

人事評価の“モヤモヤ”に関する

調査結果
レポート

と

評価制度の
ポイント

① はじめに

② 人事評価の“モヤモヤ”に関する調査結果

Q1. 自社で行われている人事評価の方法

Q3. 自社の人事評価に不満に思うこと

Q2. 自社の人事評価に満足しているか

Q4. 評価能力について不満に思うこと

③ “モヤモヤ”の原因

1. 不明確さ

2. 不明確さの要因

3. 構造的な要因

④ “モヤモヤ”を生まない評価制度

Tips 1. 結果評価

Tips 2. 定量化

⑤ まとめ

①はじめに

社員の業績や貢献度を評価し、報酬や待遇に反映する「人事評価」。人が人を評価することもあり、全員が納得・満足できる人事評価を実現するのはなかなか難しいものです。評価の公平性や精度について“モヤモヤ”することも多いのではないのでしょうか。そこで今回、自社の人事評価について不満や不安を感じることなどをお聞きし、**どのようなことが“モヤモヤ”につながるのか調査**しました。“モヤモヤ”しない評価のあり方について、識学が重要と考えることもお伝えします。

人事評価の“モヤモヤ”に関する調査

調査対象： 全国の従業員数10人以上300人未満の企業に勤める20歳～59歳の男女で、
自社に人事評価の仕組みがあり、ご自身が被評価者である方

有効回答数： 400サンプル（男性233人・女性167人、20代101人・30代104人・40代115人・50代80人）

調査方法： インターネット調査

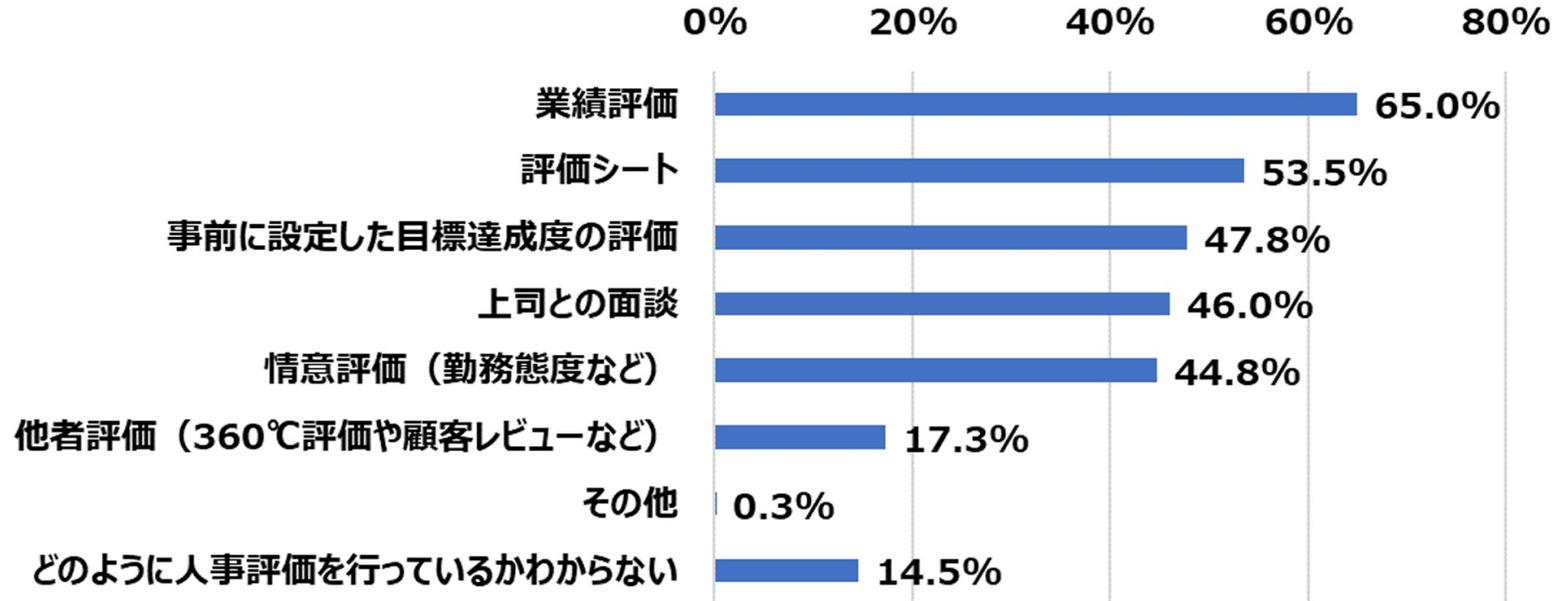


その結果、下記のような実態が浮かび上がりました。

- 自社の人事評価に不満を感じる要因は「**評価の基準が不明確**」が圧倒的多数である
- 人事評価に不満を感じる方の約6割が「**人事評価の結果が給与や待遇にどのように反映されるか知らない**」など、**人事評価制度そのものが不明確**、もしくは**明示されていない**ために不満が生まれている

②人事評価の“モヤモヤ”に関する調査結果 | Q1. 自社で行われている人事評価の方法

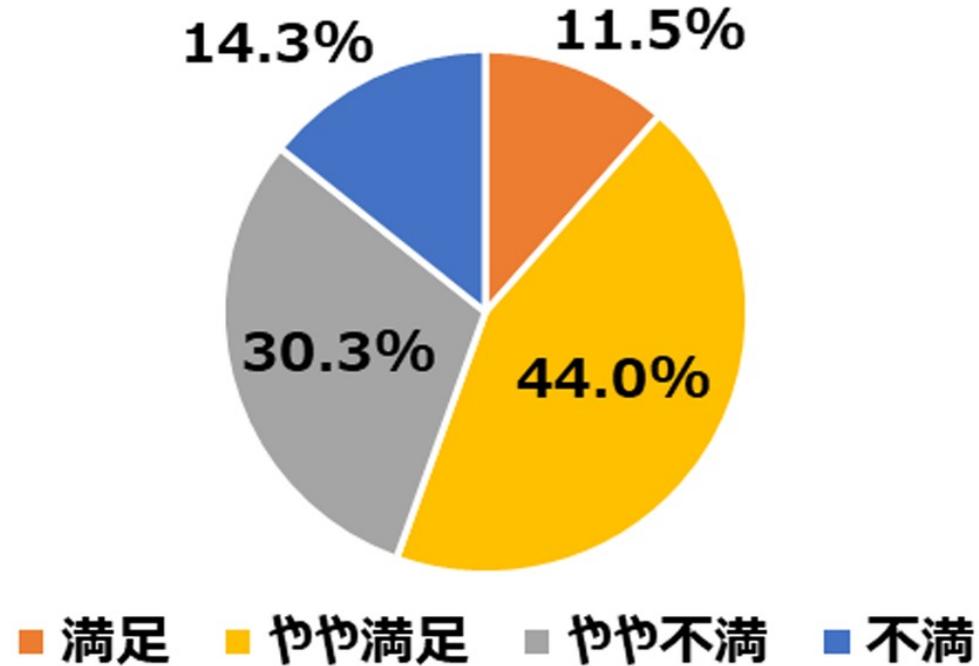
Q1. あなたがお勤めの会社ではどのように人事評価を行っていますか。（複数回答、n=400）



自社で行われている人事評価の方法は、回答の多い順にTOP3は「業績評価」65.0%、「評価シート」53.5%、「事前に設定した目標達成度の評価」47.8%となりました。複数の評価方法の組み合わせで人事評価が行われているようです。「どのように人事評価を行っているかわからない」の回答が14.5%にのぼり、社員に評価方法が開示されていない企業が1割以上であることも明らかになりました。

②人事評価の“モヤモヤ”に関する調査結果 | Q2. 自社の人事評価に満足しているか

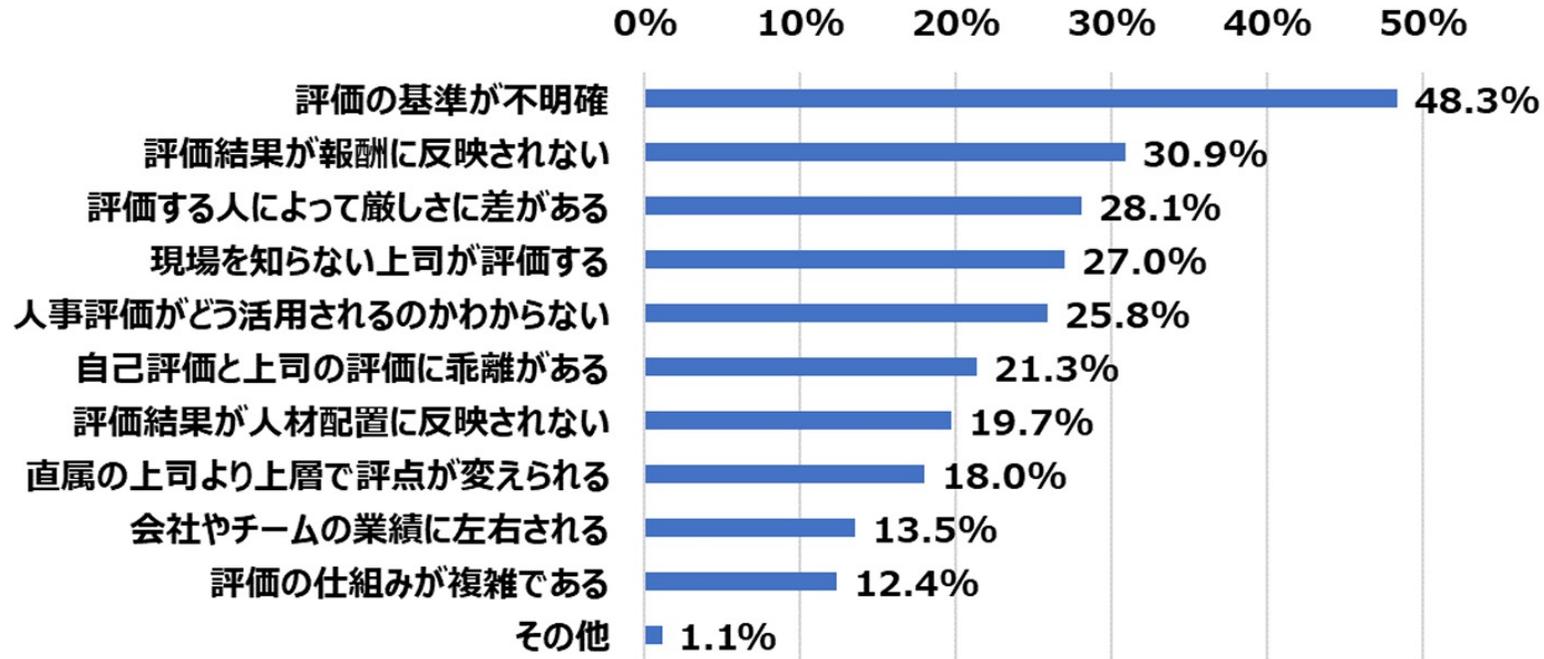
Q2. あなたは自社の人事評価について満足していますか。（単数回答、n=400）



自社の人事評価について満足しているか聞くと、「満足」11.5%・「やや満足」44.0%と満足の計が55.5%、「やや不満」30.3%・「不満」14.3%と不満の計が44.6%となりました。「やや満足」以上が過半数という結果になりました。

②人事評価の“モヤモヤ”に関する調査結果 | Q3. 自社の人事評価に不満に思うこと

Q3.あなたが自社の人事評価について不満に思うことをお答えください。（複数回答、n=178）



Q2で自社の人事評価に「やや不満」・「不満」と回答した方に、不満に思うことを聞きました。その結果「**評価の基準が不明確**」48.3%が圧倒的1位で、**評価基準が明確に設定されていないこと**が不満につながりやすいことが明らかになりました。2位は「**評価結果が報酬に反映されない**」30.9%、3位は「**評価する人によって厳しさに差がある**」28.1%となりました。

②人事評価の“モヤモヤ”に関する調査結果 | Q4. 評価能力について不満に思うこと

Q4. あなたの人事評価を行う評価者の評価能力について不安や不満に思うことをお答えください。 (自由回答、n=400)

- 評価者によってバイアスがかかってないかが不安になる。(26歳男性)
- 評価者が人によって甘い評価をしたりしていることに不満がある。(36歳男性)
- 評価基準が不透明であり、面談も行っていないので、評価者の独りよがりな評価になっているような気がして不安になっている。(25歳女性)
- 主観が入ってしまうのではないかと。また人によって多少評価の仕方が異なる。(41歳女性)
- 人間なので仕方ないが、評価に感情が混ざる場合がある。(46歳女性)
- 数字で表せない部分の評価には限界がある。定量でわかる部分で公平に判断してほしい。(29歳男性)
- 指示やアドバイスがないので、どうしたら評価されるのかわからない。(46歳女性)
- やっている内容は前年度とほぼ同様であるのに、指摘の内容が全く異なること。(41歳女性)
- 会社として評価基準が統一されていない。(29歳女性)

評価者の主観が入ることや、評価者によって評価基準や評点の甘辛にバラつきがあること、どうしたら評価が上がるか教えてもらえないことなど、“**評価基準の不明確さ**”による不安や不満が多く回答されました。また、やっていることは同じなのに指摘の内容が前年度と異なる、会社で評価基準が統一されていないなど、**評価基準の一貫性のなさ**も不安・不満の要因となることがわかりました。

③人事評価の“モヤモヤ”の原因 | 1. 不明確さ

本調査において、従業員が感じる自社の評価制度に対するモヤモヤの原因は「不明確さ」に関連する回答が大半でした。

- 何をもって自分が評価されているのか？
- その評価は妥当なのか？

これらが不明確な状態で仕事をするのは大きなストレスがかかり、モヤモヤの原因になるのは当然の結果だと考えます。

では、この「不明確さ」は何に対しての不明確さでしょうか。それは一言で括れば「基準」に対するものです。回答の結果からも「評価の基準が不明確」（48.3%）、「評価する人によって厳しさに差がある」（28.1%）と、**基準に関する言及が圧倒的多数**を占めています。また、「評価結果が報酬に反映されない」（30.9%）という回答も、**評価と対価の連動性の基準の不明確さ**によるところだと考えられます。

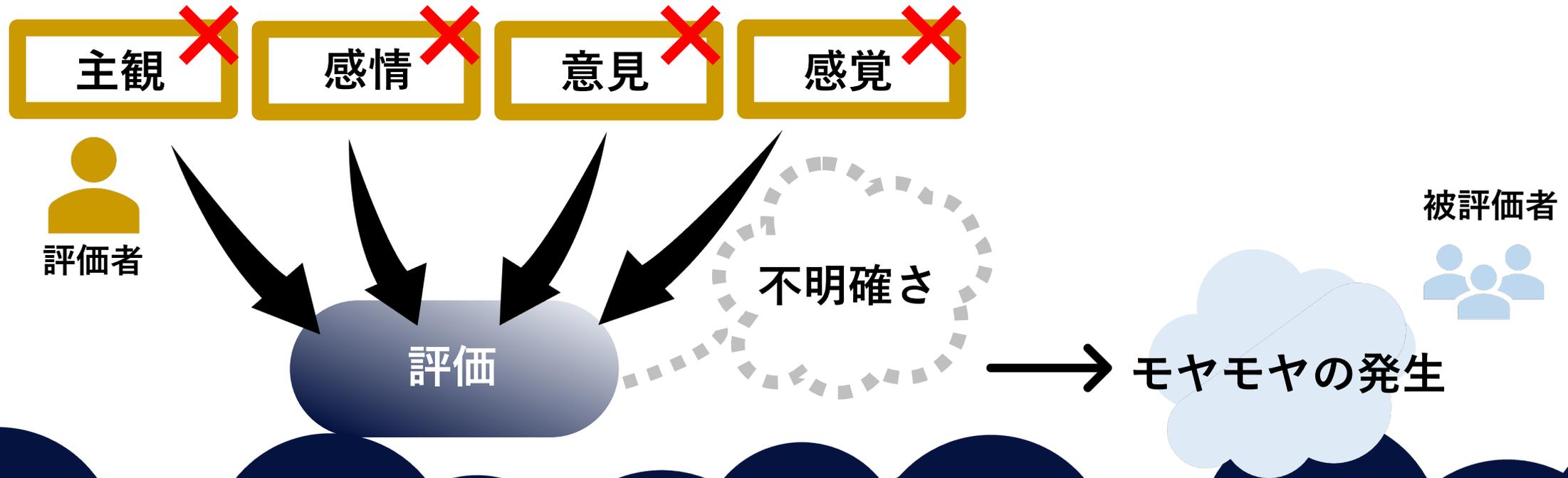
評価制度に対するモヤモヤの原因は「不明確さ」

基準が不明確

③人事評価の“モヤモヤ”の原因 | 2. 不明確さの要因

基準が不明確になってしまう主な要因に、「客観的な判断ができず、**主観的な感情や意見**によって評価を下してしまう」ことや、「評価者自身に実務に対する知見が少ないため、何をもって評価すべきなのかがわからず、**感覚的に**評価をしてしまう」ことなどが挙げられます。

このように主観的な情報を評価の拠り所にしてしまうと、往々にして不明確さが生まれてしまい、自社の評価制度に対するモヤモヤの発生要因となる可能性が非常に高くなります。



③人事評価の“モヤモヤ”の原因 | 3. 構造的な要因

構造的な問題として、評価の現場で**部下と上司が互いに、主観の混ざった評価を求め、それを是とする環境や文化を、知らず知らず（もしくは良かれと思って）経営者自身が作ってしまっている**ケースもあります。

このような構造が発生してしまう原因は、**経営者が社員のために良かれと思って発する言動**です。

経営者が、「結果のみで判断して社員のモチベーションが下がってはいけないから」と、努力や姿勢を評価することを良しとしてしまうと、何が起こるでしょうか。

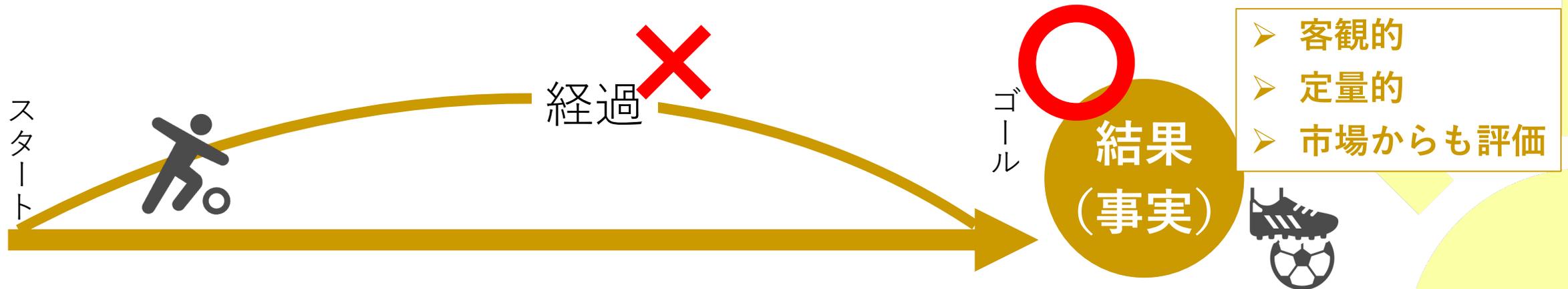
組織内に「プロセスを評価しない上司は何もわかってくれないダメな上司」という認識が醸成され、基準が可視化しにくいプロセスに対し主観的で曖昧な評価をする上司を生んでしまいます。



④“モヤモヤ”を生まない評価制度 | Tips 1. 結果評価

多くの部下が結果ではなく、経過での評価を望む傾向がありますが、**経過評価は先に述べたような主観、感情、意見、感覚での評価**となってしまうため相応しくありません。経過を評価されると誤解した部下は、所謂“**がんばってますアピール**”や、“**残業して一生懸命やっていますアピール**”などの非生産的な行動に注力し始めます。

一方で、結果での評価は**ゴール時点での事実での評価**となるため、**客観的、そして定量的な評価が可能**となります。そもそも**会社は市場から「結果」で評価**されます。例えばプロサッカーチームは練習試合でどれだけ勝ったとしても、本番の試合で全く勝つことができなければ、世間から良い評価を得ることはできません。また、**会社（チーム）としての結果は、個人（各プレイヤー）の結果の総和**です。会社が市場から結果で評価されるのと同様に、**個人も結果で評価**をすることで、結果の最大化を実現します。



評価の対象とすべきは経過ではなく、結果

④“モヤモヤ”を生まない評価制度 | Tips 2. 定量化

では、不明確さが残らない評価項目は、どのように定義するべきでしょうか。それは「定量化」することです。とは言うものの、世の中には定量化できない業務もあるのでは？という意見もあります。しかし、定義次第ですべての業務は定量化することができます。

例：「積極性」

ある会社において、「積極的に業務に取り組んでい
ると、時間当たり生産性が向上する」といえる場合



- 「残業時間〇〇時間以内」
 - 「平均タスク消化〇〇件／作業1時間」
- という定義で積極性を測ることができます



このような定義付けを行えば、評価する上司が変わることで評価が変わったり、どこを改善すれば高い評価が得られるのかわからない、ということは起こりません。会社に求められる基準を達成するために、**どうすれば時間当たり生産性の向上に繋がるのか、を部下が考えるようになります。**それが**積極性の向上**に繋がるということになります。

強い組織の土台となる評価制度構築の第一歩は すべての評価項目を定量化することから

⑤まとめ



評価制度は、その組織文化を形作る非常に重要なものです。組織は評価制度の設計思想によって、強くもなり脆くもなります。そのため評価制度は、組織運営上、非常に重要な意味を持ちます。

例えば、結果オリエンテッドな思想で設計されている評価制度を運用すれば、組織文化も結果に対してフォーカスしていきます。逆にプロセスオリエンテッドであれば、プロセスにフォーカスしていきます。

市場原理が働く環境下で運営される営利目的の組織は、市場に対して有益性を発揮することで存続、繁栄を許されます。

どんな組織文化を作っていきたいか？

それを実現するために、評価制度の設計思想を考えるとすることは、経営者として非常に重要な役目なのではないでしょうか。

より詳しい内容について▶▶▶

マネジメントについて不安や課題を抱えている、経営者・管理職の皆様

累計 **4,000社以上**に導入された「識学」のコンサルタントが、豊富な事例をもって**無料にて組織マネジメントの相談**を承っております。

無料マネジメント相談の詳細は

[こちらをクリック](#)

