

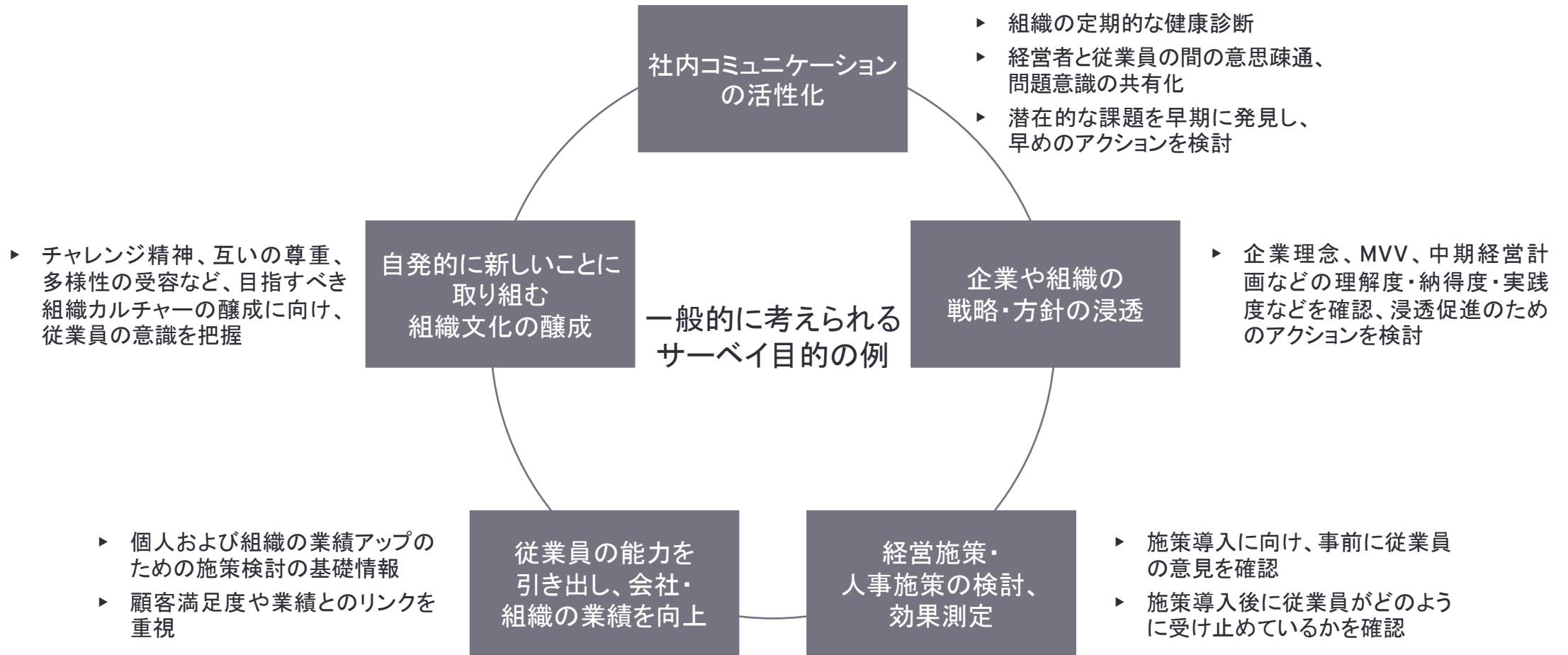
パルスサーベイ
～タイムリーに従業員の
コンディションを把握する～

2020年7月

EY Advisory & Consulting Co., Ltd.
People Advisory Services

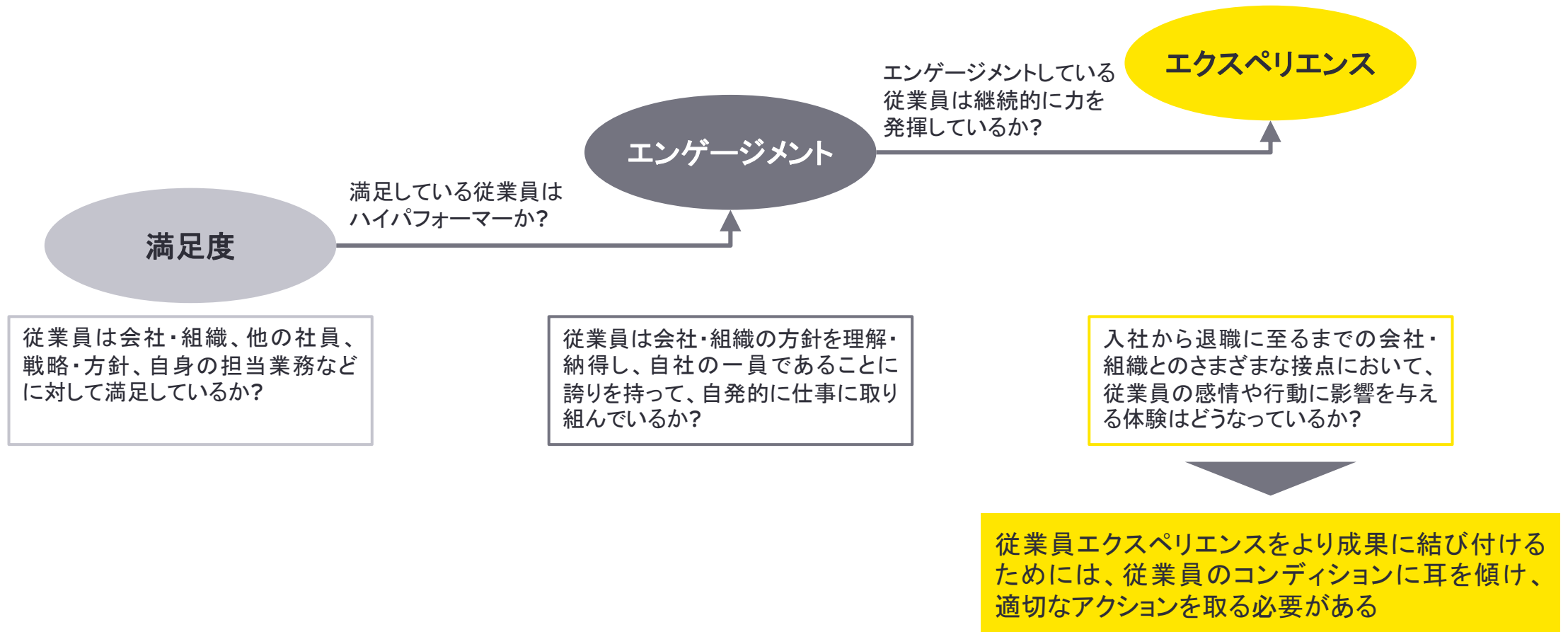
従業員サーベイはどのような目的で行われるのか？

働きやすい職場を実現し、従業員のパフォーマンスを高めるための基礎情報の収集に活用されています



従業員サーベイにおけるテーマの変遷

「満足度」「エンゲージメント」「エクスペリエンス」と、より従業員に寄り添ったテーマにトレンドが変化しています



パルスサーベイを活用した、従業員のコンディションの適切な把握

簡単に回答できる質問を高頻度で展開することで、従業員の声や状態をほぼリアルタイムで把握します。

	従業員満足度調査	従業員エンゲージメントサーベイ	従業員パルスサーベイ
頻度	年次(年2回~2年に1回程度)	年次(年2回~2年に1回程度)	日次/週次/月次(高頻度)
質問数	50~100問 (20~40分程度)	50~100問 (20~40分程度)	1~10問程度 (数分で回答可能な範囲)
目的	従業員施策検討時の根拠とする。 施策の効果測定を行う	組織の課題を明らかにして課題の 「度合い」をスコア化し、人事施策の 効果測定を行う	特定のテーマに対する従業員の声や従業員 の状態をリアルタイムに把握し、チームの マネジメントに即座に生かす
内容	給与、休暇、福利厚生など会社が与える 環境に関する内容	心理的充実度や主体的な貢献意欲 について包括的に問う内容	現在の心理状況や直属の上司、職場に対する 満足度など、時期や範囲を限定した内容
設問例	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 仕事量は適切ですか ▶ 職務遂行に必要な知識・スキルを身に付ける育成環境はありますか ▶ 業務や成果に対して報酬は妥当ですか ▶ 休日・休暇は取得しやすいですか 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 私は、自分の会社全体としての目的・目標・戦略をよく理解できていますか ▶ 自分の会社は良い職場だと他の人にも勧めたいと思いますか ▶ 自社で働くことに誇りを持っていますか 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 今日一日を振り返ってどんな気分ですか ▶ 先週やり遂げた仕事を誇りに思いますか ▶ 今週、上司はあなたをサポートしてくれましたか ▶ あなたの上司は、あなたの話を聞いていますか

パルスサーベイを始めるにあたって

パルスサーベイの実施に際して、気になるポイントは・・・



効果的なパルスサーベイを実施するコツ（1/4）

企画

アンケート
作成

発信

結果分析

フィード
バック

「企画」におけるコツは・・・

企画

目的: 何のために・何を

- ▶ 何のためにサーベイを実施するのか？ ターゲットとするテーマを明確にする
- ▶ 特定の領域・対象者に絞る（重点的に改善する小集団に絞る）
- ▶ タイムリーにサーベイテーマを設定する（旬の過ぎたテーマは、回答する意欲も上がらない）

主体: 誰が

- ▶ 誰が中心になってアクションプランを策定・実施するのかを明確にする

スケジュール: いつ

- ▶ サーベイの実施期間は、1週間～2週間程度とする（長期間にしても回答率は上がらない）
- ▶ サーベイ実施頻度は、アクションを打てるサイクルにする（サーベイの実施だけでは、従業員の不満・不信につながる）
- ▶ ターゲットテーマの変化のサイクルに合わせて実施頻度を定める

方法: どのようなやり方で

- ▶ 回答者へ負担をかけないように、回答時間を数分に抑える（3分～5分程度）
- ▶ 従業員の本音を引き出すために、匿名回答にする

効果的なパルスサーベイを実施するコツ（2/4）

企画

アンケート
作成

発信

結果分析

フィード
バック

「アンケート作成」におけるコツは・・・

アンケート 作成

回答意欲

- ▶ 組織のリーダーを通じて、実施時期や目的について事前にアナウンスし、周知を徹底しておく
- ▶ 調査票の冒頭に、設問数・目安時間・インセンティブについて明記する

回答への障壁

- ▶ 個人が特定されるという不安を与えないよう、属性設問は最低限にする
(可能であれば、所属組織や、属性情報を参加者に回答させず、バックコーディング※で属性データを紐付ける)
※回答データと人事データなどに基づく属性情報を裏で紐付けて分析する(グループ単位の集計であり、匿名性は担保)
- ▶ 回答しやすい順番・回答方法を意識する(回答しにくいセンシティブな項目は最後の方に置く)

設問設計の基本ルール

- ▶ 「ダブルバーレル」質問にしない(1つの設問で、複数の要素を同時に質問しない)
- ▶ できるだけ設問文に主語を明記し、自分、同僚、上司、所属組織、全社など、設問が対象とする範囲を明確にする
- ▶ 設問文の文体、尋ね方などを統一する(例えば、肯定的、否定的な内容を意味する設問を混在させない)
- ▶ 専門用語や業界用語といった分かりづらい言葉は使わない
- ▶ 自由記述は、事前に選択肢の設定が難しかったり、多様な回答が期待される場合に絞って設定する
(自由記述は必ずしも組織全体の課題を示すわけではないことに留意して最低限にし、選択肢タイプの設問をメインにする)

効果的なパルスサーベイを実施するコツ（3/4）

企画

アンケート
作成

発信

結果分析

フィード
バック

「案内の配信」「結果分析」におけるコツは・・・

案内の配信

配信のタイミング

- ▶ サーベイの配信は、ランチタイム前・時間中開始時や業務開始前といった、回答者にとって余裕のある時間帯を狙う
- ▶ 仮に2週間のサーベイであれば、2週目の頭、締切日の前日頃などに、未回答者に対するリマインダーメールを配信する

配信元の設定

- ▶ テーマに合わせて、案内に表示する主催者（配信元）を決める（社長・役員、主催組織のトップ、外部委託機関など）

結果分析

分析方針

- ▶ データだけを頼りにアレコレ考え過ぎないこと、結果を踏まえてコミュニケーションを取りながら、相互理解を深める
- ▶ 結果を深読みし過ぎず、アクションへつなげる（以下の観点到気を付ける）
 - ① 絶対水準で見る（直訳してみる（例えば「全体の何%の従業員がこの項目に対して問題視している」）
 - ② 相対水準で見る（全体に対する比較や、過去との比較により、自組織のポジションを捉える）
 - ③ 本当にそうなのか改めて考えてみる（自分の感覚と照らし合わせたときに、本当にそうなのかを考える）
- ▶ 分析結果が事前の想定と同じであっても異なったとしても、それが分かったこと自体の価値を認める

結果の提示

- ▶ 素早くフィードバックできるように、集計や分析などのレポート作成を即座に実施する（～2日程度）
- ▶ タウンホールミーティングやチームミーティングなどで、関係者で結果を議論しながら、課題を特定してアクションを決める

効果的なパルスサーベイを実施するコツ（4/4）

企画

アンケート
作成

発信

結果分析

フィード
バック

「フィードバック」におけるコツは・・・

フィード バック

フィードバックスピード

- ▶ スピード感を持って、フィードバックを行う（現場での改善施策を検討する時間をつくる）

フィードバック方法

- ▶ ターゲットテーマに基づき、何を訴えたいのかを考え、開示範囲を決める（全社単位・組織単位、テーマ別、個別設問別など）
- ▶ 開示範囲によっては、匿名性が失われないように考慮する（組織単位で人数が少ない部署などは推測されやすい）
- ▶ 公表する内容によっては、ネガティブな影響を受ける人・組織もあるので留意する
- ▶ 組織のリーダー自らが調査結果について説明する
- ▶ ネガティブな結果に関して、誰の回答であるのかといった「犯人探し」をしない
- ▶ 改善課題の特定やアクションプランの策定において、従業員も関与させ、当事者意識を高める
- ▶ フィードバックに基づく改善活動を記録する（改善施策とサーベイ設問を紐付けて効果測定を行うなど）

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

EYについて

EYは、アシュアランス、税務、ストラテジー・アンド・トランザクションおよびコンサルティングなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。

私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYトランザクション・アドバイザー・サービス株式会社、EYアドバイザー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくはwww.ejapan.jpをご覧ください。

EYアドバイザー・アンド・コンサルティング株式会社について

EYアドバイザー・アンド・コンサルティング株式会社は、EYの日本におけるメンバーファームです。さまざまな分野の専門性を有するプロフェッショナルがグローバルに連携し、企業が抱える経営課題に対し、最先端かつグローバルな視点と実行力で、最適なコンサルティングサービスを総合的に提供いたします。詳しくは、www.ejapan.jp/advisoryをご覧ください。

© 2020 EY Advisory & Consulting Co., Ltd.

All Rights Reserved.

ED MMY

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYアドバイザー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

[ejapan.jp/advisory/](https://www.ejapan.jp/advisory/)