

社員の本音を拾い上げる 社内アンケートの 上手な活用法

ソリューションプランニング代表
組織開発コンサルタント

農山 一志

社内アンケートは、社員の本音を知るのに有効な手段です。ただし、それには社員が本音で答えやすくする工夫が必要です。そのポイントを解説します。

社内アンケートを実施する メリットと課題

組織の現状や課題を把握するために、「社内アンケート」を実施することがあります。社員の本音を聞くことで問題が明確になり、より効果的かつ効率的に改革を進められるメリットがあるからです（図表1）。

ただし、アンケートを実施するにあたっては、適切な設問や回答方法を採用することが重要です。また、アンケート結果を社員にフィードバックしたり、アンケート結果に基づいた改善策を提示したりすることも欠かせません。

これを怠ると、「結局、何も変わらない」という経験則が働き、社員から本音で答えようという意欲が失なわれてしまう可能性があります。

社内の実態を把握するために、

図表1 社内アンケートのメリットと課題

メリット

- 匿名性を保証することで、率直な回答（本音）が得られやすい
- 多数の回答を1度に集めることができるため、時間的な効率性が高い
- アンケート結果から自社の傾向を読み取ることができ、改善に向けた具体的な施策が立てられる
- 社員の意見や要望を反映した施策を実行することで、従業員満足度の向上が期待できる

課題

- 上司や周囲への忖度から、正確な回答が得られないことがある
- 設問への誤解や回答の選択の仕方に偏りが生じる可能性があるため、設問や選択肢の設定には注意が必要
- アンケートを実施した後にフィードバックや改善策を実行しないと、かえって社員のモチベーションを低下させたり、不満を増大させる可能性がある

社内アンケートの 実施フロー

社員の本音を引き出す社内アンケートの実施方法について、そのポイントと留意点を解説します。

社内アンケートには、その目的や調査項目に応じて様々な形式が考えられます。図表2は、代表的なアンケートの種類です。こうしたアンケートを実施するときは、一般に次の手順を踏んで行ないます。

① 目的と範囲の設定

アンケートを実施する目的を明確にし、取り上げるトピックや質問項目の範囲を決めます。

② 質問項目の作成

質問は簡潔かつ明確にし、社員が回答しやすいものにします。また、社員の意見や感情を引き出すように、質問内容や選択肢のバリエーションを考えます。

③ アンケートの実施

1週間～2週間程度の回答期間を設定して実施します。紙に記入してもらってもよいですが、オンラインフォームやアンケート作成ツールを利用すると便利です。紙のアンケート用紙のように紛失することはありませんし、集計する際にデータを打ち込む必要もありません。

なお、アンケートを実施する前に、アンケートの目的や意義につ

図表2 代表的な社内アンケート

従業員満足度調査

組織内の従業員の満足度や働きやすさを評価するためのアンケート。労働条件、キャリア開発、組織文化、コミュニケーション、福利厚生など様々な要素についての評価を尋ねる

組織文化アンケート

組織の価値観や文化を評価するためのアンケート。組織のミッションやビジョンへの理解、意思決定プロセス、チームワーク、柔軟性など組織文化に関連する項目について評価や意見を集める

ハラスメント調査

組織内のハラスメントの有無やその内容を調査するためのアンケート。パワーハラスメント、セクシャルハラスメントといった様々な形態のハラスメントに関する質問を含めることがある。社員の安全と健康を守るために重要なアンケート

360度評価アンケート

上司や同僚からのフィードバックを通じて、従業員のパフォーマンスを評価するためのアンケート。業務の品質、コミュニケーション能力、リーダーシップなどの項目について評価を行ない、従業員の成長やキャリアプランの策定に役立てる

社員の本音を拾い上げるアンケートにするポイント

社内アンケートを活かした情報源とするには、社員の本音をいかに拾い上げるかがカギとなります。

④ 回答の集計
回答期間が終了したら、結果を集計します。

⑤ アンケート結果の共有
集計が終わったら、アンケート結果の報告書や要約を作成し、社員と共有します。

そして、単に拾い上げるだけでなく、それを活かすアンケートにするには、次の点に留意します。

(1) 目的を明確にし、適切な質問項目を用意する

まず、何を目的にアンケートを実施するのか、明確にすることが重要です。

たとえば、「社員のストレスや不満を把握するため」「改善すべき課題を洗い出すため」「社員の意見を取り入れた新しい制度を導入するため」といったように具体的な目的を設定し、目的に合わせて質問項目を用意します。

(2) 匿名形式にする
社員に本音で回答してもらうた

めには、匿名形式を採用することをお勧めします。そうすることで、上司や同僚の目を気にすることなく、本音で意見を述べやすくなります。

逆に、自分の回答が特定される可能性を感じると、社員は率直な意見を述べにくくなります。特に上司や組織のトップとの関係が悪化している場合には、本音を述べることへの抵抗感が強まります。

(3) 「社員の本音」を分析して課題を突き止める

回答内容から傾向やパターンを読み取り、問題点や改善点を突き止めます。

集計結果をグラフ化したり、回答内容を分類してまとめたりすることで、本質的な課題がどこにあるかを把握できます。課題が把握できたら、改善策を考えます。

(4) 分析結果を社員にフィードバックする

分析結果を社員にフィードバックすることで、社員は自分たちの声が届いたことを実感できます。また、アンケートの結果を踏まえてどのような対応を行なうかを伝えることで、社員に納得感を与えることができます。

アンケート結果が本当に会社の

施策に反映されるのか、社員が疑問に感じていると、本音を回答する意欲が低下します。過去に「アンケート結果を無視された」という感覚があると、社員はアンケートに回答することに消極的になる可能性があります。

社員の本音を引き出す設問のポイント

社員の本音を引き出すには、設問の仕方にも工夫が必要です。次図表3に、「従業員満足度調査」でよくある設問例とその改善例を示しました。

設問例①の目的は、従業員が現状に不満を持っている場合に、その原因を知ることです。改善例①では、従業員が上司とのコミュニケーションに不満を持っている場合の改善案について、具体的に尋ねています。

設問例②は、給与の満足度を尋ねるものですが、改善例②では、より具体的に、業務内容と給与のバランスに焦点を当てています。そうすることで、業務に対する評価と給与のバランスが社員の納得を得るものになっているかを知ることができます。

図表3 「従業員満足度調査」の設問例と改善例

設問例	改善例
設問例①..... あなたは、あなたの上司とのコミュニケーションに満足していますか？	改善例① あなたの上司とのコミュニケーションについて、どのような改善が必要だと思いますか？
設問例②..... あなたは、給与に満足していますか？	改善例② あなたは、業務内容に見合った給与を受け取っていると思いますか？
設問例③..... 上司とのコミュニケーションについて、どの程度満足していますか？ 以下のなかから選んでください 1 満足 2 どちらかといえば満足 3 どちらでもない 4 どちらかといえば不満 5 不満	改善例③ 上司とのコミュニケーションについて、どの程度満足していますか？ 以下のなかから選んでください 1 満足 2 どちらかといえば満足 3 どちらでもない 4 どちらかといえば不満 5 不満 また、「4 どちらかといえば不満」「5 不満」を選んだ方は、どのような点で不満がありますか？ 具体的に記載してください

この尺度は、統計学上の考え方から「奇数」にすることが基本とされているのですが、曖昧さを省くには、「どちらでもない」という回答を外すことも検討しましょう。そうすることで、より傾向がつかみやすくなります。

です。それを防ぐには、中間評価を設定しない方法があります。あるトピックについて多段階の選択肢を用いて、提示された設問文に回答者がどの程度合意できるかをみる手法を「リッカート尺度」といいます。アメリカの社会学者であるレンシス・リッカートが考えた手法で、アンケート調査でよく使われるやり方です。

設問例③に対する改善例③は、フォローアップの質問を追加しています。具体的に書いてもらうことで、従業員の本音をより明確に把握できます。

なお、設問例③のように5段階評価で回答する設問の場合、社員はどうしても中間評価（どちらでもない）を選択しがちです。

アンケートを実施する際の会社側の留意点

最後に、社内アンケートを実施する際に、筆者が担当者からよく受ける相談を紹介します。それは、経営者や上司がネガティブな回答を受け入れることができずに回答者探しをしてしまう、というものです。

特に経営者がメンツを潰された気持ちになることが多いため、実際のところ、組織を挙げて犯人探しをしてしまうことがあります。しかし、そうした犯人探しは、組織内の信頼関係に大きな影響を与えかねません。本音でアンケートに答えようとする社員もいなくなるでしょう。

そうなることを避けるには、次の点に留意します。

- ① 社内アンケートをする目的やそれが必要な背景を説明し、経営幹部の納得を得ておく
- ② 経営者や上司は、社員に向かって、結果を素直に受け止めることを宣言する
- ③ アンケートの結果については可能な限り公正に評価し、透明性を高める

また、回答率を高めるには、アンケートを実施するタイミングにも注意が必要です。できるだけ繁忙期は避け、ある程度の余裕を持って回答期限を設けましょう。

＊ ＊ ＊

中小企業においても社内アンケートの実施と集計、分析は非常に重要な意味を持ちます。

社員の声を直接聞くことで、社員が抱えている不満やその原因を把握することができます。それにより、ハラスメントの把握や人事評価の客観性を確保するなど、社員から寄せられる本音は、経営にとっても非常に有益な情報源となります。

さらに、アンケート結果を活用することで、組織全体の課題を把握し、組織改革や改善活動の方向性を決定するヒントを得ることができます。これにより、組織の効率性や生産性の向上、社員の働きやすさの向上、離職率の低減といった効果が期待されます。

このように、社内アンケートは、組織の風通しをよくし、持続的な経営に取り組む環境を整えるなどのメリットをもたらします。全社活動として取り組まれてみてはいかがでしょうか。

のうやま ひとし (株)リクルートに約20年間勤務した後、2005年にソリューションプランニングを設立。「ビト・組織・事業の課題発見・課題解決まで」をミッションとしたソリューションプランニング事業を展開。