



2026年10月5日  
パーソルキャリア株式会社

## Job 総研『2026年 人事評価の実態調査』を実施 7割が評価に不満も“諦め” 不透明な基準に不信感の声 ～「上司の主観排除に期待」で AI 評価に賛成 7割も 理想の評価者は“上司”～

転職サービス「doda」などを提供するパーソルキャリア株式会社が運営する調査機関『Job総研』は、476人の社会人男女を対象に「2026年 人事評価の実態調査」を実施しました。本調査では、人事評価への不満有無や不満を感じた理由、不満を伝えたかと解消の有無、現職での昇給・昇格を待つか転職を選ぶか、AIを用いた人事評価への賛否など、はたらく人の人事評価に対する意識を明らかにしています。



### 【賃上げが進むなかの人事評価】

今季も多くの企業で上半期の人事評価が行われる時期となっています。Job総研が2023年（※1）と2025年（※2）に実施した調査では、人事評価に不満を感じた経験を持つ人は7割を超えています。企業の賃上げが続く一方で、賃金を決める1つの基準である人事評価への納得感が高まっているとは言い難い状況です。業務でのAI利用が当たり前となりつつある中でのAIによる評価には「間違った解釈をされる」等の不安点はあるつつも、期待する点は「公平で客観的な判断」が上位となる調査結果となりました。人事領域でもAIの活用が広がり始める状況において今、はたらく人は自身の評価をどう受け止め、どのような評価を望んでいるのでしょうか。

Job総研では476人の社会人男女を対象に、人事評価への不満有無や不満を感じた理由、不満を伝えたかと解消の有無、現職での昇給・昇格を待つか転職を選ぶか、AIを用いた人事評価への賛否など、はたらく人の人事評価に対する意識を明らかにした「2026年 人事評価の実態調査」を実施しました。

#### 【調査概要】

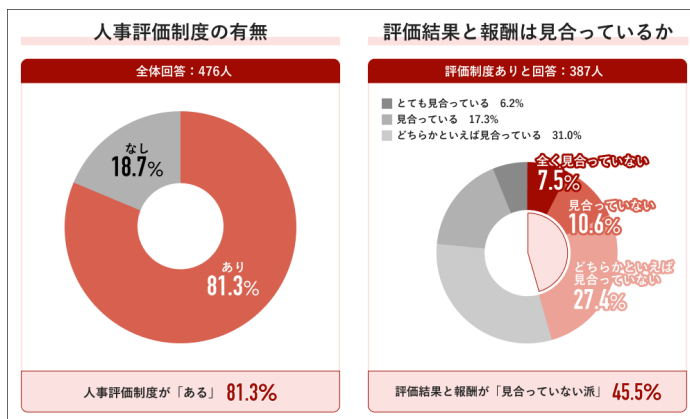
調査対象者：現在就業中のJobQ Town（ジョブキュータウン）登録者  
調査条件：全国／男女／20～50代  
調査期間：2026年9月2日～9月8日  
有効回答数：476人  
調査方法：インターネット調査

#### 【TOPICS】

- ・73.0%が人事評価に不満を感じたことがある 内容は「評価の基準」「上司の主観で決まる」が最多
- ・不満を会社に「伝えていない」層は69.2% 「伝えて改善された」は4.6%にとどまる
- ・不満が「解消されていない」は47.7% 解消は「転職によって」が「会社の対応」を上回る
- ・50.9%が評価結果で転職を検討 昇給・昇格は「待つ派」52.9%と「転職派」47.1%で二分
- ・AIを使った人事評価に「賛成派」68.5% 理想の評価者は「直属の上司」が最多

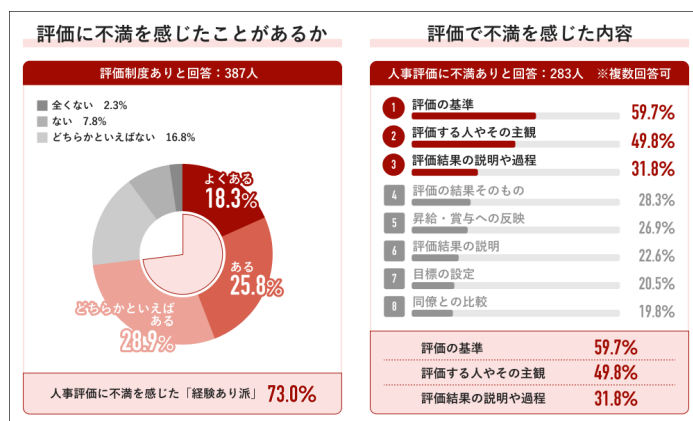
## 【人事評価制度と報酬の実感】

回答者全体の476人に、勤務先に人事評価制度があるかを聞くと、「ある」が81.3%となり、「ない」の18.7%を大きく上回りました。制度があると回答した387人に、人事評価の結果と実際の報酬が見合っていると思うかを聞くと、「見合っていない派」が45.5%となり、内訳は「全く見合っていない」が7.5%、「見合っていない」が10.6%、「どちらかといえば見合っていない」が27.4%でした。



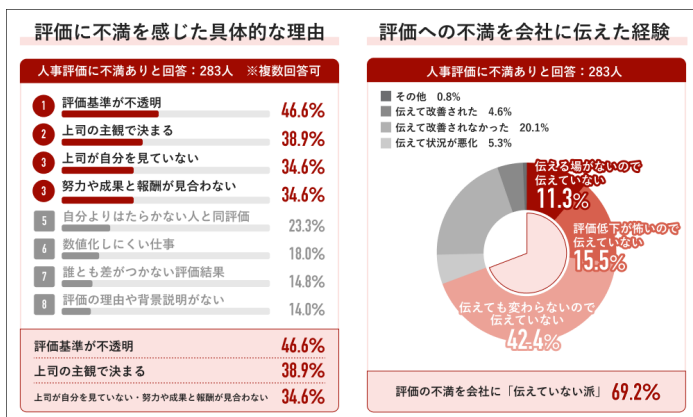
## 【評価への不満とその内容】

人事評価制度があると回答した387人に、人事評価に不満を感じたことがあるかを聞くと、「ある派」が73.0%となり、内訳は「よくある」が18.3%、「ある」が25.8%、「どちらかといえばある」が28.9%でした。不満を感じたことがあると回答した283人にその内容を聞くと、「評価の基準」が59.7%で最多となり、次いで「評価する人やその主観」が49.8%、「評価結果の説明や過程」が31.8%となりました。



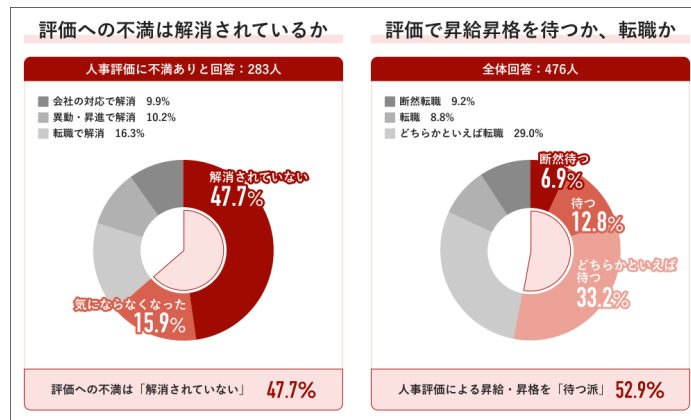
## 【不満の理由と会社に伝えた経験】

不満を感じたことがあると回答した283人にその具体的な理由を聞くと、「評価基準が不透明」が46.6%で最多となり、次いで「上司の主観で決まる」が38.9%、「上司が自分を見ていない」と「努力や成果と報酬が見合わない」がいずれも34.6%となりました。また、その不満を会社側に伝えたことがあるかを聞くと、「伝えていない派」が69.2%を占め、最も多い理由は「伝えても変わらないと思うから」の42.4%でした。一方で「伝えて改善された」と回答した人は4.6%にとどまりました。



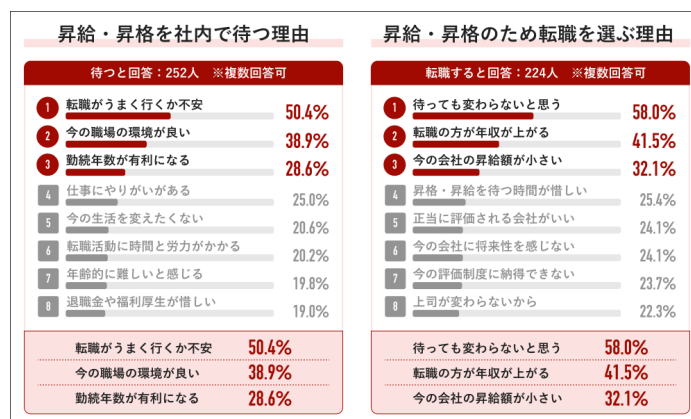
## 【不満の解消と昇給の選択】

不満を感じた経験があると回答した 283 人に、これまでに感じた不満が解消されているかを聞くと、「解消されていない」が 47.7%で最多となりました。一方、解消されたきっかけでは「転職によって」が 16.3%となり、「上司や会社が対応してくれた」の 9.9%を上回りました。また、回答者全体の 476 人に、現職での人事評価による昇給・昇格を待つことと、転職によって昇給・昇格をめざすことのどちらを選ぶかを聞くと、「待つ派」が 52.9%、「転職派」が 47.1%とほぼ二分しました。



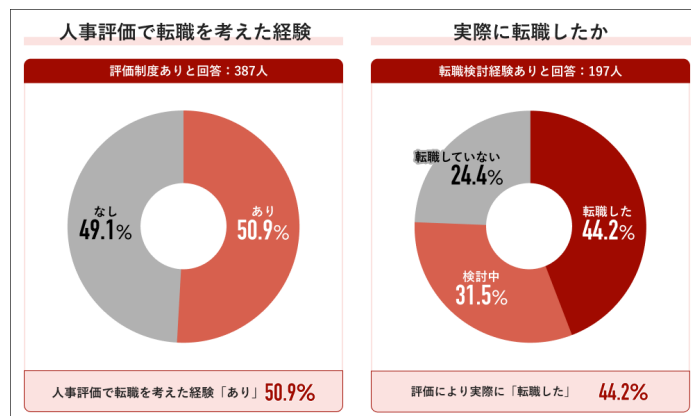
## 【社内で待つ理由と転職を選ぶ理由】

待つと回答した 252 人にその理由を聞くと、「転職がうまく行くか不安」が 50.4%で最多となり、次いで「今の職場の環境が良い」が 38.9%、「勤続年数が有利になる」が 28.6%となりました。転職と回答した 224 人の理由を見ると、「待っても評価は変わらないと思う」が 58.0%で最多となり、次いで「転職の方が年収が上がる」が 41.5%、「今の会社の昇給額が小さい」が 32.1%となりました。



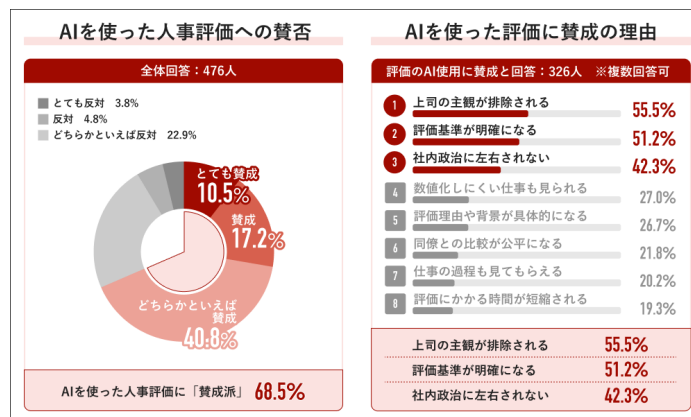
## 【評価をきっかけ転職を考えた経験】

人事評価制度があると回答した 387 人に、人事評価がきっかけで転職を考えた経験があるかを聞くと、「ある」が 50.9%となり、「ない」の 49.1%をわずかに上回りました。転職を考えた経験があると回答した 197 人に実際に転職したかを聞くと、「転職した」が 44.2%で最多となり、次いで「検討中」が 31.5%、「転職していない」が 24.4%となりました。



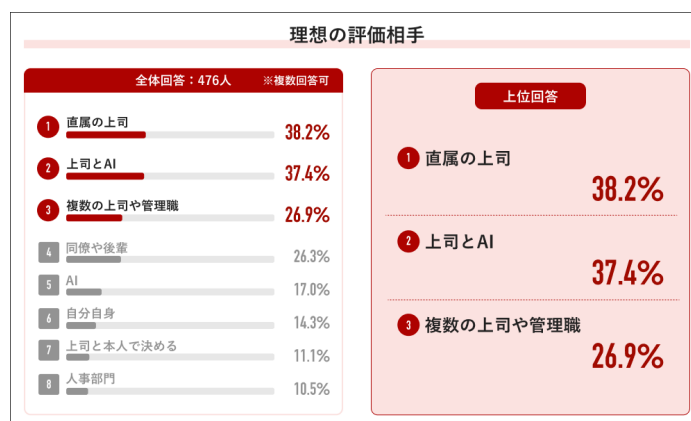
## 【AI 評価への賛否と賛成の理由】

回答者全体の 476 人に、人事評価に AI を使うことへの賛否を聞くと、「賛成派」が 68.5%となり、内訳は「とても賛成」が 10.5%、「賛成」が 17.2%、「どちらかといえば賛成」が 40.8%でした。賛成と回答した 326 人にその理由を聞くと、「上司の主観が排除される」が 55.5%で最多となり、次いで「評価基準が明確になる」が 51.2%、「社内政治に左右されない」が 42.3%となりました。



## 【理想の評価相手】

回答者全体の 476 人に、理想の評価相手を聞くと、「直属の上司」が 38.2%で最多となり、次いで「上司と AI」が 37.4%、「複数の上司や管理職」が 26.9%となりました。一方で「AI」単独は 17.0%にとどまりました。



## 【回答者自由記述コメント】

評価基準の不透明さや、評価と処遇が結びついていないことに関する趣旨のコメントが集まりました。

- ・ 基準が曖昧、プロセスが不透明な制度だと離職する社員が止まらないと思う
- ・ いくら良い評価をしてくれても、目に見えた給料アップがないとモチベーションは下がる
- ・ 真面目にやっているほど全然評価されておらず、上司のご機嫌をとる人が上に上がっている
- ・ 結局は人が評価するのでマイナス評価は付けにくく、中心化傾向になってしまう
- ・ 職種が異なる人と評価の土台が一緒。どのように評価しているのかわからないと納得いかない

### ■（※1） Job 総研「2023 年 人事評価の実態調査」（2023 年 9 月公開）

<https://jobsoken.jp/info/20230919/>

### ■（※2） Job 総研「2025 年 人事評価の実態調査」（2025 年 9 月公開）

<https://jobsoken.jp/info/20250929/>

### ■ JobQ Town”人事制度”に関する Q&A

<https://job-q.me/categories/corporate/personnel-system>

## 【調査まとめ】

Job 総研が実施した「2026 年 人事評価の実態調査」では、勤務先に人事評価制度があると回答した人のうち、7 割超が評価に不満を感じた経験があると答えました。2025 年の調査でも不満を持つ人は約 7 割だったことから、賃上げが続くなかでも評価への不満は解消されていないことがうかがえます。今回の調査では、「評価の基準」「評価する人やその主観」「評価基準が不透明」などに不満を持つ人が多いことが明らかになっていることから、評価そのものの結果よりも、評価プロセスや評価の妥当性に納得感が感じられない人が多いことも考えられます。一方で、それらの不満を伝えていない人は約 7 割にのぼり、その理由は「伝えても変わらないと思うから」が最多で、伝えたくて改善されたと回答した人はごくわずかでした。

不満の解消について、現職で昇給・昇格を待つか、転職を選択するかを聞くと、「待つ派」と「転職派」がどちらも約 5 割となりました。それぞれの理由を見ると、待つ派は「転職がうまく行くか不安」、転職派は「待っても評価は変わらないと思う」が最多となり、不安感から行動を踏みとどまる層と、現状を打破するために動く層という、二極化の傾向が見られました。

AI を用いた人事評価には約 7 割が賛成し、その理由には「上司の主観が排除される」「評価基準が明確になる」が上位に挙がりました。これは不満の内容として挙げた項目とほぼ一致しており、AI への賛成は技術そのものへの期待というより、現在の評価に対する不満の裏返しだと考えられます。一方で理想の評価相手は「直属の上司」と「上司と AI（による評価）」が上位を占め、AI のみの評価は 2 割を下回りました。AI による評価が少しずつ浸透する中でも、評価者となる「人」が、何を見てどのような基準で評価しているのかを正しく伝えることと平行し、それらの仕組みを整えていくことが今後ますます求められていくでしょう。

「明日の常識を、ココから。」をコンセプトとする『Job 総研』では、世の中で当たり前とされている事を疑い、はたらき方に関連する様々な調査を実施してまいります。そしてリアルで透明度の高い情報を発信することで、個が活躍する社会の実現に向けて貢献してまいります。



パーソルキャリア株式会社 Job 総研 PR 担当  
高木 理子（たかぎ りこ）

2020 年からのインターンを経て 2022 年に新卒入社。コンテンツマーケティンググループ所属後、2023 年に広報へ異動し"はたらく社会人"を中心に様々な観点から意識や行動などについて調査研究を実施する Job 総研にて調査研究を担当。Job 総研を通して「社会とつながる」を個人のビジョンに掲げ、市場の現状と未来を分析し、社会へ発信することではたらく社会人や就活生の選択機会に貢献する事を目的として活動している。

## ■Job 総研について < <https://job-q.me/categories/job-souken> >

『Job 総研』は今後もキャリアやはたらくに関する調査を続けるだけでなく、調査で拾いきれない「社会・企業・個人」3つの観点からの声を収集することで、これまで以上に確立した取組を行ってまいります。その手段として、アンケート調査によって明らかにした事実をもとに、はたらく現場でのリアルな疑問を収集し、それに対する個人の回答も収集します。そして世の中で当たり前とされている事を疑い、明日の常識をココから見つけられるコンテンツとしての情報発信をしてまいります。

## ■JobQ Town について < <https://job-q.me/> >

「あなたが知りたい"はたらく"は誰かが知っている」をコンセプトに運営する JobQ Town の累計登録者数は 40 万人を超え、キャリアや転職に関する情報交換と相談ができるサービスです。具体的な企業名を検索して、現役社員や元社員による口コミだけではなく、仕事全般に関する悩みや就職・転職への不安など漠然とした内容も含まれ、匿名によるユーザ同士でコミュニケーションを取りながら、より良い選択をつくる場になっています。

■パーソルキャリア株式会社について <<https://www.persol-career.co.jp/>>

パーソルキャリア株式会社は、－「人々に『はたらく』を自分のものにする力を」－をミッションに掲げ、転職サービス「doda」、ハイクラス転職サービス「dodaX」、プロフェッショナル人材の総合活用支援サービス「HiPro」などを通じて、個人のキャリア形成と企業の人材活用を支援しています。私たちは、個人と企業の継続的な意思決定を支えるパートナーとして、個人には納得できるキャリア選択を、企業には最適な人材獲得・活用を支援し、それぞれの成長に貢献していきます。

当社のミッションについて：[https://www.persol-career.co.jp/mission\\_value/detail/](https://www.persol-career.co.jp/mission_value/detail/)

|                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 報道関係者様お問い合わせ先 パーソルキャリア株式会社 JobQ 部 PR 担当：高木 理子<br>Tel・携帯：070-3180-4798<br>Mail： <a href="mailto:pr-contact@persol.co.jp">pr-contact@persol.co.jp</a> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

※現在主にテレワークでの勤務形態をとっておりますので、誠に勝手ながらお問い合わせは携帯電話かメールにてお願い致します