

## 従業員のコンディション可視化ツール『Geppo（ゲッポウ）』 15,000人を対象に従業員の職場推奨度（eNPS）を調査 エンゲージメントが低い層がミスを報告しない割合は高い層の約1.8倍

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：牛田 圭一、以下リクルート）が運営する、HR サービス『Geppo（ゲッポウ）』は全国の就業者 15,000 人を対象に「エンゲージメントと行動・成果の実態把握調査」を実施しました。調査結果の詳細はサービスサイト内（<https://www.geppo.jp/blog/research2026>）にて掲載しておりますのでこちらもご覧ください。

### ■調査サマリ

■日本の職場における eNPS は、-75.0（推奨者 3.5%、批判者 78.5%）という結果に

■エンゲージメントが高い層（推奨者）ほど“自発的な組織貢献行動”が活発に

↳「リファラル採用への協力」は批判者の約 6.9 倍、「新 IT ツールを率先活用・周囲に展開」は約 4.6 倍

■エンゲージメントが低い層（批判者）がミスを報告しない割合は推奨者の約 1.8 倍

↳エンゲージメントの低さは単なるモチベーション低下にとどまらず異変の察知が遅れるというリスクにも直結し得ることが明らかに

■“自力回復”より“上司介在”のほうが eNPS は高い傾向

↳やる気・コンディション低下時に上司のサポートにより回復した群は、自力で回復した群より eNPS が 37.2 ポイント高い結果に

■上司によるサポートが 1 つでもあると eNPS は 18.8 ポイント改善

### ■HR サービス『Geppo』分析担当者による解説

#### 小さな違和感や静かな不調を察知し、本音を言える環境づくりがますます重要に

今回の調査で特に興味深かったのは、「会社が好きかどうか」が“会社でどんな行動を取るか”にまで影響していた点です。例えば、エンゲージメントが高い層は低い層に比べ、知人に自社への応募を勧める「リファラル採用への協力」が約 6.9 倍、「新 IT ツールを率先活用・周囲に展開」も約 4.6 倍という結果に。一方で、エンゲージメントが低い層ほどミスを報告しない割合が高く、エンゲージメントの低さは単なるモチベーション低下にとどまらず、異変の察知が遅れるというリスクにも直結し得ることが分かりました。

最近「DX 推進」や「生成 AI 導入」が注目されていますが、実際にはツールを入れるだけでは会社は変わりません。現場に「まず触ってみる人」「周囲に広める人」「困った時に声を上げる人」がいるかどうか重要で、その土台にあるのがエンゲージメントなのではないでしょうか。

また、仕事へのやる気やコンディション低下から「自力で回復した人」よりも、「上司のサポートにより回復した人」のほうが eNPS が大幅に高い結果になった点も印象的でした。働き方が多様化し、リモートワークも当たり前になった今、従業員は「管理されること」よりも、「自分を見てもらっている感覚」を求めているのかもしれません。

これからの組織運営では、問題が起きてから対応するのではなく、小さな違和感や静かな不調を早めに察知し、本音を言える環境をつくっておくことが、ますます重要になっていきそうです。

本件に関する  
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>

#### 【アンケート調査概要】

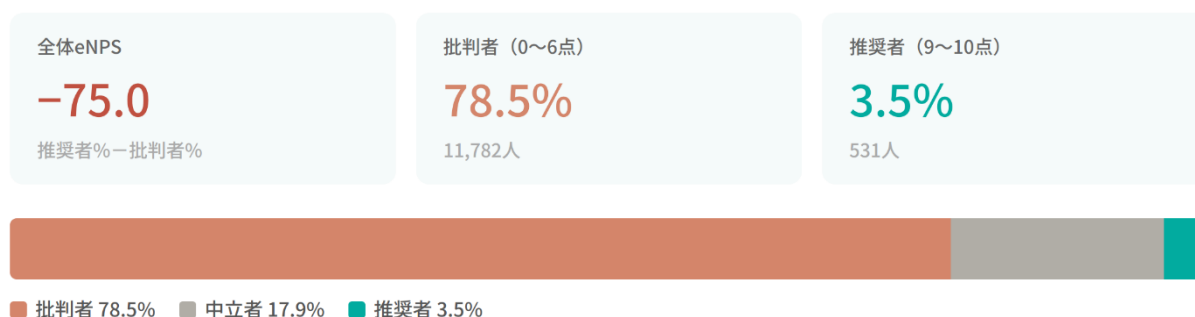
- アンケート回収期間：2026年3月25日（水）～2026年3月27日（金）
- 調査方法：インターネットリサーチ
- 調査対象：全国の就業者（株式会社クロス・マーケティングの登録モニター）
- 有効回答数：15,000人

#### ■日本の職場における eNPS は、-75.0（推奨者 3.5%、批判者 78.5%）という結果に

本調査では、職場への推奨度を測る指標「eNPS (Employee Net Promoter Score)」を用いて、全国の就業者 15,000 人を分析しました。eNPS とは、「現在の職場を親しい友人や知人にどの程度おすすめしたいか」を 0～10 点で評価してもらい、9～10 点を付けた“推奨者”の割合から、0～6 点を付けた“批判者”の割合を差し引いて算出する指標です。

今回の調査では、全体の eNPS は -75.0 という結果となり、推奨者（エンゲージメントが高い層）は 3.5%（531 人）、批判者（エンゲージメントが低い層）は 78.5%（11,782 人）でした。なお、eNPS は特に日本では低めの回答傾向が出やすい指標として知られており、数値そのものよりも、「推奨者と批判者でどのような行動差があるのか」に注目することが重要だと考えられます。

#### 全体eNPSと推奨者・批判者の構成



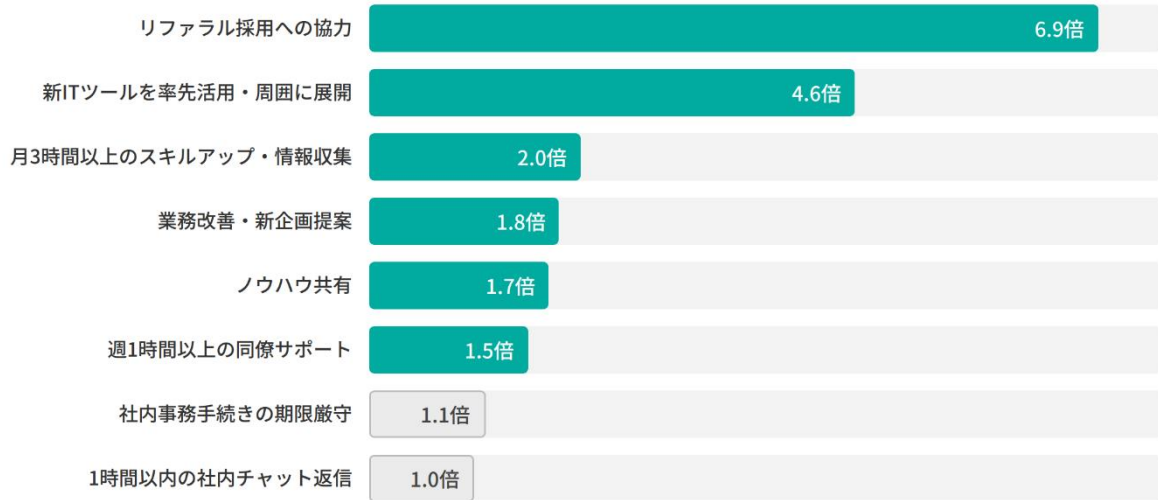
#### ■エンゲージメントが高い（推奨者）ほど“自発的な組織貢献行動”が活発に

今回の調査では、エンゲージメントが高い層ほど、組織から義務付けられていない“自発的な貢献行動”を取る傾向が明らかになりました。エンゲージメントが低い層との差が特に大きかったのは、知人に自社への応募を勧める「リファラル採用への協力」で、推奨者 20.7%と批判者 3.0%の約 6.9 倍でした。さらに、「新 IT ツールを率先活用・周囲に展開」も、推奨者 32.2%と批判者 7.0%の約 4.6 倍となりました。また、「月 3 時間以上のスキルアップ・情報収集」「業務改善・新企画提案」「ノウハウ共有」などでも差が見られ、エンゲージメントの高さが、単なる満足度ではなく“組織を前向きに動かす行動”と関連している可能性が示唆されました。一方で、「1 時間以内の社内チャット返信」や「社内事務手続きの期限遵守」といった義務的行動では差は比較的小さく、“最低限の業務遂行”よりも、“プラスアルファの行動”にエンゲージメントの差が表れやすい傾向も見られます。

## エンゲージメントが高い"推奨者"ほど"自発的な組織貢献行動"が活発に

※倍率は推奨者%÷批判者%

■ 自発的行動 □ 義務的行動



※「社内事務手続きの期限厳守」の1.1倍は「該当する業務がない」と回答した人を分母から除外した場合の数値

## ■批判者がミスを報告しない割合は推奨者の約 1.8 倍

業務上のミスをした際の報告に関する設問では、エンゲージメントの低さが“ミスの隠蔽”とも関連している実態が明らかになりました。「たいてい報告していない」または「全く報告していない」と回答した割合は、批判者 19.5%と、推奨者 10.8%の約 1.8 倍となりました。これらの結果から、エンゲージメントの低さは単なるモチベーション低下だけでなく、“組織が異変を早期把握できなくなるリスク”ともつながっている可能性があることが分かります。

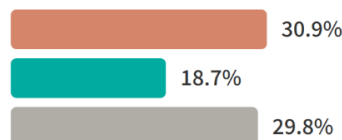
### 業務上のミスの報告頻度（業務上のミス経験者のみ）

■ 批判者 (n=10,588) ■ 推奨者 (n=481) ■ 全体 (n=13,566)

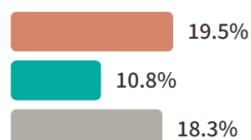
すべて報告する



たまに報告しないことがある



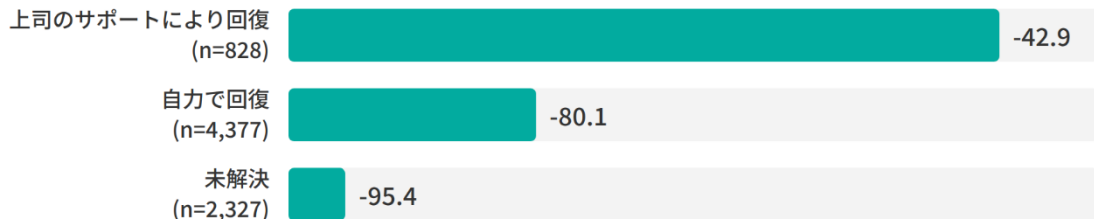
たいていor全く報告しない



## ■“自力回復”より“上司介在”のほうが eNPS は高い傾向

仕事へのやる気やコンディション低下を経験した人に対し、「どのように回復したか」を聞いたところ、上司のサポートにより回復した群の eNPS は -42.9、自力で回復した群は -80.1 という結果になりました。

同じ“回復した人”でも 37.2 ポイント差があり、「自力回復」は一見ポジティブなようですが、実際には“組織に頼らない状態”が続いている可能性も考えられます。また、現在も解決していない群の eNPS は -95.4 となっており、不調時の放置が組織への不信感をさらに強める可能性も示唆されました。

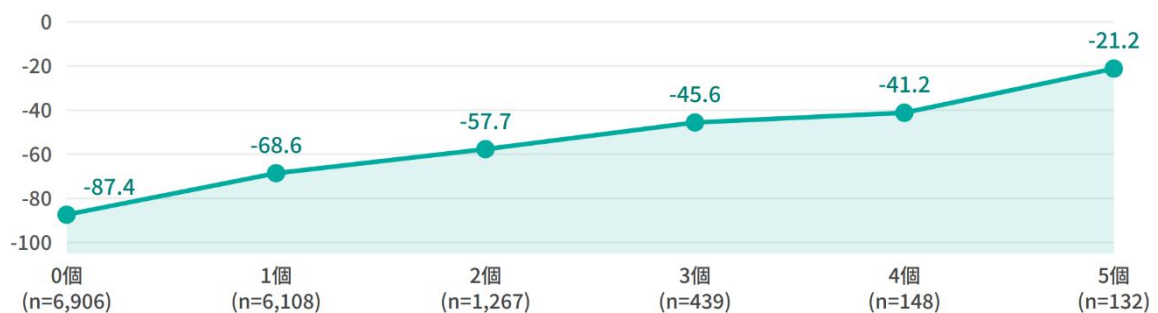


## ■約半数が「上司によるサポートなし」と回答

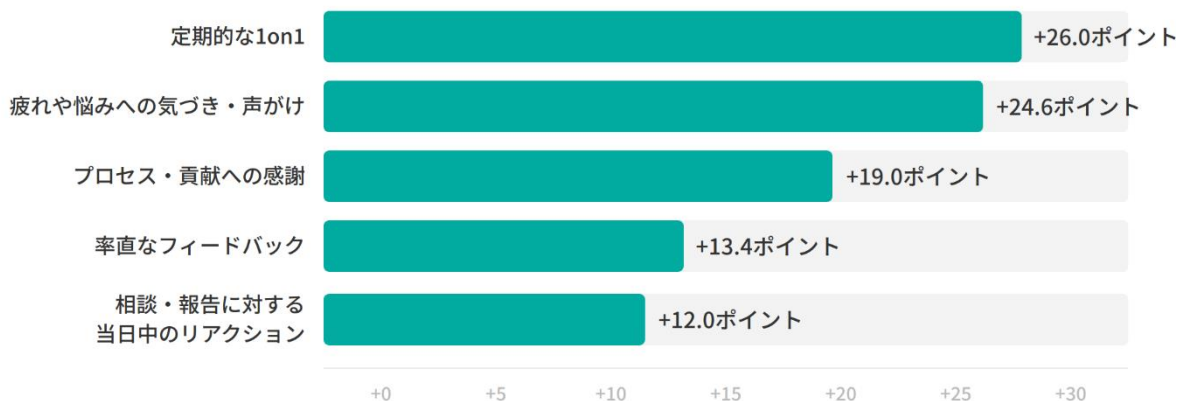
一方で、サポートが1つでもあると eNPS は 18.8 ポイント改善

上司によるサポートが0個の群の eNPS は -87.4 だったのに対し、1個の群では -68.6 となり、1つのサポートだけで約 18.8 ポイント改善する結果となりました。特に効果が大きかったのは、「定期的な 1on1」や「疲れや悩みへの気づき・声がけ」で、“特別な施策”以前に、“部下に関心を持つこと”そのものがエンゲージメント向上に関係している可能性がうかがえます。

上司によるサポート数（0～5個）とeNPSの関係



### サポート行動別eNPS差（あり群ーなし群）



< 調査結果を見る際の注意点 >

図表内の数値については小数第2位を四捨五入しています。

### リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人ひとりのライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、人材派遣、マーケティング・マッチング・テクノロジーの3事業を軸に、60を超える国・地域で事業を展開しています。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここがない、出会い。』を提供していきます。

詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>