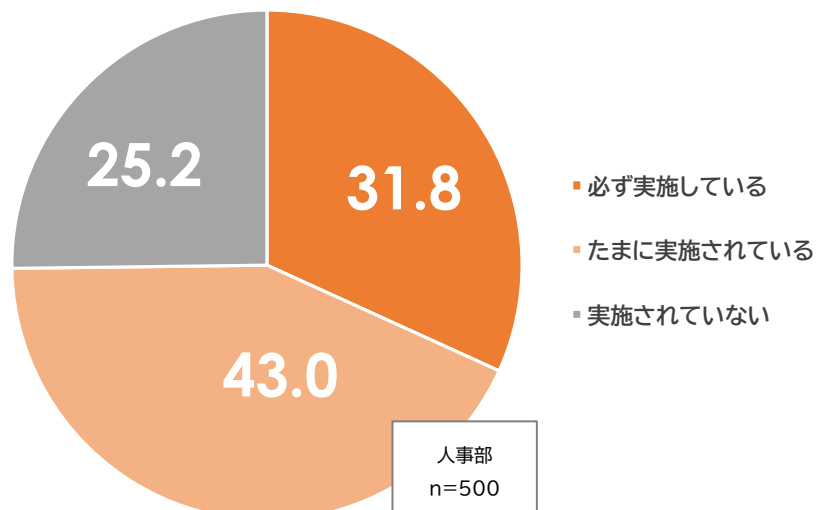
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

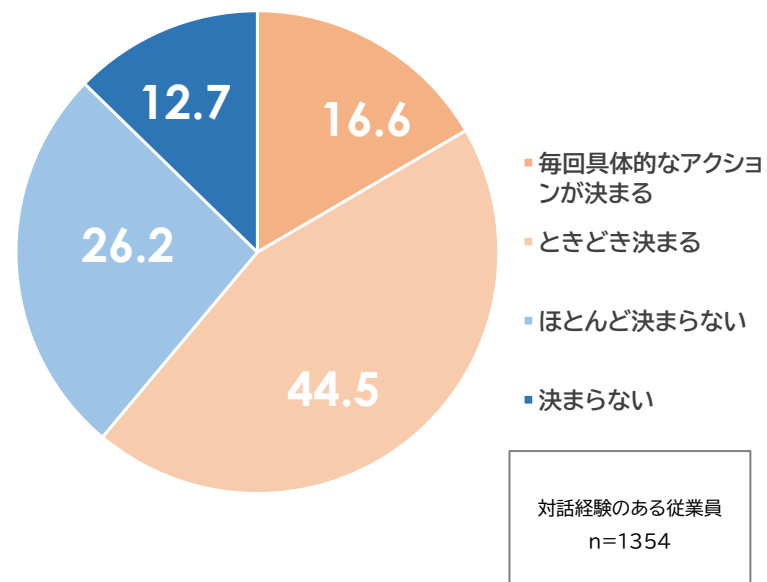
対話のファシリテーターと実施時期

サーベイ結果についての対話機会は、**31.8%**が「必ず実行している」。
 サーベイの対話によってアクションが導かれているかについては、「毎回決まる」が**16.6%**と少なめ。
 「ときどき」が**44.5%**と多数を占めており、安定的に有効なアクションは導けていない様子。

サーベイ結果についての対話機会(%)



対話によるアクション決定機会(%)

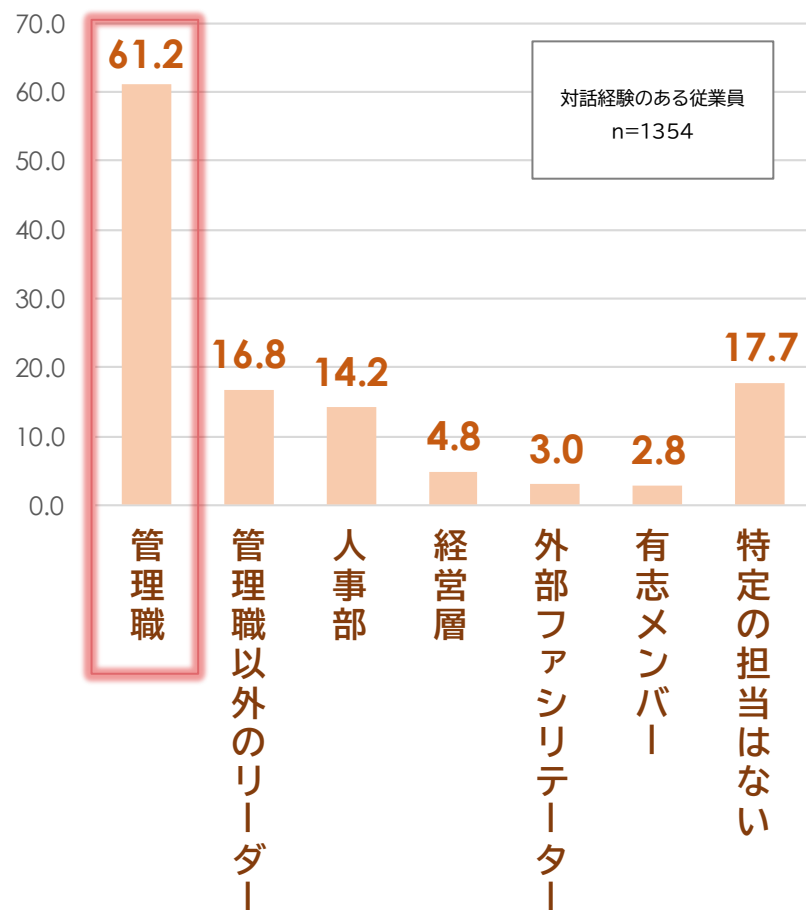


調査結果

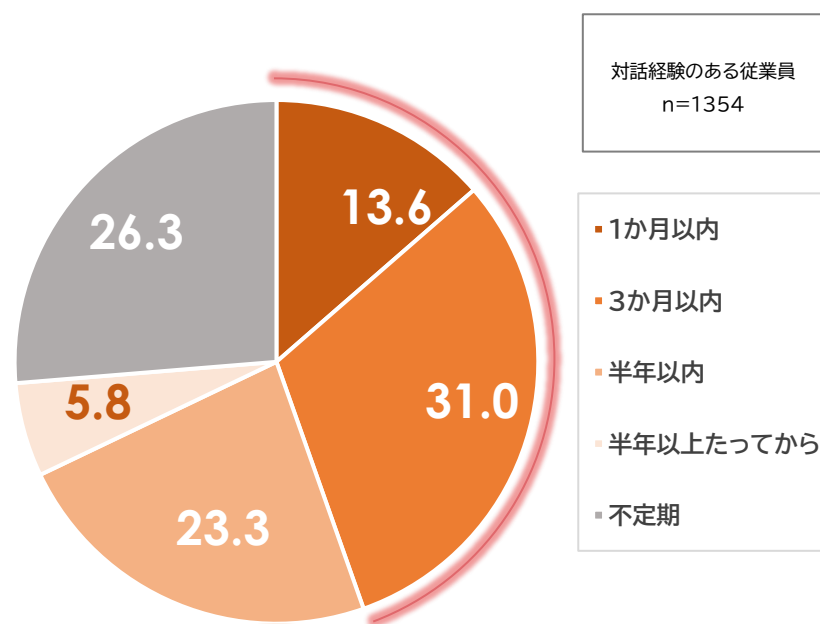
対話のファシリテーターと実施時期

対話の場のファシリテーターは管理職が61.2%と圧倒的に多い。
 サーベイから対話実施までの期間は4割超が3か月以内に実施している。

ファシリテーター(複数回答・%)



サーベイから対話実施までの期間(%)



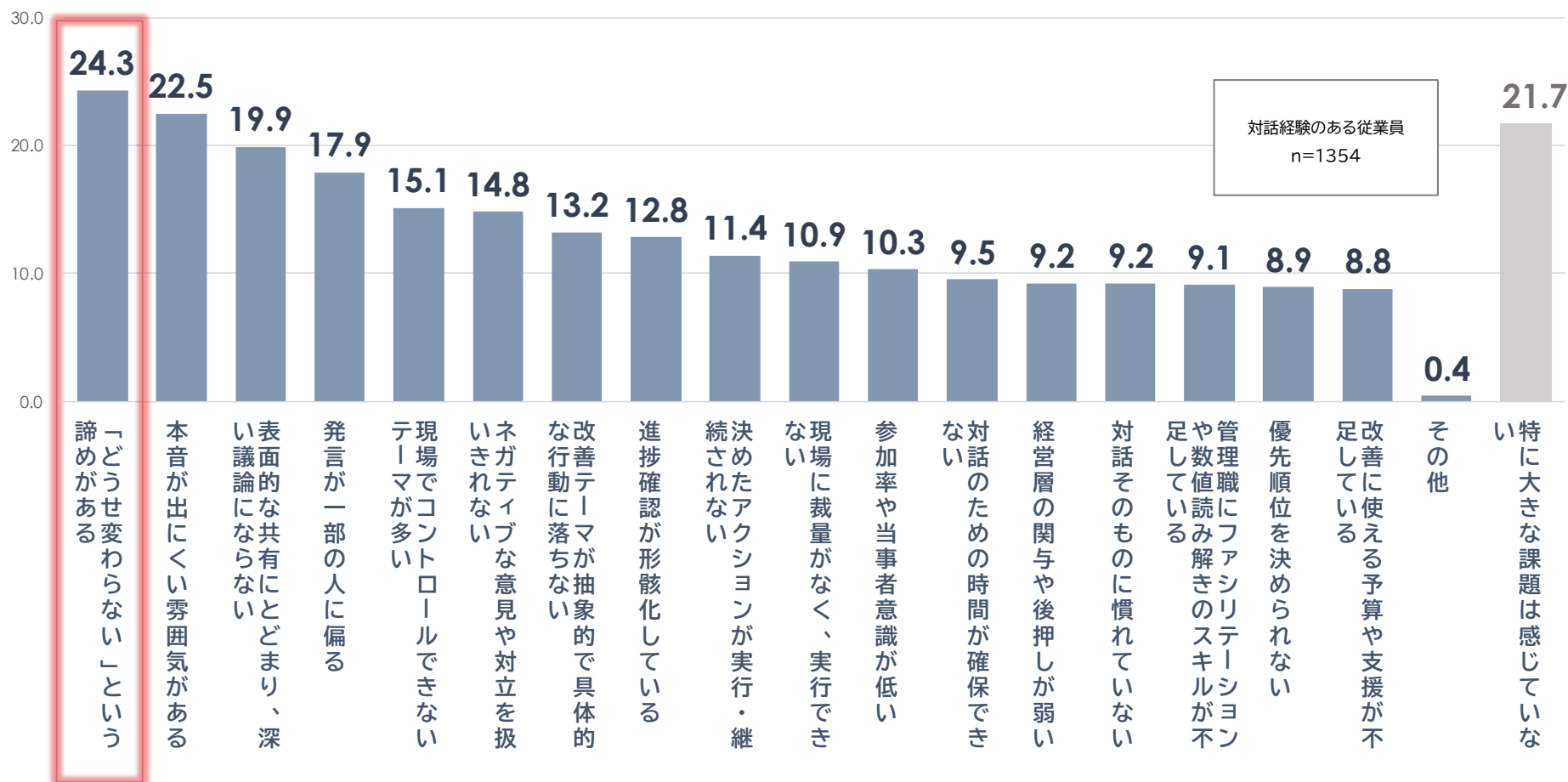
調査結果

対話の課題

対話の課題としては、「どうせ変わらないという諦め」(24.3%)、「本音が出にくい」(22.5%)が上位である。

心理的障壁と議論の浅さが主要課題となり、組織改善への諦念へとつながっている様子が見えてくる。

対話の課題(あてはまる計・%)





PERSOL

パーソル 総合研究所

より良い従業員サーベイのために

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

説明

サーベイの有用感に何が影響するか

従業員側が感じるサーベイの有用感に対して、何が影響しているかを多変量解析の手法で分析した。



信頼性係数 α :.876

調査結果

サーベイ有用感を下げる要素

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。

サーベイ
有用感

設計の課題

	標準化 回帰係数
質問内容が自社の実情に合っていない	-0.135
どれが重要な質問なのかが定まっていない	-0.101
本音で答えにくい聞き方になっている	-0.095
何を測るための質問なのか不明確である	-0.080
質問の仕方に学術的な裏付けが無い	-0.074

【重回帰分析】すべて:0.1%水準で有意
統制変数 | 業種・職種・企業規模・職位
分析対象 | 従業員 n=2500
調整済R² | 0.222

対話の課題

	標準化 回帰係数
「どうせ変わらない」という諦めがある	-0.158
表面的な共有にとどまり、深い議論にならない	-0.083
対話そのものに慣れていない	-0.059

【重回帰分析】すべて:0.1%水準で有意
統制変数 | 業種・職種・企業規模・職位
分析対象 | 従業員 n=2500
調整済R² | 0.043

見え方の課題

	標準化 回帰係数
会社が本気で取り組んでいると感じない	-0.197
なぜ実施しているのかがよくわからない	-0.145
改善の進捗や成果が見えない	-0.101
自分にとってどんな意味があるかわからない	-0.078
結果についての議論が表面的なものにとどまる	-0.079

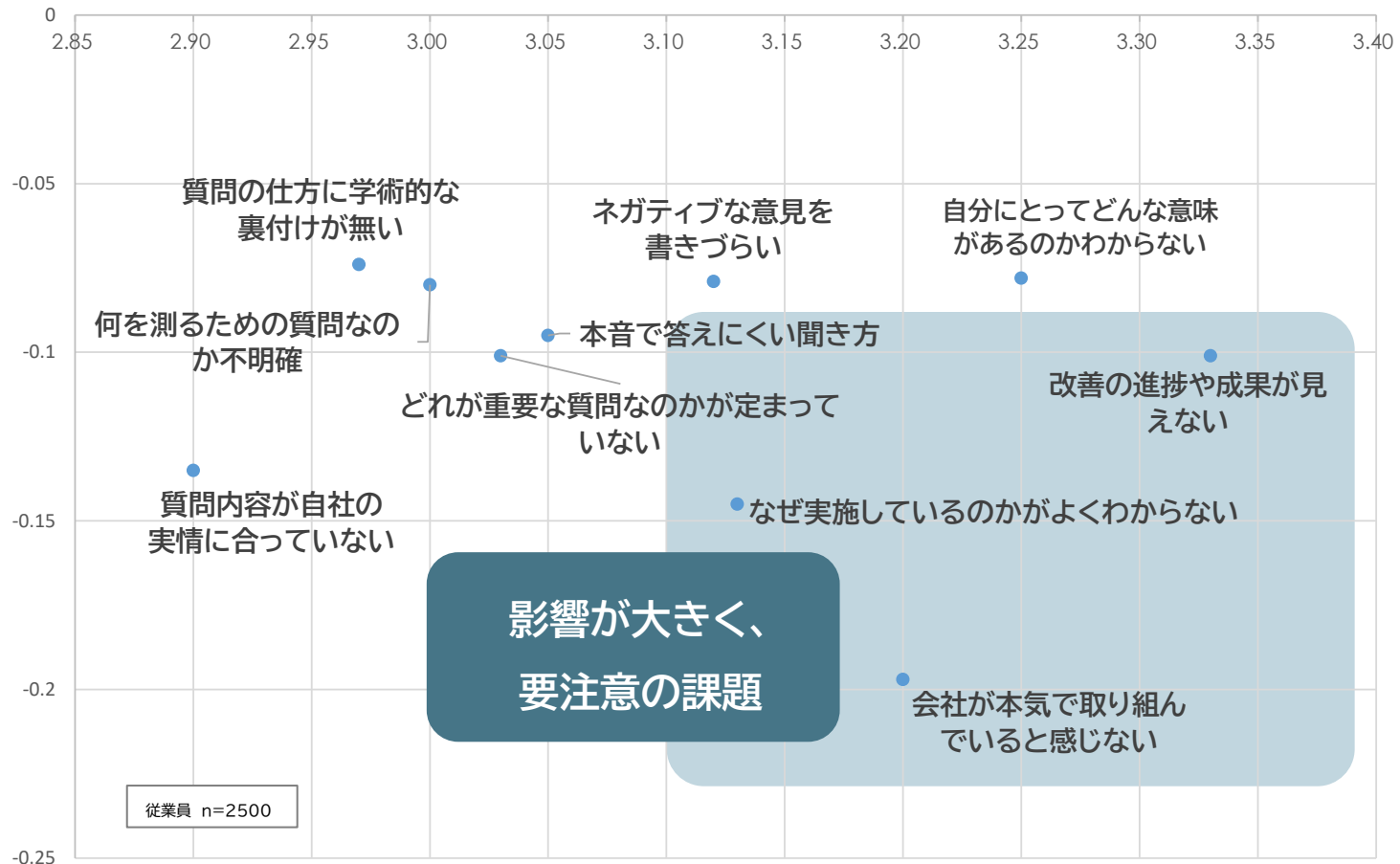
【重回帰分析】すべて:0.1%水準で有意
統制変数 | 業種・職種・企業規模・職位
分析対象 | 従業員 n=2500
調整済R² | 0.222

調査結果

サーベイ有用感を下げる要素

ネガティブな要素の「あてはまる」の平均値と影響の強さをマッピングした。「会社が本気で取り組んでいると感じない」「会社が本気で取り組んでいると感じない」「改善の進捗や成果が見えない」は影響が大きく、かつあてはまる企業が多く、要注意の領域。

ネガティブな影響の強さ(回帰係数)
強



あてはまる割合 (5段階平均値・pt)

高

調査結果

サーベイ有用感を上げる要素

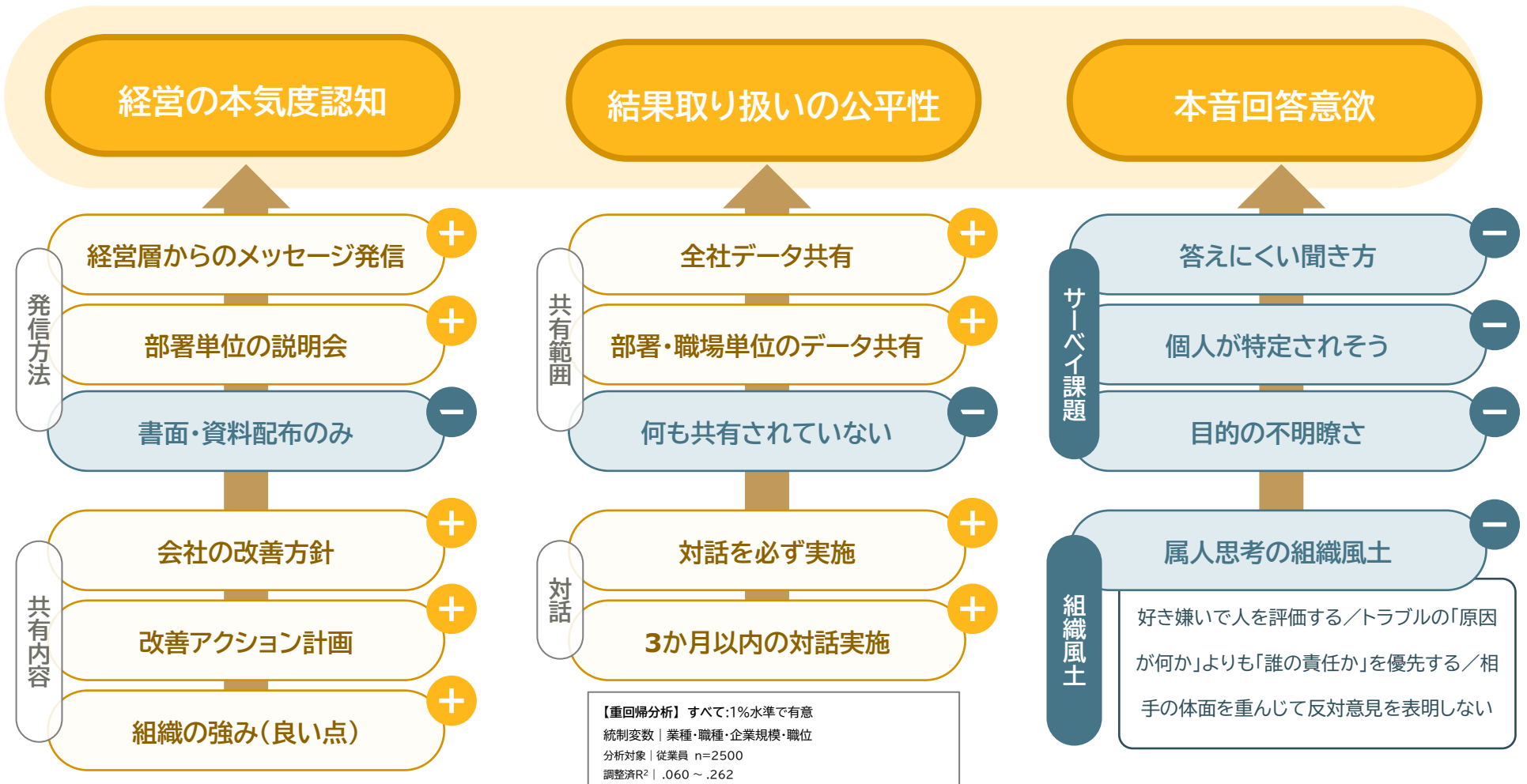
サーベイ有用感には、以下の8つの要素がプラスの影響を与えていた。



調査結果

サーベイ有用感を上げる要素

サーベイ有用感に影響度の高い3つの要素について、その他のどんな要素が影響しているのかを深堀分析した。「経営の本気度の認知」には、発信方法や共有内容が、「結果取り扱いの公平性」には対話やデータ共有範囲が、「本音回答意欲」にはサーベイの答えにくさや属人思考の組織風土が影響していた。



サーベイ有用感を上げる要素詳細

サーベイ有用感にプラスの影響を与えていた8つの要素の具体的な項目は以下。

結果のわかりやすさ	調査結果は理解しやすい内容で共有されている	対話の深度・回数	調査結果について職場で話し合う機会があった
	結果から何が課題なのかが明確である		話し合いでは率直な意見交換ができた
	結果と改善テーマの関係がわかりやすい		話し合いは具体的な改善につながる内容だった
平等性認知	改善テーマの決定プロセスは公平だと思う	改善実感	調査後、職場で具体的な改善があった
	調査結果の扱い方は公正だと思う		マネジメントのやり方が改善されたと感じる
	特定の意見だけが優先されているとは思わない		働き方やコミュニケーションに前向きな変化があった
経営本気度認知	経営層は調査結果を重視していると感じる	本音回答意欲	率直に回答したいと思う
	経営層は結果をもとに行動していると感じる		本音で回答しても大丈夫だと思う
	調査は経営にとって重要な取り組みだと感じる		調査に積極的に協力したいと思う
経営参画感	調査結果が経営の意思決定に活かされていると感じる	サーベイ有用感	調査は組織改善に役立っていると思う
	自分たちの声が経営に届いていると感じる		調査に回答することには意味があると思う
	組織全体の方向性に自分も関与していると感じる		調査は会社にとって有益な取り組みだと思う

調査結果

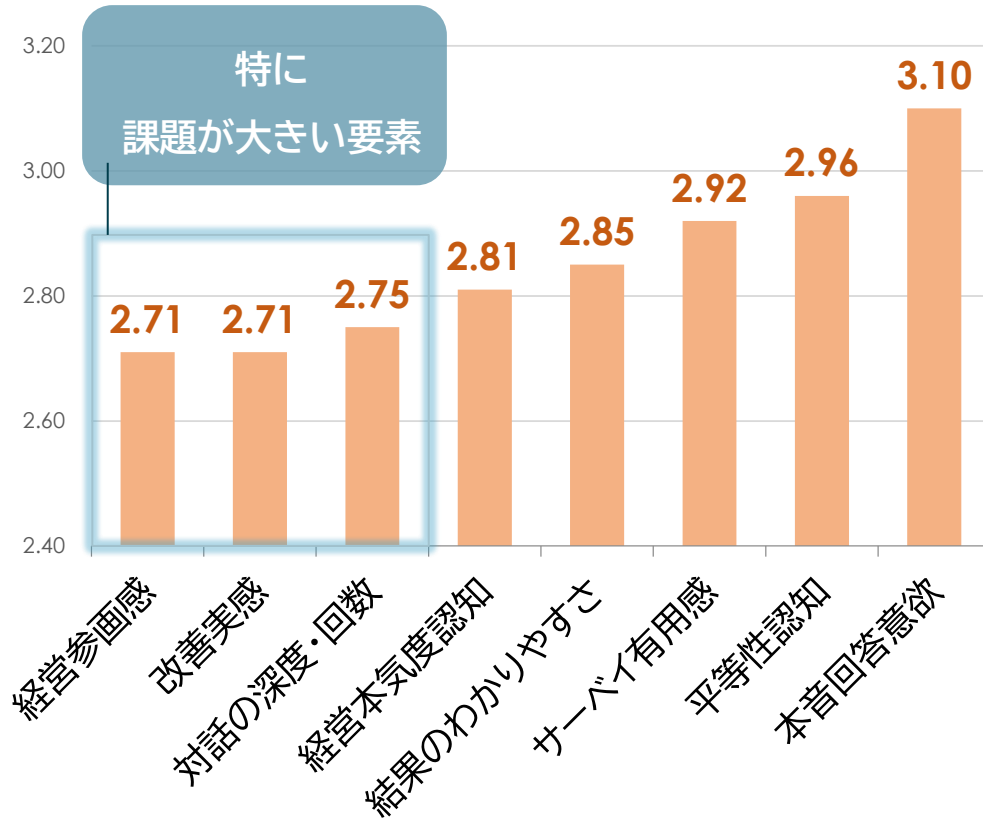
サーベイ有用感を上げる要素

8つの要素の平均値を見ると、「経営参画感」「改善実感」が特に低く、課題が大きい。

職種別には、「配送・物流・運輸職」「事務職」「サービス職」がこれらの平均値が低くなっており、有用感を感じにくくなっている。

各要素の平均値(5段階・pt)

従業員 n=2500



職種別 | 全要素の平均値(pt)

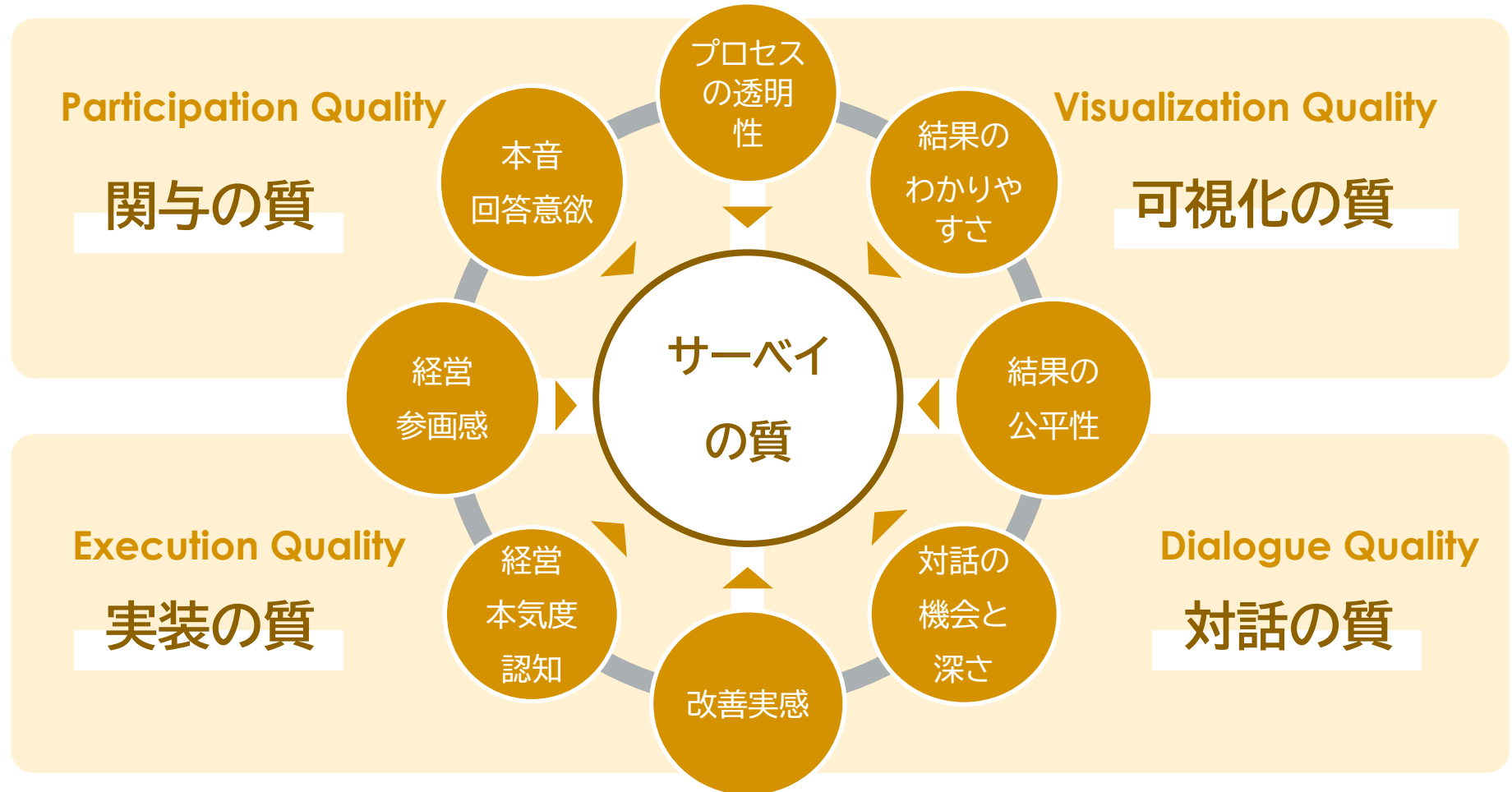
配送・物流・運輸職	(112)	2.59
事務職	(267)	2.76
サービス職	(100)	2.78
営業・販売職	(332)	2.79
医療福祉・教育	(40)	2.84
間接部門(経企・人事以外)	(269)	2.84
商品開発・研究職	(234)	2.86
専門・技術職	(64)	2.88
生産工程・管理・製造	(367)	2.89
情報処理・通信技術職	(319)	2.91
経営企画・人事	(247)	3.03

従業員 n=2500

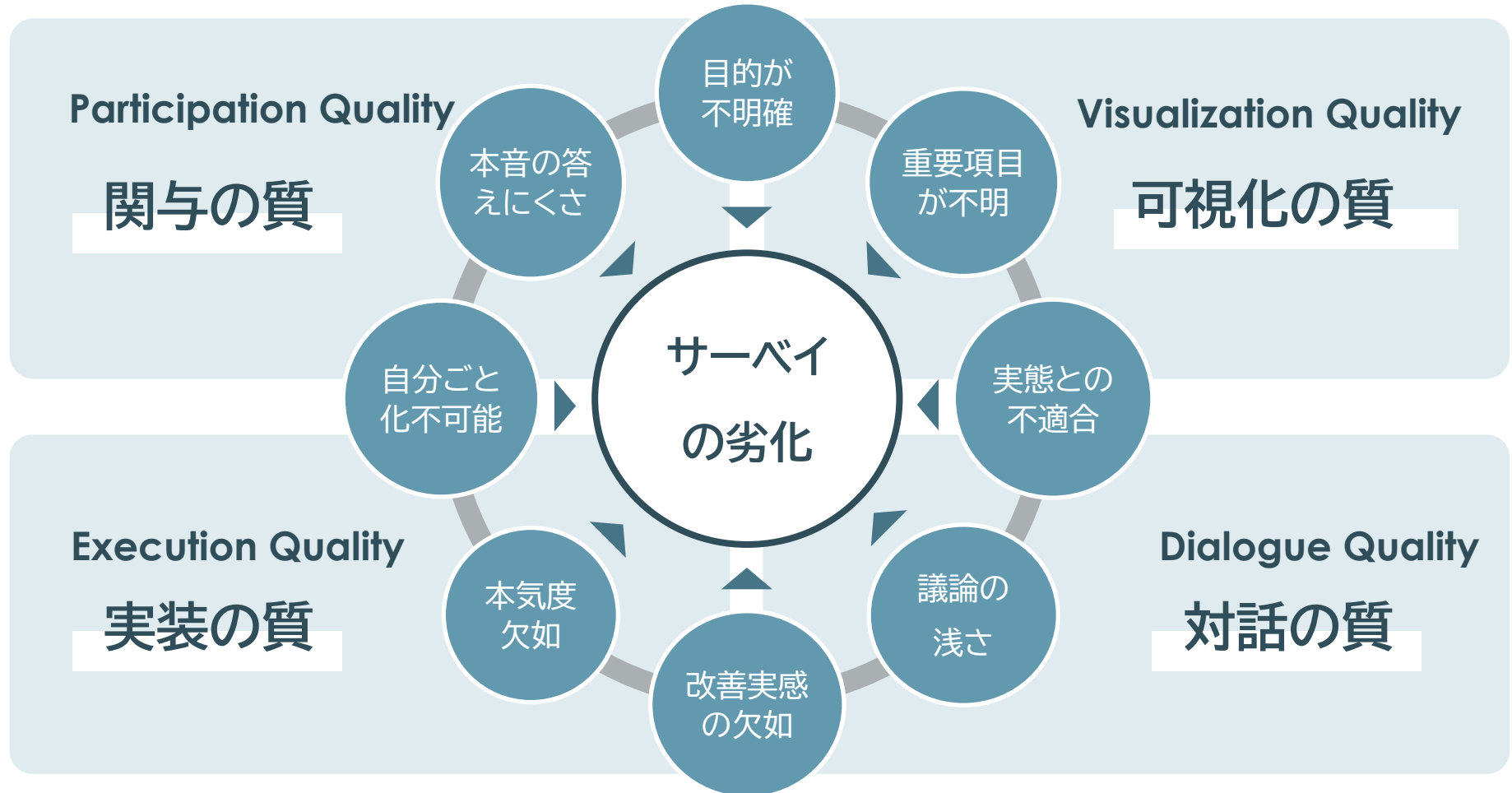
カッコ内はサンプル数

より良いサーベイのために

サーベイ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。



「可視化の質」「対話の質」「実装の質」「関与の質」の領域において、**現状以下のような課題が多く発生している。**



サマリ

サーベイの質のチェックリスト

<p>✓可視化の質 Visualization Quality</p>	結果のわかりやすさ	<input type="checkbox"/>	調査結果は1枚で要点が理解できる形に整理されている
		<input type="checkbox"/>	この組織の「何が課題か」を一言で説明できる状態になっている
		<input type="checkbox"/>	結果と改善テーマのつながりが明確に示されている
	透明性	<input type="checkbox"/>	サーベイ後の活用プロセスが「事前に」説明されている
		<input type="checkbox"/>	改善テーマ決定の基準・プロセスが開示されている
		<input type="checkbox"/>	改善の進捗状況が定期的に共有されている
	公平性	<input type="checkbox"/>	組織ごとの重要度に偏りがない
		<input type="checkbox"/>	特定の職場だけを重視していない
		<input type="checkbox"/>	不都合な結果も含めて扱われている
<p>✓対話の質 Dialogue Quality</p>	対話設計	<input type="checkbox"/>	全職場で対話の場が設定されている
		<input type="checkbox"/>	対話の進め方(ガイド・問い)が提供されている
		<input type="checkbox"/>	率直な意見が出るための工夫がある
		<input type="checkbox"/>	議論が具体的なアクションやアイデアに落ちている
<p>✓実装の質 Execution Quality</p>	改善実感	<input type="checkbox"/>	改善テーマごとに実行の責任者が明確である
		<input type="checkbox"/>	実行計画(誰が・何を・いつまで)がある
	経営関与	<input type="checkbox"/>	小さくても実際の変化が可視化されている
		<input type="checkbox"/>	経営が結果をレビューし意思決定に活用している
		<input type="checkbox"/>	経営が自らメッセージを発している
<p>✓関与の質 Participation Quality</p>	経営参画感	<input type="checkbox"/>	サーベイ結果が方針や制度に反映されている
		<input type="checkbox"/>	意見がどう意思決定に反映されたか説明できる
		<input type="checkbox"/>	採用された意見の具体事例が示されている
	本音回答	<input type="checkbox"/>	現場から経営へのフィードバックとその反応がある
		<input type="checkbox"/>	匿名性・機密性が信頼されている
<input type="checkbox"/>	本音回答に評価などのリスクがないことが明示されている		
<input type="checkbox"/>	サーベイの意義が社員に腹落ちしている		

提言

サーベイのよくある課題に対する処方箋

課題	内容	解決策の方向性案
測りすぎ問題	サーベイが多すぎる／質問量が多すぎる	<ul style="list-style-type: none"> ✓年に1回はサーベイベージを洗い出し、目的・内容が重複を確認する
測れる人がいない問題	専門知識の無さ・人事部の人的リソースの無さ	<ul style="list-style-type: none"> ✓担当者は、基本的統計スキルのトレーニングを ✓高度な因果分析や分析は外注前提にする
何のために測るのか問題	目的の無さ・形骸化／なんとなくやっている	<ul style="list-style-type: none"> ✓自社独自の重要な項目を事前に指定する
測れていない問題	質問設計の不十分さ／ベンダー頼み	<ul style="list-style-type: none"> ✓エンゲージメント概念を用いるときは、必ず定義づけ、社内でブレないようにする
本音で回答できない問題	従業員が本音で答えにくい／話し合いにくい	<ul style="list-style-type: none"> ✓目的をクリアにし、「どう使う／どう使ったか」を公開 ✓答えにくさを部門横断的にチェックする
測っただけ問題	比較分析ができない／改善策が導けない	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部ベンダーに他社比較データを用意してもらう ✓分析者は「アクション案」まで導く
本気度を感じない問題	形骸化していることが従業員に伝わっている	<ul style="list-style-type: none"> ✓「自部署の強み1つ」「改善点1つ」だけ返す
毎年繰り返し問題	効果実感と会社信頼の欠如	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「どう使う／どう使ったか」を取りまとめて公開 ✓ 頻出コメントには必ず公開回答を



PERSOL

パーソル 総合研究所

その他のトピック

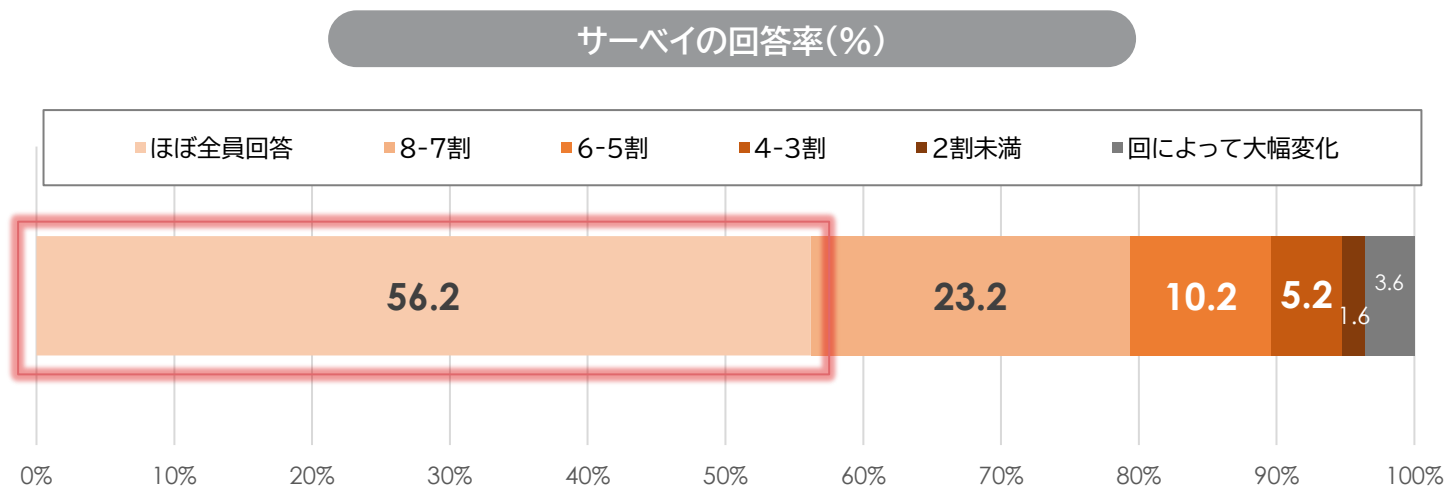
サーベイの無回答者をどう扱うべきか

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

サーベイの回答率

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)。



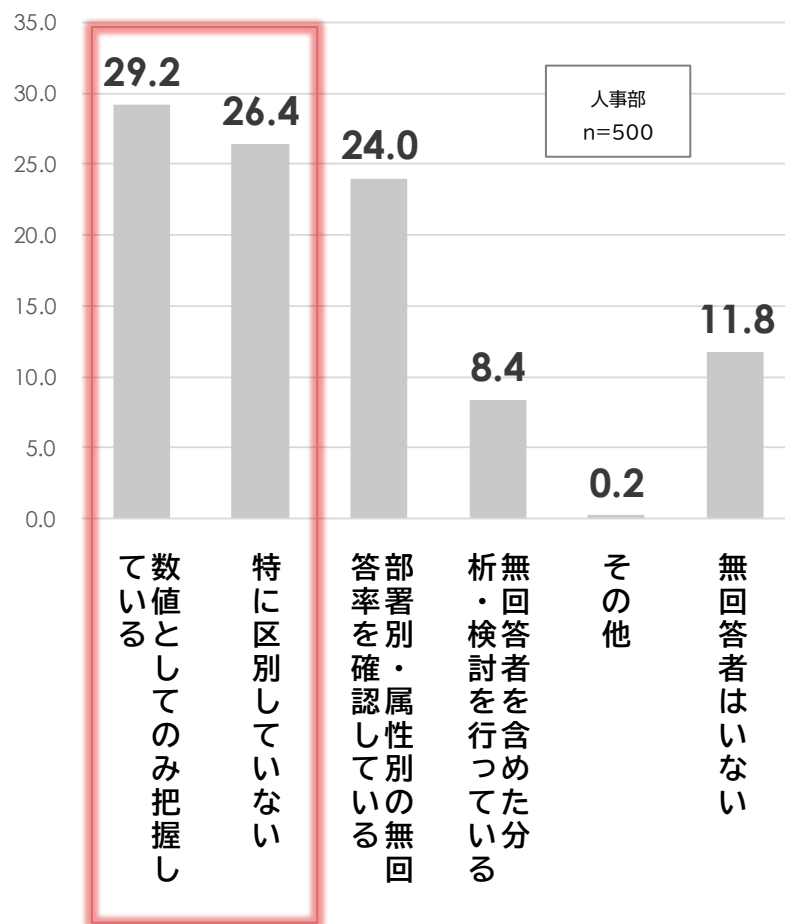
※回によって大幅変化する層は除外して算出

調査結果

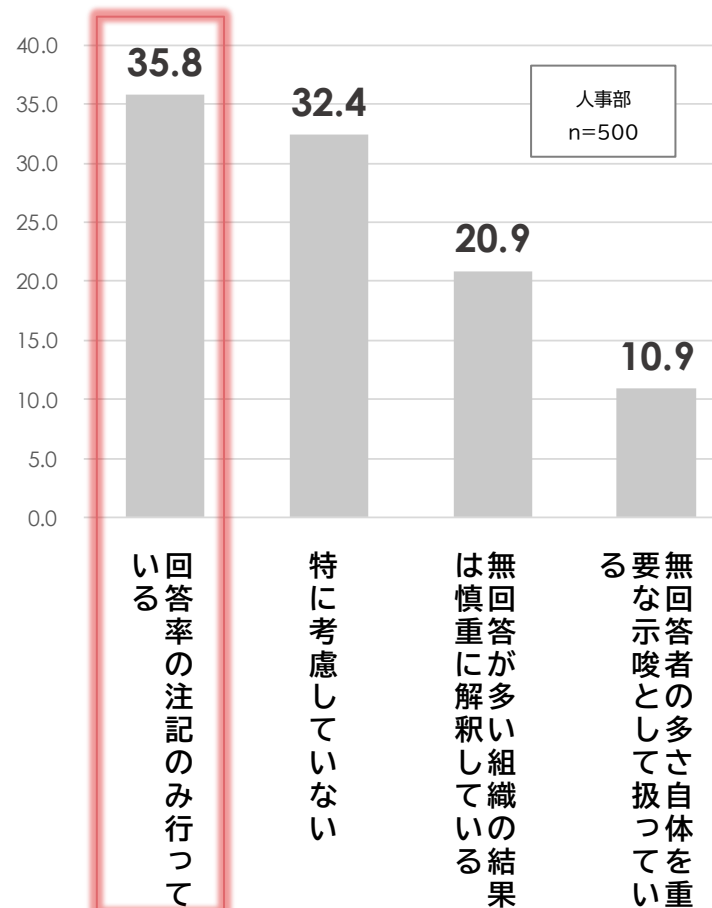
無回答の扱いと解釈

無回答者については、「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。

無回答の扱い(%)



無回答の解釈(%)



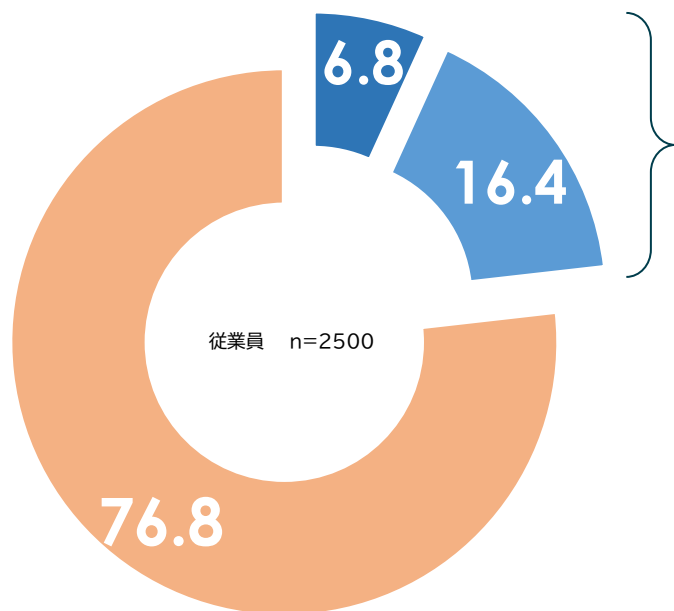
調査結果

無回答の扱いと解釈

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。

無回答経験(%)



無回答層の特徴抜粋

肯定回答(%)	無回答層	回答層	差(無回答層-回答層)	
パフォーマンスを発揮している	36.1	52.1	-16.0	低い
現在の会社で継続して働きたい	41.0	54.2	-13.2	
職場で暴言や叱責をよく耳にする	40.6	21.4	19.2	高い
同僚と意思疎通できていないと感じる	41.0	23.0	18.0	
仕事をどのように習熟していいのかわからない	41.3	24.5	16.8	

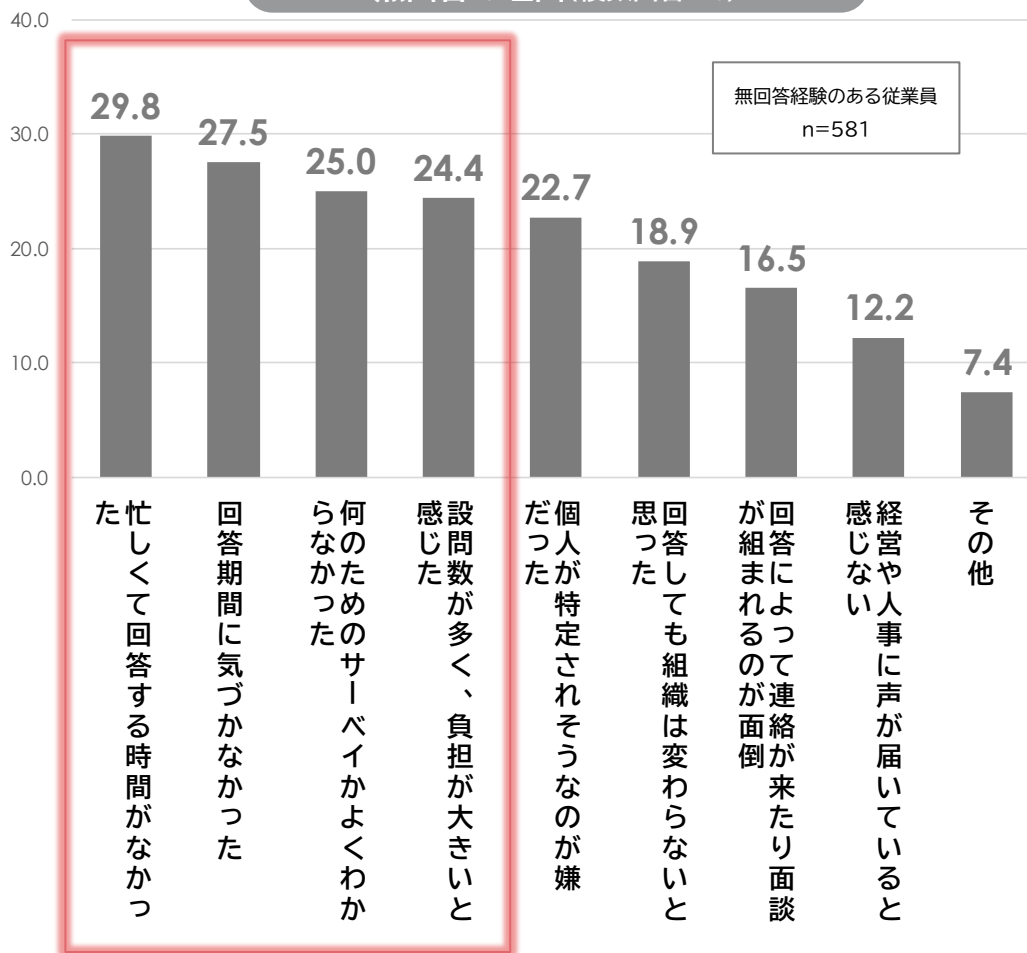
従業員 n=2500

調査結果

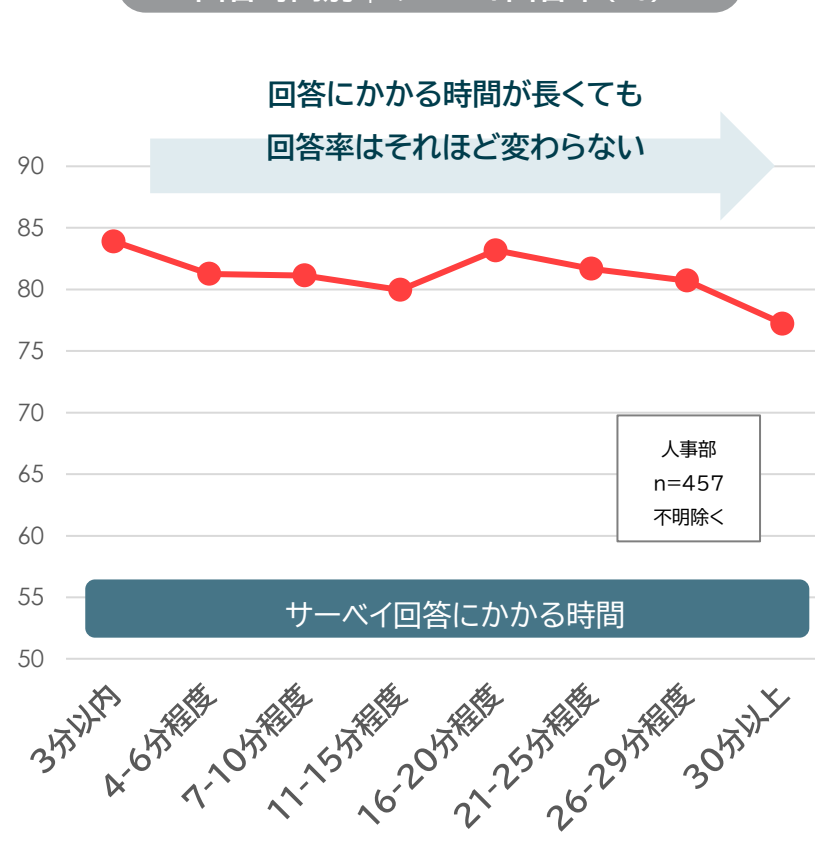
無回答の要因

無回答の理由としては、「忙しくて回答できなかった」(29.8%)、「気づかなかった」(27.5%)が上位だが、「目的が不明確」「変化がないと感じる」など、関与意欲の低下も同様に高くなっている。一方で、サーベイの回答時間と回答率の間には、明確な相関関係は見られない。

無回答の理由(複数回答・%)



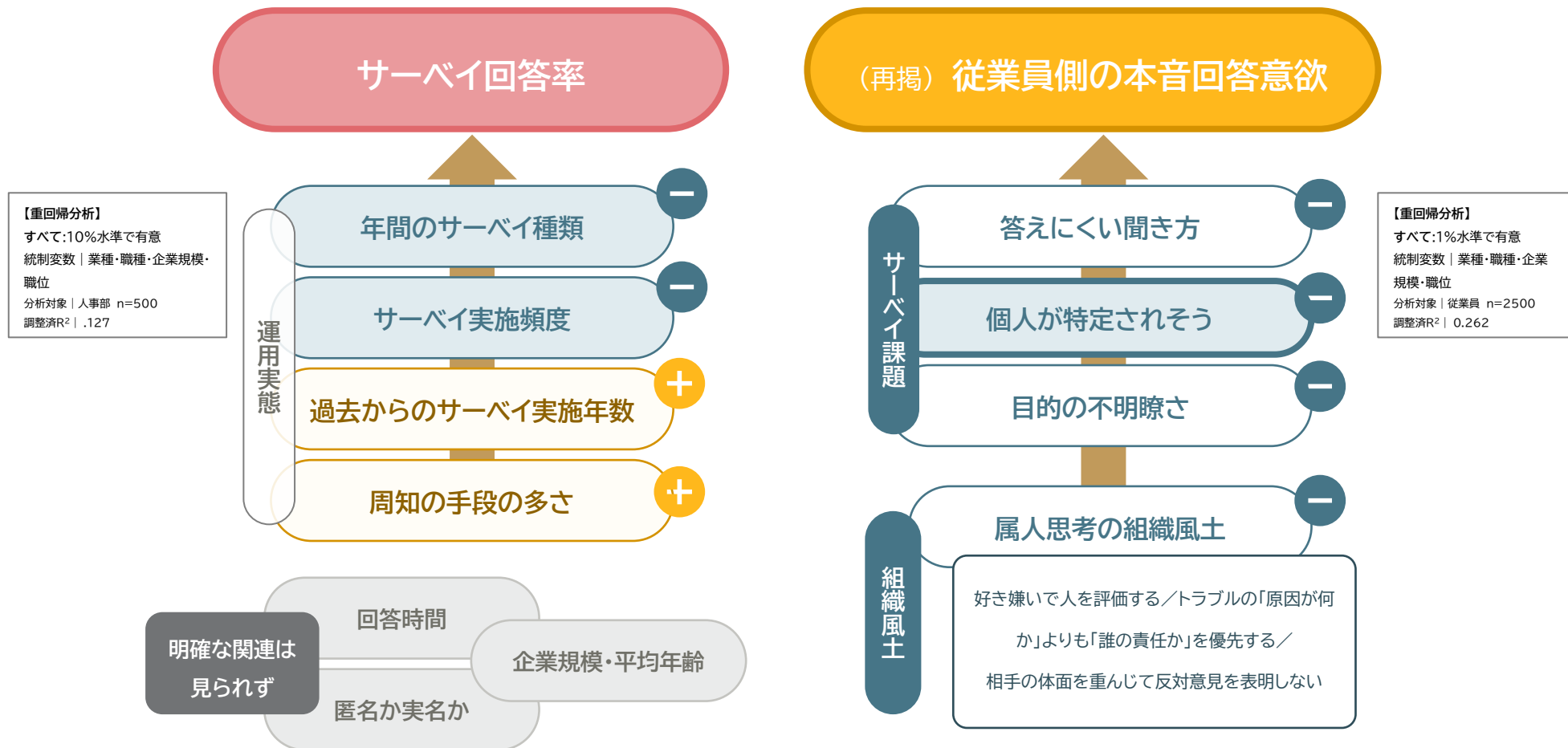
回答時間別 | サーベイ回答率 (%)



調査結果

無回答の要因

回答率は、「年間のサーベイ種類」「実施頻度」が多いほど下がる傾向が見られた。一方、「過去からのサーベイ実施年数」「周知の手段の多さ」は回答率とプラスの関係。回答時間や匿名・実名、企業規模などは回答率には明確な関連は見られなかった。ちなみに、サーベイにおける個人の特定は、本音での回答意欲に対してはマイナスの関連が見られた(P54の再掲)





PERSOL

パーソル 総合研究所

Appendix.

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

参考

回答者属性

人事側 SC調査サンプル数(人)

性別	男性	983
	女性	101
業種	建設業	72
	製造業	288
	電気・ガス・熱供給・水道業	38
	情報通信業	92
	運輸業、郵便業	85
	卸売業、小売業	87
	金融業、保険業	139
	不動産業、物品賃貸業	34
	宿泊業、飲食サービス業	28
	生活関連サービス業、娯楽業	13
	教育、学習支援業	26
	医療、福祉	62
	サービス業	94
	その他(上記以外)	26
役職	係長相当	38
	課長相当	386
	部長相当	316
	本部長・事業部長・執行役員相当	65
	その他管理職	4
企業規模	300人～500人未満	173
	500人～1,000人未満	192
	1,000人～2,000人未満	158
	2,000人～5,000人未満	195
	5,000人～1万人未満	118
	1万人～3万人未満	130
	3万人以上	118

人事側 本調査サンプル数(人)

性別	男性	453
	女性	47
業種	建設業	33
	製造業	140
	電気・ガス・熱供給・水道業	16
	情報通信業	40
	運輸業、郵便業	39
	卸売業、小売業	40
	金融業、保険業	72
	不動産業、物品賃貸業	18
	宿泊業、飲食サービス業	9
	生活関連サービス業、娯楽業	8
	教育、学習支援業	6
	医療、福祉	24
	サービス業	43
	その他(上記以外)	12
役職	係長相当	14
	課長相当	161
	部長相当	164
	本部長・事業部長・執行役員相当	39
	その他管理職	0
企業規模	300人～500人未満	74
	500人～1,000人未満	81
	1,000人～2,000人未満	73
	2,000人～5,000人未満	92
	5,000人～1万人未満	55
	1万人～3万人未満	76
	3万人以上	49

従業員側 サンプル数(人)

性別	男性	2076
	女性	424
業種	建設業	108
	製造業	1012
	電気・ガス・熱供給・水道業	64
	情報通信業	357
	運輸業、郵便業	189
	卸売業、小売業	175
	金融業、保険業	260
	不動産業、物品賃貸業	43
	宿泊業、飲食サービス業	23
	生活関連サービス業、娯楽業	23
	教育、学習支援業	15
	医療、福祉	57
	サービス業	137
	その他(上記以外)	37
職種	経営企画・人事	247
	間接部門(経企・人事以外)	269
	事務職	267
	営業・販売職	332
	サービス職	100
	生産工程・管理・製造	367
	配送・物流・運輸職	112
	情報処理・通信技術職	319
	商品開発・研究職	234
	専門・技術職	64
	医療福祉・教育	40
その他	149	