

データは出た、でも、どうするの？

エンゲージメントサーベイの 失敗パターン3選

組織改善につながる調査の成功事例

ONLINE



株式会社アスマーク
Humap事業部マネージャー
磯辺 隆弘

株式会社アスマーク
Humap事業グループ
マネージャー

磯辺 隆弘



新卒にてアパレル業界で接客業を経験後、2008年より中途入社。営業社員として 市場調査、メーカー、代理店など様々な業界に携わり、お客様に課題にあった調査手法を提案。

2015年から営業部マネージャー担当。新卒採用から新規サービスなど様々な業務を経験。

2020年12月より新規事業サービス「Humap」の営業専任となり、ハラスメント・在席管理ツール、人材派遣など8つのHRテックサービスを提供。

2024年4月より事業グループのマネージャーとして活動中。

あなたの組織の従業員総活躍をサポートしたい

【企業名】 株式会社アスマーク

【代表取締役】 町田 正一

【創立】 1998年12月

【設立】 2001年12月

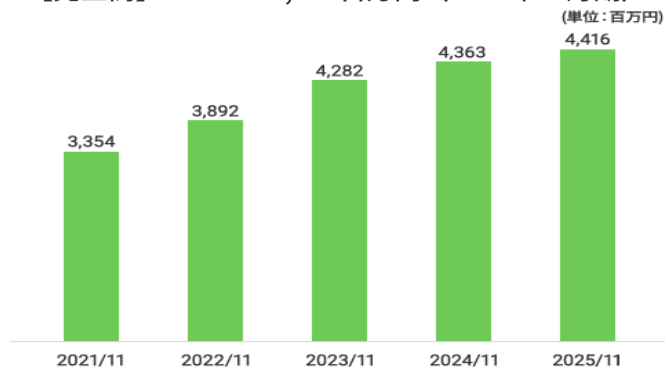
【資本金】 166百万円（2024年11月末時点）

【従業員数】 316名（2025年11月末時点）

【事業内容】

- ・ 市場調査
- ・ HR Techサービス
- ・ 労働者派遣事業（許可番号：派13-311841）

【売上高】 4,416百万円（2025年11月期）



【上場市場】 東京証券取引所スタンダード（証券コード：4197）

【取得認証】



【加盟団体】 一般社団法人日本マーケティングリサーチ協会（JMRA）

【所在地】

【本社】 東京都渋谷区東一丁目32番12号 渋谷プロパティータワー 4F

【八戸事業所】 実査部 青森県八戸市大字三日町 2 明治安田生命八戸ビル 8F

【大阪事業所】 営業部 大阪府大阪市中央区淡路町4-3-5 FPG links MIDOSUJI 9F

【福岡事業所】 営業部・実査部 福岡県福岡市中央区大名1-8-10 福岡安藤ハザマビル 6F

【横浜事業所】 営業部・実査部 神奈川県横浜市中区山下町207-2 関内JSビル2F

【中目黒事業所】 実査部 東京都目黒区東山1-6-2 TPR中目黒ビル3F

【長岡事業所】 実査部 新潟県長岡市今朝白1-8-18長岡センタービル9階

【名古屋事業所】 営業部 愛知県名古屋市中村区名駅4-6-23 第三堀内ビル9F

本日のアジェンダ

01

可視化で終わる「失敗の根本原因」

形骸化するサーベイが陥っている、典型的な3つのボトルネックを解説

02

やりっぱなし度「セルフ診断」

自社の取り組みが組織改善の基盤として機能しているか、実態を点検

03

調査を改善につなげるポイント

施策設計の罫を回避し、現場が納得して自発的に動く4つの推進ステップ

04

ES調査「ASQ」の活用&改善事例

データは溜まり続けるが、一向に「具体的な組織改善」が進まない葛藤

【あるべき理想】

1. サーベイで組織のコンディションを正確に測定
2. 分析を通じて、不満の「真の原因」を特定
3. 現場が納得し、納得感のある改善施策を実行
4. 回答者の行動・環境が変わり、組織が持続的成長へ

【現場のリアルな現状】

- 「毎月の測定とダッシュボード管理」のみに終始
- システム自動出力の一般的なアドバイスを投げるだけ
- 現場の管理職は、ただでさえ忙しく追加負荷に猛反発
- 従業員側は「答えても何も変わらない」と冷めていく

サーベイ運用の形骸化を招く、共通した「3大ボトルネック」

原因①

**「可視化」自体が
目的化している**

ダッシュボードの点数を追い、集計
や報告資料を作成すること自体が
ゴールになり、改善に力が入らない

原因②

一般的アドバイスの現場丸投げ

AIやシステムのテンプレートが出力
する一般的な解決策を現場へ丸投げ
現場の状況に合わず反発を生む

原因③

**「フィードバック」と
「対話」の不足**

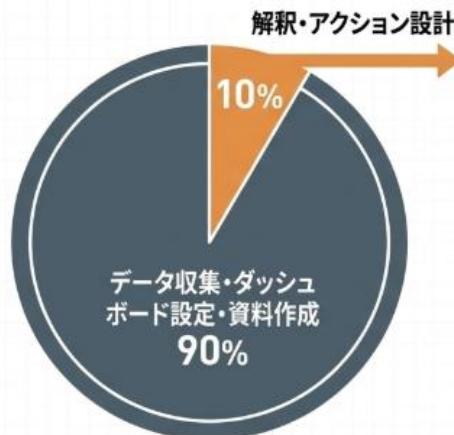
アンケートに答えた現場に対して結
果報告や対話を行わないため、
不信感と無力感が広がり形骸化する

原因① 詳細

測定だけでリソースを使い果たし、肝心の「原因追求」に進めない

よくある手段の目的化

- システムが勝手にきれいなグラフを出すため、「可視化したから大丈夫」という錯覚が生じる
- 人事担当者は膨大なデータの集計や、役員会報告用の「資料作成」だけで疲れ果ててしまう
- 結局、「前月より3点下がった」という点数の上下だけに一喜一憂し、なぜ下がったのかの本質的分析が抜ける



サーベイの価値は、
きれいなグラフや数値を
眺めることではない

数値の背後にある、従業員の『感情』や
組織固有の『文化・文脈』を読み解いて
初めて、改善への一歩が踏み出せる

原因② 詳細

「1on1を増やしましょう」－現場事情を無視した定型アドバイスで反発を招く

現場に合わないツールにありがちな 機械的な助言

- 自動分析が「コミュニケーション不足が要因です1on1を実施してください」等、お決まりの回答を出力
- 自社の文化、部署ごとの人員構成、歴史的背景を完全にスルーしたマニュアル的解決策
- そのまま現場へ通達しても、「本音でない、うちの現状には合わない」と受け止められる

現場事情を無視した 定型アドバイスは反発を招く

「ただでさえ忙しい通常業務に、さらに1on1を強制的に上乗せされるのか」と負担感だけが増加

最終的に
「人事がサーベイツールを使って新しい仕事を増やしているだけ」という対立構造へ

「答えても何も変わらない」 — 従業員の諦めを加速させる結果の未開示

回答者の諦めが起こる背景

1. 多くの社員は「本音を伝えて組織を変えたい」と期待して回答
2. だが、結果の共有や「今後の改善の方向性」のアナウンスがない
3. 数か月後、何事もなかったかのように『第2回サーベイ回答依頼』が来る
4. 社員は『本音を言っても意味がない』と判断し、無難な回答か、回答意欲を下げる結果に

**FBのないサーベイは
従業員エンゲージメントを
「低下」させます**

**回答してくれた社員に結果を真摯に開示し
課題に向き合う姿勢を表明する**

**この『双方向の対話プロセス』があって初
めて、サーベイは信頼関係の基盤となる**

自社の取り組みが形骸化していないか？ 3つの診断ポイント

診断1

自社固有の課題を捉えられていますか？

- ☐ 既製品の汎用設問をそのまま配信し、
自社ならではの社風や制度上の課題を
捉えきれていない
- ☐ 業界水準や同規模他社と比較した
自社の立ち位置（客観的な現在地）を
誰も説明できない

診断2

結果を見るだけで満足していませんか？

- ☐ 毎回スコアをPDFで出力し、
役員会に報告して終わりになっている
- ☐ スコアが落ちた箇所に対して「なぜ落ちたか」
を突き詰める追加の分析やヒアリングが
行われていない

診断3

現場へのフィードバックを
行っていますか？

- ☐ 従業員に対して「今回の調査で何がわかり、
どのような対策を打つか」を一度も
フィードバックしていない。
- ☐ 部署別の結果が出ても、各部署の管理職に
「結果を渡して終わり（丸投げ）」になっている
- ☐ フィードバックの手間・怖さから
『開示なし』になっている

自社の取り組みが形骸化していないか？ 3つの診断ポイント

診断1

自社固有の課題を捉えられていますか？

- ☐ 既製品の汎用設問をそのまま配信し、自社ならではの社風や制度上の課題を捉えきれていない
- ☐ 業界水準や同規模他社と比較した自社の立ち位置（客観的な現在地）を誰も説明できない

『コミュニケーションに不満がある』と出ても、それが『上司との1on1』なのか『部署間の縦割り』なのか原因がどこにあるか見抜けない

診断2

結果を見るだけで満足していませんか？

- ☐ 毎回スコアをPDFで出力し、役員会に報告して終わりになっている
- ☐ スコアが落ちた箇所に対して「なぜ落ちたか」を突き詰める追加の分析やヒアリングが行われていない

役員報告の最後に『で、現場はどう変えるの？』と聞かれ、言葉に詰まってしまう

診断3

現場へのフィードバックを行っていますか？

- ☐ 従業員に対して「今回の調査で何がわかり、どのような対策を打つか」を一度もフィードバックしていない。
- ☐ 部署別の結果が出ても、各部署の管理職に「結果を渡して終わり（丸投げ）」になっている
- ☐ フィードバックの手間・怖さから『開示なし』になっている

『答えても何も変わらない』と社員が諦め、次回の回答率やスコアが下がる負のスパイラルに入ってしまう

サーベイ運用を「形骸化したツール」から 「改善の仕組み」へ転換するアプローチ

01

客観的な「現在地」を知る

自社内の経年比較に閉じず、外部ベンチマークや統計手法を用いて自社の強みと課題を「客観的」に見極める

02

課題の「真の原因」を特定する

「評価への不満」といった表面的な声にすぐに飛びつかない。その裏にある本質的な不満要因を分析する

03

現場の「対話と伴走」を仕組み化

管理職に結果を丸投げせず、人事が結果の読み解きと伴走を徹底サポート。フィードバックで自発性を高める

場当たりのな解決策から脱却する「施策策定プロセス」

Step 1

スコアではなく 「影響度」を特定

平均値だけで判断せず、
属性別分析や自由記述、
個別ヒアリングで根本原因を絞り込む。

「スコアの低さ」と「影響度の高さ」のクロス分析

Step 2

対象者と価値の 明確化

「誰の、どのような困りごとを解決するか」を言語化し、施策のペルソナを設定。

「施策のターゲット」と「管理職の負担」の切り分け

Step 3

実現可能性の検証

自社の人事制度との重複や、管理職・現場にかかるコストや負荷面を確認する。

Step 4

改善を「試行」

「スモールスモールステップでの改善体験作り」

いきなり全社展開せず、課題意識の高い1~2部署で「サーベイ⇒対話⇒1つの小改善」の成功体験を作る

表面的な不満に飛びつかず、真の原因に対応した施策を検討

見えている課題	飛びつきがちな施策	確認すべき点（真因の追求）	設計すべき施策の方向性
評価に納得できない	評価制度を最新のものに刷新する	評価基準自体が不明確なのか、上司からの説明・フィードバックが不足しているのか	評価基準の明文化、1on1の導入、管理職向け評価面談研修
成長実感がない	eラーニングなどの研修をひたすら増やす	学習機会自体が不足しているのか、学んだことを活かす挑戦機会や配置が不足しているのか	個別育成計画の策定、社内公募制、キャリア面談の実施
若手の離職が増えている	引き留めのために福利厚生を増やす	上司との関係性、過剰な業務量、将来の不安、処遇のどれが決定的な要因か	部署別退職理由分析に基づく局所対策、重点職種へのフォロー
エンゲージメントが低い	社内交流イベントを増やす	組織への信頼、裁量権、承認、過大な業務負荷のどこに真の課題があるか	課題に応じたピンポイント施策、管理職へのマネジメント支援

組織改善ロードマップ

現場を動かすフィードバック方法

対象	目的	見せ方（アウトプット）	目指す状態	NGパターン
経営層 (意思決定)	- 投資判断 - 優先テーマ決定	- 重要KPI（エンゲージメント／離職） - 優先要因（相関・優先度） - 事業影響（離職コスト・生産性）	何に投資すべきか 即判断できる	項目別スコアの羅列
マネージャー (実行)	- 現場改善の実行 - 行動決定	- 部署スコア＋全社比較（ギャップ） - 上位2課題の特定（※絞る） - コメント（原因のヒント）	何をやるかが 具体的に決まる	課題が多すぎて 決められない
従業員 (納得と参画)	- 納得感の醸成 - 改善への参画	- 全体の要点（良い点＋改善点） - 施策の背景（なぜやるか） - 求める行動	自分事として捉え、 主体的に改善する	一方的な結果共有

レイヤー別に最適化されたフィードバックが、「理解」で止めず「行動」につながる分岐点となる。

現場を動かすフィードバック方法

1



実行するアクションは
2つまでに絞り込む

NG

見つけた課題をすべて解決しようとする

- 優先順位が曖昧だと、意思決定が止まる
- やることが多いほど実行率は下がる

OK

最も影響の大きい課題を最大2つに絞る

- 今すぐ取り組む課題と、今回は扱わない課題を分ける
- “やらないこと”を決めることが、実行力を高める

2



「特別な場」を作らず、
既存の業務に相乗りする

NG

ES改善のためのプロジェクトや会議を新設

- 新しい場を作るほど、現場の負担が増える
- 「特別な取り組み」は継続しにくい

OK

定例会議や1on1のスケジュールに組み込む

- 月次チーム会議の最後10分を使って議論する
- 1on1の1テーマとして扱う

3



結果のスコアではなく、
「行動」を追う

NG

次回の調査スコアを目標にする

- スコアはすぐには変わらず、手応えを得にくい
- 結果だけ見ても、何を改善すべきかが曖昧

OK

コントロール可能な行動を目標にする

- 1on1の実施率や、フィードバック頻度の変化を見る
- 雑談の機会をつくる工夫ができているかを見る

AIによる可視化だけでなく、プロの分析と「施策提言」までを一体提供する

【一般的なSaaS型サーベイツール】

- × 「測定・可視化」は速いが、その後のデータの読み解き・活用判断はすべて導入企業に丸投げ
- × AIが生成する、どの企業でも通用するような「ありきたりで薄いアドバイス」しか得られない
- × 人事が多忙の中で分析の専門知識を要するため、結局『やりっぱなし』になりやすい

【従業員満足度調査『ASQ』】

- ◎ リサーチのプロによる「高度な分析」と「自社の実態に即した施策提言」を標準セットで納品
- ◎ 1万人規模の業界ベンチマークデータを保有し、客観的な現在地と重点改善項目を即座に特定
- ◎ 社員タイプ別診断など、感覚に頼らない多角的な切り口から真因をあぶり出す設計

「集計・報告資料づくり」に追われる人事を、現場との対話・推進へシフト

【従来：事務作業に追われる多忙な人事】

- アンケート回収のために社員への督促に時間を割く
 - 全社集計だけでなく、部署別・拠点別・職種別のデータをExcelで手作業で分割・クロス集計する負荷
 - 役員報告向け資料、現場報告用のPDF個別レポート作成に毎日遅くまで追われる
- 分析だけで疲れ果て、肝心の「現場との対話」や「施策の推進」を考える時間がゼロに

【ASQ：事務と分析をプロが代行。人事は施策に専念】

- 回答状況のトラッキングや細かな事前準備をアスマークが徹底サポート
回収率向上を支援
 - 複雑な部署別・タイプ別レポート
経営報告用のサマリーも作成可能
 - 人事は、ASQの整理されたレポートをそのまま使い、
役員説明や現場管理職との対話に直接シフトできる
- 実務負荷を劇的に削減し、「組織を動かすコア業務」に全力を注げる体制を構築

導入事例①

結果を渡すだけの運用を見直し、本部主導で業務削減へ動いた医療福祉グループ

【導入前の課題】

- ・調査は長年続けているが、「何から取り組むべきか」が判断しづらい
- ・グループ全体に展開できる調査設計や、同業他社との比較も行いたい

【ASQによるアプローチ】

- ・社員のタイプ別診断、重点改善項目の多角的なレポートで課題を可視化
- ・現場から寄せられた「本部の対応スピードへの不満」を仕組みで解決

【導入後の具体的な変化】

- ・本部主導で課題に向き合い、組織としての当事者意識が高まった
- ・本部内では業務削減のアイデア募集に発展し、具体的な施策実行へ繋がった



導入事例②

社内調査の分析・運用の課題を解決、サーベイを活用した人的資本経営の推進

【導入前の課題】

- ・ 社員の働きがいやエンゲージメントを定量的に把握したい
- ・ 設問設計や分析を内製で行うことに難しさを感じていた

【ASQによるアプローチ】

- ・ 回答負担を考慮した設問設計によりほぼ100%の回収率に
- ・ レポート結果を役員会、管理職会議で活用

【導入後の具体的な変化】

- ・ 約1万人の他社ベンチマークと比較し自社の立ち位置を可視化
- ・ 規則の見直しや研修内容への反映など、今後の取り組みに活かす予定



全文はこちら →(<https://humap.asmarq.co.jp/case/pacifico/>)

本日のまとめ

サーベイは「点数づけ」ではない、目指すべきは「現場の行動変革」

01

測定の先にある「対話」を最重視する

ダッシュボードのグラフを見て満足するやりっぱなしを卒業する。従業員の本音の声を真摯にフィードバックし、現場と対話を行うプロセスこそが信頼を生み、組織改善を前進させます。

02

課題の「真因」を見極め、的外れな施策を防ぐ

「福利厚生を追加」などの安易な解決策にすぐに飛びつかない。部署ごとの事情や背景要因を多角分析から突き詰め、従業員が求めている真の課題へピンポイントの打ち手を投じる。

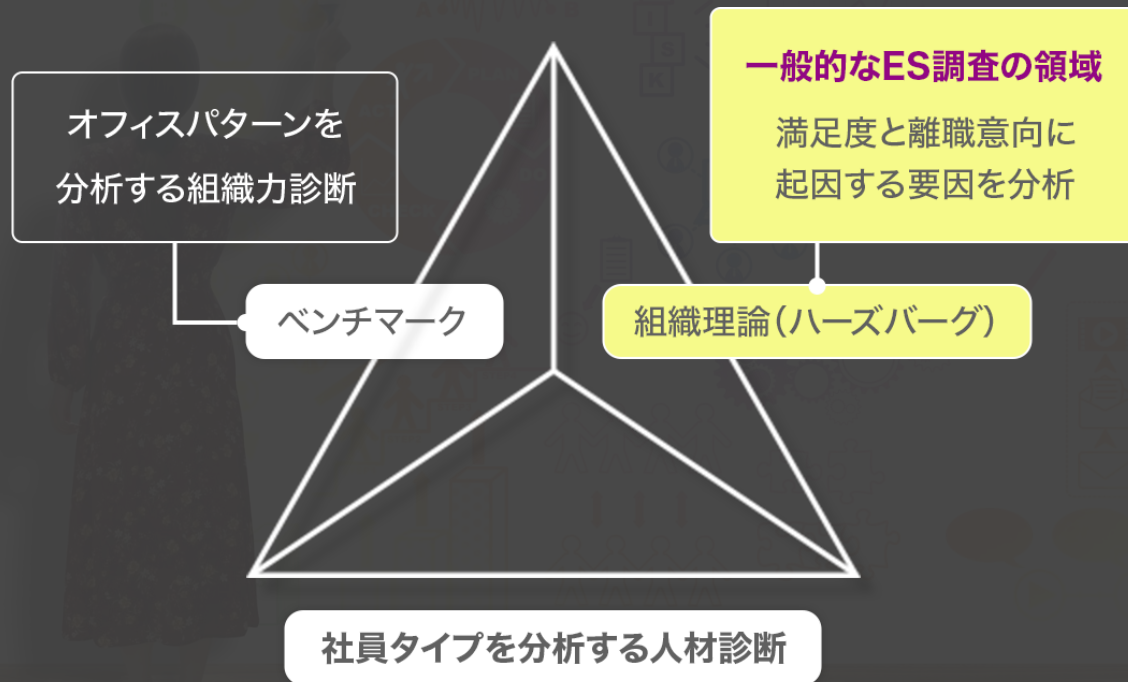
03

人事を事務作業から解放し、対話へリソースを注ぐ

回収の督促、Excelでの大量集計、スライド資料の作成に多忙な人事を解放する。
ASQのような、プロの伴走とパッケージレポートを活用し、人事が現場に伴走する『本来の役割』へ時間をシフトする

問題点を明確にし、具体的な改善策までをご提案 組織改善の「最短ルート」を導く【非SaaS型】ES調査「ASQ（アスク）」

◆組織・人材コンサルティング会社と協力の元、多面的な分析を可能。



① ベンチマークデータをもとに
改善ポイントを見える化

② 組織・リーダー・社員を
4つのタイプに分析

③ 人事施策提言までの
アウトプット

※施策提言は簡易的なものです。

ASQなら、専門的なレポートを「分かりやすく」「使いやすく」ご提供します。

まずは全体を俯瞰するための従業員満足度調査

全81問のパッケージ設問を、多面的に分析。カスタマイズも可能。

パッケージ設問 (全81問)

大項目

経営・方針

組織マネジメント

各種制度

働き方

環境

人的関係性

仕事特性

仕事の手応え

業務負担

ロイヤルティ

リーダーシップ(P/M)

総合満足度・離職意向

問題意識

主体性

多面的な分析

■ 属性別

年齢、性別、部署、勤続年数等の従業員の属性ごとに分析

■ タイプ別

リーダータイプ、社員タイプといったタイプ別分析で改善点が見える化

カスタマイズ

■ カスタマイズ設問

■ 追加分析

■ 実施方法カスタマイズ

■ 部署別レポート

■ アンケート画面イメージ

従業員満足度調査

■ BQ8.
あなたの現在の仕事への思いについて、最も近いものを一つずつ選択してください。（それぞれ1つずつ選択）
※会社＝所属会社、職場＝所属部署、上司＝直属の上司を想定して回答ください。

	あてはまる	どちらかといえば	どちらともいえない	どちらかというと	あてはまらない
あなたは、今の仕事に満足している	☐	☐	☐	☐	☐
あなたは、今の職場で働くことに満足している	☐	☐	☐	☐	☐
あなたは、転職を考えることがある	☐	☐	☐	☐	☐
あなたは、この職場で働き続けたいと思っている	☐	☐	☐	☐	☐

戻る 次へ

ひと目で改善優先度がわかるポートフォリオ分析

仕事や組織の評価を左右する各要因の満足度/離職意向それぞれに相関する「重要度」を横軸に、「業界平均（ベンチマークデータ）と比較した評価スコアギャップ」を縦軸に取りポートフォリオを作成。
改善項目への優先度を視覚的に把握することができます。

■ 満足度ポートフォリオ

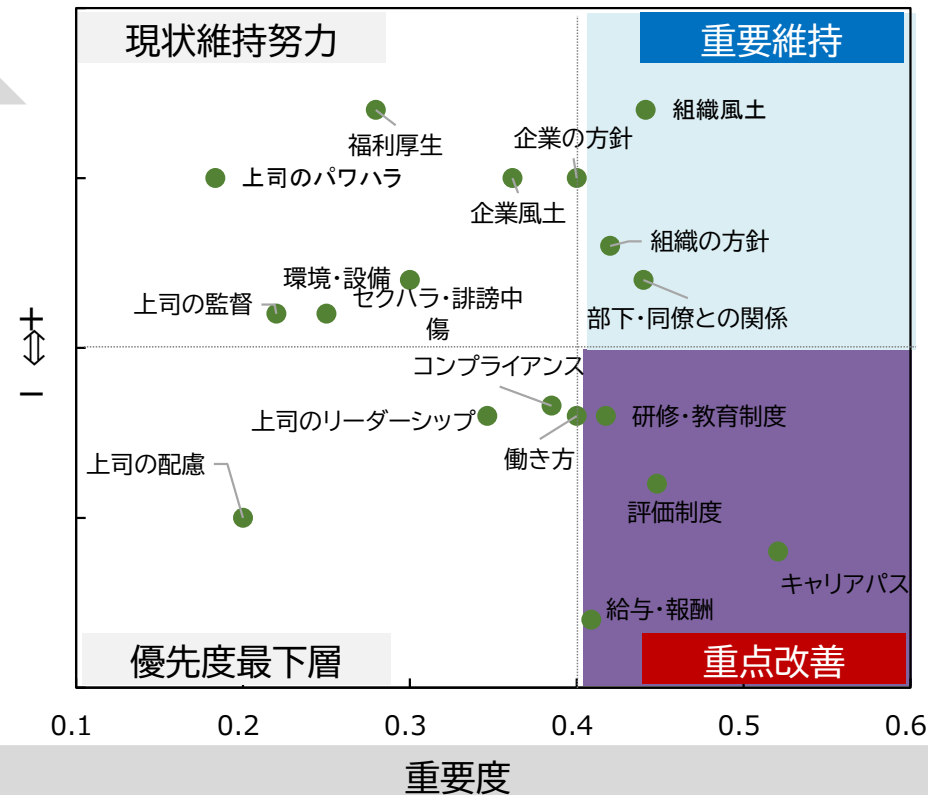
・ 現状維持努力

評価は高いが、
重要度は低い項目
→ひとまずは現状維持で
問題ない

・ 優先度最下層

重要度は低いが、
評価も低い項目
→重点改善項目の次に
改善が必要

業界平均とのスコアギャップ



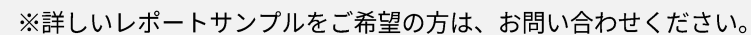
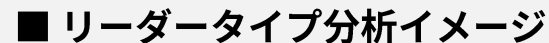
・ 重要維持

重要度も
満足度も高い項目
→現時点の満足度の源泉
今後も満足度を維持する
必要がある

・ 重点改善

重要度が高いのに、
評価が低い項目
→最優先で改善が必要

■ オフィスパターン分析イメージ



セミナーアンケート回答特典

セミナーレジュメ

※アンケート回答後画面よりダウンロードいただけます

ES調査「ASQ」 無料トライアル

ASQ無料トライアル



Humapの従業員満足度調査
ASQ (アスク)

問題点を明確にし、組織のあるべき姿への打ち手をご提案
 オフィス・社員を4つのタイプに分類できる新しいMS調査

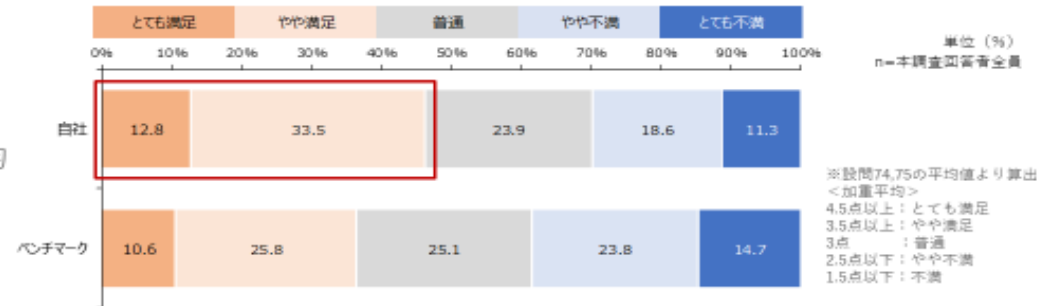
社員タイプ別診断 無料キャンペーン
 ~アウトプット~

Copyright © 2023 ASMARQ Co., Ltd. All Rights Reserved.

Summary① 満足度と離職意向

満足度について、満足している層が46.3%とベンチマーク36.4%と比べて割合は高く満足している。
 また、離職意向もベンチマークと比べると若干低めであり、業界比較では悪くない結果である。

満足度
46%
 加重平均
 3.2



離職意向あり
42%
 加重平均
 3.0



ASQ無料トライアル

ASQの特徴①タイプ分析 社員タイプ診断



ベンチマークデータを元に、「組織要因」「個人要因」をスコア化。
 オフィスを4つのパターンに分類し、大枠の特徴を掴むことができます。

【社員タイプ】

模範型社員

主体性が高く、現在の組織・職場・仕事への目的意識も持っているタイプである。自分たちが会社を良くしていくという前向きな意識も高く、司会の幹部候補となりうる層である。

自分の仕事だけでなく周囲を見渡し動くことのできるタイプで、リーダーとして登用することでうまく周囲を巻き込むことができる。

同層の割合が30%を超える企業はよい人材を抱えていると言える。逆に20%を下回ると人材枯渇企業として危険な水準と言える。

つぼみ型社員

主体性は高いが、組織・職場・仕事に対して目的意識を持っていないタイプである。

与えられたタスクについて取り組む実行力は持ち合わせている。適切なリーダーの基で忠実に動くサポーターとして期待できるタイプである。

□だけ型社員

現在の組織・職場・仕事に関して同様に気付き口にするが、主体性は低いタイプである。一見すると意識が高そうであるが、自分から改善や行動に取り組む事は稀な、批評家タイプである。

自分なりの意見をもっているが、それを自分のタスクとして落とし込み取り組んでもらうことが必要である。

会社や組織に対する反対勢力として厄介な存在になることもある。

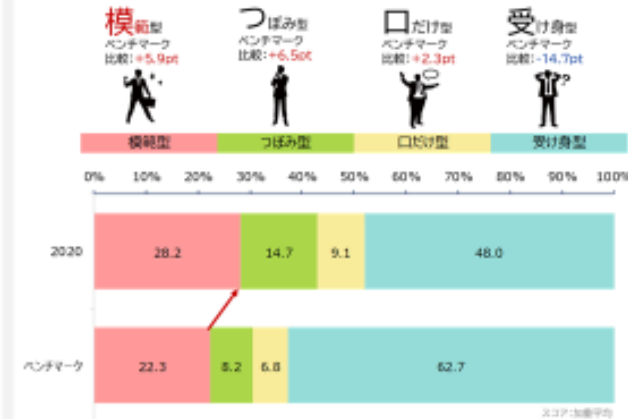
受け身型社員

主体性も低く、現在の組織・職場・仕事への目的意識も持ち合わせていないタイプである。会社に対して無関心で、仕事を報酬を得る場と割り切っている場合も多い。単純作業・労働の職場に多い。

同タイプの目的意識に関して過度に深刻に受けとめる必要はないと言える。だが、衛生要因に関する不満は受け止めて改善しておかなければ不満が蓄積される。

通常、構成比でいうと最も多いタイプであるが、同層の割合が60%を超える企業は、人材枯渇企業と言える。

【アウトプットイメージ】



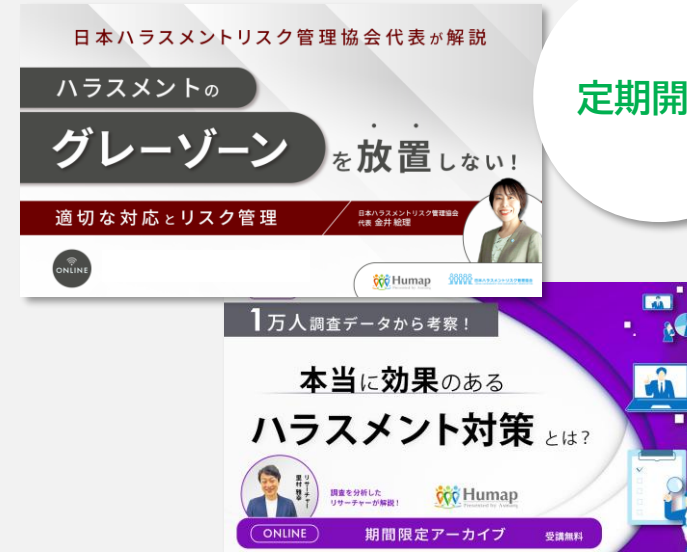
※同様に、部署別の構成比もお出しできます。

ダウンロード資料



「従業員の本音」がわかる『自主調査レポート』や
実務に役立つ『チェックリスト』など
人事・総務部必見の資料を無料公開中
<https://humap.asmarq.co.jp/whitepaper/>

人事総務向けセミナー



定期開催！

※セミナーは一例です。時期により開催内容が異なります。

自主調査データを用いたハラスメント実態の解説や
提携講師が登壇の無料セミナーで
最新の情報やお役立ち情報をお届け中
<https://humap.asmarq.co.jp/seminar/>

ハラスメントに関するお役立ち情報以外にも
エンゲージメント、座席管理など様々なテーマで定期的に応答しています