

2021年3月2日
株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

一般社員の7割弱が、テレワークになっても人事評価の納得感に変化なし 望ましい人事評価のあり方は「時間」より「結果」、「短期業績」より「長期貢献」という結果も 「テレワーク環境下における人事評価に関する意識調査」結果を発表

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都品川区 代表取締役社長：藤島 敬太郎 以下、当社）は、2020年12月、テレワークを月の半分以上行っている20代、30代の一般社員493名に対し、「テレワーク環境下における人事評価に関する意識調査」を実施し、「テレワーク環境下で評価の納得感はどのように変わったのか」など、調査結果から見える実態について公表しました。

*詳細は3月1日に公表した当社 Web サイトの調査レポート

(https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000947/) から参照できます。

1. 調査背景と結果のポイント

新型コロナウイルス感染症への対応でテレワークが拡大しています。当社「テレワーク緊急実態調査」*1では、テレワーク経験者の約3割が「仕事のプロセスや成果が適正に評価されないのでは」という不安が以前より高まったと答えています。この働き方の変化は、人事評価の受け取り方にどのように影響しているのでしょうか。また、新しい働き方に適した人事評価制度とはどのようなもののでしょうか。20代、30代の一般社員を対象に、テレワーク下での人事評価の納得感や望ましい人事評価制度のあり方などについて、意識調査を行いました。

* https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000846/

■調査結果より一部抜粋 ※調査の詳細は、「3. 調査結果と考察」を参照ください。

- 約8割が、人事評価を重視。理由は「報酬や昇進・昇格が決まるものだから」が最多（図表1・2）
- 約6割が、人事評価制度に満足。満足、不満足ともに評価基準の明確さが影響している（図表3・4）
- 7割弱が、直近の人事評価結果に納得。上司との十分な対話が影響している（図表5・6）
- 7割弱が、テレワークになっても人事評価の納得感に変化なし（図表7）
- テレワークで正しく評価されるために、部下が主体的、自律的に働きかける傾向が明らかに（図表9）
- 望ましい人事評価のあり方は「時間」より「結果」、「短期業績」より「長期貢献」（図表10）

2. 組織行動研究所のコメント 人事評価の納得感を高めるための3つのポイント

調査担当研究員のご紹介



株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 研究員 佐藤 裕子

リクルートにて、法人向けのアセスメント系研修の企画・開発、Web ラーニングコンテンツの企画・開発などに携わる。その後、公開型セミナー事業の企画・開発などを経て、2014年より現職。研修での学びを職場で活用すること（転移）に関する研究や、機関誌の企画・編集などに携わる。

1. 改めて評価基準を明確に

今回の調査はテレワークを月の半分以上行っている一般社員を対象に実施している。約6割が評価制度に満足と答えたが、その理由としては「何をがんばったら評価されるかが明確だから」

(50.3%)が最も多く、対応するように、不満足と答えた人の理由では「何をがんばったら評価されるのかが曖昧だから」(65.1%)が圧倒的に多かった。明確な評価基準の設定は、評価制度において基礎的なことであるが、テレワーク下では、これが整備されていないことで、不満が高まることが考えられる。

2. 目標設定時に納得がいくコミュニケーションを

評価の納得度が高いと答えた人の約8割(81.7%)が「あらかじめ設定した目標の達成度合いによって評価された」のに対し、そうでない人は5割を下回っている。つまり制度として目標管理制度を採用していると納得感が高まる傾向にある。また、「目標設定において、納得いくまで上司と話し合えた」と答えた割合も、納得度が高い群と低い群で大きく異なっている。目標設定時に上司と納得いくまで話し、本人が納得している目標でないと、意欲が湧かずに仕事が進まないことが考えられる。

3. 部下からの働きかけも重要

上司は、部下全員の行動をいつも見ているわけではない。テレワークであればなおさらである。調査では、正しく評価されるために意識していることとして「こまめな報連相、密なコミュニケーションをする」「意識して成果をアウトプットする」「目標、目的を明確にする」など部下側からの働きかけの具体例も聞かれた。テレワークをきっかけに、これまで以上に部下の主体性や自律性を発揮することができれば、評価の納得感を高めることができ、評価者の負担も軽くすることもできる。

テレワークが広がることにより、改めて、適切な評価のあり方を考える必要性が高まっている。テレワークになったからといって、評価の重要性は変わらず、やり方によっては、評価の納得感が高めることさえできそうである。人事、評価者、被評価者が共に当事者として関わり、リモート時代の評価のあり方を確立していくのに、本調査が一助となれば幸いである。

3. 調査結果と考察

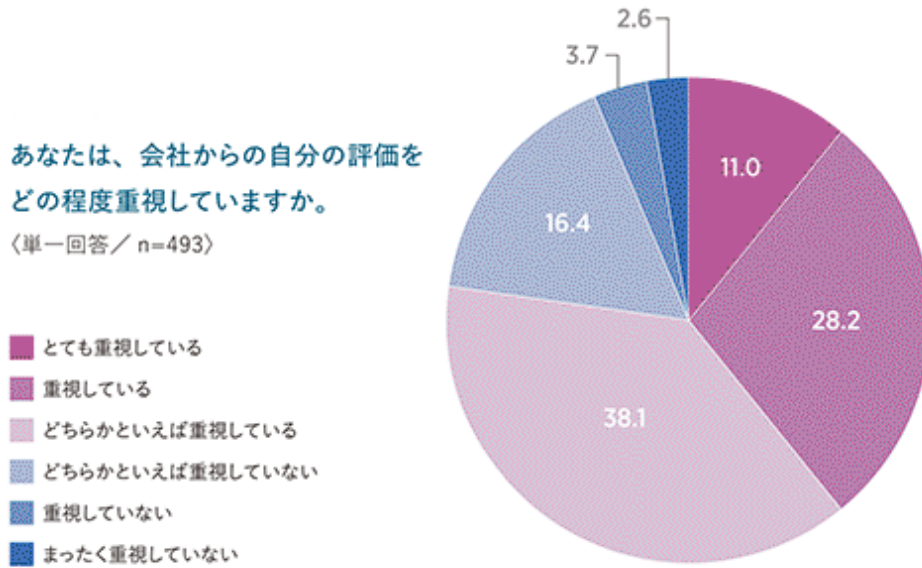
● 人事評価の重要度 (図表 1)

- ・ 約8割(77.3%)が人事評価を重視していると回答した。
- ・ 2016年の当社調査「人事評価制度に対する意識調査、以下2016年調査*1」(78.5%、リモートで働いている人に限定せず)と大きく変わらない。

※データは「とても重視している」～「どちらかといえば重視している」と回答した人の割合

*1 https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000572/

図表 1 人事評価の重要度

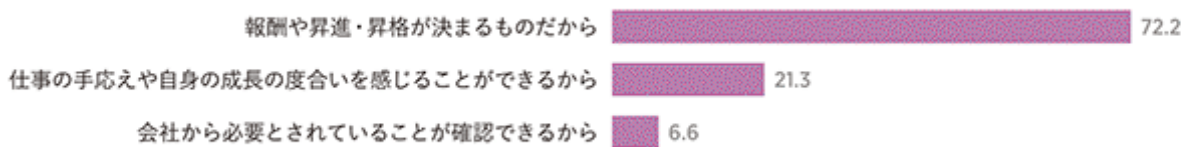


● 人事評価を重視する／重視しない理由 (図表 2)

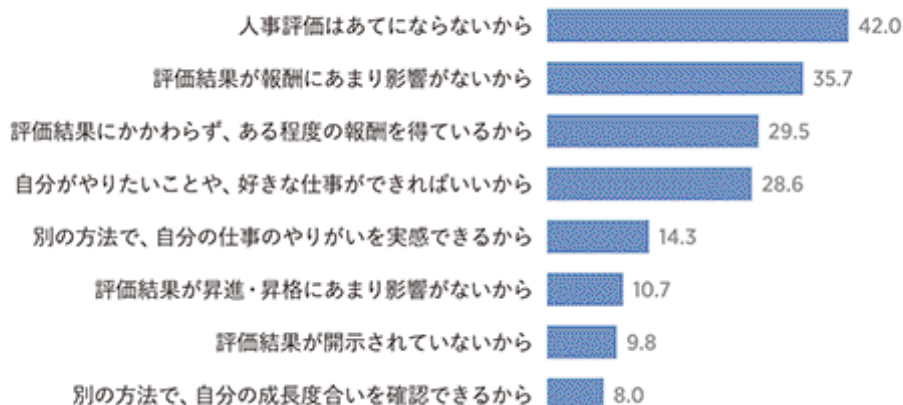
- ・ 人事評価を重視する理由は、「報酬や昇進・昇格が決まるものだから」(72.2%)が圧倒的に多く、2016年調査(59.1%)と比べても増えている。「仕事の手応えや自身の成長の度合いを感じることができるから」は、2016年調査(30.9%)より減り、約2割にとどまった(21.3%)。
- ・ 人事評価を重視しない理由は、「人事評価はあてにならないから」(42.0%)が最も多く、次いで「評価結果が報酬にあまり影響がないから」(35.7%)が多かった。

図表 2 人事評価を重視する／重視しない理由

[重視する理由] 〈最もあてはまるもの1つ / n=381〉



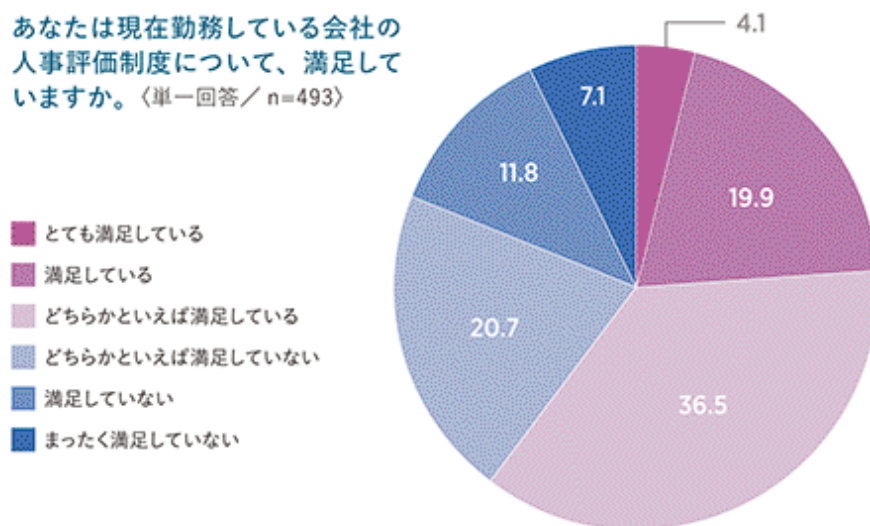
[重視しない理由] 〈あてはまるものすべて / n=112〉



● 自社の人事評価制度についての満足度（図表 3）

- ・ 自社の人事評価制度に満足している（「とても満足している」～「どちらかといえば満足している」）のは約 6 割（60.5%）である。「とても満足している」「満足している」のみでは約 2 割（24.0%）である。

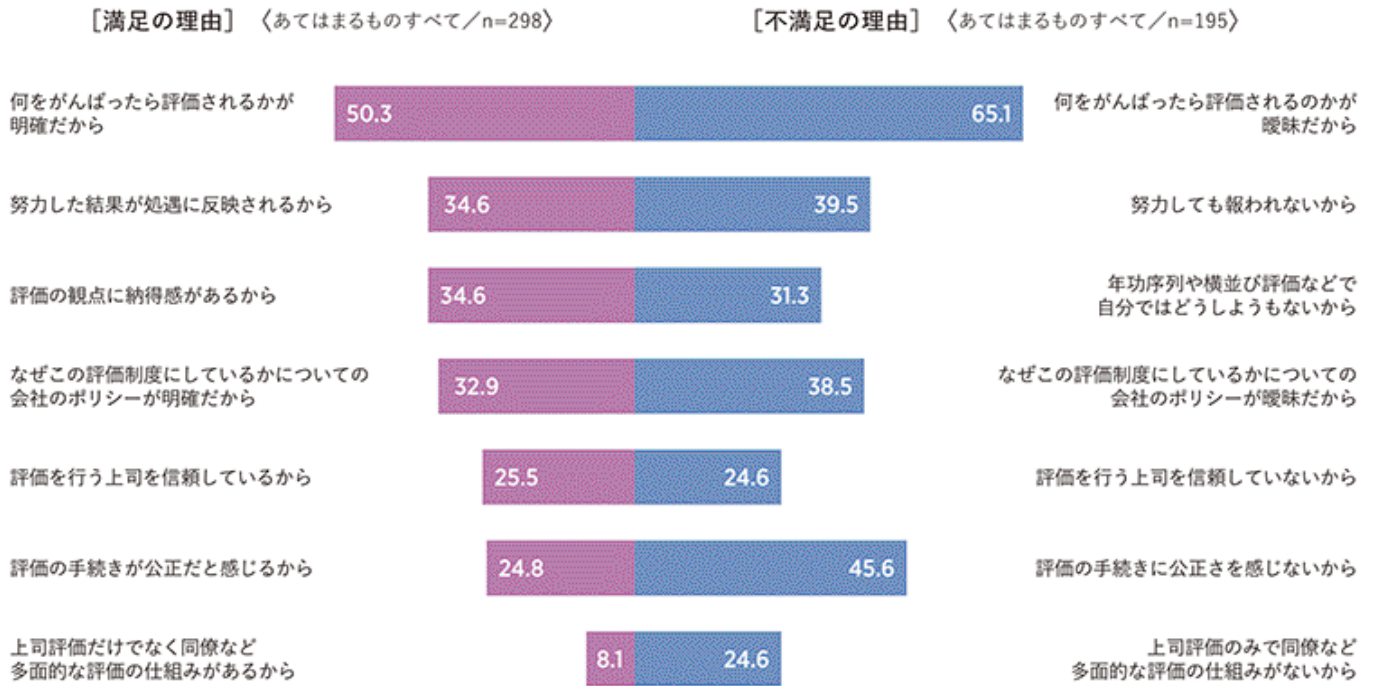
図表 3 自社の人事評価制度についての満足度



● 自社の人事評価制度についての満足度／不満足の原因（図表 4）

- ・ 自社の人事評価制度について満足している理由としては、「何をがんばったら評価されるかが明確だから」（50.3%）が最も多い。不満足の原因は「何をがんばったら評価されるのかが曖昧だから」（65.1%）が圧倒的に多かった。これらはいずれも 2016 年（それぞれ 41.0%、54.4%）より選択率が高い。
⇒評価基準の透明性を求める傾向は強まっていると思われる。

図表 4 自社の人事評価制度についての満足度／不満足の原因



● 直近の人事評価についての満足度 (図表 5)

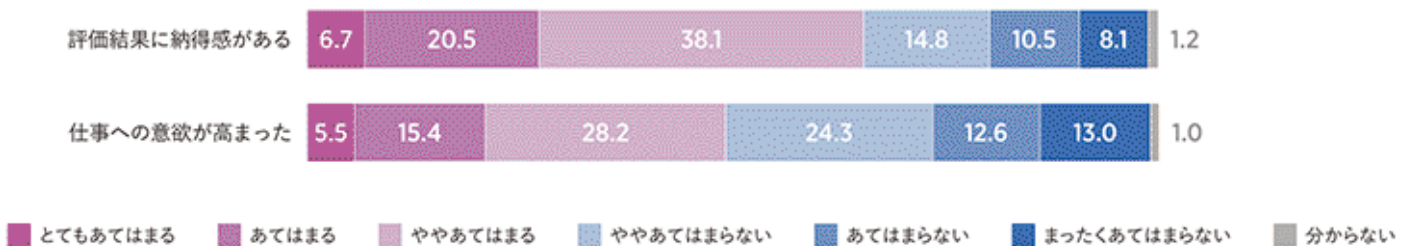
- 直近の評価結果に納得感がある(「とてもあてはまる」～「ややあてはまる」)のは7割弱(65.3%)だった。「とてもあてはまる」「あてはまる」のみでは3割弱(27.2%)である。

⇒評価の納得感と職務適応感(仕事にやりがいを感じる、会社が期待する成果を出せている、職場の人とうまくやれているなど12項目を尺度化)の関係を確認すると、その相関は高く(0.63)、公平感のある処遇の分配のためだけでなく社員の活用と育成のためにも、これを高めていくことは重要であることが改めて分かる。

図表 5 直近の人事評価についての満足度

あなたは、直近の会社からの自分の評価についてどのように感じていますか。

<単一回答/n=493>



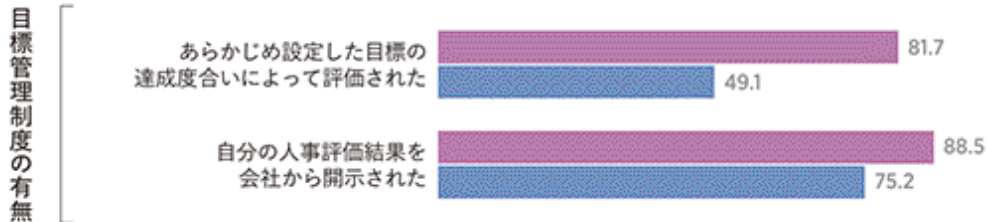
● 人事評価結果の納得感と目標管理プロセス（納得感高低群の比較）（図表 6）

- ・ 図表 6 の分析では、評価の納得感を高群（「とてもあてはまる」～「ややあてはまる」）と低群（「ややあてはまらない」～「まったくあてはまらない」）の 2 群に分けたものを用いた。
- ・ 目標管理制度の有無との関係では、納得感の高群では約 8 割（81.7%）が「あらかじめ設定した目標の達成度合いによって評価された」のに対し、低群では 5 割を下回っている（49.1%）。
「評価結果が開示されている」についても、高群と低群の出現率には有意な差が見られた。
- ・ 「あらかじめ設定した目標の達成度合いによって評価された」と答えた人のうち納得感高群と低群に分けて見ると、「目標設定への関与」「目標の質」「目標遂行のサポート」のいずれの項目も高群が低群に対して有意に高かった。
- ・ 差が最も大きいのは「目標設定において、納得いくまで上司と話し合えた」であり、差が 30.9 ポイントあった。
⇒目標設定に自分の意向が尊重されるかどうか、目標がどのようなものだったかよりも、十分に上司と話し合えたと思えることが、納得感に強い影響を与えることが示唆される。
- ・ 上司が「目標の進捗状況を気にかけて、アドバイスや支援をしてくれた」「目標に対して良い仕事をしたときに認めたり、褒めたりしてくれた」「チーム内で目標を共有し合い、上司・同僚と協力しながら仕事を進められた」という、期中の日常的な目標遂行のサポートの有無も、納得感高群と低群の差が大きい。

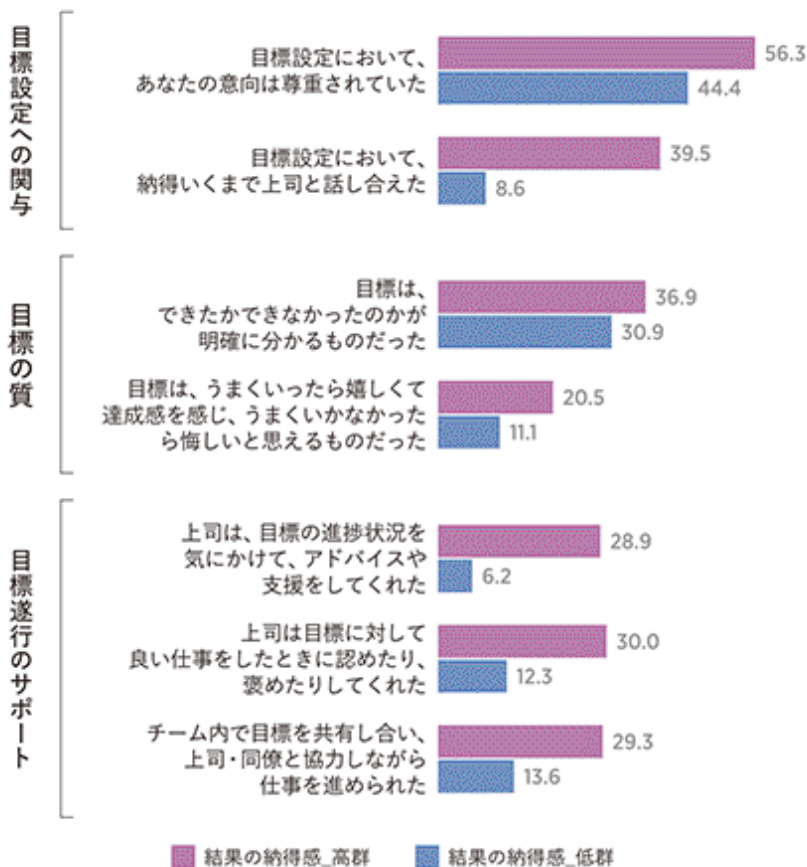
⇒テレワークの頻度が高い場合でも、目標管理の仕組みが十分なコミュニケーションを伴って運用されれば、評価への納得感や仕事への意欲を引き出すことは可能だと考えられる。

図表 6 人事評価結果の納得感と目標管理プロセス（納得感高低群の比較）

直近の評価について、以下はあてはまりますか。〈あてはまるものすべて〉



「あらかじめ設定した目標の達成度合いによって評価された」と回答した人



● テレワーク環境下での人事評価の納得感の変化（図表 7）

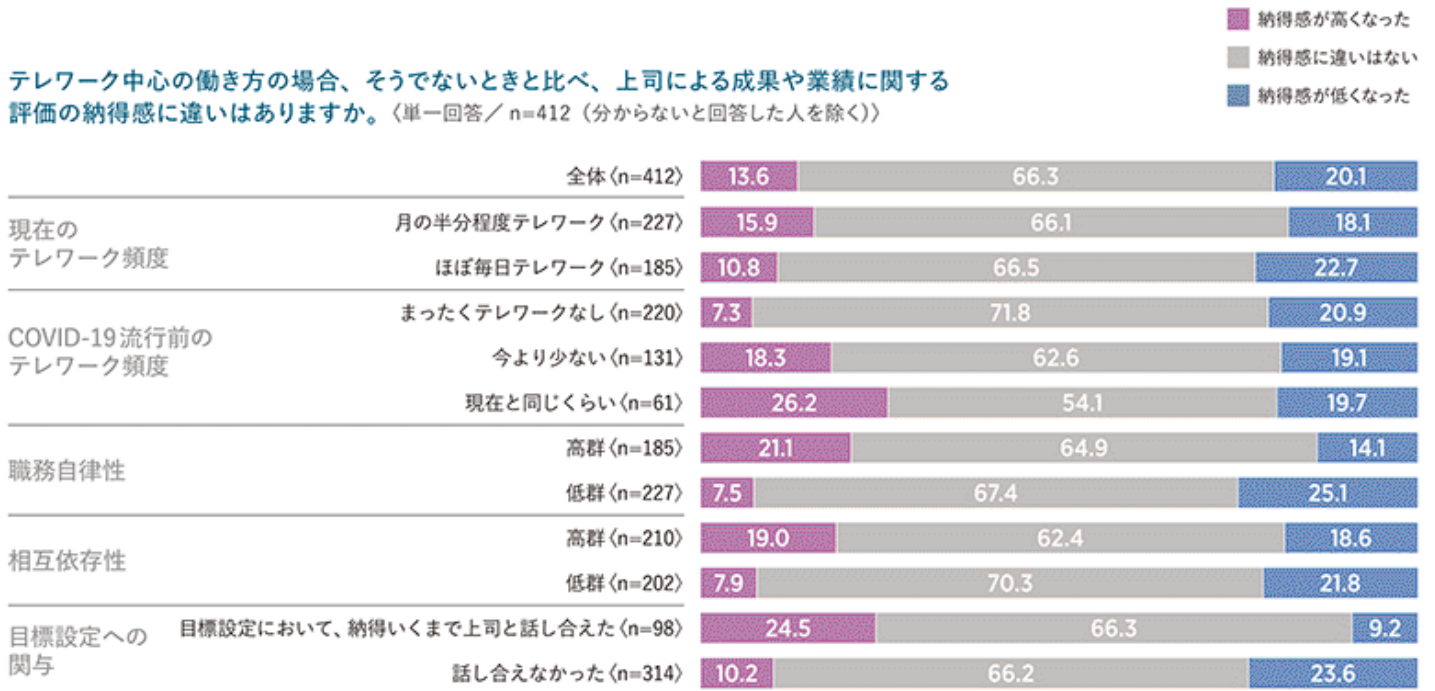
- ・ テレワークで働く場合とそうでない場合で、評価の納得感に違いがあるかどうかを尋ねたところ、約 7 割（66.3%）から、納得感に違いはないとの回答を得た。一方、低くなった人が約 2 割（20.1%）、逆に高くなった人が約 1 割（13.6%）とばらつきがあった。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の流行以前から高い頻度でテレワークをしていた群とそうでない群では、納得感が低くなったのは約 2 割と変わらない。しかし、納得感が高くなったのは、以前から高頻度でテレワークをしていた群では 26.2%と、まったくテレワークをしていなかった群の 7.3%に比べ大幅に高かった。

⇒テレワークに慣れるにつれ、やり方次第でむしろ評価の納得感を高めていける可能性が感じられる。

- ・ 職務自律性の低い群では、高い群に比べて、テレワークになったことで評価の納得感が下がった人が多く（25.1%）、上がった人が少なかった（7.5%）。

⇒1人で成果をアウトプットしにくく、以前より評価されにくい傾向があることが考えられる。

図表 7 テレワーク環境下での人事評価の納得感の変化



● テレワーク環境下での人事評価の納得感が変化した理由（図表 8）

- ・ 納得感の変化の理由には、「成果を正しく評価してもらえるようになった」という声がある一方、「プロセスや取り組み姿勢を見てもらえない」という声もあるなどさまざまだった。

⇒テレワークへの慣れ、職務のタイプによって捉え方は違うと思われるが、目標設定に関する納得のいく対話、遂行場面での的確なコミュニケーションを重ねることで、乗り越えていけるものが多いと感じる。

図表 8 テレワーク環境下での人事評価の納得感が変化した理由

その変化に影響を与えているのは、どのようなことだと思いますか。〈自由記述／評価の納得感に変化があったと回答した方のみ〉

[納得感が高くなったと思う理由]

成果を正しく評価してもらえるようになった	会社にいるから評価が高い、などの成果とは関係ない部分は排除されることになったので(その他製造/営業系/30代) 成果にならない仕事に対しての評価がなくなった(その他製造/技術系/20代) コミュニケーションをとる頻度が落ちてから、数字での評価の割合が多くなったので(商社/事務系/30代)
成果を出しやすくなった	パソコンを使った作業が多くなった。そのような作業が得意なので評価も上がり嬉しかった(食品/営業系/20代) 仕事のスピードが速くなり、達成しやすくなった(運輸・倉庫・物流業/事務系/30代)
個人差が付きやすくなった	テレワーク導入によって同程度の社歴の社員同士に明らかな業績の差ができた。スピード感のある対応が必要ななかで、業績、能力開発ともに実績を残せたことが想像以上に高く評価され、テレワーク前よりも個人差が可視化されている気がする。対面営業のときは、営業力が低くても評価されている人がいたのだと思った(その他サービス/営業系/30代)
テレワーク下でもきちんと評価してもらえた	テレワークで実際近くで仕事の様子を見られないなかでも、成果物や過程で評価をきちんとしてもらえたから(その他/事務系/30代)

[納得感が低くなったと思う理由]

プロセスや取り組み姿勢を見てもらえない	在宅が増えたので仕事の過程を上司が見る機会が減ったから(機械・電機機器/技術系/20代) 在宅だと仕事の取り組み姿勢をアピールできないため(金融・保険/営業系/30代) リモートワークによる見えない忙しさを定量的に判断、評価されていない(情報処理・ソフトウェア/営業系/30代) テレワークになったことにより、過程より成果だけを重視する傾向がある(情報処理・ソフトウェア/技術系/30代) 実際に目に見えている作業がリモートワーク前と比べて少ないため、上司からの評価が実際の半分ほどの理解だけで行われているのではないかと思う不信感から(情報処理・ソフトウェア/技術系/20代)
コミュニケーションや相互理解が減った	日々の細かいコミュニケーションがとれないこと。また、直接会わないことによる実感の欠如(情報処理・ソフトウェア/技術系/30代) よりコミュニケーションをとらなくなった。以前から上司の行動がフレキシブルすぎたが、こちらからタイミングを合わせることも難しくなった(情報処理・ソフトウェア/営業系/20代) 打ち合わせが減ったので、上司が自分のタスクを100%理解していない(情報処理・ソフトウェア/技術系/30代)
正しく評価されているか不信感がある	上司の監視下で業務をしていないことで、入社していたときより仕事をしていないのではないかと、思われていそうだから(機械・電機機器/営業系/20代) テレワークになり上司と常にコミュニケーションをとれる環境にないため、正確に自分を評価してくれているのか懷疑的な部分がある(その他製造/営業系/30代)

● テレワークで正しく評価されるために意識していること(図表 9)

- ・ テレワークで正しく評価されるために意識して心がけていることについて得た自由記述で、主なものとして「こまめな報連相、密なコミュニケーションをする」「意識して成果をアウトプットする」「結果を残す」「目標、目的を明確にする」「プロセスや取り組み姿勢も伝えるようにする」「自分から動く」「同僚にも行動が見えるようにする」があった。

⇒こうした部下からの主体的、自律的な働きかけは、テレワークになる以前から、上司としては望んでいたことではないだろうか。テレワーク化をきっかけに、こうした意識が部下側にも高まっていけば、上司部下間のコミュニケーションはより充実し、仕事も評価も円滑に進むと思われる。

図表 9 テレワークで正しく評価されるために意識していること

テレワークで仕事をする上で、正しく評価されるために、新たに意識して心がけていることがありますか。〈自由記述〉

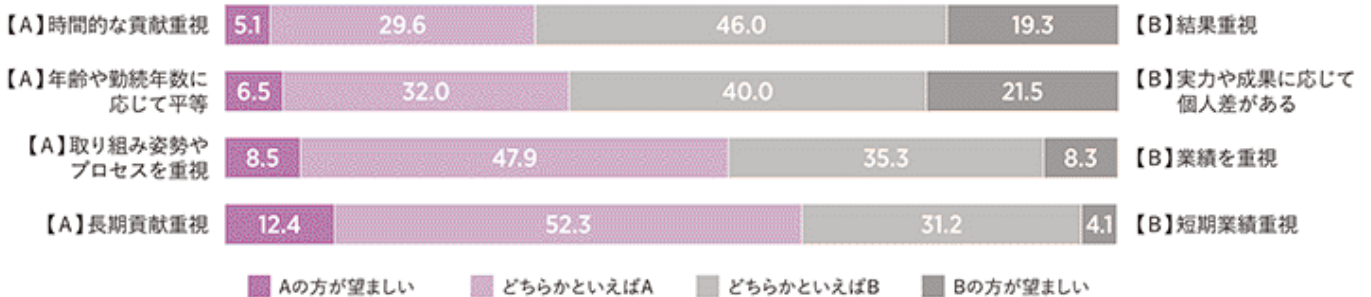
こまめな報連相、密なコミュニケーションをする	<p>こまめな連絡・報告。1日1回は上司とWEB面談しメールや電話で伝わりにくい部分もカバーするようにしている (通信/営業系/20代)</p> <p>事細かく報告、連絡、相談を行い、仕事の進め方や進捗度合いの両者の認識にギャップがないようにしている (その他製造/営業系/30代)</p> <p>上司と対面でないため、報連相をこまめにする (運輸・倉庫・物流業/営業系/30代)</p> <p>コミュニケーションを積極的に行うことで、的確な業務遂行をしているかを確認している (その他サービス/事務系/30代)</p>
意識して成果をアウトプットする	<p>対面がなく見えない分、成果物が結果となるので、今まで以上に成果物に最善を尽くすようになった (情報処理・ソフトウェア/事務系/30代)</p> <p>アウトプットをしっかりと出すこと。働いている姿が見えないので、成果物で評価するしかないはずなので (情報処理・ソフトウェア/技術系/20代)</p> <p>成果物を丁寧に仕上げる (情報処理・ソフトウェア/営業系/30代)</p> <p>自分の成果を会話しなくても分かるように週報などにしっかり書き残す (情報処理・ソフトウェア/技術系/30代)</p>
結果を残す	<p>テレワークでも実績を示す、目標を達成する (金融・保険/事務系/30代)</p>
目標、目的を明確にする	<p>目標を決める際に評価基準をより明確化すること (その他製造/技術系/30代)</p> <p>何のために今の仕事に取り組んでいるのか、中長期的な活動計画をすり合わせるようにしている (医薬品/営業系/20代)</p> <p>到達目標の明確化と、業務内容の定期的なフィードバック、適切なタイミングでの電話、WEB会議の開催など (食品/事務系/30代)</p> <p>テレワークになったからこそ何が求められているのかなど、what&whyを細かく確認し、顧客や社内との齟齬が生まれにくいように努めている (その他サービス/営業系/30代)</p>
プロセスや取り組み姿勢も伝えるようにする	<p>できていること、困っていること、悩んでいることを随時共有し、方向性にズレが起きないように都度確認している。仕事をしている姿が見えない以上、結果だけではなくその過程をしっかりと伝えるよう意識している (情報処理・ソフトウェア/技術系/30代)</p> <p>テレワークは、成果の方で評価されることが強まるため、より良い成果を出せるように、またそうしようとした努力が「見える」ように心がけている (情報処理・ソフトウェア/技術系/20代)</p>
自分から動く	<p>発生した課題や問題点の対応など、今までは上司から指示があるまで対応しなかったが、テレワークになってからは意識的・自発的に対応するようにした (情報処理・ソフトウェア/技術系/30代)</p> <p>求められた以上の仕事をするようにしている (その他サービス/事務系/30代)</p> <p>自分でできる作業は先回りしてやっておく (情報処理・ソフトウェア/技術系/30代)</p>
同僚にも行動が見えるようにする	<p>毎日の報連相を大切に、常に自分が何をしているか部内のメンバーが分かるようにしている (百貨店・スーパー・コンビニエンスストア/事務系/20代)</p>

● **今後の望ましい人事評価のあり方 (図表 10)**

- ・ いずれの観点も、圧倒的にいずれかに偏ったものはなく、対照的な考え方が混在することが分かるが、傾向としては「時間的な貢献重視」より「結果重視」(65.3%)、「年齢や勤続年数に応じて平等」より「実力や成果に応じて個人差がある」(61.5%)、「短期業績重視」より「長期貢献重視」(64.7%)が多かった。これらは年代層別に有意な差はなかった。

図表 10 今後の望ましい人事評価のあり方

あなたにとって、どちらの人事評価制度の方が望ましいと思いますか。〈単一回答／n=493〉



● 人事評価制度について、良い点・改善してほしい点（図表 11）

- 良い点では、「上司との納得できる対話がある」「基準が明確である」「信頼できる上司である」などが多かった。改善してほしい点では、「目標管理」「評価基準」「報酬体系」「評価方法」について、率直なコメントが集まった。
- 目標管理の仕組みはあるが、「目標が上から下りてきて本人が口を出せないこと」、「評価結果の開示やフィードバックがないこと」は、改善してほしいこととして多く挙げられている。「形骸化した目標管理制度はストレスであり、無意味で、いっそやめた方がいい」という声もある
 ⇒目標管理のプロセスは、適切に行えば評価の納得感を高めるのに有効であることは前述のとおりで、ぜひ改善したいポイントである。
- 評価基準については、「部署・職種による明らかな評価の差」、「直属上司以外による相対的な調整」、「年功序列としか思えない不可解な処遇」、が大きな3つの不満として見られた。
 ⇒評価基準が明確であることは、評価制度への満足、不満足を左右する最も大きな要因であり、対処すべきだろう。
- 「評価を給与にもっと反映してほしい」という声も多かった。
 ⇒評価をどれだけ適切に行っても、給与や賞与に反映されないのであれば、モチベーションにはつながらないということであろうが、短期的な業績を追いかけすぎるのは、本人や経営の持続的成長にマイナスな面もある。どの程度の時間軸で評価と処遇の関係を設計するかは難しいところだ。
- 評価方法については、「多面評価を取り入れてほしい」、「部下から上司を評価する制度がほしい」、など新しい評価のやり方を模索したいという声が見られた。「手間がかかりすぎる」という点も挙げられた。納得感と人的コストのバランスは重要な観点だ。
 ⇒これらの声は、必ずしも、テレワークになったから生じたものではないだろう。しかし、テレワークが広がることにより、改めて、適切な評価のあり方を考える必要性が高まっている。テレワークになったからといって、評価の重要性は変わらず、やり方によっては、評価の納得感が高めることさえできそうである。人事、評価者、被評価者が共に当事者として関わり、リモート時代の評価のあり方を確立していくのに、本調査が一助となれば幸いである。

図表 11 人事評価制度について、良い点・改善してほしい点

現在勤務している会社の人事評価制度について、良い点・改善してほしい点をお書きください。〈自由記述〉

[良い点]

上司との納得できる 対話がある	事前に上司が目標を決め、それをまず共有してくれる。そのなかで不明点があれば質問したり、目標変更したりできる。それをもとに人事評価をしてくれているので、信用できる(金融・保険/事務系/20代) 期初と期中、ならびに期末にそれぞれ目標を上司とディスカッションする機会がある点。システムのなかで評価される点は透明性があるように感じる(食品/事務系/30代) 取り組み課題などで相談したいことがあったらすぐに上司に話せる仕組みがあり相談しやすい(情報処理・ソフトウェア/事務系/30代)
基準が明確である	明確な基準が設定されている。多様な考え方を尊重し、適正に評価されている(その他/営業系/20代) すべて数値化されていて分かりやすく納得がいくようになってきていること(その他サービス/営業系/30代) 入社歴にかかわらず平等に評価してもらえる(その他製造/営業系/30代)
信頼できる 上司である	信用されていると感じられる点。やる気が出ます(その他サービス/事務系/30代) きちんと上司が自分のことを見て、正当に評価してもらっているところ(機械・電機機器/技術系/20代)

[改善してほしい点]

目標管理	目標が上から 下りてきて 口を出せない	与えられたテーマによってその時点で差がある。がんばっても報われない(その他製造/技術系/30代) 長期的な目標を設定させてほしい(機械・電機機器/事務系/30代) 担当する仕事内容次第で成果が出やすかったり出にくかったりする(その他製造/技術系/30代) 目標に沿った実績やプロセスが評価の基準になるが、そもそもその目標設定が無理だと思うことが多い。目標設定も個人と上司で設定できるようにしてほしい(その他サービス/営業系/20代) 目標とする業績数字も達成へのハードルも高すぎる。目標値を決める段階で一般社員は口を出せないため、数字が降ってくる感覚がある(食品/事務系/20代)
	結果開示・ フィードバックがない	評価後のフィードバックが圧倒的に少ない。なぜそのような評価になったのか、同じレベルの一般社員間の共有、今後についてなど話す機会がほしい(情報処理・ソフトウェア/技術系/20代) 期初の目標設定はしっかりするけれど、評価について何も告知されないことが多い(建設・設備/営業系/30代) 目標設定と達成度を踏まえた評価結果がフィードバックされないため、納得できる評価なのか、何が改善点なのか分からない(情報処理・ソフトウェア/事務系/20代)
	目標管理制度 に意味を感じない	目標設定は大きなストレス。評価時に自分でも気づいている悪い点をあえて伝えられるのは、自己評価を落とすことにつながり、精神的にあまり良くない(機械・電機機器/技術系/30代) MBO方式をやめてほしい。目標設定をするのが、1年で一番嫌な仕事。MBOのために目標設定をしていて、意味がない。結局は上司からの印象で評価が決まる(その他/事務系/30代)
評価基準	部署・職種に よる差に 納得できない	社内でも働く人と、客先や外部で働く人の評価に対する差が出ないように配慮してほしい(建設・設備/技術系/30代) スタッフ職の方が賞与が圧倒的に低いのはどうにかしてほしい(不動産/事務系/20代) 個人成績を重視するにしても、その前段階で組織全体に対する評価があり、個人評価がそのまま自身の評価とならない(情報処理・ソフトウェア/営業系/30代) 部署によって、求められるレベルが異なる。緩い部署や予算が多い部署は昇給しやすいが、それ以外のところはがんばってもそこまで昇給できない(情報処理・ソフトウェア/技術系/20代)
	相対評価に 納得できない	人事評価の面談では上司の評価が下されるが、最終評価は上司の評価をもとに部門長が下す。どのように評価されているのか基準を明確にしてほしい(機械・電機機器/技術系/20代) 直属の上司の評価結果が会社全体でならずことを目的に変えられてしまうことがあることに違和感がある(情報処理・ソフトウェア/技術系/30代) 上司以外に人事部が関わる理由が分からない(情報処理・ソフトウェア/技術系/20代) 相対評価のため、営業成績が良いと営業評価が上がり、内勤は評価が下がる。営業成績が低いと営業評価が下がり、内勤評価が上がる(不動産/事務系/30代)
	年功序列に なっている	項目ごとに評価するようになっているが、実際の人事を見ていると結局は年功序列になっている感が否めない(医薬品/事務系/30代) 年功序列の評価が根付いているため、自分よりも明らかに成果を出していない年上社員が高い給料をもらっている(情報処理・ソフトウェア/技術系/30代) 年齢や勤続年数による評価がほとんど。年齢だけ重ねて働かない人を見逃している点を改善してほしい(機械・電機機器/営業系/20代)
報酬体系	評価を給与に 反映して ほしい	評価結果の給与への影響額が少なすぎるため、モチベーションの向上につながらない(不動産/事務系/30代) 昇給レンジを決めずに評価結果を反映してほしい(情報処理・ソフトウェア/技術系/30代) 最終的な点数と賞与評価が連動しないことがある(機械・電機機器/事務系/20代) 評価はされても給与に反映されず無駄に役職ばかりつけるのはやめてほしい(その他/事務系/30代)
評価方法	多面評価を 取り入れてほしい	上司だけでなくチームの評価を加味してほしい(情報処理・ソフトウェア/技術系/30代) 1人ではなく複数人での評価をしてほしい(その他/技術系/30代)
	部下から上司を評価 する制度がほしい	部下から上司を評価する制度がほしい(商社/事務系/30代) 管理職評価を一般職下位の人でもできるようにする(その他/技術系/30代)
	手間が かかりすぎる	システムへの入力がかかりすぎる(情報処理・ソフトウェア/技術系/30代) セルフチェックが年間4、5回あり、入力にかなり時間がかかる(百貨店・スーパー・コンビニエンスストア/事務系/20代)

4. 調査概要

調査目的 テレワーク環境下における人事評価について、一般社員がどのように捉えているかを明らかにすること。

調査対象

22～39歳の会社勤務の正社員

※役職は一般社員のみ、職種は営業系、事務系、技術系で均等になるように回収

※テレワーク(リモートワーク、在宅勤務)を月の半分以上行っている人のみ

※勤務先の従業員規模は300名以上、入社2年以上

調査内容

人事評価の重視度、会社の人事評価制度への満足度、直近の人事評価結果の納得感、テレワーク環境下での納得感の変化、今後の望ましい人事評価制度のあり方など

調査方法 インターネット調査

実施時期 2020年12月11～15日

有効回答数 493名

回答者の属性

22～29歳35.3%、30～34歳30.6%、35～39歳34.1%(平均32.0歳)

男性63.9%、女性36.1%

製造業41.6%、非製造業53.7%、その他・未記入4.7%

従業員規模:300名以上500名未満12.0%、500名以上1000名未満13.4%、1000名以上3000名未満

18.9%、3000名以上5000名未満12.6%、5000名以上10000名未満12.4%、10000名以上30.8%

職務系統:営業系32.7%、事務系33.3%、技術系34.1%(サービス系は含まず)

現在の勤務先への在籍期間:2年以上5年未満33.7%、5年以上10年未満37.5%、10年以上28.8%

現在のテレワーク実施頻度:「ほぼ毎日」47.1%、「週の半分、隔週など、概ね月の半分程度」(以下、月の半分程度)52.9%