

脱・年功序列に待った！？

「年功序列をはじめとする人事評価制度に関する意識調査」 アンケート結果①

総合人事コンサルティング会社のフォー・ノーツ（所在地：東京都港区）は、全国のオフィスワーカー400名を対象に「年功序列をはじめとする人事評価制度に関する意識調査」を実施しました。

本レポートでは、調査対象者を「年功序列である」グループと「やや年功序列である」グループ、「年功序列ではない」グループに分け、得られたアンケート結果を分析し、年功序列をはじめとする人事評価制度の実態及び、それらの抱える課題点と解決策について考察しました。

■ 結果分析のポイント

●いまだに多くの企業で、年功序列の要素が併存。

6割以上の会社が「成果評価」・「行動評価」を評価項目として採用していた。

人事評価で、最も重視されているポイントは、「成果・業績など、仕事の結果」が43.3%で最多となった。一方、自身の勤める会社が「年功序列である」「やや年功序列である」と回答した人は7割以上を占め、多くの企業で、表向きの評価制度とは別に年功序列の要素が併存している様子が伺えた。→Q1～3 参照

●社内環境が最も良好なのは「やや年功序列である」グループ。最も悪いのは「年功序列である」グループ。

心身共に健康に働ける環境が「ある」と答えた割合が最も高かったのは、「やや年功序列である」と回答したグループであり、約9割がポジティブな回答をした。一方、「年功序列である」と回答したグループは健康に働ける環境が「ある」と答えた割合が最も低かった。

その他ほぼすべての質問で、「やや年功序列である」グループが最もポジティブ、「年功序列である」グループが最もネガティブな結果となった。→Q5 ほか参照

●やりがいを、最も感じていないのは「年功序列である」グループ。その理由として、「適切な目標設定がされない」「社内のキャリアステップが明示されていない」という回答が相対的に多く挙げられた。

「年功序列である」と回答したグループは、やりがいを持って働ける環境が「ない」と答えた割合が最も高く、他のグループと比較して20ポイント以上の差がついた。「年功序列である」と回答したグループでは、やりがいを持って働ける環境が「ない」理由として、「適切な目標設定がされない」、「社内のキャリアステップが明示されていない」を挙げる割合が、他グループに比べ著しく高かった。→Q6・7 参照

●キャリアビジョンを描けず、新しいスキルや知識を身につけるための行動をしていない割合が、最も高いのも「年功序列である」グループ。

将来のキャリアビジョンを「描けていない」と答えた割合が最も高かったのは、「年功序列である」と回答したグループだった。また、新しいスキルや知識を身につけるための行動を「していない」と答えた割合が最も高かったのも、「年功序列である」と回答したグループであり、他のグループと10ポイント以上の差がついた。→Q8・9 参照

●現在勤めている会社に、最も将来性を感じていないのは「年功序列である」グループ。その理由として、「新しいことにチャレンジする風土がない」という回答が相対的に多く挙げられた。

年功序列であると回答したグループが会社に対して将来性を「感じない」と答えた割合が最も高く、他のグループと15～20ポイント近く差がついた。また、「年功序列である」と回答したグループはその理由として、「新しいことにチャレンジする風土がない」を挙げる割合が、他グループに比べ著しく高かった。→Q10・11 参照

■ 調査概要

調査名：「年功序列をはじめとする人事評価制度に関する意識調査」

対象者：現在勤めている会社に人事評価制度が「ある」と答えた日本国内のオフィスワーカー
※正社員もしくは契約社員に限る。派遣社員、パート、アルバイトは除く。

対象地域：全国

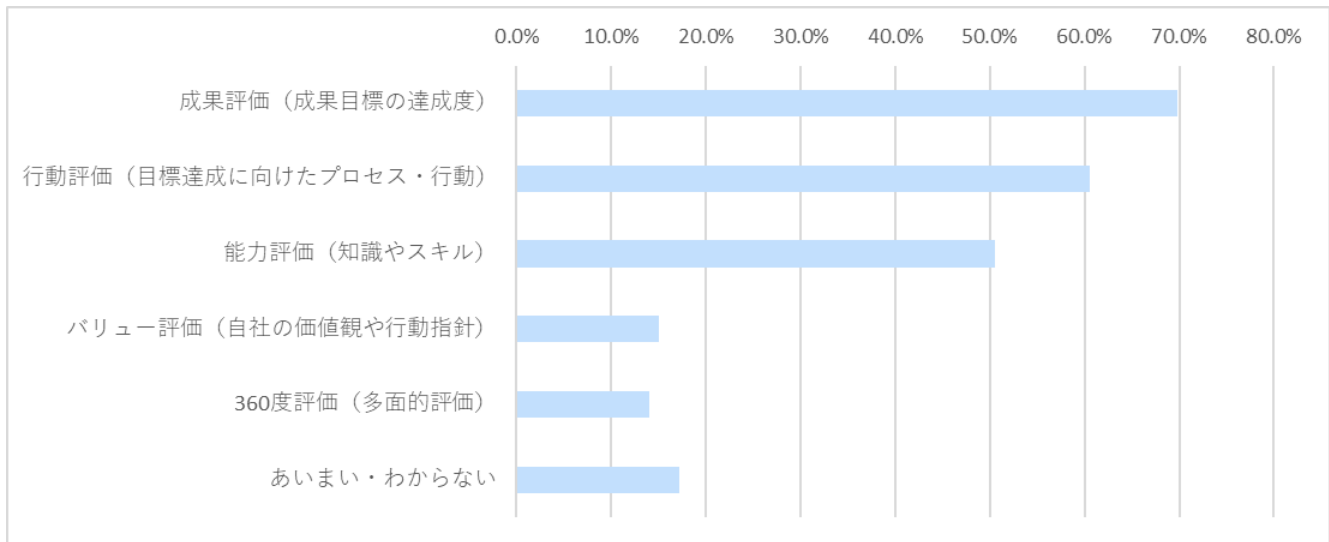
男女比：男性 69.5% 女性 30.5%

調査方法：インターネット調査

調査期間：2022年6月28日～6月29日

回答数：20代・30代・40代・50代以上 各100名ずつ 計400名

Q.1 あなたの会社の評価制度で、採用されている評価項目はなんですか。（複数回答可）

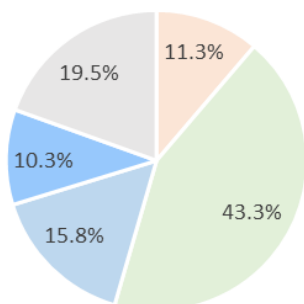


	成果評価 (成果目標の達成度)		行動評価 (目標達成に向けたプロセス・行動)		能力評価 (知識やスキル)		バリュー評価 (自社の価値観や行動指針)		360度評価 (多面的評価)		あいまい・わからない	
	N	n	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	400	279	242	60.5%	202	50.5%	60	15.0%	56	14.0%	69	17.3%

勤務先の評価制度で採用されている評価項目を聞いたところ（複数回答可）、**「成果評価（成果目標の達成度）」が最も多く、7割近くの会社が評価項目として採用していた。**

次いで「行動評価（目標達成に向けたプロセス・行動）」（60.5%）、「能力評価（知識やスキル）」（50.5%）となった。

Q.2 あなたの会社の人事評価で、最も重視されているポイントはなんですか。（単数回答）

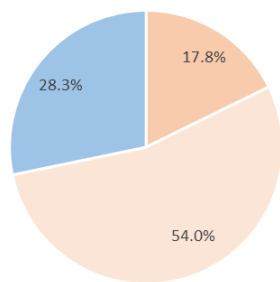


	全体	
	n	%
経験・勤続年数・年齢など	45	11.3%
成果・業績など、仕事の結果	173	43.3%
行動・能力など、仕事のプロセス	63	15.8%
業務内容・役割など、職務の重さ	41	10.3%
あいまい・わからない	78	19.5%
	400	100.0%

勤務先の人事評価で、最も重視されているポイントを聞いたところ（単数回答）、**「成果・業績など、仕事の結果」が43.3%となり、他項目と大きく差をつけ、最多となった。**

「経験・勤続年数・年齢など」を最も重視されているポイントとした回答者は、11.3%にとどまった。

Q.3 あなたの会社は年功序列ですか。(単数回答)

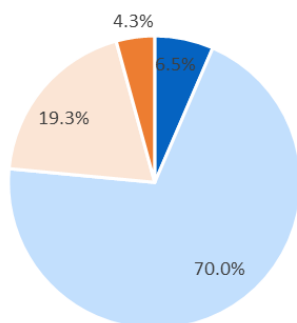


	全体	
	n	%
年功序列である	71	17.8%
やや年功序列である	216	54.0%
年功序列ではない	113	28.3%
	400	100.0%

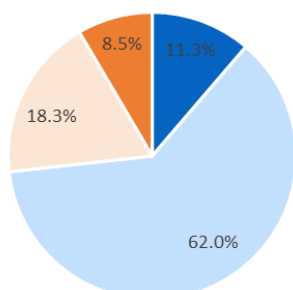
勤務先の会社が年功序列かどうかという質問（単数回答）に対しては、「年功序列である」・「やや年功序列である」と答えた回答者があわせて70%以上を占め、評価ポイントとしては成果を重視する（Q1、Q2）としながらも、多くの企業では、年功序列の要素も併存している実態が明らかとなった。

Q.4 あなたの会社の、社内の人間関係は良好だと思いますか。(単数回答)

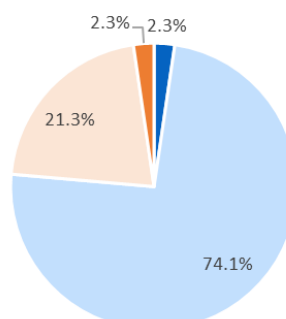
全体



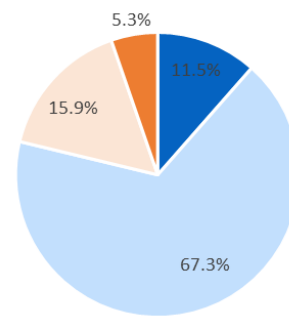
年功序列である



やや年功序列である



年功序列ではない



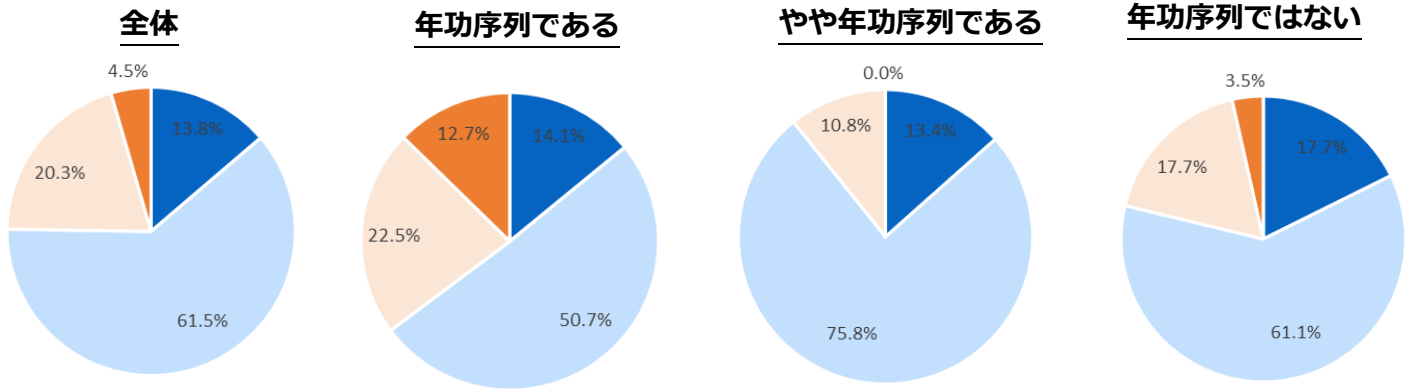
	全体		Q3で「年功序列である」と回答		Q3で「やや年功序列である」と回答		Q3で「年功序列ではない」と回答	
	n	%	n	%	n	%	n	%
すごく良好だと思う	26	6.5%	8	11.3%	5	2.3%	13	11.5%
まあ良好だと思う	280	70.0%	44	62.0%	160	74.1%	76	67.3%
あまり良好ではないと思う	77	19.3%	13	18.3%	46	21.3%	18	15.9%
まったく良好ではないと思う	17	4.3%	6	8.5%	5	2.3%	6	5.3%
	400	100.0%	71	100.0%	216	100.0%	113	100.0%

社内の人間関係について聞いた質問（単数回答）で、社内の人間関係が「良好ではないと思う」と答えた割合が最も高かったのは、Q3で「年功序列である」と答えた回答者グループで、26.8%が「良好ではないと思う」（あまり良好ではないと思う（18.3%）、まったく良好ではないと思う（8.5%））と答えた。

もっとも「良好だと思う」割合が高かったのは、Q3で「年功序列ではない」と答えた回答者グループで、78.8%が「良好だと思う」（まあ良好だと思う（67.3%）、すごく良好だと思う（11.5%））と答えた。

「すごく良好だと思う」と「まったく良好ではないと思う」の割合が最も低かったのは、「やや年功序列である」と答えた回答者グループで、「やや年功序列である」と答えたグループは、社内の人間関係に関して、大きく満足はしていないが、大きな不満もなく、ほどほどに満足している様子が伺えた。

Q.5 あなたの会社には、心身共に健康に働ける環境がありますか。（単数回答）

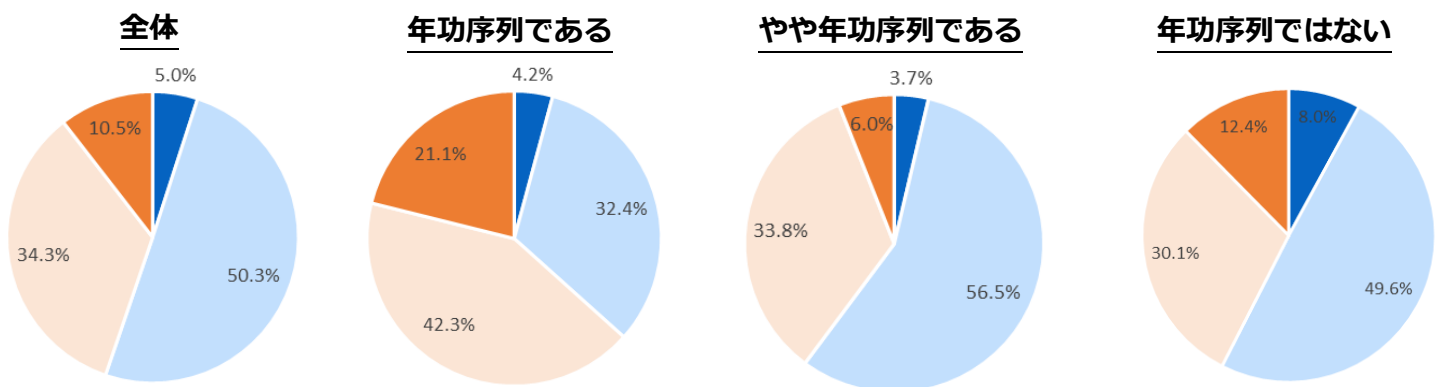


	全体		Q3で「年功序列である」と回答		Q3で「やや年功序列である」と回答		Q3で「年功序列ではない」と回答	
	n	%	n	%	n	%	n	%
十分に健康に働ける環境がある	55	13.8%	10	14.1%	25	13.4%	20	17.7%
まあまあ健康に働ける環境がある	246	61.5%	36	50.7%	141	75.8%	69	61.1%
あまり健康に働ける環境がない	81	20.3%	16	22.5%	20	10.8%	20	17.7%
まったく健康に働ける環境がない	18	4.5%	9	12.7%	0	0.0%	4	3.5%
	400	100.0%	71	100.0%	186	100.0%	113	100.0%

「心身共に健康に働ける環境がありますか。（単数回答）」との質問では、「健康に働ける環境が「ない」と答えた割合が最も高かったのは、Q3で「年功序列である」と答えた回答者グループで、35.2%が「健康に働ける環境が「ない」（あまり健康に働ける環境がない（22.5%）、まったく健康に働ける環境がない（12.7%））と答えた。

「健康に働ける環境が「ある」と答えた割合がもっとも高かったのは、Q3で「やや年功序列である」と答えた回答者グループで、89.2%が「健康に働ける環境が「ある」（十分に健康に働ける環境がある（13.4%）、まあまあ健康に働ける環境がある（75.8%））と答え、Q3で「年功序列ではない」と答えた回答者グループを上回った。

Q.6 あなたの会社には、やりがいを持って働ける環境があると思いますか。（単数回答）

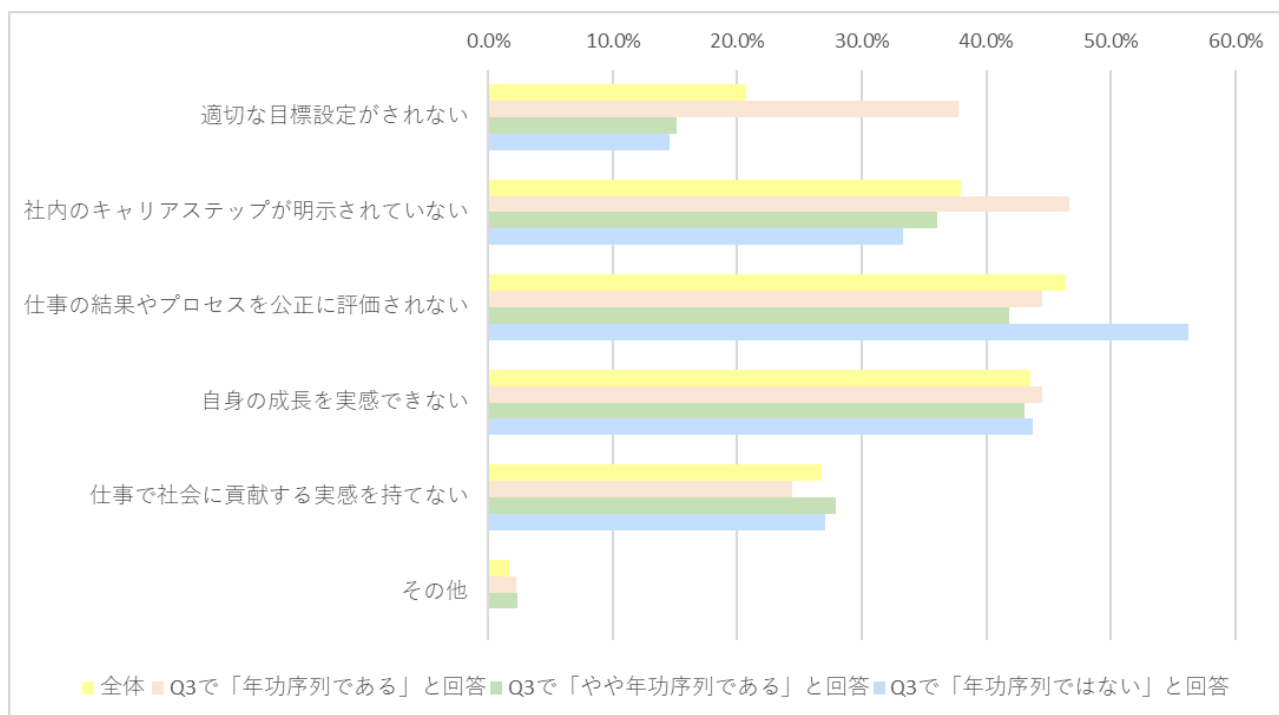


	全体		Q3で「年功序列である」と回答		Q3で「やや年功序列である」と回答		Q3で「年功序列ではない」と回答	
	n	%	n	%	n	%	n	%
すごくあると思う	20	5.0%	3	4.2%	8	3.7%	9	8.0%
まああると思う	201	50.3%	23	32.4%	122	56.5%	56	49.6%
あまりないと思う	137	34.3%	30	42.3%	73	33.8%	34	30.1%
まったくないと思う	42	10.5%	15	21.1%	13	6.0%	14	12.4%
	400	100.0%	71	100.0%	216	100.0%	113	100.0%

「やりがいを持って働ける環境があると思いますか（単数回答）」との質問では、Q3で「年功序列である」と答えた回答者グループのみが、「やりがいを持って働ける環境が「ない」と答えた割合が著しく高かった。（「あまりないと思う」（42.3%）「まったくないと思う」（21.1%））

「やりがいを持って働ける環境が「ある」と答えた割合がもっとも高かったのは、Q3で「やや年功序列である」と答えた回答者グループで、60.2%が「やりがいを持って働ける環境が「ある」（すごくあると思う（3.7%）、まああると思う（56.5%））」と回答したが、「年功序列ではない」回答者グループとの差は、2.6%にとどまった。

Q.7 その理由を教えてください。（複数回答可）

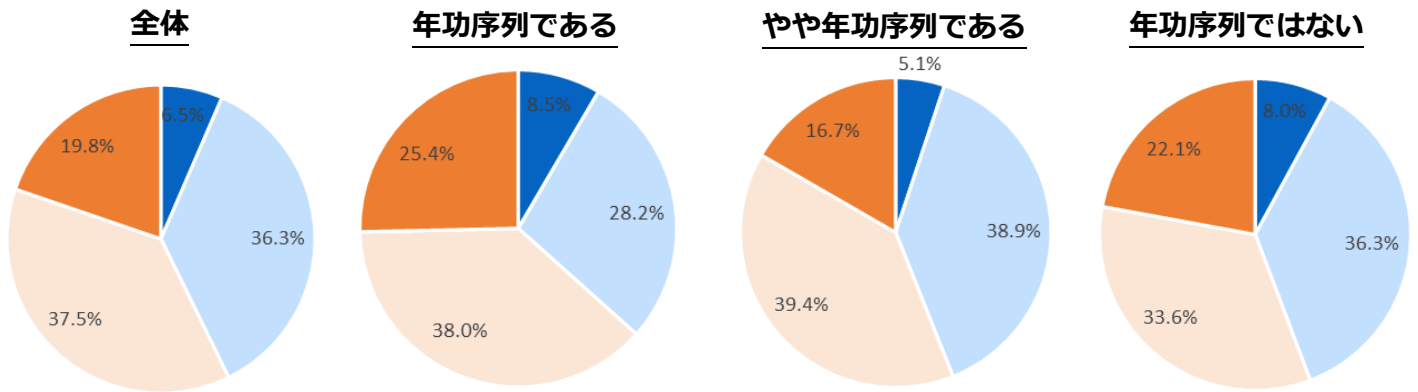


	N	適切な目標設定がされない		社内のキャリアステップが明示されていない		仕事の結果やプロセスを公正に評価されない		自身の成長を実感できない		仕事で社会に貢献する実感を持ってない		その他	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
全体	179	37	20.7%	68	38.0%	83	46.4%	78	43.6%	48	26.8%	3	1.7%
Q3で「年功序列である」と回答	45	17	37.8%	21	46.7%	20	44.4%	20	44.4%	11	24.4%	1	2.2%
Q3で「やや年功序列である」と回答	86	13	15.1%	31	36.0%	36	41.9%	37	43.0%	24	27.9%	2	2.3%
Q3で「年功序列ではない」と回答	48	7	14.6%	16	33.3%	27	56.3%	21	43.8%	13	27.1%	0	0.0%

Q6で「やりがいを持って働ける環境が「ない」（あまりないと思う、まったくないと思う）」と回答した人のみにその理由を聞いたところ（複数回答可）、全体では、「仕事の結果やプロセスを公正に評価されない」（46.4%）、「自身の成長の実感できない」（43.6%）、「社内のキャリアステップが明示されていない」（38.0%）ことが、多く理由として挙げられた。

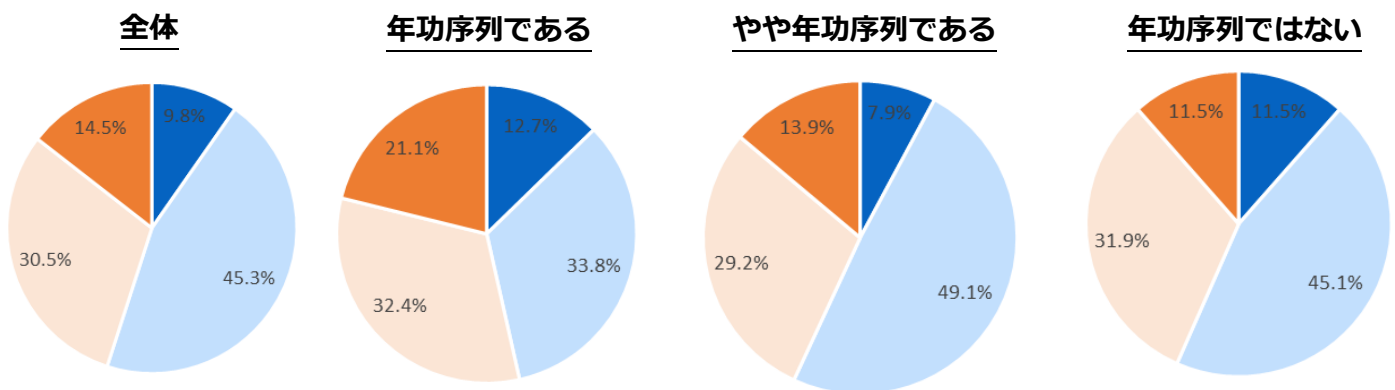
一方、Q3で「年功序列である」と回答したグループの特徴として、「やりがいを持って働ける環境が「ない」理由として、「適切な目標設定がされない」（37.8%）、「社内のキャリアステップが明示されていない」（46.7%）を挙げる割合が、他グループに比べ著しく高く、「年功序列である」グループ特有の問題が明らかになった。

Q.8 あなたは、現在勤めている会社で将来のキャリアビジョンを描けていますか。(単数回答)



	全体		Q3で「年功序列である」と回答		Q3で「やや年功序列である」と回答		Q3で「年功序列ではない」と回答	
	n	%	n	%	n	%	n	%
はつきり描けている	26	6.5%	6	8.5%	11	5.1%	9	8.0%
なんとなく描けている	145	36.3%	20	28.2%	84	38.9%	41	36.3%
はつきりとは描けていない	150	37.5%	27	38.0%	85	39.4%	38	33.6%
まったく描けていない	79	19.8%	18	25.4%	36	16.7%	25	22.1%
	400	100.0%	71	100.0%	216	100.0%	113	100.0%

Q.9 あなたは、新しいスキルや知識を身につけるための行動をしていますか。(単数回答)



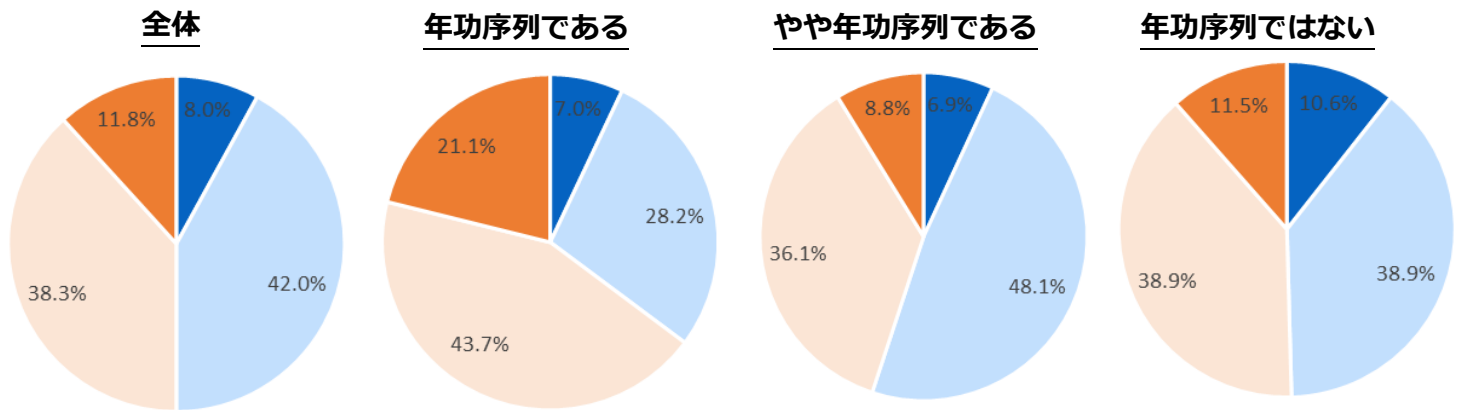
	全体		Q3で「年功序列である」と回答		Q3で「やや年功序列である」と回答		Q3で「年功序列ではない」と回答	
	n	%	n	%	n	%	n	%
積極的にしている	39	9.8%	9	12.7%	17	7.9%	13	11.5%
機会があればしている	181	45.3%	24	33.8%	106	49.1%	51	45.1%
あまりしていない	122	30.5%	23	32.4%	63	29.2%	36	31.9%
まったくしていない	58	14.5%	15	21.1%	30	13.9%	13	11.5%
	400	100.0%	71	100.0%	216	100.0%	113	100.0%

「現在勤めている会社で将来のキャリアビジョンを描けていますか。(単数回答)」との質問(Q8)では、「将来のキャリアビジョンを「描けていない」と答えた割合が最も高かったのは、Q3で「年功序列である」と回答したグループで、57.8%が「将来のキャリアビジョンを「描けていない」(はつきりとは描けていない(38.0%)、まったく描けていない(19.8%))と答えた。

「新しいスキルや知識を身につけるための行動をしていますか。(単数回答)」との質問(Q9)でも、「新しいスキルや知識を身につけるための行動を「していない」と答えた割合が最も高かったのは、Q3で「年功序列である」と回答したグループで、53.5%が「新しいスキルや知識を身につけるための行動を「していない」(あまりしていない(32.4%)、まったくしていない(21.1%))と答えた。

Q6・Q7で、「年功序列である」回答者グループは、「適切な目標設定がされない」「社内のキャリアステップが明示されていない」ために、「やりがいを持って働ける環境が「ない」と感じているという特徴が明らかとなったが、Q8・Q9でも、その結果を推察させる結果となった。

Q.10 あなたは、現在勤めている会社に将来性を感じますか。（単数回答）

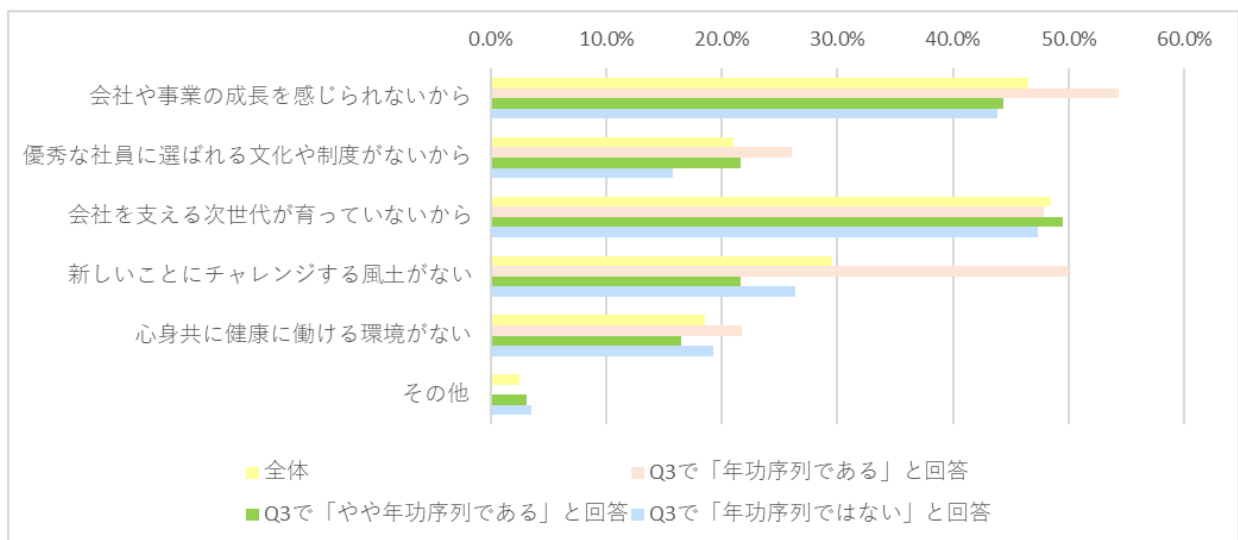


	全体		Q3で「年功序列である」と回答		Q3で「やや年功序列である」と回答		Q3で「年功序列ではない」と回答	
	n	%	n	%	n	%	n	%
すごく将来性を感じる	32	8.0%	5	7.0%	15	6.9%	12	10.6%
すこし将来性を感じる	168	42.0%	20	28.2%	104	48.1%	44	38.9%
あまり将来性を感じない	153	38.3%	31	43.7%	78	36.1%	44	38.9%
まったく将来性を感じない	47	11.8%	15	21.1%	19	8.8%	13	11.5%
	400	100.0%	71	100.0%	216	100.0%	113	100.0%

「現在勤めている会社に将来性を感じますか。（単数回答）」との質問では、「将来性を「感じない」と答えた割合が最も高かったのは、Q3で「年功序列である」と答えた回答者グループで、64.8%が「将来性を「感じない」（あまり将来性を感じない（43.7%）、まったく将来性を感じない（21.1%））と答えた。

「将来性を「感じる」と答えた割合がもっとも高かったのは、Q3で「やや年功序列である」と答えた回答者グループで、55.0%が「将来性を「感じる」（すごく将来性を感じる（6.9%）、すこし将来性を感じる（48.1%））と答え、Q3で「年功序列ではない」と答えた回答者グループ（すごく将来性を感じる（10.6%）、すこし将来性を感じる（38.9%））を上回ったが、「すごく将来性を感じる」という回答だけに限ると、「年功序列ではない」回答者グループのほうが、3.7%上回った。

Q.11 その理由を教えてください。（複数回答可）

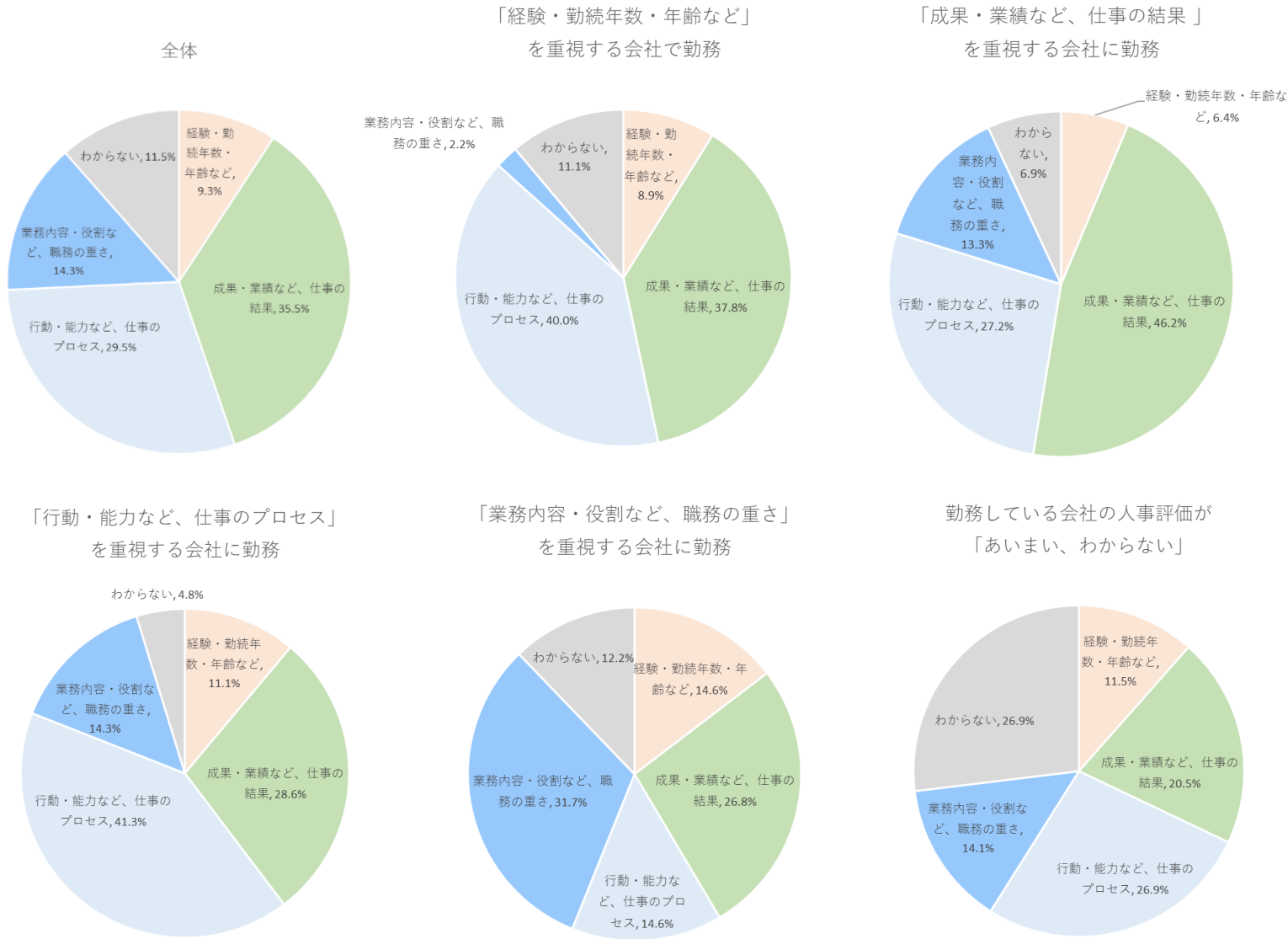


	N	会社や事業の成長を感じられないから		優秀な社員に選ばれる文化や制度がないから		会社を支える次世代が育っていないから		新しいことにチャレンジする風土がない		心身共に健康に働ける環境がない		その他	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
全体	200	93	46.5%	42	21.0%	97	48.5%	59	29.5%	37	18.5%	5	2.5%
Q3で「年功序列である」と回答	46	25	54.3%	12	26.1%	22	47.8%	23	50.0%	10	21.7%	0	0.0%
Q3で「やや年功序列である」と回答	97	43	44.3%	21	21.6%	48	49.5%	21	21.6%	16	16.5%	3	3.1%
Q3で「年功序列ではない」と回答	57	25	43.9%	9	15.8%	27	47.4%	15	26.3%	11	19.3%	2	3.5%

Q10で「将来性を「感じない」」（あまり将来性を感じない、まったく将来性を感じない）と答えた回答者のみにその理由を聞いたところ（複数回答可）、全体では、「会社を支える次世代が育っていないから」（48.5%）、「会社や事業の成長を感じられないから」（46.5%）が、多く理由として挙げられた。

一方、Q3で「年功序列である」と答えた回答者グループのみの特徴として、「将来性を「感じない」」理由として、「新しいことにチャレンジする風土がない」（50.0%）を挙げる割合が、他グループに比べ著しく高く、「年功序列である」グループ特有の問題が、明らかになった。

Q.12 あなたは人事評価において、何を最も重視してほしいですか。（単数回答）



	あなたの会社の人事評価で、最も重視されているポイントはなんですか。											
	全体		経験・勤続年数・年齢など		成果・業績など、仕事の結果		行動・能力など、仕事のプロセス		業務内容・役割など、職務の重さ		あいまい・わからない	
あなたは人事評価において、何を最も重視してほしいですか。	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
経験・勤続年数・年齢など	37	9.3%	4	8.9%	11	6.4%	7	11.1%	6	14.6%	9	11.5%
成果・業績など、仕事の結果	142	35.5%	17	37.8%	80	46.2%	18	28.6%	11	26.8%	16	20.5%
行動・能力など、仕事のプロセス	118	29.5%	18	40.0%	47	27.2%	26	41.3%	6	14.6%	21	26.9%
業務内容・役割など、職務の重さ	57	14.3%	1	2.2%	23	13.3%	9	14.3%	13	31.7%	11	14.1%
わからない	46	11.5%	5	11.1%	12	6.9%	3	4.8%	5	12.2%	21	26.9%
	400	100.0%	45	100.0%	173	100.0%	63	100.0%	41	100.0%	78	100.0%

「人事評価において、何を最も重視してほしいですか」という質問では、全体では「成果・業績など、仕事の結果」（35.5%）と「行動・能力など、仕事のプロセス」（29.5%）が多数を占めた。

Q2で得られた、現在勤務している会社が重視している人事評価ポイントごとに、回答者グループを分け集計したところ、ほとんどのグループで、現在勤務する会社が重視している人事評価ポイントを、全体での割合より多く望んでいることが分かった。

しかし、現在勤務する会社が「経験・勤続年数・年齢など」を重視していると答えた回答者グループでは、「経験・勤続年数・年齢など」を望む割合が全体での割合を下回り、「**経験・勤続年数・年齢などを重視して評価することは、それを重視している会社に勤務している社員からも望まれていない**という状況が伺える結果となった。

Q. あなたの会社の人事評価について、良い点や不満に思う点について、ご自由にお答えください。（自由記述）

※回答一部抜粋

- ・頑張っても相対評価のため十分に評価されない
- ・何もしていないのに古株だからと給料がおおい
- ・不透明
- ・仕事をしなくても役職がつくことが不満
- ・評価制度は開示されているが年功序列であり、年寄りが若手の頑張りを搾取できるような仕組みになっている。
- ・不平等
- ・能力や貢献度の評価が十分ではない。
- ・全員に個人面談があるのは良い。ただし、評価基準はあいまい。
- ・年寄りばかり優遇される 会社でこれから長く働くのは若い世代なのに 若い世代が提案してもすぐに却下だが年寄りが同じことを言うとその日のうちに変わる
- ・評価基準があいまい
- ・人間関係で大きく左右される
- ・勤続年数だけで能力のない奴等の給料が高い。
- ・評価基準が不透明
- ・上司が部下をきちんと見ていない。適切な指示や相談にも乗ってくれず我関せずの無責任な管理職ばかり。
- ・年功序列ではなく、プロセスや成果にも目を向けてほしい
- ・基準が人によってあいまい
- ・中途でもそれなりに年いってる人はいきなり課長とか役職ついてて（そういう人に限って仕事できなかつたりする）年功序列なところが不満
- ・なにを見て評価しているのかまったく公表されないのが不満
- ・評価すべき人間が、芯が無い
- ・お気に入り人事
- ・数値化できていない点がそこそこあり、納得感を持ってない部分がある。
- ・評価者の主観が入っているのではないか
- ・適正に評価されていることがほとんどであり十分満足している。
- ・年功と成果をバランスよく評価している
- ・評価手法はオープンで納得いく人が多いと思うが、結局は給料は上にいくほど年功序列になっていて固定化している
- ・正確な評価ができていない
- ・ごく一部のお気に入りが高く評価する上司がいる
- ・基準が明確ではなく、面談者に依存する事が問題だと思います。
- ・評価に関するルールがあることはよい。ただし、ルールが形骸化している
- ・古い体制が残っているのが不満
- ・結果をもう少し評価して欲しいです。
- ・業績によって評価されていない人がたくさんいる
- ・まだ人事制度が整っていないので、これから期待したい
- ・適当にやっている者には天国だが、意欲ある人間には物足りなさを感じる点。
- ・目標が不明瞭なのに、それに対して評価するのはおかしいと思います
- ・長たらく目標や自己評価を書かせるが全くその情報が役立っているようには見えず給料に反映されない
- ・評価が曖昧
- ・結果の説明がない
- ・目標設定の重みがバラバラ
- ・評価能力が低い人が評価を行っているケースも見受けられる点です。
- ・能力のない人が、学歴だけで高収入を得ているように思える
- ・評価結果の全体像が分からず、比較できていない。

- ・ 人事の人も評価させるべき。
- ・ 評価の仕方に若干問題点もあり、評価の基準を再度 精査する必要を感じる
- ・ 和気あいあいなところがあるので当たり障りなく仕事すれば悪い評価にはならない所がいい所
- ・ 冷静に考えればほぼ正当に評価されていると言えるので特に良いと思う点もないが不満点もない
- ・ 上司によって評価にムラがある
- ・ 給与には不満があるが年齢から考えて仕方ないと思う。
- ・ えこひいきがある
- ・ 人事評価がしっかり運用できていない。
- ・ フィードバックがない
- ・ スキルの高さを正当に評価はするものの、報酬にあまり反映しない
- ・ 上の役職の人がつまっている
- ・ 未だになぜこの人がこのポジションとすることがある。
- ・ 特定の人に遠慮がある
- ・ 能力が無い人でも役職について高い給与をもらっていること。実力主義ではなく年功序列の制度がいまだに色濃く残っている。
- ・ 良くも悪くも不透明
- ・ 会社の戦略が曖昧なまま目標が立てられるのはおかしい
- ・ 現場を見ていない
- ・ 多少人事面での臍肩目があるから
- ・ 好き嫌いで評価が決まる
- ・ たまのミスを大きく見て、普段の成功をあまり見ないで評価が下がっている
- ・ 個人の能力や実績を評価してくれる。
- ・ 良い点：数人から評価される 悪い点：評価内容があいまい
- ・ 自分に何が足りていないのか、上司は何をして欲しいのか、今のままで良いのかが、全くわからない。
- ・ 男女差別がある。実力主義にしてほしい。
- ・ いい意味で適当だが。適当すぎて腹立つ
- ・ 業績に関係なく出世するシステムが少なからずあるところ
- ・ 仕事ぶりではなく、前回の評価点を基準につける傾向があるのが不満。
- ・ 人事の俗人的思いが先行する場合あり
- ・ 仕事ができなくても年数でお給料が上がる
- ・ 回数が多い割にちゃんと見ていない
- ・ 上司の主観が入っているように思える
- ・ もう少し対談の時間が欲しいと思う
- ・ 評価する人が自分のことを知らない
- ・ 成果より年功序列になっている
- ・ 評価者によって指標が異なる
- ・ 成果に対して正当に評価されないから
- ・ 直属上司の気分 1 つで極端に悪い評価にされてしまい、全くやる気が起こらない。
- ・ 特定の人のみ評価される傾向がある。
- ・ 普段知らない顔してる上司が年に数回面談するだけで正当な評価ができと思えない
- ・ 相対評価についていけない
- ・ 客観性が低い場合がある
- ・ 人による評価の差がある
- ・ 上司の独断の部分が多く、頑張っても好き嫌いで上がったり、上がらなかつたりする
- ・ 人間関係など面倒な側面がなく成果が評価される点が良い。 ただし、業務内容柄、評価基準が曖昧である点が悪い。
- ・ 評価を下げるための材料にしかっていない。
- ・ 評価者によってばらつきが大きい
- ・ 相対評価から絶対評価へ変わり、段々と成果主義へと進んでいる点に不満を感じています。
- ・ 定量的に自己評価できるが、上司評価でキャリブレーションがかかり、立てた目標との評価に納得がいかない。
- ・ 個人の成果主義が第一なので、他の人をサポートしたり、次世代に自身のノウハウを伝授する機会が少ない。
- ・ 適切な給料が支払われない。 評価面談ではきれいごとばかり言うけど、実際の額面に反映されないのは納得行かない。 新人が育てば何れ会社が大きくなりそのときはと言うけど、我慢を強いるのはおかしい。
- ・ 友達人事があり、仕事が出来ない人が昇進していることが不満に思う
- ・ 権限なしでも責任は取られる
- ・ チラ見で済ませて評価として通ってしまう感がある。それでは、評価された方はたまったものじゃない。人間なのだから、良いときと悪いときはあるので、そこら辺を柔軟に考えてほしい。機械やロボットだって「エラー」というミスはあるのだから・・・
- ・ 数値化できない部分が難しい。
- ・ 開示されない
- ・ 評価のフィードバックがきちんと行われていない
- ・ 年功序列でなく、能力によって評価される点は時代に合っていると思う。

- ・バカが役職者になるのはおかしい
- ・差別がある 一人の意見に左右される
- ・成果を出せば賞与に大きく反映されるのはよい
- ・紙面上でしか判断していない。 評価をする人自身が、どのような仕事をそれぞれの社員がしていてどういった能力があるのかを全く把握できていない
- ・社長の一存で決まる
- ・有力役員の好みで評価がきまる
- ・成果主義なので給料は良いができない人と差があまりない。
- ・なんとなく声が大きくて目立つ人だけが評価される
- ・実態を把握していない
- ・どのように評価しているか、はっきりしていないところが不満
- ・目標設定があいまいなところ

■ 総評

「ちょうどよい塩梅」の年功序列は、社内環境にポジティブに作用 ただし社員の成長志向を高める「適切な評価制度」と「適切な目標設定」が必須条件

これまで「年功序列」と言えば、時代に合わない仕組みとしてその問題点が取り沙汰されており、日本企業は直ぐにでも脱・年功序列を果たさなければならないと言われてきた。

しかし、今回の調査により、多くの企業で成果評価や行動評価をはじめとする様々な人事評価制度が導入されているものの、未だに大半の企業では年功序列的な要素が残っているという実態が明らかとなった。さらに、適度な年功序列が組織にとって様々な良い影響をもたらすという可能性が示唆された。

その中でも特に、社員が健康に働ける環境を整えるという面では、ちょうどよい塩梅の年功序列が組織にポジティブに作用する可能性が高い。ここでいう「ちょうどよい塩梅」とは、会社として成果や行動など、勤続・年功以外を評価する制度を備え、基本的には制度に則って評価が運用されている上で、年功序列が程よく残っている状態と考える。そもそも年功序列という仕組み自体が、生活の基盤を安定させたいと考える社員に安心感を与えるため、今回の結果は、社員の心理的な安心感が心身共に健康に働くことに繋がっているものと思われる。また、社内のよりよい人間関係や仕事に対するやりがいなども適度な安心感に起因するのであろう。

ここで面白いのは、年功序列の色が濃くなり過ぎると様々な面で組織にネガティブに働くという点である。心身共に健康に働ける環境をはじめ、仕事へのやりがいや会社への将来性などについては、自社は「年功序列である」とはっきり回答したグループでは、他のグループと比べて明らかに悪い結果となっている。これらはまさに従来から言われている年功序列の弊害を表しており、過度な年功序列は組織を蝕んでいく可能性が高いといえるだろう。ちなみに、社員の成長志向（新しいスキルや知識を身につけるために行動をしているか）に関する設問では、年功序列の濃淡によらずネガティブな結果となっている。これは年功序列により生まれる安心感が、社内のぬるさや現状維持志向に繋がり、社員の成長意欲を削いでしまうものと考えられる。

これらの結果を踏まえると一概に年功序列という仕組み自体が悪という訳ではなく、年功序列的な要素を「ちょうどよい塩梅で」取り入れることで、社員が安心して高いパフォーマンスを発揮できる組織をつくることのできるかも知れない。ただし、社員が成長志向を持たないことは組織にとって大きなリスクであるため、企業は社員に対して適度な危機感を持ってもらう仕組みを併せて考える必要がある。本来であれば、会社が求めるものと社員の現状とのギャップを明らかにし、社員を育成することが人事評価制度の目的であるため、しっかりとした人事評価制度を構築し運用できていれば、社員の成長志向に関する問題は解決できるはずである。

今回の調査結果を参考に、是非一度自社の状態を見直してみたいだろうか？ 人事評価制度が形骸化していないか、年功序列が色濃く残っていないか、社員の成長を促す制度の運用ができていないかなどを見直し、改善していくことで多くの企業により良い組織づくりを行って頂ければ幸いである

(フォー・ノーツ株式会社 代表取締役社長 西尾 太)

■西尾 太（にしお・ふとし）プロフィール



人事コンサルタント。フォー・ノーツ株式会社 代表取締役社長。「人事の学校」主宰。
いすゞ自動車労務部門、リクルート人材総合サービス部門を経て、カルチュア・コンビニエンス・クラブ (CCC)にて人事部長、クリエイター・エージェンシー業務を行うクリーク・アンド・リバー社にて、人事・総務部長を歴任。これまで1万人超の採用・昇格面接、管理職研修、階層別研修、人事担当者教育を行う。汎用的でかつ普遍的な成果を生み出す欠かせない行動としてのコンピテンシーモデル「B-CAV45」と、パーソナリティからコンピテンシーの発揮を予測する「B-CAV test」を開発し、人事制度に活用されるキャリアステップに必要な要素を体系的に展開できる体制を確立し、多数の企業で展開されている。「年収の多寡は影響力に比例する」という論は好評を博している。著書に「人事の超プロが明かす評価基準」(三笠書房)、「超ジョブ型人事革命 自分のジョブディスクリプションを自分で書けない社員はいらない」(日経 BP)などがある。1965年、東京都生まれ。早稲田大学政治経済学部卒。

<メディアの皆様へ>

西尾 太へのインタビュー・寄稿・コメント等のご依頼は、以下までご連絡ください

フォー・ノーツ 広報事務局 PR 会社アネティ 担当：波多野・真壁

Tel: 03-6421-7397 e-mail: hatano@anety.biz

■フォー・ノーツ 代表取締役社長 西尾太の主な著書



2021年3月発行
日経BP



2015年11月発行
三笠書房



2021年1月発行
アルファポリス



2019年3月発行
労務行政



2010年7月発行
労務行政



2010年8月発行
労務行政

■会社概要

フォー・ノーツは、人事制度・人材教育・人事管理・採用など各施策の関連性を考慮し、トータルに機能する人事施策を実施。人事部門の実務経験があるからこそ実現できる「トータル人事システム」を提案します。

- [社名] フォー・ノーツ株式会社
- [代表者] 代表取締役社長 西尾 太（にしお ふとし）
- [創立] 2008年4月
- [所在地] 〒107-0052 東京都港区赤坂 8-5-40 ペガサス青山 310
- [TEL] 03-6447-1321 (代表)
- [URL] <https://www.fournotes.co.jp/>
- [事業内容]
 - 人事コンサルティングサービス
 - ・人事コンサルティング・人事制度設計・運用支援教育研修企画・開発・実施
 - 人事担当者育成事業
 - ・人事の学校・キャリア形成支援

<本リリースに関するお問い合わせ先>

フォー・ノーツ 広報事務局 PR 会社アネティ 担当：波多野・真壁
Tel: 03-6421-7397 e-mail: hatano@anety.biz