

人事評価のフィードバックを行っている管理職の約5割が 「部下の納得感」は高くないと回答。

～納得感を高められる評価のスキルが身に付く研修を受けたい管理職が6割以上～

総合人事コンサルティング会社のフォー・ノーツ株式会社（本社：東京都港区、代表取締役社長：西尾太、以下当社）は、人事評価を行う管理職（役員・部長・課長）501名を対象に、部下の人事評価における「人事評価の実態調査2024（管理職編）」を実施しました。先月発表した結果内容に続き、今回は人事評価のフィードバックにおける調査結果をご報告します。

<調査結果のポイント>

・管理職の7割以上が、部下全員に対して人事評価のフィードバックを1対1で実施

部下への人事評価のフィードバックについて聞いたところ、「部下全員に実施している（72.1%）」と管理職の7割以上が1対1で実施していることがわかった。未実施の割合は1割未満 →Q.1 参照

・部下の成長につながるフィードバックを行う管理職は8割以上。一方指摘することは苦手な傾向に。

「起こしてほしい行動を伝え、部下の成長につながるフィードバックをしている（66.3%）」、「評価に繋がらないダメな部分を伝え、部下の成長につながるフィードバックをしている（17.3%）」と成長を意識したフィードバックは定着しているものの、ダメな部分を指摘する傾向は低かった。→Q.2 参照

・評価結果のフィードバックに対し、管理職の5割以上が「部下の納得感」が高くないと回答

部下に評価結果をフィードバックする管理職からみた部下の納得感について聞いたところ、「部下が正しく評価されていると感じているように思える」との回答は45.1%にとどまり、「部下の納得感は高くないように感じる（39.8%）」、「部下が不満を持っているように感じる（11.2%）」と5割以上の管理職が、部下の納得感が高くないと感じているという結果になった。→Q.3 参照

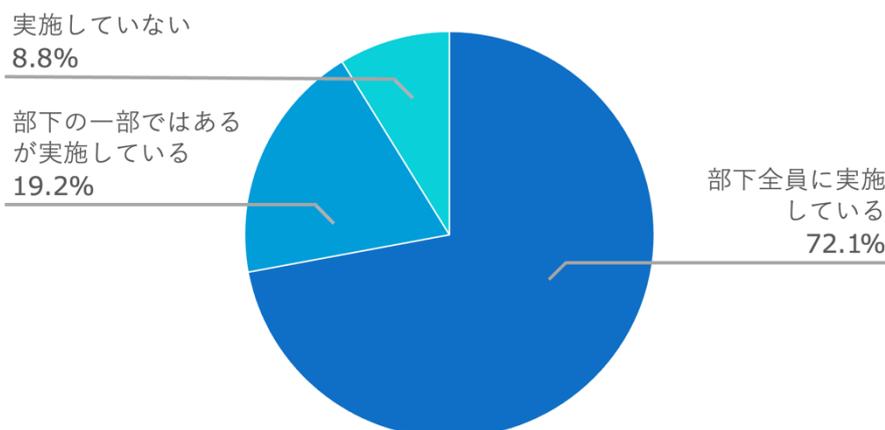
・納得感を高められる評価のスキルが身に付く教育や研修を受けたい管理職は6割以上

納得感を高められる評価のスキル・ノウハウに関する教育や研修について、「受けたい（23.8%）」「どちらかといえば受けたい（40.7%）」と6割以上が前向きな結果が得られた。→Q.5 参照

具体的には、「適切な目標設定」や「評価をする際の注意点や心構え」などが多く上がった→Q.6 参照

Q.1 人事評価のフィードバック（1対1）の実施有無

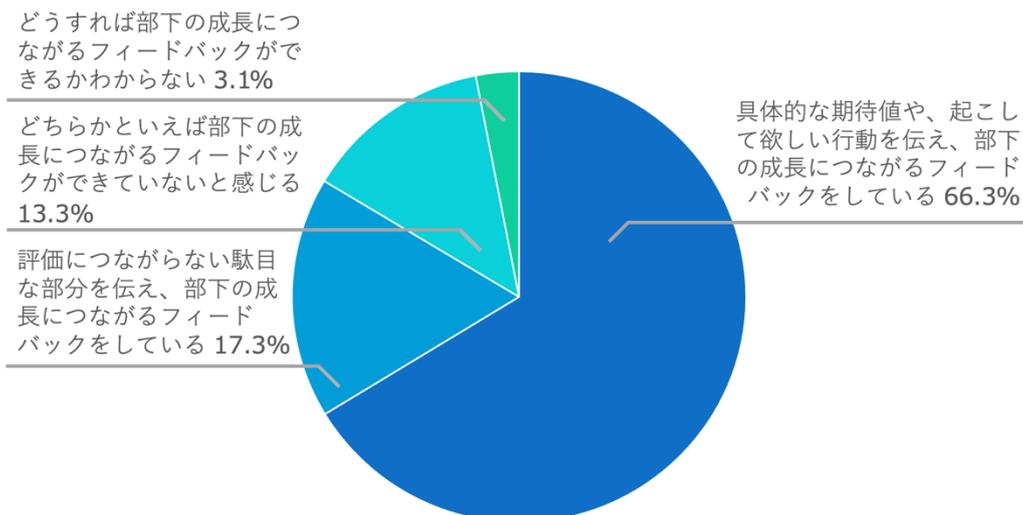
部下に対して、人事評価のフィードバックを1対1で実施しているか



※n=501/単数回答

Q.2 部下の成長につながるフィードバックを実施について

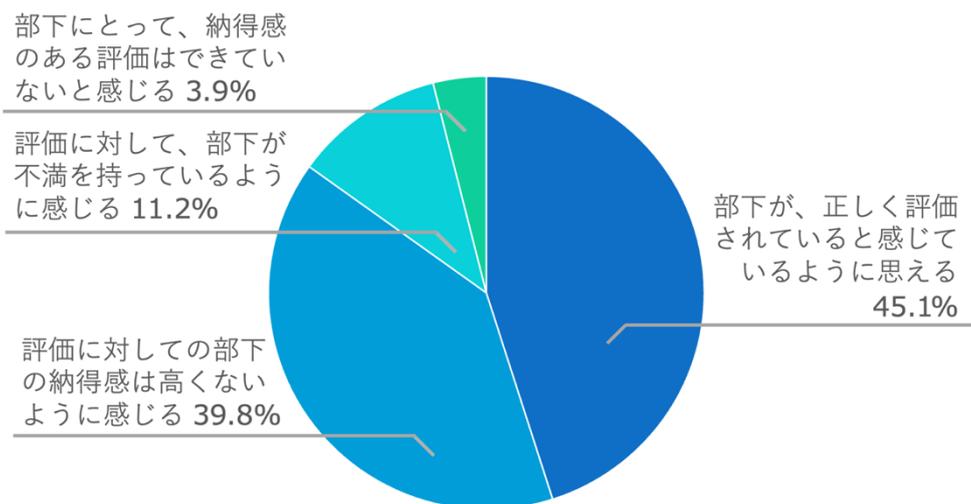
評価結果のフィードバックによる「部下の成長」について



※n=457 (Q.1で「部下の全員に実施している」「部下の一部ではあるが実施している」を選択した人のみ) /単数回答

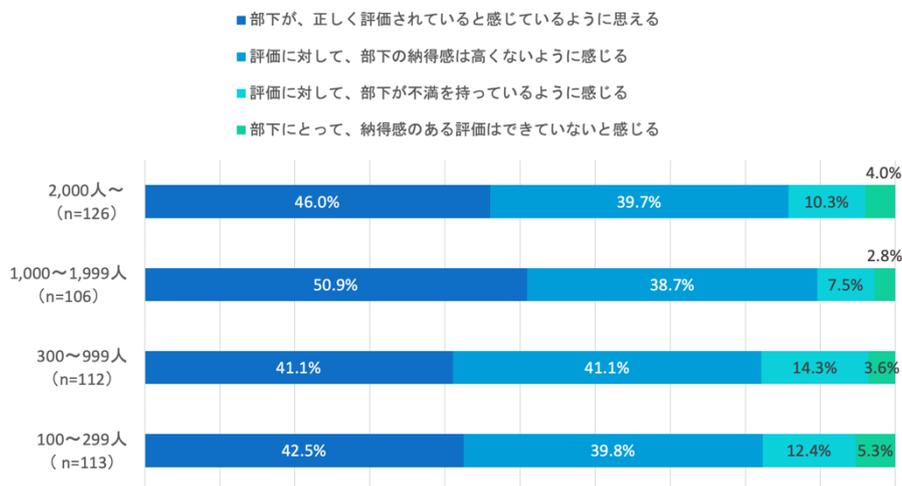
Q.3 評価する側が感じる、評価結果のフィードバックに対する「部下の納得感」

評価結果のフィードバックに対する「部下の納得感」について



※n=457 (Q.1で「部下の全員に実施している」「部下の一部ではあるが実施している」を選択した人のみ) /単数回答

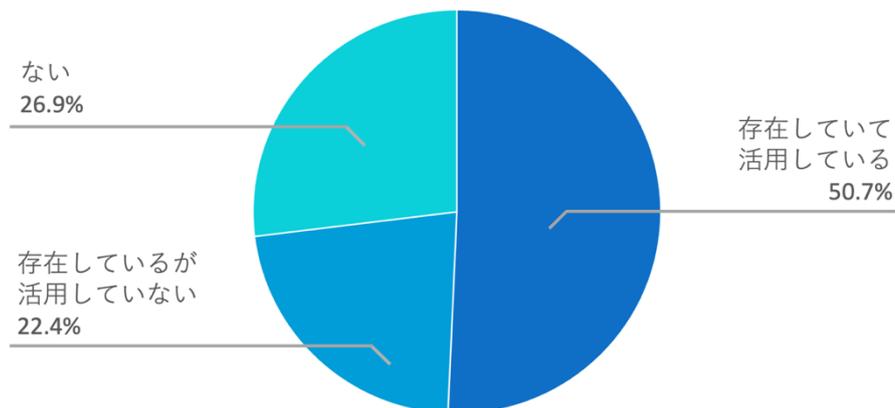
企業規模別：評価結果のフィードバックに対する「部下の納得感」



※n=457 (Q.1で「部下の全員に実施している」「部下の一部ではあるが実施している」を選択した人のみ) /単数回答

Q.4 人事評価の運用における会社として教育・研修のサポート有無

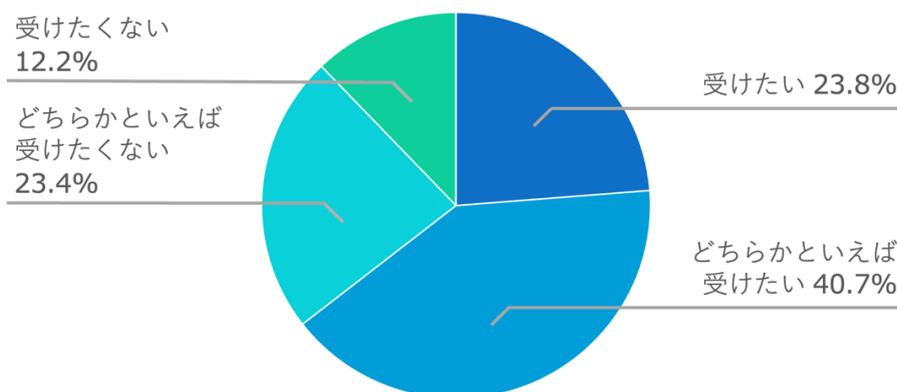
人事評価の運用において評価者に対する教育や研修など、
会社としてのサポートはあるか



※n=501/単数回答

Q.5 納得感を高められる評価のスキル・ノウハウに関する研修や教育の受講意向

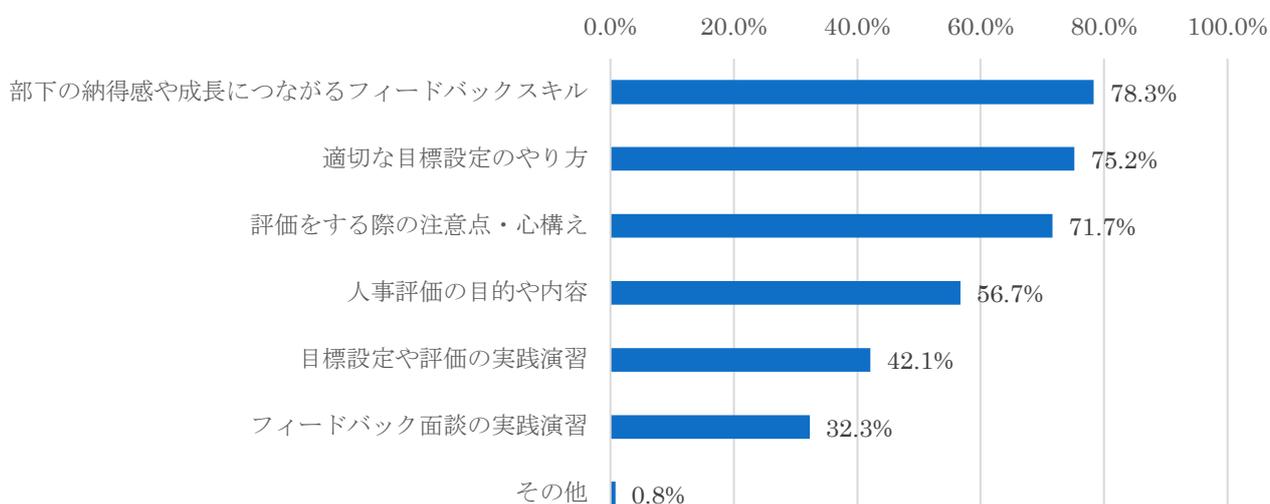
部下の納得感を高められる評価のスキル・ノウハウに関する
教育や研修を受けたいと思うか？



※n=501/単数回答

Q.6 納得感を高められる評価のスキル・ノウハウに関する研修や教育の受講意向

具体的にどのような内容の教育や研修を受けたいですか？



<調査概要>

調査名：人事評価の実態調査 2024.

対象者：人事評価を行う管理職（役員 46 名・部長 207 名・課長 248 名） 計 501 名

対象企業規模：従業員数 100~299 人（127 名）、300~999 人（129 名）、1,000~1,999 人（115 名）、2,000 人以上（13 名）

対象地域：全国

調査方法：インターネット調査

調査期間：2024 年 8 月 6 日~8 日

<総評>

今回の調査結果から、多くの企業において 1on1 のフィードバックが定着しつつあることが確認されました。実に 7 割以上の管理職が、部下との 1 対 1 の面談を通じて人事評価のフィードバックを行っているという点は、評価を透明化し、コミュニケーションを深めるための前向きな取り組みとして評価できます。しかし、この一見ポジティブな現状の裏には、いくつかの重要な課題も浮かび上がっています。

まず、8 割以上の管理職が「部下の成長につながるフィードバック」を行っているという一方で、ポジティブなフィードバックに比べ、ネガティブなフィードバックを避ける傾向が見られます。例えば、期待される行動や改善点を明確に伝えることに対して、多くの管理職は前向きに対応できていますが、部下の課題や失敗を指摘することに関しては消極的です。これは、管理職自身がフィードバックの際に生じる不快感を避けようとする心理や、部下との関係性に悪影響を与えることへの懸念が背景にある可能性があります。しかし、こうした姿勢では、部下が真に成長するためのフィードバックを得られないことが多く、最終的には部下の成長に寄与できているのか疑問が残ります。

次に、部下の評価に対する納得感についても課題が明らかになっています。管理職の 5 割以上が、部下が自身の評価結果に納得していないと感じており、特に「部下の納得感が低い」「不満を持っている」という声が多く挙がっています。この結果は、評価の透明性やフィードバックの質にまだ改善の余地があることを示唆しています。部下の納得感が低い場合、フィードバック自体の効果が減少し、モチベーションやエンゲージメントの低下に繋がりがかねません。

また、管理職自身もこの問題に対して強い関心を抱いている点は注目に値します。多くの管理職が、部下の納得感を高めるための評価スキルを向上させたいと考えており、6 割以上が教育や研修を希望しています。これは、評価者自身がフィードバックのプロセスや内容に自信を持っていない現状を示していると言えるでしょう。特に、評価が部下のキャリアや成長に大きな影響を与えることを考えると、管理職に対する研修や教育プログラムの充実が、評価の質向上に不可欠な施策となるはずです。

総じて、今回の調査は、人事評価とフィードバックの重要性を再認識させるものであり、特にネガティブなフィードバックの提供における課題や、部下の納得感を向上させるための施策が企業に求められていることを明確に示しています。評価制度は単なる業務の一環ではなく、組織全体の成長と部下のキャリア形成を支える重要な役割を果たしており、その運用が適切であるかどうか、組織の長期的な成功に直結することを改めて強調したいと思います。

（フォー・ノーツ株式会社 代表取締役社長 西尾 太）

【プロフィール】

フォー・ノーツ株式会社 代表取締役社長 西尾 太（にしお ふとし）

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。成果を生み出す上で欠かせない行動として普遍的かつ汎用的に活用できるコンピテンシーモデル「Competency 45 models」を開発。社員の育成につながるキャリアステップ要件として多数の企業で展開されている。また、個人のパーソナリティからコンピテンシーの発揮を予測する適性検査「B-CAV test」を開発し、統計学に基づいた科学的なフィードバック体制を確立する。中でも「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「この1冊ですべてわかる 人事制度の基本」（日本実業出版）、「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」（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。



【主な著書】



2022年10月発行
日本実業出版



2015年11月発行
三笠書房



2010年7月発行
労務行政



2010年8月発行
労務行政



2021年3月発行
日経BP



2017年12月発行
方丈社

＜会社概要＞

フォー・ノーツは、「会社の社員に対する考え方」を明らかにする人事ポリシー策定を起点に、あらゆる組織で普遍的・汎用的に活用できるコンピテンシーモデルを軸にした人事制度を構築するとともに、制度の運用までを伴走して支援。その他、教育研修や人事部づくりなど、人事の困りごとをトータルに支援します。

- [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
 - ・人事制度構築/運用支援
 - ・教育研修企画/開発/実施
 - 人事担当者育成
 - ・人事の学校

＜本リリースに関するお問い合わせ先＞

フォー・ノーツ株式会社 広報担当：久保田
Tel: 03-6447-1321 e-mail: fournotes-pr@lyle.co.jp

