

qualtrics

2026年

従業員 エクスペリエンストレンド



はじめに

2026年を迎え、人類史上かつてないスピードで技術革新が進む「激動の10年」も、いよいよ後半戦に突入しました。調査では、従業員の72%が「大きな変化を経験している」と回答しています。数年前と比較しても、現在との違いには改めて驚かされるばかりです。数年後の未来には一体どのような変化が待っているのか、期待と想像が広がります。

私たちはどうやってここまで辿り着き、そしてどこへ向かっていくのでしょうか。現在の人事部門にとって、不確実な未来に備えた「人材の確保」こそが喫緊の命題です。すべての世代が対象となりますが、今年は特に注目すべき新しいグループがあります。

最初に注目したのは、長年にわたり組織に貢献してきた長期勤続者です。彼らは貴重な「組織知」を持ち、深い信頼関係で周囲を導き、数々の困難を乗り越えてきました。しかし今回の調査では、

激変する外部環境に戸惑う彼らの実態が浮き彫りとなっています。「このままでいいのだろうか」という停滞感の中で、将来に対して切実な不安を抱いているのです。

次は、意欲あふれる新入社員です。キャリアを歩み始めたばかりの彼らは、高い熱意と斬新なアイデアを持ち、最新のツールを自在に使いこなします。しかし、入社後の現実は期待とは程遠いもので、入社体験が期待通りだったと回答したのはわずか36%に留まりました。自分たちが「大切にされていない」と感じてしまえば、組織に対してそれなりの関わり方しかなくなります。

最後は、長年にわたって「変化疲れ」と戦ってきた従業員です。かつては変化に翻弄されていた彼らも、今ではどこか頼もしささえ感じられます。厳しい雇用市場や急速に進化するテクノロジーに適応しながら自己変革を遂げたことで、見事に順応しているのです。

相次ぐ変化は必ずしも好ましいものばかりではありませんでしたが、意外にも彼らのエンゲージメントは高まっています。新しい働き方を積極的に取り入れ、AIを活用して負担を軽減しながら、自らの可能性を広げています。

これらの各従業員グループは、私たちが抱きがちな「社員のイメージ」とは少し異なっているかもしれません。しかし、彼らが求めているものは共通しています。それは、ミッション（使命）を共有する組織の一員として、今も、そしてこれからも「つながり」を感じていたいという願いです。組織のビジョンや進むべき道を理解し、自分の役割に誇りを持ち、上司からのサポートを実感できている。そんな人こそが、これから訪れるどんな変化もしなやかに乗り越えていくことができるのです。

- **ベンジャミン・グレンジャー博士**

執筆者紹介

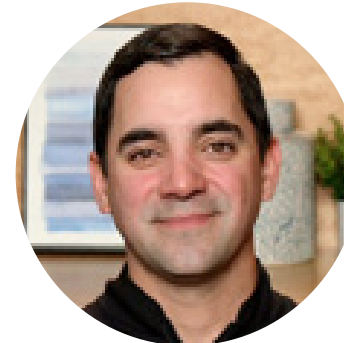
主席研究員



マーカス・ウルフ

MA、クアルトリクス、
EXアドバイザリーサービス責任者

寄稿者



ベンジャミン・グレンジャー

博士（PhD）、
クアルトリクス XM Institute、
チーフワークプレイス
サイコロジスト



マシュー・エヴァンス

MBA、クアルトリクス、
EXプロダクトサイエンス
責任者



タリア・クアドラス

クアルトリクス XM
Institute、シニアリサーチ
プログラムマネージャー



ジェイク・アウトラム

MS、クアルトリクス、
シニアEX/XM
サイエンティスト



イエセニア・カンセル

MS、クアルトリクス、
XMサイエンティスト



ジョージ・マッキンタイア

MS、クアルトリクス、
EXアドバイザー /
組織心理学者



イーサン・レーザー

クアルトリクス、
EXシニアプロダクト
マーケティングマネージャー



アサフ・ケレン

クアルトリクス、
最高セキュリティ責任者



ヴァネッサ・コヴォリック

博士（PhD）、クアルトリクス、
シニアXMサイエンティスト

目次

5	従業員体験の現状
8	トレンド1 // 革新的テクノロジーは従業員を活性化し、急激な組織変革は従業員を疲弊させる
14	トレンド2 // 組織の支援がなくても、従業員はAIを活用して生産性向上へのプレッシャーに対応している
19	トレンド3 // コスト削減には、隠れた代償が伴う:従業員エンゲージメントと顧客満足度の低下
24	従業員への傾聴を適切に実施すれば、大幅な改善を実現できる
29	調査方法

従業員体験の現状

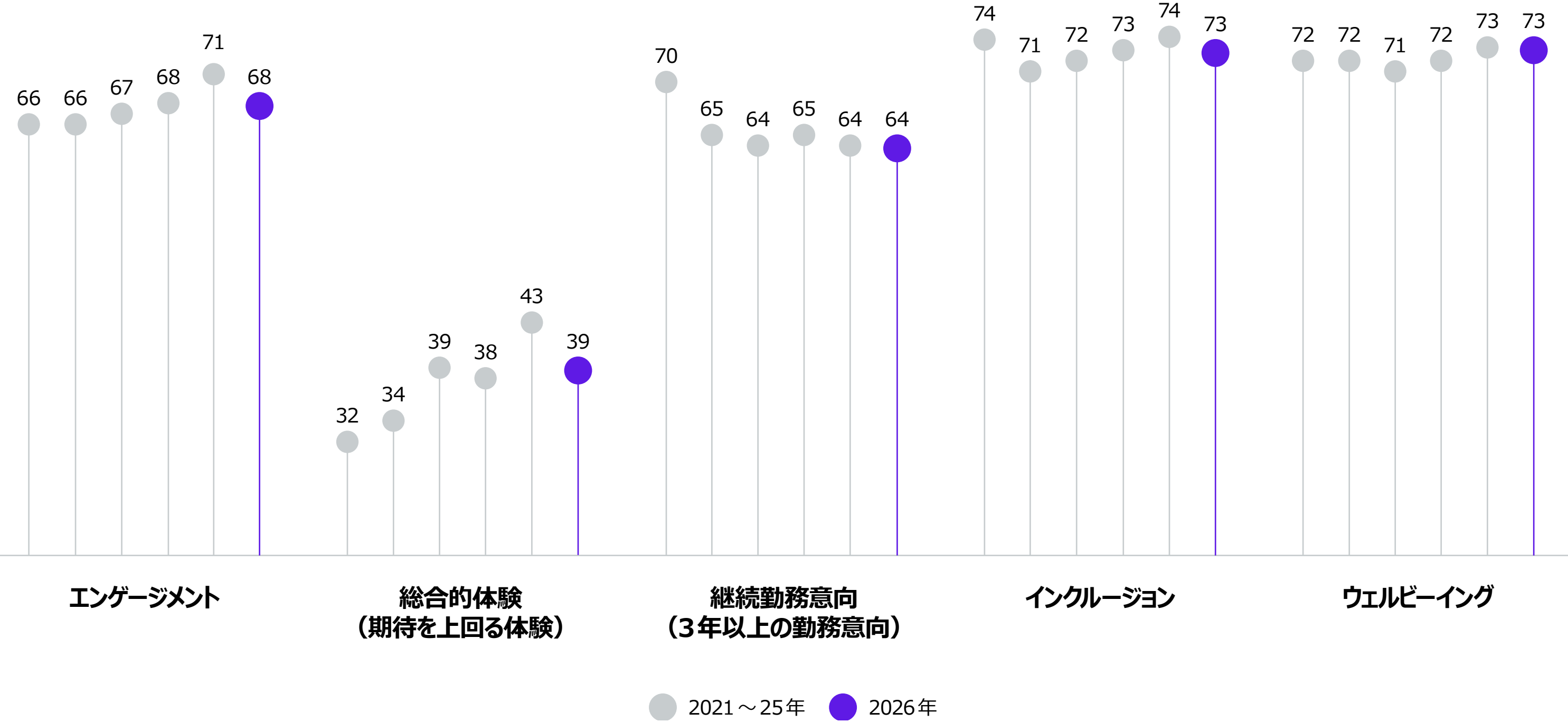
2026年版従業員体験トレンドレポートでは、5大陸24か国の主要な業界を対象に、従業員から得られたインサイトを総括しています。仕事に対する従業員の姿勢、従業員が最も大切にしている価値観、2026年に向けた変化を後押し(または阻害)する重要な要因についてまとめました。



今年は、エンゲージメント、インクルージョン、ウェルビーイング、そして総合的体験において、前年比で低下が確認されました。前回調査で一時的な上昇が見られたものの、今回調査ではそれ以前の水準に戻っています。

しかし、本当に注目すべきは、こうした表面的な数字の背後にある、従業員一人ひとりの意識や行動を形作る「日々の業務体験」そのものです。変化の激しい時代だからこそ、人々にとって共に働く上で大切にしたい本質は変わりません。それは、自分自身の深い価値観と組織のあり方が重なり合っていること、成長のチャンスがあること、そして何より、一人の人間として尊重され、明るい未来を信じられることです。

従業員の肯定的回答率が低下

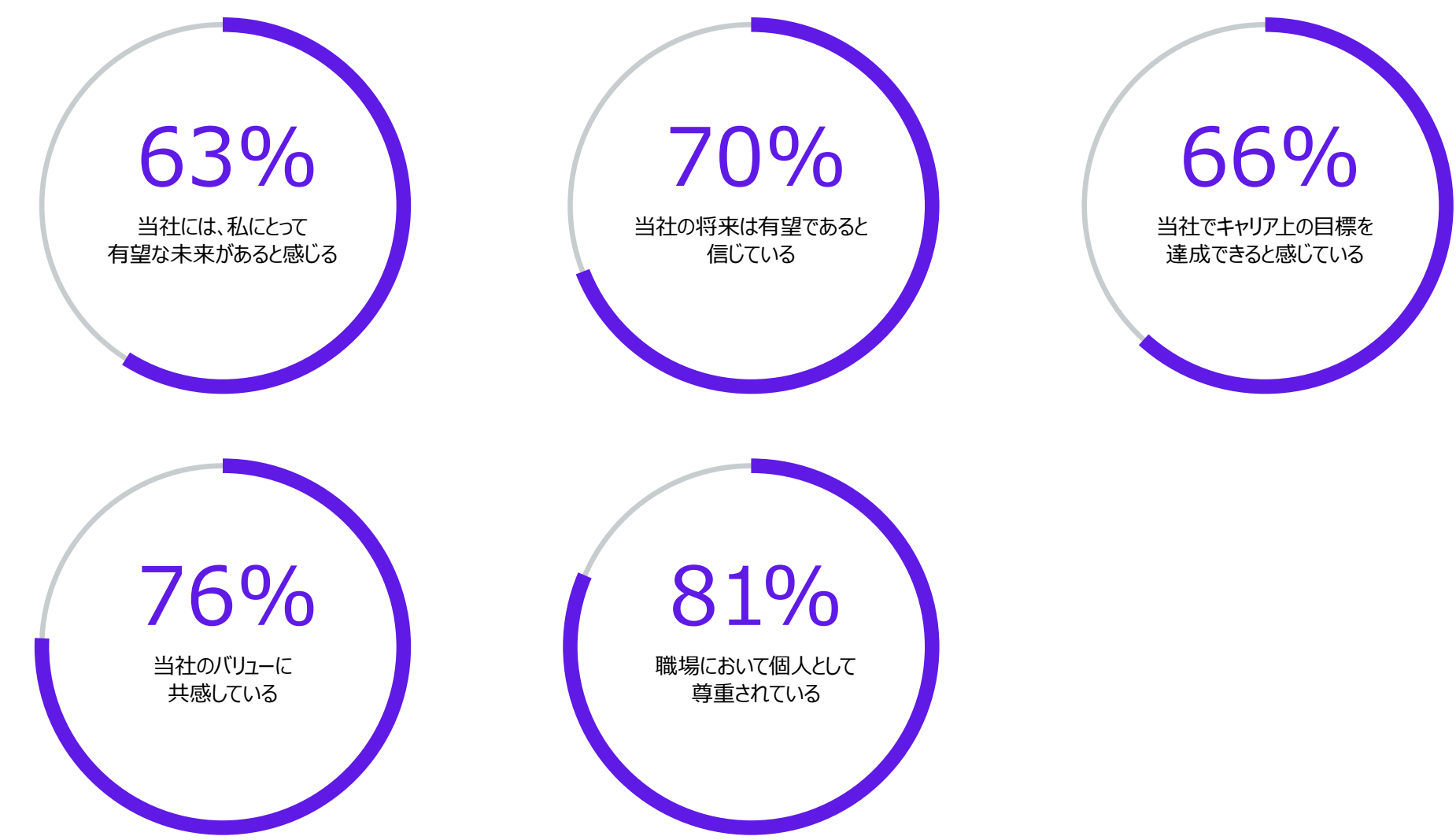


つまり、従業員が求めているのは、今も未来においても、組織やそのミッションと「つながっている」という実感に他なりません。

その一方で、従業員が何を求め、何を期待しているのか、組織としての最適な対処法を判断していくことも不可欠です。

人事部門のリーダーと従業員体験の専門家にとって2026年最大の課題は、「絶え間なく進化するビジネスニーズへの対応」と「従業員のモチベーションとエンゲージメント向上という基本への立ち返り」という2つの目的をバランス良く両立させることです。

KPIに共通する代表的なドライバー（推進要因）



トレンド1

革新的テクノロジーは 従業員を活性化し、 急激な組織変革は 従業員を疲弊させる

従業員は新しいツールやプロセスを受け入れる一方で、組織再編や人員削減、上司の頻繁な交代に抵抗を示す

近年、従業員の「変化疲れ」が報じられていますが、彼らは変化そのものを嫌っているわけではありません。



72%

変化を経験している
従業員の割合

従業員は新しい
ツールやプロセスを
受け入れている

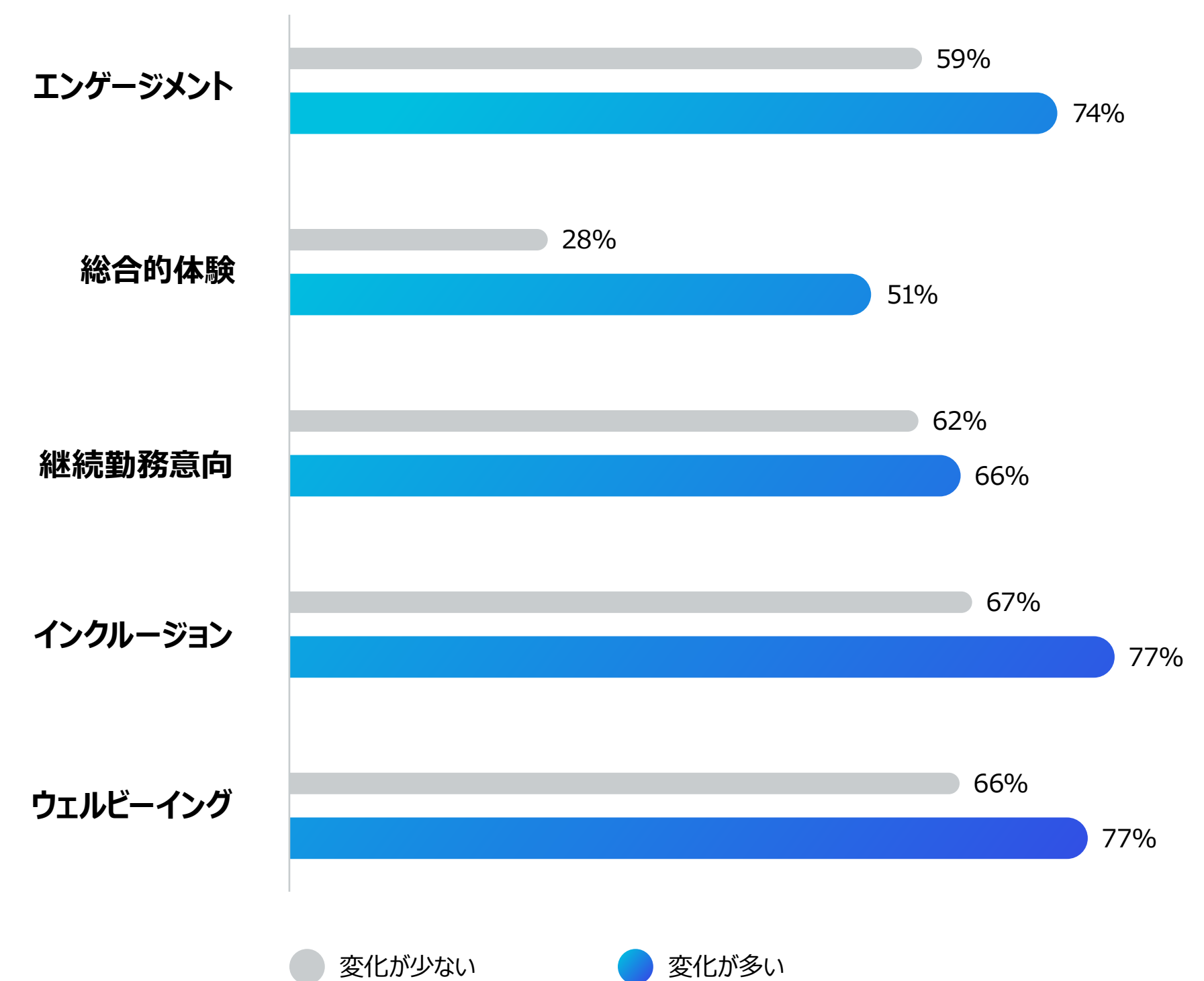


2026年、世界中で働く多くの人々が、組織の大きな変化と生産性向上へのプレッシャーの高まりを経験しています。この背景には、雇用主である企業側も経営圧力を受けているという現実があります。

しかし、変化やプレッシャーそのものが問題なのではありません。実は、この1年間に大きな変化を経験した従業員ほど、変化が少なかった従業員に比べて「自分は高いパフォーマンスを発揮できている」と感じており、エンゲージメントも高いことが分かりました。同様に、より多忙でより大きなプレッシャーを感じている従業員ほど、そうでない従業員よりもエンゲージメントと生産性が高いと回答しています。

プレッシャーと変化には「ちょうど良い程度」があります。少な過ぎればストレスになり、多過ぎれば身動きが取れなくなりますが、適度な変化とプレッシャーは最高の力を発揮できる理想的な環境を作り出すのです。

多くの変化を経験した従業員ほど、
前向きな姿勢を持つ



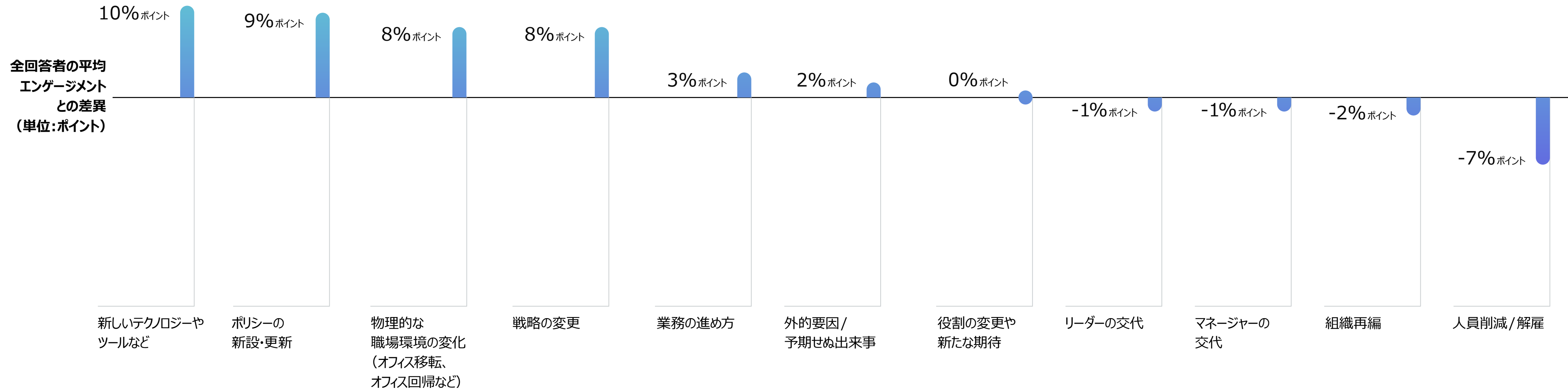
変化の種類が重要

従業員は多くの場合、変化を肯定的に捉えています。もちろん、どんな変化にも好意的なわけではありません。AIなどのテクノロジーの進化、業務フローやプロセスの変更、戦略の転換など、組織の刷新に役立つ変化であれば、高い熱意をもって取り組んでくれます。

その一方で、人員削減や上司の頻繁な交代、組織再編といった変化は「混乱」と受け止められてしまいます。このような変化を経験した従業員はエンゲージメントが著しく低下し、パフォーマンスや生産性にも悪影響を及ぼします。

今後、変革のスピードと頻度が加速することは避けられません。多くの変化を経験してきた従業員ほど、今後も同じように変化が続くと予想しています。むしろ今、最も危ういのは、変化のない停滞した環境にいる人たちかもしれません。変化への備えができていないからです。いつの時代も、混乱の渦中にある従業員をいかに支え、共に歩んでいけるかが重要です。

変化の種類によって異なる
従業員の受け止め方

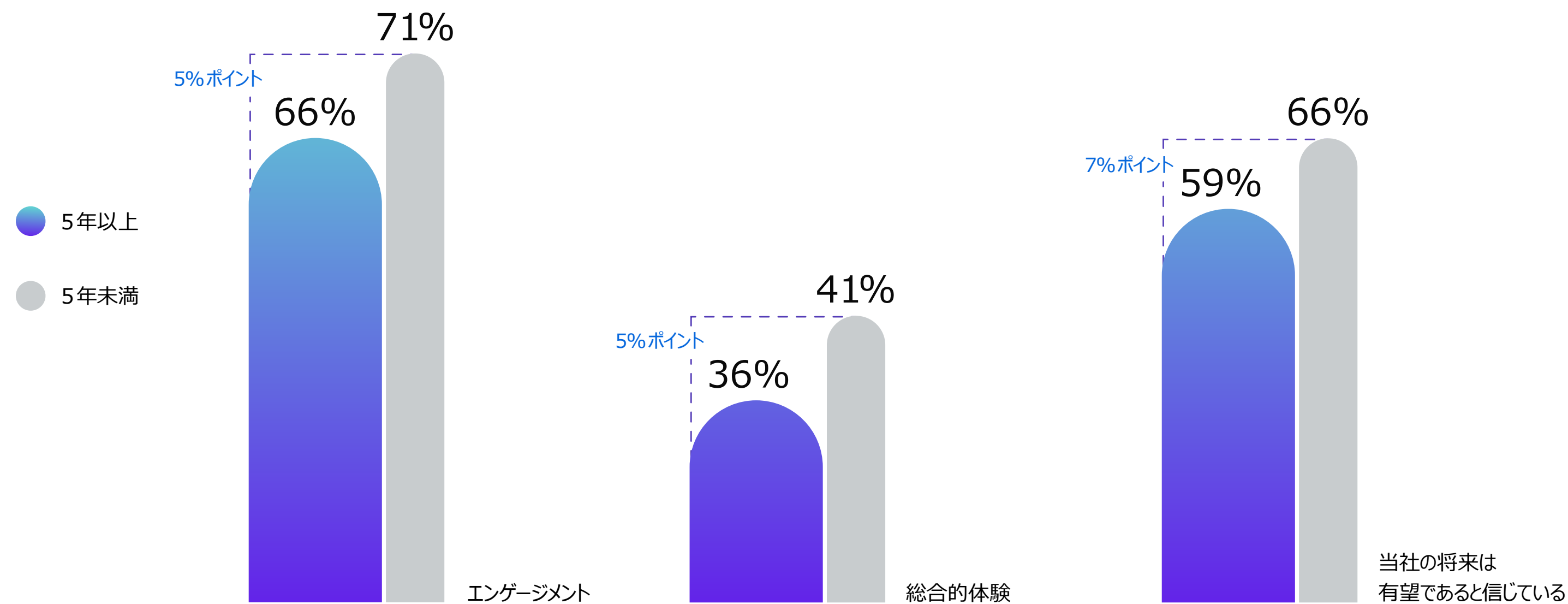


企業文化の守り手を支える

急速な変化が起きる中で、ほかの従業員グループよりも強い不安を抱いているのは、在職期間が5年以上の長期勤続者です。

彼らは貴重な組織知と人脈を持つ一方で、最近転職してきた従業員よりも、自分の将来に不安を感じています。彼らの価値を最大限に引き出すためには、組織がまず、彼らがサポートと安心感を切実に求めているということを理解しなければなりません。

在職期間が長い従業員ほど
将来に不安を抱いている



効率化は慎重かつ丁寧に

人員削減、組織再編、上司の交代といった従業員に不安をもたらす変化は、組織を存続させる上で避けて通れない現実でもあります。人事担当者や管理職は、従業員がそうした変化に備え、対応できるよう支援する役割を担っています。しかし、このような変革を推し進めながら、同時に従業員の生産性を高めていくことは、今後ますます困難になることが予想されます。

組織を揺るがすような大きな変革を断行しなければならない場合、人事部門や従業員体験の担当部門は、そこで生まれる不確実性や不安に真摯に向き合う準備をしなければなりません。効果的なコミュニケーション、安心感、そして従業員が変化に適応するためのリソースが不安を和らげ、変革期のエンゲージメントの維持を助けます。何よりも、個人を尊重し、率直な対話の場を設け、組織の将来について現実的で前向きな見通しを示せば、変化の時代にあっても従業員と組織のつながりは強くなります。

変化に適応する中で
「自分は組織に支えられて
いる」という実感こそが、
従業員の期待を満たす
最大の要因



分析

停滞している、つまり、ほとんど変化のない環境で働いている従業員の意欲が低下するのは当然です。上司が本当に恐れるべきは、進化に伴う痛みではありません。何の変化もないまま立ち止まることで、従業員の成長や働く目的が、静かに損なわれていくことなのです。



マシュー・エヴァンス
MBA、クアルトリクス、
EXプロダクトサイエンス責任者

分析

長期勤続者は豊富な経験知や価値を持つかけがえのない存在ですが、停滞感や不安を抱き、サポートと安心感を切実に求めています。上司の皆さんは、長年貢献してきた彼らに「何に不安を感じているのか」「どう支援できるか」を問いかけてください。そして、ただ聞くだけでなく行動で「あなたの声は届いている」のだと示してあげてください。



ベンジャミン・グレンジャー
博士(PhD)、
クアルトリクス XM Institute、
チーフワークプレイスサイコロジスト

アドバイス

人は変化に対して驚くほど柔軟に対応し、新しいツールや社会的つながり、目標を通じて適応していきます。

効果的な変革を実現するには、変化をさらに進める前に、従業員が現在、どれほどの変化に直面し、どれだけそれを消化できているかを正確に把握しなければなりません。困難を伴う変化であっても、乗り越えた先には、必ずそれに見合うだけの大きな成果が待っています。変化を急ぐあまり自分たちの大切な価値観をないがしろにしたり、信頼を犠牲にしたりしてはいけません。変化の中でも自分たちの価値を守り抜くことで、組織は真に生まれ変わることができるのです。



マーカス・ウルフ
MA、クアルトリクス、
EXアドバイザリーサービス責任者

トレンド2

従業員はAIを活用して 生産性向上への プレッシャーに対応している —組織の支援がなくとも

従業員はAIを積極的に活用して業務の質とスピードを向上させているが、多くの場合は個人レベルでツールを使用しているため、手遅れになるまで気付かないようなリスクが生じることがある

今回調査では従業員の52%が「業務でAIを高頻度（毎日または毎週）に使用している」と回答しており、前回調査から7ポイント増加しています。



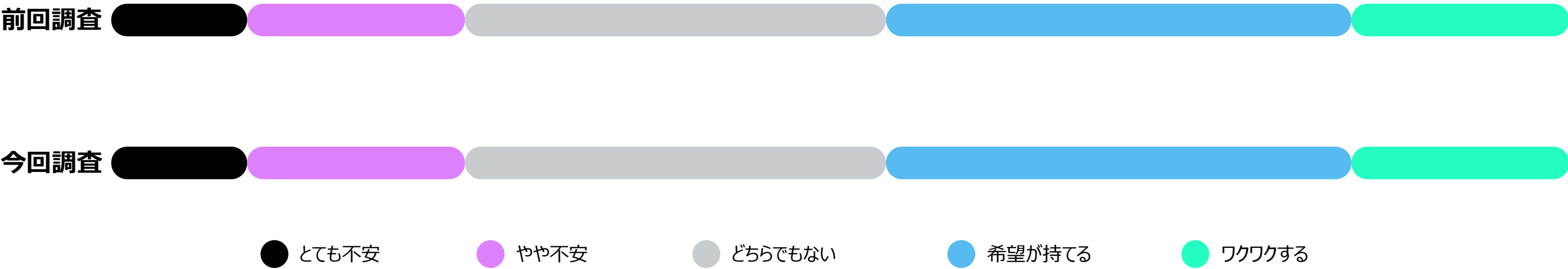
37%

高いプレッシャーを感じ、
AIツールを自ら調達して
いる従業員の割合

シャドー AIの
利用が増えている

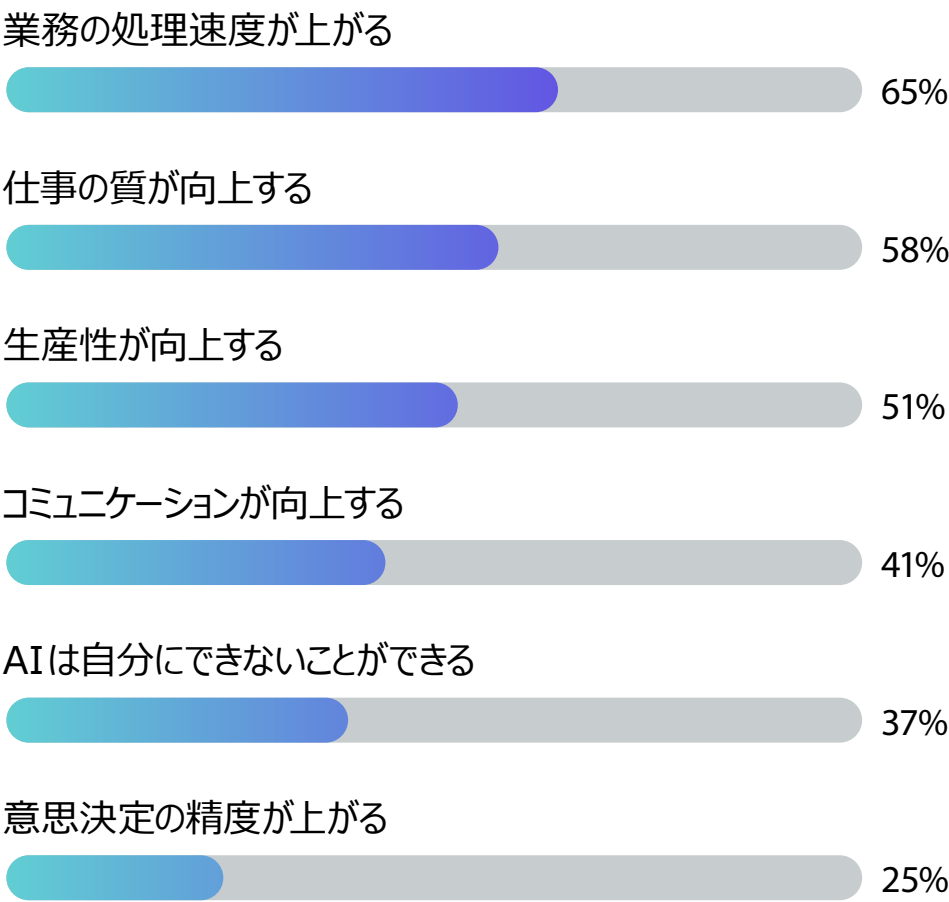


AIが仕事の本質を変えることに
対する従業員の感情



この数年間で不安は減少し、従業員のAI受容度は着実に高まってきました。しかし今回調査ではAIに対する従業員の感情が横ばいとなり、前回調査からほとんど変化がありません。

AIが仕事にもたらすポジティブな影響



AIが業務にもたらすメリットについて、従業員はさまざまなものを挙げています。回答者の半数以上がAIによって「業務の処理速度が上がる」「仕事の質が向上する」「生産性が向上する」と答えています。特に、回答者の3分の1以上が、AIによって「以前はできなかったことができるようになった」と感じており、自身と組織に新たな可能性を見出しています。

高いプレッシャーが AI の未承認使用(シャドー AI)を加速させる

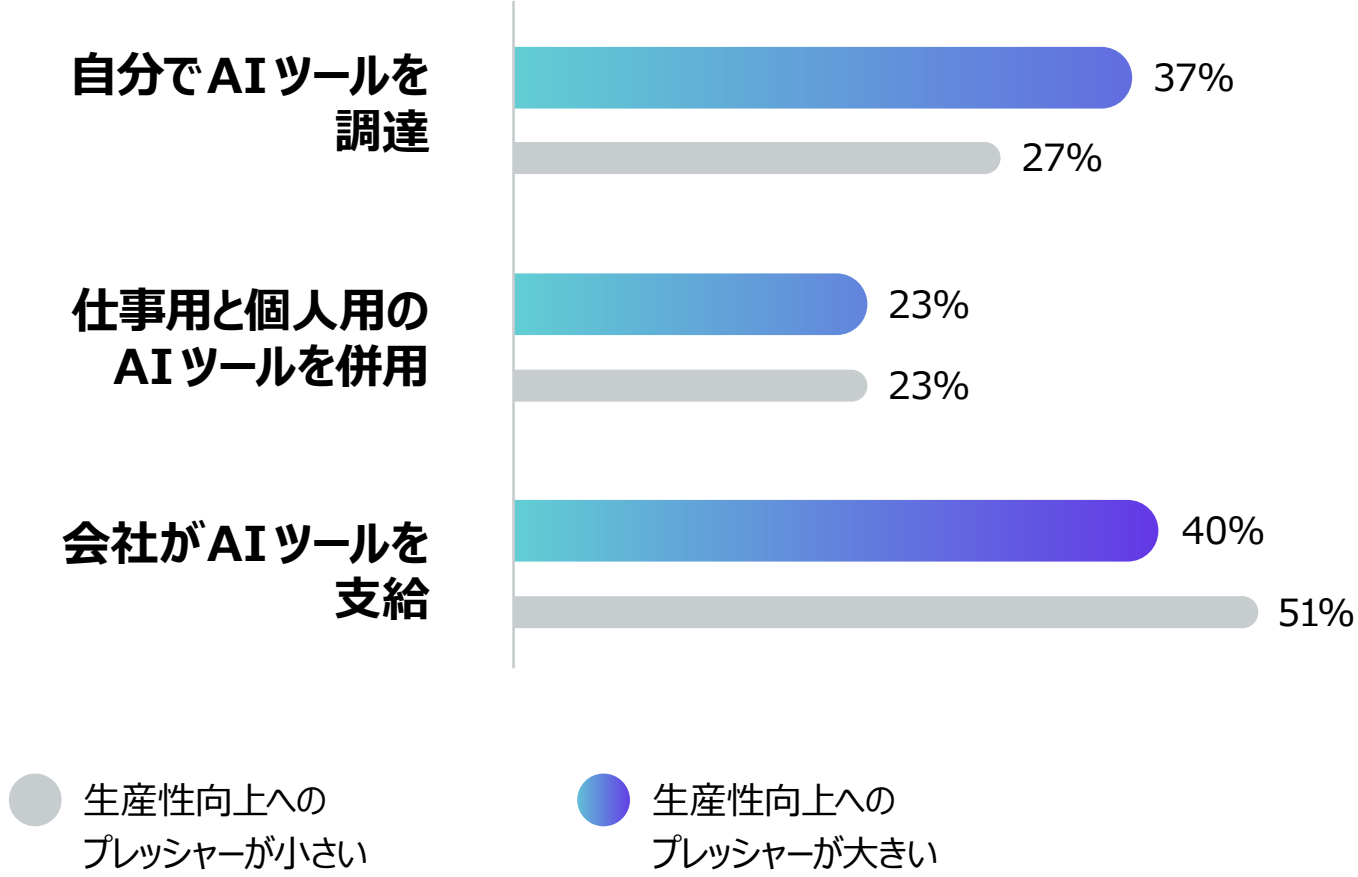
従業員は、AI のようなイノベーションを組織変革の推進力だと見なしていますが、その裏には期待と不安の両方があるようです。多くの変化を経験している従業員ほど、AI は仕事に役立つという前向きな姿勢を示し、AI に関する自社のトレーニング、活用支援、倫理ガイドラインを好意的に評価しています。

一方、AI ツールを個人的に調達して業務に活用していると答えた従業員の割合は、ここ数年で大幅に増加しました。特に、昨年から生産性向上を強く求められるようになったと感じている従業員において、この傾向がはっきりと現れています。

これは単なるセキュリティリスクだけでなく、組織にとって目に見えないコスト増を招く要因となります。従業員がこのような未承認使用のツールで生産性の問題を解決してしまうと、組織は以下のような改善機会を逃してしまうことになります。

- + 従業員が実際に必要としているスキルを把握する
(活用しているツールは、現状の不足を補うものであるため)
- + AI の使い方や効果的な活用事例についての組織規模のナレッジベースを構築する
- + 従業員への柔軟な権限付与と、組織的なセキュリティ・統制を両立する運用ルールを策定する

プレッシャーを受けている従業員ほど AI ツールを自ら調達している



AIが新しい働き方を広げている今、現場の活用状況や実際の使い心地を定期的を確認し、従業員と上司双方の期待に応えられるツールを提供することが大切です。

大きな環境の変化や、成果への強い圧力がある時期こそ、注意が必要です。このような時期ほど、AI利用において思わぬリスクを冒しやすくなるからです。

全員がAIの可能性を前向きにとらえているわけではありません。従業員の約3分の1は、AIによって仕事の本質がどう変わるのかについて、まだ「何とも言えない」という中立的な立場を取っています。組織にとって、AIの価値を具体的に示すことは今後の大きな課題です。AIの利用を広げ、安心して使いこなしてもらうためには、特定の目的に合わせた使いやすいツールの提供が効果的です。基本的なルールを示しつつも実際の使い方は現場の判断に任せることで、AIが会社と従業員の双方にどんな良い変化をもたらすのかを、分かりやすい言葉で伝えていくことが大切です。

従業員の3分の1は AIについて中立的な 考え方を維持



分析

AIの最大のセキュリティリスクは、AIテクノロジー自体ではなく、組織が適切な利用環境を用意できないことで生まれる「シャドー AI」にあります。責任を持ってAIを利用できる環境を組織が用意できなければ、知らず知らずのうちに従業員は管理外のツールに頼らざるを得なくなります。

その結果、機密情報が未承認の個人アカウントに流出し、制御不能な大規模データ流出のリスクを招くだけでなく、安全な環境でスキルを磨く機会が奪われ、従業員のレジリエンスも低下します。つまり、「活用」よりも「制限」で解決しようとする企業は、リスクを減らすどころか、かえって増大させてしまいます。会社を守るための制限が、防ごうとしていた「セキュリティの空白」を生み出してしまうのです。

**アサフ・ケレン**

クアルトリクス、最高セキュリティ責任者

アドバイス

従業員体験のデータは、組織文化のDNAとも言うべき、特に機密性が高く複雑な資産の一つです。しかし昨今では、日々の業務に追われるあまり、企業のEXデータ用ではない一般向けツールを利用してしまいうという、危険なパターンが見受けられます。

汎用的な大規模言語モデル(LLM)は優れた処理能力を誇りますが、人材に関する繊細なニュアンスや文脈までを読み取ることはできません。そこには組織心理学の知見も、機密情報を守るための専門的なガイドラインも欠けています。AI時代に主導権を握るため、人事部門は単なる「テクノロジーへの対応」から脱却する必要があります。今求められているのは、文脈を深く理解し、安全なプロトコルで最適化された、実践的な助言を生み出す「目的特化型AI」です。信頼というものは、目的に特化した設計思想があってこそ築かれるのです。

**イーサン・レーザー**クアルトリクス、
EXシニアプロダクトマーケティングマネージャー

分析

生産性に対する期待値と会社が提供するツールキットの間に乖離があると、従業員がそのギャップを自ら埋めざるを得なくなります。自分たちが提供しているツールや支援体制で、目標を本当に達成できるのか、自問する必要があります。

人事部門と上級管理職は、単に利用の可否を判断するだけでなく、「ペルソナ・ファースト」の戦略を導入すべきです。この戦略では、従業員のニーズ、ITセキュリティ、コンプライアンス、そして事業戦略のすべてを考慮し、ツールの選定や利用規程を整備します。もしAIや特定のツールの利用を制限する場合は、その理由を透明性と責任を持って説明する必要があります。組織の成長を目指すのであれば、従業員が組織の期待に応えるために、自らリスクを背負わずに済むような仕組みづくりが欠かせません。

**イエセニア・カンセル**

MS、クアルトリクス、XMサイエンティスト

トレンド3

コスト削減には、 隠れた代償が伴う

雇用モデルや入社時研修をおろそかにすると、従業員のエンゲージメントは低下。
特に、顧客の印象を左右する現場のスタッフにおいてその傾向は顕著

コスト削減と効率化を優先するあまり、一部の企業ではパートタイムやギグワーク(短期・単発のアルバイト)といった臨時雇用モデルへの移行が進んでいます。また、新規採用者に対し、育成や定着のための投資を惜しんでいるケースもあります。



-7ポイント

全体平均と比べた場合の、
有用なフィードバックを受けていると
感じている現場の従業員の割合

現場の従業員は
他の従業員と比べて
仕事に対する
意欲が低い



現場の懸念

今回の調査対象となった約34,000人のうち、約14%がパートタイム従業員でした。この傾向は小売、教育、医療・福祉などの分野で顕著です。また、全体の約25%が接客や対面サービスを伴う「現場」での業務に従事しており、これら2つの層（パートタイムと現場担当従業員）は大部分が重なっています。パートタイムや現場の従業員の意欲は、総じてフルタイム従業員や管理職に比べて低い傾向にあり、現場からは「上級管理職との意識のずれが以前よりも広がっている」という切実な声も上がっています。

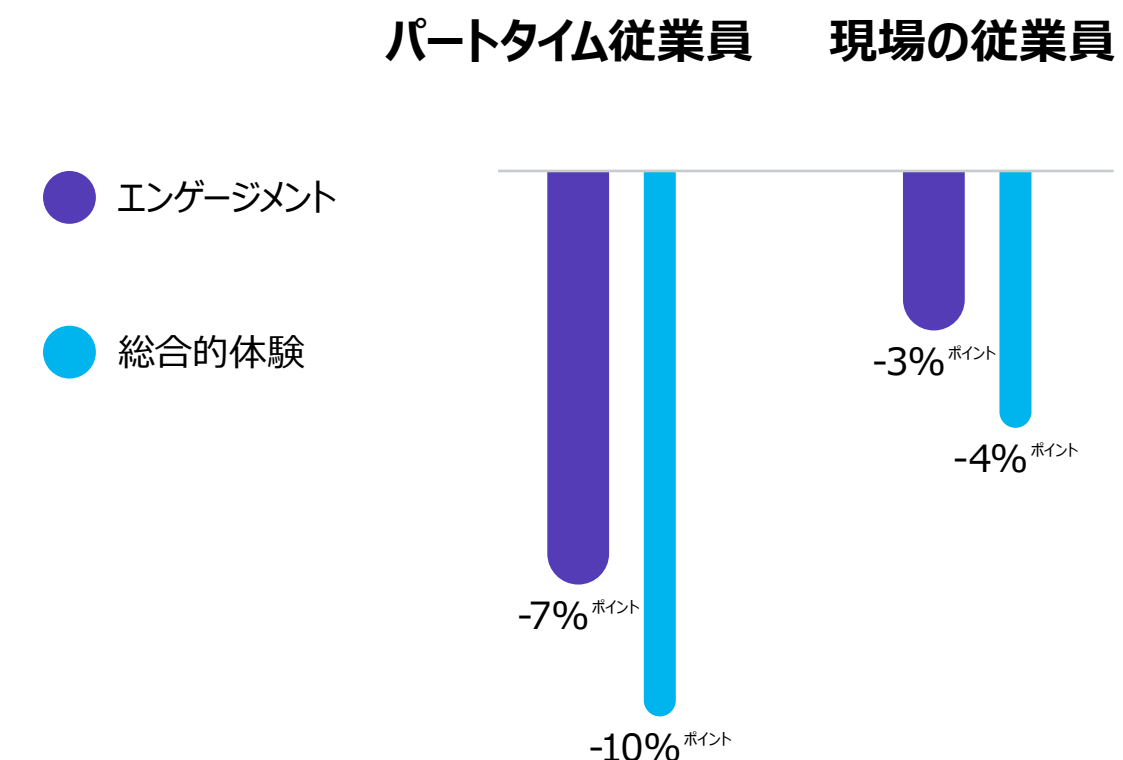
さらに懸念されるのは、パートタイム従業員と現場の従業員の体験に対する評価が年々大きく低下している点です。全体的な意識調査の結果以上に深刻なのは、現場が直面している切実な課題です。「自身の業績改善に役立つフィードバックを得ている」（63%、前年差－7ポイント）、「従来のやり方に異議を唱えることができる」（50%、前年差－7ポイント）と答えた回答者の割合が減少しています。

パートタイム従業員も同様の懸念を抱いており、「従来のやり方に異議を唱えることができる」と感じているのはわずか46%（前年差－14ポイント）、「自身の業績改善に役立つフィードバックを得ている」と回答したのは61%（前年差－11ポイント）でした。

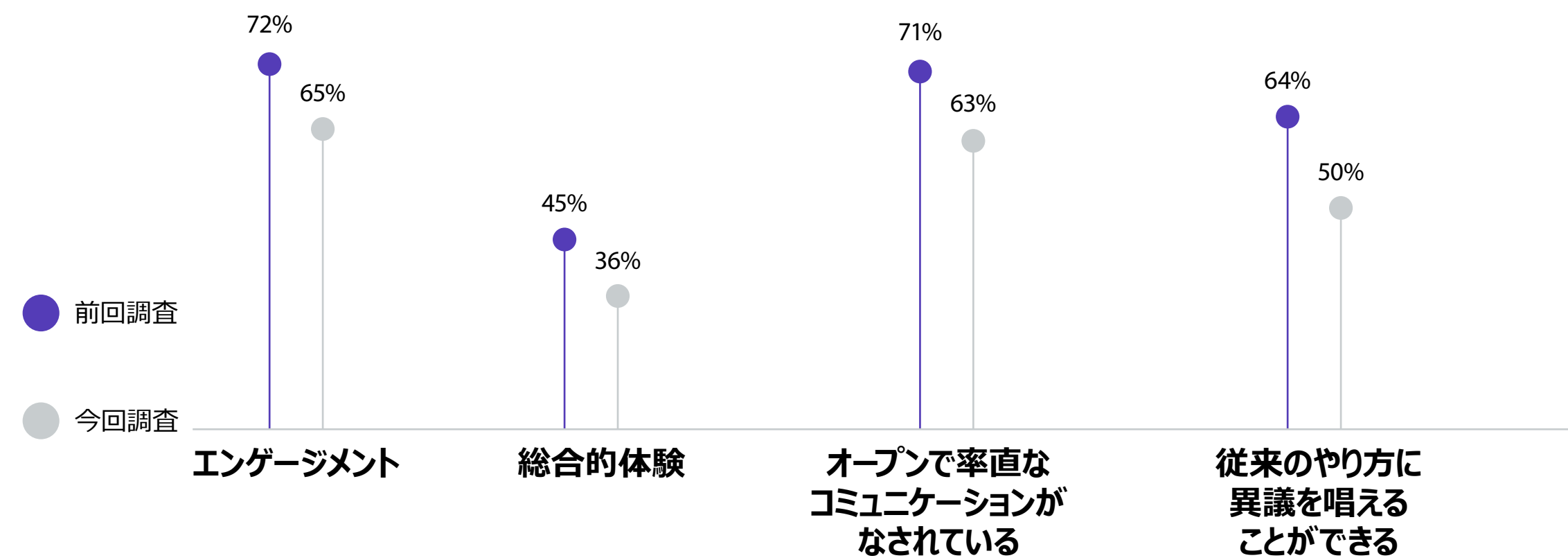
現場の従業員は多くの組織にとって欠かせない存在です。そして、その役割をパートタイム従業員が担っているケースも多くあります。だからこそ、一人ひとりの主体性を引き出すためのサポートや、困った時にいつで

も声を上げられる風通しの良い環境作りが必要です。また、たとえ短期間の雇用であっても、人材育成に時間と予算をかけることが、質の高い顧客体験へとつながります。

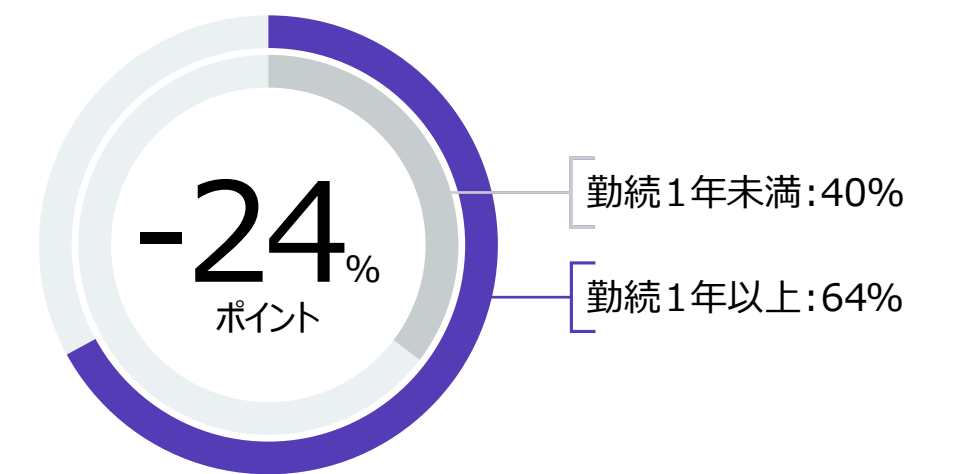
パートタイム従業員と現場の従業員の
体験に対する評価が低下（前回調査との比較）



勤続1年未満の従業員の感情は急低下



3年以上の継続勤務意向(在職期間別)



第一印象は従業員にとっても顧客にとっても重要
 前回調査において、従業員は入社時研修を最も満足度の低い体験の一つとして挙げました。そして今回の調査では、その評価はさらに急落しています。勤続1年未満の従業員は在職期間の長い従業員よりも、組織へのエンゲ

ジメントやインクルージョン、貢献意欲が低い傾向にあります。また「オープンで率直なコミュニケーションがなされている」と答えた新入社員は少なく、「従来のやり方に異議を唱えることができる」と感じている従業員は半数未満にとどまっています。

クアルトリクスは数年前の調査で初めて、新入社員のハネムーン期間が消滅したことを指摘しました。今回の調査では、ハネムーン期間が完全に終了しただけでなく、苦い失望へと変わっています。この傾向は、(従業員数5,000～10,000人の)大規模な組織で特に顕著です。

従業員体験におけるこうしたギャップは、企業の業績に直結します。今回の調査対象となった現場の従業員およびパートタイム従業員の多くは、顧客と直接接する業務に携わっています。顧客体験の問題の根本原因をたずねたところ、現場からは「コミュニケーション不足」や「サービスの不備」を指摘する声が上がりました。これは、クアルトリクスグローバル消費者トレンド調査で消費者が挙げた懸念と一致しています。教育が行き届かず、準備不足のまま現場に立つ新入社員の様子を、顧客は敏感に感じ取っていることが分かります。

従業員が考える「好ましくない顧客体験」の原因は、消費者が感じるものと共通している

コミュニケーション上の問題



サービス提供上の問題



組織とのつながりを実感している従業員が顧客体験を守る

従業員のエンゲージメントが高いほど、顧客満足度も向上することは広く知られています。現場の従業員は、顧客体験における課題をいち早く察知し、トラブルを未然に防ぐ重要な役割を担っています。パートタイム従業員や現場の従業員、新入社員の体験を軽視し、投資をおろそかにすれば、エンゲージメントが低下し、生産性の問題や離職者の増加につながります。そうなれば、顧客に質の高いサービスを安定して提供することが難しくなります。

幸い、従業員体験を改善できるシンプルかつ確実な方法があります。公式的な評価や表彰を行い、フィードバックを提供し、率直なコミュニケーションの機会を設けることです。従業員の意見に耳を傾けることで、顧客の期待に応える価値を提供できるようになります。

また、入社時研修はあらゆる従業員が経験する最も重要な体験の一つであり、その後のキャリアに対する考え方に大きく影響します。最初に抱いたネガティブな印象を覆すのは簡単ではありません。だからこそ、良好な第一印象を与えることができれば、将来の成功に向けた確かな第一歩となります。

アドバイス

新入社員が質の高い体験を得られていない現状は、決して驚くべきことではありません。多くの組織では、採用活動や入社後の受け入れ体制がコロナ禍の頃から進化していないことが指摘されています。新しい上司や同僚と一度も直接顔を合わせることなく入社するケースも珍しくありません。そのため、自らの職務内容や組織文化を十分に実感できていないとしても、不思議ではありません。

加えて、入社研修がコロナ禍前の内容をそのままオンラインに置き換えただけの、簡易的なものに留まっているケースもよくあります。初日（大抵の場合月曜日）に出社したものの、実はその日がチームの在宅勤務日だった、とがっかりする新入社員も多く見受けられます。運が良ければ、最初の数日～数週間は教育担当者が付き添ってサポートしてくれますが、それも状況次第というのが実情です。

せっかく入社した新入社員の意欲が、すぐに後悔へと変わってしまうこともあります。彼らにとって転職活動はまだ記憶に新しく、新しい一歩を踏み出す心理的な壁も低いため、長期勤続者に比べるとあっさりと転職していきます。

**ジェイク・アウトラム**

MS、クアルトリクス、
シニアEX/XMサイエンティスト

分析

顧客体験を優先する一方で、その体験を支える人材が無意識に軽視されていることはよくあります。現場の従業員やパートタイム従業員が「自分は期待されていない」と感じて意欲を失えば、その冷めた空気は顧客にも伝わり、サービスの質を根本から損なわせる原因となります。現在のサービス主導型経済で競争力を維持するには、人材育成に対する考え方を「余裕がある時の経費」ではなく、「不可欠な投資」へと切り替えることが重要です。

この方針転換に巨額の予算は必要ありません。上司がこまめにフィードバックを行い、キャリアについて真摯に語り合い、誰もが革新的な提案ができる心理的に安全な環境を整えるといった、基本的な取り組みから始めます。職種や契約形態を問わず、入社初日から従業員の成長を優先することで、組織は顧客サービスの質を高めるだけでなく、人材の可能性を最大限に引き出せるようになります。現場の従業員やパートタイム従業員がいずれ管理職になるかもしれません。今彼らに投資することが、組織の未来を確かなものにする最も効果的な方法なのです。

**ジョージ・マッキンタイア**

MS、クアルトリクス、EXアドバイザー /
組織心理学者

アドバイス

従業員体験と顧客体験を結びつけることで、上司は従来のように直観に頼らず、業績向上につながる具体的な施策を打てるようになります。単なるエンゲージメントの向上で満足するのではなく、顧客の成功や利益の最大化につながる「従業員体験の核心」を特定することが重要です。

**ヴァネッサ・コヴォリック**

博士（PhD）、
クアルトリクス、ヨーロッパ・中東・アフリカ担当、
シニアXMサイエンティスト

従業員の声に真摯に耳を傾けることで、 組織の課題を劇的に改善

従業員は、雇用主がもっと自分たちの意見に耳を傾けてくれることを求めています。組織がその期待に応えることで、従業員もまた意欲やモチベーションの向上という形で期待に応えてくれます。

共通の目標に向かって人々が協力し合い、力を合わせてミッションを達成するには、対話が何よりも重要です。従業員の声を聞く仕組みを整えることは、職場における極めて重要な課題について、活発な議論を促す役割を果たします。

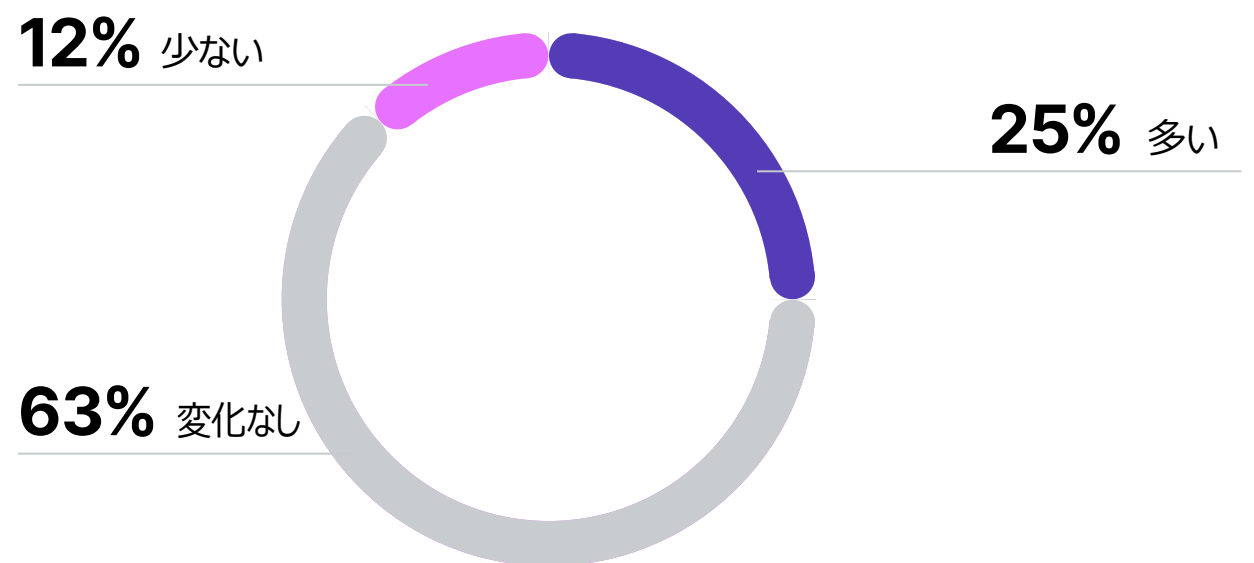
今回の調査では、調査対象となった世界中の従業員の25%が「過去1年間で所属組織の従業員傾聴の頻度が上昇した」と回答し、「低下した/大幅に低下した」と答えた人はわずか12%でした。大多数の従業員(62%)は「頻度はほぼ同じ」と回答しています。



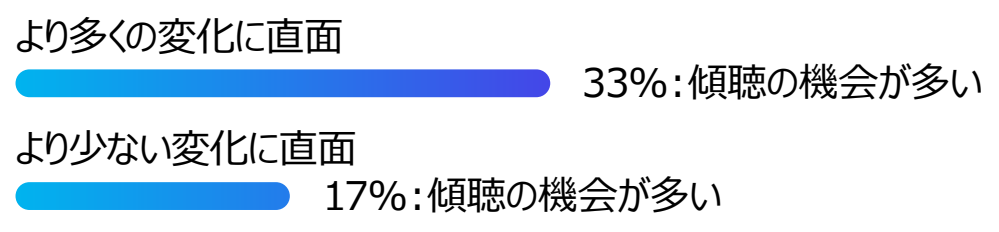
あらゆる組織が変革期を迎えている今、本調査の対象となった従業員の多くが、直近で何らかの変化を経験しています。長年の従業員調査の研究から明らかになったのは、こうした変化の激しい時期こそ、従業員は「自分の声が組織に届いている」という実感を求めているということです。優れた成果を上げている組織はこの重要性を深く理解し、対話の頻度を高めています。その一方で、正反対の対応をとってしまっている組織も見受けられます。

幸いなことに、大きな変化に直面している組織ほど、従業員の声を聞く機会を増やす傾向にあります。対話を通じて重要な課題や潜在的なリスクを早期に発見できるだけでなく、上司と部下の信頼関係も深まります。それが結果として、組織全体が変化に適応するための大きな支えとなるのです。

企業による従業員の声を聞く機会

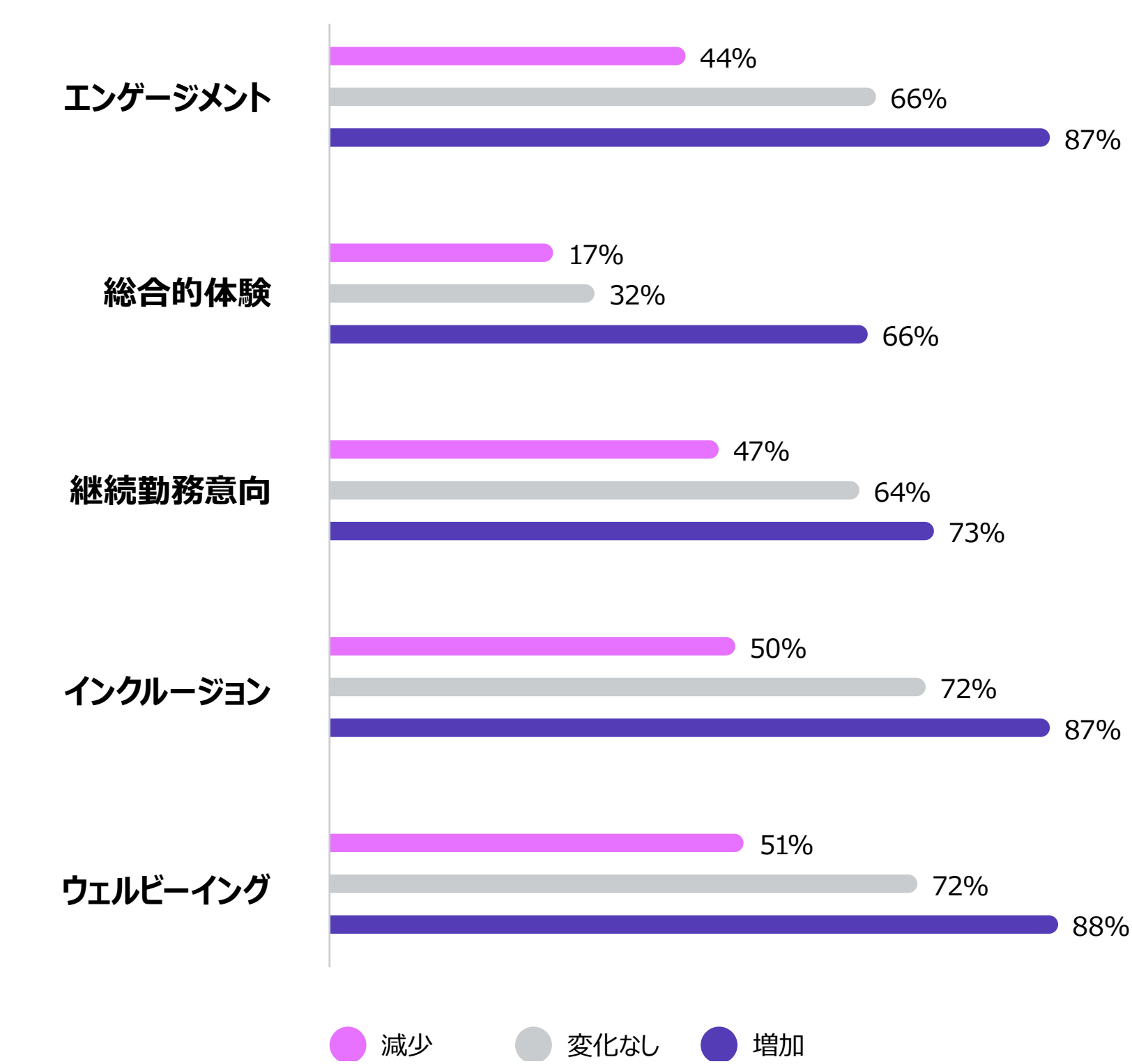


より多くの変化に直面しているほど傾聴頻度が高い



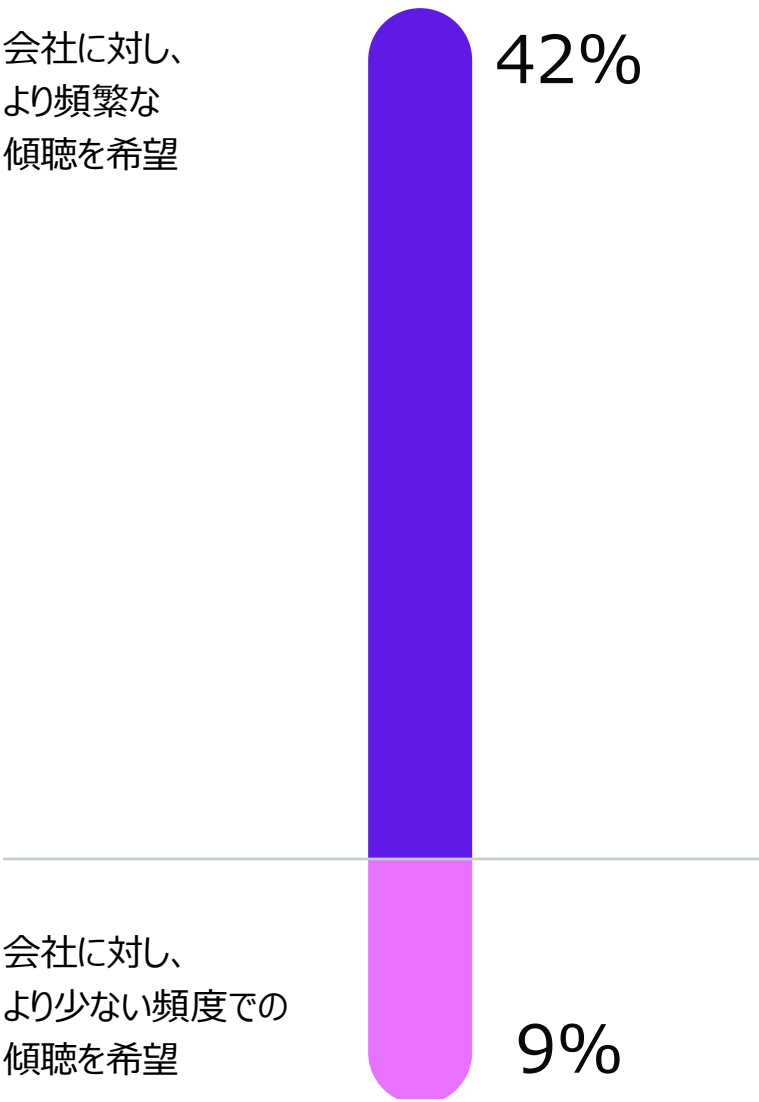
傾聴の回数を増やした企業では、従業員エンゲージメント、総合的体験、継続勤務意向、ウェルビーイング、インクルージョンのいずれもが高い傾向を示しています。こうした企業における従業員体験は、状況に変化がなかった企業と比べて明らかに良好であり、回数を減らした企業を大きく上回る結果となっています。

傾聴頻度が増加すると従業員もより前向きな姿勢



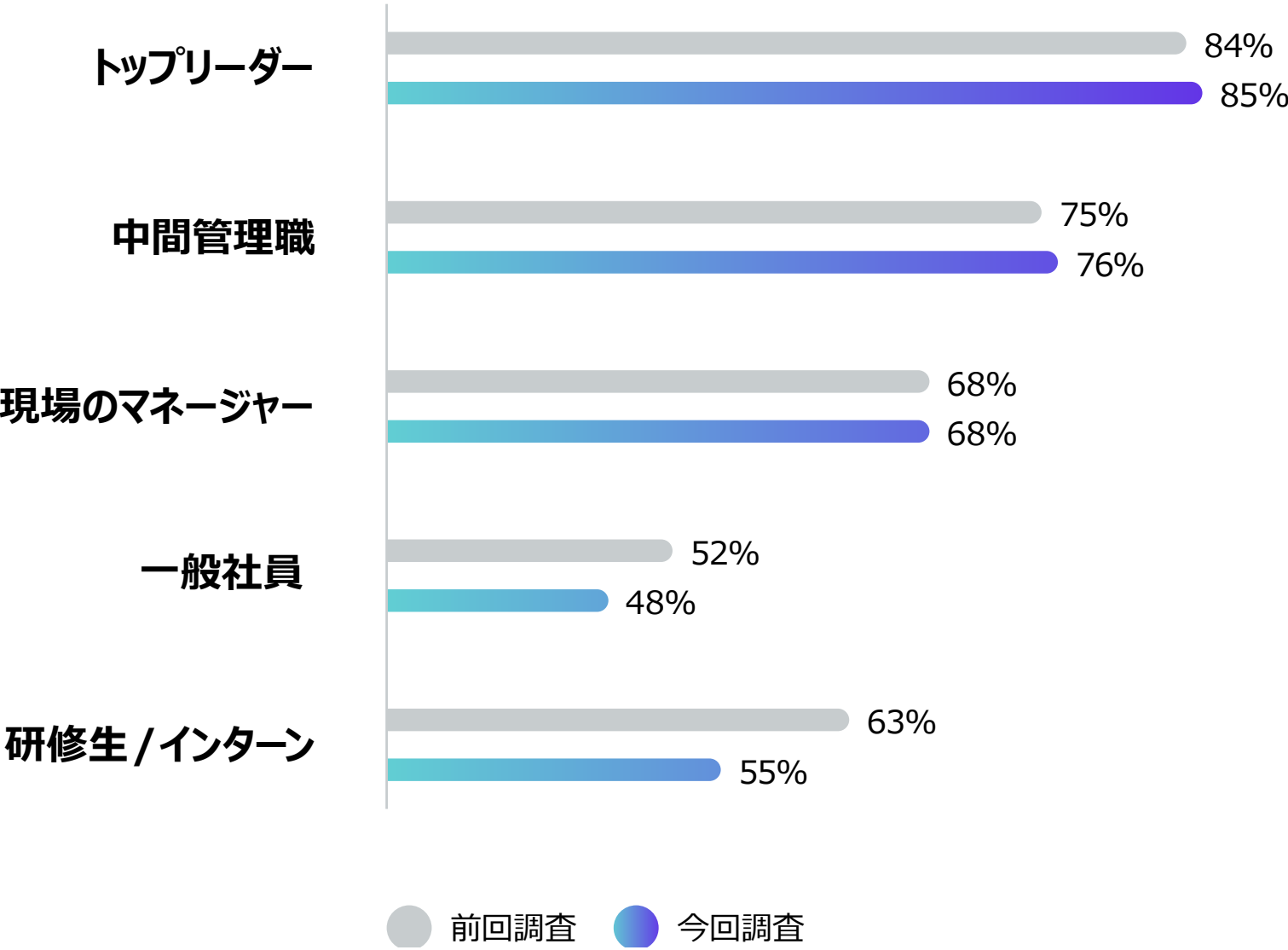
従業員の42%が「より頻繁に意見を聞いてほしい」と望んでいるのに対し、「回数を減らしてほしい」という回答は10%に満たない結果となりました。また、自発的なフィードバックへの姿勢については、68%が「積極的に取り組んでいる」と回答しており、消極的な人は12%に留まっています。

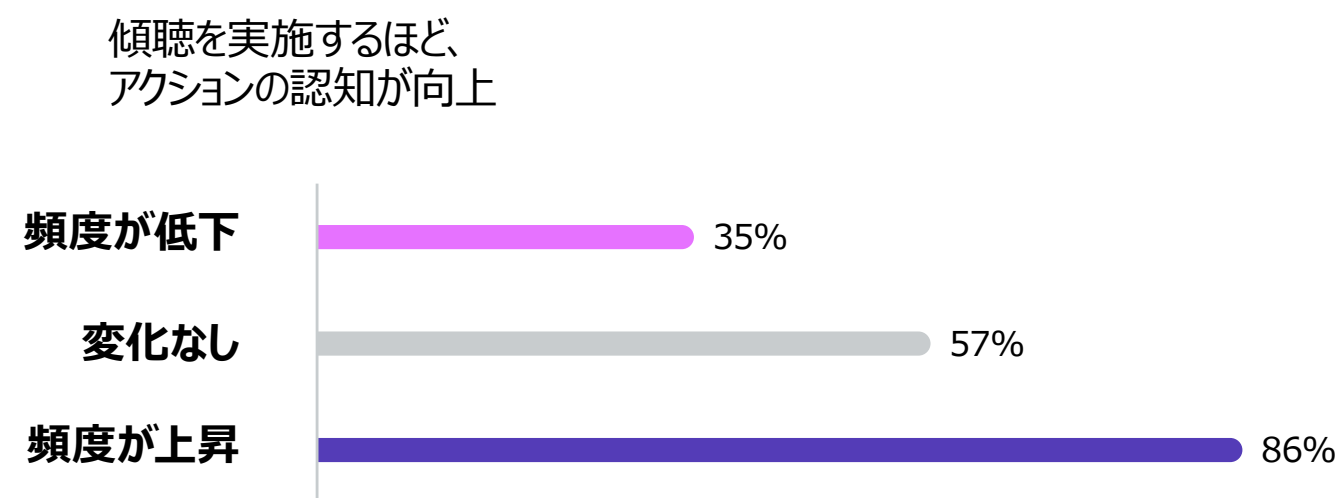
従業員はより頻繁な傾聴を望んでいる



意見が聞き入れられているという実感はあっても、現場の従業員や担当者がフィードバック後の改善を実感する機会は、上級管理職に比べると極めて少ないのが実情です。今回調査ではこの格差がさらに拡大しており、上級管理職の85%が良い変化があったと回答している一方で、一般社員ではわずか48%です。過去の調査結果と比較しても、この差は拡大傾向にあります。

調査結果に基づくポジティブな変化を感じた回答者の比率





多くの組織が、フィードバックの回数が増えるほど対応が困難になると指摘しています。しかし今回の調査では、従業員の声に耳を傾ける回数が多い組織ほど、具体的な改善が行われていることが分かりました。

これまでの調査結果と同様に、組織が従業員の声に耳を傾け、それを「誠実な対話の場」とすると捉えたとき、従業員もそれに応える形で

誠実かつ建設的なフィードバックを返してくれるようになります。

従業員の声に耳を傾けることは、上司が従業員の考えを尊重しているというメッセージになり、それ自体に価値があります。しかし、本当に重要なのはその後続くアクションです。クアルトリクスが世界中で数千という組織を観察した中で分かったのは、従業員が「何も変わっていない」

と感じる主な原因は、コミュニケーション不足だということです。フィードバックをもとに行動を起こす際は、人事部門や上司が「皆さんの意見があったから、この施策を実施した」のだということを確認に伝え、積極的に発信することが極めて重要です。

調査方法

2025年の9月と10月に収集されたデータに基づきます。24の国と地域、30業種33,831名のフルタイムおよびパートタイムの従業員が調査対象です。サンプルは、従業員数100～50,000人以上の組織から取得し、男性51%、女性49%で構成されています。

地域		健康状態		職務内容	
アジア太平洋及び日本(APJ)地域	36%	心身の健康状態に問題がある	29%	現場	24%
ヨーロッパ・中東(EMEA)地域	36%	心身の健康状態に問題がない	71%	現場以外	76%
中南米地域	12%			会社規模（従業員数）	
北米地域	15%			100～500人	35%
年齢		在職期間		501～999人	17%
18～24歳	9%	6か月未満	4%	1,000～4,999人	19%
25～34歳	27%	6～12か月	6%	5,000～10,000人	13%
35～44歳	27%	1～2年	11%	10,001～50,000人	8%
44～54歳	21%	2～3年	13%	50,001人以上	8%
55歳以上	15%	3～5年	19%		
		5～10年	22%		
性別		10年以上	26%		
男性	51%	社内での職位			
女性	49%	経営層	6%		
雇用形態		中間管理職	19%		
フルタイム	86%	現場のマネージャー	27%		
パートタイム	14%	一般社員	44%		
		研修生/インターン	4%		



24の国と地域
33,831人の従業員

クアルトリックスの 従業員体験

従業員のインサイトを従業員体験や顧客体験の向上、さらには離職率の低下や生産性の向上といったビジネスの成功に直結する「変革の一手」へと変える方法をご紹介します。

詳細を見る

