

# 従業員満足度調査を実施するうえで 注意すべき3つのポイント

田中 宏明 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp/

ES（従業員満足度）の向上を課題として、ES調査を実施する企業が増えています。『労政時報』（第3928号／2017.4.14）によれば、44.8%と約半数の企業がES調査を実施している結果となりました。昨今の人手不足や採用難により、社員の定着を目的にESへの関心が強まっているのかもしれませんが。

筆者は、実施したES調査が失敗に終わってしまったと嘆く人事担当者に、少なからずお会いしてきました。以下では事例を通して、ES調査実施において気をつけるべきポイントを確認します。

## 【事例①】データの原因分析を進めすぎたせいで、アンケートの前提が崩れてしまった

ある会社では、ES調査の結果が思わしくなかったため、具体的な対策を打つことを目的として、回答データの詳細な分析を始めました。分析当初はどの部署が問題なのかという視点でしたが、そのうちに誰が問題なのかという議論に発展し、最終的には回答に含まれる社員番号から個人を特定したうえで、氏名とともに部門の責任者に結果が共有されました。翌年のES調査では、結果が大幅に向上していましたが、人事部や上層部への不信は広まりました。

正直に回答すれば人事や上司から睨まれる、そのようなES調査に対して、社員は正直に回答したいとは到底思わないでしょう。「そんなことは当たり前」と思うかもしれませんが、意外と見落としがちなリスクです。似たようなケースとして、所属部署を課や係単位まで細かく回答することを求め、そのうえ等級まで回答させたところ、回答率が大きく下がった例もあります。ES調査では、部門ごとの強みと弱みを把握する程度にとどめ、それ以上に細かいレベルでの分析は避けたほうがよいでしょう。

## 【事例②】ES調査を実施するたびに、組織が疲弊してしまった

別の会社では、ES調査の結果から部門ごとに課題が明らかとなり、それは普段から上層部が把握していたものとおおむね一致していました。そこで部門ごとの調査結果を管理職に伝え、対策の立案と半

年ごとの進捗報告を義務づけました。ちょうど改善に向けて動き始めた頃、前回の調査から1年経過したからということで再度ES調査が実施されました。前回同様に結果が伝えられましたが、部門によっては方針を転換せざるをえず、職場の混乱を招いてしまいました。

調査は毎年の実施が必ずしも望ましいとは限りません。特に改善の動きが軌道に乗っている場合は、会社は必要に応じたサポートをするだけで、組織が活性化し、職場から次の調査をリクエストされることもあります。安易に年1回の実施と決めず、タイミングを計ることが重要です。

## 【事例③】特定の部署について尋ねた項目を発端に、社内が分裂してしまった

「総務部が信用できないと思いますか？」——これは、総務部の業務に対する不満を耳にした役員への指示のもと、人事部が作成した実際のアンケートの項目です。調査の結果、総務部への不満はそう多くはなかったものの、調査を境に総務部への不満の声が急に高まり、総務部と人事部が対立するまでに発展し、組織内に溝が生まれました。

何かについて質問をされると、人はそれに関連する出来事について、頭の中で考え始めます。普段はあまり関心を持たない総務部について唐突に質問されたことをきっかけに、その存在について日常的に注視する社員が増えたのでしょう。社内に本業以外の手間を増やすこともある総務の仕事に不満を抱く社員が現れたのも不思議ではありません。特定の部署のみについての安易な項目を用意すると、思わぬ対立につながりかねないため、避けるべきでしょう。

——これらの事例は、いずれもES調査を通じて組織の実態をより詳しく把握したい、という人事や役員への思いが行き過ぎた結果、失敗につながりました。社員の考えを知るには、上司による面談時のヒアリングや、日々のコミュニケーションという方法もあります。アンケート調査の限界を踏まえた適切な実施・運用を通じて、組織の健全な発展に役立てていただければと思います。